

論文

主題 経営診断の業務

副題 内外環境調査と分析を改善行動実践へ導くための考察

2023年1月

オフィス謝府礼 阿部 勇司

《目次》	(ページ)
1. はじめに	・・・ 3
2. 内外環境調査	・・・ 4
(1) 外部環境調査	・・・ 4
1) 人口動態調査	・・・ 4
2) 競合調査	・・・ 4
3) 市場性調査	・・・ 5
4) 公的データ調査	・・・ 5
5) 政策調査	・・・ 6
(2) 内部環境調査	・・・ 6
1) 人 (HRM)	・・・ 7
2) 時間	・・・ 7
3) 情報	・・・ 7
4) お金	・・・ 8
5) モノ	・・・ 8
(3) 内外環境分析	・・・ 9
1) SWOT分析	・・・ 9
2) PPM分析	・・・ 10
2) - 1 事例検討	・・・ 10
(4) 改善行動実践を導くための考察	・・・ 12
3. まとめ	・・・ 14
4. 参考・引用文献	・・・ 15

1. はじめに

2019年12月に中国の武漢で発見された新型コロナウイルス感染症の流行は、生産・物流・人の移動といった経済活動の基盤を揺らし、世界の経済活動に大きな影響を与えた。国内の多くの中小企業がコロナ禍による景気減速の影響を受けるなか、政府は2020年3月、利子は都道府県が負担し、万が一中小企業が返済できなくなったときは信用保証協会が元本の肩代わりをする仕組み、いわゆる「ゼロゼロ融資」を開始した。医療機関においても同様の制度が福祉医療機構や日本政策金融公庫などを窓口に行われ、この仕組みにより倒産する企業の数は歴史的水準に抑えられたという報道がある一方で、無利子無担保融資における利子の免除は3年間の期限付きであったことから、返済はこれから本格的にはじまることになる。

貸し出された保証債務残高は総額で42兆円にも及ぶとされているが、融資を受ける際に身の丈以上の借入を行ったために返済負担が重くなっている中小企業も多く、返済スケジュールの見直しを求める中小企業が増えているという¹⁾。未知なる感染症の流行という不測の事態が経営者の冷静な判断を阻害した大きな要因であることに疑いの余地はないが、企業活動を持続可能なものにしていくためには、こうした状況下にあっても冷静な判断が求められる。平時から組織の経営状況を把握しておくことは重要な意味があり、日常的に経営を診断しておくことの意義は大きい。経営診断とは、「企業の経営上の問題点を発見し、その改善案を勧告することである」¹⁾と定義される。新型コロナウイルス感染症のような新興感染症の流行は特異なこととしても、平時において財務状況や非財務状況といった内部環境を分析して現状を認識し、人口動態や診療圏、競合調査といった外部環境調査を通じて自院のポジションを知り、現状認識から目標とする到達点を決め、必要な計画を立案しクライアントに提示する行為は、経営者を支援する医業経営コンサルタントの重要な役割だと認識している。本稿では、経営診断業務の基本的視点と手順、また調査分析の結果得られた事柄をどうすれば改善実践行動に繋ぐことができるかについて検討する。

2. 内外環境調査

日本の人口は 1947 年に年平均人口増加率 4.04%（人口 78,101 千人）を記録して以降、国内人口がピークとなった 2010 年の 128,057 千人までは毎年プラスで推移してきたが、2015 年に増加率▲0.15%（人口 127,095 千人）となったあと、2020 年には同▲0.15%（人口 126,146 千人）を記録するなど国内の人口はすでに減少ステージに入り²⁾、さらに出生数の減少を伴って少子高齢化が進んでいる。こうした背景から、国内の人口構造（人口ピラミッド）は分厚い労働生産年齢人口に支えられていた高度経済成長期の時代から、2025 年には 65 歳以上の人口が全人口の約 35%以上になる頭でっかちな構図となることが推計されてきた。こうした人口構成の変化は医療需要の変化を招くことから、国は地域医療構想の策定に着手し、高度急性期・急性期・回復期・慢性期に区分される病院の機能分化を進めてきた。

このように医療を取り巻く環境そのものが変化しているなかであって、内部環境調査によって組織内の環境、つまり経営資源である人、時間、情報、お金、モノがどのようになっているかを調査・分析し、外部環境調査で組織の外の環境を調査・分析することにより自院の施策を決定していくことは、医療機関にとって地域で長く医療を提供していくためにも必要な行為である。

（1）外部環境調査

1) 人口動態調査

自院の診療圏の人口動態がこれまでどのような推移を辿り、これからどのように変化していくかを知ることは、自院の周辺環境に求められる医療提供体制を知る基本となる。人口動態調査にあたっては、国立社会保障・人口問題研究所の報告書²⁾や総務省の住民基本台帳による世帯・人口数³⁾、日本医師会監修による地域医療情報システム⁴⁾のウェブサイトなどが参考になる。

2) 競合調査

競合調査は診療圏内にある医療機関の病床や診療科、届出施設基準や保有設備などを知ることで強みや弱みを分析し、自院が強化すべきポイントを絞

っていくために有効である。デスクリサーチとして、先にあげた地域医療情報システムや各地方厚生局のウェブサイト上で公表されている施設基準の届出状況（全体/届出項目別）、また調査対象とする医療機関のホームページなどが参考になる。さらに病床機能報告⁶⁾を使えば、近隣医療機関の病床毎の機能に加え、入退院した患者数や退院先の場所、あるいは退院後に在宅医療を必要とする患者の推定数など、かなり対象を絞り込むことができる。なおデスクリサーチだけでなく、実際に当地を訪ね土地の雰囲気を知るとはとても重要だが、現地調査は新型コロナウイルス感染症の流行により実行しづらい現状となってしまった。

3) 市場性調査

市場性調査では厚生労働省が3年毎にまとめる患者調査を参照して、診療圏内の1日あたり患者数がどのくらいあるかを推計する。具体的には、「傷病分類別の受療率人数×自院の診療圏の人口/10万人=1日あたりの推計患者数」を推計し、これに2)「競合調査」で調査した競合施設を加味し、医療受給のバランスを検証して診療内容などの配分を決定する判断材料とする⁵⁾。

4) 公的データ調査

外部環境を調査する公的データはその対象とするものによって様々なものがあるが、ここでは医業の業績をベンチマークするにあたって参考となるものについて述べる。まず、レセプト情報・特定健診等情報データベースであるNDB(National Data Base)には、医科(歯科・調剤)診療報酬点数項目や薬剤データ、特定保険医療材料、特定健診検査項目などが格納されている⁷⁾。診療報酬点数項目には、基本診療料と特掲診療料の各区分における算定回数が性年齢別や都道府県別で集計されており、第1回の公表データから徐々にその精度を上げ、第6回以降は診療月別データに加え二次医療圏別データが公表されている。NDBの分析は、自院の各診療行為の算定回数が二次医療圏内の算定状況と比較してどうなのかといったベンチマークに役立つ。

同じく厚生労働省から出されているDPCデータ（DPC導入の影響評価に関する調査）⁸⁾を使って、自院の強みや弱みを把握することができる。具体的には、横軸に施設別MDC別比率をとり、縦軸に平均在院日数をとって18分類のプロット図をつくることで、自院のPPM分析（Product Portfolio Management）などを行うことが可能となるⁱⁱ⁾。なお本手法は外部データを使っただけの内部環境調査という位置づけになる。

5) 政策調査

診療報酬改定は2年に1回、介護報酬改定は3年に1回行われるが、これらは常に社会情勢や経済環境を反映しており、中央社会医療保険医療協議会や介護給付費分科会だけで議論が行われている訳ではない。毎年6月頃に年末の予算編成、税制改正、翌年以降の法改正に向けた国の政策方針を示す「経済財政運営と改革の基本方針」、いわゆる「骨太の方針」は文字通り施策の方向性を把握するのに役立つ⁹⁾。

また「全世代型社会保障構築会議」では人生100年時代の到来を見据え、高齢者だけでなく現役世代や子供世代まで広く支えていくために、年金や労働、医療・介護、少子化対策等の社会保障全般に渡る議論が行われている¹⁰⁾。こうした会議の場で議論されていることは、時に対象が膨大となり調査者の思考停止を誘引する可能性もはらんでいるが、少なくとも方向性としてどのようなことが議論されているのかといったことを俯瞰しつつ報酬改定の議論を知ることで全体像が掴みやすくなるとともに、なぜその部分に報酬改定の配分あるいは減点が行われるのかといったことへの理解が深まると認識している。報酬改定の議論だけを追って「木を見て森を見ず」、といった状況にならないことが重要である。

(2) 内部環境調査

内部環境調査は、5つの経営資源である人・時間・情報・お金・モノというフレームから必要な事項を調査することが有効である。

1) 人 (HRM: Human Resource Management)

医療も介護も、人がひとをケアすることで成り立っている。報酬体系も人員をより多く配置することに対して高い評価を付与することがベースにあり、加えて効率的かつ効果的な配置を行うことで加算の取得に結びつく構図がある。そのため、内部環境調査における「人」資源の調査にあたっては、組織図からはじまり、職員台帳あるいは勤務表、様式9といった帳簿の分析を行うことが重要である。ここで、例えば高い診療報酬を得ていたとしても離職率が高いなどといった場合には、採用コストが収入を相殺していることもあるので注意を要する。

2) 時間

時間に関する調査は、残業時間や有休消化率といった労働に関する時間を部署別に調査し、どの部署のどこに課題があるかを推定することが有益である。時間に関する問題は、そもそも人が足りないことに起因しているのか、あるいは仕事のやり方に工夫や改善の余地があるのかといったことを1)「人 (HRM)」の調査資料やインタビューを通して知り、課題発見の足掛かりにすることが重要となる。

3) 情報

情報は「Information(インフォメーション)」と訳されることが多いが、調査分析を通して扱う情報は「Intelligence (インテリジェンス)」でなければならない。とくに経営診断を行うにあたっては、自院の収入の源泉である診療行為データを通じてどのような医療が提供されているかを知ることが有効であり、加えて費用項目を扱う財務データ情報とあわせて収支状況を概観し、収支を構成している5つの経営資源の分析を行うことが重要である。具体的には、外来では延べ患者数と実患者数の把握にはじまり、初診や新規にIDを発行した患者数、また受診者の住所エリアや受診経緯といったことを調査する。

また入院では延べ患者数と実患者数、稼働率、入院数と退院数、入院経路や退院先、重症度・医療看護必要度や医療区分といったことから各病棟の全

体像を把握するとともに、それぞれの入院基本料の実績要件の状況などを分析し、各入院料の届出を行っている病棟が、どのくらい余白をもって日々活動しているのかといったことを確認する必要がある。なお診療行為の調査分析にあたっては、診療報酬要件に定められている施設基準や算定要件に精通しなければならない。

4) お金

お金は文字通り、資金の収支フローやキャッシュフロー、貸借対照表（BS）や損益計算書（PL）の調査・分析を行う。なお財務管理は資本調達管理と資本運用管理の2つから成り立ち、これらは計画と統制により実施されなければならない¹¹⁾。財務管理の目的は流動性を確保しつつ収益性を向上させることにあるが、公的社会インフラの要素も持つ医療機関においては、その社会的責任を果たしつつ利益を確保しなければ、長く地域で医療を継続することはできない。医療は非営利といわれるが、適正利益の確保がなければ人やモノに再投資できないことに留意する必要がある。医療機関における財務活動は資金計画を立案し、計画通りに行われるよう統制された下に計画が実行され、利益を出し、地域で継続した医療が提供できるよう活動することが求められる。

お金という内部環境調査にあたっては、こうした財務管理と活動が行われているかを、財務諸表分析やインタビューを通して把握することが重要となる。

5) モノ

MR IやCT、内視鏡など医療機器は高額なものが多い。にもかかわらず、古くから言われていることであるが、国内のCT・MR Iの保有台数はOECD諸国の平均値と比較して、CTで4.1倍、MR Iで3.3倍と高い¹²⁾。必要な医療の提供のために設備を有することは重要だが、投資にあたっては外部環境調査をもとに設備投資意思決定の過程を経て自院に必要な設備を検討すること、またすでに稼働している設備であれば各種機器の稼働率を調査し、必要な施策をとっていくことが求められる。後者の場合、すでにある

機器や設備を廃棄することは現実的に難しいことから、増患対策を検討・計画し、実践していくことが重要となる。

(3) 内外環境分析

経営診断にあたり、外部環境及び内部環境調査の次のステップとして、調査から得られた結果を分析して現状を把握し、目標値との乖離を認識したうえで、達成のための計画を立てなければならない。本稿では、古典的かつ基礎的手法でありながらも効果が高いSWOT分析と、戦略立案にあたって優先順位付けに適している、本文中(1)～(4)「外部環境調査—公的データ調査」でも触れたPPM分析について述べる。

1) SWOT分析

SWOT分析とは、自社の「強み(Strength)」、「弱み(Weakness)」、「機会(Opportunity)」、「脅威(Threat)」の頭文字から名づけられた分析ツールである¹³⁾。手順は、内外環境分析によって得られた項目を「強み」と「弱み」に落とし込み、同じく本分析を通して得た事実を「機会」と「脅威」の区分に整理して、これら4つの区分(図1)をクロス集計(図2)して分析を行う。

(図1 / 4つの区分)

Strength : 強み (当院に存在する)	Weakness : 弱み (当院に存在する)
Opportunity : 機会 (外部の環境が当院に与える)	Threat : 脅威 (外部の環境が当院に与える)

(図2 / クロス集計)

		外部環境	
		機会 <small>強みを活かした機会の拡大検討</small>	脅威 <small>強みを活かした脅威の回避方法の検討</small>
内部環境	強み	積極的な展開領域 A	差別化考慮領域 B
	弱み	機会を活かした弱みの克服の検討 C	克服か撤退するかを検討 D 経営判断/改善領域

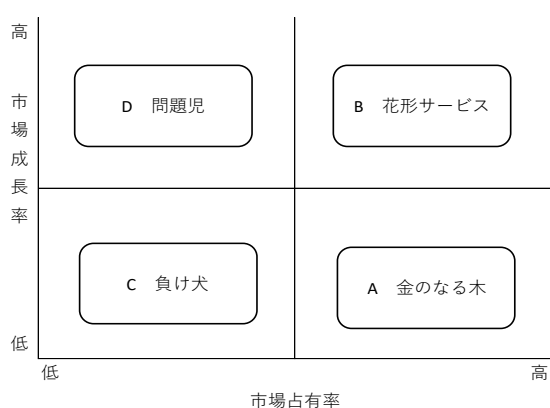
クロス集計の結果(図2)左上(強み×機会)にくるものは、強みを活かして機会の拡大を検討すべき領域であり、積極的な展開を執ることが有益と

考えられている。また右上（強み×脅威）のマスは強みを活かして脅威の回避を目指す領域、つまり他との差別化を考慮した戦略を検討することが有効であり、左下（弱み×脅威）のマスは機会を活かして弱点を克服できないか議論すべき事柄を示唆し、右下（強み×脅威）のマスは克服か撤退かを検討しなければならない事項であり、克服するならどう改善すれば良いかを思慮していくことになる。

2) PPM分析

PPM分析(Product Portfolio Management)は、一般的に横軸に市場占有率（シェア）、縦軸に市場成長率をとった2軸からなる座標を4つのポジション（図3/プロダクトポートフォリオ）に分類して、得られた結果から適切な資源配分を検討する分析手法である。¹⁴⁾

（図3/プロダクトポートフォリオ）



本稿（1）—（4）「外部環境調査—公的データ調査」でも触れたが、DPCデータを応用して、自院の強みと弱みを客観的に把握することができる。以下で、筆者が在住しているK県C市の市立病院の概況について、実際のデータを用いて簡易なPPM分析を行った。

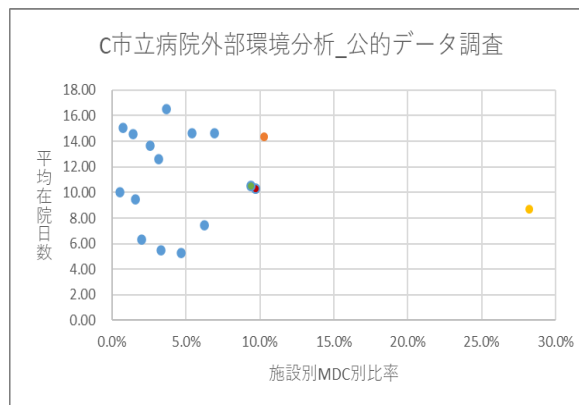
2) — 1 事例検討

K県C市にある市立病院は診療科数28、病床数401床、看護配置は7:1基準を取得しているDPC対象病院である。C市の人口は約24.3万人。コロナ禍で在宅ワークなどの働き方が加速し、東京の一極集中に変化がみられるなか、都心へのアクセスが良く恵まれた自然環境にあることを背景に人口数は増加に転じた。C市立病院は急性期医療を担う基幹病院として、がん治療、小児・周産期医療、救急医療等に注力してきたが、近隣には全国展開する医療法人が運営する病院が複数存在し、また隣接市には三次救急を担う

市民病院の存在があるなど、周辺環境は厳しい状況にある。

(図 4)

分析の結果は図 4 のようになった。C 市立病院では 30% 近い比率を有する強みを有する診療科（表 1 参照）がある一方で、他はいずれも 11% 以下であり、平均在院日数が 14 日を超えている診療科も多い。P P M 分析で右側にくる MDC 別疾患（金のなる木/花形サービス）



は一つのみで、他はほとんどが左側（問題児・負け犬）の領域に分布している。公立病院の使命として周産期や小児医療といった不採算事業を担っていることもあり、低い領域について一概に結論を急ぐことはできないが、強みを伸ばす領域として、5～10%台にあり平均在院日数が短い診療科の増患対策の検討と実践、そして弱みの克服としては、やはり5～10%台にあり平均在院日数が長い診療科のクリティカルパスの見直し等を行い、効率的かつ質の高い医療の提供体制の構築について議論を進めることが有益と考える。

(表 1)

MDC 別疾患		施設別 MDC 別比率	平均在院日数
MDC06	消化器系	28.20%	8.69
MDC04	呼吸器系	10.30%	14.34
MDC05	循環器系	9.70%	10.30
MDC11	腎・尿路系	9.40%	10.51
MDC12	女性生殖器	6.20%	7.43
MDC07	筋骨格系	5.40%	14.65
MDC16	外傷、熱傷	6.90%	14.61

(4) 内外環境調査と分析を改善行動実践へ導くための考察

内外環境調査と分析から得られた様々な事実から仮説をたて検証し経営者に報告をしたとしても、経営診断により得られた示唆を実践のレベルに落とし込んでいかなければ。ここまでのプロセスは診断者の自己満足に終わってしまう。経営診断はアカデミックなものではなく、実践できるものでなければならない。このような意味でいえば、経営診断は管理診断的（静的）に行うのではなく、戦略に落とし込むための戦略診断（動的）である必要がある¹⁵⁾。これまで述べたプロセスが定量的なものであり性質的には医療経済の観点に近いことに対し、診断を動的なものにしていくためには、経済に加えて経営者のビジョンや方針、組織・組織文化、責任と権限、目標管理、業務改善といった定性的な領域についてもコミュニケーションを通して把握し、必要に応じた改善案を提案することが求められる。マクロ分析をどれだけ精緻に継続しても最終的な解を見いだすことはできない。マクロデータを知りつつ、日々の活動で成果をあげていくことが重要であり、これを担い実践するのは組織であることから、組織が現状を理解しやすいよう現状を可視化し、診断から得られた示唆を計画づくりのベースとしていくことが経営診断の使命であり役割であると考えられる。

経営診断を実践的に展開していくためには、マネジメントの存在が不可欠である。マネジメントは全体が統括（ガバナンス）されるなかで機能する。経営トップはガバナンスをしっかりと行ったうえで、経営診断から得られた事柄を可視化し、改善に着手すべき部分を決め、目標と現状の乖離を認識したうえで必要な計画を立て、P D C Aサイクルに乗せることが有益である。なおP D C Aを廻す前に、目標となる到達点（Attainment）と現状（Statement）の乖離を確認（Confirmation）し、解決策（Solution）を立案してから計画（Plan）にのせる、という「A S C S」という手続きを経ると計画が腹落ちしやすくなる。なぜなら、到達点が不明瞭だと、組織として何を（どこを）目指して活動すれば良いかが分からず、ただ毎日懸命に日々直面する仕事を行うしかなくなってしまうからである。

このように考えると、目標管理制度の導入という活動の必要性がクローズ

アップされてくる。目標管理の手法においてはB S C（バランストスコアカード）が著名である。B S Cはビジョンや戦略を、財務の視点と非財務の視点・顧客の視点・業務プロセスの視点・学習と成長の視点）という4つの視点から展開されるので焦点が絞りやすいというメリットがある一方で、取扱いに慣れていない場合には導入までに時間がかかるというデメリットがある。速やかな目標管理制度の導入を考慮する場合には、シンプルに「組織目標をつくり、組織目標に沿った部署目標を思案し、組織目標を達成するための個人目標を設定してこれを管理する」という手法が有効である。この手法は組織内で働く職員の目標を達成してもらうことで同時に組織目標を達成させようというマネジメント手法であり、各部署に属する職員が部署目標を通じて個人目標をもち、その達成により部署目標を達成するプロセスを通じて、組織の一体化を図ろうとするものである。部署が目標を達成すれば、組織の目標が達成されるという考え方は、B S Cと同質のものである。

目標が達成された先には処遇の問題がある。処遇は情意行動（仕事に対する意欲や姿勢）の評価＝情意考課と、知識や技術の評価＝能力考課、および業績評価の3つの評価により行うことが有効である。一般的に情意考課と能力考課は昇給・昇格に反映され、業績考課は賞与に反映される。これら人事考課を整備するためには、評価の基準となる職務基準や職能等級制度を整備していくことが必要となる。なお人事考課は人の評価を行う行為であるが、ただ優劣による評価を行うのではなく、評価を通じて個人の出来ていること、出来ていないこと、得意とするところ、不得手とするところを評価者が理解し、教育課題を発見する教育ツールとして応用することが重要である。また評価者には個人の価値観において評価をすることがないようにすることが求められるのは当然のことであり、考課者が陥りやすい代表例として、自己投影効果（自分と似たような志向性、価値観をもっている人に対しての評価が甘くなり、そうでない人には厳しくなる）や中心化傾向（評価段階の中心、あるいは特定の評価段階に評価結果が集中してしまう傾向）、ハロー効果（ある一つの評価要素が評価結果全体に影響を与える）といった傾向があることを学習・訓練することが必要である。

最後に比較的着手しやすい実践手法として業務改善制度の導入がある。「カイゼン」はトヨタの生産方式として世界でも著名だが、仕事をより「上手く（品質）」、「早く（時間・生産性）」、「安く（合理的）」行うために、仕事のルールや手順、進め方、流れに関する問題点を組織が決定した所定の様式を用いて、各個人が問題点を抽出・分析し、改善策を考え提案し、組織として改善案の採用の可否を決定し実行していくことが有益である。

改善すべき課題には、自分（個人）で解決できるもの、部署内で解決できるもの、部署間で決めなければ解決できないもの、さらには組織の制度を変えなければ解決できないものといった性質があるため、本制度導入にあたってはまず何のためにこれを行うのかを明らかにしたうえで手法や考え方を教育し、さらに提案・実行された改善案の結果に対しては一定の評価や報償を与えることで、本制度の定着は進みやすくなる。なお、あげられた提案に対しては必ずフィードバックをすることが重要となるため、評価者の手間を増やすことにはなるが、職員一人ひとりが考え工夫し提案をすることでいまの仕事のやり方をやりやすくしていくことは組織の大きな力となり、組織一体化に一役買う効果が期待できる制度でだと考える¹⁶⁾。

3. まとめ

経営診断業務は被診断者の過去と現状を把握し、未来の戦略を描くための基礎となる行為である。外部環境調査と分析は、インターネットの普及によりデスクリサーチでかなりの量の情報を入手することができるが、内部環境調査においては被診断者の協力を欠かすことができない。こうした点を鑑みると、経営診断業務には分析対象とする業務の基礎的知識や分析力が必要なことに加えて、相手の心を開かせるコミュニケーション能力が重要なスキルの一つであることが理解できる。経営診断業務は調査分析と報告をもって終了するのではなく、その後の戦略の基礎的資料としての位置づけを持たせると同時に改善実践行動を導くためのものであることが、業務の本質として重要であると考えられる。

4. 参考・引用文献

[参考文献]

1) NHK クローズアップ現代

<https://www.nhk.or.jp/gendai/articles/4683/>

(2022年12月25日アクセス)

2) 国立社会保障・人口問題研究所 人口統計資料集 2022年版

3) 総務省 住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数

https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/daityo/jinkou_jinkoudoutai-setaisuu.html (2022年12月25日アクセス)

4) 日本医師会 地域医療情報システム

<https://jmap.jp/> (2022年12月25日アクセス)

5) 日経BP社 診療所開業マニュアル

6) 病床機能報告 厚生労働省

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000055891.html>

(2022年12月25日アクセス)

7) NDB オープンデータ 厚生労働省

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000177182.html>

(2022年12月25日アクセス)

8) DPC 導入の影響評価に関する調査 厚生労働省

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000049343.html>

(2022年12月25日アクセス)

9) 日本経済新聞 2022年6月8日

骨太の方針とは政権の重要施策、方向性を示す

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQ0UA075ZZ0X00C22A6000000/>

(2022年12月25日アクセス)

10) 内閣官房 全世代型社会保障構築会議

https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/zensedai_hosyo/index.html

(2022年12月25日アクセス)

11) 認定看護管理者教育サードレベル講義資料「財務管理・経営分析」

ホワイトボックス (株) 監修

- 12) 医療機器の配置及び安全管理の状況等について 厚生労働省
<https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-10801000-Iseikyoku-Soumuka/0000130336.pdf> (2022年12月25日アクセス)
- 13) マンガで分かるSWOT分析 中央企業庁
<https://mirasapo-plus.go.jp/hint/16748/> (2022年12月26日アクセス)
- 14) マーケティングのPPM分析とは? STUDY HACKER
<https://studyhacker.net/ppm-analyse> (2022年12月26日アクセス)
- 15) 経営診断の使命と役割 東京都商工指導所 三宅 隆之
- 16) 病院マネジメント講座基礎編 ホワイトボックス株式会社監修
- その他: 第32回(令和4年度)指定講座・一次試験テキスト (公社) 日本医業経営コンサルタント協会

[引用文献]

- i) 経営診断学の本質 徳永豊
- ii) 病院内の競争力分析 病院情報局
<https://hospia.jp/wp/archives/2260> (2022年12月25日アクセス)