

ライフスプリング・ホスピタルズ： 手頃な価格で良質の医療を提供



「ライフスプリング・ホスピタルズは、妊婦に安全で尊厳のある分娩サービスを手頃な価格で提供することを目指している。良質の母子医療を求める下位中流層の多くの人々に優れた医療サービスを手頃な価格で提供することによって、母子医療を改革しているのだ」

ライフスプリング・ホスピタルズ会長、
Ayyappan 氏



イニシアティブの概要

ライフスプリング・ホスピタルズは 2010 年に Business Call to Action に加わり、インド全土の多くの低所得者層を対象に、良質の母子医療サービスを手頃な価格で提供するという取り組みを開始しました。営利目的の小規模病院チェーンであるライフスプリング・ホスピタルズは、都市部の貧困労働者世帯の妊産婦の死亡事故や合併症を減らすことを目指しています。

ライフスプリング・ホスピタルズは、以下の目標を掲げています。

- 2015 年までに 200 の病院を開院する。
- インド全土のより多くの州に取り組みを拡大する。
- 82,000 人の女性に良質の妊娠・出産医療サービスを提供する。

ビジネスモデル

インドは世界で最も妊産婦の死亡率が高い国の 1 つです。毎年 10 万人の妊産婦が死亡しており、更に同数の女性が出産に起因する軽度から重度の合併症に苦しんでいます。インドの妊産婦死亡率は中国の 6 倍、キューバの 8 倍、チリの 14 倍に及びます。¹ 妊産婦の死亡事故や合併症は、出産前後に適切な医療ケアを行えば回避できます。しかし残念なことにインドの大半の地域では、公立病院は患者が多すぎて分娩室のスペースは限られており、妊婦に基礎的医療を提供するだけでも大変な状況です。一方で私立病院は良質の医療サービスを提供していますが、料金が高いので大半の低所得世帯はそのサービスを受けることができません。その結果、インドでは分娩の 57% が専門の医療従事者不在のまま行われています。²

2005 年当時、Anant Kumar（現ライフスプリング・ホスピタルズ CEO）は、世界最大のコンドームメーカーの 1 つであるヒンドゥスタン・ラテックス社（現 HLL ライフケア）に勤務していました。同社社員として Kumar は、インド全土の病院を巡回して出産直後の女性から家族計画の実施状況や避妊具の使用に関するデータを集めていました。その結果、こうした女性たちは公立病院の医療レベルには満足しておらず、私立病院の方が良い医療を受けられたのではと考えていることがわかりました。このデータに基づいて Kumar は HLL の役員に対し、ハイデラバードのスラム街の低所得層向けに良質の母子医療サービスを提供する病院を開院することを提案しました。こうした病院は、患者数の多すぎる低料金の病院と、質は高いが料金も高い私立病院との格差を是正するのに役立つと思われました。

HLL からの資金援助により、最初のライフスプリングホスピタルが 2005 年後半にハイデラバード郊外のムラアリに開設されました。この病院は、出産前後のケア、分娩、家族計画、中絶、乳幼児のケア（予防接種など）や診断サービ

1 Paul Hunt（到達可能な最高水準の健康に対する権利に関する国連特別報告者の立場において）。2007 年 12 月 3 日に、インドのデリーのプレスに対してなされた発言。

検索先サイト：http://www.essex.ac.uk/human_rights_centre/research/rth/docs/Mission_Press_remarks_Delhi_03_Dec.doc

2 ライスプリング・ホスピタルズの CSR 報告書：<http://www.lifespring.in/pdf/Lifespring%20CSR%20Report.pdf>

ス、医療サービスまで含めた良質の医療サービスを、私立病院の料金より50～70%安い価格で女性に提供するという明快なコンセプトに基づいて運営されています。ライフスプリングホスピタルはわずか20床と小規模ながら、すぐに地域社会に受け入れられ、開設から僅か18ヶ月で損益分岐点を達成しました。

この最初の病院の開設から3年後、ライフスプリング・ホスピタルズはハイデラバードの周辺地域にも急速に拡大を始めました。2009年には、この病院のチェーンは人口過密の低所得者地域に9病院を構えるまでに成長しています。

イニシアティブの推進方法

ライフスプリングは、ニューヨークに本拠を置く民間社会投資ファンドであるアクキュメン・ファンドとHLLの合併事業です。この小規模病院（20～25床規模）のチェーンは、3段階の料金設定に基づいて運営されています。すなわち、患者は一般病棟、準個室または個室のいずれかを選択できます。各病院の70%のスペースは一般病棟で占められ、この病棟に入院した場合は、分娩、2日間の入院、薬代、ベビー用キット込みで料金は2,000ルピーから4,000ルピー（42～85米ドル）に設定されています。個室を選んだ患者は、7,000ルピー（150米ドル）を支払いますが、この料金は小規模の私立病院の通常料金に近い価格です。

ライフスプリング・ホスピタルズは母子医療に特化することによって9病院において費用削減と生産性の向上を実現しています。合併症の患者は他病院に回し、一般の看護助産師に加えて給料の安い補助看護助産師も雇用しています。更に各業務を明確化し、スタッフその他の資源の効率的使用を確保するための厳格な臨床手続き、その他の手順を定めています。

国際標準化機構の認定を受け、ライフスプリングは厳格な品質管理システムに従って各病院で患者に最高の医療を提供できるよう取り

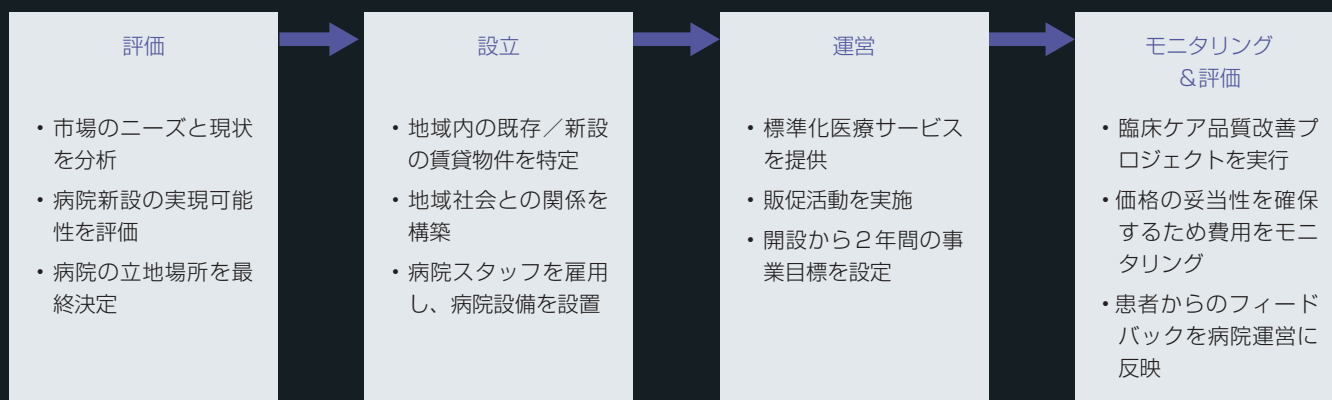
計らっています。各病院では、医師が病院スタッフの医療手順遵守の監視業務を任されており、ライフスプリング本部の臨床医療品質責任者に監視結果を毎月報告しています。報告された結果は、様々な国際組織、例えば世界中で医療改善に取り組む独立のNGOである「医療の質改善研究所」などにも伝えられています。また同病院の臨床手順は、医療の国際水準を満たすよう、国際的な保健組織と協力して策定されています。

更にライフスプリングは、病院において最も費用のかかる資産、すなわち医師の最適利用を図っています。ライフスプリングの各病院は平均して2人の常勤と2人の非常勤の医師を雇っています。私立病院では1人の医師が1週間当たり1～2件の分娩手術を行うのに対し、ライフスプリングの医師は、各自1週間につき4件から5件の分娩手術を担当しています。このように多数の手術を担当させることによって医師の勤務時間を最適利用しているのです。一方でライフスプリングの医師は他の大半の病院の場合とは異なり、事務的な作業を免除されています。そのおかげでより多くの時間を患者と過ごすことができ、外科手術や分娩に時間を割くことができるのです。

その他にもライフスプリングの病院では、更に費用効率を高めるために資本支出を抑制しています。例えば病院の建物は購入するのではなく多年契約で賃貸しており、薬局や研究の業務は外注し、安全に通常の分娩手術を行うのに必要な機械類以外は置いていません。

ライフスプリング・ホスピタルズの病院は、このような施策の標準化によってその他の場所にも容易に設立できるため、病院チェーンを素早く拡大することができます。とはいえ各病院が地域住民との関係を築くのは、そう簡単なことではありません。ライフスプリングのサービスを宣伝するために、各病院には2人の営業スタッフが配備されており、同スタッフは出産前医療の重要性や妊娠・出産に関する危険性を妊婦とその家族に伝えるなど、ライフスプリングに関する情報を提供しています。

ライフスプリング・ホスピタルズの事業運営モデル



成果

ライフスプリング・ホスピタルズは、Business Call to Action イニシアティブを通じて、2015年までに82,000人の低所得者層の女性に良質の医療ケアを手頃な価格で提供することを目指しています。

ビジネスへのインパクト

ライフスプリング・ホスピタルズは、インドの医療ケアの格差解消に貢献しています。都市部の日給2米ドルから5米ドルの低所得労働者世帯に、手頃な透明性の高い料金で良質の医療サービスを提供しているのです。インドは世界の出産件数の20%以上を占めています。この高い出産率により、母子医療に的を絞ることには高い事業性があります。

この病院チェーンは、わずか数年で病院数を9病院にまで増やしました。最初の病院での経験に基づいて、新設の各病院は、開院から18~20ヶ月で損益分岐点に達するように計画されています。病院は自然分娩及び帝王切開をコアビジネスとし、そこから主に収益を上げています。金銭面の持続可能性を確保するために、各病院(20床規模)は1日当たり平均で3件の分娩手術(最大可能分娩件数の50%余り)を行うことをノルマとしています。

ムラアリに設立された最初のライフスプリングの病院では、私立病院は毎月約25件の分娩手術を行っているのに対して、毎月約110~140件(1日平均では4.6件)の分娩手術を行っています。

分娩手術からの収益に加えて、家族計画サービス、外来患者に対する医師のコンサルティングサービス、外注の研究所や薬局から徴収する賃貸料などの収入もあります。



ライフスプリング・ホスピタルズは、低所得者層向けの大手医療サービス業者として、インド全土の低所得者層の女性に良質の母子医療サービスを手頃な価格で提供することを目指しています。

開発へのインパクト

ライフスプリングはこのイニシアティブを通じ、金銭面の持続可能性を達成しつつ母子の死亡率を低減することによって、ミレニアム開発目標の4と5の達成に貢献することを目指しています。

2010年6月現在、ライフスプリング・ホスピタルズは7,000人を超える赤ん坊を取り上げ、その医師たちは同病院チェーンの9つの病院において10万人を超える外来患者を診察しています。ライフスプリングの患者の大半は、従来のインドのヘルスケア制度から排除されてきた人たちです。貧しさゆえに私立病院を利用できない、あるいはいかなる医療サービスも受けられなかった人々たちなのです。ライフスプリングは低所得者層の女性に良質の母子医療サービスを手頃な価格で提供することにより、重大な医療格差の解消に貢献しています。

低所得者世帯に課される母子医療費の負担を減らすことによってライフスプリングは、ハイリスクの分娩が自宅ではなく有資格の医師の立会いのもとで行われるよう支援しています。医療機関での分娩を増やすことによって母子の死亡率の低下に貢献するというビジネスモデルなのです。

加えて、地域住民は病院で毎月行われるヘルスカンパに招待されています。これは、女性とその家族に母子医療に関する教育を行うための取り組みです。妊婦は無料の医療相談サービスやビタミン剤の供給を受けることができ、また子供には小児科相談と予防注射の無料サービスが行われています。



主な成功要因

資源の最大限の活用

ライフスプリング・ホスピタルズをその他の同様の医療チェーンと差別化している要因は、低所得者層に対し公正かつ透明な料金で一定の医療サービスを提供している点にあります。この病院チェーンは母子医療に特化することによって、幅広く医療サービスを提供している病院よりも効率的に医師、看護師、設備、スペースを活用しています。

標準化されたアプローチ

ライフスプリング・ホスピタルズは良質の医療サービスを提供するために、標準化手法を微調整しながら用いています。手順を標準化することにより、チェーンの速やかで効率的な拡大が可能となっているのです。新病院の立地場所の特定から開院、スタッフの研修までが体系化され、経費削減と効率の最大化が図られています。医療サービスも標準化され、どの患者も等しく良質の医療を受けられるよう取り計らわれています。

厳密なモニタリングと評価

ライフスプリング・ホスピタルズは、サービス基準の遵守、モニタリング、評価を厳密に行うことによって、最高水準の医療ケアを提供しています。ライフスプリングは、術後の感染率、死亡率、罹患率などを品質管理指標として用いています。

強力なビジネスケース

世界保健機関によると、世界の出産件数の20%をインドが占めています。公共の医療施設は患者が多すぎる一方で、私立病院は大半の世帯には利用できないという状況において、ライフスプリング・ホスピタルズはインド全土の多数の低所得者世帯の母子医療ニーズを満たしています。

次のステップと波及効果

ライフスプリング・ホスピタルズは、まだ比較的新しいベンチャー企業です。同社は2010年に事業の更なる拡大を重点として、次の5年間で以下を行うことを計画しています。

新病院の開設

2015年までに病院数を200病院にまで拡大し、82,000人の女性に低費用の母子医療サービスを提供することを目指しています。

対象地域の拡大

ハイデラバードだけでなく、インド全土のその他の州へと対象地域を拡大することを計画しています。