連載

第16回

建て替え・新築移転案件から派生する 課題とその解決 F病院の場合

～中小規模病院の第三者への事業譲渡（M&A）①～

はじめに

2024年の医療機関の倒産・休廃院の状況を示す資料の一つを見てみると、病院・クリニック（診療所）の医療機関の倒産は64件（前年比56.0%増）であり、過去20年で最多件数を更新し、休廃院・解散は598件（同14.1%増）で、2016年（663件）、2017年（617件）に次ぐ、3番目の水準と掲載されています。

また、ベッド数20床以上の病院は7件が倒産し、前年の3.5倍増と大幅に増え、医療機関全体の倒産と休廃院・解散の合計は662件（前年比17.1%増）であり、そのうち休廃院・解散をした病院が99件となっています。（東京商工リサーチ調べ）

そして2025年には既に三つの医療法人（運営会社は同じ）など病院の大型倒産が相次ぎ、医療機関を取り巻く環境の厳しさを物語っています。

今後の動向としても、帝国データバンクのコメントには「資金力が無くなった施設はサービスの品質が低下し、更なる患者の減少を招くという負のスパイラルに陥り、また診療所の経営者の高齢化などの現状を踏まえると、2026年には倒産や廃院などの件数は1,000件に達する可能性が高まっている」と、来年以降での医療機関の倒産・廃

院が増加するとしています。その背景要因のポイントには、①医師をはじめとする人手不足、②人件費の高騰、③物価高騰、④建設費高騰による建て替えの延期・不可（老朽化防止と耐震化対策ができない）、⑤入院患者の減少と医業収入の伸び悩み、などが挙げられています。

さらに本年5月での社会保障改革をめぐる自民・公明両党と日本維新の会の実務者協議では、保険料負担の軽減に向け、日本維新の会が求める「全国でおよそ11万床の病床を減らすことで、医療費を1兆円程度削減する効果が見込める」などとする考え方が共有され、翌6月の経済財政運営の指針「骨太方針」に明記する方向で調整すると公表されています。これも現実化すれば、医療機関経営へのアゲンストの風が増していくように考えられます。

老朽化したF病院の 建て替え依頼と理事長の不安

当時、F病院からの最初のコンサルティング依頼は、病院建物の老朽化に伴う建て替えに関する相談でした。70代である理事長との面談の際には、①建物自体の老朽化や設備等の陳腐化、②競合病院の建て替え新築の実施やクリニックの開業増加が、F病院の地域での評判に影響し、③外来およ

別表 F病院のプロフィール

1. 所在地：関東甲信越地方
2. 開設者：医療法人社団
3. 病床規模：120床未満
4. 病床（棟）種別：一般病床（コンサル実施当時は15：1入院基本料）
5. 診療科目：内科・外科・消化器内科・整形外科・皮膚科・泌尿器科 他
6. その他：サテライトクリニック、デイサービス、社会福祉法人（特別養護老人ホーム）
7. 医療機関建て替え・移転新築の背景：
①病院の老朽化、②入院および外来患者の減少、③地域住民層の変化、④医師および看護師等募集への対策、⑤近隣病院の建て替えとクリニックを含む競合医療機関の増加 ほか
8. 建て替え・移転新築に伴うコンサルティング依頼内容：
①エリア・マーケティング・リサーチと分析、②病院建て替えに関する事業計画の策定と良否判断、③病院経営・運営に伴う将来像の提案 ほか

び入院患者の減少傾向、④医師や看護師をはじめとするスタッフの集まりが悪く、慢性的な人材不足になっている一つの原因ではないかと考え、今回の建て替え計画に踏み切る決断をしたとの話でした。しかし、資金のおよび将来的な不安を抱えていたことから、一度、第三者や専門家に相談して計画を進めようとしていたようです。

敷地的には移転する必要はなく、駐車場を含めた建て替えの余力がある土地が隣接しており、現有地での建て替えが可能であると分かりました。そして早々に事業計画を策定し建て替え計画の良否判断をするために、F病院のエリア・マーケティング・リサーチと分析からスタートしたのです。

病院建て替え計画の良否判断と理事長の本当の悩み

病院建て替え計画の良否判断については、以下のような内容でした。患者の分散化や流出という要因により患者減少は見られたものの、そのすべての問題点が病院の老朽化ではありませんでした。患者の減少は、
①診療提供体制の旧態化と患者ニーズとの

アンマッチ、②医師・看護師をはじめとするスタッフの定着性の悪さと人材不足から来る患者対応の質の低下、③資金的問題（長期借入金の増加と既存分への累積）などが主な理由で、建て替え計画を進める前に、ソフト面となる診療提供体制、院内体制や機能の改善・改革を実行する必要があると説明したのです。

つまり、新しいハード面（病院建物）が完成しても、それを運営するソフト面（体制・機能＝ヒト）が変わらないと、十数億円単位での無駄な資金投下になりかねないということを伝えたのです。

調査・分析業務や事業計画を策定している間に、何回かは理事長と話していたのですが、重い腰を上げて建て替え計画を決断した理事長は、この良否判断の最終結果を聞いて、さすがにその場では納得できなかったのでしょうか。それでいったん時間を空けることになったのです。

それから数日後に理事長から連絡があり、「もう一度、相談がしたいことがあるのだけれど……」ということでした。