

連載
第17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）②～

はじめに

2025年6月13日に内閣府から「経済財政運営と改革の基本方針2025」、俗称「骨太の方針2025」が公表され、これより2026年度の予算編成が検討されていきます。

「骨太の方針2025」の資料構成は、第1章の「マクロ経済運営の基本的考え方」から始まり、第4章の「当面の経済財政運営と2026（令和8）年度予算編成に向けた考え方」までの4章立てで、その主なテーマを見ると、現状日本の抱える課題に対する「少子化と日本経済」、「物価上昇と賃上げ」、「地方創生2.0」、「投資及び資産運用立国」、「GX・DXの推進」、「国の安全と安心」が掲げられています。

そして第3章「中長期的に持続可能な経済社会の実現」での2. 主要分野ごとの重要課題と取組方針の中に、（1）全世代型社会保障の構築の箇所があり、そこで医療・介護・福祉分野に触れています。特に今回は、介護分野の記述が多くなっている印象があります。

医療分野で気になる点を取り上げると、2年後に向けた地域医療構想の策定とのリンクを挙げ、人口減少等により不要となると推定される一般病床・療養病床・精神病床といった病床について、地域実情を踏ま

えた調査を行ったうえで、病床削減を図ること、そのために医療機関機能・病床機能の明確化、国・都道府県・市町村の役割分担などのガイドラインを策定することを明記しています。

これは地域医療連携推進法人の活用および推進を記述していることを合わせると、地域での生き残り方策の一つとしては、地域医療の連携から大規模化、そしてグループ化が肝要なポイントになり、これからより一層、単独での中小規模病院の経営が難しくなってくることを示唆していると思われます。

興味のある方は、是非とも「骨太の方針2025」を一読してみてください。

再度、F病院の理事長と
面談してみると……

理事長から電話を受け、数日後にF病院へ伺い、再度面談をすることになりました。面談するまでは、ようやく院内体制を見直すなどして、経営改善をしてから病院の新築・建て替え計画をする気になったのかなあと思いながら、F病院を訪問したのです。

ところが、理事長から出てきた最初の相談事は、「前にも話していたけど、あの報告書を読み返し、医師になっている娘と息子に、もう一度相談してみたんだけど……」

ということでした。

実は、新しく病院を建て替える計画は、当時、勤務医をしているご息子が戻ってきて、後を継いでくれると考えていたことも理由の一つだったようでしたが、「娘も息子も、戻ってくるつもりはなく、病院を新しくしても、私と一緒にF病院の運営や経営をする気はないと言われて……最終的には口喧嘩になってしまったよ……駄目だね……親子関係は……」というように、親子間でのすれ違いの現実が理解された感じでした。

話をよく聞いてみると、診療のやり方や病院運営や経営での志向の違いなどがあるだけでなく、どうも父親と子どもの関係もうまくいっていないようであり、親子でF病院にかかわることは、子ども側は元から考えていなかったみたいでした。

実際にご息子には会っていないので、真相は分からなかったのですが、後々風の便りで聞いた話では、中小規模病院の経営自体が厳しいことも知っていたのか、各自でクリニックの開業準備をしていたとのことでした。

理事長の愚痴とF病院の 第三者への事業譲渡

そして、理事長からは「娘、息子が後を継がないと聞いて、親としては気落ちしたのもあり、前から体調が良くなかったのが、

最近はさらに良くない。この歳（70代）で、F病院の経営改善をして、新しくして建て替えても意味なく、気力も体力も続かない。いっそこの機会にF病院を手放し、第三者へ譲渡しようと思うんだけど……どうかな？」というように、話は病院の新築・建て替え計画の相談ではなく、第三者への事業譲渡、つまりF病院のM&Aの相談へ移行していったのです。

思わず、私は「え～ M&Aですか？」と心の声が一言漏れてしまいました。

理事長からは、「そうだよ～、しかし、実際には以前から悩んでいたんだよ。娘や息子にも話していなかったけど、後を継いでくれれば、病院をやめずに、今いる職員も困らないと思っていたけど、まさかこのような結果になるとはね。もう気力が湧かないよ……」

「不足している医師や看護師などスタッフを集める気力も、病院経営を改善するのに先頭に立って旗振る元気もなく、今さら病院建て替えなんか考えも及ばないよ……」

という話がありました。そして最後には、今回の縁をきっかけに、病院の第三者への事業譲渡、すなわちF病院のM&Aをコンサルティングで支援してほしいということになったのです。

今度は、当方が検討して回答する時間の猶予をもらうことになったのでした。