

平成 23 年度
厚生労働省医政局委託

— 平成 23 年度 医療施設経営安定化推進事業 —
近年行われた病院の合併・再編成等に係る調査研究
報告書

平成 24 年 3 月

委託先 アイテック株式会社

目 次

調査研究の概要

- 1. 調査研究の背景と目的 i
- 2. 実施体制 i
- 3. 調査方法 ii

第1章 医療法人経営統合の背景

- 1. 医療機関数 1
- 2. 経営状況 5
- 3. 医師採用環境 7

第2章 病院統合事例の傾向

- 1. 経営統合事例の傾向 15
- 2. 病院グループの動向 25
- 3. ケーススタディ先の傾向 27

第3章 ケーススタディ

- ケーススタディ一覧 38
- 1. 医療法人北海道家庭医療学センター／業務提携型（家庭医養成派遣） 40
- 2. 医療法人伯鳳会／法人合併・救済統合型；医療法人十愛会 国仲病院・小国病院
系列・救済統合型；社会福祉法人大阪暁明館 大阪暁明館病院 46
- 3. 社団医療法人啓愛会／法人合併・救済統合型；社団医療法人恵生会 河南病院 ... 60
- 4. 医療法人啓仁会／法人合併・救済統合型；医療法人礼仁会 吉祥寺南病院 69
- 5. 医療法人清和会／法人合併・救済統合型；医療法人斉藤会 斉藤病院 79
- 6. 医療法人クオラ／法人合併・救済統合型；医療法人京整会 始良整形外科病院 ... 89
- 7. 医療法人タナカメディカル／
法人合併・医療機能再編型；医療法人博友会 博友会病院 100
- 8. 医療法人社団中川会／
法人合併・医療機能再編型；医療法人仁井会 中川脳神経外科病院 111
- 9. 東海市民病院／合併・救済統合型；医療法人東海産業医療団 中央病院 120
- 10. 加古川市民病院／合併・救済統合型；株式会社神戸製鋼所 神鋼加古川病院 ... 130
- 11. 桑名市民病院／合併・経営基盤強化型；医療法人和心会 平田循環器病院・
医療法人山本総合病院 139
- 12. 上尾中央医科グループ／
系列型；医療法人社団瑞心会 杉並リハビリテーション病院 ほか 149

第4章 経営統合に関する考察

1. 経営統合事例にみる経営管理手法 155
2. 経営統合の課題 164
3. 経営統合による経営安定化 166

資料編

1. 経営分析手法 169
2. 人事制度等の規定統一 171
3. 運営システムの統一 176
4. 情報システムの統一 179
5. 公立病院の経営統合例 184

調査研究の概要

1. 調査研究の背景と目的

近年、病院の経営環境は厳しさを増しており、さらに民間病院の経営者の多くは世代交代期を迎えていることから、その承継が重要な課題となっている。国においては、医師や看護師の不足あるいは地域偏在などの課題がある中、都道府県が策定する地域医療再生計画について、病院の統合再編成を含む医療機能の強化等の取組を支援している。

こうした状況から、今後、病院の統合再編成は増加していくことが見込まれるが、民間病院はこうした取り組みに関与していないことが多く、また、医療法人同士の合併でさえ、その実績は多いとはいえない。このため、民間病院が関係した統合再編成事例や人的及び財政的支援による救済・支援事例について実務面の課題等を明らかにするとともに、統合後や支援後に経営改善や機能強化が図られた好事例を紹介することを目的とした調査研究を行う。

2. 実施体制

本調査研究では企画検討委員会を組成し、企画検討委員会における討議に基づき推進した。企画検討委員会の構成は以下のとおりである。

企画検討委員会	委員（五十音順）
伊関 友伸	城西大学経営学部マネジメント総合学科教授
大坪 修	東都医療大学学長 大坪グループ代表
高木 安雄	慶應義塾大学大学院健康マネジメント研究科教授
名倉 英一	掛川市立総合病院長（中東遠総合医療センターの院長就任予定）
※ 藤原 研司	横浜労災病院名誉院長
（※）企画検討委員会委員長	
オブザーバー	厚生労働省医政局指導課
調査機関	アイテック株式会社
高橋 克己	コンサルティング&エンジニアリング事業本部 兼 経営企画本部
對馬 啓太	コンサルティング&エンジニアリング事業本部
市村 淑	経営企画本部
宮崎 佳子	コンサルティング&エンジニアリング事業本部

企画検討委員会の開催状況は以下のとおりである。

- ・ 第1回企画検討委員会 平成23年10月12日
- ・ 第2回企画検討委員会 平成23年11月16日
- ・ 第3回企画検討委員会 平成24年1月23日
- ・ 第4回企画検討委員会 平成24年2月20日

3. 調査方法

(1) 病院統合事例の抽出と類型化

民間病院の統合における課題、支援策を検討する分析対象を抽出するため、下記の手法を重ねて民間病院の経営統合事例の抽出を行った。また、実務面における統合課題等を補足するため、民間病院に先んじて組織統合や施設統合が行われている公立病院の統合事例を調査した。

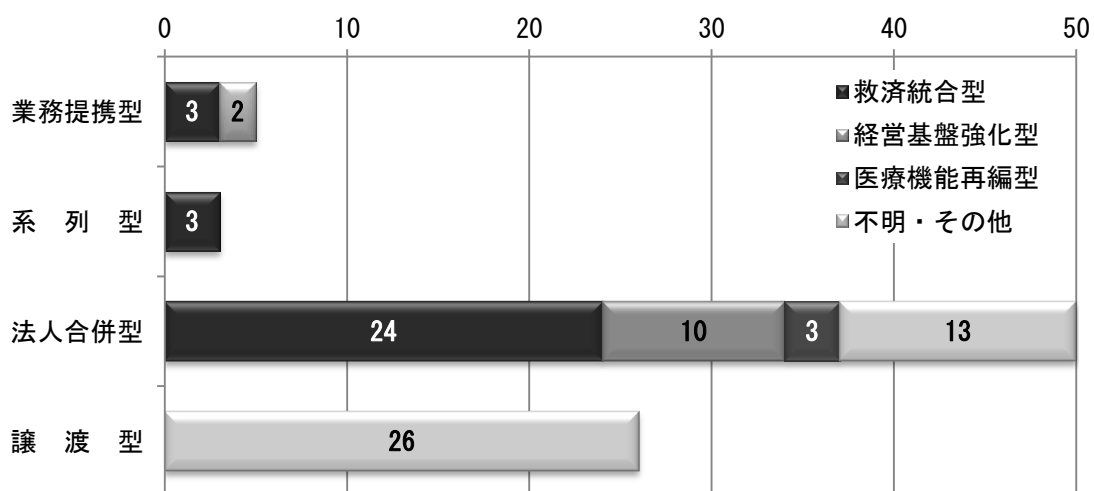
- ① 新聞記事検索・インターネット検索
- ② 文献、雑誌調査
- ③ 地域医療再生計画等の計画内容
- ④ 厚生労働省より提供を受けた厚生労働大臣及び都道府県知事の認可事例（平成 16～22 年度の間に病院を運営していた 2 以上の医療法人の合併を認可した事例）
- ⑤ 国公立病院の譲渡事例

事例収集の結果、上記①②③より 40 件、④より 36 件、⑤より 26 件が抽出された。これらの事例から、本調査の対象外や重複事例を削除・名寄せし、最終的に本調査での収集事例 84 件を抽出した。なお、指定管理者制度は経営統合の対象外とした。

(2) 抽出した事例の類型化

民間病院の経営統合の傾向を整理するため、民間企業の経営統合事例（背景・統合形態と手法・統合効果・課題）等を参考にしつつ一定の枠組みを設定し、病院経営統合事例の類型化を図った。

類型化にあたっては、収集した事例について統合対象法人に電話で簡易ヒアリングを実施し、病院という公益的な性質を鑑み、統合理由と統合後の形態を確認したうえで「業務提携型」「系列型」「法人合併型」「譲渡型」の 4 分類と「統合理由」（救済統合型、経営基盤強化型、医療機能再編型、不明・その他）の組合せにより整理した。



(3) ケーススタディの実施

業務提携型、系列型、法人合併型の3分類ならびに救済統合等の統合理由の類型ごとに特色のある事例を抽出し、企画検討委員会の意見を踏まえてケーススタディ候補を選出した。ケーススタディは以下の12件に対して実施した（うち⑦は書面回答を得た。）。

- ① 医療法人北海道家庭医療学センター（北海道室蘭市）
- ② 医療法人伯鳳会（兵庫県赤穂市）
- ③ 社団医療法人啓愛会（岩手県奥州市）
- ④ 医療法人啓仁会（埼玉県所沢市）
- ⑤ 医療法人清和会（熊本県熊本市）
- ⑥ 医療法人クオラ（鹿児島県さつま町）
- ⑦ 医療法人タナカメディカル（北海道札幌市）
- ⑧ 医療法人社団中川会（広島県呉市）
- ⑨ 東海市民病院（愛知県東海市）
- ⑩ 加古川市民病院（兵庫県加古川市）
- ⑪ 桑名市民病院（三重県桑名市）
- ⑫ 上尾中央医科グループ（埼玉県上尾市）

対象案件には以下の内容に従ってヒアリング調査を行い、事例集として取りまとめた。

- ① 経営統合に至るまでの経緯・背景
- ② 経営統合における手法・形態及びその選択理由
- ③ 経営統合の実現までの負担、課題
- ④ 経営統合の効果

また、ケーススタディ先は様々な方法で経営統合後の経営改善活動を行っており、「統合後や支援後に経営改善や機能強化が図られた好事例を紹介する」という本調査の目的に資するため、以下の項目に応じて経営管理手法を把握した。

- ① 職員の経営参画意識の高揚
- ② PDCA活動の励行
- ③ 課題の把握と対応
- ④ コストダウン
- ⑤ 職員研修等の充実
- ⑥ 医療連携の強化
- ⑦ 医療機能再編・設備投資等

(4) 効果分析

ケーススタディで得た情報を基に経営統合の傾向、効果や課題を分析した。分析にあたっては、業務提携型・系列型・法人合併型の類型別、統合側・被統合側の主体別、背景や目的等の統合理由別にとりまとめを行った。あわせて、経営統合により経営安定化を図る医療法人等にとってどのような選択肢があるのかを示している。