



● 医療との関わり ●

新春 Interview

日本経営ホールディングス

白石 正和 代表取締役社長 に聞く

プロフィール

白石 正和 (しらいし まさかず)

1968年生、愛媛県出身。1991年大阪経済大学経営学部卒。大手損害保険会社を経て1994年日本経営に入社、リスクマネジメント事業の構築に取り組む。ISO、病院機能評価などの第三者評価取得支援コンサルティングを経て、相続・事業承継関連をトータルで支援する事業の構築を担当。2013年執行役員、2020年専務取締役。2023年12月より現職。

知恵を絞り、未来を切り開く時 地域医療の再編で存在感発揮を

編集部

超少子高齢社会に突入 膨れ上がる社会保障関連費

——2025年問題が社会に与える影響についてどう捉えていますか。

いよいよ2025年は、団塊の世代(1947～1949年生)が75歳以上の後期高齢者となる超少子高齢社会に突入する。その先の2040年には、第二次ベビーブームに生まれた団塊ジュニア世代が65歳以上となり、後期高齢者人口がピークを迎える未来も抱えている。他業界と同様、医療・介護業界にとっても生産年齢人口の減少にどう対応していくかは大きな課題と捉えている。

社会保障関連費の増大が与える影響も大きい。現在は現役世代の3人に1人が高齢者を支えている状況にあるが、2040年には1.5人で1人を支えなければいけなくなると言われてい

る。人口構成や選挙制度といった今の社会構造を考えると、恐らく世代間扶養という社会システムも変わらない。膨れ上がる医療や介護、年金など社会保障関連費の財源をどこから捻出するのかは深刻な課題だ。

医療の領域では、現場の担い手不足もさることながら、経営の先行きが不透明な医療機関が増えていることが懸念される。彼らはコロナ禍で様々な医療体制の構築に費用をかけている。コロナ禍が収束して補助金が縮小する中で、昨今の急激な物価上昇の影響も大きく受けており、維持費用などの継続的なコストが経営を圧迫している。医療・介護業界の裾野は広く、業種別の県内総生産ではほとんどの都道府県で上位に位置している。地域経済を守っていくためには、医療・介護などヘルスケア分野が抱える課題を、「解決しない」選択肢は

急速に進む少子高齢化を背景とした2025年問題は、地域インフラとしての役割を果たす医療の領域に様々な影響を与える。政府が掲げる地域医療構想のもと、金融機関が医療分野で果たせる役割について、日本経営ホールディングスの白石正和社長に聞いた。

ない。そこに関わる関係者が知恵を振り絞り、未来を切り開くことが今、求められている。

地域に詳しい金融機関と連携 「地震共済事業」を開始

——2025年に注力する取り組みについて教えてください。

日本経営グループは、全国で医療機関向けのコンサルティング事業を展開しているが、地域のことは地域の金融機関が一番詳しいと常々感じている。地方銀行や第二地方銀行、協同組織金融機関などの地域金融機関は、金融機能はもちろん、産学連携や異業種マッチングなど地域の経済活動を後押しする機能を豊富に有しており、積極的に地域経済に関わっていくことが出来る。情報や人脈に基づく地元の緊密なネットワークは医療・介護業界の課題を解決するために非常に大切な要素であり、金融機関との連携を深めることが2025年の大きなテーマだと考えている。

一方で、金融機関は金融の専門家であって、医療の専門家ではない。そのため、医療・介護の領域に配置された人材が、地域医療を全てカバーすることは難しいだろう。特殊な業界でもあることから、医療機関と向き合うためには業界に精通した専門知識が必要になる。能力や知識レベルも含めて身に付けるためには時間もかかり、一度関わるとなかなか代替できない。医療・介護専担者の担当が長期化する傾向があるのはそのためだ。

また、地域医療を持続的に展開していくためには、相次ぐ自然災害への備えも重要だ。関西に本社機能がある当グループは、1995年の阪神・淡路大震災の際に約200先の取引先が大きな被害を受けた。当時、彼らの経営再建をサポートするために報酬を1年間いただかなかった経緯がある。その後も、東日本大震災をはじめとして、日本では様々な大規模災害が発生しているが、地域医療を守るための備えはまだ不足しているように感じる。

特に災害時のファイナンスに対する備えについては、大規模災害での被災をカバーする地震保険の掛け金が高過ぎるという実態がある。南海トラフ地震が想定される和歌山県や高知県など一部の地域では、地震保険にすら入れない状況もみられる。

こうした状況を改善し、緊急時にすぐに資金を提供できるような制度が必要と考え、2025年1月1日から医療機関対象の独自共済「日本BCP地震共済」の提供をスタートする。地域医療を支えたいという社会的使命から構想・実現にいたった事業であり、金融機関のネットワークを活用しながら緊急時の備えを必要とする全国の医療機関に届けたい保険商品だ。

適切なかじ取りが難しい業界 経験豊富な専担者が活躍

——医療・介護業界が「特殊」な理由はなぜでしょうか。

医療・介護業界の支援といっても、ビジネ

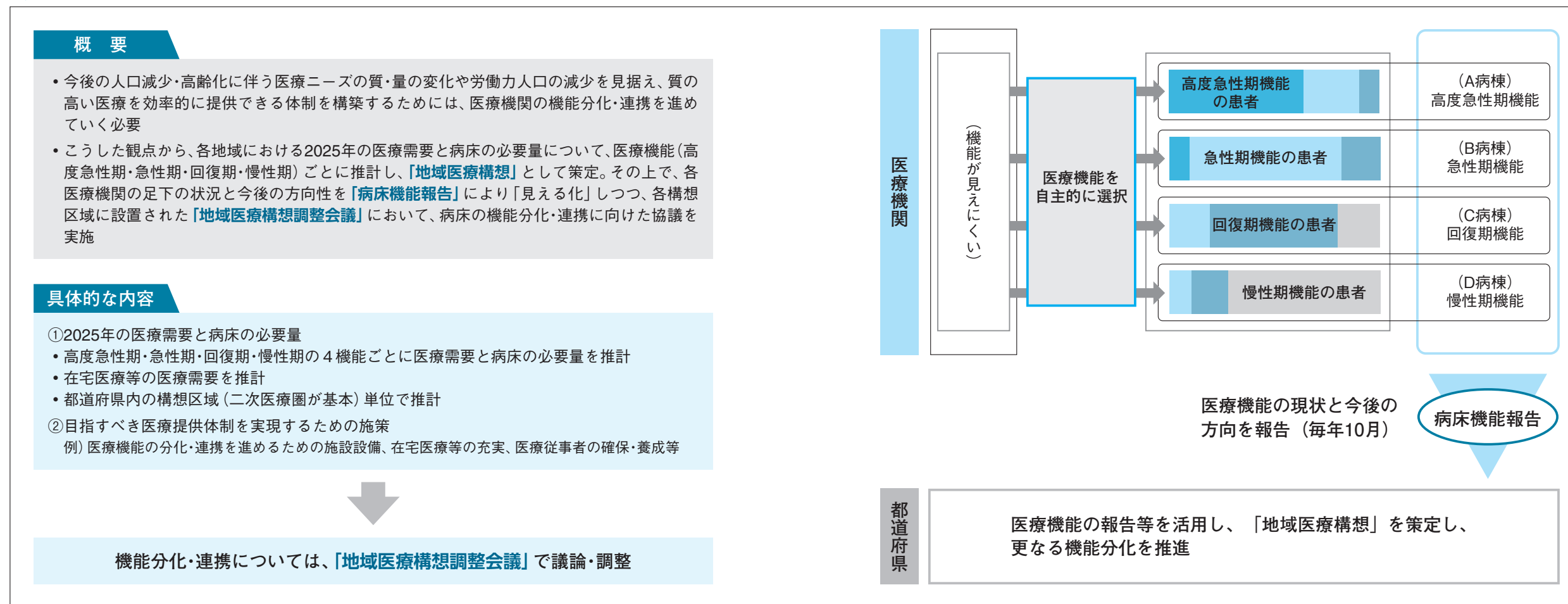
スとして収益を生み出すために何らかの持続的な経営戦略を構築する必要があるが、他業界と違って具体的な戦略を描くことが難しい点が挙げられる。

例えば、商品を作ったり、販売したりする事業の販路拡大支援の場合、販路先とのマッチングや販売拠点の拡充、販売網の見直しといった戦略を描きやすい。過去に取り組んだ事例も豊富であることから、経営改善に向けて具体的にアドバイスしやすい側面がある。

一方、医療・介護業界は地域インフラとして

公的な医療機関と民間の医療機関が一緒に地域医療を支えている。診療報酬に代表されるように、民間だからといって医療費を自由に設定できるわけではない。ある程度決められた枠組みの中で経営する必要があることに加えて、政府が定める諸制度にも精通している必要がある。政策動向や過去の制度についての知識も必要となるため、かじ取りが難しい業界と言える。金融機関の専担者の中にも優秀な方はいるが、どの方も時間をかけて経験を積んだことが、今の活躍につながっている。

図表1 地域医療構想とは



出所：厚生労働省「地域医療構想について」を加工して作成

地域ごとの人口動態が今以上に大きく変わり、それに伴い就業人口が減少する影響は大きい。こうした変化にもかかわらず、いわゆる高齢者の人口はある程度維持されるという構図をどう支えていくのか。このことについては、まさに今考えないと手遅れになってしまう。その意味で、2025年は次のゴールが設定され、将来に向けて具体的な行動をスタートする時期という位置付けと捉えることが出来る。

そうした中で、地域医療構想に対する金融機関の捉え方は、まだまだ濃淡があるように感じる。地域医療構想という言葉自体になじみがなく、当グループが地域の課題として把握している事象に対して、金融機関側が捉えきれていないというケースは少なくない。

一方、金融機関が存在感を発揮して地域医療の再編に取り組む事例もある。宮城県では現在、地域医療構想を進めるための仙台市内4病院の再編案がメディアでも大きく取り上げられている。七十七銀行と当グループは、同地域の医療構想の支援に5年近く関わっており、関わった当初と今では同行をみる周囲の目が大きく変わった。もともとは当グループが同行から出向者を受け入れていたこともあって一緒に取り組み始めた経緯があるが、振り返ると同行にとっては地域を守るための大きな経営判断だったように感じる。

結果的にはそこから病院再編という大きな取り組みに同行が関わっていることが知られ、医療機関側に同行が「医療・介護分野の支援に力を入れている」という認識が浸透した。今では、何かあったら同行に相談しようという意識に変わってきているように感じる。こうした関わり方は、医療・介護分野における地域金融機関の好事例と言えるだろう。

地域金融機関と一括りに言っても様々な規模があり、医療・介護分野との関わり方や人材配置の考え方、地域における立ち位置も異なる。医療経営の支援においては、その地域の医療の再生・再編のために手を取り合って連携することが大事になってくることから、まずは医療機関のメイン行を中心に、地域の将来に向けてどう連携していくかを模索する必要があるのではないかな。

また、自治体によっても地域医療構想の進捗状況に差があるため、地元の地域医療構想がどういう状況かを知ること重要だ。構想がある程度まとまった段階になると、公的病院、準公的病院、民間病院それぞれの役割や機能、病床の規模などが明確になり、提案する機会も生まれるだろう。

2040年に向けた次期地域医療構想の中では、2025年までの進捗について見直し、地域医療構想の実現に向けたこれまでの取り組みを継続していくのか、あるいは新たな構想を策定するのか、という議論も残されている。こうした議論の場としては、構想区域ごとに医療機関が集まる定期的な会議が開催されている。

宮城県の場合、七十七銀行や当グループもこうした会議の運営に参加しており、地域医療の未来について一緒に考える環境が整ってきている。同行とは2023年4月にヘルスケア分野を対象とした地域特化型ファンド「東北ヘルスケアサポート第1号ファンド」も立ち上げ、地域医療構想に協働に関わっていく姿勢だ。

**事業承継や建て替えも課題
医療分野の人材育成で相互貢献**

——医療・介護分野で金融機関に期待することとは何でしょうか。

金融機関は医療・介護分野で様々な役割を果たすことが出来る。例えば、他業界と同様、事業承継や後継者問題は大きな課題となっている。後継者不在で廃業するケースのほか、相続税が高額で事業が継続できないケースもある。認定医療法人制度の活用で事業を継続できるケースは良いが、同制度を選択しなかった医療機関についても、M&Aを含む出口戦略を提案する必要がある、円滑な事業承継は地域の医療機関にとって非常に大きなテーマだ。

また、建て替えに関わるニーズもある。旧耐震基準の建物がまだまだ残っており、財政的に建て替えが出来ない病院は意外と多い。政府による補助金の縮小や、資材や人件にかかる費用の高騰による影響も大きい。10年前と比べると建て替え費用が1.5～2倍くらいになっている状況がある中で、地域医療を守る術を考えていかなければならない。様々な角度から地域医療の支援に取り組むために、金融機関と対話を続けていくことは当グループの役割だと認識している。

同様に、金融機関が地域で発揮する役割を医療に精通した企業・団体がどれだけサポートできるかも重要だ。当グループでは、金融機関の人材を育成し、コンサル目線を養う目的で、行職員を出向で1～2年程度受け入れる取り組みを行っている（図表2）。医療現場と一緒に回って目利き能力を高め、地域の医療機関と適切なコミュニケーションを図れる機能を金融機関に新たに提供する目的で、銀行に戻ってから医療チームを立ち上げてチームの核になっ

図表2 継続的に受け入れている金融機関からの出向者数

	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
出向者数	1人	1人	4人	3人	4人

出所：日本経営



て動けるような人材を1人でも増やしたいと考えている。また、金融機関に向けた「医療介護担当者養成講座」も定期的に開催している。

同講座への参加者は地域医療に非常に熱い思いを持って参加してくれている。各金融機関がそれぞれの経営方針に基づいて取り組む中では、トップの考えが大きく反映されるのも事実だろう。取り組みの優先順位はそれぞれあるかと思うが、地域の中で非常に大きな部分を占めるヘルスケア領域に対して、少しでも関心を高められるよう働きかけていく。

最近では、当社の社員が金融機関に出向するケースもあり、金融機関の業務について学習しながら共に地域医療を支える機運を高めている。金融機関の取引先企業に同行して経営支援を行うケースも増えている。こうした取り組みを通じて、金融機関と一緒に歩める状況を創出していきたい。

地域医療の未来像を明確に描くことは難しいが、どんな過疎地域であっても医療は必要であり、地域医療構想は地域振興や地域創生と同じ文脈にあると思っている。とはいえ、地域医療構想を実現するためには関係企業・機関が力を合わせる事が欠かせない。今後は宮城県のケースを1つの大きなモデルとして発信し、他の地域にも展開していくことで地域医療の未来に貢献できると信じている。☑