

連載

第20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）⑤～

はじめに

現在、厚生労働省の「地域医療構想及び医療計画等に関する検討会」が、今後の人口減少・高齢化や生産年齢人口の減少を見据えた医療ニーズの質・量の変化、地域医療構想や医療計画の在り方、医師偏在の是正などを盛り込み、2040年を目標とした新たな「地域医療構想策定ガイドライン」の作成を目的として開催されています。

主な検討事項としては、①地域医療構想の策定及び施策の実施に必要な事項、②医療計画の策定及び施策の実施に必要な事項、③医師確保計画及び医師偏在の是正に向けた総合的な対策パッケージに関する事項、④外来医療計画に関する事項となっており、7月24日に第1回検討会が始まり、9月11日に第4回目が行われています。

ここで簡略に触れておきたい点は、8月27日の第3回目で検討されている「第8次医療計画」および「地域医療構想」における区域や医療機関機能などについてです。

一つ目のポイントは、現状、医療計画における二次医療圏：330医療圏、医療構想における構想区域：339構想区域（2024年4月現在）と設定されており、これを今後は人口規模にて設定しなすことです。人口規模が20～30万人を目安に二次医療圏および

構想区域としていくもので、その中に大学病院本院および急性期拠点機能を有する医療機関の確保を考えています。

二つ目のポイントは、その区域（大都市型：100万人／地方都市型：50万人／人口の少ない地域：30万人）の人口規模を踏まえた医療機関機能の考え方として、A) 急性期拠点機能、B) 高齢者救急・地域急性期機能、C) 在宅医療等連携機能、D) 専門等機能という案が挙がっています。

今後のガイドライン策定にあたっては、人口規模と4つの医療機関機能を基に進めていくように考えられます。うがった見方をすると、目先を変えた医療機関数および病床数の削減にも思えます。以上のことから今後の病院経営では、病床（棟）種別だけを捉えるのではなく、新たな医療提供に関係する機能の視点を持ち、単独でない複数での対応や自院の地域医療での役割を見定め、地域医療において自院の必要性を保持することが存続のキーポイントになると考えます。

F病院における事業譲渡の
クロージング

建て替え・新築に伴うコンサルティングの依頼から、M&A（事業譲渡）のコンサルティングに変更となったF病院は、買い

手側との「基本合意書」の締結からデューデリジェンス (DD) が行われました。DD 後での正式な買取金額が提示され、理事長を含めた関係者での十数回にわたる交渉や打ち合わせ・面談を経て、事業譲渡に関する最終契約が終わるまで、期間的には1年間を費やさない程度でクロージングができました。

最終契約の締結にあたっては、医療法人の病院M&Aになりますから、出資額の移行手続きや事業譲渡に伴う金額の対応（退職金で処理など）など、事務および税務的な処理に時間を費やしました。また、病院の幹部をはじめとする各職員への状況説明や、必要に応じた面接機会の実施、各種手続き関係の買い手側へのサポートなど、クロージング前に労力がかかったように思います。

最終的にF病院の理事長は、名誉院長という肩書で、契約から1年間だけ病院に残り、F病院での30年近くの経営を終え、第三者への事業譲渡になったのです。

病院の事業譲渡 (M&A) を考える時には……

今回のケースは、理事長自体が①自分の体調、②ご子息からの継承不可の回答、③病院を継続する気力減退などの理由があり、また事業譲渡に関する金額面でも折り合い

がついたことから、大きな脱線もトラブルもなく、進められたのが病院M&Aが成功した秘訣のように考えられます。

しかし、耳にする話では、売り手側がなかなか病院から手を引かないケースや財務的に借入金が多々見つかったケース、DDによって不動産・法的・労務的な瑕疵が見つかったケースや事業譲渡での最終金額が合わなくてご破算になるケースなどがあります。医療提供を本業とする専門的な一面を持ち、医師をはじめとする有資格者でなる労働集約事業であり、さらに公的な診療報酬等制度や法律に基づく事業体である病院の事業譲渡は、なかなかスムーズには運ばないと聞いています。

現状から今後、病院の第三者への事業譲渡を考えるのであれば、やはり一般的なM&Aだけに精通している方や会社だけに頼るのでは不十分です。セカンドオピニオンではないですが、アドバイザーとして医業や病院経営などに精通している方や会社に一度は相談してみるとよいと考えます。

F病院に関しては、最後にこぼれ話というか、M&A（事業譲渡）のコンサルティングを通じて気づいたことがあったので、今回記載をしようとしたのですが、すでに記述スペースがなくなりましたので、次回ちょっと触れて終えたいと思います。