

連載
第18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）③～

はじめに

2025年7月8日に帝国データバンクより「医療機関の倒産動向調査（2025年上半期）」のレポートが出ています。

一部抜粋して記載すると、2025年上半期（1～6月）の医療機関の倒産は35件、過去最多であった2024年（通年で64件）の上半期（34件）を上回っており、うち病院が9件で、高い水準で推移しているとのこと。また負債10億円以上の倒産はすべて病院で4件発生しています。ちなみに、2021年の通年の倒産件数は33件で、今年度は上半期で既にこれを超えています。

その背景要因の一つとして収益性の悪化を挙げ、医療機器の価格、人件費（残業代）、入院患者の給食費、光熱費などの高騰による費用の増大に対して、収入面となる診療報酬が追い付いていない現状を指摘しています。

二つ目の要因としては、開設者や理事長など経営者層の死亡や高齢化により、事業継続が困難になっている点も挙げています。

また、病院については、建物の老朽化がクローズアップされ、病院建物の耐用年数を超えても、建設費高騰や資金難を理由に、新しい建設ができずに事業存続の危機に陥る病院が、近々で相次ぐのではないかとし

ています。

そして帝国データバンクが病院を運営する全国5,132事業者（法人のみ）の設立時期の分布を調べたところ、病院建物の耐用年数に引っ掛かってくる1986年以前に設立された病院は全体の53.4%であり、今後も収益性の悪化と建設費等の高騰が続くようであれば、病院倒産も増え、2025年における医療機関全体の倒産件数が、はじめて70件に達する可能性がある」と記述されています。

上記のレポートから察するに、昨今の病院経営は従前と異なり、「収益性の向上＝経営体質」だけに視点を向けるのではなく、「資金力の確保＝経営体力」をいかにつけていけるかが、経営の分岐点であり、経営判断のエビデンスになるといえます。

病院建て替え・新築計画から第三者
事業譲渡のコンサルティング業務へ

F病院の理事長から出てきた第三者への事業譲渡（M&A）のコンサルティング支援に関する依頼は、既に終えているエリア・マーケティング・リサーチを含む事業計画書などを改めて精査し、さらに理事長の意向やF病院の背景、タイミング（時期）などを総合的に判断して、数日後に病院M&Aのアドバイザー契約を結び、売り手側のコンサルティングとして進めることになっ

たのです。

改めて理事長とヒアリングを行っていくと、既に周辺の人たちに、息子たちが後を継いでくれないことや病院をやめたいこと、また第三者への事業譲渡をしたいことなどを、軽い気持ちで話していたようでした。それを聞いて、嫌な予感が走ったのが、F病院のM & Aコンサルティングの始まりだったことを覚えています。

そして案の定、契約後に金融機関をはじめ弁護士や会計士、それからブローカーらしき業者などの接触があったのです。詳細は記述しきれませんが、それらの整理や説明をしていくのに結構な時間を費やし、ものすごく面倒だったことが思い出されます。

ただ、唯一良かった点があるとすれば、理事長は話をただけで、病院M & Aに伴うアドバイザー契約や専属契約などを、まだ交わしていなかったことでした。

この点は病院だけでなく、通常のM & Aにおいても同じだと思うのですが、できる限り水面下で進め、契約を元に、信頼できる人間や企業を見定め、最初から個別に相談していくことが、M & Aでのリスクヘッジとなり、面倒な時間を費やさなくて済むと考えます。

買収（買い手）側への打診と選定

次の段階で、第三者となる事業譲受をす

る買収（買い手）側への打診および選定が必要となってきます。F病院の場合は、当方が譲渡側、つまり売却（売り手）側のアドバイザー（代理人）となり、決算書（一般的に3カ年分）をはじめとする病院経営・運営に関連する基礎的資料を作成し、買い手側への打診する準備を行いました。

そして信頼できる買い手側またはそのアドバイザーへ打診をして、理事長への報告、および秘密保持契約（CA／NDA）を締結したうえで、作成した基礎的資料を開示して、買い手側の反応を見ていくスタンダードなやり方で進めていったのです。

実際にF病院に関しては、複数の譲受したい買い手側から手が挙がり、買収金額が明示してある「買付意向表明書」を提出してもらいました。そこから選定および交渉の優先順位（プライオリティ）の確定などを行い、最終的には二つ程度に譲受先が絞られたと記憶しています。

この時に大事な点は、当たり前のことかもしれませんが、追加資料などの要望に対して、公平性や正当性を持って、また、提供できる範囲を定めて、手挙げした買い手側へ資料や情報を提供することです。偏った対応はしてはいけないことだと考えます。

次は買い手側との直接面談やデューデリジェンスの段階に入っていきます。