

連載  
第21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&amp;A）⑥～

## はじめに

10月24日に行われた高市早苗新総理の所信表明演説では、「強い日本」を強調し、経済政策における物価高対策の中で、医療・介護・福祉分野に関して、施設の赤字経営への対応については、診療報酬を含む改定の前に、補助金等での対策を講じると述べ、さらに新たな地域医療構想の策定に基づき、適正な病床数を見直すことなどに言及していました。しかしその半面で、社会保障費に関しては、現役世代の負担削減も明示していたこともあり、相反する両者の実現には新たな財政出動も必要な様相で、今後も施設側の経営には厳しく難しい局面が続くように思われます。

さらに付け加えておくと、実際には本年6月の「骨太の方針2025」を踏襲している点の発言も多く、どのように実行されるか、来年に向けて注視が要されると思います。

ところで、2026（令和8）年の診療報酬改定を一つの目的として開催されている「社会保障審議会医療部会」では、10月3日の会合にて、ようやく診療報酬改定に向けての基本方針の案が示されました。従来どおり、基本方針は①基本認識、②基本視点、③具体的方向性の3点から構成され、まだ案の段階ですが、資料を見る限りでは、前

回以降を繰り返し検討していく方向で構成されています。

①基本認識に関する例示には、A) 物価・賃金の上昇、人口構造の変化や人口減少の中での人材確保、現役世代の負担の抑制努力、B) 2040年ごろを見据えた、すべての地域・世代の患者が適切に医療を受けることが可能で、医療従事者も持続可能な働き方を確保できる医療提供体制の構築、C) 医療の高度化や医療DX、イノベーションの推進等による安心・安全で質の高い医療の実現、D) 社会保障制度の安定性・持続可能性の確保、経済・財政との調和の4点が挙げられています。

これらを基に中央社会保険医療協議会での議論を参考にして、「基本的視点」と「具体的方向性」に関しても例示が記載され、今後の改定作業に反映されと考えられます。

特に今回は、物価高騰および人件費上昇などの影響を見て、それに対応した診療報酬改定にすることが急務であり、医療機関経営を大きく左右する一つの結果になると思われる。

F病院を通じて感じた  
事業譲渡（M&A）の気づいた点

F病院に関しては、M&Aのコンサルティ

ングを通じて、気づいた点を記述して終わりたいと思います。

一つ目は、医師という資格を所持した親子における親族間での事業継承は、その地域での医療提供体制を維持し、地域住民や受診患者のことを考え、困らないようにするのであれば、早めのうちから親子間でのコミュニケーションを取りやすくしておき、自院の存続有無などを話し合っておくことが必要であるということです。

特に高齢を迎えようとしている親である理事長側は、早めに判断をして、ご子息の意向を確認しておくことが大切です。身の引き方や後継者へのバトンタッチの仕方など時期を想定しておくこと、親子関係が円滑であるか否かなどを認識しておくことが、ひいては地域の住民や患者のためになると考え、そのうえで親族間での事業継承を進めてほしいと思います。

この点は、「地域医療提供の体制維持＝患者の命を救う体制の確保」にもつながりますから、通常の一般企業での親子間でのM&Aとは違う側面があることを知っておいてほしいです。

二つ目は、第三者への事業継承（M&A）の場合は、売り手側も買い手側も信用できる代理人を見定める“選別眼”を持つことです。

昨今では、M&Aの専門企業が医療機関

を対象としたビジネスも多く、仲介という形で売り手側と買い手側の双方の代理人を務めるケースがあるようですが、この代理人の見定めは、売り手側が医療法人などであれば、理事長が最終的に決断をしなければなりません。

F病院に関しても、当方のコンサルティングとは別に、理事長がすでに第三者へのM&Aの話を漏らしていたことから、既にさまざまな人たちや業者がビジネスとして動いていた事実がありました。

その中で売り手側および買い手側の代理人を巡る諸問題（詳細は伏せますが……）が発覚している事実を知り、売り手側代理人のアドバイザー契約の解除や必要な処理対応を行い、買い手側として名乗りを上げていた方々への事業継承（M&A）のやり直しを通告しました。謝罪や話し合いを含め、理事長が軽率に口を滑らすことから起きた後始末や整理から始まったことを覚えています。

今後もさらに医療機関経営には厳しい環境が続き、医療機関の事業継承（M&A）が増えていく可能性が高くなると思いますが、「親族間での事業継承」においても、「第三者への事業継承」においても、理事長は「選別眼」を養い、騙されることなく、冷静かつ慎重に「決断」をしていけるようになることが必要である、と追記しておきます。