

日医研クラブ

医療経営サポートマガジン

VOL.32

特集1 VOL.5

M&A への過度な恐れが 医療施設の
未来を閉ざす

「買い手の視点」で見る 医療M&A成功の条件
焦らず見抜く 7つの心得

SPECIAL EDITION

地域医療の未来を支える 確かな設計
ーメドックス病院増改築実例集ー

老朽化をチャンスに変える

Table of Contents

04	特集1 VOL.5 M&Aへの過度な恐れが 医療施設の未来を閉ざす 「買い手の視点」で見る 医療M&A成功の条件 -焦らず見抜く 7つの心得-
08	日医研クラブ特集 寄り添うDX 導入その先へ DX導入は組織の呼吸を整える営み
11	特集2 地域医療の未来を支える確かな設計 -メドックス病院増改築実例集-
15	一般社団法人 家庭医療促進協議会 考えてみよう家庭医がもたらすもの 発足記念シンポジウムの様子
18	熟語クロスワード 経営小箱

M&A への過度な恐れが 医療施設の未来を閉ざす

「買い手の視点」で見る 医療M&A成功の条件 — 焦らず見抜く 7つの心得 —

徳丸 隆文

とくまるたかふみ

鳥取県出身

1989年 東京大学医学部保健学科（現 健康総合科学科）卒業。

日本経営システム株式会社に入社（経営コンサルタント）。

2005年 医療業界に転身。民間病院・公立病院の事務局長を歴任。

(株)シーユーシー（エムスリーグループ）にて医療機関のM&A及び運営支援に従事。

2023年 M&Aによる後継者不在の医療機関の承継を開始。

「買い手の視点」の条件 -焦らず見抜く見抜く7つの心得-

病院や医療法人の承継やM&Aは、後継者問題や地域医療の持続性といった社会的な課題と密接に関連しています。しかし、買い手の視点を無視して進めると、リスクだけが残る結果になることがあります。この特集では、「M&Aの買い手の観点からの留意点」に基づき、病院経営者が知っておくべき7つの指針を紹介します。

...

1.M&Aの目的を明確にする

病院の経営を安定させ、地域医療を維持し、診療機能を拡充するためには、M&Aを「手段」として捉え、まず明確な目的を定めることが重要です。「何のために買うのか」が定まらなければ、判断基準がぶれてしまいます。事業の拡大、人材確保、地域医療の維持のいずれを目的とするかを明確にすることで、相手選びや交渉方針が見えてきます。

2.ターゲットを明確にする

どのような医療機能や地域、人材構成を求めるのかを考える際には、病床規模や診療科の構成、介護事業との連携を含めた将来的な運営イメージをもとに、ターゲットを明確にしましょう。理想の医療機関の姿を描くためには、診療科目や地域、規模、患者層など、求める条件を具体的に設定することが、効率的な案件探索の第一歩となります。

特集1 VOL.5

「買い手の視点」で見る 医療M&A成功の条件 ～焦らず見抜く 7つの心得～

3. 仲介会社を選定する

医療M&Aには専門的な知識が必要です。医療法や医療法人会計に精通した仲介会社やアドバイザーを選ぶことで、交渉をスムーズに進めることができます。また、契約形態や守秘義務についても、初期段階で必ず確認しておきましょう。

4. 事前資料から強み・弱みを読む

財務諸表や財務指標だけでなく、地域での評判や医師・看護師の定着率、患者層の変化といった現場の「温度」を把握しましょう。データには現れない強みや課題を見抜く力が、買い手の成功を左右します。具体的には、以下のようなポイントがあります。

- ・地域での評判
- ・職員の定着率
- ・運営方針と現場の温度差

これらの「数字では見えない現場の空気」を読み取ることで、成長の余地を感じられるかが重要です。



5. トップ面談で目的を語る

トップ同士の対話では、経営理念や地域医療への思いを率直に語ることが信頼の鍵となります。「買収」ではなく「継承」として語る姿勢が、共感を生むのです。そして、なぜこの医療機関に興味があるのかをトップ面談の場で明確に伝えることが、信頼構築の第一歩になります。数字の前に「理念」を語れるかどうか、成功するM&Aの分岐点となるでしょう。

6. 専門家に任せる

法務、会計、税務に関する調査（デューデリジェンス）は、非常に専門的な分野であり、通常は専門家が担当します。企業の財務状況や法務リスク、税務上の問題を徹底的に分析することが求められます。内部だけで対応するのではなく、医療M&Aに詳しい弁護士や会計士、コンサルタントに早めに相談することが大切です。専門家のサポートを受けることで、潜在的なリスクを未然に防ぎ、取引を円滑に進めることが可能になります。

特集1 VOL.5

「買い手の視点」で見る 医療M&A成功の条件 ～焦らず見抜く 7つの心得～

7. 契約を急がない。別れを恐れない

交渉が成立しない場合でも、それは単に「縁がなかった」と捉えるべきです。焦りは誤った判断を引き起こすことがあります。誠実なM&Aは次の良い縁を引き寄せる可能性があります。冷静に、「今でなくても良い縁は必ず訪れる」との心構えを持って臨むことで、視野が広がるでしょう。M&Aは単なる取引ではなく、“未来を選ぶ”重要な選択です。希望を胸に前進していきましょう。

column 焦らない買い手が最終的に信頼を得る

医療M&Aにおいては、「スピード」よりも「誠意と透明性」が最も重要です。短期間で結論を急ぐと、両者の信頼関係が十分に築かれず、後々に予期せぬ負債や人間関係の齟齬が生じる可能性があります。買い手が焦る理由には、「他の候補に先を越されるかもしれない」「早く合意しないと案件が消える」といった不安があります。しかし、本当に良い案件ほど、信頼を築く時間を大切にする相手を選びます。

焦らない買い手にはいくつかの共通点があります。

① 目的が明確

買うこと自体ではなく、「地域医療の継承」や「医療体制の安定」といった目的をしっかりと見据える。

② 情報を開示し、誠実に向き合う

リスクを隠さず共有する姿勢が、売り手に安心感を与えます。

③ 決断の前に、“現場の声”を聞く

書面だけでなく、看護部や事務職、技師など、現場スタッフの声にも耳を傾けます。

④ 結論を急がない

検討に時間をかけることで、結果的にトラブルのない承継が実現します。時間を惜しまない誠意は、数字以上の信頼を生み出します。それは、「この人なら安心して託せる」と思ってもらえる力です。医療の承継は、地域の未来を繋ぐ営みです。焦らない買い手こそ、最も信頼される存在です。

Information お知らせ



Web ページが リニューアルしました！

未来の医療経営に寄り添うサイトへ



寄り添う 導入その先へ

DX導入は 組織の呼吸を整える営み

DX導入の 3つのリアル

- ✓ 導入は“現場の手間増”を伴う投資
- ✓ “良かれDX”が離職を引き起こす？
- ✓ 成功の鍵は「人的投資」と「対話」

現場を支えるのは、システムではなく「人の納得力」

DXの導入は、単なる設備の更新ではなく、組織の円滑な運営を目指す取り組みです。現場の声を無視しては、どんなシステムも定着しにくいでしょう。効率化を目指す改革が、職員に負担をかけ、結果的に「改善が負担増に」という逆効果を招くこともあります。

今、求められているのは、補助金を利用した「導入の巧さ」ではなく、人が主体的に動き、納得して続けられる「運用の強さ」です。制度はそれを支える力に過ぎません。判断し、支え合い、持続可能な力こそが経営の基盤です。

この誌面では、DXの光と影を対比させながら、導入の先にある“現場の安定”を共に考えていきたいと考えています。変化の中心にいるのはいつも人なのです。

DX導入の3つのリアル

① DX導入は“現場の手間増”を伴う投資

申請前の業務整理、導入時のOJT（オンザジョブトレーニング）、操作の習熟、導入後の業務フローの再構築が必要です。短期的には、むしろ業務量が増加する可能性があります。現場の人的リソースに余裕をもたせることで、投資の効果が最大化されると言えるでしょう。

② 「良かれDX」が離職を引き起こす場合も

ベテラン職員が置き去りにされ、管理職の負担が増大しています。また、新システムと既存の習慣との板挟みで疲弊する事例も多く見受けられます。このような状況においては、現場理解と人材支援を同時に進めるために、補助金を活用すべきです。

寄り添うDX導入その先へ

③ 成功の鍵は「人的投資」と「対話」

補助金は「物品の導入」に限られたものではありません。教育や研修、伴走支援として活用できる制度を選び、職員が「自らの変化」として感じられる導入を目指すことが大切です。

.....

あるクリニックのDXの課題と解決策

「業務効率化」のはずが.....

ある小規模な病院では、補助金を活用して予約システムを導入しました。しかし、操作に不慣れな職員に対するサポートが管理職の負担となり、業務が複雑化してしまいました。本来「業務効率化」を目指したはずが、結果として「残業の増加」につながってしまったのです。

デジタルトランスフォーメーション（DX）は、単なる機械の導入に留まりません。人々の理解と納得がなければ、改革は根付かないのです。現場の声を丁寧に聞き、職員一人ひとりの意見を尊重することが肝要です。

例えば、定期的な意見交換会を開催することで、現場の課題やニーズを共有し、職員のモチベーションを向上させることができます。また、操作方法に関する研修を充実させ、実践的なサポートを行うことも効果的です。職員が新しいシステムを自らのものとして受け入れ、活用できるようになることで、初めて真のDXが実現されるのです。

補助金は「導入費」ではなく「人材育成費」

補助金を選ぶ3つの視点

① 設備だけで終わらせない

システム・人材・業務設計を同時に支える制度を選ぶ。

② 「導入支援」より「運用支援」へ

教育や伴走サポートを組み込んだ制度設計が重要。

③ 成果指標を“人の変化”で測る

待機時間・離職率・光熱費削減など、数字で示せる“地力”を意識する。

寄り添うDX導入その先へ

DX効果を測る“地力指標”

指 標	測 定 例	改 善 目 標 の 考 え 方
待機時間	受付～診察まで	患者満足と職員負荷の両立指標
離職率	年次比較	導入半年後・1年後で推移を追う
光熱費	電力使用量	DX化による省エネの実感化
紙使用量	印刷枚数	デジタル移行効果を見える化
満足度	職員アンケート	「理解度」「使いやすさ」を指標化

持続可能な成長を目指す補助金の活用

救済の補助金だけでは持続可能な成長を実現するのは難しいでしょう。しかし、私たちは未来を築くために改革に向けた補助金を活用していくべきです。コロナ禍での補助金が一時的な支えに過ぎなかったという教訓を心に留め、「制度を活用する力」が法人の真の実力を育むと信じています。デジタルトランスフォーメーション（DX）や補助金の効果は、最終的には人によって左右されます。日医研クラブは、現場と経営の間に立ち、共に意思決定の道を切り拓らき新たな未来を共に築いていければと願っています。





医療の現場に、
“次のスタンダード”をつくる。
現場が変われば、医療が変わる。
その未来を、ともに動かすパートナーへ。

MEDOX

無料版の内容はこちらまでとなります。

当社発行の会報誌の購読に関するお問い合わせは
当ホームページのお問い合わせフォームから
ご連絡ください。