



一般財団法人

医療・福祉・環境経営支援機構

「経営者のための情報Note」 Vol. 186

		タイトル、及び配布例				
		病 院	診 療 所	歯 科 医 院	福 祉 施 設	一 般 ・ そ の 他
A	 Philosophy Note	<今月のタイトル> その「気持ち」(『思い』)をカタチにする				
		○	○	○	○	○
B	 Medical Note	<今月のタイトル> 医療・介護分野の物価・賃金上昇に対応				
			○			
C	 Dental Note	<今月のタイトル> 歯科医院M&Aの最前線！				
				○		
D	 Welfare Note	<今月のタイトル> 特養の2024年度経営状況、 費用増の施設が31.9%				
					○	
E	 Environment Note	<今月のタイトル> 60年ぶり野生復帰に喜び ～ 羽生のムジナモ ～				
		○	○	○	○	○
F	 Topics Note	<今月のタイトル> 書店ゼロ自治会 27% ～ ネット普及 市場が6割減 ～				
		○	○	○	○	○

「経営者のための情報Note」は、当財団より毎月提供いたします。



Philosophy Note

その「気持ち」（『思い』）をカタチにする

■「気持ち」とは

「気持ち」とは、広辞苑で次のように説明しています。

- ① 物事に対して感ずる心のあり方。感情。
- ② 心の置かれている状態。気分。
- ③ 対象に対してそなえる心のもちかた。気構え。

つまり、「気持ち」とは、心の在り方、状態、持ち方など、心にどのような『思い』を抱いているか、その心の中の中味を指しているのです。

■何故「気持ち」をカタチにすることが大事なのか

宮澤章二氏は、その著、『行為の意味』で、「確かに<こころ>はだれにも見えないけれど、<こころづかい>は見えるのだ。それは人に対する積極的な行為だから、同じように胸の中の<思い>は見えないけれど<思いやり>は、だれにでも見える。それも人に対する積極的な行為なのだから」と行為の意味するところを私達に教えてくれています。

日頃「ああしよう」、「こうしよう」と彼是思いを巡らし計画を立てても、その気持を行動に移さなければカタチにならないのです。つまり、「見える化」しなければ『心』の中味である『思い』を『行い』でカタチにし、『結果』に結び付けることは出来ないこととなります。

また、儒教の経書『大学』の教えに「思い内にあれば色外にあらわる」があります。“心の中に思っていることがあれば、隠そうとしても顔色や挙動に自然にあらわれるものだ”^{いかにほど}と云うのです。この教えは、ビジネスの世界でも大切なもので、「お客様の役に立つ仕事をしよう」と如何程『心』で思ってもそれが行動として具現されない限り、お客様にその思いをカタチとして伝えることは出来ないのです。究極、カタチに出来るか、出来ないかの差は、『思い』（＝「気持ち」）の強さの差によるのです。

■「気持ち」をカタチにするには

1. 「小を積む努力」をしカタチにする

二宮尊徳は、二宮翁夜話の第120夜に「大事をなそうと思^{おこた}うなら、小さいことでも怠らず努力するようにしなけりゃいかん。小が積って大となるからだ。」と教えています。

また、「百万石の米だって粒の1つ1つが大きいわけではなく、また、1万ヘクタールの田を耕すのもその作業は、一畝ずつ耕^もしていくほかはないのだ。千里の道を行くにも、一步一步歩いていくほかない。山をつくるのでも一簣の土からできていることをよくわきえて、小さなことでもゆるがせにせず、一生懸命努力すれば大きなことは必ず成就するのだ。」と云っています。

この教訓が私達に示唆するように、実行すべきことを強固な『思い』をもって地道な努力することがカタチにするには不可欠なのです。

2. 自らの「役割」と「責任」を自覚しカタチにする

職業会計人のための『会計事務所繁栄の条件』の著者、石尾登氏、石井巖氏は、会計事務所の真の存在価値を「それは会計事務所のクライアントに、なるべく多くの税金を納めさせるように努力させることである。」と云っています。

この考えは、全ての業種・業態に通用するものです。何故なら、ビジネスの根本は、『利他』の実践であり、相手である他人が求めている利益を実現する以外にないのです。

ビジネスの世界で「絶対的に必要とされる存在」になるためには、自らに与えられた事業の意義・目的を明確にし、その「役割」と「責任」を自覚し「お客様に喜んでいただける」行動を通じて、カタチにする以外に方法はないのです。

*ノルウェー「よい納税者を育てるために教育する。」



Medical Note

医療・介護分野の物価・賃金上昇に対応

《政府 骨太の方針 2025、日本医師会》

政府は6月13日、「経済財政運営と改革の基本方針2025（骨太の方針2025）」を閣議決定した。社会保障関係費について、医療・介護等の現場の厳しい現状や税収等を含めた財政の状況を踏まえ、これまでの改革を通じた保険料負担の抑制努力も継続しつつ、経営の安定や現場で働く幅広い職種の方々の賃上げに確実につながるよう、的確な対応を行うとし、具体的には、高齢化による増加分に相当する伸びにこうした経済・物価動向等を踏まえた対応に相当する増加分を加算すると明記。社会保障関係費については注釈で、「社会保障関係費の伸びの要因として高齢化と高度化等が存在する」と記載した。

主要分野ごとの重要課題と取組方針の中に全世代型社会保障の構築を位置づけ、医療・介護・障害福祉等の公定価格の分野の賃上げ、経営の安定、離職防止、人材確保がしっかり図られるよう、コストカット型からの転換を明確に図る方向性を打ち出した。2026年度診療報酬改定をはじめとした必要な対応策につながるよう、2024年度診療報酬改定による処遇改善や経営状況などの実態を把握・検証し、2025年末までに結論が得られるよう検討を行うとした。

また、現役世代が急速に減少し、高齢者数がピークを迎える2040年頃を見据えた中長期的な時間軸も視野に入れ、現役世代の負担を軽減しつつ、年齢に関わりなく、能力に応じて負担し、個性を活かして支え合う「全世代型社会保障」の構築が不可欠と説明。その上で、「全世代型社会保障構築を目指す改革の道筋（改革工程）」を踏まえ、医療・介護DXやICT、介護テクノロジー、ロボット・デジタルの実装やデータの二次利用の促進、特定行為研修を修了した看護師の活用等、生産性向上・省力化を実現し、職員の負担軽減や資質向上につなげるとともに、地域医療連携推進法人、社会福祉連携推進法人の活用や小規模事業者のネットワーク構築による経営の協働化・大規模化等を進める。

中長期的な医療提供体制の確保等に向けた方策として、2040年頃を見据え、医療・介護の複合ニーズを抱える85歳以上人口の増大や現役世代の減少に対応できるよう、コロナ後の受診行動の変化も踏まえ、質が高く効率的な医療提供体制を全国で確保する。そのために、医療需要の変化を踏まえた病床数の適正化を進めつつ、かかりつけ医機能の発揮される制度整備、医療の機能分化・連携や医療・介護連携、救急医療体制確保、適切なオンライン診療の推進、減少傾向にある外科医師の支援、都道府県のガバナンス強化等を進めると言及。新たな地域医療構想、医師の地域間・診療科間偏在への対応、医師の適正配置への支援、妊娠・出産・産後の経済的負担軽減などについて方針を示した。

●日本医師会 引き算ではなく足し算の論理に

公益社団法人日本医師会の松本会長は6月18日に定例記者会見にて、骨太の方針2025について、歳出改革の中での「引き算」ではなく、物価・賃金対応分を「加算する」という「足し算」の論理となり、年末の予算編成における診療報酬改定に期待できる書きぶりになったとの見解を示した。今後、夏の参議院選挙、秋の2025年度補正予算編成、年末に向けた2026年度診療報酬改定が極めて重要であるとの意向を表した。



歯科医院M&Aの最前線！

■ M&Aの対象医院が拡大

企業の合併・買収を指す M&A が、歯科医院にも広がりつつあります。コロナ禍前までは、歯科で M&A という、年間の医業収入が何億円もあるような大型医院か、分院展開する医療法人という限られた世界の話でした。近年、それが「普通の歯科医院」にも広がってきているとされています。

確かに、ユニット3台、常勤歯科医師1名といった規模の歯科医院にも、M&A 仲介業者から「売りませんか」という DM が届くようになってきました。そのため、引退を考えている院長が「オレの所も買ってもらえるのか？」と期待することがありますが、実際には、特定の地域にある歯科医院に無差別に送られているだけで、M&A の対象になっているとは限りません。とはいえ、裾野が急速に広がっているのは事実のようです。仲介業者にとって、M&A は売買価格の何パーセントという形で双方、もしくは片方から手数料を得る仕組みですから、小規模な歯科医院が対象にならなかったのは当然です。近年、「え、こんな小さな医院も？」というところも売買されるようになってきているのは、以下のケースが多いようです。

①特定のエリアでの分院が欲しい（コンサルタント会社など）②歯科訪問診療の拠点が欲しい（医科系医療法人、社会福祉法人など）この場合、買い手側のニーズに合致した地域、診療内容であれば、現状の医業収入に関わらず大きなお金が動くためです。

■ M&A で、大規模化が加速

医療は「地域密着型産業」の典型と考えられてきたため、全国的なチェーン展開に適さない業種と見られてきました。特に、小規模クリニックが大半の歯科は、M&A によって規模拡大するメリットが大きくないと考えられてきたのは事実です。しかし、薬局は大手チェーンによる業界再編がほぼ完了した結果、調剤薬局の収益構造が改善した実績があります。歯科についても、アメリカでは「経営サポート企業」（Dental Service Organization: DSO）が歯科医院を全国的に買収して巨大チェーンが生まれています。こうした動きは、経営の集約化によって効率性を高める効果が期待された結果と見なすことができます。

アメリカで、DSO による医院経営が注目され始めたのは10年ほど前。当時、シカゴで開催されたデンタルショーの関連セミナーで、DSO の営業担当者が「経営管理だけではお金を生まない。効率化で収益業務に集中を！」とアピールしているのを聞きました。事実、日本でも大規模法人が M&A でファンドに売却され、経営のてこ入れがなされた結果、数倍も売り上げを伸ばした例もあります。こうした M&A の中には、ファンドなどから経営のプロを招き入れる手段として行われることもあります。今後、M&A により、大規模法人がさらに大型化していく流れが加速していくと見られます。

■ 「無歯科医地区」対策はどうする？

一方、高齢の歯科医師が一人で診療、経営する小規模医院の休廃業・解散が増加傾向で、社会的にはこちらの方が大問題でしょう。帝国データバンクによれば、2024年1~10月までの歯科医院の休廃業・解散のうち、院長の半数以上が70歳以上でした。歯科医師の高齢化と地域偏在、求人難の深刻化が、近隣数キロにわたって歯科医院の存在しない「無歯科医地区」の増加につながっています。

それらの地域では、バスなどの公共交通機関も廃止されてしまっているケースが多く、訪問診療の対象にならない患者さんは歯科受診の機会が奪われている状況です。地域によっては、一人で複数の歯科医院の開設管理者を兼ねられる制度を採用しているところもありますが、実際には歯科医師の過重労働と不採算経営の原因になっています。

一部、昭和時代には行われたことのある巡回診療を復活させたり、訪問診療の距離制限を緩和したりするアイデアが提唱されているものの、いずれも担い手となる歯科医院の経営を上向かせる決定打に欠けています。

そこで、医科系や福祉系の法人の一部で話題に上がるのが、「中山間地域の医院を買収。複数の拠点でネットワーク化して経営コストを下げ、診療日を絞って人員配置を効率化させる」というアイデアです。現行制度を変える必要はなく、現状の施設を生かすため実現性は高そうですが、それでも求人難が課題として残ります。社会課題への対応は、中央省庁が考えるよりも現場でのグレーなアイデアを迫認する方が現実的とされます。各地方にどんな実践例があるか、注視したいと思います。





特養の2024年度経営状況、費用増の施設が31.9%

～ 福祉医療機構 ～

福祉医療機構は7月4日、「社会福祉法人経営動向調査（2025年6月調査）」を公表。この中で特別養護老人ホームにおける2024年度経営状況を報告している。

それによると、サービス活動収益は、前年度比で「増加」と回答した施設が19.1%、「減少」が17.7%となった。また、サービス活動費用は31.9%の施設で増加しており、収益増に対してコスト上昇の圧力が続いている様子がうかがえる。サービス活動増減差額は「増加」が29.8%、「減少」が30.0%だった。

収益について、施設入所で22.1%、短期入所で21.1%、通所で19.3%、それぞれ増加と答えた一方、減少と答えた割合は施設入所が14.8%、短期入所が22.9%、通所が32.8%で、事業種別での明暗が分かれた。

2024年度介護報酬改定で新設された各種加算の算定状況についても調査している。協力医療機関連携加算の算定率は49.8%と最も高く、そのうち12.5%の施設が「経営にプラスの影響大」と評価した。一方で、算定意向はあるものの「要件を満たせない」とする施設が最も多かったのは認知症チームケア推進加算で、その割合は34.1%に上った。



身寄りのない高齢者支援策等で論点提示

～ 厚生労働省 ～

厚生労働省は6月30日の社会保障審議会介護保険部会を開催し、「介護保険制度に関するその他の課題」について論点整理を行った。これまでの検討内容を踏まえ、身寄りのない高齢者への対応や権利擁護、高齢者虐待防止、リスクマネジメントなどの各分野における制度的な課題と今後の方策が提示されている。

「身寄りのない高齢者等への支援」では、地域共生社会の実現を視野に、既存の地域ケア会議などを活用した相談支援機能の強化に向け、医療・介護関係者による連携をはじめとする具体的方策が論点として挙げられた。また成年後見制度についても、法制審議会での制度見直しと並行して、利用支援事業の見直しに向けた検討を求めている。

「高齢者虐待防止」では、近年多様化する高齢者の住まいでの虐待事案への対応が課題となっていることを指摘。住宅型有料老人ホームでの身体的拘束や経済的虐待の増加、再発率の高さが問題視されている。

「リスクマネジメント」に関しては、事故発生防止に向けた情報フィードバックの仕組み整備が論点となった。現行の事故報告様式が分析に不向きであるとして、国主導での様式見直しや情報収集体制の整備についての議論を求めた。



Environment Note

60年ぶり野生復帰に喜び

～ 羽生のムジナモ ～

■ レッドリスト改訂で会見

絶滅の恐れがある県内の動植物をリストアップした「レッドリスト 2024 植物編」の改訂で、「野生絶滅」だった食虫植物のムジナモが「絶滅危惧 IA 類」となり、野生復帰したことを受け、国天然記念物に指定されている国内最後の自生地がある羽生市の関係者らが 10 日、市内で会見し、喜びを語った。保全活動の結果、約 60 年ぶりに自然繁殖の再開を確認。こうした例は、国内でもまれという。

会見で河田晃明市長は「皆さんが一緒になって、野生復帰に尽力いただいた」と感謝。さらなる保全に向け、「自分の子どものように大切に、次の世代へ引き継がないといけない」と誓った。

沼や水田の水面に浮かんで生息するムジナモは、県内では 1921 年に三田ヶ谷の宝蔵寺沼付近で初めて発見され、66 年 5 月に自生地が国の天然記念物に指定された。ところが同年 8 月、台風による大雨でほとんどが流出。わずかに残った個体も翌 67 年までに消滅し、保存活動に取り組む地域住民が自宅で栽培するなどして受け継いだ。野生復帰を目指す動きが本格化したのは、市教委と埼玉大学による緊急調査が行われた 2009 年から。羽生市ムジナモ保存会の会員が育てたムジナモの放流が始まり、11 年に自然増殖した 100 株が初めて確認された。

市は保存会や埼玉大学の金子康子名誉教授（67）とともに、ムジナモを食べ尽くすウシガエルやオタマジャクシを減らすため、卵塊を駆除した。多様な生物が生息できる浅瀬で全滅を免れていることが分かると、水路に浅瀬を作るなど環境整備にも着手。15 万株まで増えた 16 年からは自生地北側で放流を中止したが、20 年までの 5 年間で順調に増えたことを確認し、県は野生復帰の条件を満たしつつあると判断していたという。

23 年からは、自生地南側でも放流を停止した。だが、22 年以降も 3 年連続して 100 万株超で推移。12 年以来、13 年ぶりの植物編改訂で、県内初の保全活動による野生復帰を果たした。金子名誉教授は「絶滅した種の野生復帰は、並大抵のことではない。チームムジナモとして、金メダルをもらったような気持ち」と表現。保存会の野中孝一会長（68）は「60 年にわたって、全ての人がムジナモを絶対になくさないと思い活動した成果」と胸を張った。

■ 3 世代、遺伝子伝承も

羽生市三田ヶ谷の国指定天然記念物「宝蔵寺沼ムジナモ自生地」。沼に生息する食虫植物ムジナモが野生絶滅から絶滅危惧 IA 類に決まった。野生復帰は、ムジナモの保存に力を注いだ人たちにとっては悲願達成だった。同市ムジナモ保存会事務局の蓮見誠子さん（76）は「父・新井忠雄の恩師は羽生市で最初にムジナモを発見した速水義憲。私も中学生の時から父の影響を受けた。父の代から 65 年以上自宅でムジナモを育てている」と話す。

宝蔵寺沼のムジナモの遺伝子を受け継ぎ、理系出身の甥夫婦も関わるだけに野生復帰は大きな喜びだ。保存会で 40 年以上活動する前会長で現顧問の尾花幸男さん（82）も「感無量です」と笑顔を見せる。そして、「野生復帰をスタートと捉え、次世代に引き継ぐための現状調査と取り組みが大事」とも。子どものころ、沼で水遊びをした尾花さん。「湧き水の存在が大きい」と分析した。

河田晃明市長（74）も湧き水の存在に触れた。「中学生のころに、夏泳いだ。湧き水が出ていた。今もあると思う。ムジナモは共生する植物の中で生きている。この素晴らしい自然環境を、これからもしっかりと維持、管理していきたい」と力を込めた。





Topics Note

書店ゼロ自治体 27%
～ ネット普及 市場は6割減 ～**■ 県内は6自治体に増**

全国 1741 市区町村のうち、書店が 1 店舗もない自治体が今年 3 月時点で 482 市町村に増え、全体の 27.7% に上ることが 27 日、出版文化産業振興財団の調査で分かった。人口減少やインターネット通販の普及を背景に書店の数自体が減り、沖縄（56.1%）、長野（53.2%）、奈良（51.3%）の 3 県で書店ゼロの市町村が過半を占めた。政府は書店の支援に乗り出すが、特効薬は見当たらず、地道な取り組みが求められそうだ。

書店ゼロの自治体は初めて調査した前回 2022 年 9 月の 456 市町村（全体の 26.2%）から拡大し、地域の書店が担う文化発信機能の弱体化が懸念される状況が浮かび上がった。埼玉は 22 年 9 月調査で、63 自治体のうち 5 自治体（7.9%）が書店ゼロだったが、今年 3 月の調査で 6 自治体（9.5%）に増えた。

集計対象は取次会社と販売契約を結んでいる実店舗をベースとし、ネット書店や大学生協、古書店は含まれていない。全国の書店数は 7973 店で、前回調査に比べ 609 店減少した。書店が 1 店舗あるだけで「無書店予備軍」とも言える市町村は 343 に上り、書店ゼロと合わせた比率は計 47.7% に達した。書店ゼロの自治体比率は地域によって差が大きく、広島と香川の 2 県は前回、今回調査とも全自治体に書店が確認された。過疎化が進む小規模の自治体ほど書店ゼロの比率が高い傾向がうかがわれ、書店ゼロの市は 25（全体の 3.2%）、町は 295（39.7%）、村は 162（88.5%）だった。東京 23 区は全区に書店が立地していた。

財団の松木修一専務理事は書店の経営環境について「売り上げが上がらないのに、人件費など経費は上昇して厳しさが増している」と指摘。「出版社や作家と連携して書店の魅力を高め、来店客を増やす努力が求められている」と語る。経済産業省は書店振興に向けたプロジェクトチームを 3 月に設置した。具体的な支援策の検討を今後加速させる。

■ ネット普及 市場は6割減

街の書店の廃業が相次いでいるのは、スマートフォンの普及やインターネット動画配信サービスなど娯楽の多様化に押され、本と雑誌の市場が縮小しているためだ。30 年弱で 6 割も縮んだ。「コスト削減や収益の多角化など地道な努力をするしかない」（出版業界関係者）が、中小規模の経営が多く生き残りは容易ではない。

出版科学研究所によると、紙の書籍と雑誌の推定販売金額は 2023 年に前年比 6.0% 減少の 1 兆 612 億円だった。ピークを記録した 1996 年の 2 兆 6564 億円から減少が続いている。リアルな書店が減り、本を買う人はネット通販に頼るようになる悪循環が進む。

店舗にカフェを併設し、イベントを企画するなど多角化に向けた取り組みもなされているが、地方都市は人口減少も重くのしかかる。

「図書館、ウェブ、本屋、この三つが共存する世界を目指したい」。書店支援のプロジェクトチームを立ち上げた斎藤健経済産業相は、今月 17 日に書店経営者と車座対話をした後に強調した。書店の減少は地域経済や少子化対策とも絡み合う構造的な問題で、単なるスローガンに終わらない抜本的な取り組みが必要だ。