

三菱商事、伊藤忠、丸紅など続々参入 総合商社が手掛ける 「病院再生支援事業」

全国で病院の経営が危機に瀕しているが、そこに目を付けたのが総合商社。そこには、少子高齢化時代を迎える日本にあって、病院再生事業は成長が見込めるとの思惑が働く。各社の取り組みを追った。

金融・経済ジャーナリスト・千葉 明 text by Chiba Akira

経営の視点がない医師

診療報酬引き下げ（二〇〇六年度は、過去最大の三・一六％引き下げ）に代表されるように、総医療費抑制という「国策」の下、病院経営の悪化が起きている。全国公私病院連盟の調査によると、「（病床を有する）病院の七割方が、赤字状態にある」という。

高齢化社会の進捗は、表現は適切でないかもしれないが、病院への「需要」を高める。が、病院経営は、一般産業と異なり

「需要（数量）増効果」を、現状では求められないのが事実。何故なら、ニッセイアセットマネジメントのチーフ・アナリスト、八並純子氏の言葉を借りれば、「（病院の主役である）医師は経営を学んでいるわけではなく、病院の経営機能が不十分」だからだ。

結果、病院の七割が赤字。そのまま放置されれば、診療報酬等の抑制はさらに進むであろうから、赤字病院の増加、破綻病院の続出といった事態が発現する事は、間違いない。

そうした状況を、総合商社が「病院経営支援事業」は、成長分野、収益源として取り組む価値十分」と判断、病院経営支援ビジネスに相次いで参入している。

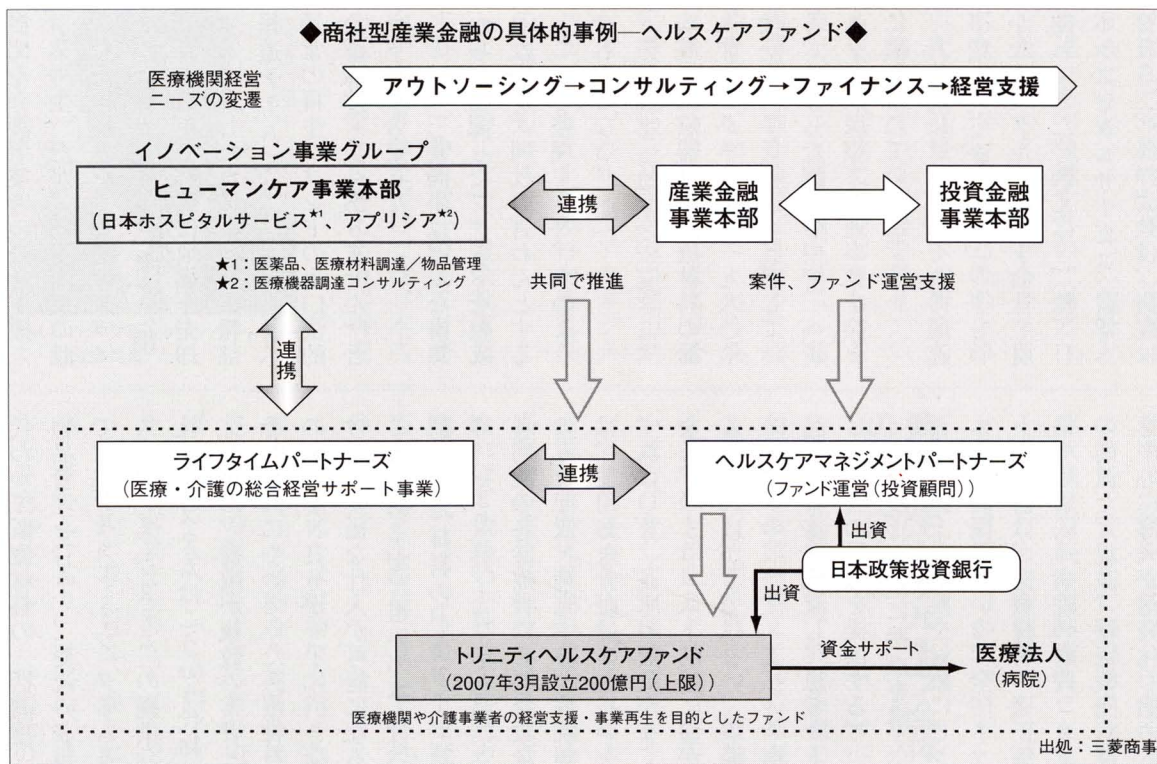
例えば、伊藤忠商事では四月にドイツ証券等と合併で、「病院不動産ファンド・運用会社」を設立した。いわば、再生ファンド方式による、病院経営支援ビジネスだ。その枠組みは、以下のような具合である。

①ファンドの規模は、当面300億円。数年間で1000億円にまで増やす。

②ファンド資金は、厳しい経営状態にある病院の土地・建物の購入に投じられる。そして買った病院不動産は、当該病院に賃貸される。

③病院としては、不動産売却益を得る事で膨らんでいた有利子負債の圧縮を図れるのと同時に、貸借対照表から不動産を切り離すことで、身軽な財務体質が実現できる。既に二つの医療法人へ、ファンド資金が行動を開始している。

④伊藤忠は、投資案件が一定量になった時点で、賃貸料収入を



原資に「証券化」をし、投資家（機関投資家、個人投資家）に販売し、手数料や差益を得る。病院ファンドの組成をベースとした、資産の流動化による病院再生の手法は、既に唱えられていて実践もされている。日本システム評価研究所の山田毅氏などもそうした論者の一人で、同氏は自身のレポートの中で、昨年二月に設立された、病院再生支援に特化した投資会社「キヤピタルメディカル」の成功例を（仙台の八十床の病院）取り上げている。「医療タイムス・二〇〇七年三月十二日・No.1810」の要約を、こう紹介している。

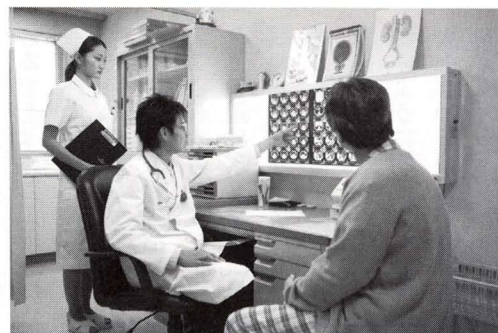
《流動化のスキームで約16億円を調達。SPCが医療法人から不動産を買取り、同法人はSPCに家賃を支払う。SPCが発行する約9億円の特定社債は、日本政策投資銀行が引き受けた。投資期間三年から五年、目標利回り九・五％。それを実現する為にキヤピタルメディカルは、全ての病床の一般病床化

を図り、在院日数の短縮化・患者一人当たりの診療報酬単価アップを実現、収益性拡大を実現した。一方、不動産（固定資産）をSPCに売却しオフバランス化、売却益でバランスシートを改善させた》

その上でレポートで、「このスキームの出口としては、リファイナンス、プライベートファンドやリートへの売却と同時に、病院側の優先交渉権を担保し売却という選択肢がある事で、病院側の不動産を手放すことへの心理的抵抗感を薄めることができるという、微妙な配慮が特徴といえる」としている。

医療分野に強みを持つ三菱商事

三菱商事でも三月、日本政策投資銀行と「トリニティヘルスケアファンド」を設立している。同ファンドは設立時点の上限を200億円としているが、今後展開を見ながら最大800億円の借入金で資金調達を図っていくという。目的はやはり「医療





ヘルスケアマネジメントパートナーズ・村山浩社長

「どんな形にせよ、資金投下はする。が、それで一時的に財務面が改善されただけでは、本当の支援事業とはいえない。病院の言葉は短い。」

「ヘルスケアマネジメントパートナーズ」の村山浩社長は、ヘルスケアマネジメントの運用会社である、ヘルスケアマネジメントパートナーズの村山浩社長の言葉は短い。

「どんな形にせよ、資金投下はする。が、それで一時的に財務面が改善されただけでは、本当の支援事業とはいえない。病院

「ヘルスケアマネジメントパートナーズ」の村山浩社長は、ヘルスケアマネジメントの運用会社である、ヘルスケアマネジメントパートナーズの村山浩社長の言葉は短い。

「どんな形にせよ、資金投下はする。が、それで一時的に財務面が改善されただけでは、本当の支援事業とはいえない。病院

病院再生がグループ全体 の収益向上に

経営の実務面を的確に改革することで、安定的に収益を生み出す状態に病院を転換することこそが肝心だという認識で、ファンド運用に臨んでいる。

三菱は具体的に、経営不振の病院向け債権を抱えている地方（地域）の金融機関から、債権を（当然、出来るだけ安く）買い取る。そして、関連のグループ各社の緻密な連携を介して、病院経営の実務面の改善に努め安定利益体質に転換させる。となれば、債権の売却益、借入金返済後も、ファンドは十分な配当が可能と、腹積もりしているのである。

実は、元々は財務マンだった村山氏が、本格的なヘルスケア事業展開の提唱者。常にその先頭に立ってきた。「この間、ヘルスケア事業拡充のリーダーだった村山氏の考え方は、重々承知しているつもり」とした、ある三菱商事マンは、「村山氏の

頭の中には、いわゆる再生ファンドに付き物の「出口」探し云々はないと思う。要するに、病院が再建できるということは、グループのヘルスケア事業関連会社も収益が伸びるということ。プラス、ファンドから配当金でも頂戴できる。それで十二分、と考えているはず」とした。

先に、八並氏の「医者は経営を学んでいない」という言葉を借りたが、前記のホスピタルサービスでは年二、三回のペースで、病院長向けの「病院経営セミナー」をコツコツと積み重ねていると言うし、三菱では病院支援ビジネスの本格化にあたり、「病院の経営に一番近いところ」に居るのは、事務（局長）という視点から、ヘルスケア事業の一環として現段階ではどの会社にも任せられるかまでは詰まっていないが、「事務局長・中堅事務局員の人材派遣事業」も視野に入れている。

言葉を選ばずに言えば、三菱は「ヘルスケア事業の先駆者」のプライドに賭けても、冒頭の

機関や介護事業者の経営支援・事業再生」だが、三菱商事の経営した枠組みを、一部のメディアが「経営を軌道に乗せた後、最長十二年で外部に債権を売却する」とした点に、同社広報部報道チームでは、「そういう、通常の再生ファンドの出口法的な認識は、全くありません」とキツパリ否定した。

では、三菱商事はどんな構想から、前記したファンドを組成したのか。同社の言わんとするところを整理すると、次のようなものとなる。

三菱商事（以下、三菱）は、病院の医療器具や医療材料の購入仲介ビジネスを、一九八〇年代から四半世紀近く展開している。そうした流れの中で、ヘルスケア（医療）関連事業を徐々に積み重ねていった。

具体的には、それぞれの関連事業を、「三菱」の「み」の字もつかない（グループ）子会社で展開してきた。例えば、「（株）日本ホスピタルサービス（以下、NHS）」の会社は、病院に

代わって医療材料の一括調達・物品管理を行う、三菱流の表現では「ジャスト・イン・タイム&ストック・システム」の提供会社。同システムはこういう代物。《従来は、病院が複数の業者とそれぞれにやっていた医療材料の調達をNHSが一手に引き受ける。安価な仕入が可能になることもあるが、狙いの本丸は、調達した材料のバーコード管理。つまり、バーコード管理で、各病院の各診療科に必要な数量のみを配置・補充する。病院側は、使用した分だけの支払いをすればOK。在庫の無駄がなくなる、つまりコスト削減に繋がる。そればかりではない。現場スタッフの、発注・支払い・物品管理業務を低減し、患者サービス充実の環境を提供する》

現在既に全国に拠点を構え、百二十以上の病院を対象にビジネスを展開している。全国ネットワークの武器は、医療材料の適正価格での購入と病院の購買コストの削減だ。現在、特定機能病院を中心に導入が活発化し始めて

いる「DPC」（似た病態を診断群に分類し、支払いを包括化する。治療処置量の多寡と関係なく、診療費は一定）向けの物品調達・管理手法の開発等と取り組んでいる、という。

この他にも、診断関連医療機器の仲介業務を果たす会社、一般医療・医療機器を扱う企業、病院ソリューションを手掛ける会社等々がある他、いわゆる「PFI方式」による病院建設・維持管理・運営などもヘルスケア事業の一環として手掛けている。

更には、他に先行する形で、やはりグループ子会社形態で「ライフケア（介護）事業」とも取り組んできている。

例えば、（株）日本ケアサプライ。

同社の主たる事業は、介護保険制度で貸与の対象として認められている、介護用品の卸業。具体的には、当該介護用品を一括購入。在庫管理はもとより、洗浄・消毒等のメンテナンスを行っている。そして、契約を結んで

いる介護事業者は同社にインターネットで受発注するだけで、顧客にダイレクトに提供できるという仕組みとなっている。

三菱では、「介護事業者は、個人でとか家族でとか、小規模業者が多いんです。従って商品の購入や保管、メンテナンスの初期投資は大きな負担になります。日本ケアサプライは、そうした小規模介護事業者のコスト、リスクを軽減する意味で始めた医療支援事業なんです」とする。

またこの会社は、デイサービス・数日間の宿泊・訪問介護に対応できる「小規模多機能介護施設」の運営や、独自開発の「ハビリ機器の販売・レンタルも事業化している。

要するに三菱では、「当社は、病院等の支援事業を、赤字病院が増えたからとか破綻病院が相次ぐようになったから急遽立ち上げたわけではない。歴史的な積み重ねで得たノウハウを基に、現実的に厳しい病院・介護施設の経営支援事業としてより