

病院を甦らせる

診療報酬歯止め 病院経営多難

病院経営が大変革期を迎えている。これまで青天井だった診療報酬（医療保険から医療機関に支払われる額）の伸びに一定の歯止めがかかった。過去2年おきに改定されてきた診療報酬は1960年代のスタート以降、上がりこそすれ下がったことはなかったが、02年度の改定時に初めて13%の下げとなった。小泉構造改革の一環だった。毎年約1兆円のペースで伸びてきた医療費の負担に、医療保険や国が耐えられなくなったというのが理由だ。

それだけではない。00年の介護保険スタートと同時に始まった介護報酬も減額となった。病院側は、介護療養病床を増やすことによって診療報酬の減額を補おうとしていたが、それもうまくいかなかった。06年度の改定では診療報酬は1・36%の減、介護報酬は24%の減となった。

限らない。赤字経営だけでなく、資金を借り入れた銀行への元利払いができていない病院がここ数年、目立って増えてきている。

三菱商事が日本政策投資銀行と組んだ「トリニティヘルスケアファンド」は、病院への経営支援を行うことにより、病院のゴーイング・コンサーン（事業継続）を目指している。トリニティとは三位一体のこと。患者・病院・健康保険・ファンド・病院・地域金融機関、予防・医療・介護など、さまざまな組み合わせをイメージしている。

ファンドの運営は、三菱商事が66%、日本政策投資銀行が34%出資し、資本金3億円で今年2月に設立された「ヘルスケアマネジメントパートナーズ（株）」が請け負う。すでに、金融機関を中心とした機関投資家から200億円のエクイティ（匿名組合出資）を集めた。それに加え、最大800億円までの借入も可能なストラクチャーとなっている。合計1000億円分の投資を行う



ヘルスケアマネジメントパートナーズ社長 村山 浩氏

ている。いま民間病院の7割以上、公的病院にいたっては9割近くが実質的な赤字経営だといわれている。しかし、医療の高度化に伴って、高額な専門的医療機器の導入など、病院は設備投資を怠るわけにはいかない。診療報酬の右肩上がり時代はそうした投資も十分賄えた。また、病院経営者は投資に伴う資金リスクを気にしなくてもすんだところが、診療報酬の伸びが止まればそれが逆回転し始める。新たな設備投資ができないだけでなく、過去行った設備投資の借入れ資金の返済も滞るようになる。

グローイング・アップ



実践と提言

三菱商事と 政策投資銀行が組む

病院に優秀な経営スタッフが揃っていれば、こうした事態は避けられたかもしれない。しかし、大抵の病院の経営者は医師だ。名医が必ずしも名経営者だとは

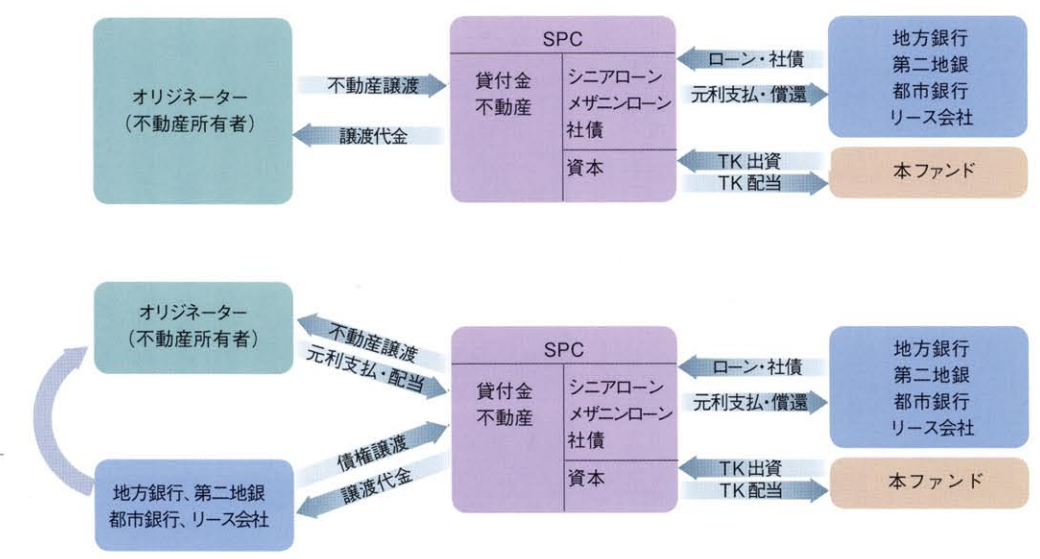
ことができる。

事業のスキームは主に次の2パターンだ。ひとつ目は病院の持っている不動産を流動化し、病棟の建て替えや設備投資を実現するという形態。ヘルスケアマネジメントがエクイティ出資（劣後出資）したSPCが病院所有の土地建物を取得それを病院がリースバックする形でSPCに賃料を支払う。病院はSPCへ土地建物譲渡資金を得るとともに、賃料支払いという損金を計上することで税制上のメリットも得る。ヘルスケアマネジメントはSPCに支払われた賃料の一部を配当という形で取得する。

二つ目は、金融機関から病院向けの貸付債権を買取り、債権者という立場で病院の経営改善を支援するという形態。これもヘルスケアマネジメントがエクイティ出資したSPCが間に入る。SPCが金融機関の病院向け不良債権をデイスカウントして取得する。この時点で金融機関は、引当金を積んでいなければデイスカウント分の損失を覚悟しなければならぬ。引当済みであれば金額によって売却益も期待できる。そして帳簿からは不良債権は消える。金融機関にとってはメリットだ。SPCは債権者として、不要資産の売却や、ノンコア事業の外部譲渡などを進め、これによって得た資金で病院の借入金等を返済し、債務を圧縮する。SPCの運営者であるヘルスケア

特化型不動産ファンドが 地域と社会を変える

トリニティヘルスケアファンド



マネジメントは病院の全般的な経営改善を支援し、再びファイナンスが可能な形に甦らせる。

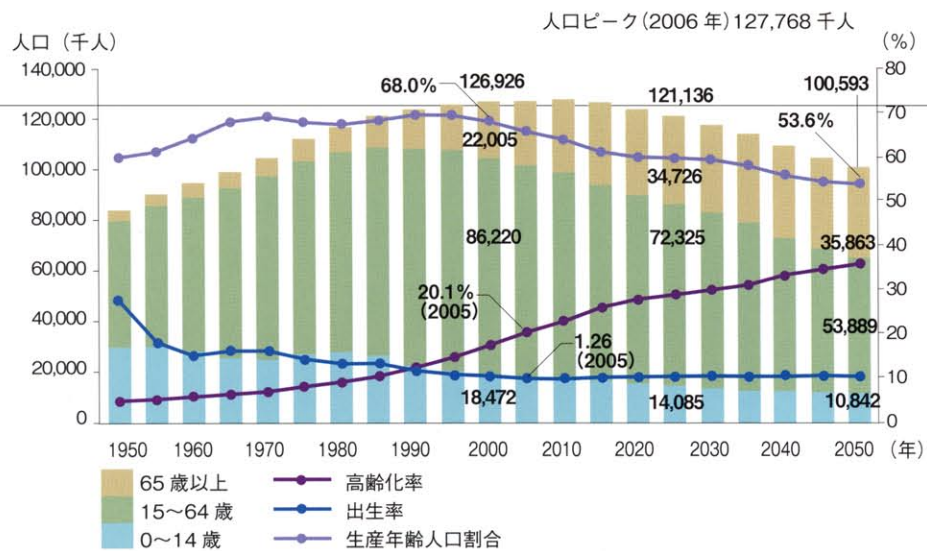
ファンドの出口は リファイナンス

ファンドの出口は、いずれもリファイナンスを想定している。流動化であれば病院による不動産買戻し、債権買取りであれば金融機関への債権売却である。ヘルスケアマネジメント

の村山浩社長は、「安く買って叩いて分割して売却して利益を稼ぐ」というファンドとは正反対」と強調する。投資期間も最長10年という長期戦の構えだ。エクイティの出資者にもその点は了解してもらっている。その上でIRRは、借入によるレバレッジ効果を入れて「10%は目指したい」という。

この根底にあるのは、病院再生に関する揺るぎない自信である。三菱商事のヘルスケア関連の子会社群は充実している。経営コンサル・ファイナンス支援のライフタイムパートナー

高齢化に伴い、高齢者向け医療・介護サービスへの需要はますます増加する



出所 2005年までは総務省統計局「国勢調査」
2010年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成14年1月推計）中位推計」

