

医業経営情報

NO. 72 大企業との提携や病院経営委託は慎重に！

大企業（そのグループ会社を含みます。以下同じ。）を通して病医院の運営を直接的・間接的に行っているケースが増えています。当事務所でも次のようなケースに關与した経験があります。

- ①医療機器大手の系列会社に病院経営委託をしたケース
- ②化粧品大手の会社が直営の美容クリニックを經營するケース
- ③カツラメーカー大手の会社が直営の育毛クリニックを經營するケース

大企業が医療業界に参入してくる理由はいろいろあると思います。

しかし、会社の設立理念やコンサルタント方針などでいくら立派なことを掲げていても、本当の参入理由を集約すると次の2つになると思います。

- ①直営の病医院を經營することで自社の商品などをPRしたり、商品のブランド力を上げること
- ②新たなビジネスチャンス、収益源の拡大

大企業が医療業界に参入している最大の目的は利益を得ること

大企業は言うまでもなく営利企業ですから自社の利益を最優先しており、病医院を直営する以外の場合は、利益を得ることを最大の目的にしているのが妥当です。

たまに「我々が頂く報酬は人件費相当額だけで、実質我々は赤字で貴社のサポートをさせてもらっている」というようなフレーズを耳にしますが、このようなことは大企業系列の会社ではあり得ないことです。大企業はほとんどが株式上場しており、本当に赤字であれば親会社や株主などから相当厳しい追求を受けるからです。

そして、大企業が要求している利益とは、病医院や中小企業の経営者などが考える利益より高いはずです。大企業は立派な社屋の維持、莫大な広告費の捻出、多くの役員・相談役などへの報酬の支払い、株主への配当還元などの為に中小企業より多くの利益を必要とするからです。

また、大企業はあらゆる面で成果主義をとっており、短期間で確実に成果を上げることが優先していると感じます。

大企業が要求している利益が高いのと、短期間での成果を優先していることから、大企業に支払う報酬は一般的に高いはずです。

病院が大企業に期待していること

それでも大企業と提携又は経営委託する病医院が増えているようです。

クリニックについては双方の目的が一致しているなどの理由もあると思いますが、病院については経営悪化が主たる理由であり、そのために病院が大企業に期待しているのは次のようなことだと思われます。

①財務的な改善

資金繰り改善のことです。経営が悪化している病院では借入金の返済額が多額の為、月々の資金繰りがまわっていない所が多く見受けられます。

それを大企業の資金力又は信用力で資金調達し、病院の月々の資金繰りを楽にしたいというのが病院が大企業に最も期待するところだと思います。

②収益性の改善

収入アップと経費削減のことです。

収入アップの方は病棟建て替え、病病連携や病診連携の推進、内視鏡センターや透析センターの導入、医師や看護師などの人員補充による高い入院基本料の算定などを提案するのが一般的で、経費削減の方は企業経営で培ったノウハウを生かした医薬品や機器などの購入コストの削減、成果給の導入などによる人件費の削減、IT化の推進による冗費削減、不採算部門からの撤退などを提案するのが一般的です。

③組織運営の改善

家族的経営でありがちな病院の経営・運営を企業的なものにかえることです。多くの病院ではたとえ医療法人であっても家族経営的な感覚から抜け切れておらず、院長（理事長）の一言で経営方針が変わったり、日々の報告・相談・連絡が十分に行われていなかったりします。さらにこのような病院ではコンプライアンス遵守（法令遵守）が行われておらず、公私混同が見られたり、違法と思われるような行為を平気でやっている場合もありますので、社員総会・理事会・部長会議その他の会議をちゃんと行ったり、社内規程や業務マニュアルを整備したり、報告・相談・連絡がちゃんと行われるように事務手続きの周知徹底を図ったりするのが一般的です。

経営委託はファンドに変わる新しいビジネスモデル？

病院が大企業に期待していることを3つをあげましたが、病院経営者としては①の財務的な改善だけをしてくれれば良く、病院経営は今までどおり自分達でやりたいというのが本音ではないでしょうか？

経営者であれば誰でもそのように考えるのが自然であり、そのため病院で資金調達する時は、資金だけ出して口は出さない金融機関（銀行）から融資を受けるのが一般的です。

最近では金融機関からの資金調達に変わる方法としてファンド会社を活用する方法もあります。仕組みはファンド会社に病院の土地と建物を売却し、その後はファンド会社から病院を賃貸するというものですが、このようなファンド会社は一般的には10年間程度の運用期間で投資資金を2～3倍にすることを目標にしていると言われており、家賃を設定する際の期待利回りは10%を越えるケースが多く、その結果として家賃は非常に高額なものになります。

また、ファンド会社と聞くと「ハゲタカファンド」という言葉を連想され、病院を乗っ取られるとか食べ物にされると感じる方が多く、実際にファンド会社を活用している病院はまだ少ないと思います。

しかし、大企業としては金融機関並みの金利で資金調達するだけではビジネスとして展開する意味がありませんし、そもそも金融機関に勝てませんが、利益が上がるという面では圧倒的にファンドが有利です。

ところが、前述したようにファンド会社を活用してくれる病院は少ないので、①財務的な改善と、②収益性の改善と、③組織運営の改善をセットにした経営委託という新しいビジネスモデルを考え、ファンドのように家賃で利益を取るのではなく、委託費という名目で利益を取るようにしたのではないかと思います。

もちろん、委託費として取る以上、ちゃんと人材は派遣しますし、コンサルティングも行いますが、委託費は決して安いものではありません。当事務所が関与したケースでは病院に常時2名を派遣する体制で一ヶ月の委託費は250万円（消費税・交通費等の実費別）でした。

財務面の改善と病院経営の効率化をセットで売り込むことで、病院経営者に乗っ取りなどに対する警戒心を解かせることができるのだと思います。

大企業と提携又は病院経営を委託する場合の問題点

ちゃんと財務面が改善され、かつ、病院経営も好転するのであれば高い委託費を支払っても大企業と提携又は経営委託するメリットは十分にあります。

しかし、次のような理由で思うように病院経営が改善されない場合があったり、創業者である旧経営陣と軋轢が生じる場合があります。

①担当者は企業の一員なので企業の意向に従う

大企業と付き合う場合、担当者（人）を信用して付き合いながらもほとんど無意味です。担当者は企業の組織に属する人間ですから、企業の利益と病院の利益が相反する場合、躊躇せず企業の利益を優先します。（そうしないと企業の一員にはなれません。できない人は退職して独立開業するようです。）

どんなに担当者と口約束しても、それが企業の利益に反するものであれば実行されることは無いと思った方が間違いありません。

当事務所が関与したケースでも、旧経営陣にとって非常に重要な約束事は書面にできないが実行すると口約束のみで、書面にできたとしても企業とは関係なく担当者個人が努力するなど書いた覚書を差し入れる程度でした。

その反面、企業の利益になることはほぼ間違いなく正式な書面である契約書を作成し、後日、大企業側と旧経営陣側が揉めた時に必ず大企業側は「法的には我々は間違ったことをしていない」などと言います。

②担当者は所詮経営者でなく使用人

大企業から派遣される担当者は組織の一員としてのスキルやノウハウはありますが、経営者としての経験はありません。そのため経営的な判断ができなかったり、判断が間違っていると思われる傾向が強く見られます。ほとんど場合、親会社などに案件を持ち帰り、その役員等の意向を確かめた上で判断しますので、判断までに長い時間を要するのと、現場にいない役員等が判断するので、病院にとっては不利益な判断になったりします。

そのうえ、大企業に属している人間なので経費の使い方などの感覚が中小病院の感覚とは違うと感ずることが多々あります。

また、大企業側は「医師は経営を学んだことがない」と言いますが、それは大企業の担当者も同じです。実際に経営者にならないとわからないことはたくさんあります。担当者はそれらを経験したことがなく、セミナーや書籍などで見聞きしただけの知識しか持ち合わせていない以上、旧経営陣である医師の方が経営を知っていると思うことも多々あります。

③病院の目線で物事を考えない

先ほど担当者は企業の一員なので病院の利益より企業の利益を優先すると書きましたが、それ以外にも病院の目線で物事を考えないケースは多く見られます。

その代表的な例が金融機関との交渉です。よく大企業は元金融機関に在職してい

た人間を金融機関との交渉役や資金管理の為に病院に派遣しますが、このような人間は金融機関の立場で全てを考えがちです。物事の全てを病院の利益ではなく、金融機関の立場で考えますので、金融機関が喜ぶための決算書の作成、財産処分、人事異動などを平気でやります。(それらが病院にとって不利益になることであってもです。)

確かに融資を受けることは病院経営にとって重要なことですが、融資を受けることは病院経営の一つの選択肢であり主役ではありません。融資があつて病院が運営できるのではなく、病院を運営するための手段の1つが融資を受けることなのです。極端な言い方をすれば融資が受けられなければ民事再生手続をすとか他の手段を講じれば良いのです。

主役は病院運営であるという事がわからず、融資の為であれば何をやっても正義だと思ふのは明らかに間違つた考へた方です。

④監査に耐えられないが口癖

監査というものは病院の監事による監査ではなく、大企業(親会社)による監査のことです。これは大企業から直接資金の提供を受けても、大企業の信用力で融資を受けても同じことです。直接資金の提供を受けた場合には資金の使い道について監査する必要があると言いますし、信用力で融資を受ける場合には医療法人の出資持分権を大企業が買い取り、大企業が病院に強く関与していると金融機関にアピールするのが一般的なので、出資者として資金の使い道について監査する必要があるなどと言うからです。

ここでも病院の利益より大企業の都合が優先されます。

本社の監査の時に説明できないという理由だけで、様々な支払いや契約を拒否されたりします。

大企業に病院経営を委託するのは、そのほとんどが赤字経営の病院であることを考えると、委託という中途半端な方法をとらず、思い切って売却を検討しても良いと思います。

医療関係者と大企業に属する企業人との考へ方や習慣は他国の人間ではないかと思へるくらい違いますので、提携や経営委託をする場合はくれぐれも慎重に検討されることをお薦めします。

平成20年9月9日

西岡秀樹税理士事務所

<http://www013.upp.so-net.ne.jp/nishioka/>

文責 西岡秀樹