

寄稿 商社の健康・医療事業

日本の医療を支えたい —ニューパブリックマネジメントとしての 病院PFI事業、病院経営支援



國友 伸 (くにとも しん)
三菱商事株式会社
ヒューマンケア・メディア本部
ホスピタルソリューションユニット
ユニットマネージャー

公立病院の役割

世界の最先端に行く、日本の少子高齢社会にともなう人口構造・疾病構造の変化、国民医療費の増大、医療制度の改革、施設基準の改定等、社会構造や制度的な変化に加え、医療技術や医療機器、情報技術等の技術革新、グローバル化、そして患者の意識の高まり等により、医療環境は刻々と変化している。

そのような環境の下、公立病院が果たすべき役割は、ますます増大しているものの、その経営は近年、急激に悪化している。これは、公立病院が採算性確保のうえで難しいへき地、救急、高度・先進医療等の行政的医療を担っていることに加え、近年、医師不足と診療縮小や、診療報酬のマイナス改定等がある一方、これに対応した医療提供体制の見直しや歳出合理化がまだまだ十分に進んでいないこと等が原因と考えられる。

よって、今日、公立病院の経営を改善することが、日本の医療提供体制を支えることにほかならず、まさに今、ニューパブリックマネジメントが求められているのである。

日本の医療におけるPFIの意義

いわゆる民活、つまりニューパブリックマネジメントの形態としては、PFI (Private Finance Initiative) 手法が唯一無二ではなく、いくつかの組み合わせはあるものの、次の①から⑥の順に選択肢が存在すると考えている。これらの定義を前提として、病院PFIは医療行為以外の病院運営業務を包括的に民間に委託し、民間の知見、経験に基づき、「提供するサービスの質の維持・向上と経済性のバランス」を取ることで、間接・直接的に公立病院が提供する医療サービスの質向上や経営改善に寄与しており、日本の医療提供体制を充実させる手法として、一定の評価を得られるものと考えている。

図1 医療環境の変化



①地方公営企業法の一部適用：公共が、雇用を含め、診断、治療等の医療行為を直接実施し、施設整備、病院運営関連業務の外注等を縦割り^たで外注する従来手法。

②地方公営企業法の全部適用：原則、①と同様だが、病院開設者（地方自治体）の長とは別に、病院経営に長けた事業管理者を設け、病院職員^のの賃金体系を自治体のそれと切り離す等、独立採算色を多少強めた手法。

③PFI：地方公営企業法の一部適用・全部適用にかかわらず、診断、治療等の医療行為以外の関連業務を民間に包括的に委託する手法。指定管理者や民間委譲と比べ、医療行為は従来どおり公共が実施することから、地域住民の不安感は比較的低いと考えられている。また、施設整備から運営支援、調達まで、診断治療行為以外を一括して民間が行うことで効率化を図り、病院経営の効率化、患者サービスの向上、医療の質の向上をめざす。

④独立行政法人化：②の進化版として、病院を独立行政法人とし、独立採算色をより強めた手法。

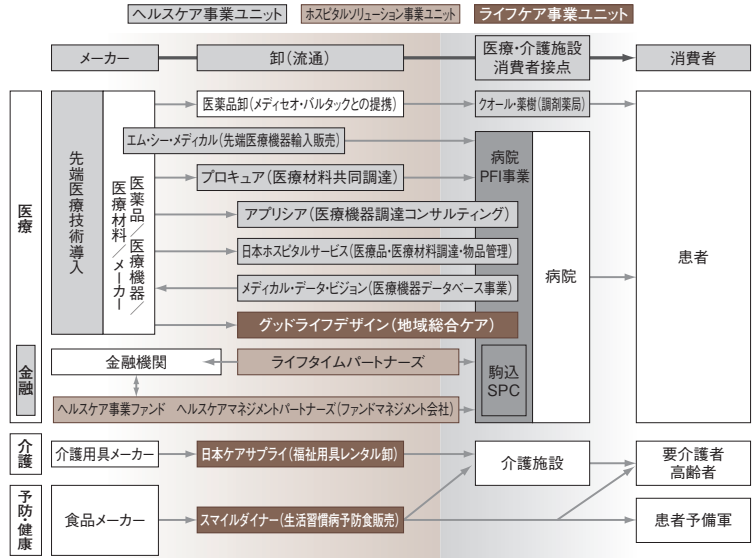
⑤指定管理者制度の導入：自治体病院において実施すべき行政的医療の運営、経営を、運営補助金とセットで当該病院付近の公的病院や私立大学病院等に入札で委託する手法。施設、医療機器等の初期整備は当該自治体の負担で行われることが多い。

⑥民間委譲：施設等を含め、一切の病院経営を入札で民間宛てに委譲する手法。

当社の医療、病院PFI事業への取り組み

当社の医療関連ビジネスの歴史は古く、1973

図2 主な事業投資先のポジショニングとバリューチェーン



年にまでさかのぼる。当時数人だった部員数は、現在では事業投資先を含めると約2,800名、本部全体で連結会社が14社、売上高は約2,200億円にまで成長した。主な事業投資先としては、医療材料の調達から在庫管理、そして院内搬送までを一貫したシステムとして約150病院に提供している、業界トップ企業の日本ホスピタルサービス、新設・移転・改築時に包括的な医療機器の調達支援および機器の一括保守を請負うアプリアがある。

一方、当ユニットでは、上述の事業投資先を是々非々で活用した国公立病院向けのPFI事業のほか、ファイナンスを切り口とした病院経営支援事業を手掛けるライフタイムパートナーズ、病院再生ファンド事業を手掛けるヘルスケアマネジメントパートナーズを通じ、民間病院等の経営支援、事業再生等に取り組んでいる。

当社の病院PFI事業における実績は、以下の3件であるが、今後も積極的に病院PFIに取り組み、日本の医療へ貢献する。

①八尾市立病院（380床、総事業費約540億円、2004年運営業務開始）

特徴：施設整備はPFI事業外。病院情報システムの運用、保守管理や各種調達を含む。

②東京都立がん・感染症医療センター（801床、総事業費約1,860億円、2009年運營業務開始予定）

特徴：施設整備は構造以外について、診療を継続しながら全面改修。

③筑波大学附属病院（800床、総事業費約1,130億円、2012年運營業務開始予定）

特徴：国立大学病院初。施設等の初期整備費はプロジェクトファイナンスによる民間調達。

これまでの当社実績中、①、②は代表企業として、③は構成員（SPC（特別目的会社）出資者）として参加したもので、特定事業の内容についてはそれぞれ違いはあるものの、いずれも医療材料等の調達を含み、事業期間は約15～25年となっている。当社はプロジェクトマネジメント、SPC運営ならびに先述の事業投資先の機能を活用し、それぞれの案件を推進している。

今後の展望

つい最近、近江八幡市民病院PFI事業が、事業契約解約という結論に達した。高知についても開業以来、批判的な報道が続いているが、種々取りざたされている原因ならびに当社の経験か

ら類推すると、病院PFI事業の成功は、以下に尽きると考えている。

第1は、予算設定、要求水準・仕様等の適正化による施設整備費の圧縮や、民間の創意工夫による医療機器整備費の圧縮など、初期投資の圧縮である。第2に、官・民調達の金利差（地方債等の公共調達金利<プロジェクトファイナンスコスト）を踏まえた民間資金の「不」活用である。第3に、病院支出中の大きなウェートを占める医薬品・医療材料の調達において民間の創意工夫を活用することである。第4に、SPCの組織体制、人員数にも影響を及ぼすSPCに求める役割の明確化と、病院側業務とSPC側業務分担の適正化である。同等規模・機能を有する民間病院等との比較における看護師、薬剤師、検査技師等の業務とSPC側業務分担内容の検証が必要である。第5に、代表企業の資質である。事業遂行能力、医療業界における実績等を見極めなければならない。

病院の経営改善を検討しているすべての自治体が必ずしもPFI手法を選択するわけではないが、PFIを検討している自治体は数多くある。当ユニットとしては、引き続き病院PFI事業の

成功事例の積み上げに注力するとともに、全国に約7,000施設が存在する民間病院向けに、PFIで培ったノウハウを展開し、さらに医療制度の変更や、底が見えない金融収縮の中で経営に苦しむ民間病院に対し、ライフタイムパートナーズの経営支援機能等、当社事業投資先を含むグループの総力をもって、日本の医療提供体制の整備に貢献していきたいと考えている。

図3 東京都立がん・感染症医療センター事業

