

医業経営の非営利性に関する調査報告

2004年12月10日

明治安田生活福祉研究所

主任研究員 松原 由美

全体の構成

I 非営利性について

II 現状の医業経営で非営利性の侵食が 想定される現象および局面

III 医療法人のガバナンス

I 非営利性について

(1) 非営利の定義

- ・出資者との間に持ち分関係がない
- ・出資者は利益の配分を受けられない

(2) 営利の定義

- ・出資者との間に持ち分関係がある
- ・出資者は利益の配分を受けられる

* 営利とは利益の獲得を追求し、その結果獲得した利益を
出資者に配当、残余財産の分配等の形で配分すること

II 現状の医業経営で非営利性の侵食が想定される現象および局面

1. 想定されるケース

(1) 医業経営における非営利性の侵食現象

- ① 実質配当行為ケース
- ② 営利企業に実質的に支配されるケース

(2) 医業経営における非営利性の侵食局面

- ① 営利企業との取引
- ② 金融取引
- ③ 内部取引

2. 医業経営における非営利性の侵食局面

(1) 営利企業との取引

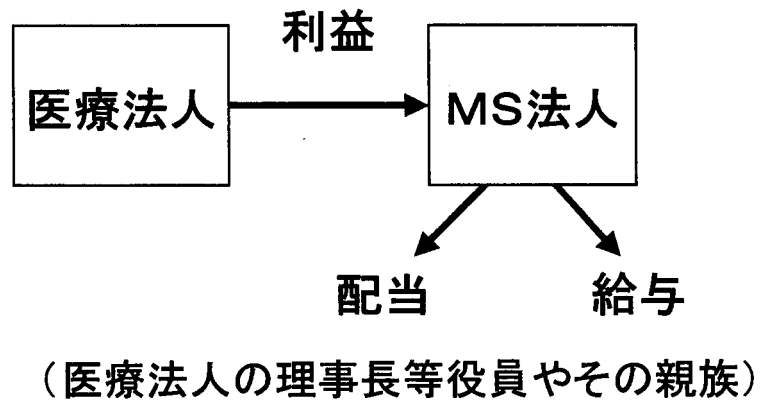
1) 系列営利企業との取引

①系列営利企業・・・当該医療法人の理事長等役員
の所有(支配)企業 例:MS法人

②現象・・・実質配当行為

・本取引を通じて、医療法人から系列企業に利益
移転が行われ、これを財源に医療法人の理事
長等役員やその親族に配当・給与支払が行わ
れる。

系列営利企業との取引



2) 非系列営利企業との取引

- ① 非系列営利企業による支援
 - ・医療機関の経営行き詰まり
 - ・新規開設
 - ・積極拡大策
- ② 現象・・・営利企業が実質的に支配

③ 具体的支援方法 ・ ・ ・ 金融支援

融資
債務保証
土地・建物の賃貸

} 金融支援

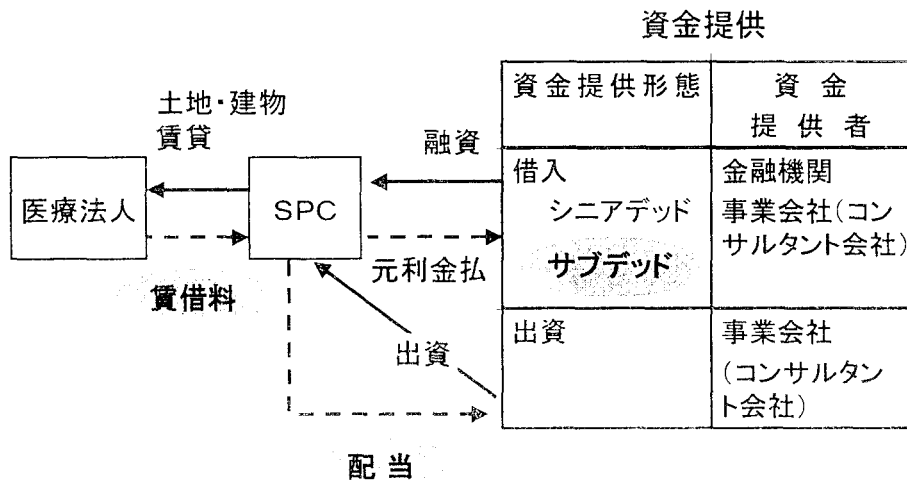
これらの見返りに、息のかかった人材を
理事長等役員、幹部職員に送り、実質的に
経営支配

④ 支援企業

病院業界に進出を目指している企業

(2) 金融取引

新金融スキーム(要約版)



新金融スキーム

問題点

- ・株式発行による資金調達・配当の実施
- ・サブデッドの金利の決め方(収益連動型)
- ・賃借料の決め方(収益連動型)
- ・コベナント、財務制限条項の中身
(経営権を拘束する可能性)
- ・スキーム全体の問題
(医療法人の主体性喪失の恐れ)

(3) 内部取引

(理事長等役員と医療法人間の取引)

- ・ 理事長等役員への高額給与支払
- ・ 理事長から法人への金銭貸付・私募債購入(高金利設定)
- ・ 理事長から法人への土地・建物賃貸(高家賃設定)

Ⅲ 医療法人のガバナンスのあり方

(1) ガバナンスの目的

- ・ 適法性
- ・ 効率性

(2) 医療法人のガバナンスの目的

- ・適法性 …… 遵法性
非営利性の維持・徹底
- ・効率性 …… ミッションの最大化
(良質な医療の効率的・
安定的提供)

(3) 医療法人のガバナンスの現状

- ・ 見るべきものはない
(他産業とほぼ同様)

(4) ガバナンスを検討するにあたっての 医療法人の特性

ステークホルダーから見たガバナンス

- ・ 出資者
- ・ 消費者(患者)
- ・ 取引先
- ・ 債権者
- ・ 従業員(従事者)

医療法人内部

出資者：所有と経営が分離していない

従事者：プロフェッショナルフリーダムで
チェック体制下でない

医療法人外部

取引先、債権者、消費者(患者)とも医療
法人との関係からみて、チェックできる
強い立場にない

(5) 医療法人のガバナンスのあり方

最大の問題・・・チェックする人がいない

①介入ないしは監視の理屈づけ

②対象

③具体的方策

- ・医療に関する情報公開
- ・地域住民の経営参加
- ・地域住民による評議員会の開催
- ・地域住民との連絡会議の制度化
- ・ピアレビュー
- ・行政の関わり方の検討