



高橋教授の

# この人に会いたい

Vol.23 ゲスト

# 羽田雅史

氏

株式会社地域経済活性化支援機構  
ヘルスケアチームリーダー

経営状態の悪化を背景に、事業再生を検討する病院が増えている。要因は過剰投資や経営判断のミス、人口減による集患率の低下などさまざまだが、なかには、金融機関としても過疎地域で赤字経営を続ける病院への融資を打ち切るわけにもいかないといったケースもある。こういった案件で、官民ファンドの立場から事業再生支援を行っているのが、株式会社地域経済活性化支援機構(REVIC)だ。今回は、ヘルスケアチームリーダーの羽田雅史氏を招き、経営不振に陥る病院の共通点、さらには、REVICの取り組みについて話を聞いた。

## 金融機関とタッグを組んで進める「私的整理」

**高橋** 羽田さんは地域経済活性化支援機構(REVIC)で医療機関の事業再生に携わっていますが、そもそも、機構はどのような事業を行っているのですか。

**羽田** REVICは2013年に、前身の企業再生支援機構を改組する形で設立されました。企業再生支援機構では日本航空を皮切りに、ウィルコムなどの事業再生を手がけましたが、4件目、5件目は病院の事業再生でした。その後、現在の組織となり、ファンド機能な

ど企業のライフステージに応じたサービスが拡充されました。

**高橋** 事業再生といえば裁判所による法的整理の民事再生を思い浮かべますが、REVICの支援案件と違いはあるのでしょうか。

**羽田** 法的整理に対して、われわれが手がけるのは関係者間の合意に基づく私的整理です。法的整理においてはすべての債権者が対象で、仮に医薬品卸などの取引先が融資をしていた場合も債権放棄等を要求されるわけですから、再生しても関係悪化などが尾を引く懸念があります。他方、私的整理の場合は金融債権のみが対象であるため、実質的には金融機関とタッグを組んで進める形となります。

**高橋** これまで再生した病院はどれくらいありますか。

**羽田** 病院や介護絡みのご相談は約500件ですが、再生に関する案件は半分ほどで、実際に再生支援したのは27件です。現時点でその後法的整理など二次破たんに至った案件はなく、支援期間中は増収増益となっております。

**高橋** 好球必打という感じでしょ

## シンプルな課題の解決に向け どう実行するかがカギ 経営環境を見据え厳しい判断も必要



うか。再生案件として持ち込まれた250件のうち、約9割はかわらなかつたことになりましたが、その理由は何ですか。

**羽田** たとえば、急性期など「やりたい医療」にこだわるあまり経営難に陥った病院があったとして、「やりたい医療」と「やらなければいけない医療」に乖離があることを、数字に基づいたデータを見せると、経営者もまずは納得します。ところが、実際に「やりたい医療」である急性期医療を止めるかという別の話で、後方機能へのシフトを提案するわれわれと、経営の方

向性が合わず決裂することもあり

ます。

**高橋** ロシアの小説家、トルストイの『アンナ・カレニナ第1篇』の冒頭で、「幸せな家庭はどれも似たものだが、不幸な家庭はその数だけ不幸のパターンがある」という趣旨の言葉が出てきます。これは病院経営にも通じると思っています。成功している病院は「やるべきことを着実にやっている」という点でどれも似ているが、経営不振の病院は、その数だけ不振の理由があるように思います。不振の理由はたくさんあるでしょうが、パターン化するとしたらどうでしょうか。

**羽田** これまでの機構支援案件の

窮境原因を分類すると、「過剰投資」「誤った経営判断」「職員の離散」「高コスト体質」——の4つに大別できます。特に多いのが過剰投資で、新築すれば患者が増える、あるいは需要が増えるだろうと知見のない介護施設を建てるなど、きちんと市場分析をせずに箱モノを建てて苦境に陥るケースが目立ちました。

## 病院経営で設定するKPIはシンプル

**高橋** 再生支援はどのように進めていますか。

