

### Ⅲ 調査研究結果

#### 1. 非営利ホールディングカンパニー組織

##### (1) 非営利ホールディングカンパニー組織構想の背景と目的

非営利ホールディングカンパニー組織創設については私案も含め各方面から提案され、様々なコメントも発信されている。本調査研究では、国民会議の報告書で述べられている非営利ホールディングカンパニー組織創設の背景と目的について要約し、それに沿う形で創設に際しての論点・留意点を述べることとする。

国民会議報告書の第2部Ⅱ「医療・介護分野の改革」の1「改革が求められる背景と社会保障制度改革国民会議の使命」の項で、以下のように記されている。

『医療はかつての「病院完結型」から、(中略)「地域完結型」の医療、実のところ医療と介護、さらには住まいや自立した生活の支援までもが切れ目なくつながる医療に変わらざるを得ない。(中略)2008(平成20)年の(中略)社会保障国民会議では、迎えるべき超高齢社会である2025(平成37)年度におけるあるべき医療・介護サービスの提供体制を確立する青写真が描かれた。そしてその時に描かれた改革の目的と政策の方向性は(中略)政権の変遷にかかわらず引き継がれ、医療・介護分野の改革の優先課題として位置づけられ続けてきたのである。』と述べ、しかし、改革は遅々として進んでいないとの認識の下、『問題の根は個々のサービス提供者にあるのではない以上、ミクロの議論を積み上げるのでは対応できず、システムの変革そのもの、具体的には「選択と集中」による提供体制の「構造的な改革」が必要となる。要するに、今のシステムのままで当事者が皆で努力し続けても抱える問題を克服することは難しく、提供体制の構造的な改革を行うこと』が求められるとしている。

このように指摘したうえで、『日本の医療政策の難しさは、(中略)病院等を民間資本で経営するという形(私的所有)で整備されてきた歴史的経緯から生まれている。』との見解を示し、最後のまとめとして、『総括して言えば、この社会保障制度改革国民会議の最大の使命は、前回の社会保障国民会議で示された医療・介護提供体制改革に魂を入れ、改革の実現に向けて実効性と加速度を加えることにあると言っても過言ではない。』と結んである。

そしてこれに続けて改革案に入り、2の「医療・介護サービスの提供体制改革」(3)「医療法人制度・社会福祉法人制度の見直し」の項で、『医療法人等との競合を避け、地域における医療・介護サービスのネットワーク化を図るためには、当事者間の競争よりも協調が必要であり、その際、医療法人等が容易に再編・統合できるよう制度の見直しを行うことが重要である。このため、医療法人制度・社会福祉法人制度について、非営利性や公共性の堅持を前提としつつ、機能の分化・連携の推進に資するよう、例えばホールディングカンパニーの枠組みのような法人間の合併や権利の移転等を速やかに行うことができる道を開くための制度改正を検討する必要がある。』と具体的改革案を提案している。

非営利ホールディングカンパニー制度創設のメリットとして、『複数の医療法人がグループ化すれば、病床や診療科の設定、医療機器の設置、人事、医療事務、仕入れ等を統合して行うことができ、医療資源の適正な配置・効率的な活用を期待することができる。』と指摘している。

更にこの後（５）「医療・介護サービスの提供体制改革の推進のための財政支援」について１項を設け、そこで『今般の国民会議で提案される地域ごとの様々な実情に応じた医療・介護サービスの提供体制を再構築するという改革の趣旨に即するためには、全国一律に設定される診療報酬・介護報酬とは別の財政支援の手法が不可欠であり、診療報酬・介護報酬と適切に組み合わせつつ改革の実現を期していくことが必要と考えられる。』とし、改革の支援策の必要性にも言及している。

ここで改めて非営利ホールディングカンパニー組織創設の背景と目的を整理すると、大きくは３つ挙げられよう。

第一は医療供給体制改革を実行するには現行の供給体制を温存したままでは難しく、供給主体の再編・統合が必要なこと。

第二は、今般の国民会議の最大の使命と位置付ける改革の実効性と加速性の実現。

第三は、ホールディングカンパニー組織が有する経営の柔軟性、効率性を享受することである。

そこで本調査研究の目的である論点・留意点について、非営利ホールディングカンパニー組織構想を実のあるものにする立場から、以下の２つの視点から整理する。

一つは非営利ホールディングカンパニー組織の組織要件に関する視点、もう一つは非営利ホールディングカンパニー組織が改革案として実効性と加速性を備えるための視点である。

論点・留意点に入る前に、現状のホールディングカンパニー組織及び非営利ホールディングカンパニー組織がどのようなガバナンスで運営されているか、またどのような生成過程を経て出来上がるかについて、要点だけを簡単に触れておこう。

## （２）ホールディングカンパニー組織

### １）ホールディングカンパニー組織とは

ホールディングカンパニー組織とは、親機能を有する主体（ホールディングカンパニー組織の最終意思決定機関＝ホールディングカンパニー。以下、便宜的に法人ではない場合も親法人と言う）が傘下に法律上独立している法人を子法人として擁する形でグループを形成し、事業展開を図る経営組織である。事業多角化を展開していくうえで利便性の高い経営形態と言える。

この組織が実現すれば、各種法人類型を残したまま傘下に置くことが可能となり、様々な事業を一体的・柔軟に展開できる。具体的には機能分化・連携が容易となる、既述の医療機器の購入、人事、医療事務、仕入等の統合による経営効率化の促進など

の他にも、資金調達の一括化による調達コストの低減、職員のキャリアアップの推進等、多方面にわたって大きな効果が見込まれる。特にこれからの医療のあるべき姿が地域完結型であることを考えれば、提供主体に面的な事業展開が求められるわけだから、極めて適合性の高い法人類型と言えよう。

## 2) 非営利ホールディングカンパニー組織のガバナンス

さて、ホールディングカンパニー組織がどのようなガバナンスの下で運営されているかだが、ホールディングカンパニー組織は法律上、独立した複数の法人が一つの親法人の下に経営上統合された組織であると言える。統合された組織なので、グループを形成する親子間で統一した意思決定メカニズムが確立されていることがこの組織の必須要件となる。親法人が子法人に対してコントロール権を有していることが、この組織のガバナンス上のポイントである。

言うまでもなくホールディングカンパニー組織はその名が示すとおり、本来的には営利企業の経営組織だが、営利・非営利組織を問わず存在する。今般、国民会議その他で営利ホールディングカンパニーにならって、非営利ホールディングカンパニーなる用語が用いられたので、一応、営利ホールディングカンパニー組織との対比で、本研究における非営利ホールディングカンパニー組織を定義すると以下のとおりである。

図1 ホールディングカンパニー組織の2つのタイプ（典型例）

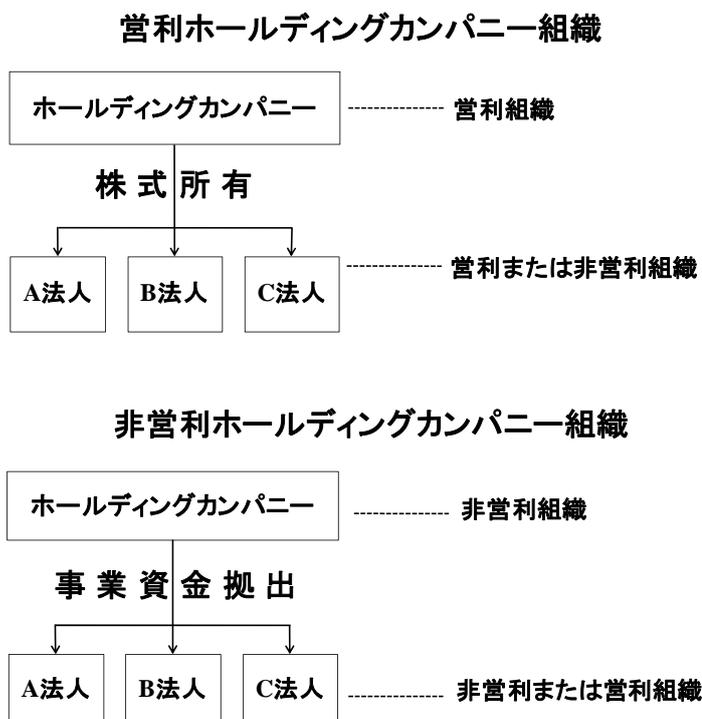


図1は営利・非営利ホールディングカンパニー組織の典型例を示したものだが、営利ホールディングカンパニー組織は親法人が営利法人、非営利ホールディングカンパニー組織は親法人が非営利法人である。そして子法人にはどちらの場合も営利・非営利両法人がなりうる。

ところで肝心の親法人の子法人に対するコントロール権については、営利ホールディングカンパニー・非営利ホールディングカンパニー両組織とも、子法人が営利法人であれば過半の株式所有によって、他方、子法人が非営利法人の場合は事業資金拠出の事実を以って確保されている。ただ株式所有による場合は法的にも担保されたことになるが、事業資金拠出の場合は法的な担保とは言えず、あくまで実質ベースの話となる。

ここで参考までに日米の医療事業グループの実例を見てみよう。

日米ともに医療は非営利組織で運営されており（米国には一部営利法人あり）、その下で図2、3に示すような医療事業グループが存在する。

図2 米国版医療事業グループ例

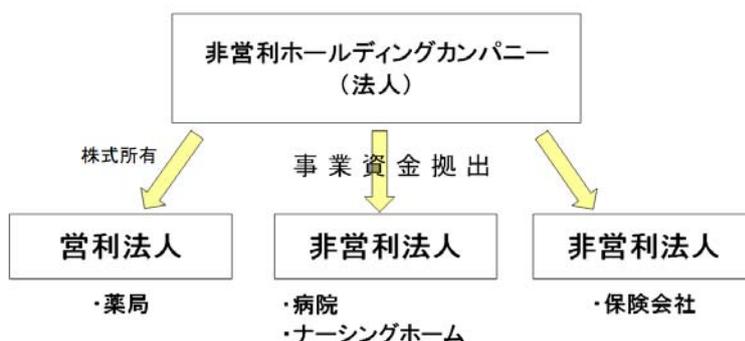
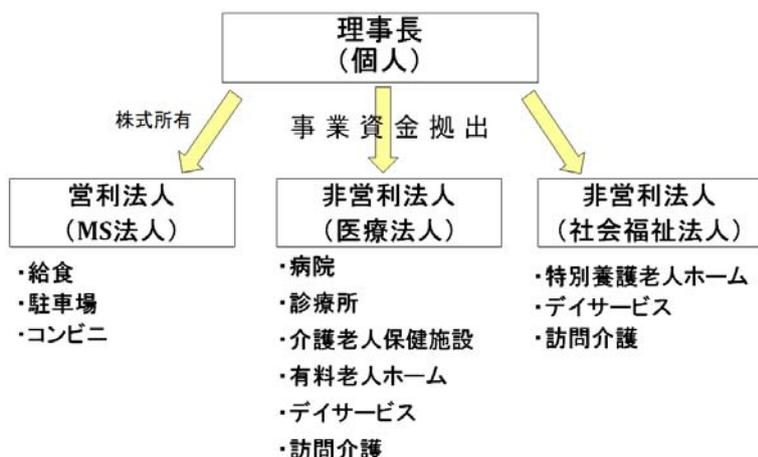


図3 日本版医療事業グループ例



### ①日米における医療事業グループの共通項

- i) 統一した意思決定が法的に担保されていないが、事業資金拠出によって実質的支配が確保されている（ただし営利子法人に対しては株式所有による）
- ii) その結果、傘下法人の出自は、親法人が新規事業立上げの際設立した新法人か、他の既存法人を M&A 等で傘下に組み入れた法人
- iii) したがって、ある一事業者が成長拡大する過程で長い時間をかけて作り上げたもの

### ②米国版医療事業グループの特徴

- i) 親機能（傘下法人に対するコントロール機能）を果たしているのが非営利法人
- ii) 親機能を有する非営利法人は持分がなく、財産の特定個人への帰属もない
- iii) 経営者は地元の代表者等で構成される理事会で選出され、経営のキャリアを積んだ者で、多くの場合医師ではない

### ③日本版医療事業グループの特徴

- i) 親機能を果たしているのが個人（理事長）
- ii) 経営権や財産権が実質的に世襲されるケースが多い
- iii) 経営者は原則医師で、医業における倫理性、非営利性維持が期待されている

先にホールディングカンパニー組織では子法人に営利・非営利両法人がなりうると述べたが、現実には営利ホールディングカンパニー組織に非営利の子法人が存在するケースは稀である。少なくとも営利ホールディングカンパニー組織の中で非営利の子法人が主要な事業を担うとは思われない。存在しても極めてマイナーな位置付けであろう。そもそも営利性の趣旨に照らして意味のないことであり、非営利事業を大々的に行えば株主から非難が出よう。そうした意味で営利ホールディングカンパニー組織にあっては、ほとんどの子法人が営利法人と思われ、したがって、株式所有による支配が法的に担保される形で確立している。つまり営利ホールディングカンパニー組織にあっては、ガバナンス（子法人に対するコントロール権）はほとんど問題にならない。

これに対して、今回検討されている非営利ホールディングカンパニー組織の場合は、今後の事業展開如何では主要かつ重要部門を担う営利子法人が出現することは想定されうる。何故なら訪問介護、サービス付き高齢者向け住宅（以下、サ高住）、有料老人ホームなどの分野は既に営利法人が主として担っている分野だからである。非営利子法人に対して法的に担保されない実質ベースのコントロール権の問題も含め、非営利ホールディングカンパニー組織のガバナンスのあり様には大きな課題がある。

### 3) 非営利ホールディングカンパニー組織の生成過程

次に非営利ホールディングカンパニー組織の生成過程を見てみよう。

米国の非営利ホールディングカンパニーである医療事業グループやわが国の実例を通して、親法人による非営利子法人に対するコントロール権の源泉が事業資金拠出であることをみた。事業資金拠出が経営権の源だという意味は、ある一つの経営主体が拡大成長していく過程で新規事業立ち上げ（新法人設立）や、外部の既存法人が経営不振に陥った都度、自らの資金を拠出することによって買収する等を積み上げた結果出来上がったもので、出来上がるまでに相当長い年月を要する組織だということである。

ホールディングカンパニー組織は経営統合の一形態である。そもそも経営統合は営利・非営利ホールディングカンパニー組織に拘わりなく、原則、優勝劣敗の論理で形成されるものなので、こうした実例を見るまでもなく、一般に出来上がるまでに長い時間を要す。

言い換えれば、法人存続の体力が残存している既存の複数の医療法人等が寄り集まって合意した結果、ある日突然出来上がるものではない。またこうした既存の複数の医療法人等が寄り集まって合意して出来上がる合意形成型では、合意内容によるとはいえ親法人が傘下法人の事業資金を拠出していないので、必須事項である親法人のコントロール権が実質ベースでも確保されない怖れが高く、ホールディングカンパニー組織の実をあげるのが難しいと思われる。更に合意形成型では、独立色の強い現行の医療供給主体の特質を考えれば、誰が経営権を握るか、収益分配や財産帰属をどうするか等の重要事項について、合意に至るまで相当な困難が予想される。

この様に考えると、器を作ることもさることながら、むしろ問題は対象とする医療供給主体を非営利ホールディングカンパニー組織にどう参加させるかといった方法論がキーポイントとなると思われる。国民会議の報告書でも「実行性と加速度を加えること」を最大の使命としていると記す所以であろう。

### (3) 非営利ホールディングカンパニー組織創設にあたっての論点・留意点

これまで述べてきたとおり、非営利のホールディングカンパニー組織は①非営利子法人に対するガバナンスの構築に知恵が求められる。とりわけ既存法人による合意形成型では、既存法人が子法人として存続することが前提とされると思われるので、親法人の事業資金拠出がない、②ホールディングカンパニー組織は一般的にある程度の規模が出来上がるまでには相応の時間を要する、③既存法人の合意形成にはかなりの困難が予想される、④したがって、ホールディングカンパニー組織を早期に作り上げる方法論が重要であるなどの課題を指摘した。

一方、ホールディングカンパニー組織は経営組織としては、既述のように事業多角

化を展開していくうえで利便性の高い経営形態である。特にこれからの医療法人の面的展開を考えれば適合性が高く、時代にマッチした法人類型といえ、こうした制度を導入することは大いに意義があると言え、評価できる。

以上の認識の下、非営利ホールディングカンパニー組織構想が実のあるものになるための見地から論点・留意点を整理する。なお、各項目について改革案の内容を示すのは本調査研究の趣旨ではないので、あくまで論点・留意点の提示に留める。

## 1) 非営利ホールディングカンパニー組織の組織要件に関する論点・留意点

### ①非営利性

非営利ホールディングカンパニー組織構想は国民会議報告書でも明示されているように、非営利性の堅持を大前提としている。そうであるならば、現行の医療法人の非営利性の組織要件は当然に遵守されて然るべきである。

ただ非営利ホールディングカンパニー組織の場合、非営利性を適用する対象は分けて検討することも考えられ、対象によっては適用に幅を持たせることを検討する余地が考えられよう。

非営利ホールディングカンパニー組織の対象は親法人、子法人、組織全体の3つに分けられる。そこで以下それぞれについて組織要件を整理する。

#### i) 親法人

親法人は非営利ホールディングカンパニー組織全体の最終意思決定機関なので、親法人については非営利性の要件が厳格に適用されなければならない。非営利ホールディングカンパニー組織という新たな法人制度は、その創設目的がかなえば今後の医療法人制度のメインとなることが想定されるだけに、親法人に非営利性に欠けるところがあっては、現行の医療法人制度の根幹に触れることなので、極めて慎重な議論が求められる。

具体的には第五次医療法改正で適用されている要件、つまり配当禁止、社員の議決権は拠出金に関わりなく一人一票、法人財産は特定個人に帰属しない等は必須である。

なお、非営利ホールディングカンパニー組織組成にあたっては、統一した意思決定策として、会費制を採り、会費に応じて議決権を持つという案があるが、これは以下の理由により非営利性に反すると考えられる。

医業経営の非営利性等に関する検討会（平成17年7月22日）による『医療法人制度改革の考え方』によれば、『社団医療法人の社員の議決権について、社団医療法人への拠出額に応じた議決権割合を社員に付与することは、拠出額が多寡によって社団医療法人の経営を左右し、「営利を目的としない」という考えと矛盾することとなる。そもそも社団医療法人に拠出された拠出金の性質は、医療

法人の活動を支える財産的基礎である。一方で、社員の議決権は、社員総会において、社団医療法人の適正な運営をチェックするためのものであり、社員一人一人の意思表示が公平になされるための権利である。このため、社団医療法人に拠出された拠出金と社員の議決権とを関連づけることは、「営利を目的としない」医療法人にとって、本質的に相容れないものと整理すべきである。こうしたことを踏まえ、社団医療法人の社員の議決権は拠出額の多寡に関わらず一人一票であることを医療法ほか関係法令において明確に定める必要がある。』と明記され、現行の医療法第48条の4第1項で一人一票と規定されている。

出資金、会費、寄附金、基金等、名目は何であれ拠出金が議決権とリンクすることは、資本力に応じて議決権が付与される資本の論理導入となり非営利性に反することであり、非営利組織にはそぐわない。

## ii) 子法人

非営利ホールディングカンパニーの子法人の中には、営利法人も想定され、営利法人であっても親法人と経営理念を共有するなどの倫理規定を要する。

また、株式の大半を外部組織が保有し配当している場合、医療事業で得た収益が医療事業以外に流れ、非営利ホールディングカンパニー組織外へ配当されては、現行医療法人制度の根幹に触れる問題となる。営利子法人の場合では後述するコントロール権とともに、外部株主の持株比率について検討を要すと言える。

## iii) 非営利ホールディングカンパニー組織全体

親法人について、厳格な非営利性の要件が課せられるのであれば、非営利ホールディングカンパニー組織全体については、ある程度弾力的な要件設定（例えば持分あり医療法人が参加しやすいよう、子法人の財産が個人に帰属することを認める等）を検討する余地があっても良いであろう。

## ② 公益性

非営利ホールディングカンパニー制度導入により、営利法人も傘下に入ることから事業内容の多角的展開が進むが、想定外の事業分野への拡大は、非営利性、公益性の見地から当然に望ましくない。社会保障分野の資金が、社会保障関連と全く関係のない分野へ流れることは、制度自体への不信を招く恐れも考えられ、何らかの規律を設けることが望まれよう。

## ③ 経営の透明性

従来の法人単独型と比べ、非営利ホールディングカンパニー組織は規模が大きくなるため、地域住民は言うに及ばず供給制度全体に与える影響も大きくなる。そ

のため、経営の透明性が従来以上に求められる。グループ全体の総合的な会計制度の導入と、その公開の義務化が必要であろう。

#### ④コントロール権の確保

まず非営利子法人の場合、既述のようにコントロール権をどう確保するかの問題がある。

一方、子法人が営利法人の場合は、持株比率によってすべてが律せられるので、様々なケースに対応した持株比率を想定しておかねばならない。例えば過半の株式を保有しても、他に3分の1以上を所有する株主が存在すれば、合併や定款変更等の重要事項について拒否権を持たれる等の問題もある。

また転売によっていつのまにか株主が変わり、理念の異なる株主が出現するのも好ましくないので、株式の転売ルールについても要検討であろう。

いずれにしても経営権を確保するための対策が求められる。

## 2) 改革の実効性、加速性に関する論点・留意点

### ①地域概念と地域計画の設定

まずは地域概念の導入が必要であると思われる。地域完結型というならば、その地域が確定されなければ話が始まらない。例えば医療計画地域と一致させるなど何らかの地区設定が必要である。同時に、当該地域での資源適正配分等に資する地域計画の設定が求められよう。

### ②財政支援

経営統合を順調に進めるためには、単に器を作るのみならず、更に実効性と加速度を加えるには、社会保障制度改革国民会議報告書が指摘するとおり、財政支援を含む誘導策は検討されて然るべきであろう。

### ③利用者保護の対策

地域設定の際に、非営利ホールディングカンパニー組織をどう設定するかによっては、困り込みの問題が生じる。利用者の利益、権利をどう保護するか、対策を要しよう。

### ④資金集約方法

人、モノ、金について法人の下で一元的に管理できなければ、ホールディングカンパニー化した実があがらない。ただ、参加している法人は法的には会計上も税務上も独立した扱いとなるので、各法人であがった収益をどういう方法で親法人に集約するのか、その合理的な方法を策定することが望まれる。