

The Journal of JAHMC

[機関誌 JAHMC (ジャーマック)]
2012 April / vol.23 No.4

Japan Association of Healthservice Management Consultants

4

INTERVIEW

東京・銀座から全国各地へ 湖山医療福祉グループの軌跡を問う

湖山 泰成

REPORT I

公益法人制度改革を振り返る 日本医業経営コンサルタント協会は公益社団法人に

REPORT II

医療施設経営の新機軸として「始動」する サテライト・クリニックの研究

富井 淑夫

寄稿 CONTRIBUTION

病院の未収金を考える 発生防止、管理、回収の3段階で

佐藤 豊治

DATA

統合とM&Aで海外事業の拡大を図る国内大手製薬企業

布施 泰男

Interview ●●●●

湖山医療福祉グループ 代表

湖山 泰成



東京・銀座から全国各地へ 湖山医療福祉グループの軌跡を問う

東京・銀座から全国各地へ、さらに首都圏への回帰。全国16都府県22法人、6,000人の従業員を擁する湖山医療福祉グループの軌跡を問うてみた。

——まず、何よりも、すさまじいばかりの成長ですね。

湖山 それは誤解だと思います。私は銀座の病院の経営者になってもう25年は経っていますから、1年1年の成長で言うとなんかに特別なことはなかったと思っています。最初は銀座の77床の救急病院の再生から始まり、救急病院をやめ、病棟をやめ、その分、総合的な健診センターにしたのです。

銀座には、診療所は100近く、歯科は200ぐらい、居酒屋も200あるそうです。ご存じのとおり、診療報酬は1点10円で銀座も全国も同じです。国立がん研究センター、虎ノ門病院、慈恵医大病院があって、診療所も100ある中で、非常に厳しくて、体力がないから最初に死んでしまう。死ぬ前に、リストラして生き残ったのです。それでも一応、銀座の中では最大規模の医療機関ではあるのですが、ベッドは基本的にはなくしました。

日本は少子高齢化などで社会が変化する中で、銀座から全国（地方）へ、救急医療から成人病、高齢者医療、高齢者の生活までということです。現在、22法人ありますから、平均すると25年で毎年1個ずつ作ってきた勘定になります。

高齢化、介護保険の成長を追い風に ●●●●

——沿革に目を通すと、数の上では2002年からの拡大がすごいですね。

湖山 ちょうど介護保険関係に向かっていて、世の中の風を大変強く感じたのがその頃ですね。当時はちょうどリゾートブームが崩壊した後で、

最初はA社の新潟のリゾート地に銀座病院のランチを作ってほしいということで行ったのですが、それが崩壊した後に残ったのはごく普通の日本の農村でした。高校を卒業するとみんな都会へ行ってしまってお年寄りしか残っていない。町立病院が一つ、社協の特養が一つというのが日本の地方の姿だったわけです。介護保険が施行されて、新しく老人保健施設を作る人は都会にはいたのですが、地方にはいない地区もありました。スキー場や海岸、道の駅、温泉、ゴルフ場があるような、やり手がないいへき地の知り合いの町長から頼まれて、地域福祉に対する寄付行為のつもりで一つひとつ作っていきました。——よくぞ思い切りましたね。

湖山 その町には老健や特養が一つしかないの、自然にオンリーワンです。銀座は競争の世界ですが、そこは競争がありません。地域の中で本当に大事にされながら、政治・行政・地域と一体となって新しい施設を作ること、東京と文化が全く違うわけです。そのことがうれしくて、楽しくて、やりがいがありました。ただ、地方へ行くと医師がいないのに、老健でも医療を要求される地域があったり、50床や70床という小さな老健施設だったので、100床になるまでは赤字で、今思えば創業のころにはいろいろな苦労がありました。

地方では1年1年の実績がそれなりに評価されます。銀座で働いている人は1年で3分の1が変わりますから、安定顧客になりません。だから新しい者が参入しやすい。ところが地方では、地域で頑張っているということで、年々評価されて信

日本の高齢化、介護保険の成長が後押ししてくれました。



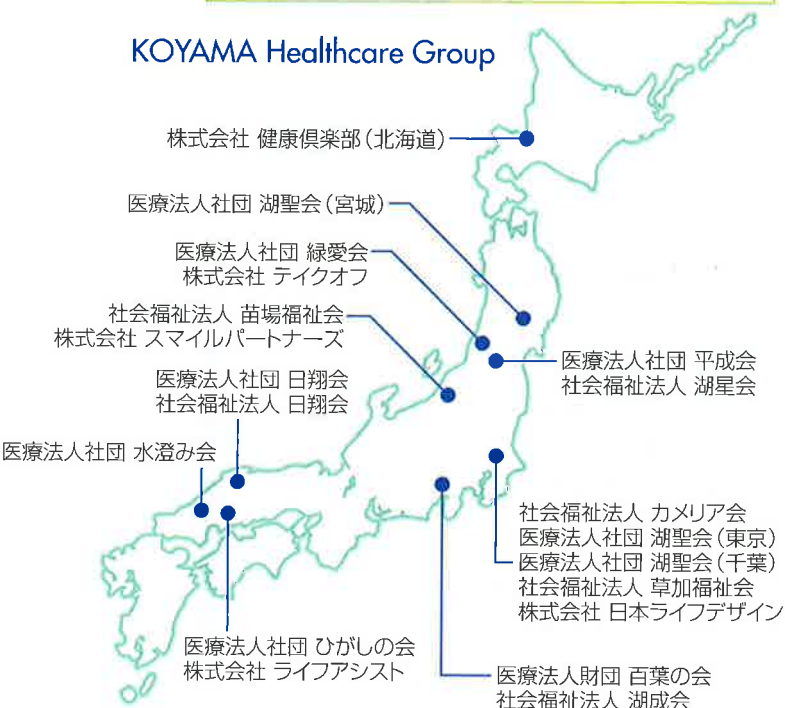
湖山 聖成(こやま やすなり)氏略歴

1955年、東京生まれ。順天堂大学スポーツ健康科学部客員教授。湖山医療福祉グループ代表。専門は福祉経営論。経営システム論。獨協大学法学部卒。英知大学大学院修士課程修了。三井信託銀行勤務の後28歳で、父湖山聖道が副院長を務めていた銀座菊地病院の再建を果たす。その後、静岡県湖山病院をはじめとする2つの病院、346の高齢者介護・福祉施設等を展開。現在は、9つの医療法人、6つの社会福祉法人、4つの株式会社、1つの有限会社、1つのNPO法人を経営している。グループ全体の従業員数は6,000人超(2011年11月現在)。ソーシャルビジネスの草分けとして社会事業経営の在り方を追求する。著書に『ヘルスケア・デザイン・レポート』(中央公論事業出版)など。
<http://koyama-gr.com/>

グループ概要

湖山医療福祉グループは、現在22法人・142サービス拠点・350事業所を有する高齢者医療介護に特化した医療福祉グループです。事業展開は、北は北海道から西は島根県に至る全国各地で広域のかつ地域に密着して運営展開をしております。ご承知の通り、老人介護に対する国民の関心と期待は21世紀に於ける日本の最重要課題の一つとして高まる一方ですが、湖山医療福祉グループとしては、職員の総力を結集して、お応えしたいと決意しております。

KOYAMA Healthcare Group



頼を得てきます。これは東京にない文化なので、うれしかったです。もともと銀座の救急病院でしたから、医療のことはわかっていましたし、それに比べれば怖いものはありませんでした。

——怖いものなしだから、積極的になれた…。

湖山 医療を積極的に提供しました、ということです。老健でありながら病院並みのセンスを持っていたと思いますし、特養でありながら老健的なリハビリや医療の理解を持っていたと思います。グループホームでありながら、特養並みの認知症や寝たきりの介護をしました。そうした高機能なノウハウを、一般的な緩やかな施設体系でも遠慮なく提供しました。厚労省からすると、施設体系を細かく分けたのはそれぞれ適正な能力しか必要としないという前提でしたから、これは資源の無駄なのです。しかし、上部構造のノウハウを全部に提供していくことは、経営的にも利益は出ないかもしれないけれども、結果的には長期安定して推移したということで、こういう経営の在り方もあるのだと思います。

では、利益が薄いところを何で補ったかという、日本の高齢化、介護保険の成長が後押ししてくれました。逆に言うと、成長しながら介護、福祉と一体型の医療を提供して、民間で倒産せずにきたのは、やはり成長があったからだと思います。

銀座から地方へ

——医療と介護の統合システムは臨んでいたということですね。時間とともに業績も付いてきているのではないかと思います。

湖山 「素晴らしい経営戦略ですね」とか「どういう経営戦略ですか」とよく聞かれますが、正直戦略など何もありません。あえて言うのであれば、戦略は厚労省が考えて方向を示してきたわけで、その追い風を受けるか逆らうかという話だと思います。結果的には帆をいっぱい上げて、その風を目いっぱい受けて風任せで飛んでみようということだったのです。

——しかし、ヨットも風をうまく受けなければいけないので、お任せではないですよ。ヨット

私たちの事業展開は時代の流れそのままです。
銀座から地方の中山間地域に行って、そこで作って枠がなくなると、
今度は逆に首都圏に戻ってきているのです。
日本の人口変動のニーズに合わせているだけで、
私たちの経営戦略ではないのです。

というのは逆風でも進むのですから。

湖山 当グループは四国と九州にはありません。「出ない戦略ですか」と聞かれますが違います。たまたま呼んでいただけなかっただけなのです。考えてみると自分で選んで進出したところはなく、道の駅のシンポジウムなどである町を知り、そこに一つ施設ができると、それを見た町村の方々から、うちに来てくれないかと誘致されるのです。たとえば、山形県の米沢市の隣に、川西町というところがあります。井上ひさしさんの生まれ故郷です。そこに川西湖山病院がありますが、川西町には町立病院と社協の特養があるだけで、地元には老健を作る人がいなかったのです。町長に呼ばれ、老健だけをやってくれる人を探していると言われて、町立病院があるからいいだろうということで、老健を作りました。ところが、オープンした翌年に、統廃合で町立病院がなくなるというのです。

——市町村合併で消えていった。

湖山 それで慌ててしまっただけです。当時、介護療養の病棟をやる人がいなかったのです。あの時代の民間病院は、そんな利益の薄いものを誰がやるかと、やりたがらなかったのです。枠は空いているが、やる人がいなくて県は困っていて、ぜひという話もあったので、逆に単体老健に100床の病院を併設して作りました。これは私たちが最初で最後だと思います。単体老健も療養型も、地域の医師会の先生たちは、随分奇特定のことをやるねという雰囲気だったと思います。つまり、私どもは経営的に見込みがあるから出ていったわけではないのです。それであれば地元にもやる人がいると思いますが、その当時は、面倒でわけのわからないものを誰がやるのだろうかということで、地域には担い手がいなかったのです。——情にほだされてやったという面もあるわけですね。

湖山 その後も療養型の枠がさらに100床出てきて、それもやる人がいないので増床したのです。老健100床、病院100床のところは病院100床を作って、やはり病院200床は厳しいので、結果的には第1号で老健に転換しました。考えてみると老健200床に療養病院100床なのですが、それは計画してできることではないし、計画しても許可されないと思います。地域のニーズはあるけれどもやり手がないところを、重荷を背負うつもりで何とか毎年頑張ってきて、結果的にはコアなニーズですから、非常に安定したサービス施設になったということで、これは計算してできることではありません。当時、地域の高齢化を見て、将来性があると思ったのでそれに賭けたわけですが、今ならやらないでしょうね。そのときは若かったし、それが自然に広がっていったのが今のグループです。

地元根差した法人を ●●●●

——2002年に10ヵ所、03年に19ヵ所、04年に26ヵ所、07年は29ヵ所と、何年か続けて毎年20～30という数の施設や事業所を開設されていて、非常に驚いたのですが。

湖山 それは全国展開だったからです。埼玉だけとか神奈川だけなら現実的にはあり得なかったと思いますが、やはり北から南まで、独立型の法人があったので、それぞれ地域で高齢者が増えている中で一つやらざるを得ないだろう、二つやらざるを得ないだろうということで、老健を作って、次に特養、グループホーム、デイサービスと、個々の法人ではそれほど大きなことではないのです。

——16都道府県に22法人でしたか。

湖山 はい。たとえば、老健があるところに特養を作ると、社会福祉法人もできるので2法人になります。そこでデイサービスをするのに株

従業員は今年の春で6,000人ですが、
5～6年で1万人規模には成長させたいと思っています。
その人たちが25歳までにはあらゆる資格を取り、
30歳前には幹部になるという教育と就業のシステムだと考えていて、
そのための研修施設のつもりでいます。

式会社を作れば、3法人になるわけです。それぞれがグループホームを一つずつ作っても、一度に三つになります。ですから、実は大型の施設よりも、地域のデイサービスやグループホームなどを割とこまめに作っているのです。各法人からすると、一つ二つは作らざるを得ない。ですから、中央でコントロールしているわけではなくて、個々の法人が法人の役員会として事業決定しています。もちろん私は中心となって地域に合わせて動いていますが、法人が独自の事業計画をきちんと各県で立てているので、結果として多いのです。

——地域に密着した、しっかりした法人を作っていて、それをグループとして見ると幾何級数的に増えているように見えるということですね。

湖山 そうです。だからその裏腹に、自分が得意なものだけたくさんやるとか、独占的にやるとかという都合のいいことはできないわけです。地元の役員がたくさん入っていらっしゃいますから、本当に必要なもので、実直にやるもの以外はやれません。でも、そういうものであればもうかることはないけれども、必要とされているから行政も応援してくれるし、地域ニーズは本来あるわけなので、大変ではあるけれどもまじめにやれば成り立つのです。

——数にこだわって恐縮ですが、2008年からベースが落ちてきていますが、ほどほどもうできたという意味ですか。

湖山 東京での老人ホーム事業や首都圏での特養などは、やはり単体でお金がかかります。首都圏は厳しいですね。首都圏の大型施設はお金もかります。そういうものが軌道に乗るまでは、全体的に緩やかになっていると思います。反省しているのですが、地方の過疎地といわれる中山間地域に要請されて行っても、特養1個、老健1個で次の枠がないわけです。広島は島か

ら始まったものが、広島市に出てグループホームでサービスをやるとか、最近では広島市で老人ホームも医療法人で始めましたが、島の中では老健で一つグループホームを作ると、もう枠がないのです。ですから、地方の中山間地域は入りやすかったのですが、後の成長が止まってしまったわけです。それでその後、首都圏の方に移っていく過程で、今は埼玉、千葉、神奈川の特養や老人ホームが多いのです。

私たちの事業展開は時代の流れそのままです。銀座から地方の中山間地域に行って、そこで作って枠がなくなると、今度は逆に首都圏に戻ってきているのです。日本の人口変動のニーズに合わせているだけで、私たちの経営戦略ではないのです。——確かに東京周辺の3県の高齢者人口は非常に増えていて、町によっては高齢者ばかり。かつて東京の周辺に集まってきた若者がみんな高齢化してしまって、この方面の介護あるいは老人住宅の需要はますます高まっています。

湖山 そうです。ですから、今建築中のものや次に計画中のものも、やはり埼玉、千葉、神奈川の特養や老人ホームの計画を優先しています。また、静岡も富士市から始まっていて、神奈川の川崎などと同じ工場地帯ですから、これから高齢化が急速に進むのに伴って、そちらの方も増えると思います。

施設は学校～人材育成～

——規模は別として、仮に似たような施設があったとすると、そういうところと湖山医療福祉グループのやり方の違いは何でしょうか。

湖山 それは緩やかな成長を続けられるだけの規模になっているということです。それはお金でもなく、施設規模でもありません。私どもは新卒の採用に特化して3年目ですが、去年は360名の新卒を採用しました。今年は460名の採用

**関東大震災を乗り越えるということを、
グループ全部の職員の一つの理念・目標にしています。**

活動をしています。一般介護職は新卒採用と教育に特化しています。ですから、施設を増やすことではなくて、この世界に一般学部から入れて、看護学校と同じで、給料を払いながら3年で介護福祉士、5年でケアマネジャーを取らせる学校だと思っています。病院併設の看護学校のように、働きながら資格を取らせる。奨学金付きの実習をしながら3年、5年で資格を取らせる大学院だと。私どもは教育のために病院、老健、特養のすべての施設を持っていて、体験できる。そういう人たちが25～30歳で所長クラスになるために、デイサービス、グループホームも小規模のものをたくさん作っていて、実は人材育成を大きな眼目にしています。

各法人で違っていた退職金制度を去年から全部改めて、100%貫徹させました。今の時代に取って退職金制度を復活させて積立を始めたわけで、20歳前後で採用して、60歳で定年になる40年後に退職金を払えるだけの継続性と成長性を担保しなければなりません。従業員は今年の春で6,000人ですが、5～6年で1万人規模には成長させたいと思っています。その人たちが25歳までにはあらゆる資格を取り、30歳前には幹部になるという教育と就業のシステムだと考えていて、そのための研修施設のつもりでいます。——これだけの施設の数があればできますよね。

湖山 私どもは、総合病院やがんセンターが大学院で、総合救急病院が大学、一般病院や老健が高校、特養が中学だと例えていまして、そして、私どものようにたくさんの施設があれば、小学校や幼稚園のような施設もあるわけです。これはある程度標準化されていますので、特殊な学校というわけではなくて、誰もが最低限身に付けなければならない標準的なもので、その仕組みは文科省が決めているわけです。それに基づいたものなので、全国にどこでもあって、どの地域の子どものものびのびと、多少優秀でもそうでなくても、みんなそこですくすくと育つことができるという教育事業だと考えているのです。

——教育は立派な事業ですね。

湖山 それがあれば、私ども法人も倒産せずに済むのではないのでしょうか。

既存の学校が悪いとは言いませんが、高卒で入ってきて、こちらで頑張って資格を取る子の方が、明らかに意識が高いです。

そういう人たちは3～4年早く出世できるようにしてあげたいと思っています。今は私が法人の理事長ですが、次の理事長は今の幹部たちで、その次の理事長は地域でプロパーで採用した人になるようにしたいと思っています。

一歩先を～今が始まり、全速力で～

——これから、一歩先はどのように考えていらっしゃるのですか。

湖山 実は私の今の焦点は今後想定される関東大震災です。東日本大震災を経験して運よく生き残りましたが、5～10年で関東大震災が必ず起きるという前提で、法人すべての経営と準備をしています。首都圏の埼玉、千葉、神奈川に大型特養を増やしているのは、やはり特養の建物が地震に一番強いからです。それから、地域支援は救急医療ではなく高齢者の後のフォローだと。なぜ場所的に相模原や川崎、草加かというと、地震に耐えて東京の救済窓口になり得るロケーションだからです。

23区内では、競争経営が厳しくて投下資本がすごくなります。そういう面で、東京外の方が投資効率はいいです。逆に言うと、東京都内では投資効率がいろいろな面で合わないですね。それから、地震のことを考えると、私は銀座を動かないけれども、地震のときには助からないだろうから銀座は諦め、首都圏を囲むように作っている新型の大型施設でできるだけ東京を救ってくれと。関東大震災を乗り越えるということを、グループ全部の職員の一つの理念・目標にしています。

——それはすごいことだと思います。単純な思考ではなく、立派な戦略です。

(聞き手 盛 宮喜)