

医師・病院の取り込みを目指す米国の金融サービス業者

中村 仁

■ 要 約 ■

1. 米国において最も所得が高い専門職である医師は、資産運用や相続対策などのアドバイスを求めているものの、多忙で時間的余裕がない。また、医療機関・病院は、資本市場の混乱や、オバマ大統領の進める医療改革制度の影響によって、投資銀行的な金融サービスを求めている。
2. 医師・病院向けに提供される金融サービスは、①個人資産運用・コンサルティング、②投資銀行、③保険、④経理・人事・福利厚生のアウトソーシング、の4つに分類される。
3. 米国金融機関は医師・病院のニーズに即したサービス・商品を心がけながらも、医師や医療機関の囲い込みによる顧客化を目指している。参考事例としては、National Association of Personal Financial Advisors、バンク・オブ・アメリカ、ハートフォードなどがある。
4. 日米間での単純な比較はできないが、我が国でも医師の多忙さ、医療費の問題などが議論されている中で、米国で行われている医師・病院向け金融ビジネスの手法は今後参考にされる可能性が高い。

I 金融サービスに対するニーズが大きい米国の医師・病院

米国労働省が発行している「職業ハンドブック（Occupational Outlook Handbook 2008-2009 edition）」によると、米国において、内科医並びに外科医の報酬は、全職業の中で最も高くなっている（図表1は医師の各専門医別報酬の中央値）。一方で、医師の多くは、過酷な勤務に対する悩みを抱えている。同ハンドブックによると、医師の3分の1以上は一週間の労働時間が60時間を越える。また、医師の高齢化も進んでおり、相続問題も抱えている。すなわち、医師を個人投資家としてみると、資産運用や相続などに対するニーズは大きい。解決策を練るための時間に余裕がない投資家層という姿が見えてくる。

一方、医師の勤務先である医療機関・病院も、金融業界のアドバイスを求めている。米国では、株式会社経営されている病院はもちろん、非営利団体が経営する病院においても、資本市場を活用した資金調達など、効率的・効果的な財務戦略が経営の根幹となるため、財務上の問題に直面するからである。例えば最近では、景気後退や資本市場の混乱による

図表 1 米国医師の専門別年間報酬中央値

専門分野従属一年以上	ドル
麻酔医	321,686
外科医	282,504
産科医/婦人科医	247,348
精神科医	180,000
内科医	166,420
小児科医	161,331
家庭医	156,010

(出所) 米国労働省資料より野村資本市場研究所作成

影響を受けて、①変動金利債券の利払い増加、②金融機関からの担保要求の増加、③国民保険に加入していない患者の医療費未払い増加、④寄付金額の減少、⑤投資損失の増加、といった問題がある。更に、オバマ大統領が進める医療制度改革では高騰する医療費の抑制も目指しているため、医療機関は収入の減少や利益率の低下リスクに直面する。そのために、IT システムの導入などによるコスト削減や運営の効率化も求められており、医師や従業員の給料の増加を凍結、新しい機材の購入の抑制、建設プロジェクトなどの凍結、IT システムの導入による運営効率化といった調整をしている。したがって、資本調達、M&A、助言といった投資銀行的なサービスに対するニーズは高まる一方である。

このような状況にある医師や病院向けに提供されている米国の主な金融サービスは、①個人資産運用・コンサルティング、②投資銀行、③保険、④経理・人事・福利厚生のアウトソーシング、の4つに分類される。

①は開業医や勤務医などへ個人資産の運用アドバイスや、病院の開業や病院運営における従業員との契約形態などのコンサルティング業務を行うことである。これらは証券や銀行などの金融機関、公認会計士、弁護士、そして独立系アドバイザー（RIA）などがサービス提供者となっている。

②は大規模病院の経営者などに対して、病院債の発行などの資本調達や M&A に関するアドバイス、リサーチ情報の提供、そしてバランスシートの管理などといったサービスを提案することである。JP モルガン・チェースやモルガン・スタンレーといった大手投資銀行だけでなく、リーリンク・スワンなどの独立系投資銀行¹も業務を行っている。法人としての病院が抱える余剰資産の運用なども含まれよう。

③では個人や法人に対する一般的な保険商品の販売から、手術の賠償請求に関連した保険といった医師向けの特種な保険商品販売を行うことである。ハートフォード、プルデンシャル、AIG、そしてエーオン傘下のヘルスケア・プロバイダー・サービス・オーガニゼーションといった保険会社が業務を行っている。

④は診療報酬、健康保険の照会、顧客情報の管理、そして従業員の給与処理といった医

¹ リーリンク・スワンは医療ヘルスケア業界特化型インベストメントバンクであり、M&A、プライベート・エクイティ・ファンドや直接公募による資本調達といった投資銀行業務、リサーチ業務、そして専門家を集めた医療ネットワークプラットフォーム“MEDAcorp”を通じた情報提供、といったことを行っている。

事会計システムなどのアウトソーシングから確定拠出年金の管理などといった職域サービスを手がけることで病院のコスト削減を支援する。この分野へは銀行、運用会社、そしてソフトウェアの開発者などが参加している。

以上のように、米国の金融業界は、医師個人との金融ビジネスだけではなく、医療機関・法人をからめてさまざまな金融ビジネスを行おうとしている。

II 金融サービスの具体的事例

巨大な医師・病院向け金融サービス市場の中で、包括的にサービスを提供しているリーダ的な金融機関はないのが現状である。しかし、その中でも医師や医療機関を囲い込んで顧客化することを目指している代表例として、National Association of Personal Financial Advisors (NAPFA)²、バンク・オブ・アメリカ (BoFA)、そしてハートフォードの戦略を紹介する。

1. NAPFA のインターネットを活用したネットワーク構築の目論見

NAPFA は、6月5日に開催された年次総会で医師向けサイトである MD Preferred Service Network (MDPSN) と提携することを発表した³。NAPFA は、フィーのみ営業担当者の団体で、厳格な基準に準拠したアドバイザーのみが登録することを許される。現在、全米でおよそ 1,000 人が NAPFA 登録ファイナンシャル・アドバイザーとなっている。一方、MDPSN は、US メディカル・スペシャリティーズというヘルスケア・コンサルティング会社が管理・運営している人材紹介サイトである。サイトでは医師向けに、不動産、保険、法律、そして資産運用に関する専門家を紹介しており、直接のアドバイザー業務は行っていない。今回、MD Preferred Financial Advisor Network⁴という専門のサイトページを開設し、NAPFA の登録アドバイザーが 375 ドルの年会費を支払うことで人名簿や広告を掲載することができるようにした。

NAPFA の取り組みは、時間的に忙しい医師に対してインターネット経由で直接営業担当者を紹介するところに特徴がある。居住地域を選択すると、NAPFA の営業担当者の連絡先やホームページの情報を見ることができる。これにより、時間のない医師がインターネット上で質の高い営業担当者をすぐに検索することができる。またサイトの運営側も自らが顧客へのアドバイス業務を行ったりする必要がない。このように、高度な知識を持つ各分野の専門家に包括的にアクセスできるようにすることは、多忙かつ複雑なニーズを有する医師を取り囲むのに効率的な手法と考えられる。

² NAPFA はフィーのみの営業を行うアドバイザーの協会である。

³ Sue Ascii, "Physicians' association enlists NAPFA to create advisers' network", *InvestmentNews*, 2009/6/9

⁴ <http://www.mdpreferredfinancialadvisor.com/>

図表 2 MD Preferred Financial Advisor Network のサイト



(出所) MD Preferred Financial Advisor Network より

2. バンク・オブ・アメリカ (BoFA) のヘルスケア向け投資銀行業務

BoFA では、投資銀行部門に 145 人のバンカーを配置し、病院を含めたヘルスケア業界の対応をしている。BoFA が行っているヘルスケア産業向け投資銀行サービスには、①アドバイザー業務、②ローン、③リース、④医事会計システムのアウトソーシング、⑤消費者主導型医療プラン、といったものがある。

①では、病院債の発行や M&A のアドバイザー業務を行っている。ホームページによれば、2006 年における BoFA のヘルスケア・セクターへのアドバイザー業務の実績は 1,300 億ドルとなっている。②では、無担保ローン、資産担保ローン、そして不動産担保ローンから、医療機器担保ローンなどの特殊なローンまで幅広く行っている。③では、高額な投資になってしまう医療機器にフォーカスし、ヘルスケア機器ファイナンスチームを組んでファイナンス・リースやセール・アンド・リースバックといった仕組み金融を提供している。他にも医療機器、IT 関連、そして備品のリースや外来診療所のプロジェクト・ファイナンスといったことを行い、病院の税金やキャッシュ・フロー対策を手伝っている。④では、患者、保険会社、各種ベンダーなどが複雑にからみあう病院の経理・決済に注目し、紙ベースで行っていた医療費の支払請求処理に関わる煩雑な事務作業を、ソフトウェアやオンライン・ツールで代替したり、アウトソーシングを受けたりすることを目指す。これにより病院の財務管理作業が効率化して、コストの削減も達成できる。最後に、

⑤では医療積立口座（HSA）などを提供している⁵。

このように、投資銀行業務を中心にして経理・人事・福利厚生部門までをカバーすることで、病院経営全般のサポートを行うことになり、医療機関の取り囲みを図ることができる。

3. ハートフォードによる病院の囲い込み

ハートフォードは保険を中心にして複合的なサービスを医療関係者へ提供している。主要なサービスには①保険商品、②従業員向け福利厚生ビジネス、③IT システムの提供、が挙げられる。①の保険商品は、一般的な生命保険や病院にかける保険に加えて、賠償保険、医療費補償保険、そして薬品の損失補償保険といった医師向けの保険も取り扱っている。②では 401k や労働者災害補償保険、団体収入保障保険などを提供している。③では、@VENTURE というシステムを提供しており、日々の支払額の管理などを行うことで無駄な経費の削減を達成させる。このように、主要商品である保険に加えて医療機関に関連した従業員の対応と日々の業務サポートを行うことで医療機関の取り込みを図ることができる。

ハートフォードがこうした戦略を目指す理由は、保険商品の販売だけでは競合他社との価格競争に陥り、差別化を図りにくいからと考えられる。そのため、病院や医師への保険契約をするだけでなく、病院に勤務している従業員のための提案や病院経営の役に立つための一種のコンサルティング的なツールを提供することで特徴を出している。

4. 医師のキャリアに係るリスクをヘッジするための特徴ある保険商品

特徴のある商品を提供することで医師へアピールする企業もある。収入補償プランや退職プランを提供している Corporate Compensation Plans, Inc. (CCP) は、2009年6月29日に医師向けの新しい退職保証プランを提供することを発表した。これは、医師が病気や負傷などでキャリアに終止符を打つことになってしまった場合でも、引き続き退職プランへの拠出を継続させることができるものである。

医師が病気や負傷などで障害と認定された場合、退職プランへの給付はストップする。そのため、退職時期を迎えたときには老後の資金が枯渇している可能性が非常に高くなる。また、万が一のために備えていた所得補償保険からの支払いも尽きていることがある。このような場合に備えて通常は追加的な所得補償保険を購入するが、保険会社は医師が購入できる同タイプの保険発行に厳しい制限を設けているため、保険の買い増しをできない医師がほとんどである。

そこで、CCP は医師が契約している所得補償保険の金額に関らず、最高で 100 万ドルまでの所得補償保険を購入できるようにする。医師が障害を抱えることになった場合には、給付金が支払われて退職プランの中で投資する。これにより、医師は働いていたときと同

⁵ HSA に関する議論は、野村亜紀子「注目が高まる米国の医療積立口座（HSA）」『資本市場クォーターリー』2007年春号参照

じように退職年金を成長させることができる。さらにこの保険では医師が専門分野の医療行為を行えなくなった時に給付金が支払われることと、身体検査をすることなく保険の発行ができるという利点がある。この保険はグループベースで発行され、最低 10 名の医師が保険契約に参加することが保険発行の条件となる。参加者は医療部隊の従業員でも、医療業務グループのメンバーでもよい。また、保険は高格付けの保険会社によって引き受けられる。このように、医師の悩みや不安に対応した商品を開発することで、他では達成できなかった医師のニーズを吸収することができる。

Ⅲ まとめ

金融機関から見ると、医師は多忙で、効率的な営業活動を行うことが難しい。一方、病院経営者側のニーズやリスクは複雑であり、専門的な金融サービスを必要とする。したがって、金融機関としては、クロスセルを目指しながら、多くの医師または病院を顧客化することが、収益性を上げるための条件となる。上記で示した企業は、それぞれ医師・病院のニーズに即したサービス・商品を心がけながらも、医師または病院全体を取り囲むことを目指していることがわかる。

米国では経営と医療の分離経営が進んでおり、医療保険制度も特殊であることから、日米間で医師・病院向け金融サービスの単純な比較はできないと考えられる。しかし、我が国においても、高齢化や医療技術の進歩といった環境変化が進展しており、医療費高騰の抑制や医療提供体制の見直しも議論されている。また、医師の多忙さといった基本的な環境にも、類似点がある。IT の活用や専門的なアドバイス・商品によって医師・病院の囲い込みを図る米国の金融ビジネスの手法は、今後、我が国の金融機関にも参考にされる可能性が高いと思われる。