

医業経営情報

NO. 51

今回のテーマ：病医院の経営安定化に必要なこと

ここ数年で経営が厳しくなった病医院が増えています。診療報酬のマイナス改定が続き減収を強いられていますので、ある程度しかたありませんが、同じ環境下にもかかわらず相変わらず高利益を堅持している病医院もあります。

「高利益を出している病医院と、そうでない病医院の差はどこにあると思いますか？」という質問に対し、多くの方は「患者数（収入）が違う」と答えるのではないかと思います。決して間違った答えではありませんが、差が出ている理由は他にもあります。

その一つが借入金の返済額です。

借入金の返済額が多い病医院は、決算書上の利益は出ていても、資金繰りが厳しいところが多いようです。理由は借入金の元本返済額は決算書上の経費にはなりません、お金は出ていくからです。黒字倒産という言葉を目にした事があると思いますが、黒字倒産とは決算書上で利益が出ていても実際の資金繰りがショートして倒産する事を言います。

ところで、借入金の返済額が多い病医院は、開業してから何十年か経っている既存病医院が多い傾向にあります。逆に借入金がほとんどない病医院も既存病医院が多いです。

理由は、自己資金だけで新規開業する病医院は全くと言っていいほど無い上に、昨今は病医院といえども新規開業に対し金融機関が多額の資金を貸さないからです。ですから新規開業の病医院はどこも適度な借入金しかしていません。（と、いうより過度な借入はできません。）

それでは地域差や診療科目の差は多少あれ、診療報酬制度という同じ環境下にあるにも関わらず、なぜ借入金残高が多い、少ないという差が出てきたかという、利益が出ていた（好調だった）時期にとった対応に差があるからです。

そして対応の差に、病医院の経営安定化のポイントが隠されています。

以下、何が病医院の経営安定化に必要なものかについて書いていきます。

■事例紹介

経営安定化に必要なことについて書く前に、事例を3つ紹介いたします。

◆事例①「A病院」

A病院は100床規模の病院で、開業してから30年以上経っており、地元で知らない人がいない位の老舗病院です。A病院の経営は一昔前は非常に好調でした。しかし、理事長先生は「納税するのはもったいない」と考えており、納税するくらいなら好きな物を買ったり、職員に還元した方が良く、毎年高級車を買換えたり、必要性の低い高額な医療機器を購入したり、職員の給料（基本給）を上げたりしました。

その甲斐あって利益は少なくなり納税額も僅かで済んでいました。しかし、借入金返済は返済予定表通りにしか減らず、かえって大規模修繕や高額医療機器の購入により増えていました。

一昔前はそれでも好調な経営に支えられ、資金繰りに困ることはありませんでしたが、平成14年からの診療報酬マイナス改定や平成13年前後に建物の老朽化に伴う病棟建て替えを行ったことが原因で、次第に経営が厳しくなり、平成16年以降は利益の確保すら難しい状況に陥りました。

利益が出ない状況にあるので当然、資金繰りは更に厳しく、現在は、借入金返済のために新規借入を繰り返す状態となっています。

◆事例②「B病院」

B病院は300床規模の病院で、こちらも開業してから25年位経っており、地元では有名な病院です。ここの理事長先生は10年～15年位前のバブル後期に不動産投資に手を出しました。また、この頃には開業後数年から数十年経っており病院経営も安定したためか、理事長先生ご自身は診療からほとんど手を引き、ご自身の趣味活動に力を入れはじめました。

そして現在は、バブル期の負債が重くのしかかり、とても本業（医業）の収益から返済できる状況ではありません。また、理事長先生自身が診療及び経営から離れ、勤務医や事務長に診療や経営を任せられた結果、人件費率も経費率も他病院に比べ高くなっており、病院そのものの収益性も落ちています。

◆事例③「C医院」

C医院はかつて非常に患者が多く、評判の医院でした。当然医院の経営状態も良かったのですが、残念なことに未成年者に淫らな行為をした事で新聞沙汰となってしまう、以後すっかり患者が来なくなってしまいました。

場所を変えて開院したのですが、一度狂った歯車は元に戻らないのか、現在も経営状態はあまりよくありません。

■事例からわかる経営安定化のポイント

◆事例①「A病院」からわかること

1. 納税後の利益（いわゆる税引後利益）がなければ、病医院に資金は残りませんし、借入金の繰上返済をすることもできません。ですから利益が出たからと言って過度の節税をすることは、その事業年度だけで考えると良いかもしれませんが、病医院の経営安定化として考えると非常にマイナスです。
2. 車など収益を生まない資産は出来るだけ余剰資金の範囲で購入すべきです（現金で購入する）。また、医療機器等の購入は本当に必要か（使うか）などを考慮したうえで購入すべきです。将来使うかもしれない医療機器を節税目的で購入することは絶対に避けるべきです。
3. 職員の給料を上げるのは簡単ですが下げるのは難しいものです。A病院は好調時に基本給を上げた為に、人件費率が高く、非常に経営を圧迫しています。給料の高い職員が仕事が出来るとは限りません。かえって仕事は楽だし給料は高いとA病院に定着してしまい、その結果A病院の職員定着率は他病院と比べて高くなっています。定着率が高い病医院がよい病医院という訳ではありません。

◆事例②「B病院」からわかること

1. B病院の最大の過ちは情報収集を怠ったことです。バブル全盛期ならともかくバブル後期では土地神話にもかげりが見え始めていましたし、本当に条件の良い不動産はそうそうありませんでした。しかも、B病院が購入した不動産は決して良いとは言えない物件ばかりです。

この原因は不動産屋の言うことだけを信じたことにあります。不動産投資をするならせめて現地をみたり、近隣不動産の状況を調べる必要がありますが、すべて他人まかせで、理事長先生ご自身が確認された事はありませんでした。

不動産投資に限らず、医業についても情報収集は非常に重要です。
2. B病院の理事長先生は病院経営や診療方針を全て他人任せにしました。これも重大な過ちです。勤務医には経営観念がありませんので、医薬品は高いものを使い、看護師も多く配置し、病院経営に関係なく患者も退院させます。まるで自治体病院のようです。事務長は勤務医より経営観念はあったようですが、医師に対して非医師である事務長が強く言えるはずがありません。ですから医師である理事長先生がしっかりと経営を把握し、勤務医に言うべき事（特に診療方針について）は理事長先生が言うべきなのです。
3. 理事長先生がご自身の趣味活動に専念されるのは個人的趣向に基づくものであり、ある程度はしかたないかもしれませんが、ただし、問題なのは趣味活動に病院の職員を使ったり、趣味活動の資金を病院から支払うことです。

全職員の見本となるべき理事長先生が病院を私物化していると、全ての職員（特

に、幹部クラス)まで病院を私物化してしまいます。

◆事例③「C医院」からわかること

1. 病医院にとって悪い噂（口コミ）が出回ることや、新聞沙汰となることは極力避ける必要があります。C医院は極端な事例かもしれませんが、医療過誤や脱税容疑で新聞沙汰になったことで患者がぱったりと来なくなった事例は多数あります。

平成18年4月に公益通報者保護法という法律が施行されました。同法は通報（内部告発）により企業の不祥事が次々と発覚したことを受けて、通報者を保護する目的で作られました。

通報により発覚した代表的な不祥事として、三菱自動車のリコール隠し、東京女子医大の心臓手術のミスを隠すカルテ改ざん、雪印食品の原産地偽造表示などがあり、通報が社会に役に立っている事は事実ですが、近年は通報者（内部告発者）が全て正義と考える風潮があるようです。そしてマスコミやインターネットの影響もあり、誰もが何かあるとすぐに保健所、労働基準監督署、税務署などに通報する時代になってしまいました。

その通報が例え恨み辛みによるものであっても、通報を受けた行政庁は通報者の言い分を信じ、病医院に対する事情聴取、立入検査、税務調査などを行い、万が一通報が事実であったりすると厳しい行政指導を受けるだけでなく、最悪新聞沙汰となります。

このような事態を避ける為にも日頃のコンプライアンスの遵守（法令遵守）が大切です。そしてコンプライアンスの遵守はまず理事長先生を始めとした経営陣が始めなければなりません。経営者がコンプライアンスを遵守していないのに、職員にだけコンプライアンスを遵守しろと強制しても、実行する職員はいないからです。

最後に経営安定化のポイントをまとめると下記のようになります。

- ◆利益が出たら過度の節税はせずに納税する。
- ◆納税後の利益（税引後利益）が多ければ多いほど、病医院に資金が残る。
- ◆病医院に残った資金（余剰金）は、貯めておくか、借入金の早期返済に充て、将来のリスクに備える必要がある。
- ◆病医院経営に関係する様々な情報収集を常に心掛ける。
- ◆経営を他人任せにすることなく、必ず理事長先生が経営状態を把握する。
- ◆経営者自らが率先してコンプライアンスを遵守する。

前ページのまとめを見ると基本的な事ばかりを書いているように思われるかもしれませんが、どれも簡単そうに見えて実践するのは難しいことばかりです。しかし、事例を見てもわかるように、基本的と思われるこれらの事がしっかりと出来ていれば、現在のように厳しい経営環境下でも、高利益を堅持することが出来るのです。

コンプライアンスを遵守することなどで一時的に利益が落ちることもありますが、目の先の利益にとらわれることなく、長い目でみた病医院経営を考えて頂きたいと思います。

平成18年11月1日

西岡秀樹税理士事務所

<http://www013.upp.so-net.ne.jp/nishioka/>

文責 西岡秀樹