

Q. 債務超過の病院を引継ぐことになったらどうする？

債務超過の病院ですが、長男に引き継ぐにあたりどうしたらよいでしょうか。このままでは、長男は引き継ぐことを戸惑っています。

A.

債務超過のままでは、ご長男も戸惑いがあるでしょう。

債務超過ということは、過去の利益の蓄積がマイナスということです。現在も病院の運営が赤字であるとすると、その赤字には必ず原因があります。その原因はおそらく一つではなく複数あるはずです。それらを一つずつ解消していかなければ、この問題は前には進みません。また、一時的に資金を調達したり、借入金の借換等だけでは根本的な解決にはならず、時間稼ぎにすぎません。医療事業を黒字体質に転換する治療が必要なわけです。

【ポイント】

〈赤字の主な要因〉

- ・稼働率が低い(地域医療ニーズとのミスマッチ)
- ・人件費が高い(ムダ・ムラのある作業)
- ・材料費率が高い(相見積・入札制度がない)
- ・設備投資が過大である(機器の稼働率を調べていない)
- ・オーナー一族への支払いが過多(収入と報酬のアンバランス)

〈黒字への転換ポイント〉

- ・赤字の原因分析と対策(改善点の把握)
- ・病棟種類等の各種経営分析(地域医療ニーズへの対応)
- ・地域より求められる医療の分析(人口や年齢構成などの地域分析)
- ・医療政策の分析と対策(国策の方向性の把握)
- ・経営理念や方針・経営計画の策定(病医院のあり方の明確化)
- ・トップの役割と後継者の承継の有り方の確認(院長の役割の明確化)

【解説】

病院の赤字を黒字に変えることは、その本当の原因を、目をそらさずに突き詰めていくことから始まるでしょう。特に事業承継の場合には、先代の経営方針と次世代の経営方針が大きく異なることが多々見られます。時間を掛けて解決することが必要です。

時間をかけて黒字体質にするためには、資金が必要です。すぐに黒字になって病院の運営がばら色になる魔法はありません。改善するには何らかの資金調達が必要になります。オーナー一族に個人資産があれば勾論、それを拠出していただくことになります。理事報酬を下げるのが可能であれば勾論下げていただきます。しかし、多くの場合には、個人資産も使い果たし、報酬も下げられないケースが多いかもしれません。

残された方法は、金融機関から資金を調達するしかありません。診療報酬債権を元に調達する方法は最後の方法です。金融機関から資金を調達するには、明確な経営計画が必要です。この明確な経営計画がなければ病院事業を存続させることはできないということです。

債務超過を解消する魔法の杖を探すのではなく、病院の方向性を真剣に考えた経営計画を策定することが、一番の早道でしょう。