

# こんな医療機関には こう融資提案しよう

ここでは、老朽化に伴う移転・建替えや独立開業など、ケース別に融資提案のポイントを解説する。

ケース  
スタディ

## Case 1 建物が老朽化しており移転・建替えを検討しているA病院 ビジョンや経営方針を確認し 適切な経営アドバイスを実施



### 事例の概要

A病院は地方の中小病院で、建物は築後40年以上が経過。駅前立地して利便性は高いが、敷地が狭く、周辺道路は常に混雑。来院患者は高齢者が多く、救急搬送されるケースが多くなっている。

離職率がやや高いが、これは建物や設備等の老朽化に伴う労働環境の悪化が一因と考えられる。財務内容は人件費など固定費は増加しているが、資金繰りは比較的安定した状況。財務格付けはリスクはあるが良好水準のランクだ。

**医療機関の移転・建替えには大きな負担がかかる。資金繰りは当然のこと、計画作成にかかる時間や、患者・設備の移動が**

伴うからだ。医療機関の移転・建替えに際しては、今後患者にどのような医療を提供するかというビジョンや経営方針を詳細にヒアリングしたうえで、適切な経営アドバイスを行うことが不可欠だ。以下に、金融機関としてのアドバイスのポイントを解説する。

ビジョンや経営目標・方針が明確化されているか、イノベーションや経営目標・方針は全従業員に周知徹底されるよう分かりやすく具体的に表現されているか、ウ経営方針等には、社会的責任を果たす役割も盛り込まれているか、エビジョンや経営目標・方針のもとに、経営者・従業員一丸となった行動がとられているかなどだ。

①ビジョン、経営方針のチェック  
経営方針が明確にされていないと、短期的な視点での利益志向に走りがちとなる。医療機関の移転・建替えに際しては、「こういう医療機関でありたい」という願望を表したビジョンを明確にしておくことが不可欠だ。

②経営トップ（資質）のチェック  
経営管理技術がいくらシステム化されたといっても、経営活動の根幹はやはり経営者個人の経営に対する姿勢である。

主なチェックポイントは、ア医師としての技量と見識が備わっており、医療制度の変化に対応しリーダーシップを発揮できるか、イ医師（院長）も企業経営者であり、計数管理に基づく経営管理を常に行っているかなどだ。

計数管理については、以下の点を把握しているかチェックする。  
・対前月（前期比）より新しい患者は増えているか  
・診療報酬の点数は増えているか  
・入院患者の平均入院日数は短縮化しているか

③移転可否の検討  
病院を移転・建替えする際に、本当に病院本体の移転が必要なのか、現在の場所でステップを踏みながら建替えを行うのがよいのかを検討することが重要である。

仮に現在地から遠く離れた場所に移転することになれば、患者層が大きく変化することが予想される。新たな患者を得るという機会にもなるが、その場合でも既存患者を絶対に逃さない仕組みづくり

が収益上の重要なポイントだ。例えば、郊外に移転する場合、高齢者などは自分で運転できないケースもあるため、地域のバス会社に病院前にバスを停めてもらうことが可能かどうかを確認しておく必要がある。自前の送迎バスで対応することも必要である。

が収益上の重要なポイントだ。例えば、郊外に移転する場合、高齢者などは自分で運転できないケースもあるため、地域のバス会社に病院前にバスを停めてもらうことが可能かどうかを確認しておく必要がある。自前の送迎バスで対応することも必要である。

④設備投資計画のチェック  
建物、医療機器などの設備投資は多額の資金を必要とするため、つい投資時の資金面の計画のみに重点を置きがちになる。そこで、以下のような点に留意し計画化していくことが不可欠である。

A技術革新や情報革命の進展などの技術的側面にも留意し、投資設備がすぐに陳腐化しないかどうかを確認する。

イ設備投資後のトータルコストまで勘案した投資計画になっているかどうかを確認する。

ウ高度な設備投資を行っても、それを使いこなす人材がいらないことには意味がない。設備を使いこな

す人材への投資も同時に計画しているかどうかを確認する。

⑤スタッフの確保  
医療は「人」で成り立っているといわれているが、医療機関の多くが慢性的な人材不足に陥っていることも事実。設備投資計画を円滑に遂行させるためにも優秀な人材の確保が必要不可欠だ。

特に医療機関の良し悪しを決める看護師確保の方法としては、ア結婚・出産等で退職した看護師をリストアップして定期的に連絡する、イ看護学校・看護大学との連携を図り、説明会や病棟見学会を定期的開催する、ウ自院の看護師の友人・知人関係を人づてに紹介してもらうことなどである。

幹旋会社を利用する方法もあるが、紹介される人材にレベルの差があるなどリスクが発生する可能性もあるので注意が必要である。

コンサルタントとも連携し適切なアドバイスを提供  
A病院の現状を踏まえて対応を考えると、10%への消費増税前であることや財務内容に特段問題が

### Point !

今後、患者にどのような医療を提供するかというビジョンや経営方針を詳細にヒアリング  
移転の可否を検討するとともに、既存患者を逃さない仕組みづくりや優秀な人材を確保するための方法を支援することが重要

（杉本光生・中小企業診断士）