

経営 VOL.35

『経営計画』を作ってみませんか …②

前号では、『経営計画』の概要についてお話させていただきましたが、今号では引き続き、『経営計画』の具体的な進め方、及びポイントを解説させていただきます。

【5年後のビジョン(長期経営計画)の例】

A先生(内科:50歳)は開業4年目を迎え、保険売上が6,000万円に達するようになりました。

クリニックの経営環境が厳しい昨今、早期に売上が上がるのは喜ばしいことですが、保険売上が5,000万円までであれば、**社会保険診療報酬の所得計算の特例(租税特別措置法第26条)**の適用を受け、税負担が軽く済んでいたものが、その適用から外れることにより、売上が上がって喜ばしい反面、多大な重税感を感じていました。

そこで、A先生は、タックスメリットを求めするために「医療法人なり」を検討することにしましたが、なかなかすぐに来るものではなく、ある程度、計画を立てて目指していかなければいけないことが分かりましたので、**弊社のアドバイスを元にして、下記のような計画を立てられました。**

【5か年経営計画】

- 5年後に医療法人成りをする(長期計画の達成)
- 4年半後:保険売上が8,400万円にする(長期)
- 3年後:保険売上が7,400万円にする(中期)
- この2年間で増患対策を定着させる(短期)

まず、医療法人成りをするには、定められた期間に手続きをする必要があり、手続き期間は約半年間にも及びますので、4年半後には手続きを始めなければなりません。

また、**医療法人なり**を行い、そのタックスメリットを享受するためには、**一定の所得を超える必要があり、その目安は概ね2,000~2,500万円**とされています。

A先生の医院の利益率を30%として逆算すると、保険売上が8,400万円になれば所得が約2,500万円となり、保険売上が8,400万円にするには2,400万円の売上増加が必要ですので、患者単価が約600点のA先生の医院では、年間4,000人の患者数の増加で達成できます。

年間4,000人であれば、1ヶ月あたり333人ですので、1ヶ月の稼働日を23日とすると**1日あたり約14.5人だけ患者数が増加すると目標の売上、及び所得を達成できます。**

■ 「経営計画書」の記入シートを差し上げます

前号よりご紹介致しました「経営計画書」については、いざ作成するとなると、「何をどのように書けば良いかわからない」という方も多く存じます。そこで、ご希望の方には「**経営計画書**」のフォーマットをお送りし、さらに、その中から**先着10名様限定で、「書き方のアドバイス及び添削」**もさせていただきますので、是非、お早目にお申込み下さい。

みなさまからのご連絡をお待ち申し上げます(メール・FAX・TEL いずれの申込みでも結構です)。

【目標を目指す途中に、『中間目標』を置きましょう】

「目標売上まで、あと2,400万円!」と聞くと、現状とはかなりのギャップを感じるかも知れません。また、ギャップが大きければ大きいほど現実味を感じられず、途中で諦めてしまう恐れがあります。そこで、このギャップを縮めなければいけないのですが、それを「**中期経営計画**」で行います。

今回、A先生は4年半後に保険売上が8,400万円にするという目標を立てられましたが、その道のりは長く、ハードルが高いので、途中の3年後に『**中間目標**』を置きます。つまり、8,400万円はひとまず置いておき、とりあえず3年後に7,400万円を達成することを目標にします。そうすると、あと1,400万円の売上増で中間目標達成ということになります。

中期経営計画は、このように長期目標からの逆算で、「3年後にはこれくらいでない」と長期の目標を達成できない」という、現状より“一歩先”の姿を具体的に示すものです。

3年後に1,400万円の売上増であれば、**1日あたり8.4人だけ患者数を増やす**だけで達成できます。そして、患者数を1日8.4人増やすとなれば、診療時間が8時間とすると、1時間に1人以上増やせば中間目標達成です。

このように、長期の目標を高く設定したとしても、中間目標で現状と目標のギャップを縮めることにより、目標達成に対するモチベーションが保ちやすくなるのです。

【業務レベルに落とし込む(短期経営計画)】

それでは、3年後に現状よりも1日の患者数を8.4人増やすには、**1年毎に、1日あたりの患者数を約3人ずつ増やせば良いことがわかります。**ここまできると、具体的な業務レベルまで目標を落とし込むことができるのではないのでしょうか。

患者数を1日に約3人増やす対策として、例えば…、

- (労働時間が長くなるという理由で)受付終了時間ギリギリの予約をなるべく切らない
- 無断キャンセルの患者さんには、必ず電話をし、次の予約をとってもらう
- 積極的に患者さんの“名前”を呼ぶことで、当院に親しみを持って頂く

などが考えられます。基本的なことばかりかも知れませんが、漫然と行うのではなく、目標を見据えた上で積み重ねれば、いずれ大きな目標(長期目標)達成に繋がるのです。