

ヒューマンケア通信 (Vol.5 H23年1月15日)

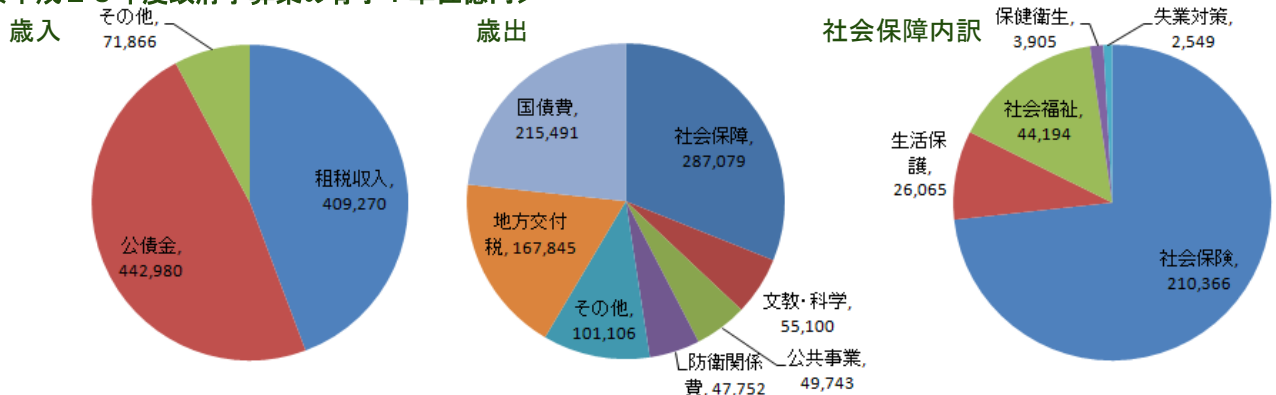
=事業経営の視点から見たH23年度政府予算案=

昨年末に政府予算案が紆余曲折を経て編成されました。

数年前まで、私の年末の仕事は予算編成。それも大抵は、費用が急速伸びて資金不足の分野を担当しており悪戦苦闘の末に予算を組み、年明け後は、制度改正準備の繰り返しで嫌気がさしたものです。

さて、今回の通信では、通常は、前年度との比較でしか報道されない予算案を、過去10年程度の流れを踏まえつつ、現在、本業としている事業経営分析の観点から評価してみたいと思います。

<平成23年度政府予算案の骨子：単位億円>



事業の予算と国の予算は、その編成の思想が明らかに異なります。

技術的なことを除くと、「**事業予算は収益の見込みの中で費用を考える**」「**国予算は費用を考えて収入を考える**」という点に、決定的な違いがあります。

事業は、その継続性を考えて手堅い収益目標を計上した上で、費用がこれを上回るようであれば、費用をいかに効率的にするかを考え、収益の範囲内に費用を収めるはず。仮に、費用を抑えずに、収益を伸ばす計画をいくら作っても、金融機関は全く信用しないと思います。しかし、現在の国（地方公共団体も同じですが）は、まず費用の議論が先行（概算要求）し、最終的に、収益（租税収入）が足りない分を公債金や資産売却等で賄うという発想で組まれます。健全な事業のように、収入の中で費用を抑えるというような発想は出てきません。だからこそ、事業経営から見て、非常識な予算が毎年のように組めるのです。

日本国の経営者は、長年、まず資金を稼ぐことなく、使うのが仕事でした。この結果の積み重ねである、平成23年度政府予算案を、病院事業の経営改善の観点から見るとこうなります。なお、現実的な印象が出るよう、病院経営規模にあわせて、兆を億に置き換えて説明します。

① 収益面

○ 売上は40.9億円。その市場規模からみて、明らかに売上不足（租税負担率が先進各国より低い）である。

② 費用面

○ 本来的な事業に要する費用（一般歳出）は54.1億円。これだけで既に13.2億の赤字。損益率△32%。

ほぼ固定費の塊であり、短期的な削減効果は望めず、かえって構成員の高齢化で費用増が見込まれる。

○ グループ企業への寄付金（地方交付税）が16.8億円で売上37.4億に対して48%であり、寄付としては、考えられない規模。しかし、これがなくなると、グループ企業は倒産確実のため廃止もできない。

○ 長期借入金の利払いが9.9億円。売上に対して約1/4を占める通常考えられない規模。さらに、借入金処理の関係で12.6億円を引当てている。

③ キャッシュフロー面

○ 売上過少、固定費・利払過大の結果生じているキャッシュ不足を、債権発行（44.3億）及び資産取崩（7.2兆）で賄う計画であり、事業継続可能性はゼロ。

○ 借入残高も売上の16倍以上。本来返済に充てるべき資産取崩分も日々の費用に流用し、将来的な返済可能性もゼロ。

<今回の予算は、過去より改善しているのか？>

今回も、政府予算は、事業経営では成立しえない内容であることに変わりありませんでした。さらに言えば、10年前より確実に、状況は悪くなっています。

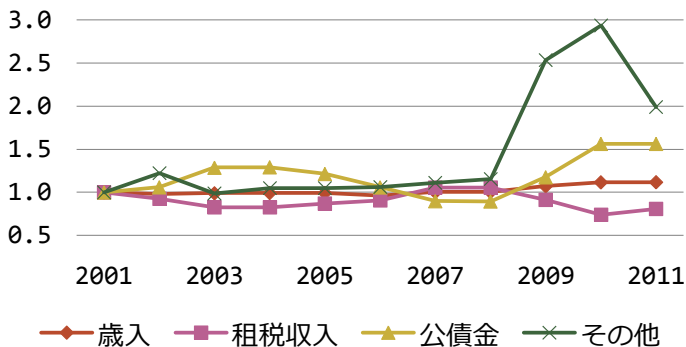
10年前の2001年を1として、歳入・歳出の動きを指数化したグラフが下記です。

歳入の面では、企業の売上に匹敵する租税収入は低下する一方で、本来債務返済に充てるべき資産取崩（いわゆる埋蔵金）や、つなぎ資金でしかない公債金の比率が高まっており、収益の将来性は感じられません。

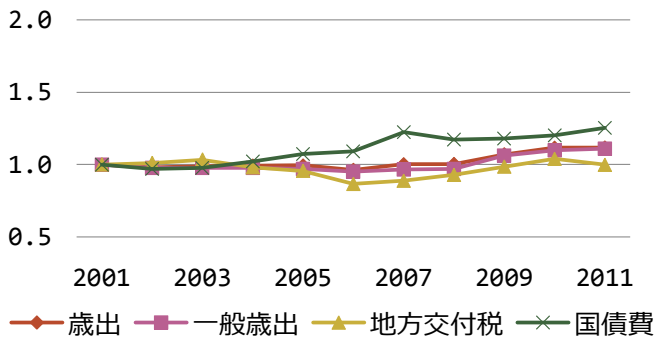
一方歳出の面では、長期債務関係の利払等の支出が2割以上増加する一方で、2009年から固定費、寄付金に相当する一般歳出・地方交付税も2001年の水準を超えました。

売上低下+固定費増加 まさに **倒産する企業の動き**そのものです。

歳入の推移



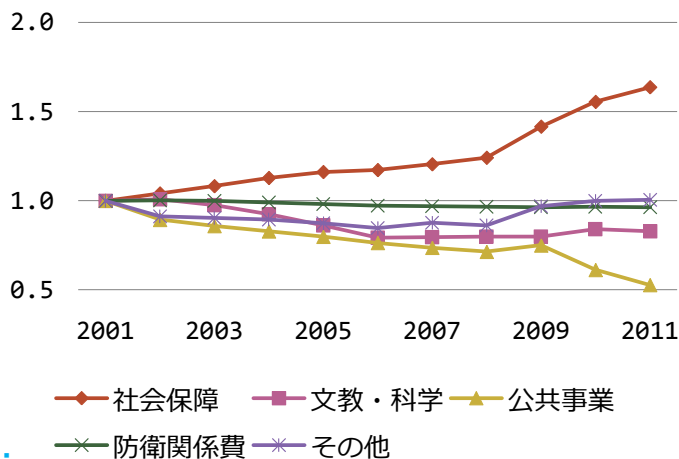
歳出の推移



さらに、概ね横這いから増加に転じた一般歳出の内訳をみると、社会保障予算以外は、2001年より横這いから減少傾向にあるにも関わらず、社会保障関係予算は1.6倍を超えています。

特に、麻生政権から増加傾向が高まり、民主党政権下では、その伸びは加速しています。常識的には、他の費用を公共事業のように大幅カットできるとは考えられないので、年金・医療・介護等と社会的費用の高い高齢者・障害者等が増加することで社会保障費用の増加は避けられず、過去以上に、固定費用が増えることは確実です。

一般歳出の推移



事業経営の経営分析的に言えば、誰が見ても下記のようになるはずです。

① つなぎ資金の追加がなければ即倒産。

資金を貸している人の気が知れない・・・。

② 固定費減額という改善は、まず無理。

しかも経営層は固定費を増やそうとしている・・・。

③ 大幅な収益改善は見込めない。

この事業は、傷口を広げないうちに廃止した方が良い！！！！

＜ここ数年、当初予算を大幅に下回る最終決算の悪さが継続＞

この10年間、当初予算編成後、必ずといっていい程、補正予算が編成されています。その結果としての当初予算と最終決算の差を示したものが下図です。概ね3期に分けられます。

① 2002年まで

公債金の追加で一般歳出を当初より増やしている時期です。内容は公共事業と社会保障費。公共事業は景気対策で純増させていますが、この当時の社会保障費は、当初予算を増やさないよう、特に医療の自然増分を抑制して計算していたため、必ず予算が足りなくなり補正予算を前提として考えていた時代です。当初から予定した補正というべきものです。

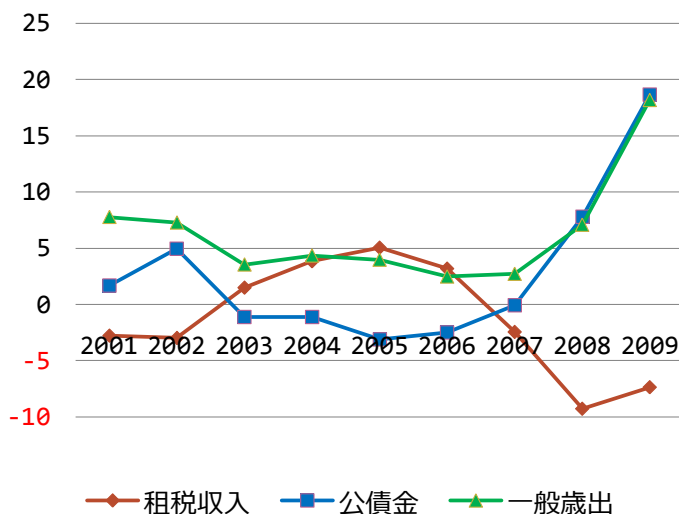
② 2003年～2007年

税の増収分で一般歳出を増やしている時期です。内容は公共事業。社会保障費については、制度改革を契機として、2003年から自然増計算の土台となる医療費のベースを見直し、かつ実際に効果のある制度改革を実施、2002年までに溜まった当初予算の不足分（当時は「根雪」と呼んでいました。）を解消する取り組みを進めた時代です。制度運営としては健全な時代と言えます。

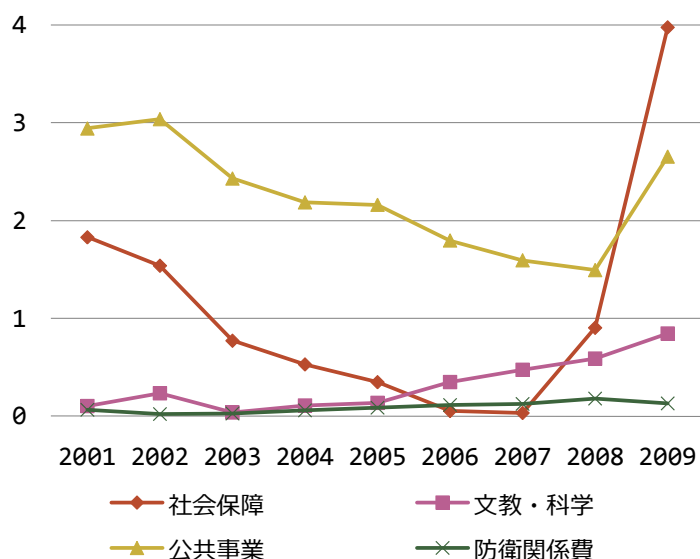
③ 2008年～

この10年間で最も当初予算と最終決算が乖離している時期です。税収が激減し、公債金で、これに相当する一般歳出増を賄っています。2009年には遂に社会保障費の補正額が公共事業を上回り、20兆近い当初予算以上の公債を発行しました。当初の計画倒れが顕著な時代です。なお、社会保障費が4兆円の増となった理由は、従来の医療保険要因とは異なり、社会福祉費（障害対策等）、雇用対策、保健衛生等の増額ですが、診療報酬のプラス改定等があった2010年以降も、こうした大幅増の傾向が継続するのか注目されるどころです。

当初予算と最終決算の差



一般歳出の当初予算と最終決算の差



<事業再生可能性はあるのか？>

昨年は、ギリシアの国財政の破綻もありましたが、過去を振り返ると、今は高度成長の優等生であるブラジルや韓国も国の財政破綻を経験しています。

さて 日本という経営体の事業再生可能性はあるのでしょうか？ 問題は次の5点に尽きます。種々の意見のあるところでしょうが、私の答えは下記の通りです。

- ① **国の経済成長で 自然と収益が必要水準まで増えるか？ 「自然増での収益目標達成は無理」**
医療介護産業・観光産業・インフラ産業で、数%経済成長が起きても、今の収支ギャップは埋まらないことが確実です。収支ギャップを埋めるには、現在の税収の2倍必要ですので・・・
失われた20年で、実績+平均3%の成長があれば 今のGDPは1.8倍。これであれば税収確保も可能だったでしょうが、**過去20年の不足分を今後5年~10年度取り返すのは誰が考えても無理**です。普通に考えれば、この10年間の最高額の50兆円程度が限界でしょう。
- ② **いつまで、こうした状態が続けられるのか？ 「普通に考えて10年。」**
今後とも毎年30兆前後の公債発行は不可避であり、このままでは普通に考えて10年（早ければ5年）で、高齢者が貯めた国内の金融資産での国債購入ができなくなる可能性大です。
これ以上、国債を売るには、外国投資家に買ってもらう必要がありますが、外国の預金金利、貸出金利は、日本より高いので、今の金利より相当高い水準でなければ買ってもらえる訳がありません。**国債金利の外国金利に応じた上昇は、国の支出の10兆単位の増加**を意味します。
- ③ **売上改善（税負担増）で収支均衡を図ることは可能か？ 「税負担増での収支均衡は無理」**
利払いを含め、収支均衡を図るには現在の税収を2倍にすることで可能となりますが、税の自然増がなければ約40兆円が必要となります（税外収入は、本来、元金返済に充当すべきものとする）。法人税は減税されましたので、**主力は 消費税と所得税**になります。
ア 消費税であれば、5%＝税収約10兆円ですので 25%に引き上げれば均衡可能
イ 所得税をドイツ・フランス・イギリス並みしても、今の5割増＝6兆円程度の増収とすれば、資金的には回りますが、**単純計算で1人当たり年間33万の負担増（我が家では年間最低170万円の増）**となります。高齢者の医療保険料等が年間1万円上がるだけで大騒ぎの日本では、まず無理でしょう。
もし、これが実現できれば、資産売却等で、少しづつですが過去の借入金の返済が始まりますが、高齢化の進展で、毎年、国庫・地方負担・保険料計で、1兆円を超える増が見込まれますので、返済できる期間は、数年の短期間でしかありません。
- ④ **費用圧縮（歳出減）で収支均衡を図ることは可能か？ 「費用削減は増税以上に無理」**
国の支出のほとんどは、最終的には個人収入へとつながっているか、本来個人が負担すべきものの肩代わり費用に充てられています。これを削減するということは、**特定の集団に対して、収入の減・負担の増＝既得権削減を意味します。**
これは政治的意思・国民的合意で可能な範疇の問題ですが、これは病院の経営改善を行う際の最大の問題と同じです。「誰がやるか」という問題です。かつては、国の公務員があえて悪者になって、厳しい案を出し、政治が少し修正して、今よりは少々厳しくなるという手法が普通でしたが、最近の政治は、政治主導という言葉で、今よりも収入増・負担減にする＝国の支出を増やすことが普通になっており、こうした削減を実施する「誰か」を想像すらできません。
- ⑤ **一旦破綻処理をして再生する手続きは可能か？ 「合意形成による民事再生は無理」**
事業であれば、成長可能性があれば、金融機関等と協議の上、長期債務の放棄等を求め、債務圧縮・利払軽減と経営層の一新をして、再生出発ができます。これを今の日本にあてはめると、ほとんどの国債を最終的に保有する高齢者世代が放棄することとなりますが実現性はないでしょう。
あるとすれば、**外部の力による強制的な再生手続きの開始**しかないように思います。

新年早々 暗い話ですが 国のような体たらくが長期に続く存在は、当方の事業再生支援業から言うと困った存在です。「国は金を返さないのに、なぜ病院は？」と聞かれることも結構あります。国が不健全だと、その構成員たる企業や国民の健全性も失われるのでしょうか・・・

この件は 種々の意見があると思いますので、ぜひ ご意見をください。