









一般財団法人

医療・福祉・環境経営支援機構

## 「経営者のための情報Note」 Vol. 194

		タイトル、及び配布例				
		病 院	診 療 所	歯 科 医 院	福 祉 施 設	一 般 ・ そ の 他
A	 Philosophy Note	<今月のタイトル> 「利益」について考える				
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B	 Medical Note	<今月のタイトル> 次期改定、物件費の高騰を踏まえ 「再診料」76点に				
			<input type="radio"/>			
C	 Dental Note	<今月のタイトル> 患者層を広げる？絞り込む？ ～戦略の分岐点～				
				<input type="radio"/>		
D	 Welfare Note	<今月のタイトル> 特養の経営 従来型で4割超の赤字続く				
					<input type="radio"/>	
E	 Environment Note	<今月のタイトル> 北の大地で農場経営 ～ 深谷・ジャパンベジタブルズ ～				
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F	 Topics Note	<今月のタイトル> 外国人バイト 8万人超 ～ コンビニ3社 全体1割 ～				
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

「経営者のための情報Note」は、当財団より毎月提供いたします。



## Philosophy Note

### 「利益」について考える

#### ■ 「利益」とは

マネジメントの父とされるピーター・F・ドラッカーは、「企業利益は、経営の結果である」と経営の本質を喝破<sup>かっば</sup>しています。つまり事業を通じて社会に貢献した結果、社会から与えられるのが「利益」であり、それは企業の使命達成に対する報酬として見ることができます。従って「利益」なき経営は、それだけ社会に対する貢献が少なく、その本来の使命を果たし得ていないという企業の存在意義（価値）そのものを問われることになるのです。

#### ■ 「利益」を分解して考える

経営の結果としての「利益」を評価測定する場合、「本来利益」、「環境利益」そして「創造利益」の3つに分解する必要があります。何故なら、「利益」を分解することによって、より具体的に経営のあるべき姿が浮彫になり、正しい経営判断が出来るようになると考えられるからです。

1. 「本来利益」は、節電、ムダ使い、人員の適正配置、最適なオペレーション等々、もともと実施していれば得られていただろうと考えられる日々の創意工夫、改良改善、革新を積み重ねることによって得られる「利益」と言うことが出来ます。
2. 「環境利益」は、原材料の高騰、原油の値上げ、為替変動など経営環境の変化により左右される外部からの影響度を客観的に分析することによって明らかになる「利益」と言うことが出来ます。
3. 「創造利益」は、新商品・新サービス、新業態の開発、新ビジネスモデルなどの今時代が必要としている事業を行い、お客様から「お陰様」と言われるような仕事にすることにより新たな付加価値を創造することによる「利益」と言うことが出来ます。



#### ■ 「利益」について考える

1. 優れた経営とは、お客様により多くの「利益」をもたらすことである。つまり「利益」は、追うものでなく、その努力（経営）の結果として生ずるものなのです。その事を道元禅師は、『正法眼藏』95巻の中の1巻『現成公案』の中の「身心脱落」で「万法に証せられる」と説いています。また、リコーの創業者の市村清氏は、その著『儲けると儲かる』の中で「儲けると儲かるは、『け』と『か』の一字違いだが、その本質は180度違います。儲かる経営をしなければならない。」と述べています。
2. ビジネスで「利益」をあげる方法は、「お客様に喜んでいただく」こと以外にないのです。江戸中期の思想家・石田梅岩<sup>うめいわ</sup>氏は、「商いは、先も立ち、我も立つ」と相手にも自分にも利のあるようにするのが商いの極意であり、釈迦の説く『利他の心』『他に善かれし』とする「世のため人のために尽くす」『利他』の精神が含まれていなければならないと言っています。
3. 税金は、社会貢献のための必要経費と考え、税引き後「利益」を内部留保として蓄え、自己資本比率を高めることが企業の財務体質を強化する唯一の方法なのです。ヤオコー名誉会長の川野トモ氏は、「会社が得た利益の50%以上は国家なり地方自治体に納税しています。その納税で国や地方自治体が運営されているのです。」と述べています。
4. 「利益」には3つの役割、つまり、  
「第一に、事業活動の有効性と健全性を測定評価する。  
第二に、陳腐化、更新、リスク、不確実性をカバーする。  
第三に、直接的には、社内留保による自己金融の道を開き、間接的には事業に適した形での外部資金の導入誘因となることによって、事業のイノベーションと拡大に必要な資金の調達を確実にする。」とP. F. ドラッカーは述べています。



## Medical Note

### 次期改定、物件費の高騰を踏まえ「再診料」76点に

《厚生労働省、2026年度診療報酬改定情報》

中央社会保険医療協議会は2月13日、総会にて2026年度診療報酬改定について、上野厚労相に答申した。重点項目の「物価や賃金、人手不足等の医療機関等を取り巻く環境の変化への対応」では、医療機関等が直面する人件費や医療材料費、食材料費、光熱水費及び委託費等といった物件費の高騰を踏まえた対応がなされた。これまでの物価高騰による医療機関等の物件費負担の増加を踏まえ、初・再診料等及び入院基本料等について必要な見直しを行うとともに、2026年度および2027年度における物件費のさらなる高騰に対応する観点から、その担う医療機能も踏まえつつ物価高騰に対応した新たな評価を行う。具体的に、診療所について、初診料は据え置き291点、再診料を現行75点から76点（同一日に2科目目を再診として受診した場合は現行の38点から39点）に増点する。病院については、診療所の初・再診料の引上げと同じ点数を病院の初・再診料において引き上げるとともに、入院料はその機能に応じて、所要の点数を引き上げる。また基本診療料・調剤基本料等の算定に併せて算定可能な加算として、「物価対応料（1日につき）」を設置。「外来・在宅物価対応料」は初診時2点、再診時等2点、訪問診療時3点で新設する。

具体的な改定内容は、▼入院医療、外来医療及び在宅医療等の医療提供体制を支える、保険医療機関に勤務する幅広い職員の人材確保及び確実な賃上げを実施する観点から、賃上げの対象となる職員に係る要件及び評価の見直し、▼外来・在宅ベースアップ評価料（Ⅰ）及び（Ⅱ）ならびに歯科外来・在宅ベースアップ評価料（Ⅰ）及び（Ⅱ）について、継続的に賃上げを実施している保険医療機関とそれ以外の保険医療機関において異なる評価を行う——。また、賃上げに向けた評価は、2026年度及び2027年度において段階的な評価となる。

外来・在宅ベースアップ評価料（Ⅰ）の初診時は現行の6点を17点に増点、再診時は2点を4点、訪問診療時（同一建物居住者等以外の場合）が28点から79点に、訪問診療時（同一建物居住者）が7点から19点となる。2024年度改定により外来・在宅ベースアップ評価料の届出を地方厚生局長等に行い、賃上げを実施し、2026年度改定にて継続して賃上げを行う保険医療機関は、初診時23点、再診時6点、訪問診療時（同一建物居住者等以外の場合）107点、訪問診療時（同一建物居住者）26点の算定となる。また、初診、再診、訪問診療時（同一建物以外・同一建物）に規定する点数について、2027年6月以降においては、それぞれ所定点数の100分の200に相当する点数により算定する。

外来・在宅ベースアップ評価料（Ⅱ）は、評価区分を2026年度は12区分、2027年度は24区分まで拡大する（2026年度改定にて継続して賃上げを行う場合の異なる評価も設定）。

2026年度診療報酬改定の告示は3月5日。厚労省による改定の説明映像配信を予定している。



## 患者層を広げる？絞り込む？ ～戦略の分岐点～

### ■ 広いニーズに応える口管強の歯科医院

「誰のための医院か」を明確にしなければ、経営の持続が難しい時代になっています。幅広い患者層を対象にするか、特定の層に深く応えるのか——その選択が、これからの経営の方向性を大きく左右します。現在、小児から高齢者まで、「地域の幅広いニーズに応えられる医院」への政策誘導が続いています。厚生労働省は、かかりつけ歯科医機能の拡充を目指し、口腔管理体制強化加算（口管強）に代表される施設基準で規模の大きい医院への優遇策を強化してきました。

今後、こうした政策は続くと予想されます。特に、急速に歯科医院数が減少している地域では、残された医院の経営を維持、拡充していくことが求められるのです。想定されているモデルは、複数の歯科医師、歯科衛生士を常勤雇用するユニット台数10台ほどの郊外型歯科医院。広い駐車場が隣接し、広い診療圏に対応します。保育士や管理栄養士も雇用して、育成医療から食支援、訪問診療までマルチな診療を行うことができる想定です。

しかし、こうした歯科医院を持続的に運営していくには、これまでとは異なる経営ノウハウが必要です。専門的な事務運営部門を持ち、広域展開する大規模医療法人がM&Aを通じ、さらに広い地域の歯科医療を担っていくことになると見られます。

### ■ 「ペルソナ」を想定したサービス提供

とはいえ、スタッフを確保するのが難しい今日、どの医院も、口管強を届け出て規模拡大を図ることが「成功モデル」とは言えなくなってきました。小規模の歯科医院でも、自分たちの強みを生かして特定の分野に特化した診療を行い、患者層を絞り込んだ運営をする方が、患者側・医院側の双方にとって合理的だとの考え方も支持を集めるようになってきました。一般の物販やサービス業態では、それぞれの企業が求める顧客像を「ペルソナ」として想定し、理想的な顧客に適した製品、サービスを提供するようになってきました。例えば、「都内有名私立大学卒で商社勤務の夫とデザイナーの30歳代夫婦」「私立中学1年の娘が一人」「持ち家で世帯年収は2,000万円」といった顧客に来てほしい、と具体的な人物像を想定し、それらのペルソナに合ったサービスを心がける、という方法です。

実際に、そのようなペルソナに100%合致した顧客は全体の一部に留まるにしても、理想像を掲げることによって、サービスの質を顧客目線で改善していくのに役立ちます。こうした「ペルソナ」の考え方は、全ての国民に等しく医療を提供する原則の保険診療には合致しにくい面があります。まして、妊産婦、乳幼児から高齢者まで幅広くカバーする口管強とは方向性が逆になります。今後、「口管強を届け出た地域の中核的な医院は、診療システムを効率化しつつ、あらゆる患者さんに広く対応していく」、「個性を打ち出した医院は規模拡大を目指さず、特定の患者層に合わせて付加価値を高めていく」という二極分化が進むと見られます。どちらを選ぶか、院長に選択が迫られる時代になってきた、と言えます。

### ■ ターゲット想定はマーケティングの基本

ターゲットを見定めて商品やサービスの内容を決めるのはマーケティングの基本として、他業種では当たり前となっています。これまで医療機関は保険診療が中心に想定され、幅広い患者層を診るのが当然と見られてきました。しかし、自費診療の割合の高い歯科医院では、以前から、こうしたマーケティング志向が見られます。

韓国で矯正やインプラントに力を入れて高付加価値の自費診療を展開していたグループを取材した際、「マーケティングとは諦めることだ」と教えていただきました。「あれも」「これも」と手を出していたら、結局、中途半端な診療しか患者さんに提供できません。「これだけは負けない」という部分を作り出すとともに、それを誰に届けたいかを明確化。それ以外はきっぱりと諦めるのがマーケティングの基本、ということです。





## Welfare Note

**特養の経営 従来型で4割超の赤字続く**

～ 独立行政法人福祉医療機構 ～

2月20日、独立行政法人福祉医療機構は特別養護老人ホームの2024年度の経営状況に関する調査レポートを公表した。従来型・ユニット型ともに厳しい経営状況が続いていることが分かった。調査は、社会福祉法人が運営する同機構の融資先施設に実施。地域密着型介護老人福祉施設入所者生活介護を含む5,834施設（従来型1,965施設、ユニット型3,631施設、その他型238施設）を対象に実施した。

調査によると、2024年度のサービス活動収益対サービス活動増減差額比率（以下、サービス活動増減差額比率）は従来型で前年度から0.5ポイント低下の1.0%、ユニット型は0.2ポイント上昇して5.1%となった。赤字施設の割合は従来型で2.1ポイント拡大の44.6%、ユニット型で0.4ポイント拡大の31.1%で、3～4割が赤字であることから、いずれも依然として厳しい経営状況であることが確認できた。定員規模別では、小規模の施設ほどサービス活動増減差額比率が低く、赤字施設割合が高い傾向が見られた。著しい人口減少が指摘される過疎地域と過疎地域以外での状況分析も行った。従来型・ユニット型ともに過疎地域のほうがサービス活動増減差額は低く、従来型では過疎地域は0.1%、過疎地域以外は1.3%。ユニット型では過疎地域は2.7%、過疎地域以外は5.6%だった。赤字施設の割合も過疎地域のほうが高く、従来型では過疎地域は47.2%、過疎地域以外は44.5%。ユニット型では過疎地域が38.3%、過疎地域以外が29.7%だった。従来型では半数近くが赤字であり、過疎地域の施設はきわめて厳しい経営状況であることが確認できた。利用率の低さや待機登録者数の少なさが過疎地域と過疎地域以外での収益差につながっており、過疎地域での経営は今後より厳しくなることが予想される。

**ヤングケアラー支援 3省庁連携チームが始動**

～ こども家庭庁、厚生労働省、文部科学省 ～

厚生労働省は2月10日、2026年度の介護職員等処遇改善加算の処遇改善計画書の提出期限を示す事務連絡を発出した（介護保険最新情報 Vol.1469）。

今年6月から実施される介護報酬の臨時改定に伴い、介護職員等処遇改善加算の拡充が行われる。加算算定に必要な処遇改善計画書は通常、加算を算定する月の前々月末日までに提出することとなっているが、今年4月および5月分を申請する事業者については、6月以降の申請に係る処遇改善計画と併せて、4月15日までに提出することとした。6月から処遇改善加算が新設される訪問看護、訪問リハビリテーション、居宅介護支援、介護予防支援等を併設する事業者も、併せて4月15日まで提出する必要がある。ただ、加算が新設されるサービスのみを運営し4月および5月分を申請しない事業者が、6月以降に処遇改善加算を申請する場合は、6月15日までに提出すれば受け付ける方針だ。



## Environment Note

### 北の大地で農場経営 ～ 深谷・ジャパンベジタブルズ ～

#### ■ 酪農のまちで耕作定着を

夏場の気温高で露地野菜の“産地北上化”が進んでいる。深谷市の農業法人ジャパンベジタブルズ（渡瀬葉月代表）は持続可能な農業の確立に向けて約2年半前から酪農のまち、北海道別海町で耕作に挑戦。町内初の作物栽培法人としてキャベツやホウレンソウなどの葉物野菜を中心に安定収量の確保を目指している。

#### ■ 牧草地を一から開拓

北海道の東端に位置する別海町は人口約1万4千人。オホーツク海に面し、漁港で水揚げされるホタテやシマエビ、人口を上回る約11万頭の乳牛が飼われる国内随一の生乳生産地として知られる。野付半島から16<sup>キロ</sup>先には国後島を望む北の大地だ。

同社はコロナ禍の2020年11月に設立。23年4月に茨城県内の農家の紹介で別海町内に120<sup>ヘクタール</sup>の土地を取得し、30年以上にわたり牧草地だった場所を畑へと天地返し（土の入れ替え）をした。

渡瀬代表は「国内農業の将来を見据えて、できるだけ温暖化の影響を受けない場所を探した。道東は冷涼な気候と肥沃な土地で災害も少ない」と同所を選んだ経緯を振り返る。現在は別海町に加え、地元深谷市に2.6<sup>ヘクタール</sup>、群馬県渋川市に5<sup>ヘクタール</sup>、同県嬭恋村に8<sup>ヘクタール</sup>の農地を有し、キャベツやブロッコリー、ジャガイモやサツマイモ、ミニトマトなど多様な野菜を栽培する。

だが、近年は記録的な猛暑の影響で全国的に露地野菜の生育不足が続く。農林水産省によると、夏秋キャベツの場合、過去5年間の全国収穫量は21年の51.7万<sup>トン</sup>から減少傾向で、昨年は46.6万<sup>トン</sup>。年々暑さに強い品種の確保が難しくなっており、品種改良やタネの安定調達が今後の課題だ。

#### ■ 人手不足に外国人材

同社では労働力不足解消のため、特定技能外国人材を積極的に採用している。春から夏の繁忙期は別海町などで農作業に当たり、冬場は埼玉や茨城県内の事業所で就労する。農業に加えて溶接や建築など他分野の専門技能を身に付けているため、施設整備や農機具の修理など大きな戦力になっているという。

そんな折、当面の課題となっているのは燃料や肥料など資材価格の高騰。複数の農場で一斉購入し、できるだけ出費を抑えているが、「今後、家族を呼び寄せる（外国人）スタッフが増えることも想定され、日本語の教育支援をどこまでできるか模索中」と渡瀬代表は話す。同氏の農業の原点は旧札幌農学校（現北海道大学農学部）の第1期生で、北海道農業の礎を築いた曾祖父 渡瀬寅次郎（1859～1926年）の存在。

「子孫として自然と人が共生する農業を次世代につなげられたら。そのためにも別海町での農場経営を軌道に乗せたい」と意欲を示す。また、農家の高齢化が進む中、人員を適材適所で配置し、「円滑な生産体制と次世代リーダーの育成に努めたい」とも。同社では来年の旧札幌農学校創立150周年に向けて、寅次郎の名を冠したオリジナルそばの商品化も計画している。





## Topics Note

**外国人バイト8万人超  
～ コンビニ3社 全体1割 ～****■ 誕生50年、人材不足補う**

コンビニ大手3社で働く外国人のアルバイト従業員が8万人を超えることが、共同通信の集計で分かった。アルバイト全体の1割を占め、増加傾向にあるという。日本初の本格的なコンビニチェーンが誕生して50年。人口減少を背景に深刻化する人手不足を補い、地域の店舗に欠かせない担い手となった。円安を追い風に増える外国人観光客の対応などでも役割が高まっている。

1974年5月15日にセブン-イレブンが東京・豊洲で1号店を出店し、コンビニは生活に欠かせないインフラとして発展していった。ただ、店舗数は2018年度の約5万8千店から横ばいとなっており、日本社会の構造変化への対応を各社は模索している。

コンビニ誕生から半世紀に合わせ、共同通信が今年4月、大手を対象に外国人アルバイトの現状をアンケートした。各社2月時点で、最大手のセブン-イレブンが約4万人と最も多く、ローソンが約2万4千人、ファミリーマートが約1万8千人と続いた。

日本フランチャイズチェーン協会によると、大手3社にミニストップを加えた4社の総数では、店舗で働く外国人従業員数が5年前と比較して1.4倍程度に増加。今後も採用の拡大が見込まれる。地方部よりも都心部で外国人アルバイトが多い傾向という。

3社の回答では、出身地はさまざまだが、ネパールやベトナム、中国などアジアが目立った。応募は留学生が多く、接客による日本語学習を目的とした場合もある。円安で訪日客の増加に拍車がかかっていることから、企業側も外国人従業員の雇用が母国語の活用などを通じた「顧客とのコミュニケーション強化」（セブン）につながると期待する。一方、人材不足は深刻で、都心のコンビニ店長は「なかなか人が集まらない。外国人アルバイトがいないとシフトが回らない」と吐露した。

**■ 川口のオーナー 周囲に「良い刺激」**

都心近郊の川口市内でファミリーマートのフランチャイズ店舗を複数経営する男性オーナーは「近隣には外国籍の方が多く住んでおり、アルバイト募集に対して、希望者も急増している」と話す。

現在、バングラデシュやネパール、ウズベキスタン、中国から従業員の約2割に当たる外国人アルバイトスタッフを雇用。レジなどの接客業務を通じて日本語を習得したいという意欲が高く、勤務態度は極めてまじめだという。「何事にも意欲的で日本人スタッフにも良い刺激になっており、国籍に関係なく採用している」と男性オーナー。急増するインバウンド需要にも欠かせない存在だ。

同社では日常会話はできるが日本語の読みが苦手な外国人スタッフ用に、多言語対応のトレーニングガイドを用意しており、「言葉の壁を感じることも少なく、スムーズに業務に入れているのでは。日本の慣習などの理解も早い」と話している。

