



巻頭特別企画

医業経営支援特化型事務所の成長戦略と展望

上田公認会計士事務所代表 公認会計士・税理士・医業経営コンサルタント 上田久之

上田公認会計士事務所（大阪府大阪市）は、30年以上に亘り、医院、歯科医院、介護、社会福祉法人に特化してきた税理士事務所だ。同事務所は、税務だけではなく、開業支援から人事・採用のノウハウ提供、医業経営コンサルタントリングまでを手掛けているが、これは業種特化に取り組んできた強みといえるだろう。早くから独自に医業経営支援に取り組んできたことで業界からの注目が集まっているが、同事務所ではどのように医療機関の支援を行っているのだろうか。そこで本稿では、上田公認会計士事務所代表の上田久之氏に、同事務所の医業経営支援への取り組みや成長戦略についてお話を伺った。

開業後もまもなく取り組んだ

医業経営支援

—— 上田公認会計士事務所は大阪で30年以上にわたって、医療や福祉に特化した支援を行っている会計事務所です。税務だけでなく、開業支援や採用支援、経営コンサルティン

グを手掛けていることでも知られています。

本日は、上田公認会計士事務所代表の上田久之先生に、医療への取り組みや、事務所の成長戦略についてお話を伺いたいと思います。まずは、上田先生ご自身の足跡をお聞かせください。

上田 私は大学の4回生の時に、公

認会計士試験に合格しました。当時は会計監査のゼミに所属していたのですが、そのゼミの教授の紹介もあり、4回生の12月頃から監査法人に入所しました。

—— その監査法人から独立されたのはいつ頃なのでしょうか。

上田 その監査法人は、今では日本の大手監査法人なのですが、当時は

監査法人の過渡期といいますが、その監査法人での仕事もしながら、自分で独立することもできるような時代だったのですね。

三次試験に合格し、監査法人をパト勤務に切り替え、昭和55年、26歳のころに自宅開業しました。きちんと事務所を開設したのは昭和57年のことです。その監査法人に大変お



世話になったので、開業してからも10年くらいの間は、パートのような形で手伝っていました。その間に少しずつパートの仕事を減らして、自分の仕事を増やしていったようなイメージです。

—— 当初から医療に取り組んでいたと伺っています。何かきっかけがあったのでしょうか。

上田 兵庫のある信用金庫に勤めている友人がいたのですが、その信用金庫の融資先に200床くらいの病院がありました。その病院が建て替えをされるといって私に相談をいただき、その病院の財務分析などを担当させていただきました。

その際に院長に気に入っていただき、その病院の顧問を任せてもらえることになりました。さらにその後副院長が独立して開業する、といったようにその病院関連で次々にご紹介をいただき、医療関連のお客様が多くなっていきました。

—— それはいつくらいのことですか。

上田 医療関連のお客が増えたのは、昭和60年前後のことです。

この年には、医療法改正がありまして、常勤の医師がひとりいれば医療法人を設立できるようになりました。ちょうどその過渡期でした。

顧客の新規獲得につながったMMPGのサポート

—— 医療機関の多くがいろいろ考えた始めた時期ですね。

上田 そして、その少し後、昭和62年くらいに「メディカル・マネジメント・プランニング・グループ（以下、MMPG）」に加入しました。

MMPGは、設立から30年を超える医療機関・福祉施設経営のコンサルティンググループですが、私はMMPGの創設者グループの次の世代といった感じですね。

MMPGに加入する前から自身で医療に取り組んでいたもので、医療に特化したMMPGの存在は知っていました。一層の情報を得られるように入会した次第です。

—— やはり、MMPGからの情報は有益なものでしたか。

上田 そうですね。MMPGは全国

8ブロックに分けた地域会を持っていくのですが、私はもちろん近畿会に所属しました。その近畿会には、さまざまな会計事務所が参加されているのですが、各事務所の方に本当によく教えてもらいましたね。どの事務所にも税理士資格は持っているけれども、医療支援の専門家として経験が豊富で能力が高いベテランの方がいらしたのです。

30代前半の駆け出しの私にいろいろ教えていただいて、本当にありがたかったですね。

—— MMPGに参加されたことは、お客様の新規獲得につながりましたか。

上田 当事務所の売上のうち、およそ1割が社会福祉法人のお客様なのですが、これはMMPGのおかげですね。今は亡くなられてしまいましたが、MMPGの創設者である故川原邦彦先生は、全国各都道府県の社会福祉協議会との道をつくってくださったのです。

私の場合は、大阪府の社会福祉協議会の顧問会計士に加えていただきました。社会福祉協議会の指定があ

るとい信用は、やはりとても大きいものでしたね。社会福祉協議会は医師会のような存在なので、社会福祉法人は社会福祉協議会に相談に行くわけです。ですから、今も社会福祉法人に関連したお仕事はかなりの多いです。

また、社会福祉事業団という社会福祉法人の外部団体があります。近畿の各県、各市の福祉事業団とお仕事をさせていただいていますが、これも川原先生のご推薦が大きかったと思います。

事務所の職員のスキルを上げるMMPGの認定資格制度

—— 現在顧客の数はどのくらいですか。

上田 全体で620件くらいですね。そのうち医療と社会福祉関連で500件を超えています。

—— 職員の数はどのくらいですか。

上田 50名ほどですね。—— そのくらいの規模になると事務所内のスキルを保つのも難しくなってくるのではないのでしょうか。職



■上田久之 (うえだ・ひさゆき)
 上田公認会計士事務所代表。公認会計士。税理士。医業経営コンサルタント。昭和28年、兵庫県出身。昭和51年、神戸大学経営学部卒。大学在学中に公認会計士試験に合格し、監査法人へ入所。昭和57年、大阪市に上田公認会計士事務所を開設。

員の教育や研修に課題を抱えている事務所も多いと思いますが、上田公認会計士事務所での取り組みについて教えてください。

上田 お客様の規模や組織としての規模が大きくなると、法律の改正に対応し、職員のレベルを一定に保つのは、単一の事務所ではなかなか難しいと思います。

そういった意味で、MMPGが提供している各種のツールはとても有効だと思います。個人が自分の知識を教える形ですと、どうしても教え方が異なりますし、知識にバラつきも生まれてしまいます。会員専用サイトでの情報発信や年間300時間ほど行われる研修会、研修会の様子を撮影した動画をダウンロードできる「MILANS」というオンラインでの研修システムなど、MMPGが会員事務所向けに提供する一定水準以上の教育のために開発されたツールを使うことで、より標準化が図れるわけです。

—— MMPGでは、職員のレベルを上げることが目的にした資格認定試験も運営されているそうですね。

また、反対に、「こんなお客様には気をつけたほうがよい」というようなネガティブな情報の交換も行っています。

—— 実体験に基づいたそういった情報は、大変貴重なものだと感じます。

上田 特化型の事務所のノウハウを聞けるといえるのは、MMPGの大きなメリットだと思います。例えば、

上田 この資格認定試験は平成17年にスタートしました。MMPG会員事務所に所属する職員の医療・福祉・介護に関する知識の習得、コンサルティングレベルの上昇を目的としたものです。

試験は前期・後期に分けて実施されます。全22の科目があるのですが、必修の15科目と選択で5つの科目に合格すると「MMPG認定 医療・福祉・介護 マスター」という称号が与えられます。

実は、私はこの認定制度の立ち上げを担当しまして、自分の事務所の職員の教育にも、資格認定制度で学ぶものと同じ内容を取り入れていきます。入所時に200時間くらいの研修を実施していますね。もちろん、ほとんどの職員が資格認定試験を受験し、多くの者が「MMPG認定 医療・福祉・介護 マスター」として活躍しています。

ネガティブなノウハウまで共有

—— 上田先生の事務所は、医療・

内科のみに特化した事務所もありませんが、やっぱり他の事務所ではどのように運用しているのか気になるものです。

しかし、そのノウハウはなかなか得られるものではありません。MMPGに加入していれば、所属している地域の会だけではなく、遠隔地の事務所とも交流ができるのです。

遠隔地であれば、全く競合になりませんから、多くの事務所が胸襟を

福祉への特化に長年取り組んでいるわけですが、他の事務所と比較すると、どのようなところが強みなのでしょうか。

上田 医療法人の場合ですと、医療法人を設立したあと、その運用をどのように行っていくのかという提案が他の事務所とは違うと思っています。

医療法人設立の際に会計事務所がお手伝いをして、つくってしまったらもう終わりというケースは意外に多く、院長が不満に思っていることも少なくありません。

私たちは、節税だけではなく、医療法人の経営そのものであったり、院長の最適な報酬の取り方であったり、最終的には退職金まで含めた、生涯にわたるキャッシュフローの最適化までお手伝いをしています。

個人医院の場合は、ライフプランの支援ですね。このくらいの生活水準を老後も維持しようとするれば、診療報酬がいくら必要になり、一生の間に資金的なテコ入れが何回必要になって、2回目の設備投資は借り入れが1000万円くらいで収まるよ

開いて知見を提供して、それをお互いに共有することができます。

差別化して生き残るための戦略

—— 今後、医療分野で顧客を獲得していきたいと考えている税理士の先生にアドバイスをお願いできますか。

上田 医療のお客様を増やして事務

うにするべきだといったコンサルティングを行います。

—— 医療法人では運営の支援、個人医院ではライフプランの支援で差別化されているんですね。

上田 こういったシミュレーションを職員でも行えるように、事務所でもかなり力を入れてレクチャーしています。

—— 職員がコンサルティングを行えるようにするために、どのように標準化を行っているのですか。

上田 MMPGのさまざまなツールを利用しています。

MMPGは、内科、歯科それぞれについて増収増患のノウハウを提供しています。そのノウハウを自分たちの事務所加工して、毎月何度も勉強会を実施することで、各々の職員の業務の標準化をしています。

—— さらに、このような各事務所の取り組みが共有されているそうですね。

上田 そうですね。MMPGでは各事務所の成功事例を発表する会がありますので、そこでお互いの事務所の経験、知見を共有することができます。

所を成長させたい先生にとって、MMPGに入会することは大きなメリットがあると思います。

それは、職員が10人くらいの小さな事務所から、1000人を超える大型の事務所まで、さまざまな規模の会員がいることです。私たちも、自分たちよりも大きな事務所を見ながら成長してきましたが、まだ上がりません。

このように常に上があるという環



境に身をおけることは、成長の秘訣だと私は考えています。他の事務所と交流することはもちろん重要なのですが、単なる仲間をつくるだけの環境だと伸びづらいいのではないでしょうか。

実際に、私たちもMMPGの研修会に参加すると、「あそこの事務所はすごく頑張っていたな」と刺激をもらっています。

——最後に、医療に限らず、事務所が成長するためのメッセージをお願いします。

上田 総合化して、大型化して、どのような案件でも扱うという事務所もあると思いますが、なかなかそこまでできる事務所は少ないと思います。それであれば、業種で特化するか、もしくは業務で特化するかして、他の事務所との差別化をしないと厳しくなるのではないかと思います。

私たちは医療に特化して活動しているわけですが、例えば工務店や美容に特化している会計事務所もあるでしょう。特化というのは、価格競争が本格的になっているなかで少

しでも優位性を保つことを考えると、必要な手段だと思います。

私は「すいた電車に乗る」という考え方で取り組んできました。レッシュドオーシャンではなく、ブルーオーシャンで勝負するということです。

どの業種、どの分野でもよいのです。マーケットが小さくても競争相手の少ないフィールドを見つけて、他の事務所が手掛けていないことを行っていけば、価格競争に巻き込まれることもないと思います。

—— 本日は貴重なお話をありがとうございます。上田公認会計士事務所のますますの発展を祈念いたします。