

経理課が作成すべき経営管理基礎データ 病院経営指標の全国データとの比較

株式会社川原経営総合センター 取締役(会計業務部門統括)
海江田鉄男

	(病院数) (平均病床数)	医療法人			
		一般病院 (232) (135.0)	ケアミックス 病院 (246) (162.6)	療養型病院 (171) (133.7)	精神科病院 (146) (238.7)
収益性					
営業利益率 (%)		2.0	2.8	5.9	3.6
総資本営業利益率 (%)		2.0	2.8	5.1	2.9
経常利益率 (%)		2.5	3.1	6.0	4.2
償却前営業利益率(補正指標) (%)		5.5	7.2	10.0	8.2
病床利用率 (%)		77.8	86.1	93.4	92.6
固定費比率 (%)		60.4	65.8	66.5	70.0
材料費比率 (%)		20.2	16.0	9.3	11.3
医薬品比率 (%)		12.0	9.6	5.2	7.5
人件費比率 (%)		52.7	56.7	58.7	62.4
委託費比率 (%)		6.0	5.6	6.5	5.1
設備関係費比率 (%)		6.7	7.7	6.4	6.3
減価償却費比率 (%)		3.5	4.4	4.1	4.6
経費比率 (%)		10.8	9.7	12.0	10.4
金利負担率 (%)		1.0	1.4	1.4	1.3
総資本回転率 (%)		123.1	101.8	93.5	83.2
固定資産回転率 (%)		231.7	186.2	171.1	157.4
医師人件費比率計 (%)		12.0	11.0	8.1	8.0
常勤医師人件費比率 (%)		8.1	7.5	5.2	6.4
非常勤医師人件費比率 (%)		3.9	3.6	2.9	1.6
看護士人件費比率計 (%)		17.6	18.6	18.2	26.5
常勤看護士人件費比率 (%)		16.6	17.7	17.5	26.0
非常勤看護士人件費比率 (%)		0.9	0.9	0.7	0.5
その他職員人件費比率計 (%)		13.8	17.3	21.1	16.9
常勤その他職員人件費比率 (%)		13.1	16.4	20.1	16.1
非常勤その他職員人件費比率 (%)		0.8	0.9	1.0	0.8
常勤医師1人当り人件費 (千円)		15,123	15,171	13,134	15,079
常勤看護士1人当り人件費 (千円)		4,898	4,678	4,854	4,808
職員1人当り人件費 (千円)		6,277	5,494	5,093	5,327
職員1人当り営業収益 (千円)		12,144	9,855	8,769	8,606
安全性					
自己資本比率 (%)		37.5	34.1	41.2	48.8
固定長期適合率 (%)		86.4	86.3	87.4	74.7
借入金比率 (%)		37.2	50.6	56.5	53.5
償還期間 (年)		8.8	10.6	9.0	7.8
高換率 (%)		349.5	528.1	531.6	624.5
1床当たり固定資産額 (千円)		12,132	8,733	6,967	5,898
償却金利前経常利益率(補正指標) (%)		7.1	8.8	11.6	10.1
機能性					
平均在院日数 (日)		25.6	95.1	330.6	488.8
外来/入院比 (倍)		2.6	1.2	0.5	0.3
1床当り1日平均入院患者数 (人)		0.8	0.9	0.9	0.9
1床当り1日平均外来患者数 (人)		1.7	1.0	0.5	0.3
患者1人1日当り入院収益 (千円)		37.0	24.8	22.9	15.7
患者1人1日当り入院収益(室料差額除) (千円)		35.8	24.3	22.6	15.5
外来患者1人1日当り外来収益 (千円)		11.7	8.6	11.2	9.2
医師1人当り入院患者数 (人)		6.8	13.1	22.4	29.2
医師1人当り外来患者数 (人)		13.3	11.9	7.6	6.8
看護士1人当り入院患者数 (人)		1.3	2.0	3.2	2.9
看護士1人当り外来患者数 (人)		2.8	2.1	1.5	0.7
職員1人当り入院患者数 (人)		0.6	0.8	1.1	1.4
職員1人当り外来患者数 (人)		1.2	0.8	0.5	0.3

表1 病院種別比較(2007年度病院経営管理指標)

償却費が少ないことを挙げている半面、人件費比率の高さと固定長期適合率の低さを将来の危険因子と位置づけました。病棟の建て替えを早期に行い、それによって短期入院患者の獲得を図り、診療単価を是正すべきだと経営会議に諮問したのです。

このように、全国データを利用して、自院の決算の状況を的確に指摘することが極めて重要です。その際のポイントは、自院の中長期戦略目標から、どの指標に注目すべきかを明確にすることで

す。A病院では、病棟建て替えを目標にしています。そのため、営業利益率・借入金比率・自己資本比率に着目しています。

その一方で、どこかに問題が生じていないかを検証するため、他の指標も見っていきます。A病院では「人件費比率」が高い割には「職員1人当たり人件費」が低く、「職員1人当たり医療収益」も低いことに気がつきました。「患者1人1日当たり」の入院収益も外来収益も、「1床当たり固定資産」も低い水準で、早期の改善が求められ

今回の、厚生労働省が発表している「病院経営管理指標」について一緒に考えてみましょう。

病院の経営指標には、このほか全国公的病院連盟と日本病院会が共同してまとめている「病院経営実態調査報告」もあります。この報告書はきわめて詳細な分析がなされており、重要な経営指標となり、毎年6月単月を対象に調査分析しているものです。このデータは「全国公的病院連盟・日本病院会刊『病院経営実態調査報告』」として書店で販売されています。

一方、病院経営管理指標は1年間の決算報告を調査分析の対象にしたものです。今回は、これを利用して自院の決算数値との比較検討を行ってみましょう。

ところで、このデータは書籍での販売は行われていません。厚生労働省のホームページから必要ページをダウンロードします。といってもなかなか見つげづらいところにあります。同省ホームページで「医療法人・医療経営」を検索してください。そうすると「医療

表2 精神科病院Aの経理課作成資料

	医療法人立 当該A病院	医療法人立精神科 病院平均データ
収益性		
営業利益率 (%)	8.0	3.6
総資本営業利益率 (%)	6.3	2.9
経常利益率 (%)	8.3	4.2
償却前営業利益率 (%)	11.0	8.2
病床利用率 (%)	94.0	92.6
固定費比率 (%)	85.5	70.0
材料費比率 (%)	5.0	11.3
医薬品比率 (%)	6.1	7.5
人件費比率 (%)	65.6	62.4
委託費比率 (%)	4.3	5.1
設備関係費比率 (%)	6.8	6.3
減価償却費比率 (%)	3.0	4.6
経費比率 (%)	5.3	10.4
金利負担率 (%)	0.8	1.3
総資本回転率 (%)	78.4	83.2
固定資産回転率 (%)	120.3	157.4
職員1人当たり人件費(千円)	5,154	5,327
職員1人当たり医療収益(千円)	7,862	8,606
安全性		
自己資本比率 (%)	62.0	48.8
固定長期適合率 (%)	51.3	74.7
借入金比率 (%)	39.6	53.5
1床当たり固定資産額(千円)	4,147	5,898
機能性		
平均在院日数(日)	667.6	488.8
1床当たりの平均入院患者数(人)	0.9	0.9
1床当たりの外来入院患者数(人)	0.3	0.3
患者1人1日当り入院収益(千円)	12.8	15.7
患者1人1日当り外来収益(千円)	6.6	9.2

ていることが明らかになります。

なお、各指標の計算方法は、本データの概要説明に記載されていますので参照してください。

さて、一般の病院では、収益性を分析するポイントは「材料費比率」「医薬品比率」「人件費比率」で、この3指標が営業利益率に大きな影響を与えます。また、「1床当たり固定資産額」と「患者1人1日当たり入院収益」との関係がもうひとつの分析ポイントになります。

人件費比率が平均よりも大幅に上回ると黒字経営は困難です。一

般病院では、人件費比率は50%前後を目標にしたところです。材料費や医薬品費も、コントロールできないと赤字に転落します。

病院経営管理指標の後半には、黒字病院と赤字病院の各経営指標データが並んで記載されている部分があります。ぜひ、ご一読してください。きっと経営改善目標が見えてくるはずですよ。

なお、3月末現在の最新情報は2007年度ですが、08年度のデータも近日中に公表される予定となっています。

法人・医療経営のホームページ」にアクセスでき、その最後のほうの「統計データ」のなかから見つけることができます。

経理課に求められるのは「経営管理課」としての役割

自院が、全国の病院平均と比較して、①どの位置にあるのか、②その理由として何が考えられるか。こうしたことを整理してレポートにまとめ、病院の経営会議に資料として提出します。これは、毎年、経理課が行うべき仕事です。

経理課の役割は、毎月の試算表を作成し、年度決算書を作成するだけではありません。各種請求書から支払計画書を作成するのももちろん、その請求書が正しいものかを納品書や契約書からチェックする「監査」も経理課の仕事です。

このほか、予算書を作成し、予算と実績との差異を分析して報告するのも重要な仕事です。1年の決算が終了したら、決算報告書を作成するとともに、他院との比較検討することも経理課が行うべき仕事です。

「経理」とは、経営管理の略名だと認識しましょう。売上もその

回収も、そして支払いもそのチェックも経営管理の一つです。予算統制がなされていない経費支出があるとすれば、それは経営管理が行われていないことを意味します。「経理課を「経営管理課」と置き換えて見ると、その果たすべき役割は明確になるでしょう。

全国データとの比較を通じ自院の状況を的確に分析する

表1は「2007年度 病院経営管理指標」の一部です。医療法人立病院の全国平均データが示されています。一方表2は、首都圏の精神科病院Aの経理課が、自院の数値と表1の精神科病院の平均値を比較するために作成した資料です。

A病院の営業利益率は8.0%、償却前営業利益率は11.0%と高く、その利益が借入金返済に充当されることにより借入金比率も39.6%と全国平均を大きく下回っています。A病院は病棟の建て替えを計画し、そのため自己資本の充実に課題がありますが、それも62.0%と高水準にあります。

経理課は、営業利益率が高い理由として、材料費・医薬品費・減