

みんなに話したくなる!

よろしくねー!

はじめて学ぶ 病院経営のしくみ



●企画・執筆
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
(かいえだ・てつお)

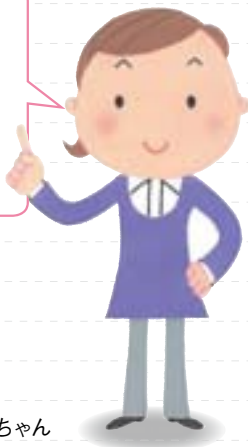
病院にも不景気は関係するの? 患者さんがいっぱい来ることは良いことなの?
自分が勤める病院のこと、もっと知りたいと思いませんか?
経営のプロがわかりやすく解説します!

イラスト◎野坂泰代

第2回

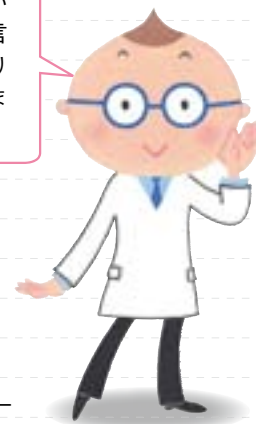
「利益」について知ろう!

今回のテーマは利益ですかー。利益といえば、ウチの病院の事務長が「収入を上げることはたいへんなのだから、経費を削減しなさい」とうるさく言います。そして、二言目には「利益が出ない」と言うのです。



こずえちゃん

こずえさんは利益についてどのぐらい知っていますか? 利益も、よく聞く言葉ですね。おおよその意味はおわかりかと思いますが。では、詳しく見ていきましょう。



ドクターマネー

キャリア&ライフ

借金があっても利益が出る!?

前回、病院の決算書の閲覧ができること、そこからキャッシュフロー計算書を作ることができ、それによって、その病院の方針や姿が見えてくるとお話ししました。今回はもう少し、基礎的な話をしましょう。テーマは「利益」についてです。利益についてはどのぐらいご存じですか?

冒頭でこずえさんがお話しになった利益は、「収入金額ー経費」のことですね。利益を上げるためには、収入を伸ばすか、経費を削減するしかありません。では、その利益は何のために上げるのでしょうか。



事務長は「利益を出さないと借金が返せない」と言っていました



こずえさんの勤める病院の事務長さんは、かなり省略して説明されたようです。病院経営にとって最も大切なことは、何のために利益を上げるのか、その利益をどのような目的に使うのかということ、理事長・院長などの経営陣から一般の職員まで理解していなければなりません。それが「経営理念」です。皆さんの病院の経営理念は何でしょうか?

こずえさんの勤務する病院の経営理念には、「保健・医療・介護に渡る総合的なサービスの提供を通じて、地域社会に貢献し、その発展に寄与することを使命とします」とあります。この病院は、保健・医療・介護に渡る総合的なサービスの提供を通じて、地域社会に貢献すると言っ

表 利益の種類

診療収入金額	入院や外来の収入が入ります。
診断書等医業収入金額	診断書料収入等が入ります。
合計収入金額	
材料費	医薬品や診療材料費等です。
給与費	社会保険料の病院負担なども含みます。
委託費	検査や給食、清掃等の委託費です。
設備関係費	減価償却費やリース料などが含まれます。
研究研修費	学会参加費などです。
経費	電気ガス水道など諸経費が入ります。
医業費用合計	
合計収入金額－医業費用合計＝医業利益	
受取利息等医業外収入	受取利息などが入ります。
支払利息等医業外費用	支払利息などが入ります。
経常利益	
特別利益・特別損失	臨時的な収入や費用を計上します。
税引き前当期利益	
法人税・住民税等	
当期利益	

ているわけですから、そのための財源確保として利益の捻出が必要なのです。単に医療と言っても、病院という建物を建築し、現在の医療にあった医療機器などの導入も含まれます。

聞けば、こずえさんの勤務する病院は300床もあるそうですから、ざっと建築資金や医療機器などで50億～60億円の資金が必要になります。これを理事長の個人財産だけでは賄いきれないので、銀行からの借入金で準備します。借りるときには「いつまでに返します」と約束をしますが、返済を約束どおり実行しなければ、将来、機器の買い換えや病院の建て替えなどの際に銀行からの協力が得られなくなってしまいます。

つまり、借入金を返済することは、経営理念を実現するための1つの行為であって、そのためには利益を上げないといけない、と事務長さんは伝えたかったのだと思います。



へえ。私は、借金返済後に残った金額が利益だと思っていたのですが、違うのでしょうか？



さすがに優秀なこずえさん、鋭い疑問です。「利益」とは、先ほども述べましたが、収入から経費を差し引いた残りのことです。ここで、「収支差額」について説明します。これは「入金」から「出金」を差し引いた額のことですが、この収支差額と利益は、似ていますがまったく

違うものなのです。

利益が出なくても、収支差額はプラスにできる

例えば、銀行から資金を借り入れます。これを「収入」とは言いません。しかし「入金」です。つまり「収入≠入金」となります。「費用」も同じです。借り入れた金額は「収入」ではありませんから、借入金返済も経費にはなりません。ある職員に病院から教育資金を貸し付けても、これを「費用」とは言いません。でも「出金」には違いありません。これも「費用≠出金」となる例です。

収支差額（入金－出金）がマイナスということは、現金や預金が確実に減少しているということで、過去の蓄えがなくなれば支払不能になってしまいます。そうすると、資金がなくなる前に銀行から当座の支払資金を借り入れたり、どこかの業者への支払いを取りやめたりして、対処しなければならなくなります。



だんだん、わからなくなってきました……



利益（収入－経費）と収支差額（入金－出金）が違うということはわかりましたか？ おそらく、利益と収支差額の関係がわからないのだと思います。

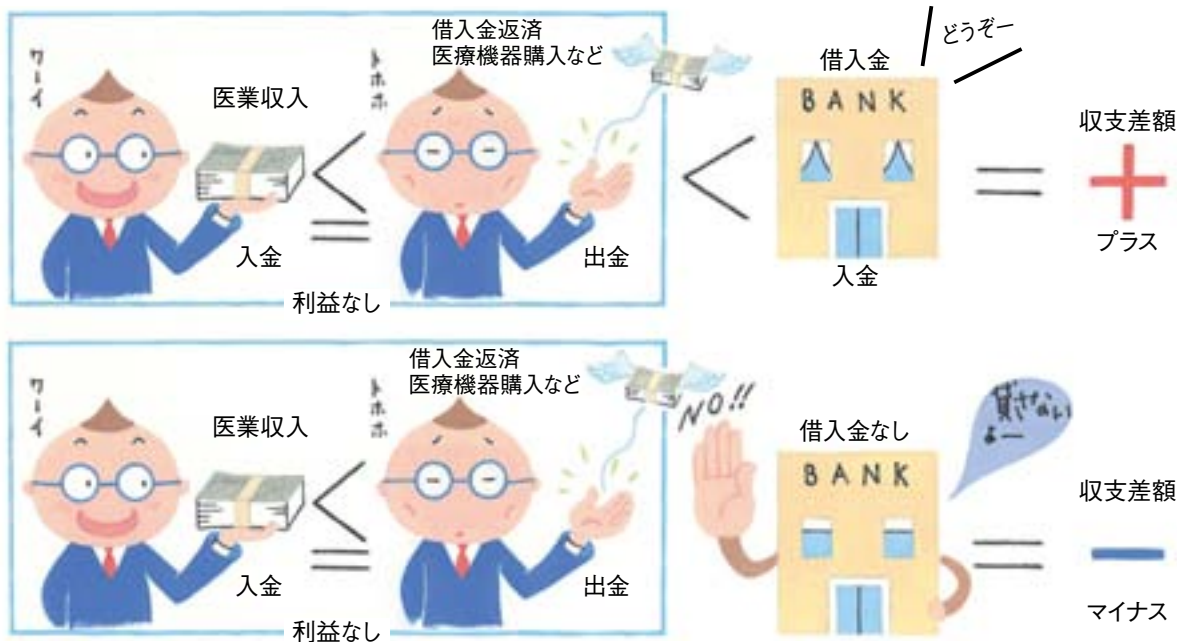


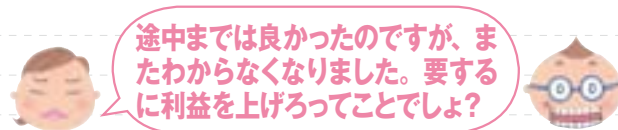
図1 収支差額がプラス・マイナスになる理由

利益（収入－経費）が出ずに損失となれば、出ていくお金が多いのですから、収支差額（入金－出金）は原則的にマイナスになります。しかし、先ほども述べましたが、銀行から資金を借り入れて入金を増やしたり、あるいは業者への支払いを先送りして支出を抑えたりすることで、入金が出金よりも多くなって、収支差額はプラスになります。でもこの場合、利益は出ていないのです。

多くの企業や病院は、利益が出ないとわかると、収支差額（入金－出金）がマイナスにならないような努力をしているようですが、融資をしてくれる銀行がなくなったり、業者が支払いを督促したりすると、そんな小手先の対策もできなくなり、収支差額がマイナスに転落してしまうのです（図1）。

反対に、利益が出ていても収支差額（入金－出金）はマイナスになる場合があります。たとえば、入院患者に一部負担金を請求しても、支払ってもらえなかったりすると、収入はあっても入金がないという状態になります。あるいは、利益を超えて（正確には利益＋減価償却費を超えて）借入金の返済が続く場合、利益が出ていても資金収支はマイナスになります。こういう状態のことを「勘定合って銭足らず」と昔から言われていました。

この資金収支の状況をまとめて整理したものが、前回一緒に勉強したキャッシュフロー計算書となります。



一口に利益といっても、実はいろいろな利益がありますので、利益を確保する方法を検討する前に、利益の種類をご紹介します。

次ページ図2を見てください。病院の場合、4つの利益があります。1つ目は、医療行為によって得た収入から医療用の材料費、その他医業経費を差し引いた「医業利益」です。このなかには、余剰資金の運用益などは含まれていません。純粋に、医業本来の利益を示すもので、これが赤字ということは、医業を継続すればするほど赤字が膨らむと考えられます。1万円で商品を仕入れて5000円で売るといったようなもので、患者さんを診れば診るほど赤字になるようでは困りものです。病院の黒字化を考えた場合、この医業利益を黒字にしなければなりません。黒字にするためには、医業収入を伸ばすか、材料費や人件費、諸経費の削減が求められることとなります。

2つ目の利益は、「経常利益」と言います。先ほどの医業利益が本業の利益を示すのに対し、この経常利益は、医業利益に「本業以外の収入や費用」を加えて算出されます。本業以外の収入や費用としては、病院の駐車場で料金を徴収していればその収入、患者以外の方に食事を提供していれば、その収入や材料費などが含まれます。



図2 医業利益と経常利益

銀行から事業資金を借り入れている場合、利息を支払いますが、それも本業以外の費用となります。こうした本業以外の損益を含めて計算したものが、経常利益と呼ばれるものです。

経営分析で大切なのはこの医業利益と経常利益ですが、その他にも「税引前当期利益」や「当期利益」などもあり、今回は割愛します。

給料を下げる状態は けっこう「やばい」かも？

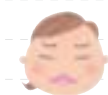
先ほども述べましたが、病院にとって大切なのは「医業利益」を黒字にすることです。ほかの病院と経営力を比較するのは「経常利益」です。とりあえず、これだけでも経営のしくみが多少わかります。



医業利益が赤字になったら、給与が下がったりするのでしょうか？



医業利益が赤字になる原因は、収入の伸び悩み、あるいは落ち込み、経費の増加などが考えられます。診療報酬は、今回はプラス改定と言われても、スタッフの昇給財源を賄うまでには増加していません。だから、医業利益の黒字を確保するためには、外注費の見直しなど経費の削減が必要ですが、これも限界があります。



私たちの給与は、自分たちの腕にかかっているということですか。だから最近、腕も足も太くなったのかな？



それは知りませんが、病院の経営改善に積極的に関わっていくことが、ナースの給与を確保し、次の世代に夢と希望を残していきます。