

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・つお)

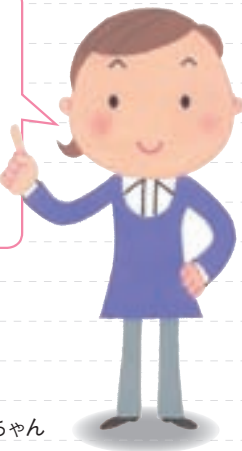
病院にも不景気は関係するの? 患者さんがいっぱい来ることは良いことなの?  
自分が勤める病院のこと、もっと知りたいと思いませんか?  
経営のプロがわかりやすく解説します!

イラスト◎野坂泰代

第1回

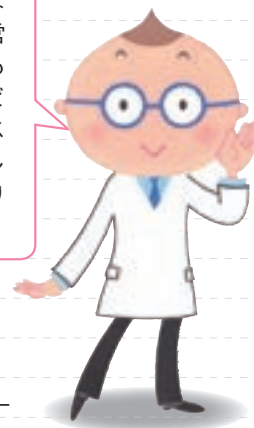
## 病院の経営状態を知ろう!

はじめまして。ナース3年目の「こずえ」といいます。趣味は「貯金」です。病院って高齢者からあまり医療費を取らないじゃないですか? それで経営が成り立つのかなあって。仕事は楽しいけど、いつか「給料を払えなくなった」と言われないか心配です。



こずえちゃん

どうも、「ドクターマネー」です。普段は経営コンサルタントとして、病院の経営のアドバイスをしています。こう見えてもけっこうベテランです。病院の経営がどうして成り立つのか、疑問に思うナースも多いでしょう。この連載では、そうした病院のお金の動きについて、わかりやすく解説していきます。



ドクターマネー

キャリア&ライフ

### あなたの施設の経営は大丈夫?

「病院・開業医の倒産が過去最悪」。そんな記事が昨年末の新聞に出ていました。見た目は豪華な病院でも、経営状況は火の車……なんてことも珍しくはありません。

あなたが勤めている病院の経営状況はご存じですか? 病院は利益を追求する企業ではないから、経営が苦しくても潰れることはない、という考えをもっている方は、改めてください。一度、病院の経営状況について調べてみましょう。



ええっ! そんなことが  
師長にばれたら……



経営状況を知るには、「決算書」というものを見ればわ

かります。じつは病院の決算書は、各都道府県の医療法人窓口で簡単に取り寄せることができるのです。ご存じでしたか? 2006年の医療法改正により、医療法人立の病院は、その事業報告とともに決算書(財産目録・貸借対照表・損益計算書)を各都道府県に届け出る義務が生じました。そして、各都道府県は、請求があればその情報を開示しなければならなくなったのです。請求者はだれでも良いこととなっています。

だから、「スタッフナースの私が、病院の経営状態について知るなんて、見てはいけないものを見ているような……」と思っている方も、安心してご覧ください。

その請求によって手に入れたのが、「貸借対照表」(図1)と「損益計算書」(図2)です。きっと、さっぱりわからないと思います。見慣れていないというものもありますが、この損益計算書はきわめて簡略化されています。でも、一定の手順を踏めば、その病院の経営状態や経営

表 医療法の記述

第52条 医療法人は、厚生労働省令で定めるところにより、毎会計事業年度終了後三月以内に、次に掲げる書類を都道府県知事に届け出なければならない。

- 一 事業報告書等
- 二 監事の監査報告書
- 三 第51条第3項の社会医療法人にあっては、公認会計士の監査報告書

2 都道府県知事は、定款もしくは寄付行為または前項の届け出にかかる書類について請求があった場合には、厚生労働省令で定めるところにより、これを閲覧に供しなければならない。

注) 事業報告書等とは、事業報告書、財産目録、貸借対照表、損益計算書をいう。

図1 貸借対照表

図2 損益計算書

方針が読めてきますよ。

病院の経営状態がパッと見てわかる

決算書を取り寄せる具体的な手続きは、各都道府県で定めていますので、その医療法人の本部のある都道府県の医療法人担当部署にお問い合わせください。なお、開示されているのは、医療法人立の病院、診療所および介護老人保健施設ですので、国公立病院や社会福祉法人立病院は、直接その病院の事務局で取り寄せてください。

先ほどの貸借対照表と損益計算書を見ても、なかなかリアルティのある分析はできません。でも、2年連続して取り寄せ、並べて見ることでわかりやすくなります。それぞれ前年の貸借対照表（図3）および損益計算書（図4）を並べました。

貸借対照表とは、簡単に言えば病院にどれだけ財産や借金があるかを示すものです。損益計算書は、病院がどれだけ儲けているか（黒字か赤字か）を示しています。これらは先ほども言いましたが、けっこう簡略化されています。だから、経営状態を丸裸にしたわけではないんです。でも、これだけあればだいたいのことはわかります。これだけの資料で、じつは、「キャッシュフロー計算書」が作成できるのです。



きゃ、きゃっしゅふろー??



カタカナにすると、さっぱりわかりませんか？ キャッシュフローとは、cash（資金・お金）flow（流れ）、つまり資金の流れです。その計算書なので、病院のなかの資金の動きを示す計算書ということです。おわかりいただけましたか？

病院事業は資金を集め、その資金を病院に投資し、そのうえで医業を展開し得た利益を、投資の回収や集めた資金の返済に充てますが、それがどのようになっているかを体系的に示したものがキャッシュフロー計算書です。

病院事業は、理事長の個人財産や銀行借入などの資金を集めて、病院建物を建て、あるいは医療機械を購入して、事業を行っています。最初の資金を集める活動を、「財務活動」と呼びます。銀行から、資金を借り入れすれば、必ず返済しなければなりませんね。しかも期限が決められていますから、事業の利益を上げて返済するか、あるいは他銀行から新たに借り入れて返済するかなどを決定しなければなりません。

また、集めた資金や事業で生じた利益で病院を建てたり、あるいは医療機械を購入したりする活動を「投資活動」と呼びます。同じ医療機械を、20年や30年も継続して

図3 前年の貸借対照表

図4 前年の損益計算書

図5 医業活動のキャッシュフロー

使用するのは困難です。医療機器も日進月歩ですので、投資活動は重要な活動です。この投資を事業で得られた利益で行うのか、それとも銀行からの借り入れで行うのかは病院の政策です。

そして最後に「医業活動」とは、医業の本来業務の収入から費用や税金を支払って残る「**当期純利益**」を求めることです。毎年、この医業活動により生み出される当期純利益で、その後の投資活動や調達資金の返済ができればよいのですが、当期純利益が足りなくて、返済や投資資金が不足する場合があります。

あるいは、収入は増加しているが資金が圧迫している、いわゆる「勘定合って銭足らず」の状態になっている場合もあります。それを示すのが、「**医業活動のキャッシュフロー（資金収支）**」なのです。

病院にとって、お金は血液と同じ。血液が回らなければ、倒産します。倒産を回避するために、輸血＝銀行借入などを頼る、あるいは一部を犠牲にしてほかの支払いを優先して凌ぐ場合もあります。

いずれにせよ、こうしたお金の流れを把握することが、病院経営を理解するうえで最も重要であり、なおかつ、経営陣の考えかたが反映されるところです。

図に示した病院を例にすると、図2の当期純利益は約7760万円もあります。それで注意して見てほしいのが、借入金の動きです。図1で短期借入金と長期借入金の合計額は「約3億5600万円」です。同様に、図3でその前

年を見てみましょう。借入金の合計額は「約4億3800万円」です。つまり、借入金の減少額が「約8200万円」となります。これは、税引後利益が借入金の返済に充てられているのです。

この場合、経営者には「借入金を減らして、将来に向けて何を準備しているのか」と問い掛ける必要があります。借金を減らすことは良いことなのですが、次の設備投資がなければ、古い病院だけが残ってしまうからです。この病院では、借金を返すだけになっていますので、まだ将来戦略を描けていないのか、もしくはその準備中かのいずれかです。このように、利益の使い道は、病院の方針を示しています。

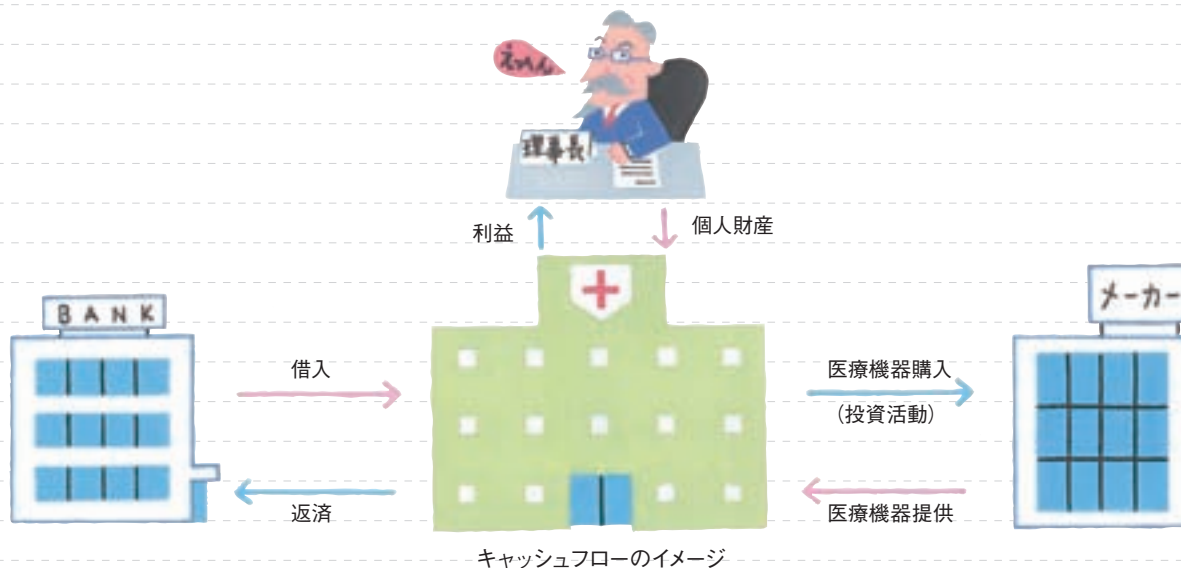
**資金はあるのにじつは借金まみれのからくり**

キャッシュフロー計算書は、「医業活動」「投資活動」「財務活動」の3つの項目について見ていきます。

まず、図5の「**医業活動によるキャッシュフロー**」で、「(-) 医業未収金の増加」という欄があります。



いいえ、そうではありません。病院の収入が増加しても、



実際に入金されなければ経営が成り立たないわけですが、当期純利益を求める損益計算書では、入金されなくとも、収入すべき金額は計上しなければなりません。つまり、「収入として計上されながら、まだ入金されていない額＝医療未収金」の増加は、資金面から見て当期利益を減少させますので、(-)表示となります。

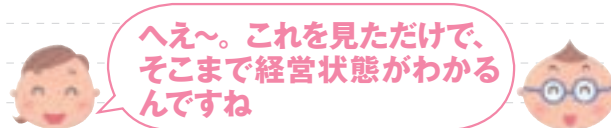
具体的には、社会保険の診療報酬は2カ月後の入金になります。収入が増えていても、実際に入金は2カ月遅れます。収入が昨年より1000万円増加していても、この医療未収金が1000万円増加していれば、その収入増加は今年の資金収支に何の影響も与えていないこととなります。逆に、収入を上げるために薬品等経費を使っていますので、実質はマイナス効果と言えます。

「買掛金」や「未払金」の増減も同じです。「買掛金」とは、医薬品費や医療材料、給食委託、検査委託などの業者への支払のうち、まだ支払っていない額を示します。「未払金」とは、買掛金以外の業者について取り扱います。こうした業者への支払いが滞ると、買掛金や未払金が増加します。買掛金や未払金を増加させるということは、業者に支払っていないということです。当座の運営資金が確保できます(業者は困りますが)。これら業者への支払いを止めて経営しているとすると、それは見掛けの当期純利益が出ていても、危険な兆候だといえるのです。

そして見逃してならないのは、「預り金」の増加です。「預

り金」とは、職員から預かった源泉税や社会保険料、あるいは住民税、そのほかには患者さんからの預り金などが含まれます。いずれにせよ、すぐに支払わなければならないものですが、資金繰りが苦しくなると、この預り金の増加、すなわち支払わないことでの対応が行われる場合があります。これは、6カ月ほど催促されないこともあって、安易に使われてしまう可能性があります。

財務活動によるキャッシュフロー計算のなかで、借入金の返済がなくて、調達だけがある場合なども要注意です。



今回の説明では、まだわかりづらいところがたくさんあると思いますが、次回も引き続き、キャッシュフロー計算書を勉強します。可能な限り、実例を挙げて説明を続けていくつもりです。キャッシュフロー計算書の意味がわかると、貸借対照表や損益計算書の見かたもわかってきますね。資金の流れを追うことで、経営の患部が見えてくるのです。特に、ここを見れば患部がわかる、そんな見かたをお話ししていきましょう。