

2025年の病院機能再編を見据え求められる医療法人の経営高度化

ヘルスケアに関する制度変更をはじめとする環境変化を受けて、次の時代に向けた進路を検討している医療関係者は少なくない。こうした中で2014年12月、有限責任 あずさ監査法人（以下、あずさ監査法人）は病院経営の高度化に必要な8つのテーマを設定した「ヘルスケアセミナー～2025年病院機能再編に向けた経営管理の高度化～」の第1回を開催した。財務データをいかに経営に活用するかという観点から、先ごろ公表された医療法人会計基準の内容と対応策、病院経営分析による改善手法について同監査法人の専門家が解説した。

2025年の病院機能再編と病院マネジメントの高度化

今、病院経営を取り巻く環境は大きく変わりつつある。図に示したように、地域連携、病床機能再編、医療法人制度見直しといった変化が次々と押し寄せている。2025年を見据えた病院機能再編に向けた動きが進行中であり、2018年には各病院が機能選択を求められることになる。多くの医療機関は、経営の変革期を迎えていると言えるだろう。

では、それぞれの医療機関は新しい時代に向けてどのような戦略を構築し、地域の中でどのような役割を担うべきか。こうした方向性を検討する際、病院マネジメントの高度化を進めること

2025年病院機能再編に向けた病院マネジメントの高度化を支援



あずさ監査法人では、パブリックセクター本部にヘルスケア部を設け、病院経営に関する専門的支援サービスを提供している。

部長を務める村松啓輔氏である。

医事・財務データをあわせた課題分析と業務改善支援はあずさ監査法人の大きな強みの1つ。そこで、同監査法人は病院マネジメント高度化支援サービスを一層強化している。続いて、2人の専門家が壇上に上った。

公的な役割を担う医療機関に求められる高レベルの説明責任

同監査法人 ヘルスケア部の渡邊崇氏は、「医療会計の改正動向と透明化の時代」というテーマで講演を行った。



「分析は月次などを中心とした損益管理にとどまり、必ずしも相互の連携が十分ではなかったように思います。医事データと財務データの相関性を捉えることで、医療機関の経営高度化に寄与することができます」と語るのは、あずさ監査法人 パブリックセクター本部 ヘルスケア

「医療法人は非営利組織とされています。そんな背景があるからでしょうか、『会計や決算の開示は営利企業のもの』という声を聞くことがあります。しかし、説明責任を果たすべき組織に、営利か非営利かは関係ありません。公的社会保障制度の中枢を担う医療機関には、一層高いレベルの責任が求められる場合もあります」と渡邊氏は言う。

説明責任は時代の要請である。折しも、2014年2月には医療法人会計基準が公表された。新会計基準は、その重要な要素として位置づけられる。これまで国立病院や国立大学付属病院などでも同様の動きが進んできたが、今回、医療法人の新会計基準が公表されたことで、「パ

ブリックな領域において、ほぼ上場企業並みの会計基準が出そろってきた」と渡邊氏は指摘する。

新会計基準によって医療機関の実質的な比較が可能になる。自治体や融資を行う銀行などにとって、それは有用なデータになるだろう。医療機関の経営にとって重要な意味がある。様々な病院との比較は、戦略検討や業務改善を行う上で有用な示唆を与えてくれるはずだ。今後加速すると予想される病院間のM&A、提携を念頭に置いた場合にも比較可能性は重要になる。

新会計基準は1人医療法人を除くすべての医療法人を想定しており、医療法人のすべての事業について適用される。また、企業会計に近い財務諸表の作成が求められる。そこで留意すべきポイントとして渡邊氏が指摘したのは、退職給付会計や賞与引当金、リース会計、固定資産の減損会計、税効果会計など。例えば、退職給付会計とリース会計については次のように注意を喚起した。

「銀行などの外部関係者からみて重要な貸借対照表は、新会計基準で大きく変わります。退職給付引当金やリース債務を計上すると、貸借対照表上の負債が大幅に増えることがあります。特にインパクトが大きいのは退職給付引当金でしょう」

新会計基準に対応するためには一定の準備期間が必要。その準備を進める中で、医療法人内の複数病院の連携や業務の見直しといった議論も起きるかもしれない。新会計基準は会計だけでなく、医療法人の方向性をあらためて考える契機にもなりそうだ。

分析で課題を浮き彫りにし経営や業務の改善を進める

次のスピーカーは、あずさ監査法人 ヘルスケア部 シニアマネジャーの伊丹亮資



氏である。テーマは「病院経営分析と収支改善」。分析によって病院経営の継続性や安全性、効率性、収益性、機能性などを評価できることを説明した。

伊丹氏は様々な環境変化を指摘した上で、「自病院の姿を客観的に把握・分析し、それを合理的な経営計画や意思決定に反映させ、実行する必要があります」と強調する。客観的な数字は現状把握に役立つとともに、多様な関係者を説得する際の有効な道具となる。

今回、伊丹氏がフォーカスしたのは内部分析と呼ばれる領域。それには様々な分析手法があるが、伊丹氏が取り上げたのはベンチマーク分析と原価計算分析だ。

「ベンチマーク分析とは、自院と他院を比較することで自院の取り組むべき課題を浮き彫りにする手法です。病床規模や病床区分、看護基準などの観点から、できるだけ自院と近い病院を選んで比較する必要があります」と伊丹氏。その際、厚

生労働省など様々な機関が提供する参考指標などを活用することで適切なベンチマーク先の選定、あるいは分析精度の向上を図ることができる。

一方、原価計算分析については「難しくて手間がかかる」という声も聞かれるが、伊丹氏は決してそうではないと言う。

「原価計算の基礎の理解にそれほど時間は要しません。また、原価計算の結果を利用して、診療科間や病院間の比較がより精緻に行えます。ただ、導入に向けては医療現場の理解が欠かせません」

例えば、入院経過日別の原価が把握できれば「入院〇日後以降に赤字」といった事実が見えてくる。その場合、当該日以後については連携先の医療機関への紹介を検討するといった施策が考えられるだろう。ただし、こうしたデータは判断材料の1つにすぎないと伊丹氏は言う。

「複数の分析手法を活用する、あるいはインタビューなど定性分析なども用いることで、より適切な意思決定を導くことができます」

病院の意思決定においては、広範な情報収集と高度な分析を可能とする組織づくりが欠かせない。あずさ監査法人では、これらの構築を支援する体制を整えている。

あずさ監査法人主催 ヘルスケアセミナー <8つのテーマと開催スケジュール>

あずさ監査法人では、今日の病院経営で重要な「8つのテーマ」を柱としたヘルスケアセミナーを2014年12月以降に開催。今年は計3回のセミナーが予定されている。

第1回 2014年12月16日(火) 「医療会計の改正動向と透明化の時代」「病院経営分析と収支改善」

第2回 2015年3月5日(木) 「診療圏分析とデータ解析」「地域連携と病床機能再編」

第3回 2015年3月24日(火) 「グループ経営管理高度化」「病院ライフサイクルコスティング」

第4回 2015年5月14日(木) 「病院情報セキュリティマネジメント」「監査と内部統制の高度化」

詳細は下記URLにてご確認ください。

<https://azsa.smktg.jp/public/seminar/view/457>