

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が

極めて重要だ。

「病院マネジメントにおいて医事データ
の分析と財務データの分析がそれぞれ重
要です。ただ、これまで医事データの分
析はそれ単独で行われ、一方で財務デー



あずさ監査法人
パブリックセクター本部
ヘルスケア部長
公認会計士／パートナー
村松 啓輔 氏

タの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

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。



あずさ監査法人
パブリックセクター本部
ヘルスケア部
公認会計士／パートナー
渡邊 崇 氏

「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もある。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つ
ても重要な意味がある。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。特にインバクト
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



あずさ監査法人
パブリックセクター本部
ヘルスケア部
公認会計士／
シニアマネジャー
伊丹 亮資 氏

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
有効な道具にもなる。

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
降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。今年には計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トینگ』
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.smtg.jp/public/seminar/view/457>