

医療関連サービス事業者に 知って欲しい 病院の財務の現状について

2025/10/15 15:00-17:00

日比谷コンベンションホール
千代田区日比谷公園1-4 千代田区立日比谷図書文化館内

井出 健二郎

兵庫県立大学大学院 経営専門職 医療介護マネジメント教授

今日は、井出は
セミナーしません、わらい。

大学・大学院の講義だ
と思ってお聞きください。

また、「財務」、
おカネのことをお話ししますが、
現在の病院の財務データを淡々と
お話ししようとも思っていない。

そうしたお話をする前置きのな
話も含んでいるといったほうが正解です。

ですから、今日は
少し理屈っぽいです。

気楽に聞いてください。
寝てもいいです、わらい。

顧客の病院のおカネのこと
そして自分の会社のこと

そしてそして個人に引き寄せて
自分のことだと思って
考えてみてください。

ふだん、相手先の病院のおカネのこと、
気にされていますか。

あるいは

本日、本当に、顧客・クライアントの
病院のおカネのことを知りたいと
思ってお聞きいただけますか。

今日は、
顧客の病院のおカネことを
本気で

「知りたい知りたい」ということ、
その意識が一番のテーマです。

では、おカネで見ようとするとき、
みなさん方は、

どのアプローチで

見ていますか。

現在の病院財務を見るには、
3つのアプローチがあります。

① **損益アプローチ**

② **財産アプローチ**

③ **資金アプローチ**

わかりますか(確認していますか)。

なんだか、いかにも、
専門用語ぽくなってきました、
テクニカルタームな感じがします。

これから紐解きます。
言葉は難解そうですが、大したことは
ありません。

お話しする3つのアプローチ、
すべてが重要です。

いずれはすべてを見ていただきたい
のです。

ただ、どれに焦点👁️👁️をあてるかで、
みなさんの独自色・異質力が

出てきます。

繰り返しのようですが、
本日は、顧客病院だけではなく、
みなさんの自分の会社を
おカネの面から
マネジメントしていくことにも
役立つことも忘れずにいてください。

そもそも論を言えば、

自分・みなさん個人のおカネのことを
を原点に

自分の会社のおカネのこと、

そして

顧客の病院のおカネのこと、

を見ていって欲しいんです。

さて、それでは、

身近なところから始めましょう。

いきなりですが、

おつきあいを重ねて、
伴侶になるかもしれない
結婚相手に気になることは
なんでしょう？皆さんに質問です。

(決め手はなんだったのでしょうか👉過去形)

たとえば、価値観が一緒がいい、
相性がいいヒトがいい、
性格だ、やっぱり顔だね、
そして

愛

(ちょっと恥ずかしいですが、わらい)などなど、いろいろとありますよね

さて、こうした
相手選びの決め手ランキングに
必ず入る、
ときには一番になることがあります。

本日の話がおカネにかかわる
ことですから、

経済力

(economic/financial power)

相手の経済力、気になりますよね

その経済力には、
2つの意味が含まれている
といわれています。

何ででしょうか。浮かびますか。
(なんてことはありません)

そのひとつは、

年収が^{いい}、^{いい}くらいか

年収が高いヒトが^{いい}と言いますよね

もうひとつは、

財産が、いくらか

財産が多いヒトがいいと言いますよね

(今日講義が終わったら、みなさんの👁️が¥/\$になっ
てしまいそうですね)

結婚相手に知りたい・気になること→

経済力

経済力

は、2つの意味があります

① 年収



いくら稼(かせ)いだか、

② 財産



いくら財産があるか

もう一度、確認してよろしいですか。

経済力、気になりますよね

個人レベルで経済力が気になるはずなので、

相手の **経済力** で、相手を選ぶ・判断する・
意思決定するなら、同じように、

顧客・クライアント病院の経済力

がわかれば、みなさんの「決め手」になりますよね。

今日から
いや、今から

経済力を気にしましょう、
気にしましょう

顧客の **経済力** を知りたい→結婚相手と似た感覚

①顧客の **年収**

②顧客の **財産**

この感覚は全く変わらないということです。

ここで、もう一つ加えておきますね

②「財産」の中で、もっとも

みなさんが基本的だ

と、考えているもの、

大切だ

と、思われるものは何でしょうか。

きっと「現金」、
おカネそのものではありませんか。

たしかに②「財産」には
現金が今、いくらあるか
(今、お財布にいくらあるか)
が気になります、知ることが出来ます。

ただ、財布にいくらあるだけではなく
(知りたいことは満足できなくて)、

踏み込んで

いくら現金の入りがあり、

いくら現金の出があったのか、

(結果いくらあるか)

知りたいと思いませんか。

つまり、
顧客病院のお財布にあるおカネが
どんな出入りの動きの末で
結果いくらあるのか、
知りたいと思いませんか。

現金の動き、
現金の出入りの流れも
知りたいんです。

病院や会社に対しては。

つまり、

病院の **経済力** を知りたい→結婚相手と似た感覚

①病院の **年収**

②病院の **財産**

③病院の **現金**

顧客の経済力は、この3つで知ることが出来ます

もう一度、なぜ、経済力を知りたいと思うのでしょうか。

相手の経済力がわかることで、
「このヒトなら」「この顧客なら」と、
みなさんが
「ああしよう」「こうしよう」と
判断したり・評価したりするときに
役立つから、 ですよね。

本日学んで欲しい理由、

井出はこう考えています

みなさんが
何かを選択する(to select)、何かを判断する(to judge)
意思決定(こうしよう・ああしよう)(decision making)
する場合に、役立つ・意味のある情報を得られる

意思決定の有用性

みなさんの知りたいことに応えて、
病院はおカネの情報を提供・作成しています

結婚相手の年収や財産がすぐにわかるような書類はないですが、

クライアントとなる病院の場合

この3つの

「知りたいこと・情報」は、

おカネに関する「表」

になっています

さて、もったいぶりましたが、
なんてことはありません。

「年収」のことを知りたい、

損益アプローチ、と言っています。

①顧客の

年収

☛損益アプローチ

②顧客の

財産

☛財産アプローチ

③顧客の

現金

☛資金アプローチ

本日の講義は、損益アプローチの一部をお伝えしています。

さて、「年収」のことを知りたい、
損益アプローチで見ていくときに、

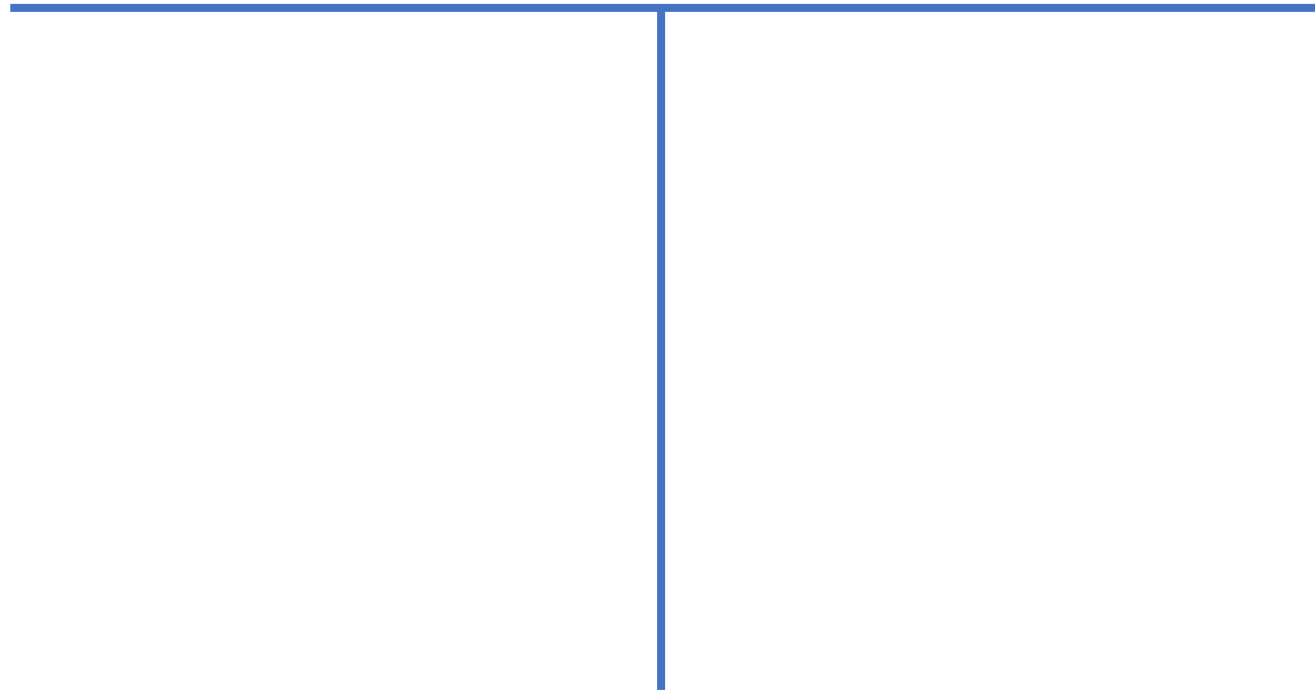
表を見ていきますよ

すでに、ご存じのみなさんも多いので、簡単に説明していきます。

ぜひとも今日の内容を会社の方にも共有してあげてください。みなさんが「先生」になって、病院に対して損益アプローチで見る仕組みを教えてください。

知りたいことは①…年収のこと→いくら稼いだか
損益計算書(そんえきけいさんしょ)という表です

損益計算書



表は、タイトルを中心に書いて、
大きなT字型を書き、真ん中の線から左右に分けている感じです。

まず、いくら稼いだか、はどこに書かれるのでしょうか。
表の右側に書いてあります。

損益計算書

--	--

「いくら稼いだか」

この「稼ぎ」のことを「**収益・しゅうえき**」と言います

お勤めして50万円**稼いだら**、**収益**50万だったと言えます

いくら稼いだか、を表の右側に書きました。これで終わりですか、表の左側はいららないのでは？

損益計算書

	収益

➡ 稼ぎ (50万円)

ところで、みなさんは、なぜ稼ぐのでしょうか。稼ぐことが目的(purpose)ですか？

みなさんは、きっと、
何か欲しかったり、
旅行したかったりするために稼いでいますよ。

稼ぐことが究極の目的ではないはずです。

もちろん、稼ぎますが、欲しものを買う、
旅行するために、**おカネを残す・ためること**
をしています。

実は会社・顧客病院もみなさんと同じです。

新しく工場を建てたい、
社員にもっと給料をあげたい。

そのために、稼ぎますが、
会社は、新しい工場・給料アップのために、
もうけること(おカネを残すこと)
をしています。

損益計算書は**いくら稼いで**、**いくらもうけたか**の表です

損益計算書

収益

➡ **稼ぎ** (50万円)

この表の中に、いくらもうけたか、が書かれます。

ちょっと、待ったー。みなさんに質問です。
お勤めして稼いだ50万円、すべて残っていますか。

そんなことはないはずですよ。何か欲しい、
旅行したいのですが、50万かせいだのに、
もしかしたら3万円しか、残らなかったこと、
ありますよね。

病院もみなさんと同じです。50万円稼いで50万円
もうかる病院なんて、ありません。なぜですか。

「使うから」です。

みなさんも、生活するのに、ふだん稼いだおカネから使うから、全部残らないんですよね。

企業・顧客病院も同じです。経営していくのに、ふだんからいろいろと使うんです。だから、なかなかもうからない・残らないんです。

表には「いくら使ったか」が示されます。

損益計算書はいくら稼いで、いくら使って、いくらもうけたかの表です

損益計算書

使ったか

(47万円)

費用

収益

稼ぎ (50万円)

この表の中に、もうけは、どこですか。

損益計算書は**いくら稼いで、** **いくら使って、**
いくらもうけたかの表です

損益計算書

使ったか

(47万円)

費用

収益

稼ぎ (50万円)

もうけ/残り

(3万円)

この「もうけ/残り」のことを「利益・りえき」と言います

(「黒字」という言い方も同じです)

「3万円」の利益・もうけ
どうやって計算されましたか。

利益・もうけは、
収益・稼ぎから費用・使った額を引き算して、
計算されます。

$$\begin{array}{ccccccc} \text{利益} & = & \text{収益} & - & \text{費用} \\ 30,000 & & 500,000 & & 470,000 \end{array}$$

知りたいこと① **損益計算書・そんえきけいさんしょ**
いくら稼いで、いくら使って、いくらもうけたかの表です

損益計算書

使ったか	費用	収益	稼ぎ (50万円)
(47万円)			
もうけ	利益		
(3万円)			

損益計算書 (Income Statement or Profit and Lose Statement)

I/S

P/L

みなさんに質問します。

たくさんおカネを残す・ためる、会社・顧客病院がもっともうけるにはどうしたらよいでしょうか。式は

収益(revenue)

- / 費用(expense)

利益(income)

これしかありません!

個人的にも大変重要です

収益・稼ぎをもっと増やすこと

費用・使うおカネを減らすこと

収益 (revenue) 

- / 費用 (expense) 

利益 (income) 

学生に聞くときには、
もっと稼ぐには、を尋ねてしまうと、
大学に行く暇があったら、バイトする
といわれてしまいそうなので、
「使わない」こと、節約・節減は何していますか、と問いかけしています。

みなさんもふだんからの知恵でしているはず
です。どうでしょうか。

収益アップ・費用ダウン

稼ぎを増やす・使うことを抑える

こうしたことを考えていくと、

みなさんも会社・病院もやっていること、がある

あれ、個人でやっているのに、会社・病院でやっていないこと

あれ、会社・病院でやっているのに、みなさんが取り入れていないこと

学生の回答の一部

○コンビニで買わない

○ネットで底値をさらう

○定期券圏内でしか、遊ばない

○ひと月のレシートを捨てずに見返して次の月に意識して使う。

○家計簿をつけて費用を見える化する

○昼ご飯を食べない

○夕飯は先生にごちそうしてもらおう

○週末は体育座りして動かない
(人生の節約)

ま、いろいろですね、わらい。

損益アプローチから

顧客・病院を

見ましよう

その前に、会社・顧客病院の損益計算書は、

左右に分かれていません。ウソをついたわけでは
ありません。

今確認していただいたような頭の中で考える感覚、
算数でいう「筆算・ひっさん」のように
表はなっています。
(縦長な感じです)

$$\begin{array}{r} \text{収益}_{(\text{revenue})} \quad \text{稼いで} \\ - \quad \text{費用}_{(\text{expense})} \quad \text{使って} \\ \hline \text{利益}_{(\text{income})} \quad \text{もうけた} \end{array}$$

知りたいことは①…いくら稼いで、いくら使って、いくらもうけたか
損益計算書

医業(事業)収益

一 医業(事業)費用

医業(事業)利益

医業外(事業外)収益

一 医業外(事業外)費用

経常利益

知りたいことは①…いくら稼いで、いくら使って、いくらもうけたか
損益計算書

医業(事業)収益	稼ぐ
－医業(事業)費用	－使う
医業(事業)利益	もうけた・損した
医業外(事業外)収益	稼ぐ
－医業外(事業外)費用	－使う
経常利益	もうけた・損した

まず、**医業(事業)収益**です。必ず、会社でも病院でもメインでやっている活動がありますよね、病院の場合には、もちろん、医療サービスです、医療サービス・医療事業でいくら稼いだか、いわゆる、本業でいくら稼いだか、です。一番大きな金額になるはずで、100としておきます。

損益計算書

医業(事業)収益(稼ぐ)	医療サービス・医療事業でいくら稼いだか いわゆる、本業でいくら稼いだか、です。 100
- 医業(事業)費用	- 使う
医業(事業)利益	もうけた・損した
医業外(事業外)収益	稼ぐ
- 医業外(事業外)費用	- 使う
経常利益	もうけた・損した

少し深掘りしておきましょうか。医療サービスでの稼ぐとは、どんなことをして稼ぐのかということです、です。サービスというと、患者さんは、自分の病気にマッチする内科や外科の診療科別にサービスがありますが、そうしたくくりではありません。

入院診療収益、つまり、入院というサービスしたときにいくら稼いだかがおカネでの話です。

同じ流れでいえば、ひとつとんだ、室料差額収益、これはホテルでのグレードによつての差別化と同じですが、部屋やベットなどの室料により稼ぐわけです。

外来診療収益、入院に対してのもう一つの大きな稼ぐもとが、外来診療による稼ぎです、入院・外来が大きな柱であり、おカネではその2本柱です。

保健予防活動収益、いわゆる健康診断、予防接種などを行うことによって、稼いでいます、説明はしませんが、受託検査・施設利用収益やその他の医業収益などがあります。

そうした稼いだうえて、

医業収益	医療サービスでの稼ぎの内訳、です
	入院診療収益 ×××
	外来診療収益 ×××
	室料差額収益 ×××
	保健予防活動収益 ×××
	受託検査・施設利用収益 ×××
	その他の医業収益 ×××
	保険等査定減 △×××

医業(事業)費用とは、先ほどの医業収益と対応して、医療サービスを提供する中で、使うお金があります。つまり、医療サービスを提供して、医療事業して、いくら何に使ったか、です。いわゆる本業する中で、あれやこれやと使った額ということになります。97としておきましょうか

損益計算書

医業(事業)収益(稼ぐ)	医療サービス・医療事業でいくら稼いだかいわゆる、本業でいくら稼いだか、です。 100
一 医業(事業)費用(使う)	一 医療サービスを提供して・医療事業して、いくら何にいくら使ったか、です。 97
医業(事業)利益	もうけた・損した
医業外(事業外)収益	稼ぐ
一 医業外(事業外)費用	一 使う
経常利益	もうけた・損した

「使う」ことも、少し深掘りしておきましょうか。医療サービスで使うとは、サービスするのに、何に、いくら使ったかを考えれば、よいわけです。

給与費 材料費 委託費 設備関係費 研究研修費 経費
控除対象外消費税等負担額 本部費配賦額と

8つに大きく分けられていることを確認してください。

医業費用	医療サービスして何にいくら使ったかの内訳です、 (8項目にまずは分類しています)
	給与費 × × ×
	材料費 × × ×
	設備関係費 × × ×
	研究研修費 × × ×
	経費 × × ×
	控除対象外消費税等負担額 × × ×
	本部費配賦額 × × ×

もちろん、材料費や給与費も細かく分かれています。

医業費用		
	材料費	×××
		医薬品費 ×××
		診療材料費 ×××
		医療消耗器具備品費 ×××
		給食用材料費 ×××

医業費用		
	給与費	×××
		給料 ×××
		賞与 ×××
		賞与引当金繰入額 ×××
		退職給付費用 ×××
		法定福利費 ×××

みなさんにかかわるところでは、委託費ではないでしょうか。
 サービスを提供していくのに、どんな委託におカネを使う・かかるわけです。
 もちろん、おカネの観点では、委託費をさらに分けています。
 検査サービスを委託していくら使ったか、給食サービスを委託していくら
 寝具サービスを委託していくら、医事サービスを委託していくら
 清掃サービスを委託していくら、保守サービスを委託していくら
 その他のサービスを委託していくら使ったか、
 それぞれに当てはまるみなさんが今日いらっしゃるはずですよ。

医業費用			
	委託費	×××	
	検査委託費	×	×
	給食委託費	×	×
	寝具委託費	×	×
	医事委託費	×	×
	清掃委託費	×	×
	保守委託費	×	×
	その他の委託費	×	×

設備関係費には、減価償却費なども含まれます。

医業費用			
	設備関係費		×××
		減価償却費	×××
		器械賃借料	×××
		地代家賃	×××
		修繕費	×××
		固定資産税等	×××
		器機保守料	×××
		器械設備保険料	×××
		車両関係費	×××

医業費用			
	研究研修費		×××
		研究費	×××
		研修費	×××

経費などは本当に多くの使った額が集められています。

医業費用			
	経費		×××
		福利厚生費	×××
		旅費交通費	×××
		職員被服費	×××
		通信費	×××
		広告宣伝費	×××
		消耗器具備品費	×××
		会議費	×××
		水道光熱費	×××
		保険料	×××
		交際費	×××
		諸会費	×××
		租税公課	×××
		医業貸倒損失	×××
		貸倒引当金繰入額	×××
		雑費	×××

医業費用		
	控除対象外消費税等負担額	×××
	本部費配賦額	×××

結果として、**医業(事業)利益**(もうけ)が算定されます。稼ぎから使った額を引き算しますから、**医療サービス・医療事業**でいくらもうけたか、いわゆる、**本業**でのもうけ、です。3となります。

ちなみに、引き算してマイナスとなった場合は、**マイナス利益**とは言いません。「**損失・そんしつ**」といいます、よって、「**医業損失**」といいます。「**赤字**」とも言います。

損益計算書

医業(事業)収益(稼ぐ)	医療サービス・医療事業でいくら稼いだか 100
- 医業(事業)費用(使う)	- 医療サービスを提供して・いくら何にいくら使ったか 97
医業(事業)利益(もうけ)	医療サービス・医療事業でいくらもうけたか、 いわゆる、本業でのもうけ、です。 3
医業外(事業外)収益	稼ぐ
- 医業外(事業外)費用	- 使う
経常利益	もうけた・損した

医療関連サービス事業者に知って欲しい病院の財務

(稼ぎの観点)

- ・どんなサービスを提供して、いくら稼いだのか、
具体的には、
 - 入院(診療)というサービスをして
 - (入院に関連して)部屋・ベットで差別化して
 - 外来(診療)というサービスをして
 - 健診・予防接種などのサービスをして、
稼いだかを見るようにしましょう。

医療関連サービス事業者に知って欲しい病院の財務

(使った観点)

・ サービスを提供するのに、何にいくら使ったか、
具体的には、

- サービスするのに、ヒトの手・人手を使って、
- サービスするのに、材料(医薬品・診療材料)を使って、
- サービスするのに、委託を使って(委託して)、
- サービスするのに、設備関係にを使って、
- サービスするのに、研究に・研修にを使って、
- サービスするのに、上記以外にさまざま使ったかを見るようにしましょう。

今日は、細かな金額ではなく、比率をもとにした概要感覚とします。
つまり、医療法人の・一般病院の財務の現状は、100万円稼いだとすると、102万3千円使ってしまうということです。使いすぎ、つまり、2万3千円の赤字だということです。

何に使ってしまったか、です。まず、ヒトに55万7千円、材料に18万2千円使ったということです。また、みなさんにかかわりの深い委託には6万1千円使った。そして、設備関係に9万1千円、経費は同様9万1千円、その他の費用で4万1千円使った。
こうした結果になっている、そしてこれをみなさんはどう受け止めますか。こんな感じを肌感覚として持っていてもらいたいということです。

医療法人・一般病院枠での損益計算書(厚労省 令和6年度『病院経営管理指標』より)

令和5年度	241病院の平均値
医業収益	100%
医業費用	102.3%
給与費	55.7%
材料費	18.2%
委託費	6.1%
設備関係費	9.1%
経費	9.1%
その他費用	4.1%
医業損失	△2.3%

これから、いろいろと職場の経営にかかわるおカネの資料を見ることと思います。

その時に、「金額」を目にすると、とてもとても金額が大きくて、自分の身近には思えないことになります。また、規模感が違うと金額比較がうまくいかない場合もあります。

だから、いつも雲の上のような、左から右へ通過してしまいがちです。

そうした場合には、稼ぎを100として、使った額をヒトに55とか、材料に23とか、いわゆるパーセント感覚で見ると、稼いだことと使ったことの関係性が少しクリアに見えてくるかもしれません。

では、自治体立・一般病院の財務の現状確認しておきましょう。100万円稼いだとすると、122万9千円も使ってしまった。医療法人よりも出費が多く、22万9千円の赤字だということです。個人的な感覚からして大変ではありませんか。一体、何にそんなに使ってしまったのか、です。ヒトに64万5千円、材料に24万8千円です。同様、みなさんにかかわりの深い委託には12万2千円使っています。そして、設備関係に11万6千円、経費は7万4千円、その他の費用で5万7千円使った。医療法人と比べて自治体立病院はどうでしょうか。この現状をみなさんはどのように映りますか。「稼いで、使って、もうける」という損益アプローチから、病院の現状を知ってもらいたい、知ることができるわけです。

自治体立・一般病院枠での損益計算書(厚労省 令和6年度『病院経営管理指標』より)

令和5年度	41病院平均値
医業収益	100%
医業費用	122.9%
給与費	64.5%
材料費	24.8%
委託費	12.2%
設備関係費	11.6%
経費	7.4%
その他費用	5.7%
医業損失	△22.9%

みなさんとおつきあいのある顧客の
病院は、損益アプローチからして、
どうやら苦しい現状にありそうです。

もちろん、病院のうち、赤字7割、
黒字3割と言われるように、
うまくやっている病院もあります。

みなさんのクライアント/病院は、

「もうけなくていい」組織ではありません。

医療サービスを提供し稼ぎ、医療サービスするのに
おカネを使い、そしてもうける・残して、

「持続可能な・サステナな(sustainability)組織」

「長く生きらえる・ゴーイング・コンサーンな
(going concern)組織」です。

どうしたらいいのでしょうか、

実は、

病院は、
本業以外に「稼いでいる」んです。

ただ、これはみなさんの会社にも、
みなさん・個人にも当てはまること
です。

医業外(事業外)収益とは、医療サービスという病院がメインで行っている活動以外で稼ぎをあげたときにはここに金額が集められます。どんなことが考えられますか。パッと浮かばないかもしれませんが、ただし、知っているか知らずか、病院はやっていることです。金額は8とします。

損益計算書

医業(事業)収益(稼ぐ)	医療サービス・医療事業でいくら稼いだか	100
－医業(事業)費用(使う)	－医療サービスを提供して・いくら何にいくら使ったか	97
医業(事業)利益(もうけ)	医療サービス・医療事業でいくらもうけたか、です。	3
医業外(事業外)収益	医療サービス以外にしたことでいくら稼いだか 8	
－医業外(事業外)費用	－使う？	
経常利益	もうけた・損した	

○医業外収益は、医療サービス以外での稼ぎです。

イメージでよいですから、次のようなことがあります。

○たとえば、みなさんの中には、お勤めして稼ぐほかに、

「利息で稼いでいます」、「株で稼いでいます」、「配当金をもらって稼いでいます」。もうほぼほぼこの感じです。

○顧客病院も、みなさんの会社も、同じです。

利息で稼げば 👉 「受取利息(うけとりりそく)」 (interest income)、

株で稼げば 👉 「有価証券売却益(ゆうかしょうけんばいきやくえき)」
(gain on sales of securities)

配当金で稼げば 👉 「受取配当金(うけとりはいとうきん)」

(dividend income)

○患者さん以外に給食を提供した時も、その稼ぎはここになります👉 「患者外給食収益」があります。

○補助金をもらって稼ぐ👉 「補助金収益(ほじょきんしゅうえき)
(subsidy income) 病院に特有なので知っておいてください。

クラウドファンディングでもらうおカネも補助金と同じです。

コロナ感染症が猛威をふるった時、いわゆる「コロナ補助金」を顧客病院は、一定額をもらって稼ぎました

👉 医療サービスを提供した以外の稼ぎとなります。

半面、もちろん、病院は、
本業以外に「使ってもいる」んです。

こちらにも、みなさんの会社にも、
みなさん・個人にも同様に当てはま
ることです。

医業外(事業外)費用とは、医療サービスという活動以外で使ってしまったときにはここに金額が集められます。どんなことが考えられますか。金額を6としておきます。

損益計算書

医業(事業)収益(稼ぐ)	医療サービス・医療事業でいくら稼いだか	100
－医業(事業)費用(使う)	－医療サービスを提供して・いくら何にいくら使ったか	97
医業(事業)利益(もうけ)	医療サービス・医療事業でいくらもうけたか、です。	3
医業外(事業外)収益	医療サービス以外にしたことでいくら稼いだか	8
－医業外(事業外)費用	－医療サービス以外でいくら使ったか	6
経常利益	もうけた・損した	

○**医業外費用**は、医療サービス活動以外で使ったおカネのことです。

○例えば、みなさんは、
「利息を払っています」、「時には株で損します」、

○顧客病院・みなさんの会社も同じです。

利息を払えば👉「**支払利息**(しはらいりそく)」(interest expenses)、

株で損をすれば👉「**有価証券売却損**(ゆうかしょうけんばいきゃくそん)」(loss on sales of securities)

○組織は、何かしようとするときに、資金調達・お金を工面する必要が必ずあります。

会社の場合には、「株式」発行したり、「社債」発行したり、複数の方法で資金調達(ファイナンス)が可能です。

ただし、病院の場合には、銀行などからおカネを借りる(borrowings)しか方法がない時もあり、

「支払利息(しはらいりそく)」(interest expenses)が大きくなる場合もあります。

つまり、
医療サービス活動以外で稼いだことは、**医業外収益**
医療サービス活動以外で使ったおカネのことは、
医業外費用、と言います。

さて、こうした活動は、そもそもですが、
おカネ・現金⇨預金して、利息をもらう
おカネ・現金⇨株に変えて、得する・損する
おカネ・現金⇨借りて、利息をはらう
おカネのやりくりから生じる活動です。 **ですから、**

こうした活動を、

財テク(ざいてく)

(money/financial management)、

と呼んでいます。病院は、財テクしています。

○みなさんの中でも、財テクをやっている方がいるはず
です。

さて、**医業外収益**から**医業外費用**を引いて、
利益が出てきます。

この利益はいくらになると思いますか。

結果として、また「もうけ」が表現されています。
損益計算書

医業(事業)収益(稼ぐ)	医療サービス・医療事業でいくら稼いだか	100
一 医業(事業)費用(使う)	一 医療サービスを提供して・いくら何にいくら使ったか	97
医業(事業)利益(もうけ)	医療サービス・医療事業でいくらもうけたか、です。	3
医業外(事業外)収益	医療サービス以外にしたことでいくら稼いだか	8
一 医業外(事業外)費用	一 医療サービス以外にしたことでいくら使ったか	6
経常利益	もうけた・損した	?

この利益は、5となること

★一番上の「医業収益」から、ずっと続いている金額です。

○病院の本来(original)業務の医療サービスで、
医業収益(稼いで)**100**から医業費用(使って)**97**を引いて、
医業利益(もうけた)**3**を出します。

○また、病院は本来(original)業務以外の医療外サービス・財テクで、
医業外収益(稼いで)**8**から医業外費用(使って)**6**を引いています。
医業外のみなら、**2**となります。

○ただ、**5**ということは、医業利益(もうけた)**3**と医業外の**2**のもうけが
合わさっているということがわかります。

$$5 = \text{医療サービス}(3) + \text{財テク}(2)$$

利益5は、経常利益 (けいじょうりえき)と呼ばれます

○病院の本業業務の医療サービスは病院は止めることをしません、毎年します。

また、本業以外の財テク活動、実はこれも止めません、毎年します。

この2つの活動は、病院が毎年毎年**いつも**行っている活動です。

「**いつも**」なので「**経常(けいじょう)**」(ordinary)

知りたいことは①…いくら稼いで、いくら使って、いくらもうけたか
損益計算書

医業(事業)収益(稼ぐ)	医療サービス・医療事業でいくら稼いだか	100
一 医業(事業)費用(使う)	一 医療サービスを提供して・いくら何にいくら使ったか	97
医業(事業)利益(もうけ)	医療サービス・医療事業でいくらもうけたか、です。	3
医業外(事業外)収益	医療サービス以外にしたことでいくら稼いだか	8
一 医業外(事業外)費用	一 医療サービス以外にしたことでいくら使ったか	6
経常利益	病院が本業とそれ以外の2つの活動で得たもうけで、毎年いつも行っている活動でのもうけです	5

顧客・病院の
財務の実際

令和5年度・令和6年度首都圏・自治体立・一般病院の実際の損益計算書です。

みなさんのクライアントかもしれませんよ。

こちらをみなさんはどう見ますか。用語とその意味も確認しながら、検討してください。

令和5年度は本業ベースで111億7千万稼いで、127億5千万使ってしまい、

令和6年度は112億3千万円稼ぐのに、130億1千万使ってしまい、いずれも赤字で、比較すると赤字幅が拡大しています(なお、先ほど説明した100万稼ぐのに、いくら使うという感覚のほうがわかりやすい方はパーセントを参考にさせていただくとよろしいかと思えます)。

財テクなことをした結果は、どうですか。令和5年度は、経常損失が5億7千万まで激減しています。もちろん、医業外で稼いだ、補助金だけで5億7千万ももらったわけです。令和6年度はほとんどそれがなくなっています。原因は？お分かりですよ。

それでも、ある意味で財テクしていることで、医業損失から経常損失を比べてみると、かなり赤字が減少している。本業以外でも病院もいろいろと努力していることがうかがえます。そうした状況もみなさんは理解しておく必要があるように思います。

	令和5年度	令和6年度
医業収益	111億7千万(100%)	112億3千万(100%)
医業費用	127億5千万(114.15%)	130億1千万(115.85%)
医業損失	△15億8千8百万	△17億8千万
医業外収益	17億	13億
補助金	5億7千万	1千2百万
医業外費用	6億9千万	6億9千万
経常損失	△5億7千万	△11億7千万

もう少し本業ベースを見てみることにしましょう。
 本当は、稼ぎの内訳も見ていただきたいわけですが、今回は「使った」額を詳細に記載しました。
 どうですか。やはり、ヒトに使う額は大きいですね。令和5年度は100万円稼いで58万程度、令和6年度は100万円稼いで60万をヒトに使わざるを得なくなっています。材料はどうですか。令和5年度は26万、令和6年度は25万と少し減っています。ただ、まあ、苦しいな、と。

令和5年度	金額	比率
医業収益	111億7千万	100%
医業費用	127億5千万	114.15%
給与費	65億5千万	58.63%
材料費	29億2千万	26.14%
経費	23億4千万	20.95%
減価償却費	9億	8.06%
資産減耗費	1千万	0.09%
研究研修費	3千万	0.27%
医業損失	15億8千8百万	

令和6年度	金額	比率
医業収益	112億3千万	100%
医業費用	130億1千万	115.85%
給与費	67億1千万	59.98%
材料費	28億5千万	25.65%
経費	25億	22.26%
減価償却費	8億9千万	7.93%
資産減耗費	3千万	0.27%
研究研修費	2千8百万	0.25%
医業損失	17億8千万	

この自治体立病院を少し深掘りします。「使った内訳」の前年の伸びを示しています。世の中の情勢から、ヒトにかかわるコスト、物価上昇とされるコストによりおカネがかかっていると言われます。確かに、給与費などは伸びています。ただし、材料費などは、経営的な努力や交渉もあるかもしれません、むしろ軽減しています。注目は、「経費」です。経費が1.6億円、1.31%とヒトと似た伸びです。「経費」は何でしょうか。

前年度比増減	2024-2025金額	2024-2025比率
医業収益	6千万	0.54%
医業費用	2億6千万	1.7%
給与費	1億6千万	1.35%
材料費	-7千万	-0.49%
経費	1億6千万	1.31%
減価償却費	-1千万	-0.13%
資産減耗費	2千万	0.18%
研究研修費	-2百万	-0.02%
医業損失		

「経費」の中に、この病院は「委託費」を入れています。令和5年度は23億4千万のうち18億、令和6年度は25億のうち19億5千6百万が「委託費」です。100万円稼いだ時、令和5年度は16.1万円が、令和6年度は17.4万円が「委託費」という財務の現状です。稼ぐにあたり、だんだん、委託に使うことが大きくなっているということが分かります。

令和5年度	財務数値	比率
医業収益	111億7千万	100%
医業費用	127億5千万	114.15%
経費	23億4千万	20.95%
委託費	18億	16.11%
水道光熱費	2億5千7百万	2.30%

令和6年度	財務数値	比率
医業収益	112億3千万	100%
医業費用	130億1千万	115.85%
経費	25億	22.26%
委託費	19億5千6百万	17.42%
水道光熱費	2億7千万	2.4%

	2024-2025	2024-2025
医業収益	6千万	0.54%
医業費用	2億6千万	1.7%
経費	1億6千万	1.31%
委託費	1億5千6百万	8.67%
水道光熱費	1千万3百万	5.06%

たとえばですが、実際のある病院の現状として、「赤字が拡大」しています。「稼ぎ」はアップしています。一方で、それを上回る「使うおカネ」が増えています。

常に「稼ぎ」をアップ、「使うおカネ」を減らそうと考えています。上記の結果から、いわゆる人件費や水道光熱費など昨今叫ばれる高騰的なおカネを節減することもそうですが、「委託に使っているおカネ」がアップ幅が大きくなっている。

相手がいることなので、いきなり大幅減とは無理なれど、検討する・考慮することが必要ではないか、と経営会議で取り上げられています。

苦しい時に、考えてしまうことは、
「使わないようにする」こと。
顧客の病院も会社もみなさんも同じ。
「節約・節減しないと」と考えます。
みなさんに直結する「委託費」を
検討課題に据える、病院もありうる、
いや「ある!」と、
財務の現状から言わざるを得ません。

本日は

「稼いで」「使って」「もうける」
という枠組みを説明しました。
いわゆる損益アプローチです。

こうした中で、
顧客・クライアントの
「困りごと」「悩み事」を
徹底して拾っていきましょう。
(相手に寄り添いましょう)

実は最初に考えていたテーマは、

**まずは、クライアント(顧客)
病院の財務(イロハ)を知ろう**

-医療機関の悩みごと・困りごとを拾って探して、

ハートマーク事業者からコンサルしよう-

困ったとき・悩んだときに、
病院の担当者の方は
「使わないようにしよう、節約節減」
と声高におっしゃるかもしれません。

もちろん、寄り添って、それを考えて
あげることも必要です。ただし、

現状から鑑みて、どんな提案をしていきたいと思いますか。

	現状	A案	B案
医業収益	1,000(100)	1,000(100)	1,050(100)
医業費用	1,229(122.9)		
	645(64.5)		
材料費	248(24.8)		
委託費	122(12.2)	110(11.0)	122(11.6)
設備関係費	116(11.6)		
経費	74(7.4)		
その他費用	57(5.7)		
医業損失	△229(△22.9)		

もっと「稼げる」ことを提案してあげましょう。

そんなにすごい提案でなくともいいんです。

みなさんの経験や実績・ノウハウから、「こうしたら・こんな風にしたら稼げるかもしれませんよ」って

一緒になって考えましょうよ。

たとえば、
入院でも外来でも稼ぎは、
患者数 × 診療単価、が基本です。

(ディズニーも似た感覚です)

患者数を少しでも増やせること、
診療単価が少しでも高くなること、
親身に考えてあげましょうよ。

みなさんは、比較的いつも近くで、
普段から、クライアントの
そばにいるわけですから。

頼りにされる・頼られるコンサルに
なりましょうよ。

(医療関連サービスを越えて、医療連携・包括サービス)

相手のことを知る、
とくにおカネのことは、
シビアで敏感ですが。
逆にそれだけ、
懐・ふところに
飛び込んでいけるわけです。

おカネに関する状況のこと

ふところ事情

なんていうじゃありませんか。

そんな気概や考えのもとで、
顧客の病院さんと接していきましょうよ。

今日は損益アプローチの基礎でした。
基礎と言いながら、クライアント病院の
「稼いで、使って、もうける」仕組みは
今日で一定程度ご説明できました。

ふりかえりです。たしかに、
損益アプローチ、そして見ていく素材は、
損益計算書でした。

損益計算書は
実は、終わりでなく、
まだ続きがあります。

医業(事業)収益(稼ぐ)	医療サービス・医療事業でいくら稼いだか
— 医業(事業)費用(使う)	— 医療サービスを提供して・いくら何にいくら使ったか
医業(事業)利益(もうけ)	医療サービス・医療事業でいくらもうけたか
医業外(事業外)収益	医療サービス以外にしたことでいくら稼いだか
— 医業外(事業外)費用	— 医療サービス以外にしたことでいくら使ったか
経常利益	もうけた・損した
臨時収益	稼ぐ
— 臨時費用	— 使う
当期純利益	もうける

あれ、クライアントの病院は、
まだ別の活動でも稼いでいますよ。
「臨時収益」、臨時で稼ぐんですって。

クライアントはまだ使っていますよ。
「臨時費用」、臨時に使うんですって。

どうやら、みなさんの知恵もきっと
これからまだまだ、出てくるはずですよ。

では、財産アプローチで
見たらどうでしょうか。
また、資金アプローチから
眺めてはどうでしょうか。

奥深いですが、

「知りたい知りたい」ということで、

理解していけば、

クライアントの様子がクリアになってきて、

みなさんの「意思決定」に反映されてくる
はずですよ。

今日は、セミナーという何かのテーマでの完結系ではありませんでした。

もやもや感が残った方、そして
「もっと知りたい」「もっと講義して」と
思っていたただいた方がいらっしゃるなら、
井出の今日の着地は大成功です。

いずれまたお会いできると
うれしいです。

ご清聴ありがとうございました