

「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」

令和7年10月15日(金) 15:00～17:00
日比谷コンベンションホール

主催：一般財団法人医療関連サービス振興会



講師

井出 健二郎 氏

(いで けんじろう)

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

講師略歴

■略歴

1988年4月に和光大学専任講師、助教授、教授そして最終的に和光大学学長を務める。2023年4月から現職。
ほかに、厚生労働省一般会計調達委員会委員長、厚生労働省監察本部外部識者そして産業医科大学評議員などを兼務。

■研究業績等

- ・単著：「病医院会計のすべて」(2004)日本医療企画など計3点
- ・共著：体系現代会計学第9巻「変革する医療法人の会計」『政府と非営利組織の会計』(2014)中央経済社など計21点
- ・【学術論文】すべて単著61点
「さい帯血の正確な供給原価と棚卸資産評価額の算定を探究して」(2021)日本公認会計士協会
- ・【文部科学省科学研究費獲得】すべて研究代表者6点
- ・【学会発表・その他報告】50点
学会報告「日本赤十字社血液事業の生産性分析」(2024)日本血液事業学会など計50点
- ・【その他】
書評5点、インタビュー2点、辞典執筆3点、添削・提言・解説24点、連載3点、海外論調2点、研究成果報告書1点、委員会報告書1点、製品開発2点など

※なお、詳細につきましては「井出健二郎 リサーチマップ」をご検索ください。

■はじめに

それでは本日はどうぞよろしくお願いいたします。

先ほど、司会の方からご紹介がありましたが、今日は「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」、お話をさせていただきます。

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

本日は90分という枠の中でお話をさせていただくのですが、その資料を見ていただくと、「今日は、井出はセミナーはしません」と書いてあります。セミナー、つまり何かのテーマを簡潔にお話しするというよりは、もしかして久しぶりに大学、あるいは大学院の授業だと思ってお聞きいただければありがたいと思っています。

それからテーマにもありますとおり、「財務」、今日は本当にお金のことばかりですが、見ていただいても分かるとおり、何かデータを取ってきて、今現在の病院を淡々とお話しすることは考えていません。

実はこれから皆さんにお付き合いをさせていただいている病院のお金のことを見ていただく、これからの話の前置きの話も含んでいると言ったほうが正解ではないかと思います。

ですから少し理屈めいた話をさせていただきます。気楽に聞いていただければと思います。

今日は、いわゆる病院のお金の話をしますが、いくつかパワポの画面にも出てきますが、皆さんにご質問したいことがあります。今、いらっしゃる自分の会社のこと、あるいはもっと皆さん個人、井出個人に引き寄せて、自分のことだと思って、お金のことを考えていただけるとありがたいです。

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。

普段、お仕事をされている中で、クライアントの病院のお金のことを気にされていますか。あるいは本日、本当にここにお越しいただくにあたって、病院のお金のことを知りたいとお聞きしていただけるか、そうしていただけるとありがたいです。

ですから今日は、お付き合いをしている病院のお金のことをストレートに、リアリティーがあるかどうかと言われると、統計的なものであったり、井出が関わっている実際の病院のデータを見ていただくので、皆さんに今、ストレートに言えるかどうか分かりませんが、本気で「知りたい」という意識さえあれば、今日の話はもう8割方終わったのではないかと思います。

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」と思うこと、
その意識が一番のテーマです。

それでは病院をお金で見ていく時、皆さんはどのアプローチで見えていますか。そうはいっても、いきなりアプローチは何かということになり、少し戸惑われる方もいると思います。

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。

実は一般的に、病院だけではなく会社もそうですが、お金を見ていく場合には、実は3つのアプローチがあると言われています。言葉ばかりでまず申し訳ありませんが、1つが損益アプローチ、2つ目が財産アプローチ、3つ目が資金アプローチです。このようなアプローチで見ていくということがよく言われています。

お分かりになっている方も多々いると思いますし、そうした方はご確認していただければと思います。

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)。

何とかアプローチというと、いかにも専門用語のようになってきて、テクニカルターム的な感じもあります。ただこれから少し理屈っぽくではありますが、紐解いていきます。時には少し難解な言葉もありますが、ほぼ取り立てて言うことではありませんので、お聞きいただければと思います。

今、3つのアプローチをお話ししましたが、これは全てが重要です。その3つをきちんと見ているという方もいらっしゃると思いますが、今日あるいはこれからはその3つのうちのどれかに視線を皆さんな

りに、「私は、このアプローチで病院を見ていく」と意識していただけると、何か皆さんの独自色というか、他の方と違った、それを異質という言い方をすれば、異質力のようなものがこれから出てくると思いますので、参考にしていただければと思います。

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。

これは何度も申し上げて申し訳ありませんが、本日はお付き合いのある病院の話だというだけではなく、皆さんの自分の会社のマネジメントに役立つこともお忘れなきようにお願いします。

そもそも論で言えば、個人のお金をベースにいただき、会社のこと、お付き合いをしている病院のことを見て行ってほしいです。

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、
を見て行って欲しいんです。

■結婚相手のことで知りたいこと？

では早速ですが、少しお考えいただくのに、身近なところから始めていきたいと思います。いきなり次の画面は、お金と少し縁遠いような話です。

さてこれが1つ目の質問です。急な話ですが、お付き合いを重ねて、伴侶になる方を決めていきます。結婚相手に気になることは何ですか。皆さんに質問です。

井出もそうですが、ずいぶん過去形の話です。この中にも過去形の話の方もいらっしゃるのので、少し昔を思い出してください。相手を考える時に、気になること、こだわったこと、求めたこと、知りたいことは何でしたか。

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)

たとえば皆さんにもし何か挙げていただくとすると、「考えたら価値観がやはり一緒だったことだ。価値観を気にした」、あるいは「相性をやはり考えた」、あるいは「性格だった」、「やはり顔で選んでしまった」、あるいは井出が言葉で言うのも恥ずかしいですが、一応「いや、愛だけだ」と、確かにいろいろあったと思います。

確かに気になること、知りたいことがあったのですが、こうして何か結婚相手を選ぶ決め手になる気になることのランキングに必ず入ってくることがあります。あるいは1番になることもよくあります。

本日、もうお金の話をしているので、おそらく先ほど「どうですか」と言った時に、ぱっと頭の中に浮かんだ方もいると思います。

もうストレートに、相手の経済力です。おそらくこれは気になったのではないかと思います。そうでなく「愛だ」という方がいれば、それはそれで話は終わってしまいますが、経済力が気になったということにしてください。

経済力

(economic/financial power)
相手の経済力、気になりますよね

実はその経済力と一言で言いますが、2つの意味というか、2つ含まれていると言われています。経済力の中身のようなことで2つ何か浮かびますか。

1つは、「年収がいくら気になる」が、経済力と言われていることです。「あの人の年収はいくらなのか」、おそらく「年収の高い人のほうがいい」とよく言われます。

もう1つです。「財産がいくらあるのだろう」ということです。お金の話なので、このような話ばかりで、おそらく皆さんは授業が終わった後、目がドルや円のようにになっているかもしれませんが、「財産がいくらか」です。やはり財産がないよりもあるほうがいいでしょう。多分経済力という話をすればこの2つです。

今のことを1つ確認しておきますと、結婚相手に知りたい・気になることは、経済力です。経済力には基本的に意味内容が2つあって、1つは年収です。あの人がいくら稼いだのか、稼ぎがいくらなのかです。もう1つは、あの人に財産がいくらあるのかが気になります。

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**

気にしていただいて、このような経済力、つまり相手を見ていくのに、相手を選ぶのに、気になったはずなのでという話で、個人レベルで相手の経済力を知りたくなるはずですよ。

それは相手を選んだり、判断したり、それで「この人だ」と意思決定をしたなら、今日はぜひ、お付き合いのある病院の経済力を皆さんが分かっていたかと、おそらく皆さんの「決め手」になってくると思います。

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。

ぜひ今日から、いや、今から、この経済力を気にしていただきたいと思っています。

これも1つのまとめです。病院の経済力を知りたい、これは結婚相手と全く同じです。個人レベルと似た感覚を持っていただければありがたいです。顧客の病院の年収です。つまり「うちと付き合っている病院は、いくら稼いだのか」や、あるいはクライアントの財産です。「あの病院はどのぐらいの財産があるのか」という感覚は全く変わりません。



実は、結婚相手と似た感覚だと、この2つを挙げましたが、ここでもう1つ、皆さんの会社もそうですが、病院を見ていく時に、もう1つだけ付け加えさせてください。

今、財産と言っていますが、どうですか。これはご質問するほどのことではありませんが、いわゆる財産と言われる中で、皆さんが「財産と言われたらこれだ」、あるいは「財産と言われたら、これが大切だ。大事だ」と思われるものは何ですか。

たぶん、何ということもなく、現金、お金そのものではないですか。確かに財産の中には「現金が、今、いくらあるか」がわかります。「お財布に今、いくらあるか」は「財産がいくらあるか」にも書いてあります。

ただ、会社、病院については、「では病院のお財布に今、いくらあるか」だけでは、実はこの知りたいことは満足できません。

一歩踏み込んで、「今、お財布にお金がある。では今あるこのお金は結局、いくらお金の入りがあったのか」、あるいは「お財布からいくら出ていったのか。したがって今ここにいくらある」ということを実は個人レベルを超えて、病院や会社の場合には、ぜひ知りたいと思っていただきたいのです。

つまり、病院のお財布に、「今、現金がいくらあるか」だけではなく、「どのようなお金の入りがあったり、出があったり、そのような動きがあった末、したがって今、いくらある」ということを知りたいのです。

繰り返しですが、欲張って、現金の動き、現金の出入りも実は病院に対しては知りたいのです。もちろん皆さんの会社に対しても知りたいと思っていただきたいのです。

個人レベルを少し超えて、お付き合いのある病院に対して、やはり経済力を知りたい、これはもう確かに結婚相手と似た感覚でいいのですが、今、1つ増えました。1つは病院の年収です。これは「いくら稼いだか」です。病院の財産、「今、いろいろな財産がいくらあるか」です。それから3つ目は「病院の現金」と書きましたが、これは、「今、いくらあるか」だけではなく、この病院は1年なら1年、1カ月なら1カ月に、どのような現金の出入り、動き、流れ、フローと言いますが、そのような流れがあって、今、いくらあるのかということです。

病院の経済力は実はこの3つで知ることができますので、ぜひご確認していただければと思います。

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つで知ることができます

それから淡々と言葉ばかりで申し訳ありませんが、もう一度、皆さんに振り返ってお聞きしておきたいと思います。なぜ経済力を知りたいのですか。結婚相手も、病院もその経済力が分かることで、「この人なら」、「この病院ならああしよう。こうしよう」と判断、評価ができます。何かを判断したり、評価したりする時にこの経済力が分かると役立ちます。

お金の話をする1つの原点でもあり、着地でもあります。実は今日、井出が学んでもらいたい理由はこうです。

本日学んで欲しい理由、
井出はこう考えています

少し格好いいことを言います。お金のことが分かるようになると、皆さんが何かを選んだり、selectしたり、何かを買う、買わないでもいいですが、judgeすることができます。「ああしよう」・「こうしよう」ということをdecision makingと言いますが、「そうしよう」と皆さんが意思決定をする場合に、実は今日、お話しするお金の情報が有用です。ユースフルネス、本当に役立ちます。

お金の話を知ってほしいし、お金のことを学んでもらいたいのは、このような理由です。ですから皆さんがぜひ、お金のことを知りたいと思っていただくと、実は病院はお金に関する情報をもう皆さんに提供したり、作ったりしています。

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

結婚相手がどのくらい稼いでいるのか、あるいは財産がどのくらいあるのかはなかなかペーパーにはしません。しかし皆さんとお付き合いのある病院の場合は言うまでもありませんが、先ほど言った知りたいこと3つ、お金に関するコンパクトにまとめた表があります。それを今日はこれから見ていただきます。

井出は20代から研究者なので、大学でも授業をしたり、研究をします。お金の研究や勉強をしていて、1つすごいと思うのは、病院がやったこと、あるいは今、皆さんがいらっしゃる会社が1年間あれこれやったことが、本当に全部お金の表に表現されてしまうことです。つまりそれを見て、先ほども言いましたが、皆さんはいろいろな判断をしていきます。そのような意味ではすごいことだと思っています。

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

1つの結論で何とかアプローチなどと言いました。年収のことを知りたいと思っていただくことを損益アプローチと呼んでいます。それだけです。

結論ですが、病院の年収が知りたい、そこにこだわりを持っていただくそれは損益アプローチで病院を眺めていることになります。「顧客のあの病院の財産が」と思えば、それは皆さんから言うと財産アプローチでそのクライアントを見ていることになります。それから「病院のお金、現金の動きをしっかりと知りたい」ということであれば、それは資金アプローチです。そのように呼んでいます。

最初、損益アプローチ、財産アプローチ、資金アプローチなどと言いましたが、こちらのことをイメージしていただければ、そこまで難しい話ではありません。

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。

本日は、皆さん全員に損益アプローチでお付き合いをしている病院を見ていただきます。それでお話をさせていただきたいと思っています。表からこれから見ていきます。

実は少し以前に、今日、ご参加していただいている方の名簿を一度拝見させていただきました。社長、トップマネジメントで活躍されている方から、新入社員の方がいらっしゃいます。あるいは職種もいわゆるお金のことを専門にしてやっている方から、営業の方まで本当にさまざまな方がいらっしゃいます。

ぜひ今日の内容を、会社にお帰りになって、共有をしてあげていただきたいと思います。皆さんが先生になっていただきたいと思います。これから付き合いしているクライアント、病院の損益アプローチなどと言うと「どうしたのですか」と言われてしまうかもしれません。年収系の話をきちんと見ていこう、そのような仕組みがあるとぜひ教えてあげていただきたいと思っています。

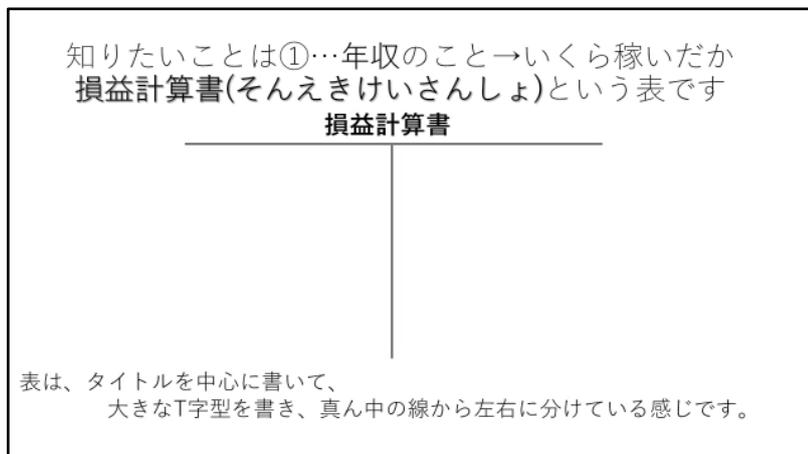
■ ■いくら稼いで、いくら使って、いくらもうけたか

それでは表を見ていきたいと思います。今日は本当に前段的な話ですから、まずこのようなところからいきますか。

全く表になっていないではないかと思うでしょう。年収のことを知りたい、いくら稼いだかをまず示したいと思います。

表の名前はもう皆さんに言うまでもありませんが、病院の母体がどこかにもよりますが、基本、病院会計準則というルールに即している病院が作っている稼ぎに関わる年収系の表を損益計算書と呼んでいます。

この表が理解できれば、本当に病院のお金のことはおそらく飛躍的に分かると思います。何も書いていないようですが、表には今、損益計算書と真ん中に大きなT字型を書いています。このT字型の特に真ん中の縦の線は左側と右側にこれから何かを書いていくだけのことです。



もうストレートにいきますが、いくら稼いだかは、表の右側に書かれていきます。これもご存じだと思いますが、稼ぎと言っていいと思いますが、収益という言い方をしています。お勤めをして、もし皆さん50万円を稼いだら、収益は50万円です。病院が1億円を稼いだら、病院の収益は1億円です。このような言い方をします。収益という言葉は一般的かもしれませんが、専門用語の1つです。

いくら稼いだかという表を書きましたが、この表の縦の長さが金額を表現しています。

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

右側に収益、稼ぎを書きました。今、50万円の稼ぎと表現しましたので、縦の長さが50万円です。今、右に収益を書きました。年収系の話ですから、もういくら稼いだかは右に書かれています。

左側を書くことはないではないかという方がいらっしゃるかもしれませんが、さて、稼ぐと言いましたが、皆さんは普段お勤めになって働いて稼ぎます。なぜ皆さんは稼ぐのですか。

ここにも経営者の方もいらっしゃるので、なぜ皆さんの社長の会社は稼ぐのですか。稼ぐことが最終目的、purposeなのですか。

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、表の左側はいらないのでは？

損益計算書



←**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？

おそらく今日、お越しの方はきっと、なぜ稼ぐのかというと、「あれを欲しい」、「何かしたい」、「旅行をしたい」があると思います。稼ぐことが目的ではなく、もう1つ別の何か望みがあるから稼ぐのです。もちろん稼がなければそうしたことを達成できません。

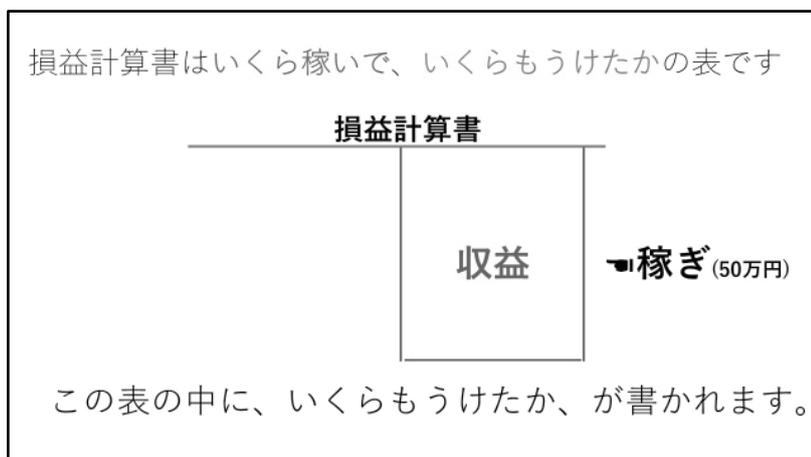
「欲しいものを買いたい」、「旅行をしたい」、ですから稼いでお金を残して貯める、このようなことを多

分考えているのだと思います。

これは何も個人的レベルではなく、皆さんの会社も、お付き合いをしている病院も全く同じです。会社が、「あそこに新しい工場を建てたい」、最近は少し賃上げなどもありますが、やはり「社員に還元したい。できれば給料を考えてあげたい」などがあると思います。

したがって稼ぐのですが、会社は稼ぐだけではなく、工場を建てるなど、給料をアップするために、個人レベルではお金を残す、ためる、もうけるわけです。

ですからこの損益計算書には、いくら稼いだかはここに今、出てきました。ではいくらもうかったかがどこかに書かれてくる表です。どこかにもうけが出てきます。「もうけはここです」と言いたいのですが、少し待ってください。



ここで皆さんにまた質問です。お勤めして稼いだ50万円が全て丸々残っていますか。もしこの中に、実は会社でもらった50万円が全部残っている、貯めているという方がいたら、井出に指南し、教えてください。

おそらくそのようなことは多分ないはずですが。「何かしたい。何か欲しい」と思ったら、50万円を確かに稼ぎます。ただ、「おかしい。今月、3万円しか残っていない」ということがあるのではないかと思います。

実は病院も皆さんの会社も皆さんと同じです。額が少ないですが、50万円を稼いで50万円もうかった病院はおそらくないと思います。なぜですか。なぜ皆さんは50万円を稼いで3万円しか残らないということがあったりするのですか。

当たり前です。使うからです。皆さんも生活していこうと思ったら、その稼いだお金の中からあれこれ

と使うから残りません。当たり前のことです。

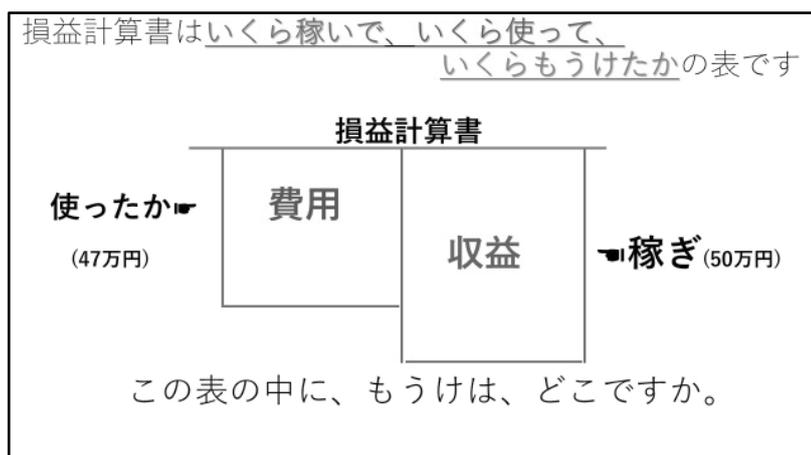
実は会社もお付き合いをしている病院も全く同じです。人が生活をするという感覚が、会社や病院が経営する感覚です。そのような感覚で捉えてください。

井出は、経営は人が生活することと似ているのだらうと思っています。病院も経営をしていくのに、実はあれこれと使わなければ経営ができません。ですから全部残りませんし、もうかりません。

ですからどうやら表には、ではいくら使ってしまったのかも出てきます。これが1つです。「もうかった」の前に、「いくら使ってしまったか」の情報が損益計算書の中の費用という言葉で出てきます。

この費用という言葉も、これもテクニカルターム、専門用語です。ちなみに先ほど3万円と言いましたから、50万円を稼いだら、47万円をあれこれと使ったわけです。

稼いで使ったので、その結果、もうけが出てきます。どこですか。もういいですね。この表は一応きれいに整えると、このような感じです。



損益計算書を皆さんがご覧いただき、いろいろな言葉がたくさん出てきます。ただ、書いてあることは、いくら稼いで、いくら何に使って、いくらもうかったかの3つしか書いてありません。細かいことを書いてあるようですが、もうシンプルにはこの3つです。

もうけの3万円も、左側の下に出てきます。今回は、稼いだ50万円が大きく、使った額が少ないので、これはもうかっています。もうかった残りのことを利益と言います。当たり前ですが、これも専門用語で、新聞等では黒字と呼んでいます。

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



もう一度、確認です。これは3万円をもうけた、利益だと言いました。さてどうやって計算したのですか。表を見なくとも、皆さんは頭の中でできます。当たり前のことを言いますが、当たり前のことが非常に重要です。もうけは稼いだ額、収益から、使った額、費用を引き算しなければ計算できません。

もうけは積み上がらず、引き算しなければ出てきません。それが1つ、押さえておいていただきたいところですよ。

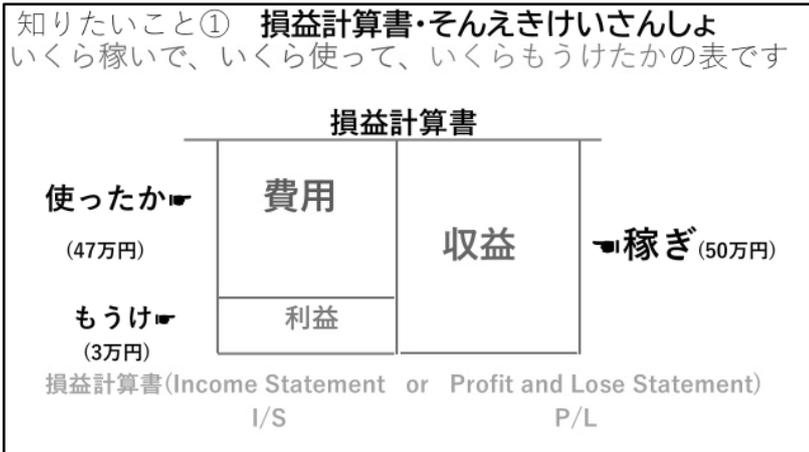
「3万円」の利益・もうけ
どうやって計算されましたか。

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。

$$\text{利益} = \text{収益} - \text{費用}$$

30,000 500,000 470,000

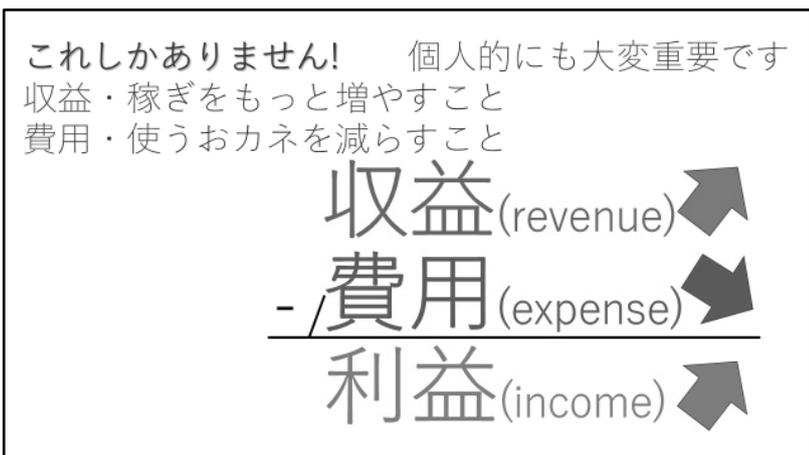
先ほど全部言葉をまとめてみましたが、もう何度も言います。病院の損益計算書を見れば、いくら稼いだか、いくら使ったか、いくらもうけたか、収益、費用、利益を引き算して出します。念のため、損益計算書は、Income Statementと言ったり、I/Sと言ったりもします。Profit and Loss Statement、P/Lと言いますが、おそらく皆さんの中で、I/S、P/Lなどは案外耳にする言葉ですので、ぜひ知っておいてください。



ではまた、皆さんに質問をします。これは結構個人的にもぜひ知っておいてください。井出もそうですが、皆さんも、何かをしたいからお金を残したい、貯めたいと思っているのです。皆さんの会社も病院も、もっともうけたいと思っているのです。どうしたらいいですか。

もう頭の中で考えることは、収益から費用を引いてもうける、これしかありません。皆さんが個人のお金のやりくりをしていくのも一緒です。当たり前です。

稼ぎをできるだけもっと増やす、費用、使うお金を極力抑えます。いわゆる引き算なので、この差が大きくなればなるほど、引き算をした利益、差は大きくなるだけのことです。



実は皆さんにも少し考えていただきたいことがあります。たくさんお金を残したいと思ったら、稼ぐか使わないかだと、学生に聞きます。ではもっと稼ぐことは何かと尋ねると、本気で「先生、大学に行く暇があったらバイトをしたいです」と実際に言われたこともあります。学生には、費用を抑えるというと、

少し大げさで、節約、節減がちょうどいい言葉であるかは分かりませんが、自分が家で何かをしている、あるいは自分が心掛けていることは何かありますかと問いかけをしています。

皆さんはどうですか。普段から皆さんも知恵の中で、「このようなことは家で、あるいは個人的に節約・節減している」ことはあるのではないかと思います。

なぜそのようなことをお聞きしているかと言いますと、結局、企業もお付き合いをしている病院もいつも常に、「何とか稼げないか」、「何とか使うことを抑えられないか」と考えているのです。このようなことを毎日考えてほしいとは言いませんが、実は皆さんも考えています。

皆さんが心掛けて、特に今回、使うことを抑えていることはあると思います。皆さんがやっているのに、実は皆さんの会社、あるいはお付き合いをしている病院がやっていないかもしれません。もう一歩です。実は会社ではやっていたり、お付き合いをしている病院で、抑えて使っているのに、振り返って自分の家に帰って、自分でやっているだろうかという、全くそのようなことをしていないかもしれません。いろいろな知恵が出てきたり、病院や会社にこのようなことをやっていると提供したり、あるいはやっている職場から学んだりすることもあるのではないかと思います。

学生の回答を少し挙げておきます。なかなかみんなはいろいろなことを考えています。「コンビニでは買わない」、「物を買う時はネットで底値を調べて買う」、「定期券圏内でしか遊ばない」などがあります。頑張っていると思ったのは、「ひと月のレシートを捨てずに、全部ためておいて、見返して、次の月に意識して使う」、あるいは今、スマホなどでも書き残すことができますが、「家計簿をきちんとつけて費用を見える化している」など結構よく考えていると思うコメントもあります。

「昼ご飯を食べない」、あるいは「夕飯は先生にごちそうしてもらう」など、だんだん危機的だったり、井出にも関わってきそうなコメントなので、そろそろやめておきます。

前置きが少し長くなりましたが、損益アプローチから病院を見ていきたいと思います。

■ 損益アプローチから病院を見ましょう

実は会社、お付き合いをしている病院の損益計算書を見ていただきたいのですが、左右に分かれていません。今、頭の中でお考えいただいていたような、最初に収益、稼いで使って引き算してもうけると、縦長な感じに損益計算書はなっているので、それをこれから見ていただこうと思っています。

病院会計準則に出てくるひな型です。「知りたいこと」、損益計算書を見れば年収系のことが分かります。いくら稼いで、いくら使って、いくらもうけたかが分かってきます。

上から、「医業(事業)収益」、「医業(事業)費用」を引き算して、「医業(事業)利益」です。「医業外(事業外)収益」、「医業外(事業外)費用」、「経常利益」というたて付けになっています。

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	

最初にこのような言葉をお伝えしましたが、頭ではこうです。「医業収益」で稼いで、「医業費用」で使って、引き算をしたから「医業利益」で、もうけた、あるいは損したものが出ます。

医業外で稼いだ、医業外で使ったから引いた、最後は、またもうけた、損したものが出ます。言葉は少し医療系になっていますが、「稼いで」、「使って」、「もうける」の流れはもう理解をされていると思います。

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
一医業(事業)費用	一使う
医業(事業)利益	もうけた・損した
医業外(事業外)収益	稼ぐ
一医業外(事業外)費用	一使う
経常利益	もうけた・損した

一番上からです。「(事業)」を取ってお話しします。医業収益です。これは何ですか。取り立てて言うことではありません。「医業収益(稼ぐ)」は、会社でも病院でももちろんメインでやっている活動があります。当たり前ですが、病院の場合は営業などはするわけがありません。医療サービスをすること、医療事業

をすることで稼ぐので、医療サービスをして稼いだ額、簡単に言ってしまうと、本業でどれだけ稼ぎがあったか、これが最初に出てくる言葉です。もちろんこの金額、この数字がおそらく一番大きくないとなかなか大変だろうとは想像がつくと思いますので、仮に100と入れておきます。

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

せつかなので、では医療サービスで稼ぐとはどのようなことか、少し深掘りしておきます。医療サービスで稼ぐのはどうやるかが、内訳的な項目が少し示されています。実は医療サービスで稼ぐ、つまり何をして稼いでいるかを、頭に描いていただければもう皆さんなら大丈夫です。

サービスと言うと、患者さんが「自分が病気かもしれない」と思って、内科、外科などいろいろな診療科にかかります。もちろん内科のサービス、外科のサービスとあるのですが、実はお金のくくりはそのままくくりをしていません。

もう見ていただいて分かりますが、入院という診療のサービスをしたからいくら稼いだか、です。入院系と同様ですが、室料差額収益というものがあります。これはホテルでも部屋のグレードによって少し差別化していますが、全く同じです。病院も部屋やベッドなどの室料の差で稼いでいます。

1つ戻っていただくと、入院に対して当然外来があります。外来という診療サービスをして、うちはどれだけ稼いだかが分かります。この中の大きな金額が、もう入院と外来です。この2つが実は内訳的には大きな額になってきます。2本柱です。

もう1つ、4つ目は、保健予防活動収益があります。健康診断、検診をしたり、予防接種などをして稼いだものはこの保健予防活動収益です。あるいは大きな病院になると、受託検査、あるいは施設を利用してそこで稼いだなどいろいろありますが、こうしたことが稼ぎの内訳になります。ぜひ皆さんも、お金のくくりの稼ぐというのはこのような感覚で金額が集められていることをご確認いただきたいと思います。

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。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もが、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つて、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療収益などがあります。

そうした稼いだうえで、

医療収益	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	×××
	その他の医療収益	×××
	保険等査定減	△×××

このように稼いだ上で、次に使ったものです。これは「医療収益」とやはり全く関係のないお金を使ったわけではなく、医療サービスを提供する中で使ったお金がここに全部集まっています。医療サービスを提供して、医療事業をして、そこで使ったお金です。いくら、何に使ったかを考えていただくと、具体的な言葉も出てきます。いろいろと使います。つまり本業をする中で、何に使ったかです。97と置いています。100に対して97は多くないかと言われるかもしれませんが、ある時期の医療法人はこのような感じでした。100稼いで、97使っていました。

医療(事業)費用とは、先ほどの医療収益と対応して、医療サービスを提供する中で、使うおカネがあります。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

医療(事業)収益(稼ぐ)	医療サービス・医療事業でいくら稼いだかわかる、本業でいくら稼いだか、です。 100
一医療(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
医療(事業)利益	もうけた・損した
医療外(事業外)収益	稼ぐ
一医療外(事業外)費用	一使う
経常利益	もうけた・損した

こちらも少し深掘りしておきます。何にいくら使ったかを考えていただければわかります。これも8項目と書いてありますが、病院会計準則というルールの中では医療サービスに使ったことを8つに分けています。ただ8つに絶対分けなければいけないわけではなく、これは意外と柔軟性があるので、病院によってはこの8つを必ず書いていないところもありますが、それはまた皆さんでご確認していただきたいと

思います。

給与費、材料費、委託費、設備関係費、研究研修費、経費です。そして、少し言葉は長いですが、案外、病院の負担になってきているのですが、控除対象外消費税等負担額です。それから本部を設けていれば、本部費配賦額です。この8つに分かれていることをまず確認してください。

「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	×××

もちろんここに書きましたその8つのうちの材料費も給与費も少しずつまたブレイクダウン、細かく分かれています。

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 ×××

それから皆さんにおそらく関わってくる委託費です。先ほど委託費が8つのうちの1つだと言いましたが、これもサービスを提供するのに、当然病院は委託にお金を使います。これも細分化されています。これも病院会計準則のひな型として、このような委託があって分かれています。

検査です。検査のサービスを委託していくら使ったのかです。給食のサービスを委託していくら使ったのか、寝具、あるいは医事サービスを委託していくら使ったのか、清掃、あるいは保守サービスです。他にもさまざまな委託するサービスがありますが、「その他の委託費」とまとめてあります。ひな型で挙げている言葉の中でも、「うちはこちら」と該当される方が、おそらく今日、いらっしゃるのではないかと思います。

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使ったか、寝具サービスを委託していくら使ったか、医事サービスを委託していくら使ったか、清掃サービスを委託していくら使ったか、保守サービスを委託していくら使ったか、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	×××

続けて設備関係費です。これはどうですか。病院に少し特徴的な科目です。人も必要だけれども、設備がそろっているところがいい病院というわけでもありませんが、最近は設備を使っているのでも、設備関係にどれだけお金を使ったかです。減価償却費なども含まれたりします。

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	×××
	器械保守料	×××
	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	×××

それから「経費」と一言で書いてあるのですが、経費もたくさんあります。

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、医業利益が出てきます。医業収益、本業で稼いで使った結果、この医業利益、もうけが出ます。いわゆる医療サービス、病院がメインでやっていることで、どれだけもうけたか、差額が出たかです。3は当たり前ですが、100から97を引いたから3と出てきています。

ちなみに今、利益という言い方をずっとしてきましたが、実は引き算をしてマイナスになることもあるわけです。マイナスになった場合、100で102になると、マイナス2と出てきてしまいますが、これはマイナス2の利益とは呼んでいません。損失です。ここは医業損失という言い方です。いわゆる一般的に赤字と言われているものになります。

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・そんじつ」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



これから皆さんにお付き合いをしている病院の財務を見ていただきたいと思いますのですが、先ほども申しましたが、稼ぎの観点からは、ではうちとお付き合いをしている病院がどのようなサービスを提供して、どのように稼いでいるかをチェックしてください。

もう先ほども言いましたが、大きくは入院というサービスをしていくら稼いでいるか、差額、あるいは外来も大きいです。外来でどのくらい稼いでいるのか、健診をしたり、予防接種をしたり、そのようなサービスをして、いくら、何を、どのようなサービスをしたかを確認してください。

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。

費用は、何に使ったのかを確認してください。

給与費はサービスをするのに当然人手が要ります。人手をどれだけ使ったのかです。材料を使えば材料費が要ります。医薬品、診療材料です。皆さんに関わる委託を使って、委託をお願いして、サービスをしていくのにいくら使ったか、設備関係にいくら使ったか、医師もドクターもやはり研究していくことで、医療サービスは充実するかもしれません。看護師もさまざまな研修を受けることで、サービスが向上すれば、医療サービスの中に返ってきます。その他経費はさまざまありましたから見ていただきたいと思います。

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。

現状のものをご覧いただきたいと思います。最新ではありませんが、厚労省が公表している令和6年度の『病院経営管理指標』というデータがありますので、そこから取ってきました。

病院の現状を見ていただきたいと思います。「241病院の平均値」と書いてあります。医療法人・一般病院の現状を示しています。これは平均なので、今日は金額よりは、パーセント感覚で把握をしていただければと思います。

ここにパーセントで書いてあります。このような感覚です。医療法人の一般病院は大体100万円を稼いだとすると、102万3,000円を使ってしまっています。使い過ぎです。つまり稼ぎより使った額が大きくなってしまい、赤字になっています。

やはり何に使ってしまったのかを気にしてください。人に約55万7,000円、材料に約18万2,000円、委託に6万1,000円です。△で2.3と書いてあるのが赤字です。設備関係が9万1,000円、どうやら経費も全く同様ですが、9万1,000円、その他の費用で4万1,000円を使っています。

皆さんがお付き合いをしているところが医療法人系で一般病院だったら、このような感覚がやはり傾向としては見られるのは知っておいてください。

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・一般病院仲での損益計算書(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%

今、パーセント感覚でお話ししましたが、多分、皆さんは1つ、2つではなく、いろいろな病院とお付き合いをしています。金額だけを見てしまうと、案外、何億、何十億、何百億と大きい時もあります。金額が大きいとなかなか身近に思えません。数字を見ているけれども、雲の上で通り過ぎてしまう感じがします。

ですからその時は、今、稼ぎを100として、例えば人に半分、約55、材料費には23などと感覚的に見ていただくと、稼ぎと使ったこととの関係性が少し分かりやすくなるのではないかと思います。

同じ資料をもとにして、今度は自治体立も見ていただきたいと思っています。どうですか。100万円を稼いで、122万9,000円を使っています。これは自治体立病院・一般病院41病院の平均だそうです。100万円を稼いで122万9,000円を使うと、皆さんに置き換えたらどうですか。これは大変なことではないですか。

何にそんなに使ったのかを見ていきます。人に使ってしまった、材料に24万8,000円を使っています。先ほどの医療法人と少し比べておいてください。皆さんの関わりのある委託は12万2,000円です。医療法人と比べて、この「稼いで」、「使って」、「もうける」という感覚が、損益アプローチから、皆さんとお付き合いの病院はどうかをぜひ知っておいてほしいです。

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%

皆さんがお付き合いをしている病院は分かりませんが、どうやらこの損益アプローチからして、苦しそうな現状にあると思います。よく病院のうち7割は赤字といっても、3割は黒字だと、ですから黒字もあるとよく言われるのですが、道は険しいです。

病院はもうけなくていいという組織ではありません。やはりサービスを提供して稼ぐ、そのサービスをするのにやはり使うことはあります。結果としてもうけて残さなければなりません。

最近の、はやりの言葉で、サステナビリティ (sustainability) という言葉がありますが、やはり何とか持続可能な組織だし、長くずっと続いてほしいです。ゴーイング・コンサーン (going concern) など言いますが、病院は末永くつづける組織なのです。ですから続いていかなければいけない、サステナでなければいけません。しかし今、大変なわけですか。どうしたらいいですか。

皆さんはどうしますか。

病院は実は本業以外で稼いでいます。ただこれは皆さんの会社にも、皆さんにも言えます。

先ほども出てきた医業外収益です。医療サービス以外で実は稼ぎがあると言っているのです。そこはこの医業外収益にお金が集まってきます。どのようなことが浮かびますか。今、8としておきます。

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	

個人に置き換えてください。皆さんもお勤めして50万円を稼いでいることが本業ですが、お金を預金していれば、利息がつきます。これは利息で稼ぐという感覚です。

株で今、結構稼いでいる人もこの中にいるのではないですか。株をやっている人は、配当金をもらって稼ぎます。この感覚は病院にもあります。「うちは株をやっています」と、大手を振って言っている病院はなかなかありません。ただ、同じ感覚を持っています。

利息で稼げば受取利息、株で稼げば有価証券売却益、配当金で稼げば受取配当金です。

あるいは患者以外に給食を出せば、稼ぎは医業外収益に、患者外給食収益というものが出てきたりします。それからもう1つです。当然、病院は補助金をもらって稼ぐこともあります。これは補助金収益などという言葉は付けていますが、これも医業外収益です。特に病院で補助金をもらった時は、この医業外収益と出てくるので、ぜひ知っておいてください(文末に補足があります)。

もし皆さんのお付き合いのある病院で、「クラウドファンディングをして何かしようか」という仕組みも今、出てきていますが、これも一緒です。クラウドファンディングをもらったお金はこの医業外収益で集めています。

コロナ感染症がはやった時に、一言で「コロナ補助金」と言ってしまうのもどうかと思いますが、病院は医業外で一定額をもらって稼いだことになります。

半面、病院は、本業以外で使ってしまうていたりします。これも皆さんの会社にも皆さんにも当てはまります。

医業外費用です。医業サービス以外で使ってしまったものはここに出てきます。どのような感覚がすぐに浮かびますか。6としておきます。

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	

もし皆さんの会社も利息を払っていたり、時には先ほどの裏返しで、株で損をすることもあります。利息を払えば支払利息、もし株で損をすれば有価証券売却損です。これは医業外の費用です。

組織が何かをしようと思えば、お金を集めてくる、工面する必要があります。会社の場合には、株式を発行したり、社債を発行したりします。いろいろな方法でファイナンスと言いますが、資金調達が可能です。

ただ病院は多くの場合には、銀行などから借ります。そうすると本業のサービス、医業費用ではありませんが、利息、金利、医業外費用が負担になります。支払利息に使うことで、大変だという組織も結構あります。

少しまとめておきます。今、こうやってお話ししてきた医業外収益、医業外費用は、少し見ていただくと、お金があって預金をしたから利息をもらう、稼ぐことになります。お金があってそれを株に変えたから、得をしたり、損をしたりします。お金を借りたから利息を払うことになります。医業外収益、医業外費用は、お金のやりくりから出てきている活動だとシンプルに考えてください。

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、**

ですからこのようなことは何と言っていますか。財テクです。もちろん、制限がありますが、病院も財テクをしています。本業とは別に財テクをしていると言いたいのです。

このように医業外収益から医業外費用を引くと利益が出てきます。

経常利益という言葉を書きましたが、もうけたという言葉です。この「？」はいくらになるとおもいますか。

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	?

これは実は5です。一番上の医業収益100から、途切れずにずっと続いています。本来業務の医療サービスで100を稼いで、97を使って、本業の医業で3をもうけたと出しました。本来業務以外で稼ぐのが8、そして6を使っています。

ですからこの本業以外の財テクだけを見れば、8から6を引いて2ですが、5は医療サービスで病院が本業した結果と、財テクした結果の2が合わさった結果になっています。

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。

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

もう1つです。今、言葉で経常利益と書きました。この5は、経常利益と呼んでいます。いきなり医業、医業外で出てきたのに、いきなり経常などという言葉が出る意味ですが、上からずっと続いている医療サービスを、病院が「うちは今年はやっていない」などということはなく、毎年やっています。

では「本業以外の財テクをやっていない」と言えますか。実はやっています。皆さんも意識しているかどうかはともかく、財テクをしています。つまり会社もそうですが、病院のこの2つの活動は“いつも”やっているのです。ですから経常という言葉が付いています。

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)

これが病院のいくら「稼いで」、「使って」、「もうける」の本当の流れです。

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もいくら稼いだか	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もいくら使ったか	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

もう一度、戻って少し病院の実情を見てもらって終わりたいと思います。

■顧客・病院の財務の実情

令和5年度、6年度2カ年分の首都圏にある自治体立の一般病院の実際の数字です。本当にこれは皆さんとお付き合いをしている病院かもしれません。これをどう見ますか。少し見て、何か考えていただけたらうれしいです。

令和5年度は、本業ベースが111億7,000万円を稼いで、結果、127億5,000万円を使ってしまいました。令和6年は112億3,000万円を稼いで、130億1,000万円も使ってしまいました。医業損失は△が付いて

いますが、どちらも赤字です。横並びにさせていただくと、どうやら赤字幅は拡大しています。先ほどのパーセントのほうが感覚的に分かりやすいのならば、パーセント感覚で書きましたので見ておいていただきたいと思います。

では財テク関係もせっかく示してあるので、見てください。財テクをした結果どうなっていますか。令和5年度は経常損失は確かに赤字ですが、5億7,000万円です。先ほどの本業ベースの赤字に比べると、ずいぶん赤字は減っています。どこに原因があるのでしょうか。

少し内訳で書きました。医業外収益17億円のうち、5億7,000万円は補助金でした。令和5年度はまだコロナ補助金をもらって稼いだから何とかなりました。病院で「ここ数年の傾向は、本業ベースで赤字だけれども、コロナ補助金をもらって何とかなった」、あるいは「経常利益になった」などを聞いたことがあるかもしれません。そのような傾向がある時期ありました。

ただ令和6年度を見てください。医業損失は先ほど拡大したと言いました。経常損失は減ってはいますが、どうやら令和5年度ほどの減り方ではなく、補助金関係が大幅に少なくなってしまっています。

ただ1つ知ってほしいのは、補助金をもらったからうんぬんではなく、病院はやはり頑張っているのです。

本業ベースで何とかしたいと思っていても、何とかならないので、やはり一言で財テク頑張って赤字を減らしている、努力して頑張っていることはお分かりいただきたいです。

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がもしもありませんよ。
こちらをみなさんはどう見ますか。用語とその意味を確認しながら、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った。
令和6年度は112億3千万稼ぐのに、130億1千万使ってしまった、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います)。
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しまっています。原因は？お分かりですかね。
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

もう少しこの本業ベースを眺めてみます。大変細かくて申し訳ありません。今日は何に使ったのかを細かく見てみました。やはり人に結構使っています。100万円を稼ぐと57万円程度、60万円近くを人に使っています。そこに材料関係を少し書いています。ただやはり令和6年も苦しいのです。

もう少し本業ベースをしてみることにしましょう。
 本当は、稼ご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	

少し深掘りしました。つまりこれは使った内訳の前年の伸びを示しています。人に関わるお金、コスト
 です。物価上昇だというコストに、確かにお金が使われて増えていますが、ただ見てください。

給与費は増えています。ただ経費もやはり給与費、人に係るお金と同じぐらい、実はこの自治体立病院
 は増えています。経費は何ですか。

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		

経費の中に実は委託費を入れています。見ていただいて分かる通り、令和5年度は、経費23億4,000
 万円のうち、委託費が18億円です。令和6年は25億円の経費のうち、委託費が19億5,600万円です。パー
 セントで少し示してありますが、100万円を稼いだら、16万1,100円、令和6年度は17万4,200円ぐら
 いが委託費です。どうやらだんだん委託に使うことが多くなっているという現状があります。これが全て
 の病院に当てはまるかは分かりません。

「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%

ですからこのようなことを考え始めています。これは実際の病院です。赤字が増えています。少しですが、稼ぎも頑張っています。しかしそれを上回って使うお金が増えています。先ほども言いましたが、もうけたいと思ったら、稼ぎをアップして、使うお金を減らすしかありません。人に関わるお金や光熱費関係が増えているので、その節減もそうですが、今、この自治体立病院は、皆さんに関わる委託費がどうやら少し大きくなっています。すぐに「こうしよう。ああしよう」などということは言っていないが、どうやら委託費を検討しなければ、考慮しなければいけないと、経営会議で取り上げられています。

	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、使わないようにしなければならないということです。「節約、節減しなければいけない」、したがってどうやら現状の中に皆さんに直結する「この委託費を検討課題に据えようか」という病院もあると、言わなければいけないと思っています。

今日、「稼いで」、「使って」、「もうける」という枠組みの中で少しお話をしました。損益アプローチです。

お願いがあります。病院は大変です。困っていること、何が悩み事かを拾ってほしいのです。徹底して寄り添ってほしいのです。

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)

■ ■病院に寄り添う医療関連サービス事業者へ

今日、最初に考えていたテーマは、まず皆さんの顧客の病院の財務の「イロハ」を知りましょう、医療機関の悩み事、困り事を拾って探してください、と。

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-

つまり皆さんからぜひ病院の悩みを拾ってコンサルしてあげてほしいのです。困った時、悩んだ時、病院のお金の担当の方、経理の方は、使わないようにしなければ、節減などと皆さんに言ってくると思います。

「分かりました」と寄り添うことも必要ですが、ではどうですか。今、現状が100万円を稼いだら12万2,000

円を委託に使っていました。「委託のお金を減らす」と言った時に、皆さんはA案を提案しますか。「分かりました。ではうちが減らします」と。110にすれば確かに1,000で11%で、確かに減らしました。

しかしそうではなく、ぜひB案を提案してください。122を頑張って維持して、稼ぎを1,050にすると、パーセントで言えば、100を稼いだ中で委託は11.6、11万6,000円です。

現状から鑑みて、どんな提案をしていきましょうか。

	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)		

やはり稼ぎと使ったお金のこの関係性の中からすれば、このようなことがやはり皆さんから病院に提案してもらいたいのです。稼げることを提案してください。

今日、「稼ぐことはありますか」と問いませんでした。ぜひ皆さんの経験やノウハウから、「稼げる」ことをぜひ一緒に考えてあげてください。

たとえば入院も外来も稼ぎは、極端なことを言ってしまうと、計算式は、「患者数×診療単価」です。夢の国と言われているディズニーも全く同じ感覚です。「入園者数×入園料」です。それでやはり経営をして、大成功をしています。

ぜひ皆さんは患者数を少しでも増やせることを考えてあげてください。単価が少しでも高くなることを一緒に考えてあげてください。

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。

皆さんは、委託という関係性はありますが、いつも近くで病院とお付き合いをして、そばにいます。せつかくですから「どうしましたか。大丈夫ですか」と、頼りにされるコンサルになってください。

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)

相手のお金のことを知るのは、本当に病院も今、シビアで敏感ですが、逆にそうやって懐に飛び込んで
いってほしいのです。

お金のことを「ふところ事情」などと言うではないですか。

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。

1つの結論です。そのような思いや考えの下で、ぜひ病院と接してもらいたいのです。これは本当にお願いです。

今日は実資料は少なかったです。なぜかと言いますと、「このような傾向です。統計です」ではなく、少し理屈っぽいことばかりお話しをしました。

今日は基礎的なところですが、「稼いで」、「使って」、「もうける」仕組みは、一定程度、ご説明をしました。もう振り返りも終わります。損益アプローチの素材は損益計算書です。ただ、実は損益計算書は終わりではありません。

今日、ここまで説明したのにまだあるのかと、実は病院は別の活動があります。

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
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
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することでいくら稼いだか
一医業外(事業外)費用	一医療サービス以外にする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
一臨時費用	一 使う
当期純利益	もうける

臨時で稼ぎ、臨時で使ってしまっています。

このようにあれこれとお金のことを考えていただくと、多分皆さんの知恵がこれから出てくるはずですよ。

今日、一言も言っていないことがあります。ぜひ財産アプローチで病院を見てください。そうしたらどう見えますか。資金アプローチで見てください。眺めたらどうでしょうか。

お金に関することは奥深いです。しかし知りたいと思って理解し、病院に寄り添っていただくと、多分皆さんの意思決定に役に立つはずです。

今日はセミナーでないと言った意味ですが、完結ではありませんでした。もしかすると、全部説明していないではないかともやもや感が残った方がいるかもしれません。もしかしたら、もっと知りたいと思っていただいた方がいたら、実は井出の今日のお話の着地はうまくいったと思っています。

今日は講義形式でお話をさせていただきましたが、もうすぐ約90分になりますから、本当に今日は最後までお聞きいただきました皆さん、お越しいただいた皆さんに本当に御礼と感謝を申し上げたいと思います。



それから今日、井出が必ず言わなければと思っていたことです。今日、井出がここに立っているのは、実はこれまでのお付き合いをさせていただいた方がいたおかげです。実はこの振興会の今、事務局の次長さんが、昔、厚労省の関係からお付き合いさせていただいていたのですが、ご縁を頂き、ここにいます。本当にありがとうございました。

ぜひまた皆さんとご縁があること、いずれまたお会いできることを楽しみにしています。今、90分の2分前です。

本当にご清聴ありがとうございました。これで井出の講義を終わらせていただきます。ありがとうございました。

■ ■ まとめ

補足というわけではありませんが、本当にいろいろな医療関連のサービスがあります。実は病院がどのような委託をし、どのような形で財務が成り立っているかを、最近少し研究をしています。

また何かの機会にお呼びいただければ、またその皆さんにもう一步寄り添ったお話しができるのではないかと思います。あるいは財産アプローチ、資金アプローチもそうです。

井出が今日、話したことが、帰ってすぐ皆さんのお付き合いのある病院にストレートに役立つかは分かりません。とにかく皆さんがお付き合いをしている病院のいわゆるリアリティー、実態を見ながら、今日、話したことをぜひ1つでも2つでも生かしていただくと、多分だんだん寄り添っていけるとと思います。

皆さんからぜひ病院にもコンサルしていただきたいと思います。そのリアリティーの中で、これからもぜひ病院ともお付き合いいただきたいと思っています。

今日は本当にどうもありがとうございました。

■ 【補助金処理の補足として】

セミナー・講義のリアクションとして、「補助金」の処理について疑義がございました。

補助金は「医業外収益」とご説明しました。『病院会計準則』(2004年改正)では、補助金はそれが医療サービスに関連するものだとしても、やはり異なる。医業外だ、という制度的な認識があります。ただ、実務では、補助金収益をこれは医業収益として扱うあるいはそれは医業外収益と扱うと、病院独自の切り分け方をもって計上しています。

また、施設設備のための補助金は複数年度にわたります。その時は、まずは「長期前受補助金」として固定負債に計上します(使用された都度、医業外収益とします)。一方、非償却資産の取得のための補助金は純資産の部に計上することとなっています。

言葉足らずなご説明であったことの補足として記載いたしました。