

ISBN978-4-86439-165-8

C3034 ¥3000E

日本医療企画

定価： 本体3,000円+税



## 第1章 財務会計編

### 財務諸表、診療データの戦略的活用法

キーワード

財務諸表／入院診療データ／DPC入院収益／外来診療データ／貸借対照表／流動固定分類／財務会計、管理会計／損益計算書／会計基準／現金主義、発生主義、実現主義／紹介率、逆紹介率／費用比較、職員数比較／減価償却費／キャッシュフロー計算書…etc

## 第2章 資金調達編

### 融資交渉を有利に進めるための金融基礎知識

キーワード

中小企業金融円滑化法（モラトリアム法案）／福祉医療機構、銀行／金融機関の安定性／財務格付け／貸借対照表／赤字／定性要因／融資スタンス／アベノミクス／資金調達コスト／目標利益率／返済期間／借入期間／定期貯蓄／定額金利…etc

# なるほど、なつくと医療経営 実践ポイント37 経営データの活用と 金融機関とのつきあい方

東日本税理士法人 長英一郎 著

「財務会計／資金調達」のポイントを、実務に即してわかりやすく解説!



## 数字やデータの本当の意味を理解すれば、 経営会議で説得力ある提言ができる!

“使える”財務諸表のつくり方／入院データ、外来データの戦略的活用法／貸借対照表活用のポイント／財務の安全性を高めるための方策／キャッシュフロー計算書のつくり方／人事考課に活かす診療科目別原価計算／銀行の安定性の見極め方／財務格付けで重視される項目／資金調達コストから目標利益率などを算定……

医療経営士 中級【一般講座】テキスト

8巻「財務会計 資金調達(1)」  
9巻「財務会計 資金調達(2)」対応



巻末資料  
・キーワード解説  
・主要金融機関別貸出金残高一覧

## はじめに

経営実務にポイントをしばった学習で、  
お金、数字、データに強くなる

2012（平成24）年10月21日に実施された「第4回医療経営士2級認定試験」の合格率は28.1%。第1回から第4回までの平均合格率が18.8%なので、合格率は若干上がっていますが、それでも難関の試験です。医療経営士2級は第1分野（一般分野）と第2分野（専門分野）に分かれており、本試験の対応教材である『医療経営士 中級テキスト』も、【一般講座】全10巻、【専門講座】全9巻の構成となっています。

第1分野の中で特に専門性・難易度が高いのが、『医療経営士 中級【一般講座】テキスト』8巻、9巻で扱う「財務会計／資金調達」で、その理解が合否を左右するともいわれています。

「財務会計」については、簿記や会計学など公認会計士や税理士が有する知識を得なければならぬわけではありません。あくまで、経営会議に出てくる財務諸表や診療データについて大まかに理解することが重要です。

「資金調達」についても、金融や経済学などの専門的な知識が必要なわけではなく、病院が金融機関から融資を受ける際の基本知識が求められます。

本書は、『医療経営士 中級【一般講座】テキスト』の8巻「財務会計／資金調達（1）」、9巻「財務会計／資金調達（2）」を読むきっかけとして、また、経営会議でデータに基づいた提言ができるようになることを目指した実践テキストです。

私が経営コンサルタントとして定期訪問し、経営会議に参加している病院は概ね10病院。中小規模のケアミックス型病院が中心ですが、高度急性期の病院も含まれます。経営会議では、財務諸表や診療データなどについて意見を述べ、ときには、金融機関から融資を受けるための相談に乗ることもあります。

本書の「第1章 財務会計編」は、実際に病院の経営会議で使用されている資料を例に挙げながら、これらのデータをいかに分析し、経営改善に役立つ

### 「医療経営士実践テキストシリーズ」

「医療経営士」とは

医療機関をマネジメントする上で必要な医療および経営に関する知識と、経営課題を解決する能力を有し、実践的な経営能力を備えた人材である。こうした能力は、医療機関が問われている「医療の質の向上と経営の効率化」という二律背反するテーマを解決するために必須である。長らく“経営不在”と指摘されてきた医療界において、「医療経営士」はこれからの医療現場を担う重要な人材だといえる（一般社団法人 日本医療経営実践協会HPより <http://www.jmmpajp/>）。



Medical Management Specialist  
経営に必要な4資源（人的資源、物的・サービス資源、財務的資源、知的・情報資源）を融合させ、拡大していく専門職が医療経営士です。

本シリーズは、医療経営士はもちろん、「医療経営」に携わるすべての方々を対象に、日々の業務に役立つ実践的な内容をまとめたものである。一般の方も活用できる内容となっているが、医療経営について学んでいる方であれば、より有効に使いこなしていただけるであろう。医療経営の現場で活用していただくことで、医療経営の質、ひいては日本の医療全体の質の向上に貢献することを目的としている。

てるかをテーマに解説します。「第2章 資金調達編」では、病院が金融機関から円滑な融資を受けるためのポイントを解説します。

本書の特徴は、下記のように実務で活用することを意識しています。

- ・病院の生の財務データを基に、経営への活用法を解説。
- ・実際の病院経営会議で使われている資料を加工して掲載。
- ・現場で実践的に使える内容かどうかを、「実務活用度」として3段階で明示。
- ・学習効率を高めるために、『医療経営士 中級テキスト』の関連ページを明示。
- ・重要箇所は太字に。
- ・特に重要な専門用語は、巻末資料の「キーワード解説」に掲載。各解説の最後に掲載ページをつけているので、索引としても使用できる。

## 経営改善提案ができる 医療経営士2級合格者を目指して

医療経営士3級に合格すると、医療制度や医療関連法令の基本知識を有することができるようになります。しかし、実際の現場で増収提案やコスト削減提案をするためには、3級の知識だけでは少し物足りません。その点、医療経営士2級で求められる知識は、財務会計、資金調達のみならず、経営学一般、診療報酬・介護報酬と幅広く、かつ専門的になっています。2級合格を目指して学習することによって、経営会議などでも積極的な提案をすることができるようになるでしょう。

『医療経営士 中級テキスト』とともに本書を活用して財務会計、資金調達について学習し、2級に合格した医療経営士の方には、次のようなことが期待できます。

- ・経営会議で、財務数値や診療データに基づいた具体的提案ができる。
- ・融資審査のポイントを理解することで、金融機関と上手な交渉ができる。
- ・財務数値と診療データとの結び付きを、事業計画書に反映することがで

きる。

- ・申告書を作成する顧問税理士や会計監査を行う公認会計士が使う専門用語を理解できる。
- ・中医協や介護給付費分科会の資料の真意（ウラ側）を読み取り、施設基準の届出などを早期に行うことができる。

など……

本書は、医療経営士2級認定試験の対策書としてだけでなく、経営に役立つ実践的手引き書として、理事長、院長、事務長、看護部長をはじめ、経営企画室の方などにもオススメです。金融機関やコンサルティング会社の方が、病院訪問時の話のネタに、本書を活用していただくのもよいでしょう。財務会計や資金調達に対する苦手意識を払拭するためにも、ぜひ、本書をお役立てください。

なお、「第2章 資金調達編」執筆にあたり、年度末のお忙しい中、東京都民銀行の医療・福祉事業部の皆様、ファイナンシャルアドバイザーの中浜伸二様に、校正のご協力を賜りました。この場を借りて感謝申し上げます。

2013（平成25）年3月  
富士山に見える車窓より  
長 英一郎

## 目次

はじめに ..... iii

## 第1章 財務会計編

## 財務諸表、診療データの戦略的活用法 ..... 1

## 財務会計ポイント1 財務諸表

経営会議で“使える”、財務諸表のつくり方 ..... 2

## 財務会計ポイント2 入院診療データ

入院データを、経営戦略にどう使う? ..... 6

☑☑△ 平均在院日数が短くなくても、効率性係数が下がるのはなぜ? ..... 11

## 財務会計ポイント3 DPC入院収益

DPC入院収益は、機能評価係数Ⅱを上げることがカギ ..... 12

## 財務会計ポイント4 外来診療データ

外来データを、経営戦略にどう使う? ..... 15

☑☑△ 個別居宅と集合住宅の1時間あたり外来単価の比較 ..... 19

## 財務会計ポイント5 移動累計

移動累計を使って、経営の傾向をつかむ ..... 20

## 財務会計ポイント6 紹介率、逆紹介率

紹介率と逆紹介率を上げることが、健全経営のカギ ..... 23

## 財務会計ポイント7 損益計算書

国保旭中央病院の損益計算書を図解する ..... 27

## 財務会計ポイント8 費用比較、職員数比較

他病院との比較には、比率を使う ..... 30

## 財務会計ポイント9 減価償却費

減価償却費と差額ベッド割合 ..... 33

## 財務会計ポイント10 貸借対照表

国保旭中央病院の貸借対照表を図解する ..... 36

☑☑△ 隠れ債務とは? ..... 38

## 財務会計ポイント11 貸借対照表

貸借対照表を活用するポイントは、前期比較をすること ..... 39

☑☑△ 委託が増えると消費税損税が増える? ..... 42

## 財務会計ポイント12 流動固定分類

財務の安全性を高めるためには、どうしたらよいか? ..... 43

☑☑△ 病床利用率105%ルール ..... 46

## 財務会計ポイント13 キャッシュフロー計算書

キャッシュフロー計算書のつくり方 ..... 47

## 財務会計ポイント14 キャッシュフロー計算書

キャッシュフロー計算書を図解すると、大まかな流れがわかる ..... 51

## 財務会計ポイント15 財務会計、管理会計

管理会計を、経営改善にどう使う? ..... 54

## 財務会計ポイント16 診療科目別原価計算、人事考課

診療科目別原価計算を、人事考課に有効活用する ..... 58

## 財務会計ポイント17 会計基準

新しい会計基準が適用されると、どのような影響があるか? ..... 61

☑☑△ 新会計基準が公立病院に与える影響 ..... 67

## 財務会計ポイント18 現金主義、発生主義、実現主義

現金主義、発生主義、実現主義の違いと使い分け ..... 68

## 財務会計ポイント19 財務会計、税務会計

財務会計と税務会計の違い ..... 71

## 目次

財務会計ポイント20 監事監査 監事監査によって、不正を防ぐ	74
-----------------------------------	----

## 第2章 資金調達編

## 融資交渉を有利に進めるための金融基礎知識 79

資金調達ポイント1 中小企業金融円滑化法（モラトリアム法案） 中小企業金融円滑化法の終了により、 リスケジュールが困難になる？	80
資金調達ポイント2 福祉医療機構、銀行 自院の金融機関別融資残高シェアで、取引先銀行を決める	83
資金調達ポイント3 金融機関の安定性 金融機関の安定性を知るためには、貸出金残高をみる	86
資金調達ポイント4 財務格付け 病院の財務格付けで重視される「返済能力」と「安全性」	89
資金調達ポイント5 貸借対照表 資産の回収可能性が問われる貸借対照表	95
資金調達ポイント6 赤字 最終損益が赤字でも、一過性の赤字であれば、融資に支障なし	98
資金調達ポイント7 定性要因 定性要因をふまえて、事業計画書を作成する	101
資金調達ポイント8 融資スタンス 銀行の対応でわかる、自院に対する融資スタンス	104
☞☞☞ 銀行が積極的に営業したくなる病院とは？	107
資金調達ポイント9 アベノミクス アベノミクスにより、金利はどうか？	108

資金調達ポイント10 資金調達コスト、目標利益率 資金調達コストから、目標利益率や目標医業収益などを算定する	111
---	-----

資金調達ポイント11 返済期間、据置期間 新築・改築時の運転資金を準備しておかないと、 資金ショートになるかも？！	114
---	-----

資金調達ポイント12 定期貯金、実質金利 実質金利を把握することが、銀行との交渉の切り札に	116
--	-----

資金調達ポイント13 ハネ資金 借金返済に窮したときの救済策「ハネ資金」	119
---	-----

資金調達ポイント14 福祉医療機構 福祉医療機構による融資のメリットと注意点	122
---	-----

資金調達ポイント15 間接金融、直接金融 資金調達の種類には、間接金融と直接金融の2種類がある	125
--	-----

資金調達ポイント16 外部資金調達、内部資金調達 資金調達方法には、外部資金調達と内部資金調達の2種類がある	129
---	-----

資金調達ポイント17 シンジケートローン シンジケートローンを利用すべきか？	132
---	-----

## 資料

1 キーワード解説	136
2 主要金融機関別 貸出金残高一覧	148