

# 病院との併営施設種類により異なる損益実態

一橋大学大学院経営管理研究科 教授 荒井 耕

## はじめに

本連載では、医療法人が各都道府県・政令市および地方厚生局に毎期提出している財務諸表を含む事業報告書等（以下、事業報告書等）を活用して、医療介護多角経営時代の病院経営医療法人における多角経営類型ごとの損益実態を明らかにする。また連載の5、6回目では、多角経営時代の病院経営医療法人における経営管理の実態をアンケート調査結果に基づき紹介する。

従来、病院等の損益実態に関する公的な調査としては、中央社会保険医療協議会による『医療経済実態調査』や厚生労働省医政局による『病院経営管理指標』がある。しかし病院等の「施設単位」の損益実態を明らかにする調査であり、法人として多様な施設・事業を営む多角経営時代の医療法人の「法人単位」の損益実態を明らかにする調査ではない。また無作為抽出・任意回答による調査であり、特定の施設群を対象としている。その点、原則全数調査である事業報告書等による調査分析は、その結果の信頼性が極めて高い。なお、独立行政法人福祉医療

機構（WAM）による融資先の経営状況の調査は、病院施設単位の損益実態だけでなく、医療法人単位の实態も明らかにしている。ただし、介護施設等を営む医療法人も含む医療法人全般を対象としたもので、病院経営医療法人のみに焦点を当てた調査分析ではない。また、本連載で明らかにするような、多角経営類型に着目した分析ではない。

多角経営時代において、医療法人がその経営能力を高めるためには、経営管理の各種の仕組みを整備することが重要となる。従来、医療法人を対象とした経営管理の実態に関する調査研究はいくつかみられるが、多角経営類型に着目して経営管理の状況を明らかにした分析はほとんどみられない。

## 本連載の基礎データ

さて今回、病院を営む4192の医療法人の平成25年度（平成26年決算）の事業報告書等を収集し、分析した。病院数ベースでは4897病院を含んでお

り、医療法人病院全体の85・6%を網羅している。事業報告書等からは、事業利益率、経常利益率、税引前当期純利益率、（税引後）当期純利益率が把握できるとともに、ほとんどの法人について、事業の内訳である本来業務、附帯業務、収益業務の別に事業利益率が把握できる（図表1）。

図表1 病院経営医療法人群全体での各種利益率

全 体 の 各種利益率	本来業務 事業利益率	事業 利益率	経 営 利益率	税引前当期 純 利益率	当 期 純利益率
法 人 数	4,068	4,192	4,192	4,192	4,192
平 均	2.14%	2.12%	3.04%	1.97%	0.85%

なお、税引前および税引後の当期純利益率は、各期に固有の特別損失および特別利益が含まれているため、当期の総合的な損益実態をみるうえでは有効であるが、法人の経常的な損益実態を把握するうえでは適当でない。法人の経常的な損益実態を、支払利息や受取利息などの財務活動に関わる収益および費用も含めて総合的にみるには、経常利益率が適切である。また、財務活動からの損益を除いた純粋な医療および介護サービス提供活動からの経常的な損益実態をみるうえで、事業利益率が相

多角経営類型別損益実態

応しい。さらに病院・診療所・介護老人保健施設(以下、老健)という医療法人の中核である本来業務そのものだけの採算性をみるうえででは本来業務事業利益率が望ましい。このように各利益率にはそれぞれ特徴があるが、紙幅の都合から、以下では、附帯業務を含む多角経営時代の損益実態を明らかにするという観点からとくに重要な、事業利益率に焦点を当てる。詳細は荒井研究室WEBサイト(<http://www.cm.hit-u.ac.jp/~arai/>)上の研究報告書を参照されたい。

本稿では、病院を経営する医療法人が病院の他に経営している本来業務施設の種類の着目して多角経営状況を類型化し、その類型別に損益実態を明らかにする。具体的には、医療法人は病院と診療所と老健の3種類の本来業務を営むため、この3種類の施設を組みあわせると、病院経営医療法人は、病院のみを経営する法人(病院のみ型)、病院と診療所を営む法人(病院・診療所型)、病院と老健を営む法人(病院・老健型)、病院と診療所と老健を営む法人(病院・診療所・老健型)とする(図表1)。

の4つに類型化できる。

病院のみ型が過半を占め、病院・老健型が2割弱と続く(図表2)。病院と老健の両者を営む本格的な医療介護多角経営法人(病院・老健型および病院・診療所・老健型)が3割みられる。多角経営4類型間には規模の違いがみられ、病院のみ型が一番小さく、病院・診療所・老健型は平均値でみると病院のみ型の4倍の事業収益規模があり最も大きい。病院・診療所型や病院・老健型は両者の中間であり、病院のみ型の約2倍の規模である。

4類型間で事業利益率をみると、病院のみ型がとくに悪い一方、老健を併営する病院・老健型および病院・診療所・老健型はよく、病院・診療所型がその中間となっている。利益率が最低の病院のみ型と最高の病院・老健型との間には、1・9%超の差がある。

このように老健等併営法人の方が採算性がよい背景の一つには、老健等の採算性が病院の採算性よりもよいという点がある。しかし病院と比較して老健等の経済規模は小さいため、例えば病院のみ型と病院・老健型の間にもみられる1・9%のポイント差のうち、老健の高利益率による影響は0・5%弱に過ぎず、1・4%強は病院

図表2 多角経営類型別の基本属性と事業利益率

多角経営類型別	病院のみ型	病院・診療所型	病院・老健型	病院・診療所・老健型
法人数	2,265	663	763	501
構成割合	54.0%	15.8%	18.2%	12.0%
事業収益(百万円)	1,352	2,667	2,594	5,519
病床数	124.3	153.3	167.9	194.8
事業利益率*	1.37%	2.62%	3.28%	3.03%

\* 4類型間に有意差あり

よい理由は、今後詳細な検証が必要であるが、老健等があるために退院調整が容易であることなど、法人内ならではの柔軟な連携により、多角経営による相乗効果もたらされている可能性がある。近年の診療報酬政策の下では、次の機能段階の施設事業といかに最適なタイミングで連携するかが経営上極めて重要であるからである。

さらなる検証が必要ではあるが、多角経営類型別の損益実態を見る限り、老健を含む本格的な医療介護多角経営は、近年の診療報酬政策下では非常に有効な経営戦略であることが示唆される。

なお、病院以外の施設を併営する法人の方が事業規模が大きいという点も、規模の経済性をもたらす具体的な要因はいくつもあるが、その一つに、経済規模が大きいと固定費的な性質を持つ経営管理職員を充実できることがある。その充実、経営の質を高めるため、経営環境変化が激しく戦略的経営が求められる近年の医療界では、極めて重要である。実際、筆者の既存研究によれば、損益改善にとって重要な各種経営手法の利便度は大規模法人の方が高いが、経営管理職員の充実が貢献していると考えられる。