

Handbook of Hospital Management  
Survival Strategies for Community Hospitals

# 病院経営の 教科書



数値と事例で見る  
中小病院の  
生き残り戦略

大石佳能子 [監修]

小松大介 [著]

株式会社メディヴァ・コンサルティング事業部

# 1.1 病床稼働率は平均80%強

## 病床稼働率と病床数の不思議な関係

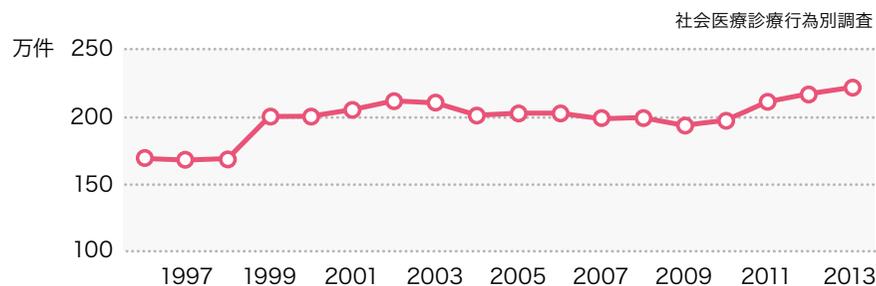
病院経営において最も重要な指標の1つが、病床稼働率です。病床稼働率は入院収益そのものに直結します。人件費や設備投資などの固定費が多い病院は、病床稼働率が一定の水準を下回ると一気に赤字経営に陥ります。そのため、多くの病院では稼働率の目安や目標を定めています。

全病床の稼働率は、この20年間80%強を保ちつつ、微減傾向にあります。稼働率は病床の種類によって多少異なり、精神病床や療養病床は90%前後を維持していますが、一般病床は近年80%を下回っています。一見すると、病院経営は安定しているが徐々に厳しくなっているという印象を受けます。

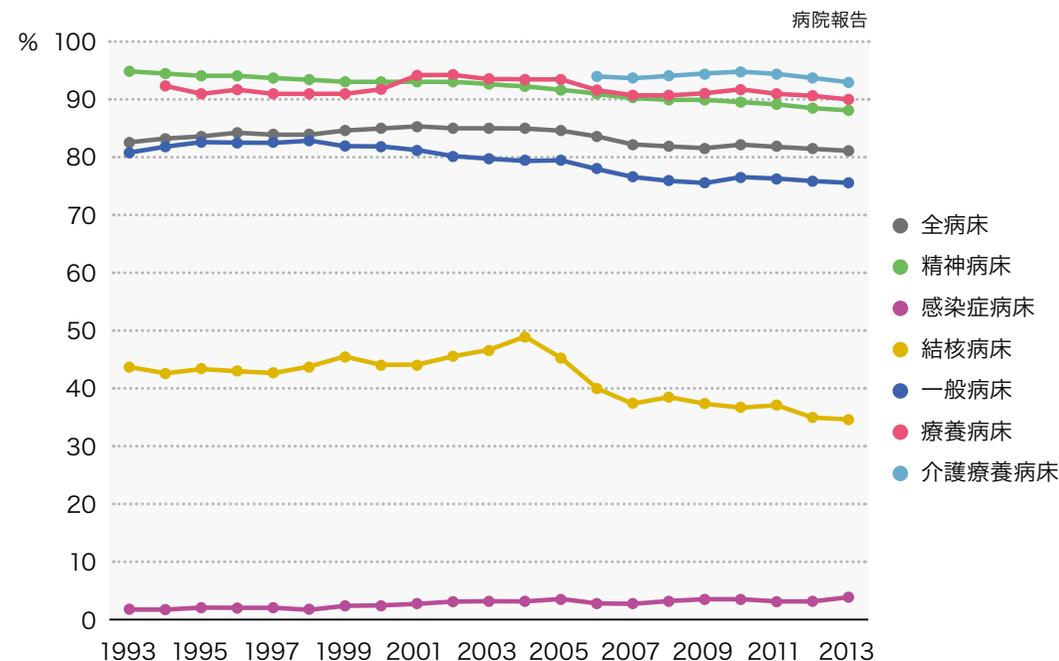
ところが、不思議なデータがあります。それは、許可病床数が一貫して減少傾向にあることです。内訳をみると、精神病床はほとんど減っておらず、一般病床の一部が療養病床に転換したなどの変化はありますが、病床の総数は大きく減っています。この間、日本の高齢化が進んできた実態と照らし合わせると、これは不思議に思えます。

事実、入院患者数を示すレセプトの件数で見ると、この20年間、増加傾向が続いています。入院患者数は増えていて、病床数は減っているにもかかわらず、稼働率は微減傾向になっている……これは一体なぜでしょう？

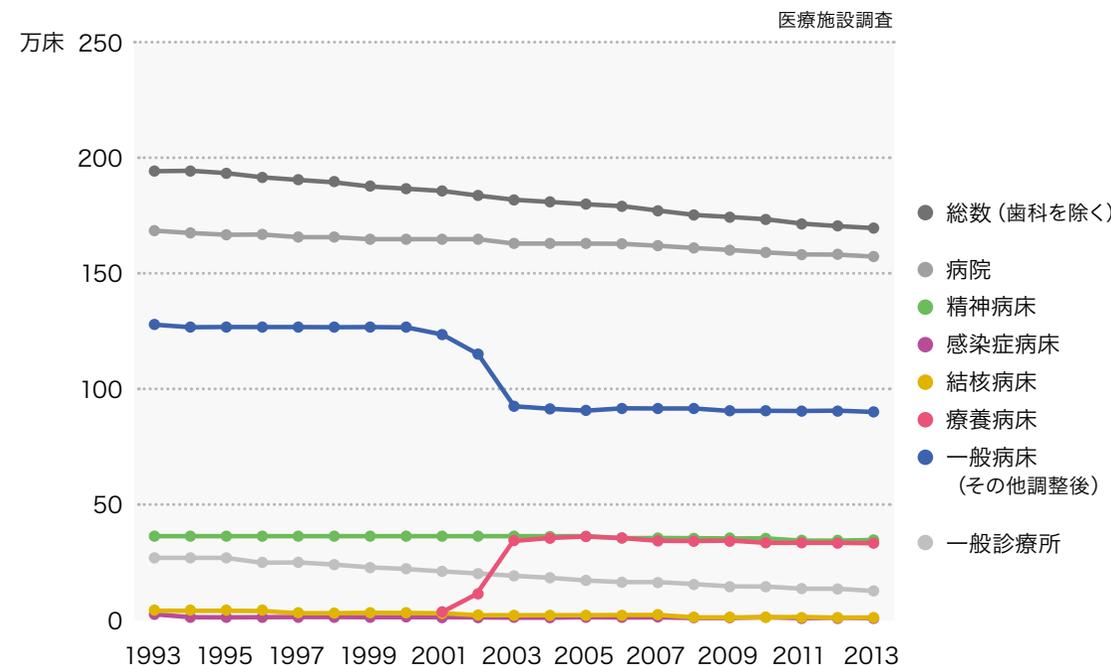
### 入院レセプト件数の推移



### 病床利用率の推移



### 病床数の推移



## 2.1 経常利益率5%、借入金は売上の3分の1

ここでは、病院の平均的な財務諸表について整理してみたいと思います。基本となる資料は、厚生労働省の「病院経営管理指標」から得られた、平均的な病院の財務データです。

### 貸借対照表の見方

貸借対照表とは、法人の資産状況や借入状況を示すもので、ある一時点において、法人がどのような資産（現金、不動産など）を保有していて、その資産を手に入れるためにどのように資金を調達（自己資金、利益の積み上げ、借入金など）したのかを表しています。総資産と調達分（負債+資本）が同じ金額となる（バランスする）ことから、バランスシートとも呼ばれています。

「病院経営管理指標」から一般病院のバランスシート④を見てみましょう。平均的な一般病院は、総資産が37億円あります。内訳は、現預金や医業未収金といった現金もしくは現金化が短期的に可能な流動資産が16億円弱、土地・建物といった現金化が困難な固定資産が22億円弱です。

一方で、負債は24億円強あります。内訳は、未払金や短期借入金といった1年以内に返済する必要がある流動負債が10億円、長期借入金のように1年以上先に返済となる固定負債が14億円弱です。

そして、法人設立当初の自己資金と開設以来積み上げてきた利益の合計である純資産が13億円となっています。

この結果、自己資本比率（総資産に占める純資産の割合）は35.2%と、最低10%は必要と言われている水準よりはかなり良い状態にあります。また、短期的な財務の安定性を示す流動比率（流動資産を流動負債で割った値）は151%と安定的です。さらに、借入金比率（借入金を売上高で割った値）も33%（3分の1）と、安定的な水準にあることがわかります。

### ④ 病院の貸借対照表（一般病院128病院の平均値）

病院経営管理指標（単位千円）

流動資産	1,597,600	流動負債	1,054,123
現金・預金・有価証券	580,106	未払金	186,337
医業未収金	581,667	短期借入金	280,024
棚卸資産	31,965	短期の引当金	45,772
短期買付金	21,253	未払費用・前受収益	68,253
その他の流動資産	382,609	その他の流動負債	473,737
固定資産	2,180,499	固定負債	1,395,535
有形固定資産	1,936,513	長期借入金	1,181,521
土地	586,760	長期未収金	44,425
建物	1,000,682	退職給与引当金	79,288
備品	157,906	その他の固定負債	90,302
その他	191,166		
無形固定資産	44,204	負債合計	2,449,658
その他の資産	199,782	純資産合計	1,328,441
資産合計	3,778,099	負債および純資産合計（総資本）	3,778,099

自己資本比率（純資産 / 総資本）	35.2%
流動比率（流動資産 / 流動負債）	151.6%
長期借入金 / 医業収益	33%

## 2.2 病床稼働率の損益分岐点は80%

### 入院診療の損益分岐点の算出法

「病院経営管理指標」によれば、一般病院における費用の平均は、材料費 7.9 億円、給与費 18.7 億円、委託費 1.8 億円、減価償却費 1.6 億円などです。

この費用を、固定費と変動費に分解します。固定費とは、売上ににかかわらずほぼ一定の金額がかかる項目です。家賃や設備費（減価償却費、リース料）などがこれにあたり、その総額は 24.8 億円です。変動費とは、売上と連動して金額が変わる項目で、材料費や委託費などです。変動費の総額を売上高で割ったものが変動費率で、この場合は 27% になります。

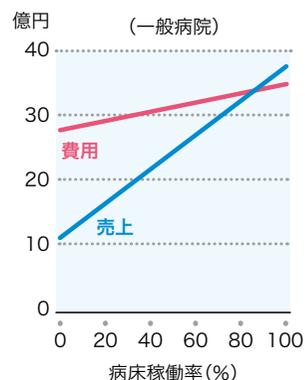
その上で、売上高－変動費＝粗利が、固定費の総額と同じになる金額を計算します。これが損益分岐点です。計算を簡単にするため、入院以外の収入（外来診療、保健予防活動、その他）は一定額の売上があるものとして計算します。

上記より、一般病院の入院収益の損益分岐点は 22.7 億円となります。この金額を、平均病床数と年間稼働日数（365 日）、1 日当たり入院単価で割ると、1 日に必要な病床稼働率が算出できます。結果は 87.2% です。少し高めの数値ですが、128 病院の平均収支から割り出した値なので、正確性に限界があるのはやむを得ないでしょう。

### 病院種類・病床規模別に見た入院損益分岐点

病院種類別に病床稼働率の損益分岐点を計算すると、一般病院 87.2%、ケアミックス病院 81.9%、療養型病院 86.7%、精神科病院 95.2% となりました。

我々の経験では、療養型と精神科で 95% 程度、一般病院で 80% 程度、ケアミックス病院で 85% 程度が損益分岐点です。数値は若干異なりますが、概ね 80% 以上が損益分岐点になるということはいえそうです。



### 入院診療の損益分岐点（病院種類別）

病院経営管理指標（単位千円）

病院種類	一般病院 (128 病院)	ケアミックス (94 病院)	療養型病院 (79 病院)	精神科病院 (57 病院)
医業収益	3,621,196	2,057,165	1,017,360	1,624,039
入院診療収益	2,437,469	1,419,537	817,811	1,357,513
室料差額収益	48,440	25,409	8,976	11,823
外来診療収益	1,002,331	482,002	101,559	225,423
保健予防活動収益	67,002	25,950	8,919	1,288
その他の収益	65,954	104,267	80,095	27,992
医業費用	3,465,122	1,942,813	949,286	1,557,667
材料費	794,981	310,458	96,318	171,345
医薬品費	420,102	181,524	48,039	109,904
診療材料費	324,148	92,631	24,854	16,283
その他の材料費	50,731	36,303	23,424	45,158
給与費	1,872,890	1,163,271	604,520	1,012,485
常勤職員給与・賞与	1,468,330	918,934	471,763	802,125
非常勤職員給与・賞与	172,225	106,391	58,477	69,283
退職給付費用	33,676	16,695	7,954	27,397
法定福利費	198,659	121,250	66,326	113,679
委託費	181,959	111,076	60,848	70,436
減価償却費	166,462	88,255	35,979	78,077
その他の設備関係費	160,066	78,671	38,224	46,044
研究研修費	11,451	4,587	1,110	3,061
経費	218,111	143,344	84,561	152,624
控除対象外消費税等負担額	31,630	13,487	4,431	3,849
本部費配賦額	23,203	9,809	15,802	6,533
その他の費用	4,368	19,854	7,494	13,213
医業利益	156,074	114,352	68,074	66,372
医業外収益	67,178	38,396	23,077	52,801
受取利息・配当金	958	1,106	665	989
補助金収益	18,700	7,804	2,234	7,426
その他の医業外収益	47,521	29,485	20,178	44,385
医業外費用	41,786	27,003	13,148	25,935
支払利息	29,379	18,688	9,233	16,055
その他の医業外費用	12,408	8,316	3,915	9,879
経常利益	181,466	125,745	78,003	93,238
臨時収益	8,076	15,894	905	32,554
臨時費用	32,596	26,031	10,202	35,410
税引前当期純利益	156,947	115,608	68,706	90,382
医業利益率	4.3%	5.6%	6.7%	4.1%
経常利益率	5.0%	6.1%	7.7%	5.7%
人件費率	51.7%	56.5%	59.4%	62.3%
変動費率（材料費＋委託費）	27.0%	20.5%	15.4%	14.9%
固定費計（上記以外）	2,488,181	1,521,278	792,121	1,315,886
損益分岐点：売上（医業利益ベース）	3,407,458	1,913,341	936,849	1,546,057
損益分岐点：入院収益	2,272,171	1,301,122	746,276	1,291,354
入院収益＝平均病床数×病床利用率×入院単価×稼働日数（365 日）				
平均病床数	164.1	160.5	125.1	251.0
患者 1 人 1 日当たり入院収益（円）	43,503	27,128	18,844	14,805
損益分岐点：病床利用率	87.2%	81.9%	86.7%	95.2%
平均病床利用率	80.2%	86.9%	94.8%	95.1%

# 3.1 民間病院の2割は赤字

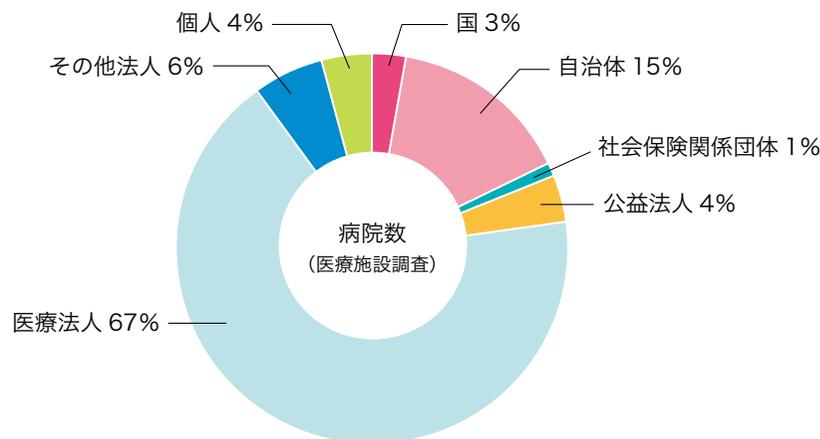
## 「病院運営実態分析調査」に見る赤字病院の比率

病院の経営状況は厳しく、赤字の病院も多いとよく言われます。その実態はどうなっているのでしょうか。全国公私病院連盟の「病院運営実態分析調査」によれば、この10年間ほぼ変わらず、黒字病院が3割、赤字病院が7割という厳しい結果になっています。

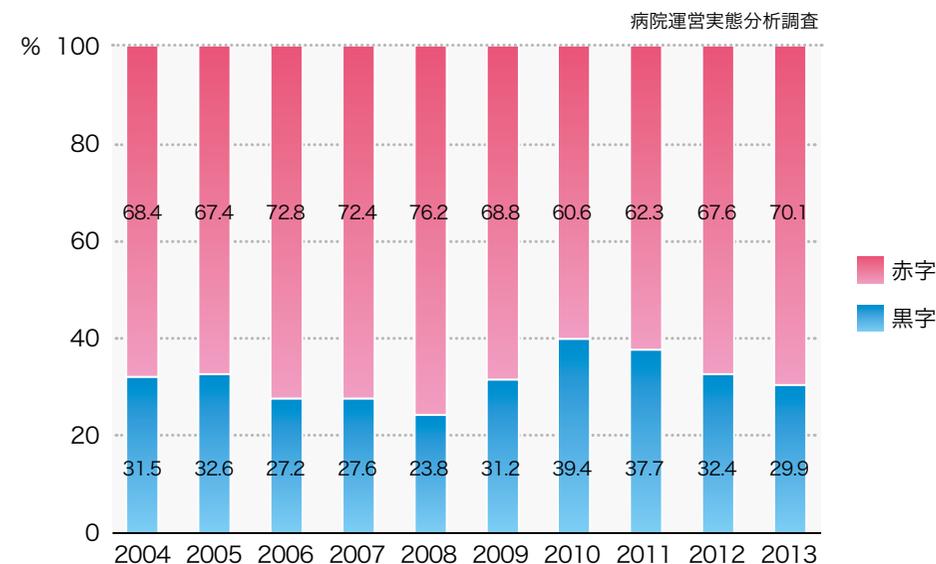
実はこの調査は、全病院調査ではなくサンプル調査です。平成25年度の調査対象616病院のうち、自治体病院が320件と半数以上を占め、その他公的病院は187件、私的病院は109件にとどまります。開設者別に黒字病院の比率を見ると、自治体病院8.8%、その他公的病院47.1%、私的病院62.4%と大きな開きがあります。つまり、自治体病院の多くが赤字であり、全体の平均を赤字傾向に引っ張っていることがわかります。

これでは、全体の状況を見誤る恐れがあります。「医療施設調査」によれば、全病院に占める自治体病院の割合は実際には2割弱で、医療法人や個人病院などの私的病院が約8割を占めているからです。

### 病院開設者の内訳



### 黒字病院と赤字病院の構成割合 (総数)



### 黒字病院の比率 (開設者別; 6月収支)

