

図表1 診療科目からの事業特性

内科・小児科・皮膚科など	比較的設備投資が少ない。多くの患者を診る必要があるため、医師やスタッフの数、Web予約システムなど業務効率化への投資が経営のカギを握る。地域のかかりつけ医として、周辺住民からの評判が生命線にもなる
整形外科・眼科・消化器内科など	レントゲンやCT、内視鏡など高額な医療機器が必要不可欠。機器の更新には多額の資金が必要となるため、設備投資のタイミングや資金計画について常に気を配る必要がある。機器の性能が、そのままクリニックの競争力に直結する
在宅医療	今後の成長分野であるが、医師や看護師の移動効率、ケアマネージャーなど多職種との連携が収益を左右する。地域の介護施設との連携状況は、必ず確認したい

図表2 医療機関の損益計算書(P/L)のチェックポイント

医業収益	損益計算書の「注記」には、「保険診療収入」「自費診療収入」「その他事業収益」などの内訳が記載されている。美容皮膚科、併設の健診センターなど自費診療の割合が高い場合は、診療報酬改定の影響を受けにくい安定した収益構造となる
医業原価	医薬品費や診療材料費の対収益比率を確認する。比率が同規模・同診療科目の平均より著しく高い場合、仕入管理に課題がある可能性が考えられる
人件費率(対医業収益比率)	医療は労働集約型産業であり、人件費率は最も重要な経営指標の一つ。一般的に50%前後が目安とされるが、大幅に超えている場合、収益を圧迫している可能性がある。スタッフの定着率や採用計画についてヒアリングする糸口となる

図表3 医療機関の貸借対照表(B/S)のチェックポイント

医業未収金	保険診療の報酬は診療行為から約2カ月後に入金されるため、医業未収金は「月商×2カ月分」が正常な水準となる。これより著しく多い場合は、レセプトの返戻(請求の差戻し)が多いなど、事務部門に課題がある可能性がある
減価償却	医薬品費・診療材料費の対収益比率医療機器、建物の取得価額と減価償却累計額を確認し、主要な設備の更新時期を推測。「あと2年でCTの法定耐用年数が到来する」などの情報を事前に把握できれば、計画的な設備更新の提案につながる
役員借入金 役員貸付金	院長個人と法人の間で資金の貸借がないかを確認する。特に多額の役員借入金がある場合は、法人の資金繰りが厳しい状況にある表れであり、その原因を深掘りする必要がある

(出所) 図表1・2・3ともに筆者作成

最後に、財務諸表から具体的な経営状況と課題を読み解く。医療機関の財務諸表には、一般企業とは異なる特有の勘定科目やポイントが存在する(図表2・3)。

財務諸表から事前分析を行うことで「この地域では高齢化が進んでいるため、訪問診療を強化すれば収益の柱になり得ますね」「人件費率が少し高めですが、看護師の採用や定着で何か工夫されていることはございますか」といった、具体的に踏み込んだ問いかけが可能になる。

情報という武器を手に、ぜひ日々の営業活動の質を高めていただきたい。

題が考えられる。

こうしたベンチマーク分析を行うことで、データに基づく客観的な指摘を行え、院長からの信頼を得やすくなる。

都道府県が策定する「地域医療構想」、市町村が策定する「地域包括ケアシステム計画」

画」にも目を通したい。これらの資料には、行政が将来的に地域の医療・介護体制をどのように構築しようとしているかが示されている。

「A病院の急性期病床を回復期に転換し、地域の医療機関が在宅医療の受け皿となる」といった方針が示されているれば、訪問先の医療機関の追

風となる可能性がある。融資提案の際にこうした行政の方針と合致した提案ができれば、説得力が増すだろう。

次に、独立行政法人福祉医療機構が運営する福祉・保

マクロ分析

マクロ分析の次は、取引先

ミクロ分析

益構造や設備投資ニーズを判断するうえで最も重要な情報の一つだ(図表1)。取引先の診療科目にどのようなニーズがあるのか確認しよう。

取引先の医療機関を訪問する前にチェックしておきたい資料やデータ

小橋一輝 OREZ.Financial Consulting / 銀行取引アドバイザー

マクロ分析

地域の人口動態や疾病構造により、求められる医療は大きく異なる。そのため、まずは取引先の医療機関が所在する地域の医療環境を大局的にとらえるマクロ分析を行う。

日本医師会が提供する「地域医療情報システム(JMAP)」を使えば、市区町村単位で次の情報を地図やデータで確認できる。

データを基に「この地域では今後、訪問診療の需要が高まりそうだ」「この小児科クリニックは、小児科が少ないこの地域に不可欠な存在だ」といった仮説を立てよう。

次に、独立行政法人福祉医療機構が運営する福祉・保

医療機関との取引を深化させ、良質な提案を行うには、事前の情報収集と分析が重要だ。院長との限られた面談時間の中で、的確なヒアリングを行い信頼関係を構築するには、仮説を立てたうえで訪問に臨む必要がある。

ここでは、医療機関を訪問する前にチェックしておきたい資料やデータを「マクロ」「メゾ」「ミクロ」の三つの視点で解説する。

経営分析参考指標と財務データを比較

訪問先の病院の財務データを手に入れたら、この経営分析参考指標と比較する。医業収益に対する医業費用比率が全国の同規模病院の平均より高い場合、何らかのコスト削減の余地があると考えられる。

患者一人一日当たり医業収益が平均より低い場合、手術やリハビリなど単価が高い医療行為が少なく、あるいは平均在院日数が長いといった課