

医療経営と 財務諸表公開



松山幸弘

キヤノングローバル戦略研究所研究主幹
経済学博士

まつやま・ゆきひろ 1953年福岡県生まれ。1975年3月東京大学経済学部卒業。同年4月保険会社入社。1999年3月同退社。なおこの間、九州大学経済学部客員助教授(1988～1989年)、日本銀行金融研究所客員エコノミスト(1991年)、厚生省(当時)HIV疫学研究班員(1993～1994年)等を歴任。その後、富士通総研経済研究所主席研究員等を経て、2009年4月キヤノングローバル戦略研究所入社、現在に至る。

1 医療経営者から見た 財務諸表公開

(1) 情報公開は双方向

2007(平成19)年4月1日に施行された改正医療法によりディスクロージャー(情報開示)が強化されて、既に4回の決算年度が経過した。それまでは、医療法人が都道府県等に提出する財務諸表(財産目録、貸借対照表、損益計算書等)を閲覧できるのは債権者など利害関係者に限られていた。それが誰でも都道府県等の所轄官庁に請求できるようになった。しかも、社会医療法人や特定医療法人といった税制優遇を受けている法人に限定されず、既存の持ち分のある医療法人も情報公開の対象になった意義は大きい。

医療に限らず情報開示はブランド戦略そのものである。情報公開の対象になっている以上、その請求者から電話等で公開されたデータについて追加質問が来る可能性がある。このことを事務部門に周知徹底すると同時に、質問が来た場合に誰が対応するのかも事前に決めておくことが望ましい。実際、筆者が情報公開制度に基づき医療法人の財務データを集め一部の法人に電話でヒヤリングを試みたところ、真摯に回答してくださる法人があった一方で、情報開示の対象になっていることを理解できず無然とした対応をすることがあった。追加質問にまで回答する義務はないのであるから、その質問内容を吟味した上で冷静に対応する組織カルチャーが求められる。

医療経営者にとっては、自らの経営内容を見られること以上に、自分もライバルやベンチマーク(目標)とする医療事業体の財務データを手に入れるようになったことのほうが重要である。例えば、同じ医療圏にあるすべての医療法人の財務諸表を集め既に公表されている公立病院の財務諸表と合わせてみれば、当該医療圏における自らの強み・弱みが財務データの観点から分かる。そうして蓄積した情報は将来における医療連携、買収・合併の判断材料にもなりうる。また、医療圏外にベンチマークとする医療法人があるのであれば、その財務諸表を入手した上で相手にヒヤリング、意見交換することが有益である。ちなみに、米国のIHN(Integrated Health care Network: 多様な機能を有する医療施設群が経営統合した非営利地域医療ネットワーク事業体)では、ブランド競争している相手と医療評価データのみならず医薬品、診療材料、医療機器の購入価格からIT投資の意思決定プロセスに至るまで情報交換している。

(2) 情報公開手続きの実際

筆者は、2010(平成22)年8月から2011(平成23)年4月の期間、社会医療法人約120(一部“社会”の付かない法人も含む)と病院経営社会福祉法人約90の財務諸表収集を情報公開制度に基づき行った。本稿の論点は改正医療法による医療法人の情報公開を契機としたものだが、情報公開手続きについては医療法人と社会福祉法人で共通点が多い。そこで、情報公開手続きのノウハウの要点を以下に記すにあたっては、社会福祉法人の場合も含めることとした。

①所轄官庁、担当課、担当者を特定する

情報公開請求作業の第一歩は、その法人を所轄する官庁と担当課、担当者を特定することである。これが予想以上に大変であった。各官庁では、情報公開請求を受け付ける課と法人から財務諸表や事業報告書を受け取り監督指導する課は別組織である。そして通常、各官庁のホームページには情報公開請求手続きに使う文書様式がダウンロードできる状態になっている。しかし、この文書様式に記入し情報公開請求担当課にいきなり郵送またはメール送信しても、次の理由からうまくいかない。

- 文書様式には公文書開示請求書、行政文書開示請求書、監督指導担当課作成独自様式の3種類があり、どれを使うかを監督指導担当課に事前確認する必要がある。

- 医療法人や社会福祉法人は6月末までに前年度の決算資料を所轄官庁に提出することになっている。しかし、多くの法人がその提出期限を守っていない。そして、監督指導担当課は法人から提出された資料の審査が終わらない限り情報公開請求に応じない。そのため、実際に情報公開手続きが可能なのは大部分の法人において9月以降である。

- 医療法人の場合は法人全体の貸借対照表(B/S)と損益計算書(P/L)が提出されているはずなので誤りが生じる可能性は小さい。しかし、社会福祉法人の場合は、提出しているデータの内容が様々で、中には病院データを提出せず、法人全体の経営状況が把握できないところもある。これが放置されているのは、社会福祉法人の監督が未だ事業種類(社会福祉事業、公益事業、収益事業)別に行われている傾向にあり、法人単位での監督体制が遅れているためと思われる。

②都道府県庁のホームページで監督指導担当課

を探し、該当法人の所轄を確認する

医療法人、社会福祉法人の所轄官庁は原則都道府県であるが、その施設が政令指定都市内であれば当該市、複数の都道府県で事業展開している場合は厚生労働省地方厚生局である。所轄官庁がどこであるかを法人に電話で尋ねても不審者扱いされて教えてもらえない。そこで、都道府県庁のホームページで監督指導担当課を探し担当者にその法人を所轄しているかどうかを確認する必要がある。しかし、各都道府県間では組織名称と分掌のあり方が標準化されておらず、監督指導担当課に行きつくまでに電話のたらい回しに会う。中には法人所轄を地域の保健所に権限移譲しているところもあった。この場合は保健所の職員が情報公開手続きを知らないため、請求者側でレクチャーすることになる。ただし、官庁職員は皆さん非常に親切なのでご安心を。

③目的の資料が保管されていることを確認し、請求書の記入について指導を受ける

監督指導担当課で調査対象法人の担当者を確認できたら、目的の資料が保管されていることを確認し請求書の記入文言について指導を受けることが重要である。これをしておけば、情報公開請求担当課から監督指導担当課に請求書が回ってきた時に迅速に対応していただける。中には請求書様式を使わず電子メールで簡便に事務処理してくださる担当者もおられた。なお、最近では情報公開請求手続きをホームページの電子申請で受け付ける官庁が増えている。この場合も、電子申請する前に調査対象法人担当者から指導を受けることが手続きをスムーズに進めるコツである。

④所轄官庁から届いた承認文書を処理する

請求書を提出すると所轄官庁から請求受理の

文書が届く。その後約2週間の審査期間を経て情報公開承認の文書が郵送されてくる。その承認文書にコピー代と郵送料の金額・送金方法(切手、現金書留、郵便普通為替)が示されている。所轄官庁によっては、送金時に改めて開示文書交付申請書を提出する指示のある場合もある。また、所轄が地方厚生局の場合は、最初の情報公開請求書提出時に300円の収入印紙を貼る必要があり、最後の交付申請書提出時に残りの費用を収入印紙で支払うことになっている。

2 情報公開制度を超える積極的ディスクロージャーの薦め

(1) インターネットによる能動的な情報公開

情報公開制度により自らの法人の財務諸表が見られることを認識しているだけでは、受け身のディスクロージャーに留まる。医療法人や社会福祉法人がその果たしている機能をアピールし、地域社会からの評価を高め成長するためには、ホームページ上に財務諸表をアップし能動的ディスクロージャーに転ずべきである。

ホームページに情報公開することは、地域住民の多くに見られるだけでなく職員も財務諸表を見るということである。その結果、法人の業績と処遇の関係についてより明確に説明する責任が生じる。医療経営者は自らを厳しい立場に置くことになる。しかし、それにより役職員全員で経営情報を共有し問題解決にあたる組織カルチャーを醸成するができれば、事業体全体の求心力とガバナンスの強化に結び付く。そのような組織にこそ医師、看護師などの優秀な人材がやってくる。

(2) 将来キャッシュフロー予測ツールを金融機関に提示

貸借対照表や損益計算書は過去の結果であ

る。医療経営者にとって最も重要な財務データは、将来キャッシュフロー予測値である。なぜなら、現在の経営意思決定は全て将来キャッシュフローに直結するのであり、資金調達先である銀行やリース会社が最も知りたい情報だからである。銀行は医療法人への融資に消極的ということがよくいわれる。これは、銀行側の融資審査担当者に将来キャッシュフローを試算する能力がないからである。その結果、医療法人に対する融資には大きなリスクプレミアムが乗り高金利になる。しかし、当該医療法人の内部にいてその業務を熟知した者でない限り、説得力のある将来キャッシュフローは計算できない。

そこで筆者は、ある医療法人の資金調達を手伝った際、メガバンクの融資審査担当者にエクセルで作成した将来キャッシュフロー予測ツールを彼の上司にわからないようにプレゼントした。これにより、融資審査担当者は自分で納得した審査報告書を作成でき、審査会議で鼻高々である。その分、同会議でリスクプレミアムを圧縮することに尽力してくれる。その時決まった融資額10億円、期間5年の金利は、何と新日鉄や三菱商事の社債利回りと同じ1.5%だった。これは、当該融資案件に対してメインバンクだった地方銀行が提示した金利を1%も下回っていた。つまり、この将来キャッシュフロー予測ツールの付加価値は2,500万円(平均借入金残高5億円×1%×5年)にもなったのである。

3 情報公開制度は医療経営者以外にも有益

(1) オリジナリティのある情報源

情報公開制度は、医療経営の研究者やメディア記者にとっても非常に有益なツールである。

各法人の財務諸表を入手することは、それ自体が論文や記事のオリジナリティになるからである。前述のとおり、筆者は社会医療法人と社会福祉法人の財務諸表、事業報告書を情報公開制度に基づき集めてみた。その結果、診療報酬が最低といわれた2009(平成21)年度においても社会医療法人の加重平均経常利益率が3.8%と予想外に高かったこと(図1)、病院経営社会福祉法人の収支差額率(企業の最終利益率に相当)に大きなバラつきがあること(図2)、施設経営社会福祉法人全体ではトヨタを超える業績・財務内容であることを発見、新聞等に寄稿し大きな反響を得た。その作業の途中で不思議に思ったのは、所轄官庁担当者の話から判断して、ま

だ誰もこのような作業を行っていないらしいことだった。

医療提供体制の改革が重要な政策課題になっていること、東日本大震災で失われた医療・介護・福祉施設を再建する必要があることなどから、今後セーフティネット事業体に関する研究や報道が活発化するものと予想される。その際具体性のある政策提言を行うためには、既存の経営資源である医療法人や社会福祉法人の財務諸表を見ておくことは必須要件のように思われる。

さらに研究者の場合、諸外国の医療事業体の財務諸表を読みこなす能力も求められる。英国、カナダ、オーストラリアの医療公営企業の財務諸表は各ホームページで公開されている。メイヨークリニック、クリーブランドクリニック、UPMCなど米国の大規模IHNについてもホームページから財務諸表を入手できる。その財務諸表には日本にはない概念の勘定科目も散見される。また、国際会計基準を適用しているものもある。例えば、英国の医療公営企業であるNHSファウンデーショントラストの場合、純資産に計上されている政府拠出資本に対して医療公営企業側が3.5%の金利を政府に支払うことになっている。自己資本は無利子と思いこんでいると収支構造の理解が不正確になる。カナダのブリティッシュ・コロンビア州の医療公営企業6社の単独財務諸表が各企業のホームページに公開されているが、連結財務諸表は開示されていない。そのため、6社合計の事業規模と収支構造を正確に把握するためには、6社間のグループ内取引を相殺控除して集計する連結作業を自分で行う必要がある。オーストラリアの医療公営企業の損益計算書には国際会計基準にある包括利益の概念が使われている。したがって、

図1 社会医療法人(107法人)の2009年度業績データ

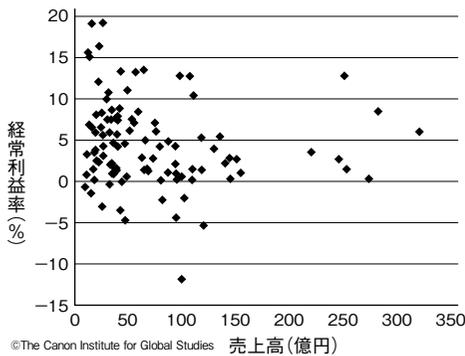
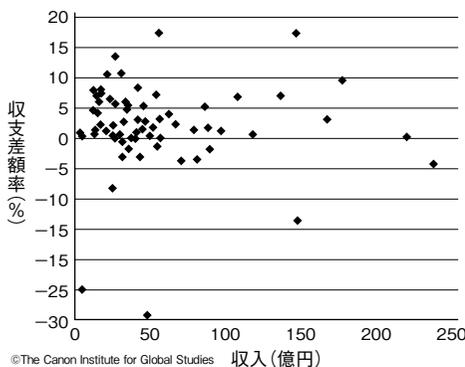


図2 病院経営社会福祉法人(67法人)の2009年度業績データ



論文の中で諸外国の医療事業体に言及するのであれば、会計学の知識が不可欠である。

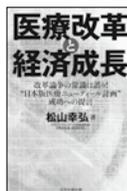
4 財務諸表データベースは 有力なビジネスの種

どの分野においても質の大きいデータベースは、それ自体が付加価値である。医療法人・社会福祉法人の財務諸表についても、利用目的に合致した要件を満たすデータベースを構築できれば、ビジネスで活用することができる。

例えば、医師・看護師の転職斡旋会社の場合、斡旋対象となる病院群の財務諸表をホームページにアップすれば、転職希望の医師・看護師からのアクセスが増加し、ライバル会社に対して優位に立てる。医療法人や社会福祉法人には介護施設も経営しているところが多い。入居希望者や既入居者にとって当該施設を運営する法人の財務が健全であるかを確認することは重要である。そこで、介護施設経営法人に的を絞って財務諸表データベースを作成することが考えられる。これを作って本業で活用する事業体としては、高齢者の資産管理をビジネスにしている金融機関などが想定される。また、最近インターネットで保険販売する会社が話題になっている。営業職員の人件費がゼロなので保険料が安く人気が高い。しかし、そのホームページの情報提供コンテンツには何度もアクセスしたいと思うような魅力がない。そこで、推奨医療機関の評価情報を財務諸表も一緒に提供することが検討に値する。

海外では医療機関や介護施設の評価情報を柱にしたNPOが活躍している。わが国においても医療分野で様々なNPOが設立されている。NPOは非営利であるもののブランド競争は激しい。医療法人・社会福祉法人の財務諸表デー

タベースは、NPOがブランドを向上しその使命を果たす有力なツールになると思われる。



『医療改革と経済成長』
改革論争の常識は誤り!
“日本版医療ニューデール計画”
成功への提言

前日本銀行総裁・福井俊彦氏、推薦!

- 著者：松山幸弘
- 体裁：四六判／上製／230ページ
- 定価：2,625円(本体価格2,500円+税5%)
- ISBN：978-4-89041-958-6
- 日本医療企画