

東京都病院協会 会報

東京都病院協会
LTD制度・医療共済制度
引受保険会社



東京海上日動

2021年(令和3年)6月28日

第290号

毎月1回 定価200円(会員購読料は会費含む)

発行所：一般社団法人東京都病院協会／発行人：猪口正孝 〒101-0062 千代田区神田駿河台2-5 東京都医師会館404号室
TEL:03-5217-0896 / FAX:03-5217-0898 / URL: <https://tmha.net> / E-mail: info@tmha.net tmha@mri.biglobe.ne.jp

ご挨拶

東京の医療を支え続けるために

東京都病院経営本部長 西山 智之氏

東京都病院協会の皆様におかれましては、日頃より都立・公社病院の運営につきまして、ご理解およびご協力を賜り、厚く御礼申し上げます。

私は、去る4月1日付で、病院経営本部長に就任致しました西山智之と申します。どうぞよろしくお願い申し上げます。今回、病院経営本部で仕事をするのは14年ぶりであり、かつては再編整備事業を担当しておりました。当時の仕事が見ると、都民や医療関係者の皆様のお役に立っていることを実感し、感慨深い思いが致します。

さて、現在の病院経営本部が抱えている最も大きな課題は、昨年度から引き続き新型コロナウイルス感染症への対応です。都立・公社病院では、新型コロナウイルスの国内流行以降1年半にわたり各病院の専門性・特色を活かしながら、全病院で新型コロナウイルス患者を受け入れ、都民の皆様に必要な医療を提供しています。特に昨年末以降、感染者が急増したことを受け、コロナ専用病床を増床するなど、感染者に必要な医療



西山智之氏

の提供体制を強化してまいりました。

とりわけ、新型コロナウイルスの感染が拡大するなか、中等症以下の患者を速やかに受け入れていくため、旧都立府中療育センターの施設を活用した専用医療施設を昨年12月に設置しました。設置以降、段階的な病床拡大を行い、本年2月から100床を運営できる体制を整え、新型コロナウイルスを受け入れております。また、広尾病院、荏原病院、豊島病院の3病院につきましては、地区医師会や近隣医療機関等との協働と協力・連携し、本年1月から新型コロナウイルスに対応に特化した重点医療機関としての役割を果たしており、軽症から重症まで幅広い患者を受け入れております。

都立・公社病院では新型コロナウイルス患者の治療を最優先とする体制を整え、本年2月にはコロナ病床1700床を確保いたしました。総合病院では総合診療基盤を、専門病院ではそれぞれの専門性を活かしながら、入院調整が困難な重症患者、精神疾患のある患者、透析患者、妊婦、親子や高齢者等を含め、積極的に対応してまいります。

さらに、今年4月からは、急速な感染拡大に対応できるよう、都立・公社病院で最大確保病床2000床を準備するなど、患者受入体制を強化しております。今後とも、新型コロナウイルスに対する医療提供体制の構築に全力で取り組んでまいります。

政法人への移行も大きな課題です。

高齢化の進展などにより、地域の医療提供体制が大きく変化していくことが予想されるなか、都立病院は、高水準で専門性の高い総合診療基盤を、行政的医療の提供に加え、地域医療の充実のために積極的に活用し、東京都地域医療構想の実現など都の医療政策への貢献に率先して取り組む責務があります。また、高齢化のさらなる進展や生産年齢人口の減少が見込まれる2040年代を念頭にいた将来の医療課題にも、今から着実に取り組んでいかなければなりません。

病院経営本部は、こうした状況に対応するため、20年3月に「新たな病院運営改革ビジョン 大都市東京を医療で支え続けるために(以下、ビジョン)」を策定し、都立・公社病院を一体的に地方独立行政法人へ移行すべく、準備を進めています。地方独立行政法人化した後の都立・公社病院が目指すべき医療の方向性は、2つあります。

1点目が、行政的医療等の一層の充実です。医療環境の変化に対応するために必要な機能を充実し、行政的医療を安定的・継続的に提供してまいります。たとえば、高齢化に伴い増加が見込まれる合併症患者等への救急医療や、低出生体重児への対応や母体搬送の受け入れといった周産期医療、感染症医療、島しょ医療などの充実に取り組んでいくことを考えております。

2点目が、地域医療の充実への一層の貢献です。地域医療機関等と連携・協力しながら、地域における在宅療養生活の支援・充実を図れるよう、地域包括ケアシステムの構築を推進します。具体的には、在宅療養患者の後方

支援の充実、患者の仕事と治療の両立支援、医師や看護師等の専門人材による地域への技術支援——に取り組んでいくことを、考えております。

さらに、相談支援や在宅移行、在宅療養を支援する「患者支援センター」を「地域・患者サポートセンター」として機能強化を図り、外来受診時から、退院後の地域生活も見据えた一貫した支援を実施していきます。

具体的には、区市町村の福祉部門や地域医療機関などと実効性ある連携を進めるため、これらの多様な事業主体と患者をつなぐ医療ソーシャルワーカーや、精神保健福祉士等の専門人材による相談体制を充実し、地域とつくる多職種チーム医療のモデルの発信などに取り組んでいきます。このような取り組みを実施し、目指すべき医療の方向性に沿った運営が可能となるよう、法人の運営体制や地域ニーズを踏まえた各病院の医療機能強化を検討するなど、都民や地域の関係者の方々のご理解を得ながら、法人移行に向けて、着実に準備を進めてまいります。

ただし、経営形態を変えて終わりでなく、そこから先が重要です。地方独立行政法人への移行により、安定的かつ柔軟な医療人材の確保や、より機動的な運営が可能となりますので、地域の声を聞きながら、また連携を図り、地域医療の一層の充実に貢献していきたいと考えております。

そして、将来にわたり、誰もが安心して質の高い医療を受けられる東京の実現に取り組んでまいります。

東京都病院協会の皆様方におかれましては、今後とも都立病院および公社病院の運営にご理解とご協力を賜りま



猪口正孝

また患者数が増大した場合に備えて確保しておかなければならない都合上、新型コロナウイルス以外の急性期医療における一般病床の逼迫状況については、大

ただ、空いた病床に関しても、今後また患者数が増大した場合に備えて確保しておかなければならない都合上、新型コロナウイルス以外の急性期医療における一般病床の逼迫状況については、大

連休明けに人流は戻ったが都内の感染は小康状態で推移

東京都の新型コロナウイルスの感染状況としては、東京都新型コロナウイルス感染症モニタリング会議の6月4日時点の発表で、7日間移動平均での新規陽性者は485・1人と、前回、前々回に引き続き減少傾向で推移しています。入院患者数も、1932人まで減りつつあり、コロナ受入病床としては、若干落ち着きを取り戻し始めたかと思えます。

会長談話

新型コロナウイルス感染症対策

戦略の多様化を追い風に迅速なワクチン接種の強化を

一般社団法人東京都病院協会会長 猪口 正孝

大きく改善していない印象です。とはいえ、救急搬送の遅延なども以前と比べて解消しつつあるので、現在は小康状態と言えるでしょう。

一方で、5月のGW明け以降、都内の人流はすぐに戻り、現時点で4週連続増え続けています。従来は、人流が増加して2〜3週間で新規陽性者数も増える傾向にあったのですが、今回はまだ増加しておらず、増加率は0・8前後で取まっています。これは、緊急事態宣言を延長したことで酒類の提供なども引き続き制限されているなど、人流は増えているものの、3密回避のための個人のコンプライアンスは守られているからだと考えております。

医療従事者へのコロナワクチン接種が大分進み、病院などのクラスター発生も減少してきていると思われますが、現状の増加比の抑制がそうしたワクチン要因によるものと判断するのは、時期尚早かと思えます。

コロナワクチンについては、ファイザー社製についても、モデルナ社製についても優秀です。これらのワクチンの効能・効果は、「発症抑制」と「重

すよう、よろしくお願い申し上げます。末筆ながら貴会の益々のご活躍とご

発展を祈念致しまして、就任のご挨拶とさせていただきます。

症化予防」の主に2つがありますが、その場合、高齢者や基礎疾患・合併症患者などのハイリスクに分類される方たちに優先接種を実施するという戦略になります。

しかし、分析が進むにつれて、「感染抑制」の効果も予想以上にありそうだとわかってきました。これによつて、たとえば、多くの人と接する機会の多い仕事や、密な場所での仕事に従事している方々、寮生活などの集団生活を送る人など、感染リスクの高い層に積極的に接種することで、今後の感染拡大の抑止につながるという戦略がとれます。単純に感染を抑える点では、高齢者の接種よりこちらのほうが効果は高いと思われます。

そのため、戦略的に言えば、重症化リスクの高い人達を守るための接種はもちろん、感染リスクの高い人達に実施し感染そのものを防ぐための接種、また、警察官や公共交通機関の運転手、消防隊員など、いわゆるエッセンシャルワーカーと呼ばれる社会生活に不可欠な仕事に従事する人達への優先的な接種など3パターンあります。

速報 猪口正孝会長が再選

本年6月15日の定時総会後に行われた役員選任理事会において、猪口正孝(平成立石病院理事長)が会長に再選されました。会長再任のご挨拶や新役員の一覧は、7月の会報に掲載いたします。

受章御祝



令和3年春の叙勲にて、当協会の小泉和雄理事長(社会医療法人社団医善会いずみ記念病院理事長)が、長年に渡る地域医療への貢献と保健衛生の向上への功績が認められ、東京都病院協会の推薦により「瑞宝双光章」を受章されました。心よりお祝いを申し上げますとともに、今後ますますのご健勝と一層のご活躍を祈念いたします。
東京都病院協会
会長 猪口正孝

当初は、ハイリスクの人を守る戦略から着手されましたが、コロナワクチンの効能がわかった今は、とにかく迅速に接種を行き渡らせることが重要だと思われれます。厚生労働省も6月21日より、職域接種の実施を解禁しました。尾身茂先生をはじめとする新型コロナウイルス感染症アドバイザーボードでも、多様なワクチン接種の重要性について再三提言されていたのも、こうした流れを見据えてのことでしょう。

企業などの職域接種の支援体制を整備していきたい

東京都でも、東京都医師会、東京都歯科医師会、東京都薬剤師会、東京都看護協会の連携のもと、中小企業へのワクチン接種を支援する「東京ワクチンチーム(TVCT)」が設置されることになりました。特に飲食店などの、これまでの緊急事態宣言やまん延防止措置などで休業等の厳しい状況に置かれていた方々に対して、できるだけ早期に接種を実施し、日常生活を取り戻してもらおう狙いです。

また、東京都病院協会においても、迅速なワクチン接種の流れを支援するべく、企業からのワクチン接種の申込を受け付けられるように、会員病院への呼びかけおよびリストアップを開始しました。申込企業に対し病院単位でチームを派遣できる体制を整備したいと考えています。

これについては、医師1人の参加からでも可能です。会場設営やデータ入力などのロジスティクス面については、日本病院経営革新機構を通じて大手の外部アドバイザーと連携し、看護師等の確保については、都看護協やナースプラザ、都病協が取引のある人材紹介会社などに協力いただきます。ぜひ、会員病院でお力添えをいただけるというところは、手上げしてもらえればと存じます。できれば、7月末までに高齢者・一般にかかわらず全人口の30〜40%のワクチン接種が済んでいることが理想的です。都病協としても、企業や大学、あるいは商店街など、あらゆるところのワクチン接種のニーズに応えていきたいスタンスで取り組んでいきたいと思えます。

つきましては会員病院でも、近隣の企業や組合に働きかけ、迅速な接種に向けて声掛けをお願いします。

解説 医療法人の財務状況とその読み方

財務諸表と経営指標から
自法人が抱えている
真の経営リスクが明らかに

独立行政法人福祉医療機構経営サポートセンター
リサーチグループ

新型コロナウイルス感染症の流行は、医療法人が抱える経営課題を浮き彫りにした。そこで、独立行政法人福祉医療機構(WAM)経営サポートセンターリサーチグループに、財務諸表を通じて医療法人の財務状況と経営リスクを把握するポイント解説してもらった。

はじめに

病院経営において、地域連携、医療専門職の確保、働き方改革、設備投資等、日々さまざまな対応でご尽力されていることと存じますが、今回のコロナ禍は、自らの法人の財務状況について改めて見つめ直す機会となったかと思えます。

医療法人の経営が立ち行かなくなり破綻するといった事例は、近年でも残念ながらいくつもあります。そこに至ることとなった原因はさまざまですが、最終的な局面で生じる状況は共通的なものであり、それは、「返済・支払義務のある債務の不履行」——つまり、払うべきものが払えなくなるという状況です。

その状況に至るリスクが大きいのか小さいのか、まずはそこから認識しておきたいところです。

本稿では、財務諸表からどのような医療法人の経営のリスクが読み取れるのかをご紹介します。

医療法人・病院の損益

医療法人が医療法に基づき作成する計算書類には、主に貸借対照表、損益計算書があります。このうち皆様がよく目にし、話題に上げられることが多いのは、損益計算書でしょう。損益計算書は「会計年度における法人の収益と費用の状態を表す」とされており、「利益率が●%」、「赤字割合が●%」など、医療経済実態調査やWAMのレポートでもよく触れる指標は、損益計算書から算出されるものが多くを占めます。表1に、WAMで集計した東京都所在の医療法人・病院の2019年度の経営指標(損益計算書)を示したので参考にしてください。

利益率がマイナス(赤字)とならないことは重要ですが、赤字となったからといって経営リスクがすぐさま大きくなるかというと、そうとも言えません。医療法人の経営リスクを認識するうえで重要な「貸借対照表」という計算書類を踏まえた評価が必要です。

貸借対照表

貸借対照表は「会計年度末現在における全ての資産、負債及び純資産の状態を明瞭に表示するもの」とされており、左側(借方)に資産、右側(貸方)に負債と純資産が表示されます。資産とはプラスの財産であり、▽現預金、▽土地建物、▽機械器具、▽未収金(国保・社保請求分等)——などが含まれます。

負債は、業者への未払い金や銀行・WAMからの借入金など。純資産は、社員からの出資や基金、これまでの利益剰余金です。

貸借対照表とは、左側のプラスの財産が、どのような原因(財源)で法人のものとなったのかを、右側の負債と純資産の項目で表しているといえれば理解が進むかもしれません。つまり、経営リスクは右側のうち返済義務のある負債が多いほど大きく、純資産の割合が高ければ小さいと言えるでしょう。

表1 東京都所在の医療法人・病院の2019年度経営指標(損益計算書)

	単位	医療法人 (主に病院を 運営するもの)	一般病院 (急性期入院料 1算定)	一般病院 (急性期入院料 4～7算定)	療養型病院	精神科病院
法人・施設数	—	82	30	29	42	19
病床数	床	—	263.7	131.2	150.5	344.7
病床利用率	%	—	82.8	81.5	92.1	91.9
1床当たり医業収益	千円	—	31,689	19,291	11,426	7,232
1床当たり医業利益	千円	—	▲188	▲278	857	66
入院単価	円	—	68,548	44,604	27,147	18,406
医業収益対人件費率	%	59.4	50.9	57.5	61.4	65.9
医業収益対医療材料費率	%	12.6	25.7	17.0	6.8	5.7
医業収益対給食材料費率	%	2.5	1.1	2.0	2.8	5.4
医業収益対経費率	%	19.9	17.4	20.3	17.8	17.9
医業収益対減価償却費率	%	4.4	5.4	4.6	3.7	4.2
医業収益対医業利益率	%	1.2	▲0.6	▲1.4	7.5	0.9
経常収益対経常利益率	%	2.1	0.8	▲1.0	8.1	3.0

※病院機能別の集計については医療法人以外が運営する病院も含みます

もう少し、細やかな視点で見えていきます。実は、必ずしも負債が多いことのみでリスクが高いと評価するのは、適切ではありません。実際にリスクが顕在化する局面とは、返済義務が履行できない状況ですから、返済のための資金に余裕があれば不履行にはなりにくいでしょう。

逆にいえば、負債が少額であつても、それ以上に資金に余裕がなくギリギリの資金繰りをしている場合、いつ不履行が生じてもおかしくはないと見ることができます。

このように、払うべきものが払えなくなるという債務不履行を避けるためには、負債の

額だけではなく、資金の余裕度合や資金を生み出す運営状況を踏まえた評価が求められます。これに関して、経営分析の世界ではいくつかの指標が活用されています。ここでは、WAMでも評価に採用している代表的なものを紹介します。

■流動比率(%)

Ⅱ流動資産÷流動負債

短期的な支払能力を分析するもので、この指標は200%を超えることが望ましいとされ、100%を切っている場合、資金繰りとしてギリギリの状況にあるといえます。現預金を手厚く保有している法人ではこの指標値が高くなり、今般のコロナ禍でWAMをはじめとした長期のコロナ融資を利用された法人では、この水準がかなり上昇したのではないのでしょうか。

■現預金回転期間(月)

Ⅱ現預金÷月平均医業収益

平均の月次収益に対して現預金がどの程度あるかを示すもので、運営規模に対して適正な水準の資金を保有しているかの目安となります。多ければいいというものではありませんが、2カ月を下回ると注意、1カ月を切ると危険水域です。

■債務償還年数(年)

Ⅱ(借入金残高÷リース債務)÷減価償却前利益

借入金の残高を年間の償却前の利益で返済するとした場合に、あと何年返済に要するかを表す指標です。現預金があり短期的には支払えたとしても、中長期的な視点では毎年度生み出される資金(キャッシュフロー)で借入金を返済していく形が適正ですから、この指標値が数十年、または100年な

東京都病院協会研修会のご案内

事務管理部会研修会

元厚生局医療指導監視監査官

瀬下忠男氏から学ぶ!

～診療報酬の基礎から適時調査対策まで～

東京都病院協会事務管理部会では、診療報酬の基礎から適時調査まで毎回テーマを設定し、7月～10月にかけて計5回の研修会を以下の通り実施いたします。多くの皆様のご参加をお待ちしております。

■講師 瀬下忠男氏(適時調査対策支援研究所 所長
元厚生局医療指導監視監査官)

■開催 第1～4回: ZoomによるWEB配信
第5回: Zoom配信と会場参加の併用(会場は、
第1～5回のバック申し込みをした方対象に先着20名)

■料金(※事前振り込み)

・第1～5回のバック申し込みの場合
会員1名20,000円 非会員1名40,000円

・1回当たりの参加費の場合
会員1名5,000円 非会員1名10,000円

■申込

研修会の詳細やお申し込みは
下記URLよりご確認ください。



QRコードはこちら→

https://tmha.net/kensyu/2021_07151028.html

どとなった場合、現実的にその法人が債務を返済し続ける能力があるか金融機関は疑いの目で見るでしょう。0年に近いほどリスクは小さいと言えますが、医療法人の場合、15年以内を目安にしていきたいと思います。

■純資産比率(%)
純資産÷総資産

資産に対する純資産の割合を示し、この指標値が高いほど返済義務のある負債は少ないということになります。ただ、負債の多い少ないだけではリス

表2 東京都の医療法人における
各種経営指標の2019年度時点の平均

流動比率	178.6%
現預金回転期間	2.2か月
債務償還年数	6.1年
純資産比率	38.8%

私の医道

自見 庄三郎

元金融・郵政大臣、医師

1986年7月の衆参同日選挙では、おかげさまでトップ当選を果たして二期目を迎えた。衆議院議員として中山太郎先生以来、久しぶりの自民党の医系議員として各方面から頼りにされたが、私の議員活動は当然、医療だけの活動にとどまらなかった。

第10回

地域100万人の代表

福岡4区100万人の代表として国会に送られているという思いが強かったから、医療だけでなく、さまざまな分野での対応力を磨こうと考え、猛烈に勉強し、また政策推進役を務めた。

特に地元・福岡4区は北九州工業地帯の中心地であり、かつ小倉北区は商店街が発展している。また、門司区は日本の伝統的な港町である一方で、南部には農村地帯が広がり、この人たちの生活も守らなければならない。さらにいえば、田川市郡を中心として、明治以来栄えたが国内の石炭産業がよいよ終焉を迎えており、その対応にも力を注がなければならなかった。

そうしたなか、89年6月、宇野宗佑内閣のもとで国土政務次官に就任したが、これは自分の議員活動の幅を広げる絶好の機会となった。過疎法(過疎地域振興特別措置法)やリゾート法(総合保養地域整備法)の關係で地元と国のパイプ役として奔走することもあったが、最も力を注いだのは土地基本法制定だった。

当時、バブル経済の影響もあり、東京を中心とした全国の大都市の土地の値上がり急がりで進んでいた。大

都市の勤労者が持ち家を持てなくなる恐れが出てきた。あまりに値上がりするので、市街地整備の障害になっていたとのことだった。

そこで、「土地については、公共の福祉を優先させるものとする」を基本理念とする土地基本法を制定したのだ。土地基本法で土地の所有権は地下40メートルまでとすると決めた。この法律により、40メートル以下は国の土地となる「大深度地下使用」という概念ができた。さらに東九州自動車道、

新北九州空港の建設にも取り組んだ。公共工事はマスコミなどで激しく批判されたものだが、高速道路は地方で暮らす人たちにとってはまさに「生命線」である。わかりやすい例で言えば、まず救急車の搬送時間が劇的に短縮する。助からない命も助かる見込みがある。そもそも高速道路がなければ、地域の産業振興もままならない。高速道路ができれば企業誘致が進む。また敷設する際は当然、雇用が生まれる。

農家の大半は兼業であり、そうした家庭の貴重な副収入となる。住民の救える命が増え、地域振興につながり、雇用が生まれるとなれば、地域住民は懸命に応援してくれるし、道路建設に尽力した国会議員への恩義も決して忘れない。高速道路、新幹線、空港は地方活性化にはかせないものである。

政策は一面を見るだけでは、その効果はわからない。複合的な視座で見つめること、なかでも大勢の「生活」があることを決して忘れてはいけないということを選挙区から厳しく学んだ。

クは評価できないと前述しました。本指標値が高くて、負債に対して資金が不足していれば経営リスクは生じます。とはいえ、この値が低すぎる場合、特にマイナスの場合は負債(債務)が資産を超過している状態(債務超過)ですので、金融機関からの評価も含めて厳しい状態にあると言えます。

これらの指標について、東京都の医療法人の平均(19年度末時点)は表2のとおりです。

コロナ禍のような有事が起こった際には、収益が減少するなかでも職員の給与支払いや必要な医薬品・備品等の調達に支障をきたさぬよう資金を確保しておかなければなりません。資金不足によりこれらの支払いに支障が生じると、医療体制が維持できなくなる恐れがあります。

ある程度の現預金を保有しつつ、何かあった時の資金調達のためWAMを含め金融機関をすぐに利用できるような準備しておくことも必要です。普段の月次の決算チェックの際は、損益の情報のほかに、これら財務状況に関する指標への目配せにより経営リスクへの備えをしていたかどうかだと思います。

エネルギーのことなら、まずは、東京ガスに相談を。

病院のエネルギーに関するご相談は「エネルギーのプロ」東京ガスにおまかせください!



パッチョ

電パッチョ

エネルギー・フロンティア
TOKYO GAS

お問い合わせ

東京ガス株式会社

都市エネルギー事業部

公益営業部 運営事務局

TEL.03-5400-7735

✉ kouekia@tokyo-gas.co.jp