

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

2024年(令和6年)12月23日

第332号

毎月1回 定価200円(会員購読料は会費に含む)

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://tha.or.jp / E-mail：thaoffice@tha.or.jp

会長談話

年末に寄せて

深刻な経営危機に直面しているが 首都の医療を守るため最善を尽くす

一般社団法人東京都病院協会会長

猪口 正孝

インフレ基調が強まるなか 診療報酬の引き上げは不可欠

改めて申し上げるまでもなく、東京都内の病院経営は極めて危機的な状況です。3病院団体(日本病院会、全日本病院協会、日本医療法人協会)の2024年度病院経営定期調査が示すとおり、23年度は都内病院の52.2%、つまり半数以上が赤字に転落しました。地方の方からは「東京は患者さんがいるから、何とかなるだろう」と見られますが、明らかな誤りです。そして、23年よりさらに今年のほうが深刻な状況であることは皆さんが実感していることと思います。

今年6月と10月に計2回、記者懇談会を開催しましたが、2回目の懇談会の席上、私はこんなたとえ話をしま



猪口 正孝

した。「池の魚が酸欠状態で口をパクパクさせて水面に浮いている。大きな魚も小さな魚も一緒に苦しい」と。全国平均に比べ、施設数、病床数、救急患者の受け入れ医療機関のいずれも民間病院の占める割合が圧倒的に多い東京の特殊事情を考えれば、医療提供体制そのものに影響が出かねないと訴えました。

経営が厳しさを増している要因としては、新型コロナウイルス感染症に伴う受療率の低下が回復していないことや、感染予防策、院内感染といったコロナ禍の影響がいまだに残っていることのほか、高齢患者の受け皿として在宅診療の領域が大きくなったことなどが考えられます。ただ、最も大きく、かつ根本的な問題は診療報酬が低く抑えられていることです。それに尽きる

と言っても過言ではありません。

医療材料費、水道光熱費、人件費などが一様に高騰しているにもかかわらず、その上昇分に見合った診療報酬の引き上げがなければ、経営が悪化する

のは当然のことです。窮状を打破するため、引き続き日本医師会に対しては新たな政策提言を含め、強力なリーダー

シップを發揮していただくことを強く求めます。

都独自の入院基本料創設に注力 行政側の理解を強く求める

当協会がかねてから、診療報酬を請求する際にある程度上乗せしていただく、東京都独自の入院基本料など病院支援策の創設を要望しています。補助金はこれまで病院単位で支給されてきましたが、こちらは診療した患者さんごとに補助します。診療していない病院に対しても一律支給する補助金より無駄がなく、現実的です。多くの都議会議員の皆さんにご理解、賛同をいただいております。行政への働き掛けなど手応えを感じています。

都の予算規模は総額で16兆円超に上り、オーストラリア、ノルウェーといった国々の国家予算に匹敵します。医療に関して言えば、たとえば都立病院の赤字補填のために、年間数百億円の繰入金が使われています。それだけの大規模予算を動かしているにもかかわらず、都内の民間病院を救えないのは一体どういうことでしょうか。首都の医療体制を守るため、速やかに行動を起こしていただきたいのです。

さらに、地域医療介護総合確保基金の有効活用を求めたいと思います。補助金の場合、用途が制限されますが、これを診療の対価として診療報酬に載せていただければ、病院側に使われる裁量権が生まれ、より使いやすくなるはず

地域事情に応じた政策実現を目指す 連絡協議会の設立準備を着々と

2025年は地域医療構想が新たに

スタートする年です。地域医療構想の策定については今年、都全体で9000床もの過剰病床が解消された後、病床稼働率を勘案して病床を配分するよう、都知事あてに要望書を提出しました。一次、二次、三次医療圏を超えた患者の流出入が活発に行われている東京は一つの医療圏と見るべきです。

実態に即した東京独自の計算に基づいた病床数を算出することを引き続き訴えていきます。もちろん、新たな構想を踏まえ、それぞれの病院の機能分類にうまく合わせられるように、講習会や勉強会を適宜開催し、スムーズに対応できるように努める考えです。

もう一つ、25年のトピックとして「都道府県病院協会連絡協議会」の設立があります。当然、医療事情は都道府県ごとに異なり、課題もさまざまです。

第19回東京都病院学会

開催まであと57日!

■主 題：人口減少社会の病院運営
～どう乗り越える?医療界の人材不足～

- 学会長：高野研一郎 (高野病院 理事長)
- 副学会長：土谷明男 (葛西中央病院 理事長)
- 学会運営委員長：大坪由里子 (三軒茶屋病院 院長)
- 開催日：2025年2月23日(日)
- 会 場：アルカディア市ヶ谷 (JR市ヶ谷駅徒歩2分)

学会特設
ウェブサイト



しかし、国の医療政策は全国一律的な内容にならざるを得ず、地域の意向が反映されにくいのが現実です。新たに設立する協議会は、地域医療を展開する各都道府県に融通性を持たせ、よりきめ細かい独自の医療政策が実現する

ような形を目指しています。すでに10近くの発起人となる病院団体が集まっております。年度内には声明を出す予定です。来る年が少しでも明るく前向きになるよう、経営改善の糸口をつかむべく、

不転の決意で責務を果たす所存です。協会としても、さらなる活動に注力して参ります。会員病院の皆さんにおかれましても、第19回東京都病院学会をはじめ、来年も引き続きご協力を賜れますと幸いです。

き手立ては、とにかく手元の現預金を確保することだと考えます。目安として、私は月の固定費の6倍、月あたり医療収入の3倍を目標とし、特に現在の人件費高騰を踏まえば賞与を減額したり、支給しないと判断される場合は、職員への説明と納得が不可欠であることは言うまでもありません。過去にはあった賞与資金から運転資金までが不足する事態、つまり、資金繰りが悪化している事態を直視すべきであると考えます。病院経営者や幹部は、これを機に、健全な経営体質の強化に尽力すべきではないでしょうか。医療収益の増が見込めない以上、取引銀行に対して真摯に向き合うことから始めなければなりません。

会社であり、組織の継続をかけて真剣に闘っているのです。それに相対するには、それなりの厳しい姿勢が病院側にも求められます。自院の現状についてデータに基づいて示し、今後の経営環境の変化に備えて講じている手立てを説明し、それに基づいた収支計画を明確に示すべきです。これを事務長や幹部だけに任せず、経営トップ自ら金融機関に向かい行っていくべきなのです。

特別企画

病院の財務状況を把握し

対策の進捗評価にも活用すべき

病院の経営状況は一層厳しさを増している。日本病院会、全日本病院協会、日本医療法人協会がまとめた「2024年度病院経営定期調査」によれば、2023年度だけでなく24年度も好転せず、2期連続の經常赤字も現実味を帯びているという。他地域と比較して支出増要因が多い東京都ではその傾向は一層顕著との見方もある。今回は病院、金融機関それぞれの視点で現状を語っていただくほか、三団体の調査結果概要も報告する。

病院の視点

現預金の積み上げで 激変期の窮地に対応する

医療法人社団康明会グループ理事長
遠藤 正樹 氏

経営環境は一層厳しく、
資金繰りが行き詰まり、
現預金が枯渇する
2024年度診療報酬改定に関して



遠藤 正樹 氏

はさまざまな議論がありますが、経営状況については好転したという話は全く聞きません。話題となったベースアップ評価料は、病院が届出すら出来ないといった声もあり、多少医療収益が増えたとしてもそれ以上に支出がかさ

み、赤字転落はもとより、最終利益が目減りし、現預金が枯渇する寸前であるとの悲鳴が聴こえています。実際、都内の病院でも資金繰りに行き詰まり、債務不履行に陥っているケースがあると聞いています。今回の改定はかなりの経営体力を求められる内容であり、病院によっては現預金の枯渇化がますます進んで窮地に陥っている組織もあると聞いています。

また、給食をはじめとする委託企業あらゆる利害関係者からの値上げ交渉も厳しさを増しています。私が聞いているなかには、来年からの給食の委託先がいまだ決まっていない病院もあるようです。

こうした病院の窮地に対する国からのメッセージは極めて厳しいものとなっています。11月末に公表された24年度補正予算案には、「医療需要の急激な変化を受けて病床数の適正化を進める医療機関を対象とした経費相当分の給付金を支給する」とあり、その交付額は概ね1床410万円です。つまり、現状で経営改善が見込めないならば、事業規模を縮小すべきとの解釈をしています。

手元の現預金確保に向け 金融機関と真摯に向き合う

なかでも病院経営者がまず講じるべき

一昔前までは取引金融機関はメガバンクのみとか、その取引銀行への定期的な訪問も事務長に一任してしまうといった理事長や院長もいましたが、今日の状況でそれは許されません。医療経営に理解ある地銀等にも新規融資を願ひし、その資金使途や目的も明確に数値で説明することです。直近の試算表と3期分の決算書、直近の病床稼働率や患者単価などの経営データを揃え、融資担当者や支店長に自院の方向性について明確に説明する姿勢が不可欠です。

金融機関は「晴れた日に傘を貸し、雨の日に取り上げる」と評されることがありますが、特に病院の場合、融資を受ける側の姿勢にも楽観や弛緩も一部であったのではないのでしょうか。データと実績に基づかない、根拠なき楽観論で彩られた理想だけを述べて融資を迫る経営者に付き合えるような金融機関などありません。彼ら自身も株式

26年度改定に向けて 徹底した資金調達を進める

ここまですべきと考えるのは、先ほど挙げた24年度診療報酬改定、先日の政府の24年度補正予算の内容を見るかぎり、26年度診療報酬改定は病院経営にとってかなり厳しい内容となることが予見できるからです。病院によっては医療収益の2〜4割減すらありえると考えています。この時に「減取になったので給与カット」などという策を採れば、大量離職を招き、いよいよ経営の継続が困難になるでしょう。そうした事態にならないためにも、しっかりと現預金を積みあげておく必要があるし、手元に現預金を残しておくためにも、借入を出来る限り多額にお願いしなければなりません。そのために、金融機関へ年始早々から出向くこと、もちろん、一行としか取引がなければ、早急に見直すべきです。

そして、経営改革も文字通り「身を切る」覚悟で進めることを示す必要があります。当然、理事長自身の報酬は下げ、時には幹部にも我慢してもらって一定金額は捻出することを伝えて経営層側の姿勢を理解してもらい、そのうえで融資を求めるのです。場合によ



佐野 裕司 氏

さらばし銀行医療・福祉事業部副部長
佐野 裕司 氏

赤字幅拡大の病院も散見 資金繰りに更なる監視を

都内病院の経営状況は総じて厳しく、特に赤字幅の拡大が目立ちます。医療収益は診療報酬改定による上乗せ効果が一部であり、前年並みもしくは

キャッシュフローの 安定こそ病院経営の要

金融機関の視点

つては補正予算で組まれた補助金を用いて病床数のダウンサイジングを図り、収益構造を根本から見直すことも検討すべきではないでしょうか。特に金融機関への資金調達の申し出、相談は、この年末年始から確実に進めることに尽きます。それまでにどれだけ借入れを増やし、手元の現預金を積みあげられるか。そして、経営改革・内部改革に着手できるか。病院経営者の真価が問われていると考えます。

れば、今、急速に進んでいる全世代型社会保障改革への改革工程(報酬改定)を延期し、約5年もの間、コロナで疲弊した病院や介護施設、従事する疲労困憊している職員のことを思慮し、上述した病院等の精緻な経営実態を踏まえた経営改革を現実なものにしていくことではないでしょうか。また国に対しても、憲法で保障されている「患者の生存権」を守るためにも、病院経営を守る施策を実行することを求めていくべきです。

は微増で推移している病院が一定数見られます。ところが支出は、人件費の高騰が著しく、診療報酬改定での処遇改善分による上乗せだけでは足りず「持ち出し」があるうえ、医療材料費、水道光熱費なども値上がりの影響を受けています。特に急性期病院の場合、材料費の比重が高いうえ、国外から仕入れる製品は円安の影響も受けますから、一層厳しい状況になっているようです。

キャッシュフロー(CF)の状況も楽観できません。コロナ禍で福祉医療機構(WAM)から借入れた緊急融資の返済が、2025年から始まりま

「CFを生み出しているか」は経営状況を判断する明確な目安

財務的な視点で病院事業を評価する際、やはり「CFを生み出し続けているかどうか」が重視されます。医療収益はもちろんですが、無駄な支出を抑えることも重要です。裏を返せば、施策はいろいろ取りうると考えています。

などは50〜70%近くが挙げているのに対し、「資金確保難」は8%にとどまっています。確かに長らくゼロ金利政策のもと、金融機関の融資姿勢も穏やかでしたから、こうした感覚を抱きがちになるのは致し方ない面もあります。こうした姿勢は既に過去のものであると認識いただくべきだと思います。

CFの安定は非常に重要な経営課題です。その中でも、返済期間の見直しは着手しやすい取り組みです。設備資金借入の返済期間が残存耐用年数よりも短い場合、返済負担が大きく、資金繰りがマイナスになるケースが起こります。残存耐用年数に見合った借入期間に見直すことで資金繰りが安定しますので、ぜひ金融機関にご相談していただきたいと思っています。

たとえば、受診者は決して多くないにもかかわらず診療料を幅広くそろえ、それを維持するために非常勤医を大勢迎えているのであれば、一度見直すことも必要かもしれません。類似する効能を持つ医薬品については病院内で方針を定めて一本化する、人材紹介会社の手数料を見直す、DXによって業務の効率化を図るなど、施策はいろいろあります。

融資にあたっては「バラ色の事業計画」は不要

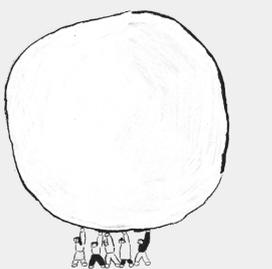
金融機関が経営状況を判断する際、財務三表などデータ類を重視しますが、結果だけを見て、たとえば「2期連続で赤字が続いているから即、融資はお断り」といった思考を、少なくとも当行は持っていない点は強調しておきたいと思っています。赤字だとして、その原因を把握しており、打開すべく取り組んでいる施策をお示しいただけるか、その進捗をご説明いただけるかこそが、重要なことです。事業に取り組むなかで一時的に支出が大きく、収益増には結びついていないけれど、これは過渡期であるといった見通しをご説明いただければ、金融機関の姿勢も変わってくるはずです。バラ色の事業計画ではなく、入院単価、病床稼働率、外来患者数、外来単価などをベースにした蓋然性のある事業計画策定とその実施こそが重要なのです。

実際、ある都内の病院で、経費を改めてゼロベースで徹底的に見直しを行った結果、コスト削減が進み、経営改善に至った例もあります。確かに東京都内の病院は地代、人件費、諸経費などは他の地域に比べて高く、全国一律の診療報酬が経営的には不利に働いている面は否めませんが、さまざまな面を見直すことで、「CFを生み出す」取り組みの強化をお願いしたいと思います。

病院は地域に欠かせないインフラです。当行は「東京都の地方銀行」として、病院の経営をお手伝いする責務を負っていることを認識しています。ご融資は長期にわたることが多く、それだけに「伴

人手をふやすのは、簡単ではありません。けれどエネルギー設備を最適化すれば、作業をへらすことはできる。課題を解決するために、課題から考えつづける。あなたの悩みも、どうか聞かせてもらえませんか。

ほんとうの課題は、人が少ないことではなく、仕事が多いことでした。



◆ TGES

東京ガスエンジニアリングソリューションズ株式会社 都市エネルギー営業本部 公益営業部 Tel:03-6452-8413

日本病院会、全日本病院協会、日本医療法人協会の3団体は11月16日、「2024年度病院経営定期調査概要版最終報告(集計結果)」を発表した。診療報酬改定が与える影響を調査・検証し、会員病院の運営に役立てるとともに、安定的な病院運営が維持できる診療報酬を求めるため、その根拠となるデータの提示を目的に実施している。

調査期間は7月22日～9月27日で、有効回答数は1242病院。1000～199床が31・3%で最も多く、病床区分では一般が68・0%、療養・ケアミックスが24・5%と続いていた。開設主体別では医療法人が46・1%と最も多く、自治体、その他公的が続く。

経常赤字の病院割合が激増

日本病院会、全日本病院協会、日本医療法人協会

コロナ補助金の打ち切り響き 24年度は減収減益の懸念も

調査

「走型支援」も多くなります。そうした支援を行うなかでは、良いニュースも、悪いニュースも適宜、共有させていただきたいと思っています。コストがなかなか下がらないといった課題をお持ちであれば、その分野のコンサルタントをご紹介することもできます。地域医療を支えるパートナーとしての、お付き合いをお願いしたいと思います。

図1 医業損益の年度比較(2022年度/2023年度)

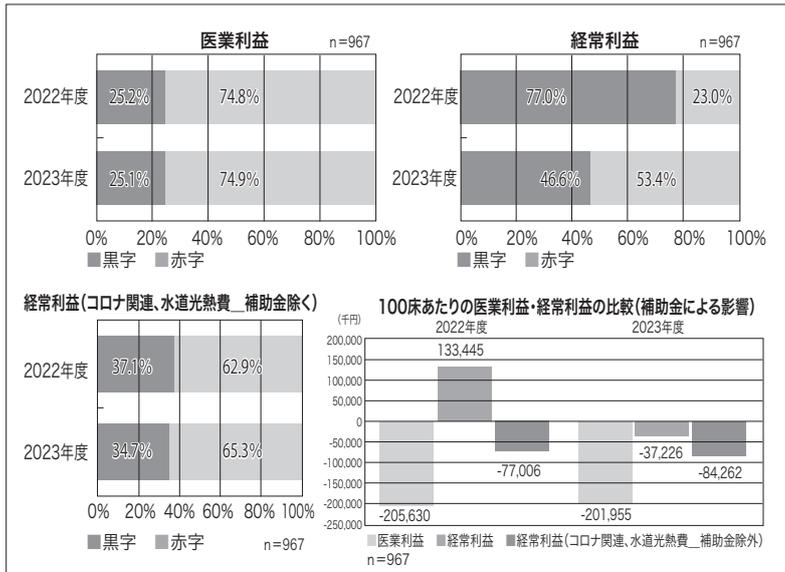
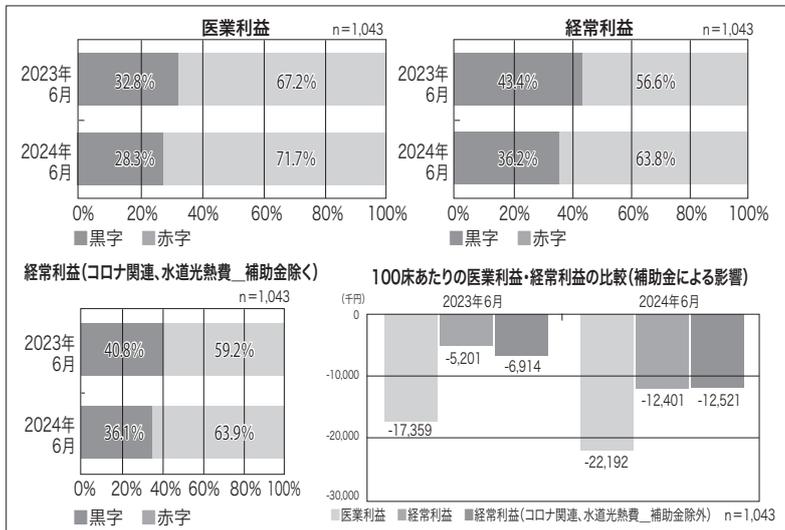


図2 医業損益の前年同月比較(2023年6月/2024年6月)



集計結果によると、2023年度は、医業収益が前年比+2・8%、医業費用が+2・5%となった。医業利益は赤字額がわずかに減じたものの、経常利益は前年までのコロナ関連補助金が打ち切られたことなどもあり、医業外収益が大幅に減収し、赤字に転じた。

また赤字病院の割合は、医業利益で0・1ポイント増の74・9%となった。経常利益で30・4ポイント増の53・4%。コロナ関連、水道光熱費の補助金を除く経常利益で2・4ポイント増の65・3%だった。

医業収益の内訳では、入院診療収入が+3・4%、外来診療収入が+2・1%だった。その他医業収入が全区分

で共通して減収となっている。また医業外収益は-45・0%、うち運営費補助金の減収額が最も大きく、黒字・赤字病院群に共通している。

6月単月では2期連続の赤字・減益

24年6月期では、医業収益が前年比-1・5%、医業費用が+0・6%となり、医業利益、経常利益ともに2期連続の赤字・減益となっていた。

赤字病院の割合は医業利益で4・5ポイント増の71・7%、経常利益は7・2ポイント増の63・8%、コロナ関連、水道光熱費の補助金を除く経常利益では4・7ポイント増の63・9%だった。

医業収益は前年比-1・5%の減収、医業費用は+0・6%の増加となり、医業利益の赤字額は483万円増加していた。医業外収益は-16・7%の減収、経常利益は720万円赤字額が増加し1240万円の赤字、コロナ関連、水道光熱費の補助金を除く経常利益は561万円赤字額が増加し691万円の赤字となっていた。

同調査では、「近年の経営調査では増収減益傾向が続いていたが、24年度は減収減益傾向に転じることも想定され、診療報酬改定の影響とあわせて病院経営はさらに厳しさを増し、病院運営の大きな転換点を迎えたといえる」と述べている。

東京きらぼしフィナンシャルグループ
きらぼし銀行

東京の地域医療を支える 病院を応援します。

医療・福祉事業部 〒107-0062 東京都港区南青山3-10-43 TEL.03-6447-5770 URL.http://www.kiraboshibank.co.jp

photo: mapo - stock.adobe.com