帳票sample

ABC病院 御中

財務分析報告書（簡易版）

平成●年●月●日

日本経営グループ

帳票は随時変更しておりますので、ご提供するものと異なる場合がありますが、ご了承ください。

病院経営において、短期的戦略と長期的戦略は、事業の成否を左右する重要なテーマです。

前者は主に、行政政策の誘導に対応するためのリポジショニング、すなわち「マーケティング戦略」・「生産性改善」などが中心となります。

後者は主に、投資・返済計画や病院建替え、事業承継・組織風土形成など、すなわち「財務戦略」及び「組織戦略」が中心となります。

本報告書では、このうちの「生産性」と「財務戦略」について、病院の財務分析を通してヒントを得るものです。今後の短期・長期戦略の方向性をご検討されるに当たって、参考にしていただけましたら幸いです。

§１　財務分析とベンチマーク

1　医療法人の概観　①貸借対照表の推移

貸借対照表で確認すべきことは、「過去の蓄積」と「未来への投資」のバランス、すなわち、資金の調達と運用のバランスです。

簡易貸借対照表　（単位：千円）　（単位：千円）

	実績推移				構成比推移				対前年増加		
	20.3月期	21.3月期	22.3月期	23.3月期	20.3月期	21.3月期	22.3月期	23.3月期	21.3月期	22.3月期	23.3月期
流動資産	182,200	174,700	179,200	168,400	61.6%	43.0%	34.9%	28.3%	▲7,500	4,500	▲10,800
固定資産	63,400	77,600	103,600	127,600	21.4%	19.1%	20.2%	21.4%	14,200	26,000	24,000
同族貸付金	50,000	154,000	231,000	300,000	16.9%	37.9%	45.0%	50.3%	104,000	77,000	69,000
資産合計	295,600	406,300	513,800	596,000	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	110,700	107,500	82,200
流動負債	43,500	51,700	41,500	44,000	14.7%	12.7%	8.1%	7.4%	8,200	▲10,200	2,500
固定負債	100,000	180,000	300,000	350,000	33.8%	44.3%	58.4%	58.7%	80,000	120,000	50,000
（うち第三者借入金）	100,000	180,000	300,000	350,000	33.8%	44.3%	58.4%	58.7%	80,000	120,000	50,000
同族借入金	0	0	0	0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0	0	0
負債合計	143,500	231,700	341,500	394,000	48.5%	57.0%	66.5%	66.1%	88,200	109,800	52,500
資本合計	152,100	174,600	172,300	202,000	51.5%	43.0%	33.5%	33.9%	22,500	▲2,300	29,700

- 資金の調達については、自己資本が毎年積みあがっているにも関わらず、それ以上に積極的に借入を増やしています。
- その資金を元手に、資金の運用については、固定資産への投資は確かに増えていますが、同族への貸付が非常に膨らんでおり、特殊な状況にあると読み取れます。

2014 Copyright© NIHON KEIEI Co.,Ltd All rights reserved.

お預かりしている資料に基づき、一定の前提の元で財務分析を行っております。実際の経営判断は、現場の実態をより詳しく分析した上で総合的に下す必要がありますので、本資料を最終的な判断材料となさらないでください。本資料によって、直接又は間接に損害を蒙られたとしても、一切の責任は追いかねます。

1　医療法人の概観　②貸借対照表のベンチマーク

貸借対照表についてベンチマークしてみると、次のようになります。同様に、資金の調達と運用のバランスを確認します。

簡易貸借対照表　（単位：千円）

	当院		医業法人 一般病院		医業法人 一般病院 50－99床		医業法人 一般病院 100－199床		医業法人 一般病院 50－99床（黒字）	
	23.3月期	構成比	平均	構成比	平均	構成比	平均	構成比	平均	構成比
流動資産	328,400	55.1%	1,597,600	42.3%	493,557	34.0%	1,125,791	39.3%	605,108	38.7%
固定資産	267,600	44.9%	2,180,499	57.7%	956,584	66.0%	1,737,076	60.7%	957,471	61.3%
資産合計	596,000	100.0%	3,778,099	100.0%	1,450,141	100.0%	2,862,867	100.0%	1,562,579	100.0%
流動負債	44,000	7.4%	1,054,123	27.9%	281,592	19.4%	893,388	31.2%	210,970	13.5%
固定負債	350,000	58.7%	1,395,535	36.9%	711,623	49.1%	1,132,821	39.6%	624,468	40.0%
（うち第三者借入金）	350,000	58.7%	1,181,521	31.3%	679,049	46.8%	885,843	30.9%	581,824	37.2%
負債合計	394,000	66.1%	2,449,658	64.8%	993,215	68.5%	2,026,209	70.8%	835,438	53.5%
資本合計	202,000	33.9%	1,328,441	35.2%	456,926	31.5%	836,658	29.2%	727,141	46.5%

- 資金の調達については、自己資本（33.9%）は、同規模病院の平均値（31.5%）よりも高いものの、同規模黒字病院の平均値（46.5%）とは大きな乖離があります。また、固定負債の比率が非常に高くなっています。
- 資金の運用については、逆に固定資産への運用は低く、流動資産にて運用されています。調達した資金が、事業に適切に運用されているかどうか、確認が必要かもしれません。

2014 Copyright© NIHON KEIEI Co.,Ltd All rights reserved.

お預かりしている資料に基づき、一定の前提の元で財務分析を行っております。実際の経営判断は、現場の実態をより詳しく分析した上で総合的に下す必要がありますので、本資料を最終的な判断材料となさらないでください。本資料によって、直接又は間接に損害を蒙られたとしても、一切の責任は追いかねます。

1　医療法人の概観　③損益計算書の推移

損益計算書で確認すべきことは、どの段階の事業採算性に改善の余地があるのかということです。

簡易損益計算書　（単位：千円）　（単位：千円）

	実績推移				構成比推移				対前年増加		
	20.3月期	21.3月期	22.3月期	23.3月期	20.3月期	21.3月期	22.3月期	23.3月期	21.3月期	22.3月期	23.3月期
医業収益	657,000	688,000	664,000	765,000	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	31,000	▲24,000	101,000
材料費	95,500	107,900	81,100	89,300	14.5%	15.7%	12.2%	11.7%	12,400	▲26,800	8,200
限界利益	561,500	580,100	582,900	675,700	85.5%	84.3%	87.8%	88.3%	18,600	2,800	92,800
人件費（役員報酬除く）	261,000	289,100	325,000	360,000	39.7%	42.0%	48.9%	47.1%	28,100	35,900	35,000
委託費	66,500	67,100	75,000	79,000	10.1%	9.8%	11.3%	10.3%	600	7,900	4,000
設備関係費（償却除く）	55,000	49,000	38,300	59,200	8.4%	7.1%	5.8%	7.7%	▲6,000	▲10,700	20,900
研究研修費	15,000	6,400	5,800	3,300	2.3%	0.9%	0.9%	0.4%	▲8,600	▲600	▲2,500
経費	54,200	54,400	57,400	60,400	8.2%	7.9%	8.6%	7.9%	200	3,000	3,000
控除対象外消費税等	0	0	0	0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0	0	0
医業利益（報酬・償却前）	109,800	114,100	81,400	113,800	16.7%	16.6%	12.3%	14.9%	4,300	▲32,700	32,400
医業外収益	14,300	25,400	26,900	35,000	2.2%	3.7%	4.1%	4.6%	11,100	1,500	8,100
医業外費用	7,310	12,000	12,100	14,100	1.1%	1.7%	1.8%	1.8%	4,690	100	2,000
経常利益（報酬・償却前）	116,790	127,500	96,200	134,700	17.8%	18.5%	14.5%	17.6%	10,710	▲31,300	38,500
役員報酬	70,000	80,000	80,000	90,000	10.7%	11.6%	12.0%	11.8%	10,000	0	10,000
減価償却費	14,000	16,000	18,000	10,000	2.1%	2.3%	2.7%	1.3%	2,000	2,000	▲8,000
経常利益	32,790	31,500	▲1,800	34,700	5.0%	4.6%	▲0.3%	4.5%	▲1,290	▲33,300	36,500

- 収益を増やす中で、人件費・設備関係費に大きな変動がありましたが、結果として利益は増加に転じました。
- 構成比の推移を見ると、材料費率は減少していますが、人件費率が大きく増加し、利益率は減少しています。

2014 Copyright© NIHON KEIEI Co.,Ltd All rights reserved.

お預かりしている資料に基づき、一定の前提の元で財務分析を行っております。実際の経営判断は、現場の実態をより詳しく分析した上で総合的に下す必要がありますので、本資料を最終的な判断材料となさらないでください。本資料によって、直接又は間接に損害を蒙られたとしても、一切の責任は追いかねます。

1　医療法人の概観　④損益計算書のベンチマーク

損益計算書をベンチマークしてみると、次のようになります。

簡易損益計算書　　（単位：千円）

	当院		医業法人 一般病院		医業法人 一般病院 50－99床		医業法人 一般病院 100－199床		医業法人 一般病院 50－99床（黒字）	
	23.3月期	構成比	平均	構成比	平均	構成比	平均	構成比	平均	構成比
医業収益	765,000	100.0%	3,621,196	100.0%	1,431,706	100.0%	2,662,969	100.0%	1,502,490	100.0%
材料費	89,300	11.7%	794,981	22.0%	255,682	17.9%	506,528	19.0%	270,944	18.0%
限界利益	675,700	88.3%	2,826,215	78.0%	1,176,024	82.1%	2,156,441	81.0%	1,231,546	82.0%
人件費（役員報酬含む）	450,000	58.8%	1,872,890	51.7%	772,285	53.9%	1,453,832	54.6%	782,102	52.1%
委託費	79,000	10.3%	181,959	5.0%	68,674	4.8%	134,933	5.1%	69,384	4.6%
設備関係費（償却除く）	59,200	7.7%	160,066	4.4%	77,382	5.4%	119,631	4.5%	77,959	5.2%
研究研修費	3,300	0.4%	11,451	0.3%	3,559	0.2%	6,354	0.2%	3,748	0.2%
経費	60,400	7.9%	218,111	6.0%	100,079	7.0%	182,651	6.9%	107,100	7.1%
控除対象外消費税等	0	0.0%	59,201	1.6%	18,203	1.3%	35,515	1.3%	15,941	1.1%
医業利益（償却前）	23,800	3.1%	322,537	8.9%	135,842	9.5%	223,525	8.4%	175,312	11.7%
医業外収益	35,000	4.6%	67,178	1.9%	18,094	1.3%	55,054	2.1%	19,543	1.3%
医業外費用	14,100	1.8%	41,786	1.2%	17,672	1.2%	36,648	1.4%	17,045	1.1%
経常利益（償却前）	44,700	5.8%	347,929	9.6%	136,264	9.5%	241,931	9.1%	177,810	11.8%
減価償却費	10,000	1.3%	166,462	4.6%	64,597	4.5%	100,363	3.8%	65,986	4.4%
経常利益	34,700	4.5%	181,467	5.0%	71,667	5.0%	141,568	5.3%	111,824	7.4%

- 償却前の医業利益の段階で、同規模病院に比較して▲6.4%、同規模黒字病院に比較して▲8.6%となっています。
- 特に、人件費率・委託費率・設備関係費率に改善の余地があると考えられます。

2014 Copyright© NIHON KEIEI Co.,Ltd All rights reserved.

お預かりしている資料に基づき、一定の前提の元で財務分析を行っております。実際の経営判断は、現場の実態をより詳しく分析した上で総合的に下す必要がありますので、本資料を最終的な判断材料となさらないでください。本資料によって、直接又は間接に損害を蒙られたとしても、一切の責任は追いかねます。

1　医療法人の概観　⑤損益計算書の推移(人件費)

人件費の推移は次のようになっていますが、さらに詳しい分析を必要とするかもしれません。

(単位:千円)　　(単位:千円)

	実績推移				構成比推移				対前年増加		
	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	平成21年	平成22年	平成23年
医業収益	657,000	688,000	664,000	765,000	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	31,000	▲24,000	101,000
給与費	331,000	369,100	405,000	450,000	50.4%	53.6%	61.0%	58.8%	38,100	35,900	45,000
常)医師給・賞与	50,000	52,000	55,000	60,000	7.6%	7.6%	8.3%	7.8%	2,000	3,000	5,000
常)看護師給・賞与	100,000	110,000	120,000	140,000	15.2%	16.0%	18.1%	18.3%	10,000	10,000	20,000
常)技術員給・賞与	25,000	24,000	28,000	31,000	3.8%	3.5%	4.2%	4.1%	▲1,000	4,000	3,000
常)事務員給・賞与	35,000	32,000	40,000	41,000	5.3%	4.7%	6.0%	5.4%	▲3,000	8,000	1,000
常)労務員給・賞与	21,000	30,000	40,000	35,000	3.2%	4.4%	6.0%	4.6%	9,000	10,000	▲5,000
退職給与金		6,100	2,000	15,000		0.9%	0.3%	2.0%	6,100	▲4,100	13,000
非)医師給・賞与									0	0	0
非)看護師給・賞与											
役員報酬	70,000	80,000	80,000	90,000	10.7%	11.6%	12.0%	11.8%	10,000	0	10,000
看護業務委託費									0	0	0
									0	0	0
									0	0	0
									0	0	0
法定福利費	30,000	35,000	40,000	38,000	4.6%	5.1%	6.0%	5.0%	5,000	5,000	▲2,000

- この4期で、給与費は1億2千万円弱の増加となっています(人件費率として8.4%の増加)。
- うち、看護師給与・賞与の増加(4千万円)と役員報酬の増加(2千万円)で、半分を占めています。

2014 Copyright© NIHON KEIEI Co.,Ltd All rights reserved.

お預かりしている資料に基づき、一定の前提の元で財務分析を行っております。実際の経営判断は、現場の実態をより詳しく分析した上で総合的に下す必要がありますので、本資料を最終的な判断材料となさらないでください。本資料によって、直接又は間接に損害を蒙られたとしても、一切の責任は追いかねます。

2　個人（不動産所得）の概観　①不動産所得の貸借対照表

理事長の不動産所得の貸借対照表は、次のように推移しています。

簡易貸借対照表　（単位：千円）

	実績推移				対前年増加		
	19.12月期	20.12月期	21.12月期	22.12月期	20.12月期	21.12月期	22.12月期
預金	1,000	400	2,000	23,000	▲600	1,600	21,000
医療法人への貸付					0	0	0
建物・付属設備・構築物	380,000	370,000	360,000	340,000	▲10,000	▲10,000	▲20,000
土地	300,000	300,000	300,000	300,000	0	0	0
その他（流動資産）					0	0	0
その他（固定資産）					0	0	0
資産合計	681,000	670,400	662,000	663,000	▲10,600	▲8,400	1,000
第三者借入金	600,000	500,000	400,000	300,000	▲100,000	▲100,000	▲100,000
医療法人よりの借入	70,000	170,000	250,000	310,000	100,000	80,000	60,000
未払消費税等		3,000	3,100	4,000	3,000	100	900
その他（流動負債）					0	0	0
その他（固定負債）					0	0	0
負債合計	670,000	673,000	653,100	614,000	3,000	▲19,900	▲39,100
元入金	11,000	▲2,600	8,900	49,000	▲13,600	11,500	40,100

- 理事長の不動産所得は、病院に賃貸している土地建物の賃貸料です。
- この土地建物にかかる借入金の返済を急ピッチで進めており、この4年間で3億円返済しています。
- しかし、その資金は医療法人からの借入で賄っており、ほぼ同額、医療法人からの借入が増加しています。

2014 Copyright© NIHON KEIEI Co.,Ltd All rights reserved.

お預かりしている資料に基づき、一定の前提の元で財務分析を行っております。実際の経営判断は、現場の実態をより詳しく分析した上で総合的に下す必要がありますので、本資料を最終的な判断材料となさらないでください。本資料によって、直接又は間接に損害を蒙られたとしても、一切の責任は追いかねます。

2　個人（不動産所得）の概観　②不動産所得の損益計算書

理事長の不動産所得の損益計算書は、次のように推移しています。

簡易損益計算書　（単位：千円）

	実績推移				対前年増加		
	19.12月期	20.12月期	21.12月期	22.12月期	20.12月期	21.12月期	22.12月期
医療法人からの賃借料	60,000	60,000	60,000	60,000	0	0	0
第三者収入					0	0	0
収入合計	60,000	60,000	60,000	60,000	0	0	0
租税公課	10,000	11,000	12,000	11,000	1,000	1,000	▲1,000
減価償却費	10,000	10,000	10,000	10,000	0	0	0
借入金利息	20,000	19,000	18,000	17,000	▲1,000	▲1,000	▲1,000
その他費用					0	0	0
第三者関連費用					0	0	0
必要経費合計	40,000	40,000	40,000	38,000	0	0	▲2,000
不動産所得	20,000	20,000	20,000	22,000	0	0	2,000

- 理事長の不動産所得は、この4年間大きな見直しもなく、ほぼ横ばいで推移しています。
- 不動産所得には現在、最高税率が課されており、納税後の可処分所得からの返済が個人の資金繰りを圧迫しています。

2014 Copyright© NIHON KEIEI Co.,Ltd All rights reserved.

お預かりしている資料に基づき、一定の前提の元で財務分析を行っております。実際の経営判断は、現場の実態をより詳しく分析した上で総合的に下す必要がありますので、本資料を最終的な判断材料となさらないでください。本資料によって、直接又は間接に損害を蒙られたとしても、一切の責任は追いかねます。

3　合併による財政状態・経営成績

理事長の不動産所得を医療法人に合併すると、グループのBS、PLは次のようになります。

簡易貸借対照表　（単位：千円）

	実績			構成比
	医療法人	個人	合併	合併
	23.3月期	22.12月期		
流動資産	168,400	23,000	191,400	20.0%
固定資産	127,600	640,000	767,600	80.0%
同族貸付金	300,000	0		
資産合計	596,000	663,000	959,000	100.0%
流動負債	44,000	4,000	48,000	5.0%
固定負債	350,000	300,000	650,000	67.8%
（うち第三者借入金）	350,000	300,000	650,000	67.8%
同族借入金	0	310,000		
負債合計	394,000	614,000	698,000	72.8%
資本合計	202,000	49,000	261,000	27.2%

簡易損益計算書

	実績			構成比
	医療法人	個人	合併	合併
	23.3月期	22.12月期		
医業収益	765,000		765,000	100.0%
材料費	89,300		89,300	11.7%
限界利益	675,700		675,700	88.3%
人件費（役員報酬除く）	360,000		360,000	47.1%
委託費	79,000		79,000	10.3%
設備関係費（償却除く）	59,200	▲49,000	10,200	1.3%
研究研修費	3,300		3,300	0.4%
経費	60,400	0	60,400	7.9%
控除対象外消費税等	0		0	0.0%
医業利益（報酬・償却前）	113,800	49,000	162,800	21.3%
医業外収益	35,000		35,000	4.6%
医業外費用	14,100	17,000	31,100	4.1%
経常利益（報酬・償却前）	134,700	32,000	166,700	21.8%
役員報酬	90,000		90,000	11.8%
減価償却費	10,000	10,000	20,000	2.6%
経常利益	34,700	22,000	56,700	7.4%

- 決算年度が違うため、単順に合併することはできませんが、グループとして考えたときに、借入残高は6.5億、自己資本27.2%、経常利益率7.4%と計算されます。
- 病院の土地建物を医療法人に移転し、医療法人から返済することで、資金繰りが大きく改善できると予測されます。

2014 Copyright© NIHON KEIEI Co.,Ltd All rights reserved.

お預かりしている資料に基づき、一定の前提の元で財務分析を行っております。実際の経営判断は、現場の実態をより詳しく分析した上で総合的に下す必要がありますので、本資料を最終的な判断材料となさらないでください。本資料によって、直接又は間接に損害を蒙られたとしても、一切の責任は追いかねます。

§2　資金繰りと返済計画

1　医療法人の資金繰り

医療法人の資金繰りは、次のように推移しています。

簡易資金繰り表　（単位：千円）

	実績推移			
	20.3月期	21.3月期	22.3月期	23.3月期
当期純利益		22,500	▲2,300	29,700
減価償却費加算		16,000	18,000	10,000
第三者借入金増加		80,000	120,000	50,000
売掛・買掛増減		▲9,000	▲8,000	14,000
税金債務増減		1,100	2,000	4,400
保険積立金取り崩し		0	0	0
加算項目合計		88,100	132,000	78,400
第三者借入金返済		0	0	0
保険積立		10,000	15,000	12,000
設備投資増減		20,200	29,000	22,000
その他　負債増加－資産増加		▲8,300	16,500	0
減少項目合計		21,900	60,500	34,000
差引資金増減		88,700	69,200	74,100
同族借入金増減		0	0	0
同族貸付金増減		▲104,000	▲77,000	▲69,000
差引資金増減		▲15,300	▲7,800	5,100
期末預金残高	80,000	64,700	56,900	62,000
期末同族貸付残高	50,000	154,000	231,000	300,000
期末第三者借入金残高	100,000	180,000	300,000	350,000

- この3期間のキャッシュフローの特徴は、積極的に借入を拡大し、ほぼその全額が同族への貸付金に回されているということです。
- 法人と個人の間の取引について改善することが、最大の課題であると読み取れます。

2014 Copyright© NIHON KEIEI Co.,Ltd All rights reserved.

お預かりしている資料に基づき、一定の前提の元で財務分析を行っております。実際の経営判断は、現場の実態をより詳しく分析した上で総合的に下す必要がありますので、本資料を最終的な判断材料となさらないでください。本資料によって、直接又は間接に損害を蒙られたとしても、一切の責任は追いかねます。

2　個人（不動産所得）の資金繰り

理事長の不動産所得の資金繰りは、次のように推移しています。

簡易資金繰り表　　（単位：千円）

	実績推移			
	19.12月期	20.12月期	21.12月期	22.12月期
不動産所得		20,000	20,000	22,000
減価償却費加算		10,000	10,000	10,000
第三者借入金増加		0	0	0
税金債務増減		3,000	100	900
加算項目合計		13,000	10,100	10,900
第三者借入金返済		100,000	100,000	100,000
設備投資増減		0	0	▲10,000
その他　負債増加－資産増加		0	0	0
事業主への出金		33,600	8,500	▲18,100
減少項目合計		133,600	108,500	71,900
差引資金増減		▲100,600	▲78,400	▲39,000
医療法人借入増減		100,000	80,000	60,000
医療法人貸付増減		0	0	0
差引資金増減		▲600	1,600	21,000
期末預金残高	1,000	400	2,000	23,000

- 不動産所得の中から返済できる金額は、年間2千万円ほどです。（不動産所得＋減価償却費－税負担）
- もし年間2千万の返済ピッチとすると、6億の借入を返済するためには30年かかります。
- しかし、金融機関への返済は年1億円のピッチで進めています。不足する資金を医療法人からの借入で賄っています。

2014 Copyright© NIHON KEIEI Co.,Ltd All rights reserved.

お預かりしている資料に基づき、一定の前提の元で財務分析を行っております。実際の経営判断は、現場の実態をより詳しく分析した上で総合的に下す必要がありますので、本資料を最終的な判断材料となさらないでください。本資料によって、直接又は間接に損害を蒙られたとしても、一切の責任は追いかねます。

3 グループでの資金繰り

理事長の不動産所得を医療法人に合併すると、グループの資金繰りは次のようになります。

簡易資金繰り表

	実績推移		
	医療法人	個人	合併
	23.3月期	22.12月期	
当期純利益	29,700	22,000	51,700
減価償却費加算	10,000	10,000	20,000
第三者借入金増加	50,000	0	50,000
売掛・買掛増減	14,000		14,000
税金債務増減	4,400	900	5,300
保険積立金取り崩し	0		0
加算項目合計	78,400	10,900	89,300
第三者借入金返済	0	100,000	100,000
保険積立	12,000		12,000
設備投資増減	22,000	▲10,000	12,000
その他　負債増加－資産増加	0	0	0
事業主への出金		▲18,100	▲18,100
減少項目合計	34,000	71,900	105,900
差引資金増減	74,100	▲39,000	35,100
同族借入金増減	0	60,000	60,000
同族貸付金増減	▲69,000	0	▲69,000
差引資金増減	5,100	21,000	26,100
期末預金残高	62,000	23,000	85,000
期末第三者借入金残高	350,000	300,000	650,000

- 決算年度が違うため、単順に合併することはできませんが、グループとして考えたときに資金繰りは左記のように試算できます。
- 利益51,700千円と減価償却20,000千円の計70,000千円ほどが可処分所得になり、ここから返済・設備投資・保険積立などを検討することになります。

2014 Copyright© NIHON KEIEI Co.,Ltd All rights reserved.

お預かりしている資料に基づき、一定の前提の元で財務分析を行っております。実際の経営判断は、現場の実態をより詳しく分析した上で総合的に下す必要がありますので、本資料を最終的な判断材料となさらないでください。本資料によって、直接又は間接に損害を蒙られたとしても、一切の責任は追いかねます。

§３　財務分析から見た今後の課題

1　財務分析から見た経営・財務課題

● 今回の財務分析から、病院経営において以下のような課題があると思われます。

1. 資金繰り	● 理事長の借入返済を急ピッチで返済を進めているため、資金繰りが圧迫している。 ● 医療法人が借入し、理事長に貸付け、返済に充当している。 ● 理事長の不動産所得に最高税率の所得税が課せられており、返済原資が目減りしている。
2. 同族貸付金	● 医療法人からの貸付金には認定利息がかかるため、個人の資金繰りを圧迫する。 ● 貸付金は医療法の違反事項なので、早急に是正が必要である。
3. 生産性	● ベンチマーク先と比較して、人件費率・委託費率・設備関係費率に改善の余地があると思われる。 ● まず、目標とする財務指標を設定し、その上で、単に引き下げるのではなく、付加価値が上がるように指標を設定して現場に落とし込む必要がある。
4. 長期ビジョン	● グループ全体で最適化を図る必要がある。 ● 病院経営について長期ビジョンを描き、返済と投資を計画的に展開する必要がある。 ● 理事長と後継者のライフプランを描き、病院のビジョンとすり合わせる必要がある。

2014 Copyright© NIHON KEIEI Co.,Ltd All rights reserved.

お預かりしている資料に基づき、一定の前提の元で財務分析を行っております。実際の経営判断は、現場の実態をより詳しく分析した上で総合的に下す必要がありますので、本資料を最終的な判断材料となさらないでください。本資料によって、直接又は間接に損害を蒙られたとしても、一切の責任は追いかねます。

2　財務戦略全体への展望

- 財務分析によって発見・対処できる領域は、全体の経営戦略・財務戦略のうちのごく一部です。
- 事業構造、財務管理、事業承継など、より本質的な課題も含めて、トータルに意思決定する必要があります。

改善（インプット）	効果（アウトプット）短期間	効果（アウトプット）長期間
長期間	**財務管理体制の構築・改善** ・試算表の早期化 ・診療科別病棟別損益による指標管理 ・中期経営計画の策定　など	**将来世代の育成・承継** ・中期経営計画の推進 ・事業承継戦略の企画・推進 ・病院建替えプロジェクトの推進　など
短期間	**財務戦略オプションの選択** ・財務分析・決算報告の実施 ・各種プロジェクトの推進 ・資金繰り改善　など	**事業構造・組織体制の選択** ・医療法人制度の選択 ・同族内の不動産組み換え　など

分かりやすく説明するために、簡略化して表記しています

2014 Copyright© NIHON KEIEI Co.,Ltd All rights reserved.

お預かりしている資料に基づき、一定の前提の元で財務分析を行っております。実際の経営判断は、現場の実態をより詳しく分析した上で総合的に下す必要がありますので、本資料を最終的な判断材料となさらないでください。本資料によって、直接又は間接に損害を蒙られたとしても、一切の責任は追いかねます。

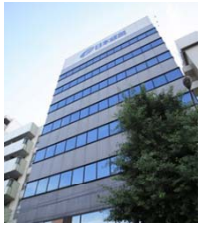
本資料は、一定の仮定および前提条件に基づく概算資料・参考資料ですので、財務・税務・資金等についてなんら確定・保証するのではございません。

具体的な対策は、病院の状況に応じてより個別具体的に検討する必要がありますので、本資料の内容を最終の判断材料とはなさらないでください。

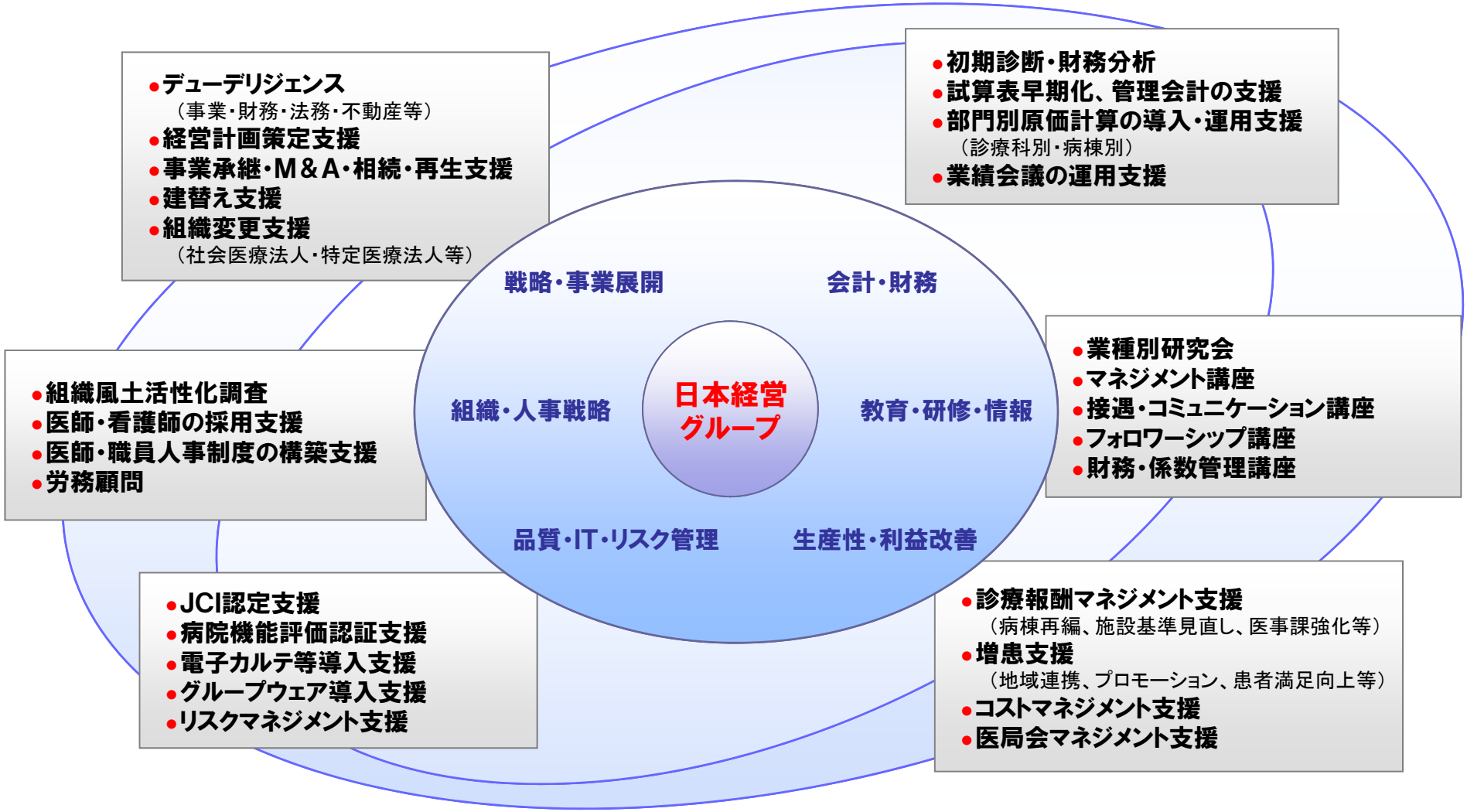
本資料をもとに意思決定され、直接又は間接に損害を蒙られたとしても、一切の責任は負いかねます。

NKGROUP 日本経営

お問い合わせ・ご用命は、下記までお願いします。



東京 東京都千代田区神田司町2-11-1
明治安田損害保険ビル1F
TEL 03-3518-9289 担当：渡井（わたい）

大阪 大阪府豊中市寺内2-13-3
日本経営ビル
TEL 06-6868-1351 担当：矢野（やの）

日本経営グループのサービスご紹介