

Your business doctor

医療機関の経営・財務コンサルティング



お問い合わせ

有限責任監査法人トーマツ ヘルスケア E-mail: healthcare@tohatsu.co.jp

東京	〒100-6211 東京都千代田区丸の内1-11-1 PCPMビル Tel: 03-6213-1155 Fax: 03-6213-1255
札幌	〒060-0005 北海道札幌市中央区北5条西6-2-2 札幌センタービル Tel: 011-271-2035 Fax: 011-271-2363
名古屋	〒450-8530 愛知県名古屋市中村区名駅3-13-5 名古屋ダイヤビルディング3号館 Tel: 052-565-5596 Fax: 052-565-5549
大阪	〒541-0042 大阪府大阪市中央区今橋4-1-1 淀屋橋三井ビルディング Tel: 06-4560-6034 Fax: 06-4560-6039
福岡	〒810-0001 福岡県福岡市中央区天神1-4-2 エルガーラ Tel: 092-751-1719 Fax: 092-751-8990

トーマツグループはデロイト トウシュ トーマツ (スイスの法令に基づく連合組織体) における日本のメンバーファーム各社 (有限責任監査法人トーマツと税理士法人トーマツ、およびそれの関係会社) の総称です。トーマツグループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各社がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリーサービス等を提供しております。また、国内約40都市に約6,700名の専門家 (公認会計士、税理士、コンサルタントなど) を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はトーマツグループWebサイト (www.tohatsu.com) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) は監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザリーサービスをさまざまな業種の上場・非上場クライアントに提供しています。全世界140ヵ国を超えるメンバーファームのネットワークで、ワールドクラスの品質と地域に対する深い専門知識により、いかなる場所でもクライアントの発展を支援しています。デロイトの約169,000人におよぶ人材は "standard of excellence" となることを目指し、"誠実性"、"卓越した価値の提供"、"相互信頼"、"文化的多様性" といった価値観を共通するカルチャーで結ばれています。継続的な知識習得、チャレンジングな経験、豊富なキャリア形成の機会といった環境を生かしながら、Deloitteのプロフェッショナルは企業責任 (CSR) を強化し、社会からの信頼を築き、各々の地域社会に貢献していきます。

Deloitte (デロイト) とは、スイスの法令に基づく連合組織体のデロイト トウシュ トーマツおよび相互に独立した個別的な法的存在であるネットワーク組織のうちのメンバーファームのひとつあるいは複数指します。デロイト トウシュ トーマツとメンバーファームの法的な構成についての詳細は www.tohatsu.com/deloitte をご覧ください。

医療機関等の“Business Doctor”として

トーマツは、医療機関等の“Business Doctor”として、医療機関等が経営環境の変化に柔軟に対応し、組織として安定的に発展していくために、さまざまな領域において“期待を超える”サービスを提供します。



会計監査・財務調査

充実した審理体制を備えた高品質な監査、リスクアプローチによる効率的な監査の実施はもとより、監査の過程を通じて経営改善に有用な事項を提案するなど“期待を超える”サービスを提供します。また、各種目的に応じた財務調査も実施します。

原価計算制度構築支援

診療報酬の引き下げや包括払い制度としてのDPCの広まりとともに、病院での原価管理への意識は高まっています。トーマツでは、原価計算に精通した公認会計士が実態に即して合目的かつ効率的・効果的で最適な原価計算の仕組みづくりの支援をします。

M&Aサービス

医療機関の経営にも経営資源の選択と集中、そしてスピードが要求されます。M&Aや再編・再生を検討する医療機関に対して、財務調査（デューデリジェンス）を中心に、事業計画の策定支援などを行います。

経営改善プログラム策定支援

“正しい問題発見”とそれに基づく効果的な施策の立案のために、医療機関の内部環境・外部環境を色々な側面から分析し、経営改善に向けた取組みをサポートします。また、立案された施策の有効性の評価も行います。

バランスト・スコアカード導入支援

組織の成長・発展は、明確なビジョンのもと、適切な経営戦略の策定と、策定した戦略の確実な実行ができてこそ、達成されます。そのような経営管理基盤を整備する手段としてバランスト・スコアカードが注目されており、その導入を支援します。

人事制度構築支援

医療は労働集約型事業であるため、費用の大半を占める人件費を有効に活用する必要があります。人的資源の最大活用に取り組む医療機関に対して、経営環境に適した人事制度の構築・導入・運用を支援します。

システム導入支援

今後、病院情報システムに求められる機能はますます多岐にわたると考えられます。システム間の情報連携が多い病院情報システム導入で効果をあげるために必要となるシステム導入計画の策定、それに基づいたシステム導入を支援します。

グループマネジメント体制構築支援

複数の施設・サービスを有している医療機関にとって最重要課題であるグループ全体最適によるマネジメント体制構築に際して、グループとしての成長戦略のあり方、グループマネジメントを実現するための組織・制度設計について支援します。

内部統制構築支援

医療機関における特有のリスクを考慮した内部統制制度の構築を支援します。窓口現金・患者未収金の管理、医薬品・診療材料等の在庫管理など病院固有の重要な業務プロセスについて、内部統制の整備及び運用方法について助言・指導します。

個人情報保護支援

医療機関には診療情報をはじめ個人情報が多岐にわたって存在しており、その漏洩は医療機関の経営基盤を揺るがしかねない重大な問題となります。個人情報の漏洩対策として、現状調査を行うとともに、有効な管理体制の構築を支援します。

病院基本構想・基本計画策定支援

新病院の建設や合併時においては、医師等の医療従事者や地域住民に対して、病院の理念や機能を共有する手段として、基本構想・基本計画が極めて重要です。採算面の情報だけでなく、市場調査の結果も踏まえた支援を実施します。

介護事業向けサービス

高齢化が加速する我が国では、医療後の「介護」を健全かつ継続的に提供できる事業者が求められます。地域社会の中で介護サービス事業者が継続的に事業活動を行う基礎となる事業計画策定の助言・指導を実施します。

健保組合向け財務点検サービス

健保組合や国保連合会においては、被保険者から徴収した多額の資金を取り扱っています。そのため、このような組織では厳格な管理体制が要求されます。内部統制上の課題を指摘し、管理体制強化の支援を実施します。

Our Services

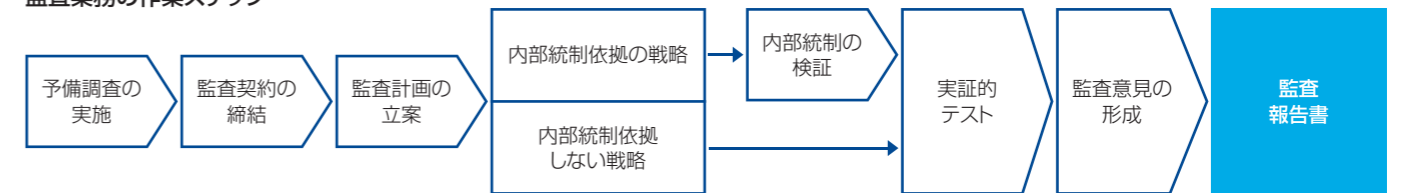
会計監査・財務調査	4
原価計算制度構築支援	5
M&Aサービス	6
経営改善プログラム策定支援	7
バランス・スコアカード導入支援	8
人事制度構築支援	9
システム導入支援	10
グループマネジメント体制構築支援	11
自治体病院地方独立行政法人化支援	12
公益法人制度改革対応支援	13
内部統制構築支援	14
個人情報保護支援	15
病院基本構想・基本計画策定支援	16
介護事業向けサービス	17
健保組合向け財務点検サービス	18



会計監査・財務調査

少子・高齢化社会を背景とした医療制度の抜本的な変革期にあつて、医療機関には医療の質の向上と健全な経営が求められています。地域・患者に選ばれる医療機関として、時代のニーズに迅速かつ柔軟に対応するためには、正確な経営実態を把握し、財政状態・経営成績に関する正しい認識を持つことが適切な意思決定の前提条件となります。

監査業務の作業ステップ



トーマツでは、営利事業分野における40年以上にわたる豊富な会計監査の実務経験をもとに、非営利事業分野でも数多くの自治体病院や大学病院、民間病院など幅広く会計監査を実施しています。会計監査では、監査報告書の提出にとどまらず、監査の実施過程で把握された経営改善に有用な事項の提案を行うほか、税務・コンピュータシステムなど他領域の専門家の参画による医療経営に係るトータル的なサービスを提供します。また、会計監査に限定せず、特定の目的に応じた各種財務調査も実施します。

なお、予備調査とは、被監査先となる関与先が監査に耐え得る内部統制制度が整備されているか、採用する会計方針が適切か、財務諸表に重要な虚偽記載がないか、といったことを調査するもので、通常、監査契約締結前に実施します。会計監査の導入を検討されている法人においては、まずこの予備調査を行い、内部管理体制の不備の有無や会計処理の適正化を事前に調べ、会計監査に対応できる体制づくりを進めておくことも重要です。

会計監査を通じて、内部的にはその前提条件をクリアできる体制が整備されるとともに、取引先や地域社会に対しては信用と透明性を高めることが期待されます。

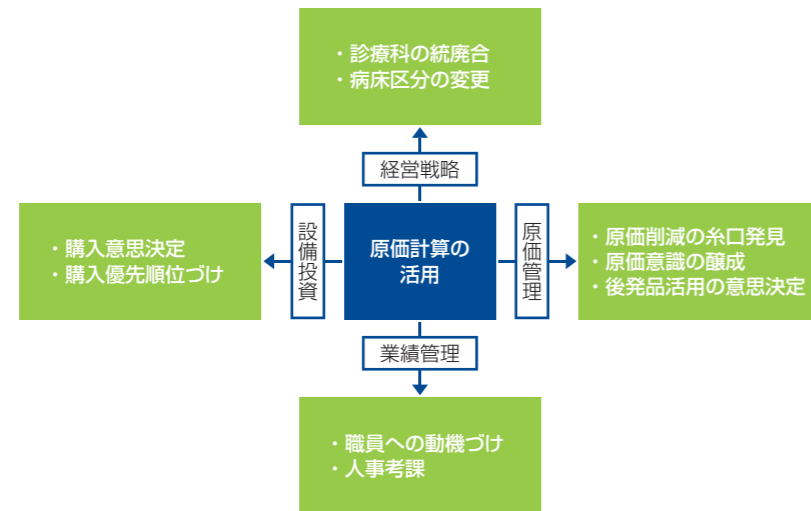


原価計算制度構築支援

診療報酬の引下げや包括払い制度としてのDPCの広まりとともに、病院での原価管理への意識は高まっています。原価管理を目的とした会計手法が原価計算ですが、病院における原価計算の考え方・方法に標準化されたものはありません。一方で、具体的な運用もパッケージソフトの利用、表計算ソフトによる作成など様々です。

トーマツでは、原価計算に精通した公認会計士が最適な原価計算の仕組みづくりの支援をします。また、必要に応じて、具体的なツールの選定・導入に関する助言、原価計算導入後の運用定着に向けた支援をしています。さらに、現行の原価計算制度・手法の見直し等に関する助言・指導も行っています。

原価計算の活用例



部門別・診療科別原価計算

病院原価計算の基本であり、原価の管理責任単位で原価部門を設定し、各原価部門の業務活動に要している費用を把握します。業務の内容・活動量とのバランスで部門費用の最適化を判断するのに役立ちます。さらに共通の診療科別原価計算方式を用いて、病院間の比較を可能とするベンチマークサービスも展開しています。

患者別原価計算

診療の客体である患者を単位として、診療に費やした費用を算定します。患者単位で費用が把握できると、レセプト情報等の診療情報を活かした分析や多面的な利用が可能となります。ただし、部門別原価計算に比べ、計算に係る難度は高くなります。

疾病別（DPC別）原価計算

患者別原価計算の応用であり、疾病やDPCを単位として分類・集計した原価情報を用いて疾病別・DPC別の損益構造が分析でき、診療内容の検討などに役立てることができます。

原価計算への取組みは、原価をどのような視点でどのように管理するかが重要であり、目的や運用方法等を明確にしたうえで、最適な原価計算の仕組みを選択・構築する必要があります。

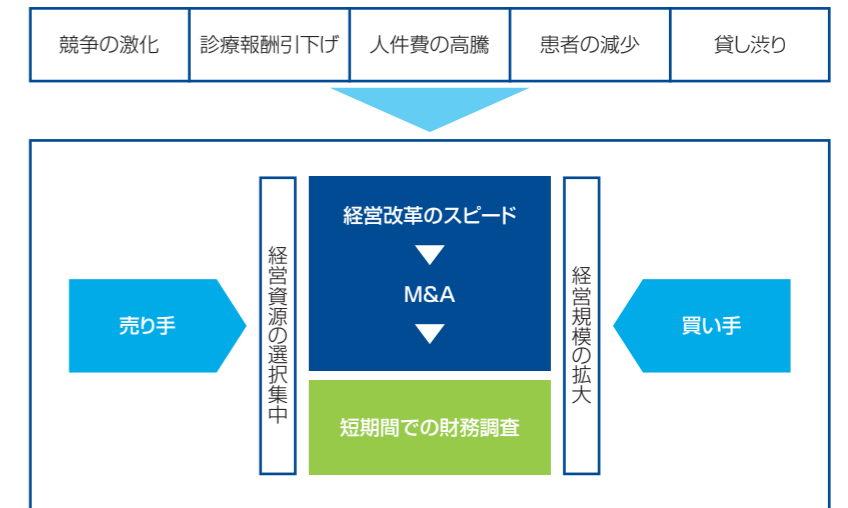


M&Aサービス

トーマツは、基幹業務である会計監査から培った財務諸表調査能力をもとに、医業経営に精通する独立した専門家として、M&Aにおいて不可欠かつ重要な財務調査（デューデリジェンス）を中心に、戦略の策定から契約の履行に至るまでM&Aを支援します。

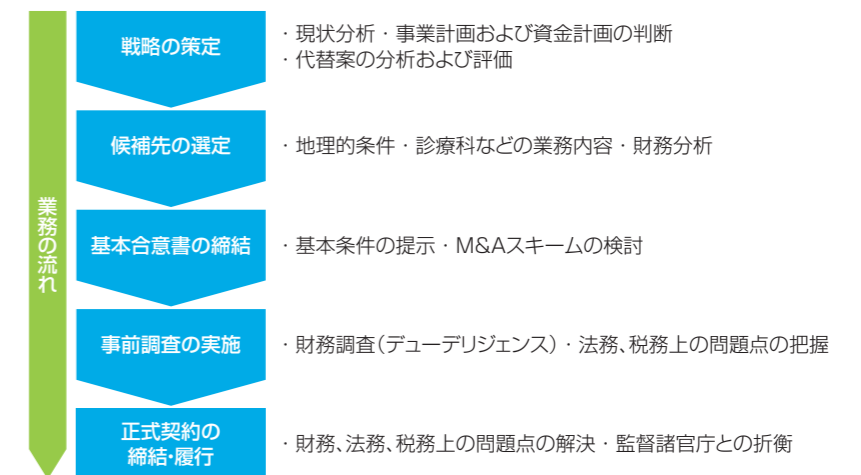
M&A支援

これからの医業経営は劇的に変貌する医療制度改革に対応するためにも、経営資源の選択と集中、そしてスピードが要求されます。M&Aは買収側の医療機関にとって、時間をかけずに事業の拡大を可能とする手法です。売却側にとっても病院の存続と投資の回収を図ることができるなどのメリットがあります。



事業計画策定支援

再生局面における事業計画など、デューデリジェンスの結果を踏まえて、医療機関の置かれた外部・内部環境のもとで、一定の合理的な仮定・前提条件を置きつつ、蓋然性の高い事業計画の策定を支援します。



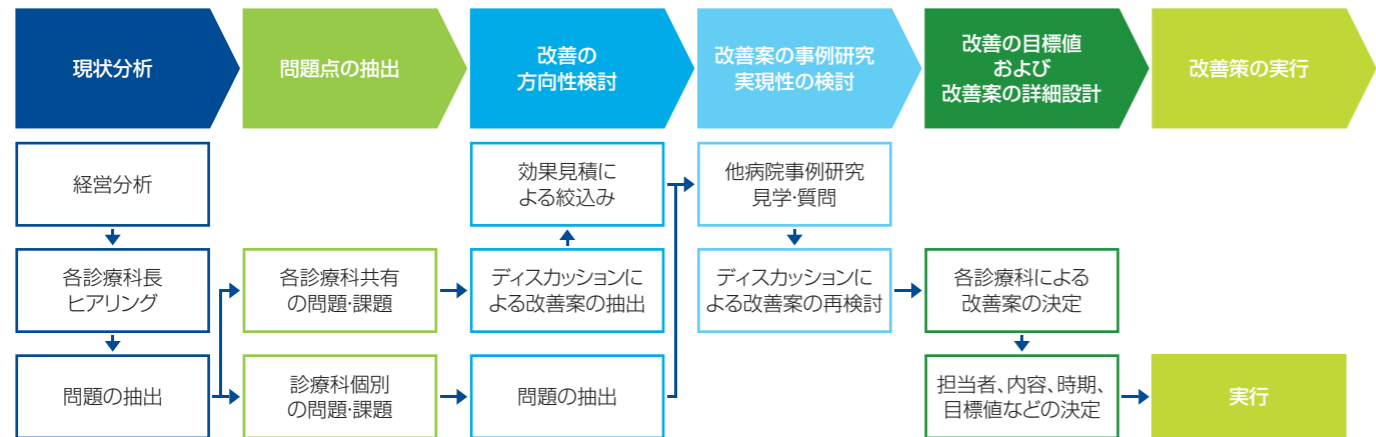
M&Aにおいては、売り手も買い手も、まずどのような病院を目指すのかという長期の経営戦略があり、その目標に従ったM&A戦略が必要です。

経営改善プログラム策定支援

厳しい医療経営環境が続く中、医療機関にとって経営体質の強化は重要な課題です。また医療機関の経営課題は、それぞれ機能や立地条件により異なります。

トーマツでは、医療機関がおかれている外部環境・内部環境を分析し、実態に即した経営改善の方向性や具体的施策の提示と、それを支援するための仕組み作りを支援します。

経営改善プログラム支援の手順



現状分析

問題点や改善すべき点を正しく抽出するためには、網羅的な現状分析が不可欠です。トーマツでは、財務数値だけでなく、その診療圏における患者・医療ニーズの把握や他病院との関係・ポジションといった外部環境分析も実施し、“正しい問題発見”を行います。

- ・診療圏分析（疾患別患者数）
- ・診療科別稼働分析
- ・診療科別原価計算分析
- ・診療科別ベンチマーク分析
- ・財務状況分析など

改善の方向性検討

“正しい問題発見”ができたとしても、有効な施策を立案しなければ経営改善につながりません。トーマツでは、立案された施策について改善効果や経営へのインパクトの大きさ、投入資源は何をどれくらい必要とするのか、といった費用対効果を見積もります。

改善策の実行

改善策（例えば、病診・病病連携強化、原材料費効率化、委託費効率化など）の実行段階では、経営者層や各診療科の責任者をはじめとした全職員が一丸となって取り組まなければなりません。そこで必要となるのが改善策をやり遂げるという強い意志を持つこと（コミットメント）です。トーマツでは、実行へのコミットメントを高めるため、職員と十分なディスカッションを行うなど、クライアントと共同作業を行うことを基本としています。また、施策実行後も定期的に進捗管理を行うなどのフォローも含め、経営改善を支援します。

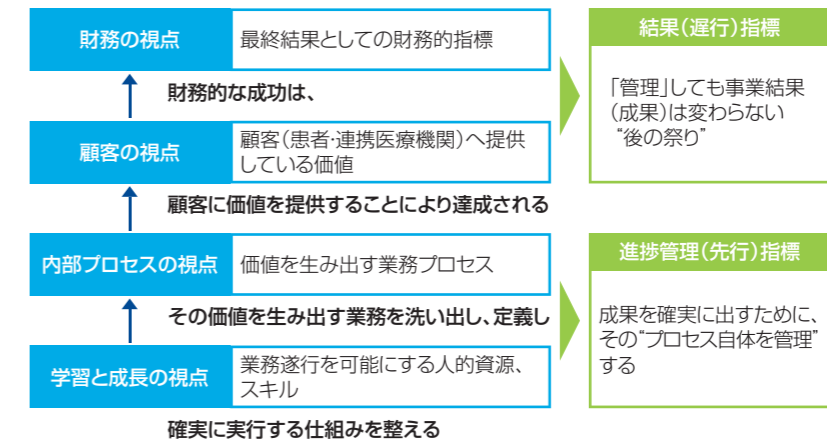
経営改善に取り組むに当たっては、
 「問題点や改善すべき点を正しく抽出する」
 「改善のための実効性ある手段を講ずる」
 「全力でやり遂げる」という3つのポイントを押さえているかどうか成否の決め手となります。



バランスト・スコアカード導入支援

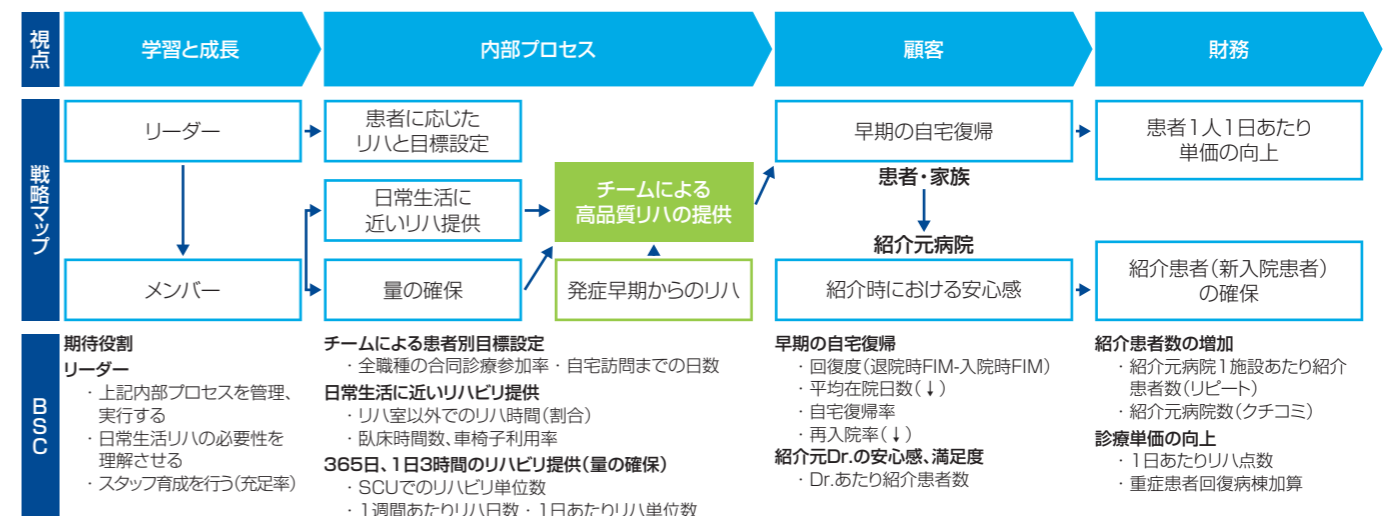
医療機関が経営戦略を策定するにあたっては、経営戦略を“遠い雲の上の目標”ではなく、各部門や職員全員が何をすべきかわかるまで落とし込む必要があります。こういった“戦略の見える化”を促し、行動をマネジメントする手法として『バランスト・スコアカード』が効果的です。

バランスト・スコアカードの4つの視点



経営戦略策定時には財務視点での目標が主になりがちです。ただし、財務的目標は、自病院の提供価値を顧客に受け入れてもらって初めて達成できるものです。そのため、院内ではその価値を生み出す業務を確実に実行することはもちろん、人的トレーニングなども必要です。このようにバランスト・スコアカードは、戦略達成に至る道筋を論理的に描くことによって戦略実行をマネジメントしようとするものです。トーマツでは、経営者の思いを描くバランスト・スコアカード導入を支援します。

バランスト・スコアカードの一例



完璧な経営戦略が策定できたとしても、その戦略が実行されなければ成果は望めません。

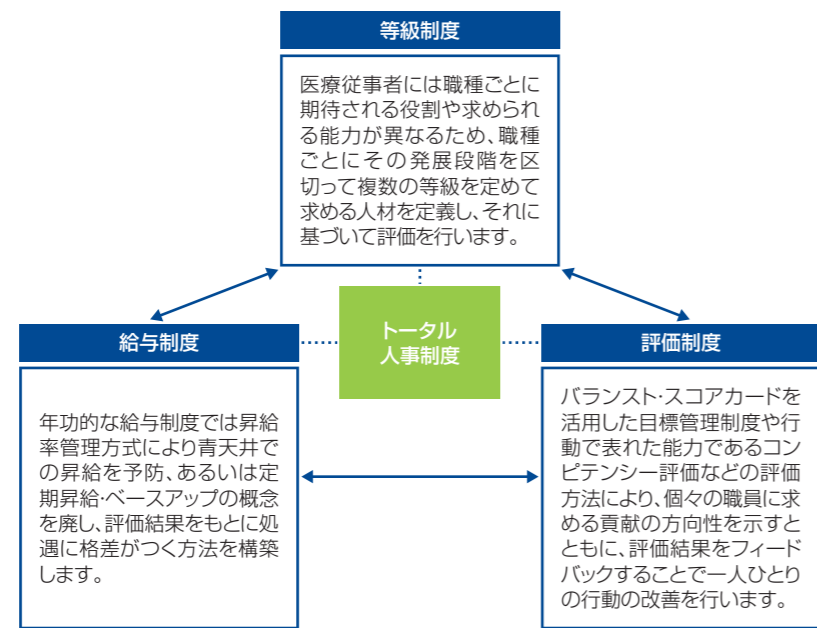
人事制度構築支援

医療機関の経営を圧迫する最大の要因として人件費が注目されていますが、単なる人件費抑制のための対策ではかえって職員のモチベーションを低下させることになります。

人件費抑制を目的とした画一的な人事制度ではなく、各医療機関によって異なる経営理念や経営環境に適した人事制度の構築・導入・運用が求められます。

トーマツでは、各医療機関における経営環境やその地域における位置付けを踏まえた上で、各医療機関のあるべき人材像を人事制度に落とし込み、職員の行動変革を促進するとともに、効果的・効率的な人件費配分を実現可能とする人事制度構築を支援します。

医療機関に求められる基幹人事制度



上記以外にも、個別事例として「各種退職金制度」「評価者訓練」「人事情報・給与システム導入支援」「就業規則整備」などのサービスを提供しています。

病院の安定的な運営のためには、職員に期待する役割や求める方向性を示して、成果には正當に報いることが重要です。



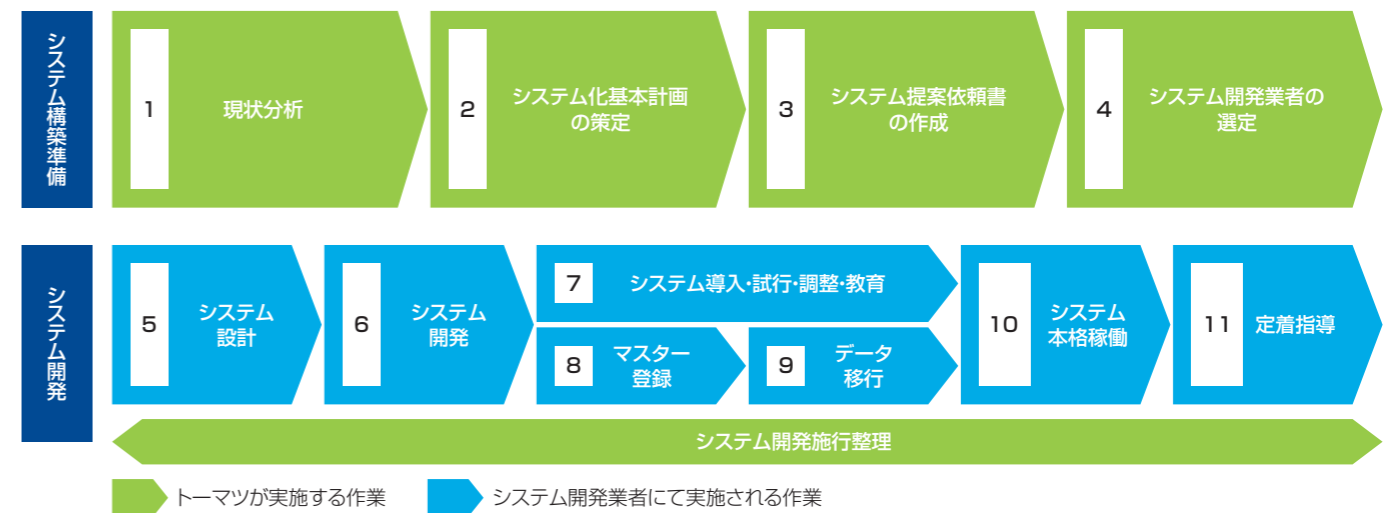
システム導入支援

急進する医療制度改革の中で「医療のIT化」は最重要な柱の一つとして位置づけられています。

その中心的役割を担うのは電子カルテシステムですが、他のシステム（医事・物流・会計等）や原価計算システム等との整合性、バランスを見る必要があります。

病院情報システムの特徴として、電子カルテシステム、原価計算システム、部門システム間の情報連携が多いことが挙げられます。通常、電子カルテシステム、原価計算システムは段階的に導入されるため、事前にシステム全体計画を策定して各システムに必要な機能・情報を定義してから、システムを導入しなければ、システムの二重投資、導入済システムの機能不足による導入予定システムへの制約が発生する可能性があります。

トーマツは、原価計算システムを導入するまでに必要となる原価計算制度設計および財務会計システム、人事給与システム等の導入に関する支援も行っています。



システム導入においては、病院経営に必要となる情報システムの機能を明確にし、現状システム分析を踏まえ、病院情報システムを策定する必要があります。

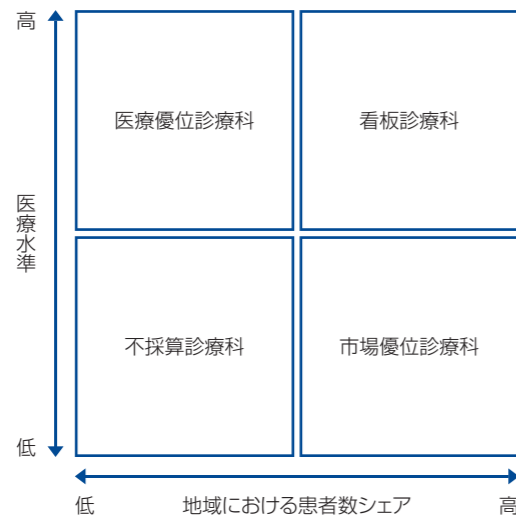


グループマネジメント体制構築支援

診療報酬によって収益が決定されるという医療機関の特性から、収益確保のために患者から選ばれる病院作りを行うとともに、効率的な経営資源管理を行うことで費用を最小化することこそが、強い経営基盤を構築するための医療機関の必須命題となります。

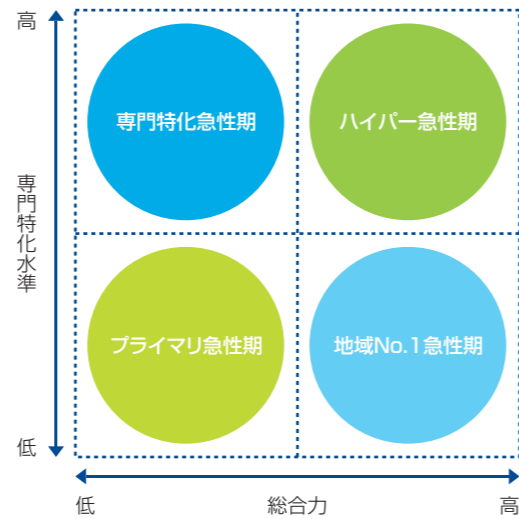
これを達成するために複数の施設やサービスを展開するグループを形成することは、有効な戦略の一つとなります。しかしこのようなグループ医療機関の多くは、共同購買などを中心としたコストマネジメント戦略の実践に限定されているようです。トーマツでは、グループとしての力を最大化するために①中長期的なグループ全体方針の明確化 ②グループ全体方針に沿った各施設の位置付けの定義 ③各施設が目標を達成するためのグループ全体最適の視点に立った組織・制度の構築 を支援します。

診療科特性把握フレームワーク



グループ全体としてどのような医療を提供していくかという全体方針を明確化するには、上記のように各施設の診療科特性を客観的に把握（上左図）することで、各施設をグループ全体の観点から見てどのような位置付けとするかを定義（上右図）することが有益です。上右図は急性期病院を展開しているグループのポジショニングマップですが、回復期や慢性期病院を有している場合も、同様のステップでの検討が有効です。

急性期病院ポジショニングマップ



グループ全体方針に沿った各施設の位置付けが明確化された後は、これを達成するためにグループ全体の視点から組織・制度を構築することとなります。ここで中でも特に、①各施設の状態を適宜把握するための情報基盤の確立 ②各施設がグループ全体方針と合致した運営を行うコントロールを担う本部機能の強化 ③中長期的な人材育成のためのグループ全体のキャリアパスの構築などの人材育成 が重要となります。

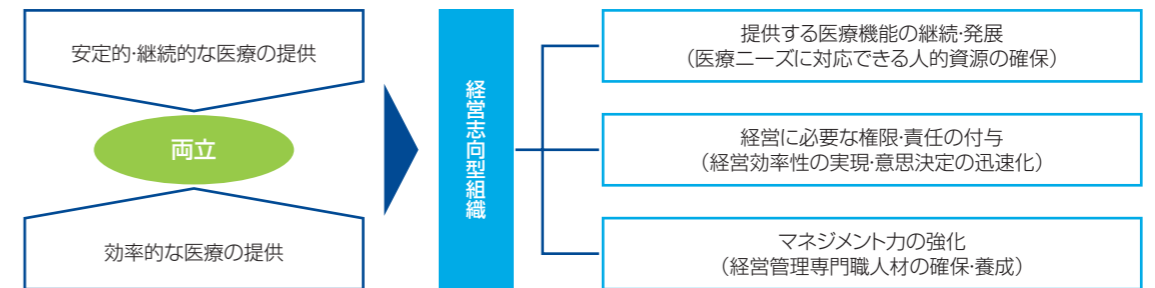
トーマツではこのようなグループとしての成長戦略のあり方から、組織・制度設計までを一貫して支援します。

グループ全体の成長を目指すには、個々の施設の位置づけの明確化とグループ全体の運営戦略が必要です。

自治体病院地方独立行政法人化支援

自治体病院には、担うべき医療機能を「安定的・継続的」、かつ「効率的」に提供することが求められます。急速に変化する医療環境に対応し、この二つの役割を両立させるためには、「経営志向型組織」であることが必要です。

経営志向型組織のコンセプト

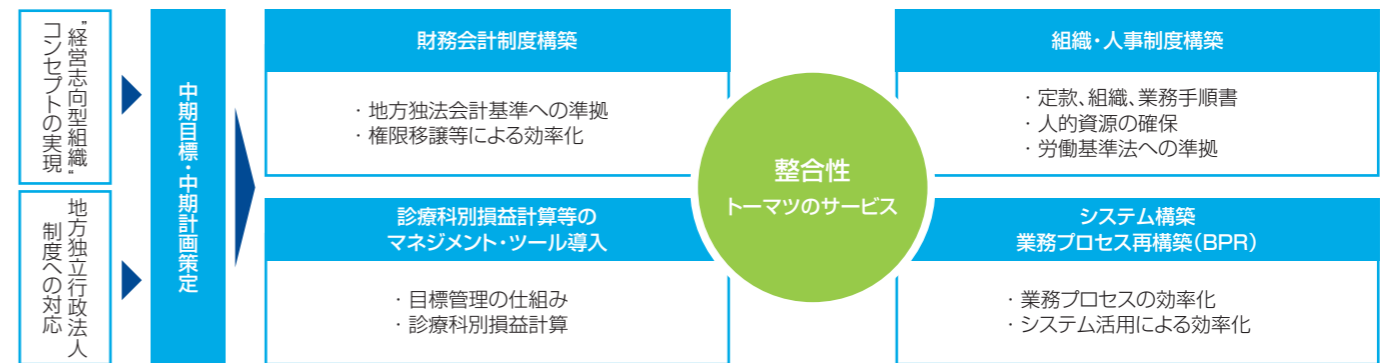


上図の「経営志向型組織」のコンセプトから、自治体病院に最適な経営形態の一つとして地方独立行政法人が考えられます。実際に、地方独立行政法人への移行を検討する自治体病院が増えています。

また、地方独立行政法人制度への対応も必要になります。これらの移行準備には、多くの作業を要し、かつ複数の分野にまたがっているため、効率的に、また相互の整合性を確保しながら移行作業を進めていくことが肝要です。

トーマツは、すでに多くの自治体病院の地方独立行政法人化に関するアドバイザーサービスの実績を有しています。ここで培ったスキル・知見を活かし、整合性をもって各分野に関するアドバイザーサービスを提供します。

- 中期目標・中期計画策定／
- 財務会計制度構築／
- 組織・人事制度構築／
- 診療科別損益計算等のマネジメント・ツール導入／
- システム構築／業務プロセス再構築（BPR）／



地方独立行政法人への移行においては、「経営志向型組織」のコンセプトを実現できる仕組みを導入することが必要です。

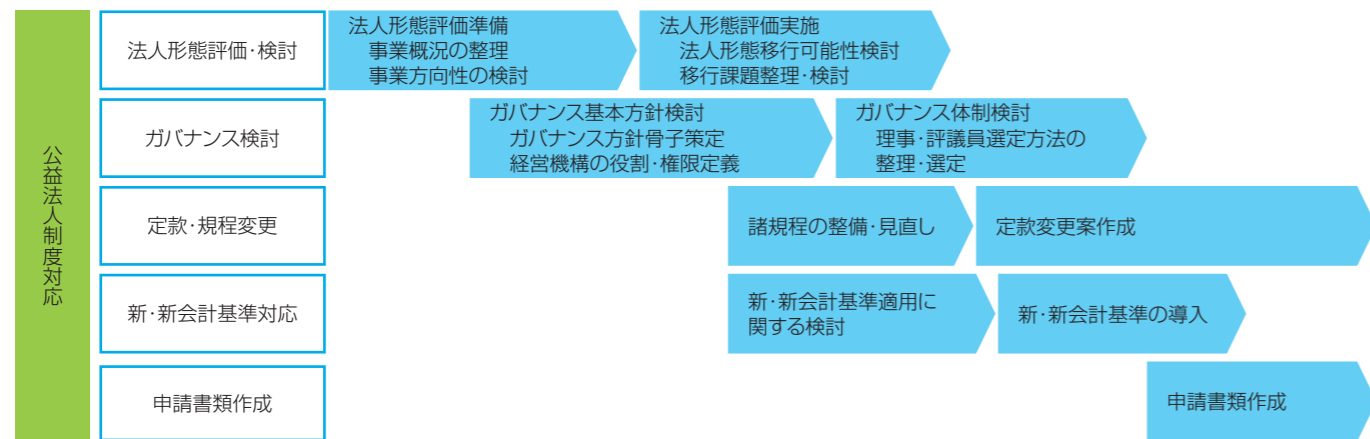
公益法人制度改革対応支援

医療関連領域を事業としている特例民法法人には、医療機関を設置・運営している法人だけでなく、社会的に公共財として認識されている「医療」の質の維持・向上に資する様々な活動を行っている法人があります。

「医療」に一定の公益性が認められることは疑いの余地のないところですが、公益法人制度改革では、その活動の目的や趣旨が、通常レベルの公益性ではなく、一段上の「より高い公益性」が認められるかどうかを問われています。

とりわけ、医療機関を設置・運営している法人においては、他の医療機関と比較して、「より高い公益性」が認められる医療としてどのような医療を提供しているかが公益認定を目指すうえでのポイントとなっています。

公益法人制度改革対応業務



公益法人制度改革への対応は、単に一般か公益かを選択することではありません。原点に立ち返り、将来を見据えた法人のあり方・事業を根本から見直す機会であり、状況によっては他の選択肢も考えられます。

そのためには、まず、定性面において、どのような目的で、どのような活動を行っているかを洗い出し、それらの事業活動を公益目的の視点から区分・整理する必要があります。そして、定量面においては、3つの基本要件（公益目的事業比率・収支相償・遊休財産額）を事業区分ごとに検討し、将来の事業展開を踏まえて、可能性ある移行形態のメリット・デメリットを評価し、最終的な方針を決定する必要があります。

その方針のもと、ガバナンス体制の整備（機関設計や各種規程の策定）、会計制度の整備を進め、しかるべき申請時期に向けて申請書類の作成を行うこととなります。

トーマツでは、公益法人制度改革への対応作業を整理し、将来の事業戦略を踏まえた最適な移行形態を選択するための支援から、ガバナンス体制の整備、会計制度の整備の支援、申請書類作成上のアドバイスまで、総合的に支援します。

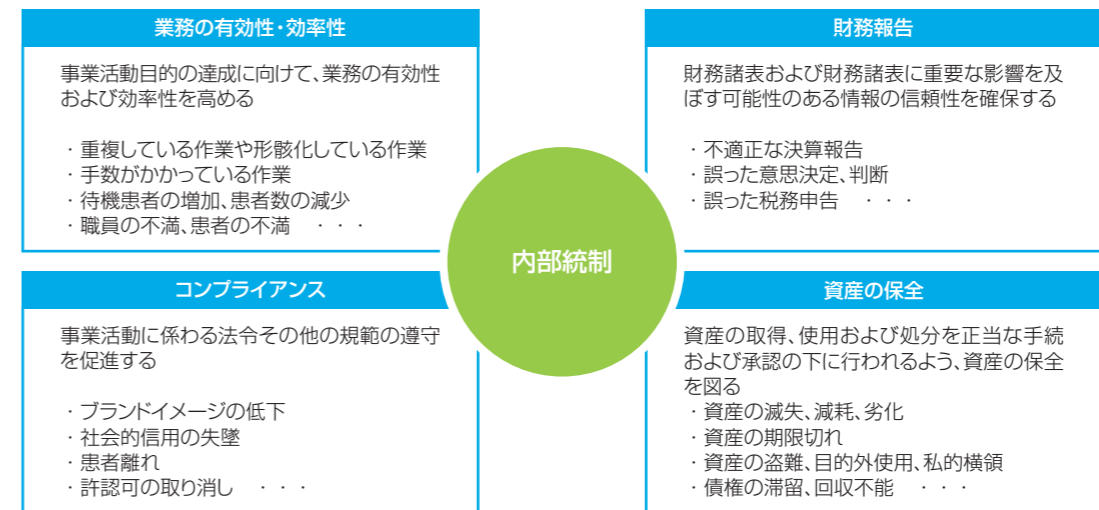
医療関連領域を事業とする特例民法法人にとって、公益法人制度改革への対応は法人のあり方を決めるターニングポイントであり、あらゆる可能性を慎重に検討する必要があります。



内部統制構築支援

内部統制とは、①業務の効率性・有効性 ②財務報告の信頼性 ③法令の遵守 ④資産の保全を目的として法人内で構築される管理体制を指し、「全社的な内部統制」と「業務プロセスに関する内部統制」に区分されます。

内部統制に期待される機能と対応するリスク



業務の効率性・有効性とは、医療機関において医療サービスの提供という本来業務を妨げる因子をどのように排除するかということであり、重複作業、業務の遅滞原因などを探ることが主要課題となります。

財務報告の信頼性とは、年次決算だけでなく、月次の財務報告をも信頼に足る情報とするために、財務数値の生成過程を調査し、経営者など利害関係者に信頼性の高い経営情報をどのようにとどめるかという課題のことです。

法令遵守とは、単に法律や内部規則の遵守だけでなく、病院理念の浸透までも入れた広い概念であり、法令等の遵守の体制、違反をいち早く発見する体制、情報セキュリティ体制などの構築ができていないかがその対象となります。

資産の保全とは、現預金や患者未収金の管理体制だけでなく、医薬品・診療材料の管理、医療用機器の保守・保全体制を含めた管理体制であり、多額の資金や有形資産を多く保有する医療機関にとっては、管理上きわめて重要な課題といえます。

本来、病院組織内において、目標を達成するための仕組みが備わっていなければなりません。たとえば、確立した指揮命令系統、ITによる統制、厳格な報告制度、内部規定やモニタリング、さらには内部けん制の仕組みがその例です。

トーマツでは、監査業務で培った経験を生かし、また医療機関特有の業務を考慮した上で、これらの内部統制制度が適切に整備・運用されているかにつき調査を行い、現有的管理体制における弱点の指摘並びに改善案の立案などを提示いたします。

医療機関においては病院資産の保全を重視した内部統制の構築が重要となります。

個人情報保護支援

医療機関においては、業務行為自体が個人情報の取得そのものであることから、個人情報保護を適切に進めていく必要があります。また医療機関が取り扱う各種の診療情報は、特に慎重に取り扱うべき個人情報と言えます。個人情報の漏洩は規模の大小にかかわらず、医療機関に対する信頼を失墜させ、経営基盤を揺るがしかねない重大な問題となります。トーマツでは、個人情報の安全管理体制の構築に向けた取り組みにおいて、必要な支援を行います。

支援ステップ



個人情報の洗い出し

洩れのない対策は、どのような情報がどこにあるかを洩れなく調査することから始まります。

医療機関においては患者等の情報などセンシティブな個人情報を多くの部署や外部委託先等の間で共有しています。そのため、個人情報の洗い出しにおいては、紙媒体か電子媒体かといった属性や複写の有無等を考慮する必要があります。特に症例等の研究や患者管理等の観点から各医療職が個別に個人情報を収集しているケースも少なくありません。トーマツでは個人情報洗い出しやアンケート等のツールを活用しながら、個人情報の洗い出しを行っていきます。

個人情報の取り扱いに関する現状調査

個人情報の取り扱いについては、「取得・作成」、「移送・送付」、「利用」、「入力・加工」、「保管」、「消去・廃棄」といった個人情報のライフサイクルごとにリスクの識別・分析を行い、現状における管理体制上の課題を識別していく必要があります。医療機関においては特に次の3点に留意する必要があります。

- ・画像や検査結果など電子データの取り扱い
- ・医局室やナースステーション、院外持出しなどにおけるカルテの取り扱い
- ・外部委託先の管理状況

トーマツでは各部門へのヒアリングやフローチャートへの落とし込みを行ったうえで認識した課題の整理・分析を行います。

有効な管理体制の立案

個人情報がどこ（誰）から洩れるかを想定し、それらに応じた対策を立案します。

個別対策	マネジメント対策
<ul style="list-style-type: none"> ・施錠などによる入室制限 ・ID・パスワードなどの設定によるアクセス制限 ・施錠付キャビネットなどの文書保管など 	<ul style="list-style-type: none"> ・個人情報保護責任者を中心とした管理体制の整備 ・規程やマニュアルの整備 ・職員などへの教育研修の具体的計画と実施など

対策の実施と継続的な見直し

策定した対策の実施状況の評価、見直しを継続して行うことが重要であり、いわゆるPDCAサイクルによる恒常的な改善を図っていく必要があります。

医療機関においては、個人情報の漏洩対策を含めた安全管理体制の構築は重要な責務です。



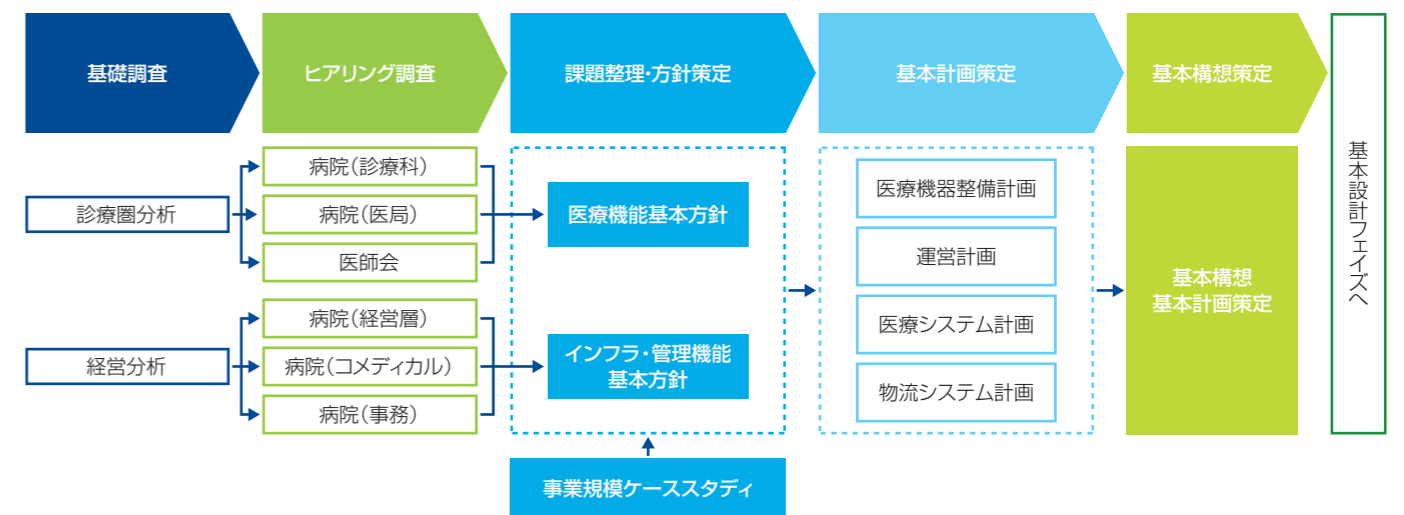
病院基本構想・基本計画策定支援

地域で頼りにされる医療機関であるためには、地域が必要とされる医療を適切に提供することが必要です。また病院の理念が実現できるような医療施設でない理想の病院運営は困難になります。新しく病院を建設する場合や、病院の再編などの場合、どのような病院にするかどうかは病院関係者のみならず地域住民にとっても無関心でいられない重要事項です。

単に病床数や敷地の広さではなく、そこで働くすべての人々が快適で質の高い医療を施せる施設という観点から、病院の新築計画においては、ハードの話ではなく、ソフト面も入れた基本構想が必要です。病院はどのような理念で経営するか、どのような医療機能に特化するか、さらに地域全体の医療水準にどのように貢献するかなどを検討した結果を基本構想とします。また、基本計画はより具体的にどれだけの診療科を標榜するか、医師・看護師などの必要人材数、病床規模、施設内の機器類の決定、アメニティ充実方法、委託の範囲、収支シミュレーションまでも包含し、新病院がイメージできる計画でなければなりません。こうした策定された基本構想・基本計画をベースに基本設計・詳細設計に取り掛かると、設計スケジュールが極めてスムーズに進むと考えられます。

トーマツでは、地域に必要な医療とは何かという調査のために、地域の患者行動の調査や将来人口・疾病の推移などの分析、また過去の財務諸表の経営分析を実施し、今後の経営に必要な情報を収集する基礎調査より始めます。また医師・看護師等の病院関係者、大学医局、診療所に対するインタビューなどを通じて医療提供サイドのニーズを確認します。こうした調査結果は、「医療機器整備計画」、「病院運営計画」、「医療システム計画」「物流システム計画」としてまとめ、最終的に基本構想・基本計画として利害関係者に周知されることとなります。

新しい病院を建設する場合などには、どのような病院を目指すかという基本構想・基本計画の策定がまず必要となります。



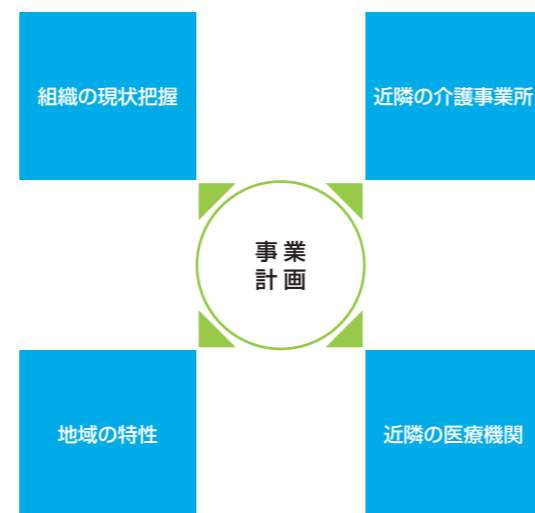
介護事業向けサービス

日本は他国に例を見ないスピードで高齢化が進んでおり、今後とも高齢化する社会に対応するため、介護サービスの充実は必須であると考えられます。事業として継続的に介護サービスを提供していくためには、計画策定時に多様化した事業形態からどの事業を行うことが「地域利用者や組織にとってより望ましいのか」について検討し、明確な方向性を示すことが求められます。そのためには、組織の財務状況や介護に係る事業環境（地域の特性、近隣の介護事業所など）はもちろんのことですが、近隣医療機関との関係をも考慮した事業計画であることが望まれます。トーマツでは、「介護」だけでなく、「医療との関係」をも考慮に入れた、バランスのとれた事業計画策定を助言・支援します。

介護事業サービスの種類

	居住系	通所系	訪問系
施設	<ul style="list-style-type: none"> 介護老人福祉施設 特別養護老人ホーム 介護老人保健施設 老人保健施設 介護療養型医療施設 療養型病院 		
居宅	<ul style="list-style-type: none"> 短期入所療養介護 介護老人保健施設 介護療養型医療施設など 	<ul style="list-style-type: none"> 通所介護（デイサービス） 通所リハビリ（デイケア） 	<ul style="list-style-type: none"> 訪問介護 訪問看護 訪問リハビリ 訪問入浴介護
	<ul style="list-style-type: none"> 短期入所生活介護 特定施設入居者生活介護 有料老人ホーム 軽費老人ホーム（ケアハウス等） 養護老人ホーム 適合高齢者専用賃貸住宅 		
地域密着	<ul style="list-style-type: none"> 認知症対応型共同生活介護 グループホーム 地域密着型特定施設入居者生活介護 有料老人ホームなどの介護専用型特定施設 地域密着型介護老人福祉施設入所者生活介護 地域密着型介護老人福祉施設 	<ul style="list-style-type: none"> 認知症対応型通所介護（デイサービス） 	<ul style="list-style-type: none"> 夜間対応型訪問介護
	<div style="border: 1px dashed green; padding: 2px;">小規模多機能型居宅介護</div>		

事業計画の構成要素



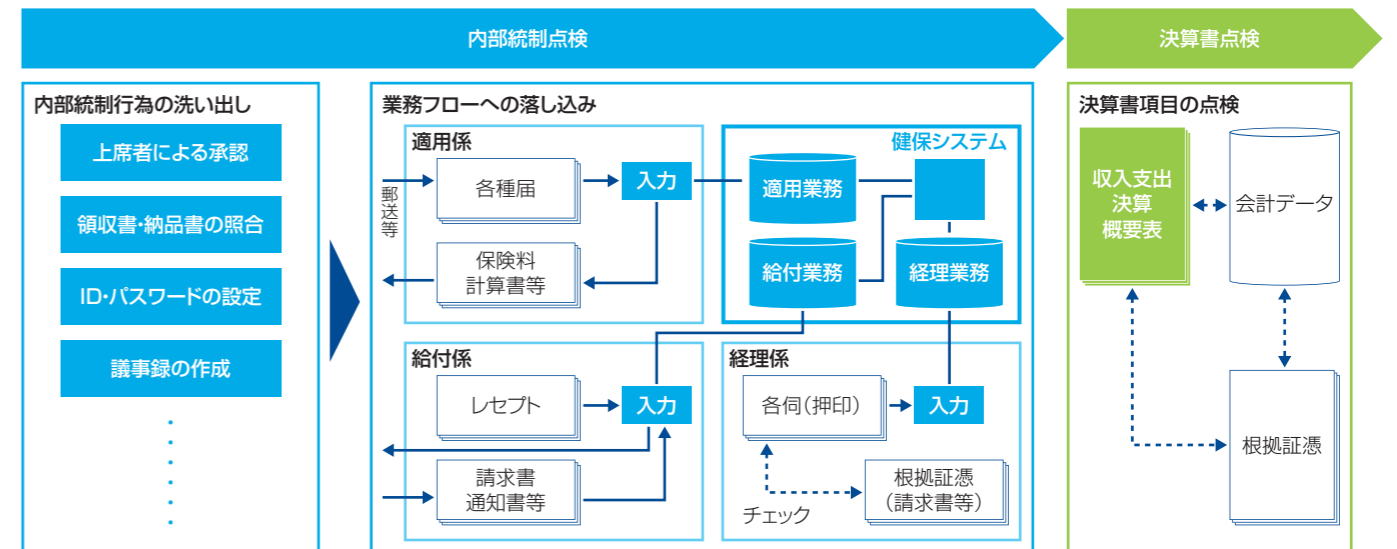
主なサービスの種類

利用者から喜ばれ支持される介護サービスを継続的に提供するためには、しっかりとした事業計画を検討・立案することが肝要です。

健保組合向け財務点検サービス

健保組合は企業で働く社員（被保険者）から集めた保険料を財源に健康保険事業を営んでおり、多額の資金を取り扱っています。さらに、高齢者医療改革による負担増に伴い、健保組合を取り巻く財務状況は厳しくなっており、より一層の管理体制の強化が求められています。トーマツでは、健保組合の管理体制の強化を効率的に実施するための「財務点検サービス」を提供しています。このサービスは「内部統制点検」と「決算書点検」を主な支援業務としています。

財務点検の作業ステップ



内部統制点検

健保組合の業務は大きく、適用業務、給付業務、総務・経理業務に分類され、さらに保養施設等の運営を行っている場合は、施設業務が含まれます。内部統制点検ではこれらの業務フローを確認し、入出金管理や会計処理に関する内部統制（経営者が健保組合を経営するための仕組み）が適切に整備・運用されているかを確認します。

決算書点検

健保組合が作成する決算書（収入支出決算概要表）が健康保険法および健康保険政省令に従って作成されているかどうかについて、管理資料等の閲覧や質問等を基礎に確認します。また、雑支出項目については取引内容についても、質問等により、その合理性について確認します。

健保組合においては入出金の状況を適切に管理し、決算書を通して事業主や被保険者等へ適切に報告できる体制の構築が必要です。

