

Fujii Masahiro

# 藤井昌弘

株式会社FMCA  
代表取締役



第79回

## 原価計算の導入・活用を通じて 病院の安定的経営への貢献を目指す

「医療経営士3級」資格認定試験ポイント整理講座でおなじみの藤井昌弘さんは、2005年に医療経営に特化したコンサルティングを行うため、株式会社FMCAを設立し、代表取締役を務める。現在は原価計算の導入と活用を軸として、病院移転時のマネジメントやマーケティング支援などのサービスを展開し、病院経営に貢献している。

### 原価計算を経営のツールとして うまく活用する

株式会社FMCAを設立し、原価計算の導入と活用を軸に、病院移転時のマネジメントなどのサービスを展開しています。原価計算に着目したきっかけを教えてください。

医療関連企業に勤務していた際、出向先の病院で原価計算の導入を推進したことがはじまりです。出向先は300床クラスの急性期病院で、院長からの勅命を受けて動くポジションだったため、乳腺ドックの立ち上げやリスクマネジメント委員会の設置など、さまざまな業務を担当しました。なかでも私が担った大きな仕事は原価計算の導入でした。

今こそ原価計算を取り入れる医療機関も増えてきていますが、当時はあまり多くはありませんでした。原価計算を行うことで詳細な収支が把握でき、赤字の原因、黒字の要因を分析できるようになります。早期に意思決定を行い、次のアクションにつなげていくうえで原価計算は非常に有用であると感じました。

私自身、病院に出向する前までは

ブランチャボやFMS (Facility Management System) 方式といった検査室の運営管理を行う部署に在籍し、運営改善や業務改善に従事したこともあり。現状の収支の分析方法や、収支改善のために必要な取り組みを学んだことは現在につながっている半面、取り組みが検査室という病院の一部分にとどまってしまうことに物足りなさを感じたのも事実です。病院全体の収支を考えると効果は限定的だからです。

一方、原価計算で部門別、診療科別、医師別などの単位で収支状況が出れば、自院の収益構造の特徴を正確に把握し安定した経営が可能になります。この手法を活用してより多くの病院の経営に役立ちたいと考え、独立を決意しました。

「原価計算を導入したら現場から反発があった」といった声を聞くことがありますが、導入を進めるうえでの注意点はありますか。

原価計算はあくまで経営のツールですので、うまく「使う」ことが大切だと考えています。

当社では医師別の原価計算を行っています。データの閲覧は原則と

して経営層のみとしています。また、病院に対してもそうアドバイスをしています。人間ですから、自分の働きが赤字だと言われれば嫌な気持ちになりますし、反発したくなるのは当たり前です。また、院内には各診療科に貢献している縁の下力持ちの仕事をしている医師も多くいますが、その働きをすべて正確に拾い上げることは困難で、それをいくら言葉にして説明しても、数字が独り歩きしてしまうのです。

原価計算が現場のモチベーションを下げるきっかけになってしまったりは意味がありませんので、内科の医師を集めて収支改善のために内科のデータを示すといった形で、利益を増やすという目的を明確にしたうえで、そのための根拠として原価計算の数字を活用するようにしています。原価計算は目的ではなく手段であることを忘れずに導入することが重要ではないでしょうか。

### 失敗の苦い経験から 丁寧に仕事に向き合う

さまざまな病院のコンサルティングを担ううえで、大切にしている





ことを教えてください。

とにかく丁寧な仕事に向き合うことを心がけています。特に原価計算は数字ですので、データの収集、クリーニング、ソフトへの入力、どこかの段階で間違いが起これば、結果がまったく別のものになってしまいます。もし、その間違った結果に基づいて経営判断を行ってしまったら大変なことになります。何度も同じ作業をしていると慣れが出てしまいがちなので、丁寧に取り組むことをいつも考えるようにしています。

そう考えるようになった裏側には、私自身の苦い経験があります。

前職時代の出向先の病院で、当時同院にコンサルタントとしてかわわっていた株式会社MMオフィスの工藤さんに出会いました。私が原価計算を担当していたこともあり、工藤さんが出席する経営会議などの場に同席することも多かったのですが、その分析力や洞察力、経営幹部に伝える力など、どれをとってもすばらしく、今でも非常に尊敬しています。私が独立した後、最初に収入につながる仕事を紹介してくれたのも工藤さんでした。しかし私はその仕事で大失敗をして、尊敬する工藤さんに迷惑をかけてしまったので

す。原因は、独立後間もない時期で、しつかりとした準備も整っていないにもかかわらず仕事を受けてしまったことにあります。今でも忘れることができない苦い思い出ですが、仕事への向き合い方を身をもって学ぶことができた経験でもあります。ここで学んだことを大切に、これから丁寧な仕事をしていきます。

——最後に、次代を担う医療経営士にメッセージをお願いします。

とにかく、いろいろなことに関心を持ってほしいですね。一つの分野だけに凝り固まると、自分ができること、すべきことの幅を狭めてしま

います。これから進む道でさまざまな選択ができるように、今の仕事に直接的には関係がないようなことでも興味を広げて情報収集をしたり勉強してほしいと考えています。

これは、私自身がこうありたいと思っている目標でもあります。今は原価計算や病院移転に伴うマネジメント、マーケティングをメインの仕事としていますが、病院の経営に貢献するために対応できる支援内容を増やしていきたいと思っています。そのためにも、自分で自分の幅を狭めることのないよう、広くアンテナを張っていききたいですね。

## Profile

**1984年** 医療関連企業に入社。営業、検査室の運営管理を経て、急性期病院に出向。帰任後、厚生労働省担当主任研究員として厚生行政の政策分析に従事。

**2005年** 株式会社FMCAを設立。原価計算の導入と活用、病院移転に伴うマネジメントなどを実施している。