

荒尾市民病院中期経営計画の実施状況に関する
点検・評価資料

平成25年1月
荒尾市民病院あり方検討会

《資料》

1	平成23年度荒尾市民病院事業会計決算資料	・ ・ ・ ・ ・ 1
2	平成24年度の経営状況	・ ・ ・ ・ ・ 3
3	平成23年度荒尾市民病院の経営分析	・ ・ ・ ・ ・ 5

平成23年度荒尾市病院事業会計決算資料

1 収益的収入 及び 収益的支出

(単位：千円、%)

科 目	年 度		23 年 度		22 年 度		対前年度比較	
			決 算 額	構 成 比	決 算 額	構 成 比	増(△)減額	伸 率
1 医 業 収 益			5,201,738	91.8	4,989,925	89.8	211,813	4.2
(1) 入 院 収 益			3,608,708	63.7	3,430,412	61.7	178,296	5.2
(2) 外 来 収 益			1,257,520	22.2	1,231,214	22.2	26,306	2.1
(3) その他医業収益			335,510	5.9	328,299	5.9	7,211	2.2
うち他会計負担金			193,270	3.4	189,421	3.4	3,849	2.0
2 医 業 外 収 益			264,357	4.7	367,312	6.6	△ 102,955	△ 28.0
(1) 受取利息及び配当金			18	0.0	46	0.0	△ 28	△ 60.9
(2) 他会計補助金			130,988	2.3	209,195	3.8	△ 78,207	△ 37.4
(3) 国 県 補 助 金			9,001	0.2	10,536	0.2	△ 1,535	△ 14.6
(4) 他会計負担金			102,740	1.8	123,527	2.2	△ 20,787	△ 16.8
(5) その他医業外収益			21,610	0.4	24,008	0.4	△ 2,398	△ 10.0
3 特 別 利 益			200,075	3.5	200,027	3.6	48	0.0
総 収 入			5,666,170	100.0	5,557,264	100.0	108,906	2.0
1 医 業 費 用			5,133,862	96.5	5,082,257	96.5	51,605	1.0
(1) 給 与 費			3,101,904	58.3	3,108,507	59.0	△ 6,603	△ 0.2
給 料			1,194,113	22.4	1,157,769	22.0	36,344	3.1
手 当			945,273	17.8	942,490	17.9	2,783	0.2
賃 金・報 酬			317,881	6.0	290,955	5.5	26,926	9.3
そ の 他			644,637	12.1	717,293	13.6	△ 72,656	△ 10.1
(2) 材 料 費			1,196,409	22.5	1,125,028	21.4	71,381	6.3
薬 品 費			674,746	12.7	623,193	11.9	51,553	8.3
診 療 材 料 費			515,970	9.7	494,632	9.4	21,338	4.3
給 食 材 料 費			0	0.0	0	0.0	0	—
医 療 消 耗 備 品 費			5,693	0.1	7,203	0.1	△ 1,510	△ 21.0
(3) 経 費			588,264	11.1	605,066	11.5	△ 16,802	△ 2.8
光 熱 水 費			71,324	1.4	70,287	1.3	1,037	1.5
燃 料 費			33,853	0.6	31,514	0.6	2,339	7.4
修 繕 費			44,694	0.9	61,057	1.2	△ 16,363	△ 26.8
委 託 料			330,935	6.2	334,937	6.4	△ 4,002	△ 1.2
そ の 他			107,458	2.0	107,271	2.0	187	0.2
(4) 減 価 償 却 費			224,110	4.2	232,265	4.4	△ 8,155	△ 3.5
(5) 資 産 減 耗 費			11,384	0.2	636	0.0	10,748	1689.9
(6) 研 究 研 修 費			11,791	0.2	10,755	0.2	1,036	9.6
2 医 業 外 費 用			168,115	3.2	174,573	3.3	△ 6,458	△ 3.7
(1) 企 業 債 利 息			40,468	0.8	69,123	1.3	△ 28,655	△ 41.5
(2) 一 時・長 期 借 入 金 利 息			14,467	0.3	16,664	0.3	△ 2,197	△ 13.2
(3) 繰 延 勘 定 償 却			0	0.0	0	0.0	0	—
(4) 雑 損 失			113,180	2.1	88,786	1.7	24,394	27.5
3 特 別 損 失			15,605	0.3	10,839	0.2	4,766	44.0
総 支 出			5,317,582	100.0	5,267,669	100.0	49,913	0.9
差 引			348,588		289,595		58,993	

当 年 度 純 利 益	348,588		289,595		58,993
累 積 欠 損 金	3,442,741		3,791,329		△ 348,588
累 積 欠 損 金 比 率 (%)	66.2		76.0		△ 9.8
不 良 債 務 額	288,081		499,071		△ 210,990
不 良 債 務 比 率 (%)	5.54		10.00		△ 4.46

2 資本的收入 及び 資本の支出

(単位：千円、%)

科目	23年度		22年度		対前年度比較	
	決算額	構成比	決算額	構成比	増(△)減額	伸率
資本的收入	666,686	100.0	665,720	100.0	966	0.1
1 企業債	581,600	87.2	552,200	83.0	29,400	5.3
2 固定資産売却代金	0	0.0	0	0.0	0	-
3 補助金	2,160	0.3	4,320	0.6	△ 2,160	△ 50.0
4 他会計負担金	0	0.0	0	0.0	0	-
5 他会計出資金	82,926	12.5	109,200	16.4	△ 26,274	△ 24.1
資本の支出	1,102,720	100.0	1,100,184	100.0	2,536	0.2
1 建設改良費	588,717	53.4	126,267	11.5	462,450	366.2
2 企業債償還金	496,803	45.0	962,117	87.4	△ 465,314	△ 48.4
3 医学生奨学資金貸付金	15,400	1.4	9,400	0.9	6,000	63.8
4 看護学生奨学資金貸付金	1,800	0.2	2,400	0.2	△ 600	△ 25.0
5 電話加入権	0	0.0	0	0.0	0	-
6 投資	0	0.0	0	0.0	0	-
7 退職給与費	0	0.0	0	0.0	0	-
8 予備費	0	0.0	0	0.0	0	-
差 引	△ 436,034		△ 434,464		△ 1,570	

資本的收入額が資本の支出額に不足する額436,034千円は、一時借入金にて措置した。

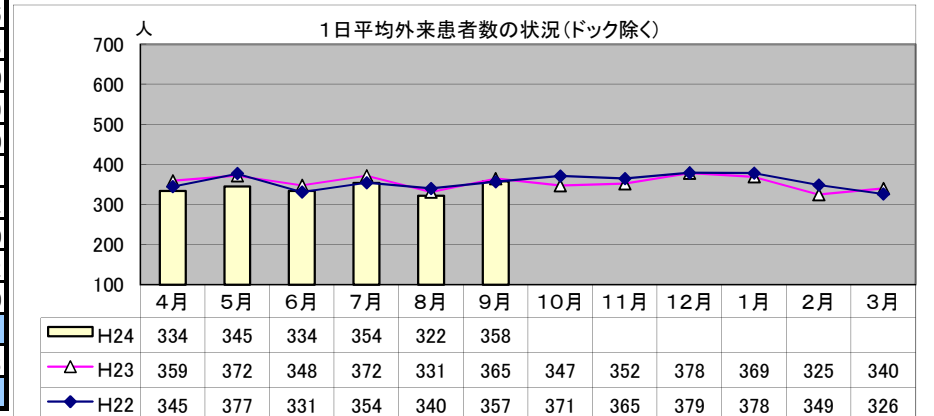
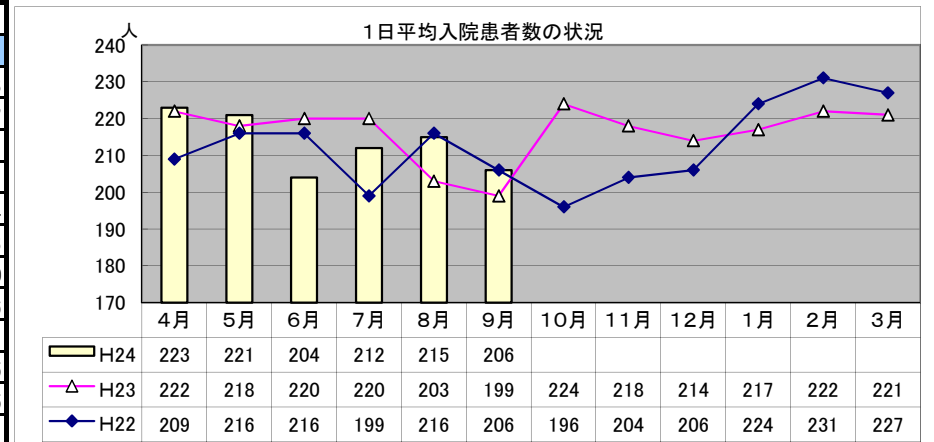
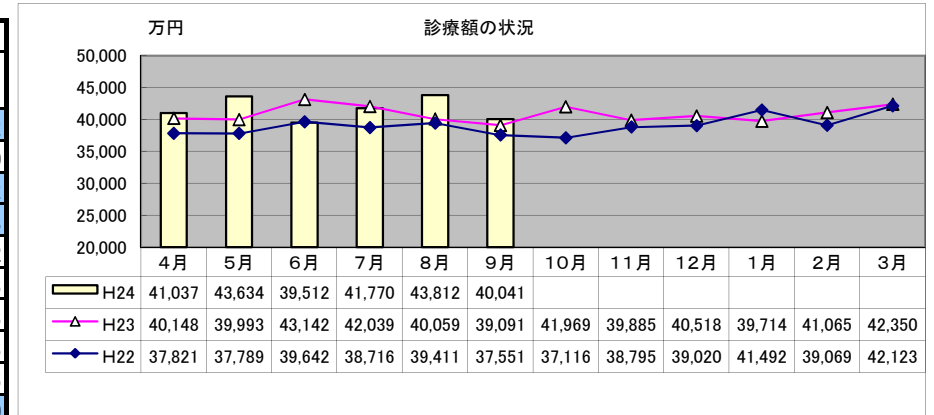
3 診療科別患者数調

(単位：人、%)

診療科	年度	23年度		22年度		対前年度比較	
		患者数	構成比	患者数	構成比	増(△)減数	伸率
内 科	外来	9,281	10.7	8,656	10.0	625	7.2
	入院	13,388	16.2	11,091	13.7	2,297	20.7
循環器内科	外来	8,150	9.4	8,185	9.5	△ 35	△ 0.4
	入院	8,204	9.9	7,258	9.0	946	13.0
代謝内科	外来	6,626	7.7	6,524	7.6	102	1.6
	入院	2,149	2.6	2,109	2.6	40	1.9
外 科	外来	11,258	13.0	10,751	12.5	507	4.7
	入院	19,620	23.7	21,593	26.7	△ 1,973	△ 9.1
整形外科	外来	10,282	11.9	11,525	13.4	△ 1,243	△ 10.8
	入院	12,837	15.5	13,734	17.0	△ 897	△ 6.5
形成外科	外来	1,948	2.3	1,647	1.9	301	18.3
	入院	1,883	2.3	1,501	1.9	382	25.4
産婦人科	外来	2,998	3.5	2,867	3.3	131	4.6
	入院	2,449	3.0	1,594	2.0	855	53.6
小児科	外来	837	1.0	882	1.0	△ 45	△ 5.1
	入院	0	0.0	0	0.0	0	-
脳神経外科	外来	5,289	6.1	5,049	5.9	240	4.8
	入院	16,501	20.0	15,951	19.8	550	3.4
眼 科	外来	662	0.8	678	0.8	△ 16	△ 2.4
	入院	0	0.0	0	0.0	0	-
泌尿器科	外来	6,424	7.4	6,146	7.1	278	4.5
	入院	3,022	3.7	2,503	3.1	519	20.7
放射線科	外来	2,134	2.5	2,535	2.9	△ 401	△ 15.8
	入院	18	0.0	8	0.0	10	125.0
消化器病センター	外来	5,198	6.0	4,954	5.7	244	4.9
	入院	2	0.0	0	0.0	2	皆増
皮膚科	外来	855	1.0	840	1.0	15	1.8
腎センター(透析)	外来	5,456	6.3	5,657	6.6	△ 201	△ 3.6
麻 酔 科	外来	786	0.9	753	0.9	33	4.4
	入院	0	0.0	0	0.0	0	-
疼痛緩和内科	外来	13	0.0	10	0.0	3	30.0
	入院	0	0.0	43	0.0	△ 43	皆減
救 急 科	外来	8,181	9.5	8,514	9.9	△ 333	△ 3.9
	入院	2,598	3.1	3,356	4.2	△ 758	△ 22.6
外来患者合計		86,378	100.0	86,173	99.9	205	0.2
入院患者合計		82,671	100.0	80,741	100.0	1,930	2.4
患者数合計		169,049		166,914		2,135	1.3

H24年度（9月末現在） 収益的収支の状況 単位:千円、%

		当月分			累計（経理）		
		H24	H23	前年度比	H24	H23	前年度比
		E	F	E-F	G	H	G-H
収 入	医業収益 a	473,541	410,364	63,177	2,789,090	2,697,198	91,892
	入院外来収益	461,736	399,220	62,516	2,524,127	2,434,817	89,310
	入院収益	350,162	290,647	59,515	1,863,112	1,797,330	65,782
	外来収益	111,574	108,573	3,001	661,015	637,487	23,528
	その他医業収益	11,805	11,144	661	264,963	262,381	2,582
	うち他会計負担金	0	0	0	190,967	193,270	△ 2,303
	医業外収益 b	151,567	151,707	△ 140	168,568	166,835	1,733
	うち他会計負担金・補助金	150,000	150,000	0	159,033	156,780	2,253
	特別利益 c	100,000	100,015	△ 15	100,050	100,015	35
	総収益 A (a + b + c)	725,108	662,086	63,022	3,057,708	2,964,048	93,660
費 用	医業費用 d	422,702	440,248	△ 17,546	2,499,633	2,460,954	38,679
	給与費	254,495	272,633	△ 18,138	1,465,659	1,434,913	30,746
	給料等	254,082	272,633	△ 18,551	1,232,085	1,215,327	16,758
	賞与	0	0	0	214,555	211,738	2,817
	退職金	413	0	413	19,019	7,848	11,171
	材料費	94,652	101,257	△ 6,605	585,930	604,657	△ 18,727
	薬品費	51,862	61,245	△ 9,383	323,159	346,593	△ 23,434
	診療材料費	42,531	39,481	3,050	260,521	255,488	5,033
	給食材料費	0	0	0	0	0	0
	医療消耗備品費	259	531	△ 272	2,250	2,576	△ 326
	経費	49,634	46,216	3,418	303,173	300,634	2,539
	光熱費	7,321	7,125	196	38,274	36,919	1,355
	燃料費	3,108	3,615	△ 507	17,511	18,106	△ 595
	修繕費	6,329	2,329	4,000	31,056	17,380	13,676
	委託料	25,535	26,982	△ 1,447	154,130	168,015	△ 13,885
	賃借料	2,244	2,216	28	21,005	19,467	1,538
	その他経費	5,097	3,949	1,148	41,197	40,747	450
	減価償却費	22,570	19,000	3,570	135,420	114,000	21,420
	資産減耗費	0	0	0	0	0	0
	研究研修費	1,351	1,142	209	9,451	6,750	2,701
医業外費用 e	32,308	32,795	△ 487	71,027	68,425	2,602	
支払利息	24,011	25,986	△ 1,975	24,205	26,325	△ 2,120	
雑損失	8,297	6,809	1,488	46,822	42,100	4,722	
特別損失 f	21	0	21	6,944	10,134	△ 3,190	
総費用 B (d + e + f)	455,031	473,043	△ 18,012	2,577,604	2,539,513	38,091	
医業収支 a-d	50,839	△ 29,884	80,723	289,457	236,244	53,213	
差引収支 A-B	270,077	189,043	81,034	480,104	424,535	55,569	



主な経営指標 (平成24年度)

入院

荒尾市民病院

	年度	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計	平均
延べ患者数 (24時現在) 人	22	6,241	6,683	6,464	6,160	6,669	6,172	6,054	6,114	6,358	6,923	6,458	7,010	77,306	6,442
	23	6,633	6,742	6,596	6,806	6,293	5,946	6,938	6,536	6,628	6,729	6,442	6,862	79,151	6,596
	24	6,680	6,863	6,122	6,577	6,677	6,187							39,106	6,518
	前年比	47	121	△ 474	△ 229	384	241							△ 40,045	△ 78
1日平均患者数 (24時現在) 人	22	208	216	215	199	215	206	195	204	205	223	231	226		212
	23	221	217	220	220	203	198	224	218	214	217	222	221		216
	24	223	221	204	212	215	206								214
	前年比	2	4	△ 16	△ 8	12	8								
病床利用率 (274床) % (H22.7~ 256床)	22	75.9	78.7	78.6	77.6	84.0	80.4	76.3	79.6	80.1	87.2	90.1	88.3		80.7
	23	86.4	85.0	85.9	85.8	79.3	77.4	87.4	85.1	83.5	84.8	86.8	86.5		82.4
	24	87.0	86.5	79.7	82.9	84.1	80.6								83.5
	前年比	0.6	1.5	△ 6.2	△ 2.9	4.8	3.2								1.1
平均在院日数 (単月) 除外患者除く	22	16.7	21.2	18.9	16.4	16.9	17.8	17.1	14.9	16.3	19.7	17.9	18.7		17.6
	23	16.6	18.0	17.6	17.8	17.2	15.8	18.1	17.5	17.5	19.2	17.7	18.5		17.6
	24	16.9	16.8	15.9	16.6	16.6	15.4								16.4
	前年比	0.3	△ 1.2	△ 1.7	△ 1.2	△ 0.6	△ 0.4								△ 1.2
診療単価 (自費除く) 円	22	42,514	40,734	43,841	43,732	41,638	42,091	41,911	43,699	43,001	43,383	43,800	43,608		42,829
	23	42,960	42,173	46,549	44,124	44,079	44,811	44,122	42,694	43,667	42,085	45,710	44,352		43,944
	24	43,949	45,146	44,146	44,506	46,203	44,814								44,794
	前年比	989	2,973	△ 2,403	382	2,124	3								850
新規入院患者数 人	22	285	259	262	292	311	277	285	325	281	302	277	293	3,449	287
	23	293	303	287	294	289	304	309	290	276	290	283	296	3,514	293
	24	301	317	281	323	299	310							1,831	305
	前年比	8	14	△ 6	29	10	6							△ 1,683	12
退院患者数 人	22	300	252	279	296	297	286	282	309	311	259	283	281	3,435	286
	23	319	288	291	310	290	294	291	302	311	255	283	286	3,520	293
	24	308	318	313	290	320	307							1,856	309
	前年比	△ 11	30	22	△ 20	30	13							△ 1,664	16

外来

	年度	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計	平均
延べ患者数 (ドック除く) 人	22	7,233	6,784	7,282	7,421	7,465	7,136	7,410	7,296	7,194	7,175	6,622	7,155	86,173	7,181
	23	7,176	7,073	7,653	7,429	7,608	7,297	6,949	7,043	7,180	7,003	6,831	7,136	86,378	7,198
	24	6,680	7,252	7,020	7,442	7,404	6,809							42,607	7,101
	前年比	△ 496	179	△ 633	13	△ 204	△ 488							△ 43,771	△ 97
1日平均患者数 人	22	344	377	331	353	339	357	371	365	379	378	349	325		356
	23	359	372	348	371	331	365	347	352	378	369	325	340		354
	24	334	345	334	354	322	358	0	0	0	0	0	0		171
	前年比	△ 25	△ 27	△ 14	△ 17	△ 9	△ 6	△ 347	△ 352	△ 378	△ 369	△ 325	△ 340		△ 183
診療単価 (自費除く) 円	22	13,826	14,032	13,810	14,103	13,917	14,507	14,243	14,660	14,340	14,379	14,379	14,421		14,218
	23	14,322	14,609	14,484	14,311	14,520	14,829	14,490	15,156	14,205	14,715	15,069	14,832		14,629
	24	15,444	15,439	15,798	15,019	15,504	16,051								15,543
	前年比	1,122	830	1,314	708	984	1,222								914

平成 23 年度荒尾市民病院の経営分析

平成 24 年 12 月 07 日

公認会計士 立石和裕

《Summary》

目 的：

本報告書は、荒尾市民病院が策定した「荒尾市民病院中期経営計画」の実施状況を評価・点検する「荒尾市民病院あり方検討会」に対し、その評価・点検に資するため平成 23 年度の決算状況の調査結果を報告するものである。

概 要：

平成 23 年度の荒尾市民病院の決算は、増収増益であり、前年及び計画目標に対しいずれも良好な結果で終わっている。

借入金依存度は、101.7%と 100%を超えており借入債務超過状態を示しているが、資金面（純資産ベース）は黒字を達成し、前年に引続き借入金依存度も低下していることから、改善傾向が続いていると評価できる。

ただし、決算内容については、材料費分配比の悪化がみられ懸念される。ゼネリック薬品の活用率の向上や共同仕入れ体制の構築、単価交渉の強化など抜本的な見直しも検討すべきであろう。

また、中期経営計画に示された K P I（Key Performance Indicator＝重要業績評価指標）の達成状況を見ると、最重要指標である経常収支比率は、目標を達成しているが、その他の K P I、すなわち職員給与費対医業収益比率と病床利用率を除き、平均在院日数、材料費対医業収益比率のいずれも前年度と同様目標値に到達していない。

したがって平成 23 年度は、経常収支比率の目標は到達されたものの、残念ながら 2 つの K P I が達成されておらず、中期経営計画が目指す方向性での経営効率化の達成とは言えない結果であった。

なお、平成 23 年度も、医師の増員がなされ「医療水準の維持・向上」に貢献するとともに収益面でも貢献しており評価できる。

《 構 成 》

I. はじめに

1. 公立病院の現状と課題
2. 荒尾市民病院の現状
3. 荒尾市民病院の対応
4. 本調査報告書の意義

II. 平成 23 年度決算状況

1. 平成 23 年度決算比較
2. 裁量的項目による比較分析
3. 人件費の比較分析
4. 材料費の比較分析

III. K P I (Key Performance Indicator=重要業績評価指標) の推移

1. 各K P I の関連
2. 病床利用率
3. 平均在院日数
4. 職員給与費対医業収益比率
5. 材料費対医業収益比率
6. 経常収支比率

IV. おわりに

I. はじめに

I-1. 公立病院の現状と課題

公立病院は、地域における基幹的な公的医療機関として、地域医療の確保のため重要な役割を果たしているが、近年、多くの公立病院において、損益収支をはじめとする経営状況が悪化するとともに、医師不足に伴い診療体制の縮小を余儀なくされるなど、その経営環境や医療提供体制の維持が極めて厳しい状況になっている。

加えて第166回通常国会において成立した「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」の施行に伴い、地方公共団体が経営する病院事業は、事業単体としても、また当該地方公共団体の財政運営全体の観点からも、一層の健全経営が求められることになった。

以上のような状況を踏まえれば、公立病院が今後とも地域において必要な医療を安定的かつ継続的に提供していくためには、多くの公立病院において、抜本的な改革の実施が避けて通れない課題となっている。

また、「経済財政改革の基本方針2007について」（平成19年6月19日閣議決定）において、社会保障改革の一環として公立病院改革に取り組むことが明記され、「総務省は、平成19年内に各自治体に対しガイドラインを示し、経営指標に関する数値目標を設定した改革プランを策定するよう促す」とこととされ、これを受け平成19年12月、「公立病院改革ガイドライン」（平成19年12月24日付総務省自治財政局長通知。以下、改革ガイドライン）が策定され公表されている。

改革ガイドラインは、関係地方公共団体が公立病院改革に係るプランを策定する際の指針を示し、改革の実施に関する技術的な助言を行おうとするものである。全国に設置された約1,000の公立病院をめぐる状況は、その立地条件（都市部か農村部か、他の医療資源の状況）や医療機能（一般病院か専門病院か）などにより様々であり、改革に係るプランの内容は、一律のものとはなり得ない。関係地方公共団体は、各々の地域と公立病院が置かれた実情を踏まえつつ、改革ガイドラインを参考に各公立病院の改革に関するプランを策定し、これを着実に実施することが期待される。

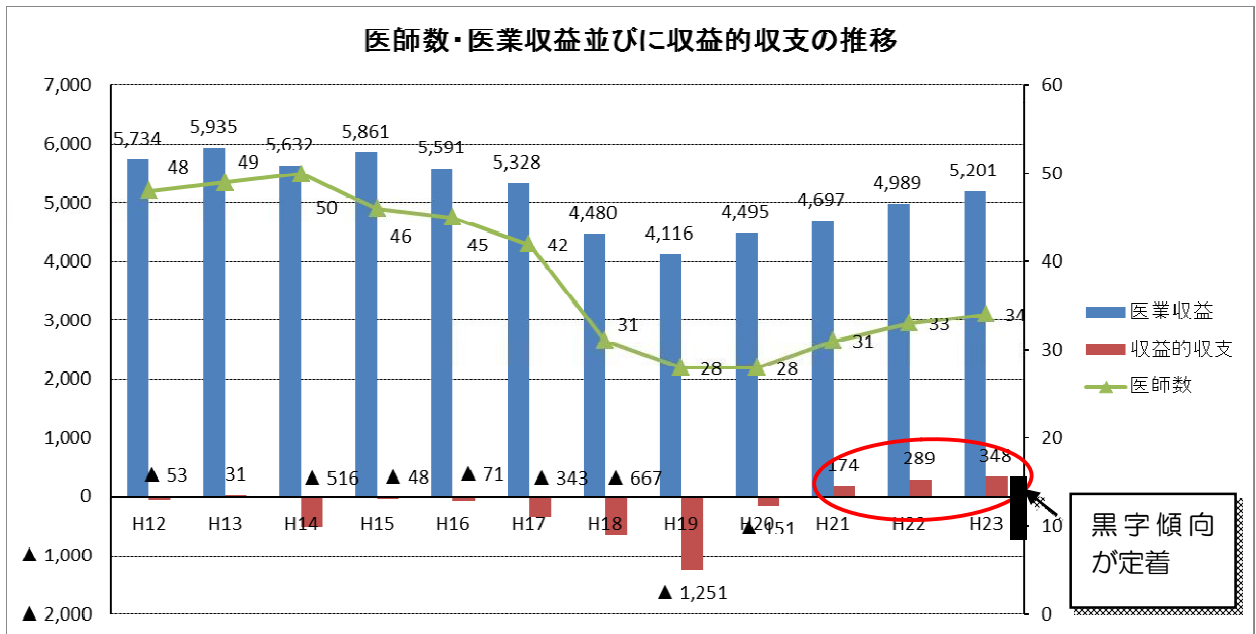
なお、病院事業について既に多額の不良債務を有する地方公共団体が、平成20年度において、改革ガイドラインに基づき公立病院改革プランを策定するに当たり、平成15年度以降の医師不足の深刻化等により新たに発生した不良債務等を長期債務に振り替え、その計画的な解消を図ることができるよう、平成20年度に限り、公立病院特例債を発行できることとされている。

I-2. 荒尾市民病院の現状

荒尾市民病院（以下、市民病院）は、地域における基幹的な公的医療機関として地域の医療機関等との連携を図り、地域医療の確保のため重要な役割を果たしている。

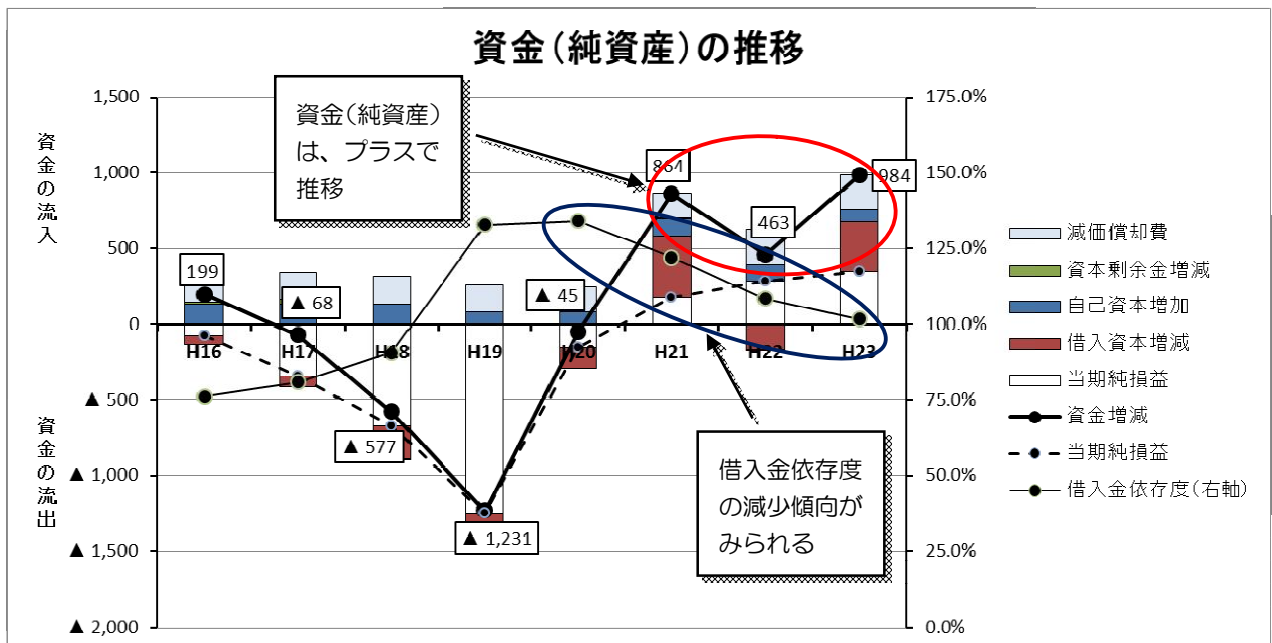
地域医療における存在価値は高いものの、他の公立病院の例に漏れず、近年、損益収支をはじめとする経営状況が悪化するとともに、医師不足に伴い診療体制の縮小を余儀なくされるなど、その経営環境や医療提供体制の維持が極めて厳しい状況になっている。次のグラフは、医師数、医業収益ならびに収益的収

支の推移を示したものである。



医師数は、平成 14 年度の 50 名をピークとし、以後減少を続け平成 19 年度には 28 名まで減少している。この医師数の減少は、医業収益の減少をもたらすとともに、収益的収支の悪化幅を拡大させている。

平成 19 年度時点での累積欠損額は、4,104 百万円に上っており、病院経営の危機的状況を示しているが平成 21 年度以降、改善状況（赤枠）がみられる。



資金の流入： 減価償却費、資本剰余金増加（施設整備補助等）、自己資本増加（一般会計出資、繰入）、借入資本増加（企業債増加）、当期純利益
 資金の流出： 借入資本減少（企業債減少）、当期純損失

資金（純資産）の推移については、借入金依存度が 100%を超えている点は問題であるが、資金（純

資産) は、平成 21 年度より黒字化 (赤枠) しており、併せて借入金依存度も減少傾向 (青枠) が見られることから改善傾向にあると言える。

【解説】

企業会計においては、設備投資資金や借入金の返済資金の財源として、簡便的に当期純損益+減価償却費をキャッシュ・フロー(資金)と理解することがあるが、公営企業の場合、設備投資資金の借入(企業債の起債)が資本の部に計上されると共に、その返済のため一般会計からの繰入れが繰入資本として資本の部に計上されるため、キャッシュ・フロー(資金)の把握に際しては、当期純損益+減価償却費のほか資本取引も加味して計算する必要がある。

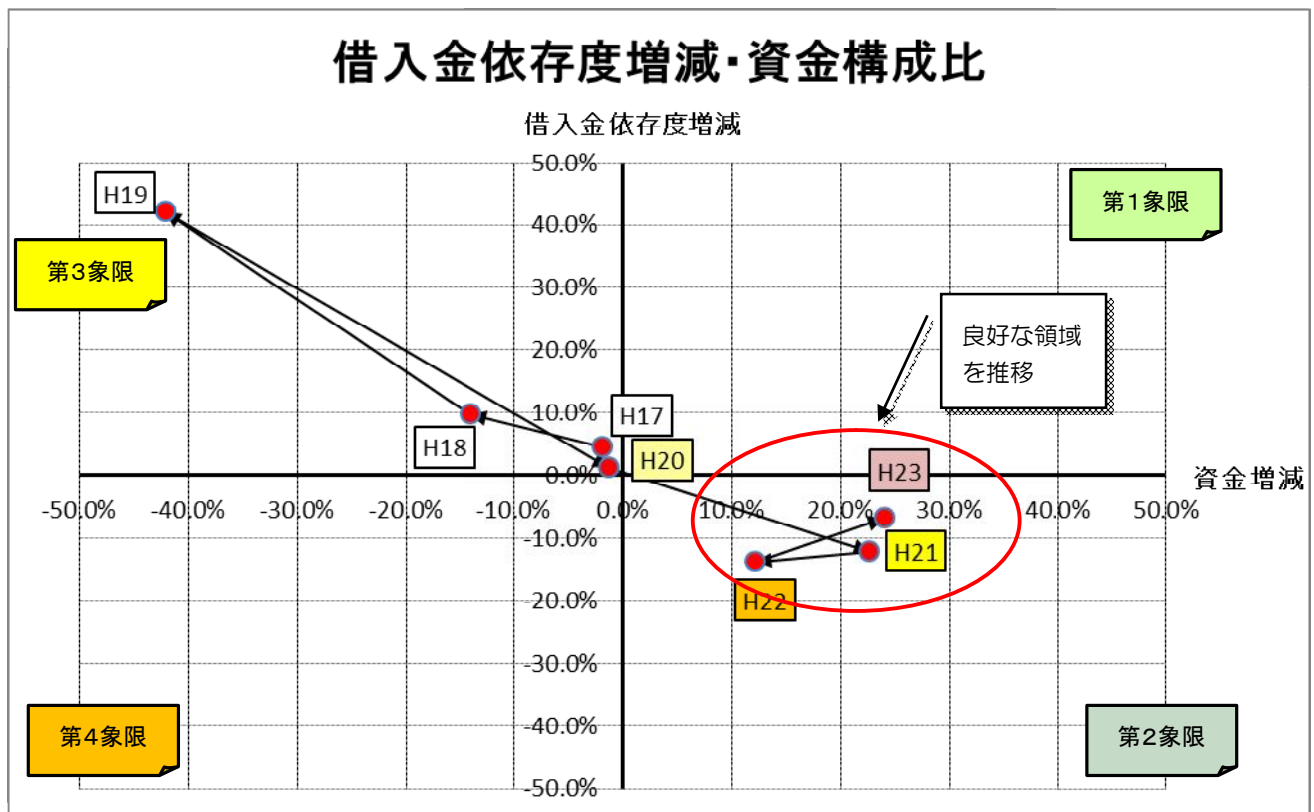
資金(純資産)の黒字は、資産の取得や借入金ほか負債の減少のため消化されている場合があり、単純に現金預金の増加とは関連しない点、留意する必要がある。

借入金依存度は、

$$\text{借入金依存度} = \frac{\text{一時借入金} + \text{長期借入金} + \text{借入資本金}}{\text{総資産}}$$

で計算している。借入金依存度が 100%を超える場合、総資産をもっても借入債務を補いきれず、借入債務超過状態を示していることになる。

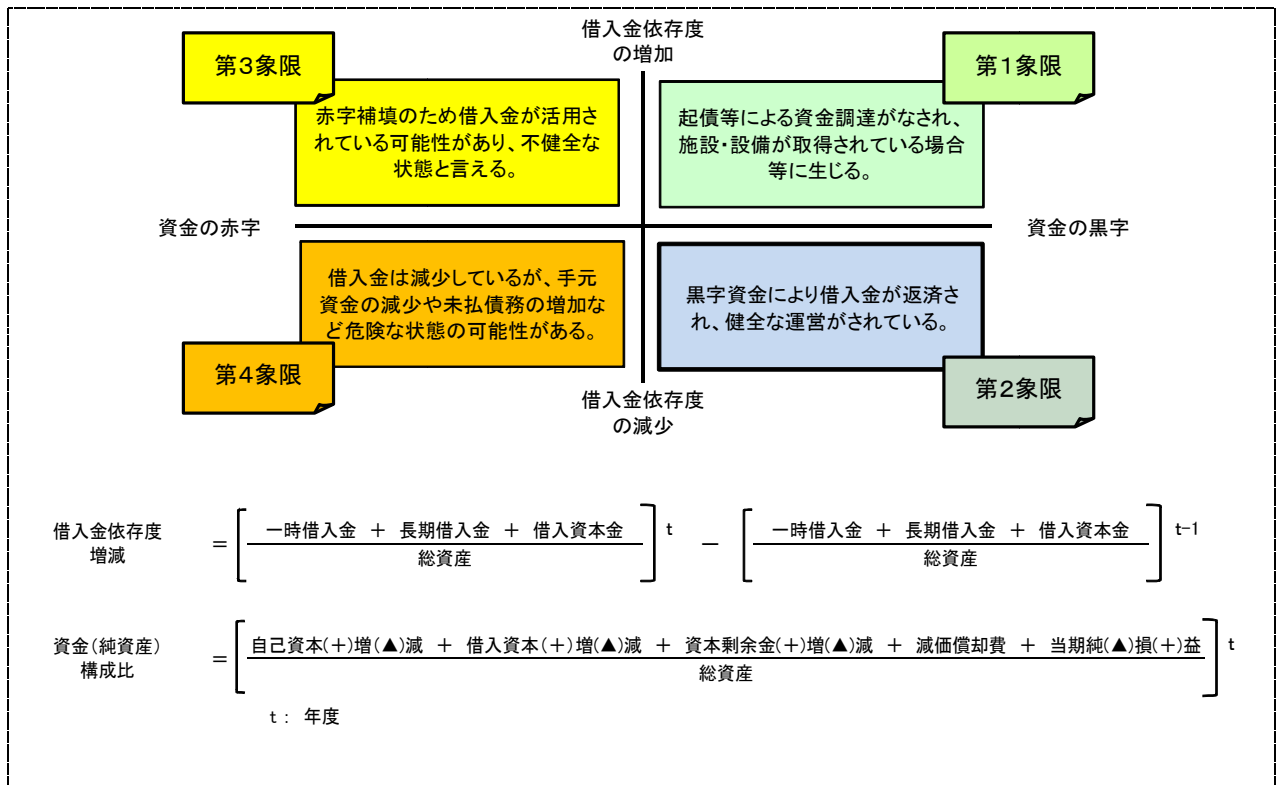
下図は、資金(純資産)構成比と借入金依存度増減の関係を示したものである。



要意的な領域 (第3象限) から平成 21 年度以降は、安定的な領域 (第2象限) で推移している。

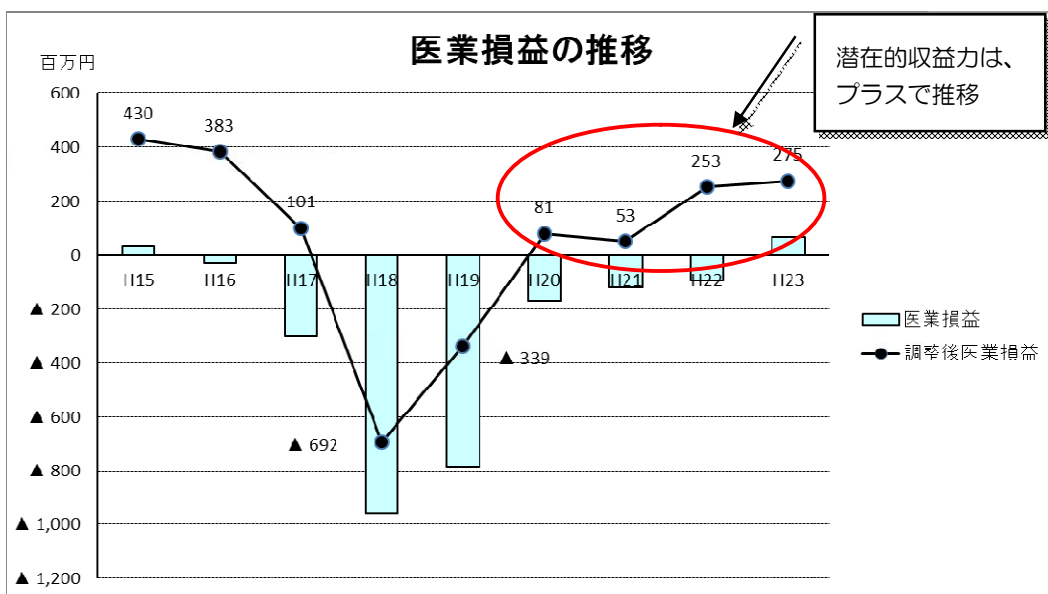
【解説】

資金(純資産)構成比と借入金依存度増減の関係を象限別に理解すると下記のとおりとなる。



本業の業績を表す医業損益の推移は、下図の棒グラフのとおりである。医業損益は、平成 16 年以降赤字を示しており、医業（本業）で利益を出せない状態であったが、平成 23 年度は、平成 15 年度以来の黒字を示している。

また、平準化した収益力を表す調整後医業損益（調整後医業損益については、解説参照）を見ると、平成 20 年度以降黒字化（赤枠）しており、特に平成 22 年度は、大幅に改善していることから、潜在的収益力が改善していると評価できる。



【解説】

医業損益は、医業収益から医業費用を控除して求められる損益であり、医業(本業)の業績を示すと言われている。しかし、公立病院の場合、救急医療や周産期医療、僻地医療など不採算部門を運営するため、医業収益に不採算部門の支援のため、他会計負担金が計上されている。また、退職給与金、減価償却費、資産減耗損は、過去の意思決定に基づく経費や臨時的な経費であり、現経営陣にとって管理不能コストともいえる。そこで、医業損益から他会計負担金、退職給与金、減価償却費、資産減耗損の影響を排除したものを調整後医業損益として示している。調整後医業損益は、管理不能コスト、臨時変動的な項目を除外しているため、より潜在的な収益力を表していると言える。しかし、医業の不採算部門の多寡により、影響を受けるため、高額であれば良いと言えない点留意する必要がある。

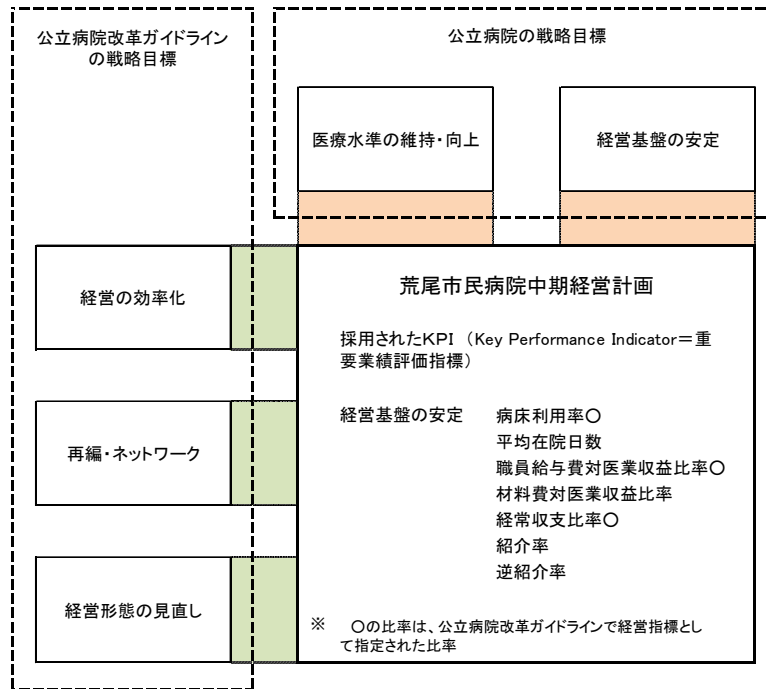
I -3. 荒尾市民病院の対応

市民病院は、厳しい経営状況を踏まえ、平成 20 年度公立病院特例債 14 億円を発行し、不良債務を圧縮するとともに、改革ガイドラインに準拠した、「荒尾市民病院中期経営計画(平成 21 年度から平成 25 年度まで)」(以下、中期経営計画)を策定し、今後 5 年間の経営改革計画を公表している。

中期経営計画は、改革ガイドラインが示す「経営の効率化」、「再編・ネットワーク」、「経営形態の見直し」という 3 つの改革テーマに基づき、地域に必要な医療提供機関として「医療の水準の維持・向上」を目指すとともに、限られた経営資源を効率的に活用し、「経営基盤の安定」を進めていくことを戦略目標として策定されている。

しかし、「医療の水準の維持・向上」と「経営基盤の安定」は、しばしば二律背反の関係になる場合が多く、両者の目標達成には、車の両輪のごとくバランスが重要であることに留意する必要がある。

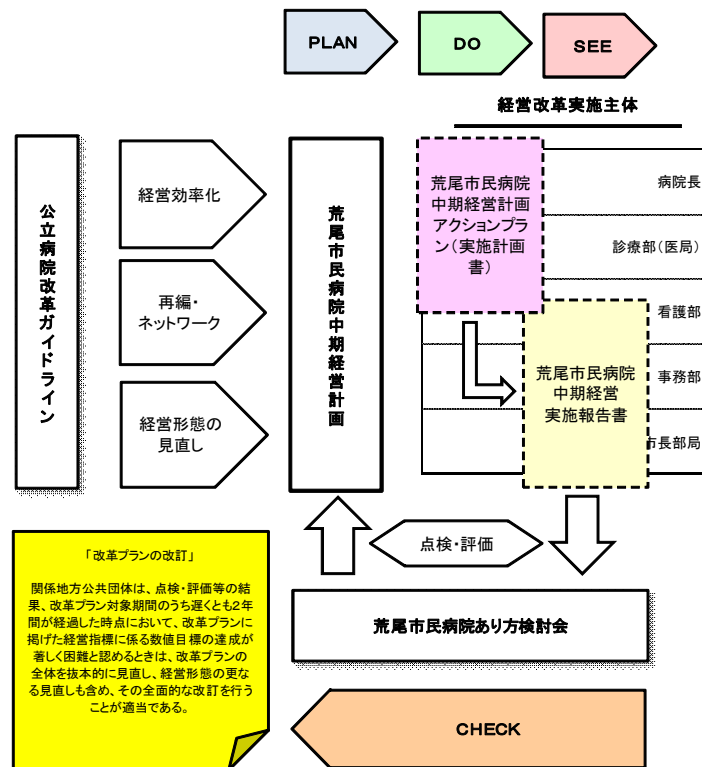
荒尾市民病院中期経営計画の構成



また、平成 20 年度に公表された中期経営計画に対応し、平成 21 年 8 月に市民病院が地域の中で果たすべき医療を安定的かつ継続的に提供していくための検討会として「荒尾市民病院あり方検討会」（以下、あり方検討会）が設置され、その所掌事務に「市民病院中期経営計画の実施状況の点検及び評価」に関することが掲げられている。

中期経営計画は、Plan=Do=See=Check Cycle の Plan（計画）に位置づけられるものであり、あり方検討会は、改革サイクルの Check 機能を担っている。役割としては、計画実施状況の点検評価のほか、計画達成が困難な場合、計画見直しの勧告を含むものと考えられる。

荒尾市民病院中期経営計画の遂行における荒尾市民病院あり方検討会の位置



I -4. 本調査報告書の意義

本調査報告書は、中期経営計画の実施 3 年度（平成 23 年度）を終え、決算値の前期比較や中期経営計画の目標値と実績値の比較により「経営の効率化」の観点から分析を行ったものであり、あり方検討会が行う中期経営計画の実施状況の点検及び評価に資するために作成したものである。なお、改革ガイドラインが言う経営の抜本的な改革の観点からは、「経営の効率化」ばかりでなく、「再編・ネットワーク」の進捗状況や「経営形態の見直し」の可否の検討が重要であるが、本調査報告書では、言及していない。

また、調査に当たっては、「Ⅱ. 平成 23 年度決算状況」で平成 22 年度と平成 23 年度の決算値の比較による分析を中心に、「Ⅲ. K P I (Key Performance Indicator＝重要業績評価指標) の推移」では、中期経営計画に記載された K P I の目標と実績の比較を中心に分析を進め今後の課題を洗い出した。

Ⅱ. 平成 23 年度決算状況

Ⅱ-1. 平成 23 年度決算比較

平成 23 年度決算状況を対前年度及び中期経営計画目標と比較したものを下図に示す。

単位: 百万円

	平成20年度 決算	平成21年度 決算	平成22年度 決算	平成23年度			対前年 増減
				目標	決算	増減	
収益	4,495	4,697	4,990	4,766	5,202	436	212
入院収益	3,095	3,185	3,431	3,367	3,608	241	177
年延入院患者数 (人)	76,668	77,870	80,741		82,671		1,930
1日平均患者数 (人)	210	213	221	223	226	3	5
診療単価 (円)	40,271	41,370	42,829	41,257	43,651	2,394	822
平均在院日数 (日)	17.5	18.0	17.6	17.0	17.6	0.6	0.0
病床利用率 (%)	76.7	77.9	80.7	81.4	82.4	1.0	1.7
外来収益	1,095	1,173	1,231	1,089	1,258	169	27
年延外来患者数 (人)	89,752	88,905	86,173		86,378		205
1日平均患者数 (人)	370	369	356	350	340	▲ 10	▲ 16
診療単価 (円)	12,717	13,833	14,218	12,700	14,558	1,858	340
その他医業収益	304	337	328	310	336	26	8
医業外収益	231	301	367	252	264	12	▲ 103
特別利益	0	200	200	261	200	▲ 61	0
収益計	4,726	5,198	5,557	5,279	5,666	387	109
費用	4,661	4,815	5,082	4,776	5,134	358	52
給与費※	2,840	2,929	2,847	2,834	2,803	▲ 31	▲ 44
材料費	949	1,047	1,125	989	1,197	208	72
経費	689	665	867	757	887	130	20
減価償却費	169	161	232	181	224	43	▲ 8
その他費用	12	12	11	15	23	8	12
医業外費用	189	201	175	179	168	▲ 11	▲ 7
特別損失	27	6	11	25	16	▲ 9	5
費用計	4,878	5,024	5,268	4,980	5,318	338	50
当年度純損益	▲ 151	174	289	299	348	49	59

※ 給与費は、決算統計報告による。

累積欠損金	▲ 4,255	▲ 4,080	3,791	▲ 3,823	▲ 3,443	380	637
医業収支比率	96.4%	97.5%	98.2%	99.8%	98.2%	-1.6%	0.7%
経常収支比率	97.4%	99.6%	101.9%	101.3%	101.9%	0.6%	2.3%
繰入金合計	378	702	831	750	626	▲ 124	▲ 76
一般繰入金	378	490	530	490	407	▲ 83	▲ 83
追加繰入金		12	101	60	19	▲ 41	7
特例債返還繰入金		200	200	200	200	0	0

医業収益は、対目標では、436 百万円、対前年決算では、212 百万円、改善している。一方、医業費用は、対目標で 358 百万円、対前年決算では、52 百万円悪化している。最終的な収益的収支差額は、対目標では、49 百万円改善、対前年決算でも 59 百万円改善しており、単純に決算状況を見る限り経営改善効果が表れていると言える。

Ⅱ-2. 裁量的項目による比較分析

公立病院は、民間病院と異なり地域医療の中核病院として、不採算部門も実施しなければならず単に決算書の比較を持って業績の善し悪しを論じることができない点、留意しなければならない。

そもそも、公立病院の経営は、不採算部門を含め経営を維持するため一般会計からの繰入金を前提としており、決算書の分析に当たっては、繰入金や補助金等の行政からの支援収入並びに病院経営者にとって管理不能コストの取り扱いについて十分検討し考慮する必要がある。

そこで、平成 23 年度決算を以下の項目に分類し比較することにする。

- (1) 事業収支項目 病院事業の実施に関連し発生する収支項目
 - ① 裁量的項目 病院経営者の裁量により管理可能な収支項目
 - ② 拘束的項目 過去の意思決定に起因するものや、コントロール不能な外部要因により生じる収支項目であり、病院経営者にとって短期的には管理不能な収支項目
- (2) 行政収支項目 繰出金や補助金など行政サイドの裁量で決定する項目
- (3) 財務収支項目 借入金の残高に関連し発生する支出項目

平成23年度決算

単位:円

勘定科目	合計	経営収支		行政収支	財務収支
		裁量的項目	拘束的項目		
医療収入	5,201,738,117	5,008,468,117	0	193,270,000	0
入院収益	3,608,707,737	3,608,707,737			
外来収益	1,257,520,433	1,257,520,433			
その他医療収益	335,509,947	142,239,947		193,270,000	
医療外収入	264,356,497	21,627,515	0	242,728,982	0
他会計補助金	130,987,704	0		130,987,704	
国県補助金	9,001,278	0		9,001,278	
他会計負担金	102,740,000	0		102,740,000	
その他医療外収益	21,627,515	21,627,515			
特別利益	200,075,000	75,000		200,000,000	
病院事業収益合計	5,666,169,614	5,030,170,632	0	635,998,982	0
医療費用	5,133,861,972	4,721,775,473	412,086,499	0	0
給与費	3,101,904,581	2,814,192,595	287,711,986		
材料費	1,196,408,318	1,196,408,318			
経費	588,263,959	588,263,959			
減価償却費	224,109,877	111,119,410	112,990,467		
資産減耗費	11,384,046	0	11,384,046		
研究研修費	11,791,191	11,791,191			
医療外費用	168,114,984	85,145,460	28,034,144	0	54,935,380
企業債利息	40,468,216	0			40,468,216
一時・長期借入金利息	14,467,164	0			14,467,164
雑損失	113,179,604	85,145,460	28,034,144		
特別損失	15,604,705	0	15,604,705		
病院事業費用合計	5,317,581,661	4,806,920,933	455,725,348	0	54,935,380
差引:収支差額	348,587,953	223,249,699	▲ 455,725,348	635,998,982	▲ 54,935,380

<<内訳>>

給与費	退職給与金	200,000,000
	退職給与引当金繰入	
	共済掛金の追加掛金	87,711,986
減価償却費	平成20年度以前取得分	112,990,467
雑損失	建設改良費に係る対象外仕入税額控除額	28,034,144
特別損失	過年度損益修正損	15,604,705

《参考》平成22年度決算

単位:円

勘定科目	合計	経営収支		行政収支	財務収支
		裁量の項目	拘束の項目		
医療収入	4,989,924,630	4,800,503,630	0	189,421,000	0
入院収益	3,430,412,221	3,430,412,221			
外来収益	1,231,213,345	1,231,213,345			
その他医療収益	328,299,064	138,878,064		189,421,000	
医療外収入	367,312,473	24,053,882	0	343,258,591	0
他会計補助金	209,195,000	0		209,195,000	
国県補助金	10,536,591	0		10,536,591	
他会計負担金	123,527,000	0		123,527,000	
その他医療外収益	24,053,882	24,053,882			
特別利益	200,027,160	27,160		200,000,000	
病院事業収益合計	5,557,264,263	4,824,584,672	0	732,679,591	0
医療費用	5,082,256,884	4,558,799,026	523,457,858	0	0
給与費	3,108,507,439	2,722,084,548	386,422,891		
材料費	1,125,027,950	1,125,027,950			
経費	605,066,189	605,066,189			
減価償却費	232,264,757	95,865,555	136,399,202		
資産減耗費	635,765	0	635,765		
研究研修費	10,754,784	10,754,784			
医療外費用	174,573,341	83,524,505	5,261,516	0	85,787,320
企業債利息	69,123,099	0			69,123,099
一時・長期借入金利息	16,664,221	0			16,664,221
雑損失	88,786,021	83,524,505	5,261,516		
特別損失	10,838,910	0	10,838,910		
病院事業費用合計	5,267,669,135	4,642,323,531	539,558,284	0	85,787,320
差引: 収支差額	289,595,128	182,261,141	▲ 539,558,284	732,679,591	▲ 85,787,320

《内訳》

給与費	退職給与金	302,605,984
	共済掛金の追加掛金	83,816,907
減価償却費	平成20年度以前取得分	136,399,202
雑損失	建設改良費に係る対象外仕入税額 控除額	5,261,516
特別損失	過年度損益修正損	10,838,910

《参考》平成21年度決算

単位:円

勘定科目	合計	事業収支		行政収支	財務収支
		裁量の項目	拘束の項目		
医療収益	4,697,055,475	4,491,923,475	0	205,132,000	0
入院収益	3,185,548,123	3,185,548,123			
外来収益	1,173,992,186	1,173,992,186			
その他医療収益	337,515,166	132,383,166		205,132,000	
医療外収益	301,664,583	12,869,434	0	288,795,149	0
他会計補助金	139,036,000			139,036,000	
国県補助金	10,740,149			10,740,149	
他会計負担金	139,019,000			139,019,000	
その他医療外収益	12,869,434	12,869,434			
特別利益	200,024,300	24,300		200,000,000	
病院事業収益合計	5,198,744,358	4,504,817,209	0	693,927,149	0
医療費用	4,815,588,444	4,297,252,067	451,853,377	66,483,000	0
給与費	2,929,099,137	2,640,656,003	288,443,134		
材料費	1,047,145,725	1,047,145,725			
経費	665,870,910	599,387,910		66,483,000	
減価償却費	161,269,221		161,269,221		
資産減耗費	2,141,022		2,141,022		
研究研修費	10,062,429	10,062,429			
医療外費用	201,585,459	80,334,604	33,210,601	0	88,040,254
企業債利息	69,842,911				69,842,911
一時・長期借入金利息	18,197,343				18,197,343
雑損失	113,545,205	80,334,604	33,210,601		
特別損失	6,994,490		6,994,490		
病院事業費用合計	5,024,168,393	4,377,586,671	492,058,468	66,483,000	88,040,254
差引: 収支差額	174,575,965	127,230,538	▲ 492,058,468	627,444,149	▲ 88,040,254

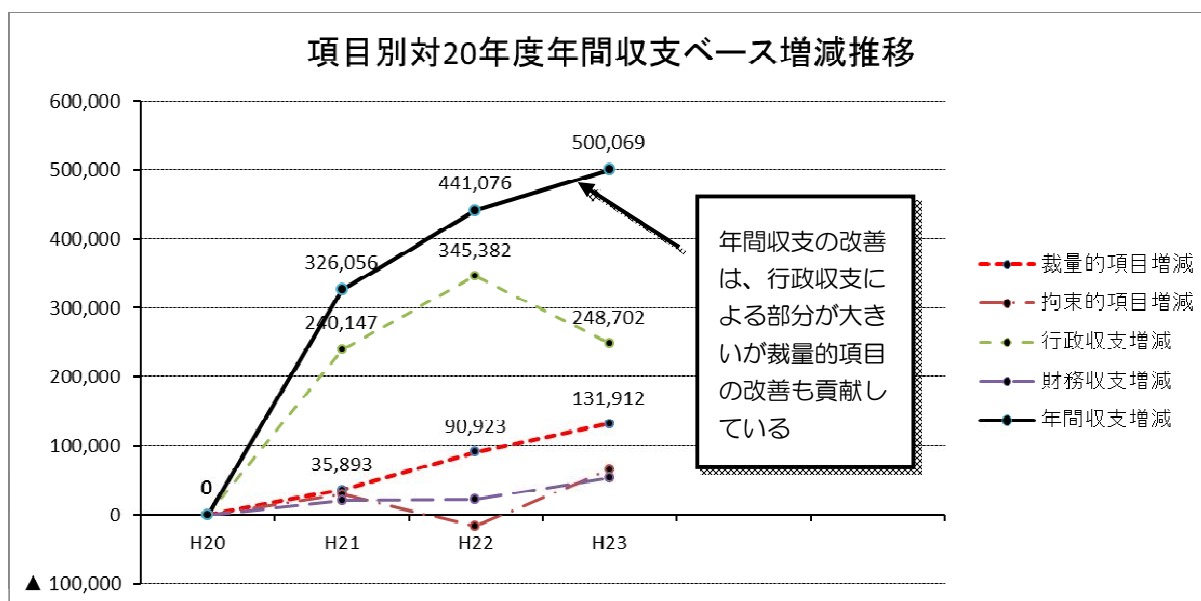
《内訳》

給与費	退職給与金	213,786,860
	共済掛金の追加掛金	74,656,274
減価償却費	平成20年度以前取得分	161,269,221
経費	補正予算に伴う修繕費	66,483,000
雑損失	建設改良費に係る対象外仕入税額 控除額	33,210,601
特別損失	過年度損益修正損	6,994,490

各項目別の収支差額を比較する。

単位:円

項目	平成20年度	平成21年度	平成22年度(a)	平成23年度(b)	増減(b)-(a)
裁量的項目収支差額	91,337,509	127,230,538	182,261,141	223,249,699	40,988,558
拘束的項目収支差額	▲ 521,988,419	▲ 492,058,468	▲ 539,558,284	▲ 455,725,348	83,832,936
行政収支差額	387,296,823	627,444,149	732,679,591	635,998,982	▲ 96,680,609
財務収支差額	▲ 108,127,552	▲ 88,040,254	▲ 85,787,320	▲ 54,935,380	30,851,940
年間収支差額	▲ 151,481,639	174,575,965	289,595,128	348,587,953	58,992,825



裁量的収支差額は、確実に改善しており、全体として改善傾向が続いていることが分かる。

裁量的項目の内容を前期決算と比較する。

単位:円

勘定科目	裁量的項目				増減(b)-(a)
	平成20年度	平成21年度	平成22年度(a)	平成23年度(b)	
医業収益	4,306,528,460	4,491,923,475	4,800,503,630	5,008,468,117	207,964,487
入院収益	3,095,628,065	3,185,548,123	3,430,412,221	3,608,707,737	178,295,516
外来収益	1,095,652,084	1,173,992,186	1,231,213,345	1,257,520,433	26,307,088
その他医業収益	115,248,311	132,383,166	138,878,064	142,239,947	3,361,883
医業外収益	12,954,628	12,869,434	24,053,882	21,627,515	▲ 2,426,367
その他医業外収益	12,954,628	12,869,434	24,053,882	21,627,515	▲ 2,426,367
特別利益		24,300	27,160	75,000	47,840
病院事業収益合計	4,319,483,088	4,504,817,209	4,824,584,672	5,030,170,632	205,585,960
医業費用	4,150,947,711	4,297,252,067	4,558,799,026	4,721,775,473	162,976,447
給与費	2,521,927,333	2,640,656,003	2,722,084,548	2,814,192,595	92,108,047
材料費	949,962,592	1,047,145,725	1,125,027,950	1,196,408,318	71,380,368
経費	669,399,612	599,387,910	605,066,189	588,263,959	▲ 16,802,230
減価償却費			95,865,555	111,119,410	15,253,855
研究研修費	9,658,174	10,062,429	10,754,784	11,791,191	1,036,407
医業外費用	77,197,868	80,334,604	83,524,505	85,145,460	1,620,955
雑損失	77,197,868	80,334,604	83,524,505	85,145,460	1,620,955
特別損失					0
病院事業費用合計	4,228,145,579	4,377,586,671	4,642,323,531	4,806,920,933	164,597,402
差引:収支差額	91,337,509	127,230,538	182,261,141	223,249,699	40,988,558

医業収支比率 :	103.7%	104.5%	105.3%	106.1%	0.8%	改善
給与費対医業収益比率 :	58.6%	58.8%	56.7%	56.2%	-0.5%	改善
材料費対医業収益比率 :	22.1%	23.3%	23.4%	23.9%	0.5%	悪化

裁量的項目における収支差額は、前期と比較し 40 百万円改善しており、医業収益比率は、前年度に引き続き 0.8%の改善している。

しかし、給与費対医業収益比率は改善されたものの材料費対医業収益比率は、悪化している。

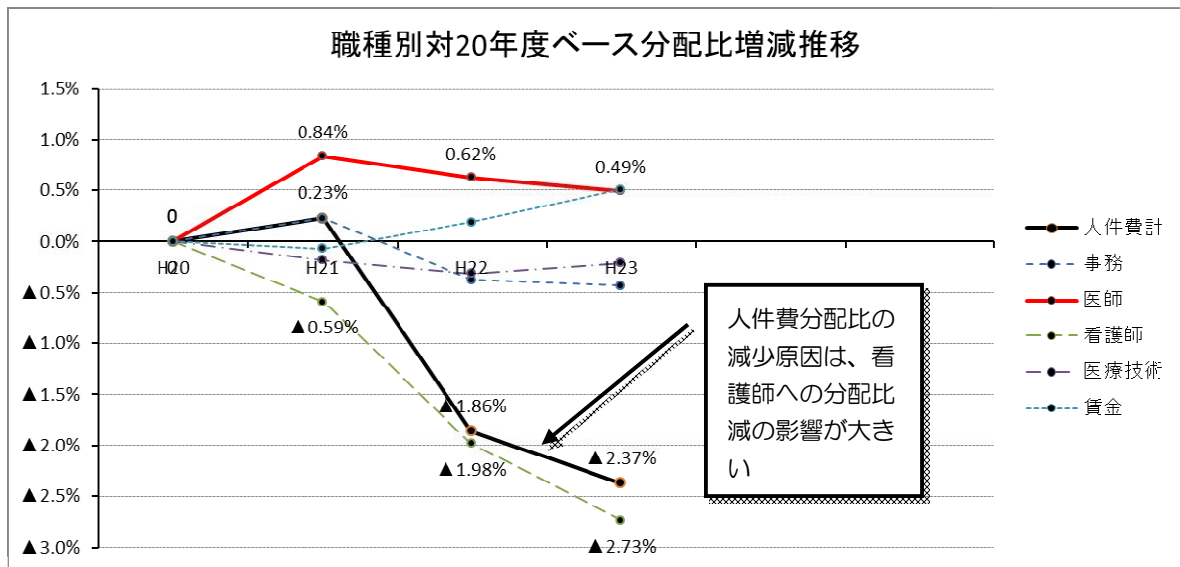
II-3. 人件費の比較分析

平成 23 年度決算で人件費の職種別内訳を比較すると、分配比が事務では 0.1%、医師では 0.1%、看護師では 0.8%改善しており、人件費全体では、人件費分配比（56.2%）が 0.5%改善している。

一方、限界値（増減値）で見ると、医業収益の増収額 207 百万円のうち、医師報酬に 19.3%分配され、分配比が上昇している。これは医師が増員されたことの影響である。

単位:円

勘定科目	平成20年度		平成21年度		平成22年度		平成23年度		増減	限界分析	
	決算額	分配比	決算額(a)	分配比	決算額(b)	分配比	決算額(b)	分配比		増減(b)-(a)	分配比
医業収益	4,306,528,460	100.0%	4,491,923,475	100.0%	4,800,503,630	100.0%	5,008,468,117	100.0%		207,964,487	100.0%
職種別人件費	2,356,339,009	54.7%	2,470,990,228	55.0%	2,528,516,874	52.7%	2,596,144,989	51.8%	-0.8%	57,526,646	27.7%
事務	139,211,475	3.2%	155,373,072	3.5%	137,271,582	2.9%	140,471,053	2.8%	-0.1%	▲ 18,101,490	-8.7%
医師	665,405,039	15.5%	731,667,905	16.3%	771,730,027	16.1%	798,559,782	15.9%	-0.1%	40,062,122	19.3%
うち、派遣医師報酬	99,648,700	2.3%	108,486,242	2.4%	97,386,807	2.0%	99,833,127	2.0%	0.0%	▲ 11,099,435	-5.3%
看護師	1,238,391,473	28.8%	1,265,229,843	28.2%	1,285,283,815	26.8%	1,303,289,272	26.0%	-0.8%	20,053,972	9.6%
医療技術	313,331,022	7.3%	318,719,408	7.1%	334,231,450	7.0%	353,824,882	7.1%	0.1%	15,512,042	7.5%
賃金	165,588,324	3.8%	169,655,775	3.8%	193,567,674	4.0%	218,047,606	4.4%	0.3%	23,911,899	11.5%
人件費計	2,521,927,333	58.6%	2,640,646,003	58.8%	2,722,084,548	56.7%	2,814,192,595	56.2%	-0.5%	81,438,545	39.2%

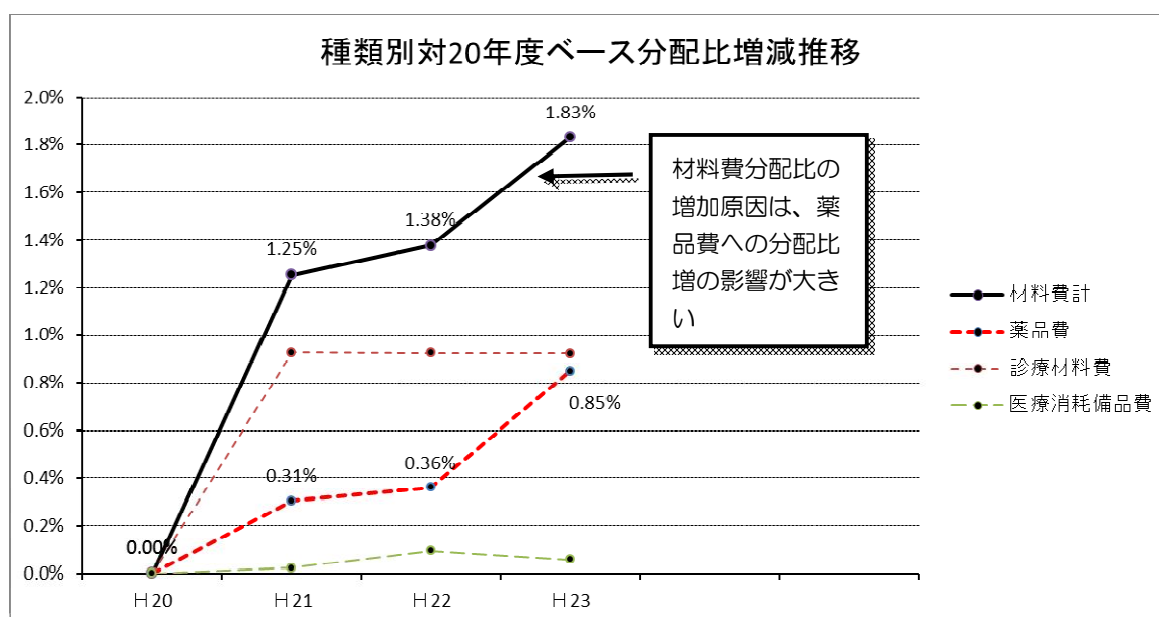


II-4. 材料費の比較分析

平成 23 年度決算で材料費の区分別内訳を比較すると、分配比が薬品費で 0.5%悪化しており、材料費全体では、材料費分配比（23.9%）が 0.5%悪化している。

一方、限界値（増減値）で見ると、医業収益の増収額 207 百万円のうち、薬品費に 24.8%、診療材料費に 10.3%分配されており、材料費への分配額が悪化している。

勘定科目	平成20年度		平成21年度		平成22年度		平成23年度			限界分析	
	決算額	分配比	決算額(a)	分配比	決算額(b)	分配比	決算額(b)	分配比	増減	増減(b)-(a)	分配比
医業収益	4,306,528,460	100.0%	4,491,923,475	100.0%	4,800,503,630	100.0%	5,008,468,117	100.0%		207,964,487	100.0%
薬品費	543,606,708	12.6%	580,717,726	12.9%	623,192,535	13.0%	674,745,797	13.5%	0.5%	51,553,262	24.8%
診療材料費	403,920,354	9.4%	462,938,324	10.3%	494,632,175	10.3%	515,969,771	10.3%	0.0%	21,337,596	10.3%
医療消耗備品費	2,435,530	0.1%	3,489,675	0.1%	7,203,240	0.2%	5,692,750	0.1%	0.0%	▲ 1,510,490	-0.7%
材料費計	949,962,592	22.1%	1,047,145,725	23.3%	1,125,027,950	23.4%	1,196,408,318	23.9%	0.5%	71,380,368	34.3%



※ 平成 20 年度までリース機材に含め賃借料で処理されていた診療材料(賃借料として一括請求されているため、診療材料の金額は不明。)が、平成 21 年度から診療材料費で処理されている。このため、平成 20 年度と比較する場合、賃借料と診療材料費の調整が必要となる。21 年度は、診療材料費で処理した額は、33,165,030 円である。

Ⅲ. KPI (Key Performance Indicator=重要業績評価指標) の推移

Ⅲ-1. 各KPIの関連

中期経営計画では、経営改善の指標¹として以下の5つのKPI (Key Performance Indicator=重要業績評価指標) を定めている。

- (1) 病床利用率
- (2) 平均在院日数
- (3) 職員給与費対医業収益比率
- (4) 材料費対医業収益比率
- (5) 経常収支比率

経営指標 (荒尾市民病院中期経営計画 (表16)より抜粋)

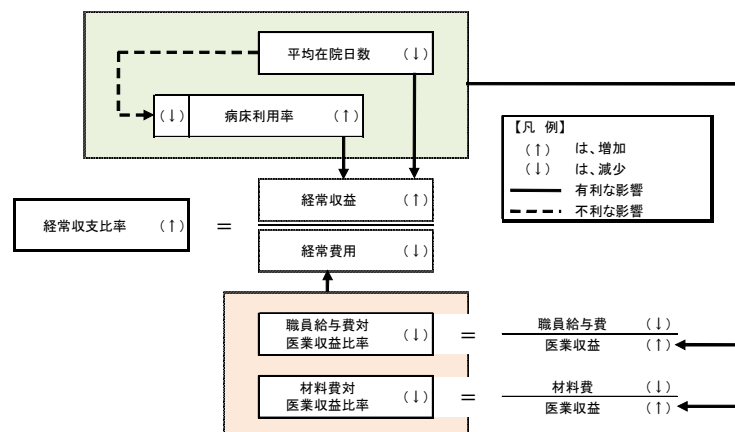
単位: %

項目	年度	19年度 実績	20年度 予想	21年度 目標	22年度 目標	23年度 目標	24年度 目標	25年度 目標	全国 平均
病床利用率		66.2	74.8	78.5	81.4	81.4	81.4	81.4	81.1
平均在院日数		17.7	17.2	17.0	17.0	17.0	16.0	15.0	
職員給与費対医業収益比率		70.2	65.3	62.1	59.1	59.5	58.6	57.9	58.2
材料費対医業収益比率		22.8	21.5	21.3	21.0	20.8	20.5	20.3	24.9
経常収支比率		78.1	92.3	96.8	100.7	101.3	103.2	104.5	102.0

この5つの指標のうち、最も重要な指標 (KPI) は、経常収支比率である。

経常収支比率は、経営効率化の目標指標であり100%超を維持しなければ、市民病院の経営安定化は望めないものとなる。これに対し、病床利用率、平均在院日数の改善は、収益の向上に貢献する指標となり、職員給与費対医業収益比率、材料費対医業収益比率の改善は、費用の削減に貢献する指標となる。

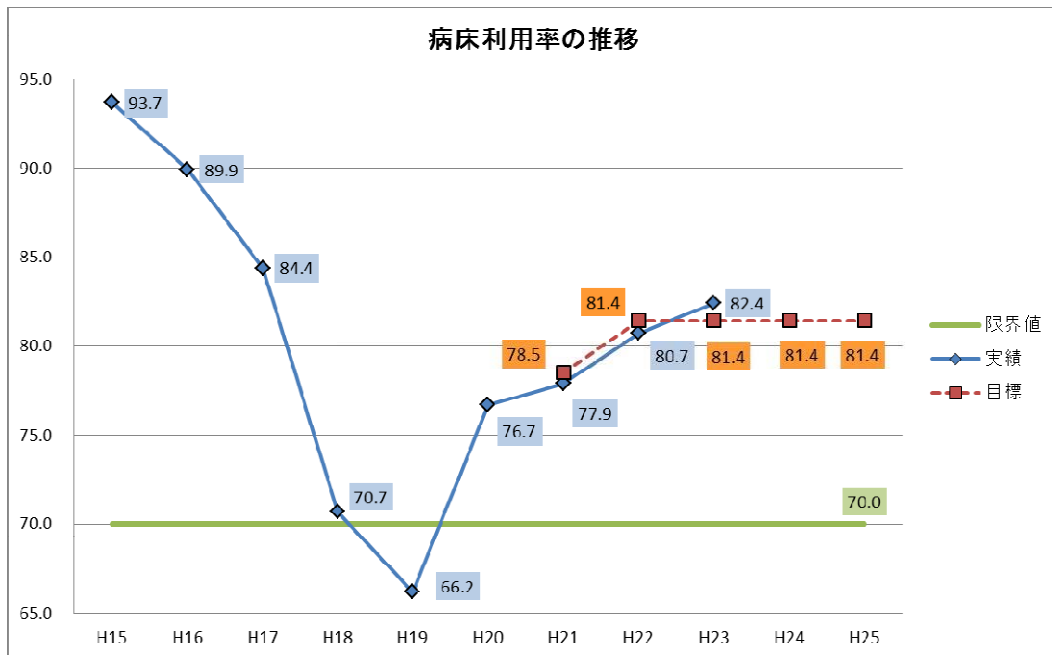
5つの指標の関連を以下に示す。



¹ 経営改善指標

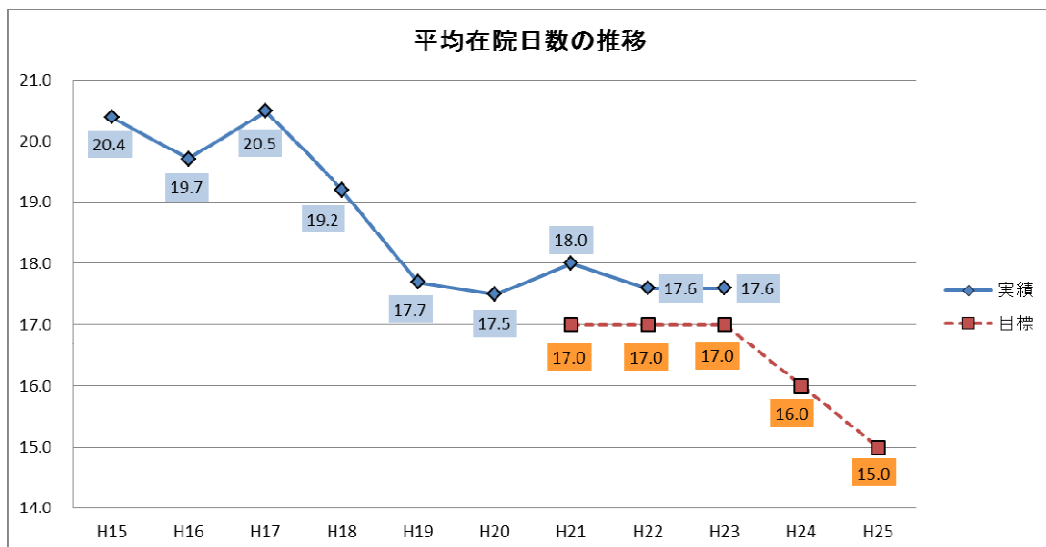
「改革ガイドライン」では、経営指標として、経常収支比率、職員給与費対医業収益比率、及び病床利用率については必須の指標としている。

Ⅲ-2. 病床利用率



病床利用率²の目標値は、81.4%であるが、実績値は、82.4%であり、目標に到達している。

Ⅲ-3. 平均在院日数

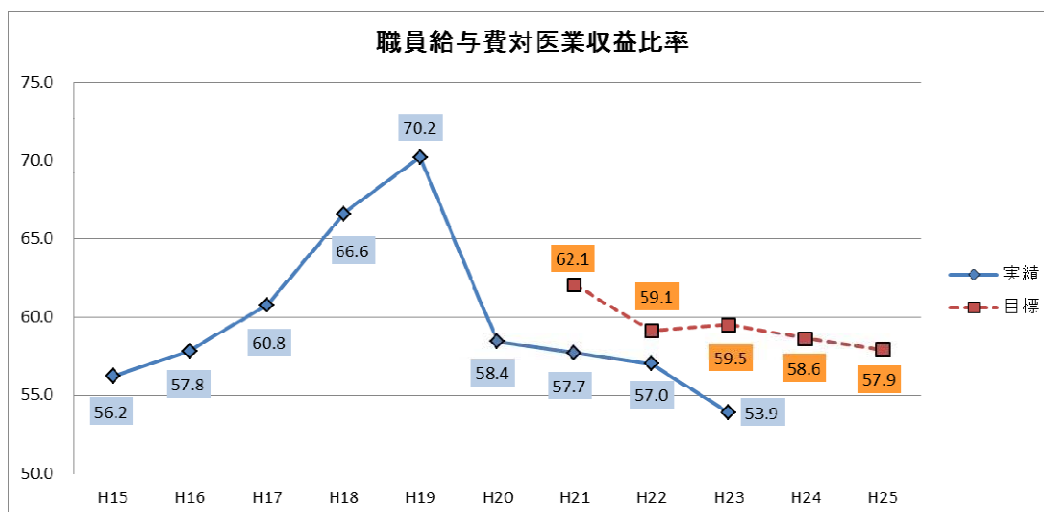


平均在院日数の目標値は、17 日であるが、実績値は、17.6 日であり、目標に到達していない。

² 病床利用率が特に低水準である病院における取組（改革ガイドライン：より）

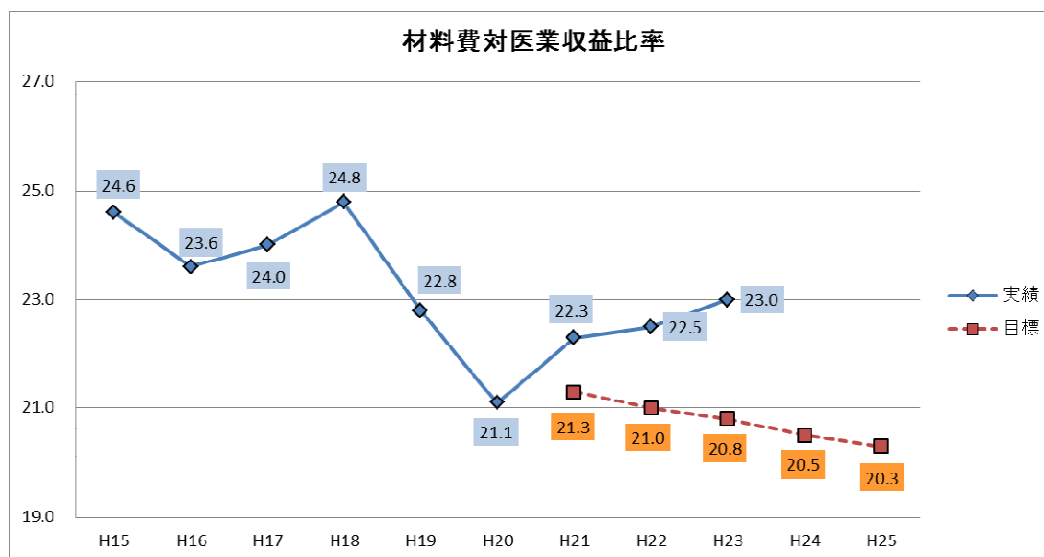
一般病床及び療養病床の病床利用率がおおむね過去3年間連続して70%未満となっている病院については、本改革プランにおいて、病床数の削減、診療所化等の抜本的な見直しを行うことが適当である。その際、病床数が過剰な二次医療圏内に複数の公立病院が所在する場合には、後掲の再編・ネットワーク化により過剰病床の解消を目指すべきである。

Ⅲ-4. 職員給与費対医業収益比率



職員給与費対医業収益比率の目標値は、59.5%であるが、実績値は、53.9%であり、目標に到達していない。

Ⅲ-5. 材料費対医業収益比率

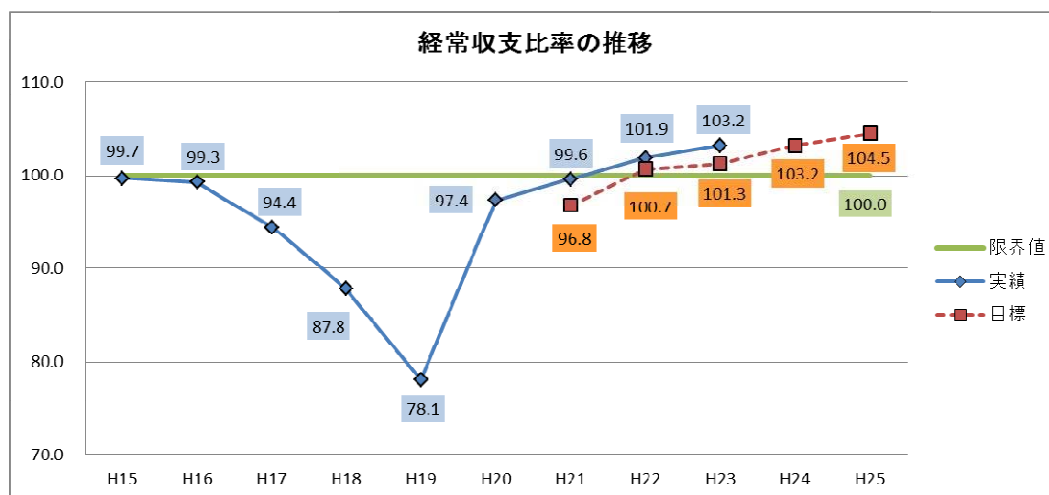


材料費対医業収益比率の目標値は、20.8%であるが、実績値は、23.0%であり、目標に到達していない。

《参考》

Ⅱ-4. 材料費の比較分析で述べた賃借料で処理されていた診療材料に係る補正を行った場合、平成 21 年度の材料費対医業収益比率は、21.6%となる。

Ⅲ-6. 経常収支比率



経常収支比率は、100%で収支が均衡するが、「経営の効率化」のためには、100%超が必須となる。平成 23 年度は、経常収支比率の目標値 101.3%に対し、実績値が 103.2%であり、100%を超過するとともに目標に到達している。

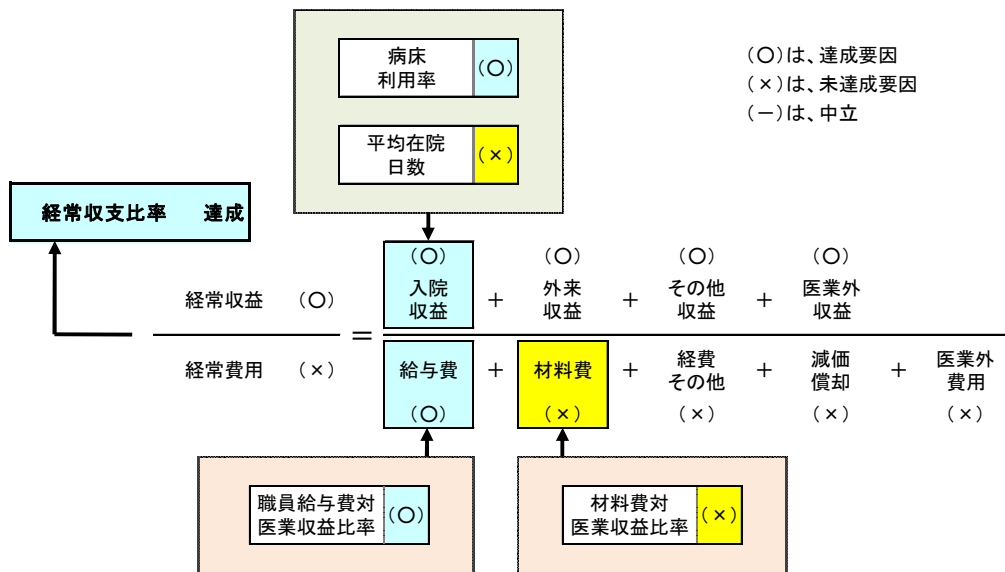
経営効率化の最終指標である経常収支比率が目標値を上回っていることから、平成 23 年度の中期経営計画の目標は達成されたことになる。これは、「Ⅱ-1. 平成 23 年度決算比較」でも述べたとおりである。

しかし、他の経営指標との関連で見ると経常収支比率の達成は、中期経営計画が目指す方向性での経営効率化によりもたらされたものでないことが分かる。

経常収益の増加は、診療単価と平均患者数の向上が貢献していることがわかる。

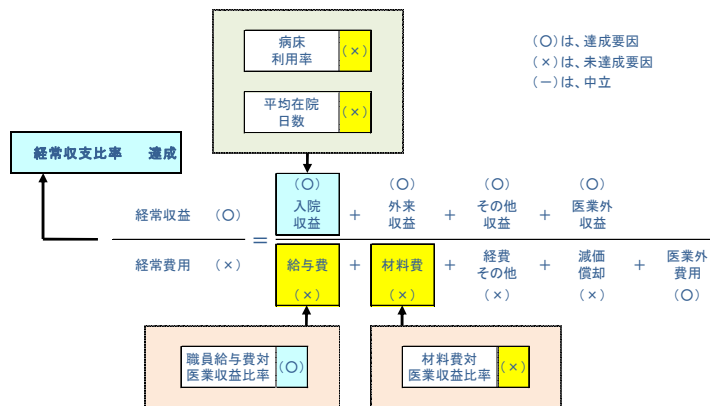
一方、経常費用の増加は、給与費の改善が見られるものの、材料費、経費及び減価償却費の増加の影響が大きいなものとなっている。

平成22年度実績

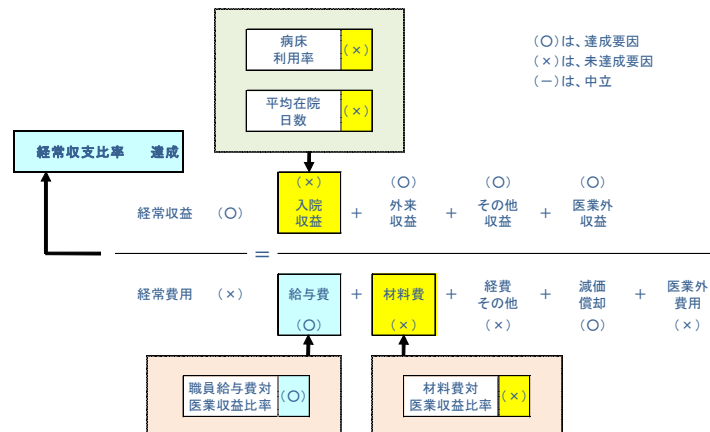


過年度と比較すると達成項目（水色）が増えていることがわかる。

《参考》 平成22年度実績



《参考》 平成21年度実績



単位: 百万円

		平成21年度		平成22年度		平成23年度			
		決算	評価	決算	評価	目標	決算	増減	
経常収支	経常収益								
	医業収益	4,697	○	4,990	○	4,766	5,202	436	○
	入院収益	3,185	×	3,431	○	3,367	3,608	241	○
	1日平均患者数 (人)	213	×	221	×	223	225	2	○
	診療単価 (円)	41,370	○	42,829	○	41,257	43,944	2,687	○
	平均在院日数 (日)	18.0	×	17.6	×	17.0	17.6	0.6	×
	病床利用率 (%)	77.9	×	80.7	×	81.4	82.4	1.0	○
	外来収益	1,173	○	1,231	○	1,089	1,258	169	○
	1日平均患者数 (人)	369	○	356	○	350	354	4	○
	診療単価 (円)	13,833	○	14,218	○	12,700	14,629	1,929	○
	その他医業収益	337	○	328	○	310	336	26	○
	医業外収益	301	○	367	○	252	264	12	○
	経常収益計	4,998	○	5,357	○	5,018	5,466	448	○
	経常費用								
医業費用	4,815	—	5,082	×	4,776	5,134	358	×	
給与費	2,708	○	2,847	×	2,834	2,803	▲ 31	○	
材料費	1,047	×	1,125	×	989	1,197	208	×	
経費	886	×	867	×	757	887	130	×	
減価償却費	161	○	232	×	181	224	43	×	
その他費用	12	○	11	○	15	23	8	×	
医業外費用	201	×	175	○	179	168	▲ 11	○	
経常費用計	5,016	×	5,257	×	4,955	5,302	347	×	
経常損益	▲ 18		100		63	164	101		
経常収支比率		99.6%	達成	101.9%	達成	101.3%	103.1%	1.8%	達成

- ※ [○]は、経常収支比率の達成要因。
- [×]は、経常収支比率の未達成要因。
- [—]は、経常収支比率に対し中立。
- ※ 目標の給与費は、決算統計上の数値が使用されている。

	補正前 (決算額)	補正後
給与費	2,929	2,708
経費	665	886

収益面の項目について、改善効果を表す○水色が増加している。費用面について改善の必要性がある。

IV. おわりに

平成 23 年度決算値を見ると、医業収益が 5,202 百万円であり、対前年で 212 百万円の増加、対目標で 436 百万円の増加と良好な結果が出ている。また、最終利益も 348 百万円であり、対前年で 59 百万円の増加、対目標で 49 百万円の増加となり、利益面でも良好な結果で終わっている。

借入金依存度は、101.7%と 100%を超えており借入債務超過状態を示しているが、資金面（純資産ベース）は黒字を達成し、前年に引続き借入金依存度も低下していることから、改善傾向が続いていると評価できる。

さらに、平成 23 年度は、医師の増員がなされ中期経営計画で改善目標であった「医師の過重労働対策」について効果を発揮しており「医療水準の維持・向上」に貢献するとともに医師への分配率の改善から収益面でも貢献しており評価できる。

したがって、平成 23 年度は、中期経営計画の戦略目標である「医療水準の維持・向上」並びに「経営基盤の安定化」のいずれに対しても改善しており、前年度に続き評価できる結果と史料される。

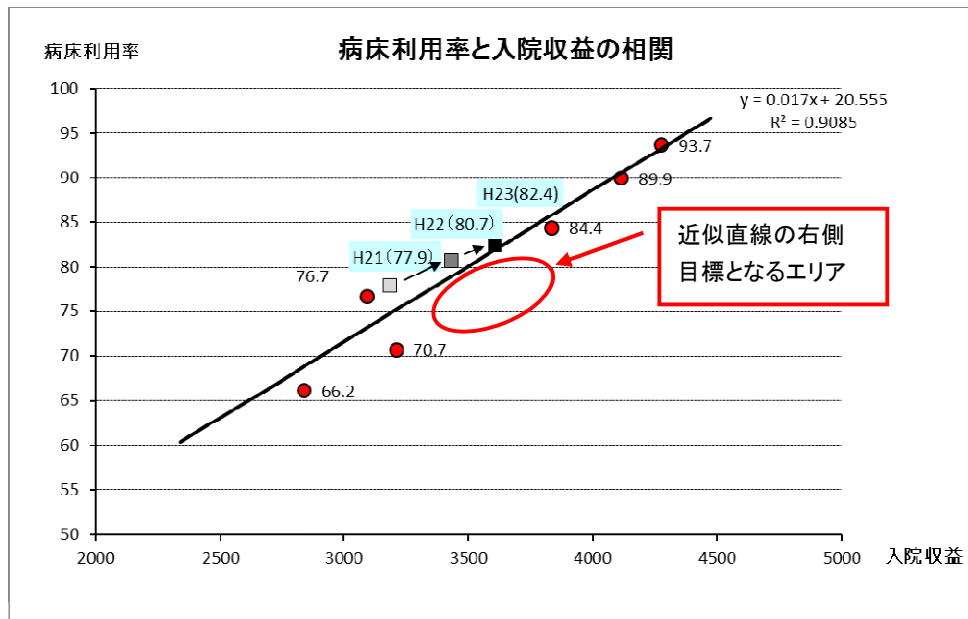
しかし、経営効率化の観点では、以下の課題が解決されておらず留意する必要がある。

改善されるべき課題：

平成 23 年度の増収・増益の結果、最重要 KPI である経常収支比率が目標値を上回る改善を示しており、経営効率化に関しては、評価できる結果となった。

しかし、その他の KPI については、職員給与費対医業収益比率と病床利用率を除き、前年度同様、平均在院日数、材料費対医業収益比率のいずれも目標値に到達していない。材料費への分配率の点から言うと、ゼネリック薬品の活用率の向上や共同仕入れ体制の構築、単価交渉の強化など抜本的な見直しも検討すべきであろう。

また、病床利用率は、改革ガイドラインが指定する経営指標の 1 つであり、病床利用率と入院収益の相関関係からすると目標達成が強く求められる指標である。急性期病床の効率的な活用の観点から平均在院日数を短縮したうえでさらなる病床利用率向上に努力する必要がある。

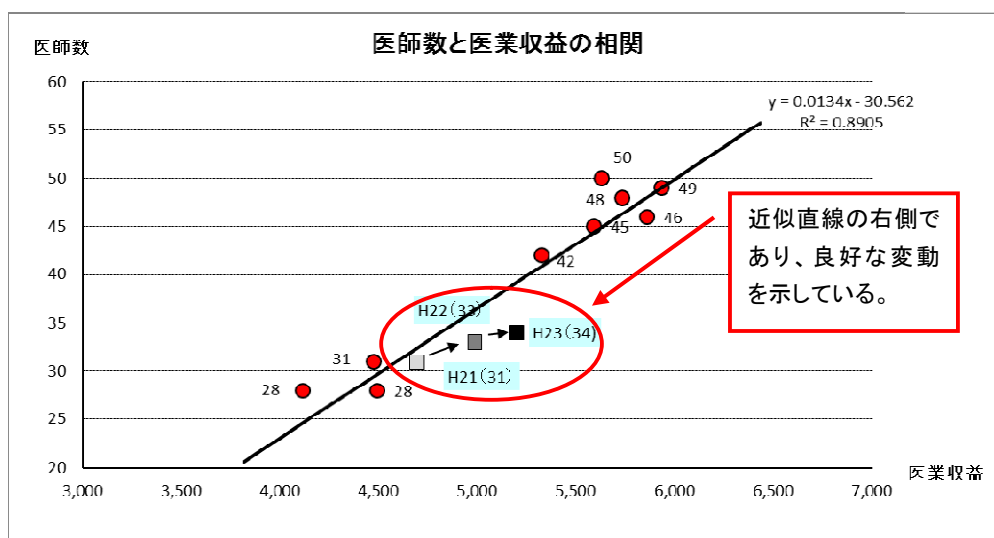


※ 病床利用率と入院収益は、強い相関関係 ($R^2=0.9082$) を有している。

中期経営計画が目指す経営効率化の方向性は、病床利用率、平均在院日数、職員給与費対医業収益比率、材料費対医業収益比率の達成を前提とした経常収支比率の 100% 超の維持である。本年度の経常収支比率の目標は到達されたものの、残念ながら 3 つの KPI が達成されておらず、前年度と同様、中期経営計画が目指す方向性での経営効率化の達成とは言えない結果であった。

今後も病床利用率、平均在院日数、職員給与費対医業収益比率、材料費対医業収益比率の向上並びに目標達成に努力して頂きたい。

また、「経営基盤の安定化」を図るうえで、今後は医業収益の向上のため診療科の増設に直結する医師確保が望まれるところである。



※ 医師数と医業収益は、強い相関関係 ($R^2=0.9231$) を有している。