

荒尾市民病院中期経営計画
(平成21年度～平成25年度)
実施状況に関する点検・評価資料

平成27年1月
荒尾市民病院あり方検討会

《資料》

1	平成25年度荒尾市民病院事業会計決算資料	1
2	平成26年度の経営状況	3
3	平成25年度荒尾市民病院の経営分析	5
4	平成25年度荒尾市民病院中期経営計画評価調書	37

平成25年度荒尾市病院事業会計決算資料

1 収益的収入及び支出

(単位：千円、%)

科目	25年度		24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	5,407,082	90.4	5,394,204	92.5	12,878	0.2
(1) 入院収益	3,698,237	61.8	3,694,869	63.4	3,368	0.1
(2) 外来収益	1,365,276	22.8	1,337,933	22.9	27,343	2.0
(3) その他医業収益	343,569	5.8	361,402	6.2	△ 17,833	△ 4.9
うち他会計負担金	214,290	3.6	217,126	3.7	△ 2,836	△ 1.3
2 医業外収益	373,990	6.3	237,182	4.1	136,808	57.7
(1) 受取利息及び配当金	132	0.1	59	0.0	73	123.7
(2) 他会計補助金	236,023	3.9	101,230	1.7	134,793	133.2
(3) 国県補助金	19,300	0.3	11,968	0.2	7,332	61.3
(4) 他会計負担金	85,419	1.4	102,237	1.8	△ 16,818	△ 16.5
(5) その他医業外収益	33,116	0.6	21,688	0.4	11,428	52.7
3 特別利益	200,120	3.3	200,120	3.4	0	0.0
総収入	5,981,192	100.0	5,831,506	100.0	149,686	2.6
1 医業費用	5,361,810	97.4	5,256,353	97.0	105,457	2.0
(1) 給与費	3,270,541	59.4	3,148,113	58.1	122,428	3.9
給料	1,188,636	21.6	1,194,127	22.0	△ 5,491	△ 0.5
手当	915,842	16.6	922,408	17.0	△ 6,566	△ 0.7
賃金・報酬	401,803	7.3	398,160	7.4	3,643	0.9
その他	764,260	13.9	633,418	11.7	130,842	20.7
(2) 材料費	1,094,203	19.9	1,207,344	22.3	△ 113,141	△ 9.4
薬品費	659,107	12.0	660,069	12.2	△ 962	△ 0.1
診療材料費	427,580	7.8	541,811	10.0	△ 114,231	△ 21.1
医療消耗備品費	7,516	0.1	5,464	0.1	2,052	37.6
(3) 経費	691,995	12.5	588,956	10.9	103,039	17.5
光熱水費	79,807	1.4	73,387	1.4	6,420	8.7
燃料費	41,408	0.8	36,107	0.7	5,301	14.7
修繕費	37,915	0.7	52,620	0.9	△ 14,705	△ 28.0
賃借料	41,277	0.7	38,922	0.7	2,355	6.1
委託料	417,558	7.6	310,364	5.7	107,194	34.5
その他	74,030	1.3	77,556	1.5	△ 3,526	△ 4.6
(4) 減価償却費	274,700	5.0	267,305	4.9	7,395	2.8
(5) 資産減耗費	15,918	0.3	29,317	0.5	△ 13,399	△ 45.7
(6) 研究研修費	14,453	0.3	15,318	0.3	△ 865	△ 5.6
2 医業外費用	125,222	2.3	144,558	2.7	△ 19,336	△ 13.4
(1) 企業債利息	20,786	0.3	36,101	0.7	△ 15,315	△ 42.4
(2) 一時・長期借入金利息	4,774	0.1	12,915	0.2	△ 8,141	△ 63.0
(3) 繰延勘定償却	1,764	0.1	0	0.0	1,764	皆増
(4) 消費税(雑損失)	97,298	1.7	94,342	1.7	2,956	3.1
(5) 職員確保経費	600	0.1	1,200	0.1	△ 600	△ 50.0
3 特別損失	16,947	0.3	15,380	0.3	1,567	10.2
総支出	5,503,979	100.0	5,416,291	100.0	87,688	1.6
差引	477,213		415,215		61,998	

当年度純利益	477,213	415,215	61,998
累積欠損金	2,550,313	3,027,526	△ 477,213
累積欠損金比率(%)	47.2	56.1	△ 9.0
不良債務額	130,126	133,842	△ 3,716
不良債務比率(%)	2.41	2.48	△ 0.07

2 資本的收入及び支出

(単位：千円、%)

科目	25年度		24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	287,629	100.0	378,960	100.0	△ 91,331	△ 24.1
1 企業債	175,600	61.0	285,600	75.4	△ 110,000	△ 38.5
2 固定資産売却代金	0	0.0	0	0.0	0	-
3 補助金	18,102	6.3	11,729	3.1	6,373	54.3
4 他会計負担金	0	0.0	0	0.0	0	-
5 他会計出資金	93,927	32.7	81,631	21.5	12,296	15.1
資本の支出	962,517	100.0	881,670	100.0	80,847	9.2
1 建設改良費	206,216	21.4	159,398	18.1	46,818	29.4
2 企業債償還金	735,087	76.4	700,922	79.5	34,165	4.9
3 医学生奨学資金貸付金	16,800	1.7	20,800	2.3	△ 4,000	△ 19.2
4 看護学生奨学資金貸付金	2,650	0.3	550	0.1	2,100	381.8
5 電話加入権	0	0.0	0	0.0	0	-
6 投資	0	0.0	0	0.0	0	-
7 開発費	1,764	0.2	0	0.0	1,764	-
8 予備費	0	0.0	0	0.0	0	-
差 引	△ 674,888		△ 502,710		△ 172,178	

資本的收入額が資本の支出額に不足する額674,888千円は、一時借入金にて措置した。

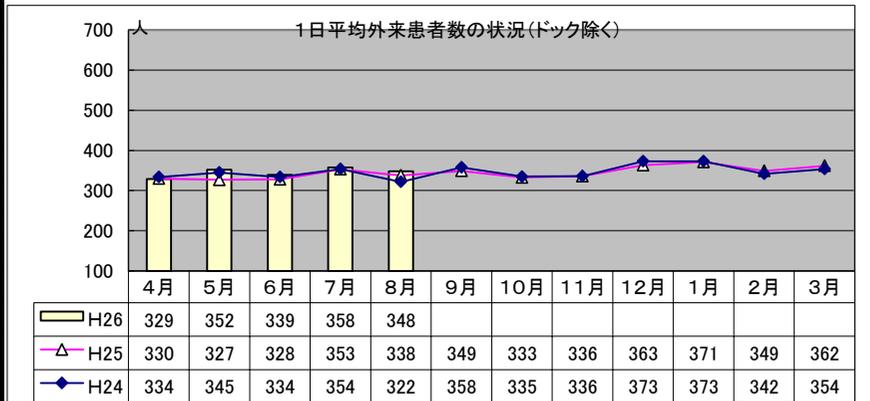
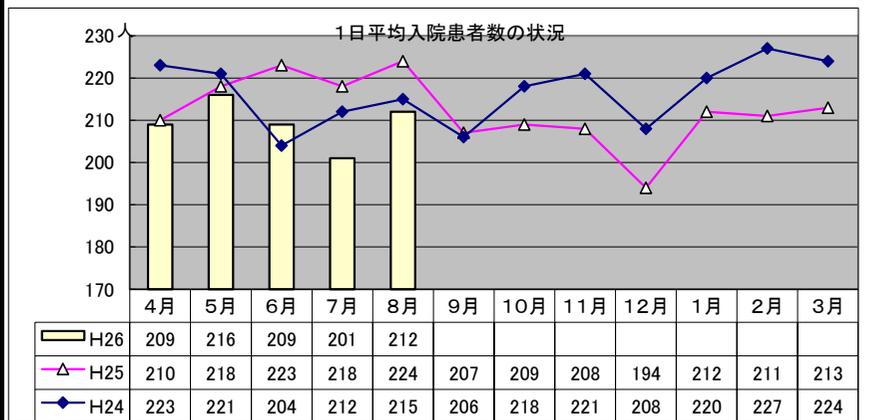
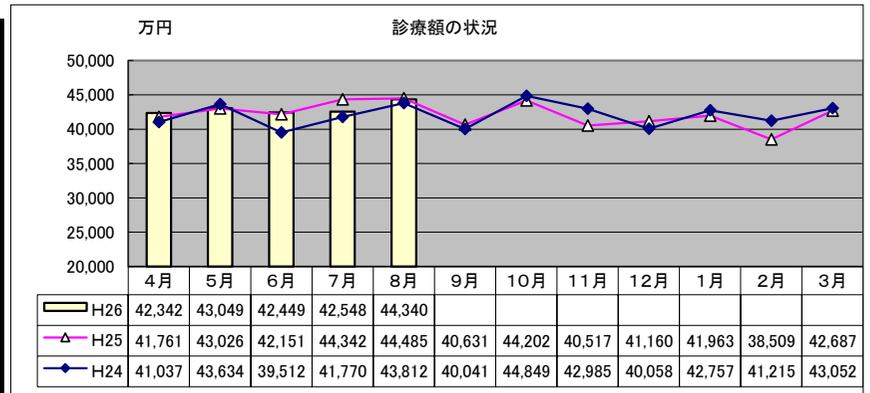
3 診療科別患者数調

(単位：人、%)

診療科	年度	25年度		24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	10,761	12.9	9,642	11.4	1,119	11.6
	入院	15,769	19.4	11,712	14.4	4,057	34.6
循環器内科	外来	8,141	9.7	8,018	9.5	123	1.5
	入院	9,175	11.3	9,804	11.8	△ 629	△ 6.4
代謝内科	外来	5,899	7.0	6,580	7.8	△ 681	△ 10.3
	入院	2,416	3.0	2,382	2.9	34	1.4
外 科	外来	11,402	13.6	10,810	12.8	592	5.5
	入院	18,572	22.9	20,213	24.4	△ 1,641	△ 8.1
整形外科	外来	7,273	8.7	9,190	10.8	△ 1,917	△ 20.9
	入院	9,774	12.0	13,615	16.4	△ 3,841	△ 28.2
形成外科	外来	1,845	2.2	1,881	2.2	△ 36	△ 1.9
	入院	2,170	2.7	2,172	2.6	△ 2	△ 0.1
産婦人科	外来	3,131	3.7	2,489	2.9	642	25.8
	入院	2,610	3.2	2,125	2.6	485	22.8
小児科	外来	1,036	1.2	1,018	1.2	18	1.8
	入院	176	0.2	153	0.2	23	15.0
脳神経外科	外来	4,554	5.4	4,637	5.5	△ 83	△ 1.8
	入院	14,468	17.8	13,824	16.7	644	4.7
眼 科	外来	0	0.0	609	0.7	△ 609	-
	入院	0	0.0	0	0.0	0	-
泌尿器科	外来	5,756	6.8	6,019	7.1	△ 263	△ 4.4
	入院	1,872	2.3	2,463	3.0	△ 591	△ 24.0
放射線科	外来	2,870	3.4	2,890	3.4	△ 20	△ 0.7
	入院	88	0.1	71	0.1	17	23.9
消化器病センター	外来	4,805	5.7	4,524	5.4	281	6.2
	入院	32	0.1	4	0.0	28	700.0
皮膚科	外来	848	1.0	808	1.0	40	5.0
腎センター(透析)	外来	6,582	7.8	6,563	7.7	19	0.3
麻酔科	外来	831	1.0	899	1.1	△ 68	△ 7.6
	入院	0	0.0	0	0.0	0	-
疼痛緩和内科	外来	29	0.1	6	0.0	23	383.3
	入院	92	0.1	0	0.0	92	-
救急科	外来	8,269	9.8	8,177	9.6	92	1.1
	入院	3,955	4.9	4,222	5.1	△ 267	△ 6.3
外来患者合計		84,032	100.0	84,760	100.0	△ 728	△ 0.9
入院患者合計		81,169	100.0	82,760	100.0	△ 1,591	△ 1.9
患者数合計		165,201		167,520		△ 2,319	△ 1.4

H26年度（8月末現在） 収益的収支の状況 単位:千円

	当月分			累計（経理）		
	H26	H25	前年度比	H26	H25	前年度比
	E	F	E-F	G	H	G-H
収						
医業収益 a	441,351	447,688	△ 6,337	2,425,990	2,394,137	31,853
入院外来収益	430,203	434,335	△ 4,132	2,170,539	2,134,080	36,459
入院収益	316,601	322,518	△ 5,917	1,585,154	1,570,651	14,503
外来収益	113,602	111,817	1,785	585,385	563,429	21,956
その他医業収益	12,689	13,913	△ 1,224	265,193	265,864	△ 671
うち他会計負担金	0	0	0	204,000	203,924	76
保険等査定減	△ 1,541	△ 560	△ 981	△ 9,742	△ 5,807	△ 3,935
入 医業外収益 b	2,364	2,147	217	110,474	112,112	△ 1,638
うち他会計負担金・補助金	0	0	0	96,000	96,076	△ 76
うち補助金	0	0	0	3,409	991	2,418
特別利益 c	10	10	0	14	50	△ 36
総収益 A (a + b + c)	443,725	449,845	△ 6,120	2,536,478	2,506,299	30,179
費						
医業費用 d	389,281	373,367	15,914	2,160,578	2,101,879	58,699
給与費	205,779	194,395	11,384	1,267,519	1,220,631	46,888
給料等	202,409	194,395	8,014	1,034,420	994,273	40,147
賞与	0	0	0	217,964	216,482	1,482
退職金	3,370	0	3,370	15,135	9,876	5,259
材料費	98,703	94,680	4,023	476,630	459,005	17,625
薬品費	58,372	58,725	△ 353	294,749	280,384	14,365
診療材料費	39,192	35,119	4,073	178,933	174,491	4,442
給食材料費	0	0	0	0	0	0
医療消耗備品費	1,139	836	303	2,948	4,130	△ 1,182
経費	58,780	59,037	△ 257	284,448	299,456	△ 15,008
光熱費	7,691	8,313	△ 622	33,928	32,992	936
燃料費	6,169	5,511	658	16,074	17,408	△ 1,334
修繕費	2,980	2,777	203	8,085	17,244	△ 9,159
委託料	33,025	33,157	△ 132	167,232	171,759	△ 4,527
賃借料	3,815	2,449	1,366	24,840	19,138	5,702
その他経費	5,100	6,830	△ 1,730	34,289	40,915	△ 6,626
減価償却費	25,160	23,230	1,930	125,800	116,150	9,650
資産減耗費	0	0	0	0	0	0
研究研修費	859	2,025	△ 1,166	6,181	6,637	△ 456
医業外費用 e	11,886	7,250	4,636	56,270	40,633	15,637
支払利息	0	0	0	239	332	△ 93
消費税	11,886	7,250	4,636	56,031	40,301	15,730
職員確保経費	0	0	0	0	0	0
特別損失 f	0	595	△ 595	1,260,212 (704)	10,615 (△9,911)	1,249,597 (△9,911)
総費用 B (d + e + f)	401,167	381,212	19,955	3,477,060 (2,217,552)	2,153,127 (64,425)	1,249,597 (△9,911)
医業収支 a-d	52,070	74,321	△ 22,251	265,412	292,258	△ 26,846
差引収支 A-B	42,558	68,633	△ 26,075	△ 940,582 (318,926)	353,172	△ 1,293,754 (△34,246)



※()表示は、純粋な数字(会計基準変更に伴う特別損失計上額を除いた額)

主な経営指標 (平成26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	24	6,680	6,863	6,122	6,577	6,677	6,187	6,764	6,628	6,444	6,821	6,367	6,938	79,068	6,589
	25	6,285	6,759	6,695	6,770	6,939	6,223	6,464	6,231	6,004	6,571	5,911	6,592	77,444	6,454
	26	6,268	6,686	6,256	6,218	6,559								31,987	6,397
	前年比	△ 17	△ 73	△ 439	△ 552	△ 380								△ 45,457	△ 56
1日平均患者数 (24時現在) 人	24	223	221	204	212	215	206	218	221	208	220	227	224		217
	25	210	218	223	218	224	207	209	208	194	212	211	213		212
	26	209	216	209	201	212									209
	前年比	△ 1	△ 2	△ 14	△ 17	△ 12									
病床利用率 (274床) % (H22.7~ 256床)	24	87.0	86.5	79.7	82.9	84.1	80.6	85.2	86.3	81.2	86.0	88.8	87.4		82.8
	25	81.8	85.2	87.2	85.3	87.4	81.0	81.5	81.1	75.7	82.8	82.5	83.1		81.2
	26	81.6	84.2	81.5	78.4	82.6									80.0
	前年比	△ 0.2	△ 1.0	△ 5.7	△ 6.9	△ 4.8									△ 1.2
平均在院日数 (単月) 除外患者除く	24	16.9	16.8	15.9	16.6	16.6	15.4	16.3	16.2	15.7	18.3	15.8	18.1		16.5
	25	15.0	16.9	16.5	17.0	15.7	15.8	15.3	16.2	14.8	17.1	16.9	16.8		16.2
	26	17.3	17.8	16.1	16.5	17.4									17.1
	前年比	2.3	0.9	△ 0.4	△ 0.5	1.7									0.9
診療単価 (自費除く) 円	24	43,949	45,146	44,146	44,506	46,203	44,814	47,096	46,324	43,273	44,160	45,695	43,078		44,866
	25	46,329	45,177	45,069	45,172	45,332	45,978	47,411	45,637	47,375	44,420	44,448	44,997		45,612
	26	47,163	45,119	46,917	46,118	47,791									46,622
	前年比	834	△ 58	1,848	946	2,459									1,010
新規入院患者数 人	24	301	317	281	323	299	310	326	311	295	312	313	285	3,673	306
	25	324	315	307	312	325	309	334	290	303	313	276	303	3,711	309
	26	309	307	309	319	324								1,568	314
	前年比	△ 15	△ 8	2	7	△ 1								△ 2,143	4
退院患者数 人	24	308	318	313	290	320	307	315	313	326	266	310	306	3,692	308
	25	320	307	313	301	344	311	325	310	322	278	275	319	3,725	310
	26	293	310	321	307	322								1,553	311
	前年比	△ 27	3	8	6	△ 22								△ 2,172	0

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	24	6,680	7,252	7,020	7,442	7,404	6,809	7,372	7,050	7,081	7,091	6,489	7,070	84,760	7,063	
	25	6,936	6,868	6,550	7,771	7,427	6,630	7,316	6,721	6,892	7,050	6,631	7,240	84,032	7,003	
	26	6,907	7,047	7,118	7,885	7,313									36,270	7,254
	前年比	△ 29	179	568	114	△ 114									△ 47,762	251
1日平均患者数 人	24	334	345	334	354	322	358	335	336	373	373	342	354		347	
	25	330	327	328	353	338	349	333	336	363	371	349	362		345	
	26	329	352	339	358	348									345	
	前年比	△ 1	25	11	5	11									△ 0	
診療単価 (自費除く) 円	24	15,444	15,439	15,798	15,019	15,504	16,051	15,593	15,344	15,169	16,145	16,489	16,728		15,727	
	25	16,098	16,141	16,119	15,940	15,424	15,986	16,416	15,870	16,230	16,343	16,588	15,996		16,096	
	26	16,586	16,290	16,252	15,861	15,670									16,132	
	前年比	488	149	133	△ 79	246									36	

平成 25 年度荒尾市民病院の経営分析

平成 26 年 12 月 17 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 25 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 25 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、平成 21 年度以降改善してきたが、平成 25 年度は 72.3%と 100%を下回り借入債務超過状態を解消している。また、資金面（純資産ベース）も黒字を維持していることから、前年に引続き改善傾向が続いていると評価できる。

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

また、決算内容に関しては、改善が続いていた人件費分配比に悪化が見られるものの材料費分配比については大幅な改善がみられ良好な結果となっている。

なお、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、前年同様、目標を達成しており、職員給与費対医業収益比率は達成しているものの、病床利用率、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。

したがって平成 25 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 3 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。

しかし、平成 21 年度以降の改善トレンドが確実に定着しており、経営管理体制に改善マインドが醸成され定着していると評価できる。

《 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 25 年度決算状況

1. 平成 25 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

《追補》近隣公立病院との経営状況比較

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。

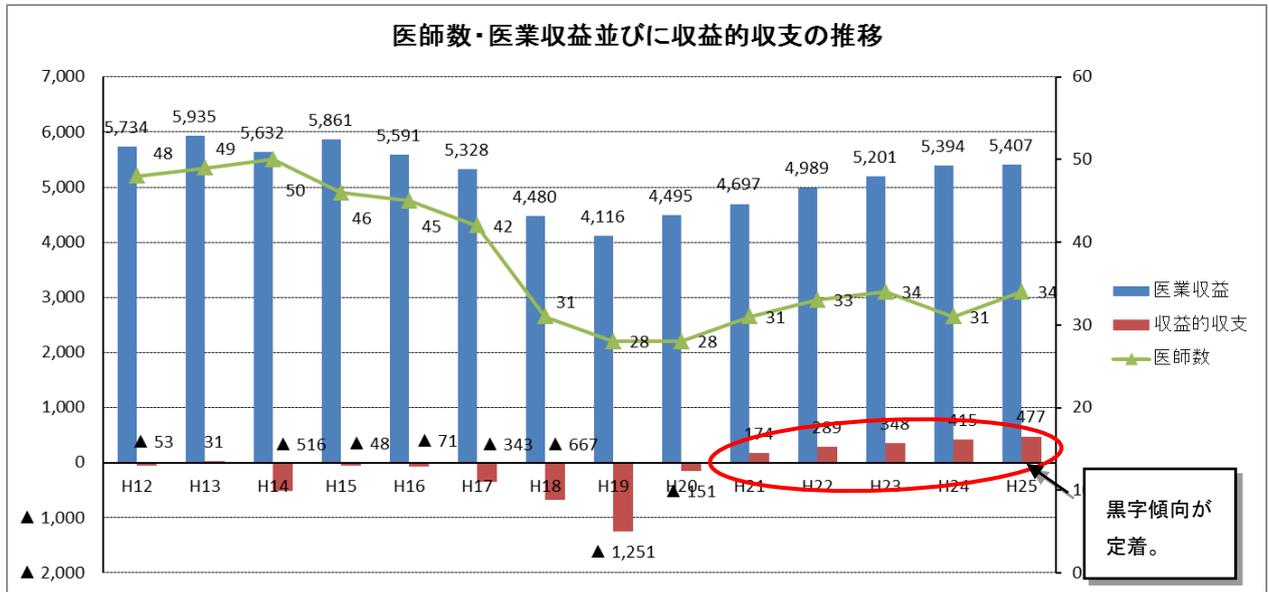
なお、病院事業について既に多額の不良債務を有する地方公共団体が、平成20年度において、改革ガイドラインに基づき公立病院改革プランを策定するに当たり、平成15年度以降の医師不足の深刻化等により新たに発生した不良債務等を長期債務に振り替え、その計画的な解消を図ることができるよう、平成20年度に限り、公立病院特例債を発行できることとされている。

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。

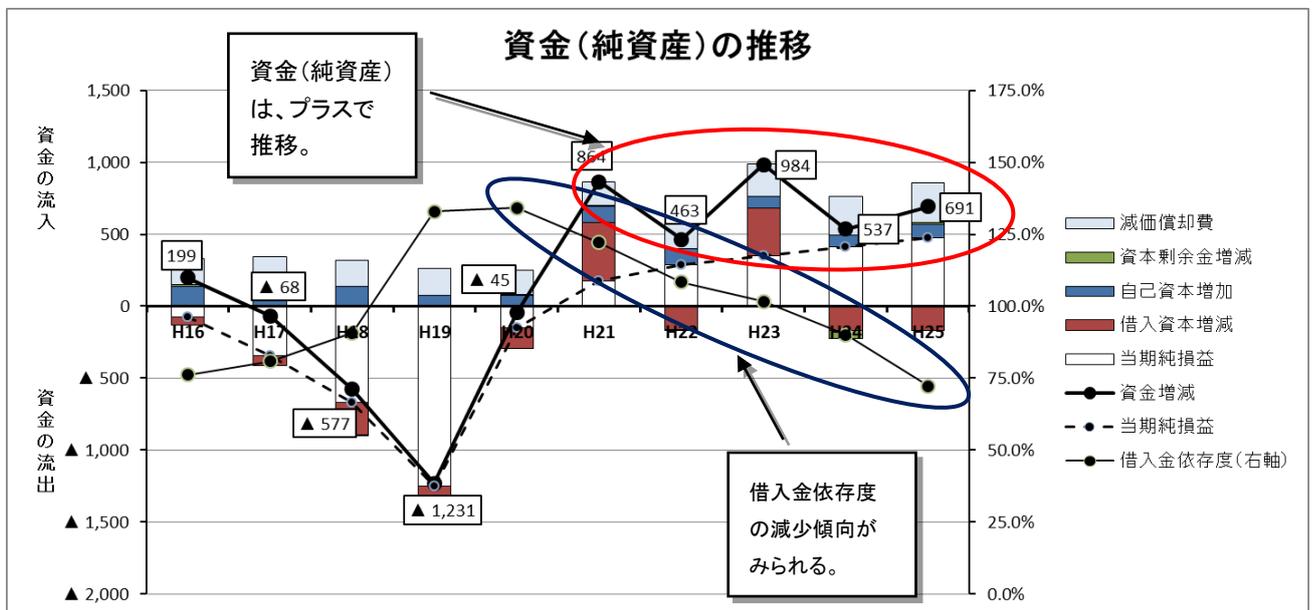
地域医療における存在価値は高いものの、他の公立病院の例に漏れず、近年、損益収支をはじめとする経営状況が悪化するとともに、医師不足に伴い診療体制の縮小を余儀なくされるなど、その経営環境や医療提供体制の維持が極めて厳しい状況になっている。次のグラフは、医師数、医業収益ならびに収益的収

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同時に、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 75% を下回るところまで改善している。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が定着していると言える。

【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ともに、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。

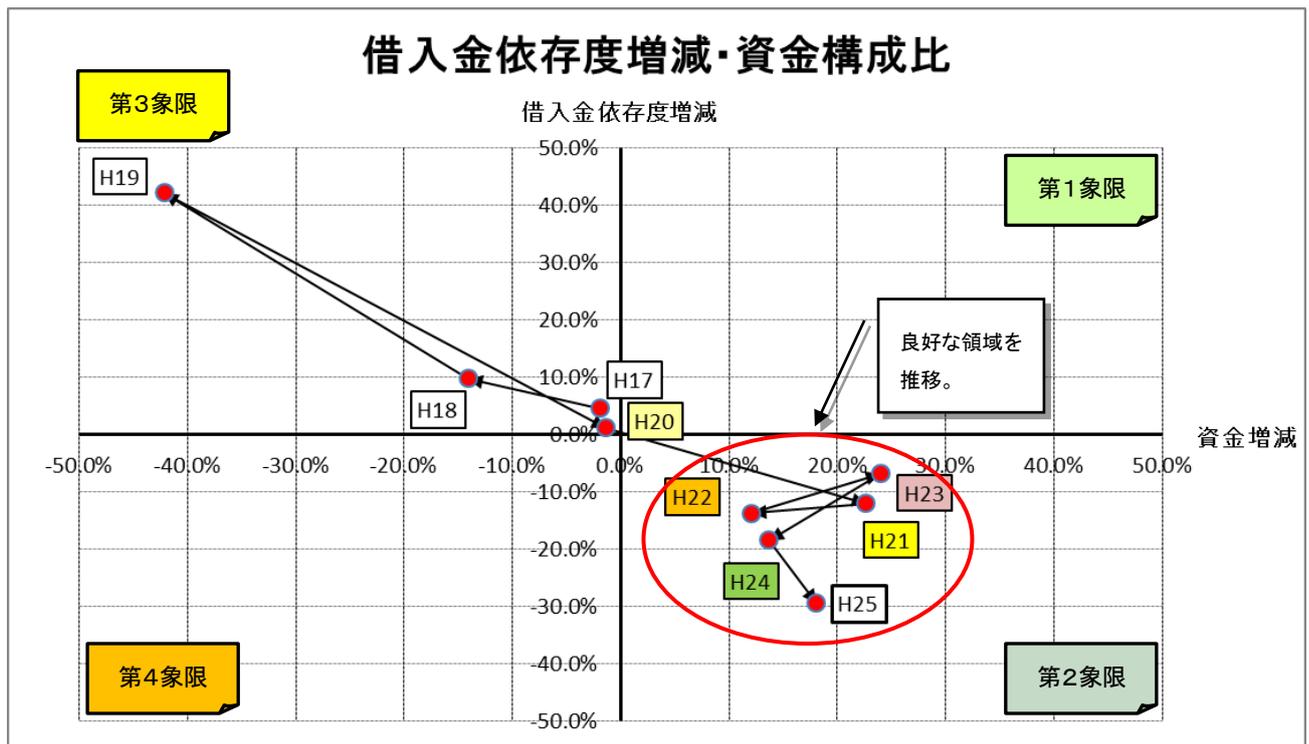
資金(純資産)の黒字は、資産の取得や借入金ほか負債の減少のため消化されている場合があり、単純に現金預金の増加とは関連しない点、留意する必要がある。

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。

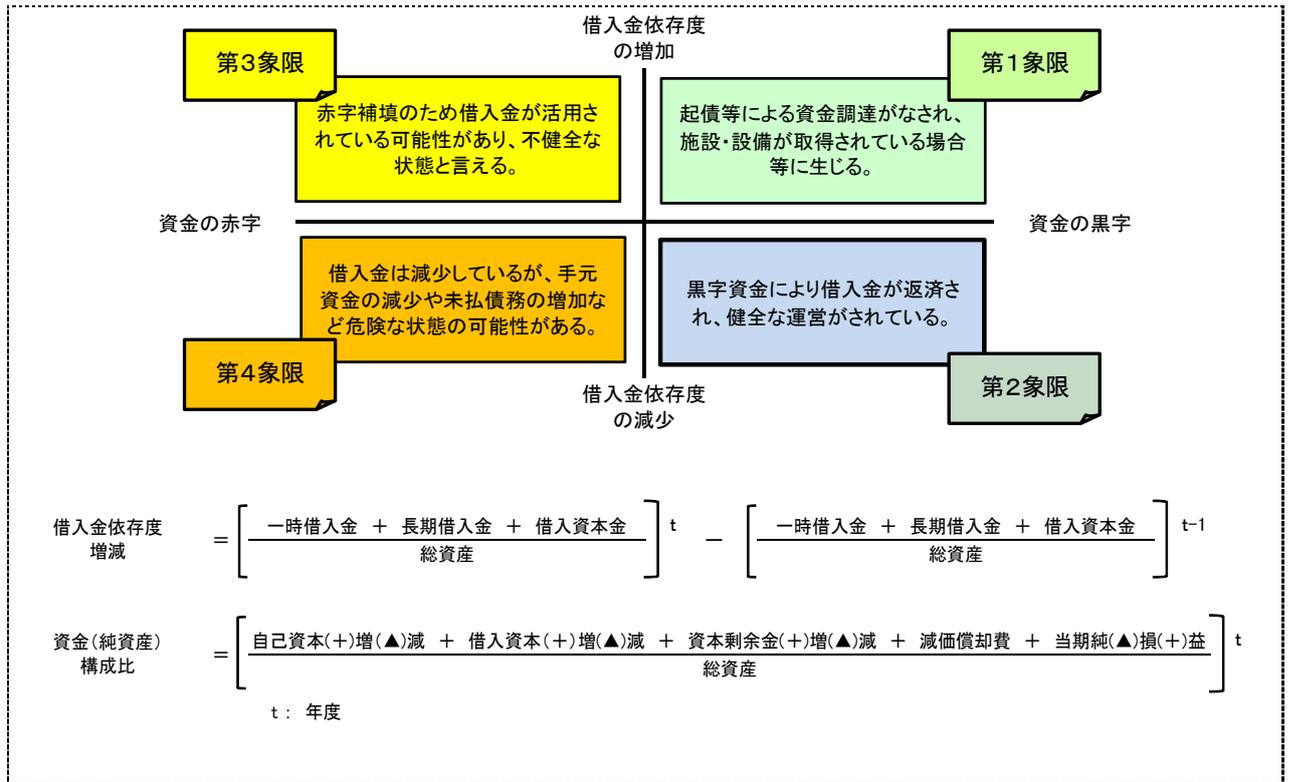
下図は、資金(純資産)構成比と借入金依存度増減の関係を示したものである。



要注意的な領域(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。

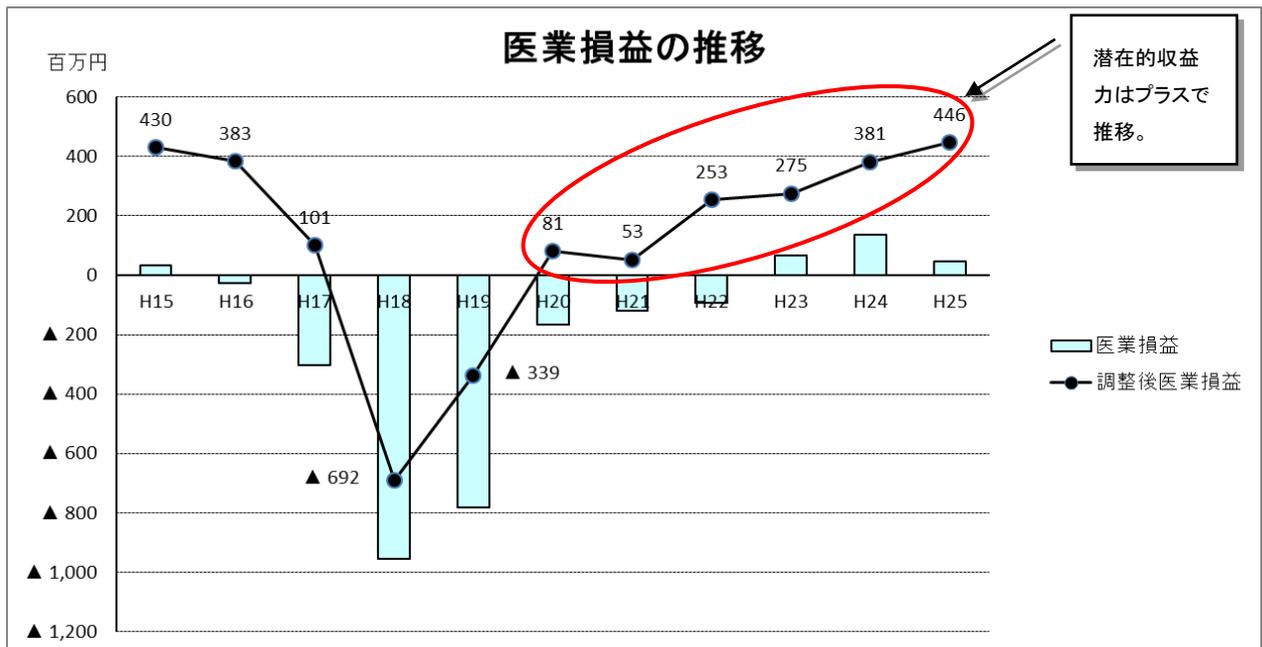
【解説】

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、潜在的収益力が確実に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。

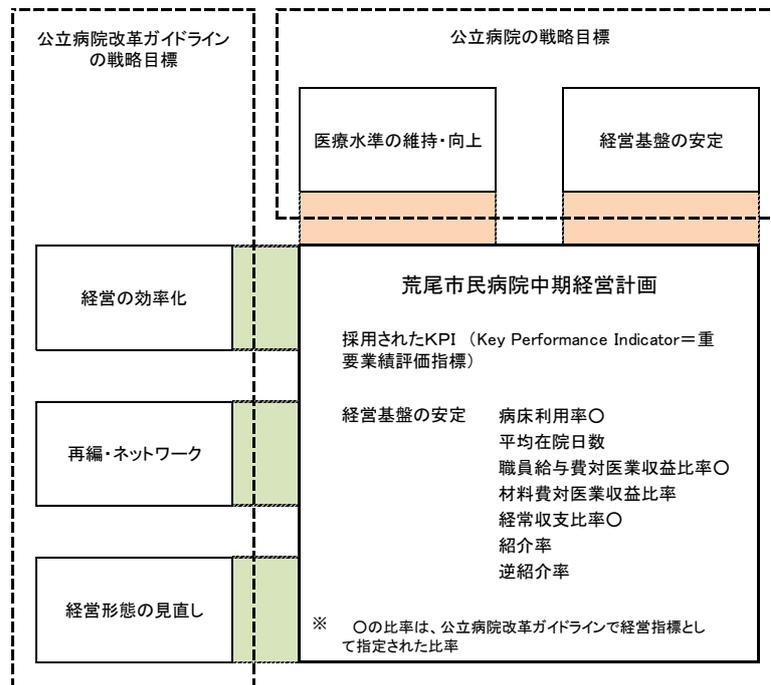
I-3. 荒尾市民病院の対応

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。

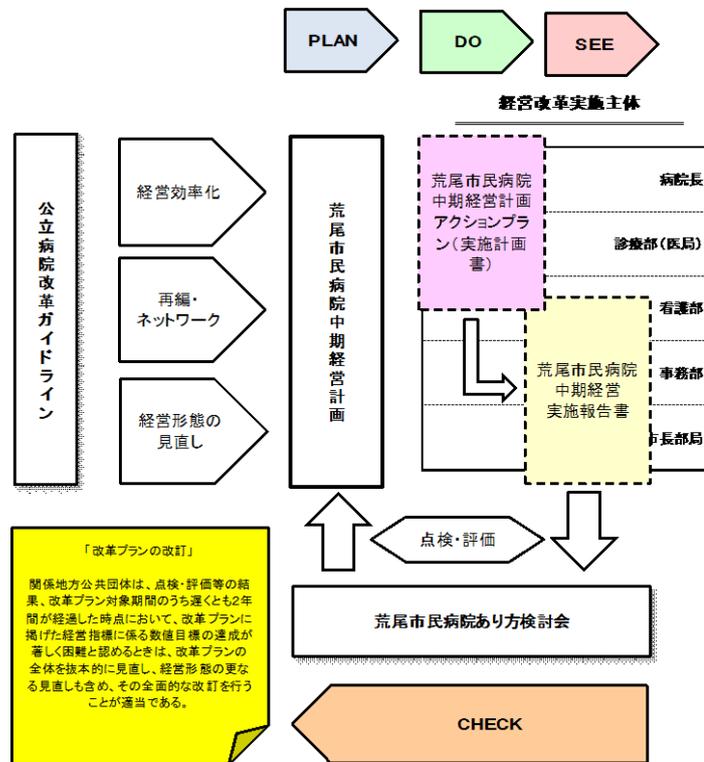
荒尾市民病院中期経営計画の構成



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付け



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 5 年度（平成 25 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 25 年度決算状況」で平成 24 年度と平成 25 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 25 年度決算状況

II-1. 平成 25 年度決算比較

平成 25 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。

		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 決算	平成24年度 決算	平成25年度			対前年 増減
							目標	決算	増減	
収益的 収支	医業収益	4,495	4,697	4,990	5,202	5,394	4,908	5,407	499	13
	入院収益	3,095	3,185	3,431	3,608	3,695	3,509	3,698	189	3
	年延入院患者数 (人)	76,668	77,870	80,741	82,671	82,760		81,169		▲ 1,591
	1日平均患者数 (人)	210	213	221	226	228	223	223	0	▲ 5
	診療単価 (円)	40,271	41,370	42,829	43,651	44,646	43,111	45,399	2,288	753
	平均在院日数 (日)	17.5	18.0	17.6	17.6	16.5	15.0	16.2	1.2	▲ 0.3
	病床利用率 (%)	76.7	77.9	80.7	82.4	82.8	81.4	81.2	▲ 0.2	▲ 1.6
	外来収益	1,095	1,173	1,231	1,258	1,338	1,089	1,365	276	27
	年延外来患者数 (人)	89,752	88,905	86,173	86,378	84,760		84,032		▲ 728
	1日平均患者数 (人)	370	369	356	354	346	350	331	▲ 19	▲ 15
	診療単価 (円)	12,717	13,833	14,218	14,558	15,785	12,700	16,191	3,491	406
	その他医業収益	304	337	328	336	361	310	362	52	1
	保険等査定減							▲ 18	▲ 18	▲ 18
	医業外収益	231	301	367	264	237	252	374	122	137
	特別利益	0	200	200	200	200	261	200	▲ 61	0
	収益計	4,726	5,198	5,557	5,666	5,831	5,421	5,981	560	150
	費用	医業費用	4,661	4,815	5,082	5,134	5,256	4,769	5,362	593
給与費※		2,840	2,929	2,847	2,859	2,912	2,843	3,036	193	124
材料費		949	1,047	1,125	1,197	1,207	994	1,094	100	▲ 113
経費		689	665	867	831	825	738	927	189	102
減価償却費		169	161	232	224	267	179	275	96	8
その他費用		12	12	11	23	45	15	30	15	▲ 15
医業外費用		189	201	175	168	145	167	125	▲ 42	▲ 20
特別損失		27	6	11	16	15	25	17	▲ 8	2
費用計	4,878	5,024	5,268	5,318	5,416	4,961	5,504	543	88	
当年度純損益	▲ 151	174	289	348	415	460	477	17	62	
※ 給与費は、決算統計報告による。										
累積欠損金	▲ 4,255	▲ 4,080	▲ 3,791	▲ 3,443	▲ 3,028	▲ 2,966	▲ 2,550	416	478	
医業収支比率	96.4%	97.5%	98.2%	101.3%	102.6%	102.9%	100.8%	-2.1%	-1.8%	
経常収支比率	97.4%	99.6%	101.9%	103.1%	104.3%	104.5%	105.4%	0.8%	1.1%	
繰入金合計	378	702	831	626	702	750	830	80	128	
一般繰入金	378	490	530	407	490	490	506	16	16	
追加繰入金		12	101	19	12	60	124	64	112	
特例償返還繰入金		200	200	200	200	200	200	0	0	

注)平成 23 年度の給与費 2,803 が 2,859 に経費 887 が 831 に変更されている。

医業収益は、対目標では、499 百万円、対前年決算では、13 百万円、改善している。一方、医業費用は、対目標で 593 百万円、対前年決算では、106 百万円増加している。最終的な収益的収支差額は、対目標では、17 百万円改善、対前年決算でも 62 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助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 25 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25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		
医業収入	5,407,082,166	5,192,792,166	0	214,290,000	0
入院収益	3,698,236,768	3,698,236,768			
外来収益	1,365,275,851	1,365,275,851			
その他医業収益	361,571,012	147,281,012		214,290,000	
保険等査定減	▲ 18,001,465	▲ 18,001,465			
医業外収入	373,990,313	33,248,580	0	340,741,733	0
他会計補助金	236,023,000	0		236,023,000	
国県補助金	19,299,733	0		19,299,733	
他会計負担金	85,419,000	0		85,419,000	
その他医業外収益	33,248,580	33,248,580			
特別利益	200,120,000	120,000		200,000,000	
病院事業収益合計	5,981,192,479	5,226,160,746	0	755,031,733	0
医業費用	5,361,810,000	4,893,008,081	468,801,919	0	0
給与費	3,270,541,056	2,899,029,226	371,511,830		
材料費	1,163,263,284	1,163,263,284			
経費	622,934,831	622,934,831			
減価償却費	274,700,413	193,327,874	81,372,539		
資産減耗費	15,917,550	0	15,917,550		
研究研修費	14,452,866	14,452,866			
医業外費用	125,222,486	90,127,929	9,533,871	0	25,560,686
企業債利息	20,786,387	0			20,786,387
一時・長期借入金利息	4,774,299	0			4,774,299
雑損失	99,661,800	90,127,929	9,533,871		
特別損失	16,946,862	0	16,946,862		
病院事業費用合計	5,503,979,348	4,983,136,010	495,282,652	0	25,560,686
差引:収支差額	477,213,131	243,024,736	▲ 495,282,652	755,031,733	▲ 25,560,686

《内訳》

給与費	退職給与金	325,328,012
	退職給与引当金繰入	
	共済掛金の追加掛金	46,183,818
減価償却費	平成20年度以前取得分	81,372,539
雑損失	建設改良費に係る対象外仕入税額控除額	9,533,871
特別損失	過年度損益修正損	16,946,862

《留意事項》

委託業務の見直しにより、H24年度まで材料費で計上されていた検査試薬費69,060千円が経費に計上されている。経年比較のため、平成25年度の数値を以下の通り変更している。

材料費:	1,094,203,284	⇒	1,163,263,284
経費:	691,994,831	⇒	622,934,831

《参考》平成24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		
医業収入	5,394,203,718	5,177,077,718	0	217,126,000	0
入院収益	3,694,868,900	3,694,868,900			
外来収益	1,337,932,876	1,337,932,876			
その他医業収益	361,401,942	144,275,942		217,126,000	
医業外収入	237,182,579	21,747,299	0	215,435,280	0
他会計補助金	101,230,000	0		101,230,000	
国県補助金	11,968,280	0		11,968,280	
他会計負担金	102,237,000	0		102,237,000	
その他医業外収益	21,747,299	21,747,299			
特別利益	200,120,079	120,079		200,000,000	
病院事業収益合計	5,831,506,376	5,198,945,096	0	632,561,280	0
医業費用	5,256,352,992	4,868,757,241	387,595,751	0	0
給与費	3,148,112,624	2,883,998,788	264,113,836		
材料費	1,207,344,418	1,207,344,418			
経費	588,955,378	588,955,378			
減価償却費	267,305,112	173,140,409	94,164,703		
資産減耗費	29,317,212	0	29,317,212		
研究研修費	15,318,248	15,318,248			
医業外費用	144,558,212	88,151,898	7,390,238	0	49,016,076
企業債利息	36,100,874	0			36,100,874
一時・長期借入金利息	12,915,202	0			12,915,202
雑損失	95,542,136	88,151,898	7,390,238		
特別損失	15,380,224	0	15,380,224		
病院事業費用合計	5,416,291,428	4,956,909,139	410,366,213	0	49,016,076
差引:収支差額	415,214,948	242,035,957	▲ 410,366,213	632,561,280	▲ 49,016,076

《内訳》

給与費	退職給与金	163,677,867
	退職給与引当金繰入	36,322,133
	共済掛金の追加掛金	64,113,836
減価償却費	平成20年度以前取得分	94,164,703
雑損失	建設改良費に係る対象外仕入税額 控除額	7,390,238
特別損失	過年度損益修正損	15,380,224

《参考》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
		裁量の項目	拘束の項目		
医業収入	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			
その他医業収益	335,509,947	142,239,947		193,270,000	
医業外収入	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	
その他医業外収益	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
医業費用	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			
医業外費用	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	165,092,765
	退職給与引当金繰入	34,907,235
	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

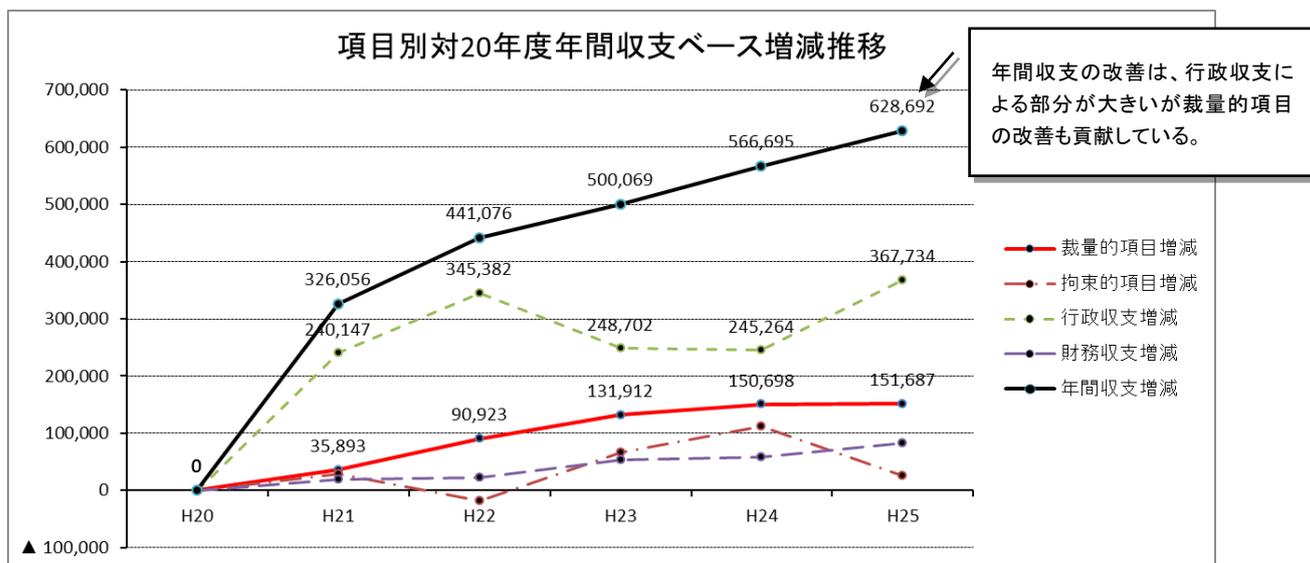
《内訳》

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。

項目	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度(a)	平成25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	242,035,957	243,024,736	988,779
拘束的項目収支差額	▲ 521,988,419	▲ 492,058,468	▲ 539,558,284	▲ 455,725,348	▲ 410,366,213	▲ 495,282,652	▲ 84,916,439
行政収支差額	387,296,823	627,444,149	732,679,591	635,998,982	632,561,280	755,031,733	122,470,453
財務収支差額	▲ 108,127,552	▲ 88,040,254	▲ 85,787,320	▲ 54,935,380	▲ 49,016,076	▲ 25,560,686	23,455,390
年間収支差額	▲ 151,481,639	174,575,965	289,595,128	348,587,953	415,214,948	477,213,131	61,998,183

単位:円



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。

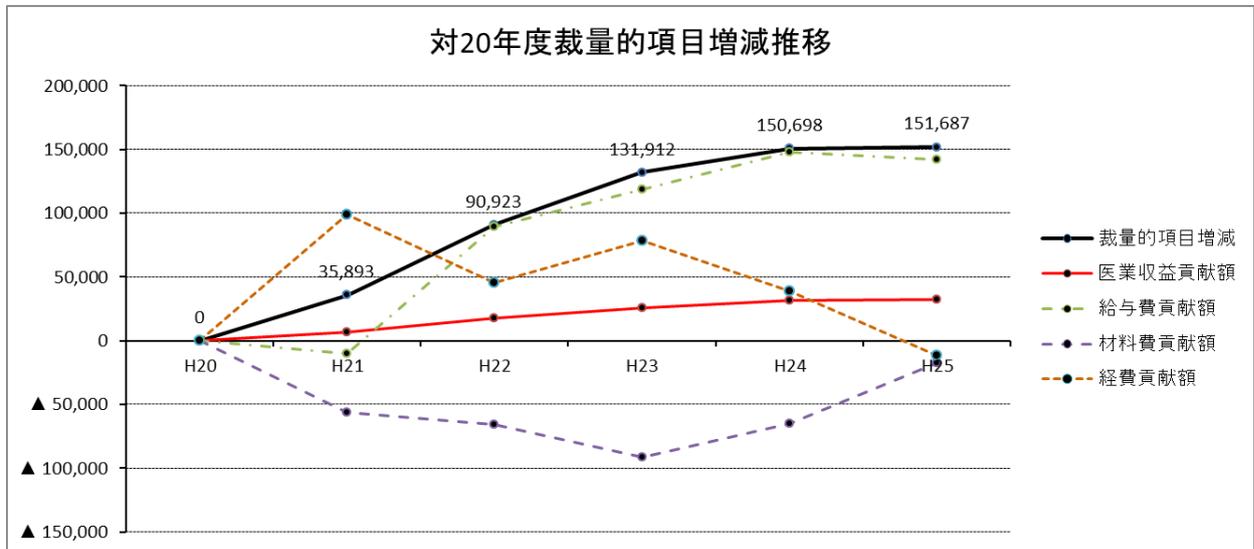
裁量的項目の内容を前期決算と比較する。

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	平成23年度	平成24年度(a)	平成25年度(b)	
医業収益	4,306,528,460	4,491,923,475	4,800,503,630	5,008,468,117	5,177,077,718	5,192,792,166	15,714,448
入院収益	3,095,628,065	3,185,548,123	3,430,412,221	3,608,707,737	3,694,868,900	3,698,236,768	3,367,866
外来収益	1,095,652,084	1,173,992,186	1,231,213,345	1,257,520,433	1,337,932,876	1,365,275,851	27,342,975
その他医業収益	115,248,311	132,383,166	138,878,064	142,239,947	144,275,942	147,281,012	3,005,070
保険等査定減						▲ 18,001,465	▲ 18,001,465
医業外収益	12,954,628	12,869,434	24,053,882	21,627,515	21,747,299	33,248,580	11,501,281
その他医業外収益	12,954,628	12,869,434	24,053,882	21,627,515	21,747,299	33,248,580	11,501,281
特別利益		24,300	27,160	75,000	120,079	120,000	▲ 79
病院事業収益合計	4,319,483,088	4,504,817,209	4,824,584,672	5,030,170,632	5,198,945,096	5,226,160,746	27,215,650
医業費用	4,150,947,711	4,297,252,067	4,558,799,026	4,721,775,473	4,868,757,241	4,893,008,081	24,250,840
給与費	2,521,927,333	2,640,656,003	2,722,084,548	2,814,192,595	2,883,998,788	2,899,029,226	15,030,438
材料費	949,962,592	1,047,145,725	1,125,027,950	1,196,408,318	1,207,344,418	1,163,263,284	▲ 44,081,134
経費	669,399,612	599,387,910	605,066,189	588,263,959	588,955,378	622,934,831	33,979,453
減価償却費			95,865,555	111,119,410	173,140,409	193,327,874	20,187,465
研究研修費	9,658,174	10,062,429	10,754,784	11,791,191	15,318,248	14,452,866	▲ 865,382
医業外費用	77,197,868	80,334,604	83,524,505	85,145,460	88,151,898	90,127,929	1,976,031
雑損失	77,197,868	80,334,604	83,524,505	85,145,460	88,151,898	90,127,929	1,976,031
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	4,956,909,139	4,983,136,010	26,226,871
差引・収支差額	91,337,509	127,230,538	182,261,141	223,249,699	242,035,957	243,024,736	988,779

医業収支比率	103.7%	104.5%	105.3%	106.1%	106.3%	106.1%	-0.2%	悪化
給与費対医業収益比率	58.6%	58.8%	56.7%	56.2%	55.7%	55.8%	0.1%	悪化
材料費対医業収益比率	22.1%	23.3%	23.4%	23.9%	23.3%	22.4%	-0.9%	改善

裁量的項目における収支差額は、前期と比較し 988 千円改善しており、医業収益比率は、前年度と異なり 0.2%悪化している。

材料費対医業収益比率が今年度も改善されており材料費対医業収益比率は、0.9%改善している。

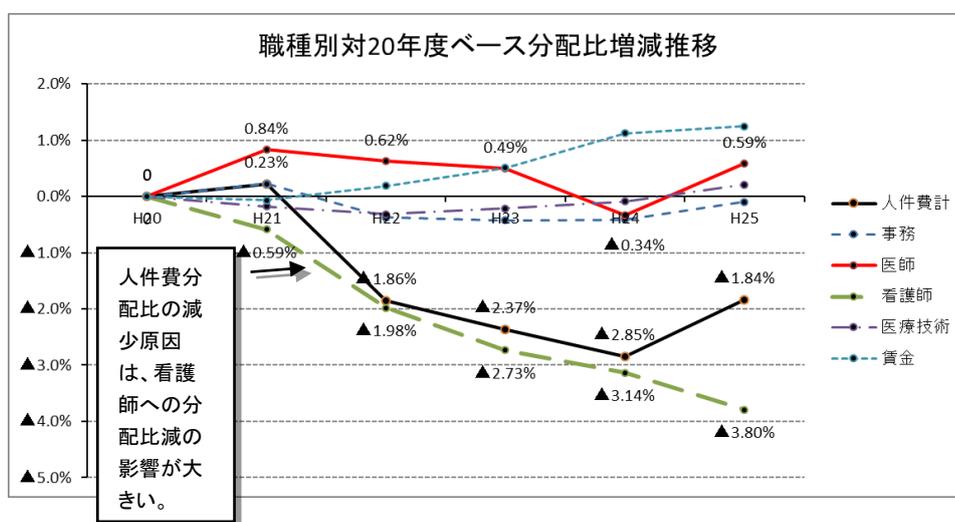


Ⅱ-3. 人件費の比較分析

平成 25 年度決算で人件費の職種別内訳を比較すると、分配比が医師では 0.9%悪化が見られるが、看護師では 0.7%改善しており、人件費全体では、人件費分配比（56.7%）が 1.0%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		平成24年度		平成25年度		限界分析		
	決算額	分配比	決算額	分配比	決算額	分配比	決算額	分配比	決算額(a)	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%	5,177,077,718	100.0%	5,192,792,166	100.0%		15,714,448	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%	2,626,736,014	50.7%	2,680,698,348	51.6%	0.9%	53,962,334	343.4%
事務	139,211,475	3.2%	155,373,072	3.5%	137,271,582	2.9%	140,471,053	2.8%	145,941,244	2.8%	162,688,197	3.1%	0.3%	16,746,953	106.6%
医師	665,405,039	15.5%	731,667,905	16.3%	771,730,027	16.1%	798,559,782	15.9%	782,567,450	15.1%	833,035,724	16.0%	0.9%	50,468,274	321.2%
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%	140,897,211	2.7%	137,288,283	2.6%	-0.1%	▲ 3,608,928	-23.0%
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%	1,326,372,442	25.6%	1,296,162,691	25.0%	-0.7%	▲ 30,209,751	-192.2%
医療技術	313,331,022	7.3%	318,719,408	7.1%	334,231,450	7.0%	353,824,882	7.1%	371,854,878	7.2%	388,811,736	7.5%	0.3%	16,956,858	107.9%
賞金	165,588,324	3.8%	169,655,775	3.8%	193,567,674	4.0%	218,047,606	4.4%	257,262,774	5.0%	264,514,696	5.1%	0.1%	7,251,922	46.1%
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%	2,883,998,788	55.7%	2,945,213,044	56.7%	1.0%	61,214,256	389.5%

一方、限界値（増減値）で見ると、医業収益の増収額 15 百万円に対し人件費は、61 百万円と大幅な増加がみられる。

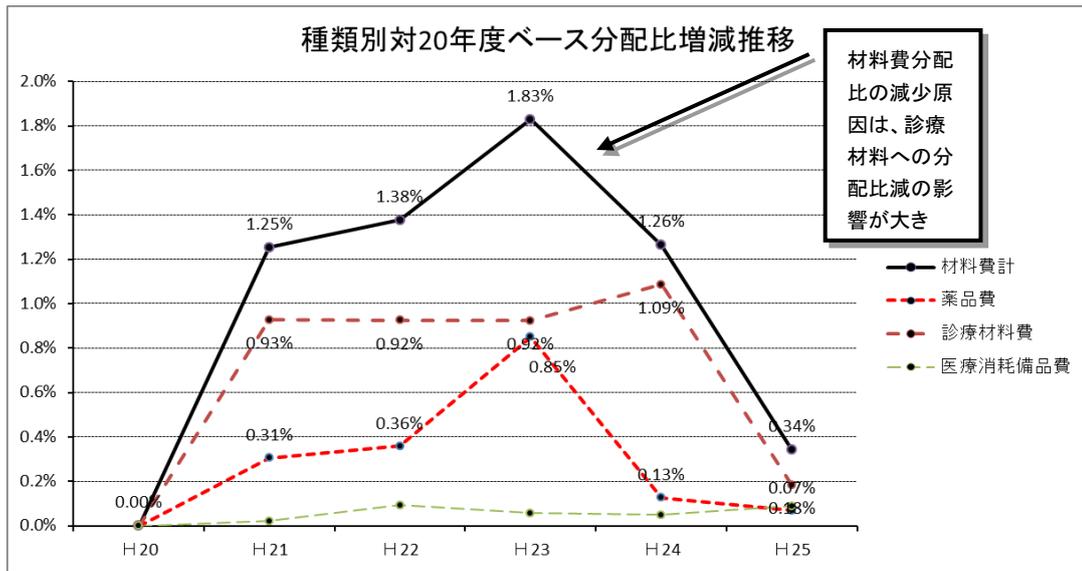


Ⅱ-4. 材料費の比較分析

平成 25 年度決算で材料費の区分別内訳を比較すると、前年改善された薬品費の分配比を維持されており、診療材料費が 0.9%改善し、材料費全体では、材料費分配比（22.4%）が 0.9%改善している。

勘定科目	平成20年度		平成21年度		平成22年度		平成23年度		平成24年度		平成25年度		限界分析		
	決算額	分配比	決算額	分配比	決算額	分配比	決算額	分配比	決算額(a)	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%	5,177,077,718	100.0%	5,192,792,166	100.0%		15,714,448	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%	660,069,309	12.7%	659,107,455	12.7%	-0.1%	▲ 961,854	-6.1%
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%	541,810,780	10.5%	496,640,358	9.6%	-0.9%	▲ 45,170,422	-287.4%
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%	5,464,329	0.1%	7,515,471	0.1%	0.0%	2,051,142	13.1%
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%	1,207,344,418	23.3%	1,163,263,284	22.4%	-0.9%	▲ 44,081,134	-280.5%

一方、限界値（増減値）で見ると、医業収益の増収額 15 百万円に対し、薬品費に▲6.1%、診療材料費▲287.4%、医療消耗備品費に+13.1%の分配であり、診療材料の改善が大きく貢献している。



※ 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)

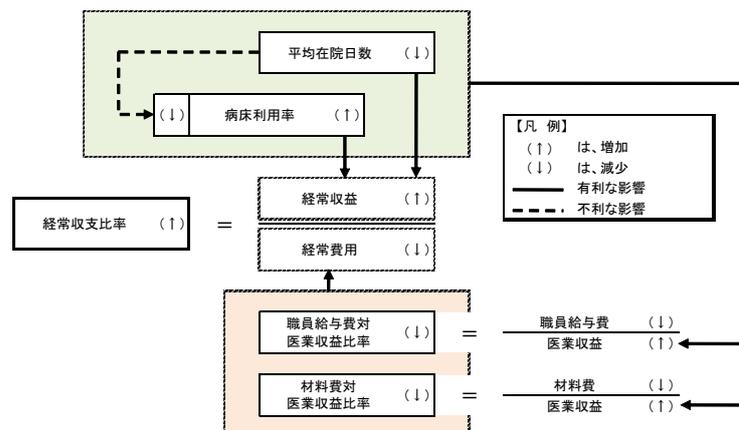
単位: %

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。

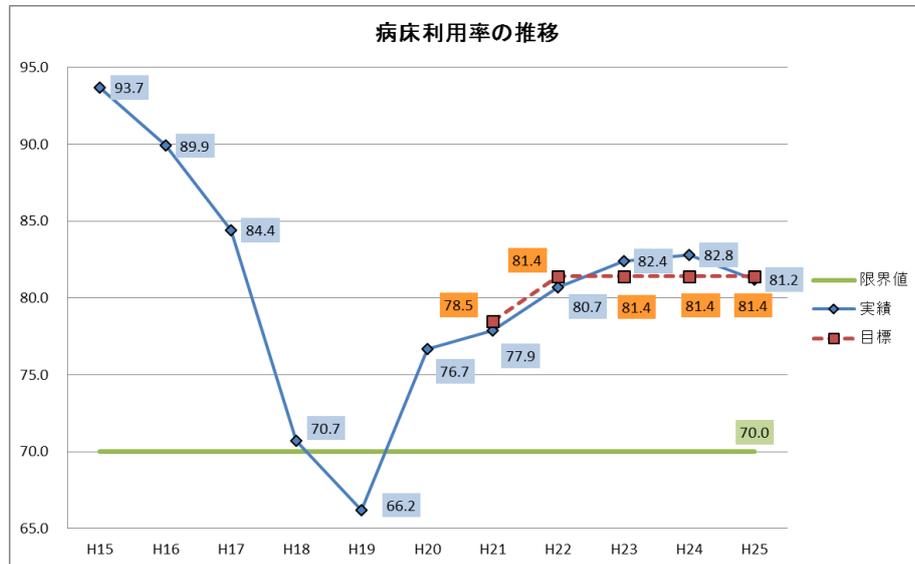
5つの指標の関連を以下に示す。



¹ 経営改善指標

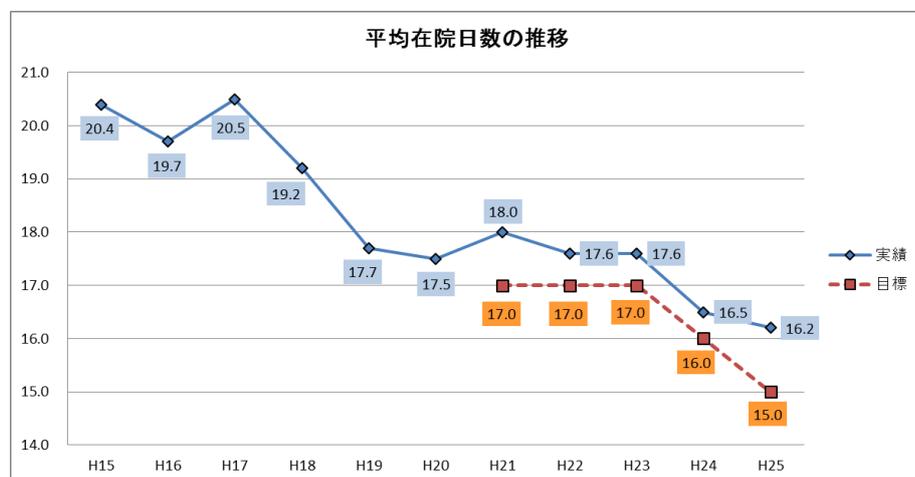
「改革ガイドライン」では、経営指標として、経常収支比率、職員給与対医業収益比率、及び病床利用率については必須の指標としている。

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、81.2%であり、僅かながら目標に到達していない。

Ⅲ-3. 平均在院日数

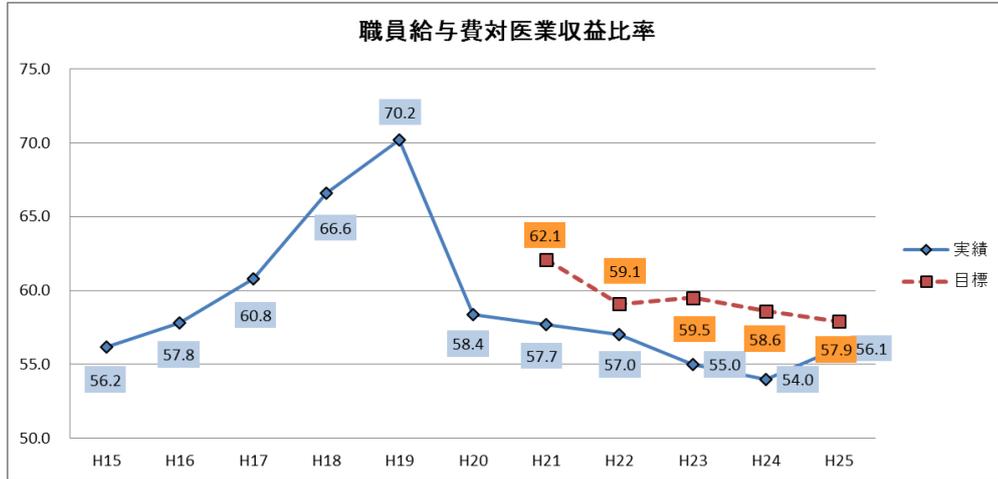


平均在院日数の目標値は、15 日であるが、実績値は、16.2 日であり、目標に到達していない。

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。

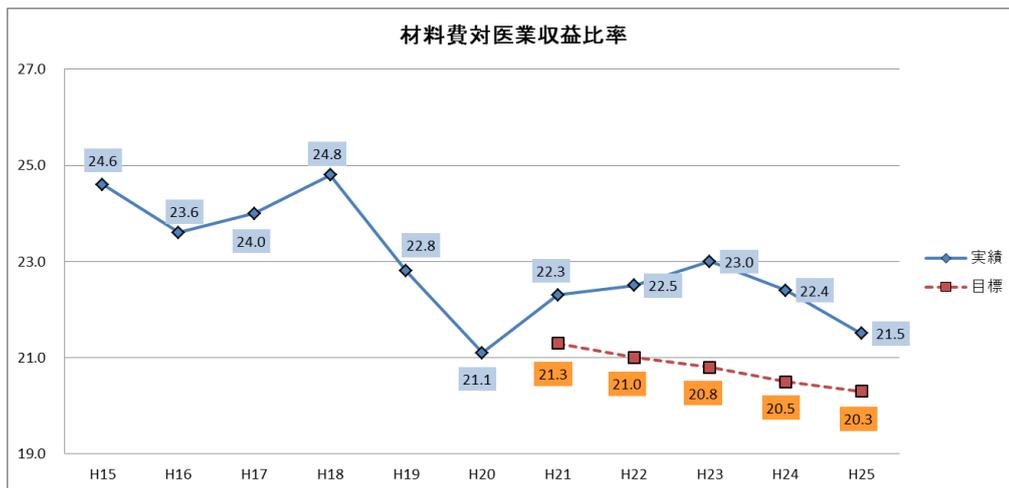
Ⅲ-4. 職員給与費対医業収益比率



注) 平成 23 年度の実績値 53.9%が 55.0%に変更されている。

職員給与費対医業収益比率の目標値は、57.9%であるが、実績値は、56.1%であり、目標に到達している。

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、20.3%であるが、実績値は、21.5%（ただし、留意事項考慮前は 20.2%）となっており、改善は見られるものの目標に到達していない。

《留意事項》

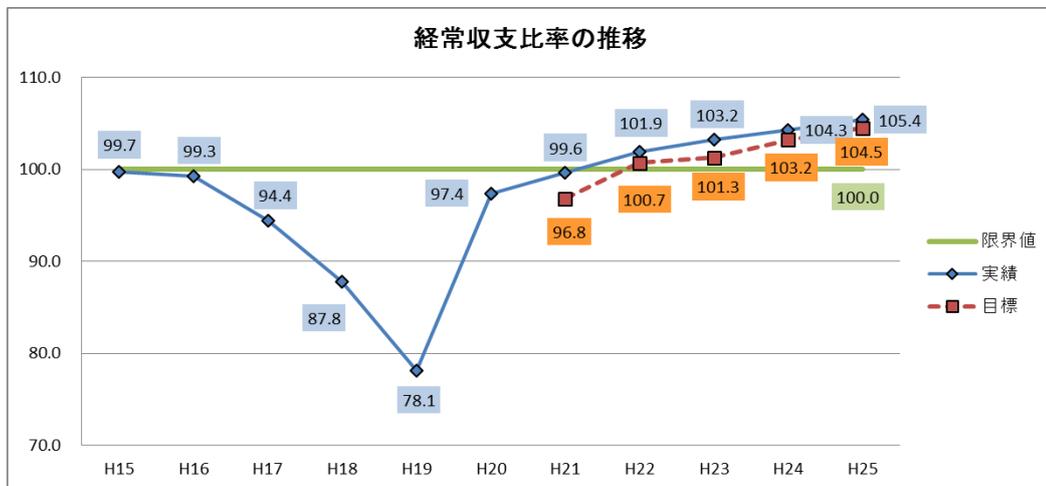
委託業務の見直しにより、H24年度まで材料費で計上されていた検査試薬費69,060千円が経費に計上されている。
経年比較のため、平成25年度の数値を以下の通り変更している。

材料費:	1,094,203,284	⇒	1,163,263,284
経費:	691,994,831	⇒	622,934,831

《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 25 年度は、経常収支比率の目標値 104.5%に対し、実績値が 105.4%であり、100%を超過するとともに目標に到達している。

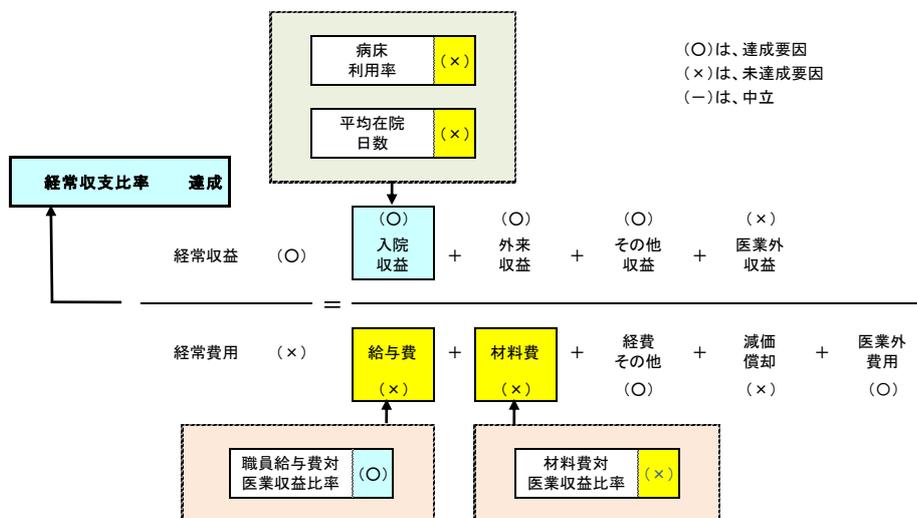
経営効率化の最終指標である経常収支比率が目標値を上回っていることから、平成 25 年度の中期経営計画の目標は達成されたことになる。これは、「Ⅱ-1. 平成 25 年度決算比較」でも述べたとおりである。

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。

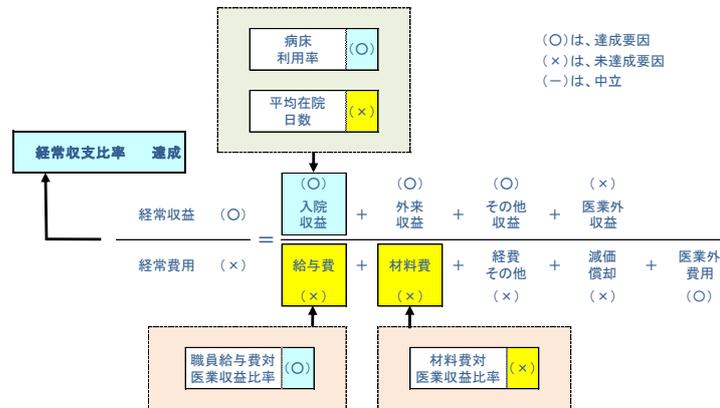
一方、経常費用の増加は、職員給与と費対医業収益比率、材料費対医業収益比率改善が見られるものの、給与費、材料費、経費及び減価償却費の増加の影響が大きなものとなっている。

平成25年度実績

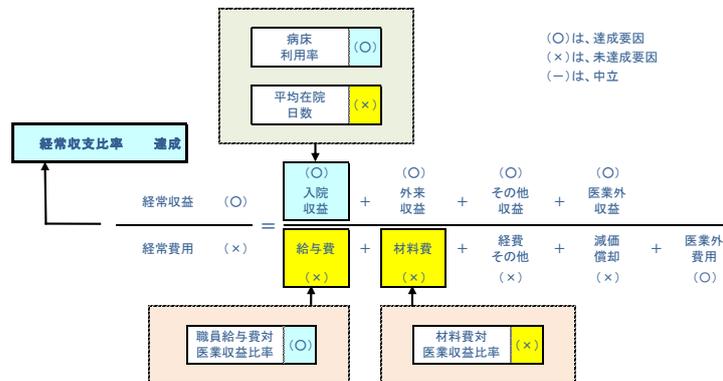


過年度と比較すると達成項目（水色）が増えていることがわかる。

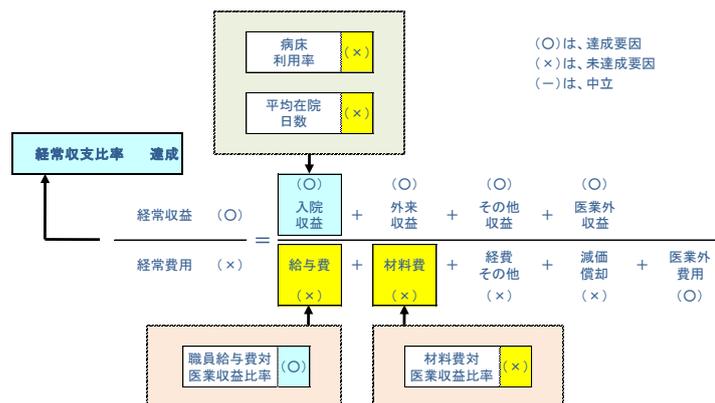
《参考》 平成24年度実績



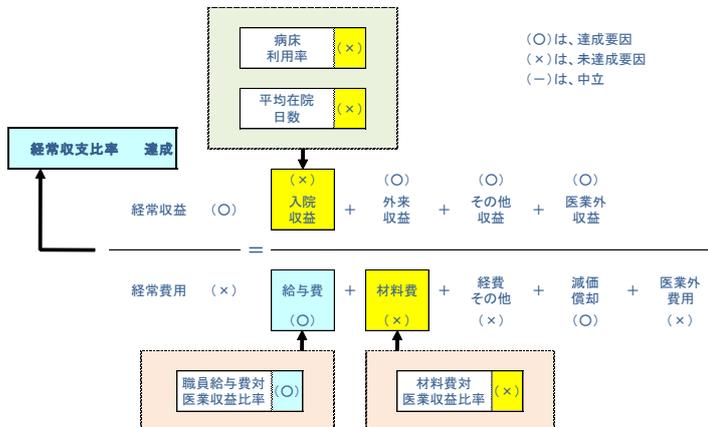
《参考》 平成23年度実績



《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		平成24年度		平成25年度			
	決算	評価	決算	評価	決算	評価	決算	評価	目標	決算	増減	
経常収益	4,697	○	4,990	○	5,202	○	5,394	○	4,908	5,407	499	○
入院収益	3,185	×	3,431	○	3,608	○	3,695	○	3,509	3,698	189	○
1日平均患者数 (人)	213	×	221	×	226	○	228	○	223	223	0	○
診療単価 (円)	41,370	○	42,829	○	43,944	○	44,646	○	43,111	45,399	2,288	○
平均在院日数 (日)	18.0	×	17.6	×	17.6	×	165.0	×	15.0	16.2	1.2	×
病床利用率 (%)	77.9	×	80.7	×	82.4	○	82.8	○	81.4	81.2	▲ 0.2	×
外来収益	1,173	○	1,231	○	1,258	○	1,338	○	1,089	1,365	276	○
1日平均患者数 (人)	369	○	356	○	354	○	346	○	350	331	▲ 19	×
診療単価 (円)	13,833	○	14,218	○	14,629	○	15,785	○	12,700	16,191	3,491	○
その他医業収益	337	○	328	○	336	○	361	○	310	362	52	○
医業外収益	301	○	367	○	264	○	237	○	252	374	122	○
経常収益計	4,998	○	5,357	○	5,466	○	5,631	○	5,160	5,781	621	○
経常費用	4,815	—	5,082	×	5,134	×	5,256	×	4,769	5,362	593	×
給与費	2,708	○	2,847	×	2,859	×	2,912	×	2,843	3,036	193	×
材料費	1,047	×	1,125	×	1,197	×	1,207	×	994	1,163	169	×
経費	886	×	867	×	831	×	825	×	738	622	▲ 116	○
減価償却費	161	○	232	×	224	×	267	×	179	275	96	×
その他費用	12	○	11	○	23	○	45	○	15	30	15	×
医業外費用	201	×	175	○	168	○	145	○	167	125	▲ 42	○
経常費用計	5,016	×	5,257	×	5,302	×	5,401	×	4,936	5,487	551	×
経常損益	▲ 18		100		164		230		224	294	70	
経常収支比率	99.6%	達成	101.9%	達成	103.1%	達成	104.3%	達成	104.5%	105.4%	0.8%	達成

《留意事項》

委託業務の見直しにより、H24年度まで材料費で計上されていた検査試薬費69,060千円が経費に計上されている。
経年比較のため、平成25年度の数値を以下の通り変更している。

材料費: 1,094,203,284 ⇒ 1,163,263,284
経費: 691,994,831 ⇒ 622,934,831

注)前年度の報告書と比べ、平成23年度の給与費2,803が2,859に経費887が831に変更されている。

- ※ [○]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○水色の増加が貢献している。費用面について改善の必要性がある。

Ⅳ. おわりに

平成 25 年度決算値を見ると、医業収益が 5,407 百万円であり、対前年で 13 百万円の増加、対目標で 499 百万円の増加と良好な結果が出ている。また、最終利益も 477 百万円であり、対前年で 62 百万円の増加、対目標で 17 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、平成 21 年度以降改善してきたが、平成 24 年度は 90.2%と 100%を下回り、平成 25 年度は 72.3%と借入債務超過状態を解消している。また、資金面（純資産ベース）も黒字を維持していることから、前年に引続き改善傾向が続いていると評価できる。

さらに、平成 25 年度は、前年減少した医師数が平成 23 年度医師数に戻り収益面でも改善がみられ、効率的な経営と評価できる。

したがって、平成 25 年度は、中期経営計画の戦略目標である「経営基盤の安定化」に対し改善しており、前年度に続き評価できる結果と判断できる。

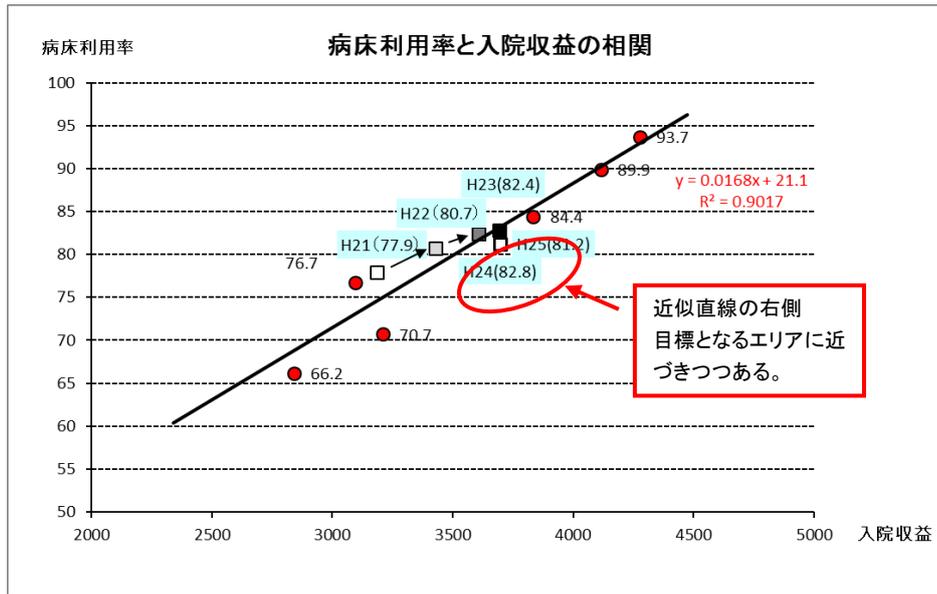
しかし、経営効率化の観点では、以下の課題が解決されておらず留意する必要がある。

改善されるべき課題：

平成 25 年度は増収・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は目標を到達したが、病床利用率、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。ただし、材料費対医業収益比率は目標を到達しなかったものの比率的には改善している。

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引き続き努力する必要がある。

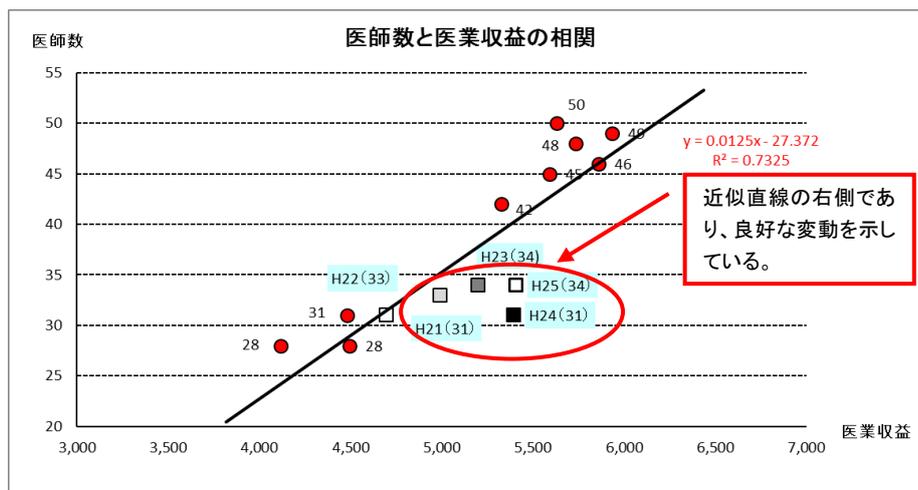


※ 病床利用率と入院収益は、強い相関関係 ($R^2=0.9017$) を有している。

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。

なお、平成 21 年度以降の改善トレンドが確実に定着しており、経営管理体制に改善マインドが醸成され定着していると評価できる。



※ 医師数と医業収益は、強い相関関係 ($R^2=0.7325$) を有している。

《追補》近隣公立病院との経営状況比較

公立病院改革ガイドラインに基づく5ヶ年の荒尾市民病院中期経営計画の実行を経て本年度は、最終評価の年度となった。荒尾市民病院の5年間の経営状況は、前節まで述べたとおり改善トレンドが確実に定着し、経営管理体制に改善マインドが醸成され定着していると評価したところである。

この追補では、荒尾市民病院同様、公立病院改革ガイドラインに基づき病院改革プランを策定している近隣の公立病院の経営状況との比較を、総務省公表の病院経営比較分析表のデータを用い試みたものである。

比較対象として近隣公立病院は、以下のとおりである。

《業務概況》

病院名	診療科数	DPC対象	特殊診療機能	不採算地区病院	指定病院の状況	看護配置
植木病院	7	対象	ド 訓	第2種該当	救 輪	10:1
荒尾市民病院	26	対象	ド 透 I 未 訓 ガ	非該当	救 臨 が 感 地 輪	7:1
山鹿市立病院	21	対象	ド 訓	非該当	救 臨 が 感 災 地 輪	7:1
玉名中央病院	20	対象	ド 透 I 未 訓	非該当	救 臨 災 地 輪	7:1

特殊診療機能欄

ド…人間ドック
透…人工透析
I…ICU・CCU
未…NICU・未熟児室
訓…運動機能訓練室
ガ…ガン(放射線)診療

指定病院の状況欄

救…救急告示病院
臨…臨床研修病院
が…がん診療連携拠点病院
感…感染症指定医療機関
へ…へき地医療拠点病院
災…災害拠点病院
地…地域医療支援病院
特…特定機能病院
輪…病院群輪番制病院

《病床数》

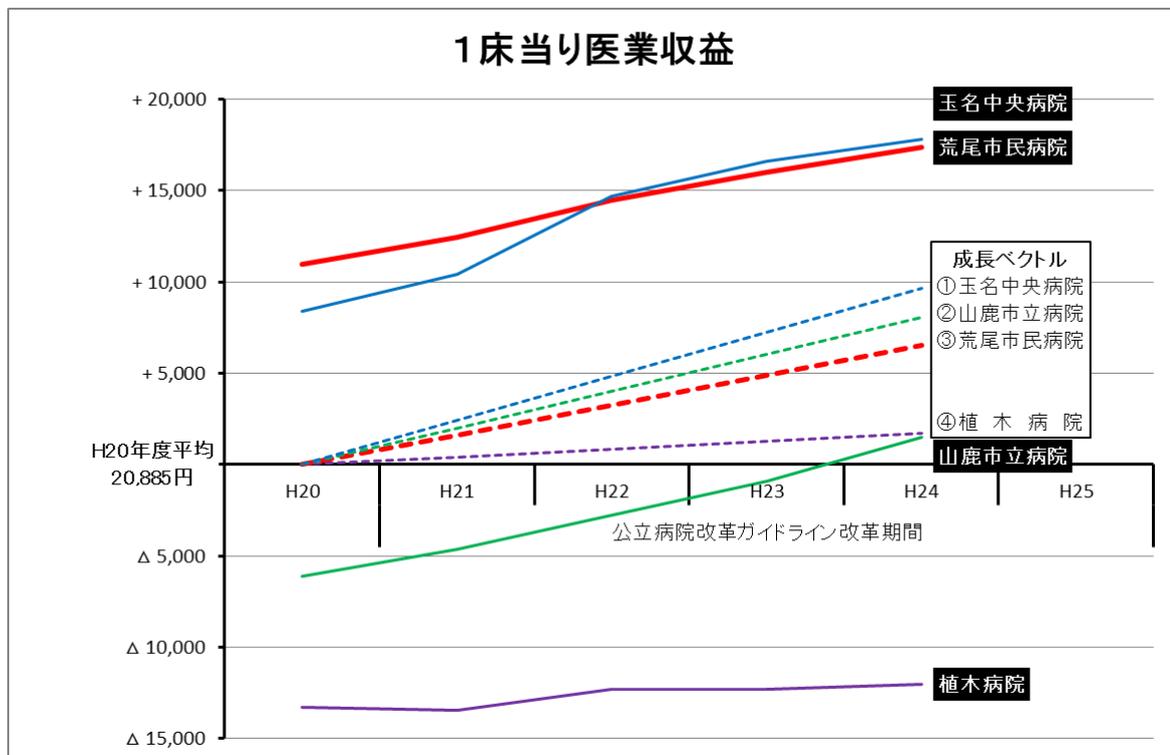
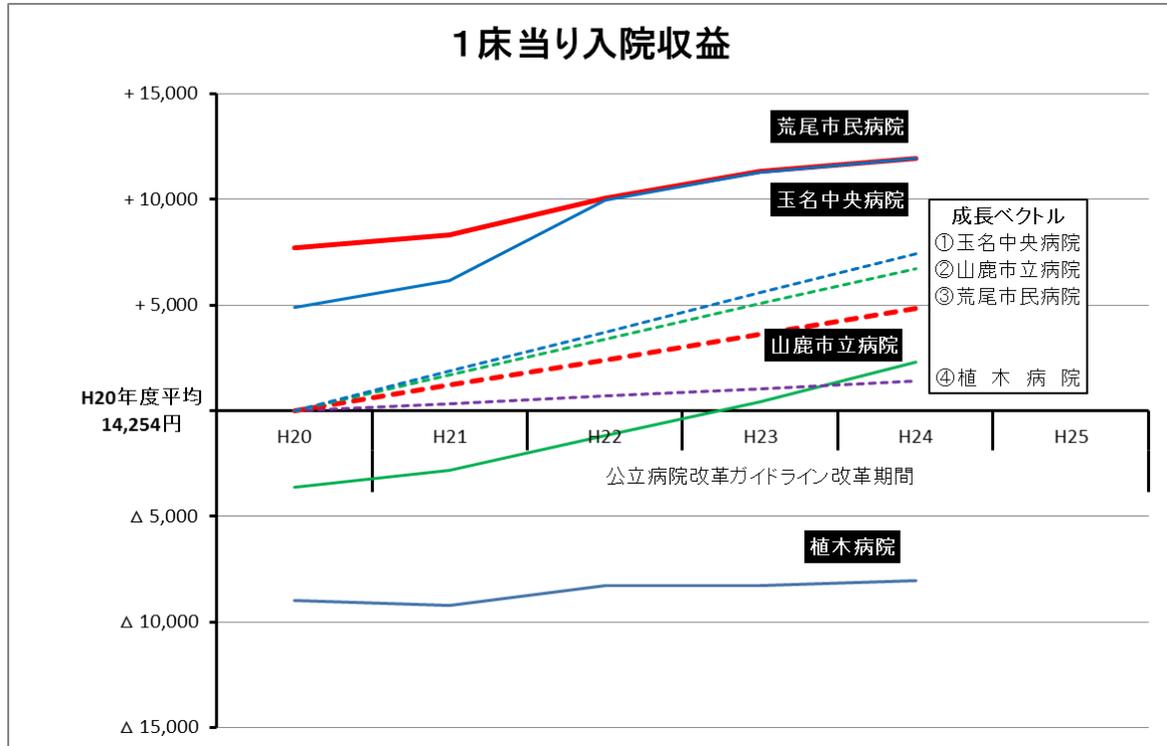
病院名	一般	療養	結核	感染症	病床合計
植木病院	102	39			141
荒尾市民病院	270			4	274
山鹿市立病院	197			4	201
玉名中央病院	302				302

経営状況の比較は、下記の項目について実施した。

① 1床当り入院収益及び1床当り医業収益

規模の大小を揃えるため1床当りで比較した。比較に際しては、平成20年度の4病院の平均値を基準ラインとし、各病院の年度推移(実線)を示すとともに平成20年度を0ポイントとし近似直線の傾きによる成長ベクトル(破線)により成長度を比較した。

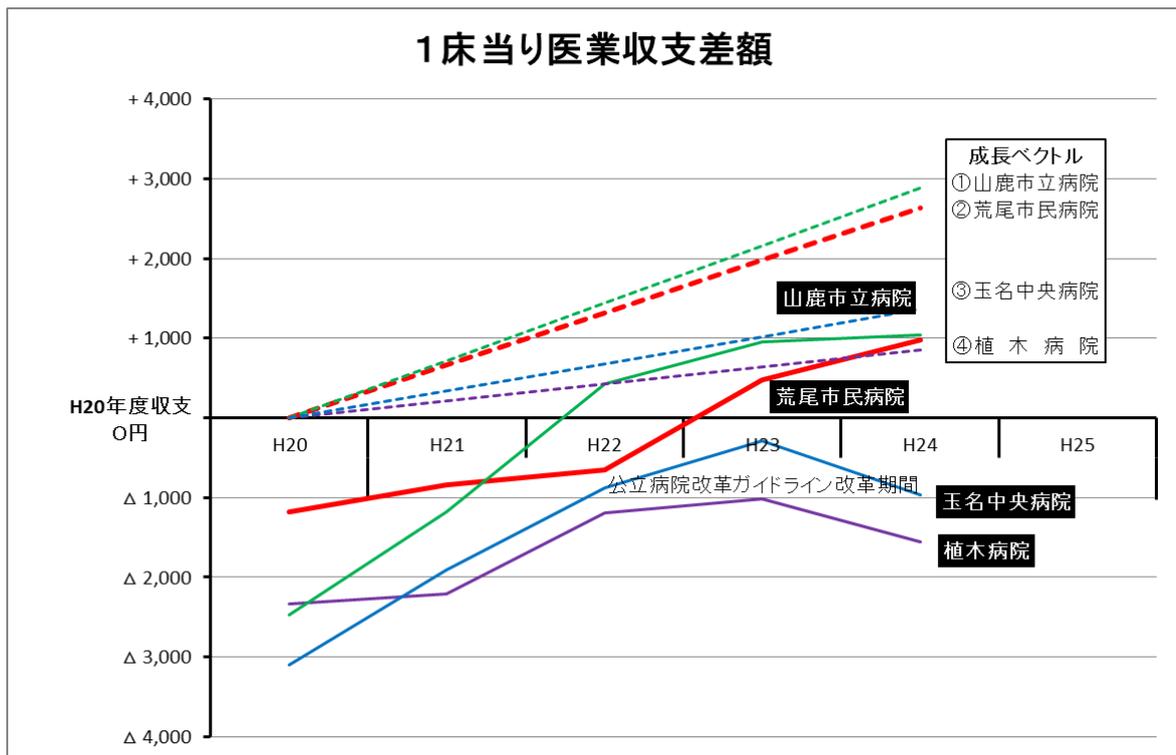
1 床当り医業収益と 1 床当り入院収益の差異は、1 床当り医業収益には、入院収益に加え外来収益等の改革の影響が加味されている。



② 1 床当り医業収支差額

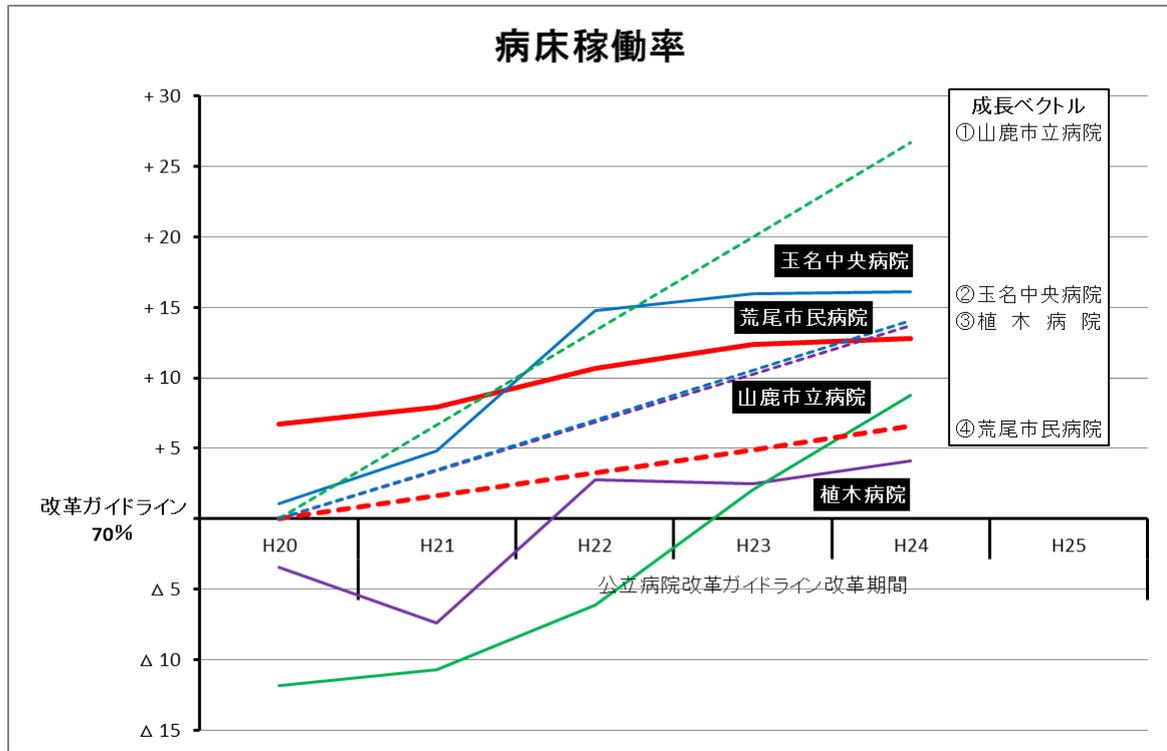
1 床当り医業収支差額の均衡値（0 円）を基準ラインとし、各病院の年度推移（実線）を示すとともに平成 20 年度を 0 ポイントとし近似直線の傾きによる成長ベクトル（破線）により成長度を比較した。

1 床当り医業収支差額には、医業収益の改革効果に加え医業費用に関する改革効果も加味した指標となる。



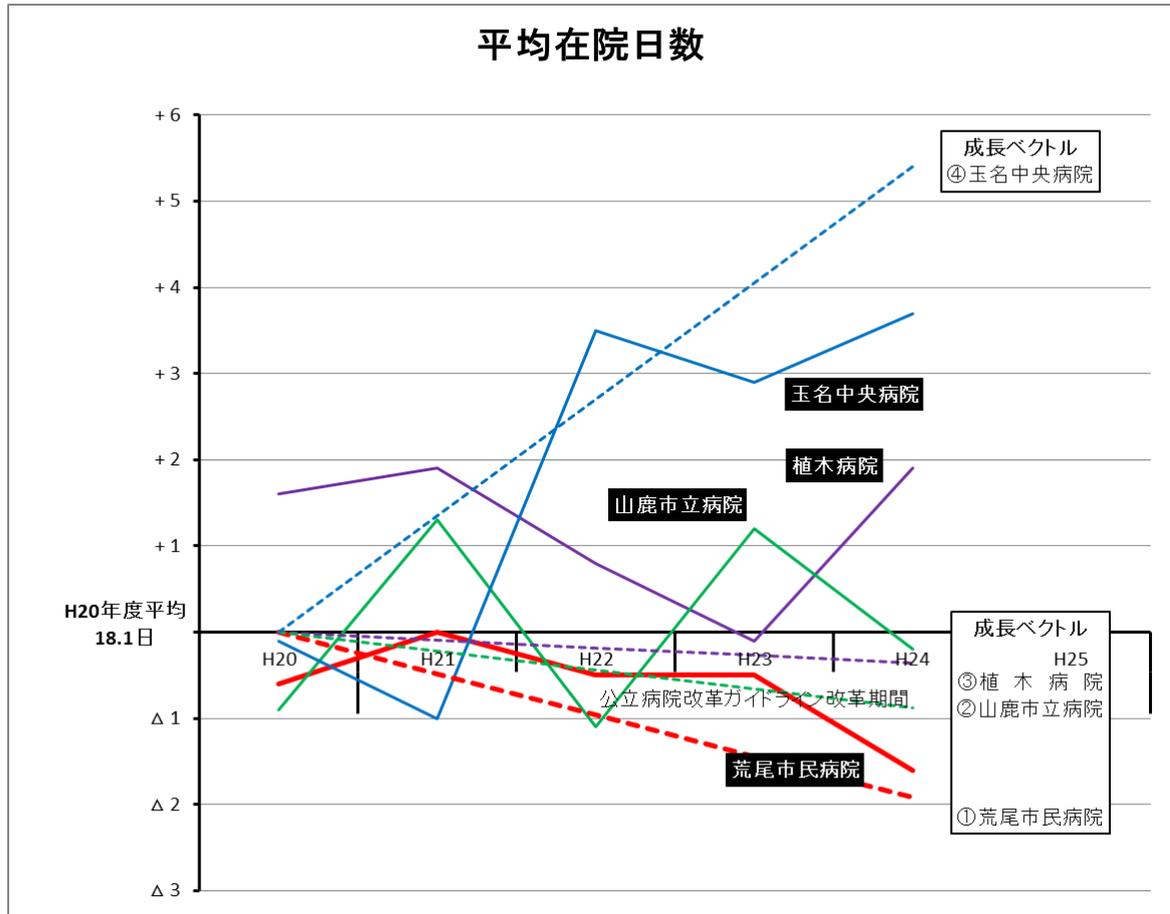
③ 一般病病床稼働率

公立病院改革ガイドラインにおいて抜本的な改革ポイントとなる病床稼働率 70%を基準ラインとし、各病院の年度推移（実線）を示すとともに平成 20 年度を 0 ポイントとし近似直線の傾きによる成長ベクトル（破線）により成長度を比較した。



④ 平均在院日数

平成 20 年度の 4 病院の平均値を基準ラインとし、各病院の年度推移（実線）を示すととも平成 20 年度を 0 ポイントとし近似直線の傾きによる成長ベクトル（破線）により成長度を比較した。



平成25年度荒尾市民病院中期経営計画評価調書 【達成度】↑計画以上の実績 →計画どおりの実績 ↓計画を下回る実績

項 目			H25 目標	H25 実績	達成度	No.
大	中	小				
1. 市民病院の目指す医療	(1)急性期医療		診療科を維持・充実させるとともに、7対1入院基本料を基本に状況に応じた最適な体制を構築する。また、医療資源(人、もの、金)を急性期部門に集中させ、平均在院日数17日以内を当面の目標とし、将来的には14日程度を目指すことにより、短期入院医療を中心に展開する。(H25年度.平均在院日数15日)	①診療科数:25診療科の維持・充実 ②看護体制:7対1の維持・確保 ③平均在院日数:16.2日	①→ ②→ ③↓	1-1
	(2)救急医療		複数の救急医を確保し、平成23年度を目標に10床程度の専門病床を有した「新型救命救急センター」の指定を目指す。	救急医療の指導医1名は維持。大学病院との交渉を継続中。	—	1-2
	(3)地域医療		地域医療支援病院の取得及び地域連携パスの早期導入を図る。	①H21.7.28に地域医療支援病院として承認される。(済) ②地域連携パスについては、脳卒中連携パスを検討中。	①→ ②→	1-3

項 目			H25 目標	H25 実績	達成度	No.	
大	中	小					
	(4) 予防医療・生活習慣病予防		メタボリック症候群(内臓脂肪症候群)に着目した生活習慣病予防対策の実施。	健診受診数: H22→5,256人 H23→5,320人 H24→5,423人 H25→5,452人	↑	1-4	
	(5) 高齢者医療		生命予後に影響する血管系疾患、呼吸器疾患、消化器疾患、運動器疾患、腎臓疾患等に対応できる診療科の充実を目指す。	医師確保とともに、今後に向けて取り組んでいく。	—	1-5	
	(6) 感染症		医療体制の確保	感染病床4床の確保	→	1-6	
2. 一般会計との負担区分	(1) 繰入金の根拠	総 額		709,861 千円	829,659 千円	↑	2-1-1
		医業 収益	救急医療	203,924 千円	211,035 千円	↑	2-1-2
			その他	7,221 千円	3,255 千円	↓	
			研究研修費 経営研修費	9,709 千円	7,226 千円	↓	2-1-3
			追加費用負担経費	10,890 千円	8,826 千円	↓	2-1-4
			基礎年金負担経費	77,352 千円	69,122 千円	↓	2-1-5
			子ども手当	17,380 千円	17,268 千円	↓	2-1-6

項 目			H25 目標	H25 実績	達成度	No.		
大	中	小						
		収益的収支	医業外収益	公立病院特例債等償還経費(利息)	3,907 千円	3,907 千円	→	2-1-7
				基準外退職者増による経費		123,876 千円	—	
				院内保育所	5,798 千円	5,798 千円	→	
				建設改良(利息)	9,108 千円	8,893 千円	↓	2-1-8
				高度医療	30,884 千円	32,304 千円	↑	2-1-9
				小児医療	8,271 千円	11,815 千円	↑	2-1-10
				感染症医療	16,428 千円	16,428 千円	→	
				周産期医療	15,673 千円	15,979 千円	↑	2-1-11
		特別	公立病院特例債等償還経費(元金)	200,000 千円	200,000 千円	→	2-1-13	
		資本的収支	他会計出資	建設改良(元金)	93,316 千円	93,927 千円	↑	
				建設改良費	— 千円	— 千円	→	2-1-14
3. 経営基盤の安定	(1)経営の効率化 ①民間的手法の導入	収益と費用の均衡	医業損益: 139,000千円	医業損益: 45,272千円	↓	3-1-1-1		
		経営形態の見直し	地方公営企業法の全部適用	H21.4.1に実施済	→	3-1-1-2		

項 目			H25 目標	H25 実績	達成度	No.
大	中	小				
		民間出身者の採用	理学療法士、作業療法士及び事務職員等の民間企業出身の採用。	【民間採用者数】(25年度) ①看護師 :9人 ②検査技師 :1人 ③事務 :3人 ④作業療法士 :1人 ⑤言語聴覚士 :1人	↑	3-1-1-3
		民間委託の活用	経費削減に努めるとともに、薬品においては、消化払い(使用分発注)システムの導入を図る。診療材料一括SPD管理システムにおける診療材料価格削減交渉について強化する。	薬品SPDシステムの導入は実施済。また、診療材料価格交渉においては、SPD業者との打ち合わせを密に行った。H25年度は経費削減のため診療材料SPD業者の変更を行い、検査試薬についてもFMS方式(検査機関が機器、試薬を提供し、病院職員が検査を行う方式で、検査量に応じて対価が支払われる方式で、共同運営方式ともいう。)へ変更した。	↑	3-1-1-4
		能率給制度の実施	公正な評価システムの確立と運用を前提とした能率給制度の導入を検討。	既の実施している医師の業務手当を見直し、総合的な能率給となる配分とした。	↑	3-1-1-5
		管理会計の実施	キャッシュフローシステム構築や原価計算及びBSCを導入し、戦略的経営ができるような体制を目指す。	キャッシュフローについては実施済。原価計算は経営企画課内の体制の再構築を行う。BSC導入に向けては研修会等を実施の予定。	↓	3-1-1-6

項目			H25 目標	H25 実績	達成度	No.
大	中	小				
	②収入増加・確保対策	医師の確保	大学医局に積極的に医師派遣を依頼するとともに、インターネットなどを通じて、医局外からの確保、短時間正職員制度の導入による女性医師の確保や教育体制の充実による研修医の受入に努める。また、医師修学資金貸与制度の実施を検討する。平成21年度から3年間で、4人増の医師確保を目指す。	①医師数:31人→34人(3名増:消化器内科2名。腎臓内科1名) ②H21.9.24に厚生労働省から基幹型臨床研修病院の指定を受ける。(H25年度1名) ③H22.4.1に医学生奨学金貸付制度を開始。 ④短時間職員制度については検討中。 ⑤H22.4より院内保育所の運用開始。	↑	3-1-2-1
		医師の過重労働対策	過重労働の解消を図り、医師の勤務環境の改善を目指す。	①医療秘書の採用:13人→15人 ②外来クラークの採用:7人→8人 ③外部からタブレットによる画像の読影と心電図の解析を実施している。(医師の呼び出し件数軽減の方法として)	↑	3-1-2-2
		看護師の確保	・看護学校への訪問や広告媒体を使った看護師確保に努める。 ・教育・研修制度を構築する。 ・認定看護師等の専門的な研修を受けた看護師の育成・確保に努める。 ・院内保育所の設置を検討する。	①看護師数:210人→206人(4名減) ②認定看護師:6人 ③H22.4.2に院内保育所の運用開始 ④H22.4.1に看護師奨学金貸付制度を開始。	↓	3-1-2-3

項 目			H25 目標	H25 実績	達成度	No.
大	中	小				
		コメディカルの確保	定期採用ではなく、随時採用により、薬剤師の確保に努めるとともに、リハビリスタッフ等の職員維持に努める。	診療技術部:65人→70人(5名増) (内訳) ①放射線技師:12人 ②臨床工学技士:8人 ③リハビリテーション:20人→23人 ④薬剤師:8人→9人 ⑤検査技師:14人→15人 ⑥管理栄養士3人	↑	3-1-2-4
		人材の育成	各種学会の教育関連施設の指定を目指すとともに、認定看護師や認定技師等の修得を支援するなど、高度・先進医療に従事する医師や医療スタッフの知識・技術の修得に助力する。	①研究研修費:11,791千円→15,318千円→25年度14,452千円 ②認定看護師:計6人(25年度「慢性心不全」認定看護師研修受講1人 ③教育関連施設の指定(日本外科学会外科専門医制度関連施設、日本循環器学会循環器研修関連施設他14の認定あり)	↑	3-1-2-5
		適正な診療報酬の確保	診療報酬の算定漏れがないようなシステムを構築するとともに、診療情報管理士などの医事課職員によるチェック体制の強化を図る。	入院におけるDPC診療報酬請求について診療情報士による再チェックを行っている。診療材料の報酬算定もれについて医事課と用度が連携しチェック体制を構築している。	→	3-1-2-6

項目			H25 目標	H25 実績	達成度	No.
大	中	小				
		DPC(診断群分類別包括評価)	良質かつ効率的な医療を展開するために、DPC算定病院への転換を図るとともに、機能評価係数に加算される施設基準の取得や平均在院日数の短縮、クリニカルパスの利用促進を図る。 【実施時期】 ①DPC算定病院:H21.4 ②地域医療支援病院加算:H21.7	①クリニカルパス… H24年度45→H25年度45 ②平均在院日数:16.2日※ 再掲	①→ ②↓	3-1-2-7
		病床利用率のUP	病床利用率:81.4%	病床利用率:81.2%	↓	3-1-2-8
		平均在院日数の短縮	①平均在院日数:15.0日 ②入院診療単価:43,111円	①平均在院日数:16.2日※ 再掲 ②入院診療単価:45,612円	①↓ ②↑	3-1-2-9
		各施設基準取得による収入の増加	①地域医療支援病院 ・紹介率40%: ・逆紹介率60%: ②新型救命救急センター ・ヘリポートの設置 ・ドクターカーの設置	①H21.7地域医療支援病院の承認。※再掲 ・紹介率63.3% ・逆紹介率74.1% ②未実施	①↑ ②↓	3-1-2-10
		広報活動	①広報あらお掲載 ②「なしの花」発行 ③「ひまわり」発行 ④市民公開講座開催	①広報あらお掲載:12回 ②「なしの花」発行:12回 ③「ひまわり」発行:1回 ④公開講座実施:8回 ⑤病診連携会報「小袋」:3回	→	3-1-2-11

項目			H25 目標	H25 実績	達成度	No.
大	中	小				
	③事業規模・形態の見直し	適正な病床数	①病床数:274 ②1室当りの病床数の削減 ③特別室の増床	①病床数:274 ②1室当りの病床数:5床→4床、3床→2床(維持) ③特別室の増床(13床→17床)(維持)	→	3-1-3-1
		効率的な病棟編成	①救命救急センターの確立 ②ICU加算:H24.4 ③亜急性期病床:H22.4 ④緩和ケア診療加算:H22.4	・ハイケアユニット(HCU)18床H23.5 ・無菌治療室1床増床H24.3計4床	—	3-1-3-2
	④経費削減・抑制対策	職員数の適正化	①医師 ②コメディカル ③看護師 ④事務職員	①医師:34人 ②コメディカル:70人 ③看護師:206人 ④事務職員:30人 ※H26.3.31現在	↑	3-1-4-1
		給与額の適正化	職員給与費対医業収益比率:57.9%	職員給与費対医業収益比率:56.1%※実績値	↑	3-1-4-2
		諸手当の見直し	①不相当と指摘されている手当等 ②委託制度や嘱託職員との契約など効率的な運用	①検査手当など廃止済。 ②職員構成については、継続的に検討していく。	→	3-1-4-3

項目			H25 目標	H25 実績	達成度	No.
大	中	小				
		IT化の推進	①オーダーリングシステムの更新及び電子カルテの導入 ②地域医療機関とのデータ共有	①H21.10の電子カルテ導入後、システム充実化取組 ②院外における常勤医によるタブレット端末からの画像、心電図の閲覧環境構築(24年度より) ③電子カルテ上から、放射線治療計画・実績情報参照を可能とした。(24年度より) ④ドック宿泊室へのインターネット回線の整備(宿泊者向けサービス)(24年度より) ⑤地域医療機関からの画像検査予約システムを確立、H26年12月より電子カルテ参照機能を追加	↑	3-1-4-4
		薬剤の価格交渉	材料費対医業収益比率：20.3%	材料費対医業収益比率：20.2%	↑	3-1-4-5
		DPCに対応した薬剤・診療材料費の仕入	ジェネリック品の割合：30%H23年度までに	ジェネリック品の割合 24年度：18.8% 25年度：19.6%(数量ベース61.4%)	↓	3-1-4-6
		診療材料費の院外一括供給方式の採用	①一括SPD化の推進 ②総仕入額に係る診療材料費の削減	①一括SPD化：実施済 ②総仕入額に係る診療材料費を削減した。(H25年度SPD業者の変更を実施)	①— ②↑	3-1-4-7

項 目			H25 目標	H25 実績	達成度	No.
大	中	小				
		光熱水費・燃料費の削減	前年度より縮小 ①光熱水費:73,387千円 ・電気料:47,343千円 ・上水道:11,260千円 ・下水道:14,784千円 ②燃料費:36,107千円 ・灯油:34,990千円 ・LPガス:732千円 ・その他:385千円	①光熱水費:79,807千円 ・電気料:53,833千円 ・上水道:10,618千円 ・下水道:15,356千円 ②燃料費:41,408千円 ・灯油:40,265千円 ・LPガス:803千円 ・その他:340千円 (各種料金アップのため)	① ↓ ② ↓	3-1-4-8
		不納欠損額の縮小	前年度より縮小:5,868千円 (前年度)	不納欠損額5,405千円	↑	3-1-4-9
	⑤その他の課題	退職給与金の高額化と積み立て不足	退職給付引当金の実施	H25年度0円	—	3-1-5-1
		建物・設備の老朽化	①将来の建設や全面改修に対応できる専門職員の育成	安定した経営のもとに建物建て替え 基本構想策定済	—	3-1-5-2
		定数条例による対応の遅れの懸念	職員定数:355人	職員定数:420人 (H25 340人)	—	3-1-5-3
		連結決算に対する評価	①不良債務額:1,210,000千円 ②不良債務比率:24.7%	①不良債務額:133,842千円→130,126千円 ②不良債務比率:2.48%→2.41%	① ↑ ② ↑	3-1-5-4
	(2)経営形態の見直し ①経営形態の比較		H21.4.1に地方公営企業法の全部適用を実施	実施済	→	3-2-1-1

項目			H25 目標	H25 実績	達成度	No.
大	中	小				
	②経営形態見直し計画		経営改善計画に著しく違いが生じた場合には、他の経営形態(地方独立行政法人、指定管理者、民間移譲)等への移行について、改めて検討を行う。	—	→	3-2-2-1
	(3)再編・ネットワーク化 ①二次医療圏内の公立病院等配置の状況		有明医療圏において、荒尾市民病院のほか、公立玉名中央病院、和水町立病院が存在し、福岡県大牟田市には、大牟田市立総合病院が存在する。	—	—	3-3-1-1
	②第5次熊本県保健医療計画における今後の方向性		4疾病5事業の推進 ※急性心筋梗塞及び小児医療の指定	—	—	3-3-2-1
	③再編・ネットワーク化計画		H23年度までに再編・統合の結論を取りまとめる。	当院の経営が安定してきた今、地域住民の安心、安全な医療の提供が可能であることを踏まえて、当院がどこかの病院と統合し、廃止となるような再編は現実的ではないと判断した。(H23年度)	—	3-3-3-1
4. 数値目標	(1)人員計画		①医師数:H23年度までに6名増※34人 ②看護師数:H25年度までに毎年10名程度の増員※255人 ③薬剤師数:3人増 ④その他の診療技術部職員数:2人	①医師数:31人(H24年度)→34人(H25年度) ②看護師数:210人(H24年度)→206人(H25年度) ③薬剤師数:8人(H24年度)→9人(H25年度) ④その他の診療技術部:57人(H24年度)→61人(H25年度)	①↑ ②↓ ③↑ ④↑	4-1-1
	(2)設備投資計画(表8)	X線撮影装置	—	50,946千円	—	4-2-1

項 目			H25 目標	H25 実績	達成度	No.	
大	中	小					
		機器名	CT	—	—	—	4-2-2
			病院総合情報システムの構築	—	—	—	
			検査システム	—	14,490千円	—	
			DR	—	—	—	4-2-3
			ガンマカメラ	87,000千円※H24年度	—	—	4-2-4
			DSA	150,000千円※H25年度	—	—	4-2-5
			透析装置	15,000千円※H24年度	—	—	4-2-6
			ガス滅菌機	10,000千円※H25年度	—	—	4-2-7
			その他の機器	50,000千円※H23年度 35,000千円※H24年度 40,000千円※H25年度	・動画ネットワークシステム 14,826千円 ・人工呼吸器4,600千円	—	4-2-8
		合 計	50,000千円※H23年度 137,000千円※H24年度 200,000千円※H25年度	206,216千円※H25年度	—	4-2-9	
	(3)収支計画 収益的収支(表9)	医業収益	4,908,000 千円	5,407,082 千円	↑	4-3-1	

項目		H25 目標	H25 実績	達成度	No.		
大	中					小	
		収 益	入院収益	3,509,000 千円	3,698,237 千円	↑	4-3-2
			外来収益	1,089,000 千円	1,365,276 千円	↑	4-3-3
			その他の医業収益	310,000 千円	343,569 千円	↑	4-3-4
			うち一般会計負担金	180,000 千円	214,290 千円	↑	4-3-5
			医業外収益	252,000 千円	373,990 千円	↑	4-3-6
			うち一般会計負担金	231,000 千円	321,442 千円	↑	4-3-7
			特別利益	261,000 千円	200,120 千円	↓	4-3-8
			うち繰入金	260,000 千円	200,000 千円	↓	4-3-9
			収益計	5,421,000 千円	5,981,192 千円	↑	4-3-10
			費	医業費用	4,769,000 千円	5,361,810 千円	↓
		給与費		2,843,000 千円	3,270,541 千円	↓	4-3-12
		材料費		994,000 千円	1,094,203 千円	↓	4-3-13
		経費		738,000 千円	691,995 千円	↑	4-3-14

項目				H25 目標	H25 実績	達成度	No.
大	中	小					
		用	減価償却費	179,000 千円	274,700 千円	↓	4-3-15
			その他の費用	15,000 千円	30,371 千円	↓	4-3-16
			医業外費用	167,000 千円	125,222 千円	↑	4-3-17
			特別損失	25,000 千円	16,947 千円	↑	4-3-18
			費用計	4,961,000 千円	5,503,979 千円	↓	4-3-19
			当該年度純利益	460,000 千円	477,213 千円	↑	4-3-20
			累積欠損金	2,966,000 千円	2,550,313 千円	↑	4-3-21
	患者数及び診療単価(表10)		1日平均入院患者数(人)	223	222	↓	4-4-1
			入院診療単価(円)	43,111	45,612	↑	4-4-2
			1日平均外来患者数(人)	350	345	↓	4-4-3
			外来診療単価(円)	12,700	16,096	↑	4-4-4
			退職者数	10	定年: 4名 勸奨: 8名 普通: 22名 計34	↑	4-4-5
	施設基準取得目標と単価増額(表11)		DPC算定病院	H21.7	H21.4(済)	—	4-5-1

項 目			H25 目標	H25 実績	達成度	No.
大	中	小				
		地域医療支援病院加算	H21.10	H21.7(済)	—	4-5-2
		緩和ケア診療加算	H22.4	未実施	—	4-5-3
		ICU加算 (特定集中治療室管理料)	H24.4	H23.5 HCU加算取得	—	4-5-4
		平均在院日数の短縮	H24、H25	16.2	↓	4-5-5
	資本的収支(表12)					
	収 入	収入計	279,000 千円	287,629 千円	↑	4-6-1
		うち企業債	200,000 千円	175,600 千円	↓	4-6-2
		うち特例債	—	—	—	4-6-3
		うち一般会計繰入金	79,000 千円	93,927 千円	↑	4-6-4
		長期借入金(他会計)	—	—	—	4-6-5
		支出計	775,000 千円	962,517 千円	↓	4-6-6
		うち建設改良費	210,000 千円	206,216 千円	↑	4-6-7
		うち企業債償還金	265,000 千円	735,087 千円	↓	4-6-8
		企業債償還金のうち 特例債償還金	200,000 千円	200,000 千円	→	4-6-9

項 目		H25 目標	H25 実績	達成度	No.
大	中	小			
		支 出			
		奨学資金貸付金		19,450 千円	—
		うち一時借入金返還(市)	—	—	4-6-10
		うち一時借入金返還(銀行)	—	100,000 千円	↑
		他会計借入金返還	100,000 千円	100,000 千円	→
		未払金支出	—	—	4-6-13
		資本的収支不足額	-496,000 千円	-674,888 千円	↓
	資金収支(表13)	収益の収支	460,000 千円	477,213 千円	↑
		減価償却費	179,000 千円	274,700 千円	↓
		資産減耗費	0	15,918 千円	↓
		資本的収支	-496,000 千円	-674,888 千円	↓
		単年度収支	143,000 千円	92,943 千円	↑
		収支不足補填 ※一時借入金(市)	0 千円	0 千円	→
		累積収支	345,000 千円	617,514 千円	↑

項 目			H25 目標	H25 実績	達成度	No.	
大	中	小					
		繰入金(再掲)	490,000 千円	490,000 千円	→	4-7-7	
		追加繰入金(再掲)	60,000 千円	139,659 千円	↓	4-7-8	
		特例債返還繰入金(再掲)	200,000 千円	200,000 千円	→	4-7-9	
	償還金残高(表14)	一般借入	長期借入金(他会計)	0 千円	100,000 千円	→	4-8-1
			一時借入金(市)	500,000 千円	950,000 千円	↓	4-8-2
			一時借入金(銀行等)	850,000 千円	0 千円	↑	4-8-3
			計	1,350,000 千円	1,050,000 千円	↑	4-8-4
		企業債	企業債	997,000 千円	1,313,935 千円	↓	4-8-5
			退職債	143,000 千円	0 千円	↑	4-8-6
			特例債	400,000 千円	400,000 千円	→	4-8-7
			計	1,540,000 千円	1,713,935 千円	↓	4-8-8
			総合計	2,890,000 千円	2,763,935 千円	↑	4-8-9
		不良債務(表15)	不良債務額	1,210,000 千円	130,126 千円	↑	4-9-1

項 目			H25 目標	H25 実績	達成度	No.
大	中	小				
		不良債務比率(%)	24.7 %	2.41 %	↑	4-9-2
		単年度資金収支額	0	3,716 千円	↑	4-9-3
	経営指標(表16)	病床利用率	81.4 %	81.2 %	↓	4-10-1
		経常収支比率	104.5 %	105.4 %	↑	4-10-2
		医業収支比率	102.9 %	100.8 %	↓	4-10-3
		職員給与費対医業収益比率 (県報告に基づく比率)	57.9 %	56.1 %	↑	4-10-4
		材料費対医業収益比率	20.3 %	20.2 %	↑	4-10-5
		紹介率	58.0 %	63.3 %	↑	4-10-6
		逆紹介率	68.0 %	74.1 %	↑	4-10-7
		平均在院日数	15.0	16.2	↓	4-10-8