

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22年12月

荒尾市民病院あり方検討会

《資料》

- 1 平成21年度荒尾市民病院事業会計決算資料・・・・・・・・・・ 1
- 2 平成22年度第一四半期の経営状況・・・・・・・・・・ 3
- 3 平成21年度荒尾市民病院の経営分析・・・・・・・・・・ 5

平成21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	21 年 度		20 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	4,697,055	90.4	4,495,612	95.1	201,443	4.5
(1) 入 院 収 益	3,185,548	61.3	3,095,628	65.5	89,920	2.9
(2) 外 来 収 益	1,173,992	22.6	1,095,652	23.2	78,340	7.2
(3) その他医業収益	337,515	6.5	304,332	6.4	33,183	10.9
うち他会計負担金	205,132	4.0	189,084	4.0	16,048	8.5
2 医 業 外 収 益	301,665	5.8	231,168	4.9	70,497	30.5
(1) 受取利息及び配当金	0	0.0	0	0.0	0	—
(2) 他会計補助金	139,036	2.7	71,695	1.6	67,341	93.9
(3) 国 県 補 助 金	10,740	0.2	16,065	0.3	△ 5,325	△ 33.1
(4) 他会計負担金	139,019	2.7	110,453	2.3	28,566	25.9
(5) その他医業外収益	12,870	0.2	32,955	0.7	△ 20,085	△ 61.0
3 特 別 利 益	200,024	3.8	0	0.0	200,024	皆 増
総 収 入	5,198,744	100.0	4,726,780	100.0	471,964	10.0
1 医 業 費 用	4,815,588	95.9	4,661,408	95.6	154,180	3.3
(1) 給 与 費	2,929,099	58.3	2,840,745	58.2	88,354	3.1
給 料	1,131,639	22.5	1,094,228	22.4	37,411	3.4
手 当	921,269	18.3	878,980	18.0	42,289	4.8
賃 金・報 酬	278,142	5.6	265,237	5.4	12,905	4.9
そ の 他	598,049	11.9	602,300	12.4	△ 4,251	△ 0.7
(2) 材 料 費	1,047,146	20.8	949,963	19.5	97,183	10.2
薬 品 費	580,718	11.5	543,607	11.1	37,111	6.8
診 療 材 料 費	462,938	9.2	403,920	8.3	59,018	14.6
給 食 材 料 費	0	0.0	0	0.0	0	—
医 療 消 耗 備 品 費	3,490	0.1	2,436	0.1	1,054	43.3
(3) 経 費	665,871	13.3	689,400	14.1	△ 23,529	△ 3.4
光 熱 水 費	68,461	1.4	71,678	1.5	△ 3,217	△ 4.5
燃 料 費	26,119	0.5	40,692	0.8	△ 14,573	△ 35.8
修 繕 費	112,357	2.2	63,652	1.3	48,705	76.5
委 託 料	330,832	6.6	344,644	7.0	△ 13,812	△ 4.0
そ の 他	128,102	2.6	168,734	3.5	△ 40,632	△ 24.1
(4) 減 価 償 却 費	161,269	3.2	169,123	3.5	△ 7,854	△ 4.6
(5) 資 産 減 耗 費	2,141	0.1	2,519	0.1	△ 378	△ 15.0
(6) 研 究 研 修 費	10,062	0.2	9,658	0.2	404	4.2
2 医 業 外 費 用	201,586	4.0	189,738	3.9	11,848	6.2
(1) 企 業 債 利 息	69,843	1.4	63,564	1.3	6,279	9.9
(2) 一 時・長 期 借 入 金 利 息	18,198	0.3	44,564	0.9	△ 26,366	△ 59.2
(3) 繰 延 勘 定 償 却	0	0.0	0	0.0	0	—
(4) 雑 損 失	113,545	2.3	81,610	1.7	31,935	39.1
3 特 別 損 失	6,994	0.1	27,116	0.5	△ 20,122	△ 74.2
総 支 出	5,024,168	100.0	4,878,262	100.0	145,906	3.0
差 引	174,576		△ 151,482		326,058	

当 年 度 純 利 益	174,576	△ 151,482	326,058
累 積 欠 損 金	4,080,925	4,255,501	△ 174,576
累 積 欠 損 金 比 率 (%)	86.9	94.7	△ 7.8
不 良 債 務 額	592,521	584,964	7,557
不 良 債 務 比 率 (%)	12.61	13.01	△ 0.40

2 資本的収入及び資本的支出

(単位:千円、%)

科目	21年度		20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
資本的収入	681,481	100.0	1,520,568	100.0	△ 839,087	△ 55.2
1 企業債	560,200	82.2	1,441,800	94.8	△ 881,600	△ 61.1
2 固定資産売却代金	0	0.0	0	0.0	0	-
3 補助金	7,988	1.2	0	0.0	7,988	皆増
4 他会計負担金	0	0.0	0	0.0	0	-
5 他会計出資金	113,293	16.6	78,768	5.2	34,525	43.8
資本的支出	1,058,653	100.0	1,718,128	100.0	△ 659,475	△ 38.4
1 建設改良費	664,212	62.7	88,233	5.1	575,979	652.8
2 企業債償還金	394,441	37.3	229,895	13.4	164,546	71.6
3 電話加入権	0	0.0	0	0.0	0	-
4 投資	0	0.0	0	0.0	0	-
5 一時借入金返還金	0	0.0	1,400,000	81.5	△ 1,400,000	皆減
6 退職給与費	0	0.0	0	0.0	0	-
7 予備費	0	0.0	0	0.0	0	-
差引	△ 377,172		△ 197,560		△ 179,612	

資本的収入額が資本的支出額に不足する額377,172千円は、一時借入金にて措置した。

3 診療科別患者数調

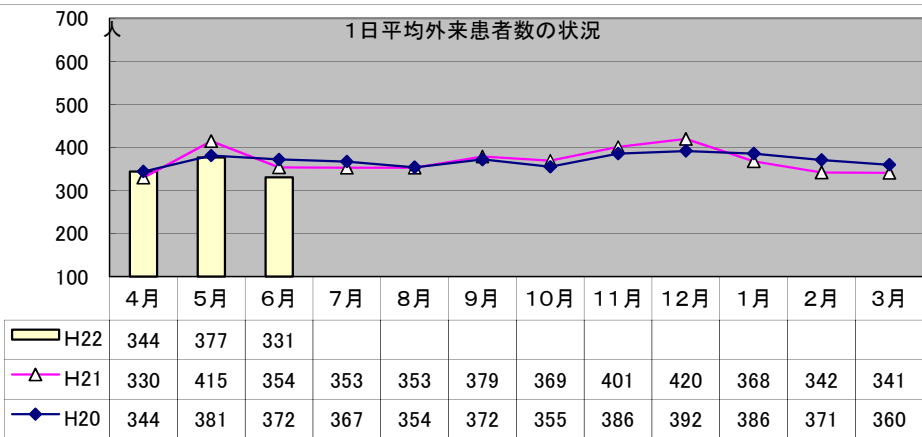
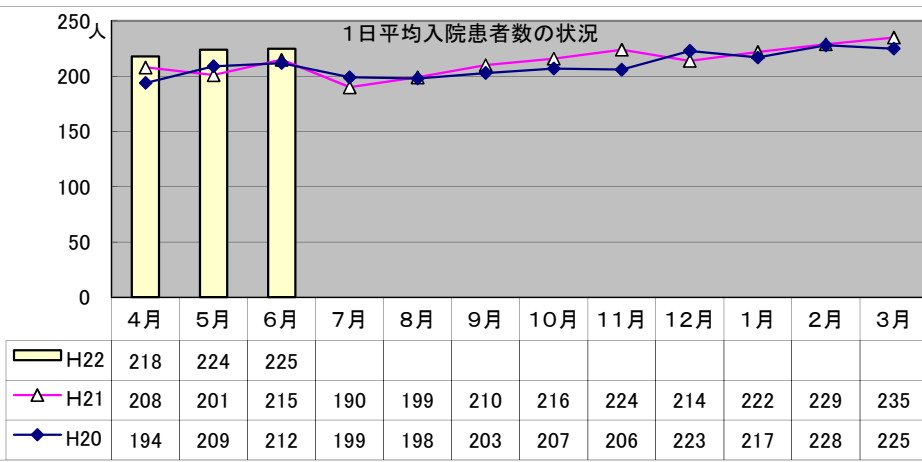
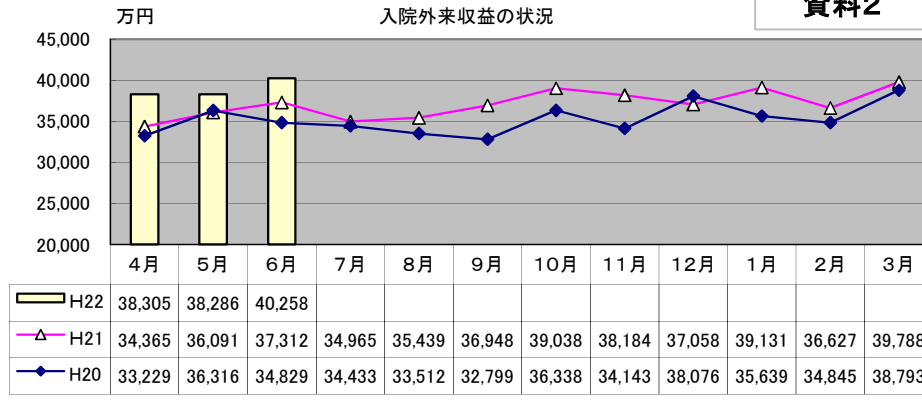
(単位:人、%)

診療科	年度	21年度		20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	10,854	12.2	12,654	14.1	△ 1,800	△ 14.2
	入院	11,903	15.3	12,905	16.8	△ 1,002	△ 7.8
循環器内科	外来	8,099	9.1	8,657	9.7	△ 558	△ 6.4
	入院	7,163	9.2	9,172	12.0	△ 2,009	△ 21.9
代謝内科	外来	6,602	7.4	7,345	8.2	△ 743	△ 10.1
	入院	2,710	3.5	2,452	3.2	258	10.5
外科	外来	11,745	13.2	12,948	14.4	△ 1,203	△ 9.3
	入院	19,965	25.6	18,771	24.5	1,194	6.4
整形外科	外来	10,926	12.3	9,616	10.7	1,310	13.6
	入院	13,758	17.7	14,717	19.2	△ 959	△ 6.5
形成外科	外来	1,615	1.8	1,320	1.5	295	22.3
	入院	926	1.2	11	0.0	915	8318.2
産婦人科	外来	2,603	2.9	2,624	2.9	△ 21	△ 0.8
	入院	1,565	2.0	1,911	2.5	△ 346	△ 18.1
小児科	外来	1,024	1.2	1,478	1.7	△ 454	△ 30.7
	入院	0	0.0	0	0.0	0	-
脳神経外科	外来	5,046	5.7	5,383	6.0	△ 337	△ 6.3
	入院	15,235	19.6	12,991	16.9	2,244	17.3
眼科	外来	736	0.8	1,066	1.2	△ 330	△ 31.0
	入院	0	0.0	0	0.0	0	-
泌尿器科	外来	6,633	7.5	7,275	8.1	△ 642	△ 8.8
	入院	2,828	3.6	3,619	4.7	△ 791	△ 21.9
放射線科	外来	2,726	3.1	3,774	4.2	△ 1,048	△ 27.8
	入院	18	0.0	47	0.1	△ 29	△ 61.7
消化器病センター	外来	7,777	8.8	8,561	9.5	△ 784	△ 9.2
皮膚科	外来	926	1.0	1,153	1.3	△ 227	△ 19.7
腎センター(透析)	外来	5,397	6.1	4,981	5.5	416	8.4
麻酔科	外来	729	0.8	917	1.0	△ 188	△ 20.5
	入院	2	0.0	72	0.1	△ 70	△ 97.2
疼痛緩和内科	外来	24	0.0	0	0.0	24	皆増
	入院	13	0.0	0	0.0	13	皆増
救急科	外来	5,443	6.1	0	0.0	5,443	皆増
	入院	1,784	2.3	0	0.0	1,784	皆増
外来患者合計		88,905	100.0	89,752	100.0	△ 847	△ 0.9
入院患者合計		77,870	100.0	76,668	100.0	1,202	1.6
患者数合計		166,775		166,420		355	0.2

H22年度（6月末現在） 収益的収支の状況 単位：千円、%

	当月分			累計（経理）		
	H22	H21	前年度比	H22	H21	前年度比
	E	F	E-F	G	H	G-H
収入						
医業収益 a	594,142	521,484	72,658	1,388,716	1,233,374	155,342
入院外来収益	391,928	359,617	32,311	1,168,835	1,054,320	114,515
入院収益	284,924	257,660	27,264	866,278	765,771	100,507
外来収益	107,004	101,957	5,047	302,557	288,549	14,008
その他医業収益	202,214	161,867	40,347	219,881	179,054	40,827
うち他会計負担金	189,821	150,000	39,821	189,821	150,000	39,821
医業外収益 b	11,234	51,032	△ 39,798	13,832	53,162	△ 39,330
うち他会計負担金・補助金	10,179	50,000	△ 39,821	10,179	50,000	△ 39,821
特別利益 c	0	0	0	0	1	△ 1
総収益 A (a+b+c)	605,376	572,516	32,860	1,402,548	1,286,537	116,011
費用						
医業費用 d	555,851	538,033	17,818	1,202,963	1,154,152	48,811
給与費	399,831	389,899	9,932	727,101	698,102	28,999
給料等	187,769	174,428	13,341	515,039	482,631	32,408
賞与	211,824	211,247	577	211,824	211,247	577
退職金	238	4,224	△ 3,986	238	4,224	△ 3,986
材料費	92,515	81,556	10,959	269,462	242,762	26,700
薬品費	50,037	45,442	4,595	152,146	136,986	15,160
診療材料費	42,150	35,174	6,976	116,260	104,368	11,892
給食材料費	0	0	0	0	0	0
医療消耗備品費	328	940	△ 612	1,056	1,408	△ 352
経費	42,617	51,463	△ 8,846	144,956	167,993	△ 23,037
光熱費	5,442	5,512	△ 70	15,624	15,799	△ 175
燃料費	1,736	2,484	△ 748	4,171	4,408	△ 237
修繕費	2,149	5,767	△ 3,618	10,590	21,861	△ 11,271
委託料	25,758	26,975	△ 1,217	77,937	78,976	△ 1,039
賃借料	2,353	6,033	△ 3,680	11,876	23,842	△ 11,966
その他経費	5,179	4,692	487	24,758	23,107	1,651
減価償却費	19,215	14,245	4,970	57,645	42,735	14,910
資産減耗費	0	0	0	0	0	0
研究研修費	1,673	870	803	3,799	2,560	1,239
医業外費用 e	6,584	9,352	△ 2,768	19,569	31,646	△ 12,077
支払利息	346	0	346	808	573	235
雑損失	6,238	9,352	△ 3,114	18,761	31,073	△ 12,312
特別損失 f	2,146	857	1,289	6,919	3,470	3,449
総費用 B (d+e+f)	564,581	548,242	16,339	1,229,451	1,189,268	40,183
医業収支 a-d	38,291	△ 16,549	54,840	185,753	79,222	106,531
差引収支 A-B	40,795	24,274	16,521	173,097	97,269	75,828

資料2



主な経営指標 (平成22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 人	20	5,812	6,491	6,358	6,179	6,146	6,091	6,409	6,186	6,915	6,731	6,382	6,968	76,668	6,389
	21	6,234	6,242	6,438	5,883	6,158	6,309	6,686	6,727	6,631	6,878	6,406	7,278	77,870	6,489
	22	6,541	6,935	6,743										20,219	6,740
	前年比	307	693	305										△ 57,651	251
1日平均患者数 人	20	194	209	212	199	198	203	207	206	223	217	228	225		210
	21	208	201	215	190	199	210	216	224	214	222	229	235		213
	22	218	224	225											
	前年比	10	23	10											
病床利用率 (274床) %	20	70.7	76.4	77.3	72.7	72.4	74.1	75.5	75.3	81.4	79.2	83.2	82.0		76.7
	21	75.8	73.5	78.3	69.3	72.5	76.8	78.7	81.8	78.0	81.0	83.5	85.7		77.9
	22	79.6	81.6	82.0											
	前年比	3.8	8.1	3.7											
平均在院日数 除外患者除く	20	15.6	19.1	17.0	16.9	16.9	17.8	17.2	16.6	16.9	18.9	18.7	18.4		17.5
	21	17.8	18.3	17.0	16.4	17.1	17.1	18.9	19.2	18.7	19.2	19.7	18.0		18.1
	22	16.6	21.1	18.8											
	前年比	△ 1.2	2.8	1.8											
診療単価 円	20	41,498	41,588	39,914	38,987	39,479	38,640	40,711	40,899	41,021	38,677	40,521	41,322		40,271
	21	39,671	42,560	41,758	40,756	41,157	42,542	41,996	41,437	39,735	42,247	42,437	40,147		41,370
	22	42,797	41,033	44,162											42,664
	前年比	3,126	△ 1,527	2,404											1,294
新規入院患者数 人	20	308	276	308	304	286	283	284	302	300	303	281	291	3,526	294
	21	280	268	298	288	293	303	297	285	287	297	267	315	3,478	290
	22	285	259	262										806	269
	前年比	5	△ 9	△ 36										△ 2,672	△ 21

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 人	20	7,218	7,614	7,814	8,069	7,442	7,440	7,807	6,952	7,449	7,327	7,056	7,564	89,752	7,479
	21	6,929	7,465	7,779	7,764	7,416	7,199	7,757	7,626	7,980	6,999	6,492	7,499	88,905	7,409
	22	7,233	6,784	7,282										21,299	7,100
	前年比	304	△ 681	△ 497											△ 67,606
1日平均患者数 人	20	343	381	372	367	354	372	355	386	392	386	371	360		370
	21	330	415	354	353	353	379	369	401	420	368	342	341		369
	22	344	377	331											351
	前年比	14	△ 38	△ 23											△ 18
診療単価 円	20	12,622	12,243	12,096	12,819	12,428	12,450	13,125	12,720	13,035	13,111	12,734	13,220		12,717
	21	13,904	12,760	13,405	14,152	13,611	14,042	14,128	13,519	13,441	14,393	14,543	14,093		13,833
	22	14,256	14,489	14,392											14,379
	前年比	352	1,729	987											546

平成 21 年度荒尾市民病院の経営分析

平成 22 年 8 月 26 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 21 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 21 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。

しかし、決算内容については、人件費分配比並びに材料費分配比の悪化がみられており懸念される。

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を除き、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 21 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。

なお、平成 21 年度は、医師 3 名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」に貢献するものとして評価できる。

《 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 21 年度決算状況

1. 平成 21 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。

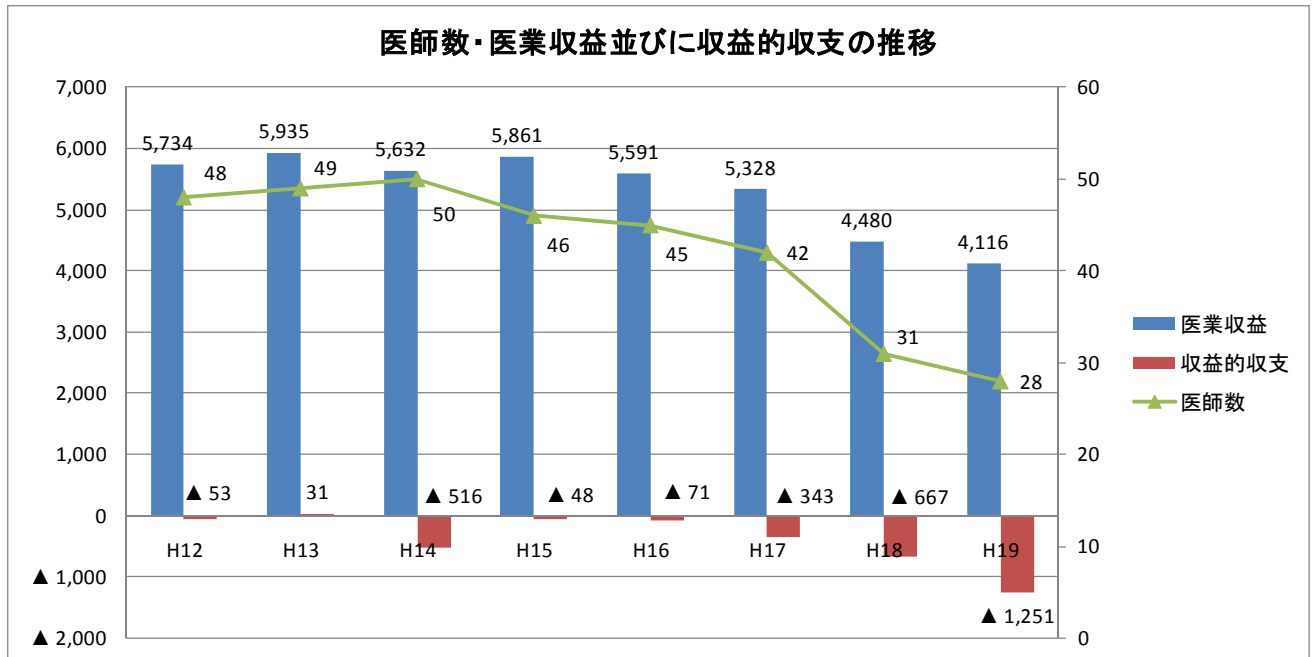
なお、病院事業について既に多額の不良債務を有する地方公共団体が、平成 20 年度において、改革ガイドラインに基づき公立病院改革プランを策定するに当たり、平成 15 年度以降の医師不足の深刻化等により新たに発生した不良債務等を長期債務に振り替え、その計画的な解消を図ることができるよう、平成 20 年度に限り、公立病院特例債を発行できることとされている。

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。

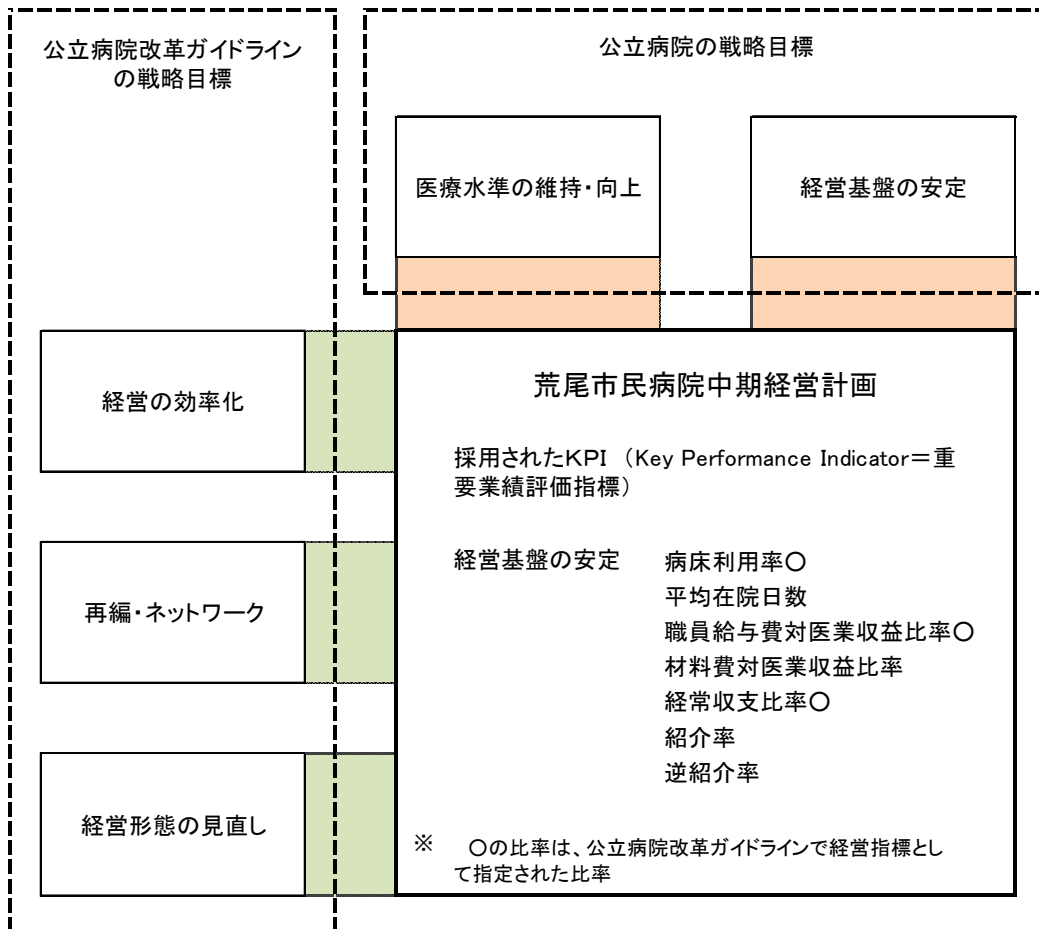
I-3. 荒尾市民病院の対応

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。

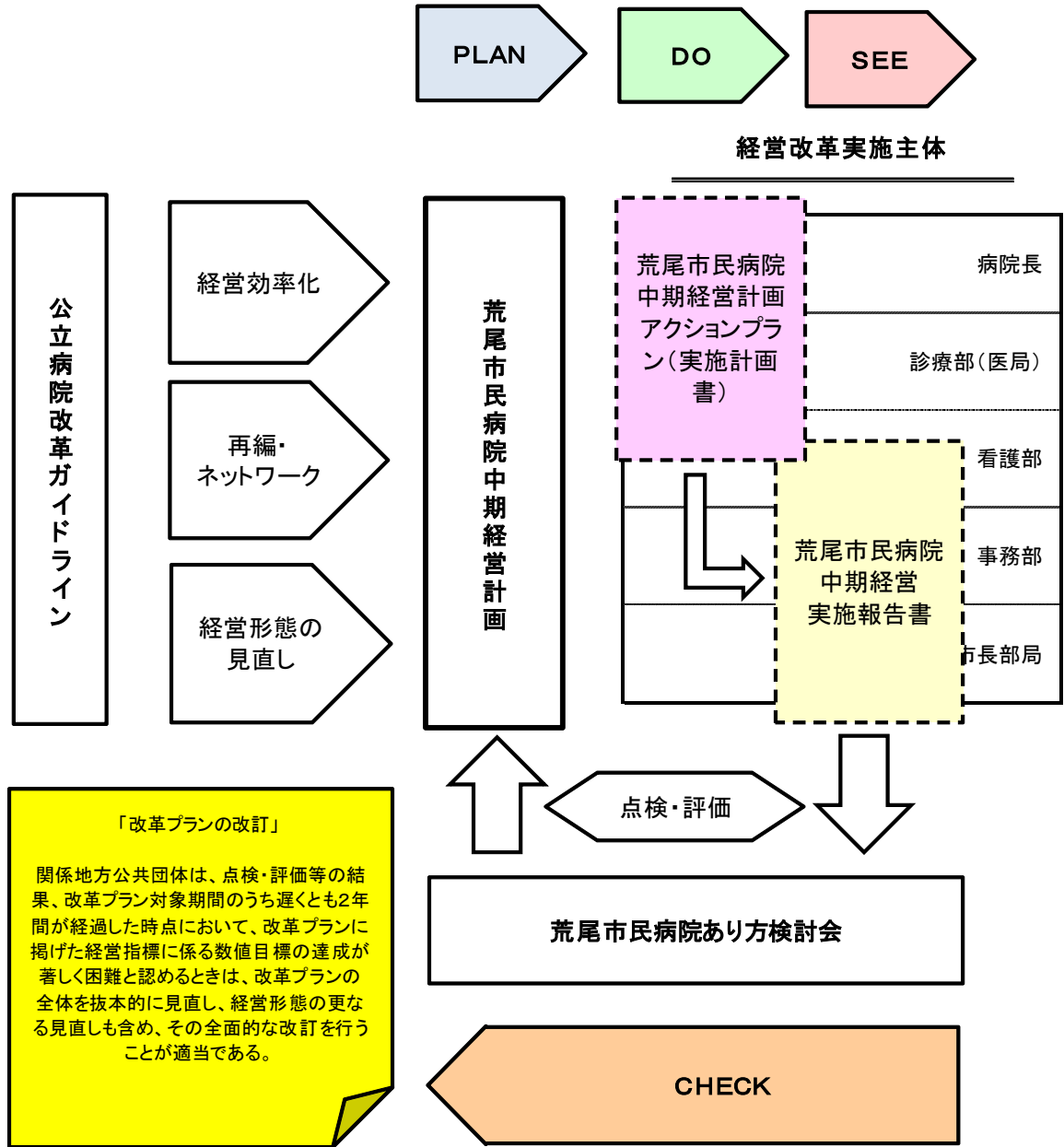
荒尾市民病院中期経営計画の構成



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初年度（平成 21 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 21 年度決算状況」で平成 20 年度と平成 21 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 21 年度決算状況

II-1. 平成 21 年度決算比較

平成 21 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			対前年 増減	
		目標	決算	増減		
収益的 収支	医業収益	4,495	4,589	4,697	108	202
	入院収益	3,095	3,190	3,185	▲ 5	90
	年延入院患者数 (人)	76,668		77,870		1,202
	1日平均患者数 (人)	210	215	213	▲ 2	3
	診療単価 (円)	40,271	40,627	41,370	743	1,099
	平均在院日数 (日)	17.5	17.0	18.0	1.0	0.5
	病床利用率 (%)	76.7	78.5	77.9	▲ 0.6	1.2
	外来収益	1,095	1,089	1,173	84	78
	年延外来患者数 (人)	89,752		88,905		▲ 847
	1日平均患者数 (人)	370	350	369	19	▲ 1
	診療単価 (円)	12,717	12,700	13,833	1,133	1,116
	その他医業収益	304	310	337	27	33
	医業外収益	231	252	301	49	70
	特別利益	0	313	200	▲ 113	200
	収益計	4,726	5,154	5,198	44	472
費用	医業費用	4,661	4,815	4,815	0	154
	給与費	2,840	2,849	2,929	80	89
	材料費	949	975	1,047	72	98
	経費	689	770	665	▲ 105	▲ 24
	減価償却費	169	206	161	▲ 45	▲ 8
	その他費用	12	15	12	▲ 3	0
	医業外費用	189	186	201	15	12
	特別損失	27	30	6	▲ 24	▲ 21
費用計	4,878	5,031	5,024	▲ 7	146	
当年度純損益	▲ 151	123	174	51	325	
累積欠損金	▲ 4,255	▲ 4,393	▲ 4,080	313	175	
医業収支比率	96.4%	95.3%	97.5%	2.2%	1.1%	
経常収支比率	97.4%	96.8%	99.6%	2.8%	2.2%	
繰入金合計	378	802	702	▲ 100	324	
一般繰入金	378	490	490	0	112	
追加繰入金		112	12	▲ 100	12	
特例債返還繰入金		200	200	0	200	

医業収益は、対目標では、108百万円、対前年決算では、202百万円、改善している。一方、医業費用は、対目標では同額で収まっているものの対前年決算では、154百万円悪化している。最終的な収益

的収支差額は、対目標では、51 百万円改善、対前年決算でも 325 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 21 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 | ・・・・・・・・ | 繰入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
		裁量的項目	拘束的項目		
医業収益	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			
その他医業収益	337,515,166	132,383,166		205,132,000	
医業外収益	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	
その他医業外収益	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
医業費用	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			
医業外費用	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	
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	増減
裁量的項目収支差額	91,337,509	127,230,538	35,893,029
拘束的項目収支差額	▲ 521,988,419	▲ 492,058,468	29,929,951
行政収支差額	387,296,823	627,444,149	240,147,326
財務収支差額	▲ 108,127,552	▲ 88,040,254	20,087,298
年間収支差額	▲ 151,481,639	174,575,965	326,057,604

行政収支差額の増加が突出しているが、これは、平成 21 年度に特例償還金繰入 200 百万円及び退職給与金の追加繰入 12 百万円が含まれているためであり、これを除くと年間収支差額は、38 百万円の赤字となり、単年度収支の黒字化は達成されていないことになる。

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
	平成20年度	平成21年度	
医業収益	4,306,528,460	4,491,923,475	185,395,015
入院収益	3,095,628,065	3,185,548,123	89,920,058
外来収益	1,095,652,084	1,173,992,186	78,340,102
その他医業収益	115,248,311	132,383,166	17,134,855
医業外収益	12,954,628	12,869,434	▲ 85,194
その他医業外収益	12,954,628	12,869,434	▲ 85,194
特別利益		24,300	24,300
病院事業収益合計	4,319,483,088	4,504,817,209	185,334,121
医業費用	4,150,947,711	4,297,252,067	146,304,356
給与費	2,521,927,333	2,640,656,003	118,728,670
材料費	949,962,592	1,047,145,725	97,183,133
経費	669,399,612	599,387,910	▲ 70,011,702
研究研修費	9,658,174	10,062,429	404,255
医業外費用	77,197,868	80,334,604	3,136,736
雑損失	77,197,868	80,334,604	3,136,736
特別損失			0
病院事業費用合計	4,228,145,579	4,377,586,671	149,441,092
差引：収支差額	91,337,509	127,230,538	35,893,029

医業収支比率：	103.7%	104.5%	0.8%	改善
給与費対医業収益比率：	58.6%	58.8%	0.2%	悪化
材料費対医業収益比率：	22.1%	23.3%	1.2%	悪化

裁量的項目における収支差額は、前期と比較し 35 百万円増加しており、医業収益比率は、0.8%の改善がみられる。

しかし、給与費対医業収益比率や材料費対医業収益比率は、いずれも悪化している。医業収益の増加分 185 百万円は、人件費に 118 百万円材料費に 97 百万円分配され、合計 215 百万円となり、増収部分を 30 百万円超過している。これは、100 円増収するのに人件費に 64 円、材料費に 52 円掛かったことを意味する。

Ⅱ-3. 人件費の比較分析

平成 21 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 0.3%、医師では 0.8%、悪化しており、人件費全体では、人件費分配比（58.8%）が 0.2%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 185 百万円のうち、医師報酬に 35.7%分配され、分配比が大幅に上昇している。これは医師が 3 名増員されたことの影響である。この医師増員は、医師の労働環境の改善に大きな効果があったものと考えられるが、診療科の増設等に繋がったものではなく、増収に対しては、期待するほどの効果を生まなかったものと考えられる。

なお、事務の分配率のアップは、職員のプロパー化に伴う増員のためである。

単位:円

勘定科目	平成20年度		平成21年度		限界分析	
	決算額	分配比	決算額	分配比	増減	分配比
医業収益	4,306,528,460	100.0%	4,491,923,475	100.0%	185,395,015	100.0%
職種別人件費	2,356,339,009	54.7%	2,470,990,228	55.0%	114,651,219	61.8%
事務	139,211,475	3.2%	155,373,072	3.5%	16,161,597	8.7%
医師	665,405,039	15.5%	731,667,905	16.3%	66,262,866	35.7%
うち、派遣医師報酬	99,648,700	2.3%	108,486,242	2.4%	8,837,542	4.8%
看護師	1,238,391,473	28.8%	1,265,229,843	28.2%	26,838,370	14.5%
医療技術	313,331,022	7.3%	318,719,408	7.1%	5,388,386	2.9%
賃金	165,588,324	3.8%	169,655,775	3.8%	4,067,451	2.2%
人件費計	2,521,927,333	58.6%	2,640,646,003	58.8%	118,718,670	64.0%

Ⅱ-4. 材料費の比較分析

平成 21 年度決算で材料費の区分別内訳を比較すると、分配比が薬剤費では 0.3%、診療材料費では 0.2%、ともに悪化しており、材料費全体では、材料費分配比（22.6%）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 185 百万円のうち、薬品費に 20.0%、診療材料費に 13.9%分配されており、材料費への分配額が多く、増収効果を低減させていることが分かる。

単位:円

勘定科目	平成20年度		平成21年度		限界分析	
	決算額	分配比	決算額	分配比	増減	分配比
医業収益	4,306,528,460	100.0%	4,491,923,475	100.0%	185,395,015	100.0%
薬品費	543,606,708	12.6%	580,717,726	12.9%	37,111,018	20.0%
診療材料費	403,920,354	9.4%	429,773,294	9.6%	25,852,940	13.9%
医療消耗備品費	2,435,530	0.1%	3,489,675	0.1%	1,054,145	0.6%
材料費計	949,962,592	22.1%	1,013,980,695	22.6%	64,018,103	34.5%

※ 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 年度と比較し、賃借料が減少し、診療材料費が増加している。上記の比較分析では、比較基準を合わせるため、当年度より診療材料費で処理した 33,165,030 円を控除している。このため、上記分析の平成 21 年度、診療材料費及び材料費計は、決算数値と異なっている。

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

Ⅲ-1. 各 K P I 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 K P I (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

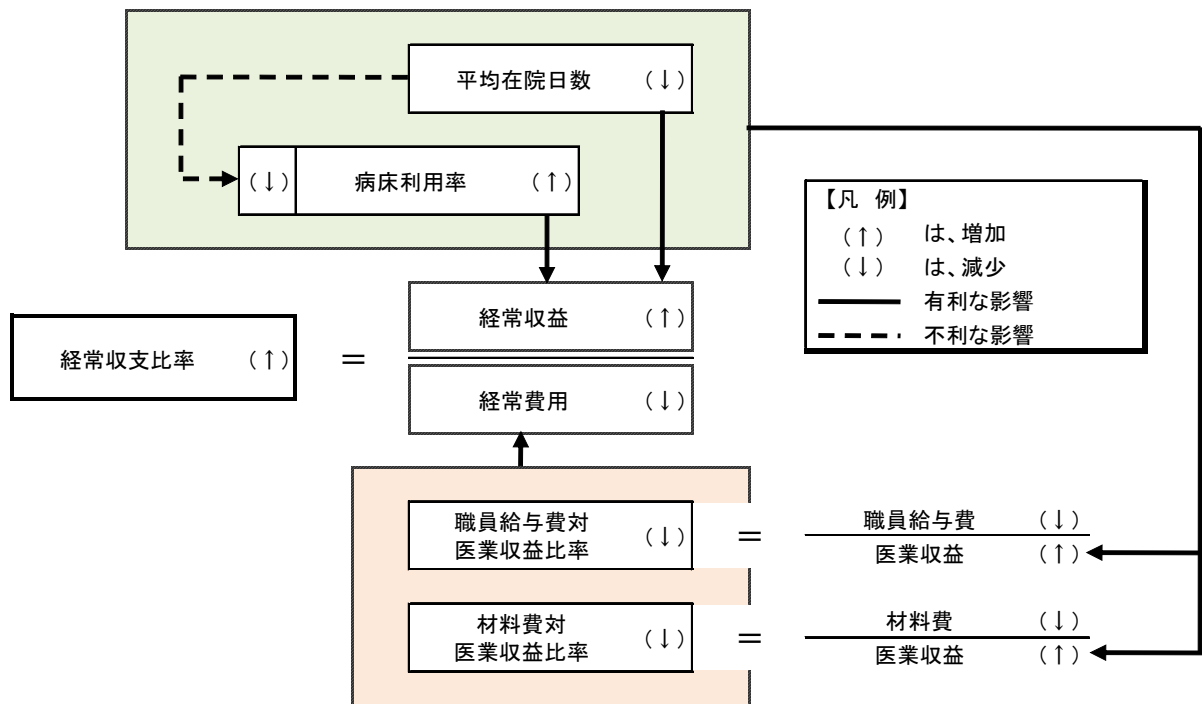
この 5 つの指標のうち、最も重要な指標 (K P I) は、経常収支比率である。

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。

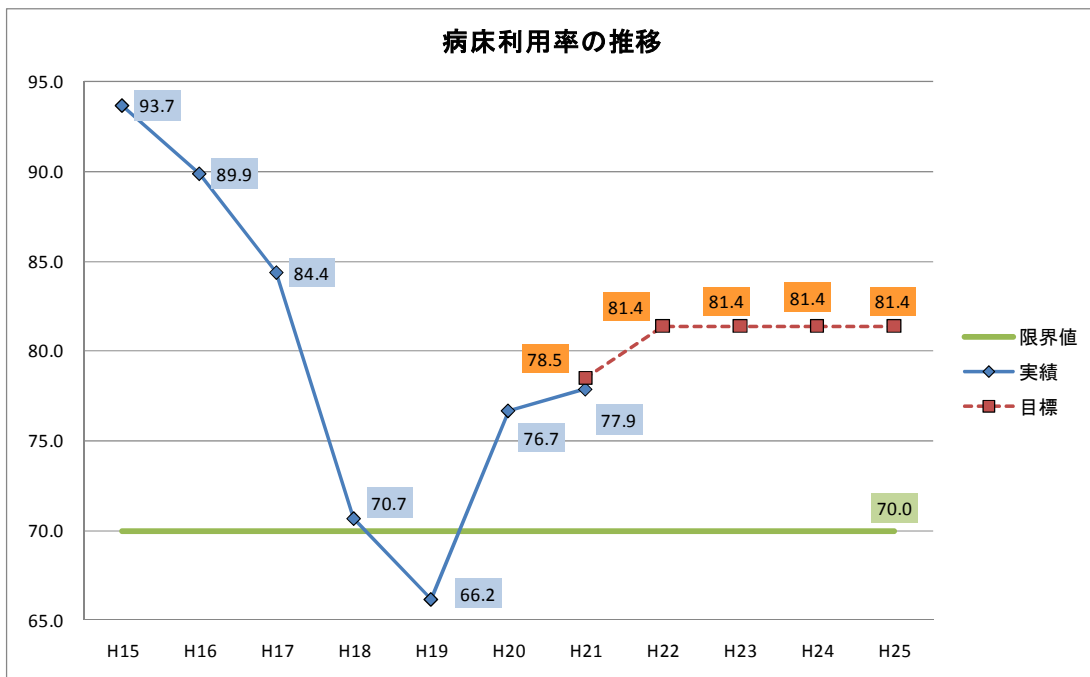
5 つの指標の関連を以下に示す。

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

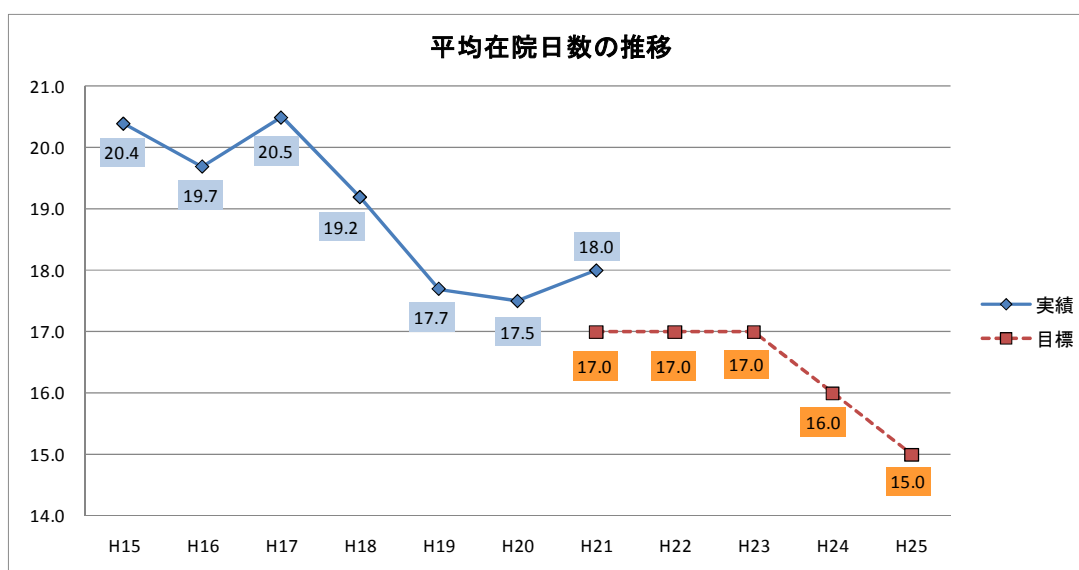


病床利用率²の目標値は、78.5%であるが、実績値は、77.9%であり、目標に到達していない。

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）

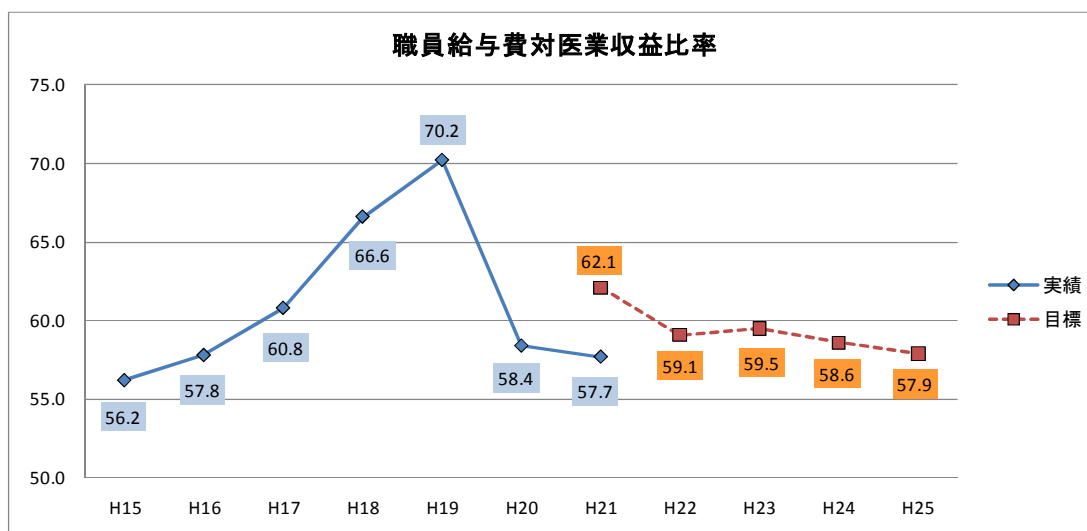
一般病床及び療養病床の病床利用率がおおむね過去3年間連続して70%未満となっている病院については、本改革プ

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、18日であり、目標に到達していない。

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、62.1%であるが、実績値は、57.7%であり、目標に到達している。

しかし、職員給与費は、退職給与金の支給の多寡で年度比率に影響を受けることになる。

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。

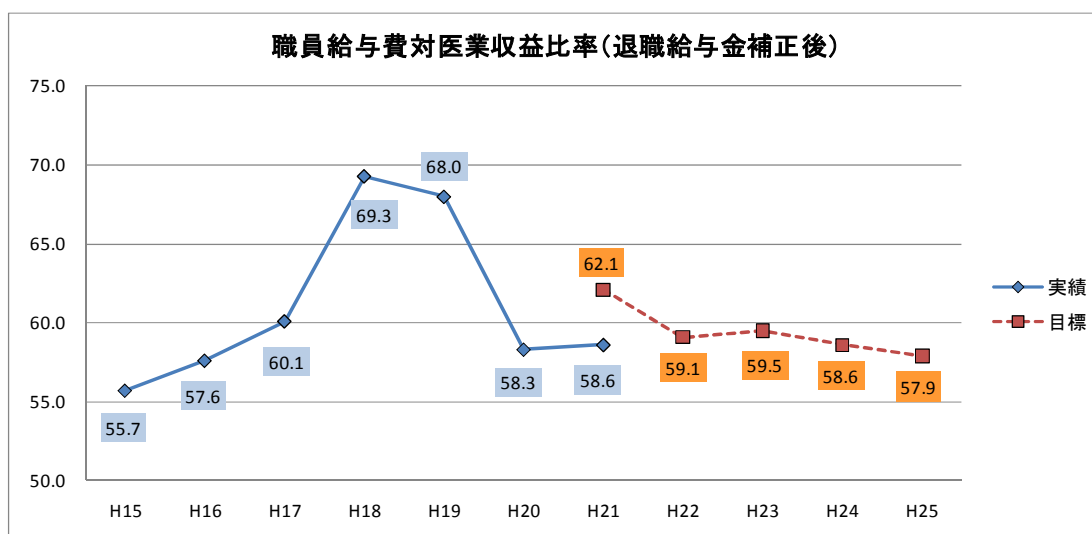
退職給与金支給実績

平成 15 年度	287,965	千円
平成 16 年度	271,357	千円
平成 17 年度	298,056	千円
平成 18 年度	135,571	千円
平成 19 年度	351,199	千円
平成 20 年度	264,915	千円
平成 21 年度	213,786	千円

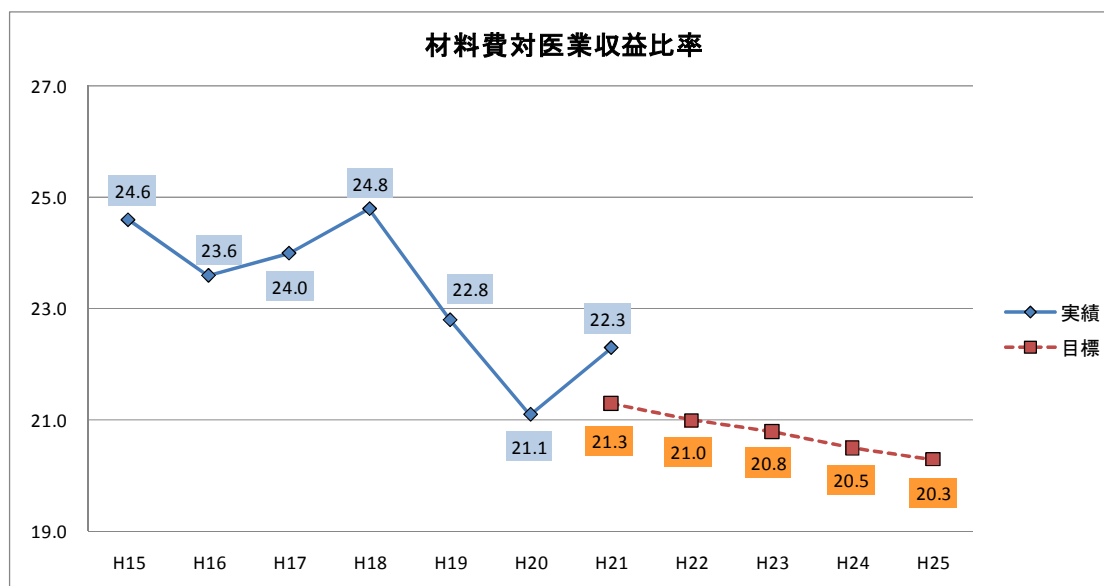
過去 7 年平均支給額 260,407 千円

平成 21 年度の職員給与費の退職給与支給実績を過去 7 年平均支給額で補正すると、職員給与費対医業収益比率は、58.6%となる。

以下、参考までに補正後の職員給与費対医業収益比率の推移を示す。



Ⅲ-5. 材料費対医業収益比率

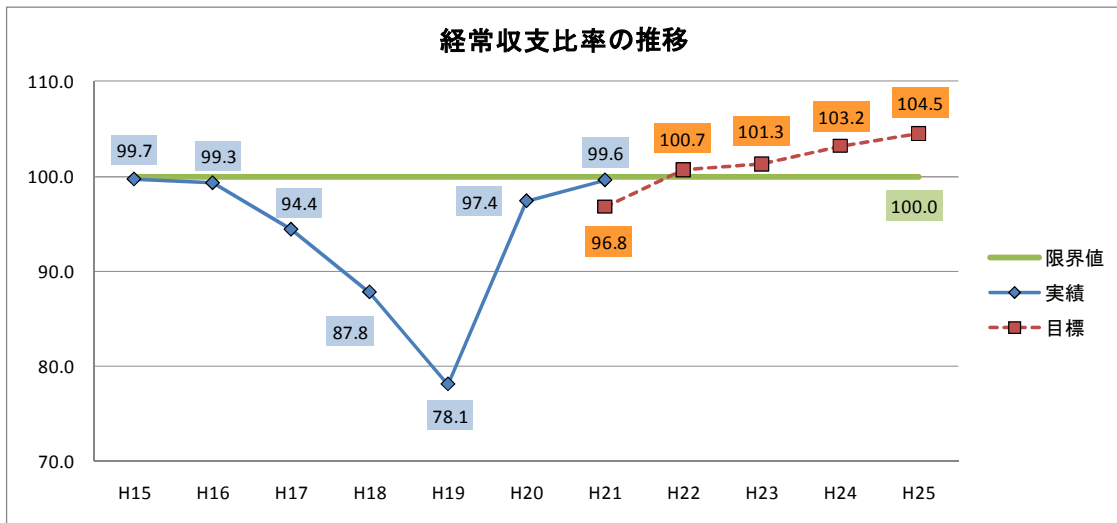


材料費対医業収益比率の目標値は、21.3%であるが、実績値は、22.3%であり、目標に到達していない。

《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。

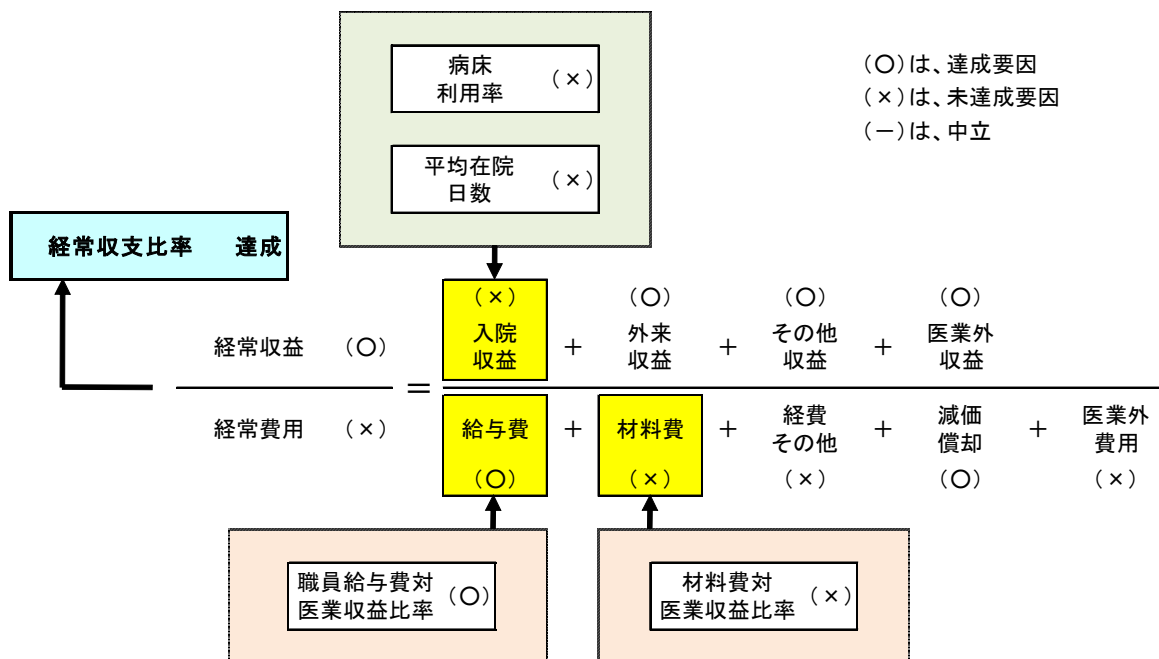
Ⅲ-6. 経常収支比率



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 21 年度は、経常収支比率の目標値 96.8%に対し、実績値が 99.6%であり、僅かながら 100%に届かないものの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 21 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 21 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、診療単価の向上と外来患者数の増加が貢献しているとともに、医業外収益に依るところが大きい。

一方、経常費用の増加は、材料費と経費の増加の影響が大きいものの医業費用でみると中立であり、医業外費用の増加の影響は軽微である。

単位:百万円

		平成21年度			
		目標	決算	増減	
経常収支	経常収益	4,589	4,697	108	○
	入院収益	3,190	3,185	▲ 5	×
	1日平均患者数 (人)	215	213	▲ 2	×
	診療単価 (円)	40,627	41,370	743	○
	平均在院日数 (日)	17.0	18.0	1.0	×
	病床利用率 (%)	78.5	77.9	▲ 0.6	×
	外来収益	1,089	1,173	84	○
	1日平均患者数 (人)	350	369	19	○
	診療単価 (円)	12,700	13,833	1,133	○
	その他医業収益	310	337	27	○
	医業外収益	252	301	49	○
	経常収益計	4,841	4,998	157	○
	経常費用	4,815	4,815	0	—
給与費	2,849	2,708	▲ 141	○	
材料費	975	1,047	72	×	
経費	770	886	116	×	
減価償却費	206	161	▲ 45	○	
その他費用	15	12	▲ 3	○	
医業外費用	186	201	15	×	
経常費用計	5,001	5,016	15	×	
経常損益	▲ 160	▲ 18	142		
経常収支比率		96.8%	99.6%	2.8%	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ため、平成21年度決算額を目標と同一の基準に補正している。

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

IV. おわりに

平成 21 年度決算値を見ると、医業収益が 4,697 百万円であり、対前年で 202 百万円の増加、対目標で 108 百万円の増加と良好な結果が出ている。また、最終利益も 174 百万円であり、対前年で 325 百万円の増加、対目標で 51 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。

さらに、平成 21 年度は、医師 3 名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」に貢献するものとして評価できる。

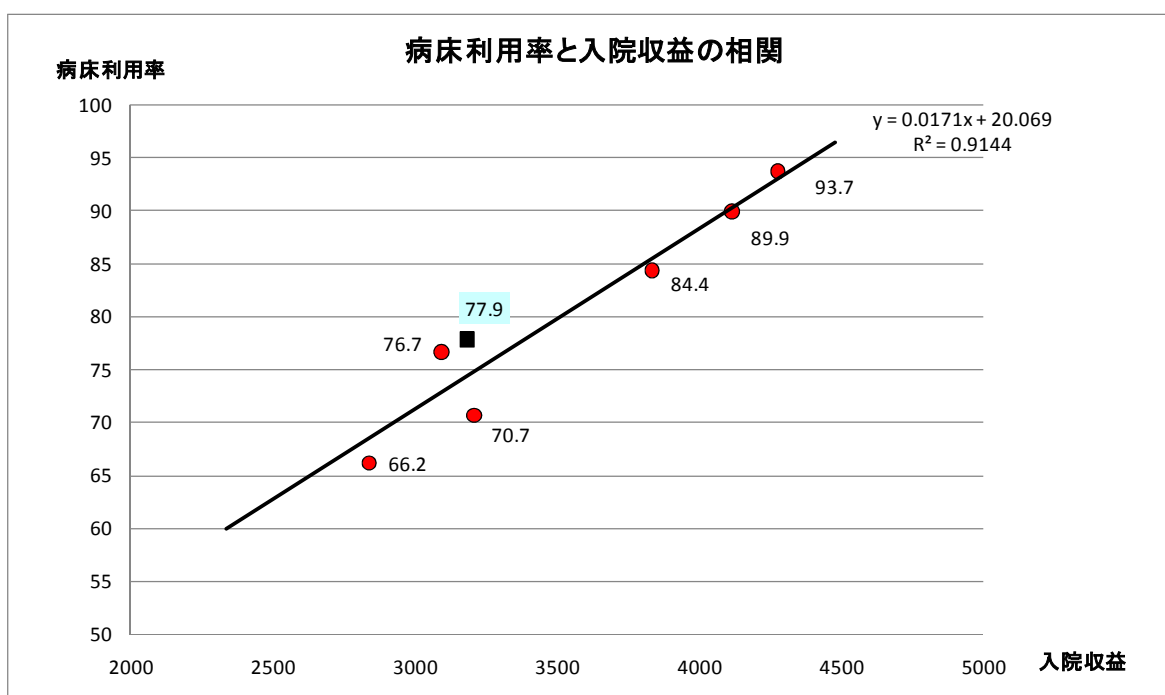
したがって、平成 21 年度は、中期経営計画の戦略目標である「医療水準の維持・向上」並びに「経営基盤の安定化」のいずれに対しても改善しており、評価できる結果と思料される。

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 21 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を除き、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。特に病床利用率は、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。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。

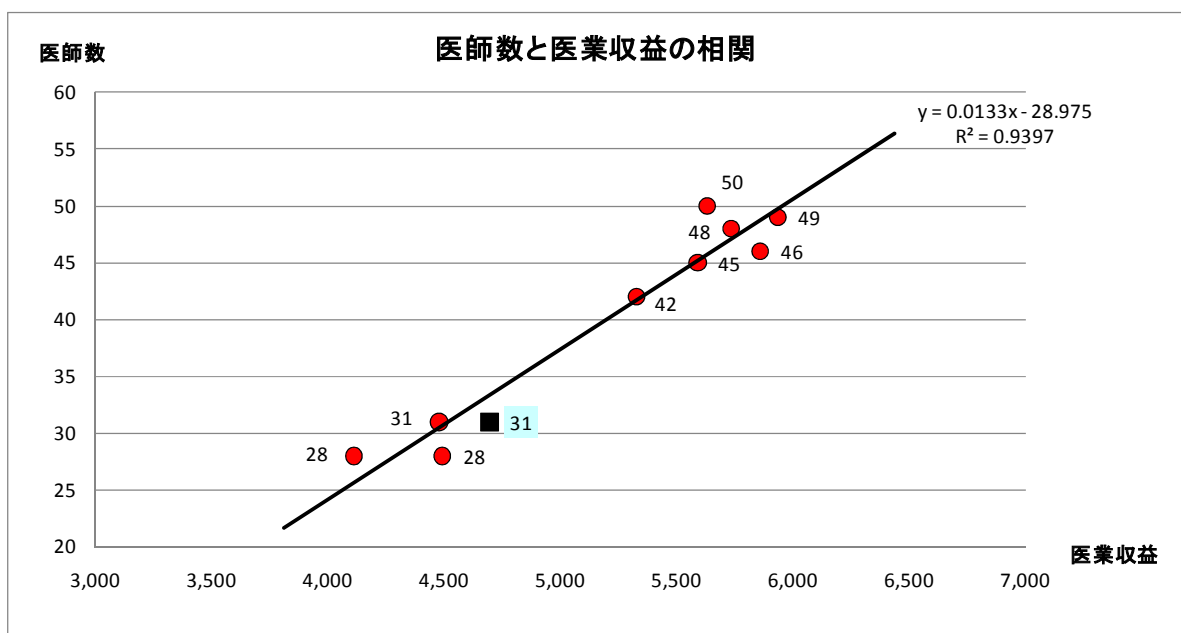


※ 病床利用率と入院収益は、強い相関関係 ($R^2 = 0.9144$) を有している。

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、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、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 ($R^2=0.9397$) を有している。