

第4回 柏市健康福祉審議会
市立病院事業検討専門分科会 病院経営状況について

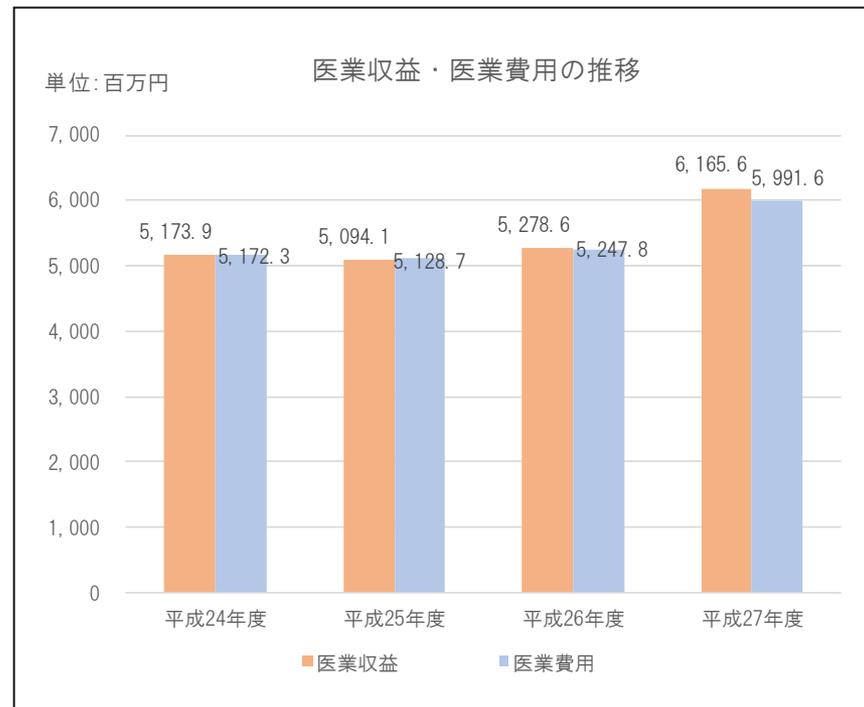
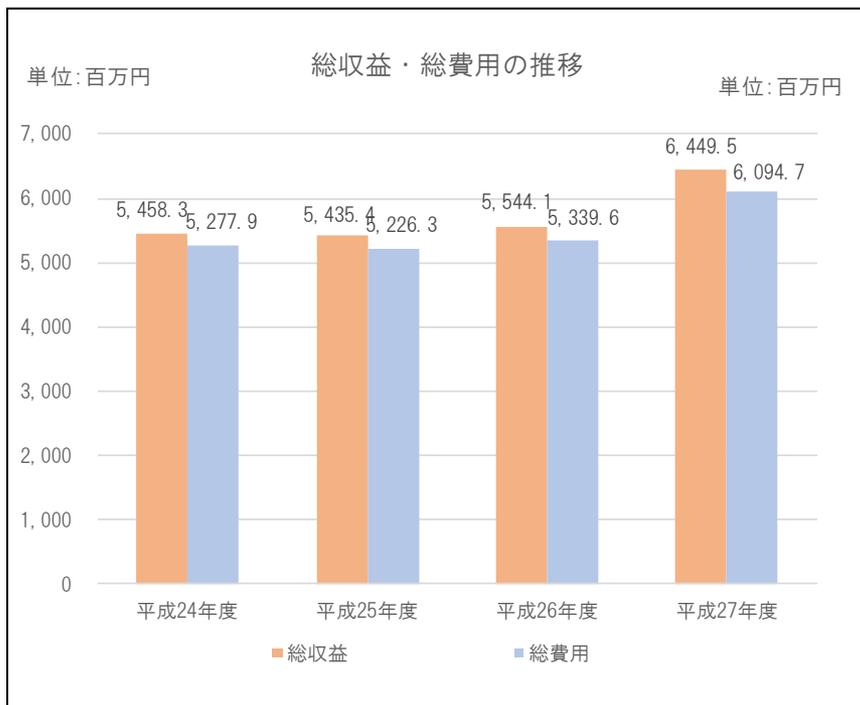
平成28年11月22日

株式会社システム環境研究所

1. 市立柏病院の経営状況

(1) 経営指標の推移

経常利益（損益）及び医業利益（損益）の推移



- 市立柏病院における総収益・総費用の推移(平成24年度以降)によれば、**経常黒字が継続している**ことがわかります。
- 平成27年度では、約3億4,500万円の経常利益を達成しています。総収益には、柏市からの政策的医療交付金(約2億円)が含まれていることに留意が必要ですが、こうした毎年度の経常黒字分が将来の施設整備に向けた現金積立となっています。

- **補助金等を除いた医業収益・医業費用を比較**しました。
- 医業収益・医業費用の推移をみると、平成26年度までは、ほぼ収支同額ですが、平成27年度は、収益61億6,500万円、費用59億9,100万円で、**1億7,400万円の医業利益**が出ています。

※ 医業収益は、総収益から、政策的医療交付金や受取補助金等の医業外収益を除いたものです。

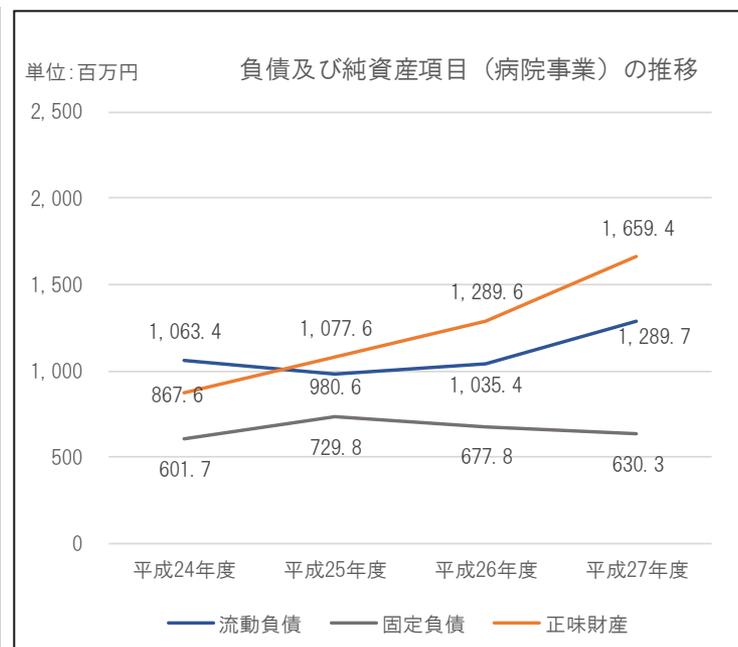
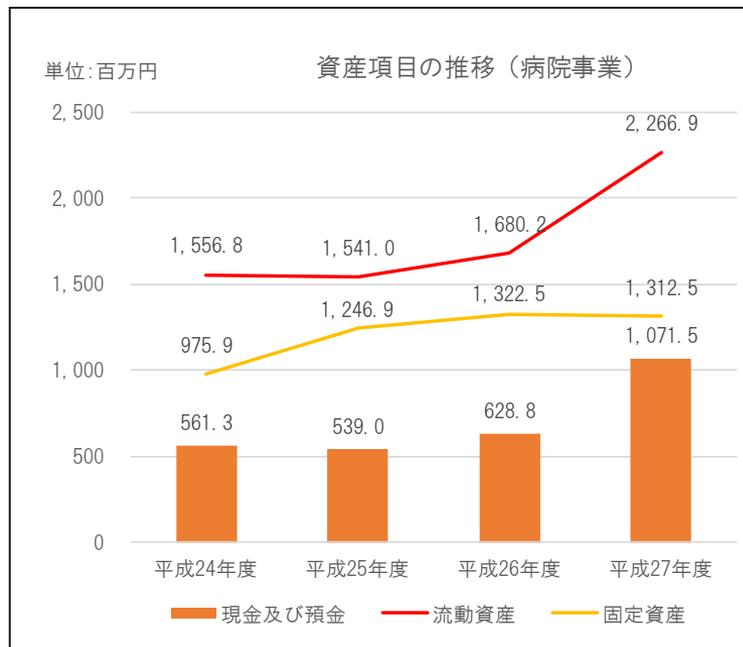
※ 医業費用は、総費用から支払利息や指定管理者負担金事業債利息相当額等の医業外費用を除いたものです。

※ 出典：平成25～27年度「公益財団法人柏市医療公社事業及び決算報告書」

1. 市立柏病院の経営状況

(1) 経営指標の推移

柏市医療公社の病院事業の財務状況の推移

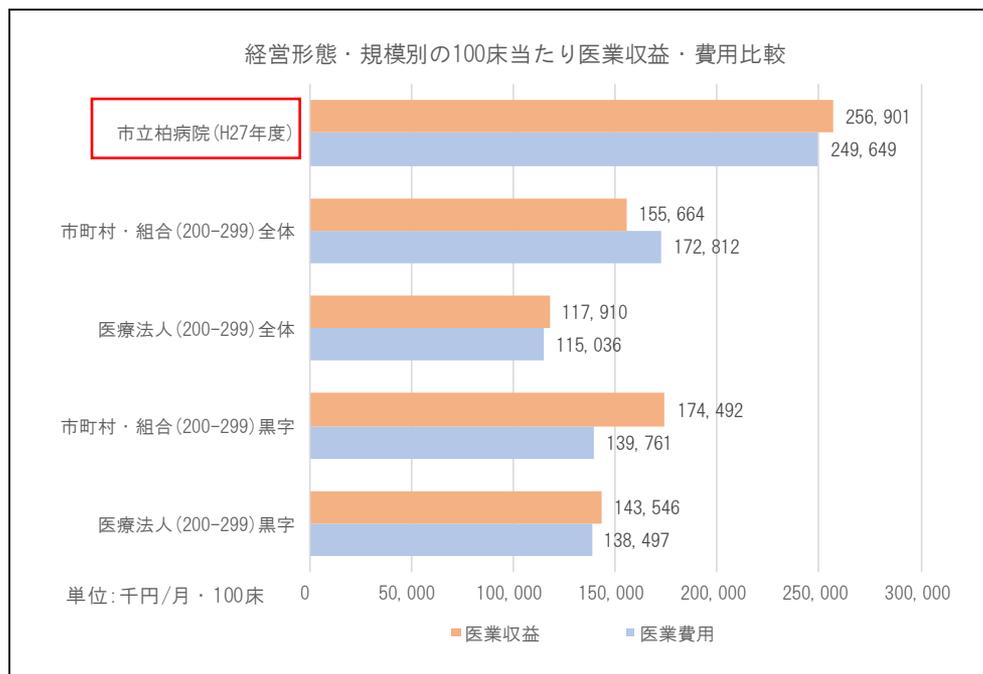


- 平成24年度以降、財務バランスにおいて大きな変動はありませんが、「現金及び預金」が増加傾向にあり、**良好な状況にあると言えます。**
- 固定資産の内訳は、退職給与引当金や医療機器等購入積立資金であり、このような**将来に向けた貯蓄が順調に進んでいる**といえます。

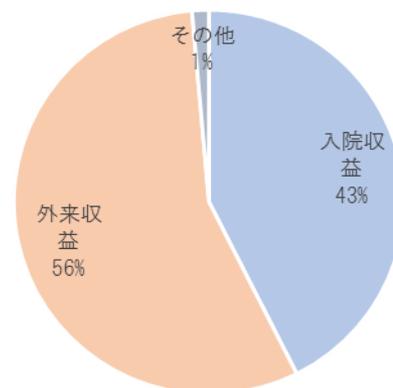
1. 市立柏病院の経営状況

(2) 医業収益と医業費用の傾向

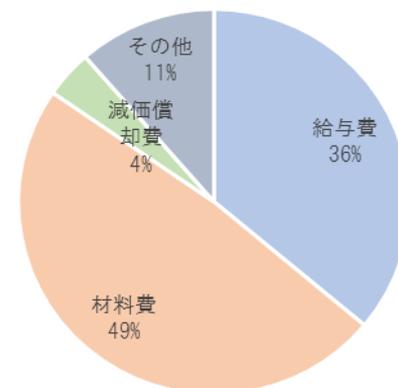
市立柏病院の医業収益・医業費用の比較



市立柏病院における医業収益の内訳 (H27年度)



市立柏病院における医業費用の内訳 (H27年度)



【100床当たり医業収益・費用】

- 100床当たり医業収益・費用をみると、市立柏病院(H27年度)は、医業収益が医業費用を上回っています。
- 200-299床の病院では、市町村・組合経営全体では赤字、医療法人経営全体ではほぼ収支均衡となっています。
- 比較対象の中で、**医業収益、医業費用とも、金額が大きい**ことがわかります。

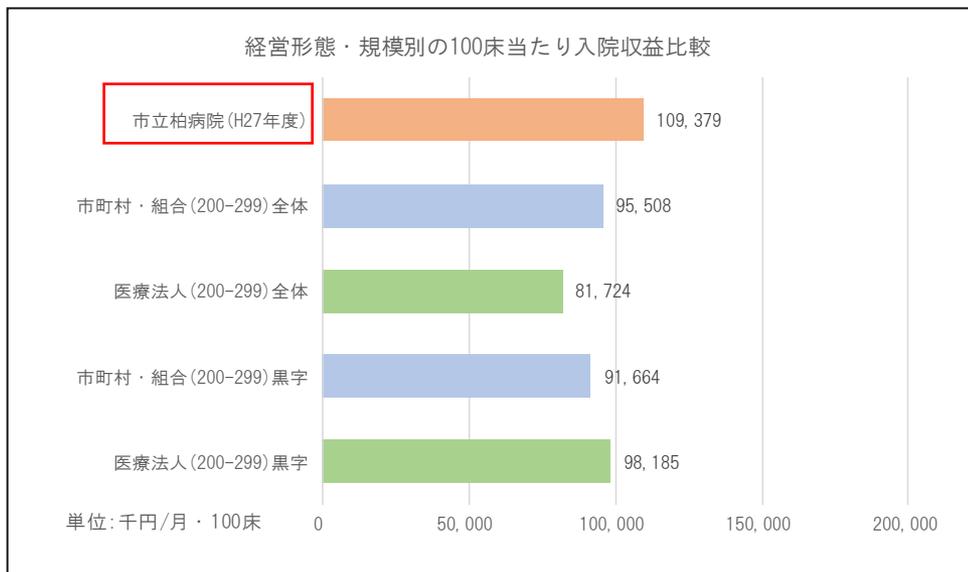
※ 出典①:平成25～27年度「公益財団法人柏市医療公社事業及び決算報告書」

※ 出典②:平成27年度「病院経営実態調査報告」「病院経営分析調査報告」全国公私病院連盟

1. 市立柏病院の経営状況

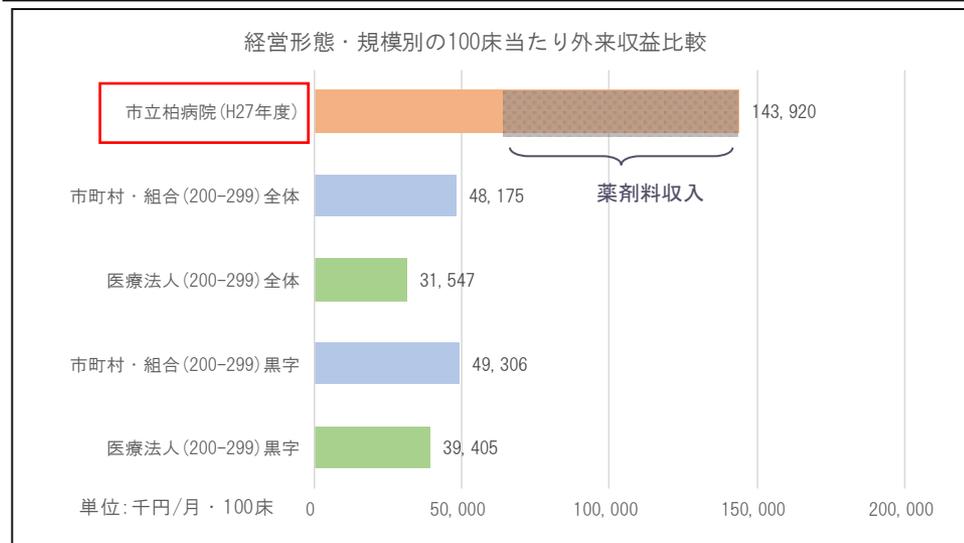
(2) 医業収益と医業費用の傾向

医業収益（入院収益と外来収益）の比較



【100床当たり入院収益・外来収益】

- 100床当たり入院収益・外来収益比較をみると、市立柏病院の傾向として、**入院収益が比較対象を少し上回る一方で、外来収益は比較対象の中で特出しています。外来収益の高さが、医業収益が高い要因**となっていることがわかります。
- 収益構造としても、市立柏病院の医業収益のうち、外来収益は入院収益の約1.3倍となっており、入院収益を基軸とした比較対象とは異なる傾向であると言えます。
- 市立柏病院が、比較対象と比べて外来収益が高い一因として、院内処方の採用が考えられますが、薬剤処方の収益を除いても、高い数値となっています。(次ページで説明)



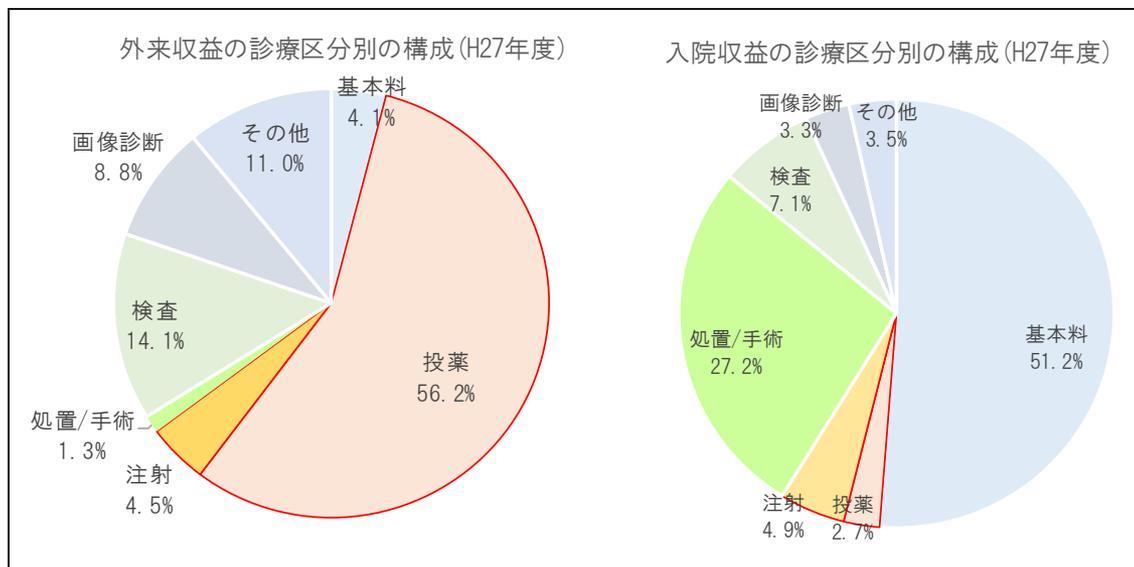
※ 出典①:平成25～27年度「公益財団法人柏市医療公社事業及び決算報告書」

※ 出典②:平成27年度「病院経営実態調査報告」「病院経営分析調査報告」全国公私病院連盟

1. 市立柏病院の経営状況

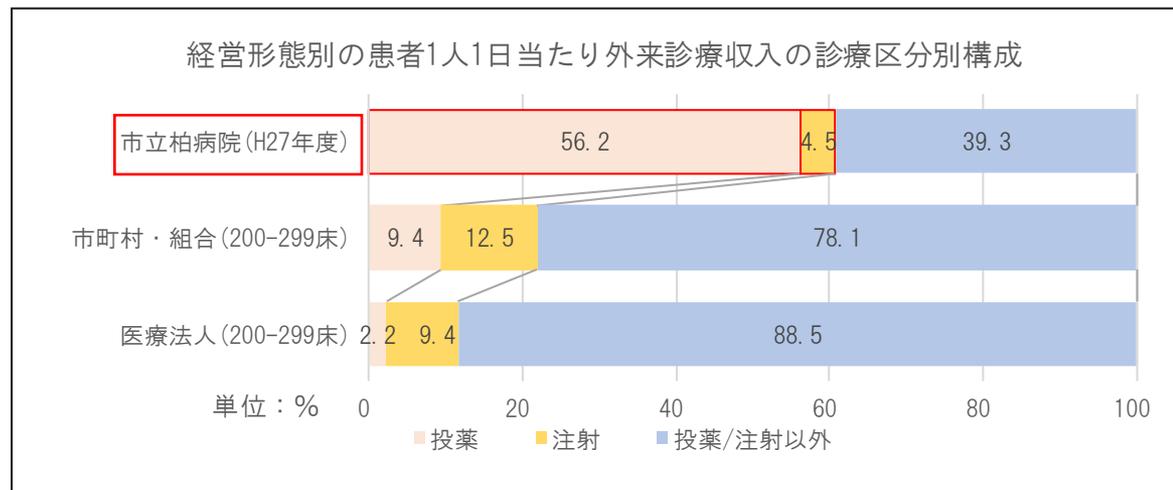
(2) 医業収益と医業費用の傾向

外来収益（薬剤料収入）の比較



【医業収益に占める薬剤料収入の割合】

- 外来及び入院収益に占める薬剤料収入の割合(左円グラフ)をみると、外来においては、**外来収益の56.2%が投薬と大きな割合を占めています。**
- 患者1人1日当たり外来診療収入(左下)をみると、市立柏病院(H27年度)の薬剤料収入は、**比較対象よりもかなり大きな割合を占めていることがわかります。**
- この傾向は、院内処方を採用している市立柏病院の**収益構造の大きな特徴**といえます。



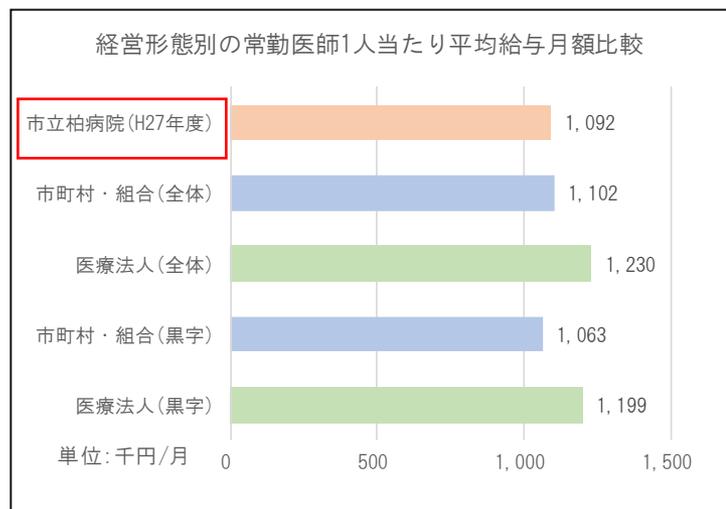
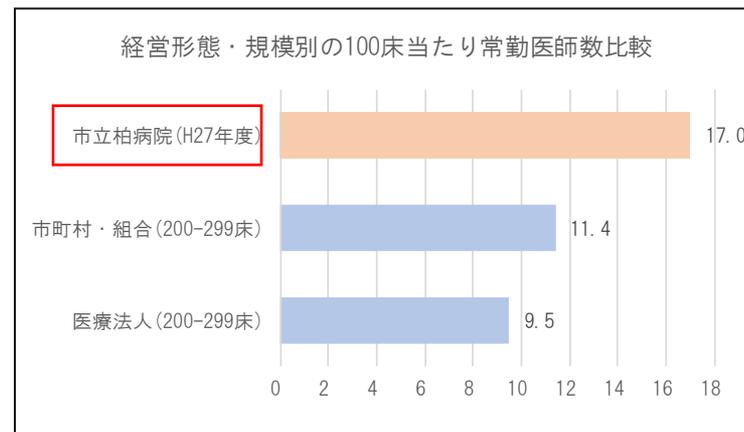
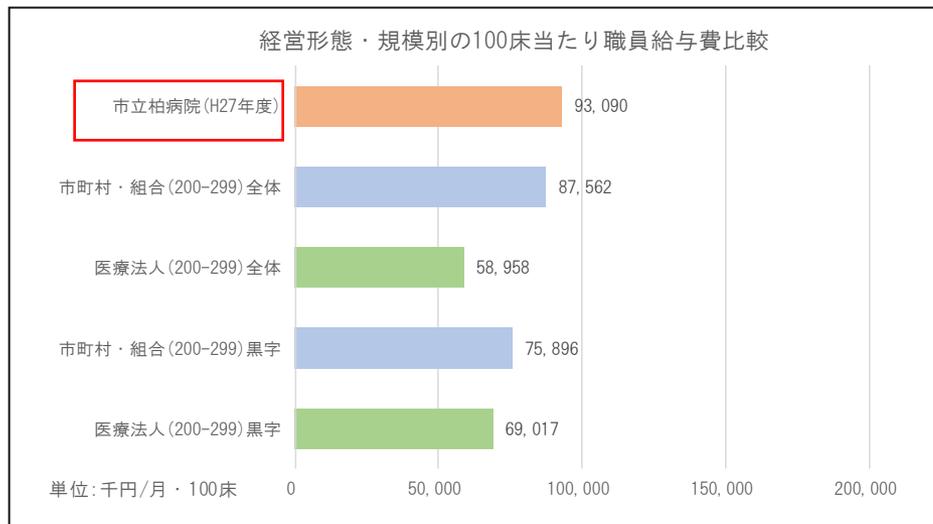
※ 出典①:平成25～27年度「公益財団法人柏市医療公社事業及び決算報告書」

※ 出典②:平成27年度「病院経営実態調査報告」「病院経営分析調査報告」全国公私病院連盟

1. 市立柏病院の経営状況

(2) 医業収益と医業費用の傾向

医業費用（職員給与費）の比較



- 職員給与費とは、医師、看護師、技師、事務職等の給与費をいいます。
- 100床当たり職員給与費(左上)をみると、市立柏病院(H27年度)は、比較対象の中では高くなっています。
- 100床当たりの常勤医師数(右上)をみると、市立柏病院(H27年度)は、**比較対象に対して常勤医師が充実している**ことから、職員給与費が高い理由の一つと考えられます。
- しかしながら、労働集約型事業である病院において、常勤医の確保等、職員給与費の負担は必要なものともいえます。
- 常勤医師1人当たり平均給与月額(左下)をみると、市立柏病院(H27年度)の**常勤医師1人当たり平均給与月額は、医療法人よりも低いものの、市町村・組合との比較では同程度である**ことがわかります。

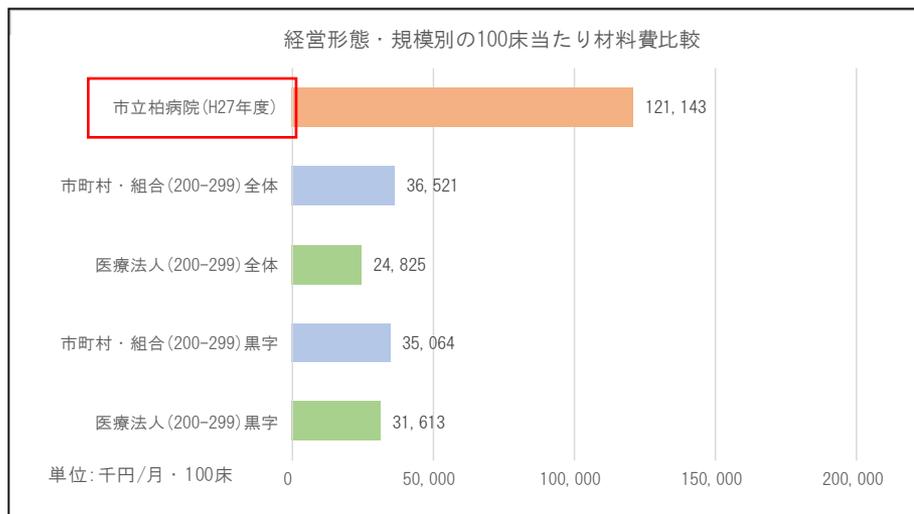
※ 出典①:平成25～27年度「公益財団法人柏市医療公社事業及び決算報告書」

※ 出典②:平成27年度「病院経営実態調査報告」「病院経営分析調査報告」全国公私病院連盟

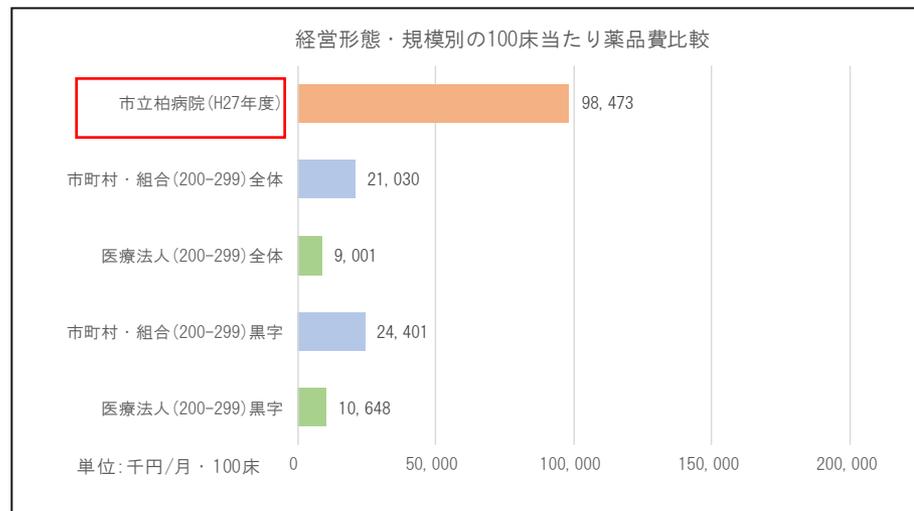
1. 市立柏病院の経営状況

(2) 医業収益と医業費用の傾向

医業費用（材料費）の比較



↓ 材料費のうち薬品費



【100床当たり材料費、薬品費】

- 100床当たり材料費(左上)をみると、市立柏病院(H27年度)の**材料費は、比較対象の中で特出して高い**ことがわかります。
- 材料費には、薬品費、診療材料費、給食材料費等が含まれます。
- 材料費の内訳として、100床当たり薬品費(左下)をみると、市立柏病院(H27年度)の**薬品費は、比較対象の中で特出して高い**ことがわかります。
- これは、外来医業収益において、薬剤料が大きな割合を占めていることと同様に、市立柏病院が**院内処方**を**基本**としていることが影響しています。

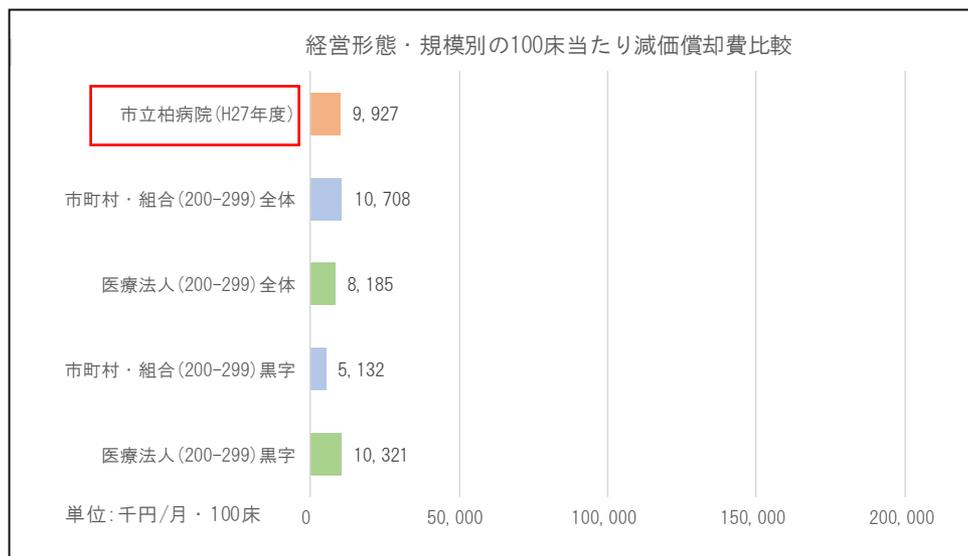
※ 出典①:平成25～27年度「公益財団法人柏市医療公社事業及び決算報告書」

※ 出典②:平成27年度「病院経営実態調査報告」「病院経営分析調査報告」全国公私病院連盟

1. 市立柏病院の経営状況

(2) 医業収益と医業費用の傾向

医業費用（減価償却費）の比較



【100床当たり減価償却費】

- 市立柏病院(H27年度)の減価償却費には、**柏市医療公社が費用負担したもの(医療機器等の減価償却費)に加え、指定管理者負担金(建物等にかかる減価償却費相当額)を含んでいません。**
- 100床当たり減価償却費をみると、市立柏病院(H27年度)の**減価償却費は、比較対象と同程度**であることがわかります。
- なお、減価償却費は、新病院が整備された際には、**新たな建物や設備、医療機器等の整備に伴って、増加することが予測**されます。

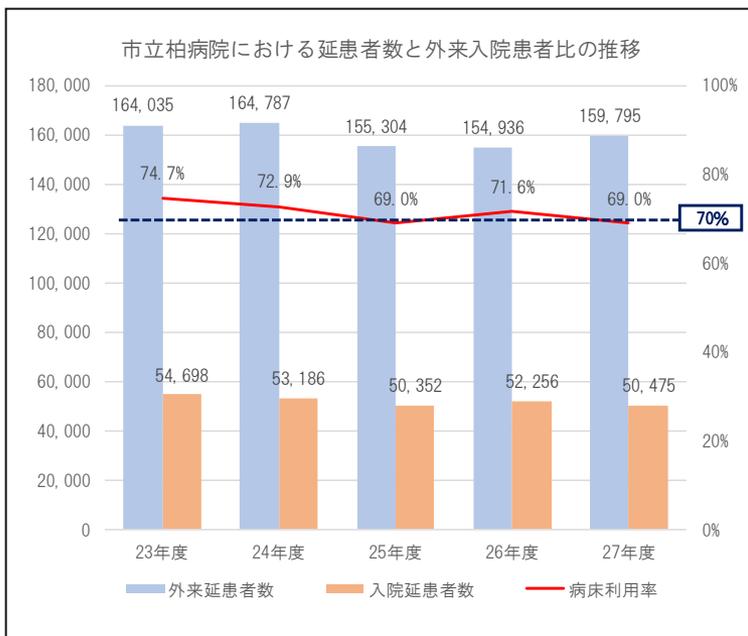
※ 出典①:平成25～27年度「公益財団法人柏市医療公社事業及び決算報告書」

※ 出典②:平成27年度「病院経営実態調査報告」「病院経営分析調査報告」全国公私病院連盟

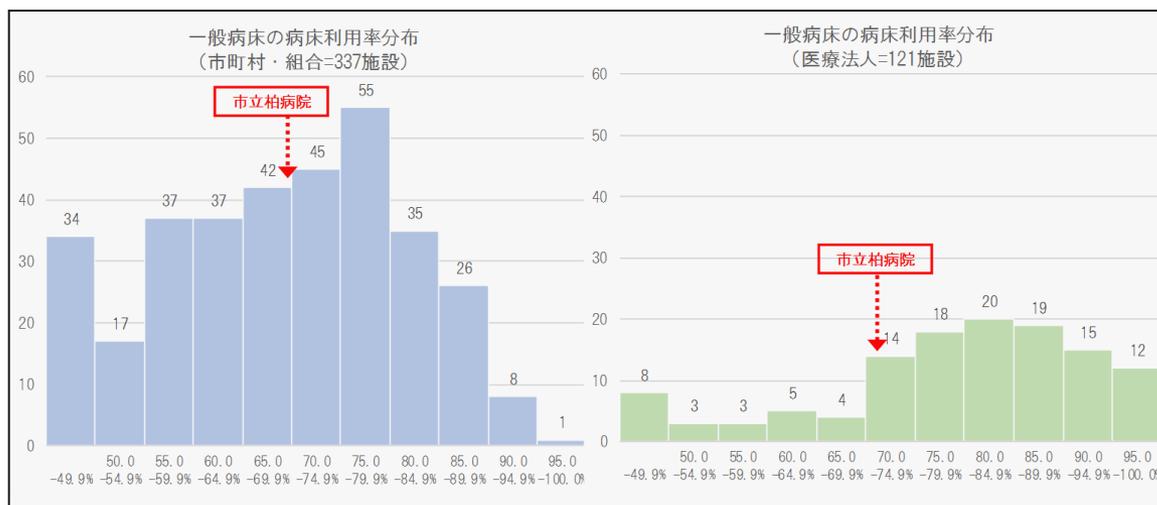
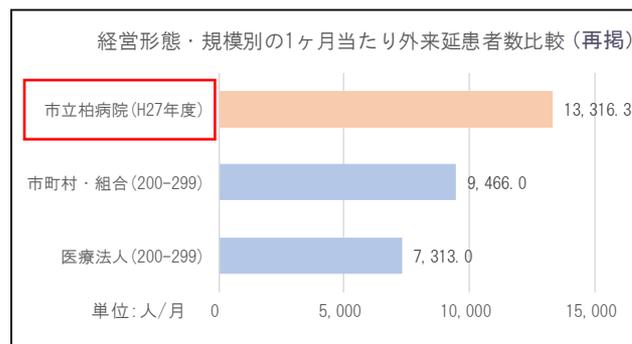
2. 市立柏病院の機能性

(1) 入院及び外来患者数、病床利用率の傾向

病院の機能性（入院、外来患者数、病床利用率）の比較



- 市立柏病院の延患者数の推移をみると、平成23年度以降、入院及び外来ともにやや減少傾向にあるものの、大きな変動は認められません。
- 1ヶ月当たり外来延患者数の傾向をみると、市立柏病院の**外来患者数は、比較対象の中でもかなり多い**ことがわかります。



- 経営形態が「市町村・組合」「医療法人」である病院における病床利用率の分布状況（一般病床）は左図のとおりです。
- 「医療法人」の病院では、調査対象121施設のうち、98施設(81.0%)は病床利用率70%以上となっています。

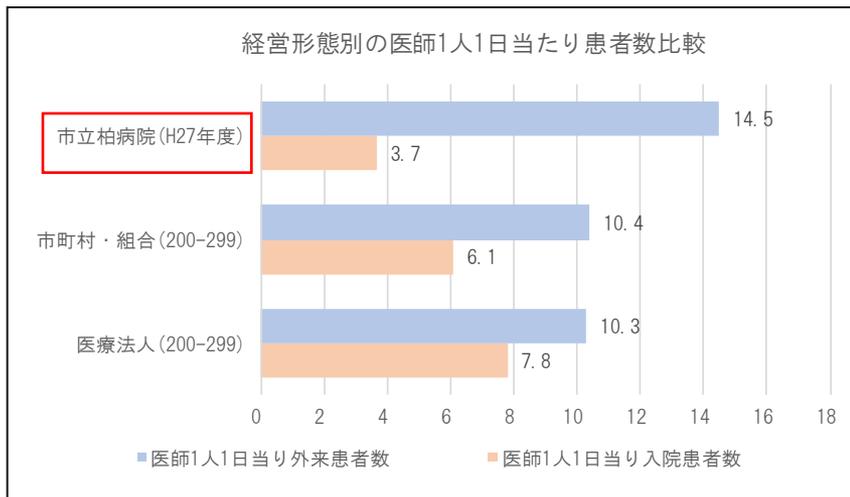
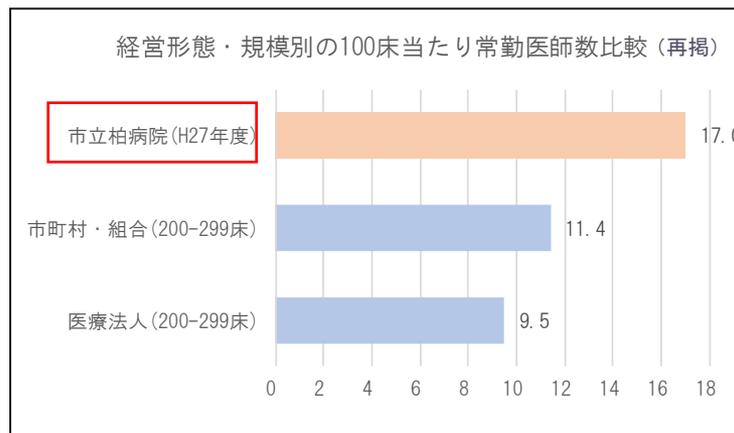
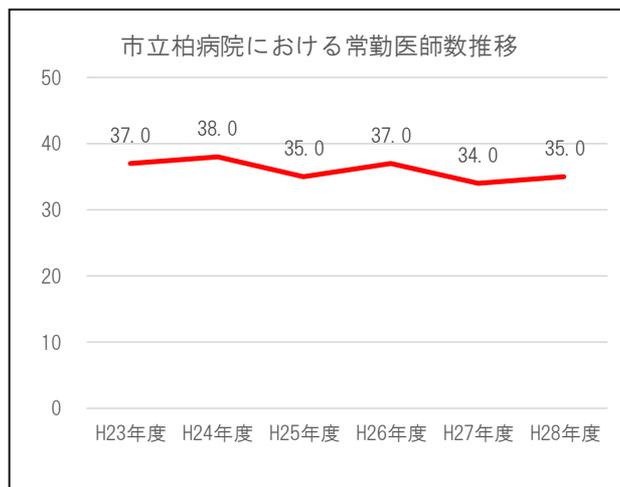
※ 出典①:市立柏病院調べ

※ 出典②:平成27年度「病院経営実態調査報告」「病院経営分析調査報告」全国公私病院連盟

2. 市立柏病院の機能性

(2) 医師の業務量

病院の機能性（医師の業務量）の比較



- 市立柏病院の常勤医師数の推移(左上)をみると、平成23年度以降、35～37名の常勤医師体制を維持していることがわかります。
- 100床当たり常勤医師数(右上)をみると、市立柏病院(H27年度)の常勤医師数は、比較対象の中で最も多いことがわかります。
- 医師1人1日当たりの業務量(右下)をみると、**外来患者数については、比較対象の約1.4倍**となっていますが、**入院患者数については、比較対象の半分程度**となっており、外来診療を中心としていることがわかります。

※ 出典①:市立柏病院調べ

※ 出典②:平成27年度「病院経営実態調査報告」「病院経営分析調査報告」全国公私病院連盟

【入院収益と外来収益のバランス】

- 平成27年度の市立柏病院の決算状況を見ると、医業収益が医業費用を上回る結果となっていますが、その内訳をみると、入院収益よりも外来収益に大きく依存していることがわかります。
- 市立柏病院の外来患者数は、平成23年度以降、やや減少傾向にあるものの、それでも同規模病院と比較すると、かなり多い状況です。また、入院患者数についても平成23年度以降、減少傾向にあり、平成27年度では病床利用率が70%を下回っています。
- 市立柏病院の常勤医師数は、同規模病院と比較すると多いのですが、医師1人当たりの外来患者数がかなり多く、外来診療にかなりの時間を費やしていると思われ、その結果、医師1人当たり入院患者数が少なくなっている(病床利用率が向上しない)と思われれます。
- 今後、市立柏病院が、需要の増加が見込まれる救急医療への役割や在宅医療のバックアップ機能(病態悪化時の入院受け入れ)等の役割を果たしていくには、現状の病床機能を十分に発揮できるように、入院診療と外来診療のバランスについて見直しを行う必要があります。

【院内処方による薬剤料収入と薬品費への影響】

- 市立柏病院の医業収益・費用は、同規模病院と比較すると、どちらも高くなっていますが、これは院内処方による薬剤料収入と薬品費による影響が大きく反映されていると言えます。
※ 市立柏病院では外来診療における処方箋発行について、院内処方を基本としています。
- 近隣に調剤薬局が少ない場合、院内処方は患者にとって利便性が高い方式と言えますが、病院にとっては在庫を多く抱えることから、経営的には、院外処方を基本とする病院と比較して薬品費が過大となります。経営的な観点でみると、院内処方を基本とする場合、薬価差益はあるものの、薬品在庫を多く抱えること、病院薬剤師を調剤業務に従事させなければならない等から、メリットは少ないと言えます。
- 今後、入院診療に注力していく場合、病棟薬剤師の配置についても充実させる必要があります。院外処方へ移行することで、外来調剤に従事している薬剤師を病棟業務に配置するといった人材活用も可能となります。
- 一方で、院内処方を基本とすることによって、医薬品の在庫が災害時の医薬品としても活用できることや、患者にとっても、同じ病院内で処方の受け取りが完結でき、医療費負担が院外処方より少ないなど、メリットも挙げられます。
- このため、経営的なメリットのみならず、危機管理や患者のメリットも考慮しながら、外来診療における処方の在り方について検討する必要があります。

【建て替えを見据えた経営改善取り組みの必要性】

- 平成27年度の市立柏病院の決算状況をみると、経常黒字が継続している状況であり、医業収益・費用においても医業収益が費用を上回っている状況であり、将来に向けた貯蓄も順調に進んでいると言えます。
- しかしながら、新病院整備する場合は、多額の事業費が一時的に発生することから、事業費発生に伴う企業債償還や支払利息、減価償却費の増大といった経営的なリスクを念頭に置いた経営計画の策定が求められます。
- 新病院の整備手法等、事業費そのものを抑制する手法の検討は重要ですが、現状が黒字であるからと言って、現状の収益・費用規模をそのまま維持した状態では、新たに発生する企業債償還や支払利息、減価償却費を賄うことはできません。
- 新病院整備後も安定した病院経営を継続するためには、少なくとも、さらなる収益性の向上は不可欠です。特に市立柏病院の病床利用率は70%程度と低い状況であることから、急性期病院として、入院機能を中心とした収益性の向上に取り組んでいく必要があります。