

# 雲南市立病院

## ステップアッププラン

### 経営効率化 編



平成 23 年 8 月 25 日

雲 南 市 立 病 院

## ステップアッププランの2年目（22年度）実績について

### 【経営効率化】

#### 総括

22年度は医師の体制において内科、皮膚科医師の増員、地域医療人育成センターへの研修医の増加なども含め診療局の新体制のもと病床利用率のアップにより入院収益が大幅アップとなった。また、市立化への組織変更に伴う他会計借入金の債権放棄による198百万の特別利益計上もあり、14年振りに140百万の黒字決算が図れた。また一番重視している内部留保資金(債権放棄は寄与しない)が単年度で148百万蓄積が出来、経営改善が図れました。

医療提供体制においては、前述の医師確保に合わせ年度末に内科に女性医師1名の確保による内科常勤医師5名体制、総合医をめざす医師2名の確保により、ベテラン医師2名の転出を補填でき、23年度には20名体制で迎えることなど、地域医療人育成センターの成果が徐々にあります。

#### 記

#### 収益について

- |                             |       |     |
|-----------------------------|-------|-----|
| 1. 推進状況（患者数）                | ..... | P 1 |
| 2. 推進状況（平均在院日数・手術件数：一般病棟単価） | ..... | P 2 |
| 3. 年間の患者数・診療単価：収益           | ..... | P 3 |
| 4. 繰出金額の推移                  | ..... | P 4 |

#### 費用について

- |                           |       |     |
|---------------------------|-------|-----|
| 5. 推進状況（費用削減）             | ..... | P 5 |
| 6. 職員数と給与費                | ..... | P 6 |
| 7. 材料費・支払利息・減価償却費・繰延勘定償却費 | ..... | P 7 |
| 8. その他経費                  | ..... | P 8 |

#### 収益的収支について

- |          |       |     |
|----------|-------|-----|
| 9. 収益的収支 | ..... | P 9 |
|----------|-------|-----|

#### 資本的収支について

- |           |       |      |
|-----------|-------|------|
| 10. 資本的収支 | ..... | P 10 |
|-----------|-------|------|

## ステップアッププラン推進状況

【収益確保：22年度】

患者数

(単位：人)

月	一般病床 206床 (203床)	回復リハ病床 30床	介護療養病床 48床	外 来
ステップアップ 目標	165	28	44	460
4	163.2	26.1	43.5	391.7
5	149.9	22.2	44.5	432.6
6	165.0	27.2	43.2	400.5
7	172.1	23.4	44.5	405.1
8	180.9	27.2	43.7	397.4
9	179.5	28.3	44.7	409.6
10	174.5	25.1	43.3	420.4
11	174.0	29.1	43.6	428.3
12	178.5	27.1	40.0	440.2
1	184.0	28.4	41.5	417.8
2	180.9	28.6	44.3	403.7
3	179.4	27.8	43.6	424.8
計	173.5	26.7	43.4	413.9
病床利用率	85.4%	88.9%	90.3%	

## 平均在院日数【一般病棟】及び手術件数と単価

22年度

(単位：日：件：円)

月	平均在院日数		手術件数	平均単価
	当月の実績	通常報告(3ヶ月)		
ステップアップ 目標	17.0	17.0	125	31,500
4	18.5	20.5	91	31,039
5	19.7	19.7	85	30,144
6	17.7	18.6	110	30,848
7	20.1	19.1	104	30,657
8	19.1	18.9	89	29,586
9	19.9	19.7	83	29,724
10	19.4	19.5	102	30,508
11	18.1	19.2	86	30,644
12	18.9	19.3	82	32,448
1	22.6	19.8	84	30,636
2	20.0	20.4	88	29,482
3	20.3	20.9	120	30,865
年間平均	19.5	-----	93	30,555

## 収益の目標と実績

### (1) 患者数（1日当たり）と病床利用率

- ・ 21、22年度の実績と23年度は予算を計上。
- ・ 22年度より一般病床を3床減少させている。

(単位：人・%)

	目標項目	21年度		22年度		23年度	
		目標	実績	目標	実績	目標	予算
一般病床	患者数	165	152.9	165	173.5	165	173
	病床利用率	80.1%	74.2%	80.1%	85.4%	80.1%	85.2
回復リハ病床	患者数	28	23.6	28	26.7	28	28
	病床利用率	93.3%	78.6%	93.3%	88.9%	93.3%	93.3
介護療養病床	患者数	44	41.2	44	43.4	44	44
	病床利用率	91.7%	85.8%	91.7%	90.3%	91.7%	91.7%
外来	患者数	460	437.7	460	413.9	460	400

### (2) 診療単価

- ・ 一般病床単価は22年度の診療報酬改正に伴う、医師の負担軽減策により単価アップ策を図ることにより目標通りとする。
- ・ 外来単価は一般病床を199床にしたことによりアップが図れプラスの見直しを図った。

(単位：円)

	目標項目	21年度		22年度		23年度	
		目標	実績	目標	実績	目標	予算
一般病床	単価	31,500	31,523	32,000	30,555	33,000	31,000
回復リハ病床	単価	23,000	23,784	23,000	24,834	23,000	23,000
介護療養病床	単価	15,600	15,698	15,600	15,440	15,600	15,600
外来	単価	7,885	8,072	7,885	7,900	7,885	8,100

### (3) 収益

- ・ 上記の患者数、単価により算出

(単価：百万)

医業収益・介護収益項目		21年度		22年度		23年度	
		目標	実績	目標	実績	目標	予算
入院収益	一般病床	1,897	1,752	1,927	1,934	1,987	1,962
	回復リハ病床	235	205	235	241	235	235
	入院収益計	2,132	1,958	2,162	2,175	2,222	2,197
介護療養収益		251	236	251	244	251	251
外来		878	850	878	794	878	790

- ・ 目標と実績及び予算との対比

(単位：百万)

		21年度		22年度		23年度		
入院収益	一般病床	△	144		7	△	25	
	回復リハ病床	△	30		6		—	
	入院収益計	△	174		13	△	25	
介護療養収益		△	15		△	7	—	
外来		△	28		△	84	△	88
合計		△	217		△	78	△	113

## 繰出金額の推移

### ①ステップアッププラン作成時

(単位：千円)

項 目		19年度	20年度	21年度	22年度	23年度
収益的収入 3条	基準額	—	369,072	324,330	325,500	321,800
	基準外	—	218,993	120,000	90,000	87,900
	計	300,749	588,065	444,330	415,500	409,700
資本的収入	4条	92,876	197,877	205,605	174,700	165,200
繰出金額		393,625	785,942	649,935	590,200	574,900

交付税	369,629	358,665	365,280	371,238	355,608
-----	---------	---------	---------	---------	---------

### ②繰出金額の実績及び23年度予算

(単位：千円)

項 目		19年度	20年度	21年度	22年度	23年度
収益的収入 3条	基準額	—	369,072	348,397	378,183	350,234
	基準外	—	218,993	200,000	120,000	180,000
	計	300,749	588,065	548,397	498,183	530,234
資本的収入	4条	92,876	197,877	205,792	175,015	162,605
繰出金額		393,625	785,942	754,189	673,198	692,839

☆ 別途繰上償還：44,068

交付税	369,629	358,665	420,338	434,012	
-----	---------	---------	---------	---------	--

### ③差額 (② - ①)

(単位：千円)

項 目		19年度	20年度	21年度	22年度	23年度
収益的収入 3条	基準額	—	0	24,067	52,683	28,434
	基準外	—	0	80,000	30,000	92,100
	計	0	0	104,067	82,683	120,534
資本的収入	4条	0	0	187	315	△ 2,595
繰出金額		0	0	104,254	82,998	117,939

交付税	0	0	54,558	62,774	
-----	---	---	--------	--------	--

#### ☆ 21年度

基準額の増加要因 —— 追加費用の負担、院内保育などの増額

基準外の増加要因 —— 内部留保不足見直しによる増額

#### ☆ 22年度

基準額の増加要因 —— 子供手当、追加費用などの増額

\* 繰出金は前年比80,991千円の減額（繰上げ償還分除く）

## ステップアッププラン推進状況

### 【費用削減】

項 目	目標額	担 当	推進状況	22年度	23年度
<b>(1)(2) 職員数：給与費と具体的施策 ・職員数別紙：勸奨後の対応</b>					
①医師・看護師		経営			
②給食業務	△1 (△1)	経営			
③居宅介護支援	△1 (△2)	経営	事業移譲し達成	○	○
④ボイラ技師	△1	経営	業務委託達成	○	○
⑤その他					
看護助手	△2	経営	△2	○	○
薬剤師	△1	経営	△2	○	○
検査技師	△1	経営	△1	○	○
事務員	△2	経営	△2	○	
<b>(3) 介護保険事業の見直し</b>					
①居宅介護支援	事業廃止	経営	事業移譲し達成	○	○
<b>(4) 業務委託の見直し</b>					
①医事業務	△10M	総務・経営	10%削減	○	△
②清掃業務	△5M	総務・経営	依頼済み		
③④警備・施設	△5M	総務・経営	施設業務委託と合わせ実施	△	
⑤給食業務	△40M	経営	内部検討指示		
⑥保守業務	△5M	用度・施設	修繕とのからみ内容吟味指示		
<b>(5) 材料費の見直し</b>					
①材料	価格交渉による	用度・経営	交渉中	△	
②薬品	△20M	用度・経営	値引き成果あり	△	
③ジェネリック	△5M	用度・経営	包括病棟の比較相違を指示		
<b>(6) 支払利息の軽減</b>					
①財投繰上償還	△30M	財政・経営	手続終了	○	○
②一時借入	△5M	財政・経営	減額が図れた	○	
③企業債残高減	△12M	財政・経営	設備計画に注視	○	
<b>(7) 減価償却費</b>					
①建物	△19M	財政・経営	設備計画に注視	△	
②構築物	△—	財政・経営	設備計画に注視	△	
③器械備品	△51M	財政・経営	設備計画に注視	△	
<b>(8) 繰延勘定償却費</b>					
①勸奨退職	△13M	総務	人員動向に注視		
<b>(9) その他経費の削減目標 (上記業務委託改善目標も含む)</b>					
別紙合計	△67M	総務・経営	修繕費の動向が懸念		

# 1. 職員数と給与費

## 1) 職員数

地域の公共的役割を担い続け、地域医療の確保に重要な役割を果たしている病院が、地域住民に対して良質な医療を永続的に提供し、その期待に応えていくためには、まず病院は経営基盤を強化し、経営の健全化を確保すると共に、良質な医療スタッフの確保が必要不可欠である。

①②現在不足している医師、看護師は確保に努める。

本計画上、医師数増は見えていないが、内科医をはじめ急務であり、23年度までに2～3名の増を目標とする。

②看護体制は10対1看護を維持する。

⑥その他の職種については人員削減に努める。

	20年4月			22年4月			23年4月		
	正	臨・嘱	計	正	臨・嘱	計	正	臨・嘱	計
①医師	20	59	79	17	66	83	20	66	86
②看護師	136	59	195	130	65	195	129	59	188
③看護助手	11	7	18	9	6	15	9	9	18
④嘱託介護員		19	19		15	15		18	18
⑤嘱託看護補助者		9	9		8	8		8	8
⑥その他	88	19	107	79	15	94	80	12	92
薬剤師	7		7	5		5	5		5
検査技師	11	1	12	10	3	13	10	1	11
放射線技師	8		8	8		8	8		8
事務員	20	2	22	18	2	20	18	4	22
栄養士	4		4	3	1	4	2	2	4
調理師	13	6	19	13	5	18	13	5	18
ボイラ技師	2	1	3	1		1	1	0	1
介護支援	1	3	4	0		0	0	0	0
介護員		4	4		4	4		0	0
視能訓練士	2		2	2		2	2		2
臨床工学技士	1		1	1		1	1		1
リハビリ	19	2	21	18		18	20	0	20
計	255	172	427	235	175	410	238	172	410

## 2) 給与費

(単位：百万)

	21年度		22年度		23年度	
	目標	実績	目標	実績	目標	予算
給与費	2,065	1,988	2,047	2,035	2,012	2,180
介護支援給与	0.4	0.4	0	0	0	0
訪問看護給与	46	44	46	46	46	46
訪問介護給与	10	10	10	6	10	0
療養病床給与	117	121	117	128	117	129
計	2,238.4	2,163.4	2,220	2,215	2,185	2,355

※20年度実績2,250百万 改善目標：65百万

### 22年度コメント

☆委託、移譲などによる人員削減と育休者（16名）などにより、給与費は子供手当、法定福利費の負担増加の中、目標達成となった。

☆23年度は法定福利費の負担増加、育休者の復帰、医師の増などにより増加計画。



## 2) 材料費

(単位：千円)

	21年度		22年度		23年度	
	目標	実績	目標	実績	目標	予算
薬品費	386,408	343,643	368,000	321,576	368,000	340,000
診療材料費	286,104	280,001	290,000	243,502	295,000	257,000
給食材料費	36,813	32,938	36,000	36,069	36,000	37,956
医療備品費	6,185	4,938	6,000	3,884	6,000	7,707
計	715,510	661,520	700,000	605,033	705,000	642,663

※20年度実績699,122千円 改善目標：25百万

22年度の状況

- ☆ 薬品費は患者数が増加するも薬価のマイナス改定と値引き交渉による薬価差益が確保図れ、減となった
- ☆ 診療材料費は手術件数の減に伴い消費量の減となった。これは診療単価への影響ともなっている

## 3) 支払利息

(単位：千円)

	21年度		22年度		23年度	
	目標	実績	目標	実績	目標	予算
企業債利息	100,309	98,666	93,564	92,956	89,758	87,268
一借利息	5,000	1,608	4,000	1,035	3,000	1,700
計	105,309	100,274	97,564	93,991	92,758	88,968

※20年度実績139,994千円 改善目標：35百万

## 4) 減価償却費

(単価：千円)

	21年度		22年度		23年度	
	目標	実績	目標	実績	目標	予算
建物減価償却	209,379	209,266	203,527	204,034	193,642	194,171
構築物減価償却	3,421	3,421	3,421	3,421	3,421	3,422
器械備品減価償却	109,429	108,100	79,485	71,450	62,155	54,679
計	322,229	320,787	286,433	278,905	259,218	252,272

※20年度実績328,782千円 改善目標：70百万

## 5) 繰延勘定償却費

(単価：千円)

	21年度		22年度		23年度	
	目標	実績	目標	実績	目標	予算
繰延勘定償却費	57,700	57,665	41,900	41,932	46,100	41,610

※20年度実績59,065千円 改善目標：13百万

## その他経費の実績

(単位：千円)

項目	削減目標	実績	実績	実績	実績	予算
		19年度	20年度	21年度	22年度	23年度
厚生福利費	△ 500	2,199	2,585	1,911	1,962	1,847
報償費	10,500	109,847	136,054	143,203	154,501	155,417
旅費交通費	△ 200	6,491	6,854	7,189	8,230	7,852
被服費	△ 200	11,450	7,206	7,933	12,799	7,241
消耗品費	△ 200	9,812	9,245	8,647	8,648	8,640
消耗備品費	△ 2,200	2,571	4,705	5,153	6,642	5,940
光熱水費	800	58,006	60,694	54,959	55,851	58,180
燃料費	△ 7,500	31,370	34,706	24,600	29,354	29,660
食料費	0	866	1,056	1,035	1,114	1,110
印刷製本費	△ 400	4,272	4,515	4,802	4,225	4,082
修繕費	△ 40,000	45,925	75,496	42,704	44,320	49,649
保険料	0	6,819	7,070	8,446	8,027	8,263
賃貸料	△ 500	33,350	37,023	39,144	42,893	43,649
通信費	△ 100	5,000	4,719	5,048	5,371	6,471
委託料	△ 20,000	207,088	206,952	204,905	211,435	223,345
諸会費	0	46	62	15	38	0
手数料	0	8	37	51	51	112
負担金	△ 100	2,730	2,690	2,871	2,485	3,151
保安費	△ 5,000	50,609	52,728	53,392	54,125	59,575
衛生費	△ 1,000	21,152	19,279	16,926	14,077	14,552
広告料	600	335	395	830	683	630
交際費	0	780	888	958	869	1,200
公租公課	0	28	53	31	131	24
雑費	△ 1,000	6,849	4,606	5,611	5,127	4,520
計	△ 67,000	617,603	679,618	640,364	672,957	695,110

☆賃借料のうち1,914千円は試薬リース見直しにより増額予定であるが、薬品費が減少するので見直し時最終調整

☆業務委託のうち施設は委託業務増加に伴い6百万増加するが、臨時職員給与費の減少があるので予算調整

※ 削減目標（20年度最終補正予算対比目標：△67百万）

計画作成時の20年度は最終補正予算計上にて対比目標としている

- ・報償費 — 10百万
- ・業務委託 — △20百万 うち6百万は臨時職員給与の減少（予算調整）
- ・保守 — △5百万
- ・修繕 — △40百万
- ・その他 — △12百万（平均8%の削減）
- 計 △67百万

上記の20年度計数は実績計数で修正している。

ステップアッププラン目標と実績との比較

【収益的収支】

(消費税込み 単価：千円)

科目 / 22年度	目 標	実 績	比 較
1. 事業収益	3,945,158	3,975,918	30,760
(1) 医業収益	3,180,858	3,116,129	△ 64,729
ア. 入院収益	2,162,100	2,174,325	12,225
イ. 外来収益	877,758	793,669	△ 84,089
ウ. その他医業収益	141,000	148,135	7,135
(2) 医業外収益	451,100	557,333	106,233
ア. 受取利息配当金	600	206	△ 394
イ. 患者外給食収益	700	1,017	△ 317
ウ. 補助金	12,300	30,649	18,349
エ. 他会計負担金(ルール化分)	325,500	377,667	52,167
"          (基準外)	90,000	120,516	30,516
オ. その他医業外収益	22,000	27,278	5,278
(3) 介護事業収益	313,200	302,455	△ 10,745
ア. 介護支援収益	0	0	0
イ. 訪問看護収益	51,000	52,485	1,485
ウ. 訪問介護収益	11,000	5,109	△ 5,891
エ. 療養病床収益	251,200	244,861	△ 6,339
2. 事業費用	4,069,454	4,030,374	△ 39,080
(1) 医業費用	3,669,490	3,606,594	△ 62,896
ア. 給与費	2,047,700	2,035,045	△ 12,655
イ. 材料費	700,000	610,134	△ 89,866
ウ. 経費	632,990	672,957	39,967
エ. 減価償却費	275,800	268,285	△ 7,515
オ. 資産減耗費	4,000	11,665	7,665
カ. 研究研修費	9,000	8,507	△ 493
(2) 医業外費用	181,664	194,813	13,149
ア. 支払利息	97,564	93,991	△ 3,573
イ. 患者外給食費用	300	683	383
ウ. 保健推進事業費	300	219	△ 81
エ. 繰延勘定償却費	41,900	41,932	32
オ. 消費税(うち4条分)	38,400	33,783	△ 4,617
カ. その他医業外費用	3,200	24,205	21,005
(3) 介護事業費用	218,300	228,967	10,667
ア. 介護支援費用	0	0	0
イ. 訪問看護費用	50,000	51,475	1,475
ウ. 訪問介護費用	11,900	7,534	△ 4,366
エ. 療養病床費用	156,400	169,958	13,558
うち療養減価償却費	10,600	10,620	20
(4) 予備費	0	0	0
3. 経常損益	▲ 124,296	▲ 54,456	69,840
(1) 特別利益	0	198,000	198,000
(2) 特別損失	0	2,917	2,917
4. 当年度純損益	▲ 124,296	140,627	264,923
5. 当年度末未処理欠損金	2,688,296	2,339,688	△ 348,608

ステップアッププラン目標と実績との比較

【資本的収支】

(消費税込み 単位：千円)

科目 / 22年度	目 標	実 績	比 較
1. 収入	255,200	288,541	33,341
(1) 企業債	80,000	60,200	△19,800
(2) 他会計出資金 (ルール化分)	174,700	219,083	44,383
〃 (基準外)	0	0	0
(3) 他会計借入金	0	0	0
(4) 固定資産売却代	0	0	0
(5) 補助金	500	9,258	8,758
2. 支出	395,718	416,304	20,586
(1) 建設改良費	80,000	67,074	△12,926
(2) 企業債償還金	275,718	320,208	44,490
(3) その他 (退職給与金・奨学金)	40,000	29,022	△10,978
3. 資本的収支不足額	140,518	127,763	△12,755
補 (1) 損益留保資金	136,718	124,569	△12,149
填 (2) その他 (4条消費税)	3,800	3,194	△606
補填財源合計	140,518	127,763	△12,755
積 (1) 減債積立金	3,000	3,000	0
立 (2) 建設改良積立金	78,051	78,051	0
金 積立金合計	81,051	81,051	0
(1) 減価償却費	286,400	278,905	△7,495
(2) 資産減耗費	4,000	11,665	7,665
(3) 繰延勘定償却費	41,900	41,932	32
(4) その他 (4条消費税・他会計借入金)	3,800	△196,806	△200,606
当年度分内部留保資金計	336,100	135,696	△200,404
当年度純損益	▲124,296	140,627	264,923
資本的収支不足額	140,518	127,763	△12,755
当年度内部留保資金	71,286	148,561	77,275
内部留保資金繰越額	78,693	241,320	162,627
(1) 流動資産	699,679	723,899	24,220
うち未収金	610,000	574,754	△35,246
(2) 流動負債	444,000	305,593	△138,407
うち一時借入金	330,000	170,000	△160,000
うち未払金	100,000	121,113	21,113
流動比率	157.6%	236.9%	79.3%
企業債未償還残高	3,482,424	3,409,813	72,611
他会計繰入金再掲	590,200	717,266	127,066

\* 不良債務の指標

- ①未収金 (=売掛金) などの科目を不良債務と言うのではなく、流動負債が流動資産を上回った場合に不良債務と言う。
- ②流動比率が100%以上であれば不良債務とはならない
- ③当院は不良債務は発生していない