

雲南市立病院 ステップアッププラン 経営効率化 編



23年度実績と最終総括

平成24年7月13日

雲南市立病院

ステップアッププランの3年目（23年度）実績について

【経営効率化】

23年度実績と最終総括

23年度は内科に女性医師1名の確保による常勤医師5名体制、総合医をめざす後期研修医2名の確保により、医師体制において20名体制で迎えることが出来、病床利用率89%と入院収益アップが図れた。一方費用削減にも努め、経常収支では前年度より45,131千円の改善が図れている。当期純損益は前年度においては特別利益により黒字であったが、今年度は当期純損失9,325千円の計上となった。赤字ではあるが、前述の経常収支の改善で実質的には前年度を上回り、内部留保資金が単年度で206,868千円と過去最高の蓄積を図ることが出来、繰越内部留保資金も529,239千円の蓄積となった。

この3年間の取り組みは本計画作成時からは数段の改善が図れ改革プランに沿った実績が残せたものであります。おおむね達成できたことは職員一丸となって取り組んだ成果と考えます。

一方、医師の体制において24年度スタートは内科医師の1名減、皮膚科の非常勤体制など18名体制となり、恒常的な不足は当面続く状況で課題もあるが、地域医療人育成センターの充実、関連大学への連携強化、地域卒推薦学生（13名）との交流など今後の病院建設に向けて選ばれる病院作りに邁進したい。

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
-----------	--------	------

同規模病院（全国自治体病院200～300床）との比較

11. 経営分析比較	・・・・・・	P 11
------------	--------	------

ステップアッププラン推進状況

【収益確保：23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	175.7	27.6	44.6	413.1
5	182.6	27.9	43.0	433.3
6	183.8	27.7	43.3	397.7
7	170.3	29.2	45.9	412.9
8	173.6	28.4	45.0	384.8
9	187.2	26.2	45.0	411.2
10	175.6	26.7	43.4	406.6
11	185.4	28.3	43.0	405.1
12	179.7	28.3	46.7	422.5
1	182.1	27.3	42.7	399.2
2	177.7	28.0	46.3	378.5
3	190.0	28.2	45.4	410.3
計	180.3	27.8	44.5	405.7
病床利用率	88.8%	92.7%	92.7%	

平均在院日数【一般病棟】及び手術件数と単価

23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	130	33,000
4	22.9	20.9	81	30,142
5	25.0	22.6	71	29,338
6	17.7	21.5	99	30,764
7	18.5	20.2	86	29,165
8	20.8	19.0	99	30,528
9	21.0	20.1	91	30,345
10	20.4	20.7	89	30,079
11	20.2	20.5	91	30,006
12	22.4	21.0	82	29,297
1	21.7	21.4	81	29,164
2	18.6	20.8	102	30,856
3	20.2	20.1	95	31,326
年間平均	20.8	-----	89	30,085

収益の目標と実績

(1) 患者数（1日当たり）と病床利用率

- ・ 22年度より一般病床を3床減少させている。
- ・ 23年度の入院患者は大幅アップ、一方外来は未達。

(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	実績
一般病床	患者数	165	152.9	165	173.5	165	180.3
	病床利用率	80.1%	74.2%	80.1%	85.4%	80.1%	88.8%
回復リハ病床	患者数	28	23.6	28	26.7	28	27.8
	病床利用率	93.3%	78.6%	93.3%	88.9%	93.3%	92.7%
介護療養病床	患者数	44	41.2	44	43.4	44	44.5
	病床利用率	91.7%	85.8%	91.7%	90.3%	91.7%	92.7%
外来	患者数	460	437.7	460	413.9	460	405.7

(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マイナス、平均在院日数の増、手術件数の減に伴い未達。回復リハ病床はリハスタッフの増に伴う単価アップ。介護病床は介護報酬マイナス改定によるもの、外来単価はほぼ計画通り。

(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	実績
一般病床	単価	31,500	31,523	32,000	30,555	33,000	30,085
回復リハ病床	単価	23,000	23,784	23,000	24,834	23,000	24,934
介護療養病床	単価	15,600	15,698	15,600	15,440	15,600	15,244
外来	単価	7,885	8,072	7,885	7,900	7,885	7,791

(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	実績
入院収益	一般病床	1,897	1,752	1,927	1,934	1,987	1,977
	回復リハ病床	235	205	235	241	235	253
	入院収益計	2,132	1,958	2,162	2,175	2,222	2,230
介護療養収益		251	236	251	244	251	249
外来		878	850	878	794	878	774

- ・ 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	△	10	
	回復リハ病床	△	30		6		18	
	入院収益計	△	174		13		8	
介護療養収益		△	15		△	7	△	2
外来		△	28		△	84	△	104
合計		△	217		△	78	△	98

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	354,506
	基準外	—	218,993	200,000	120,000	180,000
	計	300,749	588,065	548,397	498,183	534,506
資本的収入 4条		92,876	197,877	205,792	175,015	162,612
繰出金額		393,625	785,942	754,189	673,198	697,118

☆ 別途繰上償還：44,068

交 付 税	369,629	358,665	420,338	434,012	394,687
-------	---------	---------	---------	---------	---------

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	32,706
	基準外	—	0	80,000	30,000	92,100
	計	0	0	104,067	82,683	124,806
資本的収入 4条		0	0	187	315	△ 2,588
繰出金額		0	0	104,254	82,998	122,218

交 付 税	0	0	54,558	62,774	39,079
-------	---	---	--------	--------	--------

☆ 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

基準外の増加要因 — 内部留保に

☆ 23年度

基準額の増加要因 — 子供手当などの増額

基準外の増加要因 — 内部留保に

総括

* 繰出金は20年度対比88,824千円の減額

* 交付税は20年度対比36,022千円の増額

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
(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					
①医師・看護師		経営			
②給食業務	△1 (△1)	経営	△2		○
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	△1	○	○
検査技師	△1	経営	△1	○	○
事務員	△2	経営	0 (病院建設の専任・市との人事減)	○	△
(3) 介護保険事業の見直し					
①居宅介護支援	事業廃止	経営	事業移譲し達成	○	○
(4) 業務委託の見直し					
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(24年度に減)		△
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		△
(5) 材料費の見直し					
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		×
(6) 支払利息の軽減					
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	○	○
(7) 減価償却費					
①建物	△19M	財政・経営	設備計画に注視	△	○
②構築物	△一	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	△	○
(8) 繰延勘定償却費					
①勸奨退職	△13M	総務	人員動向に注視		○
(9) その他経費の削減目標 (上記業務委託改善目標も含む)					
別紙合計	△67M	総務・経営	修繕費の動向が懸念		△

× 未達成に終わっているもの

*給食業務の委託：・職転1名、退職1名により2名の正職の減は図れたが、受け皿がないと委託は不可能である。

・食事が大変美味しいと評価をいただいている。

*ジェネリック：・薬事委員会で協議検討中。

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	実績
給与費	2,065	1,988	2,047	2,035	2,012	2,140
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	43
訪問介護給与	10	10	10	6	10	0
療養病床給与	117	121	117	128	117	128
計	2,238.4	2,163.4	2,220	2,215	2,185	2,311

※20年度実績2,250百万 改善目標：65百万

総括

☆委託、移譲などによる人員削減は図れているも、子供手当、法定福利費の負担増加により、給与費の目標は未達となっているが、これに伴う繰入金も増加している。

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	実績
薬品費	386,408	343,643	368,000	321,576	368,000	294,335
診療材料費	286,104	280,001	290,000	243,502	295,000	217,161
給食材料費	36,813	32,938	36,000	36,069	36,000	37,572
医療備品費	6,185	4,938	6,000	3,884	6,000	4,606
計	715,510	661,520	700,000	605,033	705,000	553,675

※20年度実績699,122千円 改善目標：25百万 → 実績：145百万削減

23年度の状況

☆ 薬品費：※患者数が増加するも院外処方増、薬価のマイナス改定、値引き交渉による薬価差益が確保図れ、大幅減となった。

☆ 診療材料費：※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	実績
企業債利息	100,309	98,666	93,564	92,956	89,758	86,601
一借利息	5,000	1,608	4,000	1,035	3,000	514
計	105,309	100,274	97,564	93,991	92,758	87,115

※20年度実績139,994千円 改善目標：35百万 → 実績：52百万削減

※目標達成

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	実績
建物減価償却	209,379	209,266	203,527	204,034	193,642	194,169
構築物減価償却	3,421	3,421	3,421	3,421	3,421	3,421
器械備品減価償却	109,429	108,100	79,485	71,450	62,155	49,724
計	322,229	320,787	286,433	278,905	259,218	247,314

※20年度実績328,782千円 改善目標：70百万 → 実績：81百万削減

※目標達成

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	実績
繰延勘定償却費	57,700	57,665	41,900	41,932	46,100	43,136

※20年度実績59,065千円 改善目標：13百万 → 実績：16百万

※目標達成

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	実績
		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	1,067
報償費	10,500	109,847	136,054	143,203	154,501	157,298
旅費交通費	△ 200	6,491	6,854	7,189	8,230	6,500
被服費	△ 200	11,450	7,206	7,933	12,799	6,718
消耗品費	△ 200	9,812	9,245	8,647	8,648	8,575
消耗備品費	△ 2,200	2,571	4,705	5,153	6,642	4,338
光熱水費	800	58,006	60,694	54,959	55,851	58,898
燃料費	△ 7,500	31,370	34,706	24,600	29,354	35,728
食料費	0	866	1,056	1,035	1,114	1,150
印刷製本費	△ 400	4,272	4,515	4,802	4,225	3,702
修繕費	△ 40,000	45,925	75,496	42,704	44,320	46,397
保険料	0	6,819	7,070	8,446	8,027	7,486
賃借料	△ 500	33,350	37,023	39,144	42,893	50,498
通信費	△ 100	5,000	4,719	5,048	5,371	5,677
委託料	△ 20,000	207,088	206,952	204,905	211,435	238,980
諸会費	0	46	62	15	38	1
手数料	0	8	37	51	51	169
負担金	△ 100	2,730	2,690	2,871	2,485	2,526
保安費	△ 5,000	50,609	52,728	53,392	54,125	56,413
衛生費	△ 1,000	21,152	19,279	16,926	14,077	13,678
広告料	600	335	395	830	683	649
交際費	0	780	888	958	869	939
公租公課	0	28	53	31	131	42
雑費	△ 1,000	6,849	4,606	5,611	5,127	4,662
計	△ 67,000	617,603	679,618	640,364	672,957	712,091

※ 削減目標（20年度最終補正予算対比目標：△67百万）



23年度実績 : 32百万増)

未達項目

	目標	実績	理由
*報償費	10,500千円	21,244千円	・当直医師など代務医師の増 ・パート女性医師の雇用
*燃料費	△7,500千円	1,022千円	・重油代の高騰
*修繕費	△40,000千円	△29,099千円	・女性医師専用の当直室の改修 ・院内保育所の増改築 ・3東トイレ改修
*賃借料	△500千円	13,475千円	・試薬リースの見直し、薬品費は減少
*委託料	△20,000千円	32,028千円	・施設の業務委託 ・医師事務作業補助者の増

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 / 23年度	目 標	実 績	比 較
1. 事業収益	3,999,743	4,055,207	55,464
(1) 医業収益	3,241,243	3,162,684	△ 78,559
ア. 入院収益	2,222,485	2,230,129	7,644
イ. 外来収益	877,758	774,621	△ 103,137
ウ. その他医業収益	141,000	157,934	16,934
(2) 医業外収益	445,300	599,428	154,128
ア. 受取利息配当金	600	197	△ 403
イ. 患者外給食収益	700	1,093	393
ウ. 補助金	12,300	33,825	21,525
エ. 他会計負担金(ルール化分)	321,800	354,506	32,706
" (基準外)	87,900	180,000	92,100
オ. その他医業外収益	22,000	29,807	7,807
(3) 介護事業収益	313,200	293,095	△ 20,105
ア. 介護支援収益	0	0	0
イ. 訪問看護収益	51,000	43,863	△ 7,137
ウ. 訪問介護収益	11,000	0	△ 11,000
エ. 療養病床収益	251,200	249,232	△ 1,968
2. 事業費用	3,998,058	4,064,532	66,474
(1) 医業費用	3,598,700	3,661,123	62,423
ア. 給与費	2,012,000	2,140,169	128,169
イ. 材料費	705,000	553,674	△ 151,326
ウ. 経費	620,000	712,091	92,091
エ. 減価償却費	248,700	236,699	△ 12,001
オ. 資産減耗費	4,000	10,214	6,214
カ. 研究研修費	9,000	8,276	△ 724
(2) 医業外費用	181,058	188,612	7,554
ア. 支払利息	92,758	87,115	△ 5,643
イ. 患者外給食費用	300	265	△ 35
ウ. 保健推進事業費	300	95	△ 205
エ. 繰延勘定償却費	46,100	43,136	△ 2,964
オ. 消費税(うち4条分)	38,400	34,989	△ 3,411
カ. その他医業外費用	3,200	23,012	19,812
(3) 介護事業費用	218,300	214,797	△ 3,503
ア. 介護支援費用	0	0	0
イ. 訪問看護費用	50,000	47,937	△ 2,063
ウ. 訪問介護費用	11,900	0	△ 11,900
エ. 療養病床費用	156,400	166,860	10,460
うち療養減価償却費	10,600	10,615	15
(4) 予備費	0	0	0
3. 経常損益	1,685	▲ 9,325	▲ 11,010
(1) 特別利益	0	0	0
(2) 特別損失	0	0	0
4. 当年度純損益	1,685	▲ 9,325	▲ 11,010
5. 当年度末未処理欠損金	2,686,611	9,325	△ 2,677,286

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 /	23年度	目 標	実 績	比 較
資本的収支	1. 収入	245,700	331,357	85,657
	(1) 企業債	80,000	123,100	43,100
	(2) 他会計出資金 (ルール化分)	165,200	162,612	△ 2,588
	〃 (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	45,645	45,145
	2. 支出	377,835	423,779	45,944
	(1) 建設改良費	80,000	166,966	86,966
	(2) 企業債償還金	257,835	254,313	△ 3,522
	(3) その他 (退職給与金・奨学金)	40,000	2,500	△ 37,500
3. 資本的収支不足額	132,135	92,422	△ 39,713	
補填	(1) 損益留保資金	128,335	84,471	△ 43,864
	(2) その他 (4条消費税)	3,800	7,951	4,151
	補填財源合計	132,135	92,422	△ 39,713
積立金	(1) 減債積立金	3,000	0	△ 3,000
	(2) 建設改良積立金	78,051	0	△ 78,051
	積立金合計	81,051	0	△ 81,051
内部留保資金	(1) 減価償却費	259,300	247,314	△ 11,986
	(2) 資産減耗費	4,000	10,214	6,214
	(3) 繰延勘定償却費	46,100	43,136	△ 2,964
	(4) その他 (4条消費税・他会計借入金)	3,800	7,951	4,151
	当年度分内部留保資金計	313,200	308,615	△ 4,585
	当年度純損益	1,685	△ 9,325	△ 11,010
	資本的収支不足額	132,135	92,422	39,713
	当年度内部留保資金	182,750	206,868	24,118
	内部留保資金繰越額	261,443	529,239	267,796
不良債務	(1) 流動資産	702,429	762,171	59,742
	うち未収金	610,000	634,293	24,293
	(2) 流動負債	264,000	136,998	△ 127,002
	うち一時借入金	150,000	0	△ 150,000
	うち未払金	100,000	119,836	19,836
	流動比率	266.1%	556.3%	290.2%
	企業債未償還残高	3,304,589	3,278,600	△ 25,989
	他会計繰入金再掲	574,900	697,118	122,218

* 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

同規模病院との経営分析比較

(単位：百万円・%)

	22年度		23年度 (決算見込み)	
	当 院	全自病同規模	当 院	全自病同規模
病床利用率 (一般)	85.4%	71.8%	88.8%	
病床利用率 (療養)	89.8%	80.7%	92.7%	
平均在院日数	19.5日	16.2日	20.1日	
1. 総収益	4,166	4,182	4,047	
(1) 経常収益	3,968	4,129	4,047	
(ア) 医業収益	3,524	3,576	3,572	
(イ) 医業外収益	444	553	475	
(2) 特別利益	198	52	0	
2. 総費用	4,026	4,266	4,056	
(1) 経常費用	4,023	4,235	4,056	
(ア) 医業費用	3,804	3,983	3,843	
(イ) 医業外費用	219	252	213	
(2) 特別損失	3	31	0	
3. 経常利益・損失	△ 54	△ 105	△ 9	
4. 純利益・損失	140	△ 84	△ 9	
5. 内部留保資金 (単年度)	148		207	
6. 総収支比率	103.5	98.0	99.8	
7. 経常収支比率	98.6	97.5	99.8	
8. 医業収支比率	92.6	89.8	92.9	
9. 他会計繰入金対 医業収益比率	14.1	16.3	15.0	
10. 他会計繰入金対 総収益比率	12.0	14.8	13.2	

*指標の説明

- ・病床利用率：稼動状況を知る指標（例一病床数100床、入院患者数90人→病床利用率90%）
→高いほど良い
- ・平均在院日数：入院患者の平均入院日数→低いほど良い（診療報酬は日数に伴い低下する）
- ・内部留保資金：企業の体力を判断出来、多いほど良い、当院はこの内部留保資金の蓄積を重要視している。
- ・総収支比率：100%以上が黒字
- ・経常収支比率：100%以上が黒字
- ・医業収支比率：90%以上を目標としている
- ・他会計繰入金対医業収支比率
：構成市町からの繰出金の額が医業収益に対する割合
↓
低いほど繰出金は少ない
- ・他会計繰入金対総収益比率
：構成市町からの繰出金の額が総収益に対する割合
↓
低いほど繰出金は少ない