

## 平成27年度の病院事業決算報告と業績評価

# 病院再生の成就宣言と謝辞

田川市病院事業管理者 **齋藤 貴生**

### ■病院再生の成就宣言と謝意の表明

田川市立病院は、資金不足と医師の急激な引き揚げなどにより、平成20～21年度に不良債務を計上し、経営と医療の両面で破たんに陥りました。平成22年度以来、新設された病院事業管理者として、全職員とともに経営と医療の改革を進めてきましたが、苦節6年の努力が実り、平成27年度決算において、経営の再生と医療の再生のいずれもがほぼ成就されたことが示され、ここに念願の「病院再生」の成就を宣言します。

平成26年度決算で18年ぶりに經常収支黒字を達成し、平成27年度決算では、2年連続の經常収支黒字、さらに19年ぶりの病院事業収支黒字を実現しました。經常収支が2年連続の黒字であったこと、また、医療と経営の確実な向上が持続していることなどから、市立病院はその再生過程の時期(The Turnaround Phase)をほぼ終了したと判断します。これからは、再生後の時期(The Post-turnaround Era)に入り、新たな病院を創造していくこととなります。これまで、再生に向けた医療と経営の改革に対し、強い熱意と団結心をもって尽力された病院の全職員の皆さんに心から謝意を表します。また、本院の再生に当初から強い決意で取り組まれた市長をはじめとする市の職員、議員、関

係者、市民のみさんのこれまでの一貫した支援に、深甚の謝意を述べさせていただきます。

最後になりますが、国際的に数少ない「病院再生」の学術専門書の教えに従い、ここに「病院再生の成就宣言と貢献者への謝意の表明」をさせていただきます(参照: Anthony K. Jones: Leading a hospital turnaround, Health Administration Press, 2014)。

### ■自治体病院と一般会計等繰出金

地方公共団体が運営する病院事業は、公営企業に位置づけられ、地方公営企業法の財務規定などが適用されています。地方公営企業の経営の基本原則は、「企業の経済性を発揮するとともに、公共の福祉を増進するように運営されなければならない」と定められています。自治体病院は、経済性の発揮の観点から通常の医療には採算制の保持が求められますが、公共の福祉の観点から民間医療機関などが行わない不採算医療などを提供する役割を担っています。そのため、地方公営企業は、受益者負担になじまない経費は当該地方公共団体の一般会計などで負担し、それ以外の経費は経営に伴う収入をもって賄うべきであるという、独立採算制の原則が適用されています。

地方公営企業の経費のうち、一般会計などで負担すべき経費のことを「一般会計等繰出金」といい、

1号該当経費24.6%、2号該当経費30.6%です。特に注目すべき点は、実際に不採算医療に対して行われた一般会計等繰出金は3億1千9百万円で、全体の3割に過ぎないことです。また、平成28年度には、一般会計等繰出金総額は9億6千6百万円で前年比7千6百万円減少しました。減少の主な要因は、2号該当経費が2億3千2百万円(全体の2割5分)と前年比8千7百万円削減されたことです。当院では、一連の経営努力により2号該当経費の削減に努めてきましたが、幸い平成28年度から減少に転じました。

重要なことは、当院の一般会計等繰出金が高額なのは、平成40年度まで返済が継続する病院建築費企業債が3億7千6百万円と飛びぬけて多い(全体の40%弱)ためです。なお、一般会計等繰出金総

額から病院建築費企業債を差し引いた額は、類似病院と比較すると2億円以上も低額になっています。

### ■平成27年度決算

損益計算書では、経営の指標とされている經常収支は、經常収益59億5千万円、經常費用56億4千4百万円、經常収支比率105.4%、經常利益3億6百万円と2年連続の黒字となり、黒字額も前年度比2億1千8百万円増加しました。また、医業収支は、医業収益51億7千2百万円、医業費用53億6千4百万円、医業収支△1億9千2百万円、医業収支比率96.4%であり、前年度と比較して医業収益1億1千百万円の増に対して、医業費用は2億2千4百万円の減となり、医業収支は3億3千4百万円の増と顕著な改善が認められました。

キャッシュフロー計算書では、

資金増額2億9千2百万円、期首残高3億9千9百万円、期末残高6億8千4百万円とさらに改善が認められました。

### ■医療の向上

医師確保では、平成22～27年度の6年間で、病院事業管理者が大学訪問を560回行い、常勤医師41人、非常勤医師57人を新規招聘しました。この間、34人の医師が引き揚げましたが、平成28年4月時点の人数は常勤医師40人、非常勤医師52人となり、ほぼ必要な医療を提供できる体制になりました(図1)。この結果、がん、心疾患などへの高度・専門医療、救急医療、周産期・小児医療などを含め、患者数が全体として増加し(図2)、また、急性期医療への転換などで診療単価が増加しました。さらに、診療報酬稼働額は、6年間で43億8千4百万円

から51億5百万円へと7億2千百万円増加しました(図3)。

教育研修では、診療・患者サービス・経営の3要素からなる「医療の質」の向上に病院全体で取り組む、その評価を、当院に設置する総合医学会が主導する自病院方式と全国自治体病院協議会方式で行っています。また、臨床研修では、基幹型臨床研修病院の指定を得ました。

### ■経営の安定化

医業収益の向上と徹底した医業費用の削減に努め、なかでも医療機器、薬剤、診療材料、委託では、病院事業管理者が直接価格交渉を行ってきました。6年間で486業者と775回の交渉を行った結果、経費節減額は11億8千6百万円(年間1億9千8百万円)に上っています(図4)。また、資金不足防止策として、ESCO事業を含む長期施設・設備改修計画、長期医療機器購入計画などの長期資金計画を作成しました。

### ■田川地域の医療の向上

地域医療構想と地域包括ケアシステムの構築を支援するため、地域包括ケア病棟の新設、在宅医療の体制整備を行いました。また、田川医療圏における医療の完結化を目指し、「田川地域医療機関ネットワーク化協議会」の下で「田川地域医療機関のICT化による医療情報共有」の実現に取り組んでいます。

図1 医師数の推移 (H15年度～28年度4月)

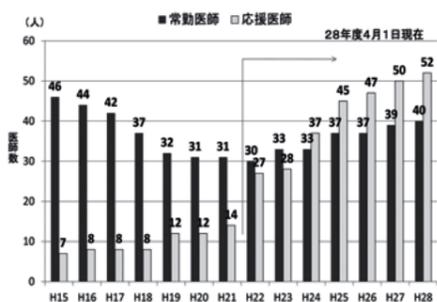


図2 患者数の推移

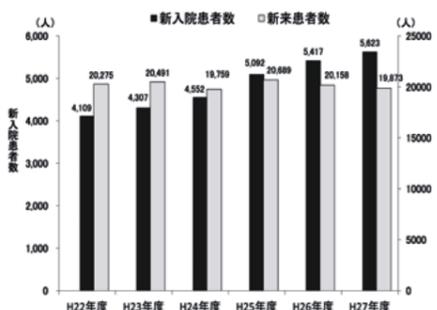


図3 診療報酬稼働額の推移

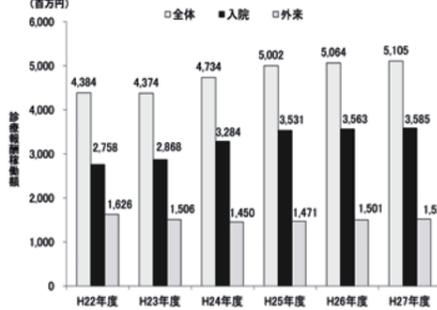


図4 業者交渉による経費節減 病院事業管理者

項目	対H21年度比 (千円/年)						
	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度	H27年度	計
医療機器	116,003	13,822	40,325	54,391	3,483	12,791	240,815
薬剤	71,584	71,471	67,519	76,781	71,863	79,552	438,770
診療材料	0	3,583	25,686	69,369	57,710	71,472	227,820
食料	▲170	5,966	8,065	0	0	0	13,881
委託	▲3,628	41,531	61,096	74,214	48,568	43,472	265,253
費用の削減	183,789	136,393	202,691	274,755	181,624	207,287	1,186,539

損益計算書の推移

項目	単位:千円					
	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
医業収益	4,597,380	4,606,666	4,875,028	4,951,324	5,060,870	5,171,656
入院収益	2,689,129	2,812,152	3,133,526	3,300,545	3,400,593	3,505,321
外来収益	1,603,887	1,474,274	1,410,915	1,418,744	1,434,388	1,437,705
その他医業収益	304,364	320,239	330,587	232,036	225,889	228,630
医業外収益	701,006	710,593	722,926	543,702	896,330	778,502
經常収益	5,298,386	5,317,259	5,597,954	5,495,026	5,957,200	5,950,158
特別利益	34,001	12,300	23,159	11,335	51,178	256,163
病院事業収益	5,332,387	5,329,558	5,621,113	5,506,361	6,008,378	6,206,321
医業費用	5,189,659	5,205,848	5,441,893	5,562,190	5,587,676	5,364,093
医業外費用	241,144	228,045	229,661	232,875	281,969	280,209
經常費用	5,430,803	5,433,893	5,671,554	5,795,065	5,869,645	5,644,302
特別損失	2,083	7,695	2,985	8,265	1,248,899	8,298
病院事業費用	5,432,887	5,441,588	5,674,539	5,803,330	7,118,544	5,652,599
医業収支	△592,280	△599,182	△566,865	△610,866	△526,806	△192,437
医業収支比率	88.6%	88.5%	89.6%	89.0%	90.6%	96.4%
經常収支	△132,418	△116,634	△73,600	△300,039	87,555	305,857
經常収支比率	97.6%	97.9%	98.7%	94.8%	101.5%	105.4%
病院事業収支	△100,500	△112,030	△53,425	△296,969	△1,110,166	553,722
病院事業収支比率	98.2%	97.9%	99.1%	94.9%	84.4%	109.8%
不良債務額	158	-	-	-	-	-

※端数処理を行っているため、合計が一致しないことがあります。

貸借対照表

資産の部		負債の部	
1 固定資産	5,840,898,526	3 固定負債	7,470,099,301
2 流動資産	1,372,895,391	4 流動負債	1,214,370,875
		5 繰延収益	79,365,233
		負債合計	8,763,835,409
		資本の部	
		6 資本金	248,910,990
		7 剰余金	△1,798,952,482
		資本合計	△1,550,041,492
資産合計	7,213,793,917	負債・資本合計	7,213,793,917

キャッシュフロー計算書

単位:円[27年度]	
I 業務活動によるキャッシュ・フロー	517,884,465
II 投資活動によるキャッシュ・フロー	△76,265,421
III 財務活動によるキャッシュ・フロー	△149,218,140
資金増減額	292,400,904
資金期首残高	391,275,446
資金期末残高	683,676,350