

我々はどのように第一次危機 を脱したか

北海道大学病院

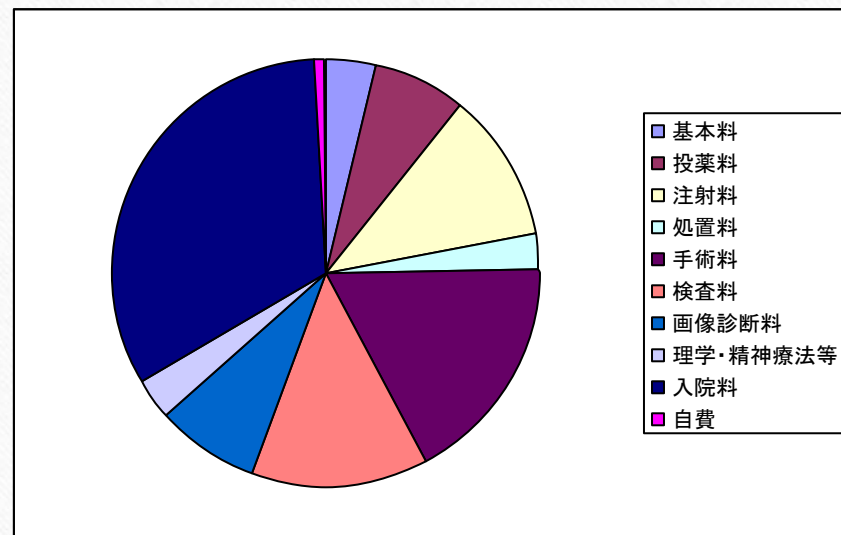
松浦 亨

2018/6/30

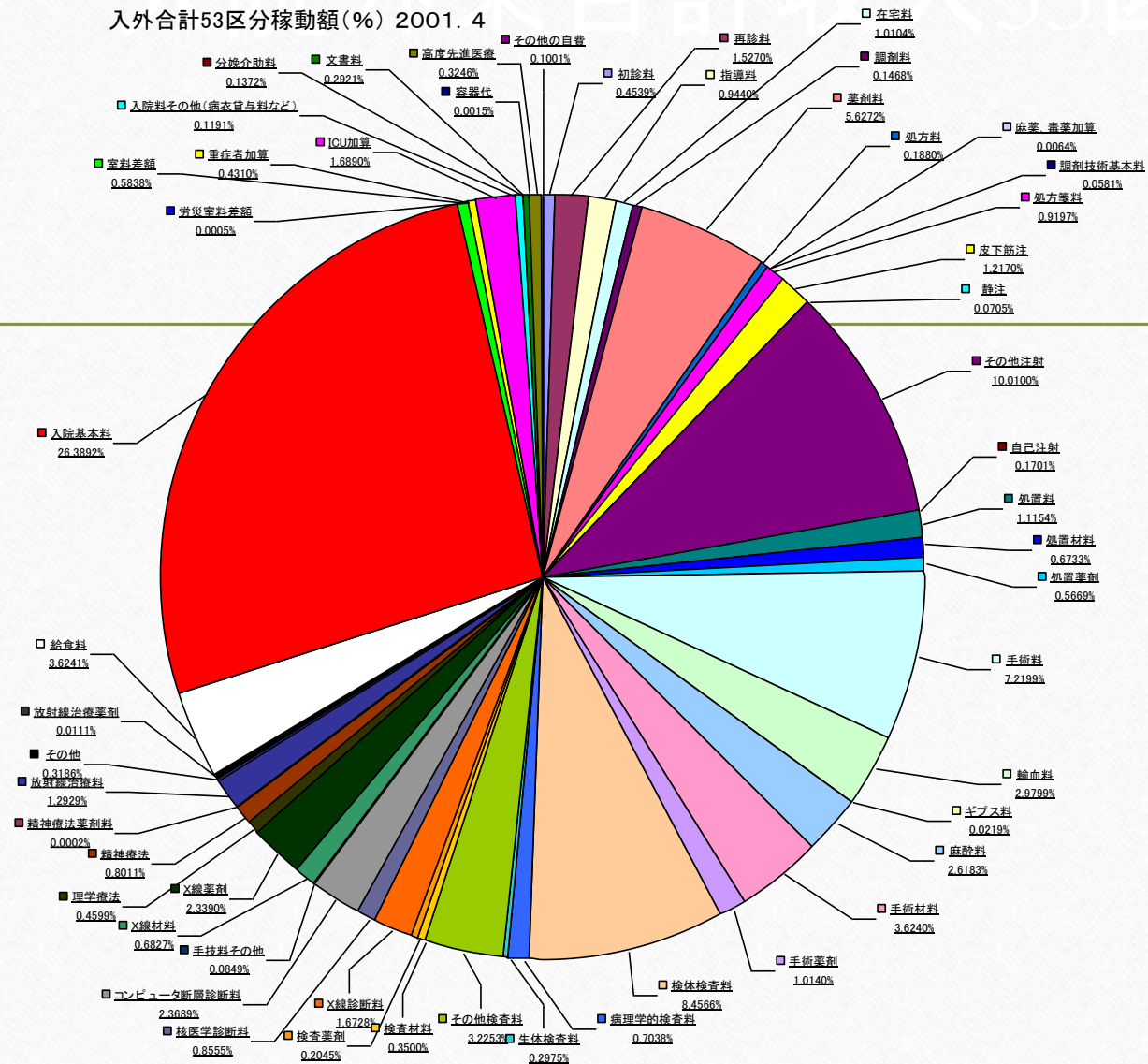
包括化への対応

- いかにして必要なサービスを安全に、効率よく、安価に提供できるか
 - 収入単位に対応する支出額を把握する
 - 限られた原資を有効活用する
 - 過少診療を抑止する
 - 満足度を低下させない
 - 効率の良い分業体制の構築と専門化を図る
- 黒字分を新規設備や人材に投資し、サービスの向上を図る

入院外来合計収入区分



入外合計53区分稼動額(%) 2001. 4



損益計算書とキャッシュフロー計算書の作成(1)

費用に関する区分(医学部附属病院)

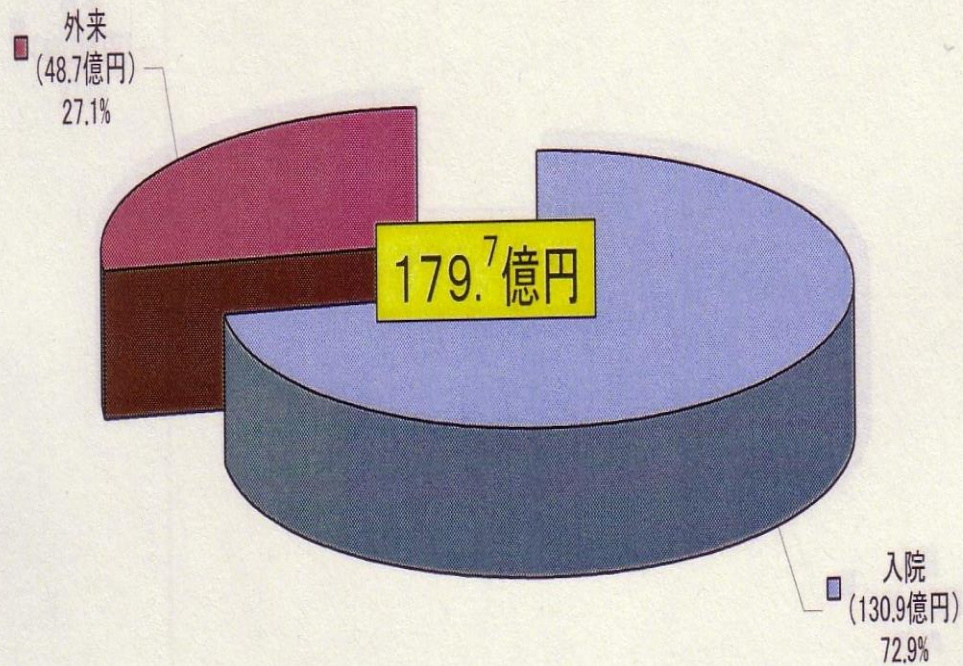
項	目	節	区分	現在の決算額事項	13年度決算額	PL・CFの振り分け		教育・研究・診療の内訳			科 目	現在の予算事項	教育・研究・診療区分	予 算 額
						PL	CF	教育	研究	診療				
医業費用					千円			千円	千円	千円		事 項		千円
	給 与 費				9,374,621	9,374,621	9,374,621	82,256	575,033	8,717,332				
		医師給与	常勤職員	臨床系医師	339,587	○	○	0	0	339,587	国立職員基本給・諸手当			219,286
				講師以上	225,698	○	○	0	0	225,698	国立職員諸手当	臨床教官等の診療割合分給与	診療費	119,838
				助手	113,889	○	○	0	0	113,889	国立超過勤務手当			463
				病院医師	1,126,813	○	○	62,685	345,075	719,053	職員基本給・諸手当	職員基本給		3,295,836
				講師以上	484,530			38,278	194,781	251,471	超過勤務手当・休職者給与		事務局等分	140,799
				助手	642,283			24,407	150,294	467,582				
				その他(医師以外)	31,401	○	○	2,481	12,623	16,297	職員基本給・諸手当	職員諸手当		2,003,703
											超過勤務手当・休職者給与		事務局等分	134,104
												超過勤務手当		533,958
													事務局等分	45,072
			非常勤職員	医員	548,835	○	○	3,293	126,232	419,310	非常勤職員手当	非常勤医師経費	診療費	548,969
				医員(研修医)	248,502	○	○	497	6,958	241,047	非常勤職員手当	非常勤医師経費	教育費	254,328
		看護婦給与	常勤職員	看護職員医(三)	2,862,530	○	○	0	0	2,862,530	職員基本給・諸手当			
											超過勤務手当・休職者給与			
				看護業務補助者行(二)	90,745	○	○	0	0	90,745				
			非常勤職員	看護業務要員医(三)相当	445,259	○	○	0	0	445,259	非常勤職員手当	看護体制等改善経費		241,565
											校 費	看護体制等改善経費他		243,226
											校 費	校 費		7,869
		医療技術員給与	常勤職員	医療技術職員等医(二)	779,843	○	○	0	0	779,843	職員基本給・諸手当			
											超過勤務手当			
			非常勤職員	医療技術職員医(二)相当	78,135	○	○	0	0	78,135	非常勤職員手当・校費			
		事務員給与	常勤職員	事務職員・技術職員行(一)	809,609	○	○	0	0	809,609	職員基本給・諸手当			
											超過勤務手当・休職者給与	国立学校休職者給与		23,493
				事務職員行(一)相当	14,020	○	○	0	1,152	12,868	校 費			
		労務員給与	常勤職員	技能労務職員行(二)	156,049	○	○	0	0	156,049	職員基本給・諸手当			
											超過勤務手当			
			非常勤職員	技能労務職員行(二)相当	72,862	○	○	0	0	72,862	非常勤職員手当・校費			
				小計	7,604,190	○	○	68,956	492,040	7,043,194			小計	7,492,534
		児童手当		児童手当	3,495	○	○	3	31	3,461	児童手当	児童手当		3,495
			常勤職員	臨床系医師	0	○	○	0	0	0			臨床教官等分	0
				病院医師	105	○	○	3	31	71				
				看護職員医(三)	750	○	○	0	0	750				
				医療技術職員等医(二)	1,830	○	○	0	0	1,830				
				事務職員・技術職員行(一)	650	○	○	0	0	650				
				技能労務職員行(二)	160	○	○	0	0	160				
		公務災害補償費		公務災害補償費	1,969	○	○	2	90	1,877	国立公務災害補償費	国立公務災害補償費		1,969
			常勤職員	臨床系医師	0	○	○	0	0	0				
				病院医師	102	○	○	2	30	70				
				看護職員医(三)	772	○	○	0	0	772				
				事務職員・技術職員行(一)	57	○	○	0	0	57				
				技能労務職員行(二)	0	○	○	0	0	0				
			非常勤職員	医員	226	○	○	0	53	173				
				医員(研修医)	227	○	○	0	7	220				
				看護業務要員医(三)相当	63	○	○	0	0	63				
				技能労務職員行(二)相当	522	○	○	0	0	522				
		法定福利費	常勤職員		1,222,204	○	○	12,853	70,552	1,138,799	国立国家公務員等共済組合負担金	国立国家公務員等共済組合負担金		1,222,204
													臨床教官等分	122,798
			非常勤職員		111,656	○	○	301	10,565	100,790	校 費	非常勤医師経費(法定福利費)	研究教育費	111,656
												非常勤医師経費(法定福利費)	研究教育費	0
												調整		
		退職給与金		退職手当	431,107	○	○	141	1,755	429,211	国立退職手当	国立退職手当		431,107

2018/6/30

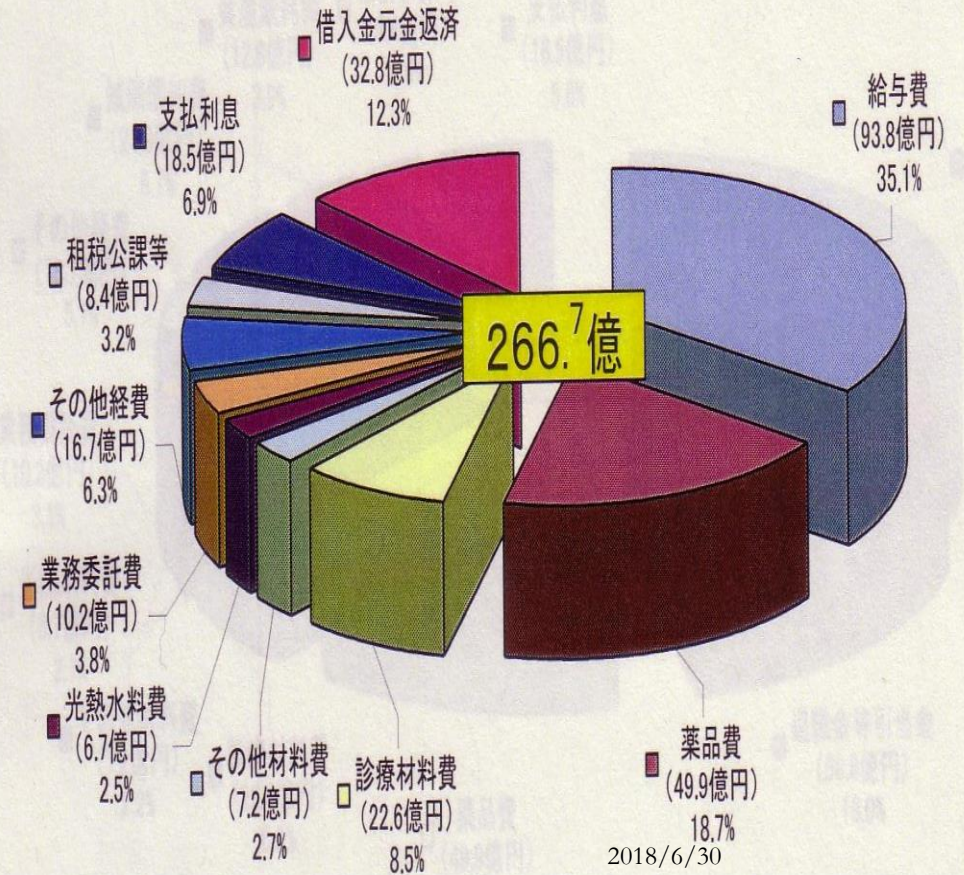
	その他経費			1,176,326	1,176,326	1,176,326	2,783	45,492	1,128,051				
	本部経費		学内共通経費	26,872	○	○	0	26,872	0				
			燃料費	306,787	○	○	0	0	306,787				
			事務局サービス提供経費	0	○	○	0	0	0				
	租税公課		消費税	498,724	○	○	2,099	14,864	481,761	課税仕入額×5%	9,974,485,793円×0.05		
			固定資産税	194,909	○	○	0	0	194,909	課税標準額×1.4%	13,922,092,000円×0.014	国であれば不課税であり、国以外の使用	
			都市計画税	61,658	○	○	0	0	61,658	課税標準額×0.3%	20,552,704,064円×0.003	は市町村交付金を支払うことになっている	
	保険料		医療過誤保険料	14,768	○	○	0	0	14,768	923床×@16,000円			
			火災保険料	7,544	○	○	0	0	7,544				
			地震保険料	0	○	○	0	0	0				
			雇用保険料	65,064	○	○	684	3,756	60,624				
	減価償却費			2,179,608	2,179,608	0	0	0	2,179,608				
			建物減価償却費		○		0	0	0				
			構築物減価償却費		○		0	0	0				
			器械備品減価償却費		○		0	0	0				
			車両減価償却費		○		0	0	0				
			放射性同位元素減価償却費		○		0	0	0				
			無形固定資産減価償却費		○		0	0	0				
	資産減耗損			1,272,642	1,272,642	0	0	0	1,272,642				
			たな卸し資産減耗費		○								
			固定資産除却費		○								
医業外費用													
	支払い利息			1,846,835	1,846,835	1,846,835	0	0	1,846,835				
			企業債利息	0	○	○	0	0	0				
			長期借入金利息	1,846,835	○	○	0	0	1,846,835				
			一時借入金利息	0	○	○	0	0	0				
	繰延勘定償却			5,883,606	5,883,606	0	61,875	339,632	5,482,099				
			退職給与償却	5,587,514	○		58,761	322,540	5,206,213				
			賞与引当金	296,092	○		3,114	17,092	275,886				
	試験研究費償却												
	雑損失			0	0	0	0	0	0				
			不用品売却減価		○								
			その他雑損失		○								
	特別損失			0	0	0	0	0	0				
			固定資産売却損		○								
			臨時損失		○								
			過年度損益修正損		○								
			その他特別損失										
	借入金元金返済			3,279,102	0	3,279,102	0	0	3,279,102				
			借入金元金返済金	3,279,102		○	0	0	3,279,102	国債整理基金特別会計へ繰入	国債整理基金特別会計へ繰入		5,125,937
	産学連携			174,857	0	0	0	174,857	0				
			産学連携等研究費	174,857			0	174,857	0	産学連携等研究費	産学連携等研究費		174,857
	独立法人化後必要経費		小計	15,812,976	12,359,017	6,302,263	64,658	559,981	15,188,337		2018/6/30		5,300,794

キャッシュフロー計算書

平成13年度 医学部附属病院収益



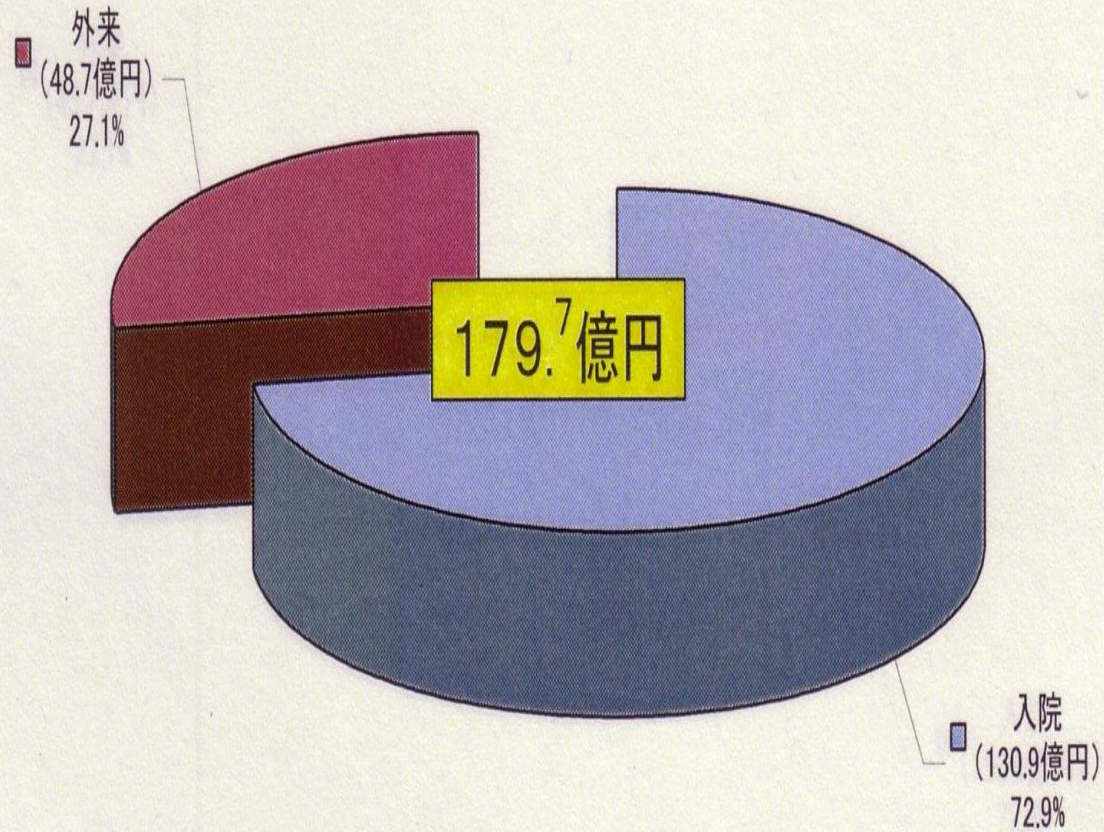
平成13年度 医学部附属病院費用(CF)



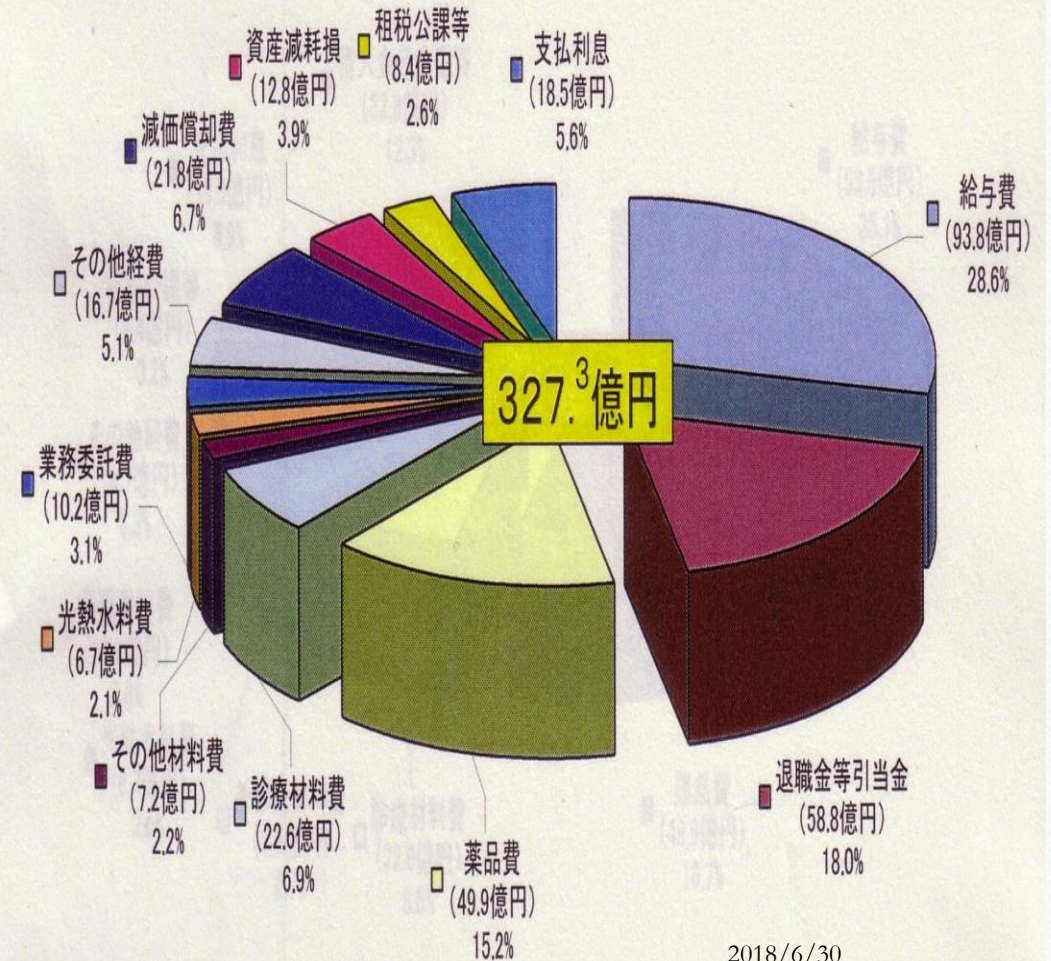
2018/6/30

損益計算書

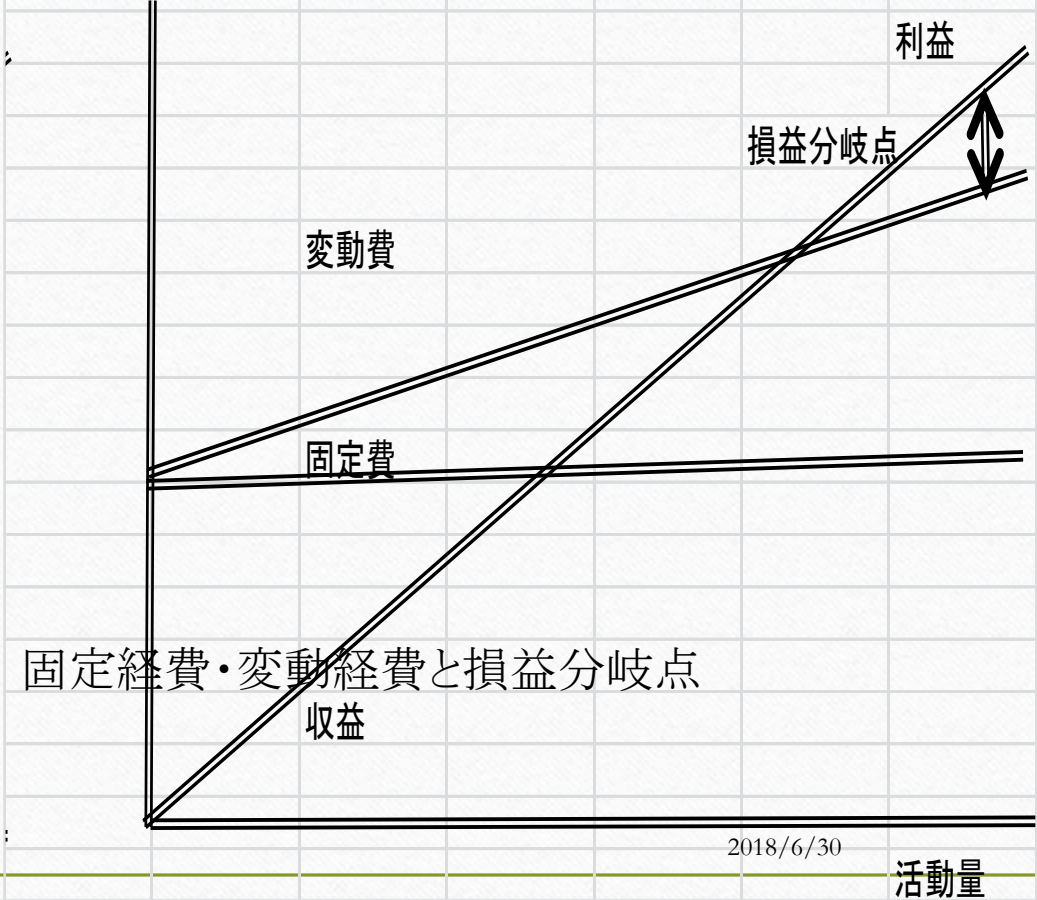
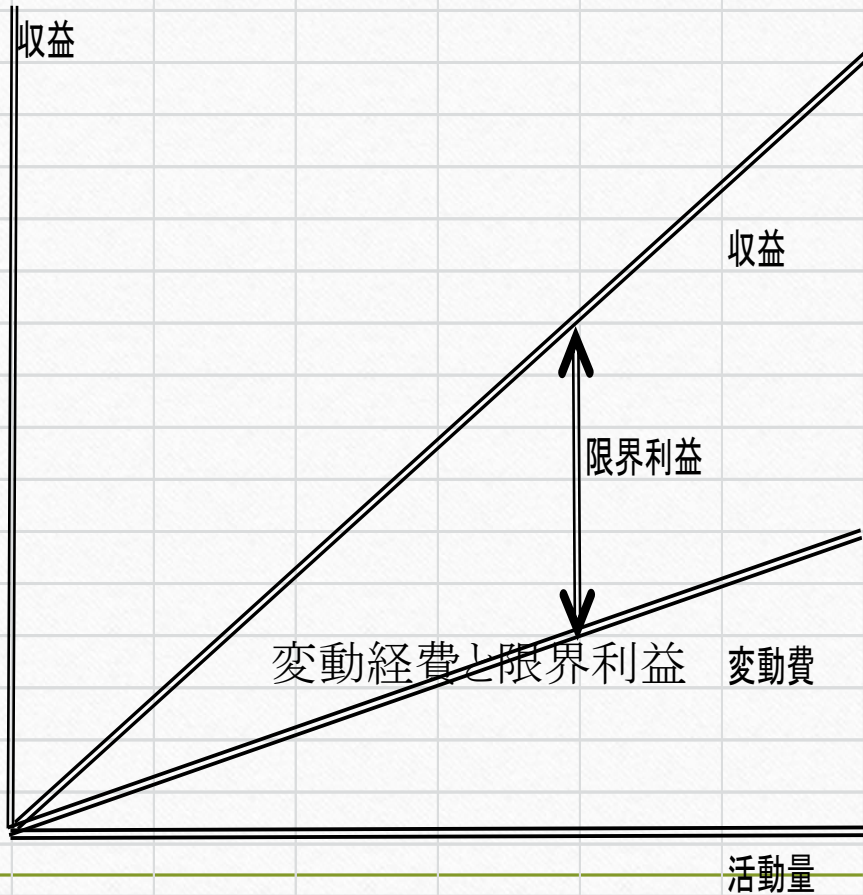
平成13年度 医学部附属病院収益



平成13年度 医学部附属病院費用(PL)



固定経費・変動経費・限界利益と損益分岐点



病院には3つの会計がある

医事会計

ある時点での請求額のスナップショット
保留、返戻、査定、修正などで変動する。

管理会計

収入と支出を突合し、経営状態の把握をし、
政策的意思決定のために利用する(PL, CF)
精度は7～8割あれば十分。むしろ経年変化が重要

財務会計

勘定会計で、公表が義務づけられている
1円の単位まで合わなければならない。

2018/6/30

HOMAS階梯式診療科別・部門別原価計算イメージ(費用)					
初期計上	診療科費用	病棟部門費用	中央診療部門費用	管理部門費用	共通部門費用
第1次配賦	診療科費用	病棟部門費用	中央診療部門費用	管理部門費用	
	共通部門費用	共通部門費用	共通部門費用	共通部門費用	
第2次配賦	診療科費用	病棟部門費用	中央診療部門費用		
	共通部門費用	共通部門費用	共通部門費用		
	管理部門費用	管理部門費用	管理部門費用		
第3次配賦	診療科費用	病棟部門費用			
	共通部門費用	共通部門費用			
	管理部門費用	管理部門費用			
	中央診療部門費用	中央診療部門費用			
第4次配賦	診療科費用			2018/6/30	
	共通部門費用				
	管理部門費用				
	中央診療部門費用				
	病棟部門費用				

区分	診療	教育	研究	計
固定費	16,066,794	0	122,291	16,736,310
変動費	7,762,891	88,534	669,516	7,885,182
計	23,829,685	88,534	791,807	24,621,492

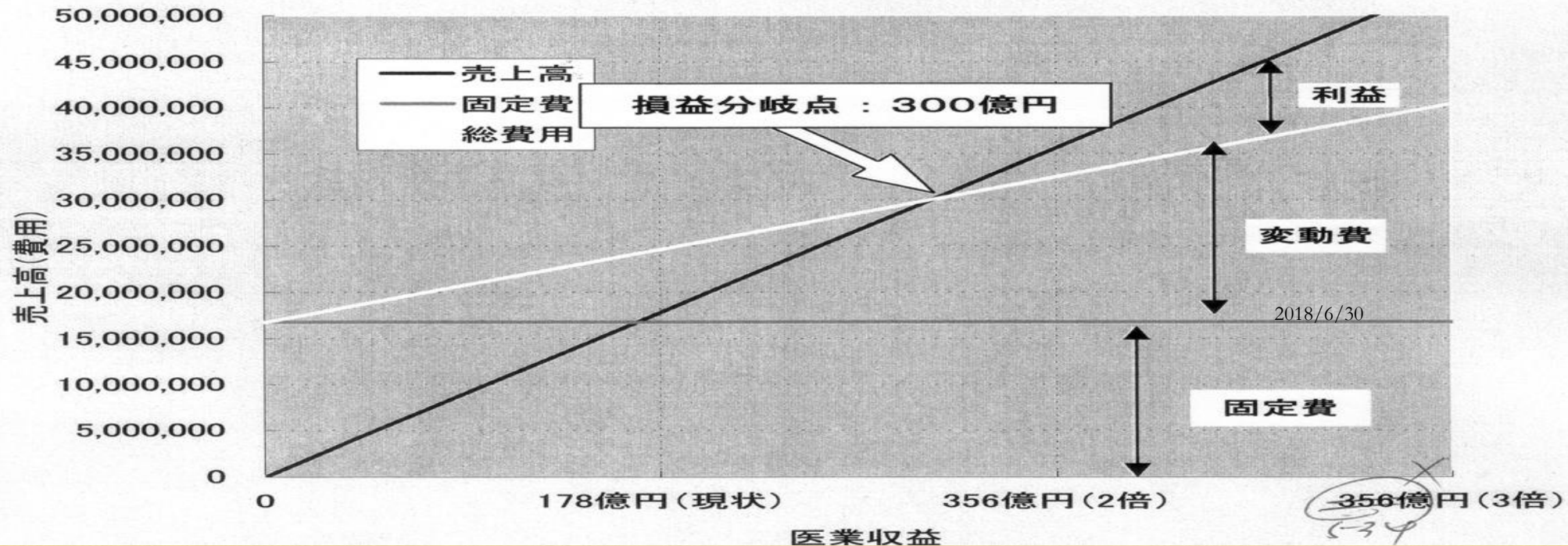
項目	0	178億円(現状)	356億円(2倍)	356億円(3倍)
売上高	0	17,801,070	35,602,140	53,403,210
固定費	16,736,310	16,736,310	16,736,310	16,736,310
変動費	0	7,885,182	15,770,364	23,655,546
総費用	16,736,310	24,621,492	32,506,674	40,391,856

※1 全ての費用で計算

※2 固定費には政策費を含む

項目	値	計算式
変動比率	44.30%	変動費 ÷ 売上高 × 100
限界利益率	55.70%	1 - (変動費 ÷ 売上高)
損益分岐点	30,045,138	固定費 ÷ 限界利益率

損益分岐点



損益分岐点でみる今後の財務 [財務部会資料9-3]

3: 変動費を2割カットした場合

区分	診療	教育	研究	計
固定費	16,066,794	0	122,291	16,736,310
変動費	7,762,891	88,534	669,516	7,885,182
計	23,829,685	88,534	791,807	24,621,492

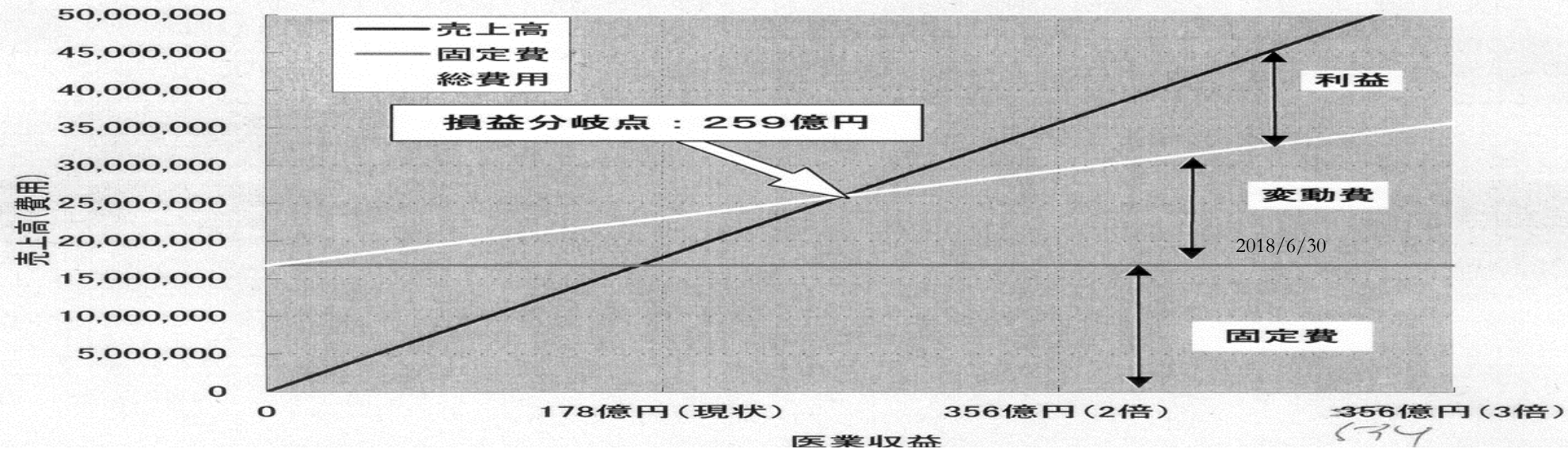
項目	医療収入	0	178億円(現状)	356億円(2倍)	356億円(3倍)
売上高	0	0	17,801,070	35,602,140	53,403,210
固定費	16,736,310	16,736,310	16,736,310	16,736,310	16,736,310
変動費	0	0	6,308,146	12,616,291	18,924,437
総費用	16,736,310	16,736,310	23,044,456	29,352,601	35,660,747

※1 全ての費用で計算

※2 固定費には政策費を含む

項目	値	計算式
変動比率	35.44%	変動費 ÷ 売上高 × 100
限界利益率	64.56%	1 - (変動費 ÷ 売上高)
損益分岐点	25,922,404	固定費 ÷ 限界利益率

損益分岐点



平成19年度 支出予算の内訳(平成18年度決算額との比較)

(単位:千円)

区 分	H18		H19		差引増△減額		備 考
	金額	構成比	金額	構成比	金額	増減率	
収入(a+b+c)	(257,000) 25,838,939		26,327,806		488,867		
附属病院収入	a	79.8%	21,376,234	82.7%	766,482	3.7%	
雑収入	b	0.2%	19,514	0.1%	△ 38,652	-66.5%	
運営費交付金	(257,000) c	20.0%	4,932,058	19.1%	△ 238,963	-4.6%	
支出(d+e+f)	(257,000) 26,227,263		26,890,754		663,491	2.5%	
物件費	(257,000) d	45.9%	12,029,344	45.9%	△ 15,891	-0.1%	
教育・研究経費	35,384	0.1%	39,626	0.2%	4,242	12.0%	
診療経費	(257,000) 12,009,851	45.8%	11,989,718	45.7%	△ 20,133	-0.2%	
※ 材料費	7,706,277		7,741,994		35,717	0.5%	
委託費	1,561,349		1,495,166		△ 66,183	-4.2%	
※ 医療費対象委託費	228,424		225,070			-1.5%	
その他の委託費	1,332,925		1,270,096			-4.7%	
設備関係費	(257,000) 1,742,767		1,676,058		△ 66,709	-3.8%	
※ 医療費対象設備関係費	47,670		47,609			-0.1%	
その他の設備関係費	(257,000) 1,695,097		1,628,449			-3.9%	
研修費	20,198		19,004		△ 1,194	-5.9%	
経費	979,260		1,057,496		78,236	8.0%	
人件費	e	35.6%	10,202,710	38.9%	855,111	9.1%	
常勤教員	1,518,687		1,494,585		△ 24,102	-1.6%	
常勤職員	5,212,476		5,168,851		△ 43,625	-0.8%	
非常勤教員	1,557,862		1,713,497		155,635	10.0%	
非常勤職員	1,045,431		1,805,777		760,346	72.7%	
非常勤教職員退職金	13,143		20,000		6,857	52.2%	
債務償還経費	f	18.4%	4,658,700	17.8%	△ 175,729	-3.6%	
収支差(A-B)	△ 388,324		△ 562,948				

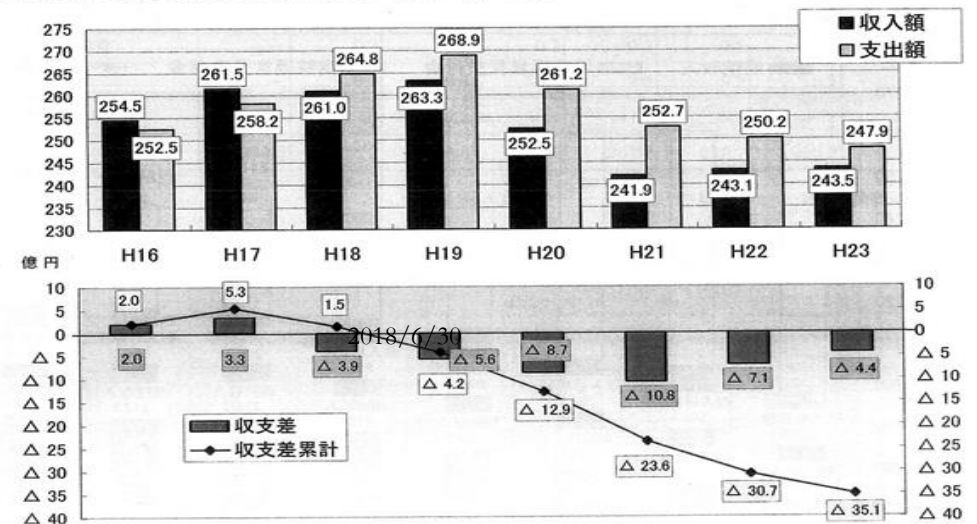
* 全学支援経費(設備更新費・保育所経費...上段(257,000千円))は外数。

平成16～23年度の附属病院収支状況見込について

(単位:億円)

区分	H16 (実績額)	H17 (実績額)	H18 (実績額)	H19 (見込額)	H20 (見込額)	H21 (見込額)	H22 (見込額)	H23 (見込額)
収入の部								
自己収入(A=a+b)	196.0	205.1	206.7	214.0	215.7	216.7	218.1	218.7
附属病院収入(a)	195.5	204.6	206.1	213.8	215.5	216.5	217.9	218.5
雑収入(b)	0.5	0.5	0.6	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
運営費交付金(B=c+d)	58.5	56.4	54.3	49.3	36.7	25.3	25.0	24.8
病院運営費交付金(c)	37.4	31.8	26.4	20.7	11.2	0.0	0.0	0.0
特定運営費交付金(d)	21.1	24.6	27.9	28.6	25.5	25.3	25.0	24.8
計(C=A+B)	254.5	261.5	261.0	263.3	252.5	241.9	243.1	243.5
支出の部								
病院経費(D=e+f)	201.0	208.4	216.5	222.3	220.2	219.5	218.9	218.1
人件費(e)	90.1	91.7	93.5	102.0	102.5	102.4	102.4	102.4
物件費(f)	110.9	116.7	123.0	120.3	117.6	117.0	116.5	115.6
債務償還経費(E)	51.4	49.8	48.3	46.6	41.0	33.2	31.2	29.8
計(G=D+E)	252.5	258.2	264.8	268.9	261.2	252.7	250.2	247.9
収支差(C-G)	2.0	3.3	△ 3.9	△ 5.6	△ 8.7	△ 10.8	△ 7.1	△ 4.4
収支状況(剰余金累計)	2.0	5.3	1.5	△ 4.2	△ 12.9	△ 23.6	△ 30.7	△ 35.1

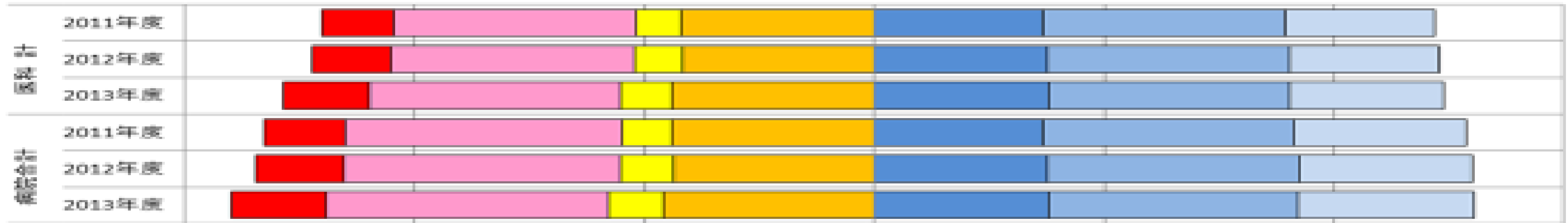
※ 各項目毎で端数処理をしている関係上、合計額が一致しない場合がある。



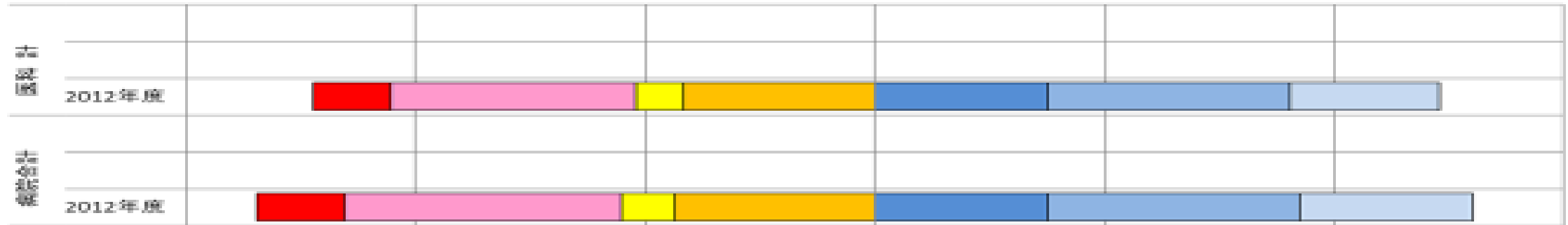
※ 平成20年度及び22年度に予定されている診療報酬改定による影響額(医療機関別調整係数の廃止等)は見込んでいない。

※ 今後、予定される外来診療部門の再編成に伴う工事費及び工事に伴う減収は見込んでいない。

合計



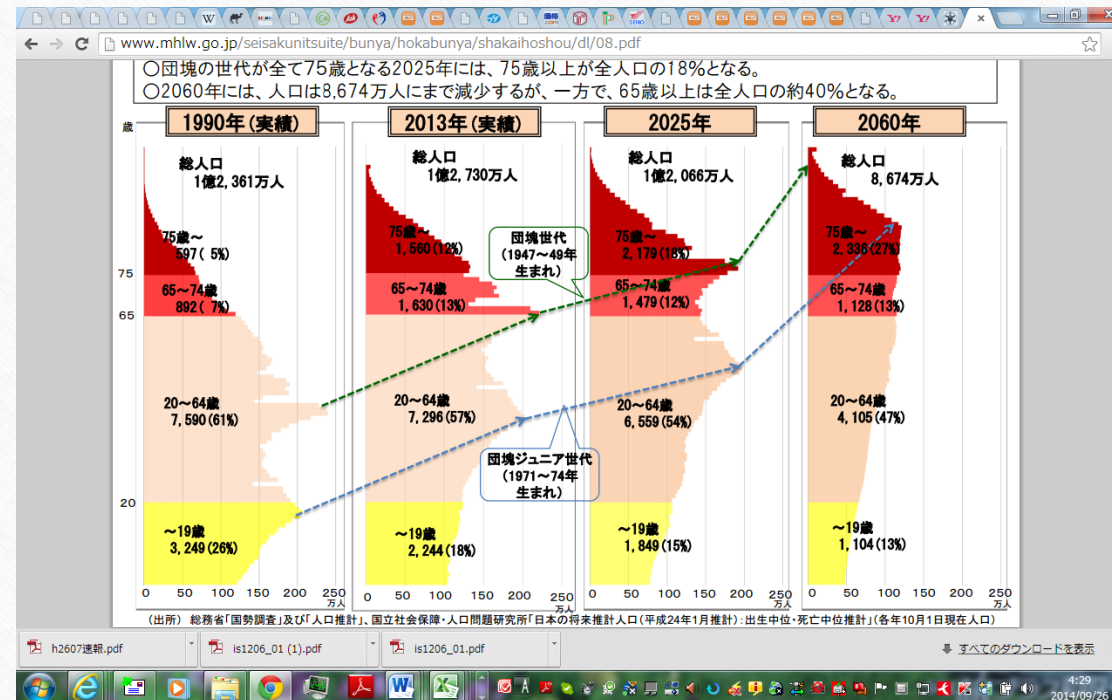
合計



2018/6/30

○団塊の世代が全て75歳となる2025年には、75歳以上が全人口の18%となる。

○2060年には、人口は8,674万人にまで減少するが、一方で、65歳以上は全人口の約40%となる。



人口5000人未満の
町村の状況

2000年

2050年



(出典)国土交通省推計

2018/6/30

図序-2-7 日本の都市及び地方の人口予測並びに都市人口割合



2018/6/30

資料：国連人口部「World Urbanization Prospects：The 2007 Revision Population Database」より環境省作成

単一医療機関規模(増収策と緊縮策)

- 部門別原価計算

- 診療科オーダ検査を検査部はいくらで請け負えるか・・・
- 人材・設備・在庫等の遊休化を招かない
 - 特異化と委託
 - 管理的オーバーヘッドの削減

- 疾患群別原価計算

- 適切(安全、合理的、効率的)なパスの設計・導入・再評価
- 変動経費の見直し(薬剤材料等) → 単価下げ > 不要物品の削減
- 固定経費の見直し → 人的資源のダイナミックな配置
> 人員削減 ・ 規模の縮小等
- 効果を見据えた設備投資、適正な調達
- 医療の質管理 → 医療費用、訴訟費用の抑制

対応は？

- 医療機関が倒産しては・・・(医師にとっても患者にとっても)正義は行いがたい。
- 安全性を確保しつつ医療の効率化と合理化を図る。
 - 固定経費にさきだって流動経費の見直し
 - 現行の医療体制で経費率を下げる
 - generic 医薬品・材料の積極的評価
 - 共同調達、スポット調達
 - SPDの積極的評価(在庫の削減)
 - クリニカルパスの導入
 - 固定経費の削減
 - 管理的オーバーヘッドの削減
 - 積極的分業体制、医療機関の統廃合
 - 病病・病診・医療社会福祉連携
 - アウトソーシング