

平成 19 年度
厚生労働省医政局委託

－ 医療施設経営安定化推進事業 －
病院経営管理指標及び中小病院の経営の方向性に関する調査

報告書

委託先 株式会社 明治安田生活福祉研究所

目 次

| | | |
|-----|------------------------|----|
| I | 調査研究の背景と目的 | 1 |
| II | 事業実施体制・研究方法 | 1 |
| | 1. 事業実施経過 | 1 |
| | 2. 研究項目と研究方法 | 2 |
| III | 調査研究結果 | 2 |
| | 第一部 病院経営管理指標 | 2 |
| | 1. 平成 18 年度病院経営管理指標の概要 | 2 |
| | (1) アンケート回収結果 | 2 |
| | (2) 医療法人の決算分析 | 3 |
| | 1) 収益力の推移 | 3 |
| | 2) 収益力の種別比較 | 4 |
| | 3) 病床規模別比較 | 6 |
| | 4) 黒字・赤字病院の状況 | 9 |
| | 5) 病院種別の設備投資の実施割合 | 12 |
| | 6) 設備投資の資金調達 | 12 |
| | 2. 病院経営管理指標について | 15 |
| | (1) 指標改訂にあたっての基本的考え方 | 15 |
| | (2) 指標の収載理由 | 16 |
| | 1) 収益性の指標について | 16 |
| | 2) 安全性の指標について | 19 |
| | 3) 機能性の指標について | 23 |
| | (3) グルーピング | 24 |
| | (4) 経営管理指標の利用例 | 26 |

| | |
|--------------------------------|----|
| (5) 課題 | 32 |
| 第二部 事例研究 | 33 |
| 1. 中小病院と連携 | 33 |
| 2. 事例 | 34 |
| (1) シルバー病院（八戸市） | 34 |
| 1) 財団法人シルバーリハビリテーション協会概要 | 34 |
| 2) 地域特性 | 34 |
| 3) 地域におけるシルバー病院の位置づけ | 40 |
| 4) パスの作成、参加の状況 | 40 |
| 5) パス導入のメリット・デメリット | 43 |
| (2) 青森慈恵会病院（青森市） | 47 |
| 1) 社団法人慈恵会病院グループ概要 | 47 |
| 2) 地域特性 | 48 |
| 3) 地域における慈恵会病院の位置づけ | 50 |
| 4) パスの作成、参加の状況 | 51 |
| 5) パス導入のメリット・デメリット | 53 |
| (3) まとめ | 55 |
| 参考文献 | 57 |

医療施設経営安定化推進事業 病院経営管理指標及び中小病院の経営の方向性に関する調査研究

I 調査研究の背景と目的

病院経営の厳しさが指摘されて久しい。

一方、医療の質の向上、限られた医療資源の効率利用、機能分化と連携などが謳われているものの、遅々として進まないのが現状である。

そこで本調査研究では、次の2つを考察する。1つは病院経営の実状を捉えるべく、平成18年度版病院経営管理指標を作成し、財務面からの実態を把握する。

2つめは中小病院の事例研究を行い、中小病院の経営の方向性、特に連携に焦点を当てて検討する。

これらを通し、医療施設経営安定化と地域の効率的な医療連携体制の構築に関する議論の一助とすることが、本調査研究の目的である。

II 事業実施体制・研究方法

本事業の実施にあたり、以下の構成による委員会を設置し、そこでの意見交換や検討を通じて研究を推進した。

委員会

(敬称略・五十音順)

| | | |
|------------|--------------|---------------------------|
| 企画検討委員会委員長 | ：田中 滋 | (慶應義塾大学大学院教授) |
| 企画検討委員会委員 | ：石井 孝宜 | (公認会計士) |
| | 西澤 寛俊 | (全日本病院協会会長) |
| | 西田 在賢 | (静岡県立大学教授) |
| 分科会委員長 | ：橋本 英樹 | (東京大学大学院教授) |
| 分科会委員 | ：五十嵐 邦彦 | (公認会計士) |
| | 橋本 寿 | (特定非営利活動法人医療施設近代化センター研究員) |
| オブザーバー | ：厚生労働省医政局指導課 | |
| 事務局 | ：松原 由美 | (明治安田生活福祉研究所主任研究員) |
| | 檜部 正嗣 | (明治安田生活福祉研究所研究員) |
| | 高橋 勇樹 | (明治安田生活福祉研究所研究員) |

1. 事業実施経過

企画検討委員会実施経過

- ・ 第1回企画検討委員会：平成19年9月6日
- ・ 第2回企画検討委員会：平成20年3月26日

2. 研究項目と研究方法

病院経営管理指標については、平成 16 年度版からスタートした民間および公的病院を一元化した病院経営管理指標の平成 18 年度版の作成であるが、今年度は単に指標の作成だけでなく、これを用いた経営分析を行い、実状を把握する。

なお、指標の作成にあたっては平成 19 年度アンケート調査データを用いた。

事例研究については、青森県における連携のケースを取り上げた。方法としては、ヒアリング調査を主体に文献調査および上記委員会の検討を通じて行った。

ヒアリングは平成 19 年 9 月から平成 20 年 3 月にかけて実施した。ヒアリング先は、事例病院だけではなく、中小病院の実像をより深く探る意味からも、地域基幹病院や他の中小病院、自治体も対象とした。そのほか、診療所、居宅介護事業者、医療関連団体（全日本病院協会、地区医師会等）、金融機関、医薬品卸、医業経営コンサルタント、学識経験者など、中小病院に関わる多くの人々から意見聴取を行った。事例病院におけるヒアリング対象者は、病院経営上の戦略やそれに対する具体的取組みなどを把握するため、原則理事長および幹部職員（事務長、施設長、介護部長など）とした。さらに、在宅医療や介護分野に携わる現場スタッフ（看護師、ソーシャルワーカー、ヘルパーなど）にも出来る限り話を伺った。

Ⅲ 調査研究結果

第一部 病院経営管理指標

1. 平成 18 年度病院経営管理指標の概要

（1）アンケート回収結果

医療法人、医療法 31 条に規定する公的医療機関、及び社会保険関係団体病院を対象に、これら病院の平成 18 年度決算状況に関するアンケート調査から、平成 18 年度版病院経営管理指標を作成した。

アンケートの回収結果は表 1 のとおりで、回収率は医療法人が約 5 割、公的病院は約 9 割であった。

ただ①長期借入金や土地・建物を当該病院に計上していない、②病院以外の事業も計上されている、③貸借対照表の貸方、借方が一致していないなどが多数あったため、これらを除いた有効回答率は医療法人では約 26%、公的病院では 5 割を切る状況であった。

なお回答した医療法人のうち、約 4 割が新病院会計準則（以下、新準則）に則っており、残りの 6 割は旧病院会計準則（以下、旧準則）を適用していた。公的病院は日赤病院以外全て新準則に依っていた。日赤も平成 19 年度から新準則に移行するとのことである。