

## 【平成26年度病院経営の実態】

先頃、中央社会保険医療協議会より「第20回医療経済実態調査(医療機関等調査)報告」が発表されました。今回の本通信は、病院の経営に役立てていただけるよう、その概要をまとめました。

- ・診療報酬がアップしても経営状況は悪化している(機能強化は収益増・経費増)
- ・病院の機能は、地域住民及び周辺医療機関・介護事業者の状況から判断すべき
- ・自病院の役割と進むべき方向性を確信する



### 1. 一般病院の損益状況

調査対象は医療法人の法人格を有する全ての病院で、病院総数は693施設で平均病床数は140床でした。

平成25年度、平成26年度の1施設の損益状況の概要 (単位:百万円)

科目	平成25年度	平成26年度	差異(26年-25年)
医業収益	1,635	1,670	35
介護収益	105	104	△1
収益合計	1,741	1,774	63
医業・介護費用合計	1,696	1,733	37
(給与)	988	1,014	26
(医薬品費)	154	154	0
(診療材料費等)	119	121	2
(経費)	147	153	6
損益差額	45	41	△4
その他の医療介護収益	43	43	0
その他の医療介護費用	39	41	2
総損益差額	49	43	△5

平成25年度と平成26年度を比較した場合、以下のことを指摘出来ます。

- ①医業収益は、診療報酬の引き上げに伴い、35百万円(2.1%)の増加した。
- ②医業・介護費用は、給与の増加にともない、37百万円(2.2%)増加した(7対1看護体制をとるための採用か?)。さらに、診療材料費が2百万円(1.7%)の増加した。
- ③損益状況は、4百万円(8.9%)の減少となった。

平成26年の改定により診療報酬は引き上げられたものの、看護基準の強化等があり、人材の採用や給与の引き上げ等が影響してか、給与が2.6%の引き上げとなり、経営を圧迫していると思われます。平成26年度の経費全体をみると、経費の増加が収益の増加分を上回っており、経営状況は、平成25年度に比較して悪化しています。

また、介護収益は1百万円(0.9%)と若干の減少がみられました。





## 2. 一般病棟入院基本料算定病院の損益状況

一般病棟入院基本料を算定している病院のうち調査対象病院数は472施設で、その病院の看護体制別に見た患者一人当たりの損益状況は、次の通りとなっています。

一般病棟入院基本料算定病院の損益状況(看護体制別):患者一人当たり損益表 (単位:千円)

	7対1	10対1	13対1	15対1
医業収益	24,598	16,021	11,479	8,296
介護収益	142	402	1,136	723
医業介護合計	24,740	16,423	12,615	9,019
医業・介護費用	25,021	16,480	12,550	9,025
(給与)	12,950 (52.3%)	9,208 (56.1%)	7,775 (61.6%)	5,551 (61.5%)
(医薬品費)	3,611 (14.6%)	1,872 (11.4%)	1,185 (9.4%)	801 (8.9%)
(診察材料費)	2,636 (10.9%)	1,291(7.9%)	692 (5.5%)	358 (4.0%)
(委託費)	1,558 (6.3%)	942(5.7%)	606 (4.8%)	538 (6.0%)
(経費)	1,444 (5.8%)	1,313(8.0%)	1,028 (8.2%)	895 (9.9%)
損益差額	△281	△56	65	△6
その他の収益	689	488	468	190
その他の費用	553	349	292	195
総損益差額	△146	82	241	△11

- ①7対1の患者一人当たりの収益は、13対1の収益の約3倍となっています。
- ②医業・介護費用は、7対1が25百万円で最も多くなっており、これは、最も少ない15対1の9百万円の約2.8倍となっています。
- ③損益状況は、10対1と13対1の看護基準を算定している病院が利益を算出していますが、7対1と15対1の看護基準の病院は、欠損状況となっています。
- ④介護収益は、看護基準13対1が最も多く、医業介護収益合計の約9%を占めています。これに対して最も低い額は看護基準7対1であり、約0.6%となっています。つまり、看護基準が低い病院は、介護療養病床や老人保健施設等の介護事業を行っていることが考えられます。
- ⑤医療・介護費用の中で金額が最も高いのは、給与です。看護基準7対1をとる施設は15対1の看護基準をとる施設に比べ、約2.3倍高くなっています。また、医薬品費も約4.5倍となっています。他の経費についても看護基準が低い程、経費も少なくなっているのが現状であり、採用する看護基準によって、経費の活用方法が大きく違うことは明らかです。

## 3. まとめ

平成27年11月に発表されました「第20回医療経済実態調査(医療機関等調査)報告」より主要な内容だけをピックアップしました。一般病院と言っても各種の病院があり、診療報酬の点数が高いから7対1看護基準等を採用することが必ずしも経営的に有利になるとは言えないことは明らかです。病院経営における一番のポイントは、地域のニーズに合った診療体制を構築して運営することです。経営者の希望で7対1の看護基準を届出してもそれに見合う病態の患者が少ないために経営を悪化させることもあります。逆に、10対1や13対1看護基準の方が地域のニーズを満たし、その役割や機能を発揮することとなり、他の医療機関や介護施設や介護事業者と提携することによって、経営が良くなることもあります。

したがって、今回の損益表を自分の病院に当てはめてみて、この病院とどこが違うのか、どのように改善することが必要なのかを検討することが必要です。

つまり、看護基準は提供する医療の内容によって違いが生じますが、地域の住民構成や医療機関の機能を考えて、経営のあるべき方向を見極めることが必要です。その方向性に基づいて看護基準の採用を決定することが必要であり、それを活かした経営を行うことが重要だと言えます。



#### 4. 最近の傾向

平成27年度は、各都道府県で地域医療構想の検討が行われています。埼玉県では、医療圏における増床の公募が2回行われています。増床を検討している都道府県は他にも東京都、神奈川県、千葉県、大阪府、沖縄県の5都府県があり、各医療機関にとっては増床に向けた対応が経営にも大きな影響を与えることとなります。

この6都道府県以外は、病床の削減を検討することとなりますが、どのように行うのかは地域医療構想の検討に行方によって変化するため、医療機関の経営の大きな関心事の一つになっています。

また、介護事業については東京都のように特別養護老人ホームのベッド数が5千床不足している地域もあり、平均的に利用ベッド数を増やす傾向が続いています。

このように、多くの医療圏では、病床数を削減する反面、介護施設は増床の傾向が起こっています。そのためか、最近病院が介護施設の事業に乗り出す傾向が強くなっているように見受けられます。事実、高度急性期医療を展開している病院が介護事業(施設)の経営に乗り出す事例がありました。しかも、介護事業を深く理解していないために、開設に向けての対応は、コンサルタント等の第三者へ任せ切りの傾向が多くなっています。その状況では開設したもののその後の運営については、経営がうまくいかないのが実情で、結果、本業である病院経営にも悪影響を与えることになる場合があります。

つまり、高度急性期病院の経営と介護施設の経営とでは、運営の仕方に大きな違いあることは明白で、高度急性期病院の経営がうまく行っても、同じ方法で介護施設の経営がうまくいくとは限りません。つまり、両者の経営は別物であるということです。

ある一般病院(一般病棟と医療療養病棟を経営)で、有料老人ホームを開設しました。しかし、有料老人ホームへの入居者が少なく、本体の病院の経営を圧迫したため、病院の経営を縮小せざるを得ず、しかも、有料老人ホームを売却する事態となってしまいました。理事長の考え方は、本体の病院では患者を集めることがうまく行っているため、病院と有料老人ホームを連携させれば利用者は集まるものと考えていたということでした。

しかし、入居金と管理費が高いこともありましたが、病院経営のように診療報酬や各種の規制で決められている経営と、そうでない有料老人ホームの場合とでは違いがあり、スタッフ数とサービス内容及び料金とのバランスが解らなかつたことと、サービス内容を高度化できなかったことが、利用者が集まらない要因であることを今になってわかつたと言うことでした。つまり、病院経営では高度な医療技術や最新の医療機器を求めて患者は集まる傾向にありますが、有料老人ホームでの経営は、入居金や管理費とサービス内容のバランスはもちろん、自社の特徴や他社との差別化等の市場原理が経営に大きな要因を与えており、このことに気づかなかつたことが、経営がうまく行かなかつた一番の要因だと考えられます。

これからは、医療と介護との連携による高齢者の対応がクローズアップされますが、その両者を行うための基本は、医療や介護の運営やしくみを理解した上で経営を行う覚悟が必要だということです。つまり、医療経営の延長に介護事業の経営があるわけではないことをよく理解して臨む事が必要と言えます。したがって、第三者に丸投げして開設するのではなく、経営陣が病院と介護施設全体のビジョンをしっかりと描き、経営や運営のしくみを理解して対応することが重要です。

