

## 串間市監査委員告示第9号

地方自治法252条の41第6項により準用される同法252条の37第5項の規定に基づき個別外部監査人から監査の結果に関する報告の提出がありましたので、地方自治法第252条の41第6項により準用される同法第252条の38第3項の規定に基づき、別紙のとおり公表します。

令和4年11月11日

串間市監査委員 田 中 良 嗣

串間市監査委員 坂 中 喜 博



# 個別外部監査結果報告書

串間市民病院の経営について

令和 4 年 10 月 31 日

串間市個別外部監査人

公認会計士 木下博義



## 目次

|              |                          |           |
|--------------|--------------------------|-----------|
| <b>第 1 章</b> | <b>個別外部監査の概要</b> .....   | <b>1</b>  |
| 第 1          | 個別外部監査の目的 .....          | 1         |
| 第 2          | 個別外部監査の視点 .....          | 1         |
| 第 3          | 個別外部監査の手続 .....          | 1         |
| 第 4          | 個別外部監査の実施期間 .....        | 1         |
| 第 5          | 個別外部監査人の氏名及び資格 .....     | 1         |
| 第 6          | 補助者の氏名 .....             | 2         |
| 第 7          | 利害関係 .....               | 2         |
| <b>第 2 章</b> | <b>串間市民病院の概要</b> .....   | <b>3</b>  |
| 第 1          | 沿革 .....                 | 3         |
| 第 2          | 組織図 .....                | 6         |
| 第 3          | 診療科目 .....               | 7         |
| 第 4          | 年間の患者数 .....             | 7         |
| 第 5          | 年度末の職員数 .....            | 8         |
| 第 6          | 年度末の会計年度任用職員数 .....      | 9         |
| <b>第 3 章</b> | <b>病院事業の現状と問題点</b> ..... | <b>10</b> |
| 第 1          | 財務の現状 .....              | 10        |
| 1            | 決算報告書の種類 .....           | 10        |

|     |                                 |    |
|-----|---------------------------------|----|
| 2   | 資金不足比率 .....                    | 10 |
| 3   | 資金不足の要因 .....                   | 11 |
| 第2  | 損益計算書 .....                     | 15 |
| 1   | 損益計算書の推移 .....                  | 15 |
| 2   | 職員給与費、材料費、経費の医業収益に対する割合の推移..... | 16 |
| 3   | 医業損益 .....                      | 18 |
| 4   | 医業収益 .....                      | 19 |
| 5   | 他会計補助金 .....                    | 25 |
| 6   | 医業費用 .....                      | 26 |
| 第3  | 貸借対照表 .....                     | 39 |
| 1   | 貸借対照表の推移 .....                  | 39 |
| 第4章 | 意見 .....                        | 42 |

※報告書中の数値は、端数処理の関係で総額と内訳の合計や割合等が一致しない場合があります。

## 第1章 個別外部監査の概要

### 第1 個別外部監査の目的

この監査の目的は、地方公共団体の財政の健全化に関する法律（平成19年法律第94号）に基づき、健全化基準を超える資金不足比率となった串間市病院事業（串間市民病院）の経営に関し、病院事業の現状と問題点について監査を行い意見を表明することにあります。

### 第2 個別外部監査の視点

- 1 資金不足比率が経営健全化基準以上に悪化した原因は何か。
- 2 経営健全化に必要な課題を明確にできるかどうか。
- 3 串間市民病院の赤字を改善する方策があるかどうか。

### 第3 個別外部監査の手続

事業関係者に対する質問、関係書類・帳簿類の閲覧及び現場視察、財務諸表の経営分析等を実施致しました。

### 第4 個別外部監査の実施期間

令和4年9月22日から令和4年10月31日まで

### 第5 個別外部監査人の氏名及び資格

（氏名）木下博義

（資格）公認会計士

第 6 補助者の氏名

(氏名) 金築広之

第 7 利害関係

串間市及び串間市民病院と個別外部監査人及び補助者との間には、特別の利害関係はありません。



## 第2章 串間市民病院の概要

### 第1 沿革

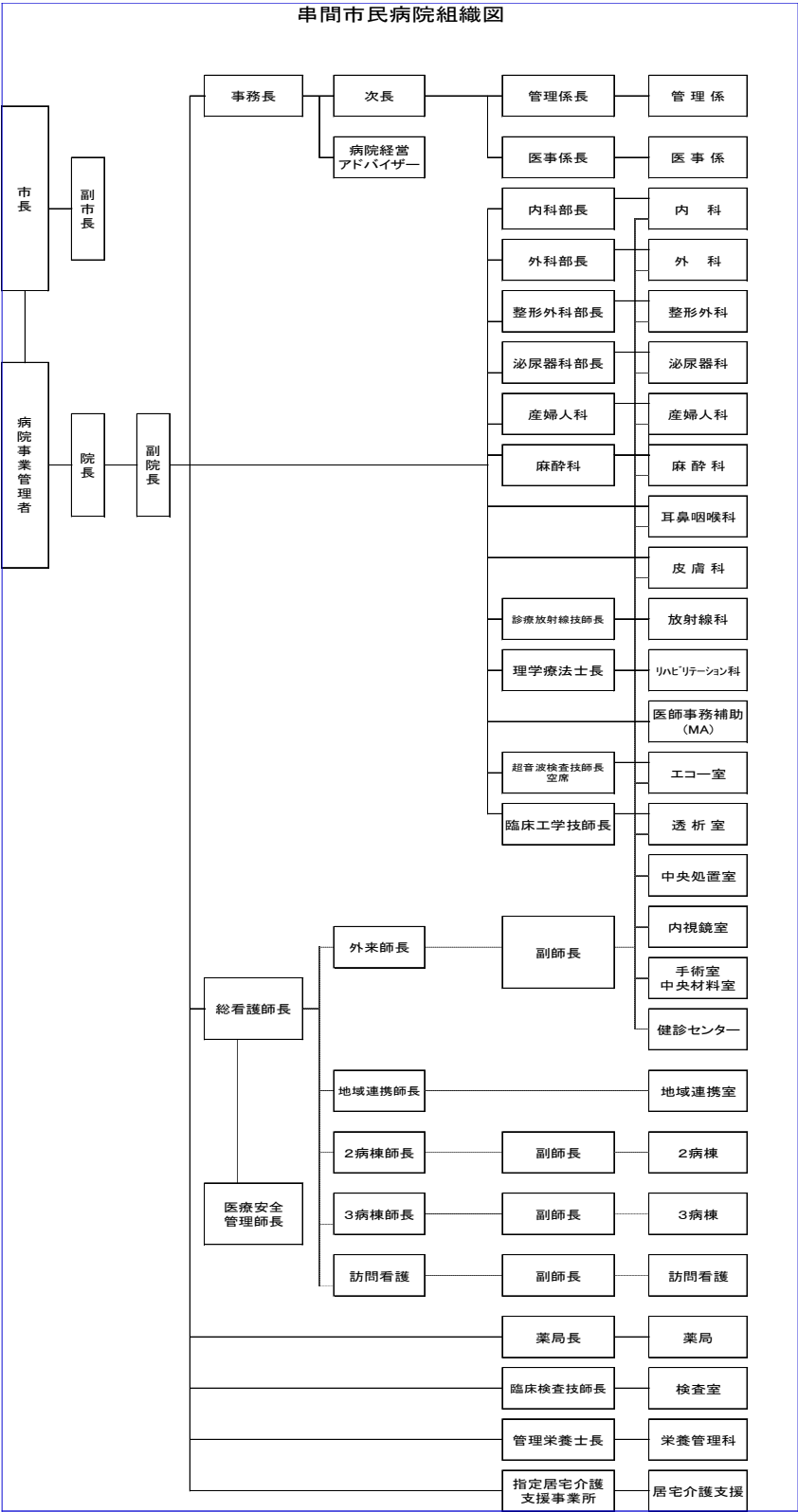
| 年 月      | 沿 革                             |
|----------|---------------------------------|
| 昭和21年10月 | 福島町農業会代行国民健康保険組合直営診療所として開設      |
| 26年 4月   | 串間市大字西方4351番地に移転                |
| 27年 4月   | 第1病棟建設（後の管理棟）                   |
| 27年 8月   | 伝染病棟建設                          |
| 29年11月   | 市制施行に伴い串間市国民健康保険病院に改組           |
| 38年 4月   | 付属准看護学校開校                       |
| 39年 7月   | 救急告示病院として指定を受ける                 |
| 40年 6月   | 准看護学校串間市直営となる                   |
| 41年 7月   | 付属本城診療所開設                       |
| 42年 4月   | 結核病棟建設（42床）<br>整形外科標榜           |
| 44年12月   | 診療棟新築（鉄筋コンクリート3階）<br>リハビリセンター建設 |
| 48年 3月   | 病棟全面改築（鉄筋コンクリート3階）              |
| 48年 8月   | 付属本城診療所廃止                       |
| 59年 2月   | 13床増床（一般 80床）                   |
| 62年 4月   | 10床増床（一般 90床）                   |
| 63年 4月   | 泌尿器科・理学診療科標榜                    |
| 平成 4年 4月 | 給食業務全面委託                        |
| 7年11月    | 薬局・医事・待合ホール改修                   |
| 9年 4月    | 新看護〔2.5対1(A)・15対1看護補助〕加算開始      |

| 年 月          | 沿 革                                     |
|--------------|-----------------------------------------|
| 平成 1 1 年 4 月 | 伝染病棟（2 0 床）廃止                           |
| 1 1 年 7 月    | 産婦人科開設 1 5 床増床（一般 1 0 5 床）              |
| 1 2 年 2 月    | 管理棟改修                                   |
| 1 2 年 9 月    | 1 5 床増床（一般 1 2 0 床）1 0 対 1 看護補助加算       |
| 1 3 年 3 月    | 人工透析室増築                                 |
| 1 5 年 1 1 月  | 新病院建設着工                                 |
| 1 7 年 3 月    | 新病院完成                                   |
| 1 7 年 5 月    | 串間市大字西方 7 9 1 7 番地に移転・診療開始<br>串間市民病院に改称 |
| 2 2 年 4 月    | 人工透析を休診                                 |
| 2 2 年 9 月    | 禁煙外来を開始                                 |
| 2 3 年 4 月    | 麻酔科を標榜<br>人工透析を再開                       |
| 2 4 年 1 1 月  | 最新型の CT（コンピュータ断層撮影装置、64 列マルチスライス CT）が稼働 |
| 2 5 年 4 月    | 電子カルテシステム更新<br>乳腺外来を開始                  |
| 2 7 年 9 月    | 新型 MRI 装置（1.5 テスラ）稼働                    |
| 2 8 年 1 月    | 総合診療科を院内標榜                              |
| 2 8 年 6 月    | 串間市民病院指定訪問介護事業所設置                       |
| 2 8 年 7 月    | 地域包括ケア入院医療管理料 1（2 2 床）                  |
| 2 9 年 4 月    | 地方公営企業法全部適用移行                           |
| 3 1 年 4 月    | 地域包括ケア入院医療管理料 2 に変更                     |

| 年 月         | 沿 革                              |
|-------------|----------------------------------|
| 平成 31 年 4 月 | 産婦人科病床休床<br>稼働病床 120 床から 90 床に変更 |
| 令和 元年 7 月   | 地域包括ケア入院医療管理料 1 に変更（9 床増床し 31 床） |
| 2 年 9 月     | 電子カルテシステム更新                      |
| 3 年 1 月     | 自立分散型エネルギー設備 竣工                  |
| 3 年 8 月     | 訪問看護ステーションクローバー併設                |
| 4 年 3 月     | 新型コロナウイルス感染症患者受け入れ病床確保（6 床）      |

# 第2 組織図

(令和4年3月31日時点)



### 第3 診療科目

内科、外科、整形外科、産婦人科、泌尿器科、皮膚科、耳鼻咽喉科、  
リハビリテーション科、放射線科

### 第4 年間の患者数

(単位：人)

| 年 度    | 入 院    | 外 来    |
|--------|--------|--------|
| 平成24年度 | 29,682 | 68,275 |
| 平成25年度 | 29,011 | 69,901 |
| 平成26年度 | 27,516 | 71,882 |
| 平成27年度 | 25,402 | 66,548 |
| 平成28年度 | 28,402 | 65,894 |
| 平成29年度 | 25,528 | 70,534 |
| 平成30年度 | 31,352 | 71,144 |
| 令和元年度  | 27,576 | 67,290 |
| 令和2年度  | 24,662 | 54,158 |
| 令和3年度  | 26,702 | 56,501 |

## 第5 年度末の職員数

(単位：人)

|       | 平成<br>24<br>年度 | 平成<br>25<br>年度 | 平成<br>26<br>年度 | 平成<br>27<br>年度 | 平成<br>28<br>年度 | 平成<br>29<br>年度 | 平成<br>30<br>年度 | 令和<br>元<br>年度 | 令和<br>2<br>年度 | 令和<br>3<br>年度 |
|-------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| 医師    | 13             | 13             | 11             | 9              | 10             | 9              | 9              | 8             | 9             | 10            |
| 看護師   | 57             | 57             | 56             | 56             | 57             | 56             | 57             | 52            | 59            | 59            |
| 助産師   | 5              | 5              | 4              | 5              | 4              | 4              | 4              | 3             | 3             | 3             |
| 理学部門  | 3              | 3              | 4              | 4              | 5              | 8              | 10             | 12            | 13            | 12            |
| 薬剤師   | 2              | 3              | 3              | 3              | 2              | 2              | 2              | 2             | 2             | 2             |
| 事務部門  | 6              | 6              | 6              | 6              | 7              | 6              | 8              | 8             | 8             | 8             |
| 管理栄養士 | 2              | 2              | 2              | 2              | 2              | 2              | 2              | 2             | 2             | 2             |
| X線部門  | 3              | 3              | 3              | 3              | 3              | 3              | 3              | 2             | 4             | 4             |
| 検査部門  | 4              | 4              | 4              | 4              | 4              | 3              | 3              | 3             | 3             | 3             |
| 臨床工学士 |                |                |                |                | 1              | 1              | 1              | 1             | 1             | 1             |
| 計     | 95             | 96             | 93             | 92             | 95             | 94             | 99             | 93            | 104           | 104           |

## 第 6 年度末の会計年度任用職員数

(単位：人)

|            | 平成<br>26<br>年<br>度 | 平成<br>27<br>年<br>度 | 平成<br>28<br>年<br>度 | 平成<br>29<br>年<br>度 | 平成<br>30<br>年<br>度 | 令和<br>元<br>年<br>度 | 令和<br>2<br>年<br>度 | 令和<br>3<br>年<br>度 |
|------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 医師事務補助     | 5                  | 7                  | 6                  | 6                  | 5                  | 5                 | 5                 | 5                 |
| 看護師        | 30                 | 29                 | 25                 | 34                 | 29                 | 26                | 30                | 28                |
| 看護助手       | 8                  | 10                 | 8                  | 10                 | 10                 | 9                 | 7                 | 9                 |
| 医療クーク      | 4                  | 8                  | 7                  | 7                  | 8                  | 7                 | 7                 | 8                 |
| 臨床検査技師     | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                 | 1                 | 1                 |
| 放射線技師      |                    |                    |                    | 1                  | 1                  |                   |                   |                   |
| 臨床工学技士     | 1                  |                    |                    |                    |                    |                   |                   |                   |
| 管理栄養士      |                    |                    |                    |                    |                    |                   |                   | 1                 |
| ケアマネージャー   |                    |                    |                    |                    |                    |                   | 1                 | 1                 |
| 診療補助（OP 室） | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                 | 1                 | 1                 |
| 診療情報管理士    | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                  | 1                 | 1                 | 1                 |
| 事務（医療事務）   | 2                  | 1                  |                    | 1                  | 1                  | 1                 | 1                 | 3                 |
| 介護支援専門員    |                    |                    |                    | 1                  | 1                  | 1                 |                   |                   |
| 営繕等作業員     |                    | 1                  |                    | 1                  | 1                  | 1                 | 1                 | 1                 |
| 一般事務       | 2                  | 3                  | 5                  | 4                  | 3                  | 2                 | 2                 | 6                 |
| 計          | 55                 | 62                 | 54                 | 68                 | 62                 | 55                | 57                | 65                |

### 第3章 病院事業の現状と問題点

#### 第1 財務の現状

##### 1 決算報告書の種類

串間市民病院では、毎事業年度ごとに以下の報告書等を作成している。

###### (1) 串間市病院事業会計決算報告書

###### ①収益的収入及び支出

###### ②資本的収入及び支出

###### (2) 串間市病院事業会計損益計算書

###### (3) 串間市病院事業会計剰余金計算書

###### (4) 串間市病院事業会計欠損金処理計算書

###### (5) 串間市病院事業会計貸借対照表

###### (6) 串間市病院事業会計決算附属書類

###### ①キャッシュフロー計算書

###### ②収益費用明細書

###### ③固定資産明細書

###### ④企業債明細書

##### 2 資金不足比率

串間市民病院は、運転資金を調達するために借り入れた長期借入金（平成29年度及び令和2年度）及び特別減収対策企業債（令和3年度）について、県との協議又は許可が必要でしたが行われていませんでした。

令和3年12月に令和3年度特別減収対策企業債の借入協議を進めていたところ、これらの手続きの不備が判明しました。



本来、資金不足額に加算すべきである平成 29 年度及び令和 2 年度における運転資金目的の長期借入について、当該借入金を起債残高に加算せず資金不足比率等を算定していました。

今般、資金不足比率の再計算を行った結果、平成 29 年度以降は資金不足比率が経営健全化計画の作成等が必要となる 20 % 以上であることが判明しました。

#### (1) 資金不足比率の年度ごとの推移表（修正前と修正後）

(単位：%)

| 資金不足<br>比率 | 平成 29 年度 | 平成 30 年度 | 令和元年度 | 令和 2 年度 | 令和 3 年度 |
|------------|----------|----------|-------|---------|---------|
| 修正前        | —        | 4.0      | 15.6  | 5.5     | ※ 64.9  |
| 修正後        | 34.5     | 41.6     | 50.3  | 71.1    |         |

※令和 3 年度は修正対象外

### 3 資金不足の要因

平成 24 年度から平成 28 年度までの「収益的収入及び支出」の状況及び「資本的収入及び支出」の状況は、次頁以降の(1) 予算決算の推移表の通りとなっています。

平成 26 年度から平成 28 年度までの 3 年間は、「収益的収入及び支出」において支出が収入を上回る状況が続いており、3 年間の赤字の合計は 548,799 千円になります。

上述の赤字等が要因となり資金不足に陥ったものと考えられます。

## (1) 予算決算の推移表

### 収益的収入及び支出

(単位：千円)

| 区 分   |        | 平成24年度    |           |                  | 平成25年度    |           |                  |
|-------|--------|-----------|-----------|------------------|-----------|-----------|------------------|
|       |        | 予算額       | 決算額       | 予算額に比べ<br>決算額の増減 | 予算額       | 決算額       | 予算額に比べ<br>決算額の増減 |
| 収入    | 病院事業収益 | 1,805,992 | 1,755,456 | △ 50,535         | 1,834,267 | 1,779,216 | △ 55,050         |
|       | 医業収益   | 1,628,707 | 1,575,925 | △ 52,781         | 1,626,165 | 1,550,351 | △ 75,813         |
|       | 医業外収益  | 177,282   | 179,530   | 2,248            | 171,323   | 192,217   | 20,894           |
|       | 特別利益   | 3         | 0         | △ 3              | 36,779    | 36,647    | △ 131            |
| 支出    | 病院事業費用 | 1,805,992 | 1,692,706 | △ 113,285        | 1,834,267 | 1,743,285 | △ 90,981         |
|       | 医業費用   | 1,709,436 | 1,596,199 | △ 113,236        | 1,766,631 | 1,677,572 | △ 89,058         |
|       | 医業外費用  | 95,554    | 94,664    | △ 889            | 66,634    | 65,434    | △ 1,199          |
|       | 特別損失   | 2         | 1,842     | 1,840            | 2         | 278       | 276              |
|       | 予備費    | 1,000     | 0         | △ 1,000          | 1,000     | 0         | △ 1,000          |
| 収入－支出 |        | 0         | 62,749    | 62,749           | 0         | 35,930    | 35,930           |

### 資本的収入及び支出

| 区 分   |            | 平成24年度    |           |                  | 平成25年度    |           |                  |
|-------|------------|-----------|-----------|------------------|-----------|-----------|------------------|
|       |            | 予算額       | 決算額       | 予算額に比べ<br>決算額の増減 | 予算額       | 決算額       | 予算額に比べ<br>決算額の増減 |
| 収入    | 資本的収入      | 100,916   | 102,699   | 1,783            | 298,967   | 278,317   | △ 20,650         |
|       | 他会計補助金     | 94,091    | 96,329    | 2,238            | 146,342   | 125,692   | △ 20,650         |
|       | 国庫補助金      | 0         | 0         | 0                | 0         | 0         | 0                |
|       | 企業債        | 0         | 0         | 0                | 150,000   | 150,000   | 0                |
|       | 繰入金        | 6,825     | 6,370     | △ 455            | 2,625     | 2,625     | 0                |
|       | 長期借入金      | 0         | 0         | 0                | 0         | 0         | 0                |
| 支出    | 資本的支出      | 217,324   | 216,905   | △ 418            | 405,917   | 405,779   | △ 137            |
|       | 建設改良費      | 64,000    | 63,582    | △ 417            | 250,000   | 249,862   | △ 137            |
|       | 企業債償還金     | 153,324   | 153,323   | 0                | 155,917   | 155,916   | 0                |
|       | 長期借入金償還金   | 0         | 0         | 0                | 0         | 0         | 0                |
|       | 看護師等奨学金貸付金 | 0         | 0         | 0                | 0         | 0         | 0                |
| 収入－支出 |            | △ 116,408 | △ 114,206 | 2,201            | △ 106,950 | △ 127,462 | △ 20,512         |

収益的収入及び支出

(単位：千円)

| 区 分   |        | 平成26年度    |           |                  | 平成27年度    |           |                  |
|-------|--------|-----------|-----------|------------------|-----------|-----------|------------------|
|       |        | 予算額       | 決算額       | 予算額に比べ<br>決算額の増減 | 予算額       | 決算額       | 予算額に比べ<br>決算額の増減 |
| 収入    | 病院事業収益 | 1,917,581 | 1,791,836 | △ 125,744        | 1,855,485 | 1,559,006 | △ 296,478        |
|       | 医業収益   | 1,694,160 | 1,532,021 | △ 162,138        | 1,652,615 | 1,303,005 | △ 349,609        |
|       | 医業外収益  | 206,187   | 241,167   | 34,980           | 202,867   | 256,001   | 53,134           |
|       | 特別利益   | 17,234    | 18,647    | 1,413            | 3         | 0         | △ 3              |
| 支出    | 病院事業費用 | 1,878,508 | 1,846,164 | △ 32,343         | 1,855,485 | 1,794,507 | △ 60,977         |
|       | 医業費用   | 1,811,239 | 1,742,760 | △ 68,478         | 1,790,701 | 1,733,718 | △ 56,982         |
|       | 医業外費用  | 66,268    | 63,874    | △ 2,393          | 63,782    | 60,788    | △ 2,993          |
|       | 特別損失   | 1         | 39,528    | 39,527           | 2         | 0         | △ 2              |
|       | 予備費    | 1,000     | 0         | △ 1,000          | 1,000     | 0         | △ 1,000          |
| 収入－支出 |        | 39,073    | △ 54,327  | △ 93,400         | 0         | △ 235,500 | △ 235,500        |

資本的収入及び支出

| 区 分   |            | 平成26年度    |           |                  | 平成27年度    |           |                  |
|-------|------------|-----------|-----------|------------------|-----------|-----------|------------------|
|       |            | 予算額       | 決算額       | 予算額に比べ<br>決算額の増減 | 予算額       | 決算額       | 予算額に比べ<br>決算額の増減 |
| 収入    | 資本的収入      | 143,032   | 98,118    | △ 44,914         | 192,384   | 169,150   | △ 23,234         |
|       | 他会計補助金     | 113,032   | 68,118    | △ 44,914         | 89,349    | 86,115    | △ 3,234          |
|       | 国庫補助金      | 0         | 0         | 0                | 0         | 0         | 0                |
|       | 企業債        | 30,000    | 30,000    | 0                | 100,000   | 80,000    | △ 20,000         |
|       | 繰入金        | 0         | 0         | 0                | 3,035     | 3,035     | 0                |
|       | 長期借入金      | 0         | 0         | 0                | 0         | 0         | 0                |
| 支出    | 資本的支出      | 247,947   | 247,647   | △ 299            | 339,666   | 316,173   | △ 23,492         |
|       | 建設改良費      | 89,387    | 89,088    | △ 299            | 187,387   | 164,007   | △ 23,379         |
|       | 企業債償還金     | 158,560   | 158,559   | 0                | 152,279   | 152,165   | △ 113            |
|       | 長期借入金償還金   | 0         | 0         | 0                | 0         | 0         | 0                |
|       | 看護師等奨学金貸付金 | 0         | 0         | 0                | 0         | 0         | 0                |
| 収入－支出 |            | △ 104,915 | △ 149,529 | △ 44,614         | △ 147,282 | △ 147,023 | 258              |

収益的收入及び支出

(単位：千円)

| 区 分    |        | 平成28年度    |           |                  |
|--------|--------|-----------|-----------|------------------|
|        |        | 予算額       | 決算額       | 予算額に比べ<br>決算額の増減 |
| 収<br>入 | 病院事業収益 | 1,903,021 | 1,643,856 | △ 259,164        |
|        | 医業収益   | 1,646,283 | 1,371,933 | △ 274,349        |
|        | 医業外収益  | 256,735   | 271,923   | 15,188           |
|        | 特別利益   | 3         | 0         | △ 3              |
| 支<br>出 | 病院事業費用 | 1,927,231 | 1,902,828 | △ 24,402         |
|        | 医業費用   | 1,865,265 | 1,843,700 | △ 21,564         |
|        | 医業外費用  | 60,963    | 59,128    | △ 1,834          |
|        | 特別損失   | 3         | 0         | △ 3              |
|        | 予備費    | 1,000     | 0         | △ 1,000          |
| 収入－支出  |        | △ 24,210  | △ 258,971 | △ 234,761        |

資本的收入及び支出

| 区 分    |            | 平成28年度    |           |                  |
|--------|------------|-----------|-----------|------------------|
|        |            | 予算額       | 決算額       | 予算額に比べ<br>決算額の増減 |
| 収<br>入 | 資本的收入      | 113,897   | 108,829   | △ 5,068          |
|        | 他会計補助金     | 69,197    | 64,185    | △ 5,012          |
|        | 国庫補助金      | 0         | 0         | 0                |
|        | 企業債        | 40,000    | 38,000    | △ 2,000          |
|        | 繰入金        | 4,700     | 6,644     | 1,944            |
|        | 長期借入金      | 0         | 0         | 0                |
| 支<br>出 | 資本的支出      | 247,815   | 246,787   | △ 1,027          |
|        | 建設改良費      | 75,781    | 74,770    | △ 1,010          |
|        | 企業債償還金     | 172,034   | 172,016   | △ 17             |
|        | 長期借入金償還金   | 0         | 0         | 0                |
|        | 看護師等奨学金貸付金 | 0         | 0         | 0                |
| 収入－支出  |            | △ 133,918 | △ 137,958 | △ 4,040          |

## 第2 損益計算書

### 1 損益計算書の推移

(単位：千円)

|                   | 平成29年度    | 平成30年度    | 令和元年度     | 令和2年度     | 令和3年度     |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1. 医業収益           | 1,383,727 | 1,555,455 | 1,501,066 | 1,428,678 | 1,617,805 |
| (1) 入院収益          | 844,106   | 986,528   | 943,006   | 880,881   | 1,040,551 |
| (2) 外来収益          | 480,435   | 501,730   | 503,831   | 499,498   | 509,665   |
| (3) その他医業収益       | 59,184    | 67,195    | 54,228    | 48,299    | 67,588    |
| 2. 医業費用           | 1,843,839 | 1,854,176 | 1,776,763 | 1,888,461 | 2,033,324 |
| (1) 給与費           | 918,342   | 920,260   | 873,478   | 1,078,120 | 1,135,193 |
| (2) 材料費           | 215,583   | 229,471   | 226,481   | 238,899   | 240,182   |
| (3) 経費            | 530,589   | 526,679   | 545,345   | 450,102   | 481,594   |
| (4) 減価償却費         | 166,861   | 167,310   | 121,251   | 118,948   | 172,867   |
| (5) 資産減耗費         | 2,022     | 1,158     | 1,349     | 0         | 660       |
| (6) 研究研修費         | 10,441    | 9,295     | 8,855     | 2,389     | 2,826     |
| 医業損失              | 460,112   | 298,721   | 275,696   | 459,782   | 415,519   |
| 3. 医業外収益          | 260,395   | 261,219   | 274,011   | 317,008   | 387,218   |
| (1) 受取利息配当金       | 0         | 1         | 0         | 0         | 1         |
| (2) 他会計補助金        | 167,684   | 164,246   | 180,781   | 204,897   | 216,132   |
| (3) その他医業外収益      | 19,149    | 27,663    | 33,154    | 29,274    | 47,436    |
| (4) 補助金           | 12,691    | 7,007     | 14,210    | 29,468    | 43,911    |
| (5) 長期前受金戻入       | 60,870    | 62,301    | 45,865    | 53,367    | 79,737    |
| 4. 医業外費用          | 104,609   | 104,185   | 110,199   | 157,763   | 108,478   |
| (1) 支払利息及び企業債取扱諸費 | 46,517    | 45,066    | 42,543    | 40,324    | 38,498    |
| (2) 長期前払消費税額償却    | 7,512     | 7,512     | 7,512     | 7,512     | 7,512     |
| (3) 雑損失           | 50,580    | 51,606    | 60,143    | 109,926   | 62,467    |
| 経常損失              | 304,327   | 141,688   | 111,885   | 300,537   | 136,779   |
| 5. 特別利益           | 0         | 0         | 0         | 41,000    | 0         |
| (1) 固定資産売却益       | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |
| (2) 過年度損益修正益      | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |
| (3) その他特別利益       | 0         | 0         | 0         | 41,000    | 0         |
| 6. 特別損失           | 17,017    | 1,241     | 968       | 41,656    | 671       |
| (1) 固定資産売却損       | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |
| (2) 過年度損益修正損      | 17,017    | 1,241     | 968       | 656       | 671       |
| (3) その他特別損失       | 0         | 0         | 0         | 41,000    | 0         |
| 当年度純損失            | 321,344   | 142,929   | 112,853   | 301,194   | 137,450   |
| 前年度繰越欠損金          | 1,004,915 | 1,326,260 | 1,469,190 | 1,582,043 | 1,883,238 |
| 当年度未処理欠損金         | 1,326,260 | 1,469,190 | 1,582,043 | 1,883,238 | 2,020,688 |

## 2 職員給与費、材料費、経費の医業収益に対する割合の推移

### (1) 年度別の推移表

(単位：％)

|          | 職員給与費      |      | 材料費        |      | 経費         |      |
|----------|------------|------|------------|------|------------|------|
|          | 串間市民<br>病院 | 全国平均 | 串間市民<br>病院 | 全国平均 | 串間市民<br>病院 | 全国平均 |
| 平成 24 年度 | 43.7       | 53.5 | 19.4       | 23.2 | 27.8       | 23.0 |
| 平成 25 年度 | 49.2       | 53.2 | 20.3       | 23.6 | 29.0       | 23.6 |
| 平成 26 年度 | 49.3       | 54.4 | 19.7       | 23.3 | 29.8       | 23.7 |
| 平成 27 年度 | 57.7       | 54.5 | 20.3       | 24.1 | 36.9       | 23.3 |
| 平成 28 年度 | 60.0       | 56.1 | 16.8       | 23.9 | 39.4       | 23.1 |
| 平成 29 年度 | 61.9       | 55.9 | 15.1       | 24.0 | 39.8       | 23.2 |
| 平成 30 年度 | 55.6       | 56.0 | 14.4       | 24.1 | 35.0       | 23.2 |
| 令和元年度    | 54.9       | 55.7 | 14.7       | 24.7 | 37.1       | 23.3 |
| 令和 2 年度  | 72.5       | 62.1 | 16.3       | 25.3 | 31.5       | 22.7 |
| 令和 3 年度  | —          | —    | —          | —    | —          | —    |

(総務省「病院事業決算状況」より)

注 1) 令和 3 年度分は令和 4 年 1 0 月現在で未発表

注 2) (総務省の) 病院事業決算状況の医業収益、職員給与費等と(病院の) 損益計算書の医業収益、職員給与費等とはそれぞれの費目に

含まれる項目に違いがあります。そのため、(総務省の)病院事業決算状況の比率と(病院の)損益計算書から計算される同じ比率に若干差が生じることがあります。

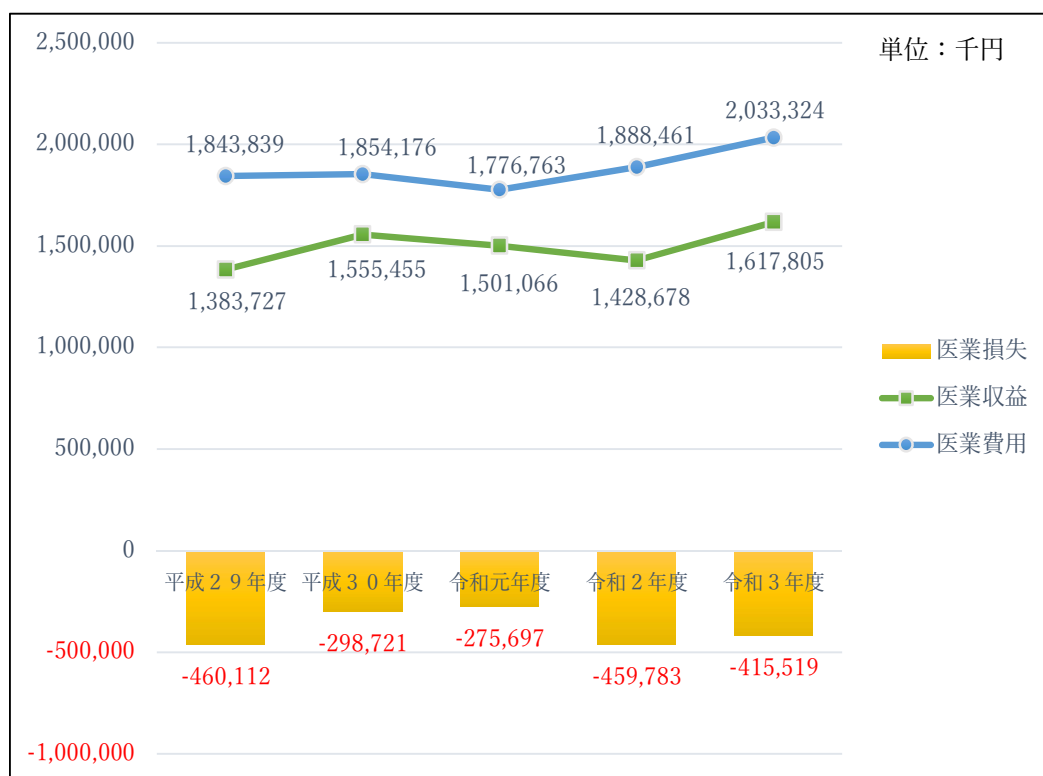
## (2) 職員給与費の割合

「(1) 年度別の推移表」で平成24年度から令和2年度までの職員給与費の割合の推移をみると、その割合が大きく増加しています。令和2年度の比率を見ると72.5%と全国平均を10%ほど上回っています。

割合が70%超あることから、①(分母の)医業収益を増加させること、②(分子の)職員給与費を減少させること、又は③①及び②の組み合わせ、が収支改善のためには必須と思われます。

### 3 医業損益

医業損益とは、事業として営む医療により得た収益である医業収益と医業収益獲得のため発生した医業費用を差し引いた差額を医業損益といい、一般企業では営業損益にあたります。



上表は、平成29年度から令和3年度までの医業損益をグラフに表したものです。

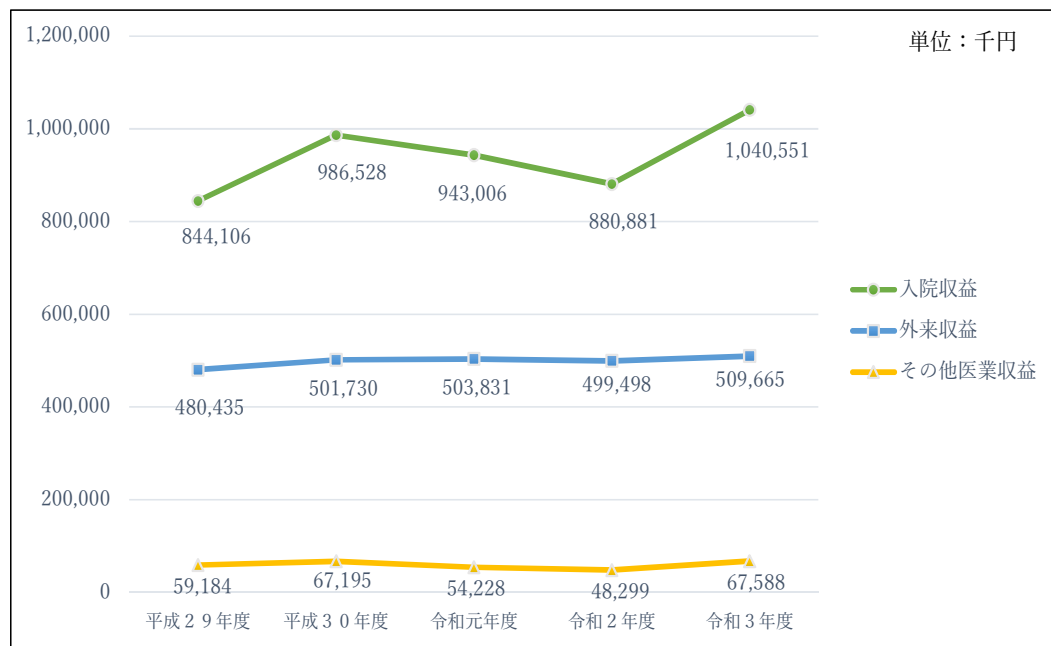
医業収益は、平成30年度から令和2年度にかけて減少していますが、令和3年度は上昇に転じています。平成29年度と令和3年度を比較すると、234,078千円増加しています。また、医業費用は令和元年度から令和3年度にかけ増え続け、令和元年度と令和3年度を比較すると、256,561



千円増加しています。その結果、医業損失は拡大し、令和３年度には415,519千円の医業損失となりました。

#### 4 医業収益

令和３年度の決算を例にあげると、医業収益は入院収益６４％、外来収益３２％、その他医業収益４％で構成されています。医業収益の金額内訳推移は以下のとおりです。



入院収益は、平成３０年度から令和２年度にかけ減少していますが、令和３年度には大きく増加しています。外来収益及びその他医業収益は平成２９年度から令和３年度にかけほぼ一定に推移しております。

平成２９年度と令和３年度を診療科別に比較すると、主に内科と整形外科の入院収益は増加していますが、産婦人科は平成３１年３月で分娩の

受け入れを取りやめたことから入院収益が減少しています。

その他医業収益は、平成30年度から令和2年度にかけ多少減少していますが、令和3年度は新型コロナウイルスワクチン接種委託料の増加及び健診事業の回復により収益が増加しています。

医業収益全体を見ると平成29年度から平成30年度にかけ増加していますが、その後は毎年度減少傾向にあります。令和3年度は入院収益が増加したことにより医業収益が増加していますが、大幅な業績回復には至りませんでした。

以下、それぞれについて詳述します。

#### (1) 入院収益

| 項目                 |    |         | 平成29年度① | 平成30年度  | 令和元年度   | 令和2年度   | 令和3年度②    | ② - ①    |
|--------------------|----|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|----------|
| 入院収益（千円）           |    |         | 844,106 | 986,528 | 943,006 | 880,881 | 1,040,551 | 196,445  |
| 内科・総診              |    |         | 339,035 | 450,394 | 409,574 | 345,324 | 424,029   | 84,994   |
| 外科                 |    |         | 94,646  | 90,704  | 72,109  | 100,784 | 111,017   | 16,371   |
| 整形外科               |    |         | 350,066 | 399,890 | 426,267 | 410,829 | 478,785   | 128,719  |
| 泌尿器科               |    |         | 22,358  | 22,688  | 34,155  | 23,326  | 26,216    | 3,858    |
| 産婦人科               |    |         | 37,214  | 21,934  | 65      | 122     | 26        | △ 37,188 |
| 皮膚科                |    |         | 592     | 737     | 637     | 285     | 411       | △ 181    |
| 耳鼻咽喉科              |    |         | 191     | 178     | 196     | 207     | 65        | △ 126    |
| その他                |    |         | 4       | 3       | 3       | 4       | 2         | △ 2      |
| 患者1人1日当たり入院診療収入（円） |    |         | 33,066  | 31,466  | 34,197  | 35,718  | 38,969    | 5,903    |
| 患者数<br>（人）         | 入院 | 年延数     | 25,528  | 31,352  | 27,576  | 24,662  | 26,702    | 1,174    |
|                    |    | 1日平均患者数 | 70      | 86      | 75      | 68      | 73        | 3        |
| 退院患者数（人）           |    |         | 1,285   | 1,437   | 1,327   | 1,383   | 1,381     | 96       |
| 平均在院日数（日）          |    |         | 19.0    | 21.1    | 20.1    | 17.8    | 19.6      | 0.6      |
| 許可病床（床）            |    |         | 120     | 120     | 120     | 120     | 120       | 0        |
| 稼働病床（床）            |    |         | 120     | 120     | 90      | 90      | 90        | △ 30     |
| 病床利用率（許可病床比）（％）    |    |         | 58.3%   | 71.6%   | 62.8%   | 56.3%   | 61.0%     | 2.7%     |
| 病床利用率（稼働病床比）（％）    |    |         | 58.3%   | 71.6%   | 83.7%   | 75.1%   | 81.3%     | 23.0%    |
| 手術件数（件）            |    |         | 251     | 245     | 227     | 244     | 220       | △ 31     |

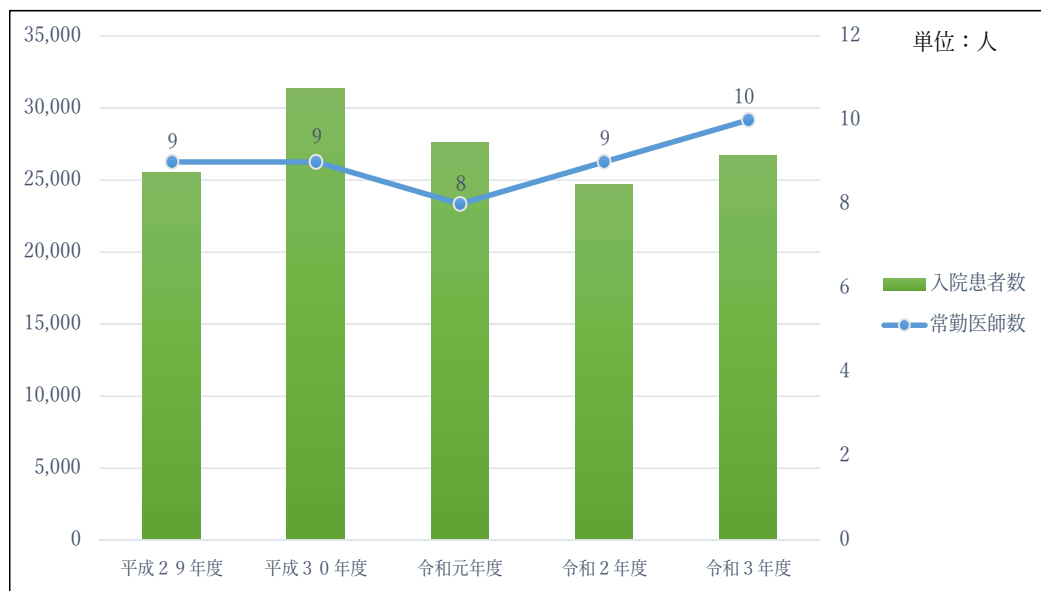
## ①入院診療収入

平均入院診療収入は診療科によって異なります。令和3年度の主な診療科の年間平均入院診療収入は内科・総診 35,219 円、外科 39,716 円、整形外科 35,517 円、泌尿器科 36,105 円です。

入院患者1人1日当たり診療収入は、平成29年度と比較して令和3年度は5,903 円増加し、38,969 円となっています。

参考までに、総務省が発表している令和2年度病院経営比較表のうち、患者1人1日当たり診療収入は全国平均が50,452 円、類似平均が32,757 円であり、串間市民病院（令和2年度 35,718 円）は類似平均以上、全国平均以下となっています。

## ②入院患者数と常勤医師数の推移



上表は、年間の入院患者数と各年度末の常勤医師数の推移です。平成

30年度から令和2年度にかけて入院患者数は減少していますが、令和3年度は増加しています。

平成29年度から令和3年度にかけ毎年度常勤医師の退職はありますが、その後同数の医師を確保できており、全体的な常勤医師数にほとんど変化はありません。

### ③退院患者数

平成29年度と令和3年度を比較すると、96人増加しています。平成30年度から入院患者数及び退院患者数はともに減少傾向にあります。

### ④平均在院日数

平均在院日数の短縮は効率的な医療提供を示していますが、一方で延べ入院患者数が減少し、結果として入院収益が減少することがあります。

平成29年度から令和3年度にかけ大きな増減はなく、ほとんど一定に推移しています。

### ⑤病床数及び病床利用率

許可病床数は120床ありますが、医師不足と看護師不足のため令和元年度から90床のみの稼働へ変更しています。なお、現在はコロナ患者の受け入れのため、未稼働であった6床を臨時で使用しています。

許可病床数で算定した場合の病床利用率は50%から60%台ですが、稼働病床数で算定した場合でも70%から80%台に留まっている状況です。詳細な分析が必要ですが、4月から6月にかけて入院患者数は比較

的少なく、夏以降に入院患者数が増加する傾向にあるため、入院患者数が比較的少ない時期に健診事業を集中して実施するなど、効率的な病院運営を検討できる余地があると思われます。

またコロナ患者の受け入れが終了した後は、病棟４階部分が遊休状態になると考えられます。アフターコロナ時の空きスペースの有効活用を検討すると収益確保に繋がる可能性があります。

#### ⑥診療科別手術件数

(単位：件)

| 手術件数  | 平成２９年度① | 平成３０年度 | 令和元年度 | 令和２年度 | 令和３年度② | ②－①  |
|-------|---------|--------|-------|-------|--------|------|
| 外科    | 67      | 42     | 32    | 58    | 78     | 11   |
| 整形外科  | 143     | 174    | 192   | 180   | 134    | △ 9  |
| 泌尿器科  | 7       | 13     | 2     | 0     | 0      | △ 7  |
| 内科・総診 | 0       | 2      | 1     | 6     | 8      | 8    |
| 産婦人科  | 34      | 14     | 0     | 0     | 0      | △ 34 |
| 合計    | 251     | 245    | 227   | 244   | 220    | △ 31 |

上表は、診療科別手術件数の各年度内訳です。平成２９年度から令和３年度にかけ３１件減少しています。特に手術件数の大半を占める整形外科は令和元年度をピークに減少に転じています。産婦人科は平成３１年３月までで分娩の受け入れを取りやめたことから、それ以降の手術件数はありません。

令和４年度より、新たに麻酔科医を採用されていますが、手術件数の減少から実稼働率は５０％程度となっています。今後は相互に連携し合い、これまで麻酔科医不在のために実施できなかった手術などを実施できないか検討する必要があると思われます。

## ⑦入院患者数と救急車受入件数

| 入院経路 | 区分       | 単位 | 令和元年度 | 令和２年度 | 令和３年度 |
|------|----------|----|-------|-------|-------|
| 救急   | 入院患者数    | 人  | 206   | 183   | 225   |
|      | 入院化率     | %  | 41.5% | 40.1% | 43.4% |
|      | 救急車搬送患者数 | 人  | 496   | 456   | 518   |

上表は、令和元年度以降の救急を経路とする入院患者数の推移を表しています。救急車受入件数の増加に伴い、入院患者数も増加しています。

## (２) 外来収益

| 項目         |                    |         | 平成２９年度① | 平成３０年度  | 令和元年度   | 令和２年度   | 令和３年度②  | ②－①      |
|------------|--------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| 外来収益（千円）   |                    |         | 480,435 | 501,730 | 503,831 | 499,498 | 509,665 | 29,230   |
| 内科・総診      |                    |         | 216,163 | 223,512 | 231,057 | 231,849 | 232,203 | 16,040   |
| 外科         |                    |         | 32,929  | 35,920  | 39,245  | 41,268  | 46,398  | 13,469   |
| 整形外科       |                    |         | 104,892 | 115,847 | 112,444 | 105,271 | 96,284  | △ 8,608  |
| 泌尿器科       |                    |         | 100,022 | 102,656 | 98,409  | 99,657  | 111,907 | 11,885   |
| 産婦人科       |                    |         | 8,796   | 6,718   | 5,441   | 6,260   | 6,818   | △ 1,978  |
| 皮膚科        |                    |         | 9,362   | 8,879   | 9,220   | 7,626   | 8,814   | △ 548    |
| 耳鼻咽喉科      |                    |         | 8,268   | 8,195   | 8,010   | 7,564   | 7,239   | △ 1,029  |
| 患者数<br>(人) | 入院                 | 年延数     | 25,528  | 31,352  | 27,576  | 24,662  | 26,702  | 1,174    |
|            |                    | １日平均患者数 | 70      | 86      | 75      | 68      | 73      | 3        |
|            | 外来                 | 年延数     | 70,534  | 71,144  | 67,290  | 54,158  | 56,501  | △ 14,033 |
|            |                    | 初診      | -       | -       | -       | 13,914  | 15,674  | -        |
|            |                    | 再診      | -       | -       | -       | 45,022  | 50,572  | -        |
|            |                    | １日平均患者数 | 289     | 292     | 278     | 224     | 234     | △ 56     |
|            | 患者１人１日当たり外来診療収入（円） |         | 6,811   | 7,052   | 7,487   | 9,223   | 9,020   | 2,209    |

## ①外来診療収入

患者１人１日当たり外来診療収入は、平成２９年度と令和３年度を比較すると 2,209 円上昇しています。これは、主に患者１人１日当たり平均外来診療収入の低い整形外科の収益が減少し、平均外来診療収入の高い外科

と泌尿器科の収益が増加しているため、結果として全診療科を平均した患者1人1日当たり外来診療収入が増額しているものと考えられます。

参考までに、総務省が発表している令和2年度病院経営比較表のうち、患者1人1日当たり診療収入は全国平均が15,123円、類似平均が9,951円であり、串間市民病院（平成2年度9,223円）はいずれの平均も下回っています。

## ②外来患者数

平成29年度と令和3年度を比較すると、外来患者の年間患者数は14,033人減少しています。その内、8,582人が整形外科、574人が産婦人科、347人が耳鼻咽喉科です。整形外科は直近で医師の入れ替わりがありましたが、令和4年10月現在は1名の常勤医師を確保できています。令和2年度から令和3年度にかけ初診料の金額にほとんど変化はありません。

## 5 他会計補助金

(単位：千円)

| 項目            | 平成29年度  | 平成30年度  | 令和元年度   | 令和2年度   | 令和3年度   |
|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 他会計補助金        | 167,684 | 164,246 | 180,781 | 204,897 | 216,132 |
| (内訳)          |         |         |         |         |         |
| 救急病院          | 41,385  | 41,385  | 41,385  | 41,385  | 18,347  |
| 研究研修費         | 3,063   | 5,020   | 3,325   | 0       | 0       |
| 医師確保対策経費      | 5,100   | 0       | 7,763   | 7,763   | 14,337  |
| 共済追加費用        | 0       | 0       | 3,945   | 12,320  | 0       |
| 基礎年金拠出金公的負担経費 | 0       | 6,245   | 6,245   | 6,369   | 7,739   |
| 児童手当          | 0       | 3,197   | 0       | 10,000  | 0       |
| 建設改良（利息）      | 18,444  | 17,463  | 16,465  | 15,460  | 0       |
| へき地医療         | 0       | 0       | 0       | 0       | 26,784  |
| 不採算地区病院       | 99,692  | 90,936  | 101,653 | 111,600 | 120,840 |
| リハビリテーション医療   | 0       | 0       | 0       | 0       | 28,085  |

上表は、平成２９年度から令和３年度にかけ医業外収益に他会計補助金として計上された金額とその内訳です。令和３年度の主な内訳は、不採算地区病院 120,840 千円、リハビリテーション医療 28,085 千円、へき地医療 26,784 千円です。

## ６ 医業費用

(単位：千円)

| 項目          | 平成２９年度①          | 平成３０年度           | 令和元年度            | 令和２年度            | 令和３年度②           | 構成比（％）      | ②－①            |
|-------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------|----------------|
| <b>医業費用</b> | <b>1,843,839</b> | <b>1,854,176</b> | <b>1,776,763</b> | <b>1,888,461</b> | <b>2,033,324</b> | <b>100%</b> | <b>189,485</b> |
| 給与費         | 918,342          | 920,260          | 873,478          | 1,078,120        | 1,135,193        | 56%         | 216,851        |
| 材料費         | 215,583          | 229,471          | 226,481          | 238,899          | 240,182          | 12%         | 24,599         |
| 経費          | 530,589          | 526,679          | 545,345          | 450,102          | 481,594          | 24%         | △ 48,995       |
| 減価償却費       | 166,861          | 167,310          | 121,251          | 118,948          | 172,867          | 9%          | 6,006          |
| その他         | 12,464           | 10,456           | 10,208           | 2,392            | 3,488            | 0%          | △ 8,976        |

平成２９年度と比較して令和３年度の医業費用は給与費、材料費、減価償却費の費目で増加しています。

### （１）材料費

(単位：千円)

| 項目             | 平成２９年度①   | 平成３０年度    | 令和元年度     | 令和２年度     | 令和３年度②    | ②－①     |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|
| 薬品費            | 102,842   | 112,137   | 111,857   | 122,142   | 115,364   | 12,522  |
| （内訳）内服薬        | 15,189    | 15,911    | 15,048    | 13,717    | 15,840    | 651     |
| （内訳）外用薬        | 4,754     | 5,276     | 3,889     | 3,669     | 3,465     | △ 1,289 |
| （内訳）注射         | 79,249    | 87,927    | 88,262    | 100,682   | 88,657    | 9,408   |
| （内訳）血液         | 3,650     | 3,023     | 4,658     | 4,074     | 7,402     | 3,752   |
| 診療材料費          | 112,320   | 117,222   | 114,591   | 116,624   | 123,863   | 11,543  |
| 医療消耗備品費        | 420       | 112       | 32        | 132       | 954       | 534     |
| 材料費            | 215,583   | 229,471   | 226,481   | 238,899   | 240,182   | 24,599  |
| 医業収益           | 1,383,727 | 1,555,455 | 1,501,066 | 1,428,678 | 1,617,805 | 234,078 |
| 材料比率（材料費／医業収益） | 16%       | 15%       | 15%       | 17%       | 15%       | △ 1%    |



材料費は、主に薬品費と診療材料費に分類されます。串間市民病院は大部分が院外処方であり、SPD(院内物流管理システム)を導入しているため、在庫量は抑制されています。

平成29年度と令和3年度を比較すると、薬品費が12,522千円、診療材料費が11,543千円増加しています。薬品費は薬品の使用効率の影響を受けて増減します。薬品費、診療材料費ともに、今後もさらに使用状況を管理していく必要があります(そのなかでジェネリック薬品への代替可能性などが把握できるかもしれません)。また、今後もさらに外部情報の入手に努める必要があると思われます(例えば他の一般病院の薬品等の購入単価の情報を入手、比較し、購入単価が高価と思われるものがあれば、今後価格交渉の余地が生まれる可能性があります)。

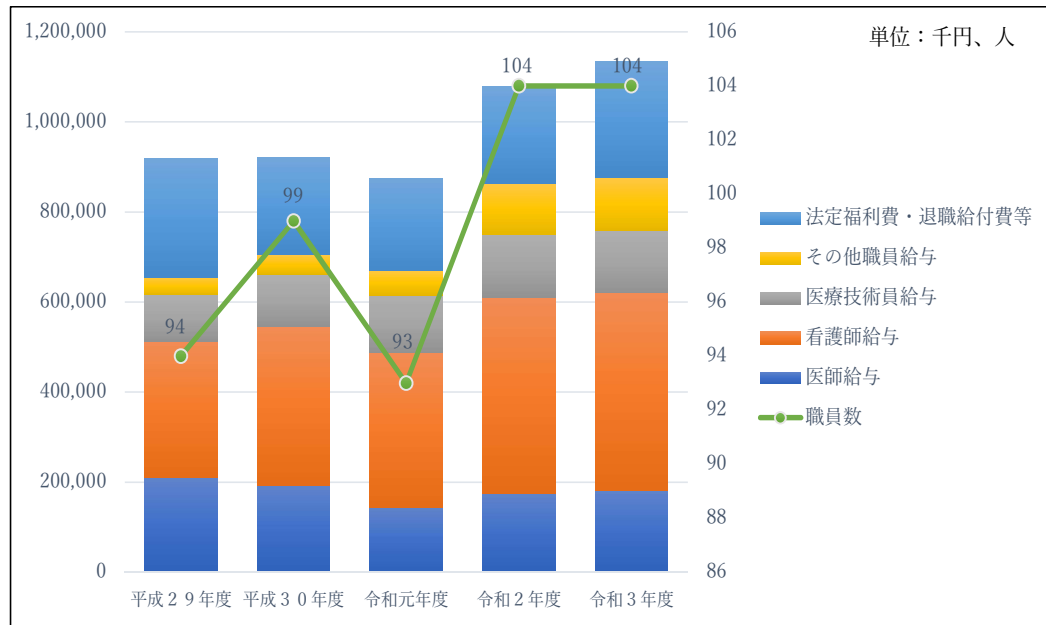
## (2) 給与費

(単位：千円)

| 項目             | 平成29年度①   | 平成30年度    | 令和元年度     | 令和2年度     | 令和3年度②    | ② - ①   |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|
| 医業収益           | 1,383,727 | 1,555,455 | 1,501,066 | 1,428,678 | 1,617,805 | 234,078 |
| 給与費            | 918,342   | 920,260   | 873,478   | 1,078,120 | 1,135,193 | 216,851 |
| 給与比率(給与費/医業収益) | 66.37%    | 59.16%    | 58.19%    | 75.46%    | 70.17%    | 3.80%   |

平成29年度と令和3年度を比較して、給与費は216,851千円増加しています。令和2年度から会計年度任用職員の運用開始に伴い、委託料に計上されていた給与を給与費に振り替えたことが主な要因です。

## ①給与費の推移



上表は、各年度末の総職員数と給与費総額の比較を行った表です。給与費総額は職員数の増減に伴って増減しており、会計年度任用職員の運用を開始した令和2年度からは大幅に増加しています。

平成29年度と令和3年度を比較して看護師給与は137,565千円、その  
他職員給与は113,653千円増加しています。また給与費増加に伴い、法定福利費が44,365千円増加しています。

令和3年度の職種ごとの基本給、手当の支給状況は以下の表の通りです。

(単位：千円)

| 職種     | 基本給     | 手当     |        |         |        |         | 総合計     |
|--------|---------|--------|--------|---------|--------|---------|---------|
|        |         | 時間外手当  | 特殊勤務手当 | 期末勤勉手当  | その他    | 手当合計    |         |
| 医師     | 72,966  | 8,273  | 61,783 | 22,582  | 15,843 | 108,481 | 181,447 |
| 看護師    | 289,672 | 20,248 | 14,424 | 98,335  | 16,764 | 149,771 | 439,443 |
| 事務職員   | 45,085  | 4,065  |        | 14,284  | 1,915  | 20,264  | 65,349  |
| 医療技術員  | 88,932  | 5,556  | 4,501  | 33,876  | 4,735  | 48,668  | 137,600 |
| その他の職員 | 42,441  | 598    | 1,213  | 8,244   | 825    | 10,880  | 53,321  |
| 総合計    | 539,096 | 38,740 | 81,921 | 177,321 | 40,082 | 338,064 | 877,160 |

「職種別給与に関する調」令和3年度決算 より

## ②職員数の推移

(単位：人)

| 区分                 | 平成29年度① | 平成30年度 | 令和元年度 | 令和2年度 | 令和3年度② | ② - ① |
|--------------------|---------|--------|-------|-------|--------|-------|
| 医師                 | 9       | 9      | 8     | 9     | 10     | 1     |
| 看護師                | 56      | 57     | 52    | 59    | 59     | 3     |
| 助産師                | 4       | 4      | 3     | 3     | 3      | △ 1   |
| 理学部門               | 8       | 10     | 12    | 13    | 12     | 4     |
| 薬剤師                | 2       | 2      | 2     | 2     | 2      | 0     |
| 事務部門（社会福祉士、居宅を含む。） | 6       | 8      | 8     | 8     | 8      | 2     |
| 管理栄養士              | 2       | 2      | 2     | 2     | 2      | 0     |
| 放射線部門              | 3       | 3      | 2     | 4     | 4      | 1     |
| 検査部門               | 3       | 3      | 3     | 3     | 3      | 0     |
| 臨床工学技士             | 1       | 1      | 1     | 1     | 1      | 0     |
| 常勤職員 計             | 94      | 99     | 93    | 104   | 104    | 10    |
| 非常勤職員              | 68      | 62     | 55    | 57    | 65     | △ 3   |
| 合計                 | 162     | 161    | 148   | 161   | 169    | 7     |

上表は、期末職員数の推移を表にしたものです。平成29年度と令和3年度を比較すると常勤職員数は10人増加、非常勤職員は3人減少しています。医師は1人、看護師（助産師を含む）は2人増加しています。

(看護師の増加)

令和元年度より稼働病床を120床から90床に減床していますが、令和元年度から令和2年度にかけ人数は7人増加しています。

(医療技術職の増加)

平成29年度と令和3年度を比較すると、理学部門が4人、放射線部門が1人増加しています。

### ③会計年度任用職員の運用開始

会計年度任用職員の運用開始に伴い、令和元年度まで委託料に計上されていた給与を令和2年度から給与費に計上しています。その結果、令和2年度は令和元年度と比較して給与費が204,642千円増加しています。

### ④職員一人当たり給与費

(一人当たり給与費算定式の前提)

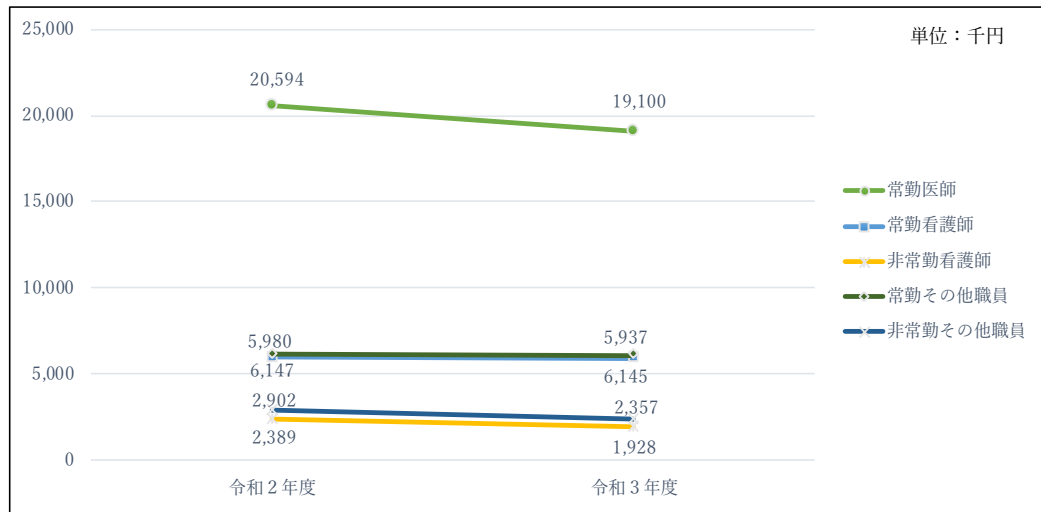
医師、看護師及びその他職員の一人当たり給与費は、「一人当たり給与費＝給与費÷平均人数」として算定しています。算定式の前提として、平均人数は「(前期末職員数＋当期末職員数) / 2」で求めています。給与費のうち、毎年度およそ20%から30%弱が法定福利費・退職給付費等であり、毎年度の一人当たり給与は法定福利費・退職給付費等を控除した残額で算定しています。

A表 一人当たり給与

| 項目                     | 平成29年度① | 平成30年度  | 令和元年度   | 令和2年度     | 令和3年度②    | ② - ①    |
|------------------------|---------|---------|---------|-----------|-----------|----------|
| 給与費（千円）                | 918,342 | 920,260 | 873,478 | 1,078,120 | 1,135,193 | 216,851  |
| うち法定福利費・退職給付費等（千円）     | 264,065 | 215,837 | 203,545 | 215,579   | 258,033   | △ 6,032  |
| （法定福利費・退職給付費等）／給与費     | 28.8%   | 23.5%   | 23.3%   | 20.0%     | 22.7%     | △ 6.0%   |
| 給与費 - 法定福利費・退職給付費等（千円） | 654,277 | 704,423 | 669,933 | 862,541   | 877,160   | 222,883  |
| 医師給与①（千円）              | 209,782 | 192,841 | 143,601 | 175,050   | 181,447   | △ 28,335 |
| 医師平均人数②（人）             | 9.5     | 9.0     | 8.5     | 8.5       | 9.5       | 0.0      |
| 医師一人当たり給与①／②（千円）       | 22,082  | 21,427  | 16,894  | 20,594    | 19,100    | △ 2,983  |
| 医師一人当たり給与月額換算（千円）      | 1,840   | 1,786   | 1,408   | 1,716     | 1,592     | △ 249    |
| 看護師給与③（千円）             | 301,878 | 351,918 | 343,941 | 435,825   | 439,443   | 137,565  |
| 看護師平均人数④（人）            | 60.5    | 60.5    | 58.0    | 94.5      | 99.0      | 38.5     |
| 看護師一人当たり給与③／④（千円）      | 4,990   | 5,817   | 5,930   | 4,612     | 4,439     | △ 551    |
| その他職員給与（千円）            | 142,617 | 159,664 | 182,391 | 251,666   | 256,270   | 113,653  |
| その他職員平均人数⑤（人）          | 24.5    | 27.0    | 29.5    | 51.5      | 56.5      | 32.0     |
| その他職員一人当たり給与⑤／⑥（千円）    | 5,821   | 5,913   | 6,183   | 4,887     | 4,536     | △ 1,285  |

上記 A 表は、一人当たり給与の計算表です。平成29年度と令和3年度を比較すると、医師、看護師、その他職員一人当たり給与は減少しています。看護師及びその他職員一人当たり給与は令和2年度から会計年度任用職員の運用を開始し、委託料から給与費に費用項目を変更したことで非常勤職員の給与も含まれることになった結果、一人当たりの給料が減少しているものと考えられます。

B 表



上記 B 表は、一人当たり給与を常勤・非常勤の区分で再計算した結果をグラフに表したものです。なお、医師は常勤医師のみです。

看護師及びその他職員は常勤・非常勤の区分で給与面での待遇に開きがあります。具体的には、令和 3 年度の常勤看護師一人当たりの給与は 5,937 千円（月平均 495 千円）に対して、非常勤看護師一人当たりの給与は 1,928 千円（月平均 161 千円）です。また常勤その他職員一人当たりの給与は 6,145 千円（月平均 512 千円）に対して、非常勤その他職員一人当たりの給与は 2,357 千円（月平均 196 千円）です。

統計資料のデータとの比較のみをもって給与の高低を判断することはできませんが、参考までに総務省が発表している令和 2 年度病院経営比較表では、医師及び看護師の平均給与月額全国平均は医師が 1,400 千円、看護師が 484 千円であり、串間市民病院は平均を上回っています。

## ⑤職員一人当たり入院収益及び外来収益

C 表

| 項目                    | 平成 2 9 年度① | 平成 3 0 年度 | 令和元年度   | 令和 2 年度 | 令和 3 年度②  | ② - ①    |
|-----------------------|------------|-----------|---------|---------|-----------|----------|
| 入院収益①（千円）             | 844,106    | 986,528   | 943,006 | 880,881 | 1,040,551 | 196,445  |
| 外来収益②（千円）             | 480,435    | 501,730   | 503,831 | 499,498 | 509,665   | 29,230   |
| 医師平均人数③（人）            | 9.5        | 9.0       | 8.5     | 8.5     | 9.5       | 0.0      |
| 医師一人当たり入院収益①／③（千円）    | 88,853     | 109,614   | 110,942 | 103,633 | 109,532   | 20,678   |
| 医師一人当たり外来収益②／③（千円）    | 50,572     | 55,748    | 59,274  | 58,764  | 53,649    | 3,077    |
| 看護師平均人数④（人）           | 60.5       | 60.5      | 58.0    | 94.5    | 99.0      | 38.5     |
| 看護師一人当たり入院収益①／④（千円）   | 13,952     | 16,306    | 16,259  | 9,321   | 10,511    | △ 3,442  |
| 看護師一人当たり外来収益②／④（千円）   | 7,941      | 8,293     | 8,687   | 5,286   | 5,148     | △ 2,793  |
| その他職員平均人数⑤（人）         | 24.5       | 27.0      | 29.5    | 51.5    | 56.5      | 32.0     |
| その他職員一人当たり入院収益①／⑤（千円） | 34,453     | 36,538    | 31,966  | 17,104  | 18,417    | △ 16,036 |
| その他職員一人当たり外来収益②／⑤（千円） | 19,610     | 18,583    | 17,079  | 9,699   | 9,021     | △ 10,589 |

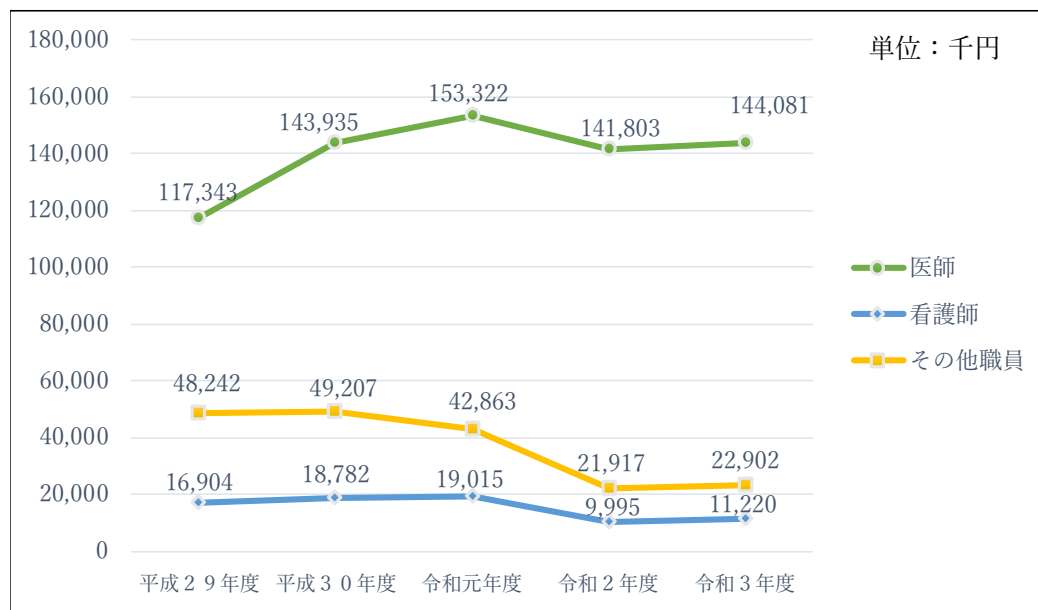
上記 C 表は、A 表と同じ計算式で算出した一人当たり入院収益と外来収益です。

平成 2 9 年度と令和 3 年度を比較すると、医師一人当たりの入院収益及び外来収益が増加している一方で、看護師及びその他職員では一人当たり収益が減少していることがわかります。職員増員が即時に収益増加に結びついていないように思われます。

## ⑥職員一人当たり（入院収益＋外来収益－給与）

職員一人当たり入院収益及び外来収益から一人当たり給与を差し引いた値の推移が以下の D 表です。

D表



医師、看護師、その他職員ともに令和元年度から令和2年度にかけ減少しているのは、給与の増額に対して一人当たり収益が減少しているためです。また令和3年度に増加しているのは入院収益が増加しているためです。

## ⑦統計資料との比較

100床当たり職員数

(単位：人)

| 部門         | 串間市民病院 |        | 全国平均  | 差引     | 類似平均  | 差引    |
|------------|--------|--------|-------|--------|-------|-------|
|            | 平成29年度 | 令和2年度① | ②     | ③=①-②  | ④     | ⑤=①-④ |
| (1) 医師     | 7.5    | 7.5    | 22.9  | △ 15.4 | 16.0  | △ 8.5 |
| (2) 看護部門   | 46.7   | 83.3   | 89.1  | △ 5.8  | 71.6  | 11.7  |
| (3) 薬剤部門   | 1.7    | 1.7    | 4.5   | △ 2.8  | 3.3   | △ 1.6 |
| (4) 事務部門   | 5.0    | 10.0   | 17.8  | △ 7.8  | 16.8  | △ 6.8 |
| (5) 給食部門   | 1.7    | 1.7    | 2.9   | △ 1.2  | 3.0   | △ 1.3 |
| (6) 放射線部門  | 2.5    | 3.3    | 4.3   | △ 1.0  | 3.4   | △ 0.1 |
| (7) 臨床検査部門 | 2.5    | 3.3    | 5.6   | △ 2.3  | 4.4   | △ 1.1 |
| (8) その他    | 7.5    | 23.3   | 14.3  | 9.0    | 14.9  | 8.4   |
| (9) 全職員    | 75.0   | 134.2  | 161.4 | △ 27.2 | 133.4 | 0.8   |

病院によって、診療科の種類や必要人数の考え方などが異なるため、単



純な比較はできませんが、参考までに総務省が発表している病院経営比較表と比較すると、ほとんど全ての部門で全国平均及び類似平均を下回っており、特に医師数については全国平均及び類似平均を大きく下回る結果となりました。

看護師数については、全国平均は下回るものの類似平均と比較した場合には12人上回る結果となりました。令和元年度より、稼働病床数を90床に減床している一方で、看護師数が増加していることについて、現場の業務量に見合った人員体制であるかどうか等の検証を行い、もし余力があるのであれば効果的な活用法の検討が必要と思われます。

### (3) 経費

(単位：千円)

| 科目  | 平成29年度① | 平成30年度  | 令和元年度   | 令和2年度   | 令和3年度②  | ② - ①    |
|-----|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| 報償費 | 85,512  | 77,730  | 75,167  | 94,481  | 104,118 | 18,606   |
| 燃料費 | 10,055  | 10,420  | 9,059   | 8,801   | 15,684  | 5,629    |
| 賃借料 | 18,423  | 21,353  | 20,669  | 22,966  | 29,430  | 11,007   |
| 委託料 | 324,031 | 328,031 | 358,194 | 247,392 | 255,350 | △ 68,681 |
| その他 | 92,568  | 89,145  | 82,256  | 76,462  | 77,012  | △ 15,556 |
| 合計  | 530,589 | 526,679 | 545,345 | 450,102 | 481,594 | △ 48,995 |

平成29年度と令和3年度を比較して経費が48,995千円減少しています。主な減少要因は委託料の一部を給与費に変更したことです。

#### ① 報償費

大学の派遣医師数等により増減があります。平成29年度と令和3年度を比較して18,606千円増加しています。

## ②燃料費

令和３年度に自立分散型エネルギー施設を整備したことで、燃料である木材ペレット代が 11,940 千円発生しているため、燃料費が増加しています。

## ③賃借料

令和３年度の賃借料の主な内訳は、在宅濃縮器等の賃借料 12,456 千円、ユニフォーム等賃借料 5,484 千円です。また既存の発電機が故障したことによる仮設発電機の賃借料 6,211 千円が発生しています。

#### ④委託料

(単位：千円)

| 内容                    | 金額      |
|-----------------------|---------|
| 給食調理業務                | 74,674  |
| 医事業務                  | 35,508  |
| 看護師派遣業務               | 23,499  |
| 串間市民病院清掃業務            | 18,150  |
| 医師採用業務                | 14,520  |
| 超音波検査等業務              | 14,434  |
| 串間市民病院警備業務            | 12,980  |
| 電子カルテ保守業務             | 11,245  |
| 画像読影業務                | 10,689  |
| 全身用X線コンピュータ断層撮影装置保守業務 | 8,250   |
| 検査業務（血液検査）            | 7,884   |
| 自立分散型エネルギー設備保守業務      | 5,940   |
| 検査業務（病理）              | 5,234   |
| その他業務                 | 12,343  |
| 合計                    | 255,350 |

上表は、令和３年度委託料の内訳を表にしたものです。平成２９年度の委託料総額と比較した場合 68,681 千円減少していますが、令和２年度に会計年度任用職員の運用を開始したことに伴い、委託料から給与費に費用項目を変更したことが主な要因です。

参考までに、総務省が発表している令和２年度病院事業決算状況のうち、委託料比率は全国平均が１２．６％、類似平均が１３．９％であり、串間市民病院（１５．８％）はいずれの平均も上回っています。

(給食調理業務)

令和元年度から令和３年度の月額経費は 4,365 千円で３ヵ年の契約です。参考までに平成２８年度から平成３０年度の月額経費は 3,649 千円であり、716 千円増加しています。

(医師採用業務)

医師確保のため、外部業者を通じて採用に至った場合、一人当たり約 7,000 千円を支払っています。

(委託料節減)

院内のリソースでは対応出来ない業務や外注した方がより適切な病院運営が可能となる業務については、外注を検討することも必要です。一方で、毎年度これまで通りのやり方を踏襲するのではなく、現状の委託業務について院内で対応可能な業務がないか、また院内で対応した方がより効率的な業務はないか等を定期的に精査し、委託料の節減を検討することも必要です。

### 第3 貸借対照表

#### 1 貸借対照表の推移

| (単位：千円)                |            |            |            |            |            |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                        | 平成29年度     | 平成30年度     | 令和元年度      | 令和2年度      | 令和3年度      |
| <b>資産の部</b>            |            |            |            |            |            |
| 1. 固定資産                |            |            |            |            |            |
| (1) 有形固定資産             | 2,755,079  | 2,613,617  | 2,501,578  | 2,919,740  | 2,777,446  |
| (イ) 土地                 | 343,749    | 343,749    | 343,749    | 343,749    | 343,749    |
| (ロ) 建物                 | 1,988,610  | 1,925,950  | 1,863,289  | 2,121,128  | 2,038,691  |
| (ハ) 構築物                | 44,510     | 43,437     | 42,363     | 41,290     | 40,216     |
| (ニ) 器械及び備品             | 336,353    | 256,812    | 221,050    | 392,762    | 337,531    |
| (ホ) 車両                 | 5,951      | 4,979      | 4,008      | 3,037      | 4,356      |
| (ヘ) リース資産              | 35,903     | 38,688     | 27,116     | 17,771     | 12,899     |
| (2) 無形固定資産             | 378        | 378        | 378        | 378        | 378        |
| (イ) 電話加入権              | 378        | 378        | 378        | 378        | 378        |
| (3) 投資                 | 52,218     | 44,705     | 37,193     | 29,680     | 22,581     |
| (イ) 出資金                | 314        | 314        | 314        | 314        | 314        |
| (ロ) その他の投資             | 51,904     | 44,391     | 36,879     | 29,366     | 21,853     |
| (ハ) 奨学金貸付金             | 0          | 0          | 0          | 0          | 414        |
| 固定資産合計                 | 2,807,676  | 2,658,701  | 2,539,150  | 2,949,799  | 2,800,406  |
| 2. 流動資産                |            |            |            |            |            |
| (1) 現金預金               | 87,838     | 95,765     | 53,505     | 28,006     | 72,723     |
| (イ) 現金預金               | 87,838     | 95,765     | 53,505     | 28,006     | 72,723     |
| (2) 未収金                | 229,521    | 219,260    | 209,312    | 282,288    | 273,336    |
| (イ) 医業未収金              | 212,374    | 212,450    | 203,423    | 220,526    | 230,114    |
| (ロ) 医業外未収金             | 14,444     | 6,078      | 4,412      | 22,428     | 43,274     |
| (ハ) 貸倒引当金 (△)          | -333       | -444       | -555       | -666       | -111       |
| (ニ) その他の未収金            | 3,035      | 1,176      | 2,032      | 40,000     | 58         |
| (3) 貯蔵品                | 5,453      | 5,510      | 5,920      | 6,299      | 6,039      |
| (イ) 薬品                 | 3,768      | 3,807      | 3,763      | 3,089      | 3,266      |
| (ロ) 診療材料               | 1,685      | 1,703      | 2,157      | 3,209      | 2,772      |
| (4) 前払金                | 274        | 141        | 135        | 142        | 740        |
| (5) その他の流動資産           | 2,159      | 2,351      | 1,373      | 0          | 0          |
| (イ) 仮払消費税及び地方消費税       | 2,159      | 2,351      | 1,373      | 0          | 0          |
| 流動資産合計                 | 325,247    | 323,030    | 270,247    | 316,737    | 352,839    |
| 資産合計                   | 3,132,923  | 2,981,731  | 2,809,397  | 3,266,536  | 3,153,245  |
| <b>負債の部</b>            |            |            |            |            |            |
| 3. 固定負債                |            |            |            |            |            |
| (1) 企業債                | 2,131,393  | 1,970,082  | 1,823,787  | 1,950,861  | 2,698,567  |
| (イ) 建設改良等の財源に充てるための企業債 | 2,131,393  | 1,970,082  | 1,823,787  | 1,950,861  | 1,777,967  |
| (ロ) その他の企業債            | 0          | 0          | 0          | 0          | 920,600    |
| (2) 長期借入金              | 650,000    | 600,000    | 535,000    | 965,000    | 0          |
| (イ) その他の長期借入金          | 650,000    | 600,000    | 535,000    | 965,000    | 0          |
| (3) 引当金                | 96,921     | 103,487    | 138,247    | 159,980    | 202,026    |
| (イ) 退職給付引当金            | 92,121     | 97,487     | 131,047    | 152,780    | 194,826    |
| (ロ) 特別修繕引当金            | 4,800      | 6,000      | 7,200      | 7,200      | 7,200      |
| (4) リース債務              | 22,788     | 23,959     | 13,796     | 3,836      | 3,046      |
| 固定負債合計                 | 2,901,102  | 2,697,529  | 2,510,830  | 3,079,678  | 2,903,639  |
| 4. 流動負債                |            |            |            |            |            |
| (1) 一時借入金              | 0          | 150,000    | 280,000    | 150,000    | 300,000    |
| (2) 企業債                | 196,447    | 161,310    | 146,295    | 138,826    | 302,893    |
| (イ) 建設改良等の財源に充てるための企業債 | 196,447    | 161,310    | 146,295    | 138,826    | 172,893    |
| (ロ) その他の企業債            | 0          | 0          | 0          | 0          | 130,000    |
| (3) リース債務              | 9,668      | 11,099     | 8,055      | 9,960      | 3,672      |
| (4) 未払金                | 105,105    | 117,703    | 101,460    | 108,363    | 83,478     |
| (イ) 医業未払金              | 103,153    | 115,059    | 99,309     | 107,572    | 50,625     |
| (ロ) 医業外未払金             | 0          | 6          | 16         | 3          | 29,417     |
| (ハ) 未払消費税              | 1,952      | 2,637      | 2,134      | 788        | 3,434      |
| (5) 引当金                | 52,395     | 55,452     | 55,629     | 57,375     | 60,317     |
| (イ) 賞与等引当金             | 52,395     | 55,452     | 55,629     | 57,375     | 60,317     |
| (6) 預り金                | 332        | 4,065      | 1,199      | 2,174      | 2,405      |
| (7) 長期借入金              | 0          | 50,000     | 65,000     | 70,000     | 0          |
| (イ) その他の長期借入金          | 0          | 50,000     | 65,000     | 70,000     | 0          |
| 流動負債合計                 | 363,949    | 549,632    | 657,640    | 536,699    | 752,766    |
| 5. 繰延収益                |            |            |            |            |            |
| (1) 長期前受金              | 294,166    | 303,794    | 323,004    | 633,431    | 617,561    |
| 繰延収益合計                 | 294,166    | 303,794    | 323,004    | 633,431    | 617,561    |
| 負債合計                   | 3,559,218  | 3,550,956  | 3,491,476  | 4,249,809  | 4,273,968  |
| <b>資本の部</b>            |            |            |            |            |            |
| 6. 資本金                 |            |            |            |            |            |
| (1) 自己資本金              | 543,018    | 543,018    | 543,018    | 543,018    | 543,018    |
| 資本金合計                  | 543,018    | 543,018    | 543,018    | 543,018    | 543,018    |
| 7. 剰余金                 |            |            |            |            |            |
| (1) 資本剰余金              | 356,947    | 356,947    | 356,947    | 356,947    | 356,947    |
| (イ) 他会計補助金             | 356,947    | 356,947    | 356,947    | 356,947    | 356,947    |
| (2) 利益剰余金              | -1,326,260 | -1,469,190 | -1,582,043 | -1,883,238 | -2,020,688 |
| (イ) 当年度未処理欠損金          | 1,326,260  | 1,469,190  | 1,582,043  | 1,883,238  | 2,020,688  |
| 剰余金合計                  | -969,313   | -1,112,243 | -1,225,096 | -1,526,291 | -1,663,741 |
| 資本合計                   | -426,294   | -569,224   | -682,078   | -983,272   | -1,120,723 |
| 負債資本合計                 | 3,132,923  | 2,981,731  | 2,809,397  | 3,266,536  | 3,153,245  |

(1) 建物

令和2年度の増加の主な要因は、自立分散型エネルギー設備導入空調設備導入等工事があります。

(2) 器械及び備品

令和2年度の増加の主な要因は、電子カルテ更新があります。

(3) その他の投資

病院建設時の控除対象外消費税を計上しています。

毎年度償却が進んでいます。

(4) 医業外未収金

令和2, 3年度末は、国庫補助金（投資的経費分）の未収があるため増加しています。

(5) その他未収金

令和2年度末は、国庫補助金（投資的経費分）の未収があるため増加しています。

(6) 一時借入金

貸借対照表日から起算して1年以内に返還しなければならない財政調整のために借り入れた借入金です。

(7) その他の企業債

第3章第1の2 資金不足比率を参照してください。

(8) 退職給付引当金

職員の退職金支払いに備えて、期末の要支給額を退職給付引当金として計上しています。

令和4年3月末の要支給額 327,076 千円に対して、計上額は 194,826 千円、差額については会計基準変更時の差異です。総額 265,544 千円が平成26年度から15年にわたり均等償却しています。

(9) 医業未払金、医業外未払金

令和3年度は、これまでの医業未払金のうち医業外の未払金と考えられるものを医業外未払金に計上しています。

(10) 長期前受金

償却資産の取得又は改良に充てるための補助金、負担金、その他これらに類するものの交付を受けた場合におけるその交付を受けた金額に相当する額及び償却資産の取得又は改良に充てるために起こした企業債の元金の償還に要する資金に充てるため、一般会計又は他の特別会計から繰り入れを行った場合におけるその繰入金の額です。

## 第4章 意見

串間市民病院は、地域医療を支える医療機関として果たすべき役割は大きく、これを維持していく必要があることは疑うべくもないところと思います。一方、地方公営企業は独立採算が原則ですので、救急医療等の行政からの補助がなされる部門を除けば収支の黒字化が組織存続のためには必要です。そのためには業務見直し等により収支等の改善が必要となります。

外部監査人として、串間市民病院の収支等を改善するのに必要と思われる事項を記載します。

### （計画の進捗状況の確認）

今後、経営健全化計画等に即して、収支等の改善策が実行されていくこととされます。この際、計画の進捗状況を適時適切に管理し、必要な措置を講じていく必要があります。これをより確実に行うために、病院から独立した組織が評価、助言を行うことも有用と思われます。

### （経営形態の検討）

経営健全化計画等を実行するにあたっては、トップが経営者マインドを持ち、目標達成に力強いリーダーシップを発揮することが必要となります。そのために最適な組織形態の検討も必要となると思われます。



#### （目標の設定）

収支の予算を除くと、病院全体で機関決定し、目標設定されたものは見受けられませんでした。多人数の組織では、組織に一体性をもたせ効果的な運営を行うために目標を設定し、これを管理していくことは有用なことと思われます。

今後作成される経営健全化計画及び公立病院経営強化プランとリンクした中長期及び年度の目標の設定、運用が必要になると思われます。

#### （予算の精緻化）

各年度の「決算報告書 1 収益的収入及び支出」を見ると、収入の予算と決算額との間で大きな差額（予算未達）が見受けられます。収入予算の未達は資金繰りに大きな影響を及ぼすものです。さらに精緻化していく必要があると思われます。

#### （管理会計）

病院の収支の状況を詳しく分析するためには、例えば診療科毎などの収支を把握する必要があります。

そのためには管理会計（原価計算）制度の構築が必要になると考えます。

#### （事務能力の向上）

地方公営企業会計は複式簿記の原理を採用しています。また多くの企業会計の原理を採用しています。そのため市役所からの異動者は、なれない会計処理に戸惑うことが多々あるかと思われます。正確な事務処理・検証能力の向上のために事務研修プログラムの構築や体制の整備が必要と思われます。

(職員給与費の医業収益に対する割合)

職員給与費の医業収益に対する割合が70%超あることから、①医業収益を増加させること、②職員給与費を減少させること、又は③①及び②の組み合わせ、が収支改善のためには必須です。

(健診事業の実施時期)

4月から6月にかけて入院患者数は比較的少なく、夏以降に入院患者数が増加する傾向にあるため、入院患者数が比較的少ない時期に健診事業を集中して実施するなど、効率的な病院運営を検討できる余地があると思われます。

(病棟4階部分の有効活用策)

現在病棟の4階はコロナ患者の専用病棟として活用されています。コロナ患者の受け入れが終了した後は、病棟4階部分は遊休状態になる見込みのため、アフターコロナ時は空きスペースの有効活用の検討が必要となります。

(麻酔科医確保に伴う手術の検討実施)

令和4年度より、新たに麻酔科医を採用されていますが、手術件数の減少から実稼働率は50%程度となっています。今後は相互に連携し合い、これまで麻酔科医不在のために実施できなかった手術などを実施できないか検討する必要があると思われます。

#### （薬品費・診療材料費）

薬品費、診療材料費ともに、今後もさらに使用状況を管理していくことが必要です（そのなかでジェネリック薬品への代替可能性などが把握できるかもしれませんが）。また、今後もさらに外部情報の入手に努める必要があると思われます（例えば他の一般病院の薬品等の購入単価の情報を入手、比較し、購入単価が高価と思われるものがあれば、今後価格交渉の余地が生まれる可能性があります）。

#### （給与費）

給与費は医業費用のなかで最も大きい主要な費目です。従ってこれを適正かつ効率的、効果的に運営していくことは、収支の改善のみならず病院経営にも極めて有用と思われます。

現状の業務状況の分析等を実施し、配置基準等の法令順守は当然のことですが、適正かつ効率的、効果的な人員の配置運用等を行っていくことが必要です。

また、各種手当等については、職務内容と照らし合わせてその妥当性を検証していくことも必要だと思われます。

#### （職員の配置）

看護師数については全国平均は下回るものの類似平均と比較した場合には12人上回る結果となりました。令和元年度より、稼働病床数を90床に減床している一方で、看護師数が増加していることについて、現場の業務量に見合った人員体制であるかどうか等の検証を行い、もし余力があるのであれば効果的な活用法の検討が必要と思われます。

#### （委託料削減）

院内のリソースでは対応出来ない業務や外注した方がより適切な病院運営が可能となる業務については、外注を検討することも必要です。しかしながら、毎年、これまで通りのやり方を踏襲するのではなく、現状の委託業務について院内で対応可能な業務がないか、また院内で対応した方がより効率的な業務はないか等を定期的に精査し、委託料の節減を検討することも必要です。

#### （固定資産管理）

従来、固定資産管理は表計算ソフトで行われていましたが、令和３年度からシステム管理に移行されました。

システムを利用することで、減価償却費の計算をはじめ、現品管理作業などで効率的な作業が実施できるものと期待されます。

#### （一時借入金の返済）

一時借入金の令和３年度末の残高は３億円です。一時借入金は早急に返済すべきものと思われませんが、現状の収支状況では早期の返済は難しいのではないかと考えられます。

そのためにも、より一層収支の改善に努める必要があります。