

涌谷町国民健康保険病院 御中

涌谷町国民健康保険病院における病棟機能再編PLAN

2021年3月18日
株式会社日本経営

損益計算書3カ年推移

平成29年度と令和1年度を比較した場合、医業収益で148,221千円減少、医業費用で105,665千円抑制により医業利益で約42,000千円悪化している。医業収益を100%とした場合、医業費用比率が高い傾向にある。特に、給与費比率が高い傾向にある。

【単位：千円】

| | 平成29年度(①) | | 平成30年度(②) | | 令和1年度(③) | | 三期比較 | 二期比較 |
|---------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|----------|----------|
| | 金額 | % | 金額 | % | 金額 | % | ③-① | ③-② |
| 医業収益 | 1,792,745 | 100.0% | 1,563,662 | 100.0% | 1,644,523 | 100.0% | -148,221 | 80,861 |
| 入院収益 | 862,539 | 48.1% | 700,018 | 44.8% | 807,116 | 49.1% | -55,423 | 107,098 |
| 外来収益 | 746,229 | 41.6% | 682,454 | 43.6% | 673,859 | 41.0% | -72,370 | -8,594 |
| その他医業収益 | 183,976 | 10.3% | 181,190 | 11.6% | 163,548 | 9.9% | -20,429 | -17,642 |
| 医業費用 | 2,091,473 | 116.7% | 1,998,418 | 127.8% | 1,985,808 | 120.8% | -105,665 | -12,610 |
| 給与費 | 1,226,174 | 68.4% | 1,179,740 | 75.4% | 1,180,735 | 71.8% | -45,438 | 995 |
| 材料費 | 486,695 | 27.1% | 454,591 | 29.1% | 447,726 | 27.2% | -38,970 | -6,866 |
| 経費 | 251,807 | 14.0% | 243,780 | 15.6% | 234,198 | 14.2% | -17,609 | -9,582 |
| 減価償却費 | 119,687 | 6.7% | 114,061 | 7.3% | 120,500 | 7.3% | 814 | 6,440 |
| 資産減耗費 | 2,557 | 0.1% | 2,586 | 0.2% | 464 | 0.0% | -2,093 | -2,122 |
| 研究研修費 | 4,553 | 0.3% | 3,659 | 0.2% | 2,184 | 0.1% | -2,368 | -1,475 |
| 医業利益 | -298,728 | -16.7% | -434,756 | -27.8% | -341,285 | -20.8% | -42,556 | 93,471 |
| 医業外収益 | 256,069 | 14.3% | 249,641 | 16.0% | 205,436 | 12.5% | -50,633 | -44,206 |
| 医業外費用 | 77,519 | 4.3% | 76,881 | 4.9% | 69,720 | 4.2% | -7,799 | -7,160 |
| 経常利益 | -120,179 | -6.7% | -261,995 | -16.8% | -205,569 | -12.5% | -85,390 | 56,426 |
| 特別利益 | 0 | 0.0% | 100,932 | 6.5% | 0 | 0.0% | 0 | -100,932 |
| 特別損失 | 1,084 | 0.1% | 0 | 0.0% | 201 | 0.0% | -883 | 201 |
| 当年度純利益 | -121,263 | -6.8% | -161,063 | -10.3% | -205,770 | -12.5% | -84,507 | -44,707 |

2020年度の診療実績（入院診療＋外来診療）

2020年度の主な取り組みとして、入院診療においては、平均在院日数の調整による延べ患者数の増加（＝稼働率の向上）により売上高の増加を図ってきた。

■ 入院診療KPI（2020年4月～2020年12月月次推移）

| 主要KPI | 単位 | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 |
|----------|----|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 売上高 | 円 | 61,053,231 | 65,497,352 | 65,148,505 | 68,054,897 | 76,709,872 | 69,329,499 | 70,147,629 | 71,431,185 | 69,086,043 |
| 延べ患者数 | 人 | 2,472 | 2,764 | 2,705 | 2,746 | 3,153 | 2,859 | 2,933 | 2,944 | 2,975 |
| 1日あたり患者数 | 人 | 82.4 | 89.2 | 90.2 | 88.6 | 101.7 | 95.3 | 94.6 | 98.1 | 96.0 |
| 稼働率 | % | 68% | 74% | 75% | 73% | 84% | 79% | 78% | 81% | 79% |
| 診療単価 | 円 | 24,698 | 23,697 | 24,084 | 24,783 | 24,329 | 24,250 | 23,917 | 24,263 | 23,222 |
| 新規患者数 | 人 | 64 | 68 | 68 | 88 | 74 | 69 | 77 | 75 | 79 |
| 退院患者数 | 人 | 61 | 60 | 73 | 74 | 80 | 69 | 82 | 69 | 85 |
| 平均在院日数 | 日 | 40 | 43 | 38 | 34 | 41 | 41 | 37 | 41 | 36 |

■ 外来診療KPI（2020年4月～2020年12月月次推移）

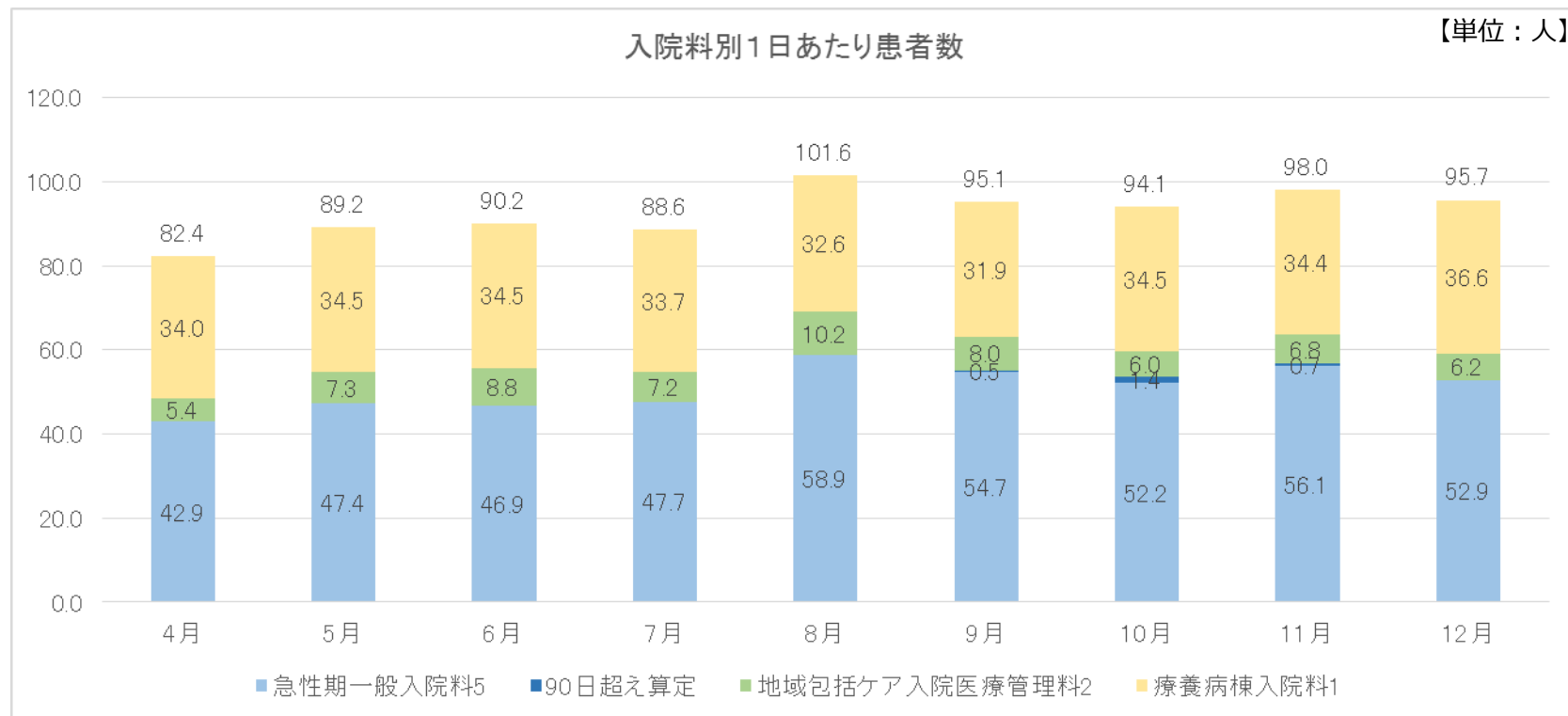
| 主要KPI | 単位 | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 |
|-------|----|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 売上高 | 円 | 58,220,120 | 49,159,450 | 55,464,080 | 59,601,570 | 55,151,750 | 55,556,770 | 56,705,380 | 52,757,360 | 58,094,670 |
| 延べ患者数 | 人 | 3,561 | 3,079 | 3,407 | 3,609 | 3,278 | 3,328 | 3,458 | 3,128 | 3,330 |
| 内)初診 | 人 | 183 | 162 | 253 | 230 | 257 | 224 | 229 | 196 | 208 |
| 内)再診 | 人 | 3,378 | 2,917 | 3,154 | 3,379 | 3,021 | 3,104 | 3,229 | 2,932 | 3,122 |
| 診療単価 | 円 | 16,349 | 15,966 | 16,279 | 16,515 | 16,825 | 16,694 | 16,398 | 16,866 | 17,446 |

出典：DPCデータより作成（分析システムLibraより作成）

※入院診療KPIの平均在院日数は単月での計算

2020年度の診療実績（入院料別1日あたり患者数）

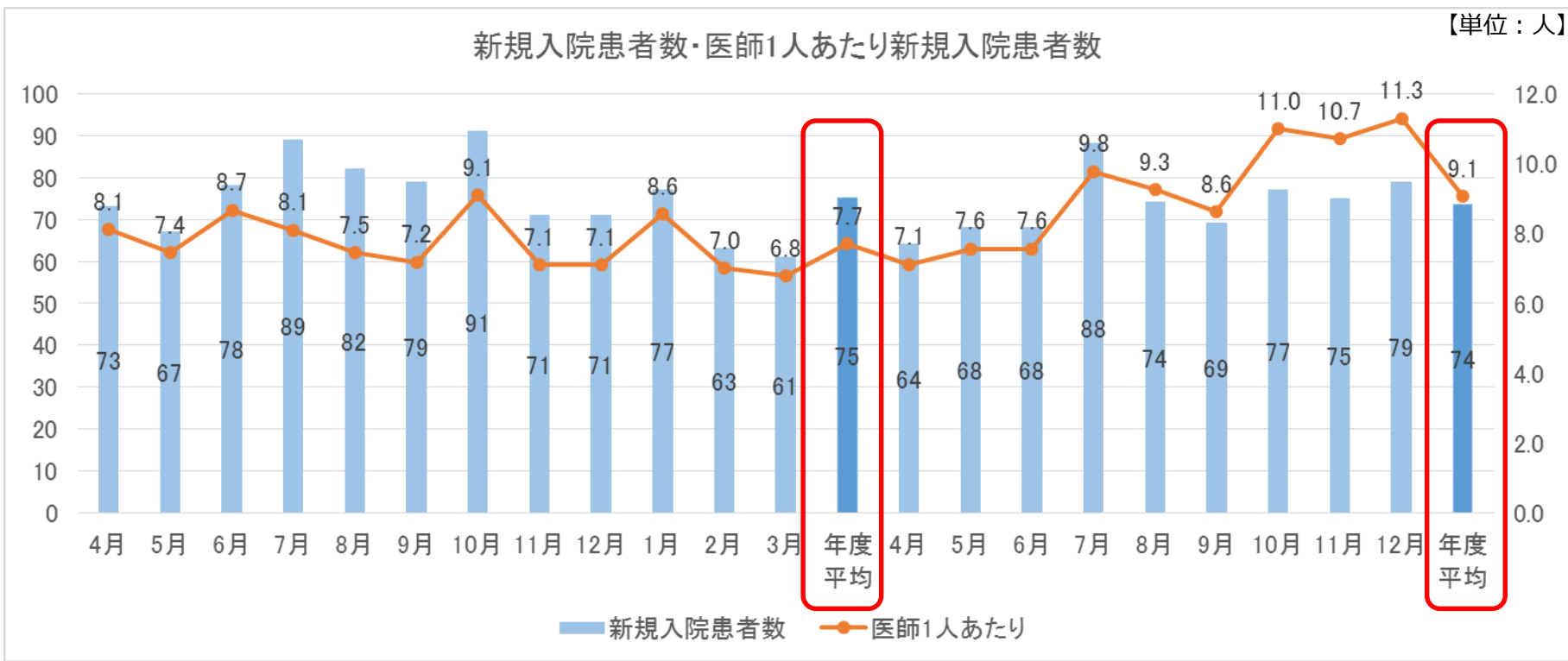
平均在院日数の調整が可能な急性期一般入院料を算定している患者数が月次推移で増加傾向にある。地域包括ケア入院医療管理料及び療養病棟入院料を算定している患者数に大きな変動は無い。



| 入院料 | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 急性期一般入院料5 | 42.9 | 47.4 | 46.9 | 47.7 | 58.9 | 54.7 | 52.2 | 56.1 | 52.9 |
| 90日超え算定 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.5 | 1.4 | 0.7 | 0.0 |
| 地域包括ケア入院医療管理料2 | 5.4 | 7.3 | 8.8 | 7.2 | 10.2 | 8.0 | 6.0 | 6.8 | 6.2 |
| 療養病棟入院料1 | 34.0 | 34.5 | 34.5 | 33.7 | 32.6 | 31.9 | 34.5 | 34.4 | 36.6 |

新規入院患者数と常勤医師数の関係性

2019年度平均と2020年度平均を比較した場合、常勤医師数が減少することにより医師1人あたり新規入院患者数は増加傾向にある。



| | 2019年度 | | | | | | | | | | | | | 2020年度 | | | | | | | | | | |
|---------|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|--------|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|--|
| | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 2月 | 3月 | 年度平均 | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 年度平均 | |
| 新規入院患者数 | 73 | 67 | 78 | 89 | 82 | 79 | 91 | 71 | 71 | 77 | 63 | 61 | 75 | 64 | 68 | 68 | 88 | 74 | 69 | 77 | 75 | 79 | 74 | |
| 医師数 | 9 | 9 | 9 | 11 | 11 | 11 | 10 | 10 | 10 | 9 | 9 | 9 | 10 | 9 | 9 | 9 | 9 | 8 | 8 | 7 | 7 | 7 | 8 | |
| 医師1人あたり | 8.1 | 7.4 | 8.7 | 8.1 | 7.5 | 7.2 | 9.1 | 7.1 | 7.1 | 8.6 | 7.0 | 6.8 | 7.7 | 7.1 | 7.6 | 7.6 | 9.8 | 9.3 | 8.6 | 11.0 | 10.7 | 11.3 | 9.1 | |

新規入院患者数と外来患者数の昨年度対比

医師1人あたり新規入院患者数が増加している一方で、新規入院患者数と外来延べ患者数は昨年度対比で減少傾向にある。

【患者数の減少影響度】

- ・ 新規入院患者数 $\Delta 24$ 人/年 \times 平均診療単価25,000円/日 \times 平均在院日数30日 = $\Delta 18,000$ 千円/年減収リスク
- ・ 外来延べ患者数 $\Delta 294$ 人/月 \times 12ヶ月 \times 平均診療単価15,000円 = $\Delta 52,920$ 千円/年減収リスク

| | 2019年度 | | 2020年度 | | 1ヶ月あたり 差異 |
|---------|--------|------------|--------|------------|--------------|
| | 年間 | 1ヶ月 あたり | 10ヶ月分 | 1ヶ月 あたり | |
| 新規入院患者数 | 902 | 75 | 662 | 74 | -2 |
| 外来延べ患者数 | 44,262 | 3,689 | 30,553 | 3,395 | -294 |

※2020年度は2020年4月～2020年12月までの10ヶ月の実績

※外来延べ患者数の減少は新型コロナウイルスの影響も加味しなければならないが現状は実績より確認する

病棟機能再編における論点と想定PLAN

【PLAN設定における論点】

- ① 貴院の適正総病床数を検証する
- ② 地域包括ケア病床の対象患者を検証した後、地域包括ケア病床の適正病床数を検証する
- ③ ②が確定した後、急性期一般病棟入院料5から入院料4へ引き上げの実現可能性を検証する
- ④ 地域包括ケア病棟の1病棟体制及び地域包括ケア病棟の基準引き上げを検証する

【PLAN実施年度における論点】

- ① PLAN1においては、2021年度から実施することが想定される
- ② PLAN2においては、PLAN①の粗利益額がPLAN②の粗利益額を下回る患者数に達した年度に実施することを想定する

| 現状 総病床数121床（3病棟） 2020年度診療実績 | | PLAN 1 総病床数121床（3病棟） 全体の稼働率UP・地ケア基準UP | | PLAN 2 総病床数99床（2病棟） 地ケア基準UP・外来診療単価UP | |
|-----------------------------------|------------|---|------------|--|------------|
| 1病棟 | 急性期一般5/40床 | 1病棟 | 急性期一般5/40床 | 60床 1病棟 体制 | 急性期一般5/40床 |
| 2病棟 | 急性期一般5/27床 | 2病棟 | 急性期一般5/27床 | | 一部ダウンサイズ |
| | 地域ケア2/13床 | | 地域ケア1/13床 | | 地域ケア1/20床 |
| 療養病棟 | 療養1/41床 | 療養病棟 | 療養1/41床 | 療養病棟 | 療養1/39床 |
| 外来診療 | | 外来診療 | | 外来診療（診療単価UP） | |

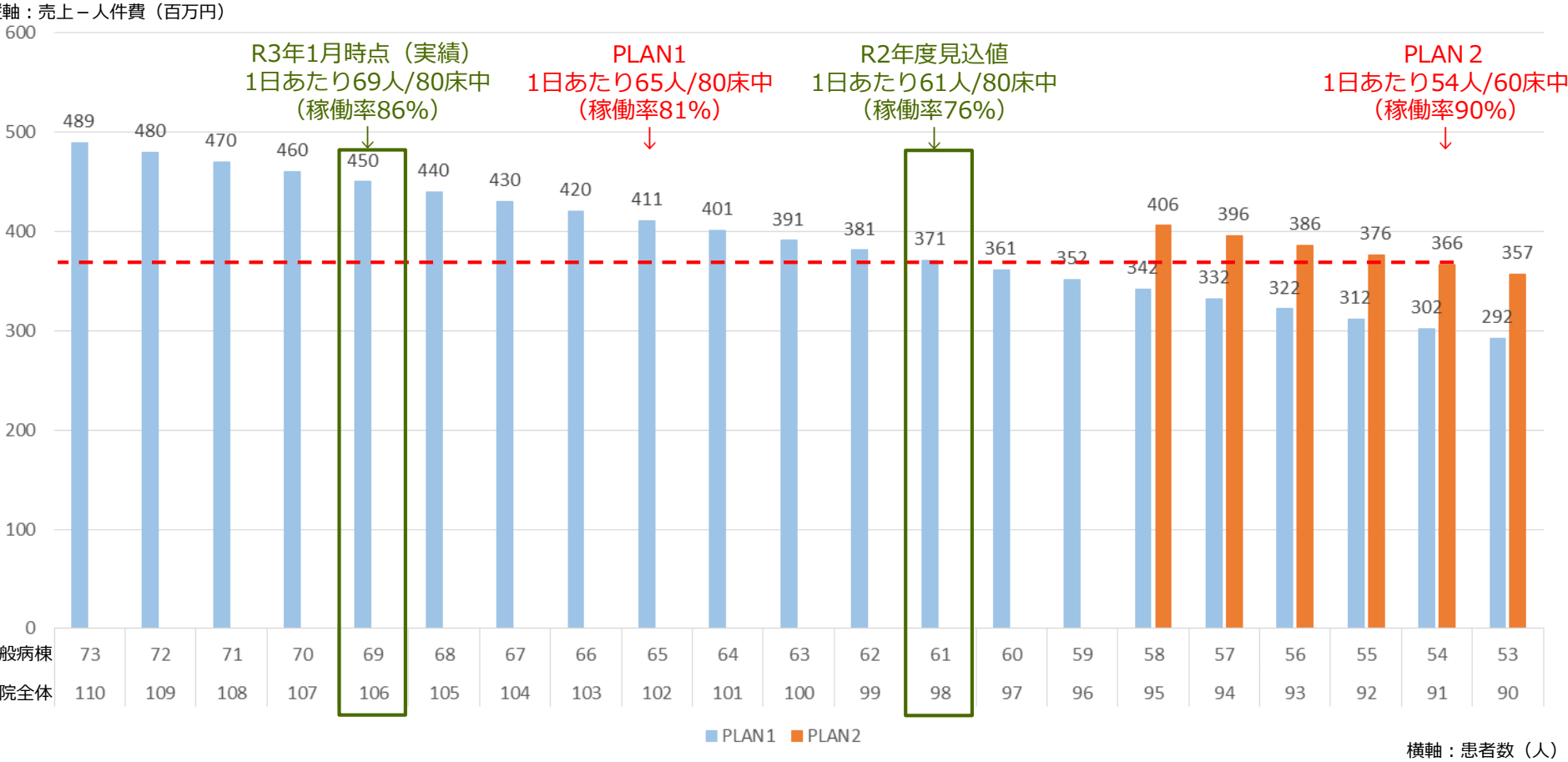
病棟機能再編 | PLAN概要

| | 現状 (2020年診療実績) | PLAN1 (総病床数121床) | PLAN2 (総病床数99床) |
|----------------------------|---|--|--|
| 病棟構成 | 病院全体：121床/3病棟 1病棟：急性期5：40床 2病棟：急性期5：27床 地ケア2：13床 療養病棟：療養1：41床 | 病院全体：121床/3病棟 1病棟：急性期5：40床 2病棟：急性期5：27床 地ケア1：13床 療養病棟：療養1：41床 | 病院全体：99床/2病棟 1病棟：急性期5：40床 地ケア1：20床 療養病棟：療養1：39床 |
| 診療実績/年 | 入院診療 稼働額：855M 患者数：95.5人/日 うち一般病棟：60.7人 (うち急性期52.5人、地ケア8.2人) 単価：24,538円/日 うち一般病棟：27,681円 外来診療 稼働額：666M 患者数：168人/日 単価：16,388円/日 | 入院診療 稼働額：948M(+92M) 患者数：102.2人/日(+6.7人) うち一般病棟：65.3人(+4.6人) (うち急性期53.6人、地ケア11.7人) 単価：25,412円/日 うち一般病棟：29,007円(+1,326円) 外来診療 稼働額：666M 患者数：168人/日 単価：16,388円/日 | 入院診療 稼働額：841M(▲14M) 患者数：90.9人/日(▲5.4人) うち一般病棟：54.0人(▲6.7人) (うち急性期36.0人、地ケア18.0人) 単価：25,349円/日 うち一般病棟：29,654円(+1,973円) 外来診療(特定疾患療養管理料による増収) 稼働額：678M(+12M) 患者数：168人/日 単価：16,685円/日(+295円) |
| (病棟のみ) 必要看護師数 必要補助者数 | 看護師数：41人 補助者数：20人 | 看護師数：41人(一) 補助者数：20人(一) | 看護師数：34人(▲7人) 補助者数：20人(一) |
| 改善効果/年 | 2020年度の診療実績 増収額：-M 人件費低減：-M 材料費：-M 改善額合計：-M | 現状 → PLAN1の改善額 増収額：+92M 人件費低減：0M 材料費：+17M(増加) 改善額合計：+75M | 現状 → PLAN2の改善額 増収額：▲2M 人件費低減：+42M 材料費：▲4M(減少) 改善額合計：+44M |

PLAN 1 とPLAN 2 の患者数変動による比較

一般病棟の1日あたり患者数一般病棟ごとの「一般病棟の売上 - 一般病棟の実働看護師人件費（仮定値）」は下図の通り。

一般病棟の売上 - 一般病棟の実働看護師人件費（仮定値）



※実働看護師人件費（仮定値）とは、常勤看護師1人あたり人件費を6百万円としたもの。
 ※PLAN2に移行するタイミングで看護師7名(42百万円)低減したものと想定している。
 ※PLAN2は外来診療の増収額12百万円/年を加えている。

株式会社 日本経営

〒140-0002

東京都品川区東品川2-2-20天王洲オーシャンスクエア22F

TEL : 03-5781-0600 / FAX : 03-5781-0599

※本書の全部または一部の複写・複製・転記載および磁気または光記録媒体への入力、関係者以外への開示等を固く禁じます。