

＝国立病院機構 第2期中期目標期間の最終評価結果から(2)＝

今回も、前回に引き続き、独立行政法人国立病院機構の第2期中期目標期間における経営の特徴を確認し、第3期に向けての課題を考えます。これらは民間病院、福祉事業者等にも重要な視点とします。

<部門別キャッシュ・フローから見る第2期の経営状況>

前回に引き続き、キャッシュ・フローの視点から、第2期の経営の特徴を確認します。

1 業務活動CF(キャッシュ・フロー)

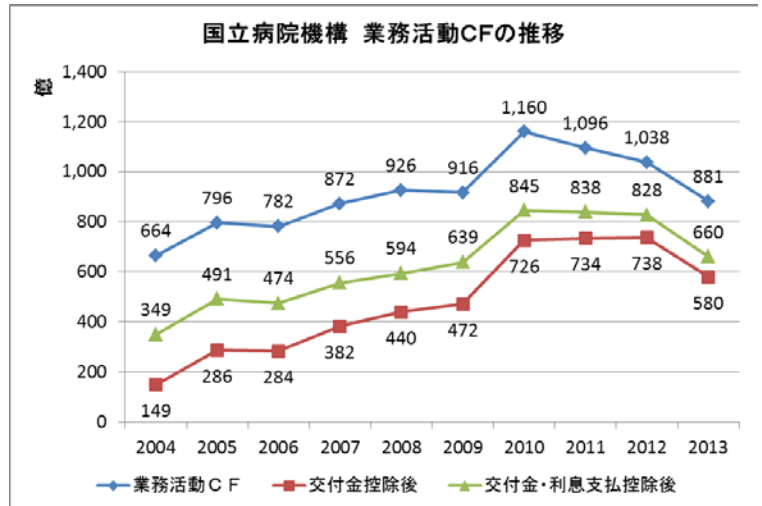
国立病院機構の場合には、診療業務活動、教育研修業務活動、臨床研究業務活動、その他の業務活動及び利息の受取・支払額の動きで構成されます。国からの交付金も、これに含まれます。

右図の青線が、業務活動CFの当初からの変動を示しています。第2期の2年目に当たる2010年度をピークに右肩下がり～業務活動における資金獲得能力の低下を示しています。

しかし、国立病院機構では、国からの交付金を受け取っている、巨大の借入金の減少で利息支払が大きく変動しているという要因がありますので、この2点を控除したものが、本来の実力ベースと言えるでしょう。これを控除したのが緑線です。

国立病院機構では、2004年から2013年の10年間で、本業と言える医業収益は29%伸びています(ただし、同じ期間で、他の公的病院、民間病院も1施設平均の医療費は30%程度伸びていますので、国立病院機構は、国の医療費政策の中で、他に遅れずに収入を伸ばすことができただけであり、直営時代の停滞分は取り返せていない・・と言えそうです)。

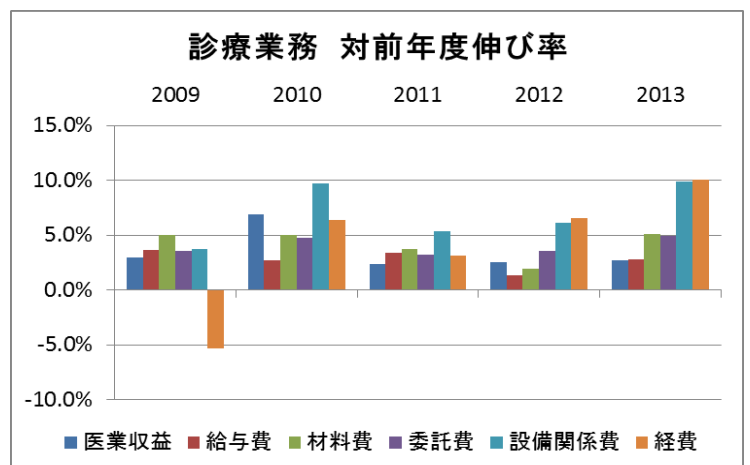
さて、この医業収益の伸び(第2期平均では3.5%)が、業務活動CFの増加の主たる要因です。緑線の第1期の累計は約250億、第2期は約380億と130億の増加ですが、緑線も2010年度をピークに右肩下がり、2013年度では前年度より200億近い減となりました。今回の評価結果では、人件費比率は増えていない(現在は、非常勤を拡大することで達成しており、今後、こうした方策はとれなくなりますが・・)ということですから、人件費以外に問題がある～特に、第2期後半は、明らかに費用面に課題があったと言えます。



右図は、診療業務を損益で見て、その数値の対前年度伸び率を示したものです。中期目標に数値目標として示された人件費(給与費)は抑制されていますが、その他の経費は毎年のように医業収益の伸びを超えて増え続けています。

数値目標がないものは管理しない・・こうした役所らしい感覚が透けて見えますが、このままでは損益・キャッシュ・フローとも更なる低下は避けられません。

2016年度以降、肥大化した7:1看護の適正化するための診療報酬改定のため、医業収益の伸び悩みの状態になることから、こうした費用管理をどのように進めるのか、第3期における重要な課題となると思います。どのような方針となるのか・・それとも従来通りの人件費管理中心なのか・・。今のところは、人件費以外は、費用管理ではなく、手続きの透明性を重視しているようですが、どのように思想転換するのか、また、どのように外部の力を使うのか・・注目したい所です。



2 投資活動CF(キャッシュ・フロー)

国立病院機構の場合には、定期預金の預入・払出、有価証券の購入・売却といった資金運用、建物・医療機器等の設備投資、その他の投資活動で、投資活動CFが構成されます。

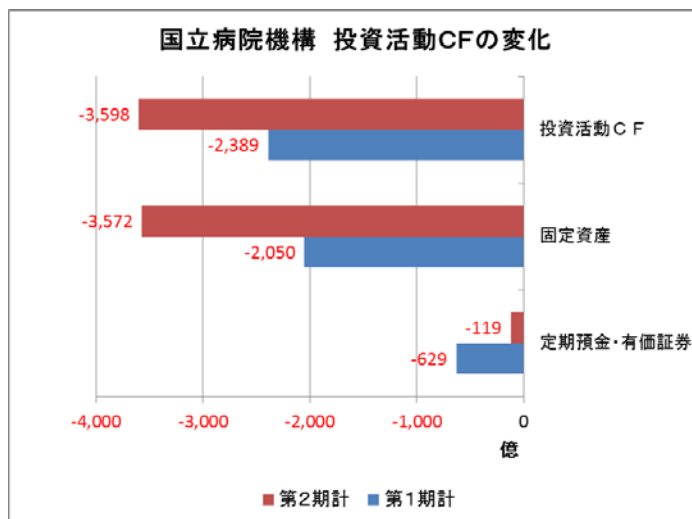
この場合、定期預金の預入、有価証券の購入、設備投資による固定資産取得は、資金が手元からなくなることから「マイナス」の数値、定期預金の払戻、有価証券の売却、資産売却は、資金が手元に増えることから「プラス」の数値となります。

国立病院機構の投資活動CFは、右図のように第1期の5年では、▲24百億円、第2期の5年は▲36百億円となり、12百億円以上規模が拡大しました。

業務活動CF～国の交付金・利息支払減少の影響を除いた実力ベースで、第1期から約13百億円改善した原資を、ほぼ全て投入したことになります。

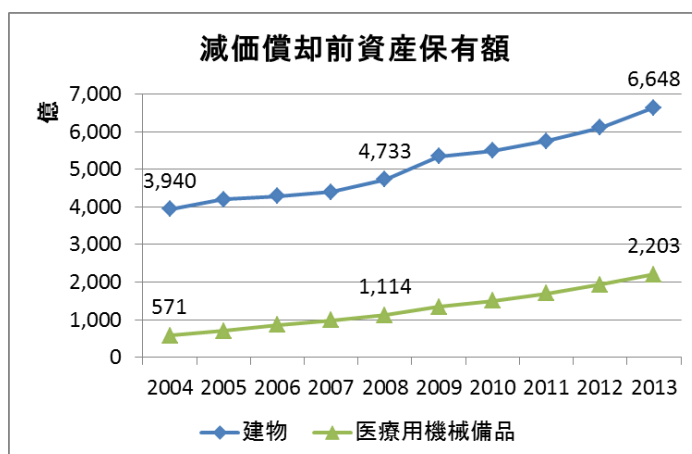
また、その内訳も第1期と第2期では違いがあります。

第1期では、固定資産▲20百億円、定期預金・有価証券が▲6百億円等と、業務活動で得られた資金のうち、5割程度を設備投資に回し、1.5割程度を定期預金等で、第2期以降に積み立てるという結果になっていますが、第2期で、固定資産▲36百億円は、定期預金・有価証券が▲1百億円と、業務活動で得られた資金の7割程度を設備投資に回し、第3期以降への積み立ては、ほぼ行わない結果になりました。積極的な設備投資を行った第2期と言えるでしょう。



その設備投資の状況を右図で確認すると、設備投資の中心である建物(病院・病棟)は、第2期中に減価償却前の資産保有額(購入時価格の総額)は19百億円の増、もう一つの柱である医療用機械備品(医療機器)は11百億円の増加となっています。

その稼働状況を評価書で確認すると、病棟等については、稼働状況をみて既存病棟の閉鎖を進めていると、大型医療機器は、1台あたりの稼働数がCTで1割程度の増(年間6千件弱)、MRIで5%程度(年間3千件弱)増えたとの記載があります。一定の稼働確認を行いながらの設備投資とは思いますが、医療機器稼働の基準は、そろそろ外部の医療機関のトップクラスとの比較とする時期です。過去との比較は、設備等が増えた今、意義が乏しいでしょう。



さて、第3期では、引き続き、老朽化した病院・病棟が多い国立病院機構の建設投資をどう進めるのか、それも現在の建築バブル(公共事業が高い価格で発注し、民間投資は価格が高すぎて減退する時期)のような時期に、どう対応するかは大事です。

評価書では国時代の価格の1/2の水準維持を強調しています。確かに6~7年前は、当該価格は安い水準でしたが、その水準は、今やどこでも実現できる価格となり(建築バブル前は)特別なものではありません。さらに、現在は、従来通りの価格を重視して、入札不落が続き、徐々に価格が吊り上げられ、長い時間もかかるという状況と聞いています。価格を重視してバブルが終わるのを待つか、速度を重視してバブル価格を設定して入札するかを選択と思いますが、どのような決断をされるのでしょうか？

また、医療機器は、病院間の格差はともかく、保有額2千億円の大会を超えたのですから、どのように有効活用し、効果的な更新を進めていくかの戦略・戦術が必要になると思いますが、第3期でどう進めるのか注目されます。

今年度から医療機器の投資枠が復活したと聞いていますが、概ね手つかずの中小医療機器の購入価格水準の切り下げにどのような手法を用いるのか・本部が何か考えるのか、それとも有志の病院連合で進めるのか、それとも相変わらずの手続き重視か・注目されるどころです。

3 財務活動CF(キャッシュ・フロー)

国立病院機構の場合には、長期借入・債権発行、長期返済・債権償還、国出資・承継資産、その他の財務活動で、財務活動CFが構成されます。

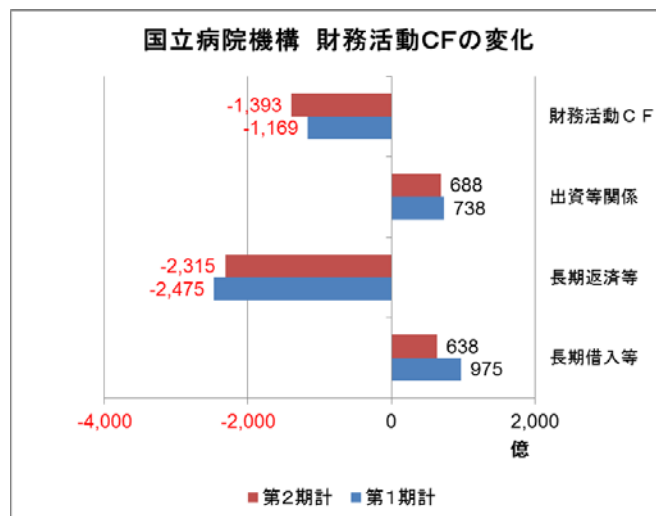
この場合、長期返済・債権償還、国への返納・承継資産に伴う支払等は、資金が手元からなくなることから「マイナス」の数値、長期借入・債権発行、国出資・承継資産に伴う資金回収は、資金が手元に増えることから「プラス」の数値となります。

国立病院機構の財務活動CFは、右図のように第1期の5年では、▲1,169億円、第2期の5年は▲1,383億円となり、2百億以上規模が拡大しました。

内訳は、まず、国の出資等の関係は、第1期、第2期とも同じような額でした。本来第2期には、国からの出資等はないはずなのですが、震災等を背景に病院・病棟の耐震整備を目的とした出資が特別に行われたことが反映しています。

次に、過大な長期債務(約70百億円)を背負っての国立病院機構の発足～その債務残高の削減が目標であったため、長期借入等を抑えて長期返済等を行うという継続した方針で、第1期、第2期を終えました。その結果、長期債務残高は43百億円を下回り、業収益の半分以下の水準となりました。長期債務残高の面では、極めて、健全な形となりました。

一方では、第2期では、長期借入等を第1期より3百億減額したため、財務活動CFがタイトな形となり、それがトータルの資金状況を厳しいものにしたと考えられます。長期債務の問題が解決し、一方では、今のままでは業務活動CFの低下が避けられない第3期において、この財務活動CFを、どう管理するのかが、重要な課題でしょう。



<第3期の経営面における真の課題は何か>

以上のような整理に基づき、第2期の資金面の動きを総括すれば、次のようになります。

- 第1期より業収益が約6千億円増え、それを反映して国の交付金が650億円の減
- 利息支払が360億円減る一方で診療業務費用等が増加し、業務活動CFは実力ベースで13百億の増
- その原資のほとんどを設備投資の増に回して12百億の減
- 設備投資で資金需要が増加したが、長期借入を3百億減らした結果、トータルでは2百億円の資金減に

また、現時点で確実に予測できる第3期の環境としては、次のようなものです。

- 7:1看護の適正化等により業収益の伸び悩みが予測される。
- 国の財政状況から交付金は減額され、追加出資も期待できない。
- 利息支払額の低下は終わり、一方で非公務員化に伴い年金等の事業主負担が増加(法定福利費の増加)
- 病院・病棟の建替需要は継続し、また20百億を超えた医療機器の更新需要が高まる。

厳しい要素ばかりが並びますが、これは他の医療事業の主体も同じことです。こうした環境で、2015年度は、国立病院機構所属の病院のうち半分が赤字転落・・・という悲観的な観測も聞こえてきます。

しかし昔の言葉で言えば元服～第1期・第2期は大人になるための準備、第3期に入って、やっと大人の仲間入りといったところでしょう。これまでの10年とは明らかに外部環境も内部環境も変わっていますので、過去の延長線に成功はありません。この環境の中で、どのように舵取りをするのか、経営層の力量が本当に問われる段階です。

第3期の最大の課題は、「経営層の変わる力、変わる速度」と思います。評価書の下記の言葉を噛みしめて、他に依存することなく、また弱音を吐かずに頑張るべきです。

「国立病院機構が今後とも引き続きその役割を担っていくためには、常に改善点を見出す努力を続けながら患者の目線に立った良質な医療と健全な経営とのバランスに配慮することはもとより、医療技術の発展や新たな疾病への対応などの社会的要請に迅速かつ的確に対応できるよう不断の見直しを自発的に行っていくことを求めたい。」