

## 呉市病院事業経営強化プラン（案）について

### 1 策定の趣旨

---

公立下蒲刈病院（以下「当院」といいます。）では、平成27年3月に総務省から示された「新公立病院改革ガイドライン」に基づき、平成30年3月に「第3次呉市病院事業改革プラン（公立下蒲刈病院）」を策定し、病院経営改革を推進してきました。

「呉市病院事業経営強化プラン」（以下「本プラン」といいます。）は、令和4年3月に総務省から新たに示された「持続可能な地域医療提供体制を確保するための公立病院経営強化ガイドライン」に沿って策定します。

### 2 経営強化プランの期間

---

本プランの期間は、令和6年度から令和9年度までの4年間とします。

ただし、経営状況や当院を取り巻く環境の大幅な変動があった場合には、適宜見直しを行います。

### 3 公立下蒲刈病院の概要

---

- (1) 開設年月日 昭和27年4月1日
- (2) 所在地 呉市下蒲刈町下島2120番地4
- (3) 診療科目 14科：内科，消化器内科，循環器内科，脳神経内科，外科，整形外科，脳神経外科，耳鼻咽喉科，リハビリテーション科，放射線科，歯科，歯科口腔外科，眼科（休診中），小児科（休診中）
- (4) 救急外来 内科，外科
- (5) 病床数 一般病床49床
- (6) 医療機能 救急告示病院

#### 4 現状と課題

##### (1) 財務の状況

経常損益は令和元年度から令和3年度に掛けて年間5,000万円前後の赤字で推移していましたが、令和4年度は7,194万円の赤字となりました(表1)。

##### (2) 資産の状況

過去3か年において、欠損金が年間5,000～7,000万円程度増加していますが、これは毎年発生している赤字の累積を示しています。なお、累積欠損金は、令和4年度末で約4.9億円となっています(表2)。

【表1】損益状況

| 科目          | R元年度           |               | R2年度           |               | R3年度           |               | R4年度           |               |
|-------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
|             | 金額             | 対医業収益         | 金額             | 対医業収益         | 金額             | 対医業収益         | 金額             | 対医業収益         |
| <b>経常収益</b> | <b>633,094</b> | <b>129%</b>   | <b>643,409</b> | <b>139%</b>   | <b>679,843</b> | <b>134%</b>   | <b>649,285</b> | <b>141%</b>   |
| 医業収益        | 489,561        | 100.0%        | 462,379        | 100.0%        | 506,793        | 100.0%        | 461,923        | 100.0%        |
| 入院収益        | 260,122        | 53.1%         | 238,961        | 51.7%         | 260,415        | 51.4%         | 230,605        | 49.9%         |
| 外来収益        | 160,938        | 32.9%         | 153,697        | 33.2%         | 156,275        | 30.8%         | 167,687        | 36.3%         |
| その他医業収益     | 68,500         | 14.0%         | 69,721         | 15.1%         | 90,103         | 17.8%         | 63,631         | 13.8%         |
| 室料差額収益      | 1,698          | 0.3%          | 1,936          | 0.4%          | 2,484          | 0.5%          | 2,451          | 0.5%          |
| 公衆衛生活動収益    | 9,785          | 2.0%          | 11,294         | 2.4%          | 17,311         | 3.4%          | 15,818         | 3.4%          |
| 一般会計負担金     | 56,141         | 11.5%         | 55,637         | 12.0%         | 69,603         | 13.7%         | 44,595         | 9.7%          |
| その他医業収益     | 877            | 0.2%          | 854            | 0.2%          | 705            | 0.1%          | 768            | 0.2%          |
| 医業外収益       | 143,533        | 29.3%         | 181,029        | 39.2%         | 173,050        | 34.1%         | 187,362        | 40.6%         |
| 受取利息        | 51             | 0.0%          | 54             | 0.0%          | 52             | 0.0%          | 26             | 0.0%          |
| 他会計補助金      | 72,152         | 14.7%         | 100,034        | 21.6%         | 83,621         | 16.5%         | 79,912         | 17.3%         |
| 負担金及び交付金    | 56,454         | 11.5%         | 65,921         | 14.3%         | 74,105         | 14.6%         | 91,998         | 19.9%         |
| 長期前受金戻入     | 9,440          | 1.9%          | 9,494          | 2.1%          | 9,577          | 1.9%          | 9,867          | 2.1%          |
| その他医業外収益    | 5,436          | 1.1%          | 5,527          | 1.2%          | 5,696          | 1.1%          | 5,559          | 1.2%          |
| <b>経常費用</b> | <b>685,983</b> | <b>140.1%</b> | <b>688,077</b> | <b>148.8%</b> | <b>731,860</b> | <b>144.4%</b> | <b>721,226</b> | <b>156.1%</b> |
| 医業費用        | 671,970        | 137.3%        | 673,106        | 145.6%        | 716,518        | 141.4%        | 704,812        | 152.6%        |
| 給与費         | 484,989        | 99.1%         | 489,127        | 105.8%        | 528,177        | 104.2%        | 503,231        | 108.9%        |
| 材料費         | 34,244         | 7.0%          | 34,971         | 7.6%          | 35,441         | 7.0%          | 37,194         | 8.1%          |
| 経費          | 110,527        | 22.6%         | 107,720        | 23.3%         | 114,048        | 22.5%         | 123,692        | 26.8%         |
| 減価償却費       | 37,993         | 7.8%          | 38,410         | 8.3%          | 36,055         | 7.1%          | 37,704         | 8.2%          |
| 資産減耗費       | 1,847          | 0.4%          | 1,030          | 0.2%          | 592            | 0.1%          | 258            | 0.1%          |
| 研究研修費       | 864            | 0.2%          | 449            | 0.1%          | 444            | 0.1%          | 710            | 0.2%          |
| 長期前払消費税償却   | 1,505          | 0.3%          | 1,399          | 0.3%          | 1,761          | 0.3%          | 2,022          | 0.4%          |
| 医業外費用       | 14,012         | 2.9%          | 14,971         | 3.2%          | 15,342         | 3.0%          | 16,414         | 3.6%          |
| <b>経常損益</b> | <b>△52,889</b> |               | <b>△44,668</b> |               | <b>△52,017</b> |               | <b>△71,941</b> |               |

【表2】資産状況

| 勘定科目          | R元年度           | R2年度           | R3年度           | R4年度           | 勘定科目        | R元年度           | R2年度           | R3年度           | R4年度           |
|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>資産合計</b>   | <b>833,526</b> | <b>821,004</b> | <b>775,637</b> | <b>694,194</b> | <b>負債合計</b> | <b>398,497</b> | <b>413,877</b> | <b>404,563</b> | <b>385,823</b> |
| <b>流動資産計</b>  | <b>193,011</b> | <b>194,507</b> | <b>164,957</b> | <b>121,018</b> | <b>流動負債</b> | <b>64,895</b>  | <b>80,413</b>  | <b>75,755</b>  | <b>76,668</b>  |
| 現預金           | 122,363        | 121,932        | 84,272         | 55,810         | 企業債         | 9,107          | 13,046         | 14,967         | 15,290         |
| 未収金           | 66,786         | 68,737         | 76,842         | 61,779         | 未払金         | 4,586          | 3,380          | 4,538          | 3,690          |
| 貯蔵品           | 2,732          | 2,708          | 2,713          | 2,300          | 未払費用        | 17,774         | 17,087         | 19,548         | 17,456         |
| その他           | 1,130          | 1,130          | 1,130          | 1,130          | 前受金         | 24             | 49             | 49             | 15             |
| <b>固定資産計</b>  | <b>640,515</b> | <b>626,497</b> | <b>610,680</b> | <b>573,175</b> | 賞与等引当金      | 27,760         | 27,578         | 25,583         | 28,150         |
| <b>有形固定資産</b> | <b>634,911</b> | <b>619,955</b> | <b>603,969</b> | <b>568,290</b> | その他         | 5,645          | 19,273         | 11,070         | 12,067         |
| 土地            | 70,529         | 70,529         | 70,529         | 70,529         | 繰延収益(補助金等)  | 203,899        | 195,145        | 188,318        | 178,452        |
| 建物            | 463,761        | 464,634        | 444,800        | 426,336        | <b>固定負債</b> | <b>129,703</b> | <b>138,319</b> | <b>140,490</b> | <b>130,703</b> |
| 構築物           | 3,493          | 3,493          | 3,493          | 3,493          | 企業債         | 61,720         | 60,274         | 54,207         | 40,017         |
| 器械備品          | 94,647         | 78,579         | 83,223         | 66,618         | 退職給付引当金     | 67,983         | 78,045         | 86,283         | 90,686         |
| 車両            | 2,481          | 2,720          | 1,924          | 1,314          | <b>純資産</b>  | <b>435,029</b> | <b>407,127</b> | <b>371,074</b> | <b>308,371</b> |
| <b>無形固定資産</b> | <b>5,603</b>   | <b>6,542</b>   | <b>6,711</b>   | <b>4,886</b>   | 資本金         | 753,813        | 770,494        | 786,458        | 795,696        |
| 電話加入権         | 171            | 171            | 171            | 171            | 資本剰余金       | 11             | 11             | 11             | 11             |
| 長期前払消費税       | 5,432          | 6,371          | 6,540          | 4,715          | 欠損金         | △318,795       | △363,378       | △415,395       | △487,336       |
| <b>合計</b>     | <b>833,526</b> | <b>821,004</b> | <b>775,637</b> | <b>694,194</b> | <b>合計</b>   | <b>833,526</b> | <b>821,004</b> | <b>775,637</b> | <b>694,194</b> |

### (3) 職種別人員状況

医師は、平成27年度に常勤医師が二人退職した後、令和2年度まで医師数が少ない状況でした。診療科目数・患者維持の観点から5人体制を維持することが望ましいといえます（表3）。

看護師体制は、令和4年度の稼働率では問題ない水準ですが、令和5年7月から地域包括ケア病床（28床）を導入したことに伴い、看護師の人員配置基準が患者15人に一人から13人に一人となりました。

病院事業自体は労働集約型産業であることから、人的資源を最大限に生かして患者数・稼働率の状況に応じた医療体制を構築した上で、診療報酬の加算に結び付ける取組が必要です。

【表3】年度別職員配置状況

(単位：人)

| 常勤職員 (4/1現在) |        | H27  | H28 | H29  | H30  | R元   | R2   | R3   | R4   | 対H27  |
|--------------|--------|------|-----|------|------|------|------|------|------|-------|
| 病床稼働率 (%)    |        | 96.3 | 82  | 82.6 | 78.3 | 72.3 | 64.1 | 71.9 | 62.3 | △34.0 |
| 医師           | 医師     | 4    | 2   | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | -     |
|              | 歯科医師   | 1    | 1   | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | -     |
| 看護師          | 看護師    | 16   | 19  | 19   | 19   | 17   | 18   | 19   | 20   | 4     |
|              | 准看護師   | 9    | 8   | 6    | 6    | 6    | 6    | 5    | 5    | △4    |
| 医療<br>技術員    | 薬剤師    | 2    | 2   | 1    | 2    | 1    | 1    | 1    | 1    | △1    |
|              | 放射線技師  | 2    | 2   | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | -     |
|              | 臨床検査技師 | 1    | 1   | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | -     |
|              | 理学療法士  | 2    | 2   | 2    | 2    | 1    | 1    | 1    | 1    | △1    |
|              | 作業療法士  | 2    | 2   | 2    | 2    | 3    | 3    | 3    | 2    | -     |
|              | 管理栄養士  | 1    | 1   | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | -     |
|              | 歯科衛生士  | 2    | 2   | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | -     |
|              | 鍼灸師    | -    | -   | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -     |
| 社会福祉士        | -      | -    | -   | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -     |
| 事務員          |        | 4    | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | -     |
| 計            |        | 46   | 46  | 44   | 45   | 42   | 43   | 44   | 44   | △2    |

常勤職員は、再任用職員及び任期付職員を含む。

## 5 経営強化プラン

当院の現状と課題を基に、本プランを実現するための取組を次のとおり整理しました。

### (1) 役割・機能の最適化と連携の強化

#### ア 地域医療構想を踏まえた当院の果たすべき役割

当院は、呉二次保健医療圏において不足する回復期機能（急性期を経過した患者への在宅復帰に向けた医療やリハビリテーションを提供する機能）を持ち、安芸灘地域唯一の救急告示病院として、今後も「回復期機能及び在宅医療の提供の役割」を担っていきます。

#### イ 機能分化・連携強化

地域一般病棟入院料を算定している病床の一部を地域包括ケア病床に変更したことにより、急性期医療機関、介護施設等との連携を更に強固にしていきます。

#### ウ 地域包括ケアシステムの深化・推進に向けて果たすべき役割

当院の役割の方向性として、「入院機能の維持・強化」、「安芸灘地域唯一の救急医療の継続」、「在宅医療・介護連携の推進」及び「健診事業の維持・拡大」が必要であると考えます。

#### エ 医療機能や医療の質、連携の強化等に係る数値目標

当院の役割を果たし、医療機能を発揮するとともに、地域における他の病院等との連携を強化していくために、数値目標を設定します（表4）。

【表4】数値目標

| 医療機能や医療の質、<br>連携強化に係る数値目標 |      | 令和4年度<br>実績 | 令和6年度  | 令和7年度  | 令和8年度  | 令和9年度  |
|---------------------------|------|-------------|--------|--------|--------|--------|
|                           |      | 計画期間        |        |        |        |        |
| 医療機能                      |      |             |        |        |        |        |
| 新入院患者数                    | 人/月  | 23.3        | 27     | 28     | 29     | 30     |
| 救急患者数                     | 人/年  | 56          | 70     | 80     | 85     | 90     |
| リハビリ単位数                   | 単位/年 | 11,262      | 17,000 | 17,500 | 18,000 | 18,000 |
| 訪問診療件数（医科）                | 件/月  | 16.5        | 18     | 20     | 22     | 25     |
| 訪問診療件数（歯科）                | 件/月  | 13.8        | 15     | 15     | 15     | 15     |
| 医療の質                      |      |             |        |        |        |        |
| 在宅復帰率                     | %    | 77.0        | 77.0   | 77.0   | 77.0   | 77.0   |
| 平均在院日数                    | 日    | 38.1        | 43     | 43     | 44     | 45     |
| 連携の強化等                    |      |             |        |        |        |        |
| 紹介率                       | %    | 14.3        | 15.0   | 15.0   | 15.0   | 15.0   |
| 逆紹介率                      | %    | 35.4        | 38.0   | 38.0   | 38.0   | 38.0   |
| その他                       |      |             |        |        |        |        |
| 地域医療研修医の受入件数              | 人/年  | 7           | 7      | 7      | 7      | 7      |
| 健診事業等                     | 件/年  | 1,539       | 1,550  | 1,560  | 1,570  | 1,580  |

## (2) 経営形態の見直し

### ア 当院が経営形態を変更した場合の影響等

現在、地方公営企業法（昭和27年法律第292号）の財務規定のみを適用（一部適用）していますが、経営の強化に向け、最適な経営形態を検討しました。

#### (7) 全部適用

経営と運営責任を負う管理者を設置することができますが、管理・事務部門の配置を増やす必要があり、人件費増加につながるが見込まれます。

#### (イ) 地方独立行政法人

一部適用や全部適用と比較し自由度は上がりますが、累積欠損金の解消、法人設立のための事務量の増加や市から独立することによる一時的な事務負担の増加が見込まれます。

#### (ウ) 指定管理者制度

事業者からの応募が現実的に見込まれるかどうか最大の懸念事項であるとともに、指定管理者に対する費用面での負担が必要となる可能性も想定されます。

#### (エ) 民間譲渡

事業者からの応募が見込まれるかどうか最大の懸念事項であるとともに、契約内容により、譲渡先の医療法人への補助金支出等も想定されます。さらに、安芸灘地域唯一の一般病床入院機能や救急機能が維持されない可能性も考えられます。

#### (オ) 有床診療所化

大きな収入は見込めない上、職員数が適正職員数まで減少するまでの間は、現状以上に給与費比率が上がると考えられます。職員数減少により一時的に経常損益が改善される可能性があるものの、診療科目数の大幅減少につながり、安芸灘地域唯一の救急医療を担う医療機関としての役割を果たすことが困難な状況となることが危惧されます。

#### (カ) 廃止

安芸灘地域における医療体制に大きな影響を及ぼし、住民サービスの低下が懸念されます。また、職員の受け皿となる医療機関がなくなるため、配置転換等の対応により雇用を継続する必要があり、給与は全額呉市負担となります。

### イ 経営形態分析結果

当院では地域包括ケア病床の導入に伴い増収も見込まれることから、当面は現経営形態を継続し、単年度収支の黒字化に努めつつ、地域住民への医療提供を継続していきます。

### (3) 経営の効率化等

#### ア 経営指標、経常収支比率・修正医業収支比率に係る目標設定の考え方

現在の病院の役割強化及び役割に見合った職員体制の整備と診療報酬の選択（地域包括ケア病床の算定）による医業収益の増加が必要不可欠と考え、令和5年7月に地域包括ケア病床を導入しました。

引き続き、医療提供体制を確保し、良質な医療を継続して提供していくために、数値目標を設定します。また、地域に根差した運営を継続するとともに、経費節減及び適切な診療報酬の確保により令和9年度経常損益黒字化を目指します。

#### イ 目標達成に向けた具体的な取組（表5）

##### (7) 入院平均患者数・病床稼働率

在宅復帰までの回復期機能を持つ地域包括ケア病床の満床での運用を想定し、緊急患者受入用に1～2床の受入れ病床を確保します。地域一般病棟でも一定の受入れを継続していきます、本プランの最終年度である令和9年度には、病院全体の稼働率約90パーセントを目指します。

##### (イ) 入院平均単価

地域包括ケア病床の導入により、診療報酬単価の増加を見込んでいます。

##### (ウ) 外来平均患者数

令和4年度末に閉院した附属診療所で診療していた患者についても外来診療を実施していきます。また、在宅医療を充実させることにより、安芸灘地域から流出している患者が当院で受診できる体制を整備し、地域医療を確保します。

##### (I) 運営会議の実施

年度初めに全職員を対象に運営会議を開き、当院の経営状況と当年度の目標について情報共有し、意識統一を図ります。

【表5】経営指標に係る数値目標

| 経営指標に係る数値目標  |       | 令和4年度<br>実績 | 令和6年度  | 令和7年度  | 令和8年度  | 令和9年度  |
|--------------|-------|-------------|--------|--------|--------|--------|
|              |       |             | 計画期間   |        |        |        |
| 収支改善         |       |             |        |        |        |        |
| 経常収支比率       | %     | 90.0        | 102.8  | 102.5  | 103.0  | 103.5  |
| 医業収支比率       | %     | 65.5        | 75.9   | 76.2   | 77.1   | 78.0   |
| 修正医業収支比率     | %     | 59.2        | 70.0   | 70.5   | 71.4   | 72.4   |
| 収入確保の視点      |       |             |        |        |        |        |
| 入院平均患者数      | 人/日   | 30.5        | 38     | 40     | 42     | 44     |
| うち地域一般病棟入院料3 |       | 30.5        | 11.5   | 13.5   | 15.5   | 17.5   |
| うち地域包括ケア病床2  |       |             | 26.5   | 26.5   | 26.5   | 26.5   |
| 病床稼働率        | %     | 62.3        | 77.6   | 81.6   | 85.7   | 89.8   |
| うち地域一般病棟入院料3 |       | 62.3        | 54.8   | 64.3   | 73.8   | 83.3   |
| うち地域包括ケア病床2  |       | —           | 94.6   | 94.6   | 94.6   | 94.6   |
| 入院平均単価       | 円/人/日 | 20,704      | 25,579 | 25,300 | 25,048 | 24,818 |
| うち地域一般病棟入院料3 |       | 20,704      | 20,000 | 20,000 | 20,000 | 20,000 |
| うち地域包括ケア病床2  |       | —           | 28,000 | 28,000 | 28,000 | 28,000 |
| 外来平均患者数      | 人/日   | 89.6        | 89.7   | 89.8   | 89.9   | 90.0   |
| 外来平均単価       | 円/人/日 | 6,391       | 6,391  | 6,391  | 6,391  | 6,391  |
| 経費削減の視点      |       |             |        |        |        |        |
| 対医業収益給与比率    | %     | 108.9       | 87.4   | 87.2   | 86.1   | 84.9   |
| 対医業収益材料費比率   | %     | 8.1         | 8.1    | 8.1    | 8.1    | 8.1    |
| 経営の安定に係る視点   |       |             |        |        |        |        |
| 運営会議の実施      | 回     | 0           | 1      | 1      | 1      | 1      |
| 医師数（歯科含む）    | 人     | 5           | 5      | 5      | 5      | 5      |
| 看護師職員数       | 人     | 26          | 25     | 26     | 26     | 26     |
| 医療技術員数       | 人     | 12          | 13     | 13     | 13     | 13     |
| うち療法士数       | 人     | 4           | 5      | 5      | 5      | 5      |
| うち薬剤師数       | 人     | 1           | 1      | 1      | 1      | 1      |

(オ) 看護師職員数

令和5年7月からの地域包括ケア病床（28床）導入に伴い、看護師の人員配置基準が患者15人に一人から患者13人に一人となっていること、患者数が増加する見込みであることから、看護師不足により患者の受入れができないような事態が起きないように、引き続き施設基準上必要な看護師職員数、病床稼働率等を勘案した上で、看護師の増員配置を進めていきます。

(カ) 医療技術員数

限られた人員で効率的に医療を提供できるよう、今後も実態に応じて見直していきます。

ウ 一般会計負担の考え方

独立採算制を原則として効率的な経営を目指すとともに安定的・継続的に質の高い医療を提供し、安芸灘地域における基幹医療施設としての役割を果たしていくため、繰出基準を基本に、財政基盤の安定化を図ります。

また、呉市唯一の公立病院として救急医療や回復期医療の提供を維持・確保する観点からも、必要となる支援に取り組んでいきます。

エ 本プラン対象期間中の各年度の収支計画等

各種取組の実施を前提として、対象期間中の各年度の収支計画を策定しました。収支計画は、診療報酬の改定などの経営環境の変化により影響を受けるため、本プラン策定後においても状況変化を踏まえ必要な見直しを行っていきます（表6）。

【表6】収支計画

（単位：千円）

| 収支計画<br>科目  | 実績             |               | 計画期間           |                |                |                |               |
|-------------|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
|             | 令和4年度          |               | 令和6年度          | 令和7年度          | 令和8年度          | 令和9年度          |               |
|             | 金額             | 対医業収益         | 金額             | 金額             | 金額             | 金額             | 対医業収益         |
| <b>経常収益</b> | <b>649,285</b> | <b>141%</b>   | <b>816,112</b> | <b>831,104</b> | <b>846,073</b> | <b>862,193</b> | <b>135%</b>   |
| 医業収益        | 461,923        | 100.0%        | 590,532        | 605,587        | 620,642        | 636,801        | 100.0%        |
| 入院収益        | 230,605        | 49.9%         | 354,780        | 369,380        | 383,980        | 399,672        | 62.8%         |
| 外来収益        | 167,687        | 36.3%         | 167,887        | 168,074        | 168,262        | 168,449        | 26.5%         |
| その他医業収益     | 63,631         | 13.8%         | 67,865         | 68,133         | 68,401         | 68,680         | 10.8%         |
| 室料差額収益      | 2,451          | 0.5%          | 3,771          | 3,926          | 4,081          | 4,248          | 0.7%          |
| 公衆衛生活動収益    | 15,817         | 3.4%          | 17,435         | 17,547         | 17,660         | 17,772         | 2.8%          |
| 一般会計負担金     | 44,595         | 9.7%          | 45,892         | 45,892         | 45,892         | 45,892         | 7.2%          |
| その他医業収益     | 768            | 0.2%          | 768            | 768            | 768            | 768            | 0.1%          |
| 医業外収益       | 187,362        | 40.6%         | 225,579        | 225,516        | 225,430        | 225,392        | 35.4%         |
| 受取利息        | 26             | 0.0%          | 26             | 26             | 26             | 26             | 0.0%          |
| 他会計補助金      | 79,912         | 17.3%         | 98,148         | 98,149         | 98,120         | 98,139         | 15.4%         |
| 負担金及び交付金    | 91,998         | 19.9%         | 111,979        | 111,915        | 111,858        | 111,801        | 17.6%         |
| 長期前受金戻入     | 9,867          | 2.1%          | 9,867          | 9,867          | 9,867          | 9,867          | 1.5%          |
| その他医業外収益    | 5,559          | 1.2%          | 5,559          | 5,559          | 5,559          | 5,559          | 0.9%          |
| <b>経常費用</b> | <b>721,226</b> | <b>156.1%</b> | <b>794,196</b> | <b>810,650</b> | <b>821,588</b> | <b>832,938</b> | <b>130.8%</b> |
| 医業費用        | 704,812        | 152.6%        | 777,782        | 794,236        | 805,174        | 816,524        | 128.2%        |
| 給与費         | 503,231        | 108.9%        | 516,271        | 528,126        | 534,464        | 540,877        | 84.9%         |
| 材料費         | 37,194         | 8.1%          | 47,549         | 48,762         | 49,974         | 51,275         | 8.1%          |
| 経費          | 123,692        | 26.8%         | 172,996        | 176,352        | 179,708        | 183,310        | 28.8%         |
| 光熱水費        | 14,287         | 3.1%          | 28,575         | 28,575         | 28,575         | 28,575         | 4.5%          |
| 修繕費         | 5,445          | 1.2%          | 10,891         | 10,891         | 10,891         | 10,891         | 1.7%          |
| 使用料及び賃借料    | 6,768          | 1.5%          | 8,652          | 8,873          | 9,093          | 9,330          | 1.5%          |
| 委託料         | 88,589         | 19.2%         | 113,255        | 116,142        | 119,029        | 122,128        | 19.2%         |
| その他         | 8,602          | 1.9%          | 11,624         | 11,872         | 12,120         | 12,387         | 1.9%          |
| 減価償却費       | 37,704         | 8.2%          | 37,704         | 37,704         | 37,704         | 37,704         | 5.9%          |
| 資産減耗費       | 258            | 0.1%          | 330            | 338            | 347            | 356            | 0.1%          |
| 研究研修費       | 711            | 0.2%          | 908            | 931            | 955            | 979            | 0.2%          |
| 長期前払消費税償却   | 2,022          | 0.4%          | 2,022          | 2,022          | 2,022          | 2,022          | 0.3%          |
| 医業外費用       | 16,414         | 3.6%          | 16,414         | 16,414         | 16,414         | 16,414         | 2.6%          |
| <b>経常損益</b> | <b>△71,941</b> |               | <b>21,916</b>  | <b>20,453</b>  | <b>24,485</b>  | <b>29,255</b>  |               |



#### (4) 医師・看護師等の確保と働き方改革

##### ア 医師・看護師等の確保に向けた取組

病院を運営していくためには、医師を始めとする医療従事者の確保が必須となります。特に医師の確保については、積極的な臨床研修医の受入れ等、将来的な医師の確保に向けて動いていきます。

また、看護師の確保については、看護学生の実習を積極的に受け入れており、将来的な看護師の確保に向けて、現状の取組を継続していきます。

##### イ 働き方改革への取組方針

各医師の自己申告による当院以外での勤務時間を含めた労働時間を適切に管理していきます。

#### (5) 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組

##### ア 当院における新興感染症対策方針

現時点では、発熱外来やワクチン接種の実施、重点医療機関や協力医療機関における治療終了後に入院加療が必要な場合の受入体制の維持が重要と考えます。新たな法改正やガイドラインの改訂、新しいエビデンスの報告、当院の状況の変化に応じて、院内感染対策マニュアルを更新していきます。

##### イ 周辺医療機関等との役割分担方針

感染能力がなくなった患者の速やかな転院受入れの役割を担うことにより、重点医療機関や協力医療機関の後方支援としての機能を維持すべきと考えます。

#### (6) 施設・設備の最適化

##### ア 施設や設備における維持・整備の方針

現在の財政状況では建替えは難しいことから、建物の使用可能期間を延長するための定期的なメンテナンスを実施していきます。

##### イ ICT導入（デジタル化）等の可能性

マイナンバーカードの健康保険証利用及びひろしま医療情報ネットワーク（HMネット）については導入済です。

電子カルテについては、国が令和12年までの導入を目指すこととしており、導入に係る費用について補助金等有利な財源が確保できる適切な時期に導入を図っていきます。



## 6 本プランの推進について

### (1) 住民の理解

運営方針や経営状況等について、議会での説明や住民との話し合いを行うことで、透明性の高い経営を図るとともに、患者及び住民へのアンケートの実施など地域の意見を可能な限り運営に反映していきます。

また、当院を身近に感じていただけるよう検査・測定体験や健康相談ができる「健康まつり」の開催やホームページの広報活動の充実など、自ら行動・発信をし、住民とともにある病院を目指していきます。

### (2) 点検・評価

本プランの進行管理については、計画達成に向けて取組を着実に推進するため、Plan-Do-Check-ActionのPDCAサイクルによる進捗管理を徹底します。

具体的には、病院幹部による会議等において、取組の進捗状況について情報共有を図り、定期的に点検・評価を行うことで、迅速かつ的確な進捗管理に努めます。

また収支実績を定期的に本プランと比較し、評価することで、本プランに対して何が足りなかったのか、どうすれば達成できるのかチェックをし、早めのアクションにつなげていきます。

### (3) 推進体制

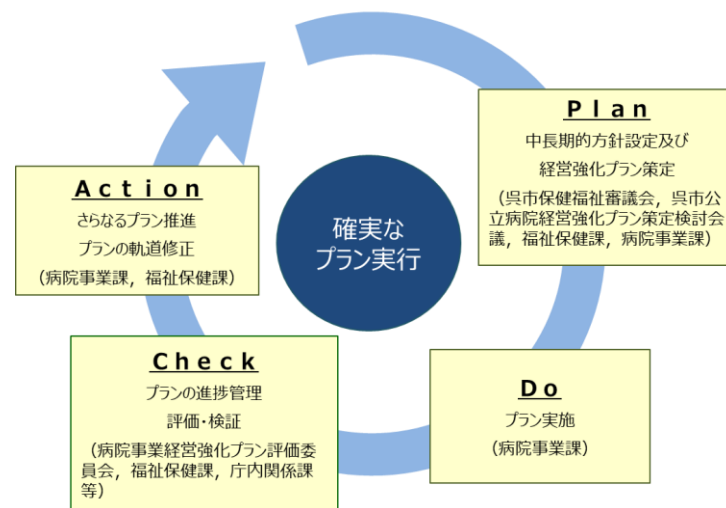
本プランを着実に実行するため、福祉保健課と当院が密に連携し、医療・介護・行政の関係機関、地域住民等との情報交換や意見交換を行い、これからも地域における基幹的な公的医療機関として、地域医療の確保のため重要な役割を果たしていきます。

### (4) 進行管理及び評価

地域医療構想や医療制度、また、新興感染症等の社会情勢の変化に対応するため、随時、各種指標等の妥当性を検証し、必要に応じて修正を行います。

学識経験者や医師等による「呉市病院事業経営強化プラン評価委員会」を設置し、本プランの進捗状況について年度ごとに点検・評価を行い、評価内容についてはホームページを活用し、公表することとします。

PDCAサイクルによる進行管理イメージ図



## 7 呉市病院事業経営強化プラン（案）に対する市民からの意見募集

### (1) 意見募集をする案件名

呉市病院事業経営強化プラン（案）

### (2) 意見募集期間

令和5年12月20日(水)から令和6年1月19日(金)まで（31日間）

### (3) 計画案の周知方法

ア 呉市ホームページへの掲載

イ 呉市役所本庁舎3階福祉保健課窓口及び1階シビックモール、公立下蒲刈病院受付並びに各市民センター（支所）窓口における配布

### (4) 意見書の提出

意見書に必要事項（意見内容並びに住所、氏名及び電話番号）を記入の上、郵送、ファクシミリ、電子メール、電子申請又は持参（福祉保健課、公立下蒲刈病院及び各市民センター（支所）の窓口）により提出

### (5) 意見の公表場所

ア 呉市ホームページへの掲載

イ 呉市役所本庁舎3階福祉保健課窓口及び1階シビックモール、公立下蒲刈病院受付並びに各市民センター（支所）窓口

### 今後のスケジュール

| 時期     | 内容                      |
|--------|-------------------------|
| 12月中旬  | 呉市ホームページ及び市政だよりで意見募集の通知 |
| 12月20日 | 意見募集の開始                 |
| 1月19日  | 意見募集の締切                 |
| 2月上旬   | 呉市保健福祉審議会からの答申          |
| 3月上旬   | 民生委員会への意見募集結果及び最終計画案の報告 |
| 3月下旬   | 計画の策定並びに意見募集結果及び計画の公表   |