

# 呉市病院事業経営強化プラン(概要版)

令和6年3月策定

## 1. 策定の趣旨(本編P1)

- 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。

## 3. 当院の現状(本編P17)

## 2. 対象期間(本編P1)

- 令和6年度から令和9年度までの4年間とします。

【表1】損益状況

(単位:千円)

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

- 経常損益は令和元年度から令和3年度にかけて年間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)。
- 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、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2】資産状況

(単位:千円)

科目	R元年度	R2年度	R3年度	R4年度	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</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</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	<b>繰延収益</b>	<b>203,899</b>	<b>195,145</b>	<b>188,318</b>	<b>178,452</b>
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>資本合計</b>	<b>435,029</b>	<b>407,127</b>	<b>371,074</b>	<b>308,371</b>
<b>無形固定資産等</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
合計	833,526	821,004	775,637	694,194	合計	833,526	821,004	775,637	694,194

# 呉市病院事業経営強化プラン(概要版)

## 4. 経営強化プラン(本編P30~P50)

### (1) 役割・機能の最適化と連携の強化(本編P30~P34)

#### 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、回復機能を持つ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、連携医療機関、事業所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。(P5 表3参照)

### (2) 経営形態の見直し(本編P35~P41)

#### ア. 当院が経営形態を変更した場合の影響等

経営形態について、地方公営企業法(昭和27年法律第292号)の全部適用、地方独立行政法人、指定管理者制度、民間譲渡、有床診療化及び廃止まで、経営の強化に向け、最適な経営形態を検討しました。

#### イ. 経営形態分析結果

経営強化に向け、最適な経営形態を検討した結果、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。

# 呉市病院事業経営強化プラン(概要版)

## (3) 経営の効率化 (本編P41～P46)

### 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 (P5 参照)

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（表4）。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

#### 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
- ✓ 地域一般病棟でも一定の受入れを継続していき、本プランの最終年度には、病院全体の稼働率約90パーセントを目指す。

#### 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む。

#### 外来平均患者数

- ✓ 閉院した附属診療所の診療患者についても外来診療を実施
- ✓ 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、地域医療を確保する。

#### 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、意識統一を図る。

#### 看護師職員数

- ✓ 地域包括ケア病床導入に伴い、看護師の人員配置基準が患者15人に一人から患者13人に一人となったこと、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増員配置を進める。

#### 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を進める。

### 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. 各年度の収支計画等 (P6 参照)

- 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。(P6 表5, 表6参照)

## (4) 医師・看護師等の確保と働き方改革 (本編P46～P47)

### 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 (本編P48)

### ア. 当院における新興感染症対策方針

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し、関係医療機関との連携を強化していきます。

## (6) 施設・設備の最適化 (本編P48～P49)

### ア. 施設や設備における維持・整備の方針

建物の使用可能期間を伸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。また、必要に応じて医療機器等を更新し、検査性能を向上することにより医療体制を充実させます。

### イ. ICT導入(デジタル化)等の可能性

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。当院としてもプラン最終年度までの導入を目指します。

# 呉市病院事業経営強化プラン(概要版)

## 6. 数値目標・収支計画 (本編P33・42)

### (1) 数値目標

【表3】医療機能や医療の質、連携強化に係る数値目標

項目	実績		見込				計画期間					
	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
医療機能												
新入院患者数	人/月	23.3	32	27	28	29	30					
救急患者数	人/年	56	80	70	80	85	90					
リハビリ単位数	単位/年	11,262	15,000	17,000	17,500	18,000	18,000					
訪問診療件数(医科)	件/月	16.5	17.3	18	20	22	25					
訪問診療件数(歯科)	件/月	13.8	15.8	15	15	15	15					
医療の質												
在宅復帰率	%	77.0	76.3	77.0	77.0	77.0	77.0					
平均在院日数	日	38.1	36.1	43	43	44	45					
連携の強化等												
紹介率	%	14.3	14.0	15.0	15.0	15.0	15.0					
逆紹介率	%	35.4	36.0	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	7					
健診事業等	件/年	1,539	1,410	1,550	1,560	1,570	1,580					

【表4】経営指標に係る数値目標

項目	実績		見込				計画期間					
	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
収支改善												
経常収支比率	%	90.0	114.9	102.8	102.5	103.0	103.5					
医業収支比率	%	65.5	83.5	75.9	76.2	77.1	78.0					
修正医業収支比率	%	59.2	77.4	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	40.0	38.0	40.0	42.0	44.0					
うち地域一般病棟入院料3		30.5	15.0	11.5	13.5	15.5	17.5					
うち地域包括ケア病床2		-	25.0	26.5	26.5	26.5	26.5					
病床稼働率	%	62.3	81.0	77.6	81.6	85.7	89.8					
うち地域一般病棟入院料3		62.3	70.5	54.8	64.3	73.8	83.3					
うち地域包括ケア病床2		-	88.9	94.6	94.6	94.6	94.6					
入院平均単価	円/人/日	20,704	26,290	25,579	25,300	25,048	24,818					
うち地域一般病棟入院料3		20,704	25,200	20,000	20,000	20,000	20,000					
うち地域包括ケア病床2		-	29,200	28,000	28,000	28,000	28,000					
外来平均患者数	人/日	89.6	96.1	89.7	89.8	89.9	90.0					
外来平均単価	円/人/日	6,391	6,200	6,391	6,391	6,391	6,391					
経費削減の視点												
対医業収益給与費比率	%	108.9	86.4	87.4	87.2	86.1	84.9					
対医業収益材料費比率	%	8.1	6.2	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	0	1	1	1	1					
医師数(歯科含む)	人	5	5	5	5	5	5					
看護師職員数	人	26	25	25	26	26	26					
医療技術員数	人	12	12	13	13	13	13					
うち療法士数	人	4	4	5	5	5	5					
うち薬剤師数	人	1	1	1	1	1	1					

# 呉市病院事業経営強化プラン(概要版)

## 6. 数値目標・収支計画 (本編P45)

### (2) 収支計画

【表5】収益的収支

(単位：千円)

科目	実績	見込	計画期間			
	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
	金額	金額	金額	金額	金額	金額
<b>経常収益</b>	<b>649,285</b>	<b>871,852</b>	<b>816,112</b>	<b>831,104</b>	<b>846,073</b>	<b>862,193</b>
<b>医業収益</b>	<b>461,923</b>	<b>631,735</b>	<b>590,532</b>	<b>605,587</b>	<b>620,642</b>	<b>636,801</b>
入院収益	230,605	376,739	354,780	369,380	383,980	399,672
外来収益	167,687	174,700	167,887	168,074	168,262	168,449
その他医業収益	63,631	80,296	67,865	68,133	68,401	68,680
室料差額収益	2,451	3,247	3,771	3,926	4,081	4,248
公衆衛生活動収益	15,817	15,903	17,435	17,547	17,660	17,772
一般会計負担金	44,595	45,876	45,892	45,892	45,892	45,892
その他医業収益	768	15,270	768	768	768	768
<b>医業外収益</b>	<b>187,362</b>	<b>240,117</b>	<b>225,579</b>	<b>225,516</b>	<b>225,430</b>	<b>225,392</b>
受取利息	26	2	26	26	26	26
他会計補助金	79,912	112,253	98,148	98,149	98,120	98,139
負担金及び交付金	91,998	111,979	111,979	111,915	111,858	111,801
長期前受金戻入	9,867	9,768	9,867	9,867	9,867	9,867
その他医業外収益	5,559	6,115	5,559	5,559	5,559	5,559
<b>経常費用</b>	<b>721,226</b>	<b>758,667</b>	<b>794,196</b>	<b>810,650</b>	<b>821,588</b>	<b>835,438</b>
<b>医業費用</b>	<b>704,812</b>	<b>756,605</b>	<b>777,782</b>	<b>794,236</b>	<b>805,174</b>	<b>819,024</b>
給与費	503,231	546,084	516,271	528,126	534,464	540,877
材料費	37,194	39,113	47,549	48,762	49,974	51,275
経費	123,692	132,191	172,996	176,352	179,708	183,310
光熱水費	14,287	11,030	28,575	28,575	28,575	28,575
修繕費	5,445	8,216	10,891	10,891	10,891	10,891
使用料及び賃借料	6,768	8,136	8,652	8,873	9,093	9,330
委託料	88,589	95,117	113,255	116,142	119,029	122,128
その他	8,602	9,692	11,624	11,872	12,120	12,387
減価償却費	37,704	36,677	37,704	37,704	37,704	40,204
資産減耗費	258	185	330	338	347	356
研究研修費	711	580	908	931	955	979
長期前払消費税償却	2,022	1,775	2,022	2,022	2,022	2,022
<b>医業外費用</b>	<b>16,414</b>	<b>2,062</b>	<b>16,414</b>	<b>16,414</b>	<b>16,414</b>	<b>16,414</b>
<b>経常損益</b>	<b>△71,941</b>	<b>113,185</b>	<b>21,916</b>	<b>20,453</b>	<b>24,485</b>	<b>26,755</b>

【表6】資本的収支

(単位：千円)

科目	実績	見込	計画期間			
	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
	金額	金額	金額	金額	金額	金額
<b>資本的収入</b>	<b>10,338</b>	<b>11,114</b>	<b>18,410</b>	<b>13,047</b>	<b>11,836</b>	<b>159,976</b>
企業債	1,100	1,400	3,900	3,200	3,200	78,200
国(県)補助金	-	-	2,750	1,000	1,000	-
一般会計負担金	9,238	9,714	11,760	8,847	7,636	81,776
建設改良に要する経費(元金)	8,138	8,314	7,960	5,647	4,436	3,576
建設改良に要する経費(医療機器整備)	1,100	1,400	3,800	3,200	3,200	78,200
<b>資本的支出</b>	<b>17,258</b>	<b>18,491</b>	<b>25,071</b>	<b>17,780</b>	<b>15,869</b>	<b>163,580</b>
建設改良費	2,291	3,201	10,516	7,419	7,500	156,500
企業債償還金	14,967	15,290	14,555	10,361	8,369	7,080
<b>差引</b>	<b>△6,920</b>	<b>△7,377</b>	<b>△6,661</b>	<b>△4,733</b>	<b>△4,033</b>	<b>△3,604</b>

## 7. 本プランの推進について (本編P51)

### (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) 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。