

大田市立病院 経営改善計画

令和3年8月

大田市立病院

第1 経営改善計画策定の目的

平成29年3月に市民に良質な医療サービスを将来にわたって安定的に提供していくため、市立病院のあり方を記した「新改革プラン」を策定した。新改革プランの取組期間である平成29年度から令和2年度までの4ヵ年において、常勤医師数の増など診療機能の維持や充実、診療報酬の確保など経営基盤強化に取り組んできたところである。

しかしながら、現在も単年度資金収支は黒字化しておらず、資金期末残高も減少傾向にあることや、令和2年度に病院事業基金全額取崩しにより残高がなくなったこと、今後迎える新病院建設事業による企業債の償還などにより、なお厳しい経営状況が続くことが予想される。

市民へ良質な医療を安定的に提供していくには、令和2年度に実施した経営改革コンサルタントによる診療、経営の分析を踏まえ、短期間に集中して経営改善の取組みを進めていく必要があることから、令和3年度から令和5年度までの3ヵ年を取組期間として経営改善計画を策定するものである。

第2 現在の経営状況と今後見込み

医療提供体制は整ってきたものの、入院患者数は横ばいとなっており、依然として赤字経営が続いている。

単年度資金収支の赤字が続いているため、資金期末残高は減少している。

1. 現在の経営状況

(1) 患者数の推移（1日平均）

(単位：人)

項目	28年度	29年度	30年度	元年度	2年度
1日平均入院患者数	185.5	183.2	183.0	168.5	178.8
1日平均外来患者数	417.7	433.9	440.4	455.3	472.4

(2) 医療提供体制の状況

(単位：人)

区分	28年度	29年度	30年度	元年度	2年度
医師	25	28	29	26	32
初期臨床研修医	0	1	2	3	6
看護師等	179	178	173	169	169
医療技術員	49	53	55	55	60
介護福祉士等	15	15	14	13	13
事務職	25	25	25	27	24
会計年度任用職員	106	105	113	110	112
合計	399	405	411	403	416

※人数は各年度末人数

「医師」：病院事業管理者、常勤医師、大田総合医育成センター医師

「看護師等」：助産師、看護師、准看護師

「医療技術員」：薬剤師、管理栄養士、診療放射線技師、臨床検査技師、理学療法士、作業療法士、言語聴覚士、臨床工学技士

「介護福祉士等」：介護福祉士、看護助手、放射線助手

「会計年度任用職員」：令和元年度までは「臨時職員・嘱託職員」

(3) 収支に関する指標

(単位：百万円)

項目	28年度	29年度	30年度	元年度	2年度
収益的収入	4,240	4,307	4,397	4,270	5,230
収益的支出	4,390	4,484	4,570	4,518	5,876
収益的収支	△ 150	△ 177	△ 173	△ 248	△ 647
資本的収入	796	626	2,298	8,868	1,265
資本的支出	918	756	2,388	9,022	1,385
資本的収支	△ 122	△ 130	△ 90	△ 154	△ 120
単年度資金収支	△ 67	△ 70	△ 10	△ 179	130
資金期末残高	168	222	53	490	200
病院事業基金期末残高	320	277	133	90	0

※収益的収支は税抜、資本的収支は税込。

※単年度資金収支＝減価償却前等収支（税抜）＋資本的収支（税込）。

※資金期末残高には、平成26年度400百万円、平成27年度300百万円の一般会計借入金金含む。

2. 今後の見込み

患者数が令和2年度実績の1日平均入院患者数178.8人、外来患者数472.4人で今後も推移した場合の収支見込みは以下のとおりとなる。

単年度資金収支の赤字が続き、資金期末残高が令和3年度にもマイナスとなる。

(単位：百万円)

項目	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
収益的収入	4,746	4,695	4,705	4,693	4,691	4,672
収益的支出	5,520	5,340	5,314	5,278	5,265	5,135
収益的収支	△ 774	△ 645	△ 609	△ 585	△ 574	△ 463
資本的収入	956	323	285	348	315	1,000
資本的支出	1,202	523	477	549	448	1,202
資本的収支	△ 246	△ 200	△ 192	△ 201	△ 133	△ 202
単年度資金収支	△ 341	△ 312	△ 300	△ 320	△ 255	△ 330
資金期末残高	△ 61	△ 453	△ 751	△ 1,067	△ 1,321	△ 1,649

※収益的収支は税抜、資本的収支は税込。

※単年度資金収支＝減価償却前等収支（税抜）＋資本的収支（税込）。

※資金期末残高には、平成26年度400百万円、平成27年度300百万円の一般会計借入金金含む。

【試算条件】

- ・入院患者数：178.8人（急性期100.0人、包括ケア38.9人、回りハ39.9人）
- ・外来患者数：472.4人
- ・職員体制：
 - 令和3年度：416人（令和3年4月1日現在）
 - 令和4年度：419人（令和4年4月1日現在）
 - 薬剤師1名増、臨床検査技師1名増、管理栄養士1名増
 - 令和5年度以降：419人

第3 経営改善に向けた取組み

1. 取組方針

短期間において実行する重点5項目を定め、単年度資金収支の黒字化を図る。

2. 取組期間

令和3年度～令和5年度

3. 経営改善に向けた重点5項目

(単位：百万円)

No.	重点5項目	単年度効果目標額	
1	(医業収益の確保) ●患者数の確保 ・令和3年度：入院186.0人、外来483.0人 ・令和4年度以降：入院197.0人、外来500.0人 ●診療報酬増収に向けた取組み	R3	+133
		R4	+315
		R5	+321
		小計	+769
2	(医療提供体制の最適化) ●病床数、診療報酬施設基準等を考慮した職員配置計画の見直し	R3	-
		R4	△ 16
		R5	△ 48
		小計	△ 64
3	(費用の適正化) ●短期的に取組みが可能な医薬品費や診療材料費の適正化	R3	△ 1
		R4	△ 3
		R5	△ 6
		小計	△ 10
4	(その他収益の確保) ●不動産収入及び補助金の確保	R3	+157
		R4	+30
		R5	-
		小計	+187
5	(運転資金対策) ●運転資金の借入	R3	+300
		R4	0
		R5	0
		小計	+300
合 計		R3	+591
		R4	+364
		R5	+375
		合計	+1,330
うち収益増加効果目標額 (No.1, 4, 5)		R3	+590
		R4	+345
		R5	+321
		小計	+1,256
うち費用減少効果目標額 (No.2, 3)		R3	+1
		R4	+19
		R5	+54
		小計	+74

第4 重点5項目の具体的な取組み

1. 医業収益の確保

●患者数の確保

- ・紹介患者を増やすための診療所への訪問や診療科案内、診療実績の送付
- ・回復期機能病床への患者紹介を増やすための医療機関間での連携強化
- ・積極的な救急患者の受け入れ
- ・外来化学療法治療の拡充
- ・CT、MRIなどの医療機器を積極的に活用した患者の受け入れ

●診療報酬増収に向けた取組み

- ・リハビリ施行単位数増につながる業務の効率化
- ・診療報酬の算定強化及び新規施設基準取得に向けた検討
- ・診療報酬検討委員会における適正算定、査定分析
- ・適正なベッドコントロールの実施

2. 医療提供体制の最適化

- ・今後の診療報酬施設基準や新病院建設事業完了などに伴う適正な人員配置を反映した職員配置計画の見直し

3. 費用の適正化

- ・薬品や診療材料の仕入に関する価格交渉方法の見直し
- ・安価な同等品の活用
- ・後発医薬品の積極的な活用

4. その他収益の確保

- ・病院敷地内未活用地の売却
- ・職員駐車場使用料の徴収
- ・敷地内薬局土地使用料の徴収
- ・国県補助金の活用
- ・公益財団法人等団体による病院経営支援に関する情報収集、活用

5. 運転資金対策

- ・島根県からの貸付金活用
- ・銀行等からの一時借入金の活用

第5 経営改善計画実行後の経営見込み

経営改善に向けた取組みを実行した場合の収支見込みは以下のとおりとなる。非現金収入及び支出を除いた単年度資金収支は令和4年度から黒字となり、資金期末残高は令和5年度以降年々増加していく。

		取組期間（3年度～5年度）			（単位：百万円）		
項目		3年度	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
	収益的収入	5,065	5,092	5,108	5,094	5,092	5,073
	収益的支出	5,551	5,408	5,350	5,314	5,301	5,171
収益的収支		△ 486	△ 316	△ 242	△ 220	△ 209	△ 98
	資本的収入	956	352	284	348	315	1,000
	資本的支出	1,202	522	476	549	472	1,227
資本的収支		△ 246	△ 170	△ 192	△ 201	△ 157	△ 227
単年度資金収支		△ 52	46	64	46	85	11
資金期末残高		503	435	499	548	635	648

※収益的収支は税抜、資本的収支は税込。

※単年度資金収支＝減価償却前等収支（税抜）＋資本的収支（税込）。

※資金期末残高には、平成26年度400百万円、平成27年度300百万円の一般会計借入金を含む。

第6 経営改善計画策定後の対応

1. 点検、公表

（1）点検、公表の考え方

経営改善計画の点検・公表にあたっては、以下の3つのポイントに留意する。

【点検・公表のポイント】

- ・経営改善計画を住民に対し速やかに公表する
- ・経営改善計画の取組み、進捗状況について年一回以上点検を行う
- ・点検の結果について、速やかに公表する

（2）点検、公表の実施

大田市立病院経営健全化検討委員会（各部から選出された委員による院内会議）において、点検を行い、大田市立病院経営戦略会議（病院事業管理者、院長、副院長、各部長による院内会議）にて報告。

市立病院の経営状況について地域住民が理解しやすいように、市立病院のホームページによる積極的な情報開示に努める。

2. その他

今後、総務省から新公立病院改革ガイドラインの改定等が示され次第、「更なる改革プラン」を策定する。策定の際は、経営改善計画を「更なる改革プラン」に包括する。

参考資料

1. 収支に関する指標

(1) 経常収支比率

(単位：千円、税抜、%)

項目	28年度	29年度	30年度	元年度	2年度	※参考	5年度 (改善後)
経常収益	4,233,504	4,305,511	4,351,170	4,259,107	4,774,617		5,107,727
経常費用	4,381,231	4,482,529	4,557,939	4,501,755	5,015,704		5,349,954
経常収支比率	96.6	96.1	95.5	94.6	95.2	96.2	95.5

※「令和元年度地方公営企業年鑑」より全事業（黒字、赤字）を対象とした200床以上300床未満の一般病院

※ (経常収益 ÷ 経常費用) × 100

病院が安定した経営を行うための財政基盤を確保するためには、この比率が100以上であることが望ましい。

(2) 医業収支比率

(単位：千円、税抜、%)

項目	28年度	29年度	30年度	元年度	2年度	※参考	5年度 (改善後)
医業収益	3,803,677	3,889,573	3,928,936	3,859,810	4,131,233		4,545,390
医業費用	4,222,434	4,323,968	4,398,389	4,320,751	4,782,376		5,114,686
医業収支比率	90.1	90.0	89.3	89.3	86.4	85.7	88.9

※「令和元年度地方公営企業年鑑」より全事業（黒字、赤字）を対象とした200床以上300床未満の一般病院

※ (医業収益 ÷ 医業費用) × 100

医業費用が医業収益によってどの程度賄われているかを示す指標で、この比率が100以上であることが望ましい。

(3) 入院単価、外来単価、病床利用率

(単位：円、%)

項目	28年度	29年度	30年度	元年度	2年度	※参考	5年度 (改善後)
入院単価	37,160	38,666	38,855	39,853	41,792	40,438	42,508
外来単価	8,963	8,653	8,788	9,227	9,083	10,897	9,000
病床利用率	57.5	56.9	56.8	52.4	78.9	73.5	86.0

※単価は「令和元年度地方公営企業年鑑」より全事業（黒字、赤字）を対象とした200床以上300床未満の一般病院

※病床利用率は「令和元年度地方公営企業年鑑」より自治体病院を対象とした全病床の利用率

※病床利用率

対象病床のうち利用されている病床の割合をみる指標。一般的に高い方が良いとされる。

対象病床は令和2年5月3日までは339床、5月4日からは229床。

(2) 支出に関する指標

ア. 給与費対医業収入比率

給与費を医業収入で除した比率。

(単位：千円、税抜、%)

項目	28年度	29年度	30年度	元年度	2年度	5年度 (改善後)
医業収入	3,803,677	3,889,573	3,928,936	3,859,810	4,131,233	4,545,390
職員給与費	2,726,550	2,781,152	2,810,805	2,806,572	3,112,205	3,063,993
対医業収入比率	71.7	71.5	71.5	72.7	75.3	67.4

イ. 材料費対医業収入比率

材料費を医業収入で除した比率。

(単位：千円、税抜、%)

項目	28年度	29年度	30年度	元年度	2年度	5年度 (改善後)
医業収入	3,803,677	3,889,573	3,928,936	3,859,810	4,131,233	4,545,390
材料費	600,888	604,512	615,835	595,404	646,410	731,301
対医業収入比率	15.8	15.5	15.7	15.4	15.6	16.1

ウ. 経費対医業収入比率

経費を医業収入で除した比率。

(単位：千円、税抜、%)

項目	28年度	29年度	30年度	元年度	2年度	5年度 (改善後)
医業収入	3,803,677	3,889,573	3,928,936	3,859,810	4,131,233	4,545,390
経費	661,048	673,639	700,141	699,567	740,635	801,968
対医業収入比率	17.4	17.3	17.8	18.1	17.9	17.6