

## IV 経営の効率化

### 1 経営指標に係る数値目標

#### (1) 収支改善に係るもの

	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度
経常収支比率 (%)	98.3	98.6	99.5	100.2

	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度
医業収支比率 (%)	88.7	89.4	90.9	92.1

#### (2) 経費削減に係るもの

	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度
対医業収益比率				
材料費 (%)	12.7	12.8	12.8	12.8
薬品費 (%)	7.2	7.2	7.2	7.2
委託費 (%)	9.2	9.6	9.4	9.2
給与費 (%)	71.7	69.1	68.3	67.3
減価償却費 (%)	8.8	10.8	10.4	10.0

#### (3) 収入確保に係るもの

	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度
病床利用率 (%)	93.2	94.9	94.9	95.3
1日入院患者数 (人)	219	223	223	224
入院単価 (円)	31,183	31,812	31,812	32,080

	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度
1日外来患者数 (人)	360	380	400	420
外来単価 (円)	11,600	11,800	11,900	12,000

	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度
急性期病床における後発医薬品指数 (%)	70.0	75.0	80.0	80.0

#### (4) 経営の安定性に係るもの

	H29年4月	H30年4月	H31年4月	H32年4月
常勤医師数 (人)	14	15	16	17

	H29年度末	H30年度末	H31年度末	H32年度末
企業債残高 (円)	2,004,652,087	1,788,852,492	1,597,704,183	1,379,306,129

### 2 目標達成に向けた具体的な取組

#### (1) 民間的経営手法の導入

##### ➤ 職員の経営参画意識の高揚

「労働集約型産業」である病院の質は、勤務する「ヒト」の質で決まります。病院マネジメントに最も重要なことは人材マネジメントです。しかし、医師や看護師をはじめとする高度専門職の集団をマネジメントすることは非常に難しい課題となっていることも事実です。

本プランの目標達成には、職員一人ひとりの意識が何よりも重要で、全職員が当院を取り巻く厳しい環境と経営状況を十分認識し、統一された明確な目標を持つこ

とで職員の力が結集し大きな力となります。

職員一人ひとりの経営参画意識を高めるため、目標値を記載したハンドカードを毎年度全職員に配布します。

あわせて、当院を取り巻く環境、経営状況、医療制度改革や病院職員として知っておくべき情報等を看護部研修や各部署の勉強会等で解説することにより、職員のスキルアップを図っていきます。

また、職員からの業務改善提案を募集することで、さらなる経営参画意識の高揚に努めます。

## (2) 事業規模の見直し

現在、当院の許可病床は267床※（一般175床、療養92床）、稼働病床は235床※（一般143床、療養92床）で、差し引き一般病床32床が休床となっています。

この32床については、今後の医師をはじめとする医療スタッフの充足状況、診療報酬改定や地域医療構想を勘案し、病床機能を十分検討した上で早期稼働を目指します。

※ 人間ドック用病床10床は除きます。

## (3) 経費削減・抑制対策

### ➤ 薬品費の削減と後発医薬品の導入

医療機関の後発医薬品の使用割合目標について、平成27年4月27日財務省において現行目標（平成29年度内に60%）の割合の引き上げ（平成29年度内に80%）が示されました。また、平成27年5月26日経済財政諮問会議において厚生労働省は現行の数量シェア目標の達成時期を1年前倒して平成28年度末までに60%以上とし、さらに平成32年度末までに80%以上とする次期目標を新たに示しました。このように、国は後発医薬品への切り替えを引き続き求めて来るものと予想されます。

後発医薬品に切り替えることにより費用の削減だけでなく、急性期病床（DPC病床）における収入増にもつながることから、医師の協力を得ながら積極的に後発医薬品へ切り替えていきます。

### ➤ 診療材料費等の削減

診療材料や医療消耗備品については、他院と比較したデータ（ベンチマーク）を入手し、そのデータをもとに入札や価格交渉を行い、継続的な費用削減を図ります。あわせて、定数管理見直しを継続し不良在庫の削減に努めます。

### ➤ 委託契約の見直し

委託業者選定については、プロポーザル方式を導入し患者サービスの向上を目指しました。同方式は、患者給食業務、医療事務関連業務及び売店・食堂運営業務の契約において適用しました。また、共立蒲原総合病院組合長期継続契約を締結することができる契約を定める条例の施行（平成23年4月1日）や介護老人保健施設「芙蓉の丘」との共同契約による委託内容の見直しを実施したことにより契約金額の削減に努めました。

以上のことから、今後新たに契約する業務委託契約についても委託内容や業者選定の見直しを行い、患者サービスの向上及び契約金額の削減に努めていきます。

#### (4) 収入増加・確保対策

##### ➤ コンサルタントの活用

2年毎に行われる診療報酬改定については、確実な情報収集とそれに対する迅速な対応や施設基準の取得を行わなければ、収益増の機会を損失してしまいます。

当院では、コンサルタントと契約し、定期的な訪問を受け、院内勉強会や診療報酬改定セミナーを開催しています。

このことから、今後も引き続きコンサルタントを活用し、職員の診療報酬に関するスキルアップを図っていきます。

#### (5) その他

##### ➤ 人材の確保

医師については、修学資金貸与制度の利用促進、医学部教授や大学医局への常勤医師派遣要請、医師紹介会社への登録を行うことにより、若手医師や指導医の増員を図ります。また、勤務軽減策を検討していくことによる在職医師の離職防止に努めます。

看護師については、看護師奨学金制度の利用促進、院内保育所の利用及び処遇の改善を実施していきます。

薬剤師については、薬剤師奨学金制度の利用促進、薬学部へのアプローチ及び処遇の改善を実施していきます。

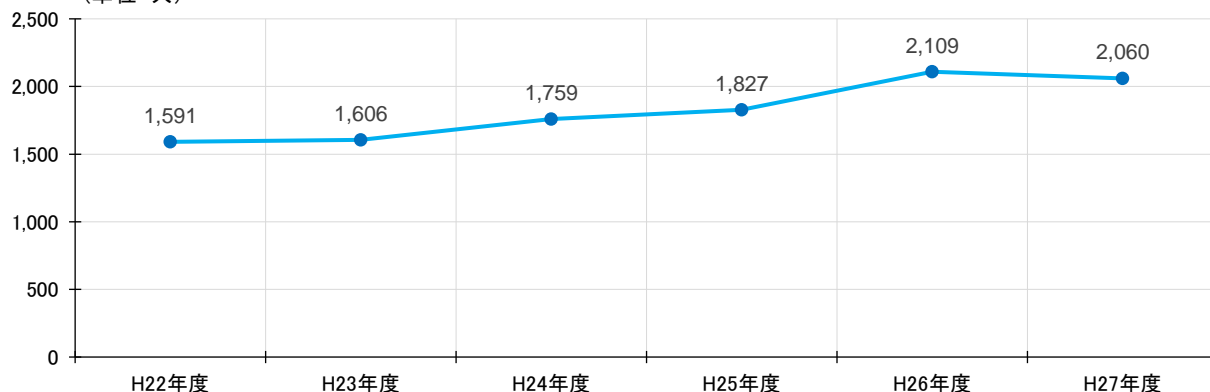
介護員（療養病床へ配属）については、『働き甲斐のある職場である』と感じられるよう環境や処遇の改善及び育成システムの充実を図り、新たな人材を確保するだけでなく、職務満足度調査等を実施し、勤務している介護員の離職率が下がるよう努力していきます。

##### ➤ 地域連携の強化

当院では、平成26年度から整形外科及び脳神経外科において富士市立中央病院との地域連携パスの算定を開始しました。また、紹介患者数も増加傾向にあることから、引き続き地域連携を強化していきます。

#### 紹介患者数の推移

(単位:人)

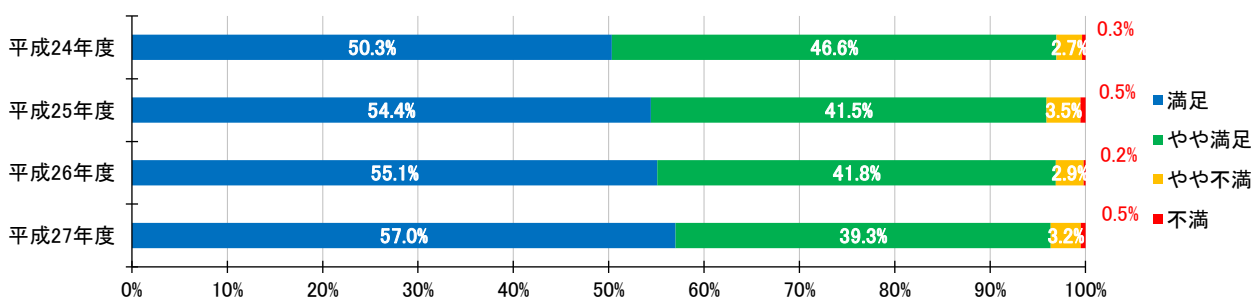


➤ 患者満足度の向上

毎年実施している患者満足度調査によると、「満足」と「やや満足」を併せたプラスの評価の割合はほぼ横ばいですが、「満足」は年々増加傾向にあります。

しかしながら、現状に決して満足せず、今後も住民や患者さんから寄せられた病院に対する意見や要望を、診療や施設の改善、親切な対応など接遇の向上等に役立て、患者さんやその家族と病院職員の信頼関係の向上に努めます。あわせて、接遇研修などを通じ、日常業務の中で課題の発見と改善に取り組むことにより、効率的な業務運営と患者サービスの向上に努め、患者満足度の向上を目指します。

患者満足度調査における当院の評価



※ 端数処理の関係で合計が100%にならない年度があります。

➤ 医療安全への取り組み

安全で安心できる病院として住民に信頼されるよう、医療安全管理室を中心に、他の医療機関での医療事故に関する事例の分析、改善方策の院内共有化、医療安全研修の実施により、事故防止の要点や対策について職員へ周知徹底を図ることで、医療事故の防止と医療安全対策の強化に努めます。

医療事故（当院等に勤務する医療従事者が提供した医療に起因し、又は起因すると疑われる死亡又は死産であって、院長が当該死亡又は死産を予期しなかつたものとして厚生労働省令で定めるもの）が発生した場合には、平成27年10月から施行されている医療事故調査制度に則った対応をしていきます。

また、病院内の全ての人々を院内感染から守るため、継続的な院内感染防止活動に取り組めます。

➤ 未収金対策

無保険者や生活困窮者に対し、メディカルソーシャルワーカーの早期の支払い相談により、社会保障制度を活用し将来発生する未収金の防止に努めます。また、支払い能力があるにもかかわらず支払わない滞納者に対し、内容証明郵便による督促状の送付や調停等により、未収金の回収に努めます。

### 3 収支計画

#### (1) 収益的収支

(単位：千円、%)

区分		年度	25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (見込)	29年度	30年度	31年度	32年度
収入	1. 医 業 収 益 a		3,199,882	3,433,076	3,439,937	3,817,142	3,878,118	4,049,995	4,124,433	4,214,199
	(1) 料 金 収 入		3,010,416	3,179,524	3,206,360	3,585,956	3,626,118	3,797,995	3,872,433	3,962,199
	(2) そ の 他		189,466	253,552	233,577	231,186	252,000	252,000	252,000	252,000
	うち他会計負担金		189,466	253,552	233,577	231,186	252,000	252,000	252,000	252,000
	2. 医 業 外 収 益		1,029,313	1,017,286	1,060,084	1,172,263	1,195,949	1,194,274	1,183,163	1,178,405
	(1) 他会計負担金・補助金		353,357	359,348	373,202	403,525	411,146	406,370	400,925	395,922
	(2) 国(県)補助金		468	422	315	401	401	401	401	401
	(3) 長期前受金戻入		0	46,053	43,702	33,436	30,989	30,822	21,623	18,687
	(4) そ の 他		675,488	611,463	642,865	734,901	753,413	756,681	760,214	763,395
	経常収益 (A)		4,229,195	4,450,362	4,500,021	4,989,405	5,074,067	5,244,269	5,307,596	5,392,604
支出	1. 医 業 費 用 b		3,712,748	3,955,934	3,938,559	4,301,213	4,373,517	4,531,138	4,538,302	4,574,551
	(1) 職 員 給 与 費 c		2,453,055	2,549,067	2,654,505	2,780,222	2,781,360	2,799,225	2,816,735	2,834,225
	(2) 材 料 費		392,158	434,416	391,674	488,970	494,174	518,333	528,818	541,464
	(3) 経 費		612,417	623,085	569,483	684,691	702,813	738,213	738,213	747,813
	(4) 減 価 償 却 費		193,551	311,090	282,656	303,356	341,564	438,836	427,730	419,743
	(5) そ の 他		61,567	38,276	40,241	43,974	53,606	36,531	26,806	31,306
	2. 医 業 外 費 用		689,214	719,315	734,120	779,328	785,744	788,967	795,892	807,228
	(1) 支 払 利 息		91,119	84,096	76,568	68,718	60,523	53,791	45,602	38,068
	(2) そ の 他		598,095	635,219	657,552	710,610	725,221	735,176	750,290	769,160
	経常費用 (B)		4,401,962	4,675,249	4,672,679	5,080,541	5,159,261	5,320,105	5,334,194	5,381,779
経常損益 (A)-(B)(C)		▲172,767	▲224,887	▲172,658	▲91,136	▲85,194	▲75,836	▲26,598	10,825	
特別利益	1. 特 別 利 益 (D)		0	12,229	0	0	0	0	0	0
	2. 特 別 損 失 (E)		1,738	139,030	0	0	0	0	0	0
	特別損益 (D)-(E)(F)		▲1,738	▲126,801	0	0	0	0	0	0
純損益 (C)+(F)		▲174,505	▲351,688	▲172,658	▲91,136	▲85,194	▲75,836	▲26,598	10,825	
不良債務	累 積 欠 損 金 (G)		0	0	0	0	0	0	0	0
	流 動 資 産 (ア)		1,646,485	1,994,235	1,896,228	1,705,952	1,586,257	1,515,871	1,507,604	1,481,410
	流 動 負 債 (イ)		167,292	556,960	550,558	595,242	687,434	671,730	699,000	726,579
	うち一時借入金		0	0	0	0	0	0	0	0
	翌年度繰越財源(ウ)		894,302	1,054,882	1,108,639	953,756	840,003	778,975	819,946	820,350
	当年度同意等債で未借入又は未発行の額(エ)		0	0	0	0	0	0	0	0
	差引 不良債務 (オ) {(イ)-(エ)}-{(ア)-(ウ)}		▲584,891	▲382,393	▲237,031	▲156,954	▲58,820	▲65,166	11,342	65,519
経常収支比率 (A)/(B)×100		96.1	95.2	96.3	98.2	98.3	98.6	99.5	100.2	
不良債務比率 (オ)/a×100		▲18.3	▲11.1	▲6.9	▲4.1	▲1.5	▲1.6	0.3	1.6	
医業収支比率 a/b×100		86.2	86.8	87.3	88.7	88.7	89.4	90.9	92.1	
職員給与費対医業収益比率c/a×100		76.7	74.3	77.2	72.8	71.7	69.1	68.3	67.3	
地方財政法施行令第15条第1項により算出した資金の不足額(H)		▲584,891	▲382,393	▲237,031	▲156,954	▲58,820	▲65,166	11,342	65,519	
資金不足比率 (H)/a×100		▲18.3	▲11.1	▲6.9	▲4.1	▲1.5	▲1.6	0.3	1.6	
病床利用率		81.0	81.9	84.9	93.2	93.2	94.9	94.9	95.3	

## (2) 資本的収支

(単位：千円、%)

区分	年度	25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (見込)	29年度	30年度	31年度	32年度
収入	1. 企業債	0	0	0	0	400,000	90,000	100,000	100,000
	2. 他会計出資金	0	0	0	0	0	0	0	0
	3. 他会計負担金	0	0	0	0	0	0	0	0
	4. 他会計借入金	0	0	0	0	0	0	0	0
	5. 他会計補助金	0	0	0	0	0	0	0	0
	6. 国(県)補助金	2,040	0	0	0	3	3	3	3
	7. その他	146	0	0	0	2	2	2	2
	収入計 (a)	2,185	0	0	0	400,005	90,005	100,005	100,005
	うち翌年度へ繰り越される 支出の財源充当額 (b)	0	0	0	0	0	0	0	0
	前年度許可債で当年度借入分 (c)	0	0	0	0	0	0	0	0
純計 (a)-{(b)+(c)} (A)	2,185	0	0	0	400,005	90,005	100,005	100,005	
支出	1. 建設改良費	224,664	233,237	238,312	333,824	782,984	358,495	319,727	321,109
	2. 企業債償還金	186,575	193,769	201,276	209,104	217,274	305,800	291,149	318,399
	3. 他会計長期借入金返還金	0	0	0	0	0	0	0	0
	4. その他	6,120	4,200	3,240	13,200	18,360	21,360	21,360	21,360
	支出計 (B)	417,359	431,206	442,828	556,128	1,018,618	685,655	632,236	660,868
差引不足額 (B)-(A) (C)	415,173	431,206	442,828	556,128	618,613	595,650	532,231	560,863	
補てん財源	1. 損益勘定留保資金	415,173	431,206	442,828	556,128	618,613	595,650	532,231	560,863
	2. 利益剰余金処分数額	0	0	0	0	0	0	0	0
	3. 繰越工事資金	0	0	0	0	0	0	0	0
	4. その他	0	0	0	0	0	0	0	0
	計 (D)	415,173	431,206	442,828	556,128	618,613	595,650	532,231	560,863
補てん財源不足額 (C)-(D) (E)	0	0	0	0	0	0	0	0	
当年度同意等債で未借入 又は未発行の額 (F)	0	0	0	0	0	0	0	0	
実質財源不足額 (E)-(F)	0	0	0	0	0	0	0	0	

## (3) 一般会計等からの繰入金の見通し

(単位：千円)

	25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (見込)	29年度	30年度	31年度	32年度
収益的収支	(765)	(765)	(765)	(765)	(765)	(765)	(765)	(765)
	542,823	612,900	606,779	634,711	663,146	658,370	652,925	647,922
資本的収支	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
	0	0	0	0	0	0	0	0
合計	(765)	(765)	(765)	(765)	(765)	(765)	(765)	(765)
	542,823	612,900	606,779	634,711	663,146	658,370	652,925	647,922

※ ( )内はうち基準外繰入金で、「地方公営企業繰入金について」(総務副大臣通知)に基づき他会計から公営企業会計へ繰り入れられる繰入金以外の繰入金のことです。