

## 第2章 第一次計画の進捗と成果

第一次計画及び追補版を策定し、各年度進捗状況を確認し、報告してきました。第一次計画策定当時から現在までに実施した主な方策や経営状況に影響を及ぼす外部要因（診療報酬改定等）は下記のとおりです。

|          |                              |
|----------|------------------------------|
| 平成21年 7月 | D P C 対象病院                   |
| 平成22年 4月 | 診療報酬改定（改定率：0.19%）            |
| 〃 9月     | 看護師等修学資金貸与制度創設               |
| 〃 10月    | 一般病床を減床し、療養病床を46床開設          |
| 〃 〃      | 10対1入院基本料（143床）              |
| 〃 11月    | 療養病床を14床増床（計60床）             |
| 平成23年 3月 | 眼科休診                         |
| 〃 8月     | 7対1入院基本料（143床）               |
| 〃 〃      | 脳血管疾患等リハビリテーション料I算定開始        |
| 〃 10月    | 一般病床を転床し、亜急性期病床を6床開設         |
| 平成24年 2月 | 亜急性期病床を4床増床（計10床）            |
| 〃 3月     | 糖尿病合併症管理料算定開始                |
| 〃 4月     | 診療報酬改定（改定率：0.004%）           |
| 〃 〃      | 医師事務作業補助体制加算取得（20対1）         |
| 〃 〃      | 院内保育所再開                      |
| 〃 10月    | 院外処方導入                       |
| 平成25年 2月 | 眼科再開                         |
| 〃 4月     | 褥瘡ハイリスク患者ケア加算取得              |
| 〃 〃      | 病棟薬剤業務実施加算取得                 |
| 〃 7月     | 心療内科開設                       |
| 〃 11月    | 療養病床を32床増床（計92床）             |
| 〃 〃      | 薬剤師数減少により病棟薬剤業務実施加算辞退        |
| 平成26年 4月 | 診療報酬改定（改定率：0.1%）             |
| 〃 〃      | 消費税増税（5%→8%）                 |
| 〃 〃      | 公営企業会計基準の見直し                 |
| 〃 7月     | 地域包括ケア病棟を37床開設、亜急性期病床10床を廃止  |
| 〃 9月     | 富士市立中央病院と整形外科における地域連携パス算定開始  |
| 〃 10月    | 病床機能報告制度開始                   |
| 平成27年 1月 | 富士市立中央病院と脳神経外科における地域連携パス算定開始 |
| 〃 3月     | 地域医療構想策定ガイドライン               |
| 〃 〃      | 新公立病院改革ガイドライン                |

次頁から、各年度進捗状況報告で取り上げました「1 人材の確保」、「2 入院の状況」、「3 外来の状況」、「4 収支の状況」及び「5 経営指標」を掲載します。

## 1 人材の確保

### (1) 医師

常勤医師数の推移

|          | H23年4月 | H24年4月 | H25年4月 | H26年4月 | H27年4月 | H28年4月 |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 常勤 (人)   | 19     | 19     | 17     | 18     | 14     | 15     |
| 平均年齢 (歳) | 48.1   | 48.9   | 51.4   | 53.2   | 53.0   | 52.9   |

大学医局から派遣される医師が減っているため退職者の後任がなく、年々医師数が減少し、平均年齢も上昇しています。

非常勤医師数（常勤換算）の推移

(単位：人)

|     | H23年4月 | H24年4月 | H25年4月 | H26年4月 | H27年4月 | H28年4月 |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 非常勤 | 5.91   | 5.84   | 6.21   | 6.01   | 6.59   | 6.08   |

H27年4月以降は日当直医を除いています。

### (2) 看護師（健康診断センターを含む）

看護師数の推移

(単位：人)

|       | H23年4月 | H24年4月 | H25年4月 | H26年4月 | H27年4月 | H28年4月 |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 正規職員  | 148    | 153    | 150    | 152    | 156    | 160    |
| 臨時職員  | 11     | 12     | 18     | 18     | 17     | 18     |
| パート職員 | 12     | 20     | 23     | 29     | 30     | 28     |
| 計     | 171    | 185    | 191    | 199    | 203    | 206    |

奨学金制度の創設、院内保育所の再開及び給与の処遇改善策等により採用者を確保でき、また、退職者の減少により看護師数は増加しています。

### (3) 医療技術員

医療技術員数の推移

(単位：人)

|            | H23年4月 |    |     | H24年4月 |    |     | H25年4月 |    |     | H26年4月 |    |     | H27年4月 |    |     | H28年4月 |    |     |
|------------|--------|----|-----|--------|----|-----|--------|----|-----|--------|----|-----|--------|----|-----|--------|----|-----|
|            | 病院     | 健診 | 計   | 病院     | 健診 | 計   | 病院     | 健診 | 計   | 病院     | 健診 | 計   | 病院     | 健診 | 計   | 病院     | 健診 | 計   |
| 薬剤師        | 10     |    | 10  | 9      |    | 9   | 10     |    | 10  | 9      |    | 9   | 7      |    | 7   | 9      |    | 9   |
| 検査技師       | 13     | 4  | 17  | 13     | 4  | 17  | 13     | 4  | 17  | 13     | 4  | 17  | 13     | 5  | 18  | 14     | 5  | 19  |
| 放射線技師      | 11     | 6  | 17  | 10     | 7  | 17  | 9      | 7  | 16  | 9      | 6  | 15  | 9      | 6  | 15  | 9      | 6  | 15  |
| 理学療法士      | 10     |    | 10  | 12     |    | 12  | 12     |    | 12  | 13     |    | 13  | 13     |    | 13  | 13     |    | 13  |
| (うち訪問看護配属) | (1)    |    | (1) | (2)    |    | (2) | (2)    |    | (2) | (2)    |    | (2) | (2)    |    | (2) | (2)    |    | (2) |
| 作業療法士      | 3      |    | 3   | 4      |    | 4   | 4      |    | 4   | 6      |    | 6   | 6      |    | 6   | 6      |    | 6   |
| 言語聴覚士      | 2      |    | 2   | 2      |    | 2   | 2      |    | 2   | 2      |    | 2   | 2      |    | 2   | 2      |    | 2   |
| 視能訓練士      | 1      |    | 1   |        |    |     |        |    |     |        |    |     |        |    |     | 1      |    | 1   |
| 栄養士        | 4      | 1  | 5   | 3      | 2  | 5   | 3      | 2  | 5   | 3      | 1  | 4   | 4      | 1  | 5   | 3      | 2  | 5   |
| 臨床工学技士     | 3      |    | 3   | 3      |    | 3   | 3      |    | 3   | 3      |    | 3   | 3      |    | 3   | 3      |    | 3   |
| 医療安全・技監    |        |    |     |        |    |     | 1      |    | 1   | 1      |    | 1   | 1      |    | 1   | 1      |    | 1   |
| 計          | 57     | 11 | 68  | 56     | 13 | 69  | 57     | 13 | 70  | 59     | 11 | 70  | 58     | 12 | 70  | 61     | 13 | 74  |

理学療法士及び作業療法士は計画的に採用できていますが、薬剤師については退職者の補充ができていません。

## 2 入院の状況

### (1) 入院全体

稼働病床数

(単位：床)

|     | H23年度 | H24年度 | H25年度   | H26年度 | H27年度 |
|-----|-------|-------|---------|-------|-------|
| 計画値 | 203   | 203   | 203     | 235   | 235   |
| 決算値 | 203   | 203   | 203→235 | 235   | 235   |
| 差   | 0     | 0     | 0→32    | 0     | 0     |

H25年11月から療養病床32床増床により稼働病床数が235床となりました。

患者数

(単位：人)

|     | H23年度  | H24年度  | H25年度  | H26年度   | H27年度   |
|-----|--------|--------|--------|---------|---------|
| 計画値 | 63,279 | 63,236 | 64,550 | 74,689  | 76,860  |
| 決算値 | 63,838 | 65,791 | 63,923 | 70,239  | 73,040  |
| 差   | 559    | 2,555  | △ 627  | △ 4,450 | △ 3,820 |

H25年度は入院患者を診療できる常勤医師が減少した為、患者数が減少しました。

利用率 (単位：%)

|     | H23年度 | H24年度 | H25年度 | H26年度 | H27年度 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 計画値 | 85.2  | 85.3  | 87.1  | 87.1  | 89.4  |
| 決算値 | 82.8  | 85.6  | 78.0  | 81.9  | 84.9  |
| 差   | △ 2.4 | 0.3   | △ 9.1 | △ 5.2 | △ 4.5 |

H25年度は11月から休床32床を療養病床として稼働させたため利用率が下がりました。

収益 (単位：千円)

|     | H23年度     | H24年度     | H25年度     | H26年度     | H27年度     |
|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 計画値 | 1,837,570 | 1,845,003 | 2,079,713 | 2,226,247 | 2,295,186 |
| 決算値 | 1,963,023 | 2,083,330 | 2,012,171 | 2,141,757 | 2,205,769 |
| 差   | 125,453   | 238,327   | △ 67,542  | △ 84,490  | △ 89,427  |

## (2) 一般病床

稼働病床数 (単位：床)

|     | H23年度 | H24年度 | H25年度 | H26年度 | H27年度 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 計画値 | 143   | 143   | 143   | 143   | 143   |
| 決算値 | 143   | 143   | 143   | 143   | 143   |
| 差   | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |

患者数 (単位：人)

|     | H23年度  | H24年度  | H25年度   | H26年度   | H27年度   |
|-----|--------|--------|---------|---------|---------|
| 計画値 | 44,613 | 44,621 | 44,183  | 43,460  | 45,750  |
| 決算値 | 43,789 | 44,339 | 40,198  | 39,923  | 40,896  |
| 差   | △ 824  | △ 282  | △ 3,985 | △ 3,537 | △ 4,854 |

収益 (単位：千円)

|     | H23年度     | H24年度     | H25年度     | H26年度     | H27年度     |
|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 計画値 | 1,473,583 | 1,476,426 | 1,692,740 | 1,632,888 | 1,704,096 |
| 決算値 | 1,570,289 | 1,673,948 | 1,563,087 | 1,547,009 | 1,580,623 |
| 差   | 96,706    | 197,522   | △ 129,653 | △ 85,879  | △ 123,473 |

## ア 亜急性期病床

稼働病床数 (単位：床)

|     | H23年度   | H24年度 | H25年度 | H26年度  | H27年度 |
|-----|---------|-------|-------|--------|-------|
| 計画値 | 14      | 14    | 10    | 10     | —     |
| 決算値 | 6→10    | 10    | 10    | 10→0   | —     |
| 差   | △ 8→△ 4 | △ 4   | 0     | 0→△ 10 | —     |

H23年10月からH24年1月まで6床、同年2月から10床で稼働し、地域包括ケア病床開設によりH26年6月末で廃止しました。

患者数 (単位：人)

|     | H23年度   | H24年度   | H25年度 | H26年度 | H27年度 |
|-----|---------|---------|-------|-------|-------|
| 計画値 | 2,305   | 4,599   | 2,920 | 728   | —     |
| 決算値 | 1,109   | 2,447   | 2,096 | 661   | —     |
| 差   | △ 1,196 | △ 2,152 | △ 824 | △ 67  | —     |

利用率 (単位：%)

|     | H23年度 | H24年度  | H25年度  | H26年度 | H27年度 |
|-----|-------|--------|--------|-------|-------|
| 計画値 | 90.0  | 90.0   | 80.0   | 80.0  | —     |
| 決算値 | 82.9  | 67.0   | 55.3   | 70.9  | —     |
| 差   | △ 7.1 | △ 23.0 | △ 24.7 | △ 9.1 | —     |

単価 (単位：円)

|     | H23年度  | H24年度  | H25年度  | H26年度  | H27年度 |
|-----|--------|--------|--------|--------|-------|
| 計画値 | 20,500 | 20,800 | 30,000 | 30,000 | —     |
| 決算値 | 28,940 | 28,331 | 29,823 | 29,994 | —     |
| 差   | 8,440  | 7,531  | △ 177  | △ 6    | —     |

診療報酬改定やリハビリテーションの実施により、H23年度及びH24年度は計画値を上回ることができ、H25年度及びH26年度はほぼ計画値を維持することができました。

収益

(単位：千円)

|     | H23年度    | H24年度    | H25年度    | H26年度   | H27年度 |
|-----|----------|----------|----------|---------|-------|
| 計画値 | 47,268   | 95,659   | 87,600   | 21,840  | —     |
| 決算値 | 32,095   | 69,325   | 62,509   | 19,826  | —     |
| 差   | △ 15,173 | △ 26,334 | △ 25,091 | △ 2,014 | —     |

患者数が伸びず、計画値を上回ることができませんでした。

イ 急性期病床

稼働病床数

(単位：床)

|     | H23年度 |         | H24年度 | H25年度 | H26年度 |     | H27年度 |
|-----|-------|---------|-------|-------|-------|-----|-------|
|     | 前半    | 後半      |       |       | ～6月   | 7月～ |       |
| 計画値 | 143   | 129     | 129   | 133   | 133   | 106 | 106   |
| 決算値 | 143   | 137→133 | 133   | 133   | 133   | 106 | 106   |
| 差   | 0     | 8→4     | 4     | 0     | 0     | 0   | 0     |

計画当初は143床、H23年10月からH24年1月まで137床、同年2月から133床で稼働しました。

H26年7月から、地域包括ケア病床（病棟）開設により106床で稼働しました。

患者数

(単位：人)

|     | H23年度  |        | H24年度  | H25年度   | H26年度   |         | H27年度   |
|-----|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|
|     | 前半     | 後半     |        |         | ～6月     | 7月～     |         |
| 計画値 | 22,243 | 20,065 | 40,022 | 41,263  | 10,287  | 24,687  | 32,940  |
| 決算値 | 22,138 | 20,542 | 41,892 | 38,102  | 9,183   | 22,321  | 30,061  |
| 差   | △ 105  | 477    | 1,870  | △ 3,161 | △ 1,104 | △ 2,366 | △ 2,879 |

利用率

(単位：%)

|     | H23年度 |       | H24年度 | H25年度  | H26年度 |       | H27年度 |
|-----|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|
|     | 前半    | 後半    |       |        | ～6月   | 7月～   |       |
| 計画値 | 85.0  | 85.0  | 85.0  | 85.0   | 85.0  | 85.0  | 85.0  |
| 決算値 | 84.6  | 82.7  | 86.3  | 74.0   | 75.9  | 76.9  | 77.5  |
| 差   | △ 0.4 | △ 2.3 | 1.3   | △ 11.0 | △ 9.1 | △ 8.1 | △ 7.5 |

単価

(単位：円)

|     | H23年度  |        | H24年度  | H25年度  | H26年度  |        | H27年度  |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|     | 前半     | 後半     |        |        | ～6月    | 7月～    |        |
| 計画値 | 33,000 | 34,500 | 34,500 | 38,900 | 38,900 | 38,900 | 38,900 |
| 決算値 | 34,484 | 37,160 | 38,375 | 39,370 | 39,114 | 41,104 | 41,020 |
| 差   | 1,484  | 2,660  | 3,875  | 470    | 214    | 2,204  | 2,120  |

収益

(単位：千円)

|     | H23年度     | H24年度     | H25年度     | H26年度    |          | H27年度     |
|-----|-----------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|
|     |           |           |           | ～6月      | 7月～      |           |
| 計画値 | 1,426,315 | 1,380,767 | 1,605,140 | 400,186  | 960,340  | 1,281,366 |
| 決算値 | 1,538,194 | 1,604,623 | 1,500,578 | 359,186  | 917,475  | 1,233,090 |
| 差   | 111,879   | 223,856   | △ 104,562 | △ 41,000 | △ 42,865 | △ 48,276  |

ウ 地域包括ケア病床（病棟）

計画値

H26年度診療報酬改定にて新設された病床にて、計画値は設定していません。

決算値

|          | H23年度 | H24年度 | H25年度 | H26年度   | H27年度   |
|----------|-------|-------|-------|---------|---------|
| 稼働病床数(床) | —     | —     | —     | 37      | 37      |
| 患者数 (人)  | —     | —     | —     | 7,758   | 10,835  |
| 利用率 (%)  | —     | —     | —     | 74.1    | 80.0    |
| 単 価 (円)  | —     | —     | —     | 32,292  | 32,075  |
| 収 益 (千円) | —     | —     | —     | 250,522 | 347,533 |

H26年7月から37床で稼働しました。

### (3) 療養病床

稼働病床数

(単位：床)

|     | H23年度 | H24年度 | H25年度 | H26年度 | H27年度 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 計画値 | 60    | 60    | 60    | 92    | 92    |
| 決算値 | 60    | 60    | 60→92 | 92    | 92    |
| 差   | 0     | 0     | 0→32  | 0     | 0     |

H25年10月まで1病棟60床、同年11月から2病棟92床で稼働しました。

患者数

(単位：人)

|     | H23年度  | H24年度  | H25年度  | H26年度  | H27年度  |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|
| 計画値 | 18,666 | 18,615 | 20,367 | 31,229 | 31,110 |
| 決算値 | 20,049 | 21,452 | 23,725 | 30,316 | 32,144 |
| 差   | 1,383  | 2,837  | 3,358  | △ 911  | 1,034  |

稼働病床増もあり、患者数は年々増加傾向にあります。

利用率

(単位：%)

|     | H23年度 | H24年度 | H25年度 | H26年度 | H27年度 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 計画値 | 85.0  | 85.0  | 93.0  | 93.0  | 93.0  |
| 決算値 | 91.3  | 98.0  | 88.5  | 90.3  | 95.5  |
| 差   | 6.3   | 13.0  | △ 4.5 | △ 2.7 | 2.5   |

稼働病床増によりH25年度の利用率は下がりましたが、利用率は高い状態を保っています。

単価

(単位：円)

|     | H23年度  | H24年度  | H25年度  | H26年度  | H27年度  |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|
| 計画値 | 19,500 | 19,800 | 19,000 | 19,000 | 19,000 |
| 決算値 | 19,589 | 19,084 | 18,931 | 19,618 | 19,448 |
| 差   | 89     | △ 716  | △ 69   | 618    | 448    |

「療養環境加算」の算定廃止により単価が下がった時期もありましたが、増床による入院患者の増やH26年度診療報酬改定の影響から計画値に近い単価で推移しています。

収益

(単位：千円)

|     | H23年度   | H24年度   | H25年度   | H26年度   | H27年度   |
|-----|---------|---------|---------|---------|---------|
| 計画値 | 363,987 | 368,577 | 386,973 | 593,359 | 591,090 |
| 決算値 | 392,734 | 409,382 | 449,084 | 594,747 | 625,137 |
| 差   | 28,747  | 40,805  | 62,111  | 1,388   | 34,047  |

H25年度からの増床により、順調に増加しています。

## 3 外来の状況

### (1) 外来全体

(単位：日)

|     | H23年度 | H24年度 |     | H25年度 | H26年度 | H27年度 |
|-----|-------|-------|-----|-------|-------|-------|
|     |       | 前半    | 後半  |       |       |       |
| 診療日 | 244   | 125   | 120 | 244   | 244   | 243   |

1日平均患者数

(単位：人)

|     | H23年度 | H24年度  |        | H25年度 | H26年度  | H27年度  |
|-----|-------|--------|--------|-------|--------|--------|
|     |       | 前半     | 後半     |       |        |        |
| 計画値 | 390.0 | 390.0  |        | 360.0 | 360.0  | 360.0  |
| 決算値 | 382.0 | 363.6  | 365.3  | 357.6 | 341.7  | 333.3  |
| 差   | △ 8.0 | △ 26.4 | △ 24.7 | △ 2.4 | △ 18.3 | △ 26.7 |

外来診療が中心となる眼科や皮膚科等の診療科の外来診察日の増減により患者数が増減していますが、外来患者数は減少傾向にあります。

単価

(単位：円)

|     | H23年度  | H24年度  |         | H25年度  | H26年度  | H27年度  |
|-----|--------|--------|---------|--------|--------|--------|
|     |        | 前半     | 後半      |        |        |        |
| 計画値 | 17,750 | 17,750 |         | 10,300 | 10,300 | 10,300 |
| 決算値 | 17,412 | 17,008 | 10,264  | 10,227 | 11,287 | 11,202 |
| 差   | △ 338  | △ 742  | △ 7,486 | △ 73   | 987    | 902    |

H24年9月まで院内処方、同年10月から院外処方となったため、単価が下がりました。

## 収益

(単位：千円)

|     | H23年度     | H24年度     |         | H25年度    | H26年度   | H27年度   |
|-----|-----------|-----------|---------|----------|---------|---------|
|     |           | 前半        | 後半      |          |         |         |
| 計画値 | 1,689,090 | 1,696,012 |         | 904,752  | 904,752 | 897,336 |
| 決算値 | 1,656,628 | 773,051   | 449,944 | 892,371  | 940,926 | 907,240 |
| 差   | △ 32,462  | △ 473,017 |         | △ 12,381 | 36,174  | 9,904   |

患者数及び単価の減により、収益は減少しています。

## (2) 救急医療

## 決算値

(単位：人)

| 年度    | H23年度 | H24年度 | H25年度 | H26年度 | H27年度 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 外来患者数 | 3,663 | 3,199 | 2,928 | 2,646 | 3,116 |
| 入院患者数 | 795   | 844   | 883   | 756   | 774   |
| 合計    | 4,458 | 4,043 | 3,811 | 3,402 | 3,890 |
| 1日平均  | 12.2  | 11.1  | 10.4  | 9.3   | 10.6  |

外来患者は減少しています。

## 4 収支の状況

## 病院事業収益

(単位：千円)

|     | H23年度     | H24年度     | H25年度     | H26年度     | H27年度     |
|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 計画値 | 4,739,688 | 4,754,286 | 4,217,225 | 4,221,812 | 4,224,125 |
| 決算値 | 4,889,254 | 4,563,090 | 4,229,195 | 4,462,591 | 4,500,022 |
| 差   | 149,566   | △ 191,196 | 11,970    | 240,779   | 275,897   |

H23年度は急性期病床の入院単価増や療養病床の患者増により計画値を上回りました。

H24年度は院外処方移行に伴う外来収益の減により計画値を下回りました。

H25年度は療養病床の増床やその他医業外収益等の増により計画値を上回りました。

H26年度は療養病床の増床、外来収益の増及び新公営企業会計制度導入等により計画値を上回りました。

H27年度は療養病床の増床及び外来収益の増により計画値を上回りました。

## 病院事業費用

(単位：千円)

|     | H23年度     | H24年度     | H25年度     | H26年度     | H27年度     |
|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 計画値 | 4,946,848 | 4,893,729 | 4,348,510 | 4,326,915 | 4,333,515 |
| 決算値 | 4,909,409 | 4,637,916 | 4,403,700 | 4,814,278 | 4,672,679 |
| 差   | △ 37,439  | △ 255,813 | 55,190    | 487,363   | 339,164   |

H23年度は給与費や材料費の減により計画値を下回りました。

H24年度は院外処方移行に伴う薬品費の減により計画値を下回りました。

H25年度は療養病床増床に伴う賃金及び経費の増、固定資産の精査に伴う減価償却費の減と資産減耗費が増により計画値を上回りました。

H26年度は療養病床増床に伴う賃金、診療材料費及び経費の増、新公営企業会計制度導入及び消費税増税等により計画値を上回りました。

H27年度は薬品費が減となりましたが、日当直医師の非常勤化による賃金の増等により計画値を上回りました。

## 収支

(単位：千円)

|     | H23年度     | H24年度     | H25年度     | H26年度     | H27年度     |
|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 計画値 | △ 207,160 | △ 139,443 | △ 131,285 | △ 105,103 | △ 109,390 |
| 決算値 | △ 20,155  | △ 74,826  | △ 174,505 | △ 351,687 | △ 172,657 |
| 差   | 187,005   | 64,617    | △ 43,220  | △ 246,584 | △ 63,267  |

H23年度は収益が計画値を上回り、費用が計画値を下回ったため、純損失額（決算値）は計画値より圧縮できました。

H24年度は収益、費用ともに計画値を下回りましたが、費用減が大きかったため、純損失額（決算値）は計画値より圧縮できました。

H25年度、H26年度及びH27年度は収益、費用ともに計画値を上回りましたが、費用増が大きかったため、純損失額（決算値）は計画値より増加しました。

## 5 経営指標

### (1) 収益性

医業利益率（医業利益÷医業収益）

医業収益に対する医業利益の割合を表す指標。プラスは医業利益、マイナスは医業損失を示します。比率が高いほど良いとされています。

| 指標  | 単位  | 自治体平均<br>H21年度 | H23年度  | H24年度  | H25年度  | H26年度  | H27年度  |
|-----|-----|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 計画値 | (%) | △ 17.3         | △ 13.5 | △ 11.2 | △ 13.5 | △ 12.9 | △ 13.2 |
| 決算値 |     |                | △ 8.7  | △ 8.8  | △ 16.0 | △ 15.2 | △ 14.5 |
| 差   |     |                | 4.8    | 2.4    | △ 2.5  | △ 2.3  | △ 1.3  |

経常利益率（経常利益÷医業収益）

医業収益に対する経常利益の割合を表す指標。プラスは経常利益、マイナスは経常損失を示します。比率が高いほど良いとされています。

| 指標  | 単位  | 自治体平均<br>H21年度 | H23年度 | H24年度 | H25年度 | H26年度 | H27年度 |
|-----|-----|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 計画値 | (%) | △ 2.6          | △ 5.2 | △ 3.4 | △ 4.1 | △ 3.2 | △ 3.4 |
| 決算値 |     |                | △ 0.5 | △ 1.1 | △ 5.4 | △ 6.2 | △ 5.0 |
| 差   |     |                | 4.7   | 2.3   | △ 1.3 | △ 3.0 | △ 1.6 |

薬品費比率（薬品費÷医業収益）

医業収益に対する薬品費の割合を表す指標。比率が低いほど良いとされています。

| 指標  | 単位  | 自治体平均<br>H21年度 | H23年度 | H24年度 | H25年度 | H26年度 | H27年度 |
|-----|-----|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 計画値 | (%) | 14.5           | 24.5  | 24.1  | 7.3   | 7.3   | 7.3   |
| 決算値 |     |                | 23.5  | 15.7  | 6.2   | 6.8   | 5.7   |
| 差   |     |                | △ 1.0 | △ 9.4 | △ 1.1 | △ 0.5 | △ 1.6 |

人件費比率（給与費÷医業収益）

医業収益に対する給与費の割合を表す指標。比率が低いほど良いとされています。

| 指標  | 単位  | 自治体平均<br>H21年度 | H23年度 | H24年度 | H25年度 | H26年度 | H27年度 |
|-----|-----|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 計画値 | (%) | 64.9           | 64.5  | 64.0  | 76.6  | 77.2  | 77.6  |
| 決算値 |     |                | 61.4  | 66.6  | 76.7  | 74.3  | 77.2  |
| 差   |     |                | △ 3.1 | 2.6   | 0.1   | △ 2.9 | △ 0.4 |

委託費比率（委託費÷医業収益）

医業収益に対する委託費の割合を表す指標。比率が低いほど良いとされています。

| 指標  | 単位  | 自治体平均<br>H21年度 | H23年度 | H24年度 | H25年度 | H26年度 | H27年度 |
|-----|-----|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 計画値 | (%) | 9.8            | 7.5   | 7.6   | 10.3  | 10.3  | 10.3  |
| 決算値 |     |                | 6.7   | 7.8   | 9.6   | 8.4   | 8.7   |
| 差   |     |                | △ 0.8 | 0.2   | △ 0.7 | △ 1.9 | △ 1.6 |

経費比率（経費÷医業収益）

医業収益に対する経費（委託費を除く）の割合を表す指標。比率が低いほど良いとされています。

| 指標  | 単位  | 自治体平均<br>H21年度 | H23年度 | H24年度 | H25年度 | H26年度 | H27年度 |
|-----|-----|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 計画値 | (%) | 7.9            | 5.0   | 4.7   | 6.5   | 6.5   | 6.5   |
| 決算値 |     |                | 6.2   | 8.1   | 9.6   | 9.7   | 7.8   |
| 差   |     |                | 1.2   | 3.4   | 3.1   | 3.2   | 1.3   |

### (2) 機能性

外来入院比（1日平均外来患者数÷1日平均入院患者数）

| 指標  | 単位  | 自治体平均<br>H21年度 | H23年度 | H24年度  | H25年度 | H26年度  | H27年度  |
|-----|-----|----------------|-------|--------|-------|--------|--------|
| 計画値 | (倍) | 1.59           | 2.20  | 2.20   | 2.04  | 2.04   | 2.04   |
| 決算値 |     |                | 2.34  | 2.02   | 2.04  | 1.76   | 1.70   |
| 差   |     |                | 0.14  | △ 0.18 | 0     | △ 0.28 | △ 0.34 |

1床当たり1日平均外来患者数（外来患者数÷365日×稼働病床数）

| 指標  | 単位  | 自治体平均<br>H21年度 | H23年度 | H24年度  | H25年度  | H26年度  | H27年度  |
|-----|-----|----------------|-------|--------|--------|--------|--------|
| 計画値 | (人) | 1.39           | 1.28  | 1.29   | 1.19   | 1.19   | 1.19   |
| 決算値 |     |                | 1.40  | 1.21   | 1.12   | 0.97   | 0.94   |
| 差   |     |                | 0.12  | △ 0.08 | △ 0.07 | △ 0.22 | △ 0.25 |

患者1人1日当たり入院収益（入院診療収益＋室料差額等収益）÷（在院患者延数＋退院患者数）

| 指標  | 単位  | 自治体平均<br>H21年度 | H23年度  | H24年度  | H25年度   | H26年度   | H27年度   |
|-----|-----|----------------|--------|--------|---------|---------|---------|
| 計画値 | (円) | 35,753         | 29,366 | 29,538 | 33,219  | 33,219  | 33,219  |
| 決算値 |     |                | 31,754 | 32,597 | 31,169  | 31,112  | 30,756  |
| 差   |     |                | 2,388  | 3,059  | △ 2,050 | △ 2,017 | △ 2,463 |

患者1人1日当たり入院収益(室料差額を除く)(入院診療収益÷(在院患者延数＋退院患者数))

| 指標  | 単位  | 自治体平均<br>H21年度 | H23年度  | H24年度  | H25年度   | H26年度   | H27年度   |
|-----|-----|----------------|--------|--------|---------|---------|---------|
| 計画値 | (円) | 35,262         | 28,369 | 28,539 | 32,219  | 32,219  | 32,219  |
| 決算値 |     |                | 29,660 | 31,666 | 30,371  | 30,492  | 30,199  |
| 差   |     |                | 1,291  | 3,127  | △ 1,848 | △ 1,727 | △ 2,020 |

患者1人1日当たり外来収益（外来診療収益÷外来患者数）

| 指標  | 単位  | 自治体平均<br>H21年度 | H23年度  | H24年度   | H25年度  | H26年度  | H27年度  |
|-----|-----|----------------|--------|---------|--------|--------|--------|
| 計画値 | (円) | 10,514         | 17,750 | 17,838  | 10,300 | 10,300 | 10,300 |
| 決算値 |     |                | 17,412 | 13,671  | 10,227 | 11,287 | 11,202 |
| 差   |     |                | △ 338  | △ 4,167 | △ 73   | 987    | 902    |

## 6 第一次計画の考察

「1 人材の確保」の「(1) 医師」については、大学医局から派遣される常勤医師（以下「大学派遣医師」という。）が少なくなってきたため、退職者補充でさえ非常に苦慮しています。また、大学派遣医師は比較的若い医師が多く、当院は大学派遣医師が少なくなってきたため、結果として在職している常勤医師の平均年齢が上がってきています。非常勤医師については、大学医局をはじめとして紹介会社等のルートから採用することができています。常勤医師減少により、外来については非常勤医師の診療が多くなっています。

「(2) 看護師」については、平成23年度から奨学金制度施行及び手当見直しや初任給引上げの処遇改善並びに平成24年度から院内保育所再開等の施策により、年々増加傾向にあります。

「(3) 医療技術員」については、リハビリテーション科配属の理学療法士及び作業療法士は計画的に確保できました。しかしながら、薬剤師については、平成18年度から薬学部6年制移行で平成22年度から平成23年度までの2か年は新卒薬剤師がいなくなったこと及び国の医薬分業推進により調剤薬局やドラッグストアが積極的採用に動いていること等の要因により、退職者補充ができていない状況です。

「2 入院の状況」の「(1) 一般病床」については、稼働病床数は143床で計画どおりでしたが、診療報酬改定や患者動向の影響により病床機能の変遷がありました。

「ア 亜急性期病床」については、平成23年10月に6床で開設しました。第一次計画ではその後最大22床を稼働する予定でしたが、対象となる患者さんの増加が見込まれなかったため、追補版で稼働病床を10床に見直しました。追補版策定後は計画どおり10床で稼働しましたが、平成26年度改定で経過措置により平成26年9月をもって亜急性期病床が診療報酬制度上から削除されること及び平成26年7月から地域包括ケア病床（病棟）を開設することにより、同年6月をもって廃止しました。単価については計画どおりに推移しましたが患者数が少なく、収益については計画値を下回りました。

亜急性期病床の増床により「イ 急性期病床」については稼働病床が減る予定でしたが、亜急性期病床の稼働が10床であったため、急性期病床は133床で稼働しました。平成26年7月には地域包括



ケア病床（病棟）開設により、稼働病床が106床となりました。単価については、計画値を上回ることができました。患者数については、平成23年度及び平成24年度の2か年は計画値を上回ることができましたが、常勤医師が減少したことにより平成25年度以降は計画値を下回りました。収益についても、患者数同様に平成23年度及び平成24年度は計画値を上回ることができましたが、平成25年度以降は下回りました。

「ウ 地域包括ケア病床（病棟）」については、平成26年度改定で新設されたものです。同改定では、重症度、医療・看護必要度の改定や在宅復帰率の新設等により7対1入院基本料の厳格化が図られました。当院では平成25年度から急性期の入院患者数が減少傾向であったことから、近隣医療機関から患者さんを受け入れ、より効率的に病床を活用し、ひいては患者増につながることを目的に平成26年7月に地域包括ケア病床（病棟）を開設しました。

「(2) 療養病床」については、第一次計画当初から60床で稼働してきましたが、他院からの紹介患者さんや院内からの転棟要請患者さんが増加傾向にあったため、平成25年11月から稼働病床を32床増床し、2病棟92床の稼働としました。増床後も患者数は順調に推移し、平成26年度以降の利用率は90%を超えています。

「3 外来の状況」については、非常勤医師の採用により眼科を再開、心療内科を新設することができましたが、常勤医師の減少により外来診療枠が減ったために患者数は減少しています。単価は平成24年10月から院外処方移行に伴い大きく下がりましたが、その後は増加傾向にあります。収益については、診療時間の拡大や人工透析センターの患者増により、平成26年度及び平成27年度は計画値を上回ることができました。

「4 収支の状況」について、平成23年度は入院収益が計画値を上回ることができ、費用が計画値を下回ったために、収支の状況は計画値よりも改善しました。

平成24年度は急性期病床及び療養病床の収益が計画値を上回りましたが、院外処方移行により外来収益が計画値を下回ったため、収益全体では計画値を下回りました。しかし、院外処方移行に伴う薬品費減により費用が計画値を下回ったため、収支の状況は計画値よりも改善しました。

平成25年度は療養病床増床により収益増を目指しましたが、常勤医師の減少及び高齢化により患者数が計画値を下回り、収支についても計画値よりも悪化しました。

平成26年度は急性期病床が計画値を下回りましたが、療養病床及び外来収益で計画値を上回ることができ、収益全体では計画値を上回ることができました。しかし、療養病床増床、新会計制度導入及び消費税増税の影響により費用全体が計画値を上回り、収支の状況は計画値よりも悪化しました。

平成27年度は一般病床（急性期病床及び地域包括ケア病床）収益が計画値を下回りましたが、療養病床収益及び外来収益が計画値を上回ることができ、収益全体では計画値を上回ることができました。一方、費用では後発医薬品の導入により薬品費が減となりましたが、土日祝日の日当直医師を非常勤化したこと等により賃金が増となり、費用全体では計画値を上回り、収支の状況は計画値よりも悪化しました。

| H23年4月（計画始期） |          |     | H28年3月（計画終期） |           |     |
|--------------|----------|-----|--------------|-----------|-----|
|              | 種別       | 病床数 |              | 種別        | 病床数 |
| 東2           | 療養       | 60  | 東2           | 急性期（内科系）  | 60  |
| 西2           | 【休床】     | 32  | 西2           | 【休床】      | 32  |
| 東3           | 急性期（外科系） | 60  | 東3           | 急性期（外科系）  | 46  |
| 西3           | 【休床】     | 32  | 西3           | 療養        | 46  |
| 本4           | 急性期（内科系） | 46  | 本4           | 療養        | 46  |
| 新2           | 【休床】     | 33  | 新2           | ※H25年3月返還 | —   |
| 新3           | 急性期（内科系） | 37  | 新3           | 地域包括ケア    | 37  |
| 新5           | 【休床】     | 20  | 新5           | ※H25年7月返還 | —   |
| 計            |          | 320 | 計            |           | 267 |
| 急性期          |          | 143 | 急性期          |           | 106 |
| 地域包括         |          | —   | 地域包括         |           | 37  |
| 療養           |          | 60  | 療養           |           | 92  |
| 【休床】         |          | 117 | 【休床】         |           | 32  |