

第4章 経営の効率化

1 経営指標に係る数値目標

経営の効率化は、当院が求められる機能・役割を果たし、今後も安定的に医療を提供していくために、必要不可欠な取組であり、医療の質の向上等による収入の確保や、医薬品費、医療材料費等の経費節減等に積極的かつ組織的に取り組んでいく必要があります。

このため、収支改善や収入確保、経費削減、経営の安定化に関する各種数値目標を以下のとおり定め、本計画期間満了時までには実質黒字（収益的収支が黒字）を達成することを目指します。

(1) 収支改善に係るもの

	R 5年度 (予算)	R 6年度 (計画)	R 7年度 (計画)	R 8年度 (計画)	R 9年度 (計画)
経常収支比率 (%)	91.2	90.6	92.2	96.0	100.0
医業収支比率 (%)	81.4	80.8	82.9	87.3	92.6
修正医業収支比率 (%)	76.2	75.5	77.2	82.3	87.7
資金不足比率 (%)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
累積欠損金比率 (%)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

(2) 収入確保に係るもの

ア 入院

	R 5年度 (予算)	R 6年度 (計画)	R 7年度 (計画)	R 8年度 (計画)	R 9年度 (計画)
稼働病床数 (床)	256	256	256	256	256
1日患者数 (人)	205	205	213	225	239
病床稼働率 (%)	80.1	80.1	83.2	87.9	93.6
入院診療日数 (日)	366	365	365	365	366
年間患者数 (人)	75,030	74,825	77,745	82,125	87,474
入院単価 (円)	34,033	34,389	36,521	38,778	40,602
年間収益 (千円)	2,553,472	2,573,177	2,839,335	3,184,625	3,551,627

① 急性期病床（DPC病床）

	R 5年度 (予算)	R 6年度 (計画)	R 7年度 (計画)	R 8年度 (計画)	R 9年度 (計画)
稼働病床数 (床)	94	94	94	94	94
1日患者数 (人)	58	58	63	70	80
病床稼働率 (%)	61.7	61.7	67.0	74.5	85.1
入院診療日数 (日)	366	365	365	365	366
年間患者数 (人)	21,228	21,170	22,995	25,550	29,280
入院単価 (円)	53,900	54,400	58,000	62,000	64,100
年間収益 (千円)	1,144,189	1,151,848	1,333,710	1,584,100	1,876,848

② 地域包括ケア病床

	R 5 年度 (予算)	R 6 年度 (計画)	R 7 年度 (計画)	R 8 年度 (計画)	R 9 年度 (計画)
稼働病床数 (床)	70	70	70	70	70
1 日患者数 (人)	57	57	60	65	69
病床稼働率 (%)	81.4	81.4	85.7	92.9	98.6
入院診療日数 (日)	366	365	365	365	366
年間患者数 (人)	20,862	20,805	21,900	23,725	25,254
入院単価 (円)	35,500	35,800	36,500	37,000	37,100
年間収益 (千円)	740,601	744,819	799,350	877,825	936,923

③ 療養病床

	R 5 年度 (予算)	R 6 年度 (計画)	R 7 年度 (計画)	R 8 年度 (計画)	R 9 年度 (計画)
稼働病床数 (床)	92	92	92	92	92
1 日患者数 (人)	90	90	90	90	90
病床稼働率 (%)	97.8	97.8	97.8	97.8	97.8
入院診療日数 (日)	366	365	365	365	366
年間患者数 (人)	32,940	32,850	32,850	32,850	32,940
入院単価 (円)	20,300	20,600	21,500	22,000	22,400
年間収益 (千円)	668,682	676,710	706,275	722,700	737,856

イ 外来

	R 5 年度 (予算)	R 6 年度 (計画)	R 7 年度 (計画)	R 8 年度 (計画)	R 9 年度 (計画)
1 日患者数 (人)	340	347	347	347	347
外来診療日数 (日)	243	243	242	241	243
年間患者数 (人)	82,620	84,321	83,974	83,627	84,321
外来単価 (円)	12,900	12,800	12,800	12,800	12,800
年間収益 (千円)	1,065,798	1,079,308	1,074,867	1,070,426	1,079,309

ウ 健康診断センター

① 住民健診

	R 5 年度 (予算)	R 6 年度 (計画)	R 7 年度 (計画)	R 8 年度 (計画)	R 9 年度 (計画)
年間受検者数 (人)	4,700	3,685	3,700	3,700	3,700
住民健診単価 (円)	8,492	6,809	6,800	6,800	6,800
年間収益 (千円)	39,912	25,091	25,160	25,160	25,160

② 企業健診

	R 5 年度 (予算)	R 6 年度 (計画)	R 7 年度 (計画)	R 8 年度 (計画)	R 9 年度 (計画)
年間受検者数 (人)	30,000	30,100	30,400	30,400	30,400
企業健診単価 (円)	12,399	12,151	12,150	12,150	12,150
年間収益 (千円)	371,976	365,761	369,360	369,360	369,360

③ 人間ドック

1泊2日ドック	R 5年度 (予算)	R 6年度 (計画)	R 7年度 (計画)	R 8年度 (計画)	R 9年度 (計画)
年間受検者数 (人)	135	125	125	125	125
1泊2日ドック単価 (円)	74,580	76,664	77,000	77,000	77,000
年間収益 (千円)	10,068	9,583	9,625	9,625	9,625

1日ドック	R 5年度 (予算)	R 6年度 (計画)	R 7年度 (計画)	R 8年度 (計画)	R 9年度 (計画)
年間受検者数 (人)	7,250	7,580	7,600	7,600	7,600
1日ドック単価 (円)	31,834	32,450	33,000	33,000	33,000
年間収益 (千円)	230,796	245,971	250,800	250,800	250,800

④ 収支

	R 5年度 (予算)	R 6年度 (計画)	R 7年度 (計画)	R 8年度 (計画)	R 9年度 (計画)
健康診断センター収益	652,754	647,266	655,058	655,034	655,177
住民健診	39,912	25,091	25,160	25,160	25,160
企業健診	371,976	365,761	369,360	369,360	369,360
人間ドック	240,864	255,554	260,425	260,425	260,425
その他	2	860	113	89	232
健康診断センター費用	648,841	638,241	633,580	608,499	618,184
収支	3,913	9,025	21,478	46,535	36,993

エ 訪問看護ステーション

① 訪問看護

	R 5年度 (予算)	R 6年度 (計画)	R 7年度 (計画)	R 8年度 (計画)	R 9年度 (計画)
1日利用者数 (人)	31	31	31	31	31
訪問看護稼働日数 (日)	243	243	242	241	243
年間利用者数 (人)	7,533	7,533	7,502	7,471	7,533
訪問看護単価 (円)	10,512	10,900	10,900	10,900	10,900
年間収益 (千円)	79,186	82,109	81,771	81,433	82,109

② 訪問リハビリ

	R 5年度 (予算)	R 6年度 (計画)	R 7年度 (計画)	R 8年度 (計画)	R 9年度 (計画)
1日利用者数 (人)	11	11	11	11	11
訪問リハビリ稼働日数 (日)	243	243	242	241	243
年間利用者数 (人)	2,673	2,673	2,662	2,651	2,673
訪問リハビリ単価 (円)	6,358	6,220	6,220	6,220	6,220
年間収益 (千円)	16,994	16,626	16,558	16,490	16,626

③ 収支

	R 5 年度 (予算)	R 6 年度 (計画)	R 7 年度 (計画)	R 8 年度 (計画)	R 9 年度 (計画)
訪問看護ステーション収益	96,181	98,736	98,330	97,924	98,736
訪問看護	79,186	82,109	81,771	81,433	82,109
訪問リハビリ	16,994	16,626	16,558	16,490	16,626
その他	1	1	1	1	1
訪問看護ステーション費用	86,380	96,236	94,716	96,714	94,716
収支	9,801	2,500	3,614	1,210	4,020

(3) 経費削減に係るもの

	R 5 年度 (予算)	R 6 年度 (計画)	R 7 年度 (計画)	R 8 年度 (計画)	R 9 年度 (計画)
対修正医業収益比率					
材料費 (%)	15.7	16.1	16.1	16.1	16.1
薬品費 (%)	6.3	6.9	6.9	6.9	6.9
委託費 (%)	11.2	12.6	14.3	13.5	12.4
職員給与費 (%)	85.7	85.1	80.5	75.1	69.9
減価償却費 (%)	8.3	7.4	8.6	8.4	7.8

(4) 経営の安定化に係るもの

	R 5 年度 (予算)	R 6 年度 (計画)	R 7 年度 (計画)	R 8 年度 (計画)	R 9 年度 (計画)
医師数 (人)	23	23	25	27	29
看護師数 (人)	187	186	186	186	186
その他医療技術員数 (人)	75	75	75	75	75
企業債残高 (千円)	920,095	1,218,997	1,137,250	1,071,101	1,020,061

2 目標達成に向けた具体的な取組

当院は、目標達成に向けた具体的な取組について、以下の取組を実施し、経営の効率化を図ってきます。

また、以下の取組について進捗管理・評価を実施し、必要に応じて見直しをおこなっていきます。

(1) 人材の確保

常勤医師をはじめとした人材の確保は不可欠であり、その取組については「第6章 医師・看護師等の確保と働き方改革」の中で述べていきます。

(2) 民間的経営手法の導入

ア コンサルタントの活用

診療報酬改定は2年毎に行われ、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。

当院では平成22年度から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。診療報酬面に関する助言を受けるため、引き続きコンサルタントを活用していくと共に、新たな加算や現在取得している加算よりも上位の加算の取得を目指します。

(3) 事業規模・事業形態の見直し

ケアミックス病院及び後方支援病院として、急性期病棟2病棟、地域包括ケア病棟2病棟、療養病棟2病棟、合計6病棟で運営していきませんが、地域の医療ニーズや診療報酬改定を検証し、適正な病棟運営を検討していきます。

(4) 収入増加・確保対策

ア 救急医療の受入強化

救急医療について、当院は静岡市葵区柚木の「静岡市急病センター」まで約29km、富士市津田の「富士市救急医療センター」まで約9kmの距離に位置し、静岡市と富士市の市境にあることから、当院の救急患者のうち約9割（静岡市約3割、富士市約6割）が両市の患者さんとなっています。また、可能な限り救急医療に対応するため、休日等の当直には救急医療に特化した非常勤医師を確保しています。

今後も、救急医療センターや消防救急隊と連携しながら「断らない救急」を目指し、救急患者の受入強化を図り、外来・入院患者数の増加につなげていきます。

イ 地域連携

ケアミックス病院という当院の特性を生かし、収入増加させて経営の安定化を目指すため、地域連携は特に力を入れなければならないものです。次の取組により、外来・入院患者数の増加につなげていきます。

① 病病連携

急性期治療が終了し、引き続き療養継続が必要となる患者さんを近隣病院から当院の地域包括ケア病棟や療養病棟へ積極的に受け入れていきます。

また、大腿骨頸部骨折・脳卒中地域連携パスを利用しての患者さん受入れに協

力していきます。

② 病診連携

平成28年度からスタートした「富士市在宅訪問患者事前登録制度」による緊急入院の受入れや、常時医療管理が必要な方の在宅での療養を支えるためのレスパイト入院を積極的に受入れるなど、「在宅療養後方支援病院」としての役割を果たしていきます。

地域の開業医から患者さんの紹介や高度医療機器を利用して貰うよう、情報を積極的に発信する必要があります。開業医に向けて各科外来の予定や予約方法を掲載した「外来診療担当表」を毎月送付し、病院からの情報発信として「地域医療支援室だより」を年4回以上発行し、病診連携をさらに強化していくことで新規患者の獲得に努めていきます。

③ 地域包括支援センター等との連携

医療と介護の両方を必要とする高齢者が、住み慣れた地域で自分らしい暮らしを人生の最期まで続けることができるよう、医療機関と訪問看護等が連携し在宅療養をサポートします。

高齢者支援機関、行政機関及び地域住民との連携を図り、地域に密着したネットワークを構築するため地域包括支援センター主催の地域ケア会議や研修会に出席するなど、地域の様々な機関の担当者との連携を密にしていきます。

(5) 経費削減・抑制対策

ア 人件費の抑制

医師・看護師等の人員を計画的に確保しながら、業務効率化や業務分担の見直しを実施し、人件費の対修正医業収益比率を下げるよう努めていきます。

イ 諸経費の削減

① 材料費の削減

診療材料費については、現在採用している材料を他メーカーの同等品と比較検討し、積極的に良質で安価な物品の購入を図ります。また、診療材料単価契約を毎年実施することで購入単価を安定させます。併せて、使用期限切れを起さぬよう用度システムを活用し、院内各部署と連携しながら不良在庫の削減に努めます。

② 経費の削減

光熱水費については、ESCO事業を導入し光熱水費の削減を図ります。また、修繕費については、施設・設備の老朽化に伴い修繕費は増加傾向にあります。小規模修繕については、当院職員の対応を広げ外注を減らす努力をしていきます。委託料については、長期継続契約によって契約金額の削減、高騰を抑えることができるものについては、採用を検討します。また、価格競争を促すため、新規業者の参入を検討します。

(6) 職員の意識改革

院長の強いリーダーシップの下、病院の経営改善に向けて、職員一人ひとりが経営

的な視点を持つよう職員の意識改革を実施していきます。

当院は、入院部門として「急性期」、「回復期」、「慢性期」の3つの機能を持ち、外来部門の他、附帯事業として健康診断センターと訪問看護ステーションを、併設事業として介護老人保健施設を運営しています。日頃の業務の中で職員が関連しない部門の知識を得ることは難しく、病院全体を俯瞰的に捉えることができなければ積極的な経営改善にはつながりません。「経営改善が必要」と掲げても、採用1年目からベテラン職員までの知識には大きな差があり、一度に病院全部門の知識を得ることは不可能です。また、「どうすれば経営改善につながるのか」、「当院を取り巻く環境や医療制度改革が当院の経営にどう影響するのか」についても、各部門を知らなければ効果的な経営改善にはつながりません。このようなことから、階層別研修会を実施することで病院各部門の体系的な知識習得を目指すとともに相互の連携を図ります。

3 経営強化プラン対象期間中の各年度の収支計画等

(1) 収益的収入及び支出 ※端数処理の関係で合計が合わない場合があります。 (単位：千円)

	R 5年度 (予算)	R 6年度 (計画)	R 7年度 (計画)	R 8年度 (計画)	R 9年度 (計画)
病院事業収益	5,205,537	5,243,041	5,507,779	5,846,277	6,210,345
医業収益	3,949,024	3,987,297	4,249,014	4,589,863	4,965,748
入院収益	2,553,472	2,573,177	2,839,335	3,184,625	3,551,627
外来収益	1,065,798	1,079,308	1,074,867	1,070,426	1,079,309
他会計負担金	251,724	263,555	263,555	263,555	263,555
その他医業収益	78,030	71,257	71,257	71,257	71,257
医業外収益	507,578	509,742	505,377	503,456	490,684
受取利息及び配当金	20	20	20	20	20
他会計負担金	398,750	409,658	407,799	406,615	405,470
国庫(県)補助金	401	401	401	401	401
長期前受金戻入	49,083	44,932	42,426	41,689	30,062
その他医業外収益	59,324	54,731	54,731	54,731	54,731
附帯事業収益	748,935	746,002	753,388	752,958	753,913
健康診断センター収益	652,754	647,266	655,058	655,034	655,177
訪問看護ステーション収益	96,181	98,736	98,330	97,924	98,736

	R 5年度 (予算)	R 6年度 (計画)	R 7年度 (計画)	R 8年度 (計画)	R 9年度 (計画)
病院事業費用	5,708,429	5,788,856	5,976,611	6,087,035	6,207,428
医業費用	4,849,182	4,934,388	5,126,124	5,255,760	5,364,400
給与費	3,169,643	3,167,773	3,207,773	3,247,773	3,287,773
材料費	579,600	598,489	639,906	695,629	757,079
経費	766,791	853,347	909,551	919,488	923,928
減価償却費	305,468	273,977	341,092	365,068	367,818
資産減耗費	10,500	23,500	10,500	10,500	10,500
研究研修費	17,180	17,302	17,302	17,302	17,302
医業外費用	123,026	118,991	117,563	115,824	114,040
支払利息	15,713	11,149	8,959	7,291	5,248
保育所運営費	26,764	27,647	27,647	27,647	27,647
その他医業外費用	80,549	80,195	80,957	80,886	81,145
附帯事業費用	735,221	734,477	728,296	705,213	715,900
健康診断センター費用	648,841	638,241	633,580	608,499	618,184
訪問看護ステーション費用	86,380	96,236	94,716	96,714	94,716
予備費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

	R 5年度 (予算)	R 6年度 (計画)	R 7年度 (計画)	R 8年度 (計画)	R 9年度 (計画)
収益的収支	△ 502,892	△ 545,815	△ 468,832	△ 240,758	2,917

(2) 資本的収入及び支出 ※端数処理の関係で合計が合わない場合があります。 (単位：千円)

	R 5年度 (予算)	R 6年度 (計画)	R 7年度 (計画)	R 8年度 (計画)	R 9年度 (計画)
資本的収入	90,005	578,755	210,005	227,805	252,005
企業債	90,000	578,750	210,000	227,800	252,000
企業債	90,000	578,750	210,000	227,800	252,000
補助金	3	3	3	3	3
国庫(県)補助金	3	3	3	3	3
寄付金	1	1	1	1	1
寄付金	1	1	1	1	1
貸付金返還金	1	1	1	1	1
貸付金返還金	1	1	1	1	1

	R 5年度 (予算)	R 6年度 (計画)	R 7年度 (計画)	R 8年度 (計画)	R 9年度 (計画)
資本的支出	447,171	866,055	592,668	545,739	589,101
建設改良費	151,325	582,600	293,600	243,750	277,300
施設改良費	0	116,600	110,000	67,800	132,000
固定資産購入費	151,325	466,000	183,600	175,950	145,300
リース債務支払額	0	0	0	0	0
貸付金	9,720	3,600	7,320	8,040	8,760
貸付金	9,720	3,600	7,320	8,040	8,760
企業債償還金	286,126	279,855	291,748	293,949	303,041
企業債償還金	286,126	279,855	291,748	293,949	303,041

	R 5年度 (予算)	R 6年度 (計画)	R 7年度 (計画)	R 8年度 (計画)	R 9年度 (計画)
資本的収支	△ 357,166	△ 287,300	△ 382,663	△ 317,934	△ 337,096