

(案)

第 2 次春日井市民病院中期経営計画
(令和 3 ・ 4 年度)

令和 3 年 3 月
春 日 井 市

目 次

第1章 計画延長にあたって	1
1 計画延長の背景と趣旨	1
2 計画期間	2
3 計画延長の内容	2
4 計画の進行管理	2
第2章 具体的取組の見直し	3
第3章 経営計画の見直し	8
1 事業に必要な職員数	8
2 施設・設備整備計画	9
3 数値目標	10
4 医療提供体制	13
5 収支計画	13
資料編	1
1 第2次中期経営計画体系別実施結果一覧	1
2 数値目標	3
3 収支計画	7

第1章 計画延長にあたって

1 計画延長の背景と趣旨

当院では、総務省が示した「公立病院改革ガイドライン」に基づき、「春日井市民病院中期経営計画（公立病院改革プラン）（計画期間 平成 21 年度から平成 26 年度まで）」を、「新公立病院改革ガイドライン」（以下「ガイドライン」という。）に基づき、「第2次春日井市民病院中期経営計画（計画期間 平成 27 年度から令和 2 年度まで）」（以下「現計画」という。）を策定しました。

本年度は、令和 3 年度から計画期間を 5 年間とする次期中期経営計画（以下「次期計画」という。）の策定を予定していましたが、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の収束の見通しが立たない中、その影響により入院、外来の患者数は減少しており、今後の動向が的確に予測できないため、中期的な経営計画の策定が困難な状況です。また、総務省においても、令和 2 年度に現行ガイドラインの改定が予定されていましたが、地域医療構想に関する取組の進め方や、感染症への対応の視点を含めた今後の医療提供体制について再検証するために延期となったことから、次期計画の策定を延期することとしました。

しかしながら、当院は地域の基幹病院として、新型コロナウイルス感染症に対して適切に対応するとともに、医療の高度化や多様化する医療需要に対応し、より安全な医療を提供するため、令和 4 年度の開設を予定している新棟の増築を着実に進める必要があります。

これら当院を取り巻く状況や当院の現状を踏まえ、今後においても適切な医療の提供と医療の質の向上を図り、これまで進めてきた事業を見直すとともに、新たに取り組むべき事業を定める必要があるため、現計画を延長することとしました。

なお、計画の延長後においても、ガイドラインや地域医療構想の改定など、病院を取り巻く環境の変化に応じて随時見直すこととします。

2 計画期間

現計画の計画期間を2年間延長し、令和4年度までとします。

図1 計画期間



3 計画延長の内容

(1) 具体的取組の見直し

これまで計画で掲げた項目について、その実施状況や医療を取り巻く環境の変化に対応するため、具体的取組の見直しを行います。

(2) 経営計画の見直し

現在の体制や今後取り組む事業を踏まえた必要な職員数、収支計画、数値目標とします。特に、新型コロナウイルス感染症の影響により、令和2年度上半期の入院及び外来患者数は前年度上半期に比べて大きく減少しています。新型コロナウイルス感染症の収束の見通しが立たないことから、令和2年度実績見込みを踏まえた推計とします。

4 計画の進行管理

毎年度、事業の実施状況を取りまとめ、春日井市民病院事業評価委員会に報告し、その内容を審議します。また、審議内容の結果を病院のホームページなどで公表します。

第2章 具体的取組の見直し

現計画の取組方針を継続しつつ、新型コロナウイルス感染症への対応や、今後、当院が取り組むべき新棟の増築事業などの具体的取組を見直します。

令和元年度までの取組状況及び令和3年度以降の具体的取組は、次の表のとおりです。

表1 これまでの取組状況と項目の見直し

取組方針	基本的取組	令和元年度までの取組状況		令和3年度以降の具体的取組
		具体的取組	実施状況	
1 地域で果たす医療機能の充実	(1) 救急医療の充実	01 高度で専門的な医療提供体制の確保	○	01 高度で専門的な医療提供体制の確保
		02 小児・周産期救急医療提供体制の確保	△	02 小児・周産期救急医療提供体制の確保
		03 休日・平日夜間急病診療所との連携	○	03 休日・平日夜間急病診療所との連携
		04 救急医療の適正受診の啓発	○	04 救急医療の適正受診の啓発
		05 消防機関との連携	○	05 消防機関との連携
	(2) 高度専門医療の提供	【重点取組】緩和ケア病床の設置	◎	—
		【重点取組】心臓病センターの設置	△	【重点取組】心臓病センターの設置
		01 脳卒中センターの強化	◎	—
		02 高度医療機器の計画的な更新・導入	◎	02 高度医療機器の計画的な更新・導入
			—	【重点取組】ハイブリッド手術室等を備えた新棟の増築
			—	【重点取組】がん治療の充実

取組方針	基本的取組	令和元年度までの取組状況		令和3年度以降の 具体的取組
		具体的取組	実施 状況	
1 地域で果たす医療機能の充実	(3) 地域完結型 医療の推進	01 地域医療連携の推進	○	01 地域医療連携の推進
		02 退院支援の充実	○	02 退院支援の充実
		03 地域連携パスの推進	○	03 地域連携パスの推進
		04 地域包括ケアシステムの構築支援	○	04 地域包括ケアシステムの構築支援
		05 健康づくり事業等と協働の推進	○	05 健康づくり事業等と協働の推進
		06 ICTを活用した介護・医療機関との連携の強化	○	06 ICTを活用した介護・医療機関との連携の強化
		07 病床機能の検討	△	07 病床機能の検討
2 市民の立場に立った医療サービスの提供	(1) 安全・安心な 医療の提供	【重点取組】 医療の質の向上	○	【重点取組】 医療の質の向上
		01 感染予防対策の徹底	○	【重点取組】 感染予防対策の徹底
			—	【重点取組】 適切な医療の提供
		02 医療安全意識の向上	○	01 医療安全意識の向上
		03 医療相談の充実	○	02 医療相談の充実
		04 チーム医療の推進	○	03 チーム医療の推進
		05 接遇の向上	○	04 接遇の向上
		06 薬薬連携の推進	○	05 薬薬連携の推進
			—	06 病院機能評価の受審
		—	07 ISO15189の認証取得	
	(2) 災害時医療の 充実	01 災害拠点病院の機能の拡充	○	01 災害拠点病院の機能の拡充
		02 災害派遣医療チーム(DMAT)の機能の向上	○	02 災害派遣医療チーム(DMAT)の機能の向上
		03 災害時にかかる計画などの見直し	△	03 災害時にかかる計画などの見直し

取組方針	基本的取組	令和元年度までの取組状況		令和3年度以降の 具体的取組
		具体的取組	実施 状況	
3 健全な 経営の 確保	(1) 医療スタッフ の確保・育成	【重点取組】 研修体制の充実	○	【重点取組】 研修体制の充実
		01 医療スタッフの確保	○	01 医療スタッフの確保
		02 医療スタッフの質の 向上	○	02 医療スタッフの質の 向上
		03 勤務環境の改善	○	03 勤務環境の改善
	(2) 効率的な病院 経営の推進	01 経営意識の向上	○	01 経営意識の向上
		02 職員からの業務改善 提案	○	02 職員からの業務改善 提案
		03 未収金対策	○	03 未収金対策
		04 経費の削減	○	04 経費の削減
		05 委託契約の見直し	○	05 委託契約の見直し
		06 病院広報の充実	○	06 病院広報の充実
			—	07 ICT等を活用した業 務の効率化

〔実施状況〕 ◎：実施済 ○：実施 △：検討中

※ 網掛けは、今回見直した項目

※ 現計画の改定時点で実施済みの取組みは省略

今回見直した項目の内容については、次のとおりです。

基本的取組 1－2 高度専門医療の提供

【重点取組】ハイブリッド手術室等を備えた新棟の増築

医療の高度化や多様化する医療需要に対応し、より安全な医療を提供するため、手術台と血管撮影装置を組み合わせたハイブリッド手術室や、内視鏡センター、アレルギーセンターを備えた新棟の増築を進めます。

【重点取組】がん治療の充実

これまでの手術、放射線治療、化学療法に加え、新たにゲノム医療を提供又は紹介できる体制を整備します。

基本的取組 2－1 安全・安心な医療の提供

【重点取組】感染予防対策の徹底

世界的に流行している新型コロナウイルス感染症への対策として、入口での検温や面会の制限、手術等を行う患者に対する抗原検査・PCR検査の実施やマスクの着用や手指消毒など、感染予防対策を徹底します。

【重点取組】適切な医療の提供

春日井保健所や春日井市医師会等と連携しながらPCR検査や抗原検査を実施することにより、新型コロナウイルス感染症の早期診断・早期治療につなげます。そして、地域の基幹病院として、地域の医療機関と連携しながら通常診療を維持しつつ、新型コロナウイルス感染症患者への適切な医療の提供に努めます。

6 病院機能評価の受審

医療の質の一層の向上を図るため、病院活動（機能）が適切に実施されているかどうかを評価する病院機能評価を受審します。

7 ISO15189の認証取得

臨床検査の質の一層の向上を図るため、国際規格である「ISO15189（臨床検査室－品質と能力に関する特定要求事項）」の認証取得を目指します。

基本的取組 3 - 1 医療スタッフの確保・育成

3 勤務環境の改善

医療スタッフの勤務実態を客観的に把握するため導入した勤怠管理システムを活用し、職員の労働管理を徹底し長時間労働の是正に努めるとともに、産業医による面接指導などにより健康確保を促進するなど、働き方改革を推進します。

また、医師事務作業補助者の充実や看護師の特定行為研修の受講などによる、医師業務のタスクシフティングを図り負担軽減に努めます。

基本的取組 3 - 2 効率的な病院経営の推進

4 経費の節減

医療機器の購入においては、他病院との情報交換などにより、より安価な契約ができるような運用に努めます。

薬品及び診療材料においては、適正な在庫管理を行うとともに、購入時には積極的な価格交渉を進めます。特に、薬品費については、後発医薬品の積極的な採用を進め、経費削減に努めます。また、診療材料等について、他院との共同購入など、より安価で調達できる方法について調査・研究します。

6 病院広報の充実

ホームページ、広報春日井、フェイスブック、病院広報誌（トリニティ、さくら）、市民公開講座など、さまざまな媒体を活用し、当院の診療などの情報を迅速かつ広く発信します。また、効果的に情報が発信できるとともに感染予防対策にもつながる、動画コンテンツの充実を図ります。

7 ICT等を活用した業務の効率化

マイナンバーカード等を活用した健康保険被保険者のオンライン資格確認の導入やオンライン会議システム、RPA^{*}の導入や自動精算機など、ICT（情報通信技術）等の活用により、患者の待ち時間の短縮や感染予防を図るとともに、業務の効率化を推進します。

※ RPAとは、Robotic Process Automation（ロボティック・プロセス・オートメーション）の略で、パソコンを使った定型的な作業を自動化するソフトウェア

第3章 経営計画の見直し

第2章において見直した具体的取組を実施するため、人材や資金などの資源を投入し、事業を着実に実施する必要があります。

令和3年度及び令和4年度は、通常の施設改修や医療機器の更新のほか、ハイブリッド手術室や内視鏡センター、アレルギーセンターを備えた新棟の増築に伴う、職員の増員や医療機器の整備、既存施設の改修工事を予定しています。

1 事業に必要な職員数

新棟増築後の施設運用などのため、医療スタッフの採用を進めます。

計画期間における必要な職員数は次の表のとおりです。

表2 予定職員数

(単位：人)

区 分	平成 27年度	平成 28年度	平成 29年度	平成 30年度	令和 元年度	令和 2年度	令和 3年度	令和 4年度
医 師	104	110	107	113	109	101	106	106
専 攻 医	8	7	11	7	13	21	15	15
研 修 医	22	23	22	21	23	24	24	24
薬 剤 師	31	34	34	37	38	37	39	40
医 療 技 師	103	102	104	106	120	126	136	138
看 護 職 員	536	536	534	550	565	571	576	583
行 政 職 員	47	48	49	50	45	39	40	40
労 務 職 員	1	2	2	2	3	3	2	2
合 計	852	862	863	886	916	922	938	948

※各年度4月1日現在

※平成27年度から令和2年度は実績値

※令和2年度会計年度任用職員制度の開始に伴い、令和2年度以降、専攻医及び研修医を除き会計年度任用職員（旧嘱託職員）は除外している。

2 施設・設備整備計画

(1) 施設整備計画

平成 10 年 11 月に新市民病院が開院してから 22 年が経過し、適切な医療環境を維持するために、計画的な施設改修とともに、院内の診療環境の改善が必要となっています。

計画期間においては、通常の維持管理業務のほかに空調設備、電気設備の更新など、毎年施設改修の費用が必要となることから、計画的な修繕を行います。

また、令和 4 年度に開設予定の新棟増築のため、令和 2 年度までに基本設計及び実施設計を実施し、建設工事に着手しました。

計画期間における施設整備計画は次の表のとおりです。

表 3 施設整備計画

(単位：千円)

区 分	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	令和 元年度	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度
改修費	196,696	187,716	197,633	180,331	106,501	176,500	143,825	361,000
新棟 増築費	—	—	—	—	17,560	239,608	1,599,279	299,100

※平成 27 年度から令和元年度は実績値

※令和 2 年度は実績見込値

(2) 医療機器更新計画

医療機器の購入については計画的に更新するとともに、高度医療機器を導入することにより、地域の医療水準を向上させるという基幹病院としての重要な役割も果たしていきます。

計画期間においては、CT装置やMRI装置など、患者への負担軽減や安全性の向上などの観点から、医療機器の計画的な更新・導入を図ります。また、増築する新棟に設置する血管撮影装置などの医療機器の導入を行います。

計画期間における医療機器更新整備計画は次の表のとおりです。

表4 医療機器更新整備計画

(単位：千円)

区分	平成 27年度	平成 28年度	平成 29年度	平成 30年度	令和 元年度	令和 2年度	令和 3年度	令和 4年度
医療機器 購入費	433,225	517,895	542,764	403,389	379,890	831,728	1,590,000	560,000

※平成27年度から令和元年度は実績値

※令和2年度は実績見込値

3 数値目標

第2章に掲げた具体的取組や第3章の1、2に掲げた職員採用、施設整備、医療機器の購入などを着実に実施するためには、健全な経営基盤が求められます。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症の影響により患者数は大きく減少し、令和2年度上半期の入院収益及び外来収益は、前年度比で約9億3千万円の大幅な減少となっています。そのため、計画期間においては、新型コロナウイルス感染症に関する現状や令和2年度の実績見込みを踏まえ、次のとおり数値目標を設定します。

(1) 入院収益に関する目標

ア 一般病床利用率

令和2年度の一般病床利用率は、計画を大幅に下回る見込みですが、月別では5月の70.3%を底に上昇傾向にあり、11月には80.0%となっています。また、海外では新型コロナウイルスに対するワクチンの供給が開始され、わが国においては、ワクチンの確保と接種体制の準備が進められています。

今後は、引き続き地域の医療機関との連携の更なる強化により紹介患者の増加を図るとともに、ハイブリッド手術室等を備えた新棟の増築など、医療の高度化や多様化する医療需要への対応と、より安全な医療の提供により、一般病床利用率の向上を目指します。

イ 入院患者1人1日当たり診療収入

令和2年度の入院患者1人1日当たり診療収入は、計画を大きく上回る見込みですが、これは新型コロナウイルス感染症の影響による受診控え等により、重症度の高い患者の割合が高かったことによるもので、今後入院患者の増加に伴い低下するものと見込まれます。しかしながら、高度専門医療の充実や効率的な治療、診療報酬改定を踏まえた取組みを行い、入院単価の向上を目指します。

(2) 外来収益に関する目標

ア 延外来患者数

令和2年度の延外来患者数は、計画を大きく下回る見込みですが、月別では一般病床利用率と同様に上昇傾向にあります。今後は、引き続き地域の医療機関との連携の更なる強化により紹介患者の増加を図るとともに、増築する新棟には県内公立病院では初となるアレルギーセンターを開設するなど診療体制の充実を図ることなどにより、外来患者数の増加を目指します。

イ 外来患者1人1日当たり診療収入

外来患者1人1日当たり診療収入は、入院患者1人1日当たり診療収入と同様の傾向であり、今後外来患者数の増加に伴い低下するものと見込まれますが、専門的な治療を要する紹介患者の増加などにより、1日当たり外来単価の向上を目指します。

(3) 経費に関する目標

ア 職員給与費

職員給与費については、新棟の増築に伴い必要とされる医療スタッフの採用を進めることにより増加しますが、ハイブリッド手術室やアレルギーセンターなど医療の高度化や多様化する医療需要に対応し、より安全な医療の提供による収益の増加により職員給与費対医業収益比率の縮減に努めます。

イ 医薬品及び診療材料

薬品費及び診療材料費については、薬価の引き下げや抗がん剤の使用量の増加などによる影響が予想されますが、適正な在庫管理や、他の病院との比較（ベンチマーク）による価格交渉や後発医薬品の積極的な採用を進めるとともに、他院との共同購入など、より安価で調達できる方法を導入により経費の削減に努めます。

ウ 委託料

委託料については、新棟の増築に伴い医事業務等の委託料の増加が見込まれますが、業務内容の見直しや長期継続契約など、委託方法の見直しにより経費の削減に努めます。

表5 数値目標

	平成 27年度	平成 28年度	平成 29年度	平成 30年度	令和 元年度	令和 2年度	令和 3年度	令和 4年度
経常収支比率 (経常収益/経常費用 ×100) (%)	101.1 103.3	103.0 104.4	101.4 105.8	100.9 105.5	101.2 104.9	101.0 96.7	99.4	100.3
医業収支比率 (医業収益/医業費用 ×100) (%)	— 105.2	103.7 102.2	102.0 105.7	100.6 105.3	101.5 105.1	101.9 99.8	101.5	101.1
職員給与費対医業 収益比率 (給与費/医業収益× 100) (%)	52.4 52.3	51.6 53.1	52.2 50.4	52.1 49.9	51.8 50.8	51.0 54.2	52.7	52.0
材料費対医業収益 比率 (材料費/医業収益× 100) (%)	19.4 20.3	20.4 21.3	20.8 21.1	20.5 21.2	20.5 21.7	20.5 22.3	21.8	21.4
委託費対医業収益 比率 (委託料/医業収益× 100) (%)	11.9 11.0	11.1 10.7	11.1 10.5	11.2 10.4	11.0 10.1	10.8 10.6	10.2	10.2
一般病床利用率 (%)	84.0 83.9	84.0 84.8	85.0 85.4	86.0 87.0	87.0 88.7	88.0 76.7	85.0	86.5
延入院患者数 (一般) (人)	170,937 170,680	170,470 172,119	171,260 171,967	173,270 175,334	175,770 179,243	177,300 154,470	171,250	174,280
1日当たり外来 患者数 (人)	1,300 1,335	1,355 1,363	1,360 1,396	1,370 1,415	1,380 1,432	1,400 1,240	1,360	1,380
入院患者1人1日 当たり診療収入 (円)	54,865 57,016	58,200 58,165	58,600 59,778	58,800 61,244	59,000 62,010	59,200 64,700	64,600	64,800
外来患者1人1日 当たり診療収入 (円)	12,800 13,052	13,140 13,313	13,300 13,313	13,450 13,911	13,600 14,624	13,750 15,600	15,000	15,200
機能評価係数Ⅱ	— 0.0579	0.0742 0.0742	0.0750 0.0753	0.0760 0.1295	0.0770 0.1340	0.0780 0.1288	0.1300	0.1310
クリニカルパス 適応率 (%)	— 42.0	44.0 43.4	44.5 42.2	45.0 43.7	45.5 45.9	46.0 46.6	47.3	48.0
紹介率 (%)	65.5 66.2	66.0 77.0	66.5 81.3	67.0 81.4	67.5 82.7	68.0 81.3	82.0	82.7
逆紹介率 (%)	70.0 82.0	70.0 86.2	70.0 97.0	70.0 101.5	70.0 102.1	70.0 102.9	102.0	102.0

※平成27年度から令和元年度の上段は計画値、下段は実績値

※令和2年度の上段は計画値、下段は実績見込値

※一般病床数は平成28年度までは556床、平成29年度からは552床

4 医療提供体制

当院では、この地域の基幹病院としての役割を果たすため、このように様々な数値目標を設定し、経営基盤の強化を図り健全な経営に努めます。

計画期間内の当院の経営形態については、この地域の基幹病院として診療体制の充実を図っていることや、他院との役割を分担して相互に補いながら連携の強化を推進していることなどから、他院との再編やネットワーク化、経営形態の見直しを行うことなく、引続き現在の体制にて運営することとします。

5 収支計画

(1) 収益的収支

収入については、本計画に掲げた事業の取組みによる患者数や診療単価（患者1人1日当たり診療収入）の向上などにより、令和4年度には令和元年度と同水準まで回復するものと見込んでいます。一方、支出については、職員の確保などに伴う給与費や、医療器機の購入に伴う減価償却費、新棟の増築など大規模な投資に伴う控除対象外消費税の増加が見込まれており、特に投資額が大きい令和3年度は経常損失になるものと推計されますが、令和4年度には収益の増加により、経常利益は確保されるものと推計しています。

表6 収益的収支の推計

(百万円)

	平成 27年度	平成 28年度	平成 29年度	平成 30年度	令和 元年度	令和 2年度	令和 3年度	令和 4年度
経常収益 (A)	15,485.9 14,849.0	15,753.3 15,962.9	16,118.4 16,588.6	16,380.3 17,318.4	16,622.8 18,038.9	16,881.4 16,694.5	17,886.2	18,283.3
経常費用 (B)	14,986.0 14,689.8	15,301.4 15,286.1	15,892.9 15,677.6	16,241.0 16,407.9	16,425.0 17,199.3	16,708.6 17,267.0	18,001.1	18,227.3
経常損益 (A)-(B)	499.9 159.2	451.9 676.8	225.5 911.0	139.3 910.5	197.8 839.6	172.8 △572.5	△114.9	56.0

※平成27年度から令和元年度の上段は計画値、下段は実績値

※令和2年度の上段は計画値、下段は実績見込値

(2) 資本的収支

収入については、新棟の増築に係る企業債の借入れや企業債償還金に対する繰入金などであり、支出については、新棟の増築に係る施設整備費や医療機器の購入などがあり、今後の収支は次の表のとおり推計します。

表7 資本的収支の推計

(百万円)

	平成 27年度	平成 28年度	平成 29年度	平成 30年度	令和 元年度	令和 2年度	令和 3年度	令和 4年度
資本的収入 (A)	205.8 205.8	399.6 400.8	394.3 400.3	397.9 408.4	401.5 413.2	405.3 698.8	1,970.9	605.0
資本的支出 (B)	1,625.6 1,685.9	1,972.7 1,988.1	1,775.2 1,660.9	1,425.1 1,359.7	1,392.0 1,346.3	1,385.7 2,034.2	4,703.2	2,249.7
差引不足額 (A)-(B)	△1,419.8 △1,479.9	△1,573.1 △1,587.3	△1,380.9 △1,260.6	△1,027.2 △951.3	△990.5 △933.1	△980.4 △1,335.4	△2,732.3	△1,644.7

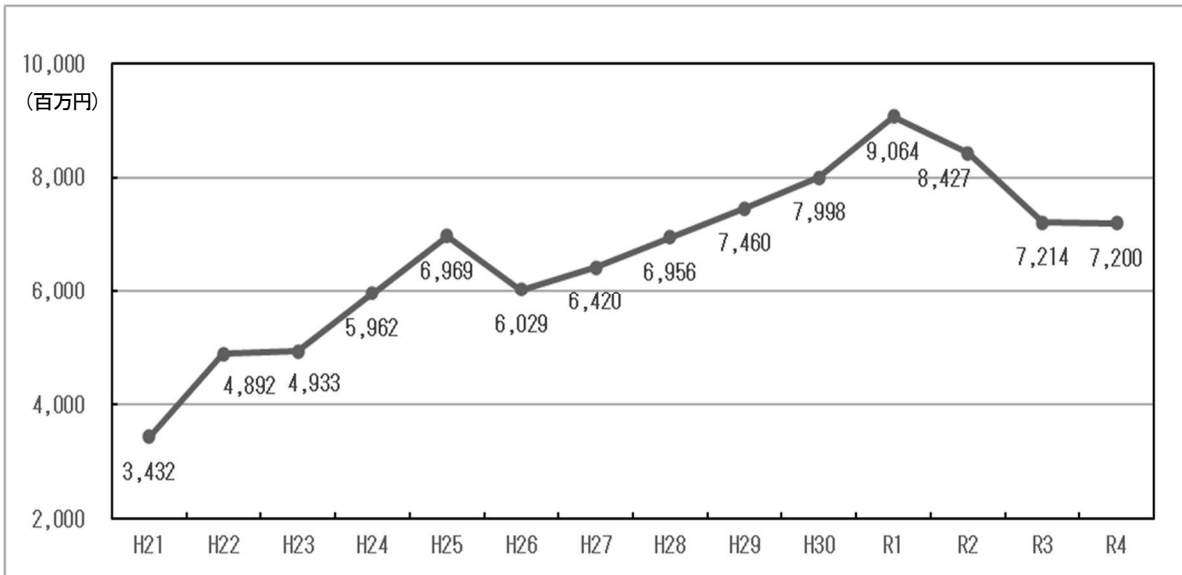
※平成27年度から令和元年度は上段が計画値、下段が実績値

※令和2年度は上段が計画値、下段が実績見込値

(3) 現金預金

現金預金については、入院収益や外来収益が増加したことなどにより増加していましたが、令和2年度は新型コロナウイルス感染症の影響で減少が見込まれます。令和3年度についても、増築する新棟に配置する医療機器の購入や次期電子カルテシステムの構築費用を内部留保資金で賄うため引き続き減少が見込まれますが、大規模な投資が一段落する令和4年度は横ばいで推移すると推計されます。

グラフ1 現金預金の推移



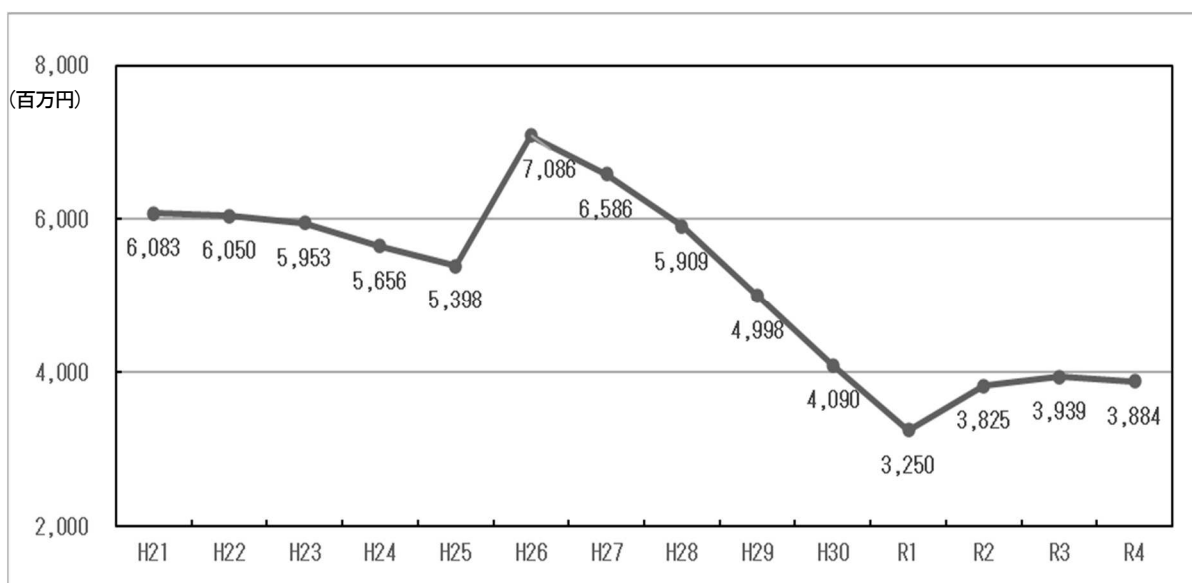
※令和元年度までは実績値、令和2年度は実績見込値

(4) 累積欠損金

当院の累積欠損金は、地方公営企業会計制度の見直しにより退職引当金などを経理処理したことなどもあり、平成26年度には約70億8600万円に膨らみました。その後、地域の医療機関との連携による患者数の増加や、診療単価の増加などにより医業収益が増加し、令和元年度には本計画の目標を約23億円上回る約32億5000万円まで減少しました。

令和2年度と令和3年度は純損失が見込まれているため累積欠損金は増加しますが、令和4年度は減少に転じ、約38億8400万円になるものと推計されます。

グラフ2 累積欠損金の推移



※令和元年度までは実績値、令和2年度は実績見込値

資 料 編

1 第2次中期経営計画体系別実施結果一覧

(令和元年度末時点)

取組方針	基本的取組	具体的取組	実施結果
1 地域で果たす医療機能の充実	(1) 救急医療の充実	01 高度で専門的な医療提供体制の確保	○
		02 小児・周産期救急医療提供体制の確保	△
		03 休日・平日夜間急病診療所との連携	○
		04 救急医療の適正受診の啓発	○
		05 消防機関との連携	○
		【実施済の取組】救命救急センターの設置	—
	(2) 高度専門医療の提供	【重点取組】緩和ケア病床の設置	—
		【重点取組】心臓病センターの設置	△
		01 脳卒中センターの強化	◎
		02 高度医療機器の計画的な更新・導入	◎
		【実施済の取組】放射線治療の充実	—
	【実施済の取組】高度医療機器の計画的な更新・導入	—	
	(3) 地域完結型医療の推進	01 地域医療連携の推進	○
		02 退院支援の充実	○
		03 地域連携パスの推進	○
		04 地域包括ケアシステムの構築支援	○
		05 健康づくり事業等と協働の推進	○
		06 ICTを活用した介護・医療機関との連携の強化	○
		07 病床機能の検討	△
		【実施済の取組】ICTを活用した介護・医療機関との連携の強化	—

取組方針	基本的取組	具体的取組	実施結果	
2 市民の立場に立った医療サービスの提供	(1)安全・安心な医療の提供	【重点取組】医療の質の向上	○	
		01 感染予防対策の徹底	○	
		02 医療安全意識の向上	○	
		03 医療相談の充実	○	
		04 チーム医療の推進	○	
		05 接遇の向上	○	
		06 薬薬連携の推進	○	
		【実施済の取組】病院機能評価の受審	—	
	(2)災害時医療の充実	01 災害拠点病院の機能の拡充	○	
		02 災害派遣医療チーム（DMAT）の機能の向上	○	
		03 災害時にかかる計画などの見直し	△	
		【実施済の取組】02 災害派遣医療チーム（DMAT）の拡充	—	
	3 健全な経営の確保	(1)医療スタッフの確保・育成	【重点取組】研修体制の充実	○
			01 医療スタッフの確保	○
02 医療スタッフの質の向上			○	
03 勤務環境の改善			○	
【実施済の取組】研修体制の充実			—	
【実施済の取組】勤務環境の改善			—	
(2)効率的な病院経営の推進		01 経営意識の向上	○	
		02 職員からの業務改善提案	○	
		03 未収金対策	○	
		04 経費の削減	○	
		05 委託契約の見直し	○	
		06 病院広報の充実	○	
		【実施済の取組】病院広報の充実	—	

〔実施結果〕 ◎：実施済 ○：実施 △：実施に向けて検討・継続中

2 数値目標

(1) 計画

	平成27年度	平成28年度	平成29年度
経常収支比率 (経常収益/経常費用×100) (%)	101.1	102.2	101.4
医業収支比率 (医業収益/医業費用×100) (%)	—	—	102.0
職員給与費対医業収益比率 (給与費/医業収益×100) (%)	52.4	52.3	52.2
材料費対医業収益比率 (材料費/医業収益×100) (%)	19.4	19.3	20.8
委託費対医業収益比率 (委託料/医業収益×100) (%)	11.9	11.8	11.1
一般病床利用率 (%)	84.0	85.0	85.0
延入院患者数 (一般) (人)	170,937	172,499	171,260
1日当たり外来患者数 (人)	1,300	1,300	1,360
入院患者一人1日 当たり診療収入 (円)	54,865	55,546	58,600
外来患者一人1日 当たり診療収入 (円)	12,800	13,000	13,300
機能評価係数Ⅱ	—	—	0.0750
クリニカルパス適応率 (%)	—	—	44.5
現金預金等残高 (現金預金+有価証券+貸付金) (百万円)	7,386	7,369	7,342
資金の不足額 (千円)	0	0	0
資金不足比率 (資金の不足額/医業収益×100) (%)	—	—	—
平均在院日数 (日)	11.5	11.5	10.8
紹介率 (%)	65.5	66.0	66.5
逆紹介率 (%)	70.0	70.0	70.0

※平成29年度から令和2年度の数値は、平成29年3月に策定した第2次中期経営計画[改定版]の数値。

平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度
100.9	101.2	101.0	99.4	100.3
100.6	101.5	101.9	101.5	101.1
52.1	51.8	51.0	52.7	52.0
20.5	20.5	20.5	21.8	21.4
11.2	11.0	10.8	10.2	10.2
86.0	87.0	88.0	85.0	86.5
173,270	175,770	177,300	171,250	174,280
1,370	1,380	1,400	1,360	1,380
58,800	59,000	59,200	64,600	64,800
13,450	13,600	13,750	15,000	15,200
0.0760	0.0770	0.0780	0.1300	0.1310
45.0	45.5	46.0	47.3	48.0
7,588	7,983	8,388	7,214	7,200
0	0	0	0	0
—	—	—	—	—
10.6	10.4	10.2	10.9	10.8
67.0	67.5	68.0	82.0	82.7
70.0	70.0	70.0	102.0	102.0

(2) 実績

	平成27年度	平成28年度	平成29年度
経常収支比率 (経常収益/経常費用×100) (%)	103.3	104.4	105.8
医業収支比率 (医業収益/医業費用×100) (%)	102.6	102.2	105.7
職員給与費対医業収益比率 (給与費/医業収益×100) (%)	52.3	53.1	50.4
材料費対医業収益比率 (材料費/医業収益×100) (%)	20.3	21.3	21.1
委託費対医業収益比率 (委託料/医業収益×100) (%)	11.0	10.7	10.5
一般病床利用率 (%)	83.9	84.8	85.4
延入院患者数 (一般) (人)	170,680	172,119	171,967
1日当たり外来患者数 (人)	1,335	1,363	1,396
入院患者一人1日 当たり診療収入 (円)	57,016	58,165	59,778
外来患者一人1日 当たり診療収入 (円)	13,052	13,313	13,398
機能評価係数Ⅱ	0.0579	0.0742	0.0753
クリニカルパス適応率 (%)	42.9	43.4	42.2
現金預金等残高 (現金預金+有価証券+貸付金) (百万円)	7,420	7,756	8,060
資金の不足額 (千円)	0	0	0
資金不足比率 (資金の不足額/医業収益×100) (%)	—	—	—
平均在院日数 (日)	11.2	11.2	10.9
紹介率 (%)	66.2	77.0	81.3
逆紹介率 (%)	82.0	86.2	97.0

平成30年度	令和元年度	令和2年度
105.5	104.9	96.1
105.3	105.1	99.2
49.9	50.8	54.2
21.2	21.7	22.3
10.4	10.1	11.2
87.0	88.7	76.3
175,334	179,243	153,660
1,415	1,432	1,240
61,244	62,010	65,000
13,911	14,624	15,600
0.1295	0.1340	0.1288
43.7	45.9	46.6
8,398	9,264	8,320
0	0	0
—	—	—
10.9	11.0	11.0
81.4	82.7	81.2
101.5	102.1	102.9

※令和2年度は実績見込値

3 収支計画

(1) 計画

ア 収益的収支

		平成27年度	平成28年度	平成29年度
収 入	1. 医 業 収 益 ^a	13,748,978	14,032,229	15,394,142
	(1) 診 療 収 益	13,421,978	13,705,229	14,449,191
	入 院 収 益	9,378,458	9,581,629	10,035,719
	外 来 収 益	4,043,520	4,123,600	4,413,472
	(2) そ の 他 医 業 収 益	327,000	327,000	944,951
	2. 医 業 外 収 益 ^b	1,099,991	1,113,674	724,279
	(1) 一 般 会 計 補 助 金	787,498	801,801	404,541
	(2) 国 (県) 補 助 金	21,000	21,000	22,658
	(3) 長 期 前 受 金 戻 入	108,588	107,998	107,339
	(4) そ の 他 医 業 外 収 益	182,905	182,875	189,741
経 常 収 益 (a+b) (A)		14,848,969	15,145,903	16,118,421
支 出	1. 医 業 費 用 ^c	13,798,933	14,044,214	15,093,467
	(1) 給 与 費	7,208,186	7,338,036	8,039,206
	給 料	2,957,000	3,030,000	3,028,248
	退 職 給 付 費	388,100	328,950	363,697
	そ の 他	3,863,086	3,979,086	4,647,261
	(2) 材 料 費	2,661,000	2,713,000	3,196,364
	う ち 薬 品 費	1,408,000	1,421,000	1,663,200
	(3) 経 費	2,651,330	2,833,790	2,719,135
	う ち 委 託 料	1,630,000	1,650,000	1,714,275
	(4) 減 価 償 却 費	1,200,366	1,077,488	1,055,411
	(5) そ の 他	78,051	81,900	83,351
	2. 医 業 外 費 用 ^d	890,827	773,717	799,421
	(1) 支 払 利 息	198,033	184,217	170,128
	(2) そ の 他	692,794	589,500	629,293
	経 常 費 用 (c+d) (B)		14,689,760	14,817,931
経 常 損 益 (A)-(B) (C)		159,209	327,972	225,533
特 別 損 益	1. 特 別 利 益 (D)	0	0	0
	2. 特 別 損 失 (E)	0	0	0
	特 別 損 益 (D)-(E) (F)	0	0	0
純 損 益 (C)+(F)		159,209	327,972	225,533
累 積 欠 損 金		7,235,479	6,907,507	5,908,492

イ 資本的収支

		平成27年度	平成28年度	平成29年度
収 入	1. 企 業 債	0	0	0
	2. 一 般 会 計 出 資 金	187,290	190,744	194,266
	3. 国 (県) 補 助 金	0	0	0
	4. そ の 他	0	200,000	200,000
	収 入 計 (A)	187,290	390,744	394,266
支 出	1. 建 設 改 良 費	915,653	718,718	933,872
	2. 企 業 債 償 還 金	749,158	762,975	777,063
	3. 投 資	45,000	45,000	64,200
	支 出 計 (B)	1,709,811	1,526,693	1,775,135
差 引 不 足 額 (B)-(A)		1,522,521	1,135,949	1,380,869

※平成29年度から令和2年度の収支は、平成29年3月に策定した第2次中期経営計画[改定版]の収支。

(単位:千円)

平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度
15,621,210	15,878,177	16,149,934	17,100,999	17,497,050
14,665,916	14,912,286	15,173,910	15,999,550	16,278,136
10,188,276	10,370,430	10,496,160	11,062,750	11,293,344
4,477,640	4,541,856	4,677,750	4,936,800	5,097,168
955,294	965,891	976,024	1,101,449	1,106,538
759,130	744,669	731,430	785,198	786,222
429,187	414,849	402,541	454,355	450,184
22,000	22,000	22,000	25,350	25,000
106,363	106,260	105,849	126,440	126,338
201,580	201,560	201,040	178,433	184,700
16,380,340	16,622,846	16,881,364	17,886,197	18,283,272
15,521,431	15,647,393	15,855,555	16,840,786	17,308,192
8,140,723	8,228,774	8,234,236	9,010,984	9,090,029
3,104,640	3,110,280	3,110,280	3,514,915	3,547,373
375,280	428,040	411,060	355,995	358,022
4,660,803	4,690,454	4,712,896	5,140,074	5,184,633
3,195,000	3,255,000	3,315,000	3,729,000	3,739,000
1,670,000	1,700,000	1,730,000	1,930,000	1,950,000
2,881,277	2,891,798	3,095,319	2,872,606	3,054,345
1,750,000	1,750,000	1,750,000	1,736,277	1,781,991
1,215,726	1,183,097	1,122,250	1,122,983	1,332,188
88,705	88,724	88,750	105,213	92,630
719,526	777,559	853,052	1,163,947	922,124
155,764	141,117	126,181	111,266	99,172
563,762	636,442	726,871	1,052,681	822,952
16,240,957	16,424,952	16,708,607	18,001,144	18,227,301
139,383	197,894	172,757	△ 114,947	55,971
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
139,383	197,894	172,757	△ 114,947	55,971
5,769,109	5,571,215	5,398,458	3,883,515	3,883,515

平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度
0	0	0	1,759,200	329,000
197,857	201,519	205,252	211,688	276,002
0	0	0	0	0
200,000	200,000	200,000	0	0
397,857	401,519	405,252	1,970,888	605,002
576,605	525,281	502,890	3,813,247	1,226,502
791,427	806,074	821,010	846,749	977,890
57,022	60,615	61,800	43,200	45,300
1,425,054	1,391,970	1,385,700	4,703,196	2,249,692
1,027,197	990,451	980,448	2,732,308	1,644,690

(2) 実績

ア 収益的収支

		平成27年度	平成28年度	平成29年度
収 入	1. 医 業 収 益 ^a	14,354,269	14,833,508	15,795,383
	(1) 診 療 収 益	13,964,712	14,421,832	14,843,037
	入 院 収 益	9,731,420	10,011,236	10,279,870
	外 来 収 益	4,233,292	4,410,596	4,563,167
	(2) そ の 他 医 業 収 益	389,557	411,676	952,346
	2. 医 業 外 収 益 ^b	1,131,611	1,129,379	793,280
	(1) 一 般 会 計 補 助 金	787,498	784,044	455,153
	(2) 国 (県) 補 助 金	25,951	22,955	22,673
	(3) 長 期 前 受 金 戻 入	108,660	108,761	106,893
	(4) そ の 他 医 業 外 収 益	209,502	213,619	208,561
経 常 収 益 (a+b) (A)		15,485,880	15,962,887	16,588,663
支 出	1. 医 業 費 用 ^c	13,989,783	14,519,100	14,941,745
	(1) 給 与 費	7,501,383	7,874,525	7,962,002
	給 料	2,941,306	2,957,145	2,993,651
	退 職 給 付 費	347,655	386,274	253,703
	そ の 他	4,212,422	4,531,106	4,714,648
	(2) 材 料 費	2,910,333	3,153,739	3,333,769
	う ち 薬 品 費	1,566,688	1,636,063	1,699,233
	(3) 経 費	2,311,116	2,347,440	2,548,054
	う ち 委 託 料	1,582,819	1,585,668	1,652,175
	(4) 減 価 償 却 費	1,194,352	1,067,391	1,029,757
	(5) そ の 他	72,599	76,005	68,163
	2. 医 業 外 費 用 ^d	996,215	766,991	735,889
	(1) 支 払 利 息	198,033	184,216	170,128
	(2) そ の 他	798,182	582,775	565,761
	経 常 費 用 (c+d) (B)		14,985,998	15,286,091
経 常 損 益 (A)-(B) (C)		499,882	676,796	911,029
特 別 損 益	1. 特 別 利 益 (D)	0	0	0
	2. 特 別 損 失 (E)	10	0	0
	特 別 損 益 (D)-(E) (F)	△ 10	0	0
純 損 益 (C)+(F)		499,872	676,796	911,029
累 積 欠 損 金		6,585,943	5,909,147	4,998,118

イ 資本的収支

		平成27年度	平成28年度	平成29年度
収 入	1. 企 業 債	0	0	0
	2. 一 般 会 計 出 資 金	187,290	190,744	194,266
	3. 国 (県) 補 助 金	8,707	2,676	0
	4. そ の 他	9,800	207,400	206,067
	収 入 計 (A)	205,797	400,820	400,333
支 出	1. 建 設 改 良 費	881,341	1,170,246	835,223
	2. 企 業 債 償 還 金	749,158	762,975	777,062
	3. 投 資	55,200	54,900	48,600
	支 出 計 (B)	1,685,699	1,988,121	1,660,885
差 引 不 足 額 (B)-(A)		1,479,902	1,587,301	1,260,552

(単位:千円)

平成30年度	令和元年度	令和2年度
16,512,540	17,250,213	15,679,232
15,539,783	16,189,692	14,689,200
10,738,136	11,123,009	9,988,786
4,801,647	5,066,683	4,700,414
972,757	1,060,521	990,032
805,795	788,645	1,015,258
471,988	464,096	473,968
22,837	25,487	251,331
106,340	106,237	105,994
204,630	192,825	183,965
17,318,335	18,038,858	16,694,490
15,683,737	16,412,048	16,359,030
8,234,951	8,762,507	8,845,280
3,090,258	3,239,093	3,449,404
157,210	316,494	324,969
4,987,483	5,206,920	5,070,907
3,503,795	3,739,736	3,644,643
1,812,423	1,963,040	1,871,818
2,714,563	2,711,156	2,753,028
1,724,419	1,735,806	1,726,094
1,145,086	1,110,095	1,050,427
85,342	88,554	65,652
724,145	787,209	907,947
155,764	141,117	126,181
568,381	646,092	781,766
16,407,882	17,199,257	17,266,977
910,453	839,601	△ 572,487
0	0	0
2,039	1	2,091
△ 2,039	△ 1	△ 2,091
908,414	839,600	△ 574,578
4,089,704	3,250,104	3,824,682

平成30年度	令和元年度	令和2年度
0	0	159,000
197,857	201,519	205,253
0	1,042	126,578
210,500	210,633	207,994
408,357	413,194	698,825
525,038	497,287	1,174,393
791,427	806,074	821,010
43,200	42,900	38,800
1,359,665	1,346,261	2,034,203
951,308	933,067	1,335,378

※令和2年度は実績見込値。