中期計画説明資料

大津市民病院

目　次

１　中期計画（素案）における目標項目、
　　目標値及び年度別目標値　　・・・・・・・・　４
２　中期計画 収支計画　　・・・・・・・・　８
３　中期計画 キャッシュフロー計画　　・・・・・・・・10
４　参考）他病院との比較（診療収入、給与費）　　・・・・・・・・13
５　参考）　　〃　　（職員数）　　・・・・・・・・14
６　参考）　　〃　　（職員の収益性）　　・・・・・・・・15
７　入院収益　　・・・・・・・・16
８　入院収益と各目標指標　　・・・・・・・・17
９　各診療科別目標指標1　　・・・・・・・・18
10　　〃　　２　　・・・・・・・・19
11　その他医業収益　　・・・・・・・・20
12　給与費　　・・・・・・・・21
13　材料費　　・・・・・・・・22
14　委託費　　・・・・・・・・23
15　経費（委託費以外）　　・・・・・・・・24
16　その他費用　　・・・・・・・・26
17　地方独立行政法人　財務3表資料　　・・・・・・・・28
18　介護老人保健施設運営事業　　・・・・・・・・33

1 中期計画（素案）における目標項目、目標値及び年度別目標値

第２　市民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する目標を達成するためとるべき措置

目標指標	平成27年度実績	中期目標明示数値等	平成32年度目標値	平成28年度目標値	平成29年度目標値	平成30年度目標値	平成31年度目標値	備　　考
がん手術件数	600件	－	650件	610件	620件	630件	640件	「新生物」患者推計人口推移から大津市においてH32年度には入院で8%増加見込み
化学療法件数	1，737件	－	1，900件	1，770件	1，810件	1，840件	1，870件	SIM 全体症例数増加目標に伴う増加見込み分
放射線治療件数	105件	－	120件	105件	110件	115件	115件	微増
脳外科手術件数	293件	－	333件	300件	310件	315件	325件	SIM 脳外科「手術あり」症例数増加見込み分
PCI実施件数	176件	－	213件	183件	190件	198件	206件	SIM 循環器内科「手術あり」症例数増加見込み分
救急搬送受け入れ件数	4，068件	－	4，100件	4，070件	4，080件	4，090件	4，090件	現行でICUフル稼働状況、微増
救急搬送入院患者数	1，437人	－	1，450人	1，437人	1，440人	1，444人	1，444人	救急搬送受入件数に占める入院患者数割合35.3%より算定
救急ストップ時間	54時間	－	0時間	0時間	0時間	0時間	0時間	救急ノンストップ宣言
救急搬送比率	27．3%	－	27．5%	27．3%	27．4%	27．4%	27．5%	救急搬送者全数は過去3年の平均で約14,900人／年、当院での受入件数で算定
救急入院患者数	2，992人	－	3，070人	3，000人	3，015人	3，030人	3，050人	救急患者数の状況は毎年約2万人で、入院患者数の割合はH27年度実績15.34%で見込む

関連指標	平成27年度実績
災害訓練実施回数	3回（うち院内1回）

目標指標	平成27年度実績	中期目標明示数値等	平成32年度目標値	平成28年度目標値	平成29年度目標値	平成30年度目標値	平成31年度目標値	備　　考
小児科入院患者数	2，637人	－	2，647人	2，639人	2，641人	2，643人	2，645人	SIM　小児科入院延患者数見込み
小児救急受入件数	2，288件	－	2，400件	2，300件	2，325件	2，350件	2，375件	救急患者数の状況は毎年約2万人で、うち小児の受診割合約12%で見込む

関連指標	平成27年度実績
ハイリスク分娩件数	22件

目標指標	平成27年度 実績	中期目標 明示数値等	平成32年度 目標値	平成28年度 目標値	平成29年度 目標値	平成30年度 目標値	平成31年度 目標値	備　　考
人間ドック受診者数	3，086人	―	3，300人	3，100人	3，149人	3，198人	3，246人	対予約枠受診率 H27　3086/4860＝63.5%、H28も10月末現在63.5%（目標63.8%）　H29年度より毎年1%増を目指す
紹介率	49．4%	60%以上	60%	51%	53%	55%	57%	初診料算定患者数に占める紹介患者数の増分を見込み算定（中期目標指示指標）
逆紹介率	70．6%	80%以上	80%	72%	74%	76%	78%	初診料算定患者数に占める紹介患者数の増分を見込んだ逆紹介患者数の増により算定（中期目標指示指標）
地域医療機関訪問回数	227回	―	250回	250回	250回	250回	250回	実績以上の訪問実施

関連指標	平成27年度 実績
地域医療機関向け研修実施回数	70回
外来　患者満足度調査（満足＋やや満足）	85．2%
入院　患者満足度調査（満足＋やや満足）	95．0%
転倒転落発生率（レベル2以上）	4．23‰
褥瘡発生率	0．11%

第４　財務内容の改善に関する目標を達成するためとるべき措置

目標指標	平成27年度 実績	中期目標 明示数値等	平成32年度 目標値	平成28年度 目標値	平成29年度 目標値	平成30年度 目標値	平成31年度 目標値	備　　考
医業収支比率	85．5%	100%以上	100%以上	85%	100%	101%	105%	H32年度　108%、収支計画
経常収支比率	88．4%	100%以上	100%以上	91%	92%	108%	112%	H32年度　117%、収支計画

目標指標	平成27年度 実績	中期目標 明示数値等	平成32年度 目標値	平成28年度 目標値	平成29年度 目標値	平成30年度 目標値	平成31年度 目標値	備　　考
入院診療単価	54，866円	DPC中央値以上	58，500円	55，000円	58，000円	58，000円	58，500円	収支計画
外来診療単価	12，738円	DPC中央値以上	12，000円	12，000円	12，000円	12，000円	12，000円	収支計画
手術件数	3，970件	―	4，570件	4，050件	4，200件	4，330件	4，450件	SIM、近隣病院における手術症例比率約45％（H27実績　43.9％）、全体目標症例数10,162件
病床稼動率	73．4％	82％以上	82％	79％	82％	82％	82％	収支計画
入院患者数	132，011人	133，000人以上	133，225人	146，000人	133，225人	133，225人	133，590人	収支計画　365人/日
外来患者数	229，673人	―	228，420人	228，920人	228，420人	228，420人	228，420人	収支計画
平均在院日数	11．8日	―	11．0日	11．8日	11．6日	11．4日	11．2日	DPC入院期間管理の強化による短縮
DPCⅡ期間以内患者割合	67．7％	―	70％	68％	69％	69％	69％	SIM、近隣病院における症例数比率約70％
新入院患者数	10，095人	増加	10，952人	10，266人	10，438人	10，610人	10，780人	SIM　症例数増加分
ICU稼働率	106．1％	―	100．0％以上	100．0％以上	100．0％以上	100．0％以上	100．0％以上	現行でフル稼働状況（今後も維持）
人件費比率（職員給与費比率）	62．6％	60％以下	55％以下	62％	58％以下	57％以下	56％以下	収支計画 医業費用の給与費（退職給付引当金を除く）/医業収益
材料費比率	22．3％	20％以下	20％	21％	20％	20％	20％	抗がん剤等高額薬剤を除き算定、収支計画
後発医薬品指数	78％	―	80％以上	78％	79％	79％	80％	DPC機能評価係数Ⅱ算定にための評価項目、入院医療で使用される後発医薬品の使用割合（数量）で、国は70％を目標とする。経済財政運営と改革の基本方針2016では80％以上と明記
委託費比率	10．6％	―	11％	11％	11％	11％	11％	収支計画

第5　その他業務運営に関する目標を達成するためとるべき措置

＜参考指標＞

目標指標	平成27年度 実績	中期目標 明示数値等	平成32年度 目標値	平成28年度 目標値	平成29年度 目標値	平成30年度 目標値	平成31年度 目標値	備　　考
看護師国家試験合格率	93．9%	－	100%	100%	100%	100%	100%	
ケアセンターおおつ入所者数	63人	－	60人	60人	60人	60人	60人	実績　H27年度末入所者数（H27年度　定員100名） 目標値　平均入所者数／日

2　中期計画　収支計画

地独化後第1期計画では費用の縮減を進め、H30において経常収支の黒字化達成を見込む

（百万円）

	見込み
	H28
病院事業収益	13,810
医業収益	11,103
入院収益	7,529
外来収益	2,996
他会計負担金（救急）	200
その他	378
医業外収益	1,303
看護専門学校収益	40
訪問看護ｽﾃｰｼｮﾝ収益	77
他会計負担金・補助金	817
その他	369
特別利益	1,404
病院事業費用	13,706
医業費用	12,798
給与費	7,432
（うち給与費）	6,767
（うち退職給付費）	665
材料費	2,421
経費	1,980
減価償却費	940
研究研修費	25
医業外費用	908
看護専門学校費	160
訪問看護ｽﾃｰｼｮﾝ費用	80
支払利息	282
雑損失	323
その他	63
損益収支	104
累積欠損金	－
人件費比率(対医業収益)※退職給付費除く	62%

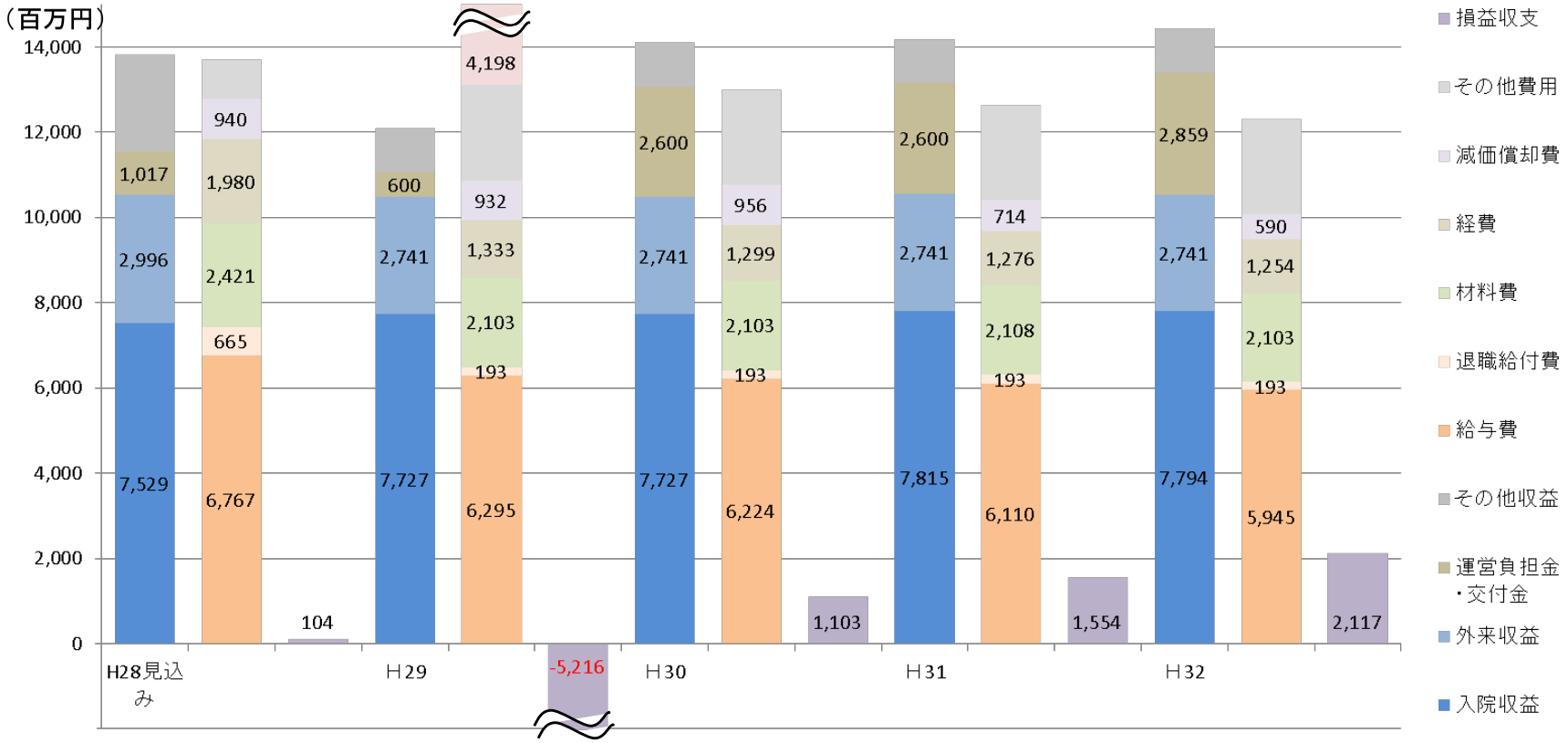
（百万円）

	第一期				計
	H29	H30	H31	H32	
病院事業収益	12,093	14,097	14,184	14,424	54,798
営業収益	11,858	13,200	13,300	13,551	51,909
医業収益	10,862	10,865	10,957	10,940	43,623
（うち入院収益）	7,727	7,727	7,815	7,794	31,062
（うち外来収益）	2,741	2,741	2,741	2,741	10,964
看護専門学校収益	43	43	43	43	171
訪問看護ｽﾃｰｼｮﾝ収益	79	79	79	79	314
介護施設運営事業収益	317	317	318	317	1,269
運営費負担金収益	471	1,809	1,822	2,092	6,195
資産見返補助金等戻入	54	54	49	48	206
その他営業収益	33	33	33	33	133
営業外収益	235	896	884	873	2,888
運営費負担金収益	129	791	778	767	2,464
その他営業外収益	106	106	106	106	424
病院事業費用	17,309	12,993	12,630	12,307	55,240
営業費用	12,534	12,432	12,033	11,695	48,694
医業費用	10,880	10,799	10,424	10,109	42,213
給与費	6,487	6,416	6,302	6,138	25,344
（うち退職給付引当金）	193	193	193	193	771
材料費	2,103	2,103	2,108	2,103	8,418
経費	1,333	1,299	1,276	1,254	5,161
減価償却費	932	956	714	590	3,192
研究研修費	25	25	24	24	98
看護専門学校費用	165	165	165	160	656
訪問看護ｽﾃｰｼｮﾝ費用	66	65	65	65	261
介護施設運営事業費用	574	570	566	563	2,273
一般管理費	849	832	813	797	3,291
営業外費用	577	562	597	613	2,348
臨時損失	4,198	0	0	0	4,198
純利益	△ 5,216	1,103	1,554	2,117	△ 442
累積欠損金	△ 5,216	△ 4,113	△ 2,559	△ 442	―
人件費（営業収益比）	60%	53%	52%	50%	―
人件費（医業収益比）	58%	57%	56%	54%	―

＊H28とH29以降は会計基準が異なる

2　中期計画　収支計画

地独化後第1期計画では費用の縮減を進め、H30において経常収支の黒字化達成を見込む



入院収益　：紹介患者数の増加、DPC入院期間の管理強化等、地域連携と入院機能の強化により　551百万円を見込む　⇒詳細　P. 16 - 19

運営負担金・交付金　：H30－32では債務超過解消運営費交付金として、年675百万円計上している

給与費　：一人当たり給与費、人員数の削減により　△592百万円を見込む　⇒詳細　P　21

退職給付費　：H29に退職給付引当金積残分4,198百万円を特別損失として計上している

材料費　：各種調査とメーカーへの交渉により　△133百万円を見込む　⇒詳細　P　22　＊ただし変動費のため、削減額と上記シミュレーションの数値は異なる

経費　：委託費で現状の業務調査、各契約の仕様書の見直しにより　△57百万円、その他経費の削減により　△113百万円を見込む　⇒詳細　P. 23 - 25

3　中期計画　キャッシュフロー計画

H30年以降、資金収支は黒字化し、資金残高は増加していくことを見込む

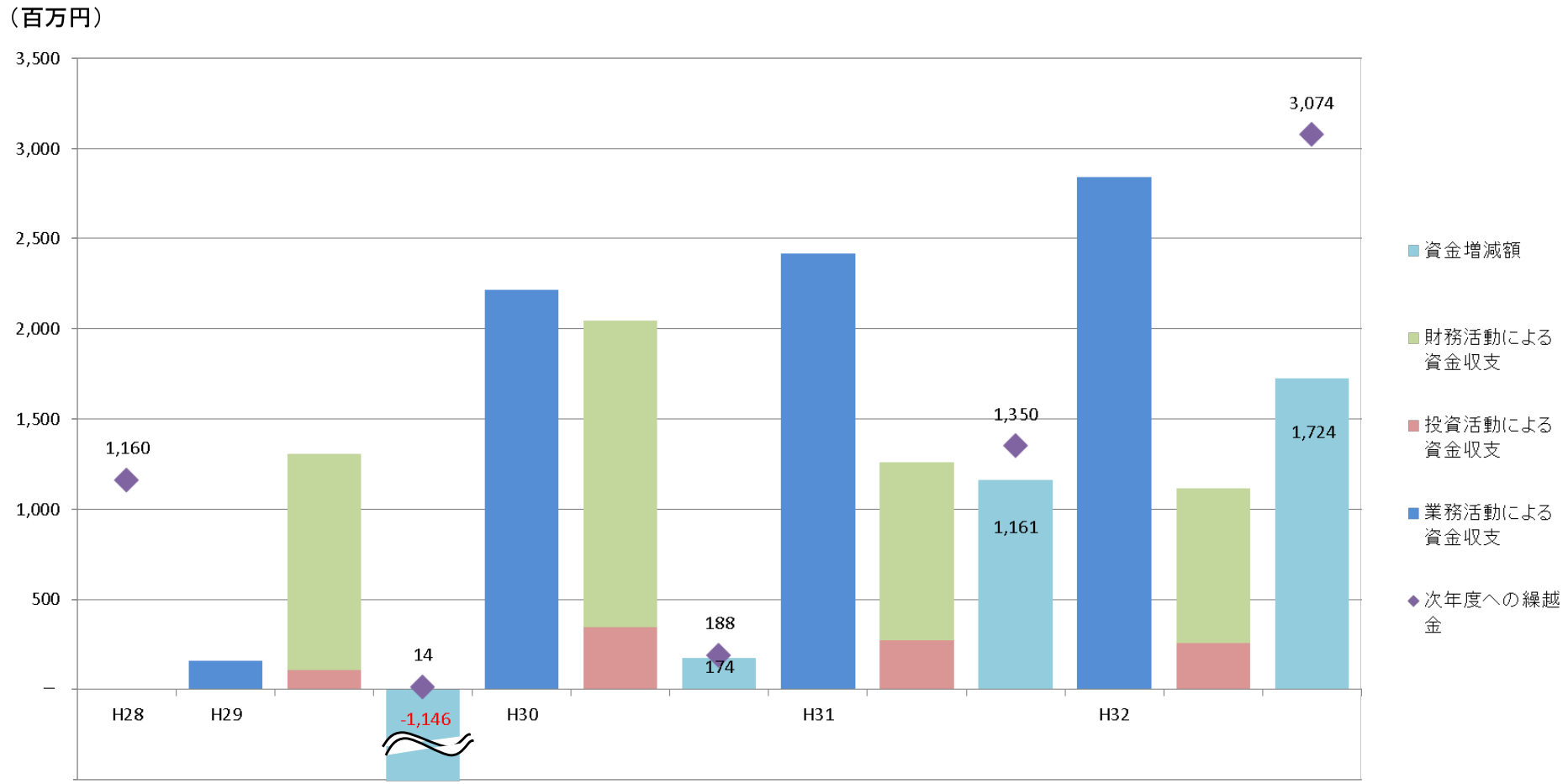
（百万円）

	第一期				計
	H29	H30	H31	H32	
資金収入	12,439	14,243	14,335	14,576	55,592
業務活動による収入	12,039	14,043	14,135	14,376	54,592
診療業務による収入	10,862	10,865	10,957	10,940	43,623
運営費負担金による収入	600	2,600	2,600	2,859	8,659
（うち病院事業）	450	2,400	2,400	2,410	7,660
（うち介護老人保健事業）	150	200	200	449	999
その他の業務活動による収入	577	577	578	577	2,310
（うち介護老人保健事業）	317	317	318	317	1,269
財務活動による収入	400	200	200	200	1,000
短期借入れによる収入	400	0	0	0	400
長期借入れによる収入	0	200	200	200	600
資金H29期首残高	1,160	－	－	－	1,160
計	13,598	14,243	14,335	14,576	56,751
資金支出	13,584	14,068	13,173	12,852	53,678
業務活動による支出	11,879	11,825	11,716	11,536	46,956
給与費支出	6,788	6,764	6,646	6,475	26,673
材料費支出	2,103	2,103	2,108	2,103	8,418
その他の業務活動による支出	2,987	2,957	2,962	2,958	11,865
投資活動による支出	109	344	274	256	983
有形固定資産の取得による支出	109	344	274	256	983
財務活動による支出	1,596	1,900	1,184	1,059	5,739
移行前地方債償還債務の償還による支出	1,397	1,318	984	842	4,542
その他の財務活動による支出	199	581	199	218	1,197
計	13,584	14,068	13,173	12,852	53,678
資金収支	△ 1,146	174	1,161	1,724	1,914
次年度への繰越金	14	188	1,350	3,074	3,074

＊大規模な設備投資は勘案していない。

3　中期計画　キャッシュフロー計画

H30年以降、資金収支は黒字化し、資金残高は増加していくことを見込む



業務CF　：H28以降の入院収益増加、人件費等費用の削減により、減価償却費や退職給付費等の非資金を除いた業務CFは増加していく

投資CF　：H30以降、医療機器の更新等で毎年200百万円の投資を計画している。大規模な設備投資は勘案していない

財務CF　：建築、機器購入時で起債した企業債の償還により減少している

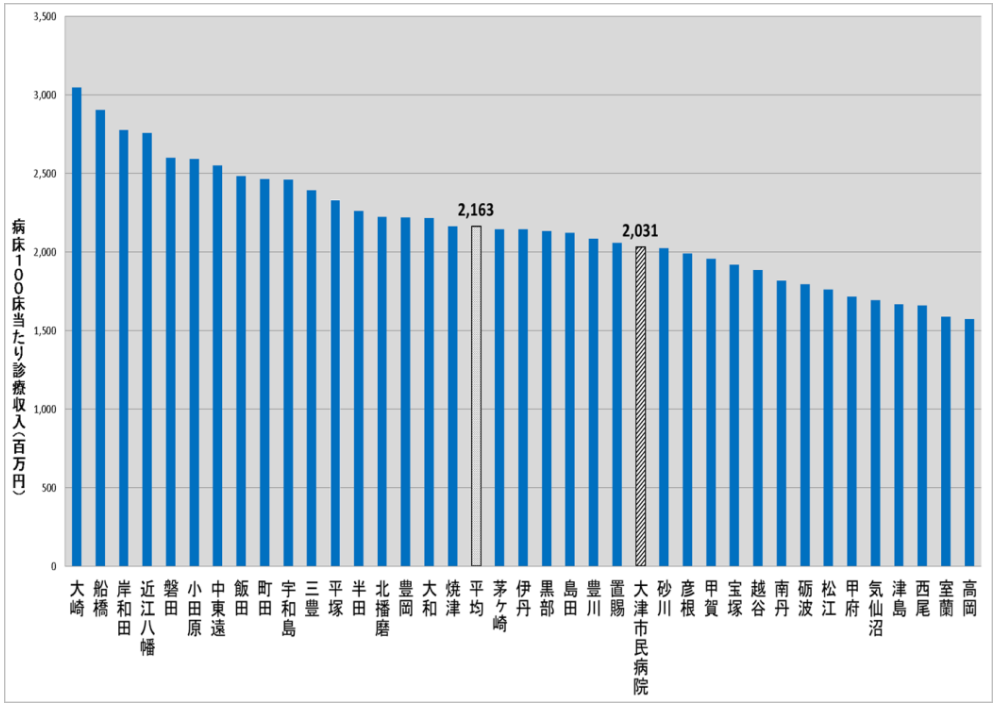
資金増減額　：H30以降資金収入である業務CFが支出である投資CF＋財務CFを上回るため、資金は増加し、残高も増加することを見込む

4　参考）他病院との比較（診療収入、給与費）

当院は他病院と比較して収益性は低く、かつ給与費比率が非常に高くなっており経営を圧迫している。

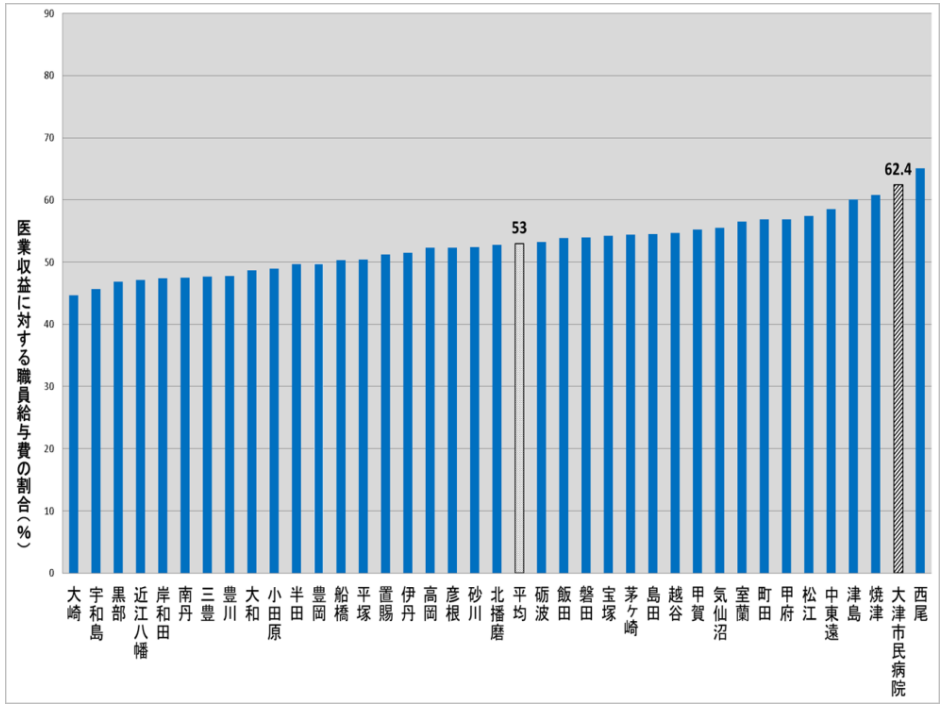
病床100床当たり診療収入（百万円）

	2013年度	2014年度
全国平均	2,085	2,163
本　　院	1,961	2,031



医業収益に対する職員給与費の割合（%）

	2013年度	2014年度
全国平均	52.4	53.0
本　　院	60.0	62.4



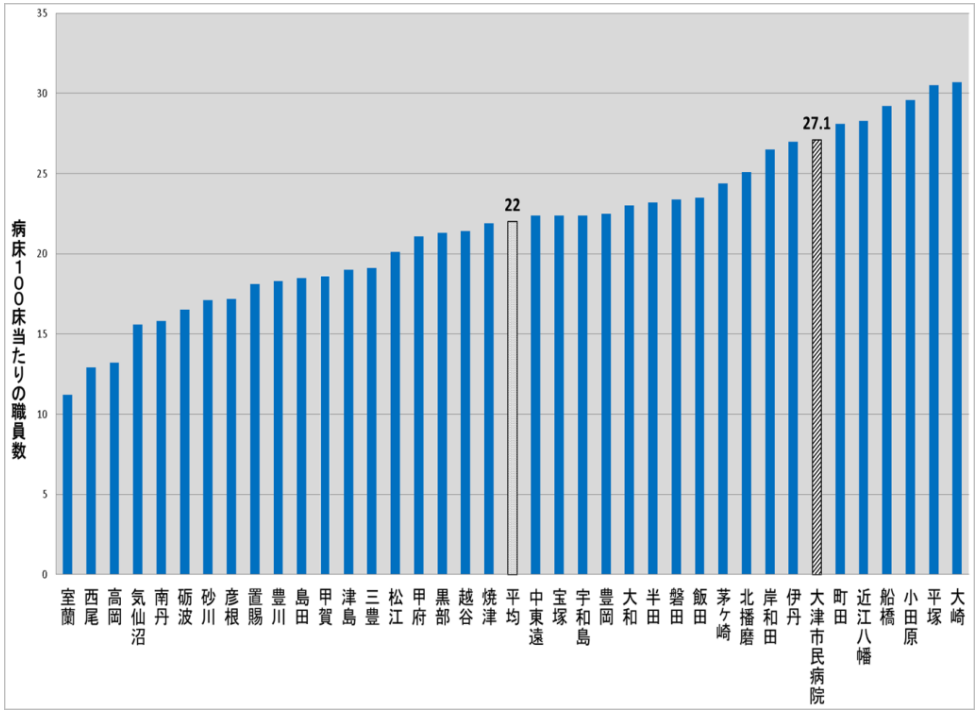
＊　2014年度・一般病棟400～499床の市立病院、地方公営企業年鑑による

5　参考）他病院との比較（職員数）

当院は他病院と比較して医師数、看護師数で圧倒的に多いため給与費が高い要因となっている。

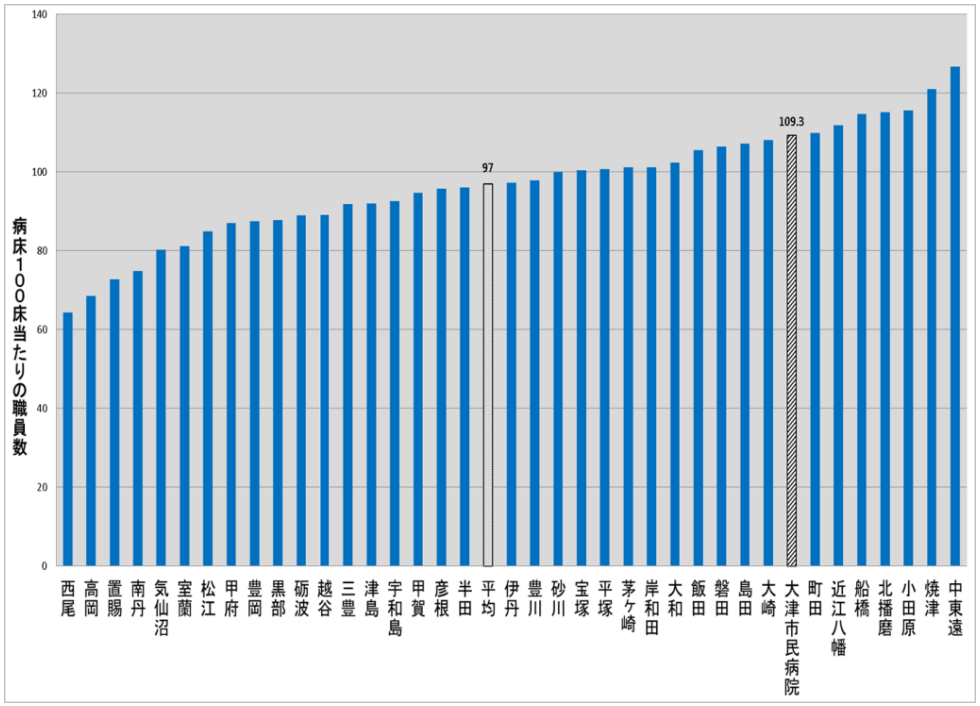
病床100床当たりの医師数

	2013年度	2014年度
全国平均	21.1	22.0
本　　院	22.6	27.1



病床100床当たりの看護部門職員数

	2013年度	2014年度
全国平均	93.2	97.0
本　　院	109.6	109.3



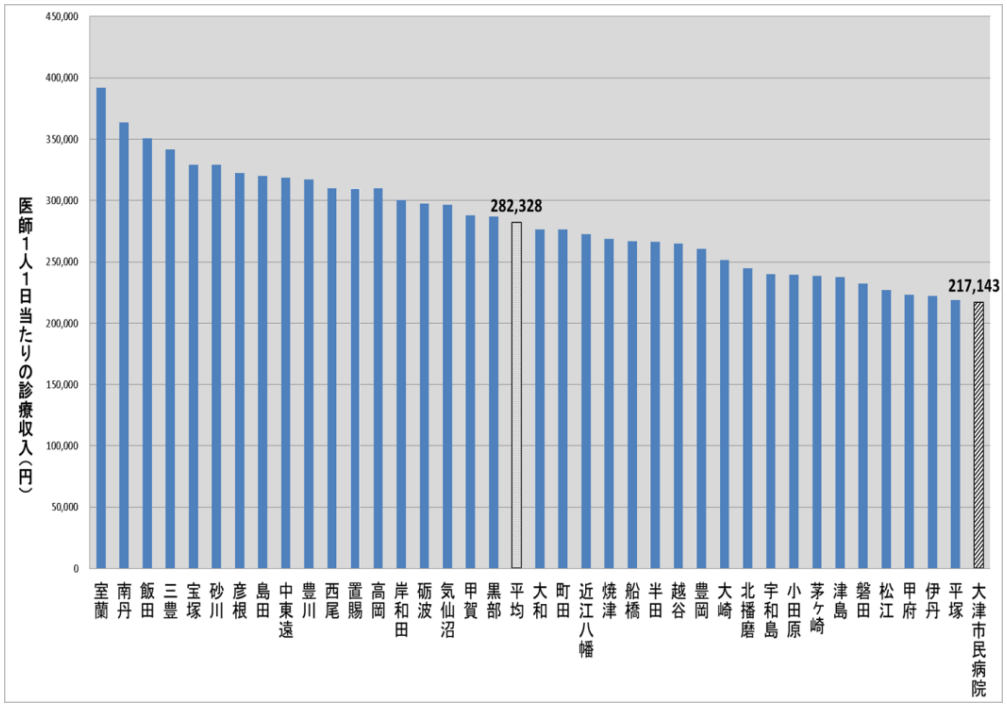
＊　2014年度・一般病棟400～499床の市立病院、地方公営企業年鑑による

6　参考）他病院との比較（職員の収益性）

当院は他病院と比較して収益性が低く、医師数、看護師数が圧倒的に多いため、一人当たり収益性は低くなっている。

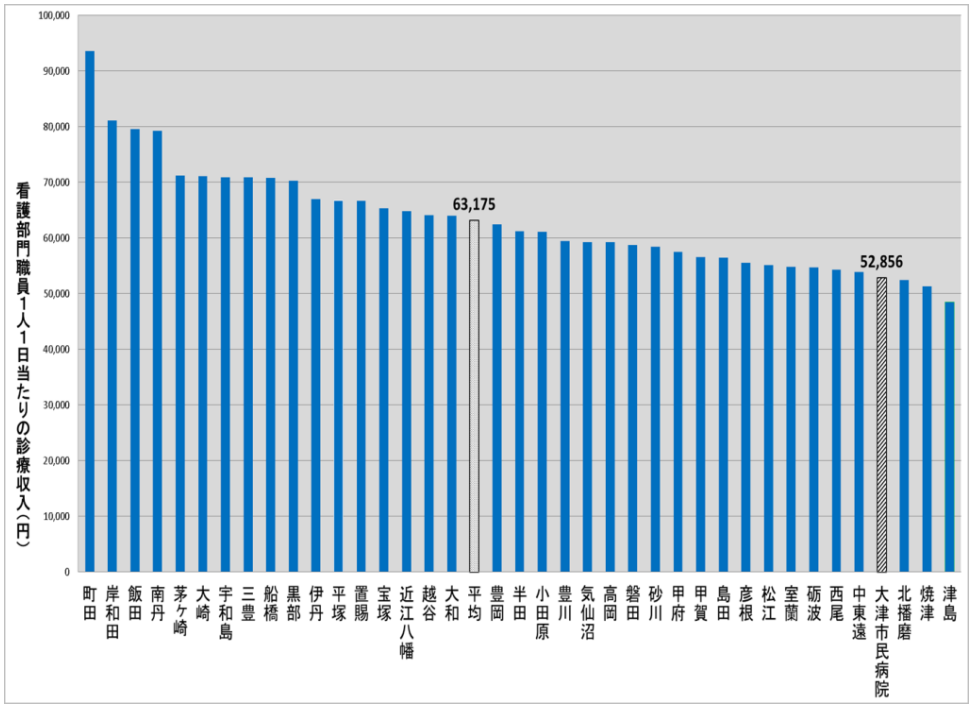
医師1人1日当たりの診療収入（円）

	2013年度	2014年度
全国平均	280,268	282,328
本　　院	226,078	217,143



看護部門職員1人1日当たりの診療収入（円）

	2013年度	2014年度
全国平均	63,840	63,175
本　　院	52,779	52,856



＊　2014年度・一般病棟400～499床の市立病院、地方公営企業年鑑による

7　入院収益

入院収益は新入院患者の増加、適正な入院期間の管理にともなう単価増により351百万円の増加を見込む

		H27実績	H32目標	対H27	方針
新入院患者数	救急	2,992人	3,070人	＋78人	救急ストップ時間の削減、重症患者搬送比率の増加による救急入院患者数の増
	紹介あり 紹介なし	7,103人	7,882人	＋779人	地域医療機関との連携強化による紹介件数の増加、紹介入院件数の増
	計	10,095人	10,952人	＋857人	
平均在院日数		11.8日	11.0日	-0.8日	適正なDPC入院期間の管理による平均在院日数の短縮
延患者数		132,011人	133,225人	＋1,214人	（新入院患者増による延患者数の増）
単価		54,866円	58，500円	＋3，634円	適正なDPC入院期間の管理、新入院患者数増による手術件数の増による単価増
入院収益		7,243百万円	7,794百万円	＋551百万円	（上記増加にともない収益の増加）

8　入院収益と各目標指標

入院収益にかかる各指標は病院全体でアクションプランを実施することにより達成される

		H32目標	アクションプラン	各目標値 H27 → H32
新入院患者数	救急	3,070人	■ 地域医療機関との連携強化 ■ 大津市消防局との連携強化による重症患者搬送比率の増による救急入院患者数の増	◆ 救急搬送受け入れ件数 4,068件 → 4,100件 ◆ 救急搬送入院患者数 1,437人 → 1,450人 ◆ 救急ストップ時間 54時間 → 0時間 ◆救急搬送比率の増加 27.3% → 27.5% ◆救急入院患者数 2,992人 → 3,070人
新入院患者数	紹介あり 紹介なし	7,882人	■ 各診療科医師による地域医療機関への訪問活動 ■ 広報機能の強化 ✓ ホームページリニューアル ✓ 患者向け広報誌の発行 ■ 受入体制の強化 ✓ 病診連携コーディネーター（前方連携、後方連携、介護連携）の配置の検討 ✓ 土日の部門診療の開始	◆ 紹介率 49.4% → 60% ◆ 逆紹介率 70.6% → 80% ◆地域医療機関訪問回数 227回 → 250回
平均在院日数		11.0日	■ 入退院センターの運用開始 ■ 診療科別DPC入院期間の管理	◆ DPCⅡ期間以内の患者割合 67.7% → 70%
単価		58,500円	■ 上記新入院患者増に伴う手術件数増 ■ 上記DPC入院期間の管理に伴う単価の増	◆ 手術件数 3,970件 → 4,570件 ◆ ICU稼働率 106.1% → 100%以上

9　各診療科別目標指標 - 1

各アクションプランを評価する目標値は、病院全体としての目標値とともに各診療科への目標値まで落とし設定、管理していくことで適時目標達成の状況を細部まで管理できるシステムをつくる

	入院						外来					アクションプラン
	入院収益（円）	新入院患者数	延患者数	入院単価	平均在院日数	材料費比率	外来収益	延患者数	外来単価	紹介患者数	逆紹介患者数	
内科	1,232,986,033	1,367	27,970	44,083	20	16%	622,203,397	32,189	19,330	559	1,384	入院については、紹介患者、救急医療入院ともに増加しており、概ね良好な傾向である。外来において検体検査、画像診断を増やしていく。無菌治療室の活用状況を注視していく。
消化器内科	720,882,741	1,739	14,809	48,679	9	12%	537,146,935	23,443	22,913	1,218	1,409	腫瘍の症例、できれば手術症例を増やしていく。経鼻内視鏡、大腸CTなど“患者にやさしい消化器内科”をアピールしていく。
呼吸器内科	284,408,813	378	6,748	42,150	18	17%	144,969,776	835	173,616	298	416	入院患者を増やす余地はまだあることから、入院患者を増やしていく。MRI検査は年1回のところを年2回にするなど診療上の工夫をしていく。肺炎に関する内科との連携を継続していく。
小児科	121,179,309	517	2,647	45,773	5	4%	72,766,545	11,609	6,268	288	236	最大の課題は増患であり、短期入院でも良いので入院件数を増やしていく。在院日数を場合によっては延ばす運用も求められる。
外科	939,743,275	993	12,285	76,496	12	11%	268,416,836	10,647	25,211	665	1,065	症例数を増やす。患者にやさしい低侵襲な腹腔鏡手術をウリにしていく。乳腺関係を増やしていく。診療所訪問で新規開拓していく。
整形外科	775,392,548	604	15,034	51,576	25	20%	206,189,175	20,226	10,194	624	761	大腿近位骨折が減少しているところ、症例1割アップを目指していく。リハビリを活用しながら在院日数をコントロールしていく。
産婦人科	411,014,690	671	6,969	58,977	10	11%	105,574,660	9,840	10,729	445	416	婦人科領域は良性腫瘍の症例を増やしていく。産科領域については病人ではないのでサービスの向上を進めていく。腹腔鏡手術をアピールしていく。
眼科	129,023,786	474	948	136,101	2	6%	76,351,578	10,129	7,538	885	1,431	白内障の手術を中心に、手術症例年間500件を目指していく。併せて紹介患者枠を増やしていく。診療所訪問の実施を。
耳鼻咽喉科	106,685,665	365	1,938	55,038	5	5%	83,595,729	11,047	7,567	449	436	SASを増やしていく（睡眠医療センター構想）。外来の検査を増やしていく。

＊各診療科シミュレーションの定義：
単価6万円超の症例を10%アップ＋一部疾患を20%アップ、在院日数60日以上の症例を半減

10　各診療科別目標指標 - 2

各アクションプランを評価する目標値は、病院全体としての目標値とともに各診療科への目標値まで落とし設定、管理していくことで適時目標達成の状況を細部まで管理できるシステムをつくる

	入院						外来					アクションプラン
	入院収益（円）	新入院患者数	延患者数	入院単価	平均在院日数	材料費比率	外来収益	延患者数	外来単価	紹介患者数	逆紹介患者数	
泌尿器科	458,245,453	722	6,825	67,146	9	11%	168,016,004	14,198	11,834	390	508	概ね良好な傾向であるが、条件が整えば、週に1日手術時間の延長を。
皮膚科	54,369,861	104	1,452	37,451	14	12%	53,683,382	12,959	4,143	254	203	症例数を維持しながら、外来時の検査など診療単価をアップさせていく。
脳神経外科	821,822,403	542	11,183	73,492	21	26%	147,756,332	11,689	12,641	447	697	昨年度水準まで手術症例を戻していくこと。「脊髄・脊椎センター」構想を具現化していく。鍼灸院や柔道整復へのアピールを。
心臓血管外科	299,372,842	203	2,699	110,909	13	32%	24,918,711	3,054	8,159	181	208	下肢静脈瘤の手術件数をもっと増やしていくこと。年間150～200症例を目指していく。
呼吸器外科	221,495,368	176	1,358	163,082	8	5%	20,614,994	904	22,804	127	545	呼吸器内科とのタイアップで手術症例を増やしていく。短い在院日数をもっとアピールしていく。
神経内科	405,085,058	475	10,426	38,853	22	12%	112,272,469	10,970	10,235	345	783	患者の1割増を目指していく。入院はリハビリで、外来は検査で収益増を目指していく。常時33名ほどの入院患者を。
循環器内科	591,977,712	778	7,320	80,871	9	38%	127,430,363	14,946	8,526	531	853	全体的に症例数をもう少し増やしていく。具体的にはPCIなど手術症例5%増を。医師売り上げ1人当たり1億円が目標。
精神・心療内科	11,565,630	37	191	60,424	5	6%	32,556,531	7,524	4,327	88	170	画像診断など外来時の検査を増やしていく。1日当たり外来患者数を31．6人から40人に増やしていく。土曜日の外来（再来のみ）を検討していく。

H32　目標値	7,793,663,000	10,952	133,225	58,500	－	20%	2,741,040,000	228,420	12,000	7,816	11,533	－

＊ 当目標指標には形成外科、小児循環器内科、放射線科、歯科、緩和ケア科を含めていない。

11　その他医業収益

その他医業収益は、健診センター、差額ベッドの収益性の向上を図ることで、H32は　対H28予算の決算見込みで　29.1百万円の増加を見込む

	アクションプラン	効果見込額
その他 医業収益	■ **<u>健診センターの収益増加</u>** ✓ 人間ドックの受診者拡大 土曜日健診実施の検討等 ✓ 人間ドック閑散期に特定健診、生活習慣予防健診の予約枠拡大 ✓ 大腸CT実施に伴うオプションの拡充 ✓ 営業活動者に対する健診料の割引実施 ■ **<u>差額ベッドの効率的な利用</u>** ✓ 設備充実による個室稼働率の向上 ✓ 個室運用の見直し	◆ 健診センター　H32　対H28　9.1百万円 内訳； 人間ドック　3086→3300人　8.2百万円 特定健診　675→700人　0.2百万円 生活習慣病予防健診　460→500人　0.7百万円 ◆ 室料差額　H32　対H28　20百万円 算定率　67%　→90%

12 給与費

給与費の削減は、現在過多となっている一人当たり給与費、職員数どちらも削減することで、H32は　対H28予算の決算見込みで　△592百万円を見込む。

◆年度別削減効果

H28	**6,767百万円**	**△229**	**H29**	**6,538百万円**
H29	**6,538百万円**	**△74**	**H30**	**6,464百万円**
H30	**6,464百万円**	**△118**	**H31**	**6,346百万円**
H31	**6,346百万円**	**△171**	**H32**	**6,175百万円**
H28	**6,767百万円**	**△592**	**H32**	**6,175百万円**

◆人件費比率
H27実績　62.6%
H28見込　62%
H29　58%以下
H30　57%以下
H31　56%以下
H32　55%以下

	アクションプラン	効果見込額
職員数の削減	■ **人員数の適正配置** ✓ 各診療科の収益確保のための適正な医師の配置 ✓ 病棟再編実施等に伴う看護師配置の見直し ✓ 費用対効果の検証に基づく非正規雇用職員等の配置見直し	◆ H32　対H28　△443百万円 内訳； H29：　医師、看護師等の削減　△**143**百万円 H30：　医師、看護師等の削減　△**50**百万円 H31：　医師、看護師等の削減　△**100**百万円 H32：　医師、看護師等の削減　△**150**百万円
一人当たり給与額の削減	■ **給与、手当の適正化** ✓ 他病院との比較に基づく給与水準の見直し ✓ 職場実態に応じた手当の見直し ✓ 時間外勤務手当の削減	◆ H32　対H28　△149百万円 内訳； H29：　給与手当　△49百万円 　　時間外　△37百万円　　計△86百万円 H30：　給与手当　△24百万円 H31：　給与手当　△18百万円 H32：　給与手当　△21百万円

13　材料費

材料費は現状の当院の体制、購入価格の調査を行なったうえで業者との交渉により削減を行い、H28年度は取引業者の切り替えにより△90百万円の削減、償還改定による金額交渉で△24百万円の削減をすでに見込んでいる。H32は　対H28予算の決算見込みで　診療材料費で△76百万円、薬剤費で△57百万円を見込む。

◆年度別削減効果

H28　2,236百万円　△133　H29　2,103百万円

H28　2,236百万円　△133　H32　2,103百万円

◆材料費比率
H27実績　22.3%
H28見込　21%
H29　20%　H30　20%
H31　20%　H32　20%

	アクションプラン	効果見込額
診療材料費	■ **外部コンサルタントと契約して価格交渉** ■ **ベンチマークを利用したメーカー切り替え** ✓ 整形外科、脳外科、内視鏡、アンギオにおける診療材料費3%の削減 ✓ 上記以外の物品のメーカー切り替え	◆H32　対H28　△76百万円 内訳； H29：　卸業者との単価見直し　　△ 60百万円 H29：　メーカー切り替え（主要部）　△ 15百万円 H29：　メーカー切り替え（主要部以外）　△ 1百万円
薬剤費	■ **単価見直し** ✓ 外部コンサルタントと契約し個別単価交渉、複数でのスケールメリットを活かした組織的交渉によりトータル5%の削減 ■ **造影剤の後発薬への切り替え** ✓ 外来患者へ使用している造影剤の後発薬への切り替え	◆H32　対H28　△57百万円 内訳； H29：　単価見直し　△50百万円 H29：　造影剤切り替え　△7百万円

※薬剤費にはH27から院内処方を行った高額薬剤費分（ハーボニー、ソバルディ等）は含んでいない。（H29～　130百万円見込み）

14　委託費

委託費は現状の当院の体制や仕様書の調査を行なったうえで業者との交渉により削減を行い、H32は　対H28予算の決算見込みで　△57百万円を見込む。

◆年度別削減効果

H28　1,260百万円　△37　H29　1,223百万円
H29　1,223百万円　△18　H30　1,205百万円
H30　1,205百万円　△2　　H31　1,203百万円

H28　1,260百万円　△57　H32　1,203百万円

◆委託費比率
H27実績　10.6%
H28見込　11%
H29　11%
H30　11%
H31　11%
H32　11%

	アクションプラン	効果見込額
委託費	■ **委託先、委託内容見直し** ✓ 契約書、仕様書等見直しによる削減項目検討（長期継続契約含む） ✓ 医療機器保守内容、必要性検証 ✓ 外部コンサルタントの導入	◆ H32　対H28　△57百万円 内訳； H29：　委託内容見直し　△19百万円 H29：　医療機器保守　　△18百万円 H30：　委託内容見直し　△18百万円 H31：　委託内容見直し　△2百万円

15　経費（委託費以外）

委託費以外の経費についても費用項目個々別に対応することで着実に削減していく

	アクションプラン	効果見込額
経費（委託費除く）	■ 報償費 ✓ 嘱託職員等交通費支給方法の見直し ■ 旅費交通費・諸会費 ✓ 年間研修参加計画提出の義務化 ✓ 旅費規程の精査（旅費、食卓料等支給上限額等） ■ 職員被服費 ✓ 被服規定の精査（支給方法等） ✓ 被服単価の見直し ■ 消耗品費・消耗備品費 ✓ 消耗品、消耗備品の新規購入、金額抑制（法人共同管理等） ✓ コピー代削減（単価見直し、コピー回数の抑制、電子データ活用、内部書類のカラーコピー制限等）	◆ 報償費　H32　対H28　△1百万円 ◆ 旅費交通費・諸会費　H32　対H28　△0.4百万円 ◆ 職員被服費　H32　対H28　△1.5百万円 ◆ 消耗品費・消耗備品費　H32　対H28　△30百万円

15　経費（委託費以外）

委託費以外の経費についても費用項目個々別に対応することで着実に削減していく

	アクションプラン	効果見込額
経費（委託費除く）	■ 光熱水費・燃料費 ✓ 契約単価の見直し ✓ エスコ事業による削減	◆ 光熱水費・燃料費　H32　対H28　△64百万円 **◆年度別削減効果** **H28　333百万円　△14　H29　319百万円** **H29　319百万円　△50　H30　269百万円** **H28　333百万円　△64　H32　269百万円**
	■ 印刷製本費 ✓ 紙ベースによる発行の必要性検証（データで確認可能なものは原則印刷禁止） ✓ 単価、必要部数の適正化	◆ 印刷製本費　H32　対H28　△2百万円
	■ 修繕費 ✓ 施設修繕計画の作成	◆ 修繕費　H32　対H28　△5百万円
	■ 賃借料 ✓ 契約先、内容見直し（単価交渉等）	◆ 賃借料　H32　対H28　△10百万円

16　その他費用

その他費用は、費用項目個々別に対応することで着実に削減していく

	アクションプラン	効果見込額
その他費用	■ 減価償却費 ✓ 設備投資抑制による削減	◆ 減価償却費　H32　対H28　△317百万円
	■ 研究研修費 ✓ 講師謝礼の削減（外部講師必要性の検討、回数削減） ✓ 旅費の削減（年間研修参加計画の作成等） ✓ 学会参加負担金の削減（各種規定、上限額の見直し）	◆ 研究研修費　H32　対H28　△1百万円
	■ 看護専門学校費・訪問看護ステーション費（人件費、委託料・賃借料、工事費除く） ✓ 全費用項目に関して病院と同水準で精査	◆ 看護専門学校費・訪問看護ステーション費 H32　対H28　△1.4百万円
	■ 支払利息 ✓ 設備投資抑制による削減	◆ 支払利息　H32　対H28　△147百万円

17 地方独立行政法人 財務3表資料 予算

（百万円）

	第1期				
区分（税込み）	H29	H30	H31	H32	計
収入					
営業収益					
医業収益	10,895	10,895	10,987	10,971	43,747
看護専門学校収益	43	43	43	43	171
訪問看護ｽﾃｰｼｮﾝ収益	79	79	79	79	315
介護施設運営事業収益	317	317	318	317	1,269
運営費負担金	471	1,809	1,822	2,092	6,195
（うち病院事業）	321	1,609	1,622	1,643	5,196
（うち介護老人保健事業）	150	200	200	449	999
その他営業収益	34	34	34	34	135
営業外収益					
運営費負担金	129	791	778	767	2,464
（うち運営費負担金）	129	115	102	91	437
（うち運営費交付金）	0	676	676	676	2,027
その他営業外収益	111	111	111	111	446
資本収入					
短期借入金	400	0	0	0	400
長期借入金	0	200	200	200	600
計	12,478	14,278	14,371	14,613	55,741
支出					
営業費用					
医業費用					
給与費	6,535	6,512	6,399	6,234	25,681
材料費	2,272	2,272	2,302	2,314	9,159
経費	1,414	1,377	1,365	1,349	5,505
研究研修費	27	26	26	26	105
看護専門学校費用					
給与費	121	121	121	121	486
経費	30	30	32	33	125
訪問看護ｽﾃｰｼｮﾝ費用					
給与費	62	62	62	62	247
経費	8	8	8	8	32
介護施設運営事業費用					
給与費	384	383	383	383	1,533
経費	190	187	183	180	740
一般管理費	854	838	828	815	3,336
営業外費用	214	199	185	170	769
資本支出					
建設改良費	116	369	297	281	1,062
償還金	1,397	1,718	1,019	912	5,046
計	13,625	14,104	13,209	12,889	53,827
差引差額	△ 1,147	174	1,162	1,725	1,914

17 地方独立行政法人 財務3表資料 収支計画 収益

（百万円）

	実績	見込み
	H27	H28
病院事業収益	11,939	13,810
医業収益	10,770	11,103
入院収益	7,243	7,529
外来収益	2,925	2,996
他会計負担金（救急）	214	200
その他	388	378
医業外収益	1,169	1,303
看護専門学校収益	39	40
訪問看護ｽﾃｰｼｮﾝ収益	73	77
他会計負担金・補助金	833	817
その他	224	369
特別利益	0	1,404

	第1期								計
	H29	増減額/増減率	H30	増減額/増減率	H31	増減額/増減率	H32	増減額/増減率	
病院事業収益	12,093	－	14,097	－	14,184	－	14,424	－	54,798
営業収益	11,858	－	13,200	－	13,300	－	13,551	－	51,909
医業収益	10,862	－	10,865	－	10,957	－	10,940	－	43,623
（うち入院収益）	7,727	198	7,727	198	7,815	286	7,794	265	31,062
		2.6%		2.6%		3.8%		3.5%	
（単価(円)/患者数(人)）	58,000/133,225	－	58,000/133,225	－	58,500/133,590	－	58,500/133,225	－	－
（うち外来収益）	2,741	△ 255	2,741	△ 255	2,741	△ 255	2,741	△ 255	10,964
		△8.5%		△8.5%		△8.5%		△8.5%	
（単価(円)/患者数(人)）	12,000/228,420	－	12,000/228,420	－	12,000/228,420	－	12,000/228,420	－	－
看護専門学校収益	43	3	43	3	43	3	43	3	171
		7.5%		7.5%		7.5%		7.5%	
訪問看護ｽﾃｰｼｮﾝ収益	79	2	79	2	79	2	79	2	314
		2.6%		2.6%		2.6%		2.6%	
介護施設運営事業収益	317	－	317	－	318	－	317	－	1,269
運営費負担金収益	471	－	1,809	－	1,822	－	2,092	－	6,195
（うち病院）	321	－	1,609	－	1,622	－	1,643	－	5,196
（うち介護老人保健）	150	－	200	－	200	－	449	－	999
資産見返補助金等戻入	54	－	54	－	49	－	48	－	206
その他営業収益	33	－	33	－	33	－	33	－	133
営業外収益	235	－	896	－	884	－	873	－	2,888
運営費負担金収益	129	－	115	－	102	－	91	－	437
運営費交付金収益	0	－	676	－	676	－	676	－	2,027
その他営業外収益	106	－	106	－	106	－	106	－	424

17 地方独立行政法人 財務3表資料 費用及び収支

（百万円）

	実績	見込み
	H27	H28
病院事業費用	13,506	13,706
医業費用	12,589	12,798
給与費	7,290	7,432
（うち給与費）	6,742	6,767
（うち退職給付費）	548	665
材料費	2,445	2,421
（うち高額薬剤除く分）	2,325	2,236
経費	1,835	1,980
（うち委託費）	1,119	1,260
減価償却費（資産減耗費含む）	988	940
研究研修費	31	25
医業外費用	916	908
看護専門学校費	151	160
訪問看護ｽﾃｰｼｮﾝ費	68	80
支払利息	305	282
雑損失	332	323
その他	60	63
損益収支	△ 1,567	104
累積欠損金	－	－
医業収支比率	86%	85%
経常収支比率	88%	91%

	第1期								計
	H29	増減額/増減率	H30	増減額/増減率	H31	増減額/増減率	H32	増減額/増減率	
病院事業費用	17,309	－	12,993	－	12,630	－	12,307	－	55,240
営業費用	12,534	－	12,432	－	12,033	－	11,695	－	48,694
医業費用	10,880	－	10,799	－	10,424	－	10,109	－	42,213
給与費	6,487	－	6,416	－	6,302	－	6,138	－	25,344
（うち給与費）	6,295	※1	6,224	※1	6,110	※1	5,945	※1	24,573
（うち退職給付引当金）	193	－	193	－	193	－	193	－	771
材料費	2,103	※2	2,103	※2	2,108	※2	2,103	※2	8,418
経費	1,333	※3	1,299	※3	1,276	※3	1,254	※3	5,161
（うち委託費）	853	※4	836	※4	835	※4	835	※4	3,358
減価償却費	932	※5	956	※5	714	※5	590	※5	3,192
研究研修費	25	0 0.0%	25	0 0.0%	24	△ 1 △4.0%	24	△ 1 △4.0%	98
看護専門学校費用	165	※5	165	※5	165	※5	160	※5	656
給与費	129	－	129	－	129	－	129	－	517
経費	36	－	36	－	36	－	31	－	139
訪問看護ｽﾃｰｼｮﾝ費用	66	※5	65	※5	65	※5	65	※5	261
給与費	62	－	62	－	62	－	62	－	248
経費	4	－	3	－	3	－	2	－	12
介護施設運営事業費用	574	－	570	－	566	－	563	－	2,273
給与費	384	－	383	－	383	－	383	－	1,533
経費	190	－	187	－	183	－	180	－	740
一般管理費	849	－	832	－	813	－	797	－	3,291
給与費	255	－	252	－	248	－	242	－	997
（うち給与費）	243	※1	240	※1	236	※1	230	※1	949
（うち退職給付引当金）	12	－	12	－	12	－	12	－	48
経費	594	※3※5	579	※3※5	565	※3※5	556	※3※5	2,294
（うち委託費）	370	※4	369	※4	368	※4	368	※4	1,476
営業外費用	577	－	562	－	597	－	613	－	2,348
臨時損失	4,198	－	0	－	0	－	0	－	4,198
純利益	△ 5,216	△ 5,020 4826.9%	1,103	899 黒字化	1,554	1,350 黒字化	2,117	1,913 黒字化	△ 442
累積欠損金	△ 5,216	－	△ 4,113	－	△ 2,559	－	△ 442	－	―
医業収支比率	100%	－	101%	－	105%	－	108%	－	―
経常収支比率	92%	－	108%	－	112%	－	117%	－	―

17　地方独立行政法人　財務3表資料　費用削減計画

※1給与費削減計画(退職給付引当金を除く)

（百万円）

	H27	H28	H29	H30	H31	H32	対H28年度
給与費（医業費用及び一般管理費）	6,742	6,767	6,538	6,464	6,346	6,175	△ 592
職員数の削減（対前年度）	－	－	△ 143	△ 50	△ 100	△ 150	△ 443
給与額の削減（対前年度）	－	－	△ 86	△ 24	△ 18	△ 21	△ 149
人件費比率※	63%	62%	58%	57%	56%	54%	―

※医業費用の給与費(退職給付引当金を除く)/医業収益

※2材料費削減計画

（百万円）

	H27	H28	H29	H30	H31	H32	対H28年度
材料費（高額薬剤費分除く）	2,325	2,236	2,103	2,103	2,108	2,103	△ 133
診療材料費の削減（対前年度）	－	－	△ 76	0	0	0	△ 76
薬剤費の削減（対前年度）	－	－	△ 57	0	0	0	△ 57
材料費比率	22%	21%	20%	20%	20%	20%	―

※3経費削減計画

（百万円）

	H27	H28	H29	H30	H31	H32	対H28年度
経費（医業費用及び一般管理費）	1,835	1,990	1,927	1,878	1,841	1,810	△ 180
全経費項目見直し（対前年度）	－	－	△ 63	△ 49	△ 37	△ 31	△ 180

※4委託費削減計画

（百万円）

	H27	H28	H29	H30	H31	H32	対H28年度
委託費（医業費用及び一般管理費）	1,119	1,260	1,223	1,205	1,203	1,203	△ 57
委託先、委託内容見直し（対前年度）	－	－	△ 37	△ 18	△ 2	0	△ 57
委託費比率	11%	11%	11%	11%	11%	11%	―

※5減価償却費、看護専門学校費用、訪問看護ｽﾃｰｼｮﾝ費用削減計画

（百万円）

	H27	H28	H29	H30	H31	H32	対H28年度
減価償却費（看護学校、訪看、一般管理含む）	988	940	975	999	752	623	△ 317
看護専門学校費用（減価償却除く）	151	160	149	149	149	149	△ 11
訪問看護ｽﾃｰｼｮﾝ費用（減価償却除く）	68	80	66	65	65	65	△ 15

17 地方独立行政法人 財務3表資料 資金計画

（百万円）

	第1期				
区分（税抜き）	H29	H30	H31	H32	計
資金収入					
業務活動による収入					
診療業務による収入	10,862	10,865	10,957	10,940	43,623
運営費負担金による収入	600	2,600	2,600	2,859	8,659
（うち病院事業）	450	2,400	2,400	2,410	7,660
（うち介護老人保健事業）	150	200	200	449	999
その他の業務活動による収入	577	577	578	577	2,310
（うち介護老人保健事業）	317	317	318	317	1,269
財務活動による収入					
短期借入れによる収入	400	0	0	0	400
長期借入れによる収入	0	200	200	200	600
資金H29期首残高	1,160	－	－	－	1,160
計	13,598	14,243	14,335	14,576	56,751
資金支出					
業務活動による支出					
給与費支出	6,788	6,764	6,646	6,475	26,673
材料費支出	2,103	2,103	2,108	2,103	8,418
その他の業務活動による支出	2,987	2,957	2,962	2,958	11,865
投資活動による支出					
有形固定資産の取得による支出	109	344	274	256	983
財務活動による支出					
移行前地方債償還債務の償還による支出	1,397	1,318	984	842	4,542
その他の財務活動による支出	199	581	199	218	1,197
計	13,584	14,068	13,173	12,852	53,678
資金収支	△ 1,146	174	1,161	1,724	1,914
次年度への繰越金	14	188	1,350	3,074	－

18　介護老人保健施設運営事業

ケアセンターおおつは、平成8年4月、市内で2番目の介護老人保健施設として開設し、平成12年の介護保険制度開始に先立ち、施設と在宅、医療と福祉の中間施設として、高齢者に介護サービスを提供し、民間施設が整備されるまでの先駆的役割を担ってきた。

しかしながら、開設当初から不採算であった経営課題は解決されることなく、当病院が引継ぎ運営することになる。ついては、あり方についての検討結果が示され実行されるまでの間、事業を維持するため市からの財政的支援は必要であるが、利用者を確保し収益を上げるとともに、地方独立行政法人が運営することによる経営の自由度を活かし、できる限りの経営改善に取り組む。 なお、老朽化が著しい施設改修の対応については市と別途協議する。

	アクションプラン	効果見込額
収益 （介護報酬）	■ 利用者を確保することによる収益の確保 ✓ あり方が示されるまでの間、目標収益の維持に取り組む。 ✓ 施設長、相談員等による居宅介護支援事業所等への訪問活動 ✓ 市民病院との情報連携の強化	◆ H32 対H28年度 目標収益を維持 入所利用者 目標／日 年間目標収益 H28 60人／日 273百万円 H29 60人／日 273百万円 H30 60人／日 273百万円 H31 60人／日 273百万円 H32 60人／日 273百万円
給与費	■ 職員削減 ✓ 正規職員における退職者の不補充 ■ 給与・報酬・手当の適正化 ✓ 病院事業に準じた費用項目の精査 ✓ 日直体制（日直手当）の廃止 ✓ 会計アドバイザーの廃止	◆ H32 対H28 △41.2百万円 ◆ H32 対H28 △13.6百万円 内訳 病院事業に準じた費用項目の精査 △7.9百万円 日直体制の廃止 △3.3百万円 会計アドバイザーの廃止 △2.4百万円
経費	■ 光熱水費 ✓ 電気・ガス購入における契約単価の見直し等 ■ 委託料 ✓ 病院との業務一括発注による費用削減	◆ H32 対H28 △17.8百万円 ＊ただし大規模工事を除く
その他	■ 老人介護支援センター事業の廃止 ✓ 機能を終えた老人介護支援センター事業の廃止 ■ 病院事業に準じた費用項目の精査	◆ H32 対H28 △6.6百万円