

近江八幡市民病院
《近江八幡市立総合医療センター》
Omihachiman Community Medical Center

中期経営計画

【平成 17 年度～平成 21 年度】

医療の質向上は、病院経営の安定から

平成 18 年 3 月策定

- もくじ -

1 . 計画策定の趣旨

- (1)病院を取り巻く社会的環境と背景 1
(2)近江八幡市民病院の現状 1
(3)今後の展望と課題 1

2 . 病院運営の基本方針と業務運営スケジュール

- (1)中期経営計画の位置付け 2
(2)計画策定の期間 2
(3)病院運営の基本理念と基本方針 2
 <参考資料1> 当院の目指す医療体制のイメージ 14
(4)業務運営スケジュール(別紙資料1) 12

3 . 事業計画

- (1)中期財政収支計画
 収益的収支予算 3
 資本的収支予算 3
 <参考> 収支計画策定にあたっての考え方 4
 企業債残高の推移 5
(2)経営分析主要指標の推移 6
(3)全国類似病院との比較 7
(4)職員の定数管理に関する計画 8
(5)給与の適正化に関する計画 8

4 . 経営基盤強化への取組み

- (1)経営改善への取組み 9
(2)民間活力の導入 9
(3)人材育成の推進と職員の意識改革 9

5 . 経費節減等による取組みの効果額 10

6 . 認証取得及び環境保全等への取組み 11

7 . 計画達成状況の公表

- (1)公表時期 11
(2)公表方法 11

(ページ)

1. 計画策定の趣旨

(1)自治体病院を取り巻く社会的環境と背景

国民の医療や健康回復への関心は年々高まり、提供者側の病院では良質で安全な医療サービスのより一層のレベルアップが求められています。また、国では高齢社会の到来に伴い、将来にわたって膨張し続ける国民医療費の抑制をはかるために、病院経営の根幹をなす診療報酬制度も引下げになるなど、非常に厳しい状況となっています。

こうした中、自治体病院では地域における救急医療や小児医療等の公共性を常に発揮しなければならない宿命にあることから、自治体からの繰入金を懐勘定に入れてもその半数近くが赤字経営となっています。さらに、昨今の国の三位一体改革等により市の一般会計も逼迫しており、今まで以上に病院独自の自助努力が求められている状況にあります。全国の多くの自治体病院は、公共性と経済性の二律相反するジレンマと戦いながらも、存続の危機感をもって経営改善の模索から、実効性ある選択肢へと向かっています。

(2)近江八幡市民病院の現状

当院は東近江地区の中核的な総合病院として、度重なる増床や高度医療機器の導入によって地域医療を支え、当市はもとより近隣地域から多くの入院患者や外来患者を受け入れてきました。このため、経営面では2度の国の優良自治体病院表彰を受けるなど、永年黒字経営を維持してきました。また、平成16年度からは地方公営企業法の全部適用を行い、管理者を置いて独立採算指向の経営改善に取組み、全院をあげて経費削減や患者サービス向上、さらには新築移転に向けての新たな医療体制構築をすすめてきました。

しかしながら、平成13年度をピークに医療制度改正等により患者数も減少してきたことから医業収益も減収減益傾向となり、実施してきた経営改善効果も吸収しきれず、ついに平成16年度に赤字に転落しました。こうしたことから、「経営の安定なくして、医療の質向上はありえない」という観点から、新病院運営を契機として中長期の経営計画を策定し、財政基盤の確立を目指すことが急務となっています。

(3)今後の展望と課題

急速に医療変革が進むなか、当院では地域の医療ニーズに即応できるような病院の経営改善や、地域における機能や役割を明確にした地域医療連携の積極的推進、さらには限られた人的・物的資源を最も有効的に活用できる病院の効率的運営が求められています。

こうした中、平成18年10月に待望の新病院が名称も「近江八幡市立総合医療センター」と新たにして開院し、救命救急センターやICU・CCU等の設置をはじめとした救命集中治療の充実や高度医療機器の導入、さらには電子カルテ等を取り入れた総合医療情報システムに加えて、地域医療連携の積極的推進により、急性期病院としての機能強化をはかっていきます。

課題としては、病院経営に逆風となっている診療報酬制度のマイナス改定に

も対応した収益構造への転換が重要であり、これには医師や看護師の充足は必要不可欠なものであります。医療の質向上には、各医療スタッフが高いモチベーションを保持しながら高度なチーム医療を行うことが重要であり、さらなる意識改革と医療レベルの底上げが必要と考えられます。

新病院では全国でも先駆的な PFI 方式により病院運営を行います。パートナーである民間事業者から運営のノウハウを学び、協働精神と共存共栄指向により病院選択の時代を迎えて勝ち組の自治体病院を目指していきます。

2. 病院運営の基本方針と業務運営スケジュール

(1) 中期経営計画の位置付け

本計画は、平成 17 年 8 月 25 日付 総務省「地方公営企業の経営の総点検について」の一部改正についての通知に基づき策定するもので、本計画をもって「集中改革プラン」の地方公営企業の病院分に該当するものとします。

また、本計画の内容は、平成 17 年度策定の近江八幡市総合発展計画と整合性をとり、今後 5 年間の病院事業の経営指針として位置付けます。

(2) 計画策定の期間

開始年度	終了年度
平成 17 年度	平成 21 年度

(3) 病院運営の基本理念と基本方針

基本理念

『多くの人々との出会いを通じて、新しい医療環境の創造に努めます』

基本方針

- [1] 地域の視点に立った信頼される医療を目指します
… 信頼される医療の追求
- [2] 安全性が保障された質の高い医療を追求します
… 医療の質の追求
- [3] 地域の医療機関や福祉施設との連携を進めます
… 地域医療連携の追求
- [4] 活気に溢れ、誇りを生み出す組織風土を醸成します
… 誇りある組織風土の追求
- [5] 公営企業として、経営の健全化に努めます
… 健全経営の追求

< 参考 > 当院の目指す医療体制のイメージ… 参考資料 1 のとおり

(4) 業務運営スケジュール

* 別紙資料 1 のとおり

(5) 経営計画の改定

当該計画策定期間中において、国の診療報酬改定や社会情勢及び経営改善などの進行状況に応じて、新たな取り組みを加えるなど、必要に応じて当該経営計画の改定を行います。

3. 事業計画

(1) 中期財政収支計画

収益の収支予算(3条予算)

(単位:千円)

	平成16年度 (決算額)	平成17年度 (決算見込)	平成18年度 (決算見込)	平成19年度 (決算見込)	平成20年度 (決算見込)	平成21年度 (決算見込)
医療収益	7,417,240	7,636,601	7,940,235	8,937,480	8,989,620	9,032,840
入院収益	3,651,690	3,970,516	4,348,785	5,702,280	5,756,050	5,825,400
外来収益	3,514,891	3,372,499	3,230,378	2,768,500	2,765,070	2,737,140
一般会計負担金	120,000	170,000	150,000	150,000	150,000	150,000
室料差額収益	30,267	29,117	97,800	176,700	176,700	176,700
医療相談収益	54,315	47,079	67,000	80,000	80,800	81,600
その他	46,077	47,390	46,272	60,000	61,000	62,000
医療外収益	164,895	198,919	795,239	914,600	914,700	914,800
一般会計負担金	10,000	50,000	650,000	850,000	850,000	850,000
補助金	2,550	8,274	25,700	25,700	25,700	25,700
受取利息及び配当金	486	360	400	0	0	0
売店販売収益	76,636	75,036	37,837	0	0	0
保育所収益	446	524	571	1,000	1,000	1,000
看護宿舎収益	7,939	7,918	8,000	8,800	8,800	8,800
沖島診療所収益	11,313	10,850	9,760	11,000	11,000	11,000
受託研究収益	11,122	5,656	9,905	12,100	12,200	12,300
保険金	1,402	0	0	0	0	0
その他医療外収益	43,001	40,301	53,066	6,000	6,000	6,000
経常収益	7,582,135	7,835,520	8,735,474	9,852,080	9,904,320	9,947,640
医療費用	7,246,534	7,430,133	7,823,417	9,458,414	9,436,844	9,442,657
給与費	3,724,189	3,894,775	4,057,572	4,173,343	4,180,477	4,182,670
材料費	2,591,723	2,561,253	2,126,381	1,928,396	1,931,252	1,940,572
経費	651,661	703,760	1,372,046	2,024,090	2,029,090	2,034,640
減価償却費	257,824	246,516	225,222	1,286,366	1,249,580	1,238,144
資産減耗費	3,464	5,000	8,100	8,100	8,100	8,100
研究研修費	17,673	18,829	34,096	38,119	38,345	38,531
医療外費用	458,534	392,907	772,208	1,009,465	937,183	903,720
支払利息及び 企業債取扱諸費	93,532	84,627	444,737	698,183	625,978	591,897
売店販売費	73,456	72,150	37,431	0	0	0
看護師養成費	21,533	15,625	15,893	18,858	18,858	18,858
保育所費	8,019	8,515	13,828	15,000	15,000	15,000
看護師宿舎費	8,821	9,026	10,382	11,000	11,000	11,000
沖島診療所運営費	8,580	8,601	10,034	11,000	11,000	11,000
受託研究費	4,769	4,685	9,905	10,500	10,500	10,500
繰延勘定償却	0	0	3,000	41,731	41,731	41,731
雑損失	61,789	20,616	21,000	25,000	25,000	25,000
雑支出	178,035	169,062	205,998	178,193	178,116	178,734
経常費用	7,705,068	7,823,040	8,595,625	10,467,879	10,374,027	10,346,377
特別利益	0	0	0	0	0	0
特別損失	0	0	170,549	738,425	0	0
純損益	122,933	12,480	30,700	1,354,224	469,707	398,737

資本的収支予算(4条予算)

(単位:千円)

	平成16年度 (決算額)	平成17年度 (決算見込)	平成18年度 (決算見込)	平成19年度 (決算見込)	平成20年度 (決算見込)	平成21年度 (決算見込)
収入						
企業債	110,000	61,000	4,191,000	75,000	75,000	75,000
他会計出資金	103,000	13,000	0	0	0	0
補助金	6,857	0	517,945	0	0	0
その他	300,000	0	0	1,410,000	0	0
収入計	519,857	74,000	4,708,945	1,485,000	75,000	75,000
支出						
建設改良費(給与費)	66,236	35,000	18,833	0	0	0
建設改良費(上記以外)	357,865	234,000	3,718,690	100,000	100,000	100,000
企業債償還金	252,168	243,289	231,483	895,494	926,761	899,209
前年度繰越分	0	0	0	0	0	0
その他(SPC)	0	0	1,787,076	587,990	616,336	646,047
支出計	676,269	512,289	5,756,082	1,583,484	1,643,097	1,645,256

収益的収支

項 目		説 明
(1)収入	入院収益	H18年度・・・患者数を4～8月は320人/日、9～10月260人/日、11～3月360人/日 診療単価を4～9月は34,400円/人、10～3月38,400円とする
		H19年度・・・患者数を380人/日、診療単価を41,000円/人とする
		H20年度・・・患者数を380人/日、診療単価を41,500円/人とする
		H21年度・・・患者数を380人/日、診療単価を42,000円/人とする
	外来収益	H18年度・・・患者数を1,150人/日 診療単価を4～9月は12,900円/人、10～3月10,000円とする
		H19年度・・・患者数を1,000人/日、診療単価を11,300円/人とする
		H20年度・・・患者数を990人/日、診療単価を11,400円/人とする
		H21年度・・・患者数を980人/日、診療単価を11,400円/人とする
	室料差額	新病院では室料差額を、現行より大幅に増額するために増収となる。 (特別室:18,900円、個室A:8,400円、個室B:5,250円)
	一般会計負担金	新病院建設運営によるところから、H18年度から大幅な繰入金の増額を予定
保育所収益	新病院では院内保育所を設置することから、預入れ児童数も増えることから増収見込みとする。	
売店販売収益	新病院では売店はSPC運営となることから、収益はなくなる。	
補助金	新病院では救命救急センターを設置することから、その運営補助金が県から見込める	
(2)支出	給与費	新病院運営により、医師・看護師・コメディカルの医療スタッフは大幅に増員するが、事務職員についてはPFIによる運営のため、減少させる。よって、給与費についてはH18年度から19年度にかけて増額するが、その後は定額で推移するものと想定 ～集中改革プランに基づき、H17年度 H21年度 + 49名～
	材料費	・薬品費については、新病院では外来が完全院外処方となることから大幅に減少し医業収益の14.5%を見込む。 ・診療材料費については、医業収益の8.1%程度を見込む。 ・給食材料費については、新病院ではSPC委託となる。
	経費	・光熱水費及び燃料費は新病院では現病院の3倍程度の経費を想定 ・委託料については、PFIによる運営であるため、SPCへ毎年度14億程度を想定し、その他の委託料は減少する。
	減価償却費	新病院での施設整備に伴う建物及び医療器械等の備品分について大幅な増額を想定
	資産減耗費	新病院移行に伴う固定資産除却費を想定
	研究研修費	医療の質向上をはかるために、医療スタッフの研修費を増額し重点配分する(医業収益の0.45%)
	医業外費用	・企業債支払利息については新規に購入する医療機器分に加えて、SPC支払分が大幅に増額となる ・売店販売費はSPC運営となることから皆減 ・保育所費については、保育体制を充実することや24時間保育の民間委託を想定していることから増額となる

資本的収支

項 目		説 明
(1)収入	企業債	H18年度は新病院建設の施設整備及び医療機器分について、大幅な増額とする
	補助金	H18年度において新病院の施設整備分として県費補助金を想定
	その他	H19年度において、旧病院跡地処分金を想定
(2)支出	建設改良費	・新病院の医療機器の導入によりH18年度に大規模増額を想定 ・新病院建設に係るスタッフ配置はH18年度で終了する
	企業債償還金	H19年度から新病院導入の医療機器分の償還が始まり増額
	SPC支払分	新病院の建設に係る経費がH18年度から始まり増額。H18年度は救命救急センター分の起債及び補助金についてSPC一括支払となる。

企業債残高推移

(単位:千円)

		平成16年度	平成17年度	平成18年度 (見込)	平成19年度 (見込)	平成20年度 (見込)	平成21年度 (見込)
企業債償還金	元金	252,168	243,289	231,483	895,494	926,761	899,209
	利息	93,532	84,627	76,157	83,719	29,885	25,309
年度内借入額		110,000	61,000	4,191,000	75,000	75,000	75,000
年度末残高		2,732,725	2,550,436	6,509,953	5,689,459	4,837,698	4,013,489

* 平成19年度は病院建物の一括償還分を含む

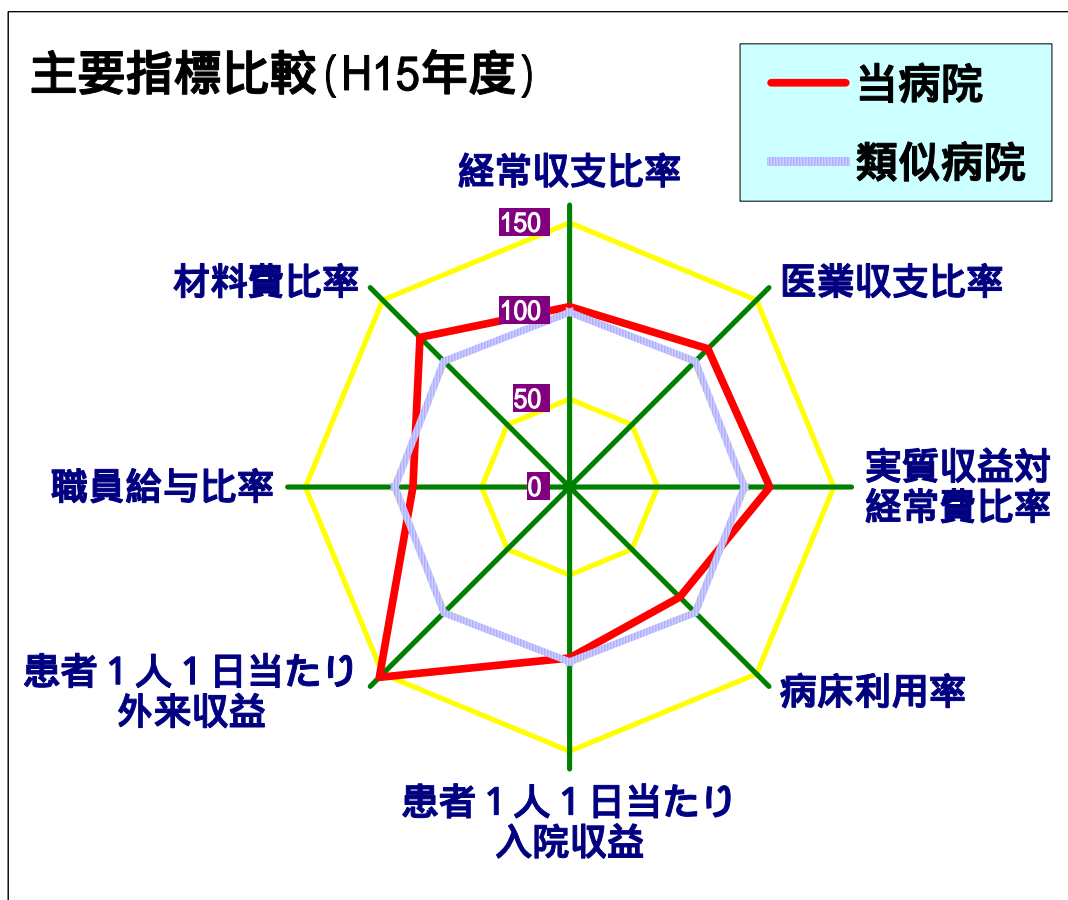
(2)中期指標(経営分析主要指標推移)

区 分		平成16年度 (決算)	平成17年度 (見込み)	平成18年度 (見込み)	平成19年度 (見込み)	平成20年度 (見込み)	平成21年度 (見込み)
病 床 数 (床)		407	407	407	407	407	407
病 床 利 用 率 (%)		73.3	75.6	80.9	93.3	93.3	93.3
新 規 入 院 患 者 数 (人)		5,824	6,633	7,959	8,754	9,191	9,650
平 均 在 院 日 数 (日)		18.8	15.2	14.5	14.0	14.0	14.0
新 規 外 来 患 者 数 (人)		33,683	35,602	39,162	34,000	33,000	32,000
入 院 外 来 比 率		2.58	2.38	2.36	1.76	1.75	1.73
診 療 単 価	入 院 患 者 診 療 単 価 (円)	33,516	35,319	36,489	41,000	41,500	42,000
	外 来 患 者 診 療 単 価 (円)	12,481	12,600	11,465	11,300	11,400	11,400
1床当たり医業収益 (千円)		18,224	18,763	19,509	21,959	22,088	22,194
従 事 者 数 と 病 床 数 の 割 合 (倍)		1.33	1.37	1.36	1.41	1.41	1.41
収 益 率 (%)		1.6	0.4	0.4	13.7	4.7	4.0
経 常 収 支 比 率 (%)		98.4	100.4	101.6	94.1	95.5	96.1
繰 入 金 比 率 (%)		1.7	2.8	9.2	10.2	10.1	10.1
1床当たり収益額 (千円)		302	68	75	3,327	1,154	980
総費用 人件費比率 (%)		48.3	49.7	46.3	37.2	40.3	40.4
医業費用 人件費比率 (%)		51.4	52.3	51.9	44.1	44.3	44.3
1床当たり人件費単価(千円)		9,150	9,533	9,969	10,254	10,271	10,277
総費用 医療材料費比率 (%)		32.9	32.1	23.8	17.2	18.6	18.8
医業費用 医療材料費比率 (%)		35.0	33.8	26.7	20.4	20.5	20.6
医業収益 医療材料費比率 (%)		9.1	9.5	9.3	8.1	8.0	8.0
医業収益 薬品費比率 (%)		26.2	24.5	18.0	14.5	14.5	14.5
1床当たり医療材料費単価 (千円)		6,230	6,154	5,129	4,738	4,745	4,768
総費用 給食材料費比率 (%)		0.7	0.7	0.4	0.0	0.0	0.0
医業費用 給食材料費比率 (%)		0.8	0.8	0.5	0.0	0.0	0.0
1床当たり給食材料費単価 (千円)		138	139	96	0	0	0
総費用 経費比率 (%)		8.5	9.0	15.7	18.1	19.6	19.7
医業費用 経費比率 (%)		9.0	9.5	17.5	21.4	21.5	21.5
1床当たり経費単価(千円)		1,601	1,729	3,371	4,973	4,985	4,999
総費用 減価償却費比率 (%)		3.3	3.2	2.6	11.5	12.0	12.0
医業費用 減価償却費比率 (%)		3.6	3.3	2.9	13.6	13.2	13.1
1床当たり減価償却費単価 (千円)		633	606	553	3,161	3,070	3,042

(3) 全国類似病院との比較

項目	当病院		類似病院
	H15年度	H16年度	H15年度
経常収支比率 (%)	100.0	98.4	97.7
医業収支比率 (%)	102.9	102.3	92.7
実質収益対経常費比率 (%)	97.7	98.2	86.0
病床利用率 (%)	74.9	73.3	84.8
患者1人1日当たり入院収益 (円)	33,624	33,516	34,681
患者1人1日当たり外来収益 (円)	12,952	12,481	8,487
職員給与比率 (%)	49.0	48.3	55.1
材料費比率 (%)	35.3	35.0	29.4

引用：地方公営企業年鑑
 類似病院：全国の自治体病院
 400～500床



(4) 職員の定数管理に関する計画

(単位:人)

項目	職種	平成17年度		平成18年度 (見込)		平成19年度 (見込)		平成20年度 (見込)		平成21年度 (見込)		平成22年度 (見込)	
		定数	実数	定数	実数	定数	実数	定数	実数	定数	実数	定数	実数
企業医療職(1) 給料表適用	医師	59	56	70	59	72	70	72	70	72	70	72	70
企業医療職(2) 給料表適用	コメディカル (放射線技師、 臨床検査技師 等)	66	63	70	63	74	68	74	67	74	67	74	67
企業医療職(3) 給料表適用	看護師 准看護師	293	291	340	300	340	329	340	332	340	332	340	332
企業行政職(1) 給料表適用	事務吏員 技術吏員	22	22	20	20	17	17	17	17	17	17	17	17
企業行政職(2) 給料表適用	看護助手 事務員等	24	23	24	22	21	20	21	18	21	18	21	18
計		464	455	524	464	524	504	524	504	524	504	524	504

* 各年度は4月1日現在の職員数とする

(5) 給与の適正化に関する計画

給与及び手当等の適正化については、市の制度に準じるとともに経営状況を勘案しながら適宜見直しをはかります。また、人事評価制度の導入についても検討します。

(2)人材育成への取組み

項 目	説 明
研修機会の増大	サービス業である病院にとって、人材育成は最優先される項目であり、現在、院内にキャリアアップ委員会を設置し、個人のスキルアップや組織全体としてのチーム医療や接遇のレベル向上を目指すための活動を積極的に行っています。また、ハイレベルな施設基準を維持するためには医師を始めとした医療スタッフの専門的知識や技術習得は必要であるので、研修機会増大のための予算については重点配分していく。
研修医及びレジデントの育成	医師確保が年々困難になっている昨今、研修医やレジデントの育成は非常に重要であり、この面においても強化をはかるとともに、全国規模で優秀な医師の募集を行い、高度な医療サービスの提供を目指していく。

5. 経費節減等による取組みの効果額

(単位:千円)

項 目		平成 17 年度 (想定)	平成 18 年度 (想定)	平成 19 年度 (想定)	平成 20 年度 (想定)	平成 21 年度 (想定)	
収	未収金の徴収対策	100	1,500	1,500	1,500	1,500	
	施設基準及び診療報酬請求の精査による増収	500	10,000	15,000	15,000	15,000	
入	未利用財産の売払い	0	0	1,410,000	0	0	
	その他	0	0	0	0	0	
支 出	人 件 費 削 減	職員削減	0	0	0	0	0
		嘱託臨時職員等の活用	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
		手当等給与費削減	1,000	40,000	5,000	5,000	5,000
		民間委託化	24,000	160,000	0	0	0
	材料費の見直し	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	
その他	1,000	2,000	3,000	3,000	3,000		
合 計		32,600	219,500	1,440,500	30,500	30,500	

6. 認証取得及び環境保全等への取組み

病院機能評価・・・・・・・・平成 19 年度に取得予定

ISO14001・9001・・・・・・・・事務部門においては既に取得済み、他の部署については検討中

新病院での実施事項・・・・*ユニバーサルデザインをコンセプトにした施設設計

*環境保全面での配慮（太陽光発電、コジェネシシステムの採用、緑化デザイン、雨水再利用、敷地内完全禁煙など）

7. 計画達成状況の公表

(1)公表時期

	公 表 時 期
中 間 報 告	平成 2 0 年 9 月 (予 定)
最 終 報 告	平成 2 2 年 9 月 (予 定)

(2)公表方法

滋賀県の地方公営企業の公表に準じるとともに、市の広報紙及び病院のホームページに掲載する予定

(別紙資料1)

2 - (4) 業務運営スケジュール

No.	項目	具体的内容	5年間の実施スケジュール					備考
			H17年度	H18年度	H19年度	H20年度	H21年度	
	信頼される医療の追求	患者の視点に立った医療提供	←→ 患者アンケートの実施			CS向上委員会の定期的開催		CS: 患者満足度
		チーム医療の充実	←→					
		医療相談窓口体制の確立	←→ 組織体制の見直し			総合窓口の設置とMSWの配置		MSW: 医療ソーシャルワーカー
	医療の質の追求	リスクマネジメント会議の活性化	←→			医療安全管理委員会及びリスクマネジメント会議の定期的開催		
		TQM活動の推進	←→ 第2回QC活動		←→ 第3回QC活動	←→ 第4回QC活動	←→ 第5回QC活動	QC: 品質向上
		クリニカルパスの導入	←→ 一部導入		←→ 本格導入			
		病院機能評価の取得			←→ 取得準備	←→ 審査・取得		
	地域医療連携の追求	当院のニーズ把握	←→ 医療コンサルによる調査・分析	←→ 成果活用		←→ 新病院運営による問題点等の検証		
		病診・病病連携の推進	←→ かかりつけ医制度の促進			←→ 紹介率向上と入院日数の短縮化		(目標) 紹介率30%以上 在院日数17日以内
		院内連携の推進	←→ 組織体制の見直し			←→ 新体制への移行と院内連携強化策の実施		
		広報活動の推進	←→ 院内広報誌の発行			←→ 地域に向けた広報誌の定期的発行		
						←→ ホームページ上に地域医療連携コーナーを設置		

新病院開院

No.	項目	具体的内容	5年間の実施スケジュール					備考		
			H17年度	H18年度	H19年度	H20年度	H21年度			
	誇りある組織風土の追求	院内各種委員会の活性化	←			委員会の活性化			→	
		各種研修参画機会の充実	←	研修委員会の設		研修費予算増額と人材育成強化			→	
	健全経営の追求	各種加算の取得に向けた院内的取り組み		診療情報管理加算取得	←	急性期入院加算取得		その他の加算取得のための検討	→	その他にプライバシーマークの取得
		原価計算導入による効率性のチェック	医療コンサルによる検討 ITによるシステム開発協議			原価計算システムの導入とその活用			→	

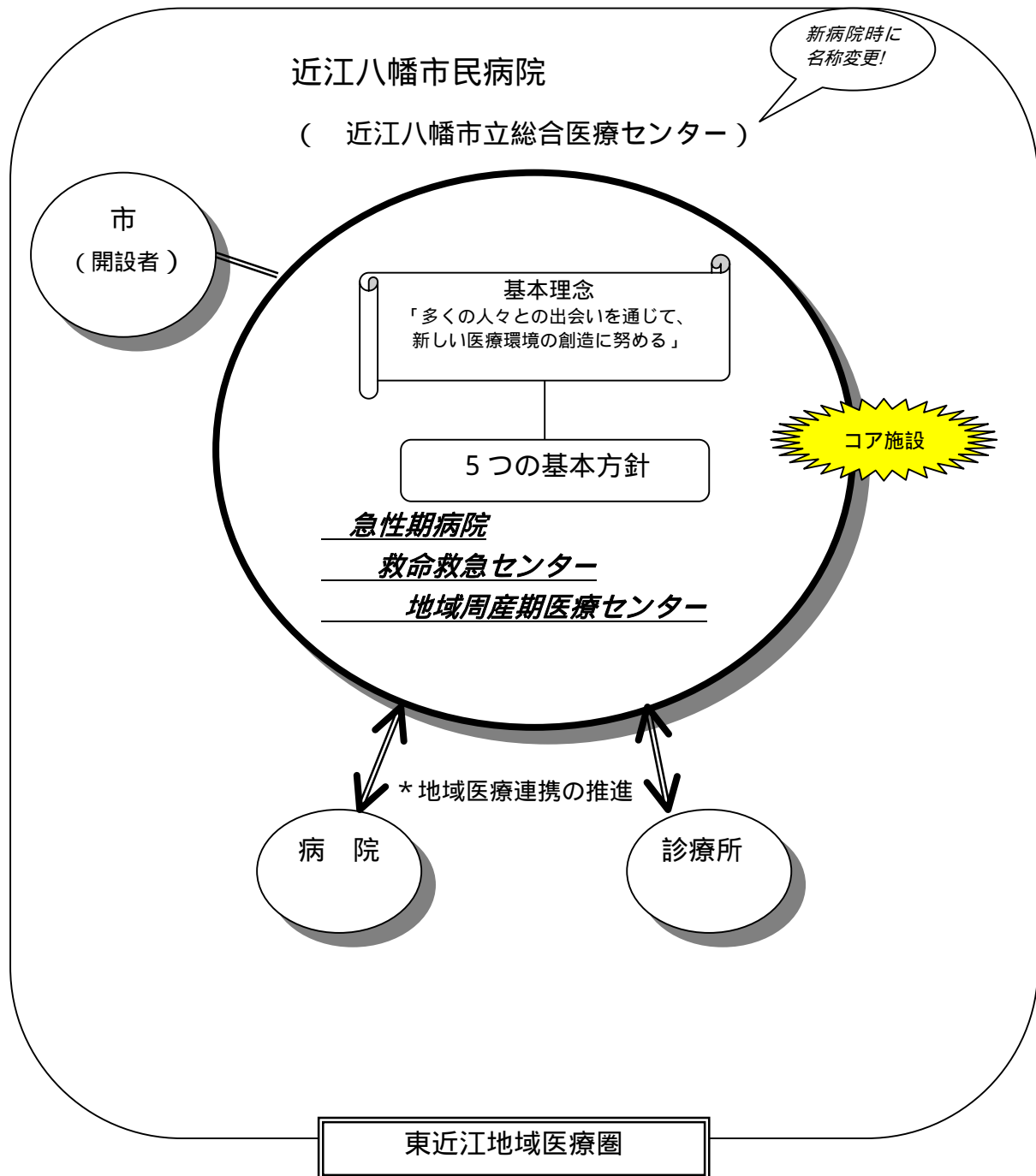
△
< H18.10月開院 >

△
診療報酬制度改定

△
診療報酬制度改定

～参考資料1～

《当院の目指す地域完結型医療体制のイメージ》



「終の栖」構想のインフラアイテムとして！

メディカルチャーの創造で市民に安らぎと長寿を！