

【概要版】
西伯病院経営強化プラン

南部町
南部町国民健康保険 西伯病院

計画策定の背景、目的

- ✓ 総務省は、病院事業を設置する地方公共団体に対し、病院事業の経営強化に総合的に取り組むための指針として、令和4年3月に公立病院経営強化ガイドラインを示しました。各地方公共団体は、地域の実情を踏まえ、ガイドラインを参考に経営強化プランを策定し、主体的に実施することが期待されています。
- ✓ 西伯病院においても、持続可能な地域医療提供体制を確保するため、鳥取県地域医療構想等を踏まえ、『西伯病院経営強化プラン』を策定します。

本プランの位置づけ

- ✓ 南部町の将来入院患者推計では、令和12年までは緩やかに、それ以降は加速度的に減少していきます。そのため、経営戦略を2つに分けます。
第1期（令和12年まで）：現在の病床数の維持を基本とし、病床機能の見直しや増患対策を実施
第2期（令和12年以降）：病床数を含めて病院機能を再構築し、医療提供体制をバージョンアップ
- ✓ 本プランは第1期の期間ではありますが、着実に経営改善を実施し、経営基盤強化につなげるプランとして策定します。

計画期間

- ✓ 令和5年度から令和9年度までの5年間

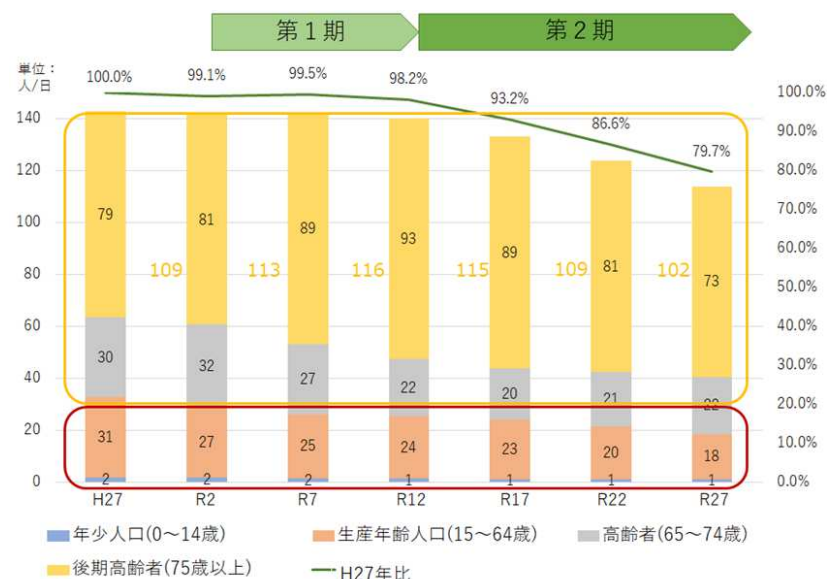
本プランの点検・評価・公表等

- ✓ 毎年度、プランに対する点検・評価を行い、その結果を公表します。点検・評価に当たっては、「西伯病院のありかた協議会」及び町議会の意見を聞くこととします。

公立病院経営強化プラン

- 役割・機能の最適化と連携の強化
- 医師・看護師等の確保と働き方改革
- 経営形態の見直し
- 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組
- 施設・整備の最適化
- 経営の効率化等

年齢区分別入院患者数推移



西伯病院を取り巻く環境(外部環境)

将来推計人口

- ✓ 南部町では、人口減少とともに、高齢化率が上昇傾向にあり、令和7年から65歳以上の人口も減少することが予測されています。

医療介護需要予測

- ✓ 南部町の医療需要は平成27年以降減少、介護需要は令和12年をピークに減少していくことが見込まれています。

西部保健医療圏の医療提供体制

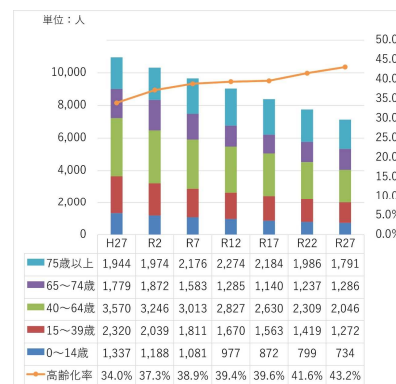
- ✓ 南部町は、米子市内まで車で15分程度の距離であり、鳥取大学医学部附属病院などの高度医療提供病院をはじめ、多くの医療機関を選択できる環境です。

地域医療構想(西部保健医療圏)における必要病床数

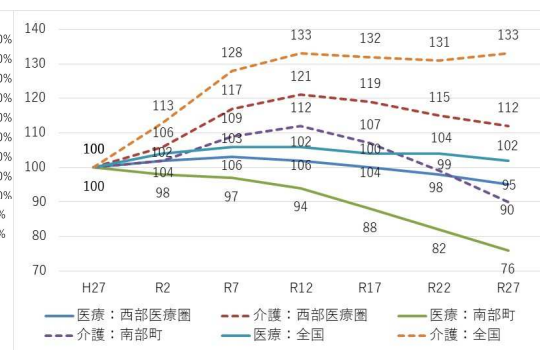
- ✓ 医療需要を基に推計された令和7年における必要病床数は、高度急性期・急性期・慢性期の機能転換等と回復期の充実が求められています。

	高度急性期	急性期	回復期	慢性期	休床	合計
令和3年	661	1,190	448	647	23	2,969
令和7年	282	877	989	347	—	2,495
目標数に対する過不足	379	313	▲541	300	—	474

将来推計人口



医療介護需要予測



西部保健医療圏と安来市の主な医療機関



財務分析

- ✓ 貸借対照表より、令和2年度までの累計では余剰金のマイナスが増加し、令和3年度黒字化したことによりマイナス幅が減少しています。令和元年度からは流動比率が100%を下回っています。令和3年度は一時的に現預金残高が増加しましたが、資産取得に伴うもので同額程度の未払金も増加しており、依然として資金が不足している状態です。
- ✓ 損益計算書より、医業収益は減少傾向にあり、令和2年度は新型コロナウイルス感染症の影響により大きく減少しています。一方で、医業外収益は新型コロナウイルス感染症関連補助金や不採算地区中核病院に対する特別交付税の増額等により増加傾向にあり令和3年度の経常収支は黒字化となりました。

費用項目分析

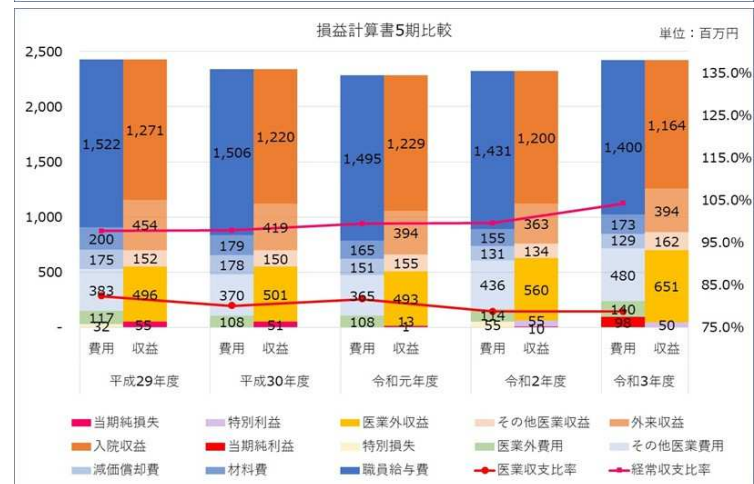
- ✓ 従業員の総数及び職種別人数に大きな変動はない一方、給与費は以下の要因から減少傾向にあります。
 - ・退職給付費の負担割合の変更に伴う退職給付費の減少
 - ・医師給与の一部を委託料へ科目変更

給与費の推移

単位：百万円

	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
給与費合計①	1,522	1,506	1,495	1,431	1,400
内退職給付費②	69	75	55	55	0
委託費振替分③				55	54
①－②＋③	1,453	1,431	1,440	1,431	1,454
対前年度比		▲22	9	▲9	23

貸借対照表・損益計算書5期比較



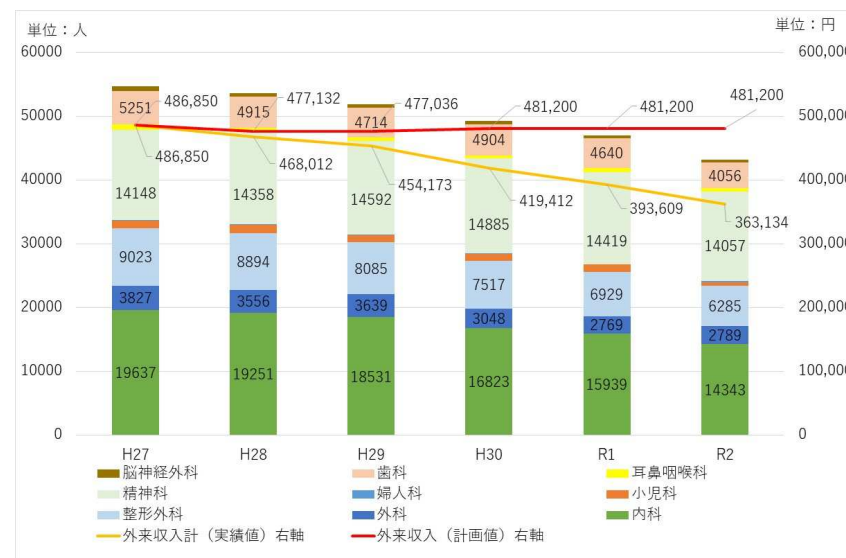
収入分析

- ✓ 入院収益及び1日平均入院患者数は減少傾向が続いています。
- ✓ 外来収益及び外来延患者数は減少傾向が続いています。
- ✓ 救急件数は、旧西伯地域の減少が大きく、診療科としては内科・外科・小児科が減少傾向にあります。

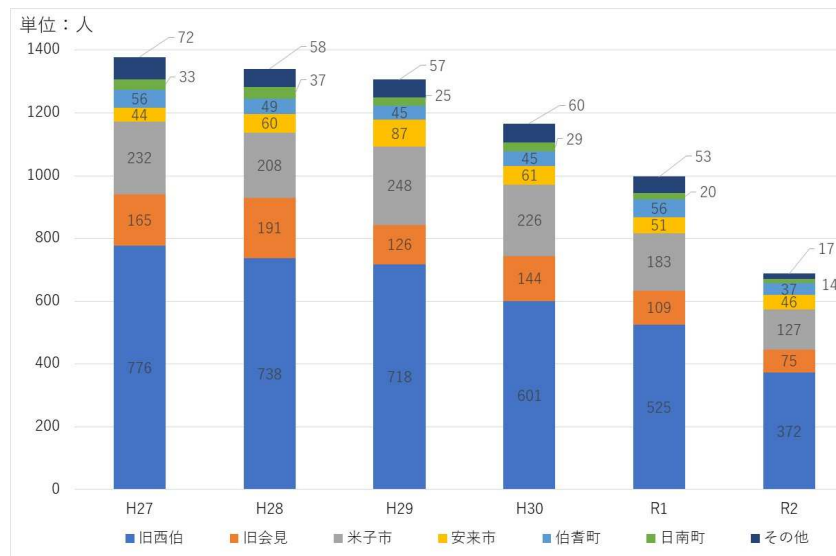
入院収益と1日平均入院患者数の推移



外来収益と年間延外来患者数の推移



地域別救急患者数



SWOT分析

- ✓ 西伯病院の外部環境に対する現状把握とその後の戦略立案のために、経営幹部を中心とした「ありかた推進作業チーム」を結成し、定量的な経営環境データと定性的な日常の気づき等をSWOT分析としてまとめました。

【内部環境】

S：強み（Strength）

…西伯病院に好影響を与える内部環境の要素

W：弱み（Weakness）

…西伯病院に悪影響を及ぼす内部環境の要素

【外部環境】

O：機会（Opportunity）

…西伯病院に好影響を与える外部環境の要素

T：脅威（Threat）

…西伯病院に悪影響を及ぼす外部環境の要素

クロスSWOT分析

- ✓ SWOT分析を踏まえ、より具体策を考えるためにクロスSWOT分析を行いました。

「積極戦略」：強みを生かして積極的に実行します

「差別化戦略」：強みを生かして外部の脅威に対応します

「段階的施策」：弱みを克服しながら機会を見つけていきます

「専守防衛」：役割を明確化し容認する、または撤退します

- ✓ 行ったクロスSWOT分析では、地域との連携の視点や病院のハード面の課題、財政面等の課題等、複数の項目の強みと弱みを洗い出し、抽出された事項に対し考察を重ね、項目を取りまとめました。

クロスSWOT分析

積極戦略(S×O)	段階的施策(W×O)
市場浸透 ■身体合併症、認知症患者獲得 診療機能の強みである身体合併症と認知症に対し、自治体病院としての強みを活かし、既存診療圏内での周知を行います。 ■内科診療を中心とした幅広い疾患対応 更なる院内連携強化を図り、内科を中心とした幅広い疾患対応が出来る体制を構築します。 ■内視鏡患者獲得 内科・外科の連携強化を図り内視鏡患者の獲得を目指します。 先進事例づくり ■訪問機能強化 国の方向性でもある精神疾患患者への訪問看護体制や連携強化を図ります。 ■コミュニティ拠点化 病院建物や立地を活かし、地域住民との交流や建物・敷地の有効活用を検討します。(予防イベント、座談会の開催等)	情報発信 ■広報機能強化 更なる町との連携強化を図り、地域住民に対する情報発信を行います。 人材活用 ■シニア人材の活用 人材不足の状況に対し、ボランティア募集等で協働共存できる体制を検討します。 介護療養病床活用 ■住まい機能転換等の検討 令和6年4月に廃止となる介護療養病床の活用を検討します。
差別化戦略(S×T)	専守防衛・撤退(W×T)
市場開拓 ■町外・診療圏外への広報活動 ■身体合併症患者獲得に向けた広報活動 周辺の人口や患者減少を踏まえ、役割や診療機能の強み等、町外や診療圏外に広報活動を行うことで病院の知名度や患者獲得を目指します。 ■予約診療の可視化 既にある予約システムを活かすための体制整備や広報活動を行います。 医療療養病床の活用 既存の医療療養病床に対し、医療が必要な長期療養の患者に対する看取り機能強化を図ります。	役割の明確化 ■公立病院の役割の明確化 採算は取り辛いものの、町の視点から必要な診療科や医療機能を明確にし、院内での改善を進めると共に町や町民の方との調整や協力を得ていけるよう進めていきます。 撤退戦略の検討 ■機能分化・連携強化 西伯病院の役割や機能に応じた高度急性期病院との連携を図ります。

これまで行ってきた取組

前新改革プラン数値目標の達成状況

- ✓ 収益面に関しては、医業収支比率は平成28年度から令和2年度までいずれも目標値を下回りました。また、経常収支比率は平成28年度に目標値を上回りましたが平成29年度以降はいずれも目標値を下回りました。
- ✓ 支出面に関しては、給与費/医業収益はいずれの年度も目標値には達しませんでした。平成29年度以降については給与費の抑制はできています。材料費/医業収益はいずれの年度も、経費に関しては令和2年度を除き目標値を達成しています。

（千円）																						
		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				
		計画	実績	達成率	評価	計画	実績	達成率	評価	計画	実績	達成率	評価	計画	実績	達成率	評価	計画	実績	達成率	評価	
指標	延べ入院患者数	(人)	63,031	62,279	98.8	×	63,729	62,129	97.5	×	64,700	59,929	92.6	×	64,700	60,510	93.5	×	64,700	57,478	88.8	×
	1日平均入院患者数	(人)	172.7	170.6	98.8	×	174.6	170.2	97.5	×	177.3	164.2	92.6	×	176.8	165.3	93.5	×	177.3	157.5	88.8	×
	病床数	(床)	198	198	100.0	○	198	198	100.0	○	198	198	100.0	○	198	198	100.0	○	198	198	100.0	○
	病床利用率	(%)	87.22	86.90	99.6	×	88.18	86.40	98.0	×	89.53	83.60	93.4	×	89.28	83.70	93.8	×	89.53	81.6	91.1	×
	入院単価	(円/人)	21,011	21,033	100.1	○	21,171	20,817	98.3	×	21,088	20,575	97.6	×	21,088	20,654	97.9	×	21,088	21,087	100.0	○
	延べ外来患者数	(人)	59,150	58,397	98.7	×	59,150	56,341	95.3	×	59,600	53,371	89.5	×	59,600	51,030	85.6	×	59,600	46,660	78.3	×
	1日平均外来患者数	(人)	243.4	240.3	98.7	×	242.4	230.9	95.3	×	245.3	219.6	89.5	×	245.3	212.6	86.7	×	245.3	192.0	78.3	×
	外来単価	(円/人)	8,066	7,985	99.0	×	8,065	7,956	98.6	×	8,074	7,758	96.1	×	8,074	7,706	95.4	×	8,074	7,824	96.9	×
	病院事業収益	A	2,463,346	2,437,055	98.9	×	2,430,998	2,372,793	97.6	×	2,445,600	2,290,559	93.7	×	2,425,600	2,271,355	93.6	×	2,415,600	2,312,568	95.7	×
	医業収益	a	1,959,849	1,925,895	98.3	×	1,984,145	1,877,028	94.6	×	2,005,600	1,789,397	89.2	×	2,005,600	1,777,767	88.6	×	2,005,600	1,697,151	84.6	×
収入	入院収益		1,324,337	1,302,885	98.4	×	1,349,197	1,271,258	94.2	×	1,364,400	1,220,427	89.4	×	1,364,400	1,229,444	90.1	×	1,364,400	1,200,334	88.0	×
	外来収益		477,132	468,012	98.1	×	477,036	454,173	95.2	×	481,200	419,412	87.2	×	481,200	393,609	81.8	×	481,200	363,134	75.5	×
	医業外収益	b	488,774	495,436	101.4	○	446,853	495,765	110.9	○	440,000	501,162	113.9	○	420,000	493,029	117.4	○	410,000	560,017	136.6	○
	他会計補助金		384,986	388,413	100.9	○	326,855	390,649	119.5	○	332,252	407,146	122.5	○	335,502	413,193	123.2	○	332,817	488,827	146.9	○
	長期前受金戻入		56,433	46,433	82.3	×	55,746	55,746	100.0	○	55,202	56,142	101.7	○	46,738	51,203	109.6	○	38,257	40,898	106.9	○
	資本費繰入収入		19,297	19,296	100.0	×	19,395	19,395	100.0	○	11,782	12,316	104.5	○	6,185	4,899	79.2	×	6,474	5,832	90.1	×
	特別利益	c	14,723	14,723	100.0	○	0	0	-	-	0	0	-	-	0	559	-	-	0	55,400	-	-
	病院事業費用	B	2,437,313	2,406,862	101.3	○	2,430,998	2,427,934	100.1	○	2,405,593	2,340,873	102.8	○	2,360,627	2,284,088	103.4	○	2,327,501	2,323,038	100.2	○
	医業費用	d	2,320,596	2,293,193	101.2	○	2,313,832	2,278,777	101.5	○	2,289,682	2,232,771	102.5	○	2,244,088	2,175,595	103.1	○	2,214,303	2,154,006	102.8	○
	給与費	e	1,538,621	1,543,114	99.7	×	1,521,948	1,521,536	100.0	○	1,518,000	1,505,955	100.8	○	1,514,000	1,495,004	101.3	○	1,510,000	1,431,308	105.5	○
支出	賞与引当金繰入額		82,009	82,793	99.1	×	85,083	85,956	99.0	×	84,862	93,519	90.7	×	84,638	99,650	84.9	×	84,414	95,789	88.1	×
	材料費	f	229,075	203,413	112.6	○	226,000	200,042	113.0	○	220,000	178,735	123.1	○	217,000	165,381	131.2	○	215,000	155,106	138.6	○
	薬品費		140,000	127,358	109.9	○	143,406	124,574	115.1	○	138,000	109,263	126.3	○	136,000	91,023	149.4	○	135,000	81,295	166.1	○
	経費		358,045	352,250	101.6	○	380,000	376,339	101.0	○	374,000	361,771	103.4	○	371,000	358,959	103.4	○	370,000	432,353	85.6	×
	委託料		230,000	220,437	104.3	○	236,277	224,658	105.2	○	228,000	215,326	105.9	○	226,000	223,708	101.0	○	225,000	284,823	79.0	×
	貸倒引当金繰入額		110	110	100.0	○	0	0	-	-	0	0	-	-	0	0	-	-	0	0	-	-
	減価償却費		186,799	186,799	100.0	○	175,884	174,532	100.8	○	172,182	177,893	96.8	×	136,588	150,667	90.7	×	113,803	131,381	86.6	×
	資産減耗損		500	723	69.2	×	2,000	481	415.8	○	500	1,785	28.0	×	500	1,068	46.8	×	500	659	75.9	×
	研究研修費		7,556	6,892	109.6	○	8,000	5,847	136.8	○	5,000	6,630	75.4	×	5,000	4,515	110.7	○	5,000	3,198	156.3	○
	医業外費用	g	116,717	113,668	102.7	○	117,166	116,922	100.2	○	115,911	108,102	107.2	○	116,539	108,493	107.4	○	113,198	113,632	99.6	×
損益分析	支払利息及び企業債取償諸費		70,566	70,566	100.0	○	67,177	67,259	99.9	×	63,911	63,892	100.0	○	60,539	60,523	100.0	○	57,198	57,337	99.8	×
	起債利息		70,384	70,383	100.0	○	67,071	67,067	100.0	○	63,840	63,735	100.2	○	60,539	60,442	100.2	○	57,198	57,237	99.9	×
	一時借入金利息		0	0	-	-	0	84	0.0	×	0	85	0.0	×	0	80	0.0	×	0	99	0.0	×
	その他医業外費用		46,151	43,101	107.1	○	49,989	49,663	100.7	○	52,000	44,210	117.6	○	56,000	47,969	116.7	○	56,000	56,295	99.5	×
	特別損失	h	0	0	-	-	0	32,235	0.0	×	0	0	-	-	0	0	-	-	0	55,400	0.0	×
	当年度純損益	A-B	26,033	30,192	116.0	○	▲0	▲55,141	-	×	40,007	▲50,314	▲125.8	×	64,973	▲12,733	▲19.6	×	88,099	▲10,470	▲11.9	×
	医業収支比率	a/d	84.45	83.98	99.4	×	85.75	82.37	96.1	×	87.59	80.14	91.5	×	89.37	81.71	91.4	×	90.57	78.79	87.0	×
	経常収支比率	C/D	100.46	100.64	100.2	○	100.00	99.04	99.0	×	101.66	97.85	96.3	×	102.75	99.42	96.8	×	103.79	99.54	95.9	×
	給与費/医業収益	e/a	78.51	80.12	98.0	×	76.71	81.06	94.6	×	75.69	84.16	89.9	×	75.49	84.09	89.8	×	75.29	84.34	89.3	×
	材料費/医業収益	f/a	11.69	10.56	110.7	○	11.39	10.66	106.9	○	10.97	9.99	109.8	○	10.82	9.30	116.3	○	10.72	9.14	117.3	○

※ 評価は達成率100%以上は「○」100%未満は「×」としています

役割・機能の最適化と連携の強化

地域医療構想、地域包括ケアシステムの構築に向けた制度改正の流れ

- ✓ 更なる高齢化の進展により疾病構造は変化していき、その対応に向けて医療介護総合確保推進法に基づき地域包括ケア構想が推進されています。限りある財源で地域包括ケアシステムを構築するために西伯病院にも機能分化と強化が必要とされています。

地域包括ケアシステム構築に向けた南部町の課題

- ✓ 救急機能について鳥取大学医学部附属病院、米子医療センター、山陰労災病院等の中核病院と連携強化が必要です。
- ✓ 地域の診療所と西伯病院の連携強化が必要です。
- ✓ 町内に不足する住まい機能の充実が必要です。

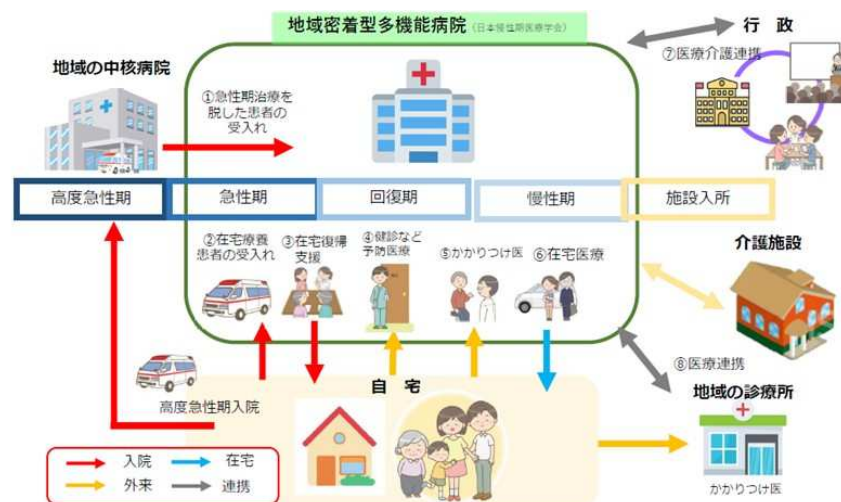
地域包括ケアシステム構築に向けて果たすべき役割

- ✓ 西伯病院は、急性期、回復期、慢性期と疾患を絞ることなく幅広く受け入れております。町民が住み慣れた地域で安心した生活を送るためには、過度に機能分化する方向性は望ましくありません。
- ✓ 地域密着型で、幅広い医療を提供できる総合的な機能をもつ病院が求められており、いわゆる『地域密着型多機能病院』として貢献していきます。
- ✓ 介護療養病床の廃止に伴い転換先として、町内に不足している「住まい機能」を充実させるために介護医療院への転換に向けた具体的な取組を進めていきます。
- ✓ 精神医療については、『こころの巡回診療』をはじめアウトリーチを推進していきます。
- ✓ 地域の診療所と連携強化し、南部町民が安心して在宅療養生活を行える機能を強化します。

DPC調査データから見た西伯病院の入院患者層の分布



地域密着型多機能病院の機能のイメージ



医師・看護師等の確保と働き方改革／経営形態の見直し

医師・看護師等の確保

- ✓ 医師については、鳥取大学医学部に常勤医師及び診療援助医師の派遣を、県に自治医科大学卒業医師及び鳥取大学特別養成卒卒業医師の派遣を引き続き要請していきます。また、他の職種に移管可能な業務についてはタスクシフトを進めることにより医師の負担軽減を図るとともに、働きやすい職場環境づくりを推進していきます。
- ✓ 看護師については、鳥取県看護協会とも連携し、看護師採用についての情報共有・発信を行い、優秀な人材確保を目指します。県内看護師養成所（学校）等からの実習受け入れにも積極的に協力し、将来の人材育成・確保を担うべく注力しています。
- ✓ 薬剤師については、奨学金制度の導入や県をはじめとする関係機関等との連携、薬学部のある大学への情報提供を積極的に行うことにより、薬剤師の確保に努めます。

臨床研修医の受入れ等を通じた若手医師の確保

- ✓ 臨床研修医が働きやすい環境整備として、ワークライフバランスのよい環境整備と正当な報酬体系について整備します。

医師の働き方改革への対応

- ✓ 適切な労務管理の推進として、全職員に労働時間についての周知徹底を行います。部署ごとに時間外勤務縮減の目標値を設定し、全職員に時間外勤務時間を意識を促します。
- ✓ 出退勤システムの導入、人事給与システムの導入、会議時間の短縮、業績給与制度を創設し、ICTの導入や提携事務作業のRPA化により、業務効率化・負担軽減を目指します。
- ✓ 女性医師支援の拡充、人事考課制度、目標設定シートによる業務の進捗管理、業務改善発表会の開催や表彰制度の見直しを行います。
- ✓ 法改正による医療関係職種の業務範囲見直しを踏まえ、移管可能な業務については、タスクシフトを推進していきます。

経営形態の方向性

- ✓ 西伯病院は、地方公営企業法の全部適用を受けて運営しています。
- ✓ 町と近隣市町村を含む地域において、西伯病院が長期的に経営を安定させ、持続的に医療を提供していくためには近隣の医療機関との機能分化や連携を図りつつ民間医療機関と同様に病院運営を効率化する必要があります。その一つの方向性として地域医療を取り巻く環境の変化に柔軟かつ迅速に対応することができる経営形態である地方独立行政法人への移行が考えられます。しかしながら、地方独立行政法人化に向けては、財務面を中心に多くの課題があることから、現在の事業管理者のもと財務面での課題を解決したうえで町民の皆様の意見も踏まえ長期的な視点に立って検討を行います。

区分	地方公営企業法 (全部適用)	地方独立行政法人	指定管理者制度	民間譲渡
制度等の概要	地方公営企業法第2条第3項の規定により、病院事業に対し、財務規定等のみならず、同法の規定の全部を適用する制度	地方独立行政法人法に基づき、地方独立行政法人を設立し、経営を譲渡する制度	地方自治法第244条の2第3項の規定により、地方公共団体が指定する法人等に、公の施設の管理を行わせる制度	公立病院を民間の医療法人等に譲渡し、その経営に委ねる方式
開設者	地方公共団体	地方公共団体	地方公共団体	医療法人等
経営責任者	事業管理者	理事長	指定管理者	医療法人等の長
職員定数	上限あり(条例で規定)	制限なし	制限なし	制限なし
職員報酬	事業管理者が決定	法人の規定により決定	指定管理者の規定により決定	医療法人等の規定により決定
職員の身分	地方公務員	法人職員	指定管理団体の職員	医療法人等の職員
資金調達 (長期)	起債	設立団体からの借入等	独自調達	独自調達
一般会計からの繰り入れ	繰出基準に基づき、一般会計から繰入可能	地方公営企業に準じた扱いが可能	協定内容に基づいた費用を一般会計から財政措置	
政策的医療への対応	地方公共団体の一部(公営企業)として政策医療を提供	地方公共団体が示した中期目標に基づき事業を実施することにより政策医療を実施	地方公共団体との協定により政策医療を実施	譲渡条件の協議により政策医療を実施

新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組／施設・設備の最適化

新興感染症等の感染拡大時の医療

- ✓ 西伯病院は、今般猛威をふるっている新型コロナウイルス感染症において入院協力医療機関として、県や重点医療機関と連携を図りながら、地域・職域のワクチン接種への協力や、発熱外来としての一次救急・トリアージ、PCR無料検査等、町内唯一の病院としての役割を果たしてきました。また、新型コロナウイルス感染症患者の即応入院病床として、9床（現在は8床）の病床を確保しました。当該病床は、当初軽症患者の受け入れを予定していましたが、新型コロナウイルス感染症の感染状況を鑑み、中等症Ⅱの患者まで受け入れを拡大しました。

新興感染症の感染拡大時に備えた平時からの取組

- ✓ 現在、新型コロナウイルス感染症の入院患者（中等症以下）に対応するため、8床の病床を確保しています。また、感染対策委員会にて感染症防護具やPCR検査試薬の備蓄管理を行います。今後は、個室や陰圧室の増加や宿泊施設の確保を検討します。
- ✓ 院内の感染症に対する専門家集団である感染対策委員会により、平時から院内感染対策やクラスター発生時の対応方針を定め、院内研修による共有を行います。また、発熱外来、検査等の外来機能での貢献、専門人材の育成、クラスター発生時の対応、患者等のメンタルヘルスケア等に努めます。さらに西伯病院の特徴である精神病棟においても発症者が出た場合の対応についても柔軟に対応するよう努めます。
- ✓ 感染拡大時の取組としては、感染状況のステージに応じた通常診療機能の段階的制限等、感染症対応のBCPの策定を行うとともに、行政や他医療機関との連携強化や役割分担の明確化を進めます。

施設・設備の最適管理と整備費の抑制

- ✓ 病院施設や設備について適正な管理を行うことで長寿命化や更新等を計画的に行っていきます。
- ✓ 医療機器については医療の質の向上や業務負担軽減、収益性といった導入効果や現有資産の耐用年数を考慮しながら更新を進める等、西伯病院が維持すべき医療機能や経営状況に応じた投資を適正かつ計画的に行っていきます。

	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
全身麻酔器	●				
人工呼吸器	●				
チューブ洗浄・乾燥機	●				
歯科用診察ユニット	●				
人工呼吸器	●				
脳波計	●				
全排気型安全キャビネット	●				
X線骨密度測定装置	●				
X線骨透視撮影装置	●				
上部消化管汎用ビデオスコープ経鼻		●			
多項目自動血球分析装置		●			
空調、衛生設備		○-----○			
中央監視装置		○-----○			
電気錠		○-----○			
生化学自動分析装置			○-----○-----○		
自家発電装置					○-----
電話交換機（PHS）					○-----

※3,000千円以上の予定のみ記載

目標達成に向けた具体的な取組

- ✓ 収入増加・確保への取組
 - ・ 病床利用率の維持
 - ・ 介護医療院への転換
 - ・ 救急受入件数の維持・増加
 - ・ へき地巡回診療医師派遣回数の増加
 - ・ 外来患者数の増加
 - ・ オンライン診療導入の検討
 - ・ 在宅医療の強化
 - ・ 外来患者受診頻度の適正化
 - ・ 予防医療の強化
 - ・ 地域連携の強化
 - ・ 診療報酬の最適化
 - ・ 未収金対策
- ✓ 経費削減
 - ・ 委託費の削減
 - ・ 診療材料の標準化、薬品の値引き交渉の強化
 - ・ 医療機器の一括管理
 - ・ ペーパーレス化
 - ・ 光熱水費の削減
 - ・ 時間外勤務時間の縮減
- ✓ マネジメント・その他取組み
 - ・ 組織改革、マネジメント
 - ・ 事務部体制の強化

経営指標にかかる数値目標

✓ 収支改善指標

	令和2年度 実績	令和3年度 実績	令和4年度 見込	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
経常収支比率	99.54%	102.06%	96.49%	98.40%	99.20%	97.83%	98.37%	100.07%
医業収支比率	78.79%	78.78%	72.43%	77.12%	77.86%	76.80%	77.30%	79.17%
修正医業収支比率	76.83%	76.85%	71.13%	76.06%	76.80%	75.76%	76.26%	78.12%

✓ 費用削減指標

	令和2年度 実績	令和3年度 実績	令和4年度 見込	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
給与費比率	86.49%	83.45%	89.74%	83.16%	82.47%	85.00%	84.66%	84.09%
薬品費比率	4.91%	5.15%	5.92%	5.48%	5.47%	5.37%	5.37%	5.27%
診療材料費比率	4.06%	4.62%	4.71%	4.36%	4.36%	4.26%	4.26%	4.16%
委託費比率	17.21%	17.91%	16.24%	15.33%	15.17%	15.08%	14.99%	14.86%
減価償却費比率	7.94%	7.72%	11.00%	11.07%	11.39%	11.41%	11.62%	9.87%

✓ 収入確保指標

	令和2年度 実績	令和3年度 実績	令和4年度 見込	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
入院患者数(人)	53,021	56,999	53,411	59,292	59,495	59,495	59,495	59,658
外来患者数(人)	46,660	45,917	45,713	46,995	48,000	49,200	50,400	51,815
入院診療単価(円)	21,087	20,420	21,507	21,054	21,135	21,135	21,135	21,135
外来診療単価(円)	7,824	8,573	8,440	7,897	7,895	7,894	7,892	7,890
病床利用率(%)	81.60	78.90	73.90	81.82	82.32	82.32	82.32	82.32
救急搬送患者数(人)	223	216	221	220	220	220	220	220

✓ 経営安定性指標

	令和2年度 実績	令和3年度 実績	令和4年度 見込	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
医師(常勤)数(人)	14.0	14.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0
医師(常勤換算)数(人)	17.8	19.0	17.2	17.2	17.2	17.2	17.2	17.2
看護師(常勤)数(人)	83.0	86.0	86.0	86.0	86.0	86.0	86.0	86.0
看護師(常勤換算)数(人)	85.3	90.0	92.5	92.5	92.5	92.5	92.5	92.5
純資産の額(千円)	124,910	212,380	169,164	171,261	192,101	179,942	180,649	222,212
現金保有残高(千円)	109,582	408,061	111,220	99,162	78,820	92,109	105,345	107,744
企業債残高(千円)	2,701,450	2,766,392	2,452,401	2,347,148	2,119,461	2,035,761	1,772,849	1,561,998

医療機能・医療品質に係る数値目標

	R2 (実績)	R3 (実績)	R4 (見込)	R5	R6	R7	R8	R9
1日平均入院患者数(人)								
全体	157.5	156.3	146.9	162	163	163	163	163
一般病棟	40.0	35.3	34.4	38	39	39	39	39
療養病棟	38.7	41.6	39.4	45	45	45	45	45
精神一般病棟	40.4	41.4	36.6	39	39	39	39	39
精神療養病棟	38.4	38.0	36.5	40	40	40	40	40
救急搬送患者受入件数(件)	223	216	221	220	220	220	220	220
へき地巡回診療医師派遣回数(回)	1	12	12	18	18	18	18	18
訪問診療件数(件)	79	81	69	80	80	80	80	80
訪問リハビリテーション年間延訪問件数(件)	809	986	892	960	960	960	960	960
訪問看護延延人数(医療保険)(人)	543	487	450	450	450	450	450	450
訪問看護延延人数(介護保険)(人)	1,063	842	799	800	800	800	800	800
訪問看護延延人数(精神)(人)	2,379	2,578	2,593	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600
重症認知症ダイケア1日平均利用者数(人)	9.5	10.9	9.3	12	12	12	12	12
通所リハビリテーション1日平均利用者数(人)								
全体	12.4	12.1	13.2	15	15	15	15	15
入浴			3.5	5	5	5	5	5
精神ダイケア1日平均利用者数(人)	8.2	9.4	10	10	10	10	10	10
1日平均外来患者数(人)	192	189.7	188.2	195	200	205	210	215
人間ドック件数(件)	91	119	120	140	160	160	180	180
健康講座実施回数(回)	0	0	0	3	4	6	12	12
紹介件数(件)	572	509	464	487	512	537	564	592
逆紹介件数(件)	807	857	969	970	970	970	970	970
相談件数(件)	675	1,036	530	900	900	900	900	900
外来受診件数(件)	200	185	100	150	150	150	150	150
入院受入件数(件)	71	172	110	130	130	130	130	130
短期入所受入件数(件)	27	26	20	25	25	25	25	25
入所受入件数(件)	5	14	12	10	10	10	10	10
転院相談件数	109	137	110	120	120	120	120	120
受入件数	77	89	65	90	90	90	90	90
受入割合	70.6%	65.0%	59.1%	75.0%	75.0%	75.0%	75.0%	75.0%
レスパイト相談件数	147	171	169	160	160	160	160	160
受入件数	118	124	136	130	130	130	130	130
受入割合	80.3%	72.5%	80.5%	81.3%	81.3%	81.3%	81.3%	81.3%
手術件数(件)								
外科	62	58	36	36	36	36	36	36
整形外科	5	2	0	1	1	1	1	1
内視鏡件数(件)	763	1,052	1,071	1,153	1,164	1,176	1,188	1,200
CT検査件数(件)	2,347	2,518	2,485	2,548	2,654	2,765	2,880	3,000
外来患者満足度(%)				70	70	70	70	70
入院患者満足度(%)				70	70	70	70	70

計画期間中の各年度の収支計画

収支計画(収益的収支)

(千円)

		令和2年度 (実績)	令和3年度 (実績)	令和4年度 (見込)	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
指 標	延べ入院患者数(人)	53,021	56,999	53,411	59,292	59,495	59,495	59,495	59,658
	1日平均入院患者数(人)	157.4	156.3	146.9	162.0	163.0	163.0	163.0	163.0
	病床数(床)	198	198	198	198	198	198	198	198
	病床利用率(%)	81.60	78.90	73.90	81.82	82.32	82.32	82.32	82.32
	入院単価(円/人)	21,087	20,420	21,507	21,054	21,135	21,135	21,135	21,135
	延べ外来患者数(人)	46,660	45,917	45,713	46,995	48,000	49,200	50,400	51,815
	1日平均外来患者数(人)	192.0	189.7	188.1	195.0	200.0	205.0	210.0	215.0
	外来単価(円/人)	7,824	8,573	8,440	7,897	7,895	7,894	7,892	7,890
	病院事業収益 A	2,312,568	2,370,530	2,327,314	2,323,573	2,339,444	2,347,573	2,355,104	2,356,579
	医療収益 a	1,697,151	1,719,406	1,656,370	1,746,637	1,764,581	1,775,022	1,785,474	1,801,078
収 入	入院収益	1,200,334	1,163,937	1,137,627	1,248,355	1,257,408	1,257,408	1,257,408	1,260,853
	外来収益	363,134	393,640	389,982	371,129	378,978	388,367	397,755	408,841
	医療外収益 b	560,017	651,074	670,944	576,936	574,863	572,551	569,630	555,501
	他会計補助金	488,828	567,636	639,804	493,388	491,593	489,760	487,889	485,978
	長期前受金戻入	40,898	47,843	55,385	38,833	39,641	40,224	41,066	41,926
	資本費繰入収入	5,832	5,040	6,199	17,365	16,279	15,217	13,325	247
	特別利益 c	55,400	50	0	0	0	0	0	0
	病院事業費用 B	2,323,038	2,322,693	2,411,881	2,361,276	2,358,404	2,399,532	2,394,198	2,354,817
	医療費用 d	2,154,006	2,182,481	2,286,820	2,264,880	2,266,360	2,311,249	2,309,732	2,274,859
	給与費	1,431,308	1,399,704	1,459,711	1,432,570	1,435,436	1,488,306	1,491,283	1,494,266
支 出	賞与引当金繰入額	94,380	95,789	96,000	95,000	95,000	96,000	96,000	97,000
	材料費	155,106	172,875	180,568	183,397	183,516	182,827	182,118	181,909
	薬品費	81,295	86,372	96,215	94,318	95,287	94,076	94,630	93,656
	経費	432,353	465,079	460,037	450,837	441,820	432,983	424,324	415,837
	委託料	284,824	300,349	264,227	264,000	264,000	264,000	264,000	264,000
	減価償却費	131,381	129,467	178,992	190,703	198,216	199,758	204,634	175,474
	資産減損損	659	12,171	2,004	3,137	957	5,718	2,083	1,084
	研究開発費	3,198	3,184	5,508	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500
	医療外費用	113,632	140,212	125,061	96,396	92,044	88,283	84,466	79,958
	支払利息及び企業債取扱費	57,336	53,900	50,676	47,076	43,384	39,623	35,806	31,958
集 計 率	転借利息	57,237	53,852	50,676	47,076	43,384	39,623	35,806	31,958
	一時借入金利息	99	48	0	0	0	0	0	0
	その他医療外費用	56,295	86,311	74,385	49,320	48,660	48,660	48,660	48,000
	特別損失	55,400	0	0	0	0	0	0	0
	当年収支差額 A-B	▲10,470	47,837	▲84,567	▲37,703	▲18,960	▲51,958	▲39,094	1,763
	医療収支比率 a/d	78.79	78.78	72.43	77.12	77.86	76.80	77.30	79.17
	経常収支比率 C/D	99.54	102.06	96.49	98.40	99.20	97.83	98.37	100.07
	累積欠損金	▲1,103,109	▲1,055,272	▲1,139,839	▲1,177,542	▲1,196,502	▲1,248,461	▲1,287,554	▲1,285,791
	不良債務比率	4.8%	3.7%	7.9%	7.4%	8.4%	7.6%	6.7%	6.5%