

平塚市民病院経営計画 (第2期)

平成26年度～平成28年度

実績報告

平成29年9月

平塚市民病院

1. 計画は、平成26年5月に策定した平塚市民病院経営計画（第2期）及び平成27年10月の見直し後の計画値、目標値としています。
2. 端数処理をしているため、合計が合わないことがあります。
3. 計画は、各年度の予算額とは異なります。

I 経営実績

1 中期財政収支

(1) 収益的収支及び資本的収支

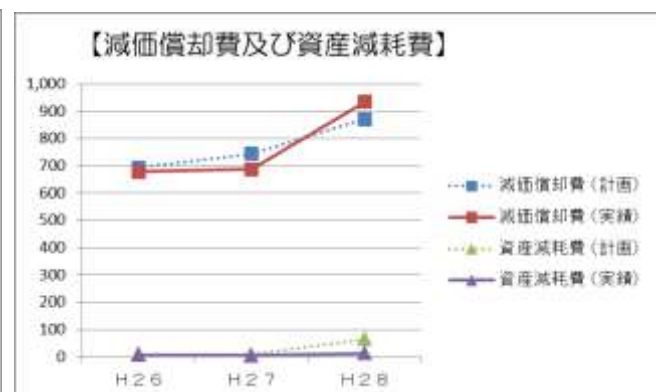
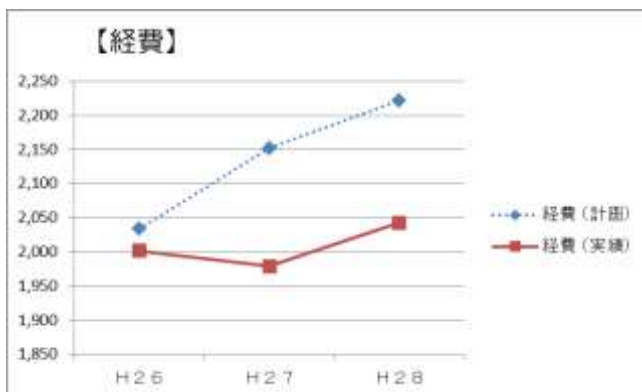
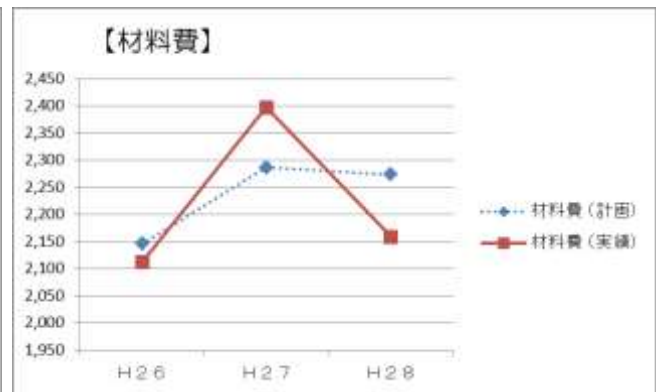
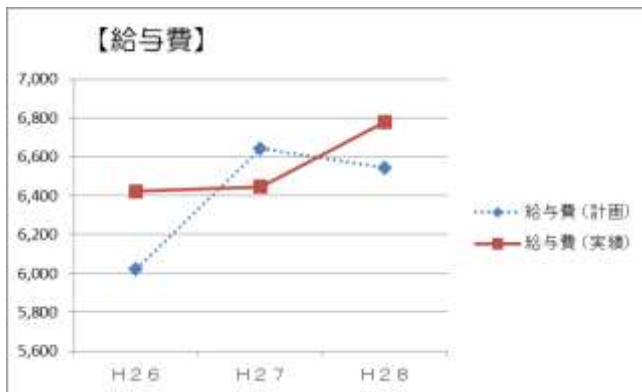
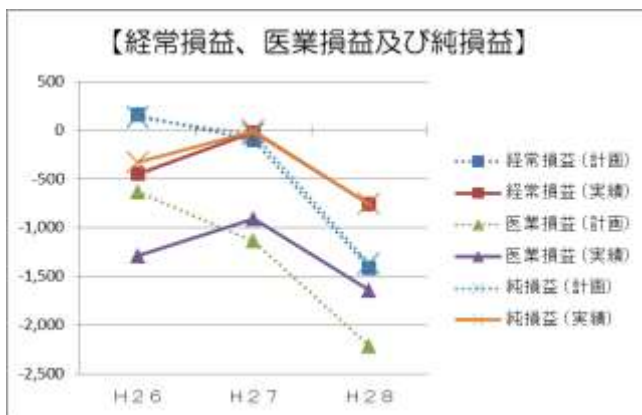
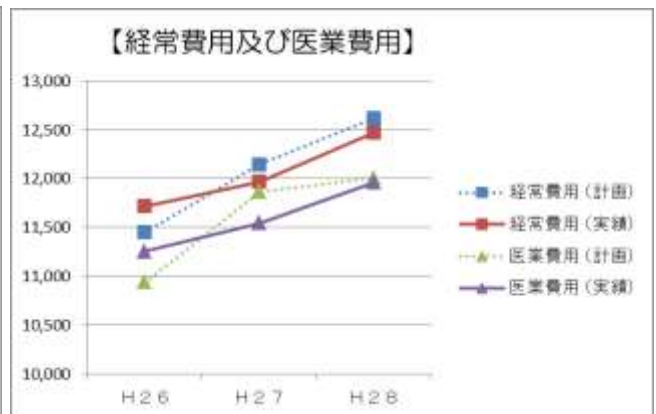
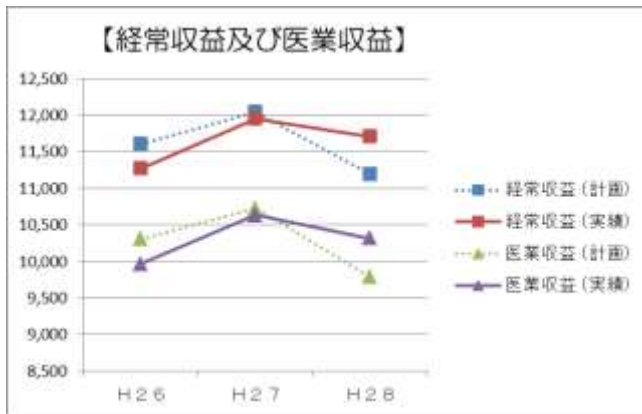
ア 収益的収支

(単位：百万円)

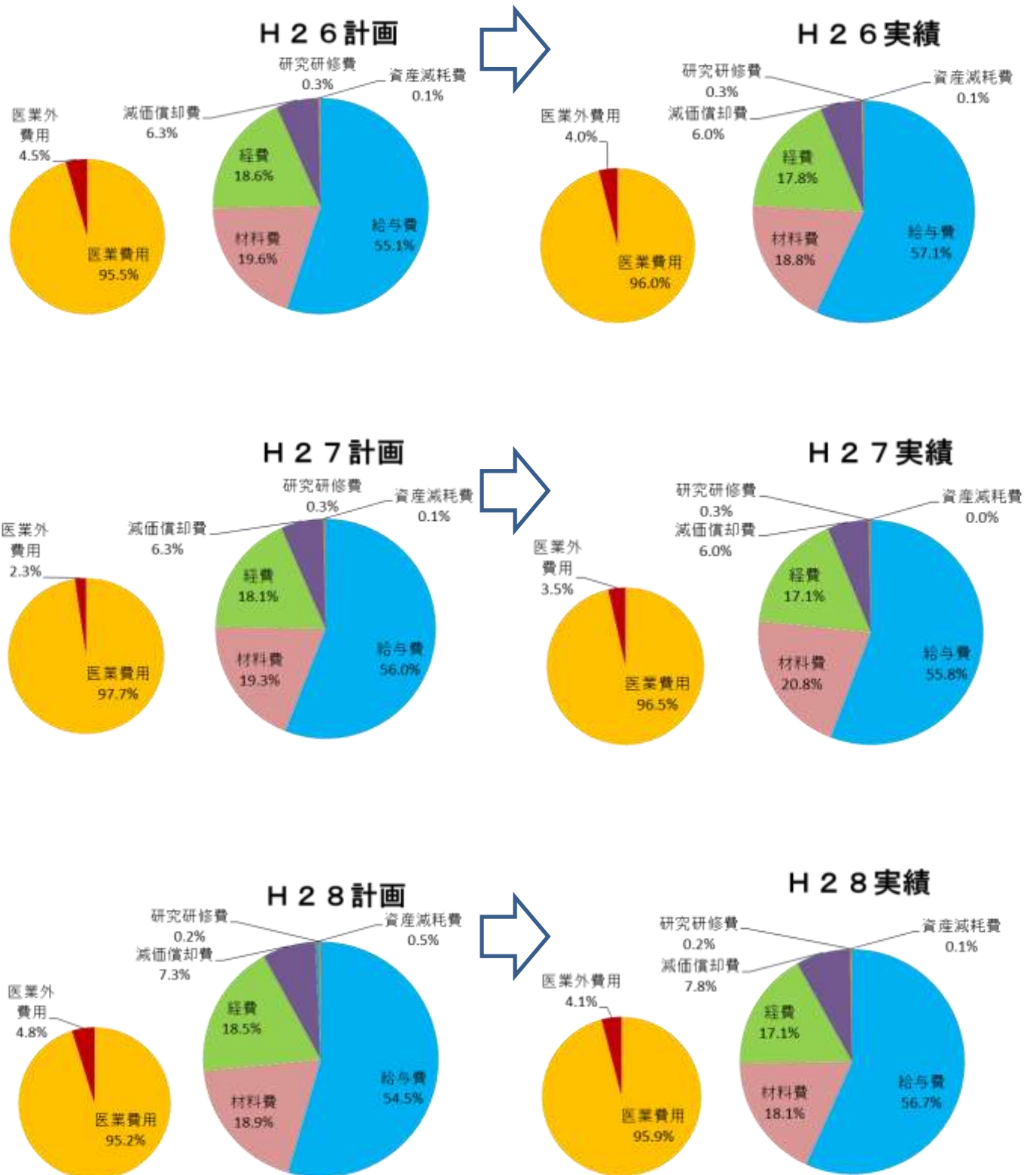
区分/年度		平成26年度			平成27年度			平成28年度		
		計画	実績	B-A (実績-計画)	計画	実績	D-C (実績-計画)	計画	実績	F-E (実績-計画)
		A	B		C	D		E	F	
経常 収 益	1 医業収益	10,300	9,961	△ 339	10,722	10,632	△ 90	9,790	10,312	522
	(1) 入院収益	7,465	7,149	△ 316	7,699	7,580	△ 119	6,499	7,336	837
	(2) 外来収益	2,550	2,547	△ 3	2,723	2,780	57	2,952	2,688	△ 264
	(3) その他	285	265	△ 20	301	272	△ 29	338	288	△ 50
	2 医業外収益	1,304	1,307	3	1,324	1,318	△ 6	1,409	1,395	△ 14
	(1) 他会計負担金	1,022	1,022	0	1,029	1,030	1	1,084	1,045	△ 39
	(2) 長期前受金戻入	83	68	△ 15	98	69	△ 29	129	88	△ 41
	(3) その他	199	217	18	196	219	23	196	262	66
	経常収益合計	11,604	11,269	△ 335	12,046	11,950	△ 96	11,199	11,708	509
経常 費 用	1 医業費用	10,935	11,252	317	11,863	11,544	△ 319	12,007	11,956	△ 51
	(1) 給与費	6,023	6,423	400	6,642	6,446	△ 196	6,544	6,781	237
	(2) 材料費	2,146	2,112	△ 34	2,287	2,398	111	2,274	2,159	△ 115
	(3) 経費	2,034	2,002	△ 32	2,152	1,979	△ 173	2,222	2,043	△ 179
	(4) 減価償却費	693	678	△ 15	744	687	△ 57	872	934	62
	(5) 資産減耗費	9	6	△ 3	8	5	△ 3	64	12	△ 52
	(6) 研究研修費	29	32	3	31	30	△ 1	30	27	△ 3
	2 医業外費用	513	463	△ 50	282	424	142	607	510	△ 97
	(1) 支払利息等	177	147	△ 30	132	145	13	222	153	△ 69
	(2) 長期前払消費税額償却	19	17	△ 2	22	22	0	51	43	△ 8
	(3) その他 (控除対象外消費税ほか)	318	299	△ 19	128	257	129	334	314	△ 20
	経常費用合計	11,448	11,716	268	12,145	11,968	△ 177	12,613	12,466	△ 147
	医業損益 (医業収益-医業費用)		△ 635	△ 1,291	△ 656	△ 1,141	△ 912	229	△ 2,217	△ 1,644
経常損益 (経常収益-経常費用) 【A】		156	△ 447	△ 603	△ 100	△ 19	81	△ 1,414	△ 758	656
特 別 損 益	特別利益	102	280	178	213	135	△ 78	213	159	△ 54
	特別損失	124	165	41	156	124	△ 32	170	158	△ 12
	特別損益 (特別利益-特別損失) 【B】	△ 22	115	137	57	11	△ 46	42	1	△ 41
純損益 【A】 + 【B】		134	△ 332	△ 466	△ 43	△ 8	35	△ 1,372	△ 757	615

※実績は消費税等を除く。

○ 各項目の推移



○ 医業費用の構成比率比較



【結果】

医業収益は、平成27年度に大きく伸び、過去最高額になりました。平成28年度は、新館整備の影響などによる大幅な減収を見込んでいましたが、最小限の減少に留めることができ、収益及び損益の実績は、計画を上回りました。

医業費用は、平成27年度及び平成28年度共に計画より抑制できたものの、3年連続で増加しました。主な要因は、医療スタッフ確保のための非常勤職員の採用による給与費（賃金）の増加で、医業費用における給与費の割合は、3年とも計画を上回りました。一方、材料費は、抗がん剤の使用量の増加に伴い、平成27年度は計画を大幅に上回りましたが、値引き交渉の強化や後発医薬品の利用促進などの取り組みの効果により、平成28年度は、大幅に削減することができました。また、経費は、毎年上昇することが見込まれていましたが、平成27年度は光熱水費や修繕費が減ったことにより減少、平成28年度は、3館運用に伴う維持管理に係る費用が増えたため増加したものの、計画よりも抑制することができました。

純損失は、計画を下回ったものの、3年間のいずれも赤字決算となりました。平成26年度に収支状況が急激に悪化し、運転資金の不足が見込まれる状況となったことから、市から長期借入れを行い、平成28年度までの3年間で、20億円の借入れを行いました。

イ 資本的収支

(単位：百万円)

区分/年度	平成26年度		B-A (実績-計画)	平成27年度		D-C (実績-計画)	平成28年度		F-E (実績-計画)	
	計画	実績		計画	実績		計画	実績		
	A	B	C	D	E	F				
収 入	1 企業債	2,041	1,031	△ 1,010	6,760	3,168	△ 3,592	2,939	5,477	2,538
	2 補助金	215	167	△ 48	663	665	2	0	0	0
	3 他会計負担金	0	0	0	3	17	14	0	164	164
	4 その他	3	5	2	5	8	3	5	8	3
	収入計【C】	2,559	1,202	△ 1,357	7,431	3,859	△ 3,572	2,943	5,650	2,707
支 出	1 建設改良費	2,481	1,310	△ 1,171	7,989	7,585	△ 404	3,137	2,525	△ 612
	(1) 資産購入費	325	228	△ 97	692	222	△ 470	1,670	1,859	189
	うち 器械備品	200	92	△ 108	250	90	△ 160	1,273	1,274	1
	(2) 病院建設費	2,156	1,083	△ 1,073	7,297	7,363	66	1,467	667	△ 800
	2 企業債償還金	567	567	0	605	604	△ 1	562	561	△ 1
	3 一括償還額	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4 職員貸付金等	31	67	36	67	61	△ 6	67	42	△ 25
	支出計【D】	3,080	1,945	△ 1,135	8,661	8,250	△ 411	3,766	3,128	△ 638
資本的収支【C】 - 【D】	△ 820	△ 743	77	△ 1,231	△ 4,392	△ 3,161	△ 823	2,522	3,345	

※実績は消費税等含む。

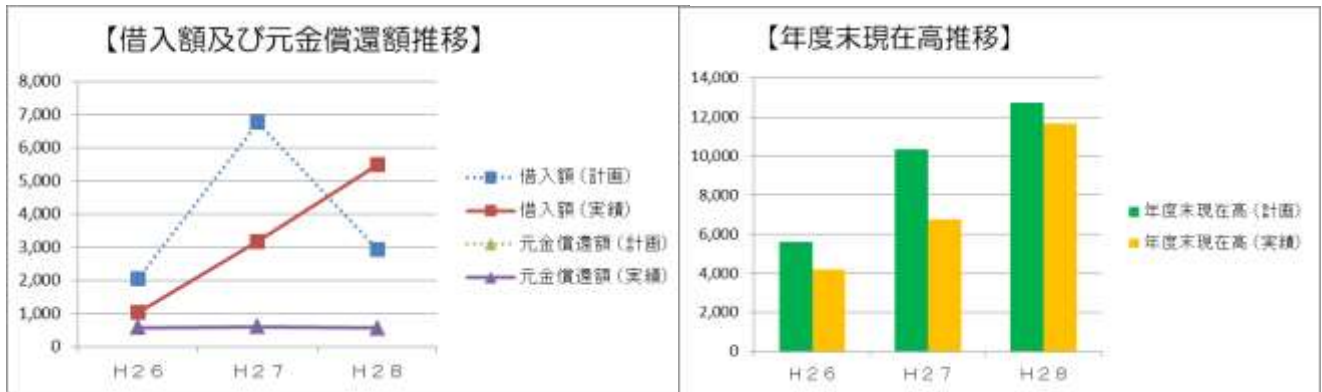
【結果】

新館建物の引き渡しは平成27年度末となり、器械等の搬入・設置の完了が平成28年度になったことなどに伴う予算繰越しのため、計画と実績に差が生じました。

(2) 企業債残高

(単位：百万円)

区分/年度	平成26年度		B-A (実績-計画)	平成27年度		D-C (実績-計画)	平成28年度		F-E (実績-計画)
	計画	実績		計画	実績		計画	実績	
	A	B	C	D	E	F			
借入額	2,041	1,031	△ 1,010	6,760	3,168	△ 3,592	2,939	5,477	2,538
元金償還額	567	567	0	605	604	△ 1	562	561	△ 1
年度末残高	5,596	4,191	△ 1,405	10,347	6,755	△ 3,592	12,724	11,671	△ 1,053



【結果】

新館建物の引き渡しは平成27年度末になったことに伴う予算繰越しのため、平成27年度に予定していた企業債を平成28年度に借り入れました。3年間の借入額は、平成28年度に予定していた企業債の一部を平成29年度に繰越したため、計画と実績に差が生じました。

2 患者数

(単位：人)

区分/年度	平成26年度		B-A (実績-計画)	平成27年度		D-C (実績-計画)	平成28年度		F-E (実績-計画)
	計画	実績		計画	実績		計画	実績	
	A	B	C	D	E	F			
入院患者数	132,471	122,233	△ 10,238	135,064	132,337	△ 2,727	112,055	128,983	16,928
外来患者数	255,981	236,994	△ 18,987	252,096	239,633	△ 12,463	268,400	224,601	△ 43,799



【結果】

平成26年度及び平成27年度は、計画を下回りましたが、入院及び外来患者数共に増加しました。平成28年度は、新館への病棟移転に伴う入院抑制や本館改修工事に伴う騒音の影響などにより、大幅な入院患者数の減少を見込んでいましたが、最小限の減少に留めることができました。外来患者数は、開業医への逆紹介を推進したことにより、減少しました。

3 医療器械設備投資

(単位：百万円)

区分/年度	平成26年度		B-A (実績-計画)	平成27年度		D-C (実績-計画)	平成28年度		F-E (実績-計画)
	計画	実績		計画	実績		計画	実績	
	A	B	C	D	E	F			
医療機器整備	200	91	△ 109	250	74	△ 176	1,273	1,248	△ 25
(内訳) 新棟整備関係分	14	0	△ 14	200	49	△ 151	1,223	1,203	△ 20
通常整備分	186	91	△ 95	50	25	△ 25	50	45	△ 5

○ 高度医療機器購入実績 (主な医療機器)

平成26年度	平成27年度	平成28年度
フラット® 礼テ® 行カ(FPD)システム	人工呼吸器	高精度放射線治療システム装置
人工呼吸器	電動式手術台	高圧蒸気滅菌装置
負荷心電図装置	負荷心電図検査装置一式	ガンマカメラ
高周波手術装置	ClosureRFG® エネクター	手術用モニタ
		イクス線CT® 1-タ断層撮影装置

【結果】

診療機能の充実を図るため、医療機器の更新を行いました。新館に係る機器整備は、経営状況を考慮した機種選定の見直しや入札による購入額の縮減などにより、実績が計画を下回りました。

新館建物の引き渡し平成27年度末となり、一部の器械等の搬入・設置が平成28年度になったことから、計画と実績に差が生じました。

4 職員数

(単位:人)

区分/年度	平成26年度		B-A (実績-計画)	平成27年度		D-C (実績-計画)	平成28年度		F-E (実績-計画)
	計画	実績		計画	実績		計画	実績	
	A	B		C	D		E	F	
医師	92	92	0	93	96	3	94	92	△2
看護師(助産師、准看護師含む)	324	324	0	340	355	15	360	354	△6
看護補助	6	6	0	6	6	0	6	6	0
医療技術職 (薬剤、放射線、臨床検査、臨床工学、リハ)	98	98	0	99	99	0	99	98	△1
事務職(栄養士含む)	48	48	0	50	48	△2	50	47	△3
常勤職員計	568	568	0	588	604	16	609	597	△12

※各年度4月1日時点の在籍者数。特別職(1人)は含まない。

【結果】

7対1看護体制を維持するための看護師不足の解消や整備事業の進捗等も踏まえて、医療スタッフの確保を進めたものの、計画値を下回りました。

5 全体目標達成状況

項目	H26年度			H27年度			H28年度		
	計画		実績値	計画		実績値	計画		実績値
1 経常収支比率 <small>経常収益÷経常費用×100</small>	101.4%	⇒ ×	96.2%	99.2%	⇒ ○	99.8%	88.8%	⇒ ○	93.9%
2 医業収支比率 <small>医業収益÷医業費用×100</small>	94.2%	⇒ ×	88.5%	90.4%	⇒ ○	92.1%	81.5%	⇒ ○	86.3%
3 職員給与費対医業収益比率 <small>職員給与費÷医業収益×100</small>	58.5%	⇒ ×	64.5%	61.9%	⇒ ○	60.6%	66.8%	⇒ ○	65.8%
4 病床利用率 <small>年間延入院患者数 ÷年間延病床数×100</small>	88.5%	⇒ ×	81.7%	90.0%	⇒ ×	88.2%	74.9%	⇒ ○	86.2%
5 1日平均入院患者数 <small>年間延入院患者数 ÷年間入院診療日数×100</small>	363人	⇒ ×	335人	369人	⇒ ×	362人	307人	⇒ ○	353人
6 1日平均外来患者数 <small>年間延外来患者数 ÷年間外来診療日数×100</small>	1,053人	⇒ ×	971人	1,037人	⇒ ×	986人	1,100人	⇒ ×	924人
7 入院診療単価 ※決算書ベース <small>年間入院収益 ÷年間延入院患者数×100</small>	56,353円	⇒ ○	58,486円	57,000円	⇒ ○	57,278円	58,000円	⇒ ×	56,879円
8 外来診療単価 ※決算書ベース <small>年間外来収益 ÷年間延外来患者数×100</small>	9,962円	⇒ ○	10,747円	10,800円	⇒ ○	11,601円	11,000円	⇒ ○	11,969円
9 紹介率 <small>(紹介患者数+救急患者数) ÷初診患者数×100</small>	65.0%	⇒ ×	53.5%	60.0%	⇒ ×	58.5%	60.0%	⇒ ○	62.3%
10 逆紹介率 <small>逆紹介患者数 ÷初診患者数×100</small>	40.0%	⇒ ○	67.6%	70.0%	⇒ ○	78.3%	70.0%	⇒ ○	86.6%
11 平均在院日数 <small>年間在院患者延数 ÷((年間新入院患者数+年間退院患者数)÷2)</small>	12.0日	⇒ ○	11.5日	11.5日	⇒ ○	11.2日	11.0日	⇒ ○	10.5日
12 クリティカルパス件数	120件	⇒ ○	120件	125件	⇒ ○	144件	130件	⇒ ○	155件

○：達成、×：未達成

【結果】

平成27年度及び平成28年度の経常収支比率及び医業収支比率は、新館建設及び本館改修工事に伴う入院抑制や3館運用に伴う費用増加などの要因があったものの、収益確保と費用削減に努めた結果、いずれも目標を達成することができました。職員給与費対医業収益比率は、平成27年度は給与費が計画を下回ったため、また、平成28年度は、医業収益が計画を上回ったこと

から、計画内とすることができました。

病床利用率及び入院患者数は、平成26年度及び平成27年度の目標達成はできませんでした。平成28年度は、新館への病棟移転に伴う入院抑制や本館改修工事に伴う騒音の影響などにより、大幅な入院患者数の減少を見込んでいましたが、最小限の減少に留めたため、目標をクリアすることができました。一方、入院診療単価は、手術収入が減ったことなどにより、平成28年度は目標を達成することができませんでした。

外来患者数は、地域医療機関との連携を強化し、開業医への逆紹介を推進したことから、3年間共に減少しました。また、外来診療単価は3年連続の増額となり、逆紹介率と共に目標を達成することができました。

平均在院日数の短縮にも取り組み、目標を上回る実績を上げることができました。

全体目標12項目に対する年度別達成項目数は、平成26年度は5項目、平成27年度は8項目、平成28年度は10項目でした。平成28年度は、本館改修工事の影響を考慮した目標値を設定したものの、ほとんどの項目で目標を上回る実績を上げることができました。

達成項目数の推移から、平成26年度から平成28年度の3年間は、全体目標を具現化するための各実施計画事業の着実な取り組みができたと考えます。

Ⅱ 施 策

経営計画（第2期）では、4つの基本方針に基づく施策を設定し、各部門で施策を達成するための事業計画を立てました。事業計画の実施状況は、毎年度、各部門で自己評価した上で、事業管理者と面談し、その年度の評価と次年度に向けた方針や目標を見直しながら、取り組みを進めました。

4つの基本方針（施策）

- ① 患者の視点に立った医療の提供（患者サービスの向上、新棟整備と北棟改修）
- ② 安全で信頼される急性期医療の提供（医療の標準化、高度医療の提供、医療機器の整備）
- ③ 地域に根ざした医療の展開（地域医療連携の推進、周産期・小児医療の充実など）
- ④ 病院経営の健全性の向上（職員の経営参画意識の向上、効率的な病院経営など）

事業計画の実施状況は、下記基準により評価し、毎年度、実施状況として公表しました。

評価	基準
A	目標を上回る達成（指標に対し120%以上達成）
B	目標達成（指標に対し100～120%）
C	おおむね達成（指標に対し50～100%の実施）
D	目標を下回る（指標に対し50%未満）
E	その他

平成26年度から平成28年度までの3年間をまとめると次のようになります。

○ 事業実績の集計

① 「患者の視点に立った医療の提供」に係る事業

評価→	A	B	C	D	E	個数計	
平成26年度	5	13	8	5	0	31	
平成27年度	1	8	13	5	0	27	
平成28年度	1	9	10	3	0	23	
個数計	7	30	31	13	0	81	A+B 37個
割合	8.6%	37.0%	38.3%	16.0%	0.0%	100.0%	45.7%

② 「安全で信頼される急性期医療の提供」に係る事業

評価→	A	B	C	D	E	個数計	
平成26年度	13	35	32	13	0	93	
平成27年度	13	24	19	8	0	64	
平成28年度	9	17	23	6	0	55	
個数計	35	76	74	27	0	212	A+B 111個
割合	16.5%	35.8%	34.9%	12.7%	0.0%	100.0%	52.4%

③「地域に根ざした医療の展開」に係る事業

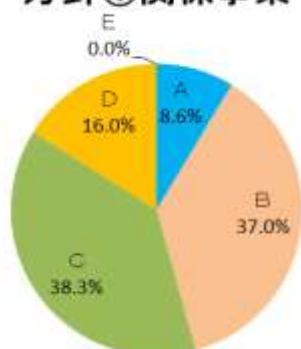
評価→	A	B	C	D	E	個数計	
平成26年度	5	5	11	2	0	23	
平成27年度	5	9	4	3	0	21	
平成28年度	4	8	4	1	0	17	
個数計	14	22	19	6	0	61	A+B 36個
割合	23.0%	36.1%	31.1%	9.8%	0.0%	100.0%	59.0%

④「病院経営の健全性の向上」に係る事業

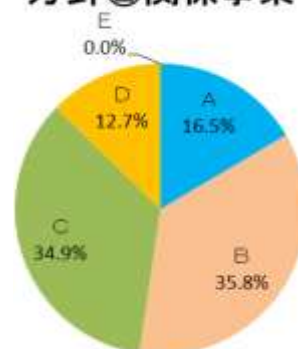
評価→	A	B	C	D	E	個数計	
平成26年度	1	16	12	7	2	38	
平成27年度	2	10	6	3	0	21	
平成28年度	2	11	5	0	0	18	
個数計	5	37	23	10	2	77	A+B 42個
割合	6.5%	48.1%	29.9%	13.0%	2.6%	100.0%	54.5%

○ 評価割合

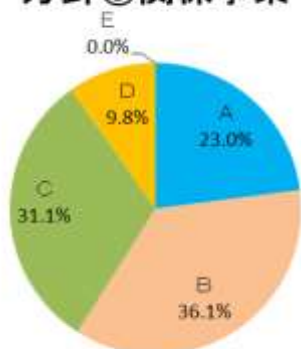
方針①関係事業



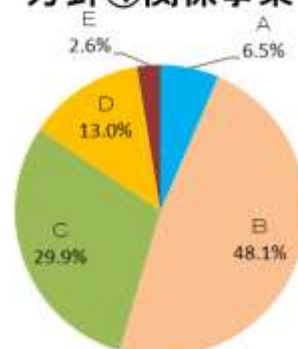
方針②関係事業



方針③関係事業



方針④関係事業



【結果】

目標達成（A及びB評価）と評価した割合が高い施策は、順に③、④、②であり、各施策の実施事業の半数以上で目標を達成したと評価しています。基本方針②、③、④は、3年間着実に取り組み、おおむね実現できたと評価できると考えます。

基本方針①に関する実施事業は、対象となる患者数が見込みより減少するなど、事業に取り組むに当たり支障が生じたため、目標達成率が低くなったものと考えます。

Ⅲ 全体総括

「平塚市民病院経営計画（第２期）（平成２６年度～平成２８年度）」は、前経営計画の取り組みを踏まえ、医療環境の変化への対応やグランドオープンに向けて、引き続き市民病院が目指すべき経営方針を示すものとして、平成２６年５月に策定しました。

しかし、平成２６年度は、診療報酬の実質的なマイナス改定や新館の敷地内建替えに伴う利便性の低下などの要因により、入院患者数が減少し、消費税率の引上げやこれまでの投資による支出増も重なって、大幅に収支が悪化したことから、市から長期借入れをすることで、運転資金の不足を回避しました。

こうした経営状況の変化などに伴い、目標値と実績にかい離が生じたことから、平成２７年１０月に、平成２７年度及び平成２８年度の目標値の見直しを行い、平成２８年度は、計画期間の最終年度であることから、３か年を通じた点検を行いました。

目標到達度をみると、事業の半数で目標達成の評価となったことから、理念と基本方針に基づいた病院づくりにおいても、一定の成果があったと考えます。特に、小児・周産期医療及び救急医療の充実、地域医療連携の推進、整備事業による医療環境の向上など、地域のための急性期病院として、土台作りを行いました。

しかしながら、医業損益及び経常損益は、平成２７年度に回復傾向に転じたものの、平成２８年度は、更なる診療報酬のマイナス改定や、新館竣工に伴う３館運用の影響もあり、再びマイナス幅が増加したことから、更なる収支改善が課題となり、今後の方向性を含めた計画の抜本的な見直しが必要になりました。

こうしたことから、平成２７年度に設置した「平塚市民病院あり方懇話会」及び平成２８年度に設置した「次期平塚市民病院将来構想検討会議」の議論を踏まえ、平成２９年３月に「将来構想『平塚市民病院 ^{フューチャー} Future Vision 2017-2025』」を策定し、新たな「理念」と「基本方針」の下、平成３７年（２０２５年）にあるべき姿として、「持続的な健全経営の下、高度医療、急性期医療及び政策的医療を担い、患者さんの生命（いのち）を守る診療を行う」を「ビジョン」として掲げ、今後の平塚市民病院の目指すべき方向性を示しました。このビジョンの実現のために、職員一人一人がこれを認識し、共通の理解の下、具体的な行動計画として着実に取り組んでいくことが必要です。

良質な医療を提供するためには、経営の安定化が不可欠ですが、今後、新館等建設や高額医療器械整備に係る企業債償還金の増加と、市への長期借入金の償還が控えており、楽観できる状況にはありません。

引き続き、収支バランスが取れた健全経営に向け、新たな将来構想を着実に推進することで、地域社会での役割を果たし、市民や患者、地域の医療機関から信頼され真に「選ばれる病院」を目指して、病院経営を進めてまいります。