

## 飯田市立病院の経営健全化に向けた取組について

### 1 はじめに

飯田市立病院の経営は平成21年度以降7年連続で黒字決算を維持してきたが、平成28年度に赤字決算となった。黒字決算であった27年度と比較すると、入院患者、外来患者とも増加し医業収益が増加したものの、人件費等医業費用の伸びが収益の伸びを上回ったことで、結果として1億6千3百万円余の赤字決算となったものである。

平成28年度の診療報酬改訂の影響もあって、全国的に公立病院の赤字が拡大している状況であるが、当院も同様の結果となった。

この状況は、昨年度公表した「飯田市立病院新改革プラン（対象期間：平成29～32年度、以下、「改革プラン」という。）」策定時点で想定しており、改革プランでは「経営の効率化に係る計画」、「プロジェクトチームによる検討」といった項目を設け、29年度に健全経営に向けた具体的な行動計画を策定することとしていた。このことから、今回、経営健全化に向けた行動計画を定めたものである。

### 2 健全経営に向けた取組の方向

当院と同規模の公立病院等との比較などを通じて、当院の経営上の特徴を分析すると、病床利用率や1日平均患者数、年間延患者数などは他院と比較して遜色ないが、医業収益に対する職員給与費が増加していることが明らかになっている。

これは、当医療圏が県中心部から遠隔地であり地理的に恵まれていない中、地域内で一定水準の医療を提供するための体制を整備していることに起因するが、今後も高度急性期や各専門領域、分娩などの地域医療を守っていくことや、3次救急を維持するために各診療科の複数医師体制を維持していかななくてはならないこと等を勘案すると、単に経営改善という視点で医療体制を縮小させることは考えられない。

しかしながら、良質な高度医療を維持できさえすれば経営状況が悪化してもいいというものではないので、収益の増加と経費の節減の両面から、不断の改善をすべきである。

収益の確保という面では、職員全体が一丸となって、地域住民に信頼される医療を提供し、圏域内の医療機関からの患者紹介や、逆紹介といった連携を進めることで、患者のさらなる増加を図るといった取組が重要である。

また、社会全体として地域包括ケアシステム<sup>\*1</sup>の構築が求められており、当院が果たすべき役割として今年度中に「地域包括ケア病棟<sup>\*2</sup>」を設置すべく準備を進めているが、当該病棟設置の付随的な効果として一定の収益増加も期待できる。

経費節減に関しては、業務の見直しや医療材料費の安価購入といった事項に取り組むこととする。

この健全経営に向けた取組は、単年度ではなく継続的な取組であり、毎年度実施する改革プランの点検評価に併せて評価、改善し公表することとする。

\*1 地域包括ケアシステム：高齢者が要介護状態になっても住み慣れた地域で自分らしい生活を最期まで送れるように地域がサポートする社会のシステム

\*2 地域包括ケア病棟：急性期医療を経過した患者及び在宅において療養を行っている患者等の受入並びに患者の在宅復帰支援等を行う機能を有し、地域包括ケアシステムを支える役割を担う病棟

### 3 経営改善目標額（H30～）

①収益の確保 120 百万円

- ・入院患者数増、地域包括ケア病棟の運用
- ・人間ドック等の効率運用
- ・その他、各種加算等の確保

②経費節減 ▲80 百万円

- ・医薬品費、医療材料費の抑制
- ・業務の効率的運営ほか

単年度で 200 百万円程度の収益改善を目標とする。（H28 決算対比での効果額）

### 4 経営改善目標額を含む収支見込

単位：百万円

年度		26 年度	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度
区分		実績	実績	実績				
収入	医業収益	11,178	11,127	11,195	11,520	11,756	11,765	11,744
	医業外収益	905	907	880	889	729	697	686
	経常収益	12,083	12,034	12,075	12,409	12,485	12,462	12,430
支出	医業費用	11,499	11,450	11,775	11,883	12,022	12,002	12,009
	医業外費用	495	480	463	467	461	487	515
	経常費用	11,994	11,930	12,238	12,350	12,483	12,489	12,524
経常損益		89	104	▲163	51	2	▲27	▲94
特別損益		▲2,931	0	0	▲24	0	0	0
純損益		▲2,842	104	▲163	27	2	▲27	▲94

### 【参考】 経営改善目標額を含まない収支見込

単位：百万円

年度		26 年度	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度
区分		実績	実績	実績				
収入	医業収益	11,178	11,127	11,195	11,516	11,636	11,640	11,614
	医業外収益	905	907	880	889	729	697	686
	経常収益	12,083	12,034	12,075	12,405	12,365	12,337	12,300
支出	医業費用	11,499	11,450	11,775	11,912	12,102	12,082	12,089
	医業外費用	495	480	463	467	461	487	515
	経常費用	11,994	11,930	12,238	12,379	12,563	12,569	12,604
経常損益		89	104	▲163	26	▲198	▲232	▲304
特別損益		▲2,931	0	0	▲24	0	0	0
純損益		▲2,842	104	▲163	2	▲198	▲232	▲304