

一 関市病院事業経営強化プラン

I 経営強化プランの目的

- ・ 少子高齢化等による人口減少社会はあらゆる分野に変化を求めており、経営環境が厳しさを増している。
- ・ 当事業が取り組んできた地域包括医療・ケアは地域の暮らしを支える上で益々その役割が期待されている。
- ・ 将来に渡って良質な医療と介護を安定的、かつ効率的に提供していくために経営強化プランを策定する。
- ・ この経営強化プランは、「持続可能な地域医療提供体制を確保するための公立病院経営強化ガイドライン」及び「経営戦略策定・改定ガイドライン」の要請に基づく計画に位置付ける。

II 経営強化プランの基本方針

(1) ミッションと基本理念

当事業のミッションは「住民の命を守り暮らしを支えるための医療と介護を提供し続ける」ことであり、基本理念を「忘己利他」として、患者・利用者を尊重しながら一人ひとりに寄り添った医療・介護サービスを提供する。

(2) ビジョン

地域社会の変化に対応し、「質の改善」「安全確保と感染対策の推進」「効率の良いサービス」に取り組み住民ともにWell-beingの状態を目指す。

(3) 経営強化プランの基本方針

良質で効率的な医療や介護を将来に渡って持続していくため、医療と介護の一体的経営を維持することを基本にして、経営の効率化、経営の自立性を高め、持続可能な事業運営を目指す計画とする。

(4) 計画期間

2024年度～2033年度の10年を計画期間とし、3年毎に実状に沿って見直しを実施する。

(5) 点検、結果の公表

点検は毎年7月に実施することとし、公表はホームページ及び地域活動を通じて発信していく。

III 一関市病院事業概要

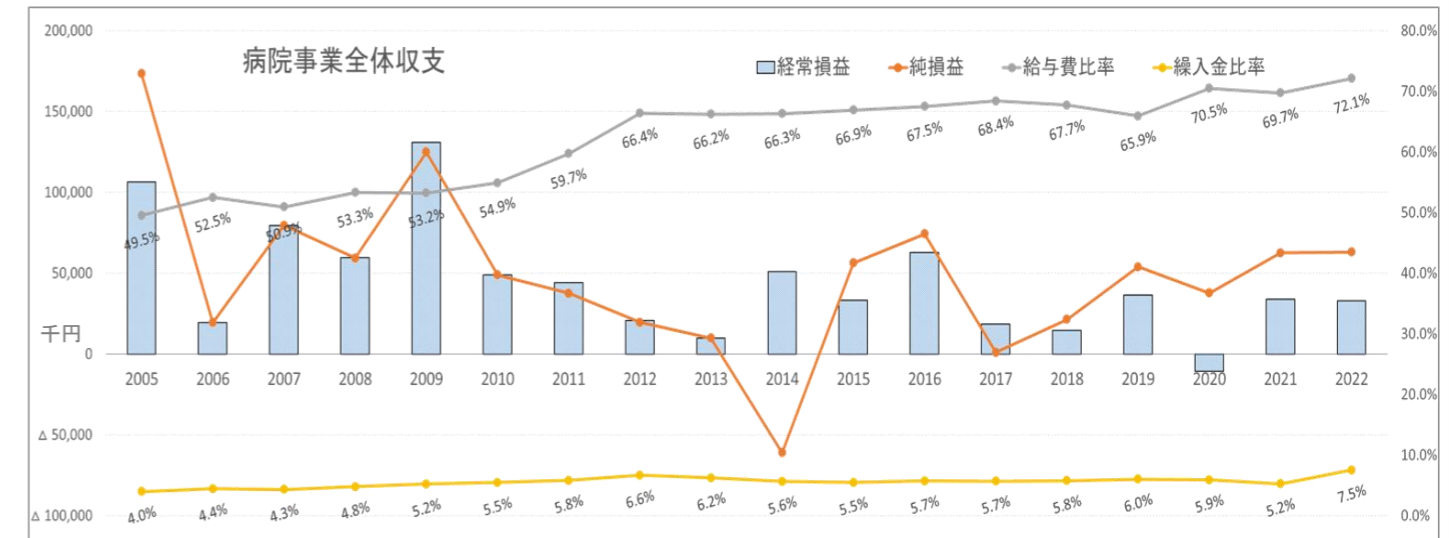
(1) 事業概要

藤沢病院を主たる事業とし、7つの介護事業を統合して2005年から地方公営企業法を全部適用している。

- ・ 一関市国民健康保険藤沢病院（1993年開設、44床（2021年に54床から減ベッド））
- ・ 老健ふじさわ（1996年開設、入所60名、通所25名）
- ・ 特別養護老人ホーム光栄荘（1982年開設、長期87床、短期15床）
- ・ ふじさわデイサービスセンター（1987年開設、定員30名）
- ・ グループホームやまばと（2003年開設、1ユニット9名）
- ・ ふじさわ訪問看護ステーション（1999年開設）
- ・ ふじさわ居宅介護支援事業所（2000年在介センターから変更）
- ・ ふじさわ地域包括支援センター（2013年開設）

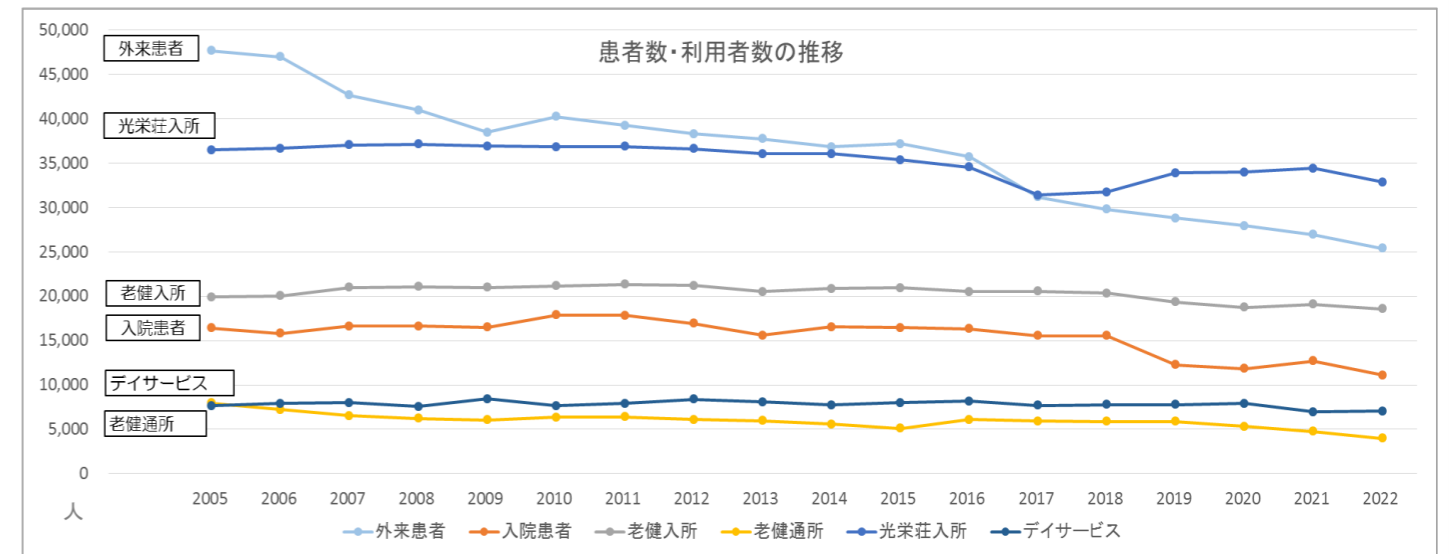
(2) 経営状況

- ・ 地方公営企業法を全部適用した以後、2020年度に経常損失である以外、経常利益を計上している。



(3) 患者数・利用者数の状況

- ・ 延べ外来患者数は、2005年の4万7千人から2022年の2万5千人へと漸減傾向が続いている。
- ・ 延べ入院患者数は、1万6千人程度で推移していたが、2019年以降は1万1千人程度に減少している。



(グループホーム、訪問看護、居宅介護支援、包括支援を除く)

IV 当事業が置かれた社会環境の変化と見通し

(資料：一関市人口ビジョンR2.10改訂)

今後の一関市の人口見通しは、2023年に107,818人（高齢化率38.4%）、2033年に92,541人（高齢化率40.8%）で、15,277人（14.2%）の減である。

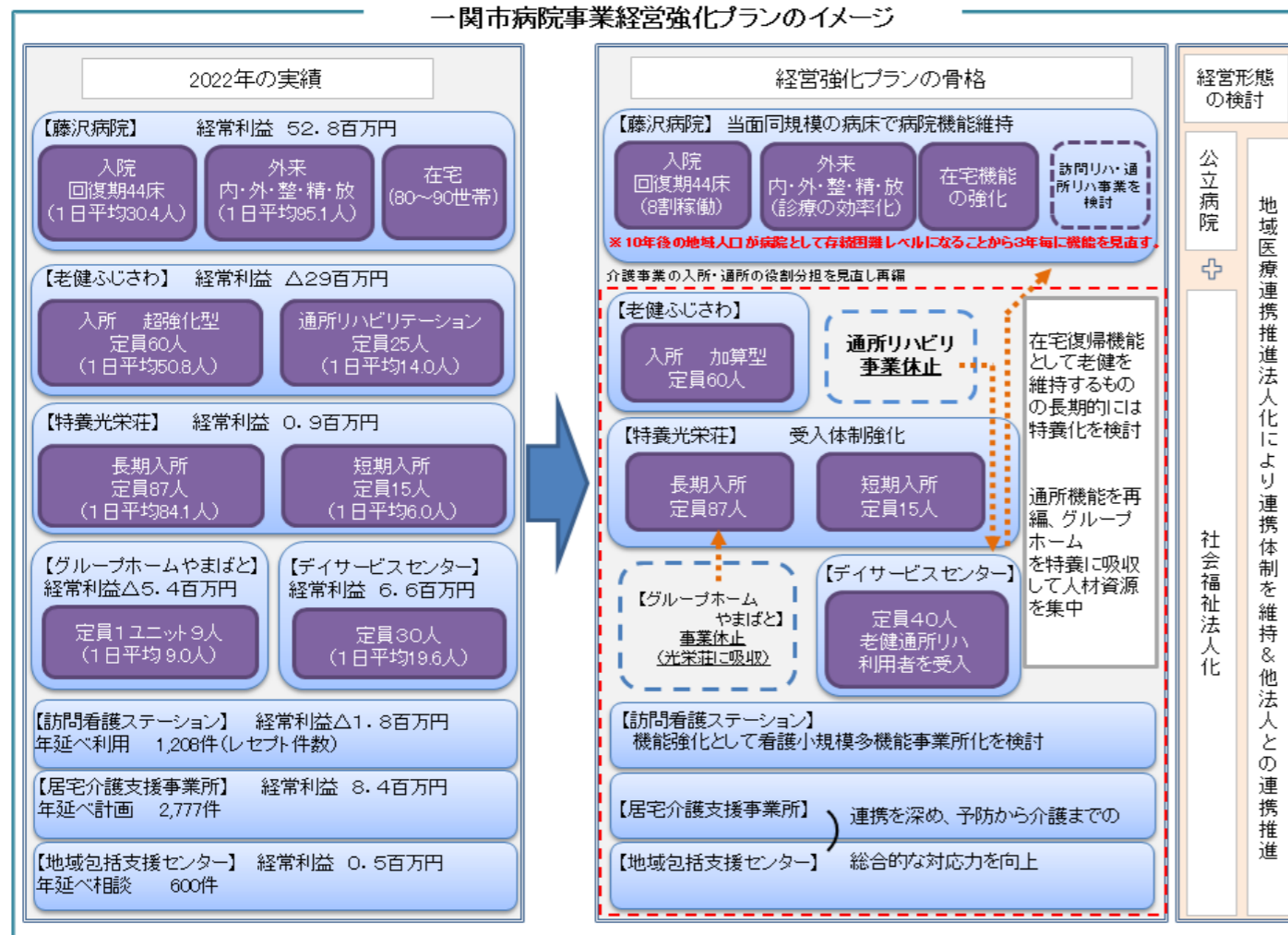
藤沢地域とその隣接地域の人口見通しは、2023年に36,223人（高齢化率42.5%）、2033年に29,546人（高齢化率46.2%）で、6,677人（18.4%）の減である。

藤沢地域の人口見通しは、2023年に7,000人（高齢化率44.0%）、2033年に5,574人（高齢化率48.4%）で、1,426人（20.4%）の減であり、病院開設1993年の10,990人から約半数となる。

国土交通省の資料によると、5,500人の人口規模では一般病院が存在する確率が50%以下になる。サービスを受けるコアゾーンである65歳以上の老年人口の減少、担い手の生産年齢人口の減の両面から事業の維持存続が益々困難な状況に入ってきている。なお、老人保健施設は人口9,500人で存続確率50%以下になり、老人福祉施設は人口4,500人以下でも存続確率が80%と見込まれている。

V 経営強化プランの内容

(1) 全体イメージ



(2) 役割・機能の最適化と連携の強化

- ・ 医療資源に乏しい東地区に存する医科医療機関として、初期救急から入院、在宅含めた医療と共に介護事業の運営までを含めた地域包括医療ケアを提供する役割を担う。
- ・ 一般病床と地域包括ケア病床を運営し、自院及び他院からのポストアキュート患者、在宅及び施設からのサブアキュート患者の入院を担当、病床機能を回復期として在宅復帰を支援する。
- ・ 医療介護情報が地域で共有することが望ましいことから、情報化を推進する。
- ・ 地域包括医療・ケアの更なる深化に向けて地域の様々な団体との連携を推進する。

(3) 人材の確保と働き方改革

- ・ 地域に興味を持って当事業の取組に共鳴していただける人材を得られるよう、地域の魅力や取組を適切に情報発信していく。
- ・ 業務の効率を高め生産性の向上に取り組み、質の改善と魅力ある職場づくり、ワークライフバランスを推進し、より働きやすい職場環境を目指す。
- ・ ミッション・ビジョンを共有し、職員全員が一体感をもって取り組んでいくため、職員、経営責任層とのコミュニケーションを大事にする。
- ・ 人材育成機関や各研修プログラムと連携し、臨床研修医や学生等実習受入を積極的に行う。
- ・ 職員の勤務時間を適切に把握、管理するとともに同職種、他職種間のタスクシフトを推進する。なお、医師の働き方改革の時間外上限規制はA水準である。
- ・ 外国人人材の積極的な採用を推進する。

(4) 経営形態の見直し

- ・ 介護事業を含めて地方公営企業法を全部適用しており、今後も一体的な運営を行う。
- ・ 一般的に経営の柔軟性、効率性が高いといわれる独立行政法人であるが、当事業にあった経営形態について調査研究していく。その一つの候補として社会福祉法人及び地域医療連携推進法人について検討する。

(5) 新興感染症に備えた対応

- ・ 感染症法による医療措置協定により、流行初期期間（3ヶ月）経過後の発熱外来、後方支援、感染防護具等の備蓄など、平時からその対応を進める。
- ・ 最新の情報把握に努めるとともに、標準予防策の徹底するため、定期的な訓練を行う。

(6) 施設設備の最適化

- ・ 施設設備の長寿命化対策を行う時期を迎えて、大きな課題であることから早急の実施計画を立て対応する。
- ・ CT（64）、MRI（1.5T）を備え、放射線科医の在籍により画像診断能力が高いことが特徴となっており、機器の共同利用と健診への活用を推進する。
- ・ 介護ロボット等、省人化に寄与する機器、システムの導入を進める。
- ・ マイナンバーカードの保険証利用に対する対応を進める。

(7) 地域との連携を深める取り組み

- ・ 地域との対話を重視してきたが、より広い地域、次代を担う世代との対話が必要であることからホームページの充実や、病院事業祭りの開催に向けて取り組む。

(8) 経営の効率化及び経営強化する分野の具体的な内容

- ・ サービスの提供体制、需要の両面から最適化を図り、全体として持続可能な運営体を目指す。
- ・ 収益と給与費の適切なバランスを保ち、職員の貢献に応える人事制度、給与制度、人事評価制度の構築を目指す。
- ・ 一般会計の負担は地方公営企業繰出基準の考え方に基づくものとする。
- ・ 収益費用の見える化により、最大の収益を最小の費用で経営の効率化に努める。

a) 医療分野

- ・ 外来診療の効率化として医師間のタスクシフト、外来トリアージ、待ち時間対策、カルテ記載の標準化に取り組み、外来患者数1日125人、入院患者数35.2人（病床利用率80%）を目指す。
- ・ 営業日、営業時間を見直し受診機会の適切な提供に努める。

b) 介護分野

- ・ 介護施設の入所、通所の役割を見直すこととし、施設入所の受入体制を強化し通所機能を再編する。
- ・ ニーズと人材の両面から効率化を推進し、事業の再編を行うことにより、全体として機能を維持していく。
- ・ 生産性向上のため業務の標準化、共通化を推進することをベースにして、必要な個別ケアの提供に努める。
- ・ 相談からサービス提供まで、よりスムーズに行えるよう医療を含めた各部門の連携を推進し対応力の強化に努める。

(9) 進捗予定表

区分	2023年度			2024年度			2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度	2031年度	2032年度	2033年度
	11月	12月	1月	2月	3月	4月									
経営強化プラン予定表	経営改革プラン	素案	最終調整												
	各部署説明	素案説明	最終説明												
	地域医療調整会議	概要協議	プラン提示												
	住民説明会		説明会												
	議会向け説明		説明												
	公表	素案公表	策定公表												
経営形態															
事業収支計画予定表	藤沢病院	入院													
		外来													
	老健ふじさわ	入所													
		通所													
	特養光栄荘														
	グループホームやまばと														
デイサービスセンター															

(10) 収支計画

【一関市病院事業】
1. 収支計画（収益的収支） (単位: 千円, %)

区分	年度	2022年度(実績)	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度	2031年度	2032年度	2033年度
経常収益(A)		2,005,574	1,948,027	2,030,293	2,048,101	2,111,119	2,192,147	2,234,374	2,236,121	2,238,200	2,217,253	2,222,085	2,219,075
経常費用(B)		1,972,542	2,028,176	2,065,594	2,069,086	2,089,868	2,135,989	2,138,455	2,138,356	2,147,639	2,136,077	2,137,173	2,125,814
経常損益(A)-(B)(C)		33,032	▲80,149	▲35,301	▲20,985	21,251	56,158	95,919	97,765	90,561	81,176	84,912	93,261
純損益		63,020	▲59,215	▲13,231	▲4,379	38,063	75,940	112,760	110,496	91,493	81,176	84,912	93,261
累積欠損金(剰余金)(G)		1,210,507	1,151,292	1,138,061	1,153,682	1,191,745	1,267,685	1,380,445	1,490,941	1,582,434	1,663,610	1,748,522	1,841,783
経常収支比率(A)/(B) × 100		101.7	96.0	98.3	99.0	101.0	102.6	104.5	104.6	104.2	103.8	104.0	104.4

2. 収支計画（資本的収支） (単位: 千円)

区分	年度	2022年度(実績)	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度	2031年度	2032年度	2033年度
収入	1. 企業債	42,800	41,000	146,500	122,000	170,000	88,000	63,600	54,000	80,190	173,000	108,000	42,000
	2. 他会計負担金	86,137	53,043	36,817	35,651	51,623	61,791	70,768	67,304	44,034	25,471	15,000	37,332
	収入計(A)	134,687	94,043	183,317	157,651	221,623	149,791	134,368	121,304	124,224	198,471	123,000	79,332
支出	1. 建設改良費	64,532	54,836	198,195	138,210	283,686	102,185	66,600	57,000	83,190	176,000	111,000	85,000
	2. 企業債償還金	177,630	143,240	120,807	120,418	100,635	115,671	147,078	155,893	133,650	109,447	86,187	107,291
	支出計(B)	242,162	198,076	319,002	258,628	384,321	217,856	213,678	212,893	216,840	285,447	197,187	192,291
	差引不足額(B)-(A)(C)	107,475	104,033	135,685	100,977	162,698	68,065	79,310	91,589	92,616	86,976	74,187	112,959
補てん財源	1. 損益勘定留保資金	107,475	104,033	135,685	100,977	162,698	68,065	79,310	91,589	92,616	86,976	74,187	112,959
	2. 利益剰余金処分額	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3. その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	計(D)	107,475	104,033	135,685	100,977	162,698	68,065	79,310	91,589	92,616	86,976	74,187	112,959
	補てん財源不足額(C)-(D)(E)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

【一関市国民健康保険藤沢病院】
1. 収支計画（収益的収支） (単位: 千円)

区分	年度	2022年度(実績)	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度	2031年度	2032年度	2033年度
収入	1. 医業収益	846,181	862,725	912,269	946,172	985,604	1,034,740	1,053,768	1,054,031	1,047,243	1,045,454	1,037,521	1,037,947
	2. 医業外収益	169,137	138,102	131,641	114,540	122,765	127,466	128,237	129,243	129,578	110,565	122,943	120,085
	経常収益(A)	1,015,318	1,000,827	1,043,910	1,060,712	1,108,369	1,162,206	1,182,005	1,183,274	1,176,821	1,156,019	1,160,464	1,158,032
支出	1. 医業費用	933,734	990,795	1,029,447	1,051,850	1,072,652	1,098,225	1,105,683	1,106,739	1,107,362	1,095,284	1,094,534	1,087,426
	2. 医業外費用	28,780	29,120	33,082	34,199	34,912	36,131	36,878	36,640	36,396	36,193	36,532	36,786
	経常費用(B)	962,514	1,019,915	1,062,529	1,086,049	1,107,564	1,134,356	1,142,561	1,143,379	1,143,758	1,131,477	1,131,066	1,124,212
	経常損益(A)-(B)(C)	52,804	▲19,088	▲18,619	▲25,337	805	27,850	39,444	39,895	33,063	24,542	29,398	33,820
特別損益	1. 特別利益(D)	29,988	20,934	22,070	16,606	16,812	19,782	16,841	12,731	932	0	0	0
	2. 特別損失(E)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	特別損益(D)-(E)(F)	29,988	20,934	22,070	16,606	16,812	19,782	16,841	12,731	932	0	0	0
	純損益(C)+(F)(G)	82,792	1,846	3,451	▲8,731	17,617	47,632	56,285	52,626	33,995	24,542	29,398	33,820
	累積欠損金(剰余金)(G)	563,393	565,239	568,690	559,959	577,576	625,208	681,493	734,119	768,114	792,656	822,054	855,874

【介護サービス事業】
1. 収支計画（収益的収支） (単位: 千円)

区分	年度	2022年度(実績)	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度	2031年度	2032年度	2033年度
収入	1. 事業収益	964,502	925,594	970,981	973,250	988,706	1,016,103	1,038,454	1,038,848	1,047,290	1,047,048	1,047,329	1,046,638
	2. 事業外収益	25,754	21,606	15,402	14,139	14,044	13,838	13,915	13,999	14,089	14,186	14,292	14,405
	経常収益(A)	990,256	947,200	986,383	987,389	1,002,750	1,029,941	1,052,369	1,052,847	1,061,379	1,061,234	1,061,621	1,061,043
支出	1. 事業費用	984,669	983,146	979,368	960,695	960,928	980,290	974,322	973,596	981,736	982,889	984,273	979,747
	2. 事業外費用	25,359	25,115	23,697	22,342	21,376	21,343	21,572	21,381	22,145	21,711	21,834	21,855
	経常費用(B)	1,010,028	1,008,261	1,003,065	983,037	982,304	1,001,633	995,894	994,977	1,003,881	1,004,600	1,006,107	1,001,602
	経常損益(A)-(B)(C)	▲19,772	▲61,061	▲16,682	4,352	20,446	28,308	56,475	57,870	57,498	56,634	55,514	59,441
特別損益	1. 特別利益(D)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2. 特別損失(E)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	特別損益(D)-(E)(F)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	純損益(C)+(F)(G)	▲19,772	▲61,061	▲16,682	4,352	20,446	28,308	56,475	57,870	57,498	56,634	55,514	59,441
	累積欠損金(剰余金)(G)	647,114	586,053	569,371	593,723	614,169	642,477	698,952	756,822	814,320	870,954	926,468	985,909

(11) 年度別目標設定

項目	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
全体	経常収支比率(%)	101.7	101.7	96.0	98.3	99.0	101.0	102.6	104.5	104.6	104.2	103.8	104.4
	事業収支比率(%)	97.0	94.4	90.6	93.7	95.4	97.1	98.7	100.6	100.6	100.3	100.7	100.8
	職員給与費比率(%)	69.7	72.1	74.7	71.3	69.3	67.5	65.4	64.2	64.2	64.4	64.5	64.6
藤沢病院	経常収支比率(%)	103.0	105.5	98.1	98.2	97.7	100.1	102.5	103.5	103.5	102.9	102.6	103.0
	事業収支比率(%)	93.6	90.6	87.1	88.6	90.0	91.9	94.2	95.3	95.2	94.6	95.5	95.4
	職員給与費比率(%)	65.8	70.5	72.0	69.6	67.4	65.1	62.4	61.4	61.6	62.3	62.3	62.5
	年延べ入院患者数(人)	12,692	11,097	11,015	11,869	11,989	12,108	12,589	12,766	12,755	12,791	12,760	12,774
	年延べ外来患者数(人)	26,841	25,397	24,356	26,179	28,268	30,348	32,454	34,229	34,214	34,252	34,235	34,225
	病床利用率(%)	79.0	69.1	68.4	73.9	74.7	75.4	78.2	79.5	79.4	79.6	79.2	79.5
介護事業	1日あたり入院患者数(人)	34.8	30.4	30.1	32.5	32.8	33.2	34.4	35.0	34.9	35.0	34.9	35.0
	1日あたり外来患者数(人)	97.3	92.0	88.2	94.9	102.4	110.0	117.6	124.0	124.0	124.1	124.0	124.1
	経常収支比率(%)	100.3	98.0	93.9	98.3	100.4	102.1	102.8	105.7	105.8	105.7	105.6	105.9
事業収支比率(%)	100.4	98.0	94.1	99.1	101.3	102.9	103.7	106.6	106.7	106.7	106.5	106.4	
職員給与費比率(%)	73.4	73.5	77.1	72.8	71.1	70.0	68.5	67.0	66.9	66.5	66.6	66.7	