

別 添

北杜市立甲陽病院経営改善計画

平成 31 年 2 月

(令和 3 年 3 月改定)

目次

I	病院の概要	
1	施設概要	P1
2	診療科目	
3	病床数	
4	特殊診療機能	
5	指定病院の状況	
6	看護配置	
7	職員数	
II	甲陽病院を取り巻く最近の状況	P2
III	現況	
1	一般会計から甲陽病院会計への繰出し額等	P4
2	医業損益、経常損益	
3	医業収益	P5
4	医業費用	P6
5	医業収支比率	P7
6	患者数	P8
7	病床利用率	P9
8	患者満足度	P10
IV	他施設と比べた課題	
1	各種決算データ～総務省・病院経営分析比較表ベース	P12
2	患者満足度～厚生労働省・受療行動調査ベース	P14
V	経営改善に向けた取り組みと数値目標	P15
1	病床利用率の向上	
2	患者数の増加	
3	患者1人1日当たり診療収入の増加	
4	医業収支比率の改善	
5	患者満足度の向上	
6	組織目標の職員への周知徹底	
7	病床機能の変更の検討	

I 病院の概要

1 施設概要	所在地:北杜市長坂町大八田 3954、建築面積:8,720 m ²
2 診療科目	10 診療科(内科、外科、整形外科、脳神経外科、小児科、皮膚科、泌尿器科、眼科、婦人科、リハビリテーション科)
3 病床数	122 床(一般 86 床、療養 32 床、感染症 4 床)
4 特殊診療機能	人工透析、運動機能訓練室
5 指定病院の状況	救急告示病院、感染症指定医療機関、病院群輪番制病院
6 看護配置	10:1
7 職員数	130人(H30年4月1日現在)
	医師 9人(正規9人、非常勤医師33人)
	看護師 58人(正規43人、臨時15人)
	准看護師 6人(正規4人、臨時2人)
	事務職員 17人(正規9人、臨時8人)
	医療技術員 25人(正規23人、臨時2人)
	その他職員 15人(正規2人、臨時13人)
	全職員 130人(正規90人、臨時40人)
	(医師、全職員の数には非常勤医師数は含まない。)

Ⅱ 甲陽病院を取り巻く最近の状況

年度	月日	内容
H20	4月1日	診療報酬改定(ネット改定率 Δ 0.82%、診療報酬本体+0.38%、薬価等 Δ 1.2%)
H21	9月18日	発熱外来新設
	10月21日	CT装置入れ替え
	12月31日	内科常勤医師1人退職
H22	4月1日	診療報酬改定(ネット改定率+0.19%、診療報酬本体+1.55%、薬価等 Δ 1.36%)
	5月13日	無菌製剤処理室設置
	1月1日	脳神経外科設置
H23	11月1日	西館(療養病棟、リハビリ)竣工。療養病棟36床 \Rightarrow 32床。
H24	4月1日	診療報酬改定(ネット改定率 Δ 0.004%、診療報酬本体+1.38%、薬価等 Δ 1.38%)
	4月1日	脳神経外科常勤医師1人着任。
H25	1月30日	眼科常勤医師1人退職。
H26	4月1日	診療報酬改定(ネット改定率+0.1%、診療報酬本体+0.73%、薬価等 Δ 0.63%)
		内科常勤医師1人着任。
	5月1日	整形外科常勤医師1人着任(塩川病院より)
	10月1日	一般病棟2看護単位86床から一般病棟1看護単位60床(26床休床)に変更。 【補足】看護職員の不足の原因により、保険医療機関及び保険薬局の指定並びに保険医及び保険薬剤師の登録に関する省令第8条に基づき、稼働病床数変更の届出を行った。
H27	4月1日	婦人科設置(週1日)
H28	4月1日	診療報酬改定(ネット改定率 Δ 1.03%、診療報酬本体+0.49%、薬価等 Δ 1.52%)
	9月1日	療養病棟病床区分変更(変更前)医療8床、介護24床、計32床 \Rightarrow (変更後)医療16床、介護16床、計32床
	1月4日	眼科常勤医師1人着任。
	3月1日	療養病棟病床区分変更(変更前)医療16床、介護16床、計32床 \Rightarrow (変更後)医療24床、介護8床、計32床

H29	6月1日	重症者療養環境特別加算(2床)施設基準届出。
	3月1日	療養病棟病床区分変更(変更前)医療24床、介護8床、計32床⇒(変更後)医療16床、介護16床、計32床
	3月31日	内科常勤医師1人退職
H30	4月1日	診療報酬改定(ネット改定率△1.1%、診療報酬本体+0.55%、薬価等△1.65%)
		常勤内科医師2人着任(山梨大学第1内科より)
		関東信越厚生局の指導に従い一般病棟の1看護単位で対応していた一般病棟60床+感染症病床4床=64床を一般病床56床+感染症病床4床=60床に変更した。

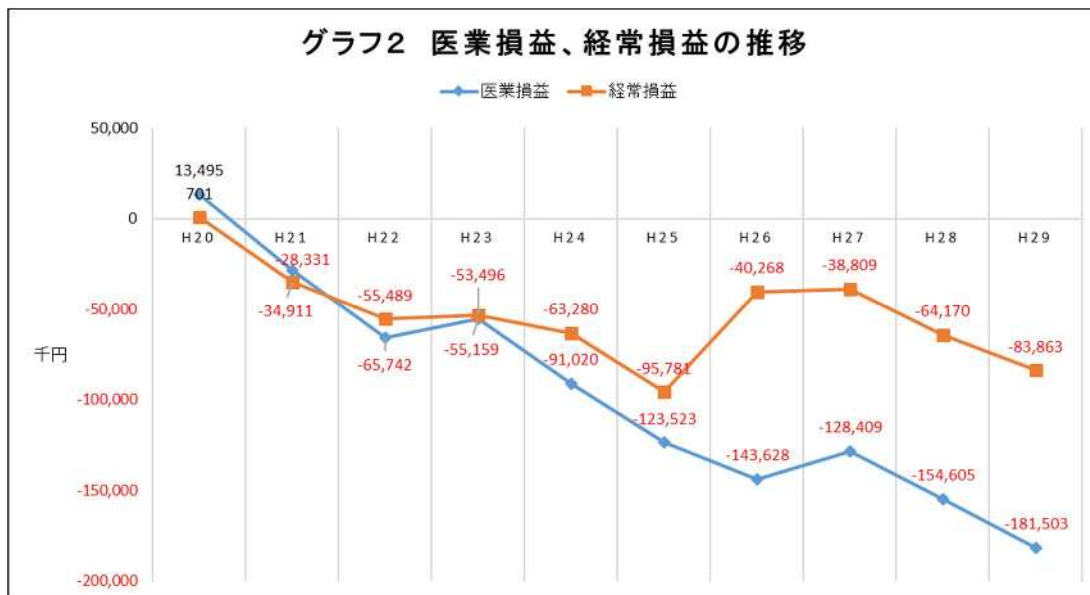
甲陽病院経営改善計画の検討経過

時期	実施日	概要	経営改善研究会メンバー
H30年度	7月	7月25日 甲陽病院経営改善庁内研究会 第1回 ・課題分析	甲陽病院 副院長
			外来看護師長
			事務長
	8月	8月31日 甲陽病院経営改善庁内研究会 第2回 ・課題分析 ・課題に応じた経営改善案作成	総務課長
			医事課長
			会計担当リーダー
			市役所 市民部長
	9月	9月28日 甲陽病院経営改善庁内研究会 第3回 ・課題に応じた経営改善案作成 ・経営改善計画構成案の作成ほか ※決算特別委員会	健康増進課長
			健康増進課長補佐
			経営改善庁内検討委員会メンバー
			甲陽病院 院長
			副院長
	10月	10月26日 甲陽病院経営改善庁内研究会 第4回 ・計画年度別改善計画素(予算)案作成 ・満足調査用紙起案作成	総看護師長
			管理局长
事務長			
11月	11月29日 甲陽病院経営改善庁内研究会 第5回(最終) ・満足調査報告 ・計画年度別改善計画(予算)案作成	市役所 副市長	
		政策調整参事	
12月	12月21日 甲陽病院経営改善庁内検討委員会 第1回 ・計画年度別改善計画案検討	市民部長	
		健康増進課長	
2月	2月4日 甲陽病院経営改善庁内検討委員会 第2回 ～経営改善計画案とりまとめ ・甲陽病院経営改善計画案について		
		2月13日 甲陽病院経営改善計画策定	

Ⅲ 現況

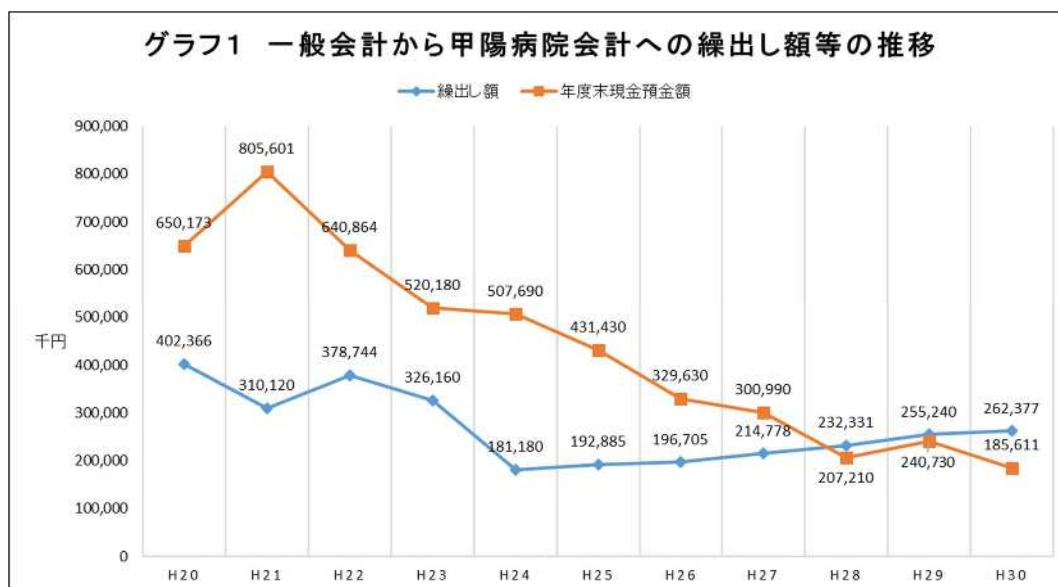
1 一般会計から甲陽病院会計への繰出し額等

- 繰出し額については、H25年度以降増加が続いている。
- 年度末現金預金額については、H22年度以降減少傾向が続いている。



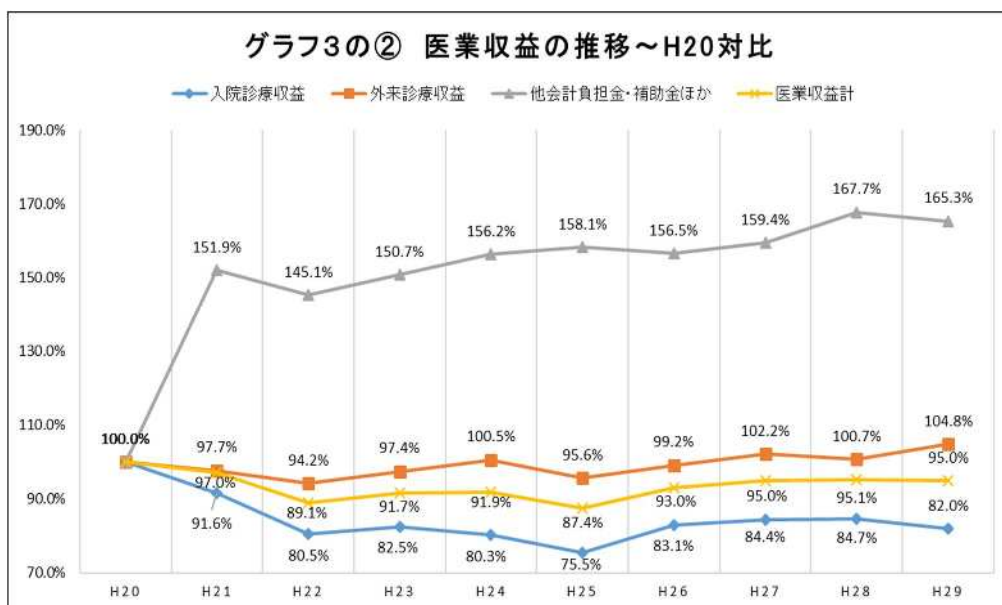
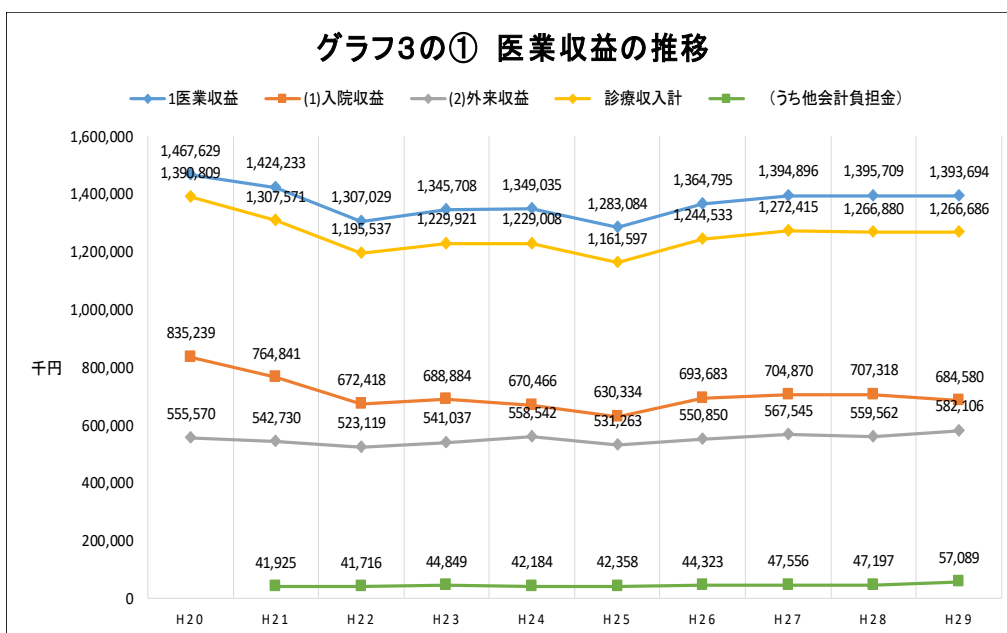
2 医業損益、経常損益

- 医業損益については、H21年度以降赤字が続いており、H27年度に改善傾向が見られたが、その後再び赤字の増加傾向にある。
- 経常損益については、H21年度以降赤字が続いており、H26、H27年度に改善が見られたが、その後再び赤字の増加傾向にある。



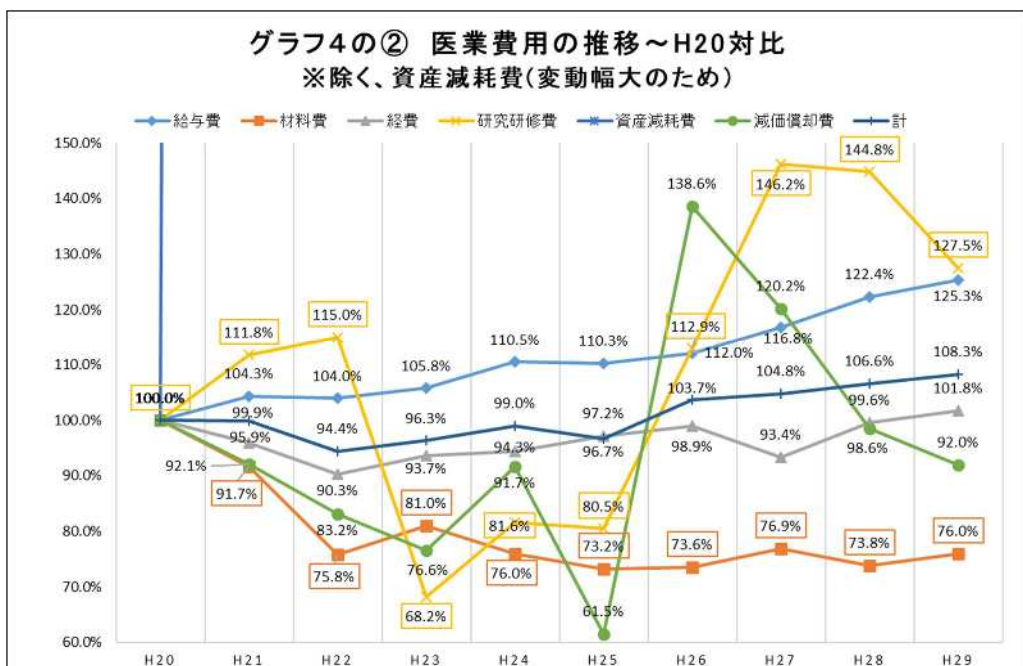
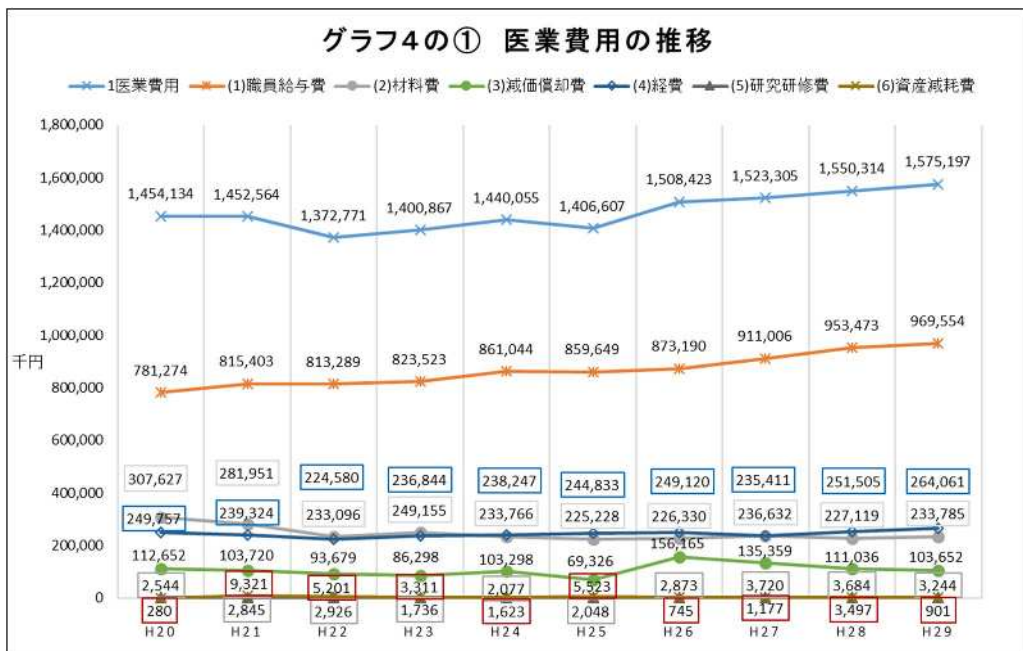
3 医業収益

- 医業収益については、H25年度に底を打った後、改善したが、H27年度以降H20年度対比で95%台にある。
- 入院収益については、H26年度以降増加傾向にあったが、H29年度に再び減少傾向に転じ、H20年度対比で82.0%である。
- 外来収益については、H26年度以降増加傾向にあり、H27年度においてH20年度レベルを回復し、H29年度はH20年度対比で104.8%にまで改善している。



4 医業費用

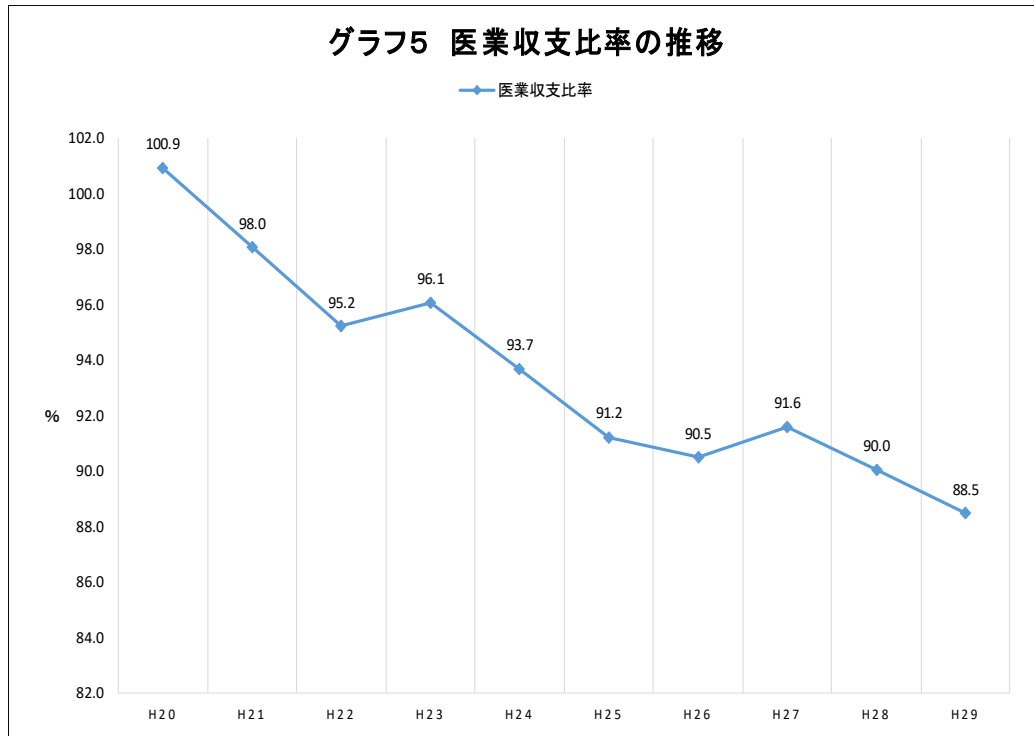
- 医業費用については、H26年度から増加傾向に転じ、H29年度はH20年度対比で108.3%である。
- 医業費用の中で最も大きい給与費については、H20年度が7億8千万円余(53.8%)であったものが、H29年度は9億7千万円(61.8%)と増加しており、医業費用増の一因となっている。



5 医業収支比率

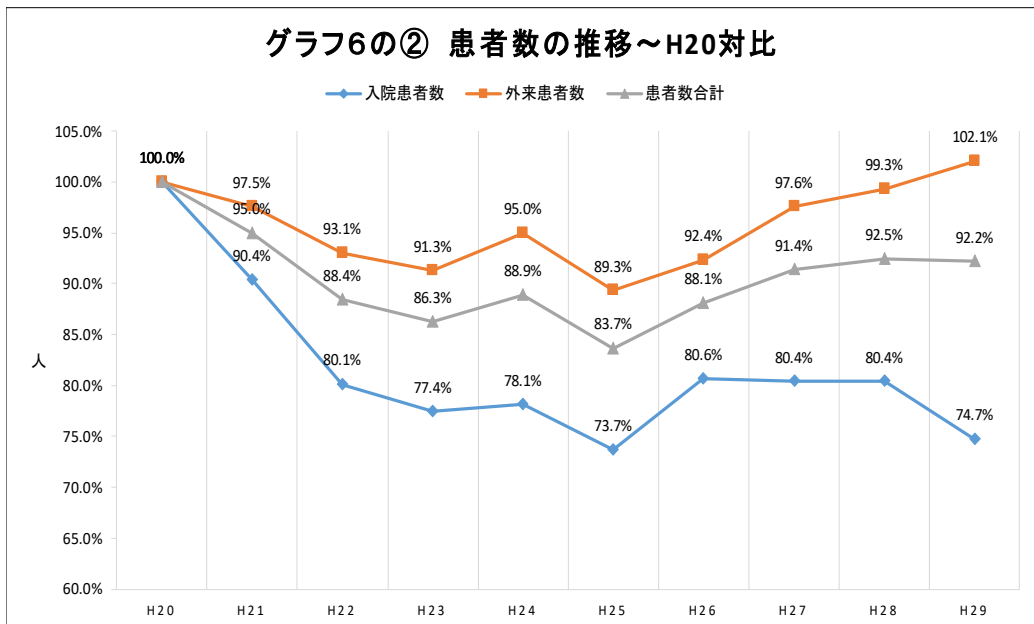
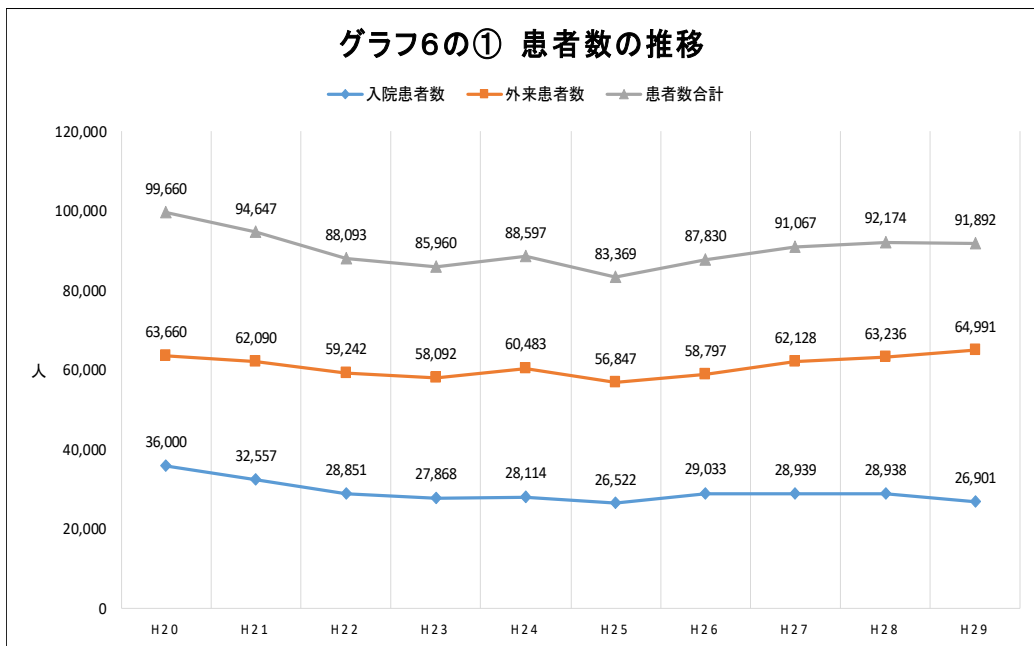
○ H23年度とH27年度には上昇したが、全体的には下降傾向にあり、H29年度には90%を割り込んだ。

H24年度から、H29年度にかけて、1年あたり平均△1.04ポイントのペースで低下している。



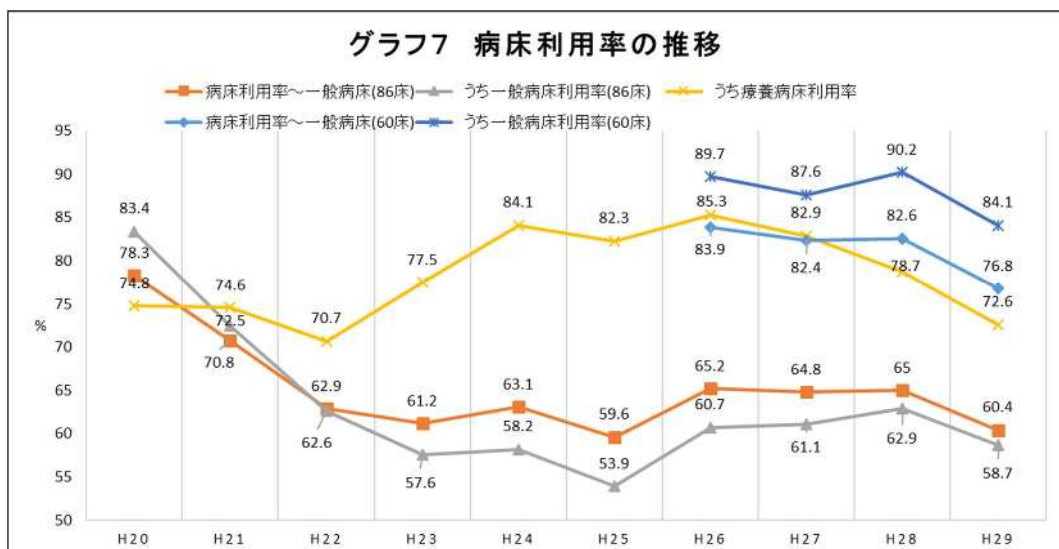
6 患者数

- 入院と外来を合わせた患者数については、H26年度以降増加傾向にあるが、H29年度は、H20年度対比で92.2%に止まっている。
- 入院患者数については、H26年度に一旦増加しその後横ばいであったが、H29年度に再び減少傾向に転じ、H20年度対比で74.7%である。
- 外来患者数については、H26年度以降増加傾向にあり、H29年度においてH20年度レベルを回復し、H20年度対比で102.1%にまで改善している。



7 病床利用率

- 病床利用率については、H25 年度に 59.6%と 60%台を割り込んだ後、H26 年度には 65.2%と大幅に回復し H28 年度まで 65%前後で推移したが、H29 年度に再び 60.4%と下降した。
- うち一般病床利用率については、全体の病床利用率とほぼ同じ傾向で推移しており、H29 年度は 58.7%となっている。
- うち療養病床利用率については、H24 年度から H26 年度までの間をピークに下降傾向が見られ、H29 年度は 72.6%となっている。
- H26 年 10 月 1 日、一般病床の稼働病床数を 86 床から 60 床に変更しており、60 床ベースの病床利用率については、H29 年度は 76.8%であり、一般病床のみでは 84.1%となっている。



↑
H26 年 10 月
86 床→60 床

8 患者満足度

(1) 厚生労働省・受療行動調査

調査の対象：全国の一般病院を利用する患者（外来・入院）を対象として、層化無作為抽出した一般病院を利用する患者を客体とした。ただし、往診、訪問診療等を受けている在宅患者は調査対象から除く。また、外来患者については、通常の外来診療時間内に来院した患者に限ることとする。

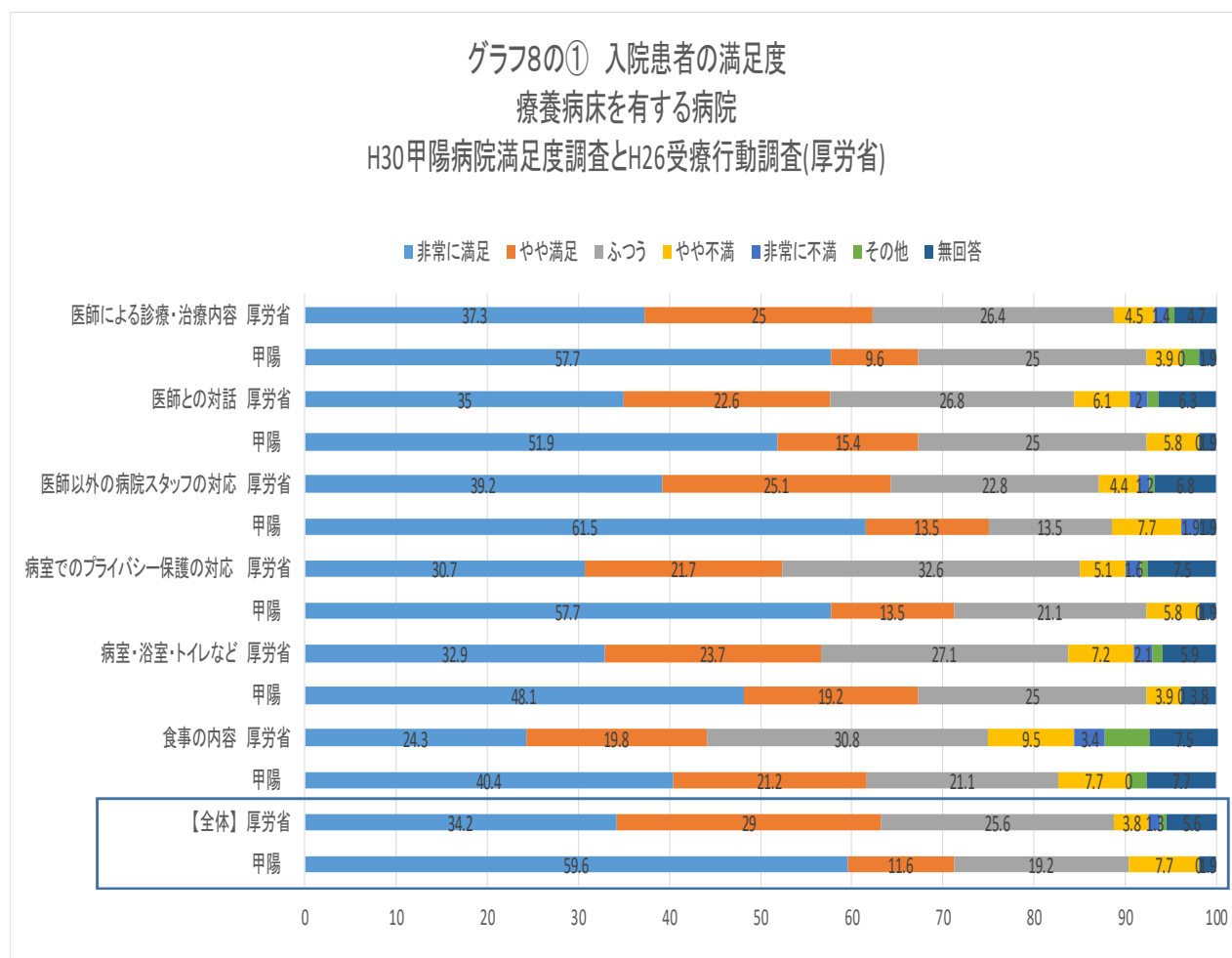
調査の時期：10月中旬の3日間のうち、医療施設ごとに定める1日。患者調査と同一の日とする。

(2) 甲陽病院患者満足度調査

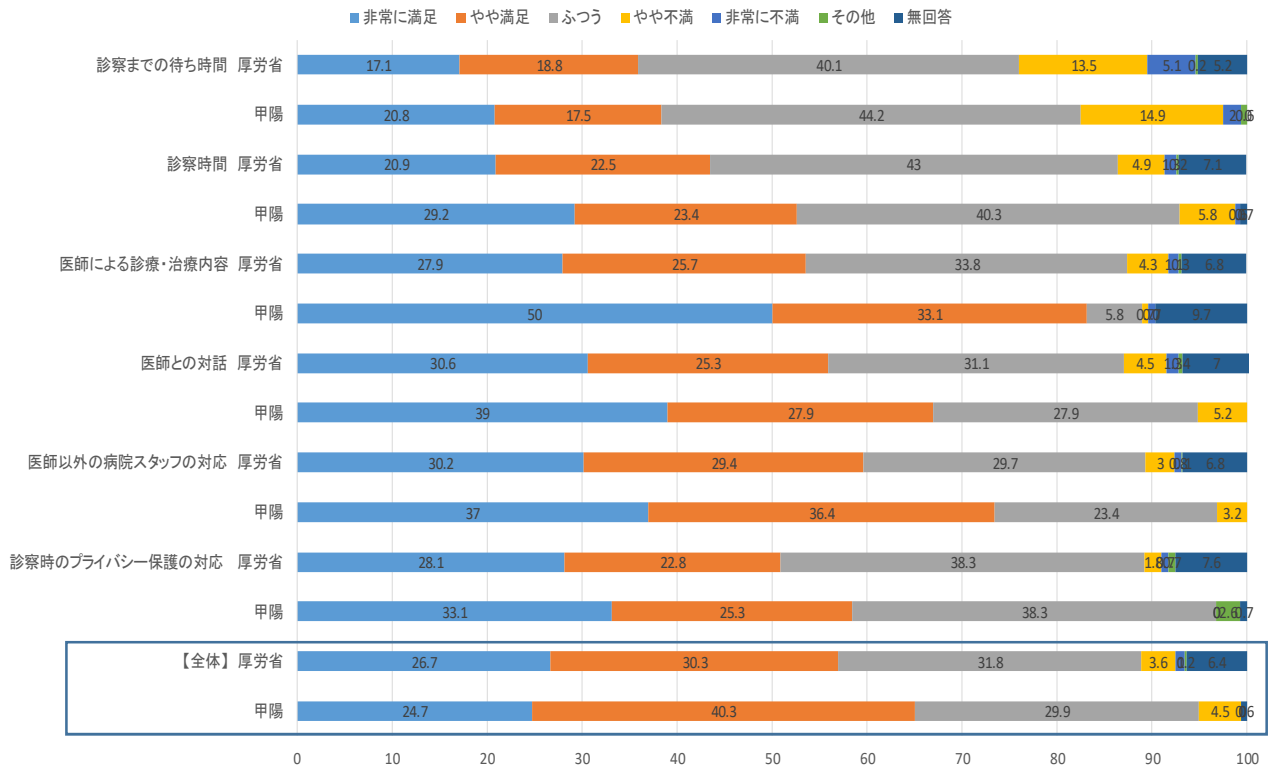
実施日：平成30年10月30日

調査の対象：外来患者、入院患者（一部家族が回答）

回収数・率：外来154件（回収率88.5%）、入院52件（回収率83.8%）



グラフ8の② 外来患者の満足度
療養病床を有する病院
H30甲陽病院満足度調査とH26受療行動調査(厚労省)



IV 他施設と比べた課題

1 各種決算データ～総務省・病院経営分析比較表ベース

H28 年度決算データについて、総務省・病院経営分析比較表の類似平均（経営規模別）を用い、2つパターンについて比較を行った。

<比較①>

一般病院 50 床以上 100 床未満との比較

※一般病床の稼働病床数について、H26 年 10 月以降 60 床に減らし、全病床で 92 床となっているため。

<比較②>

一般病院 100 床以上 200 床未満との比較

※許可病床数について、全病床で 122 床（一般 86 床、療養 32 床、感染症 4）、決算統計上の類似平均が一般病院 100 床以上 200 床未満であるため。

(1) 病床利用率について

<比較①> 療養は類似平均比で 10.3 ポイント上回る一方で、一般は 4.2 ポイント下回っている。

<比較②> 一般病院 100 床以上 200 床未満の類似平均と比較した場合は、療養は 0.9 ポイント、一般も 5.9 ポイント下回っている。

(2) 患者 1 人 1 日当たり診療収入について

<比較①> 入院は 7.1%、外来では 8.3%上回っている。

<比較②> 入院は 21.2%、外来では 5.4%下回っている。

(3) 医業収益に対する各費用の比率については、職員給与費が H20 年度比で 15.1 ポイント増となっているが、類似平均比では 0.2 ポイント下回っている。また、その他の費用についても、医療材料費（うちその他）を除いて類似平均を下回っている。

(4) 職員 1 人 1 日当たり診療収入については、看護部門が安定して推移しているほか、医師についても H24 年度以降は安定して推移しており、類似平均比で、医師、看護部門とも上回っている。

(5) 職員 1 人 1 日当たり患者数については、医師、看護部門とも安定して推移しているが、医師については、類似平均比で、入院が 0.6 人、外来で 0.2 人とわずかながら下回っている。

(6) このほか、平均在院日数、1 日平均患者数、薬品使用効率、100 床当たり職員数（除く、医師）、医業収支比率について、類似平均比で優位の数値を示している。

H28年度決算～類似平均(経営規模別)との比較

※出典:病院経営分析比較表(総務省公営企業課)ほか

No.	区分	甲陽病院	比較① 一般病院50床以上100床 未満				比較② 一般病院100床以上200床 未満			
			類似平均	差し引き	比率(%)	類似平均	差し引き	比率(%)		
			A	B	A-B	(A-B)/B	C	A-C	(A-C)/C	
1	病床利用率(%)	一般	62.9	67.1	△ 4.2		68.8	△ 5.9		
		療養	78.7	68.4	10.3		79.6	△ 0.9		
		感染症			-		3.3	△ 3.3		
		計	65.0	67.1	△ 2.1		69.9	△ 4.9		
2	患者1人1日当たり 診療収入(円)	入院	24,443	22,816	1,627	7.1	31,007	△ 6,564	△ 21.2	
		外来	8,898	8,218	680	8.3	9,405	△ 507	△ 5.4	
3	費用/医業収益(%)	(1)職員給与費	68.3	68.5	△ 0.2		60.1	8.2		
		(2)医療材料費	16.3	16.9	△ 0.6		17.4	△ 1.1		
		(うち薬品費)	9.7	11.2	△ 1.5		9.4	0.3		
		(うちその他)	6.6	5.7	0.9		8.1	△ 1.5		
		(3)減価償却費	8.0	12.1	△ 4.1		10.1	△ 2.1		
		(4)委託料	10.8	12.2	△ 1.4		12.5	△ 1.7		
		(5)その他	7.7	29.6	△ 21.9		27.0	△ 19.3		
	計	111.1	139.3	△ 28.2		127.2	△ 16.1			
4	職員1人1日当たり 診療収入(円)	医師	326,431	320,078	6,353	2.0	349,470	△ 23,039	△ 6.6	
		看護部門	50,495	44,066	6,429	14.6	50,735	△ 240	△ 0.5	
5	職員1人1日当たり 患者数 (人)	医師	入院	7.5	8.1	△ 0.6	△ 7.4	7.3	0.2	2.7
			外来	16.2	16.4	△ 0.2	△ 1.2	13.2	3	22.7
		看護部門	入院	1.2	1.1	0.1	9.1	1.1	0.1	9.1
			外来	2.5	2.3	0.2	8.7	1.9	0.6	31.6
6	平均在院日数(日)	一般病床のみ	18.1	22.8	△ 4.7	△ 20.6	19.8	△ 1.7	△ 8.6	
7	1日平均患者数(人)	入院	79	48	31	64.6	102	△ 23	△ 22.5	
		外来	172	138	34	24.6	265	△ 93	△ 35.1	
8	薬品使用効率(%)	投薬	116.3	115.2	1.1		123.4	△ 7.1		
		注射	122.8	109.3	13.5		102.5	20.3		
		計	120.9	112.7	8.2		110.4	10.5		
9	100床当たり職員数 (人)	医師	9.1	7.5	1.6	21.3	8.9	0.2	2.2	
		看護部門	55.9	59.8	△ 3.9	△ 6.5	63.3	△ 7.4	△ 11.7	
		薬剤部門	2.5	3.2	△ 0.7	△ 21.9	3.0	△ 0.5	△ 16.7	
		事務部門	11.3	11.3	0.0	0.0	12.4	△ 1.1	△ 8.9	
		給食部門	0.8	4.0	△ 3.2	△ 80.0	2.8	△ 2.0	△ 71.4	
		放射線部門	2.5	3.1	△ 0.6	△ 19.4	3.0	△ 0.5	△ 16.7	
		臨床検査部門	2.5	3.4	△ 0.9	△ 26.5	3.7	△ 1.2	△ 32.4	
		その他	9.9	12.3	△ 2.4	△ 19.5	12.7	△ 2.8	△ 22.0	
	計	94.5	104.6	△ 10.1	△ 9.7	109.8	△ 15.3	△ 13.9		
10	経営指標 (%)	経常収支比率	96.1	98.1	△ 2.0		96.4	△ 0.3		
		医業収支比率	90.0	76.4	13.6		83.6	6.4		

→類似平均と比べ、数値上劣っている項目

2 患者満足度～厚生労働省・受療行動調査ベース

甲陽病院の患者満足度について、厚生労働省・受療行動調査をベースに調査を実施し、その結果を厚生労働省・受療行動調査と比較した。

(1) 入院患者 ～グラフ 8 の①入院患者の満足度

「全体」に関する「非常に満足+やや満足」との回答について、厚生労働省・受療行動調査 63.2%に対し、甲陽病院 71.2%となっている。

また、それ以外の項目について、いずれも厚生労働省・受療行動調査の数値を上回っている。

(2) 外来患者 ～グラフ 8 の②外来患者の満足度

「全体」に関する「非常に満足+やや満足」との回答について、厚生労働省・受療行動調査 57.0%に対し、甲陽病院 65.0%となっている。

また、それ以外の項目について、いずれも厚生労働省・受療行動調査の数値を上回っている。

V 経営改善に向けた取り組みと数値目標

1 病床利用率の向上

内科常勤医が不在となったことなどにより、入院患者が減少していたが、今後も引き続き大学病院への医師派遣要望を強化し、医師確保に取り組み、病床利用率の向上に努める。

2 患者数の増加

診療予定や糖尿病教室等の講座のほか、医師に関する情報などについて、病院ホームページや市広報誌などを通じ市民への周知に努める。

3 患者1人1日当たり診療収入の増加

診療報酬に係る請求漏れ防止の取り組みや、昨年度来の患者動向から、内科、整形外科の強化、外科に関しては緩和ケア医療、化学療法に力を入れていくこと、また、大学病院等との連携による機能分担を考え、看取りや後治療を行っていくなどにより診療単価の向上に努める。

4 医業収支比率の改善

収入の確保とともに、後発医薬品への効率的な切り替えや業務委託の内容や発注方法の見直しなどによる費用の削減を通じ、医業収支比率の改善に努める。

5 患者満足度の向上

患者サポート体制を作り、カンファレンスを定期的を開催し、苦情や要望などへの対応を協議するほか、必要に応じ、院長、総看護師長、管理局長などの管理職による迅速な対応に努める。

6 組織目標の職員への周知徹底

数値目標などについて職員に対し周知徹底を図るとともに、必要に応じて部門に係る目標も設定する。また、経営改善に向けた取り組み状況については、院内代表者会議における進捗管理を通じ着実な達成に努める。

7 病床機能の変更の検討

平成32年度以降に、介護療養病床を介護医療院に、一般病床の一部を地域包括ケア病床に変更するなどについて、地域医療のニーズと病院経営への影響などを調査する中で、病床の変更を検討する。

<経営改善に係る数値目標>

No.	項目		H29 年 度実績 A	R3 年度 目標 B	差引 B-A	R3 年度目標の考え方
1	一般病床 の病床利 用率(%)	許可病床(86 床)	58.7	59.5	0.8	H25～H29 年度の 5 年平均＝ 59.5%
		稼働病床(60 床)	84.0	85.1	1.1	
		(参考)1 日平均 患者数	50.4	51.1	0.7	
	療養病床 の病床利 用率(%)	72.6	85.3	12.7	H25 年度以降の最高値＝ 85.3%	
(参考)1 日平均 患者数	23.2	27.3	4.1			
2	患者数(人)		91,892	93,617	1,725	$18,418 \times 85.1 / 84.0 +$ $8,483 \times 85.3 / 72.6 + 64,991 =$ 93,617
3	患者 1 人 1 日当たり診療 収入(円)		13,785	14,276	491	H30 年度上半期請求実績ベー ス
4	医業収支比率(%)		88.5	87.5	△1.0	$88.5 + (88.5 - 93.7) / 5 = 87.46$
5	患者満足度(全体)の満足 + やや満足(%) ※入院・外来の平均		(平成30 年調査 結果) 68.1	75.0	6.9	(参考 HP から) 他の公立病院の満足度 ＝満足+やや満足 厚生労働省・受療行動調査 (H26) 60.1% 甲府市立病院 (H29) 81.2% 稲城市立病院 (H29) 89.5% 越谷市立病院 (H30) 88.3%