

沼津市立病院新改革プラン

平成 29 年度～平成 32 年度 版

平成 29 年 3 月

沼津市

目 次

1. 新病院改革プラン策定の趣旨	1
2. 実施期間	1
3. 現況	
(1) 医療圏の状況	2
(2) 沼津市立病院の状況	4
4. 本プランの基本方針	
(1) 地域医療構想を踏まえた役割	
①地域医療構想を踏まえた当院の果たすべき役割	6
②地域包括ケアシステムの構築に向けて果たすべき役割	6
③一般会計における経費負担の考え方	7
④医療機能等指標に係る目標数値	7
⑤住民の理解のための取り組み	8
(2) 経営の効率化	
①経営指標に係る数値目標	8
②経常収支比率に係る目標設定の考え方	9
③目標達成に向けた具体的な取り組み	9
(3) 再編・ネットワーク化	11
(4) 経営形態の見直し	11
5. 点検・評価・公表	12
6. 収支計画等	13
6. 資料	15

沼津市立病院新改革プラン

1. 新病院改革プラン策定の趣旨

平成 19 年 12 月 24 日付け総務省自治財政局長通知「公立病院改革ガイドラインについて」により「公立病院改革プラン」の策定が求められた。

沼津市立病院（以下、「当院」）においても、従前より病院機能強化や経営改善の取り組みを進めてきたが、平成 19 年度決算において累積赤字が 30 億円を突破するような状況もあり、平成 21 年 3 月 26 日に「沼津市立病院改革プラン（以下、旧改革プラン）」を策定した。

平成 20 年度から平成 25 年度までの旧改革プラン期間中の平成 25 年度決算においては、平成 14 年度から連続していた赤字を黒字化するなど一定の成果をあげたものの、平成 26 年度以降再び赤字決算となり、平成 27 年度においては、累積赤字が 52 億円余りになるなど、経営状況はより一層厳しいものになっている。

このような状況のなか、平成 27 年 3 月 31 日に総務省から「新公立病院改革ガイドライン」が示されたほか、平成 28 年 3 月には静岡県において「静岡県地域医療構想」が策定された。

当院にあっては、新公立病院改革ガイドラインや静岡県地域医療構想を踏まえ、基本理念である「市民のために 共に歩む病院」として、更なる地域医療の向上に努め、また、経常黒字化を達成し、経営の安定化を実現することを目的として、「沼津市立病院新改革プラン（以下、本プラン）」を策定し、病院事業経営の改革に総合的に取り組むものである。

2. 実施期間

本プランの実施期間は、平成 29 年度から平成 32 年度までとする。

3. 現況

(1) 医療圏の状況

① 人口の推移

本市の属する駿東田方医療圏（沼津市、三島市、御殿場市、裾野市、伊豆市、伊豆の国市、函南町、清水町、長泉町、小山町）の平成 27 年 10 月 1 日現在の人口は、約 65 万 8 千人となっており、過去 4 年間の人口推移は、減少傾向にある。本市人口についても同様に減少傾向を示している。

○人口の推移

各年 10 月 1 日現在（単位：人）

	H24	H25	H26	H27
静岡県	3,736,600	3,715,901	3,697,651	3,700,305
駿東田方医療圏	667,602	663,128	658,705	657,570
沼津市	198,349	196,065	193,978	195,633

※静岡県市区町別推計人口表および平成 27 年度国勢調査より

②人口における年齢構成

人口における年齢構成について、当医療圏における 65 歳以上の高齢者人口の割合は 27.6%であり、28.3%の静岡県と比較してその割合が低くなっている。本市については、29.6%と静岡県や当医療圏と比較してその割合が高くなっている。

○年齢構成

平成 27 年 10 月 1 日現在（単位：人、%）

	総人口	15 歳未満	15～64 歳	65～74 歳	75 歳以上他
静岡県 (人口に占める割合)	3,700,305 (100.0)	478,084 (12.9)	2,175,004 (58.8)	527,543 (14.3)	519,674 (14.0)
駿東田方医療圏 (人口に占める割合)	657,570 (100.0)	84,655 (12.9)	391,022 (59.5)	94,150 (14.3)	87,743 (13.3)
沼津市 (人口に占める割合)	195,633 (100.0)	22,389 (11.4)	115,320 (59.0)	29,906 (15.3)	28,018 (14.3)

※平成 27 年度国勢調査より

③ 将来人口の推移

国立社会保障・人口問題研究所 日本の地域別将来推計人口によると、当医療圏の人口は平成 27 年から、本プラン期間内の平成 32 年に向けて約 1 万 3 千人減少する一方で、一般的に医療需要が高いと言われている 75 歳以上の人口は約 9 千人増加することから、75 歳以上の当医療圏全体人口に占める割合は約 15%になる見込みである。同じ期間に本市では、75 歳以上の人口が約 3 千人増加し、75 歳以上の市全体人口に占める割合は、約 16.5%となり、当医療圏と比較して、その割合が高くなるものと見込まれている。

また、地域医療構想における推計年である平成 37 年度に向けて、当医療圏の人口は、平成 27 年と比較して約 3 万 5 千人減少する一方で、75 歳以上の人口が約 2 万 4 千人増加することにより、その割合は、約 18%に増加する。本市においても同様に、75 歳以上の市全体人口に占める割合は、19.6%になるものと見込まれている。

○将来人口推移

(単位：人、%)

	H27	H32	H37	H42	H47
静岡県 計	3,700,305	3,601,121	3,480,333	3,342,558	3,192,733
15 歳未満	478,084	436,943	394,263	357,195	334,227
15～64 歳	2,175,004	2,074,383	1,984,786	1,885,103	1,755,854
65～74 歳	527,543	522,445	446,686	417,063	431,355
75 歳以上他 (人口に占める割合)	519,674 (14.0)	567,350 (15.8)	654,598 (18.8)	683,197 (20.4)	671,297 (21.0)
駿東田方医療圏計	657,570	644,617	623,116	598,540	572,104
15 歳未満	84,655	79,003	71,276	64,512	60,517
15～64 歳	391,022	377,635	363,160	345,384	320,996
65～74 歳	94,150	91,223	77,390	73,050	78,175
75 歳以上他 (人口に占める割合)	87,743 (13.3)	96,756 (15.0)	111,290 (17.9)	115,594 (19.3)	112,416 (19.6)
沼津市 計	195,633	186,969	177,438	167,254	156,688
15 歳未満	22,389	19,283	16,940	15,447	14,313
15～64 歳	115,320	109,261	102,391	94,313	85,160
65～74 歳	29,906	27,648	23,343	22,044	22,954
75 歳以上他 (人口に占める割合)	28,018 (14.3)	30,777 (16.5)	34,764 (19.6)	35,450 (21.2)	34,261 (21.9)

※平成 27 年度国勢調査および国立社会保障・人口問題研究所 日本の地域別将来推計人口より

④ 医療環境

静岡県地域医療構想によると、当医療圏の人口 10 万人当たり医師数（医療施設従事者）は 210.4 人と静岡県平均を上回っているものの、病院勤務医師についてみると不足している状況にある。平成 27 年 4 月現在の当医療圏内使用許可病床数は、一般病床が 5,122 床、療養病床が 2,289 床となっている。また、当医療圏内の病院は 48 病院、そのうち 500 床以上の病院は 3 病院（※）、200 床以上 500 床未満の病院が 5 病院、200 床未満が 40 病院（83.3%）と、中小規模の病院の割合が高くなっている。

※当院は平成 28 年 4 月より病床数を 500 床から 426 床に削減

（2）沼津市立病院の状況

当院は、昭和 63 年に現在地（東椎路）へ移転後、平成 8 年に災害拠点病院に認定され、静岡県東部における大規模災害時の拠点としての役割を担っているほか、妊産婦や新生児に対し高度な医療を提供する地域周産期母子医療センターや第 2 次救急で対応できない重篤な患者に対し高度な医療技術を提供する救命救急センターなどの機能も有している。

さらに、地域の中核病院として、診療所やクリニック等では対応が困難な専門的な医療などを提供する地域医療支援病院として、重篤な患者を受け入れる一方で、症状が安定した患者や、新たな医療機関での診察、治療が必要な患者などについては、地域の診療所などを紹介する「逆紹介」を実施することにより、地域医療を下支えしている。

① 常勤医師数の推移

当院における常勤医師数は、平成 27 年度には 72 人であり、平成 25 年度と比較して 6 人減少している。平成 27 年度には、新たにリウマチ科の常勤医師を獲得することができた一方で、泌尿器科医師が平成 26 年度中に 3 人減少し常勤医師がいなくなったほか、呼吸器内科医師が 2 人減少したことなどにより、常勤医師数が減少している。

② 入院・外来患者数の推移

当院における延入院患者数は、平成 25 年度の 12 万 2,886 人から平成 27 年度は 10 万 2,050 人へと、約 2 万人減少し、新入院患者数についても、平成 25 年度の 9,293 人から平成 27 年度は 8,226 人へ、約 1 千人減少している。また、延外来患者数は、平成 25 年度の 18 万 8,607 人から平成 27 年度は 16 万 4,872 人へと、約 2 万 4 千人減少し、初診外来患者数についても、平成 25 年度の 4,508 人から平成 27 年度は 3,544 人へ、約 1 千人減少している。

③ 入院患者数の推移（診療科別）

平成 25 年度から平成 27 年度における入院患者数について、全体で約 2 万人減少しているなか、診療科別にこの期間中の推移を見てみると、整形外科は約 1 千 7 百人増加、平成 27 年度に常勤医師を獲得することができたりウマチ科（リウマチ膠原病科）は約 1 千 4 百人増加、呼吸器外科は約 8 百人の増加となっている一方で、呼吸器内科は約 5 千人減少、内科は約 4 千人減少、泌尿器科は約 3 千 3 百人の患者数が減少している。

④ 外来患者数の推移（診療科別）

平成 25 年度から平成 27 年度における外来患者数について、全体で約 2 万 4 千人減少しているなか、診療科別にこの期間中の推移を見てみると、リウマチ科（リウマチ膠原病科）および外科は約 1 千人増加、皮膚科は約 2 百人増加している一方で、泌尿器科は約 6 千 2 百人減少、内科は約 3 千 7 百人減少、産婦人科は約 3 千 2 百人の患者数が減少している。

⑤ 経常収支の推移

常勤医師数や、入院および外来患者数の推移はいままで述べたとおり、平成 25 年度から平成 27 年度にかけて減少してきているが、当院における事業収益から事業費用を差し引いた経常収支についても、入院外来患者数の減少に比例して、平成 25 年度は約 1 億円の黒字であったところ、平成 26 年度は約 7 百万円の赤字、平成 27 年度は 1 億 8 千 5 百万円の赤字と、赤字額が拡大し厳しい経営状況が続いている。また、一般会計繰入金についても、繰出し基準に関する総務省通知に基づいて算定した額に加え、経営支援のためなどの繰り入れにより、平成 27 年度は 24 億円に増加している。

○常勤医師数の推移

各年度 3 月 31 日在籍者数（単位：人）

	H25	H26	H27
内科	6	6	7
リウマチ科	0	0	1
呼吸器内科	4	4	2
循環器内科	5	5	5
消化器内科	7	6	7
小児科	4	4	4
外科	7	7	7
小児外科	2	2	2
整形外科	8	7	8
皮膚科	2	2	2
産婦人科	6	5	6
眼科	1	1	1
耳鼻いんこう科	4	4	4
麻酔科	2	2	2
泌尿器科	3	0	0
歯科口腔外科	2	2	2
形成外科	2	2	1
リハビリテーション科	兼務 1	1	兼務 1
脳神経外科	3	3	3
放射線科	2	2	2
呼吸器外科	2	2	2
神経内科	1	1	1
救急科	兼務 1	兼務 1	2 兼務 1
心臓血管外科	3	2	2
その他	2	0	0
合計	78	70	72

○入院外来患者数の推移

	H25	H26	H27
延入院患者数（人）	122,886	110,026	102,050
病床利用率（実稼働 451 床）	74.7	66.8	61.8
新入院患者数（人）	9,293	8,514	8,226
平均在院日数（日）	13.2	12.9	12.5
1 日平均入院患者数（人）	336.7	301.4	278.8
延外来患者数（人）	188,607	174,349	164,872
初診外来患者数（人）	4,508	3,885	3,544
救急搬送件数（件）	2,651	2,414	2,440
1 日平均外来患者数（人）	773.0	714.5	678.5

○入院患者数の推移（診療科別）

診療科	H25		H26		H27	
	患者数	割合	患者数	割合	患者数	割合
内科	10,426	8.5	5,488	5.0	6,341	6.2
リウマチ科	0	0.0	0	0.0	1,415	1.4
呼吸器内科	10,790	8.8	9,886	9.0	5,866	5.8
循環器内科	10,647	8.7	9,209	8.4	8,888	8.7
消化器内科	20,159	16.4	18,103	16.5	17,667	17.3
小児科	5,192	4.2	4,852	4.4	4,299	4.2
外科	11,184	9.1	12,697	11.5	9,612	9.4
小児外科	881	0.7	709	0.6	820	0.8
整形外科	15,657	12.7	15,885	14.4	17,341	17.0
皮膚科	2,114	1.7	1,920	1.7	1,948	1.9
産婦人科	10,089	8.2	8,374	7.6	7,731	7.6
眼科	1,199	1.0	1,486	1.4	1,673	1.6
耳鼻いんこう科	5,638	4.6	4,896	4.5	4,645	4.6
麻酔科	0	0.0	9	0.0	0	0.0
泌尿器科	3,296	2.7	1,876	1.7	0	0.0
歯科口腔外科	823	0.7	706	0.6	743	0.7
形成外科	1,191	1.0	1,051	1.0	705	0.7
リハビリテーション科	20	0.0	16	0.0	0	0.0
脳神経外科	7,641	6.2	6,127	5.6	5,389	5.3

放射線科	0	0.0	0	0.0	0	0.0
呼吸器外科	1,863	1.5	2,035	1.8	2,668	2.6
神経内科	2,379	1.9	2,117	1.9	2,039	2.0
救急科	45	0.0	86	0.1	92	0.1
心臓血管外科	1,652	1.4	2,498	2.3	2,168	2.1
合計	122,886	100.0	110,026	100.0	102,050	100.0

○外来患者数の推移（診療科別）

診療科	H25		H26		H27	
	患者数	割合	患者数	割合	患者数	割合
内科	21,176	11.2	16,504	9.5	17,523	10.6
リウマチ科	2,381	1.3	2,470	1.4	3,341	2.0
呼吸器内科	8,963	4.7	8,379	4.8	6,222	3.8
循環器内科	6,900	3.7	7,349	4.2	6,652	4.0
消化器内科	17,537	9.3	18,078	10.4	17,678	10.7
小児科	7,737	4.1	6,518	3.7	6,491	3.9
外科	10,442	5.5	11,083	6.4	11,393	6.9
小児外科	1,947	1.0	1,632	0.9	2,053	1.3
整形外科	17,794	9.4	15,952	9.2	15,104	9.2
皮膚科	15,280	8.1	14,911	8.6	15,521	9.4
産婦人科	15,062	8.0	13,761	7.9	11,875	7.2
眼科	10,070	5.3	9,849	5.6	9,705	5.9
耳鼻いんこう科	14,003	7.4	13,191	7.6	13,614	8.3
麻酔科	1,435	0.8	1,112	0.6	971	0.6
泌尿器科	9,005	4.8	7,329	4.2	2,810	1.7
歯科口腔外科	7,702	4.1	7,389	4.2	6,752	4.1
形成外科	3,379	1.8	3,327	1.9	2,785	1.7
リハビリテーション科	2,365	1.3	1,402	0.8	1,801	1.1
脳神経外科	5,656	3.0	4,323	2.5	3,688	2.2
放射線科	2,587	1.4	2,243	1.3	1,914	1.2
呼吸器外科	1,530	0.8	1,520	0.9	1,573	1.0
神経内科	4,977	2.6	5,069	2.9	4,853	2.9
救急科	171	0.1	404	0.2	0	0.0
心臓血管外科	508	0.3	554	0.3	553	0.3
合計	188,607	100.0	174,349	100.0	164,872	100.0

4. 本プランの基本方針

(1) 地域医療構想を踏まえた役割

① 地域医療構想を踏まえた当院の果たすべき役割

当院は、開院以来、駿東田方医療圏における基幹病院として急性期医療を担ってきている。静岡県平成 37 年度（2025 年度）を見据えた地域医療構想においては、人口動態等から当医療圏の急性期病床の需要が半減することが想定されているものの、今後についても、地域の急性期医療を維持していくことが当院に期待される大きな役割であると考えられることから、需要に応じた病床数等を勘案しながらも、高度な医療を提供する急性期医療を当院の最大の役割として担っていく。

また、現在、静岡県東部地域において当院と順天堂大学医学部附属静岡病院とで担っている第 3 次救急（救命救急センター）や地域周産期母子医療センターの機能についても、地域医療を確保するという観点から、自治体病院としてその役割を今後も担っていく必要があり、その機能の充実に努めていく。

さらに、当院においては、平成 20 年度から地域医療支援病院として地元医師会の医療機関と連携し、市民に適切な医療の提供をしてきているが、昨今の医療改革において「かかりつけ医」等の重要性がますます高まってきていることから、今後もさらに連携を深め、地域の医療機関を支援する役割を担っていく。

静岡県東部地域は、医師をはじめ、看護師・助産師等が不足しており、その確保を行うことは、地域医療を維持していくうえで大変重要な課題である。

当院においては、これまでも基幹型臨床研修病院として初期研修医を受け入れ、医師の養成に貢献してきており、当院のみならず地域の医師確保という観点からも、この役割を今後も果たしていく。

また、静岡県や本市等においては、看護師等の養成所を運営していることから、このような養成所の学生の病院実習等を積極的に受け入れ、地域における看護師等の安定的な養成・確保の一翼を今後も担っていく。

② 地域包括ケアシステムの構築に向けて果たすべき役割

医療介護総合確保法の中で、地域包括ケアシステムの構築を目的の一つとしており、当医療圏においても高齢化が急速に進行し、高齢者の介護や在宅医療の必要性がますます高まってきていることにより、医療機関や介護施設等、さらに

は行政との連携により、急変時等の受け入れ態勢を充実することが求められている。

当院においては、これまでも急性期医療を担う病院として、地域の医療機関との連携により医療を提供してきており、また、入院された患者が、円滑に在宅復帰等ができるよう、退院支援についても努めてきている。今後は、さらに地域包括ケア病棟の早期導入を図り、在宅等で医療を受けている患者や家族を支援するとともに、当院において急性期を脱したものの、引き続き治療が必要な患者の自宅等への復帰が円滑に行われるよう、体制の充実を図っていく。

③一般会計における経費負担の考え方

当院は、地方公営企業として独立採算での運営ということをこれまで以上に意識して病院経営に当たらなければならない。

しかしながら、不採算部門と言われている第3次救急や周産期母子医療など地域の医療を安定的、継続的に支えることは自治体病院の責務であり、また、そのような役割を市民や地域の医療機関からも求められていることから、今後もこの役割を担っていく必要がある。

このような状況を踏まえ、繰出し基準に関する総務省通知に基づいて算定した額を、一般会計から繰り入れることを基本とするものの、毎年度の繰入額については、当院の厳しい経営状況を踏まえ、一般会計側と協議していく。

④医療機能等指標に係る数値目標

当院の果たすべき役割に沿った医療機能を十分に発揮しているかを検証する観点から、医療機能等指標に係る数値目標を設定した。

	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32
新入院患者数(人)	8,514	8,226	8,344	8,570	8,700	8,830	8,961
紹介率(%)	66.5	68.2	70.3	71.0	72.0	73.0	74.0
逆紹介率(%)	54.6	56.2	58.0	60.0	61.0	62.0	63.0
救急患者入院数(人)	2,381	2,276	2,290	2,310	2,350	2,380	2,420
手術件数(件)	3,736	3,579	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
分娩件数(件)	386	352	320	320	320	320	320
初期研修医数(人)	10	13	13	16	16	16	16

⑤ 住民の理解のための取り組み

地域医療構想の推進により、地域での診療体制が変化していくことになり、当院においても診療体制や医療機能の変化が生じることも想定される。そのような中で、当院が市民の皆様信頼される医療機関として今後も歩んでいくためには、当院の診療内容、診療実績あるいは経営状況などを適切にお知らせしていくことが重要である。このため、広報誌の発行や市民公開講座の開催などの広報活動を充実させ、市民の理解を得られるよう努めていく。

(2) 経営の効率化

①経営指標に係る数値目標

	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32
1) 収支改善に係るもの							
経常収支比率(%)	81.8	98.5	98.2	97.6	99.2	99.5	100.0
医業収支比率(%)	98.0	96.4	95.6	98.6	100.9	101.2	101.8
2) 経費削減に係るもの							
後発医薬品使用割合(数量 %)	39.9	43.5	65.0	80.0	80.0	80.0	90.0
限界利益率	69.1	62.4	66.5	69.3	69.3	69.3	69.3
3) 収益確保に係るもの							
1日当たり入院患者数(人)	302	279	284	289	294	297	302
1日当たり外来患者数(人)	715	679	646	646	660	671	688
病床利用率(実稼働 %)	66.8	61.8	73.3	74.6	75.8	76.7	78.0
4) 経営の安定に係るもの							
医師数(人)	70	72	70	71	73	74	75
看護師数(人)	311	301	295	305	315	325	335

②経常収支比率に係る目標設定の考え方

当院においては、長期的に経常収支は赤字の状況が続いている大変厳しい経営状況にあるが、平成 25 年度においては黒字を計上している。

本プランにおいては、平成 25 年度の状況を踏まえるとともに、さらに一般会計からは、繰出し基準に関する総務省通知に基づいて算出される金額のみを見込み、平成 32 年度において経常収支比率 100%という目標を設定した。

この目標は、現在の入院外来患者数や経営の状況、さらに建築後約 30 年を経過した病院施設や医療機械の更新等を考慮した場合、大変厳しい設定であると考えているが、「市民に信頼される良質な医療の提供は経営改善につながる」あるいは「経営の改善は、より良質な医療の提供に繋がる」ということを基本とし、目標達成を目指していく。

③ 目標達成に向けた具体的な取り組み

数値目標の達成に向け、以下に記述する対策をはじめ、様々な取り組みを実施していく。

○民間的経営手法の導入

- ・医師等の医療職を対象とした多面的評価を実施し、その評価を手当に反映するなど、モチベーション向上の促進などを検討する。
- ・事務事業などの見直しを行い、超過勤務を削減することにより、時間外勤務手当などを削減する。
- ・医療職事務職を問わず、診療報酬制度に関する研修を徹底的に行い、併せて当院の経営状況の把握に努め、それぞれの職種における収入増加および経費削減策を検討、実施する。
- ・建物やエレベーター、消火設備などの施設について、別々に業務委託をするのではなく、一事業者による包括的な保守委託が可能かどうか検討する。

○事業規模・事業形態の見直し

病床数などの事業規模に関しては、当面現状の病床数を維持しながら、急性期や回復期などの、病床数の割り振りについては、必要に応じて適宜見直しをしていく。また、事業形態については、地域の急性期医療を維持していく必要があることから、救命救急センターや地域周産期母子医療センターなどについては、継続して運営をしていく。

○経費削減・抑制対策

- ・委託内容の見直しを適宜行うとともに、複数年度契約の検討を行い、業務の質の向上を図るとともに、委託料の削減を図る。
- ・後発医薬品の導入を促進することにより薬品費を削減するほか、SPD（病院内の様々な物品を包括的に管理する外部委託業務）の更なる活用などにより共同購入を進め、診療材料費を削減する。また、職員にあっては、ベンチマークなどを利用し、業者との価格交渉力を高めることにより、いっそうの削減を図る。
- ・照明設備のLED化を行うことなどにより、光熱水費の削減を図る。
- ・MRI や CT などの高額な保守料が必要な医療機器に関し、保険に加入することで修繕費の低減を図る。

○収入増加・確保策

- ・大学医局との連携強化・拡大を図るほか、民間の紹介会社や県の奨学金を活用することなどにより医師を確保し、患者数の増加を図る。また、看護師についても、民間の紹介会社などを活用し確保を図ることにより、質の高い医療を提供するほか、7対1入院基本料などの維持を図る。
- ・薬剤師や栄養士などのコメディカル等の確保を図ることにより、診療報酬の確保を漏れなくするほか、質の高い医療の提供を行う。
- ・職員の診療報酬制度に関する習熟度が高まるよう体制の強化を図り、収入の増加を図る。
- ・地域医療連携の強化を図ることにより、地域の医療機関との間で紹介・逆紹介の流れを活性化する。
- ・市民や地域の医療機関などに対し病院情報のPRに努め、当院の現状を理解いただくことにより、患者の確保を図る。
- ・患者の確保につながるような医療機器については、その導入の検討を積極的に行い、収入の増加を図る。

○その他

- ・診療科ごとに原価計算を行い、医師をはじめとする医療職に対して、限界利益率などの指標を用い、収益構造の周知に努める。
- ・建築後30年を経過した施設については、その改修を定期的に実施する。

(3) 再編・ネットワーク化

当医療圏内には急性期を主体とする基幹病院として当院のほか、静岡県立静岡がんセンター、順天堂大学医学部附属静岡病院、国立病院機構静岡医療センターの4病院があるものの、それぞれの経営主体が異なることから、再編の実施は困難である。しかしながら、これらの病院とは様々なレベルでの情報交換および情報共有に努めていく。

また、再編・ネットワーク化については、広域的な視点による検討が必要であることから、県の調整会議の動向を注視していく。

なお、当院は平成28年4月より病床数を500床から426床に削減し、病床利用率が70%を上回るよう努めている。

(4) 経営形態の見直し

当院は、地方公営企業法の一部適用（財務適用）という経営形態により運営をしてきたが、近年は、毎年度赤字基調であり累積赤字は52億円余と大変厳しい状況にある。また、一般会計からの繰入金も、平成27年度には繰り出し基準による負担金も含め24億円もの繰り入れを受けている。

こうした状況から脱却するためには、短期的には、現行の運営形態において出来得る様々な取り組みを精力的に進めていくことが重要である。しかしながら、民間病院等との競合の中で、医師や看護師、その他の医療スタッフについても、その確保については困難な状況が続くものと見込まれ、さらに、診療報酬制度の見直しに迅速かつ適切な対応が求められている。このため、自治体病院として、かつ病院経営の自由度を高め経営の効率化を図るという観点から、短期的な取り組みと並行して、地方公営企業法の全部適用や地方独立行政法人化について検討を進めていく。

5. 点検・評価・公表

①点検・評価・公表の実施

本プランをより効果的に推進し、その確実な実現を図ることを目的として、年1回以上点検・評価を行うこととする。また、その内容については、ホームページ等へ掲載し市民へ周知するものとする。なお、その結果については、当院の経営改善の検討材料にするとともに、次年度予算編成等の参考とする。

②評価実施の体制

有識者で構成される沼津市立病院（運営）評価委員会を年1回以上開催し、その内容を踏まえ、病院管理課において点検・評価を実施する。

③公表の方法

評価内容については病院長を始め病院職員全員で共有し、課題の整理を行うとともに、公表に当たっては、当院ホームページ等への掲載のほか、報道機関への情報提供などを実施する。

④実施のスケジュール

平成 29 年 3 月	沼津市立病院新改革プラン策定（P）
平成 30 年 3 月	平成 29 年度病院事業実施終了（D）
平成 30 年 6 月	平成 29 年度決算確定
平成 30 年 6 月	病院内部点検及び評価実施
平成 30 年 7 月	病院外部点検及び評価実施（外部有識者）（C）
平成 30 年 7 月	評価内容等を当年度の事業へ反映（A）
平成 30 年 8 月	当院ホームページ等で公表、市民等からの意見聴取
平成 30 年 11 月	平成 31 年度予算へ評価内容等を反映

※以降、上記サイクルのとおり実施をする。

1. 収支計画（収益的収支）

（単位：百万円、％）

年度		25年度(実績)	26年度(実績)	27年度(実績)	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
区 分									
収 入	1. 医 業 収 益 a	10,762	10,398	11,116	10,369	10,663	10,993	11,156	11,341
	(1) 料 金 収 入	9,497	9,134	9,894	9,145	9,285	9,461	9,637	9,813
	(2) そ の 他	1,265	1,264	1,222	1,224	1,378	1,532	1,519	1,528
	うち 他 会 計 負 担 金	1,107	1,116	1,074	1,078	1,232	1,386	1,373	1,382
	2. 医 業 外 収 益	353	656	754	745	296	242	240	239
	(1) 他 会 計 負 担 金・補 助 金	143	434	526	522	68	16	14	13
	(2) 国（県）補 助 金	25	20	15	20	25	25	25	25
	(3) 長 期 前 受 金 戻 入	0	86	84	83	80	80	80	80
	(4) そ の 他	185	116	129	120	123	121	121	121
	経 常 収 益 (A)	11,115	11,054	11,870	11,114	10,959	11,235	11,396	11,580
支 出	1. 医 業 費 用 b	10,632	10,615	11,528	10,846	10,818	10,898	11,021	11,144
	(1) 職 員 給 与 費 c	5,081	4,965	5,351	5,312	5,382	5,472	5,542	5,612
	(2) 材 料 費	2,730	2,865	3,776	3,116	2,898	2,950	3,003	3,056
	(3) 経 費	1,861	1,735	1,714	1,771	1,826	1,826	1,826	1,826
	(4) 減 価 償 却 費	569	643	632	597	662	600	600	600
	(5) そ の 他	391	407	55	50	50	50	50	50
	2. 医 業 外 費 用	383	446	527	474	408	423	427	436
	(1) 支 払 利 息	67	55	47	40	34	34	34	34
	(2) そ の 他	316	391	480	434	374	389	393	402
	経 常 費 用 (B)	11,015	11,061	12,055	11,320	11,226	11,321	11,448	11,580
経 常 損 益 (A)－(B) (C)		100	▲ 7	▲ 185	▲ 206	▲ 267	▲ 86	▲ 52	0
特 別 損 益	1. 特 別 利 益 (D)								
	2. 特 別 損 失 (E)		2,454						
	特 別 損 益 (D)－(E) (F)	0	▲ 2,454	0	0	0	0	0	0
純 損 益 (C)＋(F)		100	▲ 2,461	▲ 185	▲ 206	▲ 267	▲ 86	▲ 52	0
累 積 欠 損 金 (G)		5,240	5,423	5,258	5,464	5,806	5,903	5,964	5,964
不 良 債 務	流 動 資 産 (ア)	1,890	1,708	1,914	1,732	1,838	1,873	1,908	1,943
	流 動 負 債 (イ)	1,801	1,814	1,757	1,666	1,539	1,566	1,595	1,623
	うち 一 時 借 入 金	480	360	170	0	0	0	0	0
	翌 年 度 繰 越 財 源 (ウ)	0	0	0	0	0	0	0	0
	当 年 度 同 意 等 債 で 未 借 入 又 は 未 発 行 の 額 (エ)	0	0	0	0	0	0	0	0
不 良 債 務 差 引 [(イ)－(エ)]－[(ア)－(ウ)] (オ)		▲ 89	106	▲ 157	▲ 66	▲ 299	▲ 307	▲ 313	▲ 320
経 常 収 支 比 率 $\frac{(A)}{(B)} \times 100$		100.9	99.9	98.5	98.2	97.6	99.2	99.5	100.0
不 良 債 務 比 率 $\frac{(オ)}{a} \times 100$		▲ 0.8	1.0	▲ 1.4	▲ 0.6	▲ 2.8	▲ 2.8	▲ 2.8	▲ 2.8
医 業 収 支 比 率 $\frac{a}{b} \times 100$		101.2	98.0	96.4	95.6	98.6	100.9	101.2	101.8
職 員 給 与 費 対 医 業 収 益 比 率 $\frac{c}{a} \times 100$		47.2	47.7	48.1	51.2	50.5	49.8	49.7	49.5
地方財政法施行令第15条第1項 により算定した資金の不足額 (H)		▲ 89	106	▲ 157	▲ 66	▲ 299	▲ 307	▲ 313	▲ 320
資 金 不 足 比 率 $\frac{(H)}{a} \times 100$		▲ 0.8	1.0	▲ 1.4	▲ 0.6	▲ 2.8	▲ 2.8	▲ 2.8	▲ 2.8
病 床 利 用 率		74.7	66.8	61.8	73.3	74.6	75.8	76.7	78.0

2. 収支計画(資本的収支)

(単位:百万円、%)

年度		25年度(実績)	26年度(実績)	27年度(見込)	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
区分									
収 入	1. 企 業 債	330	472	364	578	450	585	586	587
	2. 他 会 計 出 資 金	0	0	0	0	0	0	0	0
	3. 他 会 計 負 担 金	350	400	450	450	300	198	213	205
	4. 他 会 計 借 入 金	0	0	0	0	0	0	0	0
	5. 他 会 計 補 助 金	350	0	350	0	0	0	0	0
	6. 国 (県) 補 助 金	2	0	0	0	0	0	0	0
	7. そ の 他	0	0	0	0	0	0	0	0
	収 入 計 (a)	1,032	872	1,164	1,028	750	783	799	792
	うち翌年度へ繰り越される 支 出 の 財 源 充 当 額 (b)	0	0	0	0	0	0	0	0
	前年度許可債で当年度借入分 (c)	0	0	0	0	0	0	0	0
支 出	純計(a)-(b)+(c) (A)	1,032	872	1,164	1,028	750	783	799	792
	1. 建 設 改 良 費	360	504	397	604	450	585	586	587
	2. 企 業 債 償 還 金	899	990	908	880	732	525	551	573
	3. 他 会 計 長 期 借 入 金 返 還 金	0	0	0	0	0	0	0	0
	4. そ の 他	0	0	5	8	23	37	52	67
差 引	支 出 計 (B)	1,259	1,494	1,310	1,492	1,205	1,147	1,189	1,227
	差 引 不 足 額 (B)-(A) (C)	227	622	146	464	455	364	390	435
補 て ん 財 源	1. 損 益 勘 定 留 保 資 金	200	573	116	418	419	317	343	388
	2. 利 益 剰 余 金 処 分 額								
	3. 繰 越 工 事 資 金								
	4. そ の 他	27	49	30	46	36	47	47	47
補 て ん 財 源	計 (D)	227	622	146	464	455	364	390	435
	補てん財源不足額 (C)-(D) (E)	0	0	0	0	0	0	0	0
	当年度同意等債で未借入 又 は 未 発 行 の 額 (F)								
実 質 財 源 不 足 額 (E)-(F)		0	0	0	0	0	0	0	0

3. 一般会計等からの繰入金の見通し

(単位:百万円)

	25年度(実績)	26年度(実績)	27年度(実績)	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
収 益 的 収 支	(100)	(400)	(500)	(500)	(50)	(0)	(0)	(0)
	1,250	1,550	1,600	1,600	1,300	1,402	1,387	1,395
資 本 的 収 支	(350)	(0)	(350)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
	700	400	800	450	300	198	213	205
合 計	(450)	(400)	(850)	(500)	(50)	(0)	(0)	(0)
	1,950	1,950	2,400	2,050	1,600	1,600	1,600	1,600

(注)

1 ()内はうち基準外繰入金額。

2 「基準外繰入金」とは、「地方公営企業繰出金について」(総務副大臣通知)に基づき他会計から公営企業会計へ繰り入れられる繰入金以外の繰入金をいうものである。