

第 1 回赤穂市民病院経営改善検証委員会
説明資料

令和 4 年 5 月

目 次

| | |
|-----------------------|---|
| 1. 市民病院の概要・環境 | 1 |
| 2. 財務状況について | 2 |
| 3. 企業債償還計画について | 6 |
| 4. 主な改善策と効果額 | 8 |
| 5. 赤穂市民病院経営検討委員会からの提言 | 9 |

第1 市民病院を取り巻く環境

1 市民病院の運営・経営状況


(1) 市民病院の概要

赤穂市民病院（以下「市民病院」という。）は、昭和22年に国保直営赤穂町市民病院として44床で開設された。

現在は、感染症病床4床を含む360床を有し、地域医療支援病院、地域災害拠点病院、地域がん診療連携拠点病院、へき地医療拠点病院等の指定を受けるなど、播磨姫路医療圏域のうち旧西播磨医療圏域における中核病院としての役割を担っている。

病院の基本理念は、「良い医療を、効率的に、地域住民とともに」である。

図表1：市民病院の概要

| | | |
|---------------------|---|--|
| 名 称 | 赤穂市民病院 |  |
| 所 在 地 | 〒678-0232 兵庫県赤穂市中広1090番地 | |
| 開設年月日 | 昭和22年11月17日 | |
| 病 床 数 | 360床（一般：356、感染症：4） | |
| 診療科目 | 内科、呼吸器科、消化器内科、循環器科、外科・消化器外科、小児科、眼科、耳鼻咽喉科、産婦人科、皮膚科、整形外科、泌尿器科、脳神経外科、放射線科、麻酔科、心臓血管外科、歯科口腔外科、形成外科、精神科、心療内科、乳腺外科、神経内科、血液内科、リウマチ膠原病科、病理診断科、リハビリテーション科、救急科 | |
| 職 員 数 (令和3年4月1日) | 592人（医師：69、看護師：308、准看護師：10、医療技術員：107、事務員：77、労務員：21） ※会計年度任用職員を含む | |
| 主な届出入院料 | 急性期一般入院料1（293床） 地域包括ケア病棟入院料2（59床） ハイケアユニット入院医療管理料1（8床） | |
| 備 考 | 平成10年2月新築移転、平成29年8月新館増築 無菌室1室を含む手術室6室、人工透析40床、ライナック、MRI、CT、アンギオ、ESWL、PET-CT保有 地域医療支援病院、地域災害拠点病院、地域がん診療連携拠点病院、へき地医療拠点病院 | |

※播磨姫路医療圏域の構成市町

| | | |
|--------------|----------|------------------------------|
| 播磨姫路 医療圏域 | 旧西播磨医療圏域 | 赤穂市、相生市、宍粟市、たつの市、太子町、上郡町、佐用町 |
| | 旧中播磨医療圏域 | 姫路市、市川町、福崎町、神河町 |

市民病院は、旧西播磨医療圏域の中核病院として、赤穂市のみならず、相生市、上郡町、たつの市など広い範囲からの入院・外来患者を受け入れている。

比較損益計算書

(千円)

| 区 分 | 令和2年度 | 令和元年度 | 平成30年度 | 区 分 | 令和2年度 | 令和元年度 | 平成30年度 |
|--------------|-----------|-----------|-----------|---------------|------------|------------|------------|
| 病院医業収益 | 7,550,428 | 7,599,898 | 7,212,408 | 病院医業費用 | 8,400,265 | 8,245,159 | 8,316,847 |
| 入院収益 | 4,940,914 | 4,963,754 | 4,659,958 | 給与費 | 4,037,039 | 4,009,348 | 4,024,695 |
| 外来収益 | 2,123,277 | 2,242,794 | 2,163,377 | 材料費 | 1,900,376 | 1,844,030 | 1,783,745 |
| その他医業収益 | 486,237 | 393,350 | 389,073 | 経費 | 1,810,478 | 1,696,347 | 1,769,499 |
| 診療所医業収益 | 20,128 | 19,525 | 22,142 | 減価償却費 | 633,004 | 658,506 | 697,905 |
| 外来収益 | 19,424 | 18,924 | 21,468 | 資産減耗費 | 5,074 | 8,678 | 7,664 |
| その他医業収益 | 704 | 601 | 673 | 研究研修費 | 14,293 | 28,251 | 33,340 |
| 訪問看護ステーション収益 | 92,312 | 87,216 | 81,927 | 診療所医業費用 | 38,309 | 37,380 | 36,253 |
| 介護給付費 | 67,163 | 66,499 | 63,791 | 給与費 | 24,609 | 24,875 | 24,387 |
| 訪問看護療養費 | 19,088 | 16,223 | 15,999 | 材料費 | 1,860 | 1,517 | 1,179 |
| 負担金 | 6,062 | 4,494 | 2,137 | 経費 | 11,668 | 10,820 | 10,635 |
| 医業外収益 | 390,119 | 382,031 | 399,037 | 減価償却費 | 172 | 169 | 51 |
| 受取利息及び配当金 | 30 | 98 | | 資産減耗費 | | | |
| 長期前受金戻入 | 12,164 | 9,754 | 13,543 | 訪問看護ステーション費 | 87,486 | 83,141 | 100,787 |
| その他医業外収益 | 375,778 | 370,512 | 385,494 | 給与費 | 83,374 | 79,052 | 96,753 |
| 雑収益 | 2,147 | 1,666 | | 経費 | 4,112 | 4,089 | 4,007 |
| 院内託児所収益 | 8,981 | 11,321 | 4,528 | 研究研修費 | | | 27 |
| 負担金 | 8,831 | 11,321 | 4,528 | 医業外費用 | 528,232 | 506,524 | 493,993 |
| 補助金 | 150 | | | 支払利息及び企業債取扱諸費 | 121,277 | 137,131 | 152,250 |
| 特別利益 | 165,859 | 1,453 | 1,341 | 長期前払消費税償却 | 88,854 | 91,851 | 98,779 |
| | | | | 雑支出 | 318,102 | 277,542 | 242,964 |
| | | | | 院内託児所費 | 39,676 | 36,862 | 28,504 |
| | | | | 給与費 | 38,352 | 34,724 | 28,151 |
| | | | | 経費 | 1,324 | 2,139 | 352 |
| | | | | 特別損失 | 168,999 | 4,576 | 3,411 |
| 収 益 計 | 8,227,826 | 8,101,443 | 7,721,383 | 費 用 計 | 9,262,968 | 8,913,643 | 8,979,794 |
| | | | | 医業損益 | ▲868,019 | ▲663,117 | ▲1,118,550 |
| | | | | 経常損益 | ▲1,032,001 | ▲809,077 | ▲1,256,341 |
| | | | | 当年度純損益 | ▲1,035,142 | ▲812,200 | ▲1,258,411 |
| | | | | 当年度未処理利益剰余金 | ▲6,775,321 | ▲5,740,179 | ▲4,927,980 |

比較貸借対照表

(千円)

| 区分 | 令和2年度 | 令和元年度 | 平成30年度 | 区分 | 令和2年度 | 令和元年度 | 平成30年度 |
|---------------------|------------|------------|------------|-----------|------------|------------|------------|
| 固定資産 | | | | 固定負債 | | | |
| 有形固定資産 | 11,855,965 | 12,476,441 | 13,020,756 | 企業債 | 8,679,055 | 9,477,839 | 9,978,017 |
| 土地 | 11,460,022 | 11,981,738 | 12,443,772 | 他会計借入金 | 7,118,149 | 8,079,223 | 9,135,415 |
| 建物 | 2,730,114 | 2,730,114 | 2,730,114 | リース債務 | 400,000 | 400,000 | |
| 構築物 | 6,821,339 | 7,051,462 | 7,293,098 | 引当金 | 41,040 | 54,720 | |
| 器械及び備品 | 472,160 | 488,457 | 504,634 | 退職給付引当金 | 1,119,866 | 943,895 | 842,602 |
| 車両 | 1,379,527 | 1,639,919 | 1,909,524 | 流動負債 | 4,070,526 | 3,176,814 | 3,152,200 |
| リース資産 | 2,162 | 3,386 | 6,401 | 企業債 | 1,193,974 | 1,255,492 | 1,202,615 |
| | 54,720 | 68,400 | | 一時借入金 | 2,000,000 | 1,100,000 | 850,000 |
| 無形固定資産 | 2,160 | 2,160 | 2,160 | リース債務 | 13,680 | 13,680 | |
| 電話加入権 | 2,160 | 2,160 | 2,160 | 未払金 | 542,053 | 503,773 | 794,297 |
| 投資その他の資産 | 393,783 | 492,543 | 574,825 | 引当金 | 276,830 | 259,678 | 258,179 |
| 長期貸付金 | 21,633 | 46,053 | 50,993 | 賞与等引当金 | 276,830 | 259,678 | 258,179 |
| 長期前払消費税 | 353,440 | 425,419 | 500,738 | 預り金 | 43,989 | 44,192 | 47,110 |
| その他投資 | 18,709 | 21,070 | 23,094 | 繰延収益 | 270,960 | 234,925 | 244,679 |
| 流動資産 | 2,029,184 | 1,782,070 | 2,009,680 | 長期前受金 | 270,960 | 234,925 | 244,679 |
| 現金預金 | 676,520 | 526,955 | 784,853 | 負債計 | 13,020,541 | 12,889,577 | 13,374,896 |
| 未収金 | 1,325,710 | 1,229,575 | 1,197,548 | 資本金 | 7,612,310 | 7,081,494 | 6,555,901 |
| 貯蔵品 | 25,120 | 23,749 | 25,531 | 資本金 | 7,612,310 | 7,081,494 | 6,555,901 |
| その他流動資産 | 1,835 | 1,791 | 1,748 | 剰余金 | ▲6,747,702 | ▲5,712,561 | ▲4,900,361 |
| | | | | 資本剰余金 | 27,619 | 27,619 | 27,619 |
| ※資金不足額 | 847,368 | 139,252 | | 受贈財産評価額 | 2,394 | 2,394 | 2,394 |
| (流動資産－流動負債(企業債を除く)) | | | | 国庫補助金 | 24,994 | 24,994 | 24,994 |
| 資金不足比率(%) | 11.20 | 1.80 | | 県補助金 | 231 | 231 | 231 |
| (資金不足額/医業収益) | | | | 利益剰余金 | ▲6,775,321 | ▲5,740,179 | ▲4,927,980 |
| | | | | 当年度未処理剰余金 | ▲6,775,321 | ▲5,740,179 | ▲4,927,980 |
| | | | | 繰越剰余金年度末残 | ▲5,740,179 | ▲4,927,980 | ▲3,669,568 |
| | | | | 当年度純損益 | ▲1,035,142 | ▲812,200 | ▲1,258,411 |
| 資産合計 | 13,885,149 | 14,258,511 | 15,030,436 | 資本計 | 864,608 | 1,368,934 | 1,655,540 |
| | | | | 負債・資本合計 | 13,885,149 | 14,258,511 | 15,030,436 |

決算状況の推移

(千円,人)

1 業務の状況

| 科目 | H20 | H21 | H22 | H23 | H24 | H25 | H26 | H27 | H28 | H29 | H30 | R1 | R2 | 増減 | 前年比 |
|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|
| 延入院患者数 | 116,781 | 118,372 | 120,845 | 115,589 | 104,041 | 99,731 | 97,705 | 92,914 | 92,855 | 87,155 | 85,118 | 92,877 | 87,954 | △4,923 | △5.3 |
| 一日平均 | 319.9 | 324.3 | 315.8 | 315.8 | 285.0 | 273.2 | 267.7 | 253.9 | 238.8 | 238.8 | 233.2 | 253.8 | 241.0 | △12.8 | △5.0 |
| 延外来患者数 | 261,328 | 258,868 | 241,648 | 208,033 | 203,651 | 198,766 | 192,431 | 191,621 | 186,414 | 177,835 | 167,271 | 168,457 | 152,238 | △16,219 | △9.6 |
| 一日平均 | 1,075.4 | 1,089.7 | 994.4 | 852.6 | 831.2 | 808.0 | 788.7 | 788.6 | 767.1 | 728.8 | 685.5 | 701.9 | 626.5 | △75.4 | △10.7 |
| 入院診療日数 | 365 | 365 | 365 | 366 | 365 | 365 | 365 | 366 | 365 | 365 | 366 | 365 | 365 | △1 | △0.3 |
| 外来診療日数 | 243 | 242 | 243 | 244 | 245 | 244 | 244 | 243 | 243 | 244 | 244 | 240 | 243 | 3 | 1.3 |
| 入院外来患者比率 | 223.8 | 218.7 | 200.0 | 180.0 | 195.7 | 199.3 | 197.0 | 206.2 | 201.2 | 204.0 | 196.5 | 181.4 | 173.1 | △8.3 | △4.6 |
| 診療単価(入院) | 44,580 | 45,240 | 44,756 | 48,128 | 50,963 | 54,475 | 52,143 | 53,829 | 54,663 | 55,334 | 54,747 | 53,444 | 56,176 | 2,732 | 5.1 |
| 〃(外来) | 10,756 | 11,059 | 11,797 | 12,815 | 12,524 | 13,393 | 13,833 | 15,688 | 15,112 | 14,644 | 12,933 | 13,314 | 13,947 | 633 | 4.8 |

2 決算の状況

| 科目 | H20 | H21 | H22 | H23 | H24 | H25 | H26 | H27 | H28 | H29 | H30 | R1 | R2 | 増減 | 前年比 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
| 病院事業収益 | 8,862,946 | 9,118,926 | 9,209,031 | 9,157,531 | 8,708,557 | 8,933,789 | 8,664,783 | 8,892,693 | 8,770,557 | 8,285,019 | 7,721,383 | 8,101,443 | 8,227,826 | 126,383 | 1.6 |
| 病院医療収益 | 8,441,592 | 8,655,822 | 8,703,937 | 8,672,602 | 8,271,980 | 8,515,472 | 8,173,431 | 8,410,967 | 8,291,268 | 7,809,233 | 7,212,408 | 7,599,898 | 7,550,428 | △49,470 | △0.7 |
| 入院収益 | 5,206,098 | 5,355,182 | 5,408,540 | 5,563,074 | 5,302,281 | 5,432,818 | 5,094,585 | 5,001,478 | 5,064,839 | 4,822,674 | 4,659,958 | 4,963,754 | 4,940,914 | △22,840 | △0.5 |
| 外来収益 | 2,810,929 | 2,862,699 | 2,850,622 | 2,666,017 | 2,550,430 | 2,661,991 | 2,661,934 | 3,006,125 | 2,817,096 | 2,604,283 | 2,163,377 | 2,242,794 | 2,123,277 | △119,517 | △5.3 |
| その他医療収益 | 424,565 | 437,941 | 444,775 | 443,512 | 419,269 | 420,684 | 416,912 | 403,364 | 409,333 | 382,275 | 389,073 | 393,350 | 486,237 | 92,887 | 23.6 |
| 診療所医療収益 | 90,933 | 89,655 | 87,155 | 79,896 | 43,981 | 25,786 | 22,219 | 22,126 | 21,126 | 20,893 | 22,142 | 19,525 | 20,128 | 603 | 3.1 |
| 医療所収益 | 271,888 | 321,588 | 361,204 | 341,068 | 329,791 | 324,771 | 356,470 | 347,452 | 366,582 | 366,687 | 399,038 | 382,031 | 390,119 | 8,089 | 2.1 |
| 一般会計補助金 | 88,211 | 95,483 | 139,984 | 146,573 | 142,506 | 150,405 | 157,658 | 162,389 | 156,379 | 167,415 | 169,680 | 170,526 | 186,386 | 15,861 | 9.3 |
| 一般会計負担金 | 150,255 | 193,491 | 184,660 | 166,671 | 157,352 | 146,127 | 149,345 | 146,622 | 169,568 | 163,074 | 185,346 | 171,159 | 160,589 | △10,571 | △6.2 |
| 訪問看護S T収益 | 41,933 | 42,112 | 43,584 | 46,519 | 56,413 | 61,876 | 71,204 | 76,799 | 83,284 | 82,179 | 81,927 | 87,216 | 92,312 | 5,097 | 5.8 |
| 院内託児所収益 | 6,025 | 7,863 | 8,381 | 5,557 | 4,872 | 4,418 | 3,660 | 4,428 | 6,319 | 5,076 | 4,528 | 11,321 | 8,981 | △2,340 | △20.7 |
| 特別利益 | 10,575 | 1,886 | 4,571 | 11,889 | 1,520 | 1,467 | 36,444 | 30,827 | 1,977 | 951 | 1,341 | 1,453 | 165,859 | 164,405 | 11,311.2 |

科目

| 科目 | H20 | H21 | H22 | H23 | H24 | H25 | H26 | H27 | H28 | H29 | H30 | R1 | R2 | 増減 | 前年比 |
|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|---------|
| 病院事業費用 | 9,196,054 | 9,263,532 | 9,303,680 | 9,347,001 | 9,111,401 | 9,211,027 | 10,311,684 | 9,320,821 | 9,534,080 | 9,204,672 | 8,979,794 | 8,913,643 | 9,262,968 | 349,325 | 3.9 |
| 病院医療費用 | 8,520,110 | 8,695,421 | 8,688,287 | 8,695,572 | 8,508,104 | 8,626,948 | 8,385,074 | 8,658,505 | 8,823,726 | 8,568,787 | 8,316,847 | 8,245,159 | 8,400,265 | 155,106 | 1.9 |
| 給与と費 | 3,656,040 | 3,655,800 | 3,798,575 | 3,824,292 | 3,763,507 | 3,708,558 | 3,620,399 | 3,816,234 | 4,120,094 | 4,002,886 | 4,024,695 | 4,009,348 | 4,037,039 | 27,691 | 0.7 |
| 材料費 | 2,591,420 | 2,737,464 | 2,652,346 | 2,530,298 | 2,403,124 | 2,492,319 | 2,374,348 | 2,529,286 | 2,484,074 | 2,262,796 | 1,783,745 | 1,844,030 | 1,900,376 | 56,347 | 3.1 |
| 薬品費 | 1,262,812 | 1,357,381 | 1,347,847 | 1,241,643 | 1,156,538 | 1,166,611 | 1,145,413 | 1,376,252 | 1,274,831 | 1,070,699 | 658,467 | 760,140 | 682,602 | △77,538 | △10.2 |
| 診療材料費 | 1,233,099 | 1,285,282 | 1,204,051 | 1,184,225 | 1,128,830 | 1,153,314 | 1,153,421 | 1,073,426 | 1,129,492 | 1,118,752 | 1,057,482 | 1,011,950 | 1,145,574 | 133,625 | 13.2 |
| 給食材料費 | 86,567 | 88,551 | 90,949 | 93,441 | 78,756 | 77,413 | 65,236 | 69,372 | 66,904 | 62,588 | 62,607 | 68,682 | 64,787 | △3,895 | △5.7 |
| 医療消耗品費 | 8,942 | 6,250 | 9,500 | 10,989 | 9,726 | 9,465 | 10,388 | 10,235 | 12,848 | 10,758 | 5,188 | 3,258 | 7,413 | 145 | 127.5 |
| 経費 | 1,245,189 | 1,247,869 | 1,258,801 | 1,366,288 | 1,393,922 | 1,488,292 | 1,647,843 | 1,677,976 | 1,592,434 | 1,708,443 | 1,769,499 | 1,696,347 | 1,810,478 | 114,131 | 6.7 |
| 報償費 | 81,161 | 115,291 | 112,585 | 122,608 | 139,392 | 182,122 | 196,404 | 216,937 | 206,364 | 243,294 | 289,088 | 188,240 | 273,863 | 85,623 | 45.5 |
| 貸倒引当金繰入額 | | | | | 0 | 0 | 71,601 | 53,541 | 45,442 | 60,659 | 49,925 | 21,805 | 40,614 | 18,809 | 86.3 |
| 手数料料 | 54,168 | 53,414 | 49,229 | 47,199 | 44,449 | 49,457 | 55,922 | 63,194 | 42,459 | 47,281 | 42,474 | 41,282 | 54,083 | 12,801 | 31.0 |
| 減価償却費 | 986,004 | 914,384 | 904,343 | 929,216 | 899,345 | 888,267 | 688,597 | 580,528 | 567,316 | 538,126 | 697,905 | 658,506 | 633,004 | △25,502 | △3.9 |
| 減価償却費 | 22,651 | 22,940 | 25,107 | 25,129 | 27,001 | 28,525 | 30,019 | 25,278 | 29,206 | 25,419 | 7,664 | 8,678 | 5,074 | △3,604 | △41.5 |
| 研究研修費 | 18,811 | 16,958 | 19,115 | 20,348 | 21,205 | 20,987 | 23,865 | 29,203 | 30,603 | 31,117 | 33,340 | 28,251 | 14,293 | △13,958 | △49.4 |
| 診療所医療費用 | 105,826 | 103,833 | 88,674 | 81,282 | 44,203 | 38,176 | 41,985 | 38,989 | 38,824 | 39,082 | 36,253 | 37,380 | 38,309 | 929 | 2.5 |
| 医療外費用 | 483,048 | 484,884 | 472,070 | 478,869 | 452,847 | 444,421 | 514,222 | 517,021 | 480,576 | 467,855 | 493,993 | 506,524 | 528,232 | 21,708 | 4.3 |
| 支払利息 | 286,849 | 272,824 | 261,553 | 248,443 | 234,288 | 218,527 | 205,138 | 191,912 | 178,103 | 164,105 | 152,250 | 137,131 | 121,277 | △15,884 | △11.6 |
| 総勘定簿定額却 | 57,695 | 64,720 | 69,599 | 71,160 | 65,348 | 62,323 | 58,839 | 58,349 | 59,687 | 74,649 | 88,779 | 91,851 | 88,854 | △2,997 | △3.3 |
| 雑支出 | 138,505 | 147,341 | 140,919 | 159,266 | 153,211 | 163,571 | 250,185 | 266,761 | 242,786 | 229,101 | 242,964 | 277,542 | 318,102 | 40,560 | 14.6 |
| 訪問看護S T費 | 41,958 | 40,173 | 43,404 | 47,321 | 61,299 | 60,258 | 60,212 | 78,443 | 107,351 | 94,236 | 100,787 | 83,141 | 39,676 | 4,345 | 5.2 |
| 院内話し所費 | 17,021 | 19,232 | 23,202 | 19,302 | 21,687 | 21,503 | 22,147 | 22,883 | 25,766 | 27,276 | 28,504 | 36,862 | 39,676 | 2,814 | 7.6 |
| 特別損失 | 28,086 | 19,989 | 18,043 | 24,654 | 23,262 | 19,721 | 1,288,045 | 4,982 | 57,838 | 7,436 | 3,411 | 4,576 | 168,999 | 164,423 | 3,593.1 |
| 予備費 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.0 |

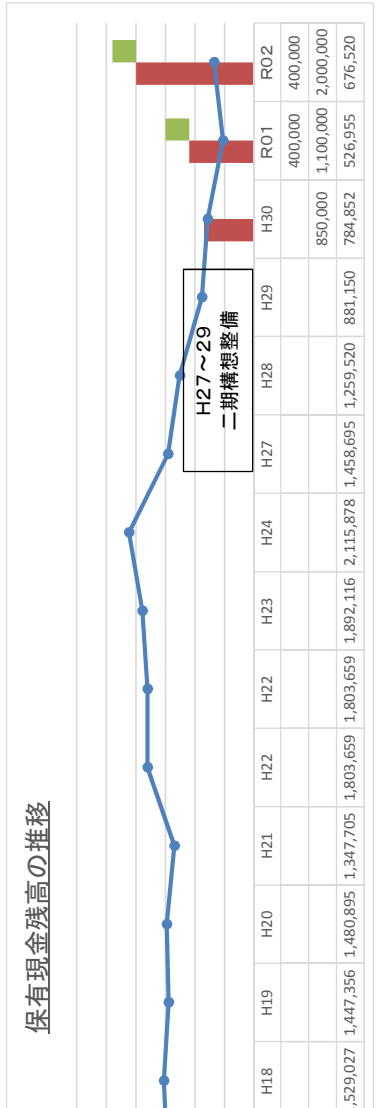
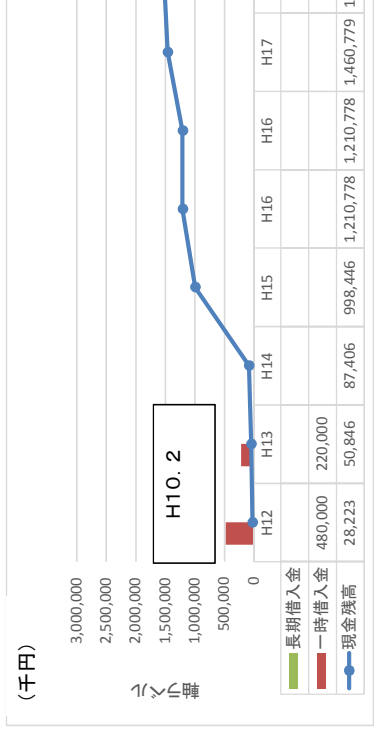
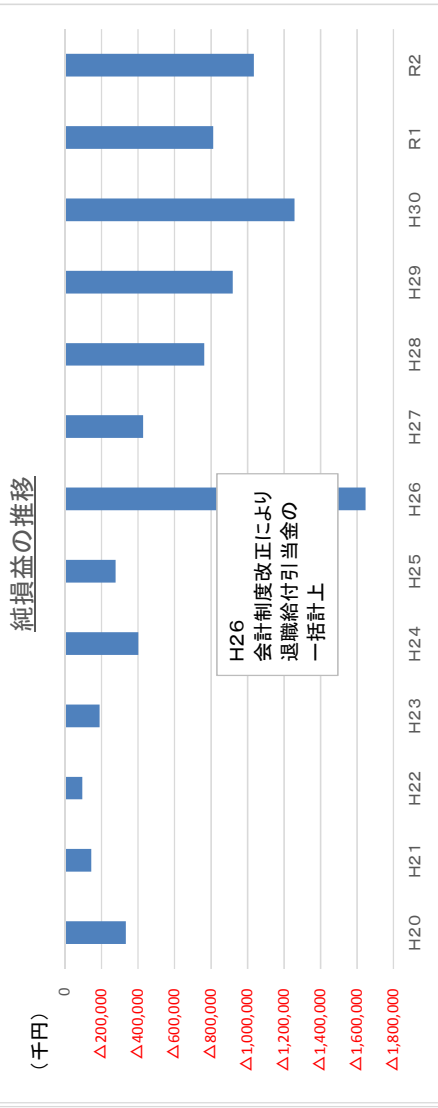
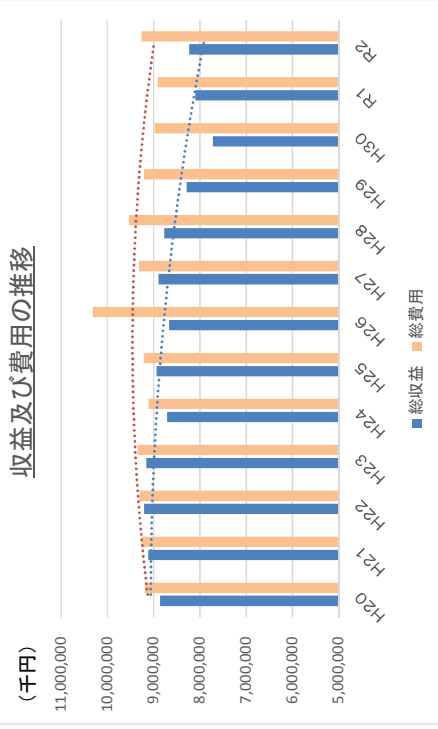
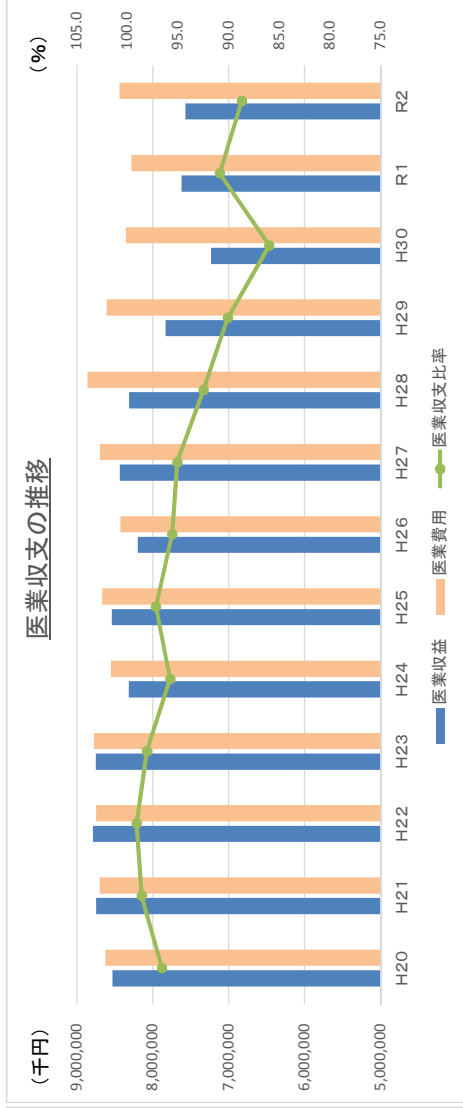
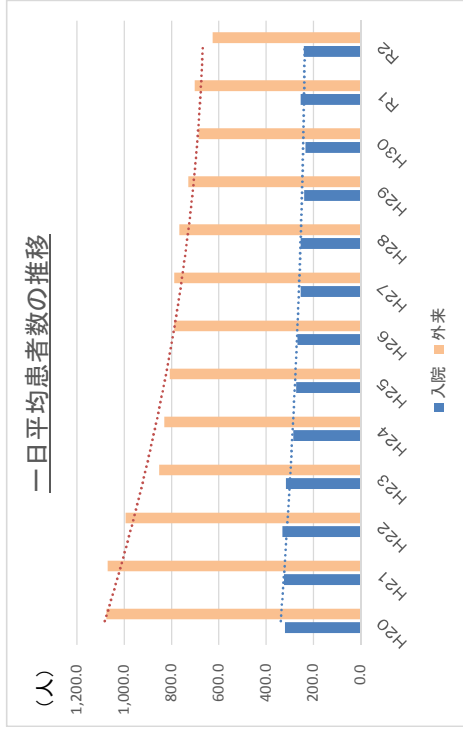
差引収支

| | H20 | H21 | H22 | H23 | H24 | H25 | H26 | H27 | H28 | H29 | H30 | R1 | R2 | 増減 | 前年比 |
|------|----------|----------|---------|----------|----------|----------|------------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|----------|------|
| 差引収支 | △333,108 | △144,606 | △94,649 | △189,469 | △402,844 | △277,238 | △1,646,901 | △428,129 | △783,523 | △919,653 | △1,258,411 | △812,200 | △1,035,142 | △222,942 | 27.4 |
| 純損失額 | 333,108 | 144,606 | 94,649 | 189,469 | 402,844 | 277,238 | 1,646,901 | 428,129 | 783,523 | 919,653 | 1,258,411 | 812,200 | 1,035,142 | 222,942 | |

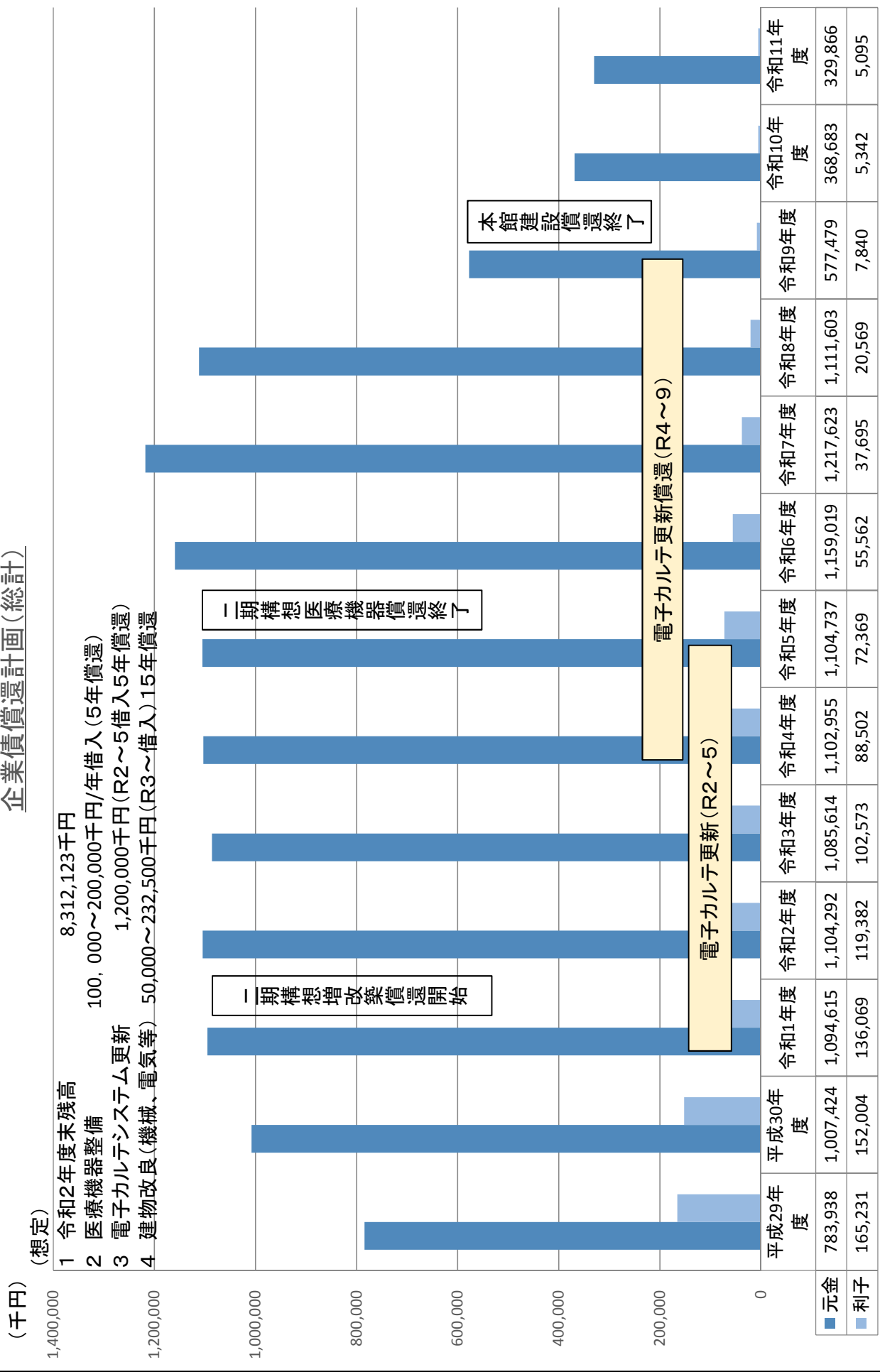
(医療収支)

| 科目 | H20 | H21 | H22 | H23 | H24 | H25 | H26 | H27 | H28 | H29 | H30 | R1 | R2 | 増減 | 前年比 |
|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|----------|------|
| 医療収益 | 8,532,525 | 8,745,478 | 8,791,092 | 8,752,498 | 8,315,961 | 8,541,268 | 8,197,006 | 8,433,186 | 8,312,395 | 7,830,126 | 7,234,549 | 7,619,423 | 7,570,555 | △48,867 | △0.6 |
| 医療費用 | 8,625,941 | 8,699,253 | 8,746,962 | 8,776,854 | 8,552,307 | 8,665,124 | 8,427,059 | 8,697,493 | 8,862,550 | 8,607,869 | 8,511,100 | 8,282,540 | 8,438,574 | 156,035 | 1.9 |
| 医療収支 | △93,416 | 46,224 | 44,130 | △24,356 | △236,346 | △123,856 | △230,053 | △264,307 | △550,155 | △777,744 | △1,118,550 | △663,117 | △868,019 | △204,902 | 30.9 |
| 医療収支比率 | 98.9 | 100.5 | 100.5 | 99.7 | 97.2 | 98.6 | 97.3 | 97.0 | 93.8 | 91.0 | 86.6 | 92.0 | 89.7 | △2.3 | △2.5 |
| 経常収支比率 | 96.6 | 98.6 | 99.1 | 98.1 | 95.8 | 97.2 | 95.6 | 95.1 | 92.5 | 90.1 | 86.0 | 90.9 | 88.7 | △2.2 | △2.4 |

決算状況の推移



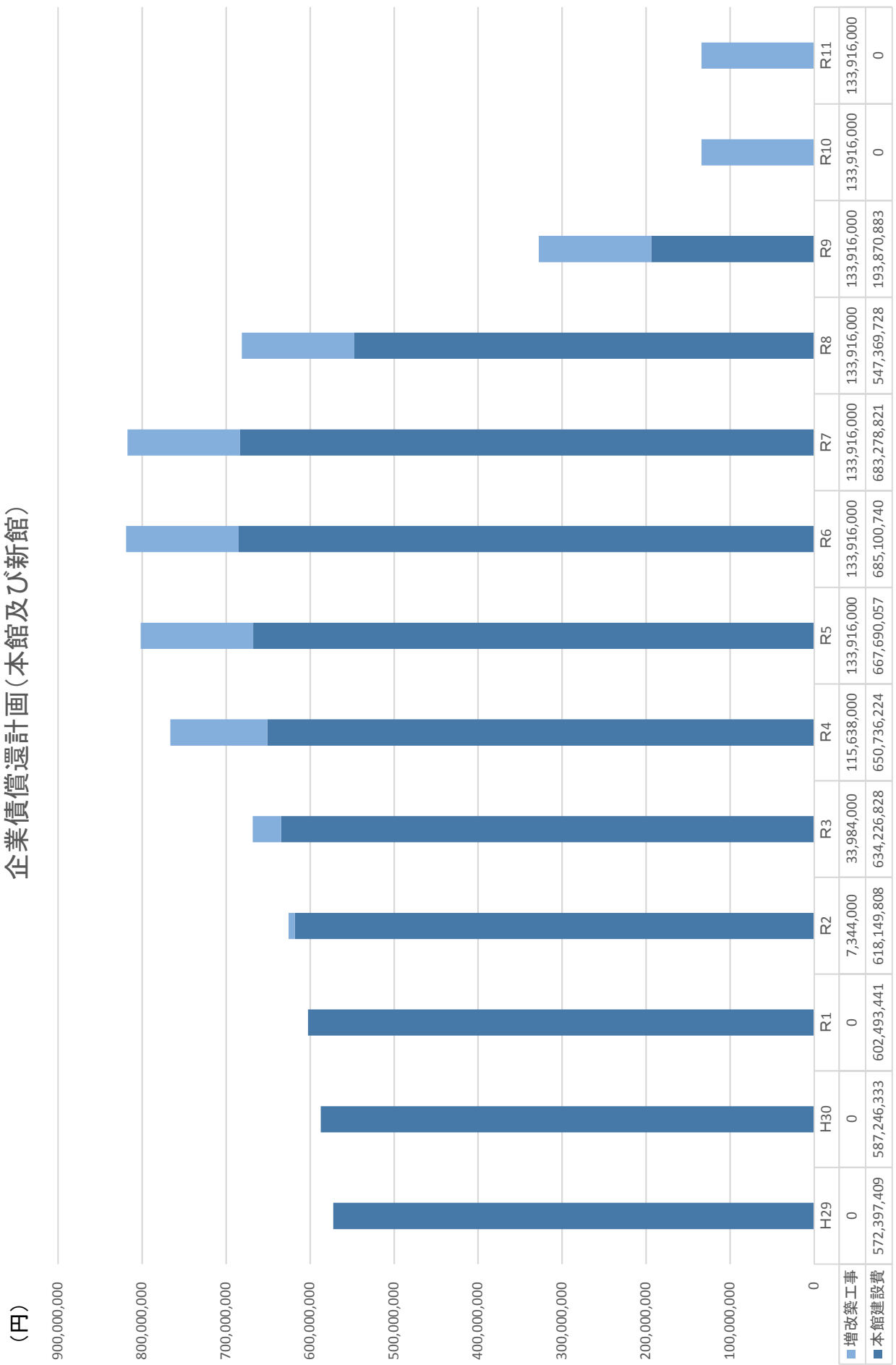
企業償還計画(総計)



(想定)

- 1 令和2年度末残高 8,312,123千円
- 2 医療機器整備 100,000~200,000千円/年借入(5年償還)
- 3 電子カルテシステム更新 1,200,000千円(R2~5借入5年償還)
- 4 建物改良(機械、電気等) 50,000~232,500千円(R3~借入)15年償還

企業償還計画(本館及び新館)



4 改善結果と評価

更なる経営改善策の例として掲げた改善策が全て実行できたと仮定した場合の効果額は、年間で5～6億円と推計される。

図表27：具体的な改善策と効果額

(単位 百万円)

| 具体的な改善策 | 効果額 | 備考 |
|---------------------------|------|-----------------------|
| 地域包括ケア病棟の受入れ強化・急性期医療の維持 | 140 | |
| 術前検査の外来での実施徹底 | 127 | |
| 経営効率の良い施設基準の算定 | 116 | |
| 診療機能及び診療科の見直し | 28 | |
| 病院運営及び経営に精通した「病院事業管理者」の設置 | ▲ 15 | 病院運営及び経営に精通 |
| 高度医療機器の廃止及び更新の中止 | 91 | PET-CT廃止 ライナック更新中止 |
| 時限的な勤勉手当削減 | 14 | 5%削減(全職員) |
| 市出向職員の段階的削減 | 47 | 5年間で半減(▲7人) |
| 退職者不補充 | 62 | 医療技術職 (▲9人：▲62百万円) |
| 委託料の節減 | 14 | |

6億円の収支改善が実現した場合、本館建設工事に係る企業債の償還が終る令和9年度まで持続可能な体制が期待できる。ただし、令和8年度には一時借入金が上限の30億円を超える見込みである。

更に、これら効果額について、令和12年度までの効果額を反映して収支シミュレーションを行ったところ、図表28のとおり多くの項目で経営指標の改善が見られた。

特に健全化法上の資金不足比率が20%を超えない状況となることの意義は大きい。また、累積欠損金の額が資本金を上回らなくなることによって、将来的に「経営形態の変更」の検討を行うとした場合にも必要経費が確保できている状況となる。

図表28：改善策実施前後の主要経営指標到達年度

| 区分 | 対策前 | 見直し後 |
|--------------|-------|-----------|
| 一時借入金(30億円超) | 令和5年度 | 令和8年度 |
| 累積欠損金>資本金 | 令和6年度 | 期間中は発現しない |
| 地財法(10%超) | 令和4年度 | 令和4年度 |
| 健全化法(20%超) | 令和9年度 | 期間中は発現しない |

第6 提言

当委員会としての提言

要請1 「現在の赤穂市内の医療水準を落とさないことを基本に、まず、その確保」をお願いしたい。

→ 赤穂市内の他医療機関や播磨姫路医療圏域の医療機関（特に新県立病院）との連携・分担により、地域全体で市内の医療水準の維持に努めること。

要請2 「赤穂市及び播磨姫路医療圏域における市民病院の診療機能や地域医療のあり方、また、市民病院の経営形態に関すること等」について協議をお願いしたい。

→① 要請1での提言をベースに、地域ニーズへの対応、政策医療の提供等の観点も加え、市民病院の診療機能や地域医療のあり方について、引き続き検討すること。

② 医療機能の見直しや経営改善に取り組み、持続可能な経営を行うことで、良質な医療の提供に努め、引き続き、現行の経営形態である全適により経営を行うことが適当である。

③ なお、委員会では、医療機能の見直しにおける「小児・周産期医療の見直し」や、経営改善方策での「PET-CTの廃止」等確実な実施が見込まれ、即効性が高いものを例として挙げているが、これら以外にも、見直しや改善できるものがあれば積極的な対応をお願いする。一方で、診療報酬改定をはじめ状況の変化により、そぐわなくなるものについては、見直しや改善方策に拘る必要がないことを申し添えておく。

④ 経営改善を確実なものとするため、定期的に専門家等による経営状況の検証を行う仕組みを作り、ていねいな検証を行うこと。

1 市民病院の公立病院としての「あるべき姿」

市民病院が担ってきた旧西播磨医療圏域の中核病院としての役割は維持しながら、市内民間病院との機能重複や「新県立病院」の整備等を考慮して、適宜機能の見直しを行うことが必要である。

専門性の高い治療等の紹介・逆紹介を進めつつ、地域の高齢化により増加する医療需要については維持、強化していくことを求めたい。

また公立病院として、新型コロナウイルス感染症等の「新興感染症」対応を含む、採算性が極めて低い等、民間では対応が困難な機能についても引き続き維持することが重要である。

2 更なる経営改善について

委員会での議論にもみられたように、市民病院にはまだまだ経営改善の余地がある。「第4」に掲げた「更なる経営改善策の検討」を着実に実行できるように、その具体

化に向けた取り組みを求める。

また、経営改善に際して、病院職員が危機感及び課題を共有することは大切であるが、その一方で、職員のモチベーションを低下させることのないよう十分に配慮すべきである。

3 市民病院の経営形態について

(1) 市民病院の担うべき役割から見た望ましい経営形態の在り方

これまで、県の地域医療構想の推進において、市民病院が旧西播磨医療圏域における中核病院として、へき地医療拠点病院や地域災害拠点病院等の機能を担ってきた役割・意義は大きい。

これからも市民病院が地域医療構想の中で、これらの重要な役割を果たしていくためには、市民病院が公立病院であることは重要な要素である。

市民病院は市民生活の安全・安心を担う不採算医療・政策医療に積極的に取り組んできたが、コロナ禍の今は新型コロナウイルス感染症対策病床を確保する等、市民生活の安全・安心の下支えに注力をしている。

これらのことを勘案すると、良質な医療の提供ができ、持続可能な経営を確保できるのであれば、市民病院は公立病院として存続することが望ましいと考える。

(2) 経営形態変更に伴う課題

一方で、市民病院が地方独立行政法人や指定管理者制度に経営形態を変更した場合、次の課題が考えられる。

ア 地方独立行政法人

地方独立行政法人に移行した場合、法人が人事や給与を独自に定められることから、給与を収益に見合った水準に見直す（減額する）例が見られる。

その場合、職員のモチベーションが下がり、多くの職員の離職に繋がるといったマイナスの側面も見られることから、地方独立行政法人への移行により、「安定的な病院の経営が確保できる。」ことには必ずしもならないことに留意すべきである。

イ 指定管理者制度

指定管理者制度に移行する前の医師派遣元の大学医局と、指定管理受託者の大学医局とが異なる場合、指定管理者制度への移行がスムーズに進まない例が見受けられる。

病院に必要な医療機能を維持するためには、医師の確保が重要となることから、指定管理者制度に移行する場合には、このことに十分留意すべきである。

ウ 共通の課題

経営形態を変更する場合、職員の身分は公務員から非公務員となる。公立病院

が経営形態を変更した場合、移行後の経営主体で勤務することを希望しない職員が一定程度発生することが想定される。

また、市の財政状況からすれば病院への毎年の支援も難しい中、変更に伴う清算金を措置することはさらに容易なことではない。

(3) 経営形態変更に伴う課題を踏まえた結論

仮に、これらの課題を解決することができ、経営形態を変更する場合でも、例えば、指定管理における公募手続き等変更には2～3年を要することからすれば、経営形態変更の有無に関わらず、少なくともこの2～3年は現行の経営形態の全適による経営とならざるを得ない。

市民病院では、起債の償還が山を越す令和9年度までの資金をどう調達するかが大きな課題であり、この期間を乗り切るためには、まず、この2～3年の経営改善を着実にを行うことが重要となる。

当委員会としては、令和9年度を見据え、医療機能の見直しや経営改善を行いつつ、全適で持続可能な病院運営に取り組むことが、現実的な対応であると考えている。

4 赤穂市内の医療水準の維持に必要な取り組みについて

市長から、「現在の赤穂市内の医療水準を落とさないことを基本に、まず、その確保をお願いしたい。」との依頼があった。

医療水準については、赤穂市内の他医療機関や播磨姫路医療圏域の医療機関（特に新県立病院）との連携・分担により、地域全体で市内の医療水準の維持に努め、これまでの病院完結型の医療から、市内での医療完結にシフトをする中で、経営の強化と共に市内の医療をより充実させて欲しい。

5 「検証」に向けた仕組みの構築について

医療を取り巻く環境は刻々と変化しており、現時点で、将来の社会環境や経済情勢、医療需要等全てを正確に見通すことは困難であり、その一方で、計画した経営改善策全てが効果を発揮するか不透明であることもまた事実である。

このため、経営改善の進捗状況を的確に把握し、専門家等による定期的な検証を行い、不測の時には速やかに経営形態の変更ができる「仕組み」を予め構築しておくことが重要である。

6 市の財政支援について

市の財政状況からは、市民病院への多額の財政的支援は難しいと思われるが、経営改善を着実に進め、市民の安全・安心を強固なものにするため、市の財政支援について是非とも検討をお願いしたい。

7 病院事業管理者の設置について

病院内のガバナンス能力を高め、医療機能の見直しや経営改善を強力に推し進めることができるよう、病院事業管理者の設置を提言する。