

松阪市民病院経営強化プラン(概要版)

◆松阪市民病院の概要

基本理念

博愛と医の倫理に基づいた患者さん中心の医療を行う——
高度かつ適正な医療を提供し、患者さんにご家族の満足と信頼が得られる医療を推進するとともに、広く地域の皆さんの福祉に貢献する。

診療科目及び病床数

【診療科目】

内科、皮膚科、精神科、泌尿器科、神経内科、産婦人科、循環器内科、眼科、リウマチ科、耳鼻いんこう科、小児科、放射線科、外科、麻酔科、整形外科、リハビリテーション科、形成外科、歯科口腔外科、脳神経外科、呼吸器内科、呼吸器外科、消化器内科、消化器外科、病理診断科、救急科(25科)

【病床数】

一般病床267床 地域包括ケア病床39床 緩和ケア病床20床 感染症病床2床
合計328床

◆松阪市民病院の目指す姿

地域包括ケアシステムを構築していくために、当院は地域包括ケア病床を中心とした病院に機能転換し、高度急性期・急性期・慢性期・診療所・在宅医療・介護等をつなぐ地域医療のかけ橋となる

機能再編に向け、地域の2基幹病院や急性期医療の受け皿となる病院、地域のかかりつけ医や在宅医療施設、介護事業所との連携の強化を図ることで機能転換・病床再編の準備を行い、状況により柔軟に対応していく。

◆経営強化プランの概要

策定目的

地域として必要な医療提供体制の確保を図ることを目的として、公立病院が担うべき役割・機能を明確化・最適化するため、「公立病院経営強化プラン」を策定することが要請されている。当院においても、持続可能な地域医療提供体制を確保するため、松阪市民病院経営強化プランを策定する。

対象期間 2024(令和6)年度～2027(令和9)年度

◆松阪市民病院を取り巻く環境

決算状況

新型コロナウイルス感染症の流行に伴い、受療行動の変化や、感染予防対策による感染症全般への罹患の減少等により病院経営が厳しくなる中で、効率的な経営を心掛けたことで、経常収支比率は100%を超える水準を維持できた。

	2019(令和1)年度	2020(令和2)年度	2021(令和3)年度	2022(令和4)年度
経常損益	134,046	1,121,585	1,412,624	1,221,556
経常収支比率	101.3%	110.3%	112.9%	111.0%

診療報酬改定について

2024(令和6)年改定では、診療報酬改定と同時に介護報酬の改定も行われる。地域医療のかけ橋としての役割を發揮していくためには、地域の医療機関はもとより、介護施設や介護サービス事業者との連携の重要性が高まることが考えられる。

松阪区域の人口動態について

- 総人口は2020(令和2)年度を基準に今後10年で1.6万人(7.8%)減少、今後25年で4.6万人(21.8%)減少する。
- 75歳以上は、今後10年で0.6万人(16.8%)増加、今後25年で0.4万人(11.4%)増加する。

松阪区域の将来推計患者数について

- 地域医療構想で示されているとおり、松阪区域は入院患者数のピークにさしかかっており、2040(令和22)年には以降減少に転じていると見込まれる。
- 外来患者数は、今後も患者減少が見込まれており、全ての疾患で一貫して患者が減少傾向にあることが見込まれる。

当院の退院患者の状況

- 2022(令和4)年度の地区別占有率は、松阪区域が全体の76.2%を占めている。
- 中勢伊賀医療圏からの患者数が増加した一方、他地区からの患者については横ばい、または減少傾向にある。
- 松阪区域における患者の平均年齢は直近の4年間では低下傾向にあるものの、前回調査時(2015(平成27)年度)の72歳と比べると2022(令和4)年度は74.6歳となっており、患者の高齢化がより一層進んでいる。
- 2022(令和4)年度の退院患者の多い診療科は、呼吸器内科、消化器内科、外科・消化器外科である。松阪区域の患者が呼吸器内科では67.6%を占めており、消化器内科では88.9%、外科・消化器外科では73.9%を占めている。また、呼吸器内科、外科・消化器外科については、松阪区域外からの患者数が多い。

松阪市民病院のポジショニング分析

- 2021(令和3)年度の松阪区域の3基幹病院における診断群18分類の合計占有率で、当院は11.2%と総合力においては他の2病院との差が開いている。
- 呼吸器系疾患(MDC04)については、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、占有率が低下し、2021(令和3)年度は33.5%となっている。
- 高齢者の患者に多い、循環器系疾患(MDC05)については当院に心臓血管外科がない等により単純な比較はできないが、占有率は大きく低下している。また、消化器系疾患(MDC06)についても同様に当院の占有率は低下している。

その他の分析

- 当院の強みとなっている呼吸器系疾患では、予定入院の占有率が高いことから、安定した患者確保ができています。
- 2019(令和元)年度～2021(令和3)年度にかけて、当院はDPC対象の患者が減少しているが、当院を除く2基幹病院では2021(令和3)年度は前年度と比べ患者数が増加している。
- 当院は2基幹病院ほどDPC対象の患者が増加していない一方で、化学療法や放射線療法については患者数を維持している。
- 一方で救急車搬送からの入院件数は減少している。

松阪市民病院経営強化プラン(概要版)

◆役割・機能の最適化と連携の強化

地域医療構想等を踏まえた松阪市民病院の果たすべき役割・機能

松阪区域において今後ますます不足することが見込まれている回復期(地域包括ケア病床)中心の機能への転換、市内の2基幹病院と病床機能の分化、高度急性期・急性期機能の集約化に向け、準備を行うこととするが、状況により柔軟に対応する。

地域包括ケアシステムの構築に向けて松阪市民病院の果たすべき役割・機能

高度急性期・急性期機能の病床では十分な治療期間が確保できない患者への対応を図るべく、回復期機能への病床の転換を図り、地域医療におけるハブ機能を果たしていくことで、地域包括ケアシステムの構築に向けた体制作りを進めていく。

機能分化・連携強化

当院が現在提供している高度急性期・急性期機能については、市内の2基幹病院に集約させるとともに、不足が見込まれるとされる回復期機能を中心に当院が転換を図ること、また、回復期を中心に担う病院として、地域における医療・介護・福祉の各事業者(施設)等との密接な関係を構築し、集約化を図る高度急性期・急性期機能の基幹病院とこれら地域の医療・介護施設等との間をつなぐ病院として連携を強化していくことを、本計画期間内に検討する必要があるが、状況により柔軟に対応する。

一般会計負担の考え方

一般会計からの繰入金は、基準に基づき算定していくと同時に、基準外繰入については、可能な限り抑えていくよう、経営を行っていく。

住民理解のための取組

ホームページや病院広報誌等を通して、地域住民に対し情報発信するとともに、松阪市民病院の在り方検討委員会・検証委員会においても地域住民の代表に参画いただくとともに、両委員会ともに公開の下実施してきた。今後も引き続き、当院から情報発信を様々な媒体で行う。

◆医師・看護師等の確保と働き方改革

- 関連大学と連携・協力を行いながら医師の確保に取り組むとともに、医師が不足する地区への診療応援を継続することで、医療圏全体の医師の確保に貢献する。
- 新卒看護師や潜在看護師の確保に向け、実習の受入や復職支援等の取組を継続して行うとともに、県外にいったん流出をした看護師のUターンに対する宣伝・広報活動に注力していく。
- 若手医師に対する情報発信を行うとともに、臨床研修医に当院が選ばれるよう、研修環境の整備等を行っていく。
- 医師事務作業補助者の活用、タスクシフトに取り組むことで働き方改革を推進する

◆経営形態の見直し

- 単独で当院の機能転換をしようとする場合、多くの医療従事者が流出する懸念がある。
- 松阪区域の医療従事者の流出を抑え、1組織としてスムーズな人員の配置を可能とし、職員が回復期から高度急性期までの多様な働き方の選択ができ、かつ有事に備えて強靱な医療提供体制を構築できるとともに、松阪市の政策を反映させることができると考えられる指定管理者制度への移行に向けて候補者団体等と調整・協議を行う。

◆新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組

- 新型コロナウイルス感染症での経験を踏まえ、急性期機能を担う医療機関の医療活動を持続可能なものとするため、松阪区域の3基幹病院の急性期機能を集約し、より強靱な高度急性期・急性期医療の提供体制の構築を進めると同時に、回復期機能の充実を図る。
- 新興感染症の発生に備え、感染症に対する専門的な知識や経験を有する人材の育成・確保に努めるとともに、感染防護具等の備蓄に向け、安定した納入ルートの確保に取り組むとともに、院内感染対策の徹底に向け、全職員に対する研修の実施に引き続き取り組む。

◆施設・設備の最適化

- 本館(西病棟・東病棟)はおよそ築30年、新館(新病棟)は築16年が経過したところである。本館については、老朽化が進んでいる部分もみられるため、今後も引き続き適切な維持・管理を行い、修繕の時期が偏らないよう、費用を平準化しながら修繕を行っていく。医療機器等の設備についても、過剰投資とならないように、診療部門と管理部門が厳格に審査・選定を行いながら適切な範囲で投資を行っていく。
- 医療分野におけるデジタル化の推進について、マイナンバーカードのさらなる活用に向けた積極的な利用促進を行っていくほか、国や県、近隣病院の動向も踏まえながら、適切に対応を進めていく。

◆経営の効率化

収支計画

(単位:千円)

収益的収支	2024(令和6)年度	2025(令和7)年度	2026(令和8)年度	2027(令和9)年度
医業収益	10,901,300	10,902,511	10,886,611	10,942,912
医業費用	10,891,450	10,897,236	10,882,288	10,897,758
医業損益	9,850	5,275	4,323	45,154
経常損益	163,671	96,317	92,586	71,770
経常収支比率	101.4%	100.8%	100.8%	100.6%
修正医業収支比率	99.5%	99.4%	99.4%	99.8%
資本的収支	2024(令和6)年度	2025(令和7)年度	2026(令和8)年度	2027(令和9)年度
資本的収入	928,060	751,324	987,883	1,064,112
資本的支出	1,354,988	1,107,994	1,322,915	1,440,095
差引不足額	426,928	356,670	335,032	375,983

- 新型コロナウイルス感染症の影響による患者減少を踏まえつつ、2024(令和6)年度以降の診療報酬や介護報酬の動向を踏まえた経営を行うことが重要である。

収入増加・確保策

- 当院の強みとなっている呼吸器内科等の診療部門を中心に、より強固な診療体制とし、集患を図る。
- 当院の役割・機能に応じた施設基準の届出及び診療報酬の算定を行う。等

経費削減・抑制対策、マネジメントの強化

- ジェネリック医薬品の採用増や、業務改善による時間外勤務の抑制を図る。
- 病院経営に対する専門性を持った職員の育成によるマネジメント力の強化を図る。等