

西臼杵郡3公立病院

令和6年度～令和9年度

中期経営計画

令和6年3月

西臼杵広域行政事務組合

目次

1.	はじめに.....	3
2.	本計画について.....	4
(1)	計画策定の趣旨.....	4
(2)	計画の対象期間.....	4
3.	西臼杵郡3公立病院の経営統合・機能再編について.....	5
(1)	西臼杵郡3公立病院の経営統合に至る経緯.....	5
(2)	西臼杵郡3公立病院の機能再編.....	6
(3)	西臼杵郡3公立病院の概要.....	9
①	基本理念及び基本方針.....	9
②	西臼杵郡3公立病院の基本情報.....	9
4.	西臼杵郡における地域医療の現状と課題.....	10
(1)	外部環境分析.....	10
①	将来人口推計と入院外来患者推計.....	10
②	入院患者の受療動向.....	11
③	病床機能別入院患者の受療動向.....	11
④	外来患者の受療動向.....	12
⑤	救急車搬送の状況.....	12
⑥	受療行動範囲における病院の概況.....	14
⑦	受療行動範囲における病院の病床規模と急性期患者数.....	16
(2)	内部環境分析.....	17
①	高千穂町国民健康保険病院.....	17
②	日之影町国民健康保険病院.....	18
③	五ヶ瀬町国民健康保険病院.....	19
(3)	SWOT分析と基本戦略の方向性.....	20
5.	西臼杵郡3公立病院の経営ビジョンと基本戦略.....	21
(1)	経営ビジョン.....	21
(2)	基本戦略.....	22
6.	経営ビジョンと収支計画の達成に向けたアクションプラン.....	24
7.	財務収支計画.....	26
(1)	西臼杵郡3公立病院及び運営管理局合算.....	26
(2)	高千穂町国民健康保険病院.....	27
(3)	日之影町国民健康保険病院.....	28
(4)	五ヶ瀬町国民健康保険病院.....	29
(5)	運営管理局.....	30

1. はじめに

宮崎県北部に位置する西臼杵郡は高千穂町、日之影町、五ヶ瀬町の3町で構成されている。西臼杵郡には、公立病院の高千穂町国民健康保険病院、日之影町国民健康保険病院、五ヶ瀬町国民健康保険病院、民間病院の医療法人和敬会国見ヶ丘病院の4病院が所在している。宮崎県の第7次医療計画においては、西臼杵郡3町に延岡市を加えた圏域が延岡西臼杵二次医療圏として位置づけられている。

西臼杵郡3町における総人口は、1987年から2020年における33年間に於いて、約40%減少している一方、医療機関(4病院と診療所)の総病床数は約18%の減少であり、これからますます人口減少が進むと予測される中で、将来的な西臼杵地域における医療提供体制の見直しが急務となっていた。

そのような中、総務省は2015年3月に新公立病院改革ガイドラインを定め、病院事業を設置する地方公共団体に対して、病院機能の見直しや病院経営の改革に取り組むために新公立病院改革プランの策定、及び、実行を求めている。西臼杵郡の3公立病院(高千穂町国民健康保険病院、日之影町国民健康保険病院及び五ヶ瀬町国民健康保険病院。以下、「3公立病院」と表記する。)においても、各病院で新公立病院改革プランが策定され、病院機能の見直しや経営改革が進められてきた。

さらに、2016年4月に宮崎県が公表した宮崎県地域医療構想において、宮崎県の全病院に対して、構想区域ごとに病床規模や病床機能の見直しが求められている。延岡西臼杵圏域の既存病床数2,015床(2017年の病床機能報告)に対して、2025年の必要病床数は1,357床と推計されており、既存病床数は約32%過剰であると見なされている。圏域ごとの地域医療構想調整会議において、地域医療構想の実現に向けた具体的対応方針に関する話し合いが病院間で行われているが、なかなか明確な成果が得られていない現状であった。全国的にも地域医療構想の実現に向けた取り組みが停滞するなかで、厚生労働省は、2019年9月末に、具体的対応方針の再検証を求める424病院の名前を公表した(最終的には約440病院に訂正されている)。西臼杵郡においては、五ヶ瀬町国民健康保険病院が含まれており、西臼杵地域における医療提供体制の見直しを後押しする結果になった。

このような状況下において、西臼杵郡における地域医療のあり方検討委員会が2020年12月に設置され、学識経験者、医療関係者、住民代表者、行政関係者の委員により、公立病院のあり方について検討を重ねた結果が「西臼杵地域公立病院部会 検討報告書」として2021年7月、3町に提出されることとなった。

当該報告書の提出を受け、3町長、3病院長、医師会長及び保健所長による「西臼杵地域公立病院統合再編協議会」において検討を進めた結果、2021年10月に「西臼杵地域における医療連携に係る基本構想」を公表し、3町として3公立病院の統合再編を通じて西臼杵郡の地域医療を長期的に存続させるという基本的な方向性を示した。

その後、本基本構想に基づき3町及び3公立病院では統合再編に向けての準備を進めてきたが、今回統合後(2024年4月以降)の3公立病院の収支事業計画と経営基盤の強化に向けた実行計画である「西臼杵郡3公立病院中期経営計画」をとりまとめ、ここに公表するものである。

西臼杵地域公立病院統合再編協議会
会長 甲斐 宗之

2. 本計画について

(1) 計画策定の趣旨

これまでに西臼杵郡 3 公立病院は西臼杵郡の地域医療を長期的に存続させることを共通のゴールと定め、共通のゴールを実現させるための一歩として、3 公立病院による経営統合・機能再編に取り組んでいる。

経営統合に向けた準備は、「西臼杵地域における医療連携に係る基本構想」、及び、「西臼杵郡 3 公立病院における経営統合・機能再編に係る基本計画」に基づき進められており、令和 5 年 4 月 1 日において、西臼杵広域行政事務組合に病院事業運営管理局を設置、令和 6 年 4 月 1 日に西臼杵郡 3 公立病院が移行することにより、経営統合を完了させる予定である。経営統合によって今まで各町で運営されていた 3 公立病院は、西臼杵郡における地域医療全体の最適化を目的とする一体的な運営を目指している。本計画は 3 公立病院の一体的な運営にあたって、中期的な経営ビジョンに基づく経営戦略や収支計画の実現に向けた実行計画を取りまとめている。

また、本計画は、令和 4 年 3 月に総務省から発出された「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」に基づいて、西臼杵郡 3 公立病院が経営強化プランを策定する指針となるため、ガイドラインとの整合性を図っている。

なお、病院を取り巻く経営環境は絶えず変化していくことが想定されるため、本計画は随時見直しを行うものとする。

<中期経営計画の位置づけ>

報告書／計画書	主な内容
基本構想	<令和3年10月> 西臼杵郡の将来的な地域医療課題に対応するための、3公立病院における①医療機能、②医師確保、③経営形態の方向性
基本計画	<令和4年4月> 3公立病院の経営統合・機能再編を実現させるための具体的な取り組みの進捗とスケジュール案
中期経営計画	<令和6年3月> 3公立病院の一部事務組合における収支事業計画と経営基盤の強化に向けた実行計画

(2) 計画の対象期間

本計画の対象期間は、「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」に基づいた経営強化プランの対象期間と同様、令和 6 年 4 月から令和 10 年 3 月末までの 4 年間とする。

3. 西臼杵郡 3 公立病院の経営統合・機能再編について

(1) 西臼杵郡 3 公立病院の経営統合に至る経緯

平成 27 年度から、西臼杵地域公立病院あり方検討委員会(令和 2 年～3 年度の委員会とは異なる)が組織され、平成 28 年度末の委員会において、西臼杵郡 3 公立病院が一部事務組合による経営統合を目指す方向性で了承された。

その後、平成 31 年 2 月に延岡西臼杵地域医療構想調整会議内に「西臼杵地域公立病院部会」が設置され、西臼杵郡 3 公立病院の経営統合による機能再編を令和 5 年度末までに完了することが部会の作業目標として定められた。

翌年、令和 2 年 10 月には「西臼杵地域医療における問題点解決プラン」が策定され、令和 2 年 12 月から令和 3 年 5 月にかけて開催された 3 回の「西臼杵郡における地域医療のあり方検討委員会」による検討を経て、令和 3 年 10 月に「西臼杵地域における医療連携に係る基本構想」が策定された。

<西臼杵郡 3 公立病院のあり方検討に係る経緯>

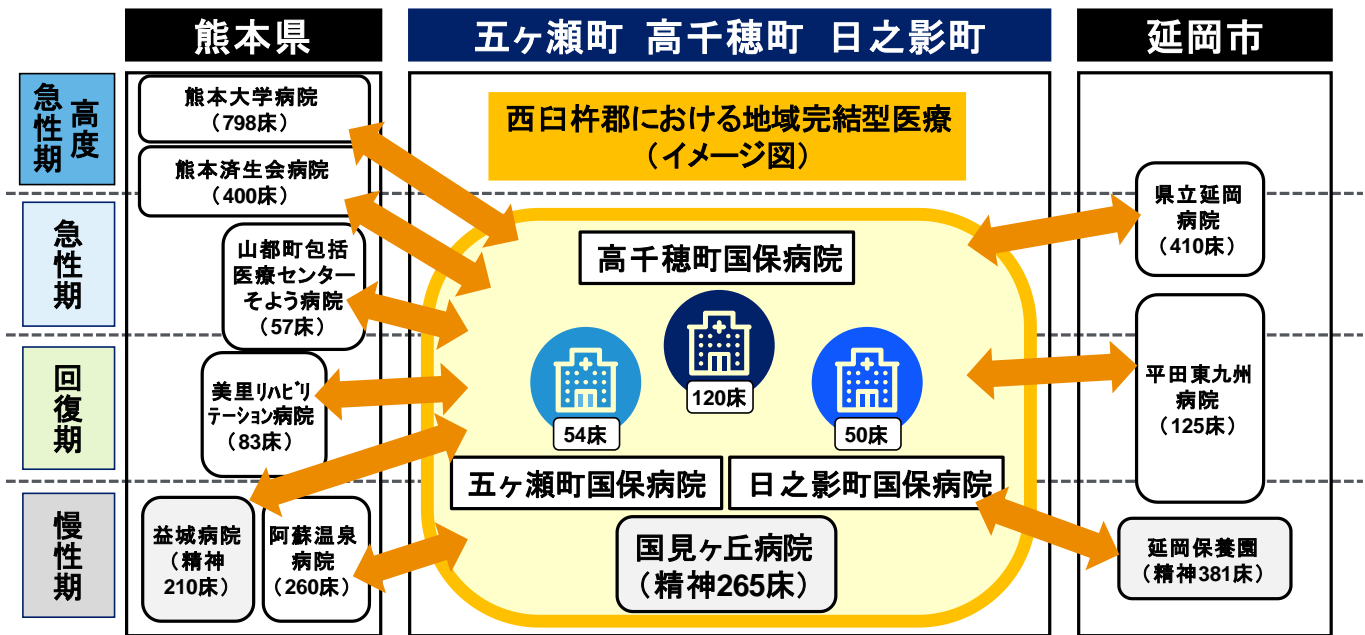
年度	概要
平成 27 年度	高千穂保健所が事務局となって、3 町行政・3 公立病院・医師会等による「西臼杵地域公立病院あり方検討委員会」の提案、検討グループ会議を 2 回、検討委員会を 1 回開催
平成 28 年度	検討グループ会議を 6 回、検討委員会を 2 回開催 <平成 29 年 3 月 29 日の委員会における主な了承事項> ① 将来的には一部事務組合による経営形態を目指すこととし、まず目標年度を定める。 ② 各町で各病院のあり方について方針を定めた上で具体的な検討を行っていく。 ③ 当面は将来の経営統合を視野に入れ、連携・ネットワーク化を先行して行っていくこととし、電子カルテの導入、医師の相互派遣等を進めていく。
平成 29 年度	検討グループ会議を 2 回開催、連携・ネットワーク化を検討
平成 30 年度	事務局による各町病院へのヒアリングを実施、勉強会を開催、平成 31 年 2 月に延岡西臼杵地域医療構想調整会議内に「西臼杵地域公立病院部会」を設置、3 月 26 日の第 1 回公立病院部会において、3 町国保病院の経営統合による機能再編を令和 5 年度末までに完了することを「部会の作業目標」として定め、今後検討を行っていく方針を決定
平成 31 年度 /令和元年度	5 月: 西臼杵地域公立病院部会検討グループ会議を開催 7 月: 西臼杵地域公立病院部会検討グループ会議において、勉強会「テーマ: 地域医療構想を踏まえた公立病院のあり方検討」を開催 10 月: 西臼杵郡公立病院運営等共同調査研究事業の開始 <令和 2 年 3 月 24 日の西臼杵地域公立病院部会における主な報告事項> ① 今後の人口減少に伴う患者減少や医師確保問題等の外部環境の変化を見据えて、3 町公立病院のあり方を検討していく必要がある。具体的には、既存の 3 町公立病院それぞれの機能や経営形態を維持・継続したままでは、将来課題に対応することが困難な可能性があるため、3 町病院の再編統合を視野に入れたあり方を検討していく必要がある。 ② 令和 2 年 4 月以降、西臼杵地域の医療環境に適応できる 3 町公立病院の「目指すべき姿」を検討したうえで、今後の西臼杵郡における地域医療を守るために最適な病院のあり方を検討していくべきである。
令和 2 年度	10 月: 西臼杵地域医療における問題点解決プランの報告 12 月: 第 1 回西臼杵郡における地域医療のあり方検討委員会の開催 3 月: 第 2 回西臼杵郡における地域医療のあり方検討委員会の開催
令和 3 年度	5 月: 第 3 回西臼杵郡における地域医療のあり方検討委員会の開催 10 月: 西臼杵地域における医療連携に係る基本構想の報告

出所: 西臼杵地域における医療連携に係る基本構想

(2) 西臼杵郡3公立病院の機能再編

西臼杵郡3公立病院における入院医療機能再編コンセプトでは、西臼杵郡3公立病院は郡内外の医療機関と従来の地域医療連携を維持しながら、原則として、現状の西臼杵郡3公立病院が受け入れ可能な医療ニーズの入院患者は全て受け入れることを目指す。加えて、西臼杵郡3町内の医療機関同士で地域医療連携を強化することで、西臼杵郡3町外に流出している回復期～慢性期相当の入院患者を可能な限り受け入れることによって、西臼杵郡3町民が、より地元の病院に入院できる医療提供体制を目指す。

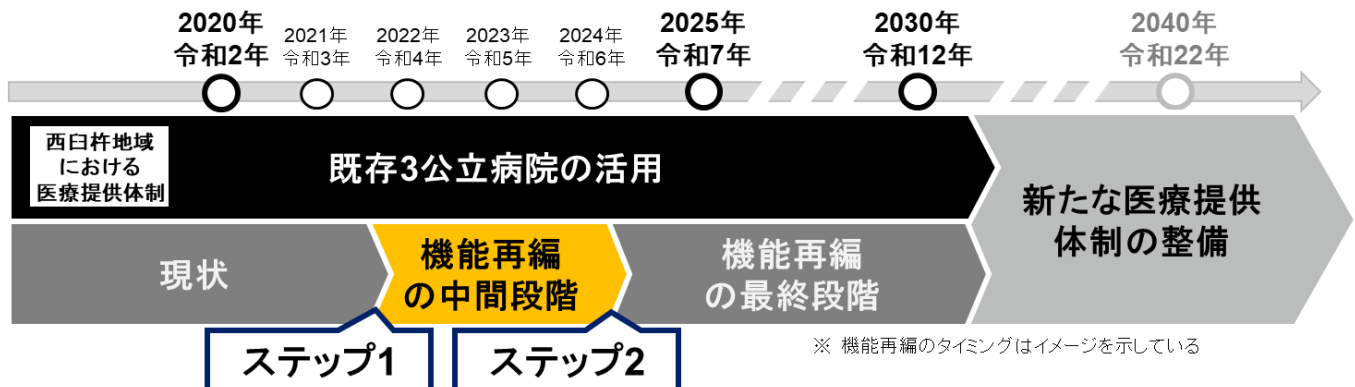
<西臼杵郡3公立病院の機能再編コンセプト> ※ 病床機能の位置づけは病床機能報告等を参考にイメージとして分類している



※ 平成30年度西臼杵郡3町の入院レセプトで年間患者1,000人以上の病院を記載している

西臼杵郡3公立病院における入院医療機能再編を実現するためには、「機能再編の中間段階」を経ることによって、段階的に体制整備を図ることを目指している。

<西臼杵郡3公立病院における入院医療の機能再編スケジュール>



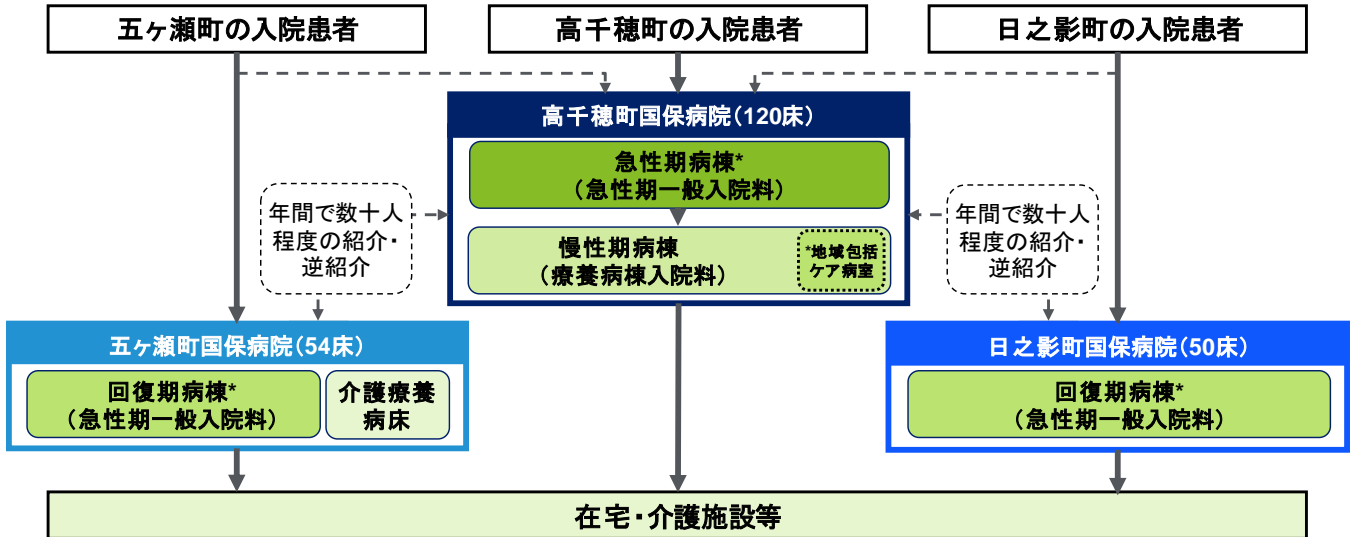
ステップ1: 既存の医療機能を部分的に維持しながら、徐々に機能再編を進めて行くための中間段階を目指す

ステップ2: 長期的な外部環境の変化を踏まえつつ、機能再編の最終段階を微修正しながら進める

※ 今後の医療政策・診療報酬改定等により、最終段階の形が修正される可能性がある

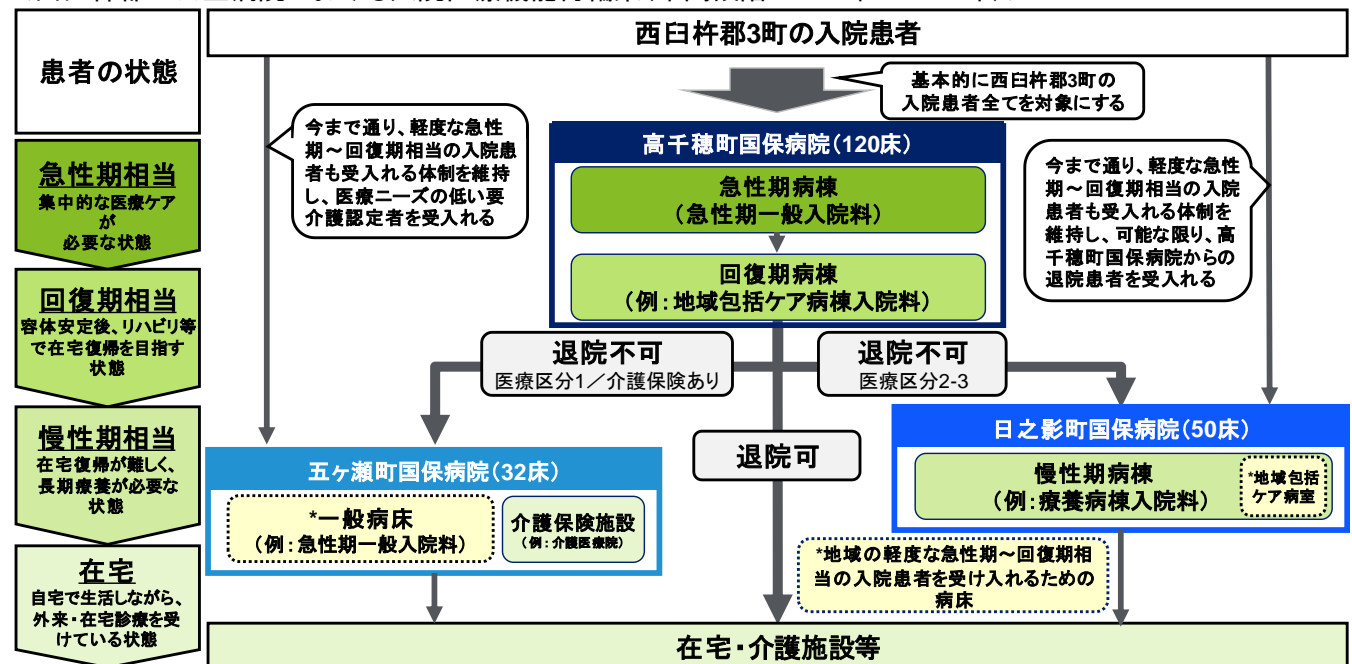
2019年7月時点の病床機能報告において、高千穂町国保病院は急性期と慢性期、日之影町国保病院は回復期、五ヶ瀬町国保病院は回復期と介護療養として、それぞれ病床機能を報告している。西臼杵郡3公立病院の一般病床はいずれも急性期一般入院料(看護配置10対1)を届出しているが、明確な役割や機能の分担がなく、各町の入院患者を中心に受け入れている状況である。

<西臼杵郡3公立病院における入院医療の現状(2020年時点)>



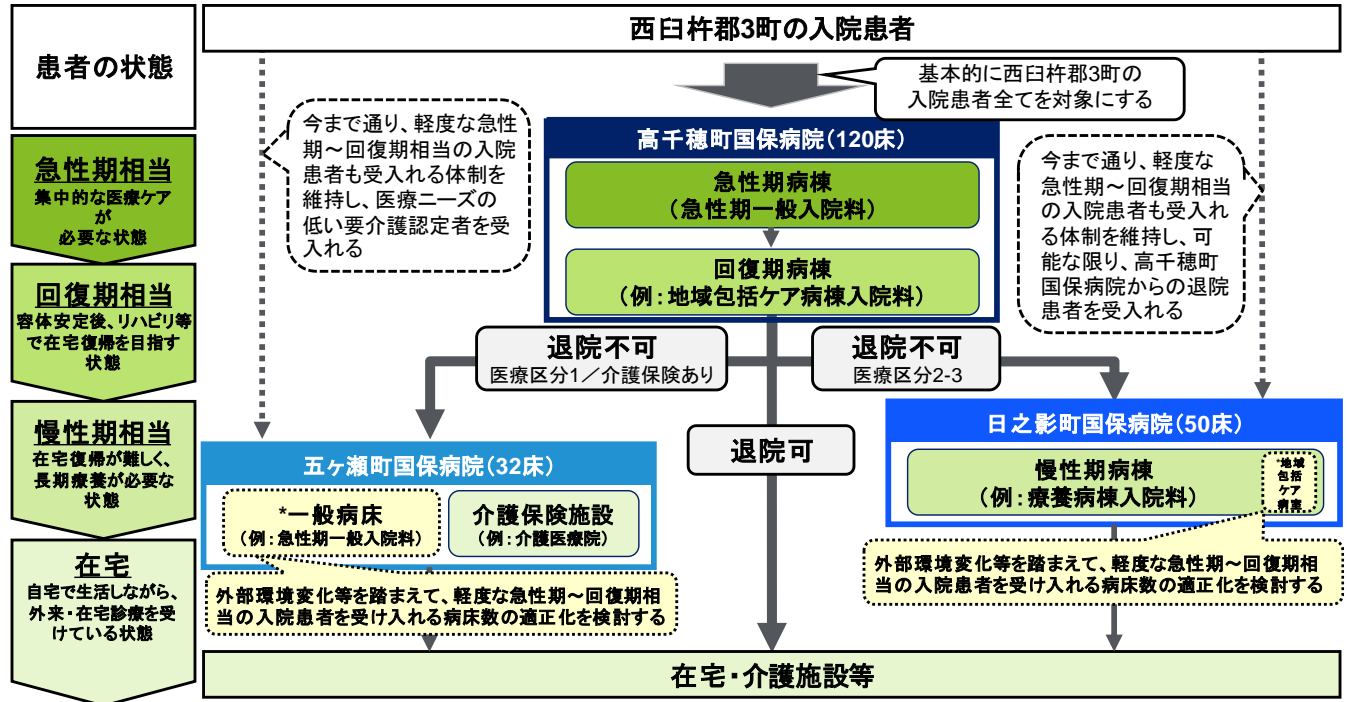
機能再編の中間段階として、高千穂町国保病院の病床は急性期～回復期に特化、日之影町国保病院は慢性期に転換、五ヶ瀬町国保病院は介護保険施設の機能強化を図りながら、西臼杵郡3公立病院間の役割分担を明確化する。高千穂町国保病院は、基本的に西臼杵郡3町の全ての入院患者を対象として、退院後の医療区分に応じて、後方連携となる日之影町国保病院と五ヶ瀬町国保病院が受け入れる体制を構築する。日之影町国保病院と五ヶ瀬町国保病院は、今まで通り軽度な急性期～回復期相当の入院患者を受け入れる病床も一定数は維持する。

<西臼杵郡3公立病院における入院医療機能再編案(中間段階:2022年～2024年)>



入院医療における機能再編の最終段階として、長期的な外部環境変化等を踏まえながら、日之影町国保病院と五ヶ瀬町国保病院における軽度な急性期から回復期相当の入院患者を受け入れる病床数の適正化を進めることにより、西臼杵郡3公立病院の役割分担をより明確化する。

<西臼杵郡3公立病院における入院医療機能再編案(最終段階:2025年~2030年)>



西臼杵郡3公立病院における入院医療の機能再編を目指すためには、3公立病院間で地域連携部門の組織化、患者データ共有化が必須であるため、下記の取り組みを推進する。

<入退院の連携>

- 3公立病院共通
 - 3公立病院で共通の地域連携部門を組織化する。
- 高千穂町国保病院
 - 前方連携の強化によって、西臼杵郡3町の入院患者を急性期病棟に受入れ、状態に応じて回復期病床に転棟させる。
 - 回復期病床から在宅復帰できない入院患者を、日之影町国保病院の慢性期病床(医療区分2・3)と五ヶ瀬町国保病院の介護医療院(医療区分1かつ要介護認定)に振り分けるシステムを構築する。
- 日之影町国保病院・五ヶ瀬町国保病院
 - 療養病床と介護医療院は、常に満床に近い状態を維持できるようにベッドコントロール機能を高める。

(3) 西臼杵郡 3 公立病院の概要

① 基本理念及び基本方針

西臼杵郡 3 公立病院が経営統合するにあたり、3 公立病院共通の基本理念及び基本方針を以下の通り定めた。今後、3 公立病院は共通の基本理念及び基本方針に基づき、西臼杵地域の住民皆様から信頼され愛される病院となるべく病院経営を行っていく。

<p>—基本理念—</p> <p>西臼杵地域の住民皆様の病院として安全で質の高い包括的医療を提供するとともに、地域から信頼され愛される病院を目指します。</p>
<p>—基本方針—</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 地域に開かれた病院であり、住民の皆様にとって快適な病院を目指します。 ■ 地域に必要とされる救急医療体制、在宅・終末期医療体制等の充実に努めます。 ■ 地域住民中心の保健・医療・介護体制を構築することで、地域包括ケアシステムを推進します。 ■ 常に研鑽し医療水準の向上に努め、住民の皆様から信頼される人材を育成します。 ■ 西臼杵地域における、持続的な医療提供体制を維持するため、病院の健全経営を目指します。

② 西臼杵郡 3 公立病院の基本情報

令和 5 年 10 月 1 日時点

病院名称	高千穂町国民健康保険病院	日之影町国民健康保険病院	五ヶ瀬町国民健康保険病院
所在地	宮崎県西臼杵郡高千穂町大字三田井 435-1	宮崎県西臼杵郡日之影町大字七折 9074-3	宮崎県西臼杵郡五ヶ瀬町大字三ヶ所 2109-1
標榜診療科	内科、小児科、外科、整形外科、リハビリテーション科、皮膚科、泌尿器科、循環器科、耳鼻咽喉科、透析、眼科、神経内科	内科、外科、リハビリテーション科(居宅介護支援事業所)	内科、外科、耳鼻咽喉科、整形外科、リハビリテーション科、放射線科、消化器科
病床数	120 床 急性期一般病床 106 床 地域包括ケア病床 14 床	50 床 医療療養病床 40 床 地域包括ケア病床 10 床	54 床 急性期一般病床 36 床 介護療養病床 18 床
主な施設基準	一般病棟入院基本料(急性期一般入院料 6)、地域包括ケア入院医療管理料 2、人工腎臓	療養病棟入院基本料 2、地域包括ケア入院医療管理料 2	一般病棟入院基本料(急性期一般入院料 6)、居宅療養管理指導
各種指定	救急告示病院	救急告示病院	救急告示病院
基本理念	西臼杵地域の中核病院として地域住民の皆様にご安全で質の高い医療を提供するとともに、地域包括ケアシステムを推進します	地域医療を守る中核病院として質の高い包括的医療を提供することにより、住民の皆様から信頼される病院をめざします	地域の人を愛し、地域から信頼され愛される病院を目指します

4. 西臼杵郡における地域医療の現状と課題

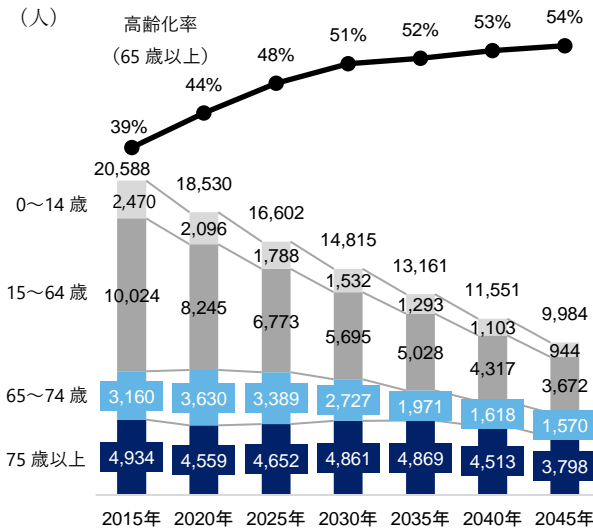
(1) 外部環境分析

① 将来人口推計と入院外来患者推計

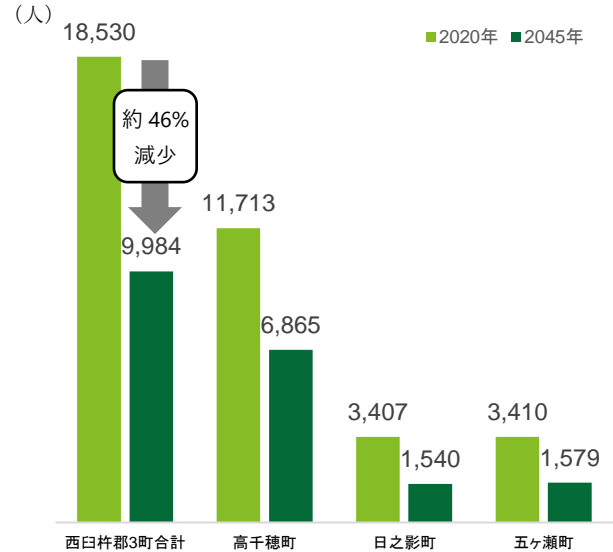
西臼杵郡3町合計の人口は、2020年から2045年までに約46%(年平均で約2.4%)の減少が見込まれる。それに伴い、入院患者及び外来患者についても減少が見込まれており、2020年から2045年までの減少割合は、入院患者が約32%(年平均で約1.5%)、外来患者が約40%(年平均で約2.0%)である。

<西臼杵郡3町の将来人口推計>

【西臼杵郡3町将来人口推計(年齢階級別)】



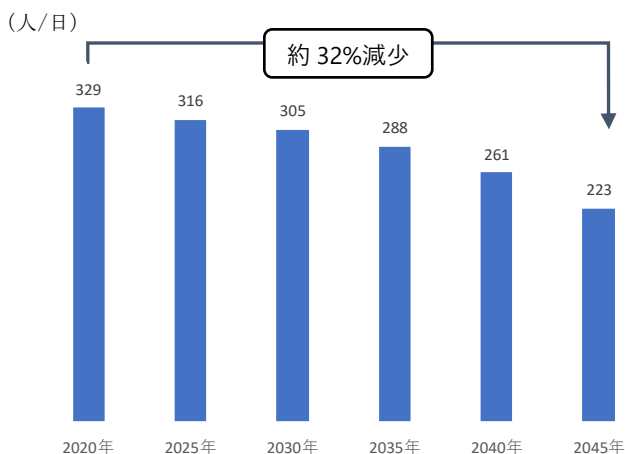
【町別将来人口推計】



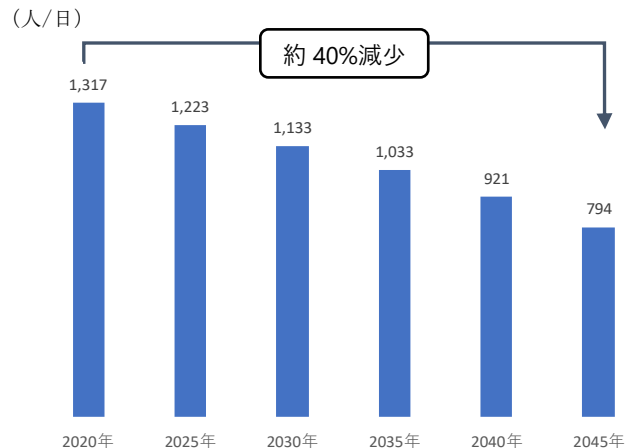
出所: 国立社会保障・人口問題研究所「男女・年齢(5歳)階級別データ」(平成30年推計)

<西臼杵郡3町の将来患者推計>

【入院患者推計】



【外来患者推計】



出所: 厚生労働省「受療率(人口10万対)、性・年齢階級(10歳)×傷病大分類×入院・外来・都道府県別(入院)」(令和2年度)、国立社会保障・人口問題研究所「男女・年齢(5歳)階級別データ」(平成30年度)

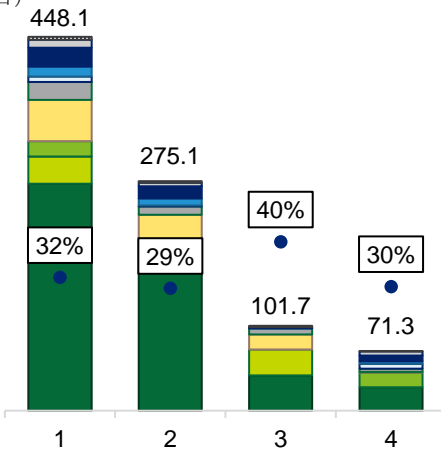
② 入院患者の受療動向

西臼杵郡 3 町民における入院患者は、西臼杵郡 3 公立病院に約 32%、西臼杵郡内の病院に約 72%、延岡市を含めた二次医療圏内の病院に約 83%が入院している。西臼杵郡 3 町民が、西臼杵郡 3 公立病院に入院する割合は、日之影町民の約 40%が最も高く、次いで、五ヶ瀬町民は約 30%、高千穂町民は約 29%である。日之影町国保病院の近隣に医療機関が存在しない環境が日之影町民の受療動向に影響している可能性がある。

<国保・後期高齢者レセプトによる入院患者分析(令和 3 年度)>

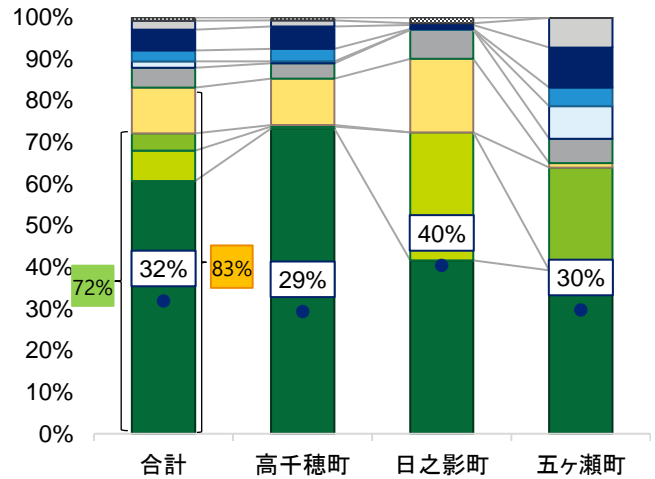
【地域別の入院患者数】

(人/日)



【地域別の入院患者割合】

■ 系列10
□ 系列9
■ 系列8
■ 系列7
□ 系列6
■ 系列5
■ 系列4
■ 系列3
■ 系列2
■ 系列1
● 系列12



出所: 高千穂町・日之影町・五ヶ瀬町の国保・後期高齢者レセプトデータ(令和 3 年度)

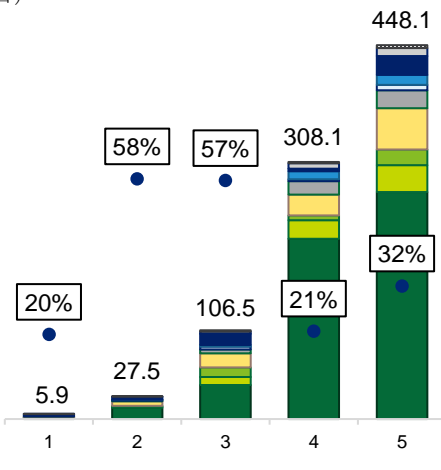
③ 病床機能別入院患者の受療動向

西臼杵郡 3 町民における入院患者は、回復期～慢性期に相当する入院患者数で全体の 90%以上を占めている。西臼杵郡 3 公立病院は、高度急性期の約 20%、急性期の約 58%、回復期の約 57%、慢性期の約 21%の入院患者を受け入れており、西臼杵郡 3 公立病院は急性期～回復期に相当する入院機能を中心に担っている。

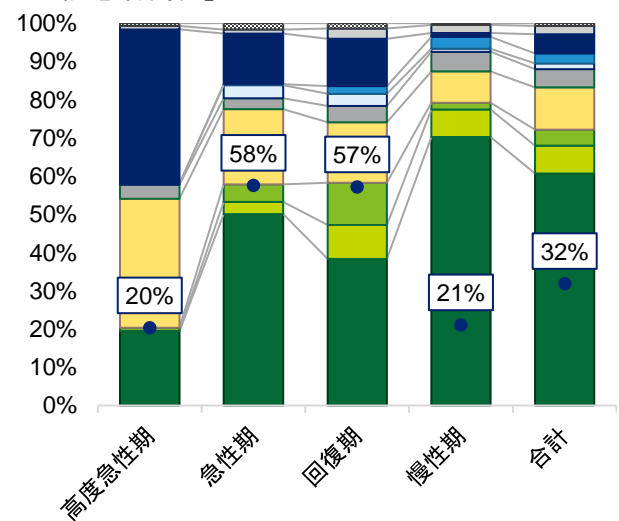
<国保・後期高齢者レセプトによる入院患者分析(令和 3 年度)>

【病床機能別の入院患者数】

(人/日)



【病床機能別の入院患者割合】



出所: 高千穂町・日之影町・五ヶ瀬町の国保・後期高齢者レセプトデータ(令和 3 年度)

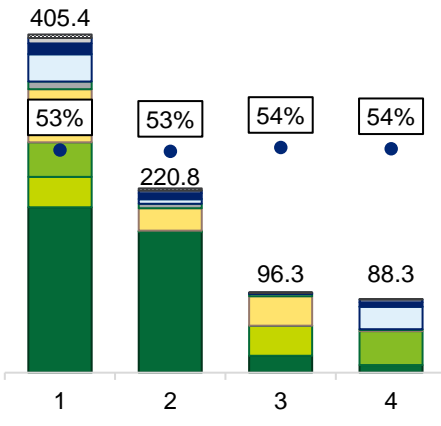
④ 外来患者の受療動向

西臼杵郡 3 町民における外来患者は、西臼杵郡 3 公立病院にて約 53%、西臼杵郡内の病院にて約 68%、延岡市を含めた二次医療圏内の病院にて約 84%が受診している。西臼杵郡 3 町民が、西臼杵郡 3 公立病院にて外来を受診する割合は、3 町とも約 50%と同水準を示している。

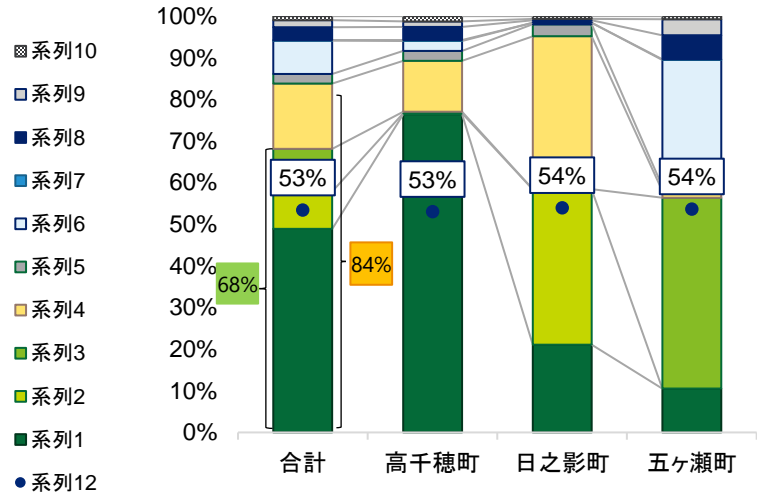
<国保・後期高齢者レセプトによる入院患者分析(令和 3 年度)>

【地域別の外来患者数】

(人/日)



【地域別の外来患者割合】



出所: 高千穂町・日之影町・五ヶ瀬町の国保・後期高齢者レセプトデータ(令和 3 年度)

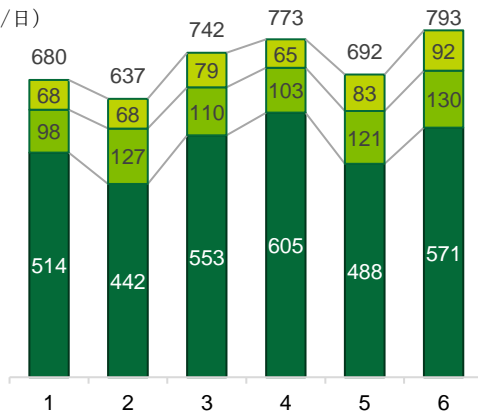
⑤ 救急車搬送の状況

西臼杵郡 3 町内で発生した救急車搬送において、7~8 割は高千穂町内で発生しており、平成 28 年度から令和 3 年度にかけて、新型コロナウイルスの影響が大きい令和 2 年度を除いて、全体的に増加傾向にある。重軽症割合は中等症の救急患者数が増加傾向にある。また、医療機関別の搬送割合については、西臼杵郡 3 公立病院で約 70%、県立延岡病院を加えると約 90%を受け入れている。令和 2 年度以降、県立延岡病院への搬送割合が上昇している。

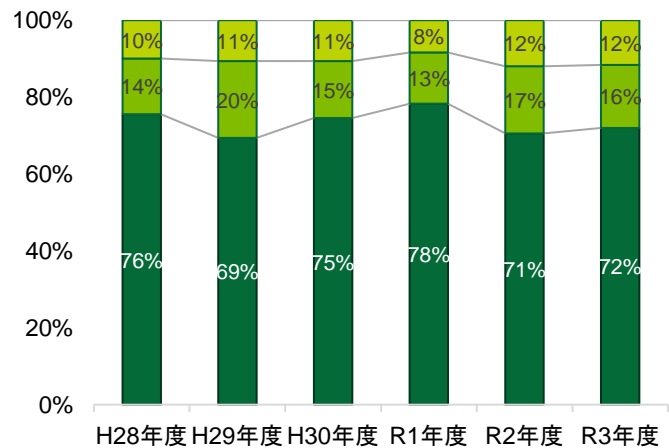
<西臼杵郡 3 町における救急車搬送の概況(平成 28 年度~令和 3 年度)>

【市町村別救急発生件数】

(人/日)

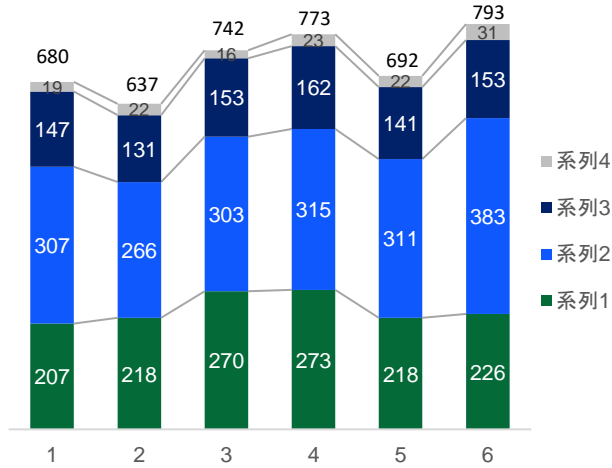


【市町村別救急発生割合】

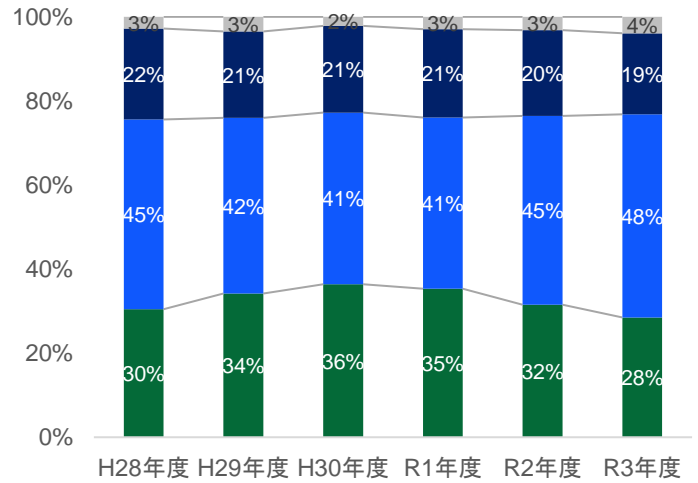


【救急患者状態別件数】

(人/日)

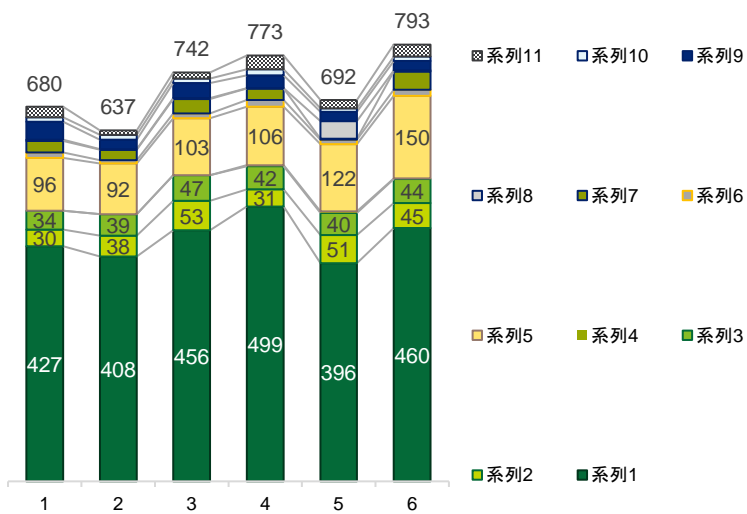


【救急患者状態別割合】

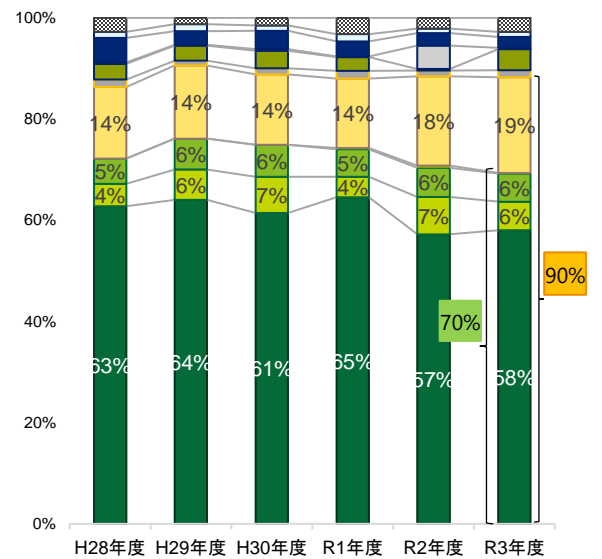


【救急患者医療機関別搬送件数】

(人/日)



【救急患者医療機関別搬送割合】

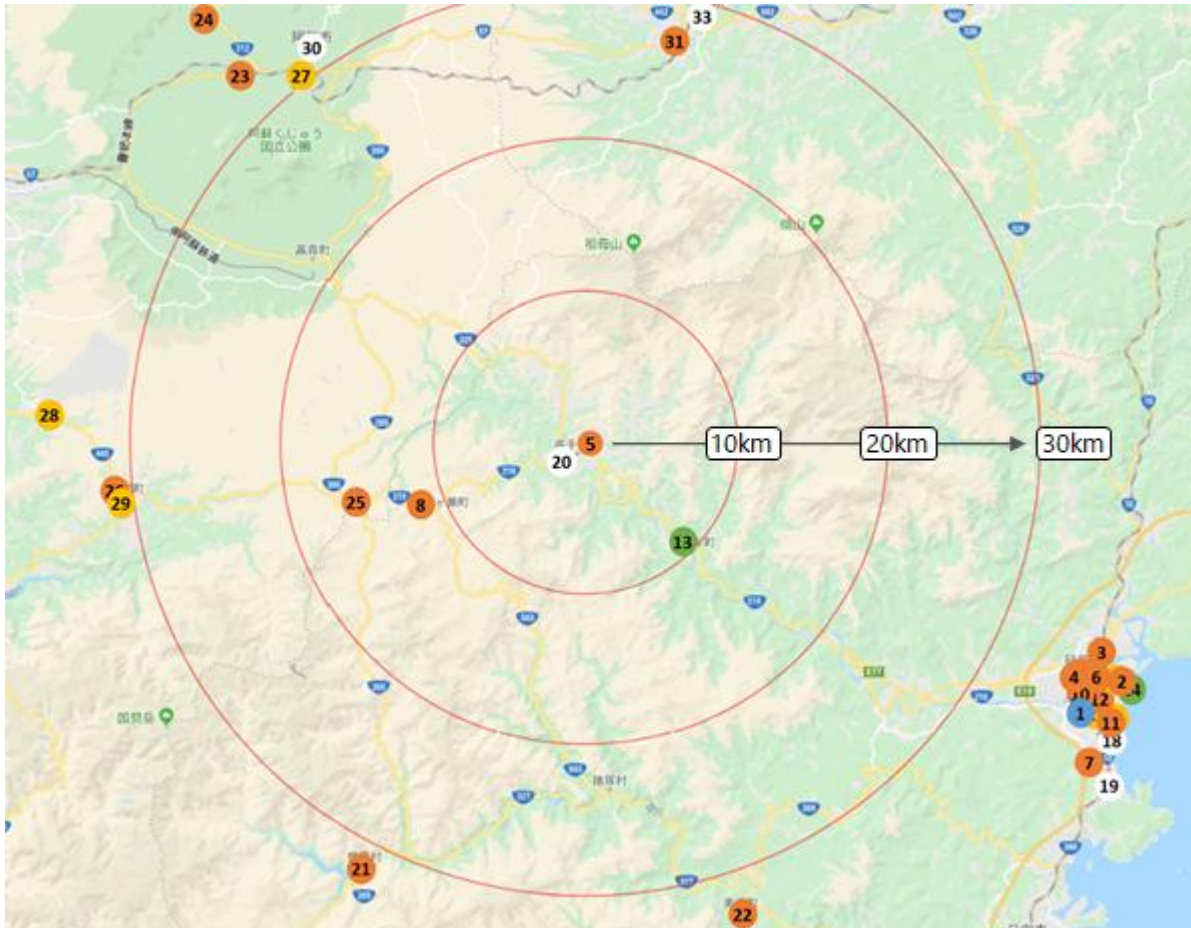


出所: 西臼杵広域行政組合消防本部救急搬送データ(平成28年度~令和3年度)

⑥ 受療行動範囲における病院の概況

西臼杵郡 3 町民の入院受療動向により、東側は延岡市、西側は熊本県の阿蘇市・山都町・熊本市までが、西臼杵郡 3 町民の「受療を目的に行動する範囲」(以下、「受療行動範囲」という)と想定される。北側の大分県竹田市や南側の宮崎県美郷町・椎葉村における医療機関の受診はほとんど認められないため、受療行動範囲には含まれない。高千穂町を中心に、延岡市までは自動車です約 1 時間、熊本市までは自動車です約 2 時間という、東西で広範囲な受療行動範囲を形成している。

<西臼杵近郊における病院の位置関係>



出所：地域医療情報システム(JMAP)、地図で見る統計(jSTAT MAP)

<西臼杵近郊における病院の病床情報>

No	都道府県	二次医療圏	医療機関名	全体	高度急性期	急性期	回復期	慢性期
1	宮崎	延岡西臼杵	県立延岡病院	410	67	343	0	0
2	宮崎	延岡西臼杵	延岡市医師会病院	108	0	108	0	0
3	宮崎	延岡西臼杵	医療法人伸和会延岡共立病院	195	0	110	50	35
4	宮崎	延岡西臼杵	黒木病院	76	0	76	0	0
5	宮崎	延岡西臼杵	高千穂町国民健康保険病院	120	0	60	0	60
6	宮崎	延岡西臼杵	医療法人康仁会谷村病院	54	0	54	0	0
7	宮崎	延岡西臼杵	医療法人久康会平田東九州病院	125	0	44	60	21
8	宮崎	延岡西臼杵	五ヶ瀬町国民健康保険病院	54	0	0	36	18
9	宮崎	延岡西臼杵	医療法人早田病院	72	0	34	0	38
10	宮崎	延岡西臼杵	医療法人社団杉杏会杉本病院	76	0	26	0	50
11	宮崎	延岡西臼杵	医療法人社団育生会井上病院	52	0	22	0	30
12	宮崎	延岡西臼杵	田原病院	40	0	0	0	40
13	宮崎	延岡西臼杵	日之影町国民健康保険病院	50	0	0	50	0
14	宮崎	延岡西臼杵	延岡リハビリテーション病院	80	0	0	80	0
15	宮崎	延岡西臼杵	医療法人中心会野村病院	93	0	0	0	93
16	宮崎	延岡西臼杵	岡村病院	57	0	0	57	0
17	宮崎	延岡西臼杵	医療法人昭和会黒瀬病院	42	0	0	0	42
18	宮崎	延岡西臼杵	医療法人隆誠会延岡保養園	精神	0	-	-	-
19	宮崎	延岡西臼杵	吉田病院	精神	0	-	-	-
20	宮崎	延岡西臼杵	医療法人和敬会国見ヶ丘病院	精神	0	-	-	-
21	宮崎	日向入郷	椎葉村国民健康保険病院	30	0	30	0	0
22	宮崎	日向入郷	美郷町国民健康保険西郷病院	29	0	29	0	0
23	熊本	阿蘇	阿蘇医療センター	120	0	120	0	0
24	熊本	阿蘇	阿蘇温泉病院	306	0	56	24	226
25	熊本	熊本・上益城	山都町包括医療センターそよう病院	57	0	57	0	0
26	熊本	熊本・上益城	矢部広域病院	60	0	0	60	0
27	熊本	阿蘇	医療法人社団大徳会大阿蘇病院	149	0	0	0	149
28	熊本	熊本・上益城	瀬戸病院	36	0	0	0	36
29	熊本	熊本・上益城	伴病院	36	0	0	0	36
30	熊本	阿蘇	高森会阿蘇やまなみ病院	精神	0	-	-	-
31	大分	豊肥	竹田医師会病院	156	0	84	72	0
32	大分	豊肥	大久保病院	90	0	54	0	36
33	大分	豊肥	加藤病院	精神	0	-	-	-
地図外	熊本	熊本・上益城	熊本大学病院	795	795	0	0	0
	熊本	熊本・上益城	熊本医療センター	500	500	0	0	0
	熊本	熊本・上益城	熊本赤十字病院	490	490	0	0	0
	熊本	熊本・上益城	済生会熊本病院	400	400	0	0	0

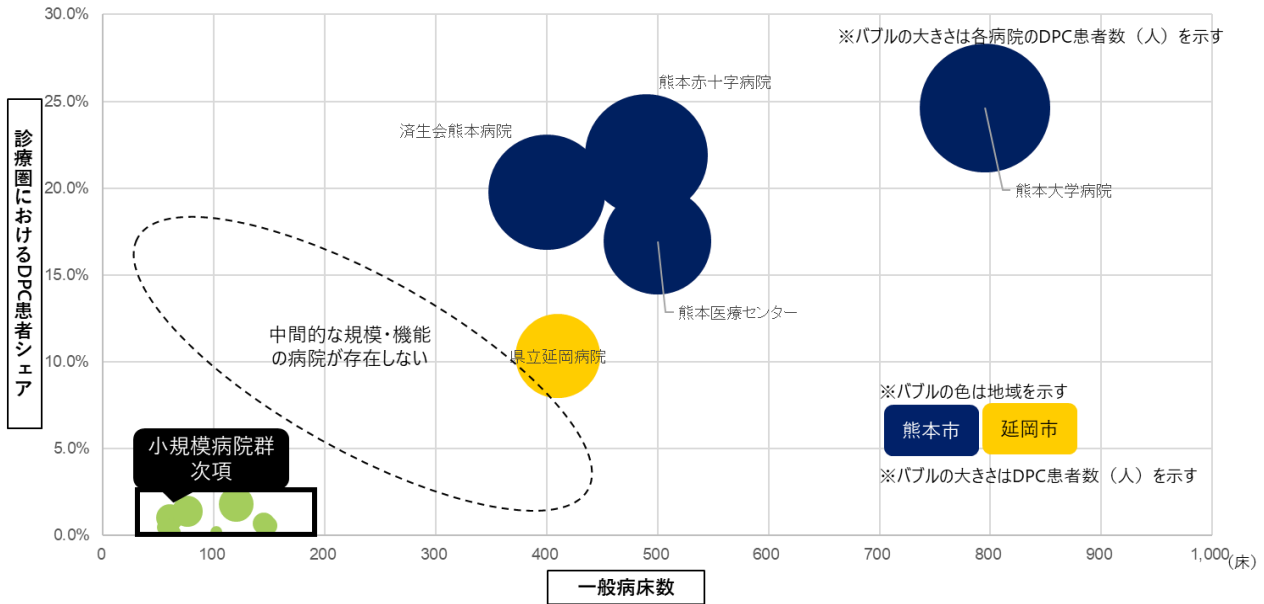
出所:宮崎県病床機能報告(令和4年度)

⑦ 受療行動範囲における病院の病床規模と急性期患者数

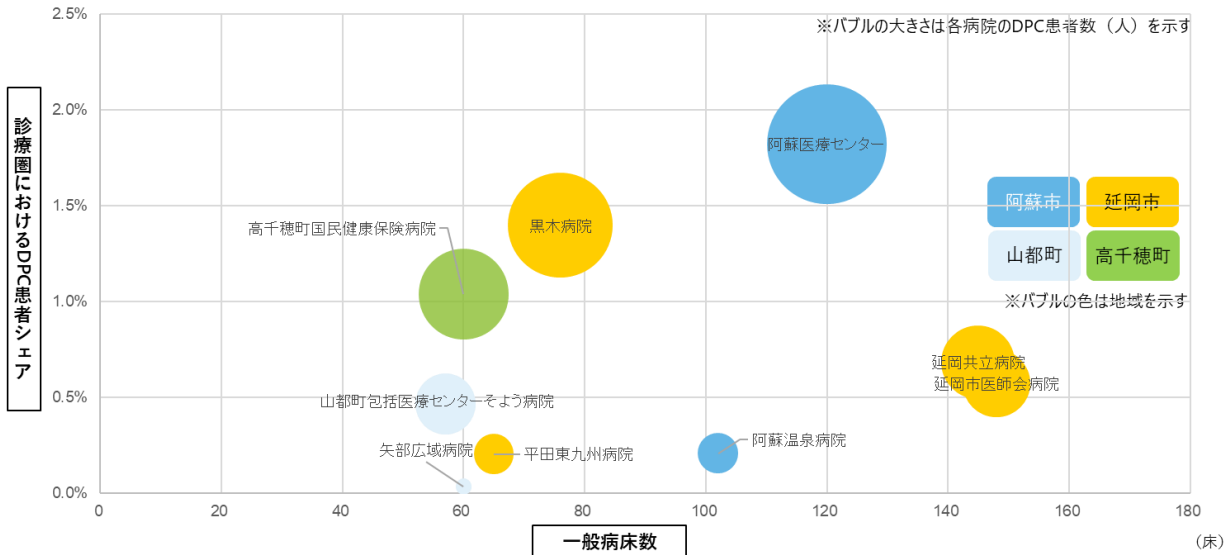
西臼杵郡 3 町民の受療行動範囲において、高度急性期～急性期の入院医療は熊本市内の基幹病院(熊本大学病院、熊本医療センター、熊本赤十字病院、済生会熊本病院)や県立延岡病院が中心的に担っているが、小規模の病院群には、病床規模や病床機能が類似している病院が多く、役割分担が不明確になっている傾向があるため、今後は中核病院と連携しながら、後方支援を担う役割の強化が期待されている。

<西臼杵郡 3 町民の受療行動範囲における医療機関の DPC 患者数(令和 4 年度)>

【全病院】



【DPC 患者シェア 2.0%以下の病院】



出所: DPC 導入の影響評価に係る調査「退院患者調査」(令和 4 年度)、病床機能報告(令和 4 年度)

(2) 内部環境分析

① 高千穂町国民健康保険病院

平成30年度から令和4年度にかけて、医業収益は増加傾向にあるものの、医業費用の伸びの方が大きく医業損益は悪化傾向にある。一方で新型コロナウイルスに係る補助金等の影響もあり、経常損益ベースでは令和3年度に続き黒字化を達成している。

< 損益計算書 >

(単位:百万円)	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	比率※
医業収益	1,827	1,964	1,881	1,944	1,973	100%
入院収益	916	1,031	972	1,019	1,010	52%
外来収益	804	821	807	820	883	42%
その他	108	113	102	104	81	5%
うち他会計繰入金等※	55	58	50	39	24	2%
医業費用	1,947	1,998	2,064	2,092	2,163	108%
給与費	1,165	1,190	1,239	1,265	1,258	65%
材料費	268	285	289	297	353	15%
経費	342	358	376	364	387	19%
減価償却費	168	160	157	162	162	8%
その他	4	4	3	4	2	0%
医業損益	-120	-34	-183	-148	-189	-8%
医業損益 (他会計繰入金除く)	-175	-92	-232	-187	-214	-10%
医業外収益	162	153	271	300	427	15%
うち他会計繰入金等※	109	100	130	128	140	7%
医業外費用	123	130	143	141	145	7%
経常損益	-81	-11	-54	10	93	1%
経常損益 (他会計繰入金除く)	-245	-169	-234	-156	-71	-8%
参考: 他会計繰入金合計	164	158	180	166	164	

(比率*は令和4年度の対医業収益比率、他会計繰入金等*には他会計負担金・補助金が含まれている)

< 主要な業績評価指標 >

病床利用率	74.8%	81.8%	73.7%	80.8%	77.9%
1日当たり入院患者延数(人)	93.1	101.9	92.0	100.5	93.5
1日当たり外来患者数(人)	408.9	405.5	374.5	336.9	348.6

< 職種別職員数 >

(単位:人)	実人数		
	令和2年度末	令和3年度末	令和4年度末
医師	12	13	12
看護師	70	68	69
准看護師	0	0	0
医療技術員	24	24	24
事務職員	7	7	7
その他	0	0	0
合計	113	112	112

出所: 高千穂町国保病院決算関連資料

② 日之影町国民健康保険病院

平成 29 年度から令和 4 年度にかけて、入院患者数の堅調な増加に伴い、入院収益が増加傾向であるため、医業損益及び経常損益が改善傾向にある。平成 29 年以降、経常損益は黒字を維持している。

<損益計算書>

(単位:百万円)	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	比率 [※]
医業収益	410	395	423	474	468	100%
入院収益	176	164	192	226	227	49%
外来収益	204	204	204	201	204	44%
その他	30	27	28	47	34	7%
うち他会計繰入金等 [※]	—	—	—	—	—	0%
医業費用	594	576	600	622	643	137%
給与費	345	339	355	376	401	86%
材料費	112	109	109	106	101	21%
経費	86	90	96	94	95	20%
減価償却費	50	37	39	43	47	10%
その他	2	1	1	3	0	0%
医業損益	-185	-181	-176	-148	-175	-37%
医業損益 (他会計繰入金除く)	-185	-181	-176	-148	-175	-37%
医業外収益	215	212	207	177	213	45%
うち他会計繰入金等 [※]	209	206	189	164	167	36%
医業外費用	24	26	28	27	26	6%
経常損益	6	5	2	3	12	2%
経常損益 (他会計繰入金除く)	-204	-201	-187	-161	-161	-34%
参考: 他会計繰入金合計	209	206	189	164	164	

(比率*は令和 4 年度の対医業収益比率、他会計繰入金等*には他会計負担金・補助金が含まれている)

主要な業績評価指標

病床利用率	47.1%	49.7%	45.5%	53.3%	61.3%
1 日当たり入院患者延数(人)	24.5	25.9	23.6	27.4	34.0
1 日当たり外来患者数(人)	97.5	95.7	90.4	88.9	92.4

<職種別職員数>

(単位:人)	実人数		
	令和 2 年 4 月	令和 3 年 4 月	令和 4 年 4 月
医師	3	4	4
看護師	21	22	22
准看護師	1	1	1
医療技術員	6	7	7
事務職員	3	3	3
その他	0	0	0
合計	34	37	37

出所: 日之影町国保病院決算関連資料

③ 五ヶ瀬町国民健康保険病院

平成 30 年度から令和 4 年度にかけて、医業収益は同水準を維持しているものの、医業費用は増加傾向にあるため、医業損益の赤字額が拡大傾向にある。令和 3 年度の経常損益は黒字化していたものの、令和 4 年度は再度赤字になっている。

<損益計算書>

(単位:百万円)	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	比率※
医業収益	422	419	407	440	430	100%
入院収益	229	231	229	240	221	55%
外来収益	133	130	120	128	142	29%
その他	59	58	58	72	67	16%
うち他会計繰入金等※	38	38	38	38	25	9%
医業費用	523	551	555	598	616	136%
給与費	348	371	365	384	401	87%
材料費	39	36	37	42	38	9%
経費	110	121	129	131	134	30%
減価償却費	24	22	23	40	43	9%
その他	1	1	2	0	1	0%
医業損益	-101	-132	-148	-157	-187	-36%
医業損益 (他会計繰入金除く)	-138	-170	-186	-195	-212	-44%
医業外収益	134	132	160	180	150	41%
うち他会計繰入金等※	128	127	123	153	121	35%
医業外費用	20	20	31	20	22	5%
経常損益	13	-20	-19	2	-58	0%
経常損益 (他会計繰入金除く)	-152	-184	-179	-189	-204	-43%
参考:他会計繰入金合計	165	164	161	191	146	

(比率*は令和 4 年度の対医業収益比率、他会計繰入金等*には他会計負担金・補助金が含まれている)

主要な業績評価指標

病床利用率	59.2%	59.3%	59.9%	60.6%	57.8%
1 日当たり入院患者延数(人)	33.2	33.1	33.2	34.0	32.0
1 日当たり外来患者数(人)	96.9	94.1	85.2	87.4	87.2

<職種別職員数>

(単位:人)	実人数		
	令和 2 年 4 月	令和 3 年 4 月	令和 4 年 5 月
医師	2	2	2
看護師	21	18	19
准看護師	0	0	0
医療技術員	6	6	6
事務職員	5	5	5
その他	0	0	0
合計	34	31	32

出所:五ヶ瀬町国保病院決算関連資料

(3) SWOT 分析と基本戦略の方向性

西臼杵郡 3 公立病院が取り組むべき方向性を検討するにあたり、外部環境分析と内部環境分析を基にした SWOT 分析を実施した。

マクロ及びミクロ観点の外部環境については、地域医療構想の実現に向けて、医療機関の機能分化や統合再編が推進されている点や、診療報酬においてオンライン診療やビデオ会話ツールの利用等が許容されるようになった点等がプラス要因として挙げられる一方で、西臼杵郡 3 町の人口減少に伴って、患者数の減少や、職員の新規採用が難しくなることが想定される点がマイナス要因として挙げられる。また内部環境については、西臼杵郡 3 公立病院が地域密着の医療機関として、急性期から慢性期までの入院医療や、外来・在宅医療、介護サービス等の幅広い機能を提供している点がプラス要因となる一方で、医師不足の問題や西臼杵郡 3 町から毎年 5 億円近い繰入金が生じているといった点がマイナス要因となる。

これらの状況を踏まえた西臼杵郡 3 公立病院の基本戦略の方向性としては、西臼杵郡 3 公立病院間での連携をさらに強化し、役割分担をしながら効率的に医療機能を提供し地域包括ケアシステムを維持していくとともに、医師を惹きつける環境整備及び仕組み作りと、ICT の利活用等による職員の働き改革の推進による人材確保・定着を推進する。

<西臼杵郡 3 公立病院における SWOT 分析の結果>

	外部環境	内部環境	基本戦略の方向性
プラス要因	<p><機会：Opportunity></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 地域医療構想の実現に向けて、医療機関の機能分化・統合再編が推進されている ■ 診療報酬において、オンライン診療やビデオ会話ツールの利用等が許容されるようになった ■ COVID-19の助成金等により、病院経営は一時的な改善が図られた ■ 西臼杵3町には医療機関が少ないため、競争環境が殆どない 	<p><強み：Strength></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 西臼杵郡3公立病院は、急性期～慢性期までの入院医療、外来・在宅医療、介護サービス等の幅広い機能を担っている ■ 西臼杵郡3公立病院は地域住民のかかりつけ医療機能も有するため、地域密着の医療を提供している ■ 西臼杵郡3町内外の医療機関に対して、ある程度の役割分担・連携体制は整っている 	<p><機会×強み></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 西臼杵郡3公立病院の連携を強化することによって、急性期～慢性期までの入院医療、外来・在宅医療、介護サービス等の幅広い機能を一体的かつ効率的に提供することが可能になる <p style="border: 1px dashed black; padding: 5px; text-align: center;">3公立病院間の機能分化・連携強化</p>
マイナス要因	<p><脅威：Threat></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 診療報酬のマイナス改定、物価上昇、採用コスト上昇等、病院経営を圧迫する要因が増えている ■ 西臼杵郡3町の入院・外来ともに患者数は急激な減少が見込まれる ■ 西臼杵郡3町の生産年齢人口減少により、病院職員の新規採用が年々厳しくなると見込まれる ■ 西臼杵郡3町には医療機関が少ないため、医療機関の連携が難しい 	<p><弱み：Weakness></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 西臼杵郡3公立病院には、外科的手術や分娩等、医療提供できない領域がある ■ 西臼杵郡3公立病院ともに常勤医師が不足しており、新しい医師の確保に課題を抱えている ■ 西臼杵郡3公立病院合計で毎年5億円近い繰入金が必要になる ■ ICT利活用は進んでいない ■ 病院経営に精通した人材が少ない 	<p><脅威×弱み></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ オンライン診療による外来診療の効率化と患者の利便性向上、ICT利活用による業務効率化で病院職員の働き方改革を推進することが求められます ■ 西臼杵郡3公立病院で医師の確保を強化するためには、医師を惹きつける環境整備と仕組み作りが必要です <p style="border: 1px dashed black; padding: 5px; text-align: center;">デジタル技術の積極的な利活用 医師を惹きつける環境・仕組み</p>

5. 西臼杵郡 3 公立病院の経営ビジョンと基本戦略

(1) 経営ビジョン

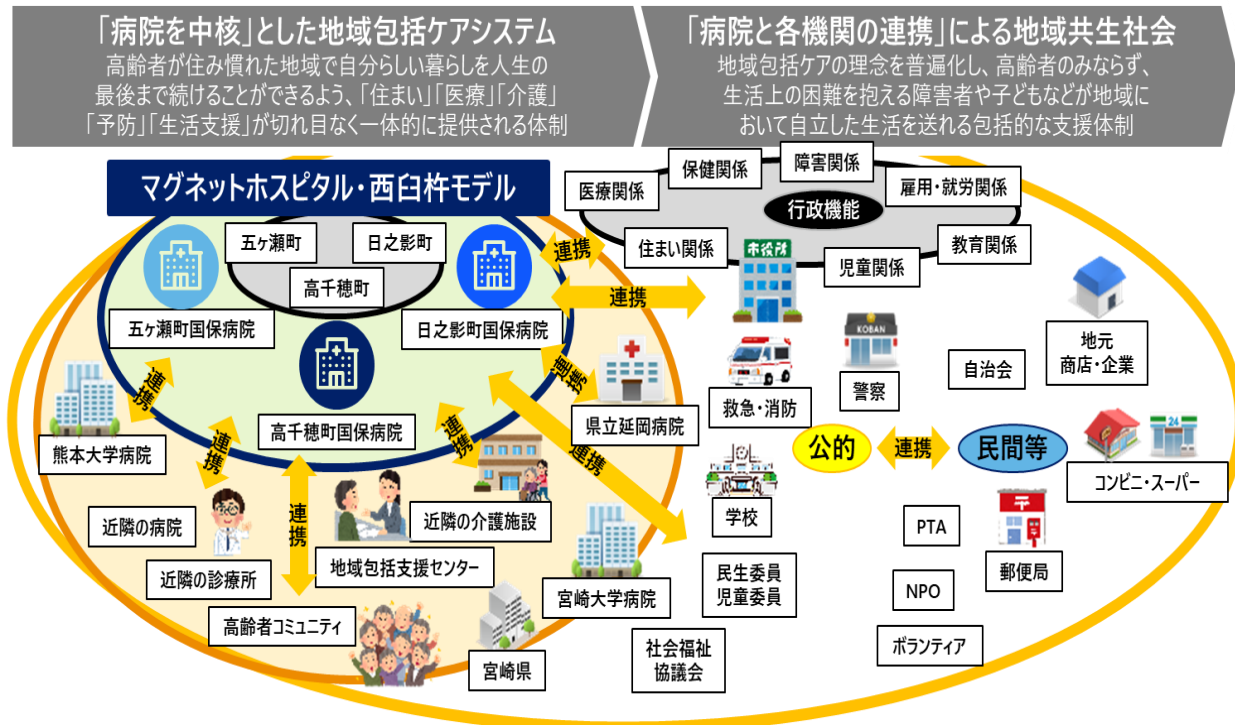
生産年齢人口の減少等を要因として、病院で働く職員の採用が年々厳しくなると予測される。そのような環境下において、西臼杵郡 3 公立病院が地域医療提供体制を維持していくためには、長期的に病院職員を集められる病院（マグネットホスピタル）を目指す必要がある。西臼杵郡 3 公立病院が目指すべきマグネットホスピタル像（以下、マグネットホスピタル・西臼杵モデル）には、①西臼杵郡 3 公立病院が提供している急性期～慢性期相当の入院機能、在宅療養支援、介護保険サービス等の機能を有機的に接続することにより、人口減少地域が求める「総合診療を学べる研修フィールド」として、医療専門職を惹き付けるための環境・仕組みを構築すること、②西臼杵郡 3 公立病院と開設主体の自治体一体での、病院職員の勤務環境や住環境の充実を図る取り組みによる「安心して働ける環境」を整備することが重要である。

上記①②を通じて、マグネットホスピタル・西臼杵モデルが現実化し、病院職員、地域住民、行政／公立病院、大学病院や看護学校といった教育機関等、様々な西臼杵郡内外の関係者の視点において、それぞれにメリットがもたらされると考えられる。また、マグネットホスピタル・西臼杵モデルによって、西臼杵郡の地域医療を長期的に存続させることで、「地域包括ケアシステムの構築」のみならず、「地域共生社会の実現」＝“まちづくり”と一体的に進めることが重要である。

上記の構想を踏まえ、西臼杵郡 3 公立病院の経営統合後、初めて策定される中期経営計画である本計画における経営ビジョンの目指す姿は、「西臼杵郡 3 町民に対する医療提供体制を再構築しながら、マグネットホスピタル・西臼杵モデルの基礎を築き上げる」とする。

—経営ビジョン(目指す姿:定性目標)—
西臼杵郡 3 町民に対する医療提供体制を再構築しながら、
マグネットホスピタル・西臼杵モデルの基礎を築き上げる

<マグネットホスピタル・西臼杵モデル概念図>



出所: 西臼杵地域における医療連携に係る基本構想

また、経営ビジョンの定量目標として、診療指標と財務指標における 2 つの観点から設定する。診療指標は、西臼杵郡 3 公立病院合計の一日平均入院患者数として、令和 4 年度実績である 153 人から、令和 9 年度時点には 178 人に増加させる。また、財務指標は、経常損益額として、令和 9 年度時点で西臼杵郡 3 公立病院合計における経常黒字の維持を目指すこととする。

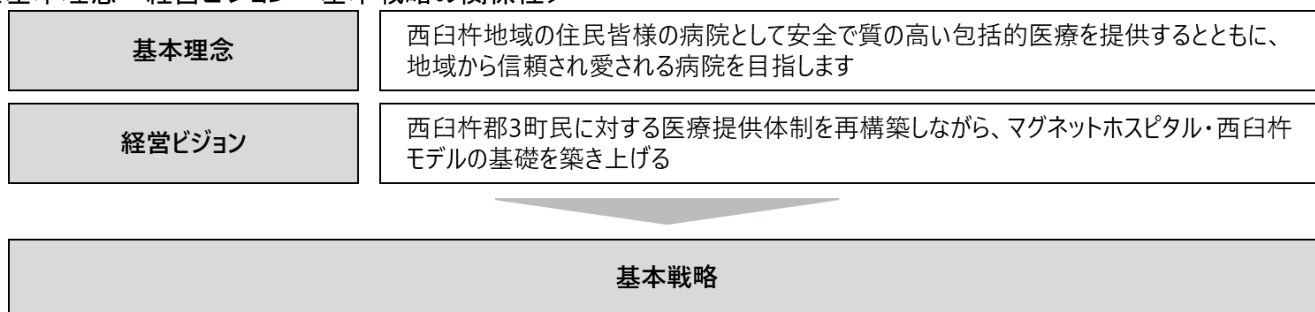
<経営ビジョン(定量目標)>

指標	令和 4 年度実績	令和 9 年度目標
一日平均入院患者数	153 人	178 人
経常損益	3 病院合計で黒字	3 病院合計の黒字を維持

(2) 基本戦略

西臼杵郡 3 公立病院の中期経営計画に掲げる経営ビジョン(目指す姿と定量目標)を実現するための基本戦略として、①医療提供体制の再構築、②各種関係機関との連携強化、③病院職員の充足・育成、④経営基盤の強化の 4 項目と、それらの 4 項目を横断する項目として⑤デジタル技術の積極的な利活用の合計 5 項目を設定する。

<基本理念～経営ビジョン～基本戦略の関係性>



各基本戦略における主な取り組み内容(例)		⑤デジタル技術の積極的な利活用
①医療提供体制の再構築	3公立病院間における入院機能等の役割分担	オンライン診療
②各種関係機関との連携強化	3公立病院間・他の医療機関・救急隊等との連携	患者情報共有システム
③病院職員の充足・育成	病院職員の雇用と育成の強化、働き方改革の推進	ICTの利活用
④経営基盤の強化	経営企画に係る人材育成、経営指標のモニタリング	経営指標の一元管理システム

① 医療提供体制の再構築

西臼杵郡 3 町においては、人口減少とそれに伴う患者数の減少や、診療報酬改定等、今後も外部環境が変化し続けていくと考えられ、医療提供体制については絶えず見直ししていく必要がある。また、医療提供体制を維持するのに必要不可欠な医師確保のため、総合診療医の育成体制構築も推進していく。

② 各種関係機関との連携強化

経営統合後の西臼杵郡 3 公立病院間での連携強化に加えて、群内外の他の医療機関や介護施設等との連携も強化していく。また救急医療の効率化のために、西臼杵広域消防本部との連携も強化していく。

③ 病院職員の充足・育成

医療提供体制を維持していくためには病院職員の充足及び育成は絶対条件であり、充足に関しては、採用活動の強化による新たな職員の獲得と、働き方改革を進め職員の負荷を軽減することによる職員の定着促進の両面で推進していく。

④ 経営基盤の強化

経営統合後の西臼杵郡 3 公立病院の管理体制の構築や、3 つの病院の経営状況を俯瞰的に把握したうえで、全体最適を実現する高度な経営スキルを有する人材の育成が必要になる。また各病院においても、外部環境や内部環境の変化に柔軟に対応できる経営スキルを有する人材が必要となる。

⑤ デジタル技術の積極的な利活用

今後も医療機能や経営管理等様々な場面で、デジタル化の導入が求められていくと予測される。また、限られた経営資源で地域医療提供体制を維持していくためには、より一層の効率化が必要となり、デジタル技術を最大限活用していく必要がある。

6. 経営ビジョンと収支計画の達成に向けたアクションプラン

西臼杵郡 3 公立病院の中期経営計画に掲げる経営ビジョン・収支計画を達成するために、西臼杵郡 3 公立病院が一体となって、実施すべき 3 公立病院共通のアクションプランをとりまとめている。令和 5 年度以降、下記に示すアクションプランに基づいて、3 公立病院のワーキンググループ等を通じて 3 公立病院で連携して取り組むべきテーマ、病院個別で取り組むべきテーマに整理した後、具体的なアクションプランを策定し、アクションプランの徹底的な実行を推進する。

①医療提供体制の再構築／⑤デジタル技術の積極的な利活用

アクション	具体的な取組内容	目標（例）	R6 2024	R7 2025	R8 2026	R9 2027
各病院の医療提供体制の再検討	<ul style="list-style-type: none"> 西臼杵郡における将来の医療需要低下を踏まえて、3公立病院それぞれの病床数・病床機能・役割分担等を見直す 高千穂町国保病院・日之影町国保病院は、地域の医療ニーズに応じた、地域包括ケア病床の適正数を模索する 五ヶ瀬町国保病院は介護医療院の運営体制の強化、一般病床の病床数・病床機能を見直す 	R10以降の各病院の病床構成	稼働率モニタリング	具体案検討		
総合診療医の育成体制構築	<ul style="list-style-type: none"> 指導医が臨床研修医に指導しやすい環境を整備するため、指導医の負担軽減策等の取り組みを推進する 臨床研修医のための環境（研修プログラム、勤務環境・待遇等）を向上させる 	R6～7に決めた取り組みの実施	検討	取り組みの推進		
オンライン診療の導入検討	<ul style="list-style-type: none"> 地域医療提供体制を確保するためにオンライン診療が有効な領域（例：巡回診療・訪問診療等）において、段階的なオンライン診療の提供体制を整備する 	高千穂町と日之影町への導入検討・実行	検討	取り組みの推進		

②各種関係機関との連携強化

アクション	具体的な取組内容	目標（例）	R6 2024	R7 2025	R8 2026	R9 2027
3公立病院間の地域連携体制構築	<ul style="list-style-type: none"> 基本構想における3公立病院の役割分担を念頭に、3公立病院における地域連携組織体制の運用改善（人員配置・役割分担等）、及び、公立病院間の入退院マニュアルを随時見直す 	データ共有、会議体等	運用の改善			
3公立病院以外の医療機関・介護施設との連携強化	<ul style="list-style-type: none"> 地域連携のデータに基づいて、西臼杵郡3公立病院への紹介患者を増やすための取り組みを検討・推進する 	紹介・逆紹介患者の増加	検討	取り組みの推進		
西臼杵広域消防本部との連携強化	<ul style="list-style-type: none"> 3公立病院と広域消防本部との連絡会を定期的開催する（救急時や転院搬送ルール確認及び情報共有） 	救急搬送の効率化	取り組みの推進			

③病院職員の充足・育成／⑤デジタル技術の積極的な利活用

アクション	具体的な取組内容	目標（例）	R6 2024	R7 2025	R8 2026	R9 2027
採用活動の強化	<ul style="list-style-type: none"> 西臼杵郡3公立病院の強み・欲しい人材を整理した上で、採用戦略を立案する（看護学校・医療技術専門学校等への訪問、就職説明会への参加、ホームページ採用案内の改善等） 多様な人材の採用方針を検討する（例：定年退職者、外国人等） 	採用数の増加等	検討	取り組みの推進		
医療職の育成強化	<ul style="list-style-type: none"> 病院職員の教育体制を強化する（例：加算に繋がる認定看護師等の資格取得を推進） 西臼杵郡3公立病院内の研修会開催の効率化を図る（施設基準について・合同研修会の実施） 外部で開催される各種学会や研修に参加し、医療を担う人材の資質、技術の向上を図る 	研修実施数等	検討	取り組みの推進		
働き方改革の推進（ICT利活用等）	<ul style="list-style-type: none"> 業務の効率化に繋がる新しいICTツール（AI問診等）の導入を検討する タスクシフト／シェアを推進する取り組みを検討する 	残業時間等	検討	取り組みの推進		

④経営基盤の強化

アクション	具体的な取組内容	目標（例）	R6 2024	R7 2025	R8 2026	R9 2027
事務職の経営スキル育成	<ul style="list-style-type: none"> 内部の事務職員に対して、病院経営等の専門知識を向上させる取り組み、公営企業会計・施設基準等の研修会への参加を支援する（出向職員から専門職への移行） プロパー事務職員の採用を検討する 診療情報管理士の確保・育成を推進する取り組みを検討する 	研修実施数等	検討	取り組みの推進		
統合後の経営管理体制構築	<ul style="list-style-type: none"> 経営統合によって新たに必要となる会議体を設置し、3公立病院の運営をモニタリングできる体制を構築する 	会議体等の体制構築	構築	運用の改善		

収益確保に係る取り組み

アクション	具体的な取組内容	目標（例）	R6 2024	R7 2025	R8 2026	R9 2027
地域連携強化による入院患者増加（再掲）	<ul style="list-style-type: none"> 【再掲】基本構想における3公立病院の役割分担を念頭に、3公立病院における地域連携組織体制の運用改善（人員配置・役割分担等）、及び、公立病院間の入退院マニュアルを随時見直す 【再掲】地域連携のデータに基づいて、西臼杵郡3公立病院への紹介患者を増やすための取り組みを検討・推進する 	紹介からの入院患者数	検討	取り組みの推進		
診療報酬対策による単価向上（新たな加算の取得、査定対策等）	<ul style="list-style-type: none"> 医事課合同の診療報酬改定に関する勉強会を実施する 新たな施設基準の届出を行い、加算算定による増収を図る 指導料等の算定状況を分析しながら、算定率の向上余地を検討する 査定を減らすための取り組みを行う 	診療単価の向上	検討	取り組みの推進		

費用削減に係る取り組み

アクション	具体的な取組内容	目標（例）	R6 2024	R7 2025	R8 2026	R9 2027
統合後の調達・整備体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> 高額医療機器等の導入においては、保守費用等も考慮したトータルコストで検討し整備費を図る（リース契約含む） 機器の状況や修理実績等を基に医療機器の保守契約内容を精査し、保守費用の適正化を図る 	体制構築	検討	取り組みの推進		
材料費削減	<ul style="list-style-type: none"> 薬品費や診療材料費は入札や価格交渉、単価見直し等による削減により材料費の最適化を図る ベンチマーク分析を用いた価格交渉の検討を行う 	100床あたり材料費の削減	検討	取り組みの推進		
経費（委託費含む）削減	<ul style="list-style-type: none"> コスト削減意識を高める取り組み（節約のルール化・コストの見える化） 省エネ設備の更新によるエネルギーコストの削減を図る 委託業務について、適切なアウトソーシングの範囲・仕様を検討する 	100床あたり経費の削減	検討	取り組みの推進		

その他

アクション	具体的な取組内容	目標（例）	R6 2024	R7 2025	R8 2026	R9 2027
患者満足度の向上	<ul style="list-style-type: none"> 接遇を充実させるための研修を実施する ICTを活用した診察等会計支払いの待ち時間の減少を目指す 患者アンケートの充実・反映させる 外部評価機能を活用した患者満足度向上の取り組みを検討する 3公立病院間での効率的な患者搬送方法を検討する 	患者アンケート等	検討	取り組みの推進		
情報発信手段の拡充	<ul style="list-style-type: none"> 病院HPやSNSの活用等、情報発信手段の改善を検討する 予防接種業務等、各病院でPRしたい内容の宣伝方法を検討する 	R6～7に決めた取り組みの実施	検討	取り組みの推進		

7. 財務収支計画

令和9年度までの西臼杵郡3公立病院の財務収支計画は下表の通りとする。

(1) 西臼杵郡3公立病院及び運営管理局合算

(単位:百万円)	実績		見込	目標			
	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
医業収益	2,858	2,871	2,869	3,070	3,152	3,229	3,208
入院収益	1,485	1,458	1,446	1,565	1,668	1,766	1,766
外来収益	1,150	1,231	1,209	1,187	1,166	1,145	1,124
その他(他会計繰入金除く)	224	182	214	318	318	318	318
医業費用	3,312	3,427	3,473	3,539	3,556	3,560	3,561
給与費	2,026	2,065	2,060	2,128	2,132	2,136	2,140
材料費	445	492	483	514	528	542	538
経費	589	613	676	637	637	637	637
減価償却費	245	251	248	255	253	240	240
その他	7	5	5	5	5	5	5
医業損益	-453	-556	-604	-470	-404	-331	-353
医業外収益(他会計繰入金除く)	657	790	597	566	587	576	576
医業外費用	189	188	188	188	188	188	188
経常損益	15	46	-195	-91	-5	57	36
病床数(床)	224	224	224	220	220	220	220
病床利用率	74%	69%	69%	74%	78%	81%	81%
一日当たり入院患者数(人)	166	155	154	163	171	178	178
入院単価(円)	24,517	25,840	25,719	26,261	26,753	27,214	27,214
一日当たり外来患者数(人)	556	555	545	535	526	516	507
外来単価(円)	8,540	9,166	9,166	9,166	9,166	9,166	9,166

(2) 高千穂町国民健康保険病院

(単位:百万円)	実績		見込	目標			
	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
医業収益	1,944	1,973	1,874	1,977	2,034	2,091	2,076
入院収益	1,019	1,010	936	1,008	1,080	1,152	1,152
外来収益	820	883	867	851	836	821	806
その他(他会計繰入金除く)	104	81	71	118	118	118	118
医業費用	2,092	2,168	2,122	2,143	2,155	2,163	2,161
給与費	1,265	1,264	1,255	1,255	1,255	1,255	1,255
材料費	297	353	336	354	364	374	372
経費	364	385	385	385	385	385	385
減価償却費	162	162	142	145	147	145	145
その他	4	4	4	4	4	4	4
医業損益	-148	-195	-248	-166	-121	-72	-84
医業外収益(他会計繰入金除く)	300	427	254	274	293	294	294
医業外費用	141	140	140	140	140	140	140
経常損益	10	93	-134	-31	32	81	69
病床数(床)	120	120	120	120	120	120	120
病床利用率	84%	78%	65%	70%	75%	80%	80%
一日当たり入院患者数(人)	101	93	78	84	90	96	96
入院単価(円)	27,650	29,589	32,880	32,880	32,880	32,880	32,880
一日当たり外来患者数(人)	381	379	372	365	359	352	346
外来単価(円)	8,906	9,592	9,592	9,592	9,592	9,592	9,592

(3) 日之影町国民健康保険病院

(単位:百万円)	実績		見込	目標			
	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
医業収益	474	468	515	561	574	588	585
入院収益	226	227	289	306	324	341	341
外来収益	201	207	203	199	196	192	189
その他(他会計繰入金除く)	47	34	23	55	55	55	55
医業費用	622	643	671	689	692	699	703
給与費	376	401	405	409	413	417	421
材料費	106	101	110	120	123	126	126
経費	94	95	95	95	95	95	95
減価償却費	43	47	60	64	61	60	61
その他	3	0	0	0	0	0	0
医業損益	-148	-175	-156	-128	-118	-110	-119
医業外収益(他会計繰入金除く)	177	213	194	143	141	141	143
医業外費用	27	26	26	26	26	26	26
経常損益	3	12	11	-11	-3	4	-2
病床数(床)	50	50	50	50	50	50	50
病床利用率	67%	58%	88%	88%	88%	88%	88%
一日当たり入院患者数(人)	33	29	44	44	44	44	44
入院単価(円)	18,587	21,401	18,000	19,080	20,159	21,239	21,239
一日当たり外来患者数(人)	90	91	89	88	86	84	83
外来単価(円)	9,261	9,361	9,361	9,361	9,361	9,361	9,361

(4) 五ヶ瀬町国民健康保険病院

(単位:百万円)	実績		見込	目標			
	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
医業収益	440	430	418	445	457	463	460
入院収益	240	221	221	250	264	273	273
外来収益	128	142	139	137	134	132	129
その他(他会計繰入金除く)	72	67	58	58	58	58	58
医業費用	598	616	617	621	622	611	610
給与費	384	401	401	401	401	401	401
材料費	42	38	37	40	41	41	41
経費	131	134	134	134	134	134	134
減価償却費	40	43	45	46	46	35	34
その他	0	1	1	1	1	1	1
医業損益	-157	-187	-199	-176	-165	-148	-149
医業外収益(他会計繰入金除く)	180	150	149	149	152	141	140
医業外費用	20	22	22	22	22	22	22
経常損益	2	-58	-72	-49	-34	-29	-31
病床数(床)	54	54	54	50	50	50	50
病床利用率	59%	59%	59%	70%	74%	76%	76%
一日当たり入院患者数(人)	32	32	32	35	37	38	38
入院単価(円)	18,927	18,927	18,879	19,450	19,660	19,778	19,778
一日当たり外来患者数(人)	86	85	84	82	81	79	78
外来単価(円)	6,169	6,826	6,826	6,826	6,826	6,826	6,826

(5) 運営管理局

(単位:百万円)	実績		見込	目標			
	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
医業収益	—	—	63	87	87	87	87
入院収益	—	—	—	—	—	—	—
外来収益	—	—	—	—	—	—	—
その他(他会計繰入金除く)	—	—	63	87	87	87	87
医業費用	—	—	63	87	87	87	87
給与費	—	—	—	64	64	64	64
材料費	—	—	—	—	—	—	—
経費	—	—	63	23	23	23	23
減価償却費	—	—	—	—	—	—	—
その他	—	—	—	—	—	—	—
医業損益	—	—	—	—	—	—	—
医業外収益(他会計繰入金除く)	—	—	—	—	—	—	—
医業外費用	—	—	—	—	—	—	—
経常損益	—	—	—	—	—	—	—

西臼杵郡3公立病院
令和6年度～令和9年度
中期経営計画(案)

西臼杵広域行政事務組合

