

函館市病院事業経営強化プラン

点検・評価報告 【令和５年度】

令和７年３月

函 館 市 病 院 局

目 次

1	点検・評価・公表にあたって	1
	(1) はじめに	1
	(2) 点検・評価・公表の方法	2
2	令和5年度決算の概要について	3
3	点検・評価について	8
	(1) 点検・評価	8
	(2) 医療機能や医療の質，連携の強化等に係る数値目標の点検・評価 ...	9
	(3) 経営指標に係る数値目標の点検・評価	10
	(4) 今後の取組方針について	11
4	評価委員会における主な意見	13
5	まとめ	13

1 点検・評価・公表にあたって

(1) はじめに

函館市では、市立函館病院（以下、「函館病院」という。）と市立函館恵山病院（以下、「恵山病院」という。）、市立函館南茅部病院（以下、「南茅部病院」という。）の3病院からなる病院事業において、平成21年3月に「函館市病院事業改革プラン」、平成29年3月に「(新) 函館市病院事業改革プラン」を策定し、各年度で「経常黒字」を達成することを目標に、経営改善に取り組んできました。

しかし、依然として全国的に医師・看護師等の不足、人口減少や少子高齢化の急速な進展に伴う医療需要の変化、医療の高度化といった経営環境の急激な変化等を背景とする厳しい環境が続くなか、持続可能な経営を確保しきれない病院が多いことや、新型コロナウイルス感染症などの新興感染症拡大時における公立病院の果たす役割の重要性が改めて認識され、平時から各病院の機能分化・連携強化等を通じた役割分担の明確化・最適化や医師・看護師等の確保の取組を進めておく必要性が浮き彫りとなったところです。

こうした背景を踏まえ、総務省では持続可能な地域医療提供体制を確保するため、令和4年3月に「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」（以下、「ガイドライン」という。）を示し、病院事業を設置する地方公共団体に対して「公立病院経営強化プラン」の策定を求めたところです。

函館市の病院事業においても、このガイドラインに基づき、3病院の果たすべき役割・機能の明確化・最適化や、医師・看護師等の確保と働き方改革などの取組を進めるとともに、持続可能な地域医療提供体制の確保を図るため、「函館市病院事業経営強化プラン」（以下、「経営強化プラン」という。）を令和6年3月に策定しました。

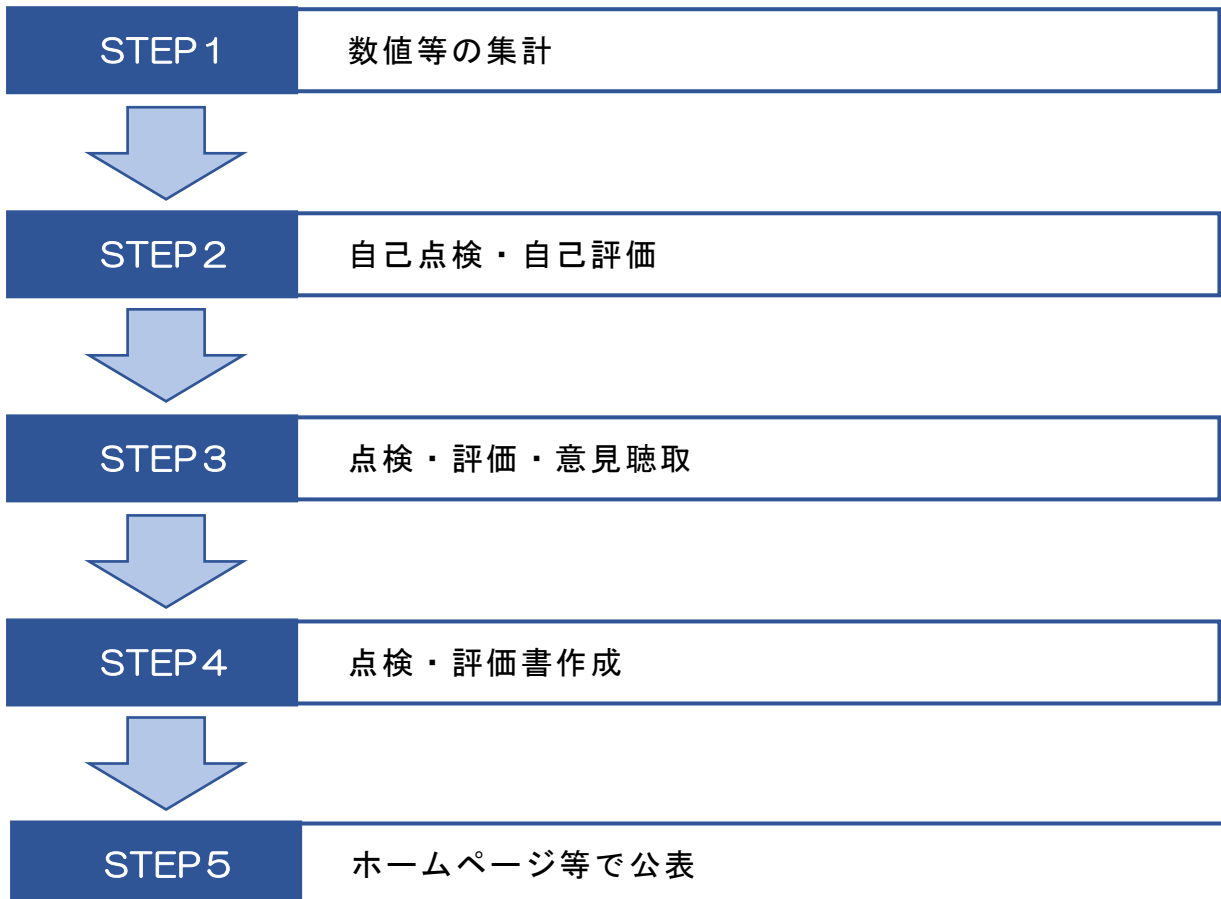
経営強化プランでは、毎年の決算に基づき、各指標の達成状況等を外部の有識者などで構成する「評価委員会」において点検・評価を行い、その結果を函館市病院局のホームページ等で公表することとしています。

(2) 点検・評価・公表の方法

毎年の決算に基づき、経営強化プランで示した数値目標等の集計，分析等を行い，病院局内で自己点検・評価を行います。

その後，外部の有識者などで構成する「評価委員会」において，点検・評価・意見聴取を行い，点検・評価書を作成し，その結果を公表します。

【点検・評価・公表のスキーム】



2 令和5年度決算の概要について

令和5年度の患者数は、入院患者数が延 182,209 人（一日平均 497.8 人）前年比 0.7%減、外来患者数が延 300,818 人（一日平均 1,237.9 人）前年比 3.0%増となりました。

事業収益については、入院収益、外来収益ともに増加したものの、新型コロナウイルス感染症に係る補助金が大幅に減少したことから、631,964,165 円の収入減（2.4%減）となり、総額 25,371,509,931 円となりました。

事業費用については、医業収益の増に伴う材料費の増加等により、前年度に比べ 1,398,348,678 円の支出増（6.2%増）となり、総額 24,068,287,673 円となりました。

この結果、当年度の収支は前年度に比べ 2,030,312,843 円減少し、1,303,222,258 円の純利益となりました。

建設改良事業については、注射薬払出システム機等の整備等を行い、医療機能と患者サービスの向上を図りました。

・令和5年度実績業務量（参考）

区 分			令和4年度(参考)	事業計画	令和5年度実績	備考（令和5年度実績）
函館病院	病 床 数 (床)		648	648	648	延病床数 237,168 床
	入 院	年 間 患 者 数 (人)	162,690	167,468	164,895	病床利用率 69.5 %
		一日平均患者数 (人)	445.7	457.6	450.5	診療日数 366 日
	外 来	年 間 患 者 数 (人)	264,444	274,741	275,184	
		一日平均患者数 (人)	1,088.2	1,130.6	1,132.4	診療日数 243 日
恵山病院	病 床 数 (床)		60	60	60	延病床数 21,960 床
	入 院	年 間 患 者 数 (人)	11,187	11,080	10,930	病床利用率 49.8 %
		一日平均患者数 (人)	30.6	30.3	29.9	診療日数 366 日
	外 来	年 間 患 者 数 (人)	11,790	10,987	11,110	
		一日平均患者数 (人)	48.5	45.2	45.7	診療日数 243 日
南茅部病院	病 床 数 (床)		59	59	59	延病床数 21,594 床
	入 院	年 間 患 者 数 (人)	9,619	7,044	6,384	病床利用率 29.6 %
		一日平均患者数 (人)	26.4	19.2	17.4	診療日数 366 日
	外 来	年 間 患 者 数 (人)	15,843	14,172	14,524	
		一日平均患者数 (人)	65.2	58.3	59.8	診療日数 243 日

・函館病院 収支計画

(単位：百万円)

区 分		R4年度 (実績)	R5年度		差 (B - A)
			(見込) A	(実績) B	
収益的収入		24,426	24,449	24,106	△343
	医業収益	19,564	21,313	20,941	△372
	料金収入	18,883	20,679	20,261	△418
	その他	681	634	680	46
	(うち一般会計繰入金)	(400)	(420)	(419)	(△1)
	医業外収益	4,285	2,539	2,566	27
	(うち一般会計繰入金)	(724)	(797)	(758)	(△39)
	特別利益	577	597	599	2
収益的支出		21,190	24,007	22,845	△1,162
	医業費用	19,971	22,447	21,396	△1,051
	給与費	9,526	10,363	9,892	△471
	材料費	6,520	7,488	7,218	△270
	経費	3,306	3,838	3,555	△283
	その他	619	758	731	△27
	医業外費用	1,218	1,550	1,449	△101
	特別損失	1	10	0	△10
経常損益		2,660	△145	662	807
純損益		3,236	442	1,261	819
資本的収入		1,672	1,620	1,609	△11
(うち一般会計繰入金)		(873)	(919)	(918)	△1
資本的支出		2,325	2,320	2,309	△11
資本的収支差引		△653	△700	△700	0
単年度資金収支		2,301	126	871	745
財政健全化法	資金過不足額	4,171	4,297	5,042	745
	資金不足比率(%)	△21.3	△20.1	△24.0	△3.9

・ 恵山病院 収支計画

(単位：百万円)

区 分		R4年度 (実績)	R5年度		差 (B - A)
			(見込) A	(実績) B	
収益的収入		720	678	672	△6
	医業収益	401	381	381	0
	料金収入	346	331	332	1
	その他	55	50	49	△1
	(うち一般会計繰入金)	(38)	(38)	(38)	0
	医業外収益	306	283	277	△6
	(うち一般会計繰入金)	(216)	(234)	(232)	(△2)
	特別利益	13	14	14	0
収益的支出		674	694	658	△36
	医業費用	646	668	626	△42
	給与費	407	405	391	△14
	材料費	43	44	42	△2
	経費	164	172	147	△25
	その他	32	47	46	△1
	医業外費用	28	26	32	6
	特別損失	0	0	0	0
経常損益		33	△30	0	30
純損益		46	△16	14	30
資本的収入		28	43	36	△7
(うち一般会計繰入金)		(19)	(19)	(19)	0
資本的支出		62	79	72	△7
資本的収支差引		△34	△36	△36	0
単年度資金収支		10	△45	0	45
財政健全化法	資金過不足額	45	0	45	45
	資金不足比率(%)	△11.2	0.0	△11.8	△11.8

・南茅部病院 収支計画

(単位：百万円)

区 分		R4年度 (実績)	R5年度		差 (B - A)
			(見込) A	(実績) B	
収益的収入		656	653	593	△60
	医業収益	342	293	283	△10
	料金収入	288	248	234	△14
	その他	54	45	49	4
	(うち一般会計繰入金)	(38)	(38)	(38)	0
	医業外収益	306	355	305	△50
	(うち一般会計繰入金)	(295)	(297)	(295)	(△2)
	特別利益	8	5	5	0
収益的支出		619	623	565	△58
	医業費用	602	607	549	△58
	給与費	416	401	374	△27
	材料費	61	59	51	△8
	経費	119	139	117	△22
	その他	6	8	7	△1
	医業外費用	17	16	16	0
	特別損失	0	0	0	0
経常損益		29	25	23	△2
純損益		37	30	28	△2
資本的収入		18	18	17	△1
(うち一般会計繰入金)		(8)	(5)	(5)	0
資本的支出		29	24	23	△1
資本的収支差引		△11	△6	△6	0
単年度資金収支		△14	△29	△10	19
財政健全化法	資金過不足額	29	0	19	19
	資金不足比率(%)	△8.4	0.0	△6.7	△6.7

・ 3 病院合計 収支計画

(単位：百万円)

区 分		R4年度 (実績)	R5年度		差 (B - A)
			(見込) A	(実績) B	
収益的収入		25,802	25,780	25,371	△409
	医業収益	20,307	21,987	21,605	△382
	料金収入	19,517	21,258	20,827	△431
	その他	790	729	778	49
	(うち一般会計繰入金)	(476)	(496)	(495)	(△1)
	医業外収益	4,897	3,177	3,148	△29
	(うち一般会計繰入金)	(1,235)	(1,328)	(1,285)	(△43)
	特別利益	598	616	618	2
収益的支出		22,483	25,324	24,068	△1,256
	医業費用	21,219	23,722	22,571	△1,151
	給与費	10,349	11,169	10,657	△512
	材料費	6,624	7,591	7,311	△280
	経費	3,589	4,149	3,819	△330
	その他	657	813	784	△29
	医業外費用	1,263	1,592	1,497	△95
	特別損失	1	10	0	△10
経常損益		2,722	△150	685	835
純損益		3,319	456	1,303	847
資本的収入		1,718	1,681	1,662	△19
(うち一般会計繰入金)		(900)	(943)	(942)	△1
資本的支出		2,416	2,423	2,404	△19
資本的収支差引		△698	△742	△742	0
単年度資金収支		2,297	52	861	809
財政健全化法	資金過不足額	4,245	4,297	5,106	809
	資金不足比率(%)	△20.9	△19.5	△23.6	△4.1

3 点検・評価について

(1) 点検・評価

函館市病院局において、経営強化プランで示した「医療機能や医療の質，連携の強化等に係る数値目標」および「経営指標に係る数値目標」の達成状況について、以下の評価基準に基づき点検・評価しました。

【評価基準】

評価区分	取組項目の達成度
A	目標を十分達成した。 (達成率が 100%以上となった)
B	目標を概ね達成した，または達成に向け継続して取り組んでいる。 (達成率が 80%以上 100%未満となった)
C	達成できなかった，または取り組みがなされていない。 (達成率が 80%未満となった)

(2) 医療機能や医療の質，連携の強化等に係る数値目標の点検・評価

・ 函館病院

項 目	令和 4 年度 実績(参考)	目 標 値	令和 5 年度 実績	評 価
全身麻酔手術	2,053 件	2,100 件以上	2,105 件	A
うち緊急手術	408 件	450 件以上	374 件	B
悪性腫瘍手術	502 件	550 件以上	493 件	B
消化管内視鏡手術	678 件	700 件以上	833 件	A
紹介率	62.6%	65%以上	67.2%	A
逆紹介率	95.0%	100%以上	103.3%	A

・ 恵山病院

項 目	令和 4 年度 実績(参考)	目 標 値	令和 5 年度 実績	評 価
透析患者数	21.5 人	25 人以上	22.8 人	B
訪問診療延べ人数	489 人	500 人以上	450 人	B
入院リハビリ単位数	1,769 単位	3,500 単位以上	3,489 単位	B
南茅部病院との共同診療	0 件	12 件以上	4 件	C

・ 南茅部病院

項 目	令和 4 年度 実績(参考)	目 標 値	令和 5 年度 実績	評 価
内視鏡検査件数	295 件	300 件以上	213 件	C
恵山病院との共同診療	0 件	12 件以上	4 件	C

(3) 経営指標に係る数値目標の点検・評価

・ 函館病院

区 分	令和4年度実績	目標値	令和5年度実績	評価
収支改善に係るもの				
経常収支比率	112.5%	100%以上	102.9%	A
修正医業収支比率	96.0%	94.8%以上	96.0%	A
収入確保に係るもの				
1ヵ月あたり新入院患者数	998.1人	1,080人	1,065.5人	B
1日あたり入院患者数	445.7人	467人	450.5人	B
入院患者1人1日あたり診療収入	84,586円	91,801円	89,022円	B

・ 恵山病院

区 分	令和4年度実績	目標値	令和5年度実績	評価
収支改善に係るもの				
経常収支比率	104.9%	100%以上	100.0%	A
修正医業収支比率	56.1%	59.0%以上	54.8%	B
収入確保に係るもの				
1ヵ月あたり新入院患者数	6.8人	8人	8.0人	A
1日あたり入院患者数	30.6人	38人	29.9人	C
入院患者1人1日あたり診療収入	21,697円	22,032円	20,980円	B

・ 南茅部病院

区 分	令和4年度実績	目標値	令和5年度実績	評価
収支改善に係るもの				
経常収支比率	104.6%	100%以上	104.2%	A
修正医業収支比率	50.5%	47.1%以上	44.7%	B
収入確保に係るもの				
1ヵ月あたり新入院患者数	21.0人	19人	18.2人	B
1日あたり入院患者数	26.4人	30人	17.4人	C
入院患者1人1日あたり診療収入	20,417円	23,223円	23,062円	B

(4) 今後の取組方針について

令和6年3月に経営強化プランを策定したことから、引き続き、下記の取組を推進します。

① 函館病院

・ 入院件数の増加

救急患者、紹介患者の積極的な受け入れにより入院件数を確保します。

・ 平均在院日数の適正化

医療の高度・専門化が進み、複数の医療機関等が機能を分担し、連携して診療を行うなかで、急性期病院として必要な治療を実施し、DPCにおける入院期間Ⅱ（当該疾病にかかる平均的な入院期間）を目安に、平均在院日数の適正化を図り病床を有効利用するとともに、患者満足度の向上に努めます。

・ 適正な診療報酬の確保

社会保険診療報酬支払基金等が、診療報酬請求に対し請求内容を不適正とし、減額調整を行う査定については、医師および事務職員の研修やワーキンググループの立ち上げを行い、査定率の縮小に努めます。

・ 医療従事者の心理的安全性の向上

質の高い医療を提供するためには、医療従事者の心理的安全性が重要です。心理的安全性が高まると、チーム内での情報交換が活発化し、ミスや問題が生じていても迅速な対応が可能となるほか、仕事へのやりがいを感じやすく、離職が少なくなることも期待できます。職員の心理的安全性を高めるため、チームリーダーの研修やアンケート調査等を実施します。

・ スマートフォンの導入

「働き方改革」により業務効率化が求められる中で、人手不足による一人あたりの業務過多が懸念されています。少ない人数でも生産性を向上させるためには、医療従事者間で迅速かつ円滑なコミュニケーションが必要となることから、院内で使用している携帯電話を計画的にスマートフォンに更新していきます。

（令和6年5月に一部導入済）

②恵山病院，南茅部病院

恵山病院（療養病床）では対応が難しいものの，手術などの高度な治療までは必要としない状態の入院患者について，南茅部病院（一般病床）に搬送して一時的な処置を行うなど，従来よりもそれぞれの病院機能を活かし連携体制を強化します。また，地域の人口減少に伴い外来患者数が減少する一方，病院機能の維持には一定の診療体制が必要であり，収益の増加と費用の縮減に努めます。

4 評価委員会における主な意見

- ・ 令和5年度においては黒字決算のほか、項目評価もA、Bが多く、概ね評価できる。
- ・ 函館病院は竣工から25年ほど経過しており、耐用年数も半分以上経過していることから、施設の長寿命化に向け必要な修繕や更新を実施することのほか、今後、建替時に必要な解体経費等の蓄えも見据えておく必要がある。
- ・ 新型コロナウイルス感染症補助金など、年度ごとに大きく増減のあったものについては、公表される資料等に記載することで、市民の方々は理解しやすくなるのではないか。
- ・ 見込みより実績が良く、支出面で病院の努力があったことが見受けられるので、努力した部分を文言で示すことにより、職員のモチベーションも上がるのではないか。
- ・ 恵山病院は療養病床で運営しているが、地域包括ケア病床に転換することにより、診療単価を上げることができるのではないか。

5 まとめ

令和5年度においては経常黒字のほか、経営強化プランに掲げた数値目標27項目のうちAおよびB評価が22項目となり、一定程度評価できるものと考えておりますが、目標を達成できた項目については継続的な管理に努め、達成できなかった項目については、要因等を検証し、目標達成に向け取組を進めます。

一方で令和6年度以降、人事院勧告や物価高騰等による診療材料費の上昇等により、病院経営は全国的に厳しい状況が見込まれることから、より一層の経営改善に向けた取組が求められます。

今後におきましても、引き続き、経営強化プランに掲げた「目標達成に向けた具体的な取組」を進めるとともに、評価委員会の意見等を踏まえ持続可能な地域医療体制の確保に努めます。

函館市病院事業経営強化プラン評価委員会 委員名簿

所 属	役 職	氏 名
公益社団法人函館市医師会	副会長	小 西 宏 明
独立行政法人国立病院機構 函館医療センター	院 長	椎 谷 紀 彦
公立はこだて未来大学	教 授	石 樽 康 雄
北海道税理士会函館支部	経理部副部長	佐々木 敬
南茅部町内会連絡協議会	会 長	熊 谷 儀 一
恵山地区町会連合会	会 長	浜 田 克 巳

函館市病院事業経営強化プランアドバイザー

所 属	役 職	氏 名
公益社団法人 全国自治体病院協議会	会 長	望 月 泉