

# 資金不足等解消計画書

資料2

宮城県涌谷町  
涌谷町国民健康保険病院事業

## 第1 資金不足等による許可公営企業となった要因の分析

涌谷町国民健康保険病院は昭和63年に開設してから、地域包括ケアシステム推進する中でその基盤である「医療」の役割を担い、約30年間運営を続けてきた。しかし、平成26年度の収益減少を機に慢性的に過大な赤字を計上し、令和元年度決算では純損失205,770千円となった。

### 【要因】

①医師確保の見通しが立たず患者数が減少

→平成26年3月末の耳鼻咽喉科医師1名の不足。(入院延患者数) H25年度 279名→H26年度 0名、(外来延患者数) H25年度 3,337名→H26年度 0名  
平成30年8月末の整形外科医師1名の不足。(入院延患者数) H29年度 2,818名→H30年度 871名、(外来延患者数) H29年度 6,055名→H30年度 4,470名

②医療機器の更新等で借り入れた企業債の償還額が増加した→医療機器の更新については可能な限り補助金や交付金を財源に充てながら、不足分について企業債を借り入れしてきた。しかし、予期せぬ医師の退職等で収入が減少したことで、その後の償還額が費用の面で大きな負担となった。

③スタッフの高齢化により人件費が高騰した→看護師については若手職員の離職が多く、若手を補充しようとしても中高年層の応募が占めており、結果的に人件費の高騰の一因になった。

上記によって独立採算における運営が困難となり、資金不足が発生したと考える。資金不足の補填として、平成27年度から30年度までは町からの一般会計繰入金(基準外)の増額や一時借入金で運営をしてきた。しかし、平成30年度末から一時借入金の返済が困難となり、流動負債に残した状態で決算を行ったことが資金不足比率の増加に繋がっている。

(参考) 患者数、入院・外来収益、給与費、企業債償還額、一般会計繰入金(出資金含)、経常収支、資金不足比率の推移 (単位:人、千円、%)

年度	入院延患者数	外来延患者数	入院・外来収益	給与費	企業債償還額	一般会計繰入金		決算時一時借入金	経常収支	資金不足比率
						基準内	基準外			
H25	36,048	68,214	1,684,004	1,095,373	146,690	224,957	7,095	0	△ 43,529	—
H26	32,242	61,397	1,536,823	1,124,686	149,052	220,195	11,349	0	△ 163,430	—
H27	32,496	59,077	1,543,862	1,142,470	167,921	323,557	169,230	0	△ 82,644	—
H28	35,614	53,590	1,573,108	1,198,998	202,306	303,630	160,929	0	△ 128,789	—
H29	35,041	52,837	1,608,768	1,226,174	185,389	306,869	169,591	0	△ 121,263	—
H30	29,064	47,210	1,382,472	1,179,740	181,741	306,036	105,663	190,000	△ 161,063	2.1%
R1	33,551	45,962	1,480,975	1,180,735	119,478	243,894	0	400,000	△ 205,770	14.5%

## 第2 計画期間

令和2年度から令和11年度まで 10年間

## 第3 効率化・経営健全化の取組

### (1) 投資・財政計画に関する事項

【施設】老朽化が進み更新需要が増大している。施設修繕については医療提供が停止することがない様、最小限にとどめる。

【医療機器】医療機器については、病院適正規模や患者数の動向を踏まえ、過大・過度投資とならない様、適切な事業実施に努める。また、年度毎に予定している機器及びシステムの更新についても過度なものにならないよう、随時費用対効果を見直しリースでの更新を検討する。

(参考) 医療機器の大規模更新予定 ※10,000千円を超えるもの

更新年度	内容	金額(千円)	備考
R3	調剤業務システム	23,000	H21年度導入
	DRシステム	16,500	H24年度購入
R4	一般撮影・乳房撮影装置	45,900	H15年度購入
	オーダリングシステム	39,600	H23、24、26年度導入
	電子カルテシステム	46,519	H27年度導入
R5	CT撮影装置	59,400	H22年度購入
R7	内視鏡システム	10,900	H29年度導入

(2) 組織、人材、定員、給与に関する事項

【組織・人材・給与】地域の医療サービスを安定的かつ継続的に提供する為、医師及び看護師等技術職の人材確保に努める。併せて、地域の医療ニーズを的確に把握することで、診療科目の再編（R2.7月に物忘れ外来終了、9月に東洋医学外来終了）などを行い、人員の適正配置を図り給与費の抑制を目指す。医師の確保については、大学医局への要望だけでなく民間人材派遣会社も積極的に活用する。看護師の確保については、若手の職員を採用を目標にし、更に離職防止として奨学金制度の活用や、働きやすい環境を整えるために採用前の面談で本人の意向等を聞くなどの支援を行う。また、新人教育としてプランを立てて、1年間を通して「教育」をメインに現場でのバックアップ体制を整えながら人材育成を図り、外部研修への参加や資格取得におけるバックアップも病院として行っていく方針である。

【定員】平成27年に策定した定数配分目標では令和2年度の病院職員定数について118名と設定したところである。令和2年11月1日現在正職員数が106名であることから目標値より12名少ない状況であり、組織が肥大化している状態ではないと考えられる。本来であれば病休産休等、急な休暇取得者が生じても対応できるような余裕を持った人員配置をしたいところであるが、当院においては人件費の負担が大きくなってきていることから、看護基準等、基準に見合った人員配置を行うこととする。事務部門においては、当面、新規採用は状況を勘案し欠員補充のみとする。

(参考) 計画上の職員数

(単位：人)

区 分	医 師	看護職	薬剤師	医療技術者	その他 (事務員等)	合 計
職員定数（正職員のみ）	12	68	6	16	16	118
①正職員	6	61	4	16	19	106
差し引き	6	7	2	0	-3	12
②契約・フルタイム会計年度任用職員	1	10	1	0	18	30
③パートタイム会計年度任用職員	0	16	0	2	3	21
職員合計（①+②+③）	7	87	5	18	40	157

(3) 広域化に関する事項

涌谷町は大崎市と石巻市両中心部の距離的に中間地点にある。当院の立地についても、高度な医療を有する大崎市民病院及び石巻赤十字病院の中間地点にあることから、病病連携を強化することで急性期から回復期に移行した患者の積極的受入を行い、入院患者数の安定的な確保を図る。また、涌谷町は石巻・登米・気仙沼医療圏に接していることから、病診連携を強化し他医療圏からの患者確保を目指す。具体的な取り組みについては、事務局及び地域医療連携室職員が各病院やクリニックを訪問し、積極的に転院患者の確保を図る。また、当院の既存医療機器（MRI等）で検査など可能な患者についても紹介してもらうなど連携強化を図り収益を確保する。

(4) 民間の資金・ノウハウの活用に関する事項

民間銀行から資金の調達を図りたいところであるが、母体である町の財政状況も悪化していることから、融資を受けることは望めない状況である。また民間への事業譲渡や指定管理者制度の導入により、抜本的な経営改善を求める意見があるが、施設・設備の老朽化が進んでいることから困難な状況であると考えている。今後は医療部門に特化した民間コンサルタントを導入し、診療報酬の見直しや材料費等のコスト削減など病院独自の経営改善を図っていく。現在近隣の病院から情報収集を行い、業者との面談もしている状況である。これから具体的な内容の決定に基づき見積徴収等に進み、来年度早々には開始できるよう調整していく。また、当該コンサルからの検討内容については、有識者会議に提案し議論するものと考えており、早期に実施できる事案（診療報酬の加算等）は、有識者会議をまたず、実行できるものは実行していきたい。

(5) その他経営基盤の強化に関する事項

- ①一般会計繰入金は、総務省自治財政局より通知されている繰出基準に基づき繰入を行う。なお、令和3年度から5年度までは涌谷町財政再建計画（病院事業中期経営計画）に基づく繰入を行い、令和6年度以降は令和5年度までの涌谷町財政再建計画の検証を踏まえ検討し、繰入額を協議する。
- ②資金不足については、病院独自で経営改善（収支改善）を図ることで資金を確保することを大前提とする。しかし、資金ショートを防ぐ対策として、必要に応じて一般会計からの一時借入金（限度額4億円）を行う。

(6) 資金不足比率の見通しとその評価、地方財政法に定める資金不足額がある場合にはその解消策

【資金不足比率の見通し】

平成30年度決算において発生した資金不足比率2.1%は、翌年の元年度には14.5%に上昇している。令和2年度以降もこの資金不足比率は発生する見通しであるが、比率が20%を超えることがないように下記の経営改善により令和11年度までに資金不足の解消を目指す。

【具体的な解消策】

・入院収益単価の増加→①平均在院日数18日以内の確保及び短縮によるベッド回転率の向上（定期的な検査入院やレスパイト入院などの短期間の入院患者を積極的に受け入れる。月毎に10名程度の入退院。）、②整形外科患者の確保（近隣の病院等からの紹介患者の確保や術後のリハビリ目的の入院患者数の確保。具体的には整形外科で20名程度の患者数維持を目指す。）

・常勤医師の確保→内視鏡検査の件数の増加（R3～R5まで20%増、R6～R11まで15%増）

・長期処方の見直し→ 外来患者数の増加に伴う外来収益の確保（内科患者1日あたり人数：R2, 124.2名→R3～209名に増加）

・病院適正規模に応じた人員配置→ 今後の早期退職者に対する欠員補充の検討、及び定年退職者に対する雇用形態の見直しによる人件費の削減（R3～R7まで毎年16,263,901円の削減）

※収支計画に反映しているのは、雇用形態の見直しによる人件費の削減として、令和2年度の退職者に対して試算したものであり、令和3年度以降の退職予定者については来年度検討する。また、早期退職者に対しての欠員補充は検討段階であるため、収支に反映はさせない。

・材料費及び経費の見直し→ 薬品費の価格交渉による購入額の圧縮、委託料等の見直し。

※令和2年度に購入額の圧縮として380万円程削減した。しかし、今後は薬価改定等の影響があった際に価格交渉を行う予定としているため、令和3年度以降の収支に反映できない。また、委託料については見直しを図った上で現在の契約状況が低価格で妥当と判断している。

【今後の検討解消策】

・外来患者については、町内外で人口減少が進んでいることから現時点で新規の患者確保は期待できない状況である。対策として下記における内容を今後検討していく。

①町内や近隣市町のクリニックと病診連携を図り、当院に求められる役割を確認し診療体制の再構築を図る（入院受入、各種検査及びMRI撮影など）。

②現在受診している患者の減少・流出を防ぐため、外来患者に対しアンケート調査を実施し、満足度向上させることで年間の減少率を抑制するように努め、現在の患者数をしっかり維持し収益も確保していく。また住民健診や事業所健診から受診勧奨を強化し、患者確保に努める。

(7) 資金管理・調達に関する事項

- ・企業債利息及び元金等、一般会計からの基準内繰入による対応を継続。特別減収対策企業債の借入。
- ・不足する運営資金については、一般会計からの一時借入金の運用を継続。

(8) 情報公開に関する事項

- ・資金不足等解消計画の内容や評価、中間決算及び決算状況などについてホームページで公開する（年2回）
- ・諮問機関である「健康と福祉の丘運営委員会」の会議録をホームページ公開する（年4回）
- ・「町財政及び病院事業に係る有識者会議」の会議録をホームページ公開する（年2回程度）

(9) その他重点事項

・計画期間中の診療報酬や薬価の改定等、外的要因に柔軟に対応するとともに町財政の状況も注視しながら、常に計画の管理を行う。また、今後計画値と実績値に乖離が生じ悪化した場合には、具体的かつ抜本的な改善策について検討する。

・現状の医療体制については、入院患者数は増加傾向にあることから、医療ニーズは減少していないものとする。また、涌谷町内のクリニック院長の高齢化が進んでおり、更には後継者がいないことから、10年後を見据えた場合、涌谷町全体での現医療体制の維持は困難であると思われる。クリニックが閉鎖した後、受け皿としての当院の役割は大きいものと考えられ、将来的に医療難民が生じないようにするためにも、病床数の削減等は考えていない。しかしながら、計画未達成に際しては、スケールメリットも検証し、選択肢として病床規模見直しや機能転換も検討し適正に対応していくものとする。

【参考】

(1) 事業の意義、提供するサービス自体の必要性

涌谷町国民健康保険病院は昭和63年開設以来、平成5年に訪問看護ステーション、平成7年に老人保健施設を併設し保健・医療・介護・福祉が一体となった地域包括ケアシステムの中核病院として、涌谷町の地域医療を支える役割を担っている。

(2) 公営企業として実施する必要性に関する事項

涌谷町国民健康保険病院は、上述のとおり地域包括ケアシステムの中核病院である。このシステムの充実を進めるとともに、地域住民の健康管理を行う使命を負っていることから、引き続き公営企業として運営していくものである。

第4 資金不足等を解消するための方策

①入院収益の確保→病床稼働率の維持、入院単価の増加

区分	稼働率：%				単価（1日あたり）：円			
	一般病床	地域包括ケア	療養病床	全体	一般病床	地域包括ケア	療養病床	全体
R2（見込）	77.4%	70.1%	85.6%	79.4%	27,672	30,455	19,075	24,796
R3～（計画）	86.6%	76.9%	90.2%	86.8%	29,016	31,000	20,000	26,028
増減	9.2%	6.8%	4.6%	7.4%	1,344	545	925	1,232

②常勤医師の確保→入院及び外来収益に係る内視鏡検査の件数・単価の増加

- 入院 → 検査件数：R3～R5まで20%増加（R2, 70件→R5, 121件）、R6～R11まで15%増加（R11, 280件）  
平均単価：毎年5%増加（R2, 18,897円→R11, 29,315円）  
収益ベース：R2見込 1,322,790円 → R11 8,202,106円（差額6,879,316円増）
- 外来 → 検査件数：R3～R5まで10%増加（R2, 424件→R5, 564件）、R6～R11まで15%増加（R11, 756件）  
平均単価：毎年5%増加（R2, 12,322円→R11, 18,468円）  
収益ベース：R2見込 5,224,528円 → R11 13,967,031円（差額8,742,503円増）

③長期処方の見直し→外来患者数の増加に伴う、外来収益の確保。

- 長期投与の見直し31日以上処方無しとした場合の試算→再診で慢性疾患ありの場合に取れる再診料等の加算合計3,550円  
A（現状：長期投与の継続）単価3,550円×処方数24,252枚＝86,094,600円（年間）  
B（改善：長期投与を廃止）単価3,550円×処方数33,372枚＝118,470,600円（年間） B－A＝**32,376,000円**

④病院適正規模に応じた人員配置→定年退職者に対する雇用形態の見直しによる人件費の削減。

- 令和3年度～7年度 退職予定者（看護職）の雇用形態見直しによる人件費の削減（単位：円）

	給料	手当	法定福利費	合計	備考
見直し前	15,369,600	3,865,840	4,759,566	23,995,006	再任用週5日勤務
見直し後	12,295,680	3,148,592	4,081,571	19,525,843	再任用週4日勤務
効果額	3,073,920	717,248	677,995	4,469,163	

（補足）解消するための方策に取り組んだ結果については、毎月データ等を収集し取りまとめの上、幹部会議及び町の財政課にも報告する。計画の数値に達しなかった場合は随時原因を把握した上で、次月達成に向けた協議する。計画の進捗管理や随時の見直しに関しては、「町財政及び病院事業に係る有識者会議」の助言等を十分に尊重し、資金不足の早期解消を行う事とする。

【科目】・区分		令和2年度との比較増減							
		年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度		
①	【入院収益】病床稼働率の維持、入院単価の増加。	診療日数	365	365	365	366	365		
		平均単価	24,796	26,028	26,039	26,053	26,068		
		1日あたり患者数	96.0	105.0	105.0	105.0	105.0		
		収益	869,223,314	997,523,925	997,957,271	1,001,235,287	999,052,348		
		効果額		128,300,611	128,733,957	132,011,973	129,829,034		
		年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度		
		診療日数	365	365	366	365	365		
		平均単価	26,085	26,106	26,131	26,162	26,199		
		1日あたり患者数	105.0	105.0	105.0	105.0	105.0		
		収益	999,715,340	1,000,515,902	1,004,214,580	1,002,649,844	1,004,059,316		
		効果額	130,492,026	131,292,588	134,991,266	133,426,530	134,836,002		
		②	【入院収益】内視鏡検査件数、単価の増加。	年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
				単価	18,897	19,842	20,834	21,876	22,969
				検査件数	70	84	101	121	139
収益	1,322,790			1,666,715	2,100,061	2,646,077	3,195,138		
効果額				343,925	777,271	1,323,287	1,872,348		
年度	令和7年度			令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度		
単価	24,118			25,324	26,590	27,919	29,315		
検査件数	160		184	212	243	280			
収益	3,858,130		4,658,692	5,625,370	6,792,634	8,202,106			
効果額	2,535,340		3,335,902	4,302,580	5,469,844	6,879,316			
【外来収益】内視鏡検査件数、単価の増加。	年度		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度		
	単価		12,322	12,500	13,125	13,781	14,470		
	検査件数		424	466	513	564	593		
	収益		5,224,528	5,830,000	6,733,650	7,777,366	8,574,546		
	効果額		605,472	1,509,122	2,552,838	3,350,018			
	年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度			
	単価	15,194	15,954	16,751	17,589	18,468			
検査件数	622	653	686	720	756				
収益	9,453,437	10,422,414	11,490,711	12,668,509	13,967,031				
効果額	4,228,909	5,197,886	6,266,183	7,443,981	8,742,503				
③	【外来収益】長期処方（内科）の見直しによる収益の確保	年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度		
		診療日数	243	243	243	242	243		
		平均単価	17,095	10,642	10,642	10,642	10,642		
		1日あたり患者数	124	209	209	209	209		
		収益	515,937,357	540,489,000	540,489,000	538,264,765	540,489,000		
		効果額		24,551,643	24,551,643	22,327,408	24,551,643		
		年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度		
		診療日数	242	240	244	242	245		
		平均単価	10,642	10,642	10,642	10,642	10,642		
		1日あたり患者数	209	209	209	209	209		
		収益	538,264,765	533,816,296	542,713,235	538,264,765	544,937,469		
		効果額	22,327,408	17,878,939	26,775,878	22,327,408	29,000,112		
		④	【給与費】雇用形態の見直しによる人件費の削減。	年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
				効果額	0	4,469,163	4,469,163	4,469,163	4,469,163
年度	令和7年度			令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度		
効果額	4,469,163			0	0	0	0		

第6 各年度ごとの地方財政法及び財政健全化法に基づく資金不足の比率の見通し

(単位：%)

年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
【地方財政法】	14.5	12.9	8.4	5.4	3.5	2.8
【財政健全化法】	12.1	7.1	3.5	1.1	0.3	0.0
	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	
【地方財政法】	2.3	1.9	1.4	0.9	0	
【財政健全化法】	0	0	0	0	0	

第7 その他経営の健全化に必要な事項及び従来行ってきた措置

① 業者紹介を含めた常勤医師の確保  
→ 年度別確保状況 ※令和2年度は予定含む (単位：人)

年度	常勤医師確保数			合計
	内科	整形外科	他	
平成30年度	1	0		1
令和元年度	2	0		2
令和2年度	3	1		4

② 病病連携、病診連携の推進  
→ 他病院及び施設からの紹介患者数からの収益 (概算) (単位：円)

年度	件数	平均単価	年間平均在位日数	収益	差額
平成30年度	408	27,606	20.3	228,643,934	—
令和元年度	490	27,031	20.6	272,850,914	44,206,980

③ 不採算診療科の見直しによる人件費の削減  
→ 令和元年度 (実績) (単位：円)

診療科目	人件費		差額	備考
	令和元年度	令和2年度		
東洋医学外来	24,944,626	8,425,426	16,519,200	令和2年9月末終了
物忘れ外来	6,622,712	789,232	5,833,480	令和2年7月末終了
		合計	22,352,680	

④ 材料費の見直しによる費用の削減  
→ 医薬品の価格交渉による購入額の削減 (単位：円)

年度	項目	内服薬	注射薬	外用薬	その他	合計
平成30年度	品目数	285	77	92	0	454
	値引き額	9,148,061	548,551	607,232	0	10,303,844
令和元年度	品目数	258	55	85	0	398
	値引き額	4,031,634	308,990	288,754	0	4,629,378