

## 平成 29 年度事業計画書

### I. 平成 29 年度の主要な事業活動計画

当法人は平成 24 年 4 月に内閣府から公益財団法人として認定され、平成 29 年度は公益財団法人移行 6 年目にあたる。公益目的である研究と臨床の融合を目指した真の医学研究機関として確固たる地位を築く方針の下、事業を推進する。一方で平成 29 年 2 月の学校法人順天堂との医療・研究連携解消で、平成 29 年度は平成 28 年度に引き続き厳しい財務状況が予測される。平成 29 年度は喫緊の課題である医師の確保、患者さんの確保を優先し財務基盤を確実なものにすると共に、研究所の体制を整備し、公益目的である研究と臨床の融合を継続して推進する。具体的には、平成 25 年度に作成した将来構想に沿って、平成 29 年度を見据えた各事業所の事業拡大及び各種諸制度の整備計画を策定し、実行している段階である。動物実験施設の再建、病院医療設備の整備・インフラの更新、電子カルテを初めとする医療情報システムの開発・導入等、財団としてのインフラ整備が完了し、平成 29 年度はこうしたインフラを基盤として真の医学研究機関として研究の充実化、医療、健診を通じての社会的貢献の充実、発展を目指し、公益目的に沿って法人を運営していく。

佐々木研究所は、動物実験を中心とするがん研究において新しい知見を創出し、医学に貢献してきた長い歴史がある。その伝統を堅持し、臨床に根差した医学研究を行っていく。臨床の現場で診療にあたる医師、看護師、その他の医療従事者が、ひらめきをもって患者に資する医学的問題を発掘し、その問題の解決を図り、医療に還元することが当研究所の公益目的事業である。提起された医学研究課題に対して、実験を基盤とする基礎的解析で答えを出す基礎研究を附属研究所で行い、医療情報を基盤とする臨床解析で答えを出す臨床研究を杏雲堂病院並びに湘南健診センターが実施する。また問題解決には、近隣大学を含め他の医学研究機関との共同研究の実施及び研究施設の活用等を図っていく。基礎研究は、提供された研究課題に対して、ゲノム、メタボローム、インターラクトーム、プロテオーム、フェノームの 5 学問領域で取り組むこととし、平成 29 年度は腫瘍ゲノム研究部、分子代謝制御研究部、腫瘍細胞研究部の 3 研究部体制で実施する。

当法人にとって最大の課題は、杏雲堂病院の収支改善である。杏雲堂病院が属する区中央医療圏（千代田区、中央区、港区、文京区、台東区）は、昼間人口と夜間人口との格差が非常に大きい特異な地域ではあるが、65 歳以上の高齢者人口は約 14 万人であり、その比率は東京都の平均とほぼ同じである。この医療圏には著名な大病院が多く一般病床数は東京都全域の平均を大きく上回る一方、療養病床数は大きく下回っている。その結果、この医療圏での入院患者の 8 割弱が域外からの患者で、区中央部に居住する

住民の半数以上が圏域外の医療施設に入院するというように、区中央部の病床機能が域内の医療需要にマッチしていない現状である。

杏雲堂病院は、こうした地域の医療需要にマッチした構造となるよう仕組みを再編成するとともに、人口構造の変化に伴う疾病構造の変化に対応した医療提供体制を構築していく必要がある。

杏雲堂病院は現在 7:1 の看護体制をとる急性期病棟と回復期に相当する地域包括ケア病棟とからなるケアミックス型の病院として診療を行っているが、昨年度学校法人順天堂との医療・研究連携解消に伴い常勤医 11 名、非常勤医 36 名の平成 29 年 1 月までの引き上げが実行されたが、昨年度 11 月以降その対応に取り組み、平成 29 年度については整形外科以外概ね前年度の医療体制を維持できる見通しである。整形外科に於いては東京医科歯科大学との間で診療連携の話が進行中で、整形外科領域の診療の充実化を図っていく。その他にも東京大学医学部病院、日本大学医学部、千葉大学医学部附属病院、東京慈恵会医科大学、聖マリアンナ医科大学、日本大学歯学部、東京歯科大学等との間で医師の派遣を含む診療連携を強化していく。また検診センターでは、平成 28 年度に検診業務を内製化した、今年度は積極的な広報活動を通じて、検診者の増加を図っていく。

湘南健診センターについては、事業推進面では、平成 29 年度に増床による受診者の利便性の改善を図ると共に受診者数の確保・拡大を図り、さらに杏雲堂病院との連携体制整備を継続して行う。研究活動面では、研究体制を整備・強化し、より一層の活性化を目指す。

法人全体の財務面に関しては、貸ビル市況の好転による収益事業の収入増加が見込まれるが、順天堂との医療連携解消による病院の一時的な収益悪化が見込まれ、収支計画は厳しい状況である。一方で建屋の老朽化による修繕費用の増加もあり、全事業所の協力体制のもと、適切な予算管理を行い、平成 29 年度は法人全体として収支改善に一丸となって取り組む。

その中で、設備投資については、厳しい状況ではあるが、将来の収入確保の源泉であり、法人の公益目的達成を果たすために、エレベーター更新等の必須の建物保全、医療・研究の質や収入確保に繋がる医療・研究機器等の購入・更新は行っていく。また、こうした投資の財源として、軽井沢にある土地を適切な価格で売却することも継続して検討していく。

財団として、上記の事業計画をサポートするため、以下の施策を実施する。

#### 1. 短期・中期計画の見直し

平成 27 年度に見直した中期計画は学校法人順天堂との医療・研究連携が大きな柱の一つであった。平成 29 年 2 月に学校法人順天堂との医療・研究連携が解消となり、平成 29 年度は新たな体制の下、事業の再建に邁進する必要がある。特に杏雲堂病院での

医師の確保、患者さんの獲得を最優先課題として取り組む必要があるが、研究所を含む財団全体としても新たなスキームの構築、短期・中期計画の見直しが喫緊の課題である。平成 29 年度は緊急の事態であり、適宜財務状況を検証すると共に、業務の見直しを進める。財団事務局として杏雲堂病院、佐々木研究所、湘南健診センターの再構築に向け、サポートしていく。

## 2. 人材の活用・育成

杏雲堂病院を初め当法人の改革には、組織で働く人材の活用が必須である。財団事務局として、期待される人材の育成・確保のため、働き甲斐のある職場を目指した人事・研修制度を構築し、人事考課制度の見直しを検討する。コミュニケーションの活性化、職員一人ひとりが自らの業務に対して当事者意識を持ち、自ら考える組織の構築を目指し、人材の育成及び処遇制度の改善を目指す。

## 3. 財務基盤の強化

医学研究を遂行し、医療事業を継続するためには、安定した財務基盤が重要である。公益事業を含めた法人全体における収入の増加を図ると共に、平成 29 年度では業務の効率化による費用の削減が肝要であり必要最小限の投資に抑え、適切な資金運用、及び相見積りの徹底、第三者による査定等を通じて健全な財務基盤を確立する。また、収益事業の安定的運用で従来の収益力を維持することにより公益事業に貢献することを目指す。

## 4. 公益性の確保

平成 28 年度に代表者を含め役員等の大幅な入れ替えを実施し、経営体制を見直した。平成 29 年度は新たな体制の下、研究を主体とする公益財団法人としての役割をサポートするため、利益相反の明確化、コンプライアンス等、財団ガバナンスの強化、定着を図っていく。

# II. 研究事業

公益財団法人佐々木研究所は、その定款に定める「がんその他の疾患の予防・診断・治療の研究開発を行い、医学の進歩ならびに人材の育成を図り、より良い医療の推進、普及に努め、以って国民の健康増進に寄与することを目的とする」事業を、附属佐々木研究所、附属杏雲堂病院、附属湘南健診センターを研究実施施設とする医学研究機関である。

## 1. 研究事業計画

### (1) 研究指針

当研究所は、創設者佐々木隆興が、世界で初めて既知化学物質で動物内臓に人工的がんを作ること成功したのをはじめ、第 2 代所長の吉田富三による吉田肉腫の創出など

動物実験を中心とするがん研究において新しい知見を創出し、医学に多大な貢献をしてきた長い歴史がある。その伝統を堅持し、臨床に根差した医学研究を行う。医療の現場で診療にあたる医師、看護師、その他の医療従事者が、ひらめきを持って患者に資する医学的問題を発掘し、その問題の解決を図り、医療に還元することが、行うべき公益目的の事業である。提起された医学研究課題に対して、実験を基盤とする基礎的解析で答えを出す基礎研究を研究所が行い、医療情報を基盤とする臨床的解析で答えを出す臨床研究を杏雲堂病院並びに湘南健診センターが行う。

また、問題解決には、近隣大学を含め他の医学研究機関との共同研究の実施および大学研究施設の活用等を図る。

## (2) 研究体制

附属研究所ではがんを中心とした疾病に関する基礎研究を行う。ゲノム、メタボローム、インターラクトーム、プロテオーム、フェノームの5学問領域に立脚した5研究部を設ける。各研究部はPI (Principal Investigator) 1名(部長)、研究員2名、助手1名の構成とする。病院、健診センターでは、がんを中心とした疾病に関する臨床研究を行い、各診療科の医師をはじめとする医療従事者が研究を遂行する。臨床研究において実験が必要な場合は、申請に基づき研究所に実験の場を提供する。

## (3) 公益目的事業

上記、研究指針ならびに研究体制の下で行う公益目的事業は以下の4事業である。

- ① がんその他の疾患に関する研究事業
- ② 患者の生活の質の維持・向上に資する治療法の研究事業
- ③ がんその他の疾患に関する予防医学的研究事業
- ④ 臨床研究者の育成を図る事業

## (4) 研究所の取り組み

研究所は、この法人の理念「患者に役立つ研究とその支援を行い、医学・医療の進歩に寄与する」ことに基づき存在し、その存在意義は、他の研究機関ではやっていない観点からの研究への取り組みがあってはじめて生じる。

研究所は4つの公益目的事業のうち、基礎研究である「がんその他の疾患に関する研究事業」及び「臨床研究者の育成を図る事業」を行う。

がん研究に関しては、「がんと共存を目指す」視点での研究を行う。がんの発生は、人が生きている以上、必然であり避けることができない。治療後、残存するがん細胞、がん幹細胞、転移した細胞等の再増殖が患者にとっての大きな問題である。がんの再発までの期間は、数カ月から数十年と様々である。がん細胞の再増殖開始時期を出来るだけ遅くすることで、がんと長く共存し、がんでは死なない工夫の研究が一つの重要な方向と考える。がんと共存しながらがんでは死なない社会の実現を目指す。がん以外の疾患としては、糖尿病等に解決すべき問題があることから、実験を基盤とした研究で答え

を出して行く。

平成 29 年度は、この研究課題に対する取り組みとして、設置予定 5 研究部のうち、腫瘍ゲノム研究部、分子代謝制御研究部、腫瘍細胞研究部の 3 研究部体制で臨む。

臨床研究者の育成に関しては、各研究部における臨床現場の若手研究者との共同研究による実験活動を通して、そのリサーチマインドの育成を行う。医療現場に戻り患者に向き合った時に、疾病に対して新たな視点が加わることが重要と考える。

#### 1) 腫瘍ゲノム研究部

研究課題 I : モデル動物を用いたヒト疾患研究・大腸がん転移を規定する間質細胞の因子の同定とその機能解析

研究課題 II : モデル動物を用いたヒト疾患研究・中胚葉系組織におけるエピジェネティック制御機構の解明

がんとの共存を目指した研究において、がん組織におけるがん細胞とそれを取り巻く周辺の細胞との相互反応の把握が重要である。培養細胞系などを用いた研究やコンピュータ・シミュレーション技術を用いても、ヒトをはじめとする高等動物において個体レベルで起こる生命現象を理解することは困難である。そのためには、モデル動物を用いた研究が必須となる。平成 28 年度に再整備の完了した動物実験施設の再稼働によるマウスを使用した研究、平成 29 年度初頭に完成予定の飼育施設を使用したゼブラフィッシュを用いた研究を予定している。当面は、現在直面している問題の解決を行うためのモデル動物の作成を進め、得られた情報、技術を基盤に、がんとの共存を目指した研究に資するモデル動物の作成法及び解析法の構築を行う。ゼブラフィッシュおよびマウスをモデル動物として用いた腫瘍を中心としたヒト疾患に関わる研究に別の視点を加えるため、東京大学、順天堂大学の研究者との共同研究にも力を入れる。

#### 2) 分子代謝制御研究部

研究課題 I : 膵  $\beta$  細胞の過栄養ストレスタイプ別の分化転換方向性に着眼した糖尿病病態の理解

Insulin 分泌不全を主徴とする 2 型糖尿病の発症や進展には、高濃度の糖や脂肪酸のような過栄養ストレスによる膵島の恒常性破綻が密接に関与する。過栄養ストレスの種類によって、膵  $\beta$  細胞の分化転換による  $\beta$  細胞の絶対数減少、あるいは機能消失に至る膵島恒常性破綻へのプロセスに多様性が生じると考え、過栄養ストレスに対する  $\beta$  細胞の生理応答の多様性を、最新技術を駆使しながら、分化転換の方向性、及びそれに連動する細胞機能変化の観点から解明する。この研究に資する東京理科大学の研究者との共同研究を進める。

#### 3) 腫瘍細胞研究部

研究課題 I : 癌血行性転移における浸潤突起形成の分子機構と役割の解明

研究課題 II : スキルス胃癌腹膜播種性転移の分子機構の解明

死亡原因の1位であるがん死のおよそ9割は転移による。がん転移の制御は、がん治療において最重要課題である。がん細胞が血管内に侵入して転移する際に働く浸潤突起と呼ばれる細胞構造の形成機構と役割を解明すること、日本人に多い難治がんであるスキルス胃がんが腹腔内組織に転移するメカニズムを明らかにすることを切り口に、がん転移の分子機構の解明と画期的ながん治療法の開発に挑戦する。同じ切り口でがん転移の解明に取り組む、国立がん研究センター研究所、東京薬科大学、筑波大学、北里大学の研究者との共同研究を進める。

#### 4) 運営・管理

研究所職員は、平成29年度活動開始時点で、研究所長、副所長の他、PI（研究部部长）3名、研究員1名、研究助手2名である。研究事務室は、事務局長が事務室長を兼任し、常勤事務担当者1名が研究活動を支えている。

研究所運営は、月1回開催される研究所管理会議で、方針、方向性に関わる諸問題を検討し、同じく月1回開催される研究所運営会議で、具体的な案件への対応を検討し、研究促進への努力をする。

研究所の施設として、地下1階の動物実験施設整備が完了したことから、地下2階に動物実験室、ゼブラフィッシュ飼育室を設置し、ヒト疾患モデル動物の作成並びに解析を促進する。都心に位置する研究所として、バイオセイフティーの観点から適切に管理された実験区域への整備を重視する。

研究所の規程として、「人を対象とする医学系研究に関する指針」に則した倫理規定、研究活動の不正行為に対する取組としての規程、他の研究機関との共同研究に対応するための契約に関する規程等の整備を行う。

研究の遂行は、年度予算の事業活動費を基盤とする。さらなる研究活動発展のための研究費として、科学研究助成事業公募等への応募による競争的資金の獲得を行う。また、がん研究推進のため、「佐々木隆興・吉田富三がん研究基金」（略称：がん研究基金）に対する寄付を広く募る。

#### (5) 杏雲堂病院の取り組み

公益目的事業の研究事業4項目の全てに関して、臨床の場における問題に対して、臨床情報に基づき答えを出す臨床研究を行う。

平成29年度活動開始時点で、臨床研究に携わる副院長をはじめとする常勤医師 15名、それ以外の医療従事者4名の合計19名で臨床研究を遂行する。

平成29年度に計画されている研究課題は以下の通りである。

##### 1) 消化器内科

研究課題：進行肝細胞癌症例の予防的内視鏡治療の有用性の検討(保険診療内)

進行肝細胞がん患者および多発転移性肝がん患者の予防的静脈瘤治療の実施で、予後の延長、患者QOLの向上などその有用性を検証する。

## 2) 消化器肝臓内科

研究課題Ⅰ：肝外転移した癌腫に対する無痛ラジオ波焼灼療法の有用性の検討

(自由診療)

肝外転移性病変(骨、腹膜播種、リンパ節、副腎)などに対するラジオ波焼灼療法(RFA)の有用性を検討する。

研究課題Ⅱ：ソナゾイド造影超音波による肝細胞癌骨転移の診断と治療効果判定

ソナゾイドが持つ優れた空間分解能を利用して、骨転移の血流診断を詳細に検討し、治療効果判定に極めて有用であるソナゾイド造影超音波法の一般化を試みる。

研究課題Ⅲ：肝癌に対する陽圧換気ラジオ波焼灼療法の有用性の検討

静脈麻酔下で、完全に沈静した状態において、マスク換気の調節で肺内を陽圧にした状態、肺が人工的に過膨張させた状態を作成することで、肝臓が尾側に押し下げられ、容易にかつ安全に心臓直下の腫瘍が穿刺可能となることを見出した。この陽圧換気状態下のラジオ波焼灼療法(RFA)の有用性を検討する。

## 3) 消化器外科

研究課題Ⅰ：進行および転移性大腸がんに対する集学的治療の意義に関する研究

進行および転移性大腸がんにおける集学的治療の意義に関し、手術方法(開腹 vs. 腹腔鏡補助下切除)、化学療法における分子標的治療薬使用の有無(UFT/LV, TS-1, FOLFOX alone vs. FOLFOX + Bevacizumab, Cetuximab, Panitumumab)および補助化学療法の投与タイミング(術前、術後)に分けて比較検討をする。

研究課題Ⅱ：進行および転移性大腸癌に対する集学的治療の意義に関する研究

術後感染および術後再発の両方向における低減化を目指した術前細胞性免疫能の簡易客観的な因子の発見および細胞性免疫抑制状態を改善する治療の確立を検討する。

## 4) 婦人科

研究課題Ⅰ：子宮頸がんならびに前がん病変に対する第2世代PDT開発のための基礎的、臨床的検討

腫瘍親和性光感受性物質とレーザー光線との併用により悪性腫瘍内で光化学反応を起こし活性酸素を産生させ、腫瘍組織選択的に細胞死を起こすと言われている光線力学療法(Photo-dynamic therapy; PDT)の作用機序を明らかにする。また、レザフィリンとPDレーザーを用いたPDTを医師主導第Ⅰ相臨床試験として平成28年4月より開始し、平成29年度は引き続き第Ⅱ相臨床試験を行いその安全性と有効性を検討する。

研究課題Ⅱ：婦人科がん、特に子宮がんのバイオマーカーの探索に関する研究

- ① 子宮癌におけるmiRNAを用いた早期診断法の開発で、宮癌患者に特異的に高い(あるいは低い)miRNAの型を同定する
- ② 子宮がん新規腫瘍マーカーとしての血中循環腫瘍DNAを用いた非侵襲的診断法の開発で、腫瘍マーカーを個別化して精度を飛躍的に向上させ、オーダーメイド医療

システムを構築する

- ③ 婦人科悪性腫瘍患者における新たな腫瘍マーカーとしての CTC (circulating tumor cells) を用いた診断法で、本邦初のマイクロ流体チップを用いた子宮頸がん、体がん診断のための血中循環癌細胞 (CTC) 捕捉システムの臨床応用を目指す。

研究課題Ⅲ：卵巣明細胞腺がんの化学療法低感受性の改善へ向けて

卵巣明細胞腺癌で使われる抗がん剤パクリタキセルの感受性マーカーとなる分子やそれを標的とした分子標的治療により化学療法の効果が上がる分子の探索を行う。

上記研究遂行において、明治製菓ファルマ、順天堂大学、防衛医科大学校、(株) 東レとの共同研究を進める。

#### 5) 乳腺外科

研究課題：乳がん発生に関わるエストロゲン刺激依存的エピゲノム制御因子の臨床検体における検討

独自に同定した H2A.Z 新規相互作用因子について、乳がん組織を用いた免疫染色で発現の有無を検討する。研究遂行に当たっては、愛媛大学、順天堂大学の研究者との共同研究をすすめる。

#### 6) 形成外科

研究課題：瘢痕拘縮ケロイドに対するボトックス注入法

外来治療で低侵襲な治療を目的とし、ボトックスによるケロイド治療のプロトコールを検討する。

#### 7) 放射線科

研究課題Ⅰ：血管奇形

研究課題Ⅱ：CT/MRI の撮影標準化

研究課題Ⅲ：健診検査の偽像

CT/MRI 検査などの日常業務で様々な症例を発見するとともに、検査や疾患ごとの撮影法などの標準を徹底させる。

#### 8) 病理診断科

研究課題Ⅰ：インスリン由来アミロイドーシスの病態と発症メカニズムおよび構造と毒性の研究

腫瘍を形成しないインスリン由来アミロイドーシスの病態を明らかにし、細胞毒性と構造の関連及び細胞毒性が生じるメカニズムを解明する。

研究遂行においては、東京医科大学、愛媛大学、電気通信大学の研究者との共同研究を行う。

研究課題Ⅱ：子宮頸がんおよび前がん病変における DJ-1 蛋白質の発現と光線力学療法の感受性

レザフィリンの取り込みと DJ-1 蛋白質の染色性の相関を検討し、PDT の治療前の効



果判定予測を可能にする。

#### 9) 看護部

研究課題Ⅰ：消化器外科領域手術における手術部位感染サーベイランス結果のフィードバックと感染率低下に関する研究

臨床現場で働く職員が自らの意思で感染対策に取り組む活動時の指標となるよう、感染率が高い消化器手術を対象として、医師、外来・病棟・手術室看護師などが組織横断的に情報共有する為のツール（サーベイランスシート）を作成し、サーベイランスを実施することで感染率が低減できるかを検討する。

研究課題Ⅱ：外来化学療法を受ける患者の発熱性好中球減少症（FN）の対応と看護教育への評価

外来化学療法中の発熱に対するフローチャートを作成し、スタッフがこの発熱に対して対応できるように共有すべき知識の教育を行い、医療活動の向上に貢献する。

#### 10) 薬剤科

研究課題：入院持参薬における腎機能注意薬剤の用法用量調査と検討

持参薬鑑別時に、電子カルテの臨床検査値の確認で、腎機能に注意を要する薬剤の用法用量を調査することにより、持参薬処方適正化を目的とする。

#### 11) 検査科

研究課題Ⅰ：BNPを検診に取り入れる有用性の検証及び運用方法（継続）

検診でのBNP測定は、客観的心疾患の指標として心血管疾患の早期発見、および予防につながることから、その有用性の確認および運用について検討する。

### （6）湘南健診センターの取り組み

公益目的事業の研究事業4項目のうち「がんその他の疾患に関する予防医学的研究事業」を、健常人を主体とする健診情報に基づき答えを出す臨床研究を行う。

平成29年度活動開始時点で、研究顧問を統括者として数名の医療従事者で臨床研究を遂行する。

平成29年度に計画されている研究課題は以下の通りである。

研究課題Ⅰ：ピロリ菌除菌受診者に対する胃粘膜及びピロリ菌抗体価の経年変化

当センターでピロリ菌除菌治療を行った受診者の胃粘膜及びピロリ菌抗体価の経年変化を研究し、早期除菌治療の有用性を検討する。

研究課題Ⅱ：子宮頸がん検診に於ける有所見受診者への再診指導の取り組み

子宮頸がん細胞診受診者を対象に、有所見者への再検査啓発の取り組みを研究する。

研究課題Ⅲ：健診受診者をコース別に見た生活習慣病有所見率

人間ドック、生活習慣病健診などの受診コースによる受診者の相違点や有所見率の比較・検討を行う。

### (7) 研究の公表

研究成果は、知的財産権に関する配慮の上、随時、論文発表、学会発表で公表する。また、7月に開催予定の、前年度研究事業成果発表会において、秘密保持誓約書に記述の内容に合意の上、参加者に対して研究成果を公表する。

## Ⅲ. その他の事業活動計画

### 1. 医療・健診事業

#### (1) 杏雲堂病院

杏雲堂病院が属する2次医療圏「区中央部医療圏」は、千代田区、中央区、港区、文京区、台東区が含まれる。区中央部は昼間人口と夜間人口との格差が非常に大きい特異な地域ではあるが、区域内の住民の人口密度は東京都全体の約2倍とかなり高く、65歳以上の高齢者人口は約14万人であり、区中央部の人口の約19%と東京都全体の平均とほぼ同じである。

区中央部には、病院は55施設、病院病床数は14,193床。人口10万人当たりの病床数は1873.5床で東京都全域の平均の1.94倍と他の圏域と比べても最も多い。病床の種類別では、一般病床数は東京都全域の平均を大きく上回る一方、療養病床・精神病床数は大きく下回っている。

上記のようにこの医療圏には全国的にも著名な大病院が数多く存在し、一般病床数が非常に多いが、これら的大病院はそのブランド力を生かした強力な集患能力があり、入院患者の大半は自院が属する二次医療圏の外から流入している。その結果、区中央部の2次医療圏では全入院患者の約8割弱が域外からの患者である。一方、区中央部に居住する住民の半数以上が圏域外の医療施設に入院しているという事実がある。

このことは、区中央部にある医療施設の病床機能が域内の医療需要に見合った構造になっていないことを意味する。杏雲堂病院の病床利用率がなかなか向上しない原因としては、病院の診療体制がこの地域の医療需要にマッチした構造となっていないことにより、病院の診療体制のポートフォリオを再編成する必要があると考える。

一方、区中央部における開業医数が非常に多く、また最近10年間でも開業医数は約4割増加していると報告されている。このような現状から開業医間の競争はかなり厳しいと推測される。このような事実を考慮すると、杏雲堂病院が外来診療にあまり力を入れることは、病診連携を強化する観点からは得策ではないと考えられ、外来診療は限られた特色のある疾患に特化したものとするのが望ましい。

国は医療法の第6次改正を行い、平成26年10月に施行した。その柱は、病床機能報告制度と地域医療構想の策定である。すなわち、人口構造の変化にともなう医療需要

の変化に見合った医療提供体制の再構築に向けた取り組みを開始した。杏雲堂病院を含む周囲の人口構成の推移を診療圏（この場合の診療圏とは自院を中心にして通常道路を使用して 30 分以内の範囲を指す）という考え方からみると、杏雲堂病院の診療圏内の 2015 年における 65 歳以上の高齢者人口は約 50 万人である。最も高齢者人口の多い区西北部でも 65 歳以上の人口は約 53 万 5 千人である。すわわち、杏雲堂病院の診療圏内の高齢者人口はかなり多く、さらに高齢者の人口はこの診療圏では今後も増え続けることが見込まれている。

このような事実を踏まえて、東京都としては区中央部では今後現在ある大病院の高度急性期病床は約 1/3 まで減らす一方、急性期病床を約 2 倍に増加し、また、いわゆる回復期病床は約 10 倍まで増やすことを予定している。

したがって、杏雲堂病院には今後このような人口構造の変化に伴って変化してくる疾病構造の変化に対応した医療提供体制を構築することが求められている。

杏雲堂病院は現在 7：1 の看護体制をとる急性期病棟と回復期に相当する地域包括ケア病棟とからなるケアミックス型の病院として診療を行っている。昨年度、学校法人順天堂との診療・研究連携の解消に伴い、常勤医 11 名、非常勤医 36 名の引き上げの通告を受けた。特に、放射線治療部門と麻酔科については早期の引き上げの要望があった。昨年度の 11 月以降その対応への取り組みを開始し、平成 29 年度については整形外科以外おおむね前年度の診療水準を維持できる体制を確立することができた。

現在急性期機能としては、内科領域では内科・リウマチ科(リウマチを中心とする膠原病疾患に加えて内科全般を)、消化器内科・肝臓内科(消化器内科は消化管の内視鏡検査が中心、肝臓内科は主として進行肝臓癌に対する無痛ラジオ波治療を施行)、呼吸器内科・呼吸器外科(主として呼吸器の内科的治療が主体)、循環器内科(循環器疾患全般)と腫瘍内科(悪性腫瘍患者のがん化学療法と緩和ケア)を中心とした診療を行っている。外科領域では、婦人科(主として子宮がんの手術)、消化器外科(腹腔鏡下の虫垂炎や大腸がん手術が中心)と乳腺外科が手術を行っている。なお、平成 29 年度の開始時点では、整形外科とリハビリテーション科は常勤医が確保されておらず、診療の縮小のやむなきに至っている。現在、東京医科歯科大学整形外科学教室との間で診療連携の話が進行しており、今後は手術を含めた整形外科領域の診療の充実の早期実現に取り組んでいく。

麻酔科については今年度以降常勤医 2 名による診療体制が確立し、また 2 室の手術室を運用しているが、そのひとつは人工骨頭置換術も行える高度清潔区域クラス I の水準である。今後はこの施設・設備のさらなる有効活用に向けて取り組んでゆきたい。

現在杏雲堂病院は下記の大学と医師の派遣を含む診療を連携している。東京大学医学部病院(消化器内科、呼吸器外科)、東京医科歯科大学医学部病院(麻酔科、整形外科)、日本大学医学部板橋病院(内科学分野)、日本大学病院(整形外科、循環器内科、総合内科)、千葉大学医学部附属病院(臓器制御外科学教室)、東京慈恵会医科大学(産婦人科、糖尿

病・代謝・内分泌内科)、日本大学歯学部附属歯科病院(摂食機能療法科)東京歯科大学水道橋病院である。なお、当院は日本大学医学部の関連病院となっている。

## (2) 湘南健診センター

### 1) 経営基盤構築のための設備・精度(品質)・人財について

#### ① 設備・医療機器の計画的投資

安全性の向上と待合環境改善のため、健診スペースの増設工事を4月着工、5月にリニューアルオープンとする。併せて予約等電話対応のサービス向上を目的として、電話設備工事を実施する。健診着は、受診者からの意見と機能性を勘案して更新をする。検診医療機器(眼底カメラ・自動身長体重計・骨量測定器・等)を随時更新して精度(品質)の維持向上を図る。

#### ② 健診事業の精度向上

日本総合健診医学会の優良総合健診施設に平成29年度も引き続き認定となった(平成28年度精度管理調査の結果は、総合評価で「良好」であった)。今後も引き続き設問にチャレンジして健診の精度向上を目指し、受診者からの信頼を維持する。

#### ③ 人財(人材)育成

職員の技能・知識の向上、自己啓発や経営に必要な資格取得に対して、積極的に支援して人財(人材)の育成を図るとともに、人財のローテーション、後任者の確保、バックアップ体制の確立等を実施して効率的で適正な人員配置を行い円滑な事業運営を目指す。

### 2) 研究活動の活性化

平成28年度は研究チームが第57回日本人間ドック学会学術大会において「人間ドックにおける動脈硬化危険因子とbaPWVの関連性」、「胃がんリスクを比較する～画像診断とリスク検査(ピロリ菌、AICS®～)」を発表することができ、前者は論文として学会誌に掲載が決定した。平成29年度も8月に日本人間ドック学会学術大会での発表に向け研究活動を推進する。

### 3) 健診事業の推進

#### ① 検診(検査)の追加

内視鏡検査実施日を1日(月曜日)増やして、週6日実施をする。婦人科診察に於いて平成28年度からの週6日の午後診察を継続することで受診者数を増やすとともに、婦人科検査についても推進活動を行なう。

#### ② 単独検査の実施

婦人科検査、オプション検査(AICS、LOX-Index、アディポネクチン検査等)の単独検査の内容、実施日、料金等の情報を適時提供し、個人や団体に営業活動を推進する。

#### ③ 連携事業

クリエイト L&S（施設内のスポーツ事業者）と健康づくり支援プログラムを企画して連携事業を継続推進する。

#### 4) 職場の活性化

杏雲堂病院ならびに検診センターとの交流を通じて、業務意見交換や情報の共有による営業活動、並びに人材（人材）育成の活性化を図る。

## 2. 収益目的事業

### (1) 賃貸ビル事業

東京の賃貸ビル市場は好調を維持し、東京ビジネス地区(都心5区)の空室率は平成28年の後半から4%を下回る低水準となっている。また空室率の低下を背景とした賃料上昇圧力により、既存ビルの賃料も小幅ながら上昇が続いている。

こうした賃貸ビル市場の状況を反映して御茶ノ水杏雲ビルの周辺では多数の空室を抱えたビルは無くなった。このような環境の中、当ビルは相応の競争力を維持しつつビル管理会社との緊密な連携のもとビル内増床ニーズを取り込み、平成28年度の平均稼働率を98%超とすることができた。

平成29年度は引き続きビル管理会社との連携強化により高稼働率の維持・向上に努めつつ、賃貸条件の改善に注力する。ビルの老朽化対策は長期的な視点に立って毎年計画的に実施しており、テナントサービスの向上に直結するハード面の投資はタイムリーな実施を心掛ける。昨年度に始めたエレベーターの更新工事が今年度中に完了予定であり、乗り心地と美観向上に加え、学習機能による運行の高度化と輸送力のアップが期待できる。併せて昨年設置したエレベーターホール壁面のデジタルサイネージとの相乗効果によりテナントサービスの向上が期待できる。

### (2) 駐車場事業

駐車場事業は杏雲堂病院と杏雲ビルの2箇所において運営されている。

病院の駐車場は来院者サービスの一環として直営にて時間貸しをしている。杏雲ビルの駐車場は主としてテナントサービスのためビル管理会社に委託して月極め運営している。ビルの駐車場は近年空き区画が増える傾向にあるが、解約防止と新規獲得のための適切な料金設定、積極的に外貸しを行うための専門業者の活用が効果を見せ始めている。90%以上の高稼働率を実現・維持するようビル管理会社に働きかけていく。