

「小田原市立病院経営改革プラン」平成29年度の取組

【小田原市立病院経営改革プランについて】

総務省は、平成27年3月31日付で公立病院の改革に関する方針である「新公立病院改革ガイドライン」を示し、人口減少や少子高齢化が急速に進展する中で、医療需要が大きく変化することが見込まれていることなどから、引き続き、経営効率化、再編・ネットワーク化、経営形態の見直し等の視点に立った改革を継続し、地域における良質な医療を確保していく必要があるとし、病院事業を設置する地方公共団体に対して、「新公立病院改革プラン」の作成を求めた。

当院では、このガイドラインを踏まえ、平成29年度～平成32年度を計画期間とする「小田原市立病院経営改革プラン」を平成29年3月に策定し、経営改善に努めていくこととした。

【改革プランの実施状況の評価について】

「小田原市立病院経営改革プラン」の実施状況については、プランの中で、当院職員が実施する内部評価のほか、外部の有識者や医療関係団体の代表者等で構成する小田原市立病院運営審議会へ状況を報告し評価をいただく外部評価を実施することとしている。

これを踏まえ、内部評価として、院内の病院経営戦略委員会にて改革プランの取組及び進捗状況の確認・評価を行った後、小田原市立病院運営審議会から評価をいただくこととし、これらの結果についてはホームページで公表を行うこととした。

【評価対象について】

評価の対象は、「小田原市立病院経営改革プラン」において具体的な数値やスケジュールを定めた事項及び経営改革の目標達成に向けた具体的な取組とし、次の8項目を対象とする。

- 1：医療機能等に係る数値目標（P. 14）
- 2：収支改善に係る数値目標（P. 19）
- 3：経費削減に係る数値目標（P. 19）
- 4：収入確保に係る数値目標（P. 20）
- 5：経営の安定性に係る数値目標（P. 20）
- 6：対象期間における収支計画（P. 21～P. 22）
- 7：経営形態の見直し（P. 23～P. 25）
- 8：経営改革の目標達成に向けた具体的な取組（P. 18～P. 19）

【改革プランの実施状況と内部評価】

1：医療機能等に係る数値目標（P. 14）

当院が、その果たすべき役割に沿った医療機能を十分に発揮しているかを検証する観点から、急性期医療を担う病院の指標として手術件数、引き続き地域の救急医療を牽引していく指標として救急搬送人数を数値目標に設定した。また、地域の医療機関との連携を強化していくため、紹介率及び逆紹介率を指標として設定した。

	27年度 (実績)	28年度 (実績)	29年度 (目標)	29年度 (実績)	評価	30年度 (目標)	31年度 (目標)	32年度 (目標)
手術件数(件)	3,613	3,847	3,697	3,869	○	3,721	3,744	3,767
救急搬送人数 (人)	5,628	5,706	5,719	5,863	○	5,811	5,902	5,993
紹介率(%)	63.7	68.5	67.0	69.0	○	68.0	69.0	70.0
逆紹介率(%)	67.4	75.1	70.0	71.7	○	70.0	70.0	70.0

<実施状況と内部評価>

- ▶ 断らない救急の推進や紹介率の向上等により、急性期医療を必要とする患者数が増加したことで手術件数が増加したと考えている。紹介率及び逆紹介率の向上に向けては、診療科ガイドの見直しを行うとともに、平成30年3月から紹介状持参患者からの電話予約を開始したほか、逆紹介推進のためのチラシを作成し患者への配布と院内掲示を行った。
- ▶ 設定した4つの項目全てにおいて、目標を超える実績となり、取組は良好であると考えている。

2：収支改善に係る数値目標（P. 19）

新改革ガイドラインに定められている必須の数値目標である経常収支比率及び医業収支比率を収支改善に係る数値目標として設定した。なお、経常収支比率に関しては、持続可能な病院経営を行っていくため、経常黒字及び純利益の確保を目指す観点から目標値を設定した。

	27年度 (実績)	28年度 (実績)	29年度 (目標)	29年度 (実績)	評価	30年度 (目標)	31年度 (目標)	32年度 (目標)
経常収支 比率(%)	97.6	101.8	99.8	102.9	○	99.8	99.9	100.6
医業収支 比率(%)	90.8	92.5	92.7	93.6	○	93.2	93.7	94.9

<実施状況と内部評価>

- ▶ 病院長と各診療科部長との面談を行い、病院職員の経営意識の向上に努めるとともに、断らない救急の推進や紹介率の向上の取組を推進したことで、患者数の増加に伴う医業収益の増加により、医業収益は過去最高数字となった。このことにより平成28年度に続いて経常収支比率は100%を超えた。医業収支比率については、不採算医療を担う当院は100%を超えることは厳しい状況であるが、引き続き経営改善に努めることにより100%に近づくよう努めていく。
- ▶ 設定した4つの項目全てにおいて、目標を超える実績となり、取組は良好であると考えている。

3：経費削減に係る数値目標（P. 19）

費用項目に関しては、材料費、委託料の削減を中心に実施していくため、材料費対医業収益比率、委託料対医業収益比率を経費削減に係る数値目標として設定した。特に、材料費の削減に関しては、後発医薬品の使用を促進していくため、後発医薬品の使用割合についても指標として設定した。

	27年度 (実績)	28年度 (実績)	29年度 (目標)	29年度 (実績)	評価	30年度 (目標)	31年度 (目標)	32年度 (目標)
材料費対医業 収益比率(%)	25.8	25.8	25.7	24.8	○	25.6	25.6	25.5
委託料対医業 収益比率(%)	10.0	10.1	10.2	9.8	○	10.0	9.9	9.7
後発医薬品の 使用割合(%)	61.4	67.0	70.0	80.8	○	75.0	80.0	80.0

<実施状況と内部評価>

- ▶ 材料費については、購入価の値引き交渉を行い、購入価の削減に努めた。委託料については、各業務の現場職員とともに仕様書の見直しを行ったが、人件費の上昇の影響を受け、契約金額は上昇傾向となっており、今後この部分についての対応を検討していく。後発医薬品の使用割合の向上については、病院幹部職員から職員に対して後発医薬品の積極採用に係る意識づけを行い、後発医薬品に変更可能な先発医薬品の積極的な切り替えに努めた。
- ▶ 設定した4つの項目全てにおいて、目標を超える実績となり、取組は良好であると考えている。

4：収入確保に係る数値目標（P. 20）

当院の医業収益の約7割を占める入院収益に着目し、1日当たり入院患者数及び病床利用率を収入確保に係る数値目標として設定した。また、適正な保険請求を推進するために、査定率の改善についても指標として設定した。

	27年度 (実績)	28年度 (実績)	29年度 (目標)	29年度 (実績)	評価	30年度 (目標)	31年度 (目標)	32年度 (目標)
1日当たり入院患者数(人)	327	342	335	344	○	337	340	342
病床利用率(%)	78.4	82.0	80.4	82.6	○	80.9	81.4	81.9
査定率(%)	0.6	0.5	0.4	0.3	○	0.3	0.2	0.2

<実施状況と内部評価>

- ▶ 断らない救急の推進や紹介率の向上の取組を推進したり、病院長と各診療科部長との面談の際に各病棟の病床利用率の意識づけを行ったりしたこと等により、1日当たり入院患者数及び病床利用率が上昇したものと考えている。査定率の減少に向けては、保険請求前のシステム点検強化や会計の誤入力について医療事務委託業者との連携を強化したことで、査定率は減少傾向にある。
- ▶ 設定した4つの項目全てにおいて、目標を超える実績となり、取組は良好であると考えている。

5：経営の安定性に係る数値目標（P. 20）

経営の安定性を図る指標として、純資産の額その他、短期の負債に対する支払能力を注視し、経営の安全性を検証するため、流動比率を指標として設定した。

	27年度 (実績)	28年度 (実績)	29年度 (目標)	29年度 (実績)	評価	30年度 (目標)	31年度 (目標)	32年度 (目標)
純資産の額 (百万円)	5,985	6,123	5,985	6,358	○	5,985	5,985	5,985
流動比率(%)	177	220	177	234	○	177	177	177

<実施状況と内部評価>

- ▶ 平成29年度決算では、医業収益が過去最高数字となったことにより純利益を計上した。このことにより、当年度未処分利益が増加し、純資産の増加につながるとともに、資産における未収金及び現金預金の額が増加し、流動比率の上昇にもつながった。
- ▶ 設定した4つの項目全てにおいて、目標を超える実績となり、取組は良好であると考えている。

6：対象期間における収支計画（P. 21～P. 22）

（収益的収支）

（単位：百万円（税抜）、％）

区分		年度	27年度 (実績)	28年度 (実績)	29年度 (目標)	29年度 (実績)	30年度 (目標)	31年度 (目標)	32年度 (目標)
収	1. 医 業 収 益 a		10,765	11,334	11,023	11,596	11,061	11,099	11,136
	(1) 入 院 収 益		7,510	8,015	7,685	8,068	7,733	7,782	7,830
	(2) 外 来 収 益		2,929	2,980	3,012	3,160	3,012	3,012	3,012
	(3) そ の 他		326	339	326	368	316	305	294
	うち他会計負担金		208	215	208	243	198	187	176
	うちその他の医業収益		118	124	118	125	118	118	118
	2. 医 業 外 収 益		1,216	1,370	1,266	1,346	1,210	1,154	1,098
	(1) 他会計負担金・補助金		1,092	1,235	1,142	1,207	1,086	1,030	974
	(2) 国（県）補助金		51	58	51	52	51	51	51
	(3) 長期前受金戻入		11	11	11	11	11	11	11
(4) そ の 他		62	66	62	76	62	62	62	
経 常 収 益 (A)		11,981	12,704	12,289	12,942	12,271	12,253	12,234	
入	1. 医 業 費 用 b		11,852	12,022	11,890	12,126	11,864	11,841	11,732
	(1) 職 員 給 与 費 c		6,515	6,513	6,318	6,695	6,318	6,318	6,318
	(2) 材 料 費		2,774	2,864	2,833	2,814	2,837	2,841	2,845
	(3) 経 費		1,935	1,868	1,977	1,847	1,964	1,952	1,929
	(4) 減 価 償 却 費		594	744	728	729	711	696	606
	(5) そ の 他		34	33	34	41	34	34	34
	2. 医 業 外 費 用		426	452	426	453	426	426	426
	(1) 支 払 利 息		14	20	14	16	14	14	14
	(2) そ の 他		412	432	412	437	412	412	412
	経 常 費 用 (B)		12,278	12,474	12,316	12,579	12,290	12,267	12,158
経 常 損 益 (A)-(B) (C)		▲ 297	230	▲ 27	363	▲ 19	▲ 14	76	
特別損益	1. 特 別 利 益 (D)		100	0	0	0	0	0	0
	2. 特 別 損 失 (E)		173	92	63	128	63	63	63
	特別損益 (D)-(E) (F)		▲ 73	▲ 92	▲ 63	▲ 128	▲ 63	▲ 63	▲ 63
純 損 益 (C)+(F)		▲ 370	138	▲ 90	235	▲ 82	▲ 77	13	
累 積 欠 損 金 (G)		0	0	0	0	0	0	0	
不良債務	流 動 資 産 (ア)		3,687	3,834	3,816	4,148	3,749	3,683	3,616
	流 動 負 債 (イ)		2,085	1,744	1,866	1,770	1,802	1,754	1,657
	うち一時借入金		0	0	0	0	0	0	0
	翌年度繰越財源(ウ)		0	0	0	0	0	0	0
	当年度同意等債で未借入 又は未発行の額 (エ)		0	0	0	0	0	0	0
	差引 不良債務 (オ) {(イ)-(エ)}-(ア)-(ウ)		▲ 1,602	▲ 2,090	▲ 1,950	▲ 2,378	▲ 1,947	▲ 1,929	▲ 1,959
経 常 収 支 比 率 $\frac{(A)}{(B)} \times 100$		97.6	101.8	99.8	102.9	99.8	99.9	100.6	
不 良 債 務 比 率 $\frac{(オ)}{a} \times 100$		▲ 14.9	▲ 18.4	▲ 17.7	▲ 20.5	▲ 17.6	▲ 17.4	▲ 17.6	
医 業 収 支 比 率 $\frac{a}{b} \times 100$		90.8	94.3	92.7	95.6	93.2	93.7	94.9	
職 員 給 与 費 対 医 業 収 益 比 率 $\frac{c}{a} \times 100$		60.5	57.5	57.3	57.7	57.1	56.9	56.7	
地方財政法施行令第15条第1項 により算定した資金の不足額 (H)		▲ 1,602	▲ 2,090	▲ 1,950	▲ 2,378	▲ 1,947	▲ 1,929	▲ 1,959	
資 金 不 足 比 率 $\frac{(H)}{a} \times 100$		▲ 14.9	▲ 18.4	▲ 17.7	▲ 20.5	▲ 17.6	▲ 17.4	▲ 17.6	
病 床 利 用 率		78.4	82.0	80.4	82.6	80.9	81.4	81.9	

<実施状況と内部評価> 【評価：○】

- ▶ 収入は、患者数の増加等により医業収益が増加したことで、設定した数字を超える結果となった。
- ▶ 支出は、医療技術部門の2交代制への移行等により職員数が増加したことで、職員給与費が増加し、設定した数字を超える結果となった。
- ▶ 支出の増加以上に収入が増加したことで、経常利益を計上するとともに純利益を計上した。目標を達成し取組結果は良好であるが、引き続き、支出の見直しと収益の増加に努め、毎年度黒字決算となるよう努めていく。

(資本的収支)

(単位:百万円(税込)、%)

区分	年度	27年度 (実績)	28年度 (実績)	29年度 (目標)	29年度 (実績)	30年度 (目標)	31年度 (目標)	32年度 (目標)
収	1. 企業債	100	200	300	100	250	250	250
	2. 他会計出資金	0	0	0	0	0	0	0
	3. 他会計負担金	0	0	0	0	0	0	0
	4. 他会計借入金	0	0	0	0	0	0	0
	5. 他会計補助金	0	0	0	0	0	0	0
	6. 国(県)補助金	3	3	3	3	0	3	3
	7. その他	12	8	5	8	5	5	5
	収入計 (a)	115	211	308	111	255	258	258
入	うち翌年度へ繰り越される 支出の財源充当額 (b)	0	0	0	0	0	0	0
	前年度許可債で当年度借入分 (c)	0	0	0	0	0	0	0
	純計(a)-(b)+(c) (A)	115	211	308	111	255	258	258
支	1. 建設改良費	352	498	576	695	523	559	504
	2. 企業債償還金	335	353	279	279	256	192	198
	3. 他会計長期借入金返還金	0	0	0	0	0	0	0
	4. その他	27	29	50	27	50	50	50
	支出計 (B)	714	880	905	1,001	829	801	752
	差引不足額 (B)-(A) (C)	599	669	597	890	574	543	494
補 て ん 財 源	1. 損益勘定留保資金	597	669	597	889	574	543	494
	2. 利益剰余金処分量	0	0	0	0	0	0	0
	3. 繰越工事資金	0	0	0	0	0	0	0
	4. その他	2	0	0	1	0	0	0
	計 (D)	599	669	597	890	574	543	494
	補てん財源不足額 (C)-(D) (E)	0	0	0	0	0	0	0
	当年度同意等債で未借入 又は未発行の額 (F)	0	0	0	0	0	0	0
	実質財源不足額 (E)-(F)	0	0	0	0	0	0	0

<実施状況と内部評価> 【評価：▲】

- ▶ 収入は、手持ち資金の状況に鑑み、企業債の借入を抑えたことで、将来負担の減少に努め、設定した数字を下回る結果となった。
- ▶ 支出は、非常用発電機自動始動盤更新工事が平成28年度に完了せず、平成29年度に繰り越すことになってしまい、設定した数字を超える結果となった。
- ▶ 企業債の借入額を抑えたことで、平成29年度末時点の企業債残高は約9億円となっ

た。今後実施される建替えに向け、引き続き最少の借入とし企業債残高の減少に努めていく。

※平成28年度末時点企業債残高：約10億8千万円

※平成27年度末時点企業債残高：約12億3千万円

(一般会計等からの繰入金の見通し)

(単位:百万円(税抜))

	27年度 (実績)	28年度 (実績)	29年度 (目標)	29年度 (実績)	30年度	31年度	32年度
収益的収支	(0) 1,300	(0) 1,450	(0) 1,350	(0) 1,450	(0) 1,284	(0) 1,217	(0) 1,150
資本的収支	(0) 0	(0) 0	(0) 0	(0) 0	(0) 0	(0) 0	(0) 0
合計	(0) 1,300	(0) 1,450	(0) 1,350	(0) 1,450	(0) 1,284	(0) 1,217	(0) 1,150

<実施状況と内部評価> 【評価：×】

- ▶ 一般会計負担金については、総務省の定める繰出基準に基づき基準内繰入を行っているが、市の財政状況も厳しいことから、繰出基準額が満額繰り入れられておらず、病院事業の企業努力でカバーをしてきたところ。
- ▶ 病院事業の収支状況に鑑み、繰出基準額の範囲内で増額をしたことで、設定した数字を1億円上回る結果となった。
- ▶ 「小田原市立病院経営改革プラン」の策定時と比べ、人件費や委託料が上昇しているほか、平成31年10月に予定されている消費税の増税等、病院経営を取り巻く環境が変化しており、今後の一般会計からの繰入金の額について、繰出基準の範囲内での見直しをせざるを得ない状況であるが、引き続き、経営改善に努め、少しでも繰入額を少なくするよう努めていく。

7：経営形態の見直し（P. 23～P. 25）

当院の経営形態については、県西医療圏において唯一の三次救急を担う医療機関であるとともに、地域の基幹病院として公立病院に求められる救急医療、小児医療、周産期医療といった不採算医療を守る役割があることから、今後の経営形態としては、より公的な責任が明確である「地方公営企業法の一部適用」、「地方公営企業法の全部適用」、「地方独立行政法人化」の公営型であると判断している。

これを踏まえ、次のスケジュールのとおり、経営形態の見直し作業を進めることとしたところ。

時期	検討体制及び内容
平成 29 年度	<ul style="list-style-type: none"> 既存の病院経営戦略委員会又は専門の検討委員会を立ち上げ、その委員会にて、全部適用の実務的な利点を調査・検討する。 現状の地方公営企業法の一部適用に比べ、全部適用に移行した場合に確実に経営の改善効果が見込まれるか否かの結論を出す。
平成 30 年度	(地方公営企業法の全部適用に移行すべきとの結論が出た場合) <ul style="list-style-type: none"> 条例の制定改廃、職員説明などの準備に着手する。
平成 31 年度	<ul style="list-style-type: none"> 地方公営企業法の全部適用に移行。
平成 32 年度	(新改革プランの数値目標を達成した場合) <ul style="list-style-type: none"> 地方独立行政法人化に向けた検討に着手する。

<実施状況と内部評価> 【評価：▲】

- ▶ 平成29年度は、病院経営戦略委員会において、「地方公営企業法の全部適用」の実務的な利点について調査・検討をしたほか、現在の経営形態である「地方公営企業法の一部適用」や「地方独立行政法人化」についても調査・検討を行った。
- ▶ また、当院では病院の建替えに向けた作業を進めており、事業スケジュールが具体化してきていることから、経営形態の見直しが病院の建替えに影響を与えるかどうかについても調査を開始し、引き続き検討を要する状況である。
- ▶ 以上のことから、経営形態の見直しに当たっては、経営の改善効果だけでなく、病院の建替えへの影響を含めて検討を進めていくこととし、スケジュールの見直しを考えている。

8：経営改革の目標達成に向けた具体的な取組（P. 18～P. 19）

経営改革にあたっては、収益と費用のバランスがとれた健全な病院経営の実現、それを支える人材の確保・育成及び職員の改革意識の醸成並びに建物設備の更新を基本方針とし、各種の数値目標を定めたうえで経営改革に取り組んでいくこととした。

実施状況と内部評価については別紙のとおり。