

「小田原市立病院経営改革プラン」平成30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。

	H27年度 (実績)	H28年度 (実績)	H29年度 (実績)	H30年度 (目標)	H30年度 (実績)	評価	R1年度 (目標)	R2年度 (目標)
手術件数(件)	3,613	3,847	3,869	3,721	3,978	○	3,744	3,767
救急搬送人数 (人)	5,628	5,706	5,863	5,811	5,099	×	5,902	5,993
紹介率(%)	63.7	68.5	69.0	68.0	70.5	○	69.0	70.0
逆紹介率(%)	67.4	75.1	71.7	70.0	79.4	○	70.0	70.0

<実施状況と内部評価>

- ▶ 紹介患者の積極的な受入に努めた結果、紹介率が向上し、急性期医療を必要とする患者数が増加したこと等により手術件数が増加したと考えている。
- ▶ 救急搬送人数については、目標値だけでなく前年度実績値よりも低い結果となった。救急搬送の内訳をみると、軽症患者の受入割合は前年度と比べ減少しているが、重症患者の受入割合は前年度と比べ増加しており、県西二次保健医療圏内における医療機能の分化が推進されたものと考えている。引き続き断らない救急の推進に努めるとともに、重症患者の割合や患者応需率についても注視していきたい。
- ▶ 設定した4つの項目のうち、救急搬送人数を除いて、目標を超える実績となった。

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。

	H27年度 (実績)	H28年度 (実績)	H29年度 (実績)	H30年度 (目標)	H30年度 (実績)	評価	R1年度 (目標)	R2年度 (目標)
経常収支 比率(%)	97.6	101.8	102.9	99.8	101.6	○	99.9	100.6
医業収支 比率(%)	90.8	92.5	93.6	93.2	93.0	×	93.7	94.9

<実施状況と内部評価>

- ▶ 今年度も病院長と各診療科部長との面談を行い、病院経営の状況や各診療科の状況を共有しながら、病院全体で経営改善に取り組んだ。
- ▶ 収益については、延入院患者数及び入院患者単価が増加したことにより医業収益の過去最高数字を更新した。
- ▶ 費用については、給与費では医療の充実や医療技術部門の2交代制への移行に伴い正規職員を増加させたことや、人事院勧告を踏まえた国家公務員の給与改定に基づき市職員の給与改定を行ったこと等により前年度と比べ大きく増加した。
- ▶ この結果、今年度も経常収支比率は100%を超えたが、医業収支比率については、目標値だけでなく前年度実績値よりも低い結果となった。不採算医療を担う当院では医業収支比率が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2つの項目のうち、医業収支比率は目標に達しなかったが、経常収支比率は目標を超える実績となった。

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。

	H27年度 (実績)	H28年度 (実績)	H29年度 (実績)	H30年度 (目標)	H30年度 (実績)	評価	R1年度 (目標)	R2年度 (目標)
材料費対医業 収益比率(%)	25.8	25.8	24.8	25.6	25.4	○	25.6	25.5
委託料対医業 収益比率(%)	10.0	10.1	9.8	10.0	9.6	○	9.9	9.7
後発医薬品の 使用割合(%)	61.4	67.0	80.8	75.0	86.7	○	80.0	80.0

<実施状況と内部評価>

- ▶ 材料費については、他病院における購入価格のベンチマークを参考に、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、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いる。なお、委託業務については令和2年度に規模の大きい複数年契約を行っている業務委託の更新時期を迎えるので、仕様書の見直し等、委託業務内容の見直しを行っていく必要がある。
- ▶ 後発医薬品の使用割合については、薬事委員会を中心に、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。今後は、入院と外来それぞれの割合にも注視することとし、DPC制度の中で包括されてしまう入院において、後発医薬品の割合をさらに高めていくよう取り組んでいく。
- ▶ 設定した3つの項目全てにおいて、目標を超える実績かつ前年度を超える実績となっており、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。

	H27年度 (実績)	H28年度 (実績)	H29年度 (実績)	H30年度 (目標)	H30年度 (実績)	評価	R1年度 (目標)	R2年度 (目標)
1日当たり入院患者数(人)	327	342	344	337	347	○	340	342
病床利用率 (%)	78.4	82.0	82.6	80.9	83.2	○	81.4	81.9
査定率(%)	0.6	0.5	0.3	0.3	0.3	○	0.2	0.2

<実施状況と内部評価>

- ▶ 病院長と各診療科部長との面談の際に、紹介患者の積極的な受入れに努めるよう意識づけを行い、病院全体として集患に取り組んだことで、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。
- ▶ 査定率については、医療保険委員会で査定内容を周知するとともに、引き続き今年度も保険請求前のシステム点検や会計の誤入力について医療事務委託業者との連携を図った。
- ▶ 設定した3つの項目全てにおいて、目標を超える実績かつ前年度を超える実績となっており、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。

	H27年度 (実績)	H28年度 (実績)	H29年度 (実績)	H30年度 (目標)	H30年度 (実績)	評価	R1年度 (目標)	R2年度 (目標)
純資産の額 (百万円)	5,985	6,123	6,358	5,985	6,520	○	5,985	5,985
流動比率(%)	177	220	234	177	241	○	177	177

<実施状況と内部評価>

- ▶ 平成30年度決算では、医業収益が過去最高数字を更新したこと等により平成28年度以降3年連続で純利益を計上した。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2つの項目全てにおいて、目標を超える実績かつ前年度を超える実績となっており、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	H27年度 （実績）	H28年度 （実績）	H29年度 （実績）	H30年度 （目標）	H30年度 （実績）	R1年度 （目標）	R2年度 （目標）
収	1. 医業収益 a		10,765	11,334	11,596	11,061	11,942	11,099	11,136
	(1) 入院収益		7,510	8,015	8,068	7,733	8,391	7,782	7,830
	(2) 外来収益		2,929	2,980	3,160	3,012	3,187	3,012	3,012
	(3) その他		326	339	368	316	364	305	294
	うち他会計負担金		208	215	243	198	247	187	176
	うちその他の医業収益		118	124	125	118	117	118	118
	2. 医業外収益		1,216	1,370	1,346	1,210	1,317	1,154	1,098
	(1) 他会計負担金・補助金		1,092	1,235	1,207	1,086	1,173	1,030	974
	(2) 国（県）補助金		51	58	52	51	63	51	51
	(3) 長期前受金戻入		11	11	11	11	11	11	11
(4) その他		62	66	76	62	70	62	62	
経常収益 (A)		11,981	12,704	12,942	12,271	13,259	12,253	12,234	
支	1. 医業費用 b		11,852	12,021	12,127	11,864	12,583	11,841	11,732
	(1) 職員給与費 c		6,515	6,513	6,695	6,318	6,966	6,318	6,318
	(2) 材料費		2,774	2,864	2,814	2,837	2,973	2,841	2,845
	(3) 経費		1,935	1,868	1,847	1,964	1,866	1,952	1,929
	(4) 減価償却費		594	744	730	711	748	696	606
	(5) その他		34	32	41	34	30	34	34
	2. 医業外費用		426	453	452	426	463	426	426
	(1) 支払利息		14	20	16	14	12	14	14
	(2) その他		412	433	436	412	451	412	412
	経常費用 (B)		12,278	12,474	12,579	12,290	13,046	12,267	12,158
経常損益 (A)-(B) (C)		▲ 297	230	363	▲ 19	213	▲ 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	128	63	51	63	63
	特別損益 (D)-(E) (F)		▲ 73	▲ 92	▲ 128	▲ 63	▲ 51	▲ 63	▲ 63
純損益 (C)+(F)		▲ 370	138	235	▲ 82	162	▲ 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	4,148	3,749	4,760	3,683	3,616
	流動負債 (イ)		2,085	1,744	1,770	1,802	1,972	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)		▲ 1,602	▲ 2,090	▲ 2,378	▲ 1,947	▲ 2,788	▲ 1,929	▲ 1,959	
経常収支比率 $\frac{(A)}{(B)} \times 100$		97.6	101.8	102.9	99.8	101.6	99.9	100.6	
不良債務比率 $\frac{(オ)}{a} \times 100$		▲ 14.9	▲ 18.4	▲ 20.5	▲ 17.6	▲ 23.3	▲ 17.4	▲ 17.6	
医業収支比率 $\frac{a}{b} \times 100$		90.8	94.3	95.6	93.2	94.9	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	57.7	57.1	58.3	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	▲ 2,378	▲ 1,947	▲ 2,788	▲ 1,929	▲ 1,959	
資金不足比率 $\frac{(H)}{a} \times 100$		▲ 14.9	▲ 18.4	▲ 20.5	▲ 17.6	▲ 23.3	▲ 17.4	▲ 17.6	
病床利用率		78.4	82.0	82.6	80.9	83.2	81.4	81.9	

<実施状況と内部評価> 【評価：○】

- ▶ 収入では、医業収益が過去最高数字を更新したこと等により、設定した目標値を超える結果となった。
- ▶ 支出では、医療の充実や医療技術部門の2交代制への移行等に伴い正規職員を増加させたことや、人事院勧告を踏まえた国家公務員の給与改定に基づき市職員の給与改定を行ったこと等により、給与費が大きく増加し、設定した目標値を超える結果となった。
- ▶ 経営結果としては、平成30年度においても経常利益及び純利益を計上している。このことにより、総務省が求める「一般会計から所定の繰出が行われた上で「経常黒字」となること」について、平成28年度以降3年連続で達成している。
- ▶ 目標を達成し取組結果は良好であると考えているが、今後も経常利益及び純利益を計上していくためには、給与費をはじめとする費用が増加傾向にあることから、支出の見直しに早急に取り組むとともに、収益の増加策にも取り組んでいく必要がある。

(資本的収支)

(単位:百万円(税込)、%)

区分	年度	H27年度 (実績)	H28年度 (実績)	H29年度 (実績)	H30年度 (目標)	H30年度 (実績)	R1年度 (目標)	R2年度 (目標)
収	1. 企業債	100	200	100	250	200	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	0	0	3	3
	7. その他	12	8	8	5	8	5	5
	収入計 (a)	115	211	111	255	208	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	111	255	208	258	258
支	1. 建設改良費	352	498	695	523	676	559	504
	2. 企業債償還金	335	353	279	256	281	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	27	50	28	50	50
	支出計 (B)	714	880	1,001	829	985	801	752
	差引不足額 (B)-(A) (C)	599	669	890	574	777	543	494
補 て ん 財 源	1. 損益勘定留保資金	597	669	889	574	776	543	494
	2. 利益剰余金処分額	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	1	0	1	0	0
	計 (D)	599	669	890	574	777	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：▲】

- ▶ 収入では、手持ち資金の状況や借入利息を踏まえ、必要最小限の企業債の借入とし、将来負担の減少に努めた。
- ▶ 支出では、老朽化の進む建物設備のうち、「チリング式冷凍機更新工事」を執行したこと等により、設定した目標値を超える結果となった。
- ▶ 企業債の借入額を必要最小限としたことで、平成30年度末時点の企業債残高は約8億2千万円となった。今後事業が本格化する新病院建設事業に向けて、引き続き毎年度の借入を最小限とし企業債残高の減少に努めていく。

※平成29年度末時点企業債残高：約9億円

※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))

	H27年度 (実績)	H28年度 (実績)	H29年度 (実績)	H30年度 (目標)	H30年度 (実績)	R1年度 (目標)	R2年度 (目標)
収 益 的 収 支	(0) 1,300	(0) 1,450	(0) 1,450	(0) 1,284	(0) 1,420	(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) 1,450	(0) 1,284	(0) 1,420	(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。
- ▶ 平成30年度の一般会計からの繰入金の額については、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、設定した目標値を1億3,600万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、材料費、委託料等費用が上昇傾向にあるほか、令和元年10月に予定されている消費税の増税や、令和2年4月から導入される会計年度任用職員制度等、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。
令和元年度	<ul style="list-style-type: none"> 地方公営企業法の全部適用に移行。
令和 2 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：▲】

- ▶ 当院では病院の建替えに向けた作業を進めており、このスケジュールが具体化したことから、平成30年度は、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調査検討を行った。
- ▶ この結果、地方独立行政法人化は経営の自由度は最も大きいですが、職員の身分変更を伴う大きな変更であるとともに、移行時にかなりの業務量が発生するほか、資金借入の取扱に変更がある等建替えに影響を及ぼす可能性があることが分かった。
- ▶ 地方公営企業法の全部適用への移行では、地方独立行政法人化ほどの経営の自由度は無いものの、現状よりも経営の自由度が上がることを確認できた。また、建替えに与える影響もないことが確認できた。
- ▶ これまでの検討結果を踏まえ、令和元年度中に今後の経営形態の見直しの方向性について結論を出すこととした。

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、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。