

「小田原市立病院経営改革プラン」令和元年度の取組

【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）

【評価結果について】

評価の結果は「○」「▲」「×」の3段階評価を基本とし、「○は良好」「▲は概ね良好だが要注意」、「×は要改善」を示すものとする。

なお、途中で目標値の見直しを行っている場合については、「▲+」「▲-」「▲×」の3段階評価とし、「▲+は見直し後良好」「▲-は見直し後おおむね良好だが要注意」「▲×は見直し後要改善」を示すものとする。

【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 (実績)	R1年度 (目標)	R1年度 (実績)	評価	R2年度 (目標)
手術件数 (件)	3,613	3,847	3,869	3,978	3,744	4,071	○	3,767
救急搬送 人数(人)	5,628	5,706 (47.2%)	5,863 (42.4%)	5,099 (47.1%)	5,902	5,198 (49.2%)	▲ ⁻	5,993
紹介率 (%)	63.7	68.5	69.0	70.5	69.0	73.0	○	70.0
逆紹介率 (%)	67.4	75.1	71.7	79.4	70.0	84.4	○	70.0

※「救急搬送人数」における各年度数値の下の括弧内の数値は、搬送患者のうち重症患者の割合を示している。H27年度については、数字算出方法が異なっていたため非掲載。

<実施状況と内部評価>

- ▶ 引き続き、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や、救急搬送患者のうち重症患者の割合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、病院運営審議会からのご意見を踏まえ、重症患者の割合を含めて評価することとした。目標値を下回ったものの、前年度の数字を超えるとともに、重症患者の受入割合は前年度と比べ増加しており、当院が担うべき三次救急への受入対応が増加できていると考えている。引き続き重症患者の割合も意識していく。
- ▶ 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 (実績)	R1年度 (目標)	R1年度 (実績)	評価	R2年度 (目標)
経常収支 比率(%)	97.6	101.8	102.9	101.6	99.9	100.8	○	100.6
医業収支 比率(%)	90.8	92.5	93.6	93.0	93.7	93.2	×	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、積極的に患者の受入に努め、入院患者数が増加したこと等により医業収益は前年度と比べ約5億9千万円増加し、過去最高数字を更新した。
- ▶ 費用については、医療体制の充実強化を図るため、医師、看護師等の増員を行ったことによる給与費の増加や、患者数の増や高額薬品の使用量の増に伴う材料費の増加等により医業費用は前年度と比べ約6億1千万円増加した。
- ▶ 今年度も黒字決算となり、経常収支比率は100%を超え目標を達成したが、前年度数値を下回る結果となった。経常収支比率が前年度を下回った主な要因は、消費税の増税による費用増と一般会計負担金の繰入額の減少によるものと考えている。
- ▶ 医業収支比率については、前年度の数値は上回ったものの、目標値には届かなかった。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 (実績)	R1年度 (目標)	R1年度 (実績)	評価	R2年度 (目標)
材料費対医業 収益比率(%)	25.8	25.8	24.8	25.4	25.6	25.6	○	25.5
委託料対医業 収益比率(%)	10.0	10.1	9.8	9.6	9.9	10.2	×	9.7
後発医薬品の 使用割合(%)	61.4	67.0	80.8	86.7	80.0	89.9	○	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、契約金額は上昇しており、目標値に届かなかった。このため、今後は半期に一回は委託業務の効果検証を行い、必要に応じて契約内容を変更するなど、委託業務内容の見直し作業を強化していく必要があると考えている。
- ▶ 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。引き続き、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つの項目のうち、委託料対医業収益比率を除いて目標を超える実績となった。

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 (実績)	R1年度 (目標)	R1年度 (実績)	評価	R2年度 (目標)
1日当たり入院患者数(人)	327	342	344	347	340	360	○	342
病床利用率 (%)	78.4	82.0	82.6	83.2	81.4	86.9	○	81.9
査定率(%)	0.6	0.5	0.3	0.3	0.2	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け入れに努めるよう病院の方針を伝え、集患に取り組んだこと等により、1日当たり入院患者数及び病床利用率が上昇したと考えている。この結果、入院収益は前年度と比べ約4億5千万円増加している。
- ▶ 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、会計の誤入力について医療事務委託業者との連携を図り、査定率の低下に努め目標を達成した。今後は各診療科と個別にディスカッションをする等、新たな取組も加え改善を進める。
- ▶ 設定した3つの項目全てにおいて、目標を超える実績となった。

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 (実績)	R1年度 (目標)	R1年度 (実績)	評価	R2年度 (目標)
純資産の額 (百万円)	5,985	6,123	6,358	6,520	5,985	6,573	○	5,985
流動比率(%)	177	220	234	241	177	290	○	177

<実施状況と内部評価>

- ▶ 令和元年度決算は、前年度に続き医業収益が過去最高数字を更新したこと等により純利益を計上した。このことにより、当年度未処分利益剰余金が増加し、純資産の増加につながるるとともに、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、目標及び前年度数値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 (実績)	30年度 (実績)	R1年度 (目標)	R1年度 (実績)	R2年度 (目標)
収 入	1. 医 業 収 益 a		10,765	11,334	11,596	11,942	11,099	12,586	11,136
	(1) 入 院 収 益		7,510	8,015	8,068	8,391	7,782	8,844	7,830
	(2) 外 来 収 益		2,929	2,980	3,160	3,187	3,012	3,324	3,012
	(3) そ の 他		326	339	368	364	305	418	294
	うち他会計負担金		208	215	243	247	187	295	176
	うちその他の医業収益		118	124	125	117	118	123	118
	2. 医 業 外 収 益		1,216	1,370	1,346	1,317	1,154	1,243	1,098
	(1) 他会計負担金・補助金		1,092	1,235	1,207	1,173	1,030	1,104	974
	(2) 国 (県) 補 助 金		51	58	52	63	51	61	51
	(3) 長 期 前 受 金 戻 入		11	11	11	11	11	11	11
(4) そ の 他		62	66	76	70	62	67	62	
経 常 収 益 (A)		11,981	12,704	12,942	13,259	12,253	13,829	12,234	
支 出	1. 医 業 費 用 b		11,852	12,021	12,127	12,583	11,841	13,194	11,732
	(1) 職 員 給 与 費 c		6,515	6,513	6,695	6,966	6,318	6,436	6,318
	(2) 材 料 費		2,774	2,864	2,814	2,973	2,841	3,141	2,845
	(3) 経 費		1,935	1,868	1,847	1,866	1,952	1,986	1,929
	(4) 減 価 償 却 費		594	744	730	748	696	771	606
	(5) そ の 他		34	32	41	30	34	860	34
	2. 医 業 外 費 用		426	453	452	463	426	532	426
	(1) 支 払 利 息		14	20	16	12	14	8	14
	(2) そ の 他		412	433	436	451	412	524	412
	経 常 費 用 (B)		12,278	12,474	12,579	13,046	12,267	13,726	12,158
経 常 損 益 (A)-(B) (C)		▲ 297	230	363	213	▲ 14	103	76	
特 別 損 益	1. 特 別 利 益 (D)		100	0	0	0	0	9	0
	2. 特 別 損 失 (E)		173	92	128	51	63	60	63
	特 別 損 益 (D)-(E) (F)		▲ 73	▲ 92	▲ 128	▲ 51	▲ 63	▲ 51	▲ 63
純 損 益 (C)+(F)		▲ 370	138	235	162	▲ 77	52	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	4,760	3,683	4,946	3,616
	流 動 負 債 (イ)		2,085	1,744	1,770	1,972	1,754	1,705	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 {(イ)-(エ)}-[(ア)-(ウ)] (オ)		▲ 1,602	▲ 2,090	▲ 2,378	▲ 2,788	▲ 1,929	▲ 3,241	▲ 1,959
経 常 収 支 比 率 $\frac{(A)}{(B)} \times 100$		97.6	101.8	102.9	101.6	99.9	100.8	100.6	
不 良 債 務 比 率 $\frac{(オ)}{a} \times 100$		▲ 14.9	▲ 18.4	▲ 20.5	▲ 23.3	▲ 17.4	▲ 25.8	▲ 17.6	
医 業 収 支 比 率 $\frac{a}{b} \times 100$		90.8	94.3	95.6	94.9	93.7	95.4	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	58.3	56.9	51.1	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	▲ 2,788	▲ 1,929	▲ 3,241	▲ 1,959	
資 金 不 足 比 率 $\frac{(H)}{a} \times 100$		▲ 14.9	▲ 18.4	▲ 20.5	▲ 23.3	▲ 17.4	▲ 25.8	▲ 17.6	
病 床 利 用 率		78.4	82.0	82.6	83.2	81.4	86.9	81.9	

<実施状況と内部評価> 【評価：○】

- ▶ 収入では、前年度に続き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、医療体制の充実強化を図るため、医師、看護師等の増員を行ったことによる給与費の増加や、患者数の増や高額薬品の使用量の増に伴う材料費の増加等により医業費用が前年度と比べ大きく増加し、設定した目標値を超える結果となった。
- ▶ 令和元年度の経営結果は、経常利益及び純利益を計上した。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4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、近年費用が大きく増加傾向にあるため、引き続き経営改善に努めていく必要がある。

(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 (実績)	30年度 (実績)	R1年度 (目標)	R1年度 (実績)	R2年度 (目標)
収 入	1. 企 業 債	100	200	100	200	250	90	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	3	3	3
	7. そ の 他	12	8	8	8	5	25	5
	収 入 計 (a)	115	211	111	208	258	118	258
	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	208	258	118	258	
支 出	1. 建 設 改 良 費	352	498	695	676	559	535	504
	2. 企 業 債 償 還 金	335	353	279	281	192	219	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	28	50	21	50
	支 出 計 (B)	714	880	1,001	985	801	775	752
差 引 不 足 額 (B)-(A) (C)	599	669	890	777	543	657	494	
補 て ん 財 源	1. 損 益 勘 定 留 保 資 金	597	669	889	776	543	657	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	1	0	0	0
	計 (D)	599	669	890	777	543	657	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：○】

- ▶ 主な収入は、手持ち資金の状況や借入利息を踏まえるとともに、医療機器購入財源として、日本損害保険協会の救急医療機器購入補助金を獲得したことで、当初予算で計上した額以下の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。
- ▶ 主な支出は、救急医療の充実のため救命救急センターを12床から20床に増床したほか、「一般X線撮影装置」等医療機器の更新を行うなど、必要最低限の支出とした。
- ▶ 引き続き企業債の借入額を必要最小限とするとともに、償還額以内とすることで、企業債未償還残高を前年度末時点と比べ約1億3千万円減少させ、令和元年度末時点の企業債残高は約6億9千万円となった。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30年度末時点企業債未償還残高：約8億2千万円
 - ※平成29年度末時点企業債未償還残高：約9億円
 - ※平成28年度末時点企業債未償還残高：約10億8千万円
 - ※平成27年度末時点企業債未償還残高：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 (実績)	30年度 (実績)	R1年度 (目標)	R1年度 (実績)	R2年度
収益的収支	(0) 1,300	(0) 1,450	(0) 1,450	(0) 1,420	(0) 1,217	(0) 1,400	(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) 1,420	(0) 1,217	(0) 1,400	(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している。
- ▶ 「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月から実施された消費税の増税も加わり、病院経営を取り巻く環境が変化しており、プランで設定した目標額と近年の繰出基準額は大きく乖離している状況であるため、実繰入額を基準額の範囲内で可能な限り繰入額を少なくするよう努めていくよう目標を見直した。
- ▶ 令和元年度の繰出基準額は約18億7千万円（収益的収支約15億4千万円、資本的収支約3億3千万円）となったが、経営改善に努め、実繰入額を引き続き収益的収支のみの14億円とし、前年度と比べると2千万円減少させた。
- ▶ 引き続き、実繰入額を繰出基準の範囲内とし、経営改善に努めていく。

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。

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、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う必要が生じ、平成30年度以降スケジュールが1年後ろ倒ししている。
- ▶ 平成30年度までの検討の結果、地方独立行政法人化は経営の自由度は最も大きい、職員の身分変更を伴う大きな変更であるほか、資金借入の取扱に変更がある等、新病院の建設に影響を及ぼす可能性があることが分かったため、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り、建替えに与える影響がないことが確認できた地方公営企業法の全部適用へ令和3年4月から移行するようスケジュールを見直している。
- ▶ 令和元年度は、移行作業の準備として、経営形態の変更に伴い見直すべき内容の洗い出しや作業スケジュールの検討を行ったほか、当院の現状分析を行うとともに、すでに地方公営企業法の全部適用へ移行している公立病院の調査を行った。
- ▶ 令和2年度は、移行作業として組織・給与等の見直しや関係条例の議会への提案等、必要な作業を行う予定であり、見直し後のスケジュールに沿って、移行作業を確実に進めていく。

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。