

市立川西病院事業新経営改革プラン(案)

平成29年3月

川西市

目 次

はじめに	1
1 地域医療構想を踏まえた役割の明確化	2
(1) 地域医療構想を踏まえた市立川西病院の果たすべき役割	2
(2) 地域包括ケアシステムの構築に向けて果たすべき役割	2
(3) 一般会計負担の考え方	2
(4) 医療機能等指標に係る数値目標の設定	3
(5) 住民の理解	3
2 経営の効率化	3
(1) 現状における経営上の課題	3
(2) 課題解決の手段	5
(3) 経営指標に係る数値目標の設定	5
(4) 経常収支比率に係る目標設定の考え方	6
(5) 目標達成に向けた具体的な取組	6
(6) 新改革プラン対象期間中の各年度の収支計画等	7
3 再編・ネットワーク化	
(1) 再編・ネットワーク化に係る計画	
(2) 再編・ネットワーク化に係る留意事項	
4 経営形態の見直し	
(1) 経営形態の見直しに係る計画	
(2) 今後の検討事項	
5 計画の対象期間	
6 計画の実施状況の点検・評価・公表	
(1) 計画の点検・評価・公表	
(2) 計画の改定	

別表

- 1 川西市における病床数の状況
- 2 収支計画
- 3 市立川西病院経営健全化計画

はじめに

本市では、公立病院改革ガイドライン(平成19年12月24日総務省通知)を踏まえ、平成21年3月に「市立川西病院事業経営改革プラン」を策定しました。平成21年度から23年度までを計画期間とするこのプランに基づき、経営効率化に取り組んできましたが、改革プラン推進の前提条件となる医師数に大幅な減員が生じたことにより、入院及び外来患者数が大きく減少し、医業収益が大幅に落ち込んだことから、平成23年3月に同プランの改定を行いました。このプランに基づく取組みなどにより、年度ごとの推移では医師の確保、医療の充実、医業収益増加の流れは見られたものの、医師の確保に伴う給与費の増や賃貸借による新たな医療機器の整備などの費用の増加が収益増を上回っており、収支における赤字幅は大きくなっていました。平成26年度決算において資金収支比率が地方公共団体の財政の健全化に関する法律に規定する経営健全化基準の20%以上の25.8%となり、経営健全化団体となりました。このことにより、市議会の承認を得て、平成27年度から平成30年度を計画期間とする経営健全化計画を平成28年3月に策定したところです。

このような状況の中で、国においては、都道府県による地域医療構想の策定をはじめとした医療介護総合確保推進法が平成26年6月に公布されました。その中で、病院事業を設置する地方自治体は、新公立病院改革プランを策定し、病院機能の見直しや病院事業経営の改革に総合的に取り組むこととされました。

折しも、本市においては、経営健全化を喫緊の課題として取り組んでいる最中であり、加えて、老朽化に伴う施設の更新が不可避となっています。そのため、将来にわたっても、市民に安心して安全な医療を提供するために、安定した経営基盤を築くという基本的な考え方に立って、本プランを策定しました。

1 地域医療構想を踏まえた役割の明確化

(1) 地域医療構想を踏まえた市立川西病院の果たすべき役割

阪神北圏域では、高度急性期病床、回復期病床が特に不足しています。医療の圏域内完結率は71.8%と県内で最も低い状況にありますが、これは隣接する阪神南圏域や神戸市、大阪府との医療連携が進んでいることが要因となっています。

しかし、今後、市民の高齢化が進み、その生活圏域が狭くなっていく状況に加え、医療機関自体が少ない猪名川町、能勢町、豊能町住民の医療需要を担っていくことを考えたとき、市立川西病院として高度急性期病床を一定確保し、医療の圏域内完結率の向上に努める必要があります。

(2) 地域包括ケアシステムの構築に向けて果たすべき役割

これまでの病院が担うケア提供体制から、自宅でのケアを軸とした住まい、医療、介護、予防、生活支援が一体的に提供される地域包括ケアシステムへの転換、体制の構築が必要です。そのためには、市が中心となって、医師会等と緊密に連携しながら、地域の関係機関の連携体制の構築を図っていく必要があります。特に、要支援者に対して切れ目のない在宅医療と介護の提供体制を構築していくためには、診療所の医師、地域包括支援センター、介護サービス事業所、歯科医師、薬剤師、病院などの関係機関が連携しやすい環境を整えることが重要になります。

このような中で、市立川西病院は地域の基幹病院として、在宅療養患者や施設利用者の急変時の受入れ態勢の確保等に努めていく必要があります。

(3) 一般会計負担の考え方

病院経営は本来、独立採算制を基本原則とします。一方、公的医療を展開する公立病院は、医療収入を充てることが適当でない経費や困難な経費に対しては、国が定める地方公営企業繰出基準をもとに補助を行うことができるものとなっています。したがって、現行の体制で運営していく場合には、この繰出基準をベースに補助を行うこととします。なお、今後病院事業の運営体制の見直しをする際には、基本原則を前提として、公的医療部分の繰出基準をベースにした負担を検討する必要があります。

(4) 医療機能等指標に係る数値目標の設定

	平成27年度実績	平成32年度目標値
救急患者数(人)	1,559	1,850
手術件数(件)	356	400
紹介率(%)	65.0	68.0
逆紹介率(%)	66.0	69.0
訪問診療・看護件数(件)	6	6
在宅復帰率(%)	93.7	95.0
リハビリ件数(件)	20,812	23,000
分娩件数(件)	167	200
クリニカルパス件数(件)	64	70
患者満足度(%)	66.2	70.0
医療相談件数(件)	561	620

(5) 住民の理解

高度急性期病床を持たない阪神北圏域にその機能を確保することは、市民にも歓迎されることと考えます。この機能をより効果的に活かすためには、同圏域の住民にとって利用しやすい環境を整える必要があります。また、適切な医療の継続的な提供につなげるためには、医師等スタッフが勤務しやすい環境を整えることが重要となります。

したがって、病院の立地や再編を考える場合、これらの観点を踏まえた取り組みに住民の理解を求めていくことが必要となります。

2 経営の効率化

(1) 現状における経営上の課題

ア 医師不足

市立川西病院における医師の確保は、大学病院の医局の影響を受けます。それを補完するものとして医師紹介業などの利用もありますが、継続性、安定性に不安が残るところです。

また、新たな大学病院の医局との関係を構築することは、その医局と実績ある医療法人等との関係に新たに食い込んでいくことであり、これも非常に困難なものと思われます。

イ 看護師の確保

毎年度多くの看護師が退職しています(自己都合退職者数H27=17人、H26=22人、H25=15人)。その理由はさまざまですが、他の病院へ転職しているケースも相当数あると思われる。優秀な看護師に長く勤務してもらうためには、給与・福利厚生面の充実だけでなく、家族寮、独身寮の整備、院内保育所の設置、教育体制・研修制度の充実などに取り組んでいく必要があります。

ウ 経営者不在

病床利用率の向上、診療科ごとの収益分析、医薬品の購入方法・価格交渉などについて、病院関係者をコントロールして最適化を図ることができる人材がおらず、十分な取り組みができていない状況です。また、病院経営をサポートする事務職員の専門的なスキルアップを図る体制がとれておらず、市の人事異動により職員が入れ替わるという脆弱な体制となっています。

エ 職員人件費の高騰

市立川西病院の立地や施設整備の状況から安定的に医師の確保を図るには、ある程度人件費を投入する必要がある、これが職員人件費の比率を押し上げ、経営上の課題となっています。

オ 経営健全化計画が抱えるリスク

経営健全化計画では、平成28年度の医業収益は対前年度比で11.3%増を見込んでいますが、28年度上期の状況をみると実現可能性に不透明な部分があると思われます。また、29年度以降の新たな具体的な改善策が少ないことから、今後も相当の資金不足が生じるリスクを抱えており、経営健全化計画の達成に不透明さはぬぐえない状況です。

カ 病院施設の老朽化

市立川西病院は、開設以来33年が経っています。昨年5月に示した「市立川西病院の整備に向けた考え方」では、建て替えによる整備を基本としていますが、全国の病院経営の状況をみれば、現状と同じ場所で、同じ250床規模の整備では病院経営の採算ラインに乗らない可能性があります。存続させるのであれば、どのような経営形態で、どこで、どの程度の規模なら整備可能で採算ラインに乗るのかという視点で検討する必要があります。

(2) 課題解決の手段

- ア 手術件数の増加を図り、外科系医師の魅力の向上につなげます。
- イ 看護師の確保に向けて、特に教育体制、研修制度の充実を図ります。
- ウ 医薬材料費の一括購入や後発医薬品の導入による経費削減を図ります。
- エ 一人当たり診療単価を上げることで医業収益の増加を図ります。
- オ 病院の立地について、利用者の利便性、医師等確保の観点から見直します。
- カ 地域包括ケアシステムにおける(高度)急性期病院としての役割を担います。

(3) 経営指標に係る数値目標の設定

ア 収支改善にかかるもの

(単位:%)

	H27決算 数値	H32目標 数値	H26全国平均値		
			公立病院		民間病院
			一般病院全体	黒字病院	
経常収支比率	94.2	100.7	97.7	103.3	97.8
医業収支比率	81.9	91.0	90.3	97.1	98.2
資金不足比率	13.8	8.5	-	-	-
累積欠損金比率	138.5	118.0	-	-	-

H26全国平均値については、総務省通知(平成27.10.16)新公立病院改革ガイドラインQ & Aより

イ 経費節減にかかるもの

(単位:%)

	H27決算 数値	H32目標 数値	H26全国平均値		
			公立病院		民間病院
			一般病院全体	黒字病院	
材料費対医業収益率	19.3	19.1	20.0	19.0	19.6
うち医薬品対医業収益率	11.4	11.5	9.6	9.7	8.7
委託料対医業収益率	12.6	10.1	9.5	8.4	7.0
職員給与費対医業収益率	73.9	66.6	55.8	52.2	57.8
減価償却費対医業収益率	4.5	4.4	8.3	7.6	6.5
後発医薬品使用割合	71.5	80.0	-	-	-
100床あたり職員数(人)	164.7	172.0	-	-	-

H26全国平均値については、総務省通知(平成27.10.16)新公立病院改革ガイドラインQ & Aより

ウ 収入確保にかかるもの

	H27決算 数値	H32目標 数値	H26公立 病院決算 全国平均値
1日当たり入院患者数(人)	173.8	195.0	170.6
1日当たり外来患者数(人)	457.7	454.0	419.6
入院患者1人1日当たり診療収入(円)	46,264	50,000	38,262
外来患者1人1日当たり診療収入(円)	9,691	10,000	9,706
医師1人1日当たり診療収入(円)	253,318	300,000	324,197
看護師1人1日当たり診療収入(円)	47,913	56,000	55,288
病床利用率(%)	75.2	83.0	69.3

H26公立病院決算全国平均値については、総務省通知(平成27.10.16)新公立病院改革ガイドラインQ & Aより

エ 経営の安定性にかかるもの

	H27決算 数値	H32目標 数値	H26公立 病院決算 全国平均値
病床100床当たり医師数(人)	19.0	19.0	11.5
純資産の額(百万円)	3,228	3,061	-
現金保有残高(百万円)	30	30	-
企業債残高(百万円)	952	1,057	-

H26公立病院決算全国平均値については、総務省通知(平成27.10.16)新公立病院改革ガイドラインQ & Aより

(4) 経常収支比率に係る目標設定の考え方

公立病院として地域の医療提供体制の中で、適切に役割を果たし、良質な医療を提供し続けるためには、経常収支が黒字となる水準を確保する必要があります。

(5) 目標達成に向けた具体的な取組

ア 医師等の人材の確保・育成

給与面の充実を図るなどにより、医師総数は回復していますが、病院の経営改善に直結する外科系医師の回復には至っていません。大学病院の医局とのさらなる連携強化を図る必要があります。

イ 経営感覚に富む人材の登用及び事務職員の人材開発の強化

専門的なスキルを持った市の職員を育成することは難しいものがあります。使用医薬品の決定、学会への参加スケジュールの調整、充実すべき医療機器、医師・看護師を含めた職員の接遇教育などについて、経営面から見た視点で医師と協議できる人材を確保する必要があります。

ウ 民間病院との比較

民間病院の経営状況に係る統計(病床数ごとの経常収支比率、医業収支比率など)との経営比較を行い、公立病院としての役割を果たしつつ、効率化を目指していく必要があります。

エ 施設・設備整備費の抑制等

将来において病院施設の建て替えをする場合には、その果たすべき役割を踏まえ必要な機能を確保しつつ、建設単価の抑制を図るとともに、整備時期についても検討し、整備費の抑制に取り組む必要があります。

(6) 新改革プラン対象期間中の各年度の収支計画等

別紙資料のとおり

別表1 川西市における病床数の状況

稼働病床数	高度急性期	急性期	回復期	慢性期	合計
市立川西病院		236			236
協立病院		313			313
第2協立病院		40	51	281	372
協立温泉病院			38	427	465
ベリタス病院		199			199
正愛病院		55		44	99
九十九記念病院				85	85
阪神自衛隊病院		120			120
	0	963	89	837	1,889

許可病床数	高度急性期	急性期	回復期	慢性期	合計
市立川西病院		250			250
協立病院		313			313
第2協立病院		40	51	334	425
協立温泉病院			38	427	465
ベリタス病院		199			199
正愛病院		55		44	99
九十九記念病院				85	85
阪神自衛隊病院		120			120
	0	977	89	890	1,956

兵庫県病床機能報告(H25.7.1～H26.7.1時点報告)より

別表2 収支計画

収益の収支

(単位:千円、%)

年度		26年度 (決算)	27年度 (決算)	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度	
区分									
収 入	1. 医 業 収 益 a	3,939,120	4,439,266	4,920,988	4,992,186	5,063,384	5,091,559	5,091,559	
	(1) 料 金 収 入	3,570,380	4,020,404	4,499,010	4,570,208	4,641,406	4,669,581	4,669,581	
	入 院 収 益	2,569,189	2,942,641	3,389,329	3,460,527	3,531,725	3,559,900	3,559,900	
	外 来 収 益	1,001,191	1,077,763	1,109,681	1,109,681	1,109,681	1,109,681	1,109,681	
	(2) そ の 他	368,740	418,862	421,978	421,978	421,978	421,978	421,978	
	う ち 他 会 計 負 担 金	195,000	234,000	237,000	237,000	237,000	237,000	237,000	
	う ち 基 準 内 繰 入 金	195,000	234,000	237,000	237,000	237,000	237,000	237,000	
	う ち 基 準 外 繰 入 金	0	0	0	0	0	0	0	
	2. 医 業 外 収 益	849,978	855,053	848,565	874,315	869,106	766,308	767,191	
	(1) 他 会 計 負 担 金	20,800	30,884	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	
	う ち 基 準 内 繰 入 金	0	0	0	0	0	0	0	
	う ち 基 準 外 繰 入 金	20,800	30,884	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	
	(2) 他 会 計 補 助 金	619,142	670,406	693,239	693,142	692,732	592,185	591,619	
	一 時 借 入 金 利 息 分	0	0	0	0	0	0	0	
	そ の 他	619,142	670,406	693,239	693,142	692,732	592,185	591,619	
	(3) 国 (県) 補 助 金	7,282	4,919	4,871	4,871	4,871	4,871	4,871	
	(4) 長 期 前 受 金 戻 入	178,019	120,191	104,545	130,392	125,593	123,342	124,791	
	(5) そ の 他	24,735	28,653	23,910	23,910	23,910	23,910	23,910	
	経 常 収 益 (A)	4,789,098	5,294,319	5,769,553	5,866,501	5,932,490	5,857,867	5,858,750	
	支 出	1. 医 業 費 用 b	5,003,300	5,417,828	5,623,941	5,630,677	5,585,515	5,593,357	5,597,492
(1) 職 員 給 与 費		2,908,442	3,279,602	3,435,131	3,429,754	3,393,289	3,393,289	3,393,289	
基 本 給		935,037	1,033,895	1,081,850	1,065,188	1,039,051	1,039,051	1,039,051	
退 職 給 付 費		5,015	0	20,000	10,000	10,000	10,000	10,000	
そ の 他		1,968,390	2,245,707	2,333,281	2,354,566	2,344,238	2,344,238	2,344,238	
(2) 材 料 費		785,903	857,826	932,158	946,086	960,926	971,272	971,272	
う ち 薬 品 費		483,902	506,791	561,399	566,759	575,649	583,698	583,698	
(3) 経 費		984,304	1,062,398	1,063,224	1,005,390	988,876	988,876	988,876	
う ち 委 託 料		507,657	557,575	562,067	534,372	515,639	515,639	515,639	
(4) 減 価 償 却 費		296,640	201,323	167,177	228,196	221,173	218,669	222,804	
(5) そ の 他		28,011	16,679	26,251	21,251	21,251	21,251	21,251	
2. 医 業 外 費 用		187,927	204,407	199,005	224,435	224,010	223,315	222,579	
(1) 支 払 利 息		18,616	39,075	19,863	20,293	19,868	19,173	18,437	
う ち 一 時 借 入 金 利 息		1,716	22,960	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	
(2) そ の 他		169,311	165,332	179,142	204,142	204,142	204,142	204,142	
経 常 費 用 (B)		5,191,227	5,622,235	5,822,946	5,855,112	5,809,525	5,816,672	5,820,071	
経 常 損 益 (A) - (B) (C)		-402,129	-327,916	-53,393	11,389	122,965	41,195	38,679	
特 別 損 益		1. 特 別 利 益 (D)	1,004	62,515	1,001	1,001	1,001	1,001	1,001
		う ち 他 会 計 繰 入 金	0	0	0	0	0	0	0
		2. 特 別 損 失 (E)	1,642,909	973	5,001	5,001	5,001	5,001	5,001
	特 別 損 益 (D) - (E) (F)	-1,641,905	61,542	-4,000	-4,000	-4,000	-4,000	-4,000	
	純 損 益 (C) + (F)	-2,044,034	-266,374	-57,393	7,389	118,965	37,195	34,679	
累 積 欠 損 金 (G)	5,883,976	6,150,350	6,207,743	6,200,354	6,081,389	6,044,194	6,009,515		
流 動 資 産 (P)	591,899	731,692	688,112	698,112	708,112	708,112	708,112		
う ち 未 収 金	581,601	695,552	666,420	676,420	686,420	686,420	686,420		
流 動 負 債 (I)	1,878,637	1,630,359	1,571,510	1,463,942	1,324,408	1,267,093	1,219,824		
う ち 一 時 借 入 金	1,193,000	900,000	866,884	759,316	619,782	562,467	515,198		
う ち 未 払 金	394,878	416,483	399,957	399,957	399,957	399,957	399,957		
翌 年 度 繰 越 財 源 (J)	0	0	0	0	0	0	0		
当 年 度 許 可 債 で 未 借 入 又 は 未 発 行 の 額 (I)	0	0	0	0	0	0	0		
単 年 度 資 金 収 支 額	-675,877	372,381	15,434	117,568	149,534	57,315	47,269		
累 積 欠 損 金 比 率 $\frac{(G)}{a} \times 100$	149.4	138.5	126.1	124.2	120.1	118.7	118.0		
医 業 収 支 比 率 $\frac{a}{b} \times 100$	78.7	81.9	87.5	88.7	90.7	91.0	91.0		
地 方 財 政 法 施 行 令 第 19 条 第 1 項 に よ り 算 定 し た 資 金 の 不 足 額 (H)	1,018,360	616,404	599,594	691,361	541,827	484,512	437,243		
地 方 財 政 法 に よ り $\frac{(H)}{a} \times 100$ 資 金 不 足 の 比 率	25.8	13.8	12.1	13.8	10.7	9.5	8.5		
健 全 化 法 施 行 令 第 16 条 に よ り 算 定 し た 資 金 の 不 足 額 (I)	1,018,360	616,404	599,594	691,361	541,827	484,512	437,243		
健 全 化 法 施 行 規 則 第 6 条 に 規 定 す る 解 消 可 能 資 金 不 足 額 (J)	0	0	0	0	0	0	0		
健 全 化 法 施 行 令 第 17 条 に よ り 算 定 し た 業 の 規 模 (K)	3,939,120	4,439,266	4,920,988	4,992,186	5,063,384	5,091,559	5,091,559		
健 全 化 法 第 22 条 に よ り 算 定 し た 資 金 不 足 比 率 $\frac{(I)}{(K)} \times 100$	25.8	13.8	12.1	13.8	10.7	9.5	8.5		

別表2 収支計画

資本的収支

年度		26年度 (決算)	27年度 (決算)	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
区分	1. 企業債	0	708,600	540,000	80,000	80,000	80,000	80,000
	資本費平準化債	0	0	0	0	0	0	0
収入	2. 他会計出資金	0	0	0	0	0	0	0
	3. 他会計負担金	152,139	93,780	70,107	61,406	118,793	128,987	139,201
	うち基準内繰入金	142,139	83,780	45,935	37,234	104,621	114,815	125,029
	うち基準外繰入金	10,000	10,000	24,172	24,172	14,172	14,172	14,172
	4. 他会計借入金	0	0	530,000	0	1,000,000	0	1,020,000
	5. 他会計補助金	0	0	0	0	0	0	0
	6. 国(県)補助金	0	0	2,200	0	0	0	0
	7. 工事負担金	0	0	0	0	0	0	0
	8. 固定資産売却代金	0	0	1	1	1	0	0
	9. その他	60	0	1	1	1	0	0
収入計 (a)		152,199	802,380	1,142,309	141,408	1,198,795	208,987	1,239,201
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
前年度同意等債で当年度借入分 (c)		0	0	0	0	0	0	0
純計(a) - ((b) + (c)) (A)		152,199	802,380	1,142,309	141,408	1,198,795	208,987	1,239,201
支出	1. 建設改良費	79,994	80,020	565,000	100,000	100,000	100,000	100,000
	うち職員給与費	0	0	0	0	0	0	0
	2. 企業債償還金	204,278	796,161	71,871	54,468	189,241	209,629	230,059
	うち建設改良のための企業債分	204,278	796,161	71,871	54,468	189,241	209,629	230,059
	うち災害復旧のための企業債分	0	0	0	0	0	0	0
	3. 他会計長期借入金返還金	20,000	20,000	550,000	0	1,000,000	0	1,020,000
	4. その他	0	0	0	0	0	0	0
うち繰延勘定	0	0	0	0	0	0	0	
支出計 (B)		304,272	896,181	1,186,871	154,468	1,289,241	309,629	1,350,059
差引不足額 (B) - (A) (C)		152,073	93,801	44,562	13,060	90,446	100,642	110,858
補てん財源	1. 損益勘定留保資金	0	0	0	0	0	0	0
	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	0	0	0	0	0	0	0
計 (D)		0	0	0	0	0	0	0
補てん財源不足額 (C) - (D) (E)		152,073	93,801	44,562	13,060	90,446	100,642	110,858
当年度許可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) (G)		152,073	93,801	44,562	13,060	90,446	100,642	110,858
他会計借入金残高 (H)		1,952,700	2,632,700	2,612,700	2,612,700	2,612,700	2,612,700	2,612,700
企業債残高 (H)		1,039,987	952,426	1,420,555	1,446,087	1,336,846	1,207,217	1,057,158

一般会計等からの繰入金の見通し

	26年度 (決算)	27年度 (決算)	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
収益的収支	(34,157)	(94,139)	(126,960)	(126,712)	(126,514)	(26,315)	(26,117)
資本的収支	834,942	935,290	952,239	952,142	951,732	851,185	850,619
	(10,000)	(10,000)	(24,172)	(24,172)	(14,172)	(14,172)	(14,172)
	152,139	93,780	70,107	61,406	118,793	128,987	139,201
合計	(44,157)	(104,139)	(151,132)	(150,884)	(140,686)	(40,487)	(40,289)

()内はうち基準外繰入金額。