

さぬき市民病院改革プラン

【改定版】



香川県さぬき市

目 次

はじめに	2
第1章 さぬき市民病院の現状	
1 さぬき市民病院の概要	3
2 さぬき市民病院の現状を表す数値	3～7
第2章 改革プランの内容	
1 改革プランの期間	8
2 経営効率化に係る計画	8～13
3 点検・評価・公表等	13

はじめに

さぬき市民病院は、自治体病院として、「地域に不足している医療に積極的に取り組むとともに、地域の医療機関や行政機関等との連携を図りながら、公平・公正な医療を提供し、地域住民の健康の維持・増進を図り、地域の発展に貢献する」という使命の下、市民の総合病院として、地域医療の確保のための重要な役割を担ってきました。

総務省は、平成19年6月に閣議決定した「経済財政改革の基本方針2007」に基づき、同年12月に「公立病院改革ガイドライン」を公表し、公立病院に対して、「公立病院改革プラン」を平成20年度中に策定するよう求めていました。

このガイドラインでは、全国の多くの公立病院の経営環境が一層厳しくなっている状況を踏まえ、「公立病院として、今後果たすべき役割」及び「一般会計負担の考え方」を明確にした上で、「経営の効率化」、「再編・ネットワーク化」及び「経営形態の見直し」の3つの視点から、一体的に改革を推進することが示されています。

さぬき市民病院では、「さぬき市民病院改革プラン」を平成20年度に策定をし、経営の健全化を進めてきたところです。「さぬき市民病院改革プラン」の計画期間は、平成21年度から平成25年度までの5年間となっていましたが、経営効率化に係る部分については、平成23年度までの3年間となっていました。

このため、経営効率化に係る部分について、平成24年度、平成25年度の2年間に係るものを新たに策定したものです。

第1 さぬき市民病院の現状

(平成24年度)

1 さぬき市民病院の概要

- (1) 病床数 179床 (一般病床175床、感染症病床4床)
- (2) 診療科 内科、呼吸器内科、循環器内科、消化器内科、糖尿病内科、腎臓内科、リウマチ科、精神科、心療内科、小児科、外科、整形外科、形成外科、脳神経外科、産婦人科、皮膚科、泌尿器科、眼科、耳鼻いんこう科、リハビリテーション科、放射線科、麻酔科
計22科

- (3) 職員数 医師 28人
看護師等 142人
医療技術者 52人
事務・その他 35人

計 257人

(平成24年4月1日現在、臨時・嘱託職員を除く。)

2 さぬき市民病院の現状を表す数値

(1) 主な指標

項目	21年度	22年度	23年度
経常収支比率	104.1%	104.2%	96.2%
職員給与費比率	65.2%	64.2%	66.4%
年間入院患者数	54,970人	53,747人	50,219人
1日平均入院患者数	150.6人	147.3人	137.2人
年間外来患者数	135,574人	125,430人	125,181人
1日平均外来患者数	560.2人	516.2人	513.0人
患者1人当たりの入院収益	32,583円	33,914円	34,914円
患者1人当たりの外来収益	8,474円	9,077円	9,667円
一般病床利用率	77.2%	75.5%	71.6%
手術件数	939件	931件	868件
患者紹介率	20.3%	26.1%	23.2%
患者逆紹介率	15.3%	16.9%	16.8%
平均在院日数	17.2日	17.2日	16.2日
医師数(常勤)	30人	27人	26人

経常収支比率（経常費用に占める経常収益の割合）については、平成22年度は、入院・外来収益等の増加による経常収益の伸びが経常費用の伸びを上回った結果、経常収支比率としては、平成21年度同様100%を超えています。平成23年度は、新病院への引越を考慮し入院抑制を図ったこと等の影響により料金収入が伸び悩んだこと、また、開院準備に係る諸経費（消耗備品費、委託料等）の臨時的な増嵩のため比率としては、大きく下がっています。

職員給与費比率（医業収益に占める給与費の割合）については、平成22年度は、医師、看護師等職員数の減少により平成21年度に比べ給与費が減額したことから、比率は下がっています。平成23年度は、看護師等の採用による職員数の増加により平成22年度に比べ給与費が増加したことから、比率は上昇しています。

年間入院患者数については、減少傾向となっています。これは、医師数の減少や在院日数の短縮化による影響が大きいと考えられます。

年間外来患者数についても、減少傾向となっていますが、これは、医師数の減少や投薬処方長期化による影響が大きいと考えられます。

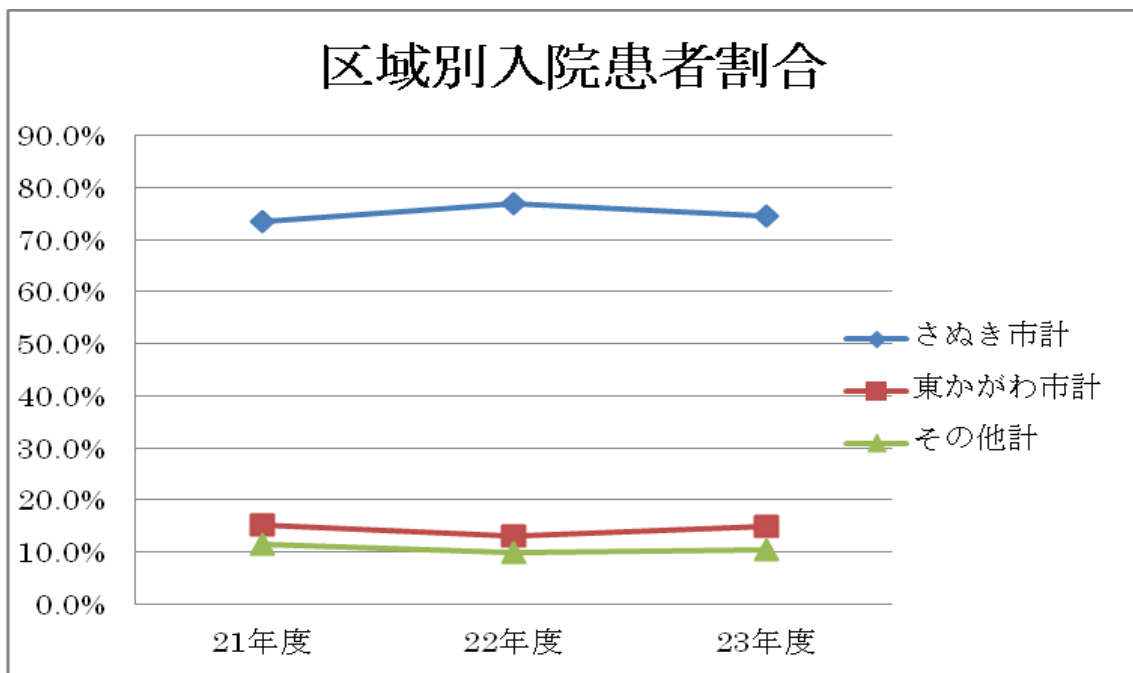
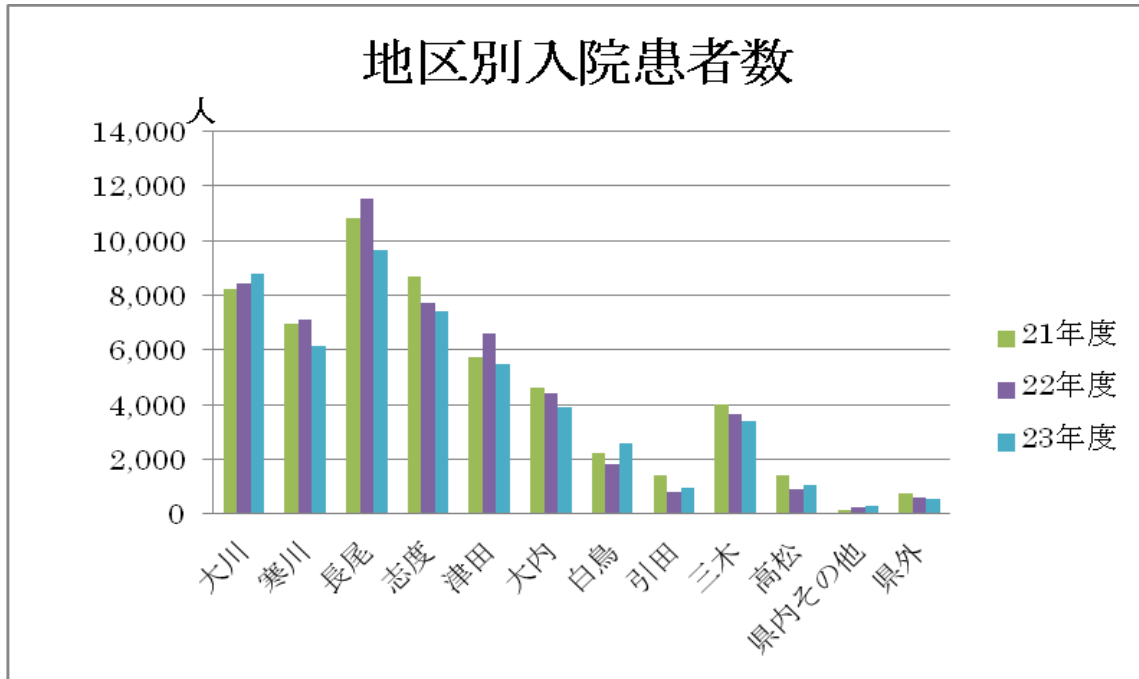
ただし、患者1人当たりの入院収益及び患者1人当たりの外来収益については、施設基準や算定基準の見直し、医療内容の高度化等により年々増額していることから、料金収入については増額となっています。

患者紹介率及び逆紹介率についても、平成17年度に「地域医療連携室」を新たに設置し、地域の関係医療機関との連携に努めたことにより、増加傾向にあります。

(2) 地区別患者数

① 入院患者数

地区 \ 年度	21年度 (人)	割合 (%)	22年度 (人)	割合 (%)	23年度 (人)	割合 (%)
津田地区	5,721	10.4	6,579	12.2	5,464	10.9
大川地区	8,224	15.0	8,410	15.6	8,794	17.5
志度地区	8,683	15.8	7,723	14.4	7,435	14.8
寒川地区	6,939	12.6	7,112	13.2	6,152	12.3
長尾地区	10,804	19.7	11,552	21.5	9,624	19.2
さぬき市全体	40,371	73.4	41,376	77.0	37,469	74.6
さぬき市以外	14,599	26.6	12,371	23.0	12,750	25.4
合計	54,970	100.0	53,747	100.0	50,219	100.0

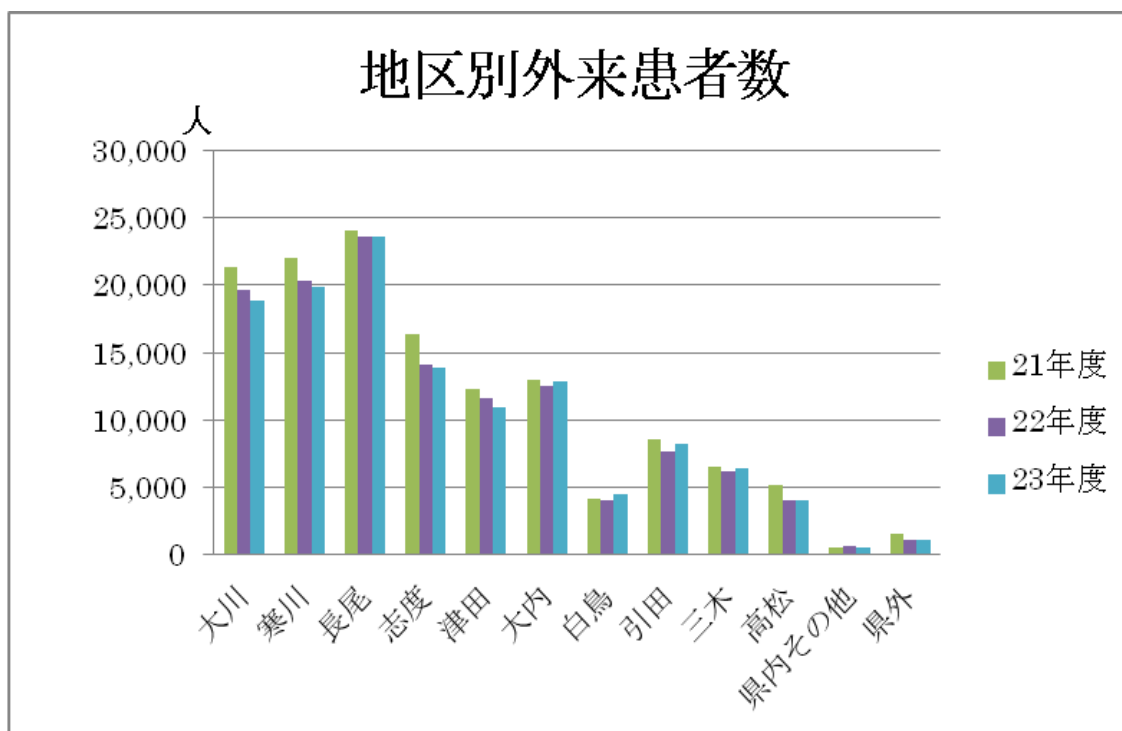


入院患者数については、全体として患者数が減っているものの、区域別入院患者割合においては、さぬき市内からの入院患者は、入院患者全体の70%～80%の間で推移しています。

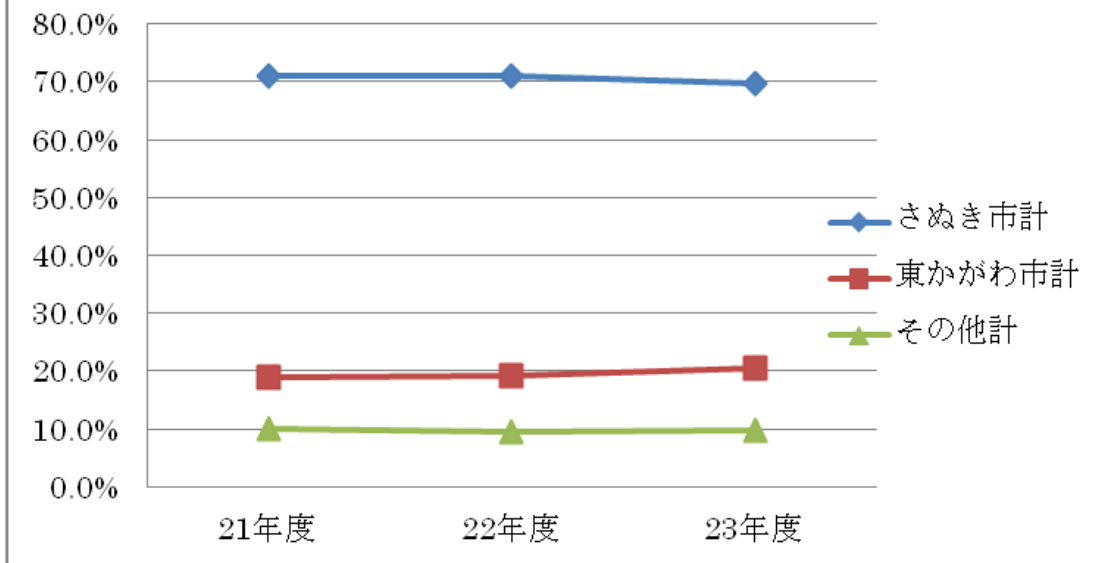
地区別入院患者数では、大川地区からの患者数は年々増加しています。地区別入院患者数では、長尾地区からの患者数が最も多く、大川地区、志度地区、寒川地区からの患者数が次に多くなっています。これは、病院の近くの地区から患者が来院していることを示しています。

② 外来患者数

年度 地区	21年度 (人)	割合 (%)	22年度 (人)	割合 (%)	23年度 (人)	割合 (%)
津田地区	12,302	9.1	11,631	9.3	10,956	8.8
大川地区	21,400	15.8	19,617	15.6	18,913	15.1
志度地区	16,350	12.1	14,108	11.2	13,913	11.1
寒川地区	22,077	16.3	20,318	16.2	19,919	15.9
長尾地区	24,020	17.7	23,552	18.8	23,577	18.8
さぬき市全体	96,149	70.9	89,226	71.1	87,278	69.7
さぬき市以外	39,425	29.1	36,204	28.9	37,903	30.3
合計	135,574	100.0	125,430	100.0	125,181	100.0



区域別外来患者割合



外来患者数については、全体として患者数が減っているものの、区域別外来患者割合においては、さぬき市内からの外来患者は、外来患者全体の70%近辺で推移しています。

地区別外来患者数では、さぬき市内の各地区で減少していますが、大内地区、白鳥地区、引田地区、三木町では、22年度に比べ23年度は増加しています。地区別外来患者数では、長尾地区からの患者数が最も多く、寒川地区、大川地区、志度地区からの患者数が次に多くなっており、大内地区からの患者数も多くなっています。外来についても病院の近くの地区から患者が来院していることを示しています。

第2 改革プランの内容

1 改革プランの期間

改革プランの期間は、平成21年度から平成25年度までの5年間としていますが、経営効率化に係る部分については、当初プランにおいて平成23年度までの3年間の計画期間としていたため、平成24年度・平成25年度について新たに策定することとします。

2 経営効率化に係る計画

さぬき市民病院が地域の住民に対し良質の医療を継続して提供していくためには、病院経営の健全性が確保されることが不可欠であることから、主要な経営指標について数値目標を掲げ、引き続き経営の効率化を図ります。

(1) 財務に係る数値目標

年度 項目	21年度 (実績)	22年度 (実績)	23年度 (実績)	24年度 (計画)	25年度 (計画)
経常収支比率	104.1%	104.2%	96.2%	95.8%	97.6%
職員給与費比率	65.2%	64.2%	66.4%	63.6%	62.3%
一般病床利用率	77.2%	75.5%	71.6%	86.5%	82.6%

(2) 公立病院としての医療機能に係る数値目標

年度 項目	21年度 (実績)	22年度 (実績)	23年度 (実績)	24年度 (計画)	25年度 (計画)
年間入院患者数	54,970人	53,747人	50,219人	55,261人	52,743人
年間外来患者数	135,574人	125,430人	125,181人	132,294人	132,005人
患者紹介率	20.3%	26.1%	23.2%	23.5%	24.0%
患者逆紹介率	15.3%	16.9%	16.8%	17.0%	17.5%
手術件数	939件	931件	868件	880件	900件
臨床研修医受入人数	3人	4人	6人	5人	5人

(3) 数値目標達成に向けての具体的な取組

I 医療提供体制の確保・推進

① 医師・看護師の確保

医師の確保策として香川大学や徳島大学との連携強化、研修医の受け入れ、また、看護師の確保策としては、年1回の採用から複数回の採用への変更や

看護師の事務作業を補助するクラークの採用による事務作業の軽減を図ります。

②急性期医療（検査・手術・入院を必要とする医療）の推進

地域の診療所との前方連携を密にし、診療所から急性期医療を必要とする患者の紹介や、市民病院から診療所への逆紹介を推進する。市民病院を退院した後は、自宅（在宅）へ帰り、市民病院からの訪問診療や訪問看護を実施することで入院期間の短縮化を図ります。

③5事業（小児医療、周産期医療、救急医療、災害医療、へき地医療）の推進

小児医療については、大川地区夜間小児急病診察室を大川地区医師会と共同して運営しており、周産期医療（分娩）については、さぬき市、東かがわ市で唯一分娩ができる医療機関として今後も体制を継続します。

災害医療についても、災害拠点病院としてDMAT（災害派遣医療チーム）を編成し、災害に備えるなど地域の中核病院としての役割を今後も担います。

④東讃地域（高松市より東の地域）の医療サービス向上のため、さぬき市内だけでなく他市町の医療機関との病病連携、病診連携を進め、地域医療体制の一層の強化を図ります。

⑤これまで以上に保健・医療・福祉との連携を強化し、一体的なサービスが提供できるように努めます。

II 経営基盤の確立

①収益の確保

- ・施設基準の見直し・新規取得

診療報酬の加算要因となる施設基準についても見直す等、報酬の確保に努める。新たな基準の取得により診療単価の増額を図ります。

- ・DPC（診断群分類別包括支払方式）の導入

DPCは、医療の標準化や質の向上によって医療の無駄を減らす目的で創設された制度であり、この導入により出来高支払方式から診断群分類別包括支払方式へ変更となる。急性期病院の多くが導入しており、市民病院においても導入します。

- ・未収金の発生防止と早期の回収については、これまでも電話での督促や臨戸訪問を実施してきましたが、今後も対応を強化し、引き続き継続的に実施することにより、未収金の削減に努めます。

- ・診療報酬の請求漏れを再点検するとともに、医師、看護師、医療技術者等から構成される診療報酬研究委員会において査定・減点等について検討す

るなど診療報酬の確保に努め、収入増を図ります。

②費用の削減

- ・SPD方式の推進により効率的な購買業務を一層推進し、業務の効率化を図ります。

〔SPD方式・外部委託業者が医療材料、日常物品の発注、購買、搬送の一元管理を行う方式〕

- ・委託契約の内容を見直し、費用の削減を図る。

Ⅲ 職員の教育及び研修の充実・強化

院内外の研修への参加の促進や研究発表の機会の積極的な付与、また、認定看護師など専門性の高い医療スタッフの育成等、人材育成のための教育及び研修を充実・強化し、医療サービスの質と量の向上を図ることにより、多くの患者から選ばれる病院を目指します。

(4) 各年度の収支計画

① 収支計画(収益的収支)

(単位:百万円)

区分		年度	21年度 (実績)	22年度 (実績)	23年度 (実績)	24年度 (計画)	25年度 (計画)
収 入	1. 医業収益 a		3,182	3,231	3,240	3,797	3,947
	(1) 料金収入		2,940	2,961	2,963	3,426	3,570
	(2) その他		242	270	277	371	377
	うち他会計負担金		75	87	77	97	89
	2. 医業外収益		361	326	424	308	332
	(1) 他会計負担金・補助金		270	244	342	260	286
	(2) 国(県)補助金		24	24	24	1	2
	(3) その他		67	58	58	47	44
	経常収益 (A)		3,543	3,557	3,664	4,105	4,278
支 出	1. 医業費用 b		3,316	3,265	3,502	4,194	4,296
	(1) 職員給与費 c		2,076	2,074	2,151	2,413	2,457
	(2) 材料費		640	618	610	688	687
	(3) 経費		498	477	650	668	719
	(4) 減価償却費		87	81	78	405	415
	(5) その他		15	15	13	20	18
	2. 医業外費用		86	147	307	93	88
	(1) 支払利息		5	15	33	57	52
	(2) その他		80	132	274	36	36
	経常費用 (B)		3,402	3,412	3,809	4,287	4,384
経常損益 (A) - (B) (C)		141	144	▲ 145	▲ 182	▲ 106	
特別 損益	1. 特別利益 (D)		0	0	0	0	0
	2. 特別損失 (E)		125	0	104	535	0
	特別損益 (D) - (E) (F)		▲ 125	0	▲ 104	▲ 535	0
純損益 (C) + (F)		16	144	▲ 249	▲ 717	▲ 106	
累積欠損金 (G)		▲ 1,185	▲ 1,041	▲ 1,290	▲ 2,007	▲ 2,113	
不良 債務	流動資産 (ア)		900	1,067	1,420	1,440	1,460
	流動負債 (イ)		233	234	242	247	252
	うち一時借入金		0	0	0	0	0
	翌年度繰越財源 (ウ)						
	当年度同意等債で未借入 又は未発行の額 (エ)						
	差引 不良債務 { (イ) - (エ) } - { (ア) - (ウ) } (オ)		▲ 667	▲ 833	▲ 1,178	▲ 1,193	▲ 1,208
経常収支比率 $\frac{(A)}{(B)} \times 100$		104.1%	104.3%	96.2%	95.8%	97.6%	
不良債務比率 $\frac{(オ)}{a} \times 100$		▲ 21.0%	▲ 25.8%	▲ 36.4%	▲ 31.4%	▲ 30.6%	
医業収支比率 $\frac{a}{b} \times 100$		96.0%	99.0%	92.5%	90.5%	91.9%	
職員給与費対医業収 益比率 $\frac{(c)}{(a)} \times 100$		65.2%	64.2%	66.4%	63.6%	62.3%	
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)							
資金不足比率 $\frac{(H)}{a} \times 100$							
病床利用率		77.2%	75.5%	71.6%	86.5%	82.6%	

② 収支計画(資本的収支)

(単位:百万円)

区分		年度	21年度 (実績)	22年度 (実績)	23年度 (実績)	24年度 (計画)	25年度 (計画)
収 入	1. 企業債		256	645	2,307	41	79
	2. 他会計出資金		138	705	861	103	135
	3. 他会計負担金						
	4. 他会計借入金						
	5. 他会計補助金						
	6. 国(県)補助金		3	495	1,402	4	
	7. その他						
	収入計 (a)		397	1,845	4,570	148	214
	うち翌年度へ繰り越される 支出の財源充当額 (b)						
	前年度許可債で当年度借入分 (c)						
純計 (a) - {(b) + (c)} (A)		397	1,845	4,570	148	214	
支 出	1. 建設改良費		371	1,355	4,087	91	82
	2. 企業債償還金		146	124	70	121	285
	3. 他会計長期借入金返還金						
	4. その他					1	1
	支出計 (B)		517	1,479	4,157	213	368
差引不足額 (B) - (A) (C)			120	▲ 366	▲ 413	65	154
補 て ん 財 源	1. 損益勘定留保資金		120	0	0	65	154
	2. 利益剰余金処分額						
	3. 繰越工事資金						
	4. その他						
計 (D)			120	0	0	65	154
補てん財源不足額 (C) - (D) (E)			0	0	0	0	0
当年度同意等債で未借入 又は未発行の額 (F)							
実質財源不足額 (E) - (F)			0	0	0	0	0

③ 一般会計等からの繰入金の見通し

(単位:千円)

年度 区分	21年度 (実績)	22年度 (実績)	23年度 (実績)	24年度 (計画)	25年度 (計画)
収益的収支	(118,978) 305,091	(91,789) 292,940	(197,583) 381,357	(47,358) 309,631	(0) 328,829
資本的収支	(0) 72,909	(0) 64,457	(0) 32,643	(0) 103,369	(0) 135,246
合 計	(118,978) 378,000	(91,789) 357,397	(197,583) 414,000	(47,358) 413,000	(0) 464,075

備考 ()内の数字は、基準外繰入金(「地方公営企業繰出金について」(総務省自治財政局長通知)に基づき他会計から公営企業会計へ繰り入れられる繰入金以外の繰入金)の額です。

3 点検・評価・公表等

さぬき市では、病院事業の適正かつ円滑な運営と健全な育成を図るため、「さぬき市病院事業運営審議会」を設置しています。

この審議会は、医師会、薬剤師会、学識経験者、施設管理者、住民等の代表者から構成されており、「さぬき市民病院改革プラン」は、この審議会において策定、取組状況の点検及び評価を行っています。

また、この点検及び評価の結果は、さぬき市民病院のホームページで公表することとしています。