

松戸市病院事業経営再建支援業務委託公募型プロポーザル
企画提案書 概要版

1.現状分析と再建方針の検証

(1) 内部、外部の環境を踏まえた経営課題の分析

ア 外部環境分析

(ア) 医療需要予測

東葛北部医療圏の今後の全体的な医療需要や疾患別の医療需要を把握し、貴院の役割に応じた今後の必要病床数を分析します。また、東葛北部医療圏の人口動態予測を用い、生産年齢人口の動向と医療需要予測を対比し、医療職の供給体制と需要のギャップを分析します。

(イ) 千葉県内の2次医療圏別、東葛北部医療圏内市別、主要診断群別の患者の流入出状況の把握

今後の収益確保のために必要な患者の確保において、どの疾患の患者が2次医療圏外、あるいは市外に流出しているのかを把握し、貴院の現在又は将来の医療機能を生かした患者流出阻止（患者確保）の可能性を分析します。

(ウ) 東葛北部医療圏の他の病院における疾患別のシェア分析

他病院の疾患別シェアについては、1(1)イ（ア）で説明する貴院の疾患別シェアとの比較において、貴院及び他院の強み、弱みを把握することに用います。

(エ) 小児医療、救急医療等の政策医療分野の医療に対する医療需給分析

政策医療分野に係る需給状況を把握し、当該分野の担う医療機関の存在意義、重要性について分析します。

イ 内部環境分析

(ア) 貴院における疾患別のシェア分析、将来的な成長率の分析

1(1)ア（ウ）の結果と合わせて、地域医療構想における他病院との機能分化、連携強化が必要とされる環境下において、貴院の強み、弱みを把握し、どの疾患に注力すべきかを分析します。

(イ) 現在の貴院の医療機能の長所と短所の検証

貴院の診療実績、医療資源、医療の質・安全性に係るデータ分析結果について、DPCデータ（退院患者調査）、病床機能報告データ、地方公営企業年鑑、病院経営管理指標、弊社のツール等を活用して、他院の状況と比較することにより、客観的な長所と短所をあぶり出します。

(ウ) 政策医療に対する貴院の貢献度の検証

貴院の政策医療に係る地域貢献度を把握し、今後の政策医療の展開について分析します。

1.現状分析と再建方針の検証

(2) 松戸市病院事業が策定した経営再建に向けた方針の検証

ア 病床規模の適正化に係る検証

以下の視点で検証します。

(ア) 内部の視点：病床利用率や平均在院日数、病床回転率から、病床が効率的に活用されているかを検証します。

(イ) 市場の視点：地域の患者ニーズとのずれがないか、疾患別の患者シェアや流出入状況、紹介率などを分析します。

(ウ) マクロの視点：地域医療構想と病院の病床機能・規模が合っているかを検証します。

イ 人件費の抑制に係る検証

(ア) 人件費抑制が経営に与える影響に係る分析：人件費率の推移や他病院との比較、早期退職や採用抑制を行った場合の財政的影響をシミュレーションします。

(イ) 医療提供体制の視点での分析：職員構成や業務量、労働生産性を分析し、人件費抑制が医療の質に与える影響を予測します。

ウ 経営形態の見直しに係る検証

地方独立行政法人制度と指定管理者制度のそれぞれのメリット・デメリット（経営の自由度、設立プロセス、公的役割の継続性など）を整理し、現状の課題解決に最適な選択肢を検討します。

(3) その他、経営再建につながる方策の提案

ア 伴走型収支改善支援の提案

診療報酬増収支援（診療単価改善）と経費適正化（医薬品費、診療材料費の適正化）の2軸で構成する「伴走型収支改善支援」を提案します。

診療報酬増収支援としては、算定件数増、施設基準新規届出、DPCコーディング適正化、DPC機能評価係数向上などの支援を行います。

経費適正化支援としては、医薬品や診療材料に係る経費の削減を支援します。

2.経営再建に向けた再建策の立案と経営計画の改定

(1) 具体的かつ抜本的な改善につながる戦略と実行に向けたロードマップの策定

ア 病床規模適正化戦略

- ・単に病床数を減らすのではなく、高度急性期・急性期機能と政策医療を地域で最大限に活用することを目指します。
- ・特に、採算性の低い政策医療を継続するためには、収益性の高い急性期部門で収益を確保する必要があると考えています。
- ・そのために最適な病床数を検討し、経営戦略を構築します。

イ 人件費抑制戦略

- ・人件費の抑制については、早期退職募集や採用抑制といった総額削減策と、労働生産性の改善の両面からアプローチします。
- ・特に、医師や看護師といった専門職の確保・育成は最優先事項とし、非専門的な業務や非効率な業務体制を改善することでコストを削減する方針です。
- ・具体的には、タスク・シフト/シェア、アウトソーシングの活用、ICT/RPA導入などを提案します。

ウ 経営形態見直し戦略

地方独立行政法人制度と指定管理者制度の導入について、それぞれの実行戦略を提案します。

・地方独立行政法人制度

市から独立した権限を持つため、迅速な経営判断が可能になります。移行には、ビジョン明確化、関係者との協議、組織・財務・人事制度の整備といった準備が必要となります。移行後は、独自裁量での迅速な経営判断や人材確保・育成が強化されるメリットがあります。

・指定管理者制度

民間事業者のノウハウを導入することで、経営効率の改善や収益性向上が期待できます。導入に当たっては、政策医療の継続性の確保や、運営主体の評価・選定が重要となります。導入後も自治体によるモニタリングが必要です。

2.経営再建に向けた再建策の立案と経営計画の改定

(1) 具体的かつ抜本的な改善につながる戦略と実行に向けたロードマップの策定

エ 増患戦略

患者数を増やすための戦略として、紹介患者の集患と救急患者の集患の2つを提示します。

(ア) 紹介患者の集患

地域医療連携室の機能強化、紹介・逆紹介ルールの明確化、そして連携先の医療機関との「顔の見える関係」を構築するための訪問活動や勉強会の開催を提案します。

(イ) 救急患者の集患

救急隊からの信頼を得るために「断らない救急」を実践し、応需率の向上を目指します。また、院内の受け入れ体制を強化するため、救急部門の人員確保や全診療科の協力体制を構築します。

オ 診療単価改善戦略

診療報酬請求の適正化を通じて、診療単価を改善する戦略です。

(ア) 現状分析

レセプトデータや病院経営のベンチマークツールを活用して、算定漏れや潜在的な収益改善の機会を特定します。その後、職員へのヒアリングを行い、収益改善の可能性を確認します。

(イ) 実行支援

算定要件の整理、マニュアル作成などを通じて、実際の算定件数増加を支援します。

(ウ) モニタリングと改善・再現性構築

施策の進捗状況を定期的に確認するとともに、改善が必要な場合は改善策を協議・実行し、取組が順調である場合は順調な要因を分析してその再現性を構築します。

2.経営再建に向けた再建策の立案と経営計画の改定

(2) 再建策を踏まえた経営計画・経営改革プランの改定

- ・現在の緊急的な取組や「松戸市立総合医療センター経営再建方針」の内容からは、収支計画、病床数、人件費（給与費）、入院患者数、別棟建設の扱い、経営形態の見直しの明確化などの改定が想定されます。
- ・さらに、「松戸市立総合医療センター経営再建方針」の「全体最適を考えた意思決定プロセスの必要性」、「経営感覚の醸成と適切なガバナンス構造の構築」、「「透明性」「スピード感」「チェック&バランス」が必要」との記述から、貴院全体のKPI（経営計画・経営改革プランP33）と各部署のKPIとの連動、全体最適を考え得る職員の経営マインド醸成などを内容とする改定を検討することが必要だと考えます。

3.再建策の実行支援

(1) 現在進行している再建策の実行支援

- ・「入院患者の増加」や「費用の削減」といった、すでに進行中の取り組みについて、タスクの進捗確認や目標設定、モニタリングを通じて実行をサポートします。
- ・目標と進捗に大きなギャップがある場合は、見直しを協議します。

(2) 今後策定される再建策を病院事業が主体となって実行に移し、成果につなげていくための支援

- ・改定後の経営計画・経営強化プランを、具体的な「アクションプラン」へと落とし込む支援を提案します。
- ・アクションプランには、各診療科や部署ごとの具体的な行動目標、達成基準、期限、想定効果額などを明記し、病院が主体となって確実に実行し成果を出せるようサポートします。
- ・このアクションプランは、来年3月末までに完成し、貴院に引き渡します。

4.スケジュール

	2025年10月	2025年11月	2025年12月	2026年1月	2026年2月	2026年3月
1. 現状分析 と再建方針 の検証	分析・検証			総合政策会議への報告等の過程 における追加分析・検証		
2. 経営再建 に向けた再 建策の立案 と経営計画 の改定	再建策立案・計画改定案作成			総合政策会議への報告等の過程 における再建策・計画改定案修正		
3. 再建策の 実行支援	再建策実行支援（現在進行している再建策）			再建策実行支援（現在進行している 再建策＋アクションプラン）		