

平成 31 年 3 月 27 日

松戸市長  
本郷谷 健次 様



松戸市病院運営審  
議会  
会長 近藤 俊之



松戸市病院事業の今後のあり方について（答申）

平成 29 年 8 月 22 日に貴職より諮問を受けました標記の件のうち、「1. 松戸市立総合医療センターの経営について」につきまして、松戸市病院運営審議会は、下記のとおり答申します。

#### 記

#### 1. 諮問事項

松戸市病院事業の今後のあり方についての、1. 松戸市立総合医療センターの経営について

#### 2. 答申

上記の諮問事項に対し、本審議会は審議の過程において松戸市立総合医療センター（以下、総合医療センターという。）より示された 2019 年度の予算案及びその達成のための行動計画は、病院長を中心として強力に経営改善を進める体制作りにも着手していることから実行可能と判断する。しかしながらこの数年、計画数値と実績が大きく乖離していることを鑑み 2019 年度と 2020 年度の経営実績をみた後に総合医療センターの今後の経営のあり方について、最終的な結論を出すものとする。

#### 【答申の経緯】

（総合医療センターの現状）

総合医療センターは、昭和 25 年の開設以降、市民の医療ニーズに応えるため、病床規模と診療科を増やし、急性期医療を中心に地域に貢献してきた。

平成 29 年 12 月には、上本郷から千駄堀の地へ新築移転を行い、耐震性に優れ、診療体制が充実した公立病院として、安定的且つ継続的に医療を提供していく環境を整備してきたところである。

総合医療センターが地域へ提供している医療機能の主な特徴として、救命救急センターを中心とした救急医療、高度且つ専門的な小児医療、東葛北部で唯一の NICU 病床を有する周産期医療等、政策的・公的な医療分野を多く担っており、市民の生命をまもる最後の砦として地域医療に貢献している。

一方、総合医療センターの経営面としては不採算な政策的・公的医療を担っていること、加えて新病院の建て替え問題の長期化も重なり、この数年の医業損益の赤字幅が大きく拡大してきたが、これに対して経営改善が十分なされてなかった面もある。

しかし、2018 年度の経営状況は患者数及び収益単価が増加し、医業損益も改善している。

#### (今後の経営見通し)

2019 年度の予算案では、診療体制の充実を図るため条例改正による職員定数の増加、病院長のリーダーシップを今まで以上に発揮するための組織改正等に取り組むとしている。これを達成するためには相当の努力を要するが、同時に示された行動計画により実行可能と判断する。

一方、「松戸市病院事業 経営計画 第 2 次」の計画期間が 2020 年度までとしていること、また、一般的に、新病院が開院し、十分な実績が反映されるには、2~3 年程度の期間を要すると考えられること等を総合的に勘案し、計画の実績を確認するためには、2020 年度までの達成状況を見極めていくことが適当であると考ええる。

#### (結 論)

以上から、総合医療センターの経営については、2019 年度および 2020 年度の達成状況を見た上で、今後の経営のあり方について最終的に結論を出すべきと考ええる。

なお、今後、病院経営がさらに厳しい環境に置かれることから、経営の自由度と専門性の高い体制をつくる必要がある。

そのためには、経営形態の見直しも選択肢の 1 つと考えられ、2020 年度の達成状況を見極める際には地方独立行政法人化も視野に入れた様々な経営形態を比較して検討することとされたい。

## 総合医療センター 予算案

(単位：百万円)

	H24年度 (2012年度)	H25年度 (2013年度)	H26年度 (2014年度)	H27年度 (2015年度)	H28年度 (2016年度)	H29年度 (2017年度)	H30年度 (2018年度)	H31年度 (2019年度)
	決算	決算	決算	決算	決算	決算	年間見込	予算案
一般許可病床数 (床)	605	605	605	605	605	605/592	592	592
一般稼働病床数 (床)	570	570	570	570	570	-	547	564
<b>医業収益 … (A)</b>	<b>12,816</b>	<b>12,679</b>	<b>13,578</b>	<b>14,306</b>	<b>14,355</b>	<b>14,491</b>	<b>16,300</b>	<b>18,059</b>
入院収益	8,906	8,876	9,548	9,975	9,865	9,952	11,400	12,845
単価 (円)	55,955	60,090	61,775	63,052	62,867	61,944	63,602	67,492
年間延患者数 (人)	159,171	147,707	154,565	158,202	156,912	160,662	179,239	190,320
1日平均患者数 (人)	436.1	404.7	423.5	432.2	429.9	440.2	491.1	520.0
病床稼働率 (稼働病床ベース)	76.5%	71.0%	74.3%	75.8%	75.4%	76.5%	89.8%	92.2%
外来収益	3,542	3,447	3,690	3,974	4,229	4,261	4,500	4,586
単価 (円)	14,327	14,879	15,894	16,938	17,405	18,298	18,517	18,794
年間延患者数 (人)	247,249	231,685	232,168	234,638	243,009	232,875	243,021	244,000
1日平均患者数 (人)	1,009.2	949.5	951.5	965.6	1,000.0	966.3	996.0	1,000.0
その他医業収益	368	356	340	357	261	278	400	628
うち、負担金交付金 (繰入金) ※1	-	-	-	-	-	-	-	260
<b>医業費用</b>	<b>13,868</b>	<b>14,122</b>	<b>15,372</b>	<b>15,888</b>	<b>16,446</b>	<b>17,040</b>	<b>19,800</b>	<b>19,968</b>
給与費	8,219	8,284	8,885	9,408	9,638	9,906	10,400	10,680
材料費	3,053	3,082	3,463	3,623	3,784	3,833	4,450	4,182
経費	2,155	2,244	2,436	2,261	2,368	2,639	2,916	3,133
減価償却費 ※2	400	463	542	561	595	547	1,949	1,884
その他	41	49	46	35	61	115	85	89
<b>医業損益 ※3</b>	<b>▲ 1,052</b>	<b>▲ 1,443</b>	<b>▲ 1,794</b>	<b>▲ 1,582</b>	<b>▲ 2,091</b>	<b>▲ 2,549</b>	<b>▲ 3,500</b>	<b>▲ 1,909</b>
医業損益 ※3再掲	▲ 1,052	▲ 1,443	▲ 1,794	▲ 1,582	▲ 2,091	▲ 2,549	▲ 3,500	▲ 1,909
減価償却費 ※2再掲	400	463	542	561	595	547	1,949	1,884
負担金交付金 (繰入金) ※1再掲	-	-	-	-	-	-	-	260
<b>繰入金除き償却前 医業損益 … (B)</b>	<b>▲ 652</b>	<b>▲ 980</b>	<b>▲ 1,252</b>	<b>▲ 1,021</b>	<b>▲ 1,496</b>	<b>▲ 2,002</b>	<b>▲ 1,551</b>	<b>▲ 285</b>
<b>繰入金除き償却前 医業損益率 … (B)/(A)</b>	<b>▲5.1%</b>	<b>▲7.7%</b>	<b>▲9.2%</b>	<b>▲7.1%</b>	<b>▲10.4%</b>	<b>▲13.8%</b>	<b>▲9.5%</b>	<b>▲1.6%</b>

※ 上表は税抜、且つ端数調整済み。

※ H31年度(2019年度)予算案は議会審議前の数値。

## 総合医療センター H31 年度 行動計画

項目	施策	行動計画
1. 収益の増	(1) 稼働病床数の増床 547 床 ⇒ 564 床 17 床増	①未稼働病床を稼働させる。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ PICU : 6 床 ⇒ 8 床 2 床増</li> <li>・ NICU : 12 床 ⇒ 15 床 3 床増</li> <li>・ GCU : 14 床 ⇒ 18 床 4 床増</li> <li>・ 小児 (わかば) : 27 床 ⇒ 35 床 8 床増</li> </ul>
	(2) 手術部門の強化	①手術件数の維持及び高額な手術単価の割合の増。 H28 実績 : 4,042 件 ⇒ H30 見込 : 4,764 件 (12 月末時点 : 3,573 件) ②麻酔科の常勤医師の採用。 ③手術室の運営改善。 (麻酔科術前外来、曜日による手術件数の偏りの是正、予定・枠外・緊急手術のバランス調整等)
	(3) 入退院支援センターの充実	①入院決定時から入退院に関連した患者サービスの向上。 ⇒ 平均在院日数の短縮。
	(4) その他の強化策	①救急医療の強化。 ⇒ 地域の医療ニーズを踏まえ、三次以外の緊急性の高い患者の積極的な受入。 H28 実績 : 12,623 人 ⇒ H30 見込 : 11,753 人 ⇒ H31 目標 : 14,430 人 ②地域医療支援病院機能の強化。 ⇒ 既存医療機関との連携強化、転院先の発掘等。 ③リハビリの強化。 ④クリティカルパスの推進。 ⇒ 平均在院日数の短縮。 ⑤診療報酬請求の適正化。
2. 費用の 適正化	(1) 給与費	①稼働病床数の増床、及び高度医療提供のための職員確保。
	(2) 材料費	①高額な抗がん剤薬品の購入単価減。ベンチマークを利用した購入価格の見直し。
	(3) 経費	①光熱水費の抑制。 ⇒ 節電等の普及啓発活動への取り組み。 ②委託料の継続的な見直し。

## 松戸市病院運営審議会開催経過(本答申関連)

	日時及び場所	議題及び説明事項等
第9回	平成30年9月25日(火) 午後1時30分から午後3時30分 本庁舎新館7階大会議室	議事：諮問事項の3「松戸市立総合医療センターの経営について」 ・新病院開院後の経営状況、病床稼働率、組織及び職員の勤続年数
第10回	平成30年11月20日(火) 午後1時20分から午後3時30分 総合医療センター2階大会議室	議事：諮問事項の3「松戸市立総合医療センターの経営について」 ・病院事業の職員定数及び組織について ・病院事業の経営の現況について
第11回	平成31年2月19日(火) 午後1時30分から午後4時10分 総合医療センター2階大会議室	議事：諮問事項の3「松戸市立総合医療センターの経営について」 ・平成31年度における松戸市立福祉医療センター東松戸病院・梨香苑の経営状況について ・松戸市立総合医療センターの平成31年度予算案について ・今後の松戸市病院事業の運営について
第12回	平成31年3月27日(水) 午後2時から午後〇時〇分	議事：諮問事項の3「松戸市立総合医療センターの経営について」 ・「松戸市立総合医療センターの経営について」の答申案

松戸市病院運営審議会委員名簿	
氏名	所属及び役職
東 仲宣	一般社団法人松戸市医師会 会長
石川 雅俊	元国際医療福祉大学大学院 准教授
伊関 友伸	城西大学 教授
近藤 俊之	審議会会長 特定非営利活動法人 VHI機構 専務理事
齋藤 康	千葉市病院事業管理者
鈴木 一郎	船橋市病院局特別顧問
守泉 誠	公認会計士
山浦 晶	審議会副会長 松戸市病院事業管理者

(敬称略 五十音順)