

三豊市新公立病院改革プラン

平成29年3月

香川県三豊市

目次

○はじめに	1
1. 改革プランの策定について.....	2
(1) 計画期間	2
2. 永康病院及び西香川病院の概要.....	2
(1) 両病院の沿革	2
(2) 両病院の施設概要.....	4
(3) 両病院の特徴	6
3. 永康病院及び西香川病院の分析と課題.....	6
(1) 外部環境分析	6
1) 地域医療構想における患者動向.....	6
2) 三豊保健医療圏の人口推計、患者推計.....	7
3) 地域患者の受療動向分析.....	7
4) 地域救急搬送状況の分析.....	9
(2) 内部環境分析	13
1) 両病院の事業収支状況の分析.....	13
2) 業務量分析	16
3) 固定資産状況分析.....	17
(3) 両病院の聞き取り調査.....	18
(4) 両病院の現状と分析を踏まえた課題の整理.....	19
1) 永康病院の課題の整理.....	19
2) 西香川病院の課題の整理.....	20
4. 地域医療構想を踏まえた役割の明確化.....	22
(1) 両病院の地域医療構想を踏まえた果たすべき役割.....	22
(2) 両病院の地域包括ケアシステムの構築に向けて果たすべき役割.....	24
(3) 両病院の一般会計負担の考え方.....	24
(4) 住民の理解のための取組.....	25
5. 経営の効率化	26
(1) 両病院の経営効率化に向けた取組.....	26
1) 経費削減・抑制に向けた取組.....	26

2) 収入増加・確保に向けた取組.....	26
3) 患者サービス向上に向けた取組.....	27
4) 人員確保・離職防止に向けた取組.....	27
(2) 両病院の経営指標に係る数値目標の設定.....	28
(3) 両病院の新改革プラン対象期間中の各年度の収支計画等.....	29
6. 再編・ネットワーク化.....	31
(1) 現状の整理.....	31
1) 二次医療圏単位での経営主体の統合の推進.....	31
2) 医師派遣等に係る拠点機能を有する病院整備.....	31
3) 病院機能の再編成.....	31
(2) 両病院における再編・ネットワーク化の方向性.....	32
(3) ICTを活用した医療情報の連携.....	32
7. 経営形態の見直し.....	33
(1) 両病院の経営主体の変遷と現在の経営形態.....	33
(2) 両病院の経営形態の見直しの方向性.....	33
8. 新改革プランの実施状況の点検・評価・公表.....	34
○おわりに.....	35

○ はじめに

香川県三豊市は、三豊市立永康病院と三豊市立西香川病院を運営しており、市を中心とした地域に対して両病院がそれぞれの医療機能を活かし、地域に必要な医療を提供してきました。しかし、近年、新臨床研修医制度の影響による医師不足の問題や少子高齢化による人口構成の変化、診療報酬制度の改定による政策誘導により、医療環境に変化が起きており、多くの公立病院と同様に、両病院においても医療提供体制の見直しが必要な状況になっています。

このような状況の中、平成27年3月に総務省から、前公立病院改革プランの目的である『経営の効率化』、『再編・ネットワーク化』、『経営形態の見直し』に新たに、『地域医療構想を踏まえた公立病院の役割の明確化』の視点を加えた新公立病院改革ガイドラインが公表されました。

新公立病院改革ガイドラインの公表を受けて、両病院では平成28年10月に香川県より策定された香川県地域医療構想や平成24年3月に三豊市地域医療あり方検討委員会で策定された『三豊市の地域医療のあり方に関する答申』を踏まえ、地域における役割や医療提供体制について検討を重ねてきました。また、平成28年度に外部有識者や患者代表から構成される三豊市新公立病院改革プラン検討委員会を全3回開催し、三豊市新公立病院改革プランを策定しました。

両病院では三豊市新公立病院改革プランを確実に実行し、地域に必要な医療提供体制を確かなものにするこゝで、地域住民の安心と健康増進に貢献していきます。

1. 改革プランの策定について

(1) 計画期間

新公立病院改革プランの計画期間は、新公立病院改革ガイドラインに基づき、平成28年度から平成32年度までの5ヶ年計画とします。

2. 永康病院及び西香川病院の概要

(1) 両病院の沿革

【永康病院】

昭和24年3月	香川県三豊郡詫間町香田地区の旧海軍航空隊の営舎跡に「北三豊国民健康保険町村組合立 永康病院」を開設
昭和24年11月	診療を開始（初代院長 小川直秀） 診療科：皮膚科、泌尿器科、内科、小児科、外科、整形外科、産科、婦人科、放射線科 病床数：60床
昭和28年11月	「北三豊町村連合立国民健康保険直営 永康病院」と改称 病床数：207床（一般36床、結核171床）
昭和30年4月	町村合併（詫間町・荘内村・栗島村）により「詫間町立国民健康保険 永康病院」と改称
昭和36年12月	現在地に病院新築移転 総工費67百万円、精神・神経科を新設 病床数：113床（一般40床、結核32床、精神41床）
昭和55年7月	歯科を新設
昭和56年1月	一般病棟・管理棟新增改築 総工費14億5千万円 （鉄筋コンクリート5階建5,444.60㎡）
昭和61年3月	精神・神経科病棟を増改築し、精神病床を120床に増床 病床数：212床（一般60床、結核32床、精神120床）
昭和62年1月	小児科、産科、婦人科、皮膚科、泌尿器科を廃止
昭和63年1月	耳鼻咽喉科を新設、リハビリテーションセンターを増設
平成8年3月	本館にスプリンクラー設置
平成10年1月	心療内科を新設
平成10年4月	精神科病床を59床に減床
平成11年1月	療養型病床群を設置 病床数：199床（一般92床、療養48床、精神59床）
平成11年4月	歯科を廃止
平成12年4月	泌尿器科を新設、介護療養型医療施設及び居宅介護サービスを開始
平成16年4月	病院給食の全面委託、管理棟1階を検診センターに改装

平成 17 年 10 月	眼科を新設
平成 18 年 1 月	7 町合併（高瀬・山本・三野・豊中・詫間・仁尾・財田）三豊市誕生により「三豊市立 永康病院」と改称
平成 20 年 3 月	駐車場の拡張及びバリアフリー化の実施
平成 22 年 6 月	全身用コンピュータ断層撮影システム（CT）の更新
平成 28 年 7 月	訪問看護ステーションの開設

【西香川病院】

昭和 9 年 4 月	民間の結核療養所として松岡回春園を創設
昭和 22 年 4 月	厚生省に移管、国立高松療養所三豊分院として発足
昭和 27 年 4 月	国立三豊療養所として独立
昭和 58 年 5 月	現在の当地に新築移転、「国立療養所西香川病院」へと改称
平成 12 年 2 月	国立療養所西香川病院から高瀬町へ移管 「高瀬町立西香川病院」へと改称 病床数 150 床（一般 40 床、療養 60 床、精神 50 床） 医師会と管理委託契約の締結
平成 15 年 4 月	重度認知症デイケアを開設
平成 15 年 9 月	急性期病床の廃止（全床を療養型病床へ） 病床数 150 床（療養 100 床、精神 50 床）
平成 18 年 1 月	高瀬町を含む 7 町の合併により、「三豊市立西香川病院」へと改称
平成 18 年 4 月	医師会を管理者とする指定管理者制度の導入
平成 18 年 7 月	回復期リハビリテーション病棟を開設（40 床）
平成 19 年 7 月	回復期リハビリテーション病棟を 20 床増床（60 床）
平成 22 年 5 月	療養病床を 5 床減らし、精神病床を 5 床増床 病床数 150 床（療養病床 95 床、精神 55 床）
平成 23 年 10 月	療養病床を 5 床減らし、精神病床を 5 床増床 病床数 150 床（療養病床 90 床、精神 60 床）

(2) 両病院の施設概要

【永康病院】

■ 施設概要

所在地	香川県三豊市詫間町詫間 1298番地2
開設年月日	昭和24年3月
敷地面積	13,508 m ²
延床面積	8,842 m ²
主な建物	本館棟 鉄筋コンクリート5階建 別館棟 鉄筋コンクリート2階建 管理棟 鉄筋コンクリート2階建 リハビリ棟 鉄骨平屋建

■ 診療科

内科、外科、整形外科、精神科、神経科、心療内科、耳鼻咽喉科、リハビリテーション科、泌尿器科、眼科

■ 許可病床数

199床（一般92床、療養48床、精神59床）

■ 施設基準

13：1 入院基本料（一般病棟）
25：1 入院基本料（療養病棟）
15：1 入院基本料（精神病棟）

■ 救急指定

有

■ 主な医療機器

CT、MRI、デジタルX線テレビシステム、超音波画像診断装置、消化器内視鏡、デジタル脳波計、全自動生化学分析装置、血液ガス分析装置、全自動血球分析装置、人工呼吸器ほか

基本理念

地域に密着した病院として住民の健康・福祉に貢献し、安心して医療を受けられる病院をめざし努力します。

- ◇ 患者の権利を尊重し、信頼、いたわりのある医療をおこないます。
- ◇ 保健、福祉、医療の各機関と連携し、地域医療の向上につとめます。
- ◇ より質の良い医療を提供するため、教育・研修を行い、医療環境の充実につとめます。

【西香川病院】

■ 施設概要

所在地	香川県三豊市高瀬町比地中 2986 番地 3	
開設年月日	平成 12 年 2 月 医師会と管理委託契約を締結 平成 18 年 1 月 7 町合併により三豊市立西香川病院に改称 平成 18 年 4 月 医師会を管理者とする指定管理者制度の導入	
敷地面積	32,695 m ²	
延床面積	11,780 m ²	
主な建物	外来治療棟	鉄筋コンクリート平屋建
	1、2 病棟	鉄筋コンクリート 2 階建
	1 病棟新棟	鉄骨平屋建
	療養病棟	鉄筋コンクリート 2 階建
	サービス棟	鉄筋コンクリート平屋建
	機能訓練棟	鉄筋コンクリート平屋建
	グードリブ棟	鉄筋コンクリート平屋建
	管理棟	鉄筋コンクリート平屋建
■ 診療科	内科、精神科、リハビリテーション科	
■ 許可病床数	150 床（療養病床 90 床 精神病床 60 床）	
■ 施設基準	回復期リハビリテーション病棟入院料（1） 精神療養病棟入院料 療養型介護施設サービス費（I）	

病院理念

私たちは高齢者にやさしい病院を目指します。

1. 私たちは高齢者の自立と尊厳を大切にします。
2. 私たちは高齢者とご家族の幸せを考えます。

基本姿勢

私たちは当院を利用していただいている皆様の権利を守り、地域社会に貢献します。

1. 医療情報を開示します。
2. プライバシーを尊重します。
3. 自己決定権を尊重し、説明と同意及び選択に基づく医療を提供します。
4. 健全な経営を行います。

(3) 両病院の特徴

【永康病院】

- ① 北三豊地区の中核病院・救急指定病院
- ② 日本整形外科学会専門医研修施設
- ③ 日本アレルギー学会アレルギー専門医教育研修施設
- ④ 地域に不足している診療科（耳鼻咽喉科、泌尿器科、眼科等）の開設
- ⑤ へき地医療拠点病院（志々島診療所、栗島診療所へ医師派遣）
- ⑥ 協力型臨床研修病院（香川大学医学部附属病院）
- ⑦ 広域救護病院（市内では他に岩崎病院、橋本病院）

【西香川病院】

- ① 回復期リハビリテーション病床を有する病院
- ② 認知症疾患医療センターの指定を受ける病院
- ③ 指定自立支援医療機関（精神通院医療）
- ④ 精神保健指定医の配置されている医療機関

3. 永康病院及び西香川病院の分析と課題

(1) 外部環境分析

永康病院、西香川病院の地域における現状を明確にし、改善検討が必要な課題を整理することを目的に、国民健康保険及び後期高齢者医療保険レセプト、三観広域行政組合消防本部の救急搬送データによる医療動向や救急搬送状況等を整理する外部環境分析を行いました。

なお、国民健康保険及び後期高齢者医療保険レセプト、三観広域行政組合消防本部の救急搬送データ分析については、平成24年3月に『三豊市の地域医療のあり方に関する答申』で報告された外部環境分析に使用されたデータも比較をするため使用しています。

1) 地域医療構想における患者動向

地域医療構想では、一体の区域として地域における病床の機能の分化及び連携を推進することが相当であると認められる区域を「構想区域」として設定されており、香川県が策定する地域医療構想では、永康病院及び西香川病院がある三豊保健医療圏は、中讃保健医療圏と併せて西部構想区域に設定されています。

この地域医療構想では、西部構想区域で患者の受療動向が推計されており、構想区域間での流出の割合は、4医療機能（高度急性期・急性期・回復期・慢性期）合計で約8.3%となっています。

また、三豊保健医療圏も患者の受療動向が推計されており、保健医療圏間の流出の割合は、4医療機能（高度急性期・急性期・回復期・慢性期）合計で約20%、そ

の内13.1%が中讃保健医療圏に流出しています。

2) 三豊保健医療圏の人口推計、患者推計

国立社会保障・人口問題研究所が公表している将来推計人口によると、三豊保健医療圏における人口は、平成22年の131,195人から減少し、平成47年には99,454人になると推計されています。また、65歳以上の高齢者においても平成32年の41,797人をピークに、その後減少していく予測となっています。高齢化率については、平成47年まで上がり続け、37.4%に達することが予測されています。

次に、三豊保健医療圏における患者推計について、入院患者は平成27年の1,797人/日をピークに減少していく予測となっており、外来患者については平成22年の8,608人/日から減少していく予測となっています。

3) 地域患者の受療動向分析

地域患者の受療動向を把握するために、三豊市の国民健康保険及び後期高齢者医療保険レセプトの平成23年5月請求分と平成27年5月請求分のデータを用いて、分析を行いました。

① 年齢区分別医療機関受療割合

年齢区分別に受療動向について整理しました。平成23年5月と平成27年5月の総件数では、入院件数は減少しており、外来件数は同等となっています。

永康病院の平成23年5月と平成27年5月の変化では、入院は65～74歳の件数が増えており、75歳以上の件数は減少しています。また外来は15～64歳の件数と、75歳以上の件数がともに減少しています。

西香川病院の平成23年5月と平成27年5月の変化では、入院は65～74歳の件数が減少しており、75歳以上の件数が増加しています。外来は65～74歳以外で、件数が減少しています。

【年齢区分別医療機関受療割合（入院）】

平成23年5月	14歳以下		15～64歳		65～74歳		75歳以上		合計	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合
永康病院	0	0.0%	19	7.6%	19	8.0%	126	13.4%	164	11.4%
西香川病院	0	0.0%	2	0.8%	9	3.8%	57	6.1%	68	4.7%
その他医療機関	8	100.0%	230	91.6%	209	88.2%	757	80.5%	1,204	83.9%
総件数	8	100.0%	251	100.0%	237	100.0%	940	100.0%	1,436	100.0%
平成27年5月	14歳以下		15～64歳		65～74歳		75歳以上		合計	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合
永康病院	0	0.0%	16	8.6%	22	8.4%	104	11.2%	142	10.3%
西香川病院	0	0.0%	3	1.6%	4	1.5%	63	6.8%	70	5.1%
その他医療機関	3	100.0%	167	89.8%	235	90.1%	760	82.0%	1,165	84.6%
総件数	3	100.0%	186	100.0%	261	100.0%	927	100.0%	1,377	100.0%

三豊市国民健康保険及び後期高齢者医療保険レセプト（平成23年5月、平成27年5月）

【年齢区分別医療機関受療割合（外来）】

平成23年5月	14歳以下		15～64歳		65～74歳		75歳以上		合計	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合
永康病院	1	0.1%	273	4.9%	468	6.4%	1,054	7.1%	1,796	6.3%
西香川病院	0	0.0%	82	1.5%	133	1.8%	544	3.7%	759	2.6%
その他医療機関	873	99.9%	5,251	93.6%	6,721	91.8%	13,246	89.2%	26,091	91.1%
総件数	874	100.0%	5,606	100.0%	7,322	100.0%	14,844	100.0%	28,646	100.0%

平成27年5月	14歳以下		15～64歳		65～74歳		75歳以上		合計	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合
永康病院	6	0.8%	165	3.8%	454	5.5%	1,054	6.9%	1,679	5.9%
西香川病院	0	0.0%	52	1.2%	135	1.6%	487	3.2%	674	2.4%
その他医療機関	719	99.2%	4,096	95.0%	7,720	92.9%	13,792	89.9%	26,327	91.7%
総件数	725	100.0%	4,313	100.0%	8,309	100.0%	15,333	100.0%	28,680	100.0%

三豊市国民健康保険及び後期高齢者医療保険レセプト（平成23年5月、平成27年5月）

② 疾病分類別患者受療動向

疾病分類別に両病院の入院患者の受療動向について整理しました。国民健康保険及び後期高齢者医療保険レセプト分析によると、平成27年5月における三豊保健医療圏内の全疾患の完結率は72.0%であり、両病院への全疾患患者における受診割合は、永康病院は13.2%、西香川病院は6.6%となっています。

永康病院の主な疾病分類別の受診割合は、循環器系の疾患と消化器系の疾患が20%以上と多くなっています。また、心疾患や脳血管疾患における入院診療単価は三豊保健医療圏内の急性期医療を担う中核病院の診療単価と比べて低く、診療単価の違いを考慮すると永康病院と地域の中核病院とでは、医療機能のすみわけがされていると考えられます。

【疾病分類別患者受療動向（永康病院）】

永康病院	内分泌、栄養及び代謝疾患			精神及び行動の障害			循環器系の疾患		
	延患者数	全体割合	診療単価	延患者数	全体割合	診療単価	延患者数	全体割合	診療単価
	192	18.2%	18,127円	712	14.5%	11,940円	1,016	20.2%	18,326円
永康病院	呼吸器系の疾患			消化器系の疾患			筋骨格系及び結合組織の疾患		
	延患者数	全体割合	診療単価	延患者数	全体割合	診療単価	延患者数	全体割合	診療単価
	278	18.2%	23,923円	383	25.7%	18,568円	249	10.8%	15,337円

三豊市国民健康保険及び後期高齢者医療保険レセプト（平成27年5月）

西香川病院の主な疾病分類別の受診割合は、精神及び行動の障害や損傷中毒が11.4%と、他の疾患と比較して高くなっています。診療単価については、循環器系の疾患や、損傷、中毒及びその他の外因の影響で特に高くなっています。

【疾病分類別患者受療動向（西香川病院）】

西香川病院	精神及び行動の障害			神経系の疾患		
	延患者数	全体割合	診療単価	延患者数	全体割合	診療単価
	558	11.4%	17,013円	255	10.5%	24,658円
	循環器系の疾患			損傷、中毒及びその他の外因の影響		
延患者数	全体割合	診療単価	延患者数	全体割合	診療単価	
352	7.0%	32,870円	262	11.4%	32,179円	

三豊市国民健康保険及び後期高齢者医療保険レセプト（平成27年5月）

4) 地域救急搬送状況の分析

地域における救急患者の搬送状況を把握するため、平成20年1月から平成22年12月末と平成25年1月から平成27年12月末までの三観広域行政組合消防本部の救急搬送実績を分析し、患者発生地別と患者収容地区別で、搬送状況を整理しました。

① 患者発生地別搬送状況

三観広域行政組合消防本部の救急搬送総件数は、平成20年以降、増加する傾向にあり、平成26年に5,524件と最多となり、平成27年では減少しています。

三豊市の搬送状況については、平成20年以降、増加傾向にあり、平成27年に2,817件と最多になっています。三豊市を構成する7町の搬送状況については、高瀬町からの搬送が最も多く、次いで詫間町からの搬送が多くなっています。

観音寺市の搬送状況については、総件数と同様に平成20年以降、増加する傾向にあり、平成26年に2,651件と最多となり、平成27年では減少しています。

【患者発生地別搬送数】

(件/年)

搬送患者発生地	平成20年	平成21年	平成22年	平成25年	平成26年	平成27年
三豊市	2,406	2,309	2,526	2,829	2,840	2,871
高瀬町	607	611	685	710	786	684
詫間町	440	489	452	589	544	532
豊中町	381	339	369	452	410	459
山本町	312	257	303	372	361	423
三野町	310	253	330	321	320	316
仁尾町	197	185	203	223	232	252
財田町	159	175	184	162	187	205
観音寺市	2,293	2,254	2,409	2,564	2,651	2,562
高速道路	19	29	36	34	33	18
総数	4,718	4,592	4,971	5,427	5,524	5,451

三観広域行政組合消防本部救急搬送実績(平成20年～平成22年、平成25年～平成27年)

② 患者収容地区別搬送状況

三豊市への搬送については、平成27年で722件と、全体搬送件数の13.2%が三豊市へと搬送されています。また搬送件数の推移については平成25年の856件を最多として、平成26年、平成27年と減少する傾向にあります。

患者収容地区別の特徴としては、観音寺市への搬送が最も多く、平成27年では3,899件と、全体搬送件数の71.6%が観音寺市へと搬送されています。また平成20年以降、善通寺市への搬送は増加する傾向にあります。

【患者収容地別搬送数】

(件/年、%)

搬送患者収容地	平成20年	平成21年	平成22年	平成25年	平成26年	平成27年	平成22年割合	平成27年割合
三豊市	747	714	777	856	759	722	15.6%	13.2%
詫間町	515	542	572	616	546	545	11.5%	10.0%
高瀬町	137	95	134	174	151	127	2.7%	2.3%
豊中町	25	33	23	28	31	25	0.5%	0.5%
三野町	11	12	9	24	16	12	0.2%	0.2%
山本町	58	31	37	14	15	13	0.7%	0.2%
財田町	1	1					0.0%	0.0%
仁尾町			2				0.0%	0.0%
観音寺市	3,465	3,418	3,672	3,883	4,012	3,899	73.9%	71.6%
善通寺市	288	234	284	447	492	549	5.7%	10.1%
丸亀市	152	162	158	155	154	166	3.2%	3.0%
高松市	9	7	9	22	19	16	0.2%	0.3%
その他医療圏	58	57	71	64	88	99	1.4%	1.8%
総数	4,719	4,592	4,971	5,427	5,524	5,451	100.0%	100.0%

三観広域行政組合消防本部救急搬送実績（平成20年～平成22年、平成25年～平成27年）

③ 患者発生地別収容地区別搬送状況

患者発生地別と患者収容地区別救急搬送状況を踏まえ、ある地域で発生した患者がどの地域に搬送されているか把握するためにクロス集計分析を行いました。

三豊市で発生した患者については、観音寺市への搬送が最も多く、平成27年では55.1%の患者が搬送されています。次いで、三豊市内への搬送が多く、23.8%の患者が搬送されています。また永康病院には、三豊市で発生した患者のうち7.0%が搬送されています。

観音寺市で発生した患者については、同市に搬送される場合が多く、平成27年において90.3%の患者が搬送されています。

【平成27年患者発生地別収容地区別搬送状況】

(単位：%)

発生地	収容先 三豊市								観音寺市	善通寺市	丸亀市	高松市	その他医療圏	総計
	永康病院	詫間町	高瀬町	豊中町	三野町	山本町	仁尾町	財田町						
三豊市	23.8%	7.0%	18.3%	3.9%	0.8%	0.4%	0.3%	0.1%	55.1%	15.5%	4.3%	0.2%	1.1%	100.0%
詫間町	47.3%	17.1%	46.5%	0.8%					28.0%	16.2%	6.6%	0.6%	1.3%	100.0%
高瀬町	19.2%	3.7%	8.8%	9.1%	0.7%	0.6%			49.7%	24.3%	5.3%	0.3%	1.2%	100.0%
豊中町	9.6%	0.9%	2.2%	3.9%	3.3%		0.2%		81.4%	6.3%	2.0%		0.7%	100.0%
三野町	41.5%	11.4%	34.9%	3.8%	0.3%	2.5%			27.2%	25.0%	5.7%		0.6%	100.0%
山本町	4.7%	0.5%	0.9%	2.1%	0.5%		1.2%		82.8%	7.8%	1.9%		2.8%	100.0%
仁尾町	38.5%	16.7%	36.1%	1.6%				0.8%	50.0%	6.7%	4.0%	0.4%	0.4%	100.0%
財田町	4.0%			2.0%			2.0%		75.0%	17.6%	3.4%			100.0%
観音寺市	1.5%	0.2%	0.8%	0.5%	0.1%		0.1%		90.3%	3.9%	1.6%	0.4%	2.3%	100.0%
高速自動車道	5.6%		5.6%						55.5%	11.1%	5.6%		22.2%	100.0%
総計	16.9%	4.9%	12.8%	2.9%	0.6%	0.3%	0.3%		65.8%	12.0%	3.5%	0.3%	1.5%	100.0%

三観広域行政組合消防本部救急搬送実績（平成27年）

④ 傷病程度別搬送状況

傷病程度別の搬送状況を把握するため、平成20年1月から平成22年12月末と平成25年1月から平成27年12月末までの三観広域行政組合消防本部の救急搬送実績と、消防庁より報告されている平成20年から平成27年の『救急・救助の現況』を用いて、全国の傷病程度別の搬送件数と三豊市における傷病程度別の搬送件数を人口10万対で比較しました。

搬送全体では平成27年で4,379件と、全国平均の4,310件と同等となっています。また、全国平均と同様に増加傾向にあります。

軽症では、平成27年で1,699件であり、全国平均の2,129件と比べて少なくなっています。また、全国平均が平成27年まで増加しているのに対して、三豊市では、平成26年で最大となっています。

中等症では、平成27年で1,974件であり、全国の1,747件と比べて多くなっています。また、全国平均と同様に増加傾向にあります。

重症・死亡では、平成27年で706件であり、全国の426件と比べて多くなっています。また、全国平均と同様に一定の数値で推移しており、大きな変化はありません。

【人口10万対傷病程度別搬送状況】

(単位:件)

搬送全体	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年
全国平均	3,653	3,658	3,889	4,055	4,117	4,200	4,254	4,310
三豊市	3,463	3,326	3,663			4,206	4,294	4,379
軽症	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年
全国平均	1,857	1,856	1,958	2,045	2,074	2,098	2,101	2,129
三豊市	1,241	1,172	1,346			1,548	1,728	1,699
中等症	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年
全国平均	1,372	1,383	1,493	1,563	1,602	1,658	1,711	1,747
三豊市	1,406	1,393	1,611			1,976	1,897	1,974
重症・死亡	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年
全国平均	420	416	433	441	438	435	433	426
三豊市	816	760	706			682	670	706

三観広域行政組合消防本部救急搬送実績(平成20年～平成22年、平成25年～平成27年)
消防庁 救急・救助の現況(平成20年～平成28年版)

(2) 内部環境分析

永康病院、西香川病院の事業収支状況の比較として、各年度における決算統計の推移を比較するとともに、平成26年度地方公営企業年鑑から同規模・同機能の自治体立病院、全15病院（許可病床数100床以上200床未満のケアミックス型病院※1）を抽出し、15病院を黒字病院7病院（経常収支は黒字）と赤字病院8病院に分けた後、それぞれで収益、費用、各種比率の平均値を算出し、比較分析を行いました。（※1：一般病床と療養型病床または精神病床の混合型病院）

なお、西香川病院については、指定管理者制度に係る事業報告書のデータを使用しています。

1) 両病院の事業収支状況の分析

【永康病院】

① 財務

経常収支比率、医業収益比率ともに、平成25年度以降、2期連続で100%以下となっていました。平成27年度では経常収支比率が100%を越え、黒字経営となっています。

【経常収支比率及び医業収支比率の推移】

区 分	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
経常収支比率	99.7%	98.1%	100.1%
医業収支比率	92.5%	89.7%	91.1%

② 収益

入院収益については、平成25年以降、減少傾向にありますが、外来収益については、各年度において同等の金額で推移しています。また、収益状況のベンチマーク分析の結果では、永康病院は外来収益が同規模の自治体病院よりも低く、入院収益は、黒字病院平均よりも高くなっています。

【入院収益及び外来収益の推移】

区 分	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
入院収益	881,242 千円	831,084 千円	813,432 千円
外来収益	297,493 千円	303,290 千円	299,943 千円

③ 医業収益対費用について

医業収益対給与費については、平成25年度で67.9%、平成26年度で71.2%、平成27年度で69.6%となっています。ベンチマーク分析の結果では、平成26年度における黒字病院の平均が63.2%となっており、黒字病院の平均以上となっています。

医業収益対材料費において、平成25年以降、同等の比率で推移しています。またベンチマーク分析の結果では、平成26年における黒字病院平均が17.5%となっており、医業収益対材料費が低くなっています。これは、永康病院が比較対象病院より重症度の低い患者を多く診療しているためだと考えられます。

医業収益対経費については、平成25年以降、減少傾向にあり、平成27年度で21.5%となっています。ベンチマーク分析の結果では、黒字病院の平均が25.7%となっており、永康病院の医業収益対経費比率は低いといえます。

【医業収益対給与費、材料費、経費の推移】

科目	平成25年度	平成26年度	平成27年度
給与費／医業収益	67.9%	71.2%	69.6%
材料費／医業収益	14.2%	14.6%	14.4%
経費／医業収益	21.8%	21.6%	21.5%

④ 繰入金

平成25年度における普通交付税は208,199千円、平成26年度では206,649千円、平成27年度では206,563千円と減少傾向となっています。また、特別交付税については、平成25年度の68,931千円に対して、平成26年度では75,967千円、平成27年度は75,003千円と安定的に推移しています。

【繰入金の推移】

区分		平成25年度	平成26年度	平成27年度
繰入金	普通交付税	208,199千円	206,649千円	206,563千円
	特別交付税	68,931千円	75,967千円	75,003千円

【西香川病院】

① 財務

経常収支比率及び医業収支比率については、平成25年以降3期にわたって継続して100%を超えており、良好な経営状況になっています。

【経常収支比率及び医業収支比率の推移】

区 分	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
経常収支比率	110.0%	110.7%	110.5%
医業収支比率	101.5%	100.3%	100.7%

② 収益

入院収益については、平成25年以降増加傾向にあり、外来収益は、各年度にて同等の金額で推移しています。ベンチマーク分析の結果では、外来収益については比較対象病院全体の平均値よりも低く、入院収益では同規模の自治体病院の中で、最も高くなっています。

【入院収益及び外来収益の推移】

区 分	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
入院収益	1,356,553 千円	1,383,128 千円	1,429,194 千円
外来収益	340,789 千円	329,851 千円	343,143 千円

③ 医業収益対費用について

医業収益対給与費において費用状況の分析として、収益状況の分析と同様に比較分析を行いました。

医業収益対給与費については、平成25年度以降、増加傾向にあり、平成27年度で71.0%となっています。ベンチマーク分析の結果では、黒字病院の平均が63.2%となっており、黒字病院の平均以上となっています。

医業収益対材料費については、平成25年度から、平成26年度に減少していますが、平成27年度ではわずかに増え、5.6%となっています。ベンチマーク分析の結果では、黒字病院の平均が17.5%となっており、それと比較する西香川病院は、医業収益対材料費が低くなっています。

医業収益対経費については、平成25年度以降、減少傾向にあり、平成27年度で16.2%となっています。ベンチマーク分析の結果では、黒字病院の平均が25.7%となっており、西香川病院の医業収益対経費は低いといえます。

【医業収益対給与費、材料費、経費の推移】

科目	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
給与費／医業収益	69.9%	70.9%	71.0%
材料費／医業収益	6.0%	5.5%	5.6%
経 費／医業収益	17.8%	16.3%	16.2%

2) 業務量分析

「平成 26 年度病院経営実態調査報告・一般社団法人全国公私病院連盟」を用いて、永康病院と同規模の病床（20床以上99床以下、100床以上199床以下）を有する病院を抽出し、医師1人1日当たりの収入、患者数、診療単価について、入院、外来それぞれで整理したベンチマーク分析を用いて業務量分析を行いました。

【永康病院】

① 診療科別業務量分析

・内科

医師1人1日当たり入院患者数は22.5人であり、同規模病院全体の中央値9.5人と比べて2倍以上に多くなっています。入院診療単価は、同規模病院全体の中央値と比べて低くなっています。

医師1人1日当たり外来患者数は19.5人であり、同規模病院全体の中央値12.7人と比べて多くなっています。外来診療単価は、同規模病院全体の中央値と比べて半分程度となっています。

・精神科

医師1人1日当たりの入院患者数は16.8人であり、同規模病院全体の中央値17.5人と比べて同程度となっています。入院診療単価は、100～199床の病院全体の中央値17.2千円と比べて13.4千円と低くなっています。

医師1人1日当たり外来患者数は16.2人であり、100～199床の病院全体の中央値19.0人と比較すると少なくなっています。外来診療単価は、同規模病院全体の中央値5.7千円と比べて5.6千円と同程度となっています。

・整形外科

医師1人1日当たりの入院患者数は3.9人であり、同規模病院全体の中央値7.8人と比べて少なくなっています。入院診療単価は、同規模病院全体の中央値37.5千円と比べて24.5千円と低くなっています。

医師1人1日当たり外来患者数は30.3名であり、同規模病院全体の中央値21.4人と比べて多くなっています。外来診療単価では、同規模病院全体の中央値の6.5千円と比べて6.2千円と同程度となっています。

② 医師 1 人 1 日当たりの収入分析

入院外来別に、永康病院の医師 1 人 1 日当たり収入を比較しました。

診療科別入院患者数で比べた場合、同規模病院全体の中央値よりも収入が高い診療科は、内科となっています。同規模病院全体の中央値よりも収入が低い診療科は、精神科、整形外科となっています。

診療科別外来患者で比べた場合、同規模病院全体の中央値よりも収入が高い診療科は、整形外科となっています。同規模病院全体の中央値よりも収入が低い診療科は、内科、精神科となっています。

③ 入院患者数対職種別職員数

平成 26 年度地方公営企業年鑑を用いて、同規模自治体立病院平均（許可病床数 100 床以上 200 床未満のケアミックス型で経常収支が黒字病院を抽出）と、平成 25 年度、平成 26 年度の永康病院の職員数を、入院患者数 100 人対職種別職員数で比べ、業務量分析を行いました。

医師については、同規模自治体立病院の平均と比べた場合、少ない状況となっています。看護師、准看護師については、平成 25 年度から平成 26 年度にかけて微増となっていますが、同規模自治体立病院の平均と比べた場合、少ない状況となっています。特に、医療技術員については、約 2 倍、その他職員・事務職員に至っては約 10 倍の差で同規模自治体立病院平均より、少ない状況になっています。

【西香川病院】

西香川病院については、回復期や認知症治療に特化しているため、公私病院連盟における対象病院の病床規模別の平均値と比較することが難しく、また指定管理者制度を導入しており、地方公営企業年鑑に記載している職種別職員数と同様に職員を仕分けることが難しいため、永康病院のみの分析となっています。

3) 固定資産状況分析

今後、更新が必要と思われる建物設備や医療機器を整理し、将来予測される設備投資や減価償却費の発生を把握するため、固定資産状況の整理、分析を行いました。

【永康病院】

平成 26 年度始めに保有している固定資産は約 2,562,636 千円（土地は除く）であり、その内、医療機器・情報システム・備品・什器については約 568,286 千円となっています。

その内、平成 28 年度時点で法定耐用年数を超過しているものが約 481,230 千円となっており、医療機器・情報システム・備品・什器全体の 84.7% となります。

その他、CT や MRI の採算性に関する評価分析をするため、平成 26 年度実績による稼働状況を確認しました。

平成26年度実績によると、CTやMRIの1日あたり撮影件数は、CT7件、MRI3件となっています。しかし、CTやMRIの減価償却費や人件費等を考慮した1日あたりの損益分岐点撮影件数は、CT4件、MRI5～6件となり、CTは採算性が高く、MRIは採算性が低いという結果となりました。

【西香川病院】

平成26年度始めに保有している固定資産は約2,521,933千円（土地は除く）であり、その内、医療機器・情報システム・備品・什器については約253,364千円となっています。

（3）両病院の聞き取り調査

外部環境分析、及び内部環境分析によって永康病院、西香川病院の改善検討が必要な課題を整理しましたが、それだけでは把握できない課題について確認するため、両病院の代表者に聞き取り調査を実施しました。

【永康病院】

- ・医療人材の不足、特に医師の不足により、地域の医療施設から患者の紹介を受けることができていない
- ・三豊市で唯一救急医療に対応できる病院として、今後も対応したいが、常勤医6名（内科3名、整形外科2名、精神科1名）では受け入れ体制を整えることが難しい
- ・建物等の老朽化によって、患者の療養環境が損なわれている部分がある
- ・クリニカルパスの導入が十分ではない
- ・一般病床、療養病床、精神病床のいずれも、病床利用率が低い

【西香川病院】

- ・医療スタッフの育児休暇や産前産後休暇の取得により、一部の職員に負担が集中している
- ・次世代を担う医師の確保が必要である
- ・建物等の老朽化によって、患者の療養環境が損なわれている
- ・医療機関との連携は行えているが、地域の介護サービス事業者との連携は十分に行えていない

(4) 両病院の現状と分析を踏まえた課題の整理

1) 永康病院の課題の整理

① 救急医療に関する課題

三豊市における救急搬送件数は、全国の傾向と同様に年々増加しており、特に中等症以上の人口10万人対搬送件数は全国平均以上となっていますが、永康病院については、各診療科の常勤医の退職による医師不足のため、救急対応可能な範囲の縮小や、診療所からの緊急受入れ依頼等への対応が難しい状況となっています。

そのため、永康病院への救急搬送は年々減少傾向にあり、救急搬送を受け入れる体制を整えるためには常勤医師の確保（特に外科医）が必要となっています。

ただし、高度急性期、急性期医療については、構想区域内での完結するという広域的な視点において、永康病院と構想区域内の高度急性期、急性期を担う医療機関では、救急搬送の受入れ件数等を考慮すると、医療機能に応じた分化、連携ができていない状況であり、永康病院については、夜間診療やウォークイン患者等の一次救急への対応が課題となっています。

② 病床利用率向上に関する課題

平成27年度の病床利用率は、一般病床67.7%、療養病床51.5%となっており、将来にわたって安定した経営を行っていくためにも、病床利用率の向上が必要です。

特に香川県保健医療計画にある精神疾患については、精神病床を59床保有するなど、地域医療において永康病院が担う役割は大きいですが、一定数の地域患者が他の保健医療圏に流出している状況の中で、精神病床の利用率が55.3%であることを考慮すると、精神疾患についてもさらなる取組が必要です。

③ 地域医療連携に関する課題

永康病院では医師不足等から、地域の診療所からの患者紹介に対応することが難しい状況が発生しており、円滑な受入体制が整えられていないことが課題となっています。

④ 病棟機能に関する課題

永康病院では、平成28年7月から一般病床92床の内、42床を休床しています。休床中の42床については、病床利用率等を考慮しながら、病床の返還や将来的に不足が予測されている回復期への機能転換等を検討する必要があります。

⑤ 業務量・人員体制に関する課題

常勤医師が6名（内科3名、整形外科2名、精神科1名）で入院・外来・救急に対応しているため、医師1人当たりの業務量は、他の医療機関と比較して多く、医師確保に向けた対応が必要となります。

また、5年以内に看護師を中心に約20名以上の職員が定年を迎えるため、適正な人員配置を考慮した採用計画が必要となっています。

⑥ 建築・設備・医療機器等に関する課題

永康病院は、昭和56年度の現病院建設以降35年経過していますが、設備（電気・空調・給排水等）の更新が行われておらず老朽化が進んでいるため、今後、更新等が必要になる可能性が高い状態です。また、建物に関しては、本館と管理棟が新耐震基準を満たしていない状況です。

その他、保有している高額医療機器についても、MRIに関しては導入から11年経過しており老朽化が進んでいるため、更新による費用の増加が予測されます。また、平成28年において、法定耐用年数以上に使用している医療機器等が、約480,000千円分（医療機器全体の84.9%）あり、これらについても、今後修理や更新等による費用発生が予測されます。

そのため、更新等の費用の発生による経営状況の悪化を防ぐために、中長期的な視点で計画的な整備を進める必要があります。

2) 西香川病院の課題

① 地域医療連携に関する課題

西香川病院では、回復期後の後方連携には不十分な面があり、回復期リハビリテーション病棟で治療を終えた患者の受入先確保のためにも、今後は地域の診療所や介護サービス事業者との連携を強化、拡大する必要があります。

② 病棟機能に関する課題

西香川病院が保有している介護療養病床は、今後廃止される予定であり、廃止に伴う病床転換が必要です。そのため、地域の状況や法的制限を考慮しながら、今後、転換先について検討する必要があります。

③ 業務量・人員体制に関する課題

今後、職員の高齢化に伴い定年が予定されている状況となっています。将来的に安定した収益を維持するためにも、次世代を担う医師の確保に向けた取組について進める必要があります。

④ 建築・設備に関する課題

西香川病院は、昭和58年度の現病院建設以降33年経過しており、設備（電気・空調・給排水等）等が老朽化しているため、更新が必要となっています。平成29年度には、ボイラー設備等の更新を行う予定ですが、今後、他の設備においても更新が発生する見込みです。そのため、更新等の費用の発生による経営状況の悪化を防ぐために、中長期的な視点で計画的な整備を進める必要があります。

⑤ 安定的な経営状況を維持するための課題

香川県が策定する地域医療構想では、西部構想区域において平成37年までに必要な回復期病床は1,596床と定めています。今後増えると予想される回復期において、急性期を担う中核病院等から紹介患者を受け入れるために、充実したリハビリテーションが行える職員を配置する必要があるため、職員の教育・研修体制の充実を図る必要があります。

4. 地域医療構想を踏まえた役割の明確化

(1) 両病院の地域医療構想を踏まえた果たすべき役割

香川県地域医療構想では、高度で専門的な医療については構想区域を越えて提供するも、基本は構想区域内で医療を完結させることが求められています。また、リハビリテーション等については、患者が住み慣れた地域で提供できるための体制整備が必要とされています。

病床機能については、病床機能の分化と医療機関間の連携が推進されており、急性期から慢性期さらには、介護施設等の連携体制の構築が必須となっています。また、機能分化では特に、高齢者の増加に伴い需要の増加が見込まれている回復期病床への転換が求められており、連携体制の構築には、在宅や介護施設等で療養者が急変した場合の病院の受入体制と、病院並びに診療所からの円滑な退院支援が行える体制整備が求められています。

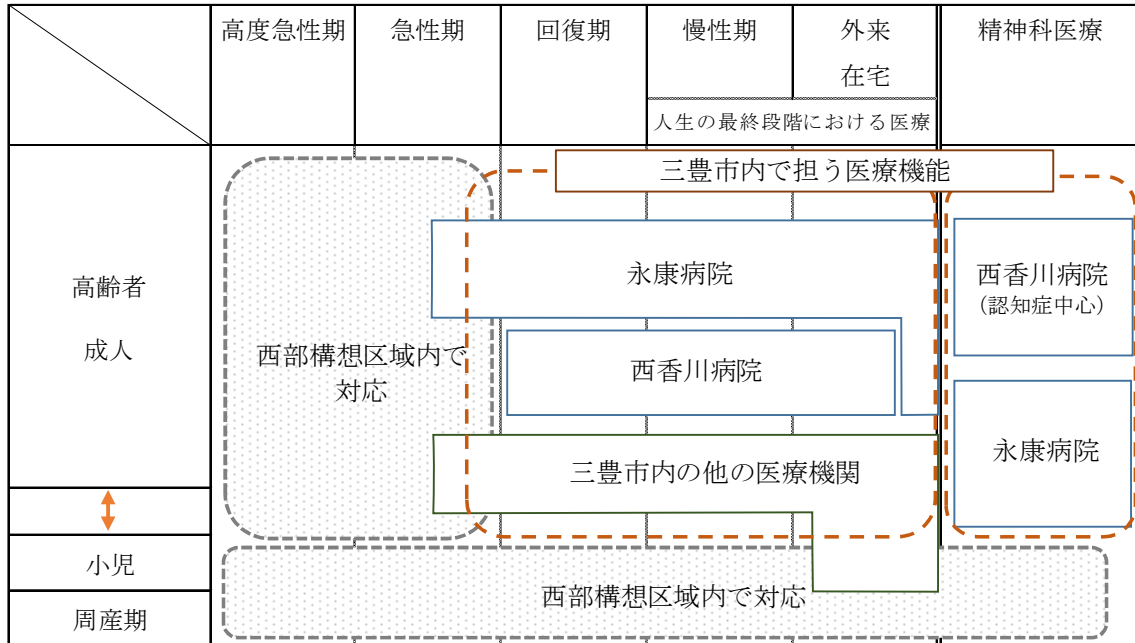
三豊市では平成23年度の三豊市地域医療あり方検討委員会において、『市内の救急医療の確保』、『機能確保が求められる小児科・産科等への対応』等について検討しており、そのなかで救急医療は西部構想区域内の二次及び三次救急に対応可能な医療機関と広域的な連携を行い、市内では二次救急以下に対応することで救急医療を確保する方向性としています。また、小児科、産科等への対応は他市医療機関に機能依存している状況を課題としつつ、両領域においては医師不足を理由に医療機能の集約化が全国的に進むなかで、ハイリスクな患者を中心に西部構想区域内の医療機関との連携による対応を進める方向性としています。今後もこれらの方向性については継続していきます。

また、現状として市内で受診先の少ない眼科や耳鼻咽喉科、泌尿器科等の診療科については、各科医師の確保が難しい状況ではありますが、外来診療は三豊市内で対応し、入院が必要な患者への対応は西部構想区域内の医療機関との連携で対応しており、今後も更に連携の強化を進めることとします。統合失調症や認知症などの精神科医療については、三豊市外の患者にも対応し西部構想区域内の医療機能の一部を担っていきます。

人生の最終段階における医療については、在宅や看取りなど、患者の意思を尊重し、住み慣れた地域において提供されることが重要となっています。そのため、永康病院や西香川病院を始めとして、三豊市内の医療機関の協力、連携によりその役割を担っていきます。ただし、専門のチーム医療が必要な緩和ケア等については、西部構想区域内の医療機関との連携により対応していきます。

香川県地域医療構想を踏まえ、三豊市の担う役割について整理した内容は以下のとおりです。

○西部構想区域内における三豊市の役割



以上、香川県地域医療構想並びに三豊市の方向性を踏まえ永康病院と西香川病院の現状における果たすべき役割を以下に記します。

【永康病院】

永康病院では、病床機能は回復期に重きを置き、診療所等への円滑な退院支援にも対応を検討します。また、訪問看護ステーションの充実等、在宅医療を支援する役割を担っていきます。一般病床については、法的要件等を考慮しながら病床返還や地域包括ケア病棟等への転換を検討します。

なお、救急医療については、現状において救急搬送のほか、ウォークイン患者や診療所・介護施設等からの緊急患者の受入れもあるため、従来どおり二次救急指定病院の指定を受け、西部構想区域内の高度急性期医療を提供する医療機関と連携を行い、可能な範囲で急性期医療に対応します。

【西香川病院】

西香川病院では、回復期リハビリテーション病棟の機能を活かし、地域の急性期を担う中核病院と連携し、患者の住み慣れた地域で在宅復帰支援等、回復期の患者への対応を担っていきます。また、西部構想区域内の高度急性期医療を提供する医療機関との連携強化や、三豊市内の診療所や介護施設等への後方連携も行い、急性期と在宅医療を繋ぐための役割を担っていきます。

(2) 両病院の地域包括ケアシステムの構築に向けて果たすべき役割

地域包括ケアシステムについては、住まい・医療・看護、介護・生活支援が一体的に提供される体制づくりが市町村単位で進められています。

永康病院、西香川病院では、地域包括ケアシステムにおいてシームレスな医療・介護連携が行える体制の構築が必要です。そこで、それぞれの医療機能を活かし、地域包括ケアシステムの構築に向けて果たすべき両病院の役割を、以下のとおりとします。

なお、公立病院として両病院が地域包括ケアシステムの中で果たすべき役割については、進行中の特別委員会の審査内容を踏まえて、柔軟に対応していきます。

【永康病院】

永康病院では、地域医療構想を踏まえた役割に記載したとおり、救急患者並びに診療所等からの緊急受入れ要請に対応し、地域包括ケアシステムにおける医療を提供する役割を担っていきます。また統合失調症等、三豊市内の他の医療機関では対応が難しい精神疾患患者に対して医療を提供していきます。なお、身体合併症患者の対応については今後の検討課題とします。

【西香川病院】

西香川病院では、リハビリテーション回復期、維持期の患者に対応するとともに、初期から重度の認知症患者に対応し、地域包括ケアシステムにおける医療、介護を提供する役割を担っていきます。さらに、三豊・観音寺市医師会、介護サービス事業者等や、三豊市の保健・福祉機能とも連携し、福祉の範囲まで対応していきます。また、認知症疾患医療センターの活用により、認知症の早期発見・診断だけでなく、患者やその家族への相談等を実施した生活支援も担っていきます。

(3) 両病院の一般会計負担の考え方

永康病院では公立病院として救急医療や精神科医療を担っており、地域に必要な医療提供を行う必要があります。しかし、効率的な運用を行っても不採算となる病院事業に対して、地方公営企業法では、その費用を一般会計等において負担するものとされています。

本計画においても、病院事業に必要な費用に関しては医業の料金収入をもって充てることとしますが、公立病院としての役割を担うために必要な病院事業により、発生する費用に関しては、原則として、国の基準に基づく一般会計負担による運営を行うこととします。

西香川病院では、「三豊市立西香川病院の管理運営に関する基本協定書」及び「年度協定書」により三豊・観音寺市医師会に指定管理料を支払うこととしており、その内訳は、西香川病院に係る普通交付税及び特別交付税算定額を三豊市一般会計から三豊市病院事業会計に繰り入れることとし、地方債にかかる元利償還金、減価償却費、経費等の額を控除した額を指定管理料として医師会に支払うものとしています。

今後ともその考えを基本としますが、国より新たに示された不採算・特殊医療に対する繰出金への特別交付税の趣旨は、地方公営企業法の規定並びに繰出基準通知に則り、「その性質上当該病院の経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費」又は「当該病院の性質上能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難であると認められる経費」に対する一般会計等の負担に対して措置するものであり、各公立病院の公営企業会計において、一般会計からの負担の在り方を明確にすることが求められており、特別交付税措置もこうした考え方に基づいて繰出しする必要があります。

(4) 住民の理解のための取組

地域住民の方々に両病院の現状と課題、そして課題解決に向けた取組について理解していただくこと、そして地域住民の方々の意見を積極的に取り入れるために、計画策定段階でのパブリックコメント^{※1}の実施及び計画実行後の点検・評価の結果公表を行います。また、そこでの意見については三豊市新公立病院改革プラン検討委員会で協議し、三豊市新公立病院改革プランを適切に見直します。(※1パブリックコメントとは、意見収集のための期間を設定し、地域住民の方々からご意見や情報の募集を行うこと。)

5. 経営の効率化

(1) 両病院の経営効率化に向けた取組

永康病院・西香川病院が公立病院として、継続的に医療を地域に対して提供するには、経営を安定させるための収支向上に向けた取組や経費削減のための取組が必要になります。これまでに実施してきた経営向上の活動を更に推進する一方で、施設設備や医療機器等の更新による将来的な経営リスクを考慮した計画を策定する必要があると考えています。

そこで、永康病院・西香川病院の特徴を活かした効果的な収益向上、費用削減を目指すため、両病院と経営の効率化に向けて協議を行い、定めた取組は以下のとおりです。

1) 経費削減・抑制に向けた取組

【永康病院】

- ・医薬品、診療材料の共同契約及び共同購入等において、まずは西香川病院と情報交換を行い、共同購入に向けた検討を行う
- ・三豊保健医療圏内において、地域医療連携推進法人が設立された際には、法人への参加を検討し、法人本部による医薬品、診療材料の一括購入による費用抑制を図る
- ・一般競争入札制度の実施を検討し、委託費用や医療機器等の購入費用の抑制を図る
- ・建物設備や医療機器の長寿命化を引き続き実施して、減価償却費の抑制を図る
- ・計画的な設備、機器の更新や整備をすることで、費用の発生を調整する

【西香川病院】

- ・医薬品、診療材料の共同契約及び共同購入等において、まずは永康病院と情報交換を行い、共同購入に向けた検討を行う
- ・一般競争入札制度の実施を検討し、委託業務の見直しや費用の抑制を図る
- ・計画的な設備、機器の更新や整備をすることで、費用の発生を調整する

2) 収入増加・確保に向けた取組

【永康病院】

- ・看護師配置を見直し、入院診療単価の増加を図る
- ・クリニカルパスの運用拡大を行う
- ・医療機器の共同利用等を行い、CTやMRIの稼働件数の増加を図る
- ・連携広報誌の発行等、周辺地域への広報活動の強化を図る
- ・患者紹介、逆紹介に関する業務体制の見直しを図る
- ・診療報酬請求の精度向上に向けた勉強会の定期実施を行う

【西香川病院】

- ・地域住民への啓発講演や三観地区の専門職を対象とした研修会の開催等、周辺地域への広報活動の強化を図る
- ・地域の医療施設、介護サービスの事業者、市の行政（地域包括支援センター）など

と連携を緊密にし、入院患者の確保や退院調整を実施する

- ・診療報酬請求の精度向上に向けた勉強会の定期実施を行う

3) 患者サービス向上に向けた取組

【永康病院】

- ・患者や家族、来訪者がくつろげる設備の維持、更新に努める

【西香川病院】

- ・充実したリハビリテーションが行える職員を確保するため、職員の教育・研修体制の充実を図る

4) 人員確保・離職防止に向けた取組

【永康病院】

- ・大学や専門学校、関連医療機関に対して、積極的に医師の招聘や医療職員等の採用活動を行う
- ・香川県の医師育成制度等を活用して医師の確保に努める
- ・民間紹介会社等も活用して医師の確保に努める
- ・病床削減や転換に伴い、看護師配置の調整を行う
- ・非専門業務の外部委託化について検討し、正規職員の再配置を図る

【西香川病院】

- ・大学や専門学校、関連医療機関に対して、積極的に医師の招聘や医療職員等の採用活動を行う
- ・香川県の医師育成制度等を活用して医師の確保に努める
- ・民間紹介会社等も活用して医師の確保に努める
- ・非専門業務の外部委託化について検討し、正規職員の再配置を図る

(2) 両病院の経営指標に係る数値目標の設定

経営指標に係る数値目標の設定として、経常収支比率、医業収支比率に対して以下のよう
に目標値を設定しています。

【永康病院】

項目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度
経常収支比率	97.3%	100.3%	101.6%	103.1%	104.4%
医業収支比率	88.0%	90.7%	92.1%	93.5%	94.7%
職員給与費対 医業収益比率	77.4%	75.4%	74.1%	73.0%	71.8%

【西香川病院】

項目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度
経常収支比率	109.6%	108.7%	107.9%	107.1%	106.2%
医業収支比率	99.8%	99.0%	98.2%	97.5%	96.7%
職員給与費対 医業収益比率	71.8%	72.6%	73.4%	74.2%	75.1%

(3) 両病院の新改革プラン対象期間中の各年度の収支計画等

新病院改革プラン対象期間中の各年度の収支計画を以下に示します。

【永康病院】

収支計画 (収益的収支)

(単位：百万円、%)

区 分		年 度				
		28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
収 入	1. 医 業 収 益 a	1,184	1,220	1,241	1,261	1,282
	(1) 料 金 収 入	970	1,000	1,021	1,041	1,062
	(2) そ の 他	214	220	220	220	220
	うち他会計負担金	130	130	130	130	130
	2. 医 業 外 収 益	163	163	163	164	165
	(1) 他会計負担金・補助金	137	136	136	137	138
	(2) 国 (県) 補 助 金	0	0	0	0	0
	(3) 長 期 前 受 金 戻 入	21	21	21	21	21
	(4) そ の 他	5	6	6	6	6
	経 常 収 益 (A)	1,347	1,383	1,404	1,425	1,447
支 出	1. 医 業 費 用 b	1,345	1,345	1,348	1,349	1,354
	(1) 職 員 給 与 費 c	916	920	920	920	920
	(2) 材 料 費	174	174	178	181	185
	(3) 経 費	195	195	199	203	207
	(4) 減 価 償 却 費	54	50	45	39	36
	(5) そ の 他	6	6	6	6	6
	2. 医 業 外 費 用	39	34	33	33	32
	(1) 支 払 利 息	4	4	3	3	2
	(2) そ の 他	35	30	30	30	30
	経 常 費 用 (B)	1,384	1,379	1,381	1,382	1,386
経 常 損 益 (A) - (B) (C)	▲ 37	4	23	43	61	
特 別 損 益	1. 特 別 利 益 (D)	0	0	0	0	0
	2. 特 別 損 失 (E)	1	1	1	1	1
	特 別 損 益 (D) - (E) (F)	▲ 1	▲ 1	▲ 1	▲ 1	▲ 1
純 損 益 (C) + (F)	▲ 38	3	22	42	60	

なお、新公立病院改革プラン対象期間中に、永康病院の建て替えが検討されていますが、収支計画については、病院建て替えに伴う費用は想定せず、次年度以降、基本構想・計画等の策定を受けて、新公立病院改革プランに反映、見直しを行うこととします。また、診療報酬の改定等の経営環境の変化により影響についても、こうした状況変化を踏まえた見直しを行っていきます。

【西香川病院】

収支計画 (収益的収支)

(単位：百万円、%)

区 分		年 度				
		28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
収 入	1. 医 業 収 益 a	1,852	1,852	1,852	1,852	1,852
	(1) 料 金 収 入	1,852	1,852	1,852	1,852	1,852
	(2) そ の 他	0	0	0	0	0
	うち他会計負担金	0	0	0	0	0
	2. 医 業 外 収 益	228	228	228	228	228
	(1) 他会計負担金・補助金	185	185	185	185	185
	(2) 国 (県) 補 助 金	0	0	0	0	0
	(3) 長 期 前 受 金 戻 入	38	38	38	38	38
	(4) そ の 他	5	5	5	5	5
	経 常 収 益 (A)	2,080	2,080	2,080	2,080	2,080
支 出	1. 医 業 費 用 b	1,855	1,870	1,885	1,900	1,915
	(1) 職 員 給 与 費 c	1,330	1,345	1,360	1,375	1,390
	(2) 材 料 費	104	104	104	104	104
	(3) 経 費	300	300	300	300	300
	(4) 減 価 償 却 費	121	121	121	121	121
	(5) そ の 他	0	0	0	0	0
	2. 医 業 外 費 用	43	43	43	43	43
	(1) 支 払 利 息	11	11	11	11	11
	(2) そ の 他	32	32	32	32	32
	経 常 費 用 (B)	1,898	1,913	1,928	1,943	1,958
経 常 損 益 (A) - (B) (C)	182	167	152	137	122	
特 別 損 益	1. 特 別 利 益 (D)	0	0	0	0	0
	2. 特 別 損 失 (E)	55	50	46	41	37
	特 別 損 益 (D) - (E) (F)	▲ 55	▲ 50	▲ 46	▲ 41	▲ 37
純 損 益 (C) + (F)	127	117	106	96	85	

なお、収支計画については、新病院改革プラン対象期間中において、診療報酬の改定等の経営環境の変化により影響を受けるため、新改革プラン策定後においても、こうした状況変化を踏まえた見直しを行っていきます。

6. 再編・ネットワーク化

(1) 現状の整理

新公立病院改革ガイドラインによると、施設の新設・建て替え等を行う予定がある場合や、病床利用率が過去3年間連続して70%未満の公立病院については、再編・ネットワーク化について検討することが必要となっています。

永康病院は、本館や管理棟において新耐震基準を満たしていないため、耐震補強工事や建て替え等が必要な状況となっています。また、病床利用率が3カ年連続して70%未満となっているため、両病院のうち永康病院は再編・ネットワーク化に向けた取組について検討する対象となっています。再編・ネットワークへの取組について、新公立病院改革ガイドラインの再編・ネットワーク化に係る留意事項である『二次医療圏単位での経営主体の統合の推進』、『医師派遣等に係る拠点機能を有する病院整備』、『病院機能の再編成』の3点について検討を行いました。

1) 二次医療圏単位での経営主体の統合の推進

永康病院は経営形態として地方公営企業法の一部適用をしていますが、地方独立行政法人化や、指定管理者制度の導入については、内部環境分析で記載したとおり、正規事務職員が少なく、一部適用による現体制では、経営形態を検討するための体制を整備できない状況となっています。そのため、体制の整備を行った後、経営主体の統合について検討を行います。

2) 医師派遣等に係る拠点機能を有する病院整備

新公立病院改革ガイドラインでは医師確保の観点から大学との連携を図ることが望ましいとされていますが、経営形態を検討するための体制整備を行った後、検討を行います。

3) 病院機能の再編成

新公立病院改革ガイドラインでは、同一地域内に複数の公立病院がある場合、病院機能の再編について検討する必要があります。以下に両病院の病院機能と来院患者の状況について検討を行いました。

【永康病院】

永康病院は、救急医療や鬱病並びに統合失調症等の精神科医療を提供しており、外来、入院患者の約7割が三豊市からの患者となっています。三豊市に永康病院以外に救急患者や精神疾患患者の受け入れ先が少ないことを考慮すると地域における永康病院の役割は、重要になっています。

【西香川病院】

西香川病院は、回復期、慢性期医療を中心に提供しており、外来、入院患者の約5割が三豊市からの患者となっています。また、西香川病院では認知症治療を中心とした精神科医療を提供しつつ、認知症疾患医療センターにて認知症の診断から患者や家族の相談まで対応しており、地域の認知症治療の中心となっています。

以上を考慮しますと両病院の医療機能は分化しており、現状として地域に医療を提供するにあたってそれぞれが重要な位置づけとなっています。

(2) 両病院における再編・ネットワーク化の方向性

三豊市内において、急性期や統合失調症等の精神科医療を中心とした永康病院と、回復期や慢性期、認知症等の精神科医療を中心とした西香川病院では、地域において機能分化が行われている状況となっています。また、永康病院、西香川病院のそれぞれの患者の来院地域は三豊市内でも異なっているため、地域住民の医療を守る上で、2病院体制によってそれぞれの地域で診療を行うことの意義は高くなっています。また、経営状況においても、2病院がそれぞれで運営可能な状況にあるため、現状のままであれば、従来の経営を継続していく方向性としています。

しかし、永康病院は新耐震基準を満たしていないことや、両病院の建物が老朽化しているなど、将来的なリスクを抱えている状況にあることから、新公立病院改革プランの対象期間内である平成29年度以降、市立病院の整備に際しては、病院機能や建て替え場所等について検討を行い、両病院の役割や医療機能の分化・連携について整理した後、改めて三豊市新公立病院改革プランへとその内容を反映していきます。

なお、市立病院の整備に向けて以下の点に留意して検討を行います。

- ・市民の財政負担を考慮し、地域に適した病院規模並びに将来的に継続して医療を提供可能な経営体制の整備について検討します。
- ・市民の利便性を考慮し、市民のコンセンサスを得られる立地を検証したうえで、建て替え場所について検討します。
- ・市民の健康増進を促し、安心を提供できるように地域医療機関と連携し、地域の医療ニーズに沿った病院機能について検討します。

(3) ICTを活用した医療情報の連携

両病院において、ICT技術の活用による西部構想区域内の医療機関と医療情報の共有化に向けて、電子カルテシステム及び地域医療情報システムの導入など、地域全体での円滑な情報共有による効率的な医療提供体制の構築に向けた取組について、検討を行っていきます。

7. 経営形態の見直し

(1) 両病院の経営主体の変遷と現在の経営形態

新公立病院改革ガイドラインによると、民間的経営手法の導入等の観点から行おうとする経営形態の見直しや、既に経営形態の見直しに取り組んでいる場合には、現在の取組状況や成果を検証するとともに、更なる見直しの必要性について検討することが重要となっています。

そこで、両病院の現状を踏まえながら、効率的かつ効果的な経営体制を整備するため、経営形態の検討を行いました。なお、両病院の経営形態については、進行中の特別委員会の審査内容も踏まえて、今後も柔軟に対応します。

【永康病院】

永康病院は、昭和24年に旧海軍航空隊の営舎跡を利用して北三豊国民健康保険町村組合を経営主体とする『北三豊国民健康保険町村組合立永康病院』として開設されました。昭和30年には、詫間町、荘内村、栗島村の町村合併により、旧詫間町立の公立病院として、「詫間町立国民健康保険永康病院」となりました。平成18年には、7町合併（高瀬町・山本町・三野町・豊中町・詫間町・仁尾町・財田町）によって三豊市が誕生したことで、三豊市立の公立病院として「三豊市立永康病院」となり、経営形態は地方公営企業法の一部適用（財務の適用）となっております。

【西香川病院】

西香川病院は、昭和58年に国立療養所西香川病院として、開設されましたが、平成12年に国から旧高瀬町へ移管され、「高瀬町立西香川病院」となっています。また、移管に合わせて、経営形態は、三豊・観音寺市医師会と管理委託契約を行い、平成18年からは三豊・観音寺市医師会を管理者とする指定管理者制度を導入しており、三豊市立西香川病院となった後、現在に至るまで、三豊・観音寺市医師会による運営となっています。

(2) 両病院の経営形態の見直しの方向性

【永康病院】

前述のとおり、永康病院では経営形態として、地方公営企業法の一部適用となっています。公立病院として自主性や自立性を高めるために全部適用への移行を検討していますが、一部適用による現事務職員の体制では、全部適用への移行に伴う事務手続きや、移行後の日常業務への対応が難しい状況となっています。平成27年度において経常収支が黒字となっていることから、全部適用に対応するための体制整備を行いつつ、状況に応じて適切な経営形態への移行を検討します。

【西香川病院】

西香川病院では、平成18年に経営形態の見直しを行い、それまでの管理委託契約から三豊・観音寺市医師会を指定管理者とする指定管理者制度の導入を実施しており、現在にいたって良好な経営状態を維持しています。今後も継続して指定管理者制度による運営を行ってまいります。必要に応じて経営形態の見直しを行います。

8. 新改革プランの実施状況の点検・評価・公表

三豊市新公立病院改革プランの実施状況については、年1回程度、三豊市新公立病院改革プラン検討委員会を開催し、点検・評価を行います。また、新改革プランの目標達成が困難となった場合には、『地域医療構想における役割の明確化』、『経営の効率化』、『再編・ネットワーク化』、『経営形態の見直し』の内容について再度検討を行い、必要に応じて、新改革プランの見直しを行います。これらの結果に関しては、三豊市ホームページにて公表します。

○おわりに

三豊市新公立病院改革プランの策定を受けて、永康病院並びに西香川病院では、経営の効率化に向けて努力するとともに、香川県地域医療構想を踏まえ、西部構想区域内の機能分化と連携促進に向けた取組を行っていきます。また医療機関間の連携だけでなく、介護関連施設、そして三豊市との連携体制を充実させ、地域住民にとって本当に必要な医療を継続して提供していきます。

しかし、両病院において、職員、特に医師の不足が喫緊の課題であり、病院経営の維持には医師確保が必須要件となっています。また、人員体制の課題のほかに、両病院は建築後30年以上が経過しており、建物の老朽化が問題となっています。

前述のとおり、特に永康病院では建物の一部が新耐震基準を満たしていないため、新公立病院改革プランの対象期間内に、永康病院の建て替え等が検討されています。そのため三豊市では平成29年度以降、市立病院の整備に向けた基本計画等を策定し、永康病院と西香川病院の役割や医療機能の分化・連携について整理した後、改めて三豊市新公立病院改革プランへとその内容を反映していきます。