

平成29年度の病院事業決算報告と業績評価

第二の危機と特別事業計画

田川市病院事業管理者 齋藤 貴生

田川市立病院では、第一の危機を乗り越え、平成28年度に病院再生を成就し、平成29年度決算では4年連続の経常収支黒字を達成しました。他方で平成29年度には、第二の危機、即ち田川医療圏在住患者の飯塚医療圏への急激な流出が新たに表面化しました。当院は、これに対応するために特別事業計画を策定し、病院全職員が一体となってその克服に努めています。平成29年度決算では何とか黒字を維持できましたが、第二の危機は強力に持続しており、平成30年度は経常収支赤字が予測されています。

平成29年度決算

第二の危機の到来のため、平成29年度決算の見込みは、12月時点で経常収支に3億8千4百万円の赤字が予測されていました。しかし、平成30年1月に開始した特別事業計画の実施により、1月～3月で患者数・稼働額の増加、医療費用の減少、医療収支の改善が認められ、最終的な決算は、資料1に示すように経常収支は5千9百万円の黒字にこぎつけることができました。また、医療外収支は、収益、費用ともに前年度決算より抑制されており、特に一般会計からの繰入は過去3年間にわたる経常収支黒字により前年度より7千3百万円減少しています。

このように、経営努力によって何とか経常収支黒字を維持できましたが、第二の危機は強力であり、当院の懸命の努力にもかかわらず、飯塚医療圏への患者流出は本年4月から再び増大しています。最新の調査では、平成30年度の決算は大幅な経常収支赤字が予測されています。

市立病院の再生

資料2に示すように、当院は平成20年度～平成21年度に不良債務を計上し、平成22年度からは、地方公営企業法全部適用に制度を改め、外部から招聘の病院事業管理者の下で病院再生に向けた経営改

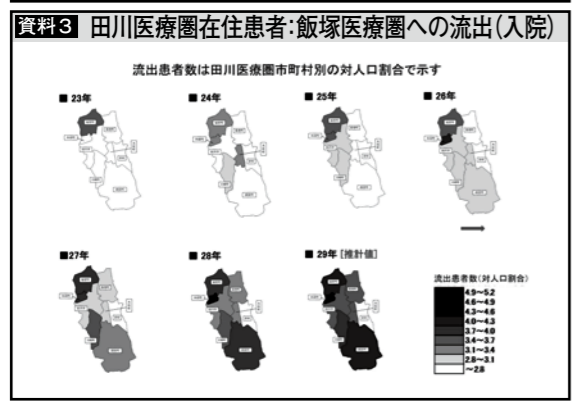
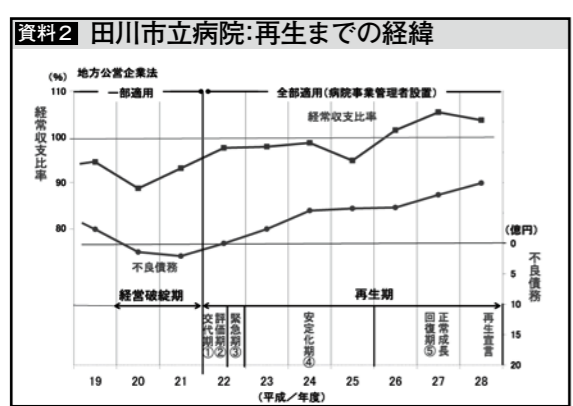
第二の危機

当院では、これまで順調に右肩上がりに増加していた患者数が平成28年度に減少したことから、翌年の夏季に外部環境調査、内部環境調査などを実施し、調査結果の分析から原因を特定しました。なお、第二の危機についての調査結果は、後述の特別事業計画の中に別冊として記載されています。資料3は、田川医療圏内在住患者の飯塚医療圏への流出状況を示しています。平成26年頃から流出が徐々に増大し、平成28年頃からは

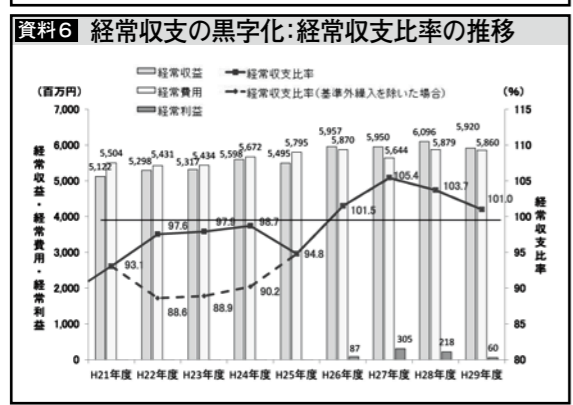
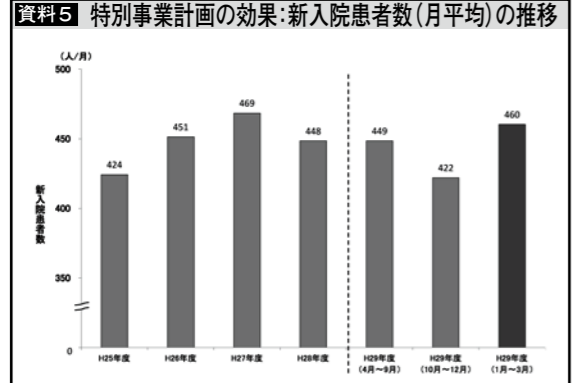
流出の程度が急激になっていきます。また、これと並行して、田川市立病院や田川医療圏内の他の中核病院で患者数が減少し、経営状況の悪化が認められています。そこで田川医療圏内在住患者の飯塚医療圏への流出が急激に増加し、そのために田川医療圏内の医療機関において患者数が減少し、経営が悪化している状況を「第二の危機」と呼称することにしました。

特別事業計画の策定と実行

第二の危機についての調査結果に基づいて、平成29年12月に「特別事業計画」を策定しました。資料4は、計画の重点方針を示しています。この計画を平成30年1月に病院全職員に周知し、まず、次の事項の実行に踏み切りました。



- #### 資料4 特別事業計画 重点方針
- 医療政策の遵守
 - 国の医療政策の周知と遵守
 - 田川医療圏における医療の完結化
 - 田川地域における地域完結型医療の推進
 - 田川地域における病院機能の充実
 - 田川地域における医療連携の推進
 - 田川市立病院における患者数増加と費用抑制
 - 田川地域における患者流出の抑制
 - 患者増加のための対策
 - 健全経営の維持(収益に見合った費用の適正化)
 - 田川市立病院におけるホリスティック・マーケティングの導入
 - ホリスティック・マーケティングの体制整備と活動
 - 広報活動の拡充



年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度
医療収益	4,597,380	4,606,666	4,875,028	4,951,324	5,060,870	5,171,656	5,407,275	5,297,858
入院収益	2,689,129	2,812,152	3,133,526	3,300,545	3,400,593	3,505,321	3,656,992	3,497,628
外来収益	1,603,887	1,474,274	1,410,915	1,418,744	1,434,388	1,437,705	1,487,688	1,561,813
その他医療収益	304,364	320,239	330,587	232,036	225,889	228,630	262,595	238,417
医療外収益	701,006	710,593	722,926	543,702	896,330	778,502	688,883	622,081
経常収益	5,298,386	5,317,259	5,597,954	5,495,026	5,957,201	5,950,158	6,096,159	5,919,938
特別利益	34,001	12,300	23,159	11,335	51,178	256,163	247,038	271,659
病院事業収益	5,332,387	5,329,558	5,621,113	5,506,361	6,008,378	6,206,321	6,343,197	6,191,598
医療費用	5,189,659	5,205,848	5,441,893	5,562,190	5,587,676	5,364,093	5,595,427	5,592,653
医療外費用	241,144	228,045	229,661	232,875	281,969	280,209	283,179	267,706
経常費用	5,430,804	5,433,893	5,671,554	5,795,065	5,869,646	5,644,301	5,878,606	5,860,359
特別損失	2,083	7,695	2,985	8,265	1,248,899	8,298	6,592	15,147
病院事業費用	5,432,887	5,441,588	5,674,539	5,803,330	7,118,544	5,652,599	5,885,198	5,875,506
医療収支	△592,280	△599,182	△566,865	△610,866	△526,806	△192,437	△188,151	△294,795
医療収支比率	88.6%	88.5%	89.6%	89.0%	90.6%	96.4%	96.6%	94.7%
経常収支	△132,418	△116,634	△73,600	△300,039	87,555	305,857	217,553	59,580
経常収支比率	97.6%	97.9%	98.7%	94.8%	101.5%	105.4%	103.7%	101.0%
病院事業収支	△100,500	△112,030	△53,426	△296,969	△1,110,166	553,722	457,999	316,092
病院事業収支比率	98.2%	97.9%	99.1%	94.9%	84.4%	109.8%	107.8%	105.4%
不良債務額	158	-	-	-	-	-	-	-

※端数処理を行っているため、合計が一致しないことがあります。

- 田川地域の医療機関・関連機関の訪問

当院の各診療科医師と医療連携室職員が、59医療機関を訪問。田川地域における医療の完結について意見交換などを行いました。
- 医師インタビューの実施

病院事業管理者が各診療科の医師にインタビューし、医療機関の訪問内容について意見交換を行いました。
- 医療ニーズに対するアンケート調査

田川地域の医療ニーズを調査するために、①田川地域の各医療機関②当院の患者と家族③当院の職員、そして④田川医療圏の住民に対して、アンケート調査を行うこととし、そのための準備に着手しました。

- ホリスティック・マーケティングの導入

田川地域の医療ニーズを把握し、それらを満たす価値を創造し提供することに病院全体で取り組むため、病院局に医療マーケティング部門を置き、実践機関として医療サービスセンターを設置しました。
- 広報活動の拡充

田川地域の人々全体を重視することに広報の視点を広げ、広報室と広報委員会を設置しました。
- 職員数の適正化

経費削減の一環として、職員数の適正化に取り組むこととし、平成29年度後半から新規採用を原則停止しました。

- 購買・委託における費用の削減

病院事業管理者による業者交渉とともに、各部門の業者交渉の厳
- 経費削減運動

病院の全部門において、5%を目標とする経費削減を計画し実行に移しています。
- 今後の方向性プロジェクトの設置

特別事業計画の実行を進める中核として今後の方向性プロジェクトを設置しました。

特別事業計画の成果

平成30年1月から3月までの実行で次の効果が認められました。同期間で、新入院患者数が減少から増加に転じ(資料5)、医療収益も増加に転じました。また、医療費用が更に減少し、医療収支も減少から増加に転じたことにより、平成29年度は経常収支黒字を維持できました(資料6)。