

# 宝塚市立病院 経営強化プラン【概要版】

令和6年(2024年) 3月

## 第1章 はじめに ▶ 本編 P.1~P.2

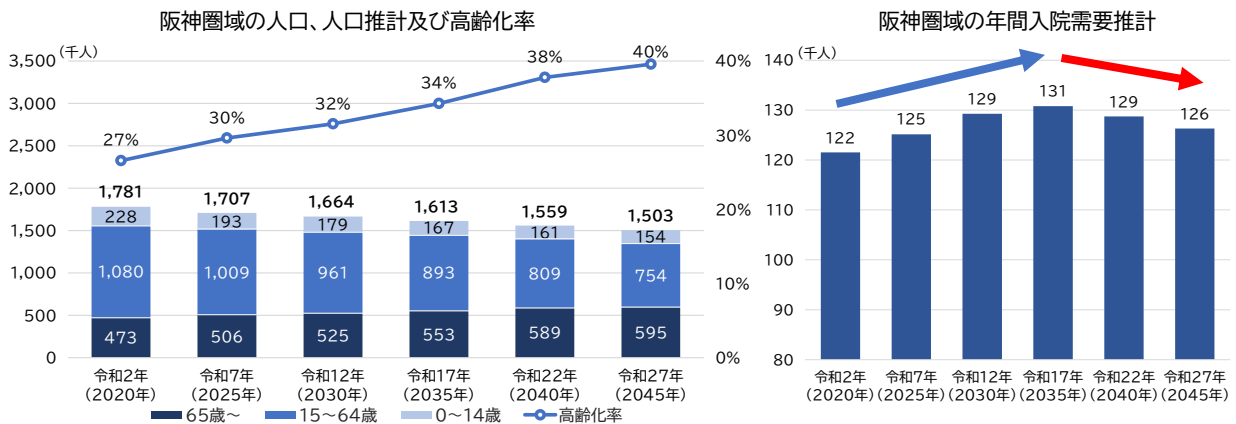
宝塚市と宝塚市立病院(以下、「本院」という。)は、医療計画、地域医療構想、医師の働き方改革など、医療提供体制に関する各種計画・制度や宝塚市が定める各種計画との整合性を図り、新たに生じた課題への対応も議論しながら、総務省から発出された経営強化ガイドラインに基づき、健全経営に向けて「経営強化プラン」として取りまとめました。

なお、今後の課題としていた建物の老朽化と経営強化への対応については、新病院を整備することとします。

本プランの対象期間は、令和6年度(2024年度)から令和9年度(2027年度)までの4年間ですが、第4章に記載の新病院の整備については、令和10年度(2028年度)以降も対象期間としています。

## 第2章 病院の概要 ▶ 本編 P.3~P.15

- ・ 阪神圏域の総人口は今後減少する一方、65歳以上人口は年々増加することが推計されています。また、入院患者需要は令和17年(2035年)をピークに増加し、以降は減少することが推計されています。



- ・ 阪神圏域の令和3年度(2021年度)の病床数と、令和7年(2025年)と令和17年(2035年)の必要病床数を比較すると、高度急性期、急性期と慢性期は過剰である一方、回復期は不足すると推計されています。

	現状病床数	必要病床数				必要病床数と現状病床数(R3(2021))の差			
		R3(2021)	R7(2025)	R12(2030)	R17(2035)	R22(2040)	R7(2025)との差	R17(2035)との差	
高度急性期	2,747	1,776	1,815	1,815	1,810	971	過剰	932	過剰
急性期	5,801	5,358	5,613	5,633	5,623	443	過剰	168	過剰
回復期	2,360	4,577	4,843	4,886	4,882	-2,217	不足	-2,526	不足
慢性期	4,814	4,129	4,430	4,450	4,404	685	過剰	364	過剰
合計	15,722	15,840	16,701	16,784	16,719	-118	不足	-1,062	不足

## 第3章 経営強化プラン ▶ 本編 P.16~P.37

### ● 地域医療構想を踏まえた果たすべき役割・機能

- ・ 地域医療支援病院として質の高い高度急性期、急性期医療を提供し続けるため、必要に応じた医療従事者の確保、検査・手術、救急などの医療体制の充実を図り、現在の高度急性期病床(66床)は維持するとともに、将来入院需要推計に応じた急性期病床数のダウンサイジングを図ります。
- ・ 将来の必要病床数推計に基づき不足が見込まれる回復期病床については、他の医療機関との連携により確保に努めます。また、市内7病院で機能分化・連携強化について協議の場を設けます。

## ● 地域包括ケアシステムの構築に向けて果たすべき役割・機能

- ・入院前診療から退院後の在宅医療に至るまで切れ目のない医療を提供します。特に在宅患者急変時の救急受入をより円滑に行う体制を強化します。そして、急性期治療を終了した患者の適切な時期の転院、退院に向け、回復期を有する病院、市医師会、地域包括支援センター、介護施設などとの連携をさらに強化します。

## ● 機能分化・連携強化

- ・基幹病院として他の医療機関と機能分化や連携強化を進め、地域全体として持続可能な地域医療提供体制を最大限効率的に確保することに努めます。また、適切に医療従事者を確保するとともに、必要に応じて地域の病院等への支援、かかりつけ医との連携を強化します。
- ・令和4年(2022年)4月7日に宝塚市は兵庫医科大学と連携協定を締結しました。この協定により、市民から高い期待が寄せられている高度・先進医療、一刻を争う重篤な患者の救命にあたる三次救急、新興感染症への対応など医療の質の向上に取り組みます。

## ● 医療機能や医療の質、連携の強化等に係る数値目標

### 【医療機能に係るもの】

指標(年度)	R4実績 (2022)	R6 (2024)	R7 (2025)	R8 (2026)	R9 (2027)
がん入院患者数(人)	2,480	2,530	2,590	2,640	2,700
がん手術件数(件)	604	620	635	650	670
化学療法治療件数(件)	4,137	4,180	4,220	4,260	4,300
放射線治療新規患者数(人)	324	335	350	365	380
救急搬送件数(件)	4,443	4,580	4,720	4,860	5,000
救急応需率	57%	60%	63%	66%	70%

### 【医療の質に係るもの】

指標(年度)	R4実績 (2022)	R6 (2024)	R7 (2025)	R8 (2026)	R9 (2027)
クリニカルパス使用率	51%	52%	53%	54%	54%
入院患者満足度	93%	93%	93%	94%	94%
外来患者満足度	89%	90%	90%	91%	91%

### 【連携の強化等に係るもの】

指標(年度)	R1実績 (2019)	R6 (2024)	R7 (2025)	R8 (2026)	R9 (2027)
紹介率	71%	75%	76%	77%	78%
逆紹介率	112%	115%	116%	117%	118%

## ● 一般会計負担の考え方

- ・一般会計から病院事業会計への繰出は、地方公営企業繰出基準に基づき、毎年度の協議により決定します。

## ● 住民の理解のための取組

- ・診療科の特徴、診療内容、チーム医療の紹介、地域医療連携などについて、これまでも本院ホームページ、広報たからづか、市民公開講座を中心に発信しており、今後も創意工夫しながら取り組みます。

## ● 医師・看護師等の確保

- ・ 医師については、これまで兵庫医科大学をはじめ関連大学から医師の派遣を受けるとともに独自の確保策と若手の育成などにより、一定程度安定的に人数の確保を行ってきましたが、一部の診療科では未だ十分ではないため、粘り強くこれらの方策を継続するとともに、充足している診療科についても、減員が診療や収支に与える影響を検証し、適正配置に努めます。
- ・ 看護師については、令和2年度(2020 年度)以降、新型コロナウイルス感染症の流行による影響も相まって年間10～20 人程度の人数減の傾向が続いています。令和6年(2024 年)6月から令和7年(2025 年)8月まで東病棟外大規模改修工事後はすべての病棟を運用できるように必要な看護師を早急に確保します。

## ● 医師の働き方改革への対応

- ・ 令和6年度(2024 年度)の「医師の働き方改革」開始に向けて、院内での検討組織を立ち上げ、現状の把握と対応方法について検討してきました。医師の時間外勤務縮減を図り、適切な労務管理の推進およびタスクシフト・タスクシェアを推進します。

## ● 経営形態の見直し

- ・ 兵庫医科大学との協定に基づき、医師の働き方改革後も医師の安定的な確保を図るとともに、関連医療職や事務職の人事交流による人材登用や研修の実施により、兵庫医科大学の民間的経営手法を取り入れて更なる経営強化に取り組み、地方公営企業法全部適用の経営形態で経常黒字化を実現していきます。

## ● 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組

- ・ 令和6年度(2024 年度)から開始される第8次医療計画には、これまでの5疾病・5事業に加え、「新興感染症等の感染拡大時の医療」が盛り込まれることを踏まえ、新興感染症等の感染拡大時に備えるとともに、地域の医療機関と連携した日常的な相互協力関係の構築など、平時からの取組を一層進めます。

## ● 施設・設備の適正管理と整備費の抑制

- ・ 今後の施設保全については、新病院の整備を視野に過剰な設備投資を避け、必要最低限の投資で建物を維持できるように計画的に実施していきます。
- ・ 医療機器や医療情報システムについては、耐えうる年限や稼働状況を踏まえつつ、可能な限り長期的に使用できるよう適切な保守・点検を行います。今後更新時期を迎える医療機器は、新病院の整備を見据え適切に更新します。新たな医療機器・システムの導入については、費用対効果を十分に勘案の上で決定します。

## ● デジタル化への対応

- ・ ICT の活用として、マイナンバーカードの保険資格確認の利用拡大、電子処方箋導入への取り組み、「h-Anshin むこねっと」システムを通じた円滑な地域医療連携などを推進します。
- ・ サイバーセキュリティ対策として、オフラインバックアップ・システムログ管理・感染時動作のネットワーク監視など必要な対策の実施、定期的な「情報セキュリティ対策マニュアル」の更新と職員への周知を徹底します。

## ● 経営の効率化に係る取組と数値目標

【収入確保に係るもの】

- ・ 東病棟外大規模改修工事後は全病棟を稼働させ、速やかに経常黒字化を目指します。

- ・地域の医療機関との顔の見える関係強化に努め、コロナ禍で中止していた地域の医療機関への訪問や地域医療懇話会を再開します。加えて、かかりつけ医と本院を結ぶ直通の院長ホットラインの受入強化を目指します。
- ・患者の療養環境および医療従事者の診療・ケア環境改善に向け、東病棟外大規模改修工事終了後から計画期間内に適宜6床室の4床室運用を目指します。
- ・施設基準の取得や診療報酬改定の迅速対応により医療の質向上に取り組み、診療収入増加を目指します。

指標(年度)	R4 実績 (2022)	R6 (2024)	R7 (2025)	R8 (2026)	R9 (2027)
1日あたり入院患者数(人)	256	281	289	311	311
病床稼働率	86%	88%	88%	89%	89%
1月あたり新入院患者数(人)	756	830	855	920	920
DPC(I・II)入院期間率	67%	68%	68%	69%	70%
1日あたり入院診療収入(円)	70,059	69,898	72,698	72,698	72,698
1日あたり外来患者数(人)	894	890	890	890	890
1月あたり初診患者数(人)	2,578	2,630	2,680	2,730	2,780
1日あたり外来診療収入(円)	18,600	19,823	20,023	20,023	20,023

#### 【経費削減に係るもの】

- ・抗がん剤やバイオ医薬品など高額医薬品の導入をはじめ、医療の高度化と感染対策の強化等に伴い、材料費(薬品費、診療材料費)の購入費用が年々上昇する傾向にあることから、ジェネリック医薬品やバイオシミラーへの積極的な置き換え、ベンチマークシステムを活用した価格交渉の強化、診療材料の同種同効の低価格製品への積極的な切り替えなどを進め、経費節減に努めます。

指標(年度)	R4 実績 (2022)	R6 (2024)	R7 (2025)	R8 (2026)	R9 (2027)
医薬品費率	19.8%	19.8%	19.8%	19.9%	19.9%
診療材料費率	7.6%	7.6%	7.6%	7.7%	7.7%
バイオシミラーの置き換え状況	83%	60% 以上	60% 以上	60% 以上	60% 以上

#### 【経営の安定化に係るもの】

- ・東病棟外大規模改修工事終了後は、1病棟再開に見合う看護師数の早期充足を目指し、採用数の増加に努めます。なお、医師数については、関連大学病院との連携により維持します。

指標(年度末時点)	R4 実績 (2022)	R6 (2024)	R7 (2025)	R8 (2026)	R9 (2027)
医師数(人) ※	115	115	115	115	115
看護師数(人)	359	365	375	385	385

※医師数は臨床研修医を除いた数(臨床研修医の受入人数は別途目標を設定している)。

### ● プランの点検・評価・公表

- ・毎年度自己点検を行い、庁内会議(市立病院改革検討会)、審議会(病院事業運営審議会)に報告し、評価を行った上で、本院ホームページで公表します。
- ・点検・評価を行った結果、本プランに掲げた数値目標の達成が著しく困難である場合や、今後国や県から示される方針や計画と齟齬が生じた場合などには、適宜、本プランの見直しを行います。

## ● 経営強化プラン対象期間中の各年度の収支計画等

収支計画(収益的収支)

単位:百万円、%

年度		R4(実績) (2022)	R6 (2024)	R7 (2025)	R8 (2026)	R9 (2027)
収入	1. 医業収益(a)	11,214	12,104	12,646	13,269	13,292
	①入院収益	6,536	7,184	7,682	8,266	8,288
	②外来収益	4,073	4,322	4,366	4,366	4,366
	③その他	605	598	598	638	638
	③のうち一般会計負担金(b)	445	448	448	448	448
	2. 医業外収益	2,290	1,225	1,171	1,209	1,241
	経常収益(A)	13,504	13,330	13,817	14,478	14,533
支出	1. 医業費用(c)	12,343	13,068	13,363	13,672	13,660
	①給与費	6,550	6,697	6,752	6,823	6,815
	②材料費	2,794	3,298	3,513	3,746	3,753
	③経費	2,141	2,123	2,112	2,112	2,112
	④減価償却費	791	861	924	938	927
	⑤その他	67	89	63	53	55
	2. 医業外費用	575	583	593	595	594
	経常費用(B)	12,917	13,650	13,957	14,266	14,254
経常損益(A)-(B) (C)		586	▲ 320	▲ 139	211	279
特別損益(D)		1	▲ 3	▲ 3	▲ 3	▲ 3
純損益(C)+(D)		587	▲ 324	▲ 143	208	276
経常収支比率(A)/(B)×100		104.5%	97.7%	99.0%	101.5%	102.0%
修正医業収支比率{(a)-(b)}/(c)×100		87.2%	89.2%	91.3%	93.8%	94.0%
病床稼働率		86%	88%	88%	89%	89%
資金不足比率	流動資産(ア)	2,987	1,666	1,162	1,126	1,229
	流動負債(イ)	2,154	2,212	1,860	1,862	1,872
	算入地方債(特別減収企業債)の現在高(ウ)	26	22	20	18	16
	資金不足比率{(イ)+(ウ)-(ア)}/(a)×100	-	4.7%	5.7%	5.7%	5.0%

※病床稼働率=延入院患者数÷稼働可能な病床数

## 第4章 新病院の整備 ▶ 本編 P. 38~P. 47

### ● 新病院整備の必要性

・今後も宝塚市に必要な医療を確保するとともに、長期にわたって健全経営を行うことができるよう新病院の整備を行うこととします。新病院の整備については、本院が担うべき診療機能、病床規模、整備場所、整備スケジュール、整備手法、採算性等を踏まえて、今後、具体的な計画の検討を進めていきます。

### ● 将来的に必要な病床規模

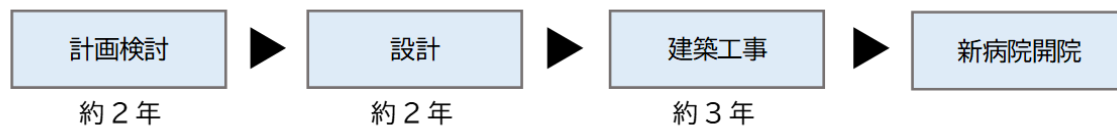
・必要病床規模は令和17年(2035年)をピークに緩やかに減少していきますが、新病院整備を通じた更なる診療機能の強化により、段階的に市内受療率の向上を図ることを踏まえると、将来病床規模の目安は330~370床程度と見込まれます。

### ● 整備場所

・現在実施している敷地調査において、複数の調査対象敷地(現地と移転用地)を比較評価した上で絞り込みを行っているところです。今後、宝塚市として適切な整備場所について決定していきます。

## ● 整備スケジュール

・整備場所等の条件によりますが、新病院の開院までに約7年の期間が必要となります。



## ● 将来的な事業収支の見通し

・病床数を350床で試算した概算事業費と長期的な事業収支の見通しは以下のとおりで、開院後数年間は単年度純損益が赤字となることや現金預金が不足するなど大変厳しい状況となっていますので、更なる経営強化に取り組みます。

### 【概算事業費】

※土地取得費、造成工事費、外構工事費、土壌汚染対策費、アスベスト対策費等を除いています

単位:千円・税込

区分	金額	備考・内訳等
事業費		
建築工事費	25,155,900	延床面積:90㎡/床×350床=31,500㎡ 建築単価:799千円/㎡
基本設計・実施設計費	541,002	国土交通省告示98号「建築士事務所の開設者がその業務に関して請求することのできる報酬の基準」より
基本設計	151,063	
実施設計	389,939	
監理費	159,819	国土交通省告示98号「建築士事務所の開設者がその業務に関して請求することのできる報酬の基準」より
医療機器等整備費	5,582,500	医療機器/備品:11,000千円/床×350床 システム:4,950千円/床×350床
解体費	2,116,127	解体費:65千円/㎡
事業費計	33,555,348	

### 【前提条件】

病床数

	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	新病院			
								R13	R14	R15	R16以降
稼働病床数(床)	320	329	350	350	350	350	350	350	350	350	350
稼働率	88%	88%	89%	89%	90%	90%	90%	92%	92%	92%	92%

単価・患者数

	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	新病院			
								R13	R14	R15	R16以降
入院単価(円)	69,898	72,698	72,698	72,698	72,698	72,698	72,698	72,698	72,698	72,698	72,698
1日入院患者数(人)	281	289	311	311	315	315	315	322	322	322	322
外来単価(円)	19,823	20,023	20,023	20,023	20,023	20,023	20,023	20,023	20,023	20,023	20,023
1日外来患者数(人)	890	890	890	890	890	890	890	890	890	890	890





【事業収支の見通し(開院 19 年目～30 年目)】

単位:百万円

	R31	R32	R33	R34	R35	R36	R37	R38	R39	R40	R41	R42
	2049	2050	2051	2052	2053	2054	2055	2056	2057	2058	2059	2060
	19年目	20年目	21年目	22年目	23年目	24年目	25年目	26年目	27年目	28年目	29年目	30年目
病院事業収益	15,191	15,190	15,116	15,091	15,092	15,188	15,211	15,190	15,191	15,087	14,879	14,741
医業収益	13,548	13,548	13,571	13,548	13,548	13,548	13,571	13,548	13,548	13,548	13,571	13,548
入院収益	8,544	8,544	8,568	8,544	8,544	8,544	8,568	8,544	8,544	8,544	8,568	8,544
外来収益	4,366	4,366	4,366	4,366	4,366	4,366	4,366	4,366	4,366	4,366	4,366	4,366
その他医業収益	638	638	638	638	638	638	638	638	638	638	638	638
医業外収益	1,640	1,639	1,542	1,540	1,541	1,637	1,637	1,639	1,640	1,536	1,305	1,190
長期前受金戻入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資本費繰入収益	950	955	864	869	875	978	985	994	1,002	904	680	569
特別利益	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
病院事業費用	14,442	14,362	14,241	14,223	14,307	14,295	14,290	14,273	14,262	14,159	14,150	14,231
医業費用	13,586	13,585	13,501	13,494	13,585	13,585	13,592	13,586	13,589	13,499	13,508	13,593
給与費	6,693	6,693	6,693	6,693	6,693	6,693	6,693	6,693	6,693	6,693	6,693	6,693
材料費	3,828	3,828	3,835	3,828	3,828	3,828	3,835	3,828	3,828	3,828	3,835	3,828
経費	2,012	2,012	2,012	2,012	2,012	2,012	2,012	2,012	2,012	2,012	2,012	2,012
減価償却費	997	995	904	869	995	995	995	996	999	909	876	1,003
資産減耗費	21	22	22	57	22	22	22	22	22	22	57	22
医業外費用	849	770	734	723	715	704	692	680	667	653	636	631
長期前払消費税償却	206	139	116	117	122	124	125	127	127	127	123	127
雑支出	497	497	497	497	497	497	497	497	497	497	497	497
特別損失	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
医業損益	▲ 38	▲ 37	70	54	▲ 37	▲ 37	▲ 21	▲ 38	▲ 41	49	64	▲ 45
経常損益	753	832	878	872	788	896	924	921	933	932	732	513
単年度純損益	750	829	875	868	785	893	921	917	929	928	729	509
資本的収入	459	477	477	1,247	477	477	477	477	477	477	1,247	477
資本的支出	2,358	2,387	2,205	2,985	2,228	2,434	2,447	2,465	2,481	2,286	2,606	1,615
企業償還金	1,900	1,910	1,728	1,738	1,751	1,956	1,969	1,987	2,003	1,809	1,359	1,137
資本的収支過不足	▲ 1,900	▲ 1,910	▲ 1,728	▲ 1,738	▲ 1,751	▲ 1,956	▲ 1,969	▲ 1,987	▲ 2,003	▲ 1,809	▲ 1,359	▲ 1,137
単年度資金過不足	73	80	186	381	▲ 32	77	91	77	73	177	628	322
現金預金	1,478	1,557	1,743	2,124	2,092	2,169	2,260	2,337	2,411	2,588	3,216	3,538
基準内繰入額	1,958	1,957	1,859	1,858	1,858	1,955	1,955	1,957	1,958	1,854	1,623	1,507

宝塚市立病院 経営強化プラン【概要版】

【問合せ先】

宝塚市立病院 経営統括部

兵庫県宝塚市小浜 4 丁目 5-1

TEL : 0797-87-1161(代表) FAX : 0797-87-5624