



たからづか真政会  
宝塚市議会議員（3期目）

おおかわひろゆき  
**大川裕之**

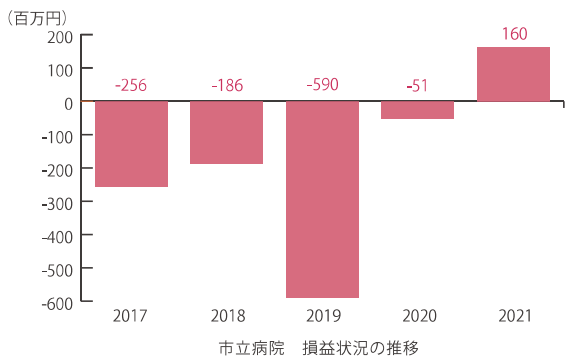
## 市政最大の課題は、 市立病院の経営改革です。

他市に取り残されて一人負け、病院建替えのメドも立たず。  
そんな最悪のシナリオが現実味を帯びてきています。

昭和49年9月26日生まれ（48歳）。家族は妻と子ども3人（大3、中2、小5）。  
大阪府立高津高校／大阪大学 工学部／東京都庁／関西学院大学大学院 総合政策研究科。  
東京都では多摩ニュータウンのまちづくりを担当。2019年の宝塚市議選で3期目当選。  
まちづくり、行財政改革、教育、公共施設やインフラの更新問題、民間活力導入に取り組む。

### 市立病院は、既に破綻していても不思議ではない。

2020年7月に監査法人トーマツにより、宝塚市立病院経営分析業務報告書がまとめられました。その報告書の中では、「2017～2020年度にかけて医業損益は悪化傾向であり、借入金・他会計繰入金等合計は増加している中で、短期的な経営改善策とともに、抜本的な事業構造の転換を検討する必要があります」「業務活動により十分な資金を獲得できておらず、流動比率の悪化及び一時借入金の残高は増加しているため、運転資金が不足していると推察される」と述べられています。つまり、赤字経営の改善が行われていないため、運転資金が不足し、借金が増加している状況であり、民間企業であれば、すでに倒産していても不思議ではありません。2021年度は新型コロナウイルスの病床確保による補助金などにより黒字となりましたが、これは市立病院の経営が根本的に改善した結果ではないため、決して、楽観できる状況ではありません。



入院単価の向上が経営改善の第一歩。しかし、  
コロナ禍で収益の改善にはつながらず。

商売をされている方は、「売上高＝客単価×客数」で表し、  
客単価と客数を上げていく方策を考えるのが通常です。病院  
も同様で、「医業収益＝入院単価×入院患者数＋外来単価

×外来患者数」で表すことが可能です。監査法人トーマツ  
の経営分析によると、病床稼働率が9割近い現状で赤字が改  
善されていないのは、入院単価が公立病院の全国平均単価  
(2020年時点)より低いと指摘しています。入院単価の  
向上は、入院日数の適正化によって行われるのが通常です。疾患  
ごとに最適な入院日数が定められており、その日数を上回ると  
診療報酬の単価が低くなる仕組みになっているからです。  
市立病院も報告書発表以降に入院日数の適正化に取り組み、  
入院単価の大幅アップに成功しましたが、コロナ対応の病院  
とするため、大幅に病床数を減らしており、結果、入院患者  
数が激減したため、収益の改善にはつながっていません。

5月には、新型コロナウイルスが2類から5類に引き下げ  
られると発表されていますが、コロナ前と変わらない状況に  
なった際、入院単価の向上と入院患者数の回復を同時に果た  
し、収益改善を行えるのかが大きなポイントと言えます。

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
入院単価 (円)	53,469	52,816	52,192	53,981	59,432	64,417
一日あたり入院患者数	341.2	342.8	323.1	340.1	296.6	263.4
入院収益 (百万円)	6,659	6,609	6,156	6,720	6,434	6,193

### 老朽化が進み、建替えは必須だが、資金がない。

市立病院は、2023年度には築39年を迎えます。多くの自  
治体病院は平均すると、開業後40年が経過するまでに建替  
えが完了していますので、かなり老朽化した病院と言えます。  
近年、配管設備の劣化に起因する漏水事故等が頻発しており、  
早期の更新が必要な状況です。配管更新工事を実施した場合、  
概算工事費は約37億円で、加えて工事に伴う診療・入院休  
止や病院閉鎖により、約69億円もの損失額が見込まれてい  
ます。また、建替えを行う場合でも約262億円必要と試算さ  
れており、運転資金もままならない状況では、老朽化対応の  
資金が捻出できず、収益改善以上の問題となっています。

## Q. 市立病院の経営に対して、市はどのように考えているのか？

**A.** 2019年度に4億円、2020年度に5.7億円の財政支援を行っているが、この状況が続けば、経営継続は困難。建替えのためにも、計画どおりの当年度純利益を達成していく。

昨年12月に私の一般質問に対して、市長が上記のように答弁しました。「計画」とは資金不足解消計画のことを指し、2030年度まで毎年3～5億円の純利益を計上していますので、これを達成していくと表明していることとなります。しかし、来年度の予算では純利益はほぼゼロで、入院単価は70,000円と設定しています。

今年度の上半期の平均入院単価66,301円から考えると、かなり高いハードルです。3～5億円の純利益を出すどころか、入院単価を高く設定し、収支均衡すら危うい予算案を

作成しています。市は、計画も予算も甘い見込みで作ってきた結果が経営悪化だと認識し、市長が厳しい見込みのもと、先頭に立って組織と財務を改革すべきだと考えます。

＜資金不足解消計画＞

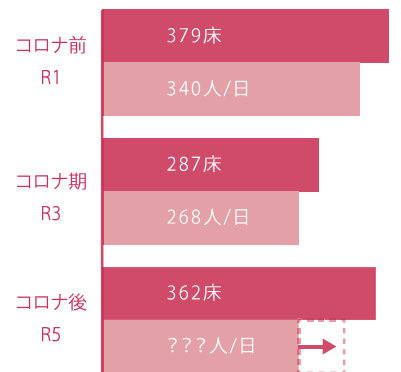
	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
純利益(百万円)	330	499	589	545	528	539	515	365
入院単価(円)	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000
入院患者数(人/日)	320	325	330	330	330	330	330	330

## Q. 5類への引き下げが病院経営にどのような影響を与えるのか？

**A.** 一時的に黒字化した要因である新型コロナ関連の交付金が大幅に減少。新型コロナ対応のために減らしていた病床を早急に埋めなければ、赤字に転落し、建替えは困難に。

現在、市立病院は新型コロナ対応等のため、病床数を92床程度閉鎖しています。これまでは閉鎖に見合うだけの交付金がありましたが、大幅に減少する見込みで、相当数、入院患者を受け入れなければ経営が成り立ちません。今年度の上半期の入院患者数実績は260人/日前後となり、資金不足解消計画の目

標には60人/日程度の増加が必要ですが、即座に病床を埋めるのは困難です。入院単価を70,000円と設定した来年度予算も、315人/日の想定ですから、ともに高い目標です。毎年3～5億円の純利益があり、R11年度で27.52億円の資金があるのが、前提ですから、建替えは、現時点では困難と言わざるを得ません。



## Q. 結局、どうすれば病院経営がうまくいくようになるのか？

**A.** 入院単価の向上と集患が基本。それ以上に、市長部局の体制も含めた「勝てる組織」への転換が重要。改革のスピードを上げ、将来を見据えた先手を打てるリーダーは必須。

経営が行き詰まる場合、その背景には必ず、経営悪化につながる組織上の問題が存在すると言われてます。それ故、民間企業の再建は冷徹な分析に基づく自己反省から始まり、財務体質だけでなく、組織風土等の改革にも着手します。そこには、改革を引っ張るリーダーとそれを支えるスタッフが存在しますが、宝塚市

には少なくともリーダーは見当たりません。監査法人トーマツによる経営分析は的を得た報告書で、やるべきことは明確になっていますが、それに魂を入れ、組織として、着実に経営改革へとつなげる人材が欠けています。明らかに無理がある数字合わせの予算案や計画があっさり議会に提出されています。どれだけ議会

でそれを指摘しようが、実際に取り組みを行う市長や病院側で改善や精査の機能が発揮されなければ、的を得た取り組みも質が低下し、経営改革は遅々として進みません。まずは、冷徹な視点で長期の経営見通しを行い、危機感を市民や議会とも共有すること、市長が先頭に立って「勝てる組織」へ転換することが必要です。

**土木工学科卒、元行政職員、会社経営者としての知見・経験を、**  
(大阪大学 土木工学科) (元 東京都職員) (コンサルティング会社)

**都市経営の視点を持った議員として活かしています。**

応援いただける方は  
こちらから →



これまでの市政報告はWeb-siteからご覧いただけます。

**Back  
Number**



【お問い合わせ】 mail : info@hiroyuki-okawa.com Fax : 0797-69-6872

着実に改善を積み上げ、勝てる組織に転換を。