

# 八尾市立病院 P F I 事業検証業務報告書（概要版）

## 1. 検証概要

### 【当院 P F I 事業】

- 1) 業務名：八尾市立病院維持管理・運営事業
- 2) 契約期間：平成 16 年 3 月 26 日～平成 31 年 3 月 31 日
- 3) 契約金額：54,403,714,000 円（税込）
- 4) 契約相手：八尾医療 P F I 株式会社
- 5) 事業の目的：医療サービスの向上  
患者サービスの向上  
コストの縮減

### 【検証の概要】

- 1) 業務名：八尾市立病院 P F I 事業検証業務
- 2) 受託者：株式会社病院システム
- 3) 検証期間：平成 27 年 5 月 8 日～平成 27 年 12 月 25 日
- 4) 検証の目的：本事業検証業務は、病院 P F I を含む P F I の現状を踏まえ、P F I 事業開始後 11 年（前回検証後 5 年）が経過した八尾市立病院（「当院」）の平成 26 年度までの各種データの収集・分析を行うことで当院の運営状況を確認するとともに、他院との比較により、現時点での P F I 事業導入の効果の検証を行うことを目的とする。

### 【評価の基準・検証業務の考え方等】

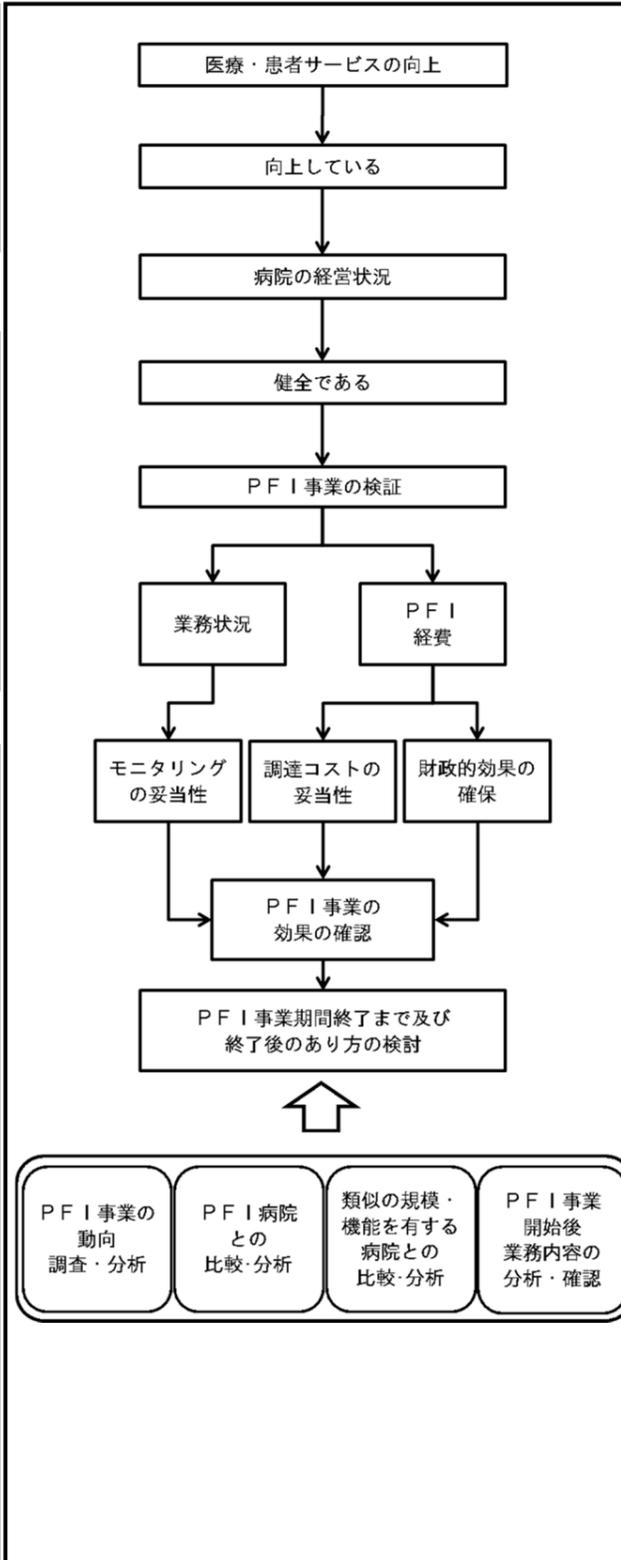
- 1) 評価の基準  
P F I 事業が当院に与えるプラス面とマイナス面を評価し、「医療サービスの向上」、「患者サービスの向上」、「コストの縮減」という事業の目的が当院の運営においてどう実現されているかの視点を重視する。
- 2) 検証業務の考え方  
検証の目的を達成するため「客観性」、「公平性」、「実証確認」を前提に調査を進め、その結果を分かりやすく発信することにより、当院が果たすべき説明責任の一助となるようにまとめる。

検証項目	検証内容
(1) P F I 事業の動向等の調査	・最新の P F I 事業の動向 ・病院 P F I 事業の現状 ・ P F I 病院との比較
(2) 当院の運営状況	・当院の運営に係る主要な事項 ・医療サービス・患者サービスの状況 ・当院の経営状況
(3) 当院の P F I 事業実施状況	・前回検証業務の指摘事項への対応 ・追加変更された主な業務
(4) P F I 事業の財政的な効果の状況	・調達コストの状況 ・当院におけるモニタリングの状況 ・ P F I 事業の財政的な効果の状況

当院の P F I 事業の効果と課題

P F I 事業期間終了後の維持管理・運営について

### 【検証作業フロー図】



## 2. 検証の総括

今後に向けての取り組みとして、大規模修繕業務の進め方の検討が必要である等の課題はあるが、当院 P F I 事業は、P F I 事業の成功事例として全国的にも評価されるにふさわしい状況であり、特に以下の 3 点を評価する。

- 1) サービス水準のさらなる向上  
P F I 事業のサービス水準は年々高まっており、全体として質の高いサービスが提供されている。また、それらを支える当院職員と S P C の間に醸成された信頼関係はまさにパートナーシップであり、運営部分が多岐にわたる病院 P F I 事業において、当院の特徴であり、強みといえる。
- 2) P F I 導入メリットの実現  
P F I 事業は、長期契約における民間事業者ノウハウの蓄積や人材育成と、包括契約における円滑な S P C 間業務連携や病院・S P C 間業務連携がメリットといわれており、当院 P F I 事業においては、その実現が図られている。
- 3) 財政的効果の確保  
調達コストの状況では、医薬品・診療材料について妥当な価格（安価）での購入が実現されており、全事業期間を終了した時点の P F I の支払い予測額から、当院の財政的な効果が確保される見込みである。

以上の点から、次期維持管理・運営については、平成 28 年度の検討事項となるが、P F I 事業を軸とされるよう提案する。

## 3. 検証結果①

### (1) P F I 事業の動向等の調査

- 1) 調査項目  
P F I 事業数、国の方針、病院 P F I 事業の導入状況と実施状況等
- 2) 検証結果
  - ① P F I 法施行から 16 年が経過し、平成 26 年度末で全国で 489 件の P F I 事業が取り組まれている。
  - ② P F I 事業は、様々な分野で導入が図られており、コンセッション方式等の導入により、その適用範囲が広がっている。（国においては一定条件を満たす事業の推進にあたって、優先的に P F I 事業の導入を検討するよう求めている。）
  - ③ P F I 病院は、14 病院（13 事業）に拡大しており、そのうち 5 病院への調査（担当職員・業務範囲・サービス対価・モニタリング・教育研修・協働での取り組み等）から、各病院とも P F I 事業で病院運営が順調に行われている実態と以下の特徴が確認できた。

#### 【当院の P F I 事業の特徴】

- ① 当院にあつては、P F I 担当職員の体制が脆弱である。
- ② 当院は建築を含まないことから、事業期間が短く、他の P F I 病院よりも事業期間の終了を早く迎えるため、その検討にあたっては参考となる事例がない。
- ③ 当院は業務範囲が広く、需要・出来高に応じたサービス対価の支払いの業務が多い。
- ④ S P C の統括マネジメント機能について、当院を除き業務として明確に位置づけている。

### 3) まとめ

- ① 国において、積極的に P F I 事業を推進していくよう様々な取り組みが進められている。
- ② 当院が P F I 事業の導入を決めた平成 14 年時点では、新しい手法・特別な取り組みという見方がされていたが、P F I 事業は既に特別なものではなくなっている。
- ③ 先行事例で契約解除があったが、その後の病院 P F I 事業については順調に運営されており、病院の維持管理・運営に P F I 事業が馴染まないとの声も払拭されつつある。

### 3. 検証結果②

#### (2) 当院の運営状況

##### 1) 調査方法等

当院の機能等の時系列分析及び類似病院等との比較により、医療サービス・患者サービス・経営状況を明らかにする。

(類似病院等)

- ・地方公営企業年鑑(平成25年度)に掲載されている300~399床の黒字病院
- ・病床数300~450床(一般病床のみ)の急性期病院で築年数15年未満の市町村立又は組合立病院の7病院(類似病院)

【類似病院一覧】

病院名	病床数 (一般病床)
草加市立病院	380床
日野市立病院	300床
公立阿伎留医療センター	310床
公立福生病院	316床
町田市民病院	447床
茅ヶ崎市立病院	401床
橋本市民病院	300床

##### 2) 調査項目

医療機能の指定等の状況、診療機能(診療実績、地域医療連携、職員配置等)の状況、患者(入院、外来、手術、検査等)の状況、満足度調査(患者調査、職員ヒアリング等)の状況、事業収支の状況、事業収益(患者数、診療単価、病床利用率、平均在院日数等)の状況、事業費用(職員給与費、材料費、経費、委託料等)の状況等

##### 3) 検証結果

- ①診療科目が16科から21科になり、当院が公立病院として重視するがん診療・周産期医療・地域医療連携に関する医療機関の指定等を取得・維持するなど、診療機能が充実している。
- ②がん診療や手術・検査等が右肩上がりを実績が伸びており、倍増以上の診療実績もあった。また、地域医療連携として紹介率・逆紹介率も増加している。
- ③入院患者・外来患者への対応について、類似病院等と比較しても充実した実績があり、受付・清掃・食事の提供等への患者の満足度も維持・向上が見られる。
- ④類似病院等と比較すると、入院・外来ともに最も診療単価が高く、平成21年度以降、入院は3~5億円、外来は1~3億円毎年伸びており、平成23年度以降は、純利益を計上し、類似病院等と比較しても経営状況は良好といえる。
- ⑤医業収益が伸びたことにより、類似病院等の中でも医業収益に対する職員給与費の割合は低く、委託料を含む経費と材料費の医業収益に対する割合は中位であり、サービス対価は高くない。
- ⑥材料費は増加傾向であり、特に薬品費・注射及び診療材料費の伸びが大きい。
- ⑦医業収益に対するSPC委託料と材料費の割合は40%前半で、収益増に伴い減少傾向にあり、経営面での負担に問題ないと評価できる。

##### 4) まとめ

- ①病床規模の変化がない中、診療件数でこれほど右肩上がりに増加がみられる事例は全国的にもあまりなく、医療サービスは驚くほど向上している。
- ②高い満足度の維持・向上や専門性の発揮が職員からも評価され、医療サービスの向上にも寄与している。
- ③「医療サービスの向上」、「患者サービスの向上」、「良好な経営状況」が確認され、当院の「医療の質の向上と健全経営という二兎を追う」との姿勢での取り組みの成果である。

#### (3) 当院のPF | 事業実施状況

##### 1) 調査項目

前回検証業務の指摘事項への対応、追加変更された主な業務、調達コストの状況、モニタリングの状況等

##### 2) 検証結果

- ①協力企業において長期包括契約のメリットを活かした人材確保や育成の取り組みが進められている。
- ②前回の検証業務で指摘された5項目については、放置されることなく、それぞれ取り組みが進められている。
- ③医療機能の拡充等に柔軟に対応するため、追加変更した業務について整理した。
- ④調達の状況を確認し、調達体制や調達コストは妥当である。(下記、「調達状況の妥当性調査」に詳細を示す。)
- ⑤業務要求水準の達成状況を確認するモニタリング(日常モニタリング(セルフモニタリング)、定期モニタリング、随時モニタリング)は適切に行われており、業務改善勧告や命令、インセンティブの対応などにより、要求水準が概ね達成されている。

##### 《調達状況の妥当性調査》

- ①調査項目：PF | 事業で調達する医薬品・診療材料の状況
- ②調査方法：ベンチマーク手法を用いた医薬品・診療材料の購入金額の妥当性調査  
ベンチマーク対象：医薬品 15病院(平均病床数427床)  
診療材料 16病院(平均病床数366床)
- ③調査結果：医薬品は薬事委員会、診療材料は診療材料検討委員会において当院が採用・見直しを決定する。調達が決定されたものをPF | 事業で調達し、繰り返しの価格交渉により購入金額が決定される。ベンチマーク対象より当院の方が医薬品で1.3%、診療材料で0.9%、低い購入金額で調達しており、購入金額は妥当と評価できる。

##### 【ベンチマークによる購入金額の妥当性】

(単位:円)

価格比較結果		品目数	購入金額 (a)	平均価格で購入した場合の購入金額(b)	差額 (a)-(b)=(c)	差率 (c)/(a)
医薬品	平均価格未満で購入	719	941,278,465	965,076,945	▲23,798,480	▲2.5%
	平均価格以上で購入	467	365,372,596	358,916,499	6,456,097	1.8%
	合計	1,186	1,306,651,061	1,323,993,444	▲17,342,383	▲1.3%
診療材料	平均価格未満で購入	812	230,729,080	259,685,170	▲28,956,090	▲12.5%
	平均価格以上で購入	1,375	387,847,543	364,626,232	23,221,311	6.0%
	合計	2,187	618,576,623	624,311,402	▲5,734,779	▲0.9%

- ④削減目標：購入金額が妥当であっても、常に高い目標を掲げ、継続して調達コストの削減に取り組み、削減目標をめざすことが必要である。  
平均価格以上で購入している医薬品・診療材料を平均価格で購入することが「目標金額」となる。目標金額達成のため、医薬品は新薬・抗悪性腫瘍薬が、診療材料は循環器関連の診療材料が価格交渉・削減のターゲットとなる。

##### 【削減目標】

(単位:円)

区分	品目数	購入金額 (a)	目標金額 (b)	差額 (a)-(b)=(c)	差率 (c)/(a)
医薬品	1,186	1,306,651,061	1,300,194,964	6,456,097	0.5%
診療材料	2,187	618,576,623	595,355,312	23,221,311	3.8%

##### 3) まとめ

- ①PF | 事業実施状況を確認し、モニタリング等を通し、要求水準が達成されており、当院PF | 事業は順調に進められていると評価できる。
- ②今後はさらなるステップアップをめざし、購入金額の削減目標をかかげ、継続した調達コストの削減に努めることが望まれる。

### 3. 検証結果③

#### (4) PFI事業の財政的な効果の状況

##### 1) 調査項目

支払いタイプ別年度別実績、今後の支払い見込み、財政的效果等

##### 2) 検証の前提

PSCの算定はVFMを確認するためPFI導入検討時に算定するものであり、当院が直接事業を実施した場合の財政負担仮定額をもって財政的な効果の確認を行う。

##### 3) 検証結果

- ① 当院のサービス対価の支払いの特徴で優れている点は、固定的に支払われる業務に分類されるタイプAの割合が低いことにある。
- ② 全事業期間を終了した時点でのPFI支払い予測額は、変動要素の大きいタイプB・タイプCが計画を大幅に超えているが、医療サービスの向上と業務量の増大に連動した動きとして、当然の増加と評価すべきで、問題ない。

##### 【参考】サービス対価の支払い類型

類型	内容
タイプA(定額制)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 固定額に業務の変更を加味した額を支払う。</li> <li>○ 当初サービス対価の27.5%を占める。</li> </ul>
タイプB(需要変動制)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 基準額または単価に、患者数や食数、手術件数などの需要の多寡に応じた係数(単価契約の場合は数量)を乗じた額を支払う。</li> <li>○ 当初サービス対価の16.7%を占める。</li> </ul>
タイプC(従量制)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 毎年度の交渉により合意した単価に購入実績数を乗じた額を支払う。</li> <li>○ 当初サービス対価の55.8%を占める。</li> </ul>

- ③ 財政負担仮定額算定にあたり、開院前に想定された収益よりも約130億円増収が予測され、それに伴う負担増52億円を、当初のPSCに加える必要があり、それらを考慮した支払い予測額から全事業期間を通じた当院の財政的な効果を予測すると、下表のとおりとなる。

A：当院が直接事業を実施した場合の財政負担仮定額 (PSC+負担増分)	63,940 百万円
B：全事業期間を終了した時点のPFIの支払い予測額	58,331 百万円
当院の財政的な効果の予測額 … (A-B)	5,609 百万円
当院の財政的な効果の予測率 … (A-B) ÷ A × 100	8.8%

(税抜)

##### 4) まとめ

PFI事業の財政的な効果(5,609百万円)が確保されることが見込まれる。

※計画額を上回る支払い額にあわせ、債務負担行為の限度額の引き上げが必要(平成29年度が想定される。)

### 4. 当院のPFI事業の効果と課題

#### 【PFI事業の効果】

- ① 当院職員とSPCの間に醸成された信頼関係は、まさにパートナーシップであり、さらに発展している。
- ② 要求水準は概ね達成され、改善が必要な事象にはPDCAサイクルが機能している。要求水準未達の事象には減額等の措置が下され、病院の健全経営達成への貢献にはインセンティブが付与されるなど、メリハリのある仕組みが構築されている。
- ③ 長期契約によるSPCや協力企業の人材育成が実現出来、業務の質的向上が実現されている。また、包括契約によるSPC間業務・病院SPC間業務の連携と調整がスムーズに行われている。
- ④ SPCによるセルフモニタリングや統括マネジメント機能が当院運営のあらゆる場面で発揮されており、調達・医事等での業務の専門性と迅速性が向上している。
- ⑤ 調達コストについては、直接購入するより企業の関わりが多いにもかかわらず、妥当な価格で購入されている。
- ⑥ 当院の医療機能の情報発信や患者サービスにSPCが積極的に取り組んでいる。
- ⑦ 需要変動により支払われるタイプBや、購入実績に応じて支払われるタイプCの割合が高く、変動要素が大きい病院の運営実態に応じた支払いの仕組みが機能している。

#### 【PFI事業の課題】

##### ① 調達コスト妥当性の経過観察

医療機能に応じ、医薬品や診療材料費の増額が予測され、新病院開院時に整備した医療機器の更新も進められている状況から、調達コストの適正な状況を堅持することは必須であり、調達コストの削減に継続して取り組むことが必要である。

##### ② PFI担当職員の不足

現状のPFI事業担当職員数では、モニタリング等の通常業務を行いながら次期事業の検討は難しく、専任担当職員の増員は必須である。求められる資質としては、PFI事業の仕組みの理解だけでなく、病院運営・経営の知識がある職員の配置が望ましい。

##### ③ 債務負担行為の限度額の変更

医療機器の更新や、電子カルテシステムの更新などのスケジュールを決めた上で、現在設定している債務負担行為の限度額を引き上げる必要がある。

##### ④ 大規模修繕業務の進め方の検討

現PFI事業期間終了後の維持管理・運営のあり方を検討する中で、事業スキームや費用負担の仕組みなどの大規模修繕の進め方の検討が必要である。

### 5. PFI事業期間終了後の維持管理・運営

#### 1) PFI事業期間終了後の方策

- ① PFI事業を継続する。⇒再度PFI事業者を決定する。  
[事例：多摩地域ユース・プラザほか]
- ② 指定管理者制度に切り換える。⇒病院事業では株式会社であるSPCを指定管理者とすることはできない。  
[事例：長井海の手公園(ソレイユの丘)、荒崎公園の管理ほか]
- ③ PFI事業を終了する。⇒個別委託とする。  
[事例：公務員宿舍整備事業]

#### 2) 方策の検討

次期維持管理・運営事業について、以下の3点を評価できることからPFI事業を軸に検討されるよう提案する。

- ① PFI事業導入の成果が確認でき、当院の運営にPFI事業を欠かすことができない。
- ② PFI事業を進める組織風土が構築されている。
- ③ PFI事業の成功事例として、今後拡大が想定されるPFI事業推進の旗振り役を期待されている。

#### 3) 今後の想定スケジュール

##### 【平成28年度】

- 次期維持管理・運営手法の検討・決定
- ・ 複数の事業手法の比較(PFI事業・個別委託など)
- ・ 有効な手法について可能性調査の実施

調査・検討内容：業務範囲、業務分担、事業スキーム・手法、市場調査、VFMの算定、契約内容等

##### 【平成29年度】

- 次期維持管理・運営の移行に向けての手続き
- ・ 病院事業の維持管理・運営の移行に向けた手続きに着手

##### 【平成30年度】

- 次期維持管理・運営事業者の選定
- ・ 移行に向けた手続きを進め、事業者の選定・契約・移行