

塩竈市立病院新改革プラン

平成29年度の取組状況の評価について

平成30年11月
塩竈市立病院



目次

「塩竈市立病院新改革プラン」平成29年度の評価にあたって	1
(塩竈市立病院新改革プラン評価委員会 会長 本郷道夫)	
1. 医業収益、患者数等の概要	
(1) 医業収益目標の達成状況	2
(2) 患者数・診療単価等の概要.....	4
2. 新改革プラン数値目標の達成状況及び取組状況	
(1) 地域医療構想を踏まえた役割の明確化	10
(2) 経営の効率化	12
①数値目標の達成状況.....	12
②診療科別患者数・診療単価・医業収益目標の達成状況	13
③経営の効率化に向けた具体的な取組状況	16
3. 平成29年度決算の概要	
(1) 平成29年度決算の概要	18
(2) 収益的収支の概要	19
(3) 資本的収支の概要	21
(4) 一般会計繰入金の概要	22
4. 総合的な所見	24
○塩竈市立病院新改革プラン評価委員会委員名簿	25

「塩竈市立病院新改革プラン」平成29年度の評価にあたって

急速に少子高齢化が進行する中、平成37年にはいわゆる「団塊の世代」が75歳以上を迎え、医療需要が増大し、疾病構造の変化が予測される。限られた医療資源の中で、適切な医療や介護を将来にわたって持続的かつ安定的に供給するため、宮城県は平成28年度に二次医療圏毎に医療提供体制の将来の目指すべき姿である「地域医療構想」を医療計画の一部として新たに策定した。

さて、塩竈市立病院は、宮城県の地域医療構想を踏まえ、地域において果たすべき役割を明確にするとともに、更なる経営の健全化にむけて「市立病院新改革プラン」を策定し、平成29年度はその2年目となる。

平成29年度は、果たすべき役割を検証する指標として設定した、「医療機能に係る数値目標」について、①「急性期病棟の維持と積極的な救急患者の受入継続」に係る数値目標である「救急患者受入件数」については、近隣病院における受け入れ態勢の強化の影響などから目標を下回ったものの、④「在宅医療の充実」に係る数値目標である「訪問診療件数」については、目標、前年度数値ともに上回り、地域医療における在宅医療の充実に貢献したといえる。

経営の効率化については、薬品費の減少、診療材料費等の削減や検体検査委託業務の委託費の削減などに取り組み、医業費用全体で1億3千万円の大幅な費用の減少となった。収益面では、高度急性期、急性期病院等への訪問、外来患者に対する定期フォローの強化、スマートフォン対応のホームページの拡充などの取り組みにより集患力の向上を図るものの、一日当たりの入院患者数及び外来患者数ともに、新改革プランで掲げた目標の達成には至らず、入院外来収益計は目標を大きく下回り、1億6千万円の減収となった。

結果として決算では、一般会計からの追加繰入金をもって、新改革プランに掲げた経常収支の均衡を達成し、新たな不良債務の発生を防ぐことができた。

地域包括ケア病棟の運営や在宅医療の推進など、地域医療構想に則した取り組みを進め、塩釜地区における塩竈市立病院の果たすべき役割が明確化されつつあることについては、大いに評価できる。しかし、経営の安定化という面では一層の努力が必要である。近隣医療機関等との更なる連携を深め、集患力の向上と診療単価の上昇を図り、医業収益を確保するとともに、引き続き費用削減に努められたい。

平成30年度については、診療報酬と介護報酬の同時改定だけでなく、第7次宮城県地域医療計画と第7期介護保険事業計画などもスタートし、医療を取り巻く環境は大きく変化する年である。また、塩竈市立病院においては、「市立病院建設基礎調査事業」が始まり、今後の病院の方向性についての調査が始まったところである。

患者から選ばれる病院として更なる信頼を獲得し、経営の健全化を図り、安全・安心な医療の提供に向けて職員一丸となって取り組まれることを、塩竈市立病院改革プラン評価委員会一同、心から期待する。

以下に今回各委員から寄せられた意見を集約した。

平成30年11月

塩竈市立病院新改革プラン評価委員会
会 長 本 郷 道 夫

1. 医業収益、患者数等の概要

(1) 医業収益目標の達成状況

平成29年度の医業収益は新プラン目標と比較すると、入院では約1億880万円、外来では約5,750万円下回り、合計で約1億6,630万円下回りました。

目標を下回った要因は、入院収益では、病床利用率、1日当たりの患者数が目標を下回ったことにより、外来収益では、1日当たりの患者数が目標を下回ったことにより、ともに目標を大きく下回る結果となりました。

前年度との比較では、入院で約1,320万円の減、外来で約6,200万円の減となり、合計では約7,520万円の減となりました。

前年度から減少した要因は、入院収益では、病床利用率、1日当たりの患者数が前年度から微減、外来収益では、患者数は微増となりましたが、ともにC型肝炎治療の減少により収益が減少という結果となりました。

【入院】…年間収益目標額1億6,430万円

(単位：千円)

区分	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計
27年度	110,956	111,054	111,745	120,249	125,497	124,617	125,125	132,104	131,750	129,269	133,608	156,996	1,512,970
28年度	133,604	138,998	132,254	126,595	124,256	133,188	120,709	106,510	119,689	132,258	115,587	125,025	1,508,673
29年度 目標	131,857	136,253	131,857	136,253	136,253	131,857	136,253	131,857	136,253	136,253	123,067	136,253	1,604,266
29年度 実績	126,650	119,695	119,163	127,760	120,679	116,287	134,172	125,995	126,191	123,648	121,082	134,190	1,495,512
目標差	△5,207	△16,558	△12,694	△8,493	△15,574	△15,570	△2,081	△5,862	△10,062	△12,605	△1,985	△2,063	△108,754
達成率 (%)	96.1	87.8	90.4	93.8	88.6	88.2	98.5	95.6	92.6	90.7	98.4	98.5	93.2
前年差	△6,954	△19,303	△13,091	1,165	△3,577	△16,901	13,463	19,485	6,502	△8,610	5,495	9,165	△13,161

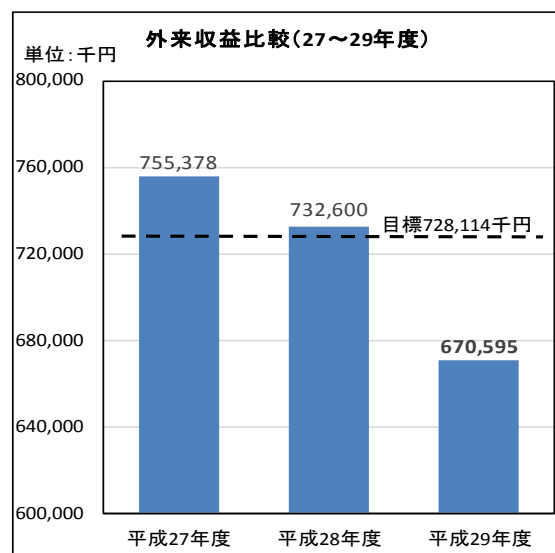
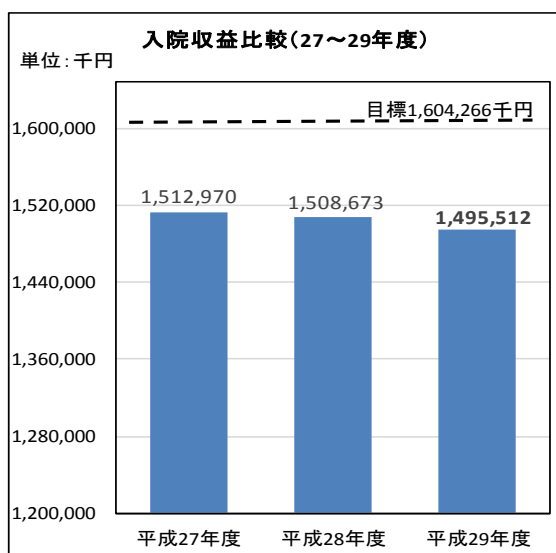
(入院診療日数/365日…28・29年度、366日…27年度)

【外来】…年間収益目標額7億2,810万円

(単位：千円)

区分	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計
27年度	51,226	51,328	53,061	53,636	50,705	51,488	55,060	55,904	66,982	86,347	87,274	92,367	755,378
28年度	64,529	65,004	67,020	62,144	76,109	61,033	58,252	58,785	52,553	56,595	56,631	53,945	732,600
29年度 目標	59,844	59,844	64,837	59,844	64,837	59,844	62,341	59,844	59,844	57,347	57,347	62,341	728,114
29年度 実績	50,602	55,507	60,638	59,961	60,745	53,886	52,825	56,092	55,106	56,472	53,567	55,194	670,595
目標差	△9,242	△4,337	△4,199	117	△4,092	△5,958	△9,516	△3,752	△4,738	△875	△3,780	△7,147	△57,519
達成率 (%)	84.6	92.8	93.5	100.2	93.7	90.0	84.7	93.7	92.1	98.5	93.4	88.5	92.1
前年差	△13,927	△9,497	△6,382	△2,183	△15,364	△7,147	△5,427	△2,693	2,553	△123	△3,064	1,249	△62,005

(外来診療日数/243日…27・28年度、244日…29年度)



評価

- ① 現在、どこの病院も経営環境は厳しく大変である。塩竈市立病院は善戦していると感じる。
- ② 残念ながら平成29年度実績は目標プランを下回る結果となったが、近年の医療経営環境は厳しく、悪条件の中、健闘したものと判断する。塩竈市立病院の純医業収支比率が△20%程度であれば上位にランクする(平成27年度で県内25自治体病院中7位)。
- ③ 医業収益は、目標及び対前年度ともに未達成だが、人口減少や近隣病院との競合が進む中、一定の実績をあげているものと評価できる。
- ④ 目標と比較し大きく実績が下回っている。目標を達成できている月がなかった事は危機的に感じる。目標設定が高すぎるのか、手段が不足していたのか、検証が必要である。
- ⑤ 病床利用率をいかにあげることができるのかが課題である。

今後期待する事項

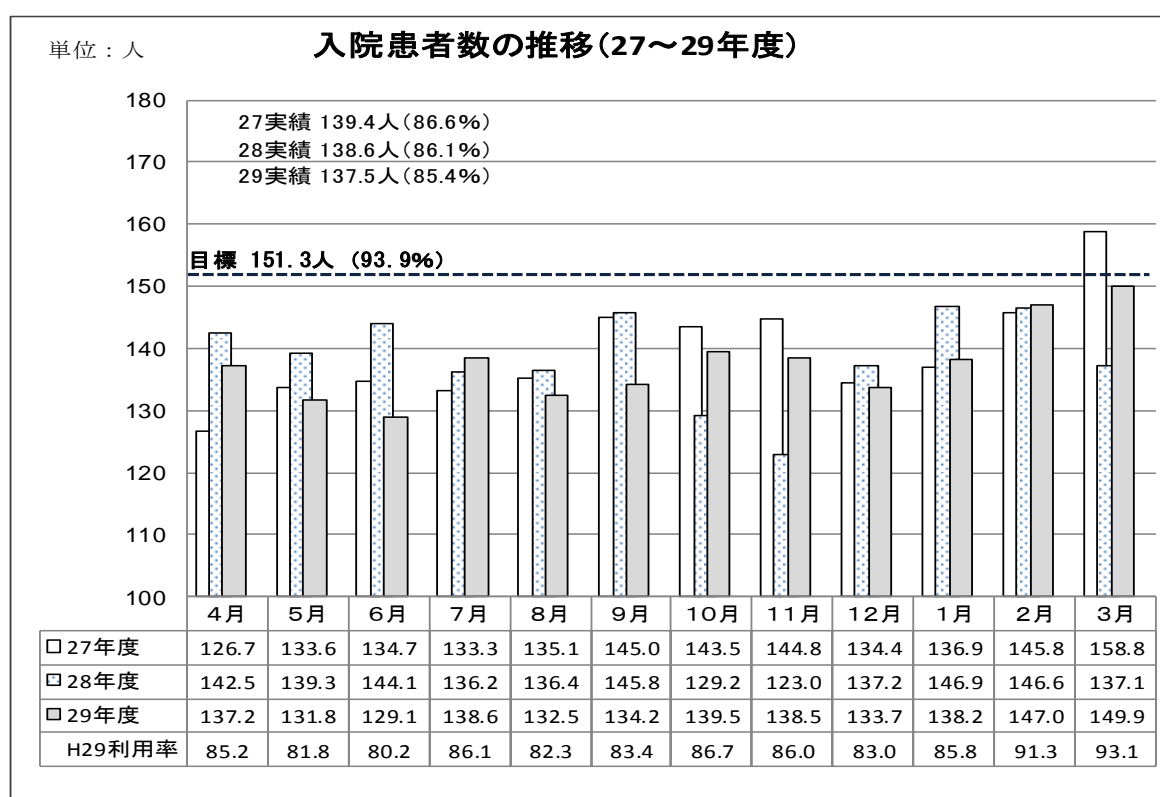
- ① 近隣病院との競争率は高いが塩竈市立病院の特徴を再確認し、地域にアピールを行い、集患につなげることを期待する。
- ② 近年の病院経営環境の悪化の原因は、主に平均在院日数の短縮に伴い病床利用率が低下しているところにある。しかし塩竈市立病院は同規模の自治体病院と比較すれば、圧倒的に高い病床利用率を維持しており、今後も地域の中で役割を果たすことを期待する。
- ③ 入院から外来へのシフトという医療の流れの中で、本来増加傾向であるべき外来患者数が減少から横ばい傾向にある点が懸念される。市民へのPRや近隣医療機関との一層の連携が望まれる。
- ④ 今後、高齢者医療が中心となることは分かるが、最先端医療にも取り組まれない。

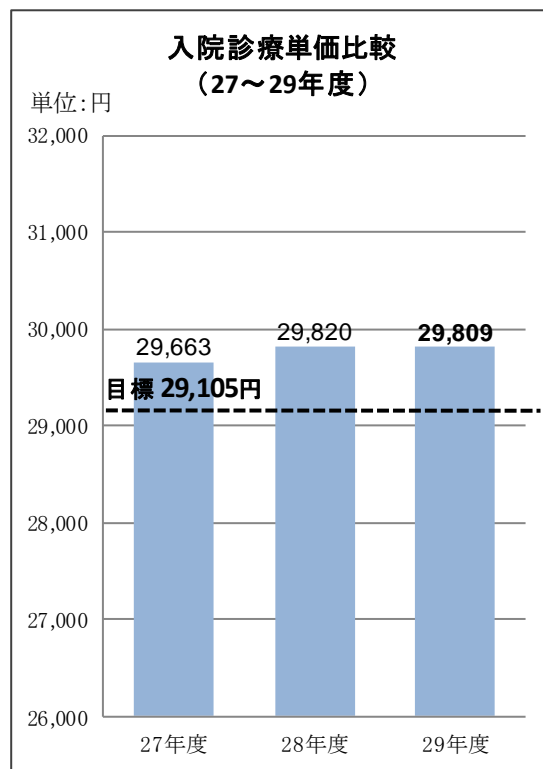
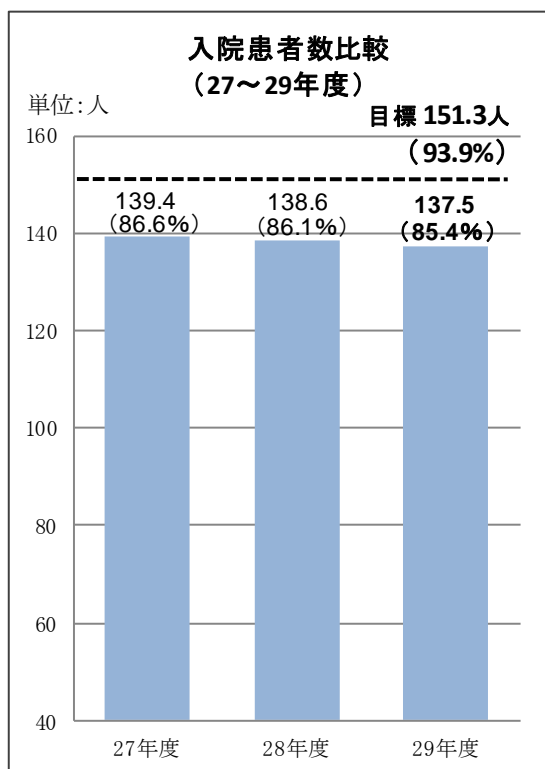
(2) 患者数・診療単価等の概要

入院患者数については、平成30年度診療報酬改定を見据えて高度急性期病院等を訪問し、転入院患者の確保に努めたところ、4月から1月まで80%台で推移した病床利用率は2月、3月には90%を超えましたが、年間の実績は前年度を僅かに下回り85.4%となりました。

この結果、延べ入院患者数は前年度から423人減となる、50,170人、1日当たりの患者数は前年度から1.1人減の137.5人となっています。

入院診療単価については前年度とほぼ同額となる29,809円となっています。





【診療科別の入院患者数】

(単位:人)

	延べ入院患者数			1日当たりの入院患者数		
	29年度	28年度	増減	29年度	28年度	増減
内科	25,249	25,537	△ 288	69.1	70.0	△ 0.9
外科	9,882	9,875	7	27.1	27.1	0.0
整形外科	2,772	2,226	546	7.6	6.1	1.5
小児科	0	0	0	0.0	0.0	0.0
泌尿器科	0	0	0	0.0	0.0	0.0
耳鼻咽喉科	0	0	0	0.0	0.0	0.0
眼科	0	0	0	0.0	0.0	0.0
皮膚科	0	0	0	0.0	0.0	0.0
婦人科	0	0	0	0.0	0.0	0.0
療養型病棟	8,379	8,137	242	23.0	22.2	0.8
Sステイ	3,888	4,818	△ 930	10.7	13.2	△ 2.5
計	50,170	50,593	△ 423	137.5	138.6	△ 1.1

評価

- ① 全国的に中小病院が病床利用率の低下に苦しみ中、健闘していると判断する。高度急性期病院等を積極的に訪問し、実績につなげている点は高く評価できる。
- ② 医療の流れが入院から外来へのシフトする中、また、近隣の大学病院の機能強化が進む中であっても、入院患者数及び入院診療単価ともに近年横ばい傾向を維持し、落ち込みを回避していると高く評価できる。
- ③ 経年の実績と比較すると、病床利用率85.4%は決して高くない。病床利用率が低い他の公立病院と比較している場合ではないと考える。

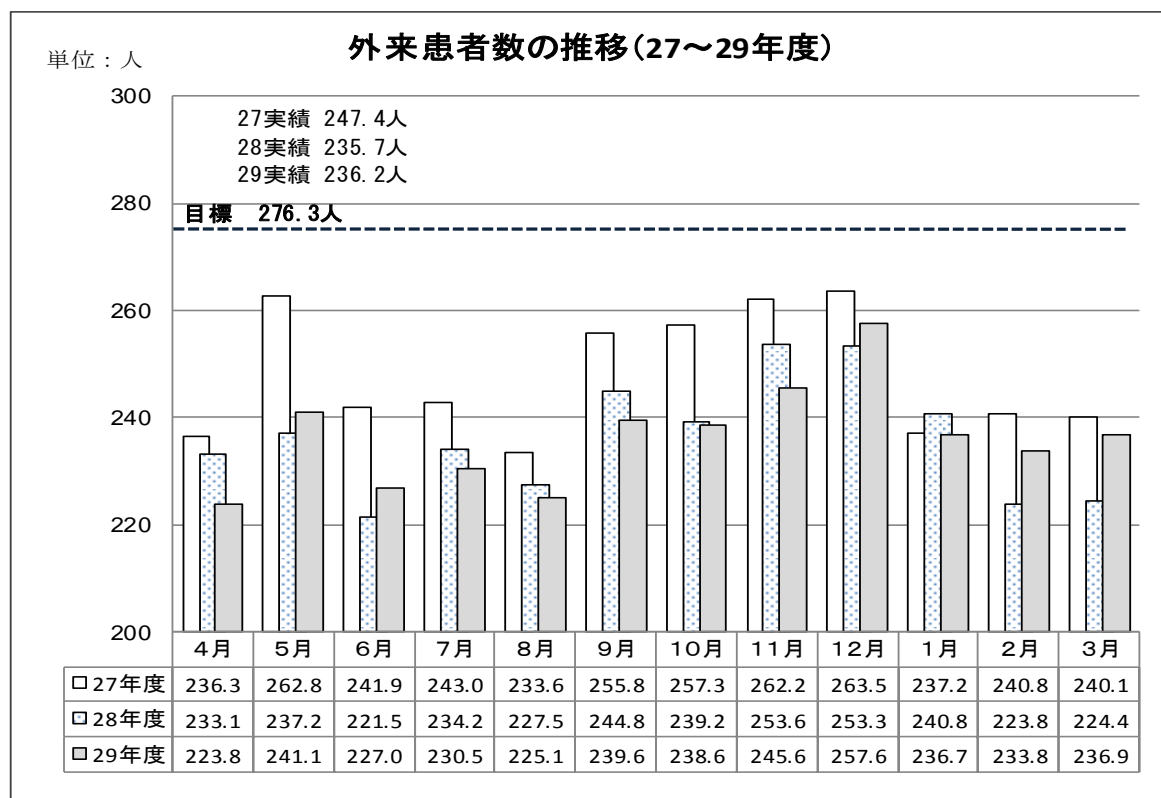
今後期待する事項

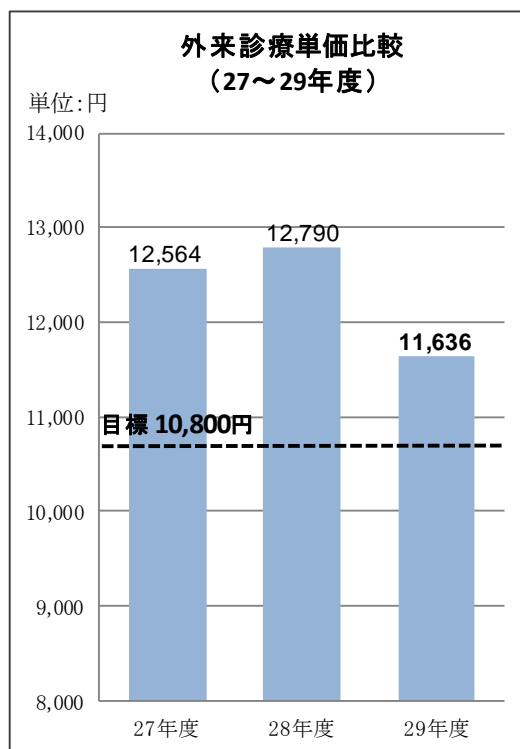
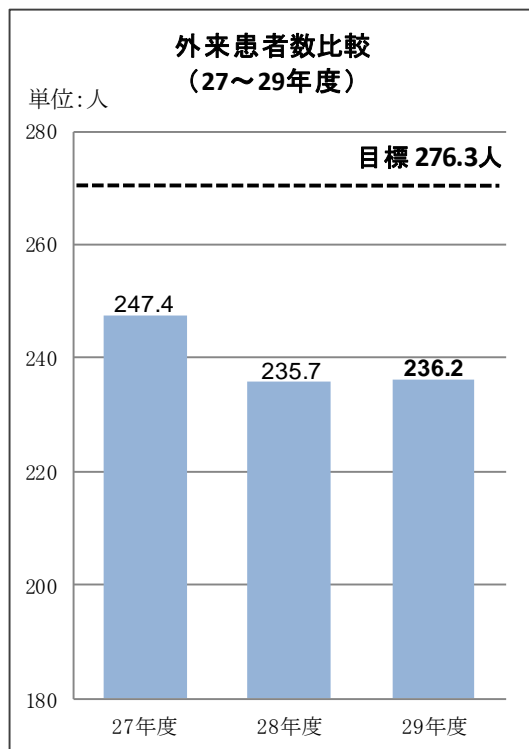
- ① 入院診療単価は増加しているが、利益率の高い項目（各種指導料・管理料など）を積極的に算定することに努められたい。
- ② 近隣病院やクリニック、福祉施設等との一層の連携が望まれる。

外来患者数については、1日当たりの外来患者数は目標の276.3人を大きく下回る236.2人となりました。

前年度との比較では、内科常勤医師1名の減の状況の中、胃・大腸カメラ、CT、MRI、腹部エコー検査等における定期フォローの実施など、様々な増患対策に取り組んだ結果、延べ外来患者数は全体で352人増となる57,632人、1日当たりの患者数も0.5人増となりました。

外来診療単価については、C型肝炎治療の減少などにより前年度から1,154円減となる11,636円となりましたが、目標である10,800円を上回りました。





【診療科別の外来患者数】

(単位:人)

	延べ外来患者数			1日当たりの外来患者数		
	29年度	28年度	増減	29年度	28年度	増減
内科	24,038	23,621	417	98.5	97.2	1.3
消化器内科	6,740	7,688	△ 948	27.6	31.6	△ 4.0
呼吸器内科	48	46	2	0.2	0.2	0.0
循環器内科	1,367	1,608	△ 241	5.6	6.6	△ 1.0
神経内科	254	288	△ 34	1.0	1.2	△ 0.2
外科	7,778	7,698	80	31.9	31.7	0.2
整形外科	5,885	5,542	343	24.1	22.8	1.3
小児科	2,062	2,036	26	8.5	8.4	0.1
泌尿器科	1,406	1,266	140	5.8	5.2	0.6
耳鼻咽喉科	2,025	1,980	45	8.3	8.1	0.2
眼科	3,873	3,726	147	15.9	15.3	0.6
皮膚科	2,086	1,740	346	8.5	7.2	1.3
婦人科	70	41	29	0.3	0.2	0.1
計	57,632	57,280	352	236.2	235.7	0.5

評価

- ① 医療の流れが入院から外来シフトしていることを踏まえると、外来患者数が横ばい傾向である点が懸念される。
- ② 一般的な病院経営セミナーなどでは、外来患者数はともかくとして、必要な診療を行い、診療単価を確保する取り組みが推奨される。診療単価が下がっていることが懸念される。
- ③ 各種検査の増加対策など、取り組みの効果が上がっていると判断する。肝炎治療薬の減少による単価低下は致し方ない点もある。
- ④ 職員は努力をしていると思うが外来患者数も外来診療単価もとても高いわけではない。

今後期待する事項

- ① 職員の努力はかなりしているとは思いますが、外来患者数も外来診療単価も高くない。現状に甘んじることなく、市民が近隣病院より塩竈市立病院を信頼し、選択してもらえるには、どうすればいいか日々検討されたい。
- ② 病院は、99%良くても1%のダメージがあると、低い評価が広がる。求められるサービスには、見える部分と見えない部分があると言われる。小さな心配りを忘れず全職員で取り組み、数値の回復を願う。
- ③ 今後の消費税増税の影響などで、薬品費や診療材料費の差益は大きく減少が見込まれる。投薬収入等で医業収益が増加しても医業収支の改善につながらない可能性が高い。診療単価の構造の見直しを検討されたい。
- ④ 過剰診療ではなく、必要な検査や投薬を行い、診療単価の上昇に努められたい。また、患者の声に耳を傾け、積極的な他科への紹介に取り組まれたい。
- ⑤ 患者確保に向け、診療体制（医師の常勤化等）の充実とともに、住民PRや近隣医療機関・福祉施設等との一層の連携が望まれる。

2. 新改革プラン数値目標の達成状況及び取組状況

(1) 地域医療構想を踏まえた役割の明確化

新プランでは、地域医療構想を踏まえて、今後、当院が果たすべき役割を①「急性期病棟の維持と積極的な救急患者の受入継続」、②「地域包括ケア病棟の運用による在宅復帰支援」、③「療養病棟による慢性期医療の提供」、④「在宅医療の充実」と定めています。

そして、その役割を果たしたかどうかを検証する指標として、「医療機能に係る数値目標」を設定しています。

①「急性期病棟の維持と積極的な救急患者の受入継続」に係る数値目標である、「1. 救急患者受入件数」については、近隣病院における受け入れ態勢の強化の影響などにより受入件数は目標を下回りましたが、前年度を50件上回りました。「2. 手術件数」、については、目標、前年度数値ともに下回りましたが、「3. 全身麻酔件数」については、目標を上回りました。「4. 内視鏡検査件数」、「5. 内視鏡治療件数」、「6. CT検査件数」については、ほぼ目標を達成しています。「7. MRI検査件数」は目標を下回っていますが、前年度から147件増加しました。

②「地域包括ケア病棟の運用による在宅復帰支援」に係る数値目標である、「8. 在宅復帰率」については、3階の地域包括ケア病棟における在宅復帰率を指標としていますが、実績は89.1%と目標を大きく上回っています。

④「在宅医療の充実」に係る数値目標である、「9. 訪問診療件数」は目標、前年度数値ともに上回るなど増加傾向にあります。「10. 訪問看護件数」について訪問診療を優先して対応したため目標、前年度値をともに下回りました。「11. 訪問リハビリ件数」については、前年度を若干下回りましたが、目標を達成しました。

【医療機能に係る数値目標の達成状況】

医療機能	果たすべき役割	項目	H28	目標	H29	目標差	達成率 (%)
急性期医療	救急患者の受入	1 救急患者受入件数(件/年)	828	1,000	878	△ 122	87.8
		2 手術件数(件/年)	288	240	221	△ 19	92.1
	急性期病棟の維持	3 2のうち全身麻酔件数(件/年)	188	150	173	23	115.3
		4 内視鏡検査件数(件/年)	2,810	2,800	2,797	△ 3	99.9
		5 内視鏡治療件数(件/年)	272	240	245	5	102.1
		6 CT検査件数(件/年)	3,225	3,240	3,392	152	104.7
		7 MRI検査件数(件/年)	1,169	1,500	1,316	△ 184	87.7
回復期医療	在宅復帰支援	8 在宅復帰率(%)	90.4	80.0	89.1	9.1	111.4
在宅医療	在宅医療の充実	9 訪問診療件数(件/年)	1,820	1,600	1,853	253	115.8
		10 訪問看護件数(件/年)	2,776	2,600	2,213	△ 387	85.1
		11 訪問リハビリ件数(件/年)	3,132	3,000	3,115	115	103.8

評価

- ① 多くの項目で目標をほぼ達成できており非常に高く評価できる。
- ② 11項目中、5項目が目標未達成だが、救急患者の受入は、近隣病院との競合により減少傾向にあるものの、地域に不可欠な輪番病院や救急告示病院として努力していると評価できる。
- ③ 公立病院として役割の発揮が求められる在宅医療について、医療スタッフの制約がある中、訪問看護を除き充実に向け努力し実績を上げている点は高く評価できる。

今後期待する事項

- ① 在宅医療において、医療依存度の高い在宅療養患者への訪問診療に力を入れていることは、素晴らしいことである。並行して訪問看護の充実に向けた看護師の人材確保対策は必須であると考ええる。
- ② 訪問診療や訪問看護とのスムーズな連携と在宅復帰に向けた多彩なプランの提供は大規模急性期病院には手を出せない分野である。またコメディカルスタッフにとって在宅療養の支援に必要なスキルは、大規模急性期病院では習得困難であり、人材の育成も自前で行う必要がある。この分野で地域をリードされたい。
- ③ 在宅医療について、近隣医療機関等とも連携しながら更なる充実が望まれる。

(2) 経営の効率化

①数値目標の達成状況

新プランでは、病院自らの経営努力として具体的な数値目標を設定し、増患対策並びに経費削減に向けて積極的に取り組むこととしています。そして、検証する指標として、「経営の効率化に係る各種数値目標」を設定しています。

入院診療に係る数値目標である、「1. 病床利用率」については、前年度を0.7ポイント下回るとともに目標値を8.5ポイント下回り、達成率は90.9%となっています。

「2. 1日当たりの入院患者数」についても、前年度を1.1人下回るとともに目標値を13.8人下回り、達成率が90.9%となっています。なお、「3. 入院患者1人1日当たりの入院診療単価」については、前年度から若干減少しましたが、目標値を上回っています。

外来診療に係る数値目標である、「4. 1日当たりの外来患者数」については、前年度から0.5人増加しましたが、目標値を40.1人下回り、達成率が85.5%となっています。なお、「5. 外来患者1人1日当たりの外来診療単価」については、C型肝炎治療の減少により前年度を下回っていますが、目標値を上回っています。

「6. 紹介患者数」については、前年度、目標値ともに上回っています。

各種健診関係に係る数値目標である、「7. 人間ドック件数」については順調に増加し、前年度、目標値ともに上回っています。「8. 脳ドック件数」については、前年度から減少していますが目標値を上回っています。「9. 健康診断件数」については、前年度、目標値からともに下回り、達成率は91.4%となっています。

【経営の効率化に係る各種数値目標の達成状況】

項目		H28	目標	H29	目標差	達成率(%)
収益確保	1 病床利用率(%)	86.1	93.9	85.4	△ 8.5	90.9
	2 1日当たりの入院患者数(人/日)	138.6	151.3	137.5	△ 13.8	90.9
	3 入院患者1人1日当たりの入院診療単価(円)	29,820	29,105	29,809	704	102.4
	4 1日当たりの外来患者数(人/日)	235.7	276.3	236.2	△ 40.1	85.5
	5 外来患者1人1日当たりの外来診療単価(円)	12,790	10,800	11,636	836	107.7
	6 紹介患者数(人/年)	1,456	1,500	1,523	23	101.5
	7 人間ドック件数(件/年)	2,665	2,400	2,748	348	114.5
	8 脳ドック件数(件/年)	215	150	161	11	107.3
	9 健康診断件数(件/年)	4,188	4,300	3,932	△ 368	91.4

②診療科別患者数・診療単価・医業収益目標の達成状況

入院における病棟毎の状況では、3階の地域包括ケア病棟は、患者数が82.3%の達成率であったことが影響し、診療単価は目標を上回りましたが、収益は5,370万円目標を下回る結果となりました。

4階の一般病棟は、病棟全体での患者数の達成率は95.9%となり、目標にあと一步届きませんでした。診療単価については達成率が102.1%と目標を上回りました。この結果、収益の達成率は98.0%となりましたが、目標額まで約1,950万円届きませんでした。

5階の療養病棟では、療養の患者数は目標を達成しましたがショートステイの患者数が減少したため、病棟全体の達成率が90.1%となりました。診療単価も91.7%の達成率となるなど、収益は目標額を約3,560万円下回る結果となりました。

これらを踏まえた入院全体における達成状況は、患者数の達成率が90.9%、診療単価の達成率が102.4%となり、収益は目標額を約1億880万円下回り、93.2%の達成率という結果となりました。

外来については、1日当たりの患者数が常勤診療科において達成率が88.7%、非常勤診療科全体で達成率が74.7%となるなど、全体で236.2人という結果となり、目標を40.1人下回り、達成率が85.5%となりました。

一方、診療単価においては、C型肝炎治療が減少しましたが目標を836円上回り、実績は11,636円となり、達成率が107.7%となりました。

結果として外来収益は、目標額を約5,750万円下回り、92.1%という達成率となりました。

【入院】…改革プランでの収益目標額 16億420万円

4/1~3/31 (診療日数365日)	一日当たり患者数比較 (単位:人)				診療単価比較 (単位:円)				収益比較 (単位:千円)							
	目標	実績	差	達成率 (%)	目標	実績	差	達成率 (%)	目標		実績		差			
									一日	累計	一日	累計	一日	累計	達成率 (%)	
包括病棟	内科	37.1	27.6	△9.5	74.4	29,475	31,414	1,939	106.6	1,094	399,130	868	316,937	△226	△82,193	79.4
	外科	—	2.3	2.3	—	—	33,318	33,318	—	—	—	75	27,421	75	27,421	—
	整形外科	3.0	3.1	0.1	103.3	29,500	29,141	△359	98.8	88	32,303	92	33,425	4	1,122	103.5
	小計	40.1	33.0	△7.1	82.3	29,500	31,328	1,828	106.2	1,182	431,433	1,035	377,783	△147	△53,650	87.6
一般病棟	内科	47.8	41.5	△6.3	86.8	30,930	28,084	△2,846	90.8	1,478	539,644	1,166	425,760	△312	△113,884	78.9
	外科	24.0	24.8	0.8	103.3	47,000	53,139	6,139	113.1	1,128	411,720	1,319	481,385	191	69,665	116.9
	整形外科	2.0	4.5	2.5	225.0	25,000	26,469	1,469	105.9	50	18,250	118	43,011	68	24,761	235.7
	小計	73.8	70.8	△3.0	95.9	36,000	36,765	765	102.1	2,656	969,614	2,603	950,156	△53	△19,458	98.0
包括+一般	113.9	103.8	△10.1	91.1	33,713	35,035	1,322	103.9	3,838	1,401,047	3,638	1,327,939	△200	△73,108	94.8	
療養病棟	療養型	22.5	23.0	0.5	102.2	14,890	12,999	△1,891	87.3	334	121,904	298	108,915	△36	△12,989	89.3
	Sステイ	14.9	10.7	△4.2	71.8	14,828	15,087	259	101.7	223	81,315	161	58,658	△62	△22,657	72.1
	小計	37.4	33.7	△3.7	90.1	14,890	13,661	△1,229	91.7	557	203,219	459	167,573	△88	△35,646	82.5
総計	151.3	137.5	△13.8	90.9	29,105	29,809	704	102.4	4,395	1,604,266	4,097	1,495,512	△298	△108,754	93.2	

【外来】…改革プランでの収益目標額 7億2,800万円

4/1~3/31 (診療日数244日)	一日当たり患者数比較 (単位:人)				診療単価比較 (単位:円)				収益比較 (単位:千円)							
	目標	実績	差	達成率 (%)	目標	実績	差	達成率 (%)	目標		実績		差			
									一日	累計	一日	累計	一日	累計	達成率 (%)	
常勤医師診療科	内科	165.0	132.9	△ 32.1	80.5	11,780	11,735	△ 45	99.6	1,944	474,600	1,561	380,752	△ 383	△ 93,848	80.2
	外科	26.0	31.9	5.9	122.7	14,400	20,751	6,351	144.1	374	91,354	661	161,403	287	70,049	176.7
	整形外科	22.0	24.1	2.1	109.5	5,850	5,731	△ 119	98.0	129	31,403	138	33,727	9	2,324	107.4
	小計	213.0	188.9	△ 24.1	88.7	11,488	12,489	1,001	108.7	2,447	597,357	2,360	575,882	△ 87	△ 21,475	96.4
非常勤医師診療科	小児科	18.0	8.5	△ 9.5	47.2	5,000	4,321	△ 679	86.4	90	21,960	37	8,910	△ 53	△ 13,050	40.6
	泌尿器科	7.0	5.8	△ 1.2	82.9	7,600	7,099	△ 501	93.4	53	12,980	41	9,982	△ 12	△ 2,998	76.9
	耳鼻咽喉科	9.0	8.3	△ 0.7	92.2	6,200	5,948	△ 252	95.9	56	13,615	49	12,045	△ 7	△ 1,570	88.5
	眼科	21.0	15.9	△ 5.1	75.7	5,300	4,988	△ 312	94.1	111	27,157	79	19,319	△ 32	△ 7,838	71.1
	皮膚科	8.0	8.5	0.5	106.3	4,100	3,460	△ 640	84.4	33	8,003	30	7,218	△ 3	△ 785	90.2
	婦人科	0.3	0.3	0.0	100.0	3,300	4,950	1,650	150.0	1	242	1	347	0	105	143.2
	小計	63.3	47.3	△ 16.0	74.7	5,436	5,018	△ 418	92.3	344	83,957	237	57,821	△ 107	△ 26,136	68.9
在宅	訪問看護等									193	46,800	151	36,892	△ 42	△ 9,908	78.8
総計	276.3	236.2	△ 40.1	85.5	10,800	11,636	836	107.7	2,984	728,114	2,748	670,595	△ 236	△ 57,519	92.1	

※訪問看護等には、訪問看護、訪問リハビリテーションを含む介護保険分野の収益の総計です

評価

- ① 病床利用率と外来患者数以外の達成状況は評価できる。
- ② 9項目中、4項目が未達成だが、病床利用率は、全国の同規模類似公立病院(平成28年度・69.9%)と比べると高い水準(85.4%)で努力がうかがわれる。また人間ドックも着実に増加させており評価できる。
- ③ 病床利用率の低下により目標を下回っているが、病床利用率については、近年全国的に著しく悪化している指標であり、その中では健闘したと判断している。一方、健康診断や人間ドックの利用者の増加は今後の展開に期待できる。
- ④ 新しい取り組みも多く努力を感じる。さまざまな経費削減の実践も効果が出ている。地域包括ケア病棟は強みの一つであり、内科の診療単価は一般病棟より高い。地域包括ケア病棟の活用が薄く感じる。

今後期待する事項

- ① 目標が未達成となっている患者の確保に努められるとともに、診療単価の引き上げや健康診断件数の増加が望まれる。
- ② 評価される項目の更なる検討を行うとともに、最大の課題である増患対策に努められたい。
- ③ 健康診断や人間ドック等の健診利用者へのその後のフォローの取り組みや二次健診に向けた取り組みを評価項目に検討されたい。病床機能別の入院診療単価や病床利用率から、病床機能の配分について、再検討の余地があると考ええる。

③経営の効率化に向けた具体的な取組状況

(i) 収入確保に係るもの

目的	項目	取り組み内容	備考
入院患者の 集患力向上	積極的な救急患者の受入	救急隊との症例検討会の開催（平成29年11月27日開催）	
		救急隊と病院事務の打合せ実施	
	他院からの転入院の受入強化	ホームページにおける地域包括ケア病棟の空床情報を発信	
		地域医療連携室による高度急性期、急性期病院への訪問（16回訪問）	
	紹介患者の受入強化	地域医療連携室による地域の開業医への訪問	
		開業医アンケートの実施ならびにアンケートの意見を踏まえた紹介関連書類の簡略化	
地域の医療機関を対象とした「地域医療連携の集い」の開催（平成29年10月23日開催、参加者70名）			
患者送迎サービスの拡充	介護施設従事者を対象とした「地域連携サロン」の開催（1回開催、参加者19名）		
	ショートステイ利用者への送迎サービスの実施（延べ利用回数735回）		
外来患者の 集患力向上	患者満足度の向上	ショートステイ利用者への送迎サービスの実施（延べ利用回数735回）	
		外来患者を対象とした患者満足度調査の実施（回答数108名）	
		患者満足度調査の意見を踏まえた外来再来機の取扱方法の変更	
	外来待ち時間の短縮	職員による外来混雑時の駐車場誘導の実施	◎
		外来採血の開始時間の8時30分から8時への繰り上げ	
	要再検査の人間ドック等受診者への外来受診の勧奨	健診結果表の改版	
		健診結果表送付時における精密検査の受診方法の案内の同封	
	外来フォローの強化	胃・大腸カメラ等の検査実施時期の案内送付	
		CT・MRI、腹部エコーの検査実施時期の案内送付	◎
	積極的な情報提供	ホームページ等の案内地図の刷新	◎
		スマートフォン対応のホームページの拡充	◎
		外来担当表など院内掲示物の刷新	
		「広報しおがま」に「塩竈市立病院からのお知らせ」を折り込み全戸配布	
院外広報誌「みんなのわ」の配布（3回）			
栄養科広報誌「栄養だより」の配布（6回）			
ホームページの全面リニューアル並びに視覚障がい者用読み上げシステムへの対応			
当院のフェイスブックの開設			

(ii) 経費削減に係るもの

目的	項目	取り組み内容	備考
経費削減	薬品費の削減	後発薬品の積極的な導入（後発薬品導入率平成30年3月末、85.9%）	
		医薬品ベンチマークを活用した薬品購入価格の引き下げ交渉の積極的な実施	
		使用期限の近づいている薬品の早期周知による期限切れによる廃棄の防止	
	診療材料費等の削減	物流管理業務の委託事業者の見直し	◎
		「診療材料等検討委員会」による診療材料切替による診療材料費の削減（△594万円）	◎
	委託費の削減	検体検査委託業務のFMS（院内受託）方式から自主購入への変更（△1,039万円）	◎
		電力自由化に伴う、電気料金の契約内容の見直しによる削減（△165万円）	◎
		読影費用の削減に向けたCT・MRI画像の読影委託業者の変更（平成30年度契約分）	◎

(iii) その他に係るもの

目的	項目	取り組み内容	備考
経営の安定化	療養環境の整備	4階病棟及び5階病棟の休憩室の整備	◎
		外来エレベーター及び病棟エレベーターの改修及び新設	◎
	地域連携の強化	塩釜地区7病院長会議の開催（平成29年9月5日、平成30年1月23日開催）	
	市民向け講座の実施	市内の小学6年生を対象とした「いのちの授業」の開催（全7校）	◎
		市内の公民館にて「健康づくりサークルサポート事業」の開催（参加者約45名）	◎
		市民講座「公開セミナー」の開催（4回開催、参加者計388名）	
	医師・看護師の確保	就職ガイダンス等への出展と看護師募集のパンフレットの作成	
	職員の資質の向上	人事評価制度を活用した人材育成	
		看護師のキャリア開発のためのクリニカルラダーの見直しと導入	
		看護師や看護補助者を対象とした院内研修の充実	
		看護補助者への評価の導入	
	院内での情報共有	全職員を対象とした経営改善に向けた説明会の開催（3回開催）	◎
		経営改善に向けた迅速な意思決定を行うための「経営推進会議」の開催（7回開催）	
		「経営健全化会議」の開催（12回開催）	
		医事課から診療報酬関係の情報を発信する「医事通信」の発刊（12回）	
薬剤部から薬品についての情報を発信する「メディカルニュース」の配布（11回）			

※「◎」は新規の取り組みです。

評価

- ① 新しい取り組みも多く努力を感じる。さまざまな経費削減の実践も効果的である。
- ② 近隣医療機関への訪問により入院患者数の改善が図られており成果を上げている。
- ③ 懸案である駐車場が手狭な問題について、できる限り対応していると考ええる。
- ④ 新たな取り組みが多い。ホームページのスマートフォン対応や市民向け講座の実施や職員の協力を得るための経営改善説明会について全職員を対象に複数回開催した点は高く評価できる。

今後期待する事項

- ① 薬品費や診療材料費の削減は、引き続き取り組まれない。
- ② 高度急性期、急性期病院への更なるPRに努められたい。
- ③ 人事労務等給与費に係る支出を現在のままとすれば、診療材料費などの物品物流管理の徹底に取り組まれない。
- ④ 引き続き患者の確保に取り組むとともに、市民に対し病院の経営状況や取り組みについての理解を得られるように努力し、協力してもらえよう努められたい。

3. 平成29年度決算の概要

(1) 平成29年度決算の概要

医業収益は、入院収益と外来収益が前年度から減少した結果、前年度から約8,320万円減少しました。

医業費用は、賞与引当金等の減少による給与費の減少や、C型肝炎治療患者の減少による薬品費の減少、診療材料費をはじめ、その他の費用において様々な費用削減に取り組んだ結果、前年度から約1億3,010万円の減少となりました。

29年度は、経営状況を踏まえ一般会計から1億1,700万円の追加繰り入れを行っています。このような状況を踏まえ、新改革プランに掲げた経常収支の均衡を達成したとともに、資金不足額においても約50万円の黒字となり、新たな不良債務の発生を防ぐことが出来ました。

【平成29年度決算】

(単位：千円)

項目	年度	平成28年度 決算(税抜)	平成29年度 決算(税抜)	平成28年度 との増減額	備考
医業収益		2,556,374	2,473,184	△ 83,190	
医業費用		2,887,258	2,757,115	△ 130,143	
医業損益		△ 330,884	△ 283,931	46,953	
医業外収益		362,227	416,753	54,526	
医業外費用		83,700	72,839	△ 10,861	
経常損益		△ 52,357	59,983	112,340	
特別利益		0	11	11	
特別損失		6,258	2,692	△ 3,566	
当年度純損益(A)		△ 58,615	57,302	115,917	
資金不足額		△ 3,114	△ 513	2,601	

※「資金不足額」は△なので発生していません。

(2) 収益的収支の概要

収益のうち、医業収益は前年度と比較すると、入院収益で約1,320万円の減少、外来収益で約6,200万円の減少、その他医業収益で約800万円減少するなど、結果として約8,320万円の減少となりました。

医業外収益は、一般会計からの繰入金の増加などにより前年度から約5,450万円の増加となり、医業収益と医業外収益を合わせた経常収益では約2,870万円の減少となりました。

費用のうち、医業費用では給与費のうち賞与引当金等の減額などにより約6,420万円減少しました。材料費は、C型肝炎治療患者の減少による薬品費の減少や、診療材料費の安価な同種同等品への積極的な切り替えなどにより、約8,370万円減少しました。

また、経費についても徹底した経費削減の取り組みなどにより、前年度から約30万円減少するなど、医業費用全体で約1億3,010万円の大幅な減少となりました。

医業外費用では、資本的支出における費用の減少に伴い雑損失が約1,100万円減少し、前年度から約1,090万円減少となりました。

この結果、医業費用と医業外費用を合わせた経常費用は約1億4,100万円の減少となり、経常収益と経常費用の差引である経常収支は5,998万3千円の経常利益を計上するなど、前年度の数値から約1億1,230万円改善された数値となっています。

また、経常収益と経常費用に、それぞれ特別利益、特別損失を合わせた当年度の純損益も5,730万2千円の純利益となり、前年度から約1億1,590万円改善しています。

経営指標に係る各数値について、前年度と比較すると、経常収支比率は102.1%となり3.9ポイント、医業収支比率は89.7%となり1.2ポイント改善しました。

職員給与費対医業収益比率については1.7ポイント改善した53.3%となりました。

新改革プランの目標数値と比較すると、経常収支比率は1.0ポイント目標を上回りましたが、医業収支比率では3.6ポイント目標を下回り、職員給与費対医業収益比率についても、目標を1.7ポイントオーバーした結果となりました。

【収益的収支の決算】

(単位：千円)

項目	年度	平成28年度 決算(税抜)	平成29年度 決算(税抜)	平成28年度 との増減額	備考
医業収益		2,556,374	2,473,184	△ 83,190	
入院収益		1,508,673	1,495,512	△ 13,161	
外来収益		732,600	670,595	△ 62,005	
その他医業収益		315,101	307,077	△ 8,024	
医業費用		2,887,258	2,757,115	△ 130,143	
給与費		1,853,952	1,789,774	△ 64,178	
給与等(※)		1,405,111	1,318,521	△ 86,590	
児童手当		9,760	9,975	215	
賃金		123,557	122,421	△ 1,136	
報酬		165,914	180,635	14,721	
退職負担金		149,610	158,222	8,612	
材料費		513,154	429,434	△ 83,720	
経費		400,850	400,556	△ 294	
減価償却費		108,675	126,388	17,713	
資産減耗費		5,984	6,322	338	
研究研修費		4,643	4,641	△ 2	
医業損益		△ 330,884	△ 283,931	46,953	
医業外収益		362,227	416,753	54,526	
他会計負担金		195,484	253,277	57,793	
他会計補助金		105,496	92,417	△ 13,079	
患者外給食収益		708	848	140	
その他医業外収益		16,424	16,614	190	
県補助金		231	435	204	
長期前受金戻入		43,884	53,162	9,278	
医業外費用		83,700	72,839	△ 10,861	
支払利息等		1,622	1,509	△ 113	
患者外給食材料費		969	1,222	253	
雑損失		81,109	70,108	△ 11,001	
経常損益		△ 52,357	59,983	112,340	
特別利益		0	11	11	
過年度損益修正益		0	11	11	
他会計補助金		0	0	0	
特別損失		6,258	2,692	△ 3,566	
過年度損益修正損		6,258	2,692	△ 3,566	
当年度純損益(A)		△ 58,615	57,302	115,917	

(※) は職員給与費対医業収益比率の計算に参入する費用

【経営指標に係る前年度比較】

項目	年度	平成28年度 決算値	平成29年度 決算値	増減	備考
経常収支比率(%)		98.2	102.1	3.9	
医業収支比率(%)		88.5	89.7	1.2	
*職員給与費対医業収益比率(%)		55.0	53.3	△ 1.7	
資金不足額(千円)		-	-	-	
資金不足比率(%)		-	-	-	
不良債務比率(%)		-	-	-	

【経営指標に係るプラン比較】

項目	年度	平成29年度 プラン目標値	平成29年度 決算値	増減	備考
経常収支比率(%)		101.1	102.1	1.0	
医業収支比率(%)		93.3	89.7	△ 3.6	
*職員給与費対医業収益比率(%)		51.6	53.3	1.7	
資金不足額(千円)		-	-	-	
資金不足比率(%)		-	-	-	
不良債務比率(%)		-	-	-	

(3) 資本的収支の概要

29年度は資本的支出において、検体検査業務委託の自主運営への切り替えに伴う検査機器の購入などが前年度で終了したことにより、建設改良費が前年度から約6,120万円減少するとともに、水道部への長期借入金に対する償還が前年度で終了したことに伴い長期借入償還金が1,500万円減少するなど、結果として約6,980万円減少しました。

資本的収入は、支出の建設改良費に対する財源として企業債が6,310万円減少したことにより、前年度から約6,020万円減少しました。

【資本的収支の決算】

(単位：千円)

項目	年度	平成28年度 決算(税込)	平成29年度 決算(税込)	平成28年度 との増減額	備考
資本的収入		220,393	160,231	△ 60,162	
	他会計補助金等	34,093	36,531	2,438	
	県補助金・寄付金等	0	500	500	
	企業債	186,300	123,200	△ 63,100	
資本的支出		273,662	203,885	△ 69,777	
	建設改良費	192,943	131,758	△ 61,185	
	企業債償還金	59,219	65,627	6,408	
	長期借入金償還金	21,500	6,500	△ 15,000	
差引		△ 53,269	△ 43,654	9,615	

(4) 一般会計繰入金の概要

29年度は、療養病棟や地域包括ケア病棟などの病床利用率の低迷等による収入不足が見込まれたため、1億1,700万円を追加繰り入れしたことにより5億4,400万円となり、前年度から約4,470万円増加しました。

また、新改革プランの目標と比較すると、追加繰り入れした分が乖離しています。

【一般会計繰入金に係る前年度比較】

(単位：千円)

繰入金内訳	平成28年度 決算値	平成29年度 決算値	平成28年度 との増減額	備考	
医業収益	164,200	161,775	△ 2,425		
	他会計負担金	164,200	161,775	△ 2,425	
医業外収益	300,980	345,694	44,714		
	他会計負担金	195,484	253,277	57,793	
	当初予算分	121,984	136,277	14,293	
	補正予算分	73,500	117,000	43,500	
	他会計補助金	105,496	92,417	△ 13,079	
特別利益	0	0	0		
	他会計補助金	0	0	0	
3条計(A)	465,180	507,469	42,289		
資本的収入	34,093	36,531	2,438		
4条計(B)	34,093	36,531	2,438		
繰入金総計(A)+(B)	499,273	544,000	44,727		

【一般会計繰入金に係るプラン比較】

(単位：千円)

繰入金内訳	平成29年度 プラン目標値	平成29年度 決算値	平成29年度 との増減額	備考
医業収益	161,775	161,775	0	
他会計負担金	161,775	161,775	0	
医業外収益	228,732	345,694	116,962	
他会計負担金	136,270	253,277	117,007	
他会計補助金	92,462	92,417	△ 45	
特別利益	0	0	0	
他会計補助金	0	0	0	
3条計(A)	390,507	507,469	116,962	
資本的収入	36,531	36,531	0	
4条計(B)	36,531	36,531	0	
繰入金総計(A)+(B)	427,038	544,000	116,962	

決算への所見

- ① 追加の繰入金を要したもののコスト削減の取り組みが継続してなされており、材料費を中心に成果を上げている。
- ② 黒字に甘んじず、危機感をもって取り組まれない。全職員への説明会と同時に、全職員との意見交換の場を設け、意見を吸い上げる工夫を期待する。塩竈市立病院の強みや自信となる特徴を再認識されたい。
- ③ 一般会計繰入金が、前年度に比べ4,500万円増加しているが、黒字を確保しており、プランに基づく経営に取り組んでいるものと評価できる。

4. 総合的な所見

地域医療構想を踏まえた役割が果たされているか

- ① 急性期機能をはじめ、地域包括ケア病棟や療養病棟、更には在宅医療の推進と、公立病院に期待される役割を果たしている。今後も、塩竈市立病院に求められる役割を明確にし、近隣医療機関との連携を深めながら、地域で必要とされる医療機能を発揮することを期待している。
- ② 多彩な医療機能の病床を揃え、訪問診療・訪問看護に注力している。塩釜地区で地域包括ケアシステムの主たる担い手であると、地域の医療機関や福祉施設に認知されることが重要であるが、広報活動に努めており、地域医療構想の中で塩竈市立病院の立ち位置を明らかにした活動がなされている。
- ③ 紹介患者数の増加等一定の評価ができる。しかし、外来診療、救急対応、当直業務に加え、在宅医療の更なる推進となると、勤務医がオーバーワークにならないことを願う。

積極的に経営の効率化に取り組んでいるか

- ① 厳しい経営環境ながら、県内の公立病院と比べ様々な取組を着実に進め、成果をあげていると評価する。
- ② 費用削減効果がみられており経営の効率化がなされている。
- ③ 経費削減努力は給与比率などを見ても成果が見られる。
- ④ 老朽化する建物などのハード面の整備をどのように考えるかが課題である。

その他の所見

- ① 患者の満足度の向上が一番大切なことである。接遇向上と良質な医療の提供を心掛けながら、経営に取り組まれない。
- ② 職員一人ひとりがモチベーションを高く持ち、協力し合う職場風土で、地域に信頼される病院作りをし、全職員が一丸となり目標達成に努められたい。
- ③ 老朽化した病院の建替検討に当たっては、総務省の新公立病院改革ガイドラインや県地域医療構想を踏まえ、塩竈市立病院の果たすべき役割及び地域包括ケアシステム構築に果たすべき役割の2つを明確にして取り組まれない。

塩竈市立病院新改革プラン評価委員会委員名簿

(順不同 敬称略)

	委員名	職名等	備考
1	本郷 道夫	東北大学名誉教授	会長
2	赤石 隆	宮城県塩釜医師会会長	副会長
3	大井 嗣和	宮城県塩釜医師会副会長	
4	千葉 幸太郎	宮城県保健福祉部医療政策課長	
5	櫻井 雅浩	宮城県塩釜保健所保健医療監	
6	南家 俊介	公立黒川病院院長代行	
7	中嶋 満枝	市民代表（看護師）	
8	内形 繁夫	塩竈市副市長	
9	福原 賢治	塩竈市立病院事業管理者	