

塩竈市立病院改革プラン  
平成25年度の評価について

平成26年8月

塩竈市立病院改革プラン評価委員会

## 目 次

「塩竈市立病院改革プラン」平成 25 年度の評価にあたって .....	1
( 塩竈市立病院改革プラン評価委員会 委員長 本郷道夫 )	
<b>1 数値目標の達成状況の概要と評価</b>	
( 1 ) 医業収益目標の達成状況の概要と評価 .....	2
( 2 ) 患者数・診療単価目標の達成状況の概要と評価 .....	4
( 3 ) 医療機能に係る数値目標の達成状況の概要と評価 .....	7
( 4 ) 財務に係る数値目標の達成状況の概要と評価 .....	10
( 5 ) 診療科別目標の達成状況の概要と評価 .....	12
<b>2 取り組み状況の概要と評価</b>	
( 1 ) 経営効率化の取り組みと評価 .....	15
( 2 ) 再編・ネットワーク化の取り組みと評価 .....	17
( 3 ) 経営形態見直しの取り組みと評価 .....	18
( 4 ) 医師数の推移況と評価 .....	19
( 5 ) 公開セミナーの開催状況と評価 .....	20
<b>3 平成 25 年度の収支計画と決算の概要及び所見</b>	
( 1 ) 平成 25 年度の収支計画と決算の概要 .....	21
( 2 ) 平成 25 年度決算状況を踏まえての所見 .....	27
<b>4 総合的な所見</b>	
( 1 ) 期待される地域医療の役割を果たしているか .....	27
( 2 ) 総合的に積極的に経営改善に取り組んでいたか .....	28
( 3 ) その他改革プランに対する総合的な所見 .....	28
<b>塩竈市立病院改革プラン評価委員会委員名簿</b> .....	29

## 「塩竈市立病院改革プラン」平成 25 年度の評価にあたって

平成 25 年度は現金ベースで黒字を達成し、平成 17 年度末に最大で 24 億 3100 万円に達した累積不良債務のすべて解消したことについては、塩竈市立病院と市行政とが一体となって努力した結果であり、敬意を表する。

看護部のベッドコントロールの徹底による高い病床利用率の維持、亜急性期入院医療管理料や在宅療養支援病院などの新たな施設基準の取得、救急医療管理加算や摂食機能療法などの各種医学管理料の算定件数の向上、給与費や時間外手当、材料費の削減など、平成 25 年度の黒字達成は、全職員が一丸となって努力した結果であることが報告書から十分に窺い知ることができる。

現在、日本の人口は 2004 年をピークに減少しているが、その一方で 65 歳以上の高齢者人口は今後 30 年間に亘って増加していく見込みで、それに伴って、高齢者の医療と介護の需要および給付費用が急激に上昇していくことが予想されている。従って、国は、すべての団塊の世代が 75 歳以上になる 2025 年を目標に、「医療から介護へ、施設から地域へ」というキャッチフレーズのもとに、現状の医療提供体制の在り方を抜本的に変えていくための制度改革を打ち出してきた。

その一環として、平成 26 年の診療報酬改定では、算定方法の変更による平均在院日数の実質的短縮、すべての病床種別での在宅復帰率の義務化、大病院の紹介なし外来患者の抑制のための施設基準の設定が大きな特徴となっている。大病院に集中する患者を地域の開業医や在宅に帰し、住民の 30 分徒歩圏内をひとつの生活圏として、医療と介護サービスを一体的に提供するための地域包括ケアシステムの構築を市町村に求めている。

また、病院に対しては、これまでの一般病床という大きな括りを、高度急性期・一般急性期・回復期・長期療養という医療機能に応じて制度的に再編していくための施策として、今年度から各都道府県が病床機能報告制度と地域医療ビジョンの策定をセットで開始することとしている。

いま塩竈市立病院に求められるのは、このような医療制度改革の大きなうねりの中で、塩釜地区の唯一の公立病院として、どのような役割を果たすべきなのか、そのためにはどのような経営を行っていかなければならないのか、中長期的な視点での方針の確立と戦略の着実な実行だと言える。

今年度は、消費税の引き上げや診療報酬の実質的引き下げなど、経営的に非常に厳しい局面が予想されるが、地域の住民から真に信頼される病院づくりを目指して鋭意努力されるよう、評価委員一同、心から期待している。

平成 26 年 8 月

塩竈市立病院改革プラン評価委員会  
委員長 本郷道夫

## 評価委員会委員による評価

塩竈市立病院の改革プランへの取り組みは平成 25 年度で 5 年目を迎えた。前年度の平成 24 年度は現金収支・経常収支とも大きく赤字決算に転落したが、その原因と解決のための対策を行い、平成 25 年度は収支が大きく改善し、最大で平成 17 年度末に 24 億 3100 万円に上った不良債務を解消するにいたった。委員からは、これまでの病院職員の努力に対しての評価と、今後さらなる経営努力を期待する意見が寄せられた。

以下に、評価時の資料と各委員から寄せられた意見を集約した。

### 1 数値目標の達成状況の概要と評価

#### (1) 医業収益目標の達成状況の概要と評価

平成 25 年度の医業収益は、プラン目標と比較すると入院で 2495 万円上回りましたが、外来で 3865 万円下回りました。前年度との比較では入院で 6330 万円増、外来で 2450 万円増、合計では 8780 万円増加しました。

特に入院収益は、看護部による的確なベッドコントロールにより病床利用率が前年度の 93.2%から 98.2%と大きく増加し、加えて新たな施設基準の取得や医学管理料の算定件数の向上などにより、毎月の目標額をほぼ年間通じて上回りました。また、外来収益は、患者数が前年度よりさらに減少したため目標額を下回りましたが、様々な取り組みにより診療単価が増えたため、前年度より増加しました。

【入院】...年間収益目標額 15 億 7300 万円

(単位：千円)

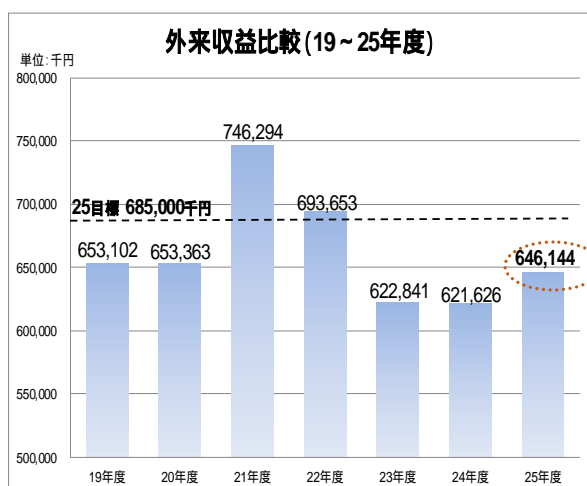
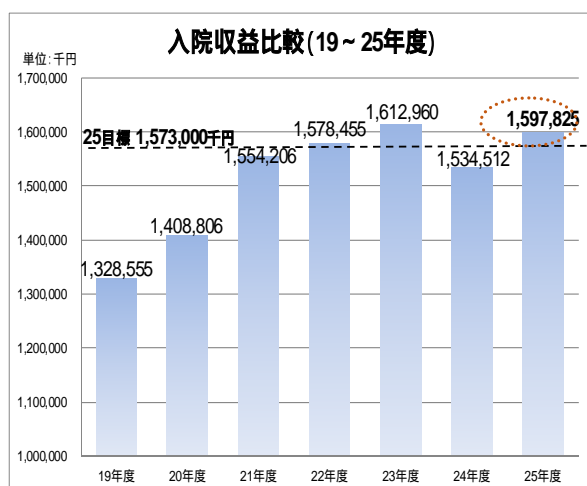
区分	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計
19年度	101,846	119,204	109,459	104,859	116,880	112,633	116,547	109,651	107,780	108,197	112,785	108,714	1,328,555
20年度	97,624	101,352	107,048	116,602	122,339	113,916	124,099	121,043	125,382	127,394	122,367	129,640	1,408,806
21年度	131,994	129,703	127,243	117,922	121,535	126,634	127,741	127,243	133,584	134,652	132,583	143,366	1,554,206
22年度	123,509	122,059	138,891	143,403	126,096	122,083	132,216	134,126	134,899	134,748	132,140	134,285	1,578,455
23年度	138,062	121,238	133,920	148,427	142,021	130,459	139,086	144,911	142,669	131,688	124,473	116,006	1,612,960
24年度	125,987	132,347	121,616	131,182	138,785	120,460	121,509	133,450	123,922	137,219	117,989	130,046	1,534,512
25年度 目標	129,277	133,586	129,277	133,586	133,586	129,277	133,586	129,277	133,586	133,586	120,658	133,586	1,572,871
25年度 実績	128,002	136,095	136,536	135,040	136,577	129,863	131,341	132,965	139,117	134,971	123,495	133,823	1,597,825
目標差	1,275	2,509	7,259	1,454	2,991	586	2,245	3,688	5,531	1,385	2,837	237	24,954
達成率 (%)	99.0	101.9	105.6	101.1	102.2	100.5	98.3	102.9	104.1	101.0	102.4	100.2	101.6
前年差	2,015	3,748	14,920	3,858	2,208	9,403	9,832	485	15,195	2,248	5,506	3,777	63,313

【外来】...年間収益目標額 6 億 8500 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
19年度	50,455	54,568	53,362	55,572	55,223	51,938	62,447	56,703	55,559	53,118	51,452	52,705	653,102
20年度	52,329	50,208	49,801	54,206	50,235	52,709	57,673	50,724	58,865	58,255	56,613	61,745	653,363
21年度	62,392	57,351	63,935	66,264	60,303	63,918	65,634	65,088	63,330	58,003	55,212	64,859	746,294
22年度	60,514	58,282	63,558	62,981	59,912	59,572	55,414	58,223	55,775	59,624	51,518	48,280	693,653
23年度	45,348	46,948	53,285	50,981	52,447	51,099	52,827	54,066	54,061	54,613	54,957	52,209	622,841
24年度	46,638	51,316	49,569	54,445	56,358	51,664	54,421	55,107	47,144	52,519	47,235	55,210	621,626
25年度 目標	58,938	58,938	56,131	61,744	61,744	53,324	61,744	56,131	53,324	53,324	53,324	56,131	684,797
25年度 実績	51,658	54,519	52,382	55,961	55,226	50,737	58,857	57,154	54,395	53,554	50,065	51,636	646,144
目標差	7,280	4,419	3,749	5,783	6,518	2,587	2,887	1,023	1,071	230	3,259	4,495	38,653
達成率 (%)	87.6	92.5	93.3	90.6	89.4	95.1	95.3	101.8	102.0	100.4	93.9	92.0	94.4
前年差	5,020	3,203	2,813	1,516	1,132	927	4,436	2,047	7,251	1,035	2,830	3,574	24,518

〔 外来診療日数 / 242 日...21 年度、243 日...20・22 年度、244 日...23・25 年度、245 日...19・24 年度 〕



【評価】

様々な取り組みにより前年度より入院・外来共に収益増加が見られたことは大変評価できる。特に、入院は目標を達成し評価できる。

目標を達成した入院収益の達成要因は詳しく記載されているが、それに比べ目標未達成の外来収益の未達成要因の記載に物足りなさを感じる。

【今後さらに期待する事項など】

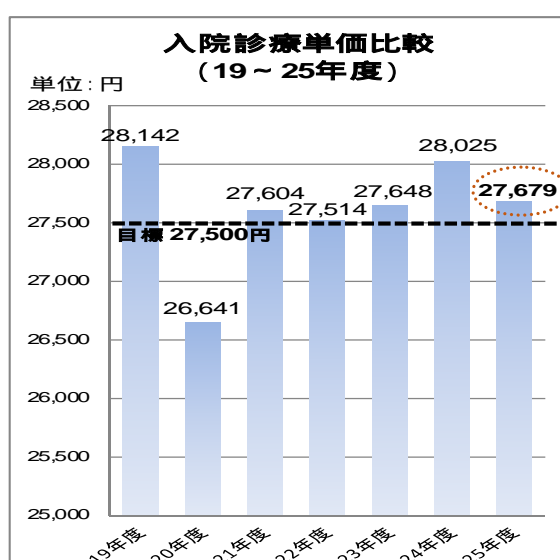
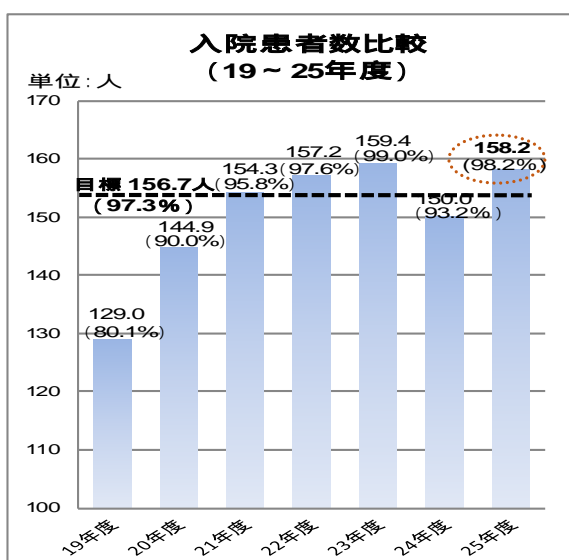
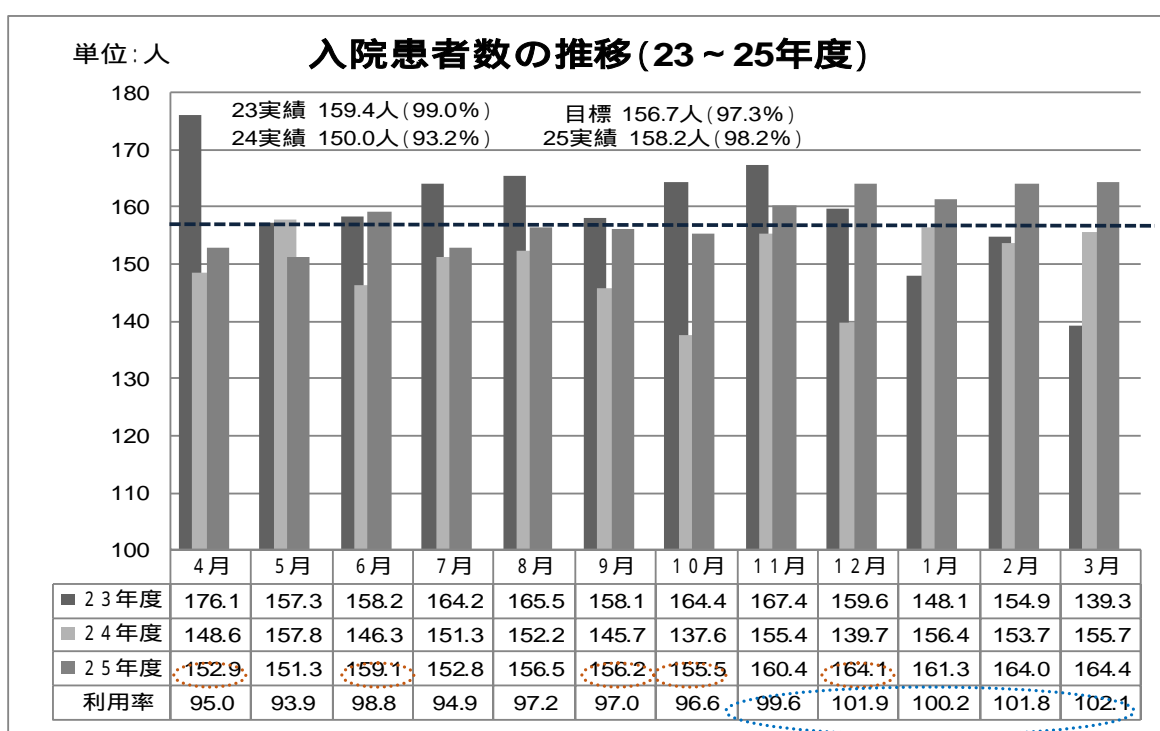
前年度(24 年度)は厳しい結果だったので 26 年度は 25 年度を維持できるよう努力してほしい。

外来の収益改善が必要である。

## (2) 患者数・診療単価目標の達成状況の概要と評価

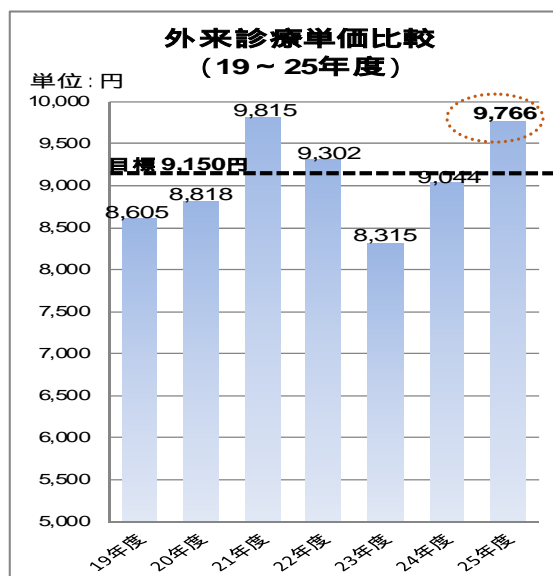
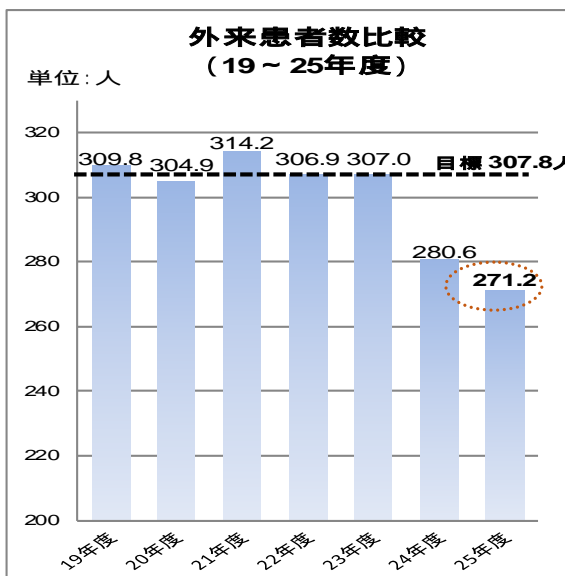
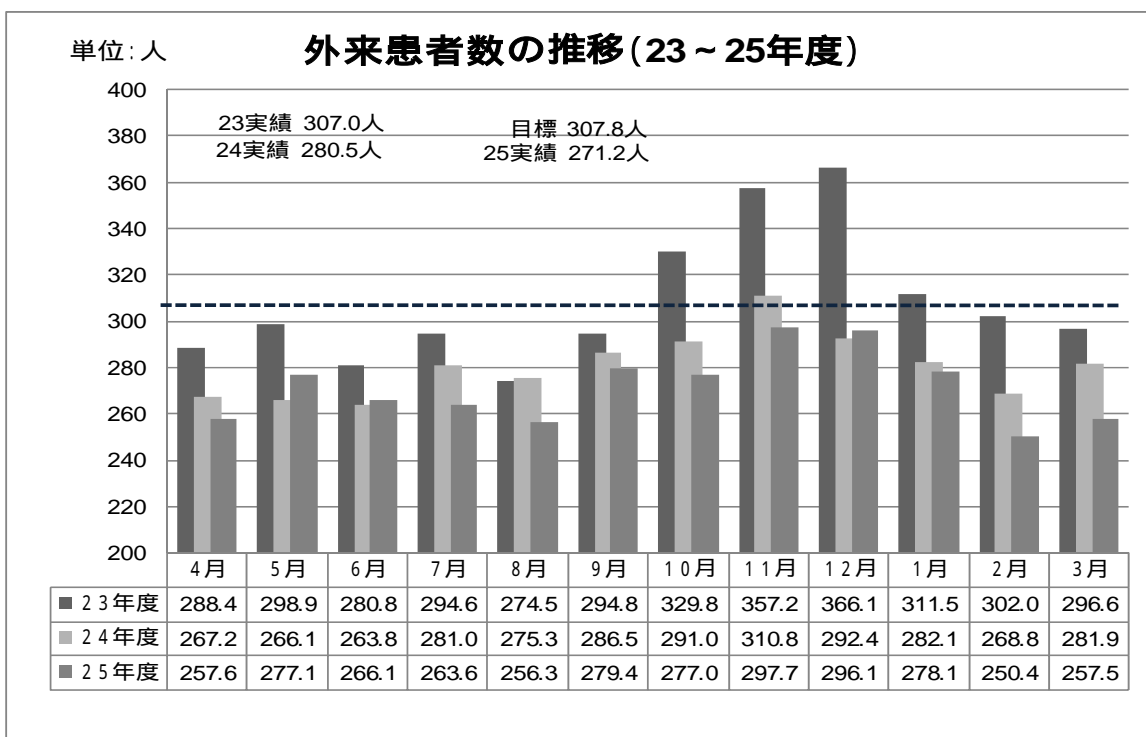
入院患者数については、看護部によるベッドコントロールの成果により1日平均患者数で150人台を下回る月がなく、特に11月以降については、160人を超える入院患者を毎月確保することができました。延べ入院患者数は、前年度と比較すると全体で2971人増えており、これは内科の患者数が大きく増加したためです。

入院診療単価については、昨年度より346円減少しました。これは、30日を超える長期入院患者数が増えたこと、救急搬送等からの新規入院者が減少したことが大きく影響しています。h26診療報酬改定を踏まえ在院日数の短縮が喫緊の課題となっていますので、新規入院患者の確保と長期入院患者の退院調整が重要となっています。



外来患者数については、内科・整形外科の再来患者数が減少し、感染症の大きな流行もなく、小児科の常勤医を招聘したものの、1日平均患者数は目標を大きく下回る 271.2 人に止まりました。延べ外来患者数は、前年度と比較すると全体で 2568 人減少しており、特に内科は 1628 人減、整形外科は 1513 人減となっています。

外来診療単価については、昨年度より 722 円増加しました。これは、各科からの検査オーダー数や医学管理料の算定件数の増加によるものです。また、在宅療養支援病院の施設基準取得による加算が大きく増えています。



診療科別の延べ患者数

(単位:人)

	延べ入院患者数			延べ外来患者数		
	24年度	25年度	増 減	24年度	25年度	増 減
内 科	29,623	32,357	2,734	40,000	38,372	1,628
小 児 科	0	142	142	4,524	5,252	728
外 科	9,374	8,992	382	9,708	9,123	585
整形外科	3,103	3,067	36	7,171	5,658	1,513
眼 科	6	0	6	3,092	3,464	372
療養型	6,491	7,285	794	-	-	-
Sステイ	6,159	5,884	275	-	-	-
泌尿器科	-	-	-	921	1,015	94
耳鼻咽喉科	-	-	-	1,379	1,619	240
皮 膚 科	-	-	-	1,865	1,591	274
婦 人 科	-	-	-	72	70	2
計	54,756	57,727	2,971	68,732	66,164	2,568

【評価】

入院患者数は目標を上回っており大変評価できる。

入院単価も目標値を超えているが、ベッドが満床でなくても黒字化が達成できるように、入院単価はもう少し上げる必要がある。

病床利用率が高い数値結果となったことを高く評価する。看護部及び関連部門の努力が伺える。

入院のベッドコントロールの素晴らしさは称賛に値する。

【今後さらに期待する事項など】

入院単価の減少に対しては、国が進めようとしている地域包括ケアシステムの活用等の検討が必要である。

外来患者数は年々減少傾向にあり、確保対策が必要である。



### (3) 医療機能に係る数値目標の達成状況の概要と評価

救急患者数については、塩釜地区管内の救急搬送件数は前年度より若干増加しましたが、当院で対応困難な専門外の救急依頼も増えたため、断り件数が増えている傾向がありますが、目標件数は達成することができました。

紹介患者数については、事業管理者による仙台市内の病院訪問や地域医療連携室職員による開業医訪問などにより紹介件数の増加に努めていますが、平成 25 年度は、特に近隣の病院の移転新築による MRI 紹介件数が前年度よりさらに減少したために目標を大きく下回りました。

手術件数については、前年度件数を若干下回ったものの、外科医師の努力により目標件数を大幅に上回りました。また、全身麻酔手術件数については、目標及び前年度件数を上回っており、同規模の病院と比較しても高くなっている外科診療単価の大きな要因となっています。以前からの課題である当院内科から外科への手術症例紹介件数の増加策については、今後も継続的な検討が必要な状況です。

内視鏡検査件数については、平成 24 年 9 月末での内視鏡医の退職により、平成 25 年度は 3 名体制で診療を行っていますが、人間ドックでの内視鏡検査の推進及び外来フォロー中の症例からの拾い上げによって件数が増加し目標件数を達成しました。今後は、2 次検査症例の拾い上げによる手術件数の増加が検討課題となります。

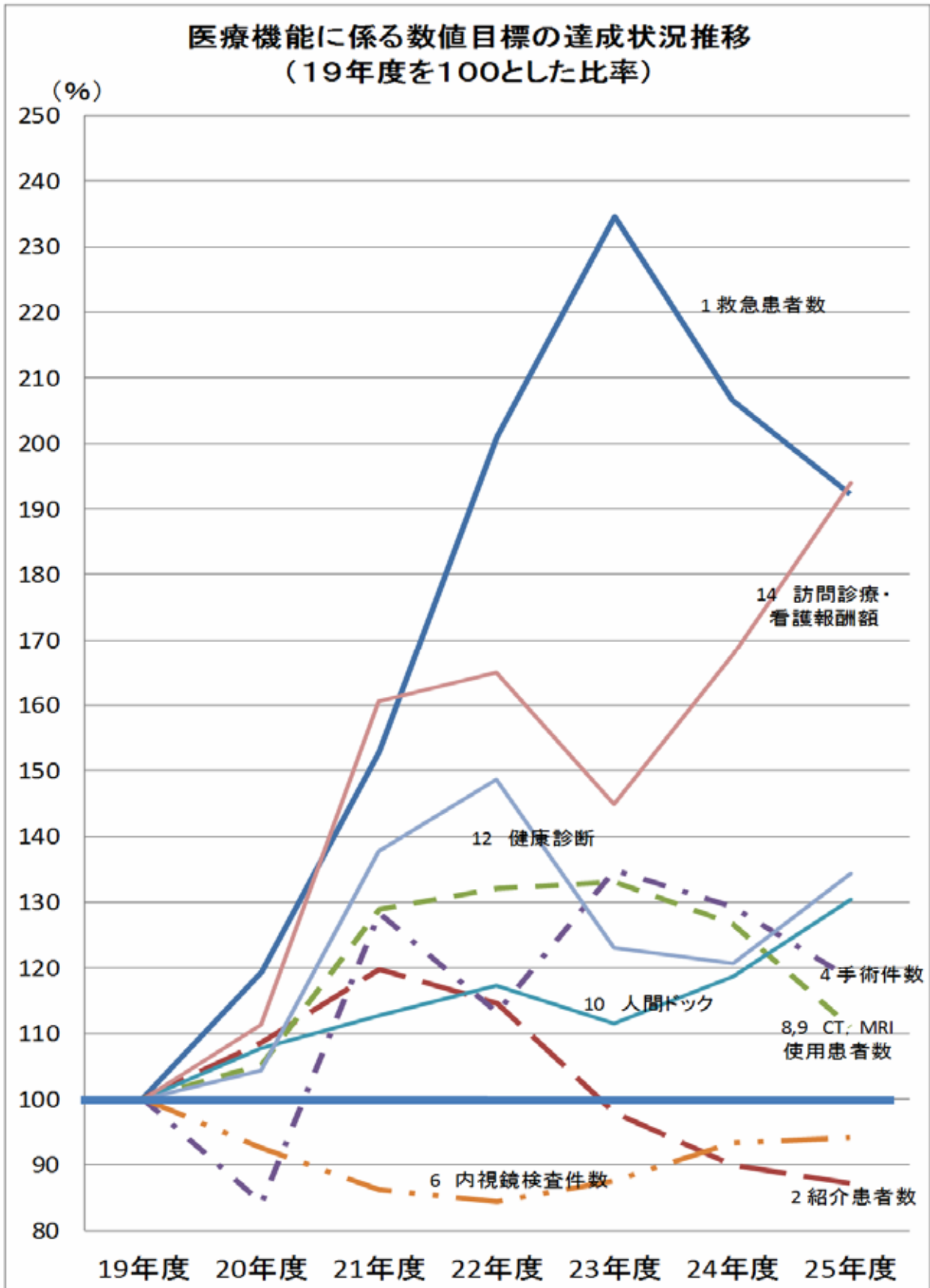
CT・MRI の高度医療機器関係については、近隣の病院の移転新築の影響によって MRI 紹介が減少したこと、開業医からの紹介が伸びなかったこと、それをカバーする院内からのオーダー件数が増えなかったことにより、件数が大きく減少しました。今後も放射線科長による開業医訪問を継続しながら、当院の医療機器の PR を実施していく予定です。

ドック・健診については、震災の影響はあるものの、各企業の利用件数が増えてきました。また、震災以降は県内の沿岸部に立地する企業の新規利用がみられるようになってきました。また、マンモグラフィーについては、専用室の設置により利用件数が増加傾向にあります。今後は、公開セミナーでの市民周知や企業訪問の強化など、さらに積極的な PR 活動の展開が必要であると考えています。

在宅関係の診療報酬については、専従医師による積極的な訪問診療の実施で増加傾向にありましたが、平成 25 年 11 月に 24 時間体制で看取りまで行う在宅療養支援病院の施設基準を取得したことにより、管理料が大幅に増加しています。また、訪問リハビリを今後強化すべき部門とする院内方針により、平成 25 年度は理学療法士 1 名体制でしたが、平成 26 年度からは 2 名体制で訪問リハビリを行っています。在宅関係の対象患者数は、現在 80 名程度で推移していますので、早急に 100 名まで対象者を増やしていくことが最重要テーマと考えています。

塩竈市立病院改革プラン評価委員会 平成 25 年度評価報告書

項目	19実績	20実績	21実績	22実績	23実績	24実績	25目標	25実績	差	達成率 (%)	説明
1 救急患者数(件)	577	689	883	1,160	1,354	1,192	1,000	1,109	109	110.9	塩釜地区管内の救急搬送件数はh24年より若干増加したが、当院の専門外の救急依頼も多くあり、断り件数が増加傾向にある。
2 紹介患者数(件)	1,800	1,954	2,155	2,061	1,761	1,619	2,200	1,569	631	71.3	紹介受け入れのマニュアル整備や連携室職員による開業医への定期的訪問により順調に増加してきたが、h25年度は近隣の医療機関の移転によるMRI紹介件数がさらに減少したため目標を大きく下回った。
3 (うちCT・MRI件数)	724	870	1,024	950	665	505	900	297	603	33.0	
4 手術件数(件)	310	261	398	351	418	401	300	367	67	122.3	外科医師の努力により件数が目標を上回っているが、今後、内科から外科への手術症例の連携が重要な課題となる。
5 (うち全身麻酔手術件数)	253	197	236	217	259	226	210	247	37	117.6	
6 内視鏡検査件数(件)	3,063	2,836	2,638	2,583	2,681	2,857	2,800	2,883	83	103.0	h24.9月末までの内視鏡医の退職により、h25は内視鏡担当医3名で診療をおこなっているが、人間ドックでの内視鏡検査推進により検査については目標を達成した。今後、ドック・健診からの2次検査症例の拾い上げにより手術件数の増加を目指す。
7 内視鏡下手術件数(件)	315	202	262	267	275	251	240	225	15	93.8	
8 CT使用患者数(人)	2,666	2,642	3,303	3,424	3,451	3,337	3,700	3,051	649	82.5	近隣の医療機関の移転によるMRI紹介の減により、昨年より件数が減少した。院内からのオーダー件数増を方針として取り組んでいるが、目標には達しなかった。現在、放射線科長による開業医への訪問を実施し、当院の医療機器をPRしている。
9 MRI使用患者数(人)	1,414	1,649	1,954	1,966	1,975	1,835	1,800	1,481	319	82.3	
10 人間ドック(件)	1,795	1,932	2,022	2,104	2,000	2,131	2,200	2,341	141	106.4	事務職員の企業訪問や市民公開セミナーの継続的な開催により受診件数が順調に増えてきている。また、震災以降は沿岸部に立地する企業のドック・健診の新規利用が増えている。さらに、専用室を設置したマンモグラフィーの利用件数が大きく増えている。
11 脳ドック(件)	90	80	84	100	147	165	100	137	37	137.0	
12 健康診断(件)	3,520	3,675	4,847	5,233	4,332	4,250	3,900	4,732	832	121.3	
13 医療福祉相談件数(件)	1,110	1,309	1,589	1,371	1,801	1,931	1,250	2,267	1,017	181.4	退院支援調整件数の増加により順調に増加した。
14 訪問診療・看護報酬額(万円)	2,739	3,047	4,400	4,518	3,967	4,595	3,500	5,314	1,814	151.8	在宅療養支援病院の施設基準取得(11月)により診療報酬が増加した。



【評価】

救急患者数、手術件数、内視鏡件数、人間ドック、在宅医療等は目標を超え評価できる。紹介件数、CT・MR 件数は少なく、開業医等への宣伝が必要である。ドック等の健康推進部門及び在宅診療での市民の支えに積極的な活動が見られ高く評価できる。近隣病院の移転に伴う紹介患者の激減の影響が大きいので、目標値の見直しも必要。断り件数が増加傾向にあるものの、救急患者受入れに積極的である姿勢や、在宅療養支援病院の施設基準取得について評価できる。

【今後さらに期待する事項など】

目標数値達成と医療機能の充実の人材確保をどのようにするかが、重大な課題である。紹介患者数の増加へ向けた取り組みが必要である。CT・MR 等を紹介した時の事務手続きの簡素化を検討して欲しい。

(4) 財務に係る数値目標の達成状況の概要と評価

経常・医業の各収支比率については、前年度より医業収益が 8300 万円の増、医業外収益が 2300 万円の増、併せた経常収益が 1 億 600 万円と大きく増加し、費用が前年度とほぼ同額に収まったため、各収支比率は大幅に向上しました。しかし、改革プランでの目標である減価償却費も含んだ経常収支はまだ目標に達していませんので、次年度以降の大きな課題となります。

職員給与比率については、分母となる医業収益が増加したため比率が大幅に改善しました。安定的な病院運営を行える目安とされている 50%までもう一歩です。

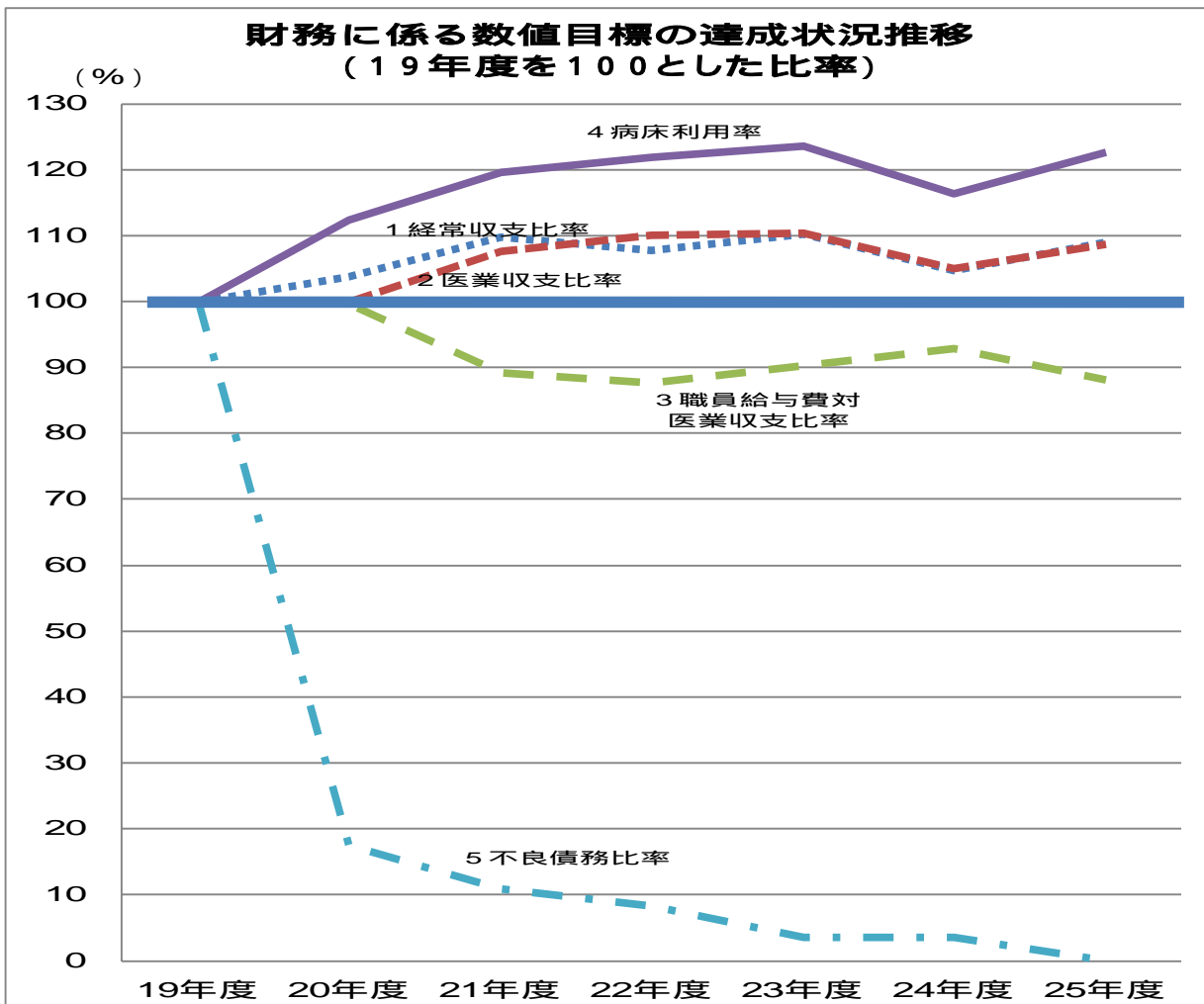
不良債務比率については、最大で平成 17 年度末に不良債務比率 136.5%、不良債務額 24 億 3100 万円ありましたが、改革プランの取り組みによる収支の大幅な改善により、平成 25 年度末ですべて解消することとなりました。

病床利用率・入院患者数については、看護部によるベッドコントロールの成果もあり、目標を達成することができました。

外来患者数については、内科・整形外科の患者数減少や感染症の流行もなかったこともあり、目標を大きく下回っています。

入院・外来診療単価については、昨年度からの最重要課題として、新たに取得すべき施設基準や診療報酬算定項目について、医事課が中心になり検討を重ねながら対策を講じてきました。その結果、院内の各部門が連携しながら亜急性期入院医療管理料や在宅療養支援病院などの新たな施設基準の取得、さらに、救急医療管理加算や外来迅速検体検査加算、さらに摂食機能療法などの算定件数が大きく増えたことにより、入院・外来とも目標を達成することができました。

項目	19実績	20実績	21実績	22実績	23実績	24実績	25目標	25実績	差	達成率(%)	説明
1 経常収支比率(%)	90.8	94.2	99.7	97.9	100.1	95.1	101.5	98.9	2.6	97.4	費用は前年度とほぼ同額だが、医業収益が約8300万円の増、医業外収益が約2300万円の増、併せた経常収益が1億600万円増加したため、比率が大きく向上した。
2 医業収支比率(%)	84.9	84.9	91.3	93.4	93.7	89.2	95.5	92.3	3.2	96.6	
3 職員給与費対医業収支比率(%)	58.6	58.4	52.3	51.4	52.9	54.4	56.3	51.6	4.7	109.1	分母となる医業収益が増加したため、比率が大きく改善した。
4 病床利用率(%)	64.8 (80.1)	72.8 (90.0)	95.8	97.6	99.0	93.2	97.3	98.2	0.9	100.9	内科の入院患者数が増えたため。
5 不良債務比率(%)	97.4	17.1	10.6	8.0	3.4	3.5	0.0	0.0	0.0	100.0	最大でh17年度末に24億3000万円あった不良債務が解消された。
6 1日平均入院患者数(人)	129.4	144.9	154.3	157.2	159.4	150.0	156.7	158.2	1.5	101.0	内科の入院患者数が増えたため。
7 1日平均外来患者数(人)	309.8	304.9	314.2	306.9	307.0	280.5	307.8	271.2	36.6	88.1	内科・整形外科の患者数が減少したため。
8 入院患者数1人1日あたり診療単価(円)	28,142	26,641	27,604	27,514	27,648	28,025	27,500	27,679	179	100.7	外来迅速検体検査加算や摂食機能療法など、医学管理指導料や各種加算の算定件数が増えたために診療単価が増加した。併せて、亜急性期入院医療管理料や在宅療養支援病院などの新たな施設基準を取得したため診療単価が増加した。
9 外来患者数1人1日あたり診療単価(円)	8,605	8,818	9,815	9,302	8,315	9,044	9,150	9,766	616	106.7	



**【評価】**

最大で 24 億 3100 万円あった不良債務を全額解消できたのは大変素晴らしい。経営改革チームがしっかり機能した結果と思う。

人件費比率も 51.6%と下がり 50%に近づき評価できる。

減価償却費も含んだ経常収支は目標に達していないものの、前年と比べ経常収益が 1 億 6000 万円も増加し、累積不良債務も 25 年度末で解消された。これまでの関係者の努力に敬意を表する。

**【今後さらに期待する事項など】**

継続的目標管理が重要な課題である。

継続的な収益改善努力への取組を期待する。

**(5) 診療科別目標の達成状況の概要と評価**

課題となっていた内科については、入院について、患者数は平成 24 年度より大きく増えて目標を達成し、収益は 8000 万円増加しました。診療単価・収益は目標とまだ乖離がありますが、大きく改善しており、取り組みの成果が表れています。しかし、外来について、患者数・診療単価・収益とも目標と大きな乖離がありますので、今後の課題として取り組む必要があります。

小児科については、常勤医を招聘したため入院・外来患者数とも増えていますが、一度他院に移った患者を呼び戻すまでには至らなかったこともあり、患者数・収益は目標から大きく乖離しました。残念ながら 2 月末で小児科医が退職しましたので、今後、新たな常勤小児科医の招聘が最重要課題といえます。

外科・整形外科については、入院・外来とも診療単価・収益が目標を上回っており、内科の目標差分を補っている状況です。しかし、平成 24 年度と比較しますと、患者数・収益とも減少傾向となっています。

5 階療養病棟については、療養病床の利用率向上が課題となっており、一般病棟から療養病床へ、そして在宅医療という当院の流れを再確認することが急務となります。

平成 25 年度 診療科別患者数・診療単価・医業収益の目標達成状況

【入院】...改革プランでの収益目標額 15億7300万円

	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		達成率(%)
										一日	累計	一日	累計	一日	累計	達成率(%)
一般	内科	88.0	88.5	0.5	100.6	27,300	26,849	451	98.3	2,403	877,182	2,375	867,035	28	10,147	98.8
	小児科	2.5	0.4	2.1	16.0	33,000	39,295	6,295	119.1	82	30,100	15	5,580	67	24,520	18.5
	外科	25.0	24.8	0.2	99.2	48,800	49,574	774	101.6	1,223	446,539	1,228	448,248	5	1,709	100.4
	整形外科	3.0	8.4	5.4	280.0	21,500	25,077	3,577	116.6	65	23,545	212	77,264	147	53,719	328.2
	眼科	0.2	0.0	0.2	0.0	59,600	0	59,600	0.0	12	4,355	0	0	12	4,355	0.0
	小計	118.7	122.1	3.4	102.9	31,900	31,378	522	98.4	3,786	1,381,721	3,830	1,398,127	45	16,406	101.2
五階	療養型	25.0	20.0	5.0	80.0	13,200	15,195	1,995	115.1	330	120,450	303	110,699	27	9,751	91.9
	Sステイ	13.0	16.1	3.1	123.8	14,900	15,126	226	101.5	194	70,700	244	88,999	50	18,299	125.9
	小計	38.0	36.1	1.9	95.0	13,800	15,164	1,364	109.9	524	191,150	547	199,698	23	8,548	104.5
総計	156.7	158.2	1.5	101.0	27,500	27,679	179	100.7	4,309	1,572,871	4,378	1,597,825	68	24,954	101.6	

【外来】...改革プランでの収益目標額 6億8500万円

	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		達成率(%)
										一日	累計	一日	累計	一日	累計	達成率(%)
常勤医師診療科	内科	179.5	157.3	22.2	87.6	11,000	9,879	1,121	89.8	1,966	479,809	1,554	379,078	413	100,731	79.0
	小児科	44.0	21.5	22.5	48.9	4,000	4,786	786	119.6	175	42,768	103	25,135	72	17,633	58.8
	外科	26.0	37.4	11.4	143.8	14,400	14,746	346	102.4	373	90,979	551	134,527	178	43,548	147.9
	整形外科	40.0	23.2	16.8	58.0	3,800	6,860	3,060	180.5	151	36,936	159	38,814	8	1,878	105.1
	訪問看護									51	12,539	114	27,788	62	15,249	221.6
	小計	289.5	239.4	50.1	82.7	9,425	10,365	940	110.0	2,717	663,031	2,481	605,342	236	57,689	91.3
非常勤医師診療科	泌尿器科	2.0	4.2	2.2	210.0	7,700	8,212	512	106.7	15	3,773	34	8,335	19	4,562	220.9
	耳鼻咽喉科	2.0	6.6	4.6	330.0	4,500	5,100	600	113.3	9	2,205	34	8,257	25	6,052	374.5
	眼科	11.0	14.2	3.2	129.1	4,800	5,286	486	110.1	53	12,830	75	18,312	22	5,482	142.7
	皮膚科	2.0	6.5	4.5	325.0	3,100	3,491	391	112.6	6	1,518	23	5,554	17	4,036	365.9
	婦人科	1.3	0.3	1.0	23.1	4,800	4,918	118	102.5	6	1,440	1	344	4	1,096	23.9
	小計	18.3	31.8	13.5	173.8	4,900	5,259	359	107.3	89	21,766	167	40,802	78	19,036	187.5
総計	307.8	271.2	36.6	88.1	9,150	9,766	616	106.7	2,807	684,797	2,648	646,144	158	38,653	94.4	

平成 25 年度 診療科別の入院・外来収益計(目標比較)

(単位:千円)

	入院				外来				計			
	目標	実績	差	達成率(%)	目標	実績	差	達成率(%)	目標	実績	差	達成率(%)
内科	877,182	867,035	10,147	98.8	479,809	379,078	100,731	79.0	1,356,991	1,246,113	110,878	91.8
小児科	30,100	5,580	24,520	18.5	42,768	25,135	17,633	58.8	72,868	30,715	42,153	42.2
外科	446,539	448,248	1,709	100.4	90,979	134,527	43,548	147.9	537,518	582,775	45,257	108.4
整形外科	23,545	77,264	53,719	328.2	36,936	38,814	1,878	105.1	60,481	116,078	55,597	191.9
眼科	4,355	0	4,355	0.0	12,830	18,312	5,482	142.7	17,185	18,312	1,127	106.6
療養型	120,450	110,699	9,751	91.9	-	-	-	-	120,450	110,699	9,751	91.9
Sステイ	70,700	88,999	18,299	125.9	-	-	-	-	70,700	88,999	18,299	125.9
泌尿器科	-	-	-	-	3,773	8,335	4,562	220.9	3,773	8,335	4,562	220.9
耳鼻咽喉科	-	-	-	-	2,205	8,257	6,052	374.5	2,205	8,257	6,052	374.5
皮膚科	-	-	-	-	1,518	5,554	4,036	365.9	1,518	5,554	4,036	365.9
婦人科	-	-	-	-	1,440	344	1,096	23.9	1,440	344	1,096	23.9
訪問看護	-	-	-	-	12,539	27,788	15,249	221.6	12,539	27,788	15,249	221.6
計	1,572,871	1,597,825	24,954	101.6	684,797	646,144	38,653	94.4	2,257,668	2,243,969	13,699	99.4

平成 25 年度 診療科別の入院・外来収益計 (前年比較)

(単位:千円)

	入院				外来				計			
	H24	H25	差	増減率 (%)	H24	H25	差	増減率 (%)	H24	H25	差	増減率 (%)
内科	787,411	867,035	79,624	110.1	365,159	379,078	13,919	103.8	1,152,570	1,246,113	93,543	108.1
小児科	0	5,580	5,580	皆増	18,737	25,135	6,398	134.1	18,737	30,715	11,978	163.9
外科	470,580	448,248	22,332	95.3	124,931	134,527	9,596	107.7	595,511	582,775	12,736	97.9
整形外科	82,494	77,264	5,230	93.7	45,496	38,814	6,682	85.3	127,990	116,078	11,912	90.7
眼科	450	0	450	皆減	15,796	18,312	2,516	115.9	16,246	18,312	2,066	112.7
療養型	98,697	110,699	12,002	112.2	-	-	-	-	98,697	110,699	12,002	112.2
Sステイ	94,879	88,999	5,880	93.8	-	-	-	-	94,879	88,999	5,880	93.8
泌尿器科	-	-	-	-	7,265	8,335	1,070	114.7	7,265	8,335	1,070	114.7
耳鼻咽喉科	-	-	-	-	7,767	8,257	490	106.3	7,767	8,257	490	106.3
皮膚科	-	-	-	-	6,234	5,554	680	89.1	6,234	5,554	680	89.1
婦人科	-	-	-	-	273	344	71	126.0	273	344	71	126.0
訪問看護	-	-	-	-	29,967	27,788	2,179	92.7	29,967	27,788	2,179	92.7
計	1,534,512	1,597,825	63,313	104.1	621,626	646,144	24,518	103.9	2,156,138	2,243,969	87,831	104.1

【評価】

内科は、目標値に届かなかったものの、24年度に比較し大幅に伸ばしたことは評価したい。入院収益では大分目標に近づいているが、更に、診療単価のアップが望まれる。外来は患者数が少なく、収益も少ない。

外科は、入院、外来ともに、収益・単価で目標を超えており評価できる。

整形外科は、外来患者数が目標に届いていないが、収益では入院、外来とも目標を超えており評価できる。特に入院収益は大幅に目標を超え評価できる。

小児科は、患者数、収益とも目標に達せず大変厳しい。

内科外来の患者数、収益が目標値を大きく下回っているが、その要因分析の記述が少ない。

【今後さらに期待する事項など】

重点課題の認識と改善の取り組みが課題である。

内科外来の患者数、収益が目標値を大きく下回っているが、その要因分析と対策が必要であり、今後の対応策に期待する。

今後、療養型病床での収益確保策について検討いただきたい。また、ショートステイについて、今少し踏ん張ってもらいたい。



## 2 取り組み状況の概要と評価

### (1) 経営効率化の取り組みと評価

項目	取り組みテーマ	h 2 4 までの取り組み内容	h 2 5 の取り組み・実績等
1 【意識改革】 組織体制 ・組織風土 への取り組み	経営方針・診療方針 の明確化	意識調査や部門「リンク」を実施し、健全化に向けた経営・診療方針を明確にした。また、病院長から現状打破に向けた決意表明を行った。	常勤医師に対する評価制度の継続（上半期と下半期に実施）
2 【収入増加策】 積極的な救急患者 受入れ	救急患者受入れ方針 の確立	入院を必要とする二次救急患者を積極的に受入れる方針を明確にした。	救急患者数...1109件（目標1000件、達成率111%）
	救急隊との情報共有 ・技術向上	病院長が定期的に消防隊に出向き、受け入れ方針を説明した。また、救急隊との症例検討会を実施した。	救急隊との症例検討会の開催（26.1.23） 救急隊と病院事務の打ち合わせ実施...月一回
3 【収入増加策】 地域医療連携強化 による紹介患者の 受入れ	医療連携室 の機能強化	医療連携室の役割・機能を明確にし、専従看護師を配置し、組織体制の強化を図った。	患者受け入れから退院支援まで一元的な管理体制を行うために、医療福祉部職員に連携室発令（10.1）
	他施設との 信頼関係構築	連携医訪問を行うとともに、連携医に対して満足度調査アンケートを実施した。また、登録医制度を発足させた。	塩釜地区7病院長会議の開催（3回） 県内連携室情報交換会への参加
	看護師・コメディカルなど による連携活動推進		放射線科長による開業医訪問の開始...延べ18件訪問 医療福祉部による施設訪問の開始...延べ31件訪問 介護施設職員への勉強会（地域連携サロンの開始...3回開催
4 【収入増加策】 院内連携強化 の推進	在宅患者の入院 受入れ体制の整備	訪問診療体制強化のため非常勤医師の招聘（週2回の勤務体制）	在宅時医学総合管理料の算定開始（4月～） 在宅療養支援病院の施設基準取得（11月～）
5 【収入増加策】 医療の標準化推進 による質の向上	医療の質向上と チーム医療の推進	クリニカルパスの作成・運用領域の拡大により、医療の質向上を図った。また、救急搬送時に対応するために症例別パスを作成した。（h22.7.23～）	質の高い医療推進の徹底
	地域連携パス構築		
6 【収入増加策】 総合診療科の設置	総合診療科的機能 の整備	救急患者や新規患者対応のみならず、再診患者への医療充実を図るため、総合診療室を設置した。	新規患者の増加（h24年1万356人 h25年1万967人）
7 【収入増加策】 高度医療機器 の稼働向上	院内への情報提供	外来パスの作成や医局への情報提供を積極的に推進し、医療機器稼働の向上を図った。	近隣の医療機関の新設移転によるMRI紹介件数をカバーするために、院内でのオーダー増の徹底を図った。
	検査紹介症例の増加	地域医療連携の推進により紹介数が増加。	マンモグラフィ室の新設によりマンモ検査の増加。（h24年3182人 h25年3341人）
8 【費用削減策】 薬品管理システム の導入	後発品の導入推進	療養病棟を中心に後発品を積極的に導入し、薬品費の削減を図った。	後発品使用率...療養病棟で切り替え可能な薬品は100%実施済み。
	在庫管理手法の見直し	預託在庫の考え方による薬品管理システムの導入により、無駄な在庫の排除・期限切れによるロスの解消を図った。	継続して卸業者との価格交渉を行いながら、薬品費の減少を図った。

項目	取り組みテーマ	h 2 4 までの取り組み内容	h 2 5 の取り組み・実績等
【費用削減策】 9 人件費の圧縮・適正化	給与の独自削減	市役所職員全員の給与の独自削減を実施した。(20年度12月期)	国家公務員の給与削減に合わせた給与削減の実施(削減額約1650万円、平均4.1%)
	新たな人事制度・給与体系構築	職務職階制度に基づく適正な給与体系を構築し、人件費の適正化を図った。	常勤医師に対する評価制度の継続(上半期と下半期に実施)
【その他】 10 市立病院への路線バス乗り入れ	市立病院への路線バス乗り入れ	市立病院玄関前まで乗り入れる新たな路線バスの本格運行を開始した。また、仮設住宅から乗り合いタクシーの運行を開始した。	市立病院前バス停乗降人数(h21年3677人 h22年4423人 h23年4434人 h24年4703人 h25年4511人)
【その他】 11 市職員の市立病院利用の促進	市職員による市立病院利用の促進	職場検診の市立病院利用を開始し、さらに人間ドック利用者の徹底を図った。	市職員人間ドック利用人数/率(h23年135人/58.4% h24年120人/59.1% h25年117人/64.3%)
【その他】 12 市内企業への市立病院利用周知	市内各企業に対しての利用周知	事業主検診や人間ドックの利用促進の周知活動を病院レベルと個人レベルで実施した。	企業ドック利用人数(h23年1446人 h24年1567人 h25年1671人)
【その他】 13 高齢者医療に係る行政との連携	高齢者医療に係る行政との連携	市健康福祉部との協議を開始し、概ね週一回の事務担当打ち合わせを実施した。	市健康福祉部と情報交換の継続

### h24 からの新たな取り組み

項目	取り組みテーマ	h 2 4 の取り組み内容	h 2 5 の取り組み・実績等
【収入増加策】 14 医事業務改善による医業収益の増加	診療報酬の取り漏れ防止の徹底	救急管理医療加算・外来迅速検体検査加算など診療報酬に影響の大きい項目について算定漏れの無いように徹底化を図った。	救急管理医療加算 1100万円増収
	新たな算定項目・施設基準の検討	亜急性期病床・在宅時医学総合管理料などの施設基準の取得の準備、さらに摂食機能療法など今まで算定していなかった診療報酬取得の準備を開始した。	亜急性期入院医療管理料 1700万円増収 在宅時医学総合管理料 1200万円増収 摂食機能療法 1400万円増収
	各種伝票の整理(改版の実施)	診療報酬の取り漏れを防ぐために、医師・看護師などが記載しやすい処置伝票に改版した。(外来はほぼ改版済み)	入院についてほぼ改版済み
	診療録の整理	効率的な診療を行うために、厚くなっているカルテの分冊と病名の整理、初診のリセット化を実施した。	一回目の整理を終了した。
	医事委託業者への指導	査定や返戻減に向けて指導を行うために、委託業者と定期的な協議を開始した。併せて、毎朝、医事課・委託業者とのミーティング開始した。	査定・返戻協議の継続。毎朝の定例ミーティングの継続。
	個人未収金の整理	震災以降、中断していた個人未収金の整理・督促を開始した。併せて、日々の未収金を発生させない仕組みづくりの検討を開始した。	個人未収金の督促状発送・回収を開始。h25年の回収額約80万円。
	医事会計システム等の検証	診療報酬漏れを防ぐために医事会計・オーダーリング・介護報酬システムの検証を開始した。	医事会計・オーダーリングシステムの更新決定。(h26当初予算化済み)
	医事課体制の強化	医事業務に精通した専門家を招聘(24.11.1)し、抜本的な医事業務改善を進行中。今後、医事課の体制強化に取り組みながら、診療報酬の増加、院内での連携強化を図る。	医事業務に精通した専門家を招聘(24.11.1~25.9.30)し、医事業務の立て直しを行った。

**【評価】**

給与独自削減は良かった。さらに、人件費の適正化に務めること。  
 医事業務改善策は大きな意義があった。今後も取り組みを続けること。  
 在宅療養支援病院になり、地域連携機能を強化し取り組んでいるのは大変評価できる。  
 地域医療のため在宅医療、訪問看護・訪問リハビリをなお一層強化・推進する必要がある。  
 地域医療連携強化による紹介患者の受入れのために、放射線科長による開業医訪問などを新たに始めたことは高く評価できる。  
 救急患者数増加への対策が検討されている様子が伺える。

**【今後さらに期待する事項など】**

収入管理の各項目の確実な実践の履行を望みたい。  
 地域医療連携強化のための取り組みを継続して欲しい。  
 在宅医療関連を重視して貰いたい。

**(2) 再編・ネットワーク化の取り組みと評価**

項目	取り組みテーマ	h 2 4 までの取り組み内容	h 2 5 の取り組み・実績等
病床数のダウンサイジング (199床 161床)	一般病床数の削減	平成21年4月1日から一般病床161床から123床へ削減した。(38床の削減)	亜急性期病床(8床)を設置し、一般病床 亜急性期病床 在宅 の流れを確立した。(25.5.1施設基準取得)
	療養病床数の維持	市の政策医療として療養病床(38床)を維持している。	
2 診療機能の明確化	診療機能の明確化	消化器系内科・外科を中心とする急性期病院としての取り組みを行っている。	常勤医師の招聘による診療機能の強化...小児科(25.4.1)
	市民や救急隊などへの情報提供	公開セミナーを開催し市民への情報提供を行った。	公開セミナー4回開催(5月、8月、10月、1月)
3 連携体制の構築	病院職員への認知活動の推進	「経営健全化会議ニュース」76回発行(第1号~76号)	「経営健全化会議ニュース」15回発行(第77号~91号)
	院内での医療連携活動の推進	体制整備とともに院内の運営ルールやマニュアル整備を行った。	院内広報誌(連携室NEWS)3回発行
	院外での医療連携活動の推進	連携医訪問を行うとともに、連携医に対して満足度調査アンケートを実施した。	院外広報誌(いんぷおめーしょん)2回発行 介護施設職員への勉強会(地域連携サロンの)の開始...3回開催

【評価】

急性期、亜急性期、療養、在宅の流れが明確になった。院内・院外での連携を更に推進することを望む。

亜急性期入院医療管理料や在宅療養支援病院などの施設基準を取得し、一般病床 亜急性期病床 在宅の流れを確立したことは評価できる。

【今後さらに期待する事項など】

今後も、院内・院外との医療連携の重要性を職員に認識させ、対応する職員の意識高揚の強化が必要である。

一般病床 亜急性期病床 在宅の流れの適切な運用に向けて、継続的に努力して欲しい。

(3) 経営形態の見直し

項目	取り組みテーマ	h 2 4 までの取り組み内容	h 2 5 の取り組み・実績等
地方公営企業法 1 全部適用への移行 に向けた制度整備	条例の一部改正 および新設	平成21年12月定例会及び22年2月定例会へ市条例の改正や新設の手続きを進め、平成22年4月から全適に移行した。	
	給与体系の見直し	全適移行に併せ、病院事業の経営状況などを考慮した給与体系づくり（職員ボーナスのうち勤勉手当の3月支給化）を行った。	
	事業管理者の選任	病院開設者（市長）による病院事業の経営責任者である事業管理者の選考を行い、平成22年4月1日付で選任した。	病院事業管理者と病院長との機能分化（25.4.1新院長を発令）

【評価】

公設公営、地方公営企業法での全部適用を今後も継続すること。

これまで継続して取り組まれたことが、実績で証明されているので評価できる。

良好、このまま努力を！

おおむね妥当と思う。

【今後さらに期待する事項など】

病院事業管理者に権限と責任の委譲をさらに推進していくこと。

継続的な取り組みを期待する。

(4) 医師数の推移状況と評価

【h19年度末】 (単位:人)

	3月
内科	11
外科	3
小児科	1
麻酔科	1
整形外科	(1)
<b>計</b>	<b>16</b>

【h20年度末】 (単位:人)

	3月
内科	10
外科	4
小児科	1
麻酔科	1
整形外科	(1)
<b>計</b>	<b>16</b>

【h21年度末】 (単位:人)

	3月
内科	11
外科	4
小児科	1
麻酔科	1
整形外科	(1)
<b>計</b>	<b>17</b>

【h22年度末】 (単位:人)

	3月
内科	9
外科	4
小児科	1
麻酔科	0
整形外科	(1)
<b>計</b>	<b>14</b>

【h23年度】

(単位:人)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
内科	9	9	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10
外科	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
小児科	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
麻酔科	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
整形外科	1(1)	1(1)	1(1)	1(1)	1(1)	1(1)	1(1)	1	1	1	1	1
<b>計</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>

\* ( )は非常勤医師、管理者(内科)含む

【h24年度】

(単位:人)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
内科	10	10	10	10	10	10	9	9	9	10	10	10
外科	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
小児科	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
麻酔科	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
整形外科	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>計</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>

\*管理者(内科)含む

【h25年度】

(単位:人)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
内科	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
外科	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
小児科	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
麻酔科	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
整形外科	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>計</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>16</b>

\*管理者(内科)含む

【h26年度】

	4月	5月
内科	10	11
外科	4	4
小児科	0	0
麻酔科	1	1
整形外科	1	1
<b>計</b>	<b>16</b>	<b>17</b>

\*管理者(内科)含む

25年度の医師推移状況

4月～ 小児科医 招聘 +1名  
2月末 小児科医 退職 1名

26年度の医師推移状況

5月～ 内科医 招聘 +1名

**【評価】**

現在の数で概ね充分であるが、政策医療として小児科医の招聘は必要である。  
 減少の分析は適切に行われており、評価できる。  
 大学との関係で、やむを得ないことが多いが、大変な努力がみられる。  
 外来で耳鼻科の応援医師が頑張っている。

**【今後さらに期待する事項など】**

医師の人材確保は、市と病院の協力体制で行われるもので、今後、さらに積極的な招聘対策が必要である。  
 継続的な取り組みを期待する。

(5) 公開セミナーの開催状況と評価

	開催日時	担当科	タイトル	説明者
第21回	5月25日(土) 13時30分～	内科	タバコによる肺障害について	古川医師
		栄養科	栄養科の役割について	松代主任
第22回	8月24日(土) 13時30分～	小児科	こんなときどうする？～こどもの急な病気とその対応	大島医師
		臨床検査科	採血だけで判るガン検診～アミノインデックスの必要性	菅野主任
第23回	10月26日(土) 13時30分～	内科	メタボについて	関川部長
		経営改革室	改革プランh24年度の取り組み状況について	鈴木室長
第24回	1月18日(土) 13時30分～	外科	救急車～どんな時に呼べばいいの？	福原院長代行
		リハ科	おうちでリハビリ始めませんか～入院リハから在宅リハへ	千葉理学療法士

**【評価】**

定期的開催され、病院の状況を市民に理解してもらうのに役立っており、この取り組みは大いに評価できる。  
 継続することは大変なことだが、実行できているので高く評価する。  
 公開セミナーを通じ市民への情報提供は必要である。

**【今後さらに期待する事項など】**

地域のニーズを収集するための健康セミナー等の活動も必要である。  
 今後も継続的な取り組みを期待する。

### 3 平成 25 年度の収支計画と決算の概要及び所見

#### (1)平成 25 年度決算の概要

前年度と比較すると、入院・外来収益は病床利用率の大幅な向上や診療単価の増加により、8780 万円増加しましたが、費用がほぼ同額にとどまったため、収支が大きく改善しました。

市からの繰入金を含む現金収支は 8754 万円、繰入金を除いても 3054 万円の黒字決算となり、残っていた 8685 万円の不良債務を解消することができました。しかし、改革プランでの目標である減価償却費を含んだ経常収支では、未だ 2986 万円のマイナス収支となっています。

#### (2)月別事業収支の概要

月別の事業収支でみると、年度替わりの 4 月及び診療日数の少ない 2 月がマイナス収支となっていますが、その他の月は月間収支の損益分岐ライン 1 億 8500 万円を超える 1 億 9000 万前後を確保したためプラス収支となりました。しかし、1 月以降については、患者数は多かったものの診療単価の高い新規入院患者が減少したため、収益があまり増えませんでした。

#### (3)決算の推移（平成 12 年度～平成 25 年度）の概要

改革プランの取り組みにより平成 21 年度～平成 23 年度は黒字決算となり、平成 24 年度は赤字決算となりましたが、平成 25 年度は再び黒字決算に戻りました。不良債務額については、最大で平成 17 年度末に 24 億 3100 万円ありましたが、ついに平成 25 年度末で解消し、わずか 70 万円ですが現金が残ることとなりました。

#### (4)収益的収支の概要

収入のうち、入院収益は 2495 万円上回りましたが、外来収益は内科患者の減少もあり 3860 万円下回り、その他医業収益では、予防注射・ドック・検診等が 4850 万円上回りましたので、医業収益では 3480 万円上回りました。医業外収益を加えた経常収益では 4690 万円上回りました。

支出のうち、医業費用では、職員給与費は共済負担金等が増加しましたが、職員分や研修医等にかかる費用が減少したため 9860 万円減少し、材料費は薬品費の減により 1900 万円減少しました。しかし経費は退職者手当組合負担金や応援医師報酬・看護助手等賃金が大きく増加し、さらに委託料や光熱水費の増加もあり 2 億 5000 万円と大きく増加しました。これにより、医業費用全体では計画より 1 億 2800 万円の増加となりました。

この結果、経常収支比率は 98.9%、医業収支比率は 92.3%となり、昨年度を上回ったものの目標を達成することができませんでした。医業収益が増加し、給与費が減少したため職員給与比率は 51.6%となり、安定的な病院運営の目安といわれる 50%までもう一步となりました。

#### (5)資本的収支の概要

今年度は、企業債による X 線透視診断装置の整備や地域医療再生基金を活用した非常用発電

機を含む電気設備更新事業の工事に着手しました。また昨年度からの繰り越し事業として、太陽光パネルの蓄電池の設置工事、病棟のLED照明への切換え工事、病室のリニューアル工事を実施しました。これらの事業に伴い、収入では8300万円、支出では5900万円計画を上回りました。

差引、1億8800万円の損失ですが、収益的収支での利益を補てん財源として充当しており、補助金等を活用することで計画より改善しています。

## (6) 一般会計繰入金の概要

当初計画分は、企業債償還分や不採算医療に係る繰入の増減があるものの、総額の変更はなく、特例債支払利息の確定による繰入金の減少のみで計画とおりの繰入となっています。

今年度は、当初計画で予定していなかった環境関連補助事業分や耐震補強工事分として2000万円の繰入金が新たに加わっています。

### (1) 平成 25 年度決算(概要)

(単位：千円)

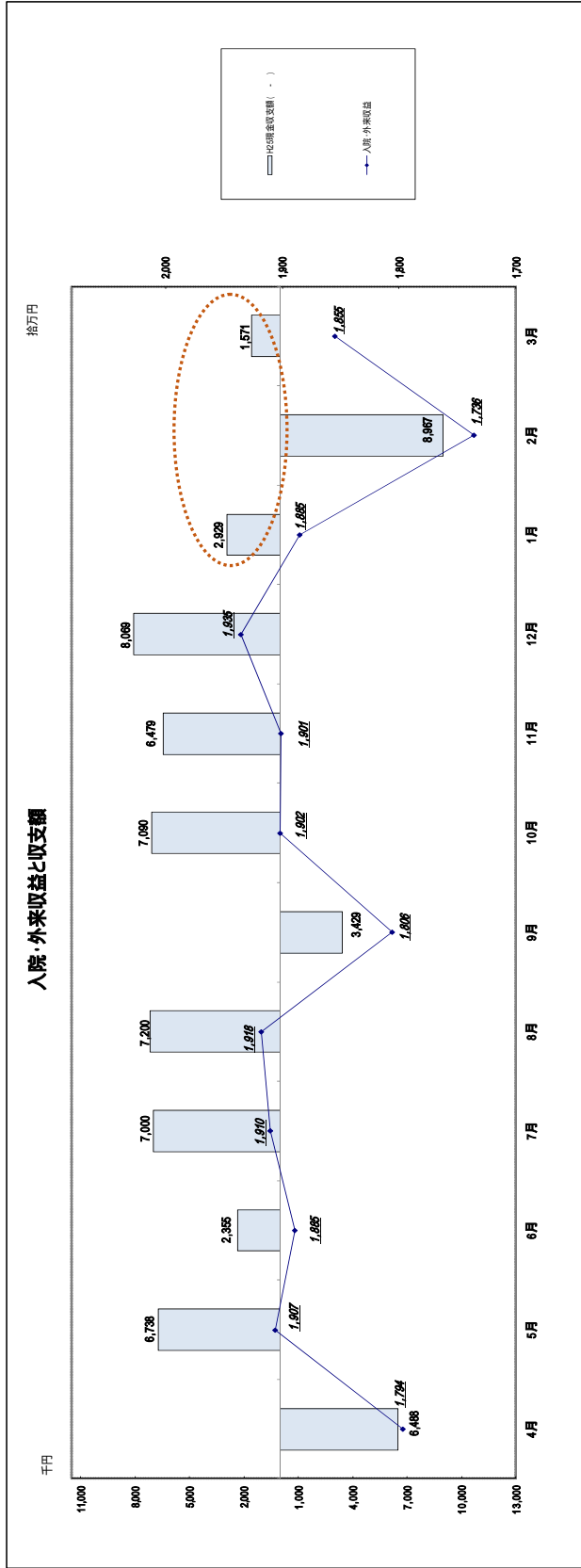
		平成25年度 改革プラン	平成25年度 決算見込額	増 減	説 明
医業 収 益	入院収益	1,572,871	1,597,825	24,954	外科 + 200万円 整形外科 + 5400万円 内科 1000万円 小児科 2500万円
	外来収益	684,797	646,144	38,653	外科 + 4400万円 整形外科 + 200万円 訪問看護 + 1500万円 非常勤診療科 + 2000万円 内科 1億円 小児科 1800万円
	その他医業収益	212,500	260,984	48,484	ドック・検診 + 2300万円 予防接種 + 1200万円 文書料等 + 1300万円
	計	2,470,168	2,504,953	34,785	
医業 費 用	職員給与費	1,391,652	1,293,055	98,597	給与費 5600万円 研修医等給与費 8400万円 共済負担金 + 3200万円 諸手当等 + 1000万円
	材料費	504,856	485,574	19,282	薬品費 1900万円
	経 費	632,276	882,257	249,981	退職者組合負担金 + 4700万円 応援医師報酬 + 5400万円 再雇用等報酬 + 3500万円 看護助手等賃金 + 6000万円 光熱水費 + 700万円 賃借・委託料 + 1700万円
	計	2,586,171	2,714,559	128,388	

	平成25年度 改革プラン	平成25年度 決算見込額	増 減	説 明
現金収支 (市繰入金含む)	135,042	87,547	47,495	市からの繰入金5700万円を含めた黒字額
現金収支 (市繰入金除く)	78,042	30,547	47,495	市からの繰入金を除いた病院独自の黒字額
経常収支	39,217	29,864	69,081	減価償却費等を含めた経常収支は赤字



(2) 月別の収支状況

平成25年度の月別事業収支（現金ベース）

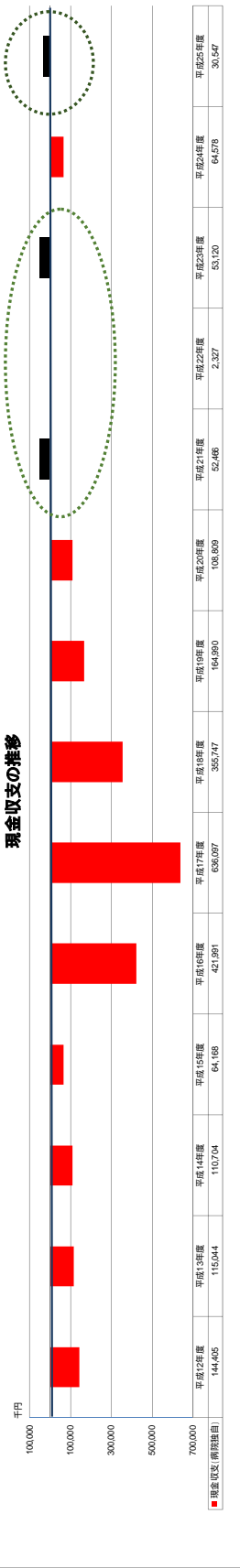


	(単位: 千円)												計
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
病院事業収益( )	221,902	233,083	231,416	233,463	234,261	223,130	232,672	232,607	236,065	230,047	216,443	228,771	2,753,860
入院収益	128,002	136,095	136,536	135,040	136,577	129,863	131,341	132,985	139,117	134,971	123,495	133,823	1,597,825
うち 外来収益	5,1658	54,519	52,382	55,961	55,226	50,737	58,857	57,154	54,395	53,554	50,065	51,636	646,144
入院・外来収益計	179,660	190,614	188,918	191,001	191,803	180,600	190,198	190,119	193,512	188,525	173,560	185,459	2,243,969
病院事業費用( )	228,390	226,345	229,061	228,463	227,061	226,559	225,582	226,128	227,996	227,118	225,410	227,200	2,723,313
H25現金収支額( - )	6,488	6,738	2,355	7,000	7,200	3,429	7,090	6,479	8,069	2,929	8,987	1,571	30,547
H24現金収支額	10,516	186	12,551	1,144	7,523	10,900	10,823	3,576	15,890	3,405	20,511	779	64,576
													H25-H24の差
													95,125
H23現金収支額	1,519	13,704	5,315	17,517	12,577	333	10,023	17,087	14,841	4,412	2,459	13,675	53,120
													H25-H23の差
													22,573

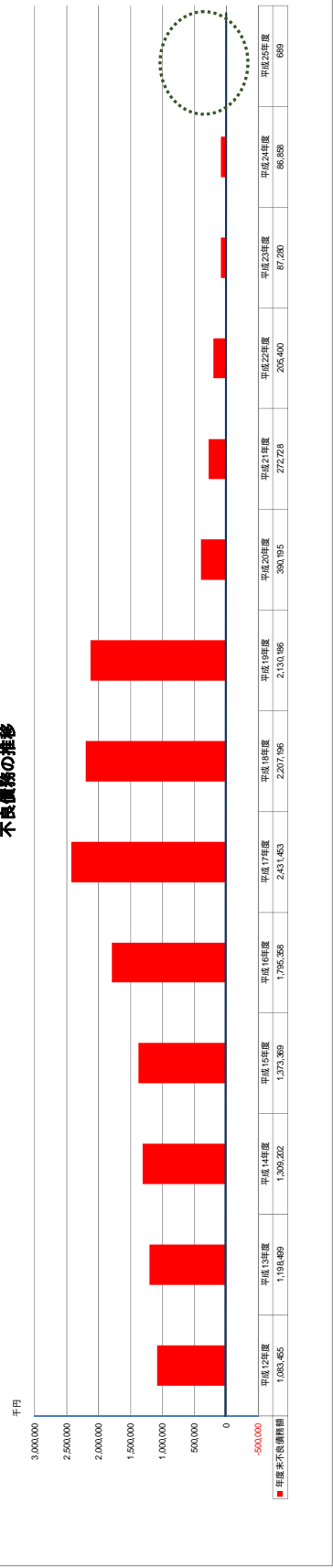
(3) 決算の推移(平成12年度～平成25年度)

	平成12年度 決算額	平成13年度 決算額	平成14年度 決算額	平成15年度 決算額	平成16年度 決算額	平成17年度 決算額	平成18年度 決算額	平成19年度 決算額	平成20年度 決算額	平成21年度 決算額	平成22年度 決算額	平成23年度 決算額	平成24年度 決算額	平成25年度 決算額
病院事業収益合計	3,088,779	3,113,877	2,658,773	2,751,982	2,346,875	1,932,022	2,529,879	2,688,865	3,098,865	3,138,823	2,994,488	3,010,908	2,908,401	3,009,183
病院事業費用合計	3,336,689	3,322,381	2,854,461	2,901,332	2,857,738	2,655,394	2,950,615	2,702,420	2,813,951	2,887,666	2,797,884	2,751,049	2,765,868	2,771,650
純利益( - )	247,920	208,504	195,688	149,970	510,863	723,372	60,742	3,485	284,704	246,957	196,614	259,859	122,785	237,863
現金収支	144,405	115,044	110,704	64,168	421,981	636,097	24,293	77,010	361,191	117,466	67,327	118,120	422	87,547
不良債務消滅入金							380,000	242,000	470,000	65,000	65,000	65,000	65,000	57,000
不良債務消滅入金を除く( - )	144,405	115,044	110,704	64,168	421,981	636,097	355,747	164,890	108,809	52,466	232,7	53,120	64,578	30,547
經常収支	246,117	205,930	192,578	147,085	506,663	721,277	450,688	248,130	162,538	8,339	58,751	3,172	136,690	29,864
經常収支比率	92.6	93.8	93.2	94.9	82.2	72.8	82.5	90.8	94.2	99.7	97.9	100.1	95.1	98.9
年度末不良債権	1,083,455	1,198,409	1,309,202	1,373,369	1,795,358	2,431,433	2,207,196	2,130,188	390,195	272,728	205,400	87,280	86,898	689
不良債権比率	37.3	41.3	51.8	52.7	81.1	106.5	114.7	97.4	17.1	10.6	8.0	3.4	3.5	61.6
人件費比率	62.2	63.6	61.5	59.3	63.7	73.9	64.0	58.6	58.4	52.3	51.4	52.9	54.4	54.4
医療収支比率	84.9	91.1	92.7	94.0	81.2	70.0	77.8	84.9	84.9	91.3	93.4	93.7	89.2	92.3

現金収支の推移



不良債権の推移



(4) 収益的収支

(単位：千円)

区分		年度	21年度決算	22年度決算	23年度決算	24年度決算	25年度計画	25年度見込	計画との増減	説明
収 入	1. 医業収益 a		2,562,589	2,537,099	2,509,424	2,421,770	2,470,168	2,504,953	34,785	
	(1) 入院収益		1,554,206	1,578,455	1,612,960	1,534,512	1,572,871	1,597,825	24,954	外科・整形外科・S・Tが目標を上回った
	(2) 外来収益		746,295	693,653	622,841	621,626	684,797	646,144	38,653	外科が目標を上回ったが、内科が目標を下回った
	(3) その他		262,088	264,991	273,623	265,632	212,500	260,984	48,484	予防接種・ドック・検診等の収益増加
	うち他会計負担金		124,500	119,430	119,430	117,237	95,600	95,600	0	
	2. 医業外収益		308,645	190,775	232,716	211,229	222,630	234,776	12,146	
	(1) 他会計負担金・補助金		289,447	174,450	204,124	178,902	199,795	195,916	3,879	特例債支払利息の確定により減少
	(2) 国(県)補助金		2,794	59	8,830	15,180	3,000	20,078	17,078	地域医療再生補助金(在宅医療分)の増加
	(3) その他		16,404	16,266	19,762	17,147	19,835	18,782	1,053	
	経常収益(A)		2,871,234	2,727,874	2,742,140	2,632,999	2,692,798	2,739,729	46,931	
支 出	1. 医業費用 b		2,808,274	2,715,568	2,677,182	2,714,626	2,586,171	2,714,559	128,388	
	(1) 職員給与費 c		1,339,496	1,303,007	1,328,811	1,316,250	1,391,652	1,293,055	98,597	研修医等に係る給与費の減少
	(2) 材料費		603,996	525,538	440,049	453,745	504,856	485,574	19,282	薬品費の減少
	(3) 経費		796,479	824,678	846,349	866,455	632,276	882,257	249,981	応援医師報酬、退職手当負担金、看護助手等賃金の増加
	(4) 減価償却費		63,502	58,305	57,137	58,625	52,097	48,462	3,635	
	(5) その他		4,801	4,040	4,836	19,551	5,290	5,211	79	
	2. 医業外費用		71,299	71,056	61,786	55,063	67,410	55,034	12,376	
	(1) 支払利息		20,727	17,761	14,767	11,294	19,410	7,725	11,685	特例債及び一時借入金利息の減少
	(2) その他		50,572	53,295	47,019	43,769	48,000	47,309	691	
	経常費用(B)		2,879,573	2,786,624	2,738,968	2,769,689	2,653,581	2,769,593	116,012	
経常損益(A)-(B)(C)		8,339	58,750	3,172	136,690	39,217	29,864	69,081		
特 別 損 益	1. 特別利益(D)		262,389	266,624	268,768	275,402	268,439	269,464	1,025	
	うち他会計繰入金		257,867	259,219	260,581	261,952	258,739	255,333	3,406	特例債償還元金の確定により減少
	2. 特別損失(E)		8,093	11,259	12,081	15,977	13,000	1,937	11,063	査定額の減少
特別損益(D)-(E)(F)		254,296	255,365	256,687	259,425	255,439	267,527	12,088		
純損益(C)+(F)		245,957	196,615	259,859	122,735	294,656	237,663	56,993		
累積欠損金(G)		4,862,032	4,665,417	4,405,559	4,282,824	4,834,401	4,045,161	789,240		
不 良 債 務	流動資産(ア)		572,417	570,738	598,655	599,852	444,885	558,316	113,431	未収金及び貯蔵品の増加
	流動負債(イ)		845,145	776,138	685,936	686,710	263,281	557,627	294,346	一時借入金の増加
	うち一時借入金		600,000	550,000	450,000	500,000	88,209	350,000	261,791	年度末の一時借入金の増加
	翌年度繰越財源(ウ)		0	0	0	0	0	0	0	
	当年度許可債で未借入又は未発行の額(エ)		0	0	0	0	0	0	0	
不良債務差引(イ)-(ア)-(ウ)-(エ)		272,728	205,400	87,281	86,858	0	0	0	すべての不良債務解消	
経常収支比率 $\frac{(A)}{(B)} \times 100$		99.7	97.9	100.1	95.1	101.5	98.9	2.6		
不良債務比率 $\frac{(オ)}{a} \times 100$		10.6	8.0	3.4	3.5	0	0	0	不良債務比率は目標を達成したが、その他は未達成。しかし、前年度より医業収益が計画を上回り、比率が改善	
医業収支比率 $\frac{a}{b} \times 100$		91.3	93.4	93.7	89.2	95.5	92.3	3.2		
職員給与費対医業収益比率 $\frac{c}{a}$		52.3	51.4	52.9	54.4	56.3	51.6	4.7	医業収益の増加、給与費の減少により比率が改善	
地方財政法施行令第19条第1項により算定した資金の不足額(H)		1,458,662	1,197,115	883,415	686,040	236,000	400,160	164,160		
資金不足比率 $\frac{(H)}{a} \times 100$		56.9	47.1	35.2	28.3	9.6	15.9	6.3	前年と比較し、収益の増加及び一時借入金の減少により不足額及び比率が改善	

(5) 資本的収支

(単位：千円)

区分	年度	21年度決算	22年度決算	23年度決算	24年度決算	25年度計画	25年度見込	計画との増減	説明
収 入	1. 企業債	2,900	40,800	100	900	0	40,600	40,600	X線装置購入・病室等整備工事・電気設備設計分
	2. 他会計出資金	15,148	134,081	167,773	144,159	138,800	152,182	13,382	LED照明工事・蓄電池設置工事に対する繰入金増加
	3. 他会計負担金・補助金	35,877	35,000	35,335	37,929	35,000	53,580	18,580	病室等整備工事・電気設備への県補助の増加
	4. その他	305	90,543	894	7,804	0	10,000	10,000	寄附金
	収入計 (a)	54,230	300,424	204,102	190,792	173,800	256,362	82,562	
	うち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額 (b)	0	0	0	0	0	0	0	
	前年度許可債で当年度借入分 (c)	0	0	0	0	0	0	0	
	純計(a) - ((b) + (c)) (A)	54,230	300,424	204,102	190,792	173,800	256,362	82,562	
支 出	1. 建設改良費	18,354	139,169	46,330	25,469	20,000	79,858	59,858	X線装置・病室等整備・電気設備設計・LED照明・蓄電池設置等
	2. 企業債償還金	0	126,255	128,273	130,323	128,772	131,504	2,732	
	3. 他会計長期借入金返還金	35,876	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	0	
	4. 病院特例債償還金	192,866	194,219	195,581	196,952	201,739	198,333	3,406	特例債償還元金の確定により減少
	支出計 (B)	247,096	494,643	405,184	387,744	385,511	444,695	59,184	
差引額 (A) - (B) (C)	192,866	194,219	201,082	196,952	211,711	188,333	23,378	補助金等の活用により改善	
補 て ん 財 源	1. 損益勘定留保資金	192,866	194,219	201,082	196,952	211,711	188,333	23,378	
	2. 利益剰余金処分額	0	0	0	0	0	0	0	
	3. 繰越工事資金	0	0	0	0	0	0	0	
	4. その他	0	0	0	0	0	0	0	
	計 (D)	192,866	194,219	201,082	196,952	211,711	188,333	23,378	
補てん財源不足額 (C) + (D) (E)	0	0	0	0	0	0	0		
当年度許可債で未借入又は未発行の額 (F)	0	0	0	0	0	0	0		
実質財源不足額 (E) - (F)	0	0	0	0	0	0	0		

(6) 一般会計繰入金

(単位：千円)

区分	年度	21年度決算	22年度決算	23年度決算	24年度決算	25年度計画	25年度見込	計画との増減	説明	
一般会計繰入金 +		722,839	722,181	787,243	740,180	727,934	734,031	6,097	補助事業等の繰入金の増加	
繰入金内訳	当初計画分	基準内繰入金	310,995	343,966	354,610	350,542	302,500	301,627	873	企業債償還等に係る経費の減少
		基準外繰入金	109,010	76,034	65,390	69,458	117,500	118,373	873	不採算医療に係る経費の増加
		小計(a)	420,005	420,000	420,000	420,000	420,000	420,000	0	
		特例債償還分	201,957	202,181	202,181	202,181	215,934	202,181	13,753	特例債支払利息の確定により減少
		不良債務解消分	65,000	65,000	65,000	65,000	57,000	57,000	0	
		長期借入金償還分	35,877	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	0	
		単年度赤字解消分	0	0	0	0	0	0	0	
		小計(b)	302,834	302,181	302,181	302,181	307,934	294,181	13,753	
	計 ( ( a ) + ( b ) )	722,839	722,181	722,181	722,181	727,934	714,181	13,753		
	計画外分	環境関連補助事業分	0	0	33,999	3,466	0	13,177	13,177	LED照明工事・蓄電池設置工事に対する繰入金増加
耐震工事償還分		0	0	728	752	0	3,475	3,475	h22耐震補強工事の企業債元利償還金	
災害関連事業分		0	0	335	13,781	0	0	0		
災害備蓄事業分		0	0	30,000	0	0	0	0		
その他の事業分		0	0	0	0	0	3,198	3,198	会計制度改正対応経費	
計 ( )	0	0	65,062	17,999	0	19,850	19,850			

### 【平成 25 年度決算状況を踏まえての所見】

悪化した経営をここまで改善した努力を高く評価し、累積不良債務も解消したことは大変すばらしいものであり敬意を表したい。

これまでの改革プランの取り組みは、実績から明白のとおり、高く評価できる。

今後も、これに満足することなく全国の自治体病院の模範となる、継続した改革プランの取り組みを期待する。

ベッド稼働率 98.2%はおそるべき数値である。今後は、入院単価をアップし、ベッド稼働 90%程度で収支均衡できるようになるのが望ましい。

改革プランの目標である減価償却費も含んだ経常収支は未だ目標に達していないことから、今後の大きな課題となっている。

課題解決のためには、目標を下回っている内科の収益改善が必要であり、成果の上がる取り組みを期待する。

25 年度の不良債務解消に敬意を表すと共に、26 年度は消費税 8%となり困難も待っていると思うが、めげずに頑張ってもらいたい。

## 5 . 総合的な所見

### (1) 期待される地域医療の役割を果たしているか

救急医療、在宅医療等に力を入れており、期待される地域医療に十分貢献していると思われる。今後も市民の医療ニーズに対応した、市立病院づくりを期待したい。

救急患者数も多くなっている中で、現在の状態(スタッフ等)で十分に役割は果たしていると思う。

平成 19 年度と比較して救急患者が倍増していること、在宅療養支援病院の施設基準を取得するなどして在宅医療、訪問看護に力を入れていることなどからして地域医療の役割を果たしていると評価する。

塩釜地区における唯一の公立病院として、常にその役割を意識し、考慮されている点は評価できる。

幅広い分野で市立病院の役割を果たしていると思う。

**(2) 総合的に積極的に経営改善に取り組んでいたか**

入院患者数を確保しながら、平行して医事業務改善に取り組み、様々な診療報酬の増加策を実行し、収益増を図っている。

国家公務員の給与削減に合わせた、病院職員の給与削減等の支出削減を行うなど努力している。

総合的には経営改善に結びついているが、部署毎には少し温度差がある様を感じる。

不良累積債務を解消したことは、総合的かつ積極的に経営改善に取り組んできた成果であり、これまでの関係者の努力の賜と評価する。

病院として、できる限りの経営改善に努められているものと思う。

**(3) その他改革プランに対する総合的な所見**

改革プラン策定時に予定したより退職手当負担金の増加が著しい。また、消費税の増税、最低限必要な人件費の増加もあり、改革プラン策定時より支出が増加しているため、早急な繰入金の見直しが必要である。

建物が老朽化しており、特に病棟の居住環境が悪く、患者ニーズを満足させるのが難しい状況なので、大規模改修や新病院建築などの大きな構想の検討が必要である。

医療の質を上げる上でも、最新の医療機器の導入が望まれるので、現実性のある購入計画の策定が望まれる。

経営改善に取り組まれ、改善が図られたことは全国的にも多くない事例であり、高く評価できる。今後は、宮城県の中核的地域都市として、新病院建築構想も考えた医療の充実を望みたい。

改革プランの組織が機能し成果が表われたと評価する。改革プラン達成に向けた経営改善、経常収支の黒字という方向性を維持・発展させ、さらに飛躍することを期待する。

改革プラン策定時と比較し、国の医療政策が目指している方向性も変化しつつあることを踏まえ、時代の要請に応じた、不断の病院機能の見直しと充実が今後の課題である。

地域医療のニーズに合致した、在宅医療を更に力を入れてもらいたい。

塩竈市立病院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	公立黒川病院事業管理者 東北大学名誉教授	委員長
2	鳥越 紘二	宮城県塩釜医師会会長	副委員長
3	渡辺 孝志	宮城県塩釜医師会副会長	
4	吉田 直	宮城県保健福祉部医療整備課長	
5	高橋 達也	宮城県塩釜保健所所長	代)鈴木副所長
6	高橋 俊宏	(財)宮城県成人病予防協会顧問 元みやぎ県南中核病院事務部長	当日欠席
7	須藤三枝子	市民代表(看護師)	
8	内形 繁夫	塩竈市副市長	
9	伊藤 喜和	塩竈市立病院事業管理者	