

**塩竈市立病院改革プラン
平成26年度の評価について**

平成27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 26 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)	
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	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
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	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	18
(4) 医師数の推移と評価	18
(5) 公開セミナーの開催状況と評価	20
3 平成 26 年度の収支計画と決算の概要及び所見	
(1) 平成 26 年度の収支計画と決算の概要	21
(2) 平成 26 年度決算状況を踏まえての所見	25
4 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	26
(2) 総合的に積極的に経営改善に取り組んでいたか	26
(3) その他改革プランに対する総合的な所見	26
塩竈市立病院改革プラン評価委員会委員名簿	27

「塩竈市立病院改革プラン」平成 26 年度の評価にあたって

いま国は、団塊の世代全員が 75 歳以上となる 2025 年に向けて、医療提供体制の大改革を実行しようとしている。人口構造の動向では 2008 年以降、日本の全体人口は減少を開始した一方で、75 歳以上の人口は 2040 年までは増加を続けるために、現在の医療提供体制を維持すれば医療費は 2025 年までは緩やかに増加を続け、介護給付費は 2040 年まで急速に上昇する見込みである。

この人口動態の変化や医療技術の進歩の影響を受けて、過去の国民医療費の推移は、1961 年に 5,130 億円（対国民所得 3.19%）であったものが、毎年 1 兆円ペースで増加を続けた結果、2012 年には 39 兆 2,117 億円（対国民所得 11.17%）となり、国民所得の伸びが 1961 年以来 21.83 倍であるのに対して国民医療費の伸びは 76.43 倍になっている。また、2015 年度の国の歳出 96 兆 3,420 億円のうち、国債の償還と地方交付金等の支出を除く一般歳出は 57 兆 3,556 億円となっており、そのうち年金・医療・介護・福祉等の社会保障に係る国庫負担額は 31 兆 5,297 億円で、一般歳出の約 55% を占めるまでに増加している。

2018 年には、医療と介護報酬の同時改定の時期を迎えるが、抜本的な内容になることが予想されている。国は国庫財政のプライマリーバランス均衡策の一環として、昨年 6 月に、医療・介護総合確保推進法（略称）を公布し、以下の様に 2025 年に向けて医療と介護の提供体制の一体的かつ抜本的な制度改革を開始した。

1. 新たな基金の創設と医療・介護の連携強化（地域介護施設整備促進法等関係）
都道府県の事業計画に記載した医療・介護の事業（病床の機能分化・連携、在宅医療・介護の推進等）のため、消費税増収分を活用した新たな基金を都道府県に設置
2. 地域における効率的かつ効果的な医療提供体制の確保（医療法関係）
医療機関が都道府県知事に病床の医療機能（高度急性期、急性期、回復期、慢性期）等を報告し、都道府県は、それをもとに地域医療構想（ビジョン）（地域の医療提供体制の将来のあるべき姿）を医療計画において策定
3. 地域包括ケアシステムの構築と費用負担の公平化（介護保険法関係）
在宅医療・介護連携の推進などの地域支援事業の充実とあわせ、予防給付（訪問介護・通所介護）を地域支援事業に移行し、多様化

来年の診療報酬改定は、地域の医療・介護のニーズを無視した経営を行う医療機関にとっては厳しいものになると予想されるが、逆に国の制度改革の先読みをして手を打つことができる医療機関にとってはチャンスになるともいえる。塩竈市立病院におかれては、仙台医療圏の中でのあるべき立ち位置をいま一度再確認すると同時に、塩釜地域の医療・介護・福祉にわたる地域包括ケア体制の構築に向けて、行政や医療・介護事業者および関連団体と一体となって、住民が安心して暮らせる地域社会の実現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 27 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

平成 21 年度に始まった塩竈市立病院の経営健全化の取り組みは、平成 26 年度で 6 年目を迎えたが、総務省による公立病院改革プラン期間としては最後の年になった。これまでの経営努力により、不良債務解消分の繰入金を除く現金収支は、平成 21 年度から 23 年度は黒字決算となり、平成 24 年度は赤字決算、平成 25 年度は黒字決算となり、平成 17 年度末に不良債務額 2 億 3,100 万円であったものが全て解消した。しかしながら平成 26 年度は、医師の入退職が相次ぎ、患者数の減少が原因で収益が悪化したため、赤字決算となってしまった。

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

(1) 医業収益目標の達成状況の概要

平成 26 年度の医業収益は、プラン目標と比較すると入院で約 1 億 2,300 万円の減、外来で約 3,800 万円の減となり、合計で約 1 億 6,200 万円の減少となりました。前年度との比較では、入院で約 1 億 4,800 万円の減、外来では 40 万円の増となり、合計では約 1 億 4,800 万円の減少となりました。

入院収益は、病床利用率が昨年度から大幅に減少したため、実績は目標値、前年度数値ともに大きく下回りました。

また、外来収益は、患者数が前年度より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の増加に努めた結果、実績は前年度とほぼ同額となりました。

【入院】…年間収益目標額 15 億 7,300 万円

(単位：千円)

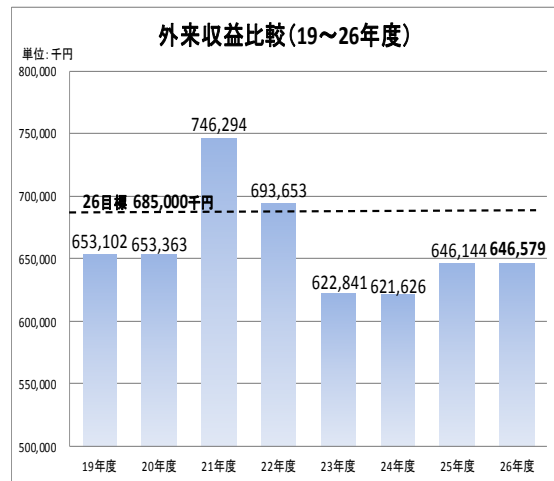
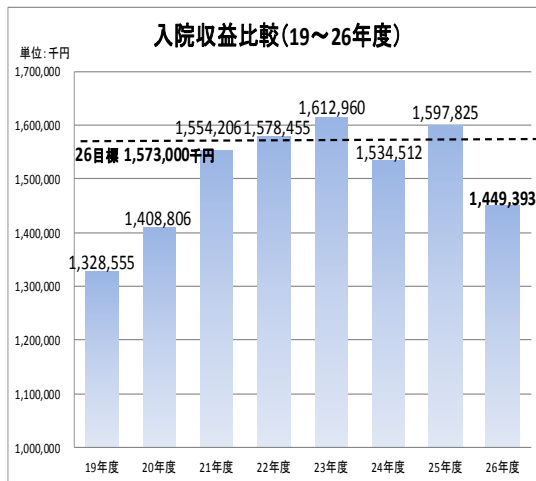
区分	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計
19年度	101,846	119,204	109,459	104,859	116,880	112,633	116,547	109,651	107,780	108,197	112,785	108,714	1,328,555
20年度	97,624	101,352	107,048	116,602	122,339	113,916	124,099	121,043	125,382	127,394	122,367	129,640	1,408,806
21年度	131,994	129,703	127,243	117,922	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	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
26年度 目標	129,277	133,586	129,277	133,586	133,586	129,277	133,586	129,277	133,586	133,586	120,661	133,586	1,572,871
26年度 実績	131,653	134,620	131,962	132,988	127,617	110,549	107,807	107,693	115,224	121,973	109,931	117,376	1,449,393
目標差	2,376	1,034	2,685	△ 598	△ 5,969	△ 18,728	△ 25,779	△ 21,584	△ 18,362	△ 11,613	△ 10,730	△ 16,210	△ 123,478
達成率 (%)	101.8	100.8	102.1	99.6	95.5	85.5	80.7	83.3	86.3	91.3	91.1	87.9	92.1
前年差	3,651	△ 1,475	△ 4,574	△ 2,052	△ 8,960	△ 19,314	△ 23,534	△ 25,272	△ 23,893	△ 12,998	△ 13,564	△ 16,447	△ 148,432

【外来】…年間収益目標額 6 億 8, 500 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	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
26年度 目標	58,938	56,131	58,938	61,744	58,938	56,131	61,744	50,517	53,324	53,324	53,324	61,744	684,797
26年度 実績	53,639	53,551	52,724	59,244	55,411	54,013	56,756	51,497	56,462	54,440	47,533	51,309	646,579
目標差	△ 5,299	△ 2,580	△ 6,214	△ 2,500	△ 3,527	△ 2,118	△ 4,988	980	3,138	1,116	△ 5,791	△ 10,435	△ 38,218
達成率 (%)	91.0	95.4	89.5	96.0	94.0	96.2	91.9	101.9	105.9	102.1	89.1	83.1	94.4
前年差	1,981	△ 968	342	3,283	185	3,276	△ 2,101	△ 5,657	2,067	886	△ 2,532	△ 327	435

〔 外来診療日数／242 日…21 年度、243 日…20・22 年度、244 日…23・25・26 年度、245 日…19・24 年度 〕



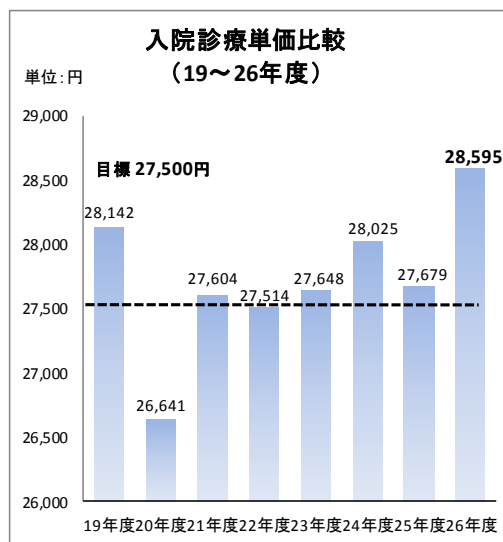
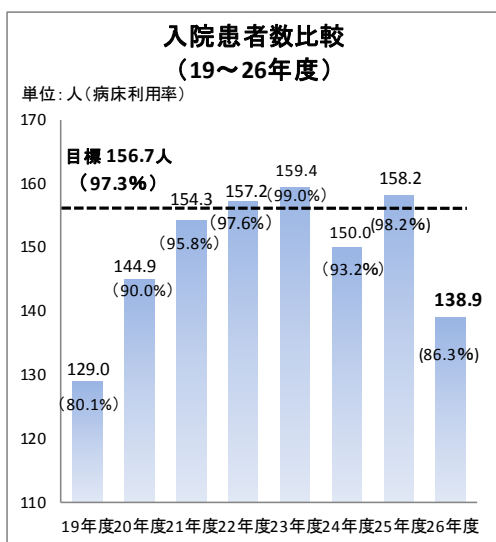
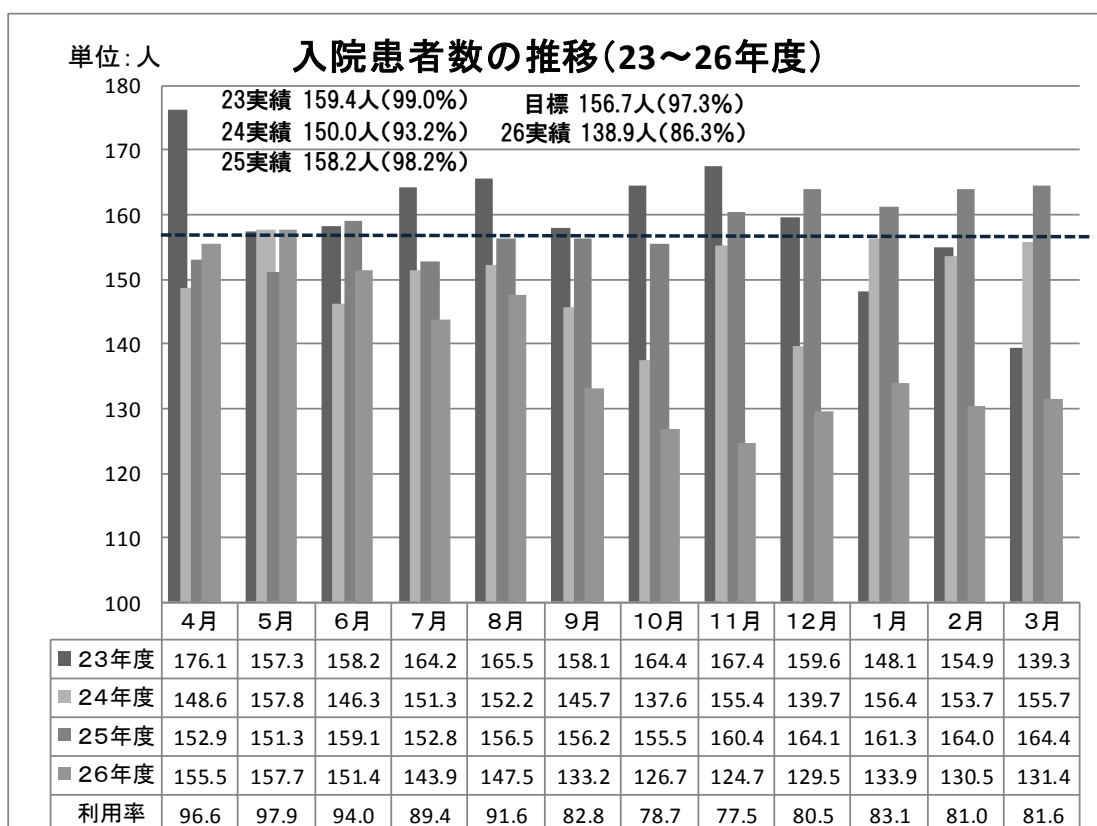
【評価】

- ① 目標収益に達せず残念な結果である。
- ② 入院は今後病床利用率を上げ、目標の収益を達成するよう努力を要する。
- ③ 外来は目標収益には達していないが、在宅時医学総合管理料の加算もあり、患者数が減少した中で昨年並みの収益であったことは評価してよい。
- ④ 常勤医の退職などの影響があったにもかかわらず外来収益増は評価できる。
- ⑤ 医業収益はマイナスとなったが、経営者は大変な努力をしていることがうかがえる。

(2) 患者数・診療単価目標の達成状況の概要

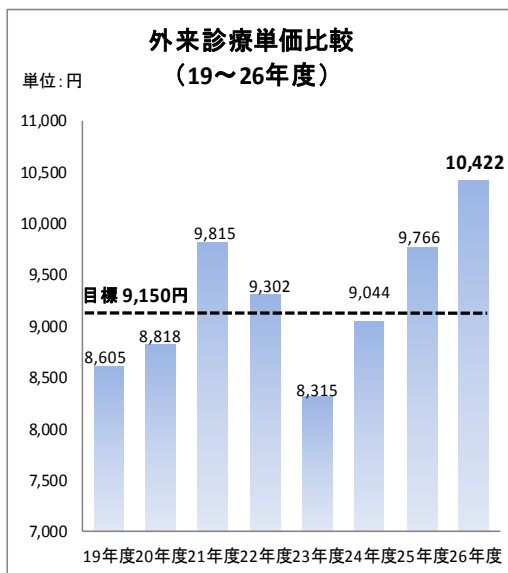
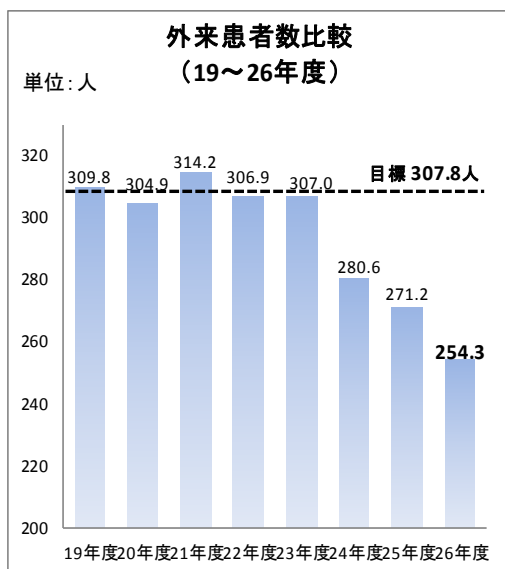
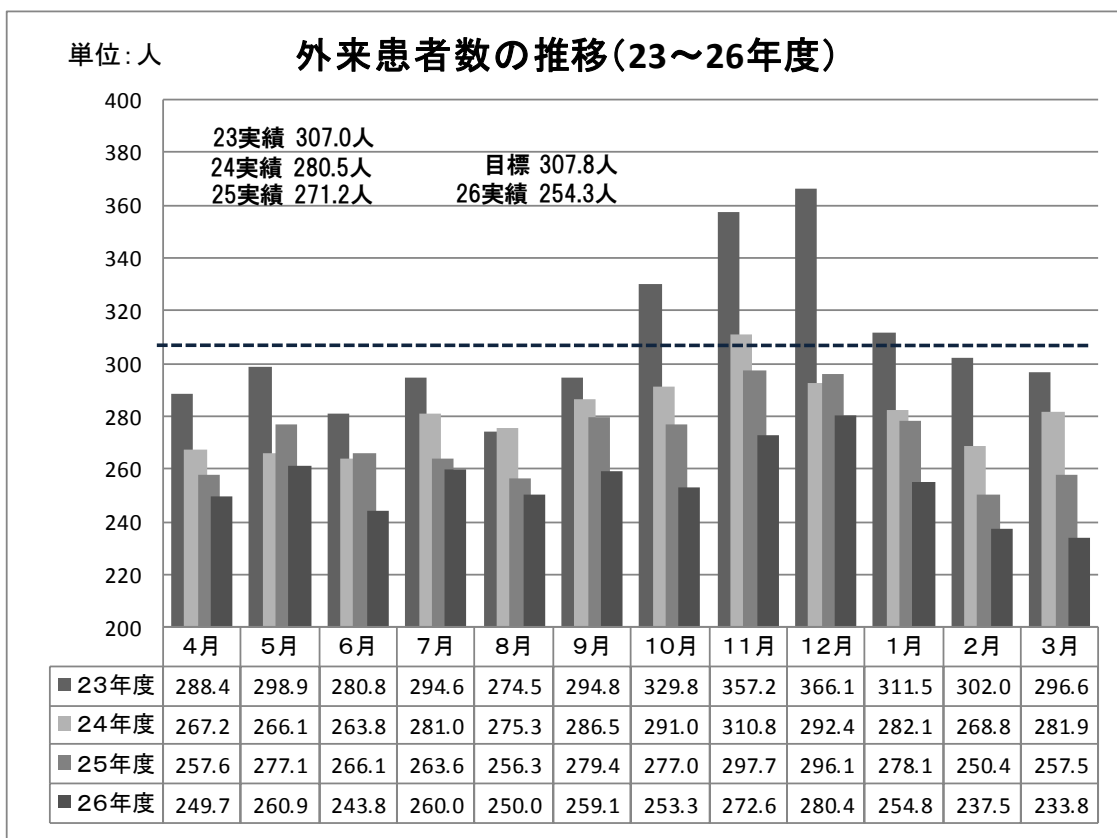
入院患者数については、病床利用率が4月から6月については前年度からの高い利用率を引き継ぎ、96.6%から94.0%と高い水準で推移しましたが、9月以降は80%前後で推移するなど大幅に減少しました。このため、延べ入院患者数は前年度と比較すると全体で7,040人減となり、特に内科とショートステイの患者数が大きく減少しています。

入院診療単価については、前年度から916円増加しました。これは、平成26年度の診療報酬改定により特定除外制度が廃止されたため、90日を超える長期入院患者数が減少し、平均在院日数が短縮したことが大きく影響しています。27年度は新規入院患者の確保が喫緊の課題となっています。



外来患者数については、前年度末における小児科常勤医の退職や、26年度中途の呼吸器内科の常勤医の退職など、常勤医の退職が続いたため、1日平均患者数は目標を大きく下回る254.3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4,127人減少しており、特に小児科は2,597人減、内科のうち呼吸器内科の836人減が大きく影響しています。

外来診療単価については、昨年度より656円増加しました。これは、訪問診療に係る在宅時医学総合管理料の加算の影響が大きいと考えられます。



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		
	26年度	25年度	増減	26年度	25年度	増減
内科	34,638	39,578	△ 4,940	36,998	38,372	△ 1,374
うち呼吸器内科	1,105	1,438	△ 333	1,541	2,377	△ 836
小児科	2	142	△ 140	2,655	5,252	△ 2,597
外科	9,030	9,042	△ 12	8,465	9,123	△ 658
整形外科	3,140	3,081	59	5,814	5,658	156
泌尿器科	0	0	0	1,180	1,015	165
耳鼻咽喉科	0	0	0	1,701	1,619	82
眼科	0	0	0	3,586	3,464	122
皮膚科	0	0	0	1,594	1,591	3
婦人科	0	0	0	44	70	△ 26
SSTイ	3,877	5,884	△ 2,007	-	-	-
計	50,687	57,727	△ 7,040	62,037	66,164	△ 4,127

【評価】

- ① 入院、外来とも患者数が少ない。内科医師の退職、小児科常勤医師の不在が影響している。入院と外来の診療単価は上がってきているが、入院単価はもう少し上げる必要がある。救急、各科外来からの入院を増やさなければならない。
- ② 平成25年度を目標にがんばっていただきたい。

【今後さらに期待する事項など】

- ① 診療単価を上げる工夫を検討してほしい。

(3) 医療機能に係る数値目標の達成状況の概要

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とほぼ同数でありました。断り件数は、当院で対応困難な専門外の救急依頼に対する断り件数が増加傾向にありますが、目標件数を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 26 年度は前年度に引き続き、近隣病院の移転新築による MRI 紹介件数の減少が影響し、目標を大きく下回りました。平成 27 年度に地域包括ケア病棟を開始しておりますので、今後も引き続き開業医訪問を継続するとともに、7 対 1 などの急性期病院を訪問し、紹介患者数の増加に取り組んでいく予定です。

手術件数については、前年度を下回ったものの、外科医師の努力により目標件数を達成することが出来ました。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下回っております。

内視鏡検査件数については、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ほぼ目標件数を達成しました。今後も、2 次検査症例の拾い上げによる手術件数の増加に努めていきます。

CT・MRI の高度医療機器関係については、平成 25 年度に開院した近隣の病院の影響によって MRI の紹介件数が減少したこと、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。

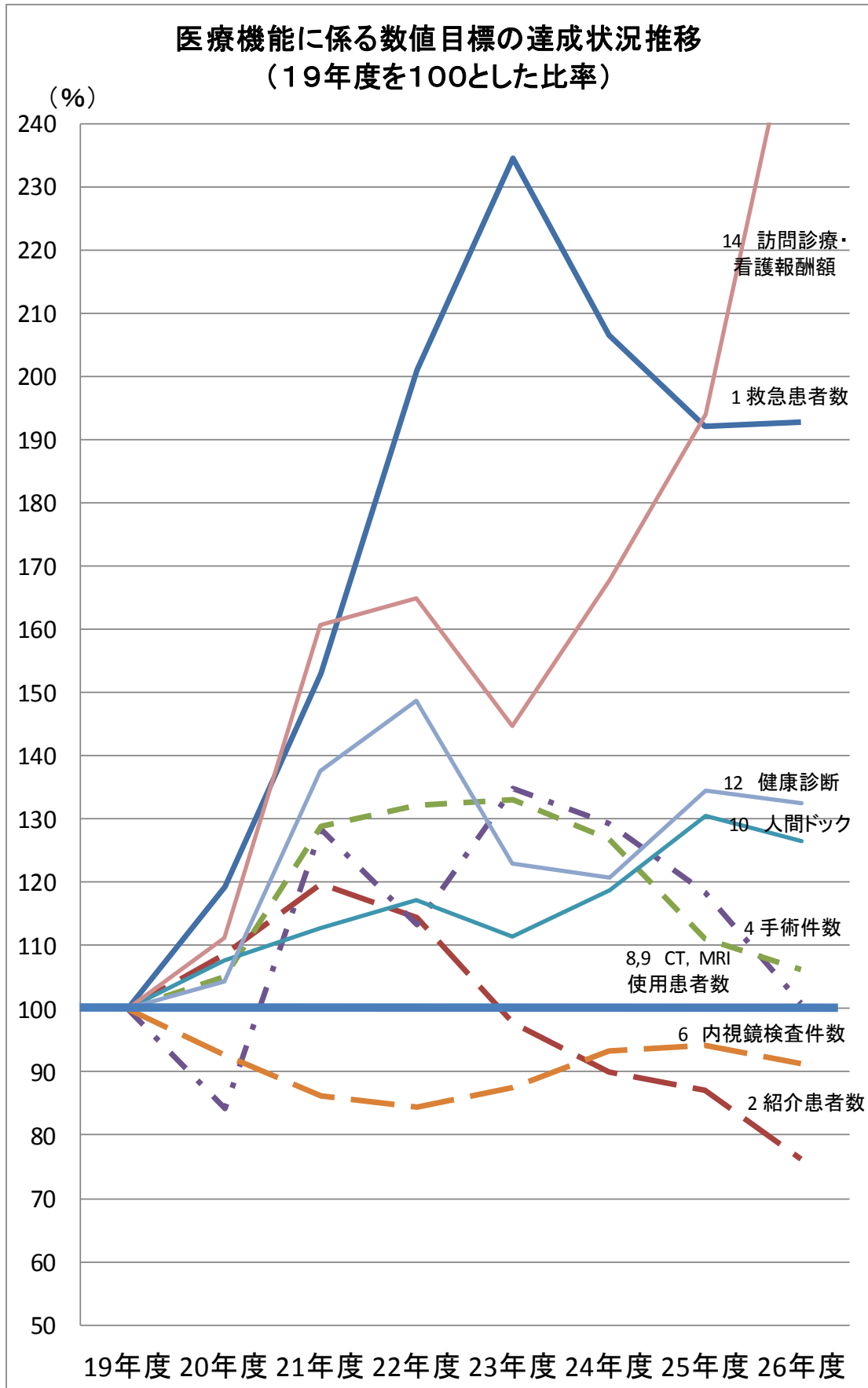
ドック・健診については、目標は達成されているものの、利用件数は前年度とほぼ同じとなっております。今後は、公開セミナーでの市民周知や企業訪問の強化、受入態勢の充実など、より一層の PR 活動が必要であると考えています。

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診療件数が増加傾向にあります。さらに、在宅時医学総合管理料の加算により診療報酬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 26 年度からは理学療法士 2 名体制で訪問リハビリを行っています。

地域における公立病院の役割として、今後、訪問診療や訪問看護、訪問リハビリがますます重要性を増していくことが予想されますことから、現在 80 名程度で推移している在宅医療対象者を早急に 100 名まで増やしていくことが、公立病院の役割としても、また経営的にも重要課題であると考えられます。

項目	19実績	20実績	21実績	22実績	23実績	24実績	25実績	26目標	26実績	差	達成率(%)	説明
1 救急患者数(件)	577	689	883	1,160	1,354	1,192	1,109	1,000	1,112	112	111.2	塩釜管内の救急搬送件数は前年度とほぼ同じであったが、当院の専門外の救急依頼も多くあり、断り件数が若干増加傾向であった。
2 紹介患者数(件)	1,800	1,954	2,155	2,061	1,761	1,619	1,569	2,200	1,370	△ 830	62.3	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年度の近隣医療機関の開院の影響により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	297	900	172	△ 728	19.1	
4 手術件数(件)	310	261	398	351	418	401	367	300	313	13	104.3	件数は前年度を下回ったが、外科医師の努力により件数が目標を上回っている。
5 (うち全身麻酔手術件数)	253	197	236	217	259	226	247	210	205	△ 5	97.6	
6 内視鏡検査件数(件)	3,063	2,836	2,638	2,583	2,681	2,857	2,883	2,800	2,796	△ 4	99.9	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	225	240	254	14	105.8	
8 CT使用患者数(人)	2,666	2,642	3,303	3,424	3,451	3,337	3,051	3,700	3,003	△ 697	81.2	近隣の医療機関の移転新築によりMRI紹介の減少が続き、前年度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。
9 MRI使用患者数(人)	1,414	1,649	1,954	1,966	1,975	1,835	1,481	1,800	1,334	△ 466	74.1	
10 人間ドック(件)	1,795	1,932	2,022	2,104	2,000	2,131	2,341	2,200	2,273	73	103.3	
11 脳ドック(件)	90	80	84	100	147	165	137	100	147	47	147.0	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は目標を達成した。
12 健康診断(件)	3,520	3,675	4,847	5,233	4,332	4,250	4,732	3,900	4,668	768	119.7	
13 医療福祉相談件数(件)	1,110	1,309	1,589	1,371	1,801	1,931	2,267	1,250	2,847	1,597	227.8	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	5,314	3,500	7,223	3,723	206.4	在宅時医学総合管理料の加算により診療報酬が増加した。



【評価】

- ① 救急患者数は 1,100 件を超えており大いに評価できる。健診、人間ドック、脳ドックは目標を超えており評価できる。訪問診療は大きく収入を伸ばし評価できる。
- ② CT・MRI の件数は紹介に頼らない数字目標をあげた方が良いと思う。
- ③ 在宅医療への取り組みは高く評価できる。

(4) 財務に係る数値目標の達成状況の概要

経常・医業の各収支比率については、医業収益が前年度より約 1 億 6,400 万円の減、医業外収益が約 1,800 万円の増となり、併せた経常収益が約 1 億 4,700 万円の減となったため、各収支比率は大幅に悪化しました。この結果、改革プランの目標である減価償却費も含んだ経常収支の均衡を達成することが出来ませんでした。

職員給与比率についても、分母となる医業収益が減少するとともに、復興財源に充てるための特別減額の終了に伴い給与費が増加したため、比率が大幅に悪化しました。

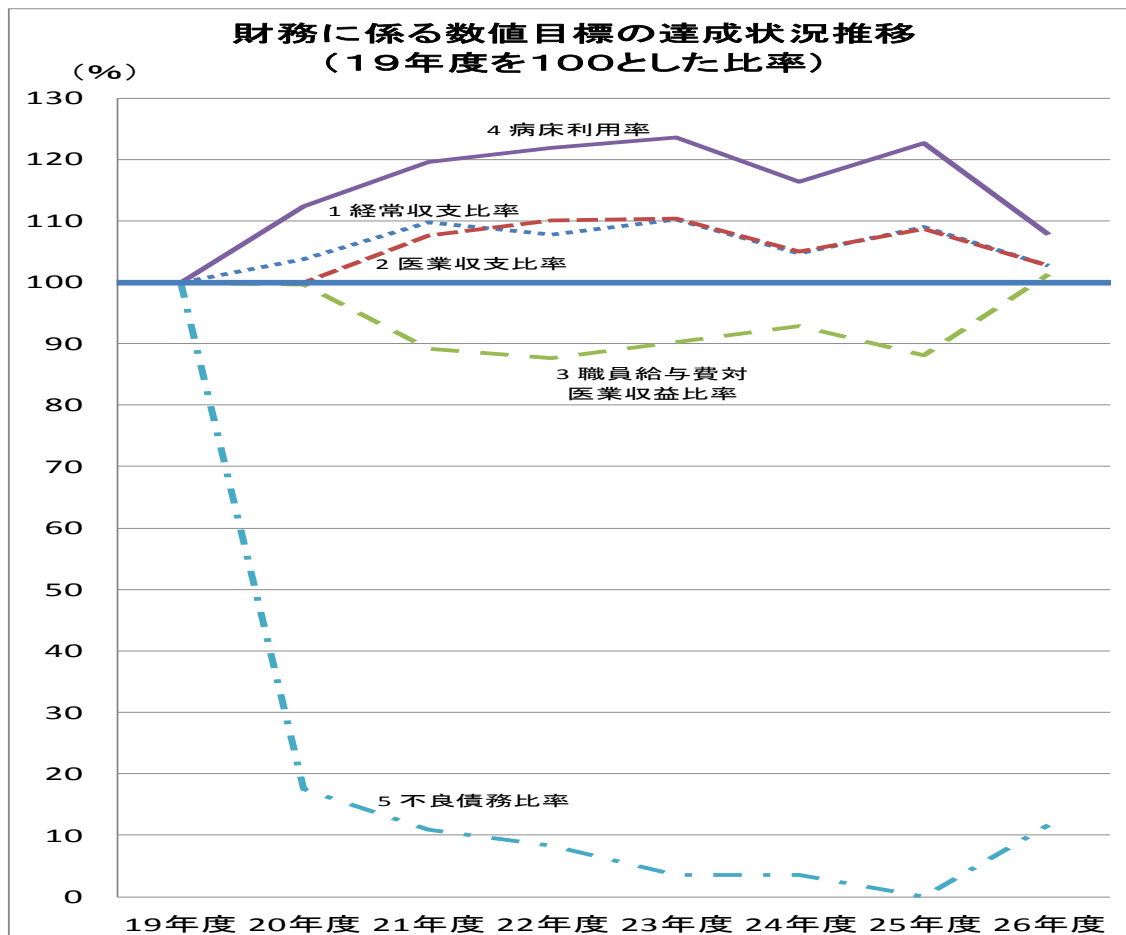
不良債務比率については、前年度に最大で平成 17 年度末に不良債務比率 136.5%、不良債務額 2 億 3,100 万円であったものを全て解消いたしました。平成 26 年度は、これまで通りの基準であれば不良債務は発生しませんでした。会計基準の見直しにより、特例債や引当金などが流動負債に加えられたことにより不良債務が発生し、不良債務比率が増加しました。

病床利用率・入院患者数については、内科医師の退職が続いた影響などにより、内科の入院患者数が減少し、目標を達成することが出来ませんでした。

外来患者数については、前年度末の小児科常勤医の退職による小児科の患者数の大幅な減少や、呼吸器内科の常勤医の退職による呼吸器内科の患者数の減少などによって、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、前年度から取り組んだ新たな施設基準の取得などに加え、特定除外制度の廃止による平均在院日数の減少や、在宅時医学総合管理料の加算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実績	26目標	26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	98.9	102.9	93.3	△ 9.6	90.7	医業費用は前年度から約3,100万円減少し、医業外費用は消費税の増加により約4,000万円の増加となり、医業と医業外費用の合計は前年度から約900万円の増加となった。一方、医業収益が約1億6,400万円の減となったため、比率が大きく減少した。
2 医業収支比率 (%)	84.9	84.9	91.3	93.4	93.7	89.2	92.3	95.6	87.2	△ 8.4	91.2	
3 職員給与費対医業収益比率 (%)	58.6	58.4	52.3	51.4	52.9	54.4	51.6	55.7	59.4	△ 3.7	93.8	復興財源に充てるための給与の特例減額の終了に伴う給与費の増加と、分母となる医業収益の減少により比率が大幅に増加した。
4 病床利用率 (%)	64.8 (80.1)	72.8 (90.0)	95.8	97.6	99.0	93.2	98.2	97.3	86.3	△ 11.0	88.7	内科の入院患者数が減少したため。
5 不良債務比率 (%)	97.4	17.1	10.6	8.0	3.4	3.5	0.0	0.0	11.3	11.3	100.0	以前の会計基準では不良債務は発生しないが、基準の見直しにより、企業債で1年以内に償還するもの等が不良債務と見なされるため比率が増加。
6 1日平均入院患者数 (人)	129.4	144.9	154.3	157.2	159.4	150.0	158.2	156.7	138.9	△ 17.8	88.6	内科の入院患者数が減少したため。
7 1日平均外来患者数 (人)	309.8	304.9	314.2	306.9	307.0	280.5	271.2	307.8	254.3	△ 53.5	82.6	小児科・呼吸器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	27,679	27,500	28,595	1095	104.0	平成26年度の診療報酬改定により特定除外制度が廃止され、90日を超える長期入院患者数が減少し、平均在院日数が減少したため。
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	9,766	9,150	10,422	1,272	113.9	訪問診療に係る在宅時医学総合管理料の加算が増加したため。



【評価】

- ① 入院の患者数が大きく減少している。ベッド稼働は 86.3%と悪い。患者数と診療単価を更に向上させる必要がある。
- ② めまぐるしく変化する医療環境に対応するのは大変なことと思うが、次年度は問題点を整理して目標を達成してほしい。
- ③ これまで徐々に赤字減少しているところで、今年のみ赤字なのは残念ですが、全職員は頑張っていると思う。

(5) 診療科別目標の達成状況の概要

入院については、内科と小児科の患者数が大きく減少したことにより、目標額を大幅に下回り、約 1 億 2, 3 0 0 万円の乖離が生じています。一方、診療単価については様々な取り組みによって目標額を上回っていることから、入院収益の増加に向けた増患対策が今後の課題となっています。

外来についても、診療単価は目標値を上回りましたが内科と小児科の患者数の減少が大きく影響し、目標額と約 3, 8 0 0 万円の乖離が生じており、外来収益の増加に向けた増患対策が課題となっています。

診療科別の状況としては、小児科は前年度末で小児科医が退職し、常勤医が不在となっていることから入院・外来患者が激減しており、新たな常勤小児科医の招聘が重要課題となっています。内科については、常勤医の退職が相次いだ影響により、入院・外来とも患者数が大幅に減少しています。外科・整形外科については、入院・外来とも診療単価が目標を上回っている一方、外科の入院では患者数が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26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		一日	累計						
一般	内科	88.0	76.3	△ 11.7	86.7	27,300	28,006	706	102.6	2,403	877,182	2,139	780,588	△ 264	△ 96,594	89.0
	小児科	2.5	0.0	△ 2.5	0.0	33,000	41,825	8,825	126.7	82	30,100	0	84	△ 82	△ 30,016	0.3
	外科	25.0	23.8	△ 1.2	95.2	48,800	48,953	153	100.3	1,223	446,539	1,164	424,766	△ 59	△ 21,773	95.1
	整形外科	3.0	8.6	5.6	286.7	21,500	23,940	2,440	111.3	65	23,545	206	75,172	141	51,627	319.3
	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	108.7	△ 10.0	91.6	31,900	32,264	364	101.1	3,786	1,381,721	3,509	1,280,610	△ 276	△ 101,111	92.7
五階	療養型	25.0	19.5	△ 5.5	78.0	13,200	15,365	2,165	116.4	330	120,450	300	109,385	△ 30	△ 11,065	90.8
	Sステイ	13.0	10.7	△ 2.3	82.3	14,900	15,321	421	102.8	194	70,700	163	59,398	△ 31	△ 11,302	84.0
	小計	38.0	30.2	△ 7.8	79.5	13,800	15,350	1,550	111.2	524	191,150	463	168,783	△ 61	△ 22,367	88.3
	総計	156.7	138.9	△ 17.8	88.6	27,500	28,595	1,095	104.0	4,309	1,572,871	3,972	1,449,393	△ 337	△ 123,478	92.1

【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		一日	累計						
常勤医師診療科	内科	179.5	151.5	△ 28.0	84.4	11,000	10,474	△ 526	95.2	1,966	479,809	1,589	387,518	△ 377	△ 92,291	80.8
	小児科	44.0	10.9	△ 33.1	24.8	4,000	4,810	810	120.2	175	42,768	52	12,769	△ 123	△ 29,999	29.9
	外科	26.0	34.7	8.7	133.5	14,400	15,396	996	106.9	373	90,979	534	130,327	161	39,348	143.2
	整形外科	40.0	23.8	△ 16.2	59.5	3,800	6,764	2,964	178.0	151	36,936	161	39,324	10	2,388	106.5
	訪問看護									51	12,539	141	34,472	90	21,933	274.9
	小計	289.5	220.9	△ 68.6	76.3	9,425	11,207	1,782	118.9	2,717	663,031	2,477	604,410	△ 240	△ 58,621	91.2
非常勤医師診療科	泌尿器科	2.0	4.8	2.8	240.0	7,700	7,522	△ 178	97.7	15	3,773	36	8,876	21	5,103	235.2
	耳鼻咽喉科	2.0	6.9	4.9	345.0	4,500	5,423	923	120.5	9	2,205	38	9,225	29	7,020	418.4
	眼科	11.0	15.0	4.0	136.4	4,800	5,090	290	106.0	53	12,830	75	18,254	22	5,424	142.3
	皮膚科	2.0	6.5	4.5	325.0	3,100	3,551	451	114.5	6	1,518	23	5,660	17	4,142	372.9
	婦人科	1.3	0.2	△ 1.1	15.4	4,800	3,505	△ 1,295	73.0	6	1,440	1	154	△ 5	△ 1,286	10.7
	小計	18.3	33.4	15.1	182.5	4,900	5,203	303	106.2	89	21,766	173	42,169	84	20,403	193.7
	総計	307.8	254.3	△ 53.5	82.6	9,150	10,422	1,272	113.9	2,807	684,797	2,650	646,579	△ 157	△ 38,218	94.4

平成26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	780,588	△ 96,594	89.0	479,809	387,518	△ 92,291	80.8	1,356,991	1,168,106	△ 188,885	86.1
小児科	30,100	84	△ 30,016	0.3	42,768	12,769	△ 29,999	29.9	72,868	12,853	△ 60,015	17.6
外科	446,539	424,766	△ 21,773	95.1	90,979	130,327	39,348	143.2	537,518	555,093	17,575	103.3
整形外科	23,545	75,172	51,627	319.3	36,936	39,324	2,388	106.5	60,481	114,496	54,015	189.3
眼科	4,355	0	△ 4,355	0.0	12,830	18,254	5,424	142.3	17,185	18,254	1,069	106.2
療養型	120,450	109,385	△ 11,065	90.8	—	—	—	—	120,450	109,385	△ 11,065	90.8
Sステイ	70,700	59,398	△ 11,302	84.0	—	—	—	—	70,700	59,398	△ 11,302	84.0
泌尿器科	—	—	—	—	3,773	8,876	5,103	235.3	3,773	8,876	5,103	235.3
耳鼻咽喉科	—	—	—	—	2,205	9,225	7,020	418.4	2,205	9,225	7,020	418.4
皮膚科	—	—	—	—	1,518	5,660	4,142	372.9	1,518	5,660	4,142	372.9
婦人科	—	—	—	—	1,440	154	△ 1,286	10.7	1,440	154	△ 1,286	10.7
訪問看護	—	—	—	—	12,539	34,472	21,933	274.9	12,539	34,472	21,933	274.9
計	1,572,871	1,449,393	△ 123,478	92.1	684,797	646,579	△ 38,218	94.4	2,257,668	2,095,972	△ 161,696	92.8

平成26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			
	H25	H26	差	増減率(%)	H25	H26	差	増減率(%)	H25	H26	差	増減率(%)
内科	867,035	780,588	△ 86,447	90.0	379,078	387,518	8,440	102.2	1,246,113	1,168,106	△ 78,007	93.7
小児科	5,580	84	△ 5,496	1.5	25,135	12,769	△ 12,366	50.8	30,715	12,853	△ 17,862	41.8
外科	448,248	424,766	△ 23,482	94.8	134,527	130,327	△ 4,200	96.9	582,775	555,093	△ 27,682	95.2
整形外科	77,264	75,172	△ 2,092	97.3	38,814	39,324	510	101.3	116,078	114,496	△ 1,582	98.6
眼科	0	0	0	0.0	18,312	18,254	△ 58	99.7	18,312	18,254	△ 58	99.7
療養型	110,699	109,385	△ 1,314	98.8	—	—	—	—	110,699	109,385	△ 1,314	98.8
Sステイ	88,999	59,398	△ 29,601	66.7	—	—	—	—	88,999	59,398	△ 29,601	66.7
泌尿器科	—	—	—	—	8,335	8,876	541	106.5	8,335	8,876	541	106.5
耳鼻咽喉科	—	—	—	—	8,257	9,225	968	111.7	8,257	9,225	968	111.7
皮膚科	—	—	—	—	5,554	5,660	106	101.9	5,554	5,660	106	101.9
婦人科	—	—	—	—	344	154	△ 190	44.8	344	154	△ 190	44.8
訪問看護	—	—	—	—	27,788	34,472	6,684	124.1	27,788	34,472	6,684	124.1
計	1,597,825	1,449,393	△ 148,432	90.7	646,144	646,579	435	100.1	2,243,969	2,095,972	△ 147,997	93.4

【評価】

- ① 整形外科は目標を超え評価できる。内科の入院が大きく目標を下回った。救急を積極的に受け入れ、総合外来、再来からの新規入院患者の増加を図ることが必要である。
- ② ショートステイは当院の在宅患者以外に他の医療施設に働きかけて増加させるよう努力することが必要である。
- ③ 医師の動きで患者数及び収益が変わるのは残念ではあるが、やむをえないと思う。

2 取り組み状況の概要

(1) 経営の効率化

項目	取り組みテーマ	H25までの取り組み内容	H26の取り組み・実績等
【意識改革】 1 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	意識調査や部門ヒアリングを実施し、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）
【収入増加策】 2 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…1112件（目標1000件、達成率111.2%） ○救急受入の体制の明確化による、スムーズな受入の推進
	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（H26.11.26） ○救急隊と病院事務の打ち合わせ実施…月一回
【収入増加策】 3 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。	○医事課と兼務発令をしていた地域医療連携室のスタッフを専任化
	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	放射線科長等による開業医訪問を実施した。介護施設職員向けの勉強会（地域連携サロン）の開始。	○介護施設職員への勉強会（地域連携サロン）の開始…4回開催。内、1回は、近隣病院との合同開催
【収入増加策】 4 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）。在宅療養支援病院の施設基準取得。	○訪問診療用車両の1台購入 ○退院支援や退院後の訪問リハビリのためのスタッフ1名増員 ○退院支援に向けた科を超えたの合同カンファレンスの強化
【収入増加策】 5 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		
【収入増加策】 6 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。	
【収入増加策】 7 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。	○PACS導入とすみやかな稼働にむけて院内勉強会の実施
	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。H24年度マンモグラフィ室の新設。	○他病院からのCT・MRI撮影の紹介状の簡便化
【費用削減策】 8 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。	○先発薬の後発薬品への切り替えの推進
	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。	○在庫管理の徹底により、期限切れのロスが減少 ○薬事委員会の定期開催による薬品使用効率の向上

項目	取り組みテーマ	H25までの取り組み内容	H26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)	
	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。	
【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%→H26年105人/70.0%)
【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→H26年1,565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

○平成24年度からの新たな取り組み

項目	取り組みテーマ	H25までの取り組み内容	H26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上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。	○データ提出加算の取得(H26.11.1~)
	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。	○地域包括ケア入院病床の設置 ○在宅時医学総合管理料→1,600万円増収
	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。	○処置伝票の院内印刷の継続による、必要な改版の速やかな実施
	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。	
	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を開始した。	○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。	○個人未収金の督促の継続と滞納者への個別対応の推進
	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。	○オーダーリングシステムの全面リニューアル。PACS導入によるフィルム代の削減と電子保存加算の取得
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。		

【評価】

- ① 救急隊と連携をとり、救急患者数の増加は評価できる。
- ② 地域包括ケア病床を設けたのは評価できる。更に効率的に地域包括ケア病床を活用し、収入の増を図っていただきたい。
- ③ 薬剤管理の徹底、薬品使用効率の向上による費用削減努力は評価してよい。
- ④ 効率化は必要だが、医業はサービス業であることを念頭に市民サービスの充実に力を注いでいただきたい。
- ⑤ たくさんのご取り組み、経営改善に努力されていることが読み取れる。

【今後さらに期待する事項など】

- ① 職員のモチベーションが維持できるような取り組みをお願いしたい。

(2) 再編・ネットワーク化

項目	取り組みテーマ	H25までの取り組み内容	H26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)	○地域包括ケア入院医療管理料加算1を取得。急性期を脱した後の退院支援の一環で、3階病棟の内10床を地域包括ケア病床として稼働。(H26.11.1~)
	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。	
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。	○緩和医療内科の設置と緩和ケア内科の常勤医の招聘(H27.1.1~)
	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(4月、7月、10月、2月)
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~91号)	○「経営健全化会議ニュース」15回発行(第92号~106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)2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(いんふおめーしょん)3回発行 ○介護施設職員への勉強会(地域連携サロン)の開始…4回開催

【評価】

- ① 地域の病院及び診療所、仙台市内の病院と連携を深め、紹介患者数の増加を図る必要がある。

(3) 経営形態の見直し

項目	取り組みテーマ	H25までの取り組み内容	H26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（平成25年4月1日）	

(4) 医師数の推移

【H19～24年度までの年度末医師数】 (単位:人)

	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度
内科	11	10	11	9	10	10
外科	3	4	4	4	4	4
小児科	1	1	1	1	1	0
麻酔科	1	1	1	0	1	1
整形外科	(1)	(1)	(1)	(1)	1	1
計	16	16	17	14	17	16

* 事業管理者、非常勤医師()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
計	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	16

* 事業管理者含む

【H26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	11	11	11	11	11(1)	11(1)	9(1)	9(1)	9(1)	9(1)	9(1)
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
計	16	17	17	17	17	17	17	15	15	15	15	15

* 事業管理者、非常勤医師()含む。

【H27年度】 (単位:人)

	4月	5月
内 科	10(1)	10(1)
外 科	4	4
小児科	0	0
麻酔科	1	1
整形外科	1	1
計	16	16

*事業管理者、非常勤医師 () 含む

※26年度の医師推移状況

- 5月～ 消化器内科医 招聘 +1名
- 8月 血液内科医 退職 △1名
- 9月～ 消化器内科医 招聘 +1名 (非常勤)
- 11月 消化器内科医 退職 △2名
- 12月 呼吸器内科医 退職 △1名
- 1月～ 緩和医療内科医 招聘 +1名

※27年度の医師推移状況

- 4月～ 消化器内科医 招聘 +1名

【評価】

- ① 内科医師、小児科医の確保が求められる。1月の緩和医療内科の先生の招聘は大いに評価できる。
- ② 地域のがん患者は増加の一途をたどっており、この領域での活躍が期待できる。
- ③ 管理者に FreeHand の時代。裁量を持たせるべきである。
- ④ 特に小児科医師の招聘は困難のようだが、何とか努力をしていただきたい。

【今後さらに期待する事項など】

- ① 呼吸器科、小児科医師の常勤を実現していただきたい。

(5) 公開セミナーの開催状況

	開催日時	担当科	タイトル	説明者
第 2 5 回	4月26日(土) 13時30分～	内科	高血圧について	後藤医師
		看護部	安全な医療への取り組みについて	島貴師長
第 2 6 回	7月19日(土) 13時30分～	内科	日常生活におけるがん検診とがん予防	高野医師
		薬剤部	病院薬剤師ってどんな仕事をしているの？	齋藤部長
第 2 7 回	10月25日(土) 13時30分～	外科	抗がん剤のはなし	横山部長
		経営改革室	改革プラン H25 年度の取り組み状況について	鈴木室長
第 2 8 回	2月28日(土) 13時30分～	内科	健診結果の読み方・活かし方	吉田院長
		放射線科	脳ドックのご案内	高嶋科長

【評価】

- ① 非常に良い。

【今後さらに期待する事項など】

- ① 今年も同じ規模で開催を継続していただきたい。
② 参加人数増のため、PR を十分に行う必要がある。

3 平成26年度の収支計画と決算の概要

(1) 平成26年度決算の概要

前年度と比較すると、入院・外来収益は患者数の大幅な減少により約1億4,800万円減少したため、医業費用が前年度から約3,100万円削減されましたが収支は大きく悪化しました。

市からの不良債務解消分の繰入金を含む現金収支はかろうじてプラス約800万円となり、黒字を保つことができ、新たな不良債務の発生は免れましたが、不良債務解消分の繰入金を除く現金収支は約5,000万円の赤字決算となっています。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、約1億8,500万円のマイナス収支となっています。

(2) 決算の推移（平成12年度～平成26年度）の概要

改革プランの取り組みにより、不良債務解消分の繰入金を除く現金収支は、平成21年度から23年度は黒字決算となり、平成24年度は赤字決算、平成25年度は黒字決算となりましたが、平成26年度は赤字決算に戻りました。しかし、不良債務については、平成25年度で解消した状況を維持し、新たな不良債務は発生しませんでした。

(3) 収益的収支の概要

改革プランの目標と比較すると、収入のうち入院収益は約1億2,300万円、外来収益は約3,800万円下回りましたが、予防注射・ドック・検診等の収益増加によりその他医業収益では約3,200万円上回りました。その結果、医業収益では改革プランの目標値から約1億3,000万円下回り、医業外収益を加えた経常収益では約1億400万円下回る結果となりました。

支出のうち、医業費用では職員給与費は医師の退職により約4,300万円減少しました。また材料費は薬品費の減により約8,600万円減少しました。一方、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等もあり、2億1,700万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約1億100万円の増加となりました。

この結果、経常収支比率は93.3%、医業収支比率は87.2%となり、昨年度実績、目標値ともに下回りました。医業収益が減少するとともに給与費が増加したため職員給与比率は59.4%となり、安定的な病院運営の目安といわれる50%との乖離が大きくなりました。

(4) 資本的収支の概要

今年度は、企業債を財源として電気設備更新工事や病院情報システムの更新事業を実施しました。これらの事業に伴い、収入では約4億4,600万円、支出では約3億6,300万円計画を上回りました。

差引、約1億3,300万円の損失ですが、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。

(5) 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ほぼ計画通りの繰入となっています。

(1) 平成26年度決算(概要)

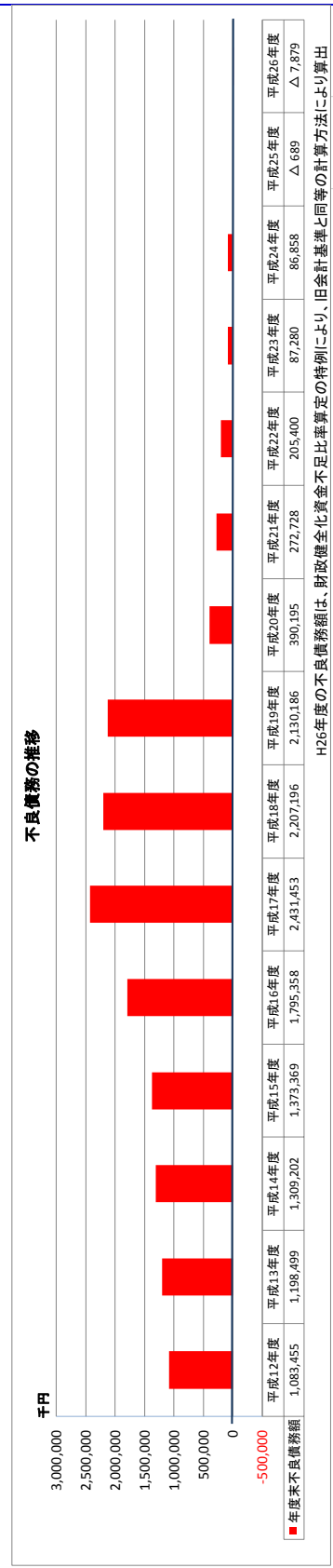
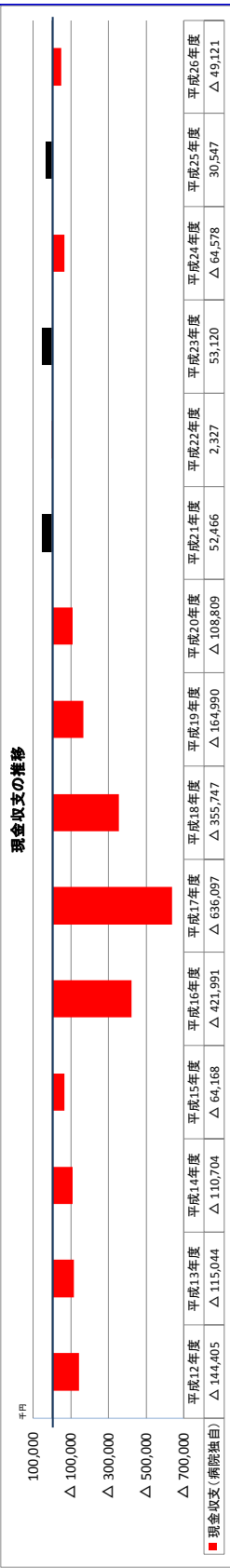
(単位：千円)

		平成26年度 改革プラン	平成26年度 決算見込額	増減	説明
医業 収益	入院収益	1,572,871	1,449,393	△ 123,478	整形外科 50,000 内科△96,000 外科△22,000 小児科△30,000 Sステイ△11,000 療養型△11,000
	外来収益	684,797	646,579	△ 38,218	外科40,000 整形外科2,000 訪問看護21,000 非常勤診療科20,000 内科△92,000 小児科△30,000
	その他医業収益	212,500	244,551	32,051	ドック・検診21,800 予防接種8,000 文書料等3,000
	医業収益計	2,470,168	2,340,523	△ 129,645	
医業 費用	職員給与費	1,373,362	1,330,198	△ 43,164	給与費 6,000 法定福利費 35,000 研修医等医師給与費 △90,000
	材料費	504,856	419,321	△ 85,535	薬品費△84,000 診療材料3,000 給食材料 △5,000
	経費	646,956	863,839	216,883	応援医師報酬 64,000 非常勤職員 48,000 パー ト職員 43,000 退職手当負担金 34,000 光熱水 費 9,500 消耗品費5,000 賃借料 21,000 委託 料△13,000 工事費 △5,000 貸倒引当金 4,500
	その他の経費	57,387	69,820	12,433	減価償却費 8,200
	医業費用計	2,582,561	2,683,178	100,617	

	平成26年度 改革プラン	平成26年度 決算見込額	増減	説明
現金収支 (市繰入金含む)	170,740	7,879	△ 162,861	市からの繰入金5,700万円を含めた黒字額
現金収支 (市繰入金除く)	113,740	△ 49,121	△ 162,861	市からの繰入金を除いた病院独自の黒字額
経常収支	74,919	△ 185,432	△ 260,351	減価償却費等を含めた経常収支は赤字

(2) 決算の推移 (平成12年度～平成26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	平成26年度 決算見込額
病院事業収益合計 ①	3,088,779	3,113,877	2,658,773	2,751,362	2,346,875	1,932,022	2,529,873	2,698,985	3,098,655	3,133,623	2,994,498	3,010,908	2,908,401	3,009,193	2,851,009
病院事業費用合計 ②	3,336,699	3,322,381	2,854,461	2,901,332	2,857,738	2,655,394	2,590,615	2,702,420	2,813,951	2,887,666	2,797,884	2,751,049	2,785,666	2,771,530	2,840,552
純利益(①-②) ③	△ 247,920	△ 208,504	△ 195,688	△ 149,970	△ 510,863	△ 273,372	△ 60,742	△ 3,435	284,704	245,957	196,614	259,859	122,735	237,663	10,457
現金収支 ④	△ 144,405	△ 115,044	△ 110,704	△ 64,168	△ 421,991	△ 636,097	24,253	77,010	361,191	117,466	67,327	118,120	422	87,547	7,879
不良債権解消繰入金 ⑤							380,000	242,000	470,000	65,000	65,000	65,000	65,000	57,000	57,000
不良債権繰入金 除く(⑤-⑥) ⑥	△ 144,405	△ 115,044	△ 110,704	△ 64,168	△ 421,991	△ 636,097	△ 355,747	△ 164,990	△ 108,809	52,466	2,327	53,120	△ 64,578	30,547	△ 49,121
経常収支 ⑦	△ 246,117	△ 205,930	△ 192,578	△ 147,085	△ 506,663	△ 721,277	△ 450,698	△ 248,130	△ 162,538	△ 8,339	△ 58,751	3,172	△ 136,690	△ 29,864	△ 185,432
経常収支比率 ⑧	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	93.3
年度末不良債権額 ⑨	1,083,455	1,198,499	1,309,202	1,373,369	1,795,358	2,431,453	2,207,196	2,130,186	390,195	272,728	205,400	87,280	86,858	△ 689	△ 7,879
不良債権比率(現金不足比率) ⑩	37.3	41.3	51.8	52.7	81.1	136.5	114.7	97.4	17.1	10.6	8.0	3.4	3.5	-	-
人件費比率 ⑪	62.2	63.6	61.5	56.3	63.7	73.9	64.0	58.6	58.4	52.3	51.4	52.9	54.4	51.6	59.4
医業収支比率 ⑫	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	87.2



(3) 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年度決算	26年度計画	26年度見込	計画との増減	説明	
取	1. 医業収益 a	2,562,589	2,537,099	2,509,424	2,421,770	2,504,953	2,470,168	2,340,523	△ 129,645				
	(1) 入院収益	1,554,206	1,578,455	1,612,960	1,534,512	1,597,825	1,572,871	1,449,393	△ 123,478			整形外科が目標を上回ったが、その他の科は目標を下回った	
	(2) 外来収益	746,295	693,653	622,841	621,626	646,144	684,797	646,579	△ 38,218			外科・整形外科が目標を上回ったが、内科・小児科は目標を下回った	
	(3) その他	262,088	264,991	273,623	265,632	260,984	212,500	244,551	32,051			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	95,600	0				
	2. 医業外収益	308,645	190,775	232,716	211,229	234,776	226,955	252,456	25,501				
	(1) 他会計負担金・補助金	289,447	174,450	204,124	178,902	195,916	204,120	188,290	△ 15,830				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	20,078	3,000	18,861	15,861				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	18,782	19,835	17,093	△ 2,742				
	(4) 長期前受金戻入								28,212				
経常収益(A)	2,871,234	2,727,874	2,742,140	2,632,999	2,739,729	2,697,123	2,592,979	△ 104,144					
入	1. 医業費用 b	2,808,274	2,715,568	2,677,182	2,714,626	2,714,559	2,582,561	2,683,178	100,617				
	(1) 職員給与と費(注1) c	1,339,496	1,303,007	1,328,811	1,316,250	1,293,055	1,375,884	1,330,198	△ 45,686				医師退職による職員給与と費の減共済負担金の増
	(2) 材料費	603,996	525,538	440,049	453,745	485,574	504,856	419,321	△ 85,535				薬品費の減少
	(3) 経費	796,479	824,678	846,349	866,455	882,257	644,434	863,839	219,405				大学応援医師報酬、退職手当負担金、光熱水費、及び賃借料の増
	(4) 減価償却費	63,502	58,305	57,137	58,625	48,462	52,097	60,263	8,166				会計基準見直しによるリース会計導入による増
	(5) その他	4,801	4,040	4,836	19,551	5,211	5,290	9,557	4,267				
	2. 医業外費用	71,299	71,056	61,786	55,063	55,034	39,643	95,233	55,590				
	(1) 支払利息	20,727	17,761	14,767	11,294	7,725	11,643	4,860	△ 6,783				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	47,309	28,000	90,373	62,373				施設整備更新事業に係る仮払消費税の増と消費税増税に伴う消費税関連雑損失の増
	経常費用(B)	2,879,573	2,786,624	2,738,968	2,769,689	2,769,593	2,622,204	2,778,411	156,207				
経常損益(A)-(B) (C)	△ 8,339	△ 58,750	3,172	△ 136,690	△ 29,864	74,919	△ 185,432	△ 260,351					
特別	1. 特別利益(D)	262,389	266,624	268,768	275,402	269,464	273,514	258,030	△ 15,484				
	うち他会計繰入金	257,867	259,219	260,581	261,952	255,333	263,814	256,724	△ 7,090				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	1,937	13,000	62,141	49,141				会計基準改正による賞与手当等の前年度会計相当分(61,111千円(c'))
特別損益(D)-(E) (F)	254,296	255,365	256,687	259,425	267,527	260,514	195,889	△ 64,625					
純損益(C)+(F)	245,957	196,615	259,859	122,735	237,663	335,433	10,457	△ 324,976					
累積欠損金(G)	4,862,032	4,665,417	4,405,559	4,282,824	4,045,161	4,715,753	3,567,419	△ 1,148,334					
不良	流動資産(ア)	572,417	570,738	598,655	599,852	558,316	444,885	598,682	153,797				未収金の増加
	流動負債(イ)	845,145	776,138	685,936	686,710	557,627	92,541	863,798	771,257				会計基準見直しによる流動負債の増加
	うち一時借入金	600,000	550,000	450,000	500,000	350,000	△ 82,531	230,000	312,531				年度末の一時借入金は減少
債務	翌年度繰越財源(ウ)	0	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	0				
	不良債務(オ) 差引(イ)-(ア)-(ウ)	272,728	205,400	87,281	86,858	0	0	265,115	△ 265,115				会計基準の見直しによる不良債務の発生
経常収支比率 $\frac{(A)}{(B)} \times 100$	99.7	97.9	100.1	95.1	98.9	102.9	93.3	△ 9.6				会計基準見直しによる流動負債の増加により不良債務比率が悪化。経常収支比率、医業収支比率ともに医業収益の落ち込みにより目標未達成	
不良債務比率 $\frac{(オ)}{(ア)} \times 100$	10.6	8.0	3.4	3.5	0	0	11.3	0					
医業収支比率 $\frac{a}{b} \times 100$	91.3	93.4	93.7	89.2	92.3	95.6	87.2	△ 8.4					
職員給与と費対医業収益比率(注2) $\frac{c}{a}$	52.3	51.4	52.9	54.4	51.6	55.7	59.4	△ 3.7				医業収益の落ち込みにより比率悪化	
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	400,160	236,000	265,116	△ 29,116				会計基準の見直しにより流動負債の増加により資金不足比率が悪化	
資金不足比率 $\frac{(H)}{a} \times 100$	56.9	47.1	35.2	28.3	15.9	9.6	11.3	△ 1.7					

注1 給与費については、職員給与と費対医業収益比率の計算に算入する費用のみを計上。算入除外の給与費は経費に計上。

注2 26年度見込職員給与と費対医業収益比率については(c+c')/a×100にて算定

(4) 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年度決算	26年度計画	26年度見込	計画との増減	説明
取 入	1. 企業債	2,900	40,800	100	900	40,600	0	309,000	309,000	電気設備更新工事、病院情報システム更新事業等
	2. 他会計出資金	15,148	134,081	167,773	144,159	152,182	54,400		△ 54,400	会計基準見直しによる繰入金受入科目の変更
	3. 他会計負担金・補助金	35,877	35,000	35,335	37,929	53,580	30,000	97,100	67,100	会計基準見直しによる繰入金受入科目の変更
	4. その他	305	90,543	894	7,804	10,000	0	85,345	85,345	電気設備更新工事への地域医療再生補助金の増
	5. 長期借入金						0	39,000	39,000	
	収入計(a)	54,230	300,424	204,102	190,792	256,362	84,400	530,445	446,045	
	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	0	
	前年度許可債で当年度借入分(c)	0	0	0	0	0	0	0	0	
	純計(a)-[(b)+(c)](A)	54,230	300,424	204,102	190,792	256,362	84,400	530,445	446,045	
	支 出	1. 建設改良費	18,354	139,169	46,330	25,469	79,858	20,000	401,949	381,949
2. 企業債償還金		0	126,255	128,273	130,323	131,504	44,376	47,100	2,724	
3. 他会計長期借入金返還金		35,876	35,000	35,000	35,000	35,000	30,000	15,000	△ 15,000	
4. 病院特例債償還金		192,866	194,219	195,581	196,952	198,333	206,814	199,724	△ 7,090	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	444,695	301,190	663,773	362,583	
差引額(A)-(B)(C)	△ 192,866	△ 194,219	△ 201,082	△ 196,952	△ 188,333	△ 216,790	△ 133,328	83,462	補助金等の活用により改善	

(5) 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年度見込	26年度計画	26年度見込	計画との増減	説明	
一般会計繰入金 ①+②		722,839	722,181	787,243	740,180	734,031	647,934	637,714	△ 10,220		
繰入金内訳	当初計画分	基準内繰入金	310,995	343,966	354,610	350,542	301,627	240,000	277,610	37,610	共済追加費用、基礎年金拠出金に係る公的負担金の増
		基準外繰入金	109,010	76,034	65,390	69,458	118,373	105,000	67,196	△ 37,804	不採算医療に係る経費の減少
		小計(a)	420,005	420,000	420,000	420,000	420,000	345,000	344,806	△ 194	
		特例債償還分	201,957	202,181	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	57,000	0	
		長期借入償還分	35,877	35,000	35,000	35,000	35,000	30,000	30,000	0	
		単年度赤字解消分	0	0	0	0	0	0	0	0	
	小計(b)	302,834	302,181	302,181	302,181	294,181	302,934	289,181	△ 13,753		
	計(①((a)+(b)))	722,839	722,181	722,181	722,181	714,181	647,934	633,987	△ 13,947		
	計画外分	環境関連補助事業分	0	0	33,999	3,466	13,177	0	0	0	
耐震工事償還分		0	0	728	752	3,475	0	3,427	3,427	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	0		
災害備蓄事業分		0	0	30,000	0	0	0	0	0		
その他事業分		0	0	0	0	3,198	0	300	300	H25以降の発行企業債に係る償還金	
計(②)	0	0	65,062	17,999	19,850	0	3,727	3,727			

【平成26年度決算状況を踏まえての所見】

- ① 平成25年度の決算を思い出して頑張ってほしい。
- ② 平成26年度は小児科と呼吸器内科医師の退職があり、収益の悪化はやむをえない。
- ③ 平成27年度に期待したいと思います。

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

- ① 救急、在宅医療、地域包括ケア病床の設置など地域医療の役割は十分に果たしている。
- ② 高齢社会となった現在、地域医療の役割を果たしていると思う。在宅医療の活躍もそうだが、高齢者にやさしさを感じる。
- ③ 総合的にみて十分に役割は果たしている。

(2) 総合的に積極的に経営改善に取り組んでいたか

- ① 可能な施設基準をとり、薬品費、診療材料費等の縮減に努めており評価できる。今後、更に人件費、委託費を見直し経費削減に取り組んでいただきたい。
- ② 積極的に取り組んでいるように思う。今回の評価委員会へのスタッフ多数の参加をみてもそう感じる。

(3) その他改革プランに対する総合的な所見

- ① 入院患者数、収益減の大きな要因は診療報酬改定による特定除外の廃止と医師の退職である。外来患者数の減は小児科常勤医の不在が影響している。
- ② 今後の取り組みの重点課題 更なる医師の招聘、患者数の増加を図るには、診療環境、入院患者さんの入院環境の改善が必要である。
- ③ 平成 26 年度経常収支黒字化は達成できなかったが、平成 25 年には不良債務をすべて解消しており、今年度もかろうじて現金収支では黒字を達成できた。今後も救急医療を積極的に行い、公立病院としての役割を果たすと同時に、効率的な病院運営を行い、収支均衡になるよう努力して頂きたい。

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	東北大学名誉教授 公立黒川病院事業管理者	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	
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	
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	