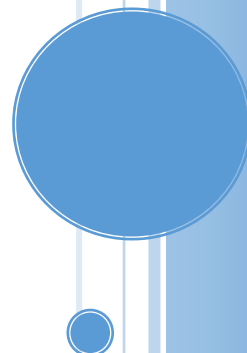


# 塩竈市立病院新改革プラン

## 令和3年度の実施状況の評価について

令和4年9月1日  
塩竈市立病院



## 目 次

<b>「塩竈市立病院新改革プラン」令和3年度の評価にあたって</b> .....	1
(塩竈市立病院事業調査審議会 会長 本郷道夫)	
<b>1. 医業収益、患者数等の概要</b>	
(1) 患者数・診療単価等の概要 .....	2
(2) 医業収益目標の達成状況 .....	7
<b>2. 新改革プラン数値目標の達成状況及び取組状況</b>	
(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
<b>3. 令和3年度決算見込みの概要</b>	
(1) 令和3年度決算見込みの概要 .....	22
(2) 収益的収支の概要 .....	23
(3) 資本的収支の概要 .....	26
(4) 一般会計繰入金の概要 .....	27
【 参考資料 】 .....	29
<b>4. 総合的な所見</b> .....	31
○塩竈市立病院新改革プラン評価委員会委員名簿 .....	33

## 「塩竈市立病院新改革プラン」令和3年度の評価にあたって

総務省が平成27年に提唱した「新公立病院改革ガイドライン」では、地域の医療機関の再編統合・ネットワーク化により、より高度な医療提供体制の構築と医療の効率化を目指した。その中で、塩竈市立病院は再編統合・ネットワーク化を迫られる立場であることが示された。地域医療構想を踏まえた当該病院の果たすべき役割として、2市3町における地域包括ケアシステムの中での中核的機関として位置付け、地域包括ケア病床の拡充、および在宅診療に注力し、福原病院長の指揮のもとで努力を重ねてきた。その中で、塩竈市立病院は地域包括ケアシステムの充実を推進し、令和3年度の結果をみると努力の成果が垣間見られる。

新型コロナウイルス感染症による市民の受診抑制により、全国的には平成30年度比で外来入院患者数はともに約20%減少のところ、塩竈市立病院では10%程度の減少に留まり、令和3年度は令和2年度よりも顕著な回復傾向を示している。病床利用率は、令和元年度に療養病床を地域包括ケア病床に機能転換したことにより、病院全体としてはこれまで85-90%だった病床利用率が70%台に低下した。しかし、診療単価の低い療養病床から診療単価の高い地域包括ケア病床への機能転換により、入院収益はむしろ増加に転じている。その結果、医業収支比率は地域包括ケア病床導入前の平成28年度88.5%、平成29年度89.7%から令和3年度は92.8%に大幅に改善した。職員給与費対医業収益比率は、平成30年度の61.7%の状況から令和3年度は55.3%への大幅な改善を示した。

報告書では、目標値および前年度実績値との比較でのみ論じられ、長期的視点での評価が難しい点が残るが、病院経営は全般的に十分な努力があったと評価しうるものとする。

一方で、新型コロナウイルス感染症の拡大により、総務省がこれまでに提示してきた公立病院改革ガイドラインの方針で示す効率化一辺倒では、地域医療の維持が困難であることが明確となり、これまでの再編統合・ネットワーク化を基盤とした改革の方針が大幅に改められ、地域の医療体系を維持することを基盤とする「公立病院経営強化ガイドライン」が、本年3月に公表された。これまでの再編統合とは異なる形の経営力強化を求めるものではあるが、2025年時点での当該病院のあるべき姿を検討するという点では、これからが正念場となる。今後は、塩竈市立病院の地域での役割推進にあたり、東北医科薬科大学病院とのより緊密な連携もその構想の中に明確に位置付けることが求められ、今回から審議会委員に東北医科薬科大学病院長を招聘したことは、極めて有意義なことと考える。

総体的に、塩竈市立病院の令和3年度は、職員の献身的な努力が反映された結果と考えるが、さらに改善の余地もあるものと判断する。

以下に今回各委員から寄せられた意見を集約した。

令和4年9月

塩竈市立病院事業調査審議会  
会長 本郷道夫

# 1. 医業収益、患者数等の概要

## (1) 患者数・診療単価等の概要

新改革プランでは療養病棟機能がある中での目標設定でしたが、令和元年10月に病床機能を転換したことから、令和3年度は患者数及び診療単価等について新たに院内目標を設定しました。

具体的な取り組みとしては、新たに白内障手術の開始や内科常勤医師の招聘及び内科診療の一部を外科医師がフォローするなどの診療体制を整備するとともに、地域包括ケア病床を有効に運用するために院内に地域医療連携センターを立ち上げて医療機関・介護施設との連携強化と患者サービスの向上を図りました。

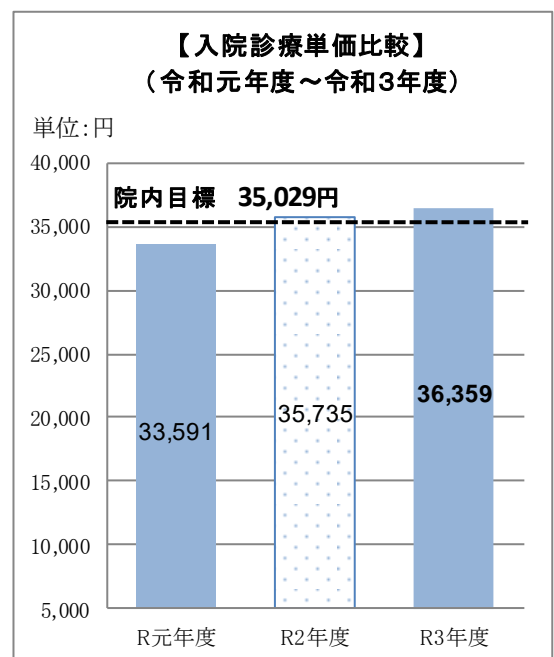
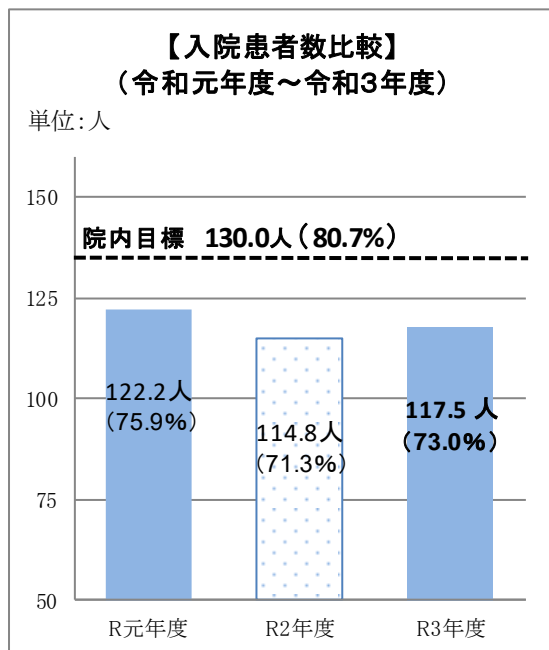
その結果、延べ入院患者数は前年度より1,009人の増となる42,900人、1日当たりの患者数としては前年度から2.7人増の117.5人となり、病床利用率は前年度から1.7ポイント増加の73.0%となりました。

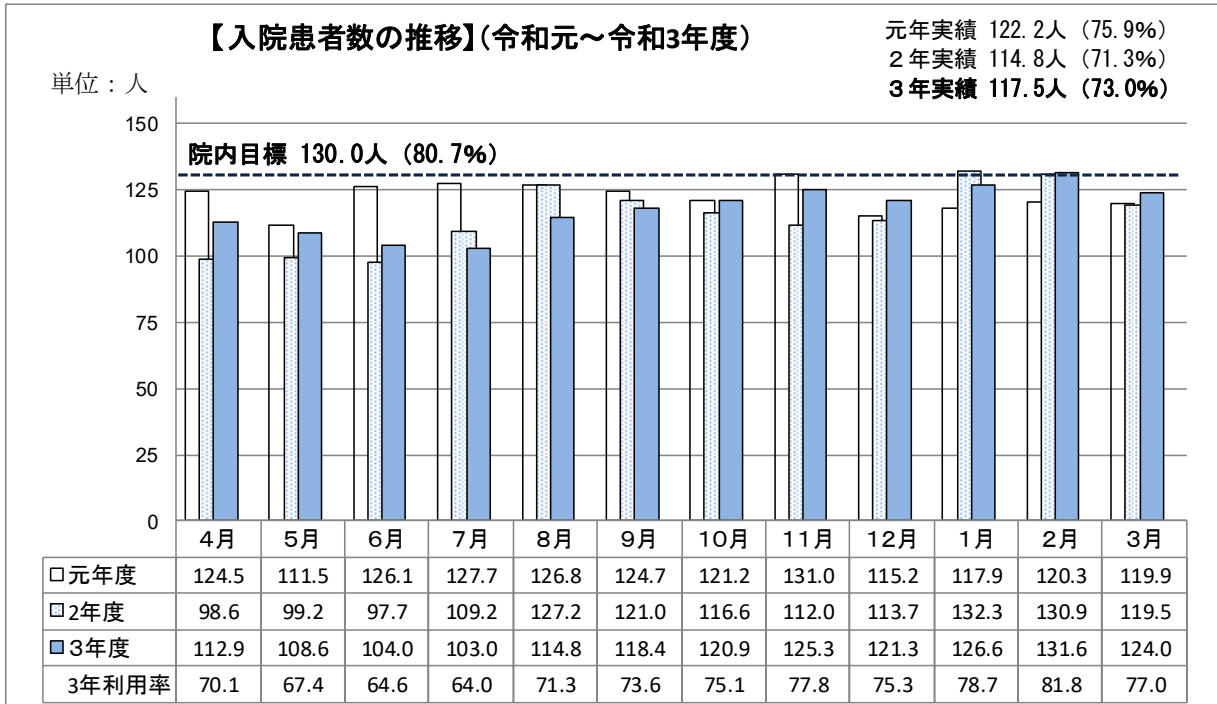
入院診療単価については、前年度から624円増、院内目標を1,330円上回る36,359円となりました。

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		
	3年度	2年度	増減	3年度	2年度	増減
内科	24,875	26,432	△1,557	68.3	72.5	△4.3
外科	15,483	12,482	3,001	42.4	34.2	8.2
整形外科	2,079	2,641	△562	5.7	7.2	△1.5
皮膚科	308	336	△28	0.8	0.9	△0.1
眼科	155	0	155	0.4	0.0	0.4
計	42,900	41,891	1,009	117.5	114.8	2.7





外来については、発熱患者や軽症から中等症の救急患者の積極的な受け入れ、内科常勤医及び小児科常勤医の招聘、整形外科の診療日拡大などを行いました。

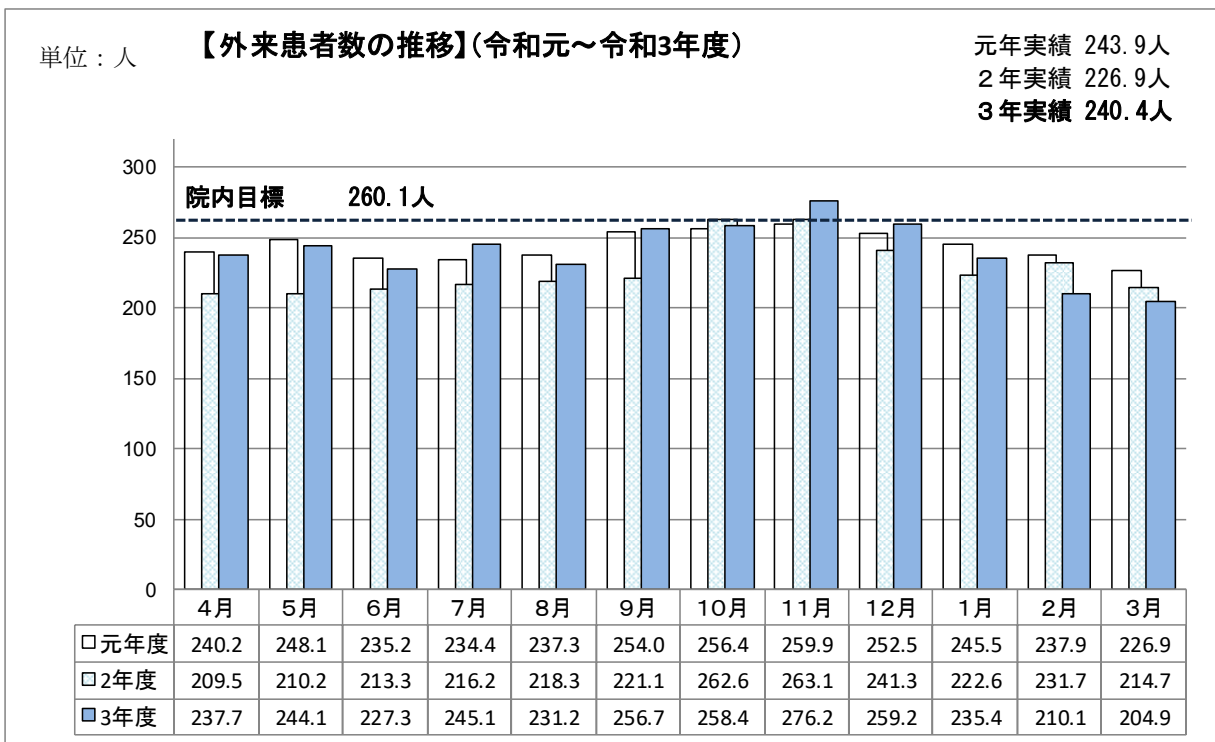
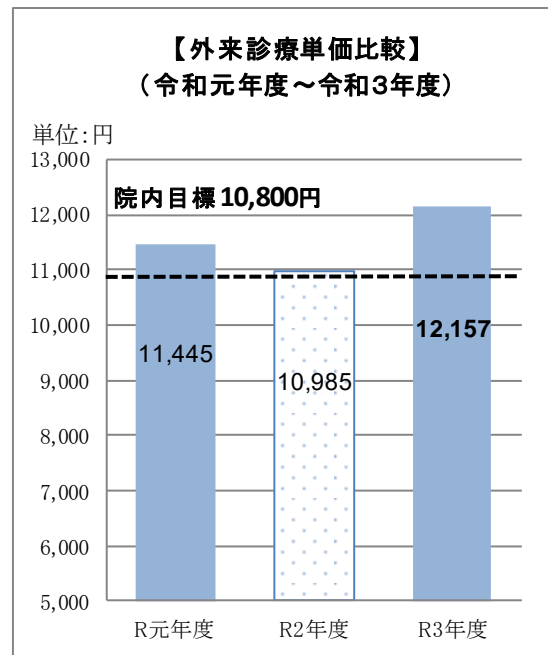
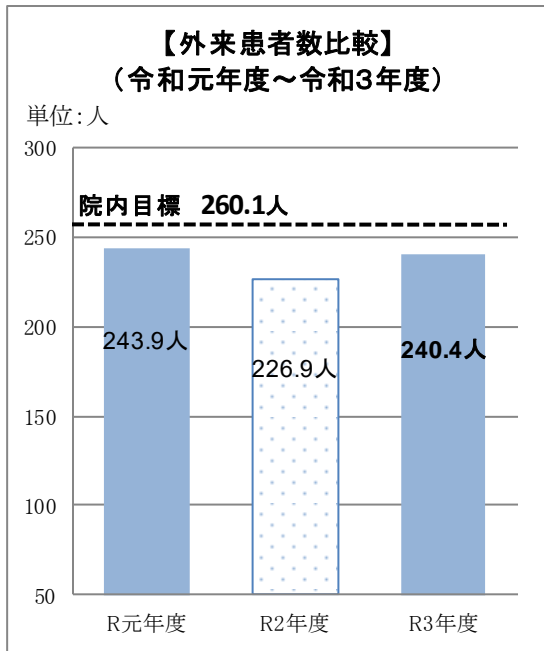
その結果、延べ外来患者数は前年度より3,025人の増加となる58,169人となり、1日当たりの患者数は13.5人増の240.4人となりました。

外来診療単価については、前年度から1,172円増、院内目標を1,357円上回る12,157円となりました。

**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		
	3年度	2年度	増 減	3年度	2年度	増 減
内 科	20,761	20,887	△ 126	85.8	86.0	△ 0.2
消化器内科	4,865	5,420	△ 555	20.1	22.3	△ 2.2
呼吸器内科	268	12	256	1.1	0.1	1.0
循環器内科	1,778	868	910	7.3	3.6	3.7
神経内科	449	171	278	1.9	0.7	1.2
外 科	8,115	7,567	548	33.5	31.1	2.4
整形外科	5,895	5,531	364	24.4	22.8	1.6
皮膚科	5,263	5,657	△ 394	21.7	23.3	△ 1.6
小児科	3,156	2,027	1,129	13.0	8.3	4.7
泌尿器科	2,024	1,804	220	8.4	7.4	1.0
耳鼻咽喉科	2,009	1,828	181	8.4	7.5	0.9
眼 科	3,563	3,340	223	14.7	13.7	1.0
婦人科	23	32	△ 9	0.1	0.1	0.0
計	58,169	55,144	3,025	240.4	226.9	13.5



**取り組みへの評価**

- ① 概ね良好。
- ② コロナ禍であるにも関わらず患者数の減少が抑えられている事は評価に値する。
- ③ 入院患者数の微増、単価の確保はこれまでの努力が伺える。
- ④ 入院診療単価は院内目標を達成したことは高評価に値する。
- ⑤ 手術件数の増加、地域包括ケア病棟における在宅復帰率が目標を上回る実績は、取り組みの強化が図られ、結果が表れている。コロナ禍の中でも、入院患者の受け入れ、地域包括ケア病棟での入退院の調整を円滑に行っていることが増収に直結していると考ええる。
- ⑥ 眼科白内障手術が実施された点や地域連携センターを立ち上げた点は評価できる。また、地域包括ケア病棟の運用が安定し、急性期を脱した患者の受入れ先となっていることで、入院診療単価が向上している点も評価できる。
- ⑦ 発熱患者、軽症から中等症の急患受け入れ強化、医師招聘、整形外科診療日拡大はいずれの策も求められる状況として、的を射ていて、患者数・単価の伸びにつながっている。
- ⑧ 外来患者数の増加及び外来診療単価の院内目標の達成は高評価に値する。
- ⑨ 患者数及び診療単価について、一部目標値を下回ったものの、新型コロナウイルス感染症の拡大前である令和元年度を上回ったことは評価できる。
- ⑩ 患者数も前年度より増加しているが、前前年度よりは、やや減少がみられる。しかし、単価が大幅に増加している点は高評価である。

**今後期待する事項**

- ① まだ全国平均より低いので、対策の検討を期待する。
- ② 増患傾向をいかに持続できるのか。ベッドコントロールを円滑にし、受け入れ幅を増やすために、医師数・看護師数が減らない工夫、やりがいある職場環境づくりができることを期待する。
- ③ 入院患者数のさらなる増加に向けた尽力を期待する。
- ④ 前年度より数値的に向上しているが、在宅医療の充実をより行うことで、今以上に数値改善が期待できるかもしれない。マンパワーの問題もあるが、訪問看護や訪問リハビリのニーズを上手くマッチングさせ、収益向上と地域医療の充実につながることを期待する。
- ⑤ 地域のニーズを踏まえた医療提供を期待したい。また、高度急性期医療や在宅医療との連携により、在宅への円滑な移行や病院完結型から地域完結型への移行など、地域包括ケアシステムの課題解決に向けた取り組みを期待したい。
- ⑥ 診療単価はまだ全国平均より低いので、対策の検討を期待する。

- ⑦ 外来は安心して受診しやすく、満足感を得られる地域の病院としての位置を確立して  
いってほしい。信頼できて、気持ちに通じる対応を各職場・職種に期待したい。
- ⑧ 今後ともこの傾向を維持するべく尽力されたい。
- ⑨ 今後も今の取り組みを継続し、必要な医療が必要な方に受けられるように、また、様々  
な病気を抱える方でも受診しやすい環境（診療時間や受診までの手順が明確、一人で  
受診しても安心して治療を受けられる等）を確保してもらえると有難い。
- ⑩ 新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた令和2年度と比較して、改善傾向に  
あることが見て取れることから、地域医療の面からさらなる患者獲得を期待したい。

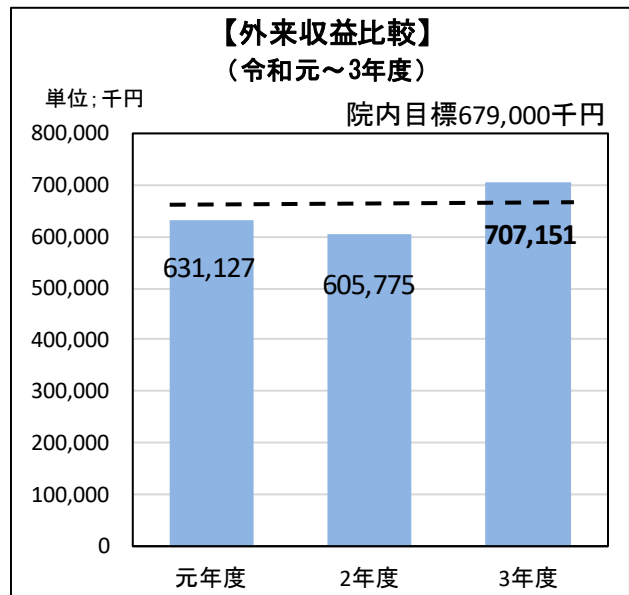
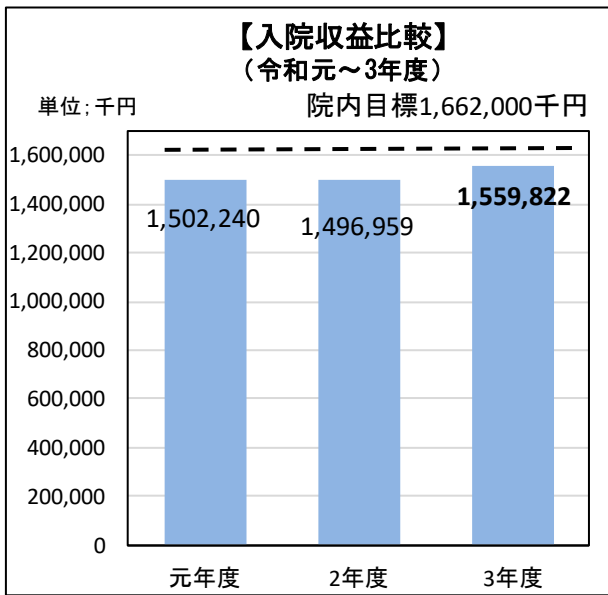


**(2) 医業収益目標の達成状況**

入院収益としては15億5,982万円と過去3年間で最も高い収益を確保し、4月から7月にかけての新型コロナウイルス感染拡大に伴う患者数の減少により院内目標には1億231万円及ばなかったものの達成率は93.8%となりました。

外来収益としては7億715万円となり、年度当初から安定的な収益が継続できた結果、院内目標を2,732万円上回り達成率は104.0%となりました。

入院・外来収益合計では、前年度を1億6,423万円上回る22億6,697万円となりました。コロナ感染拡大の影響はあったものの8月以降はほぼ目標額を確保することができ、院内目標に約7,499万円及ばなかったものの達成率96.8%となりました。



【入院】…年間収益目標額16億6,200万円

(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
元年度	113,278	113,639	124,816	127,712	121,883	120,116	134,020	136,997	131,218	128,452	119,584	130,525	1,502,240
2年度実績	103,054	108,220	108,679	127,133	136,737	128,016	127,309	120,795	127,942	144,393	133,342	131,339	1,496,959
3年度目標	136,614	141,168	136,614	141,168	141,168	136,614	141,168	136,614	141,168	141,168	127,505	141,168	1,662,137
3年度実績	125,337	122,498	116,249	120,293	134,028	133,947	136,774	138,956	133,509	136,692	121,848	139,691	1,559,822
目標差	△ 11,277	△ 18,670	△ 20,365	△ 20,875	△ 7,140	△ 2,667	△ 4,394	2,342	△ 7,659	△ 4,476	△ 5,657	△ 1,477	△ 102,315
達成率 (%)	91.7	86.8	85.1	85.2	94.9	98.0	96.9	101.7	94.6	96.8	95.6	99.0	93.8
前年差	22,283	14,278	7,570	△ 6,840	△ 2,709	5,931	9,465	18,161	5,567	△ 7,701	△ 11,494	8,352	62,863

(入院診療日数/366日…元年度、365日…2年度、365日…令和3年度)

【外来】…年間収益目標額 6億7,900万円

(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
元年度	55,413	57,195	52,908	56,109	53,176	51,467	52,996	52,441	52,110	52,242	44,902	50,168	631,127
2年度	48,014	41,000	52,393	50,182	48,384	48,578	54,498	47,760	55,751	50,926	48,444	59,845	605,775
3年度 目標	58,993	50,566	61,803	56,184	58,993	56,184	58,993	56,184	56,184	53,375	50,567	61,803	679,829
<b>3年度 実績</b>	<b>62,582</b>	<b>54,488</b>	<b>61,825</b>	<b>57,435</b>	<b>62,031</b>	<b>61,472</b>	<b>58,381</b>	<b>56,914</b>	<b>61,911</b>	<b>59,051</b>	<b>48,141</b>	<b>62,920</b>	<b>707,151</b>
目標差	3,589	3,922	22	1,251	3,038	5,288	△ 612	730	5,727	5,676	△ 2,426	1,117	27,322
達成率 (%)	106.1	107.8	100.0	102.2	105.1	109.4	99.0	101.3	110.2	110.6	95.2	101.8	104.0
前年差	14,568	13,488	9,432	7,253	13,647	12,894	3,883	9,154	6,160	8,125	△ 303	3,075	101,376

(外来診療日数/244日…元年度、243日…2年度、242日…令和3年度)

【入院・外来合計】…年間収益目標額 23億4,000万円

(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
元年度	168,691	170,834	177,724	183,821	175,059	171,583	187,016	189,438	183,328	180,694	164,486	180,693	2,133,367
2年度	151,068	149,220	161,072	177,315	185,121	176,594	181,807	168,555	183,693	195,319	181,786	191,184	2,102,734
3年度 目標	195,607	191,734	198,417	197,352	200,161	192,798	200,161	192,798	197,352	194,543	178,072	202,971	2,341,966
<b>3年度 実績</b>	<b>187,919</b>	<b>176,986</b>	<b>178,074</b>	<b>177,728</b>	<b>196,059</b>	<b>195,419</b>	<b>195,155</b>	<b>195,870</b>	<b>195,420</b>	<b>195,743</b>	<b>169,989</b>	<b>202,611</b>	<b>2,266,973</b>
目標差	△ 7,688	△ 14,748	△ 20,343	△ 19,624	△ 4,102	2,621	△ 5,006	3,072	△ 1,932	1,200	△ 8,083	△ 360	△ 74,993
達成率 (%)	96.1	92.3	89.7	90.1	98.0	101.4	97.5	101.6	99.0	100.6	95.5	99.8	96.8
前年差	36,851	27,766	17,002	413	10,938	18,825	13,348	27,315	11,727	424	△ 11,797	11,427	<b>164,239</b>

### 取り組みへの評価

- ① 概ね良好。
- ② 良く健闘している（特に外科）。
- ③ 白内障手術、内科医師招聘、内科診療の外科医師フォローで診療体制の整備が進んでいると感じる。地域医療連携センターは地域包括ケア病棟の有効な運用のためにも医療機関・介護施設との連携のパイプとして有効である。
- ④ 外来収益は院内目標を達成したこと、入院収益は「過去3年間で最大」という結果は、高評価に値する。
- ⑤ 新たに白内障手術の開始や、地域医療連携センターの立ち上げ等により、明確に患者数及び診療単価が増加し、過去3年間の中で最も高い収益になっていることは十分な成果になっていると思われる。また、地域包括ケアシステムの実現に向けては、地域包括ケア病棟が軌道にのり、患者のニーズの充足につながっていることから、一体的に行えていると考える。
- ⑥ 新型コロナウイルス感染症の影響下ではあるものの、これまでの経営改善の取り組みが着実に身を結んでおり、新型コロナウイルス感染症の拡大前である令和元年度を上回ったことは評価できる。
- ⑦ 入院、外来収益ともに前年度を上回っており、評価できる。

### 今後期待する事項

- ① 新型コロナウイルス関連の収支を分けて検討すると、外部医療情勢の変化の影響が分かり易い。
- ② 白内障手術、医師の招聘、地域医療連携センターの維持・強化ができれば、収益増をさらに期待できる。
- ③ 今後とも院内目標の達成に向けた尽力を期待したい。
- ④ 現在上手く稼働できている箇所を継続するとともに、未だ終息見込みもたない感染症対策を充実させ、一人一人の患者が安心して受診できる体制の整備を強化されたい。体制が構築できることで収益向上にもつながるよう継続した取り組みを期待したい。
- ⑤ 新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた令和2年度と比較して、改善傾向にあることが見て取れることから、令和4年度は院内目標が達成されることを期待する。
- ⑥ 入院収益の目標値を超える増加を期待する。

## 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」に係る数値目標の達成状況として、

「1. 救急患者受入件数」については軽症から中等症患者の積極的な受入れにより前年度実績を大きく上回りましたが、目標に対し7.8%下回りました。

「2. 手術件数」については、前年度実績を大きく上回り、目標達成率は192.1%と約2倍の件数となりました。

「3. 全身麻酔件数」については、前年度実績を上回りましたが、目標に対し6.7%下回りました。

「4. 内視鏡検査件数」及び「5. 内視鏡治療件数」については、前年度実績を上回りましたが、目標を下回る実績となりました。

「6. CT検査件数」、「7. MRI検査件数」につきましても、前年度実績を上回りましたが、目標を下回る実績となりました。

#### ② 「地域包括ケア病棟の運用による在宅復帰支援」に係る目標達成状況としては、

「8. 在宅復帰率」については、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。3階病棟、5階病棟とも目標を上回る実績となりました。

#### ④ 「在宅医療の充実」に係る達成状況としては、

「9. 訪問診療件数」、「10. 訪問看護件数」、「11. 訪問リハビリ件数」のすべてにおいて前年度実績を上回り、訪問診療では目標件数を達成しました。

### 【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	R2	目標	R3	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)	656	1,000	922	△ 78	92.2
		2 手術件数(件/年)	366	240	461	221	192.1
	急性期病棟の維持	3 2のうち全身麻酔件数(件/年)	127	150	140	△ 10	93.3
		4 内視鏡検査件数(件/年)	2,506	2,800	2,713	△ 87	96.9
		5 内視鏡治療件数(件/年)	209	240	227	△ 13	94.6
		6 CT検査件数(件/年)	2,973	3,240	3,186	△ 54	98.3
		7 MRI検査件数(件/年)	1,285	1,500	1,317	△ 183	87.8
回復期医療	在宅復帰支援	8 3階在宅復帰率(%)	84.8	80.0	85.5	5.5	106.9
		5階在宅復帰率(%)	80.9	80.0	80.7	0.7	100.9
在宅医療	在宅医療の充実	9 訪問診療件数(件/年)	1,402	1,600	1,602	2	100.1
		10 訪問看護件数(件/年)	1,954	2,600	2,083	△ 517	80.1
		11 訪問リハビリ件数(件/年)	2,630	3,000	2,832	△ 168	94.4

**取り組みへの評価**

- ① 概ね良好。
- ② 手術件数の増加の半分は眼科50件と思われるが、その他の手術も50件程増えている。なぜか。
- ③ 救急受け入れ件数が昨年度よりも顕著に伸びた。昼は断らずの方針、責任を持った受け入れの体制は、患者にとっても、職員にとっても良い。手術件数が毎回良好であるのは体制がしっかりしている所以と考える。
- ④ 在宅復帰率及び訪問診療件数の目標達成は高評価に値する。その他についても昨年度実績を上回っており、評価されるものと考ええる。
- ⑤ 救急患者の受け入れに関して、昨年度よりも数値が上がっていることは、積極的に受け入れをしている事ととれる。平時からの体制を整備し、受け入れの姿勢をより意識し取り組まれた成果といえる。
- ⑥ 地域包括ケア病棟において、現在ニーズが多種多様となっている中で、地域医療連携センター設置の利点を活かして、在宅復帰率の向上、目標数値を達成できたことは評価できる。
- ⑦ 在宅医療に関し、コロナ禍の影響もあると思われるが、訪問診療以外の訪問看護、訪問リハビリが昨年度を上回っているものの、目標数値額との差異があり、その原因が気付きである。
- ⑧ 地域包括ケア病棟の在宅復帰率が昨年度から向上し、かつ目標を達成しており、地域において期待されている役割を果たしていることは高く評価できる。
- ⑨ 目標達成率が概ね90%を超えており、高評価に値する。

**今後期待する事項**

- ① 具体的な目標が抽象的であり、より具体策が欲しい。
- ② 在宅医療にも頑張りがみえるが、訪問看護師数に不足を感じる。不足時には病院全体で助勤しあえる体制をとることはできないか。看護師不足と確保は大変である。
- ③ 今後ともこの傾向を維持するべく尽力を期待する。
- ④ 救急患者受け入れの継続を進められたい。今後は急性期医療から移行される患者も多く発生することも考えると、地域包括ケア病棟の充実を推し進められたい。  
また、訪問看護やリハビリの重要性は今後より増していくと考える。在宅医療のニーズがどのくらいあって、マッチングできるか調査は必要だが、今後地域包括ケアシステムを構築していくためにも、現在同様に尽力することを福祉の視点からも期待する。
- ⑤ 救急患者の受入や全身麻酔の手術等については、公立病院経営強化プランで示された医師の働き方改革を見据え、地域の他医療機関との分化・連携を図りながら地域ニーズに対応していくことを期待したい。
- ⑥ 目標達成率のさらなる上昇に努められたい。

## (2) 経営の効率化

### ①数値目標の達成状況

新改革プランでは、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。

「1. 病床利用率」については、前年度を1.7ポイント上回りましたが、目標達成率は90.5%となり、「2. 1日当たりの入院患者数」についても同様に目標を12.5人下回りました。

「3. 入院患者1人1日当たりの入院診療単価」については、目標を1,330円上回り、達成率は103.8%となりました。

「4. 1日当たりの外来患者数」については、前年度を13.5人上回りましたが、目標値を19.7人下回り、達成率は92.4%となりました。

「5. 外来患者1人1日当たりの外来診療単価」については、目標を1,357円上回り、達成率は112.6%となりました。

「6. 紹介患者数」については、前年度を241件、目標値を94件上回り、達成率は106.3%となりました。

「7. 人間ドック件数」については、前年度を219件、目標値を635件上回り、達成率は126.5%となりました。

「8. 脳ドック件数」については、前年を下回ったものの、目標を50件上回り、達成率は133.3%となりました。

「9. 健康診断件数」については、前年度を125件、目標を1,028件下回り達成率は76.1%となりました。

### 【経営の効率化に係る各種数値目標の達成状況】

項目		R2	目標	R3	目標差	達成率(%)
収益確保	1 病床利用率(%)	71.3	80.7	73.0	△7.7	90.5
	2 1日当たりの入院患者数(人/日)	114.8	130.0	117.5	△12.5	90.4
	3 入院患者1人1日当たりの入院診療単価(円)	35,735	35,029	36,359	1,330	103.8
	4 1日当たりの外来患者数(人/日)	226.9	260.1	240.4	△19.7	92.4
	5 外来患者1人1日当たりの外来診療単価(円)	10,985	10,800	12,157	1,357	112.6
	6 紹介患者数(人/年)	1,353	1,500	1,594	94	106.3
	7 人間ドック件数(件/年)	2,816	2,400	3,035	635	126.5
	8 脳ドック件数(件/年)	265	150	200	50	133.3
	9 健康診断件数(件/年)	3,397	4,300	3,272	△1,028	76.1

② 診療科別患者数・診療単価・医業収益目標の達成状況

入院における各病棟の状況については、3階地域包括ケア病棟は、1日当り患者数の院内目標47人に対し33.6人下回る43.4人となりましたが、診療単価では院内目標32,996円に対し33,362円と366円上回りました。

5階地域包括ケア病棟は、1日当り患者数目標34人に対し33.5人となりましたが、診療単価目標34,000円に対し35,000円と院内目標を1,000円上回りました。

4階一般病棟については、1日当り患者数目標49人に対し40.6人、診療単価目標37,694円に対し40,694円と診療単価は院内目標を3,000円上回りました。

病棟全体の院内目標としては、1日当り患者数を130人、診療単価を35,029円、医業収益については16億6,200万円に設定して取り組みました。

1日当り患者数では、院内目標に12.5人及ばず117.5人となり達成率は90.4%になりました。

しかしながら、診療単価では36,359円と院内目標を1,330円上回ったことから、収益の達成率は93.8%、収益額は15億5,982万円となりました。

【診療科別患者数・診療単価・医業収益目標の達成状況】

【入院】…令和3年度院内目標16億6,200万円

	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 (%)
3F 包括病棟	内科	37.0	27.6	△9.4	74.6	32,800	33,002	202	100.6	1,214	442,964	910	332,063	△304	△110,901	75.0
	外科	5.0	12.4	7.4	248.0	32,800	32,980	180	100.5	164	59,860	410	149,631	246	89,771	250.0
	整形外科	4.0	2.6	△1.4	65.0	32,800	33,161	361	101.1	131	47,888	87	31,768	△44	△16,120	66.3
	皮膚科	1.0	0.8	△0.2	80.0	42,000	51,879	9,879	123.5	42	15,330	43	15,564	1	234	101.5
	小計	47.0	43.4	△3.6	92.3	32,996	33,362	366	101.1	1,551	566,042	1,449	529,026	△102	△37,016	93.5
4F 一般病棟	内科	22.0	18.9	△3.1	85.9	30,000	30,918	918	103.1	660	240,900	583	212,966	△77	△27,934	88.4
	外科	25.0	21.3	△3.7	85.2	45,000	49,107	4,107	109.1	1,125	410,625	1,046	381,859	△79	△28,766	93.0
	整形外科	2.0	0.4	△1.6	20.0	31,000	37,117	6,117	119.7	62	22,630	13	4,862	△49	△17,768	21.5
	皮膚科	—	0.0	0.0	—	—	338,947	—	—	—	—	7	2,712	7	2,712	—
	小計	49.0	40.6	△8.4	82.9	37,694	40,694	3,000	108.0	1,869	674,155	1,650	602,399	△219	△71,756	89.4
5F 包括病棟	内科	26.0	21.7	△4.3	83.5	34,000	34,541	541	101.6	884	322,660	750	273,737	△134	△48,923	84.8
	外科	5.0	8.7	3.7	174.0	34,000	34,632	632	101.9	170	62,050	301	109,782	131	47,732	176.9
	整形外科	3.0	2.7	△0.3	90.0	34,000	34,822	822	102.4	102	37,230	94	34,473	△8	△2,757	92.6
	眼科	—	0.4	0.4	—	—	67,133	67,133	—	—	—	29	10,406	29	10,406	—
	小計	34.0	33.5	△0.5	98.5	34,000	35,000	1,000	102.9	1,156	421,940	1,174	428,398	18	6,458	101.5
総計	130.0	117.5	△12.5	90.4	35,029	36,359	1,330	103.8	4,554	1,662,137	4,274	1,559,822	△280	△102,315	93.8	

外来については、1日当たりの患者数が240.4人、達成率が92.4%となりましたが、診療単価は目標を1,357円上回る12,157円となり達成率は112.6%となりました。

外来収益としては、目標額を2,732万円上回る7億715万円となり、達成率は104.0%と目標を達成しました。

【外来】…令和3年度院内目標6億7,900万円

4/1~3/31 (診療日数 242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	143.0	116.3	△26.7	81.3	11,559	11,832	273	102.4	1,653	400,026	1,376	332,731	△277	△67,295	83.2
	外科	30.0	33.5	3.5	111.7	15,700	22,611	6,911	144.0	471	113,982	758	183,488	287	69,506	161.0
	整形外科	22.0	24.4	2.4	110.9	6,000	6,495	495	108.2	132	31,944	158	38,286	26	6,342	119.9
	皮膚科	16.0	21.7	5.7	135.6	8,380	10,460	2,080	124.8	134	32,447	227	55,052	93	22,605	169.7
	小計	211.0	195.9	△15.1	92.8	11,327	12,861	1,534	113.5	2,390	578,399	2,520	609,557	130	31,158	105.4
非常勤医師診療科	小児科	15.0	13.0	△2.0	86.7	4,500	5,666	1,166	125.9	67	16,335	74	17,880	7	1,545	109.5
	泌尿器科	9.0	8.4	△0.6	93.3	5,500	5,481	△19	99.7	49	11,979	46	11,094	△3	△885	92.6
	耳鼻咽喉科	9.0	8.3	△0.7	92.2	6,200	6,286	86	101.4	56	13,504	52	12,628	△4	△876	93.5
	眼科	16.0	14.7	△1.3	91.9	6,000	6,139	139	102.3	96	23,232	90	21,873	△6	△1,359	94.2
	婦人科	0.1	0.1	0.0	100.0	3,300	2,970	△330	90.0	1	80	0	68	△1	△12	85.4
小計	49.1	44.5	△4.6	90.6	5,481	5,897	416	107.6	269	65,130	263	63,544	△6	△1,586	97.6	
在宅	訪問看護等									150	36,300	141	34,051	△9	△2,249	93.8
総計	260.1	240.4	△19.7	92.4	10,800	12,157	1,357	112.6	2,809	679,829	2,923	707,151	114	27,322	104.0	

※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総計です。



### 取り組みへの評価

- ① 概ね良好。
- ② 人間ドック、健診はコロナの影響が考えられ、止むを得ないが、各項目共昨年度より増加しており、良好といえる。
- ③ 病床利用率は目標までは届かないが単価の達成率は工夫されている。診療報酬を見据えた取り組みが必要となる。紹介患者の伸びは、地域との連携が進んできている証といえる。人間ドック件数も良好である。
- ④ 9項目中8項目において達成率は90%を超えていることから、高評価に値する。
- ⑤ 数値目標において、入院及び外来診療単価が目標数値を上回り、人間ドック、紹介患者数も同様であることから、各種受け入れ等の取り組みが、しっかりと達成された結果と考える。
- ⑥ 地域包括ケア病棟の入院患者数は、令和2年度と比較すると増加しており、地域において期待されている役割を果たしていることは評価できる。
- ⑦ 健康診断以外はおおむね良好である。

### 今後期待する事項

- ① 具体的な目標が抽象的であり、より具体策が欲しい。
- ② この調子で努力されたい。
- ③ コロナ禍の中での増患対策は課題である。地道に救急受け入れ、紹介関係の構築、医療、介護連携の持続を大切にされたい。住民のニーズは満足調査からヒントは得られないものか検討を。眼科手術が軌道にのり、手術待ちの話聞くことがあり、期待されていると思える。
- ④ 病床利用率に関しては、目標達成に向けて更なる努力を期待したい。
- ⑤ 今後も住民にとって安心して、身近な医療機関としてあるように、受診体制や積極的な患者の受け入れは勿論、病院側からも周知・啓発ができるイベントやリーフレットの配布等を定期的に行うことを期待する。
- ⑥ 病床利用率が目標を達成できていないことから、他医療機関との連携強化や地域において期待される機能・診療科の強化等も引き続き検討されたい。
- ⑦ 健康診断件数の増患に努められたい。

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（令和3年11月16日開催）		
		救急隊と病院事務の打合せ実施（12回）		
	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（新型コロナ感染拡大防止のため実施無し）		
	紹介患者の受け 入れ強化	地域医療連携センターを立ち上げ、入院から退院までの一貫した医療サービスの提供	◎	
		訪問看護ステーションへのリーフレット等の送付（1回）		
		地域医療連携室による地域の開業医への訪問（新型コロナ感染拡大防止のため実施無し）		
		地域医療連携室による地域の介護施設等への訪問（新型コロナ感染拡大防止のため実施無し）		
		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（平成28年度）		
		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（新型コロナ感染防止のため実施無し）		
	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		
		患者送迎サービス	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207回、～令和元年8月）	
		診療内容の拡大	眼科白内障手術の実施（令和3年4月～）（令和3年度延べ入院患者数115人・手術件数50件）	◎
	皮膚科手術を含む入院診療の開始			
	病床機能の 見直し	急性期病棟を2病棟から1病棟に集約		
地域包括ケア病棟を1病棟（42床）から2病棟（90床）へ拡大				
療養病棟の廃止				
レスパイト 入院の開始	地域包括ケア病棟を中心とした、レスパイト入院の受入れを開始（令和3年度受入れ患者数248名）			
	レスパイト入院を対象とした、送迎サービスの開始（延べ利用回数322回、令和元年9月～）			
外来患者の 集患力向上	新患受入れ 体制強化	内科医を1名招聘し、総合診療室での診療体制を通年で2診体制に強化	◎	
		総合診療室での診療体制を内科医と外科医の2診体制にすることで、新患受入れ体制を強化		
	診療科目の拡大	腎臓内科、脳神経内科（物忘れ外来）、リウマチ科の体制整備	◎	
		診療日の拡大	整形外科の診療日の拡大（令和3年度）	◎
皮膚科の診療日の拡大（平成30年度）				

※「◎」は新規の取組みです。

目的	項目	取り組み内容	備考
外来患者の 集患力向上	患者サービスの 向上	オンライン資格認証システムを導入し、マイナンバーカードを利用した円滑な受付体制を整備	◎
		外来再来機を廃止し、対面受付による患者に寄り添った細やかな受付を実施（令和3年12月～）	◎
	患者満足度の 向上	在宅サービス利用者を対象とした患者満足度調査の実施（回答数43名）	
		外来患者を対象とした患者満足度調査の実施（回答数145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	
		職員による外来混雑時の駐車場誘導の実施	
		看護部とボランティア「かもめの会（外来患者補助の活動）」との情報共有の強化	
		看護部による苦情等の発生時の早期対応の強化	
	外来待ち時間の 短縮	診療科毎の採血を廃止し、処置室での採血中央化の開始	
		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（令和3年度）	◎
		カルテの電子化により、健診・人間ドック情報を院内共有	◎
		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	
	人間ドック、 健康診断の拡充	健康診断満足度調査の実施（回答数247名）	◎
		人間ドックや健康診断の1日当たりの受入れ枠の柔軟化	
	脳ドック 受診勧奨	「広報しおがま」に脳ドック勧奨の折り込み全戸配布	
		「Newしおナビ100円バス」への脳ドック勧奨のポスター掲示	
		脳ドックのWeb予約の開始	
	積極的な 情報提供	本市市制80周年記念事業の一環として市民を対象とした骨密度チャレンジの実施（令和3年・参加者76名）	◎
		在宅医療・在宅支援リーフレットの作成及び関係機関・医療機関・介護福祉機関への配布（2回）	◎
		「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（1回）	
ホームページ等の案内地図の刷新（平成28年度）			
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			

目的	項目	取り組み内容	備考
外来患者の 集患力向上	積極的な 情報提供	スマートフォンアプリLINEを活用した情報発信 (令和2年7月～)	
		院外広報誌「みんなのわ」の配布(2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(平成28年度)	
		当院のフェイスブックの開設(平成28年度)	
その他	入院収益 の向上	一般病棟の夜間看護職員配置加算の取得	
		地域包括ケア病棟の積極的な運用	
		看護補助者を増員し、看護補助者配置加算の取得病棟を 1病棟から2病棟へ拡大	
		看護師の配置を見直し、看護配置加算を取得	

(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	給与費の削減	勤務帯毎にユニフォーム色の区別することにより、時間 外勤務発生の抑制	◎
	薬品費の削減	病棟薬剤師配置及び配薬カート等購入に伴う、在庫管理 等の徹底	
		後発薬品の積極的な導入(後発薬品導入率令和4年3月 末、94.0%)	
		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	
	委託費の削減	カルテの電子化により軽減された医事業務委託を見直 し、余剰人員を外来へクランクとして配置	◎
		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	
		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	
読影費用の削減に向けたCT・MRI画像の読影委託業 者の一元化			

※「◎」は新規の取り組みです。

(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	地域包括ケア病棟2病棟化に伴う、トイレ等の改修	
		4階病棟及び5階病棟の休憩室の整備（平成29年度）	
		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（平成29年度）	
	地域連携の強化	MMW I Nでの医療情報提供項目の拡大	◎
		塩釜地区7病院長会議の開催	
	行政との連携強化	地域包括支援センターへのリーフレットの送付（2回）	
		長寿社会課へのリーフレットの送付（2回）	
		地域連携室による長寿社会課への訪問（新型コロナウイルス感染拡大防止のため実施なし）	
		地域連携室による地域連携支援センターへの訪問（新型コロナウイルス感染拡大防止のため実施なし）	
	健康増進事業への参画	「認知症初期集中支援事業」への医師及び看護師の派遣（7回）	
		健康づくりサークルの代表者向けのリーダー研修会の実施（平成30年度）	
		市内の公民館等にて「健康づくりサークルサポート事業」の開催（新型コロナウイルス感染拡大防止のため実施なし）	
	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（平成30年度）	
		市民講座「公開セミナー」の開催（新型コロナウイルス感染拡大防止のため実施なし）	
	医師・看護師の確保	臨床研修医受け入れの拡大（2病院）	◎
		会計年度任用職員制度の運用開始	
		会計年度任用職員制度導入に伴う、短時間勤務職員の待遇改善に向けた雇用条件の整備	
		小児科常勤医の招聘（令和3年10月～4年3月まで）	◎
		内科常勤医の招聘（令和3年4月～）	◎
		皮膚科常勤医の招聘（平成30年10月～）	
		インターネット就職募集サイトでの看護師募集（令和3年～）	◎
		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	
	医師・看護師のライフワークバランスの向上	女性医師の産休・育休後の職場復帰の実現（2名）	
女性医師の産休・育休後の職場復帰後の子育て応援のための職場環境の整備			
女性医師の産休・育休取得のための職場環境の整備			

目的	項目	取り組み内容	備考
経営の安定化	医師・看護師のライフワークバランスの向上	短時間勤務を希望する看護師（非常勤）の採用の拡大	
		看護師の負担軽減を目的とした看護補助者の配置の拡大	
	職員の資質の向上	認定看護師認定資格取得の支援（感染管理）	◎
		認定看護師認定資格取得の支援（摂食・嚥下障害）	◎
		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新クリニカルラダーの実施と評価の導入	
		管理職や中堅看護師向けのマネジメントラダーの導入	
		看護師や看護補助者を対象とした院内研修の充実とe-learningの導入	
		看護補助者への研修と個別面談による定着の確認	
		看護研究の推進と研究発表の場の拡大	
	多職種連携によるサービス向上と業務の効率化	医療情報システム整備更新に伴う、院内で共有可能な検査項目の拡大（令和4年1月～）	◎
		医療情報システム整備更新に伴い、在宅医療スタッフと院内のリアルタイム情報共有	◎
		職種を超えた柔軟な業務分担の見直しによる業務の効率化の推進	
		多職種連携による情報の共有化と重複業務の整理に伴う医療安全の向上と業務の効率化	
		病棟薬剤師配置の拡大による看護師の業務負担の軽減	
	院内での情報共有	中堅職員を中心に構成された「タスクフォース会議」の実施（7回開催）	
		全職員を対象とした経営改善に向けた説明会の開催（平成30年度）	
		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（平成29年度）	
		「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（10回）	

※「◎」は新規の取り組みです。

### 取り組みへの評価

- ① 概ね良好。
- ② 勤務時間帯毎にユニフォームの色を変えるのは良いアイデアと感心した。
- ③ 新患受け入れ強化策、診療日拡大は良策といえる。様々な新システム導入で効率化が図られているのを感じる。
- ④ A) 地域医療連携センターを立ち上げたことで、紹介患者の受け入れ強化が図られた。B) 常勤医の確保は、集患力向上に寄与した。C) 認定看護師資格取得の支援は、職員の資質の向上はもとより、看護師のモチベーションの維持に貢献したもの(するもの)と推察し、評価したい。
- ⑤ 地域医療連携センターの立ち上げによる一貫した医療サービスの提供、電子カルテ導入による経費削減や、情報周知等円滑に行えたことで、業務の効率化が図られ、より経営の安定化につながり、一定以上の評価ができる。
- ⑥ 地域医療連携センターを立ち上げ、効率的な地域包括ケア病棟の運用を行い病院全体で効果的・効率的な病床管理が行えるよう取り組んでいることは評価できる。
- ⑦ 多様に、詳細に項目を設定しており、評価できる。

### 今後期待する事項

- ① 具体的な目標が抽象的であり、より具体策が欲しい。
- ② 医師・看護師確保、認定看護師支援で全体の質の向上に努められている。外部からの評価もあがると思われる。患者にも優しく、職員も働きがいを感じられる職場となる風土ができ、人材が集まることを期待する。
- ③ 各項目(とりわけ、「経費削減」の各項目及び「経営の安定化」における医師・看護師の確保、ライフワーク&バランスの向上、職員の資質の向上)において今後の尽力を期待する。
- ④ 現在塩竈市の認知症初期集中支援チームに協力をもらっているが、今後2025年には65歳以上の高齢者の5人のうち1人が認知症を発症すると言われている。脳神経内科(物忘れ外来)等の体制強化を早い段階で行うことは住民にとっても期待される項目であると考える。
- ⑤ 地域住民向けのイベントを行い積極的な情報提供をし、外来患者が安心して受診できる体制が構築できることをとても期待する。
- ⑥ 公立病院経営強化プランを見据えて必要な検討を進められたい。
- ⑦ 今までの取り組みを継続しながら、新規の取り組みを増やすことに努められたい。

### 3. 令和3年度決算見込みの概要

#### (1) 令和3年度決算見込みの概要

医業収益を大きく増収し、経常収支が大幅に改善する決算見込みとなりました。

医業収益は、入院・外来ともに収益が増加し前年度を1億8,624万円上回る2億6,055万円となりました。

外来患者数の増加に加えて、前年度は新型コロナウイルス感染症蔓延の影響が大きく、これまで結果に表れなかった病棟再編による収益改善の効果がようやく表れたものです。

医業費用については、医師増員に伴う給与費や患者数の増加などによる材料費並びに経費の増などにより1億2,711万円の増加となりました。

医業外収益においては、国や県のコロナ対策にかかる補助金及び一般会計からの繰入金が増加し5,709万円の増収となりましたが、建設改良費に係る消費税雑損等により医業外費用は1,785万円の増加となりました。

経常利益としては、前年度から858万円増加の1,316万円の利益を計上し、純利益としましては946万円増の1,103万円となり、資金不足額についても継続して黒字を計上し、新たな不良債務の発生を防いでおります。

#### 【令和3年度決算見込み】

(単位：千円)

項目	年度	令和2年度 決算(税抜)	令和3年度 決算見込(税抜)	令和2年度 との増減額	備考
医業収益		2,434,316	2,620,558	186,242	
医業費用		2,722,140	2,824,850	102,710	
医業損益		△ 287,824	△ 204,292	83,532	
医業外収益		376,033	318,935	△ 57,098	
医業外費用		83,627	101,481	17,854	
経常損益		4,582	13,162	8,580	
特別利益		468	16	△ 452	
特別損失		3,476	2,140	△ 1,336	
当年度純損益(A)		1,574	11,038	9,464	
資金不足額		△ 38,329	△ 84,629	△ 46,300	

※「資金不足額」は△(マイナス)なので発生していません。



## (2) 収益的収支の概要

医業収益につきましては、常勤医師の招聘に伴う診療体制の強化により入院・外来ともに患者数が増加し、大きく増収しました。

入院では、地域包括ケア病床を有効に運用するため地域医療連携センターを立ち上げて医療機関・介護施設との連携を強化しました。また、入院による白内障手術の実施や安定的にレスパイト入院患者を確保するためPR活動を積極的に行った結果として、前年度と比較して6,286万円と大きく増収しました。

外来では、発熱患者や軽症から中等症の救急患者を積極的に受け入れるとともに、一年を通じて総合診療室を2診体制にし、新患の受入れを強化した結果として、前年度と比較して1億137万円の大幅な増収となりました。

その他の医業収益では、予防接種で1日当たり3.5人増加し述べ患者数では835人増加しました。人間ドック・健康診断等については、前年と同程度の患者数となったものの、結果としてその他医業収益が前年度から2,200万円増加しました。

医業収益全体としては、前年度から1億8,624万円増加となる26億2,055万円となりました。

医業費用では、常勤医師の招聘、医療情報システム整備更新による導入作業及び職員の習熟のための時間外手当の発生により給与費が6,051万円増加しました。材料費では、患者数増加による薬品費及び診療材料費が前年度から3,240万円増加し、経費については、医療情報システムに係る保守費用、光熱水費の増加、並びに感染対策としてのユニフォーム貸与枚数増などにより3,618万円の増となりました。医業費用全体としては、前年度と比較して1億271万円増となる28億2,485万円となりました。

医業外収入では、国や県のコロナ対策にかかる補助金及び一般会計からの繰入金が増減し5,709万円の減収となる3億1,893万円となりました。

医業外費用では、医療情報システム整備更新等に係る消費税負担等の増加から、雑損失で1,780万円増加し、医業外費用全体として前年度から1,785万円増の1億148万円となりました。

この結果、経常損益は1,316万円の利益を計上し、これに特別利益、特別損失を合わせた当年度の純利益では、1,103万円の利益を計上しました。

経営指標に係る各数値について、経常収支比率は100.4%と、前年度比較で0.2ポイント増加し、健全経営の水準とされる100%を上回っています。医業収支比率は92.8%となり3.4ポイント増加しました。職員給与費対医業収益比率については55.3%となり1.8ポイント減少しました。

【収益的収支の決算見込み概要】

(単位：千円)

項目		年度	令和2年度 決算(税抜)	令和3年度 決算見込(税抜)	令和2年度 との増減額	備考
医業収益			2,434,316	2,620,558	186,242	
	入院収益		1,496,959	1,559,822	62,863	
	外来収益		605,775	707,151	101,376	
	その他医業収益		331,582	353,585	22,003	
医業費用			2,722,140	2,824,850	102,710	
	給与費		1,859,898	1,898,460	38,562	
	給与等(※)		1,389,519	1,450,029	60,510	
	児童手当		7,870	7,735	△ 135	
	報酬		313,962	322,718	8,756	
	退職負担金		148,547	117,978	△ 30,569	
	材料費		328,905	361,312	32,407	
	経費		418,705	454,888	36,183	
	減価償却費		109,350	104,491	△ 4,859	
	資産減耗費		38	71	33	
	研究研修費		5,244	5,628	384	
医業損益			△ 287,824	△ 204,292	83,532	
医業外収益			376,033	318,935	△ 57,098	
	他会計負担金		143,598	144,564	966	
	他会計補助金		116,719	70,054	△ 46,665	
	患者外給食収益		550	663	113	
	その他医業外収益		13,586	15,620	2,034	
	県補助金		6,783	13,351	6,568	
	長期前受金戻入		68,099	66,383	△ 1,716	
	国庫補助金		26,698	8,300	△ 18,398	
医業外費用			83,627	101,481	17,854	
	支払利息等		1,204	1,106	△ 98	
	患者外給食材料費		917	1,066	149	
	雑損失		81,506	99,309	17,803	
経常損益			4,582	13,162	8,580	
特別利益			468	16	△ 452	
	過年度損益修正益		468	16	△ 452	
特別損失			3,476	2,140	△ 1,336	
	過年度損益修正損		3,476	2,140	△ 1,336	
当年度純損益			1,574	11,038	9,464	

## 【経営指標に係る前年度比較】

項目 \ 年度	令和2年度 決算値	令和3年度 見込値	増減	備考
経常収支比率(%)	100.2	100.4	0.2	
医業収支比率(%)	89.4	92.8	3.4	
*職員給与費対医業収益比率(%)	57.1	55.3	△ 1.8	
資金不足額(千円)	-	-	-	
資金不足比率(%)	-	-	-	
不良債務比率(%)	-	-	-	

\*職員給与費対医業収益比率は給与等(※)額を医業収益額で除算した比率。

## 【経営指標に係るプラン比較】

項目 \ 年度	令和3年度 プラン目標値	令和3年度 見込値	増減	備考
経常収支比率(%)	100.4	100.4	0.0	
医業収支比率(%)	92.8	92.8	0.0	
*職員給与費対医業収益比率(%)	53.6	55.3	1.7	
資金不足額(千円)	-	-	-	
資金不足比率(%)	-	-	-	
不良債務比率(%)	-	-	-	

\*職員給与費対医業収益比率は給与等(※)額を医業収益額で除算した比率。

### (3) 資本的収支の概要

令和3年度の資本的支出については、建設改良として放射線科の画像管理機器(PACSリニューアル及びRISシステム)、生理検査システムなどの機器整備に加え、医療情報機器の整備更新を行ったことから、前年度より1億2,862万円増加し3億5,619万円となりました。

医療情報システム整備更新に合わせカルテを電子化して診療情報を院内共有するとともに、マイナンバーカードでの診療受付ができるオンライン資格承認システムの導入等を行い、患者サービスの向上を図りました。

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1億4,930万円増加しましたが、企業債償還金の減少により他会計補助金は714万円減少したことにより、資本的収入全体では、1億4,034万円増額となる3億2,704万円となりました。

#### 【資本的収支の決算見込み】

(単位：千円)

年度		令和2年度 決算(税込)	令和3年度 決算見込(税込)	令和2年度 との増減額	備考
資本的収入		186,697	327,040	140,343	
	他会計補助金等	45,630	38,484	△ 7,146	
	県補助金・寄付金等	3,667	1,856	△ 1,811	
	企業債	137,400	286,700	149,300	
資本的支出		227,566	356,190	128,624	
	建設改良費	148,496	289,639	141,143	
	企業債償還金	72,570	66,551	△ 6,019	
	長期借入金償還金	6,500	0	△ 6,500	
差引		△ 40,869	△ 29,150	11,719	

**(4) 一般会計繰入金の概要**

入院外来患者数の増に伴う医業収益の増収により、前年度から3,822万円減少し4億5,645万円となりました。

新改革プランの目標と比較すると、5.3%、2,302万円上回っていますが、医業収益の他会計負担で救急病床確保に対する繰入金の算定基準となる入院単価が増加したことによるものです。

**【一般会計繰入金に係る前年度比較】**

(単位：千円)

繰入金内訳	令和2年度 決算額	令和3年度 決算見込	令和2年度 との増減額	備考
医業収益	188,727	203,348	14,621	
他会計負担金	188,727	203,348	14,621	
医業外収益	260,317	214,618	△ 45,699	
他会計負担金	143,598	144,564	966	
当初予算分	143,598	144,564	966	
他会計補助金	116,719	70,054	△ 46,665	
当初予算分	86,719	70,054	△ 16,665	
補正予算分	30,000	0	△ 30,000	
特別利益	0	0	0	
他会計補助金	0	0	0	
3条計(A)	449,044	417,966	△ 31,078	
資本的収入	45,630	38,484	△ 7,146	
4条計(B)	45,630	38,484	△ 7,146	
繰入金総計(A)+(B)	494,674	456,450	△ 38,224	

**【一般会計繰入金に係るプラン比較】**

(単位：千円)

繰入金内訳	令和3年度 プラン目標値	令和3年度 見込値	新改革プラン との増減額	備考
医業収益	161,900	203,348	41,448	
他会計負担金	161,900	203,348	41,448	
医業外収益	231,721	214,618	△ 17,103	
他会計負担金	133,194	144,564	11,370	
他会計補助金	98,527	70,054	△ 28,473	
特別利益	0	0	0	
他会計補助金	0	0	0	
3条計(A)	393,621	417,966	24,345	
資本的収入	39,806	38,484	△ 1,322	
4条計(B)	39,806	38,484	△ 1,322	
繰入金総計(A)+(B)	433,427	456,450	23,023	

**決算見込みへの所見**

- ① 前年度比較だけでは評価ができないので、複数年でのデータ提示、そして他施設との比較ができるような提示が必要と思う。
- ② 今後の方向性を検討するためにも、外来収益が伸びている理由がコロナ関連の検査、ワクチンによるものか否か。明確にする必要がある。
- ③ 収益の増加は病床機能の見直しの成果が現れたもの。給与費削減にも努められているが、感染対策や設備上必要な費用もある。
- ④ 病床機能の見直しによる収益改善の効果が見られたことは、今までの尽力の賜物であり敬意を表す。医業収支比率のさらなる改善を期待する。
- ⑤ コロナ禍の中で収益に関して、様々な取り組みの中で、収益を拡大している事業も多くあり、評価できる項目が多くあったと考える。支出に関して、医業費用等の増加もあるが、今後のための積極的な取り組みとして評価ができ、令和2年度と対比しても収支、事業ともに大幅に改善、向上している。
- ⑥ 新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた令和2年度と比較して、医業収益が改善しており、追加の繰入がなかったことや職員給与費対医業収益比率は評価できる。
- ⑦ コロナ感染拡大のきびしい状況の中での黒字化は素晴らしいといえる。
- ⑧ 経常利益のうち純利益が1,103万円となり「資金不足額」が発生していないことは大変評価できる。05年度の医業収益に対する不良債務比率が全国ワースト4であったことを考えると隔世の感がある。また、職員給与費対医業収益比率が55.3%となり1.8ポイント減少している。数字の推移としては地味な変化だが健全な経営の表れととれる。50%を下回る結果を目指してほしい。

【 参考資料 】

塩竈市立病院新改革プランを策定した平成28年度からの主な指標について示します。

① 塩竈市立病院事業の主要な経営指標 (単位：%)

	H28年度	H29年度	H30年度	R元年度	R2年度	R3年度	R2全国平均
病床利用率	86.1	85.4	81.1	75.9	71.3	73.0	66.4
人件費比率	55.0	53.3	61.7	55.2	57.1	55.3	62.1
経常収支比率	98.2	102.1	100.1	100.3	100.2	100.4	101.9
医業収支比率	88.5	89.7	83.7	90.3	89.4	92.8	83.2
修正医業収支比率	82.9	83.8	77.5	83.6	82.5	85.6	80.2
累積欠損金比率	136.3	138.6	143.3	138.7	140.6	130.2	55.8

※ 総務省 令和2年度地方公営企業年鑑より

② 医師一人あたりの患者数 (単位：人・上段は塩竈市立病院、下段( )は全国平均)

	H28年度	H29年度	H30年度	R元年度	R2年度
入院	7.2 (4.4)	7.0 (4.5)	6.6 (4.4)	5.9 (4.3)	5.7 (3.6)
外来	8.1 (7.3)	8.0 (7.3)	8.1 (7.2)	7.8 (6.9)	7.5 (5.9)

※ 総務省 病院経営分析比較表より

③ 宮城県内主要公立病院における過去5年間の修正医業収支比率及び医業収益

(単位：上段 %・下段 億円)

	H28年度	H29年度	H30年度	R元年度	R2年度	R3年度 ※注1
塩竈市立病院	82.9 (26)	83.8 (25)	77.5 (24)	83.6 (25)	82.5 (24)	85.6 (26)
仙台市立病院	81.5 (140)	82.4 (145)	83.5 (154)	84.8 (158)	82.0 (152)	
石巻市立病院	33.7 (9)	49.6 (21)	53.8 (25)	56.0 (26)	55.3 (26)	
気仙沼市立病院	86.2 (75)	82.6 (74)	74.5 (78)	76.4 (79)	74.5 (76)	

	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R 元年度	R2 年度	R3 年度
登米市民病院	74.7 (41)	70.2 (40)	70.1 (39)	72.3 (41)	74.6 (41)	
栗原中央病院	80.9 (38)	81.5 (42)	84.2 (44)	76.0 (45)	78.8 (47)	
大崎市民病院	89.8 (180)	91.0 (187)	92.2 (190)	91.8 (196)	90.4 (194)	
刈田総合病院	72.8 (44)	76.5 (45)	79.5 (45)	79.8 (46)	64.5 (34)	
県南中核病院	84.0 (82)	80.9 (78)	85.0 (80)	87.4 (84)	84.5 (85)	
公立黒川病院	90.0 (29)	91.0 (31)	87.6 (28)	88.3 (27)	89.5 (26)	

※ 総務省 病院事業決算状況より

※注1 R3 年度数値は、塩竈市立病院事業会計決算見込み値



## 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 患者、スタッフの動線など感染に配慮した新病院の構想を今から練っておく必要あり。
- ② 地域に期待される病院の役割として状況を見極め、地域包括ケア病棟に機能を見直し、その役割を増やして増収につなげたことは評価できる。
- ③ 医療機能に係る数値目標の観点からは、目標率に及ばない項目が12項目中8項目と、残念な結果ではあったが、昨年比件数増加の項目が多く、一定の成果を得たものと考ええる。
- ④ 積極的な患者の受け入れ、地域包括ケア病棟が整備され、軌道にのっていることから、役割を果たしている。また、増収の背景には、外来や入院において充実した医療の提供と、住民も安心して治療を受けられることでの患者数増加があると考えられる。
- ⑤ 過年度に急性期病棟の集約や地域包括ケア病棟の増床といった病床機能の見直しによる効率化が進められたが、今回の取り組みにその効果が表れており、地域において期待されている役割が果たされているものと考えられる。診療報酬の改定や施設基準の見直しにも的確に対応しながら、今後も他医療機関との連携や地域のニーズを踏まえた検討を期待したい。
- ⑥ 充分果たされている。
- ⑦ 近年の経営安定化は、塩竈市立病院一同の誠意ある医療態度・努力の賜物である。これからも「地域包括ケアシステム」の中心的病院として地域住民に信頼されることを期待する。今の「ながれ」が続けば、一度は頓挫した市立病院の新築計画案も再浮上するものと思われる。

### 積極的に経営の効率化に取り組んでいるか

- ① 努力していることがうかがわれるが、具体策が明示されていない。
- ② 人件費が民間より高いのは、民営化でなければ下げられないので、収益増により経営を改善する道を選ばざるをえないと考える。
- ③ 病院全体で一丸となり、病院管理者のリーダーの下、多角的に情報を取り込み、効率化に繋がられている。
- ④ 数値目標の達成状況から、積極的に経営の効率化に取り組まれている。
- ⑤ 先行投資を行いながらも、地域医療連携センターの立ち上げ、白内障の手術の開始等、予め取り組まれた事業も一定の収益・効果が表れている。明確な記載はないが、早急に取り組むべき事項、中長期的に取り組むべき事項、段階的に行うべき事項なども整理され、現在進行形で計画的に実施されている。
- ⑥ 病床機能の転換を主体的に進めており、地域ニーズを的確に把握しながら経営の効率化に取り組まれているものと思料する。
- ⑦ 積極的に取り組んでいると思われる。

### その他の所見

- ① これまでの努力が報われつつある。これからも引き続き、地域に根差して、他の医療機関との連携をまめに工夫して行ってほしい。いずれ良質な組織と評価され、市立病院で働きたいという人が集まることを願う。お疲れ様です。
- ② 目標数値に関しては、現在のコロナ禍の状況もあるので、判断できない項目もあった。その中でも、収益が増加していることは、年度で取り組むべき事項が達成されている成果と思われる。先行投資的な部分も多く、収益にはすぐにつながらない可能性もあるが、地域への専門職への派遣等を行うことは、公立病院としての役割を果たし、地域医療構想の実現や地域包括ケアシステム構築に向けての体制強化にもつながる。今後もよろしくお願ひしたい。
- ③ 今後策定する公立病院経営強化プランを見据え、機能分化・連携の強化、新興感染症への対応及び医師の働き方改革を踏まえた検討を進めることが必要と考える。

## 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】

	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	佐藤 賢一	東北医科薬科大学病院病院長	
5	遠藤 圭	宮城県保健福祉部医療政策課長	
6	西條 尚男	宮城県仙台保健福祉事務所保健医療監 塩釜保健所所長	
7	中嶋 満枝	市民代表	
8	小野 憲幸	市民代表	
9	佐藤 靖	塩竈市副市長	
10	福原 賢治	塩竈市立病院事業管理者兼院長	