

第5回 塩竈市立病院改革プラン評価委員会

日 時 平成24年7月31日(火) 18:30～
場 所 塩竈市立病院 3階 会議室

次 第

1. 開 会
2. 委嘱状交付
3. 市長あいさつ
4. 審 議
 - (1) 改革プラン平成23年度の取り組み状況について
 - (2) その他
5. その他
6. 閉 会

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】

	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	横山 義正	宮城県塩釜医師会会長	副委員長
3	鳥越 紘二	宮城県塩釜医師会副会長	
4	松田 茂	宮城県保健福祉部医療整備課長	
5	鹿野 和男	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兼院長	

【事務局】

	氏名	職名
1	菅原 靖彦	塩竈市立病院 事務部長
2	横江 嘉夫	〃 医事課長
3	鈴木 康則	〃 経営改革室長 (兼業務課長)
4	山本 哲也	〃 経営改革室長補佐 (兼業務課補佐兼総務係長)
5	花淵 英二	〃 経営改革室主査 (兼業務課経理係主査)
6	大場 美香	〃 経営改革室主事 (兼業務課経理係主事)

塩竈市立病院改革プラン
平成23年度の取り組み状況について

平成24年7月31日

目 次

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	1
(2) 患者数・診療単価目標の達成状況の概要	2
(3) 医療機能に係る数値目標の達成状況の概要	4
(4) 財務に係る数値目標の達成状況の概要	7
(5) 診療科別目標の達成状況の概要	9

2 取り組み状況の概要

(1) 経営の効率化	10
(2) 再編・ネットワーク化	11
(3) 経営形態の見直し	12
(4) 公開セミナーの開催状況	12
(5) 医師数の推移	13

3 平成23年度の収支計画と決算見込みの概要

各項目の概要説明	14
(1) 収益的収支	15
(2) 資本的収支	16
(3) 一般会計繰入金	16
(4) 決算の推移（平成12年～23年）	17

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23年度については、東日本大震災の影響により被災直後に患者数がかなり落ち込んだことを受け、目標に対する大幅な収益低減が予測されました。

震災の影響により一時的に閉鎖される塩竈市内の医療機関の機能を当院が補完することも念頭に置きながら、救急患者の受け入れを積極的に行うとともに、入院患者数を年間通じて安定的に確保できるよう医師体制（学会出張など）の調整に留意しました。さらに経営健全化会議を中心にさまざまな職種間で収益向上策を検討・実施してきた結果、入院収益については年間収益目標の達成のみならず、前年度の入院収益額をさらに更新し、過去最高額を記録しました。

しかしながら、外来収益については年間収益目標を6200万円ほど下回る結果となりました。震災以降、外来患者数が目標数を達成することが困難となっており、特に内科の患者数・診療単価が目標を大きく下回っていることが要因と言えます。

【入院】…年間収益目標額 15億7300万円

(単位：千円)

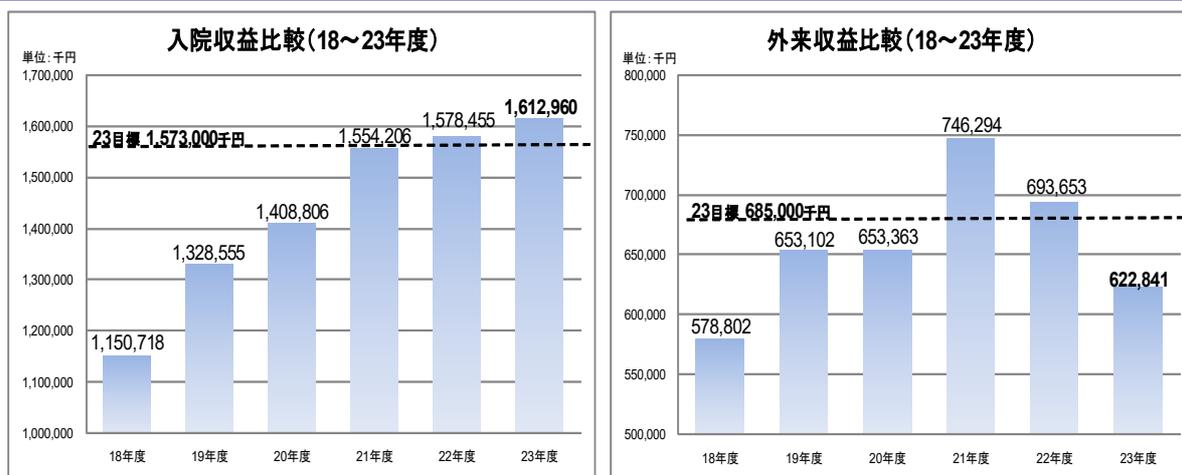
区分	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計
18年度	91,414	106,955	108,691	84,671	86,697	81,385	90,988	98,352	106,503	100,188	96,601	98,273	1,150,718
19年度	101,846	119,204	109,459	104,859	116,880	112,633	116,547	109,651	107,780	108,197	112,785	108,714	1,328,555
20年度	97,624	101,352	107,048	116,602	122,339	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 目標	128,910	133,207	128,910	133,207	133,207	128,910	133,207	128,910	133,207	133,207	124,613	133,207	1,572,702
23年度 実績	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
目標差	9,152	△11,969	5,010	15,220	8,814	1,549	5,879	16,001	9,462	△1,519	△140	△17,201	40,258
達成率 (%)	107.1	91.0	103.9	111.4	106.6	101.2	104.4	112.4	107.1	98.9	99.9	87.1	102.6
前年差	14,553	△821	△4,971	5,024	15,925	8,376	6,870	10,785	7,770	△3,060	△7,667	△18,279	34,505

【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
18年度	46,356	48,778	48,026	50,038	48,439	46,936	47,067	47,501	48,310	48,988	45,774	52,589	578,802
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 目標	56,140	53,333	61,754	56,140	64,561	56,140	56,140	56,140	53,333	53,333	58,947	58,947	684,908
23年度 実績	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
目標差	△10,792	△6,385	△8,469	△5,159	△12,114	△5,041	△3,313	△2,074	728	1,280	△3,990	△6,738	△62,067
達成率 (%)	80.8	88.0	86.3	90.8	81.2	91.0	94.1	96.3	101.4	102.4	93.2	88.6	90.9
前年差	△15,166	△11,334	△10,273	△12,000	△7,465	△8,473	△2,587	△4,157	△1,714	△5,011	3,439	3,929	△70,812

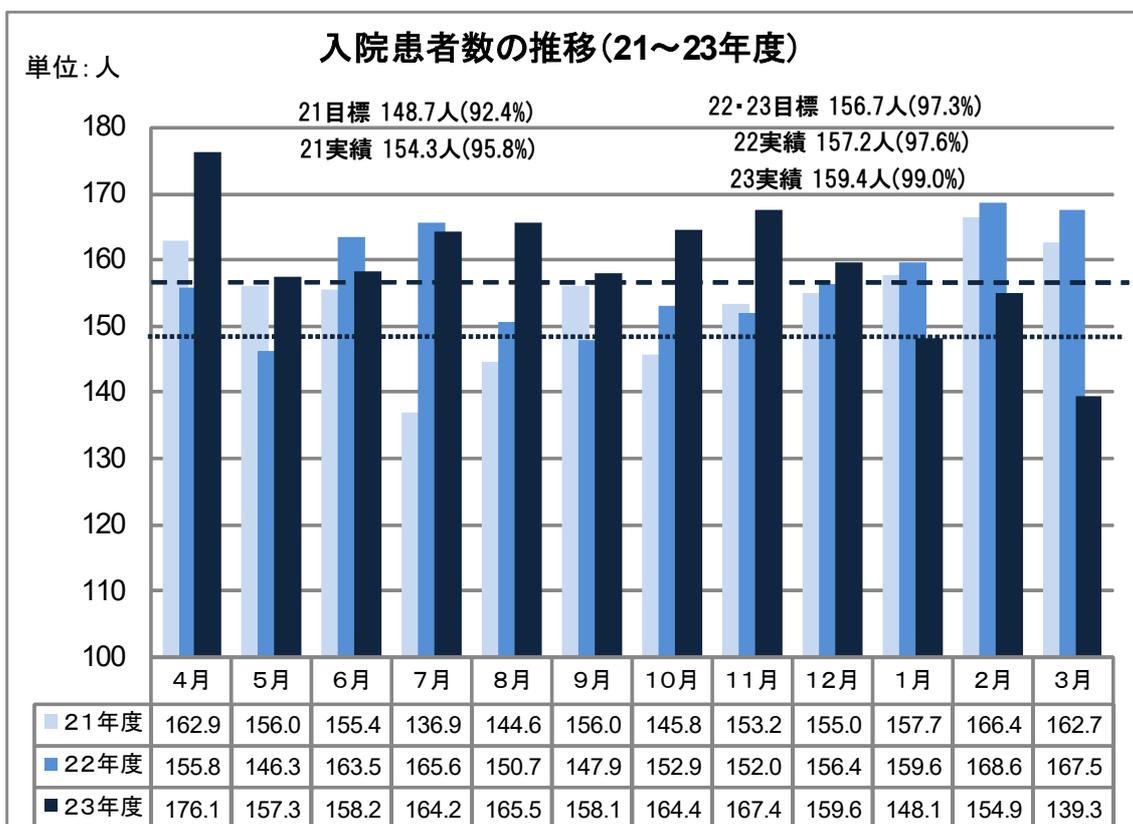
(診療日数/18・19年度…245日、20・22年度…243日、21年度…242日、23年度…244日)

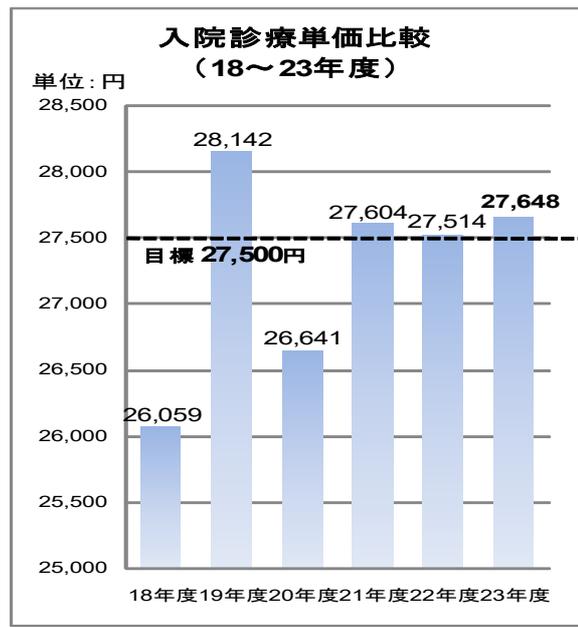
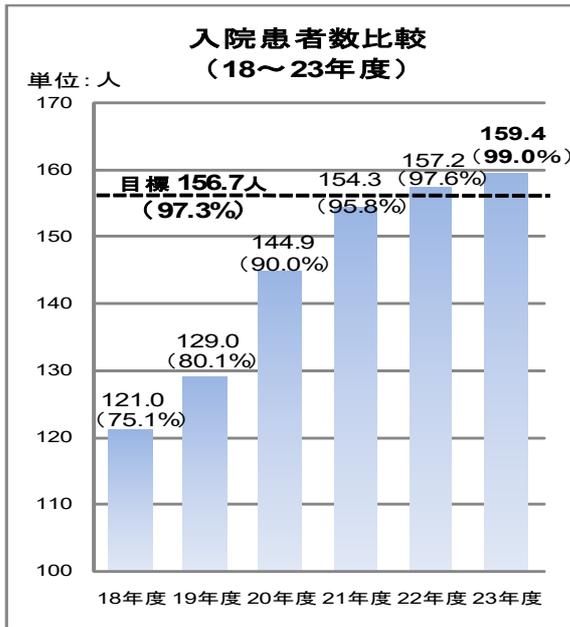


(2) 患者数・診療単価目標の達成状況の概要

入院についてみると、1日平均入院患者数は昨年度実績をさらに超え、病床利用率で99%とほぼ満床となりました。特に時間外休日での入院が必要となる救急患者の積極的な受け入れを病院方針として院内で再確認するとともに、昨年度同様に夏～秋季にかけての医師体制を調整することで1日平均入院患者数を高いレベルで維持することができました。

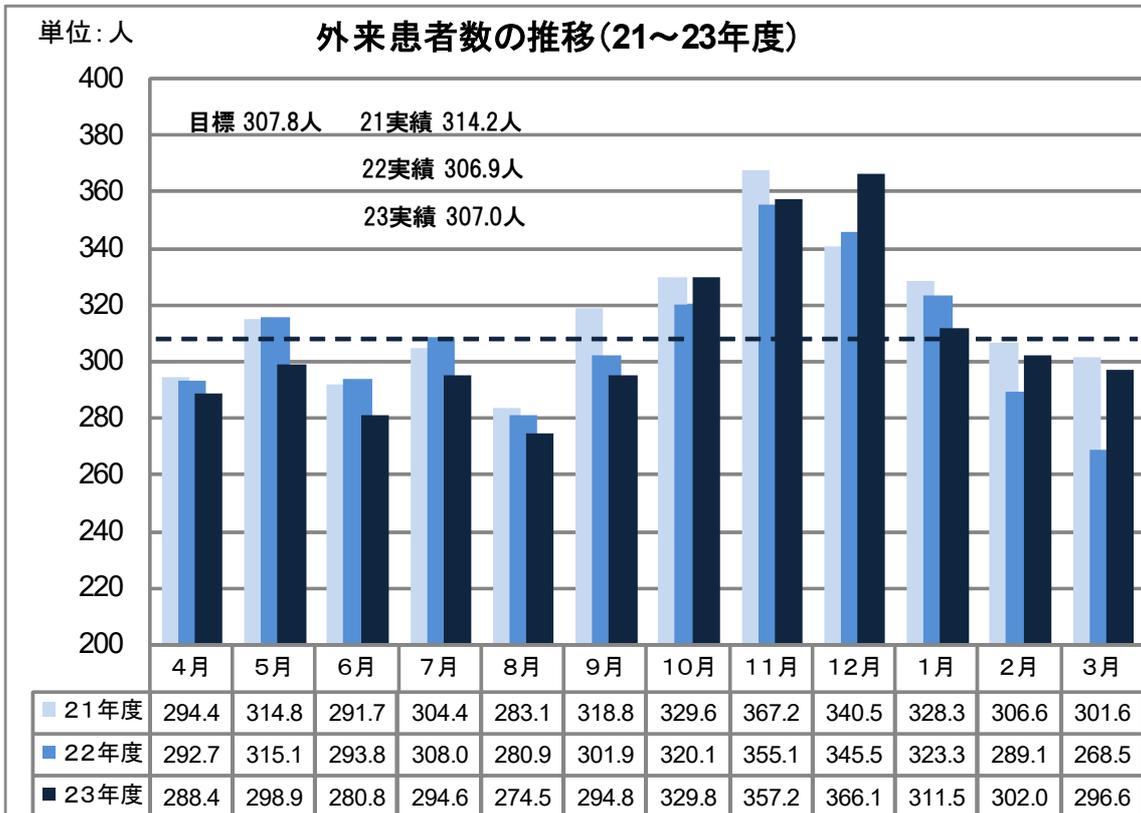
入院診療単価については昨年度に引き続き、平成23年度目標の27,500円を上回ることができました。これは入院につながる救急患者の受け入れ徹底に加え、比較的入院診療単価の高い血液内科の医師加入や整形外科医によるリハビリテーションオーダーの増加、全身麻酔手術症例の大幅な増加も影響しています。

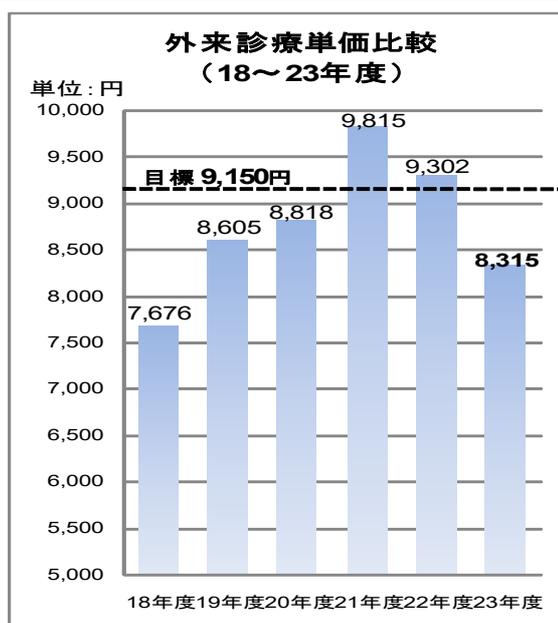
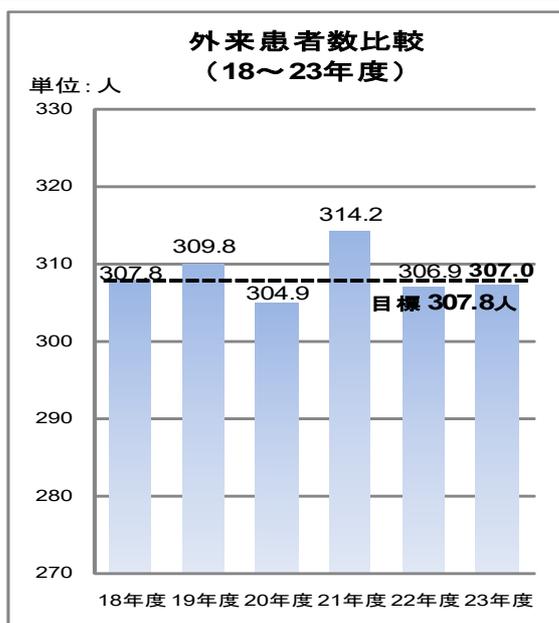




外来についてみると、東日本大震災の影響により、1日当たり外来患者数が4月から9月までのおよそ6ヶ月間は昨年度実績を平均4%程度下回る結果となりました。10月以降より1日当たり外来患者数が昨年度実績を上回る月もあり、平成23年度の1日当たり外来患者数は昨年度実績とほぼ同数程度まで回復することができました。

外来診療単価については、前年度実績および目標を大きく下回る結果となりました。震災の影響による紹介患者数の減少や肝臓専門医の退職によるインターフェロン患者の減少などが主な要因です。





(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、昨年度と同様に救急搬送断り事例の内容を検証しながら日勤帯の救急搬送受け入れを徹底するとともに、震災の影響による近隣医療機関の機能分布を考慮しながら夜間休日帯で入院を必要とする救急患者についても積極的に受け入れることで平成23年度目標を大幅に上回る結果となりました。

医療連携室の本格的な運用開始3年目にあたる今年度も引き続き開業医訪問を行っていますが、震災の影響により一時的に閉鎖を余儀なくされる診療所も多数あり、紹介患者数は昨年度実績および平成23年度目標を大きく下回る結果となりました。

手術件数については、当院外科への手術目的の紹介患者の確保といった外科医師の努力に加え、麻酔科医の加入により、特に全身麻酔手術件数が昨年度を大きく上回る結果となりました。しかしながら、現状として内科患者数が伸び悩んでいる状況であり、当院内科からの院内紹介による外科手術件数の増加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、昨年度と比較して外来患者数に変化がなく、紹介患者数が大きく減少した中で昨年度実績を100件近く上回ることができましたが、平成23年度目標を達成するには至りませんでした。昨年度実績を上回った要因としては、人間ドックの上部消化管検査における内視鏡検査への誘導や外来患者からの拾い上げを積極的に行ったことが挙げられます。

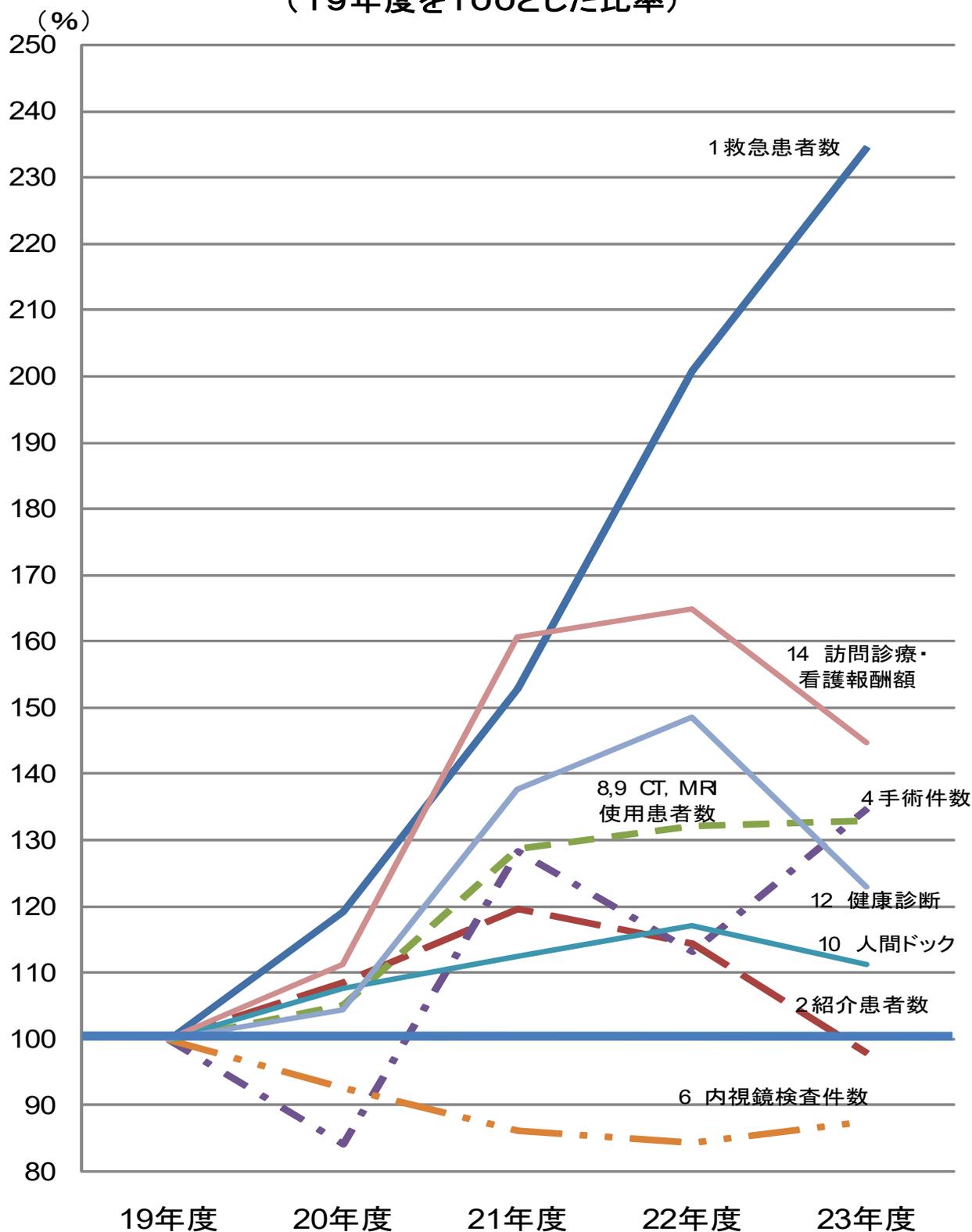
放射線検査関係については、CTおよびMRI使用患者数は年々増加傾向にありますが、平成23年度については震災の影響により紹介件数が大幅に減少しました。MRIについては、23年度に招聘した常勤の整形外科医による院内オーダーが増加したこともあり、平成23年度目標を達成することができました。

健診活動については、震災の影響により受診者が大幅に減少しましたが、脳ドックについてはPR活動の浸透や検査料の見直しにより受診者が大きく増加しました。

第5回塩竈市立病院改革プラン評価委員会資料

項目	19実績	20実績	21実績	22実績	23目標	23実績	差	達成率(%)	説明
1 救急患者数(件)	577	689	883	1,160	1,000	1,354	354	135.4	救急患者受入の院内ルールの徹底や救急隊との症例検討会の実施により順調に増加している。さらに、震災以降、塩釜地区内の救急搬送件数も増加している。
2 紹介患者数(件)	1,800	1,954	2,155	2,061	2,200	1,761	△ 439	80.0	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、平成23年度は震災の影響により地域の医療機関からの紹介が大きく減少している。
3 (うちCT・MRI件数)	724	870	1,024	950	900	665	△ 235	73.9	
4 手術件数(件)	310	261	398	351	300	418	118	139.3	外科医師の努力により順調に件数が回復してきており、今後としては内科から外科への手術症例の連携が重要な課題となる。また、6月から常勤の麻酔科医を招聘することができたので、全身麻酔件数も大きく増加した。
5 (うち全身麻酔手術件数)	253	197	236	217	210	259	49	123.3	
6 内視鏡検査件数(件)	3,063	2,836	2,638	2,583	2,800	2,681	△ 119	95.8	人間ドックでの内視鏡検査推進及び外来フォロー中の症例からの拾い上げにより件数が若干増加した。
7 内視鏡下手術件数(件)	315	202	262	267	240	275	35	114.6	
8 CT使用患者数(人)	2,666	2,642	3,303	3,424	3,700	3,451	△ 249	93.3	開業医への積極的訪問によるアピールにより順調な増加を示してきたが、震災以降、地域の医療機関からの紹介件数が大幅に減少した。しかし、放射線科として医局への診療科別の件数報告を常時行うなどの院内での働きかけを継続した効果と、常勤整形外科医の招聘もあり、昨年より件数が若干増加した。
9 MRI使用患者数(人)	1,414	1,649	1,954	1,966	1,800	1,975	175	109.7	
10 人間ドック(件)	1,795	1,932	2,022	2,104	2,200	2,000	△ 200	90.9	担当医・事務職員の企業訪問、市民公開セミナーの開催などによるPR効果で順調に増加していたが、23年度は震災の影響により人間ドック・健康診断の件数が大幅に減少した。ただし、脳ドックは、検査料の見直し(人間ドックとの同時受診割り引き)により、件数が大きく増加した。
11 脳ドック(件)	90	80	84	100	100	147	47	147.0	
12 健康診断(件)	3,520	3,675	4,847	5,233	3,900	4,332	432	111.1	
13 医療福祉相談件数(件)	1,110	1,309	1,589	1,371	1,250	1,801	551	144.1	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	3,500	3,967	467	113.3	h23年度は震災の影響もあり、在宅医療対象者が減少したが、専従医師の招聘(11月)により訪問件数が順調に増加してきている。

医療機能に係る数値目標の達成状況推移
(19年度を100とした比率)



(4) 財務に係る数値目標の達成状況の概要

今年度は昨年度と同様に救急患者を積極的に受け入れることなどにより、安定的に病床利用率を高いレベルで維持することができ、結果として多くの項目で平成23年度目標を達成することができました。

病院改革プランでの最大の目標である経常収支での黒字化については、共済費や退職手当負担金などの当初予定しない支出の増加がありましたが、これまで同様に収益増加策を継続したことにより、震災による様々な影響や医療を取り巻く厳しい環境の下でしたが、病院開設以来初となる経常収支での黒字化を達成することができました。

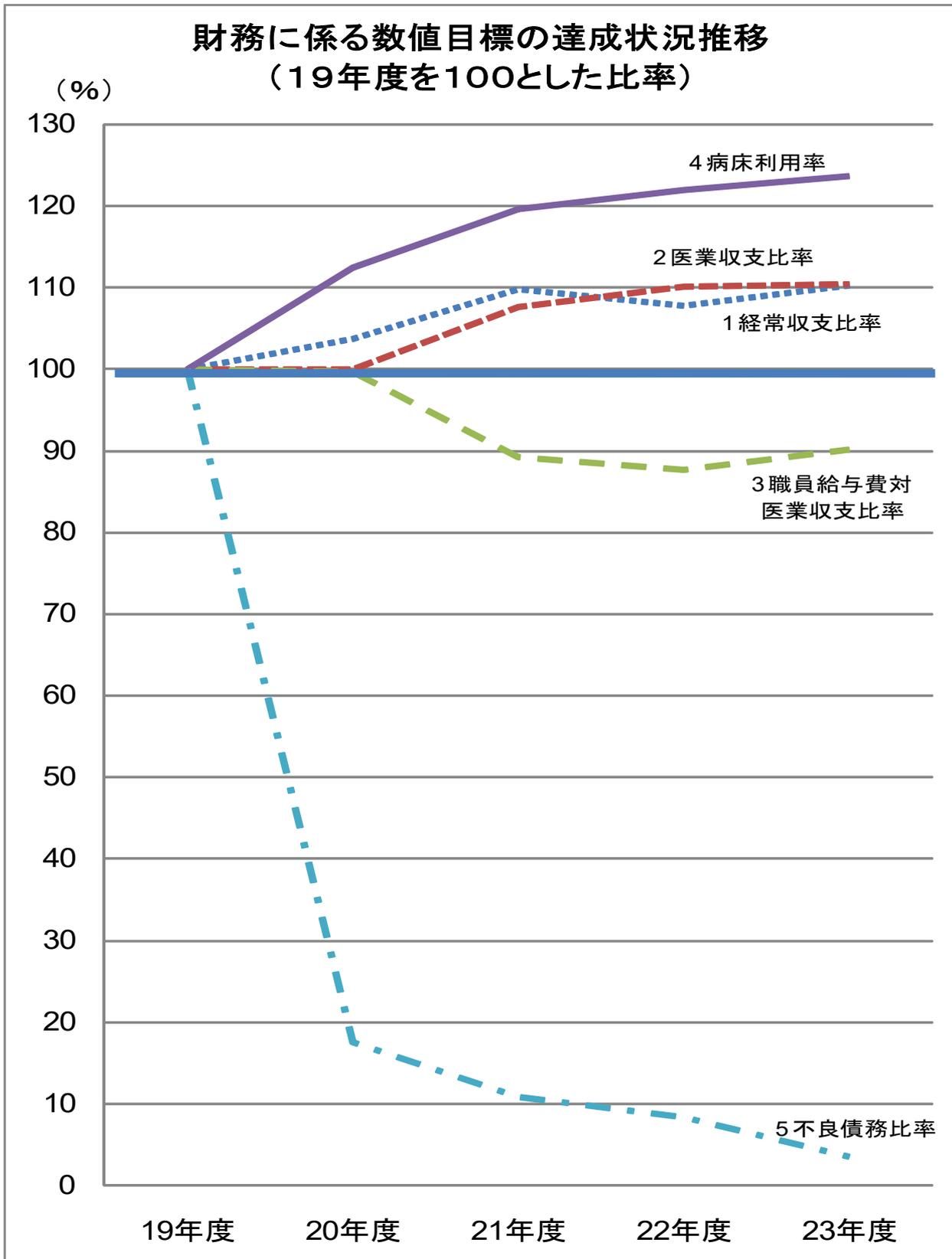
医業収支比率については、外来収益が昨年度および平成23年度目標を大きく下回りましたが、血液内科医や整形外科医の加入と手術件数の増加により入院収益が過去最高となったこともあり、昨年度に引き続き改善傾向にあります。

医業収支に対する職員の給与比率は、医業収益の順調な増加により当初目標を達成していますが、外来収益の減少により昨年度を下回りました。安定した病院経営を行っていくためには50%を下回ることが必要です。

不良債務比率については、平成17年度決算で136.5%と全国実質ワースト1位となっておりますが、改革プランの取り組みにより平成23年度末では3.4%まで改善しました。今後、予定通り病院経営指標が目標を達成すれば平成24年度末には不良債務が解消される見込みです。

また、平成23年度は材料費（医薬品費や診療材料費）や委託費などの精査を行い、費用軽減策について検討を行いました。その結果、平成24年度以降は、平成22年度購入実績換算で医薬品費は約300万円、診療材料費は約400万円、検体検査料は約3000万円の費用削減効果が得られる予定です。

項目	19実績	20実績	21実績	22実績	23目標	23実績	差	達成率(%)	説明
1 経常収支比率(%)	90.8	94.2	99.7	97.9	100.4	100.1	△ 0.3	99.7	医業収益が目標を上回ったが、費用のなかで共済費や退職手当負担金など当初予定しない支出の増加により目標に達しなかった。
2 医業収支比率(%)	84.9	84.9	91.3	93.4	94.7	93.7	△ 1.0	98.9	
3 職員給与対医業収支比率(%)	58.6	58.4	52.3	51.4	56.0	52.9	3.1	105.9	分母となる医業収益の増加により比率が改善した。
4 病床利用率(%)	64.8 (80.1)	72.8 (90.0)	95.8	97.6	97.3	99.0	1.7	101.7	救急患者や震災時の受け入れにより患者数が増加した。
5 不良債務比率(%)	97.4	17.1	10.6	8.1	3.1	3.4	△ 0.3	91.2	ほぼ計画どおりに達成した。
6 1日平均入院患者数(人)	129.4	144.9	154.3	157.2	156.7	159.4	2.7	101.7	救急患者や震災時の受け入れにより患者数が増加した。
7 1日平均外来患者数(人)	309.8	304.9	314.2	306.9	307.8	307.0	△ 0.8	99.7	ほぼ計画どおり達成したが、震災以降患者数が減少している。
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	27,500	27,648	148	100.5	手術件数などの増加により単価が上昇した。
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	9,150	8,315	△ 835	90.9	肝臓専門医師の退職によるインターフェロン患者の減少により単価が減少した。



(5) 診療科別目標の達成状況の概要

入院については、全体では1日当たり入院患者数は平成23年度目標を達成していますが、昨年度同様に内科が目標を下回っています。内科については内科医師1名が長期間の病欠となったことが影響していることも考えられますが、根本的に院是や病院の患者受入れ方針が徹底できていないケースが未だに散見できることや内科医師1人当たりの受持ち入院患者数に偏りが認められることから、医師ヒアリングの実施や人事考課システムの導入を踏まえて内科の数値目標を達成できるように努めるものとします。

また、入院診療単価をみても内科については目標額に対する実績が低い状況です。このため、内科の診療単価構成についてはレセプトデータなどを用いて精査を行い、診療単価の向上策を検討する予定です。

外来についても入院と同様に、1日当たり外来患者数や診療単価において内科の対応が課題となっていますが、これらは改革プランを策定したころから継続している課題と言えます。このため、平成23年度に引き続き、今年度も内科における収益向上策を経営健全化会議のメインテーマとして位置付けるものとします。

病院収益確保の問題には医師の存在・やる気が欠かせないことから、医師に対する人事考課システムの導入により、医師自らが目標管理できる環境を整備し、経営に対する参画意識や当院で働くことへのモチベーション維持を促しながら、収益向上を図る予定です。

【入院】

	4/1~3/31 (診療日数366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(%)
一般	内科	88.0	82.4	△ 5.6	93.6	27,300	25,796	△ 1,504	94.5	2,396	876,936	2,126	778,115	△ 270	△ 98,821	88.7
	小児科	2.5	1.4	△ 1.1	56.0	33,000	37,402	4,402	113.3	82	30,012	52	19,000	△ 30	△ 11,012	63.3
	外科	25.0	30.5	5.5	122.0	48,800	47,326	△ 1,474	97.0	1,220	446,520	1,444	528,439	224	81,919	118.3
	整形外科	3.0	8.0	5.0	266.7	21,500	24,158	2,658	112.4	65	23,790	194	71,097	129	47,307	298.9
	眼科	0.2	0.0	△ 0.2	0.0	59,600	77,889	18,289	130.7	12	4,392	2	701	△ 10	△ 3,691	16.0
小計	118.7	122.3	3.6	103.0	31,900	31,198	△ 702	97.8	3,775	1,381,650	3,818	1,397,352	43	15,702	101.1	
五階	療養型	25.0	23.9	△ 1.1	95.6	13,200	16,201	3,001	122.7	329	120,414	387	141,465	58	21,051	117.5
	Sステイ	13.0	13.2	0.2	101.5	14,900	15,392	492	103.3	193	70,638	203	74,143	10	3,505	105.0
	小計	38.0	37.1	△ 0.9	97.6	13,800	15,913	2,113	115.3	522	191,052	590	215,608	68	24,556	112.9
総計	156.7	159.4	2.7	101.7	27,500	27,648	148	100.5	4,297	1,572,702	4,408	1,612,960	111	40,258	102.6	

【外来】

	4/1~3/31 (診療日数244日)	一日当たり患者数比較(単位:人)				診療単価比較(単位:円)				収益比較(単位:千円)						
		目標	実績	差	達成率(%)	目標	実績	差	達成率(%)	目標		実績		差		
										一日	累計	一日	累計	一日	累計	達成率(%)
常勤医師診療科	内科	179.5	160.8	△ 18.7	89.6	11,000	8,819	△ 2,181	80.2	1,956	477,264	1,420	346,508	△ 536	△ 130,756	72.6
	小児科	44.0	49.3	5.3	112.0	4,000	4,252	252	106.3	175	42,700	210	51,225	35	8,525	120.0
	外科	26.0	38.2	12.2	146.9	14,400	12,819	△ 1,581	89.0	373	91,012	489	119,330	116	28,318	131.1
	整形外科	40.0	31.6	△ 8.4	79.0	3,800	6,288	2,488	165.5	151	36,844	198	48,264	47	11,420	131.0
	訪問看護									63	15,372	98	23,932	35	8,560	155.7
小計	289.5	279.9	△ 9.6	96.7	9,425	8,625	△ 800	91.5	2,718	663,192	2,415	589,259	△ 303	△ 73,933	88.9	
非常勤医師診療科	泌尿器科	2.0	3.2	1.2	160.0	7,700	8,448	748	109.7	15	3,660	27	6,547	12	2,887	178.9
	耳鼻咽喉科	2.0	5.3	3.3	265.0	4,500	4,728	228	105.1	9	2,196	25	6,127	16	3,931	279.0
	眼科	11.0	12.2	1.2	110.9	4,800	5,235	435	109.1	53	12,932	64	15,557	11	2,625	120.3
	皮膚科	2.0	6.1	4.1	305.0	3,100	3,398	298	109.6	6	1,464	20	4,998	14	3,534	341.4
	婦人科	1.3	0.3	△ 1.0	23.1	4,800	4,836	36	100.8	6	1,464	1	353	△ 5	△ 1,111	24.1
小計	18.3	27.1	8.8	148.1	4,900	5,098	198	104.0	89	21,716	137	33,582	48	11,866	154.6	
総計	307.8	307.0	△ 0.8	99.7	9,150	8,315	△ 835	90.9	2,807	684,908	2,552	622,841	△ 255	△ 62,067	90.9	

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	h22までの取り組み内容	h23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。 ○経営幹部へのヒアリングの実施（9月13日～16日）
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…1354件（目標1000件、達成率135%）
	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（10月3日） ○救急事務担当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、委員会の設置や組織体制の強化を図った。 ○組織体制の強化に向け、専従看護師配置の検討
	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。	○開業医訪問件数…759件
	看護師・コメディカルなどによる連携活動推進		
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	医療福祉部により、在宅から入院、入院から在宅への調整体制を確立した。また、在宅患者のニーズを反映し、ショートステイ受け入れの増加（10人→13人） ○訪問診療体制強化のため非常勤医師の招聘（11月から週2回の勤務体制）
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（h21年1万2974人→h22年1万4251人・h23年1万4203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。 ○常勤整形外科医の招聘によるMRI稼働率の増加
	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。	○震災の影響によりCT・MRI紹介件数の減少（h22年950件→h23年665件）
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…療養病棟ほぼ100%、全体で約21%
	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解消を図った。	○卸業者との価格交渉を行い、薬品費の減少を図った。

項目	取り組みテーマ	h22までの取り組み内容	h23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)	○人事院勧告に基づき平均改定率△0.23%の給与削減
	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。	○常勤医師の人事評価(試行)の実施…h24.2月
【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。	○市立病院前バス停乗降人数(h21年3677人→h22年4423人→h23年4434人) ○仮設住宅からの乗り合いタクシー運行開始(11月～)
【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(h21年106人→h22年129人→h23年135人)
【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(h21年1799人→h22年2075人→h23年2749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。	

(2) 再編・ネットワーク化

項目	取り組みテーマ	h22までの取り組み内容	h23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)	○一般病床利用率の向上(h21年97.7%→h22年99.3%→h23年99.5%)
	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。	○療養病床利用率の向上(h21年89.7%→h22年92.1%→h23年97.4%)
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…整形外科(4/1)、麻酔科(6/1)、内科(7/1)
	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5回開催(6月、8月、10月、12月、2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」41回発行(第1号～41号)	○「経営健全化会議ニュース」18回発行(第42号～59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。	○内科と外科のカンファレンスを定期的に開催(毎週木曜日開催)
	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)2回発行

(3) 経営形態の見直し

項目	取り組みテーマ	h22までの取り組み内容	h23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。	○平成23年度決算の黒字見込みに伴い、勤勉手当0.55月分を3月に支給した。
	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。	

(4) 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11回	6月25日(土) 13時30分～	内科	消化器の病気について	高野医長
第12回	8月27日(土) 13時30分～	小児科	これって病気？育児の疑問あれこれ	新井診療部長
第13回	10月15日(土) 13時30分～	整形外科	骨粗しょう症による背骨の骨折について	横田診療部長
		市立病院改革プランh22年度の取組状況について		鈴木経営改革室長
第14回	12月10日(土) 13時30分～	内科	貧血のはなし	佐々木医長
第15回	2月25日(土) 13時30分～	外科	腹痛のはなし	金子医長

(5) 医師数の推移

【h19年度末】 (単位:人)

内科	11
外科	3
小児科	1
麻酔科	1
整形外科	(1)
計	16

【h20年度末】 (単位:人)

内科	10
外科	4
小児科	1
麻酔科	1
整形外科	(1)
計	16

【h21年度末】 (単位:人)

内科	11
外科	4
小児科	1
麻酔科	1
整形外科	(1)
計	17

* ()は非常勤医師、研修医除く

【h22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	9	9	9	9	9	9	9	9
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	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
整形外科	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
計	16	16	15	15	14							

* ()は非常勤医師、管理者(内科)含む

【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
計	15	15	16	17								

* ()は非常勤医師、管理者(内科)含む

※23年度の医師推移状況

- 22年度末 副院長(内科)定年退職 △1名
- 4月～ 整形外科医、内科医招聘 +2名
- 6月～ 麻酔科医招聘 +1
- 7月～ 内科医招聘 +1
- 8月末 内科医退職 △1
- 9月～ 内科医招聘 +1
- 11月～ 整形外科非常勤医師 → 週1回の応援医師へ
訪問診療専従の非常勤医師の招聘

3 平成23年度の収支計画と決算の概要

(1) 収益的収支の概要

医業収益は、約3900万円計画を上回りました。内訳として、入院収益が患者数や診療単価が増加したこと、その他収益として、予防接種や企業健診等が計画を上回ったことによります。しかし、外来収益は肝臓専門医師の退職及び震災による影響により大きく減少しました。

医業費用は、約7000万円計画を上回りました。内訳として、職員給与費で共済費の増加があったものの人事院のマイナス勧告による給与の減少や嘱託職員に係る人件費が減少し、さらに、外来収益減に伴い薬品費等の診療材料が大きく減少しました。また、支払利息で一時借入金の利息の減少により計画を下回りました。一方、応援医師報酬やパート賃金、退職手当負担金の増加などにより、経費が計画を上回りました。

この結果、経常収支では約300万円の黒字となり、震災の影響があったものの改革プラン最大の目標を達成することができました。また、純損益では約2億6000万円の利益、現金収支は約1億1800万円の黒字を確保しました。これにより、不良債務額は2億540万円から8730万円までに圧縮し、不良債務比率は3.4%となりました。

(2) 資本的収支の概要

平成23年度は震災で被害を受けた病棟壁等のひび割れ補修工事やMRI室電波シールド改修工事、さらに環境省の補助事業を活用した太陽光発電パネル設置工事やLED照明への切換え工事などを実施しました。これらの事業に伴い、収入では約3080万円、支出では約4000万円計画を上回りました。

差引、約2億110万円の損失ですが、収益的収支での利益を補てん財源として充当し、ほぼ計画通りの収支状況となりました。

(3) 一般会計繰入金の概要

当初計画分は救急医療や不採算医療に係る繰入金が基準に基づく増減があるものの、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通りの繰入金となっています。

さらに今年度は、当初計画では予定していなかった耐震工事や環境省の補助事業などに係る約6500万円の繰入金が新たに加わっています。

(4) 決算の推移（平成12年度～平成23年度）の概要

市からの不良債務解消繰入金6500万円を除いた現金収支は約5300万円の黒字となり、3年連続の黒字決算となりました。

平成17年度は全国実質ワースト1位の経営状況でしたが、改革プランの取り組みにより収支が大きく改善し、平成23年度は病院開設以来初の経常収支での黒字化を達成しました。

(1) 収益的収支

(単位：千円)

区分		年度		20年度決算	21年度決算	22年度決算	23年度計画	23年度見込	計画との増減	説明
収 入	1. 医業収益 a	2,281,293	2,562,589	2,537,099	2,470,168	2,509,424	39,256			
	(1) 入院収益	1,408,806	1,554,206	1,578,455	1,572,871	1,612,960	40,089		患者数及び診療単価の増加	
	(2) 外来収益	653,365	746,295	693,653	684,797	622,841	△ 61,956		診療単価の減少	
	(3) その他	219,122	262,088	264,991	212,500	273,623	61,123		予防接種・企業健診等の増加	
	うち他会計負担金	101,000	124,500	119,430	95,600	119,430	23,830		救急医療に対する繰入金が増加	
	2. 医業外収益	341,236	308,645	190,775	232,910	232,716	△ 194			
	(1) 他会計負担金・補助金	324,000	289,447	174,450	210,075	204,124	△ 5,951		高度医療に係る経費の減少及び特別債 支払利息の確定により減少	
	(2) 国(県)補助金	2,827	2,794	59	3,000	8,830	5,830		地域医療再生補助金(在宅医療分)の 増加	
	(3) その他	14,409	16,404	16,266	19,835	19,762	△ 73			
	経常収益(A)	2,622,529	2,871,234	2,727,874	2,703,078	2,742,140	39,062			
支 出	1. 医業費用 b	2,688,498	2,808,274	2,715,568	2,607,126	2,677,182	70,056			
	(1) 職員給与費 c	1,333,341	1,339,496	1,303,007	1,382,332	1,328,811	△ 53,521		人事院のマイナス勧告及び嘱託職員に 係る給与費の減少	
	(2) 材料費	508,506	603,996	525,538	504,856	440,049	△ 64,807		外来収益の減少に伴う薬品費の減少	
	(3) 経費	765,174	796,479	824,678	662,551	846,349	183,798		応援医師報酬、退職手当負担金の増加	
	(4) 減価償却費	76,248	63,502	58,305	52,097	57,137	5,040		h22耐震補強工事に伴う増加	
	(5) その他	5,229	4,801	4,040	5,290	4,836	△ 454			
	2. 医業外費用	96,569	71,299	71,056	86,470	61,786	△ 24,684			
	(1) 支払利息	49,907	20,727	17,761	37,753	14,767	△ 22,986		一時借入金利息の減少	
	(2) その他	46,662	50,572	53,295	48,717	47,019	△ 1,698			
	経常費用(B)	2,785,067	2,879,573	2,786,624	2,693,596	2,738,968	45,372			
経常損益(A)-(B)(C)	△ 162,538	△ 8,339	△ 58,750	9,482	3,172	△ 6,310				
特 別 損 益	1. 特別利益(D)	476,126	262,389	266,624	266,659	268,768	2,109			
	うち他会計繰入金	470,000	257,867	259,219	256,959	260,581	3,622		特別償還元金の確定により増加	
	2. 特別損失(E)	28,884	8,093	11,259	13,000	12,081	△ 919			
	特別損益(D)-(E)(F)	447,242	254,296	255,365	253,659	256,687	3,028			
純損益(C)+(F)	284,704	245,957	196,615	263,141	259,859	△ 3,282				
累積欠損金(G)	5,107,989	4,862,032	4,665,417	4,988,865	4,405,559	△ 583,306				
不 良 債 務	流動資産(ア)	519,460	572,417	570,738	444,885	598,655	153,770		未収金・貯蔵品(災害備蓄用薬品)の増 加	
	流動負債(イ)	909,655	845,145	776,138	521,938	685,936	163,998		未払金・一時借入金の増加	
	うち一時借入金	700,000	600,000	550,000	346,867	450,000	103,133			
	翌年度繰越財源(ウ)	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			
不良債務(オ)	390,195	272,728	205,400	77,053	87,281	10,228		黒字額の減少		
経常収支比率 $\frac{(A)}{(B)} \times 100$	94.2	99.7	97.9	100.4	100.1	△ 0.3				
不良債務比率 $\frac{(オ)}{a} \times 100$	17.1	10.6	8.1	3.1	3.4	△ 0.3				
医業収支比率 $\frac{a}{b} \times 100$	84.9	91.3	93.4	94.7	93.7	△ 1.0				
職員給与費対医業収益比率 $\frac{c}{a}$	58.4	52.3	51.4	56.0	52.9	3.1		給与費の減少及び分母となる医業収益 の増加により比率が改善		
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)	1,768,995	1,458,661	1,197,115	891,799	883,415	8,384		不良債務比率をほぼ当初計画どおり達 成できたことにより不足額及び比率が改 善		
資金不足比率 $\frac{(H)}{a} \times 100$	77.5	56.9	47.2	36.1	35.2	0.9				

(2) 資本的収支

(単位：千円)

区分		年度		20年度決算	21年度決算	22年度決算	23年度計画	23年度見込	計画との増減	説明
収	1. 企業債			1,378,800	2,900	40,800	0	100	100	病棟災害復旧工事分
	2. 他会計出資金			5,000	15,148	134,081	138,300	167,773	29,473	太陽光発電・LED照明工事分の繰入金増加
	3. 他会計負担金・補助金			10,000	35,877	35,000	35,000	35,335	335	病棟災害復旧工事分の繰入金増加
	4. その他			0	305	90,543	0	894	894	病棟災害復旧工事分の国庫補助金
収入計 (a)				1,393,800	54,230	300,424	173,300	204,102	30,802	
入	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	
	前年度許可債で当年度借入分 (c)			0	0	0	0	0	0	
	純計(a)-[(b)+(c)] (A)			1,393,800	54,230	300,424	173,300	204,102	30,802	
支	1. 建設改良費			4,999	18,354	139,169	10,000	46,330	36,330	太陽光発電・LED照明工事分
	2. 企業債償還金			0	0	126,255	128,273	128,273	0	
	3. 他会計長期借入金返還金			10,000	35,876	35,000	35,000	35,000	0	
	4. 病院特例債償還金			0	192,866	194,219	191,959	195,581	3,622	特例債償還元金の確定により増加
支出計 (B)				14,999	247,096	494,643	365,232	405,184	39,952	
差引額 (A)-(B) (C)				1,378,801	△ 192,866	△ 194,219	△ 191,932	△ 201,082	△ 9,150	
補てん財源	1. 損益勘定留保資金			0	192,866	194,219	191,932	201,082	9,150	
	2. 利益剰余金処分類			0	0	0	0	0	0	
	3. 繰越工事資金			0	0	0	0	0	0	
	4. その他			0	0	0	0	0	0	
計 (D)				0	192,866	194,219	191,932	201,082	9,150	
補てん財源不足額 (C)+(D) (E)				1,378,801	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	
実質財源不足額 (E)-(F)				1,378,801	0	0	0	0	0	

(3) 一般会計繰入金

(単位：千円)

区分		年度		20年度決算	21年度決算	22年度決算	23年度計画	23年度見込	計画との増減	説明
一般会計繰入金 ①+②				910,000	722,839	722,181	735,934	787,243	51,309	
繰入金内訳	当初計画分	基準内繰入金		277,701	310,995	343,966	326,100	354,610	28,510	救急医療に係る経費の増加
		基準外繰入金		162,299	109,010	76,034	93,900	65,390	△ 28,510	不採算医療に係る経費の減少
		小計(a)		440,000	420,005	420,000	420,000	420,000	0	
		特例債償還分		0	201,957	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		320,000	65,000	65,000	65,000	65,000	0	
		長期借入償還分		0	35,877	35,000	35,000	35,000	0	
		単年度赤字解消分		150,000	0	0	0	0	0	
		小計(b)		470,000	302,834	302,181	315,934	302,181	△ 13,753	
	計 (① ((a) + (b)))		910,000	722,839	722,181	735,934	722,181	△ 13,753		
	計画外分	環境省補助事業分			0	0	0	0	33,999	33,999
耐震工事償還分				0	0	0	0	728	728	h22耐震補強工事の企業債元利償還金
災害復旧事業分				0	0	0	0	335	335	病棟災害復旧工事分
災害備蓄事業分				0	0	0	0	30,000	30,000	災害備蓄用薬品購入分
計(②)				0	0	0	0	65,062	65,062	

(4) 決算の推移 (平成12年度～平成23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
病院事業収益合計 ①	3,088,779	3,113,877	2,658,773	2,751,382	2,346,875	1,932,022	2,529,873	2,698,985	3,098,655	3,133,823	2,994,498	3,010,908
うち入院収益	1,598,877	1,574,822	1,535,894	1,608,684	1,298,282	1,007,824	1,150,718	1,325,536	1,408,806	1,554,206	1,578,435	1,612,860
うち外来収益	1,075,492	1,010,732	757,713	780,448	721,361	591,191	578,802	653,102	653,365	746,295	693,653	822,841
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	2,500,615	2,702,420	2,813,951	2,887,666	2,797,894	2,751,049
純利益①-②	△247,920	△208,504	△195,688	△149,970	△510,863	△723,372	△60,742	△3,435	284,704	245,957	196,614	259,859
現金収支 ④	△144,405	△115,044	△110,704	△64,168	△421,991	△636,897	24,253	77,010	361,191	117,466	67,327	118,120
不良債務消滅入金 ⑤							380,000	242,000	470,000	65,000	65,000	65,000
不良債務消滅入金除く (④-⑤) ⑥							△355,747	△164,990	△108,809	52,466	2,327	53,120
経常収支 ⑦	△246,117	△205,830	△192,578	△147,085	△506,683	△721,277	△450,688	△248,130	△182,538	△8,339	△58,751	3,172
経常収支比率 ⑧	92.6	83.8	83.2	94.9	82.2	72.8	82.5	90.8	94.2	98.7	97.8	100.1
年度末不良債務額 ⑨	1,083,455	1,188,489	1,309,202	1,373,369	1,795,338	2,431,453	2,207,186	2,130,186	380,195	272,728	205,400	87,280
不良債務比率 ⑩	37.3	41.3	51.8	52.7	81.1	138.5	114.7	97.4	17.1	10.8	8.1	3.4
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
医療収支比率 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

