

**塩竈市立病院改革プラン
平成24年度の評価について**

平成25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 24 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	6
(4) 財務に係る数値目標の達成状況の概要と評価	9
(5) 診療科別目標の達成状況の概要と評価	11
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	14
(2) 再編・ネットワーク化の取り組みと評価	16
(3) 経営形態見直しの取り組みと評価	17
(4) 医師数の推移況と評価	18
(5) 公開セミナーの開催状況と評価	19
(6) 今後取り組む予定の重点課題と評価	20
3 平成 24 年度の収支計画と決算の概要及び所見	
(1) 平成 24 年度の収支計画と決算の概要	22
(2) 平成 24 年度決算状況を踏まえての所見	28
4 追加資料 平成 25 年度第 1 四半期の取り組み状況	29
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	34
(2) 総合的に積極的に経営改善に取り組んでいたか	34
(3) その他改革プランに対する総合的な所見	34
塩竈市立病院改革プラン評価委員会委員名簿	35

「塩竈市立病院改革プラン」平成 24 年度の評価にあたって

「塩竈市立病院の今後のあり方審議会」として、4 年前の平成 20 年 10 月に塩竈市長に答申書を上程させて頂いたが、それ以降、塩竈市立病院は市行政と一体となって経営健全化に向けて努力した結果、平成 21 年度から平成 23 年度まで現金ベースで 3 年連続して黒字を達成し、平成 23 年度では経常収支でも黒字化を果たした。

残念ながら、平成 24 年度は現金収支で 6457 万円、経常収支で 1 億 3669 万円の赤字となり、市からの繰入金を含めて収支均衡(42 万円)という決算結果となった。

この赤字決算の直接的な原因は、病床利用率の低下による減収であるといえる。塩竈市立病院は平成 21 年度～平成 23 年度まで、非常に高い病床利用率を維持することによって黒字を達成している。しかしながら、赤字決算の平成 24 年度においても他の自治体病院と比較すれば、病床利用率 93.2%は決して低い値ではない。

今後、安定的に経営の健全化を維持するためには、高い病床利用率のみに頼ることなく、効果的なベッドコントロールと併せて、診療単価向上のための対策が必須であるとして、昨年度末から具体的に取り組みを開始した結果、今年度に入ってその効果が数字に現れ始めている。追加資料にあるように平成 25 年度の第 1 四半期と過年度との比較では、平成 25 度においては診療単価が入院・外来共に大きく向上し、その結果として第 1 四半期の収支累計で 755 万円の黒字となっている。ちなみに、病院開設以来、初めて年間経常収支で黒字を達成した平成 23 年度でも第 1 四半期においては 687 万円の赤字であった。

診療単価向上とは、収益の向上に繋がるのみならず、言い換えれば、医療の質の向上を示す指標であるも言え、平成 25 年度は経営の安定化のために、医療の量（患者数）から医療の質向上への転換期を迎えたとも言える。

さらに、『今後取り組む予定の重点課題』が示されているが、特に注目したいのが、看護部による「患者満足度向上のための取組み」と、地域の開業医との医療連携、在宅・施設への訪問医療の充実強化のため「在宅療養支援病院の取得」に注力するとしている点である。なぜなら、経営の健全化もさることながら、塩釜地区二市三町の唯一の公立病院である塩竈市立病院が存続する最大の意義は、地域住民から信頼される医療の提供と、かつ地域医療機関との連携の下に地域全体として住民の健康と生命を守っていく存在であり続けることに他ならない。

当院は、まだまだ解決すべき数々の経営課題を抱えているものの、目指す方向は政府の地域密着型医療機関の将来像に合致しており、今後も鋭意努力されることを望んで止まない。

平成 25 年 8 月

塩竈市立病院改革プラン評価委員会
委員長 本郷道夫

評価委員会委員による評価

塩竈市立病院の改革プランへの取り組みは平成 24 年度で 4 年目を迎えたが、残年ながら平成 24 年度は現金収支・経常収支とも大きく赤字決算に転落した。しかしながら、その原因と解決のための対策を明確にしておき、実際に平成 25 年度の第 1 四半期では、その取り組みの成果が現れてきている。委員からは、平成 24 年度の結果に対しての厳しい意見とともに、現在の取り組みを是として、今後さらなる経営努力を期待する意見が寄せられた。

以下に、評価時の資料と各委員から寄せられた意見を集約した。

1 数値目標の達成状況の概要と評価

(1) 医業収益目標の達成状況の概要と評価

当院は、これまでの経営健全化の取り組みにより、平成 21 年度と平成 22 年度は現金収支での黒字化を達成し、平成 23 年 3 月に東日本大震災が発生したものの、平成 23 年度は病院開設以来はじめて経常収支での黒字化を達成しました。

平成 24 年度は入院と外来双方で診療単価は対前年度を大きく上回った反面、入院及び外来患者数が共に落ち込んだ結果、現金収支および経常収支とも赤字に転落しました。外来は、小児科医の退職が原因で患者数は減少したものの、診療単価の向上によって収益は微減に止まりましたが、入院は、病床利用率が前年度の 99.0% から 93.2% となったために収益が大きく落ち込み、赤字転落の直接の原因となっています。

当院はこれまで、非常に高い病床利用率を維持することにより黒字化を達成してきましたが、93.2%の病床利用率は他の自治体病院と比較すればかなり良好な数字ですので、今後安定的に黒字を維持するためには、診療単価の向上対策が最重要課題と考えています。

【入院】...年間収益目標額 15 億 7300 万円

(単位：千円)

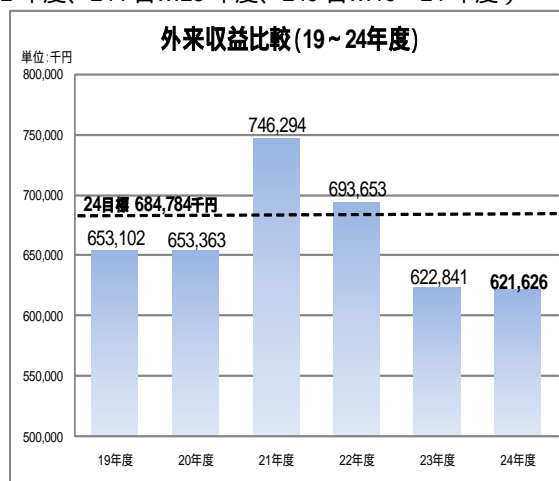
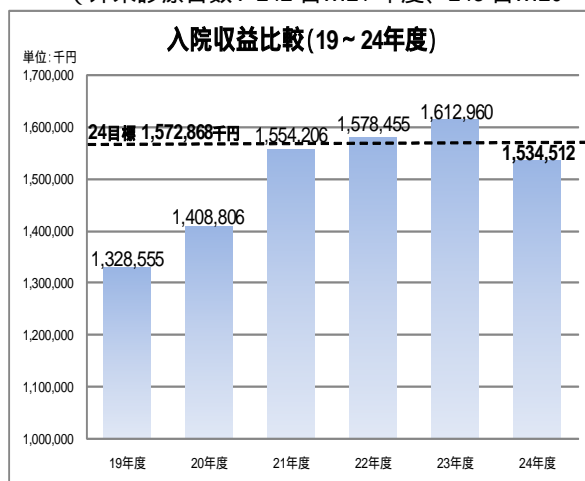
区分	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計
19年度	101,846	119,204	109,459	104,859	116,880	112,633	116,547	109,651	107,780	108,197	112,785	108,714	1,328,555
20年度	97,624	101,352	107,048	116,602	122,339	113,916	124,099	121,043	125,382	127,394	122,367	129,640	1,408,806
21年度	131,994	129,703	127,243	117,922	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 目標	129,277	133,586	129,277	133,586	133,586	129,277	133,586	129,277	133,586	133,586	120,658	133,586	1,572,868
24年度 実績	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
目標差	3,290	1,239	7,661	2,404	5,199	8,817	12,077	4,173	9,664	3,633	2,669	3,540	38,356
達成率 (%)	97.5	99.1	94.1	98.2	103.9	93.2	91.0	103.2	92.8	102.7	97.8	97.4	97.6
前年差	12,075	11,109	12,304	17,245	3,236	9,999	17,577	11,461	18,747	5,531	6,484	14,040	78,448

【外来】...年間収益目標額 6 億 8500 万円

(単位:千円)

区分	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計
19年度	50,455	54,568	53,362	55,572	55,223	51,938	62,447	56,703	55,559	53,118	51,452	52,705	653,102
20年度	52,329	50,208	49,801	54,206	50,235	52,709	57,673	50,724	58,865	58,255	56,613	61,745	653,363
21年度	62,392	57,351	63,935	66,264	60,303	63,918	65,634	65,088	63,330	58,003	55,212	64,859	746,294
22年度	60,514	58,282	63,558	62,981	59,912	59,572	55,414	58,223	55,775	59,624	51,518	48,280	693,653
23年度	45,348	46,948	53,285	50,981	52,447	51,099	52,827	54,066	54,061	54,613	54,957	52,209	622,841
24年度 目標	55,901	58,696	58,696	58,696	64,287	53,105	61,490	58,696	53,105	53,105	53,106	55,901	684,784
24年度 実績	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
目標差	9,263	7,380	9,127	4,251	7,929	1,441	7,069	3,589	5,961	586	5,871	691	63,158
達成率 (%)	83.4	87.4	84.5	92.8	87.7	97.3	88.5	93.9	88.8	98.9	88.9	98.8	90.8
前年差	1,290	4,368	3,716	3,464	3,911	565	1,594	1,041	6,917	2,094	7,722	3,001	1,215

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



【評価】

目標収益に達せず残念な結果であるものの、目標の設定及び達成度への分析も適切である。

入院・外来ともに診療単価が上がったものの、収益は未達成となった。特に外来の達成率が低いことから、要因を分析し改善する努力を要する。

25年度の第1四半期までは目標達成もできるような勢いであり、スタッフの努力に敬意を表したい。

【今後さらに期待する事項など】

今後目標の収益に達するよう努力を要するが、特に内科の収益改善が望まれる。

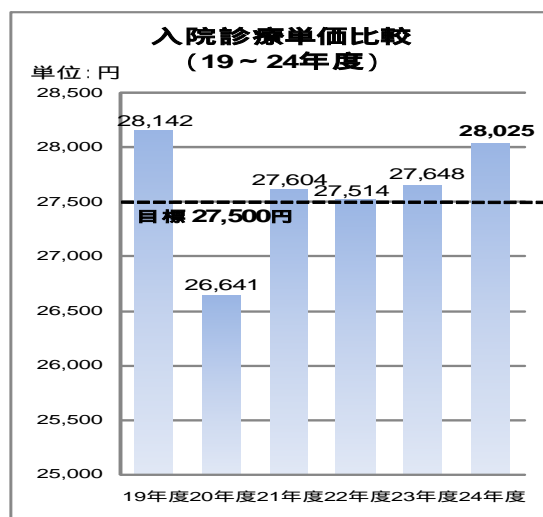
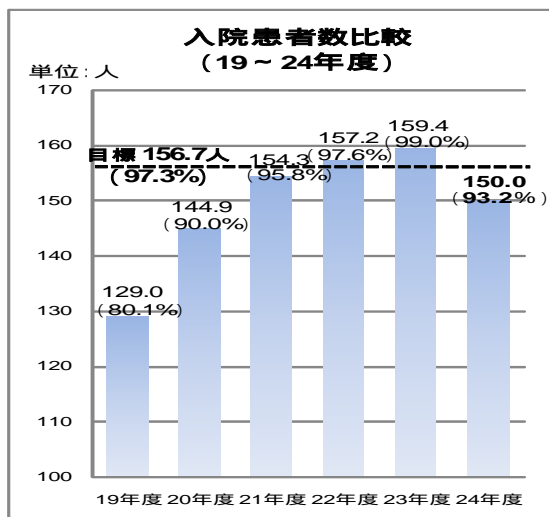
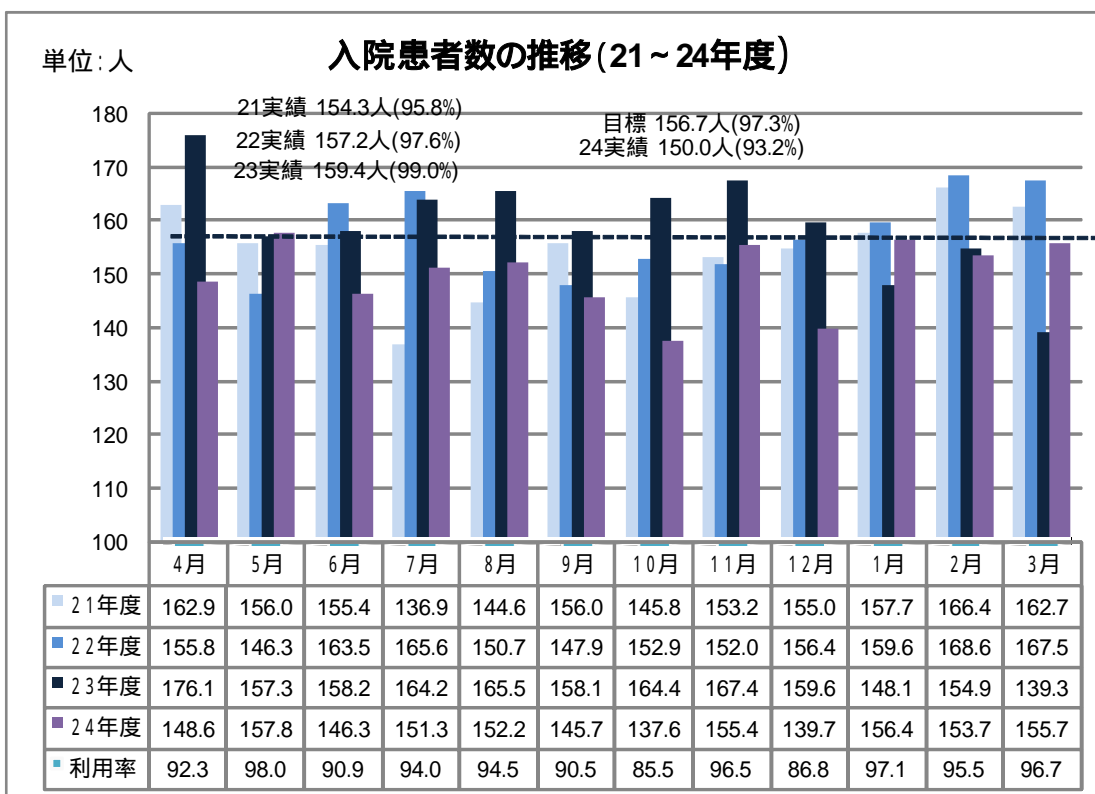
平成 25 年度の第 1 四半期の取り組みを着実に進められたい。

外来での収益の増加は難しいと思われるので、入院での増加を期待する。

(2) 患者数・診療単価目標の達成状況の概要と評価

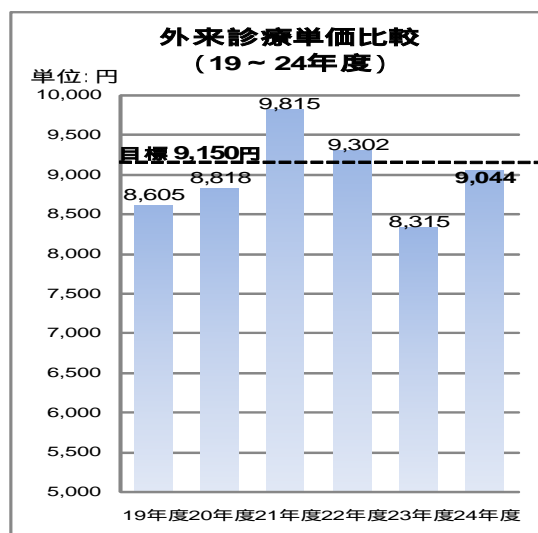
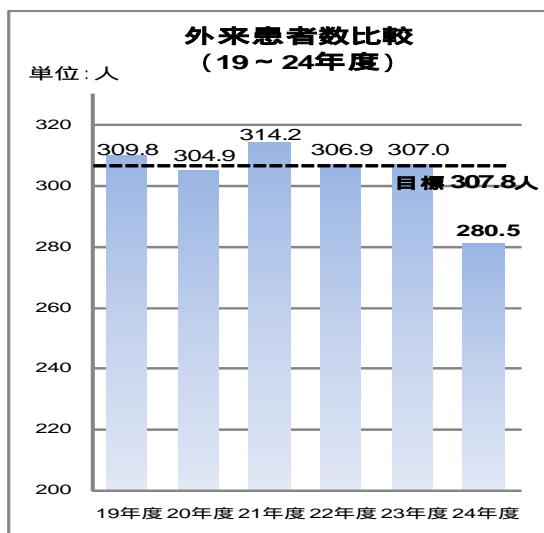
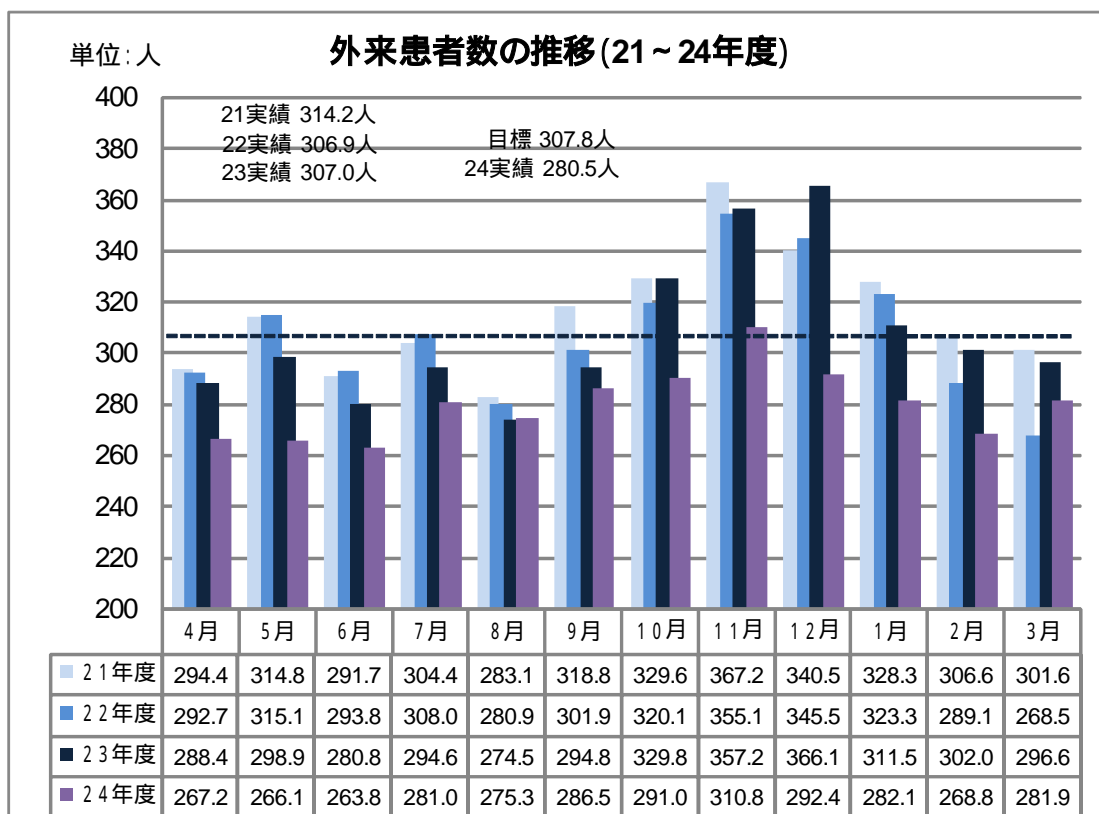
入院患者数についてみると、1日平均患者数で140人台の月が3回、130人台の月が2回あったことが影響して、前年度及び目標から大きく減少しました。しかしながら、新規入院患者数では前年度よりもむしろ増加しているにも拘わらず病床利用率が減少していることから、ベッドコントロールの見直しに着手した結果、年度末からその効果が現れ始めたところです。

入院診療単価については、昨年度より377円増加しました。これは、診療報酬改定により手術料の増収、感染防止対策加算・輸血管理料2・病棟薬剤業務実施加算などの新たな施設基準取得による増収効果の結果です。現在、更なる診療単価向上のための諸々の対策を実施していますが、その効果が徐々に現れ始めています。



外来患者数についてみると、1日に50人近くの患者を診療していた小児科の常勤医が平成23年度末に退職したため、大学からの非常勤医師に代替え診療をお願いしましたが、結果的に年間平均で1日約30人程度小児科の患者が減少しました。平成25年4月から新任の小児科常勤医が赴任したことにより、小児科の患者数は徐々に回復しています。

外来診療単価については、診療単価の低い小児科患者が減少したことと併せて、特に内科の診療単価が向上したことによる相乗効果で、全体として729円診療単価が向上しました。



【評価】

入院・外来とも患者数が少なかった。外来は小児科の常勤医退職の影響が大きく、また、内科では長期処方の影響もあり患者数が少なくなっている。

診療単価の向上のためには、診療機能の組み替えも検討する必要がある。

診療単価は入院・外来とも上がってきており評価できるが、内科の外来はもう少し努力が必要である。

目標は適切に設定されているが、平均在院日数の短縮化は今後さらに進むので、入院確保対策の見直しが必要である。

被災の影響もありやむを得ない部分もある。

【今後さらに期待する事項など】

今後さらに丁寧な診察を心がけ、単価をもう少し上げるよう努力して頂きたい。

ベッドコントロールは委員会を設置、常に見直しが必要である。

(3) 医療機能に係る数値目標の達成状況の概要と評価

救急患者数については、塩釜地区内の救急搬送件数が対前年度で減少した影響を受けて、当院受入数も減少しましたが、目標件数は達成することができました。

紹介患者数については、小児科医の退職や近隣の病院が移転新築したことから MRI 紹介が減少し、全体として震災直後の平成 23 年度よりも更に減少しました。今後は、開業医訪問による PR 活動と紹介受け入れ体制を充実し、紹介患者獲得に注力して行く予定です。

手術件数については、前年度件数を若干下回ったものの、外科医の努力により目標件数を大幅に上回りました。ただ、以前からの課題である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、9 月末に内視鏡担当医の退職があったものの、人間ドックでの内視鏡検査の推進及び外来フォロー中の症例からの拾い上げによって件数が増加し、目標件数を達成しました。

放射線検査関係については、近隣の病院の移転新築の影響によって MRI 紹介が減少したこと、開業医からの紹介が伸びなかったこと、それをカバーする院内からのオーダーが増えなかったことにより、放射線検査数が減少しました。今後は放射線科長を含めた開業医への訪問による PR 活動を充実し、他院からの検査依頼件数の底上げを図る予定です。

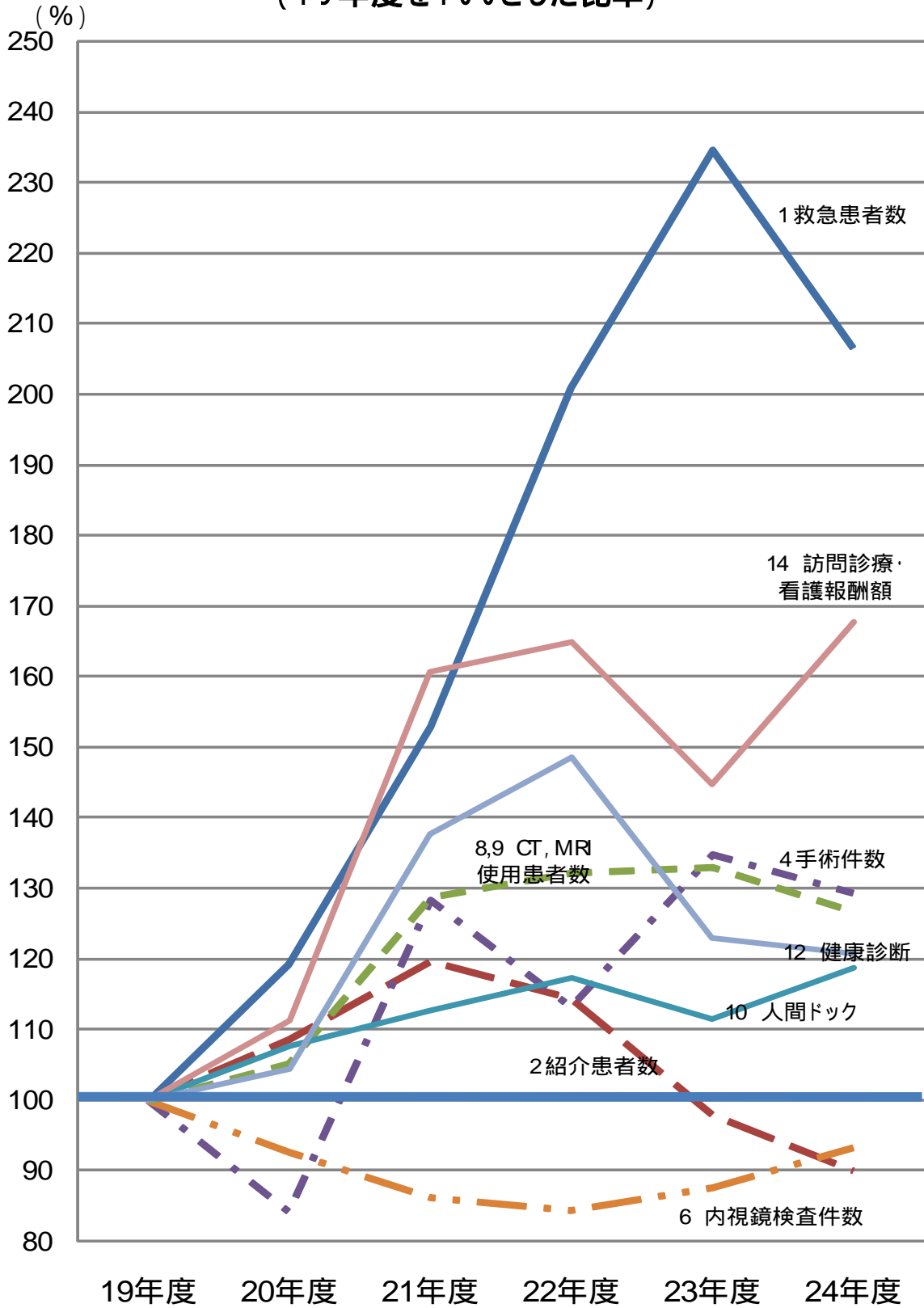
人間ドックについては、ほぼ目標を達成しましたが、今後は事務職員の企業訪問や市民公開セミナーの開催など、積極的な PR 活動を展開していく必要があると考えています。また、脳ドックについては、検査料の見直し(人間ドックとの同時受診割引)や公開セミナーの際の脳ドック PR イベント等によって目標値を大幅に上回ることができました。

医療福祉相談件数については、退院支援調整件数の増加等により目標件数を大幅に上回り、訪

問診療・訪問看護報酬についても、専従医師の招聘により目標値を大幅に上回りました。在宅医療については、今後強化すべき重要テーマと考えています。

項目	19実績	20実績	21実績	22実績	23実績	24目標	24実績	差	達成率(%)	説明
1 救急患者数(件)	577	689	883	1,160	1,354	1,000	1,192	192	119.2	震災以降、塩釜地区内の救急搬送件数も増加していたが、h24年は減少に転じ、当院の受け入れ件数も、若干昨年を下回った。
2 紹介患者数(件)	1,800	1,954	2,155	2,061	1,761	2,200	1,619	581	73.6	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、h24年度は小児科への紹介患者数の減少や近隣の医療機関の新規移転によるMRI紹介の減少などにより目標を大きく下回った。
3 (うちCT・MRI:件数)	724	870	1,024	950	665	900	505	395	56.1	
4 手術件数(件)	310	261	398	351	418	300	401	101	133.7	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。
5 (うち全身麻酔手術件数)	253	197	236	217	259	210	226	16	107.6	
6 内視鏡検査件数(件)	3,063	2,836	2,638	2,583	2,681	2,800	2,857	57	102.0	9月末の医師退職により、内視鏡担当医が3名になったものの、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増加し目標を達成した。
7 内視鏡下手術件数(件)	315	202	262	267	275	240	251	11	104.6	
8 CT使用患者数(人)	2,666	2,642	3,303	3,424	3,451	3,700	3,337	363	90.2	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。併せて、近隣の医療機関の移転によるMRI紹介の減により、昨年より件数が減少した。今後は放射線科長による開業医への訪問を実施し、当院の医療機器をPRしていく予定。
9 MRI使用患者数(人)	1,414	1,649	1,954	1,966	1,975	1,800	1,835	35	101.9	
10 人間ドック(件)	1,795	1,932	2,022	2,104	2,000	2,200	2,131	69	96.9	h24年度は震災前のレベルに戻ってきているので、今後さらに件数を増加させるために、事務職員の企業訪問・市民公開セミナーなどにより当院の取り組みを市民に積極的にPRする必要がある。また、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ている。
11 脳ドック(件)	90	80	84	100	147	100	165	65	165.0	
12 健康診断(件)	3,520	3,675	4,847	5,233	4,332	3,900	4,250	350	109.0	
13 医療福祉相談件数(件)	1,110	1,309	1,589	1,371	1,801	1,250	1,931	681	154.5	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	3,500	4,595	1,095	131.3	訪問診療に関わる専従医師の招聘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)



【評価】

医師の退職などがあつた中で、概ね目標を達成しており評価できる。
 救急患者数は 1000 件を超え、自治体病院としての役割を果たしており評価できる。
 健診、人間・脳ドックはほぼ目標値を超えており評価できる。
 紹介患者数の目標がやや高すぎた。あまりにも実績値との乖離が大きすぎる。
 脳ドックの件数の増加は高く評価できる。
 在宅医療についても努力の結果がうかがえる。
 内視鏡検査が目標値に達したことは、大変評価できる。

【今後さらに期待する事項など】

紹介患者数、CT・MRI 件数が減少しており、地域開業医への情報提供や宣伝が必要と思われる。
 在宅医療の強化は国の施策方向とも合致するものであり、在宅医療対策は重要である。

(4) 財務に係る数値目標の達成状況の概要と評価

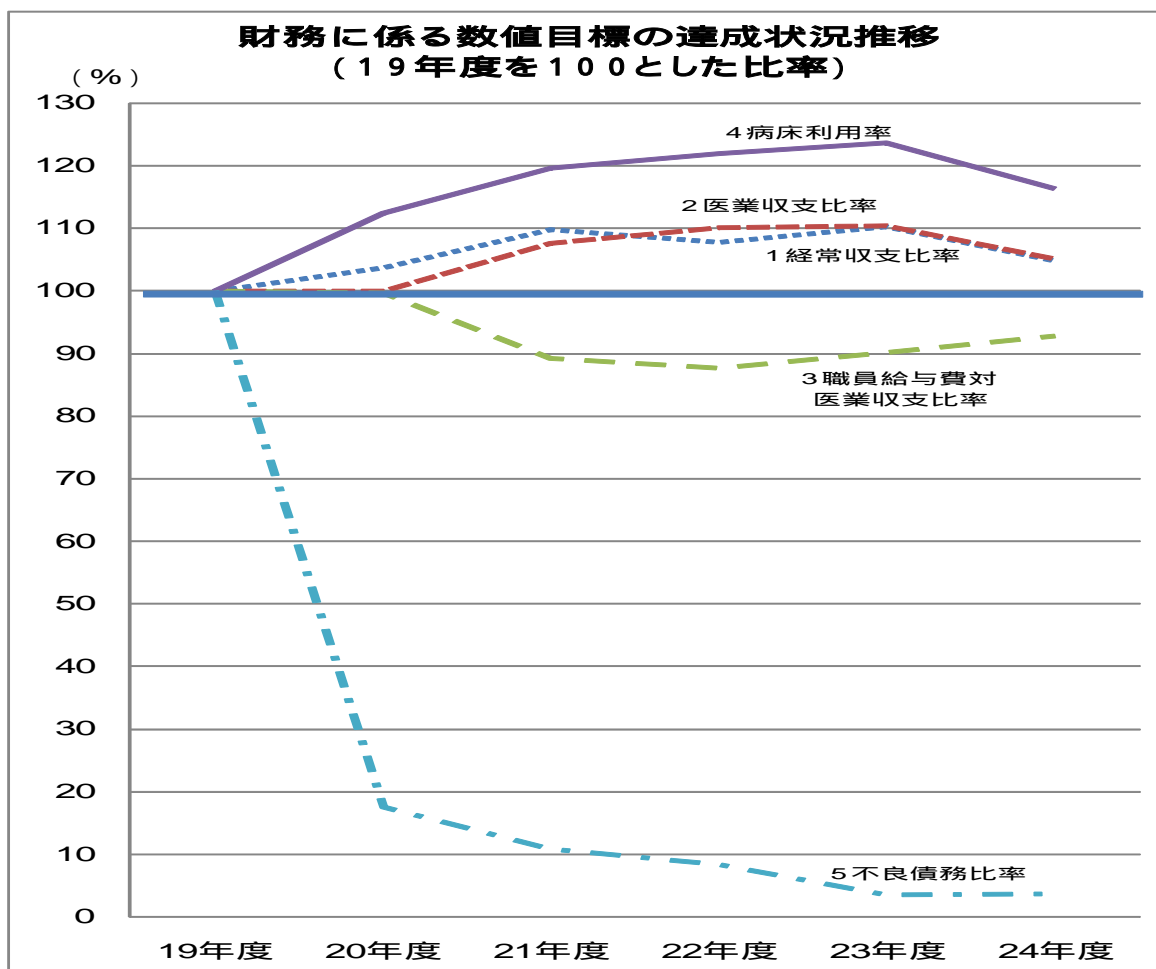
平成 24 年度の現金収支及び経常収支は前年度の黒字から赤字に転落しましたが、直接的な原因は明らかに入院患者数の減少による入院収益の減少にあります。病床利用率でいえば、平成 23 年度は 99.0%であったのに対して平成 24 年度は 93.2%という結果に終わっています。外来収益は、小児科医の退職により患者数は減少したものの、診療単価の向上によって収益額としてはほぼ前年度並みの数字を維持することができました。

高い病床利用率維持のためのベッドコントロールの徹底は今後も重要な課題ではありますが、93.2%は同規模の全国の自治体病院との比較では良好な数字であり、むしろこのレベルで財務の黒字化を達成すべきと考えています。従って、今後は入院及び外来診療単価の向上対策が経営の最重要課題と捉え、平成 24 年度下期に、新たに取得すべき施設基準や診療報酬算定項目について、増収の可能性がないかどうか抜本的な調査を実施した結果、早急に対処すべき懸案事項が多く見出されました。現在、様々な対策を逐次実行しているところですが、その効果が徐々に表れ始めています。

参考【他病院の病床利用率階級別病院数(全国公私病院連盟調査)】
 調査対象は100床～199床の自治体病院(130病院)

	調査対象病院(H23.6)	塩竈市立病院 (H24.4～H25.3)
平均病床利用率	70.6%	
(1) ～49.9%	17	
(2) 50.0～54.9%	4	
(3) 55.0～59.9%	9	
(4) 60.0～64.9%	14	
(5) 65.0～69.9%	14	
(6) 70.0～74.9%	9	
(7) 75.0～79.9%	17	
(8) 80.0～84.9%	9	
(9) 85.0～89.9%	11	
(10)90.0～94.9%	15	93.2%
(11)95.0～99.9%	9	
(12)100.0%	2	

項目	19実績	20実績	21実績	22実績	23実績	24目標	24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	100.4	95.1	5.3	94.7	医療収益が入院収益や予防接種など前年度から約8700万円減少し、医療費用が共済費や退職手当負担金など約3700万円増加したことにより目標に達しなかった。
2 医療収支比率 (%)	84.9	84.9	91.3	93.4	93.7	94.7	89.2	5.5	94.2	
3 職員給与費対医療収支比率 (%)	58.6	58.4	52.3	51.4	52.9	56.2	54.4	1.8	103.3	分母となる医療収益の減少により、プラン目標は達成したが、前年より比率が悪化した。
4 病床利用率 (%)	64.8 (80.1)	72.8 (90.0)	95.8	97.6	99.0	97.3	93.2	4.1	95.8	内科・小児科の患者数が大きく減少した。
5 不良債務比率 (%)	97.4	17.1	10.6	8.1	3.5	-	3.6	3.6	-	h24で不良債務の解消予定だったが、前年度とほぼ同額の不良債務が残った。
6 1日平均入院患者数 (人)	129.4	144.9	154.3	157.2	159.4	156.7	150.0	6.7	95.7	内科・小児科の患者数が大きく減少した。
7 1日平均外来患者数 (人)	309.8	304.9	314.2	306.9	307.0	307.8	280.5	27.3	91.1	小児科の患者数が大きく減少した。
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	27,500	28,025	525	101.9	診療報酬改定により手術料の増や感染防止加算・病棟薬剤師加算などにより診療単価が増加した。
9 外来患者数1人1日あたり診療単価 (円)	8,605	8,818	9,815	9,302	8,315	9,150	9,044	106	98.8	診療単価の低い小児科患者数の減少により前年度より単価が増加した。



【評価】

入院・外来の患者数の減少が影響している。ベッド稼働は昨年度より低い、93.2%と全国的に見れば高い方である。

病床利用率は悪くないので、やはり単価を上げる対策が必要と思われる。

不良債務の未解消をはじめ、目標未達成項目が多く、今後相当な努力が求められる。

【今後さらに期待する事項など】

病床利用率が 95%程度で収支均衡になるよう診療単価を上げる必要がある。

ベッドコントロールの徹底は必要であり、新たな入院患者の確保対策が必要である。

平成 25 年度第 1 四半期の取り組みを着実に進められたい。

(5) 診療科別目標の達成状況の概要と評価

平成 24 年度の各診療科の目標と実績値は次頁の表の通りです。収益目標との乖離でいえば、入院・外来共に、内科の収益構造の改善が大きなテーマとなっています。また、療養病床の利用率と診療単価の向上対策も課題となります。

当院の平均在院日数と診療科別診療単価について、他の同規模自治体病院と比較すると次頁の下表の通りですが、平均在院日数は他の病院と比較して短めです。

診療単価でいえば、内科は改善の余地があり、外科は他病院と比較してもかなり高い値を示しています。整形外科については、当院は手術をせずに温存的な治療を提供しているために、当院整形外科の入院単価は必然的に低めの値を示しています。

従って、今後注力すべきは、患者数の多い内科の診療単価向上のための対策が重要なテーマとなってきます。そのためには、外来においては、開業医への訪問による PR 活動を積極的に展開して紹介患者数（画像やその他検査が多いため一般の再来患者の約 5 倍の診療単価といわれる）を増加させつつ、逆紹介とセットで定期的な精密検査のための受診を促すこと、入院患者に対する医学管理料等のオーダー漏れの防止、標準的な疾病に対するパスの周知徹底を図ることを推進していくことが重要であると考えています。

平成24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】

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(%)	
一般	内科	88.0	79.2	8.8	90.0	27,300	27,227	73	99.7	2,403	877,182	2,157	787,411	246	89,771	89.8
	小児科	2.5	0.0	2.5	0.0	33,000	0	33,000	0.0	82	30,100	0	0	82	30,100	0.0
	外科	25.0	26.6	1.6	106.4	48,800	48,424	376	99.2	1,223	446,539	1,289	470,580	66	24,041	105.4
	整形外科	3.0	9.5	6.5	316.7	21,500	23,828	2,328	110.8	65	23,545	226	82,494	162	58,949	350.4
	眼科	0.2	0.0	0.2	0.0	59,600	74,963	15,363	125.8	12	4,355	1	450	11	3,905	10.3
小計	118.7	115.3	3.4	97.1	31,900	31,847	53	99.8	3,786	1,381,721	3,674	1,340,936	112	40,785	97.0	
五階	療養型	25.0	17.8	7.2	71.2	13,200	15,205	2,005	115.2	330	120,450	270	98,697	60	21,753	81.9
	Sステイ	13.0	16.9	3.9	130.0	14,900	15,405	505	103.4	194	70,700	260	94,879	66	24,179	134.2
	小計	38.0	34.7	3.3	91.3	13,800	15,303	1,503	110.9	524	191,150	530	193,576	7	2,425	101.3
総計	156.7	150.0	6.7	95.7	27,500	28,025	525	101.9	4,309	1,572,871	4,204	1,534,512	105	38,359	97.6	

【外来】

4/1～3/31 (診療日数245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	163.3	16.2	91.0	11,000	9,129	1,871	83.0	1,958	479,809	1,490	365,159	468	114,650	76.1
	小児科	44.0	18.5	25.5	42.0	4,000	4,142	142	103.5	175	42,768	76	18,737	99	24,031	43.8
	外科	26.0	39.6	13.6	152.3	14,400	12,869	1,531	89.4	371	90,979	510	124,931	140	33,952	137.3
	整形外科	40.0	29.3	10.7	73.3	3,800	6,344	2,544	167.0	151	36,936	186	45,496	34	8,560	123.2
	訪問看護									51	12,539	122	29,967	72	17,429	239.0
小計	289.5	250.7	38.8	86.6	9,425	9,516	91	101.0	2,706	663,031	2,384	584,290	322	78,741	88.1	
非常勤医師診療科	泌尿器科	2.0	3.7	1.7	185.0	7,700	7,889	189	102.5	15	3,773	30	7,265	14	3,492	192.6
	耳鼻咽喉科	2.0	5.6	3.6	280.0	4,500	5,632	1,132	125.2	9	2,205	32	7,767	23	5,562	352.2
	眼科	11.0	12.6	1.6	114.5	4,800	5,109	309	106.4	52	12,830	64	15,796	13	2,966	123.1
	皮膚科	2.0	7.6	5.6	380.0	3,100	3,343	243	107.8	6	1,518	25	6,234	19	4,716	410.7
	婦人科	1.3	0.3	1.0	23.1	4,800	3,807	993	79.3	6	1,440	1	273	5	1,167	19.0
小計	18.3	29.8	11.5	162.8	4,900	5,094	194	104.0	89	21,766	153	37,336	65	15,570	171.5	
総計	307.8	280.5	27.3	91.1	9,150	9,044	106	98.8	2,795	684,797	2,537	621,626	258	63,171	90.8	

参考【他病院の平均在院日数と診療収入(全国公私病院連盟調査)】

【平均在院日数(日)】

調査対象は自治体病院(526病院)

病床規模	調査対象病院(H23.6)		塩竈市立病院(H24.4～H25.3)	
	一般病床	医療療養病床	一般病床	医療療養病床
一般病院平均	14.56	132.47		
(1) 20～99床	20.87	135.96		
(2) 100～199床	19.49	119.57	17	99
(3) 200～299床	15.60	185.78		
(4) 300～399床	14.69	134.10		
(5) 400～499床	13.49	199.30		
(6) 500～599床	13.28	151.38		
(7) 600～699床	13.09	74.76		
(8) 700床～	123.64	-		

【患者1人1日当り診療収入】

調査対象は100床～199床の自治体病院(130病院)

	調査対象病院(H23.6)		塩竈市立病院(H24.4～H25.3)	
	入院	外来	入院	外来
(1) 内科	27,653	12,153	27,227	9,129
(2) 呼吸器内科	26,779	12,614	-	-
(3) 循環器内科	42,274	11,979	-	-
(4) 消化器内科	31,231	10,675	-	-
(5) 小児科	45,191	5,825	-	-
(6) 外科	36,908	10,444	48,424	12,869
(7) 整形外科	33,075	5,687	23,828	6,344

【評価】

外科は目標値を超えており評価できる。
内科の単価は以前より上がってきたが、より一層の改善が必要である。また、患者数の減少も経営悪化に大きく影響している。
すでに病院において分析されていることを着実に実行されたい。
整形は低めの設定とはいえ努力の成果が表れていることは高く評価できる。
外科・整形外科は良い数値を示しており、内科・小児科も回復傾向が見られる。
診療報酬改定の効果が各科の診療単価にあまり反映されていない。

【今後さらに期待する事項など】

総合外来、救急等から積極的に入院患者を確保する必要がある。
内科の強化が急務である。
診療単価を上げる努力をされに期待する。
時間外の診療体制をさらに充実させて欲しい。
医師会での集まりに市立病院の医師もさらに積極的に参加し、互いに顔の見える関係を構築していくことに期待する。

2 取り組み状況の概要と評価

(1) 経営効率化の取り組みと評価

項目	取り組みテーマ	h 2 3 までの取り組み内容	h 2 4 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。	常勤医師に対する評価制度の開始 (上半期と下半期に実施)
2 【収入増加策】 積極的な救急患者 受入れ	救急患者受入れ方針 の確立	入院を必要とする二次救急患者を積極的に受入れる方針を明確にした。	救急患者数...1192件(目標1000件、 達成率119%)
	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 (25.1.21) 救急隊と病院事務の打ち合わせ実施 ...月一回
3 【収入増加策】 地域医療連携強化 による紹介患者の 受入れ	医療連携室 の機能強化	医療連携室の役割・機能を明確にし、委員会の設置や組織体制の強化を図った。	組織体制の強化のため専従看護師配置(5.1)
	他施設との 信頼関係構築	連携医訪問を行うとともに、連携医に対して満足度調査アンケートを実施した。また、登録医制度を発足させた。	塩釜地区7病院長会議の開催(2 回) 県内連携室情報交換会への参加
	看護師・コメディカルなど による連携活動推進		放射線科長による開業医訪問の検討
4 【収入増加策】 院内連携強化 の推進	在宅患者の入院 受入れ体制の整備	訪問診療体制強化のため非常勤医師の招聘(週2回の勤務体制)	在宅時医学総合管理料の算定検討 (25.4月から算定) 在宅支援病院の施設基準取得検討開始
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・h24年1万356人)
7 【収入増加策】 高度医療機器 の稼働向上	院内への情報提供	外来パスの作成や医局への情報提供を積極的に推進し、医療機器稼働の向上を図った。	近隣の医療機関の新設移転によるMRI紹介件数をカバーするために、院内でのオーダー増の徹底を図った。
	検査紹介症例の増加	地域医療連携の推進により紹介数が増加。	マンモグラフィ室の新設
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32%
	在庫管理手法の見直し	預託在庫の考え方による薬品管理システムの導入により、無駄な在庫の排除・期限切れによるロスの解消を図った。	継続して卸業者との価格交渉を行いながら、薬品費の減少を図った。

項目	取り組みテーマ	h 2 3 までの取り組み内容	h 2 4 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55歳を超える職員の昇給停止
	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開始(上半期と下半期に実施)
【その他】 10 市立病院への路線バス乗り入れ	市立病院への路線バス乗り入れ	市立病院玄関前まで乗り入れる新たな路線バスの本格運行を開始した。また、仮設住宅から乗り合いタクシーの運行を開始した。	市立病院前バス乗降人数(h21年3677人 h22年4423人 h23年4434人 h24年4703人)
【その他】 11 市職員の市立病院利用の促進	市職員による市立病院利用の促進	職場検診の市立病院利用を開始し、さらに人間ドック利用者の徹底を図った。	市職員人間ドック利用人数(h21年106人 h22年129人 h23年135人 h24年120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 h24年2312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。	在宅支援病院の施設基準取得に向けて市健康福祉部と情報交換

h24 からの新たな取り組み

項目	取り組みテーマ	h 2 4 取り組み・実践等
【収入増加策】 14 医事業務改善による医業収益の増加	診療報酬の取り漏れ防止の徹底	救急管理医療加算・外来迅速検体検査加算など診療報酬に影響の大きい項目について算定漏れの無いように徹底化を図る
	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。
	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けり処置伝票に改版した。(外来はほぼ改版済み。)
	診療録の整理	効率的な診療を行うために、厚くなっているカルテの分冊と病名の整理、初診のリセット化を実施した。
	医事委託業者への指導	査定や返戻減に向けて指導を行うために、委託業者と定期的な協議を開始した。併せて、毎朝、医事課・委託業者とのミーティング開始した。
	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。
	医事会計システム等の検証	診療報酬漏れを防ぐために医事会計・オーダーリング・介護報酬システムの検証を開始した。
医事課体制の強化	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】

平成 24 年度後半からの取り組みは評価でき、今後さらに入院患者の退院調整を効率的に行うべきである。

医事業務改善のため、外部から専門家を招聘したこと、診療報酬の申告もれ防止の徹底について、院内一丸となっていることは評価する。

診療報酬への対策を強化していることは理解できる。

CT・MRI の開業医への PR が必要である。

【今後さらに期待する事項など】

診療報酬で決められたものをきちんと取り、可能な施設基準も取得し、収入増に結びつける必要がある。

さらなる充実が必要であるが、特に他施設との連携強化が求められるところである。

分析結果の反映と他病院の事例研究が必要である。

(2) 再編・ネットワーク化の取り組みと評価

項目	取り組みテーマ	h 2 3 までの取り組み内容	h 2 4 の取り組み・実績等
1 病床数のダウンサイジング (199床 161床)	一般病床数の削減	平成21年4月1日から一般病床161床から123床へ削減した。(38床の削減)	亜急性期病床を設置し、一般病床利用 亜急性期病 在宅の流れを確立するための検討開始。(25.5.1施設基準取得)
	療養病床数の維持	市の政策医療として療養病床(38床)を維持している。	
2 診療機能の明確化	診療機能の明確化	消化器系内科・外科を中心とする急性期病院としての取り組みを行っている。	常勤医師の招聘による診療機能の強化...内科(呼吸器)(25.1.1)、小児科(25.4.1)
	市民や救急隊などへの情報提供	公開セミナーを開催し市民への情報提供を行った。	公開セミナー5回開催(5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」59回発行(第1号～59号)	「経営健全化会議ニュース」16回発行(第60号～76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関催(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(いんぷあめーしょん)1回発行

【評価】

亜急性期病床の設置や、小児科常勤医師を招聘できたことは評価したい。
 様々な取り組みを実施していて評価できる。
 公開セミナー等を含め、市民への情報提供の努力が評価できる。
 在宅医療を考えるのも一つの方法。

【今後さらに期待する事項など】

今後も地域の病院・診療所と連携を密にして、紹介患者の増加を図る必要がある。
 小児科常勤医師の評判がよくなるように尽力していただきたい。
 引き続き、積極的に取り組まれない。

(3) 経営形態見直しの取り組みと評価

項目	取り組みテーマ	h 2 3 までの取り組み内容	h 2 4 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の検討（25.4.1新院長を発令）

【評価】

平成 24 年度は赤字とはいえ昨年度まで黒字で、特に平成 23 年度は経常収支黒字を達成しており、今後も公設公営（全適）で運営すべきである。
 形態の変更のみでは基本は変わらない。中身の問題である。
 病院事業管理者と院長を分離し、機能強化したことは評価する。
 機能分化による効果に今後期待する。

【今後さらに期待する事項など】

給与体系や人事権の基本的な見直しが望まれる。
 給与などにより、働き方を公平に評価することが必要。
 今後、さらに市との連携も取りながら、機能分化で縦の意思の疎通が発揮されることを期待する。

(4) 医師数の推移状況と評価

【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	14	14	14	14	14	14	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	17	17	17	17	17	17	17	17

* ()は非常勤医師、管理者(内科)含む

【h24年度】

(単位:人)

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

* 管理者(内科)含む

24年度の医師推移状況

23年度末	小児科医	定年退職	1名
9月末	内科医(消化器)	退職	1名
1月~	内科医(呼吸器)	招聘	+1名

【評価】

開業医の高齢化が進む中、呼吸器科の医師招聘は高く評価する。
 平成25年4月から小児科医を招聘したこと、その努力を高く評価します。地域医療のためには大いに役立つと思われる。
 医師数はある程度充足してきた。
 医師招聘に関して、管理者の努力に敬意を表したい。

【今後さらに期待する事項など】

平成25年は新体制でさらに充実して欲しい。

(5) 公開セミナーの開催状況と評価

	開催日時	担当科	タイトル	説明者
第16回	5月26日(土) 13時30分～	内科	肝臓の病気について	泡淵医長
		看護部	正しい吐物の処理方法(実演)	佐藤・伊藤主任
第17回	8月25日(土) 13時30分～	麻酔科	麻酔のはなし	平間医長
		薬剤部	お薬手帳の活用～震災の経験から	斎藤副部長
第18回	10月27日(土) 13時30分～	外科	大腸癌の治療について	藤川医長
			改革プランh23年度の取り組み状況について	鈴木経営改革室長
第19回	12月1日(土) 13時30分～	内科	B型肝炎について	山田診療部長
		放射線科	乳がん検診について～マンモグラフィー	追野主任
第20回	2月23日(土) 13時30分～	内科	ピロリ菌外来について	佐野医長
		医療福祉部	在宅医療サービスについて	小川室長

【評価】

市民への情報発信を評価する。
 市民の参加状況などもわかると良かった。
 継続できていることは高く評価する。

【今後さらに期待する事項など】

今後さらに継続した開催が望まれる。
 市民が興味をもって参加できるようなテーマを考えること。

(6) 今後取り組む予定の重点課題と評価

当院では、平成 24 年度の取り組み状況を踏まえ、総合的に勘案した結果、今後取り組むべき重要テーマを以下のように捉え、現在逐次実行に移しています。

ベッドコントロールの徹底

入院患者をめぐって、医療連携室、医療福祉部、看護部の関与のあり方を明確・確実にすると同時に情報共有と連携の徹底を行い、患者の入院から退院支援までの流れを円滑にする。

また、看護部は医師との治療計画に関する情報共有を徹底し、入退院予定を早期に把握して、空床を発生しないようなベッドコントロールを実施する。

今年 5 月から亜急性期病床 8 床の運用を開始したが、現在病床利用率 100%をキープしており、増収に大きく貢献している。

一般病床から療養病床へスムーズに転床させるために、院長名での主治医への転床指示書を作成し運用を始めた。(h25.6月～)

医学管理料等の算定件数の底上げ

外来迅速検体検査加算や特定薬剤治療管理料など、医学管理指導料や各種加算の算定状況を洗い上げて、算定件数向上のための具体的な対策を講じ、速やかに実行に移す。

在宅療養支援病院の施設基準取得

平成 24 年度に新設された機能強化型の在宅療養支援病院の早期基準取得に向けて既に準備を開始している。

具体的には、院内の常勤医師及び在宅を担当する非常勤医師と往診や看取りの基準要件の実績を作り、まずは単独での施設基準取得を目指す。活動が定着した段階で、市内の開業医との実質的な連携による機能強化型の在宅療養支援病院として、紹介による訪問診療対象者数の底上げや急性増悪患者の受け入れ体制の強化を図る。

外部委託費の見直し

現在、外部業者に委託している業務について仕様書をチェックし、実際に行われている業務と乖離がないか、仕様内容そのものに見直しの余地がないかどうかを精査して、契約金額を含めて見直しを行う。

医薬材料の請求漏れの防止

当院の物品管理は、SPD 事業者による管理が行われているが、保険請求可能な診療材料並びに医薬品の請求漏れのチェックは行われていない。

物品の使用実績と医事課によるレセプト請求実績を毎月突合することによって、請求漏れの実態把握と請求漏れ防止対策ができるような管理運営システムを導入する。

医師の人事評価制度の継続

昨年 2 月の試行以降、昨年 9 月と今年 3 月に年 2 回の 360 度行動評価と診療実績による医師の人事評価制度を開始した。

その結果、徐々にではあるが、医師との面談を通じて、職場の他職種とのコミュニケーションや診療実績、モチベーションの向上が見られるようになった。

人事評価制度については今後も継続し、『チーム医療の充実』と『仲間や患者に感謝され、働く者が報われる病院づくり』を目指して、根気強く努力していく。

紹介件数の向上

医療連携室だけでなく在宅部門、コメディカル部門などの関連部門一体となって、開業医訪問による PR 活動と院内体制の強化を積極的に実施し、紹介患者数の大幅な向上を実現する。

患者満足度の向上

看護部において昨年度からすべての退院患者を対象としたアンケート調査を実施し、調査結果について院内で情報共有している。調査結果では患者の満足度は非常に高く、看護師だけでなく医師やコメディカルへの感謝の言葉を多数いただいている。このことは職員のモチベーション向上に大きく寄与しており、今後も継続する。

医事業務の専門家による業務指導

医事業務の体制整備と医事課職員の育成のために、24 年 11 月から医事業務に精通した専門家を招聘し、業務改善を行っている。

具体的な内容は p 15 の下表参照。

【評価】

重点課題の目標は適切である。

PDCA サイクルで実際の効果を検証していくことが必要である。

在宅支援病院を目指して施設基準を取得することを評価する。

【今後さらに期待する事項など】

今後医師の招聘、さらに患者数増をはかるには、周囲の病院と比較して劣悪な病院の居住環境を改善する必要がある。新築および大幅な改修を含め検討してもらいたい。

挙げている課題にチーム等で取り組み、実行に移せばかなりの成果がみられるものと期待する。

病院と開業医との連携強化を是非望みたい。

3 平成 24 年度の収支計画と決算の概要及び所見

(1) 平成 24 年度決算の概要

医業収益は常勤小児科医師の定年退職や地域の医療機関からの紹介患者の減などで目標より約 4840 万円の減収、医業費用は共済組合や退職者組合負担金等の義務的経費の増加などで目標より約 1 億円の増額となり、改革プラン計画から大きく収支が悪化しました。

改革プランの取り組みにより平成 21 年度～平成 23 年度まで黒字決算でしたが、平成 24 年度は 6457 万円の赤字となり、市からの繰入金を含めて収支均衡(42 万円)という決算となりました。昨年度に黒字化を達成した経常収支は 1 億 3669 万円の赤字決算となりました。

(2) 月別事業収支の概要

月別の事業収支でみると入院・外来収益計が 1 億 7000 万円台の月が 1 年の半分にあたる 6 ヶ月も発生しました。月間収支の損益分岐ラインが概ね 1 億 8500 万円程度であるので、この 6 ヶ月間は、月 1000 万円を超えるマイナス収支となっています。繁忙期である下半期、特に 12 月・2 月のマイナス収支が大きく影響しました。

(3) 決算の推移(平成 12 年度～平成 24 年度)の概要

平成 24 年度は足踏み状態でしたが、この 10 年間の推移をみると改革プランの取り組みにより収支が大きく改善してきました。不良債務の額も平成 17 年度末の 24 億 3100 万円から平成 24 年度は 8600 万円台にまで減少しています。

(4) 収益的収支の概要

収入のうち、入院・外来収益は外科・整形外科などが目標を上回ったものの、小児科が常勤医師の退職により約 5400 万円、さらに内科が約 2 億円目標を下回ったことにより、差し引き約 1 億円の減収となりました。その他医業収益では、ドック・検診関係が目標より大きく収益が伸びています。

支出のうち、職員給与費は嘱託医や研修医の減で約 7200 万円、材料費は薬品費が約 5000 万円減少しましたが、経費は退職者手当組合負担金や応援医師・看護助手等賃金の増加、さらに震災で被災した旧看護師寮の解体工事やマンモグラフィー室の整備により約 2 億円計画を上回りました。

この結果、経常収支比率は 95.1%、医業収支比率は 89.2%、不良債務比率は 3.6%となり、どれも目標を下回りました。職員給与比率は、分母となる医業収益が減少したものの、給与費も減少したため若干目標を上回りました。

(5) 資本的収支の概要

今年度は、災害関連事業として電気設備のうち震災で破損した高圧真空遮断器の改修工事、環

境関連事業として太陽光パネルで発電した電気を停電時に使用するための蓄電池の設置工事や病棟ナーステーションの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1540万円、支出では約1560万円計画を上回りました。

差引、約1億9700万円の損失ですが、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。

(6) 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。

今年度は、当初計画で予定していなかった災害関連工事や環境関連の補助事業分として1800万円の繰入金が新たに加わっています。

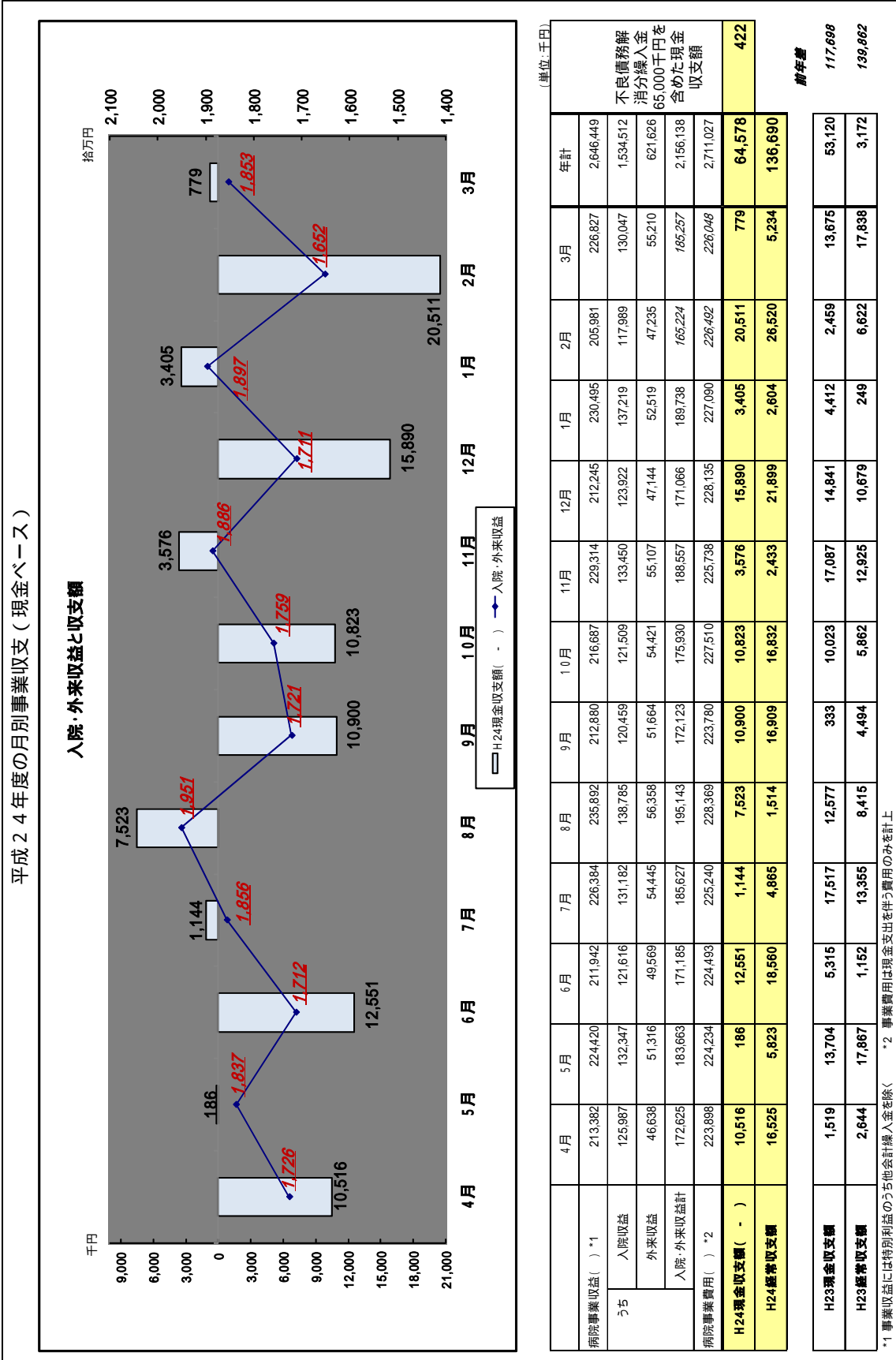
(1) 平成24年度決算（概要）

（単位：千円）

		平成24年度 改革プラン	平成24年度 決算見込額	増減	説明
医業 収益	入院収益	1,572,871	1,534,512	38,359	内科 8970万円 小児科 3000万円 外科 + 2400万円 整形外科 + 5900万円
	外来収益	684,797	621,626	63,171	内科 1億1400万円 小児科 2400万円 外科 + 3400万円 整形外科 + 850万円 訪問 看護 + 1700万円
	その他医業収益	212,500	265,632	53,132	ドック・検診 + 2600万円 予防接種 + 650万円 離島診療等 + 500万円
	計	2,470,168	2,421,770	48,398	
医業 費用	職員給与費	1,388,492	1,316,250	72,242	給与費 3000万円 嘱託医師及び研修医給与 費 8000万円 共済負担金 + 3800万円
	材料費	504,856	453,745	51,111	薬品費 5000万円
	経費	659,249	866,455	207,206	退職者組合負担金 + 4350万円 応援医師報酬 + 4700万円 看護助手等賃金 + 4600万円 旧 看護師寮解体工事 + 1100万円 マンモグラフィ 室工事 + 600万円
	その他	5,290	19,551	14,261	旧看護師寮解体に伴う除却費 + 1560万円
	計	2,609,984	2,714,626	104,642	

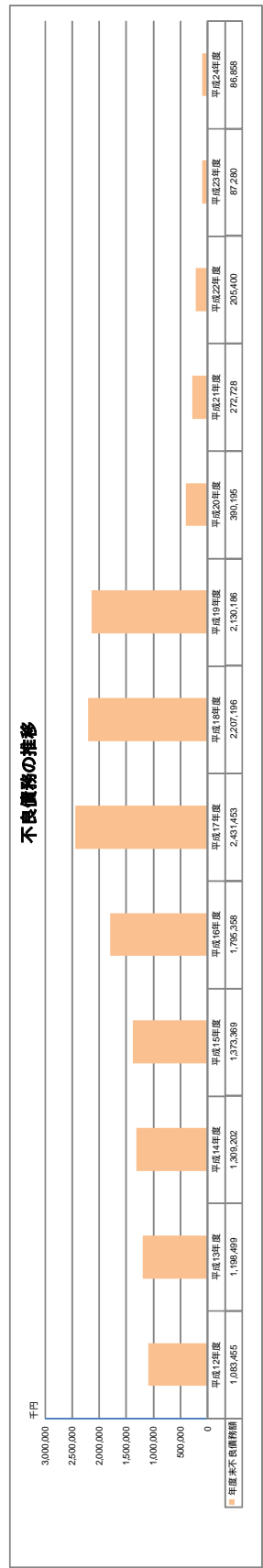
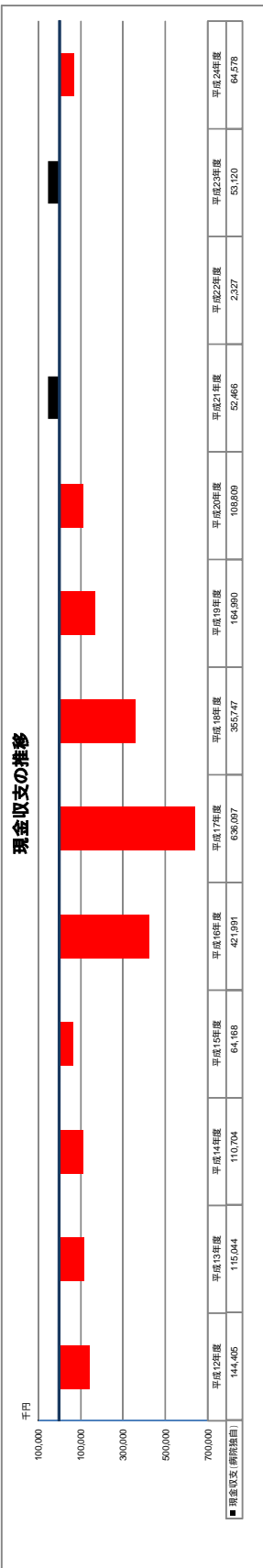
	平成24年度 改革プラン	平成24年度 決算見込額	増減	説明
現金収支 (市繰入金含む)	123,629	422	123,207	市からの不良債務解消分繰入金6500万円を含 めて収支均衡
現金収支 (市繰入金除く)	58,656	64,578	123,234	繰入金を除くと現金収支は赤字
経常収支	9,742	136,690	146,432	減価償却費等を含めた経常収支は大きく赤字

(2) 月別の収支状況



(3) 決算の推移(平成12年度～平成24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
病院事業収益合計	3,088,779	2,653,773	2,751,362	2,346,675	1,932,022	2,529,873	2,698,985	3,133,923	3,098,635	2,994,488	3,010,906	2,908,401	
うち入院収益	1,586,877	1,535,994	1,605,694	1,289,262	1,007,524	1,150,718	1,328,556	1,408,806	1,408,806	1,578,455	1,612,960	1,534,512	
うち外来収益	1,075,482	757,713	760,448	721,361	591,191	578,802	653,365	746,295	653,365	683,653	622,841	621,826	
病院事業費用合計	3,336,699	2,854,461	2,901,332	2,857,738	2,685,994	2,930,615	2,702,420	2,887,666	2,819,951	2,797,084	2,751,049	2,785,666	
純利益(-)	247,920	195,688	149,970	510,663	723,372	60,742	3,435	284,704	284,704	196,614	259,859	122,735	
現金収支	144,405	110,704	110,704	64,168	421,991	636,097	24,253	77,010	381,191	67,327	118,120	422	
不良債権消滅入金						380,000	242,000	65,000	470,000	65,000	65,000	86,000	
不良債権消滅入金除く(-)						35,747	164,990	108,809	162,538	58,751	53,120	64,579	
通常収支	246,117	192,578	147,085	506,663	721,277	450,698	248,130	248,130	162,538	8,339	3,172	136,690	
経常収支比率	92.6	93.2	94.9	82.2	72.8	82.5	90.8	94.2	94.2	97.9	100.1	95.1	
年度末不良債権額	1,083,455	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	
不良債権比率	37.3	41.3	51.8	52.7	136.5	114.7	97.4	17.1	10.6	8.1	3.5	3.6	
人件費比率	62.2	63.6	61.5	63.7	73.9	64.0	58.6	51.4	51.4	51.4	52.9	54.4	
医療収支比率	84.9	91.1	92.7	81.2	70.0	77.8	84.9	84.9	84.9	93.4	93.7	89.2	



(4) 収益的収支

(単位：千円)

区分		年度		21年度決算	22年度決算	23年度決算	24年度計画	24年度見込	計画との増減	説明
収 入	1. 医 業 収 益 a	2,562,589	2,537,099	2,509,424	2,470,168	2,421,770	48,398			
	(1) 入 院 収 益	1,554,206	1,578,455	1,612,960	1,572,871	1,534,512	38,359			常勤小児科の退職と内科の目標未達成により収益減少
	(2) 外 来 収 益	746,295	693,653	622,841	684,797	621,626	63,171			
	(3) そ の 他	262,088	264,991	273,623	212,500	265,632	53,132			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	95,600	117,237	21,637			救急医療に対する繰入金が増加
	2. 医 業 外 収 益	308,645	190,775	232,716	225,981	211,229	14,752			
	(1) 他会計負担金・補助金	289,447	174,450	204,124	203,146	178,902	24,244			高度医療に係る経費の減少及び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	3,000	15,180	12,180			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	19,835	17,147	2,688			
	経 常 収 益 (A)	2,871,234	2,727,874	2,742,140	2,696,149	2,632,999	63,150			
支 出	1. 医 業 費 用 b	2,808,274	2,715,568	2,677,182	2,609,984	2,714,626	104,642			
	(1) 職 員 給 与 費 c	1,339,496	1,303,007	1,328,811	1,388,492	1,316,250	72,242			嘱託医師・研修医に係る給与の減少
	(2) 材 料 費	603,996	525,538	440,049	504,856	453,745	51,111			薬品費の減少
	(3) 経 費	796,479	824,678	846,349	659,249	866,455	207,206			応援医師報酬、退職手当負担金、看護助手等賃金、工事費の増加
	(4) 減 価 償 却 費	63,502	58,305	57,137	52,097	58,625	6,528			h22耐震補強工事に伴う増加
	(5) そ の 他	4,801	4,040	4,836	5,290	19,551	14,261			旧看護師寮解体に伴う除却費増加
	2. 医 業 外 費 用	71,299	71,056	61,786	76,423	55,063	21,360			
	(1) 支 払 利 息	20,727	17,761	14,767	28,423	11,294	17,129			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	48,000	43,769	4,231			
	経 常 費 用 (B)	2,879,573	2,786,624	2,738,968	2,686,407	2,769,689	83,282			
経 常 損 益 (A) - (B) (C)	8,339	58,750	3,172	9,742	136,690	146,432				
特 別 損 益	1. 特 別 利 益 (D)	262,389	266,624	268,768	271,488	275,402	3,914			h23レセプト再請求の増
	うち他会計繰入金	257,867	259,219	260,581	261,788	261,952	164			特例債償還元金の確定により増加
	2. 特 別 損 失 (E)	8,093	11,259	12,081	13,000	15,977	2,977			h23レセプト返戻の増
	特別損益(D) - (E) (F)	254,296	255,365	256,687	258,488	259,425	937			
純 損 益 (C) + (F)	245,957	196,615	259,859	268,230	122,735	145,495				
累 積 欠 損 金 (G)	4,862,032	4,665,417	4,405,559	4,917,346	4,282,824	634,522				
不 良 債 務	流 動 資 産 (ア)	572,417	570,738	598,655	444,885	599,852	154,967			現金及び未収金の増加
	流 動 負 債 (イ)	845,145	776,138	685,936	398,323	686,710	288,387			一時借入金の増加
	うち一時借入金	600,000	550,000	450,000	223,251	500,000	276,749			年度末の一時借入金の増加
	翌年度繰越財源(ウ)	0	0	0	0	0	0			
	当年度許可債で未借入 又は未発行の額(エ)	0	0	0	0	0	0			
差引不良債務 (イ)-(ア)-(ウ)-(エ)	272,728	205,400	87,281	-	86,858	86,858			h24での不良債務解消が未達成	
経 常 収 支 比 率 $\frac{(A)}{(B)} \times 100$	99.7	97.9	100.1	100.4	95.1	5.3				
不 良 債 務 比 率 $\frac{(イ)}{a} \times 100$	10.6	8.1	3.5	-	3.6	3.6			収入の減少と支出の増加により比率が悪化	
医 業 収 支 比 率 $\frac{a}{b} \times 100$	91.3	93.4	93.7	94.7	89.2	5.5				
職 員 給 与 費 対 医 業 収 益 比 率 $\frac{c}{a}$	52.3	51.4	52.9	56.2	54.4	1.8			給与の減少により比率が改善	
地方財政法施行令第19条第1項 により算定した資金の不足額 (H)	1,458,661	1,197,115	883,415	571,399	686,040	114,641			収益の減少及び一時借入金の増加により不足額及び比率が悪化	
資 金 不 足 比 率 $\frac{(H)}{a} \times 100$	56.9	47.2	35.2	23.1	28.3	5.2				

(5) 資本的収支

(単位：千円)

区分		年度	21年度決算	22年度決算	23年度決算	24年度計画	24年度見込	計画との増減	説明
収 入	1. 企業債		2,900	40,800	100	0	900	900	真空遮断器改修工事分
	2. 他会計出資金		15,148	134,081	167,773	140,400	144,159	3,759	LED照明工事・蓄電池設置工事に対する繰入金増加
	3. 他会計負担金・補助金		35,877	35,000	35,335	35,000	37,929	2,929	真空遮断器改修工事の繰入金増加
	4. その他		305	90,543	894	0	7,804	7,804	真空遮断器改修工事の国庫補助金
	収入計 (a)		54,230	300,424	204,102	175,400	190,792	15,392	
	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)		54,230	300,424	204,102	175,400	190,792	15,392	
支 出	1. 建設改良費		18,354	139,169	46,330	10,000	25,469	15,469	真空遮断器改修工事・LED照明工事・蓄電池設置工事等
	2. 企業債償還金		0	126,255	128,273	130,323	130,323	0	
	3. 他会計長期借入金返還金		35,876	35,000	35,000	35,000	35,000	0	
	4. 病院特例債償還金		192,866	194,219	195,581	196,788	196,952	164	特例債償還元金の確定により増加
	支出計 (B)		247,096	494,643	405,184	372,111	387,744	15,633	
差引額 (A) - (B) (C)			192,866	194,219	201,082	196,711	196,952	241	
補 て ん 財 源	1. 損益勘定留保資金		192,866	194,219	201,082	196,711	196,952	241	
	2. 利益剰余金処分量		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)			192,866	194,219	201,082	196,711	196,952	241	
補てん財源不足額 (C) + (D) (E)			0	0	0	0	0	0	
当年度許可債で未借入又は未発行の額 (F)			0	0	0	0	0	0	
実質財源不足額 (E) - (F)			0	0	0	0	0	0	

区分		年度	21年度決算	22年度決算	23年度決算	24年度計画	24年度見込	計画との増減	説明	
一般会計繰入金 +			722,839	722,181	787,243	735,934	740,180	4,246		
繰 入 金 内 訳	当 初 計 画 分	基準内繰入金	310,995	343,966	354,610	326,100	350,542	24,442	救急医療に係る経費の増加	
		基準外繰入金	109,010	76,034	65,390	93,900	69,458	24,442	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	0		
		特例債償還分	201,957	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	65,000	0		
		長期借入金償還分	35,877	35,000	35,000	35,000	35,000	0		
		単年度赤字解消分	0	0	0	0	0	0		
	小計(b)	302,834	302,181	302,181	315,934	302,181	13,753			
	計 ((a) + (b))			722,839	722,181	722,181	735,934	722,181	13,753	
	計 画 外 分	環境関連補助事業分		0	0	33,999	0	3,466	3,466	LED照明工事・蓄電池設置工事
耐震工事償還分			0	0	728	0	752	752	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	0	13,781	13,781	真空遮断器改修工事・旧看護師寮解体	
災害備蓄事業分			0	0	30,000	0	0	0		
計 ()			0	0	65,062	0	17,999	17,999		

【平成 24 年度決算状況を踏まえての所見】

平成 24 年度は赤字となったが、これは震災の影響もある。平成 23 年度は県内の病院で稼働ベッドを減らしている病院が多く見られたが、平成 24 年度になりベッド稼働を回復しており、そのために当院のベッド利用率が落ちた可能性がある。

常勤の小児科医不在のため小児科の患者数減、予防注射の減少もあったと思われ、また、診療を控える患者さんや、長期処方により患者数が減少している可能性がある。

収益は目標に達しなかったが、救急患者受け入れは積極的に行っており、地域の公立病院としての役割をはたしている。

医師の退職・異動などで目標達成が困難なことは、病院の医療機能の充実にまだ弱点があることであり、一步一步の充実に期待したい。

紹介患者の大幅な減少が、対前年度と比較して医業収益が大きく落ち込んだ要因の一つとなっている。

開業医訪問による当院の PR に努めることとしているが、平成 25 年度決算において確実な成果があがる取り組みを期待する。

平成 24 年度決算においては、医業収益目標や不良債務解消目標が未達成であったことから、病院で検討された「今後取り組む予定の重点課題」を着実に実行されたい。

改革プラン計画の中で、平成 24 年度は足踏み状態となってしまったが、その反省をふまえ、新たなる努力を期待したい。

被災地の病院として、平成 24 年度の決算状況は至極当然の結果といえる

4.【追加資料 平成 25 年度 第 1 四半期の取り組み状況について】

(1) 医療収益目標の達成状況

【入院】...年間収益目標額 15 億 7300 万円

(単位：千円)

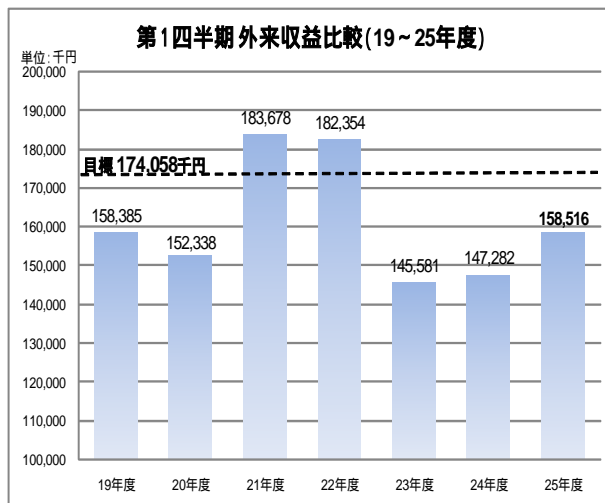
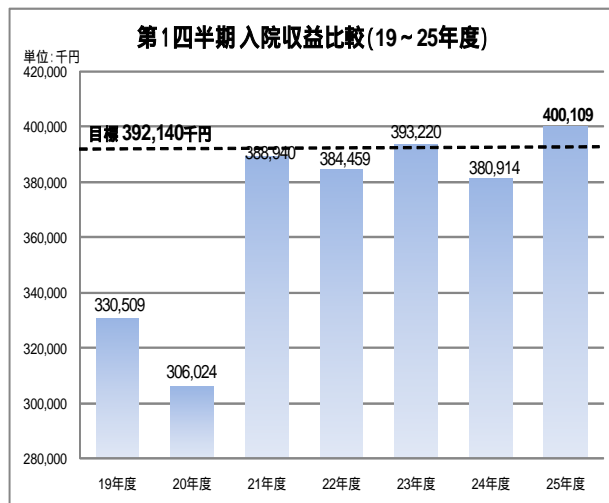
区分	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計
19年度	101,846	119,204	109,459	104,859	116,880	112,633	116,547	109,651	107,780	108,197	112,785	108,714	1,328,555
20年度	97,624	101,352	107,048	116,602	122,339	113,916	124,099	121,043	125,382	127,394	122,367	129,640	1,408,806
21年度	131,994	129,703	127,243	117,922	121,535	126,634	127,741	127,243	133,584	134,652	132,583	143,366	1,554,206
22年度	123,509	122,059	138,891	143,403	126,096	122,083	132,216	134,126	134,899	134,748	132,140	134,285	1,578,455
23年度	138,062	121,238	133,920	148,427	142,021	130,459	139,086	144,911	142,669	131,688	124,473	116,006	1,612,960
24年度	125,987	132,347	121,616	131,182	138,785	120,460	121,509	133,450	123,922	137,219	117,989	130,046	1,534,512
25年度 目標	129,277	133,586	129,277										392,140
25年度 実績	127,796	136,149	136,164										400,109
目標差	1,481	2,563	6,887										7,969
達成率 (%)	98.9	101.9	105.3										102.0
前年差	1,809	3,802	14,548										20,159

【外来】...年間収益目標額 6 億 8500 万円

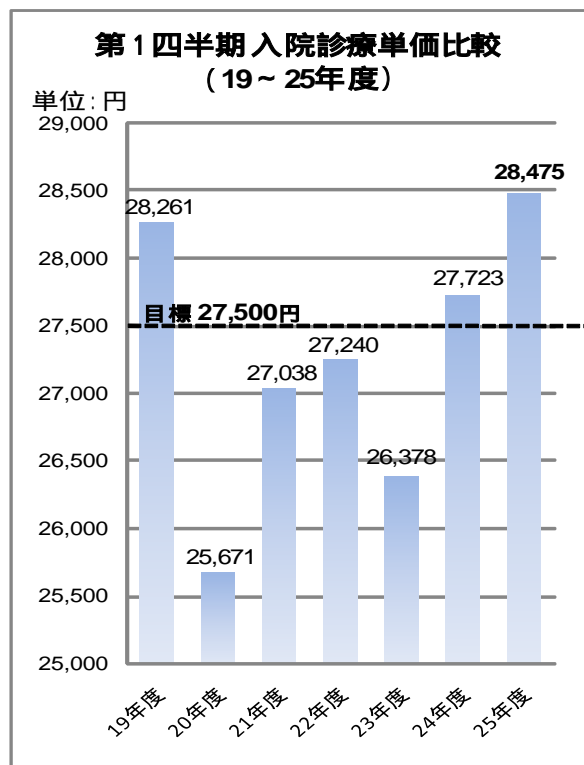
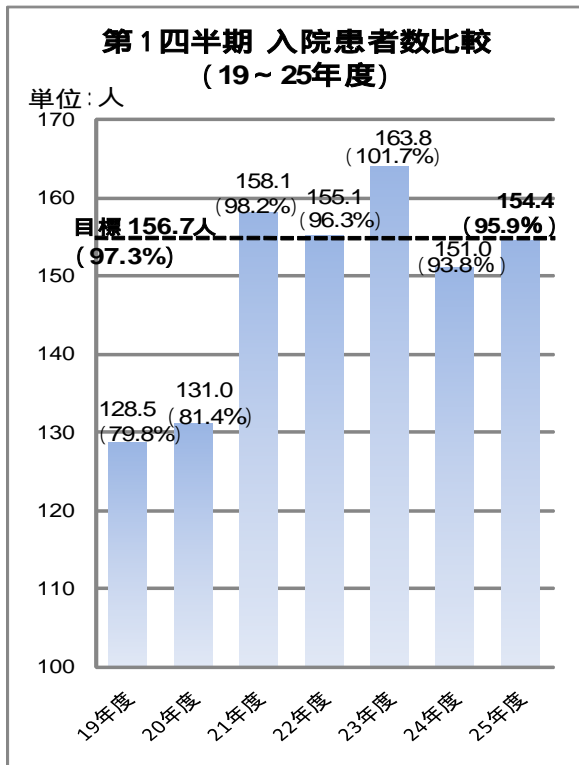
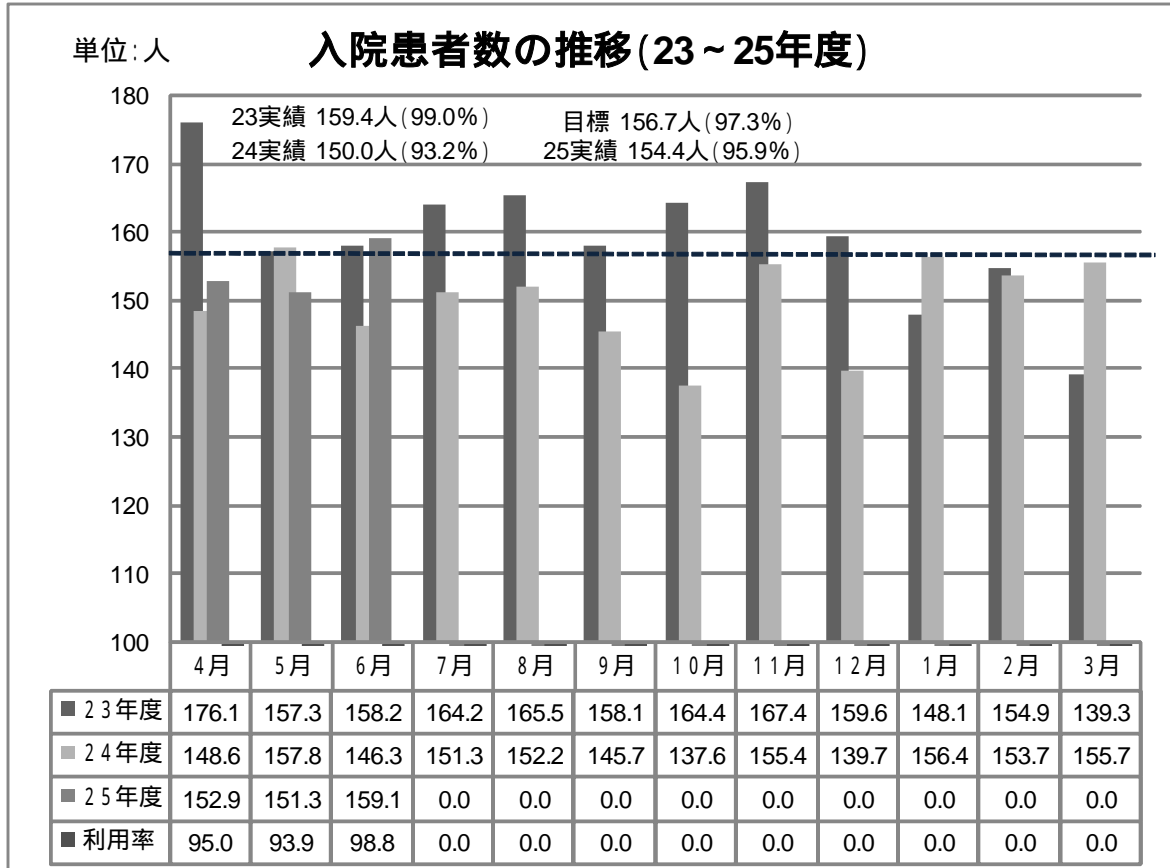
(単位：千円)

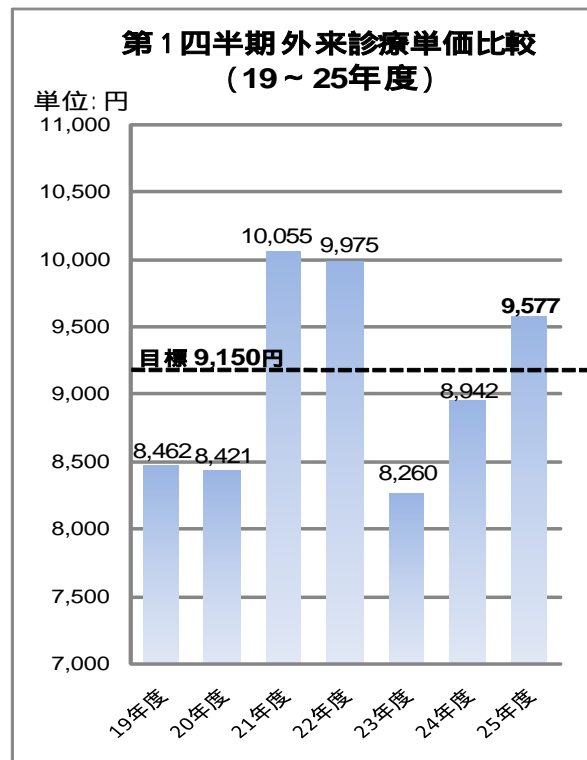
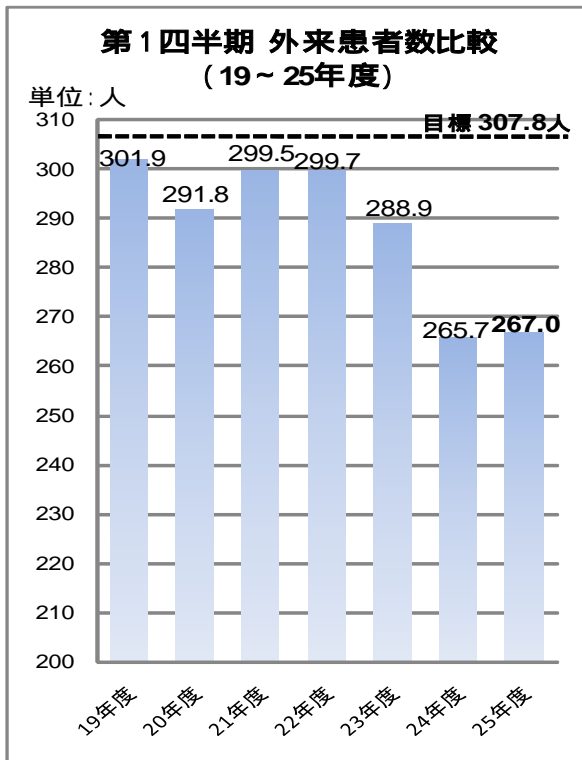
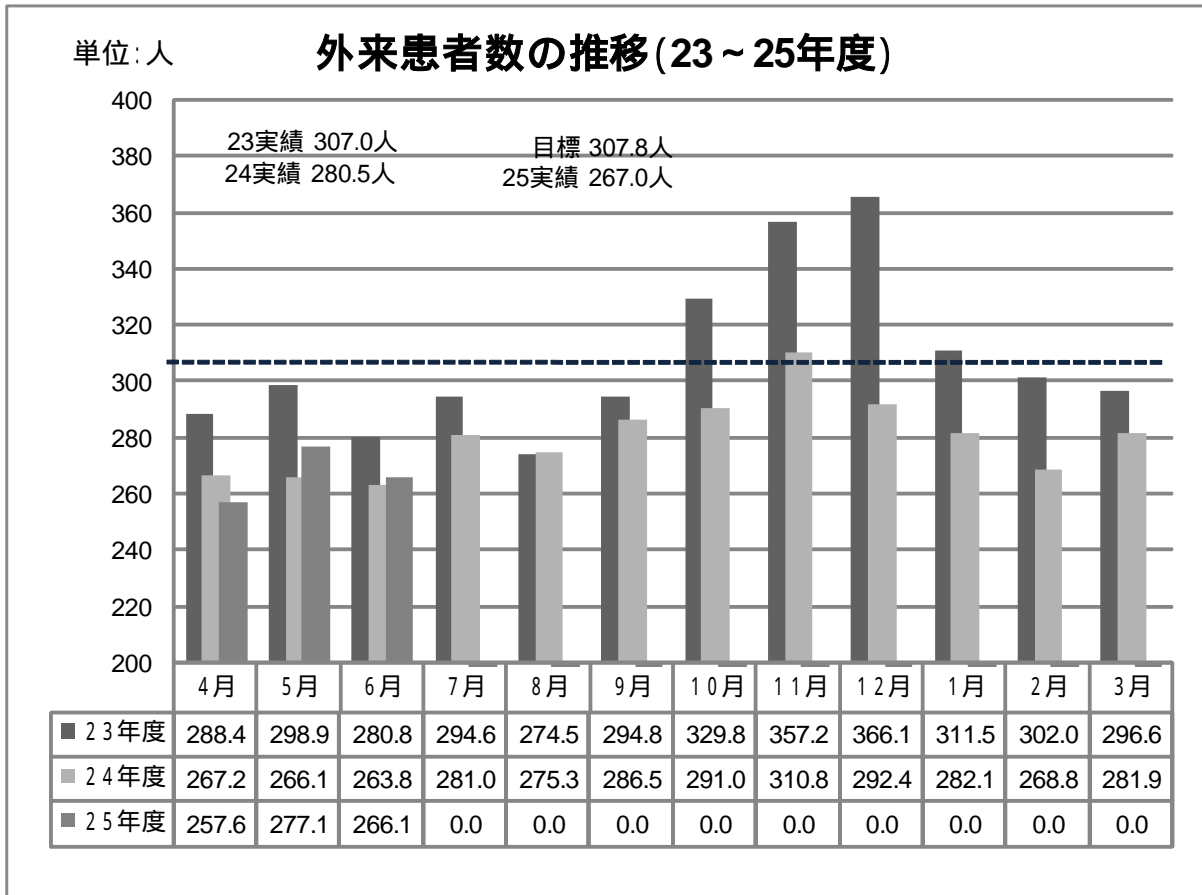
区分	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計
19年度	50,455	54,568	53,362	55,572	55,223	51,938	62,447	56,703	55,559	53,118	51,452	52,705	653,102
20年度	52,329	50,208	49,801	54,206	50,235	52,709	57,673	50,724	58,865	58,255	56,613	61,745	653,363
21年度	62,392	57,351	63,935	66,264	60,303	63,918	65,634	65,088	63,330	58,003	55,212	64,859	746,294
22年度	60,514	58,282	63,558	62,981	59,912	59,572	55,414	58,223	55,775	59,624	51,518	48,280	693,653
23年度	45,348	46,948	53,285	50,981	52,447	51,099	52,827	54,066	54,061	54,613	54,957	52,209	622,841
24年度	46,638	51,316	49,569	54,445	56,358	51,664	54,421	55,107	47,144	52,519	47,235	55,210	621,626
25年度 目標	58,955	58,955	56,148										174,058
25年度 実績	51,688	54,508	52,320										158,516
目標差	7,267	4,447	3,828										15,542
達成率 (%)	87.7	92.5	93.2										91.1
前年差	5,050	3,192	2,751										10,993

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

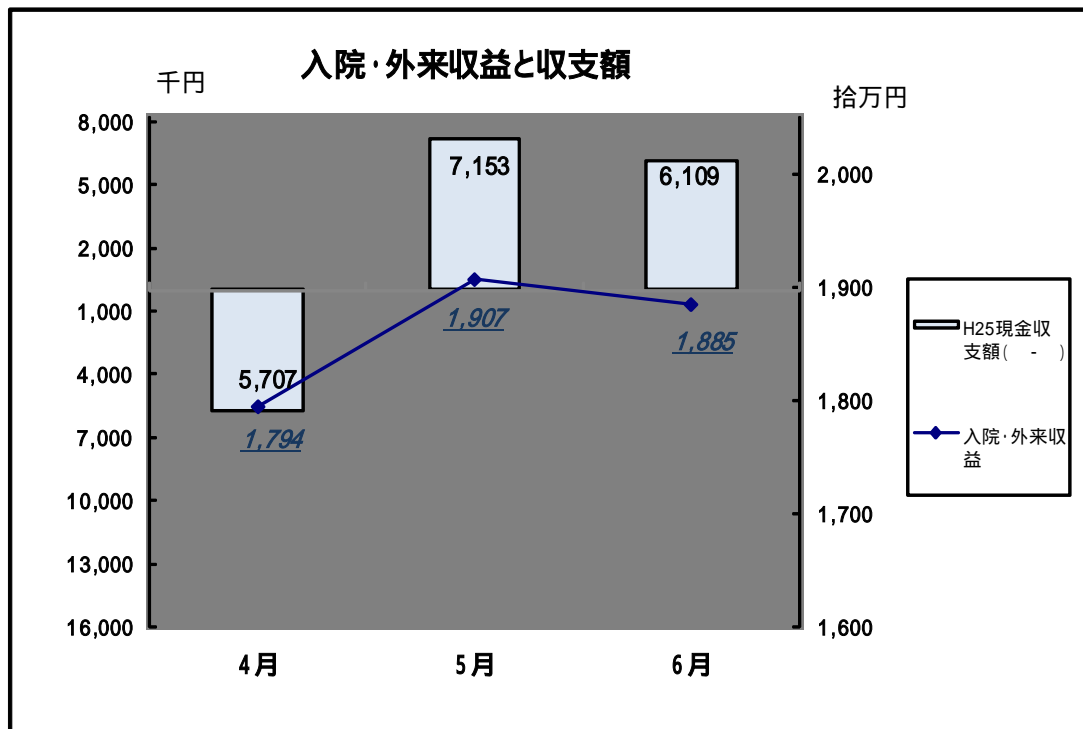


(2) 患者数・診療単価目標の達成状況





(3) 月別の収支状況



(単位:千円)

		4月	5月	6月	3ヵ月計
病院事業収益()		218,306	232,108	229,842	680,256
うち	入院収益	127,796	136,149	136,164	400,109
	外来収益	51,688	54,508	52,320	158,516
	入院・外来収益計	179,484	190,657	188,484	558,625
病院事業費用()		224,013	224,955	223,733	672,701
H25現金収支額(-)		5,707	7,153	6,109	7,555

H24現金収支額	10,516	186	12,551	22,881
h25-h24差				30,436

H23現金収支額	1,519	13,704	5,315	6,870
h25-h23差				14,425

(4) 新たに取り組んでいる主な診療報酬項目の増収効果

項目	年度	点数	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	回数計	金額(円)
1 救急医療管理加算 (入院から5日間)	25	800	340	419	280										1,019	8,152,000
	24		293	230	130	108	150	176	137	144	192	268	257	313	2,398	19,184,000
	23		357	247	331	447	412	360	320	389	336	403	266	272	4,140	33,120,000
2 急性期看護補助体制加算 (入院から5日)	25	120	1,553	1,580	1,554										4,687	5,624,400
	24		1,426	1,299	2,030	1,590	1,685	1,366	1,448	1,636	1,248	1,579	1,287	1,485	18,079	21,694,800
	23		1,698	1,201	1,440	1,609	1,418	1,284	1,247	1,477	1,465	1,448	1,287	1,183	16,757	20,108,400
3 外来迅速検体検査加算	25	10	5,281	5,504	5,109										15,894	1,589,400
	24		2,898	2,739	3,037	3,230	3,397	3,834	4,629	4,713	4,499	3,798	2,363	4,971	44,098	4,409,800
	23		620	956	1,804	1,512	1,927	2,299	1,719	2,060	1,926	2,122	2,200	2,646	21,791	2,179,100
4 看護必要度加算2	25	15	3,549	3,417	3,454										10,420	1,563,000
	24		3,441	3,723	3,316	3,637	3,595	3,329	3,134	3,608	3,289	3,747	3,290	3,726	41,835	6,275,250
	23		3,915	3,601	3,614	3,871	3,776	3,577	3,731	3,726	3,679	3,509	3,376	3,261	43,636	6,545,400
5 摂食機能療法	25	185	240	738	977										1,953	3,613,050
	24		0	0	0	0	0	3	91	149	205	124	50	16	638	1,180,300
	23		4	4	2										10	75,000
6 特定薬剤治療管理料	25	470	13	16	9										38	45,000
	24		5	4	5										14	178,600
	23		18	20	19										57	65,800
7 在宅時医学総合管理料	25	235	22	20	19										61	133,950
	24		22	20	19										61	143,350
	23		18	37	24										79	173,800
8 在宅療養きり処置指導料	25	1,050	23	15	14										52	546,000
	24		18	16	13	18	22	20	18	16	18	17	18	18	212	2,226,000
	23		0	1,617	1,573											3,190,000
9 亜急性期入院医療管理料	25	1,911														
	24															
h25年計			6,858,950	10,413,250	9,120,700	0	0	0	0	0	0	0	0	0		26,392,900
h24年計			5,147,850	4,464,950	4,504,250											14,117,050
増収額			1,711,100	5,948,300	4,616,450											12,275,850

亜急性期入院医療管理料については、当該月の収益を記載。

5 . 総合的な所見

(1) 期待される地域医療の役割を果たしているか

救急、在宅医療、高齢者医療等地域医療の役割は十分に果たしている。

地域医療で放射線科長の訪問だけでなく、病院全体で連携の在り方について見直しが必要と思われる。

平成 19 年度と比較して救急患者数が飛躍的に増加していること、在宅医療・訪問看護の体制整備を図ってきていることは、地域医療の役割を果たしてきている。

医療機能の目標達成や公開セミナーの実施に加えて、地元医師会の方々の話からも地域医療におおいに貢献していると評価できる。

市立病院に対する市民のニーズは高く、予防から終末期まで、在宅を含め継続的な医療で地域に根差して欲しい。

(2) 総合的に積極的に経営改善に取り組んでいたか

様々な診療報酬上の増収策を始めており、さらに可能な施設基準を取得することを目指している。今後もこの取り組みを進め、収益増を図って頂きたい。

人件費、薬品・材料費、水道光熱費、委託費を見直し経費削減に努めて頂きたい。

改善への取り組みは評価できる。今後も具体的課題の達成に努力されることを期待する。改革プラン策定以前の状況からして、病床利用率が現在 90% 台を維持していることは、自治体病院として相当努力している。このことは、医師・看護師・事務方が一体となって意識改革を図り、取り組んできた成果であると評価する。

平成 24 年度決算は目標未達成だったものの、平成 21 年度以降の黒字化の達成など、これまで積極的に経営改善に取り組んできたことは高く評価する。

今後、管理者をトップに、スタッフ一同更なる改善に取り組まれることを期待している。各部署ごとの目標と達成状況があるとさらに理解しやすい。

(3) その他改革プランに対する総合的な所見

平成 23 年度までは順調に目標を達成してきたが、24 年度は様々な要因により未達成となった。スタッフ一人ひとりが原点に立ち、経営改善に向けた努力をすることで不良債務の解消ができるものと思われる。それには、平成 25 年度が正念場であることから、今年度の取り組みに期待したい。

診療報酬による見直しも大切だが、医療の機能役割の強化・確立が必要と思われる。

業務多忙の中、『3・11 東日本大震災の記憶』を冊子にまとめたことは大変な作業だったと推測する。活字にすることにより市立病院の存在感が見た人に伝わり、感じとれると思う。

市立病院は、地域の中核的な病院として存在するので、今後もさらに努力されたい。

塩竈市立病院改革プラン評価委員会 委員名簿

(順不同 敬称略)

	委員名	職名等	備考
1	本郷 道夫	公立黒川病院事業管理者 東北大学名誉教授	委員長
2	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	高橋 達也	宮城県塩釜保健所所長	代)小野副所長
6	高橋 俊宏	(財)宮城県成人病予防協会顧問 元みやぎ県南中核病院事務部長	
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	