

# 登米市立病院改革プランの実施状況・評価

平成24年9月

登米市立病院等運営協議会

## 目 次

「登米市立病院改革プラン」実施状況の評価にあたって	1
(登米市立病院等運営協議会長 佐藤 安宏)	
登米市立病院改革プランの取組実績	
1 経営の効率化	2
(1) 数値目標と達成状況	2
(2) 目標達成に向けた取り組み	3
【評価】	8
【今後改善を望む事項】	9
2 再編・ネットワーク化	10
【評価】	10
【今後改善を望む事項】	11
3 経営形態の見直し	12
【評価】	12
【今後改善を望む事項】	12
4 一般会計の負担について	13
5 不良債務について	14
6 決算状況及び収支計画	15
7 定員管理に関する計画及び実績	22
8 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	23
(3) 積極的に経営改善に取り組んでいたか	23
(3) その他改革プランに対する総合的な所見	23

## 「登米市立病院改革プラン」実施状況の評価にあたって

{ 計画期間：平成 20 年度～平成 23 年度 }

「登米市立病院改革プラン」は、平成 20 年 12 月に策定され平成 23 年度末で終期を迎えた。今回の評価では、平成 23 年度の実績を評価することはもとより、計画期間全体を通じた 3 年数ヶ月の実績に対する総合的な評価もすることになる。

評価内容については、平成 24 年 4 月から既に始まっている「第 2 次登米市立病院改革プラン」を補完するものと考え、同プランの取組みに十分に反映させ善処していくことを切望するものである。まずは計画期間の主な取組みを概観し、総括した評価を述べる。

最初に、経営の効率化であるが、入院基本料の改善、訪問看護の充実による増収、委託料の複数年契約による経費節減等により、平成 23 年度（単年度）の純損益が計画値より 1 億 9,600 万円下回ったものの、2,900 万円の純利益を上げたことは、大いに多とするところである。

次に、医師確保についてであるが、地域の中核的病院である登米市民病院においては、医師の増員は図られたものの、依然として産科、小児科の入院ができないなど、診療科によっては脆弱化しているのが現状である。そのため、市民ニーズの高い救急対応も含めた中核的病院としての機能を十分に果たされていないように思われる。今後、中核的病院としての体制を整え、収支バランスの取れた安定した病院経営をしていくためには、主たる診療科の医師の確保がなされなければ難しい。

また、高齢化が一層進むことから、在宅から病院、その後の介護施設まで地域完結型医療を包括的に推進することも重要である。

経営内容の現状であるが、平成 23 年度の純利益 2,900 万円は多としても、平成 23 年度末企業債残高 48 億 8,500 万円、不良債務 4 億 7,100 万円、累積欠損金 106 億円を抱えている現状を重く認識しつつ改善を図るべきである。今後も恒久的に黒字化を目指すのであれば、登米市民病院は中核的病院としての機能を充分果たし得る医師と診療科の充実を図り、他の病院・診療所を含め、外来・入院患者数の増を恒久的に望める体制を敷く努力をするべきである。

最後に、それができなければ、登米市立病院の経営形態のあり方懇話会の結論である「独立行政法人」に移行せざるを得ないと考える。ただし、経営形態の変更が魔法の杖ではないことを肝に銘じ、病院運営を熟知し、リーダーシップの取れる人材を配すべきであることを付記し総括評価とする。

以下、本協議会としての全体的評価と今後の課題対策の詳細は、8 ページから 24 ページに述べるとおりである。

平成 24 年 9 月

登米市立病院等運営協議会  
会長 佐藤 安宏

## 登米市立病院改革プランの取組実績

「登米市立病院改革プラン」は、平成20年度から平成23年度までを計画期間として「経常収支の均衡」と、平成27年度までに「不良債務の解消」を図ることを目標に掲げ、「経営の効率化」「再編・ネットワーク化」「経営形態の見直し」の3つの視点による取り組みを進めてきた。

その内容と実績、評価は以下のとおりである。

### 1 経営の効率化

#### (1) 数値目標と達成状況

経営の効率化と経常収支の改善を進める上で、最も影響を与えたのが医師数の減少である。

平成19年度末には43名だった常勤医師が、平成22年度末には6名減少し37名となったことや、病棟の耐震問題による使用休止等により入院・外来ともに患者数が減少し、医業収入の大幅な落ち込みなどに繋がった。

しかし、平成23年度には3名の医師（医科）増員や市民病院で取得した入院基本料等の取り組みにより医業収入が改善した。

費用面では、支出に占める割合が最も高い職員給与費について、病院の役割や規模に合わせた定員管理を行うとともに、退職者の不補充や非常勤職員等の活用により、職員数並びに人件費の削減に努めた。

計画期間中の各数値目標と達成状況は下表のとおりである。

#### 《数値目標と実績》

(単位：%)

項目	平成20年度			平成21年度			平成22年度			平成23年度				
	目標	実績	差	目標	実績	差	目標	実績	差	目標	実績	差		
経常収支比率	82.9	85.1	2.2	89.9	93.4	3.5	94.4	93.2	▲1.2	100.0	102.3	2.3		
医業収支比率	80.3	82.4	2.1	84.1	87.9	3.8	85.3	85.9	0.6	94.8	94.5	▲0.3		
職員給与費対医業収益比率	66.3	66.7	0.4	65.0	62.9	▲2.1	59.4	64.9	5.5	57.0	60.0	3.0		
病床利用率	登米市民病院	一般	74.3	70.3	▲4.0	55.4	57.2	1.8	55.5	51.5	▲4.0	85.0	80.2	▲4.8
	米谷病院	一般	87.3	85.8	▲1.5	87.3	87.4	0.1	87.8	86.9	▲0.9	87.8	79.7	▲8.1
	豊里病院	一般	82.1	70.4	▲11.7	73.4	72.1	▲1.3	72.3	64.4	▲7.9	80.0	81.6	1.6
		療養	95.9	93.5	▲2.4	98.5	98.8	0.3	98.0	98.3	0.3	95.0	98.9	3.9
よねやま(病院)診療所	一般	63.9	56.4	▲7.5	46.0	46.0	0.0	46.9	39.5	▲7.4	-	-	-	

《入院・外来・訪問看護患者数》

(単位：人)

項目	平成20年度			平成21年度			平成22年度			平成23年度			
	目標	実績	差	目標	実績	差	目標	実績	差	目標	実績	差	
入院	登米市民病院	81,404	76,993	▲ 4,411	60,686	62,600	1,914	60,808	56,413	▲ 4,395	71,831	66,145	▲ 5,686
	米谷病院	15,608	15,354	▲ 254	15,622	15,628	6	15,696	15,550	▲ 146	15,696	14,294	▲ 1,402
	豊里病院	31,180	27,967	▲ 3,213	29,284	28,979	▲ 305	28,950	26,982	▲ 1,968	30,550	31,468	918
	よねやま(病院)診療所	12,360	10,907	▲ 1,453	8,903	8,902	▲ 1	9,090	7,639	▲ 1,451	-	-	-
	計	140,552	131,221	▲ 9,331	114,495	116,109	1,614	114,544	106,584	▲ 7,960	118,077	111,907	▲ 6,170
外来	登米市民病院	126,832	127,616	784	117,785	115,296	▲ 2,489	112,556	97,350	▲ 15,206	115,843	105,360	▲ 10,483
	米谷病院	39,196	38,959	▲ 237	39,476	40,334	858	38,880	41,158	2,278	33,692	42,099	8,407
	豊里病院	76,536	77,354	818	75,348	76,466	1,118	76,361	76,327	▲ 34	77,200	79,949	2,749
	登米診療所	39,108	37,289	▲ 1,819	35,314	35,701	387	35,964	33,335	▲ 2,629	29,282	29,771	489
	よねやま(病院)診療所	39,120	37,737	▲ 1,383	36,850	37,123	273	40,350	34,076	▲ 6,274	25,473	22,278	▲ 3,195
	上沼診療所	4,520	4,840	320	4,191	4,620	429	4,262	4,894	632	4,262	4,755	493
	津山診療所	3,748	3,612	▲ 136	3,156	3,012	▲ 144	3,406	2,838	▲ 568	3,406	3,806	400
	計	329,060	327,407	▲ 1,653	312,120	312,552	432	311,779	289,978	▲ 21,801	289,158	288,018	▲ 1,140
訪問	米谷病院	6,964	7,487	523	8,386	8,732	346	8,699	10,136	1,437	9,825	12,090	2,265
	豊里病院	10,372	10,878	506	13,601	14,241	640	13,959	17,220	3,261	15,647	19,049	3,402
	計	17,336	18,365	1,029	21,987	22,973	986	22,658	27,356	4,698	25,472	31,139	5,667

(2) 目標達成に向けた取り組み

市立病院改革プランに掲げる目標達成のため、次の項目に関する取り組みを行った。

① 民間的経営手法の導入

平成23年4月から米谷病院、登米診療所、よねやま診療所の歯科を民営化し、経営の合理化を図った。

また、院外処方方を平成20年4月から登米市民病院並びに豊里病院で、平成23年1月からは登米診療所においても導入した。これにより薬剤費の削減ができたとともに、薬剤師の集約と薬剤管理指導料の算定が可能になった。

《院外処方率の推移》

(単位：%)

	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度
登米市民病院	65.4	67.7	68.8	72.0
豊里病院	93.8	98.0	98.0	96.2
登米診療所	-	-	100.0	100.0

《薬品費の推移》

(単位：千円)

	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度
目標値	1,603	1,358	1,328	1,152
実績値	1,333	1,228	1,114	1,027
比較	▲ 270	▲ 130	▲ 214	▲ 125

② 事業規模の見直し

平成20年度に登米病院を無床診療所へと移行し98床を、平成23年度にはよねやま病院を診療所へと移行し53床を削減した。

また、登米市民病院の許可病床を42床削減し、258床（一般228床、回復期リハ30床）とし、需要に応じた適正な病棟運営が可能になった。

《病床数の推移》

平成20年3月 ⇒ 599床（登米市民300、登米98、米谷49、豊里99、よねやま53）

平成20年4月 ⇒ 501床（登米市民300、米谷49、豊里99、よねやま53）

平成23年4月 ⇒ 411床（登米市民258、米谷49、豊里99、よねやま5）

平成23年6月 ⇒ 406床（登米市民258、米谷49、豊里99）

③ 経費削減・抑制対策

人件費については、定員管理計画の下に平成19年度末には554人だった職員を、平成23年度末までに448人とし、大幅な削減を図った。

また、病院事業全体として薬品の一括契約や単価の見直しを行ったほか、業務委託契約についても一括契約や複数年契約への移行、給食業務委託等を実施し、経費の削減を図った。

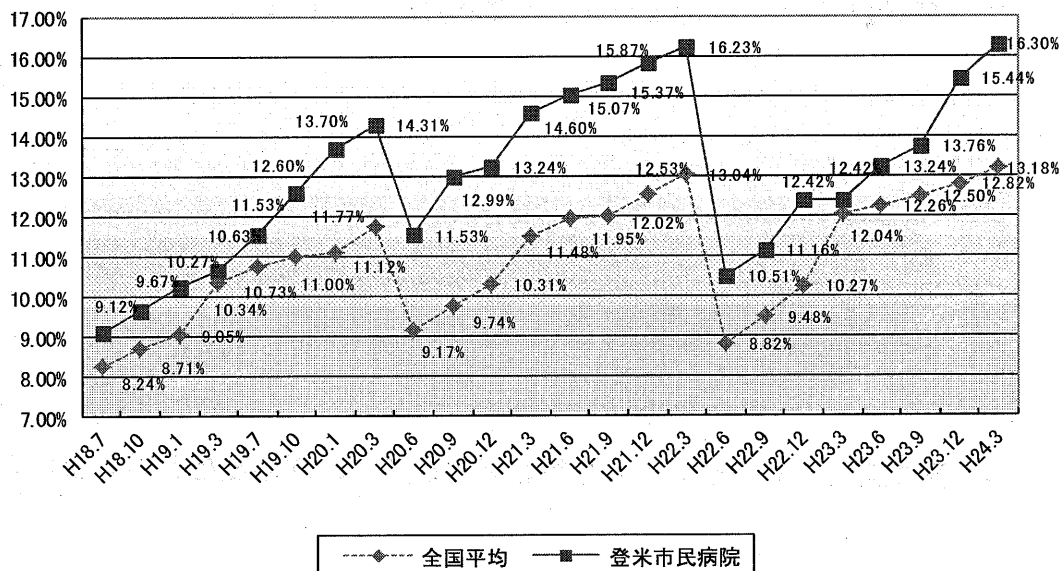
《職員数、人件費の推移》

(単位：人、百万円)

	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	20-23比較
正規職員数	497	478	452	448	▲ 49
臨時・非常勤職員数	97	68	104	109	12
計	594	546	556	557	▲ 37
人件費	4,450	4,231	4,115	4,100	▲ 350

《登米市民病院 薬品値引率の推移》

薬品の平均値引率の推移



《薬品の購入状況》

(単位：千円、%)

	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度
購入額	608,122	545,814	518,037	501,720
薬価換算	698,162	646,628	584,398	584,740
差額	90,040	100,814	66,361	83,020
値引率	12.90	15.59	11.36	14.20

《委託料の推移》

(単位：千円)

	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度
目標値	681,205	613,042	723,193	676,950
実績値	652,304	607,617	577,371	522,077
比較	▲ 28,901	▲ 5,425	▲ 145,822	▲ 154,873

#### ④ 収入増加・確保対策

診療単価（患者一人当たりの診療報酬）の増加につながる施設基準や加算項目等を積極的に取得するとともに、人間ドックや各種検診業務の拡張及び薬剤管理指導の強化等により収入の増加に努めた。

また、登米診療所、上沼診療所及び津山診療所においては、在宅療養支援診療所として、訪問看護ステーションとともに24時間の往診体制を整え、在宅医療の充実と診療報酬の増加に努めた。

#### 《主な施設基準新規取得項目》

年 月	内 容
平成20年10月	米谷病院において13対1(1,092点)から10対1(1,300点)へ引き上げ
平成21年10月	米谷病院で検体検査管理料Ⅱ(100点)を取得
平成22年2月	登米市民病院で脳血管疾患等リハビリテーション料Ⅰ(245点)を取得
平成22年4月	登米市民病院でがん性疼痛緩和指導管理料(100点)を取得
"	登米市民病院で肝炎インターフェロン治療計画料(700点)を取得
平成22年5月	登米市民病院で外来化学療法加算Ⅰ(550点)を取得
平成22年6月	豊里病院で救急搬送患者地域連携受入れ加算(1,000点)を取得
平成22年7月	米谷病院で救急医療管理加算(800点)を取得
平成22年9月	登米市民病院で一般病棟看護必要度評価加算(5点)を取得
"	登米市民病院で急性期看護補助体制加算(120点)を算定
平成23年3月	米谷病院で救急搬送患者地域連携受入れ加算(1,000点)を取得
平成23年4月	米谷病院で重症者等療養環境特別加算(150点)を取得
平成23年6月	登米市民病院において10対1(1,300点)から7対1(1,555点)へ引き上げ
"	登米市民病院で回復期リハビリテーション病棟入院料Ⅱ(1,600点)を取得
平成24年2月	登米市民病院で回復期リハビリテーション病棟入院料Ⅰ(1,720点)を取得

#### 《平成23年度検診等業務受託実績》

##### ◆大腸がん検診受託状況

町域	迫	登米	東和	中田	豊里	米山	石越	南方	津山	合計
件数	4,165	1,241	1,643	3,468	1,177	1,799	1,340	1,783	616	17,232
金額(千円)	6,164	1,837	2,432	5,133	1,742	2,663	1,983	2,639	912	25,503

##### ◆登米市学童健診受託状況

		幼稚園	小学校	中学校	合計
ぎょう虫検査	件数	735	2,218	-	2,953
	金額(円)	92,610	279,468	-	372,078
尿検査(一次)	件数	734	4,538	2,351	7,623
	金額(円)	123,312	762,384	394,968	1,280,664
尿検査(二次)	件数	93	594	778	1,465
	金額(円)	15,624	99,792	130,704	246,120



《登米市に於ける薬剤管理指導料並びに外来化学療法加算の推移》

		平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年
薬剤管理指導料	件数	1,027	1,748	772	1,102
	金額(円)	3,696,350	6,169,950	2,719,650	3,885,650
外来化学療法加算	件数	402	439	367	520
	金額(円)	1,567,800	1,712,100	1,952,900	2,860,000
計	件数	1,429	2,187	1,139	1,622
	金額(円)	5,264,150	7,882,050	4,672,550	6,745,650

《未収金徴収対策》

	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度
期首残高	91,856	93,050	76,613	78,315
収納額	43,742	45,799	35,824	39,590
(うち嘱託員)	7,537	5,638	6,642	6,030

《訪問看護件数の推移》

	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度
登米病院	1,514	1,584	1,814	—	—	—	—	—
米谷病院	6,045	6,274	6,205	6,456	7,487	8,732	10,136	12,090
豊里病院	4,567	4,912	4,600	7,213	10,878	14,241	17,220	19,049
合計	12,126	12,770	12,619	13,669	18,365	22,973	27,356	31,139
プラン計画値				13,669	17,336	21,987	22,658	25,472

⑤ 意識改革・人材育成

接遇面については、各施設において接遇向上委員会等を設置し、日々改善に努めた。職員が「患者さんから見られている」という意識を強く持たせるために、診察室入口や病棟ナースステーションへ医療スタッフの写真と氏名の掲示を行い、信頼関係の向上に努めた。

登米市民病院看護部においてはキャリアアップ委員会を設置するなど、個人のスキルアップや組織全体としてのチーム医療や接遇のレベル向上を目指すための活動を積極的に実施した。

また、良質で安全な医療を提供していくために、人材育成は最優先されるため、積極的に研修会等へ参加し、医師を始めとした医療スタッフの専門的知識や技術習得を図るとともに、上位の施設基準の取得に取り組んだ。

## ⑥ 医師招へい対策

医師不足に対応するため、医師の人脈を活用した招へい活動や大学病院医局及び自治医科大学卒業医師の派遣要請、ホームページでの募集等を行った結果、平成23年度で3名の医師（医科）の増員が実現した。

また、宮城県ドクターバンクからは、平成19年度から20年度まで1名が、また22年度から23年度まで1名が派遣された。

医師数の推移及び医学生奨学金貸付制度の実績は次のとおりである。

### 《医師数の推移》

	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度
医科	39名	33名	34名	33名	38名
歯科	4名	4名	4名	4名	1名

(注) 医師数は、各年度末人員

### 《医学生奨学金貸付実績》

平成19年度	2名	(うち1名勤務開始)
平成20年度	3名	
平成21年度	6名	
平成22年度	5名	
平成23年度	2名	
合計	18名	

## ⑦ 施設整備

耐震問題のあった登米市民病院南館について、耐震補強工事を実施し患者の安全確保と療養環境の整備を行った。

平成20年度に病院から診療所へと移行した登米診療所については、平成23年度に無床診療所として適正規模の施設に新築整備を行った。

また、東日本大震災で被災した米谷病院については、4階建病棟の解体と関連改修工事を実施し、施設の安全確保と機能の復旧を行った。

## 【評価】

平成22年度までの実績では改善した数値がなかなか見えてこない状況であったが、平成23年6月から入院基本料を10対1(1,300点)から7対1(1,555点)に上げたこと、委託料の一括契約や複数年契約等により平成23年度計

画額と比較して経費を1億7,300万円節減したこと、平成23年度に医師3名を増員したこと等により、経営改革が進んだことは評価できる。

また、入院基本料の引上げや回復期リハビリテーションの充実のために、職員を増員した影響で人件費が2億3,500万円増加したが、料金収入の向上でそれを賄ったという事実があることも、評価としては見逃すことができない。

しかし、セクション毎の費用対効果で評価する場合は一考の余地がある。また、職員給与費対医療収益比率や一般会計からの基準外の繰入金額等については、さらに改善する余地があることも併記しておく。

### 【今後改善を望む事項】

経営が好転していることに自信を持ち、より一層スピード感を持って経営の効率化を推進するとともに、明るい職場環境づくりをしていくことが肝要である。

また、接遇の改善は図られているものの、医師をはじめとする全スタッフに対して市民に向き合う姿勢を教育するとともに、新たに採用されたスタッフが登米市に来てよかったと思える病院・診療所づくりをしていくことを望む。

## 2 再編・ネットワーク化

改革プラン策定当初は、平成23年度に2病院（登米市民病院、豊里）5診療所（登米、米谷、よねやま、上沼、津山）体制へと再編する計画であったが、医師数の減少と登米市民病院への医師の集約が困難となったため、米谷病院は平成24年度までは現状のまま存続する方針へと変更した。

ネットワークの強化を図るため、平成23年4月から「地域医療連携室」の体制を強化し、開業医や訪問看護ステーション、福祉施設等との連携並びに相談業務や他地域の病院との連携をさらに密にし、病気の発症から退院・在宅まで切れ目のないサービスの提供に取り組んだ。

### 《再編並びに病床数の推移》

	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度
登米市民病院	一般 300	→	→	→	一般 228、リハ 30
米谷病院	一般 49	→	→	→	一般 49
豊里病院	一般 69、療養30	→	→	→	一般 69、療養30
登米病院	一般 53、療養 45	無床診療所	→	→	無床診療所
よねやま病院	一般 53	→	→	→	無床診療所
上沼診療所	無床診療所	→	→	→	無床診療所
津山診療所	無床診療所	→	→	→	無床診療所
合計	一般 524、療養75 合計 599 5病院2診療所	一般 471、療養30 合計 501 4病院3診療所	→	→	一般 346、療養30 リハ 30、合計 406 3病院4診療所

### 《患者紹介率の推移》

(単位：%)

	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度
登米市民(佐沼)病院	17.0	19.8	17.4	18.2
米谷病院	11.8	11.4	11.9	10.7
豊里病院	4.6	5.3	14.4	5.2
よねやま(病院)診療所	3.9	3.8	3.6	-

## 【評価】

登米市立病院・診療所の再編は、当初の計画では平成23年度に2病院（登米市民病院、豊里病院）5診療所（登米、米谷、よねやま、上沼、津山）体制へ再編することとしていたが、医師の集約が困難となったこともあり、米谷病院は平成24年度まで現状のまま存続する方針へと変更になった。今後は、開業医を含めた登米市全体の医療提供体制のあり方を見据えながら、再検討して

いく必要があると考える。

また、改革プラン策定以来、他医療機関とのネットワーク化が求められているが、計画どおりに進展していないのではないかと。地域医療連携室の体制強化を実施したものの、患者紹介率の顕著な改善は見られないことから、他医療機関との連携がまだまだ不十分であると評価せざるを得ない。

## 【今後改善を望む事項】

市内外の医療関係者と信頼関係を確立し、医療機関同士の連携による協調、協力体制を構築すること。特に、産科、小児科については、受診可能な医療機関との連携を密にする必要がある。

在宅医療についても、市立病院はもとより他医療機関から協力を得て、市民が安心できる在宅ケア体制の確立を望む。

また、地域医療連携室をさらに強化することも必要である。

以上のような取組みを具体的な計画のもとで着実に進展させ、患者紹介率を向上させるとともに、急性期から慢性期、在宅医療までのネットワーク構築に努力してほしい。

### 3 経営形態の見直し

経営形態については、平成20年4月に地方公営企業法の全部適用としたが、その継続の可否も含め、経営基盤を確立するために最も相応しい経営形態のあり方について検討するため、平成22年4月に「登米市立病院の経営形態のあり方懇話会」を設置し、外部有識者の方々から意見をいただいた。

その概要は以下のとおりである。

#### 《経営形態のあり方懇話会報告内容》

単に経営形態をどうするかではなく、現在の経営形態において最大の努力をしてもなお、この事態を変える事ができないと判断したときに、経営形態の見直しの議論をすべきであり、具体的な経営形態の方向としては、責任体制を明確化し、より機動性、柔軟性が発揮できるという観点から「非公務員型の地方独立行政法人」への移行が望ましいと考える。

#### 【結論】

平成23年度までに医療体制の確保や収支の改善が見いだされない場合は、平成26年度からの非公務員型の地方独立行政法人化へ向けての移行作業を開始すべきである。

しかし、独法化は「魔法の杖」ではなく、効果を発揮するためには、強力なリーダーのもと医師を含めた職員の懸命な努力が必要であるとともに、地域住民の理解・協力も必要不可欠なものといえる。

#### 【評価】

地方公営企業法の全部適用を取り入れたことが、現在の前向きな姿勢に変わった要因だと思うが、現時点では、まだまだ経過観察の段階であるので今後の推移に注目している。

したがって、地方独立行政法人化や、完全民営化を常に意識して経営していくことが肝要である。

#### 【今後改善を望む事項】

地方独立行政法人に移行することが万能薬ではないので、現状での改善を迅速化し最優先に実行していけば、結果は出てくる。

経営形態が地方公営企業法の全部適用であれ地方独立行政法人であれ、第2次登米市立病院改革プランを確実に実行していくことが重要である。

しかし、さらなる改善に時間が掛かるようであれば、上記で述べた経営形態等を考えるべきである。

## 4 一般会計の負担について

公営企業に対する一般会計繰入金については、病院事業の経営見通しを明らかにした上で、経営を維持するための所要の一般会計負担の考え方を明確化した。

基本的な考え方は、総務省自治財政局長通知（繰出基準）を基本とし、効率的な病院運営をしてもなお不足する部分については、一定の範囲を「基準外繰入」として一般会計が負担することとした。

### 《繰入金の状況》

（単位：百万円）

	H20年度		H21年度		H22年度		H23年度	
	計画額	決算額	計画額	決算額	計画額	決算	計画額	決算額
収益的収支	718	718	1,449	1,427	2,063	1,660	1,711	1,630
基準内	614	614	1,357	1,335	1,621	1,483	1,269	1,493
基準外	104	104	92	92	442	177	442	136
資本的収支	328	376	727	678	584	675	371	837
基準内	190	214	378	353	314	363	203	355
基準外	138	162	349	325	270	312	167	482
合計	1,045	1,093	2,176	2,105	2,647	2,335	2,082	2,467
基準内	804	828	1,735	1,688	1,935	1,846	1,472	1,848
基準外	241	265	441	417	712	489	609	618

※四捨五入により百万単位で表示しているため、計数が符合しない場合がある。

### 《経常収支と繰入金の推移》

（単位：百万円）

		H19(参考)	H20	H21	H22	H23	期間合計
計画	経常収支(A)		△ 1,512	△ 825	△ 476	1	△ 2,812
	3条繰入金		718	1,449	2,063	1,711	5,941
	うち特例償還分		0	224	226	227	677
	特例償還分除く繰入金(B)		718	1,225	1,837	1,484	5,264
	実質的な赤字(A-B)		△ 2,230	△ 2,050	△ 2,313	△ 1,483	△ 8,076
実績	経常収支(A)	△ 1,496	△ 1,269	△ 526	△ 528	172	△ 2,151
	3条繰入金	435	718	1,427	1,660	1,630	5,435
	うち特例償還分	0	0	224	226	227	677
	特例償還分除く繰入金(B)	435	718	1,203	1,434	1,403	4,758
	実質的な赤字(A-B)	△ 1,931	△ 1,987	△ 1,729	△ 1,962	△ 1,231	△ 6,909
差引	経常収支(A)		243	299	△ 52	171	661
	3条繰入金		0	△ 22	△ 403	△ 81	△ 506
	うち特例償還分		0	0	0	0	0
	特例償還分除く繰入金(B)		0	△ 22	△ 403	△ 81	△ 506
	実質的な赤字(A-B)		△ 243	△ 321	△ 351	△ 252	△ 1,167

※四捨五入により百万単位で表示しているため、計数が符合しない場合がある。

## 5 不良債務について

不良債務の発生は資金不足の状態のことであり、資金繰りができなくなれば経営破綻となる。登米市病院事業の不良債務は平成18年度に5億4千万円、19年度には16億4百万円に達し、まさに経営破綻の瀬戸際にあった。

そこで、登米市立病院改革プランを策定し、一般会計負担のあり方も含め経営改善に取り組むことを条件に「病院特例債」を発行し、従前の不良債務の解消を図った。

また、「病院特例債」は特例的に許可されたものであることから、償還期間である7年間のうちに不良債務を解消することが条件になっており、平成23年度までの収支均衡化とあわせ経営改革の目標としている。

平成23年度以降は資金収支も改善が見込まれる状況であるので、平成27年度までには不良債務を解消するという目標は達成可能と見込んでいる。

### 《不良債務の状況》

(単位:百万円)

	H20	H21	H22	H23
不良債務	864	958	1,085	471
対前年増減	864	94	127	△ 614



6 決算状況及び収支計画

収益的収支

登米市病院事業

(単位:百万円、%)

区分	年度	H19年度		H20年度		H21年度		H22年度		H23年度	
		決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	比較
収	1. 医業収益 a	8,120	6,794	6,669	6,569	6,723	6,937	6,342	6,776	6,836	60
	(1) 料 金 収 入	7,877	6,440	6,259	5,852	6,010	5,882	5,533	5,720	6,004	284
	入 院 収 益	3,918	3,403	3,223	2,865	2,984	2,896	2,780	2,980	3,212	232
	外 来 収 益	3,959	3,037	3,036	2,987	3,027	2,986	2,753	2,739	2,791	52
	(2) そ の 他	242	354	410	717	713	1,054	808	1,056	833	△ 223
	うち他会計負担金	25	214	214	532	513	872	609	872	582	△ 290
	2. 医業外収益	462	550	553	735	731	1,012	858	660	897	237
	(1) 他会計負担金	280	374	374	525	515	804	649	459	554	94
	(2) 他会計補助金	130	129	129	168	174	161	175	152	266	114
	(3) 国(県)補助金	1		0	1	1	22	7	24	20	△ 4
(4) そ の 他	51	47	50	41	40	25	26	24	56	32	
経 常 収 益 (A)	8,582	7,344	7,222	7,304	7,453	7,949	7,199	7,436	7,733	297	
支	1. 医業費用 b	9,632	8,461	8,094	7,807	7,651	8,134	7,384	7,151	7,236	85
	(1) 職 員 給 与 費 c	4,746	4,508	4,450	4,269	4,231	4,124	4,116	3,865	4,100	235
	(2) 材 料 費	2,654	1,936	1,681	1,589	1,555	1,590	1,399	1,401	1,368	△ 32
	(3) 経 費	1,799	1,615	1,550	1,533	1,441	1,606	1,428	1,545	1,372	△ 173
	(4) 減 価 償 却 費	415	388	396	399	401	404	400	322	280	△ 41
	(5) そ の 他	19	14	17	17	23	410	41	19	115	96
	2. 医業外費用	446	395	396	321	327	290	343	283	325	41
	(1) 支 払 利 息	247	267	245	181	181	190	171	191	162	△ 28
	(2) そ の 他	199	128	151	140	147	100	171	93	162	69
	出 経 常 費 用 (B)	10,078	8,856	8,491	8,128	7,979	8,425	7,727	7,434	7,561	127
経 常 損 益 (A)-(B) (C)	△ 1,496	△ 1,512	△ 1,269	△ 825	△ 525	△ 476	△ 528	1	172	171	
特 別 損 益	1. 特 別 利 益 (D)	1			227	227	226	226	227	228	0
	2. 特 別 損 失 (E)	4	4	4	4	5	4	31	4	370	366
	特 別 損 益 (D)-(E) (F)	△ 4	△ 4	△ 4	223	222	222	195	224	△ 143	△ 366
純 損 益 (C)+(F)	△ 1,500	△ 1,516	△ 1,273	△ 602	△ 303	△ 254	△ 332	225	29	△ 196	
累 積 欠 損 金 (G)	8,734	10,250	10,007	10,608	10,310	10,862	10,643	10,638	10,613	△ 24	
流 動 資 産 (ア)	1,518	1,243	1,275	1,192	1,382	1,198	1,433	1,165	1,608	443	
う ち 未 収 金	1,242	1,011	992	927	1,000	932	978	906	1,034	128	
流 動 負 債 (イ)	3,122	2,367	2,140	2,474	2,340	2,547	2,385	2,186	2,079	△ 107	
う ち 一 時 借 入 金	2,500	2,000	1,680	2,190	1,800	2,250	1,800	1,930	1,600	△ 330	
う ち 未 払 金	619	349	439	275	425	285	545	251	462	212	
翌 年 度 繰 越 財 源 (ウ)							133				
当 年 度 許 可 債 で 未 借 入 又 は 未 発 行 の 額 (エ)											
単 年 度 資 金 収 支 額	▲ 1,064	479	739	▲ 418	▲ 93	▲ 66	▲ 128	328	614	286	
累 積 欠 損 金 比 率 (G) a × 100	107.6	150.9	150.1	161.5	153.4	156.6	167.8	157.0	155.3	△ 1.7	
医 業 収 支 比 率 $\frac{a}{b} \times 100$	84.3	80.3	82.4	84.1	87.9	85.3	85.9	94.8	94.5	△ 0.3	
職 員 給 与 費 対 医 業 収 益 比 率 $\frac{c}{a} \times 100$	58.5	66.3	66.7	65.0	62.9	59.4	64.9	57.0	60.0	2.9	
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)	1,604	2,728	2,468	2,661	2,337	2,502	2,239	1,946	1,397	△ 549	
地 方 財 政 法 に よ り 資 金 不 足 の 比 率 $\frac{H}{a} \times 100$	19.7	40.1	37.0	40.5	34.8	36.1	35.3	28.7	20.4	△ 8.3	
健 全 化 法 施 行 令 第 16 条 に よ り 算 定 し た 資 金 の 不 足 額 (I)	1,604	1,124	864	1,282	958	1,348	1,085	1,020	471	△ 549	
健 全 化 法 施 行 規 則 第 6 条 に 規 定 す る 解 消 可 能 資 金 不 足 額 (J)		1,604	1,604	1,379	1,379	1,153	1,153	926	926		
健 全 化 法 施 行 令 第 17 条 に よ り 算 定 し た 事 業 の 規 模 (K)	8,120	6,794	6,669	6,569	6,723	6,937	6,342	6,776	6,836	60	
健 全 化 法 第 22 条 に よ り 算 定 し た 資 金 不 足 比 率 (K) × 100	19.7	16.5	12.9	19.5	14.2	19.4	17.1	15.0	6.8	△ 8.2	

(注)・四捨五入により百万円単位で表示しているため、計数が符合しない場合がある。

資本的収支

(単位:百万円、%)

区分	年度		H20年度		H21年度		H22年度		H23年度		比較
	H19年度	決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	
1. 企業債			2,190	2,190	24	21	598	330		72	72
2. 他会計出資金	435		300	347	665	615	538	634	316	781	465
3. 他会計負担金	6		28	28	62	62	46	41	55	56	1
うち基準内繰入金											
うち基準外繰入金	6		28	28	62	62	46	41	55	36	△ 18
4. 他会計借入金											
5. 他会計補助金						1					
6. 国(県)補助金					71	10	681	446	451	340	△ 111
7. 工事負担金											
8. 固定資産売却代金											
9. その他	1			1		0					
収入計(a)	442		2,518	2,566	822	710	1,862	1,451	822	1,248	426
うち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額(b)								133			
前年度同意等債で当年度借入分(c)										10	10
純計(a)-(b)+(c)(A)	442		2,518	2,566	822	710	1,862	1,318	822	1,238	416
1. 建設改良費	127			49	449	336	1,500	1,032	451	887	436
うち職員給与費											
2. 企業債償還金	307		886	886	536	536	542	542	543	557	14
うち建設改良のための企業債分	307		886	886	311	311	316	316	316		△ 316
うち災害復旧のための企業債分											
3. 他会計長期借入金返還金											
4. その他	6		28	28	62	62	46	41	55	56	1
うち繰延勘定											
支出計(B)	439		915	964	1,046	934	2,088	1,614	1,049	1,501	451
差引不足額(B)-(A)(C)	△ 3		△ 1,603	△ 1,603	224	224	226	296	227	263	35
1. 損益勘定留保資金											
2. 利益剰余金処分類											
3. 繰越工事資金										90	90
4. その他			0		224	224	226	234	227	227	△ 0
計(D)			0		224	224	226	234	227	318	90
補てん財源不足額(C)-(D)(E)	△ 3		△ 1,604	△ 1,603				62		△ 55	△ 55
当年度許可債で未借入又は未発行の額(F)											
実質財源不足額(E)-(F)	△ 3		△ 1,604	△ 1,603				62		△ 55	△ 55

(注)四捨五入により百万円単位で表示しているため、計数が符合しない場合がある。

一般会計等からの繰入金の見通し

(単位:百万円)

	H19年度	H20年度		H21年度		H22年度		H23年度		比較
	決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	計画額		
収益的収支	(26)	(104)	(104)	(92)	(92)	(442)	(177)	(442)	(136)	(△ 305)
資本的収支	435	718	718	1,449	1,427	2,063	1,660	1,711	1,630	△ 81
合計	(183)	(138)	(162)	(349)	(325)	(270)	(312)	(167)	(482)	(315)
資 本 的 収 支	441	328	376	727	678	584	675	371	837	466
合 計	(209)	(241)	(265)	(441)	(417)	(712)	(489)	(609)	(618)	(9)
	877	1,045	1,093	2,176	2,105	2,647	2,335	2,082	2,467	385

※下段は実繰入総額、上段は基準外繰入金(再掲)

収益の収支

登米市民(佐沼)病院

(単位:百万円、%)

区分	年度	H19年度		H20年度		H21年度		H22年度		H23年度	
		決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	比較
取 入	1. 医業収益 a	4,235	3,607	3,547	3,381	3,461	3,388	3,200	3,701	3,802	101
	(1) 料業収入	4,117	3,362	3,283	2,840	2,948	2,734	2,614	2,966	3,177	211
	入院収益	2,381	2,214	2,112	1,753	1,843	1,755	1,697	1,948	2,193	245
	外来収益	1,736	1,148	1,171	1,087	1,104	978	917	1,018	984	△ 34
	(2) その他	118	245	264	541	514	654	586	735	625	△ 110
	うち他会計負担金	13	173	174	450	423	568	493	642	489	△ 154
	2. 医業外収益	188	280	285	293	291	285	295	286	341	55
	(1) 他会計負担金	85	174	174	169	162	164	183	163	178	15
	(2) 他会計補助金	68	73	73	92	99	85	92	84	124	40
	(3) 国(県)補助金	1		0	1	1	20	4	23	11	△ 12
(4) その他	35	33	38	31	29	15	17	16	28	12	
経常収益(A)	4,423	3,887	3,831	3,674	3,753	3,672	3,495	3,986	4,143	156	
支 出	1. 医業費用 b	4,944	4,493	4,272	4,005	3,894	3,828	3,670	3,917	3,926	9
	(1) 職員給与費 c	2,422	2,420	2,362	2,165	2,139	2,006	2,013	2,097	2,272	175
	(2) 材料費	1,449	999	847	769	751	713	666	756	721	△ 36
	(3) 経費	817	832	812	824	751	842	726	876	775	△ 101
	(4) 減価償却費	244	236	240	243	243	254	258	176	158	△ 17
	(5) その他	12	6	12	5	10	12	8	12		△ 12
	2. 医業外費用	277	250	250	219	226	201	240	204	224	20
	(1) 支払利息	168	183	170	146	146	150	139	152	134	△ 18
	(2) その他	108	68	80	73	80	51	101	52	90	38
	経常費用(B)	5,221	4,743	4,521	4,224	4,120	4,028	3,910	4,121	4,150	29
経常損益(A)-(B)(C)	△ 798	△ 856	△ 690	△ 550	△ 367	△ 356	△ 414	△ 135	△ 7	127	
1. 特別利益(D)	1			137	138	136	136	136	148	11	
2. 特別損失(E)	1	1	2	2	3	2	0	2	27	26	
特別損益(D)-(E)(F)	△ 0	△ 1	△ 2	135	134	134	136	135	121	△ 14	
純損益(C)+(F)	△ 798	△ 857	△ 692	△ 415	△ 233	△ 222	△ 279	△ 0	113	113	
累積欠損金(G)	5,515	6,373	6,207	6,622	6,440	6,844	6,719	6,844	6,606	△ 239	
医業収支比率 $\frac{a}{b} \times 100$	85.7	80.3	83.0	84.4	88.9	88.5	87.2	94.5	96.8		

(注)・四捨五入により百万円単位で表示しているため、計数が合わない場合がある。  
・本局経費を病床数で案分した額を加算している。

資本的収支

(単位:百万円、%)

区分	年度	H19年度		H20年度		H21年度		H22年度		H23年度	
		決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	比較
取 入	1. 企業債			1,019	1,034	24	21	488	285		14
	2. 他会計出資金	270	190	237	414	388	391	450	185	482	297
	3. 他会計負担金	3	17	17	37	37	28	24	33	36	3
	うち基準内繰入金										
	うち基準外繰入金	3	17	17	37	37	28	24	33	36	3
	4. 他会計借入金										
	5. 他会計補助金					1					
	6. 国(県)補助金				31	2	312	318	407	71	△ 336
	7. 工事負担金										
	8. 固定資産売却代金										
9. その他	1		1		0						
取入計(a)	274	1,226	1,289	505	450	1,220	1,078	625	604	△ 22	
うち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額(b)							130				
前年度同意等債で当年度借入分(c)											
純計(a)-(b)+(c)(A)	274	1,226	1,289	505	450	1,220	948	625	604	△ 22	
支 出	1. 建設改良費	85		48	285	230	1,005	757	407	469	62
	2. 企業債償還金	182	262	262	318	318	322	322	322	333	11
	3. 他会計長期借入金返還金										
	4. その他	3	17	17	37	37	28	24	33	36	3
支出計(B)	271	279	327	640	585	1,355	1,104	762	839	77	
差引不足額(B)-(A)(C)	△ 3	△ 947	△ 962	135	135	136	156	136	235	99	
補 て ん 財 源	1. 損益勘定留保資金										
	2. 利益剰余金処分額										
	3. 繰越工事資金									87	87
	4. その他		0		135	135	136	156	136	148	11
計(D)		0		135	135	136	156	136	235	99	
補てん財源不足額(C)-(D)(E)	△ 3	△ 947	△ 962								
当年度許可債で未借入又は未発行の額(F)											
実質財源不足額(E)-(F)	△ 3	△ 947	△ 962								

(注)・四捨五入により百万円単位で表示しているため、計数が合わない場合がある。

収益的収支

米谷病院

(単位:百万円、%)

区分	年度	H19年度		H20年度		H21年度		H22年度		H23年度	
		決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	比較
収入	1. 医業収益 a	894	902	925	983	1,006	1,089	989	1,001	1,039	38
	(1) 料金収入	862	861	873	915	926	913	899	891	954	63
	入院収益	305	320	333	355	355	363	352	363	331	△ 33
	外来収益	557	541	541	560	570	550	547	528	623	96
	(2) その他	32	41	51	68	80	175	89	109	85	△ 25
	うち他会計負担金	2	18	18	39	43	144	53	80	45	△ 35
	2. 医業外収益	95	97	98	99	99	338	132	98	163	66
	(1) 他会計負担金	78	78	78	76	76	314	106	75	72	△ 3
	(2) 他会計補助金	14	17	17	21	21	21	23	20	80	60
	(3) 国(県)補助金			0				0		3	3
(4) その他	3	2	3	3	2	2	2	2	8	6	
経常収益(A)	989	999	1,022	1,082	1,104	1,426	1,121	1,098	1,202	104	
支出	1. 医業費用 b	1,116	1,091	1,078	1,094	1,078	1,448	1,075	1,044	1,131	87
	(1) 職員給与費 c	551	557	560	563	563	581	569	521	561	40
	(2) 材料費	307	305	291	300	293	300	280	296	302	6
	(3) 経費	225	197	192	196	189	207	188	191	182	△ 9
	(4) 減価償却費	31	29	34	34	33	35	36	35	36	1
	(5) その他	2	1	2	1	1	325	1	2	50	48
	2. 医業外費用	41	36	38	26	24	21	24	23	28	5
	(1) 支払利息	18	19	17	4	3	5	3	6	2	△ 4
	(2) その他	23	17	21	22	21	17	21	17	26	10
	経常費用(B)	1,158	1,127	1,116	1,120	1,102	1,469	1,098	1,067	1,159	92
経常損益(A)-(B)(C)	△ 169	△ 127	△ 94	△ 38	1	△ 43	23	31	43	12	
特別損益	1. 特別利益(D)				22	22	23	23	30	23	△ 7
	2. 特別損失(E)	1	1	1	1	1	1	1	73	72	
	特別損益(D)-(E)(F)	△ 1	△ 1	△ 1	21	21	21	22	28	△ 50	△ 79
	純損益(C)+(F)	△ 170	△ 129	△ 95	△ 17	23	△ 22	45	59	△ 8	△ 67
累積欠損金(G)	1,064	1,192	1,159	1,176	1,136	1,198	1,092	1,139	1,099	△ 39	
医業収支比率 $\frac{a}{b} \times 100$	80.1	82.7	85.8	89.8	93.3	75.2	92.1	95.8	91.8		

(注) 四捨五入により百万円単位で表示しているため、計数が符合しない場合がある。  
 ・本局経費を病床数で案分した額を加算し、上沼診療所の数値を含む。

資本的収支

(単位:百万円、%)

区分	年度	H19年度		H20年度		H21年度		H22年度		H23年度		
		決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	比較	
収入	1. 企業債			328	328			69	10		34	34
	2. 他会計出資金	68	37	37	75	67	45	48	45	136	91	
	3. 他会計負担金	0	3	3	6	6	5	4	7	6	△ 2	
	4. 他会計借入金											
	5. 他会計補助金											
	6. 国(県)補助金						10			14	14	
	7. 工事負担金											
	8. 固定資産売却代金											
	9. その他											
	収入計(a)	68	367	368	81	74	128	63	52	189	137	
うち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額(b)												
前年度同意等債で当年度借入分(c)									10	10		
純計(a)-(b)+(c)(A)	68	367	368	81	74	128	63	52	178	127		
支出	1. 建設改良費	31			31	23	79	24		128	128	
	2. 企業債償還金	37	205	205	67	67	67	67	74	67	△ 7	
	3. 他会計長期借入金返還金											
	4. その他	0	3	3	6	6	5	4	7	6	△ 2	
支出計(B)	68	207	207	104	96	151	95	81	201	120		
差引不足額(B)-(A)(C)			△ 160	△ 160	22	22	23	32	30	23	△ 7	
補てん財源	1. 損益勘定留保資金											
	2. 利益剰余金処分額											
	3. 繰越工事資金											
	4. その他		0		22	22	23	22	30	23	△ 7	
計(D)		0		22	22	23	22	30	23	△ 7		
補てん財源不足額(C)-(D)(E)			△ 160	△ 160				10				
当年度許可債で未借入又は未発行の額(F)							10					
実質財源不足額(E)-(F)			△ 160	△ 160								

(注) 四捨五入により百万円単位で表示しているため、計数が符合しない場合がある。

収益的収支

豊里病院

(単位:百万円、%)

区分	年度	H19年度		H20年度		H21年度		H22年度		H23年度	
		決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	比較
収 入	1. 医 業 収 益 a	1,457	1,193	1,138	1,191	1,229	1,266	1,224	1,348	1,370	22
	(1) 料 金 収 入	1,412	1,140	1,074	1,106	1,140	1,152	1,120	1,218	1,269	51
	入 院 収 益	666	655	585	601	627	618	581	669	689	20
	外 来 収 益	746	485	489	505	512	534	539	550	580	31
	(2) そ の 他	46	53	64	84	89	114	104	129	101	△ 29
	う ち 他 会 計 負 担 金	4	19	19	41	44	71	61	85	48	△ 37
	2. 医 業 外 収 益	61	76	75	171	171	168	177	167	179	12
	(1) 他 会 計 負 担 金	32	49	49	135	135	132	139	130	130	△ 0
	(2) 他 会 計 補 助 金	20	20	20	31	31	31	34	31	41	10
	(3) 国 ( 県 ) 補 助 金	1						0		1	1
(4) そ の 他	8	7	6	5	5	5	4	5	6	1	
経 常 収 益 (A)	1,519	1,269	1,213	1,361	1,399	1,434	1,401	1,515	1,549	34	
支 出	1. 医 業 費 用 b	1,590	1,388	1,350	1,338	1,327	1,368	1,342	1,393	1,369	△ 24
	(1) 職 員 給 与 費 c	802	828	837	854	857	861	888	874	890	16
	(2) 材 料 費	429	182	167	158	153	161	141	171	155	△ 16
	(3) 経 営 費	273	300	270	257	245	272	242	276	258	△ 18
	(4) 減 価 償 却 費	82	72	73	67	66	70	69	69	62	△ 7
	(5) そ の 他	4	4	2	3	6	3	3	3	4	1
	2. 医 業 外 費 用	79	67	67	44	45	40	41	41	43	2
	(1) 支 払 利 息	48	53	49	27	27	29	26	29	24	△ 6
	(2) そ の 他	31	14	18	17	18	10	15	11	19	8
	経 常 費 用 (B)	1,670	1,455	1,416	1,382	1,372	1,408	1,382	1,434	1,412	△ 22
経 常 損 益 (A)-(B) (C)	△ 151	△ 186	△ 204	△ 21	27	26	18	80	137	56	
特 別 損 益	1. 特 別 利 益 (D)				45	45	45	45	61	57	△ 5
	2. 特 別 損 失 (E)	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
	特 別 損 益 (D)-(E) (F)	△ 0	△ 0	△ 0	45	45	45	44	61	57	△ 5
純 損 益 (C)+(F)	△ 151	△ 186	△ 204	24	72	71	63	142	193	52	
累 積 欠 損 金 (G)	379	565	582	558	510	487	448	345	254	△ 91	
医 業 収 支 比 率 $\frac{a}{b} \times 100$	91.6	85.9	84.3	89.0	92.6	92.6	91.2	96.7	100.0		

(注)・四捨五入により百万円単位で表示しているため、計数が符合しない場合がある。  
・本局経費を病床数で案分した額を加算し、津山診療所の数値を含む。

資本的収支

(単位:百万円、%)

区分	年度	H19年度		H20年度		H21年度		H22年度		H23年度	
		決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	比較
収 入	1. 企 業 債			635	633						5
	2. 他 会 計 出 資 金	62	48	48	122	112	65	65	66	111	45
	3. 他 会 計 負 担 金	1	6	6	12	12	9	8	15	14	△ 1
	4. 他 会 計 借 入 金										
	5. 他 会 計 補 助 金										
	6. 国 ( 県 ) 補 助 金						11	5	44	13	△ 31
	7. 工 事 負 担 金										
	8. 固 定 資 産 売 却 代 金										
	9. そ の 他										
	収 入 計 (a)	63	689	687	135	125	85	78	125	142	18
うち翌年度へ繰り越される 支出の財源充当額 (b)											
前年度同意等債で当年度借入分 (c)											
純計(a)-(b)+(c) (A)	63	689	687	135	125	85	78	125	142	18	
支 出	1. 建 設 改 良 費	10		0	61	51	11	5	44	63	19
	2. 企 業 債 償 還 金	52	360	360	106	106	110	110	127	123	△ 5
	3. 他 会 計 長 期 借 入 金 返 還 金										
	4. そ の 他	1	6	6	12	12	9	8	15	14	△ 1
支 出 計 (B)	63	366	367	180	170	130	123	186	199	13	
差 引 不 足 額 (B)-(A) (C)			△ 323	△ 320	45	45	45	45	61	57	△ 5
補 て ん 財 源	1. 損 益 勘 定 留 保 資 金										
	2. 利 益 剰 余 金 処 分 額										
	3. 繰 越 工 事 資 金										
	4. そ の 他			0	45	45	45	45	61	57	△ 5
計 (D)			0	45	45	45	45	61	57	△ 5	
補てん財源不足額 (C)-(D) (E)			△ 323	△ 320							
当 年 度 許 可 債 で 未 借 入 又 は 未 発 行 の 額 (F)											
実 質 財 源 不 足 額 (E)-(F)			△ 323	△ 320							

(注)四捨五入により百万円単位で表示しているため、計数が符合しない場合がある。

収益的収支

登米診療所

(単位:百万円、%)

区分	年度	H19年度 決算額	H20年度		H21年度		H22年度		H23年度		比較
			計画額	決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	
収 入	1. 医業収益 a	740	369	352	341	346	388	286	215	180	△ 35
	(1) 料金収入	712	366	340	332	333	331	272	171	164	△ 7
	入院収益	337									
	外来収益	375	366	340	332	333	331	272	171	164	△ 7
	(2) その他	28	3	11	9	13	57	14	44	16	△ 28
	うち他会計負担金	4					47		35		△ 35
	2. 医業外収益	64	30	30	96	93	146	167	52	126	74
	(1) 他会計負担金	48	24	24	90	87	138	157	45	117	71
	(2) 他会計補助金	15	6	6	6	6	6	7	5	5	1
	(3) 国(県)補助金			0			1	2	1	1	0
(4) その他	2	0	0	0	1	0	0	0	3	2	
経常収益(A)	804	399	382	437	439	534	453	267	306	39	
支 出	1. 医業費用 b	991	501	476	466	455	548	402	253	286	34
	(1) 職員給与費 c	502	216	214	211	205	215	173	144	152	9
	(2) 材料費	206	162	144	133	128	144	96	18	14	△ 5
	(3) 経費	261	104	99	86	85	99	100	69	56	△ 13
	(4) 減価償却費	21	19	19	28	32	21	17	21	5	△ 16
	(5) その他	2	0	0	7	5	69	17	1	60	59
	2. 医業外費用	22	16	17	12	11	8	15	1	14	13
	(1) 支払利息	5	2	2	0	0	0	0	0	0	0
	(2) その他	17	15	16	11	11	7	15	1	14	13
	経常費用(B)	1,013	518	494	477	466	556	417	254	300	46
経常損益(A)-(B)(C)	△ 209	△ 119	△ 112	△ 41	△ 27	△ 22	36	13	6	△ 7	
特 別 損 益	1. 特別利益(D)										
	2. 特別損失(E)	2	2	0	0	0	0	29	0	269	269
	特別損益(D)-(E)(F)	△ 2	△ 2	△ 0	△ 0	△ 0	△ 0	△ 29	△ 0	△ 269	△ 269
	純損益(C)+(F)	△ 211	△ 121	△ 112	△ 41	△ 27	△ 22	7	13	△ 263	△ 276
累積欠損金(G)	999	1,119	1,111	1,152	1,138	1,174	1,132	1,162	1,395	233	
医業収支比率 $\frac{a}{b} \times 100$	74.7	73.6	73.8	73.2	76.0	70.7	71.2	85.1	62.9		

(注)・四捨五入により百万円単位で表示しているため、計数が符合しない場合がある。

資本的収支

(単位:百万円、%)

区分	年度	H19年度 決算額	H20年度		H21年度		H22年度		H23年度		比較
			計画額	決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	
収 入	1. 企業債		19	19						0	0
	2. 他会計出資金	6	6	6	8	24	12	41	6	34	28
	3. 他会計負担金	1									
	4. 他会計借入金										
	5. 他会計補助金										
	6. 国(県)補助金				40	8	283	68		225	225
	7. 工事負担金										
	8. 固定資産売却代金										
	9. その他										
	収入計(a)	7	25	25	48	32	294	109	6	259	253
うち翌年度へ繰り越される 支出の財源充当額(b)											
前年度同意等債で当年度借入分(c)											
純計(a)-(b)+(c)(A)	7	25	25	48	32	294	109	6	259	253	
支 出	1. 建設改良費	1			42	26	288	155		184	184
	2. 企業債償還金	5	25	25	6	6	6	6	6	20	14
	3. 他会計長期借入金返還金										
	4. その他	1									
支出計(B)	7	25	25	48	32	294	161	6	204	198	
差引不足額(B)-(A)(C)			0				52		△ 55	△ 55	
補 て ん 財 源	1. 損益勘定留保資金										
	2. 利益剰余金処分量										
	3. 繰越工事資金										
	4. その他		0					52			
計(D)		0					52				
補てん財源不足額(C)-(D)(E)									△ 55	△ 55	
当年度許可債で未借入 又は未発行の額(F)											
実質財源不足額(E)-(F)											

(注)四捨五入により百万円単位で表示しているため、計数が符合しない場合がある。

収益的収支

よねやま診療所(病院)

(単位:百万円、%)

区分	年度	H19年度		H20年度		H21年度		H22年度		H23年度	
		決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	比較
収	1. 医業収益 a	793	724	707	674	681	807	643	512	446	△ 66
	(1) 料金収入	774	711	688	659	664	753	628	474	440	△ 34
	入院収益	229	214	193	156	158	160	150	1		△ 1
	外来収益	545	497	495	503	506	593	478	473	440	△ 33
	(2) その他	19	13	19	15	17	54	14	38	6	△ 32
	うち他会計負担金	2	3	3	2	2	42	2	29		△ 29
	2. 医業外収益	54	66	66	76	76	75	86	58	88	30
	(1) 他会計負担金	38	49	49	56	56	56	64	46	58	12
	(2) 他会計補助金	13	14	14	17	17	17	19	12	15	3
	(3) 国(県)補助金			0							4
(4) その他	3	3	3	3	3	3	3	0	11	11	
経常収益(A)	847	790	774	750	757	882	729	570	534	△ 36	
支	1. 医業費用 b	990	988	918	904	897	943	896	543	524	△ 19
	(1) 職員給与費 c	469	486	478	476	468	460	473	230	225	△ 4
	(2) 材料費	262	288	231	229	230	271	217	159	177	18
	(3) 経費	223	181	177	171	171	187	172	133	101	△ 32
	(4) 減価償却費	36	31	31	28	28	24	22	21	19	△ 1
	(5) その他	1	2	1	1	1	1	12	1	2	1
	2. 医業外費用	26	25	25	21	21	20	23	15	16	1
	(1) 支払利息	7	10	7	4	4	5	4	3	3	△ 0
	(2) その他	19	15	18	17	17	15	20	12	13	1
	経常費用(B)	1,017	1,014	943	925	918	964	919	558	540	△ 19
経常損益(A)-(B)(C)	△ 170	△ 224	△ 169	△ 175	△ 160	△ 81	△ 190	12	△ 6	△ 18	
特別	1. 特別利益(D)				22	22	23	23			
	2. 特別損失(E)	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
	特別損益(D)-(E)(F)	△ 0	△ 0	△ 0	22	22	22	23	△ 0	△ 1	△ 0
純損益(C)+(F)	△ 170	△ 224	△ 170	△ 153	△ 138	△ 59	△ 168	11	△ 6	△ 18	
累積欠損金(G)	777	1,001	947	1,100	1,085	1,159	1,253	1,147	1,259	112	
医業収支比率 $\frac{a}{b} \times 100$	80.1	73.2	77.0	74.5	75.9	85.5	71.8	94.2	85.1	△ 9.1	

(注) 四捨五入により百万円単位で表示しているため、計数が符合しない場合がある。  
 ・平成21年度見込額は、地方公営企業決算状況調査が未確定のため、数値が変動する場合がある。  
 ・平成21年度見込額で医業費用の職員給与費と経費の間で応援医師報酬等を調整しているため、地方公営企業決算状況調査と一致しない場合がある。  
 ・本局経費を病床数で案分した額を加算している。

資本的収支

(単位:百万円、%)

区分	年度	H19年度		H20年度		H21年度		H22年度		H23年度	
		決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	計画額	決算額	比較
収	1. 企業債		188	176			40	34		19	19
	2. 他会計出資金	30	19	19	47	23	25	30	14	19	5
	3. 他会計負担金	1	3	3	6	6	5	4			
	うち基準内繰入金										
	うち基準外繰入金	1	3	3	6	6	5	4			
	4. 他会計借入金										
	5. 他会計補助金										
	6. 国(県)補助金						66	55		17	17
	7. 工事負担金										
	8. 固定資産売却代金										
入	9. その他										
	収入計(a)	30	211	198	53	29	135	123	14	54	40
	うち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額(b)							3			
	前年度同意等債で当年度借入分(c)										
純計(a)-[(b)+(c)](A)	30	211	198	53	29	135	120	14	54	40	
支	1. 建設改良費				31	7	117	90		43	43
	2. 企業債償還金	30	35	35	39	39	37	37	14	14	
	3. 他会計長期借入金返還金										
	4. その他	1	3	3	6	6	5	4			
出	支出計(B)	30	38	37	75	51	158	131	14	57	43
	差引不足額(B)-(A)(C)		△ 173	△ 160	22	22	23	11		3	3
補てん財源	1. 損益勘定留保資金										
	2. 利益剰余金処分量										
	3. 繰越工事資金									3	3
	4. その他		0		22	22	23	11			
計(D)		0		22	22	23	11		3	3	
補てん財源不足額(C)-(D)(E)		△ 173	△ 160								
当年度許可債で未借入又は未発行の額(F)											
実質財源不足額(E)-(F)		△ 173	△ 160								

(注) 四捨五入により百万円単位で表示しているため、計数が符合しない場合がある。

7 定員管理に関する計画及び実績

《計画》

(単位:人)

職 種	平成20年度				平成21年度				平成22年度				平成23年度			
	正規	臨時	非常勤	計	正規	臨時	非常勤	計	正規	臨時	非常勤	計	正規	臨時	非常勤	計
医 師	37			37	38			38	38			38	35			35
看 護 師	312		25	337	297		24	321	283		28	311	277		26	303
医療技術職	83	1	2	86	86			86	85			85	76			76
事 務 職 員	61			61	54			54	52			52	41			41
その他職員	4	11	58	73	3	10	35	48	3	10	42	55	2	10	42	54
計	497	12	85	594	478	10	59	547	461	10	70	541	431	10	68	509

(注) 人数は年度末の見込数

《実績》

(単位:人)

職 種	平成20年度実績				平成21年度実績				平成22年度実績				平成23年度実績			
	正規	臨時	非常勤	計	正規	臨時	非常勤	計	正規	臨時	非常勤	計	正規	臨時	非常勤	計
医 師	37			37	38			38	37			37	38		1	39
看 護 師	312		25	337	297		24	321	280		36	316	279		41	320
医療技術職	83	1	2	86	86		1	87	82		2	84	84		5	89
事 務 職 員	61			61	54			54	50		3	53	45		7	52
その他職員	4	11	58	73	3	10	33	46	3		63	66	2		55	57
計	497	12	85	594	478	10	58	546	452		104	556	448		109	557

※ 平成22年度以降の実績における非常勤職員の増加について

- ・ フルカウント(1日当たり6時間45分)勤務ではなく、半日や週に数日程度の職員についても1人としてカウントしている事によるもの。



## 8 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

ある程度地域医療に対する役割を果たしているものの、一般会計から繰入をしている以上地域医療の充実は最も重要なことであるが、市民が期待しているほどの役割を果たしているとは言えない。

特に、市民ニーズが高いのは産科、小児科である。難しい課題ではあるが、1人、2人の医師を確保し外来診療から始めるなどの目標を持って取組んでほしい。

市立病院で担えない診療機能については、高度・専門医療機関等と連携を強化しながら、市立病院・診療所との連携による役割分担を市民に周知徹底するとともに、市立病院・診療所の診療機能の向上を図り、地域医療を充実させていくべきである。

### (2) 積極的に経営改善に取り組んでいたか

積極的といえるかどうかは判断が分かれるが、経営が改善し始めている姿勢と努力は大いに評価する。一定の成果が現れている今こそ好機と捉え、より一層スピードアップし、さらなる経営改善を成し遂げるべきである。

そのためには、よい医師の招へいや集患力を高める等の民間的経営の強化が必要であると同時に、職員の削減により患者さんへのサービスが低下しないよう配慮する必要もある。

### (3) その他改革プランに対する総合的な所見

平成20年度から始まった登米市立病院改革プランが昨年度で最終年度を迎え、経常収支比率など目標を達成した項目や改善が図られた項目がある中で、十分に成果を上げられなかった項目も見受けられる。

その原因として考えられるのが、病院事業管理者や医療局長等の幹部職員の指導力である。今年度から始まっている第2次登米市立病院改革プランにおいても、改善していく項目が羅列してあるが、部下に対して何をどうすればいいのか具体的に改善を促す力がなければ、ただの絵に描いた餅でしかない。人頼みでは経営はできないので、幹部職員はしっかり役割分担をして、自信と信念を持って部下を指導していかなければならない。

今後も高齢化率が増加していく中で、訪問看護の推進、充実が求められていくことになる。一方で、老老介護や核家族化が進み家庭での介護力は低下していく状況にあるので、将来的に問題にならないように対策を講じておかなければならない。

経営効率、利益追求は病院事業として必要なことではあるが、市民の安全・

安心、市民との信頼関係はそれ以上に重要なことである。それを踏まえての登米市立病院改革プランであるので、職員一丸となって一日も早く、市立病院の自立とともに、市民の安全・安心と信頼を勝ち取ってもらいたい。

地域医療サービスを安定して提供していくために、全職員の一層の努力を期待する。

以下には、本協議会の今までの議論を踏まえて、主な課題に対する対策を記すので、第2次登米市立病院改革プランと一体となって取り組んでいくことを期待する。

課題	対策
人材の確保と育成	1) 医学生の積極的受入 2) 医療従事者の教育 3) ホームページ、メディアを利用した広報戦略 4) 短期非常勤医師の定着化 5) 大学病院、人材紹介会社、人材バンク等の利用
経営戦略	1) 病院の基本理念、組織目標の提示 2) 医療の品質管理 3) 広報活動 4) 市民との交流
収支改善	1) 業務改善の取組み 2) 市民に求められる医療提供機能の再検討 3) 入院空床の一元管理と病床利用率の向上 4) 夜間診療 5) 小児科、産科の充実 6) 未収金の回収 7) 医療機器、医療材料、医薬品等のコスト削減と効率的な運用等
再編・ネットワーク化	1) 在宅から治療まで包括医療連携強化 2) 二次医療圏内での情報共有、地域中核病院との連携

## 登米市立病院等運営協議会委員名簿

(敬称略)

氏 名	所属団体等	備 考
佐藤 安宏	石越地域審議会	会 長
豊澤 啓司	豊里地域審議会	副会長
八嶋 徳吉	登米市医師会	
安藤 良彦	登米市歯科医師会	
今川 文彦	登米市薬剤師会	
及川 清孝	登米市国民健康保険運営協議会	H23. 8. 5～
遠藤 尚	登米市社会福祉協議会	H24. 1. 25～
名生 東右	迫地域審議会	
角田 憲雄	登米地域審議会	
鈴木 泰子	東和地域審議会	
佐藤 壽彦	中田地域審議会	
藤欠 孝一	米山地域審議会	
石川 志穂子	南方地域審議会	
三浦 光明	津山地域審議会	

任期：平成 22 年 12 月 21 日～平成 24 年 12 月 20 日