

江別市立病院経営健全化計画

計画期間(平成26年度～平成28年度)

参考期間(平成29年度～平成30年度)

平成26年2月

江 別 市

目 次

I 経営健全化計画の見直しについて	1
II 基本目標及び数値目標	
1 基本目標	3
2 経営指標に係る数値目標	6
3 財政計画総括	7
III 行動プラン	
基本目標及び推進項目等の概要	9
IV 財政計画	
1 業務予定量	13
2 収益的収入及び支出	14
3 資本的収入及び支出	16

I 経営健全化計画の見直しについて

1 計画見直しの趣旨

江別市立病院は、平成18年度の内科医師をはじめとする医師の大量退職に伴い、病棟の一部休止や患者数の減少により診療収益が大幅に低下したため、平成18年度決算で不良債務が発生し、さらに平成19年度末には、その額が約8億円に膨らむなど、極めて厳しい経営状況に至りました。

このような状況を踏まえ、病院再建に向けた「江別市立病院あり方検討委員会」への諮問・答申を経て、平成20年2月に本計画である「江別市立病院経営健全化計画」を策定（平成23年度に一部見直し）し、地域の中核医療機関としての使命を果たすべく、経営の健全化に努めてきました。

また、平成21年2月には総務省の「公立病院改革ガイドライン」に基づき「公立病院改革プラン」を策定するとともに、「公立病院特例債」を借入れて不良債務を圧縮、さらに、医師の退職等により、さらなる経営悪化が予想されたことから、平成21年度・平成22年度に一般会計より臨時的に合計4億円の「不良債務解消補助金」を繰入れるなど、経営の安定化に努めてきました。

その結果、平成21年度には産婦人科、平成22年度には循環器科を再開するとともに、院内に総合内科医教育センターを設置し、診療体制及び研修機能の充実が図られたことで、平成23年度・平成24年度には単年度資金収支で黒字化を果たすところまで経営状況が回復してきました。

このような中、診療報酬改定など急激に変化する医療環境に対応し、資金不足状態と不良債務の解消を確実に進めていくため、現行の計画内容を見直し、一層の経営安定化を図ろうとするものです。

2 計画期間等

本計画は、前計画期間と同様5カ年の事業収支の見通しを立てていますが、医療及び経営環境が流動的であることから、平成26年度から平成28年度までの3カ年を計画期間とし、さらに平成29年度から平成30年度までの2カ年を参考期間としています。

3 目標管理

前計画期間と同様、計画の実効性を高めるため、目標に対する進行管理を徹底するとともに、病院経営に知見を有する外部の有識者の評価を取り入れながら、計画の推進に努めます。

4 関連事項及び今後における検討課題

本計画の見直しにより、「公立病院改革プラン」における数値目標等も合わせて見直しを行います。

また、「公立病院改革ガイドライン」に示された「公立病院の再編・ネットワーク化」の部分については、地域中核医療機関としての役割から、南空知地域等の公的病院との広域連携を引き続き図っていくほか、市内医療機関との連携も強化していきます。

病院の経営形態見直しについては、経営状況の推移を見ながら、慎重に検討していきます。

Ⅱ 基本目標及び数値目標

Ⅱ 基本目標及び数値目標について

1 基本目標

前計画期間の4つの基本目標を踏襲します。

◇医療体制の整備

◇医療の質と信頼の向上

◇地域医療支援の充実

◇経営状況の改善

(1) 医療体制の整備について

- ア 「総合内科医養成研修センター」として北海道より指定を受けたことから、引き続き総合内科医の充実した体制を維持します。
- イ 診療体制の充実や継続的な医師確保のため、これまで培った教育機能のノウハウを活用して、札幌医科大学が実施する総合医養成のための未来G P 事業に協力します。
- ウ 医師の負担軽減のため、勤務体制の整備や他職種との役割分担の精査検討に努めます。
- エ 泌尿器科・耳鼻咽喉科といった常勤医1名体制の診療科については、複数医師の確保に努めます。また、現在出張医対応の皮膚科については、常勤医確保を目指します。
- オ 将来の医師確保や常勤医師のサポートに繋げるため、引き続き初期研修医及び後期研修医の確保に努めます。
- カ 看護師の負担軽減のため、継続して看護師等の確保や役割分担の精査検討に努めます。

(2) 医療の質と信頼の向上について

ア 患者さん本位の医療を提供し、当院での診療に患者さんの高い信頼を得ることができるよう、引き続き職員意識の啓発に努めるとともに、待ち時間の縮減や接遇の一層の向上等に継続して取り組んでいきます。

また、一層のアメニティ向上に向け、院内サービス機能の充実を図ります。

イ 職員に対する医療安全教育、院内感染予防、患者参加型の安全推進活動など、医療安全管理の徹底に継続して努めます。

ウ R S T（呼吸ケアチーム）やN S T（栄養サポートチーム）など、医師、看護師、医療技術者などの連携によるチーム医療の推進に努め、緩和ケアチームの立ち上げ等を引き続き目指します。

エ 更新時期が到来しているMR Iなどの高度医療機器の計画的な整備を図り、高度医療提供体制の保持増進に努めます。

また、電子カルテ・画像情報デジタル化などの院内情報システムの整備を図ります。

(3) 地域医療支援の充実について

ア 医師による市内診療所への訪問や、医師会との症例検討会への積極的な参加等を通じ、地域の病院・診療所及び医師間の連携強化に引き続き努めます。

イ 紹介患者、検査依頼の受入れを一層拡充し、紹介元に対する受入後の情報発信など、信頼される連携の流れを構築します。

ウ 小児科にあっては、市内で唯一入院の受入れが可能であり、かつ医師体制も充実していることから、市内はもとより市外の医療機関とも更なる関係強化を図りながら、地域医療支援を一層推進します。

エ 平成22年度にステーション化した訪問看護をはじめ、総合内科医等による在宅診療の推進に取り組み、地域住民の健康維持に引き続き努めます。

オ 広報えべつやホームページでの情報発信はもとより、その内容についても随時見直しを図り、市民にわかりやすい病院運営を目指します。また、健康セミナーなどの一般市民向け講演会等も継続して実施していきます。

カ 南空知近隣自治体等の公的病院と広域的な連携を図り、地域医療体制の充実に貢献するとともに、紹介患者を受入れることにより、患者増を図ります。

(4) 経営状況の改善について

ア 診療報酬の的確な把握と増収を図るため、引き続き民間の医事専門職員を委託方式で配置します。豊富なノウハウを診療現場で共有することにより、より正確なコスト把握を目指します。

イ 各種健診・検査の件数増加を図るため、効率的かつ機能的な体制等の検討を行います。

ウ DPC導入に向け、情報収集を継続するとともに、導入した場合のメリット・デメリット等を様々な視点から検討します。

エ 急激に変化する医療環境に対応するため、組織・職員体制の見直しを常に行い、機動性を持った病院運営に努めます。

オ 個人未収金については、きめ細かな相談体制を構築し、発生抑止に努めるとともに、回収努力を継続して行います。

カ 職員のコスト意識の醸成について、引き続き経営情報の共有化や経費節減に努めます。

キ 経営健全化計画の着実な推進に向けて、引き続き進行管理の徹底と外部有識者による評価・検証を行います。

ク 病院施設・設備については、新棟建設後15年以上が経過し、抜本的な改修等が必要な箇所が増加が予想されることから、資金手当ても含めた計画的な整備を図るとともに、患者・職員が利用しやすい環境整備に努めます。

2 経営指標に係る数値目標

項 目	単 位	平成24年度	平成25年度	計 画 期 間			参 考 期 間		備 考	
		決 算	当初予算	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度		
病 床 利 用 率	一般病床	%	76.4	79.5	81.0	82.2	82.4	82.7	82.9	入院延患者数÷(病床数 ×365日(H27年度366 日))×100%
	精神病床	%	64.5	75.9	76.9	78.1	79.3	79.7	80.2	
	合 計	%	74.3	78.8	80.3	81.5	81.9	82.2	82.4	
経常損益(△損失)	千円	△ 130,414	△ 55,604	6,645	△ 75,584	△ 38,532	△ 13,235	4,067		
経常収支比率	%	98.1	99.2	100.1	99.0	99.5	99.8	100.1		
総収支比率	%	98.9	100.0	97.9	99.8	99.4	99.7	99.9		
減価償却前収支	千円	277,185	343,892	207,435	469,183	466,051	501,108	519,530	純損益+減価償却費	
不良債務	千円	463,947	348,875	340,697 (134,571)	197,299 (△8,790)	△23,607 (△229,691)	△ 254,330	△ 500,282		
不良債務比率	%	7.6	5.4	5.2 (2.0)	2.9 (△0.1)	△0.3 (△3.4)	△ 3.7	△ 7.3		
医業収支比率	%	92.4	94.1	95.6	95.0	95.1	96.1	96.6		
職員給与費対医業収益比率	%	54.2	53.0	54.1	50.9	50.8	50.4	50.1		
100床当たり職員給与費	千円	977,421	1,019,030	1,059,811	1,018,350	1,024,073	1,019,955	1,018,806		
材料費対医業収益比率	%	21.8	21.9	22.2	22.2	22.1	22.0	21.9		
外来入院患者比率	%	206.0	196.8	193.2	190.8	191.4	191.2	191.1		

※数値は地方公営企業決算状況調査(決算統計)ルールに基づく

※不良債務及び不良債務比率の下段()書きは地財法等の算入猶予規定を適用した場合の数値(特例債残高を除く)

3 財政計画総括

(単位:千円)

区 分	平成24年度	平成25年度	計 画 期 間			参 考 期 間		備 考	
	決 算	当初予算	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度		
収益的	収入①	6,860,421	7,276,931	7,454,725	7,534,356	7,521,374	7,493,150	7,495,945	
	支出②	6,934,359	7,276,234	7,608,549	7,542,910	7,565,391	7,511,864	7,497,349	
	差引(① - ②)	△73,938	697	△153,824	△8,554	△44,017	△18,714	△1,404	
資本的	収入③	537,274	1,023,120	935,180	817,271	647,176	675,351	685,387	
	支出④	857,100	1,370,323	1,275,771	1,209,636	938,465	991,316	1,007,813	
	差引(③ - ④)	△319,826	△347,203	△340,591	△392,365	△291,289	△315,965	△322,426	

【当年度純利益、利益剰余金、単年度資金収支、不良債務、公立病院特例債残高】

(単位:千円)

当年度純利益(△損失)	△75,865	△2,356	△158,303	△12,704	△47,432	△22,135	△4,833	
利益剰余(△累積欠損)金	△7,030,369	△6,978,790	△7,188,917	△7,201,621	△7,249,053	△7,271,188	△7,276,021	
単年度資金収支	3,796	61,809	△36,123 (170,003)	143,398 (143,361)	220,906 (220,901)	230,723	245,952	
不良債務	463,947	348,875	340,697 (134,571)	197,299 (△8,790)	△23,607 (△229,691)	△254,330	△500,282	
公立病院特例債残高	425,996	285,551	143,559	0	0	0	0	

※単年度資金収支及び不良債務の下段()書きは地財法等の算入猶予規定を適用した場合の数値(特例債残高を除く)

※H26年度の不良債務額は、平成25年度決算見込値より算出

Ⅲ 行動プラン

○ 基本目標及び推進項目等の概要

番号	基本目標	推進項目	主な取組内容等	「○」目標年度、「⇒」継続的取組み					備考
				計画期間			参考期間		
				H26年度	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	
1	医療体制の整備	総合内科体制の充実	・ 総合内科の体制維持	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
2		臨床研修機能の充実	・ 札幌医科大学の未来G P事業に協力	⇒	⇒	⇒	⇒		H25より5年間
3		医療従事者の負担軽減	・ 医師の勤務体制の整備及び他職種との役割分担 ・ 看護師と他職種との役割分担	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	一人医師診療科への対応など
4		研修医の確保	・ 初期、後期研修医の確保	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	一定人数の確保
5	医療の質と信頼の向上	患者満足度の向上	・ 接遇の一層の向上 ・ 外来待ち時間の縮減 ・ 施設の利便性、院内サービス機能の充実	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	患者・職員のアメニティ向上
6		医療安全管理の徹底	・ 医療安全教育活動の推進 ・ 院内感染管理の推進強化	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
7		チーム医療の推進	・ RST（呼吸ケアチーム）活動の推進 ・ NST（栄養サポートチーム）活動の推進	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
8		医療機器の高度化、安定化	・ 医療機器の計画的な更新整備	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	MRI更新など
9		医療情報の高度化	・ 電子カルテ、画像情報デジタル化	○					

番号	基本目標	推進項目	主な取組内容等	「○」目標年度、「⇒」継続的取組み					備考
				計画期間			参考期間		
				H26年度	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	
10	地域医療支援の充実	地域医療連携の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・他医療機関や医師間の連携強化 ・紹介患者の受入推進 ・検査依頼の受入推進 	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
11		在宅診療・訪問看護サービスの充実	<ul style="list-style-type: none"> ・総合内科医等による在宅診療の推進 ・訪問看護の推進 	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
12		患者、市民等への情報発信	<ul style="list-style-type: none"> ・広報活動の充実（ホームページ、市広報誌等） ・健康セミナーの開催 	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
13		広域連携の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・南空知近隣自治体等の公的病院との連携 	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	南幌・長沼・由仁・栗山との連携
14	経営状況の改善	収益の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・病床利用率の向上 ・診療報酬の的確な把握による収益増 ・査定率の減少 ・DPC導入の検討 	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	DPCのメリット・デメリット検討
15		健診・検査の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・効率的な体制等の検討 	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
16		組織・職員体制の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・環境変化に対応した組織の見直し ・職員体制の見直し 	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
17		未収金対策強化	<ul style="list-style-type: none"> ・相談体制の強化による未収金発生の抑制 ・未収金債権の徴収強化 	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	個人未収金を発生させない対策

番号	基本目標	推進項目	主な取組内容等	「○」目標年度、「⇒」継続的取組み					備考
				計画期間			参考期間		
				H26年度	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	
18		健全化計画の総合推進	<ul style="list-style-type: none"> ・ 進行管理の徹底とコスト意識の醸成 ・ 外部有識者による評価の継続(健全化評価委員会) 	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
19		施設設備の管理	<ul style="list-style-type: none"> ・ 適正な維持管理の遂行 	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	

IV 財政計画

1 業務予定量

項 目		平成24年度	平成25年度	計 画 期 間			参 考 期 間		備 考	
		決 算	当初予算	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度		
病棟数		7	7	7	7	7	7	7		
稼働病棟数		7	7	7	7	7	7	7		
(病許 病床 数可)	一般病床	278	278	278	278	278	278	278		
	精神病床	59	59	59	59	59	59	59		
	合 計	337	337	337	337	337	337	337		
(病稼 病床 数動)	一般病床	278	278	278	278	278	278	278		
	精神病床	59	59	59	59	59	59	59		
	合 計	337	337	337	337	337	337	337		
年間 (人 延患者 数)	入 院	一般病床	77,554	80,630	82,164	83,664	83,660	83,916	84,121	
		精神病床	13,882	16,352	16,571	16,871	17,071	17,171	17,271	
		小 計	91,436	96,982	98,735	100,535	100,731	101,087	101,392	
	外 来	188,347	190,855	190,784	191,784	192,784	193,284	193,784		
	合 計	279,783	287,837	289,519	292,319	293,515	294,371	295,176		
1日 (人 平均患者 数)	入 院	一般病床	212	221	225	229	229	230	230	365日(H27年度366日)で計算
		精神病床	38	45	46	46	47	47	47	
		小 計	250	266	271	275	276	277	277	
	外 来	769	782	782	789	790	789	794	243日～245日で計算	
	合 計	1,019	1,048	1,053	1,064	1,066	1,066	1,071		
主な建設改良事業(医療器械器具等整備)		眼科用手術顕微鏡更新、ほか	院内情報システム整備、ほか	院内情報システム整備、ほか	MRI更新、ほか	老朽機器更新	老朽機器更新	老朽機器更新		

2 収益的収入及び支出

(収益的収入)

(単位:千円)

科 目	平成24年度	平成25年度	計 画 期 間			参 考 期 間		備 考
	決 算	当初予算	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	
病院事業収益	6,860,421	7,276,931	7,454,725	7,534,356	7,521,374	7,493,150	7,495,945	
医業収益	6,089,928	6,491,815	6,620,907	6,755,855	6,803,778	6,835,554	6,867,489	
入院収益	3,696,934	4,084,906	4,037,589	4,126,717	4,160,190	4,181,565	4,199,966	
診療収益	1,983,471	1,983,947	2,118,974	2,165,577	2,195,027	2,205,428	2,218,962	
計	5,680,405	6,068,853	6,156,563	6,292,294	6,355,217	6,386,993	6,418,928	
公衆衛生活動収益	30,754	31,128	25,601	25,601	25,601	25,601	25,601	短期人間ドック、各種健診収入、ほか
その他医業収益	325,754	347,446	364,992	364,209	349,209	349,209	349,209	救急医療業務経費
一般会計繰入金(負担金)	325,754	347,446	364,992	364,209	349,209	349,209	349,209	救急医療業務経費
その他	53,015	44,388	73,751	73,751	73,751	73,751	73,751	特別室使用料、文書料、ほか
計	378,769	391,834	438,743	437,960	422,960	422,960	422,960	
医業外収益	701,037	714,794	762,721	706,621	717,496	657,496	628,356	
一般会計繰入金(負担金・補助金)	574,537	612,816	689,395	635,704	646,579	586,579	557,439	企業債償還利息、精神病院運営経費負担分、公立病院特例債償還利息、ほか
その他	126,500	101,978	73,326	70,917	70,917	70,917	70,917	臨床研修医補助金、行政財産使用料、治験費用収入、ほか
特別利益	69,456	70,322	71,097	71,880	100	100	100	公立病院特例債償還元金に対する一般会計繰入金、ほか

(収益的支出)

(単位:千円)

科 目	平成24年度	平成25年度	計 画 期 間			参 考 期 間		備 考
	決 算	当初予算	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	
病院事業費用	6,934,359	7,276,234	7,608,549	7,542,910	7,565,391	7,511,864	7,497,349	
医業費用	6,656,979	6,977,419	7,049,247	7,237,744	7,280,484	7,234,957	7,230,368	
給与費	3,765,583	3,897,289	3,823,473	3,857,339	3,876,625	3,862,748	3,858,875	職員及び非常勤職員人件費、出張医報酬
材料費	1,350,422	1,447,095	1,515,554	1,545,710	1,546,483	1,547,256	1,548,029	薬品、診療材料、ほか
経費	1,150,495	1,248,811	1,280,611	1,304,878	1,300,963	1,258,780	1,256,171	委託料、光熱水費、燃料費、修繕費、ほか
減価償却費	353,050	346,248	365,738	481,887	513,483	523,243	524,363	各種資産減価償却費
資産減耗費	10,348	7,510	30,941	15,000	10,000	10,000	10,000	たな卸資産減耗費、固定資産除却費
研究研修費	27,081	30,466	32,930	32,930	32,930	32,930	32,930	医師、看護師等研究研修費
医業外費用	262,473	276,741	318,257	291,166	270,907	262,907	252,981	
支払利息	163,353	158,185	152,589	136,071	129,153	120,578	112,170	企業債償還利息及び一時借入金利息
長期前払消費税償却	26,196	26,196	26,196	26,196	26,196	26,196	24,208	控除対象外消費税等(建物建設時消費税分)
その他	72,924	92,360	139,472	128,899	115,558	116,133	116,603	院内保育所運営費、消費税納付額、ほか
特別損失	14,907	17,074	236,045	9,000	9,000	9,000	9,000	診療報酬等不納欠損処分、ほか
予備費	0	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	

3 資本的收入及び支出

(資本的收入)

(単位:千円)

科 目	平成24年度	平成25年度	計 画 期 間			参 考 期 間		備 考
	決 算	当初予算	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	
資本的收入	537,274	1,023,120	935,180	817,271	647,176	675,351	685,387	
企業債	207,700	656,900	584,400	412,800	196,800	196,800	196,800	医療器械器具等整備企業債
出資金	329,574	355,613	350,670	404,361	450,266	478,441	488,477	企業債償還元金に対する一般会計繰入金
補助金	0	10,500	0	0	0	0	0	
固定資産売却収入	0	105	108	108	108	108	108	不用資産売却収入
投資回収金、寄附金	0	2	2	2	2	2	2	

(資本の支出)

(単位:千円)

科 目	平成24年度	平成25年度	計 画 期 間			参 考 期 間		備 考
	決 算	当初予算	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	
資本の支出	857,100	1,370,323	1,275,771	1,209,636	938,465	991,316	1,007,813	
建設改良費	207,737	670,474	587,536	415,800	199,800	199,800	199,800	
建物改良費	0	0	0	0	0	0	0	建物設備等改修費
有形固定資産購入費	207,737	670,474	587,536	415,800	199,800	199,800	199,800	医療器械器具等整備費
投資	0	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	修学資金貸付金
企業債償還金	649,363	698,769	687,155	792,756	737,585	790,436	806,933	建物、医療器械器具、公立病院特例償還元金
資本の収支差引	△319,826	△347,203	△340,591	△392,365	△291,289	△315,965	△322,426	