

## 弘前市立病院改革プラン

団 体 名		青森県弘前市							
プ ラ ン の 名 称		弘前市立病院改革プラン							
策 定 日		平成 21 年 3 月 31 日							
対 象 期 間		平成 21 年度 ~ 平成 25 年度							
病 院 の 現 状	病 院 名	弘前市立病院							
	所 在 地	青森県弘前市大字大町三丁目8番地1							
	病 床 数	250床							
	診 療 科 目	内科、小児科、外科、脳神経外科、整形外科、産婦人科、眼科、耳鼻いんこう科、放射線科、麻酔科、リハビリテーション科							
公立病院として今後果たすべき役割		津軽地域二次医療圏域における夜間・休日の救急診療については、南黒地域は黒石病院が、それ以外の地域については弘前市第二次救急医療病院群の構成病院(市内5病院)が交代で対応している。しかし、近年の医師不足等により各病院での対応が難しい状況になってきている。このことから、当院としては、現状を維持し、二次医療救急病院としての受け入れ態勢の確保を図る。また、管理型臨床研修病院として、引き続き医師養成過程の一翼を担う。							
一般会計における経費負担の考え方		資本的収支(4条)に係る一般会計繰出金については、繰り出し基準が企業債元金償還金の3分の2等となっているが、収益的収支から自己負担分を補うことができないため、全額繰出金で対応する。 収益的収支(3条)に係る一般会計繰出金については、各項目の必要経費を精査の上繰出基準を勘案して決定する。							
経 営 効 率 化 に 係 る 計 画	財務に係る数値目標	19年度実績	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	備考
	医業収支比率	87.4	85.2	91.9	98.1	95.8	97.4	100.8	単位: %
	経常収支比率	90.8	94.0	94.5	100.6	98.3	99.9	103.2	単位: %
	職員給与費比率	52.8	56.1	51.3	48.2	52.1	51.5	48.1	単位: %
	病床利用率	86.2	80.0	84.0	90.0	90.0	90.0	90.0	単位: %
	患者一人一日当たり診療収入(入院)	32,848	33,200	35,113	35,750	35,750	35,750	35,750	単位:円
	患者一人一日当たり診療収入(外来)	7,949	8,300	8,300	8,300	8,300	8,300	8,300	単位:円
	上記目標数値設定の考え方	平成21年度から7対1看護を実施し患者サービスの向上を図るとともに、病診連携の一層の推進により病床利用率の改善を図るほか、材料費等の経費削減に努め、平成22年度において経常収支の黒字化を達成する。平成23年度・平成24年度は退職者の増加により赤字となるが、事務職員の削減及び職員の新陳代謝による人件費の削減並びに材料費や委託料等の経費削減に引き続き努め、平成25年度黒字化し、平成26年度は退職者の増加により再び赤字となるものの、平成27年度以降黒字を維持する。 任意項目は、医療提供の内容を反映し患者単価に直接結びつく指標を選択した。  (経常黒字化の目標年度:25年度)							

						団体名 (病院名)	弘前市 (弘前市立病院)			
公立病院としての医療機能に係る 数値目標		19年度実績	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	備考	
救急患者数		4,970	5,075	5,075	5,075	5,075	5,075	5,075	単位:人	
救急輪番担当延べ回数		377	385	385	385	385	385	385	単位:回 (夜間を1回、土・日・休日の日中を1回として積算)	
入院患者数		78,850	73,000	76,650	82,125	82,350	82,125	82,125	単位:人 (平成23年度は閏年による増加を見込む)	
外来患者数		129,230	123,186	123,186	123,186	123,605	123,186	123,186		
経営効率化に係る計画	数値目標達成に向けての具体的な取組及び実施時期	民間的経営手法の導入	地方公営企業法の全部適用を検討する。							
		事業規模・形態の見直し	再編ネットワーク化の協議の上決定する。							
		経費削減・抑制対策	<p>改革プランの策定や経営評価の定着化並びに電算システムの導入等による業務の効率化により平成23年度から事務部門において職員2名の削減を行う。(3年間で38,400千円の削減)</p> <p>平成19年度から放射線手当を見直した。(H21-25効果額12,969千円)</p> <p>材料費削減検討委員会を組織し、購入単価の引き下げ方法等について検討し、試験的に平成20年度後期単価契約から価格交渉を実施。(純差益率:H19下期2.9% H20下期5.4%)</p> <p>(過去の実績等)</p> <p>平成16年度から退職手当の支給率を国家公務員と同様に見直した。(H19年度実績20,434千円)</p> <p>平成19年度から宿日直手当を見直した。(H19年度実績1,322千円)</p>							
		収入増加・確保対策	<p>平成20年度から医業未収金の電話・訪問督促を拡充し収納を強化している。また、同年度から入院患者の自己負担額について退院当日に精算ができるよう、退院当日の請求を実施している。(退院時請求率 H19. 約20% H20. 74%)</p> <p>平成21年度に7対1看護配置基準を取得し、これに見合う診療報酬の増収を図る。(5年間で274,842千円の増収を見込む。)</p> <p>当院が得意とする診療科目について市内の診療所等に周知し患者紹介率の向上を図るとともに、弘前大学医学部附属病院との連携を強化し、来院患者の増加を図る。(H21年度実施予定)</p> <p>診療報酬制度の改正に的確に対応し収益性の向上を図るため、外部点検を実施するとともに、院内研修の実施や外部研修への参加により職員の人材育成に努める。(H21年度実施予定)</p>							
		その他	<p>再来受付機(平成20年度)及びオーダリングシステム(平成21年度実施予定)の導入により患者の待ち時間の短縮と業務の効率化を図る。</p> <p>外部から経営診断・支援を受け更なる増収対策及び経費削減策を実施する。(平成21年度実施予定)</p> <p>看護師の定着を図るため、入院病棟における正職員の比率を高める。(平成21年度から23年度実施予定)</p> <p>患者サービスの向上を図るため、病院機能評価の認証取得を目指す。</p> <p>DPC準備病院の申請に向けて平成21年度から環境整備に取り組み、その過程で蓄積される診療データ等を有効活用することにより、医療の質や業務の効率性を高める。</p>							
	各年度の収支計画		別紙1のとおり							
その他の特記事項	病床利用率の状況	17年度	93.2%	18年度	86.9%	19年度	86.2%			
	病床利用率の状況を踏まえた病床数等の抜本見直し、施設の増改築計画の状況等	<p>病床利用率については、看護師不足により入院調整をしたため昨年度から今年度にかけて大幅に減少しているが、今後90%台回復への取り組みを進めていくので、病床数の削減は考えていない。また、市の財政も厳しいことから、施設の増改築については計画していない。</p>								

団体名 (病院名)	弘前市 (弘前市立病院)
--------------	-----------------

再編・ネットワーク化に係る計画	二次医療圏内の公立病院等配置の現況	3市3町2村で構成されている当津軽地域保健医療圏には、中心部の弘前市に弘前市立病院(250床)が、その北の板柳町に国民健康保険板柳中央病院(87床:一般病床55床、療養病床32床)が、藤崎町には無床の藤崎町立藤崎診療所(公設民営)が、東側の黒石市に黒石市国民健康保険黒石病院(290床)が、平川市に無床の平川市国民健康保険平川診療所が、南側の大鰐町に大鰐町立大鰐病院(120床)が配置されている。また、青森市と合併した旧浪岡町は黒石市とは車で15分と近接していることから、青森地域保健医療圏ではあるが浪岡地域の多くの患者が当圏域の医療機関を受診しており、二次保健医療圏の枠を超えた形で医療提供が行われている。 なお、弘前市には、国立大学法人弘前大学医学部附属病院(618床)及び独立行政法人国立病院機構弘前病院(342床)の2つの公共病院が配置されている他に、民間病院が複数運営されている。			
	都道府県医療計画等における今後の方向性	青森県保健医療計画より(平成20年度) ・自治体病院を巡る医師不足や厳しい経営環境を踏まえ、自治体病院機能再編成を推進し、急性期医療や高度救急を担う中核病院と回復期医療を担う病院との適切な役割分担のもとに、地域完結型の医療ネットワークの構築を目指す。 ・自治体病院機能再編成を通じて、圏域の中核病院の充実を図り、地域医療の中心的な存在として、広域的な医師派遣の拠点機能なども含め地域医療支援機能を担う。 ・自治体病院機能再編成を通じて、保健・医療・福祉サービスの一体的な取組を促進する。 ・機能再編成を進めるに当たっては、「公立病院改革ガイドライン」で示されている「再編・ネットワーク化」の視点を踏まえ対応するものであり、必要に応じ自治体病院のみならず、公的病院等をはじめ民間医療機関の医療機能を視野に入れた検討を進める。			
	再編・ネットワーク化計画の概要及び当該病院における対応計画の概要	<table border="1"> <tr> <td>&lt;時期&gt; 平成21年12月までに決定予定。</td> <td>内容 これまでの取組 それぞれ医師不足等により、平川病院(106床)が平成19年6月から無床の診療所となり、藤崎病院(90床)が平成20年4月から19床の診療所となり指定管理者による運営となった。さらに同診療所は同年8月から無床化された。また、大鰐病院が、平成21年度から120床を60床に削減する予定である。これにより、平成21年度末までには本圏域において256床減床する見込みである。</td> </tr> <tr> <td>&lt;概要&gt; 圏域内自治体病院の事務(局)長及び県関係課職員による検討会議を数回開催し、その検討結果をまとめる。その検討結果を踏まえ、各自治体の首長及び病院長を委員とする病院機能再編成検討会議にて最終的瞭解を得る。 県及び弘前大学医学部附属病院の職員等を委員に加えた、(仮称)津軽医療圏自治体病院機能再編成推進協議会にて、圏域全体の総意として最終承認を得る。</td> <td>今後の各公立病院の役割 弘前市立病院及び黒石病院ともに津軽地域保健医療圏における中心的病院として、主にそれぞれ急性期医療を中心とした医療を提供する。板柳中央病院と大鰐病院は弘前市立病院と黒石病院の後方支援病院として、主に回復期・慢性期の医療を担う事が可能かどうか検討する。</td> </tr> </table>	<時期> 平成21年12月までに決定予定。	内容 これまでの取組 それぞれ医師不足等により、平川病院(106床)が平成19年6月から無床の診療所となり、藤崎病院(90床)が平成20年4月から19床の診療所となり指定管理者による運営となった。さらに同診療所は同年8月から無床化された。また、大鰐病院が、平成21年度から120床を60床に削減する予定である。これにより、平成21年度末までには本圏域において256床減床する見込みである。	<概要> 圏域内自治体病院の事務(局)長及び県関係課職員による検討会議を数回開催し、その検討結果をまとめる。その検討結果を踏まえ、各自治体の首長及び病院長を委員とする病院機能再編成検討会議にて最終的瞭解を得る。 県及び弘前大学医学部附属病院の職員等を委員に加えた、(仮称)津軽医療圏自治体病院機能再編成推進協議会にて、圏域全体の総意として最終承認を得る。
<時期> 平成21年12月までに決定予定。	内容 これまでの取組 それぞれ医師不足等により、平川病院(106床)が平成19年6月から無床の診療所となり、藤崎病院(90床)が平成20年4月から19床の診療所となり指定管理者による運営となった。さらに同診療所は同年8月から無床化された。また、大鰐病院が、平成21年度から120床を60床に削減する予定である。これにより、平成21年度末までには本圏域において256床減床する見込みである。				
<概要> 圏域内自治体病院の事務(局)長及び県関係課職員による検討会議を数回開催し、その検討結果をまとめる。その検討結果を踏まえ、各自治体の首長及び病院長を委員とする病院機能再編成検討会議にて最終的瞭解を得る。 県及び弘前大学医学部附属病院の職員等を委員に加えた、(仮称)津軽医療圏自治体病院機能再編成推進協議会にて、圏域全体の総意として最終承認を得る。	今後の各公立病院の役割 弘前市立病院及び黒石病院ともに津軽地域保健医療圏における中心的病院として、主にそれぞれ急性期医療を中心とした医療を提供する。板柳中央病院と大鰐病院は弘前市立病院と黒石病院の後方支援病院として、主に回復期・慢性期の医療を担う事が可能かどうか検討する。				
経営形態見直しに係る計画	経営形態の現況	<input checked="" type="checkbox"/> 公営企業法財務適用 <input type="checkbox"/> 公営企業法全部適用 <input type="checkbox"/> 地方独立行政法人 <input type="checkbox"/> 指定管理者制度 <input type="checkbox"/> 一部事務組合・広域連合			
	経営形態の検討の方向性	<input checked="" type="checkbox"/> 公営企業法全部適用 <input type="checkbox"/> 地方独立行政法人 <input type="checkbox"/> 指定管理者制度 <input type="checkbox"/> 民間譲渡 <input type="checkbox"/> 診療所化 <input type="checkbox"/> 老健施設など、医療機関以外の事業形態への移行			
	経営形態見直し計画の概要	<table border="1"> <tr> <td>&lt;時期&gt; 平成23年度</td> <td>&lt;内容&gt; 平成22年度まで地方公営企業法の一部適用と全部適用の長所、短所及び先進事例について検証し、平成23年度に結論を得る。</td> </tr> </table>	<時期> 平成23年度	<内容> 平成22年度まで地方公営企業法の一部適用と全部適用の長所、短所及び先進事例について検証し、平成23年度に結論を得る。	
<時期> 平成23年度	<内容> 平成22年度まで地方公営企業法の一部適用と全部適用の長所、短所及び先進事例について検証し、平成23年度に結論を得る。				
点検・評価等	点検・評価・公表等の体制	市立病院の適正かつ円滑な運営を図ることを目的に弘前市立病院運営審議会を組織しており、当審議会において年2回程度本計画の点検・評価をする。その結果は、市の広報紙及びホームページで公表する。 審議会委員の構成:医師の代表 1名、医療を受ける立場の代表 2名、学識経験者 4名			
	点検・評価の時期	毎年7月及び11月頃			
その他特記事項		弘前市内では現在、国立大学法人弘前大学医学部附属病院が、救命救急センターの機能に加え、広範囲熱傷・指肢切断及び急性中毒等にも対応可能な高度救命救急センターの整備を計画しており、更に独立行政法人国立病院機構弘前病院では施設の一部建替計画があるなど、救急医療や周産期医療などの政策医療の体制が今後大きく変動することも考えられることから、当院としては患者サービス向上のための院内設備の充実と経費節減などの経営効率化に努めながら当面現状を維持し、その推移を見守っていくこととする。 今後の収益の確保又は費用の削減について、計画を達成できない場合は、更なる費用の削減、繰入金金の増額等により、別紙1の「単年度資金不足額」欄に記載する水準(累積ベースの資金不足(別紙1の(H)欄の額)解消後(平成25年度以降)は、新たな単年度資金不足を発生させないこと)の達成を図ることとする。			

(別紙1)

団体名 (病院名)	弘前市 (弘前市立病院)
--------------	-----------------

## 1 収支計画 (収益的収支)

(単位: 百万円、%)

年度		18年度 (実績)	19年度 (実績)	20年度 (見込)	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
収入	1 医業収益 a	3735	3730	3573	3841	4085	4097	4085	4085	4085	4097
	(1) 料 金 収 入	3616	3617	3446	3714	3958	3970	3958	3958	3958	3970
	(2) そ の 他	119	113	127	127	127	127	127	127	127	127
	うち他会計負担金	27	27	30	30	30	30	30	30	30	30
	2 医業外収益	235	287	503	251	250	248	246	244	243	241
	(1) 他会計負担金・補助金	212	262	483	231	230	228	226	224	223	221
	(2) 国 ( 県 ) 補 助 金	6	11	6	6	6	6	6	6	6	6
	(3) そ の 他	17	14	14	14	14	14	14	14	14	14
	経 常 収 益 (A)	3970	4017	4076	4092	4335	4345	4331	4329	4328	4338
	支出	1 医業費用 b	4100	4266	4193	4180	4163	4278	4195	4053	4195
(1) 職 員 給 与 費 c		1905	1971	2004	1972	1968	2136	2104	1965	2110	2030
(2) 材 料 費		1184	1263	1130	1161	1154	1106	1062	1062	1062	1062
(3) 経 費		855	875	908	899	894	889	885	882	880	878
(4) 減 価 償 却 費		136	137	135	132	131	131	128	128	127	127
(5) そ の 他		21	20	16	16	16	16	16	16	16	16
2. 医業外費用		152	157	145	148	146	144	142	140	137	134
(1) 支 払 利 息		53	53	43	46	44	42	40	38	35	32
(2) そ の 他		99	104	102	102	102	102	102	102	102	102
経 常 費 用 (B)		4252	4422	4338	4328	4309	4422	4337	4193	4332	4247
経 常 損 益 (A) - (B) (C)	282	405	262	236	26	77	6	136	4	91	
特別損益	1 特 別 利 益 (D)	2	1			54	54	54	54	54	54
	2 特 別 損 失 (E)	7	17								
	特 別 損 益 (D) - (E) (F)	5	16			54	54	54	54	54	54
純 損 益 (C) + (F)	287	421	262	236	80	23	48	190	50	145	
累 積 欠 損 金 (G)	196	617	879	1115	1035	1058	1010	820	770	625	
不良債務	流 動 資 産 (ア)	714	700	635	611	654	693	694	692	692	772
	流 動 負 債 (イ)	853	1098	839	919	805	791	669	402	279	140
	うち一時借入金	613	884	625	759	645	631	509	252	129	0
	翌年度繰越財源(ウ)										
	当年度同意等債で未借入 又は未発行の額 (I)										
差引 不良債務 (オ)	139	398	204	308	151	98	25	290	413	632	
単 年 度 資 金 不 足 額 ( )	125	259	128	104	157	53	123	265	123	219	
経 常 収 支 比 率 $\frac{(A)}{(B)} \times 100$	93.4	90.8	94.0	94.5	100.6	98.3	99.9	103.2	99.9	102.1	
不 良 債 務 比 率 $\frac{(オ)}{a} \times 100$	3.7	10.6	5.7	8.0	3.7	2.4	0.6	7.1	10.1	15.4	
医 業 収 支 比 率 $\frac{a}{b} \times 100$	91.1	87.4	85.2	91.9	98.1	95.8	97.4	100.8	97.4	99.6	
職 員 給 与 費 対 医 業 収 益 比 率 $\frac{(c)}{(a)} \times 100$	51.0	52.8	56.1	51.3	48.2	52.1	51.5	48.1	51.7	49.5	
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)	139	398	526	630	420	313	136	183	359	632	
地方財政法上の資金不足の 割合 $\frac{(H)}{a} \times 100$	3.7	10.6	14.7	16.4	10.3	7.6	3.3	4.5	8.8	15.4	
地方公共団体の財政の健全化に関する法律 上の資金不足比率	3.7	10.6	5.7	8.0	3.7	2.4	0.6	7.1	10.1	15.4	
病 床 利 用 率	86.9	86.2	80.0	84.0	90.0	90.0	90.0	90.0	90.0	90.0	

( )N年度における単年度資金不足額については、次の算式により算出すること。

「N年度 単年度資金不足額」= (「N年度の不良債務額」- 「N-1年度の不良債務額」)

・不良債務額が負の数となる場合(不良債務が発生しない場合)においても負の数で上記単年度資金不足額を算出すること

例) '22年度単年度資金不足額 30百万円」= (「22年度不良債務額 20百万円」- 「21年度不良債務額10百万円」)

団体名 (病院名)	弘 前 市 (弘前市立病院)
--------------	-------------------

## 2 収支計画(資本的収支)

(単位:百万円、%)

年度		18年度 (実績)	19年度 (実績)	20年度 (見込)	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
入	1 企 業 債		118	322							
	2 他 会 計 出 資 金	105	113	126	142	144	140	127	104	105	107
	3 他 会 計 負 担 金										
	4 他 会 計 借 入 金										
	5 他 会 計 補 助 金										
	6 国 ( 県 ) 補 助 金										
	7 そ の 他										
	収 入 計 (a)	105	231	448	142	144	140	127	104	105	107
	うち翌年度へ繰り越される 支出の財源充当額 (b)										
	前年度許可債で当年度借入分 (c)										
純計(a) - {(b) + (c)} (A)	105	231	448	142	144	140	127	104	105	107	
支 出	1 建 設 改 良 費	25	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	2 企 業 債 償 還 金	80	201	96	112	168	164	151	128	129	131
	3 他 会 計 長 期 借 入 金 返 還 金										
	4 そ の 他										
	支 出 計 (B)	105	231	126	142	198	194	181	158	159	161
差引不足額 (B) - (A) (C)	0	0	322	0	54	54	54	54	54	54	
補 て ん 財 源	1 損 益 勘 定 留 保 資 金					54	54	54	54	54	54
	2 利 益 剰 余 金 処 分 額										
	3 繰 越 工 事 資 金										
	4 そ の 他										
計 (D)	0	0	0	0	54	54	54	54	54	54	
補てん財源不足額 (C) - (D) (E)	0	0	322	0	0	0	0	0	0	0	
当年度同意等債で未借入 又は未発行の額 (F)											
実質財源不足額 (E) - (F)	0	0	322	0	0	0	0	0	0	0	

- 複数の病院を有する事業にあっては、合計表のほか、別途、病院ごとの計画を作成すること。
- 金額の単位は適宜変更することも可能。(例)千円単位。

## 3 一般会計等からの繰入金の見通し

(単位:千円)

年 度	18年度 (実績)	19年度 (実績)	20年度 (見込)	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
収 益 的 収 支	(1,703)	(1,322)	(1,322)	(1,322)	(54,982)	(54,982)	(54,982)	(54,982)	(54,982)	(55,022)
	239,041	289,055	513,111	261,432	313,845	311,958	310,162	308,429	306,834	305,268
資 本 的 収 支	(39,163)	(42,791)	(46,848)	(52,424)	(52,863)	(51,810)	(47,217)	(39,765)	(40,160)	(40,561)
	105,020	113,417	125,543	142,271	143,589	140,431	126,651	104,296	105,480	106,684
合 計	(40,866)	(44,113)	(48,170)	(53,746)	(107,845)	(106,792)	(102,199)	(94,747)	(95,142)	(95,583)
	344,061	402,472	638,654	403,703	457,434	452,389	436,813	412,725	412,314	411,952

(注)

- ( )内はうち基準外繰入金額を記入すること。
- 「基準外繰入金」とは、「地方公営企業繰出金について」(総務省自治財政局長通知)に基づき他会計から公営企業会計へ繰り入れられる繰入金以外の繰入金をいうものであること。