特集

経営再建への軌跡と取り組み

江別市立病院は、令和3年3月に策定した「経営再建計画」に基づき、経営再建を目指して取り組んでいます。今回は、市立病院の財務状況を振り返り、経営再建の取り組みについて特集します。（詳細）市立病院経営改善担当 ☎382-5151

市立病院の財務状況

▼現状

市立病院の財務状況は、黒字を計上する年があるものの、基本的に赤字の状態が続いています。

経営再建計画に基づき、令和5年度に、収入と支出が同じになる収支均衡を実現すべく経営改善に取り組んでいます。

▼負債（借金）は、どのくらいある？

令和2年度末時点で、約79億円の負債があります。

負債額の内訳は、平成10年の病院改築と現在までの医療機器の購入および建物修繕工事にかかる企業債（国の許可・同意を得て行う長期の借入れ）が43億8千万円。市の一般会計からの営業運転資金（事業を行うために必要な資金）の借入が22億8千万円。市中の金融機関からの営業運転資金の借入（一時借入金）が12億5千万円です。

▼借金（負債）の推移

これら借金（負債）のうち、「企業債」は残高が着実に減少しています。一時借入金は、一定金額（一般会計からの繰入金額と同額程度の14億円）を越えない範囲に抑えていますが、経営の安定化のためには、まずはこの一時借入金を減らしていくことが必要です。

特に経営悪化が著しかった平成30年度と令和元年度は一般会計からの長期借入による資金調達をしており、返済猶予を受けている集中改革期間中（令和2～4年度）に経営再建を進める必要があります。

一般会計長期借入金の原資は基金（市の貯金）であるため、市全体の財政健全化に向けて着実に返済していかなければなりません。

▼累積欠損金

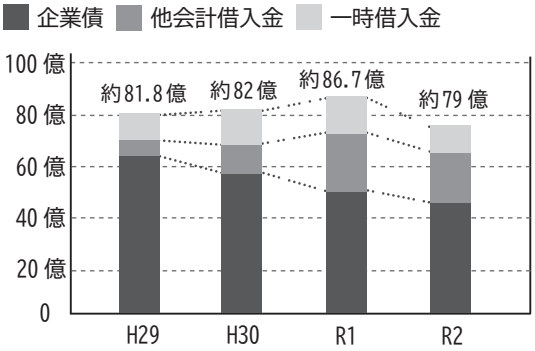
令和2年度末現在、累積欠損金は119億円であり、これは昭和26年の開院時（国立札幌病院診療所）からの赤字額を積み上げたものです。

累積欠損金を減らしていくには純利益の計上が必要です。そのために、まずは収支均衡を達成するため、経営再建に取り組む必要があります。

借金（負債）の推移

（単位：千円）

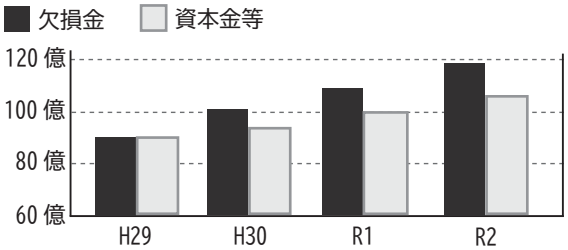
	H29	H30	R1	R2
企業債	6,354,763	5,700,753	5,001,618	4,380,659
他会計長期借入金	625,312	1,100,500	2,275,563	2,275,563
一時借入金	1,200,000	1,400,000	1,400,000	1,250,000
合計	8,180,075	8,201,253	8,677,181	7,906,222



欠損金および資本金等の推移

（単位：千円）

	H29	H30	R1	R2
欠損金	8,968,902	10,110,241	11,191,450	11,908,344
資本金等	9,039,973	9,531,193	10,021,679	10,511,024
差額	71,071	△579,048	△1,169,771	△1,397,320



※ H30から債務超過（欠損金＞資本金等）

なぜ赤字経営となったのか

●赤字の原因

現在、市立病院の経営状態は、費用を賄うだけの収益を上げられていない、または、得られる収益を越える費用をかけてしまっている赤字の状態となっています。

市立病院の経営が赤字となってしまったのは、組織としての経営体制が脆弱であったため、医療の需要と供給の動向の変化や医療環境の変化に対応できなかったことが最大の原因であると考えられます。

●改築前から赤字体質

現在の病院を改築した平成10年以前からすでに赤字体質であり、当時の収益規模（入院・外来収益計60億円）を維持したとしても、費用面の抜本的削減が無ければ収支均衡は難しい状況にありました。

しかし、当時は現金収支がプラスで推移しており、内部留保資金（平成9年度末で30億円）があったため、抜本的な経営改善、構造改革が必要であるという認識を職員全体で共有することができませんでした。

●医師の退職で大幅な赤字に

平成18年度、内科医の一斉退職によって収益が激減し、一気に大幅な赤字となりました。

また、その後も医療スタッフの退職が相次ぎ、内部留保資金を使い果たしました。

●市立病院の経営再建へ

その後、一時的に収益が回復したこともありますが、スタッフの補充優先で人件費が膨らみ続け、構造的な赤字体質から脱却することが出来なかったため、安定した収支均衡には至らず、再び医師不足に陥ることで、危機的な経営状態となりました。

現在、経営再建計画に基づき職員が一丸となって、費用面の抜本的な削減と、収益向上策について取り組んでおり、定期的に開催される経営評価委員会から点検・評価を受けながら経営再建を進めています。

経営再建計画に掲げる「地域の医療をつなぎ、地域に密着した医療を提供し、地域の発展に貢献する病院」として市民の健康を守るため、新型コロナウイルス感染症に対応しながら一般医療提供体制を維持すべく、引き続き取り組んでいます。

令和2年度 点検・評価に関する意見書を公表しています

▲ 外部委員による点検・評価

市では、市立病院の経営再建を着実に推進するため、令和2年8月に「江別市立病院経営評価委員会」を設置し、経営再建の進捗について点検・評価を受けています。

経営評価委員会は、これまで5回開催され、令和3年度第2回委員会（8月18日書面協議）において、「令和2年度点検・評価に関する意見書」が市に提出されました。

▲ 総合評価意見

提出された意見書および令和3年度に向けた提言は、ホームページで公表しています。

「令和2年度点検・評価に関する意見書」主な評価内容

① 市立病院が担うべき医療の重点化	C
② 診療体制の確立	B
③ 経営体制の構築	B
総合評価	C

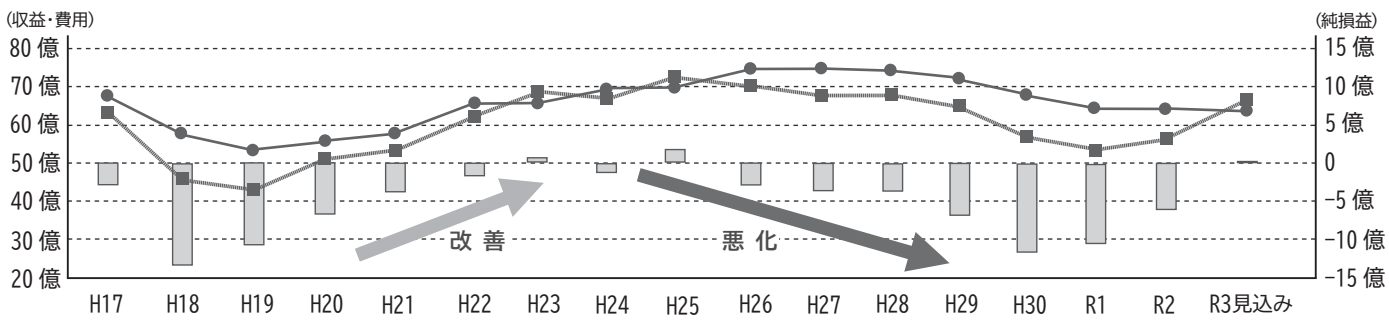
※ 経営再建の進捗状況【評価基準】
予定以上…A　概ね予定通り…B　予定よりやや遅れ…C　予定よりかなり遅れ…D

病院事業会計決算の推移

（単位：千円 / 税抜き）

	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25
病院事業収益	6,721,064	4,677,124	4,303,838	5,084,989	5,425,396	6,292,722	6,831,294	6,849,684	7,150,505
病院事業費用	6,937,801	5,948,609	5,322,936	5,583,156	5,833,525	6,437,814	6,817,472	6,925,549	7,064,490
純損益	△216,737	△1,271,485	△1,019,098	△498,167	△408,129	△145,092	13,822	△75,865	86,015

	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3 見込み
病院事業収益	6,993,518	6,924,531	6,911,130	6,504,506	5,793,329	5,440,575	5,751,223	6,679,716
病院事業費用	7,379,238	7,406,316	7,373,941	7,199,919	6,934,668	6,521,783	6,468,118	6,677,496
純損益	△385,720	△481,785	△462,811	△695,413	△1,141,339	△1,081,208	△716,895	2,220



市立病院は、地方公営企業法全部適用に移行します

■来年度から全部適用へ

市立病院は、令和4年4月1日から地方公営企業法の全部適用へ移行します。

地方公営企業法は、地方公共団体が経営する企業の組織、財務、従事する職員の身分などについて定めた法律です。

今までは地方公営企業法の財務部分のみを適用して市立病院を運営していましたが、来年度から組織、従事する職員の身分など地方公営企業法の全部を適用して運営を行います。

■なぜ、全部適用が必要？

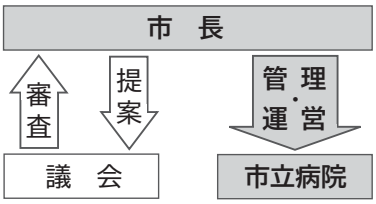
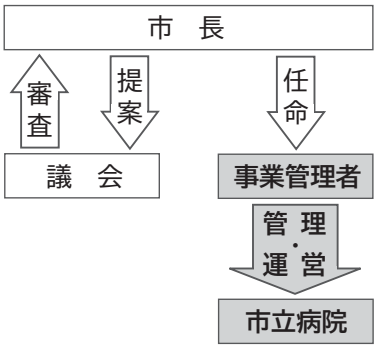
従来の一部適用では、市長が幅広い一般行政業務の一部として病院経営の管理運営を担っていました。

全部適用への移行により、専任の事業管理者を設置し、管理者を支える経営体制をしっかり構築することで、人事面や財務面における組織運営での自立性、柔軟性が高まることが期待されます。

■全部適用で何が変わる？

市立病院の管理運営を行なう専任の事業管理者が設置され、予算原案の作成、契約の締結、職員の採用や給与の取扱いなどについて、地方公共団体の長（市長）から独立した権限を持ちます。

経営の裁量と責任を病院側に委ねることで、院長を中心とするガバナンス強化、収支改善に向けた明確な目標設定と進捗管理を徹底する体制の構築、病院事業固有の専門性と経営感覚を併せ持った職員の育成と確保など、収支均衡に向けた経営再建の取り組みをより一層進めることが可能になります。

項目		現状 地方公営企業法の一部適用	移行後 地方公営企業法の全部適用
組織			
給与	決定手続き	市の条例で定める	給与の種類および基準のみを市の条例で定める →具体的な額や支給方法、給料表などは事業管理者が定める
	基本原則	職務給の原則（職務と責任に応じた給与）	① 職務給の原則 ② 職員が発揮した能率の考慮
	決定原則	① 生計費 ② 国および他の地方公共団体の職員の給与 ③ 民間企業の従事者の給与 ④ そのほかの事情	① 生計費 ② 同一または類似の職種の国および地方公共団体の職員の給与 ③ 同一または類似の職種の民間事業の従業者の給与 ④ 経営の状況 ⑤ そのほかの事情
労働関係法制	職員の身分	地方公務員（一般職員）	地方公営企業職員（企業職員）
	勤務条件の決定方法	市の条例で定める	事業管理者が定める
	適用法律	地方公務員法、労働基準法	地方公務員法、労働基準法、労働組合法、労働関係調整法、地方公営企業等の労働に関する法律

経営再建に向けた収益向上、費用削減の取り組み

令和2～3年度に取り組んだ主な項目は左記のとおりです。

◆費用削減の取り組み

- 既存人員の効果的な活用による感染症対応（健診センター、発熱外来、コロナ病床など）
- 価格交渉や仕様の見直しによる委託料の削減
- 消費税の「損税」を意識した委託業務の費用対効果検討（委託から直接雇用への切り替えなど）
- 診療材料の価格交渉、低額同等品への切り替え、検査試薬調達方法の変更による診療材料費の削減
- 後発医薬品の積極的な採用、医薬品調達方法の見直しによる薬品費の削減

◆収益向上の取り組み

- 院外処方の推進（薬剤師の業務を見直し、薬剤管理指導を増やすことで医療の質と収益が向上）
- DPC最適化プロジェクトの実施（ベンチマーク（他医療機関の平均水準）を活用した指導料などの算定率向上）
- 健診センターの活用（効率的な受診の促進、市民の健康を維持するため各種健診の積極的展開を図る）

健診センター

- 積極的な多職種介入による指導料の算定（栄養指導、リハビリ、薬剤管理指導など）
- もの忘れ外来の設置（認知症の早期発見・治療を目的として、高度医療機器を活用した検査と多職種連携によるチーム医療での取り組み）
- 内科医の負担軽減を考慮した体制整備による、救急患者の積極的な受け入れ
- 生理・検体検査や画像診断などの検査対象患者や定期実施の見直し
- 乳腺外科集患プロジェクト（乳がんの正しい知識を広め、早期発見・早期治療の呼びかけ）

プロジェクトの一環でイルミネーションによる乳がん啓発

経営再建に関する意見募集の専用窓口を設置します

経営再建の実現には市民の皆さまの理解と協力を得ていくことが必要と考えており、新たな取り組みとして経営再建に関するご意見をいただくための専用の窓口を設置しました。

ご意見に対しては個別に回答するとともに、定期的に開催される経営評価委員会に報告し、市立病院の経営再建に反映させていきます。

【経営再建に関する資料・意見記入用紙】

市立病院ホームページに掲載するほか、市内公共施設に設置しております。

【意見の提出方法】

下記の担当（お問い合わせ先）宛てに、住所・氏名を記入のうえ、持参、郵送、ファクス、電子メールのいずれかの方法によりご提出ください。

また、市立病院ホームページ内に経営再建に関する意見募集専用の投稿フォームを新設しました。こちらからも意見を送ることができますので、ご利用ください。

【お問い合わせ先】

〒067-8585　江別市若草町6番地
江別市立病院経営改善担当（市立病院2階管理事務室）
☎382-5151　FAX 384-1321
E-mail:hos-keieikaizen@city.ebetsu.lg.jp
意見募集専用の投稿フォームは右QRから