

国保匝瑳市民病院改革プラン  
平成22年度進捗状況等の評価書

平成24年1月

## 1 評価にあたって

国保匝瑳市民病院改革プランは、平成21年度から平成23年度までの3か年を計画期間として、「経営効率化」、「経営形態の見直し」及び「再編・ネットワーク化」の3つの視点から病院改革を行うものである。

改革プランの点検・評価については、事業全体の運営状況の評価等と併せて毎年度の決算後に行うこととされており、ここに平成22年度の状況について点検・評価を行うものである。

## 2 改革プラン第2年次に対する総括評価

平成22年度を総括して、財務に関する数値目標及び公立病院としての医療機能に係る数値目標の達成状況は区々であり、依然として厳しい経営状況であった。

市民病院を取り巻く環境は医師不足などにより依然として厳しく、入院患者の増加と診療報酬の改定などにより収益が増加したことから、収支は1千万円超の利益を計上した。

経常収支比率は前年度と比較すると好転したが、依然として100を下回る厳しい経営となっている。また、医療収益に対する職員給与費は、60.0%と前年度と比較すると収益が増加したことにより好転したが、全国平均の55.0%を上回っている。

今後、プランの達成に向けて、医師をはじめ職員の確保に努めながら一層の努力をされたい。

## 3 視点ごとの評価

### (1)「経営の効率化」に対する評価

経営の効率化のうち、財務に関する数値は3項目中1項目で目標を達成することができず、公立病院としての医療機能に係る数値は3項目とも目標を達成することができなかった。経営の効率化については経費削減に重点を置き、改革プランの方針を踏まえて経営改善を推進した。

その中で、医師・看護師の確保対策として平成22年5月に開設した院内保育所は、利用者から好評を得ており（平

成 22 年度末の利用者は 8 名)、一定の成果が認められる。しかしながら、医師不足は深刻であり、平成 22 年度末で常勤の整形外科医 1 名が退職し、その補充がないままとなった。

なお、個別の項目ごとの点検・評価については、別途記載する。

## (2) 「再編・ネットワーク化」に対する評価

再編・ネットワーク化については、具体的な進展がなかった。

二次保健医療圏内の再編・ネットワーク化は、改革プラン策定時の状況から大きな変化が見られている。千葉県では、地域医療が抱える課題を解決するため、平成 21 年度末から国の「地域医療再生臨時交付金」を活用して、千葉県地域医療再生プログラムの実施に取り組んでいる。このプログラムでは、香取海匝と山武長生夷隅の 2 つの二次保健医療圏を対象地域として、医療機関の役割分担・機能再編、救急医療体制の充実などを進めることとされている。

なお、この中で市民病院は地域連携病院として、二次救急と手術対応の機能強化が求められており、その役割分担に応じた保健医療の再編・ネットワーク化の推進に着手したところである。

## (3) 「経営形態の見直し」に対する評価

経営形態の見直しについては、具体的な進展がなかった。

改革プランにおいて、地方公営企業法の一部適用から全部適用への移行の方向性が示されているが、全部適用による効果を実現するための方策と職員の理解を得られるよう努力する必要がある。

# 国保匝瑳市民病院改革プランの取組状況

(平成22年度決算)

匝瑳市病院事業

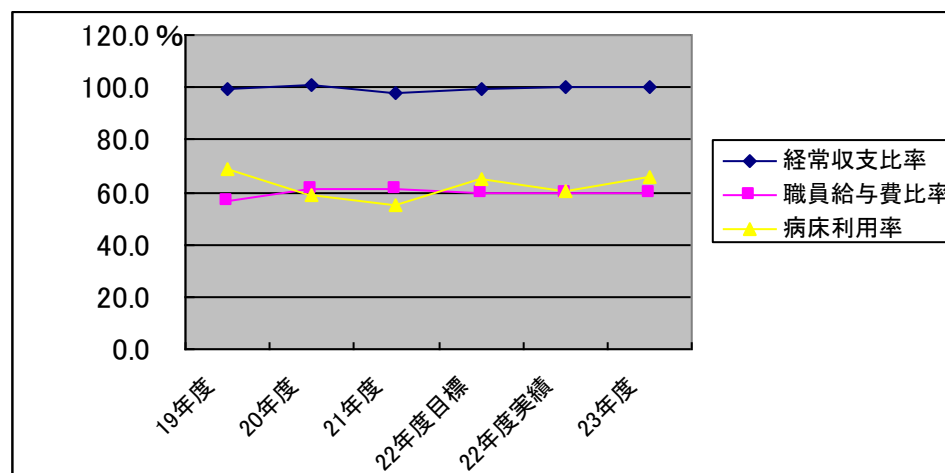
# 1 数値目標に対する実績数値

## (1) 財務に関する数値目標

(%)

項目	年度			22年度			23年度
	19年度	20年度	21年度	目標	実績	比較	目標
経常収支比率	99.6	100.8	98.0	99.2	99.8	0.6	100.0
職員給与費比率	56.8	60.8	61.3	60.0	60.0	0	59.4
病床利用率	68.5	58.6	54.7	65.0	60.6	▲4.4	66.0

- 経常収支比率とは、経常収益に対する経常費用の割合（経常収益÷経常費用）であり、計画では99.2%を目標としていたが、実績では99.8%と目標を0.6ポイント超えた数値となった。これは、主に一般会計からの繰入によるものである。
- 職員給与費比率とは、医業収益に占める給与費の割合（給与費÷医業収益）であり、給与費が増加したため実績は、目標の60.0%と同じ値となった。
- 病床利用率については、入院患者数が前年度実績より3,421人増えたことにより、前年度に対して5.9ポイント増加したが、目標に対しては4.4ポイント下回った。

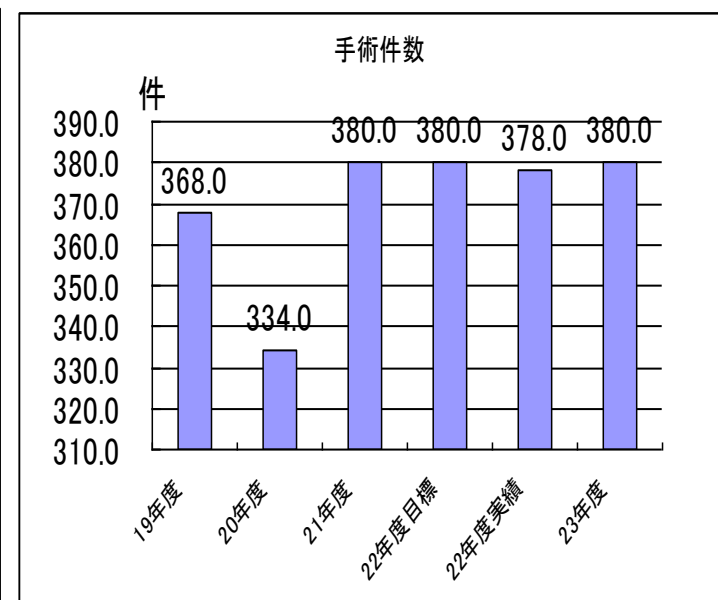
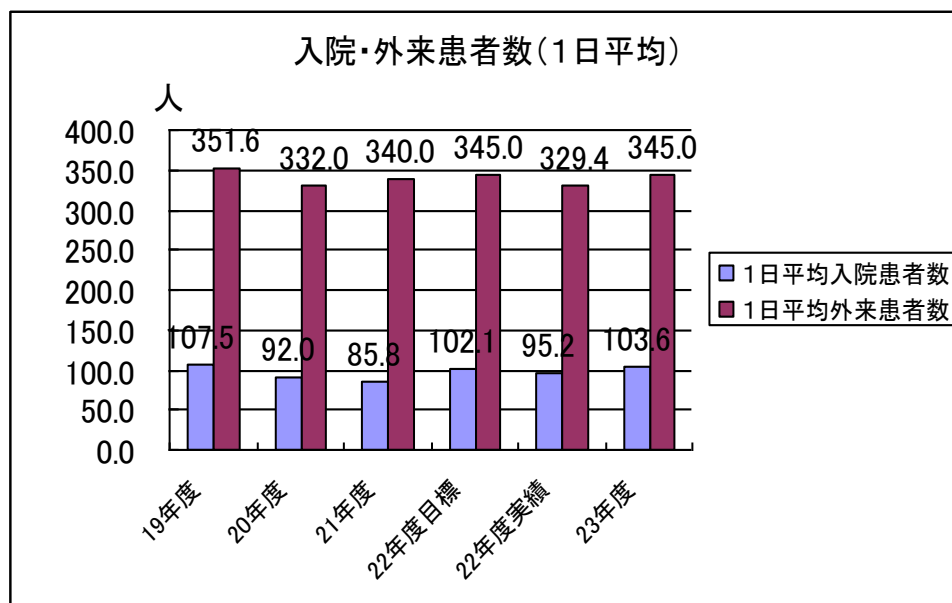


(2) 公立病院としての医療機能に係る数値目標

(人、件)

項目	年度			22年度			23年度
	19年度	20年度	21年度	目標	実績	比較	目標
1日平均入院患者数	107.5	92.0	85.8	102.1	95.2	▲6.9	103.6
1日平均外来患者数	351.6	332.0	340.0	345.0	329.4	▲15.6	345.0
手術件数	368	334	380	380	378	▲2	380

- 1日平均入院患者数については、目標を6.9人下回り前年度比9.4人上回る結果となった。
- 1日平均外来患者数については、目標を15.6人下回り前年度比10.6人下回る結果となった。
- 手術件数については、目標及び前年度比を2件下回る結果となった。



## (3) 収支計画（収益的収支）

（単位：百万円）

区分		年度	19年度	20年度	21年度	22年度			23年度
		決算	決算	決算	計画	決算	比較	計画	
収 入	1 医業収益	1,949	1,816	1,771	1,956	1,906	▲50	2,000	
	(1) 料金収入	1,769	1,663	1,644	1,828	1,763	▲65	1,872	
	(2) その他	180	153	127	128	143	15	128	
	2 医業外収益	704	816	774	756	732	▲24	756	
	(1) 他会計負担金・補助金	239	380	298	257	267	10	255	
	(2) 国(県)補助金		1						
	(3) その他	465	435	476	499	465	▲34	501	
	経常収益	2,653	2,632	2,545	2,712	2,638	▲74	2,756	
支 出	1 医業費用	2,152	2,130	2,105	2,161	2,140	▲21	2,178	
	(1) 給与費	1,107	1,104	1,086	1,165	1,144	▲21	1,176	
	(2) 材料費	299	295	301	303	313	10	309	
	(3) 経費	580	557	549	527	397	▲130	527	
	(4) 減価償却費	156	166	161	158	158	0	158	
	(5) その他	10	8	8	8	128	120	8	
	2 医業外費用	511	481	492	546	502	▲44	545	
	(1) 支払利息	72	38	28	24	24	0	22	
	(2) その他	439	443	464	522	478	▲44	523	
	経常費用	2,663	2,611	2,597	2,707	2,642	▲65	2,723	
経常損益	▲10	21	▲52	5	▲4	▲9	33		

区分		年度	19年度	20年度	21年度	22年度			23年度
		決算	決算	決算	計画	決算	比較	計画	
特別 損 益	1 特別利益								
	2 特別損失	2		2	1	0	▲1	1	
	特別損益	▲2		▲2	▲1	-	1	▲1	
純損益		▲12	21	▲54	▲4	▲4	0	32	
累積欠損金		▲988	▲967	▲1,021	▲1,008	▲1,062	▲54	▲976	
不 良 債 務	流動資産	856	769	875	1,007	1,008	1	1,167	
	流動負債	204	112	106	100	83	▲17	100	
	差引) 不良債務	▲652	▲657	▲769	▲907	▲925	▲18	▲1,067	

- 平成 22 年度病院事業会計の収益的収支については、計画では、5 百万円の純利益を見込んでいたが、4 百万円の純損失となり、平成 21 年度実績よりも 48 百万円の増となった。この結果、累積欠損金は 10 億円を超えている。
- 経常収益については、入院患者数の増加により料金収入が平成 21 年度より 119 百万円の増収となり、前年度に対して 93 百万円の増額になったものの、経常収益全体では、計画に対し 74 百万円の減額となった。
- 経常費用については、前年度よりも正規職員数の増加により給与費が増額となったほか、入院患者数の増加などにより材料費が増額したこと等が影響して、経常費用全体では、計画に対し 65 百万円の減額、平成 21 年度に対しては 45 百万円の増額となった。
- 流動資産については、目標額よりも 1 百万円の増額、平成 21 年度に対しては 133 百万円の増額となった。



## (4) 収支計画(資本的収支)

(単位：百万円)

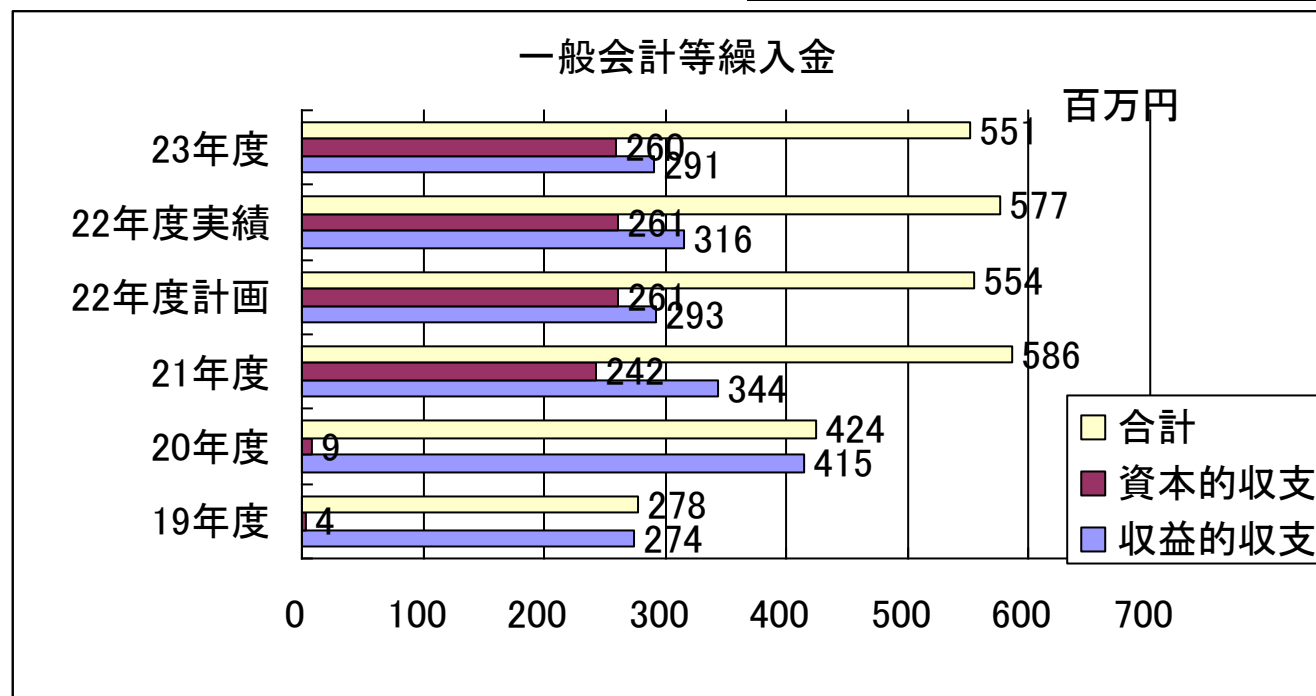
区分		年度	19年度	20年度	21年度	22年度			23年度
			決算	決算	決算	計画	決算	比較	計画
収 入	企業債		696	168	65	34	34	0	45
	他会計出資金		5	9	242	261	261	0	260
	その他		27	2					
	収入計		728	179	307	295	295	0	305
支 出	建設改良費		218	58	49	45	50	5	51
	企業債償還金		604	319	267	255	255	0	257
	その他								
	支出計		822	377	316	300	305	5	308
差引不足額			94	198	9	5	10	5	3
補財 て源 ん	損益勘定留保資金		94	198	9	5	10	5	3
補てん財源不足額									

- 資本的収支のうち、収入は決算が計画と同額、支出は決算が計画を5百万円上回った。
- 差引不足額は10百万円となり、計画を5百万円下回り、過年度分損益勘定留保資金で補てんした。

(5) 一般会計等からの繰入金の見通し

(単位：百万円)

	19年度	20年度	21年度	22年度			23年度
	決算	決算	決算	計画	決算	比較	計画
収益的収支	274	415	344	293	316	23	291
資本的収支	4	9	242	261	261	0	260
合計	278	424	586	554	577	23	551

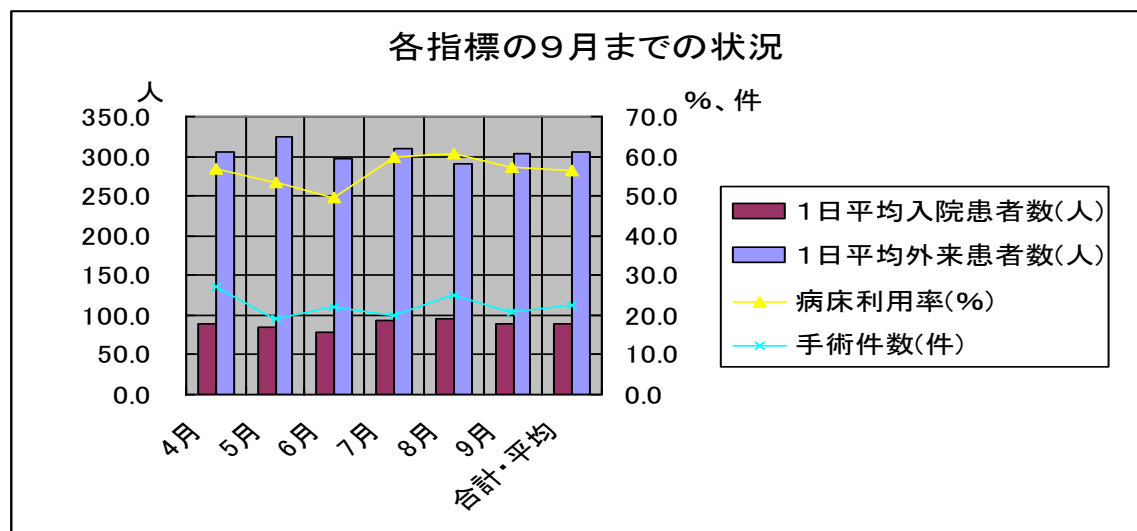


- 一般会計等からの繰入金については、平成 22 年度決算では計画に対して収益的収支で 23 百万円の増額、資本的収支で同額となり、合計で目標に対して 23 百万円上回った。平成 21 年度決算に対して 9 百万円の減額となった。
- 平成 23 年度の繰入金の見通しとしては、平成 22 年度よりも僅かに減少する計画であるが、5 億 5 千万円を超える額を見込んでいる。

(6)各指標の9月までの状況

( ) は昨年度の数値

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	合計・平均
1日平均入院患者数 (人)	89.1 (92.0)	84.0 (82.2)	78.0 (91.9)	94.1 (97.5)	95.5 (82.3)	89.8 (87.5)	88.5 (88.9)
1日平均外来患者数 (人)	304.8 (323.0)	325.2 (355.3)	297.3 (334.8)	309.5 (332.8)	290.2 (315.5)	303.9 (324.4)	304.5 (330.3)
病床利用率 (%)	56.8 (58.6)	53.5 (52.3)	49.7 (58.5)	60.0 (62.1)	60.8 (52.4)	57.2 (55.8)	56.3 (56.6)
手術件数 (件)	27 (27)	19 (28)	22 (36)	20 (19)	25 (21)	21 (37)	22 (28)



- 今年度の1日平均入院患者数は、9月までの平均では昨年度に比べ0.4人の減少となっており、病床利用率は依然として低位で推移している。
- 1日平均外来患者数は、泌尿器科の休止により昨年度を25.8人下回っている。

## 匝瑳市民病院改革プランの点検評価シート

### I 数値目標達成に向けての取組

#### 1 経営の効率化に係る計画

項目	内容	点検項目	平成 21 年度評価結果	平成 22 年度評価と課題
<b>経営改善</b>				
対象年度収支計画	平成 20 年度の決算がまとめ次第、収支計画を見直すことを前提に、収支計画を実行する。	一般会計からの繰入金の見直し並びに収支計画及び経常収支比率等の見直しによる収支計画の変更	実施済み。	実施済み。
<b>民間的経営手法の導入</b>				
(1)業務委託・契約	業務委託のみならず、契約方法、入札方式の見直しを行う。また、委託先、契約更新の見直しを定期的に行うこととし、保守契約についても見直しを行う。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 契約方法の見直し</li> <li>・ 入札方式の見直し</li> <li>・ 委託先の定期的見直し</li> <li>・ 契約更新時期の見直し</li> <li>・ 保守契約の見直し</li> </ul>	市長部局と連携・協力し、病院では契約事務の適正な運用を徹底することとし、入札案件は病院では実施せずにノウハウのある市財政課に依頼して実施することとしたため、効率化に寄与した。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市財政課に契約事務を依頼し、一般競争入札を実施した。</li> <li>・ 医療機器の購入については、参加者がなく、中止となるケースが多々あったことから、機器指定による入札ではなく、仕様による入札を実施する。（中止は 8 件中 5 件）</li> <li>・ 病院施設警備、病院内洗濯、病院清掃について入札を行った結果、7,327 千円の削減ができた。</li> </ul>
(2)業務委託の管理徹底、モニタリングの強化等	業務委託の仕様の見直し、管理徹底等の監視の強化を行い、一層の	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務委託仕様の見直し</li> <li>・ 業務委託のモニタリング</li> </ul>	一部の業務について入札を行った結果、費用の節減につながったが、	未実施 業務委託仕様（警備、清掃、洗濯

	業務効率化を推進する。また、委託業務の拡大について検討する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務委託の効率化</li> <li>・業務委託の拡大</li> </ul>	委託全体に占める割合はわずかであるため、より一層の節減努力が必要。	に係る委託)の見直しにより、長期継続契約を行った結果、費用の節減につながった。
(3)財務分析(管理会計)	管理会計的な考え方を導入する(診療科別、病棟別、医師別、患者別等の損益管理等)。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・診療科別、医師別の医業費用対診療収入の状況の分析</li> <li>・病棟別、患者別の損益管理</li> </ul>	診療科別の収支状況について試算を行ったが、医師の開示にとどまった。	診療科別(科別の医師1人当たり収益)について分析を行い、病院運営委員会で公表した。
<b>経費節減・抑制対策</b>				
(1)職員給与の適正化	人事、給与、研修制度の改正に向けた抜本的な取り組みに着手する(職員のモチベーションの維持・向上を念頭に、努力が報われる人事制度の導入、キャリアアップのための研修制度の導入、充実、さらには、人材確保の視点から、多様な就業形態を可能とする制度の導入等)。	人事、給与、研修制度の改正に向けた抜本的な取り組みの検討、実施	経営形態の見直しを踏まえた取組が課題である。 看護師、医療技術者を中心に行っている各種研修により、医療サービスの向上につながってはいるが、市民アンケートでは高い評価は得られていない現状から、さらなる職員の意識改革が必要である。 旭中央病院など黒字病院と比較すると、給与水準は高い。匝瑳市全体の問題として検討する必要がある。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各種職員研修により医療サービスの向上に努めた。</li> <li>・職員給与費の近隣病院との比較を行った。</li> <li>・給与水準に関する対応策は未検討</li> </ul>
(2)作業の効率化	医師事務補助作業員の導入について検討する。	医師事務補助作業員(病棟クラーク)の導入	病棟クラークを2名採用した結果、看護業務の負担軽減に寄与した。	前年度からの採用を継続したことにより、看護業務の負担軽減が継続。併せて、患者サービスの向上につながった。

項目	内容	点検項目	平成 21 年度評価結果	平成 22 年度評価と課題
(3)医薬品・材料費の削減	医薬品・材料の購入については、時期等を含め契約形態を工夫し、材料についての品目数の集約化を実施する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・材料の品目数の集約</li> <li>・購入の契約形態の工夫</li> </ul>	一部の品目について集約したが、節減効果としては小さい。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・品目の集約については、継続して行った（各部署で使用している電極 3 品目→1 品目。その他の品目は、各科の特殊性から集約できず）。</li> <li>・国保直診協会を通じて他院と価格、納入方法についての情報交換を行った。今後の価格交渉の材料とする。</li> </ul>
(4)在庫管理	在庫圧縮（定数管理、期限切れ等のチェック徹底等）に向けた取組を強化する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・在庫圧縮（定数管理、期限切れ等のチェック）の強化</li> <li>・期限切れ対策</li> </ul>	必要最小限の原則のもと在庫数は計算されているが、その結果緊急時の欠品等で現場に支障をきたす場合もあるため、各材料個別に在庫数を検討する必要がある。	定数管理については、各部署からの在庫定数の変更依頼に応じて（月 10 品目）行っており、概ね最小在庫数での運用が行えているが、中には期限切れになる品目もあるため、さらなる検討が必要である。
(5)共同購入	医療連携を検討している東総地域医療連携協議会の構成病院（当院、国保旭中央病院、銚子市立総合病院、国保東庄病院）あるいは近隣の	東総地域・近隣病院での共同購入についての検討	共同購入のための取組は行っていない。	共同購入に向けて検討を継続中。他院と使用する診材の品目、価格などの情報の共有を行っている。

	東陽病院、多古中央病院等との間で、仕入れに関する情報交換（価格交渉が有利になる）、共同購入について検討を進める。									
(6)その他経費の削減	東総地域医療連携協議会の構成病院あるいは近隣病院等との間で、医療機器の仕様の統一化や共同購入や、（単年度の複数台購入より、複数年度での平準的な購入の方が価格交渉に有利であることから、）購入のスケジュール化等について検討する。	診療材料の共同購入及びスケジュール化の検討	共同購入と単独の入札のメリット・デメリットの点検を行い、方向性を検討する必要がある。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・診療材料の共同購入について、国保直診協会で検討した。</li> <li>・スケジュール化は未検討だが、現在、データ収集の段階であり、スケジュール化は今後検討していく。</li> </ul>						
<b>収入増加・確保対策</b>										
(1)患者の確保、病床利用率の向上	病診連携、病病連携をより一層推進する。地域の他の医療機関向けの研修会の実施、交流会の実施、紹介医療機関、後方支援医療機関の開拓（営業）等を行う。なお、実施に当たっては、職種の枠を超えた対応を検討する。	・病診連携、病病連携のさらなる推進	<p>①開業医からの患者紹介など、ある程度の連携は図れているが、さらなる強化を図るためには、信頼される病院になる必要がある。</p> <p>②医師派遣、患者のやり取りなどの連携は継続して実施する必要がある。</p>	<p>旭中央病院や診療所との患者受入れにおいて連携を図った。</p> <p>〔実績値〕</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>H21</th> <th>H22</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>旭中央病院からの入院</td> <td>59件</td> <td>102件</td> </tr> </tbody> </table>		H21	H22	旭中央病院からの入院	59件	102件
	H21	H22								
旭中央病院からの入院	59件	102件								

項目	内容	点検項目	平成 21 年度評価結果	平成 22 年度評価と課題
(2)病床利用と管理	ベッドコントロールの権限を、実態を最もよく把握している看護師へ委譲する。	ベッドコントロールの権限の病棟師長への委譲及び3単位の入院患者数の平均化による混合病棟の効率化	未実施(平成22年11月から実施した。)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ベッドコントロールの権限委譲実施済み。</li> <li>・1Fと3Fにバランスよく入院患者の振り分けができています。</li> </ul> (H22利用率 1F:65.1%、2F:59.5、3F:56.9%)
<b>その他・意識改革</b>				
(1)意識改革	職員主体の業務改善を進め、マネジメント面の強化を図る(理念の明確化、バランススコアカードの導入、組織横断的な業務効率化の取組の推進等)。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員主体の業務改善</li> <li>・マネジメント面の強化</li> </ul>	① 経営改善のための意識改革に寄与したが、さらなる取組が必要。 ② 継続して検討する必要がある。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・意識改革に資するため、職員提案を募りその結果を文書で職員周知するとともに、運営会議で公表した。</li> <li>・マネジメント面の強化は未実施、平成23年度に取組中。</li> </ul>
(2)住民サービス	地域サービスを展開する(住民向け公開講座の実施等)。	地域サービスの展開	広報委員会の設置及び病院HPの開設については、実施済み。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・よっかっぺ祭りへの新規参加</li> <li>・市広報での病院特集ページの確保</li> <li>・看護の日のイベントの実施などにより、患者確保に努めた。</li> </ul>
(3)医療安全・質の確保	医療の質・安全を確保するための取り組みを強化する。	医療の質・安全を確保するための取り組みの実施	時宜に適ったテーマの研修会を開催するなど医療安全・質の向上に寄与した。	医療安全のための院内研修会を2回開催した。出席者数は、合わせて延べ289人。



(4) 診療の請求精度強化	診療請求漏れのチェック体制を強化する。	レセプト点検事務の強化及び職員教育	継続して実施する必要がある。	診療報酬の改定に併せ院内研修を実施した。(H22.5.20 診療報酬研修会実施: 65人参加)
(5) 未収金管理	ケースワーカーの協力、自治体の福祉部署との連携強化等による未収金管理の徹底する。	未収金対策強化	臨戸訪問により対策の強化を図っているが、未収金は依然として解消されていない。一層の改善努力が必要である。	臨戸訪問、郵便、電話による催告を実施した。今後、内容証明による督促状の発送を検討したい。 〔回数〕 郵便 1回、臨戸 2回(市内、市外)、電話随時 〔回収金額〕 326千円
(6) 診療環境 1	患者・職員にとって魅力のある病院づくりに努める(患者アンケートの実施、暫定的な院内改修・改装の実施等)。	患者・職員にとって魅力のある病院づくり	病棟・病室の改装及び食堂の再開等により、診療環境の改善が図れた。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総合受付の待合の椅子を全面的に新調したことにより、アメニティの改善の一助となった。</li> <li>・移動ナースステーション(H22.5.15)</li> <li>・キッズナース 1日体験(7.3)</li> <li>・サマーコンサート(7.10)</li> <li>・市民意識調査の実施(9.1)</li> <li>・秋のコンサート(11.6)</li> </ul>
(7) 診療環境 2	女性医師の招聘、看護師の確保等のために院内保育所の設置を検討する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性医師の招聘</li> <li>・院内保育所の開設</li> </ul>	保育所開設の準備作業は適正と評価される。	院内保育所開設 (開設期日: H22.5.24 入所定員: 10人)

## II 再編・ネットワーク化に関する検討

項目	内容	点検項目	平成 21 年度評価結果	平成 22 年度評価と課題
再編・ネットワーク化				
(1)機能分化	旭中央病院及び市内の一般診療所との機能分担・連携により、二次医療機関としての機能を果たしていく。	県の地域医療再生プログラムに基づき、市民病院の役割である手術対応、救急対応に向けた強化	検討作業が進行中である。機能分化に向け順調に協議がされている。	県の地域医療再生プログラムに基づく機能分化について、病院運営委員会において検討した。
(2)医療連携とネットワーク化	旭中央病院が再整備、経営形態変更を行った後も、同院との円滑な機能分担・連携が可能になるよう、東総地域医療連携協議会等の場での検討を継続する。	県の地域医療再生プログラムに基づく医療連携・ネットワーク化	検討作業が進行中である。医療連携・ネットワーク化に向け順調に協議がされている。	旭中央病院との連携により、医師の派遣及び患者の受入れが行われた。

## III 経営形態の見直しに関する検討

項目	内容	点検項目	平成 21 年度評価結果	平成 22 年度評価と課題(案)
経営形態の見直しの方向性 (1)	地方公営企業法の全部適用への変更を検討する。	地方公営企業法の全部適用への変更の検討	全部適用のメリット・デメリット等の整理が必要である。	・給与水準等について、旭中央病院との比較を行った。 ・経営形態に対する市民の考えを把握するため、市民意識調査を実施した。
経営形態の見直しの方向性 (2)	中期的な視点で、職員資質の向上、人件費の適正化等も併せて行うことが望ましく、一般会計行政職とは切り離れた形での職種毎	・人事体系の検討 ・給与体系の検討 ・研修体系の検討	全部適用のメリット・デメリット等の整理と併せ、人事、給与、研修体系の情報収集及び分析等の整理が必要である。	・給与水準等について、旭中央病院との比較を行った。 ・人事体系の検討は未実施 ・研修体系の検討は未実施

	<p>のきめ細かな給与表の作成、努力が報われる人事制度の導入等に向けて、人事、給与、研修体系の抜本的な改定を検討する。</p>		<p>未実施の項目は、全部適用への移行の検討に合わせて実施する予定。</p>
--	---	--	--

IV 一般会計負担金の考え方

項目	内容	点検項目	平成 21 年度評価結果	平成 22 年度評価と課題
繰出基準の整理	病院債の元利償還金全額について、基準外繰り入れとして、一般会計で負担する。	元金償還金の全額の繰入れ	<p>県の指導に合わせて、元金償還金を収益的収入から資本的収入へ移し替えるとともに、新たに医師確保対策等を収益的収入に加えることで、経営の安定に寄与した。</p> <p>依然として多額の繰入を行っていることから、縮減のためさらなる経営改善が必要である。</p>	元利償還金 279,114 千円について、全額一般会計から繰入が行われたことにより、留保資金は増額となった。
一般会計等からの繰入金の見直し	繰入金の見直し計画を実行する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一般会計からの繰入金の取扱いの見直し</li> <li>・計画の作成</li> <li>・見直し計画の実施</li> </ul>	病院収益の悪化に対応するため、繰入金を大幅に増額することで、経営の安定に寄与した。	見直し計画未作成であるが、平成 24 年度予算編成に合わせて検討したい。