

小牧市民病院経営強化プラン

2024(令和6)年度実績報告

令和7年10月
小 牧 市

目 次

1	小牧市民病院経営強化プランと 2024（令和 6）年度実績総括	P 1
2	プランの各項目における 2024（令和 6）年度実績	
	医療機能や医療の質、連携の強化等に係る数値目標	P 2
	一般会計負担推移	P 7
	医師・看護師等の確保と働き方改革	P 8
	経営形態の見直し	P10
	新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組	P10
	施設・設備の最適化（適正管理・整備費の抑制・デジタル化）	P11
	経営の効率化等（経営指標に係る数値目標）	P12
	経営の効率化等（目標達成に向けた具体的な取組）	P15
	各年度の収支計画等（収益的収支・資本的収支）	P20

1 小牧市民病院経営強化プランと 2024（令和 6）年度実績総括

2023（令和 5）年 5 月に新型コロナウイルス感染症が 5 類に分類されて「アフターコロナ」の世の中となり、医療業界でも医療従事者の濃厚接触者による勤務制限が緩和され、感染状況に留意しながら新型コロナウイルス感染拡大前の医療提供体制を確保できるようになりました。一方で、病院経営の面では、新型コロナウイルス感染症に関連する国・県からの補助金の多くが終了したことに加え、人件費の上昇や物価の高騰により収支が悪化しています。

こうした中、当院では、2022（令和 4）年 3 月に総務省より示された「持続可能な地域医療提供体制を確保するための公立病院経営強化ガイドライン」に基づき、今後も地域における基幹病院として安全で質の高い医療を持続的に提供できるよう、当院が果たすべき役割の明確化と、経営の効率化に向けた取組等を示した「小牧市民病院経営強化プラン」（以下「プラン」という。）を策定しました。（計画期間は 2024（令和 6）年度から 2027（令和 9）年度までの 4 年間）

本プランでは、経営の効率化のほか、病院間の役割分担と機能分化・連携強化、医師・看護師等の確保と働き方改革、新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組など、より幅広い項目盛り込み、経営強化に関する包括的プランとなっており、毎年度の取組実績を取りまとめます。

2024（令和 6）年度の経営状況は、入院診療については、入院延患者数が増加するとともに、令和 6 年度診療報酬改定に伴うベースアップ評価料の増加等により、入院患者一人 1 日あたりの診療収入は増加し、入院収益は増加しました。また、外来診療においては、患者数が微減したものの、化学療法の件数の増加や 2024（令和 6）年度診療報酬改定に伴うベースアップ評価料の増加等により、外来患者一人 1 日あたりの診療収入は増加し、外来収益は増加しました。

一方、人件費の上昇や物価の高騰により給与費や委託費、材料費等が軒並み増加して経費が大きく増加し、2023（令和 5）年度より医業収支比率は上昇したものの医業費用が医業収益を上回り、医業損失となりました。

また、新型コロナウイルス感染症に関する補助金の終了等により医業外収益も減少した結果、経常損失となり、特別損益も計上した 2024（令和 6）年度決算は、15 億 3500 万円余の純損失となりました。

今後の病院経営において、少子高齢化に伴う医療需要の変化や医師・看護師等の不足など、様々な課題に直面する中で、地域の医療提供体制を確保し、安全で質の高い急性期医療を継続的に提供するために、より一層経営の効率化を図り、尾張北部医療圏の中核病院として地域の皆様の期待に応えられるよう努力を重ねてまいります。

2 プランの各項目における 2024（令和6）年度実績値

プランでは、各章、各項目で取組内容や数値目標を掲げており、毎年度の実績の進捗管理を行っていきます。

◇医療機能や医療の質、連携の強化等に係る数値目標（プラン本冊 P14～P15）

(1) 医療機能に係る数値目標

① 地域救急貢献率（救急車来院患者数÷当医療圏内の救急搬送件数）

区分	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2027年度 目標値	目指す 方向
地域救急貢献率(%)	21.8	21.0	20.3	20.1	20.2	24.0	↗

【参考値】

救急搬送件数(件)	6,923	5,861	6,190	6,781	7,293
救急搬送不応需件数(件)	881	493	422	706	450

進捗管理	2024年度	2025年度	2026年度
単年度目標値	21.0	22.0	23.0
実績値	20.8		

【参考値】

救急搬送件数(件)	7,330		
救急搬送不応需件数(件)	369		

② 地域分娩貢献率（院内出生数÷当医療圏内の出生数）

区分	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2027年度 目標値	目指す 方向
地域分娩貢献率(%)	6.5	6.3	7.1	7.1	7.2	6.5	→

【参考値】

分娩件数(件)	363	335	372	346	332
NICU新規入院患者数(人)	139	118	156	139	146

進捗管理	2024年度	2025年度	2026年度
単年度目標値	6.5	6.5	6.5
実績値	8.2		

【参考値】

分娩件数(件)	371		
NICU新規入院患者数(人)	178		

③手術実施件数（手術室で実施した手術件数）

区分	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2027年度 目標値	目指す 方向
手術件数(件)	6,017	5,850	5,944	5,891	5,991	6,000	↗

【参考値】

da Vinci 手術件数(件)	52	122	187	234	267
TAVI 手術件数(件)	0	6	38	29	32

進捗管理	2024年度	2025年度	2026年度
単年度目標値	6,000	6,000	6,000
実績値	5,943		

【参考値】

da Vinci 手術件数(件)	245		
TAVI 手術件数(件)	49		

【(1)医療機能に係る数値目標実績まとめ】

2027（令和9）年度目標値に向けた2024（令和6）年度実績としては、「②地域分娩貢献率」は単年度目標値を上回りました。一方、「①地域救急貢献率」は前年度実績を上回りましたが目標値をわずかに下回りました。「③手術実施件数」は前年度実績と目標値をともにわずかに下回りました。また、「da Vinci 手術件数」は前年度実績を下回り、「TAVI 手術件数」は前年度実績を上回りました。

(2) 医療の質に係る数値目標

① 患者満足度（満足のいく治療を受けたと回答した患者数÷患者満足度の有効回答数）

区分	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2027年度 目標値	目指す 方向
入院患者満足度(%)	96.2	98.3	98.2	97.1	97.7	98.0	↗
外来患者満足度(%)	98.1	98.3	98.7	97.9	88.8	98.0	↗

進捗管理	2024年度	2025年度	2026年度
単年度目標値(共通)	98.0	98.0	98.0
実績値(入院)	97.3		
実績値(外来)	93.5		

② 在宅復帰率（退院先が自宅等の患者数÷生存退院患者数）

区分	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2027年度 目標値	目指す 方向
在宅復帰率(%)	92.2	92.4	91.8	91.2	91.0	80.0以上	→

【参考値】

退院患者数(件)	13,544	12,768	12,928	12,714	13,418
----------	--------	--------	--------	--------	--------

進捗管理	2024年度	2025年度	2026年度
単年度目標値	80.0以上	80.0以上	80.0以上
実績値	90.8		

【参考値】

退院患者数(件)	13,553		
----------	--------	--	--

【(2) 医療の質に係る数値目標実績まとめ】

2027（令和9）年度目標値に向けた2024（令和6）年度実績としては、「②在宅復帰率」は単年度目標値を上回りました。一方、「①患者満足度」は入院・外来とも90%を超えましたが単年度目標値はわずかに下回りました。

(3) 地域の医療機関との連携強化等に係る数値目標

① 紹介率（（紹介初診患者数＋初診救急患者数）÷初診患者数）

区分	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2027年度 目標値	目指す 方向
紹介率(%)	93.9	93.5	96.8	101.1	101.8	100.0	→

【参考値】

紹介患者数(件)	15,733	13,888	14,155	14,760	15,506
----------	--------	--------	--------	--------	--------

進捗管理	2024年度	2025年度	2026年度
単年度目標値	100.0	100.0	100.0
実績値	102.9		

【参考値】

紹介患者数(件)	15,767		
----------	--------	--	--

② 逆紹介率（逆紹介患者数÷初診患者数）

区分	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2027年度 目標値	目指す 方向
逆紹介率(%)	65.5	72.5	70.6	63.9	67.0	70.0	↗

【参考値】

逆紹介患者数(件)	20,734	19,175	19,190	18,219	19,051
-----------	--------	--------	--------	--------	--------

進捗管理	2024年度	2025年度	2026年度
単年度目標値	70.0	70.0	70.0
実績値	72.1		

【参考値】

逆紹介患者数(件)	20,493		
-----------	--------	--	--

③地域医療ネットワークシステム登録医療機関数（年度末時点における登録医療機関数）

区分	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2027年度 目標値	目指す 方向
地域医療ネットワークシステム 登録医療機関数(施設)	44	53	65	71	79	100	↗

【参考値】(2019年度は7月1日現在、それ以外の年度は6月1日現在)

医科連携登録医療機関数 (施設)	370	345	362	370	378
歯科連携登録医療機関数 (施設)	132	131	128	128	125

進捗管理	2024年度	2025年度	2026年度
単年度目標値	85	90	95
実績値	85		

【参考値】(2019年度は7月1日現在、それ以外の年度は6月1日現在)

医科連携登録医療機関数 (施設)	378		
歯科連携登録医療機関数 (施設)	125		

【(3)地域の医療機関との連携強化等に係る数値目標実績まとめ】

2027（令和9）年度目標値に向けた2024（令和6）年度実績としては、「①紹介率」「②逆紹介率」「③地域医療ネットワークシステム登録医療機関数」とともに単年度目標値を上回りました。

◇一般会計負担推移（プラン本冊 P16）

単位：円		
項目	2023年度	2024年度 実績
①病院の建設改良に要する経費（企業債利息）	38,005,000	32,167,000
②リハビリテーション医療に要する経費	23,079,000	26,453,000
③周産期医療に要する経費	100,355,000	77,295,000
④小児医療に要する経費	162,030,000	112,420,000
⑤高度医療に要する経費	147,377,000	162,988,000
⑥救急医療の確保に要する経費	166,425,000	155,359,000
⑦院内保育所の運営に要する経費	66,903,000	62,795,000
⑧医師及び看護師等の研究研修に要する経費	34,270,000	36,070,000
⑨共済追加費用の負担に要する経費	50,306,000	47,494,000
⑩児童手当に要する経費	37,713,000	57,015,000
⑪病院の建設改良に要する経費	884,622,000	779,171,000
合計	1,711,085,000	1,549,227,000
一般会計からの繰入額	1,711,085,000	1,549,227,000
差額	0	0

【一般会計負担の考え方と実績まとめ】

地方公営企業法において、その性質上、病院の経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費や、病院の性質上、能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難であると認められる経費については、市の一般会計から負担するものとされています。

当院は、総務省が定める繰出基準に従い、当院が果たすべき役割・機能を担うため、最大限効率的な運営を行ってもなお不足するやむを得ない部分の経費負担を基準とした、一般会計が負担すべき経費の範囲についての考え方（繰出基準）を示しており、2024（令和6）年度は一般会計から 15 億 5 千万円余の繰入を行いました。

◇医師・看護師等の確保と働き方改革（プラン本冊 P17）

1 医師・看護師等の確保

（１）医師の確保対策	
主な取組内容	<ul style="list-style-type: none"> ・大学医局への医師派遣の要請（医師の確保）、病院全体で診療が継続できる方法の検討 ・学会や研修会への参加支援、資格取得支援などの充実（スキルアップに向けたサポート） ・経験豊富でプライマリ・ケアの診療が出来る医師の育成（次世代を担う医師育成）
2024 年度実績	<ul style="list-style-type: none"> ・医師の確保のため大学医局への派遣要請は継続しているものの、マンパワーが不足している診療科において外部紹介会社を利用し医師の確保を行った。 ・学会参加における自主研修助成制度や海外論文投稿費用助成などを行い意欲のある職員のサポートを行った。 ・当院での初期臨床研修希望者確保のため、医学生向けの合同説明会に2回出展し、当院のPRを行ったほか、学生の見学・実習についても積極的に受け入れた。（実習76件、見学333件） ・令和7年4月採用の研修医採用試験には医学生48名（昨年度37名）と歯学生2名（昨年度1名）の応募があり、医学生11名と歯学生1名を採用した。 ・指導医部会（7回開催）、研修管理委員会（4回開催）において、研修医の研修状況の確認、研修内容の見直しを行い、より質の高い初期臨床研修を提供できる体制を維持している。

(2) 看護師の確保対策	
主な取組内容	<ul style="list-style-type: none"> ・計画的な看護師採用（看護師の確保、病床稼働の維持・拡大） ・看護師養成機関への当院の魅力発信、病院見学やインターンシップの受入れ ・業務の負担軽減や職場環境の改善取組（看護師の定着）
2024 年度実績	<ul style="list-style-type: none"> ・令和 7 年 4 月 1 日付採用予定を 70 名とし積極採用を行った。看護師助産師あわせて 63 名が入職した。 ・当院の魅力を発信するため、看護師採用パンフレット及び動画の制作を行った。また、看護師の合同就職説明会、学内就職説明会に参加し学生との接点を設けたほか病院見学を開催し当院への就職を P R した。 ・新人研修は、「新人看護職員研修ガイドライン」に基づき、臨床実践能力を高められるよう延べ 30 項目の研修を実施した。また、新人研修以外では、キャリアラダーに合わせた研修を実施し現場での実践に活かせるよう 31 項目の研修を実施した。 ・より多くの病棟で活躍できるよう外科系基本領域パッケージ研修および術中麻酔管理領域パッケージ研修に加え、腹腔ドレーン管理関連を追加し、看護師特定行為研修を 2 名の看護師が受講し、修了した。また、教育課程を 2 名の特定認定看護師が受講し、修了した。小牧市市民病院の看護師特定行為研修修了者は 18 名となった。

2 医師の働き方改革への対応

医師の働き方改革への対応	
主な取組内容	<ul style="list-style-type: none"> ・勤怠管理システムによる労働時間把握、労働と自己研鑽の明確化、院内研修の開催、取組内容の周知、月 100 時間以上の時間外・休日労働が見込まれる医師への面接指導、その他勤務環境改善に向けた取組
2024 年度実績	<ul style="list-style-type: none"> ・労働時間が長時間になった職員と所属長に対して副院長との面談を設定し、その原因や改善策などを検討した。 ・休日については当番医以外の医師は出勤しないよう医務局会で発信し、チーム制への移行を可能な範囲で進めた。 ・勤務間インターバルや代償休息に関する研修を管理職は対面で、その他の職員は動画配信で行い、働き方改革の機運の醸成に努めた。

◇経営形態の見直し（プラン本冊 P20）

経営形態の見直し	
主な取組内容	<ul style="list-style-type: none"> ・経営強化プラン取組の着実な実行 ・安定した病院経営の継続が困難となる事態が予測された場合の持続可能な地域医療の提供に向けた経営形態の見直し検討
2024 年度実績	<ul style="list-style-type: none"> ・令和 6 年度より経営強化プランの運用を開始し、特に経営企画室としては関係課とともに小牧市民病院ローコスト運営プロジェクトとして費用の削減、適性化に取り組んだ。

◇新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組（プラン本冊 P20）

新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組	
主な取組内容	<ul style="list-style-type: none"> ・感染対策備品や個人防護具の備蓄、感染管理専門人材の育成、院内での感染対策の指導と対策（平時） ・一般病棟での感染症患者の受入体制の整備や診療体制の維持（感染拡大時） ・地域の医療機関との定期的なカンファレンス、新興感染症の発生を想定した訓練実施
2024 年度実績	<ul style="list-style-type: none"> ・インフルエンザ等の感染症、指定感染症または新興感染症にかかる医療を提供する体制確保に必要な協定（医療措置協定）を愛知県と締結し、感染対策室を中心に感染対策チームや各部署の協力を得ながら感染対策の充実に向けた活動を行っている。 ・院内にクリーンパーテーションのクリーン仕様 13 台と汚染除去仕様 16 台、合計 29 台を所有しており、感染症が発生した際にはこのクリーンパーテーションを使用して感染対策に対応するよう準備している。令和 6 年度には、新興感染症の発生を想定した訓練と、防護具の着脱訓練を地域の医療機関に向けて春日井市民病院と共同で実施した。

◇施設・設備の最適化（プラン本冊 P20）

施設・設備の適正管理と整備費の抑制	
主な取組内容	<ul style="list-style-type: none"> ・病院施設、設備の維持管理費の抑制、適切な保守管理 ・医療機器の費用負担の平準化
2024 年度実績	<ul style="list-style-type: none"> ・病院施設、設備の維持管理費の抑制、適切な保守管理 契約にあたっては5年間の長期契約を行うことにより、設備の維持・管理に必要な資機材（床洗浄機械等）にかかる費用を圧縮している。また、契約内容について見直しを行い、保守の必要性の再検討を行い、令和7年3月末現在において変更契約を2回実施した。 ・医療機器の費用負担の平準化 購入にあたっては、翌年度購入要望を各科から提出してもらい、ヒアリング、更新計画等に基づき査定を行った。また、保守委託については、現場の技師等と調整し、保守の必要性の再検討を行った。令和6年度中に変更できるものは変更し、令和7年度予算に反映した。

デジタル化への対応	
主な取組内容	<ul style="list-style-type: none"> ・「医療情報システムの安全管理に関するガイドライン（厚生労働省策定）」を踏まえた情報セキュリティの強化、その他の取組
2024 年度実績	<ul style="list-style-type: none"> ・最新の「医療情報システムの安全管理に関するガイドライン（厚生労働省策定）」に沿ってセキュリティ対策を整備し、7月にセキュリティ研修を実施するなど、サイバー攻撃リスクの低減や医療情報の適正な保護に向けた取り組みを実施した。

◇経営の効率化等（プラン本冊 P21）

1 経営指標に係る数値目標

(1) 収支改善に係る数値目標

区分	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	目指す方向
経常収支比率(%) 見込・目標値	—	96.3	97.4	99.3	100.1	100.2	↗
実績値	101.1	95.2	93.7				

区分	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	目指す方向
修正医業収支比率(%) 見込・目標値	—	91.7	93.6	97.5	97.8	98.0	↗
実績値	88.9	90.0	90.3				

区分	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	目指す方向
現金保有残高(百万円) 見込・目標値	—	9,548	9,362	9,420	9,500	9,733	↗
実績値	10,280	10,426	8,686				

【(1)収支改善に係る数値目標実績まとめ】

2027（令和9）年度目標値に向けた2024（令和6）年度実績としては、「経常収支比率（％）」「修正医業収支比率（％）」「現金保有残高（百万円）」のいずれも単年度目標値を下回りました。2024（令和6）年度事業決算は、医業収益（入院・外来）は前年度を上回った一方で、医業費用（材料費や人件費等）が収益以上に増加し、県からの新型コロナ関連の補助金も終了したことなどにより16億6千8百万円余の経常損失（純損失は15億3千5百万円余）となり目標値を下回りました。

(2) 収益増加・確保に係る数値目標

① 入院収益増加に係るもの

区分	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	目指す方向
新規入院患者数(人) 見込・目標値	—	13,085	13,217	13,346	13,403	13,461	↗
実績値	12,710	13,458	13,544				

区分	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	目指す方向
平均在院日数(日) 見込・目標値	—	10.81	10.71	10.65	10.55	10.49	↘
実績値	10.67	10.38	10.63				

区分	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	目指す方向
病床利用率(%) 見込・目標値	—	74.5	74.6	74.9	74.5	74.4	↗
実績値	71.5	73.3	75.9				

区分	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	目指す方向
入院1人1日あたり診療収入(円) 見込・目標値	—	90,800	92,100	93,100	94,100	94,800	↗
実績値	88,823	89,421	90,554				

② 外来収益増加に係るもの

区分	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	目指す方向
外来患者延数(人) 見込・目標値	—	272,200	271,300	270,100	268,300	266,100	↘
実績値	275,916	273,970	273,434				

区分	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	目指す方向
外来1人1日あたり診療収入(円) 見込・目標値	—	25,700	26,600	27,400	28,300	28,700	↗
実績値	25,268	27,485	28,463				

【(2) 収益増加・確保に係る数値目標実績まとめ】

2027（令和9）年度目標値に向けた2024（令和6）年度実績としては、入院収益については「新規入院患者数」「平均在院日数」「病床利用率」は単年度目標値を上回りました。一方で、「入院1人1日あたり診療収入」は、前年度実績を上回りましたが単年度目標値を下回りました。また、外来収益については「外来患者延数」「外来1人1日あたり診療収入」は単年度目標値を上回りました。

(3)経費削減・抑制に係る数値目標

区分	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	目指す方向
医業収益に対する材料費の割合(%) 見込・目標値	—	31.6	31.5	31.5	31.5	31.5	↘
実績値	32.5	33.7	33.9				

区分	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	目指す方向
医業収益に対する委託料の割合(%) 見込・目標値	—	12.9	12.6	12.4	12.2	12.1	↘
実績値	12.4	12.6	12.4				

【(3)経費削減・抑制に係る数値目標実績まとめ】

2027（令和9）年度目標値に向けた2024（令和6）年度実績としては、「医業収益に対する材料費の割合（％）」は単年度目標値を下回りました。また、「医業収益に対する委託料の割合（％）」は前年度実績より改善したものの単年度目標値を下回りました。

2 目標達成に向けた具体的な取組（プラン本冊 P22）

（1）収益増加・確保対策

ア 平均在院日数の適正化と新規入院患者の集患	
取組内容	<p>入院患者に占める高齢者の割合が年々上昇する中、入院期間が長期化する傾向にある回復期や慢性期の患者の増加が予測されます。これまで以上に DPC から推察する適正な入院期間の管理徹底と入退院支援室を中心とした PFM の推進、クリニカルパスを活用した医療の標準化、スムーズな後方支援病院への転院を進めることで平均在院日数の長期化を防ぎ、入院 1 人 1 日あたり診療単価の上昇を図ります。また、これまで進めてきた地域医療連携の強化や救急搬送患者の応需率の向上、高度医療機器・高度医療施設の稼働率の向上に向けた取組を推進し、新規入院患者数の増加による増収を図ります。</p>
2024 年度実績	<ul style="list-style-type: none"> ・ 5 月より心臓カテーテル検査を入院から外来で行うようにしたことで、病床を確保し、より重症の患者さんを受け入れることができるようになった。 ・ 入退院支援室を中心とした PFM とベッドコントロールの推進により昨年度と比較して、年間日数は 1 日少ないものの新規入院患者数は 86 名増加している。また、地域の医療機関と連携し、当院での入院を必要としない初期診療後の救急搬送患者を早期に転院搬送する「救急患者連携搬送（下り搬送）」を令和 6 年 6 月から開始した。令和 6 年度の実績数は 38 件であり、病床確保のための一定の役割を果たした。 ・ DPC 入院期間とクリニカルパスの設定日数を比較し、入院期間Ⅱ（全国平均）を超えるものについては、各診療科にクリニカルパスの設定日数等の見直しを依頼し、日数を短縮化したクリニカルパスの利用を開始した。また、DPC 症例数が多いにもかかわらずクリニカルパスがない疾患については、入院期間Ⅱを基準とした日数を設定したクリニカルパスを新規作成し、入院期間の短縮につなげた。

イ 高機能病床の安定稼働と再編の検討

取組内容	<p>当院は高機能病床として、救急病床 30 床、I C U 8 床、N I C U 4 床、G C U 6 床を有しています。これらの病床を安定稼働させ、少しでも多くの救急搬送患者の受入れができるよう体制を整えます。また、地域の医療ニーズと医師や看護師等のマンパワーの状況等を踏まえ、一部の高機能病床を H C U 等へ転換するなど、高機能病床の再編を検討します。</p>
2024 年度 実績	<ul style="list-style-type: none"> ・退院時間を 11 時から 10 時に変更し、毎日のベッドコントロールミーティングで、特定集中治療室管理料や救命救急入院料算定対象外の患者を、速やかに一般病棟に転棟できる体制を整え、I C U や救急病棟に重症または救急の患者が入院できる安定稼働に努めた。

ウ 外来患者の集患と外来診療体制の強化

取組内容	<p>地域の医療機関との役割分担として、これまでと同様に、かかりつけ医など他の医療機関から、専門的治療や高度な医療を必要とする患者の紹介を受け当院で診察する体制を継続します。当院は MRI や PET-CT など充実した高度医療提供体制を有することから、集患対策を実施し、かかりつけ医からの紹介数の増加と機器稼働率の向上に努めることで、外来 1 人 1 日あたり診療単価の上昇を図ります。</p> <p>また、地域医療ネットワークの活用範囲を拡大し、今後も紹介元医療機関の利便性の向上を図りつつ、地域医療連携を強化します。</p>
2024 年度 実績	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の医療機関との連携と役割分担の推進を目的に様々な取組を行った結果、前年度と比較して紹介率、逆紹介率、紹介患者数とも上昇した。 ・また、患者の診療状況の共有により適切かつ速やかな治療を目的とした「地域医療ネットワークシステム」の登録医療機関については、開業した医療機関を中心に積極的に案内することで、昨年度末より 6 医療機関増加した。

エ 診療報酬請求の精度向上	
取組内容	診療報酬請求の精度向上の取組として、多職種が参加する診療報酬請求に関する講習会を実施し、診療報酬に対する知識と意識の向上を図ります。また、各診療科のカンファレンスに事務職員が参加し、診療報酬における査定や返戻の傾向と対策を共有します。また、A I によるレセプト精度診断システムを活用し、精度の向上と業務効率の向上に取り組みます。
2024 年度 実績	<ul style="list-style-type: none"> ・診療科のカンファレンスに 3 月末までに 42 回参加し、査定・返戻の傾向およびその対策や保険診療に関する決まり等について話し合いを行った。 ・A I によるレセプト精度診断システムについては、システム会社と月 1 回程度話し合いを行い、精度の向上および業務効率化に向けて構築を進めている。また、令和 6 年度は診療報酬改定の年に該当するため、診療報酬に精通した企業と契約し請求の精度を確認し、院内で情報共有を行った。

オ 未収金対策	
取組内容	未収金については、経営改善や負担の公平性の観点からも、未収金の発生予防と、早期対応への取組が重要です。医療費の支払いが困難である患者に対しては納付誓約や分納誓約の手続きを行い、来院時には必ず未収金担当者による面談を行います。未収金が発生した際には、電話催告や支払督促、弁護士による未収金回収業務など、速やかに対応し未収金の解消に努めます。
2024 年度 実績	<ul style="list-style-type: none"> ・未収金については、未収金担当者による面談や一括で支払えない患者さんに分納を勧めるなど対応している。また法律事務所による未収金回収を委託し、令和 5 年 7 月から令和 7 年 3 月末までに約 1,500 万円、委託した未収金の 17.4%を回収した。

◇経営指標の目標達成に向けた具体的な取組（プラン本冊 P23）

（２）経費削減・抑制対策

経費削減・抑制対策	
取組内容	<p>委託契約については、業務の特性を踏まえた契約方法や業務仕様書の点検・見直しを継続的に行い、委託業者への牽制を行うことや価格交渉により委託料の節減を図ります。また、医療DXの推進等デジタル技術の活用により、業務の効率化と経費の削減を図るよう検討していきます。</p> <p>薬剤、診療材料については、他病院との比較・分析を行い、購入価格の見直しや価格交渉を進めるとともに、適正な使用と管理に努めます。</p>
2024 年度 実績	<ul style="list-style-type: none"> ・各種経費を精査し事業費用の適正化を図るローコスト運営プロジェクトを実施した。主に管財課、医事課、経営企画室が連携し、医療機器保守委託業務の見直し、診療材料、検査試薬、外注検査委託に係る単価交渉による購入価格の見直し、その他各種委託業務等の見直しにより合計で2億 7700 万円余の削減を行った。（削減の多くは令和7年度予算執行より反映） ・物流管理業務及び滅菌業務委託について、次期契約更新（令和7年10月から）に向けて委託内容の見直しを看護局と調整して行った。病院職員で行える業務については、委託しないこととし、仕様書の見直しを行った。 ・病院施設管理委託において空調機の保守契約等の見直しを行った。職員エリアなど故障時の影響が少ない箇所を除外し、令和7年3月末現在において変更契約を2回実施した。

(3) 経営意識の向上

経営意識の向上	
取組内容	<p>当院の経営状況は、新型コロナウイルス感染拡大による患者数の減少や新病院の建設に伴う委託料や減価償却費の増加、昨今の社会情勢による経費の著しい増加などにより、厳しい状況が続くことが予測されます。このような中、多職種からなるチームを編成し、経営改善や経営意識の向上に向けた取組を進めていますが、病院全体に経営意識を醸成していく必要があります。機会を捉えて病院経営にかかる知識や経営状況について情報提供を行い、全職員が経営意識をもって業務の効率化・有効化を図り、経営改善に取り組むよう働きかけを行います。</p>
2024 年度 実績	<p>・毎月開催する院内幹部会において前月の経営状況表を作成し、報告した。また、診療収入分析を毎月行い、その結果を管理者、看護局長、事務局内で共有した。多職種からなる経営企画室兼務メンバーにおいて、収益増加・確保または経費削減・抑制のための取組目標を各々が掲げ、進捗管理と成果検証、メンバー内の共有を図った。更には、部長医師会、看護管理者会、栄養科、検査科、放射線科、リハビリ科、薬局、臨床工学科へ出向き、令和5年度決算及び経営状況の推移の報告会を開催し、経営意識の醸成に取り組んだ。</p>

◇各年度の収支計画等（収益的収支）（プラン本冊 P24）

収益的収支(単位:千円)		2022年度 実績	2023年度 見込	2023年度 実績	2024年度 実績
収入	1. 医 業 収 益	21,021,766	22,021,477	22,100,272	22,922,239
	(1) 入 院 収 益	13,169,287	14,031,687	13,664,947	14,252,990
	(2) 外 来 収 益	6,962,812	6,995,540	7,519,391	7,772,796
	(3) そ の 他 医 業 収 益	889,667	994,250	915,934	896,453
	うち他会計負担金	161,758	162,000	116,425	155,359
	2. 医 業 外 収 益	3,926,546	2,120,324	2,475,631	1,998,262
	(1) 他会計負担金・補助金	2,481,633	738,061	906,802	598,815
	(2) 長期前受金戻入	1,248,459	1,213,089	1,217,407	1,142,154
	(3) そ の 他	196,454	169,174	351,422	257,293
	経 常 収 益	24,948,312	24,141,801	24,575,903	24,920,501
支出	1. 医 業 費 用	23,452,113	23,836,753	24,379,151	25,220,621
	(1) 職 員 給 与 費	10,160,661	10,268,912	10,361,489	10,884,036
	(2) 材 料 費	6,830,392	6,950,947	7,445,165	7,773,029
	(3) 減 価 償 却 費	2,692,422	2,611,524	2,622,892	2,388,946
	(4) そ の 他	3,768,638	4,005,370	3,949,605	4,174,610
	2. 医 業 外 費 用	1,220,472	1,232,194	1,423,014	1,368,061
	(1) 支 払 利 息	83,816	72,889	72,243	62,206
	(2) 委 託 料	80,965	80,965	80,965	80,965
	(3) 控 除 外 消 費 税	1,004,526	1,078,340	1,076,892	822,796
	(4) そ の 他	51,165	0	192,914	402,094
	経 常 費 用	24,672,585	25,068,947	25,802,165	26,588,682
経 常 損 益		275,727	▲ 927,146	▲ 1,226,262	▲ 1,668,181
特別損益	1. 特 別 利 益	174,277	113,842	114,548	161,693
	2. 特 別 損 失	20,156	25,200	724,941	28,884
	特 別 損 益	154,121	88,642	▲ 610,393	132,809
純 損 益		429,848	▲ 838,504	▲ 1,836,655	▲ 1,535,372
経常収支比率(%)		101.1%	96.3%	95.2%	93.7%
修正医業収支比率(%)		88.9%	91.7%	90.2%	90.3%
職員給与費対医業収益比率(%)		48.3%	46.6%	46.9%	47.5%
資金不足額		0	0	0	0
資金不足比率(%)		0	0	0	0

◇各年度の収支計画等（資本的収支）（プラン本冊 P25）

資本的収支(単位:千円)		2022年度 実績	2023年度 見込	2023年度 実績	2024年度 実績
収 入	1. 企 業 債	0	0	0	480,600
	2. 他 会 計 出 資 金	0	0	0	0
	3. 他 会 計 負 担 金	924,333	910,571	893,437	795,053
	4. 他 会 計 借 入 金	0	0	0	0
	5. 他 会 計 補 助 金	0	0	0	0
	6. 国（県）補 助 金	0	0	0	26,598
	7. 固定資産売却代金	110	110	222	591
	8. そ の 他	100	100	300	5,850
	収 入 計	924,543	910,781	893,959	1,308,692
	うち翌年度へ繰り越される 支出の財源充当額	0	0	0	0
	前年度同意等債で当年度借入分	0	0	0	0
	純 計	924,543	910,781	893,959	1,308,692
支 出	1. 建 設 改 良 費	315,546	372,941	366,989	839,373
	2. 企 業 債 償 還 金	1,625,979	1,632,579	1,632,579	1,419,402
	3. 他会計長期借入金返還金	0	0	0	0
	4. そ の 他	144,973	137,640	122,872	107,272
	支 出 計	2,086,498	2,143,160	2,122,440	2,366,047
差 引 額		1,161,955	1,232,379	1,228,481	1,057,355
補 て ん 財 源	1. 消費税及び地方消費 税資本的支出調整額	9,775	6,258	1,425	2,703
	2. 過年度分損益勘定留保資金	1,152,180	1,226,121	1,227,056	1,054,652
	3. 当年度分損益勘定留保資金	0	0	0	0
	4. 繰越利益剰余金処分額	0	0	0	0
	5. 積立金取くずし額	0	0	0	0
	6. 利益剰余金処分額	0	0	0	0
	7. 繰越工事資金	0	0	0	0
	8. そ の 他	0	0	0	0
	計	1,161,955	1,232,379	1,228,481	1,057,355
補てん財源不足額		0	0	0	0
当年度同意等債で未借入 又は未発行の額		0	0	0	0
実質財源不足額		0	0	0	0