

平成23年度

豊橋市民病院改革プラン取組状況報告書

平成24年9月

豊橋市（豊橋市民病院）

# 目 次

	頁
1. 取組結果の概要	1
(1) 収支状況	〃
(2) 数値目標	〃
(3) 事業運営	〃
2. 事業運営の目標と目標達成への主な取組みについて	2
(1) 医療スタッフの確保	〃
(2) 救急医療の充実	3
(3) 周産期医療の充実	〃
(4) 医療水準の向上	4
(5) 病診連携の推進	〃
(6) 効率的・効果的な病院運営の推進	5
3. 収益的収支	8
(1) 収支計画（税抜き）	〃
(2) 数値目標	9
4. 資本的収支	10
(1) 収支計画（税込み）	〃
(2) 企業債残高	〃
(3) 設備投資計画	〃
5. 定員管理に関する計画	11
6. 再編・ネットワーク化	11
7. 経営形態の見直し	11
8. 取組みに対する評価	11

豊橋市民病院改革プラン（以下「改革プラン」という。）は、「その実施状況をおおむね年1回以上点検・評価を行うこと」とする国の公立病院改革ガイドラインを受け、「毎年度8月頃、豊橋市民病院改革プラン策定会議において点検・評価し、市議会に報告のうえ公表」することとしています。

改革プラン（平成20～25年度）の4年目となる平成23年度の取組状況は以下のとおりです。

## 1. 取組結果の概要

### （1）収支状況（P8参照）

改革プランでは、単年度黒字の達成目標年度を平成25年度とし、各年度の収支計画を示しています。平成23年度の収支状況については、401,683千円の当年度純損失を予定していましたが、決算では昨年度に引き続き222,226千円の純利益となり、計画より623,909千円改善しました。

これは、収入において、延入院患者数の減により入院収益は減少したものの、外来治療センターでの高額薬品の使用に伴い、患者1人当たりの収益が増加するなど、外来収益が増加した一方、支出においては、人件費、材料費、経費などが予定を下回ったことによるものです。

### （2）数値目標（P9参照）

「延患者数」は入院、外来とも目標値を下回りましたが、「患者一人当たりの収益」は入院、外来とも前年度より増加し、目標値を上回りました。

また、「経常収支比率」では、収入の確保と支出の抑制を図ったことにより、収支差引が予定より623,909千円改善した結果、目標値より2.7ポイント、前年度より0.9ポイント上昇し、101.0%となりました。

### （3）事業運営

医師や看護師などの医療スタッフ確保対策の継続実施、コンビニ受診の自粛や「かかりつけ医」制度のPRによる救急現場の負担軽減、認定看護師の養成による医療水準の向上などに取り組む一方、平成26年度の開設に向けて「総合周産期母子医療センター」と「バースセンター」の基本設計及び実施設計を行うとともに、腹部用血管撮影装置やナースコール設備を更新するなど、診療体制の充実と医療安全及び患者サービスの向上に努めました。

2. 事業運営の目標と目標達成への主な取組みについて

(1) 医療スタッフの確保

① 優秀な人材の育成

取組項目	患者ニーズに対応した医療を実施するため、研修医・専攻医制度を最大限活用し、自ら優秀な人材の育成、確保に努めます。																		
実施内容	<p>卒後臨床研修センターを新設し、より効果的な研修体制を構築するとともに、臨床研修指導医を新たに10人養成し、研修医の指導體制を充実しました。また、今後の改善点を明確にするため、第三者機関である卒後臨床研修評価機構による認定を受け、育成体制の充実を図りました。</p> <p>&lt;研修医・指導医 医師数&gt;</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>20年度</th> <th>21年度</th> <th>22年度</th> <th>23年度</th> <th>24年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>研修医</td> <td>37人</td> <td>34人</td> <td>35人</td> <td>37人</td> <td>39人</td> </tr> <tr> <td>指導医</td> <td>27人</td> <td>33人</td> <td>34人</td> <td>50人</td> <td>55人</td> </tr> </tbody> </table>	区分	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	研修医	37人	34人	35人	37人	39人	指導医	27人	33人	34人	50人	55人
区分	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度														
研修医	37人	34人	35人	37人	39人														
指導医	27人	33人	34人	50人	55人														

② 医師の処遇改善

取組項目	専攻医を常勤化し、身分を保証することにより、育児休業の適用や福利厚生制度の充実を図り、若手医師の処遇改善や女性医師の離職防止に努め、医師の確保を図ります。												
実施内容	<p>&lt;専攻医 医師数&gt;</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>20年度</th> <th>21年度</th> <th>22年度</th> <th>23年度</th> <th>24年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>人数</td> <td>58人</td> <td>61人</td> <td>54人</td> <td>53人</td> <td>51人</td> </tr> </tbody> </table>	区分	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	人数	58人	61人	54人	53人	51人
区分	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度								
人数	58人	61人	54人	53人	51人								

③ 医療スタッフの負担軽減

取組項目	勤務体制の見直しや処遇改善を含めた職場環境の充実、病床数・患者数に見合った看護師、医療技術員の確保により医療スタッフの負担軽減を図ります。																																												
実施内容	<p>医師及び医療技術員を増員し、医療スタッフの負担軽減を図るとともに、医師事務作業補助者の配置も充実しました。また、助産師確保のため、23年3月に修学資金貸与条例を改正し、制度をより利用し易くするとともに、24年3月には看護師も貸与の対象とする改正を行い、安定した看護師の確保にも努めました。</p> <p>&lt;医師（専攻医を除く）・看護師・医療技術員数&gt;</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>20年度</th> <th>21年度</th> <th>22年度</th> <th>23年度</th> <th>24年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>医師</td> <td>104人</td> <td>110人</td> <td>116人</td> <td>119人</td> <td>124人</td> </tr> <tr> <td>看護師</td> <td>688人</td> <td>697人</td> <td>713人</td> <td>713人</td> <td>706人</td> </tr> <tr> <td>医療技術員</td> <td>146人</td> <td>149人</td> <td>150人</td> <td>152人</td> <td>155人</td> </tr> </tbody> </table> <p>&lt;医師事務作業補助者&gt;</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>20年度</th> <th>21年度</th> <th>22年度</th> <th>23年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>人数</td> <td>10人</td> <td>13人</td> <td>19人</td> <td>20人</td> </tr> </tbody> </table> <p>&lt;助産師修学資金貸与の状況&gt;</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>20年度</th> <th>21年度</th> <th>22年度</th> <th>23年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>人数</td> <td>1人</td> <td>0人</td> <td>1人</td> <td>7人</td> </tr> </tbody> </table>	区分	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	医師	104人	110人	116人	119人	124人	看護師	688人	697人	713人	713人	706人	医療技術員	146人	149人	150人	152人	155人	区分	20年度	21年度	22年度	23年度	人数	10人	13人	19人	20人	区分	20年度	21年度	22年度	23年度	人数	1人	0人	1人	7人
区分	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度																																								
医師	104人	110人	116人	119人	124人																																								
看護師	688人	697人	713人	713人	706人																																								
医療技術員	146人	149人	150人	152人	155人																																								
区分	20年度	21年度	22年度	23年度																																									
人数	10人	13人	19人	20人																																									
区分	20年度	21年度	22年度	23年度																																									
人数	1人	0人	1人	7人																																									

④ 労働環境の整備

取組項目	職場への定着化のためメンタルヘルス相談室の設置や暴力・暴言・クレーム等対応マニュアルの作成などにより労働環境の整備を推進します。															
実施内容	<p>メンタルヘルス相談を引き続き実施するとともに、警察OB嘱託員を継続雇用し、院内暴力による職員の心理的負担軽減を図りました。</p> <p>&lt;メンタルヘルス相談室 相談件数&gt;</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>20年度</th> <th>21年度</th> <th>22年度</th> <th>23年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>定期相談</td> <td>延 226 回</td> <td>延 204 回</td> <td>延 219 回</td> <td>延 246 回</td> </tr> <tr> <td>随時相談</td> <td>153 件</td> <td>142 件</td> <td>155 件</td> <td>181 件</td> </tr> </tbody> </table>	区分	20年度	21年度	22年度	23年度	定期相談	延 226 回	延 204 回	延 219 回	延 246 回	随時相談	153 件	142 件	155 件	181 件
区分	20年度	21年度	22年度	23年度												
定期相談	延 226 回	延 204 回	延 219 回	延 246 回												
随時相談	153 件	142 件	155 件	181 件												

(2) 救急医療の充実

取組項目	真に救急医療を必要とする重篤な患者の受入れを円滑にするため、いわゆるコンビニ受診の自粛啓発や「かかりつけ医」制度の周知に努めます。															
実施内容	<p>平成 21 年度より企画実施している病院施設見学会の中で、第 3 次救急医療機関の役割と現状などを説明し、コンビニ受診の自粛や「かかりつけ医」制度の必要性について理解を深めていただきました。</p> <p>&lt;救急外来患者数、救急外来からの入院患者数&gt;</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>20年度</th> <th>21年度</th> <th>22年度</th> <th>23年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>救急外来患者数</td> <td>27,130 人</td> <td>28,247 人</td> <td>24,507 人</td> <td>24,632 人</td> </tr> <tr> <td>入院患者数</td> <td>5,056 人</td> <td>5,027 人</td> <td>5,211 人</td> <td>5,214 人</td> </tr> </tbody> </table>	区分	20年度	21年度	22年度	23年度	救急外来患者数	27,130 人	28,247 人	24,507 人	24,632 人	入院患者数	5,056 人	5,027 人	5,211 人	5,214 人
区分	20年度	21年度	22年度	23年度												
救急外来患者数	27,130 人	28,247 人	24,507 人	24,632 人												
入院患者数	5,056 人	5,027 人	5,211 人	5,214 人												

(3) 周産期医療の充実

① 総合周産期母子医療センターの開設

取組項目	重篤な患者を受け入れ、より高度で専門的な医療が提供できる MFICU（母体・胎児集中治療管理室）を整備することで、NICU（新生児集中治療室）を備える新生児医療センターと併せ、常時母体及び新生児の搬送受入体制を有する「総合周産期母子医療センター」を平成 26 年度に開設します。なお、開設にあたっては、病床の有効活用など収益の確保できる運営体制を目指します。
実施内容	「総合周産期母子医療センター・バースセンター整備基本計画」における工期スケジュールに基づき、病棟改修工事の基本設計及び実施設計を行いました。

② バースセンターの開設

取組項目	東三河地域における正常（低リスク）分娩への対応として、「バースセンター」を平成 26 年度に開設します。
実施内容	「総合周産期母子医療センター・バースセンター整備基本計画」における工期スケジュールに基づき、病棟改修工事の基本設計及び実施設計を行いました。なお、バースセンターでは母児同室の要望に対応し、個室を増やす予定としています。

(4) 医療水準の向上

① 専門スタッフの確保

取組項目	専門医、認定看護師などの専門スタッフを確保するとともに、外部講師の活用や外部研修への派遣など研修・指導体制の充実を図り、必要な人材を育成します。															
実施内容	<p>専門医の確保を図るとともに、新たに摂食・嚥下障害看護、緩和ケアの分野において認定看護師を養成しました。</p> <p>&lt;専門医・認定看護師数&gt; (年度末数)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>20年度</th> <th>21年度</th> <th>22年度</th> <th>23年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>専門医</td> <td>75人</td> <td>75人</td> <td>77人</td> <td>81人</td> </tr> <tr> <td>認定看護師</td> <td>5人</td> <td>5人</td> <td>7人</td> <td>8人</td> </tr> </tbody> </table>	区分	20年度	21年度	22年度	23年度	専門医	75人	75人	77人	81人	認定看護師	5人	5人	7人	8人
区分	20年度	21年度	22年度	23年度												
専門医	75人	75人	77人	81人												
認定看護師	5人	5人	7人	8人												

② 電子カルテの導入

取組項目	既存の病院総合情報システムの再構築にあわせて電子カルテシステムを導入し、患者情報の一元管理による一患者一カルテを実現することにより、医療安全の推進と患者サービスの向上に努めます。
実施内容	病院総合情報システムの安定稼働に向けた維持管理と医療の進歩に合わせ、システムの機能追加を行いました。また、停電や災害時への対策として、システムの業務継続計画の策定に着手しました。

③ 患者満足度調査の活用

取組項目	患者満足度調査を継続的に実施し、そのなかで得られた意見を分析し、積極的に活用します。
実施内容	<p>23年度の調査結果から満足度が低い項目の改善に取り組みました。</p> <p>① 「入院中の食事の改善」では、メニューや味の見直し</p> <p>② 「外来患者の待ち時間短縮」では、外来患者予約枠の見直し、かかりつけ医を持つことの必要性のお知らせ</p> <p>③ 「外来患者用駐車スペースの確保」では、公共交通機関の利用促進のお知らせ</p> <p>④ 「患者総合支援センターの認知度」では、センター及び業務内容の周知</p>

(5) 病診連携の推進

取組項目	急性期、回復期、慢性期それぞれの患者の療養環境を整備するため、既存の病診連携室と医療相談室を包括した患者総合支援センターを設置し、病診連携の一層の充実を図ります。
実施内容	<p>患者がより身近な医療機関に受診することで、安心した療養生活が送れるよう地域医療機関のリストを作成しました。また、5大がん(胃、大腸、肝、乳、肺)患者に対して、より身近な地域の医療機関の受診による療養ができるよう連携先医療機関の拡充を図りました。</p> <p>&lt;5大がん地域連携パス協力医療機関数&gt;</p> <p>23.3.31 現在 53 医療機関      24.3.31 現在 76 医療機関</p>

(6) 効率的・効果的な病院運営の推進

① 病床の有効活用（クリニカルパスの活用など）

取組項目	クリニカルパスを用いた適切な医療の提供や計画的な入退院による病床の有効活用を図ります。
実施内容	<p>病院総合情報システムに登録したクリニカルパスの運用見直しを図るとともに、標準的かつ効率的な医療の提供を行えるよう努めました。</p> <p>&lt;入院患者の平均在院日数&gt;</p> <p>22年度 15.2日    23年度 14.5日</p>

※クリニカルパス：患者が入院中に受ける検査や手術、治療予定などについて、日にちの経過に沿ってまとめた「治療計画書」のこと

② 収入を確保できる診療体制の確立

取組項目	7対1看護体制の安定運営と周産期医療の充実に向け、さらなる看護職員の確保に努めます。																				
実施内容	<p>看護大学等への訪問（14校）やホームページに掲載する募集情報を充実させるなど、継続的に看護師の確保に努めた結果、7対1看護体制を継続しています。</p> <p>&lt;看護師採用数・退職者数&gt;</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>採用者数</th> <th>退職者数</th> <th>差引</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>20.4.2～21.4.1</td> <td>62人</td> <td>50人</td> <td>+12人</td> </tr> <tr> <td>21.4.2～22.4.1</td> <td>68人</td> <td>49人</td> <td>+19人</td> </tr> <tr> <td>22.4.2～23.4.1</td> <td>52人</td> <td>50人</td> <td>+2人</td> </tr> <tr> <td>23.4.2～24.4.1</td> <td>59人</td> <td>63人</td> <td>▲4人</td> </tr> </tbody> </table>	区分	採用者数	退職者数	差引	20.4.2～21.4.1	62人	50人	+12人	21.4.2～22.4.1	68人	49人	+19人	22.4.2～23.4.1	52人	50人	+2人	23.4.2～24.4.1	59人	63人	▲4人
区分	採用者数	退職者数	差引																		
20.4.2～21.4.1	62人	50人	+12人																		
21.4.2～22.4.1	68人	49人	+19人																		
22.4.2～23.4.1	52人	50人	+2人																		
23.4.2～24.4.1	59人	63人	▲4人																		

取組項目	<p>入院患者の療養環境を向上させるため、6人部屋を間仕切りして簡易個室化した4人部屋にするなど、全体的な病床数の見直しと併せて個室を増やします。</p> <p>26年度開設予定の総合周産期母子医療センター及びバースセンターの整備に伴い、休止中の東病棟9階を活用した施設整備をしていきます。</p>
実施内容	<p>東病棟9階の再活用とともに、施設整備に併せ個室を増やす計画としました。</p> <p>&lt;個室の数&gt;</p> <p>23年度 134床 → 26年度 174床（計画）※簡易個室 28床含む</p>

③ ベンチマーク分析の活用等による経費の節減

取組項目	ベンチマーク分析の活用や在庫管理の徹底、安全性の確保や安定した供給体制が確認できた後発薬品の積極的使用により診療材料費や薬品費などの変動費の節減を図ります。
実施内容	<p>診療材料等の購入価格抑制や後発薬品の使用拡大によりコスト節減を図りました。</p> <p>&lt;18～23年度実施のコスト節減による23年度効果額&gt;</p> <p>診療材料費等 ▲ 196,304千円</p> <p>後発薬品 ▲ 291,687千円</p>

※ベンチマーク分析：他病院と「提供する医療の質」「運営効率」「コスト」などを比較分析し、自らの活動を評価したり、改善点を発見するために用いられる手法

④ 職員の経営参加意識の高揚

取組項目	職員が経営に関する情報を共有できるよう、経営に関する講習会の開催や院内ネットワークでの経営状況・指標の掲載などを充実します。
実施内容	医師、看護師、薬剤師、事務職員による各科別 DPC 分析検討会を開催し、それぞれの診療科ごとの DPC 分析結果と他院のデータとの比較分析を行い、効率的な診療とさらなる収益の確保に向けた改善の機運を高めました。

※DPC 制度：入院患者の病名や病状をもとに手術などの診療行為の有無に応じて、厚生労働省が定めた1日当たりの診断群分類点数をもとに医療費を計算する新しい定額払いの会計方式

⑤ 環境負荷軽減への取組

取組項目	施設 I S O のマニュアルに基づき、職員一人ひとりが環境負荷の削減に率先して取り組むことにより経費の削減に努めます。
実施内容	電球を LED ランプに更新 (430 灯) するとともに、各部屋の照明を間引き (200 灯) し、消費電力の削減に努めました。また、空調の設定温度や稼働時間の抑制を図るため、診療棟西側窓などに遮光フィルムを貼付しました。

⑥ 未収金対策

取組項目	無保険者や生活困窮者に対して早期に社会保障制度の活用を促し、未収金の発生防止に努めます。また、未収金管理システムを活用し、一元的なデータ管理による効果的な催告業務に努めます。																																		
実施内容	<p>患者入院時において、高額な医療費は「限度額適用認定証」の交付を受けることにより支払額が軽減される制度の説明を行い、未収金の発生抑制に努めるとともに、医療費の未納者に対し、電話や文書などによる催告を繰り返し行いました。</p> <p>また、処理困難事案については、豊橋市債権管理条例に基づき債権管理室へ引き継ぎ、回収の効率化を図りました。</p> <p>&lt;未収金の状況 (個人負担分)&gt;</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>年間調定額 ①</th> <th>① の翌年度末未収金額 ②</th> <th>未収金の割合 ②/①</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>19 年度</td> <td>3,958,861 千円</td> <td>68,174 千円</td> <td>1.72%</td> </tr> <tr> <td>20 年度</td> <td>3,657,594 千円</td> <td>53,896 千円</td> <td>1.47%</td> </tr> <tr> <td>21 年度</td> <td>3,614,562 千円</td> <td>50,081 千円</td> <td>1.39%</td> </tr> <tr> <td>22 年度</td> <td>3,726,404 千円</td> <td>62,044 千円</td> <td>1.66%</td> </tr> </tbody> </table> <p>&lt;債権管理室への移管及び収入実績&gt;</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">区分</th> <th colspan="2">移管実績</th> <th colspan="2">収入実績</th> </tr> <tr> <th>件数</th> <th>金額</th> <th>件数</th> <th>金額</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>23 年度</td> <td>5 件</td> <td>874 千円</td> <td>4 件</td> <td>235 千円</td> </tr> </tbody> </table>	区分	年間調定額 ①	① の翌年度末未収金額 ②	未収金の割合 ②/①	19 年度	3,958,861 千円	68,174 千円	1.72%	20 年度	3,657,594 千円	53,896 千円	1.47%	21 年度	3,614,562 千円	50,081 千円	1.39%	22 年度	3,726,404 千円	62,044 千円	1.66%	区分	移管実績		収入実績		件数	金額	件数	金額	23 年度	5 件	874 千円	4 件	235 千円
区分	年間調定額 ①	① の翌年度末未収金額 ②	未収金の割合 ②/①																																
19 年度	3,958,861 千円	68,174 千円	1.72%																																
20 年度	3,657,594 千円	53,896 千円	1.47%																																
21 年度	3,614,562 千円	50,081 千円	1.39%																																
22 年度	3,726,404 千円	62,044 千円	1.66%																																
区分	移管実績		収入実績																																
	件数	金額	件数	金額																															
23 年度	5 件	874 千円	4 件	235 千円																															

⑦ 国県補助金の獲得等

取組項目	医療制度改革に伴う新たな補助事業などの情報収集に努め、国県補助金の獲得を図るとともに、診療報酬制度の変更に対応し、収入の確保に努めます。
実施内容	<p>国の平成23年度第3次補正予算に措置された災害医療に関する補助制度を活用し設備等の整備・充実を図るとともに、新人看護職員における看護の質の向上及び早期離職防止を図るための事業を実施することで、運営費に対する補助金を確保しました。</p> <p>&lt;新規取得した国県補助金&gt;</p> <p>国補助金 2,286千円（災害拠点病院設備整備費補助） 2,923千円（災害派遣医療チーム体制整備費補助）</p> <p>県補助金 1,014千円（新人看護職員研修事業費補助） 582千円（救急搬送受入医療機関確保推進事業費補助）</p> <p>また、診療報酬については、新たな施設基準の届出を行うとともに、7対1入院基本料の施設基準を維持して収入の確保を図りました。</p> <p>&lt;施設基準の新規取得による収入額&gt;</p> <p>歯科外来診療環境体制加算 1,152千円（平成23年5月算定開始） 呼吸ケアチーム加算 145千円（平成23年5月算定開始）</p>

⑧ 病床数の見直し

取組項目	総合周産期母子医療センター及びバースセンターの施設整備に併せて、個室要望の増加（産科における母児同室への要望を含む）や、高度医療分野への対応（高度無菌病室の設置）、病床利用の状況などを踏まえて、現行の病床数（910床）の見直しをします。
実施内容	一般病床においては、入院患者の減少傾向を踏まえ、総合周産期母子医療センター及びバースセンターの施設整備と個室の増床に向け、見直しを行いました。（H24.4月～ 866→811床）また、結核病床についても、患者数の実態に見合った適正な病床数とするため、見直しを行いました。（H24.4月～ 34→15床）（合計 910→836床 ▲74床）

### 3. 収益的収支

(1) 収支計画 (税抜き) 上段( )書 : 計画、下段 : 決算 (単位 : 百万円)

区 分		H20	H21	H22	H23	H24	H25
収 入	入院収益	(14,299) 13,057	(13,729) 13,336	(14,687) 14,255	(15,019) 14,242	(15,359)	(15,496)
	外来収益	(5,557) 5,616	(6,039) 5,851	(6,065) 6,057	(6,281) 6,395	(6,433)	(6,533)
	国県補助金	(67) 104	(61) 63	(70) 71	(65) 68	(65)	(65)
	一般会計 繰入金	(1,529) 1,503	(1,729) 1,689	(1,786) 1,763	(1,722) 1,689	(1,694)	(1,667)
	その他収益	(782) 794	(750) 780	(750) 775	(741) 747	(741)	(741)
	特別利益	(0) 0	(0) 0	(0) 0	(0) 0	(0)	(0)
	計	(22,234) 21,074	(22,308) 21,719	(23,358) 22,921	(23,828) 23,141	(24,292)	(24,502)
支 出	人件費	(10,810) 10,241	(10,821) 10,354	(11,047) 10,579	(11,073) 10,546	(11,361)	(11,375)
	材料費	(5,969) 5,595	(6,041) 5,930	(5,978) 5,798	(6,290) 5,860	(6,343)	(6,396)
	経費	(3,507) 3,393	(3,526) 3,279	(3,844) 3,513	(3,731) 3,489	(3,701)	(3,692)
	減価償却費 等	(1,593) 1,546	(1,588) 1,659	(1,928) 1,906	(2,037) 2,008	(2,096)	(1,876)
	支払利息	(837) 829	(803) 795	(771) 761	(721) 719	(681)	(642)
	その他費用	(320) 287	(412) 290	(382) 332	(378) 297	(378)	(380)
	計	(23,036) 21,891	(23,191) 22,307	(23,950) 22,889	(24,230) 22,919	(24,560)	(24,361)
収支差引	(▲802) ▲817	(▲883) ▲588	(▲592) 32	(▲402) 222	(▲268)	(141)	
繰越欠損金	(▲7,319) ▲7,319	(▲8,121) ▲8,136	(▲8,724) ▲8,724	(▲9,316) ▲8,692	(▲9,718)	(▲9,986)	
未処理欠損金	(▲8,121) ▲8,136	(▲9,004) ▲8,724	(▲9,316) ▲8,692	(▲9,718) ▲8,470	(▲9,986)	(▲9,845)	

## (2) 数値目標

区 分	H20	H21	H22	H23	H24	H25
延入院患者数 (人)	(292,000) 277,012	(292,000) 276,864	(292,000) 275,436	(285,480) 268,809	(284,700)	(284,700)
一日平均入院患者数 (人)	(800) 759	(800) 759	(800) 755	(780) 734	(780)	(780)
延外来患者数 (人)	(558,900) 549,099	(556,600) 539,407	(558,900) 503,306	(549,000) 495,484	(551,250)	(549,000)
一日平均外来患者数 (人)	(2,300) 2,260	(2,300) 2,229	(2,300) 2,071	(2,250) 2,031	(2,250)	(2,250)
患者一人当りの入院 収益 (税抜き・円)	(48,937) 47,137	(47,017) 48,168	(50,297) 51,756	(52,608) 52,981	(53,947)	(54,427)
患者一人当りの外来 収益 (税抜き・円)	(9,942) 10,227	(10,850) 10,848	(10,852) 12,034	(11,441) 12,908	(11,670)	(11,900)
経常収支比率 (%)	(96.5) 96.3	(96.2) 97.4	(97.5) 100.1	(98.3) 101.0	(98.9)	(100.6)
※職員給与比率 (医業収益比・%)	(52.0) 52.1	(52.0) 51.2	(50.7) 49.7	(49.8) 49.0	(50.0)	(49.6)
一般病床利用率 (%)	(91.2) 86.7	(91.2) 86.6	(91.2) 86.5	(88.9) 84.2	(94.4)	(94.4)
平均在院日数 (日)	(15.0) 15.2	(15.0) 15.4	(15.0) 15.2	(14.9) 14.5	(14.8)	(14.7)
救急車受入台数 (台)	(6,300) 5,547	(6,300) 5,401	(6,300) 5,379	(5,400) 5,571	(5,400)	(5,400)
救急患者数 (人)	(6,600) 5,555	(6,600) 5,411	(6,600) 5,408	(5,400) 5,571	(5,400)	(5,400)
手術件数 (件)	(7,000) 7,040	(7,000) 7,091	(7,000) 6,911	(7,100) 7,232	(7,100)	(7,100)
全身麻酔手術件数 (件)	(3,300) 3,232	(3,300) 3,439	(3,300) 3,331	(3,400) 3,400	(3,400)	(3,400)
病診連携 紹介率 (%)	48.3	52.2	(54.0) 52.5	(56.0) 55.0	(58.0)	(60.0)
逆紹介率 (%)	21.3	22.0	(24.0) 31.5	(26.0) 38.6	(28.0)	(30.0)

※職員給与比率＝賃金を含む人件費／医業収益×100

※病診連携は22年度改訂により新たに数値目標を設定

#### 4. 資本的収支

(1) 収支計画 (税込み) 上段( )書：計画、下段：決算 (単位：百万円)

区 分	H20	H21	H22	H23	H24	H25	
収 入	企業債	(500) 500	(720) 700	(0) 0	(780) 735	(1,090)	(1,225)
	出資金	(80) 48	(52) 46	(192) 181	(200) 197	(256)	(153)
	負担金	(759) 759	(845) 846	(933) 933	(984) 984	(946)	(987)
	固定資産 売却代金	(0) 0	(0) 0	(0) 0	(0) 0	(0)	(0)
	投資回収金	(0) 0	(0) 0	(0) 0	(0) 0	(0)	(0)
	国県補助金	(0) 8	(8) 7	(32) 23	(0) 5	(0)	(225)
	計	(1,339) 1,315	(1,625) 1,599	(1,157) 1,137	(1,964) 1,921	(2,292)	(2,590)
支 出	建設改良費	(660) 644	(1,745) 1,705	(1,082) 1,003	(1,020) 990	(1,399)	(1,551)
	投資	(3) 2	(5) 0	(3) 1	(9) 7	(8)	(9)
	償還金	(1,185) 1,185	(1,346) 1,346	(1,509) 1,509	(1,597) 1,597	(1,508)	(1,577)
	計	(1,848) 1,831	(3,096) 3,051	(2,594) 2,513	(2,626) 2,594	(2,915)	(3,137)
収支差引	(▲509) ▲516	(▲1,471) ▲1,452	(▲1,437) ▲1,376	(▲662) ▲673	(▲623)	(▲547)	
補てん財源使用額	(509) 516	(1,471) 1,452	(1,437) 1,376	(662) 673	(623)	(547)	
補てん財源残額	(3,687) 3,622	(3,004) 3,245	(3,146) 3,809	(4,120) 5,368	(5,329)	(6,802)	

(2) 企業債残高 上段( )書：計画、下段：決算 (単位：百万円)

区 分	H20	H21	H22	H23	H24	H25
総 額	(23,529) 23,529	(22,903) 22,883	(21,373) 21,373	(20,556) 20,511	(20,139)	(19,786)

(3) 設備投資計画 上段( )書：計画、下段：決算 (単位：百万円)

区 分	H20	H21	H22	H23	H24	H25
病院改修等 建設改良	(20) 4	(131) 104	(83) 61	(191) 164	(369)	(651)
医療機器等購入	(600) 600	(700) 696	(900) 843	(829) 826	(1,030)	(900)
システム開発費	(40) 40	(914) 905	(99) 99			

5. 定員管理に関する計画 上段( )書：計画、下段：決算（4/1 実人員）（単位：人）

区 分	H20	H21	H22	H23	H24	H25
医 師	(104) 104	(171) 171	(170) 170	(173) 172	(176) 175	(179)
看 護 師	(688) 688	(700) 697	(713) 713	(729) 713	(744) 706	(759)
医療技術員	(146) 146	(150) 149	(150) 150	(152) 152	(154) 155	(157)
事務職員等	(53) 53	(53) 53	(51) 51	(51) 52	(49) 51	(49)
合 計	(991) 991	(1,074) 1,070	(1,084) 1,084	(1,105) 1,089	(1,123) 1,087	(1,144)

※H21 年度以降の医師数は、専攻医（常勤）を含んでいます。

6. 再編・ネットワーク化

東三河地域においても分娩を取りやめる医療機関が増加していることに伴い、21 年 1 月から東三河の産科医療機関（現在 12 機関）が相互に分娩可能人数を把握し、機能分担と連携強化を図ることにより、東三河の産科医療を守る取組みを進めています。

また、周辺医療機関の医師不足に対して、21 年度から医師を派遣するなど、東三河の医療機関の連携強化に努めています。

区 分	派 遣 先 医 療 機 関（派遣医師）
21 年度	蒲郡市民病院（小児科医）、厚生連渥美病院（小児科医）
22 年度	蒲郡市民病院（小児科医）、厚生連渥美病院（小児科医）、新城市民病院（整形外科医）
23 年度	蒲郡市民病院（小児科医）、厚生連渥美病院（小児科医）

7. 経営形態の見直し

当面は地方公営企業法の一部適用を継続するものの、地方公営企業法全部適用、地方独立行政法人化など様々な経営形態について内部で検討していきます。

8. 取組みに対する評価

「2. 事業運営の目標と目標達成への主な取組みについて」で記載しましたように、医療スタッフの確保、救急医療の充実、周産期医療の充実、医療水準の向上、病診連携の推進、効率的・効果的な病院運営の推進等、「東三河の医療を完結する最終病院」という本院の役割を果たすため様々な取組みを実施してきました。

収支状況については、収益的収支において昨年度を上回る 222,226 千円の純利益を計上することができ、計画値と比べ 623,909 千円の改善となりました。これは、患者数に関する数値については目標を下回ったものの、それ以外は計画以上に進めることができたことによるものと考えています。また、資本的収支においても、総合周産期母子医療センター・パースセンター整備事業の推進や医療機器の更新など、ほぼ計画通りに進めることができました。一方で、定員管理における看護師数については計画値を下回りましたが、7 対 1 看護体制につきましては維持することができました。

これらのことから、改革プラン 4 年目としては、患者数の減少や看護師確保という課題は継続するものの、全体的には順調な進捗が図られたものと考えています。今後も、患者サービスの向上や医療安全の推進はもとより、収入の確保と支出の抑制による健全経営に努め、東三河の基幹病院としての役割を果たしてまいります。