

平成24年度

豊橋市民病院改革プラン取組状況報告書

平成25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	5
(6) 効率的・効果的な病院運営の推進	〃
3. 収益的収支	9
(1) 収支計画（税抜き）	〃
(2) 数値目標	10
4. 資本的収支	11
(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	12
6. 再編・ネットワーク化	12
7. 経営形態の見直し	12
8. 取組みに対する評価	12

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5年目となる平成24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（P9参照）

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24年度の収支状況については、267,628千円の当年度純損失を予定していましたが、決算では3年連続の単年度黒字（384,941千円）となり、計画より652,569千円改善しました。

これは、収入において、延患者数は入院・外来ともに予定を下回ったものの、診療報酬のプラス改定や7対1看護体制の維持のほか、急性期看護補助体制加算などの施設基準の新規取得等により、患者1人当たりの収益が増加し、入院・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（P10参照）

「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、外来とも診療報酬のプラス改定や7対1看護体制の維持等で前年度より増加し、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652,569千円改善した結果、目標値より2.7ポイント、前年度より0.6ポイント上昇し、101.6%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、「総合周産期母子医療センター」と「バースセンター」の平成26年度開設に向けて2か年継続事業である病棟改良工事に着手するとともに、磁気共鳴断層撮影装置を更新するなど、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における研修医指導体制の充実を図るため、より質の高いカリキュラムを目指すとともに、臨床研修指導医を新たに10人養成しました。</p> <p><研修医・指導医 医師数></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> <th>24年度</th> <th>25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> <td>37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> <td>63人</td> </tr> </tbody> </table>	区分	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	研修医	37人	34人	35人	37人	39人	37人	指導医	27人	33人	34人	50人	55人	63人
区分	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度																
研修医	37人	34人	35人	37人	39人	37人																
指導医	27人	33人	34人	50人	55人	63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><専攻医 医師数></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> <th>24年度</th> <th>25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> <td>50人</td> </tr> </tbody> </table>	区分	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	人数	58人	61人	54人	53人	51人	50人
区分	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度									
人数	58人	61人	54人	53人	51人	50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。また看護職員を対象として支給していた夜間看護手当について、医療技術員にも拡大し、処遇改善に努めました。</p> <p><医師（専攻医を除く）・看護師・医療技術員数></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> <th>24年度</th> <th>25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> <td>122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> <td>708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> <td>162人</td> </tr> </tbody> </table> <p><医師事務作業補助者></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>10人</td> <td>13人</td> <td>19人</td> <td>20人</td> <td>21人</td> </tr> </tbody> </table> <p><看護師等修学資金貸与の状況></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>1人</td> <td>0人</td> <td>1人</td> <td>20人</td> <td>39人</td> </tr> </tbody> </table>	区分	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	医師	104人	110人	116人	119人	124人	122人	看護師	688人	697人	713人	713人	706人	708人	医療技術員	146人	149人	150人	152人	155人	162人	区分	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	人数	10人	13人	19人	20人	21人	区分	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	人数	1人	0人	1人	20人	39人
区分	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度																																															
医師	104人	110人	116人	119人	124人	122人																																															
看護師	688人	697人	713人	713人	706人	708人																																															
医療技術員	146人	149人	150人	152人	155人	162人																																															
区分	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度																																																
人数	10人	13人	19人	20人	21人																																																
区分	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度																																																
人数	1人	0人	1人	20人	39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	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。					
	＜メンタルヘルス相談室 相談件数＞					
	区分	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度
	定期相談	延 226 回	延 204 回	延 219 回	延 246 回	延 238 回
	随時相談	153 件	142 件	155 件	181 件	207 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	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。					
	＜救急外来患者数、救急外来からの入院患者数＞					
	区分	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度
	救急外来患者数	27,130 人	28,247 人	24,507 人	24,632 人	25,335 人
	入院患者数	5,056 人	5,027 人	5,211 人	5,214 人	5,269 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」と「バースセンター」の基本設計及び実施設計に基づき、病棟改良工事に着手しました。

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」と「バースセンター」の基本設計及び実施設計に基づき、病棟改良工事に着手しました。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	<p>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。</p>																		
実 施 容	<p>専門医の確保を図るとともに、新たに新生児集中ケア、脳卒中・リハビリ看護の分野において認定看護師を養成しました。</p> <p><専門医・認定看護師数> (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> <th>24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> <td>88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> <td>10人</td> </tr> </tbody> </table>	区 分	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	専 門 医	75人	75人	77人	81人	88人	認定看護師	5人	5人	7人	8人	10人
区 分	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度														
専 門 医	75人	75人	77人	81人	88人														
認定看護師	5人	5人	7人	8人	10人														

② 電子カルテの導入

取組項目	<p>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。</p>
実 施 容	<p>医療サービスの質の向上を図るため、蓄積した病院総合情報システムの診療データを二次利用し、診療支援や臨床研究に活用するとともに、医療の質評価指標(Quality-Indicator)の分析を実施しました。</p> <p>また、災害時等の対策として、基幹系システムの業務継続計画を策定し、さらに部門系システムの業務継続計画策定に着手しました。</p> <p><医療の質評価指標の算出項目数></p> <p>23年度 11項目 24年度 11項目</p>

※医療の質評価指標：「退院後6週間以内の再入院率」など診療データを活用した医療の質を経年的に評価し、改善活動に用いる指標として日本病院会が推奨するもの

③ 患者満足度調査の活用

取組項目	<p>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。</p>
実 施 容	<p>24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」では、食事の満足度を上げるために新しい献立を取り入れました。</p> <p>② 「外来診察までの待ち時間」では、外来患者の理解を得るために診察待ち時間について案内表示をしました。</p> <p>③ 「外来患者用駐車場」では、駐車スペースを確保するために公共交通機関利用促進のお知らせをホームページに掲載しました。</p> <p>④ 「患者総合支援センター」では、センターの認知度を上げるために出入口に案内や看板を設置しました。</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、安心して地域で治療・療養を受けられるように、各病棟・外来に備え付けてある地域の医療機関を紹介した名簿を更新し病診連携の充実を図りました。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><5大がん地域連携パス協力医療機関数></p> <p>24.3.31 現在 76 医療機関 25.3.31 現在 87 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に努めました。</p> <p><入院患者の平均在院日数></p> <p>22年度 15.2日 23年度 14.5日 24年度 13.9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（15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><看護師採用数・退職者数></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> <tr> <td>24.4.2～25.4.1</td> <td>58人</td> <td>55人</td> <td>+3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	24.4.2～25.4.1	58人	55人	+3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																						
24.4.2～25.4.1	58人	55人	+3人																						

取組項目	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。
	26年度開設予定の総合周産期母子医療センター及びパ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。
実施内容	東病棟2階、東病棟9階の病棟改良工事を行い、少人数部屋を増やすなど病室の整備をしました。 東病棟2階：6人部屋0室（▲2室）、4人部屋4室（▲3室）、2人部屋10室（+10室）、個室2室（▲4室） 東病棟9階：6人部屋2室（±0室）、4人部屋7室（▲1室）、個室5室（+1室）

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	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。 <18～24年度実施のコスト節減による24年度効果額> 診療材料費等 ▲ 209,419千円 後発薬品 ▲ 289,895千円

※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	外部講師を招き、DPC制度の下での経営分析・改善手法について、全職員を対象とした病院経営講習会を開催し、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 環境負荷逓減への取組

取組項目	施設ISOのマニュアルに基づき、職員一人ひとりが環境負荷の逓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	誘導灯をLEDタイプに更新（154台）とするとともに、病棟改良工事においてLED照明を採用（210台）し、消費電力の削減に努めました。また、扇風機の積極的な活用（120台）やアトリウム天窓への遮熱塗料の塗布を行い、空調負荷の低減を図りました。

⑥ 未収金対策

取組目	<p>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。</p>																																														
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><未収金の状況（個人負担分）></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> <tr> <td>23年度</td> <td>3,703,481千円</td> <td>48,649千円</td> <td>1.31%</td> </tr> </tbody> </table> <p><債権管理室への移管及び収入実績></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> <tr> <td>24年度</td> <td>42件</td> <td>9,352千円</td> <td>26件</td> <td>1,435千円</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%	23年度	3,703,481千円	48,649千円	1.31%	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	24年度	42件	9,352千円	26件	1,435千円
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%																																												
23年度	3,703,481千円	48,649千円	1.31%																																												
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																																											
24年度	42件	9,352千円	26件	1,435千円																																											

⑦ 国県補助金の獲得等

取組目	<p>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。</p>			
実施内容	<p>診療報酬において、病棟看護助手の雇用形態の見直しにより、急性期看護補助体制加算を取得するとともに、24年度診療報酬改定で新設された、感染防止対策加算とデータ提出加算を取得するなど、新たな施設基準の獲得に努めました。</p> <p>また、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><施設基準の新規取得による収入額></p> <p>感染防止対策加算 89,318千円（平成24年4月算定開始）</p> <p>データ提出加算 19,057千円（平成24年4月算定開始）</p> <p>急性期看護補助体制加算 140,611千円（平成24年5月算定開始）</p>			

⑧ 病床数の見直し

<p>取組 項目</p>	<p>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。</p>
<p>実施 内容</p>	<p>入院患者の減少傾向などを踏まえ、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、24年4月から一般病床は866床を811床へ、結核病床は34床を15床（合計910→836床 ▲74床）へ変更しました。</p>

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) 14,504	(15,496)
	外来収益	(5,557) 5,616	(6,039) 5,851	(6,065) 6,057	(6,281) 6,395	(6,433) 6,808	(6,533)
	国県補助金	(67) 104	(61) 63	(70) 71	(65) 68	(65) 75	(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) 1,702	(1,667)
	その他収益	(782) 794	(750) 780	(750) 775	(741) 747	(741) 831	(741)
	特別利益	(0) 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) 23,920	(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) 10,672	(11,375)
	材料費	(5,969) 5,595	(6,041) 5,930	(5,978) 5,798	(6,290) 5,860	(6,343) 6,138	(6,396)
	経費	(3,507) 3,393	(3,526) 3,279	(3,844) 3,513	(3,731) 3,489	(3,701) 3,584	(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) 2,133	(1,876)
	支払利息	(837) 829	(803) 795	(771) 761	(721) 719	(681) 678	(642)
	その他費用	(320) 287	(412) 290	(382) 332	(378) 297	(378) 330	(380)
	計	(23,036) 21,891	(23,191) 22,307	(23,950) 22,889	(24,230) 22,919	(24,560) 23,535	(24,361)
収支差引	(▲802) ▲817	(▲883) ▲588	(▲592) 32	(▲402) 222	(▲268) 385	(141)	
繰越欠損金	(▲7,319) ▲7,319	(▲8,121) ▲8,136	(▲8,724) ▲8,724	(▲9,316) ▲8,692	(▲9,718) ▲8,470	(▲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) ▲8,085	(▲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) 263,136	(284,700)
一日平均入院患者数 (人)	(800) 759	(800) 759	(800) 755	(780) 734	(780) 721	(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) 496,486	(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) 2,026	(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) 55,120	(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) 13,713	(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) 101.6	(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) 47.7	(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) 88.1	(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) 13.9	(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) 5,578	(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) 5,595	(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) 7,486	(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) 3,449	(3,400)
病診連携 紹介率 (%)	48.3	52.2	(54.0) 52.5 (24.0)	(56.0) 55.0 (26.0)	(58.0) 55.3 (28.0)	(60.0) (30.0)
逆紹介率 (%)	21.3	22.0	31.5	38.6	39.6	

※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. 資本の収支

(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) 240	(1,225)
	出 資 金	(80) 48	(52) 46	(192) 181	(200) 197	(256) 100	(153)
	負 担 金	(759) 759	(845) 846	(933) 933	(984) 984	(946) 946	(987)
	固 定 資 産 売 却 代 金	(0) 0	(0) 0	(0) 0	(0) 0	(0) 0	(0)
	投 資 回 収 金	(0) 0	(0) 0	(0) 0	(0) 0	(0) 1	(0)
	国 県 補 助 金	(0) 8	(8) 7	(32) 23	(0) 5	(0) 0	(225)
	計	(1,339) 1,315	(1,625) 1,599	(1,157) 1,137	(1,964) 1,921	(2,292) 1,287	(2,590)
支 出	建 設 改 良 費	(660) 644	(1,745) 1,705	(1,082) 1,003	(1,020) 990	(1,399) 1,159	(1,551)
	投 資	(3) 2	(5) 0	(3) 1	(9) 7	(8) 13	(9)
	償 還 金	(1,185) 1,185	(1,346) 1,346	(1,509) 1,509	(1,597) 1,597	(1,508) 1,508	(1,577)
	計	(1,848) 1,831	(3,096) 3,051	(2,594) 2,513	(2,626) 2,594	(2,915) 2,680	(3,137)
収 支 差 引	(▲509) ▲516	(▲1,471) ▲1,452	(▲1,437) ▲1,376	(▲662) ▲673	(▲623) ▲1,393	(▲547)	
補てん財源使用額	(509) 516	(1,471) 1,452	(1,437) 1,376	(662) 673	(623) 1,393	(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) 6,495	(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) 19,244	(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) 336	(651)
医 療 機 器 等 購 入	(600) 600	(700) 696	(900) 843	(829) 826	(1,030) 823	(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) 172
看 護 師	(688) 688	(700) 697	(713) 713	(729) 713	(744) 706	(759) 708
医療技術員	(146) 146	(150) 149	(150) 150	(152) 152	(154) 155	(157) 162
事務職員等	(53) 53	(53) 53	(51) 51	(51) 52	(49) 51	(49) 52
合 計	(991) 991	(1,074) 1,070	(1,084) 1,084	(1,105) 1,089	(1,123) 1,087	(1,144) 1,094

※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 13 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のほか、がん患者に対して身近な地域の医療機関での治療・療養ができるよう地域連携パスの拡充を進めています。

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）
24 年度	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。また、26 年度予算から資本制度の見直しを始めとする地方公営企業会計の改正に対応するため、移行準備を着々と進めていきます。

8. 取り組みに対する評価

「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、東三河の基幹病院として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 384,941 千円の純利益を計上することができ、計画値と比べ 652,569 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・バ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、入院患者数の減少もあり、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5年目としては、看護師をはじめとする医療スタッフの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、地域の基幹病院として、診療機能・診療体制の整備を推進するとともに、効率的・効果的な病院運営を図り、安全で質の高い医療を提供していきます。