資料１②

地方独立行政法人 市立大津市民病院
第3期中期計画　説明資料

（改訂版）

1. 医療を取り巻く環境の変化（外部環境調査）

2. 第2期中期計画の振り返り（内部環境調査）

3. 第3期中期目標・計画で求められていること

4. 第3期中期計画の要旨

5. 第3期中期計画における収益の最適化施策・費用の抑制施策とその効果

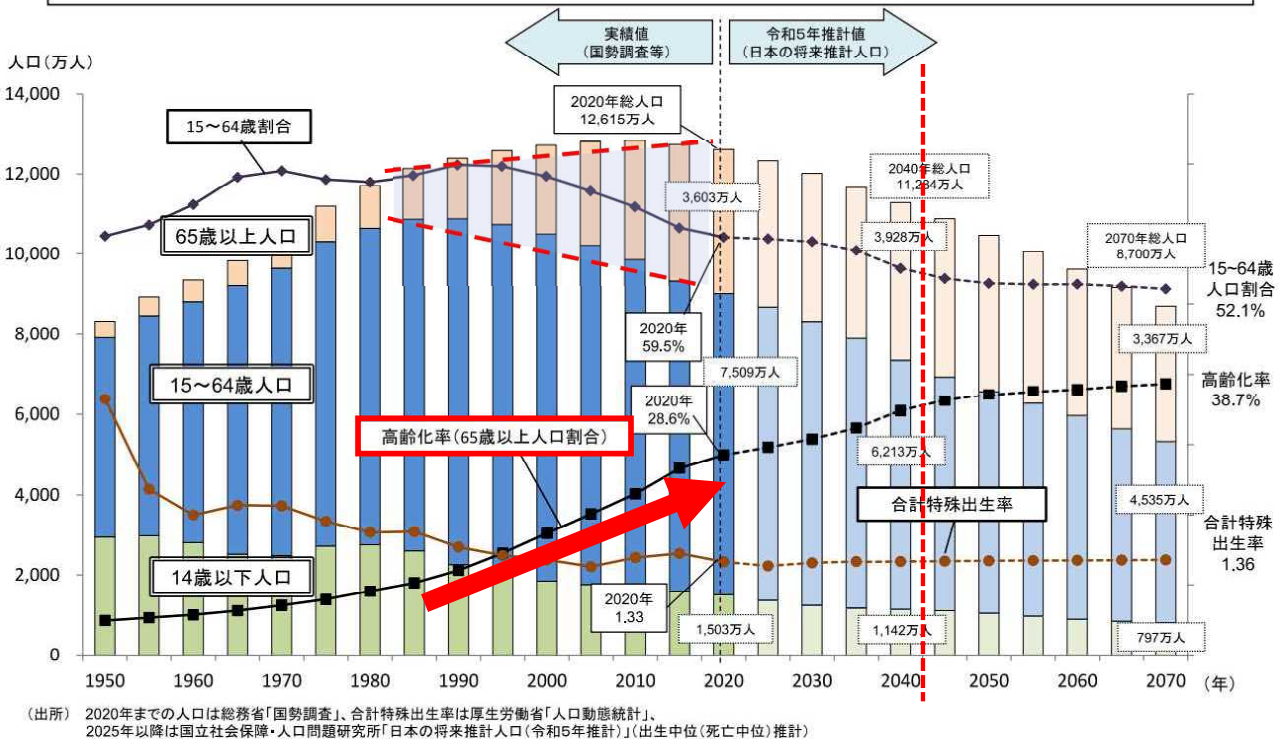
6. 第3期中期計画期間における収支計画、資金計画

7. 第3期中期計画期間におけるKPI

医療を取り巻く環境の変化（外部環境調査）

- 高齢化率の上昇は継続。団塊の世代が75歳以上になる「2025年問題」。

○ 日本の人口は近年減少局面を迎えている。2070年には総人口が9,000万人を割り込み、高齢化率は39%の水準になると推計されている。



（出所） 2020年までの人口は総務省「国勢調査」、合計特殊出生率は厚生労働省「人口動態統計」、
2025年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」（出生中位（死亡中位）推計）

※出典：我が国の人口について（厚生労働省）

医療を取り巻く環境の変化（外部環境調査）

- 新たな地域医療構想では、従来と同じ「病床の必要量（構想区域ごと・機能ごと）」に加え、「外来･在宅等を含めた医療提供体制」についても議論される。

令和６年３月21日 | 第107回社会保障審議会医療部会 | 資料１

新たな地域医療構想の主な検討事項（案）

○ 新たな地域医療構想については、2040年頃を見据え、医療･介護の複合ニーズを抱える85歳以上人口の増大等に対応できるよう、**病院のみならず、かかりつけ医機能や在宅医療、医療･介護連携等を含め、地域の医療提供体制全体の地域医療構想として検討予定。**

※ 現状、課題、検討事項等についても、今後の検討会等で検討

【現状】
- ○ 各構想区域の2025年の病床の必要量について、**病床機能ごとに推計**し、都道府県が地域医療構想を策定。
- ○ 各医療機関から都道府県に、**現在の病床機能と2025年の方向性等を報告。**
- ○ 将来の病床の必要量を踏まえ、地域の関係者が**地域医療構想調整会議（二次医療圏が多数）で協議。**
- ○ 都道府県は**地域医療介護総合確保基金等を活用して支援。**

など

【主な課題】
- ○ 2025年の**病床の必要量**に病床の合計･機能別とも近付いているが、**構想区域ごと･機能ごとに乖離。**
- ○ 将来の病床の必要量を踏まえ、各構想区域で病床の機能分化･連携が議論されているか、**外来や在宅医療等を含めた、医療提供体制全体の議論が不十分。**
- ○ 医療･介護の複合ニーズを抱える85歳以上が増大する中、**在宅を中心に入退院を繰り返し最後は看取りを要する高齢者を支える医療を提供**する必要。その際、**かかりつけ医機能の確保、在宅医療の強化、介護との連携強化等が必要。**
- ○ 2040年までみると、都市部と過疎地等で、**地域ごとに人口変動の状況が異なる。**
- ○ **生産年齢人口の減少等**がある中、**医師の働き方改革**を進めながら、地域で必要な医療提供体制を確保する必要。

など

【主な検討事項（案）】

○ **2040年頃を見据えた医療提供体制のモデル**
- 地域の類型（都市部、過疎地等）ごとの医療需要の変化に対応する医療提供体制のモデル（医療DX、遠隔医療等の取組の反映） 等

○ **病床の機能分化・連携の更なる推進**
- 病床の将来推計：機能区分、推計方法、推計年等
- 病床必要量と基準病床数の関係
- 病床機能報告：機能区分、報告基準等
- 構想区域・調整会議：区域、構成員、進め方等
- 地域医療介護総合確保基金
- 都道府県の権限 等

○ **地域における入院･外来･在宅等を含めた医療提供体制の議論**
- 入院･救急･外来･在宅･介護連携･人材確保等を含めた医療機関の役割分担・連携のあり方
- 将来推計：外来、在宅、看取り、医療従事者等
- 医療機関からの機能報告：機能区分、報告基準等
- 構想区域・調整会議：外来･在宅･介護連携等の議論を行う区域、構成員、進め方等
- 地域医療介護総合確保基金
- 都道府県の権限
- 介護保険事業等を担う市町村の役割 等

※出典：第１回新たな地域医療構想等に関する検討会 2024年3月29日

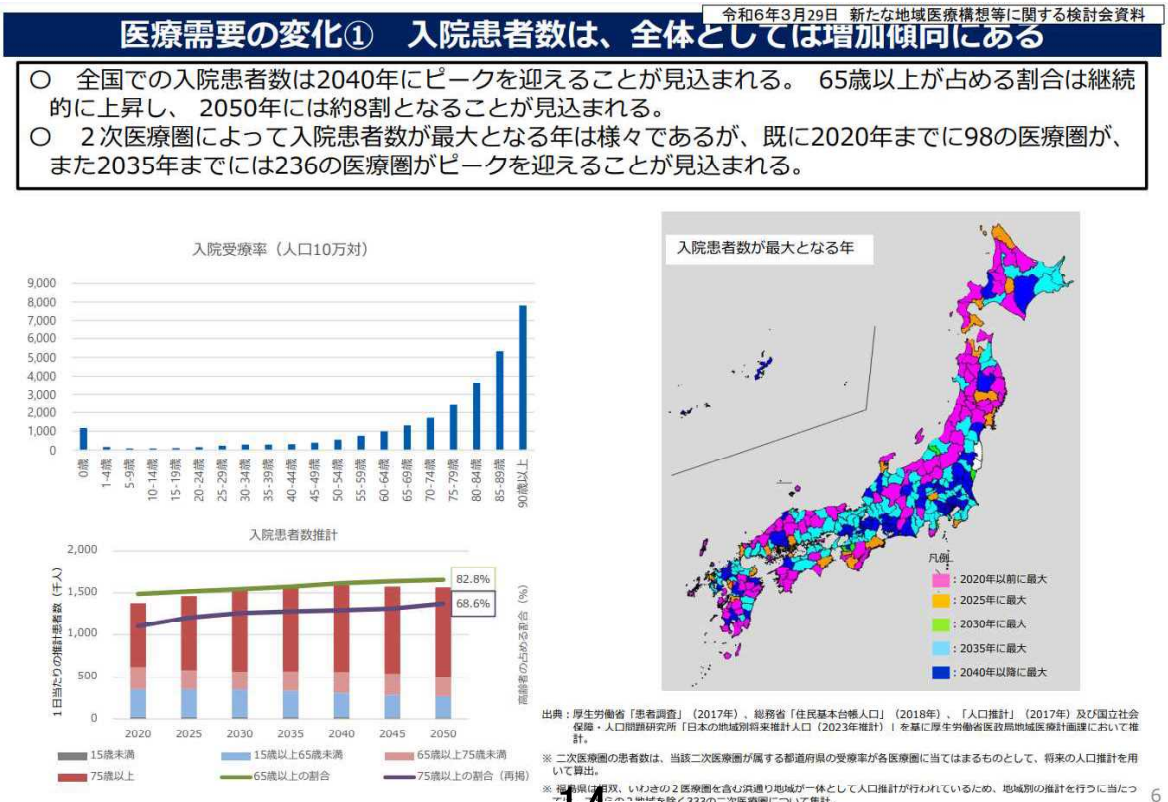
医療を取り巻く環境の変化（外部環境調査）

- 新たな地域医療構想では、入院医療は、これまでの「病床機能」に「医療機関機能」の視点を加えて医療医療提供体制について議論される。

※出典：第８回新たな地域医療構想等に関する検討会　2024年9月6日

医療を取り巻く環境の変化（外部環境調査）

- 入院需要：全国的にあと10年ほどでピークを迎え、減少局面に。
  ➡大津医療圏では、2040年以降にピークを迎える試算（当面は需要増加）。



※出典：かかりつけ医機能が発揮される制度の施行に関する分科会　2024年3月29日

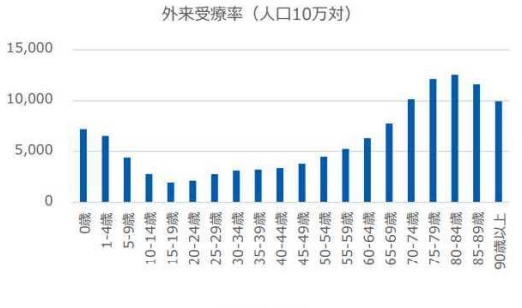
医療を取り巻く環境の変化（外部環境調査）

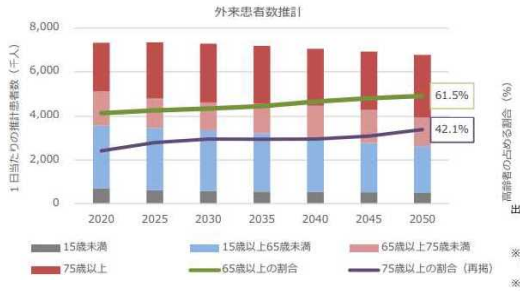
- 外来需要：既にピークを迎えている地域が多数。
  ➡大津医療圏では当面需要増加が続くが、県内他地域は減少局面に入る。

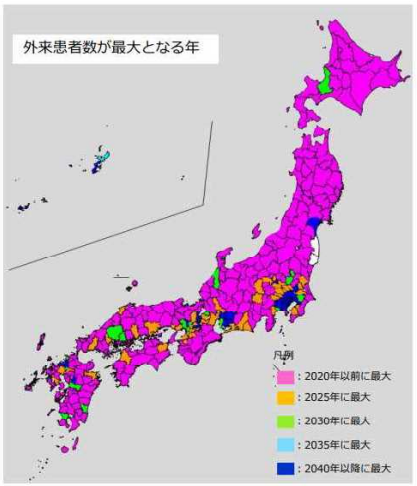
令和6年3月29日 新たな地域医療構想等に関する検討会資料

医療需要の変化②　外来患者数は、既に減少局面にある医療圏が多い

○　全国での外来患者数は2025年にピークを迎えることが見込まれる。65歳以上が占める割合は継続的に上昇し、2050年には約6割となることが見込まれる。
○　既に2020年までに218の医療圏では外来患者数のピークを迎えていると見込まれる。







出典：厚生労働省「患者調査」（2017年）、総務省「住民基本台帳人口」（2018年）、「人口推計」（2017年）及び国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（2023年推計）」を基に厚生労働省医政局地域医療計画課において推計。
※ 二次医療圏の患者数は、当該二次医療圏が属する都道府県の受療率が各医療圏に当てはまるものとして、将来の人口推計を用いて算出。
※ 福島県は相双、いわきの２医療圏を含む浜通り地域が一体として人口推計が行われているため、地域別の推計を行うに当たっては、これらの２地域を除く333の二次医療圏について集計。

※出典：かかりつけ医機能が発揮される制度の施行に関する分科会　2024年3月29日

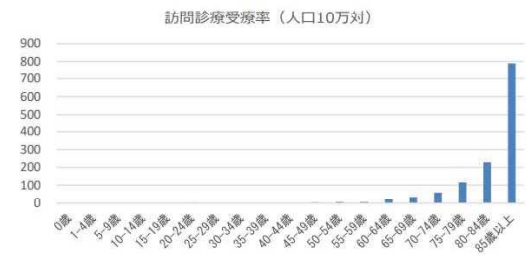
医療を取り巻く環境の変化（外部環境調査）

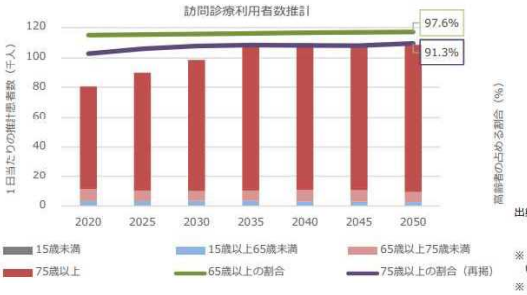
- 在宅需要：全国的に増加する見込み。➡地域の在宅医療機関をサポートし、
  増加する在宅医療ニーズに対応できる医療提供体制の整備に貢献する。

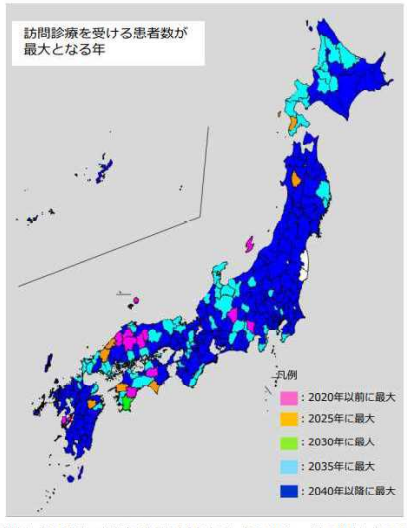
令和6年3月29日 新たな地域医療構想等に関する検討会資料

医療需要の変化③　在宅患者数は、多くの地域で今後増加する

○　全国での在宅患者数は、2040年以降にピークを迎えることが見込まれる。
○　在宅患者数は、多くの地域で今後増加し、2040年以降に237の二次医療圏において在宅患者数のピークを迎えることが見込まれる。







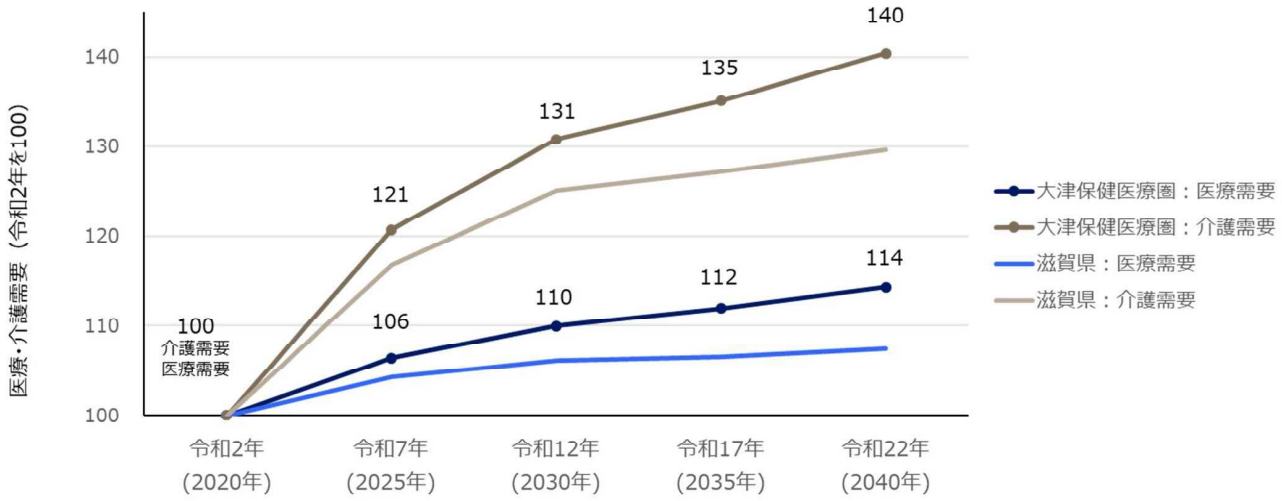
出典：厚生労働省「患者調査」（2017年）、総務省「住民基本台帳人口」（2018年）、「人口推計」（2017年）及び国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（2023年推計）」を基に厚生労働省医政局地域医療計画課において推計。
※ 二次医療圏の患者数は、当該二次医療圏が属する都道府県の受療率が各医療圏に当てはまるものとして、将来の人口推計を用いて算出。
※ 福島県は相双、いわきの２医療圏を含む浜通り地域が一体として人口推計が行われているため、地域別の推計を行うに当たっては、これらの２地域を除く333の二次医療圏について集計。

※出典：かかりつけ医機能が発揮される制度の施行に関する分科会　2024年3月29日

医療を取り巻く環境の変化（外部環境調査）

- 大津保健医療圏の医療需要は、令和2年以降増加し、令和2年を100とした場合に令和22年には114まで増加する推計
- 大津保健医療圏の介護需要は、令和2年以降増加し、令和2年を100とした場合に令和22年には140まで増加する推計

【医療・介護需要推計（大津保健医療圏及び滋賀県）】



医療需要量＝0歳～14歳人口×0.6＋15～39歳人口×0.4＋40～64歳人口×1.0＋65～74歳人口×2.3＋75歳～人口×3.9
介護需要量＝40～64歳人口×1.0＋65～74歳人口×9.7＋75歳～人口×87.3
＜参考＞医療介護需要の計算式は、「日医総研ワーキングペーパーNo.323「地域の医療提供体制の現状と将来、ー都道府県別・二次医療圏データ集ー2014年度版」を参照

出典：「国立社会保障・人口問題研究所　日本の地域別将来推計人口（令和5年推計）」より分析

医療を取り巻く環境の変化（外部環境調査）

- 大津医療圏では、将来的に高齢者救急入院が大きく増加する試算結果。
  ➡がん医療への貢献と並行して、高齢者救急を積極的に対応していく。

【大津医療圏　DPC病床　主要疾患別　手術有無別　将来推計入院患者数】

増加数多い順

医療資源病名_手術有無	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年	35年-20年	35年/20年
心不全_手術なし	41.61	49.45	57.16	64.66	69.87	70.05	23.05	+55%
股関節・大腿近位の骨折_手術あり	37.56	44.22	50.96	57.40	61.46	61.73	19.84	+53%
誤嚥性肺炎_手術なし	31.16	37.86	44.33	50.79	55.65	55.76	19.63	+63%
脳梗塞_手術なし	37.30	42.55	47.28	51.18	53.38	53.80	13.88	+37%
肺炎等_手術なし	24.38	28.46	32.28	35.63	37.98	38.21	11.25	+46%
腎臓又は尿路の感染症_手術なし	19.11	22.25	25.32	28.13	29.97	30.10	9.02	+47%
胆管（肝内外）結石、胆管炎_手術あり	15.88	18.07	20.09	21.70	22.58	22.76	5.83	+37%
その他の感染症（真菌を除く。）_手術なし	37.71	40.06	42.00	43.31	43.64	43.06	5.60	+15%
胸椎、腰椎以下骨折損傷（胸･腰髄損傷を含む。）_手術なし	9.07	10.58	12.07	13.15	13.60	13.75	4.08	+45%
敗血症_手術なし	8.74	10.06	11.30	12.33	12.97	13.05	3.59	+41%

減少数多い順

医療資源病名_手術有無	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年	35年-20年	35年/20年
子宮の良性腫瘍_手術あり	4.06	3.76	3.43	3.19	3.06	3.00	-0.87	-21%
妊娠期間短縮、低出産体重に関連する障害_手術なし	5.71	5.24	5.09	4.98	4.79	4.60	-0.73	-13%
胎児及び胎児付属物の異常_手術あり	4.31	4.02	3.92	3.85	3.72	3.55	-0.46	-11%
早産、切迫早産_手術なし	4.91	4.67	4.57	4.46	4.29	4.09	-0.45	-9%
早産、切迫早産_手術あり	4.07	3.83	3.75	3.68	3.55	3.38	-0.39	-10%
妊娠期間短縮、低出産体重に関連する障害_手術あり	2.63	2.42	2.35	2.30	2.21	2.12	-0.34	-13%
分娩の異常_手術あり	2.96	2.78	2.72	2.66	2.57	2.45	-0.30	-10%
肘、膝の外傷（スポーツ障害等を含む。）_手術あり	3.19	3.11	3.01	2.90	2.76	2.65	-0.29	-9%
子宮頸・体部の悪性腫瘍_手術あり	4.99	4.97	4.91	4.78	4.61	4.43	-0.21	-4%
子宮内膜症_手術あり	0.89	0.82	0.75	0.70	0.68	0.66	-0.18	-21%

※将来推計入院患者数：将来推計人口×性年齢階級別受療率÷10万×年齢階級別病床割合×性・年齢階級別DPC病床延在院日数（2021年度データ）
※国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」（2018年推計）
※厚生労働省「患者調査」「退院患者調査」（2020年度）

1. 医療を取り巻く環境の変化（外部環境調査）

2. 第2期中期計画の振り返り（内部環境調査）

3. 第3期中期目標・計画で求められていること

4. 第3期中期計画の要旨

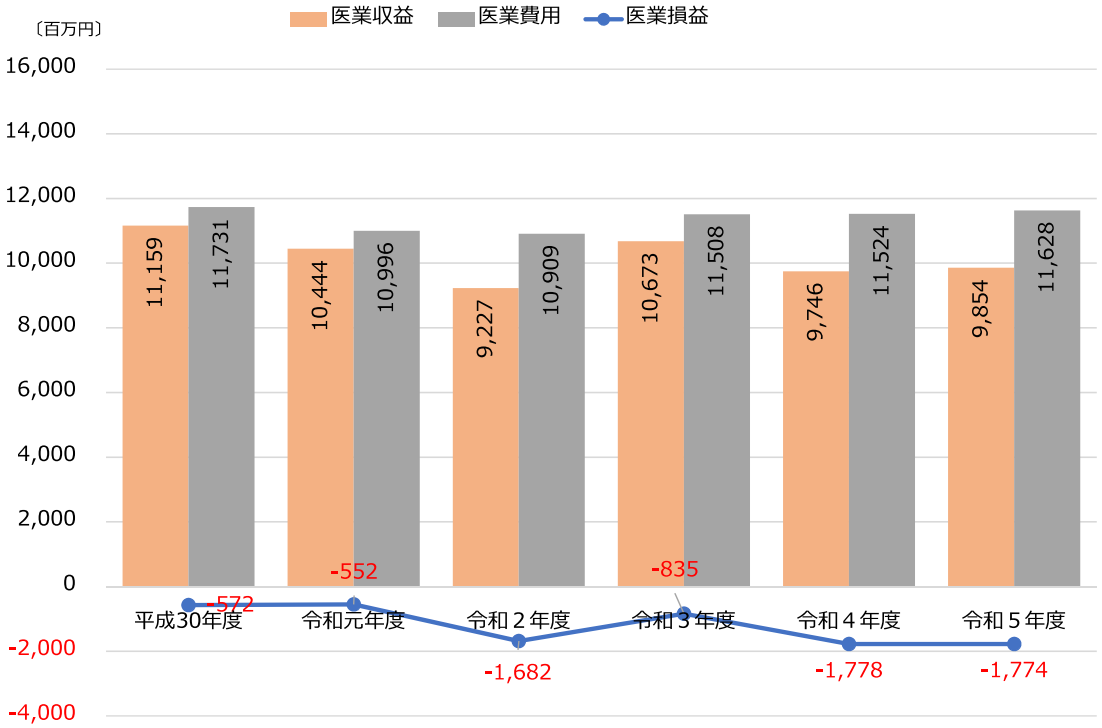
5. 第3期中期計画における収益の最適化施策・費用の抑制施策とその効果

6. 第3期中期計画期間における収支計画、資金計画

7. 第3期中期計画期間におけるKPI

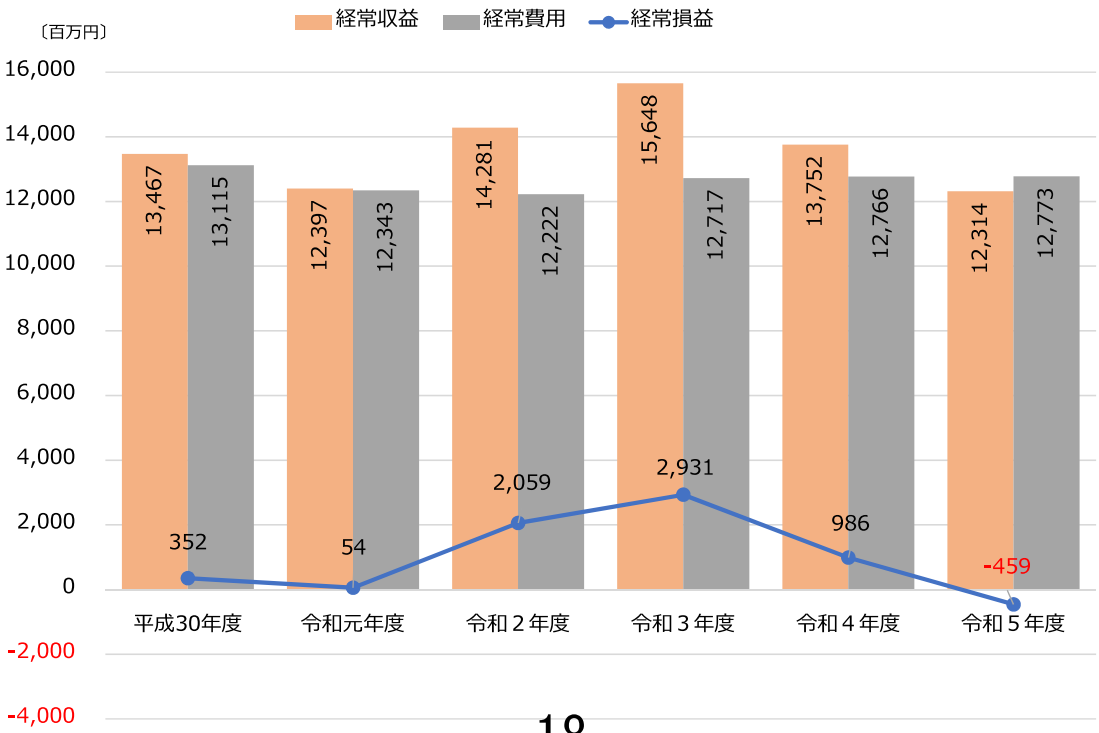
第2期中期計画の振り返り

- 医業収益は令和３年度に増収をしたが、その後減少。令和６年度は収益改善傾向。
- 医業費用は令和３年度以降増加。



第2期中期計画の振り返り

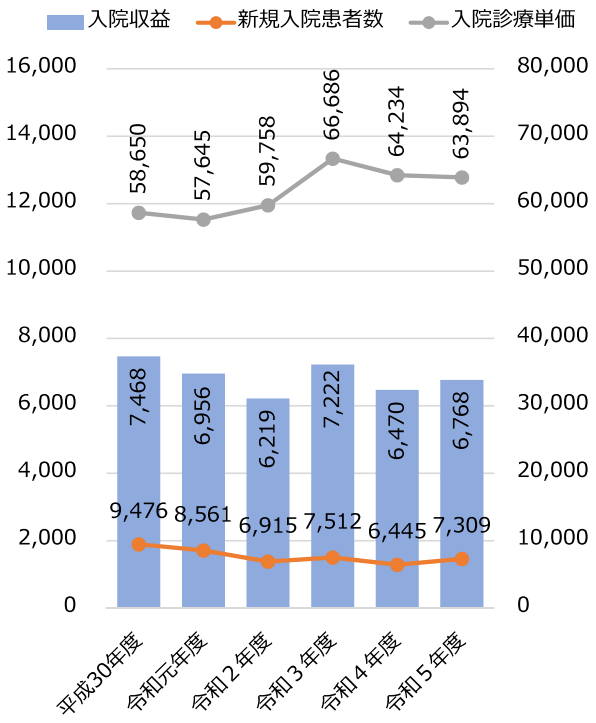
- コロナ補助金があった期間は経常収益は大きくプラス。
  しかし補助金が無くなり収支バランスは著しく悪化。



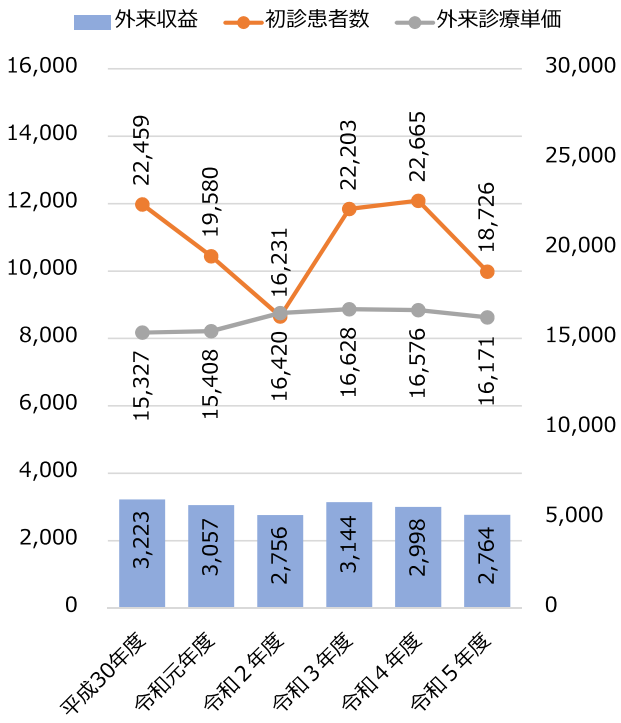
第2期中期計画の振り返り

- 新規入院患者数の増加により、入院収益が改善。入院診療単価は横ばい。
  外来収益は微減。外来診療単価は横ばいだが、初診患者数が減少。

【入院収益指標　年次推移】



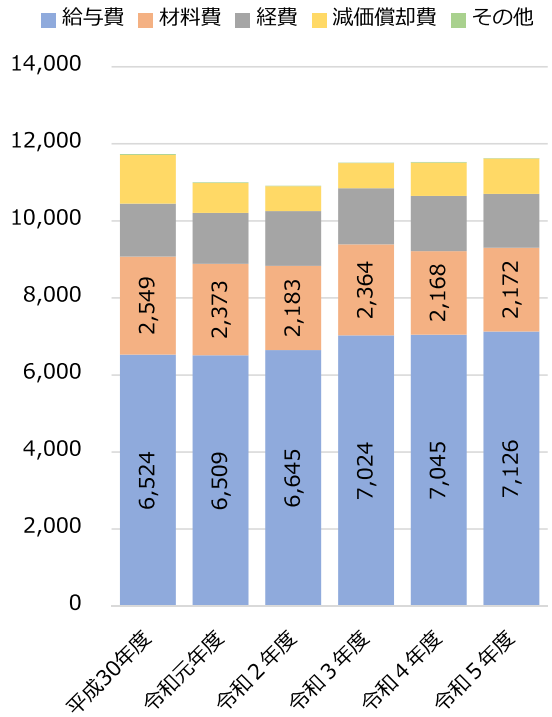
【外来収益指標　年次推移】



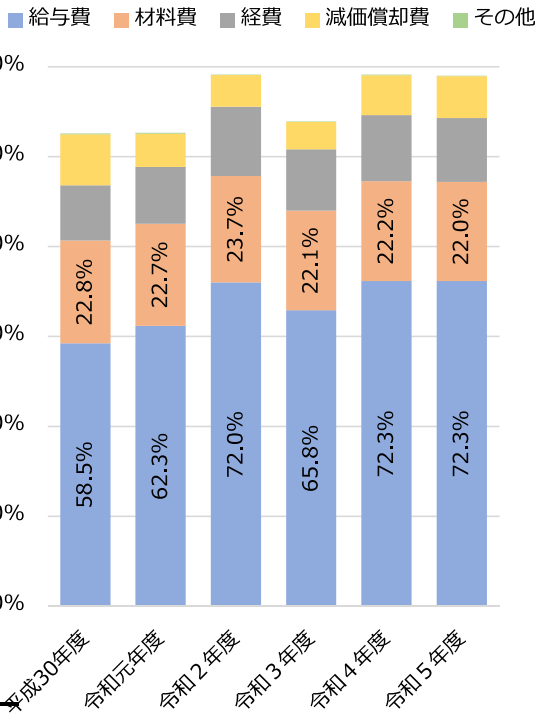
第2期中期計画の振り返り

- 医業費用は110億円ほどで横ばい。
  給与費は増加傾向である一方、材料費は減少傾向。

【医業費用　内訳　年次推移】



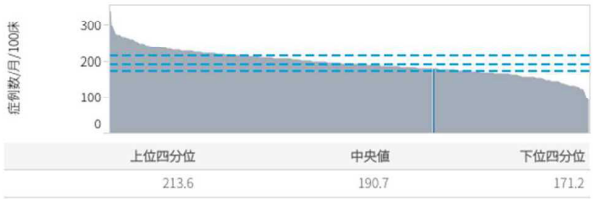
【医業費用　対医業収益比率　年次推移】



第2期中期計画の振り返り

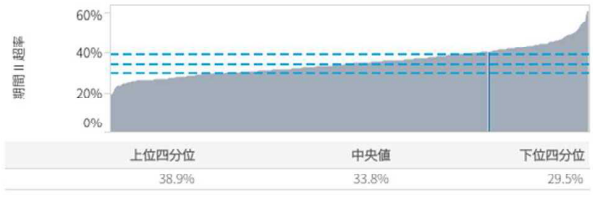
- 入院指標は全体的に改善傾向。入院症例数は増加し、医療資源も改善しているが、1日単価はやや低下。

症例数/月/100床　自院値　177.7症例　(228位　/337病院)



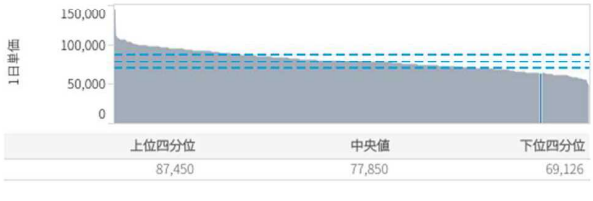
上位四分位	中央値	下位四分位
213.6	190.7	171.2

期間Ⅱ超率　自院値　40.0%　(267位　/337病院)



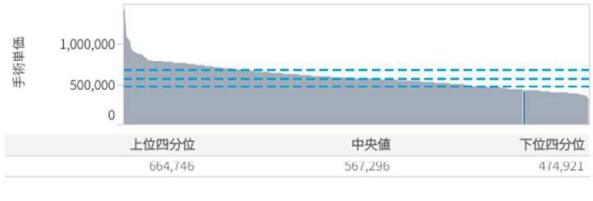
上位四分位	中央値	下位四分位
38.9%	33.8%	29.5%

1日単価　自院値　62,708円　(303位　/337病院)



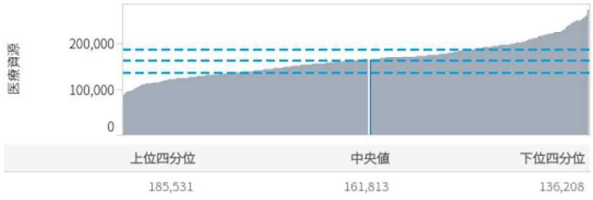
上位四分位	中央値	下位四分位
87,450	77,850	69,126

手術単価　自院値　421,532円　(290位　/337病院)



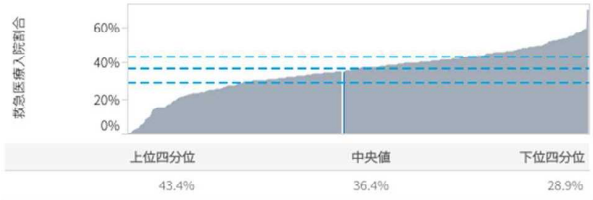
上位四分位	中央値	下位四分位
664,746	567,296	474,921

医療資源/症例　自院値　163,113円　(179位　/337病院)



上位四分位	中央値	下位四分位
185,531	161,813	136,208

救急医療入院割合　自院値　55.0%　(158位　/337病院)



上位四分位	中央値	下位四分位
43.4%	36.4%	28.9%

1. 医療を取り巻く環境の変化（外部環境調査）

2. 第2期中期計画の振り返り（内部環境調査）

3. 第3期中期目標・計画で求められていること

4. 第3期中期計画の要旨

5. 第3期中期計画における収益の最適化施策・費用の抑制施策とその効果

6. 第3期中期計画期間における収支計画、資金計画

7. 第3期中期計画期間におけるKPI

市民病院の目指すべき方向性

ア　現状

- 医療需要の変化（2040年には医療･介護の複合ニーズが増加見込）
- 救急搬送件数は増加傾向
- ４病院の診療科構成は重複
- 公立病院経営強化ガイドラインへの対応が必須

イ　ＳＷＯＴ分析

	内部環境	外部環境	
強み（S）	■ 24時間365日救急受入体制を確保している ■ 健診センターを有し、市民の健康管理が可能 ■ 訪問看護ステーションを有している ■ 感染症への対応力が高い ■ 専門領域に強いスタッフが、身体への負担の少ない高度な医療機器を用いた治療が可能	■ 脳梗塞、肺炎、骨折等の患者数の増加率は、“がん”などの疾病より高い ■ 救急車搬送ニーズは増加 ■ 地域の医療機関で、専門的知見を有する職員の需要がある ■ 人口増加要因がある	機会（O）
弱み（W）	■ 急性期医療で経営改善を目指したが、そのスピードが遅い（経営改善目標に未到達） ■ 同規模病院に比べ医師の労働生産性が低い（病院として余力がある） ■ 今後の超高齢社会の進展によるニーズの増加に対して回復期機能が弱い	■ 機能分化の推進が求められている ■ 急性期病院が密集している（大津日赤、滋賀医大は他区域にも診療圏が広がる） ■ 在宅医療需要の増加に対応しきれない可能性がある	脅威（T）

第3期中期目標・計画で求められていること

ウ　方向性を考える上での前提条件

- 経常収支で収支バランスがとれていること（運営費負担金は基準内のみ）
- 設備投資は採算性を踏まえた上で計画を立案すること
- 地域ニーズに沿った、きめ細かな医療の提供に努めること

エ　施策の方向性

Ｓ×Ｏ 強みを活かす施策（積極的施策）

ア 医療需要に応じた急性期対応を強化
イ 健康医療拠点としての充実･強化
ウ -1　地域の医療機関との人事交流（連携強化）
エ 地域との更なる連携

Ｗ×Ｏ 弱点補強

ウ -2　地域の医療機関との人事交流（人材育成）
オ 職員の更なる経営意識の醸成
カ 組織運営体制（事務方）の強化（事務職のスペシャリスト化）

Ｓ×Ｔ 差別化戦略

キ 二次救急を中心とした地域急性期を担う
ク 在宅医療実施医療機関を専門領域で支援する

Ｗ×Ｔ 縮小均衡、守り

ケ 医師の労働生産性向上

第３期中期計画におけるアクションプラン（具体的な施策）一覧

S×O　強みを生かす施策（積極的施策）

ア　医療需要に応じた急性期対応を強化
- ✓ 高齢者救急の受入強化
  - ・地域包括医療病棟の活用
  - ・病病連携の推進
  - ・大津市消防局との連携強化
- ✓ がん医療の充実
  - ・がんの早期発見
  - ・がんに対する集学的治療の充実

イ　健康医療拠点としての充実･強化
- ✓ 健診センターの強化
- ✓ 高い専門性を持った有資格者の育成

ウ-1　地域の医療機関との人事交流（連携強化）
- ✓ 地域の医療体制確保、連携強化
- ✓ 人事交流の定着

エ　地域との更なる連携
- ✓ 医療資源の活用

W×O　弱点補強

ウ-2　地域の医療機関との人事交流（人材育成）
- ✓ 人事交流の定着【再掲】
- ✓ 高い専門性を持った有資格者の育成【再掲】

オ　職員の更なる経営意識の醸成
- ✓ 経営意識・知識の向上
- ✓ 執行部による定期的なヒアリング

カ　組織運営体制（事務方）の強化
- ✓ 事務職のスペシャリスト育成
- ✓ 人材育成基本方針に基づく人材育成計画の策定

S×T　差別化戦略

キ　二次救急を中心とした地域急性期を担う
- ✓ 高齢者救急の受入強化【再掲】
- ✓ ドクターカー運用による地域の救命率向上

ク　在宅医療実施医療機関を専門領域で支援する
- ✓ 在宅療養後方支援病院としての対応構築
- ✓ 質の高い在宅医療体制の整備
- ✓ 地域診療所等が行う在宅医療の後方支援
  （総合病院の高い専門性を生かした在宅医療支援）

W×T　縮小均衡、守り

ケ　医師の労働生産性向上
- ✓ 収益の最適化
- ✓ 業務負担軽減策
- ✓ 経営の効率化（診療機能の充実及び見直し、必要な診療機能や人員体制の最適化、病床稼働の向上等）
- ✓ 人事給与制度改革（貢献する職員の処遇改善）
- ✓ 執行部による定期的なヒアリング【再掲】

第3期中期計画におけるアクションプラン 1/3

	中項目	取組内容	KPI（案）
S × O 強みを活かす施策（積極的施策）			
ア　医療需要に応じた急性期対応を強化	高齢者救急の受入強化（誤嚥性肺炎、尿路感染症、心不全、大腿骨骨折）	【地域包括医療病棟の活用】 地域包括医療病棟の特性を活かし、入院早期から包括的な医療サービス（救急受入、一定の医療資源投入、早期リハビリ・栄養管理、退院支援等）を提供することで早期の在宅復帰を目指す。（医療の質・出口確保）	・地域包括医療病棟稼動率
		【病病連携の推進】 圏域における機能として急性期を脱した回復期・慢性期患者は後方支援病院と連携することから、必要に応じて連携病院と協定や覚書を締結するなど、病病連携を推進する。また、医療需要推計で増減する疾患に対しては、圏域における同機能病院と協議の上、診療機能の分化を推進する。	・地域医療機関訪問回数 ・地域医療機関向け研修実施回数 ・紹介件数、紹介率 ・逆紹介件数、逆紹介率
		【大津市消防局との連携強化】 大津市消防局との密な連携を行うことで、より安心して選ばれる医療機関を目指す。（入口確保）	・救急車搬送受入件数 ・救急車搬送応需率 ・救急車搬送入院患者数
	がん医療の充実	【がんの早期発見】 がん検診や、内視鏡検査、新規医療機器（フュージョンバイオプシー、超音波乳腺穿刺）などを多く利用してもらうことでがんの早期発見を目指す。	・がん手術件数 ・化学療法件数 ・放射線治療件数 ・緩和ケア病棟利用患者数 ・がん検診受診者数
		【がんに対する集学的治療の充実】 手術、化学療法、放射線治療、緩和ケア等のがんに対する治療法を適切に活用することで地域のがん患者に対して質の高い医療を提供する。	
イ　健康医療拠点としての充実・強化		【健診センターの強化】 肺がんCTなどの需要に応じたメニューを設定することで健診センター受診者数を増加させる。また、健診センターから診療部門へ切れ目のない医療を提供することで、疾病の早期発見、早期治療を行う。	・健診センター総受診者数 ・人間ドック受診者数 ・がん検診受診者数
		【高い専門性を持った有資格者の育成】 チーム医療を支える認定医・認定看護師等の高い専門性を持った有資格者の育成、診療報酬制度や医療経営の知見を有する人材の育成及び確保を推進する。	
ウ -1 地域の医療機関との人事交流（連携強化）		【地域の医療体制確保、連携強化】 2025年問題、さらには2040年問題に備え地域の医療提供体制の支えとなるよう、また病病連携、病診連携をより深めるため、医師・看護師の派遣を継続的に行う。（開業医への代診派遣、過疎地域への非常勤外来開設など）	・地域の医療機関への感染防止対策訪問指導数
		【人事交流の定着】 コ・メディカルや事務職員の人事交流を推進することで、業務改善や効率化に資する取り組みを取り入れるなど、幅広い分野における生産性向上を図る。	
エ　地域への医療資源の開放		【医療資源の活用】 外部医師による高額機器利用（CT、MRI、緩和照射など）や、手術室利用の受入継続をおこなう。	

第3期中期計画におけるアクションプラン 2/3

	中項目	取組内容	KPI（案）
W × O 弱点補強			
ウ -2 地域の医療機関との人事交流（人材育成）		【高い専門性を持った有資格者の育成】（再掲） チーム医療を支える認定医・認定看護師等の高い専門性を持った有資格者の育成、診療報酬制度や医療経営の知見を有する人材の育成及び確保を推進する。	・診療部長所属長会議出席率 ・地域の医療機関への感染防止対策訪問指導数
		【人事交流の定着】（再掲） コ・メディカルや事務職員の人事交流を推進することで、業務改善や効率化に資する取り組みを取り入れるなど、幅広い分野における生産性向上を図る。	
オ　職員の更なる経営意識の醸成		【経営意識・知識の向上】 経営指標に関する院内掲示の継続や業務改善報告会を行うことで日常業務において経営意識を高めるとともに、階層別研修やマネジメント研修を通じて経営知識の向上を図る。職員表彰制度を継続し、職員の帰属意識・貢献意識を醸成する。	
		【執行部による定期的なヒアリング】 理事長又は院長が定期的に各部門ヒアリングを行い、課題解決に積極的に取り組む意識を醸成する。	
カ　組織運営体制（事務方）の強化 （事務職のスペシャリスト化）		【事務職のスペシャリスト育成】 病院事務や経営に関する資格取得の推進や学会発表などの促進を行い、病院事務のスペシャリスト育成を目指す。	
		【人材育成基本方針に基づく人材育成計画の策定】 人材育成基本方針を基盤として、職種ごとの各職位に求める職責を担える職員を育成するために、人材育成計画を策定する。	
S × T 差別化戦略			
キ　二次救急を中心とした地域急性期を担う （滋賀医大、大津日赤の後方医療も担う）		【高齢者救急の受入強化】（再掲）	・地域包括医療病棟稼動率
		【ドクターカー運用による地域の救命率向上】 市民病院がドクターカーを運用し、地域の救命率向上に貢献する。	・ドクターカー出動件数 ・ドクターカー介入割合
ク　在宅医療実施医療機関を専門領域で支援する	在宅療養後方支援病院の取得	【在宅療養後方支援病院としての対応構築】 在宅医療を提供している医療機関からの求めに応じ、救急対応をおこなう体制を整える。	・訪問診療対応件数 ・訪問看護対応件数 ・訪問リハ対応件数
		【地域診療所等が行う在宅医療の後方支援】 かかりつけ医や介護サービス事業者との連携を強化し、総合病院としての高い専門性を生かして在宅での医療サービスの後方支援機能を果たす。	・訪問診療対応件数 ・訪問看護対応件数 ・訪問リハ対応件数
	質の高い在宅医療の提供	【質の高い在宅医療体制の整備】 訪問看護は継続し（24h対応、がん、認知症、皮膚・排泄ケア、看取りなど）、訪問医科歯科診療・薬剤・栄養・リハビリの強化をおこなう。	

第3期中期計画におけるアクションプラン 3/3

	中項目	取組内容	KPI（案）
W×T 縮小均衡、守り			
ケ　医師の労働生産性向上		【収入増加策】 開業医訪問等を通じた地域連携強化やホームページ等の広報活動充実による患者数増加と、リハビリ・栄養管理等の充実による早期在宅復帰機能の強化や適切なベッドコントロール等による入院単価向上に向けた取り組みを継続する。 診療科・部門ごとのミーティングを継続し、それぞれの状況に応じた収入増加策の検討を行う。 【業務負担軽減策】 各部署における業務効率化（ムリ/ムダ/ムラの見直し等）に向けた取り組みを継続するとともに、業務標準化によるタスクシフト・シェアやDXツール活用等の検討を推進する。 【経営の効率化】 診療機能の充実及び見直し、必要な診療機能や人員体制の最適化、病床稼働の向上等を通じて、経営の効率化を図る。 【人事給与制度改革】 人事給与制度改革を通じて、病院の経営に貢献する職員の処遇改善を行い、病院全体の労働生産性を向上し、もって経営の効率化を図る。 【執行部による定期的なヒアリング】（再掲）	・医師1人1日あたり診療収益 ・全職員1人1日あたり診療収益 ・病床稼働率 ・入院診療単価 ・延べ外来患者数 ・外来診療単価 ・職員給与費対医業収益比率 など

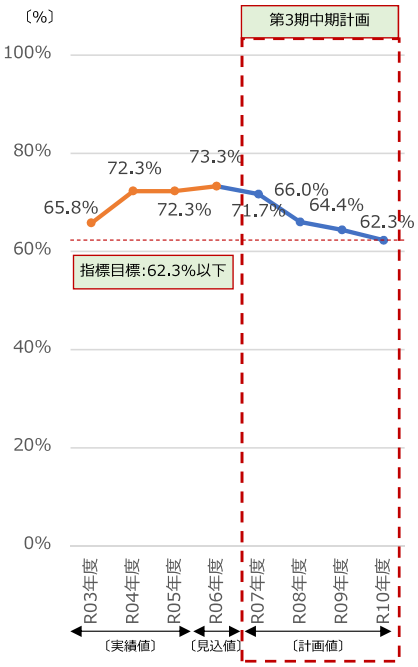
第3期中期目標・計画で求められている指標

項目	指標設定の考え方	水準
救急搬送応需率	市内の救急告示病院として救急搬送患者の受入れを積極的に行う必要があるため、その実績を測る指標を設定し、その水準を令和３年度から令和５年度までの救急搬送応需率の平均値以上とする。	９６．０%以上
感染管理認定看護師数	今後も圏域の感染症医療において中心的な役割を果たし、感染対策を充実させる必要があるため、その実績を測る指標を設定し、その水準を令和５年度の実績値以上とする。	２人以上
外来に係る患者満足度調査の「満足」及び「やや満足」と回答した者の割合の合計値	患者・家族の主体的な治療の選択・意思決定を促し、患者のための医療を提供し、患者の病院に対しての満足度の向上につなげる必要があるため、その実績を測る指標を設定し、それぞれの水準を令和３年度から令和５年度までの実績値の最高値以上とする。	８７．１%以上
入院に係る患者満足度調査の「満足」及び「やや満足」と回答した者の割合の合計値	患者・家族の主体的な治療の選択・意思決定を促し、患者のための医療を提供し、患者の病院に対しての満足度の向上につなげる必要があるため、その実績を測る指標を設定し、それぞれの水準を令和３年度から令和５年度までの実績値の最高値以上とする。	９３．７%以上
病床稼働率 （年延入院患者数÷（許可病床数×入院診療日数）÷１００）	市民病院は、財務内容の改善に向けて一般病床の稼働を高める必要があるため、その実績を測る指標を設定し、病床稼働率の水準にあっては８０%以上とする。	８０．０%以上 （３２０．８人以上）
医師１人１日当たり診療収入	市民病院は、客観的事実として同規模の公立病院と比べて医師の労働生産性が低く、現状より向上させる必要があるため、その実績を測る指標を設定し、医師１人１日当たり診療収入の水準にあっては２３９千円以上とする。	２３９千円以上
資金収支	公立病院の役割を果たす上で安定した財務運営は必須要件であるため、その実績を測る指標を設定し、資金収支の水準にあっては零以上とし、経常収支比率の水準にあっては１００%以上とする。	零以上
経常収支比率		１００%以上
営業費用対医業収益等	市民病院は、客観的事実として同規模の公立病院と比べて収益率が低位であることから、その向上を行う必要があるため、その実績を測る指標を設定し、令和元年度実績値以下とする。	１１１．２%以下
職員給与費対医業収益等		６２．３%以下

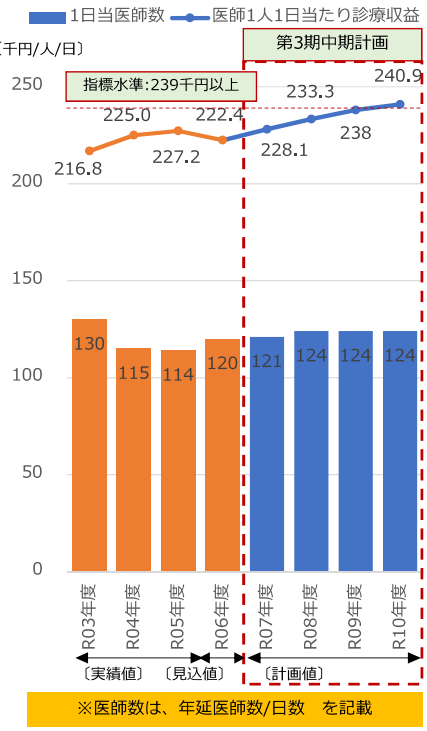
第3期中期目標・計画で求められている財務指標水準

- 職員給与費対医業収益等の目標は、**R10年度において達成見込み。**
- 医師1人当たり診療収入および営業費用医業収益等の目標は、**R9年度に達成見込み。**

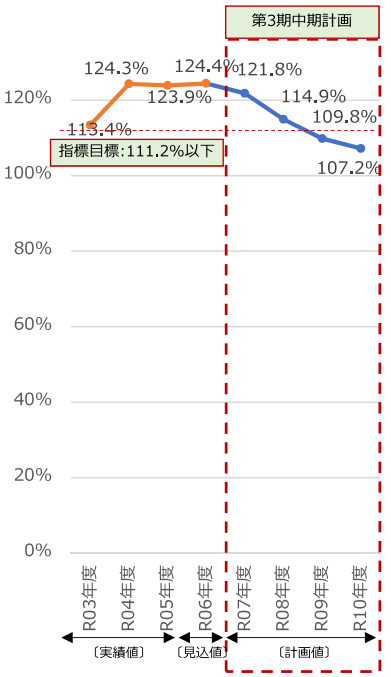
職員給与費対医業収益等の推移



医師1人当たり診療収入の推移



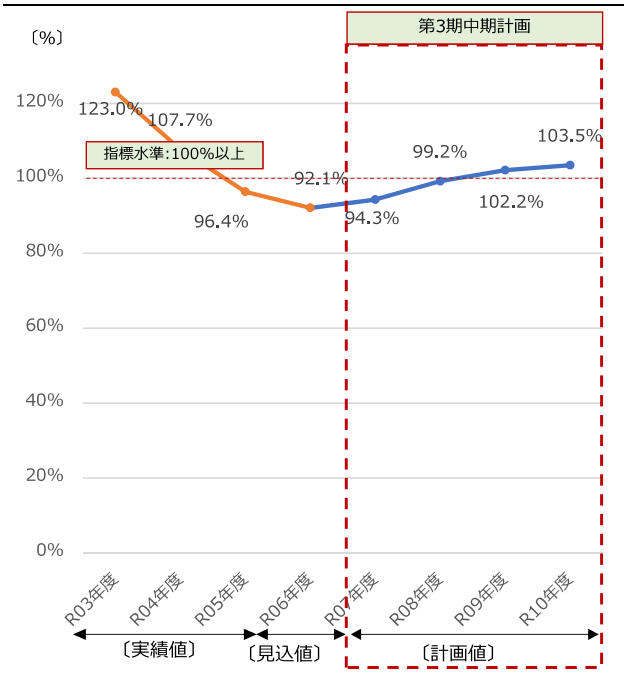
営業費用対医業収益等の推移



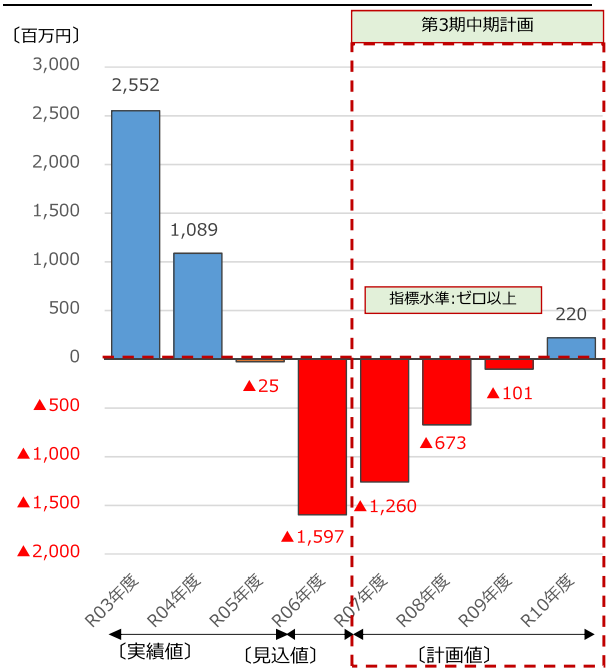
第3期中期目標・計画で求められている財務指標水準

- 経常収支比率の目標は、**R9年度に達成見込み。**
- 単年度資金収支の目標は、**R10年度において達成見込み。**

経常収支比率の推移



単年度資金収支の推移



1. 医療を取り巻く環境の変化（外部環境調査）

2. 第2期中期計画の振り返り（内部環境調査）

3. 第3期中期目標・計画で求められていること

4. 第3期中期計画の要旨

5. 第3期中期計画における収益の最適化施策・費用の抑制施策とその効果

6. 第3期中期計画期間における収支計画、資金計画

7. 第3期中期計画期間におけるKPI

第3期中期計画の要旨

第１　前文

第２　市民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する目標を達成するためとるべき措置

1　市民病院としての役割
⑴　５疾病に対する医療の提供
①　がん
②　脳卒中
③　心筋梗塞等の心血管疾患
④　糖尿病
⑤　精神疾患
⑵　５事業及び在宅医療に対する医療の確保
ア　５事業に対する医療の確保
①　救急医療
②　災害医療
③　小児医療
④　周産期医療
⑤　新興感染症発生・まん延時の医療
イ　在宅医療の支援
⑶　健康増進と予防医療の充実及び強化
2　地域の病院、診療所等との機能分化及び連携強化
⑴　地域で果たすべき役割
⑵　地域医療支援病院としての役割
3　市民・患者への医療サービス
⑴　市民・患者に寄り添ったサービス提供
⑵　ＡＣＰの推進
4　医療の質の向上

第3期中期計画の要旨

第３　業務運営の改善及び効率化に関する目標を達成するためとるべき措置

1　経営の効率化
⑴　診療機能の適正化
⑵　病床稼働の向上
⑶　労働生産性の向上
⑷　原価計算を基にした業務運営の改善
⑸　効率的かつ効果的な設備投資
2　経営管理機能の充実
⑴　経営管理体制の強化
⑵　リスク管理の徹底
3　運営体制の強化
⑴　人材の確保
⑵　職員の意識変革
⑶　人材の育成

第４　財務内容の改善に関する目標を達成するためにとるべき措置

1　収支バランスの適正化
⑴　収入の安定的確保及び収益の最適化
⑵　支出及び費用の抑制
2　目標期間内の収支見通し

第3期中期計画の要旨

病院理念
信頼の絆でつながる、市民とともに歩む健康･医療拠点

地域に出ていく病院
・地域における職員の貢献
（ex.地域連携活動の充実、訪問診療や訪問看護等の充実etc.）
地域に開かれた病院
・地域による病院機能の活用
（ex.開放病床や手術室共同利用等の拡充etc.）

地域密着型急性期病院
市民とともに歩む健康・医療拠点

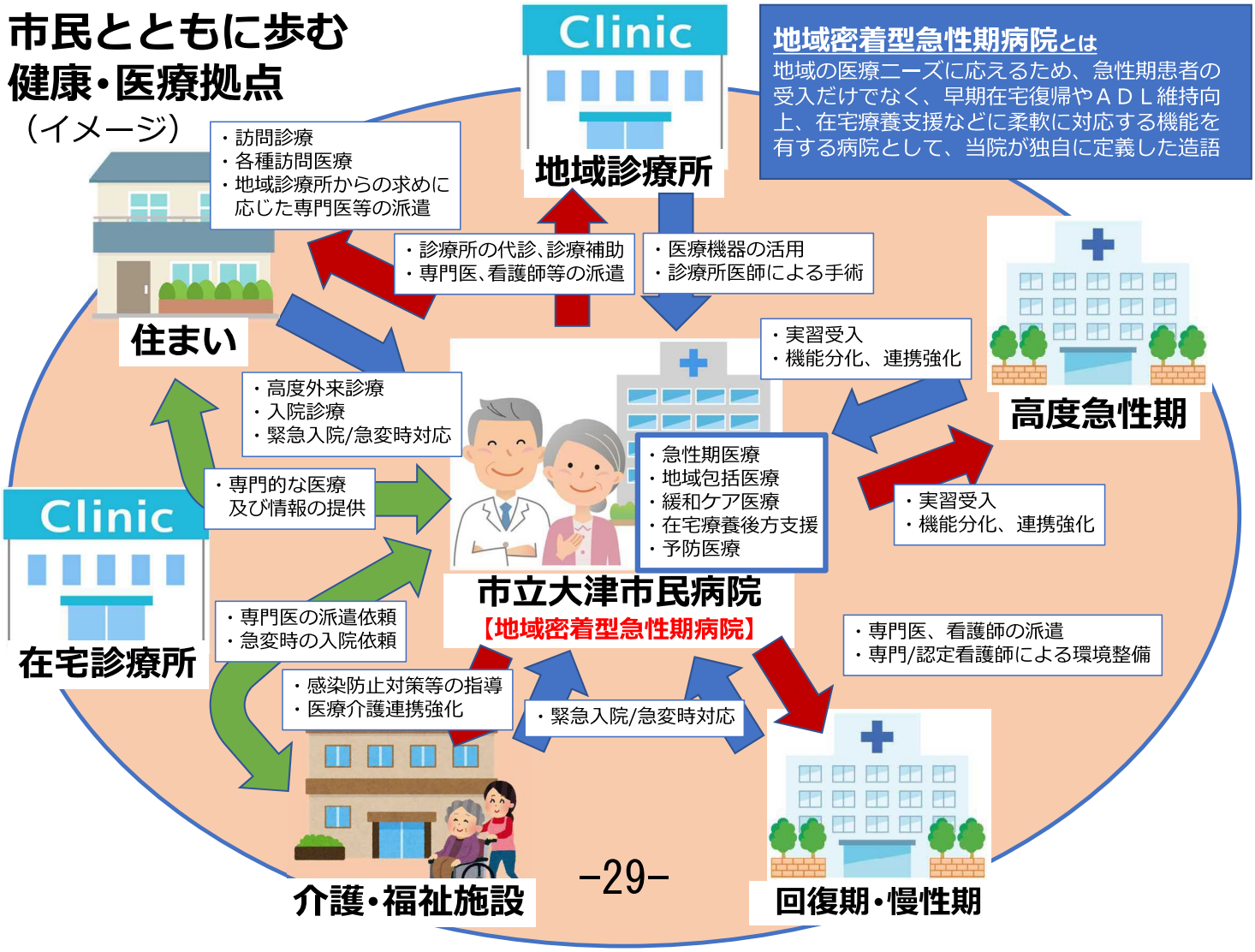
経営の効率化
・経常収支比率100%以上を目標にする
・職員の労働生産性向上（タスクシフト･シェア、DXツール活用等）など

近隣医療機関等との連携と機能分化
・紹介患者中心の医療提供（地域医療連携や入退院支援機能の強化等）
・高齢者救急ニーズへの対応強化（早期在宅復帰やADL維持向上等）
・地域包括医療病棟の設置
・医療・介護の連携の強化　など

地方独立行政法人 市立大津市民病院

質の高い医療の提供
・24時間365日断らない救急（ドクターカー導入等）や感染症対応の充実
・がん医療における集学的治療体制の強化
・市民や患者への医療サービス向上（コンシェルジュ配置等）

市民とともに歩む健康･医療拠点
（イメージ）



地域密着型急性期病院とは
地域の医療ニーズに応えるため、急性期患者の受入だけでなく、早期在宅復帰やＡＤＬ維持向上、在宅療養支援などに柔軟に対応する機能を有する病院として、当院が独自に定義した造語

第3期中期計画の要点

第２　市民に対して提供するサービスの質の向上	第３　業務運営の改善及び効率化	第４　財務内容の改善
１．市民病院としての役割（5疾病、5事業及び在宅医療、健康増進と予防医療） 将来的な医療需要の増加が見込まれる分野（がん、高齢者救急など）に対応するため、がん医療における集学的治療体制を強化し、24時間365日断らない救急を提供する。引き続き地域における感染症医療の充実を図るとともに、在宅での医療サービスの提供を支援し、後方支援機能を果たす。 **２．地域の病院、診療所等との機能分化及び連携強化** 地域医療支援病院として、保健･福祉･医療･介護などの多職種連携や医師同士の"顔の見える関係"構築を通じて地域完結型医療を主導するとともに、地域医療機関への教育的･技術的な支援を行う。 **３．市民・患者への医療サービス** 患者満足度調査等を通じて患者ニーズを把握し、職員の接遇及び患者サービスの質の向上に努める。ACPを推進し、患者が安心して医療を受けることができる体制を整える。 **４．医療の質の向上** 職員満足度調査を通じて医療の質の向上に向けた職員の仕事に対する意識を把握するとともに、院内研修やインシデントレポートを通じて医療安全を実践する。	**１．経営の効率化** 医療需要の変化に応じて診療機能等の充実及び見直しを行い、必要な診療機能と人員体制の適正化を図ることで、医師１人１日当たり診療収入及び病院全体の労働生産性向上を図る。 施設設備の老朽化対策について長寿命化を原則としたファシリティマネジメントを行うとともに、機器・設備への投資は必要性と採算性を十分に検討した上で行う。 **２．経営管理機能の充実** 病院経営の重要事項や懸案事項に関する内部の意思決定を経営会議で行う。病院全体で議論・共有が必要な事項は診療部長・所属長会議で協議し、理事長、院長が意思決定する。各種委員会やプロジェクトチーム等と連携し、経営管理体制の強化に努める。 内部監査やハラスメント相談、院内研修を通じたコンプライアンス遵守やサイバー攻撃に対する安全管理措置によりリスク管理を徹底する。 **３．運営体制の強化** 人材育成基本方針を定め、人材育成計画に基づき人材の育成・確保に取り組むとともに、タスクシフト等を通じて医師の働き方改革を推進する。経営参画意識の向上を図り、全職員がモチベーション高く、自身のスキルアップを図っていける人事給与制度を構築する。	**１．収支バランスの適正化** 勤務環境や運用ルールの見直しを行い、生産性の向上を図る。地域医療連携等により病床の回転数を上げ、手術を目的とする地域の重症患者の獲得に努めるとともに、施設基準の新たな取得や診療報酬の改定等に迅速かつ的確に対応する。 人事給与制度改革により、人件費の適正化を図るとともに、タスクシフト・シェア、効果的なDXツール活用などにより業務効率化を図る。近隣医療機関等との人事交流を通じて、業務改善や効率化に資する取り組みを取り入れる。 **２．目標期間内の収支見通し** 経常収支比率100%以上（収支均衡）を実現するため、中期計画の各指標に係る事業年度ごとの目標の設定を行う。理事会において中期計画で掲げる目標値の達成状況の報告を行い、未達成の項目に対しては各担当部署との面談等を行い、常に目標達成を意識した取組を推進する。

「第１ 前文」の要点

■　第２期中期計画期間には新型コロナウイルス感染症の感染拡大の対応を最前線で行った。

■　第３期中期計画期間は２０４０年頃を見据え、医療と介護の連携と新たな地域医療構想を踏まえた医療機関の機能分化が求められる。

■　当院は、引き続き新興感染症に対応するとともに、急性期患者の診療を基本としながら、医療需要予測に基づき不足する医療機能を補完する役割を主体的に担う。また、早期在宅復帰やＡＤＬの維持向上、在宅療養支援などに柔軟に対応すべく、大津市内の「地域密着型急性期病院」としての役割を十分に遂行していく。

■　財政面については、公立病院経営強化ガイドラインで求められている令和９年度の経常収支比率１００%の達成に向け、不断の努力をもって経営改善に取り組んでいく。

「第２ 市民に対して提供するサービスの質の向上」の要点（具体的施策）

１．市民病院としての役割（５疾病、５事業及び在宅医療、健康増進と予防医療）

■　質の高い医療の提供をするため、がん医療における集学的治療の提供体制を強化する。

■　二次救急医療機関として、地域の医療機関や大津市消防局と密接な連携を取り、２４時間３６５日断らない救急に努める。また、市民病院がドクターカーを運用し、地域の救命率向上に貢献する。

■　新興感染症発生時には感染症指定医療機関として、柔軟に診療体制を確保する。また、感染予防に対するトレーニングを実施する参加型研修会の開催に向けた体制を整備するなど、地域における感染症医療の充実を図る。

■　分娩については、滋賀県の周産期医療提供体制に基づく医療資源の集約化に対応する。

■　在宅での医療サービスの提供を支援し、後方支援機能を果たす。

■　病院から在宅療養への切れ目ない入退院支援を行えるよう多職種で支援する。

「第２ 市民に対して提供するサービスの質の向上」の要点（具体的施策）

２．地域の病院、診療所等との機能分化及び連携強化

■　医師同士の“顔の見える関係”を構築し、地域医療機関との連携の強化を積極的に行い、「地域密着型急性期病院」として地域完結型医療の提供を主導する。

■　医療需要予測に基づき不足する医療機能の対応を主体的に行い、地域包括ケアシステムの医療の拠点としての役割を果たし、「地域密着型急性期病院」として圏域の保健・福祉・医療・介護の連携強化に貢献する。

■　紹介及び逆紹介を円滑に進めるとともに、圏域内の更なる病病、病診連携を図る。

■　地域の医療機関への教育的及び技術的な支援に向け、市民病院独自の研修プログラムを策定する。

「第２ 市民に対して提供するサービスの質の向上」の要点（具体的施策）

３．市民・患者への医療サービス

■　患者満足度調査や御意見箱の活用により、職員の接遇の質及び患者サービスの質の向上を図るために課題を抽出し、改善に向け研修会を実施する。

■　地域全体で患者の希望に沿った医療及びケアの提供に貢献する。

４．医療の質の向上

■　病院機能評価を受審し、継続的に業務改善を行う。

■　医療の質向上に向け、職員の仕事に対する意識を把握するために職員満足度調査を実施する。

「第３ 業務運営の改善及び効率化」の要点（具体的施策）

１．経営の効率化

■　労働生産性の向上が最優先事項。そのための病床稼働向上であり、診療機能の適正化であり、効率的かつ効果的な設備投資を行う。

■　医療需要の変化に対応するため、診療機能等の充実及び見直しを行い、適切な医療提供体制の構築に向け、必要な診療機能と人員体制の適正化を図る。

➡地域包括医療病棟を導入することで、地域における高齢者救急の対応を強化する。

■　中期目標に掲げる医師１人１日当たりの診療収入の目標値を全職員で共有し、病院全体の労働生産性の向上を図る。

■　施設設備の老朽化対策について、ファシリティマネジメントの考え方により、長寿命化を図る。

■　医療機器の導入及び更新は、必要性と採算性を十分に検討した上で行う。

２．経営管理機能の充実

■　病院経営に係る重要事項や懸案事項についての内部の意思決定を、経営会議で行う。病院全体として、議論・共有が必要な事項は診療部長・所属長会議で協議し、これらの協議を踏まえて、理事長、院長が意思決定する。

■　内部監査やハラスメント相談の体制充実、院内研修を通じて、コンプライアンス遵守の徹底を図る。

■　サイバー攻撃に対する安全管理措置として、「医療情報システムの安全管理に関するガイドライン」に基づき、確実な方策を講じる。

３．運営体制の強化

■　人材の確保・育成

・ 人材育成基本方針を定め、人材育成計画に基づき人材の育成・確保に取り組む。

・全職員のモチベーションを高める人事給与制度を構築する。

■医師の働き方改革への対応

・ 労働時間管理を徹底し、医師の労働時間短縮計画に基づいて取り組む。

・ 医師から他職種へのタスクシフトを医療安全を確保しつつ推進する。

■研修医の確保

・ 大学附属病院や地域の医療機関と協力病院として提携し、幅広い研修を実践する。

・ 充実した研修体制・研修環境を整備し、若手医師の育成・確保を図る。

１．収支バランスの適正化

■　収益の最適化を目指し、地域医療連携等により病床を適切に運用し、手術等が必要な地域の重症患者を効率的に多く治療することで収益を確保する。

■　施設基準の新たな取得や診療報酬の改定等に迅速かつ的確に対応する。

２．費用削減施策

■　人事給与制度改革プロジェクトとして、「時間外勤務削減」、「人員適正化」、「人事・給与制度改革」に取り組み、人件費の適正化を図る。

■　業務の効率化や職員の費用節減意識の醸成を図り、材料費及び経費の更なる削減に取り組む。特に高額医療材料の使用にあっては充分な検討の上で適正に使用する。

1. 医療を取り巻く環境の変化（外部環境調査）

2. 第2期中期計画の振り返り（内部環境調査）

3. 第3期中期目標・計画で求められていること

4. 第3期中期計画の要旨

5. 第3期中期計画における収益の最適化施策・費用の抑制施策とその効果

6. 第3期中期計画期間における収支計画、資金計画

7. 第3期中期計画期間におけるKPI

第3期中期計画における主な収益の最適化施策の効果

単位：（百万円）

項目	R05年度 実績値	R10年度 計画値	差分 （R10-R05）	備考（R10目標設定の考え方等）
入院収益	**6,769**	**8,034**	**+1,265**	各科における増収施策の積み上げ （脳神経内科再開、外科手術増加、高齢者救急の受入強化など）
外来収益	**2,764**	**2,869**	**+105**	各科における増収施策の積み上げ （慢性維持透析患者の受入増加、在宅自己注射指導管理の増加、歯科診療の増加など）
その他医業収益	**369**	**430**	**+61**	健診利用者数の増加 訪問看護、訪問診療、訪問リハなどの強化

第3期中期計画における主な支出削減施策の効果と具体的施策

単位：（百万円）

項目	R05年度 実績値	R10年度 計画値	差分 （R10-R05）	備考（R10目標設定の考え方等）
職員給与費	**7,126**	**7,045**	**▲81**	増加要因：ベースアップ評価料に伴う賃上など 削減要因：業務効率化や人事給与制度改革など
職員給与費対医業収益比	**72.3%**	**62.3%**	**▲10%**	中期目標：62.3%
経費	**1,957**	**1,788**	**▲170**	増加要因：物価上昇率を考慮 削減要因：委託料や消耗品費などの削減

1. 医療を取り巻く環境の変化（外部環境調査）

2. 第2期中期計画の振り返り（内部環境調査）

3. 第3期中期目標・計画で求められていること

4. 第3期中期計画の要旨

5. 第3期中期計画における収益の最適化施策・費用の抑制施策とその効果

6. 第3期中期計画期間における収支計画、資金計画

7. 第3期中期計画期間におけるKPI

●中期計画期間の収支計画等の考え方
収支計画（PL）令和９年度　収支均衡を達成すること
資金収支（CF）令和１０年度　収支均衡を達成すること

収支計画（PL）

■収益
・R5年度+医業収益増収分
・運営費負担金は、繰出基準に基づく金額を算出し、負担金を計上（負担金総額6,919百万円）。なお、企業債の利息に対する負担金は、営業外収益に計上。
・資産見返金戻入関係は、償却資産を運営費負担金、補助金等により無償譲与で承継したものについて、当該資産の減価償却に見合う額を収益計上。
■費用
・給与費は、職員数の増減、ベースアップ傾向を踏まえ、給与費に反映。
また、時間外削減、人事給与制度の見直し、人員配置の適正化を進め、給与費を抑制。
・退職給付費用は、R5を基準にR7以降の給与費増加傾向に準じて計上。
・経費等は、価格高騰を見据え、2.7%/年相当額を計上。
・減価償却費は、現償却資産の減価償却予定額にR6以降投資により増加する償却額を加え計上。
・控除対象外消費税等は、過去の控除対象外消費税等が医業収益に占める平均割合を各年度の医業収益に乗じて計上。
・一般管理費の区分では、事務局に係る経費を計上。

第3期中期計画－収支計画等の考え方

資金計画（CF）

総額では、資金計画＝予算。資金計画は税抜。
■資金収入
・損益計算と資本収入・支出を、業務活動、投資活動、財務活動で整理。
・非資金項目（資産見返金戻入など）は計上しない。
・長期借入金－投資計画に見合う額を計上。
■資金支出
・非資金項目（減価償却費など）は計上しない。
・賞与のうち賞与引当金繰入額は、非資金項目なので調整する必要があるが、期間内の現金支出と大きな相違はないので、調整しない。
・建設改良費、固定資産取得にかかる支出は、長期借入金額と同額としている。
・R6以降の長期借入金にかかる企業債償還金は、社会情勢を踏まえ、利率を0.5%（R5実績）→2.0%で見込む。

予算

総額では、資金計画＝予算。予算は税込。
■収入
・入院収益、外来収益は非課税。その他医業収益うち、在宅診療（訪問看護、訪問診療）以外を除く健診収益、入院個室料額は課税。
・上記以外の収入は、項目ごとに課税、非課税、不課税で整理し、課税は税込で計上。
■支出
・支出項目を課税、非課税、不課税で整理し、課税は税込で計上。

第3期中期計画期間における収支計画（全体収支）

	費目（単位：百万円）	R01年度 実績	R05年度 実績	R06年度 見込	R07年度 計画	R08年度 計画	R09年度 計画	R10年度 計画
営業収益	**営業収益**	**12,159**	**12,037**	**11,856**	**12,339**	**12,857**	**12,988**	**12,984**
	医業収益	10,444	9,854	10,074	10,426	10,925	11,184	11,301
	入院収益	6,956	6,769	6,972	7,265	7,725	7,950	8,034
	外来収益	3,057	2,764	2,767	2,808	2,833	2,851	2,869
	その他医業収益	466	369	383	398	410	420	430
	保険等査定減	-36	-48	-48	-47	-44	-39	-33
	医業外収益	1,715	2,183	1,782	1,913	1,932	1,804	1,683
	看護専門学校収益	8	0	0	0	0	0	0
	医業その他営業収益	1,591	2,183	1,782	1,913	1,932	1,804	1,683
	看護専門学校その他営業収益	116	0	0	0	0	0	0
営業費用	**営業費用**	**11,739**	**12,217**	**12,532**	**12,697**	**12,549**	**12,277**	**12,110**
	医業費用	10,770	11,339	11,646	11,794	11,646	11,467	11,301
	職員給与費	6,284	6,837	7,091	7,162	6,902	6,886	6,731
	材料費	2,373	2,172	2,217	2,293	2,401	2,458	2,483
	経費	1,323	1,398	1,385	1,395	1,403	1,321	1,320
	減価償却費	773	919	942	932	927	790	754
	研究研修費	18	13	13	13	13	13	13
	医業外費用	968	878	886	903	903	810	809
	看護専門学校費用	124	0	0	0	0	0	0
	一般管理費	845	878	886	903	903	810	809
その他	**営業外収益**	**238**	**278**	**189**	**163**	**156**	**151**	**143**
	営業外費用	**605**	**556**	**548**	**560**	**573**	**579**	**575**
	医業損益	**-327**	**-1,485**	**-1,572**	**-1,368**	**-721**	**-284**	**-0**
	営業損益	**420**	**-181**	**-676**	**-358**	**307**	**711**	**874**
	経常損益	**54**	**-459**	**-1,036**	**-754**	**-110**	**282**	**442**

第3期中期計画期間における収支計画（全体収支）

	費目（単位：百万円）	R01年度 実績	R05年度 実績	R06年度 見込	R07年度 計画	R08年度 計画	R09年度 計画	R10年度 計画
営業収益	**営業収益**	**12,159**	**12,037**	**11,856**	**12,339**	**12,857**	**12,988**	**12,984**
	医業収益	10,444	9,854	10,074	10,426	10,925	11,184	11,301
	入院収益	6,956	6,769	6,972	7,265	7,725	7,950	8,034
	外来収益	3,057	2,764				2,851	2,869
	その他医業収益	466						430
	保険等査定減	-36	-48				-39	-33
	医業外収益	1,715	2,183	1,782	1,913	1,932	1,804	1,683
	看護専門学校収益	8	0	0	0	0	0	0
	医業その他営業収益	1,591	2,183	1,782	1,913	1,932	1,804	1,683
	看護専門学校その他営業収益	116	0	0	0	0	0	0
営業費用	**営業費用**	**11,739**	**12,217**	**12,532**	**12,697**	**12,549**	**12,277**	**12,110**
	医業費用	10,770		11,646	11,794	11,646	11,467	
	職員給与費	6,284						6,731
	材料費	2,373						2,483
	経費	1,323	1,398					1,320
	減価償却費	773	919	942	932	927	790	754
	研究研修費	18	13	13	13	13	13	13
	医業外費用	968	878	886	903	903	810	809
	看護専門学校費用	124	0	0	0	0	0	0
	一般管理費	845	878	886	903	903	810	809
その他	**営業外収益**	**238**	**278**	**189**	**163**	**156**	**151**	**143**
	営業外費用	**605**	**556**	**548**	**560**	**573**	**579**	**575**
	医業損益	**-327**	**-1,485**	**-1,572**	**-1,368**	**-721**	**-284**	**-0**
	営業損益	**420**	**-181**	**-676**	**-358**	**307**	**711**	**874**
	経常損益	**54**	**-459**	**-1,036**	**-754**	**-110**	**282**	**442**

R5→R10
医業収益＋1,447百万円

R5→R10
営業費用－107百万円

第3期中期計画期間における資金計画

	費目（単位：百万円）	R01年度 実績	R05年度 実績	R06年度 見込	R07年度 計画	R08年度 計画	R09年度 計画	R10年度 計画
資金収支	営業活動による収支	4,849	859	43	72	709	1,099	1,226
	投資活動による収支	-84	-244	-962	-483	-714	-490	-687
	財務活動による収支	-2,950	-639	-671	-849	-669	-711	-319
	資金増加額	**1,815**	**-25**	**-1,591**	**-1,260**	**-673**	**-101**	**220**
	資金期首残高	**67**	**6,637**	**6,612**	**5,021**	**3,761**	**3,087**	**3,986**
	資金期末残高	**1,882**	**6,612**	**5,021**	**3,761**	**3,087**	**2,986**	**3,206**

第3期中期計画期間における資金計画

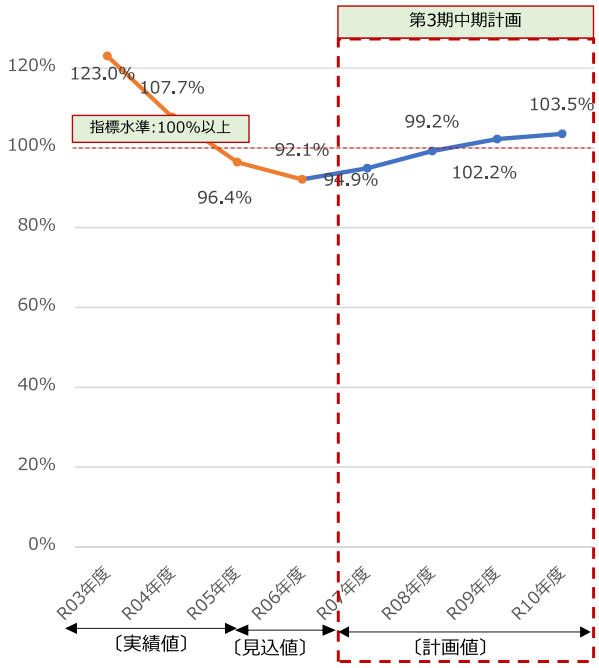
	費目（単位：百万円）	R01年度 実績	R05年度 実績	R06年度 見込	R07年度 計画	R08年度 計画	R09年度 計画	R10年度 計画
資金収支	営業活動による収支	4,849	859	43	72	709	1,099	1,226
	投資活動による収支	-84	-244	-962	-483	-714	-490	-687
	財務活動による収支	-2,950	-639	-671	-849	-669	-711	-319
	資金増加額	**1,815**	**-25**	**-1,591**	**-1,260**	**-673**	**-101**	**220**
	資金期首残高	**67**	**6,637**	**6,612**	**5,021**	**3,761**	**3,087**	**3,986**
	資金期末残高	**1,882**	**6,612**	**5,021**	**3,761**	**3,08**	**2,986**	**3,206**

中期計画期間内　資金増減額
－１，８１５百万円

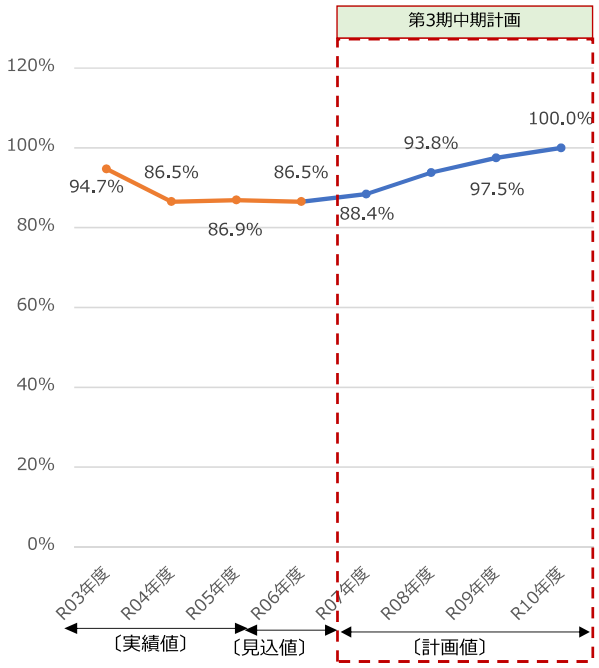
第3期中期計画期間における収支計画（全体収支）

- 経常収支比率は、**R9年度において達成見込み。**

【経常収支比率　年次推移】



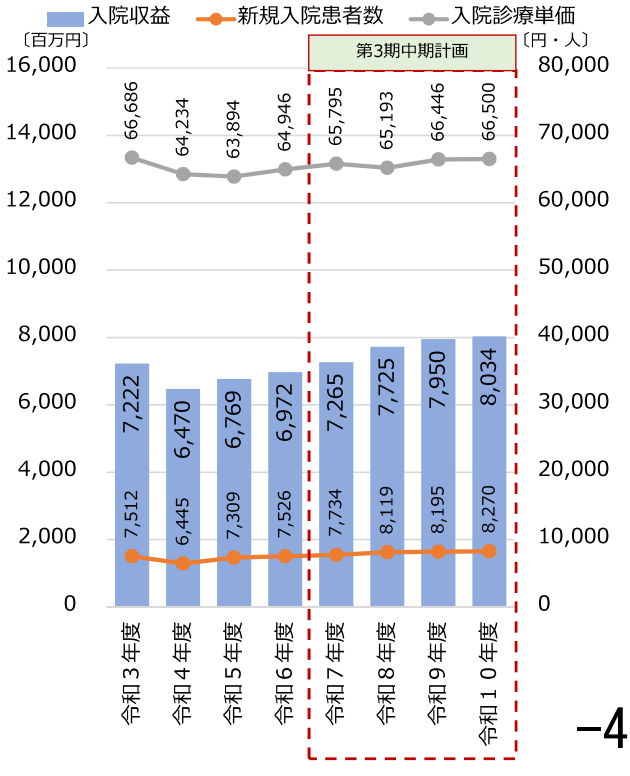
【医業収支比率　年次推移】



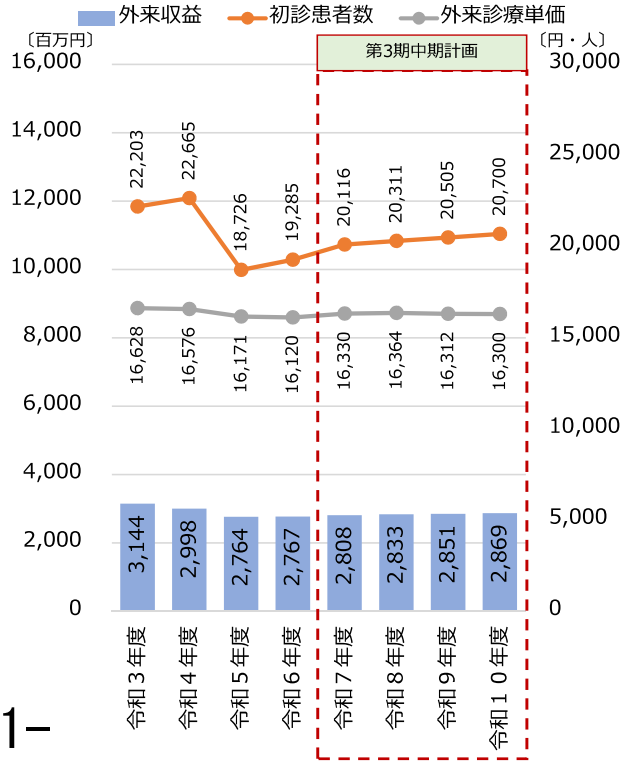
第3期中期計画期間における収支計画（収益関連）

- 入院収益は、第3期中期計画期間において**＋約12.6億円増加見込み**（対R5比）。
- 外来収益は、第3期中期計画期間において**＋約1.05億円増加見込み**（対R5比）。

【入院収益指標　年次推移】



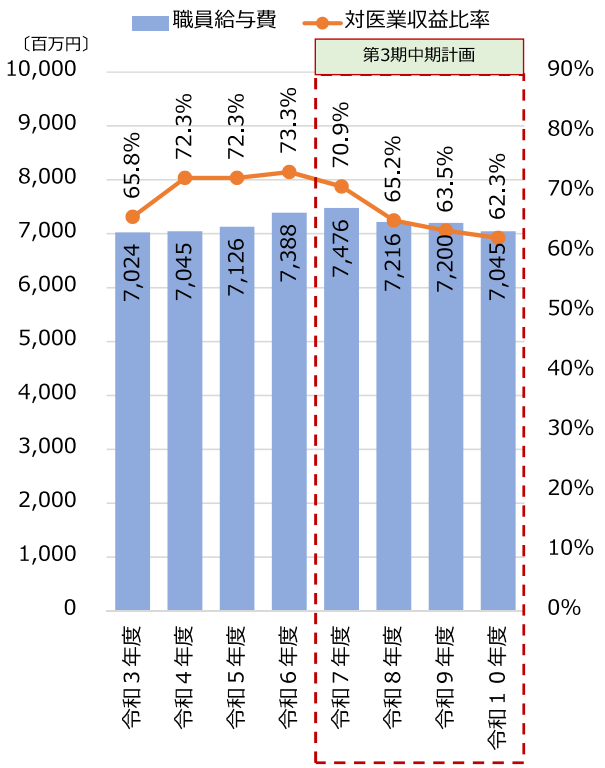
【外来収益指標　年次推移】



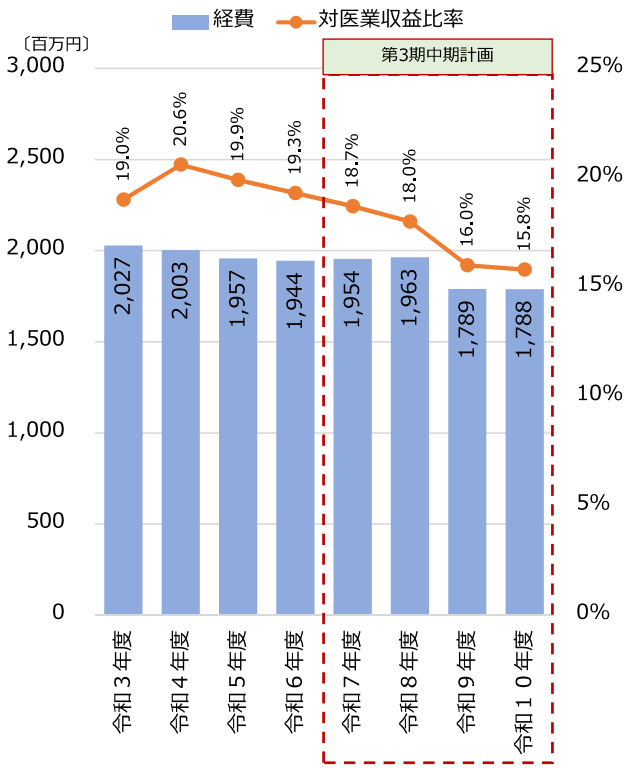
第3期中期計画期間における収支計画（費用関連）

- 職員給与費は、第3期中期計画期間において**▲約5.5億円の削減策**を講じ、ベースアップ評価料を含む賃上げ等の影響もあるが**▲約0.8億円減少見込み**予定（対R5比）。
- 経費は、第3期中期計画期間において**▲約1.7億円減少見込み**（対R5比）。

【職員給与費　年次推移】



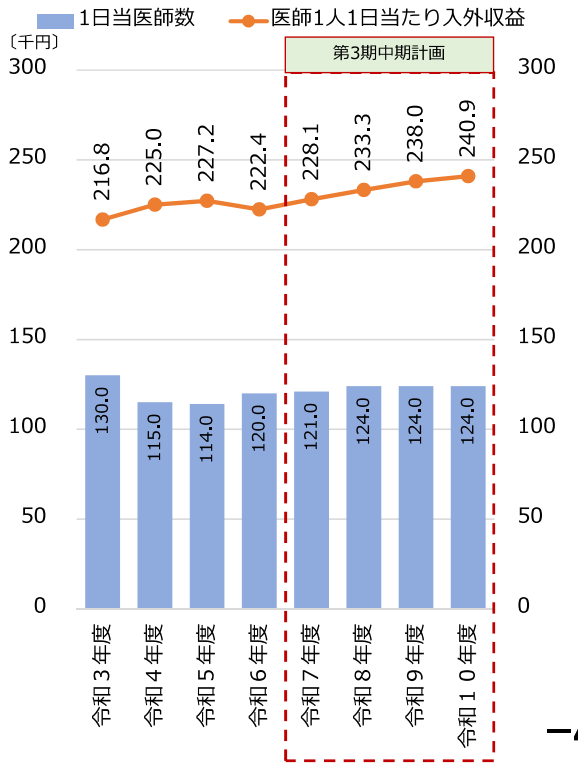
【経費　年次推移】



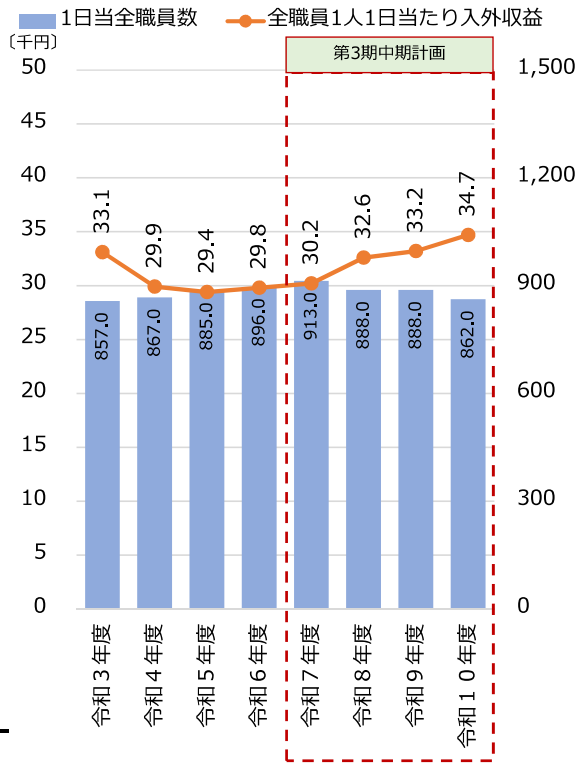
第3期中期計画期間における収支計画（労働生産性）

- 医師1人1日当たり入外収益は、第3期中期計画期間において**＋18.5千円（＋7.5%）増加見込み**（対R5比）。
- 全職員1人1日当たり入外収益は、第3期中期計画期間において**＋4.9千円（＋19.4%）増加見込み**（対R5比）。

【医師1人1日当たり入外収益　年次推移】



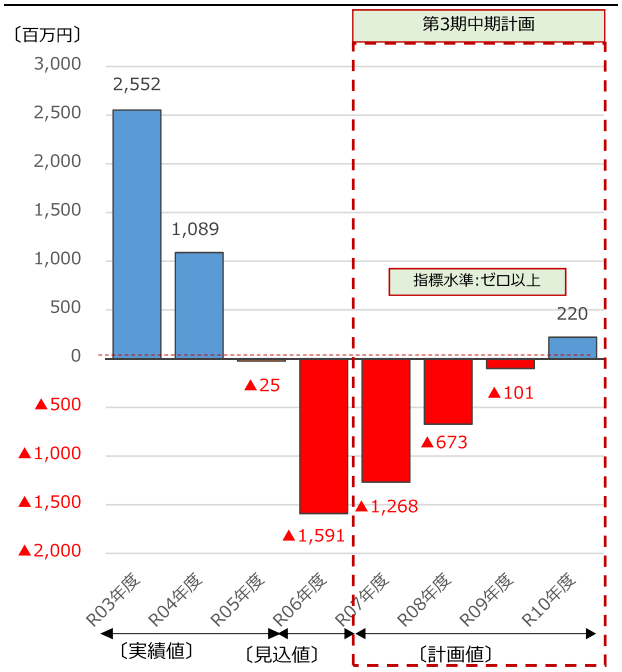
【全職員1人1日当たり入外収益　年次推移】



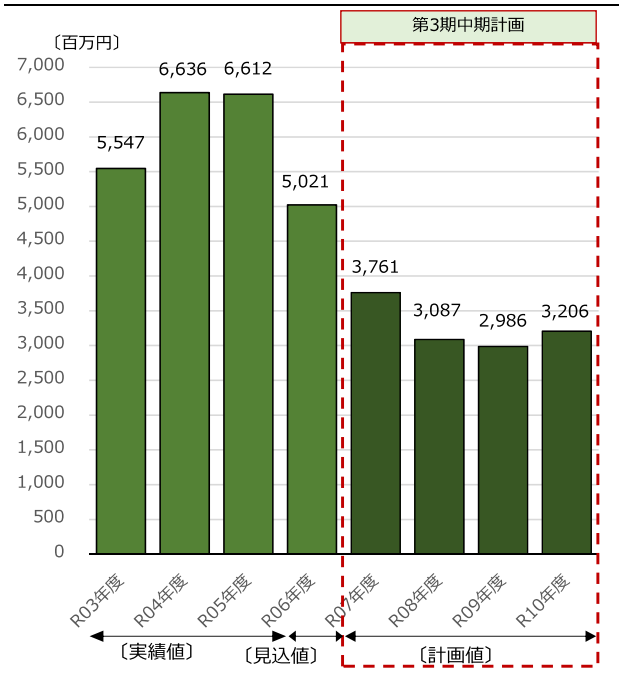
第3期中期目標・計画で求められている財務指標水準

- 単年度資金収支は、第3期中期期間において**約18.2億円改善見込み**。
- 資金期末残高は、第３期中期目標期間に**約18.2億円減少見込み**。

単年度資金収支の推移



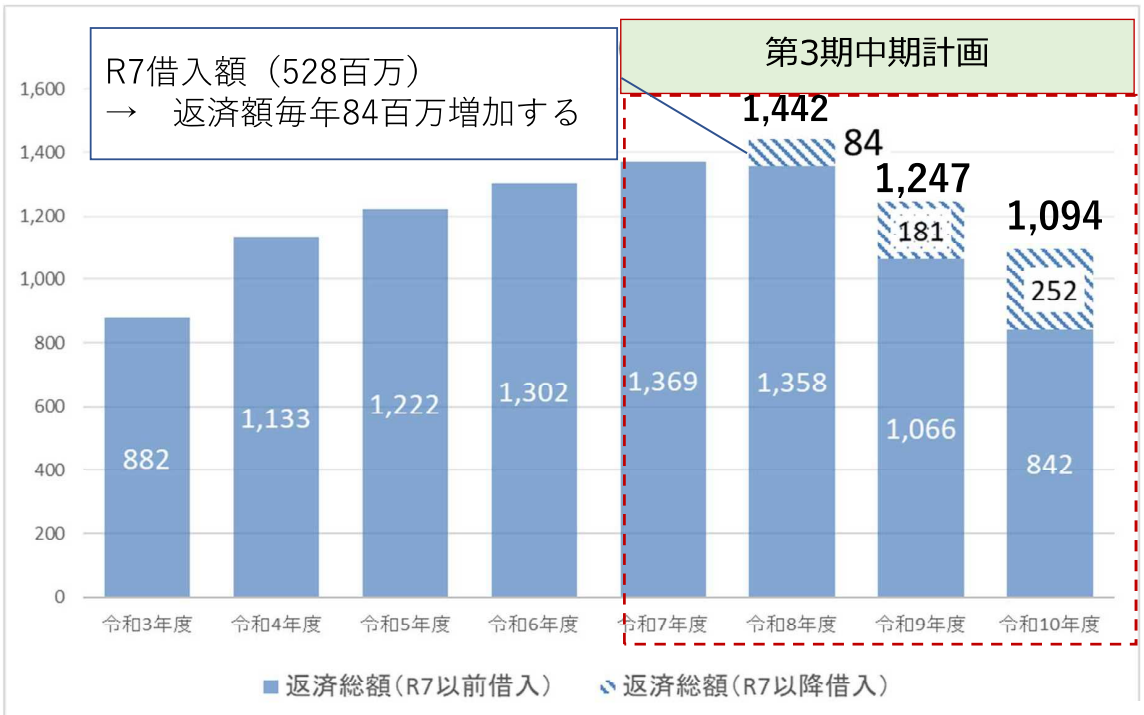
資金期末残高の推移



第3期中期目標・長期借入金償還額（返済）推移

- 長期借入金返済額は、令和８年度まで最大2.2億円増加していく見込み。
  （返済額　R5:1,222百万　→　R8:1,442百万）

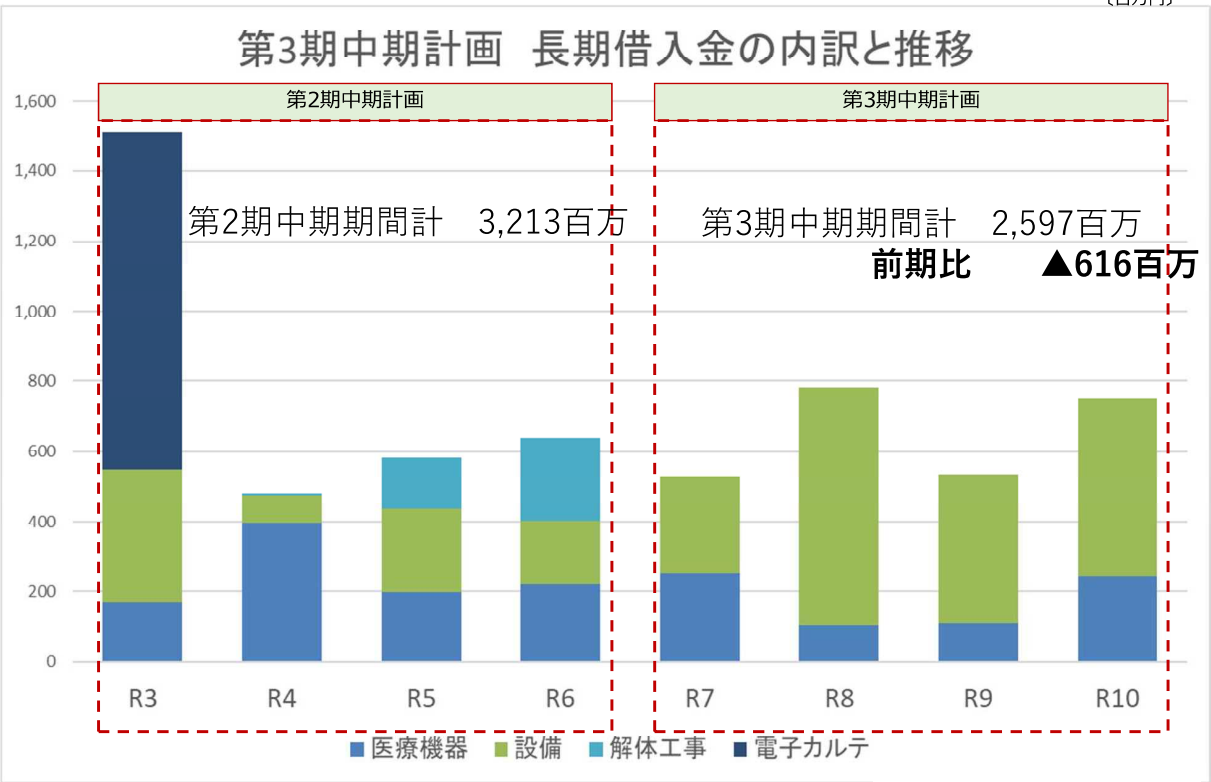
〔百万円〕



第3期中期目標・設備投資計画

- 第3期中期計画の設備投資は、建物長寿命化にかかる施設改修が増加していく見込み。
- 返済額が令和８年度まで増加していくことから、令和７年度の設備投資は抑制する。

〔百万円〕



第3期中期目標・設備投資計画－施設改修

- 第3期中期計画の設備投資は、建物長寿命化にかかる施設改修が増加していく見込み。
- 返済額が令和８年度まで増加していくことから、令和７年度の設備投資は抑制する。

〔百万円〕

名称	内容	計
電気設備関係	受変電設備、高圧変電設備　経年劣化による更新	610
非常用発電機	経年劣化による更新	530
空調関係	全熱交換器、給気・換気ファン、ボイラー 経年劣化による更新	400
水道設備	各ポンプ、減圧弁 経年劣化による更新	100
ヘリポート照明	経年劣化による更新（防水劣化）	50
ナースコール	経年劣化による更新（各病床、病棟ステーション、トイレ等）	100
中央監視設備	集中監視・制御機器、消耗部品の交換時期到来	50
その他	医療ガス、RI廃水、外観劣化調査	40
	小計	**1,880**

第3期中期目標・設備投資計画－医療機器購入

- 医療機器の購入についても新規投資を抑制し、必要な更新を主とする。

〔百万円〕

名称	内容	計
注射薬自動払出装置	経年劣化による更新	83
アンギオ	保守終了による更新	150
手術台	保守終了による更新	40
滅菌装置	洗浄機、高圧蒸気滅菌器、プラズマ滅菌装置	111
その他医療機器		158
内視鏡システム	保守終了による更新	47
バイタル連携	働き方・医療DX化	15
その他システム改修		113
	小計	**717**

1. 医療を取り巻く環境の変化（外部環境調査）

2. 第2期中期計画の振り返り（内部環境調査）

3. 第3期中期目標・計画で求められていること

4. 第3期中期計画の要旨

5. 第3期中期計画における収益の最適化施策・費用の抑制施策とその効果

6. 第3期中期計画期間における収支計画、資金計画

7. 第3期中期計画期間におけるKPI

指標No.	項目			単位	R01年度 実績	R03年度 実績	R04年度 実績	R05年度 実績	R06年度 目標値	R07年度 目標値	R08年度 目標値	R09年度 目標値	R10年度 目標値	備考
	(1) 5疾病に対する医療の提供													
1	5疾病	がん	がん手術件数	件/年	563	468	387	465	580	537	561	583	610	各種がん手術件数増加による
2			化学療法件数	件/年	2,037	2,198	1,858	1,704	2,068	1,970	2,055	2,136	2,240	がん手術件数と同程度の増加を見込む
3			緩和ケア病棟利用患者数	人/年	206	63	170	170	218	182	188	194	200	新規患者200人/年を目指す
4		脳卒中	脳卒中入院患者数	人/年	202	191	158	116	203	139	202	202	202	脳外R7.7～2名増加、脳内R8年～3名増加を見込む （R7年度）R5年度の脳外+脳内収入から収支計画増加分でR5年度から1.2掛け （R8年度以降）令和元年度を目指す
5			脳血管疾患リハビリテーション単位数	単位/年	20,790	17,764	16,213	13,823	24,190	16,588	19,000	19,000	19,000	脳卒中入院患者数の増加にあわせて変動
6		心血管疾患	急性心筋梗入院患者数	人/年	37	32	28	30	43	31	32	32	33	※将来推計2035時点：＋19.3%見込
7			冠動脈CT検査件数	件/年	335	344	260	298	335	332	350	367	380	急性心筋梗塞及び心不全入院患者数の増加にあわせて変動
8			心大血管疾患リハビリテーション単位数	単位/年	9,659	8,681	9,018	8,048	9,182	8,977	9,442	9,906	10,370	急性心筋梗塞及び心不全入院患者数の増加にあわせて変動
9		糖尿病	在宅自己注射指導管理料算定件数	件/年	3,466	3,465	3,282	2,263	2,331	2,401	2,473	2,547	2,620	糖尿内科自己注射は今後も年々増加していく（糖尿内科ヒアリング） →糖尿病患者(糖尿病が強く疑われる人)はH24～R1において＋3%/年で増加 当院でも同程度に増加すると仮定し、R10まで＋3%/年で設定
10			糖尿病教育入院患者数	人/年	-	-	-	3	12	22	31	41	50	教育入院も去年再開。毎月入院がある。強みに。「チームコンパス」のPRを進める。（糖尿内科ヒアリング） →滋賀県内2022年度入院実績：大津赤十字113件、淡海医療C112件、公立甲賀101件 当院でも上記3病院の半分程度まで増やせると仮定し、R10において50件/年で設定
11		精神疾患	通院精神療法の算定数	件/年	6,777	8,325	9,408	10,242	6,777	10,575	10,711	10,816	10,900	外来延患者数目標値に連動して設定
12			入院精神療法の算定数	件/年	804	1,025	964	1,014	826	1,060	1,138	1,149	1,160	入院延患者数に対する患者割合0.94%（R05年度実績）を用いて設定
	(2) 5事業及び在宅医療に対する医療の確保													
13	5事業	救急医療	救急搬送受入件数	人/年	3,481	3,683	4,167	4,051	4,173	4,298	4,427	4,559	4,690	救急出動件数は過去10年で＋30%増（H26:15,948件→R5:20,795件） →今後も同程度（＋3%/年）で増加する設定
14			救急搬送応需率	%	98.9%	95.6%	96.0%	96.8%	96.0%	96.0%	96.0%	96.0%	96.0%	中期目標：96.0%以上
15			救急搬送入院患者割合	%	39.0%	40.7%	35.8%	41.5%	41.5%	41.5%	41.5%	41.5%	41.6%	入院患者数に連動して設定
16			救急入院患者割合	%	17.6%	15.8%	13.6%	19.5%	19.5%	19.5%	19.5%	19.5%	19.5%	R5実績を目標値に設定
17			救急ストップ時間	時間	63	626	420	74	63	63	63	63	63	過去5年実績の最小値
18			ドクターカー出動件数	件/年	-	-	-	89	214	224	235	247	260	新規項目　R5は5か月の実績　年間5%増加
19			ドクターカー介入割合	%	-	-	-	51.7%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	新規項目　R5は5か月の実績　R7以降も同水準で推移する想定
20		小児医療	小児科入院患者数	人/年	2,383	1,247	1,133	1,965	2,449	2,055	2,206	2,227	2,250	目標値はR05年度の延患者数割合2.1%より設定
21			小児科外来患者数	人/年	9,794	7,323	8,859	7,252	9,794	7,488	7,584	7,659	7,700	予防接種後の診察に選定療養費が発生してしまう→当院で取り入れられるか検討する（小児科ヒアリング） →外来延べ患者数に連動して設定
22		感染症	感染管理認定看護師数	人/年	2	2	2	2	2名以上	2名以上	2名以上	2名以上	2名以上	中期目標：2人以上
23			地域の医療機関への感染防止対策訪問指導数	回/年	2	2	2	2	2回以上	2回以上	2回以上	2回以上	4回以上	
24	在宅医療		訪問診療件数	件/年	-	-	-	-	120	150	180	210	240	R10目標（訪問診療）：1件/日×20日/月×12か月＝240件/年（R6目標120件＋毎年30件/年増）
25			訪問看護件数	件/年	7,708	7,810	6,796	5,819	5,760	5,760	5,760	5,760	5,760	R10目標：4件/日×看護師6名×20日/月×12か月＝240件/年（R5：Ns.13名→R6以降：Ns.6名に変更）
26			訪問リハビリ件数	件/年	-	-	-	-	351	720	960	960	960	R10目標：4件/日×20日/月×12か月＝240件/年
	(3) 健康増進と予防医療の充実及び強化													
27			健診センター収益	千円	235,364	154,186	142,775	168,280	176,255	184,414	192,758	201,287	210,000	
28			健診センター総受診者数	人/年	8,351	6,780	6,118	7,768	7,953	8,137	8,322	8,506	8,690	一時的に2診体制を取れる見込みが立てば利用者増加可能（健診センターヒアリング） →当面（2診体制が取れるまで）は増加を見込まない。がん検診以外はR5実績と同程度で設定。
29			人間ドック受診者数	人/年	3,303	2,360	2,184	2,799	3,452	3,055	3,184	3,312	3,440	
30			がん検診受診者数	人/年	4,098	3,405	1,528	2,101	4,591	2,105	2,127	2,148	2,170	下記5項目合計
	2 地域の病院、診療所等との機能分化及び連携強化													
	(1)地域で果たすべき役割													
31			地域医療機関訪問回数	回/年	327	491	307	174	350	200	200	200	200	
	(2)地域医療支援病院としての役割													
32			紹介率	%	71.5%	66.5%	66.6%	71.5%	80.0%	80.0%	80.0%	80.0%	80.0%	R5実績と同水準
33			紹介件数	件/年	7,954	6,552	6,358	8,052	8,291	8,520	8,945	9,028	9,110	新規入院患者数に連動して設定
34			逆紹介率	%	104.9%	89.3%	100.3%	104.9%	104.9%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	R5実績と同水準
35			逆紹介件数		11,534	10,404	10,383	10,195	10,497	10,787	11,325	11,431	11,540	新規入院患者数に連動して設定
36			地域医療機関向け研修実施回数	回/年	46	3	8	13	50	50	50	50	50	外部講師研修含む
	3 市民・患者への医療サービス													
	(1) 市民・患者に寄り添ったサービス提供													
37			外来に係る患者満足度調査の「満足」及び「ややに満足」と回答した者の割合の合計値	%	82.8%	87.1%	74.0%	79.9%	85.7%	87.1%	87.1%	87.1%	87.1%	中期目標：87.1%以上
38			入院に係る患者満足度調査の「満足」及び「ややに満足」と回答した者の割合の合計値	%	90.1%	92.0%	88.3%	93.7%	93.2%	93.7%	93.7%	93.7%	93.7%	中期目標：93.7%以上
	4 医療の質の向上													
39			職員満足度調査の総合評価の点数（5点満点）	回/年	-	-	-	-	-	-	-	3.5点以上	3.5点以上	
40			医療安全管理研修回数	回/年	10	6	6	6	6回以上	6回以上	6回以上	6回以上	6回以上	
41			インシデントレポート提出数のうち医師の報告割合	%	3.6%	3.5%	2.0%	4.3%	5%以上	5%以上	5%以上	5%以上	5%以上	KPIにインシデントレポート報告件数を追加。特に医師の報告を増加させたい（医療安全ヒアリング）
	第3 業務運営の改善及び効率化に関する事項													
	1 経営の効率化													
	(1) 診療機能の適正化													
42			外来患者初診率	%	9.9%	11.7%	12.5%	11.0%	11.2%	11.3%	11.7%	11.7%	11.7%	
43			延べ外来患者数	人/年	198,409	189,056	180,871	169,477	171,746	174,988	177,232	178,978	180,800	収支計画における目標値（各科の増収対策を反映した結果）
44			地域包括医療病棟 病床稼働率	%	-	-	-	-	88.0%	88.0%	88.0%	88.0%	88.0%	
	(2) 病床稼働の向上													
45			病床稼働率（許可病床数ベース：401床）	%	82.1%	74.0%	68.8%	72.1%	73.3%	75.6%	81.1%	81.7%	82.7%	中期目標：80%以上
46			延入院患者数	人/年	120,478	108,293	100,724	105,752	107,351	110,587	118,723	119,850	120,980	収支計画における目標値（各科の増収対策を反映した結果）
	(3) 労働生産性の向上													
47			医師1人1日当たり診療収入	千円/人/日	237.9	207.7	213.2	227.2	222.4	228.1	233.3	238.0	240.9	中期目標：239.0千円/人/日以上
48			全職員1人1日あたり入外収益	千円/人/日	34.6	33.1	29.9	29.4	29.8	30.2	32.6	33.2	34.7	
	(4) 原価計算を基にした業務運営の改善													
49			医業費用支出割合	%				100.0%	97.5%以下	93.1%以下	89%以下	85%以下	85%以下	
	2 経営管理機能の充実													
	(2) 業務管理（リスク管理）の充実													
50			オフラインバックアップ化システム率	%	-	-	-	10.4%	90%以上	90%以上	90%以上	90%以上	90%以上	
	3 運営体制の強化													
	(1) 人材の確保													
51			研修医の当該年度採用者数	人	-	-	-	11		11	11	11	11	
	(2) 職員の意識変革													
52			診療部長所属長会議出席率	%	-	-	-	79.7%	82.1%	82.1%	82.1%	82.1%	82.1%	過去5年間で年度最大出席率

指標No.	項目	単位	R01年度 実績	R03年度 実績	R04年度 実績	R05年度 実績	R06年度 目標値	R07年度 目標値	R08年度 目標値	R09年度 目標値	R10年度 目標値	備考
	第４　財務内容の改善に関する事項											
	1　収支バランスの適正化											
53	資金収支	百万円	1,815	2,552	1,089	▲ 25	▲ 1,591	▲ 1,260	▲ 673	▲ 101	220	中期目標：零以上
54	経常収支比率	%		123.0%	107.7%	96.4%	92.1%	94.3%	99.2%	102.2%	103.5%	中期目標：100%以上
55	医業収支比率	%	97.0	94.7	86.5	86.9	86.5	88.4	93.8	97.5	100	
56	営業費用対医業収益等	%	111.2%	113.4%	124.4%	124.0%	124.4%	121.8%	114.9%	109.8%	107.2%	中期目標：111.2%以下 営業費用÷（入院収益＋外来収益＋その他医業収益）
	⑴ 収益の最適化及び収入の安定確保											
57	新入院患者数	人/年	8,533	7,512	6,445	7,309	7,526	7,734	8,119	8,195	8,270	収支計画における目標値（各科の増収対策を反映した結果）
58	入院診療単価（急性期）	円/人/日				64,437	66,708	68,757	67,738	69,239	69,300	収支計画における目標値（各科の増収対策を反映した結果）
59	入院診療単価（全体）	円/人/日	58,001	65,593	64,519	63,894	64,946	65,699	65,065	66,336	66,400	収支計画における目標値（各科の増収対策を反映した結果）
60	平均在院日数（急性期）					13.1	12.5	11.7	12.1	12.1	12.2	
61	平均在院日数（全体）	日	13.1	13.4	14.7	13.5	13.3	13.3	13.6	13.6	13.6	R5実績と同水準で設定（在院日数短縮は見込まない）
62	ＤＰＣⅡ期間以内患者割合	%	57.9%	56.1%	60.1%	60.8%	60.8%	60.8%	60.8%	60.8%	60.8%	R5実績と同水準で設定（在院日数短縮は見込まない）
63	手術件数	件/年	3,674	2,822	2,419	2,648	2,884	2,903	2,949	2,984	3,020	収支計画における目標値（各科の増収対策を反映した結果）
64	初診外来患者数	人/年	19,580	22,203	22,665	18,726	19,281	19,814	20,802	20,997	21,190	R5実績を基準に紹介件数に連動して設定
65	外来診療単価	円/人/日	15,312	16,489	16,487	16,171	16,112	16,044	15,985	15,929	15,900	収支計画における目標値（各科の増収対策を反映した結果）
66	クリニカルパス適応患者割合	%	49.1%	49.2%	52.0%	49.3%	51.0%	51.0%	51.0%	51.0%	51.0%	
	⑵ 費用及び支出の抑制											
67	職員給与費対医業収益	%	62.3%	65.8%	72.3%	72.3%	73.3%	71.7%	66.0%	64.4%	62.3%	中期目標：62.3%以下、職員給与費÷（入院収益＋外来収益＋その他医業収益） →収支計画における目標値（各科の増収対策と給与費適正化策を反映した結果）
68	材料費比率	%	22.7%	22.1%	22.2%	22.0%	22.0%	22.0%	22.0%	22.0%	22.0%	収益に応じて変動する設定 →材料費（医薬品費＋診療材料費）比率をR5実績と同水準で設定
69	後発医薬品指数	%	94.0%	94.1%	94.1%	93.1%	93.0%	93.0%	93.0%	93.0%	93.0%	
70	委託費比率	%	11.6%	12.3%	12.7%	12.8%	12.4%	12.0%	11.4%	11.1%	11.0%	

収支計画	単位	2019年度 令和元年度 実績	2020年度 令和2年度 実績	2021年度 令和3年度 実績	2022年度 令和4年度 実績	2023年度 令和5年度 実績	2024年度 令和6年度 見込	2025年度 令和7年度 計画	2026年度 令和8年度 計画	2027年度 令和9年度 計画	2028年度 令和10年度 計画	備考
許可病床数	床	**439**	**439**	**401**	**401**	**401**	**401**	**401**	**401**	**401**	**401**	
稼働病床数	床	**386**	**317**	**344**	**349**	**349**	**341**	**341**	**341**	**341**	**341**	
営業収益	**百万円**	**12,159**	**14,063**	**15,070**	**13,188**	**12,037**	**11,856**	**12,339**	**12,857**	**12,988**	**12,984**	
医業収益	**百万円**	**10,444**	**9,227**	**10,673**	**9,746**	**9,854**	**10,074**	**10,426**	**10,925**	**11,184**	**11,301**	
入院収益	**百万円**	**6,956**	**6,219**	**7,222**	**6,470**	**6,769**	**6,972**	**7,265**	**7,725**	**7,950**	**8,034**	
※各科の取り組みによる上昇分	百万円	-	-	-	-	-	+215	+509	+968	+1,193	+1,277	
1日平均入院患者数	人/日	330.7	227.3	296.4	277.2	288.9	294.1	303.0	325.3	327.5	331.5	
※各科の取り組みによる上昇分	人/日	-	-	-	-	-	+5.2	+14.0	+36.3	+38.5	+42.5	
延べ入院患者数	人	120,478		108,293	100,724	105,752	107,351	110,587	118,723	119,850	120,980	
※各科の取り組みによる上昇分	人	-	-	-	-	-	+1,599	+4,835	+12,971	+14,098	+15,225	
病床稼働率（許可病床数ベース）	%	75.0%	0.0%	74.0%	68.8%	72.1%	73.3%	75.6%	81.1%	81.7%	82.7%	
※各科の取り組みによる上昇分	%	-	-	-	-	-	+1.3%	+3.5%	+9.1%	+9.6%	+10.6%	
病床稼働率（稼働病床数ベース）	%	85.3%	0.0%	86.2%	79.1%	82.8%	86.2%	88.9%	95.4%	96.0%	97.2%	
※各科の取り組みによる上昇分	%	-	-	-	-	-	+3.5%	+6.1%	+12.6%	+13.2%	+14.4%	
入院診療単価	円/日	57,645	59,758	66,686	64,234	63,894	64,946	65,699	65,065	66,336	66,400	
※各科の取り組みによる上昇分	円/日	-	-	-	-	-	+1,052	+1,805	+1,171	+2,442	+2,506	
平均在院日数	日	13.1		13.4	14.7	13.5	13.3	13.3	13.6	13.6	13.6	
※各科の取り組みによる上昇分	日	-	-	-	-	-	△0.2	△0.2	+0.1	+0.1	+0.1	
新規入院患者数	人	8,561	6,915	7,512	6,445	7,309	7,526	7,734	8,119	8,195	8,270	
※各科の取り組みによる上昇分	人	-	-	-	-	-	+217	+425	+810	+886	+962	
病床数	床	439	439	401	401	401	401	401	401	401	401	
営業日数	日	366	365	365	365	366	365	365	365	366	365	
外来収益	**百万円**	**3,057**	**2,756**	**3,144**	**2,998**	**2,764**	**2,767**	**2,808**	**2,833**	**2,851**	**2,869**	
※各科の取り組みによる上昇分	百万円	-	-	-	-	-	+18	+58	+84	+102	+120	
1日平均外来患者数	人/日	813.2	698.4	778.0	744.3	696.7	706.4	713.2	720.0	723.8	733.7	
※各科の取り組みによる上昇分	人	-	-	-	-	-	+9.7	+16.4	+23.3	+27.1	+37.0	
延べ外来患者数	人	198,410	169,712	189,058	180,871	170,006	171,655	173,306	174,959	176,615	178,300	
※各科の取り組みによる上昇分	人	-	-	-	-	-	+1,649	+3,300	+4,953	+6,609	+8,263	
外来診療単価	円/日	15,408	16,420	16,628	16,576	16,171	16,120	16,200	16,192	16,143	16,100	
※各科の取り組みによる上昇分	人	-	-	-	-	-	△ 51	29	21	△ 28	△ 71	
営業日数	日	244	243	243	243	244	243	243	243	244	243	
その他医業収益	**百万円**	**466**	**283**	**346**	**331**	**369**	**383**	**398**	**410**	**420**	**430**	
※各科の取り組みによる上昇分	百万円	-	-	-	-	-	+14	+30	+41	+51	+61	
保険等査定減	**百万円**	**△ 36**	**△ 31**	**△ 38**	**△ 53**	**△ 48**	**△ 48**	**△ 46**	**△ 43**	**△ 38**	**△ 33**	
入院査定金額	百万円	-	-	-	-	-	-	△ 36	△ 35	△ 31	△ 27	
入院レセプト査定率	%	-	-	-	-	-	-	0.465%	0.400%	0.335%	0.290%	
外来査定金額	百万円	-	-	-	-	-	-	△ 10	△ 8	△ 7	△ 6	
外来レセプト査定率	%	-	-	-	-	-	-	0.333%	0.285%	0.238%	0.190%	
※R6収益増加策の効果（見込）	**百万円**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**92**	**92**	**92**	**92**	**92**	
※その他の収益増加策の効果（見込）	**百万円**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**155**	**392**	**851**	**1,105**	**1,217**	
外科	百万円	-	-	-	-	-	34	56	78	100	122	
呼吸器外科	百万円	-	-	-	-	-	2	4	6	7	9	
呼吸器内科	百万円	-	-	-	-	-	1	6	7	8	9	
腎臓内科	百万円	-	-	-	-	-	2	4	6	8	10	
血液内科	百万円	-	-	-	-	-	3	7	10	14	17	
心臓血管外科	百万円	-	-	-	-	-	0	111	134	134	134	
整形外科	百万円	-	-	-	-	-	24	48	71	95	119	
糖尿内科	百万円	-	-	-	-	-	4	7	11	14	18	
歯科	百万円	-	-	-	-	-	15	30	45	60	74	
循環器内科	百万円	-	-	-	-	-	13	26	38	51	64	
緩和ケア科	百万円	-	-	-	-	-	3	6	9	12	16	
消化器内科	百万円	-	-	-	-	-	7	13	20	27	33	
眼科	百万円	-	-	-	-	-	23	23	23	23	23	
脳神経内科	百万円	-	-	-	-	-	0	0	360	360	360	
脳神経外科	百万円							113	150	150	150	
泌尿器科	百万円	-	-	-	-	-	1	2	4	147	148	
健診センター	百万円	-	-	-	-	-	8	16	24	33	42	
在宅診療センター	百万円	-	-	-	-	-	6	10	13	14	16	
薬剤部	百万円	-	-	-	-	-	1	1	2	3	3	
栄養部	百万円	-	-	-	-	-	0	1	2	2	2	
リハビリ部	百万円	-	-	-	-		5	10	15	21	26	
その他	百万円	-	-	-	-		3	10	10	10	10	
医業外収益	**百万円**	**1,715**	**4,835**	**4,397**	**3,441**	**2,183**	**1,782**	**1,913**	**1,932**	**1,804**	**1,683**	
看護専門学校収益	**百万円**	**8**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	
医業その他営業収益	**百万円**	**1,591**	**4,835**	**4,397**	**3,441**	**2,183**	**1,782**	**1,913**	**1,932**	**1,804**	**1,683**	
運営費負担金収益	百万円	1,508	1,565	1,218	1,370	1,466	1,577	1,731	1,775	1,673	1,580	
補助金等収益	百万円	29	3,152	3,028	1,904	548	39	39	39	39	39	

寄付金収益	百万円	5	11	8	3	4	4	4	4	4	4	
資産見返運営費負担金戻入	百万円	0	24	23	21	21	21	20	11	10	10	
資産見返補助金等戻入	百万円	48	84	119	141	143	140	119	102	79	51	
資産見返寄付金戻入	百万円	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	
看護専門学校その他営業収益	**百万円**	**116**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	
運営費負担金収益	百万円	116	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
営業費用	**百万円**	**11,739**	**11,532**	**12,113**	**12,124**	**12,217**	**12,532**	**12,697**	**12,549**	**12,277**	**12,110**	
医業費用	**百万円**	**10,770**	**10,717**	**11,274**	**11,270**	**11,339**	**11,646**	**11,794**	**11,646**	**11,467**	**11,301**	
給与費	**百万円**	**6,284**	**6,453**	**6,790**	**6,791**	**6,837**	**7,091**	**7,162**	**6,902**	**6,886**	**6,731**	
給与費対医業収益比率	%	62.3%	72.0%	65.8%	72.3%	72.3%	73.3%	71.7%	66.0%	64.4%	62.3%	
給料及び手当	百万円	3,304	3,440	3,563	3,535	3,518						
賞与	百万円	597	584	659	650	632						
賞与引当金繰入額	百万円	396	385	384	330	339						
賃金及び報酬	百万円	863	893	906	955	1,022						
退職給費費用	百万円	223	236	268	271	257						
法定福利費	百万円	900	915	1,010	1,050	1,070						
材料費	**百万円**	**2,373**	**2,183**	**2,364**	**2,168**	**2,172**	**2,217**	**2,293**	**2,401**	**2,458**	**2,483**	
材料費対医業収益比率	%	22.7%	23.7%	22.1%	22.2%	22.0%	22.0%	22.0%	22.0%	22.0%	22.0%	
経費	**百万円**	**1,323**	**1,423**	**1,460**	**1,433**	**1,398**	**1,385**	**1,395**	**1,403**	**1,321**	**1,320**	
経費対医業収益比率	%	18.1%	21.7%	19.0%	20.6%	19.9%	19.3%	18.7%	18.0%	16.0%	15.8%	
※経費削減策の効果（見込）	**百万円**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**△ 14**	**△ 14**	**△ 14**	**△ 102**	**△ 102**	
減価償却費	**百万円**	**773**	**648**	**649**	**865**	**919**	**942**	**932**	**927**	**790**	**754**	
減価償却費対医業収益比率	%	7.4%	7.0%	6.1%	8.9%	9.3%	9.3%	8.9%	8.5%	7.1%	6.7%	
研究研修費	**百万円**	**18**	**10**	**11**	**13**	**13**	**13**	**13**	**13**	**13**	**13**	
研究研修費対医業収益比率	%	0.2%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	
医業外費用	**百万円**	**968**	**816**	**839**	**854**	**878**	**886**	**903**	**903**	**810**	**809**	
看護専門学校費用	**百万円**	**124**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	
一般管理費	**百万円**	**845**	**816**	**839**	**854**	**878**	**886**	**903**	**903**	**810**	**809**	
給与費	百万円	225	192	234	254	289	297	314	314	314	314	
経費	百万円	564	581	567	570	559	559	560	560	467	468	
※経費削減策の効果（見込）	**百万円**					**0**	**0**	**0**	**0**	**△ 93**	**△ 93**	
減価償却費	百万円	56	42	38	30	30	30	30	30	28	27	
医業損益	**百万円**	**△ 327**	**△ 1,489**	**△ 601**	**△ 1,524**	**△ 1,485**	**△ 1,572**	**△ 1,368**	**△ 721**	**△ 284**	**△ 0**	
営業損益	**百万円**	**420**	**2,530**	**2,957**	**1,064**	**△ 181**	**△ 676**	**△ 358**	**307**	**711**	**874**	
営業外収益	**百万円**	**238**	**218**	**578**	**565**	**278**	**189**	**163**	**156**	**151**	**143**	
運営費負担金収益	百万円	117	102	94	90	81	76	50	43	37	30	
運営費交付金収益	百万円	0	0	259	249	77	0	0	0	0	0	
補助金等収益	百万円	9	9	10	13	15	8	8	8	8	8	
受取利息	百万円	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
院内保育所収益	百万円	3	1	1	2	3	3	3	3	3	3	
営業外雑収益	百万円	110	106	213	213	102	102	102	102	102	102	
営業外費用	**百万円**	**605**	**690**	**604**	**641**	**556**	**548**	**560**	**573**	**579**	**575**	
支払利息	百万円	156	139	124	109	96	80	76	67	62	52	
院内保育所費用	百万円	17	13	15	20	24	24	24	24	24	24	
控除対象外消費税等	百万円	373	415	435	408	402	411	425	446	456	461	
資産取得に係る控除対象外消費税償却	百万円	26	20	22	29	32	31	32	34	35	35	
営業外雑支出	百万円	33	103	8	74	2	2	2	2	2	2	
経常損益	**百万円**	**54**	**2,058**	**2,931**	**988**	**△ 459**	**△ 1,036**	**△ 754**	**△ 110**	**282**	**442**	
臨時利益	**百万円**	**3,986**	**621**	**0**	**1**	**1**	**0**					
臨時損失	**百万円**	**2**	**478**	**0**	**123**	**194**	**218**					
当期利益	**百万円**	**4,037**	**2,202**	**2,931**	**867**	**△ 652**	**△ 1,254**	**△ 754**	**△ 110**	**282**	**442**	

経常収益（＝営業収益＋営業外収益）	千円	12,397	14,281	15,648	13,753	12,314	12,045	12,502	13,013	13,138	13,127
経常費用（＝営業費用＋営業外費用）	百万円	12,343	12,222	12,717	12,765	12,773	13,081	13,257	13,123	12,856	12,685
営業費用対医業収益等	%	112.4%	125.0%	113.5%	124.4%	124.0%	124.4%	121.8%	114.9%	109.8%	107.2%
経常収支比率	%	100.4%	116.8%	123.0%	107.7%	96.4%	92.1%	94.3%	99.2%	102.2%	103.5%
職員給与費（医業費用＋一般管理費）	百万円	6,509	6,645	7,024	7,045	7,126	7,388	7,476	7,216	7,200	7,045
経費（医業費用＋一般管理費）	百万円	1,887	2,005	2,027	2,003	1,957	1,944	1,954	1,963	1,789	1,788
医業収支比率	%	97.0%	86.1%	94.7%	86.5%	86.9%	86.5%	88.4%	93.8%	97.5%	100.0%

※金額は、それぞれ四捨五入によっているので、合計と一致しないものがある。

資金計画	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	備考
		令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	
		実績	実績	実績	実績	実績	見込	計画	計画	計画	計画	
資金収入	**百万円**	**16,543**	**13,914**	**16,209**	**15,765**	**13,663**	**12,623**	**12,891**	**13,680**	**13,584**	**13,818**	
業務活動による収入	**百万円**	**16,543**	**13,628**	**14,070**	**15,169**	**12,966**	**11,985**	**12,363**	**12,898**	**13,049**	**13,066**	
診療業務による収入	百万円	10,656	9,261	10,335	9,872	9,997	10,176	10,426	10,925	11,184	11,301	
運営費負担金等による収入	百万円	5,724	2,239	1,571	1,709	1,624	1,653	1,781	1,818	1,710	1,610	
その他の業務活動による収入	百万円	163	2,128	2,164	3,588	1,345	156	156	156	156	156	
投資活動による収入	**百万円**	**-**	**286**	**367**	**115**	**114**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	
運営費負担金等による収入	百万円	-	220	22	-	-	-	-	-	-	-	
補助金等収入	百万円	-	66	345	114	114	-	-	-	-	-	
貸付の回収による収入	百万円	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	
財務活動による収入	**百万円**	**-**	**-**	**1,772**	**481**	**583**	**638**	**528**	**782**	**535**	**752**	
長期借入れによる収入	百万円	-	-	1,511	481	583	638	528	782	535	752	
金銭出資受入れによる収入	百万円	-	-	261	-	-	-	-	-	-	-	
資金支出	**百万円**	**△ 14,728**	**△ 12,800**	**△ 13,658**	**△ 14,676**	**△ 13,687**	**△ 14,214**	**△ 14,151**	**△ 14,354**	**△ 13,685**	**△ 13,598**	
業務活動による支出	**百万円**	**△ 11,694**	**△ 11,508**	**△ 12,226**	**△ 11,881**	**△ 12,107**	**△ 11,942**	**△ 12,291**	**△ 12,189**	**△ 11,950**	**△ 11,840**	
給与費支出	百万円	△ 6,746	△ 6,703	△ 6,864	△ 6,978	△ 7,101	△ 7,255	△ 7,550	△ 7,288	△ 7,272	△ 7,115	
材料費支出	百万円	△ 2,468	△ 2,180	△ 2,356	△ 2,137	△ 2,368	△ 2,224	△ 2,293	△ 2,401	△ 2,458	△ 2,483	
その他の業務活動による支出	百万円	△ 2,480	△ 2,625	△ 2,744	△ 2,766	△ 2,639	△ 2,464	△ 2,447	△ 2,499	△ 2,220	△ 2,242	
設立団体納付金の支払額	百万円	-	-	△ 261	-	-	-	-	-	-	-	
投資活動による支出	**百万円**	**△ 84**	**△ 412**	**△ 565**	**△ 1,664**	**△ 358**	**△ 962**	**△ 483**	**△ 714**	**△ 490**	**△ 687**	
固定資産の取得による支出	百万円	△ 84	△ 412	△ 562	△ 1,654	△ 222	△ 726	△ 480	△ 711	△ 486	△ 684	
その他の投資活動による支出	百万円	-	-	△ 4	△ 10	△ 136	△ 237	△ 3	△ 3	△ 3	△ 3	
財務活動による支出	**百万円**	**△ 2,950**	**△ 880**	**△ 867**	**△ 1,131**	**△ 1,222**	**△ 1,309**	**△ 1,377**	**△ 1,451**	**△ 1,246**	**△ 1,071**	
移行前地方債償還債務の償還による支出	百万円	△ 921	△ 776	△ 762	△ 763	△ 779	△ 794	△ 783	△ 789	△ 739	△ 611	
長期借入金償還による支出	百万円	-	-	-	△ 264	△ 350	△ 429	△ 510	△ 586	△ 446	△ 431	
その他の財務活動による支出	百万円	△ 2,030	-	△ 105	△ 104	△ 93	△ 87	△ 84	△ 76	△ 61	△ 30	
資金増加額	**百万円**	**1,815**	**1,114**	**2,552**	**1,089**	**△ 25**	**△ 1,591**	**△ 1,260**	**△ 673**	**△ 101**	**220**	
資金期首残高	**百万円**	**67**	**1,882**	**2,996**	**5,548**	**6,637**	**6,612**	**5,021**	**3,761**	**3,087**	**2,986**	
資金期末残高	**百万円**	**1,882**	**2,996**	**5,548**	**6,637**	**6,612**	**5,021**	**3,761**	**3,087**	**2,986**	**3,206**	

※金額は、それぞれ四捨五入によっているので、合計と一致しないものがある。