

第 72 期

令和 6 年度事業計画書・収支予算書

令和 6 年 4 月 1 日から

令和 7 年 3 月 31 日まで

福島県郡山市駅前一丁目 1 番 17 号

公益財団法人 湯 浅 報 恩 会

第 72 期（令和 6 年度） 事 業 計 画

1. 医療経営をめぐる環境

2019 年 12 月、中国においてはじめて感染が確認されて以来、変異しながら感染拡大を繰り返し世界経済を混乱に陥れた新型コロナウイルス感染症（COVID-19）は、2023 年 5 月、WHO が「国際的な公衆衛生上の緊急事態の終了」を宣言し、わが国でも感染症法上の分類が 2 類相当から 5 類へと移行したことにより、パンデミックの終焉へ向けて大きな一歩を踏み出した。しかしながら、国内ではその後も社会活動の正常化にともない COVID-19 のクラスターが相当数発生しているほか、インフルエンザ、溶連菌、アデノウイルス等の感染症の断続的流行が認められており、引き続き警戒していく必要がある。

2023 年 7 月末の全国の病院患者数は、COVID-19 発生前の 2019 年 7 月末と比較して入院が 8.4%、外来では 12.1%減少しており、コロナ禍前の状況に戻っていない。特に一般病床の稼働率は 71.4%と低く、これには、依然 COVID-19 患者受け入れのための空床確保や一部病床の休止を行っている病院が少なくないことも影響していると思われるが、4 年に及んだコロナ禍が患者の受療行動に変化をもたらし、患者数の減少を引き起こした可能性が高く、病院の経営戦略は根本からの見直しを迫られている。

経済情勢に目を転ずると、これまで続いてきた国内の低インフレ・低金利環境がウクライナ紛争をきっかけに転機を迎え、金利上昇等の影響により国債費は過去最大額を更新した。超高齢・少産多死社会の進行による人口減少、中でも生産年齢人口の減少が医療・介護の分野でも慢性的な人材不足を引き起こしているところ、2024 年度からは医師にも残業時間の上限規制が拡大適用されることにより、状況がさらに逼迫するものと予想される。長期化する円安、これにともなう水光熱費、材料費、資材価格等の高騰は業務委託費や保守管理費の増加も招き、収入の減少と経費の増加が相まって医療経営を厳しく追い詰めている。

令和 6 年度（2024 年度）は診療報酬・介護報酬・障がい福祉サービス報酬のトリプル改定が行われるほか、前述した医師の働き方改革、第 8 次医療計画、第 4 期医療費適正化計画も一斉に動き出す。このうち診療報酬については本体部分を 0.88%引き上げる方針が決定されているが、薬価が 0.96%引き下げられるため全体の改定率はマイナスとなる。引き上げ部分のうち 0.61%は、他職種に賃上げが追いついていない医療

従事者の処遇改善に充てるとされているため、「プラス」改定は医療機関の経営改善以上に人件費増へとつながり、さらに経営を圧迫する懸念がある。

以上見てきたように、現状、医療経営を取り巻く環境に明るい要素はほとんど見つけられない。団塊の世代全員が75歳以上の後期高齢者となる2025年をターゲットとした「地域医療構想」、「地域包括ケアシステム」が仕上げの段階を迎えるこの1年、われわれ医療にかかわる者は皆、地域に必要とされない、存在意義の認められない医療機関は消滅することを肝に銘じて、事業を展開しなければならない。

2. 重点課題

医療経営が追い詰められていく中、当法人が存続し、地域に貢献していくためには、創業時より130年を超えて継承されてきた「患者第一」の理念を堅持しつつ、時代に即した経営革新・組織変革に取り組んでいくことが求められる。令和6年度は、「法人各部門間の連携を徹底的に強化し、一体的な運営を行うこと」を最重要課題とした上で、以下の4項目を重点課題と位置付け、これらの達成に向けて各部門の目標を設定する。

(1) 財務基盤の強化（財務の視点）

すべての職員が“**No Margin, No Mission**”（「適正利益の確保なくして、理念の実現なし」）という意識を共有し、経営参画意識を持ってそれぞれの職種、部門・部署が策定する財務目標の達成に取り組み、寿泉堂総合病院、寿泉堂香久山病院、寿泉堂クリニック（以下、3施設）、いずみ訪問看護ステーション、寿泉堂香久山居宅介護支援事業所、郡山南部地域包括支援センター（以下、3部門）のすべてが単独で黒字を確保することによって法人全体での黒字化を実現し、財務基盤の強化へとつなげる（部門最適の総和によって、全体最適を実現する）。

法人全体にかかわる問題として、中堅・若手医師数の決定的な不足が挙げられる。医師不足に加え、医師の働き方改革にともなう超過勤務の制限は法人経営上の大きな課題と言える。財務基盤の強化を図るためには、医師が増えなくては入院患者数も増えないし、手術数も増えてこないことを再認識し、今以上に医師確保に注力する。

(2) 顧客満足度の向上（顧客の視点）

当法人の顧客としては、第一に患者・利用者とその家族、第二に連携医療機関と連携医、第三に広域消防組合（救急隊）、さらには取引業者・金融機関等のステークホ

ルダーが挙げられる。今後、一時的に高齢患者が増加することはあるにしても構造的に患者の絶対数が減少していく時代にあつて、地域が必要とし、存在意義を認める医療機関となるためには何を行い、何を行わないかを組織的に検討し意思決定した上で、メリハリのある投資を実行することによって必要な医療資源（医療スタッフを含む）を確保、配置する。その上で、各部門の有する特徴的な機能、設備等についてホームページや SNS で発信するとともに、パブリシティも積極的に行う。あわせて、当法人の医師等が連携医療機関・医師の元に直接足を運び、顔の見える関係をつくり、第一選択肢として指名されるよう努力する。なお、患者であれ、連携医であれ、救急隊であれ、顧客満足度を向上させるためには接遇や設備・アメニティといった表層的サービス以上に、医療の質そのものの向上を図ることが重要であるという考え方を全職員で共有する。

令和 6 年度、特に重要性を増すステークホルダーとしては、取引金融機関が挙げられる。コロナ禍後の資金需要変化と日銀政策の修正にともなう金利上昇を背景に、金融機関の姿勢は従来の総花的成長投資から地域課題を見極めた集中投資へシフトしている。これにともない貸出先の選別基準は厳格化されてきており、直近 3 年度、主に COVID-19 関連の補助金に助けられる形で黒字を確保してきた当法人が、本来の医業活動による損益で黒字を確保できない状況が続くと、資金調達に支障を来すリスクがある。全国で多くの病院が同様に厳しい経営を強いられており、一朝一夕に経営体質を改善することはかなわないにしても、外部コンサルからの提言等も踏まえたアクションプランを策定し、厳密な進捗管理を行うことにより取引金融機関からの信頼を獲得し維持していくことが当法人の大きな課題となる。

(3) 地域密着・地域完結へ向けた法人内部・外部との連携強化（業務プロセスの視点）

病期・病態に応じた入院患者の移動、一次健診から二次健診への誘導等、法人内 3 施設並びに 3 部門間の垣根を取り払い、PFM（Patient Flow Management）の充実と相互連携の徹底的な強化を図ることによって、外部から指摘されることもあった「(法人としての) 一体感の欠如」を払拭する。当法人の中核施設である寿泉堂総合病院については、地域密着型の急性期病院としての機能を念頭にメリハリある人員・設備の充実を図りつつ、県中医療圏の急性期病院はじめ他医療機関との情報交換を迅速かつ密に行い、相互連携をいっそう推進することによって、地域完結型の医療を目指していく。総合南東北病院の全面移転整備計画が始動した今、郡山市内の 3 つ

の急性期病院とは地域医療構想調整会議等の場で議論を重ね、これまでの「連携」から各病院の役割分担に基づく「連帯」へとフェーズを進め、新しい地域医療のモデルを模索していく必要がある。

(4) 職員重視（学習と成長の視点）

言うまでもなく、重点課題（2）に掲げた顧客満足の上昇を実現するためには、当法人の職員一人一人が職員であることに誇りを持ち、顧客の視点に立って仕事をを行い、自らも成長し、チーム力を発揮することにより組織としての新たな価値を創造していくことが必要である。そのため、職員は当法人の最も大切な経営資源であることを常に意識し、職員一人一人を大切にし、職員のやる気と能力を引き出せるよう、職員満足度調査を実施しながら、労働環境と勤務条件、研修体系の整備を行う。

労働環境については、人間関係等に起因する退職・離職を回避するため、前年度に引き続き心理的安全性の確保に資する研修を行うなどしながら、ハラスメントを許さない組織風土を醸成する。勤務条件については、財務基盤の強化実現が前提とはなるが、閉庁方式による土曜休日を現行の月 1 回より増やすことについて検討する。研修体系については、プロジェクト E&T（Education and Training）が中心となり段階的に整備しつつある体系的研修プログラムのさらなる充実を図るとともに、既成の e ラーニングプログラムも活用していく。

3. 各部門の目標

【法人本部】

「法人各部門間の連携を徹底的に強化し、一体的な運営を行うこと」の実現へ向け、法人本部の令和 6 年度目標を以下の通り定める。

(1) 財務の視点

- ① 部門最適の総和によって全体最適が実現されるよう、各部門が掲げる重点目標の進捗を管理するとともに、部門間の円滑な連携の障害となる事象があるときはその原因を見極め、取り除くための調整を行う。
- ② 医師の充実を図るため寿泉堂総合病院、寿泉堂香久山病院、寿泉堂クリニックの院長、副院長、診療部長らとともに情報の収集に努め、定期的に関連大学等を訪問し医師派遣を依頼する。ホームページ、SNS 等で当法人の情報を積極的に発信

し、リクルート業者とも緊密な連携を図る。

(2) 顧客の視点

- ① 医師の充実を図るためにも、十分な財務シミュレーションを行ったうえで手術支援ロボット等、当法人が地域医療において担うべき役割と地域（顧客と市場）のニーズに沿った設備投資を実施し、医療の質と業務効率、患者・利用者の満足度向上に繋げる。そのため、取引金融機関とは定期的なディスカッションを行う。
- ② 保健・医療・福祉複合体である当法人の強みを最大限発揮できるよう、予防医学から急性期、回復期、慢性期、そして、在宅・看取りまで部門間の連絡調整にかかわり、地域住民が安心して暮らせるシームレスな連携の実現を図る。
- ③ 居住人口増加による中心市街地活性化と、商業施設、医療施設、行政サービス、交通ターミナル等が集約されたコンパクトシティの整備に貢献するため、前年度に引き続き「郡山駅前一丁目第二地区第一種市街地再開発事業」を推進する。

(3) 業務プロセスの視点

- ① 法人の将来を見据え必要不可欠な設備投資が行えるよう、計画的な資金調達管理と経費支出の抑制に努め、借入金残高の圧縮を行いながら、環境の変化に耐えうる強固な財務基盤を確立する。
- ② 院内保育園について、現状の問題点を分析し、職員がより安心して働ける保育環境の整備に取り組む。
- ③ 業務の効率化、労働生産性の向上を推進することと併行して各部門・各部署の適正人員数を把握し、医師も含めた採用計画（目標）を立案・実行していく。

(4) 学習と成長の視点

- ① 法人理念の実現へ向けた体系的な人材育成・教育を行い、組織力を強化する。
- ② 労働生産性を向上させるため、労働組合とも協議・調整を行いながら各部門の ICT 化を進める。単純で定型的な業務については RPA (Robotic Process Automation) を導入し、省力化を図る。

【寿泉堂総合病院】

法人の中核施設として、「地域密着型急性期機能」、「地域医療支援病院機能」を軸とした地域貢献を果たすべく、令和 6 年度の重点目標を以下のように定める。

(1) 収支改善に関する取り組み — 財務の視点

- ① 急性期病院としての医療供給体制のさらなる充実を図り、紹介患者、救急患者を含む新規患者を積極的に受け入れ、手術件数の増加に努める。そのために福島県立医科大学、昭和大学、東北医科薬科大学はじめ大学医学部との連携を強化し、中堅・若手の医師を一人でも多く招聘することによって各科複数体制を実現する。
- ② 地域医療支援病院として紹介患者を積極的に受け入れ、紹介率の維持・向上を図り、他病院や開業医、地域住民からの信頼を強固なものとするよう、病院一丸となって患者受け入れ態勢を強化する。
- ③ 令和6年度の診療報酬改定の内容を精査し、当院が該当する、あるいは該当を目指すべき項目を明らかにし、診療報酬算定率の向上を目指す。そのために、これまでに取得した施設基準、加算項目の向上を図るとともに認知症ケア、術後疼痛管理チーム、入退院支援、せん妄ハイリスク、栄養指導、周術期口腔ケア、褥瘡ハイリスク患者ケア等、各種加算算定件数の増加に努める。
- ④ 今年度は、感染対策向上加算1を取得する。また福島県立医科大学神経精神科および寿泉堂松南病院との連携体制の強化を図り、総合入院体制加算3を取得する。さらに、旧NICUを6階に移設したことにともない、総合周産期センターとしてNICUの加算取得を実現する。
- ⑤ DPC期間Ⅱを意識した在院日数の適正化、個室の効率的運用、DPC機能評価係数の向上等に取り組むとともに、診療報酬の査定減に努める。
- ⑥ 各部署の適正人員数の把握と職員確保に努め、診療報酬算定上、施設基準（例：感染対策向上加算1、総合入院体制加算3、等）で求められる、あるいは、直接の収益増に寄与する人員（薬剤師、認定看護師、リハビリ技師、管理栄養士等）の充実を努める。さらに、働き方改革やタスクシェア・シフトを踏まえた適切な人員体制も考慮する。
- ⑦ 薬剤費用削減に向け、ジェネリック医薬品の採用をさらに推進する。医療の質を担保しつつ、安価な診療材料への切り替えを検討・実施するとともに、診療材料の共同購入によるコストカットを図る。
- ⑧ 職員のコスト意識の向上を図り、水光熱費等のエネルギー費用削減に努める。

(2) 患者・連携医の満足度向上に関する取り組み — 顧客の視点

- ① 地域医療支援病院として、当院の医療機能情報を積極的に発信し、紹介患者を断

ることなく受け入れるとともに、医療機器・設備等の共同利用、受託検査件数の増加に努める。紹介先には、速やかに、正確で詳細な情報のフィードバックを行う。

- ② 入院決定後の事務的な作業の効率化等、入院支援体制の充実を図る。当院での治療が終了した際は、積極的に逆紹介を行い地域医療機関との連携を強化し、県中医療圏内における診療シェア拡大に繋げる。
- ③ 各診療科の実績や新たな取り組み等をホームページや SNS（Facebook、Instagram、X 等）を活用して積極的な情報発信を推進する。そのためにはホームページに短い動画コンテンツを取り入れたり、バナーを拡充したりすることも必要である。各種研修会・講演会、健康教室等の開催情報や一般市民、医療従事者を対象とした病院情報・医療情報・採用情報等を積極的に発信する。また近隣の商業施設である「うすい」百貨店との連携を図り、広く一般市民に情報発信を行う。
- ④ 患者満足度調査、寿泉堂ポスト等に寄せられる意見から病院の課題を抽出し、その改善に組織的に取り組み、医療サービスの質の改善に努める。

(3) 業務効率向上に関する取り組み — 業務プロセスの視点

- ① BCP 強化の観点から防災マニュアル、災害用備蓄品、緊急連絡網等の見直しを行い、災害が発生した際、災害拠点病院に準じた役割を果たせる体制の整備を図る。
- ② 院内ネットワークセキュリティシステムの強化に努め、サイバーテロに対する万全の対策を講じる。寿泉堂香久山病院と寿泉堂総合病院でお互いの診療記録が閲覧できる環境を整え、病院間でのスムーズな情報共有を推進する。
- ③ 医療安全室、感染対策室を中心に、全職員が常に医療安全と感染防止に対して積極的に取り組む組織風土の醸成を更に進める。
- ④ 職員に病院運営会議、各種会議への積極的な出席を求めるとともに、病院経営会議速報をはじめとした各種院内報等を活用し、病院が直面する課題をリアルタイムで職員と共有し、その解決に努める。
- ⑤ 財務諸表、診療統計、DPC データ等の各種情報や EVE・原価計算・病院ダッシュボード等、各種システムの活用により自院の経営状況を迅速に把握し、課題抽出と改善に努める。さらに、日本経営による指摘や助言を基に課題解決に取り組む。
- ⑥ 外来診療体制・外来予約制度等の見直しを行い、待ち時間の短縮と外来診療の効

率化について引き続き検討する。

- ⑦ 手術の午前開始や月曜日の定時手術増加、予定手術の定時終了を目指す工夫と努力を重ねる等、手術室運用の見直しと効率化を促進し、1,800 件/年の全身麻酔手術数を目指す。
- ⑧ 随時、新たなクリニカルパスの導入と、既存パスの更新を行い、診療の標準化と効率化に努める。
- ⑨ 令和 6 年 9 月の病院機能評価更新受審に向け、日本医療機能評価機構による評価基準を意識した医療機能の質向上を目指す。
- ⑩ 業務効率と労働生産性の向上を目指し、積極的なタスクシェア、タスクシフト、ICT の活用や医療 DX の推進を図る。
- ⑪ すべての職員が BSC (Balanced Score Card) の仕組みを理解できるよう研修機会を設け、BSC の目標達成度評価、人事考課に対する透明性・公平性・納得性の担保と職員の経営参画意識の向上を念頭に、さらなる効率化を図る。
- ⑫ 運用しにくい 2 床室を 4 床室に、病棟によっては個室化することを検討し、より使い勝手のよい病棟を目指す。また、10 階病棟旧 NICU の利活用の検討を行う。
- ⑬ 管理栄養士による入院・外来栄養指導や特別食加算等の充実や業務効率・生産性向上、人材確保を目指し、給食管理業務（献立作成・発注・検収等）の全面委託実施へ向けた検討を行う。

(4) 組織・個人の成長と改善に関する取り組み — 学習と成長の視点

- ① 急性期病院・地域医療支援病院としての体制維持・強化のため、必要な医療職の確保・採用に努める。特に常勤医が不在、または一人体制の診療科における医師確保を重点課題とする。
- ② 令和 6 年 4 月から始まる医師の働き方改革に対応するため、中堅・若手医師のリクルート活動を推進するとともに、令和 5 年 9 月に再取得した宿日直許可を活用し、福島県立医科大学や他大学の医局に管理当直医の派遣を積極的に要請し、常勤医師の負担軽減を図る。
- ③ 初期臨床研修医のフルマッチに向け、病院見学や福島医大からの臨床実習の受け入れ数増加を図り、ホームページ、SNS 等を用いた情報発信力を高めていく。
- ④ 認定看護師（認知症看護認定看護師、脳卒中認定看護師等）、ナースプラクティショナーをはじめ、術中モニタリング認定技師などの新しい資格取得を奨励する。

また臨床工学技士の手術室配置や手術助手対応に向けた研修会への参加等に対する積極的な支援を継続する。

- ⑤ BLS、ACLS、ICLS、ISLSをはじめとする各種研修会・学会等での発表や参加を支援し、職員の能力向上とスペシャリスト育成に努め、対外的に当院を積極的にアピールする。
- ⑥ 令和5年10月からスタートした第3土曜日の休日化にともなう影響を精査するとともに、隔週土曜日の休日化に向けた体制整備を進める。土曜日の勤務終了時間の短縮や完全週休2日制導入に向けての検討を継続する。
- ⑦ 全職種に対して時間外労働時間の削減、有給休暇取得を促進し、ワーク・ライフ・バランスの充実を図る。また結婚や出産などのイベントがあっても働きたいと思う待遇・職場環境への改善に努める。
- ⑧ パワーハラスメント、モラルハラスメント、セクシャルハラスメント等がなく、患者のことで気になったことを医師や他職種に遠慮なく上申・相談できる職場づくりに努めるとともに、アンガーマネジメントの文化を醸成する。
- ⑨ 診療部の給与体制の一部を見直し、実情に合わせた評価方法を検討する。頑張った職員はしかるべき対価を得られるような仕組みを導入する。また、役職定年制の導入を図る。

【寿泉堂香久山病院】

香久山病院単体での経営は令和2年度の黒字後、令和3年度から赤字が継続しており、厳しい運営状況となっているが、今年度の医療・介護・障がい福祉サービスのトリプル改定を収益改善の機会と捉え、増加する医業費用については、業務の効率化・最適化を図っていくことで体質の立て直しを行う。また、超高齢・少産多死・生産年齢人口減少・アフターコロナ社会を背景とし、報酬改定ではDXの推進による情報の有効活用や業務改善を評価する加算も続々と新設されており、DX化による業務改革が重要な鍵となる。これらに対して厳然かつ柔軟に対応することで収益目標の必達を最重要課題とし、令和6年度の重点目標を以下のように定める。

(1) 財務の視点

- ① 昨年度の収入の目標とした患者数は、予算に対し入院は94%、外来は85%であり、医業収入も目標は未達となったため、予算通りの収益をあげられない状

況である。収支改善を図るには患者数増が不可欠であるため、令和6年度は入院患者数212人／日、外来患者数45人／日を最低必達目標と掲げ、当期経常利益1千1百万円を目標に業績回復を目指す。

- ② 医療・介護・障がい福祉サービスの報酬改定による収益を最大限に享受できるよう、施設基準の堅持、新規加算の取得を図る。特に、介護医療院において介護ロボットやICT等のテクノロジーを活用し職員の負担軽減や介護助手の活用等のタスクシェアを行っていることについて新規加算が創設されることは、今後の病院・施設経営のモデルとなりうるものであり、補助金の取得も検討しながら算定に向けた体制構築を行う。
- ③ DX化により業務効率を高め、従来的人数にとらわれない人員配置の見直しや超過勤務の抑制、適正な材料の使用等を検討し、委託費、人件費、材料費等の経費削減を検討する。
- ④ 診療報酬改定DXにともなう報酬改定スケジュールの管理及び施設基準の経過措置の期日管理を確実にを行い、逸失なく目標とする入院料及び加算を算定する。
- ⑤ 既存設備の点検や早期補修の体制を強化し、被害が予測される気象条件下においては予防策を講じる等の管理を行い、設備投資を抑える。

(2) 顧客の視点

- ① 骨粗鬆症による二次性骨折予防の啓蒙活動を通し、地域の骨粗鬆症患者のADL維持を目指す。パンフレットの作成、SNS等を通して二次性骨折予防の重要性や有効な対策を発信する。
- ② 顧客満足度の向上を目的としたシステムやソフトの導入について検討を行う。
- ③ 現行健康保険証の廃止化に備え、マイナ保険証利用の周知および利用未申込者の支援を行い、医療DX推進の基盤整備を進めるとともに顧客満足度の向上を図る。
- ④ Facebook、Instagram、YouTubeによる当院の活動状況等についての情報発信を拡大するとともに、従来のいきいきサロン（年4回実施）や家庭医学講座（年2回実施）を積極的に開催することで地域住民のブランド意識の醸成・向上を図る。
- ⑤ SNSやオンラインビデオ通話等を活用し効率的・効果的に開業医、他病院連携

室、その他関係機関との交流を行い連携強化を図る。

- ⑥ 介護報酬改定において、介護施設に対し協力医療機関との会議や医療機関開催の感染対策研修への参加等連携体制の強化が求められており、診療報酬改定においても介護保険施設等と協力が可能な体制を確保することが求められている。地域の介護保険事業所からのニーズに応えるとともに連携を強化する。

(3) 業務プロセスの視点

- ① 地域連携室が中心となって、寿泉堂総合病院からの紹介患者を円滑に受け入れる体制を再構築する。あわせて、外部からの紹介患者の受入割合を高めるために必要な課題を分析し、病院全体で一丸となって解決することで入院患者を増やす。
- ② 入院受け入れ時の病棟ごとのフローにおいて、共通する部分が多いものばらつきがある。また、入院受け入れが他の入院患者の入浴と重なることにより制限をうける現状もある。これらに対して、ICTの活用やタスクシフトも含めた業務改善を行うことで円滑に入院受け入れができる体制を構築する。
- ③ 各病棟施設基準の適合状況、入退院の見通し、予算達成状況を頻回に確認しながら、状況に応じた細やかな病院運営を行う。
- ④ ISOマネジメントシステムの理解を深め、部門間連携を円滑に行える体制を確保することで、患者・利用者のさらなる受入に対応できる環境を整備する。
- ⑤ 医療DX令和ビジョン2030に基づく医療DXにおける国の施策が形を整える一年となる。とりわけ、オンライン資格確認システムのネットワークを拡充し、自治体や介護事業者等間を含め、必要なときに必要な医療・介護情報をクラウドで共有・交換可能な全国医療情報プラットフォーム基盤構築や、医療機関同士でのスムーズなデータ交換や共有を推進するための標準規格に準拠したクラウドベースの電子カルテ（標準型電子カルテ）の開発は将来の病院経営に大きな影響があるものであり、その進捗も確認しながら生産性向上のため電子カルテの導入に向けた検討を行う。
- ⑥ 昨年度から日本看護協会で運営する、労働と看護の質の向上のためのデータベース（DINQL）事業に参加しており、ベンチマーク評価のフィードバックを活用した看護の質向上を行う取り組みを推進する。

(4) 学習と成長の視点

- ① 回復期リハビリテーション病棟連絡協議会が開催する回復期リハビリテーションフォーラムを通じ他病院との意見交換、情報共有を行い、さらなる医療の質の向上を目指す。
- ② e-ラーニングをはじめとするオンライン研修の積極的な活用並びにプロジェクトE&Tによる体系的研修プログラムに積極的に参加し、職員全体のレベルアップを図る。
- ③ 医療機関を取り巻くサイバー空間をめぐる情勢は、依然として脅威が存在するばかりでなく新たな攻撃手口も次々と生まれている。より強固な管理体制を構築していくにあたり、システム利用者である現場のITリテラシーを高める訓練・教育を継続的に行う。
- ④ 介護ロボットやICT等のテクノロジーを導入するにあたり、その活用と業務負担軽減を図るためには基礎的な理解が必要であることから、介護医療院、通所リハビリの介護・看護全職員に対し、スマート介護士Starterの取得を推奨する。
- ⑤ 業務のDX化の検討や導入されたシステムによる業務改善の取り組みが院内でも始まっている。この流れを加速・拡大させ、さらなる業務の効率化、職場環境改善、内外顧客満足度の向上に資するべく、取り組み事例を共有しDX意識を向上させる企画を実施する。

(5) 環境の視点 (SDGsの推進)

香久山病院におけるSDGs活動は、環境ISO14001を用いて「院内に組織された活性化推進協議会等により地域住民への公衆衛生活動を推進し、環境マネジメントシステムを用いて使用エネルギー・食品ロスの低減に努める。」をテーマとし、ゴール2「飢餓をゼロに」、3「すべての人に健康と福祉を」、7「エネルギーをみんなにそしてクリーンに」、13「気候変動に具体的な対策を」の4つの目標達成に向け活動しており、相応の効果を上げるとともに職員の意識も向上している。令和6年度は従来の活動を深化させるとともに令和3年に閣議決定された「地球温暖化対策の推進に関する法律(改正)」「地球温暖化対策計画」を基に各部門において脱炭素経営の推進を図ることとする。

電気・ガス・化石燃料の使用量を低減させ実際の使用量の前年比1%減を目標

とし、さらに業務のデジタル化や、各種契約書のペーパーレス化・手続化を推進、また出張等による温室効果ガス低減のために、TV・ウェブ会議を有効活用して、院内の業務効率化を図りたい。

【寿泉堂クリニック】

(1) 医業収益の確保 — 財務の視点

- ① 寿泉堂クリニックは、透析医療及び健診事業の高い需要及び収益性に鑑み、法人の一部門として適正利益の確保に努める。
- ② 透析部門においては平均患者数 60.5 人、健診部門においては平均受診者数 61.9 人の達成に向けて、透析患者並びに健診者を確保し、費用の圧縮を図りながら財務の健全性と効率的事業運営を推進する。クリニック全体での医業収入 10 億 2 千 8 百万円、経常利益 2 億 5 千 2 百万円、減価償却前利益 2 億 8 千 6 百万円の確保を図る。
- ③ 収益目標を達成するため、運営会議、各センター会議を通じて毎月の診療実績と損益状況を開示のうえ予算の達成状況を共有し、達成に向けた対策を検討していく。
- ④ 駅前一丁目第二地区市街地再開発事業のビル建設に向けた具体的作業を進める。

(2) 顧客満足度及び職員満足度向上の推進 — 顧客の視点

- ① CS 向上委員会を中心に接遇研修会を定期的実施し、接遇の維持・向上に努めながら顧客満足度の向上を図る。狭隘な環境下ではあるが相手の立場に立った温かみのある施設を目指す。
- ② 円滑なチーム医療を構築していくため、医師を中心とした職種間のスムーズな連携を図る。また、職員個々のワーク・ライフ・バランスを考慮しながら働き続けられる職場づくりを目指す。週休二日制の部分的導入を推進し、職員満足度の向上を図る。
- ③ 透析部門においては、寿泉堂総合病院及び寿泉堂香久山病院との法人内相互連携の強化、並びに他の医療機関との連携を図りながら地域透析医療へ貢献する。また、通院困難な患者さんへの送迎サービスの充実並びに病態・要望に応じた長時間透析の拡充を図る。

- ④ 健診部門においては、保健衛生活動の推進として特定保健指導を積極的に実施し、生活習慣病予防事業に貢献する。また、要精検者の受診率及び要治療者の治療率向上を目指し、受診後フォローアップの充実を図る。

(3) 医療安全対策の推進、業務の効率化推進 — 業務プロセスの視点

- ① 医療安全・感染対策をマニュアルに従い実践し、COVID-19 感染防止対策の徹底と安全管理・感染管理を最優先に事業を進める。
- ② 透析部門においては、患者数の確保に向け新規及び臨時透析患者を積極的に受け入れ、夜間透析実施による患者支援を推進する。また最新の透析装置への更新を計画的に進め、効率的な医療を実践する。
- ③ 透析装置集中監視システムによる、法人内透析情報の共有化と充実を図る。
- ④ 総合健診システムを更新し、業務の効率を図る。また、胸部X線画像診断 AI を導入し診断精度の向上を図る。

(4) 医療技術・知識の向上 — 学習と成長の視点

- ① 院内でのスタッフ研修会・勉強会を積極的に開催し、また、各種院内外の研修会等を通じて医療技術・知識の向上を図り先進医療を提供する。
- ② マンモグラフィー認定技師や超音波検査技師、透析技術認定士、フットケア指導士等、各種資格の維持・取得について計画的に育成を行い、個々のスキルアップを支援していく。
- ③ 腎不全看護認定看護師の資格取得に向け支援する。

【いずみ訪問看護ステーション】

(1) 訪問件数と収益の向上 — 財務の視点

- ① 寿泉堂総合病院、寿泉堂香久山病院などと法人内での連携を強化し、終末期や医療ニーズの高い利用者を積極的に受け入れ、訪問件数の増加を図る。
- ② 連携医療機関や介護保険事業所との信頼関係を構築し、選ばれるステーションとして紹介率アップを目指す。
- ③ 看護体制強化加算 I の算定要件を維持することで収益の向上を図る。

(2) 円滑な在宅移行支援と療養支援 — 顧客の視点

- ① 退院時担当者会議に出席し、医療・介護の視点から適切な提案や指導に努める。

多職種での連携を図り、療養環境調整やケアの統一を目指す。

- ② 退院当日の訪問を推進し、安心して療養できるよう介護指導を行う。
- ③ 利用者満足度調査を行い、結果の分析と改善策を見出しサービスの質の向上につなげる。

(3) 終末期看護の質の向上 － 業務プロセスの視点

- ① アドバンス・ケア・プランニング（ACP）シートを活用し、利用者や家族の意思決定支援に取り組む。
- ② 医療と介護の連携を図り「その人らしく生活する、生きる」を支える。終末期看護の充実を図る。
- ③ 他職種を交えたデスカンファレンスを開催し、今後の看護に活かすことに努める。

(4) 訪問看護師としての自己啓発 － 学習と成長の視点

- ① 訪問看護師としての専門的知識の習得のため、積極的な自己学習に努める。
- ② 各スタッフが得意とする分野を見出し、成長できる職場環境の調整を図る。

【寿泉堂香久山居宅介護支援事業所】

(1) 適切な事業所運営を行い利用者数の増加と増収を目指す － 財務の視点

- ① 総合相談的役割を担い、相談しやすい環境を整え、利用者数の増加を目指す。
(目標値：1,910 件/年)
- ② 特定事業所（Ⅱ）の算定要件を維持する。
- ③ 医療と介護の連携を図り、適切な加算を算定する。

(2) 利用者等の尊厳を保持し、住み慣れた地域で自立した生活を営むことができるよう支援する － 顧客の視点

- ① 権利擁護の視点を持ち利用者の意向を尊重し、公平中立な立場で事業所を選定する。
- ② 地域包括ケアの深化・推進、自立支援・重度化防止を目指し本人や家族の力を見極め、フォーマル・インフォーマルサービス等を活用し、利用者の生活を支える。
- ③ 利用者満足度調査を年 1 回実施し、利用者や家族の意見を事業所運営に反映させる。

(3) 質の高いケアマネジメントを実践し、利用者や医療機関等から信頼される事業所を目指す — 業務プロセスの視点

- ① 利用者や家族等に信頼される事業所、介護支援専門員として常に適切かつ丁寧な対応を実践する。
- ② 事例検討会や地域ケア会議等を重ね、アセスメント力や対応力向上を図り、複数の問題を抱えるケースについて行政や各機関と連携・協働し支援を行う。
- ③ 自然災害・感染症拡大等の発生時の業務継続計画を作成し、不測の事態に備える。
- ④ 実習生の受け入れ等を積極的に行い、人材の育成につなげる。

(4) 事業所や介護支援専門員としての質の向上を図る — 学習と成長の視点

- ① 介護支援専門員としての知識と技術向上に努め、専門職としての成長を図る。
- ② 介護支援専門員のキャリアに応じて必要な研修を受講する。また、主任介護支援専門員資格取得者を増やす。
- ③ 職員の心身の健康を守り、働きやすい環境を整備する。

【郡山南部地域包括支援センター】

(1) 公平性・中立性の確保 — 財務の視点

- ① 公益的な立場で予防ケアプラン作成を行い、利用者の健康状態や生活状態の維持・改善を図り自立支援・重度化防止を目指す。
- ② 新規利用者を積極的に受け入れ、請求件数と初回加算算定者の増加を図る。

(2) 自立支援・介護予防の普及・啓発 — 顧客の視点

- ① 地域住民へ地域包括支援センターの周知を図り、ワンストップサービスの拠点として迅速な相談対応を行う。
- ② 地域住民への健康教室の開催により住民への自立支援や介護予防の普及・啓発に取り組む。

(3) 地域包括ケアの深化・推進 — 業務プロセスの視点

- ① 地域の特性や実情に応じ保健・医療・福祉サービスやボランティア活動、支え合いなどの既存の社会資源を活用しつつ、多機関との連携や協働に取り組み地域包括ケアシステムをさらに深化・推進させていくため、地域ケア会議の開催や地域ネットワークの構築、連携強化に取り組む。

- ② 認知症施策の推進のため、認知症地域支援推進員を中心に認知症初期集中支援チームや医療・介護の関係機関と連携を図る。また、地域住民に認知症を理解してもらうための周知・啓発を行う。

(4) ケアマネジメントの質の向上 — 学習と成長の視点

- ① 地域包括支援センター内・三部署合同・担当エリアの介護支援専門員との事例検討会や研修会を開催し、ケアマネジメントの質の向上を図る。
- ② 多様化・複雑化する課題に対応するための取り組みを促進する観点から、専門職としての技術や知識の向上が図れるよう自己研鑽を積み、専門性を高め、三職種協働による対応を行う。

4. 令和6年度収支予算

1. で概観したように医療経営環境がいよいよ厳しさを増す中、将来も当法人が公益法人として存続し、医療を通じて地域貢献を継続していくためには、現状の赤字体質から脱却し、適正な利益を確保することが不可欠の条件となる。しかもそれは、補助金などの助けに拠らない、純粋な医業活動の成果としての利益でなくてはならない。

前年度は、当法人の経営改善に向けて外部コンサルである(株)日本経営を導入し、関連法人も含めた現状分析を踏まえた経営戦略と収益改善施策の提案を受けた。令和6年度はこの改善施策の優先度、対費用効果、実現可能性等を精査したうえで具体的な改善計画に落とし込み、実行していく年となる。

令和6年度の予算については、3施設はもちろんだが、法人が開設運営する全施設・部門(法人本部と保育園を除く)がそれぞれ単独でも黒字を確保することを目標とし、編成した。

まず、当法人の中核である寿泉堂総合病院では、令和6年度の一日平均入院患者数217人を必達の目標とし、医業収益総額として77億8千万円を計上した。病院が一丸となって収益確保と費用削減対策に注力することによって、一般正味財産増減額(当期利益)として単体で4千9百万円の黒字を確保することを見込んでいる。

寿泉堂香久山病院では、前年度は患者数及び医業収益が予算値を達成することができなかった。令和6年度は、前年度の目標であった患者数を確保することを今度こそ必達の目標とし、一般正味財産増減額(当期利益)として単体で1千1百万円の黒字

確保を目標とした。

3 施設の中では最も高い収益性が見込まれる寿泉堂クリニックでは、透析患者数の予算値を 60.5 人/日、健診受診者数は 61.9 人/日とすることにより収益性を維持し、単体で 2 億 5 千万円台の利益を見込んだ。

これら 3 施設と、いずみ訪問看護ステーション、寿泉堂香久山居宅介護支援事業所、郡山南部地域包括支援センターが相互に密接に連携することによって、令和 6 年度は法人全体の医業収益総額としてほぼ前年度予算並みの 110 億円、補助金収益など医業外収益を含めた経常収益総額では 111 億 3 千万円を計上している。

経常費用については、予算値通りの医業収益を確保することにより法人全体の人件費率を 50% 台に抑えるとともに、材料費率は 21% 台とし 23 億 9 千万円を見込んでい。これらを含む経常費用総額として 110 億 7 千万円を計上したが、国際情勢の変化によって、今後も材料費、光熱費は増加する可能性がある。

以上の結果、当法人の令和 6 年度の当期経常増減額（経常利益）は 5 千 8 百万円、経常外増減額を合算した一般正味財産増減額（当期利益）は 3 千 9 百万円となる。

キャッシュフローとなる償却前一般正味財産増減額（償却前利益）は 6 億 8 千万円（対医業収益比 6.2%）で、長期借入金の約定返済をしながら通常レベルの設備投資をするためにはなお 5 億 3 千万円ほどが足りない。それでも、まずはこの予算を達成したうえで、今後も段階的に収益性を向上させ、法人の理念の実現へと繋げていくことがきわめて重要である。

5. 公益事業実施計画

令和 6 年度の公益事業の実施計画は、以下の通りである。

- ・医師卒後臨床研修制度の下、寿泉堂総合病院を基幹型臨床研修病院、寿泉堂香久山病院、寿泉堂松南病院を協力型臨床研修病院として、1 年次、2 年次各 6 名の研修医を受け入れ、研修プログラムに基づいた研修を実施する。
- ・寿泉堂総合病院は、歯科単独型臨床研修施設として歯科研修医 1 名を 1 年間受け入れ、研修プログラムに基づいた研修を実施する。
- ・寿泉堂総合病院は、東北大学医学部附属病院及び福島県立医科大学附属病院の協力型臨床研修病院として、また、寿泉堂香久山病院は福島県立医科大学附属病院の

協力型臨床研修病院として、研修医の実習に協力する。

- ・関連大学の教授を講師に迎え、地域の医療関係者を対象とした公開医学講座を年2回開催する。
- ・診療連携を推進するため、地域の医療機関との症例検討会を随時開催する。
- ・院内の常勤医師（専門医・指導医）を講師とし、市民を対象とした寿泉堂健康教室及び寿泉堂香久山病院家庭医学講座を年数回開催する。
- ・地域医療支援病院として、院内の職員が講師となり、地域の医療関係者を対象とした研修会を年数回開催する。
- ・看護学生等を対象とした医療関係者育英事業を実施する。
- ・学校、事業所等の健康診断並びに予防接種の実施等を通じて、公衆衛生の充実に協力する。
- ・産業医として、地域事業所の産業安全衛生活動に協力する。
- ・厚生労働省の院内感染対策サーベイランス事業に参加協力する。
- ・エイズ治療拠点病院として、サーベイランス調査、HIV感染患者の診療に協力する。
- ・災害時救急透析医療に関し、公益社団法人日本透析医会加盟病院として協力する。
- ・救急医療機関として、郡山地方メディカルコントロール協議会、郡山地区第二次病院協議会の運営に協力する。
- ・周産期医療協力病院として、福島県周産期医療システムに協力する。
- ・出産を控えた患者と家族を対象として、毎週土曜日に「パパママクラス」を開催する。
- ・日赤採血バスによる出張健診に協力する。
- ・生活習慣病予防検診、人間ドック健診に、日本病院会指定病院として協力する。
- ・関連大学・関連講座へ研究費の寄付・助成を実施する。
- ・生活困難者に対し、無料または低額診療を実施する。
- ・郡山市の委託による地域包括支援センターを運営する。
- ・福島県産業教育振興会に協力する。
- ・地域で開催される行事並びに事業への医療協力を実施する。
- ・地域の要請により病院職員を各地に派遣し、医療相談、健康相談を積極的に実施する。
- ・看護に関する啓蒙を図るため、イベント企画委員会が中心となり「看護の日・看護

週間」に催事を実施する。

- ・ボランティア育成講座及び実習を開催し、ボランティアを積極的に受け入れる。
- ・地域のコミュニティスペースとして、研修会等の会場用に会議室を開放する。

6. 設備改修工事計画

老朽化にともなう修繕、用途変更・機能充実のための改修工事を以下の通り行う。

(寿泉堂総合病院)

- ・NICU 移設第二期工事 (6 階病棟)
- ・電子錠新規設置工事 (6 階病棟)
- ・小型貫流ボイラ更新工事

(寿泉堂香久山病院)

- ・南側ブロック塀補強工事
- ・自家発電機蓄電池更新工事

(寿泉堂クリニック)

- ・6 階 ME 機械室空調機更新工事

(在宅部門)

- ・LED 照明器具交換工事

7. 医療機器・備品等購入計画

診療機能充実と業務効率化のため、下記の機器等の新規導入および更新を行う。

(法人事務局)

- ・人事給与システムサーバ (人事課)
- ・勤怠管理システム (人事課)

(寿泉堂総合病院)

- ・ICG 蛍光観察カメラシステム (外科)
- ・子宮鏡 Shaver IBS シェーバーシステム (産婦人科)
- ・麻酔器 (麻酔科)
- ・BS プローブホルダー (泌尿器科)

- ・ 歯科部門システム（歯科口腔外科）
- ・ 放射線読影レポート用音声入力システム（放射線技術科）
- ・ 読影用端末 Windows11Pro（放射線技術科）
- ・ 総合肺機能検査システム（臨床検査科）
- ・ 全自動化学発光酵素免疫装置（臨床検査科）
- ・ 医用テレメータ 8 人用（臨床工学科）
- ・ ベッドサイドモニタ 5 台（臨床工学科）
- ・ 除細動器（臨床工学科）

（寿泉堂香久山病院）

- ・ 錠剤分包機
- ・ 散薬分包機
- ・ 電子カルテ
- ・ 無線 AP、フロアスイッチ
- ・ 介護請求システム

（寿泉堂クリニック）

- ・ 透析用監視装置 4 台
- ・ 透析用チェア 4 台
- ・ 総合健診システム
- ・ オンライン資格確認用端末
- ・ 胸部 X 線診断用 AI

（寿泉堂香久山居宅介護支援事業所）

- ・ 介護予防システム

（さくら保育園）

- ・ 折り畳み式お出かけ兼用避難車

8. その他庶務事項に関する計画

その他の主な業務計画は、以下の通りである。

- ・ 労使関係の安定のため、労使双方の代表により構成される給与委員会を定期的開催する。

- ・季刊広報誌「うららか」を発行し、診療案内、施設案内等の積極的な情報発信に努める。
- ・法人傘下各施設の学術振興及び職員の研鑽を図るため、寿泉堂病院学会を開催する。
- ・クリニカルパスの充実を図るため、クリニカルパス検討会を開催する。
- ・医療安全管理をテーマとした職員研修会を数回開催する。
- ・感染対策をテーマとした職員研修会を数回開催する。
- ・保険診療をテーマとした職員研修会を数回開催する。
- ・職員の相互推薦と選考委員会の審査により、院内・院外の活動を通じ法人ないし地域社会に貢献した職員を年1回表彰する。
- ・学術誌「寿泉堂病院年報」を発行する。
- ・創立記念日に、永年勤続職員に対する表彰を実施する。

収支予算書

令和 6 年 4 月 1 日から 令和 7 年 3 月 31 日まで

(単位：円)

科 目	予 算 額	前年度予算額	増 減	備 考
I 一般正味財産増減の部				
1. 経常増減の部				
(1) 経常収益				
基本財産運用益	30,000	30,000	0	
基本財産受取利息	30,000	30,000	0	
特定資産運用益	30,000	30,000	0	
特定資産受取利息	30,000	30,000	0	
【事業収益】	11,004,650,000	10,654,290,000	350,360,000	
入院収益	7,487,310,000	6,555,210,000	932,100,000	
室料差額収益	120,780,000	119,880,000	900,000	
外来収益	2,444,100,000	3,044,580,000	△ 600,480,000	
訪問看護収益	8,640,000	8,130,000	510,000	
公衆衛生活動収益	264,220,000	262,740,000	1,480,000	
医療相談収益	168,720,000	170,400,000	△ 1,680,000	
受託検査施設利用収益	30,000,000	35,040,000	△ 5,040,000	
その他医業収益	35,400,000	41,220,000	△ 5,820,000	
介護入院収益	268,380,000	254,430,000	13,950,000	
介護室料差額収益	1,200,000	1,200,000	0	
介護外来収益	66,930,000	63,720,000	3,210,000	
介護訪問看護収益	27,000,000	25,500,000	1,500,000	
その他介護収益	81,970,000	72,240,000	9,730,000	
【受取補助金等】	41,350,000	289,020,000	△ 247,670,000	
【雑収益】	91,710,000	93,210,000	△ 1,500,000	
受取利息	30,000	30,000	0	
患者外給食収益	930,000	840,000	90,000	
その他医業外収益	90,750,000	92,340,000	△ 1,590,000	
経常収益計	11,137,770,000	11,036,580,000	101,190,000	
(2) 経常費用				
事業費	10,828,770,000	10,743,510,000	85,260,000	
【材料費】	2,392,170,000	2,239,050,000	153,120,000	
薬品費	1,337,610,000	1,220,130,000	117,480,000	
診療材料費	953,010,000	915,000,000	38,010,000	
医療消耗備品	8,310,000	12,690,000	△ 4,380,000	
給食材料費	93,240,000	91,230,000	2,010,000	
【人件費】	5,426,760,000	5,391,960,000	34,800,000	
役員退任慰労引当金繰入額	1,320,000	1,440,000	△ 120,000	
給与費（常勤）	3,828,000,000	3,835,920,000	△ 7,920,000	
給与費（非常勤）	309,960,000	300,000,000	9,960,000	
賞与引当繰入額	507,600,000	509,400,000	△ 1,800,000	
退職給付費用	129,840,000	126,120,000	3,720,000	
法定福利費	650,040,000	619,080,000	30,960,000	
【委託費】	817,110,000	818,250,000	△ 1,140,000	
検査委託費	78,150,000	95,280,000	△ 17,130,000	
給食委託費	97,560,000	78,600,000	18,960,000	
寝具委託費	23,520,000	22,110,000	1,410,000	
医事委託費	57,000,000	53,940,000	3,060,000	
清掃委託費	61,410,000	59,670,000	1,740,000	
施設保守委託費	18,120,000	21,420,000	△ 3,300,000	
診療委託費	24,870,000	23,310,000	1,560,000	
警備保安委託費	24,810,000	23,070,000	1,740,000	
その他業務委託費	206,040,000	229,260,000	△ 23,220,000	
管理委託費	166,680,000	166,560,000	120,000	
その他委託費	58,950,000	45,030,000	13,920,000	

科 目	予 算 額	前年度予算額	増 減	備 考
【設備関係費】	1,137,930,000	1,177,500,000	△ 39,570,000	
減価償却費	639,690,000	656,970,000	△ 17,280,000	
機器賃借料	34,620,000	32,700,000	1,920,000	
地代家賃	73,080,000	69,960,000	3,120,000	
修繕費	52,140,000	97,560,000	△ 45,420,000	
固定資産税等	90,120,000	90,480,000	△ 360,000	
器械保守料	233,520,000	214,620,000	18,900,000	
機器設備保険料	840,000	840,000	0	
車輛費	13,920,000	14,370,000	△ 450,000	
【研究研修費】	57,930,000	98,940,000	△ 41,010,000	
図書費	7,800,000	13,650,000	△ 5,850,000	
旅費	14,700,000	12,990,000	1,710,000	
研究雑費	14,610,000	12,180,000	2,430,000	
研究助成費	20,820,000	60,120,000	△ 39,300,000	
【公共事業費】	4,500,000	4,500,000	0	
公衆衛生費	4,500,000	4,500,000	0	
【経費】	893,700,000	910,050,000	△ 16,350,000	
福利厚生費	45,690,000	40,800,000	4,890,000	
旅費交通費	18,210,000	19,230,000	△ 1,020,000	
職員被服費	19,860,000	19,650,000	210,000	
通信運搬費	26,790,000	24,600,000	2,190,000	
消耗品費	72,690,000	69,600,000	3,090,000	
消耗備品費	10,680,000	9,870,000	810,000	
会議費	30,000	30,000	0	
電気料	138,330,000	155,700,000	△ 17,370,000	
ガス料	65,250,000	86,100,000	△ 20,850,000	
水道料	33,630,000	33,390,000	240,000	
燃料費	240,000	240,000	0	
保険料	29,220,000	31,050,000	△ 1,830,000	
渉外費	3,360,000	2,700,000	660,000	
諸会費	9,540,000	9,330,000	210,000	
支払負担金	1,410,000	2,190,000	△ 780,000	
その他賃借料	46,770,000	50,970,000	△ 4,200,000	
雑費（広告）	3,480,000	4,020,000	△ 540,000	
雑費（図書）	1,050,000	1,020,000	30,000	
雑費（寄附）	30,000	150,000	△ 120,000	
雑費（その他）	11,520,000	10,590,000	930,000	
控除対象外消費税等負担額	355,920,000	338,820,000	17,100,000	
【医業外費用】	98,670,000	103,260,000	△ 4,590,000	
支払利息	82,650,000	86,580,000	△ 3,930,000	
診療費減免額	480,000	600,000	△ 120,000	
患者外給食材料費	2,880,000	2,940,000	△ 60,000	
雑損失	7,020,000	7,200,000	△ 180,000	
その他医業外費用	5,640,000	5,940,000	△ 300,000	
管理費	250,050,000	238,740,000	11,310,000	
【人件費】	144,480,000	140,520,000	3,960,000	
役員報酬	960,000	960,000	0	
役員退任慰労引当金繰入額	2,640,000	2,400,000	240,000	
給与費（常勤）	90,000,000	88,800,000	1,200,000	
給与費（非常勤）	4,800,000	4,080,000	720,000	
賞与引当繰入額	26,400,000	27,000,000	△ 600,000	
退職給付費用	1,680,000	1,680,000	0	
法定福利費	18,000,000	15,600,000	2,400,000	
【委託費】	33,300,000	26,880,000	6,420,000	
清掃委託費	1,080,000	1,080,000	0	
施設保守委託費	30,000	30,000	0	
警備保安委託費	150,000	150,000	0	
その他業務委託費		0	0	
その他委託費	32,040,000	25,620,000	6,420,000	

科 目	予 算 額	前年度予算額	増 減	備 考
【設備関係費】	30,000,000	31,470,000	△ 1,470,000	
減価償却費	7,680,000	8,460,000	△ 780,000	
地代家賃	18,090,000	18,690,000	△ 600,000	
修繕費	1,020,000	1,020,000	0	
固定資産税等	1,080,000	1,260,000	△ 180,000	
器械保守料	2,100,000	2,010,000	90,000	
機器設備保険料	30,000	30,000	0	
【研究研修費】	4,050,000	3,150,000	900,000	
図書費	90,000	90,000	0	
旅費	330,000	360,000	△ 30,000	
研究雑費	3,630,000	2,700,000	930,000	
【公共事業費】	15,000,000	16,200,000	△ 1,200,000	
育英事業費	15,000,000	16,200,000	△ 1,200,000	
【経費】	17,280,000	17,100,000	180,000	
福利厚生費	2,400,000	1,800,000	600,000	
旅費交通費	540,000	450,000	90,000	
職員被服費	120,000	120,000	0	
通信運搬費	1,230,000	1,410,000	△ 180,000	
消耗品費	900,000	900,000	0	
消耗備品費	300,000	510,000	△ 210,000	
会議費	60,000	60,000	0	
電気料	930,000	930,000	0	
水道料	210,000	210,000	0	
燃料費	30,000	30,000	0	
渉外費	420,000	150,000	270,000	
諸会費	1,020,000	1,020,000	0	
支払負担金	30,000	60,000	△ 30,000	
その他賃借料	90,000	90,000	0	
租税公課	480,000	240,000	240,000	
雑費（広告）	2,970,000	2,970,000	0	
雑費（図書）	60,000	60,000	0	
雑費（その他）	1,410,000	1,890,000	△ 480,000	
控除対象外消費税等負担額	4,080,000	4,200,000	△ 120,000	
【医業外費用】	5,940,000	3,420,000	2,520,000	
支払利息	3,060,000	540,000	2,520,000	
その他医業外費用	2,880,000	2,880,000	0	
経常費用計	11,078,820,000	10,982,250,000	96,570,000	
当期経常増減額	58,950,000	54,330,000	4,620,000	
2. 経常外増減の部				
(2) 経常外費用				
固定資産売却損	0	0	0	
資産取得控除外消費税	19,140,000	26,070,000	△ 6,930,000	
資産に係る控除対象外消費	19,140,000	26,070,000	△ 6,930,000	
その他経常外費用			0	
経常外費用計	19,140,000	26,070,000	△ 6,930,000	
当期経常外増減額	△ 19,140,000	△ 26,070,000	6,930,000	
税引前一般正味財産増減額	39,810,000	28,260,000	11,550,000	
当期一般正味財産増減額	39,810,000	28,260,000	11,550,000	
一般正味財産期首残高	2,109,144,874	2,613,808,861	△ 504,663,987	
一般正味財産期末残高	2,148,954,874	2,642,068,861	△ 493,113,987	

(単位：円)

科 目	予 算 額	前年度予算額	増 減	備 考
II 指定正味財産増減の部				
受取補助金等	1,500,000	13,080,000	△ 11,580,000	
受取負担金	0	0	0	
受取寄付金	0	0	0	
一般正味財産への振替額	0	0	0	
当期指定正味財産増減額	1,500,000	13,080,000	△ 11,580,000	
指定正味財産期首残高	145,657,050	217,358,724	△ 71,701,674	
指定正味財産期末残高	147,157,050	230,438,724	△ 83,281,674	
III 正味財産期末残高				
正味財産期末残高	2,296,111,924	2,872,507,585	△ 576,395,661	