

## 第 73 期

# 令和 7 年度 事業計画書

令和 7 年 4 月 1 日から

令和 8 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 73 期（令和 7 年度） 事 業 計 画

### 1. 医療経営をめぐる環境

日本の総人口は 2008 年の 1 億 2,808 万人をピークとして減少局面に入り、厚生労働省の 2024 年 1 月から 12 月までの人口動態統計速報によると、出生数は 9 年連続の過去最小、死亡数は 4 年連続で増加し過去最多となった。さらに、団塊の世代がすべて後期高齢者となる 2025 年の人口は 1 億 2,254 万人まで減少するとされ、うち 65～74 歳の前期高齢者人口は 1,497 万人、75 歳以上の後期高齢者人口は 2,180 万人で、2007 年から超高齢社会（高齢化率 21%以上）に突入したわが国は、今や国民の 3 人に 1 人が 65 歳以上、5 人に 1 人は 75 歳以上と、高齢国の最先端をひた走っている。

超高齢社会では当然に疾病や認知機能障害を有する人の割合が高まるが、65 歳以上の人口がほぼピークとなる 2040 年には、認知症と軽度認知障害（MCI）を有する高齢者の数が 1,277 万人、高齢者の 2.8 人に 1 人を占めるものと予測されている。治療のみならず予防や介護等、社会全体での支援拡充にともない社会保障費が膨張していくのに対し、これを担う働く世代の人口は減少の一途をたどる見通しであり、今後は医療・福祉に携わる人材の確保や、医療体制・年金制度の維持が困難となるばかりか、国力が衰退することすら懸念されている。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）は、2023 年 5 月、感染症法上の分類が 2 類から 5 類に引き下げられ形の上では終息したものの、4 年に及んだコロナ禍がもたらした患者の受療行動変容（受診控え）が、病院経営に影を落とし続けている。

2024 年度は診療報酬と介護報酬の同時改定が行われたが、3 病院団体（日本病院会、全日本病院協会、日本医療法人協会）が診療報酬改定直後の 6 月に実施した調査によると、全病院（n=1,043、平均病床数 292）の 100 床当たり医業収益は前年同月に比べて 1.5%減の 2 億 2,665 万円、医業費用は 0.6%増の 2 億 4,884 万円で、医業利益は ▲2,219 万円と前年比で 483 万円赤字が増大、経常利益でも ▲1,240 万円と 720 万円赤字が増え、2 期連続の赤字・減益となっている。2024 年度改定では医療従事者の処遇改善を目的とする初診料・再診料の引き上げがあったものの（ベースアップ評価料）、「本体改定率が前回のおよそ 2 倍に相当するプラス 0.88%であったにもかかわらず、赤字になってしまっている。普通に診療して、普通に医療サービスを提供しても、赤字になるような診療報酬体系」（全日病 津留常任理事）」が現実である。急性期病院にとって特に大きなダメージとなっているのは、令和 5 年 10 月以降、空床確保等に対する

COVID-19 関連補助金が廃止されたことで、年間の赤字幅が数億円～十数億円に達する病院も少なくない。日本病院会 相澤孝夫会長は「現行の診療報酬では、加算取得を目指して施設基準や要件を満たすための人材確保や設備投資が必要な上、加算取得を目的とした業務が増えることで本来の業務が疎かになり、職員がやりがい失って退職するという悪循環に陥っている」と発言しているが、当法人も同様の事態に陥っている。

経済情勢に目を転じると、国外では米国のトランプ政権の政策（「トランプ 2.0」）を受けた景気の変動や、米中対立の激化にともなう燃料、資材価格等の高騰が、薬剤費、水光熱費、材料費等に影響し、収入の減少と相まって医業経営をさらに厳しく追い詰めようとしている。国内では、普通国債残高が累増の一途をたどり、2024 年度末には 1,129 兆円と過去最大額を更新する見通しである。2025 年度予算案の一般会計総額は 115 兆 5,415 億円で、2 年ぶりに増加し過去最大、うち社会保障費は 38 兆 2,778 億円と 24 年度から 5,585 億円増えて過去最高を更新したが、政府は消費者物価の伸びを 2%と見積もっているため、インフレ分を考慮した社会保障費は実質的に 1,920 億円減となっており、令和 7 年度も厳しい医療費抑制政策が続くことは間違いない。

古くから財団法人立の病院が中心となり地域医療を担ってきた福島県の県中医療圏において、1887 年（明治 20 年）の湯浅医院開院を起源とする当法人が今後も地域における医療インフラの重要な一角として貢献し続けていくためには、過酷な経営環境の中でも事業体として存続できる財政基盤の確立へ向けて、人口動態や疾病構造の変化に適応した医療提供体制を整え、KPI（重要業績評価指標）の達成度を厳密に管理していくことが不可欠となる。

## 2. 重点課題

超高齢社会、あるいは少産多死の時代にあって急性期分野を中心に医療市場が縮小していく中で当法人が生き残るためには、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も、時代に即した経営革新・組織変革に敢然と取り組んでいくことが求められる。とは言え、基本戦略とすべきは当法人の「複合体」としての強みをもう一段高いレベルに引き上げることであり、法人の中核となる寿泉堂総合病院では、前年度に実施した NICU 開設の次のステップとして HCU 開設の可能性を探っていくなど、急性期対応機能のさらなる充実を目指していく。そのためにも、寿泉

堂香久山病院はじめ法人内、さらには関連法人が開設運営する病院・施設との有機的連携を徹底的に強化する。寿泉堂クリニックでは、1年後に迫った新クリニックへの移転効果を最大限に発揮できるよう、AIを活用した健診予約システムの導入、きめの細かいアフターケア体制の整備等によって新規顧客の獲得に努める。以上を踏まえ令和7年度の最重要課題は、「関連法人も含め寿泉堂グループが有する病院・施設並びに部門間の連携を徹底的に強化し、シームレスな運営を行う」こととした上で、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) 医業損益（当期計上増減額）の黒字化

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・部署で策定する財務目標の達成に取り組み、法人内の施設同士、さらには関連法人である寿泉堂松南病院、スプリングガーデンあさか等とも密に連携し、相互に補完し合うことにより、湯浅報恩会としての全体最適を実現し、医業損益の黒字化を達成する。

### (2) 顧客満足度の向上

当法人の顧客としては、第1に患者・利用者とその家族、第2に連携医療機関と連携医、第3に広域消防組合（救急隊）、さらに取引業者・金融機関等のステークホルダーが挙げられる。これら顧客の満足度を高めるためには、表層的サービスの充実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ことを全職員の共通認識とした上で、それぞれの部門・部署目標を制定し、その達成に努力する。医療の質向上のためには必要十分な医療スタッフ、とりわけ医師の確保が不可欠となるが、これを寿泉堂総合病院のみの課題や理事長・院長のみの職務とすることなく、法人内の各病院、施設、部門が求める医師像を明らかとした上で、幹部職員の総力を挙げて医師採用に努める。また、各部門が有する診療機能の特色、強み等について、連携先を直接訪問することとあわせ、ホームページやSNSを活用し積極的に発信する。

### (3) 地域密着・地域完結へ向けた法人内外部の連携強化

病期・病態に応じた患者の転院・紹介、一次健診から二次健診への誘導等、法人内施設間と、関連法人との間の垣根を取り払うことにより PFM（Patient Flow Management）を充実し、相互連携を徹底的に強化する。連携医療機関からの紹介を100%受けられるしくみを整えるとともに、マーケット分析に基づく集患戦略も策

定・実行する。また、医療圏内での無益な競合や消耗戦を避ける観点から、将来的に地域の病院・診療所等と地域医療連携推進法人を設立する可能性も念頭に置きながら、当法人のコアとすべき診療領域への資源集中と機能集約を進め、これにともなうダウンサイジング等についても検討を行う。

#### (4) 職員重視

職員一人一人が当法人の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行い、自らも成長し、チーム力を発揮できる環境を整える。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。また、患者等からのいわれのない誹謗中傷、常軌を逸したクレーム等から職員を守るため、カスタマーハラスメントの対策と指針を策定し、組織を挙げて毅然と対応する。

労働環境については、人間関係等によると思われる退職・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条件となるが、現行の第三土曜日休診体制を、各職場の実態に合わせた完全週休二日制へ移行することを検討する。研修体系については、プロジェクト E&T (Education and Training) と人事課が中心となり、体系的研修プログラムのさらなる充実を図る。

### 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7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管理者並びに職員が一丸となり、情報の収集に努め対策を講じ実行していく。

## (2) 顧客の視点

- ① 医師の充実を図りながら、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つなげる。財務健全化のため、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、令和 8 年 2 月竣工に向け「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、業務の効率化を図る。

### 【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 7 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、入院患者数と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、東北医科薬科大学をはじめ大学医学部との連携を強化し、内科専門研修プログラムの連携施設として専攻医の育成を図るとともに、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・向上を図る。他病院や連携医・非連携医を含む開業医、地域住民からの信頼を強固なものとするため、病院一丸となって患者受け入れ態勢を強化する。また、かかりつけ医機能を持つ開業医とのネットワークの拡大に努める。
- ③ 「12 病棟」における 40 床休床の継続の可否については、適時協議したうえで効率的なベッドコントロール及び在院日数の適正化を図り、病床稼働率の向上につなげる。
- ④ DPC 入院期間Ⅱまでの退院率 70%以上を目標に医療の標準化を図り、入院 1 日診療単価のさらなる引き上げに努める。その手段として、同じ法人である寿泉堂香久山病院への円滑な転院を図ることはもちろん、地域の療養型病院、老人保健施設への転院を推進する。
- ⑤ DPC の適正なコーディングを行うため請求データを定期的に分析し、医師向けの DPC コーディング勉強会を開催し、病院経営に貢献できる適正な DPC 請求を行う。同時に医療材料の請求漏れがないように尚一層のチェック体制を確立する。
- ⑥ 令和 6 年度に取得した感染対策向上加算 1、総合入院体制加算 3、新生児特定集中治療室管理料 2 (NICU 加算) の施設基準を維持するとともに、入退院支援、認知症ケア、褥瘡ハイリスク患者ケア、栄養指導、周術期口腔ケア等、各種加算算定件数の増加に努める。
- ⑦ 紹介受診重点医療機関として、医療資源を重点的に活用する重点外来の基準割合を満たすため、専門的な検査や治療を提供する基幹的役割を担うよう努める。
- ⑧ 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、リハビリ技師等)の採用を拡充し、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。

- ⑨ 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実施するため、引き続き診療材料の共同購入によるコスト削減を図る。
- ⑩ 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、広く地域一般市民を対象に情報発信を行う。
- 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 強化の観点から昨年見直した防災マニュアル、災害用備蓄品、緊急連絡網を軸に、BCP の有効性を確保するため定期的な防災訓練を実施する。
- 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、病院間での円滑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さらに進める。
- 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、(株) 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、手術スケジュールを効率的に組むことで待機時間の短縮や手術室の有効活用を促進し、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うとともに、パスを DPC に適応させることで、適正な診療期間の管理と診療の標準化に努める。
  - ⑨ 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。
  - ⑩ 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。
  - ⑪ 許可病床数の削減を念頭に病棟運用の再編を進める。その際、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も検討し、より使い勝手のよい病棟を目指す。
  - ⑫ DPC 期間Ⅱまでの退院や転院を推し進めるため、多職種が連携し患者の退院計画を策定・実施し患者のスムーズな退院と在宅復帰を支援する。
- (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 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、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、病院見学や福島県立医科大学からの臨床実

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。また、歯科の初期臨床研修医についても、奥羽大学を始めとする大学歯学部に対して積極的にアプローチしていく。昨年度に指摘された歯科の初期研修教育に関する監査結果をもとに、訪問歯科診療のカリキュラムを追加し、歯科医師の研修の幅を広げる。

- ④ 認定看護師（認知症認定看護師、脳卒中認定看護師等）、専門看護師の分野として摂食・嚥下障害看護、ナースプラクティショナーを始め、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 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、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続けたいと思う待遇・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、コロナ禍以降入院患者数が伸び悩み予算値未達の状況が続いている。2025年問題を背景として、医療・介護の需要は今後も保たれるとはいえ、地域における慢性期・回復期の病床数も増加傾向にあり、需要増を当院への受療行動に直結させるためには戦略が必要である。また、医業費用の増大が進む状況下、綿密な収支管理は経営上の最重要課題である。令和7年度は、主要収益源である入院患者数

の増加のための戦略的施策に、病院全体で一丸となって取り組むことを最重点目標として収支改善を目指す。また、収益を最大化することができるよう診療報酬・介護報酬を総点検、業務の見直し、人員配置の適正化を行い持続可能な経営を行う。昨年度の電子カルテ導入で当院のICT化を大きく前進させることができたが、さらに安全な運用に努め、患者さん・職員ともに優れた顧客体験（幸福感、喜び等）を得ることができるよう、DX推進を中心に各種取り組みを行う。以上の収支改善とDX推進を両輪として事業計画を進めることとし、令和7年度の重点目標を以下のように定める。

### （１）財務の視点

- ① **患者数増加の目標**：入院患者数213人/日、外来患者数45人/日を最低必達目標とし、一般正味財産増減額870万円を目標に業績改善を目指す。
- ② **収益最大化**：医療保険・介護保険における施設基準・算定要件の再確認を行い、新規や上位項目の算定に向けた取り組みを行う。さらに、既に算定している項目については、業務量や人員配置を考慮しながら最大限の効果を生み出すことができるように見直しを行う。
- ③ **コスト削減**：DX推進及び業務の見直し、タスクシフト・シェアにより生産性の向上を図り、委託費や人件費、材料費等を適正化する。
- ④ **ICT環境整備**：ICT化にともないハード・ソフトの整備をする中で、使用する実情にあわせコストパフォーマンスの良いパソコンのOSや文書作成・表計算ソフトやサーバー等（安価なソフトやクラウドサービスへの転換等）を検討するとともに、老朽化ソフトへの適切な脆弱性対策を進める。介護保険においては、早急に生産性向上推進体制加算の取得に取り組む。
- ⑤ **備品・設備の内部融通**：使用していない備品・設備を洗い出し、院内及び施設間で融通しやすい体制を整備して最大限活用するとともに支出を減らす。

### （２）顧客の視点

- ① **顧客体験の向上**：サービス・接遇の質の向上に努めるとともに、DX推進及び業務の見直し等により内部・外部顧客体験の向上を図り、顧客エンゲージメントの向上を目指す。
- ② **ブランド意識醸成・向上**：各種SNS（特にインスタグラム）を活用し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、公衆衛生活動等の地域活動を積極的に開催することで内部・外部顧客のブランド意識の醸成・向上を図る。

- ③ **要介護高齢者の緊急入院受入れ**：要介護高齢者は軽傷でも在宅生活が困難になることがあるため、早期かつ一時的な緊急入院対応で、その在宅療養を支援する。
- ④ **マイナ保険証利用移行**：マイナ保険証への完全移行にともない、高齢者や身内がない方など現場での混乱が発生することのないよう、マイナ保険証利用の周知及び未利用者への支援を行い、円滑な保険情報等取得の環境を整備する。
- ⑤ **ダイバーシティ&インクルージョン**：多様性を認めるだけでなく、多様な属性の個人が活躍できる病院・社会の実現のための組織風土作りを行う。福島県パートナーシップ制度の施行にともなう当院としてのあり方を検討し、表明していく。
- ⑥ **地域との協働**：行政や地域の団体等との協働で、広報や公衆衛生活動等を行うことで相互の活動を高められる機会を創出する。

### (3) 業務プロセスの視点

- ① **増患戦略・戦術**：これまで以上に法人内連携を強く意識して入退院支援を行う。入院申込はCAREBOOKによるものが大半を占めており、その活用に熟達し受入れまでの期間を短縮するとともに、申込の第一候補病院となることができるよう、連携状況の分析をはじめ重要連携先との連携強化を行う。これらの増患戦略を本事業計画の最重点目標とする。
- ② **緻密なベッドコントロール**：入退院の見通し、予算達成状況を頻回に確認するとともに、業務量のバランスも考慮しながら各病棟施設基準維持限界間際までの入院受入を行うことができる緻密なベッドコントロールを行い、増患を図る。
- ③ **生成AIの活用**：生成AI活用の体制を整備し、文書や議事録の作成、データ分析、職員教育や患者指導への応用等、生産性及び顧客体験の向上を図る。
- ④ **電子カルテの安全な使用**：電子カルテの使用による業務マニュアルや手順の見直しと整理を行うとともに、サイバー攻撃が生じた際等の病院とIT企業との責任分担の取り決めを行うなど、医療情報の安全な管理体制を見直す。
- ⑤ **ポリファーマシー対策と口腔・栄養管理の充実**：入院を機に、医師・薬剤師による積極的なポリファーマシー対策を行い、薬剤使用の適正化を図る。また、STや管理栄養士による積極的な口腔・栄養管理で点滴から経口摂取への移行を行い、輸液の適正化を図る。
- ⑥ **SNSの利用拡大**：現在、主に広報用としてSNSを利用しているが、連絡手段としてのSNSの利用を検討し、電話交換業務の削減とともに顧客満足度の向上を図る。

#### (4) 学習と成長の視点

- ① **効果的で体系的な研修**：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。
- ② **CAREBOOK利用の習熟**：入退院調整支援システムであるCAREBOOKを最大限活用して円滑な入院調整を行うことができるように、その利用・活用方法を再検討し戦略的に利用する体制を構築する。
- ③ **ITリテラシー向上**：医療機関を取り巻くサイバー空間の脅威に対し、より強固な管理体制を構築していくとともにITのもたらす恩恵を享受できるよう、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。

#### (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7年度は従来の活動を深化させるとともに「地球温暖化対策推進法」「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、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、院内広報誌等の印刷物削減を推進するとともに、院内便を含めた病院車使用適正化、ウェブ会議・研修の有効活用により、業務効率化及び経費削減を図りながら温室効果ガスを低減させる。

# 2025 Kaguyama's 5 Strategies & 8 Tactics

入院患者 増患対策 5つの <b>Strategies</b> (戦略)	<b>For</b> ①寿泉堂総合病院	原則、全例受け入れを行っている ・ <b>受け入れに要する日数の短縮化を目指す</b>
	<b>For</b> ②ケアブック による紹介病院	ケアブックを使用した患者紹介を行っているのは 寿泉堂総合、総合南東北・太田西ノ内・星総合・南東北第二 ・ <b>ケアブックに対する受け入れ方針を新たに策定</b> ・ <b>受け入れを素早く行う体制を確立</b>
	<b>For</b> ③電話・FAX による紹介病院等	ケアブックによらない従来型の紹介を行っているのは 19 病院及び 21 ヶ所の診療所等(前年度実績より) ・ <b>院長訪問、定期的な情報収集により紹介患者を増やす</b>
	<b>For</b> ④在宅からの ショートステイ ・レスパイトの受入	当院併設の居宅介護支援事業所・訪問看護ステーションでは 200 名を超える 利用者と契約中。ショートステイの潜在的ニーズは高いと思われ、 <b>受け入れに関する協議を行う</b>
	<b>For</b> ⑤地域のクリニック 及び介護施設との 連携強化	特に地域のクリニック・介護施設での体調不良等による急性期末満の 患者の受け入れ先として当院を勧め、継続的な関係を築くことにより <b>介護時々入院という相互補完を行い</b> <b>地域とのつながりを深める</b>



## 【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 61.5 人、健診部門においては平均受診者数 62.0 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 1,063 百万円、経常利益 242 百万円、減価償却前利益 219 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上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 「郡山駅前一丁目第二地区市街地再開発事業」による新寿泉堂クリニックの完成と移転準備を進め、令和 8 年 3 月 1 日に開院する。

### (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、総合病院及び香久山病院との財団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・生活様式に応じた透析時間の拡充を図る。
- 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、インターネット利用による健診予約の導入など業務の効率化を図る。

#### (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、感染管理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) 訪問件数の安定と収益の向上 — 財務の視点

- ① 訪問看護件数 265 件/月以上を目標とし、収益の向上を目指す。
- ② ACP シートを活用し、早期からターミナルケアを実施。ターミナルケア加算算定につなげる。
- ③ 新規利用の受け入れを積極的に行い、関係医療機関、地域の開業医からの紹介依頼につながるよう連携の強化を図る。
- ④ ターミナル期、医療処置が必要な利用者を受け入れ、加算算定につなげる。

##### (2) 利用者の意向に沿った在宅療養の支援 — 顧客の視点

- ① 医療保険、介護保険の利用者共に退院当日の訪問を推進し、退院後の生活を支援する。
- ② 退院前の担当者会議に出席し、利用者・家族と顔を合わせることで、退院後安心してサービスを受けられるよう支援する。
- ③ 利用者満足度調査を実施し、利用者の意見を取り入れることで、質の高いサービス提供を目指す。

**(3) 訪問看護の質の向上 － 業務プロセスの視点**

- ① 多様化する利用者のニーズに応えられるよう、多職種連携し安心安全な在宅療養を支援する。
- ② 定期的に事業所内カンファレンスを開催し、看護の質向上を目指す。
- ③ タブレット端末を有効活用し、効率的な業務の推進を図る。

**(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 定期的に伝達研修・勉強会を開催し、知識の向上を目指す。

**【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：2,000件/年)
- ② 特定事業所(Ⅱ)の算定要件を維持する。
- ③ 法人内での情報共有に努め、スムーズな医療と介護の連携を図る。
- ④ 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ながら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の向上に努め、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) 予防プランの増加と増収 ― 財務の視点**

- ① 公平・中立の立場で自立支援・重度化防止に向けた予防ケアプラン作成を行い、要支援状態の維持と新規の積極的な受け入れを行い、請求件数の増加を目指す。
- 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。
- ③ 法人内の連携を密にし、相互に補完しあう。

#### **(2) 自立支援・介護予防の普及・啓発 ― 顧客の視点**

- ① 年1回利用者満足度調査を行い、利用者や家族の思いに添った支援を行う。
- 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 地域ごとの特性や実情に応じた柔軟かつ効率的な取り組みを多機関と連携し、地域包括ケアシステムをさらに深化・推進させていく。また、地域ケア会議を開催し、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) 専門職としての技術や知識の向上 ― 学習と成長の視点**

- ① 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 認知症・身寄りがない高齢者が増加する中、権利・擁護の対応の技術や知識の向上を図れるよう自己研鑽する。
  - ③ 多様化・複雑化する課題に対応できるよう専門性を高める。

#### 4. 令和7年度収支予算

「1. 医療経営をめぐる環境」で概観したように、医療経営環境がいよいよ厳しさを増していく中、将来にわたり当法人が公益法人として存続し、医療を通じた地域貢献を継続していくためには、現状の赤字体質から一刻も早く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。

前年度は、当法人が経営改善に向けて導入している外部コンサルである（株）日本経営より提案された経営戦略と収益改善施策を具体的な改善計画に落とし込み、実施した。令和7年度はこれらの進捗状況をモニタリング及び検証し、修正を加えながらさらに推し進める年となる。

令和7年度の予算については、法人内の全施設及び各部門が相互に補完し合うことにより（公財）湯浅報恩会としての全体最適を実現し、医業損益での黒字化を達成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7年度の一日平均入院患者数204人を必達の目標とし、医業収益総額として79億円を計上した。病院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1億4千5百万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、前年度以上に法人内連携を強く意識した入退院支援を行い、また、地域の医療機関との連携強化も図り紹介患者を積極的に受け入れることにより、一日平均入院患者数213人を目標に掲げ、医業収益総額として21億円を計上した。

3施設の中で最も高い収益性を有する寿泉堂クリニックは、令和8年3月、郡山駅前一丁目第二地区に整備される複合ビルへ全面移転するため2日間の休診を予定しているが、透析患者数の予算値を61.5人/日、健診受診者数は62.2人/日とすることにより収益性を維持し、単体で1億9千4百万円の利益を確保することを見込んだ。

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7年度は

法人全体の医業収益総額として前年度予算を上回る 111 億 7 千万円、補助金収益など医業外収益を含めた経常収益総額では 113 億 4 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、材料費率は 22% 台にそれぞれ抑え、これらを含む経常費用総額として 111 億 9 千万円を計上した。

以上の結果、当法人の令和 7 年度の当期経常増減額（経常利益）は 1 億 5 千 6 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 8 千 4 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 5 千 8 百万円（対医業収益比 5.9%）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足りない金額となるが、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つなげていくことがきわめて重要となる。

## 5. 公益事業実施計画

令和 7 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、福島県立医科大学附属病院並びに総合南東北病院、公立岩瀬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。
- ・ 寿泉堂総合病院は、昭和大学並びに聖マリアンナ医科大学の専門研修プログラム連携施設として、専攻医の専門医取得に協力する。
- ・ 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）、職員を講師とし、市民を対象とした寿泉堂医

療セミナー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。
- ・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、「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)

- ・ GHP 空調設備更新工事 (5 階屋上)
- ・ 女子更衣室排気ファン更新工事

(寿泉堂香久山病院)

- ・ 自家発電機蓄電池更新工事
- ・ 感染対策備品保管庫設置工事

## 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)

- ・ カラーレーザープリンター

(寿泉堂総合病院)

- ・ 冠動脈 IVL システム (循環器内科)
- ・ 上部消化管汎用ビデオスコープ (消化器内科)
- ・ 内視鏡用ホルダ (ALLY ポジショニングシステム) (産婦人科)
- ・ 白内障・硝子体手術装置 (眼科)
- ・ 膀胱尿道鏡 (泌尿器科)
- ・ 全自動液状化検体細胞診標本作製装置 (病理診断科)
- ・ 一般撮影装置 (放射線技術科)
- ・ 3D ワークステーション (放射線技術科)
- ・ 採血管準備システム (臨床検査科)
- ・ 超音波診断装置 (臨床検査科)
- ・ ベッドサイドモニター 5 台 (臨床工学科)
- ・ 麻酔システム端末 (中央手術室)
- ・ エアーコンプレッサー (中央材料室)
- ・ 経皮血液ガスモニター (NICU)
- ・ 超音波診断装置 (6 階病棟)
- ・ 電子カルテ情報共有サービス連携費用 (経営・システム企画室)
- ・ SKYSEA サーバー (経営・システム企画室)
- ・ 電動ベッド 10 台 (用度課)

(寿泉堂香久山病院)

- ・栄養管理システム
- ・介護システムクラウド移行費用
- ・電子カルテ情報共有サービス連携費用

(寿泉堂クリニック)

- ・透析用監視装置 5 台
- ・皮膚灌流圧測定装置
- ・総合健診システム
- ・超音波診断装置用プローブ
- ・マンモグラフィー読影用モニター 2 台
- ・放射線画像転送用端末 2 台

(在宅 3 部門)

- ・介護システム

## 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 7 年 4 月 1 日から 令和 8 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】	11,175,630,000	11,004,660,000	170,970,000	
入院収益	6,900,330,000	6,872,310,000	28,020,000	
室料差額収益	99,720,000	120,780,000	△ 21,060,000	
外来収益	3,246,240,000	3,059,100,000	187,140,000	
訪問看護収益	8,670,000	8,640,000	30,000	
公衆衛生活動収益	262,230,000	264,240,000	△ 2,010,000	
医療相談収益	167,520,000	168,720,000	△ 1,200,000	
受託検査施設利用収益	30,000,000	30,000,000	0	
その他医業収益	34,260,000	35,400,000	△ 1,140,000	
介護入院収益	263,670,000	268,380,000	△ 4,710,000	
介護室料差額収益	90,000	1,200,000	△ 1,110,000	
介護外来収益	59,670,000	66,930,000	△ 7,260,000	
介護訪問看護収益	25,860,000	27,000,000	△ 1,140,000	
その他介護収益	77,370,000	81,960,000	△ 4,590,000	
【受取補助金等】	67,500,000	41,340,000	26,160,000	
【雑収益】	105,720,000	91,710,000	14,010,000	
受取利息	15,600,000	30,000	15,570,000	
患者外給食収益	960,000	930,000	30,000	
その他医業外収益	89,160,000	90,750,000	△ 1,590,000	
経常収益計	11,348,910,000	11,137,770,000	211,140,000	
(2) 経常費用				
事業費	10,942,950,000	10,828,770,000	114,180,000	
【材料費】	2,497,290,000	2,392,170,000	105,120,000	
薬品費	1,414,020,000	1,337,610,000	76,410,000	
診療材料費	960,060,000	953,010,000	7,050,000	
医療消耗備品	10,440,000	8,310,000	2,130,000	
給食材料費	112,770,000	93,240,000	19,530,000	
【人件費】	5,471,460,000	5,426,760,000	44,700,000	
役員退任慰労引当金繰入額	840,000	1,320,000	△ 480,000	
給与費（常勤）	3,892,800,000	3,828,000,000	64,800,000	
給与費（非常勤）	312,000,000	309,960,000	2,040,000	
賞与引当繰入額	509,400,000	507,600,000	1,800,000	
退職給付費用	119,700,000	129,840,000	△ 10,140,000	
法定福利費	636,720,000	650,040,000	△ 13,320,000	
【委託費】	810,750,000	817,110,000	△ 6,360,000	
検査委託費	71,760,000	78,150,000	△ 6,390,000	
給食委託費	98,880,000	97,560,000	1,320,000	
寝具委託費	22,170,000	23,520,000	△ 1,350,000	
医事委託費	61,020,000	57,000,000	4,020,000	
清掃委託費	60,300,000	61,410,000	△ 1,110,000	
施設保守委託費	17,520,000	18,120,000	△ 600,000	
診療委託費	25,320,000	24,870,000	450,000	
警備保安委託費	24,720,000	24,810,000	△ 90,000	
その他業務委託費	201,750,000	206,040,000	△ 4,290,000	
管理委託費	168,720,000	166,680,000	2,040,000	
その他委託費	58,590,000	58,950,000	△ 360,000	

(単位：円)

科 目	予 算 額	前年度予算額	増 減	備 考
<b>【設備関係費】</b>	1,081,860,000	1,137,930,000	△ 56,070,000	
減価償却費	568,140,000	639,690,000	△ 71,550,000	
機器賃借料	29,040,000	34,620,000	△ 5,580,000	
地代家賃	75,120,000	73,080,000	2,040,000	
修繕費	56,160,000	52,140,000	4,020,000	
固定資産税等	89,040,000	90,120,000	△ 1,080,000	
器械保守料	246,660,000	233,520,000	13,140,000	
機器設備保険料	3,810,000	840,000	2,970,000	
車輛費	13,890,000	13,920,000	△ 30,000	
<b>【研究研修費】</b>	64,920,000	57,930,000	6,990,000	
図書費	5,880,000	7,800,000	△ 1,920,000	
旅費	14,790,000	14,700,000	90,000	
研究雑費	10,950,000	14,610,000	△ 3,660,000	
研究助成費	33,300,000	20,820,000	12,480,000	
<b>【公共事業費】</b>	5,250,000	4,500,000	750,000	
公衆衛生費	5,250,000	4,500,000	750,000	
<b>【経費】</b>	910,560,000	893,700,000	16,860,000	
福利厚生費	43,560,000	45,690,000	△ 2,130,000	
旅費交通費	16,830,000	18,210,000	△ 1,380,000	
職員被服費	19,500,000	19,860,000	△ 360,000	
通信運搬費	24,510,000	26,790,000	△ 2,280,000	
消耗品費	70,710,000	72,690,000	△ 1,980,000	
消耗備品費	10,080,000	10,680,000	△ 600,000	
会議費	30,000	30,000	0	
電気料	128,010,000	138,330,000	△ 10,320,000	
ガス料	70,890,000	65,250,000	5,640,000	
水道料	32,130,000	33,630,000	△ 1,500,000	
燃料費	240,000	240,000	0	
保険料	32,130,000	29,220,000	2,910,000	
渉外費	3,870,000	3,360,000	510,000	
諸会費	8,910,000	9,540,000	△ 630,000	
支払負担金	2,340,000	1,410,000	930,000	
その他賃借料	50,610,000	46,770,000	3,840,000	
雑費（広告）	2,640,000	3,480,000	△ 840,000	
雑費（図書）	780,000	1,050,000	△ 270,000	
雑費（寄附）	30,000	30,000	0	
雑費（その他）	11,640,000	11,520,000	120,000	
控除対象外消費税等負担額	381,120,000	355,920,000	25,200,000	
<b>【医業外費用】</b>	100,860,000	98,670,000	2,190,000	
支払利息	90,570,000	82,650,000	7,920,000	
診療費減免額	480,000	480,000	0	
患者外給食材料費	3,030,000	2,880,000	150,000	
雑損失	1,200,000	7,020,000	△ 5,820,000	
その他医業外費用	5,580,000	5,640,000	△ 60,000	
管理費	249,900,000	250,050,000	△ 150,000	
<b>【人件費】</b>	129,600,000	144,480,000	△ 14,880,000	
役員報酬	960,000	960,000	0	
役員退任慰労引当金繰入額	2,640,000	2,640,000	0	
給与費（常勤）	84,000,000	90,000,000	△ 6,000,000	
給与費（非常勤）	6,600,000	4,800,000	1,800,000	
賞与引当繰入額	19,200,000	26,400,000	△ 7,200,000	
退職給付費用	1,800,000	1,680,000	120,000	
法定福利費	14,400,000	18,000,000	△ 3,600,000	
<b>【委託費】</b>	33,660,000	33,300,000	360,000	
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	
その他委託費	32,400,000	32,040,000	360,000	

(単位：円)

科 目	予 算 額	前年度予算額	増 減	備 考
【設備関係費】	28,020,000	30,000,000	△ 1,980,000	
減価償却費	5,700,000	7,680,000	△ 1,980,000	
地代家賃	18,090,000	18,090,000	0	
修繕費	720,000	1,020,000	△ 300,000	
固定資産税等	1,020,000	1,080,000	△ 60,000	
器械保守料	2,370,000	2,100,000	270,000	
機器設備保険料	120,000	30,000	90,000	
【研究研修費】	4,200,000	4,050,000	150,000	
図書費	60,000	90,000	△ 30,000	
旅費	480,000	330,000	150,000	
研究雑費	3,660,000	3,630,000	30,000	
【公共事業費】	9,000,000	15,000,000	△ 6,000,000	
育英事業費	9,000,000	15,000,000	△ 6,000,000	
【経費】	17,430,000	17,280,000	150,000	
福利厚生費	2,490,000	2,400,000	90,000	
旅費交通費	510,000	540,000	△ 30,000	
職員被服費	120,000	120,000	0	
通信運搬費	1,260,000	1,230,000	30,000	
消耗品費	900,000	900,000	0	
消耗備品費	300,000	300,000	0	
会議費	60,000	60,000	0	
電気料	900,000	930,000	△ 30,000	
水道料	210,000	210,000	0	
燃料費	30,000	30,000	0	
渉外費	420,000	420,000	0	
諸会費	1,080,000	1,020,000	60,000	
支払負担金	60,000	30,000	30,000	
その他賃借料	90,000	90,000	0	
租税公課	420,000	480,000	△ 60,000	
雑費（広告）	2,520,000	2,970,000	△ 450,000	
雑費（図書）	0	60,000	△ 60,000	
雑費（その他）	1,260,000	1,410,000	△ 150,000	
控除対象外消費税等負担額	4,800,000	4,080,000	720,000	
【医業外費用】	27,990,000	5,940,000	22,050,000	
支払利息	25,110,000	3,060,000	22,050,000	
その他医業外費用	2,880,000	2,880,000	0	
経常費用計	11,192,850,000	11,078,820,000	114,030,000	
当期経常増減額	156,060,000	58,950,000	97,110,000	
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	39,000,000	19,140,000	19,860,000	
資産に係る控除対象外消費税	39,000,000	19,140,000	19,860,000	
クリニック移設関連費用	32,760,000	0	32,760,000	
経常外費用計	71,760,000	19,140,000	52,620,000	
当期経常外増減額	△ 71,760,000	△ 19,140,000	△ 52,620,000	
税引前一般正味財産増減額	84,300,000	39,810,000	44,490,000	
当期一般正味財産増減額	84,300,000	39,810,000	44,490,000	
一般正味財産期首残高	1,252,583,672	2,109,144,874	△ 856,561,202	
一般正味財産期末残高	1,336,883,672	2,148,954,874	△ 812,071,202	

(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	12,000,000	1,500,000	10,500,000	
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	12,000,000	1,500,000	10,500,000	
指定正味財産期首残高	102,436,112	145,657,050	△ 43,220,938	
指定正味財産期末残高	114,436,112	147,157,050	△ 32,720,938	
III 正味財産期末残高				
正味財産期末残高	1,451,319,784	2,296,111,924	△ 844,792,140	