

飯田市立病院の経営健全化に向けた取組状況と令和7年度決算見込みについて

市立病院

1 令和7年度の経営健全化の取組と決算見込み（総括）

令和6年度決算では自治体病院の約9割が自治体からの繰出金を入れてもなお経常収支が赤字となっており、**病院の経営環境は大きく悪化**。医業収益の大部分を占める診療報酬は公定価格であり、人件費の上昇や物価高騰による影響を独自に価格に転嫁することができないことが要因の一つである。医療の質を守りながら地域医療の中核を担う病院として市民に信頼されるためにも、**これまで以上に健全な経営が求められている**と認識。経営健全化に向けて、「過去の延長線上に未来はないという危機感をもち」「マインドセットを改め、別次元の取組を実行していく」ことを標榜して、収益増の取組、費用削減の取組を進めてきた。

マインドセットを改めるといふところでは、これまでは凡庸な目標や指標を設定してきたが、行動に移せていないと分析し、小さな目標の達成、改善の取組を積み上げていくことが重要と考え、当院では内科・外科で大きく括っていた**診療科を細分化し、分析の強化と見える化を進めながら行動変容を促そう**としてきた。例えば、「損益分岐点から考えた診療科別の入院目標の設定」と取組では、「入院が必要な場合は入院させているので目標設定はなじまない」「達成が難しい目標設定は現場のやる気が低下する」など批判を受けたが、各診療科の現状や全体への影響がわかりやすくなったと考えている。また、院内グループウェアを活用して経営企画会議で検討した取組の周知と徹底を推進することにより、**経営陣だけでなく、職員にも経営への意識の醸成を図るとともに、業務などに対する意識改善も図ってきた**。

しかし、賃上げや物価高騰の影響は昨年度以上に大きく、単月での入院や外来の収益はキープしつつも、費用はそれを大幅に上回る状況が続き、**令和7年度決算見込みでの経常収支は12億2千万余の損益（赤字）を見込んで**いる。

2 令和7年度における経営健全化の具体的な取組

(1) 収益増の取組

① 症例数や検査件数の増加の取組

ア. **がんゲノム診療の開始**

イ. **外来心臓リハビリテーションの稼働**

ウ. **特別食加算、栄養食事指導料の算定率増加**

エ. **リニアック（放射線治療措置）によるIMRT件数の増加**

② 自費料金の見直し

ア. **死後処置（エンゼルケア）料、松葉杖貸与料の改定**

イ. **差額ベッドの有効利用の推進**

③ その他の収益

ア. **入院時の事前検査の徹底**

イ. **請求間違いなど医事会計のトラブル低減**

(2) 費用削減への取組

① 材料費へのアプローチ

- ア. 診療材料の調達支援の活用強化
- イ. 共同購入の推奨品（N H A 品）採用の推進
- ウ. 在庫管理の徹底。

② 委託料の見直し

- ア. 十分な審議と経営的視点による委託料の見直し（検討なき継続はしない）
- イ. 内製化の検討。

③ 人件費削減への取組

- ア. 超勤の削減。

(3) その他の重要な取組

- ① 会計事務所コンサルの活用による原価計算の推進
- ② 次世代病床管理システムの導入
- ③ 手術支援ロボット「ヒノトリ」の導入
- ④ E T L ツール導入や A I 活用による医療 D X の推進

3 令和 8 年度の予算編成にかかるポイント及び経営健全化の取組

令和 7 年度は経営健全化に向けて細かい項目の見直しを積み重ねて院内全体で取り組んできたところである。抜本的な対策を見出せない状況であるが、令和 8 年度も令和 7 年度に引き続いて病院の職員全体で意識を共有しながら出来る取組を進めていく。

(1) 収益増の取組ポイント

① 診療報酬改定による収益増

令和 8 年 6 月からの診療報酬のプラス改定により収益の増収が見込まれる。次期診療報酬改定では、(ア)救急搬送受入れ件数や全身麻酔による手術件数などで基準を満たす場合に適用される急性期病院一般入院基本料、(イ)急性期総合体制加算の見直し、(ウ)医師確保をねらいとした地域医療体制確保加算などに注目している。

② 病床稼働率向上による入院収益増

病床管理システムの本稼働により看護師の適正配置とともに、病床稼働が向上することにより入院収益の増加が期待される。

③ がん化学療法による外来収益の増

がん化学療法による外来収益は、令和 7 年度に引き続いて高く推移すると見込む。がんゲノム検査も順調に進むと、がん免疫チェックポイント阻害薬など高額な薬剤が使用されることから、医療費用の薬品費を押し上げることになる。

④ 管理加算、室料差額、自費料金の適正徴収

⑤ 会議室使用料や駐車場利用料の徴収

(2) 費用削減への取組のポイント

① 原価計算による課題の抽出及び対策の実行

②調達支援の有効活用、NHA品の採用推進

(3) その他重要な取組

①手術支援ロボットの稼働

②高額医療機器では脳神経外科の手術顕微鏡を更新して若手医師の確保と定着を図る

③周産期病棟の療養環境改善のための個室化整備

④医療DXの推進と、電子カルテ・医事会計システムの更新

医療DXは単に電子化を進める段階からデータの利活用を軸とした医療の質と効率化を同時に高める段階へ移行してきている。また、電子カルテを診療資源として捉え直して医師の診療プロセスを標準化することで、診療の質の向上と医療資源の効率的な活用を目指す。さらに、経営面では、電子カルテデータを指標管理や経営分析に活用して診療報酬改定への対応や経営戦略の意思決定を迅速化する。

⑤病院のブランディング強化としての病院祭の開催

⑥戦略的な広報や選ばれる病院としてのクラウドファンディング

⑦治験の推進

⑧病棟見直し（病棟再編）による病床削減

県が推進する地域医療構想策定への関わりから病院機能のあり方の見直しやダウンサイジングの必要から、看護配置の適正化とともに病床数の適正化（削減）の検討を進める。

⑨人件費の抑制

医師や看護師等の働き方改革の推進による超勤手当の抑制

非常勤医師・パート医師の見直し

⑩救急医療

救急医療では医療体制や診療材料など多くの医療資源を要する。飯田下伊那二次医療圏において3次救急医療全般と2次救急医療の約半数を担っている当院の救命救急センターが持続的に運営できるよう努める。

4 病院事業会計予算、決算見込の予定損益計算書の比較

(単位：千円，消費税抜)

科目	R08当初	R07当初	R08-R07	R07見込	R06決算	R07-R06
病院事業収益	15,869,700	14,914,430	955,270	14,623,925	14,221,896	402,029
医業収益	14,772,131	13,876,843	895,288	13,538,145	13,192,686	345,459
入院収益	9,802,231	9,118,460	683,771	8,750,252	8,677,087	73,165
外来収益	4,134,630	3,961,499	173,131	4,011,421	3,769,739	241,682
その他医業収益	835,270	796,884	38,386	776,472	745,860	30,612
医業外収益	1,097,569	1,037,587	59,982	1,080,785	1,029,210	51,585
受取利息配当金	5,282	2,000	3,282	2,250	1,847	403
他会計負担金	455,618	434,591	21,027	457,566	434,620	22,946
財産収入	11,683	11,486	197	13,746	12,817	929
他会計補助金	369,906	343,377	26,529	369,906	342,934	26,972
国庫補助金	10,685	12,802	△ 2,117	10,636	10,940	△ 304
県補助金	35,557	34,594	963	30,384	33,833	△ 3,449
長期前受金戻入	54,499	69,338	△ 14,839	68,662	71,078	△ 2,416
資本費繰入収益	99,791	79,437	20,354	79,437	37,499	41,938
その他医業外収益	54,548	49,962	4,586	48,208	83,642	△ 35,434
特別利益	0	0	0	4,985	0	4,985
病院事業費用	16,834,413	15,796,721	1,037,692	15,845,738	15,089,631	756,107
医業費用	16,152,300	15,132,499	1,019,801	15,201,068	14,447,386	753,682
給与費	9,249,182	8,511,818	737,364	8,587,272	8,037,506	549,766
材料費	3,765,050	3,554,513	210,537	3,642,483	3,452,352	190,131
経費	1,935,199	1,816,208	118,991	1,770,904	1,754,803	16,101
減価償却費	1,116,518	1,167,745	△ 51,227	1,126,337	1,119,290	7,047
資産減耗費	32,680	27,680	5,000	26,736	31,055	△ 4,319
研究研修費	53,671	54,535	△ 864	47,336	52,380	△ 5,044
医業外費用	682,113	664,222	17,891	644,670	642,245	2,425
支払利息及び企業債	25,046	23,585	1,461	24,388	23,898	490
長期前払消費税勘定償却	100,940	98,555	2,385	82,872	82,839	33
雑損失	524,948	503,889	21,059	503,051	502,088	963
院内保育所費	31,179	38,193	△ 7,014	34,359	33,420	939
特別損失	0	0	0	0	0	0
【収支差額】	△ 964,713	△ 882,291	△ 82,422	△ 1,221,813	△ 867,735	△ 354,078

5 経営強化プランの実施状況について

<経営強化プラン上の数値との差額>

(単位：百万円，消費税抜)

	R08 当初	R08 プラン	目標との 差額	R07 見込	R07 プラン	目標との 差額	R06 決算	R06 プラン	目標との 差額
入院収益	9,802	9,858	△ 56	8,750	9,741	△ 991	8,677	9,313	△ 636
外来収益	4,135	3,649	486	4,011	3,610	401	3,770	3,588	182
人件費	9,249	8,061	1,188	8,587	7,926	661	8,038	7,893	145
材料費	3,765	3,442	323	3,642	3,453	189	3,452	3,297	155
経費	1,935	1,794	141	1,771	1,768	3	1,755	1,742	13
純損益	△ 965	63	△ 1,028	△ 1,222	1,340	△ 2,562	△ 868	△ 69	△ 799

- 令和4年度に策定した経営強化プランでは、令和4年度から令和9年度の6年間で経常収支を黒字化する目標設定をしている。
- 新型コロナウイルス感染症の病床確保補助金が縮減した令和5年度以降、収益が全体で減少するとともに、人件費の上昇や物価上昇による材料費や経費が増大し、収支が赤字となるとともに年々純損益が増大。経営強化プランの設定値と乖離した状況となっている。