

令和7年度飯田市病院事業会計決算の状況と経営健全化に向けた取組について

1-(1) 病院事業会計決算の推移

【収益的収入及び支出】※消費税抜(損益計算書)

(単位:千円)

科 目	R03決算	R04決算	R05決算	R06決算	R07決算	R7-6増減額	R7-6増減率
1 病院事業収益	14,201,203	13,959,353	13,935,214	14,221,896	14,867,070	645,174	4.5
2 医業収益	12,459,272	12,430,405	12,780,618	13,192,686	13,591,923	399,237	3.0
3 入院収益	8,208,477	8,073,654	8,332,666	8,677,087	8,695,608	18,521	0.2
4 外来収益	3,376,742	3,534,808	3,662,565	3,769,739	4,085,510	315,771	8.4
5 その他医業収益	874,053	821,943	785,387	745,860	810,805	64,945	8.7
6 医業外収益	1,741,931	1,511,902	1,154,056	1,029,210	1,270,162	240,952	23.4
7 受取利息配当金	1,887	1,243	1,898	1,847	4,820	2,973	161.0
8 他会計負担金	440,898	389,816	465,187	434,620	457,566	22,946	5.3
9 財産収入	11,163	11,912	12,867	12,817	13,039	222	1.7
10 他会計補助金	326,337	109,888	124,105	342,934	369,906	26,972	7.9
11 国庫補助金	10,340	8,573	13,240	10,940	205,744	194,804	1,780.7
12 県補助金	783,554	799,412	398,685	33,833	31,100	△ 2,733	△ 8.1
13 長期前受金戻入	61,595	71,251	73,751	71,078	68,727	△ 2,351	△ 3.3
14 資本費繰入収益	59,400	59,400	15,234	37,499	79,437	41,938	111.8
15 その他医業外収益	46,757	60,407	49,089	83,642	39,823	△ 43,819	△ 52.4
16 特別利益	0	17,046	540	0	4,985	4,985	皆増
17 病院事業費用	13,969,081	14,251,851	14,530,780	15,089,631	15,988,610	898,979	6.0
18 医業費用	13,395,862	13,664,085	13,927,841	14,447,386	15,323,802	876,416	6.1
19 給与費	7,645,960	7,866,848	7,831,734	8,037,506	8,714,579	677,073	8.4
20 材料費	3,056,999	3,060,980	3,242,600	3,452,352	3,677,097	224,745	6.5
21 薬品費	1,734,918	1,806,369	1,915,337	2,032,558	2,259,564	227,006	11.2
22 診療材料費	1,244,133	1,176,026	1,236,988	1,322,380	1,324,534	2,154	0.2
23 給食材料費等	77,948	78,585	90,275	97,414	92,999	△ 4,415	△ 4.5
24 経費	1,636,702	1,641,670	1,689,458	1,754,803	1,749,220	△ 5,583	△ 0.3
25 減価償却費	993,396	1,033,246	1,087,462	1,119,290	1,126,337	7,047	0.6
26 資産減耗費	31,373	19,878	25,745	31,055	6,334	△ 24,721	△ 79.6
27 研究研修費	31,432	41,463	50,842	52,380	50,235	△ 2,145	△ 4.1
28 医業外費用	573,219	580,150	602,939	642,245	664,808	22,563	3.5
29 支払利息及び企業債	36,561	28,509	23,673	23,898	24,388	490	2.1
30 長期前払消費税勘定償却	64,889	70,050	71,873	82,839	82,872	33	0.0
31 雑損失	442,678	451,684	474,508	502,088	523,130	21,042	4.2
32 院内保育所費	29,091	29,907	32,885	33,420	34,418	998	3.0
33 特別損失	0	7,616	0	0	0	0	—
34 【医業損益】	△ 936,590	△ 1,233,680	△ 1,147,223	△ 1,254,700	△ 1,731,879	△ 477,179	38.0
35 【経常損益】	232,122	△ 301,928	△ 596,106	△ 867,735	△ 1,126,525	△ 258,790	29.8
36 【純損益】	232,122	△ 292,498	△ 595,566	△ 867,735	△ 1,121,540	△ 253,805	29.2

【資本的収入及び支出】※消費税込

(単位:千円)

科 目	R03決算	R04決算	R05決算	R06決算	R07決算	R7-6増減額	R7-6増減率
37 資本的収入	1,254,781	1,327,989	1,352,871	877,331	1,175,700	298,369	34.0
38 企業債	855,600	1,052,300	1,005,700	704,200	1,057,900	353,700	50.2
39 出資金	321,700	267,500	335,500	160,800	117,800	△ 43,000	△ 26.7
40 補助金等	77,481	8,189	11,671	12,331	0	△ 12,331	皆減
41 資本的支出	2,071,355	2,235,132	2,096,713	1,718,610	2,014,015	295,405	17.2
42 建設改良費	969,158	1,106,670	1,237,785	807,607	1,094,999	287,392	35.6
43 改良費	407,339	384,604	355,658	239,937	494,465	254,528	106.1
44 設備費	561,819	722,066	882,127	567,670	600,534	32,864	5.8
45 企業債償還金	1,102,197	1,128,462	858,928	911,003	919,016	8,013	0.9
46 【収支差額】	△ 816,574	△ 907,143	△ 743,842	△ 841,279	△ 838,315	2,964	△ 0.4

※医業収入に対する比率

(単位:%)

項 目	R03決算	R04決算	R05決算	R06決算	R07決算
47 人件費／医業収益	61.37	63.29	61.28	60.92	64.12
48 材料費／医業収益	24.54	24.62	25.37	26.17	27.05
49 経費／医業収益	13.14	13.21	13.22	13.30	12.87

※目標値

60.0以下

24.0以下

1-(2) 年度別決算状況

	区 分	R3	R4	R5	R6	R7	前年度比
1	外来患者数(高松、ドック、妊健含)	207,190人	205,887人	202,067人	198,913人	199,250人	100.2%
2	1日平均外来患者数	856.3人	847.6人	832.7人	822.6人	823.6人	100.1%
3	入院患者数	103,817人	99,562人	104,626人	107,123人	99,596人	93.0%
4	実患者数	9,596人	9,251人	9,491人	9,651人	9,789人	101.4%
5	1日平均入院患者数	284.4人	272.8人	285.9人	293.5人	272.9人	93.0%
6	平均在院日数(全体)	10.8日	10.8日	11.0日	11.1日	10.2日	91.9%
7	平均在院日数(一般)	10.9日	10.7日	10.7日	10.8日	10.2日	94.4%
8	平均在院日数(地域包括ケア病棟)	5.9日	6.8日	9.1日	8.7日	—	—
9	病床利用率(※1)	76.4%	73.2%	76.6%	78.6%	73.6%	93.6%
10	救急車搬送人数(時間内)	1,236人	1,321人	1,389人	1,474人	1,341人	△ 133人
11	救急車搬送人数(時間外)	2,290人	2,561人	2,666人	2,660人	2,506人	△ 154人
12	ヘリ搬送人数(搬入)	30人	26人	29人	25人	40人	15人
13	ヘリ搬送人数(搬出)	1人	2人	0人	4人	0人	△ 4人
14	分娩件数	1,023件	944件	900件	801件	729件	△ 72件
15	事業収益(千円)	14,201,203	13,959,353	13,935,214	14,221,896	14,867,070	104.5%
16	医業収益	12,459,272	12,430,404	12,780,618	13,192,686	13,591,923	103.0%
17	うち入院収益	8,208,477	8,073,654	8,332,666	8,677,087	8,695,608	100.2%
18	うち外来収益	3,376,742	3,534,808	3,662,565	3,769,739	4,085,510	108.4%
19	医業外収益	1,741,931	1,511,903	1,154,056	1,029,210	1,270,162	123.4%
20	事業費用(千円)	13,969,081	14,251,851	14,530,780	15,089,631	15,988,610	106.0%
21	医業費用	13,395,862	13,664,085	13,927,841	14,447,386	15,323,802	106.1%
22	医業外費用	573,219	580,150	602,939	642,245	664,808	103.5%
23	医業損益(千円)	△ 936,590	△ 1,233,681	△ 1,147,223	△ 1,254,700	△ 1,731,879	△ 477,179千円
24	経常損益(千円)	232,122	△ 301,928	△ 596,106	△ 867,735	△ 1,126,525	△ 258,790千円
25	純損益(千円)(特損含む ※2)	232,122	△ 292,498	△ 595,566	△ 867,735	△ 1,121,540	△ 253,805千円
26	資金(流動資産－流動負債)の増減(千円)		特益 17,046 特損 7,616	特益 540		特益 4,985	
27	資金の前年度末との比較	448,192	△ 71,077	△ 269,776	△ 407,349	△ 640,388	—
28	資金残高	5,332,363	5,261,286	4,991,510	4,584,161	3,943,773	86.0%
29	入院単価	79,067円	81,092円	79,642円	81,001円	87,309円	107.8%
30	外来単価(高松含、ドック・妊健除)	16,819円	17,698円	18,696円	19,553円	21,108円	108.0%
31	一般会計繰入金(千円)	1,431,150	1,116,434	1,219,118	1,256,494	1,316,390	59,896千円
32	企業債残高(千円)	4,775,774	4,699,613	4,846,384	4,639,581	4,778,466	138,885千円

※1 病床利用率は、年間延総病床数407床で算出している。

※2 R4年度分の特益(特別利益)は、上郷医師住宅敷地11,671千円、過年度感染症手当返金分5,375千円。

R4年度分の特損(特別損失)は、新型コロナウイルス包括支援事業返還金3,905千円、特殊勤務手当支援事業返還金3,711千円。

R5年度分の特益(特別利益)は、市有資産売却による利益。

R7年度分の特益(特別利益)は、過年度損益修正益(誤請求による返金)。

(参考)高松診療所の状況(上記表の内数)

	区 分	R3	R4	R5	R6	R7	前年度比
33	外来患者数	4,966人	4,673人	4,150人	4,349人	4,373人	24人
34	1日平均外来患者数	20.7人	19.6人	18.2人	18.2人	18.3人	0.1人
35	外来収益(千円)	22,927	26,706	27,213	26,288	23,575	△ 2,713千円
36	平均単価	4,617円	5,715円	6,557円	6,045円	5,391円	△ 654円

1-(3) 損益計算書の前年度対比

(単位：千円)

勘定科目	令和6年度	令和7年度	増減 (R7-R6)	備考
医業収益	13,192,686	13,591,923	399,237	①
入院収益	8,677,087	8,695,608	18,521	②
外来収益	3,769,739	4,085,510	315,771	③
その他医業収益	745,860	810,805	64,945	④
医業費用	14,447,386	15,323,802	876,416	⑤
給与費	8,037,506	8,714,579	677,073	⑥
材料費	3,452,352	3,677,097	224,745	⑦
経費	1,754,803	1,749,220	-5,583	⑧
減価償却費	1,119,290	1,126,337	7,047	⑨
資産減耗費	31,055	6,334	-24,721	⑩
研究研修費	52,380	50,235	-2,145	
医業利益	-1,254,700	-1,731,879	-477,179	⑪
医業外収益（繰入金ほか）	1,029,210	1,270,162	240,952	⑫
医業外費用（支払利息ほか）	642,245	664,808	22,563	⑬
経常利益	-867,735	-1,126,525	-258,790	
特別利益	0	4,985	4,985	⑭
当期純利益	-867,735	-1,121,540	-253,805	⑮

<備考欄：損益計算書比較からのポイント>

- ① 医業収益は前年度対比 4 億円増加。
- ② 入院収益は前年度対比 2,000 万円増のみ。延べ入院患者数の減の影響。
- ③ 外来収益は前年度対比 3 億円増加。しかし原価計算では赤字。
- ④ その他医業収益は室料差額収益（個室料徴収）等で 6,000 万円増。半年での効果。
- ⑤ 医業費用の増加は前年度対比 8.8 億円の増。収益を上回る。
- ⑥ 医業費用の増加分の大半が人件費 6.8 億円の増。
- ⑦ 材料費は前年度対比 2.2 億円の増で、内容は薬品費の増加が大きな要因。
- ⑧ 経費は前年度対比で微減。消耗品購入や委託料の見直しなどの抑制効果働く。
- ⑨ 減価償却費は令和 6 年度の高額医療機器購入の影響で前年度対比微増。
- ⑩ 資産減耗費は資産の除却や薬品の減耗の減少で前年度対比 2,000 万円の減。
- ⑪ 本業の医業利益は△17 億円で、前年度対比 4.8 億円の赤字増。
- ⑫ 医業外収益は補助金と繰入金で前年度対比 2.4 億円増。
- ⑬ 医業外費用は前年度対比 2,000 万円の増。雑損失で計上の控除不能消費税が要因。
- ⑭ 特別利益は前年度診療材料にかかる過年度損益修正益。
- ⑮ 最終的に 11.2 億円の赤字決算。昨年度より 2.5 億円赤字幅が増大。

2 令和7年度における経営健全化の取組

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するとともに、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ました。マインドセットを改めるというところでは、これまでは凡庸な目標や指標を設定してきましたが、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しました。

(1) 収益増の取組

- ① 症例数や検査件数の増加の取組 ＊効果額は年換算
 - ア. 救命救急センター稼働率向上 増収効果額 1.7 億円
 - イ. がんゲノム診療の開始
 - ウ. 外来心臓リハビリテーションの稼働 増収効果額 2,000 万円
 - エ. ICU稼働率向上 増収効果額 2,000 万円
 - オ. 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. 有料個室の適正使用 増収効果額 8,000 万円
 - イ. 文書料他価格改定 増収効果額 2,000 万円
 - ウ. 死後処置（エンゼルケア）料、松葉杖貸与料の改定
- ③ その他の収益
 - ア. 入院時の事前検査の徹底
 - イ. 地域連携システムの構築 増収効果額 1,400 万円

(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 削減効果額 約 1 億円
 - イ. 共同購入の推奨品採用の推進
 - 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 手術支援ロボット「hinotori」の導入
- ② 次世代病床管理システムの導入

3 令和8年度の経営健全化の取組

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ました。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ます。

(1) 収益増の取組

① 診療報酬改定による収益増

令和8年6月からの診療報酬改定を最大限利用しながら気を緩めず粛々と経営改善を進めます。診療報酬改定で新たに32項目の届出を行いました。(令和6年度改定時12項目)

○診療報酬改定の効果予測(令和8年6月実績をベースに試算、速報値)

	月額(円)	内容	年額(月額*12)(円)
外来	1,946,972	物価対応料、ベースアップ評価料 等	23,363,664
入院	12,634,957	物価対応料、ベースアップ評価料 等	
	9,647,810	急性期病院A一般入院基本料 等	
	1,150,278	各種加算・改定項目	
	1,439,170	食事療養費	
	9,437,128	DPC 係数改善分	
	▲5,598,451	短期滞在手術影響	
	28,710,892	計	344,530,704

② 病床稼働率向上による入院収益増

救急受診や紹介患者による新規患者・延べ患者数を増やすとともに、入院患者の受入れを増やし、新設された病床管理部門による病床管理システムの運用で病床稼働を向上させて入院収益の増加を図ります。

③ 救命救急センターやICUの活用推進

④ 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んでいます。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ります。

⑤ 管理加算、室料差額(個室代)、自費料金の適正算定

2床個室について条例改正した。

⑥ 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

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、共同購入の推奨品採用の推進

(3) その他重要な取組

① 手術支援ロボットの稼働

令和7年度補正予算で手術支援ロボット「hinotori」を1億5,290万円で導入し、令

和 8 年 1 月に消化器外科でロボット支援下手術の初症例。以降、泌尿器科、呼吸器外科、婦人科で症例実施しています。令和 8 年 7 月末までの手術実績は、消化器外科 22 件、泌尿器科 6 件、呼吸器外科 4 件、婦人科 4 件。

②脳神経外科の手術顕微鏡の更新により若手医師の確保と定着を図ります。

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 D X の推進と、電子カルテ・医事会計システムの更新

医療 D X 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ます。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します。

⑤病院のブランディング強化としての病院祭の開催

飯田市立病院祭「地域の命と健康を守る！医療の力 発見フェスタ」と題して、地域住民との信頼関係の構築、病院の役割と強みの発信、健康づくり・予防医療の推進、職員のモチベーション向上・職場活性化、人材確保（採用活動）への波及効果等を目的に、令和 8 年 5 月 17 日（日）に開催。看護部など各部署による展示、体験や相談会、手術室体験や手術支援ロボット見学、飯田医師会長の特別講演会などを実施。来場者約 700 名。

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）による病床数の適正化の検討

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の検討を進めます。

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します。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ます。