

## 佐久市立国保浅間総合病院評価委員会 次第

日時 令和7年11月19日(水)  
午後1時30分～  
場所 中央棟 講堂

(委嘱書交付)

### 1 開 会

### 2 病院事業管理者あいさつ

### 3 会議事項

(1) 令和6年度決算状況について・・・・・・・・・・資料1

(2) 令和7年度経営状況について・・・・・・・・・・資料2

(3) 浅間総合病院経営強化プランに対する実績等について・・・資料3

(4) その他

### 4 閉 会

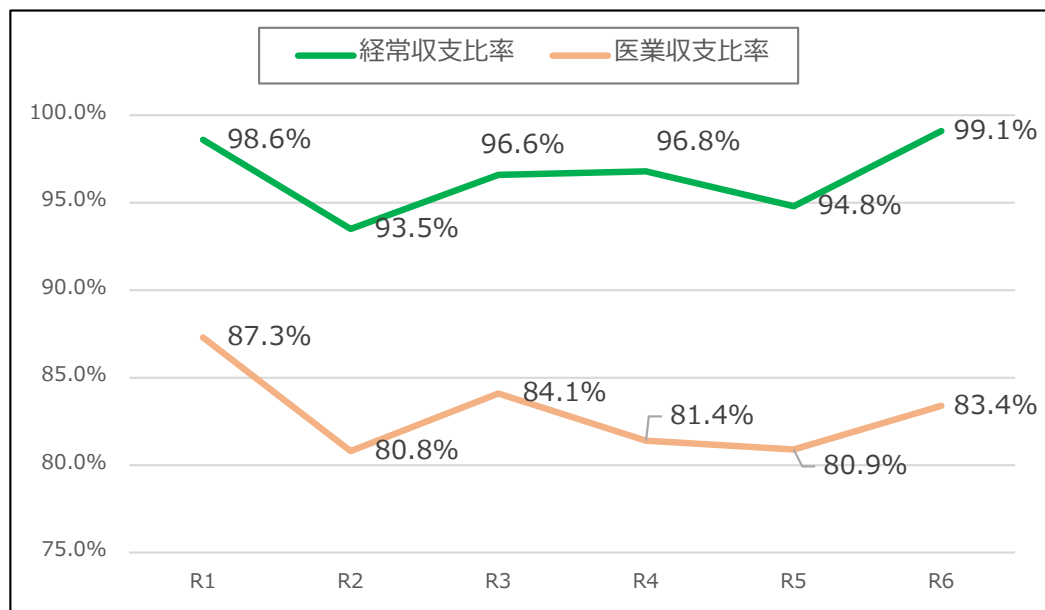
## 1 令和6年度 決算状況について

## (1) 令和6年度 決算状況の比較

(単位：円)

項目	医業収支			医業外収支			経常利益⑦ ③+⑥	特別利益 ⑧	特別損失 ⑨	純利益⑩ ⑦+⑧-⑨	資金残高⑪
	医業収益 ①	医業費用 ②	医業利益③ ①-②	医業外収益 ④	医業外費用 ⑤	医業外利益⑥ ④-⑤					
令和元年度	6,265,285,158	7,177,373,985	▲912,088,827	1,083,531,284	276,550,319	806,980,965	▲105,107,862	49,000	2,202,701	▲107,261,563	1,577,332,399
令和5年度	6,213,186,568	7,681,839,944	▲1,468,653,376	1,356,534,992	299,371,912	1,057,163,080	▲411,490,296	1,347,196	8,632,867	▲418,775,967	168,382,363
<b>令和6年度</b>	<b>6,594,829,377</b>	<b>7,906,472,043</b>	<b>▲1,311,642,666</b>	<b>1,514,963,603</b>	<b>280,072,762</b>	<b>1,234,890,841</b>	<b>▲76,751,825</b>	<b>4,645,902</b>	<b>14,257,743</b>	<b>▲86,363,666</b>	<b>280,781,442</b>
対前年度比	381,642,809	224,632,099	157,010,710	158,428,611	▲19,299,150	177,727,761	334,738,471	3,298,706	5,624,876	332,412,301	112,399,079
増減率 (%)	6.1%	2.9%	10.7%	11.7%	▲6.4%	16.8%	81.3%	244.9%	65.2%	79.4%	66.8%

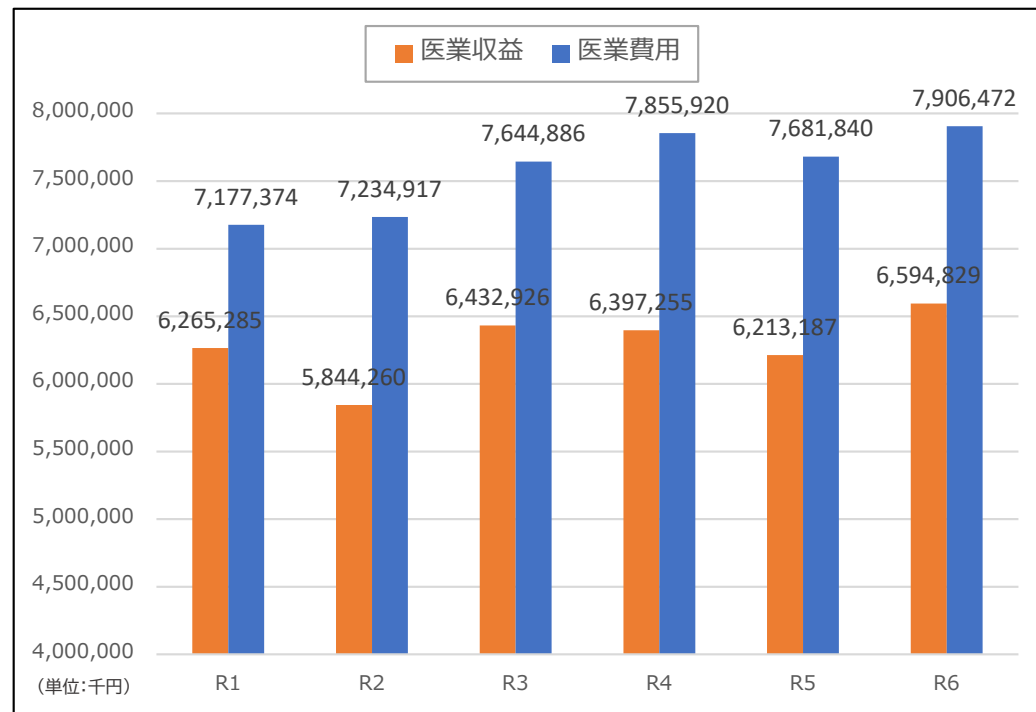
経常収支比率と医業収支比率の推移



※ 経常収支比率 = (医業収益+医業外収益) ÷ (医業費用+医業外費用) × 100

※ 医業収支比率 = (医業収益 ÷ 医業費用) × 100

医業収益と医業費用の推移

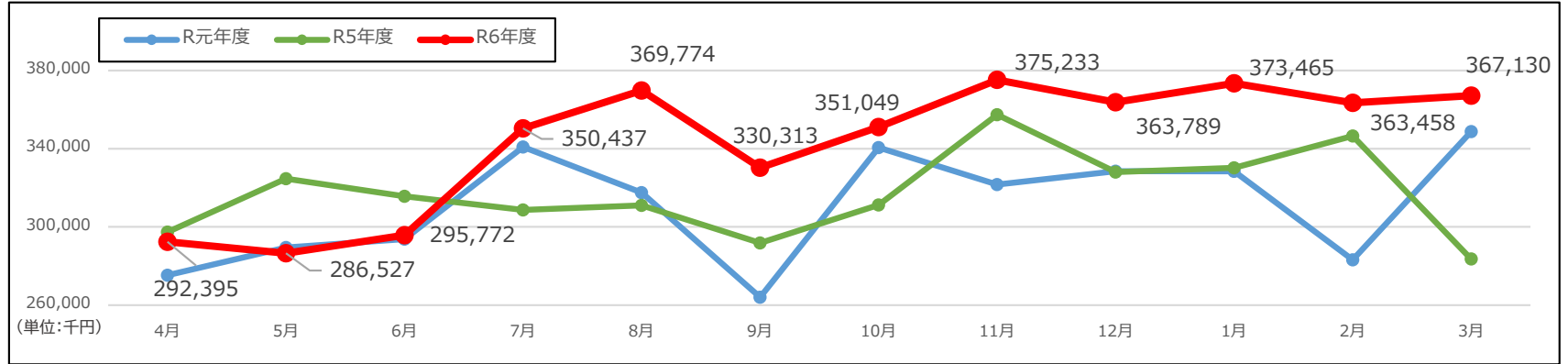


## (2) 【月別】 収益の状況

### ① 入院収益

(単位：千円)

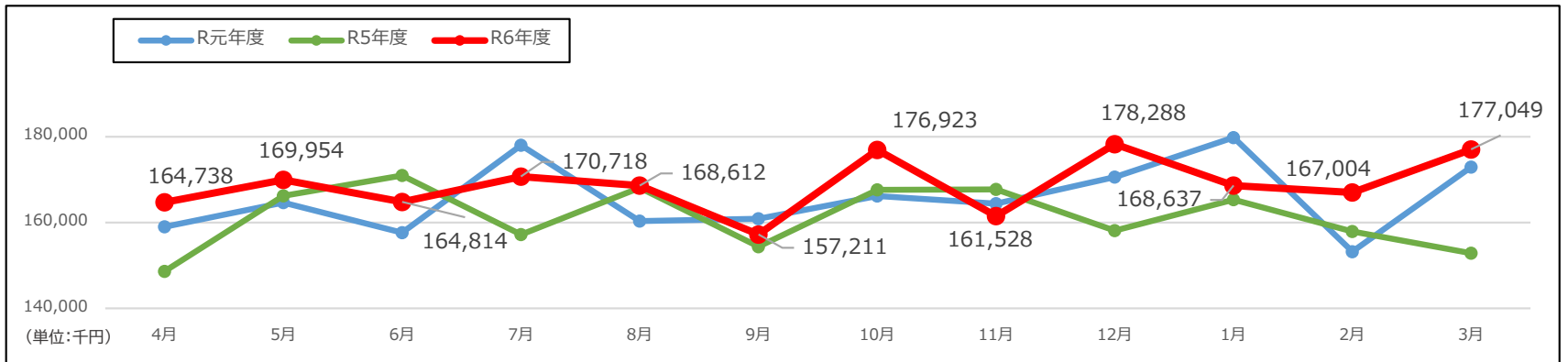
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	年度計
2019年度 (令和元年度)	275,233	289,421	293,708	340,840	317,494	264,009	340,592	321,679	328,482	328,420	283,159	348,764	3,731,801
2023年度 (令和5年度)	297,363	324,671	315,653	308,649	311,005	291,788	311,218	357,405	328,056	330,241	346,499	305,535	3,828,083
2024年度 (令和6年度)	292,395	286,527	295,772	350,437	369,774	330,313	351,049	375,233	363,789	373,465	363,458	367,130	4,119,342



### ② 外来収益

(単位：千円)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	年度計
2019年度 (令和元年度)	159,010	164,653	157,657	178,028	160,365	160,906	166,212	164,415	170,608	179,828	153,220	172,931	1,987,833
2023年度 (令和5年度)	148,626	166,226	170,986	157,198	168,127	154,383	167,638	167,738	158,129	165,339	157,934	167,319	1,949,643
2024年度 (令和6年度)	164,738	169,954	164,814	170,718	168,612	157,211	176,923	161,528	178,288	168,637	167,004	177,049	2,025,476

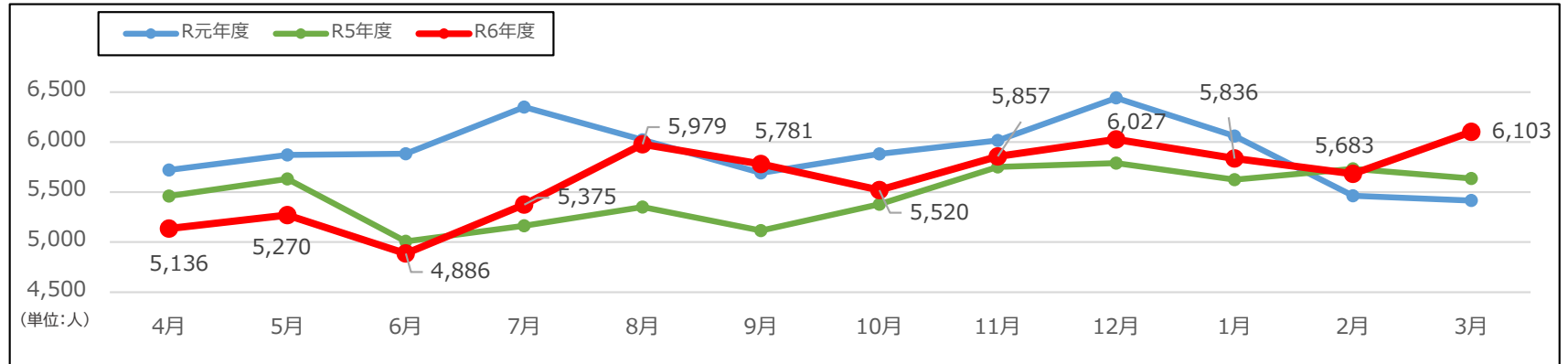


### (3) 【月別】患者数の状況

#### ① 入院患者数

(単位:人)

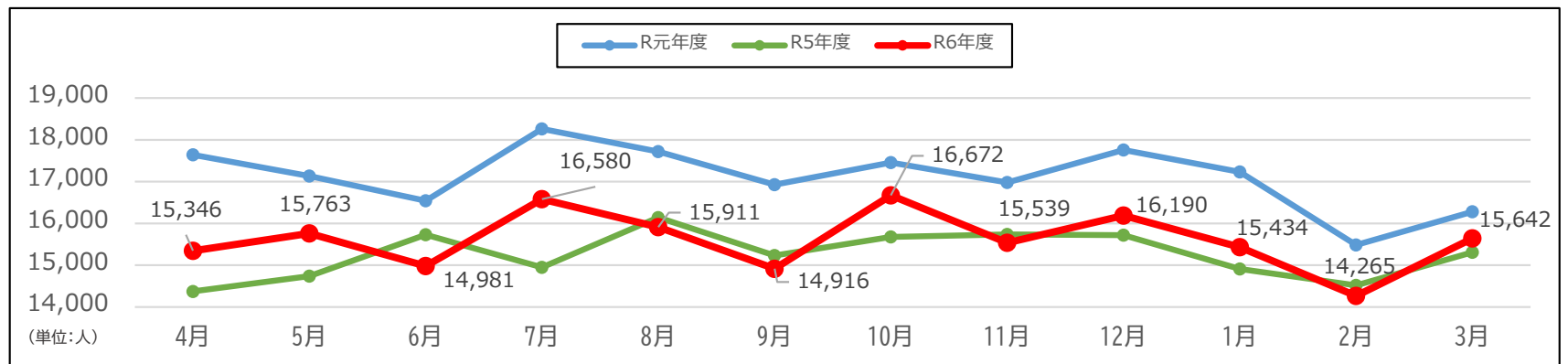
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	年度計
2019年度 (令和元年度)	5,721	5,871	5,884	6,351	6,023	5,692	5,882	6,016	6,442	6,060	5,463	5,416	70,821
2023年度 (令和5年度)	5,461	5,631	5,008	5,163	5,351	5,115	5,378	5,752	5,790	5,624	5,732	5,636	65,641
2024年度 (令和6年度)	5,136	5,270	4,886	5,375	5,979	5,781	5,520	5,857	6,027	5,836	5,683	6,103	67,453



#### ② 外来患者数

(単位:人)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	年度計
2019年度 (令和元年度)	17,641	17,136	16,543	18,262	17,720	16,928	17,457	16,982	17,758	17,233	15,485	16,279	205,424
2023年度 (令和5年度)	14,373	14,739	15,729	14,948	16,141	15,234	15,677	15,738	15,719	14,912	14,518	15,311	183,039
2024年度 (令和6年度)	15,346	15,763	14,981	16,580	15,911	14,916	16,672	15,539	16,190	15,434	14,265	15,642	187,239



## 2 令和7年度 上半期（4月～9月）経営状況について

資料：2

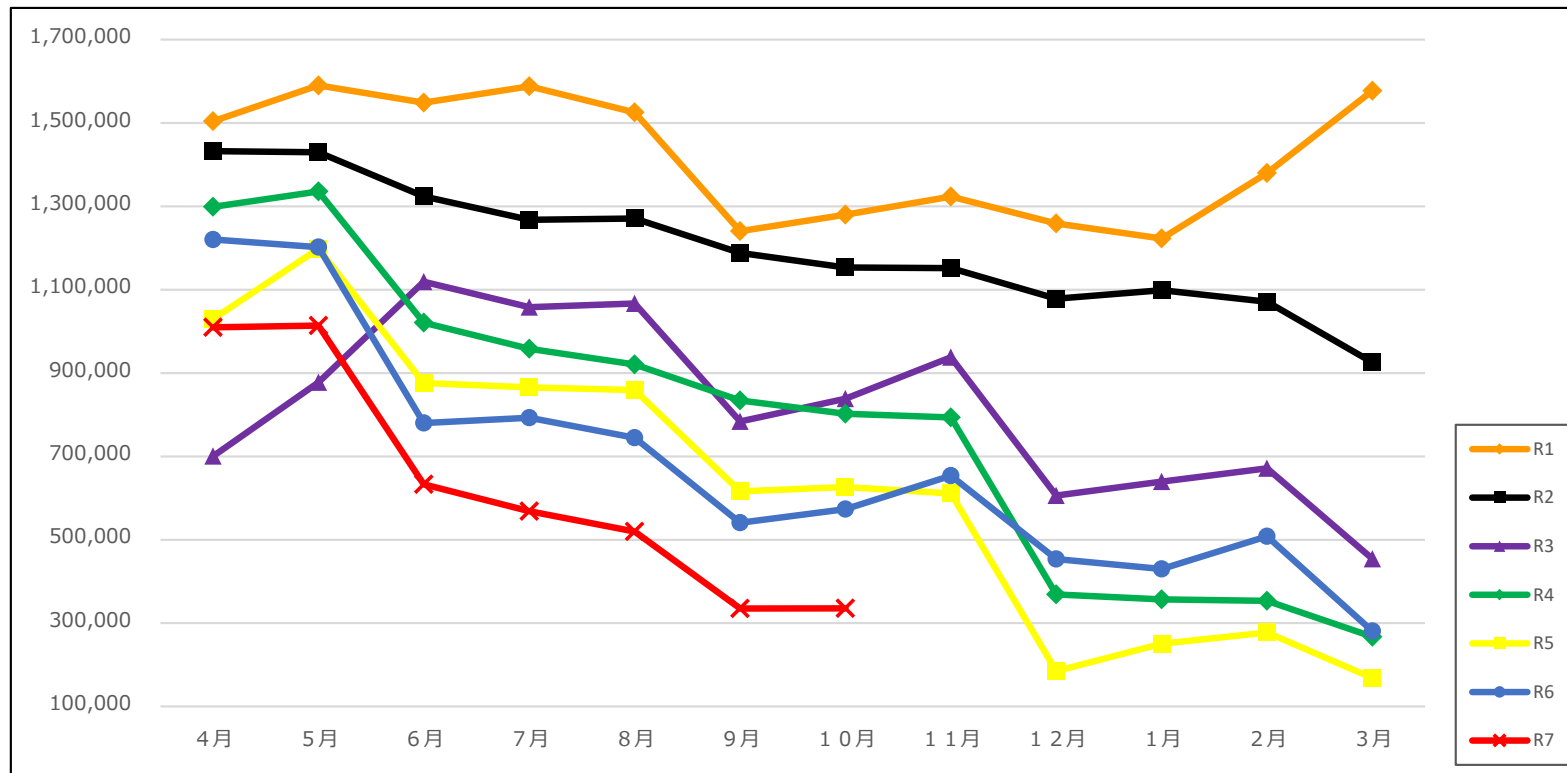
### (1) 令和7年度（上半期）の経営状況の比較

(単位：円)

項目	医業収支			医業外収支			経常利益⑦ ③+⑥	特別利益 ⑧	特別損失 ⑨	純利益⑩ ⑦+⑧-⑨	資金残高⑪
	医業収益 ①	医業費用 ②	医業利益③ ①-②	医業外収益 ④	医業外費用 ⑤	医業外利益⑥ ④-⑤					
令和元年度	3,016,977,994	2,989,194,283	27,783,711	336,995,778	34,883,871	302,111,907	329,895,618	0	61,491	329,834,127	616,181,698
令和6年度	3,126,724,338	3,208,631,759	▲81,907,421	996,310,410	27,578,320	968,732,090	886,824,669	19,500	4,036,691	882,807,478	540,931,401
<b>令和7年度</b>	<b>3,279,505,763</b>	<b>3,404,426,983</b>	<b>▲124,921,220</b>	<b>997,481,758</b>	<b>25,956,330</b>	<b>971,525,428</b>	<b>846,604,208</b>	<b>0</b>	<b>976,044</b>	<b>845,628,164</b>	<b>334,975,724</b>
対前年度比	152,781,425	195,795,224	▲43,013,799	1,171,348	▲1,621,990	2,793,338	▲40,220,461	▲19,500	▲3,060,647	▲37,179,314	▲205,955,677
増減率 (%)	4.9%	6.1%	▲52.5%	0.1%	▲5.9%	0.3%	4.5%	▲100.0%	▲75.8%	▲4.2%	▲38.1%

### 月末現金残高

(単位：千円)

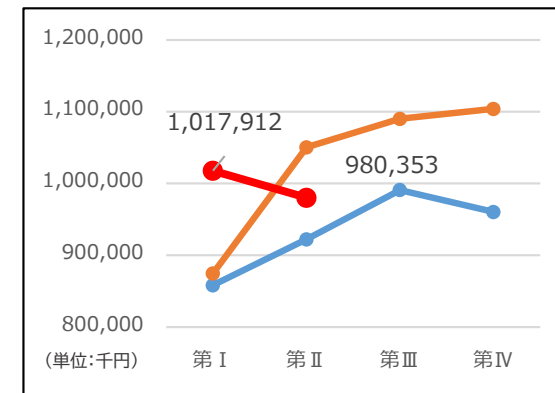
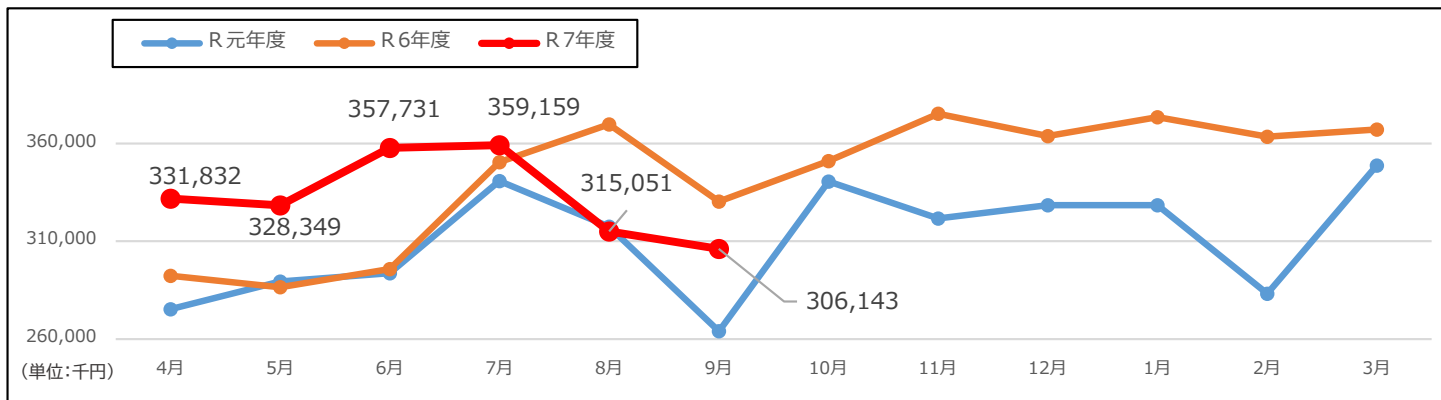


## (2) 【月別】上半期（4月～9月）収益の状況

### ① 入院収益

(単位：千円)

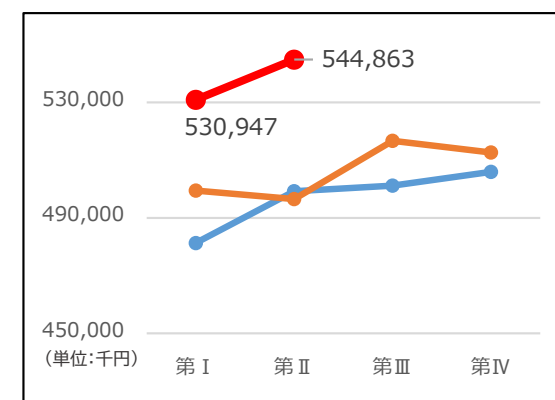
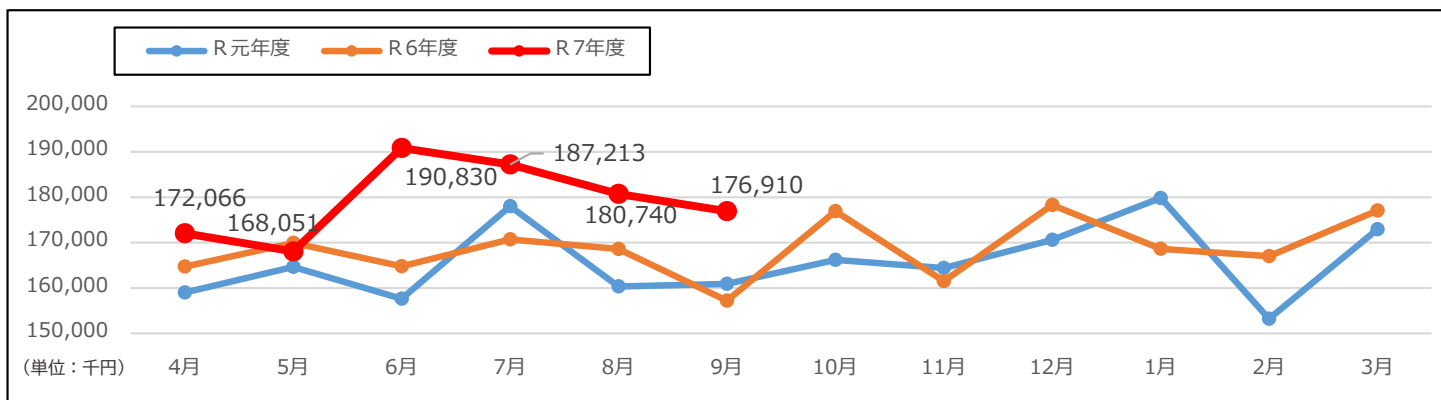
	4月	5月	6月	第Ⅰ 四半期	7月	8月	9月	第Ⅱ 四半期	10月	11月	12月	第Ⅲ 四半期	1月	2月	3月	第Ⅳ 四半期	9月まで 累計	年度計
2019年度 (令和元年度)	275,233	289,422	293,708	858,363	340,840	317,494	264,009	922,343	340,592	321,679	328,482	990,753	328,420	283,159	348,764	960,343	1,780,706	3,731,802
2024年度 (令和6年度)	292,395	286,527	295,772	874,694	350,437	369,774	330,313	1,050,524	351,049	375,234	363,789	1,090,072	373,465	363,458	367,130	1,104,053	1,925,218	4,119,343
2025年度 (令和7年度)	331,832	328,349	357,731	1,017,912	359,159	315,051	306,143	980,353									1,998,265	1,998,265



### ② 外来収益

(単位：千円)

	4月	5月	6月	第Ⅰ 四半期	7月	8月	9月	第Ⅱ 四半期	10月	11月	12月	第Ⅲ 四半期	1月	2月	3月	第Ⅳ 四半期	9月まで 累計	年度計
2019年度 (令和元年度)	159,010	164,653	157,657	481,320	178,028	160,365	160,907	499,300	166,212	164,415	170,608	501,235	179,828	153,220	172,931	505,979	980,620	1,987,834
2024年度 (令和6年度)	164,738	169,954	164,814	499,506	170,718	168,612	157,211	496,541	176,923	161,528	178,289	516,740	168,637	167,004	177,049	512,690	996,047	2,025,477
2025年度 (令和7年度)	172,066	168,051	190,830	530,947	187,213	180,740	176,910	544,863									1,075,810	1,075,810

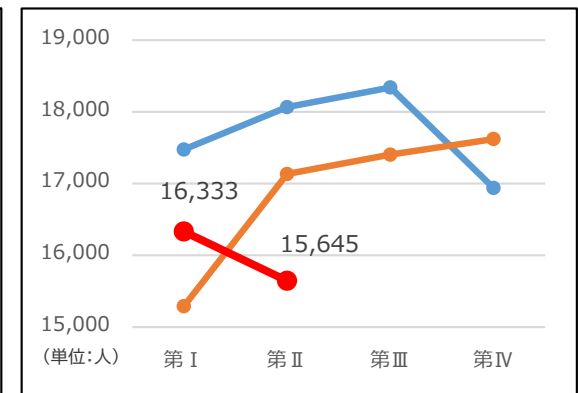
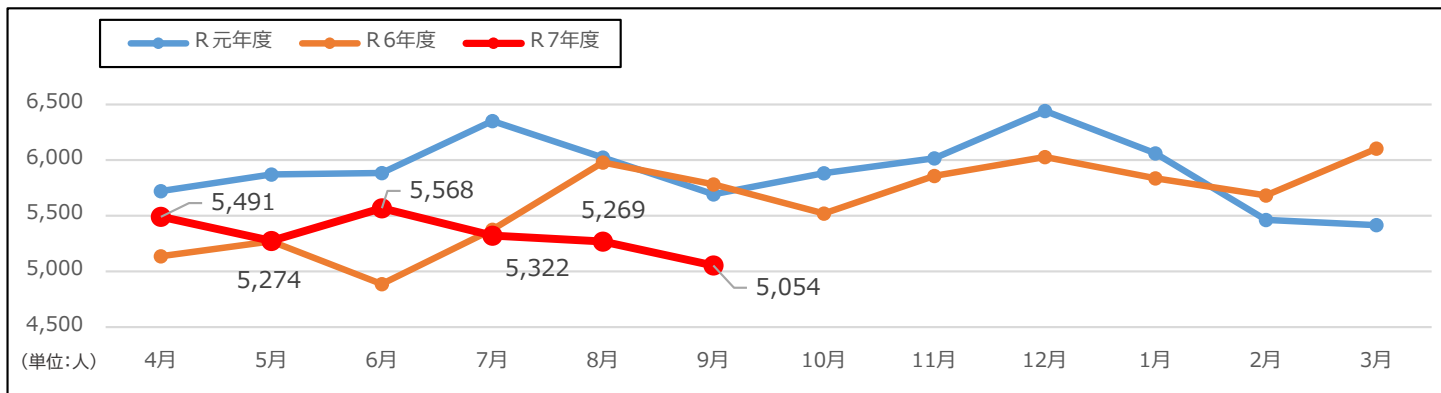


### (3) 【月別】上半期（4月～9月）患者数の状況

#### ① 入院患者数

(単位：人)

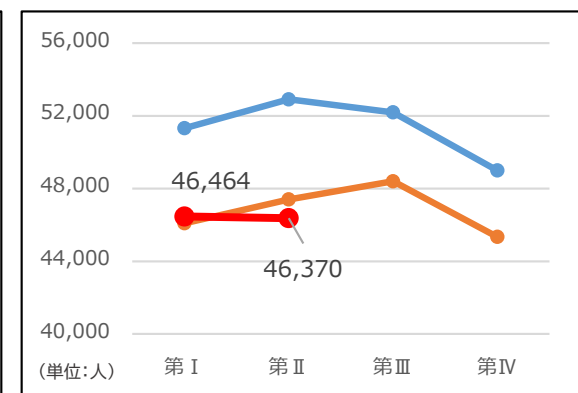
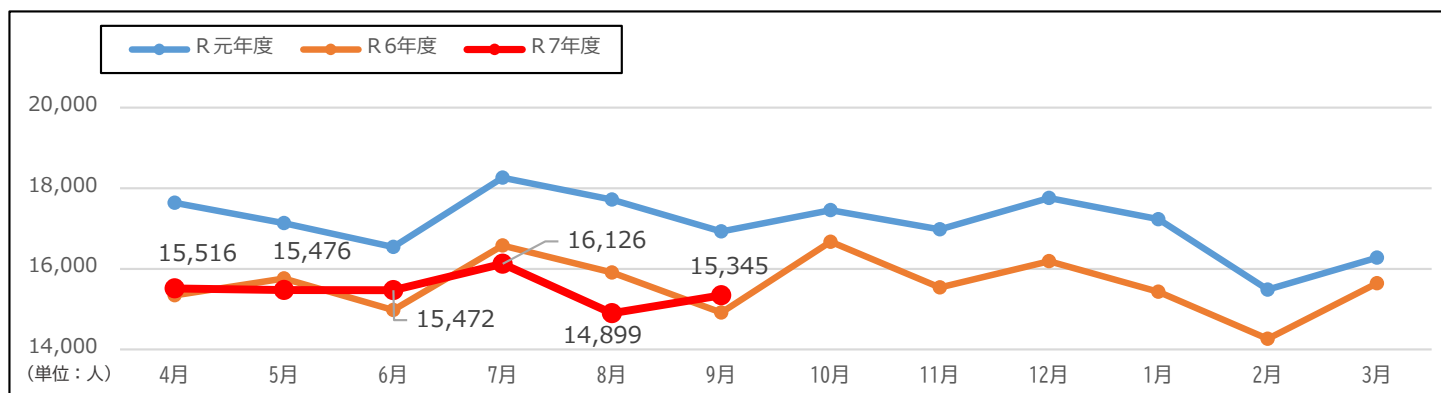
	4月	5月	6月	第I 四半期	7月	8月	9月	第II 四半期	10月	11月	12月	第III 四半期	1月	2月	3月	第IV 四半期	9月まで 累計	年度計
2019年度 (令和元年度)	5,721	5,871	5,884	17,476	6,351	6,023	5,692	18,066	5,882	6,016	6,442	18,340	6,060	5,463	5,416	16,939	35,542	70,821
2024年度 (令和6年度)	5,136	5,270	4,886	15,292	5,375	5,979	5,781	17,135	5,520	5,857	6,027	17,404	5,836	5,683	6,103	17,622	32,427	67,453
2025年度 (令和7年度)	5,491	5,274	5,568	16,333	5,322	5,269	5,054	15,645									31,978	31,978



#### ② 外来患者数

(単位：人)

	4月	5月	6月	第I 四半期	7月	8月	9月	第II 四半期	10月	11月	12月	第III 四半期	1月	2月	3月	第IV 四半期	9月まで 累計	年度計
2019年度 (令和元年度)	17,641	17,136	16,543	51,320	18,262	17,720	16,928	52,910	17,457	16,982	17,758	52,197	17,233	15,485	16,279	48,997	104,230	205,424
2024年度 (令和6年度)	15,346	15,763	14,981	46,090	16,580	15,911	14,916	47,407	16,672	15,539	16,190	48,401	15,434	14,265	15,642	45,341	93,497	187,239
2025年度 (令和7年度)	15,516	15,476	15,472	46,464	16,126	14,899	15,345	46,370									92,834	92,834



### 3 経営強化プランに対する実績等について

#### (1) 数値目標に対する令和6年度実績

##### 4.1.4 医療機能や医療の質・連携の強化等に係る数値目標（プランp.31-32）

###### 1 医療機能に関する指標と目標

	R6年度 目標	R6年度 実績	実績 ・目標の差
手術件数（件）	2,550	2,638	88
訪問診療件数（件）	100	222	122
訪問歯科診療件数（件）	460	486	26
訪問看護件数（件）	4,510	5,041	531
訪問リハビリ件数（件）	2,010	1,935	▲75

###### 2 医療の質に関する指標と目標

	②R6年度 目標	R6年度 実績	実績 ・目標の差
患者満足度（%）	90.0	83.0	▲7.0
在宅復帰率（%）	96.0	95.7	▲0.3
クリニカルパス使用率（%）	71.0	87.7	16.7

###### 3 連携の強化等に関する指標と目標

	②R6年度 目標	R6年度 実績	実績 ・目標の差
紹介率（%）	28.0	38.4	10.4
逆紹介率（%）	22.0	21.6	▲0.4

###### 4 その他

	R6年度 目標	R6年度 実績	実績 ・目標の差
医療相談件数（件）	13,500	12,220	▲1,280
健康相談件数（件）	13,000	14,919	1,919

##### 4.6.1 経営指標に係る数値目標（p.40-41）

###### 1 収支改善に関するもの

	②R6年度 目標	R6年度 実績	実績 ・目標の差
経常収支比率（%）	97.9	99.1	1.2
医業収支比率（%）	87.5	87.6	0.1
修正医業収支比率（%）	79.0	83.4	4.4
累積欠損金比率（%）	36.7	37.9	1.2

###### 2 収入確保に関するもの

	②R6年度 目標	R6年度 実績	実績 ・目標の差
常勤医師数（人）（4月1日現在）	46	44	▲2
1日平均入院患者数（人）	183	185	2
1日平均外来患者数（人）	832	771	▲62
入院患者1人1日当たり診療収入（円）	59,200	61,070	1,870
外来患者1人1日当たり診療収入（円）	11,200	10,818	▲382
病床利用率（%）	80.0	77.6	▲2

###### 3 経費削減に関するもの

	②R6年度 目標	R6年度 実績	実績 ・目標の差
職員給与費対医業収益比率（%）	73.8	74.8	1.0
材料費対医業収益比率（%）	18.6	17.5	▲1.1
薬品費対医業収益比率（%）	5.5	5.0	▲0.5
委託費対医業収益比率（%）	8.3	8.1	▲0.2
100床当たり職員数（人）	160.0	175.2	15.2
後発医薬品の採用品目割合（%）	97.2	97.6	0.4

###### 4 経営の安定性に関するもの

	②R6年度 目標	R6年度 実績	実績 ・目標の差
現金保有残高（百万円）	113	281	168
企業債残高（百万円）	4,874	4,739	▲135

#### 4.6.2.4 経営強化プラン対象期間中の各年度別収支計画（プランp.50-51）

##### 1 収益的収支 (税抜 単位：百万円)

		③R6年度 計画	R6年度 実績	実績・計画の差
収 入	1 病院事業収益	7,820	8,114	294
	ア 医業収益	6,445	6,595	150
	(ア) 入院収益	3,865	4,119	254
	(イ) 外来収益	2,062	2,025	▲37
	(ウ) その他医業収益	518	450	▲68
	イ 医業外収益	1,375	1,515	140
	(工) 国（県）補助金	13	97	84
	(オ) 負担金交付金	908	916	8
	(カ) 長期前受金戻入	284	308	24
	(キ) その他医業外収益	170	195	25
支 出	2 病院事業費用	7,990	8,201	211
	ウ 医業費用	7,697	7,906	209
	(ク) 給与費	4,759	4,930	171
	(ケ) 材料費	1,196	1,155	▲41
	(コ) 経費	1,247	1,224	▲23
	(サ) 減価償却費	475	572	97
	(シ) 資産減耗費	10	5	▲5
	(ス) 研究研修費	10	19	9
	工 医業外費用	293	280	▲13
	(セ) 支払利息及び企業債取扱諸費	53	53	0
(ソ) その他医業外費用	240	227	▲13	
3 経常損益	▲170	▲77	93	
特 別 損 益	オ 特別利益	0	5	5
	カ 特別損失	0	14	14
4 特別損益 オーカ	0	▲10	▲10	
当年度純損益 3+4	▲170	▲86	84	
当年度未処理欠損金	2,367	2,503		
経常収支比率 1/2×100	98	99	1	
医業収支比率 ア/ウ×100	84	83	▲0.3	
修正医業収支比率 アー(オ)／ウ×100	72	83	11	
給与費対医業収益比率 (ク)/ア×100	74	75	1	

##### 2 資本的収支 (税抜 単位：百万円)

		③R6年度 計画	R6年度 実績	実績・計画の差
資 本 的 収 入	1 資本的収入計	470	389	▲81
	(1)企業債	186	99	▲87
	(2)国（県）補助金	0	13	13
	(3)負担金交付金	277	277	0
	(4)出資金	7	0	▲7
	(5)固定資産売却代金	0	0	0
(6)その他	0	0	0	
資 本 的 支 出	2 資本的支出計	599	680	81
	(1)建設改良費	187	273	86
	(2)貸付金	0	0	0
	(3)企業債償還金	405	407	2
(4)その他	7	0	▲7	
差引額 1-2	▲129	▲288	▲159	

##### 3 一般会計からの繰入金の見通し (単位：百万円)

	②R6年度 計画	R6年度 実績	実績・計画の差 ①-②
1 収益的収入	(0)	(0)	0
	908	916	8
2 資本的収入	(0)	(0)	0
	277	277	0
合計 1+2	(0)		0
	1,185	1,193	8

※（ ）内はうち基準外繰入金額

## (2) 令和6年度 経営改善の主な取組実績

### ア 1日当たりの平均入院患者数の目標設定【190人】

R6年度予算 入院患者数 69,500人（予定）÷365日=190.4人

#### ◆ 経過

入院に至る患者の経路を分析（外来、医療機関からの紹介、救急搬送）各診療科の入院患者集患のアプローチポイントを明確化

（対応）紹介患者の入院が多い診療科はクリニックへ医師が訪問や救急車の積極的な受入れを実施

（結果）（ア）7月から実施：7月～3月 平均入院患者数：189.9人

（イ）救急車受入状況：前年同期比：365人増、入院患者数：196人増

不応需件数（不応需率）：令和5年度：901件（30.3%）→ 令和6年度：722件（22.8%）

### イ 病床数の再編（令和7年4月から病床数を238床→199床へダウンサイジング）

#### ◆ 経過

（経緯）（ア）長野県地域医療構想における佐久医療圏の現在の病床数と2025年度に必要とされる病床数の乖離（※図1）

（イ）令和6年度診療報酬改定による「地域包括ケア病棟入院料」施設基準の厳格化による8,000万円の減収見込み

（一般病棟から地域包括ケア病棟への転棟割合（病床200床以上の場合65%未満））

（ウ）200床未満に病床数を変更した場合のメリット

- 上記イの減収回避
- 初診時特定療養費（1,100円【自費】）の廃止による外来患者の負担軽減
- 診療報酬の項目によっては、200床未満により、診療点数が上がる項目もあり増収が可能

（対応）（ア）4月からの運用に向け、繁忙期（12月）から、199床を想定したベッドコントロールシミュレーションを実施

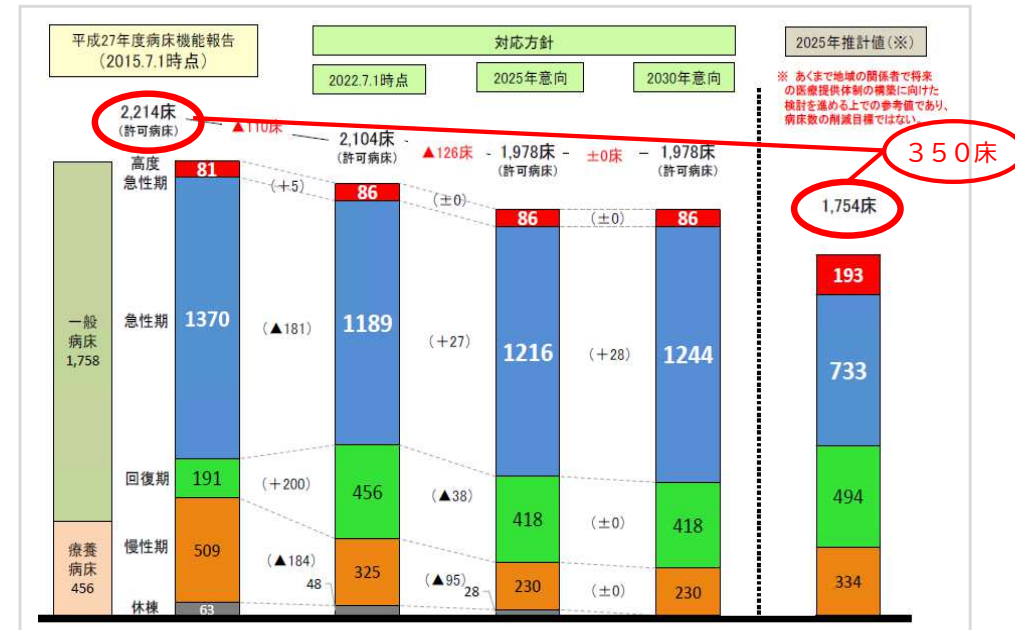
（イ）ベッドコントロールルールの作成

（結果）（ア）4月から、199床による運用を開始、これまでのところ削減による入院患者への影響なし

（イ）地域包括ケア病棟入院料の減収回避

（ウ）病床削減による診療報酬の増収見込み（次ページ）

※佐久医療圏の機能別病床数と将来意向（図1）



### (3) 令和7年度 経営改善の主な取組事項

#### ア 収入確保に向けた取組み（年度末見込額〈前年比増加分〉）

(ア) 病床削減による主な効果額：127,000千円（※ 詳細下表）

(イ) 診療報酬算定強化：救急医療管理加算：34,000千円

：認知症ケア加算2→1へ変更（7月）：2,900千円

【※ 病床削減による診療報酬の状況】

区分	診療報酬項目	200床以上（R6年度）	R7年度（200床未満）実績額（千円）							年度末見込額 （千円）	備考
		実績（年額）（千円）	4月	5月	6月	7月	8月	9月	計		
入院	① 地域包括ケア病棟入院料2	305,061									
	地域包括ケア病棟入院料1		25,414	28,261	29,125	27,411	24,593	23,366	158,170	316,340	
外来	② 初診時特定療養費	12,262									
	外来診療料	97,399									
	再診料		7,962	7,762	7,962	8,292	7,534	7,851	47,363	94,726	
	外来管理加算		3,284	3,185	3,286	3,382	2,864	3,008	19,009	38,018	
	③ 糖尿病再診時算定	78,758									
	生活習慣病管理料2+検査料等		14,168	13,300	15,385	13,838	12,662	13,342	82,695	165,390	
	④ 抗悪性腫瘍剤処方管理加算	416									
	特定疾患療養管理料		352	350	442	468	430	524	2,566	5,132	
	特定疾患処方管理加算		184	147	125	139	143	164	902	1,804	
	合計	(a) 493,896	51,364	53,005	56,325	53,530	48,226	48,255	310,705	(b) 621,410	
R7年度の見込額と実績額の差									(c) 127,514 (b)-(a)		

#### イ 医師確保の推進

医師確保が喫緊の優先課題である。信州大学への内科医師の継続派遣要請のほか、他の大学病院とも医師派遣要請に訪問等実施

#### ウ 業務改善及び定数設定

部門別職員定数を定めるため、現状の配置職員の職種別人員及び業務量調査を実施し、業務の改善と併せ、職員定数の適正化を図る

#### エ 材料費・委託費用のコスト削減

ベンチマーク比較等による適正価格の確認、代替品検討など随時実施

医療技術部：試薬・検査委託費について、例年8月から9月にかけて10月以降の価格調査を実施

#### オ 人間ドック・健康診断等更なる受診者増加に向けた取組み

新規メニューや追加オプションなどを設け、更なる受診者数の増加及び増収を目指す

昨年度比9月末現在

(ア) 検診（人間ドック・特定健診等）受診者 295人（増）

(イ) 予防接種受診者 188人（増）

#### カ DXの推進

LINEを活用した予防接種予約システムの構築（9月22日（月）から予約受付開始）

対象：小児：インフルエンザ予防接種

成人：インフル・コロナ予防接種

登録者数：11月12日（水）現在 427人

浅間総合病院経営強化プランに対する実績について【目標達成に向けた具体的な取組の実績】

4.6.2.1 収入確保	
1	<p>医師確保の推進【重点取組1】</p> <p>(1) 医師の働き方改革に基づき、特定行為看護職員や医師事務作業補助者の充実等によりタスクシフト、タスクシェアを推進し、医師の負担軽減を図ります。</p> <p>実績</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 「術後疼痛管理関連(硬膜外カテーテル管理)」が行える特定行為看護師(1名)配置。</li> <li>② 超音波検査における医師枠について、臨床検査技師が一部を行っている。</li> <li>③ 薬剤師外来(外来化学療法室は開始済み)の業務を拡大し、診察前に薬剤指導等を行っている。</li> <li>④ データのまとめ及び検査結果の整理等は、眼科医師から依頼を受け、視能訓練士が行っている。</li> </ul> <p>(2) 勤務時間の割り振り変更や保育事業の実施、病児保育の充実等により、子育て中の医師が働きやすい職場環境を整えます。</p> <p>実績</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 現在、子育て中の医師2名が院内保育所を利用。看護師、医療技術職も利用し、34名の園児が在籍している。</li> </ul> <p>(3) 長野県ドクターバンクや医師紹介会社の効率的な活用を図ります。</p> <p>実績</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 長野県ドクターバンクへの登録をはじめ、自治医科大卒医師の派遣希望調査や長野県医学生資金貸与医師配置希望等により長野県へ医師派遣等を要望。</li> <li>② 民間の医師紹介事業者を含め、幅広く医師募集を行っている。(令和6年度) オファー数44名</li> </ul> <p>(4) 大学医局や関係機関へ積極的に訪問し、要請を行うなどにより、医師を確保できる環境づくりに努めます。</p> <p>実績</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 派遣元の医局や、各医師の出身医局、信州大学などに必要とされる科の医師の派遣を依頼し、信州大学より、1名の医師派遣に繋がった。</li> <li>② 深刻な内科医不足を改善するため、開設者同行の上、信州大学附属病院の内科系医局の各教授のもとを訪問して医師派遣の要望を行っている。(令和6年10月に実施)</li> </ul> <p>(5) 在職医師の協力を得て出身大学や縁故などのつながりから働き掛けを行います。</p> <p>実績</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 各医師の知人紹介や、非常勤医師への常勤としての働きかけ等による医師確保を行い、令和6年度は産婦人科医2名を常勤として採用した。</li> </ul> <p>(6) 私立の小中学校等の説明会に市の移住交流推進課とともに出席し、保護者に教育移住に伴う医師募集の説明を行う等、あらゆる機会を捉えて、医師募集の広報活動を行います。</p> <p>実績</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 令和5年度より、佐久地域の私立小・中学校の入学説明会に出席し説明会を実施している。</li> </ul> <p>(7) 指導医や研修プログラムの充実をはじめ、病院説明会等における積極的な広報活動や、医学生の病院見学の積極的な受け入れにより、研修医の受入体制の強化を図ります。</p> <p>実績</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 毎年2月及び7月開催のレジナビフェアに参加し、全国の医学生に対し当院の研修医受入れに関する広報を実施しているほか、医学生の病院見学を積極的に受け入れている。なお、当院の研修医募集定員は5名(医科4名、歯科1名)であり、定員数の採用が出来ている。</li> </ul>
2	<p>診療報酬の増加【重点取組2】</p> <p>(1) 「経営改革委員会」の下に設置した「診療報酬強化プロジェクトチーム」において、収入確保に向けた具体的な対応策について取組を進めます。</p> <p>実績</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 当該プロジェクトチームの中に単価アップワーキンググループを組織し、診療報酬算定件数向上に向けて活動を行っている。前年度比では、一定の成果がみられる。 (ア) 入退院支援関連 1,093件(増)、(イ) 栄養食事指導料関連 805件(増) (ウ) リハビリテーション関連 528件(増)、(エ) 薬剤関連 1,397件(増)</li> </ul> <p>(2) 診療報酬改定の方向性を見極めながら、当院が果たすべき役割・機能に対応する施設基準を積極的に取得して収益の増加を図ります。</p> <p>実績</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 診療報酬改定に伴い施設基準の新規取得を行った後、各部署と各部署と連携・協議を重ねることにより、新規取得を追加した。施設基準の新規取得件数(令和6年度)31件。</li> <li>② 令和7年度から病床数の減少に伴い、診療報酬の算定が可能になる項目について、算定漏れが発生しないようマニュアル作成やシミュレーション等を行った。</li> </ul> <p>(3) DPC医療機関別係数を向上させ、入院収益の増加を図ります。</p> <p>実績</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 機能評価係数および入院患者数等が向上。前年度比17,966万(増)。</li> </ul> <p>(4) 外来・紹介・救急患者の積極的な受け入れにより、入院患者数の増加を図ります。</p> <p>実績</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 医師数が充足している科においては、従来通り積極的に受け入れ、医師数が少ない科においては、地域医療機関との連携を図りながら、当院で診るべき患者さんを積極的に受入れている。また、専門外来の充実や独自の分かりやすいパンフレットなどを作成し広報等を行っている。 (ア) 新入院患者数(前年比)511人(増)</li> <li>② 産婦人科では、医療連携から紹介があった患者さんについては、翌日までに受診できるよう予約枠を設けて対応している。</li> </ul> <p>(5) 医事業務など病院事業独自の事務処理の円滑化を図るため、事務職員のプロパー化を推進します。</p> <p>実績</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 令和6年4月「施設基準管理士取得見込」1名を採用するなど、専門的な人材の採用により、事務の円滑化を図っている。</li> </ul>

浅間総合病院経営強化プランに対する実績について【目標達成に向けた具体的な取組の実績】

4.6.2.1 収入確保

	(6) 国の制度改正や診療報酬改定の情報を早期、確実に捉え、迅速な対応を図っていきます。
	実績 ① 研修セミナー等の定期受講により、診療報酬改定情報を収集。関係部署への周知や勉強会を実施することにより、関係者が改定内容を早期に認識し、新たに算定が可能となるものや、改定による基準等の変更が必要となる情報を整理し対応している。
	(7) 診療報酬請求担当職員のレベルアップを図るため、他病院との人事交流を検討します。
	実績 ① 他院との情報交換を必要に応じて実施している。
3	病棟再編の見直し【重点取組3】
	(1) 救急医療、急性期医療を担う上において、職員の配置が手厚く、安全な医療を提供するために必要なHCU(ハイケアユニット：高度治療室)の設置に向けた検討を進めます。
	実績 ① 一般病床の看護必要度を維持、病棟配置等を検討する中で設置については見送ることとした。
	(2) 長野県地域医療構想に基づき、佐久医療圏における医療需要の変化を踏まえた病床形態や病床数について、随時検討を進めます。
	実績 ① 経営状況と佐久地域における医療需要及び当院の役割等を踏まえ、病床数の見直しを進めている。
4	救急医療の充実【重点取組4】
	内科医の確保及び救急医療部と担当科や病棟との連携強化により、救急患者を積極的に受け入れ、不応需件数を減少させます。
	実績 ① 各部と連携を図り、救急患者を積極的に受け入れ、不応需件数の減少を図っている。 不応需件数(前年比)：179件(減少)
5	地域医療連携の強化【重点取組5】
	(1) 地域の病院や診療所、介護施設などと引き続き、良好な関係を維持するとともに、医療連携の強化を図り、積極的に広報活動を行い、紹介率・逆紹介率を向上させます。
	実績 ① クリニックなどへ当院の診療提供情報を伝えたり、病院連携会を通して各施設での役割分担を明確にすることで、当院で担うべき患者の積極的受入れを行っている。
	(2) 入院前や入院早期からの多職種による介入により、スムーズな退院(在宅復帰)、転院や施設入所に係る支援を積極的に行います。
	実績 ① 患者保健サービスや障害福祉サービスの有無など、退院支援担当者に事前に情報提供することや入院中は他職種とのカンファレンスを週1回行い、スムーズな退院支援に繋げている。
6	健診事業の充実
	(1) 健診事業は、地域医療の重要な役割を担っていると同時に、市民の健康増進に寄与することから、健診後から精密検査、治療へとつながる体制を強化します。
	実績 ① 「(要)再検査」の通知に、受診先を「かかりつけ医」「当院」「他の医療機関」と記載し、検査等へ繋がるよう促している。 ② 眼科・産婦人科は、再検査等により受診の必要がある場合は、翌日までの受診もしくは診察予約が行える体制づくりをしている。
	(2) 健康管理部門と外来診療科との連携を強化し、健診の要再・精査以上の二次検診者を積極的に受け入れ、早期発見、早期治療につなげる中で外来新規患者数の増加を図ります。
	実績 ① 健診で再検査・精密検査が必要である場合、各科外来の予約を奨めている。
7	自由診療の充実
	変形性関節症に対する再生医療「APS療法」をはじめ、自由診療を充実させ、保険医療以外での医業収益の増加を図ります。
	実績 ① 自由診療として、整形外科における膝のAPS療法、産婦人科における無痛分娩、皮膚科におけるシミ取りレーザー治療を行っている。 (ア) APS療法の件数(前年度比)：27件(減少) (イ) 無痛分娩の件数(前年度比)：37件(増加) (ウ) シミ取りレーザー治療(令和6年12月開始)：36件
8	未収金対策の強化
	診療報酬等の未収金の発生防止に努めるとともに、全額回収に向け、ケースに応じた日時を設定しての職員からの督促、弁護士からの督促など回収体制を更に充実させ、取組を強化します。
	実績 ① マニュアルに従った回収行動を励行することで、新規未収金発生防止を図っている。また、専任徴収員により積極的な督促の実施のほか、反応のない未納者には、ショートメールでの督促、臨戸徴収の実施、最終的には弁護士を活用した対策を行っている。
9	在宅医療の推進
	(1) 関係する医療スタッフの確保等により、訪問診療、訪問看護、訪問リハビリに係る訪問事業の提供体制の充実を図ります。
	実績 ① 令和6年度に訪問看護事業所のスタッフを1名増員したほか、訪問診療や医療相談係との院内連携し、求められる訪問看護のニーズに対応できる体制を確保した。

浅間総合病院経営強化プランに対する実績について【目標達成に向けた具体的な取組の実績】

4.6.2.1 収入確保

	(2) 医師会との情報共有を図りながら、在宅診療を実施する診療所等との連携を密にし、在宅患者の緊急入院を受け入れられる体制整備を進めていきます。
	実績 ① 他の病院と診療提供情報を共有させていただき、紹介された患者さんの受け入れる前方支援医療機関（三次救急）と連携して行っている。なお、後方支援についても同様に連携を行う。
	(3) 当院が運営する訪問看護ステーションにおいて、医療依存度の高い方や、終末期を自宅等で過ごしたい方の受入れを進めます。
	実績 ① 終末期である利用者の受入れを進めるため、目標値を定め取り組んでいる。 令和6年度（ア）訪問件数実績（昨年度比）：17.6%（増）（イ）ターミナルケ加算の算定：12件
	(4) 当院の患者や地域の高齢者の方が、安心して在宅生活が送れるよう、当院が運営する居宅介護支援事業所及び野沢地域包括支援センターと、医療機関、福祉施設等が連携し、在宅医療を推進します。
	実績 ① 佐久市医療介護連携推進協議会が実施する令和6年度ICTの活用による効率化を検証するモデル事業に参加し、在宅医療を推進するための情報連携に取り組んでいる。 ② 居宅介護支援事業所では、入退院（所）の際は即時に病院等へ出向き、本人や職員と面談するなど関係者と連携を図り利用者の円滑な退院、在宅復帰ができるよう取り組んでいる。 在宅医療の件数 令和6年度（前年度比） （ア）訪問診療：708件（152件増）、（イ）訪問看護延件数：5,040件（753件増）、 （ウ）訪問リハビリ（介護）：1,935件（41件増）
	(5) 市立病院併設の居宅介護支援事業所として、患者さんに寄り添った質の高いケアマネジメントの提供を行います。
	実績 ① 居宅介護支援事業所の全職員が「主任介護支援専門員」の資格を保持しているほか、満足度調査により利用者及び家族からの要望等を把握し、質の高いケアマネジメントの提供を目指している。
10	予防医療の推進
	(1) 健診や検診の受け入れ枠の拡充を図るとともに、糖尿病センターや市担当部署と共同して疾病予防活動を推進します。
	実績 ① 健診等に関わる部署との調整により受け入れ枠の拡充した。また、肥満や脂肪肝等で生じる疾病の予防（スマート外来）についてメディアをとおして情報発信を行っている。
	(2) 検診や人間ドックのオプション検査の充実により受診者の増加につなげていきます。
	実績 ① 当院ホームページやSNS等により情報発信し、受診を呼び掛けている。
	(3) 市が実施する個別健診や個別がん検診並びに協会けんぽ等地域の中小企業の検診を積極的に受け入れます。
	実績 ① 人間ドックや職場健診など健診全体の件数としては11.3%増、個別がん検診では54.9%増となっている。今後も各種健診の積極的な受け入れに努める。
	(4) 特定保健指導・健診結果指導を導入し、質の高い健診事業の実施に努めます。
	実績 ① 保健師及び栄養士による特定保健指導及び健診結果指導を実施している。
	(5) 出前講座等で地域に出向き、疾病予防や健康増進についての啓発活動を行い、健診受診者の増加を図り、生活習慣病等慢性疾患の早期発見・早期治療につなげます。
	実績 ① 出前講座等を継続する中で、二次検診未実施者の受診を奨めている。（令和6年度：17件） ② 佐久市、長野県より依頼を受け、健康教室などを実施。（令和6年度） レインボーウォーキング11件、同行訪問10件、足育サポート会6件、お達者応援団1件、講座等（青木村5件、白田中学校1件、佐久市3件、小海町1件、佐久穂町1件、シルバー人材センター2件、南高同窓会1件）合計42件
	(6) 産業医等と連携した企業での重症化予防・健康づくり事業（壮年期の予防事業）を実施します。
	実績 ① 企業の産業医と連携体制を構築し、再検査者の受診を勧めている。
	(7) 疾患・治療の啓発活動として「健康ネットワーク21」を継続して開催し、地域住民の健康意識の向上を図ります。
	実績 ① 年1回程度の講演会を実施している。（令和5年度：令和6年3月実施）
11	患者サービスの推進
	(1) 患者さんや家族に寄り添い、患者満足度調査や意見箱等により、要望や課題等の把握に努め、きめ細やかで質の高いサービスを提供することで、患者満足度の向上に努めます。
	実績 ① 患者満足度調査や意見箱によるニーズ等の把握のほか、病棟師長が患者さんのところをラウンドし、患者さんへの対応に対する要望などの把握に努めています。また、意見や要望に対しては、随時対応の改善に努めるほか、ご意見とその回答を1階の受付に掲示している。 ② 患者満足度調査では、総合的満足度が83%と高い評価を受けている。また、受付業務に係る委託業者による接客アンケートの実施を行い接客の向上に努めている。
	(2) 医療需要に的確に対応するため、医療や健康に関する相談体制の充実を図ります。
	実績 ① 患者サポートセンター設置や外来・入院病棟毎に相談員を決めて対応して。また、出前講座・健康教室を実施する中で相談を受けたり、受診をためらっている方の相談を受け、受診につなげるため、複数の試案（例えば「足の相談」など話を聞く）をしている。

浅間総合病院経営強化プランに対する実績について【目標達成に向けた具体的な取組の実績】

4.6.2.1 収入確保

(3)	患者さんに対するホスピタリティの更なる向上のため、全職員を対象とした接客研修等を実施します。
実績	
①	患者サービス委員会において、全職員を対象として、外部講師による医療接客研修をオンラインで開催（令和6年12月）
(4)	外来受診の待ち時間の検証を定期的実施し、外来受診の待ち時間の改善を図ります。
実績	
①	医師と外来別の待ち時間データの共有や、令和6年4月から発熱外来のweb予約システムを活用し、待ち時間の短縮に努めている。
②	眼科外来では、待ち時間が長くなる患者さんへ検査終了後「何時まで外来にお戻りください」と席を外してもよいとアナウンスをしている。
③	患者さんの待ち時間短縮を目的に、勤務時間の割振りを行っている。
④	小児科及び眼科では、待ち時間削減のため、予約システムの導入を予定している。
(5)	地域の皆さんが診療に関する的確な情報を得られるとともに、必要な治療が受けられるよう、病院のホームページや広報紙、X（旧ツイッター）等の更新等により、情報発信に努めます。
実績	
①	効果的な情報発信を目的にホームページ、SNSの更新を行っている。
②	今年度の病院祭では、11月の医療安全推進週間に向け、「川柳～皆さんの声を聴かせてください～」と題し、患者さんから募集した。33句の応募があり、上位10句の発表を含め応募された句を院内掲示とホームページに掲載している。
1.2	周産期アメニティの充実
1.2	周産期のアメニティを充実させ、妊産婦の皆さんが快適で安心して出産できる環境整備を図ります。
実績	
①	出産後の入院中に、御祝い御膳の提供や産声が録音してあるレターカードの提供を行っている。
1.3	糖尿病治療の充実
1.3	当院の糖尿病センターを中心に、各種専門知識を有するスタッフによるチーム医療の提供とともに、各かかりつけ医等との情報共有・連携を図りながら地域における糖尿病治療等の拠点病院として、引き続きその役割を果たしていきます。
実績	
①	他院からの紹介による高血糖（緊急）患者は当日対応し、当院受信後に安定した患者はクリニックへ逆紹介することで、連携を図っている。また、地域連携パス自体の効果・意義の再考も行っている。
②	（ア）糖尿病内科における地域連携パス（令和6年度）23症例
③	佐久医師会との連携として、SDNet（佐久平糖尿病ネットワーク）を隔月で開催し、紹介患者・困難症例の検討会や市民公開講座（糖尿病フォーラム in 佐久、毎年）等を実施している。
④	令和6年度は新たに3名の地域糖尿病療養指導士（LCDE）が誕生し、そのうち2名は糖尿病療養指導士（CDEJ）も取得した。西4階病棟・糖尿病センターで活躍している。
1.4	良質な医療の提供
1.4	(1) 医療従事者の個々のスキルアップを図るため、学会や研修会への積極的参加を促すとともに、当院に必要な専門資格取得や認定資格取得の支援を行います。
実績	
①	当院の運営に必要な専門資格や認定資格等の取得のため、職員が出席する研修会等にかかる費用を支出している。
②	令和6年度実績（ア）学会出席回数 178回、（イ）訪問看護事業所の看護師を対象としたターミナルケア専門研修受講、（ウ）ImSAFE研修を開催し、毎年1名受講
(2)	患者さんの医療の安全を確保するため、全職員を対象とした医療安全管理研修を定期的実施します。
実績	
①	全職員対象研修として年2回実施している。
②	1回目：「医療安全ワンポイントレッスン Ⅰ5つの目 Ⅱ目くばり・気くばり・おくばり Ⅲ患者確認の落とし穴～期待徴収～」
③	2回目：医療安全患者サービス委員会コラボ研修 「これだけは知っておきたいクレーム対応」
(3)	苦情や医療事故に対しては、誠実かつ迅速に対応するとともに、原因の確実な改善を行います。
実績	
①	医療安全マニュアルに従い、対応している。
(4)	全ての職員が感染制御に関する知識を持ち、感染予防に積極的に取り組み、安全で質の高い医療を提供できるよう、全職員を対象とした研修を定期的実施します。
実績	
①	全職員対象とした感染研修を年2回実施。また、今年度は全部署を対象に9月から嘔吐物処理研修を実施した。

## 浅間総合病院経営強化プランに対する実績について【目標達成に向けた具体的な取組の実績】

### 4.6.2.2 経費削減

1	プロジェクトチームによる取組 「経営改革委員会」の下に設置した「費用適正化プロジェクトチーム」において、診療材料費や光熱水費の削減、ペーパーレス化等に向けた取組を進めます。
	実績 ① 費用適正化プロジェクトチームから引き続き、各部が経費削減に向けた取組を行っている。 a 患者外給食委託費 935,330円削減（昨年度比） b 点滴材料のヘパリンロックを生食ロックへ移行することにより、コスト削減を行った。 （令和6年9月（導入）～令和7年3月） 133万円削減
2	人件費の適正化【重点取組6】 （1）専門外来医師や大学からの派遣医師の精査や、業務の効率化による時間外勤務の削減等により、人件費の抑制を図ります。
	実績 ① 令和6年度においても、時間外勤務に関するヒアリングを実施し、勤務実態の把握に努めるとともに、各部署において縮減に関する対応策を講じてきたところではあるが、患者数や手術件数の増加等により業務量が増えたことから、超過勤務時間が前年度比2,955時間、6.6%の増加となった。
	（2）地域において求められる医療の提供のために、適正な職員配置と、給与・報酬の見直しを行います。
	実績 ① 看護師については、配置基準に基づいた職員の配置。リハビリ職員については、効率的なリハビリを提供できるよう、患者の単位数に合わせた配置を8月から実施している。
	（3）病床稼働率等を勘案しながら、必要とされる病院規模に合わせて職員の採用計画を精査し、職員数の適正化を図ります。
	実績 ① 職員採用は、必要最小限の採用としている。職員数（令和6年4月：422人（うち医師44人））
3	薬品費の抑制 後発医薬品の利用率の高率を維持するとともに、先発医薬品についても絞り込んだ採用品目数を継続し、薬品費の抑制を図ります。
	実績 ① 積極的に後発医薬品を処方することで、薬品費の抑制を図っています。（後発医薬品使用率96.6%） なお、後発医薬品利用率について後発医薬品使用体制加算I（90%以上）算定を継続しているほか、バイオシミラー利用も進め、バイオ後続品使用体制加算算定を始めている。
4	委託料、保守料の縮減 各種委託料の業務内容や、医療機器等の保守点検内容の見直しを適宜行い、委託料、保守料の縮減を図ります。
	実績 ① 検体検査の外注委託の見直しや清掃業務等の見直し、保守点検内容の見直しを行っている。 今後も病床数等の再編等に柔軟に対応し、委託料を削減していく。 ② 医療機器等の保守点検実績データの一元化を進めている。
5	物品購入費用の抑制 ベンチマークシステムの活用により、医療機器や薬品、診療材料の価格交渉を行い、調達コストの削減を図ります。
	実績 ① ベンチマークにより、全国平均価格を把握し、高額な材料については適宜価格交渉を行っている。
6	医療機器購入の精査と管理 医療機器購入に当たっては、医療機器等整備検討委員会において、選定基準に基づき、必要性、緊急度、費用対効果等を十分精査した上で選定を行うとともに、院内の医療機器をデータベース化し、中長期的に可視化できる管理体制を構築します。
	実績 ① 医療機器等整備検討委員会だけでなく管理会議においても機器の必要性、緊急度、費用対効果等を精査し、購入機器を選定している。また、管理体制については、医療機器のデータベース化、購入決定基準等の見直しを行っている。

### 4.6.2.3 経営の安定化

1	幹部職員のマネジメント能力の向上 病院事業管理者や病院長をはじめとした幹部職員が、経営強化に取り組む強い意思と経営感覚を有することが必要であることから、マネジメント研修などを通じた、幹部職員のマネジメント能力の向上に取り組めます。
	実績 ① 全国区自治体病院協議会などが主催する経営改善等セミナー等の研修を受講している。
2	外部アドバイザーの活用 令和4年度から活用している総務省の「地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業」をはじめ、病院経営や診療報酬制度に精通した外部アドバイザーの活用により、経営改善策の提言を受け、実施します。
	実績 ① 令和4、5年度に国の事業である地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業を活用したほか、令和6年度は、当院の支援を行っていた企業とコンサルタント契約を結び、経営改善に取り組んでいる。

浅間総合病院経営強化プランに対する実績について【目標達成に向けた具体的な取組の実績】

4.6.2.3 経営の安定化	
3	<p>病院経営の企画立案に特化した部署の設置 【重点取組7】</p> <p>病院経営の企画立案に特化した部署を病院事業管理者の直下に設置するとともに、本部署に、病院経営に精通した職員を配置し、全部署との緊密な連携により病院経営の改善を図ります。</p> <p>実績</p> <p>① 令和6年度より、経営戦略室を設置し、経営改善に向けた取り組みを進めている。</p>
4	<p>医療DXの推進【重点取組8】</p> <p>診療予約システムの導入等、医療DXの推進により、業務の効率化を図るとともに、患者さんの利便性の向上を図ります。</p> <p>実績</p> <p>① 令和6年度は電子処方箋や次世代型セキュリティシステムの導入及び福祉医療費助成情報システムのほか小児科、眼科の診療予約システムの導入を行った。</p>
5	<p>働きがいの向上【重点取組9】</p> <p>(1) 「経営改革委員会」の下に設置した「働きがい向上プロジェクトチーム」において、職員の労働環境の改善に向けた取組を実施し、職員の意欲度、満足度の向上を図ります。</p> <p>実績</p> <p>① 安全衛生委員会において、職員が安心して働き続けることができる環境を整備し、医療の質向上につなげることを目的に活動を行っています。</p> <p>(2) 病院の基本理念や経営方針等を全ての職員が理解し、共有できるような取組を進め、職員が目標に向かって業務を遂行できるよう努めます。</p> <p>実績</p> <p>① 管理者講和の実施及び病院理念を各部署に掲示し経営方針等の共有を行っています。</p> <p>(3) 医師及び係長級以上を対象としたコーチング研修を実施し、上司と部下の信頼関係の構築や、職員のモチベーション向上、ハラスメント対策、成果を出す職場づくりに努めます。</p> <p>実績</p> <p>① 安全衛生委員会においてハラスメント防止の研修会や相談窓口の周知及び相談専用メールの開設等の活動を行っています。</p>
6	<p>職員の意識改革</p> <p>(1) 全ての職員を対象に、病院経営に関する研修を実施し、経営意識の向上を図ります。</p> <p>実績</p> <p>① 経営意識の醸成を図るため、年度初頭に、病院事業管理者から病院理念と経営方針について説明を行ったほか、毎月の運営会議で、病院の経営状況を報告している。</p> <p>(2) 経営改革を院内横断的に推進し、病院運営基盤の強化を図るため院内に設置した「経営改革委員会」をはじめ、全職員が一丸となって経営改善に取り組みます。</p> <p>実績</p> <p>① 経営改革委員会では、多職種のほか若い年代も委員として参画することで、全職員に対して経営改善の意識の醸成を図るほか、柔軟な発想による経営改善の提案に取り組む。</p>
7	<p>災害時医療の確保</p> <p>災害拠点指定病院として、BCP（業務継続契計画）やトリアージの手法、備蓄品等を適宜見直すとともに、災害時の救急対応に備えるため、日頃から災害発生時を想定した訓練を定期的実施し、迅速な救急対応を可能とする体制づくりを進めます。</p> <p>実績</p> <p>① 例年、医療安全マニュアルや実際の災害を想定した防災訓練を実施し、その結果を踏まえ、必要に応じてBCP及び防災計画等の見直しを行っている。</p>
8	<p>施設の整備</p> <p>(1) 投資と収益のバランスに配慮した施設の長寿命化計画（個別施設計画）を策定し、本計画に基づいた施設や設備の整備・改修等により、収益確保及び経費削減につなげていきます。</p> <p>実績</p> <p>① 令和6年度中に長寿命化計画（個別施設計画）を策定し、策定後は、本計画に基づいた施設整備等を行っている。</p> <p>(2) 国の方針や社会情勢にあわせて、施設の合理化、施設規模等の見直しを行います。</p> <p>実績</p> <p>① 経営状況と佐久地域における医療需要及び当院の役割等を踏まえ、病床数の見直しを進めている。</p>
9	<p>一般会計からの借入れ</p> <p>本経営強化プランに基づき、経営改善に取り組むものの、当年度純損益が黒字化することが見込まれる令和8年度までは、資金不足及び累積赤字による不安定な経営状況を安定させるため、その対応として市内金融機関等からの一時借入れや、これまでの「地方公営企業繰出基準」に基づく一般会計からの基準内繰入のほか、経営改善の成果が出るまでの期間、不足する資金について一般会計から借り入れることも選択肢の一つとして、市と協議していきます。</p> <p>実績</p> <p>① 資金不足が見込まれることから、市関係部署と協議し、令和6年12月に市内金融機関から一時借入れを行った。</p>