

第13期

自 2025 年 4 月 1 日
至 2026 年 3 月 31 日

事業報告書



一般財団法人 とちぎメディカルセンター

住所 栃木県栃木市境町27番21号

電話 0282 (20) 1281

目 次

I. 事業の概況	1
（１）事業活動	1
（２）施設別事業の展開と結果	6
II. 事業運営に関する事項	10
（１）役員等の状況	10
（２）事業の経過	11
（３）事業実績	14
III. 各施設の事業実績	16
（１）外来患者数の状況	16
（２）入院患者数の状況	16
（３）健診・検診事業 実施状況	16
（４）介護老人保健施設とちぎの郷 稼働状況	17
（５）訪問看護ステーション 稼働状況	17
（６）居宅介護支援事業所 稼働状況	17
（７）施設の状況	18
（８）職員の状況	20

～運営理念～

「心」の通う優れた医療を提供し、地域から信頼され愛されるメディカルセンターを目指します。

基本方針

1. 患者さん主体の安心・安全な質の高い医療、説明のよく行き届いた医療を提供します。
2. 治し、支える医療実現のために地域完結型医療体制を充実させ、地域包括ケアシステムの中核を担います。
3. 緊急性の高い疾患に対応できるよう救急医療体制の充実を図ります。
4. 質の高い医療を恒常的に提供できるよう健全経営を目指します。
5. 誇りを持って働ける職場環境を整備し、患者さんに最善のサービスができるよう努めます。
6. 恒常的な資質向上と次世代の育成を図るため教育プログラムを充実させます。

I. 事業の概況

(1) 事業活動

一般財団法人とちぎメディカルセンター（以下、「TMC」という。）の第13期目の2025年度は、2期連続の大幅な赤字決算を踏まえ、栃木県・栃木市及び金融機関からの新たな金融支援のもと、2026年度からの黒字化を目指した経営改善5カ年計画を策定し、病床稼働率の向上を柱とする経営改善に取り組んだ。

しもつがでは、「断らない救急医療」を掲げ、常勤医師2人体制のもと過去最高となった昨年度に匹敵する救急搬送を受け入れたほか、とちのきでは転院患者の確保に努めながら緩和ケア専門医を採用するなどしたが、受診控えによる外来患者数の減少傾向が定着するとともに、9月から11月にかけて入院患者数が低迷することとなった。

2025年度は、専門医や看護師の不足状況が改善しないまま、年度当初から1年を通し、しもつが、とちのき2病院ともに病棟の一部が休棟したこともあり、病床稼働率は計画目標に届かず、経常収益は前年度を下回り、計画目標を大きく割り込む結果となった。

その一方で、人件費の上昇や物価高騰に伴う診療材料費や委託費、電子カルテシステムや各種医療機器導入によるリース料の増加等により経常費用が増加した結果、法人の経常利益は10億円余の大幅な赤字決算となった。

なお、昨年11月から役員等の報酬削減や医師の働き方改革等を盛り込んだ8項目の新たな経営改善に着手したところである。

(基本方針に基づく主な実績)

1. 患者さん主体の安心・安全な質の高い医療、説明のよく行き届いた医療を提供します。

- ・診療体制の整備（医師の確保等）【しもつが】
医師（外科、乳腺外科、腎臓内科）の採用
診療実績に基づく外来診療体制の見直し
- ・自治医科大学附属病院からの看護師派遣【しもつが】
- ・獨協医科大学病院からの看護師派遣【とちのき】
- ・病院機能評価認定【とちのき】
- ・ホームページ等広報活動、市民公開講座等の充実

2. 治し、支える医療実現のために地域完結型医療体制を充実させ、地域包括ケアシステムの中核を担います。

- ・新型コロナ対応 感染症病床の確保【しもつが】
(フェーズ1: 22床、フェーズ2: 24床)
- ・新興感染症への対応【しもつが】
栃木県と感染症法に基づく医療措置協定を締結
(2024年3月1日付け、確保病床: 20床)

- ・ DMAT 指定病院の新規指定に向けた DMAT 養成研修受講
【しもつが・とちのき・総合保健医療支援センター】
- ・ 多職種研修等地域医療支援の実施 【しもつが】
- ・ 自治・獨協両大学病院、連携協力医等からの患者受入れ推進 【とちのき】
一般・回復期リハ・地域包括ケア・緩和ケア・療養の各病棟運営強化
緩和ケア専門医の採用（2025.11～）
- ・ 超強化型老健の水準を維持し、病院退院後の在宅復帰支援
【介護老人保健施設とちぎの郷】
TMC 共同チームによる、しもつが・とちのき PFM 連携強化
- ・ 保健予防活動の推進 【総合健診センター等】
施設内健診、巡回健診、学校健診、人間ドック等の充実
- ・ 在宅復帰後等の療養生活支援 介護系施設との医療連携協定締結等
【訪問看護ステーション・居宅介護支援事業所】

3. 緊急性の高い疾患に対応できるよう救急医療体制の充実を図ります。

【しもつが】

- ・ 断らない救急医療の取り組み
(救急搬送受入数 4,392 人、受け入れ率 80%)
- ・ 救急科常勤医師の 2 名体制の維持と救急科専用病床の入院患者受入
- ・ 救急連携体制の構築・栃木地区初期救急の在り方検討への参画

4. 質の高い医療を恒常的に提供できるよう健全経営を目指します。

- ・ 経営改善 5 カ年計画の実施
- ・ 就職説明会や学校訪問等による看護師確保対策の強化
- ・ 診断書等料金改定（2026.1～）
- ・ 節電を含む省エネルギー対策の継続実施
- ・ 医療機器等購入の法人本部管理による経費節減

5. 誇りを持って働ける職場環境を整備し、患者さんに最善のサービスができるよう努めます。

- ・ 医師の働き方改革
一般的水準である A 水準の維持、宿直・日直勤務許可の取得、タスクシフトの推進
- ・ 医師の変形労働時間制の導入（2026.4～）
- ・ 医療 DX への対応
クラウド型医療情報システム稼働（2 病院統一）
AI 看護記録システム、見守りセンサー、インカム導入（2025.9～）
- ・ 医療勤務環境改善支援事業を活用した外来ゾーン等の天井板張替え

6. 恒常的な資質向上と次世代の育成を図る教育プログラムを充実させます。

- ・ 看護職員の資質向上の階層別研修やナースィングスキル研修等の実施

【外来患者数の状況】

TMC しもつが外来患者数と年間紹介率

年度	患者数	1日当たり	(前年比)	年間紹介率	外来診療収益	単位：百万円 (前年比)
2023	延 152,369 人	627.0人/日	+1.0人/日	84.5%	2,363	+ 160
2024	延 153,037 人	632.4人/日	+ 5.4人/日	86.4%	2,472	+ 109
2025	延 150,462 人	621.7人/日	▲ 10.7人/日	84.5%	2,530	+ 58

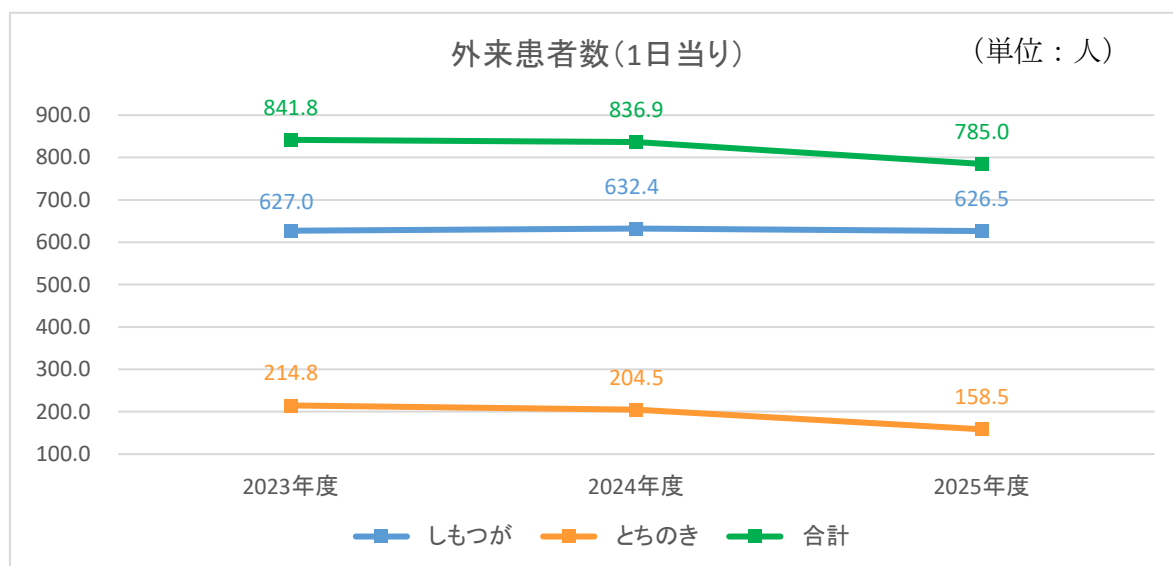
※年間紹介率は、初診紹介患者数を基礎とする

TMC とちのき外来患者数と年間紹介率

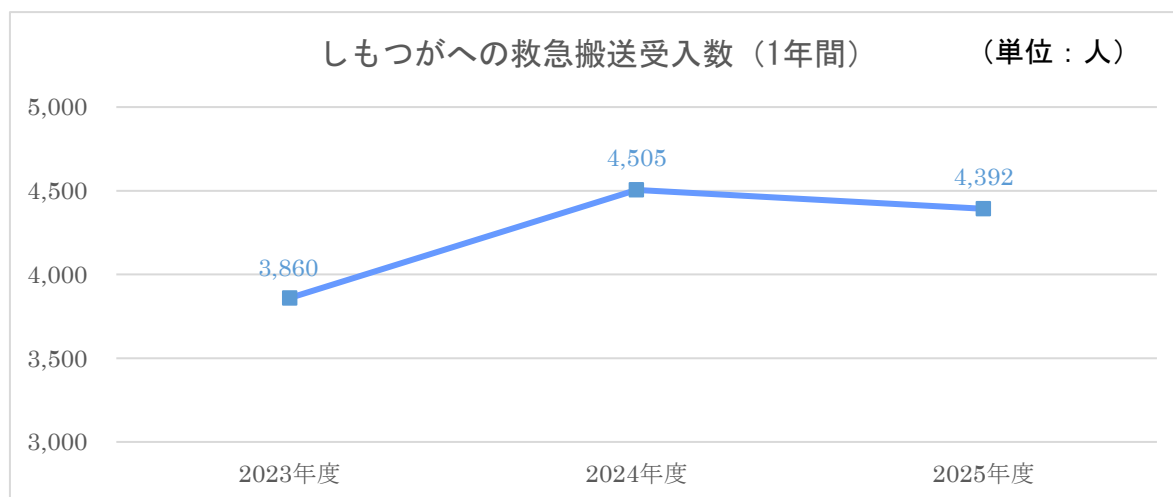
年度	患者数	1日当たり	(前年比)	年間紹介率	外来診療収益	単位：百万円 (前年比)
2023	延 52,195 人	214.8人/日	▲ 7.9人/日	24.3%	515	▲ 18
2024	延 49,496 人	204.5人/日	▲ 10.3人/日	25.9%	486	▲ 29
2025	延 35,364 人	158.5人/日	▲ 46.0人/日	26.1%	415	▲ 71

※年間紹介率は、初診紹介患者数を基礎とする

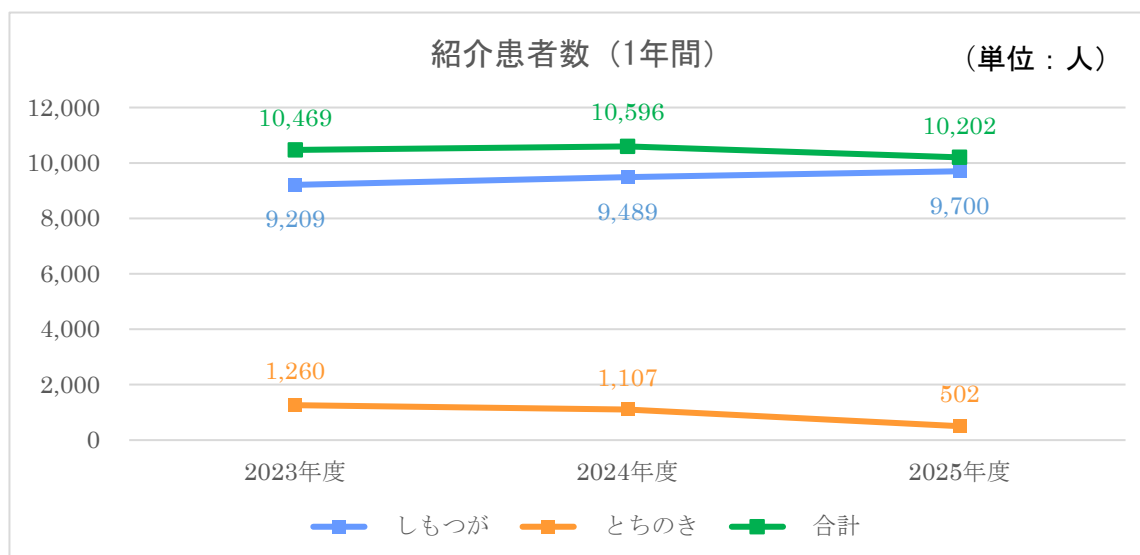
(グラフー1) 外来患者数の推移



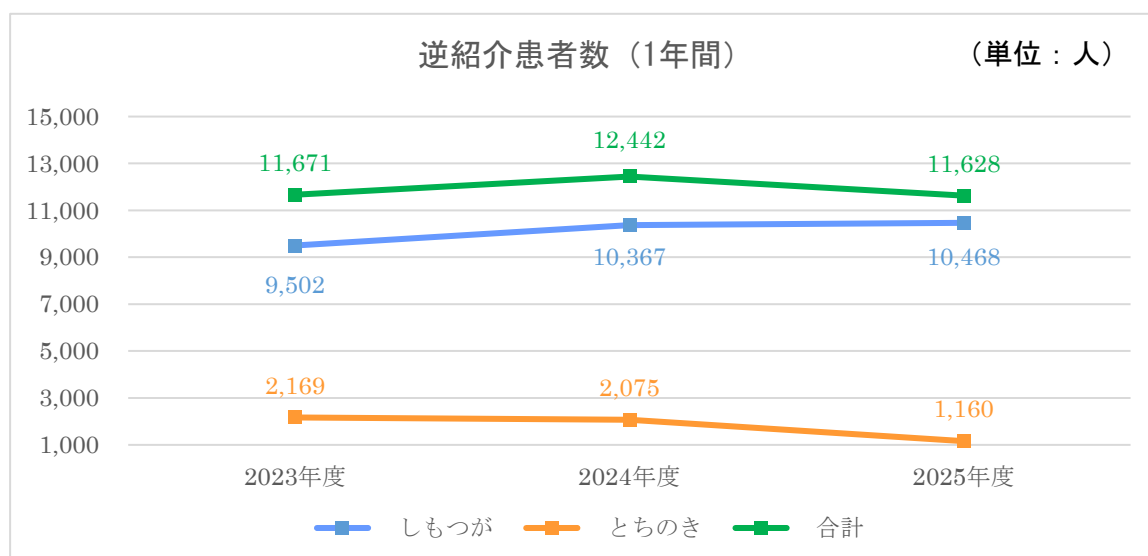
(グラフー2) 救急搬送受入数の推移



(グラフ-3) 紹介患者数の推移



(グラフ-4) 逆紹介患者数の推移



【入院患者数の状況】

TMC しもつが入院患者数と収益

年度	患者数	1日当たり	(前年比)	入院診療収益	単位：百万円	(前年比)
2023	延 83,981 人	229.5人/日	▲ 12.6人/日	4,769		▲ 160
2024	延 89,682 人	245.7人/日	+ 16.2人/日	5,080		+ 311
2025	延 85,127 人	233.2人/日	▲ 12.5人/日	4,842		▲ 238

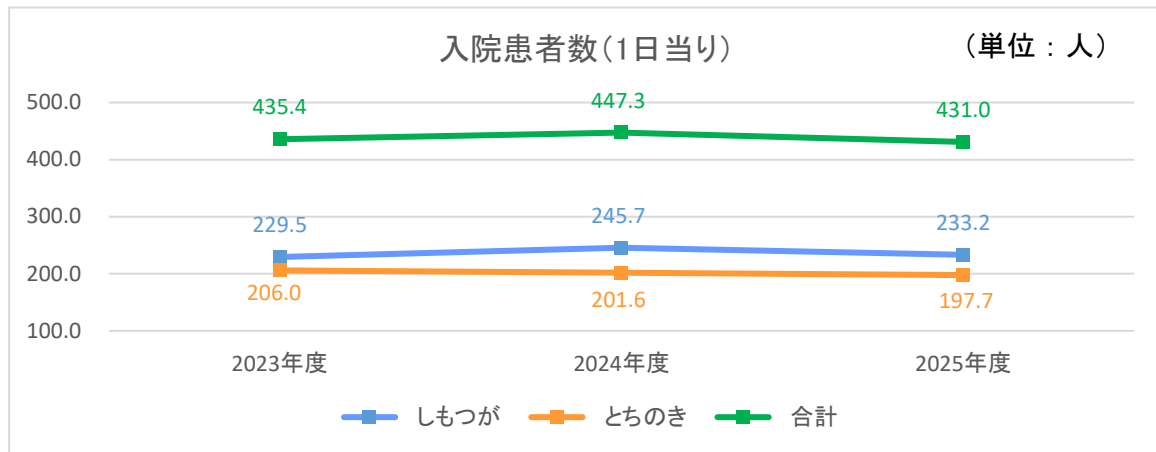
※入院診療収益は、給食・室料を除く

TMC とちのき入院患者数と収益

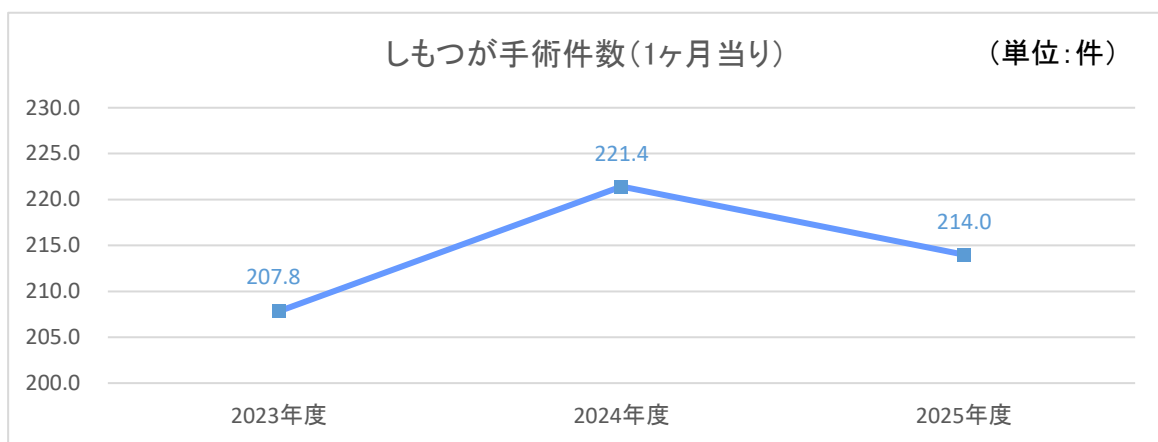
年度	患者数	1日当たり	(前年比)	入院診療収益	単位：百万円	(前年比)
2023	延 75,379 人	206.0人/日	+ 12.3人/日	1,981		+ 33
2024	延 73,582 人	201.6人/日	▲ 4.4人/日	1,952		▲ 29
2025	延 72,175 人	197.7人/日	▲ 3.9人/日	1,828		▲ 124

※入院診療収益は、給食・室料を除く

(グラフー5) 1日当り入院患者数の推移

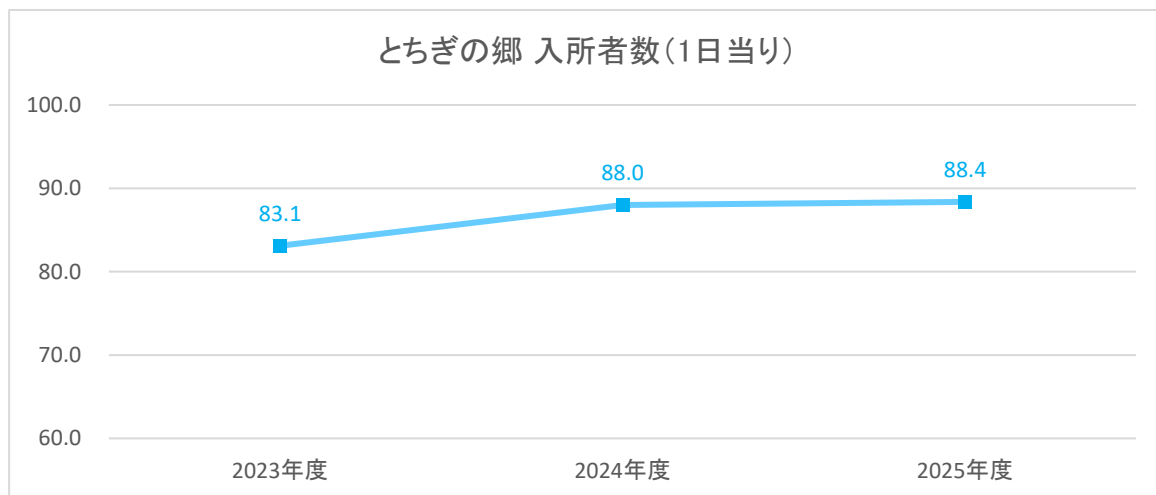


(グラフー6) 手術件数の推移



【入所者数の状況】

(グラフー7) 老健とちぎの郷入所者数の推移



こうした状況下において、事業収益は113億円、受取補助金等5億円、医業外収益9千万円となり、合計で経常収益120億円を計上した。一方、事業費は126億円、管理費等4億円となり、合計で経常費用130億円（うち減価償却費11億円）を計上した。

以上から当期経常増減額は▲11億円となり、3期連続の経常赤字に至った。

(2) 施設別事業の展開と結果

○TMCしもつが

2025年度の診療体制は、常勤医師47名、非常勤医師（常勤換算数）13.6名、臨床研修医6名（1年目3名、2年目3名）でスタートし、5月に外科医師1名採用、10月に外科（乳腺外科）医1名採用、1月に腎臓内科医1名採用、循環器内科医1名退職となり、2025年度末の常勤医師は49名となっている。

救急科については救急医療の充実と今後の災害医療への取り組みを課題として、医師の増員とDMAT養成研修受講を開始するなど体制の整備を図っている。看護師不足等で診療体制が十分ではない中でも、「断らない救急医療」を掲げ、過去最高となる救急搬送受け入れ件数となった昨年度に続いて4,392人（前年度比▲113人）となっており、受入率も8割を達成している。さらに、2024年10月からは救急科専用の入院ベッドを確保し、2025年4月～3月で104名の患者を受け入れている。

こうした取組の結果、事業実績は、外来患者数延べ151,606人（1日当たり626.5人、前年度比▲5.9人）、入院患者数延べ85,127人（1日当たり233.2人、前年度比▲12.5人）、病床稼働率88.7%（前年度比+8.7%）となった。ただし2025年4月から稼働病床は307床から263床となっている。また、手術件数は2,568件（前年度比▲89件）、救急患者数は延べ6,554人（前年度比▲353人）となった。

しかしながら、人件費の上昇や物価高騰に伴う診療材料費や委託費等の経常経費の増加、さらには業務効率化を図るための電子カルテシステム更新や各種医療機器等のリース料の増加等に伴い、事業計画に掲げた事業収益を上げることができず、当期経常増減額は、▲324百万円（前年度比▲284百万円）となった（法人管理費含む当期経常増減額は、▲601百万円（前年度比▲324百万円）となった）。

なお、先駆的に看護記録の効率化を図るために、2025年9月にAI看護記録システムを導入した。その結果、2026年3月の時間外勤務は、導入する前の8月と対比し50%の削減となった。さらに、看護の質向上はもとより、人材育成や看護師確保にもつなげていく。

○TMC とちのき

2025年度も、とちぎメディカルセンターしもつがをはじめ、自治医科大学附属病院、獨協医科大学病院及び地域の連携協力医療機関との連携のもと、急性期一般病床、療養病床、回復期リハビリテーション病床、地域包括ケア病床、緩和ケア病床の各機能を有する計250床（緩和ケア病棟休棟・稼働病床数236床）の多機能型医療機関として運営を行った。

診療体制については、2025年11月に緩和ケア担当医師1名を採用し、休棟していた緩和ケア病棟の再開に向けた準備を進めた。一方で、常勤医師数は依然として限られた体制での運営となり、地域医療提供体制を維持するため、大学病院等からの診療支援や医療機関との連携強化に努めた。

外来患者数については、地域の医療機関との連携推進や紹介患者の受入強化に取り組んだものの、医師体制の影響等もあり、患者数は延べ38,364人（1日当たり158.5人、前年度比▲46.0人）と前年を下回る状況となった。入院患者数についても、在宅療養後方支援病院としての機能強化や、地域包括ケア病床及び回復期リハビリテーション病床の効率的な運用に努めたが、1年を通して緩和ケア病棟が休棟となった影響もあり、延べ72,175人（1日あたり197.7人、前年度比▲3.9人）となった。

また、健診部門については、人間ドック枠の拡充を継続し、受診者の確保に努めたほか、企業健診及び各種健康診断の受入強化を図った。その結果、人間ドック利用者数は延べ3,394人（前年比+106人）を維持したものの、医業収益全体としては厳しい経営環境が続き、当期経常増減額は▲326百万円（前年度比▲90百万円）となった（（法人管理費含む当期経常増減額は、▲419百万円（前年度比▲98百万円）となった）。

加えて、公益財団法人日本医療機能評価機構による病院機能評価（3rdG:Ver. 3.0）を受審した。本評価に向けては、全職員が一丸となって医療の質の向上と安全管理体制の強化に取り組んだ。その結果、審査においては「改善要望事項なし」との極めて高い評価をいただき、一回での認定を受けることができた。

なお、2026年4月の緩和ケア病棟再開に向け、多職種による運営体制整備、施設基準の確認及び地域医療機関への周知等を進め、地域における緩和ケア機能の再構築に取り組んだ。

○介護老人保健施設とちぎの郷

2025年度は、介護を取り巻く環境の変化と地域ニーズへの対応、超強化型老健としての機能向上と責務を念頭に、利用者にとって安全で快適、かつ質の高いサービス提供を目標に掲げ、前年度の振り返りとLIFE（科学的介護情報システム）の活用による更なる利用者数の増加、職場環境の改善、業務の効率化に職員一丸となり取り組んだ。

まず第1四半期は、コロナクラスター発生後の利用者数の確保を進める中で、在宅復帰につながらない退所数が拮抗し、結果として回転率が高まるものの、在所数が引き上がらない苦しい期間となった。この時期は、TMC法人内連携・入所ルートの中核となるTMCしもつが入院数の減少も大きく影響した。また、前年度より拡大を進めた口腔衛生管理は、協力歯科施設の来所頻度が安定し、採用した歯科衛生士の浸透と役割の棲み分けができた。

第2四半期は、入所ルートの核であるTMCしもつが入院数の増加も相俟って入所数の安定がはかられ、つづく第3四半期には補助金を活用した介護ロボット（移乗支援）とICT（見守り機器）を導入し、職員の身体的負担軽減と効率化を進めた。また、看護・介護の人材確保の観点から、介護学生アルバイト／外国籍を2名採用し、就業前の研修の視点と将来の労働力確保に向けた取組を行った。

通所リハビリテーションにおいては、8月末に運転手2名が退職したが、10月の再配置まで、セラピストをはじめ看護師・介護福祉士による協力体制により送迎機能を維持した。

第4四半期は、年明けに再びコロナクラスターが発生したものの、収束まで大きな入所数減少とならなかった。しかし、この間の入所予約が減少したため、結果としてその後の在所数減少につながった。この影響は、2026年度期首に及んでいる。

超強化型老健としての在宅復帰・在宅療養支援等指標 10 項目の合計点数は、最高域 70 点以上を継続し、2025 年度の入所者総数は 32,255 人（前年度比+135 人）、1 日当たり 88.4 人（前年度比+0.4 人）となった。また、通所リハビリテーションの利用総数は 4,607 人（前年度比▲370 人）、1 日当たり 15.7 人（前年度比▲1.3 人）となった。

こうした取組の結果、当期経常増減額は 9 百万円（前年度比+2 百万円、法人管理費含む当期経常増減額は▲10 百万円（前年度比百万円▲1 百万円）となった。

○総合健診センター

2025 年度は、保健予防活動の更なる強化と経営基盤の確立を目指し、利用者満足度の向上と積極的な受診勧奨に取り組んだ。

2026 年度から開始される「協会けんぽの人間ドック助成制度」の創設を見据え、「全日本病院協会 健保連人間ドック実施指定施設認定」の取得に向けた体制整備と受診環境の整備を進めた。

また、利用者の新規獲得に向け、人間ドックの啓発ポスター及びリーフレットの刷新とともに、地域の健康まつりへのブース出展や商工会議所を通じた企業へのアプローチなど、多角的な宣伝活動を展開した。

これらの活動を展開する中、巡回健診は契約料金の見直しや院内健診への誘導など、効率的な業務運営に努めたが、企業の従業員数減少の発生等を含め、受診者数は 14,193 人（前年度比 278 人減）、収益は 4 百万円の減少となった。

一方、院内健診では、利用者ニーズに応じたオプション検査の提案や人間ドック・特定健診の受診推奨により、院内健診受診者数は 6,521 人（前年度比 154 人増）で 3 百万円の増収に、また人間ドックの利用者数も 630 人（前年度比 43 人増）に達し、2 百万円の増収となった。

学校健診は、少子化に伴う生徒等の減少により、受診者数が 21,085 人（前年度比 1,400 人減）となったものの、受託料の引き上げ改定に伴い前年度を上回る収益を確保した。

予防接種事業（インフルエンザ予防接種）においては、11 企業、1,064 名への接種を実施した。新規事業所 2 社を獲得したが 1 社が辞退した結果、接種数は前年度を下回り、収入は約 5.3 百万円で、物価高騰によるワクチン接種単価の引き上げにより前年度（5.2 百万円）をわずかながら上回った。

こうした取組の結果、前年度比 2 百万円の増収となったものの、物価高に伴う経常費用が嵩み、当期経常増減額は▲20 百万円（前年度比▲8 百万円）となった（法人管理費含む当期経常増減額は▲28 百万円（前年度比▲9 百万円）となった）。

○訪問看護ステーション

2025 年度は、TMC 法人内連携の強みを活かし、TMC しもつが・TMC とちのき退院支援チームとの合同病棟ラウンドを通じ、利用希望者の把握や利用ニーズの収集に取り組んだ。

また、とちのき緩和ケア病棟一時閉鎖に伴う末期がん患者の受け皿として、一時退院や在宅看取りを希望する利用者に訪問看護導入を勧めた（のちに、年間の在宅ターミナル取扱件数が増え、2026 年度の機能強化型ステーション登録要件を満たすに至った）。

年間を通した取り扱い件数は、介護保険で前年比 101.6%、医療保険で 98.1%、計 100.8%を維持するに留まったが、これらの対応に基づく臨時出動件数は、平日の深夜 123.8%・早朝 130.0%と大きく伸ばした。

また、介護度別の利用者割合では、要介護 1～5 で前年比 96.3%と減少し、要支援者の利用が 130.6%と増加したことから、介護報酬で前年比 88.8%、医療報酬では 98.1%となり、いずれも減少する形となった。

総じて、2025 年度の利用者数 1,367 人（前年比+17 人、介護保険 1,062 人・医療保険 305 人）、総訪問件数 6,691 件（前年比▲30 件、看護師 6,327 件・リハビリ 364 件）、1 日当たり 27.6 件（前年度比+0.7 件）となり、当期経常増減額は+1 百万円（前年度比+5 百万円）となった。

○居宅介護支援事業所

2025年度は、前年度に育成したスタッフの育成効果も相俟って、第4四半期に減少したものの、年間取扱件数は前年比+127件となった。取扱件数の内訳をみると、総合事業で+29件、要支援1～2で+34件、要介護1～5で+64件と増加している。この増加にはPFMによる関係医療機関との連携強化、TMC退院時カンファレンスへの参加、TMC法人内への利用者獲得に向けた月2回の情報共有等の継続した取り組みに加え、利用開始を求める方への迅速対応や、再入院（ターミナルなど）可能性が高い方にも、そのニーズにできる限り対応していく方針としたことが奏功した。

こうした取り組みにより、利用件数は1,808件（介護1,403件・予防405件、前年度比+157件）となった。また相談件数は13,373件（前年度比+2,657件）、法人内連携件数は1,539件（前年度比+136件）となり、総じて当期経常増減額は▲1百万円（前年度比+1百万円）となった。

○法人本部

経営改善5ヵ年計画の策定と進捗管理に努めるとともに、栃木県・栃木市、金融機関との金融支援の調整を行ったほか、医師の働き方や医師報酬の見直し等の諸改革の立案等執行部の支援を行った。

また、TMC 経営会議や TMC 戦略会議、部長会議、理事会、評議員会等各会議体の事務局機能を担うとともに、法人全体の総務・人事・施設管理、資金管理・予算・決算等の財務処理、広報活動、職員研修等を通して適正な法人運営を支援するとともに、対外的にも円滑な病院運営を実践するため、地元医師会、行政、市民とのパイプ役を担った。

さらに、「TMC まつり 2025」の 6 年 5 ヶ月ぶりの開催を実現し、地域住民や看護学生ボランティア等との交流を深めながら TMC の事業の PR と職員の一体感の醸成を図った。

Ⅱ．事業運営に関する事項

(1) 役員等の状況

1) 役員等数

(単位：人)

区分	新任	退任	当期末	定款に定める役員等数
会長 (うち常勤)	0 (0)	0 (0)	1 (1)	1名
理事 (うち常勤)	2 (2)	3 (3)	9 (7)	6名以上14名以内
監事 (うち常勤)	1 (0)	1 (0)	2 (0)	1名以上2名以内
計	3	4	12	

2) 当期末現在の役員等

区 分			氏 名	就任日	任 期※	備 考
役職名	常勤・非常勤	代表権の有無				
会 長	常 勤	無	麻 生 利 正	2024年6月27日	2026年6月	
代表理事	常 勤	有	北 澤 正 文	2026年3月26日	2026年6月	理事長
代表理事	常 勤	有	長 田 太 助	2026年3月26日	2026年6月	副理事長
理 事	常 勤	無	近 藤 真 寿	2024年6月27日	2026年6月	専務理事
理 事	常 勤	無	松 下 正 弘	2024年6月27日	2026年6月	常務理事
理 事	常 勤	無	近 藤 悟	2025年6月25日	2026年6月	
理 事	常 勤	無	村 野 俊 一	2024年6月27日	2026年6月	
理 事	非常勤	無	川 島 吉 人	2024年6月27日	2026年6月	
理 事	非常勤	無	増 山 昌 章	2024年6月27日	2026年6月	
理 事	常 勤	無	石 田 龍 子	2024年6月27日	2026年6月	
監 事	非常勤	無	藤 田 正 人	2025年6月25日	2029年6月	
監 事	非常勤	無	大 串 美 和	2025年11月7日	2029年6月	

※理事の任期は、選任後2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時評議員会の終結の時まで。

※監事の任期は、選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時評議員会の終結の時まで。

(2) 事業の経過

年	月	日	実 施 事 項
‘25	4	1	入職式
	5	13	第 1 回医師会・TMC 連絡調整会議
		23	第 1 回理事会（書面決議） 【議題】 ・ 2025 年度第 1 回評議員会の開催に関する件 ・ 評議員候補者（補欠）の推薦に関する件 ・ 評議員候補者（任期満了）の推薦に関する件 ・ 評議員選定委員（任期満了）の外部委員選任に関する件 ・ 奨学金貸与規則の一部改正について
	6	18	第 2 回理事会 【議題】 ・ 理事の辞任に伴う理事候補者の推薦について ・ 監事の任期満了に伴う監事候補者の推薦について ・ 2024 年度事業報告（案）及び決算報告（案）について ・ とちのきの超音波画像診断装置一式の更新について ・ 役員賠償責任保険の契約更新について 【報告】 ・ 経営改善（5 カ年）計画の金融機関承認について ・ 経営概要について ・ 評議員選定委員会の結果について ・ 固定資産税及び土地貸借料の減免要望に対する栃木市からの回答について ・ 管理監督者の人事異動について ・ 理事の辞任等について
		25	第 1 回評議員会 【議題】 ・ 2024 年度事業報告（案）及び決算報告（案）について ・ 理事の選任について ・ 監事の選任について ・ 評議員選定委員の選出について 【報告】 ・ 経営改善（5 カ年）計画の金融機関承認について ・ 経営概要について ・ 理事の辞任等について
		25	第 3 回理事会 【議題】 ・ 新執行体制について
	7	1	第 2 回医師会・TMC 連絡調整会議

‘25	8	2	第1回市民公開講座 【タイトル】・パフォーマンス向上を支えるスポーツ医学
	9	2	第3回医師会・TMC 連絡調整会議
		19	リレー・フォー・ライフ 2025 とちぎ 参加
		27	第2回市民公開講座 【タイトル】 ・災害時の対応を考える！
	10	17	第4回理事会（書面決議） 【議題】 ・監事候補者の推薦について ・2025年度第2回評議員会の開催について ・嘱託職員就業規則等の一部改正について ・リファラル採用制度導入に伴う規則・規程の一部改正について ・職員証等に関する規程の制定について ・しもつがの手術台の更新について ・とちのきの東棟変電設備更新工事について ・しもつがの循環器用超音波診断装置一式の更新について
		26	TMC まつり 2025
	11	4	第4回医師会・TMC 連絡調整会議
		7	第2回評議員会（書面決議） 【議題】 ・監事候補者の選任について ・役員報酬の改正について
		19	第5回理事会 【議題】 ・2025年度第3回評議員会の開催について ・看護師等確保対策（処遇改善）について ・しもつが組織規程の一部改正について 【報告】 ・経営概要について ・今後の法人運営等について ・管理監督者の人事異動について
	12	5	第3回評議員会 【報告】 ・経営概要について ・今後の法人運営等について
‘26	2	3	第5回医師会・TMC 連絡調整会議

‘26	2	14	第3回市民公開講座 【タイトル】 ・こどもの健康を考える
		17	第6回理事会 【議題】 ・2025年度第4回評議員会の開催について ・経営改善への取組み（8項目）の実行スケジュールについて ・組織運営・業務分掌規程及びとちぎメディカルセンター法人本部組織規程等の一部改正について ・就業規則の一部改正について 【報告】 ・管理監督者の人事異動について
	3	14	第4回市民公開講座 【タイトル】 ・医療から介護へのネットワーク
		19	第7回理事会 【議題】 ・理事の退任に伴う理事候補者の推薦について ・2026年度事業計画（案）について ・定年後医師再雇用規程の一部改正について ・総合健診センター学童検診用心音心電計の更新について ・役員の報酬基準について ・会長の報酬額について 【報告】 ・経営概要及び今期決算の着地見込みについて ・理事の退任について
		26	第4回評議員会 【議題】 ・理事の選任について ・2026年度事業計画（案）について ・役員の報酬基準について ・会長の報酬額について 【報告】 ・経営概要及び今期決算の着地見込みについて ・理事の退任について
		26	第8回理事会 【議題】 ・代表理事の選定について ・新執行体制について

(3) 事業実績

貸 借 対 照 表

(2026年3月31日現在)

(単位：千円)

資 産 の 部		負 債 の 部	
科 目	当年度	科 目	当年度
I. 資産の部		II. 負債の部	
流動資産		流動負債	
現金・預金	237,918	買掛金	727,039
医業未収金	1,629,598	未払金	338,924
未収金	31,920	未払費用	98,735
医薬品	59,085	仮受金	347
貯蔵品	688	預り金	309
前払費用	6,419	従業員預り金	46,790
未収収益	3,574	短期借入金	1,589,800
仮払金	0	1年内返済予定長期借入金	1,495,368
立替金	2,133	賞与引当金	360,434
貸倒引当金	▲ 9,778	未払消費税等	20,007
流動資産合計	1,961,558	未払法人税等	165
		リース債務	316,272
		流動負債合計	4,994,191
固定資産		固定負債	
基本財産		長期借入金	2,987,044
基本財産特定預金	3,000	退職給付引当金	0
基本財産合計	3,000	長期未払金	0
特定資産		長期前受補助金	0
建物	4,463,456	リース債務	1,295,198
建物附属設備	1,616,886	固定負債合計	4,282,242
構築物	128,703	負 債 合 計	9,276,433
医療用器械備品	21,863		
その他の器械備品	34,475		
車両運搬具	0		
ソフトウェア	17,753		
特定資産合計	6,283,137		
その他固定資産			
建物	296,722		
建物附属設備	90,849		
構築物	27,563		
医療用器械備品	24,467		
その他の器械備品	46,483		
車両運搬具	252		
土地	440,363		
借地権	4,797		
ソフトウェア	33,580		
その他の無形固定資産	35		
有価証券	10		
役員従業員長期貸付金	22,370		
長期前払費用	31,294		
その他の固定資産	1,553		
前払年金費用	170,019		
長期未収金	355		
リース資産	1,600,367		
その他の固定資産合計	2,791,079		
固定資産合計	9,077,216		
資 産 合 計	11,038,773		
		正 味 財 産 の 部	
		III. 正味財産の部	
		指定正味財産	
		国庫補助金	7,468
		地方公共団体補助金	4,676,552
		民間補助金	0
		寄付金	3,000
		指定正味財産合計	4,687,020
		一般正味財産合計	▲ 2,924,680
		正味財産合計	1,762,340
		負債・正味財産合計	11,038,773

(注) 千円未満の端数を四捨五入しているため、合計が一致しないことがある。

正 味 財 産 増 減 計 算 書

(2025 年 4 月 1 日から 2026 年 3 月 31 日まで)

(単位：千円)

科 目	金 額		
I 事業収益			11,340,021
1 医業収益		10,626,339	
(1) 入院診療収益 (給食及び室料含む)	7,138,993		
(2) 外来診療収益	2,932,779		
(3) 保健予防活動収益	514,119		
(4) 受託検査・施設利用収益	5,607		
(5) その他の医業収益	52,557		
(6) 保険査定増減	▲17,717		
2 老健施設運営収益		574,269	
3 訪問看護収益		63,217	
4 老人福祉事業収益		37,909	
5 その他の事業収益		38,287	
II 受取補助金等			524,606
内 受取補助金等振替額		432,104	
III 受取寄付金			0
IV 医業外収益			90,268
経 常 収 益 計			11,954,895
V 事業費			12,577,570
1 材料費		2,216,805	
2 給与費		6,369,087	
3 委託費		1,513,567	
4 設備関係費		1,784,045	
内 減価償却費 A	1,062,644		
5 研究研修費		22,606	
6 経費		597,417	
7 その他の事業費		74,044	
VI 管理費			424,984
内 減価償却費 B	35,761		
(減価償却費 A+B合計)	(1,098,405)		
内 支払利息	86,068		
VII その他の経常費用			11,298
経 常 費 用 計			13,013,852
当 期 経 常 増 減 額			▲ 1,058,957
VIII 経常外収益			291
IX 経常外費用			914
税引前一般正味財産増減額			▲ 1,059,579
X 法人税、住民税及び事業税			165
当期一般正味財産増減額			▲ 1,059,745

(注) 千円未満の端数を四捨五入しているため、合計が一致しないことがある。

Ⅲ. 各施設の事業実績

(1) 外来患者数の状況

(単位：人)

外 来	しもつが (外来242日)		とちのき (外来242日)		とちぎメディカル センター診療所 (外来242日)		合 計	
	延患者数	前年度比	延患者数	前年度比	延患者数	前年度比	延患者数	前年度比
合 計	151,606	▲1,431	38,364	▲11,132	55	+ 0.0	190,025	▲12,563
1日平均	626.5	▲5.9	158.5	▲46.0	0.2	+ 0.0	785.2	▲51.9

(2) 入院患者数の状況

(単位：人)

入 院		しもつが (許可病床307床)		とちのき (許可病床250床)		合 計 (許可病床557床)	
		(*実稼働病床263床)		(*実稼働病床236床)		(*実稼働病床499床)	
病棟機能別患者数		延患者数	前年度比	延患者数	前年度比	延患者数	前年度比
一 般 しもつが：263床 とちのき：42床		70,847	▲4,379	9,536	▲440	80,383	▲4,819
		73.8%	▲4.6%	62.2%	▲2.9%	72.2%	▲4.3%
地域包括ケア しもつが：44床 とちのき：36床		14,280	▲176	9,913	+ 212	24,193	+ 36
		88.9%	▲1.1%	75.4%	+ 1.6%	82.9%	+ 0.1%
回復期リハビリ とちのき：36床		—		11,862	+ 485	11,862	+ 485
				90.3%	+ 3.7%	90.3%	+ 3.7%
療 養 とちのき：122床		—		40,864	+ 1,301	40,864	+ 1,301
				91.8%	+ 2.9%	91.8%	+ 2.9%
緩 和 ケ ア とちのき：14床		—		0	▲2,965	0	▲2,965
				0.0%	▲58.0%	0.0%	▲58.0%
感 染 症		—		—		—	
合 計	延患者数	85,127	▲4,555	72,175	▲ 1,407	157,302	▲5,962
	1日平均	233.2	▲12.5	197.7	▲ 3.9	431.0	▲16.3
	許可病床稼働率	76.0%	▲4.1%	79.1%	▲1.5%	77.4%	▲2.9%
	*実稼働病床稼働率	88.7%	+ 8.7%	83.8%	+ 3.2%	86.4%	+ 6.1%

%は病床稼働率

(3) 健診・検診事業 実施状況

(単位：人)

	人間ドック	健診・検診	備考
とちのき	3,394	3,137	
前年度比	+106	+193	
総合健診センター	630	49,662	(事業所健診20,714、学校健診21,085、一般結核・予防接種等 1,374、生活習慣病健診6,489)
前年度比	+ 43	▲1,684	

(4) 介護老人保健施設とちぎの郷 稼働状況

(単位：人)

	年間利用者数 (稼働日数365日)	1日当利用者数
入所合計	32,255	88.4
前年度比	+135	+0.4
内 長期入所	31,783	87.1
前年度比	+ 87	+ 0.2
内 短期入所	472	1.6
前年度比	+48	+0.2
通所 (293日)	4,607	15.7
前年度比	▲370	▲1.3

(入所定員：100人、通所定員：20人)

(5) 訪問看護ステーション 稼働状況

(単位：人)

	年間利用者数 (稼働日数242日)	1日当利用者数
延訪問件数合計	6,327	26.1
前年度比	▲30	▲0.1
内 介護保険	4,673	19.3
前年度比	▲71	▲0.3
内 医療保険	1,654	6.8
前年度比	+ 42	+ 0.2

※合計には自費サービスを含む

(6) 居宅介護支援事業所 稼働状況

(単位：件)

	年間相談件数 (稼働日数242日)	1日当相談件数
相談件数合計	13,373	55.3
前年度比	+ 2,657	+ 11.0
内 対面	2,446	10.1
前年度比	+ 447	+ 1.8
内 文書・電話	10,927	45.2
前年度比	+2,210	+9.1

(7) 施設の状況

(職員配置数 単位：人)

施 設 名			しもつが		とちのき		とちぎの郷		総合健診センター	
許可・稼働病床等	一 般		301 床	257 床	128 床	42 床	－		－	
	(地域包括ケア)			44 床		36 床	－		－	
	(回復リハ)		－	36 床		－		－		
	(緩和ケア)		－	14 床		－		－		
	療 養		－		122 床		－		－	
	感染症		6 床		－		－		－	
	計		307 床		250 床		－		－	
	老健施設		－		－		100 床		－	
職員配置数			常勤	非常勤＊	常勤	非常勤＊	常勤	非常勤＊	常勤	非常勤＊
	医 師		55.0	12.4	11.0	3.7	1.0	0.2	1.0	0.1
	保 健 師			0.7	3.0					
	看 護 師		220.0	23.3	101.0	7.8	8.0	0.4	5.0	3.6
	准 看 護 師		8.0	4.6	18.0	2.9	4.0	0.7		0.2
	薬 剤 師		13.0	0.5	4.7		0.3			
	臨 床 検 査 技 師		26.0	3.3	12.0	1.2			4.0	2.0
	放 射 線 技 師		18.0		8.0				2.0	
	管 理 栄 養 士		7.0		6.0		1.0			0.8
	理 学 療 法 士		20.0	0.1	22.0		6.0			
	作 業 療 法 士		10.0		9.0		3.0			
	言 語 聴 覚 士		6.0		7.0		1.0			
	視 能 訓 練 士		2.0	0.4						
	臨 床 工 学 技 士		6.0	0.7	5.0					
	社 会 福 祉 士		5.0		3.0		1.0	0.5		
	精 神 保 健 福 祉 士				1.0					
	公 認 心 理 師		1.0							
	臨 床 心 理 士									
	介 護 福 祉 士				15.0	2.0	27.0			
	歯 科 衛 生 士							0.6		
	保 育 士		5.0		5.0					
	一 般 事 務 員		21.0		23.0		1.0		19.0	0.9
	医 事 事 務 員		10.0		13.0		3.0			
	薬 局 事 務 員									
	診 療 情 報 管 理 士		8.0		2.0					
	ク ラ ー ク		9.0	0.8	5.0					
	医師事務作業補助者		19.0		8.0					
	薬 局 助 手		4.0		3.0					
	放 射 線 助 手		2.0		1.0	0.6				
	検 査 助 手		3.0	0.5						
	リ ハ ビ リ 助 手		1.0		2.0					
	施 設 管 理 員		1.0		2.0				2.0	
	電 気 技 師									
看 護 補 助		4.0	1.8	3.0	1.0	2.0	1.9			
看 護 助 手		8.0	5.1	8.0	1.4	7.0				
運 転 手		2.0				1.0		1.0		
そ の 他 の 労 務 員		1.0	0.1	3.0					0.7	
計		495.0	54.3	303.7	20.6	66.3	4.3	34.0	8.3	
基準許可	入院 基本料	一般	急性期一般入院料 1		急性期一般入院料 5					
		地域包括ケア	入院料 2		入院料 2					
		回復リハ	－		入院料 3					
		緩和ケア	－		○					
		療養	－		療養病棟入院料 1					
各種指定	救急告示病院		○		○					
	臨床研修病院		○（基幹・協力）		－					
	地域医療支援病院		○		－					
	日本医療機能評価		○		○					
	紹介受診重点医療機関		○		－					

施 設 名			訪問看護ステーション		居宅介護支援事業所		本 部		合 計	
許可・稼働病床等	一 般		—		—		—		—	
	(地域包括ケア)		—		—		—		—	
	(回復リハ)		—		—		—		—	
	(緩和ケア)		—		—		—		—	
	療 養		—		—		—		—	
	感染症		—		—		—		—	
	計		—		—		—		—	
	老健施設		—		—		—		—	
職員配置数			常勤	非常勤*	常勤	非常勤*	常勤	非常勤*	常勤	非常勤*
	医 師								68.0	16.4
	保 健 師								3.0	0.7
	看 護 師		7.0	1.1	1.0	0.3	2.0		344.0	36.5
	准 看 護 師		1.0						31.0	8.4
	薬 剤 師								18.0	0.5
	臨 床 検 査 技 師								42.0	6.5
	放 射 線 技 師								28.0	
	管 理 栄 養 士								14.0	0.8
	理 学 療 法 士								48.0	0.1
	作 業 療 法 士								22.0	
	言 語 聴 覚 士								14.0	
	視 能 訓 練 士								2.0	0.4
	臨 床 工 学 技 士								11.0	0.7
	社 会 福 祉 士				1.0				10.0	0.5
	精 神 保 健 福 祉 士								1.0	
	公 認 心 理 師								1.0	
	臨 床 心 理 士									
	介 護 福 祉 士				1.0				43.0	2.0
	歯 科 衛 生 士									0.6
	保 育 士								10.0	
	一 般 事 務 員		2.0				20.0	0.9	86.0	1.8
	医 事 事 務 員								26.0	
	薬 局 事 務 員									
	診 療 情 報 管 理 士								10.0	
	ク ラ ー ク								14.0	0.8
	医師事務作業補助者								27.0	
	薬 局 助 手								7.0	
	放 射 線 助 手								3.0	0.6
	検 査 助 手								3.0	0.5
	リ ハ ビ リ 助 手								3.0	
	施 設 管 理 員								5.0	
	電 気 技 師									
	看 護 補 助								9.0	4.7
	看 護 助 手								23.0	6.5
	運 転 手								4.0	
そ の 他 の 労 務 員								4.0	0.8	
計		10.0	1.1	3.0	0.3	22.0	0.9	934.0	89.8	
基準許可	入院 基本 料	一般								
		地域包括ケア								
		回復リハ								
		緩和ケア								
		療養								
各種指定	救急告示病院									
	臨床研修病院									
	地域医療支援病院									
	日本医療機能評価									
	紹介受診重点医療機関									

*非常勤は常勤換算数にて表示

【非常勤職員 1 人当たりの常勤換算計算方法】 = 【非常勤職員の勤務時間】 ÷ 【常勤職員が勤務すべき時間】

(8) 職員の状況

(単位：人)

職 種		期 首 (2025. 4. 1)		期 末 (2026. 3. 31)	
		常勤	非常勤*	常勤	非常勤*
医 師		65.0	17.6	68.0	16.4
看護職員	保 健 師	2.0	0.7	3.0	0.7
	助 産 師	0.0	0.0	0.0	0.0
	看 護 師	362.0	33.2	344.0	36.5
	准 看 護 師	30.0	12.7	31.0	8.4
	小 計	394.0	46.6	378.0	45.6
医療技術員	薬 剤 師	19.3	0.5	18.0	0.5
	臨 床 検 査 技 師	41.0	7.5	42.0	6.5
	放 射 線 技 師	30.0	0.0	28.0	0.0
	管 理 栄 養 士	14.0	0.8	14.0	0.8
	理 学 療 法 士	53.0	0.1	48.0	0.1
	作 業 療 法 士	24.0	0.0	22.0	0.0
	言 語 聴 覚 士	14.0	0.0	14.0	0.0
	視 能 訓 練 士	2.0	0.4	2.0	0.4
	臨 床 工 学 技 士	11.0	0.7	11.0	0.7
	社 会 福 祉 士	9.0	0.4	10.0	0.5
	精 神 保 健 福 祉 士	1.0	0.0	1.0	0.0
	公 認 心 理 師	1.0	0.0	1.0	0.0
	臨 床 心 理 士	0.0	0.0	0.0	0.0
	介 護 福 祉 士	46.0	2.1	43.0	2.0
	歯 科 衛 生 士	0.0	0.0	0.0	0.6
	保 育 士	10.0	0.0	10.0	0.0
	小 計	275.3	12.5	264.0	12.1
事務員	一 般 事 務 員	84.0	2.3	86.0	1.8
	医 事 事 務 員	26.0	1.7	26.0	0.0
	薬 局 事 務 員	0.0	0.0	0.0	0.0
	診 療 情 報 管 理 士	10.0	0.0	10.0	0.0
	ク ラ ー ク	15.0	0.8	14.0	0.8
	医師事務作業補助者	28.0	0.0	27.0	0.0
	小 計	163.0	4.8	163.0	2.6
その他の職員	薬 局 助 手	7.0	0.0	7.0	0.0
	放 射 線 助 手	3.0	0.7	3.0	0.6
	検 査 助 手	3.0	0.5	3.0	0.5
	リ ハ ビ リ 助 手	3.0	0.0	3.0	0.0
	施 設 管 理 員	5.0	0.0	5.0	0.0
	電 気 技 師	0.0	0.0	0.0	0.0
	看 護 補 助	6.0	3.1	9.0	4.7
	看 護 助 手	20.0	6.9	23.0	6.5
	運 転 手	4.0	0.7	4.0	0.0
	そ の 他 の 労 務 員	4.0	0.8	4.0	0.8
	小 計	55.0	12.7	61.0	13.1
計		952.3	94.2	934.0	89.8

*非常勤は常勤換算数にて表示

【非常勤職員 1 人当たりの常勤換算計算方法】＝【非常勤職員の勤務時間】÷【常勤職員が勤務すべき時間】