

令和 7 年度予算と主な取組について

1 市立千歳市民病院経営強化プランの目標

市立千歳市民病院経営強化プラン（以下「経営強化プラン」という。）では、更なる経営健全化に向けた取組を進めるとともに、地域の基幹病院として、持続可能な医療提供体制を確保し、安全で質の高い医療を提供するため、以下の事項について、実施計画を定めています。

また、本プランでは、経営の改善・強化のための数値目標や、医療機能や医療の質、連携の強化等に係る数値目標を設けるとともに、令和 9 年度までの収支計画を盛り込んでいます。

〈経営強化プランにおける 6 つの事項〉

- ① 役割・機能の最適化と連携の強化
- ② 医師・看護師等の確保と働き方改革
- ③ 経営形態の見直し
- ④ 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組
- ⑤ 施設・設備の最適化
- ⑥ 経営の効率化等

〈数値目標〉

主要な経営指標及び医療機能等指標について、次のとおり数値目標を設定します。

区 分	令和 4 年度 (実績)	令和 5 年度 (計画)	令和 5 年度 (実績)	令和 6 年度 (計画)	令和 7 年度 (計画)	令和 8 年度 (計画)	令和 9 年度 (計画)
経常収支比率	99.7%	98.3%	96.7%	99.0%	99.1%	99.6%	101.2%
医業収支比率	85.9%	92.0%	90.6%	93.8%	93.8%	94.2%	96.0%
修正医業収支比率	78.8%	85.6%	82.6%	87.4%	87.5%	87.9%	89.7%
病床利用率	63.0%	79.6%	66.9%	80.0%	80.0%	80.0%	80.0%
1 日平均 患者数	入院	119.7 人	151.2 人	127.1 人	152.0 人	152.0 人	152.0 人
	外来	572.8 人	633.6 人	581.4 人	630.4 人	627.2 人	624.1 人
職員給与費対修正医業収益比率	67.7%	59.1%	63.2%	58.4%	58.6%	58.5%	57.9%
材料費対修正医業収益比率	23.7%	24.0%	24.0%	24.0%	24.0%	24.0%	24.0%
患者 1 人 1 日当たり 診療収入	入院	68,105 円	67,994 円	69,945 円	69,014 円	70,049 円	71,100 円
	外来	12,594 円	12,635 円	12,944 円	12,825 円	13,017 円	13,410 円
常勤医師数	37 人	39 人	35 人	40 人	41 人	41 人	41 人
紹介率	61.2%	55.0%	56.3%	57.0%	59.0%	61.0%	62.0%
逆紹介率	34.2%	37.0%	32.8%	39.0%	40.0%	41.0%	42.0%

2 令和7年度予算について

(1) 収支について

区分	項目	令和7年度予算 (千円)	令和7年度計画 (千円)	増減
収入	経常収益	7,883,038	7,361,526	521,512
	医業収益	7,048,726	6,654,422	394,304
	うち入院収益	4,113,700	3,886,319	227,381
	うち外来収益	2,119,177	1,975,752	143,425
	うち一般会計負担金	501,227	451,451	49,776
	医業外収益	834,312	707,104	127,208
支出	経常費用	8,113,147	7,426,731	686,416
	医業費用	7,748,853	7,090,938	657,915
	うち職員給与費	4,069,050	3,634,571	434,479
	うち材料費	1,647,122	1,487,586	159,536
	うち経費	1,510,795	1,423,473	87,322
	医業外費用	364,294	335,793	28,501
経常損益		△230,109	△65,205	△164,904

令和7年度予算の経常損益は、計画より1億6,490万4千円の減益となる、2億3,010万9千円の損失を計上しており、令和6年度に引き続き赤字予算の編成となりました。

赤字予算となった主な要因としましては、医師や医療技術員など職員の増員に加え、令和6年度の人事院勧告の給与改定により、給料、手当等が大きく増加したことによるものです。

収入・支出別に主な項目を見ますと、収入においては、医業収益のうち入院収益で41億1,370万円、外来収益で21億1,917万7千円、医業外収益では8億3,431万2千円を見込み、経常収益は78億8,303万8千円、計画より5億2,151万2千円の増を見込んでいます。

計画より増となった主な要因としては、救急・高度医療を推進することによる患者1人当たりの診療単価の上昇による医業収益の増によるものです。

また、支出においては、医業費用のうち職員給与費で40億6,905万円、材料費で16億4,712万2千円、経費で15億1,079万5千円、医業外費用では3億6,429万4千円を見込み、経常費用は81億1,314万7千円、計画より6億8,641万6千円の増を見込んでいます。

計画より増となった主な要因としては、上述のとおり、職員給与費が大きく増加したほか、抗がん剤など高額な薬品使用量の増加など材料費の増などを見込んだこと、人件費の上昇や物価高騰に伴う委託料の増加などによるものです。

このように、計画と比較して単年度損益は悪化していますが、医師をはじめとした医療従事

者の人員体制の拡充を図ることで、救急・高度医療の推進を可能とし、入院・外来ともに患者1人当たりの診療単価の上昇に繋がられていることは、中期的な経営の観点からは好材料であると考えています。

引き続き、「経営強化プラン」に掲げた取組を着実に進め、地域の基幹病院として必要な役割を果たし、健全で安定した経営基盤の確立を図っていきます。

(2) 主要な経営指標及び医療機能等指標について

項目	令和7年度 予算	令和7年度 計画	増減
経営指標			
経常収支比率 (%)	97.2	99.1	△1.9
医業収支比率 (%)	91.0	93.8	△2.8
修正医業収支比率 (%)	84.5	87.5	△3.0
病床利用率 (%)	78.8	80.0	△1.2
1日平均患者数(入院)(人)	149.7	152.0	△2.3
1日平均患者数(外来)(人)	618.9	627.2	△8.3
職員給与費対修正医業収益比率 (%)	62.1	58.6	3.5
材料費対修正医業収益比率 (%)	25.2	24.0	1.2
患者1人1日当たり診療収入(入院)(円)	75,378	70,049	5,329
患者1人1日当たり診療収入(外来)(円)	14,161	13,017	1,144
医療機能等指標			
常勤医師数(人)	38	41	△3
紹介率 (%)	59.0	59.0	0
逆紹介率 (%)	40.0	40.0	0

経営の効率化・安定化に向け計画年度ごとに設定している主要な経営指標及び医療機能等指標では、「患者1人1日当たり診療収入(入院・外来)」、「紹介率」、「逆紹介率」の4項目において、いずれも計画の範囲内となっていますが、その他の9項目においては、いずれも計画を下回っています。

計画を下回った主な要因として、「経常収支比率」、「医業収支比率」及び「修正医業収支比率」については、計画と比べ、入院及び外来収益の増加により経常収益及び医業収益は増となったものの、職員給与費や材料費の増加により経常費用及び医業費用がそれを上回る額の増となったことによるものです。

「病床利用率」、「1日平均患者数(入院)」及び「1日平均患者数(外来)」については、これまでの患者動向や今後の診療体制を踏まえた入院患者数及び外来患者数の減によるものです。

また、「職員給与費対修正医業収益比率」については、修正医業収益が計画より3億4,452万8千円の増となるものの、職員給与費が計画より4億3,447万9千円の増となることによるものです。

「材料費対修正医業収益比率」についても、外来化学療法等に係る高額な抗がん剤の使用量の増加など材料費の増により、計画に比べ医業収益に対する材料費の割合が増加したことによるものです。

「常勤医師数」については、38名となり、計画の41名には至っておりませんが、非常勤嘱託医4名も合わせ、診療体制の維持を図っています。

(3) 令和7年度の主な取組

「役割・機能の最適化と連携の強化」

内科系の2次救急と外科系の1次・2次救急は、継続して実施するとともに、循環器科、小児科は引き続き、年間を通して2次救急に対応するよう救急医療体制の維持を図ります。

〈令和6年度 救急外来患者及び救急入院患者数実績（全体）〉

区 分	令和6年4月～令和6年12月 累 計 (前年同月比)	令和5年度 実 績	令和4年度 実 績
救急外来患者数	2,768人 (△159人)	3,686人	3,778人
救急入院患者数	1,111人 (△16人)	1,441人	1,379人

〈令和7年度 救急開設予定日数〉

区 分		平 日 (242日)	土日祝日等 (123日)	合 計	1月当たりの 平均開設日数
内 科 系	2 次 救 急	242日	123日	365日	30.4日
循 環 器 科	2 次 救 急	242日	123日	365日	30.4日
外 科 系	1 次 救 急	60日	13日	73日	6.1日
	2 次 救 急	123日	72日	195日	16.3日
脳神経外科	2 次 救 急	41日	50日	91日	7.6日
小 児 科	2 次 救 急	242日	123日	365日	30.4日

「医師・看護師等の確保と働き方改革」

診療体制の充実を図るため、医師数の維持及び定着に取り組むとともに、増員に向けて大学医局への派遣要請活動や医師専門人材紹介会社（成果報酬型）の活用等を積極的に行います。

なお、市民病院の正職員については、医師 38 名（+ 2 名）、看護師 199 名（± 0 名）、技術員 57 名（+ 5 名）、事務員 36 名（+ 2 名）の 330 名体制とします。

〈臨床研修医の確保〉

基幹型臨床研修病院として、医育大学の初期臨床研修医を受け入れます。

- ・ 初期臨床研修医 4 名を受入（1 年目 2 名、2 年目 2 名）

■ 診療科別医師数の推移〔各年度 4 月 1 日現在〕

（単位：人）

診療科	令和 7 年度	令和 6 年度	令和 5 年度	令和 4 年度	令和 3 年度	令和 2 年度
内科	8	8	7	8	6	5
循環器科	4	4	3	4	4	5
消化器科	5	5	4	4	4	3
小児科	4	4	4	4	4	4
外科	4	4	4	4	4	5
脳神経外科	1	2	2	2	2	2
整形外科	3	3	4	3	3	2
産婦人科	5	3	3	4	3	3
耳鼻咽喉科	1	1	1	1	1	1
眼科	2	2	2	2	2	2
皮膚科	2	2	2	2	2	2
泌尿器科	1	1	1	2	2	2
麻酔科	2	2	2	2	2	2
合計	42	41	39	42	39	38

※非常勤嘱託医 4 名を含む

（消化器科：1 名、小児科：1 名、産婦人科：2 名）

「施設・設備の最適化」

医療機器等の整備には、医療技術の進歩や医療ニーズの高度化・多様化に対応するため、毎年1億円～2億円程度の費用を要しています。

医療機器の購入にあたっては、基幹病院としての役割などを踏まえ、緊急性や重要性、安全性などを考慮し、計画的に整備します。

■医療機器等整備事業費 190,000 千円 (22 品目)

[対前年度比 +45,000 千円]

【主な購入予定機器】

診療科名	名称	区分	金額
消化器科	大腸ビデオスコープ	【更新】	5,141 千円
脳神経外科	電動式ハイスピードドリル	【更新】	6,050 千円
耳鼻咽喉科 泌尿器科 産婦人科	電子内視鏡システム ※	【更新】	23,650 千円
眼科	眼底撮影装置 ※	【更新】	28,740 千円
泌尿器科	経尿道的水蒸気治療装置	【新規】	8,800 千円
麻酔科	全身麻酔装置 ※	【更新】	8,140 千円
放射線科	移動型X線透視撮影装置 (モバイルCアーム)	【更新】	24,893 千円
臨床検査科	循環器用超音波診断装置	【更新】	12,980 千円
薬剤科	全自動散薬分包機	【更新】	6,655 千円
手術室	手術器具洗浄機 (2台) (ウォッシャーディスインフェクター)	【更新】	16,594 千円
医事課	イントラ用パソコン (160台)	【更新】	32,604 千円
医事課	遠隔画像診断支援システム	【更新】	5,500 千円

※再編関連訓練移転等交付金充当事業 (3 品目)

事業費 : 60,530 千円 交付金 : 40,000 千円 (充当率 66.1%)

「経営の効率化等」

市民病院の経営は、新型コロナウイルス感染症拡大以降、患者1人1日当たりの診療単価は上昇しているものの、全国の医療機関と同様に患者数が新型コロナウイルス感染症流行前の水準まで回復していない状況にあることに加え、近年の物価上昇やエネルギー価格の高騰、さらには人事院勧告による給与改定や会計年度任用職員の処遇改善等により人件費が大幅に増加しています。

このような中、病院収益の根幹となる診療報酬は令和6年度においても実質的なマイナス改定であり、これら費用の増加を補てんできるものとはなっておらず、令和7年度予算に加え、令和6年度決算についても計画を大きく上回る赤字となることが見込まれるなど、大変厳しい状況が続いています。

このことから、当院では、「経営強化プラン」の推進を基本としつつ、更なる経営改善、安定化に向け、「患者数増加に向けた取組」をはじめ、以下、5項目の経営改善策について取組を進めています。

(1) 「患者数増加に向けた取組」

- ・ 近隣クリニック等への営業活動を強化（紹介・逆紹介の推進）
- ・ 救急患者の受入促進（断らない受入れ、不応需内容の分析）
- ・ 手術件数の増加（午前枠手術の検討）
- ・ 外来診療日枠の拡充
- ・ リハビリテーション実施日の拡充（土曜・日曜日リハの終日実施）
- ・ 患者動向を踏まえた各診療科との院長ヒアリングの実施（患者動向、課題等の把握）
- ・ 最新医療機器等の紹介動画によるPR活動（ソラタヨMOVIEの活用）

(2) 「経費削減に向けた取組」

- ・ 診療材料費の削減（ベンチマークシステムを用いた価格交渉、医師等の協力のもと、徹底した価格交渉やより安価な診療材料への品替えを実施）
- ・ 光熱水費等の削減に向けた更なる省エネ対策（ハード、ソフト両面から取組を検討）
- ・ 学会等のWEB参加による旅費の削減

(3) 「医師・医療スタッフの安定確保に向けた取組」

- ・ 医療職が専門性を活かして業務範囲の拡大を図るタスク・シフト/シェアの推進による医師の負担軽減対策
- ・ 大学医局への派遣要請及び民間の医師人材紹介会社との情報交換
- ・ 医療系大学・専門学校への訪問（情報交換等の強化）
- ・ 北海道や全国自治体病院協議会等との連携強化
- ・ 総合診療科医師の安定確保による診療体制強化（多様化する医療ニーズへの対応）

(4) 「公立病院の運営確保のための要望活動」

- ・全国自治体病院協議会等を通じた国への要望活動（物価高騰、人事院勧告による給与改定に対応した診療報酬改定や財政措置など）
- ・全道市長会を通じた国への要望活動（地域医療の確保、新興感染症対応への支援、物価高騰に対する財政措置など）

(5) 「職員の経営意識醸成」

- ・各部門を対象としたヒアリングの実施（業務改善、経営貢献への取組など）
- ・病院経営に関する情報の院内掲示（財政状況、病床利用率など）
- ・全職員を対象とした経営改善提案アンケートの実施