

札幌市営企業調査審議会（令和7年度第1回病院部会）

日 時 2025年7月31日（木）午後6時～午後6時30分

場 所 市立札幌病院 2階 講堂

出席者 委 員 10名

上原委員、臼井委員、祖母井委員、大橋委員、加藤委員、
金子委員、紺野委員、野中委員（部会長）、星原委員、
山本委員

市 側

西川病院事業管理者、田中院長、中村副院長、永坂副院長、
千葉副院長、川本経営管理室長、菊地経営管理部長、
寺江理事、堀内理事、片岡理事、佐野理事
山本看護部長、鈴木医療品質総合管理部長

1 開 会

○西計画担当課長　ただいまから札幌市営企業調査審議会令和7年度第1回病院部会を開催いたします。

私は、病院部会の事務局を担当しております計画担当課長の西と申します。

まず、本日の出欠状況と会議資料について確認させていただきます。

本日は、岡田委員より欠席のご連絡をいただいております、参加委員は10名となっております。

なお、札幌市営企業調査審議会条例第7条第2項において、会議は過半数の出席により開催することとされていることから、本日の会議は有効に成立しておりますことを申し添えます。

次に、資料の確認ですが、本日は、机上に座席表と会議資料を配付させていただきました。

配付資料は、次第、資料1の委員名簿、資料2の令和7年度予算の概要となります。

資料に不足等はありませんでしょうか。

それでは、開会に当たりまして、病院事業管理者の西川より、一言、ご挨拶申し上げます。

○西川病院事業管理者　皆様、お疲れさまです。

札幌市病院事業管理者の西川でございます。

委員の皆様におかれましては、お忙しい中、本日の病院部会にご出席いただきまして、誠にありがとうございます。

さて、本日の部会におきましては、令和7年度予算の概要を議題にさせていただきます。委員の皆様におかれましては、それぞれの立場から忌憚のないご意見をいただければと思っております。

当院の経営状況につきましては、経営改善の取組により収益は確実に増加してきておりますが、物価高騰、人件費の上昇による支出の増加も大きく、経営改善が喫緊の課題と認識しているところでございます。この後の説明でもお示ししますが、令和7年度予算は収支を赤字で見込んでいるなど、非常に厳しい局面を迎えております。

今年度は外部の視点として経営コンサルタントも活用しながら、さ

らなる経営改善に向けた実効性のある取組を整理、実行してまいります。

以上、簡単ではございますが、私からのご挨拶とさせていただきます。

本日は、どうぞよろしくお願いいたします。

○西計画担当課長 ここで、4月の人事異動によりまして、病院局理事者の交代がありましたので、紹介申し上げます。

時間の関係上、異動があった局長職と部長職のみとさせていただきます。

病院長の田中でございます。

副院長の永坂でございます。

理事の佐野でございます。

経営管理部長の菊地でございます。

以上でございます。

それでは、以後の進行は部会長の野中委員にお願いしたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

2 議 事

○野中部会長 部会長の野中でございます。

本日は、大変お忙しいところをお集まりいただきまして、ありがとうございます。本日の部会の所要時間は、おおむね1時間程度と考えておりますので、ご協力のほどをよろしくお願いいたします。

本日の議題は1件であり、令和7年度予算の概要についてとなります。

まず、病院局から説明を受け、その後、質疑応答に移りたいと思いますので、病院局から説明をお願いいたします。

○瀬川経営企画課長 病院局経営管理部経営企画課長の瀬川と申します。

私から、令和7年度病院事業会計の予算についてご報告いたします。

資料2の1ページ目の令和7年度予算の概要をご覧ください。

まず初めに、左上の表につきまして、令和7年度は、入院の病床利

用率を82.0%、入院の延べ患者数は20万1,130人、1日当たりでは551人を見込み、また、外来の延べ患者数は25万8,000人、1日当たり1,066人を見込んでおり、いずれも令和6年度予算から増としております。

次に、左下の囲みでは、令和7年度予算の主な特徴として3点挙げております。

1点目につきましては、経営コンサルタントも活用しながら、中長期的な取組目標を設定するなど、次期中期経営計画を策定し、経営改善の早期実現を図ってまいります。

2点目は、SPECT-CTの更新でございます。

こちらは、狭心症や認知症などの検査に使用するCT装置でございますが、現行機を購入してから15年経過しており、メーカー等の保守期間も終了するため、機器の更新費用として1億5,000万円を計上しております。

3点目は、ナースコール設備の更新でございます。

こちらも設置から14年が経過しており、保守期間も終了することから更新費用として2億700万円を計上しております。

次に、右側の表で、収支と資金状況についてご説明いたします。

なお、お配りした資料の中で、令和6年度最終予算と表記されている金額は、いずれも第1号補正及び第2号補正後の予算額としております。

それではまず、右上の表が病院事業会計の収益的収支でございます。

令和7年度の収益的収入の合計は約269億円で、6年度から4億円ほど増加しておりますが、その大部分を占める診療収益は約240億円と、6年度とほぼ同額です。ただし、外来化学療法センターの利用者増などにより、入院収益が減少し、外来収益の増加を見込んでおります。

その下、一般会計繰入金につきましては、精神医療センターや未熟児医療など政策医療にかかる収支不足に対する補助の増加や経営改善経費の追加により、6年度に比べ3億円ほど増加しております。

これに対する収益的支出の合計は約283億円で、6年度から4億円ほど増加しております。主な内訳として、給与費や薬品などの材料費が、6年度に比べて約2億円ずつ増加しております。

令和7年度は、支出が収入を超えていることから、収支の差引きで14億円の赤字を見込んでおります。

次に、右下の表が令和7年度の資本的収支でございます。

先に、下半分の資本的支出の方からご説明いたします。

令和7年度は、建設改良費約11億円と企業債の償還約14億円など、合計約24億円で、6年度から7億円ほど減少しております。

これに対する資本的収入は、先ほどの建設改良費に充てるための企業債発行や、一般会計からの出資金など、合計約17億円で、6年度から4億円ほど減少しております。

この結果、令和7年度の資本的収支の差引きは、約7億円のマイナスとなりました。

これら収益的収支と資本的収支の動きに減価償却などによる内部留保資金を加えた7年度末の資金残は、約20億円のマイナスとなります。不足する資金につきましては、他会計からの一時借入れなどにより措置したいと考えております。

続きまして、次のページからは、直近5年間の傾向として、入院患者数などの病院経営に関する主な指標の推移をご説明します。

まず、2ページ目は、入院患者数と単価の推移を示しております。このうち、入院患者数・病床利用率につきましては、新型コロナウイルス感染症の影響で落ち込んでいた時期から年々回復し、令和7年度は82%を見込んでおります。

こちらは、紹介患者数を増やすため地域の連携医療機関への訪問活動を強化することや、救急患者をお断りせず受け入れることなどの取組を進め、入院患者数の増加を目指していきます。

また、入院単価につきましては、看護体制が手厚く診療報酬が高い救命救急センター内のハイケアユニット病床の利用率を向上させることや、当院の医療水準に見合った診療報酬の加算を算定することなどによって単価の増加を図ってまいります。

次の3ページは、外来診療の患者数と単価の推移であり、おおむね横ばいで推移しております。

続きまして、4ページでは、支出の主要項目である給与費と、委託

料・光熱水費等の経費についてのグラフです。

昨今の物価高騰や労務単価上昇に伴って、令和4年度から6年度にかけて、給与費と経費は9.3%増加しております。

一方で、2年に一度の頻度で改定される診療報酬は、令和6年4月改定で0.88%の増にとどまっており、支出の増加に追いついていない状況となっております。

次の5ページは、経常収支と資金残の推移です。

先ほどご説明したとおり、当院では、患者数を増加させ診療収益を伸ばそうと、院内一丸となって取り組んでおりますが、給与費などの支出が、診療収益の増加を上回っておりますので、新型コロナウイルス対応の病床確保補助金が終了した令和5年度以降、経常収支のマイナスが続いているのが現状です。

そのため、資金残の減少は当面続く見通しであり、7年度末の資金残はマイナス20億円まで悪化する見通しです。

このことから、札幌市では、関係団体と足並みをそろえて国に対し、診療報酬において物価・賃金の上昇に適切に対応できる仕組みを講じるとともに、地方交付税措置や補助制度などの財政措置の充実、確保を図ることを要望してまいります。

加えまして、最初のほうで申し上げましたが、令和7年度は、外部の視点として経営コンサルタントを活用しながら、さらなる経営改善に向けた実効性のある取組を整理し、次期中期経営計画を策定・公表した上で、着実な経営改善に向けた取組を実行してまいります。

次の6ページ目以降につきましては、これまで申し上げました収支の金額、入院数などの業務量、7年度予算の主要事業について、さらに詳しい説明をまとめておりますので、参考にしてください。

簡単ではございますが、令和7年度予算の概要についての説明は以上でございます。

何とぞよろしくお願いいたします。

○野中部会長 ありがとうございます。

令和7年度の予算概要のご説明をいただきました。今期はもうスタートしているのですが、会計、予算について何かご質問、ご意見はござ

いますでしょうか。

○上原委員 市民委員の上原です。

質問です。2 ページ目の入院単価の推移のご説明の中で、単価の上昇を図っていきますというご説明があったと思いますが、この折れ線グラフだけを見ると、令和6年度に比べてそこそこ下がっているのです。これは、令和6年度に何か特異な要因があったからなのでしょう。

○菊地経営管理部長 経営管理部長の菊地でございます。

確かに、令和6年度の最終予算では8万8,000円ということですが、山になっていますが、ちょっと予算をかなり高く見ていたということがありますので、今、決算の作業を続けていますが、これよりは若干落ちることが想定されております。

ですから、令和7年度に低く予算を組んだというより、6年度の見込みがちょっと高かったということでご理解いただければと思います。

○野中部会長 ほかにご意見、ご質問はございますか。

○紺野委員 市民委員の紺野です。

1 ページの給与費のところを見ると、令和6年人事委員会勧告となっているのですが、この内容はこういったものなのでしょうか。

今後こういった勧告がある状況なのか、もう対策は取れたのか、その辺をお知らせください。

○菊地経営管理部長 人事委員会勧告については、地方公共団体ということで、大本は国の人事院勧告に基づいて国の給与がまず決まります。それに引き続いて、地方自治体では人事委員会という組織がございますので、そこで給与水準が勧告されることになります。

それを受けまして、市立病院も自治体の病院ですので、その勧告に合わせた給与改定を、毎年、議会の議決を経て行うことになります。

時期的には毎年12月の議会で議決を経るのが通常のスケジュールになりますので、毎年12月にはこの勧告に基づいた賃金の増減が想定される場所です。

ちなみに、(去年の)令和6年度の改定については、給与水準のアップということで、民間と公の差が2.86%あったということで、その分、

給料を上げたのと、期末勤勉手当についても民間よりも0.1か月低いということで、それをアップしたような改定をしたところです。

大きな改定内容としては以上になります。

○野中部会長 ほかに質問はありませんか。

○金子委員 金子と申します。

先ほどの上原委員の質問の続きですが、令和6年度の入院単価の金額は、最終的に6年度として決定された金額ですね。それが高かったというのはどういう意味なのでしょうか。

結局、2ページの8万8,126円というのは、既に令和6年度で収支された金額ですよ。それが高過ぎたとはどういう意味ですか。それとも、令和7年度に入院患者の1人当たりの入院単価が下がるというのは何か要因があるのでしょうか。

令和6年度は高過ぎたけれども、入院患者の単価当たりの収入がこれだけあったということですよ。

もう1点は、経営コンサルタントの今の状況というのは、どういうふうになっているか、教えていただきたいと思います。

○菊地経営管理部長 令和6年度の8万8,000円という単価につきましては、あくまでも予算上の単価ということですので、実際の実績はこれよりも下がることになります。なので、予算の見積りが少し高かったというふうにご理解いただければと思っていますところ。

○金子委員 令和6年度の入院単価は出ていないということですか。

○菊地経営管理部長 手元の数字はございますけれども、今、監査委員の監査中ですので、お答えについてはもう少し月日がかかるかと思っています。ご了承いただければと思います。

もう1点のコンサルについてですが、今年度、コンサルとの委託契約をしまして、今、PwCコンサルティング合同会社にいろいろ現状を見てもらっているところです。

その中では、これから市立札幌病院が経営改善をしていく中で、四つの大きな視点で見るべきではないかというふうに指摘されているところです。

1点目が救急医療で、当院は3次救急、2次救急をやっているの

で、それぞれ救急車の搬入数をもう少し増やせるのではないかというご指摘をいただいています。

2点目は、地域医療機関との連携ということで、開業医の方やクリニックの皆さんからもう少し多く紹介をいただけるよう、地域の病院と連携するべきではないかというご指摘をいただいています。

3点目は、手術の件数をもう少し増やしていけるのではないかということです。市立札幌病院は年間6,000件ほどの手術をしておりますが、ほかの同規模の病院と比べますともう少し高いところを目指せるのではないかというご指摘をいただいているところです。

最後に、病床の調整をもう少しうまくやると、今よりさらに病床の利用率が高くなったとしても、もっと多くの患者を受け入れられるのではないかというご指摘をいただいています。今、その4本の柱を中心に経営の改善策をコンサルと一緒に考えているところでございます。

○金子委員 分かりました。

○野中部会長 ほかにご意見、ご質問はございませんか。

○大橋委員 5ページの経常収支・資金残の推移のところで、令和5年以降、資金残はずっとマイナスですし、6年、7年については経常収支も赤字になるということですが、ちょっと分からないことがあります。これは経営改善努力をすると黒字にできるものなのですか。

民間でこれが続くと経営は成り立たないでしょうけれども、売上げというか、その要素を分解したときに、市立病院の使命として、どうしても赤字になってしまう部分と経営改善で改善できる部分を分けて示したら、コンサルの経営改善のアドバイス等がこの部分にきちんと生きているというのが見えると思います。こっちの部分はどうしても市立病院が担わなければならない使命で赤字になってしまうので、ここは赤字なのだという見せ方をしたほうが、市民の皆様も分かりやすいのではないかという気がしております。

もう1点は、感想ですが、4ページで、物価が高騰して経費が上がったり、今、国では賃金と物価の好循環という話が出ていますので、人件費が上がるということ、給与自体が上がるということ自体は特に問題視する気はなく、それは当然のことかと思っておりますが、一方で、

診療報酬がこれしか上がらないと、なかなか吸収できないですね。あまり上がると患者の負担が増えるということもあるのでしょうかけれども、そこについては札幌市で改定の方法等について要望を出されているということですので、しっかり進めていただければなと思っています。

○菊地経営管理部長 5 ページについて、経常収支は赤字の状態が続いていることに加えて資金がどんどん落ちているということで、通常、民間の企業であればなかなか厳しい状況だというご指摘をいただきました。

これを黒字にできるかどうかにつきましては、一つは単価の問題で、1 人当たりどのくらいいただけるのかということと、もう一つは数量の問題で、患者数をどこまで増やせるのかということになるかと思います。

単価につきましては、今、委員からのご指摘がありましたように、市立病院の努力だけでどんどん単価を上げることはなかなか難しい状況です。公的価格になりますので、診療報酬改定で前回の改定では0.88% だけだったということがありますが、やっぱりこれが上がってもらわないことには、病院の努力だけで単価を上げ続けるというのはなかなか難しいと思っていますところでございます。

一方で、患者数については、先ほど少しお話ししましたように、例えば、これから救急の患者を増やしていくとか、地域の病院から紹介患者を増やしていくということで、市立病院として努力できる余地は多々あると思っています。

一方で、今、委員からのご指摘があったように、政策医療として赤字でもやらないところと病院の努力でどんどん増やしていけるところは確かにございますので、今後、計画をつくる中で考え方、見せ方については検討させていただきたいと思います。

○野中部会長 ほかにご質問、ご意見はございませんか。

○祖母井委員 祖母井でございます。

今の点に関連するのですが、1 人当たりの単価を上げていくということと、数量を伸ばしていくということの両輪でということでしたが、

単価が自らコントロールできない、しかも、低い水準でしか上がっていないという中で数量だけを伸ばしても、例えば、経費が多くかかったり、働いておられる職員の方たちの負担が大きくなったりということで、必ずしも量を増やせばいいということでもないように思うのです。

コンサルとの協議の中で、市立病院で最適な数量が恐らく出てくると思うのですけれども、そのあたりは、今、どのぐらいの精密度で検討されているのかを教えていただければと思います。

○菊地経営管理部長 令和7年度予算では、病床利用率は82%と設定しているのですけれども、先ほど見ていただいたように、この水準でも年間14億円ぐらいの赤字になるというのが現状でございます。

収支が均衡するラインを今の時点でどのくらいで考えているかといいますと、病床の利用率については87%程度を目標に、今、院内で頑張っているところでございます。

一方で、単価についても、今よりも5,000円ぐらい上がるというのが収支均衡のラインだと一旦は置いては置きますけれども、今、コンサルに入ってもらって、病棟ごとにどのくらい病床利用率を上げられるのかということも含めて検討してもらっているところですので、経営計画を年度内につくっていきたいと思いますが、その中でしっかり整理させていただいて、適切な利用率、単価はどこを目指すかということを考えていきたいと思います。

診療報酬改定につきましては、札幌市もそうなのですけれども、病院団体6団体で要望をしたり、指定都市の市長会を含めていろいろな団体が一緒になって要望をしているところです。今回、国の骨太の方針では、これまでの高齢人口の増加分のみならず、物価の上昇分についても診療報酬に反映させるという記載があります。これがどうなるか、年末まで折衝は続くものと思われますので、その動向を見ながら適切な水準を検討していきたいと思っております。

○野中部会長 中期経営計画は、来年度からまた新たに始まるのでしたか。それに向けて、コンサルのご意見を伺って計画を練り直すという形だったと思いますが、僕もうろ覚えだったので、教えていただけ

ればと思います。

○菊地経営管理部長 実は、計画期間は令和6年度までとなっていて、次の計画は令和7年度からになります。令和7年度は既に始まっていますけれども、診療報酬改定の状況なども反映したいと思っていますので、今年度中につくりたいと思っています。

○野中部会長 予算はなかなか厳しい状況だと思いますが、どこの医療機関も赤字で厳しい状況です。先ほども出ましたように、骨太の方針で物価高分の上乗せをするというような記載があるのですが、与党がどうなるのかも分からない状況なので、あまり期待できない部分もあるかなと心配しています。自分のところで何とか経営努力をして改善方向に向かっていかなければいけないかと思っています。

ほかに何かご意見はございませんか。

(「なし」と発言する者あり)

○野中部会長 今日はこの1議題だけですので、時間はちょっと早く終わりましたけれども、最後に全体を通してご質問はございますでしょうか。

(「なし」と発言する者あり)

○野中部会長 それでは、事務局にお返しいたします。

3 閉 会

○西計画担当課長 それでは、これをもちまして本日の会議を終了させていただきます。

皆様、お疲れさまでした。

以 上