

## 市立病院経営再建プロジェクトチーム 第3回会議 議事録

【日時】 令和7年9月29日（月）13：30～15：00

【場所】 市立総合医療センター大会議室

【出席者】 尾形病院事業管理者（チーム長）、伊藤副市長、秋庭総務部長、伊東総合政策部長、青砥健康医療部長、岡部総合医療センター病院長、山内病院事業管理局長、羽田病院政策課参事補

### 【議事】

#### 議事1. 経営再建プロジェクトチームメンバー変更について

##### 【確認した事項】

尾形病院事業管理者就任によるチームメンバー変更案について説明。

##### 【質疑応答・意見交換等】

案のとおり決定。

#### 議事2. 松戸市議会全員協議会の振り返りについて

##### 【確認した事項】

全員協議会において出された質問やご意見の共有。

##### 【質疑応答・意見交換等】

特になし。

#### 議事3. 松戸市立総合医療センターの経営状況について

##### 【確認した事項】

令和7年4月から8月までの5ヶ月間で前年同期比5.1億円の収益改善があった。

入院収益は4億4,500万円の改善で、1日平均患者数が25人増加（病床稼働率2.8ポイント改善）、診療単価も1,856円向上している。

外来収益は6,500万円の改善で、1日平均患者数は21人減少したものの、診療単価が1,236円向上したことで全体としては収益が増加している。

救急搬送受入の強化により入院患者数が増加し、特に2次救急の受入体制を見直したことで6月以降の指標が大きく改善している。

ICU・HCUの高単価病床の稼働率を高めるため、病床コントロールを評価して空床を最低限に抑える取り組みを行い、入院単価の向上につなげている。

収益が約9億円改善する見込みであるが、材料費も1.5億円増加しているため、粗利としては3.6億円の改善となっている。

手術料収益が過去数年間約 28 億円で頭打ちになっている状況があるため、手術室をより効率的に運用する仕組みを整備し、限られた設備で手術件数を増やす方法を検討する。

9 月から 11 月の 3 ヶ月間は季節的に患者数が減少する傾向がある。病院一丸となってこの 3 ヶ月間を乗り越え、12 月以降の稼働増加につなげたい。

このまま救急医療体制を維持していくためには、現場に多大な労力がかかるが、他の診療科の医師の協力を得て、救急での初療から他の診療科への転科をスムーズに行う体制などが構築できてきている。

このように改善に取り組んでいるが、令和 8 年度に現金が枯渇する状況は改善されていない。収益向上の取り組みを続けながら、費用面での抜本的な改善を進める必要がある。

#### 【質疑応答・意見交換等】

**質問**：収益を上げるために手術を増やす必要があるということだが、手術室の稼働状況はどうか。

**回答**：現在良くて 7 割程度。緊急のための枠の確保も考えるとほぼ頭打ちと思うが、効率的な稼働などを検討していき、収益増加につなげていきたい。

病床数の割に手術室が少ないとよく言われるが、現場の意見ではそれほど足りていないという状況ではない。

**質問**：現金残高についてコロナの補助金の影響で一時的に増えていったのか。

繰入金については、今後どれくらいの目標としていきたいのか。

**回答**：コロナの補助金により現金残高が積みあがっていた。コロナ後の令和 6 年度は患者数が戻りつつあったが、現金残高としては悪化していった。繰入金については、3 年程度の間は現金 20 億円を確保し、政策医療を守っていくとなると、ルール内の 30 億円以上の繰入金をいただき、経営を立て直していきたいと考えている。

**質問**：救急搬送される患者の市内市外の割合はどうか。

**回答**：成人については小児のように半分が市外ということではなく、市内が 7 割程度と思われる。

#### 議事 4. 収支計画シミュレーション（病床規模数の適正化）について

##### 【確認した事項】

本収支シミュレーションは、議論を深める目的で作成したもので、条件設定（病床削減や給料表の見直し等）については、何ら決定したものではないことを

前提とする。

なお、これらの条件設定によりシミュレーションした先には、目指すところとして、30 億円の基準内の繰入金で年度末現金残高 20 億円以上を維持することで、政策医療を守り、安定的な経営を持続することとする。

政策医療をしっかりと確保していくという前提に立ち、成人一般病床を人員減に合わせて減少をさせる。

その下、入院収益、外来収益の条件としては、令和 7 年度実績に基づき、推計を行っている。

診療報酬改定については、隔年で実績から 1,500 円程度の見込みとし、過去の実績から想定している。

支出の面として、給与費については、令和 7 年度の人員費増として昨年と同程度見込んでいる。8 年度以降は人勧をどの程度見込むのかにより収支の改善必要額に影響を及ぼす。

給与制度の見直しについても一定程度見込んでいる。

次に経費の部分について、材料費については、抑制することを前提に見込んでいる。現在進めている外部コンサルの力も借りて検討していく。当センターの材料費の水準については、概ね適正な範疇にあると考えておりどこまで効果が得られるかというところはある。経費についても同様で考えている。

医療機器については、原則、更新で且つ必要性の高いものに絞っていく必要があると考えているが、令和 7 年度の実績に見合う程度と想定している。

その上で、それらの収支の結果、必要な繰出し金がいくらなのかというところであるが、現実問題として、目指す医業収益の確保が実現できていない事、

また、議会からご指摘のある通り、地に足のついた計画を策定しなければ、

議会、市民からの理解を得ることが難しい状況を考えると、人件費以外の項目については、劇的に削減することが困難なところもあるため、向う 3 年程度は一般会計からの基準外（赤字）繰出しによる支援をいただき、その後、繰出し基準にのっとった一般会計からの負担をお願いする他ないものと考えている。

基本的には病床を減らしていった場合には、将来的に患者数を減少させていく事になるので、医業収入も減少につながっていき、減らした病床分の経費が直接的に収益として改善されることにはならない。

戦略としては、診療単価の高い患者の割合を増やすということになるので、公立病院としての役割という点をしっかりと議論する必要があると考えている。基本的には、現状の患者数を受けつつ、病床に遊びがないところまで削減していくことになる。その結果として分母が減ることにより病床稼働率は 93.4% となり、現場の負担は増加する。

このような想定の下、令和 8 年から 10 年まで基準外による支援を頂く間に、人件費などを抑制し 11 年度以降に経常収支の損失は、一桁億円台に抑えるこ

とが見込まれる。

結果として、経常損失は現金支出を伴わない損失の中で吸収され、現金の流出がなくなり、20億円のキャッシュを確保できる運営となる。

先ずは経営を安定させ、その次に目指すこととして、経常収支の黒字化を目指していきたい。

4条の収支については、現金が出ていくことになるので今後の償還金の負担を意識していく必要がある。繰出し金により支援を頂きながら、現金収支を最小限にとどめたい。

しかしながら、シミュレーションにおいて、経営自体が黒字化しているわけではなく、現金は徐々に減少する傾向となることから、先ずは安定させていきながら、収益を上げていく取り組みを更に検討する必要があると考えている。

#### 【質疑応答・意見交換等】

**質問**：病床数に対して入院患者数が少ないということで、病床数を適正化し看護師などの人員が減少していくと、受ける患者数は変わらず現場の負担が大きくなるのではないか。

**回答**：適正規模にして収益を稼がないと経営が成り立たない。現在より現場としては忙しくなるということであるが、必要なことであると考えている。

冬場を除くと患者数が満たないので、病床数を適正にするしかないと考えている。

**質問**：小児を1病棟化し63床⇒60床にするということだが、看護師の負担などはどうか。

**回答**：許可病床としては35床ずつの70床であるが、63床で運用している。1病棟にすると60床にしなければならない。そうすると夜間看護補助の施設基準が取得することができるため、経営的に有利に働くものと考えている。

**質問**：給与制度の見直しをした場合、ベースダウンした分は現給保障を行うということか。

**回答**：現給保障をする想定。全体的なベースを下げ、定期昇給などにより現給にもどるまでは据え置きとなる。

組合との交渉が必要になるが、チャレンジしていく必要があると考えている。

人事院勧告について、7年度は適用し、8年度は1%程度見ている。来年以降も今年並みだとすると対応ができなくなる。今年度は3%程度で5億円増となる見込み。

## 議事5．市全体の取組みについて

### 【確認した事項】

「市全体の取組み」として、財政支援、人件費関係、地域における機能分化・役割分担、広域連携の仕組みについて各部と協議を重ね、その結果を踏まえて、10月開催予定の第4回プロジェクトチーム会議で内容を詰めていくことになると考えている。

本日は議論のたたき台として資料を用意した。

まず、財政支援について、病院として人件費の削減として取組み成果が見えるまでの間、一般会計から一時的に支援を強化いただきたいという内容になる。先ほどの議事の収支シミュレーションがベースとなっており、今後数字が増減する部分があることを留意いただきたい。それらも踏まえて、病院として初めてお示しすることになるため、今後、財務部と協議をさせていただきたい。

次に人件費について、経営再建方針に掲げた「令和8年度中に人件費比率60%台前半を目指す」という数値を達成するための取組みとなる。

先のシミュレーションで9年度に達成すると見込んでいる成績を8年度に達成する必要があるということで、病院独自で達成するのは非常に厳しいと考えている。そのため、市長部局の協力が不可欠であることから、総務部と協議をさせていただきたい。

次に、地域医療について、経営再建方針で掲げた病床規模数の適正化に関する部分で、医療行政の動向や医療需要を見据えて検討していく必要があることから、医師会等との調整、連携が重要になってくると考えられる。これらに関して健康医療部と協議をさせていただきたいと考えている。

次に、広域連携について、第1回のプロジェクトチーム会議で総合政策部長からお話をいただき、経営再建方針の冒頭に盛り込んだ内容となる。

これまで、市長会を通じての要望等を行ってきたとおり、松戸市から県知事への要望や、新たな広域連携の仕組みとして地域振興事務所との協議など、総合政策部とともに進めてまいりたい。

### 【質疑応答・意見交換等】

**意見：**繰出金については財務部で想定していたものは下回っているが、病院の人材を市長部局で受け入れることによる人件費の増加も考えておかなければならぬ。

**質問：**県への働きかけをしっかり行なわなければならない。

9月13日に今年度の東葛行政懇談会が開催されたが、補助金の増額を市からの要望事項であげた。

**回答：**今回の市全体の取組みについては、課長レベル以下の作業部会を立ち上げ、進めて行きたいと考えている。

それ以外にも、先の議題にあった経営状況等についても適宜情報提供を行っていきたい。

#### 議事6. その他（公表事項の確認等）

##### 【確認した事項】

今後経営計画について改定を進めていくが、現計画の取組み施策を経営が評価できるようなものに見直していくことを念頭に置き、改定を進めて行きたいと考えている。

改定に際しては、外部委員からなる経営改革委員会からのご意見もいただきながら進めて行く予定。

病院事業再建支援業務委託について、現在プロポーザルを実施している途中であることから、詳細は差し控えるが、いくつかの事業者から申し込みを受けている。

今後プレゼンテーションを実施、最優秀提案者を決定し、10月15日頃に契約締結ができるよう進めて行きたい。

終了