

北海道病院事業改革推進プラン【改訂版】

収支計画及び数値目標（案）

＜令和 7 年度(2025 年度)＞

令和 7 年(2025 年) 3 月

北海道 道立病院局

1 現プランの策定経過

道では、道立病院が地域に必要な医療を継続して提供していくことができるよう、令和3年3月に策定した「北海道病院事業改革推進プラン」に基づき、経営改善に向けた様々な取組を進めてきました。

こうした中、令和4年3月に国が策定した「持続可能な地域医療提供体制を確保するための公立病院経営強化ガイドライン」において、新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組など新たな項目が示されたことから、道としても、プランの期間を令和9年度まで2年間延長した上で、本プランを改訂したところです。

改訂後のプランの中で、「IX 収支計画及び数値目標」については、新型コロナウイルス感染症の影響等による患者数や収益の減など、今後とも厳しい病院運営が見込まれ、複数年の収支を見通すことが非常に難しい状況にあったことから、令和5年度及び令和6年度は単年度分とし、令和7年度以降については、新型コロナウイルス感染症の影響はもとより、令和6年度を始期とする第8次北海道医療計画や、診療報酬改定の内容等を踏まえながら、引き続き検討することとしました。

2 令和7年度以降の収支計画及び数値目標

今般、新型コロナウイルス感染症の5類感染症移行や、令和9年度からの新たな地域医療構想に向けた議論が進められるなど、経営環境が変化していることを踏まえ、令和8年度を始期とした新たなプランの策定に向け、各病院のあり方の抜本的な見直しについて検討しているところであることから、令和7年度については、単年度の「収支計画及び数値目標」とし、令和8年度以降については、新たなプランにおいて設定することとします。

医療部門合計

〈 収益的収支 〉

(単位：百万円)

区 分	R7年度
収 益 A	8,219
費 用 B	15,447
収 支 差 C=A-B	▲ 7,228
他会計負担金 D	6,982
損 益 E=C+D	▲ 246
経常損益(退職給付引当金除き)	159

〈 資本的収支 〉

(単位：百万円)

区 分	R7年度
資本的収入 F	1,875
資本的支出 G	3,544
収 支 差 H=F-G	▲ 1,669
他会計負担金 I	1,029

〈 経営指標等数値目標 〉

区 分	R7年度
病床利用率 (%)	50.6
一般 (%)	51.5
精神 (%)	49.1
経常収支比率 (%)	101.1
医業収支比率 (%)	48.9
医薬材料費対医業収益比率 (%)	23.2
1 日平均入院患者数 (合計) (人)	256.6
一般 (人)	167.3
精神 (人)	89.3
1 日平均外来患者数 (人)	869.8

〈 他会計負担金 〉

(単位：百万円)

区 分	R7年度
収益的収支分 D	6,982
国基準	3,177
道基準	3,805
政策的経費	1,075
特殊・臨時的経費	507
計画的解消経費	2,223
資本的収支分 (国基準) I	1,029
他会計負担金計	8,011

※ 1 100 万円単位で四捨五入しているため、各病院の金額の内訳と合計が合わない場合があります。

※ 2 金額は収益的収支も含め、全て税込みとなっています。

※ 3 経常収支比率は、過去分の退職給付引当金を除いて算出しています。

※ 4 病床利用率は、運用病床ベース（感染症病床を除く）で算出しています。

江差病院

〈 収益的収支 〉（単位：百万円）

区 分	R7年度
収 益 A	1,618
費 用 B	3,219
収支差 C=A-B	▲ 1,601

〈 経営指標・機能指標の数値目標 〉

区 分	R7年度
病床利用率 (%)	37.1
医業収支比率 (%)	45.6
医薬材料費対医業収益比率 (%)	23.3
後発医薬品使用割合 (%)	95.0
紹介患者件数 (件)	1,320
地域包括ケア病床利用率 (%)	93.0
入 1日平均患者数 (人)	40.0
院 患者1人1日当たり収益 (円)	42,637
外 1日平均患者数 (人)	255.5
来 患者1人1日当たり収益 (円)	12,183

羽幌病院

〈 収益的収支 〉（単位：百万円）

区 分	R7年度
収 益 A	845
費 用 B	1,935
収支差 C=A-B	▲ 1,090

〈 経営指標・機能指標の数値目標 〉

区 分	R7年度
病床利用率 (%)	43.2
医業収支比率 (%)	40.9
医薬材料費対医業収益比率 (%)	23.8
後発医薬品使用割合 (%)	95.0
紹介患者件数 (件)	600
地域包括ケア病床利用率 (%)	60.0
入 1日平均患者数 (人)	19.4
院 患者1人1日当たり収益 (円)	38,217
外 1日平均患者数 (人)	154.2
来 患者1人1日当たり収益 (円)	12,040

緑ヶ丘病院

〈 収益的収支 〉（単位：百万円）

区 分	R7年度
収 益 A	814
費 用 B	1,767
収支差 C=A-B	▲ 953

〈 経営指標・機能指標の数値目標 〉

区 分	R7年度
病床利用率 (%)	71.5
医業収支比率 (%)	44.9
医薬材料費対医業収益比率 (%)	8.8
後発医薬品使用割合 (%)	85.0
精神科救急入院料病棟病床利用率 (%)	86.0
訪問看護件数 (件)	4,800
デイケア件数 (件)	2,100
入 1日平均患者数 (人)	55.0
院 患者1人1日当たり収益 (円)	24,306
外 1日平均患者数 (人)	141.9
来 患者1人1日当たり収益 (円)	7,785

向陽ヶ丘病院

〈 収益的収支 〉 (単位：百万円)

区 分	R7年度
収 益 A	524
費 用 B	1,623
収支差 C=A-B	▲ 1,099

〈 経営指標・機能指標の数値目標 〉

区 分	R7年度
病床利用率 (%)	32.7
医業収支比率 (%)	26.9
医薬材料費対医業収益比率 (%)	15.6
後発医薬品使用割合 (%)	90.0
認知症疾患医療センター新規患者数 (件)	150
訪問看護件数 (件)	2,500
デイケア件数 (件)	5,200
入 1日平均患者数 (人)	34.3
院 患者1人1日当たり収益 (円)	16,964
外 1日平均患者数 (人)	90.7
来 患者1人1日当たり収益 (円)	9,227

子ども総合医療・療育センター(医療部門)

〈 収益的収支 〉 (単位：百万円)

区 分	R7年度
収 益 A	4,116
費 用 B	5,578
収支差 C=A-B	▲ 1,462

〈 経営指標・機能指標の数値目標 〉

区 分	R7年度
病床利用率 (%)	61.6
医業収支比率 (%)	72.4
医薬材料費対医業収益比率 (%)	27.4
後発医薬品使用割合 (%)	75.0
手術件数 (件)	860
新生児特定集中治療室における他の 周産期母子医療センターからの受入率 (%)	60.0
入 1日平均患者数 (人)	62.8
院 患者1人1日当たり収益 (円)	147,051
外 1日平均患者数 (人)	158.4
来 患者1人1日当たり収益 (円)	14,688

北見病院

〈 収益的収支 〉 (単位：百万円)

区 分	R7年度
収 益 A	301
費 用 B	802
収支差 C=A-B	▲ 501

〈 経営指標・機能指標の数値目標 〉

区 分	R7年度
病床利用率 (%)	64.3
手術件数 (件)	200
(入院)1日平均患者数 (人)	45.0
(外来)1日平均患者数 (人)	69.1

本庁

〈 収益的収支 〉 (単位：百万円)

区 分	R7年度
収 益 A	1
費 用 B	522
収支差 C=A-B	▲ 521

子ども総合医療・療育センター(療育部門)

〈 収益的収支 〉 (単位：百万円)

区 分	R7年度
収 益 A	769
費 用 B	1,888
収支差 C=A-B	▲ 1,119

〈 入所者数 〉

区 分	R7年度
1日平均入所者数 (人)	46.0

病院事業合計

〈 収益的収支 〉 (単位：百万円)

区 分	R7年度
収 益 A	8,988
費 用 B	17,335
収 支 差 C=A-B	▲ 8,347
他会計負担金 D	8,101
損 益 E=C+D	▲ 246

〈 資本的収支 〉 (単位：百万円)

区 分	R7年度
資本的収入 F	1,875
資本的支出 G	3,701
収 支 差 H=F-G	▲ 1,826
他会計負担金	1,133

〈 患者数等 〉

区 分	R7年度
経常収支比率 (%)	98.7
入院患者数（1日平均）(人)	302.6
外来患者数（1日平均）(人)	869.8

〈 他会計負担金 〉 (単位：百万円)

区 分	R7年度
収益的収支分 D	8,101
国基準	3,276
道基準	4,825
政策の経費	2,095
特殊・臨時的経費	507
計画的解消経費	2,223
資本的収支分（国基準）I	1,133
他会計負担金計	9,234

巻末資料

1 収支計画及び数値目標の検討経過

時 期	内 容
令和7年1月	○第2回北海道病院事業推進委員会 改革推進プラン検討部会 ・令和7年度収支計画及び数値目標（案）

2 関係委員名簿

○北海道病院事業推進委員会改革推進プラン検討部会

(令和6年12月現在(五十音順・敬称略))

氏 名	所 属	役 職	摘要
岡村 弘重	名寄市立総合病院	事務統括監	
佐古 和廣	(一社)北海道医師会	副会長	部会長
辻 喜久	札幌医科大学総合診療医学講座	教 授	
堤 裕 幸	社会福祉法人恩賜財団済生会支部 北海道済生会小樽病院みどりの里	施設長	
平 野 聡	北海道大学大学院医学研究院	教 授	
牧野 雄一	旭川医科大学地域共生医育総合センター	教 授	
松原 良次	札幌花園病院	名誉院長	

3 「北海道病院事業改革推進プラン」の概要

「北海道病院事業改革推進プラン【改訂版】」の概要

I 基本的事項

1 策定の趣旨

道では、道立病院が地域に必要な医療を継続して提供できるよう、令和3年（2021年）3月に策定した「北海道病院事業改革推進プラン」に基づき、経営改善に向けた様々な取組を進めてきました。

こうした中、令和4年（2022年）3月に国から「持続可能な地域医療提供体制を確保するための公立病院経営強化ガイドライン」が発出され、新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組など新たな項目が示されたことから、本プランを策定します。

2 プランの位置づけ

「北海道総合計画」の特定分野別計画であり、「持続的な開発目標（SDGs）」の達成に資するものです。

3 プランの期間

令和3年度（2021年度）から令和9年度（2027年度）までの7年間とします。

4 プランの策定・推進体制

- 外部委員で構成する「北海道病院事業推進委員会改革推進プラン検討部会」において必要な協議を行うとともに、パブリックコメントを実施するなどして、本プランを取りまとめました。
- 本プランについては、「北海道病院事業推進委員会」で点検・評価をいただきながら、推進していきます。

II 道立病院の現状と課題

1 道立病院の現況

道立病院6病院において、民間医療機関が参入しにくい地域での広域医療や精神医療、高度・専門医療など、地域に必要な医療を提供しています。

2 経営形態の移行及び経営状況

平成29年度（2017年度）から病院事業の経営形態を地方公営企業法の全部適用に移行し、医療従事者確保対策の充実や経営の効率化を図るとともに、各病院の地域連携部門を強化するなど、プランに掲げる目標の達成に向けて取り組んできました。入院患者数・外来患者数は減少傾向となっている一方で、新型コロナウイルス感染症関連補助金により収支差は改善しています。

3 病院経営上の課題

（1）病院経営を巡る環境変化への対応

人口減少が進行する中、患者数の増加を前提とした経営改善は困難であることから、周辺医療機関との連携や役割分担・機能分担を進め、効果的、効率的に医療を提供していくことが求められます。また、新型コロナウイルス感染症を含む新興感染症への対応にあたっては、各道立病院の機能に応じて、感染症対策を講じた上で対応していく必要があります。

（2）医療従事者の確保

道立病院が安定的な医療を継続的に提供するためには、医療従事者の確保が最も重要であり、人材確保策の実効性を高めていくことが必要です。

（3）経営改革に向けた取組の充実強化

地域の医療需要が減少していく中で、質の高い医療の提供とともに、診療報酬制度の改正に迅速に対応していく必要があります。

Ⅲ 道立病院が果たすべき役割・機能

道立病院は、広域的な医療をはじめ、精神医療といった不採算医療や高度・専門医療などを提供する役割を担っていく必要があります。

区分	病院名	今後の方向性（主なもの）
広域医療	江差病院	<ul style="list-style-type: none"> ○地域センター病院として必要な診療体制や回復期機能を確保 ○札幌医科大学と連携した初期臨床研修医や医学生の研修受入を推進 ○地域医療連携推進法人の取組を活用し、医療機関間の機能分担、業務連携の推進
	羽幌病院	<ul style="list-style-type: none"> ○総合診療専門研修プログラムの基幹病院として、専攻医の確保に努めるとともに、総合診療医や地域医療を志す医師の人材育成及びフォローアップ機能を担う ○ICT も活用しながら離島等の医療支援を実施
精神医療	緑ヶ丘病院	<ul style="list-style-type: none"> ○精神科救急急性期医療入院料（スーパー救急）病棟を中心とした精神科救急医療拠点機能を維持 ○在宅患者支援について、地域の行政機関や民間事業所との連携・役割分担を進める ○診療体制を維持するため常勤医師の確保に向けた取組を継続
	向陽ヶ丘病院	<ul style="list-style-type: none"> ○精神科救急医療拠点機能や認知症疾患医療センターを中心とした認知症専門医療等の機能を維持 ○精神科デイケアや訪問看護の積極的な実施により「精神障がいにも対応した地域包括ケアシステム」の構築を推進
高度・専門医療	子ども総合医療・療育センター	<ul style="list-style-type: none"> ○高度・専門性、特殊性の高い小児医療を提供 ○在宅への移行に向けた入退院支援機能の充実 ○DPC制度参加に向けた体制整備など、医療の質の可視化や収益改善の方策を検討 ○北海道の小児に対する医学的リハビリテーションの中核的役割、医療と療育が連携した複合施設における現行機能の維持
	北見病院	<ul style="list-style-type: none"> ○日本赤十字社を指定管理者として、病院運営の委任を継続 ○隣接する北見赤十字病院との一体的な医療提供体制の充実

Ⅳ 医療従事者等の確保対策

道立病院が地域に必要な医療を継続して提供していけるよう、医療の質の維持・向上を図り、経営の改善を目指すためには、医師をはじめとする医療従事者等の確保が重要です。また、令和6年4月から始まる医師の時間外労働の上限規制など働き方改革に向け、適切な労務管理と勤務環境の整備を推進します。

○大学や養成施設などへの要請強化等	○採用機会の拡大・弾力化
○業務内容や病院の立地条件に応じた評価	○負担軽減と離職防止
○魅力ある職場づくり	○医師の働き方改革
○医療環境の変化に柔軟に対応できる機動的かつ効率的な組織編成・人員配置	

V 機能分化・連携強化

道立病院では、地域医療構想の実現と地域包括ケアシステムの構築に向け、関係医療機関などとの機能分化・連携強化を推進します。

病 院	今後の取組
江 差 病 院	<ul style="list-style-type: none"> ○地域医療連携推進法人の取組を通じて、医療機関などとの機能分化及び連携強化の推進 ○地域の医療ニーズを把握しながら、精神医療における今後の方向性を検討
江差・羽幌 病院 共通	<ul style="list-style-type: none"> ○許可病床数と運用病床数の適正化に努めるとともに、空き病床を有効活用 ○ICT を活用した診療情報の共有や離島への診療支援 ○育大や専門医のいる医療機関との遠隔医療システムの導入促進
羽 幌 病 院	<ul style="list-style-type: none"> ○留萌市立病院との役割分担及び連携を図りながら、総合診療を中心に留萌中北部地域のかかりつけ医、救急医療機関としての役割を担う ○地域包括ケアシステムの構築に向けて、関係機関と連携し、退院後の患者・家族に対する支援の一層の充実
緑ヶ丘病院 向陽ヶ丘病院	<ul style="list-style-type: none"> ○許可病床と運用病床数の適正化に努めるとともに、地域連携室を中心とした関係機関との連携、退院後の患者・家族に対する支援の一層の充実
子ども総合医療 ・療育センター	<ul style="list-style-type: none"> ○高度・専門医療機能を発揮しながら、道内の医療機関からの患者受入
北 見 病 院	<ul style="list-style-type: none"> ○隣接する北見赤十字病院との一体的な運営による循環器・呼吸器疾患に対する高度・専門医療提供体制の一層の充実

VI 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組

道立病院では、新型コロナウイルス感染症への対応として、陽性患者の受入れをはじめ、市町村が実施するワクチン接種会場への医療従事者の派遣などを行ってきており、今般の状況を踏まえ、平時から新興感染症の感染拡大時等に備えた取組を推進します。

病 院	今後の取組
江 差 病 院	<ul style="list-style-type: none"> ○第二種感染症指定医療機関として、感染症病床での患者受入など、地域の感染症対策の中心的な役割を担う
羽 幌 病 院 子ども総合医療 ・療育センター 北 見 病 院	<ul style="list-style-type: none"> ○感染拡大時には、保健所をはじめ、他の医療機関や関係機関と連携し、入院医療に対応するなど、必要な診療体制の構築
緑ヶ丘病院 向陽ヶ丘病院	<ul style="list-style-type: none"> ○院内において感染症患者が発生した際には、入院医療体制の確保を図るとともに、対応が困難な場合は、転院など道の取扱いに基づき対応
全 病 院 共 通	<ul style="list-style-type: none"> ○感染管理に精通する職員の配置や感染防止に向けた院内外の研修実施 ○平時からの健康管理や感染予防策の徹底 ○感染対策に必要な施設・設備の点検・整備や院内感染発生時の対応方針の共有 ○マスクやフェイスガード等の感染防護具の備蓄

Ⅶ 経営の効率化

○設定する指標

〈 経営指標 〉

収支状況に関する指標	収益確保に関する指標	経費削減に関する指標
経常収支比率	病床利用率、1日平均患者数	医薬材料費対医業収益比率
医業収支比率	患者1人1日当たり収益	後発医薬品使用割合

〈 機能指標 〉

手術件数	子ども総合医療・療育センター、北見	精神科救急急性期医療入院病床利用率	緑ヶ丘
紹介患者件数	江差、羽幌	認知症疾患医療センター新規患者数	向陽ヶ丘
地域包括ケア病床利用率	江差、羽幌	NICUにおける他の周産期	子ども総合医療・療育センター
訪問看護件数、デイケア件数	緑ヶ丘、向陽ヶ丘	母子医療センターからの受入率	

○経営改善に向けた取組

経営改善の着実な推進及び各種指標の目標達成に向けて、収益の確保、費用の縮減、経営基盤の強化、デジタル化への対応、職員の経営改革意識の向上を柱に、具体的な取組を進めます。

区 分	具体的な取組	
収 益 の 確 保	患者数の確保 新規患者の掘り起こし	<ul style="list-style-type: none"> ・地域連携室を中心とした他医療機関等との一層の連携強化 ・健康診断や人間ドックの受託促進 ・市民講座や研修会の開催、地域のイベントへの参画 ・ホームページ等の各種媒体を有効に活用した病院広報の充実
	病院が有する 機能の有効活用	<ul style="list-style-type: none"> ・高額医療機器の利用増や周辺医療機関との共同利用の推進 ・地域の連携活動を通じた、道立病院の医療従事者の有効活用
	適切な診療報酬 の獲得	<ul style="list-style-type: none"> ・請求漏れの改善及び新たな施設基準・加算取得の検討 ・研修会の開催など、医事部門の専門性の向上
	道立病院の利用 促進に向けた 取組の充実	<ul style="list-style-type: none"> ・患者満足度調査等を通じた患者サービス、療養環境の向上 ・患者や家族にとって利用しやすい環境の検討 ・病院広報の充実による各病院の機能や役割に関する住民理解の促進
費 用 の 縮 減	<ul style="list-style-type: none"> ○無駄のない適正な管理経費の執行による医業費用の節減 ○費用対効果や必要性、機器導入後の保守も見据えた医療機器等の整備 ○患者負担の軽減、費用の縮減に結びつく後発医薬品の採用拡大 	
経 営 基 盤 の 強 化	<ul style="list-style-type: none"> ○診療機能維持に必要な医師等医療従事者の確保の取組 ○病院経営に精通する職員の育成、登用の検討 ○病院事業管理者が的確な経営判断とリーダーシップを発揮し、経営改革を推進することができるよう、業務執行体制を整備 	
デ ジ タ ル 化 へ の 対 応	<ul style="list-style-type: none"> ○ICTを活用したへき地医療等への診療支援や、医育大学等とのネットワーク構築による医療の質の向上 ○電子カルテ情報等の標準化への対応、医療従事者の負担軽減に向けたICTの導入検討など、働き方改革と病院経営の効率化を推進 ○マイナンバーカードの健康保険証利用の院内掲示等による普及啓発 ○「医療情報システムの安全管理に関するガイドライン」等を踏まえたセキュリティ対策の実施 	
職 員 の 経 営 改 革 意 識 の 向 上	<ul style="list-style-type: none"> ○病院事業管理者による経営方針の徹底と職員への経営情報の共有 ○他病院の好事例の共有化や職員のモチベーションを高める取組の実施 	

VIII 一般会計負担金の算定の考え方

地方公営企業法において、病院事業に要する経費のうち、経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費や能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入をもって充てることが客観的に困難であると認められる経費については、一般会計等において負担することとされています。

本プランにおいては、一般会計から繰り入れる負担金を次のとおり区分します。

区 分	内 容
国 基 準	国が示す繰出基準（地方財政計画積算例）に基づいて算出した経費
基 準 外	①道として特に政策的に行う医療機能等の確保に要する経費 ②特殊な経費や臨時的に発生する経費 ③経営改善により計画的に解消を図る経費

IX 収支計画及び数値目標

今般、新型コロナウイルス感染症の5類感染症移行や、令和9年度からの新たな地域医療構想に向けた議論が進められるなど、経営環境が変化していることを踏まえ、令和8年度を始期とした新たなプランの策定に向け、各病院のあり方の抜本的な見直しについて検討しているところであることから、令和7年度については、単年度の「収支計画及び数値目標」とし、令和8年度以降については、新たなプランにおいて設定することとします。

なお、子ども総合医療・療育センターの療育部門については、肢体不自由児や発達障がい児を対象としたリハビリテーション等を提供する福祉施設であるため、医療部門合計の収支計画及び数値目標からは区分して実績把握を行っていきます。

【医療部門合計】

〈 収益的収支 〉

(単位：百万円)

区 分	R7年度
収 益 A	8,219
費 用 B	15,447
収 支 差 C=A-B	▲ 7,228
他会計負担金 D	6,982
損 益 E=C+D	▲ 246
経常損益(退職給付引当金除き)	159

〈 資本的収支 〉

(単位：百万円)

区 分	R7年度
資 本 的 収 入 F	1,875
資 本 的 支 出 G	3,544
収 支 差 H=F-G	▲ 1,669
他会計負担金 I	1,029

〈 経営指標等数値目標 〉

区 分	R7年度
病床利用率 (%)	50.6
一般 (%)	51.5
精神 (%)	49.1
経常収支比率 (%)	101.1
医業収支比率 (%)	48.9
医業材料費対医業収益比率 (%)	23.2
1日平均入院患者数(合計) (人)	256.6
一般 (人)	167.3
精神 (人)	89.3
1日平均外来患者数 (人)	869.8

〈 他会計負担金 〉

(単位：百万円)

区 分	R7年度
収益的収支分 D	6,982
国基準	3,177
道基準	3,805
政策的経費	1,075
特殊・臨時的経費	507
計画的解消経費	2,223
資本的収支分(国基準) I	1,029
他会計負担金計	8,011

X プランの点検・評価、公表等

プランに基づく経営改善の状況、事業実績の点検・評価を行うため、北海道病院事業条例（昭和42年北海道条例第45号）に基づき、北海道病院事業推進委員会を設置しています。