医学部・病院決算報告

財務基盤強化を目指して

信濃町キャンパス担当常任理事　**北川　雄光（65回）**
医学部長　**金井　隆典（67回）**
病院長　**松本　守雄（65回）**

2024年度決算

学部・病院ともに予想を大幅に上回る結果に

慶應義塾全体の2024年度決算が確定し、2025年5月20日の理事会、5月28日の評議員会で正式に承認されました。2024年度の義塾の事業活動収入は1，983億円、事業活動支出は1，887億円となり、その差額である基本金組入前当年度収支差額（以下、「収支差額」という）は96億円となりました。

この中で全塾の事業規模の約50%を占める信濃町キャンパスの収支は、慶應義塾全体の発展にとっても極めて重要です。2024年度の学部・病院の決算については、昨今の厳しい経済状況、医療環境から当初は赤字を避けられないだろうと見込んでいましたが、年度を終えてみると収支差額は12・4億円と、当初予算を27・4億円ほど上回る結果となりました。このような決算となりましたのは、各方面からの温かいご支援と、学部・病院の教職員が一体となって収支改善に向けてご尽力いただいたおかげです。改めて心より感謝申し上げるとともに、以下、学部・病院の決算についてご報告いたします。

学部決算について

―5期連続の黒字を達成

2024年度予算編成時における収支差額は△10・3億円と厳しいマイナス予算でスタートしましたが、決算は3・8億円と、予算に比べ14・1億円上回る結果となりました。

収入面の大きな特徴としては、補助金収入の増収があげられます。日本医療研究開発機構（AMED）等からの感染症対策研究予算がついた2023年度においては公的受託研究費の獲得実績は最高潮に達しましたが、2024年度以降は減収となることが懸念されていました。代替となる収入財源を確保すべく、経常費補助金の増収や医師の働き方改革に伴う大学病院改革に向けた支援で措置される公的資金の獲得に向けて積極的に取り組んだ結果、経常費補助金は予算比で3・6億円増収となり、高度医療人材養成拠点形成事業では年間8千万円の補助金を獲得することができました。このほか、義塾全体で、研究活動の国際展開や社会実装の加速等により研究力強化を図るための資金として地域中核・特色ある研究大学強化促進事業（J-PEAKS）を獲得し、2024年度の信濃町の取組みに対しては3・4億円の助成金の配分を受けることとなりました。特に、経常費補助金については、一般会計（経常費）の収支改善に寄与し、特別会計（外部研究費）の期末残高によって全体では黒字となる特別会計依存の構造から真の意味での財務基盤強化に向けた大きな一歩となりました。

支出面では、予算時点で見込んでいた教育研究経費（対予算△8・8億円）と人件費（対予算△5・5億円）の経費執行が低調に終わり、見込みを大幅に下回りました。これは、先に述べた公的受託研究費をはじめとする外部研究費収入に伴う減少が主な要因ですが、一般会計（経常費）においても予算未達に終わったものもあり、予算精度の向上が引き続きの課題となりました。

病院決算について

―4期連続の黒字を達成

2024年度予算の収支差額は△4・7億円というスタートでした。これは事業目標である病床稼働率91%を前提に、全身麻酔手術枠17列化に伴う手術件数増、外来高単価・高稼働の維持、3号館跡地事業開始、予防医療センター拡張移転2年目などを踏まえた数字であり、2023年度予算比では15億円の改善予算でした。一方で、支出面では医療収入に即時には転嫁できない人件費・間接経費の継続的な増加が収益を圧迫することが懸念されておりました。

この状況の中で、最終的な決算では収支差額8・6億円と、当初予算を13・3億円上回る結果となりました。事業目標には届かなかったものの、コロナ禍以降では最も高い病床稼働率（88・8%）を達成し、入院・外来の高単価が継続したことにより、医療収入は795億円、粗利（医療収入―直接経費）は388億円といずれも過去最大となりました。一方で、診療報酬改定に伴う薬価引下げ（差益率減少）や手術処置材料を中心とした医療材料の価格高騰の影響により、直接経費率も過去最大（51・2%、対予算＋2・9%）となり、医療本体での収益力（利益率）の低下が見られました。

医療本体以外では、業務委託費や消耗品費を中心とした間接経費の未執行（抑制・調整）（対予算△15・0億円）、減価償却等の期末支出の下振れ（対予算△4・5億円）といった支出面での収支改善と、医療従事者の勤務環境改善に資する地域医療介護総合確保基金事業や臨床研究推進センターでの橋渡し研究プログラム等の新規の外部資金獲得による増収が粗利の予算未達を補い、最終的な収支を押し上げました。

このように、黒字達成とはいえポジティブとネガティブ要因が交錯し、今後も厳しさを増すであろう医療経営環境を見据えると決して手放しでは喜べない決算となりました。

財務総括

―学部・病院の4年間の振り返りと今後の課題

2020年度は新型コロナウイルス感染症という最大の危機に直面し、2021年度、2022年度は長引くコロナの影響により財務・経営面は将来予測が困難で不確実な年度となりました。大幅な赤字を覚悟して予算編成を行ったものの、2021年度決算の収支差額は31・5億円、2022年度は18・9億円と大幅に上方修正されました。これは緊急の診療制限下において柔軟な患者受入体制を維持したメディカル部門、東京都の新型コロナウイルス感染症医療提供体制緊急整備事業を中心とした公的補助金への対応を確実に行った事務部門、そしてCOVID-19対応の最前線の中でも特定機能病院としての診療機能を維持し続けた診療科部門ほか、まさに医学部・病院のすべての教職員が一体となって取り組んだ成果でした。続く2023年度は、5月に新型コロナウイルス感染症が感染症法上の5類感染症に移行はしたものの、院内でのコロナ対応は続きました。加えて、社会情勢の変化に伴う新たな試練として物価・人件費・燃料高が懸念されたため、△31・7億円の予算を組んだものの、収入増・支出減の両面からの収支改善により決算では10・7億円の収支差額を達成しました。2024年度は1年を通じて通常の医療提供体制で対応することとなり、平常運転時の実力が問われる年度となりましたが、予算△15億円でのスタートは12・4億円の黒字での着地となりました。

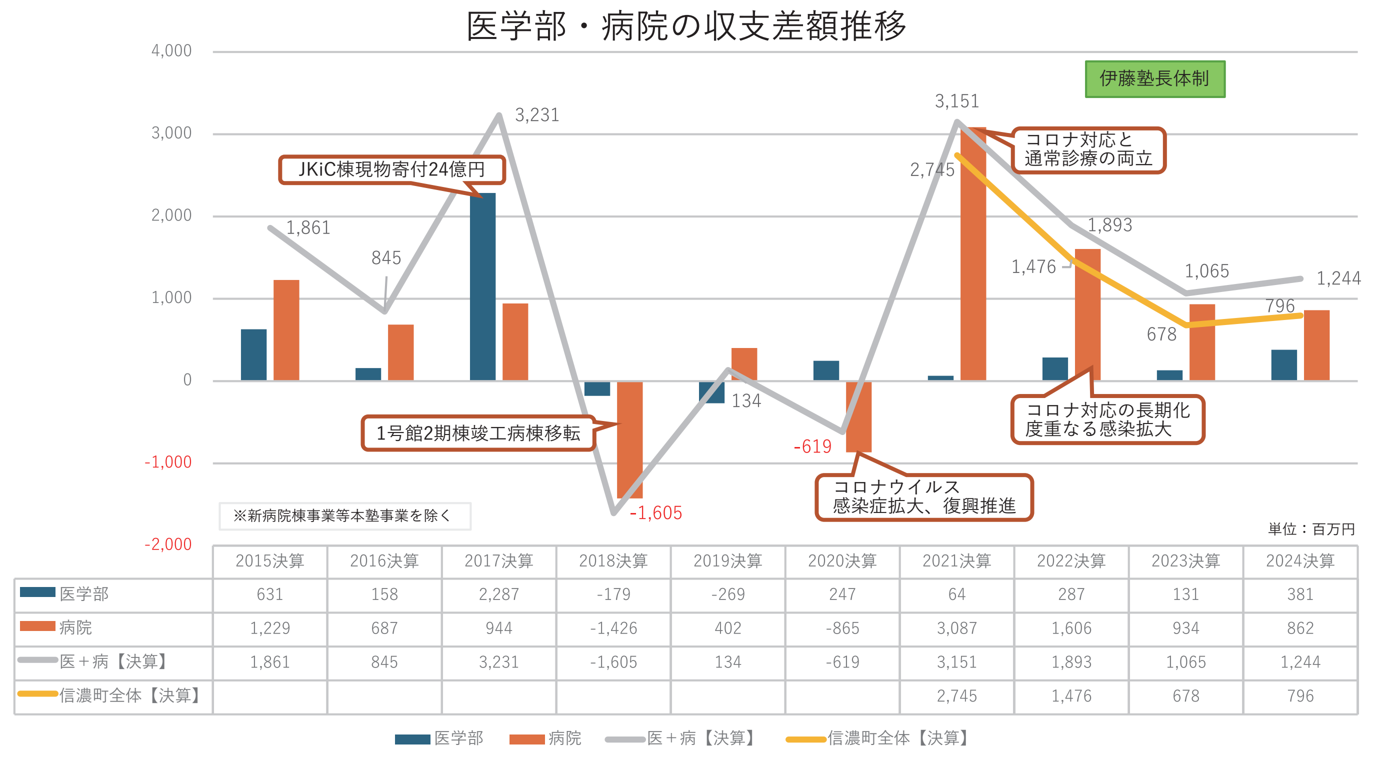
このように学部・病院決算は4期連続で黒字を達成してきましたが、今後の中長期の見通しとしては、収支を圧迫する要素が見えてきており、決して楽観視できない状況です。学部においては、教授の世代交代とそれに伴う組織改革の展開、新研究棟「安藤百福Bio2Qヒューマンリサーチセンター（仮称）」整備やJKiC事業の発展的再構築、国際水準の教学施設の充実等により、環境整備・維持費用、減価償却費等の増加が見込まれます。病院については、2026年度に電子カルテ更新が控えており、更新年度の支出増・更新後の減価償却費の増加のほか、薬価引下げ改定に伴う差益減、医療材料等の直接経費の高騰、医療収入に転嫁できない派遣・委託を含めた人的コストの増加などにより、今後も厳しい収支状況が予想されます。また働き方改革に伴う影響として、一人の医師が診療に従事できる時間数が制限されることから、中長期的には診療機能を維持するための医師を含めた医療従事者の増員とこれに伴う人件費の増加も見込まれます。

対策としては、学部については学生数も少なく、定員も固定で決まっているため、政策的に収入規模を増やすことは難しいですが、①経常費補助金増加に向けた取組みの継続、②外部研究資金の積極的な獲得によるオーバーヘッド・間接経費の増収、③知財収入等、収入財源の多様化や収入単価の適正化、④事業・部門収支の見える化によるコスト削減・抑制を行い、これらの収支改善の取組みにより、将来的には積み立て余力を確保できるよう財務基盤の強化を目指して参ります。病院については、①病床稼働率の向上、②新たな診療報酬加算の獲得、手術枠の拡大・救急患者の受け入れ強化等による粗利増、③保険診療外での収益拡大（室料差額見直し、3号館での自由診療の集患力強化等）、④収益と連動した戦略的医師枠の設定、⑤予防医療センターの計画的な収益拡大等により病院全体での黒字化を目指して参ります。

最後に

義塾の予算編成方針の目標の一つとして、2022年度予算から信濃町キャンパス全体（学部・病院・メディア・KIC）の中期収支目標10億円が設定されました。2024年度決算は4部門で8億円と、射程圏内に近づきつつありますが、今後も各部門のご協力のもと、財政基盤の強化に努めていく所存です。引き続き、皆様のご支援、ご協力を何卒、宜しくお願い申し上げます。

医学部・病院の収支差額推移



※新病院棟事業等本塾事業を除く

単位：百万円

	2015決算	2016決算	2017決算	2018決算	2019決算	2020決算	2021決算	2022決算	2023決算	2024決算
医学部	631	158	2,287	-179	-269	247	64	287	131	381
病院	1,229	687	944	-1,426	402	-865	3,087	1,606	934	862
医＋病【決算】	1,861	845	3,231	-1,605	134	-619	3,151	1,893	1,065	1,244
信濃町全体【決算】							2,745	1,476	678	796

慶應義塾醫学部新聞

発行所
三四会医学部新聞編集室
〒160―8582
東京都新宿区信濃町35
電話（3353）1211　内線64996
会員については会費に購読料が含まれる
発行人　武田　純三
毎月　1回20日発行

三四会ホームページ

信濃町駅前・各種診療
慶應義塾大学病院
●外来診療時間＝午前8時40分～午後12時
午後1時～午後4時（特殊外来）
●電話＝03（3353）1211（大代表）

慶應義塾大学医学部三四会　令和7年度定例評議員会

慶應義塾大学医学部三四会 令和7年度定例評議員会
令和7年6月14日（土）

慶應義塾大学医学部三四会 令和7年度定例評議員会
令和7年6月14日（土）

令和7年6月14日（土）15時半から、信濃町キャンパス2号館11階の大会議室で、令和7年度三四会定例評議員会が開催された。山上淳理事（77回）の発声で長倉和彦議長（55回）と星野健副議長（63回）が登壇し、議長による開会宣言に続き、令和6年度物故会員116名に黙祷が捧げられた。評議員総数244名のうち出席63名、委任状提出133名、合計196名で評議員会は成立。議事録署名人は村井勝君（46回）、佐藤邦彦君（56回）が指名された。

武田純三三四会長（52回）の挨拶では、前日の6月13日は北里柴三郎先生の94回目の命日にあたり、6月12日に開催された北里記念式は慶應で北里の名前がつく唯一の公的な行事であること。3年に1度の三四会名簿が発行できたこと。ITCの強化を進めていることと、三四会会員の診療所検索を三田ジャーナルに掲載し、役立てていきたいこと。医学部新聞に30年に渡り続いている今月のサイエンスについては、日本語の題名を示すとともに、時事メディカルのホームページに作った慶應サイエンスのページを通して全国の方々に知ってもらいたいこと。クラス評議員の若い年代の方々を三四会理事会に順に参加してもらうことを続けていること。今春卒業した藤村悠哉君（104回）が2025年三田会代表幹事に就任したこと。20年を迎えた白衣式で、106回生の3人に1人が女性であること。三四会の支部については、地域により少人数で維持が難しくなってきていること、海外の支部では、米国、欧州、豪州などをまとめてグローバル部門という、留学や就職をお世話することもできる新たな取り組みを行いたいとの要望があることなどが紹介された。

議案審議では、第1号議案：令和6年度三四会事業報告は古梶清和副会長（63回）から説明された。会員数は微増、各支部会の開催状況はホームページで閲覧可能、主幹した全国私立医科大学同窓会連絡会や全国支部長会、連合三田会大会ほかのイベントについて説明した。第2号議案：令和6年度三四会会計決算は渡辺真純副会長（64回）から、第3号議案：財産目録、会計事務処理および財産管理監査報告は松本純夫監事（52回）から報告があり、第1～3号議案について承認された。

第4号議案：令和7年度三四会事業計画は島﨑美奈子副会長（61回）から、各種委員会運営のこと、会員情報管理システム活用のこと、慶應赤倉アカデミーおよびアカデミーJr.のこと、医師会役員懇談会を予定していることなどが説明された。第5号議案：令和6年度三四会会計予算は渡辺副会長から、名簿発行がない年度であり黒字予算を組んだことが説明された。第6号議案：10月19日に開催される慶應連合三田会大会の救護部会については、橋口明典評議員（74回）から、三四会講演会については古梶副会長から市民向けの内容を予定していることが説明された。第7号議案：グローバル部門については武田会長と齋藤淳一理事（72回）から組織づくりについて議論していく旨が説明された。第4～7号議案について承認された。

第8号議案：その他で吉野肇一評議員（44回）から、慶應連合三田会大会での三四会講演会では慶應義塾全体を統括するような気持ちで、将来的には大きなテーマを掲げてほしいこと、末松誠評議員（62回）から、グローバル部門設置についての賛同意見が述べられた。船曳孝彦評議員（40回）から、患者の視点からの、病院へのいくつかの貴重な要望が述べられた。

議事終了の発声の後、金井隆典医学部長（67回）から医学部報告（ヒト生物学―微生物叢―量子計算研究センター（Bio2Q）、信濃町リサーチ&インキュベーションセンター（CRI K信濃町）、新咸臨丸若手研究者養成プロジェクト始動、北里柴三郎未来人材育成基金、外部資金獲得の動き、栃木県地域枠の設置、信濃町キャンパス環境改善への取組みなど）があり、志水秀行副病院長（65回）から病院報告（診療実績、医療連携のほか、最近の取組みとして新予防医療センター、3号館3階予防医療センター跡地での自由診療、働き方改革についてなど）があった。

令和7年度三四会奨励賞については、臨床医学分野4名―大西卓磨君（90回　小児科）、高松公晴君（89回　泌尿器科）、高橋利奈君（92回　内科（腎内代））、玉井博也君（91回　内科（リウマチ・膠原病））、基礎医学分野2名―齋藤苑子君（94回　皮膚科）、綿貫慎太郎君（92回　幹細胞医学）が受賞、令和7年度三四会社会功労賞は3名―石山直巳君（51回　脳外科）、切東喜久夫君（60回　整形外科）、木実谷哲史君（56回　小児科）が受賞された。

星野副議長による閉会の辞をもって定例評議員会は閉会した。

情報交換会が11階のレストラン ザ・パークで深川和己理事（68回）の司会進行のもと行われ、多くの参加者が親交を深めた。

（三四会理事　近藤太郎　68回）

令和7年度三四会社会功労賞受賞者

1．石山　直巳（脳神経外科学　51回）
「国民健康保険事業に対する貢献」
2．切東　喜久夫（整形外科学　60回）
「医療介護福祉の分野における実社会への貢献」
3．木実谷　哲史（小児科学　56回）
「重症心身障害児者医療・福祉分野への貢献」

令和7年度三四会奨励賞受賞者

臨床分野

1．大西　卓磨（小児科学　90回）
「日本における小児熱性尿路感染症の臨床像の解明」
2．髙松　公晴（泌尿器科学　89回）
「Profiling the inhibitory receptors LAG-3, TIM-3, and TIGIT in renal cell carcinoma reveals malignancy」
3．高橋　利奈（内科学(腎臓内分泌代謝)　92回）
「The Association of Fibrate Use with Kidney Outcomes and Mortality」
4．玉井　博也（内科学(リウマチ・膠原病)　91回）
「関節リウマチ患者における生物学的製剤開始時のメトトレキサート減量可能性に関する国際共同無作為化比較試験（MIRACLE試験）」

基礎分野

5．齋藤　苑子（皮膚科学　94回）
「Gene-specific somatic epigenetic mosaicism of FDFT1 underlies a non-hereditary localized form of porokeratosis」
6．綿貫　慎太郎（幹細胞医学　92回）
「SDHAF1 confers metabolic resilience to aging hematopoietic stem cells by promoting mitochondrial ATP production」

鑑往知来

やらされることが嫌いで悶々としながらラ・サールで過ごし、上京して駿台予備校の北松戸寮に入った。不安の中で受けた慶應医学部に合格したのがすべての転機だった。人生の運を9割使ったと家内に言われるが本当にそう思う。1988年の事だ。

日吉ではさらに2度も留年し4年間も教養を深耕した。竹内まりやさんがいた音楽サークルで煙と退廃に浸り、新歓コンパやダンパ（死語？）にフルコミットし、ジュリアナ東京で都会を感じた。休みに入るとロンドンから車を借り南仏に向かい毎夏を過ごした。円高の恩恵もありミシュラン片手にヨーロッパ的生活と華やかさを知った。学生としては劣等生（実際に逆首席だった）かもしれないが自由に多くを学んだ。

しかし研修医として慶應病院に入ると今までと全く異なる世界が待っていた。緊張の連続で割り当てられた仕事さえこなせない。なんだか急に窮屈になってきた。さらに追い討ちをかけるように45回生の父伸宏が癌を患った。すぐ帰郷し鹿児島で内科病院を継ぐことになった。経営のことなど何も知らず暗雲の中でもがき始めた。そんな時出会ったのが稲盛和夫先生や小宮一慶先生だった。稲盛先生は幼い頃当院がかかりつけだったご縁がある。経営とは利他の心をもってお客様の問題を解決し喜んでいただき、お客様から選ばれ続けることだと知った。

今私は植村病院を通して地域の方々が健康で安心して生活していただけるよう努めている。毎日色々な出来事をはさみながら患者様と一緒に喜び、時に悲しみ一日を終える時にはもう体と心が動けないことも多い。人生は辻褄が合うように出来ているというが学生時代と一変してどうしたらもっと地域社会に貢献できるかにフォーカスしている。心折れそうになっても実学の精神を胸に日々限界まで挑むことで慶應義塾への恩返しをしようと心に決めている。

（植村病院理事長
植村　健　75回）