

### 【1.体制】

事務部は事務長1名、総務室20名（兼務3名含む）、医事室14名（兼務2名含む）、情報システム室2名（兼務2名含む）、経営企画室3名（兼務3名含む）体制でスタートした。主な動きとして、12月1日付で放射線技師を情報システム室兼務として異動を行った。また、3月1日付で施設・設備担当者の施設間異動を熊本病院と行った。

### 【2.取組内容と実績】

2024年度は「これから地域を守る病院として、環境の変化に柔軟に対応する」をテーマに策定した4か年中期事業計画の2年目である。2024年度のKeywordを「再チャレンジ」とし、中期事業計画の方針に基づき以下のことに取り組んだ。

#### （1）院長交替

2024年4月に庄野弘幸先生から吉岡正一先生に院長が交替し、また副院長、診療部長も替わり新体制がスタートした。院長交替は7年ぶり、吉岡院長は4代目の院長。5月17日には熊本県済生会スタッフを対象に、上天草市内のホテルで「院長退任・就任パーティ」を開催した。

#### （2）経営改善に向けた取り組み

- 前年度の経営悪化に伴い、2024年3月に経営企画室を新設し、7月に経営戦略会議を立ち上げ、単年度黒字化に向け、病院幹部・所属長を中心に1～2週間の1回の頻度で協議を重ねてきた。10月には全職員向けに経営戦略会議方針発表会を開催した。
- 経営戦略会議の中に「患者増」、「単価増」、「費用減」、「人材の有効活用」、「看護師の体制強化」、「医師の体制強化」の6つのチームを編成し、管理運営会議メンバーをそれぞれのチームリーダーとして進めてきた。
- 経営戦略会議、支部業務統合WTでみすみ病院の経営改善について取り組んできたことが功を奏し、年間通じてはマイナス収支ではあるものの、下半期は対上半期で約1億円収支が改善した。第4・四半期はプラス収支となった。

#### （3）診療機能・体制の再編

- 常勤医師は9名(前年度末)→12名(2024年度末)に増加した。非常勤医師については、熊本病院整形外科医の週1回の診療支援、それとは別に非常勤整形外科医による週3回の診療支援により前年度末常勤整形外科医退職の穴埋めを行った。
- 病床については、夜勤可能な看護師の目途がついたため、7月に運用病床数を108床→112床に戻した。3月には最近の病床利用状況、今後看護師確保が不透明であること、許可病床数を減らすことにより自治体からの交付税が増えることを踏まえ、許可病床数を120床→112床に減床した。
- 地域住民や集患対策のため、既存の医師体制の中で外来診療の再編を行い、「もの忘れ外来」、「骨粗鬆症外来」、「弁膜症外来」、「不整脈外来」、「腹膜透析外来」の専門外来を新設した。

#### （4）地域に根ざした活動

- 宇天医会の開催  
8月2日(金)に上天草市内のホテルで、地域との連携強化を目的に、また新体制になったのを機にコロナ禍後初めて「宇天医会」を開催し、内外合わせ73名の出席があった。門田医師による「地域の放射線科医として～肺・循環器領域を中心に～」とのテーマで講演後、懇親会で親睦を深めた。
- みすみ港まつりへの参加  
7月20日(土)に三角東港でみすみ港まつりが開催され、当院は5年ぶりに踊りパレードへ参加した。参加者は職員家族を含め約40名。通所リハビリ利用者お手製の木札、団扇を身につけ本番に臨んだ。
- ボランティア活動への参加  
3月8日(土)開催の第53回天草パールラインマラソン大会に救護ボランティアとして熊本病院スタッフと共に参加した。

その1週間前の3月1日(土)には開院記念行事として、マラソンコースの清掃活動を病院職員・家族で行った。

#### （5）賞与制度、年俸制度の改定

将来にわたり持続可能な病院を目指すこと、社会通念に合わせた賞与のあり方を再考することなどを理由に賞与制度、年俸制度の仕組みを見直した。病院の経営状況に応じて賞与の支給係数を連動させる仕組みとした。管理職以上の年俸者については、夏季・冬季に経営状況に応じて変動させる病院業績給を新たに設けた。次年度より施行。

#### （6）事務制服の廃止について

これまで女性事務スタッフに対し制服を貸与していたが、快適で働きやすい職場環境の整備、多様性の尊重、温暖化対策などを理由に医療秘書スタッフを除き、制服の貸与を廃止した。それに伴い男性も含め事務スタッフの服装基準を見直した。例えば、クールビズ、ウォームビズを推奨するにあたり、TPO（時間・場所・場面）に沿った上で、ポロシャツ、タートルネックの着用も可とした。2025年1月より施行。

#### （7）主な病院行事

| 実施日    | 内容                   |
|--------|----------------------|
| 4月1日   | 新院長就任式               |
| 4月1・2日 | 新任式、新入職員オリエンテーション    |
| 5月17日  | 院長交替パーティ             |
| 6月30日  | クラウドファンディング導入機器お披露目会 |
| 7月5日   | 新入職員歓迎ボウリング大会、歓迎会    |
| 11月9日  | 係長・主任研修会             |
| 12月7日  | 幹部・リーダー研修会           |
| 12月13日 | 病院忘年会                |
| 1月6日   | 院長年頭挨拶               |
| 3月1日   | 開院記念地域奉仕清掃活動         |
| 3月3日   | 永年勤続表彰伝達式            |

#### （8）各種監査対応

| 実施日    | 内容         | 実施者      |
|--------|------------|----------|
| 4月8日   | 年度業務監査     | 支部監事     |
| 4月26日  | 年度会計監査     | 支部監事     |
| 12月5日  | 上半期会計監査    | 支部監事     |
| 12月12日 | 保健所立入検査    | 宇城保健所    |
| 2月5～7日 | 会計に関する標準往査 | トーマツ監査法人 |

#### （9）2024年度経営分析

2024年度経営指標は次ページの通りである。サービス活動収益は対前年度比0.4%増加。入院収益は、段階的に運用病床数を戻すのに併せ1日平均入院患者数も増え、9.3%増加した。外来収益は、前年度末に常勤整形外科医が退職したことが影響し、15.5%減少した。

サービス活動費用は0.5%減少。人件費は常勤医師の増加、ベースアップ評価料などにより3.9%増加。医薬品費が外来収益減により15.3%減少、減価償却費が電子カルテ関係の償却が10月に終了したことにより19.1%減少した。

経常利益率は-7.4%となり、2年連続マイナス収支となったものの、下半期は-3.2%、第4・四半期は+1.7%と改善した。

#### 【3.今後の課題】

- 3年連続マイナス収支となったため、次年度は通年でのプラス収支への転換。
- 地域の人口減少による患者数の減少や職員確保が困難を極める中、将来にわたり事業を継続し、地域医療体制を維持していくための有効な戦略の立案。
- 職員がいきいきと働き、また働き手が容易に集まるような、魅力ある病院作り。

## 経営指標

| 項 目                   | 区 分                  | 計 算 式                 | 単位 | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    |
|-----------------------|----------------------|-----------------------|----|---------|---------|---------|---------|---------|
| 病床数                   | 許可数                  |                       | 床  | 128     | 128     | 128     | 128     | 128     |
|                       | 実働数                  | 年間実働病床延数/365          | 床  | 128     | 128     | 112     | 103     | 111     |
| 一日平均<br>患者数           | 入院                   | 年間入院患者延数/365          | 人  | 105.7   | 109.6   | 88.1    | 88.9    | 95.6    |
|                       | 外来                   | 年間外来患者延数/年間診療日数       | 人  | 144.1   | 151.5   | 146.5   | 142.0   | 120.1   |
|                       | 介護                   | 年間介護患者数/365           | 人  | 25.0    | 25.6    | 26.7    | 29.6    | 30.0    |
|                       | 外来対入院比率(暦年)          | 一日平均外来患者数/入院患者数       |    | 1.4     | 1.4     | 1.7     | 1.6     | 1.3     |
| 財務比率                  | 平均職員数                | 毎月末職員数合計/12ヵ月         | 人  | 248.3   | 250.5   | 251.1   | 242.5   | 239.0   |
|                       | 平均医師数                | 毎月末医師数合計/12ヵ月         | 人  | 11.0    | 11.0    | 10.0    | 9.0     | 11.0    |
|                       | 流動比率                 | 流動資産/流動負債             | %  | 706.5%  | 856.7%  | 865.3%  | 799.9%  | 855.2%  |
|                       | 自己資本率                | 自己資本/総資本              | %  | 93.5%   | 93.8%   | 94.4%   | 93.9%   | 94.4%   |
|                       | 負債比率                 | 他人資本/自己資本             | %  | 7.0%    | 6.6%    | 5.9%    | 6.5%    | 5.9%    |
|                       | 固定比率                 | 固定資産/自己資本             | %  | 57.8%   | 50.0%   | 54.6%   | 54.6%   | 55.4%   |
|                       | 固定長期適合率              | 固定資産/(自己資本+固定負債)      | %  | 57.8%   | 50.0%   | 54.6%   | 54.6%   | 55.4%   |
|                       | 総資本回転率               | 医業収益/総資本              | 回  | 0.72    | 0.69    | 0.62    | 0.58    | 0.62    |
|                       | 借入金比率                | 借入金平均残高/医業収益          | %  | 0.0%    | 0.0%    | 0.0%    | 0.0%    | 0.0%    |
| 収支比率                  | 人件費率(含む委託人件費)        | (人件費+委託人件費)/医業収益      | %  | 60.5%   | 59.4%   | 66.1%   | 71.3%   | 74.0%   |
|                       | 材料費率(医薬品・診療材料)       | 材料費/医業収益              | %  | 16.5%   | 15.1%   | 15.9%   | 17.7%   | 15.4%   |
|                       | 経費率                  | 経費/医業収益               | %  | 6.3%    | 6.7%    | 7.9%    | 9.0%    | 9.7%    |
|                       | 賃借料率〔再掲〕             | 機器賃借料/医業収益            | %  | 0.3%    | 0.5%    | 0.7%    | 0.8%    | 0.8%    |
|                       | 委託費率                 | 委託費/医業収益              | %  | 7.0%    | 7.2%    | 8.3%    | 9.3%    | 9.2%    |
|                       | 減価償却費率               | 減価償却費/医業収益            | %  | 5.6%    | 5.5%    | 5.8%    | 5.5%    | 4.5%    |
|                       | 医業収支比率               | 医業費用/医業収益             | %  | 90.3%   | 88.7%   | 98.7%   | 108.3%  | 107.4%  |
|                       | 金融費用比率               | 支払い利息/医業収益            | %  | 0.0%    | 0.0%    | 0.0%    | 0.0%    | 0.0%    |
|                       | 医業利益率                | 医業利益/医業収益             | %  | 9.7%    | 11.3%   | 1.3%    | -8.3%   | -7.4%   |
|                       | 経常利益率                | 経常利益/(医業収益+医業外収益)     | %  | 9.9%    | 11.4%   | 1.4%    | -8.1%   | -7.4%   |
|                       | 成長率                  | 当期医業収益/前期医業収益         | %  | 104.6%  | 104.1%  | 89.7%   | 89.1%   | 100.4%  |
| 生産性指標<br>労働効率         | 職員一人当たり医業収益          | 医業収益/年間平均職員数          | 千円 | 11,219  | 11,574  | 10,353  | 9,553   | 9,729   |
|                       | 職員一人当たり経常利益          | 経常利益/年間平均職員数          | 千円 | 1,109   | 1,317   | 143     | -780    | -723    |
|                       | 医師一人当たり医業収益          | 医業収益/年間平均医師数          | 千円 | 253,244 | 263,572 | 259,961 | 257,404 | 211,391 |
|                       | 100床あたり職員数           | 年間平均職員数/年間実働病床数       | 人  | 194.0   | 195.7   | 224.7   | 234.7   | 215.3   |
|                       | 入院患者100人当たり職員数       | 年間平均職員数/年間平均入院患者数     | 人  | 234.9   | 228.5   | 284.9   | 272.9   | 250.0   |
|                       | 外来患者100人当たり職員数       | 年間平均職員数/年間平均外来患者数     | 人  | 172.3   | 165.3   | 171.4   | 170.7   | 199.1   |
|                       | 介護患者100人当たり職員数       | 年間平均職員数/年間平均介護患者数     | 人  | 991.4   | 979.6   | 939.8   | 819.1   | 797.8   |
|                       | 入院患者一人一日当たり収益(一般病棟)  | 入院収入/入院患者延数           | 円  | 35,788  | 39,048  | 38,277  | 36,180  | 38,531  |
|                       | 入院患者一人一日当たり収益(回復期病棟) | 入院収入/入院患者延数           | 円  | 38,082  | 41,167  | 42,458  | 37,027  | 36,986  |
|                       | 入院患者一人一日当たり収益(回復期病棟) | 入院収入/入院患者延数           | 円  | 39,628  | 39,178  | 40,202  | 39,000  | 39,945  |
|                       | 外来患者一人一日当たり収益        | 外来収入/外来患者延数           | 円  | 20,640  | 19,054  | 19,108  | 19,667  | 19,704  |
|                       | 介護患者一人一日当たり収益        | 介護収入/介護患者延数           | 円  | 9,026   | 9,960   | 10,018  | 10,010  | 11,238  |
|                       | 労働生産性                | (医業収益-人件費以外全)/年間平均職員数 | 千円 | 7,411   | 7,699   | 6,455   | 5,530   | 5,950   |
|                       | 労働分配率                | 人件費/(医業収益-人件費以外全)     | %  | 85.3%   | 83.0%   | 97.9%   | 114.4%  | 112.1%  |
| 生産性指標<br>病床効率<br>(年間) | 一床当たり医業収益            | 医業収益/実働病床数            | 千円 | 21,763  | 22,651  | 23,265  | 22,421  | 20,948  |
|                       | 一床当たり利益剰余金額          | 利益剰余金/実働病床数           | 千円 | 21,805  | 24,448  | 25,717  | 26,143  | 22,853  |
|                       | 一床当たり固定資産額           | 固定資産/実働病床数            | 千円 | 16,265  | 15,299  | 19,217  | 19,782  | 17,752  |
|                       | 病床利用率(一般病棟)          | 年間入院患者延数/年間実働病床数      | %  | 83.7%   | 86.3%   | 86.3%   | 85.0%   | 81.7%   |
|                       | 病床利用率(回復期病棟)         | 年間入院患者延数/年間実働病床数      | %  | 90.5%   | 94.0%   | 83.7%   | 85.2%   | 83.3%   |
|                       | 病床利用率(地域ケア包括病床)      | 年間入院患者延数/年間実働病床数      | %  | 66.9%   | 74.3%   | 63.7%   | 54.7%   | 70.9%   |
|                       | 平均在院日数(一般病棟)         | 年間入院患者延数/(入院+退院)/2    | 日  | 13.6    | 13.2    | 20.7    | 19.7    | 19.6    |
|                       | 平均在院日数(回復期病棟)        | 年間入院患者延数/(入院+退院)/2    | 日  | 57.3    | 60.6    | 55.2    | 61.8    | 65.5    |
|                       | 平均在院日数(地域包括ケア病床)     | 年間入院患者延数/(入院+退院)/2    | 日  | 18.5    | 18.9    | 17.1    | 17.0    | 18.4    |
|                       | 病床回転率(一月当り 一般病棟)     | 365/12/年間平均在院日数       | 回  | 2.2     | 2.3     | 1.5     | 1.5     | 1.6     |
|                       | 病床回転率(一月当り 回復期病棟)    | 365/12/年間平均在院日数       | 回  | 0.5     | 0.5     | 0.6     | 0.5     | 0.5     |
|                       | 病床回転率(一月当り 地域包括ケア病床) | 365/12/年間平均在院日数       | 回  | 1.6     | 1.6     | 1.8     | 1.8     | 1.7     |

2025年  
3月より  
運用112床

※2014 (5/1～) 亜急性期病床 (26床) →地域包括ケア病床 (30床) ※2015 (4/1～) 地域包括ケア病床 (40床) (～1/14 45床) (1/15～33床)  
 ※2016 (6/1～) 地域包括ケア病床 (45床) ※2015 (4/4～) 介護予防 訪問リハビリ計上 ※2016 (6/1～) 通所リハビリ開設