

2025年度事業報告書

I. 組合の事業活動の概況に関する事項

(1) 事業年度の末日における重要な活動の内容

主要な取り扱い事業種目等

事業種目	主な事業品目等
医療事業	病院（臨床研修指定病院 一般 311 床 医療療養病床 40 床） 診療所（内科・歯科） 訪問看護 健康診査
福祉事業	介護医療院 訪問介護 訪問看護 訪問リハビリテーション 通所介護 短期入所療養介護 居宅療養管理指導 福祉タクシー 居宅介護支援 介護タクシー 住宅型有料老人ホーム・高齢者有料賃貸住宅 サービス付き高齢者向け住宅
医療福祉等附帯事業	院内売店 患者用駐車場

(2) 事業の経過及びその成果並びに対処すべき重要な課題

★松江保健生協の 2025 年度決算の概要 「当期剰余金で 1 億 3,912 万円（税引き後）」

25 年度の経常剰余は 1 億 6,057 万円 となり、予算比 41 万円の超過、前年比約 1 億 5,218 万円の改善となりました。一方で、事業剰余金は▲380 万円（予算比▲1 億 4,269 万円）にとどまり、また現預金などの資金増加も 341 万円（予算 7,000 万円） と大きな未達となりました。

これらの結果は、経常剰余は表面的には改善したものの、本業である医療・介護事業で安定的に剰余を確保し、資金を蓄積するという基本構造が確立できていないという重大な課題を示しています。

その 1 つは、生協病院における病床の縮小です。25 年 4 月から 4 南病棟（医療療養）40 床を休止したことに加え、26 年 2 月には 2 東病棟および ICU 病棟（急性期一般 2）の縮小を実施しました。看護師の確保が極めて困難となっていることが背景にあります。一方で、4 南病棟の活用方法、医療機器の稼働率、医師・職員一人あたりの生産性向上など、最大の投資である「建物」「医療機器」「人」のパフォーマンスを“最大限引き出す”ことが十分できていないという点も大きな課題です。

事業収益は 78 億 9,242 万円で予算比 94.5%、予算差▲4 億 6,116 万円。事業費用は 78 億 9,622 万円で予算 96.1%、予算差▲3 億 1,846 万円となりました。収益・費用とも予算を下回りましたが、収益未達成がより大きくなった結果です。

この間は「断らない」を合言葉に取り組んできましたが、医師と看護師確保の困難性から、受診制限をせざるを得ない場面が発生しました。経営的な影響もでしたが、患者・利用者みなさんにはご不便をおかけしてしまいました。

25 年度から、松江保健生協が抱える経営的な困難打開にむけ、全日本民医連中国四国地方協議会の支援を受けながら全職員参加の経営、経営管理に必要な財務スキルの習得、後継者育成に取り組んでいます。

部門ごとの予算比は、入院収益▲3 億 1,799 万円、外来収益▲7,831 万円、健診収益▲1,365 万円、歯科収益（再掲）▲882 万円、介護事業などの福祉事業収益▲4,158 万円となり、予算との乖離が際立ちました。特に 26 年度診療報酬改定と相まって入院収益の改善が今後のカギとなります。その中でも、施設介護収益（介護医療院虹）は 354 万円予算超過し、法人のなかでも大きな役割を果たしています。

事業所グループ別の経常剰余は、生協病院グループ 1 億 1,326 万円、虹グループ 5,983 万円、学園グループ 414 万円、歯科クリニック 378 万円 が黒字となりました。一方で、ふれあい在宅グループ ▲1,220 万円、東出雲グループ ▲670 万円 は赤字となり、グループ間で明暗が分かれる結果となりました。このばらつきは、各グループの事業構造や運営状況の違いに加え、管理部門の支援体制やマネジメント機能の課題が浮き彫りになっていると考えられます。

【各事業所グループの経営概況】

	事業収益	予算比	前年比	経常剰余
生協病院グループ	62 億 852 万円	93.8%	96.5%	1 億 1,326 万円
ふれあい在宅グループ	1 億 7,849 万円	84.8%	94.7%	▲1,220 万円
介護医療院虹グループ	11 億 8,209 万円	100.0%	100.0%	5,938 万円
東出雲診療所グループ	6,400 万円	95.0%	78.6%	▲670 万円
歯科クリニック	1 億 4,323 万円	94.2%	109.5%	378 万円
学園福祉センター	1 億 1,724 万円	95.2%	102.5%	414 万円
合 計	78 億 9,242 万円	94.5%	97.1%	1 億 6,057 万円

* 各事業所の事業収益には、グループ間の取引を含んでいます。また本部を除いています。

★患者・利用者数 入院・入所部門、健診部門、通所部門、高齢者住宅は前年を上回る。外来、歯科、訪問看護は前年を下回る。

生協病院の病床稼働 292.2 人/日（前年比▲32 人）。介護医療院虹の稼働 175.8 人/日（前年比▲1.2 人）となりました。

1 日当たり外来患者数は患者計画に対して、生協病院外来（救急、透析など）は、救急搬入数 1,600 件（前年比▲86%）、患者数は 55.8 人/日（前年差▲2.4 人）となりました。ふれあい診療所は 281.7 人/日（前年差▲18.9 人）、クリニック虹は 5.9 人/日（前年差 0.9 人）、歯科クリニック 57.6 人（前年差▲0.9）、のぞみ訪問看護 14.1 人/日（前年差▲0.3 人）となりました。

居宅介護事業所利用者数は、サービス別では、ヘルパー3 事業所計 79.6 人/日（前年差▲4.4 人）、デイサービス 5 事業所計 78.3 人/日（前年差▲10.4 人）、訪問診療 4.2 人/日（前年差 3.3 人）、訪問看護 12.3 人/日（前年差▲1.5 人）、訪問リハビリ 2 事業所計 19.7 人/日（前年差 0.7 人）となりました。

また、ケアプラン作成件数は4事業所で688件/月となり、前年に対して21件/月増加しました。

【一日あたり患者・利用者数】

	入院・入所	外来	通所	ヘルパー	訪問看護 /リハ	健診	高齢者 住宅
	人/前年比	人/前年比	人/前年比	人/前年比	人/前年比	人/前年比	人/前年比
生協病院グループ	292/101%	337/94%	* *	* *	* *	51/101%	* *
ふれあい在宅グループ	* *	* *	17/98%	26/95%	18/93%	* *	* *
虹グループ	176/100%	6/118%	26/126%	28/103%	14/104%	* *	53/114%
東出雲グループ	* *	* *	16/110%	* *	* *	* *	* *
歯科クリニック	* *	58/98%	* *	* *	* *	* *	* *
学園福祉センター	* *	* *	20/104%	26/87%	* *	* *	* *
合 計	468/101%	401/95%	79/110%	80/95%	32/98%	51/101%	53/114%

*ケアプランは月平均688件

1日患者・利用者数は各事業所の利用日に基づく。小数点以下は四捨五入

★事業費用78億9,622万円（予算差▲3億1,846万円、前年差▲3億273万円）

予算を超過した項目では委託費409万円で、その他の主な事業費用は3億1千万円程度予算を下回る。

	累 計		
	累計実績	予算差	前年差
医福材料費	11億3,862万円	▲9,690万円	▲7,329万円
（薬品費）	3億7,200万円	▲6,212万円	▲3,848万円
（診材費）	6億1,518万円	▲3,381万円	▲3,151万円
（給食費）	1億5,143万円	▲96万円	▲328万円
人件費	50億1,675万円	▲1億5,791万円	▲1億5,295万円
委託費	6億760万円	409万円	▲4,650万円
物件費	7億7,772万円	▲2,572万円	▲1,759万円
事業費用計	78億9,622万円	▲3億1,846万円	▲3億273万円

事業費用は人件費が予算を1億5,791万円下回りました。背景に看護師確保・育成・定着の困難性が存在します。利益をしっかりと確保し、予算通りの賞与を支給する、生協で働くことのやりがいを定着させる、そういった取組みを強めなければなりません。

経営指標の一つである人件費＋医療福祉材料費＋委託費の収益比計は85.7%となり、適正値の上限84%を上回っています。収支のバランスを適正化していかなければなりません。

★「連携」「断らない」を進めましたが、マンパワーの不足から地域の医療・介護要求に十分応えられない場面もありました

連携強化の面では、開業医懇話会や高齢者施設懇談会を開催し、顔の見える関係づくりを通じて地域との連携を一層深めました。また、法人管理者会議を開き、医療・介護の職責者が一堂に会して他法人の経営改善の取組みを学ぶ機会を設け、マネジメント力の底上げを図りました。

多疾患併存の高齢者医療を充実するため、三次救急からの受入れ強化、総合診療科の立ち上げ準備、訪問診療の拡大を図ると共に、健診後精査を外来につなげる取組み、訪問型予防接種の推進など、収益向上と地域ニーズへの対応を両立する施策を進めました。

さらに、増加する救急搬入の受入れや無料低額診療事業の継続、アドバンス・ケア・プランニングの推進、自宅で最期を迎える方への訪問支援など、“いのち”に向き合う医療・介護の実践にも力を注ぎました。

一方で、医師体制の欠損により急な休診が発生したことや、満床のため入院をお断りせざるを得ない時期もあり、地域の医療・介護要求に十分応えきれない場面が生じました。

人材を“人財”として大切に育み、医師・看護師をはじめとする専門職の確保と定着に、これまで以上に力を注いでまいります。