

最近、病院経営に関するガイドブックや経営指南書が多く出版されている。また、毎週末には各種団体の主催する病院経営セミナーが開催され、そこには病院長や事務長など、病院関係者が出席している。多くの病院長や事務長は、自院の経営に反映させようとしているが、それらのガイドブックやセミナーは、概説的、総論的、今後の医療政策、控除対象外消費税などに関するものが大半である。

しかし、病院長は、実際の現場における病院経営に直接携わりたいが、どのような戦略をもって経営改善に取り組まなければならないのか、模索しているのが現状である。

医療を取り巻く環境は厳しく、社会的ニードの制約として診療報酬の切り下げなどがあり、一方で患者のニードは高くなった。そのため地域での自院の立ち位置を正しく把握し、地域に選ばれる病院でなくてはならなくなった。

足利赤十字病院は長い間、黒字経営を続けてきた。2017年当時、DPCのⅢ群において、高い機能評価係数Ⅱを取得している。図表1-1は、2016年度のDPCⅢ群の赤十字病院群における当院のポジショニングを示したものである。基礎計数、調整係数、機能評価係数Ⅱの合計（縦軸）について検討すると、当院は赤十字Ⅲ群内でトップであることが分かる。

当院は2011年7月に全面移転し（写真）、次世代型グリーンホスピタルをつくった。移転後は高い病床稼働率を示し、2012年度93.4%、2013年度93.6%、2014年度94.6%、2015年度95.1%であった（図表1-2）。また、利益率の詳細は後述するが、図表1-3は横軸に赤十字病院群を示しており、縦軸に利益率（%）を示し

ている。減価償却前の利益率も12.8%と、赤十字92病院の中でもトップとなっている。

これまで足利赤十字病院ではどのようにリーダーシップを発揮してガバナンスを強化し、どのような戦略を実践してきたかをいろいろな経営指標をもとに、実際の現場における数字を取り上げ、そして、どのようにして改善へのベクトルを向けていったかを順次、解説していきたい。

写真 足利赤十字病院全景



分棟型建築



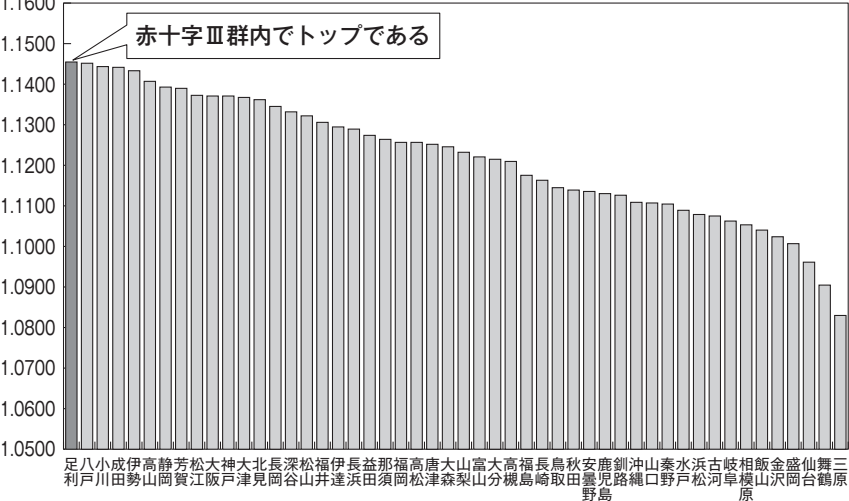
一般病棟全室個室



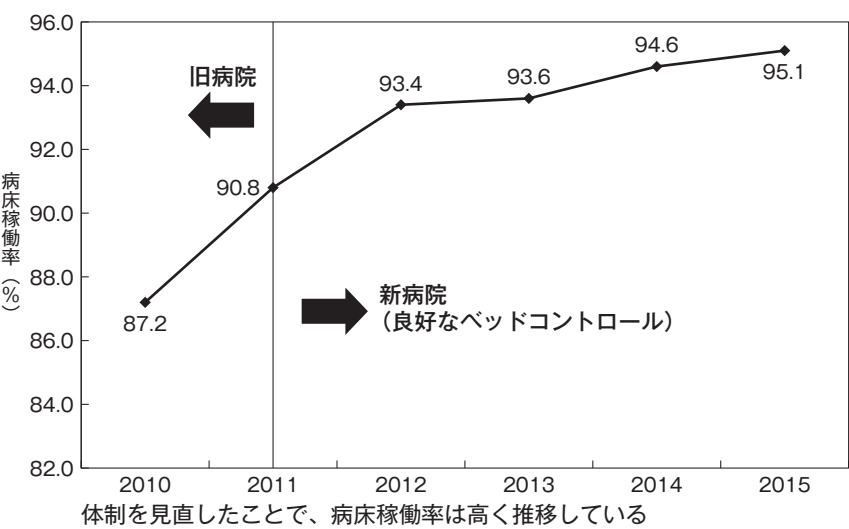
ホスピタルモールを軸に分棟として構成され、将来の増築・改修に柔軟に対応する。

「成長と変化」に対応できる病院

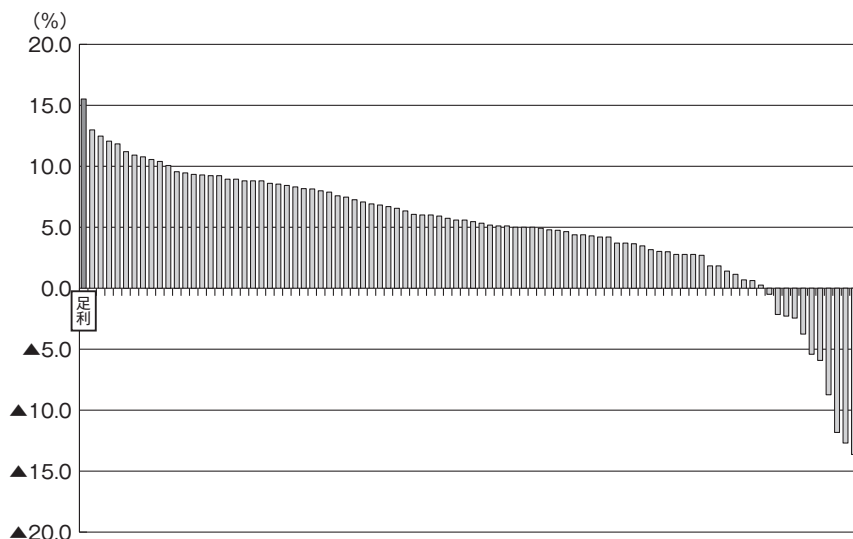
図表 1-1 赤十字施設 Ⅲ群内におけるポジショニング
係数合計（基礎＋暫定＋機Ⅱ）



図表 1-2 病床稼働率（全体）の年度別推移



図表 1-3 赤十字病院群内における当院の減価償却前利益率



1. 足利赤十字病院の紹介

足利赤十字病院は昭和24年に開設し、群馬県と栃木県の県境に隣接した医療圏80万人の三次救命救急を有した地域中核病院である。独立採算制にある赤十字病院群の中で継続して黒字経営を続け、新病院建設のための財政基盤をつくってきた。新病院は、町の象徴ともいえる渡良瀬川沿いに位置し、「患者のみなさまがかかってよかった、職員のひとりひとりが勤めてよかったといえる病院を創ります」という理念のもと、再整備計画が進められ、2011年7月1日に全面移転した。

新病院の病床数は、555床とした。快適な療養環境を提供するとともに、一般病棟は全室個室化とした。これからの社会ニーズの変化、医療制度の変化に対応可能な「成長と変化」に対応できる病院とした。