

高知県立病院 改革プラン
(第4期経営健全化計画)

概要版

平成21年3月

高知県公営企業局

高知県立病院改革プラン（第4期経営健全化計画）の構成

第1 基本方針

第2 県立病院の概要

第3 これまでの経営健全化に向けた取り組みと成果

第4 県立病院を取り巻く課題

第5 県立病院の果たすべき役割と一般会計負担の考え方

第6 収支計画及び経営目標の設定

第7 事業計画（目標達成に向けた取り組み）

第8 再編・ネットワーク化と経営形態の見直し

第1 基本方針

(本編 P 1 ~ 2)

1 策定の趣旨

- ◆ 「公立病院改革ガイドライン」(平成 19 年 12 月総務省通知)に基づき策定
- ◆ ガイドラインに基づき、以下の4項目を記載
 - 当該病院の果たすべき役割及び一般会計負担の考え方
 - 経営の効率化
 - 再編・ネットワーク化
 - 経営形態の見直し

2 位置づけ

- ◆ 改革プランを実質上の「第4期経営健全化計画」と位置づける

3 計画期間

- ◆ 3か年計画(平成21年度から23年度まで)

4 点検・評価

- ◆ 平成21年度内に「高知県立病院経営健全化推進委員会(仮称)」を設置
「高知県立病院経営健全化推進委員会(仮称)」のイメージ

目 的：改革プランの進捗状況の確認(点検、評価)及び助言
構 成：医療や経営に関する有識者、3名程度
開 催：年1回程度
その他：審議内容の概要をホームページ上で公表

第2 県立病院の概要

(本編 P3～10)

1 県立病院の概要

(平成20年4月1日現在、統計指標は19年度実績)

名称	安芸病院	芸陽病院	幡多けんみん病院	
病院種別	一般病院	精神科病院	一般病院	
所在地	安芸市宝永町	安芸市宝永町	宿毛市山奈町	
診療科目	18診療科	2診療科	18診療科	
許可病床数	258床	153床	355床	
一般	230床	-	324床	
感染症	-	-	3床	
結核	28床	-	28床	
精神	-	153床	-	
救急病院告示	S50.6.2告示	-	H11.8.1告示	
病院機能評価	-	H17.11.21認定	H17.2.21認定	
1日平均	入院	120.8人	129.9人	258.5人
患者数	外来	458.3人	69.7人	725.0人
当年度損益	511百万円	52百万円	129百万円	
収益的資金収支	363百万円	93百万円	619百万円	
経常収支比率	85.1%	104.7%	101.9%	
職員給与費比率	82.0%	96.9%	48.5%	
病床利用率	一般病床 52.4%	精神病床 84.9%	一般病床 79.2%	

2 病院事業の経営状況の推移

本庁と旧中央病院を含む

(単位：百万円)

	16年度	17年度	18年度	19年度
当年度損益	132	1,135	17	233
収益的資金収支	1,106	1,881	667	446
累積欠損金	9,403	8,268	8,252	8,485
一般会計借入金	5,786	3,518	1,554	1,066
不良債務	2,161	120	-	-

第3 これまでの経営健全化に向けた取り組みと成果

(本編 P 11 ~ 18)

1 取り組みの経緯等

- ◆ 平成4年度決算 累積欠損金が100億円突破、危機的経営状況に
- ◆ 平成5年6月 「県立病院経営改善対策委員会」を設置
- ◆ 平成6年8月 「最終提言」(経営改善対策委員会)
- ◆ 平成6年11月 「県立病院事業経営改善実施計画」(第1期計画)を策定
- ◆ 平成11年3月 「県立病院経営健全化計画」(第2期計画)を策定
- ◆ 平成16年5月 「県立病院第3期経営健全化計画」を策定

2 3期15年の取り組みの成果

- ◆ 平成16年度決算で昭和54年以来25年ぶりとなる「単年度黒字」を達成
- ◆ 累積欠損金の縮小や借入金の計画的な処理、不良債務の解消、医業収益の向上と人件費の抑制など一定の成果を挙げた

財務体質の改善

損益の改善	H16決算で3病院全てが単年度黒字(25年ぶり)	
累積欠損金の縮減	94億円(H16)	84億円(H19)
借入金の縮減	58億円(H16)	11億円(H19)
不良債務の解消	21億円(H16)	H18決算で不良債務を解消

収益の確保

職員の適正配置と人件費の見直し

外部委託の拡大

組織の再編・スリム化

3 今後の課題

- ◆ 「収益の確保と費用節減」といった視点に加えて、「医師の確保・定着促進」という新しく大きな課題への対応が必要

第4 県立病院を取り巻く課題

(本編 P 19 ~ 25)

1 県立病院の経営課題

(1) 医師の確保・定着促進(医師不足への的確な対応)

	H16.4	H17.4	H18.4	H19.4	H20.4	H20-H16
安芸	33(6)	33(4)	25	23	20	13
芸陽	5(1)	5(1)	5	5	5	± 0
幡多	52(9)	52(8)	47	48	47	5
合計	90(16)	90(13)	77	76	72	18

注:()は非常勤医員(レジデント)で内数。18年度から正職員化

<医師の確保・定着促進を図るためのこれまでの主な対応>

- 平成17年度 ・医師公舎の無料化
- 平成18年度 ・非常勤医員(レジデント)の正職員化
・臨床研修医の報酬月額増額 ・初任給調整手当増額
- 平成19年度 ・地域手当率の引き上げ
・臨床研修医の報酬月額増額、期末一時金の新設
- 平成20年度 ・給与カット中止(医師を適用除外)
・医師事務補助員の配置

(2) 経営の健全化

- 平成16年度から18年度まで3年間にわたり黒字決算を継続
- 19年度決算は、医師不足の影響などから4年ぶりの赤字決算
- 20年度決算も厳しい結果となる見込み

(3) 安芸地域県立病院(仮称)の整備

- 安芸地域県立病院(仮称)の整備(安芸病院と芸陽病院の建て替え)は、県東部地域の医療を守るためにも、速やかな対応が必要
- 今後は、「安芸地域県立病院(仮称)整備の基本方針」(平成21年1月策定)に基づき、平成25年度内の開院を目指した取り組みを推進

第5 県立病院の果たすべき役割と一般会計負担の考え方

(本編 P 26 ~ 33)

1 県保健医療計画における県立病院の位置づけ

第5期高知県保健医療計画では、公的病院の役割を「地域に必要な医療のうち、救急医療や高度先進医療、へき地における医療など、採算性などの面から民間医療機関による提供が困難な医療を提供する機能を持つことが求められている」と概括している。

2 各県立病院の果たすべき役割

(1) 安芸病院

安芸病院には、安芸保健医療圏の中核病院として、他の医療機関などと連携をとりながら、医療圏全体で二次医療を完結できる医療を提供することが求められている。

しかし、現状は医師不足の影響による診療機能の低下から、その役割を十分に果たすことができていない。

今後は、高知大学医学部との連携をより深め、医師の確保に努めることで診療機能を向上させつつ、安芸保健医療圏全体で二次医療を完結できる体制の構築を早期に図らなければならない。そのために、芸陽病院との統合による新病院「安芸地域県立病院(仮称)」の1日も早い開院に向けた取り組みを積極的に進めていく。

(2) 芸陽病院(精神科病院)

唯一の県立精神科病院として、民間病院では対応することが難しい措置入院対象者、処遇困難・重症者、身体合併症を有する患者、児童思春期の患者に対する精神科医療及び精神科救急医療を担うとともに、安芸医療圏における患者が地域社会に復帰できるような精神科医療を提供できる体制をとる。

(3) 幡多けんみん病院

幡多地域における医療の中核となる病院として、地域の他の医療機関や保健・福祉介護施設などとの連携のもとに、地域で完結できる、良質な医療の提供を目指す。

地方公営企業として、地域医療をとおして地域の福祉の増進を目指しながら、企業としての経済性を発揮する運営を行っていく。

3 一般会計負担の考え方

- ◆ 県立病院事業は、独立採算を原則として経営している

(地方公営企業法第17条の2第2項)

- ◆ 例外として、県立病院が県民や地域などから求められている役割を果たすため、病院事業が負担することが適当でない経費及び病院事業が負担することが困難な経費については、地方公営企業法の規定及び国等が定める基準により、県の一般会計から負担金又は補助金として繰り入れを受けている

(地方公営企業法第17条の2第1項、第17条の3)

(1) 繰入金の推移

繰入金・一般会計繰入金対総収益比率の推移

(単位：百万円)

		16年度	17年度	18年度	19年度
繰入金		3,264	2,795	2,643	2,491
(内訳)	収益(A)	2,658	2,199	2,173	2,037
	資本	606	596	470	454
総収益(B)		13,812	13,801	12,032	11,991
対総収益比率(A/B)		19.2%	15.9%	18.1%	17.0%

(2) 今後の対応(考え方)

安芸病院及び幡多けんみん病院は、地域(二次保健医療圏)における中核的病院として、政策医療や不採算医療への取り組みの強化がこれまで以上に求められている

芸陽病院についても、県立精神科病院として民間病院では対応が難しい精神科の政策医療領域への対応が求められている

県立病院事業は、地方公営企業たる病院として、採算性や効率性を重視した経営を行っていくが、政策医療・不採算医療などに要する経費については、「地域の医療を守る」という視点を基本に、適正な繰入措置を行う

第6 収支計画及び経営目標の設定

(本編 P 3 4 ~ 4 2)

1 基本的な考え方

(1) 現状認識

現在、各県立病院には、経営的にマイナス要因となる個別の事情が存在

< 各病院が抱える経営的マイナス要素 >

安芸病院 医師数の減少に伴う患者数減少と収益の悪化

芸陽病院 病床数削減(153床 90床)による患者調整に伴う収益減少

幡多けんみん病院 医療機器等の更新に伴う減価償却の増加

平成23年度に経常黒字を達成することは現実的に困難であると認識

(2) 目標設定の考え方

収益的収支において病院事業トータルで資金不足を起こさない経営を維持することを最低限の目標として設定

(収益確保と費用節減等による経営健全化に向けた取り組みを推進していくことは当然の前提)

(3) 経常収支比率100%以上を達成する時期

安芸地域県立病院(仮称) 平成32年度

幡多けんみん病院 平成27年度

2 全病院合計（収支計画）

県立病院を取り巻く厳しい経営環境を踏まえ、改革プランの期間内は、単年度損益は赤字基調で推移するが、収益的資金収支では資金不足を起こさない計画としている。

なお、単年度損益で黒字化するのは、安芸病院と芸陽病院では新病院に移行後の平成32年度、幡多けんみん病院では平成27年度と見込んでいる。

（収益・費用の単位：百万円）

		H19実績	H20見込	H21計画	H22計画	H23計画
収 益	医業収益	10,054	10,074	10,352	10,391	10,397
	医業外収益	1,732	1,800	1,765	1,755	1,744
	特別利益	16	1	0	0	0
	収益合計	11,803	11,874	12,116	12,147	12,141
	うち他会計繰入金	1,948	1,956	1,951	1,958	1,946
費 用	医業費用	11,430	11,648	12,052	12,299	12,322
	職員給与費	6,074	6,083	6,016	6,245	6,194
	材料費	2,910	2,923	2,937	2,931	2,958
	医業外費用	658	665	661	648	633
	特別損失	44	81	46	46	46
	費用合計	12,133	12,394	12,760	12,994	13,001
	うち減価償却費等	679	735	1,021	1,081	1,152
当年度損益		330	520	643	847	860
収益的資金収支		349	215	377	234	292
指 標	経常収支比率（％）	97.5%	96.4%	95.3%	93.8%	93.7%
	職員給与費比率（％）	60.4%	60.4%	58.1%	60.1%	59.6%
	材料費比率（％）	28.9%	29.0%	28.4%	28.2%	28.5%
	入院診療単価（円）	33,259	33,757	34,127	34,924	36,088
	外来診療単価（円）	11,208	11,420	11,523	11,634	11,746
	1日平均入院患者（人）	509.2	510.8	525.6	513.1	493.1
	1日平均外来患者（人）	1,253.0	1,216.4	1,210.9	1,210.9	1,210.9
	一般病床利用率（％）	68.0%	68.4%	71.0%	71.0%	71.0%

注1： はガイドラインにおける必須項目 注2： 本庁及び旧中央病院を除く

「減価償却費等」とは、減価償却費、資産減耗費、控除対象外消費税償却の合計

3 安芸病院（収支計画）

医師確保に具体的な目途が立たない厳しい現状を踏まえ、改革プランの期間内は厳しい経営が続く計画としているが、平成25年度に新病院に移行後、開院7年目となる32年度には単年度損益で黒字化することを見込んでいる。

（収益・費用の単位：百万円）

		H19実績	H20見込	H21計画	H22計画	H23計画
収 益	医業収益	2,413	2,325	2,618	2,646	2,675
	医業外収益	430	466	432	430	427
	特別利益	0	0	0	0	0
	収益合計	2,844	2,791	3,050	3,076	3,102
	うち他会計繰入金	561	560	551	555	552
費 用	医業費用	3,200	3,098	3,270	3,290	3,269
	職員給与費	1,978	1,878	1,869	1,876	1,850
	材料費	506	467	529	535	540
	医業外費用	142	148	130	127	123
	特別損失	13	22	16	16	16
	費用合計	3,355	3,267	3,416	3,433	3,408
	うち減価償却費等	148	162	228	242	240
当年度損益		511	477	365	357	306
収益的資金収支		363	315	137	115	66
指 標	経常収支比率（％）	85.1%	86.0%	89.7%	90.0%	91.5%
	職員給与費比率（％）	82.0%	80.8%	71.4%	70.9%	69.2%
	材料費比率（％）	21.0%	20.1%	20.2%	20.2%	20.2%
	入院診療単価（円）	31,578	31,792	31,737	32,054	32,375
	外来診療単価（円）	7,570	7,539	7,671	7,748	7,825
	1日平均入院患者（人）	120.8	115.2	133.1	133.1	133.1
	1日平均外来患者（人）	458.3	447.9	486.7	486.7	486.7
	一般病床利用率（％）	52.4%	50.1%	57.9%	57.9%	57.9%

注： はガイドラインにおける必須項目

「減価償却費等」とは、減価償却費、資産減耗費、控除対象外消費税償却の合計

4 芸陽病院（収支計画）

平成16年度以降は、黒字決算であり、通常であれば改革プランの期間内も黒字基調で推移することは可能である。

しかし、新病院への移行を見据えて計画的な入院患者の調整を行うため、22年度からは赤字決算となる見込みである。

なお、単年度損益で黒字化するのには平成32年度を見込んでいる。

（収益・費用の単位：百万円）

		H19実績	H20見込	H21計画	H22計画	H23計画
収 益	医業収益	801	811	813	748	645
	医業外収益	320	334	353	353	352
	特別利益	3	1	0	0	0
	収益合計	1,124	1,145	1,167	1,101	997
	うち他会計繰入金	316	334	354	353	352
費 用	医業費用	1,040	1,038	1,039	1,096	1,041
	職員給与費	777	756	724	802	776
	材料費	49	47	47	43	38
	医業外費用	31	30	32	30	27
	特別損失	1	2	2	2	2
	費用合計	1,072	1,071	1,073	1,129	1,071
	うち減価償却費等	41	49	73	74	74
当年度損益		52	74	93	28	74
収益的資金収支		93	124	166	46	0
指 標	経常収支比率（％）	104.7%	107.1%	108.9%	97.7%	93.3%
	職員給与費比率（％）	96.9%	93.2%	89.0%	107.2%	120.3%
	材料費比率（％）	6.2%	5.8%	5.8%	5.8%	5.8%
	入院診療単価（円）	14,332	14,317	14,317	14,317	14,317
	外来診療単価（円）	6,791	6,829	6,829	6,829	6,829
	1日平均入院患者（人）	129.9	132.1	132.5	120.0	100.0
	1日平均外来患者（人）	69.7	69.8	69.9	69.9	69.9
	精神病床利用率（％）	84.9%	86.3%	86.6%	78.4%	65.4%

注： はガイドラインにおける必須項目

「減価償却費等」とは、減価償却費、資産減耗費、控除対象外消費税償却の合計

5 幡多けんみん病院（収支計画）

医業収益に関する指標（患者数、病床利用率、診療単価等）は順調に推移する見込みである。

しかし、医療機器等の更新のための投資増に伴う減価償却費の増加という特殊要因もあって、改革プランの期間内は赤字基調で推移する計画としているが、減価償却費負担が一段落する平成27年度には、単年度損益で黒字化することを見込んでいる。

（収益・費用の単位：百万円）

		H19実績	H20見込	H21計画	H22計画	H23計画
収 益	医業収益	6,840	6,938	6,920	6,997	7,076
	医業外収益	982	1,000	979	973	966
	特別利益	13	0	0	0	0
	収益合計	7,835	7,938	7,900	7,970	8,042
	うち他会計繰入金	1,072	1,062	1,046	1,050	1,042
費 用	医業費用	7,190	7,512	7,744	7,913	8,012
	職員給与費	3,319	3,449	3,424	3,567	3,567
	材料費	2,354	2,409	2,361	2,353	2,380
	医業外費用	485	487	499	491	482
	特別損失	30	57	28	28	28
	費用合計	7,706	8,056	8,271	8,432	8,522
	うち減価償却費等	490	524	720	765	838
当年度損益		129	118	371	462	480
収益的資金収支		619	406	348	303	358
指 標	経常収支比率（％）	101.9%	99.2%	95.8%	94.8%	94.7%
	職員給与費比率（％）	48.5%	49.7%	49.5%	51.0%	50.4%
	材料費比率（％）	34.4%	34.7%	34.1%	33.6%	33.6%
	入院診療単価（円）	43,554	44,361	45,449	45,903	46,362
	外来診療単価（円）	13,932	14,367	14,889	15,038	15,188
	1日平均入院患者（人）	258.5	263.5	260.0	260.0	260.0
	1日平均外来患者（人）	725.0	698.7	654.3	654.3	654.3
	一般病床利用率（％）	79.2%	81.3%	80.2%	80.2%	80.2%

注： はガイドラインにおける必須項目

「減価償却費等」とは、減価償却費、資産減耗費、控除対象外消費税償却の合計

第7 事業計画（目標に向けた取り組み）

（本編 P 43～48）

1 医師の確保・定着の促進

- （1）大学等との連携の強化
- （2）医師が働きやすい環境を整備

2 経営の健全化

- （1）職員の意識改革
- （2）収益の確保
- （3）費用の適正化
- （4）経営管理体制（マネジメント）の充実
- （5）未収金問題への適切な対応
- （6）省エネルギーの推進によるコストの縮減

3 良質で安全な医療の提供

- （1）人材育成・教育研修の充実
- （2）医療の質的向上
- （3）医療安全対策の充実
- （4）地域連携の推進
- （5）情報発信体制の充実
- （6）ワークライフバランスの向上（働きやすい環境づくり）

第8 再編・ネットワーク化と経営形態の見直し

(本編P49～52)

1 再編・ネットワーク化

(1) 県立病院の再編事例及び再編計画

- | | |
|--------|----------------------------|
| 平成11年度 | 幡多けんみん病院(西南病院と宿毛病院の統合) |
| 平成17年度 | 高知医療センター(中央病院と高知市民病院の統合) |
| 平成25年度 | 安芸地域県立病院(仮称)(安芸病院と芸陽病院の統合) |

(2) 基本的な考え方

県立病院は、再編を既に実施済み(安芸・芸陽も統合予定)

多くの公的病院や民間病院が立地する中央保健医療圏に、県立病院を設置していない

現実的な問題として、これ以上の再編は困難

今後は、今まで以上に地域や周辺の医療機関や福祉施設等との機能分担によるネットワーク化を推進し、一定レベルの医療については二次保健医療圏内で完結できる体制を構築することを目指す

2 経営形態の見直し

(1) 県立病院が立地する安芸保健医療圏と幡多保健医療圏の特殊事情

- 救急医療や急性期医療を担う病院が量的に不足していること
- 将来の人口減少や少子化、高齢化の進展が予想されていること
- 急性期医療や不採算医療を行う民間病院の進出が期待できる状況にないこと

(2) 基本的な考え方

地域医療を守るという観点から、当面、県立病院はこれからも県が県の責任において直接的に病院経営を行うことが適当

その場合の経営形態は、現在の地方公営企業法全部適用が合理的かつ妥当