

第2次愛媛県立病院財政健全化計画書

平成16年3月

県立病院機能・あり方庁内検討委員会

目 次

1	県立病院を取り巻く環境	1
2	経営の現状	1
3	第2次財政健全化計画	1
	(1) 計画の基本方針	1
	計画の期間及び目標	1
	県立病院のあり方についての基本的な考え方	2
	各県立病院のあり方	2
	(2) 財政健全化方策	3
	患者の確保及び診療単価の増額	3
	病院機能の見直し	3
	ア 中央病院建替えの検討	3
	イ 中央病院におけるPETの整備等	4
	ウ 中央病院における電子カルテ・オーダーリングシステムの導入	4
	エ 診療科の新設・充実	4
	オ 北宇和病院の廃止	5
	カ 診療科の縮小・廃止	5
	キ 病床数の見直し	5
	ク 結核病床の縮小	6
	ケ 看護体制の見直し	6
	新たな職種の配置	6
	外部委託の促進	6
	材料費の節減	7
	高度医療機器の整備	7
	地域医療連携の強化	7
	病院機能評価の受審	7
	財政健全化計画における今後の収支と改善効果	8

1 県立病院を取り巻く環境

医療制度改革や診療報酬のマイナス改定等国の総医療費抑制策により、病院事業を取り巻く経営環境が一層厳しさを増していることに加え、平成 15 年 3 月に報告された平成 14 年度包括外部監査結果において、不採算の 3 病院に係る今後の対策について、

現状のままで事業を継続することは、累積欠損の拡大につながるため、事業を縮小して人件費等を削減することが財政健全化の最も有効な方法と考える。

南宇和病院と伊予三島病院は二次救急医療施設でもあり、公立病院としての必要性は認められるが、採算性向上のために具体的な戦略計画を推し進める必要がある。

北宇和病院には、県立病院事業の必要性は特に認められない。県は、北宇和病院の事業を廃止する方向で検討すべきと考える。

などの厳しい内容の指摘が出されており、県立病院の機能・あり方の抜本的な見直しが急務となっている。

2 経営の現状

県立病院の経営状況は、従来から給与費、減価償却費、支払利息等の固定費の経常収益に対する割合である「固定費比率」が「限界利益率(1 - 変動費 ÷ 経常収益)」を上回る利益のでない構造が続いていたが、病院の自助努力による収益の確保や、平成 11 年度から繰出基準の改善が実施されたことなどにより、平成 12 年度以降は収支が向上し、損益分岐点経常収益を確保できている。

平成 14 年度実績：固定費比率 73.5% < 限界利益率 74.5%
損益分岐点乖離率 1.3%

しかし、財務体質については「純自己資本比率」がマイナス(- 19.7% 23.5% : プラスかつ高い方が良好)であり、依然として借入金依存型の脆弱な財務体質は継続しているうえ、平成 14 年度末で 218 億 2,818 万円の多額の累積欠損金を抱えており、その解消のためには一層の経営努力が必要である。

3 第 2 次財政健全化計画

第 2 次財政健全化計画については、次のとおり実施すべきと考える。

(1) 計画の基本方針

計画の期間及び目標

第 2 次財政健全化計画は、平成 16 年度からの 5 か年計画とし、県立病院機能・あり方庁内検討委員会で示された「県立病院のあり方についての基本的な考え方」及び「各県立病院のあり方」に基づき、施策を具体化するもので、引き続き単年度収支均衡を維持し、累積欠損金の縮減を図ることとする。

県立病院のあり方についての基本的な考え方

高度・救急医療等の確保

採算の確保が難しいため、民間の医療機関では実施が困難ながんや心疾患、脳疾患などの高度医療、三次救急や周産期等の高度救急医療、骨髄移植等の先駆的医療などについては、他の国公立病院等との連携・機能分担により、その役割を果たしていく。

受け持つ医療・レベルの検討

地域の医療資源の状況から見て、地域に任せるべき機能は、可能な限り地域に任せるなど、診療機能の見直しを行い、地域の医療資源を有効活用するとともに、県立病院が地域において、どの医療をどのレベルまで受け持つべきか検討する。

スクラップ・アンド・ビルド

スクラップ・アンド・ビルドを基本に、「あった方がいい」ではなく、必要な機能とそうでない機能、病院の「売り」となる機能等を整理したうえで、病院の存続の必要性も含めた検討を行うとともに、それに伴う職員の適正配置を行い、運営の効率化・スリム化を図る。

病院事業全体における収支均衡の確保

「企業の経済性の発揮と公共の福祉の増進」の両立が基本原則であり、病院事業の収支均衡は絶対条件である。たとえ県立病院が持つ使命・役割により、不採算医療や地域に不足する医療を確保しているような場合でも、減価償却費を除くキャッシュフローにおける収支均衡の確保は最低条件である。

一般会計からの繰入れ

今後とも、高度・救急医療を確保していくためには、一定水準の診療機能や医療機器の整備が必要であることから、一般会計からの適切な繰入れを求めることとする。しかしながら、一般会計においても非常に厳しい財政状況が続いていることに加え、国においても、繰出基準の見直しが行われ、平成15年度実施事業分から、建設改良費負担金の基準が2/3から1/2に引き下げられるなど、一般会計からの繰入増も見込めない状況であることから、一層の効率的な経営に努める。

各県立病院のあり方

中央病院

県下の基幹病院として、特にがんや心疾患、脳疾患などの高度医療、三次救急や周産期等の高度救急医療、骨髄移植等の先駆的医療などについて、他の国公立病院等との機能分担と連携のもとに行う。また、臓器別疾患に適切に取り組むため、診療科のユニット化を進め、医療の質の向上を図るとともに、県立病院のセンター病院としての役割も果たす。

今治病院

今治圏域最大規模の公的中核病院として、機能の専門化に適切に対応するとともに、高度化を図り、地域内で各種治療が完結できるよう、特に心疾患や脳血管疾患などの高度医療や小児救急など高度・救命救急医療を重点的に担っていく。

伊予三島病院

地域に不足する医療を補完し、腎移植などの高度医療を一層推進していくとともに、救急医療については、脳疾患や小児救急は診療機能を拡充し、その他心疾患などは、新居浜病院との連携により強化していく。

なお、病床数については、患者動向に見合う適正規模に見直し、効率化・スリム化を図る。

南宇和病院

南宇和郡で唯一総合診療機能を有する病院として、現有診療科目を維持し、必要な医療機器や施設整備を図りながら、引き続き救急医療及び一般から高度医療まで幅広い医療需要に的確に対応していく。

なお、病床数については、患者動向に見合う適正な規模に見直し、効率化・スリム化を図るとともに、現有施設の有効活用により、ニーズが高い人工透析や救急機能など必要な機能を確保していく。

北宇和病院

地域における医療資源も充実され、高度・救急医療にも十分対応できる状況にあることなどから、県立病院に求められる役割は終わったと考えられ、県立病院としては廃止する。

なお、廃止に当たっては、施設等の有効活用や他の医療機関への患者の引継ぎ、職員の処遇、財産の処分などのさまざまな課題を解決していく必要があることから、廃止までの間に課題解決のための処理期間（2年程度）をとる必要があり、その間は、地域に求められる必要最小限度の診療科（内科（循環器科を含む。）外科、整形外科、泌尿器科）に絞って診療を継続する。

新居浜病院

東予救命救急センターを有効に活用するとともに、東予地域の三次救急及び新居浜・西条圏域の二次救急、小児救急等の救急医療や肺・心臓血管治療や脳血管治療等の高度医療において、良質な医療を提供する。

(2) 財政健全化方策

患者の確保及び診療単価の増額

前計画に引き続き、外来における午後診療や予約制診療の徹底、入院における病棟管理の一元化等により、入院・外来患者の増加及び収益単価の増額を図る。

病院機能の見直し

ア 中央病院建替えの検討

県立中央病院は、築後29年を経過し、構造的な老朽化に加え、患者数の増加や求められる機能の高度化などにより、物理的にも機能的にも一部限界に達していることから、抜本的な対応策として改築を検討する。

なお、病院事業は多額の累積赤字を抱えていることから、中央病院の改築に当たっては、診療機能等のスクラップ・アンド・ビルドはもちろんのこと、コストの削減や質の高いサービスの提供が期待できるPFI方式の採用などについても検討する。

[中央病院建替えの検討]

病院名	実施内容	実施年度
中央	基本計画策定、PFI導入可能性調査	16年度以降
	実施方針策定・公表、事業者の募集・選定、契約支援	17年度以降

イ 中央病院におけるPETの整備等

近年、PETによる脳血流や全身の代謝機能を診断する検査方法が開発され、脳血管障害やがんの診断等に威力を発揮しているところであるが、現在、県内には、PETを整備している医療機関がなく、同検査を必要とする患者は、県外の医療機関や検診機関に頼らざるを得ない状況にあることから、がんの診断のみならず、循環器治療やガンマナイフ治療などとの一体的な検査治療や人間ドックなどへ幅広い活用が期待できる県立中央病院へ整備する。

なお、建設場所は病院内の現看護師宿舎用地とし、併せて、医師・看護師の職員宿舎を整備する。

[PETの整備]

病院名	実施内容	実施年度
中央	PETの整備 併せて、職員宿舎を整備 PET施設の設計・建設 PET-CT、サイクロトロン等の整備	15年度～17年度

ウ 中央病院における電子カルテ・オーダーリングシステムの導入

中央病院に電子カルテ・オーダーリングシステムを導入し、医療情報の共有化及び業務効率の向上、患者への質の高い医療サービスの提供を図る。

[電子カルテ・オーダーリングシステムの導入]

病院名	実施内容	実施年度
中央	オーダーリングシステムの導入(17年10月運用開始) 電子カルテの導入(19年4月運用開始)	15年度～18年度

エ 診療科の新設・充実

地域の中核病院として、採算の確保が難しいため、民間の医療機関では実施が困難ながんや心疾患、脳疾患などの高度・救急医療の確保を図るとともに、地域に不足する医療を補完することにより、県民医療の確保を図る。

[診療科の新設・充実]

病院名	実施内容	実施年度
今治	心臓血管外科の開設	16年度
	内科の充実(消化器科、内分泌代謝科)	16年度
	小児科の充実	16年度
	脳神経外科の充実	16年度
伊予三島	脳神経外科の充実	16年度
	小児科の充実	16年度
南宇和	人工透析治療の充実検討(現在14床)	16年度以降

オ 北宇和病院の廃止

地域における医療資源も充実され、高度・救急医療にも十分対応できる状況にあることなどから、県立病院に求められる役割は終わったと考えられ、県立病院としては廃止する。

なお、廃止までの間に課題解決のための処理期間（2年程度）をとる必要があり、その間は、地域に求められる必要最小限度の診療科に絞って診療を継続する。

[北宇和病院の廃止]

病院名	実施内容	実施年度
北宇和	病院の廃止	17年度末
	眼科の休止	16年度
	耳鼻咽喉科の休止	16年度
	看護体制の見直し	16年度

カ 診療科の縮小・休止

県立病院事業が今後とも健全な経営を維持し、必要な医療の確保を図るためには、地域における県立病院の位置づけを明確にし、地域医療資源との連携・相互補完などにより、何をどこまでやるのか、などの見直しを行い、病院運営を効率的・効果的に進めていく必要があることから、

地域の医療資源の状況から見て、地域に任せるべき機能は、可能な限り地域に任せる

スクラップ・アンド・ビルドを基本に、「あった方がいい」ではなく、必要な機能とそうでない機能を整理したうえで、職員の適正配置を行い、運営の効率化・スリム化を図る

などを基本的な考え方として、診療機能の見直しを行う。

[診療科の縮小・休止]

病院名	実施内容	実施年度
今治	皮膚科の休止	16年度
	眼科の休止	16年度
伊予三島	産婦人科の休止	16年度
	耳鼻咽喉科の休止	16年度
	整形外科の見直し	16年度
北宇和 (再掲)	眼科の休止	16年度
	耳鼻咽喉科の休止	16年度
新居浜	眼科の休止	16年度

キ 病床数の見直し

地域の医療需要等から見て、今後も利用率の向上が期待できない病床については、病床の削減（休床）や要員配備体制の見直しを行い、余剰人員については削減又は配置転換等を行い、人材の有効活用と給与費の節減を図る。

[病床数の見直し]

病院名	実 施 内 容	実施年度
伊予三島	病床の休床 (160床 150床 (3病棟); 10床) 許可病床 183床のうち、休床 33床となる。	16年度
南宇和	病床の休床 (199床 160床 (3病棟); 39床)	16年度
今 治	ICU、CCUの見直し (施設基準に適合) ICU : 5床 4床、CCU : 6床 2床	16年度

ク 結核病床の縮小

現在、中央病院で 36 床、新居浜病院で 37 床の結核病床を有しているが、両病院とも現状では、入院患者が 10 名前後で推移している状況であり、また、採算性の低い事業分野でもあることから、現状に見合う規模まで縮小(検討)する。

[結核病床の縮小]

病院名	実 施 内 容	実施年度
中 央	病床の縮小 (36床 20床 ; 16床)	17年度
新居浜	病床の縮小検討 (37床 20床 ; 17床)	20年度まで

ケ 看護体制の見直し

県立病院職員のうち、多くを占める看護職員については、職員数が全国と同規模病院と比較しても多く、費用全体に占める人件費の割合が高いことが、病院経営を圧迫している。

このため、更なる業務の効率化、スリム化を図るとともに、配置基準を見直し、適正配置を行う。

[看護体制の見直し]

病院名	実 施 内 容	実施年度
伊予三島 南宇和 北宇和	看護体制の見直しによる適正配置	16年度
各病院	看護体制の見直しによる適正配置	17年度

新たな職種の配置

診療報酬の改定や医療事故防止、多種多様な患者ニーズに適切に対応していくため、臨床工学技士、臨床心理士、MSW、診療情報管理士等の新たな職種の配置を検討する。

外部委託の促進

今後も、検体検査に係る診療報酬点数の引き下げが見込まれるため、引き続き、緊急性のない検体検査等の外部委託を促進するとともに、給食業務や電話交換、ポイラー業務などについても、外部委託を検討し、実施可能なものから、順次、外部委託する。

材料費の節減

購入単価の統一化が図られている医薬品については、なお一層引き下げ効果が出せるよう、厳しいスタンスで単価交渉に臨み、薬価差益を確保するとともに、引き続き、併売品の統一等を推進し、スケールメリットを活かした廉価購入により経費の節減を図る。また、診療材料については、物品管理システムを活用して、価格情報を一元化することにより、単価の統一化を推進し、廉価購入により経費の節減を図る。

[材料費の節減]

病院名	実施内容	実施年度
各病院	薬価差益の確保 併売品の統一、後発品の採用等の推進	16年度から
各病院	診療材料の購入単価の統一	17年度から

高度医療機器の整備

県立病院における高度医療機器(高度医療あるいは救急医療に要するもので、購入金額が概ね1億円以上)については、リースにより対応しているところであり、更新にあたっては通常の医療機器と同様、耐用年数(概ね6年)の1.5倍を原則に更新検討対象としているが、最近の高度医療機器は、コンピュータ化、大型化による高額化が進み、リース料が経営を圧迫しかねない状況にある。

このため、更新サイクルを現状の「耐用年数の1.5倍」からさらに1~2年延長するとともに、更新にあたっては、高額医療機器選定委員会において、必要最小限の機能に絞り込むなど、機器の肥大化を防ぐ。

地域医療連携の強化

中央、今治、伊予三島及び新居浜病院においては、紹介・逆紹介を通じた病診連携、病病連携等を円滑に進めていく支援部門として、情報の提供や医療相談を受ける地域医療連携室を設置し、サービスの向上に努めており、新たに南宇和病院にも設置し、地域医療連携の強化を図る。

病院機能評価の受審

病院機能評価には、

評価結果を院内に掲示、内外に広報することにより、病院医療に対する信頼の向上が期待できる

病院の現状を客観的に把握することができ、改善すべき問題点が明瞭になる

受審に向けた準備自体が、医療の質の向上と効果的なサービスの改善につながる

などのメリットがあるため、今後、財団法人日本医療機能評価機構による病院機能評価の受審を推進する。

[病院機能評価の受審]

病院名	実施内容	実施年度
中央	病院機能評価の認定更新	18年度
その他の病院	病院機能評価の受審	16年度から

財政健全化計画における今後の収支と改善効果

[現状のまま推移した場合の決算見込み]

区分		平成15年度 決算見込み	今後の決算見込み (単位:千円)				
			平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
損益	総収益	37,573,323	37,692,824	38,190,485	38,747,984	39,134,484	39,335,055
	総費用	37,490,186	37,867,562	38,768,523	39,505,615	39,970,606	40,242,804
	当期純損益	83,137	174,738	578,038	757,631	836,122	907,749
累積欠損額		21,745,045	21,919,784	22,497,821	23,255,453	24,091,575	24,999,324

[健全化方策を実施した場合の決算見込み]

区分		平成15年度 決算見込み	今後の決算見込み (単位:千円)				
			平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
損益	総収益	37,573,323	37,938,660	38,281,421	38,185,198	38,746,502	38,965,144
	総費用	37,490,186	37,825,748	41,850,598	38,061,654	38,607,796	38,822,934
	当期純損益	83,137	112,911	3,569,177	123,544	138,707	142,210
累積欠損額		21,745,045	21,632,134	25,201,311	25,077,767	24,939,060	24,796,850

[改善効果]

区分		平成15年度 決算見込み	今後の決算見込み (単位:千円)				
			平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
損益	総収益		245,836	90,936	562,786	387,982	369,912
	総費用		41,814	3,082,075	1,443,962	1,362,811	1,419,871
	当期純損益		287,650	2,991,139	881,175	974,829	1,049,959
累積欠損額			287,650	2,703,490	1,822,314	847,486	202,473