

県立病院経営安定化計画 (期間延長版)

平成28年3月
沖縄県病院事業局

目 次

1	計画策定の経緯及び目的	1
2	計画期間	
(1)	計画期間の延長について	2
(2)	次期計画の策定について	2
3	計画の3つの目標と5つの取り組み	
(1)	3つの目標	
ア	経常収支の黒字維持	3
イ	手元流動性の確保	4
ウ	約70億円の長期債務の縮減	5
(2)	5つの取り組み	
ア	収益の確保	
(ア)	診療報酬改定への対応	6
(イ)	D P C分析の強化	6
(ウ)	患者数の確保	6
イ	費用の縮減	
(ア)	材料費等の適正化	6
(イ)	委託業務の見直し	6
ウ	人員体制の整備と人材の安定確保	7
エ	効果的・効率的な設備投資	7
オ	長期債務の縮減	7

1 計画策定の経緯及び目的

県立病院は、本県における基幹病院として、また、地域における中核病院として、高度・特殊医療、離島・へき地医療及び救命救急医療等の政策医療を担い、重要な役割を果たしてきた。

しかしながら、病院事業は、平成 19 年度末には累積欠損金が約 217 億円となるほか、多額の不良債務や資金不足を生じるなど、経営破綻にもつながるほどの厳しい経営状況にあった。

このような状況を受け、病院事業局においては、平成 20 年度に「県立病院経営再建計画（平成 21 年度～平成 23 年度）」を策定し、①不良債務の解消、②約 100 億円の資金不足の解消、③経常収支の黒字化の 3 つの目標を掲げ、安定的な経営基盤の構築に向けて経営全般に亘る改革に取り組んできた。

その結果、病院事業は経営再建計画の 3 つの目標を平成 22 年度までに前倒しで達成するなど着実に経営改善の成果を挙げてきた。

一方で、病院事業については、「県立病院の経営再建検証委員会」から、平成 22 年度の経営再建の検証結果として、更なる経営改善の取り組みや、患者数の確保、医師・看護師等の人材確保、固定費の中で大きな割合を占める給与費の適正化などが課題と指摘されている。

また、過去の資金不足などの短期債務を公立病院特例債等の長期債務へ振り替えたことによる約 70 億円の固定債務を計画的に返済するなど財務体質の強化も求められている。

加えて、平成 24 年度診療報酬改定の中で、国は平成 37 年（2025 年）に向け、患者ニーズに応じた病院・病床の役割分担や、医療機関間、医療と介護の連携を通じて、より効果的な医療・介護サービス体制を構築するという方向性を出しており、今後、県立病院として、この動きにも対応していく必要がある。

このように、県立病院が今後も地域において必要な医療を適切かつ安定的に提供していくためには、自律的な経営の下でこれらの課題へ取り組み、持続的な経営の健全化を達成する必要がある。

本「県立病院経営安定化計画」は、「県立病院経営再建計画」の成果を受け、県立病院改革を継続するという基本的な考え方の下、大綱的な計画として経営に関する目標を定め、病院事業局の運営の指針とすることを目的として策定するものである。

2 計画期間

計画期間については、平成 24 年度から平成 27 年度までの 4 ヶ年を 1 年間延長し、平成 24 年度から平成 28 年度までの 5 ヶ年とする。

また、平成 29 年度を始期とする次期計画については、平成 28 年度中に策定する。

(1) 計画期間の延長について

国においては、全国的に人口減少や少子高齢化が急速に進展する中で、医療需要が大きく変化することが見込まれることから、地域における効率的かつ効果的な医療提供体制の確保に向けた取り組みを進めているところである。

こうした中、本県においても、人口構造、世帯構成の変化による医療需要の変化・増大が見込まれることから、県では、医療機関相互の機能分化と連携を進め、効率的で質の高い医療提供体制並びに在宅医療等の充実による地域における療養生活を支える体制を構築する「地域医療構想」の策定に向けて取り組んでいるところである。

また、県と病院事業局においては、総務省が平成 27 年 3 月 31 日に示した「新公立病院改革ガイドライン」に基づき、平成 28 年度中に地域医療構想を踏まえた「新県立病院改革プラン」を策定することとなっている。

「県立病院経営安定化計画」の計画期間については、当初、平成 24 年度から平成 27 年度までの 4 ヶ年間としていたが、平成 28 年度中には、今後の沖縄県の医療提供体制を示す「地域医療構想」が策定されることから、計画期間を 1 年間延長してその取組内容等を注視し、次期計画に反映させる必要がある。

なお、計画期間を 1 年間延長するにあたり、これまでの実績及び今後の課題については、追記するなどの一部修正を行っている。

(2) 次期計画の策定について

県立病院は、本県における基幹病院として、また、地域における中核病院として、公共性と経済性を共に発揮し、地域住民の医療・福祉に寄与するという重要な役割を担っている。

このことから、病院事業局では、「県立病院経営再建計画（平成 21 年度～平成 23 年度）」、「県立病院経営安定化計画（平成 24 年度～平成 28 年度）」を実行し、経営改善の成果を上げているところである。

しかしながら、「県立病院経営安定化計画」の期間中には、消費税率の引上げや会計制度の見直し等による外部環境の大きな変動に加え、国の方針による「地域医療構想」の策定が各地域に求められるなど、病院経営に大きな影響を与える要因が生じている。

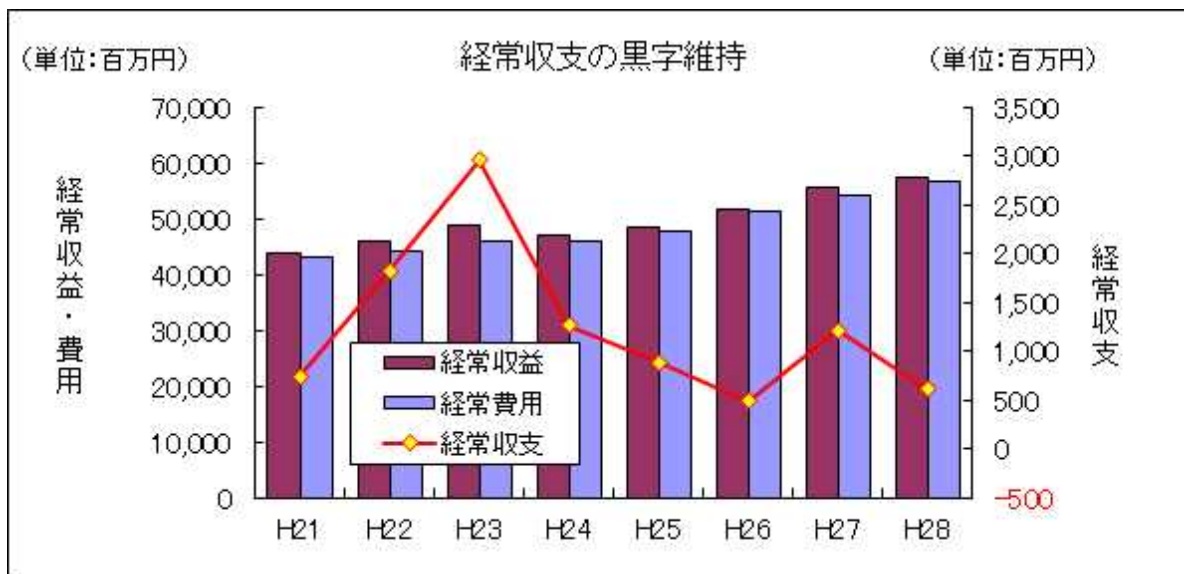
そのことから、病院事業局では、さらなる病院経営の安定化に向けて、これまでの「県立病院経営再建計画」や「県立病院経営安定化計画」における財政面の指標に加えて、地域医療構想等を踏まえた役割の明確化、経営の効率化等、具体的な取組を明記した計画を平成 28 年度中に策定する。

3 3つの目標と5つの取り組み

(1) 3つの目標

ア 経常収支の黒字維持

本県病院事業は、平成18年度に過去最大の約50億円の経常赤字であったが、平成21年度に経常黒字へと転換した。本計画では、引き続き平成24年度以降も経常収支の黒字（経常収支比率100%以上）を維持することを目標とする。



計画策定時（平成24年4月）の将来推計

	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
経常収益	43,908	45,936	48,120	46,752	48,185	48,117	48,042
経常費用	43,165	44,110	45,215	45,348	47,933	47,664	48,089
経常収支	743	1,826	2,905	1,404	252	453	-47
経常収支比率	102%	104%	106%	103%	101%	101%	99.9%

実績および現状での将来推計

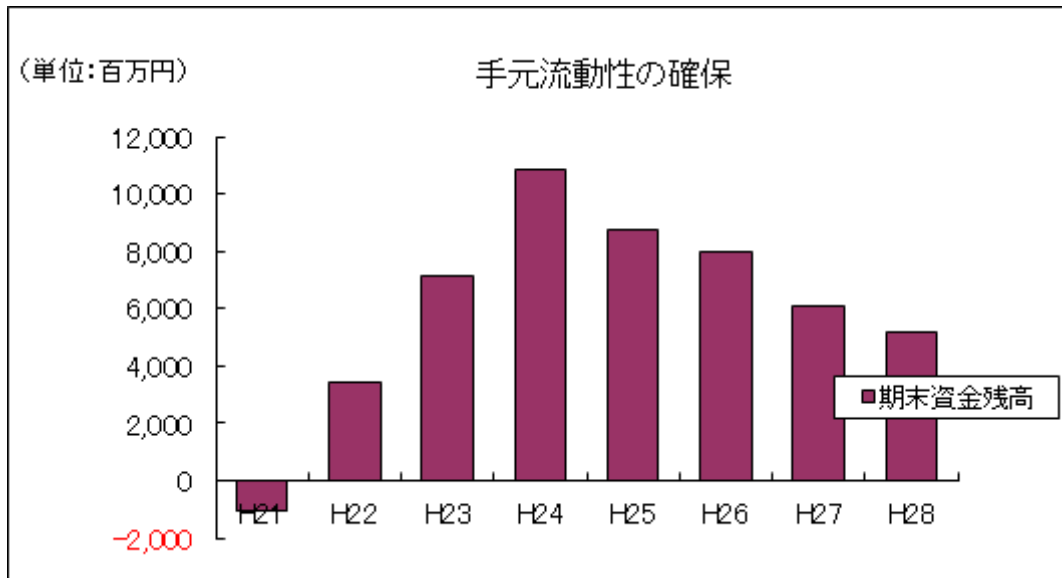
	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
経常収益	43,908	45,936	48,805	47,043	48,466	51,576	55,493	57,352
経常費用	43,165	44,110	45,856	45,781	47,584	51,092	54,284	56,748
経常収支	743	1,826	2,950	1,262	882	485	1,209	604
経常収支比率	102%	104%	106%	103%	102%	101%	102%	101%

【今後の課題】

収益的収支は、計画策定時の将来推計のとおり経常収支黒字を維持している。しかしながら、設備投資に伴う企業債の償還等を考慮すると、厳しい経営状況となることから、経常収支に加え、決算における経営状況を表す新たな視点が必要である。

イ 手元流動性の確保

計画期間中に県立宮古病院の新築移転（平成 25 年 6 月）があったほか、県立八重山病院の新築移転（平成 29 年度開院予定）に向けた資金需要があるため、単年度で見ると資金収支がマイナスとなる可能性がある。その場合でも、5年の計画期間で資金収支を均衡させることにより、手元流動性の確保を目標とする。



計画策定時（平成24年4月）の将来推計

手元流動性の確保 単位:百万円

	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
期末資金残高	-1,080	3,403	7,687	9,569	10,625	11,162	11,513

実績および現状での将来推計

手元流動性の確保(H21～H26:実績、H27,H28:予算) 単位:百万円

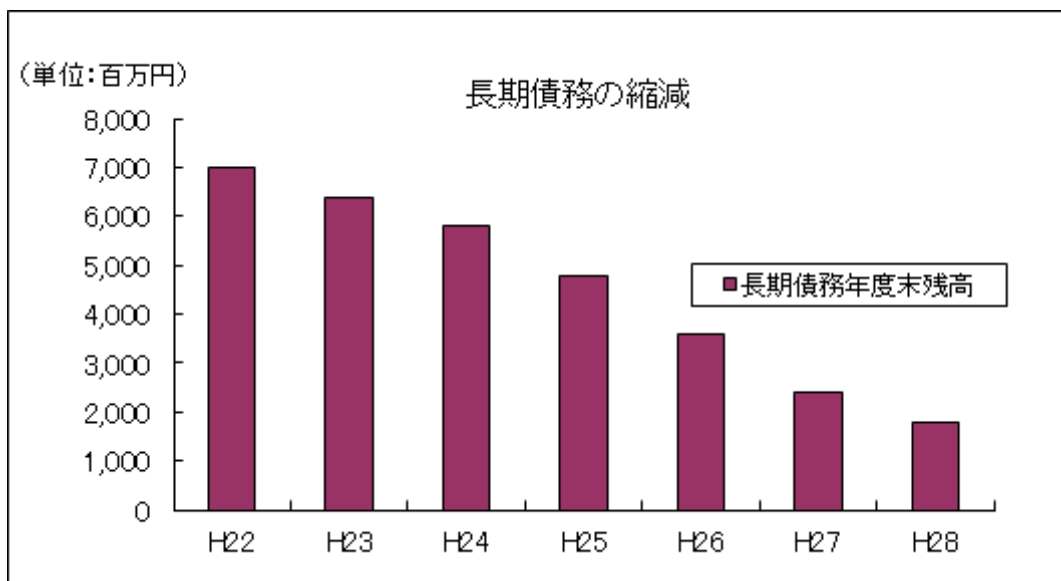
	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
期末資金残高	-1,080	3,403	7,118	10,814	8,732	8,008	6,093	5,161

【今後の課題】

会計制度の見直しによる退職給与引当金等の計上により、内部で留保しなければならない資金が増加することから、資金残高に加え、使用可能な資金を示す新たな視点が必要である。

ウ 約70億円の長期債務の縮減

過去の資金不足から積み上がった短期債務を長期債務へ振り換えた事による約70億円の長期債務を、効率的な資金の管理運用のため縮減することを目標とする。



計画策定時（平成24年4月）の将来推計

長期債務の縮減 単位:百万円

	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
長期債務年度末残高	6,980	6,384	5,788	4,792	3,596	2,400	1,800

実績および現状での将来推計

長期債務の縮減(H22~H26:実績、H27,H28:推計) 単位:百万円

	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
長期債務年度末残高	6,980	6,385	5,789	4,793	3,597	2,400	1,800

【今後の課題】

長期債務については、当初計画どおり償還しており、今後も計画的に償還する必要がある。

(2) 5つの取り組み

上記3つの目標を達成するため、病院事業局として一体となって以下の5項目を実施する。

ア 収益の確保

(ア) 診療報酬改定への対応

診療報酬改定にあたっては、各病院において組織横断的な取り組みを行い、情報収集の迅速化、共有化及び対策の強化を図ることで、組織的かつ計画的に診療報酬改定に対応していく。

取り組みにおいては、診療報酬改定の動向に迅速に対応し、各施設基準を適切に取得し収益の確保に繋げる。併せて、診療報酬改定内容への理解不足から生じる請求もれを防ぐ取り組みも行う。

(イ) D P C分析の強化

D P Cの環境下では、在院日数やコストなどをミクロに把握し、分析することが重要となってくる。

このため、D P C対象の県立病院においては、D P Cデータを用いた分析力を強化し、他院とのベンチマーク比較を行うなかで、適正なコーディングの実施、在院日数の適正化及び投入医療資源の標準化を図り、医療の質の向上や収益の最大化を実現する。

(ウ) 患者数の確保

他の医療機関との病病連携、病診連携を更に促進することにより、地域の中核的な急性期医療機関として患者数の確保を図る。

イ 費用の縮減

(ア) 材料費等の適正化

すでに材料費等については、平成20年度からの「診療材料費縮減プロジェクト」等により相当程度縮減してきたが、今後も材料費等の一定の縮減や低廉購入を維持し、適正な在庫管理を行うことにより、材料費等の適正化を図る。

(イ) 委託業務の見直し

業務委託の県立病院統一化、給食業務等の民間事業者への委託化促進、清掃及び警備業務委託の仕様書見直し及び複数年契約等、経費の半分を占める委託業務の全般的な見直しを行う。

ウ 人員体制の整備と人材の安定確保

県立病院の役割を踏まえ、医療提供体制の確保と経営への影響等を総合的に考慮し、医療制度改革の動向を注視しつつ、事業運営に必要な人員体制を整備する。

医師や看護師等の人材については、他の医療機関との協力連携の強化や県内外での説明会の実施、研修制度の充実等によって医師・看護師等の安定確保を行う。

また、人材確保の取り組みに加え、経営感覚に優れた人材を育成し定着させるため、各種研修会の受講、研修派遣等を推進し職員の一層の資質向上を図る。

給与制度については、給与費の適正化の観点に加え、職務・実績に応じた処遇の強化を図る方向で見直しを行う。

エ 効果的・効率的な設備投資

県立病院が地域において必要な医療を適切かつ安定的に提供していくためには、施設や医療機器の整備、更新を行っていく必要がある。このため、医療ニーズや施設状況の把握、企業債の償還シミュレーション等に基づいた経営的な視点での検討を前提に、選択と集中によって戦略的な経営を展開し、収益拡大に向け効果的・効率的な設備投資を行う。

具体的には、南部医療センター・こども医療センターの高精度放射線治療装置等の導入、北部病院のNICU設置、中部病院の電子カルテシステム等の新たな設備投資を行っていくとともに、県立八重山病院の新築移転については、平成29年度開院に向けた整備を進める。

また、医療機器の調達にあたっては、病院間の調達情報の比較、病院間での一括調達の検討・推進、入札による競争性の確保により調達価格の適正化を図る。

オ 長期債務の縮減

支払利息の低減、財務体質の改善、単年度資金収支の平準化を図るため、公立病院特例債や他会計からの借入金である長期債務について、資金の余裕度に応じて、繰上償還及び約定償還することで、長期債務を縮減する。