

令和8年10月6日

四日市市議会

議長 中川 雅晶 様

産業生活常任委員会

委員長 笹井 絹予

産業生活常任委員会行政視察報告

産業生活常任委員会が行政視察を行いましたので、その結果を次のとおり報告いたします。

記

1. 視察日時 令和8年7月22日（水）～7月24日（金）
2. 視察先 延岡市、株式会社新緑園、宮崎県
3. 参加者 笹井絹予、辻 裕登、伊藤嗣也、太田紀子、加納康樹、
小林博次、谷口周司、山口智也
（随員）後藤智子
4. 調査事項 別紙のとおり

(延岡市)

1. 市制 市制施行 昭和8年2月11日
 人 口 108,132人(令和8年4月1日付)
 面 積 868.02平方キロメートル

2. 財政 令和8年度一般会計当初予算 690億6,600万0千円
 令和8年度特別会計当初予算 286億0,083万4千円
 令和8年度企業会計当初予算 111億8,787万6千円
 合 計 1,088億5,471万0千円

3. 議会 条例定数 27
 3常任委員会(総務政策、産業建設、厚生教育)

4. 視察事項
 人材育成連動型の企業誘致とBCP拠点の形成について

(1) 視察目的

延岡市は、旭化成株式会社の創業地として培われた強固な産業基盤や技術人材を活用し、税制上の優遇措置にとどまらない、産業人材の育成・確保や地元定着と連動した独自の企業誘致や新産業の育成を推進している。また、近年はデジタル関連人材の育成・確保に注力するほか、災害時における事業継続の観点から、企業の危機管理ニーズに対応した持続可能な産業振興を推進している。

そこで、同市における人材の育成・確保と連動した企業誘致の取組や、災害時における事業継続体制の構築、さらには地域資源を生かした産業振興施策の現状等について幅広く調査し、本市における今後の産業振興策や効果的な企業誘致、及び防災力の向上に資する施策検討の参考とするため、同市への視察を実施した。

(2) 延岡市の概要

第7次延岡市長期総合計画

令和8年3月策定。

「多様性と挑戦が希望を生むハブシティ 〜つながるまち のべおか〜」をこれからの10年間で目指す姿として、7つの基本目標を掲げており、産業振興に関する取組は第3部に掲載されている。

■第7次延岡市長期総合計画 第3部「力強い経済・産業のまち」



延岡市は、宮崎県北部に位置する人口約 11 万人の都市であり、旭化成株式会社の創業以来、東九州随一の工業集積を誇るものづくりのまちとして発展してきた。化学や鉄鋼などの素材産業が基幹をなす一方、近年は医療関連やデジタル関連など新産業の育成にも積極的に注力している。令和 8 年 3 月には「第 7 次延岡市長期総合計画」及び下位計画である「第 4 次延岡市工業振興ビジョン」を策定。同ビジョンでは「共に挑戦し、成長が続く産業都市延岡ーここで働き、未来を創るー」をスローガンに掲げ、①経営開発・生産性向上、②人財育成、③新事業創出・協働、④産業基盤整備の 4 つの戦略軸に沿って企業立地と地場産業の振興を一体的に推進している。（※人材育成の「財」は、あえて「人財」を使用。）

（3）企業誘致と I T ・ D X 企業進出の実績

製造業分野では、令和 6 年 5 月に旭化成ライフサイエンス株式会社の「プラノバ（ウイルス除去フィルター）組立て工場」が完成するなど、既存大企業の規模拡大が進む。一方、情報サービス関連では、国のスマートシティ推進と連動し、令和 4 年に完成した「延岡駅西口街区ビル」を拠点に I T 企業を積極的に誘致。同ビルは、ビジネスの交流や人材マッチングの拠点として機能し、2 階にはお試しサテライトオフィスやコワーキングスペースを完備。現在までに市内に 17 社の I T 関連企業が進出している。

延岡駅西口街区ビル



(4) 産業団地の整備計画とBCP対策

現在、延岡JCT周辺など市内4箇所の工業団地（INOBECH、クリアパーク延岡第1工区・第2工区、リサーチパーク向洋台）は完売状態にある。これを受け、市内企業の増設や災害時のBCPに基づく内陸への移転、新規誘致に対応するため、分譲面積約10ヘクタールの新たな産業団地の整備を推進している。令和5年度より地形測量や住民説明・協議が継続中である。

産業用地の整備計画



総面積 20 ha(予定)	熊本空港まで 110 km 2時間	延岡駅まで 6 km 0.2 時間
分譲面積 10 ha(予定)	宮崎空港まで 96 km 1.5 時間	細島港まで 26 km 0.5 時間
分譲開始 未定	大分空港まで 160 km 2 時間	

(5) 他自治体と差別化された企業優遇措置

延岡市では、工場・流通施設等の新增設に対し、①3年間の固定資産税の課税免除、②用地取得価格の最大50%助成、③新規雇用1人当たり60万円の奨励金など計7つの手厚い優遇措置を用意。IT企業向けには施設整備やコワーキング使用料への特化助成も実施しており、令和8年度は約9,700万円の予算を計上。投下固定資産や雇用の認定要件が他都市より緩く、企業の使いやすさに配慮した設計が特徴である。

立地企業に対する優遇措置

対象：工場（製造、加工、修理）、試験研究施設、観光施設、流通関連施設
要件：投下固定資産総額 中小企業5,000万円以上、大企業1.5億円以上
常時雇用者 中小企業5人以上、大企業15人以上

優遇措置	内容
①固定資産税の課税免除	3年間免除
②用地取得助成金	取得価格の50%、限度額5,000万円 ※増設の場合は限度額3,000万円
③雇用促進奨励金	60万円/人（尚、転勤者も含む。） ※新規学卒者・UIターン加算各10万円/人
④関連施設整備助成金	対象経費の最大50%、限度額2,000万円
⑤通信回線使用料・設置料助成金	使用料の80%、限度額500万円/年 3年間助成 回線設置費用補助10万円（1回のみ）
⑥水道料金助成金（クレアパーク第2工区のみ）	1,000m ³ /月を超える部分にかかる水道料金の2/3相当額、20年間助成
⑦賃料助成金（工場、試験研究施設のみ）	対象経費の50%以内、限度額10万円（1～12カ月）、5万円（13～24カ月）、2年間助成

対象：情報サービス業、インターネット付随サービス業、デザイン業、機械設計業、コールセンター業、BPO業を行う施設を行う施設
要件：新規雇用者（正社員に限る）2人以上

優遇措置	内容
①固定資産税の課税免除	3年間免除
②用地取得助成金	取得価格の50%、限度額5,000万円
③賃貸施設整備助成金	設置（建設）費用の50%、限度額1億5,000万円
④雇用促進奨励金	60万円/人（尚、転勤者も含む。） ※新規学卒者・UIターン加算各10万円/人
⑤通信回線使用料助成金（クラウドサービス含む）	使用料の80%、限度額500万円/年 3年間助成
⑥賃料助成金	家賃賃料50%、備品賃料20% 3年間助成
⑦施設整備・開設準備助成金	施設改修2/3・備品購入20% 合計限度額1,000万円 開設準備80% 限度額100万円
⑧通信回線設置費用助成金	限度額10万円（1回限り）
⑨コワーキングスペース使用料助成金	時間利用、ミーティングルーム利用の75% 5年間助成

(6) デジタル産業の集積に向けた戦略と台湾交流

国が半導体デジタル産業戦略を進めるなか、隣県熊本を中心とした半導体設備投資の活況を好機と捉え、令和5年にデジタル産業集積戦略協議会を設置。「企業誘致」「参入取引拡大」「人材育成確保」「台湾との交流」の4つを柱とした同協議会からの戦略提言を受け、台南市との友好交流協定（令和5年12月締結）や台湾での商談会へ市内企業を伴って参加するなど、国際的な販路拡大と企業誘致を進めている。

(7) 人材の育成・確保と地元定着施策

事業者のDX推進に向けて、事業者、キャリアアップ、学生向けの3つのコースを設けた延岡ITカレッジを開設（昨年度40名修了）。修了したデジタル人材と市内事業者のマッチングを図るデジタル化推進企業バンクを創設した。また、地元定着の要として延岡市奨学金返還支援事業を展開し、学生には返還額の最大2分の1（奨学金の種類によっては県の制度に市が上乗せする形で最大4分の3）を、起業には奨学金の種類によっては奨学金の基金への企業負担分全額を補助し、市内での若手人材の確保・定着を支援している。

5. 委員からの質疑

Q. 延岡駅西口街区ビルの整備及び運営主体と、現在の稼働状況はどうなっているか。

A. 同ビルは、延岡市が出資する第三セクター的役割を持つ民間会社「株式会社まちづくり延岡」が主体となって整備・管理を行っている。入居者の募集や決定も同社が担う。現在はIT企業フロアに3社が入居している。以前、旭化成ネットワークス株式会社が使用していた2区画が退去したため、現在はその空き区画に対し新たな企業の入居を募っている。

Q. 年間7,000人超の利用実績があるコワーキングスペースについて、本来期待していた効果は得られているか。

A. 利用者の実数としては期待を大きく超える実績を上げている。しかし、その中身については、企業間のコミュニケーションや新規ビジネス創出につながる利用よりも、イベントや賑わいづくりの場としての利用が多数を占めており、コワーキング本来の適正な利用形態や効果が得られているかについては、今後さらに検証していく必要があると考えている。

Q. 企業立地に対する手厚い優遇措置について、市内企業や進出検討企業からはどのような反応があるか。また、水道料金の助成を設置した背景は何か。

A. 固定資産や雇用の要件が他自治体よりも緩く設計されているため、多くの企業から非常に使いやすい制度として評価されている。この制度設計は、市内の地場企業を回る中で「新規雇用の確保が困難である」との声を直接聞き取り、随時見直してきた結果である。また、水道料金の助成については、クレアパーク延岡第2工区の造成時に工業用水道の整備が経費面から困難となったため、大量の水を使用する進出予定企業と協議を重ね、特例措置として創設したものである。企業の具体的なニーズを酌み取って柔軟に反映させていくことが、当市の誘致の強みである。

Q. ITカレッジのキャリアアップコース修了者をマッチングするデジタル化推進企業バンクの活用状況はどうか。

A. 企業側の登録数が5社にとどまっており、残念ながらこれまでにバンクを直接活用した人材マッチングの成立実績は十分に上がっていない。企業が求める人材のニーズをさらに的確に捉え、カレッジの講義内容やマッチングの仕組みに反映させていくことが今後の課題である。

Q. 新たな産業団地の整備において、民有地の買収や造成を行政主体で進める決定をした理由は何か。民間事業者への委託造成との違いは何か。

A. これまで民間造成の実績がなく、行政造成を基本としてきた経緯があることと、分譲価格の抑制である。今回の整備地区は山を切り開くため高額な造成費が必要となる。これを民間事業者任せると造成コストがそのまま分譲価格に転嫁され、企業が購入しにくい高値となって商機を逃すリスクがある。行政が主体となって山林の造成をコントロールすることで、価格を抑え、既存の工業団地と近い金額で企業へ引き渡し、誘致のスピードと確実性を担保することができる。

Q. 旭化成の創業地として、同社の人材をどのように地域産業の振興や人材育成に活用しているのか。

A. 旭化成は関連企業を含めて市内に100以上の事業所が集積している。その高度な知見やノウハウを地域に還元するため、工業振興ビジョンの原案策定においてOBに策定部会座長や具現化を担う推進コンダクターを務めていただいている。また、次世代の経営人材を育てる志塾の塾長、製造業の現場改善を指導する改善インストラクタースクールの校長や講師、さらに医療機器開発に係るアドバイザーを務めていただくなど、産業の各分野において多大なる協力を得ている。

6. 委員会としての所感

延岡市における産業振興の主な特徴は、地域に蓄積された高度な技術や豊富な産業人

材を共有財産として位置づけ、地場中小企業の経営改善や次世代リーダーへの技術継承に循環させている点にある。これは、本市における専門技術人材の地場産業への活用手法を検討する上で大変参考となる。

また、企業誘致等においては、税制優遇等のハード支援にとどまらず、産業人材の育成から地元定着支援、さらには災害リスクに対応した産業団地の確保といった、企業の具体的なニーズに先回りして応える包括的なソフト支援を一体的に展開している。本市においても、産業集積都市として人材確保や企業の事業継続体制の構築は共通の課題であり、こうしたソフト面を重視した伴走支援の重要性を再認識した。

今回の視察で得た産業人材の確保・育成、持続可能な企業誘致及び企業の災害対策支援に関する有益な知見を参考とし、本市における今後の産業振興策や効果的な施策展開につなげられるよう、議会として取り組んでいきたい。

(株式会社新緑園)

1. 企業概要

1955 年に前身となる茶園を開園し、宮崎県の気候と土壌を生かした上質な日本茶づくりを目指して誕生した。その後、1993 年に株式会社新緑園を設立し、日本茶専門店として本格的なスタートを切り、主に茶葉の生産、加工・仕上げ、自社店舗及び通信販売、卸売による販売事業を展開している。

自社管理の茶園（約 2 ヘクタール）での栽培から加工、ブレnding、販売までの一貫体制を確立し、熟練の茶匠による高度な品質管理を行っている。全国茶品評会において農林水産大臣賞を計 4 回受賞したほか、英国の国際食品コンテスト「Great Taste Awards」での最高位三ツ星受賞や、ANA 国際線ファーストクラスでの日本茶採用など、国内外で高い評価を獲得している。国内の茶需要減少や価格低迷に対し、パッケージの刷新や高価格帯市場の開拓によるブランドの再構築を断行するとともに、近年の世界的な日本茶ブームを捉えた海外市場への輸出戦略を積極的に展開している。

【企業規模】 資本金 1,000 万円／従業員数 20 名／店舗 1、自社工場 1

【事業内容】 日本茶（宮崎茶）の生産・加工・販売、ギフト商品の開発・輸出事業



2. 視察事項 地方特産品のブランド再構築と高価格帯市場への進出戦略について

(1) 視察目的

本市には、かぶせ茶や萬古焼等の特産品があるものの、国内市場の縮小や、お茶を急須で飲む習慣の衰退、次世代への継承が共通の課題となっている。宮崎県新富町に拠点を置く株式会社新緑園は、茶需要の低迷や価格低下に対し、徹底した品質管理と先進的なデザインを用いたブランドの再構築を推進し、贈答用等の高価格帯市場や海外市場の開拓を進めている。そこで、伝統的な地方特産品を現代のニーズに合わ

せて再構築する手法や、高価格帯・海外市場へシフトするための具体的な販路開拓戦略について調査し、本市における地場産業の振興、特産品のブランド化及び海外展開支援の強化を検討する上での参考とするため、同社への視察を行った。

（２）経歴と経営参画の背景

黒木社長は、大学卒業後に地方テレビ局の営業部門において５年間勤務した経歴を有する。この民間企業における一般的な営業活動やマーケティング実務の経験が、その後の茶業経営にも生かされることとなった。２８歳で家業（当時は家族と少数の従業員からなる規模、年商約８,０００万円の茶園）に参画した当初は安定的な販売状況であったが、平成１６年頃を境にライフスタイルの変化等に伴う急須茶需要が低下。売上の維持に対し、利益率が低下する課題に直面した。

（３）経営改善及びブランド再構築の取組

平成２５年度及び２６年度の２期連続赤字決算を契機に、経営分析及び見直しに着手した。「経営理念」「数値目標」「行動指針」「ビジュアルアイデンティティ」といった体系的な経営手法を導入し、組織及び経営計画の再構築を行った。具体的には、従来採用していた親しみやすさを重視したデザインの自宅用パッケージから、高級感のある洗練されたデザインへと一新し、製品の位置づけを「自宅用から贈答用」へと移行させた。移行初期においては既存顧客や取引先との調整等を要したものの、贈答用シフトにより客単価を６,０００円から１０,０００円規模へと向上させることに成功した。これにより、年間１万個程度であった販売個数が現在では３万個以上に増加し、経営状況の改善につながった。

（４）品質向上への注力と新規販路開拓への取組

経営見直しの過程において、平成２６年に宮崎県で開催された全国茶品評会（蒸し製玉緑茶の部）への出品を決定した。町役場、農業協同組合、地元関係者等の協力を得て、品質管理の徹底及び茶葉の選別・摘み取りを行い、玉緑茶部門において農林水産大臣賞を受賞した。その後、３年連続での受賞を含む計４回、同賞に輝いている。受賞に伴う祝賀会等の開催は行わず、その経営資源を県外及び都市部への販路開拓に重点配分した。独自の営業アプローチを通じてＡＮＡへの紹介ルートを自力で開拓し、同社選定会への推薦を獲得、全国の競合企業の中から採用されるに至った。同社における採用は通常２年での変更が一般的とされる中、品質が評価され、更新を重ねて現

在約9年間にわたり継続採用されている。



新旧パッケージデザインの対比



全国茶品評会日本一の顕彰碑

3. 委員からの質疑

Q. 製品の味のみに頼る販売手法の難しさについて、どのように捉えているか。

A. 茶業界では味や香りの追求に終始しがちであるが、プロである以上、どの事業者も一定水準以上の高品質な茶を製造しており、味だけで他社と明確な差をつけることは困難である。実際に購入してもらうためには、品質の先にある顧客がその商品を選ぶ理由をどのように表現し、伝えるかが極めて重要となる。良いものを作れば自然と売れるという生産者側の固定観念から脱却し、顧客の購買視点に立ったアプローチが必要である。

Q. 発想転換のために、普段どのような工夫や気分転換を行っているのか。

A. 元々、地方テレビ局の営業部門で働いており、茶業界の中では異色の経歴を持つため、業界の常識に対する違和感を持ちやすかった。生産者や職人の視点だけで品質を追求しても、販売や顧客認知は完結しないというサラリーマン時代の感覚が根底にある。また、他社と同じことをしないあまのじゃくな精神を大切にし、茶を面白く売るためのアイデアを常に考え、全て自ら即座に実行に移している。

Q. 地場産業を振興する上で、行政との連携や支援要請についてはどのように考えているか。

A. 行政に対して特に過度な期待や求めるものはない。大切なことは、いかに自社の力をつけるかという自立心である。企業側が自ら魅力を高めれば、自然と良い従業員、良い取引先、そして行政からの良い案件や紹介が集まってくる。かつて、県外への販路開拓に係る旅費助成事業が県の補助により実施された際も、参加した茶事業者は3社程度にとどまった。結局のところ、行政による支援制度の有無ではなく、経営者

自身が「実行するか否か」という自立的な意欲を維持し続けられるかどうか、成長の根幹であると考え。

Q. ブランド再構築の鍵となったビジュアルアイデンティティの具体的な定義、及び消費者へのアプローチ手法について確認したい。

A. ビジュアルアイデンティティとは、単なる表層的なデザインの導入ではなく、経営者がどのような企業でありたいかという経営方針や理念を視覚的に具現化したものである。例えば、薄利多売を避け、製品の価値を適正に高めて提供したいという一貫した経営姿勢が、そのままデザインに反映されることとなる。消費者がこのビジュアル戦略を論理的に理解していなくとも、店舗や整えられた空間、製品パッケージに触れた際に、言葉を介さずにその価値や理念を直感的に感じ取ること自体がビジュアルアイデンティティの本来の効果である。美しく整えられたホームページや名刺等の媒体を構築することは比較的容易であるが、それを一時的なものにとどめず、徹底した「維持・管理・継続」を貫き通すことこそが、ブランド定着における勝負の分かれ目となる。

Q. 小規模な生産者に対して、「自立した経営者である」という意識改革を促すには、行政としてどのように関わるべきか。

A. 地域産業の振興といった大きな大義名分を掲げるよりも、まずは個人の生活設計やプライベートの幸福、経営者個人の最も身近で具体的な動機を刺激することが極めて効果的であると考え。自身の経験においても、事業を成長させた原動力は「家族の所得を上げて幸せにしたい」というデリケートかつ切実な個人的欲求であった。経営セミナー等の一般的な枠組みも重要であるが、本質的には、経営者個人の生活水準の向上といった身近な目標から逆算して「そのためにどのように経営努力を重ねるべきか」を個別具体的に促す、個人に寄り添ったきめ細やかな対話こそが、経営者としての自立的な意欲を引き出す最初の契機になると考える。

Q. 対個人・対企業における普段の営業活動について、具体的にどのような手法を中心に開拓しているか。

A. 対個人の場合は、自社店舗及び通信販売において専門スタッフが担当している。一方、対企業の営業は、全て私がトップセールスとして直接足を運んでいる。県内では葬儀社、生協、百貨店などを開拓し、県外では全国規模の高級スーパーマーケットへの営業を毎月自ら実施している。私たちの規模の会社であれば、経営者自身が最前線に立って汗をかき、大手の流通網へ能動的に売り込むことが不可欠である。

4. 委員会としての所感

株式会社新緑園における経営改善の要因は、単なるパッケージデザインの刷新にとどまらず、経営ビジョンから逆算された一貫性のある経営方針の具現化にある。とりわけ、大手航空会社における茶の採用実績が、受動的な紹介を待つのではなく、代表者自身が約 500 件の直接的なアプローチを行い、決定権者への販路を開拓した能動的な営業活動によるものであるという事実は、本市生産者の経営意識の変革を促す上で、非常に有益な参考事例である。

また、市場における価格維持についても、独自の品質価値に見合う適正価格での販売に整合性を持たせている点は参考となる。これは、人件費や諸経費、利益配分を含む経理内容の全面的な社内開示・共有を通じて、従業員一人ひとりが利益構造と品質価値に対する理解を深め、安易な価格交渉に依存しない組織体制の構築につながっている。

本市特産品であるかぶせ茶等の知名度向上と次世代への継承を推進するにあたっては、一過性のPR活動等にとどまることなく、自立した経営意識を醸成する伴走型支援、すなわち経営セミナーの体系的な実施や経営実務に即した専門家派遣等のソフト面における施策を戦略的に充実させていくことが極めて重要であると感じた。今回の視察で得た地場産業のブランド再構築に関する有益な知見を参考とし、本市の地場産業振興や経営支援の充実につなげられるよう、議会として取り組んでいきたい。

(宮崎県)

1. 県制 県制施行 明治6年1月15日
 人 口 1,011,350人(令和8年4月1日付)
 面 積 7734.16平方キロメートル

2. 財政 令和8年度一般会計当初予算 6,899億5,000万円
 令和8年度特別会計当初予算 1,921億円
 令和8年度企業会計当初予算 687億9,000万円
 合 計 9,508億4,000万円

3. 議会 条例定数 39
 5 常任委員会(総務政策、厚生、商工建設、環境農林水産、文教警察企業)

4. 視察事項 県立宮崎病院の全面建て替えと機能最適化による経営改善について

(1) 視察目的

本市における地域医療の基幹を担う市立四日市病院は、施設の老朽化や物価高騰による経費増など、公立病院を取り巻く経営環境は年々深刻さを増している。また、現在、本市では同病院の施設老朽化への対応策をはじめ、将来的な施設更新や機能強化の在り方について、本格的な検討を進めている段階にある。

こうした中、全県レベルの中核医療を担う県立宮崎病院では、令和4年1月に新病院としての運用を開始し、旧施設の解体や駐車場整備を含む全ての再整備工程が、総事業費約361億円を投じて令和7年8月に完了した。新病院は屋上ヘリポートや最新の救命救急センター、ICUを完備した高度急性期病院として整備される一方、建て替えに伴う巨額の減価償却費や物価高騰等に対応するため、病床数の適正管理、共同購入制度による調達コストの徹底引き下げ、診療報酬の増収対策など、ソフト面の構造改革を一体的に断行している。

そこで、同病院が直面した建て替えプロセスの具体的手法を学ぶとともに、ハードの完成を契機とした経営改善・健全化のための先進的な構造改革を調査し、本市における今後の公立病院の在り方や持続可能な地域医療体制の確保に向けた政策提言の参考とするため、視察を行うこととした。

（２）現在地建て替えの決定経緯及び事業工程

県立宮崎病院における老朽化対策の基本検討は、平成 24 年度に開始された。平成 25 年度には既存施設の改修から全面改築（移転又は現地）に至る 4 案を議会へ提示。外部有識者による事業評価委員会における審議や職員ヒアリング等の各種協議を 2 年間にわたり重ねた結果、現在地での建て替えが選定された。

現地建て替えを選択した主な理由は、①中心市街地における県立中核病院としての利便性維持、②緊急輸送道路（国道 269 号）や宮崎駅への近接性等による高い交通アクセス確保、③新規用地の取得に伴う事業期間の長期化回避、④築年数の浅い既存の精神病棟や駐車場の再活用による事業費抑制、の 4 点である。

平成 27 年 2 月の知事による全面改築表明及びパブリックコメントの実施を経て、基本設計に着手。設計・施工の品質管理及び工程管理の適正化を目的に CM（コンストラクション・マネジメント）手法を導入した。

令和元年 5 月に新病院本体工事に着手し、令和 3 年 9 月に竣工、令和 4 年 1 月 11 日新病院としての運用を開始した。その後、旧病院施設の解体及び外構・駐車場工事を進めた。工事期間中、想定外のアスベスト検出や地下水対策による 2 年 5 か月の工程影響が発生したものの、必要な安全対策及び設計変更を講じ、検討開始から約 14 年が経過した令和 7 年 8 月に全再整備事業を完了した。

（３）災害対策及び機能性を追求した病院施設設計

新病院は、敷地面積 35,623 m²、鉄骨造（免震構造）地上 8 階建ての高度急性期病院（502 床、24 診療科）として整備され、南海トラフ巨大地震等の災害発生時においても医療機能を継続するための設計が各所に導入されている。

○浸水対策の徹底

大淀川氾濫時の 1.2m 浸水想定に対応し、敷地地盤を 1.5m かさ上げ。さらに非常用発電機、電気室、医療ガス機械室等のライフライン設備を全て 2 階以上に配置し、水害時の機能喪失を防止する構造を確保した。

○屋上ヘリポートの整備

従来の河川敷着陸から救急車による搬送に伴う 10 分以上のタイムロスを解消するため、屋上に専用ヘリポートを設置。救命救急センターへの直通エレベーターと直結させることで、搬送効率を大幅に向上させた。

○設備の刷新と長寿命化

旧病院における配管の経年劣化による不具合に対応するため、長寿命化（51 年使

用目標)を前提とした予防保全型の配管設計を採用。手術室は従来の7室から10室へ増設し、ロボット手術等の高度先進医療機器に対応可能な「8m×8m以上」の規格を確保した。

○看護効率と療養環境の最適

2つのスタッフステーションを一体化した「2 in 1 病棟」を導入し、1フロア4看護単位の効率的な看護動線と視認性の向上を図った。また、個室及び家族のプライバシーに配慮した相談室を大幅に増設した。



屋上ヘリポート



免震装置

(4) 持続可能な地域医療の確保に向けたソフト経営改善策

新病院建て替えに伴い発生する減価償却費(年間約10億～12億円)や近年の物価高騰に対応するため、以下のソフト面における経営構造改革を一体的に断行している。

○病床の最適化

急激な人口減少予測に基づき、病床規模を当初想定から最適化し、653床から502床(一般459床、精神35床、感染症8床)へ削減。看護配置基準の維持と労務費コントロールの適正化を推進した。

○高度医療の拡充による診療報酬加算の獲得

手術支援ロボット「ダ・ヴィンチ」や「IMRT(強度変調放射線治療)」、さらに「抗がん薬混合調製ロボット」を導入。高度先進医療の実施件数を増加させ、診療報酬加算による収益性の向上と業務負荷軽減を進めている。

○医薬品・医療材料の共同購入

宮崎県立3病院及び宮崎大学医学部附属病院との協働による「医薬品・医療材料等の共同購入」を実施。調達規模のスケールメリットを生かした購入単価引き下げを実現しており、今後は民間病院の参画も視野に入れている。

○エネルギーサービス事業の導入

民間事業者の資金と技術力を活用し、空調用熱源設備等の整備・運用・維持管理を東京ガスエンジニアリングソリューション株式会社へ一括委託。初期投資負担とランニングコストの低減を図っている。

5. 委員からの質疑

Q. 病床数を削減した背景とその効果はどうか。

A. 急激な人口減少や感染症拡大に伴う受診動向の変化に対応するため、削減を実施した。これにより、深刻化する看護師不足の中で必要人員数を適正化し、より手厚い看護体制の維持が可能となった。ただし、建て替え期の人件費や物価高騰の影響もあり、今後の病床利用率の徹底的な最適化と、さらなるスリム化の可否については継続的な検証が必要である。

Q. 公立病院の財政健全化に向けて、効果的な経費削減策である医薬品等の共同購入の運用状況はどうか。

A. 宮崎県立の3病院及び宮崎大学医学部附属病院との4機関連携による共同購入を行っている。医薬品等の購入ボリュームを集約することでメーカーや卸業者との価格交渉力を高め、材料単価の徹底した引き下げを実現した。今後はさらにスケールメリットを拡大するため、地域の民間病院を巻き込む共同購入グループの形成に向けて議論を進めている。

Q. 旧建物の経過年数は38年であり、法定耐用年数である39年に達する前に建て替えを決定した背景及び理由は何か。また、その際の議会における合意形成はどのように図られたか。

A. 建て替えを決定した背景には、壁内部での給排水管の詰まりや破損による天井からの漏水などが極めて深刻であったこと、また、部分改修を行う場合は3フロアずつの工事となり、診療制限による著しい減収を招くことが試算により明確になったことが挙げられる。さらに、東日本大震災の発生を受け、災害時でも医療機能を完全に維持できる免震構造やヘリポートを完備した病院の早急な再整備が必要であるという危機感もあった。

議会との合意形成にあたっては、決定を急がず、多層的かつ丁寧なプロセスを経ることで合意形成を図った。具体的には、平成25年3月の県議会に既存改修から全面改築までの4案を提示し、約2年間にわたり議論を重ねた。その間、外部有識者による病院事業評価委員会での協議や病院職員へのヒアリングを行い、医療機能や財政面での検討を重ねるとともに、移転ではなく現在地での建て替えが最適である理由を整

理して議会へ順次報告した。最終的に平成 27 年 2 月の知事による全面改築表明とパブリックコメントによる市民意見の公募を経て、議会の了解を得る形で合意形成を構築した。

Q. 新病院に配置された精神科について、建て替え前から配置されていたのか。

A. 建て替え前から同敷地内の別棟で運営していたが、今回の整備に伴い本館内へ完全統合した。経緯としては、平成 21 年に他の施設から当院の敷地内（本館とは渡り廊下で連絡する別棟）へ移転・統合したのち、今回の建て替えを契機として、その別棟にあった精神病棟の機能を新本館の中へ完全に吸収・一体化させたものである。これにより、精神疾患に加えて身体的疾患を併発する精神科身体合併の救急・急性期治療において、渡り廊下を介した移動を無くし、同じ建物内で迅速に対応できる体制を構築した。

Q. 同一敷地内での建て替え工事において、課題となった点は何か。また引っ越しはどのように行われたか。

A. 旧病院の駐車場部分に新病棟を建設したため、工事期間中、外来患者用の駐車スペースが激減し、周辺に大渋滞が発生して多くのクレームがあった。これに対し、駐車場を何段階にも分けて先行して代替整備するなど、緻密な配置計画を要した。また新病棟への引っ越しに際しては、入院患者数を一時的に極限まで絞り込み、救急部を中心に秒単位・ルート別の搬送シミュレーションを実施した。全職員による人海戦術と詳細なタイムテーブルに沿って安全に患者を移動させた。

Q. 新興感染症や医師偏在、高度先進医療など、先読みが極めて困難な未来の医療環境に対し、病院設計において留意すべき点は何か。

A. 当院でも整備事業の終盤に新型コロナのパンデミックが発生し、急遽、動線分離や病棟の仕切り追加といった仕様変更を行った。不透明な未来に対して病院の設計で最も重要なのは、特定の用途に固定しないフレキシブルな病棟・設備設計である。一部の病棟を即座に感染症専用や他用途へ転用できるよう、汎用性の高い構造、配管、間仕切りの可変性をあらかじめ担保しておくことが、公立病院の長寿命化と災害対応力を両立させる唯一の現実的な防衛策であると痛感している。

6. 委員会としての所感

県立宮崎病院の再整備事業において、ハード面の整備にとどまらず、病床のダウンサイジングや医薬品の共同購入といったソフト面の構造改革を一体的に断行している点は、本市にとって極めて参考となった。市立四日市病院の将来的な施設更新や

機能強化を検討する本市にとっても、施設更新等の工事期間中における綿密な動線・安全管理や、将来の人口減少を見据えた適正な病床規模の確保、他医療機関との連携による効率的な経営基盤の構築は、極めて重要な着眼点であると感じた。今回の視察で得た病院経営の構造改革と設備最適化の知見を参考として、本市における今後の公立病院の在り方や持続可能な地域医療体制の確保につなげられるよう、議会として取り組んでいきたい。