

1 視察日

令和7年11月10日（月）

2 参加委員

高橋浩輔（委員長）、平良木哲也（副委員長）

熊倉隆将、西沢智子、ストラットン恵美子、宮崎朋子、江口修一

3 視察先

山形県酒田市 日本海総合病院

4 調査事項及び説明を受けた内容

◆事業の内容①——病院の統合・再編

★ 酒田市には、2008年4月まで県立日本海病院と市立酒田病院の二つの急性期病院が約5km圏内に存在し、県立日本海病院は慢性的な赤字、市立酒田病院は施設・設備の老朽化による改築の必要性という問題を抱えていた。

2005年、市立酒田病院の改築を検討する中で「統合再編を」という構想が出され、次いで県立日本海病院に関する県立病院事業外部監査においても「統合再編を」という構想が出された。

その結果、2006年9月、県知事と市長が統合再編に合意し、経営形態を検討した結果、地方独立行政法人が望ましいということになり、2008年4月に地方独立行政法人山形県・酒田市病院機構が設立され、日本海総合病院（旧県立日本海病院）、日本海総合病院酒田医療センター（旧市立酒田病院）が開設された。その後、2018年には酒田医療センターを日本海酒田リハビリテーション病院と改称した。

★ 2005年当時の病床数は両院合計で928床、入院患者数は1日約770人であった。新経営体では全体で168床減少し、2011年の病床数は760床、入院患者は1日約600人であった。2025年現在の病床数は714床である。また、2018年には1病院、5診療所を法人に編入し、北庄内地域の総合医療施設になっている。

★ 統合・再編にあたって特に議論になった点は、次の通りである。

1 両病院の医療機能調整と患者サービス… 3部会と13WG設置

2 病床数調整（移行期間中・後も含めて）

① 日本海総合病院… 528床+118床→646床

② 酒田医療センター… 400床-286床→114床（療養病床）へ

3 経営体の選択…有識者委員会（5名）を設置

4 財務調整、運営費負担金の考え方

不良債務の解消、累積欠損金の解消など

5 理事会の構成（7名以内、監事2名）

6 職員調整

医師や病院職員と県・市職員の調整、モチベーションの高揚、意識変革など

県職員は3年目に法人移行の意思確認をした結果、約7割が法人への移行を希望

7 法人服務規程、給与規程等の調整

法人職員給与は国立病院機構に準拠

8 共済組合の調整・・・職員引継型一般地方独立行政法人

退職金は払わず経験年数を引継ぐ

9 情報システムの統合化

人事給与システム、財務システム、電子カルテへの対応など

★経営改善にあたり、特に財務の安定化を目標にし、次の点に取り組んだ

1 総務省公立病院の再編等に係る財政支援措置導入

2 公立病院改革プラン・ガイドライン

① 経営効率化（数値目標） ② 再編ネットワーク化③ 経営形態の見直し

3 県病院事業会計からの自立

4 累積欠損金、不良債務の解消

5 営業収支比率95%超、経常収支比率100%超

6 当期純利益計上（目標、4年間で4億800万円）

7 繰上げ償還（県・市借換債導入）…利息払い軽減（約6千万）

8 退職給与引当金の充実 退職給与引当金46億円計上（2011年）

9 当期純利益計上…建設改良積立金へ（第1期中期計画累計6億2千万円）

レジデントハウス、ハイブリッド手術室、注射薬払出装置等の整備に充当

10 委託契約の見直し、両病院共同発注

11 ロスコストの徹底見直しと収益アップ…施設基準見直し

12 創造性を持った経営権・・・理事長のリーダーシップ、幹部会議

13 弾力性、スピード感のある健全経営の持続・・・毎週運営委員会

14 PDCAの徹底・・・業務改善委員会、診療部代表者会等を毎月開催

15 財務情報、諸会議内容の公表・・・情報の共有、院内LAN導入等

★急性期と療養期の機能分化により経営の効率化が進み、次の効果が得られた。

① 法人全体としての患者数が減（紹介率、逆紹介率の向上）

② 日本海総合病院の平均在院日数が低下（病床回転率の向上）

③ 日本海総合病院への医師の集約

④ 新たな急性期患者の受入が増加（新外来患者数、新入院患者数の増加）

⑤ 日本海総合病院の手術件数が増加

⑥ 日本海総合病院の患者1人当たりの入院単価が向上

★統合前と現在では、医業収益が263億円増加し、当期純益は7.5億円増加した。

2008年の統合・再編、法人設立以来17期連続で黒字決算であるが、これは統合

によるスケールメリットもあるが、それに加え機能分化《役割分担》による経営の効率化が大きかったのではないかと考えられる。

さらに、地区医師会の理解と協力があって、北庄内全体で役割分担をすることができ、これらのことが黒字経営を維持している要因ではないかと考えられている。

◆事業の内容②——地域医療推進連携法人日本海ヘルスケアネット

★地域の病院長同志で、「地域で消耗戦を際限なく続けることを終わりにしたい、時間はあまり残されていない」という問題意識から、地域医療連携に向け、次の点を議論してきた。

- (1) 病院の経営を病院単体で考える時代は終わり
- (2) 非営利を厳正化して、地域内独占をある程度許容も
- (3) 運営主体がそれぞれ独立したままで機能分担しようとしても、経営上の利害がぶつかるためうまくいかない
- (4) 地域の中での複数の病院がグループとなり、病床や診療科の設定、医療機器設置、共同購入などを効率化
- (5) 病院単独ではなく地域で必要な医業費用を効率化できる仕組みが必要＝地域での医療介護費用の連結決算の必要性
- (6) 医師不足、看護師不足、医療技師不足への具体的な対応

★2016年4月に5法人による勉強会が開始され、6月には実務者会議が開催された。そして、9月には新法人の設立協議会が開催され、2018年2月、一般社団法人日本海ヘルスケアネットが設立された。

現在では、医療、介護、福祉の切れ目のないサービスを将来にわたって安定的に提供することを理念に、14法人による組織になっている。

★連携事業は次の通り。

人事交流／派遣体制の整備／職員の共同研修

維持透析機能の重点・集約化

診療機能の重点・集約化

地域フォーミュラリ

訪問看護ステーションの再編・統合

看護管理者ネットワーク会議

病床調整

介護ワーキング

地域での財務連結

企画ワーキング

検査機能の重点・集約化

電子カルテ等の共有

高額医療機器の共同利用

薬品・診療材料・委託業務等の共同交渉

出資・基金の拠出

★日本海ヘルスケアネット立ち上げ前後の変化

<良くなった点>

- ・参加法人のトップが直接顔を合わせて「地域の未来図」を共有し、連携や機能分担について本音で話し合う場ができた。
- ・参加法人間での距離感が縮まり、経営的にも率直な話ができるようになった。
- ・各法人の様々な職種間で連携（顔の見える関係）が進み、建設的な提案により業務の効率化につながっている。

<課題など>

- ・外部監査が必要であり、負担感がある。
- ・事業費率が50%超である要件が支障となっている。
- ・参加法人自身の運営に関する重要事項の決定にあたっては、連携法人に意見照会が必要なため、各法人の意思決定が遅くなる可能性がある。

◆その他、詳細は添付資料を参照のこと。

5 参加議員の所感

所感①

日本海総合病院は、旧市立病院と県立病院が統合して設立された病院であり、上越市にも県立と市立の病院が存在する事情を踏まえると、多くの共通点を感じた。病院の経営状況は概ね安定して推移しており、統合後の運営体制が一定の成果を上げている点は印象的であった。

特に驚いたのは、日本海ヘルスケアネットによる医療情報共有の取り組みである。競合関係にある複数の医療機関が、診療記録や検査データを相互に共有する仕組みを構築しており、患者の利便性向上だけでなく、医療の質向上にも寄与しているという説明を受けた。民間企業で営業に携わってきた立場から見ると、従来は競争関係にある組織がここまで情報を開く姿勢は容易には成立しないものであり、地域全体で医療を支えるという意識の深さを感じた。

また、診療情報共有システムとは別に、医療従事者同士が意見交換や情報共有を行うための独自のSNSのような仕組みも並行して運用されていた点にも注目した。医療現場での知見や改善提案が共有され、生かされていくことで、地域医療水準の向上につながる可能性を感じた。

もちろん、医療圏の人口構造や病院間の関係性など、上越市とは前提条件が異なる部分も多く、取り組みのすべてをそのまま移転できるとは考えていない。だが、地域全体で医療を支える姿勢、組織の壁を越えた協働のあり方については、上越市にとっても将来の検討材料となり得ると感じた。

今回の視察は、医療機能の強化や持続可能な地域医療体制を考えるうえで、考察すべき多くの視点を獲得する機会となった。

所感②

この度、日本海総合病院を視察させていただき、地域医療を守るための改革と住民に寄り添った医療機能分化の実践を学ぶことができました。病院間の距離が2 kmと近接していた県立病院と市立病院を統合し地域医療を進め、維持されている点は、人口減少、医療人材不足が進む上越市にとって容易なことではありませんが、重要な糸口であると感じました。病院を競わせるのではなく、地域で機能を分担し合う体制を整えたことが成功の背景にある、とうかがい、機能分担の重要性を改めて感じました。

「地域での連携、協力なくして医療の維持は不可能」という共通認識のもとに、現在では14法人が参加する日本海ヘルスケアネットは、地域全体で経営や医療資源をシェアする体制が整えられています。驚いたことは、看護管理者ネットワークによる研修、見学も活発で、感染症対応や食支援、多職種研修など、地域の看護力、介護力を底上げする仕組みが機能していることです。上越市での課題でもある人材確保、人材育成に直結する学びであると感じました。

上越市の医療体制が将来にわたり持続可能であるために国、県、市でしっかりと連携をとり、進めていかなくてはならないと痛感しました。

所感③

病院の経営を単体で考える時代はすでに終わりを迎えようとしているのではないのでしょうか。

警察や消防のように、市民の安心安全、そして命を守る医療を「非営利として厳正化」することを、地域で自走する地方独立行政法人 山形県・酒田市病院機構取り組みは大変衝撃的であり、まさに私たちの地域医療の将来（さき）の姿を具現化していると感じました。

運営主体がそれぞれ独立したままでの機能分担は経営上の利害が相反し、なかなかうまくいかないことが考えられます。その難しさをどう乗り越えるか、自治体がどのように介入し、どこがリーダーシップを発揮して医療構想を実現するかは、どの地域でも悩ましい課題です。

市立酒田病院と県立日本海病院が建物の老朽化や開院以来の赤字、北庄内地域における幾つかの課題など明確に整理し、3年をかけて統合・再編しました。

案が示された当初は市民の皆さんの不安で反対の声もあったようですが、とにかく自治体としては丁寧に説明会など重ね、統合・再編後は地域医療体制に安心を委ね、全く批判的な声は聞かれなくなったとのこと。

視察では「トップダウン」という言葉が理事長から繰り返し聞かれました。

統合・再編や、地域医療連携推進法人の立ち上げを進める過程においても、確固と

したリーダーシップが不可欠であるのだと改めて思います。現在、当市でも県で進める上越圏域の地域医療構想の中で、現場の院長や理事長の皆さまに一定の裁量を委ねることが重要であると感じました。

その上で、住民への理解促進や公共交通の利便性、都市基盤整備、必要な商業施設の誘致などについては、関係機関、企業や団体を含む、県や市が連携しながら総合的に進めていくことが求められます。

以前、柿崎病院を視察した際、太田理事長が患者の年齢層や利用率、病床数などを詳細に分析し、地域の将来を見据えていた姿が印象に残っています。

5年、10年先を見越して、地域に必要な医療資源を効率的に活用できる仕組みを構築することは急務です。また、超高齢化と人口減少が進む中で、医療・介護・予防を包括的に支える「地域包括ケアシステム」の最適化を進める必要があります。

現在、上越市では「目の前の病院がなくなる」「近くに通える医者がない」といった不安の声が多く聞かれます。しかし、こうした意見だけに耳を傾け過ぎていては、根本的な改革は進みません。

地域に必要な高度医療を担保し、訪問医療や遠隔医療の実証を進めていかないと、将来的に手遅れとなる懸念があります。

市民の皆さまに寄り添うためにも必要な改革を、国・県・市が一体となって進めてほしいと強く感じました。

統合前、統合後の病床数についても、急性期とリハビリ期の機能分担を図り、県立と市立で計928床あった病床数を760床にしています。機能分化によって、患者数は減少しているものの紹介率や逆紹介率の向上、病床回転率を向上させ、庄内二次医療圏を最適化させました。そして、手術の種類も様々なものを手がけることによって、医師が集約しやすい環境を整え、常勤医師、研修医が71名も増員され、医療技術の集約化が成し遂げられています。これにより、新たな急性期患者の受け入れが増加しました。そして、患者一人当たりの入院単価も向上しています。

2005年に「統合・再編」を検討し、2006年に県と市で合意、2007年に経営形態のあり方に関して「一般地方独立法人が望ましい」と有識者委員会によって方向性を定め、2008年に設立。その後、2018年に2つの機能分化した病院に加えて、酒田市から1病院5診療所を法人へ編入、移管統合して地方独立行政法人としています。さらに、以前から勉強会等を進める上で、統合再編がうまくいっても、やはり看護・介護も入れて地域としてしっかりやっていかなければいけない、「競争より協調である」という考えのもと、同じく2018年「日本海ヘルスケアネット」として地域医療連携推進法人を県に認定してもらい、この地域の主要なプレイヤーに加入してもらっています。令和4年9月には自治体初として酒田市も加入。今年の4月に至るまでその連携を広めています。

また、医師・看護師といった限られた医療資源を最適化するため、従来は紙ベース

で管理されていた診療録をデータベース化し、必要に応じて共有できる体制を構築したとのことでした。これにより、紹介状の運用が大きく変化し、地域のケアマネジャーによるケアプラン作成など、多職種連携が一層円滑に進むようになったとの説明がありました。

統合・再編には多くの時間を費やします。そして病院改築にも多額の費用が必要となります。こうした投資も、確固たる未来を見据えて進めなければなりません。

地域医療構想は、市単独では決して成し得ない大きな課題です。

県との連携、そして国の制度的後押しを最大限に活かしながら、上越圏全体で着実に前進させていく必要があります。今回の視察で得た知見を礎に、国・県・市が一体となって持続可能な医療体制を構築できるよう、引き続き委員会としても取り組んで参りたいです。

所感④

1. 統合・再編の経緯を伺って

- ①統合にあたっては、近隣の病院同士が重複する機能をもっていたことから端を発し、県立と市立病院の垣根を超えた統合の決断はひとえに「地域の住民、利用者にとって何が一番最善か？」ということをぶれずに遂行したことにあると感じた。
- ②スタッフや医師の確保、働きやすい環境づくりにも試行錯誤しながら取り組んでこられたことが良く理解できた。
- ③上越地域においても、病院間の紹介、逆紹介は行なっているが、データを拝見し、そこが地域全体の医療を守ることにつながっていることが理解できた。

2. 地域医療連携推進法人 日本海ヘルスケアネットの創設について

- ①庄内二次医療圏は高齢化率36%と全国平均を大きく上回っている状況の中にあつて、大病院も個人病院もそれぞれの事情を超えて、「地域医療を守る」体制づくりは当市の目指すところであり、大変参考になった。
- ②一定の地域における医師（会）および薬剤師（会）、その他医療関係者が協働作業を通じて作成する「地域フォーミュラリ」についても適正で標準的な薬物治療の推進や、患者や保険者の負担軽減などの効果が期待されるとのこと。特に年間薬剤費が軽減されることは持続可能な地域医療にとって重要な視点であると理解することができた。

当市だけでなく、上越圏域の地域医療構想の中においてもぜひその視点を持って取り組んでほしい。

- ③医療 Maas の取り組みは目をみはるものがあった。これまで、公共交通だけの視点で考えていた地域の移動の課題も、地域医療という視点で包括的に考えることの重要性を学ぶことができた。当市においては高齢者、また中山間地域にこそ必要な仕組みであるにもかかわらず、未だその必要性や使い方について正しい理解が得られていないように思う。ここは、当委員会でも検討すべき内容であると感じた。

所感⑤

1 病院の概要

日本海総合病院は、地方独立行政法人（山形県・酒田市病院機構）が運営する庄内地域の中核病院で、所在地は酒田市あきほ町 30 番地。病院長は橋爪英二氏。病床数は 590 床（一般 586・感染症 4）。診療科は 27 科を備え、救急告示病院、災害拠点病院、地域医療支援病院、地域がん診療連携拠点、第二種感染症指定医療機関、がんゲノム医療連携拠点など、多様な役割を担っている。

2 財政状況の特徴（令和 6 年度）

営業収益 255.2 億円に対し、営業費用は 245.2 億円で、営業利益は 10 億円。一方、営業外費用の増加により経常損失は 1.03 億円、当期純損失も 1.01 億円となったが、目的積立金 3.55 億円の取崩により当期総利益は 2.54 億円を確保。期末現金預金 96.45 億円、長期借入金 49.10 億円、純資産 301.9 億円で、17 期連続黒字という強固な財務基盤が確認された。

3 医療・介護分野の全国的課題

国立大学病院では 2025 年度に赤字 400 億円超、介護事業者の倒産は過去最多 179 件と、全国的に医療・介護は経営危機にある。診療報酬・介護報酬が物価高、人件費上昇に追いつかず、深刻な構造的要因が続いている。政府は補正予算で緊急支援を予定しているが、抜本的な解決には次の報酬改定（医療＝2026 年度、介護＝2027 年度）を待つしかなく、現場は限界に近い。

新潟県でも、県立病院全体で約 45 億円の赤字（県中▲3.4 億円）、厚生連は約 30 億円（上総約▲5 億円）と極めて厳しい。その中で、黒字運営を続ける日本海総合病院の存在は、地域医療維持モデルとして極めて示唆に富む。

4 視察を通じた主に感じた事

(1) 病院整備・再編におけるスケールと財務健全性

590 床規模の中核病院が連続黒字を維持している事実は、上越市で将来の大型病院整備や再編を検討する際の重要な比較材料となる。設備投資のタイミング、償却進行、人員構成、収支モデルなど、具体的な戦略設計の参考になる。

(2) 設備・機器老朽化への先行対策

日本海総合病院でも医療機器・建物の老朽化が課題であり、更新時期とライフサイクルコスト（LC）を綿密に管理していた。上越市でも、建替え時期・機器更新・減価償却計画を早期に見通し、財政負担の平準化を図る必要がある。

(3) 地域医療構想における機能分化

救急・急性期・高度医療を集中し、回復期・在宅との連携をシステムとして設計している点は、上越市が今後「基幹病院」と「地域包括ケア」の機能をどう分担すべきかの指針となる。

特に、日本海総合病院の年間手術件数約 5,800 件は、地域中核病院の機能水準の一

つとして上越市の検討材料になる。

(4) 財政リスクへの備え

人口減少・高齢化に伴う患者数の変動、医療機器更新費用、建物耐用年数を踏まえ、段階整備方式・共同利用・リース活用・DX化による固定費圧縮が有効だと確認できた。

5 上越圏域への方向と課題

県立中央病院と上越地域医療センター病院、厚生連病院の現状を踏まえると、現時点で地方独立行政法人化や大規模統合は容易でない。しかし、人口減少が急速に進む今後 10～20 年を考えると、地域医療を守るには大胆な再編や機能更新の決断が不可避と感じた。

このままでは上越圏域は医療提供体制の弱体化が進み、いずれ医療崩壊のリスクも否定できない。

6 議会としての役割と提言への道筋

厚生常任委員会はこの 1 年、センター病院を皮切りに、県立病院・厚生連病院を系統的に視察してきた。

今求められているのは、「視察結果の整理」から「政策形成」、「最終的な提言書の形」にどう落とし込むかである。課題は非常に大きいですが、避けて通れない。

特に、上越市立医療センター病院の改築問題は、市の医療政策の核心であり、どの方向に舵を切るかは議会が明確な方針を示す必要がある。これこそ、厚生常任委員会が果たすべき最大の政策提言課題であると強く感じた。

所感⑥

◆病院の統合再編を巡って

酒田市における 2 つの病院の統合・再編に際して、2 つの病院の抱える困難性を互いに率直に出しながらほぼ同時に「統合再編を」との方向が出されたことは、双方の病院とも単独の経営改善ではなく地域医療の発展を願う立場に立った方向を模索してきた結果であろうと考え、心から敬意を表す。また、双方とも設置者が行政であるという共通性があったとは言え、歴史も設立精神も風土も異なる大規模病院を統合に導くには、かなりの苦労があったことを想像すると、それを達成させたスタッフのみなさんの苦労をしのび、感動すら覚える。

また、統合・再編によって辞職・転職する医師がおらず、ほぼ全員が残留して医療を支えている点は特筆すべきであると考えます。

ただ、双方とも公立であること、双方とも急性期病院として競合していたこと、かなり強力なリーダーシップを取る牽引者がいたことなど、さまざまな条件が重なった結果の、ある意味で特殊な成功例ではないだろうか。同様の条件が重なることは稀であり、どこにでも適用できる教訓であるとは言いにくい。

振り返って、上越市あるいは上越医療圏で考えると、上越市内の各病院はそれぞれにおいてすでに機能分担がされており、同種の機能を持った病院は設置者がまったく

異なっているという特徴がある。また、各病院の所在地の間にもそれぞれかなり距離があり、必ずしも競合するという関係にはない。

そこで、上越市内では2つの急性期病院はそれぞれの特徴を保ちながら共存共栄を図り、それぞれの医療需要に応じていくという方向を考えるべきではないかと考える。同時に慢性期・回復期病院についても、現在の状況は機能も所在地も落ち着いていることから、現状を保っていくことが重要であると考ええる。

ただ、日本海総合病院は590床に対して医師が167人と、県立中央病院や上越総合病院に比べるとはるかに医師数が充実していることは重要である。上越市内の2病院の最大の課題は、病床数に見合う医師数、看護師数をいかに確保するかであることを行政としてしっかりと認識し、その解決に取り組むべきであると考ええる。

◆日本海ヘルスケアネットについて

医療、介護、福祉の各法人が互いに対等の立場で連携し、情報の共有、人事交流、ワーキンググループによる研究活動などに取り組んでいることは、市民にとって大きな安心材料になることであり、そのことに先進的に取り組んでいる同法人は、素晴らしい取組であると考ええる。

市民にとっては、医療と介護が一体として提供されることで、安心して頼れるだけでなく、いざという際には意識せずとも連携して介護から医療へ、あるいはその逆が実現できることで、命を救われることになるだろう。同時に、主体としての各法人にとっても無駄な競合を避け、共同によって効率的な材料購入等ができることは大きなメリットではないかと考える。特に、付随する取組としての「ちょうかいネット」は、医療情報を地域で共有しリアルタイムで活用できる点で、情報管理のあるべき姿でもあらうと思う。

(ただし、「ちょうかいネット」は、医療情報に特化し、他の情報とのリンクを避け、しかも医療や介護の関係者のみで取り扱っていることで成功しているのであろう。仮に他の情報と連携することになると、情報は医療・介護の専門家のみに限定できなくなり、個人情報の取扱が極端に困難になることであろう。)

以上を考えると、この日本海ヘルスケアネットは、地域包括ケアシステムの一つの理想像を示しているとも言えるのではないだろうか。

このような団体間の連携は、法人の設立を伴わずともある程度はできるのではないかと思うが、法人設立で確実な連携が可能になるということであれば、上越地域でも法人設立に向けての議論が進むことを期待する。

1 視察日

令和7年11月12日（水）

2 参加委員

高橋浩輔（委員長）、平良木哲也（副委員長）

熊倉隆将、西沢智子、ストラットン恵美子、宮崎朋子、江口修一

3 視察先

長野県飯田市 おひさま進歩エネルギー株式会社

（野底川小水力発電所及び同社事務所）

4 調査事項及び説明を受けた内容

◆事業の内容 エネルギーの地産地消を目指した発電とエネルギー供給事業

「おひさま進歩エネルギー」

長野県飯田市に拠点を置く再生可能エネルギー事業会社で、地域に根ざしたエネルギーの地産地消を目指している

<会社概要と設立経緯>

★設立

2004年12月に長野県飯田市において、前身組織である「NPO 法人南信州おひさま進歩」が発展して設立された。当初から地元行政と連携しながら地域づくりに貢献するエネルギー事業を追求してきた。

★設立の背景

飯田市が環境省の「環境と経済の好循環のまちモデル事業」に採択されたことを機に、市民が主体となって地域の自然エネルギー導入を進める組織として誕生した。

★コンセプト

「まちをつくる。新しいみどりのエネルギー」というコンセプトのもと、豊かな自然資源を活用した再生可能エネルギー事業を展開している。エネルギーも経済も地域内で循環させる「ひと・まち・みどりの環」を大切にしている。

<主な事業内容>

太陽光発電を主軸に、多岐にわたる再生可能エネルギー関連事業を展開している。

★再生可能エネルギー事業

太陽光発電：市民出資による「南信州おひさまファンド」を活用し、日本で初めて大規模な分散型太陽光発電を開始した。「おひさま発電所」と名付けられた太陽光パネルは、飯田市の保育園や公民館など公共施設を中心に、長野県内や全国で479カ所に設置されている。

小水力発電：2022年には初の小水力発電も稼働予定で、新たな分野にも挑戦し

ている。

「おひさま0円システム」：個人住宅向けに初期投資なしで太陽光パネルを導入できるシステムを提供し、太陽光発電の普及を推進している。

★省エネルギー・蓄エネルギー事業

省エネ診断や高効率機器の導入、そして初期費用ゼロで省エネ機器を導入できるエコサービスなどを提供している。

蓄電池と太陽光発電を組み合わせたシステムの提供も行っている。

★コンサルティング・教育事業

自治体のゼロカーボン計画策定支援や、民間事業者のエネルギー機器導入支援、補助金申請支援なども行っている。

地域エネルギー事業を担う人材育成のため、2016年に「飯田自然エネルギー大学」を開校し、その運営も支援している。

地元の子供たちへの環境学習の提供も積極的に行っている。

◆現地視察の様様

★野底川小水力発電所

前日からかなり気温が低下した12日朝、飯田市郊外のかかなり標高の高いところにある野底山小水力発電所の取水施設と発電施設を、代表取締役の菅沼利和氏の案内で見学した。



取水施設は、既存の堰堤に取水設備を付加する形態で建設され、建設費は発電施設と合わせて約5.8億円とのことで、その費用のすべてを市民出資(市内・市外・県外の出資者)によってまかなったという。

取水では、流れ落ちてくるゴミの除去が課題とのことで、大がかりなゴミ除去設備稼働していた。



取水施設から約1km下流の発電施設までは、直径約600mmの水圧鉄管で送水していた。発電施設はイタリア製で、390kwの電力を出力しているとのことであった。

取水施設の周辺は熊の出没する寒いところであったが、発電施設は若干の廃熱もあり、暖かであった。ここで使用した水は、そのまま野底川に戻す仕組みであり、同地域の内水漁協との間では特に問題は生じていないとのことである。

また、取水施設、発電施設とも冬季は雪等のために閉鎖されることもあり、操作は同社社屋からの遠隔操作で管理しているとのことであった。

★同社事務所にて

同社は、地球温暖化を防ぎたいという思いの市民による出資で創設された会社らしく、社屋も他の団体（商工会）が使用していた建物を再利用したものであった。その社屋にて、菅沼氏から上記の会社概要について説明を受けた。



◆その他、詳細は添付資料を参照のこと。

5 参加議員の所感

所感①

今回の視察では、水力発電所の現場を見学し事業スキームについて説明を受けた。市民ファンドと金融機関借入を組み合わせで整備され、発電による収益を地域へ還元しつつ、出資者にも分配する仕組みを採用している点が印象に残った。

実際に話を伺う中で感じたのは、事業のリターンは決して大きいものではなく、出資者にとって大きな収益を期待する類のものではないという事実である。そうした中で投資家が少額ずつ資金を出し合い事業の行方を見守り結果を共有していくという姿勢は、金融的なリターンに加え地域に関わる一つの手段としての参加意義を重視している点に特徴があると感じた。

市民が主体となってプロジェクトをつくり、その成果を地域全体で受け止めるこの事業の形は成功の規模やスピードを追求するというより、地域の中に関与の輪を広げていくことを重視する取り組みであり、地域の活動に参加する機会として機能しているように見えた。

また、今回の事業は再生可能エネルギーというテーマを通じながら地域の関係性をどのように保ちどのように合意形成をしていくのかというプロセスの設計が興味深かった。成果の大きさよりも関与した人が納得できる形で進めていくことが重視されており、地域コミュニティにとっての一つの参加の場となっていると感じた。

上越に置き換えると再エネ導入に限らず、地域の既存資源をどう活かし、どのように参加の仕組みをつくるかという視点は、多くの分野に応用可能である。事業規模の大小や新しさを求める形も素晴らしいが、一方で地域が納得できる形で物事を進めるための合意形成や関与のあり方の設計こそが、今後の議論において重要なポイントになり得ると感じた。

今回の視察は、民間主導のプロジェクトに地域と行政がどう関わるかを考える視点を
得る機会として、とても有意義であった。

所感②

地域に根ざした再生可能エネルギー事業を展開する「おひさま進歩エネルギー株式
会社」を視察させていただき、地域と行政、事業者が一体となってエネルギーの地産
地消を実現されている姿を直接学ぶことができました。

同社は、自然エネルギーの普及を通じて地球温暖化の防止と地域の活性化を同時に
実現することを掲げ、太陽光発電、小水力発電、環境学習など多角的な取り組みをさ
れています。日本初の太陽光発電の地域住民による「おひさまファンド」は、地域の
方が関わることで地域への当事者意識が高まり、また売電収益は地域の環境教育にも
還元されています。

特に、飯田市役所の新庁舎屋上に設置された大規模太陽光発電、人材育成のための
自然エネルギー大学、再エネ条例による地域との協同事業の取り組みは、自治体と地
域、同社が信頼関係を築きながら進んでこられた成果であると感じました。粘り強く
対話をし、課題を共有しながら進んでこられたプロセスこそ学ぶべき大きなポイント
だと思いました。行政、市民、事業者が同じ方向を向くことでプロジェクトはすすん
でいくことを改めて感じました。

所感③

長野県飯田市では、日本初となる太陽光発電の市民出資モデル「おひさまファンド」
を立ち上げ、小水力発電など再生可能エネルギーを地域とともに推進してきた「おひ
さま進歩エネルギー株式会社」の取り組みを視察しました。

2004年の創業以来、地域の力を生かしながら事業を育て続けてきた姿勢には、民間
の底力と、それを牽引する“確かなプレイヤー”の存在が不可欠であることを改めて
実感しました。

現在、同社は20名の社員のうち半数が女性、半数がIターン人材で構成されてお
り、近年は新卒採用も進んでいるとのこと。また、取締役の菅沼さんは元市職員
という経歴を持ち、自治体との連携力が事業推進の大きな強みになっていました。

創業当初はNPO法人としてスタートし、環境省の方針に沿いながら、晴天が多く日
照条件に恵まれた飯田市の地域特性を生かし、「地域とともに創る市民共同太陽光発
電」のパイオニアとして全国をリードしてきた存在でもあります。

今回の現場視察では、2023年に稼働を開始した野底川小水力発電所を見せていた
だきました。当市でも名立で小水力発電の取り組みが進んでいますが、やはり大きな
課題となるのは資金面です。

野底川の事業は、2017年から調査を開始し、詳細設計や地域への説明会を丁寧に重
ねたうえで、2022年に着工。翌年9月には営業運転を開始しています。

その背景には、これまで「おひさまファンド」で築いてきた市民出資の実績があり、これまでに12回の募集を実施。延べ3,031名の出資者から、総額およそ23億円近い資金が集まり、事業の大きな支えとなってきました。

同社は、自治体のエネルギー計画の策定支援や、民間事業者に対する機器導入・補助金申請のサポートといったコンサルティング事業を行うほか、保育園児から高校生までを対象とした環境学習プログラムの提供にも積極的に取り組んでいます。

さらに、地域で自然エネルギーを担う人材を育てるために開講した「飯田自然エネルギー大学」では、2016年からこれまでに4期生・62名を全国各地から受け入れ、卒業生として送り出しており、第5期生も17名卒業予定です。このように人材育成の面でも大きな成果を上げています。

こうした素晴らしい取り組みには、長い年月と絶対的な活動量に勝るものはありません。

今回の視察で得た学びを、当市でも地域とともにつくる自然エネルギーの未来へしっかりと生かしていきたいと強く感じました。持続可能な地域づくりに向けて、委員会としても地元の取組に寄り添い、自治体としてできることを丁寧に協議しながら、未来へ向けた確かな一歩を積み重ねてまいりたいと思います。

所感④

1. 現場を視察して

① 予想よりもシンプルな仕組みであることと、管理が行き届いていることに感心した。

以前、福井県の少小水力発電を視察したが、機械の種類も様々であることや水管についても工夫がされていることが理解できた。

② 長野県は、緩急のある地形であることと山の水が豊富である点で少水力発電には適していると感じた。当市においては、冬期は雪があるためそこをどうするか？という点と水稻などの関係もあるため、適した地域を見極めることが重要と感じた。

2. 会社設立の経緯や事業を伺って

① 早くから自然エネルギーに着眼し困難を経て今に至っていること、また今後も持続可能な経営をしていくために人材育成と裾野を広げていることが理解でき、あらためて情熱と信念が今の事業の発展につながっているのだと感じた。

② こうした事業では、国や県の事業に明るい行政マンやファンド事業に精通し、地域の実情と応援する人（企業、団体）をつなげるキーマンが必要であると理解できた。特に、自然エネルギーでなければ成り立たない地域ではないので、これをやる意義は「地域のため」という意識が行政にも必要であると感じた。

当市においても、自然エネルギーは以前から検討されてきたが、地理的環境や採算性の懸念から後回しにしてきた感がある。これからの持続可能な地域を何で守っていくか？今ある資源をどう循環させていくか？当市はその議論を避けてきた

のではないかとあらためて痛感した。

③ 飯田市は地域環境権条例を制定し、それを十分に生かした政策を行っている。

当市もゼロカーボンに向けて行政では取り組んでいるが、事業者の取り組みにはかなり強弱がある。また市民については、啓蒙活動だけにとどまっているように感じる。

こうした条例を作ることで、最終的には地域づくりにつながるのだということを市民に理解してもらうためにも、当市においてもぜひ検討すべき条例であると考え

④ 「おひさまファンド」の意志のある出資や投資は、従来のモデル事業採択や補助金ありきではなく、地域の土台を自分たちで作るという意味で当市にも必要な考え方であると痛感した。その必要性を市民のみなさんとも共有し、政策へつなげていきたい。

⑤ 次世代へ技術やノウハウ、そしてイズムをつなぐ人材育成には目をみはるものがあった。

ここで学んだ若者や技術者が、「自然エネルギー」を核として他の地域づくりの担い手となることは、非常に重要でそこにこそ財源を入れるべきであると強く感じた。

所感⑤

1 事業概要

おひさま進歩エネルギーは、市民出資を軸に太陽光、木質バイオマス、省エネ、蓄電池、コンサル等を展開する再エネ事業者。今回は同社初の小水力案件である「野底川小水力発電所（390kW）」を視察した。

2. 野底川小水力発電所の概要

- ・ 場所：飯田市上郷・野底川（砂防えん堤を活用）
- ・ 方式：落差約 80m を使う河川利用型小水力（フランシス水車）
- ・ 出力：当初 340kW → 2025 年 9 月に 390kW へ増強
- ・ 発電量：年間約 219 万 kWh（約 600 世帯）
- ・ 売電収入：年間約 6,000 万円
- ・ 事業費：約 5 億円
- ・ 運転開始：2023 年 9 月
- ・ 特徴：自動化による低コスト運転、既存インフラの活用、地域合意形成の徹底

3. 地域への還元

- ・ 売電収入の一部を上郷地域まちづくり委員会へ寄付し、野底山森林公園整備、環境学習、防災、UI ターン支援等に活用。
- ・ 小学校の学習フィールドとしても活用。
- ・ 植栽活動など、景観・環境配慮型の発電所として整備。

4. 所感（名立区への示唆）

名立区でも小水力導入の調査が進む中、本事例は「地域資源活用×市民参加×自動化による安定収益」というモデルとして参考になる。特に雪の少ない地域での低コスト管理、市民出資による地域還元、5億円投資で6千万円の売電収入が得られる点は示唆が大きい。

名立区における再エネ導入・地域活性化の柱として、小水力発電、ブナ林活用、地域おこし協力隊等を組み合わせた地域資源戦略を、厚生常任委員会として今後も調査研究していきたい。

所感⑥

◆会社の熱量について

地球温暖化の熱量は下げなくてはならないが、この会社の地球温暖化防止にかける熱量の高まりは、ただただ素晴らしいとしか言い様がない。

現在の代表取締役菅沼氏自身が、3.11の惨状を機に、それまでの自治体職員からの転職を決意したとのことであるが、同社には他にも地球温暖化をなんとかしたいという熱い思いで入社してきた社員が多いという。それだけに、単に会社として事業を営む以上に思いの詰まった会社であることに感動した。

そのこともあって、見学した小水力発電の建設にあたって、総費用約6億円の市民出資が集まったのであろう。また、そのことは、全国規模で考えると地球温暖化をなんとか防ぎたいという思いを抱き、出資する意欲のある人が少なくないことも示しているが、このことは大きな励ましであると感じた。

温暖化を防ぎたいという思いはあっても、一人で発電所を作ることは極めて困難であり、自宅等に太陽光パネルを設置するだけでは効果に限界がある。そうした中であって、同社のような会社がある程度の規模の発電事業を起案し、出資を呼びかけてだれでも出資の形で参加できるようにしたことは、思いのある人の意欲を形にできるという意味でも意義のあることである。

◆同社の各事業について

同社は、発電者の建設・設置や電力の供給事業の他に、コンサルティングや環境学習・啓発の事業を行っているという。このことこそが、同社の最大の存在意義ではないかとも感じた。

単に限られたいくつかの事業を行ってエネルギーの地産地消を唱えたところで、その効果には限界がある。そこで必要なことは、その地産地消の事業を地域全体、そして全国に向けて発信し、普及していくことである。

その意味で、同社が自治体向けのコンサルティングを行い、脱炭素計画の策定から設備の導入まで一貫して伴走しながら支援していることは、大きな価値を生み出すものであると感じている。また、このこと背景には、自ら再生可能エネルギーを活用した発電機・発電所の設置・建設に取り組み、電力の供給事業も行っていることがあ

ろう。その経験やノウハウをフルに生かせるコンサルティングは、だからこそ実のある深いものであるに違いない。

ただ、残念なことに今のところコンサルティングの対象は長野県内南部と近隣県の市町村に限っているとのことである。当市へのコンサルティングは、当市までかなりの距離があり実情の把握などもできないことから困難であるとのこととは極めて残念である。

環境学習や啓発事業は、大きく展開している子どもを対象にした事業だけでない。「自然エネルギー事業者の仲間を増やす飯田自然エネルギー大学」事業は特筆すべきである。これは意欲ある社会人を対象に、20回のもの講座を2年にわたって開講し、エネルギー自立地域を促進するための人材を育成する事業である。これまで5期にわたって開講し、のべ79人が卒業、そのうちの20人が卒業時点で再エネ事業に取り組んでいるという。こうした人材が全国に散らばり、それぞれの地で再エネ事業を展開することは、点から一気に面に広がる大きな意味を持っていると考える。

卒業時点で事業展開に取り組んでいる人の中には自治体議員もいて、その自治体での事業体を設立し、自治体内での新電力事業を構想しているという。われわれもそうした人に負けてはならない。何らかの形で地域の温暖化防止に貢献できる活動を進めていかななくてはならないと強く感じ、意欲を刺激された視察であった。