

医療機能の分担と連携強化による 地域医療の展望と課題



令和7年11月
一般財団法人三友堂病院
理事長 仁科 盛之

本日の講演内容

- 1) 当地域の医療環境
- 2) 病院再編の経緯と経過
- 3) 医療連携と新病院の意義
- 4) 医療機能再編の概要
- 5) 地域医療連携推進法人の設立
- 6) 病院再編成後の経営状況
- 7) まとめ

一般財団法人三友堂病院の組織について



三友堂病院 199床・給食センター
(回復期リハ90床、地域包括87床、緩和ケア22床)



三友堂介護医療院・クリニック
(60床)



三友堂看護専門学校 (定員120名)



三友堂地域リハ・ケアセンター

三友堂訪問看護ステーション
三友堂居宅介護支援センター
三友堂通所リハビリテーション
三友堂ヘルパーステーション
サービス付き高齢者向け住宅 (35室)

法人・事業沿革

明治19年（1886年）

三友舎 開設

明治43年（1910年）

三友堂病院と組織を改める

明治45年（1912年）

看護婦講習所を開設

昭和24年（1949年）

組織を財団法人化する

平成9年（1997年）

三友堂リハビリセンター開設

（後の三友堂リハビリテーションセンター）

平成25年（2013年）

組織を一般財団法人化する

平成26年（2014年）

三友堂地域リハケアセンター開設

令和5年10月（2023年）

三友堂リハビリテーションセンター閉院

令和5年11月（2023年）

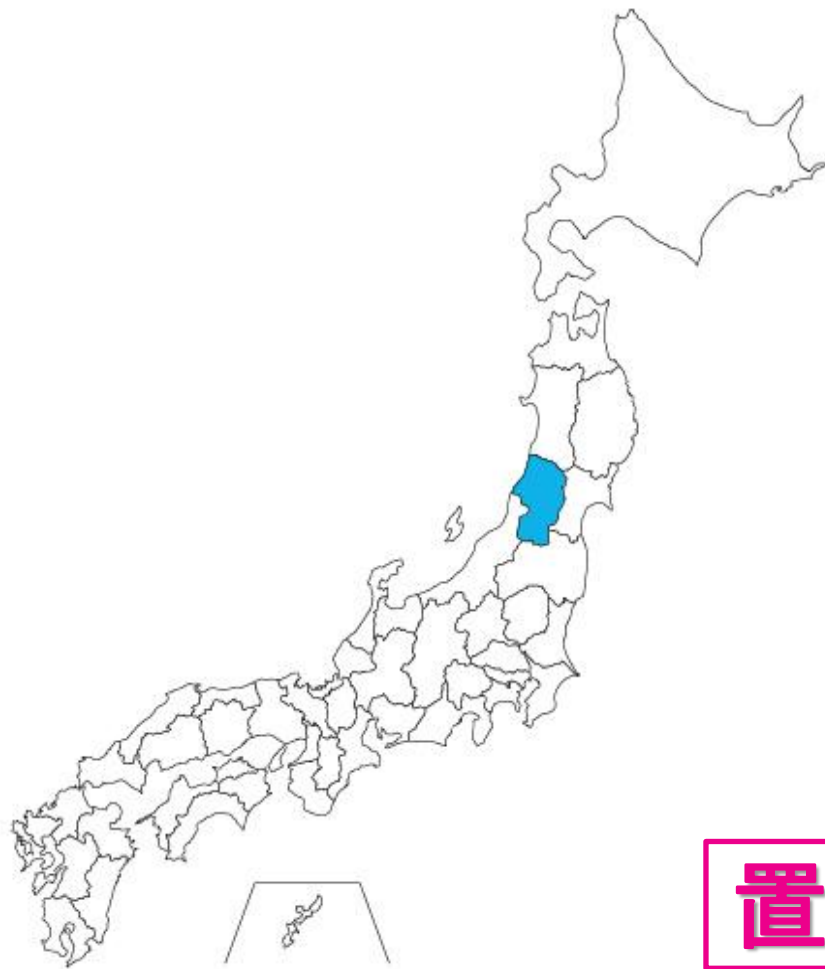
三友堂病院グランドオープン

三友堂給食センター開設

令和6年2月（2024年）

三友堂介護医療院開院

一般財団法人三友堂病院の所在地は 山形県・米沢市（置賜二次医療圏）



山形県の
人口は、
1,024,093人
* R5.12.1時点

置賜地域

置賜地域は山形県の南部に位置し、米沢市は最南端にある

置賜区域の概観

- 患者の動向は、米沢市を中心とした地域とそれ以外の東置賜・西置賜地域の二つに大別できる。
- 東置賜・西置賜地域においては、公立置賜総合病院（川西町）が、地域の基幹病院として、救急医療や専門性の高い医療を提供している。
- 米沢市においては、米沢市立病院（米沢市）が地域の基幹病院として、三友堂病院（米沢市）が地域の基幹病院に準ずる病院として、救急医療や専門性の高い医療を提供している。

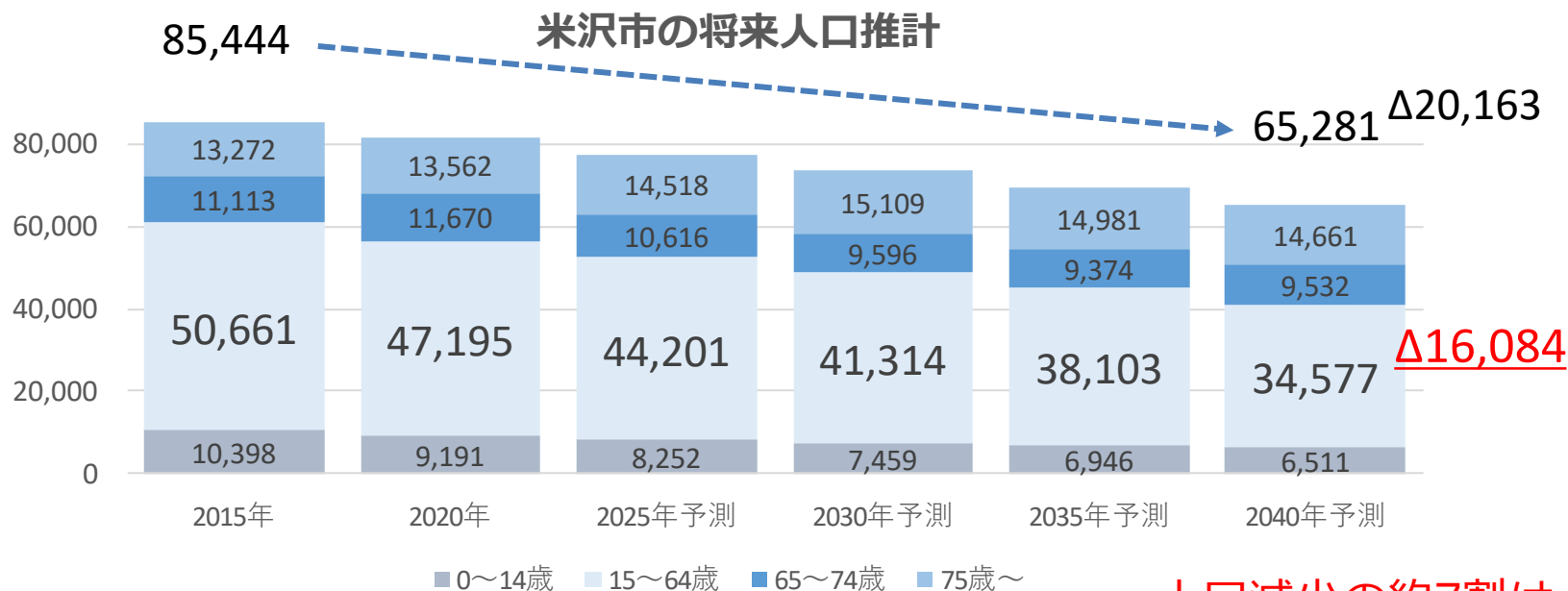


置賜区域

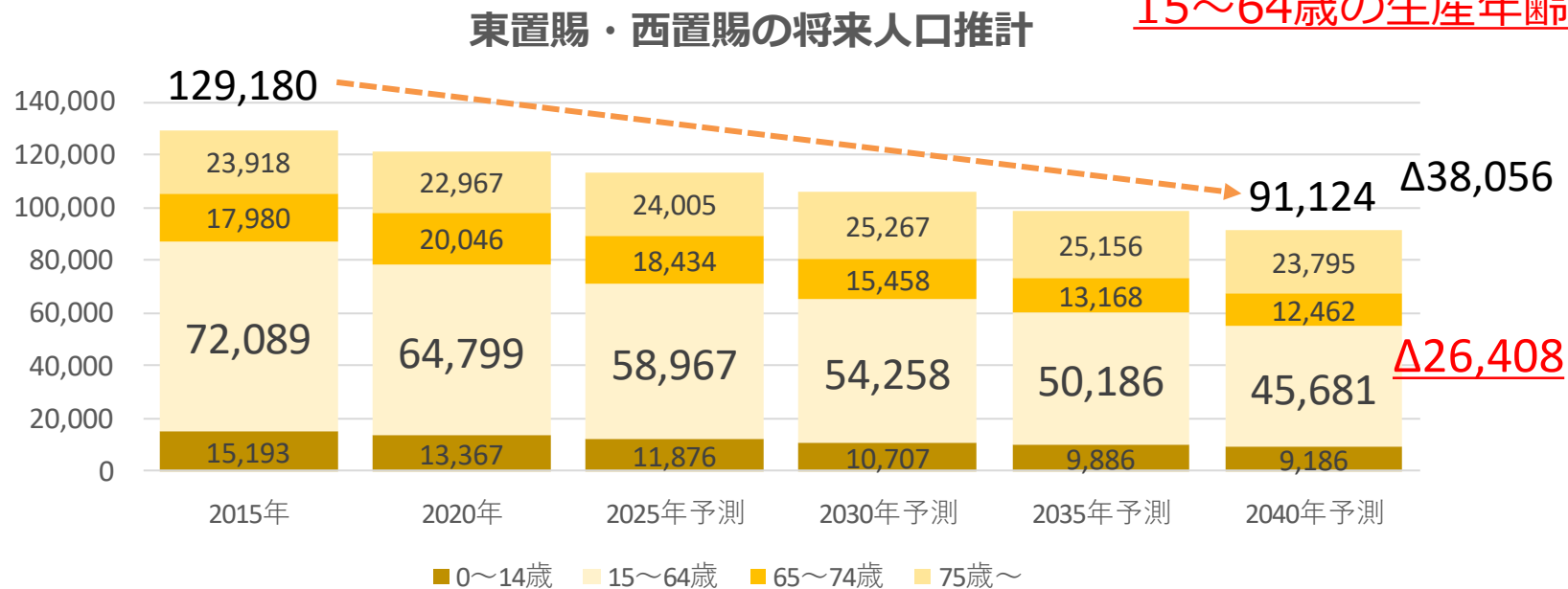
人口 ※R5.1.1時点		約19.5万人
面積		2,495km ²
医療機関	公立	7施設（1,113床）
	公的	1施設（ 220床）
	民間	1 2施設（ 697床）

※医療機関：病床機能報告より（R3.7.1時点）

置賜区域の人口動態



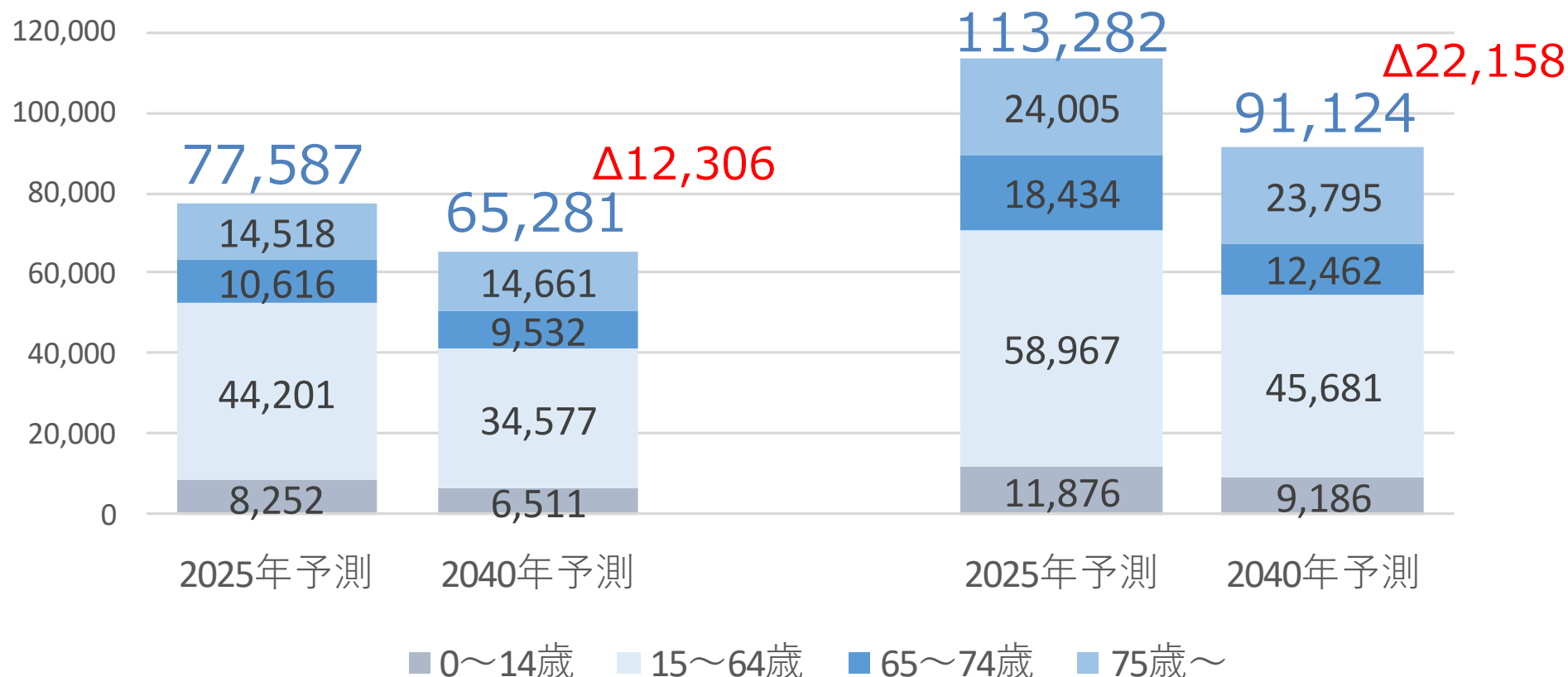
人口減少の約7割は、
15～64歳の生産年齢層



将来人口推計（年齢階級別） 2025年→2040年比較

米沢市

東置賜・西置賜



置賜地域におけるDPC病院入院の患者動向（2016年）

置賜地域の患者の入院割合では、高齢者数の増える米沢地域の患者はほとんど置賜総合病院に入院していない。米沢の「待てる急性期」は県内村山医療圏での入院割合が約15%を占める。

		置賜総合 (東置賜)	米沢市立 (米沢)	三友堂 (米沢)	公立高畠 (東置賜)	県内他医療圏
米沢	全入院 (9,422)	9.1%	48.2%	33.4%	0.4%	8.9%
	救急搬送入院 (1,382)	5.5%	51.4%	39.7%	0.1%	3.3%
	予定入院・手術 (2,725)	10.0%	43.4%	31.7%	0.0%	14.9%
東置賜	全入院 (7,649)	60.2%	8.3%	7.8%	11.0%	12.7%
	救急搬送入院 (1,182)	69.3%	8.5%	6.3%	10.4%	5.6%
	予定入院・手術 (2,150)	55.8%	9.9%	10.2%	1.4%	22.7%
西置賜	全入院 (4,850)	77.4%	1.2%	1.5%	0.1%	19.8%
	救急搬送入院 (736)	90.5%	0.4%	0.1%	0.0%	9.0%
	予定入院・手術 (1,566)	65.6%	1.5%	2.4%	0.1%	30.3%

DPC病院実入院患者数(推計値)

赤枠が最大値

居住地域	2013年	2015年	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年
全県	106,700	106,445	105,232	103,229	100,820	97,331	92,647
置賜	22,341	22,139	21,653	21,102	20,505	19,712	18,704
米沢市内	9,313	9,365	9,285	9,152	8,984	8,739	8,410
米沢市外	13,028	12,773	12,368	11,950	11,521	10,973	10,295

今後、地域の人口減少に伴い入院患者数も減少する。高齢者が増える米沢市内では患者数が一時的に横ばいとはなるが、75歳未満の人口減少が顕著となる中で、疾病構造の変化と共に病床機能別の必要病床数も変化する。

【置賜構想区域】

	病床機能報告				必要病床数 (推計値)
	H27①	H29	H30.9末②	②-① 比較	R7
高度急性期	30	30	30	0	159
急性期	1,113	992	992	▲ 121	610
回復期	510	544	544	34	573
慢性期	511	511	505	▲ 6	407
計	2,179	2,132	2,100	▲ 79	1,749

再編の経緯とスケジュール①

2017年度	・ <u>米沢市地域医療連携あり方委員会を設立</u>し、米沢市立病院と三友堂病院の<u>再編・統合による機能分化（案）を策定</u>する ・ 両病院とも新築移転を前提に協議を行う ・ <u>地域医療連携推進法人構想化</u>
2018年度	・ 第1回病床機能調整ワーキングにて、両院の関係者に対し米沢市立病院、三友堂病院の医療機能のあり方について説明する ・ 米沢市立病院新病院建設基本構想の改訂 ・ <u>米沢市立病院、三友堂病院新病院建設基本計画の策定</u>
2019年度	・ 厚生労働省より、両病院の再編・統合事業について、具体的対応方針の再検証が行われる ・ <u>米沢市立病院との共同公募型プロポーザル実施</u> ・ 設計事務所選定（内藤建築事務所）
2020年度	・ 6月、米沢市立病院、三友堂病院新病院建設基本設計の完成 ・ 第1回置賜地域保健医療協議会にて、<u>両病院の統合・再編事業に対する重点支援区域申請に係る協議が行われる</u> ・ 第2回置賜地域保健医療協議会にて、米沢市立病院、三友堂病院、三友堂リハビリテーションセンターの再編・統合の協議が行われ承認され、山形県医療審議会に諮られた。 ・ <u>1月、重点支援区域に選定</u> ・ 施工業者選定（フジタ・後藤組・中村建設特定建設工事共同企業体）

再編の経緯とスケジュール②

2021年度	・都市再生特別措置法に基づく、都市再生整備計画（米沢市中心地区）に米沢市立病院・三友堂病院新病院建設事業を位置づけ ・米沢市立病院、三友堂病院新病院建設実施計画の完成 ・<u>（独）福祉医療機構より建物建築に係る優遇融資の内定（地域医療構想達成を推進するための優遇融資）</u> ・6月、工事着工
2022年度	・2月、再編計画の厚生労働大臣の認定に向け、地域医療構想調整会議で協議
2023年度	・7月、米沢市立病院側の解体・外構工事着工 ・<u>11月1日、新病院開院</u> ・同年同月、地域医療連携推進法人設立

米沢市立病院と三友堂病院の医療連携と新病院建設の意義・目的



※2023年(令和5年)11月同時開院

- ・ 少子高齢化や人口減少が進み、地域において医師不足・高齢化が問題となっており、**将来を見据えた地域医療の確立**という観点から同一敷地内に新病院を建設する。
- ・ 「米沢市医療連携あり方に関する方針」に基づき、米沢市立病院が24 時間、365 日の救急医療を含めた急性期医療を担い、三友堂病院が回復期以降の医療を担いながら**医療連携の充実**を目指す。
- ・ 地域医療連携推進法人を設立し、高額医療機器の共同利用、病床の融通および医療従事者の交流など様々な連携を推進しつつ、**高質かつ効率的な医療を提供し、米沢市民の生命（いのち）を守る新病院**を整備する。

再編の概要

両病院とも、医師不足による救急医療への負担・体制維持に課題があり、医療機能の見直しが必要

再編前



米沢市立病院
(米沢市)

高度急性期	5
急性期	263
回復期	54



三友堂病院
(民間)

高度急性期	5
急性期	108
回復期	58
慢性期	12
休床	2



三友堂リハビリテーションセンター
(民間)

回復期	120
-----	-----

米沢市立病院は高度急性期・急性期を、三友堂病院は回復期・慢性期を担う体制へ

地域医療連携推進法人

急性期に集約
263床



米沢市立病院
(独立行政法人(予定))
令和5年11月開院

高度急性期	18
急性期	245

現在の市立病院の
敷地に隣接して整備

回復期・慢性期に集約
199床



三友堂病院
(民間)
令和5年11月開院

回復期	177
慢性期	22

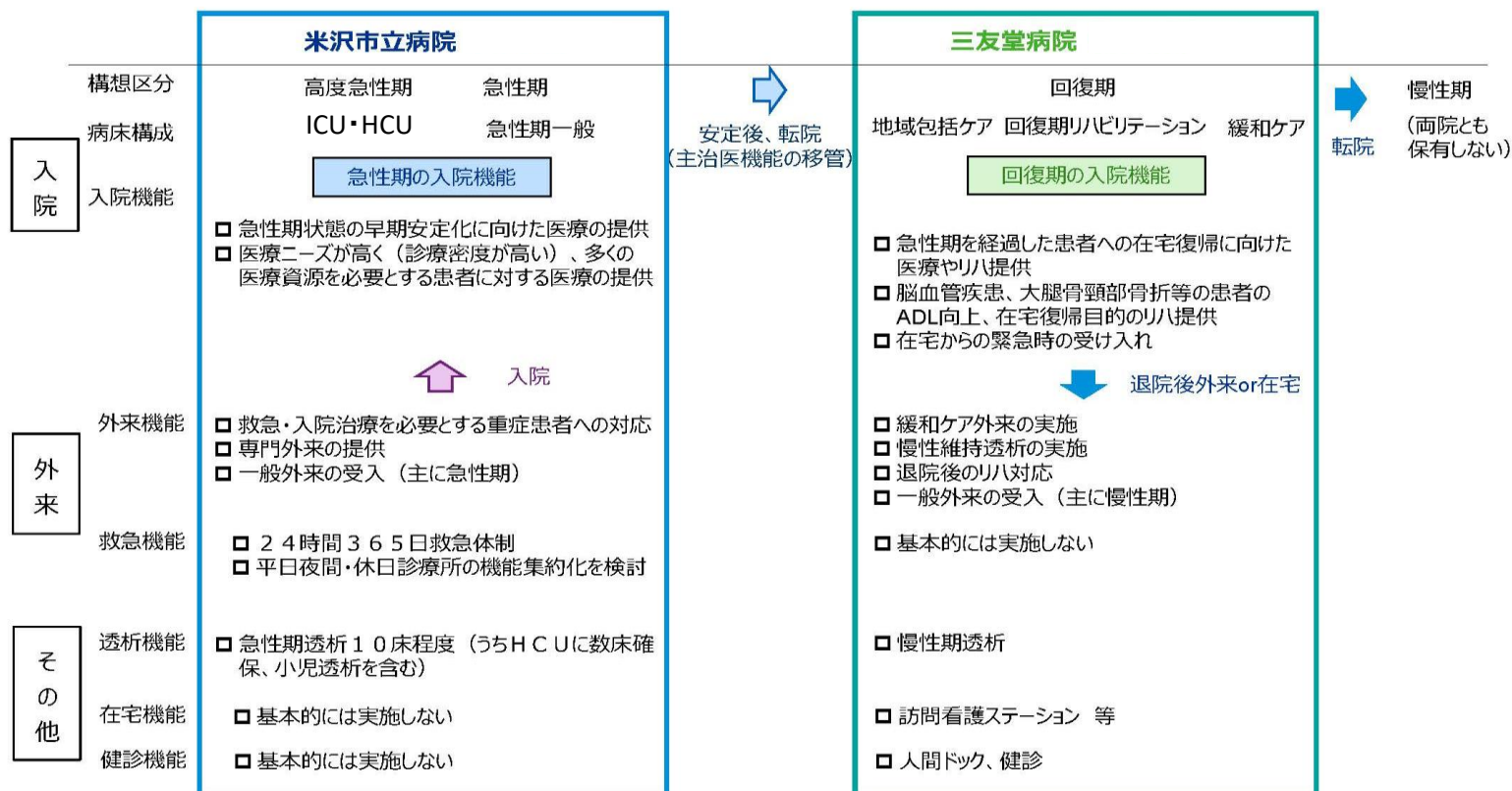
病床、施設設備や医療機器などの共同利用や医療従事者の人事交流、共同購買の実施を検討

再編後

新病院のコンセプト（診療連携）

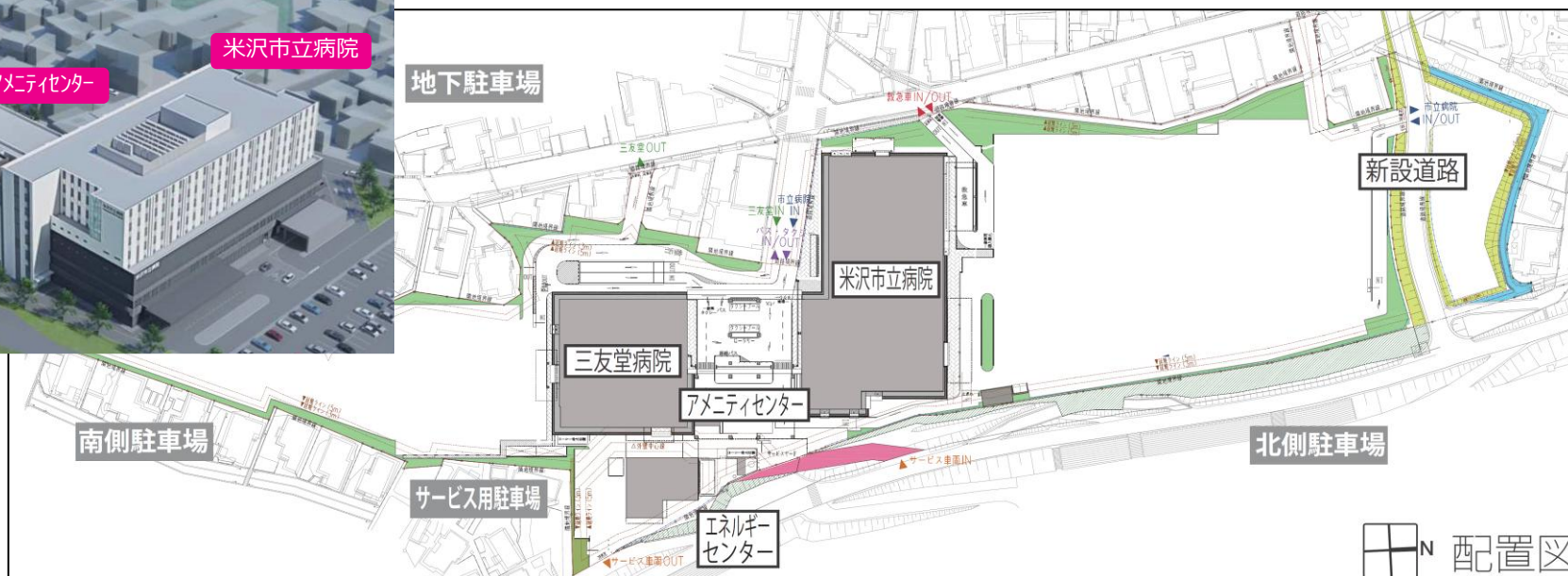
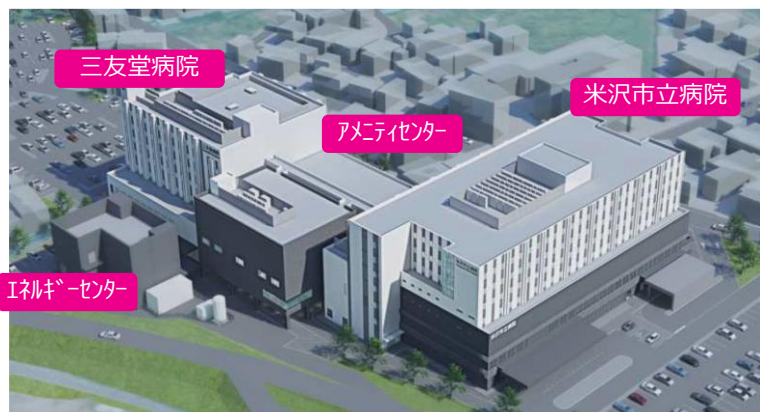
- 入院診療機能については、三友堂病院の回復期機能を明確にした上で、米沢市立病院はそれ以外の機能を担います。
- 病床数は、米沢市立病院が263床、三友堂病院が199床（三友堂リハビリテーションセンターを統合）とします。
- 外来診療機能については、三友堂病院は、慢性期患者、在宅の後方支援、人工透析（慢性期）、緩和ケア、在宅医療、人間ドック・健診等を担います。 米沢市立病院は、救急や手術など基本的には三友堂病院が担う以外の医療を担います。

■ 具体的な連携内容



医療機関の併設による連携の強化

新三友堂病院と新米沢市立病院は、米沢市立病院敷地に両病院とアメニティセンターを併設しました。



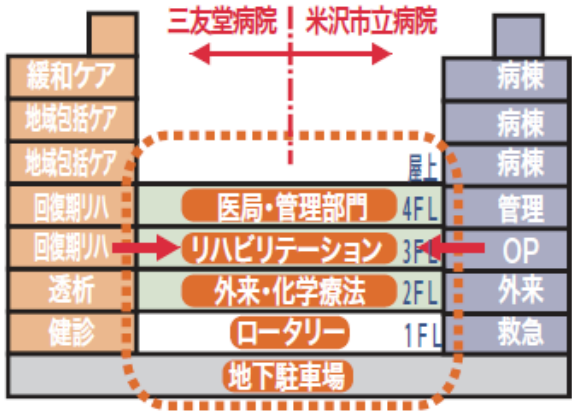
経緯

- 置賜二次医療圏は**少子高齢化に伴う人口減少**が進み、さらに**医師不足が深刻な問題**となっており、米沢市では**救急医療の維持が非常に厳しい状況**に置かれている。
- このような状況の中、将来を見据えた地域医療確立の観点から、米沢市立病院と三友堂病院の**機能分化および連携強化の充実**を目指し、令和5年11月1日米沢市立病院敷地内に新築移転した。

医療機能の分化・連携

- 新米沢市立病院は、通年での**救急医療体制の維持・強化**を含めた**急性期医療の充実**を図る。
- 新三友堂病院は、**回復期医療を充実**させつつ、緩和ケア、慢性期の人工透析、健診・人間ドック等の地域に必要とされる医療や公衆衛生の充実を図る。
- 両病院の医療連携のあり方としては、**新米沢市立病院は高度急性期・急性期を、新三友堂病院は回復期・慢性期を担う体制へ機能分化**を行う。
- 外来診療機能については、新三友堂病院は、慢性期患者、在宅の後方支援、人工透析（慢性期）、緩和ケア、在宅医療、人間ドック・健診等を担い、新米沢市立病院は、救急や手術など基本的には新三友堂病院が担う以外の医療を担う。

医療機能の分化・連携



	米沢市立病院	三友堂病院
循環器内科	狭心症、心筋梗塞、弁膜症、心筋症、心不全、不整脈などの心臓系疾患に係る手術、処置、検査など救急を含めた医療	急性期治療終了後の転院患者（ポストアキ्यूト）への在宅復帰支援や、在宅・介護保険施設等からの急変時の患者（サブアキ्यूト）に対する軽中等症の急性症状への対応などを中心とした医療
消化器内科	食道、胃、小腸、大腸、肝臓、膵臓、胆嚢、腹膜疾患など消化器系疾患に係る手術、処置、検査など救急を含めた医療	
内科	各種造血器悪性腫瘍、骨髄増殖症候群、骨髄異形成症候群など血液系疾患に係る手術、処置、検査など救急を含めた医療	
呼吸器内科	肺がん、肺炎、間質性肺炎など呼吸器系疾患に係る手術、処置、検査など救急を含めた医療	
神経内科	脳卒中、認知症、頭痛、てんかん、脳炎・髄膜炎、末梢神経障害など神経系疾患に係る手術、処置、検査など救急を含めた医療	
糖尿病・内分泌内科	糖尿病を含めた代謝・内分泌系疾患に係る手術、処置、検査など救急を含めた医療	
整形外科	脊柱、四肢の骨、関節、筋肉系等疾患に係る手術、処置、検査など救急を含めた医療	病状が安定し、急な病変などが考えにくい段階まで回復した患者へのリハビリテーション（回復期リハビリテーション対象患者を除く。）
リハビリテーション科	急な病気やケガの治療直後若しくは治療と並行して行われるリハビリテーション（急性期リハビリテーション）	
緩和ケア内科	主に外来機能 （がん等で急性期医療を行うときに並行して緩和ケアが必要な患者に対応するための診療）	がん等の生命を脅かす病気に対して、様々な苦痛を和らげ本人らしく生きるための治療やケアを行う医療

両病院の合築について

- 経緯：両病院の診療機能を補完しつつ、且つ医療連携（高額医療機器の共同利用）が円滑にできるよう協議を進めていった。
- 概要：2F～5Fにコモンストリート（渡り廊下）を設置して、医療連携の効率化、共同利用施設の拡充、更に人材の交流の効率化を図かった。
合築のメリットは、両病院の転院動線の簡略化、エネルギーセンター共有によるイニシャルコストの削減（約1億円）、給食センター共有化による運営メリット（約4千万円）、その他共同利用施設による設備費、経費等の削減が図られる。

医療機関の併設による施設・設備の共有化

- アメニティセンター 1F：調剤薬局、ピロティ、ロータリー
- アメニティセンター 2F：理美容室、ATM、
コンビニエンスストア、レストラン、
ラウンジ
- アメニティセンター 3F：保育所、職員教育施設、委託業者控室、学生控室
- アメニティセンター 4F：会議室（講堂）、更衣室、
倉庫
- アメニティセンター 5F：給食センター（患者給食）
- エネルギーセンター（3階建）：機械室・管理室

【アメニティセンター】

【5F】給食センター（患者給食）

【4F】会議室（講堂）、更衣室、
倉庫

【3F】保育所、学生控室、職員教育施設、委託業者控室

【2F】理美容室、ATM、
コンビニエンスストア、
外来レストラン、ラウンジ

【1F】調剤薬局、ピロティ、ロータリー

【エネルギーセンター】

【2F】機械室・管理室

【1F】機械室・管理室

施設設備、医療機器などの共同利用や医療従事者の人事交流について

- ・民間資本を活用したアメニティーセンターの施設設備を共同利用している。

→両院の療食提供を行う三友堂給食センターを併設、その他レストランやコンビニ、院内保育所、会議室等も両院で共同利用している。

- ・高額医療機器（CT・MRI各2台）は米沢市立病院の設備を共同利用している。

→当院以外にも高額医療機器を共同利用する医療機関があり、開院当初は自由に予約がとれない状況が続いたが、現在は十分な予約枠が確保されている。

- ・医師は消化器内科1名、整形外科3名、外科2名が転籍となった。

→救急医療を含む急性期治療を充実させるため、当院から6名の医師が米沢市立病院へ転籍した。

- ・放射線技師1名が転籍、2名が在籍出向（勤務上限5年間）している。

→2025年7月、2名の在籍出向者が転籍（合計3名の転籍）。

- ・臨床検査技師は3名が転籍。

→開院後、さらに2名が転籍（合計5名の転籍）。

地域医療連携推進法人の設立

○設置の経緯：米沢市地域医療連携あり方委員会にて
両病院の経営形態を検討

①米沢市立病院の地方独立行政法人化を目指す

②地域医療連携推進法人設立の方針

○メリット：地域医療連携推進法人は両病院の経営形態を
維持しながら、且つ目的とする医療連携、診療機能分化
が円滑にできる組織形態である。

地域医療連携推進法人：一般社団法人よねざわヘルスケアネット

・設立

- | | |
|--------|---|
| ◆認定日 | 2023年9月25日 |
| ◆参加法人等 | 米沢市（米沢市立病院）、一般財団法人三友堂病院 |
| ◆特徴 | 建替を機に公立病院と民間病院とで医療機能の分担と連携を目的に設立された連携法人である。 |

・連携法人の方針とガバナンス

- よねざわヘルスケアネットは、医療連携推進方針において①病床機能の再編、診療機能の効率化・適正化、②参加法人が一体となった医療従事者の確保と人材の育成を行う環境づくり、③参加法人間における人材交流、共同利用、共同購買等による協調体制、の3点の推進を運営方針に掲げている。
- 議決権は、社員である米沢市と一般財団法人三友堂病院がそれぞれ1を有している。
- 代表理事は概ね2年ごとに両病院の理事長、又は病院事業管理者が交代で務めることとし、初代の代表理事には米沢市立病院事業管理者が就任した。

両院経営者会議（病院再編成後）

①会議の構成メンバー

両院の管理者、病院長（計4名）

②開催頻度

原則として月 1 回開催

③協議内容

病院運営、医療連携に係る課題等

両院経営者会議の主な内容

令和 5年度	・ 経営者会議の構成、協議内容、開催日程（原則月1回）を取り決めた ・ 高額医療機器（CT・MRI等）の利用について ・ 人工透析の導入、シャントトラブルの時の対応について ・ 両病院の患者搬送ルート（緊急搬送）について ・ 電子カルテ統合参照機能の確認（患者同意も含めて） ・ 三友堂病院の解剖について ・ 内視鏡画像等の共有化 ・ 給食センターについて（給食の苦情対策（ニュークックチル））
令和 6年度	・ 両院連携に係る患者同意取得方法とその運用について ・ 令和5年度両院開院後の患者状況等実績について（入院患者、外来患者、救急患者、紹介数等） ・ 軽症の救急患者の対応（市立病院にて経過観察後、三友堂病院転院の手続き等）、地域包括ケア病棟施設基準 ・ 外来機能のあり方（急性期・慢性期別、重複診療科、紹介状有無、初診患者、隣接病院、選定療養費等） ・ 急性期から回復期、緩和ケアへの転院タイミングの確認（DPC入院期間Ⅱ超、癌ステージ、連携パスの運用） ・ 医療連携に関する各診療科ミーティングのあり方 ・ 人間ドックの二次検査対応（市立病院）について ・ 診療応援（手術応援）のあり方 ・ 両病院の院内往来のセキュリティについて（診療部は自由な往来、事務部は管理面を重視） ・ 駐車場有料化問題について ・ 市立病院の後方病床（三友堂病院）のあり方について
令和 7年度	・ 保育所の費用負担について ・ 市立病院の地方独立行政法人化の進捗状況について ・ 年未年始における診療体制について

三友堂病院の経営状況について

開院前後の2年間は赤字収支

- ①建築資材の高騰が顕著となり、数億円規模の建設費の上乗せを実施せざるを得ない状況に。
- ②急性期病院から回復期病院へ医療機能を転換することに伴い、外来患者を地域の医療機関へ紹介したため、患者数の回復に時間を要した。
- ③新病院の開院直後は、地域包括ケア病棟の稼働が激減するなどベッド稼働率の低下が影響。
- ④旧病院の解体費用や固定資産廃棄損が発生した。

病院再編計画の事業目的は概ね達成！但し、財務的（医業収支）は、三友堂病院が外来患者の減少により計画対比マイナス、米沢市立病院は、人件費増、経費高騰等により計画対比約2億円のマイナスであった。

両院合計	令和4年度（再編前）	令和6年度（再編後）	増減
病床数	627床	→ 462床	-165床
入院延患者	154,785人	→ 155,161人	+376人
外来延患者	232,563人	→ 192,097人	-40,466人
手術件数	3,017件	→ 3,135件	+118件
救急車搬送	11,995件	→ 12,696件	+708件
医業収益	12,083,072千円	→ 11,980,448千円	-102,624千円
うち入院	7,984,533千円	→ 8,183,856千円	+199,323千円
うち外来	3,398,310千円	→ 2,901,285千円	-497,025千円
その他	700,229千円	→ 895,307千円	+195,078千円
医業利益	-746,134千円	→ -1,062,670千円	-316,536千円

「信頼と融和で 築こうよい病院」

私たちは質の高い医療、保健、
福祉を提供し、社会に貢献します。

Mission

「私たちは**信頼と融和**の理念の下、地域の方々に対し、医療を介して幸せを提供しなければならない義務がある。」

常に地域に対しどのように貢献できるか自問自答してきた。
わかりやすく言えば顧客満足を高めること。

Vision & **positioning**

- ◆回復期医療、緩和医療を中心とする質の高い医療の提供
- ◆予防医療の実施により地域住民の質の高い健康管理を行う
- ◆米沢市立病院をはじめ、地域の医療機関や介護関連機関との協働による地域完結型医療の実施

今後の病院経営は地域における自院の**positioning**を自覚すること。地域の医療環境を踏まえて戦略を考えること。自分のやりたい医療より、地域の現状に沿ったやるべき医療を行うこと。

－まとめ①－

- 地域医療連携推進法人は、ゆるやかな組織形態であり、決して強固な経営形態ではないが、資産的な縛りもなく、それ故にソフト面で自由な発想ができる。
- 官の良さ、民の良さを補完して、地域医療のあるべき姿を追求しつつ、常に市民の目線に立った医療の提供を行う。
- 運営母体が異なる中で明確に機能分担をすることは、強固な信頼関係のみならず、両病院の経営に不公平感が出ないことが重要である。両院の経営課題に対し率直な意見交換を行っていく（両院経営者会議の実施）。

－まとめ②－

- 開院1年が過ぎ、経営・財務面では両病院とも計画対比マイナスとなり、今後の改善を期すものである。出来れば更なる国の補助金（固定資産税の減額等）があれば良い。
- 地域の人口動態や疾病構造の変化など医療環境の動向を注視しつつ、DPCデータを基に地域の医療ニーズを的確に捉え、自院の立ち位置を意識しながら経営戦略を実行していくことが肝要となる。
- 新たな医療機能を発揮することで医療の質を確保し、米沢市を含む置賜地域の住民に安定的な医療を提供する使命をこれからも果たしていく。