

東京大学公共政策大学院

すずかんゼミ・PwC社会連携講座
「地域における政策立案」

新潟県津南町の病院経営と観光立て直し

2025.12.16



プロフィール

桑原 悠

Kuwabara Haruka

1986年生まれ。新潟県津南町出身。

早稲田大学社会科学部卒業後、東京大学公共政策大学院修了。

2011年、長野県北部地震を機に、津南町議会議員選挙に25歳で初当選。2018年に津南町長選挙に31歳で当選し、第6代津南町長（当選時全国最年少）。政府の男女共同参画会議議員、中央教育審議会委員を務める。

農家（米・アスパラ）に生まれ、農家（米・養豚）に嫁ぎ、小学生2人の子育て世代。



プロフィール

女性の起業、全国で支援 地方離れ防止、政府「骨太」原案

時事通信 政治部

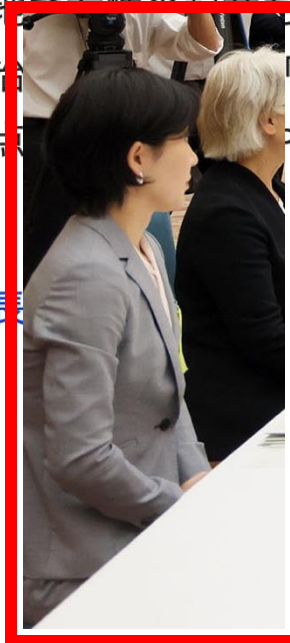
2025年06月02日17時43分 配信



男女共同参画会議で発言する林芳正官房長官（左から3人目）＝2日午後、首相官邸

政府は2日、男女共同参画会議（議長・林芳正官房長官）を首相官邸で開き、「女性活躍・男女共同参画の重点方針2025」（女性版骨太の方針）の原案をまとめた。女性の地方離れを防ぐため、全国各地で女性の起業を支援する方針を明記。地方自治体の「男女共同参画センター」を拠点として、創業支援事業を開催する。

賃上げ起点の経済成長




プロフィール

最近の議論

新しい地方経済・生活環境創生会議 有識者会議（第1回）提出資料

https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_chihousousei/yusikishakaigi/dai1/09_kuwabara.pdf

 Yahoo!ニュース

【速報】国の若手職員の2拠点活動を支援する制度を新設 石破総理が年頭記者会見で表明
(TBS NEWS DIG Powered by JNN) - Yahoo!ニュース

石破総理は6日、年頭の記者会見を開き、国の若手職員による2拠点活動を支援する制度を新設すると表明しました。

都市と地方の2地域を拠点とする活動を支援することで新たな人の流れを生み出すためで、
石破総 (85 kB) ▼

プロフィール

与党政治刷新本部 外部有識者

政治刷新へ外部有識者からの意見聞く 政治刷新本部



まず、首長になるということ（話をどの視点で聞くか？）

議員

首長選挙

首長

突っ込みを入れる

得意なテーマで勝負

公約にする

住民に訴求

実際に舵を取る

- ・ 決める
- ・ 人を動かす
- ・ 理解醸成

津南町の概要

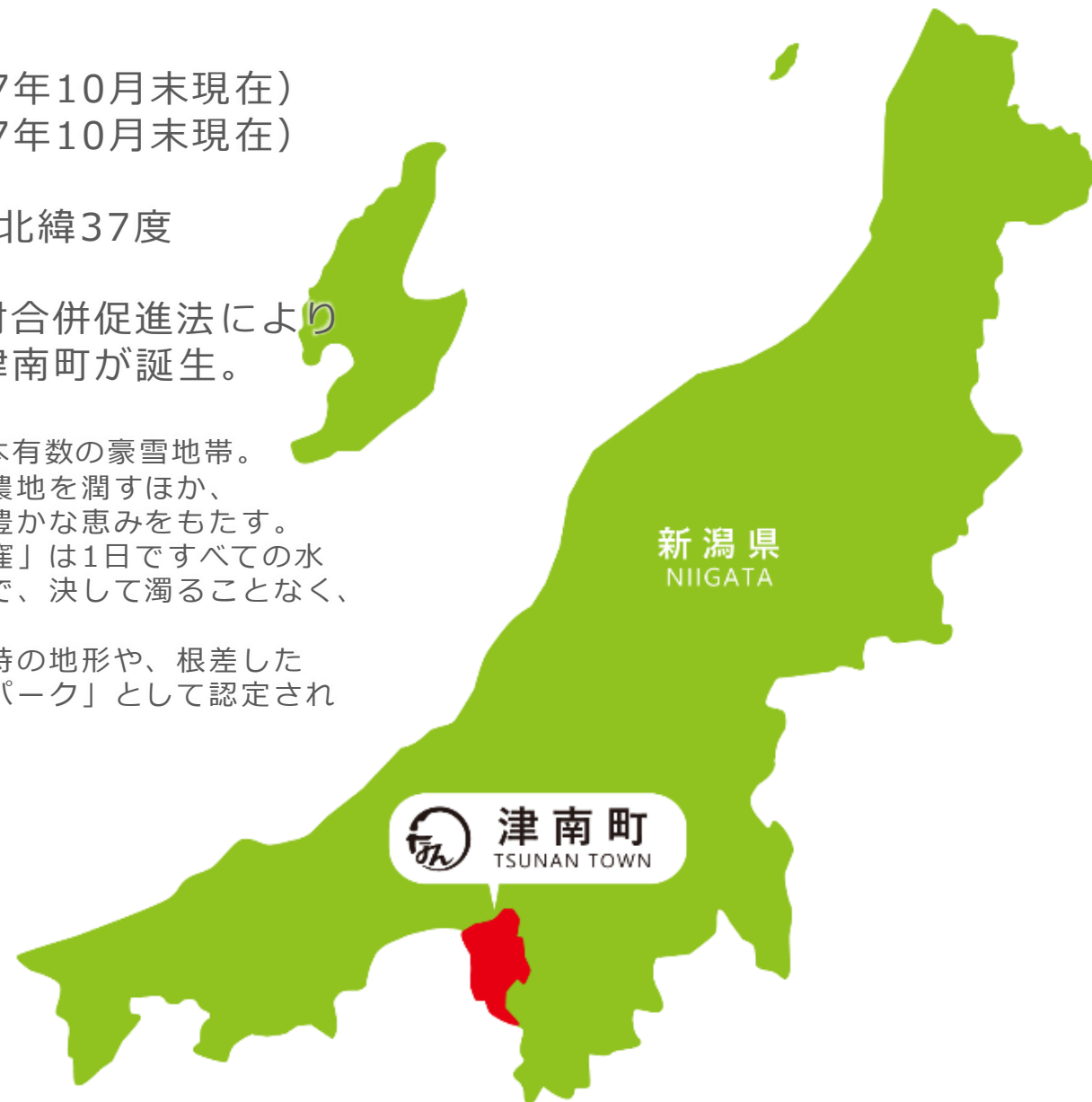


日本有数の豪雪地帯

人口 8,279人（令和7年10月末現在）
世帯 3,400戸（令和7年10月末現在）
面積 170.21km²
位置 東経138度39 北緯37度

昭和30年1月1日に町村合併促進法により
6か村が合併し、今の津南町が誕生。

年間の1/3が雪に覆われる日本有数の豪雪地帯。
積もった雪は雪解け水として農地を潤すほか、
森に蓄えられて湧水となり、豊かな恵みをもたらす。
名水100選に選ばれた「龍ヶ窪」は1日ですべての水が
入れ替わるほど湧水が豊富で、決して濁ることなく、
大切に守られている。
津南町の川と火山が作った独特の地形や、根差した
歴史・文化が「苗場山麓ジオパーク」として認定され
ている。



津南町の 現状と課題

「地方」が直面する問題

若者が離れる理由



少子高齢化、人口減少



生活の利便性・意識問題
仕事（雇用）・教育問題



人は来るけど、すぐに出ていく



生活の利便性・意識問題



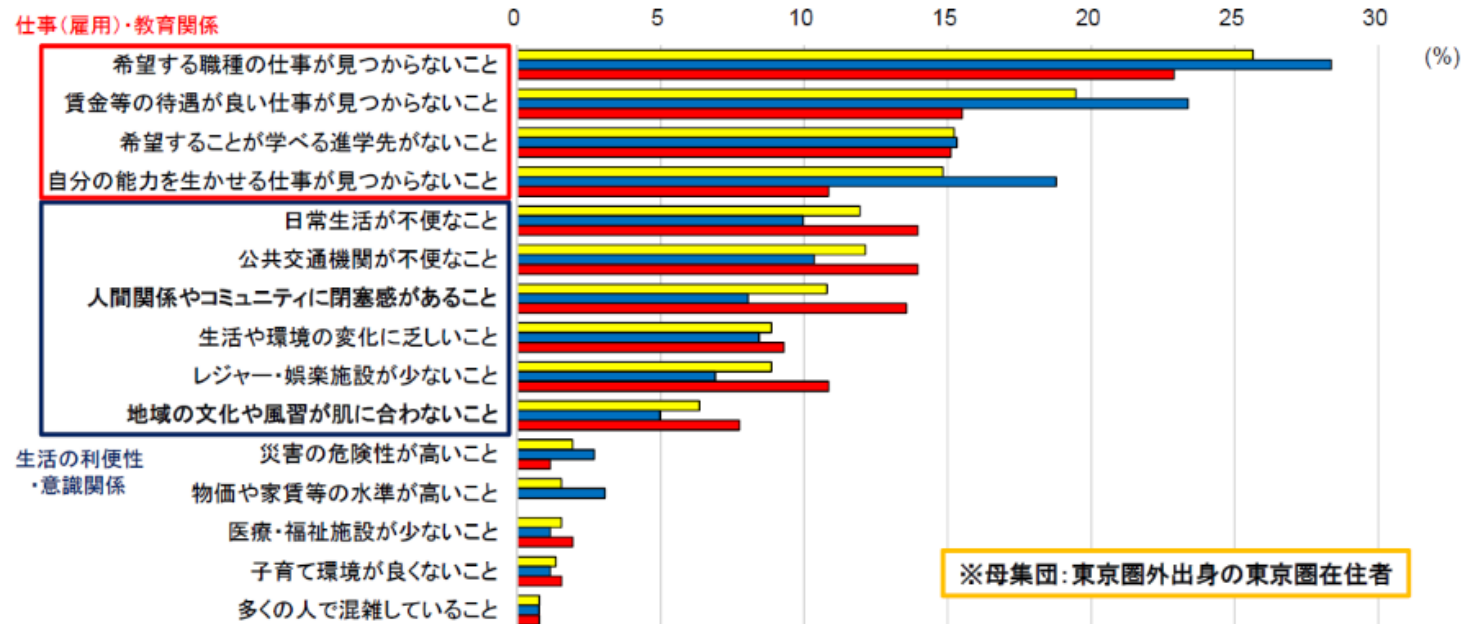
面白い、魅力的な仕事がない



仕事（雇用）・教育問題

- 東京圏への移住の背景となった地元事情としては、「仕事」や「進学先」関係の割合が全体的に高い。
- また、生活における「利便性」や「娯楽」、「閉塞感」等と回答する人も一定数存在し、特に女性においてその傾向は強い。

Q あなたが地元に残らずに移住することを選択した背景となった事情として、あなたの地元にあてはまるものを全てお選びください。



※母集団：東京圏外出身の東京圏在住者

※「その他」の回答を除く。

※出身地：15歳になるまでの間で最も長く過ごした地域。

■ 全体 (n=519) ■ 男性 (n=261) ■ 女性 (n=258)

若手医師が 実践する 「二地域居住」

.....

津南病院

新しい地域医療の形



津南病院での実践事例

2023年から県外出身の若手医師2名が津南町の医療に参画。東京大学・大阪大学出身の医師が地域医療の課題解決に取り組んでいます。

二地域居住による新しい働き方モデル

月曜	火曜	水曜	木曜	金曜
----	----	----	----	----

週3日は津南町で外来・病棟診療に従事

週2日は首都圏でコンサルティングや研修に参加



双方向の価値創出

都市部の先進医療知識を地域に還元しながら、経営コンサルタントとしての知見を活かして病院経営にも参画。地域医療の担い手確保と若手医師のキャリア形成を両立



柔軟な勤務体制の実現

「医師不足が深刻な地域病院」と「キャリア発展を望む若手医師」をマッチング。

自治体が柔軟な働き方を支援し、地域医療体制の持続性を高める

<https://www.youtube.com/watch?v=PZkVQl1jPyo>

総合診療医が地域医療の『基盤』を支える

1

マルチモビディティへの包括的対応

高齢者に多い複数疾患の併存に一元的に対応し、診療科間の「たらい回し」を防止

2

医療人材の効率的配置とコスト抑制

臓器別専門医の過剰配置を避け、限られた医療資源を有効活用して人件費高騰を抑制

3

初期診療・トリアージ機能の最適化

適切な初期対応と振り分けにより、限られた専門医資源を効率的に活用する体制を構築

4

医療と介護・在宅の連続性確保

在宅～施設～病院を縦断的につなぐ、切れ目のない診療・ケアの提供体制を実現

現場に実権を、地域に人が育つ構造を

翻訳者（Translator）としての機能

総合診療医は医療・介護・行政・住民・産業をつなぐ「共通言語」を創出し、専門分野間の壁を越えた対話を可能にします。津南町では医療情報の住民・行政への伝達、行政計画の医療現場実装に貢献しています。

マネージャー（Manager）としての機能

経営推進部会や地域包括ケアの場面で、医療・介護・行政・住民の利害を調整し、実行可能な方針に落とし込む役割を担います。人口減少社会では、誰がハブになるかが地域の持続性を左右します。

津南町では、若手医師に経営や地域医療体制改革の実務を担う機会を積極的に付与。現場が意思決定に関与することで、地域課題解決の主体となり、人が育つ構造を生み出しています。

二地域居住モデルによる継続的関与

週3日の地域勤務と週2日の都市部活動の組み合わせにより、医師の専門性向上と地域医療の両立を実現。都市と地方をつなぐ人材が、新たな知見や連携の可能性を地域にもたらしめます。

医療を軸に『人が育つ地域』を ともにつくる

津南町は、総合診療医の実践と二地域居住モデルによって、
医療と地域の持続可能な発展を模索しています

鍵は、「人を育てる」のではなく、「人が育つ構造を地域につくる」こと
現場に実権を委ね、多様な働き方を制度として支えることが、
地域の未来を創る人材戦略の核心です

医療

人材

地域

制度

医療が変われば、地域が変わる

この挑戦を共有し、各地域・機関での応用を考える契機にしたい



新潟県庁との協働企画で、若手医師がチームを組み、医療の解決に取り組む企画も実施。※リーダー 千手先生は津南病院に赴任

チームメンバー紹介

地域医療の持続性や病院経営への危機感を持ったメンバーが集まる



千手 孝太郎

- 関西医科大学卒
- 下越病院
- ENTP
- 総合診療・家庭医療に従事したい



本庄 竜士

- 近畿大学卒
- 柏崎総合医療センター
- ENTP
- 病院経営に興味あり
- 経営観を自分ごとで考えたい
- ものづくりが好き



酒巻 厚周

- 新潟大学卒
- 柏崎総合医療センター
- ENTP
- 健康格差の是正のため
- PJWIでは精神科オンライン診療に関して発表



天野 裕貴

- 京都大学卒
- 村上総合病院
- ENTP
- 病院経営に興味あり
- 研修先の経営難に直面
- 重要性を実感し
- MBA進学予定



土井 隆 弘 征

- 産業医科大学卒
- 佐渡総合病院
- ENTP
- 母体は産業界として
- 勤務予定
- 医療従事者の働き方を改善したい

課題

度重なるヒアリングや財務分析を経て、津南における課題をQCDの3つの観点で整理

- 医師の高齢化が進み、長年医師確保に苦慮
- 看護師などからも病院の将来像に対する不安もあり、欠員補充も大変



- 林院長・高野総看護師長を筆頭に医療を支えているが課題の共有の時間が割けない
- ただ、地域連携、在宅医療なども進められていないことに課題感を持っている

- 何年も赤字が続いておりこれ以上の赤字継続は困難
- 議会からの追求も出つつある

課題：C (Cost) 津南病院における財務状況の推移

直近では医療で2億円～3億円の赤字 医療の赤字を医療外収益(補助金)で補填

事業ごとの利益推移(2020～2023年度)

利益構成(2023年度)

津南町側のメンバー紹介



桑原町長

- 津南町のリーダー
- 病院、津南町の課題に若い力を呼び込みたい



林院長

- 病院のリーダー
- 津南病院の存続には若い医師の力が必要



風巻経営推進室長

- 経営改善を担当
- 赤字縮小、財務分析のアイデアが欲しい



高野総看護師長

- 看護部リーダー
- 採用、院内連携など課題が山積。若い力に期待。



小林事務長

- 事務長として様々な課題に取り組む
- 財務改善が最大の懸念



根津副町長

- 津南町の副リーダー
- 若い医師たちの新しい風を呼び込みたい



佐野副院長

- 津南病院に20年以上勤務
- 医師不足、病院の持続性を懸念



藤川副院長

- 津南病院に20年以上勤務
- 健康問題もあり、病院の持続性が心配



宮城医師

- 津南病院に新規入職
- 津南大好き。後輩たちと津南を盛り上げたい



木村医師

- 津南病院に新規入職
- 課題の多さに驚く。後輩の力をぜひ借りたい

課題

コロナ補助金と医療コンサルタント介入で一時的に改善した2021年度から再び悪化

赤字額

『2025.2月運営審議会』(津南病院 2025.2)より抜粋

課題：C (Cost) 津南病院における支出の構成比

津南病院では人件費(医師・看護師・事務委託)が主要コスト

津南病院における年間費用 計12.4億円 (上位の項目から累計80%まで表示)

病院関連における現在の悩み

病院財務

人材確保

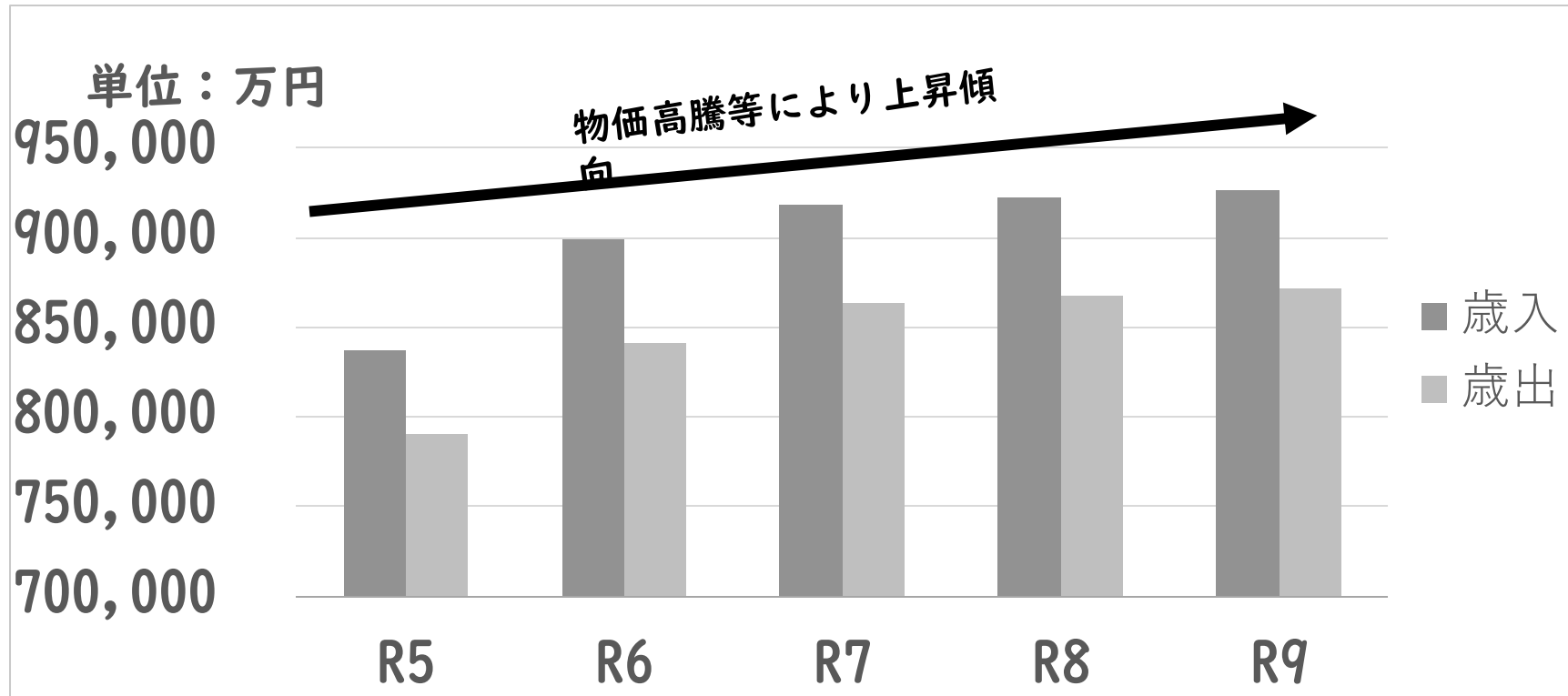
戦略 ⇔ 住民意思

病院のガバナンス・
地域連携

ここからはグリーンピア津南の話 ※現在進行中

歳入歳出の推移

	R5	R6	R7(見込)	R8(見込)	R9(見込)
歳入	83億7,108万円	89億8,515万円	91億8,000万円	92億2,000万円	92億6,000万円
歳出	79億 998万円	84億 716万円	86億4,000万円	86億8,000万円	87億2,000万円



財政調整基金の推移

	R5	R6	R7(見込)	R8(見込)	R9(見込)
残高	16億2,079万円	13億9,297万円	11億3,297万円	8億7,297万円	6億1,297万円
積立額	501万円	2億1,566万円	2億円	2億円	2億円
取崩額	—	4億4,000万円	4億6,000万円	4億6,000万円	4億6,000万円

令和6年度から財源の不足により取り崩し



このまま取り崩していくと……

令和9年度には残高が現在の**半分以下**になる見込み

財政調整基金とは

地方公共団体が年度間の財源の変動に備えて積み立てる基金
公共事業等によりやむを得ず財源が不足する場合に取り崩す
一般家庭でいうと貯金にあたるもの

支出歳入状況と 今後の見込み

今後の修繕費

15~25億円

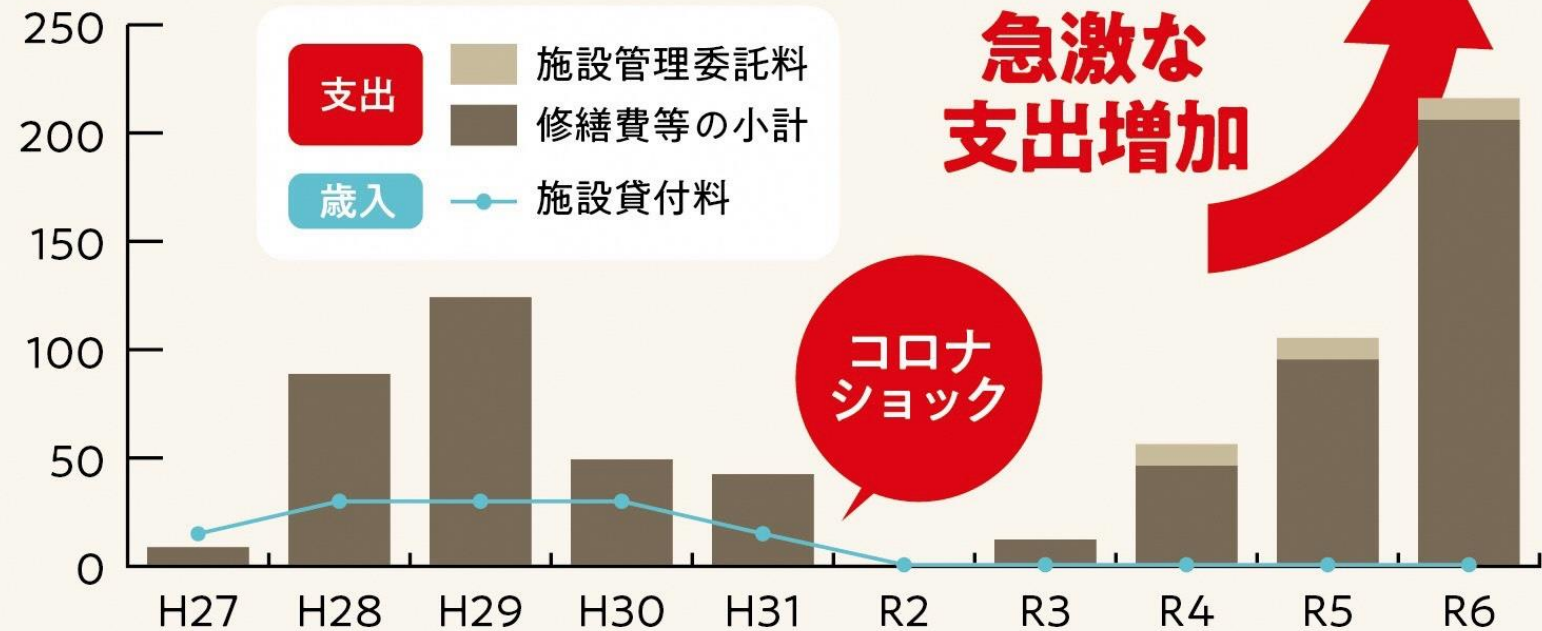
町民一人あたり
18~30万円の負担

累積支出合計

8億円超

ニューグリーンピアの支出歳入状況

(単位:百万)



年表

昭和49年3月	厚生大臣から大規模年金保養基地の設置を指定される
昭和54年8月	工事開始
昭和60年11月	完成 12月1日オープン
平成7年11月	新館完成
平成13年12月	小泉内閣の国の特殊法人等整理合理化計画により、平成17年度までにグリーンピアの廃止が閣議決定
平成15年5月	町にグリーンピア利用検討委員会設置、9月利用計画案策定

年表

平成17年9月

年金資金運用基金から、町がグリーンピア施設の一括譲渡を受ける。

公設民営で事業を開始することとし、医療法人光善会・(株)津南高原開発（光善会グループ）と賃貸借契約を締結

平成17年10月

光善会グループによる営業開始

平成27年9月

(株)津南高原開発と賃貸借契約を締結(令和7年9月30日まで)

令和元年10月

コロナ禍での売上減等により、令和元年度後期分から施設等貸付料(1,500万円、

令和2年度以降3,000万円)を免除

令和5年以降

町公共施設等総合管理計画に基づき、運営方法の検討開始

年表

令和6年2月

(株)津南高原開発から、現状では運営継続が難しいと報告

令和6年3月

町による修繕費拡充のため、ニュー・グリーンピア津南運営支援基金の設置、管理及び処分に関する条例を一部改正

令和6年8月

ニュー・グリーンピア津南の施設修繕計画の分析、運営変更の課題分析、様々な活動、相談に関する業務をサヴィルズ・ジャパン(株)に業務委託

令和6年11月

賃貸借契約満了（令和7年9月）を機に、有償譲渡または賃貸の方針を決定（国内外投資家、ホテル運営会社等41社を対象に探索実施）

令和7年4月

提案募集取りまとめ、2社から購入意向書の提示

募集の流れ

現地調査、分析（必要事項確認）

マーケティング資料の準備

候補者コンタクト、質疑応答

（買主候補、ホテル運営者候補、アセットマネジメント会社）

町への提案(4/16)

評価の流れ

入念な議論、候補者面談を繰り返し、評価

令和7年4/25

庁内会議
再生の方向性を議論

5/2

議会説明

5/9

庁内会議
候補者の確認、建物診断書の確認

5/19

議会説明

6/2

庁内会議
優先交渉権を議論

6/24

町長・総務課で
候補者を訪問

6/26

議会説明

7/1

町長・総務課で
候補者を訪問

7/3

庁内会議
評価内容を議論

7/9

庁内会議
決定

7/11

議会説
明

事業者A社の提案

経済面	買取金額	将来の予算		資金調達	
	10億円（税別）	62～100億円以上		当初：A社からの出資 将来：投資家から資金調達し、追加投資	
企業の実績・信用	上場・未上場/事業内容	実績	地方創生実績		海外ホテルブランド誘致力
	<ul style="list-style-type: none">1985年設立上場企業（東証グロース）ホテル・旅館運営事業、不動産業	<ul style="list-style-type: none">ホテル再生：9件（京都5件、大阪2件、東京2件）リゾート再生：多数 和歌山県、箱根強羅、湯河原、佐賀県嬉野温泉、沖縄（Villa）、北海道洞爺湖	和歌山県3件、広島県、福井県、富山県、滋賀県、静岡県、香川県など多数（現在開発中含む）		<ul style="list-style-type: none">IHG（インターコンチネンタルホテルズ&リゾーツ）、Banyan Group（バンヤン・グループ）※シンガポール、Dusit International（デュシット・インターナショナル）※タイ など
ビジネスプラン	ブランド、運営	アイデア	追加コンテンツ		
	グローバルホテルブランド誘致。（IHGで検討） ホテルリノベーション当初は、室料20,000円からスタートし、安定稼働時は、稼働率70%、室料26,910円を目指す。	津南町の自然、食材などを観光資源を生かす 津南町と連携	露天風呂付Villaなど、敷地内の開発を実施	ファミリー向けコンテンツを保有する海外企業とも連携し、更なる地域開発を企画	広大な敷地による観光拠点としてのプロジェクト展開可能性に価値。 （町の自然や価値観にも配慮）

実績例



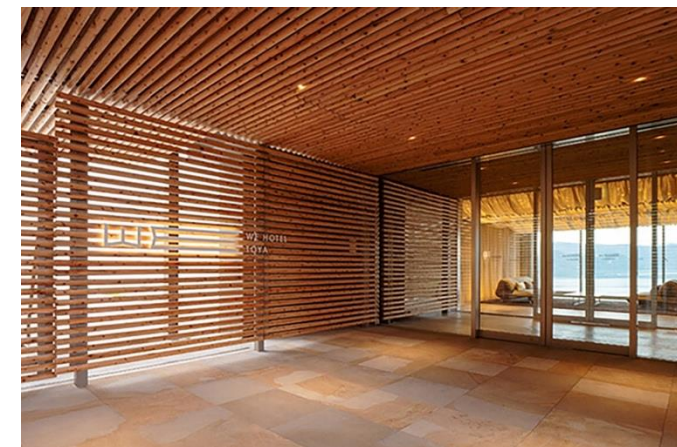
北海道ボールパークホテル（仮称・177室）

2027年3月開業予定

※町長：エスコンにヒアリング済



ホーム・ステイ・ユミハ沖縄（17室）



WE Hotel Toya（55室）



フォリオ・サクラ・心斎橋 大阪（48室）



ホーム・ステイ・桜 三条 京都（28室）



和歌山マリーナシティホテル（99室）

残課題

- ・ 優先交渉であっても今後深い精査・協議がある
- ・ IHGブランドホテル改装プランと精緻な敷地利用計画を協議
- ・ 水源保全
- ・ 従業員の雇用、取引先の保護など懸念の解消協議
- ・ (株)津南高原開発の今後の関わり方を協議

Q & A

Q

水源が買収されたり、環境が破壊されるのではないか。

A

水源地については町保有のままとする。自然と共生するリゾートが大きなコンセプト。水源被害は風評。A社の事業でそのような事例はない。

Q

転売が心配。

A

そもそも投機目的の事業ではない。すぐに転売するのは経済合理性が必要。10億での購入、60～100億の投資規模で長期的に保有することの意思表示を意味する。町としても注視を続ける。

Q

雇用はどうか。

A

A社は今後面談を通して、一人一人の従業員の意向に寄り添いたいとする。改装期間はA社や周辺施設での雇用などしっかりと対応する。町独自の相談会開催や、国支援策を照会中。

Q

いつ頃ホテルはリニューアルされるのか。

A

ホテルの設計、改装を考えるとリニューアル後のオープン（グリーンヒアが綺麗な姿になる）は2029年、2030年くらいになると思っている。

グリーンピア津南の検討の難しさ まとめ

方針検討

壊すか/残すか(既存事業者/新規事業者)

一方で、

壊すお金がない/既存事業者じゃ変わり映えない/よそ者は嫌だ

事業者の選定

無数にでた事業者の選定は難しい。
有名なところが必ずしも集まるわけではない。
やったこともない。

評価の観点例

1. プラン・出資金額
2. 実績
3. 産業に対する理解・改善の打ち手

理解醸成

理解醸成が
まだまだ必要。

- ① 既存事業者
(経営者、従業員)
- ② 関係者(地銀も含む)
- ③ 住民
 - a. 土地・水源
 - b. 出資者
 - c. 町政反対派

ファイナンス・ 改革実行

国内・海外の投資家たちから資金を集める。
好ましい/好ましくないという出資者の議論も
出うる。

実際に、建物の修繕・事業運営の改善・財務計画の見直しを行うとともに、
町の産業・観光などとの連携も考えないといけない。

皆さまへのメッセージ

このまちが好き、良くしたい、その熱意が原動力になる

首長になった後は、実際に舵取りが大事になりますが、

たとえば、理解醸成には念入りの整理、折れない心などが大事

できれば、一度津南に来てください