

地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業

(公営企業関係)

○登録者情報

豊岡 宏（とよおか ひろし）

所在地 神奈川県

組織名・所属 役職 一般社団法人
日本病院経営支援機構 理事長



略歴

昭和 45 年 3 月 東京大学法学部卒業
昭和 45 年 4 月 日本鋼管（現 JFE スチール）入職
平成 13 年 5 月 日本鋼管病院総務人事部長
平成 24 年 3 月 橋本市民病院事務局長
平成 28 年 4 月 岡山市立総合医療センター本部事務局長兼岡山市立市民病院事務部長
令和 元 年 10 月 一般社団法人 日本病院経営支援機構理事長 現在に至る

○ 主な取組内容・実績

<病院の経営改革・再建・改善>

- ・平成 13 年からの 4 年で日本鋼管病院を、5 億円の赤字から 1 億円の黒字に転換
- ・平成 22 年からの 2 年で大阪府のオーナー系民間医療法人を、3 億円の赤字から 1 億円の黒字に転換
- ・平成 24 年からの 4 年で橋本市民病院を、3.5 億円の赤字から 1.1 億円の黒字に転換
- ・平成 28 年からの 3.5 年で岡山市立市民病院の赤字を、7.8 億円から 0.2 億円に縮小
- ・平成 28 年からの 1.5 年で奈良県立病院機構を、20 億円の赤字から黒字に転換
- ・平成 30 年からの 1 年で那覇市立病院の黒字を、1 億円から 3 億円に拡大
- ・現在も15病院・1クリニックの経営改善に従事中

<経営戦略の策定・改定>

・令和 2 年度

「総務省 公営企業経営支援人材ネット事業」において以下のアドバイザー業務を行った。

派遣先：山口県萩市民病院

案 件：萩市民病院の経営改善 & 萩市における中核病院形成

・令和 3 年度

「地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業」において以下の啓発・アドバイス業務を行った。

(1) 5 月から2 月まで (10 回)

派遣先：山口県萩市民病院

案 件：萩市民病院の経営改善 & 萩市における中核病院形成 & 萩市民病院の医師確保

(2) 7 月から11 月まで (2 回)

派遣先：高知縣市町村振興課

案 件：高知縣市町村課での講演 & 希望する各市町村立病院への個別経営相談

(3) 12 月から2 月まで (3 回)

派遣先：高知県四万十市立病院

案 件：四万十市立病院の経営改善 & 医師確保 & 二次医療圏における地域医療連携推進法人の設立

(4) 8 月から2 月まで (3 回)

派遣先：神奈川県川崎市立井田病院

案 件：川崎市立井田病院の経営分析 & 経営改善提案

(5) 10 月から2 月まで (3 回)

派遣先：福岡県田川市立市民病院

案 件：田川市立市民病院での講演 & 個別経営相談

・令和 4 年度

「地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業」において以下の啓発・アドバイス業務を行った。

(1) 5 月から2 月まで (10 回)

派遣先：山口県萩市民病院

案 件：萩市民病院の経営改善 & 萩市における中核病院形成 & 萩市民病院の医師確保

(2) 5 月から2 月まで (10 回)

派遣先：高知県四万十市立病院

案 件：四万十市立病院の経営改善 & 四万十市立病院の医師確保
& 幡多二次医療圏における地域医療連携推進法人設立

(3) 7月から1月まで(3回)

派遣先：福岡県田川市立市民病院

案件：田川市立市民病院の経営改善 & 個別経営相談

(4) 7月から3月まで(9回)

派遣先：高知県の町立国民健康保険仁淀病院

案件：仁淀病院の経営改善

(5) 7月から11月まで(5回)

派遣先：徳島県つるぎ町立はんだ病院

案件：はんだ病院の経営改善

(6) 6月から2月まで(6回)

派遣先：大阪府柏原市市立柏原病院

案件：市立柏原病院の経営改善

(7) 7月から2月まで(3回)

派遣先：秋田県秋田市市立秋田総合病院

案件：市立秋田総合病院の経営分析 & 経営改善提案

(8) 8月から2月まで(7回)

派遣先：新潟県魚沼市魚沼市立小出病院

案件：魚沼市立小出病院の経営改善

(9) 8月から1月まで(5回)

派遣先：滋賀県甲賀市公立甲賀病院

案件：公立甲賀病院の看護師採用対策 & 個別経営相談

(10) 11月から1月まで(2回)

派遣先：宮崎県串間市民病院

案件：串間市民病院の経営改善

・令和5年度

「地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業」において以下のアドバイス業務を行った。

(1) 5月から2月まで(10回)

派遣先：山口県萩市民病院

案件：萩市民病院の経営改善 & 萩市における中核病院形成

(2) 5月から2月まで(10回)

派遣先：高知県四万十市立病院

案件：四万十市民病院の経営改善 & 四万十市民病院野医師確保
& 幡多二次医療圏における地域医療連携推進法人の設立

(3) 5月から2月まで(7回)

派遣先：福岡県田川市立市民病院

案件：田川市立市民病院の経営改善

& 田川二次医療圏における地域医療連携法人設立の検討

(4) 6月から2月まで (9回)

派遣先：高知県 いの町立仁淀病院

案件：仁淀病院の経営改善

(5) 6月から2月まで (8回)

派遣先：徳島県つるぎ町立半田病院

案件：半田病院の経営改善 & 半田病院の医師確保

(6) 5月から2月まで (10回)

派遣先：滋賀県公立甲賀病院

案件：公立甲賀病院の経営改善

(7) 5月から2月まで (10回)

派遣先：秋田県市立秋田総合病院

案件：秋田総合病院の経営改善

(8) 6月から2月まで (5回)

派遣先：山梨県都留市立病院

案件：都留市立病院の経営改善

(9) 10月から2月まで (8回)

派遣先：愛知県常滑市民病院

案件：常滑市民病院の経営改善 & 常滑市民病院と隣接する半田市立病院とのR7年度の経営統合後の両院の機能・役割分担と運営のあり方検討」

・令和6年度

「地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業」において以下のアドバイス業務を行っている。

(1) 6月から2月まで (9回)

派遣先：山口県萩市民病院

案件：萩市民病院の経営改善 & 萩市における中核病院形成

(2) 5月から2月まで (10回)

派遣先：福岡県田川市立市民病院

案件：田川市立市民病院の経営改善 & 田川医療圏の10年後を見据えた病院統合の在り方検討

(3) 5月から2月まで (10回)

派遣先：滋賀県公立甲賀病院

案件：公立甲賀病院の経営改善

(4) 5月から2月まで (10回)

派遣先：秋田県市立秋田総合病院

案件：市立秋田総合病院の経営改善

(5) 5月から2月まで (10回)

派遣先：神戸市立医療センター西市民病院

案件：神戸市立医療センター西市民病院の経営改善

(6) 10月から11月まで (3回)

派遣先：宮城県がんセンター

案件：宮城県立がんセンターの経営改善

(7) 1月から2月まで (2回)

派遣先：青森県十和田市立中央病院

案件：病院職員の意識改革・活性化と病院の経営改革推進のための講演を実施

(8) 2月 (1回)

派遣先：滋賀県市立長浜病院

案件：市立長浜病院の経営再建と市立長浜病院と長浜日赤病院の再編統合の2つの課題に関する長浜市と市立長浜病院の幹部への意見開陳

・令和7年度

「地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業」において以下のアドバイス業務を行っている。

(1) 5月から2月まで (10回)

派遣先：市立秋田総合病院

案件：市立秋田総合病院の経営改善

(2) 5月から2月まで (10回)

派遣先：公立甲賀病院

案件：公立甲賀病院の経営改善

(3) 5月から2月まで (10回)

派遣先：神戸市立医療センター西市民病院

案件：神戸市立医療センター西市民病院の経営改善

(4) 5月 (1回)

派遣先：宮城県立がんセンター

案件：宮城県立がんセンターの経営改善

(5) 5月から9月まで (6回)

派遣先：橋本市民病院

案件：橋本市民病院の経営改善

(6) 5月から2月まで (5回)

派遣先：十和田市立中央病院

案件：十和田市立中央病院の経営改善

(7) 6月から2月まで (9回)

派遣先：甲賀市立信楽中央病院

案件：甲賀市立信楽中央病院の経営改善

(8) 8月から2月まで (8回)

派遣先：藤枝市立総合病院

案件：藤枝市立総合病院の経営改善

(9) 8月から12月まで (7回)

派遣先：国民健康保険湯原温泉病院

案件：湯原温泉病院の経営改善

○ その他

<書籍/専門誌等への執筆実績>

- (1) 公営企業 (2016 年 2 月号) 「先進事例紹介」
橋本市民病院の経営改革 (自治体病院の新しい経営改革モデル)
- (2) 月刊「保険診療」 (2017 年 2 月～5 月号) 「こうして医療機関を変えてきた！」
橋本市民病院の経営改革とその後に来るべきもの
- (3) 季刊監事 (2018 年 4 月号)
橋本市民病院の経営改革 (自治体病院で最も重要なこと)
- (4) 全国自治体病院協議会雑誌 (2018 年 12 月号) 「事務長より一言」
岡山市民病院におけるプロパー事務職員の育成について
- (5) 医療タイムス (2020 年 6 月 8 日号)
「アフターコロナの病院経営」
- (6) 医学書院「病院」 (2020 年 6 月号「出来る病院事務長の育て方」特集)
「事務職員の意識改革と次代を担う事務長の育成」
事務職員の100%プロパー化から病院経営者 (事務長) 育成塾まで」
- (7) 月刊「保険診療」 (2020 年 11 月号) 「医療事務 Open フォーラム」
病院経営成功のカギを握る「病院経営の出来る事務長」
- (8) 野村ヘルスケアノート (2020 年 11 月号)
ウィズコロナの時代の病院経営
- (9) ヘルシーパートナーズ (2021 年 1 月号) 「特集病院経営」
ウィズコロナの病院経営。アフターコロナの時代に向けた抜本的な改革

<病院の経営改革・再建・改善に関する指導・アドバイス>

(1) 過去20数年で、事務長として自ら公立2病院・民間2病院の経営改革・再建・改善を成し遂げた他、病院経営アドバイザーとして、全国各地の公立・民間の数十病院の経営改革・再建・改善を指導しており、その病院経営再建実績の豊富さと再建を実施した対象病院の多様性において、他の追随を許さない。

(2) 令和元年10月の日本病院経営支援機構創立後は、それを舞台に、また過去20数年間の病院の経営改善の経験を活かして

① 全国各地の、特に公立・公的病院を対象にして、その経営再建・改善を支援する病院経営アドバイザー活動

- ② 全国各地の公私の病院から希望者を募って、時代の「病院経営を担い、支える
病院長・事務長・看護部長・技師長等の病院経営幹部職員と医事職員等の病院専門
業務実務者を教育・育成する病院経営者育成塾の開設・運営
- ③ 毎月1～2回の全国の病院・医療系企業を対象にしたオンラインセミナーを開催
しての啓蒙啓発活動
- ④ 全国各地での病院経営に関する講演&執筆活動
等に従事している。

（３）その結果、その知識・ノウハウ・テクニックは、実践の中で揉まれながら更新され
続けて常時日本の病院経営の最先端にあり、病院の経営改革・再建・改善についてはどの
ようなケースでも対応可能で、アドバイスが可能である。

アドバイザー取組分野 一覧

氏名: 豊岡 宏

下記のうち、助言可能な事業に○を付してください(複数回答可)						
対象事業		1	水道事業		11	船舶事業
		2	簡易水道事業		12	港湾整備事業
		3	工業用水道事業		13	市場事業
		4	軌道事業		14	と畜場事業
		5	自動車運送事業		15	観光施設事業
		6	鉄道事業		16	宅地造成事業
		7	電気事業		17	駐車場整備事業
		8	ガス事業		18	介護サービス事業
	○	9	病院事業	○	19	その他事業(病院経営再建改善指導・病院職員教育)
		10	下水道事業		20	第三セクター

下記の取組分野のうち、該当するものに○を付してください(複数回答可)						
事業共通		1	地方公営企業法の適用		8	事業廃止、民営化・民間譲渡
		2	DXの取組		9	料金改定
		3	GXの取組		10	PPP/PFI、包括的民間委託、指定管理者制度
	○	4	経営戦略の策定・改定	○	11	施設の統合・廃止
	○	5	公立病院経営強化プランの改定・経営強化の取組	○	12	経営診断・コスト分析
		6	上下水道の広域化		13	維持管理コストの効率化
		7	第三セクターの経営健全化	○	14	その他(病院経営統合・地域医療連携推進法人化)
	取組分野	水道事業・工業用水道事業			病院事業	
		1	水道料金関係(滞納整理等)	○	1	地域医療提供体制の機能分化・連携強化
		2	アセットマネジメント	○	2	医師等の確保・働き方改革
		3	施設の統廃合・共同利用(広域連携含む)	○	3	経営形態の見直し
		4	システム導入・更新(システム共同利用による広域連携含む)	○	4	経費削減等の病院経営の効率化
軌道事業・自動車運送事業・鉄道事業・船舶事業			○	5	診療報酬の最適化	
		1	運転手・技術職員の確保対策	○	6	病院建替の基本構想・建替計画の策定
		2	運転手の労務管理	○	7	病院建設費のコスト削減
		3	車両(船舶)整備の低コスト化	○	8	病床機能転換及び診療体制の一体的見直し (公立病院医療提供体制確保支援事業の基礎的支援)
電気事業・ガス事業			下水道事業			
		1	技術職員の確保対策		1	施設建設コスト(老朽化対策含む)の効率化
		2	原材料調達のコスト化		2	システム導入・更新(システム共同利用による広域連携含む)

取組分野	下記の取組分野のうち、該当するものに○を付してください(複数回答可)			
	☐	1	固定資産台帳の整備・早期更新	
	☐	2	財務書類の整備・早期作成	
	☐	3	施設別・事業別等の財務書類の作成・活用	
	☐	4	公共施設マネジメントへの活用	
	☐	5	公会計情報(指標等)を用いた財政分析	
	☐	6	その他()	

取組分野	下記の取組分野のうち、該当するものに○を付してください(複数回答可)			
	☐	1	中長期的な維持管理・更新等の経費の見込み等の推計	
	☐	2	公共施設等に係る方針の策定・取組(更新・長寿命化、統合・廃止等)の支援	
	☐	3	全庁的な体制の構築やPDCAサイクルの確立(数値目標の設定を含む)	
	☐	4	総合管理計画の予算編成等への活用	
	☐	5	その他()	

取組分野	下記の取組分野のうち、該当するものに○を付してください(複数回答可)			
	☐	1	DXの機運醸成	
	☐	2	情報システムの標準化・共通化	
	☐	3	マイナンバーカードの利活用の推進	
	☐	4	行政手続のオンライン化	
	☐	5	データ利活用・EBPM	
	☐	6	BPR・業務改革	
	☐	7	自治体職員のデジタル人材への育成	
	☐	8	外部デジタル人材の確保	
	☐	9	セキュリティ対策	
	☐	10	その他()	

取組分野	下記の取組分野のうち、該当するものに○を付してください(複数回答可)			
	☐	1	屋根置きなど自家消費型の太陽光発電	
	☐	2	地域共生・地域福祉型再エネの立地	
	☐	3	公共施設など業務ビル等における徹底した省エネと再エネ電気調達と更新や改修時のZEB化誘導	
	☐	4	住宅・建築物の省エネ性能等の向上	
	☐	5	ゼロカーボン・ドライブ	
	☐	6	資源循環の高度化を通じた循環経済への移行	
	☐	7	コンバクト・プラス・ネットワーク等による脱炭素型まちづくり	
	☐	8	食料・農林水産業の生産力向上と持続性の両立	
	☐	9	その他()	