

介護サービス事業経営戦略

高吾北広域町村事務組合
令和7年2月

目次

第1章 計画策定の趣旨等	2
1.計画策定の趣旨	2
2.経営戦略の位置づけ	2
3.計画期間	2
4.本戦略の対象	2
第2章 事業概要	3
1.事業形態等	3
2.現在の経営状況	6
3.これまでの主な経営健全化の取り組み	9
第3章 将来の事業環境等	10
1.介護保険サービス事業における主な取組	10
2.高齢者人口等の予測	10
3.介護需要の予測	13
4.施設の見通し	16
5.組織の見通し	18
第4章 経営の基本方針	19
第5章 投資・財政計画	20
1.投資・財政計画	20
2.投資・財政計画(収支計画)の策定に当たっての説明	22
3.投資・財政計画(収支計画)に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要	26
第6章 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	28
1.事後検証	28
2.計画改定	28

第1章 計画策定の趣旨等

1.計画策定の趣旨

高吾北広域町村事務組合の特別養護老人ホーム特別会計では、春日荘、五葉荘、あがわ荘の3施設の運営を通じて、佐川町、越知町、仁淀川町の3町への特別養護老人ホーム事業サービスを実施しています。

一方で、今後の急速な人口減少等に伴うサービス需要の減少や保有する施設の老朽化に伴う更新需要の増大など厳しさを増しており、今後も特別養護老人ホーム事業サービスを取り巻く環境は厳しさを増すことが見込まれています。

このような中で、サービスを安定的に継続するためには、中長期的な視野に基づき、現状・課題を把握し、その対応の方向性を示すものとして経営の基本方針や投資・財源計画を取りまとめた「高吾北広域町村事務組合介護サービス事業経営戦略」を策定するものです。

2.経営戦略の位置づけ

本戦略は、将来にわたって安定的に事業を継続していくための経営指針であるとともに、「経営戦略」の策定・改定の更なる推進について(平成31年3月29日付け総務省自治財政局公営企業課長通知)による「経営戦略」として位置付けるものです。

3.計画期間

経営戦略の計画期間は、令和7年度から令和11年度までの5年間とします。

4.本戦略の対象

令和6年12月にもみじ荘については休止したため、今回の経営戦略は、春日荘、五葉荘、あがわ荘の3施設を対象とします。

第2章 事業概要

1.事業形態等

本戦略の対象となる施設の概況について整理し、サービス供給体制の現状を把握します。また、本広域組合における介護サービス事業は、地方公営企業法の法非適用企業であり、官庁会計方式にもとづいて経理事務を実施しています。

以下、(1)事業の現況、(2)施設の情報は令和5年度決算統計の数値を使用しています。

(1)事業の現況

①春日荘

所在地:高知県高岡郡佐川町乙 2340 番地

法適(全部適用・一部適用) 非適の区分	法非適	事業開始年月日	1975年4月1日
事業の内容	特別養護老人ホーム事業	指定管理者制度 導入状況	無し
職員数	指定介護老人福祉 50人 短期入所生活介護 2人		
うち常勤医師数	0人	理学療法士又は 作業療法士	0人
看護職員数	4人	事務職員	2人
介護職員数	35人	その他職員	9人
介護支援専門員数	2人		

②五葉荘

所在地:高知県高岡郡越知町甲 946 番地

法適(全部適用・一部適用) 非適の区分	法非適	事業開始年月日	1983年4月1日
事業の内容	特別養護老人ホーム事業	指定管理者制度 導入状況	無し
職員数	指定介護老人福祉 38人 短期入所生活介護 4人		
うち常勤医師数	0人	理学療法士又は 作業療法士	0人
看護職員数	4人	事務職員	2人
介護職員数	27人	その他職員	7人
介護支援専門員数	2人		

③あがわ荘

所在地:高知県吾川郡仁淀川町本村 89 番地 1

法適(全部適用・一部適用) 非適の区分	法非適	事業開始年月日	1994年4月1日
事業の内容	特別養護老人ホーム事業	指定管理者制度 導入状況	無し
職員数	指定介護老人福祉 19人 短期入所生活介護 5人		
うち常勤医師数	0人	理学療法士又は 作業療法士	0人
看護職員数	2人	事務職員	1人
介護職員数	18人	その他職員	2人
介護支援専門員数	1人		

参考

④もみじ荘

所在地:高知県吾川郡仁淀川町岩丸 848 番地

法適(全部適用・一部適用) 非適の区分	法非適	事業開始年月日	1988年4月1日
事業の内容	特別養護老人ホーム事業	指定管理者制度 導入状況	無し
職員数	指定介護老人福祉 22人 短期入所生活介護 1人		
うち常勤医師数	0人	理学療法士又は 作業療法士	0人
看護職員数	2人	事務職員	1人
介護職員数	17人	その他職員	2人
介護支援専門員数	1人		

※令和6年12月に休止となりましたが、職員が3施設に移動していますので、参考として掲載しています。

(2)施設

①春日荘

施設数	1	定員	指定介護老人福祉 112人※ 短期入所生活介護 10人
延床面積	指定介護老人福祉 4,020㎡ 短期入所生活介護 1,304㎡	居室床面積	指定介護老人福祉 975㎡ 短期入所生活介護 148㎡
サービス日数	指定介護老人福祉 366日 短期入所生活介護 366日	年延利用者数	指定介護老人福祉 25,613人 短期入所生活介護 1,156人

※現時点では実質86床で運用しています。

②五葉荘

施設数	1	定員	指定介護老人福祉 80人 短期入所生活介護 10人
延床面積	指定介護老人福祉 2,534㎡ 短期入所生活介護 127㎡	居室床面積	指定介護老人福祉 709㎡ 短期入所生活介護 82㎡
サービス日数	指定介護老人福祉 366日 短期入所生活介護 366日	年延利用者数	指定介護老人福祉 17,786人 短期入所生活介護 2,670人

③あがわ荘

施設数	1		定員	指定介護老人福祉	50人
				短期入所生活介護	10人
延床面積	指定介護老人福祉	2,341 m ²	居室床面積	指定介護老人福祉	498 m ²
	短期入所生活介護	177 m ²		短期入所生活介護	100 m ²
サービス日数	指定介護老人福祉	366日	年延利用者数	指定介護老人福祉	17,115人
	短期入所生活介護	366日		短期入所生活介護	2,176人

2.現在の経営状況

(1)3施設合計(決算統計より作成)

単位(千円)	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
総収益	962,245	930,385	911,923	814,332	746,511
介護サービス収入	961,155	918,493	911,490	809,810	743,831
施設介護サービス費収入	884,498	852,856	850,972	752,039	682,184
居宅介護サービス費収入	76,657	65,637	60,518	57,771	61,647
その他	0	0	0	0	0
介護サービス外収入	1,090	11,892	433	4,522	2,680
国庫補助金	0	0	210	0	234
都道府県補助金	0	10,868	0	3,877	2,316
他会計繰入金	0	0	0	0	0
その他	1,090	1,024	223	645	130
総費用	962,958	937,389	929,213	858,416	839,480
介護サービス費用	962,635	937,389	929,213	858,314	839,298
職員給与費	591,081	617,553	611,471	599,431	592,146
光熱水費	30,711	29,445	30,020	31,368	33,765
通信運搬費	1,078	1,133	1,111	1,041	956
修繕費	8,486	5,693	6,309	6,645	6,675
研究研修費	111	98	213	303	174
委託料	41,634	37,070	36,787	34,914	34,878
材料費	89,818	88,152	81,939	80,042	72,711
その他	199,716	158,245	161,363	104,570	97,993
介護サービス外費用	323	0	0	102	182
支払利息	323	0	0	102	182
その他	0	0	0	0	0
収支差引	△ 713	△ 7,004	△ 17,290	△ 44,084	△ 92,969
利用率(施設介護サービス)	89.55%	86.04%	84.91%	74.79%	64.22%
利用率(居宅介護サービス)	55.23%	48.41%	54.43%	50.92%	61.01%
収益的収支比率	99.93%	99.25%	98.14%	94.86%	88.93%
職員給与費比率	61.50%	67.24%	67.08%	74.02%	79.61%

※指標について

- ・利用率・・・年延利用者数／年延利用者定員×100
- ・収益的収支比率・・・総収益／(総費用＋地方債償還金)×100
- ・職員給与費比率・・・職員給与費／介護サービス収益×100

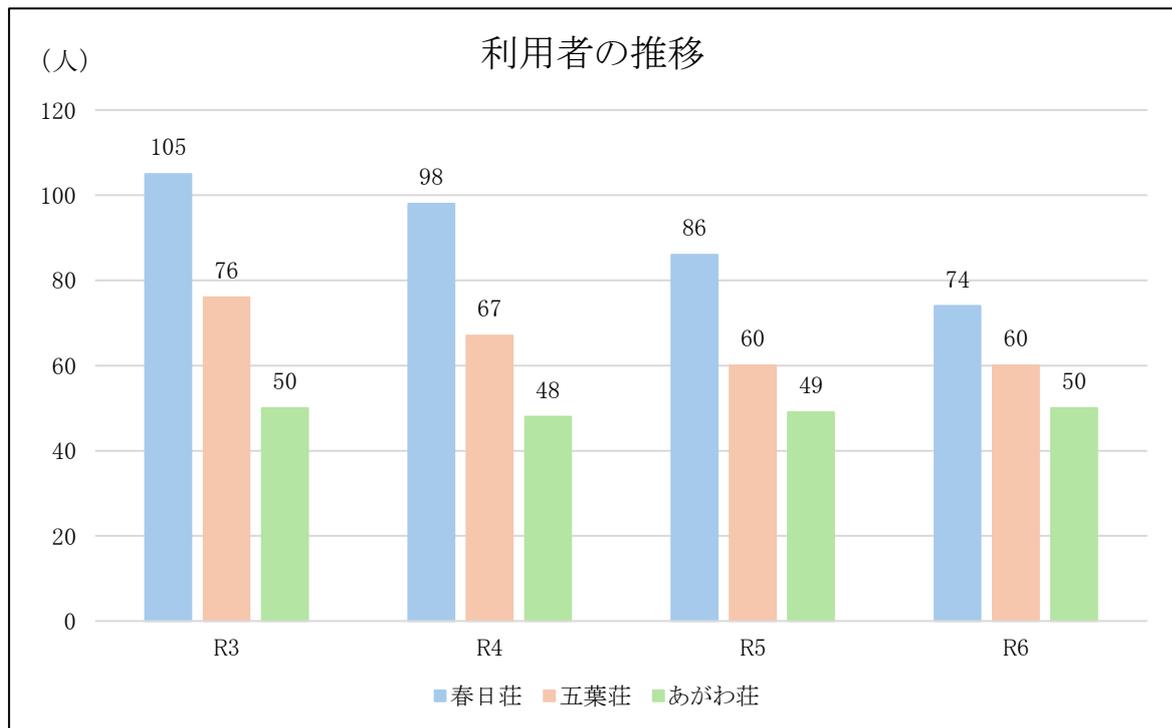
介護サービス収入が令和元年度から毎年減少しています。特に定員数が多い春日荘、五葉荘の減少が目立っており、どちらも施設介護サービスの利用率及び次のグラフにもある通り利用者の低下が原因と考えられます。

一方で介護サービス費用を見ると、人件費が、サービス収入が減少している中で、6億円前後で推移しています。また、現状は職員が足りないという意見も出ており、収入減であるが人件費は変わらない、また今後増加する可能性もあります。

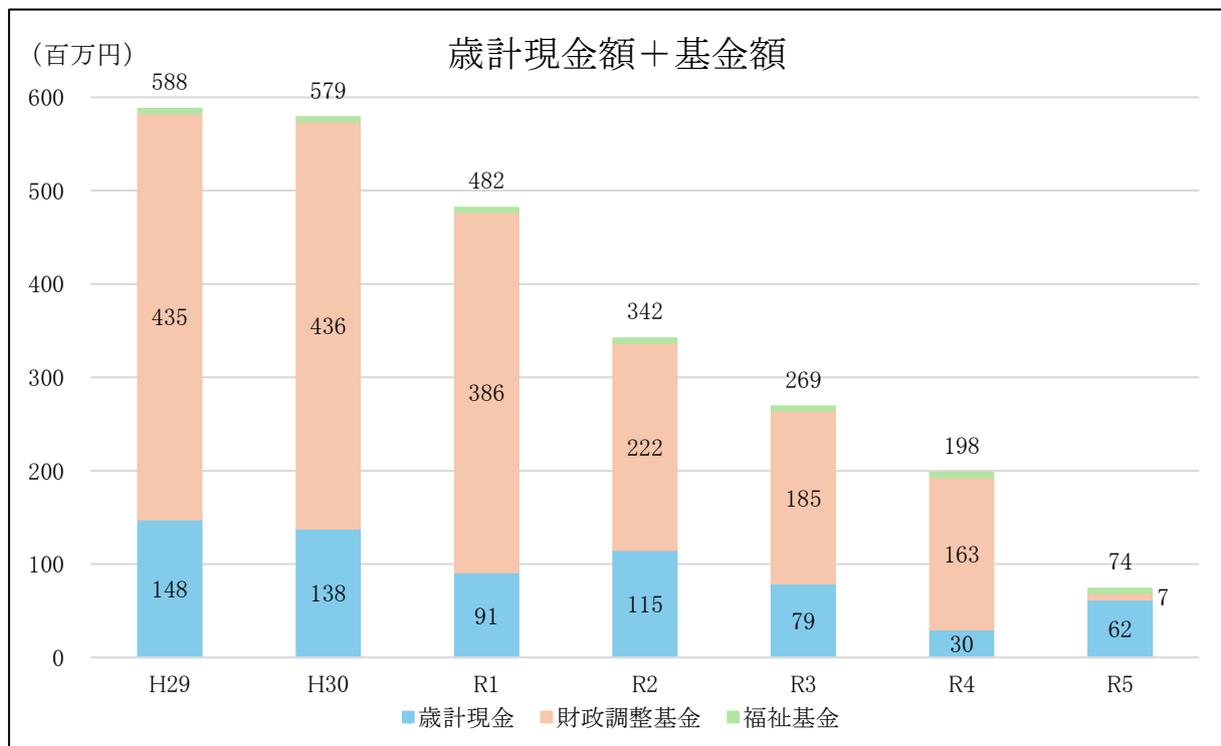
その結果、平成29年度末に約5億9千万円あった歳計現金と基金が、令和5年度末には約7千万円まで減少しています。特に基金については、財政調整基金が平成29年度末に約4億4千万円ありましたが、令和5年度末には約7百万円まで減少しています。

このことからサービス収入の低下と、それに見合ったサービス費用の削減が出来ていないところが課題と考えられます。サービス収入の減少については、高齢者人口(待機者)の減少や利用者のニーズに沿ったサービスが提供できる民間事業者が増加しているなどの外的要因が考えられます。また、組合施設は建物が古いため、ハード面も悪く多様化する利用者のニーズに合ったサービスが提供できていないこと、さらに職員は最低限の人数で対応しているため、人材育成等にあてる時間が取れず、また、利用者のリハビリ体制等も充実していないことが内的要因として考えられます。サービス費用については、特に人件費が大きいところから、最低限の人数で運用していますが、今後人員配置の適正化などを検討する必要があります。

利用者の推移



特別養護老人ホーム特別会計の歳計現金、基金の合計額の推移



3.これまでの主な経営健全化の取り組み

(1) 春日荘

令和3年度から短期入所の定数を削減したことで作業量のコンパクト化を図っています。これまでよりも利用者を見守りしやすい体制づくりにも寄与しています。

令和元年度から令和4年度にかけて空調機を新しいものにしました。また、照明のLED化を実施したことで、光熱費の削減を図っています。(平成30年度と令和4年度比較で電気料金と灯油料金の合算で約540万円の削減)

令和6年度から支援員を4班から2班にしたことで6名削減しています。支援員以外も2名削減しています。(令和5年度と令和6年度との比較で約2,500万円の削減。)

(2) 五葉荘

令和6年度は令和5年度と比較して職員数を4名削減しています。

光熱費、物価上昇を踏まえ最低限の出費にしています。

職員の保有資格に基づく加算の取得へ、令和6年6月から新たな加算ができるように取り組んでいます。(加算が9.9%から11.3%へ)

施設内の業務改善という事で3班から1班体制へ変更しています。

複数の事業所による消耗品の一括見積りや入札によって経費削減を実施しています。

(3) あがわ荘

人件費の削減として、給食業務について委託にしています。

また、入札の実施や消耗品の一括見積りなどによる経費削減、燃料費の削減に取り組んでいます。

第3章 将来の事業環境等

1.介護保険サービス事業における主な取組

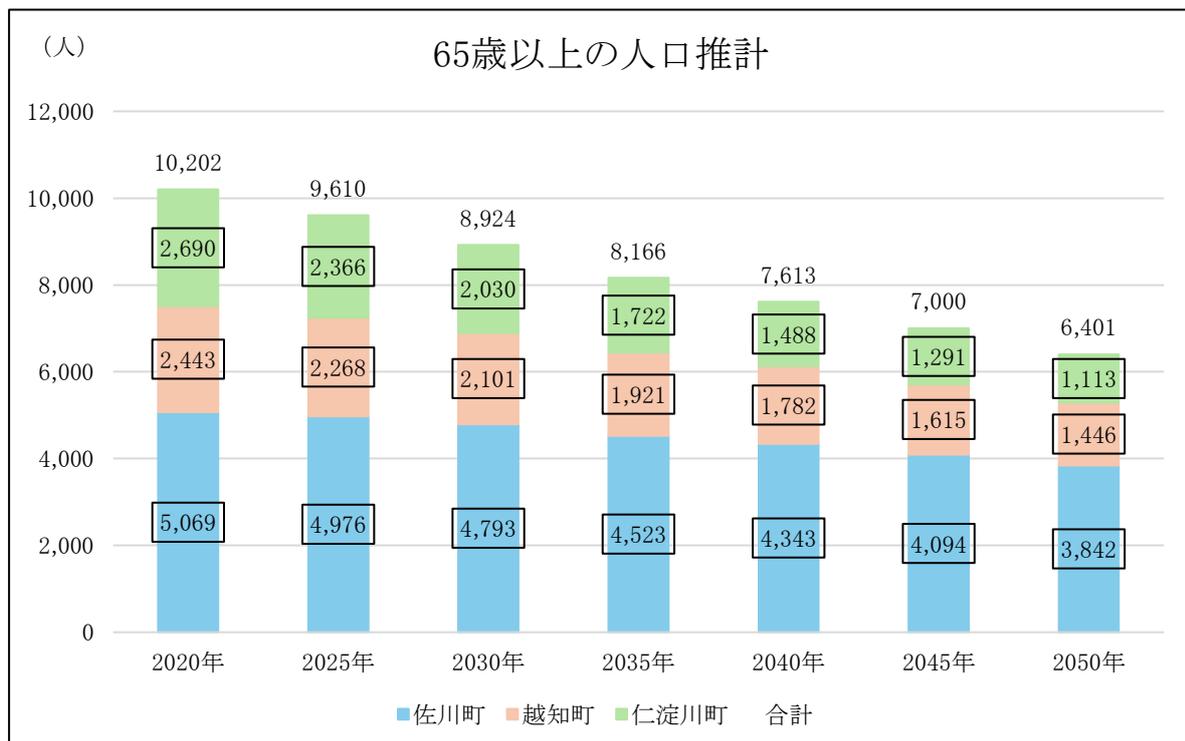
指定介護老人福祉施設は、入居者が可能な限り在宅復帰できることを念頭に、常に介護が必要な方(介護保険による要介護度3以上に認定された方、又は要介護度1・2の方でやむを得ない理由がある場合)の入居を受け入れ、入浴や食事などの日常生活に必要な介護や、機能訓練、療養上の世話などの介護サービスを提供します。

また、入居者の意思や人格を尊重し、常に入居者の立場に寄り添う介護サービスを提供しています。

佐川町、越知町、仁淀川町それぞれの地域包括ケアシステムの中でも、在宅介護が難しい家庭にとっての受け皿として、さらには、生活保護受給者を含む低所得者の受け皿にもなっており、高齢者が切れ目ないサービスを受けることができる仕組みを築くためにも、今後も必要なサービスとして考えています。

2.高齢者人口等の予測

(1)65歳以上の人口推計(3町合計)

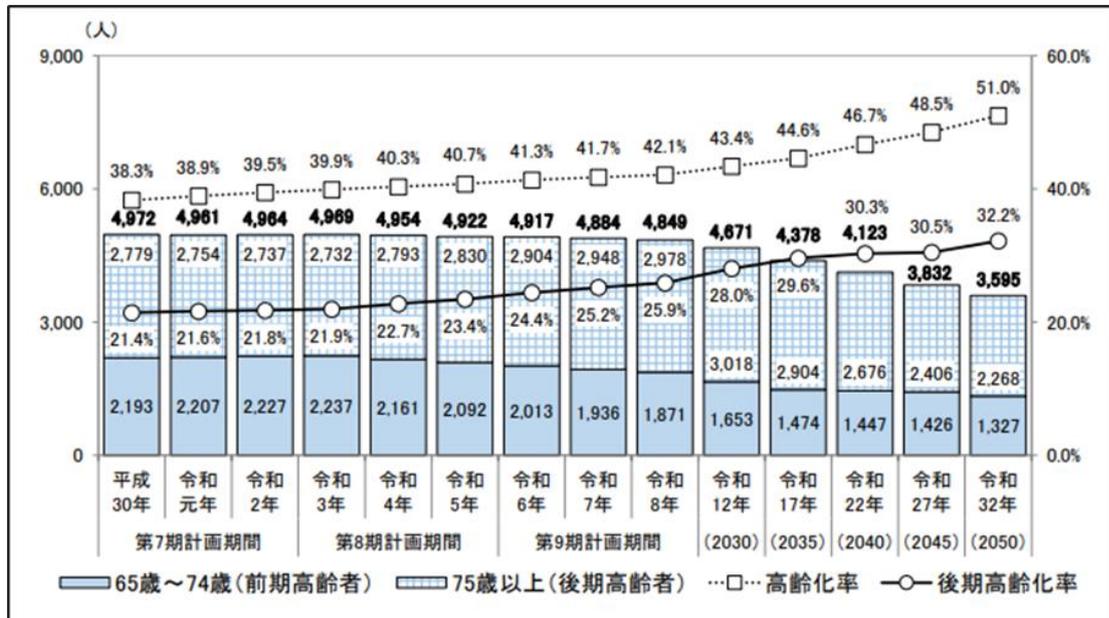


国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(令和5(2023)年推計)」データをもとに作成

(2) 佐川町(以下3町の表は第9期介護保険事業計画記載の表)

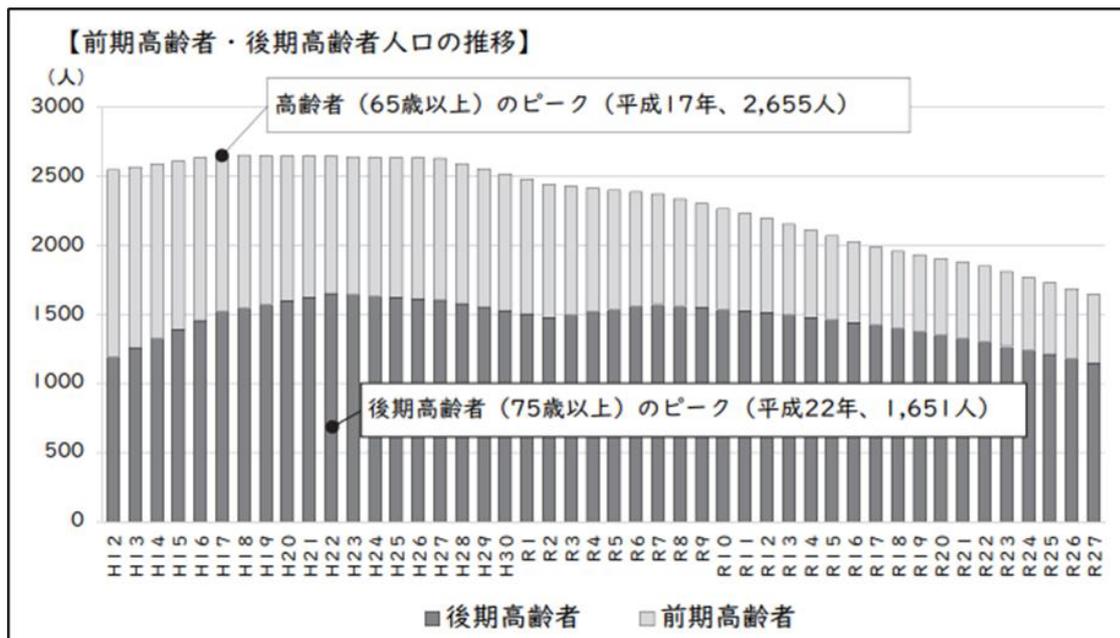
人口推計結果によると、本町の高齢者人口は今後も減少見込みとなっていますが、総人口の減少も伴い、高齢化率は上昇する見込みとなっています。

また、後期高齢者(75歳以上)人口は令和11(2029)年、85歳以上人口は令和20~21(2038~2039)年にピークを迎え、以降は減少する見込みとなっています。



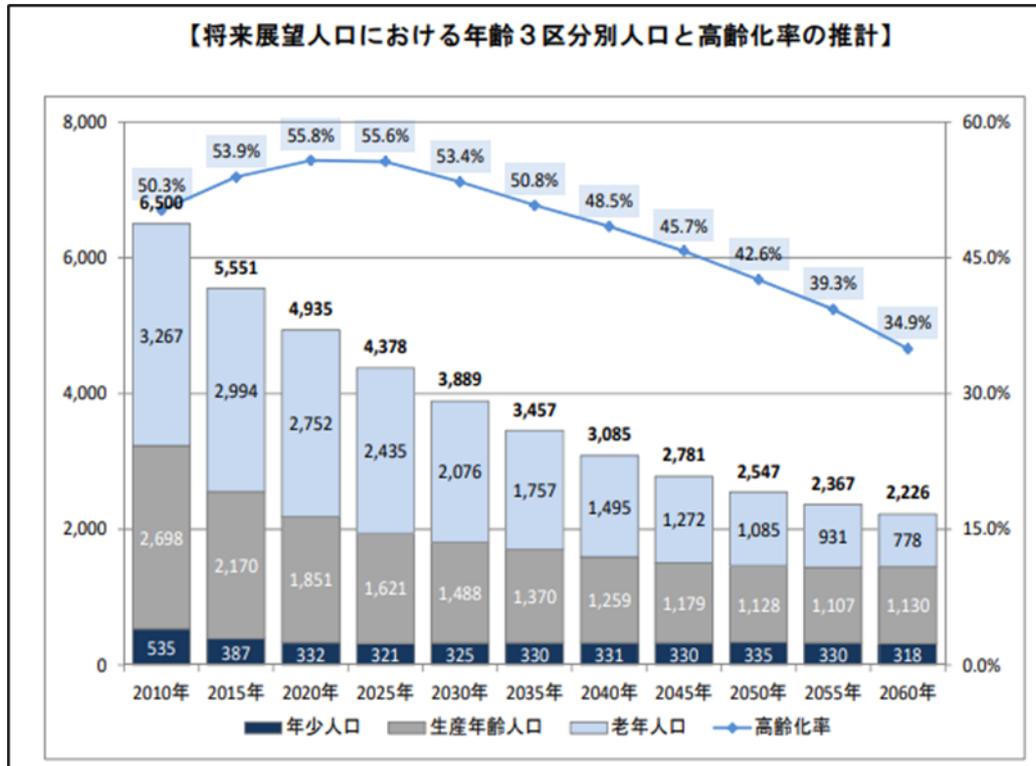
(3) 越知町

高齢者(65歳以上)の推移をみると、平成17年にはすでにピークを迎えており、以降減少傾向で推移する見込みとなっています。また後期高齢者(75歳以上)の推移をみると、平成22年にすでにピークを迎えており、令和3年から7年にかけて一旦増加しますが、それ以降は減少傾向となる見込みです。



(4) 仁淀川町

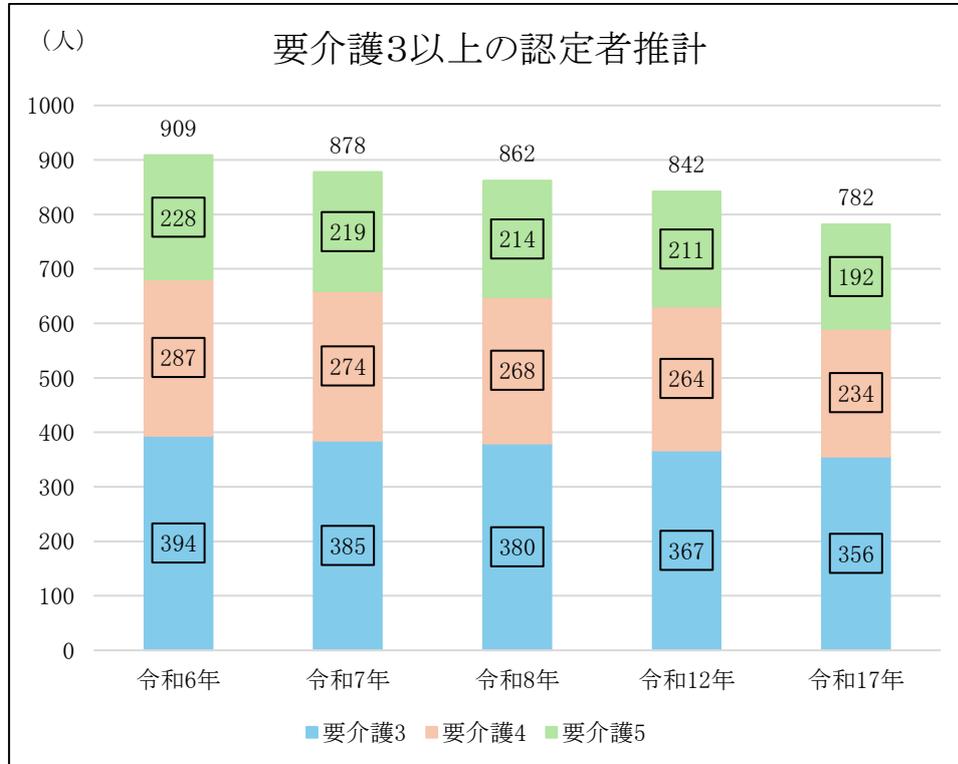
65歳以上の割合は、全国や県を大幅に上回っており、今後も増加傾向は続き、57%程度で高止まりするものと見込まれ、今がピークとなっています。また、後期高齢者は令和12年まで増え続けることが推計されています。



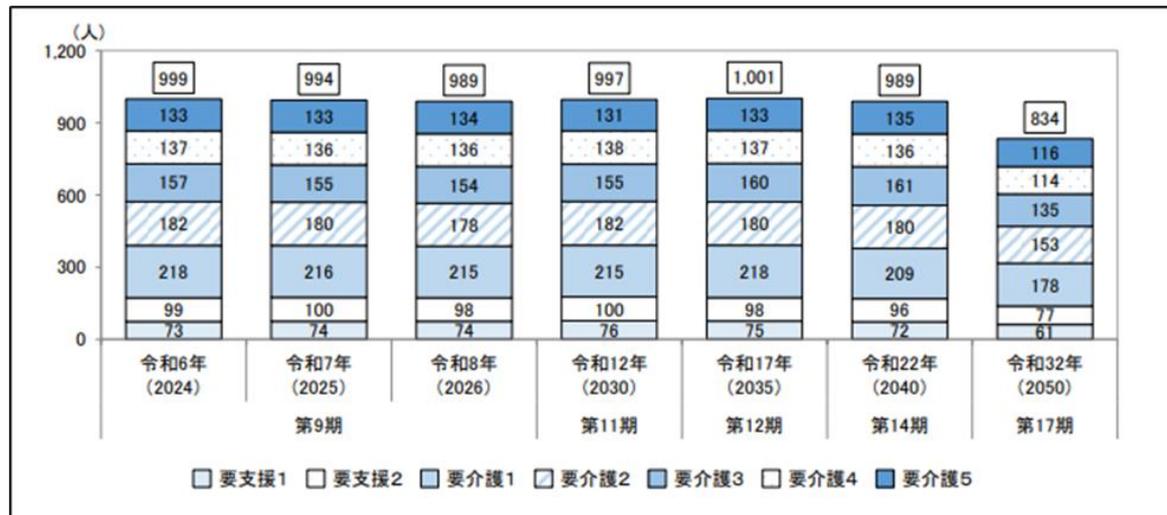
3.介護需要の予測

(1) 3町合計

3町の要介護3以上の認定者数の推計に関しても急激な減少になることはありませんが、今後徐々に減少していくことが考えられます。

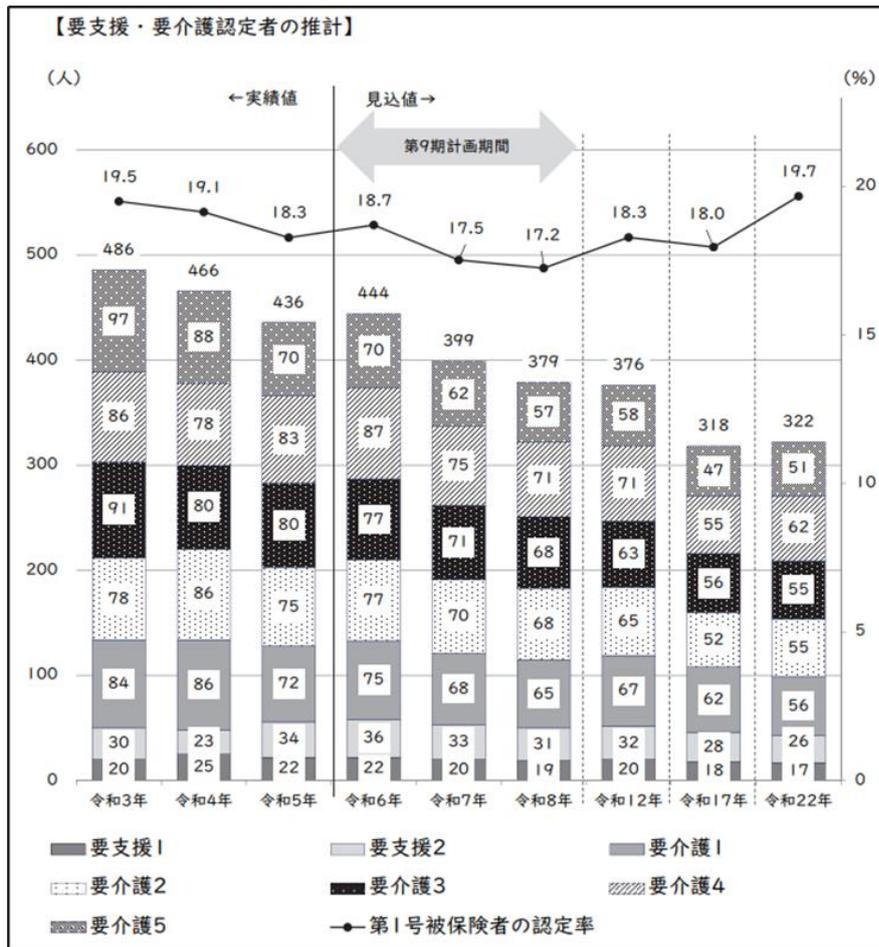


(2) 佐川町(以下3町の表は第9期介護保険事業計画記載の表)



要支援・要介護認定者数(第2号被保険者含む)の推計を見ると、第9期計画期間中は減少傾向で推移する見込みとなっていますが、後期高齢者や85歳以上人口が増加する予定の令和11(2029)年や令和20～21(2038～2039)年前後は増加する見込みとなっています。

(3) 越知町



要支援・要介護認定者の推計をみると、令和6年に一旦増加しますが、その後すべての介護度で減少傾向となっています。

(4) 仁淀川町

【認定者数の推計】

介護保険サービス量の見込みについては、これまでの利用実績や利用者数の推移、今後の認定者数、事業者からの参入希望などを踏まえて推計しています。

なお、認定者数の見込値は以下のとおりです。

	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和12年度	令和17年度
要支援1	30	31	30	26	24
要支援2	64	62	61	56	50
要介護1	103	104	102	95	85
要介護2	105	103	102	93	85
要介護3	99	98	97	89	82
要介護4	101	99	99	93	81
要介護5	85	83	83	77	70
合計	587	580	574	529	477

*第2号被保険者数も含めた総数

(5) 民間事業者との比較

厚生労働省「介護事業所・生活関連情報検索_介護サービス情報公表システム」より、3町それぞれで検索した結果(令和6年8月26日検索)になります。

佐川町		事業所数	要介護1	要介護2	要介護3	要介護4	要介護5	合計	定員合計
施設	認知症対応型共同生活介護	5	10	17	21	14	10	72	73
施設	介護老人保健施設	1	1	4	4	2	2	13	17
施設	短期入所療養介護 介護老人保健施設	1	0	5	2	1	1	9	9
施設	介護老人福祉施設(※)	1	0	0	13	29	37	79	112
施設	地域密着型介護老人福祉施設入所者生活介護	1	0	1	5	14	9	29	29

※介護老人福祉施設は春日荘を指しています。

越知町		事業所数	要介護1	要介護2	要介護3	要介護4	要介護5	合計	定員合計
施設	認知症対応型共同生活介護	2	1	13	17	4	0	35	36
施設	介護老人保健施設	1	4	9	11	16	28	68	70
施設	短期入所療養介護 介護老人保健施設	1	2	2	1	0	1	6	6
施設	介護医療院	1	0	0	6	19	4	29	28
施設	介護老人福祉施設(※)	1	0	1	21	18	23	63	80

※介護老人福祉施設は五葉荘を指しています。

仁淀川町		事業所数	要介護1	要介護2	要介護3	要介護4	要介護5	合計	定員合計
施設	認知症対応型共同生活介護	5	3	14	12	12	1	42	45
施設	介護医療院	1	0	2	8	11	9	30	30
施設	介護老人福祉施設(※)	1	1	10	11	14	14	50	50

※介護老人福祉施設はあがわ荘を指しています

3町の民間事業者の中で、施設等で生活するサービスを提供する事業者との比較をすると、民間事業者の施設はおおむね定員は少ない状況ですが、3町合計の入所定員に対す

る入所者数の割合は 97.1%と高い水準になっています。一方で、組合が運営している3施設の入所定員に対する入所者数の割合は 79.3% (実運用率では 93.2%)となっており、民間よりも利用者率が低いことがサービス収入の低下の要因の一つと考えられます。また、民間のグループホームは認知症対応に適しており、病院経営の特別養護老人ホームは医療体制が充実しているため組合施設は競争力が低いことも要因と考えられます。

このことから、民間事業者の施設はほぼ満員の状態で運営していますが、組合の運営している施設については利用率が低いことが伺えます。今後は利用者の多様化するニーズに対応できる施設への建替えなどハード面の整備及び、職員の人材確保や人材育成などのソフト面を整備し、利用者への質の高いサービス、専門性を要するサービスが提供できる施設づくりをしていくことが必要となります。

4.施設の見直し

(1) 施設の見直し

春日荘は昭和50年建築(一部後年度に増築)のため、すでに50年が経過しています。現物についても壁の剥がれ、コンクリートのひび割れ、屋根と壁の間にあるタイルの剥がれ、浮き、さらには床の沈下、給湯パイプやタンクの老朽化、水漏れなど多岐にわたって老朽化が見受けられます。公共施設等総合管理計画、個別施設計画を精緻化して、更新に備えることが重要になってきます。

五葉荘については、昭和58年建築(一部後年度に増築)のため42年が経過しています。春日荘の更新に併せて、施設の在り方を早急に決める必要があります。また、施設内部が建築当初のままになっているところもあり、時代にそぐわない設備(トイレなど)状況と考えられる部分も今後の改修の検討材料となることが考えられます。

あがわ荘については、平成6年建築で築31年となっており、当面は点検等による劣化状況の把握及び修繕の実施をしていく必要があります。ただし、長期的に運営していくという事であれば、今後に長寿命化の工事が必要になることも考えられるため、公共施設等総合管理計画、個別施設計画を精緻化して、長寿命化に備えるための修繕、改修等を把握することが重要になってきます。

建物名称	春日荘
取得年月日	昭和50年3月
経過年数	50年(令和6年度末時点)
建物構造	鉄筋コンクリート造
延床面積	5,340.80㎡
現時点の修繕対象	<ul style="list-style-type: none"> ・業務用洗濯機 ・業務用乾燥機 ・外壁塗装 ・給湯用補給水ポンプ ・給湯ボイラー ・貯湯タンク ・給湯循環ポンプ ・水道・給湯配管 ・利用者トイレ ・ナースコール

現時点の修繕対象	<ul style="list-style-type: none"> ・特浴槽 その他にも老朽化による修繕等が必要 ・冷温蔵配膳車 ・リフトバス
----------	--

建物名称	五葉荘
取得年月日	昭和58年2月
経過年数	42年（令和6年度末時点）
建物構造	鉄筋コンクリート造
延床面積	2,533.70㎡
現時点の修繕対象	<ul style="list-style-type: none"> ・ナースコール ・給湯配管 ・浴室改修 ・旧棟部分全面改修

建物名称	あがわ荘
取得年月日	平成6年3月
経過年数	31年（令和6年度末時点）
建物構造	鉄筋コンクリート造
延床面積	2,517.98㎡
現時点の修繕対象	<ul style="list-style-type: none"> ・特浴槽 ・ナースコール

(2) 施設の統合について

春日荘と五葉荘については、それぞれ春日荘が築50年経過、五葉荘が築42年経過しているため、大規模な修繕が必要となった場合は、統合による建て替えも含めた検討が必要になります。また、将来的には、あがわ荘についても統合の検討が必要になってきます。

なお、建替えも含めた検討を実施する場合は、組合が運営している障害者支援施設・湖水園をどうするか、といった問題も考慮に入れて検討していきます。

5.組織の見通し

職員の平均年齢は上昇傾向にあり、現状の職員構成が継続すると将来的に人手不足が懸念されます。また、職員採用に関しても、令和5年度は募集人数に対して定員割れしていることから、人手不足がより顕著になっています。

また、職員年齢層でも20代の職員は全体の119名に対して6名と少ないうえ、介護職員の平均年齢が全ての施設で40歳を超えているなど、若年層の人材確保が課題となっています。そのため、職員の働き方や処遇の改善を検討し、求人方法や採用活動の見直しをする必要があります。

職員年齢層(4施設合計)(令和6年9月30日現在)

	～24	25～29	30～34	35～39	40～44	45～49	50～54	55～59	60～	計
所長							3	1		4
事務員	2	1		2		1				6
相談員			1	2	1		1			5
栄養士				1			1	2		4
看護師				1	5	3		1		10
支援員		3	7	17	15	19	13	1		75
調理員						3	4	1	1	9
計	2	4	8	23	21	26	22	6	1	113

支援員平均年齢(令和6年9月30日現在)

	職員	非常勤
春日荘	41.2歳	47.3歳
五葉荘	42.6歳	48.4歳
あがわ荘	42.1歳	49.5歳
もみじ荘	47.1歳	50.0歳

採用試験応募状況(介護職)

年度	年齢制限	募集人数	応募人数	採用人数
H28	35歳	2	8	2
H29	40歳	4	7	7
H30	40歳	3	9	3
R元	49歳	7	14	10
R2	49歳	3	7	2
R3	49歳	4	6	3
R4	49歳	3	4	3
R5	49歳	3	2	2

第4章 経営の基本方針

基本方針

今後の経営方針としては、3町の住民ニーズに対応した介護サービスの提供を行っているよう介護人材の確保と育成に努めます。また、数少ない公営企業として、良質な介護サービスが住民の皆様に公平に行き渡り、安心して利用できるよう役割を果たしていきます。

- ①民間事業者の介護サービスの利用が困難なケースなどの受け皿として公的な介護サービスとしての役割を今後も担っていきます。
- ②施設面では、定期的な点検等を実施し計画的な修繕に努め、利用者が安全安心に利用できるよう維持管理に取り組みます。
- ③利用者の志向の把握に努め、各ニーズに対応できるようサービスの向上に努めます。
- ④経営の健全化を図り、自主財源の確保に努め、自立した運営を目指すとともに、公立施設として、地域において信頼される施設を目指します。

第5章 投資・財政計画

1.投資・財政計画

単位 (千円)	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
総収益(A)	927,089	930,049	914,496	924,121	928,049
介護サービス収入	759,031	756,991	758,438	757,563	756,991
施設介護サービス費収入	704,245	702,205	703,619	702,714	702,205
居宅介護サービス費収入	54,786	54,786	54,819	54,849	54,786
その他	0	0	0	0	0
介護サービス外収入	168,058	173,058	156,058	166,558	171,058
国庫補助金	0	0	0	0	0
都道府県補助金	0	0	0	0	0
構成団体負担金	168,000	173,000	156,000	166,500	171,000
その他	58	58	58	58	58
総費用(B)	895,429	906,366	909,413	917,174	924,217
介護サービス費用	895,248	906,202	909,267	917,046	924,107
職員給与費	643,809	652,422	657,011	663,722	672,277
光熱水費	39,788	39,788	39,788	39,788	39,788
通信運搬費	1,211	1,211	1,211	1,211	1,211
修繕費	3,569	5,029	3,789	3,069	2,929
研究研修費	205	205	205	205	205
委託料	27,389	27,389	27,389	27,389	27,389
材料費	75,241	75,241	75,241	75,241	75,241
その他	104,036	104,917	104,633	106,421	105,067
介護サービス外費用	181	164	146	128	110
支払利息	181	164	146	128	110
その他	0	0	0	0	0
収支差引(C) ((A)-(B))	31,660	23,683	5,083	6,947	3,832
資本的収入(D)	2,818	3,125	3,114	3,104	3,094
資本的収入	2,818	3,125	3,114	3,104	3,094
組合債	0	0	0	0	0
固定資産売却代金	0	0	0	0	0
国(都道府県)補助金	0	0	0	0	0
工事負担金	0	0	0	0	0
その他	2,818	3,125	3,114	3,104	3,094
資本的支出(E)	34,196	26,851	8,311	10,271	6,651
資本的支出	34,196	26,851	8,311	10,271	6,651
建設改良費	29,976	21,841	3,301	5,261	1,641
地方債償還金	4,220	5,010	5,010	5,010	5,010
資本的収支差引(F)((D)-(E))	△ 31,378	△ 23,726	△ 5,197	△ 7,167	△ 3,557
収支再差引(G)(C)+(F)	282	△ 43	△ 114	△ 220	275
積立金(H)	24	24	24	24	24
前年度からの繰越金(I)	55,466	55,724	55,657	55,520	55,276
実質収支(G)-(H)+(I)+(J)+(K)	55,724	55,657	55,520	55,276	55,527

参考(令和元年度～令和6年度)(令和6年度は予算をもとにした予測になります)

単位(千円)	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
総収益(A)	1,155,589	1,120,588	1,095,234	1,002,920	909,475	998,652
介護サービス収入	1,154,471	1,106,593	1,094,739	998,364	906,779	813,670
施設介護サービス費収入	1,067,355	1,034,013	1,026,735	924,847	828,995	748,287
居宅介護サービス費収入	87,116	72,580	68,004	73,517	77,784	65,258
その他	0	0	0	0	0	125
介護サービス外収入	1,118	13,995	495	4,556	2,696	184,982
国庫補助金	0	0	270	0	234	0
都道府県補助金	0	12,944	0	3,877	2,316	544
構成団体負担金	0	0	0	0	0	174,315
その他	1,118	1,051	225	679	146	10,123
総費用(B)	1,165,090	1,133,521	1,123,397	1,046,854	1,030,739	992,944
介護サービス費用	1,164,767	1,133,521	1,123,397	1,046,752	1,030,557	992,761
職員給与費	715,490	741,553	736,766	721,445	719,808	700,296
光熱水費	35,854	34,684	36,116	37,962	40,611	42,920
通信運搬費	1,500	1,549	1,549	1,494	1,401	1,648
修繕費	9,708	8,256	9,057	9,632	8,124	5,489
研究研修費	123	107	282	386	182	182
委託料	64,964	59,260	58,730	57,233	55,814	43,270
材料費	106,917	106,054	99,278	98,266	88,909	80,870
その他	230,211	182,058	181,619	120,334	115,708	118,086
介護サービス外費用	323	0	0	102	182	183
支払利息	323	0	0	102	182	183
その他	0	0	0	0	0	0
収支差引(C)((A)-(B))	△ 9,501	△ 12,933	△ 28,163	△ 43,934	△ 121,264	5,708
資本的収入(D)	50,787	164,620	71,438	53,167	156,396	103
資本的収入	50,787	164,620	71,438	53,167	156,396	103
組合債	0	0	34,300	15,800	0	0
固定資産売却代金	0	0	0	0	0	0
国(都道府県)補助金	0	0	0	0	0	0
工事負担金	0	0	0	0	0	0
その他	50,787	164,620	37,138	37,367	156,396	103
資本的支出(E)	86,872	127,447	79,126	58,654	3,564	1,417
資本的支出	86,872	127,447	79,126	58,654	3,564	1,417
建設改良費	65,385	127,447	79,126	58,654	3,564	1,417
地方債償還金	21,487	0	0	0	0	0
資本的収支差引(F)((D)-(E))	△ 36,085	37,173	△ 7,688	△ 5,487	152,832	△ 1,314
収支再差引(G)(C)+(F)	△ 45,586	24,240	△ 35,851	△ 49,421	31,568	4,394
積立金(H)	574	541	178	93	17	10,024
前年度からの繰越金(I)	137,549	91,389	115,088	79,059	29,545	61,096
実質収支(G)-(H)+(I)+(J)+(K)	91,389	115,088	79,059	29,545	61,096	55,466

2.投資・財政計画(収支計画)の策定に当たっての説明

①収支計画策定に当たっての数値目標

(1)収益的収支比率(構成団体負担金を除いて算定)

令和11年度 82%

収益的収支比率について、もみじ荘を除く3施設合算で見ると、令和元年度は 99.9%ありましたが、令和5年度は 88.9%まで減少しています。もみじ荘の休止によりもみじ荘の職員が3施設に移ったことから、3施設の職員給与費が増加し、更なる収益的収支比率が下がることが予想されます。さらに令和5年度までの実績をもとにした推計では令和11年度の比率が 76.3%まで下がると推測されます。

そこで、収益的収支比率を 82%にすることを目標とします。また、計画期間内でも常に稼働率を 0.1%でも上昇させる取り組みを考え、収益的収支が 82%を超えていくように施設の経営健全化を進めていきます。

(2)構成団体からの負担金

新施設の建設に係る負担金を除いた負担金額

令和7年度～令和11年度 840,000 千円以内

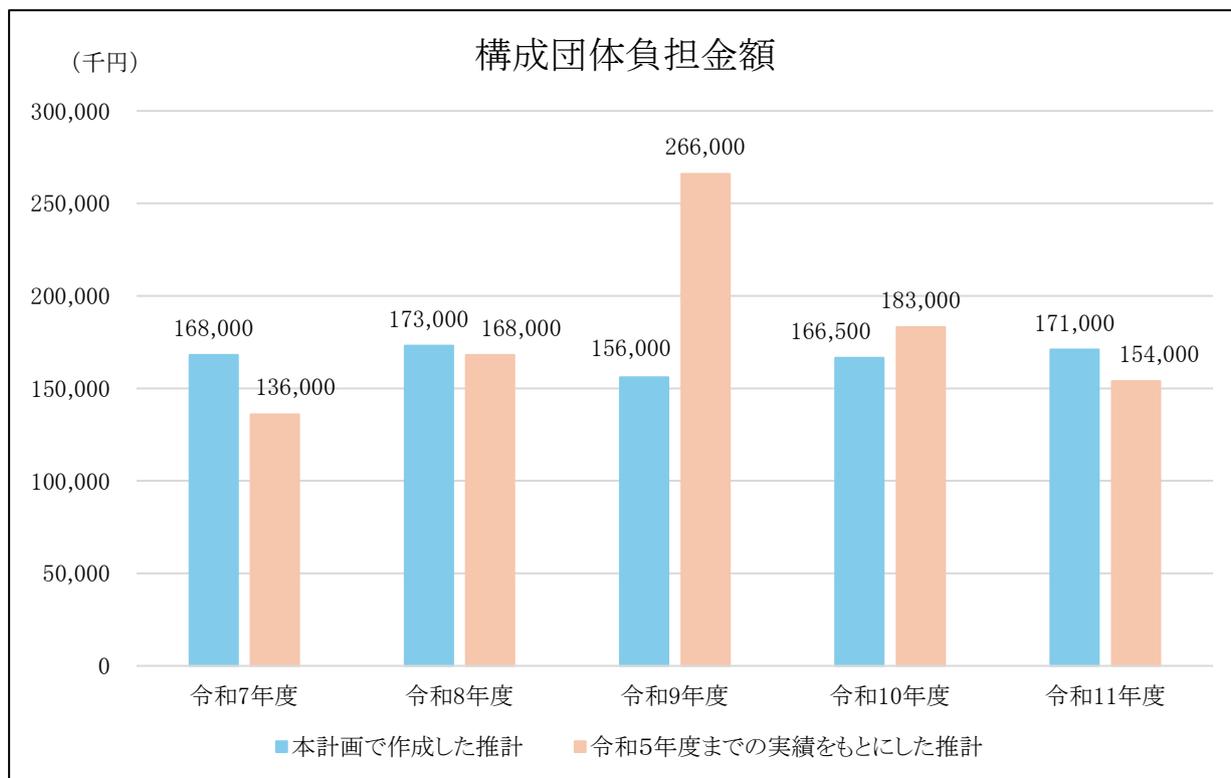
収支計画より

令和7年度	168,000 千円
令和8年度	173,000 千円
令和9年度	156,000 千円
令和10年度	166,500 千円
令和11年度	171,000 千円
5年間合計	834,500 千円

令和5年度で基金残額がほぼなくなったため、令和6年度より構成団体からの負担金で運営資金の一部をまかなっている状況です。今後も物価上昇や職員給与費の上昇などで厳しい状況は続きますが、構成団体からの負担金額を抑えることを目標とします。

春日荘を維持するとした場合は修繕費、建設改良費の増加により、令和7年度から令和11年度までの支出額が収入額よりも 1,021,899 千円超過すると推計されます。また、維持を選択した場合でもいずれ大規模修繕と、新しい施設への更新が必要となります。そのため、計画期間内で建物を統合して更新することによって修繕、建設改良費を抑制することも検討する必要があります。

令和5年度までの実績をもとにした推計と、本計画で作成した推計との構成団体負担金の額を比較すると以下のようになります。



年度	本計画で作成した推計	令和5年度までの実績をもとにした推計
令和7年度	168,000 千円	136,000 千円
令和8年度	173,000 千円	168,000 千円
令和9年度	156,000 千円	266,000 千円
令和10年度	166,500 千円	183,000 千円
令和11年度	171,000 千円	154,000 千円
5年間合計	834,500 千円	907,000 千円

(3)年間施設稼働率

施設介護サービス収入

		令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	(参考) 令和5年度
春日荘	稼働率	63%	63%	63%	63%	63%	62.5%
	要介護3 以上認定 者(予測)	424人	424人	424人	424人	424人	427人
五葉荘	稼働率	63%	63%	63%	63%	63%	60.7%
	要介護3 以上認定 者(予測)	208人	196人	195人	194人	193人	234人
あがわ荘	稼働率	92%	91%	91%	91%	91%	93%
	要介護3 以上認定 者(予測)	280人	279人	274人	269人	264人	285人

上記目標を達成するために、外部(ケアマネジャー・医療機関・医療ソーシャルワーカー等)との信頼関係を構築し、外部からの指摘・意見等を参考に出来ることは改善し、高齢者人口の微減傾向の中、職員の確保や人材育成を含め、利用者確保に向け営業を行い、利用者及び家族からの施設の良さを感じていただけるようサービス向上に努めていきます。

また、比較的介護度の軽い利用者様のショートステイ受入れを増やすとこで入所に繋げていくことや、入所手続きをスピーディーに行い退所時の空室を減らすなど収入につながるための行動を施設内で周知していきます。

②収支計画のうち投資についての説明

将来的に春日荘と五葉荘を統合して施設を更新した場合、1施設分の建設費・施設維持管理費及び人件費の軽減を図ることができ、トイレ等衛生設備の改善や看取り部屋の設置を含むハード面の整備により利用希望者のイメージ向上や、効率的な動線・設備の使いやすさによる職員の負担軽減等が期待でき、これに併せて必要な人員配置及び職員の育成を行い、地域から求められるサービスを提供していくことで稼働率の向上に繋がると考えられます。さらに、職員のスキルアップと介護サービスの質の向上に努め稼働率の向上を目指していきます。

また、個室や多床室の組み合わせにより、男女や個々の利用者の状態に合わせた効率的な部屋割りが可能となり、稼働率の改善が見込めます。

一方、春日荘の維持を選んだ場合は、大規模な改修が必要となります。その場合でもそ

の20～30年後に再び更新が考えられるため、将来的に今回更新する金額よりも、総合的に多額の資金が必要になることが予想されます。現状では、過去の改築・増築により現在の施設内の作業動線が非効率となっているため、改修ではその部分の解消は難しいと考えられます。

また、春日荘の後は、五葉荘の大規模改修も必要となってきますが、現施設では、給水設備は地下埋設であり、トイレや入浴設備・居室設備も現代のニーズに沿っておらず、選択して頂ける魅力が減少しています。また、現利用者様が生活しながらの大規模な改修は困難と思われれます。

これらのことから、春日荘、五葉荘の維持、及び大規模改修が必要になったときは統合を含めた建て替えの検討が必要になります。

③収支計画のうち財源についての説明

①の数値目標に沿ってサービス収入を算定しています。

その中で収支が不足する金額については、構成団体負担金により充当する計画となっています。

高知県、佐川町、越知町、仁淀川町で造成している「ふるさと市町村圏基金」は、新施設建設時の負担金を低減させることに活用することが見込まれるため、本計画では財源として算入していません。

④収支計画のうち投資以外の経費についての説明

職員給与費については、在籍中の職員の給料をもとに本計画期間の給与費を算定しています。

修繕費については、計画期間内に発生すると予想される修繕箇所及び年度、金額を積み上げて算出しています。

介護サービス費用で、職員給与費、修繕費を除いた光熱水費、委託料などのその他の経費については、令和6年度予算及び執行状況を参考に算出しています。また、本計画期間の介護サービス収入が一定になるような目標になっていますので、その収入に合わせて一定で推移するように設定しています。

職員給与費は経年により増加が見込まれますが、適切な人員配置になるように配慮しつつ、人材育成に力を入れることで、今まで受入れが難しかった方を受け入れる体制を構築していくなど、より効率的な施設運営になるように努めていきます。

3.投資・財政計画(収支計画)に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

①投資についての検討状況等

<p>地域包括ケアシステムの構築に関する事項</p>	<p>構成団体3町が作成している介護保険事業計画に沿って、医療や介護予防などの機関とよりスムーズに連携できるようなシステム作りを今後も意識しながら運営していきます。</p> <p>また、要介護者状態になっても、住み慣れた地域で安心して暮らし続けることができるように支援します。</p>
<p>施設等の統合・縮小・廃止に関する事項</p>	<p>大規模な改修、修繕が必要となったときに大規模修繕の費用と比較しつつ、春日荘と五葉荘の統合について検討していきます。</p> <p>また、将来的にはあがわ荘も統合していくことを検討します。</p> <p>施設の更新等に際しては、国や県の支援及び交付税措置のある起債(過疎債等)を充当する等、有利な財源の活用について検討します。</p> <p>定員については、今後の人口、要介護認定者数の推移等をもとに建築時に最終決定します。</p>
<p>新技術の導入に関する事項</p>	<p>今後、人材が不足していくことが予想される中で、事務の効率化や人材の代わりになるようなシステムが効果的と判断された場合はその導入を検討していきます。</p>
<p>民間の活力の活用に関する事項 (PPP・PFI など)</p>	<p>上記施設更新時に、PFIによる建設が可能であるかどうか検討していきます。</p>

②財源についての検討状況等

介護保険適用外の料金の見直しに関する事項	食費及び居住費の基準費用額の変動に伴い、料金の見直しを検討していきます。
利用状況に関する事項	施設を更新することにより、動線を改善する、また看取り対応など、利用者の使い勝手をよくすることで、現在の稼働率が少ない状況から高い稼働率を見込むことができるようになるため、安定したサービス収入の獲得が期待できます。
資金管理・調達・繰入金に関する事項	資金不足した場合は、当面、構成団体からの負担金によって対応します。しかし、負担金を減少させるための財政健全化の取り組みは早期に始め、そこから毎年継続して実施していきます。
資産の有効活用に関する事項	もみじ荘休止後の活用については構成町と協議をしていきます。 そのほかの所有資産については、敷地、建物、設備等施設運営に必要なもののみとなっており、有効活用できる資産はありません。

③投資以外の経費についての検討状況等

民間の活力の活用に関する事項 (指定管理者制度、PPP・PFI など)	指定管理者制度にすることで発生する委託料が、現在の直営で発生する費用と比較してより効率的な財政運営につながるか検討していきます。
職員給与費の適正化に関する事項	適正なサービスを提供するうえで、基準人員の確保を実行していますが、正規職員の割合が多く、定期昇給等を考慮した場合、経年的な増大が見込まれます。よって、若年層の正規職員雇用の確保、会計年度任用職員の有効活用等、業務の効率化を図り、時間外手当の削減を図るなど、より一層の人件費抑制に向けた取組を検討していく必要があります。
組織体制の効率化に関する事項	労働環境を改善し、業務の効率化に努めます。仕事の属人化を防ぎ、複数の職員が同じ業務をできるように業務の標準化を図ります。

第6章 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

1.事後検証

経営戦略の計画期間において、1年毎の取組状況を評価し、本計画にて明記した経営健全化への取組に対してどの程度実施できているかの検証、ならびに決算数値による計画対比の結果、評価を実施します。

その中で、PDCAサイクルについて評価票、評価方式など仕組み化していきます。

2.計画改定

本経営戦略の基本期間は、令和7年度を起点とする5年間としており、最終年度である令和11年度に、令和12年度以降の計画を策定します。

ただし、1年ごとの検証の結果、計画と大幅な乖離がある、または施設の在り方の変更の決定など、事業環境に大幅な変化が生じている場合は、本計画の見直しを検討することとします。