

西脇市立老人保健施設「しばざくら荘」経営戦略

団 体 名	:	西脇市
<hr/>		
事 業 名	:	介護サービス事業
<hr/>		
改 定 日	:	令和 6 年 4 月
<hr/>		
計 画 期 間	:	令和 6 年度 ~ 令和 10 年度

1. 事業概要

(1) 事業形態等

①事業の現況

法適(全部適用・一部適用) 非 適 の 区 分	非適	事業開始年月日	平成5年5月17日
事業の内容	介護老人保健施設	指定管理者制度導入 状	無
職 員 数	56 人		
うち 常勤医師数	1 人	理学療法士又は作業療法士	5 人
看護職員数	13 人	事務職員	2 人
介護職員数	25 人	その他職員	9 人
介護支援専門員数	1 人		

②施設

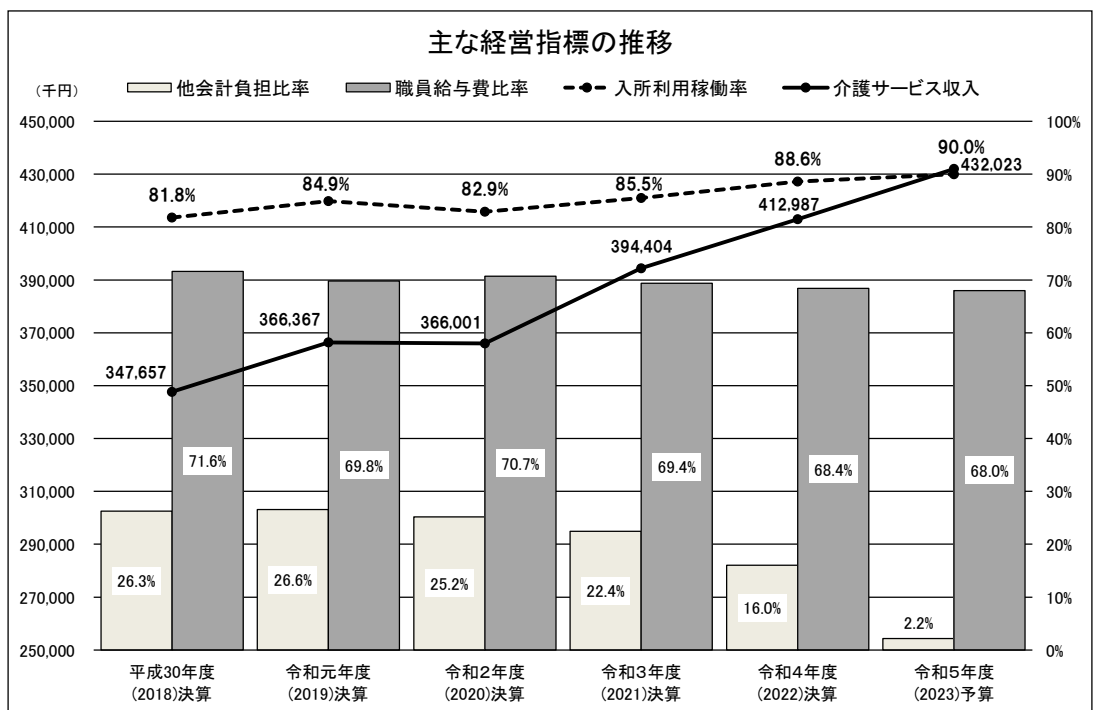
施 設 数	1	定 員	入所 100 人 通所 20 人
延 床 面 積	3,835 m ²	居 室 床 面 積	837 m ²
サ ー ビ ス 日 数	入所 365 日 通所 244 日	年 延 利 用 者 数	(令和4年度) 入所32,330 人 通所 664 人

(2) 現在の経営状況

収入面は、構成比が最も高い介護サービス収入において、前年度比で令和3（2021）年度は約7.8%、令和4（2022）年度は約4.7%増加している。
 介護サービス収入に大きく影響する入所利用稼働率は、令和2年度以降は上昇傾向にある。令和4（2022）年度で88.6%となり、令和3（2021）年度と比較して3.1ポイント上昇している。
 他会計負担比率は、令和4（2022）年度に市債の償還が終了したことにより大きく減少している。
 職員給与費比率は、令和4（2022）年度で68.4%となり、厚生労働省が調査した令和4（2022）年度の介護老人保健施設の職員給与費比率64.2%に対して高い水準である。

直近5箇年の収支状況
 （令和5年度は予算）

(単位：千円)	平成30年度 (2018)	令和元年度 (2019)	令和2年度 (2020)	令和3年度 (2021)	令和4年度 (2022)	令和5年度 (2023) 予算
歳入	472,481	499,903	489,884	510,106	494,559	442,047
介護サービス収入 ①	347,657	366,367	366,001	394,404	412,987	432,023
保険給付費収入	282,224	297,789	296,711	317,785	331,804	348,252
利用者負担金収入	65,433	68,578	69,290	76,619	81,183	83,771
介護サービス外収入	124,824	133,536	123,883	115,702	81,572	10,024
使用料及び手数料	222	253	204	112	169	79
他会計繰入金 ②	124,169	132,795	123,333	114,495	79,147	9,576
繰越金	0	0	0	0	0	1
諸収入	433	488	346	1,095	2,256	368
寄附金	0	0	0	0	0	0
その他	0	0	0	0	0	0
歳出 ③	472,481	499,903	489,884	510,106	494,559	442,047
介護サービス費用	372,850	400,272	390,253	410,475	422,801	441,047
職員給与と費 ④	249,055	255,764	258,714	273,543	282,606	293,635
報償費	0	0	0	0	0	10
旅費	74	95	73	83	57	247
需用費	64,499	66,296	67,837	67,936	73,823	84,295
役務費	4,624	3,021	2,957	8,538	3,432	3,467
委託料	40,358	37,739	37,413	30,420	34,927	38,705
使用料及び賃借料	6,310	6,419	6,465	7,342	8,440	11,580
工事請負費	2,579	19,472	2,901	6,027	8,736	0
原材料費	9	7	10	19	19	20
備品購入費	369	596	3,187	4,791	1,737	1,760
負担金補助及び交付金	4,914	10,848	10,634	11,758	8,962	7,312
償還金利息及び割引料				3		
公課費	59	15	62	15	62	16
介護サービス外費用	99,631	99,631	99,631	99,631	71,758	1,000
公債費	99,631	99,631	99,631	99,631	71,758	0
その他介護サービス外費用	0	0	0	0	0	1,000
特別損失	0	0	0	0	0	0
職員給与と費比率 (④/①×100)	71.6%	69.8%	70.7%	69.4%	68.4%	68.0%
経常損益	0	0	0	0	0	0
純損益	0	0	0	0	0	0
他会計負担比率 (②/③×100)	26.3%	26.6%	25.2%	22.4%	16.0%	2.2%
入所利用稼働率	81.8%	84.9%	82.9%	85.5%	88.6%	90.0%



(3) これまでの主な経営健全化の取組

施設の在り方について、平成29（2017）年度から協議を行っており、令和元（2019）年10月から施設内に経営改善委員会を設置し、令和2（2020）年度には施設の経営状況を把握するために経営状況調査・分析を行い、その分析結果を基に経営改善に取り組んでいる。

収入面において報酬確保に大きく影響する施設類型を、令和2（2020）年3月に基本型から加算型、令和3（2021）年4月に加算型から在宅強化型に格上げすることにより大幅な増収となった。また、その他の報酬加算取得取組の結果、令和4（2022）年5月に科学的介護推進体制加算、令和4（2022）年9月に自立支援促進加算、令和5（2023）年8月に栄養マネジメント強化加算等を取得し報酬確保に努めている。

また、職場研修において、施設の経営状況等を職員全員で共有するなどして、職員の経営への参画意識、コスト意識の向上に努めている。

2. 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

地域に開かれた施設として、利用者とその家族等のニーズに応え、利用者が快適に自分らしい日常生活が送れるよう支援する。

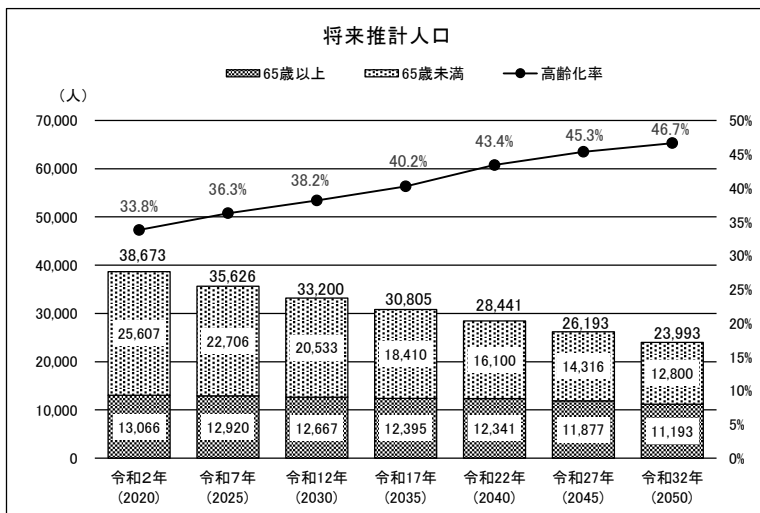
看護や介護を必要とする高齢者の自立を支援し、家庭復帰に向けて、医師による医学的管理の下での介護やリハビリテーションを中心とした施設サービスを提供していく。

また、地域包括ケアシステムにおける役割を果たすため、個別リハビリテーションの実施等を行い、在宅復帰機能の充実を図る。

(2) 高齢者人口等の予測

人口推計（国立社会保障・人口問題研究所のデータより）

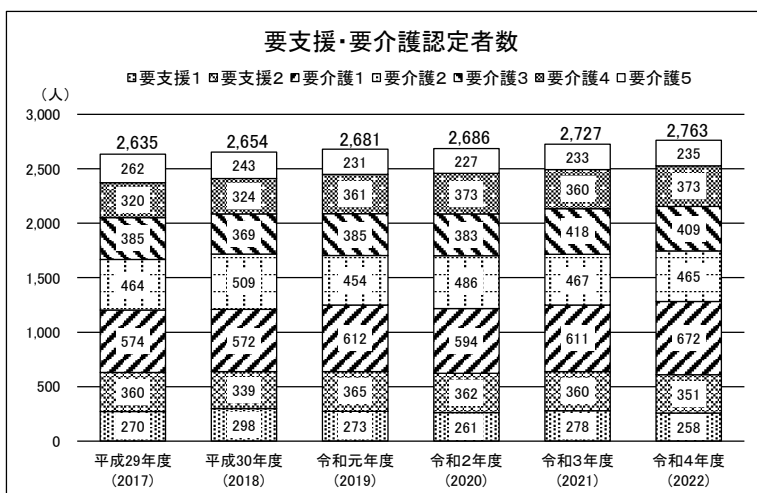
本市の人口は、令和2（2020）年に38,673人となり、令和12（2030）年には33,200人、令和22（2040）年には28,441人まで減少する見込みであるが、65歳以上の高齢者人口は緩やかな減少となる。高齢化率は、令和2（2020）年に33.8%であったものが、令和12（2030）年には38.2%、令和22（2040）年には43.4%となり、令和32（2050）年まで上昇する見込みである。



(3) 介護需要の予測

（西脇市高齢者安心プラン・常任委員会資料より）

要支援・要介護認定者数は、平成29（2017）年度は2,635人であったが、令和4（2022）年度には2,763人となり、介護保険サービスの見込量についても増加傾向である。介護老人保健施設の利用についても増加する見込みである。



(4) 施設の見直し

施設開設後30年が経過し、施設本体、設備ともに老朽化が進んでいる。緊急度等を勘案しつつ、必要な更新、改修措置等を講じ、サービス提供環境を保持していく。

(5) 組織の見直し

給食業務、宿日直業務及び清掃業務については、業務委託を行い人件費の削減を行っている。
現時点では、介護職員不足が慢性化しており、介護職員の確保が喫緊の課題である。介護職員に係る処遇改善加算等取得するなど、処遇の改善に努めているが介護職員の安定的な確保には至っていない。更なる処遇改善、派遣業者の利用等介護職員の確保方法の検討を行う必要がある。

3. 経営の基本方針

高齢者の在宅復帰や介護支援に資する公営施設として、一層効率的な施設経営に努める。
本施設の経営において、市債の償還が完了した令和5（2023）年度以降も、施設改修や設備更新等に当たっては、他会計からの繰入金が必要と見込まれる状況にある。
収入については、在宅復帰率の向上及び施設利用者の増加（稼働率のアップ）を図るとともに、今後の介護報酬改定の動向に注視しつつ、施設類型の更なる格上げや新たな加算取得に向けた研究等を進めて、介護報酬の増に努める一方、支出についても、設備等の更新費用やランニングコストなど経費の縮減に努め、人件費については、業務の効率化、また、60歳を超える職員の継続雇用、再任用制度や会計年度任用職員制度の運用拡大等の検討を行うなど抑制に努める。
また、本施設の介護資源としての位置付けを明確にした上で、運営方法において、指定管理者制度の導入、業務委託、民間への譲渡なども含め、その手法を研究し、施設そのものの今後の在り方を検討していく。

4. 投資・財政計画(収支計画)

(1) 投資・財政計画(収支計画)：別紙のとおり

(2) 投資・財政計画(収支計画)の策定に当たっての説明

① 経営指標に係る数値目標

1日平均入所利用者数：90.0人以上
1日平均通所利用者数：6.5人以上
その他、加算の取組について研究・検討を行い、収入の確保に努め、他会計からの繰入金の減少を目指す。

② 収支計画のうち投資についての説明

投資については、資本的支出となる建設改良費として、今後、施設運営に必要と想定される改修等の費用を見込んでいる。
設備の更新時には、省エネ機器の導入やランニングコストも検討し設備更新を行う。

③ 収支計画のうち財源についての説明

財源等、収支計画の策定に当たっては、今後も介護サービスの利用が減少する見込みがないことから、令和6（2024）年度予算（案）を基に作成している。
介護サービス収入は、入所及び通所の利用見込人数により算出している。
人件費及び建設改良費に対する支出等、支出に不足する額については他会計繰入金を充てている。
収益の確保については、在宅復帰率及び稼働率の向上を図ることが第一であり、利用者増を目指し、入所期間の見直し等、施設の運営手法の見直しを行うなど、利用者の確保に努めるとともに、新たな加算の取得に向けた取組などの研究・検討を行い増収に努める。

④ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

投資以外の経費については、今後も介護需要が減少する見込みがないことから、令和6（2024）年度予算（案）を基に費用を見込んでいる。
人件費についても、令和6（2024）年度予算（案）を基に、賃金の引上げ、手当の増額を見込んでいる。
その他の経費については、委託費の増減や設備の更新等に伴うランニングコストの増減などを見込むことが困難なことから、令和6（2024）年度予算（案）と同額としている。

(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

地域包括ケアシステムの構築に関する事項	在宅復帰機能の充実を通じて、地域包括ケアシステムにおける役割を果たす。
施設等の統合・縮小・廃止に関する事項	市内唯一の介護老人保健施設であり需要もあるが、今後、公営施設として運営する必要性と併せて検討を行う。
民間の活力の活用に関する事項 (PPP・PFI など)	指定管理者制度の導入や業務委託、譲渡など民間的経営手法について研究・検討を行っている。
その他	特になし

② 財源についての検討状況等

介護報酬の新たな加算の取得等に関する事項	施設類型の格上げや新たな加算への取組など、増収手法の研究・検討を行っている。
利用状況に関する事項	利用者増を目指し、入所期間の見直し等、施設の運用手法の研究・検討を行っている。
資金管理・調達・繰入金に関する事項	他会計繰入金については、市債償還が終了した後においても、人件費、施設改修や設備の更新等の施設整備費部分について必要となるが、できる限り減少するように努める。
資産の有効活用に関する事項	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ない。
その他	特になし

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)	施設の運営方法を決定する過程において、民間活力の活用についても検討を行う。
職員給与費の適正化に関する事項	施設運営に関する人員基準に基づく人員配置が必要なため、人員削減は困難であるが、業務の効率化、また、60歳を超える職員の継続雇用、再任用制度や会計年度任用職員制度の運用拡大等の検討を行うなど抑制に努める。
組織体制の効率化に関する事項	給食業務、宿日直業務及び清掃業務は業務委託を行っている。
その他	特になし

④ 公営企業として実施する必要性など

事業の意義、提供するサービス自体の必要性	現時点で、特別養護老人ホームの入所条件が要介護3以上となっており、要介護1及び2の方の入所可能な施設として介護老人保健施設を利用される場合が多く、要介護1及び2の方にとっては必要な施設である。
公営企業として実施する必要性	本施設の介護資源としての位置付けを明確にした上で、運営方法において、指定管理者制度の導入、業務委託、民間への譲渡なども含め、その手法を研究し、施設そのものの今後の在り方を検討していく。

5. 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	本経営戦略は5年間の計画とするが、介護報酬の改定や施設の運営方法の決定などにより、投資・財政計画については必要に応じ見直しを行うこととする。
---------------------	--

投資・財政計画 (収支計画)

(単位:千円, %)

区 分		年 度	前々年度 (2021) (決 算)	前年度 (2022) (決 算)	令和5年 (2023)	令和6年 (2024)	令和7年 (2025)	令和8年 (2026)	令和9年 (2027)	令和10年 (2028)	
収 益 的 収 入	1 総 収 益 (A)	1 総 収 益 (A)	510,106	494,559	442,046	471,733	506,477	509,914	506,566	535,218	
		(1) 営 業 収 益 (B)	(1) 営 業 収 益 (B)	394,404	412,987	432,023	443,103	444,103	445,103	446,103	447,103
			ア 料 金 収 入	394,404	412,987	432,023	443,103	444,103	445,103	446,103	447,103
			イ 受 託 工 事 収 益 (C)								
		ウ そ の 他									
		(2) 営 業 外 収 益	(2) 営 業 外 収 益	115,702	81,572	10,023	28,630	62,374	64,811	60,463	88,115
			ア 他 会 計 繰 入 金	114,495	79,147	9,576	28,104	61,848	64,285	59,937	87,589
	イ そ の 他		1,207	2,425	447	526	526	526	526	526	
	2 総 費 用 (D)	(1) 営 業 費 用	2 総 費 用 (D)	410,933	416,138	442,046	471,733	474,027	476,214	478,366	480,518
			(1) 営 業 費 用	404,448	414,064	442,046	471,733	474,027	476,214	478,366	480,518
			ア 職 員 給 与 費 うち 退 職 手 当	273,543	282,606	293,635	325,437	327,731	329,918	332,070	334,222
		イ そ の 他	130,905	131,458	148,411	146,296	146,296	146,296	146,296	146,296	
		(2) 営 業 外 費 用	(2) 営 業 外 費 用	6,485	2,074						
			ア 支 払 利 息 うち 一 時 借 入 金 利 息 うち 資 本 費 平 準 化 債 分	6,485	2,074						
イ そ の 他											
3 収 支 差 引 (A)-(D) (E)		3 収 支 差 引 (A)-(D) (E)	99,173	78,421			32,450	33,700	28,200	54,700	
資 本 的 収 入		1 資 本 的 収 入 (F)	1 資 本 的 収 入 (F)								
			(1) 地 方 債	(1) 地 方 債							
	うち 資 本 費 平 準 化 債										
	(2) 他 会 計 補 助 金										
	(3) 他 会 計 借 入 金										
	(4) 固 定 資 産 売 却 代 金										
	(5) 国 (都 道 府 県) 補 助 金										
	(6) 工 事 負 担 金										
	(7) そ の 他										
	2 資 本 的 支 出 (G)	2 資 本 的 支 出 (G)	99,173	78,421			32,450	33,700	28,200	54,700	
		(1) 建 設 改 良 費	(1) 建 設 改 良 費	6,027	8,736			32,450	33,700	28,200	54,700
			うち 職 員 給 与 費								
		(2) 地 方 債 償 還 金 (H)	(2) 地 方 債 償 還 金 (H)	93,146	69,685						
			うち 資 本 費 平 準 化 債 償 還 金								
(3) 他 会 計 長 期 借 入 金 返 還 金											
(4) 他 会 計 へ の 繰 出 金											
(5) そ の 他											
3 収 支 差 引 (F)-(G) (I)	3 収 支 差 引 (F)-(G) (I)	△ 99,173	△ 78,421			△ 32,450	△ 33,700	△ 28,200	△ 54,700		

投資・財政計画 (収支計画)

(単位:千円, %)

年 度	前々年度 (2021) (決算)	前年度 (2022) (決算)	令和5年 (2023)	令和6年 (2024)	令和7年 (2025)	令和8年 (2026)	令和9年 (2027)	令和10年 (2028)
区 分								
収 支 再 差 引 (E)+(I) (J)								
積 立 金 (K)								
前年度からの繰越金 (L)								
前年度繰上充用金 (M)								
形 式 収 支 (J)-(K)+(L)-(M) (N)								
翌年度へ繰り越すべき財源 (O)								
実 質 収 支 黒 字 (P)								
(N)-(O) 赤 字 (Q)								
赤字比率 ($\frac{(Q)}{(B)-(C)} \times 100$)								
収益的収支比率 ($\frac{(A)}{(D)+(H)} \times 100$)	101	102	100	100	107	107	106	111
地方財政法施行令第16条第1項により算定した 資金の不足額 (R)								
営業収益－受託工事収益 (B)-(C) (S)	394,404	412,987	432,023	443,103	444,103	445,103	446,103	447,103
地方財政法による 資金不足の比率 ((R)/(S)×100)								
健全化法施行令第16条により算定した 資金の不足額 (T)								
健全化法施行規則第6条に規定する 解消可能資金不足額 (U)								
健全化法施行令第17条により算定した 事業の規模 (V)								
健全化法第22条により算定した 資金不足比率 ((T)/(V)×100)								
他会計借入金残高 (W)								
地 方 債 残 高 (X)	71,758							

○他会計繰入金

年 度	前々年度 (2021) (決算)	前年度 (2022) (決算)	令和5年 (2023)	令和6年 (2024)	令和7年 (2025)	令和8年 (2026)	令和9年 (2027)	令和10年 (2028)
区 分								
収益的収支分	108,468	70,411	9,576	28,104	29,398	30,585	31,737	32,889
うち基準内繰入金								
うち基準外繰入金	108,468	70,411	9,576	28,104	29,398	30,585	31,737	32,889
資本的収支分	6,027	8,736			32,450	33,700	28,200	54,700
うち基準内繰入金								
うち基準外繰入金	6,027	8,736			32,450	33,700	28,200	54,700
合 計	114,495	79,147	9,576	28,104	61,848	64,285	59,937	87,589