

大川広域行政組合介護サービス事業経営戦略

令和3年3月

大川広域行政組合

目 次

第 1 章	計画策定の趣旨等	1
第 2 章	現状と課題	2
第 3 章	経営の基本方針	9
第 4 章	投資・財政計画	10
第 5 章	効率化・経営健全化への取組	14
第 6 章	公営企業として実施する必要性	14
第 7 章	経営戦略の事後検証・改定等に関する事項	15

第1章 計画策定の趣旨等

1 計画策定の趣旨

大川広域行政組合さざんか荘の介護サービス事業は、平成9年に既存の養護老人ホームに併設された介護保険施設において事業を開始し、現在では、特別養護老人ホーム、老人デイサービスセンター、居宅介護支援事業及び訪問介護事業の大きく分けて4つの事業を実施しています。平成16年度には介護サービス事業特別会計を設置し、事業の自立性の強化と経営の健全化に取り組んできました。

一方で、平成27年度における介護報酬のマイナス改定や老人デイサービスセンターの利用者の減少等により介護サービス事業の経営状況はますます厳しくなっています。

このような状況の中、将来にわたって安定的に事業を継続することが可能となるよう中期的な経営の基本計画として経営戦略を策定するものです。

2 計画の位置づけ

総務省通知「「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日付け総財令第45号、総財第34号、総財準第52号）による「経営戦略」として位置付けるものです。

3 計画の期間

経営戦略の計画期間は、令和3年度から令和7年度までの5年間とします。

4 対象事業

経営戦略の対象事業は、介護サービス事業特別会計に属する次の事業とします。

(1) 特別養護老人ホーム

〈事業の種類〉

指定介護老人福祉施設、指定短期入所生活介護事業、指定介護予防短期入所生活介護事業

〈運営方針〉

職員は、施設サービス計画に基づき、可能な限り、居宅における生活への復帰を念頭に置いて、入浴、排せつ、食事等の介護、相談及び援助、社会生活上の便宜の供与その他の日常生活上の世話、栄養管理、機能訓練、健康管理及び療養上の世話をを行うことにより、利用者が尊厳を保持し、その有する能力に応じ自立した日常生活を営むことができるようにすることを目指す。

(2) 老人デイサービスセンター

〈事業の種類〉

指定通所介護事業、指定介護予防通所介護事業、指定介護予防通所介護相当サービス事業

〈運営方針〉

職員は、要介護状態となった場合においても、その利用者の尊厳を保持し、可能な限り居宅において、その有する能力に応じ自立した日常生活を営むことができるよう、必要な日常生活上の

世話及び機能訓練を行うことにより、利用者の社会的孤立感の解消及び心身の機能の維持並びに利用者の家族の身体的及び精神的負担の軽減を図るよう努めるものとする。

(3) 居宅介護支援事業

〈事業の種類〉

指定居宅介護支援事業

〈運営方針〉

介護支援専門員は、要介護状態等となった場合においても、その利用者の尊厳を保持し、可能な限り居宅において、その有する能力に応じ自立した日常生活を営むことができるよう配慮するものとする。

(4) 訪問介護事業

〈事業の種類〉

指定訪問介護事業、指定介護予防訪問介護事業、指定介護予防訪問介護相当サービス事業

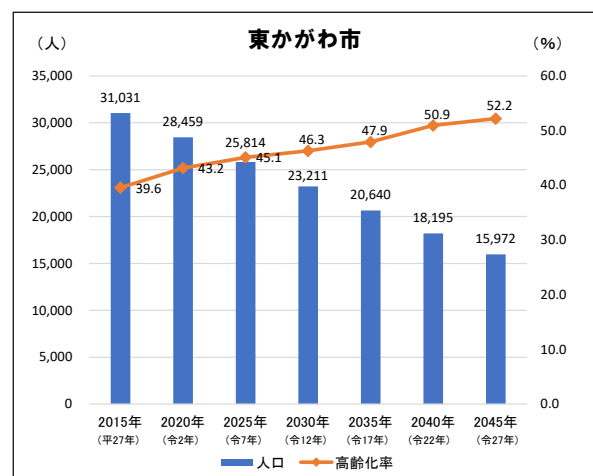
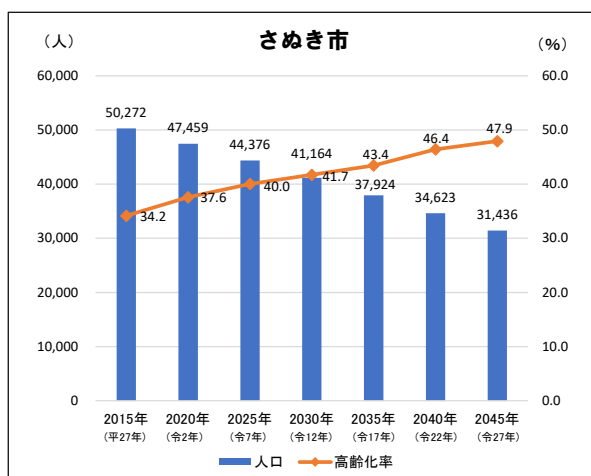
〈運営方針〉

職員は、要介護者等の心身の特性を踏まえて、その利用者が可能な限りその居宅において、その有する能力に応じ自立した日常生活を営むことができるよう、入浴、排せつ、食事の介護その他の生活全般にわたる援助を行う。

第2章 現状と課題

1 人口の将来推計

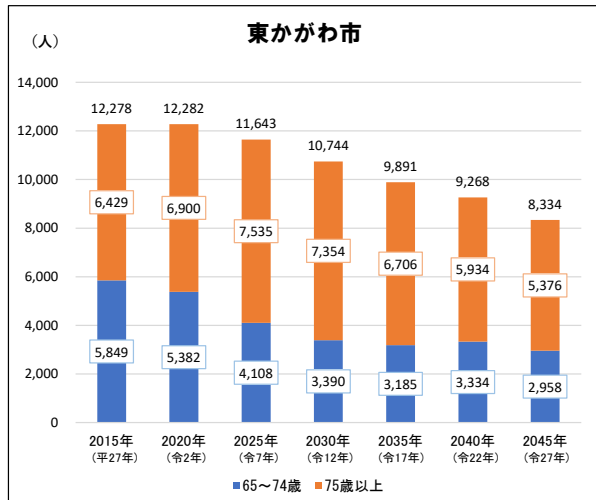
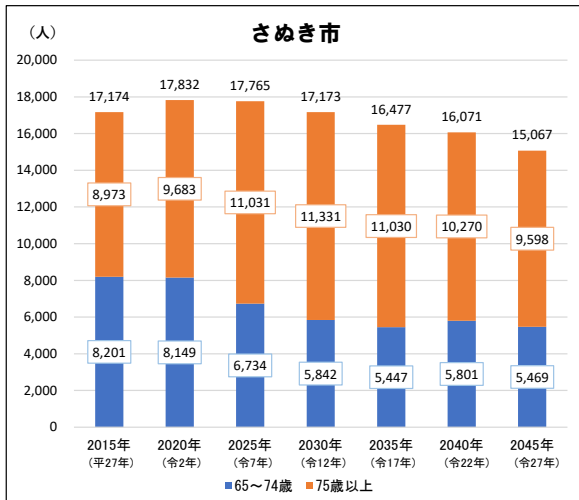
構成2市（さぬき市及び東かがわ市）における人口は右肩下がりに減少する一方で、高齢化率は2045年には50%前後まで増加すると予測されています。



資料：国立社会保障・人口問題研究所

2 高齢者人口の将来推計

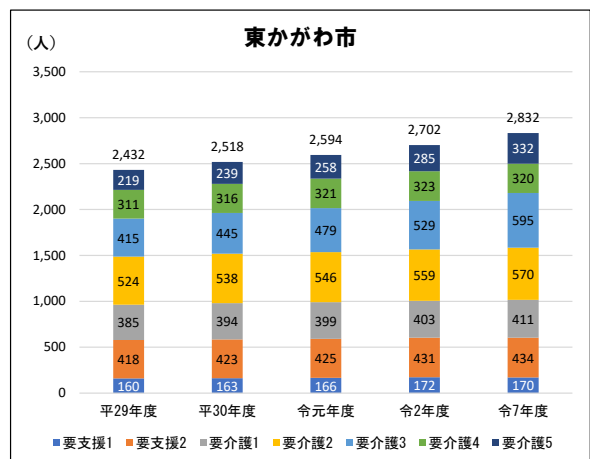
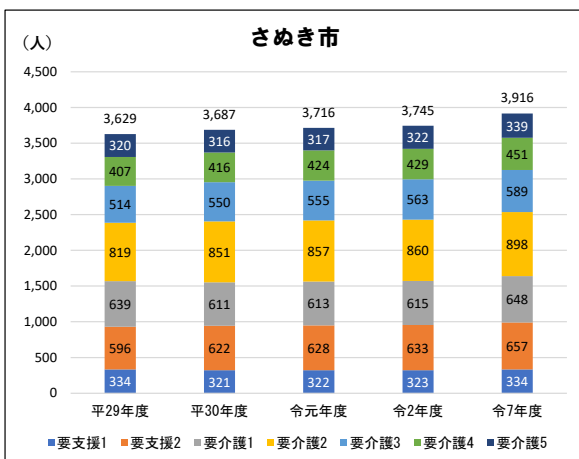
構成2市における高齢者人口は2025年以降減少に転じますが、75歳以上の後期高齢者人口については2030年までは増加するものと予測されています。



資料：国立社会保障・人口問題研究所

3 要支援・要介護者の将来推計

構成2市における要支援・要介護者は、高齢化が進むことにより増加していくものと見込まれています。



資料：さぬき市高齢者福祉計画及び第7期介護保険事業計画
東かがわ市高齢者保健福祉計画（第8次）・介護保険事業計画（第7期）

4 介護サービス事業の現状

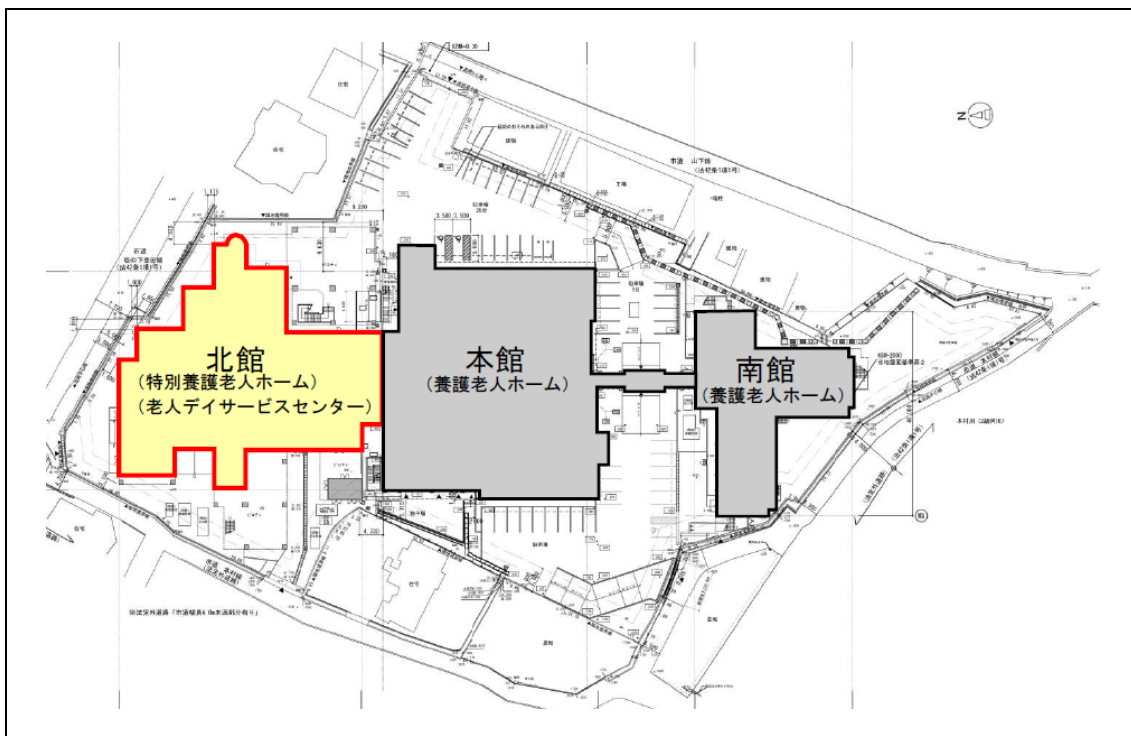
(1) 施設の状況

平成9年に取得したさざんか荘北館は、建設後23年が経過し、建物躯体には大きな問題は見られませんが、給排水設備や空調設備等の修繕費が増加傾向にあります。施設の長寿命化を図るためには、設備等の正確な劣化状況を把握し、適切な修繕等を実施していく必要があります。

施設の状況（令和2年3月31日現在）

建物名称	さざんか荘北館（介護保険施設）
取得年月日	平成9年3月10日
供用開始日	平成9年4月1日
経過年数	23年
建物構造	鉄筋コンクリート造 2階建
延床面積	3,173.67㎡
修繕経過	平成27年度：ボイラー取替工事（特養） 平成30年度：屋根改修工事 給水管引込工事 ボイラー取替工事（デイ）

さざんか荘配置図

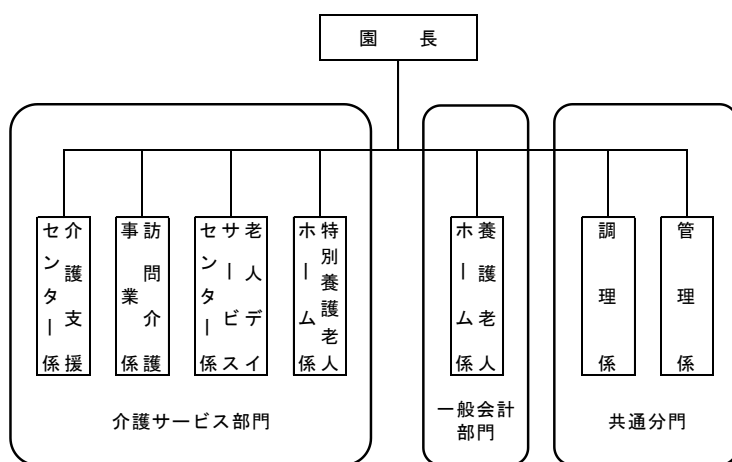


(2) 組織の状況

令和2年4月1日現在におけるさざんか荘全体の職員数は70人で、このうち介護サービス事業特別会計に47人を配置しています。

正規職員の年齢構成をみると、40歳台が16人と最も多く、20歳台が1人と最も少なくなっています。介護業界における人材不足が深刻化する中、今後も事業を継続していく上で将来を担う若年層の人材確保が課題となっています。

さざんか荘組織図



職員数

正規職員	30人
会計年度任用職員	40人
合計	70人

正規職員年齢構成

20歳台	1人
30歳台	4人
40歳台	16人
50歳台	6人
60歳台	3人
合計	30人

(令和2年4月1日現在)

(3) 提供しているサービスの状況

特別養護老人ホームは、定員50人をほぼ充足しています。老人デイサービスセンターは、令和元年度では1日当たりの利用者数が定員25人に対し17.9人となっており、平成30年度の21.4人から3.5人減少しています。これは、介護職員の退職補充ができず、利用者の受入人数を制限したこと等によるものです。

サービス利用者数

		平成29年度	平成30年度	令和元年度
特別養護老人ホーム (定員50人)	年延利用者数	17,632人	18,257人	17,750人
	1日当たり利用者数	48.3人	50.0人	48.5人
老人デイサービスセンター (定員25人)	年延利用者数	5,158人	5,450人	4,554人
	1日当たり利用者数	20.4人	21.4人	17.9人
居宅介護支援事業	年延利用者数	1,145人	1,128人	1,117人
訪問介護事業	年延利用者数	14,116人	15,501人	14,410人

(4) 経営状況

サービス収入(介護報酬)が人件費をはじめとする支出全般を賄っている状況です。平成30年度は介護報酬の改定や利用者増により増収となりましたが、令和元年度は老人デイサービスセンターの利用者減により減収となっています。サービス収入の増減が収支に大きな影響を与えることから、安定した利用者数の確保が重要となっています。

支出の大部分を占めている人件費については、サービス収入に対する割合が7割台で推移しています。令和2年度からの会計年度任用職員制度の導入により、人件費の増加が見込まれており、さらなる収支改善に取り組む必要があります。

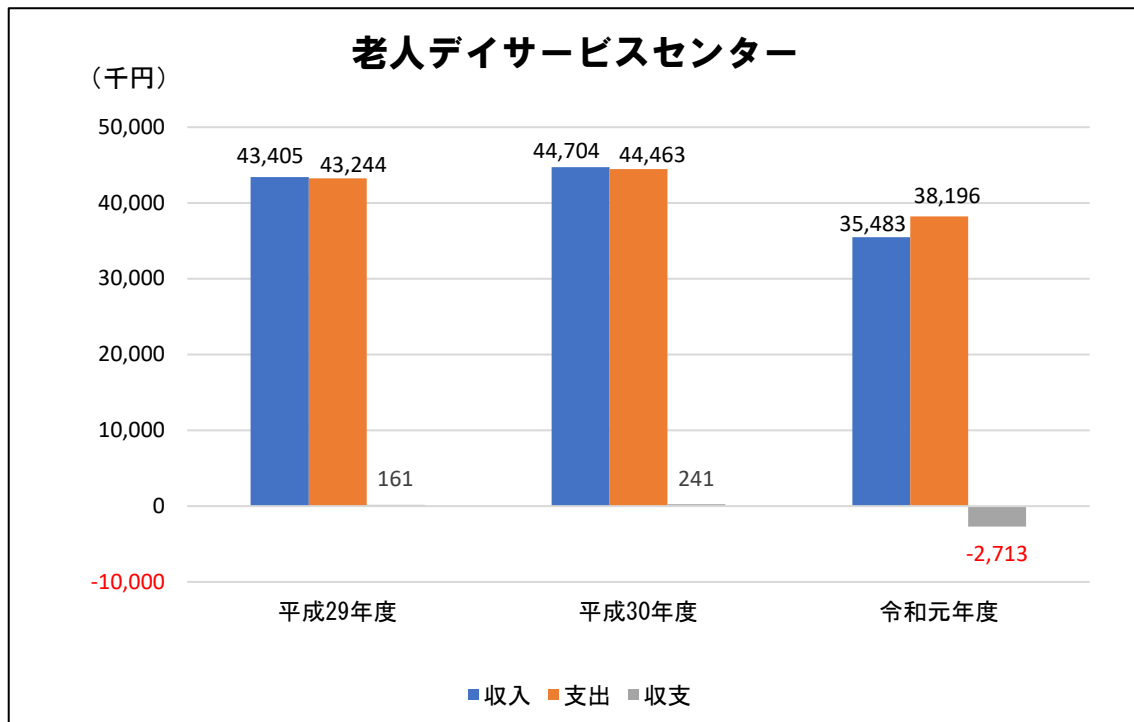
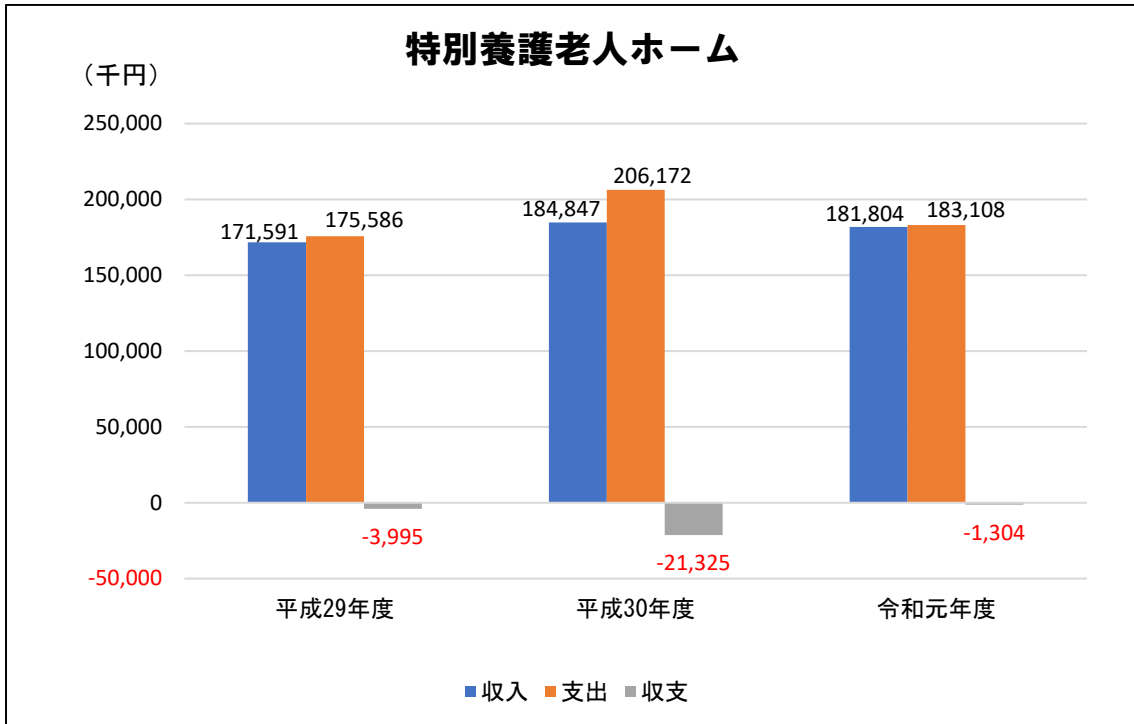
平成29年度から令和元年度までの3ヶ年における形式収支は黒字となっています。なお、平成30年度に収支が赤字となったのは、施設の老朽化対策として屋根改修工事を実施したことによるものです。

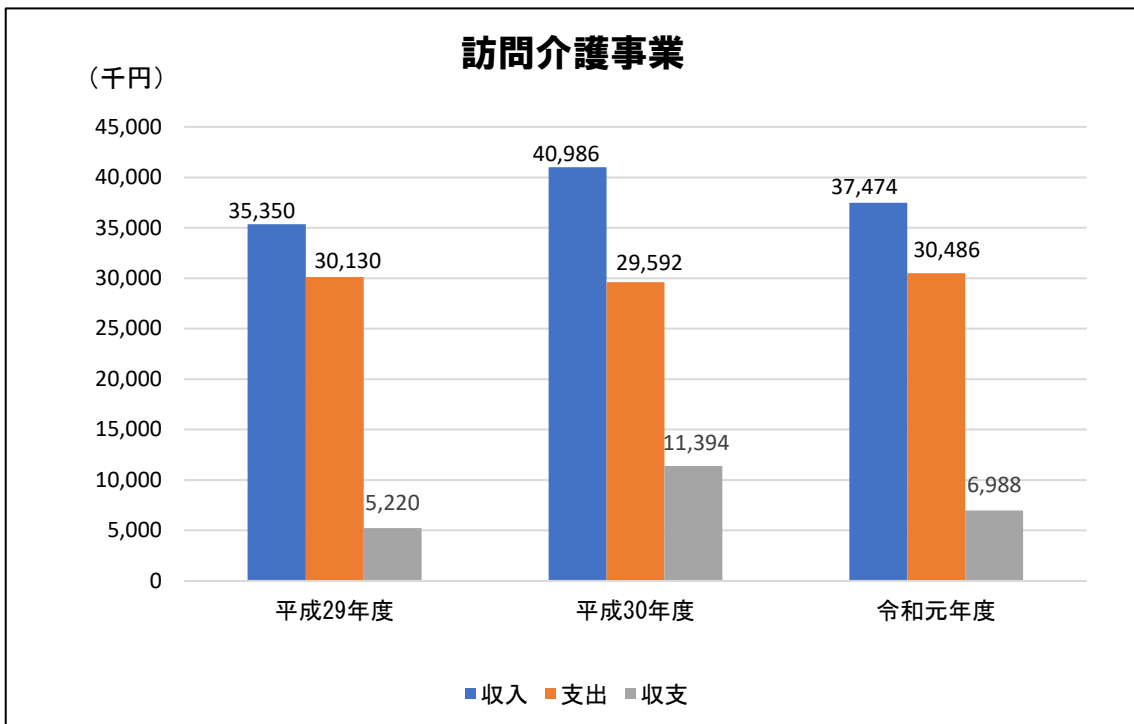
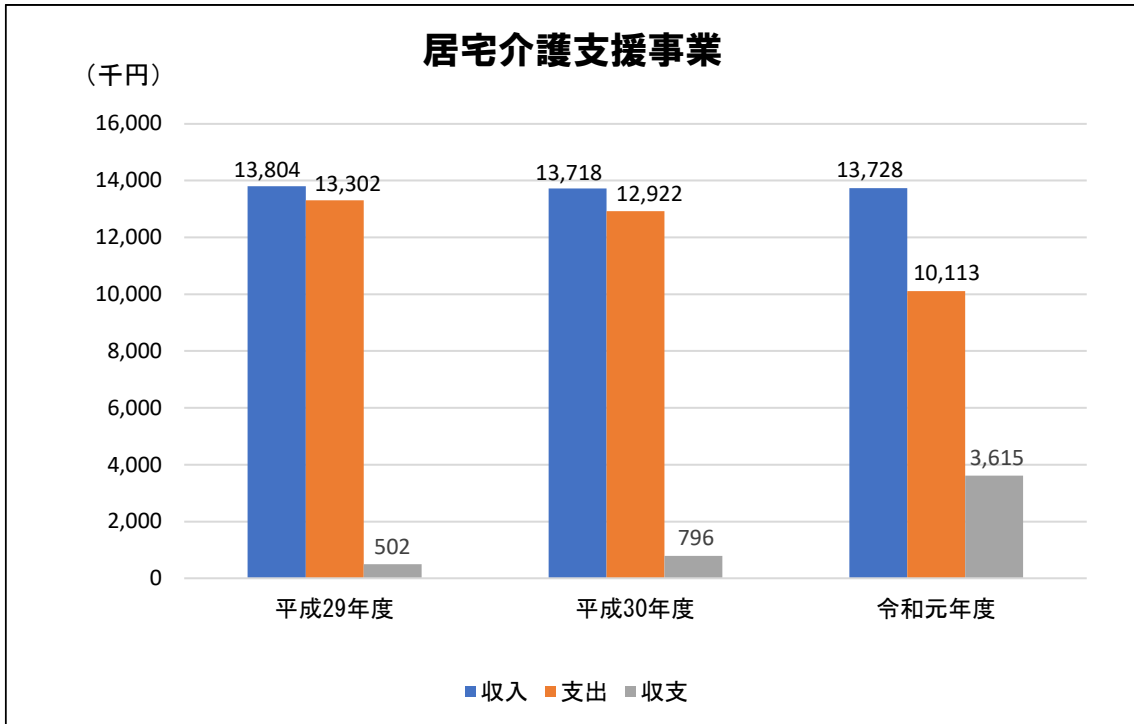
収支状況(決算額)

(単位：千円)

	平成29年度	平成30年度	令和元年度
収入 A	264,150	284,255	268,489
うちサービス収入	263,303	281,391	267,140
支出 B	262,262	293,149	261,903
人件費	207,930	203,134	201,850
公債費	4,719	4,719	4,719
物件費	44,595	49,276	52,965
維持補修費	2,742	5,713	1,555
補助費等	995	793	814
投資的経費	1,281	29,514	0
収支 C (A-B)	1,888	▲8,894	6,586
構成市負担金 D	0	0	0
繰越金 E	983	6,354	9,512
基金繰入金 F	4,720	28,394	7,664
基金積立金 G	1,237	16,342	18,409
形式収支 C+D+E+F-G	6,354	9,512	5,353

事業別収支状況





5 これまでの主な経営健全化の取組

平成24年度に養護老人ホーム入所者に対する入浴、排せつ、食事の介護などのサービスを提供することを目的に訪問介護事業を開始しました。訪問介護事業は収益性が高く、経営健全化に寄与しています。

また、平成25年度には10床の老人短期入所施設を15床の特別養護老人ホームに改修し、特別養護老人ホームの定員を35人から50人に増床することで、収入の拡大を図りました。

第3章 経営の基本方針

1 経営方針

(1) 基本理念

笑顔いっぱいの信頼される施設を目指します。

(2) 基本方針

- ① 法令を遵守し、利用者の人格、尊厳を大切にし、その人らしい生活が送れるように支援します。
- ② 明るく、家庭的な雰囲気を心がけ、地域や家庭との結び付きを重視した支援をします。
- 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 ボランティアの受け入れ、地域との交流、また介護実習生の受け入れを積極的に取り組み、地域に開かれた施設を目指します。
- ⑤ 質の高い介護サービスの提供とチームワークを大切にしながら明るく魅力ある施設づくりを目指します。
- ⑥ 経営の健全化を図り、自主財源の確保に努め、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。

2 目標稼働指数（年延利用者数）

計画期間における目標稼働指数は次のとおりです。

		目標稼働指数
特別養護老人ホーム (定員 50 人)	年延利用者数	18,068人
	1日当たり利用者数	49.5人
老人デイサービスセンター (定員 25 人)	年延利用者数	4,826人
	1日当たり利用者数	19.0人
居宅介護支援事業	年延利用者数	1,171人
訪問介護事業	年延利用者数	13,505人

第4章 投資・財政計画

1 投資・財政計画の説明

投資・財政計画の前提条件については次のとおりです。

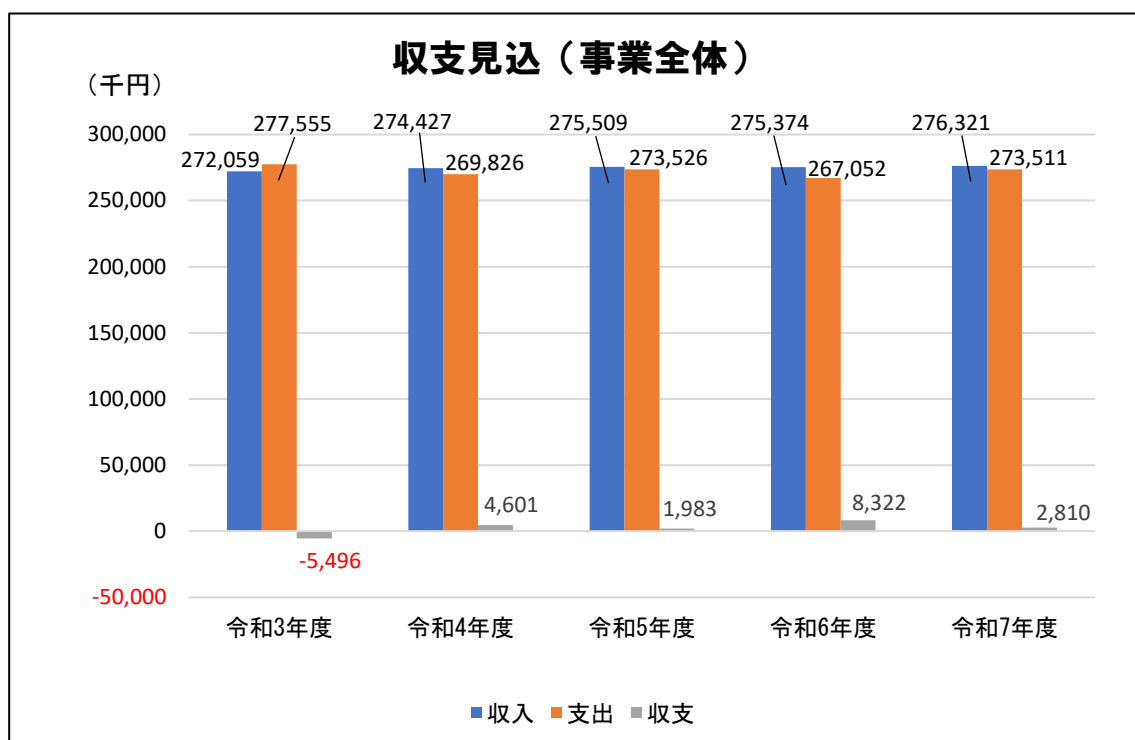
収入	サービス収入	全ての年度において目標稼働指数を達成するものとして算定しています。
支出	人件費	正規職員の退職後は再任用職員として採用するものとして算定しています。
	公債費	令和3年度で地方債の償還が終了するため、令和4年度以降は見込んでいません。
	物件費	令和元年度の決算をもとに算定しています。
	維持補修費	令和元年度の決算をもとに算定しています。
	補助費等	令和元年度の決算をもとに算定しています。
	投資的経費	令和3年度及び令和5年度において特別養護老人ホーム空調機取替工事を計上しています。 令和7年度において特別養護老人ホーム給湯設備改修工事を計上しています。

2 投資・財政計画（収支計画）

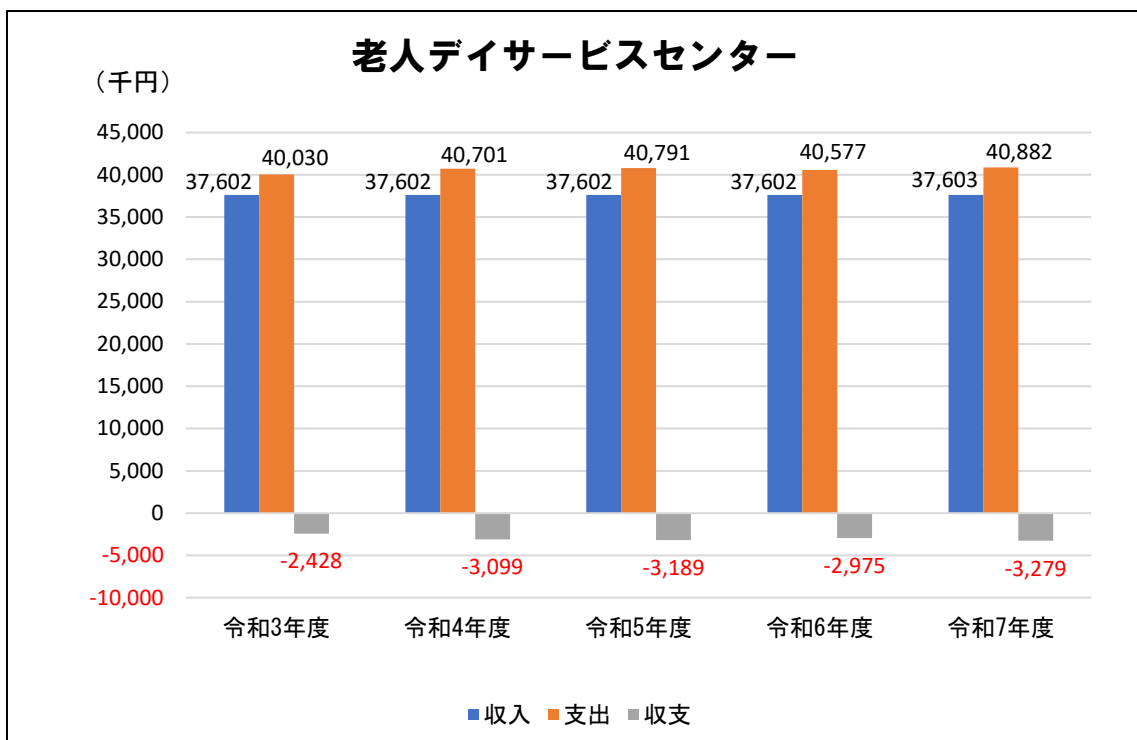
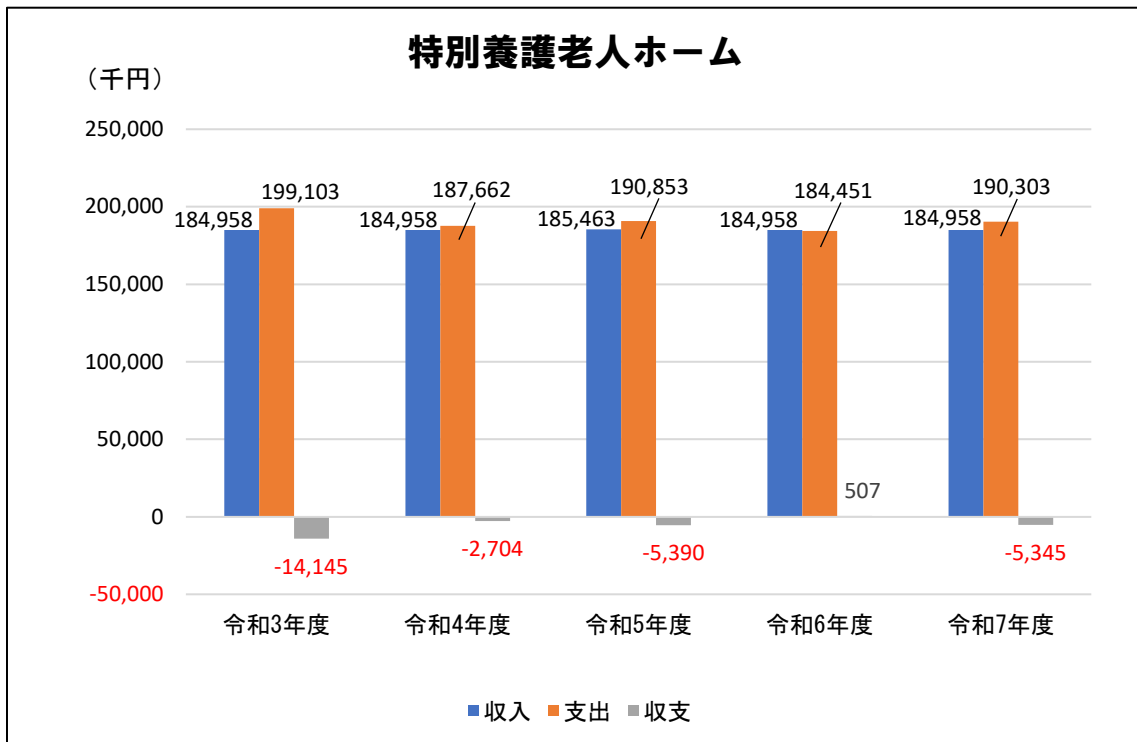
(単位：千円)

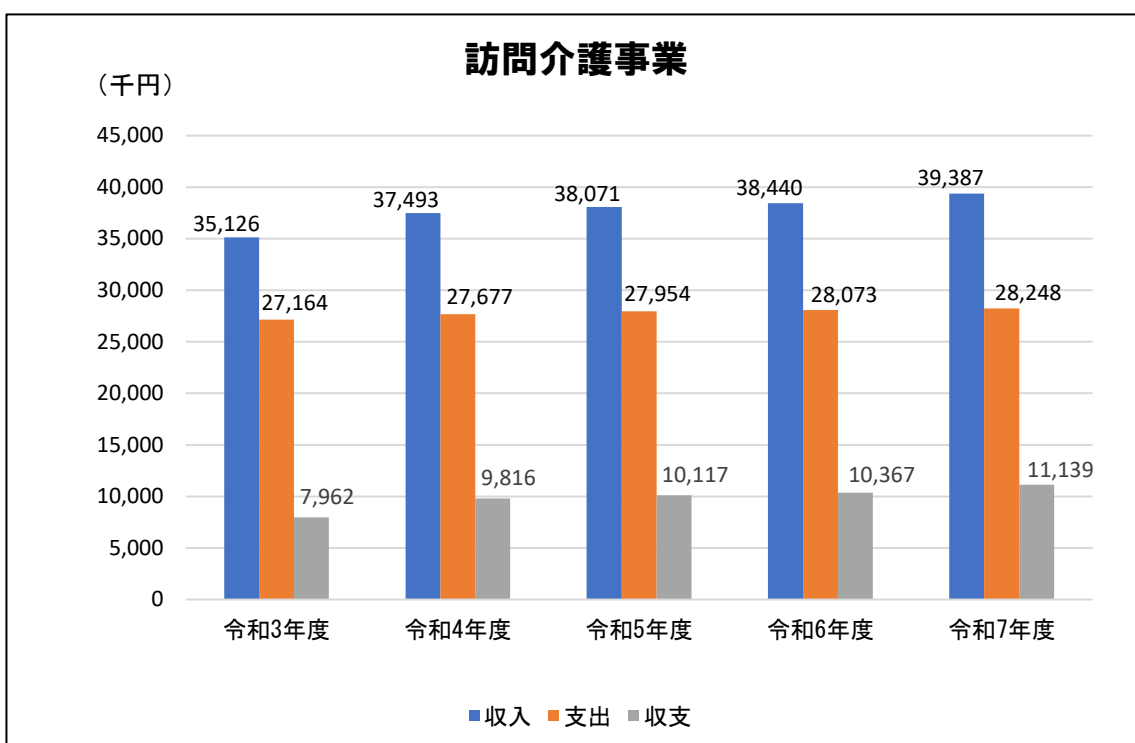
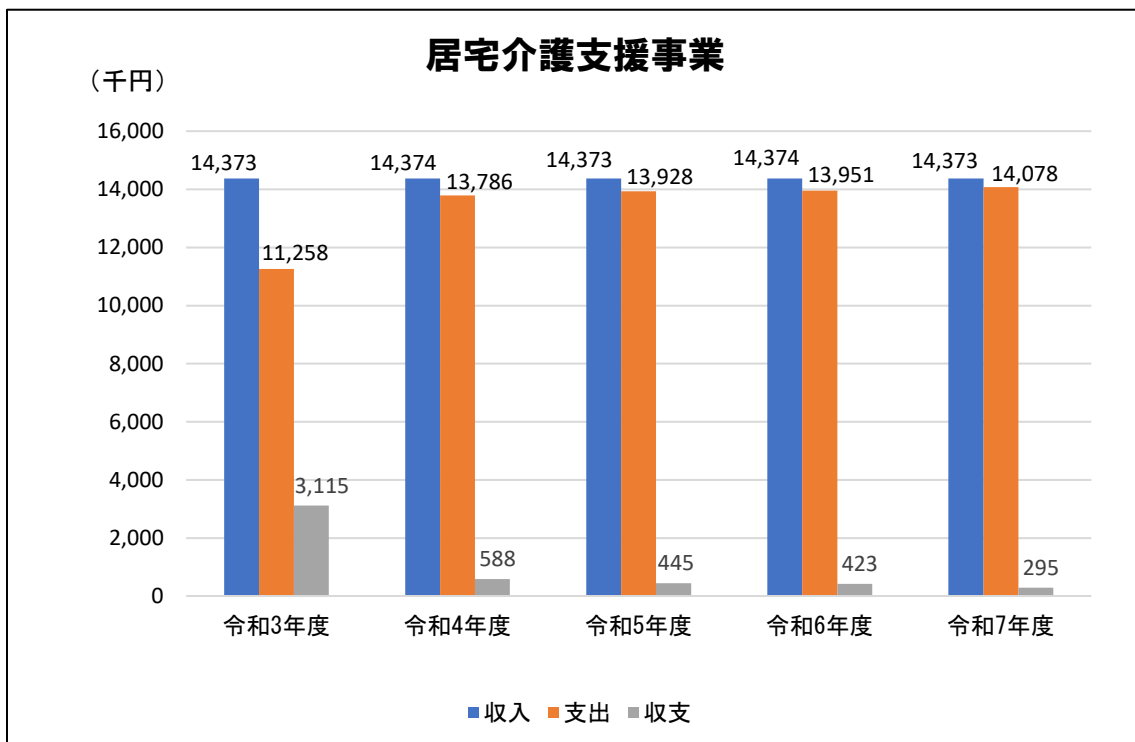
	令和2年度(本年度)	令和3年度	令和4年度
収入 A	263,341	272,059	274,427
うちサービス収入	254,989	270,711	273,079
支出 B	264,035	277,555	269,826
人件費	200,064	215,427	216,074
公債費	4,719	2,360	0
物件費	56,134	51,459	51,383
維持補修費	2,304	1,555	1,555
補助費等	814	814	814
投資的経費	0	5,940	0
収支 C (A-B)	▲694	▲5,496	4,601
構成市負担金 D	0	0	0
繰越金 E	5,353	11,050	9,554
基金繰入金 F	13,996	13,000	5,000
基金積立金 G	7,605	9,000	11,000
形式収支 C+D+E+F-G	11,050	9,554	8,155

		令和5年度	令和6年度	令和7年度
収入	A	275,509	275,374	276,321
	うちサービス収入	274,160	274,026	274,973
支出	B	273,526	267,052	273,511
	人件費	214,579	213,300	215,564
	公債費	0	0	0
	物件費	51,578	51,383	51,578
	維持補修費	1,555	1,555	1,555
	補助費等	814	814	814
	投資的経費	5,000	0	4,000
収支	C (A-B)	1,983	8,322	2,810
構成市負担金	D	0	0	0
繰越金	E	8,155	7,138	7,460
基金繰入金	F	8,000	3,000	8,000
基金積立金	G	11,000	11,000	11,000
形式収支	C+D+E+F-G	7,138	7,460	7,270



事業別収支見込





第5章 効率化・経営健全化への取組

1 組織、人材、定員、給与に関する事項

組織については、介護サービス部門だけでなく一般会計部門である養護老人ホームも含め、施設全体を通して効率的な業務体制の構築を図ります。

人材の育成については、職員一人ひとりの意識改革を進め、「基本理念」、「基本方針」の徹底を図るとともに、サービス精神と広い視野に立った経営感覚のある人材の育成に努めます。また、毎年度間における研修計画を作成し、職員に対して公平な研修機会を与え、施設内研修等の充実を図り、専門的知識や介護技術の習得、向上に努めます。

人材の確保については、正規職員の退職補充として若年層の採用を行うほか、介護職員処遇改善加算を活用した会計年度任用職員の賃金改善を今後も継続します。また、介護職員の負担軽減と質の向上を図り介護離職を防止するため、香川県による介護人材確保事業の補助制度を活用し、介護ロボット機器等の導入を進めます。

定員については、適正な定員管理を行い、給与については、一般会計と同様に適正化の取り組みを行います。

2 料金その他の収入に関する事項

介護報酬は、国により決定され3年ごとに改定されます。改定の内容によっては、施設の経営に大きな影響を与えることがあります。収入の安定化のため、新規の加算の取得等について検討していきます。

3 一般会計負担（構成市負担）の考え方

計画期間内においては、構成市の負担なく収支の均衡が図られ、経営を維持できる見込みです。ただし、今後施設の建替えや大規模な改修が必要となった場合は、構成市において建設費等の負担が生じることも想定されるため、施設の老朽化等について注視しつつ、必要に応じて構成市と協議していくものとします。

第6章 公営企業として実施する必要性

地方公共団体においては、公営企業の経営環境の変化に適切に対応し、そのあり方について絶えず検討を行うことが求められています。

当組合では、平成22年度から平成23年度にかけてさざんか荘の民営化・民間譲渡について具体的に検討しましたが、職員の身分保障等の問題もあり実施には至っていません。その後、特別養護老人ホームを増床するなど経営健全化に取り組みながら独立採算性を基本とした経営を行い現在に至っています。

さぬき市及び東かがわ市の第7期介護保険事業計画(2018年～2020年)では、介護サービス事業の対象者の中心となる後期高齢者人口が約10年後である令和10

年から令和12年頃にピークを迎えるものと推計されており、また、直接の対象者となりうる介護認定者数も同様の傾向になるものと推計されていることから、介護サービスの需要はまだまだ伸びると考えられます。

特別養護老人ホームの待機者数は、令和2年3月31日現在で85人となっており、施設サービスに対するニーズは依然として高い状況にあります。当施設では、利用者及びその家族等の意見を反映させた個別処遇計画を作成し、利用者の意思及び人格を尊重し、常に利用者の立場に立った介護サービスの提供に努めてきました。近年では、重度入所者の増加により、いかに終末期を看取るかが課題となっていることから、利用者が最期までその人らしく生きられるよう、医師や医療機関等と連携し、看取り介護に取り組んでいます。今後においても、質の高いサービスを提供することで介護を必要とする高齢者の生活を支えていくとともに、地域福祉の向上に努めていきます。また、公立施設として、民間施設では受け入れが困難な案件にも適切に対応し、地域のセーフティネットとしての役割を果たしていきます。

一方、老人デイサービスセンターについては、利用者が減少傾向にあります。これは、さざんか荘周辺において同種の民間施設が増加してきたことが要因であると考えられます。民間施設が充実していく中で、多額の修繕コストを投じてまで事業を継続してくか検討が必要となっています。加えて介護人材不足の問題も抱えていることから、今後の利用者数や老朽化の状況を踏まえ、老人デイサービスセンターの休止又は廃止について検討するものとします。

第7章 経営戦略の事後検証・改定等に関する事項

本経営戦略は、PDCAサイクルによる進捗状況等の評価・検証を行なった上で、社会環境の変化等を踏まえ、適宜修正を行っていきます。

具体的には、毎年の決算が公表された後、経営戦略の収支計画との乖離や構成市における介護保険事業計画等との内容の整合を検証し、後年に影響が出てくる場合は、収支計画を見直します。