

# 大川広域行政組合介護サービス事業経営戦略

令和8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	8
第 4 章	投資・財政計画	8
第 5 章	効率化・経営健全化への取組	11
第 6 章	公営企業として実施する必要性	11
第 7 章	経営戦略の事後検証・改定等に関する事項	12

## 第1章 計画策定の趣旨等

### 1 計画策定の趣旨

大川広域行政組合の介護サービス事業は、さざんか荘において特別養護老人ホーム、居宅介護支援事業及び訪問介護事業を一体的に運営し、さぬき市及び東かがわ市（以下「構成市」という。）における福祉の拠点として、質の高いサービスの提供と効率的な運営に努めてきました。

一方、今後の急速な人口減少等に伴うサービス需要の減少や既存施設の老朽化に伴う修繕費の増大等、介護サービス事業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、将来にわたりサービスを安定的に継続するため、中長期的な視点に立って現状と課題を把握し、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・財政計画等を取りまとめた「大川広域行政組合介護サービス事業経営戦略」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」の改定推進について」（令和4年1月25日付け総財公第6号、総財第1号、総財準第2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8年度から令和12年度までの5年間とします。

### 4 対象事業

さざんか荘では、一般会計及び介護サービス事業特別会計において、次の事業を実施しています。このうち、経営戦略の対象は、介護サービス事業特別会計に属する特別養護老人ホーム、居宅介護支援事業及び訪問介護事業とします。

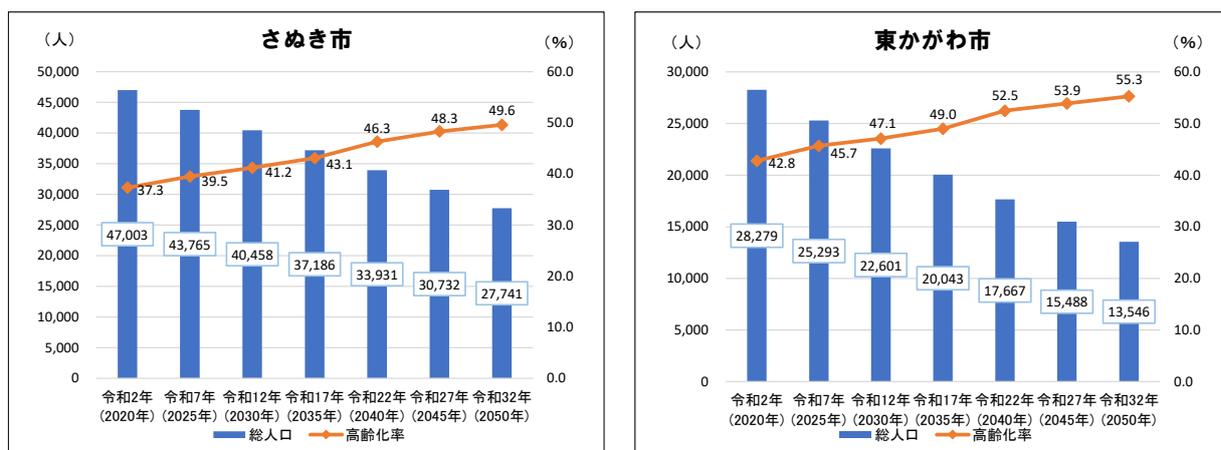
会計区分	事業区分	定員	対象事業
介護サービス事業 特別会計	特別養護老人ホーム ・ 指定介護老人福祉施設 ・ 指定短期入所生活介護事業 ・ 指定介護予防短期入所生活介護事業	50人	○
	居宅介護支援事業 ・ 指定居宅介護支援事業	—	○
	訪問介護事業 ・ 指定訪問介護事業 ・ 指定介護予防訪問介護相当サービス事業	—	○
一般会計	養護老人ホーム	100人	—

## 第2章 現状と課題

### 1 総人口及び高齢者人口の将来推計

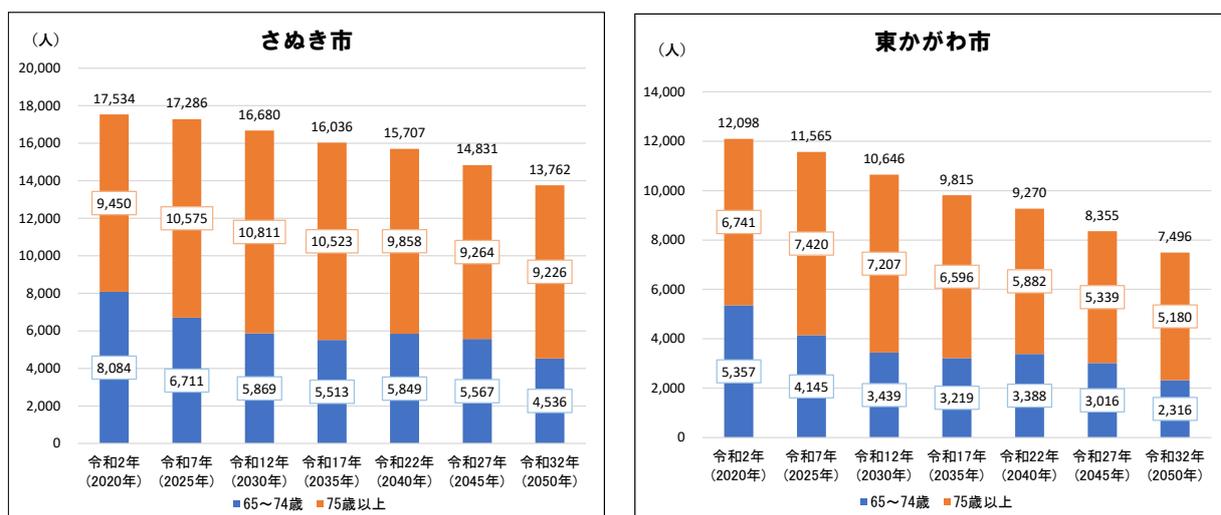
構成市における高齢者人口は、両市ともに既にピークを過ぎており、後期高齢者についても、令和17年頃までは横ばいで推移し、その後は減少へ転じる見込みです。一方で、総人口の減少が高齢者人口の減少を上回るため、高齢化率は今後も更に上昇することが予測されます。

【総人口・高齢化率の推計】



資料：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年推計)」

【65歳以上人口の推計】

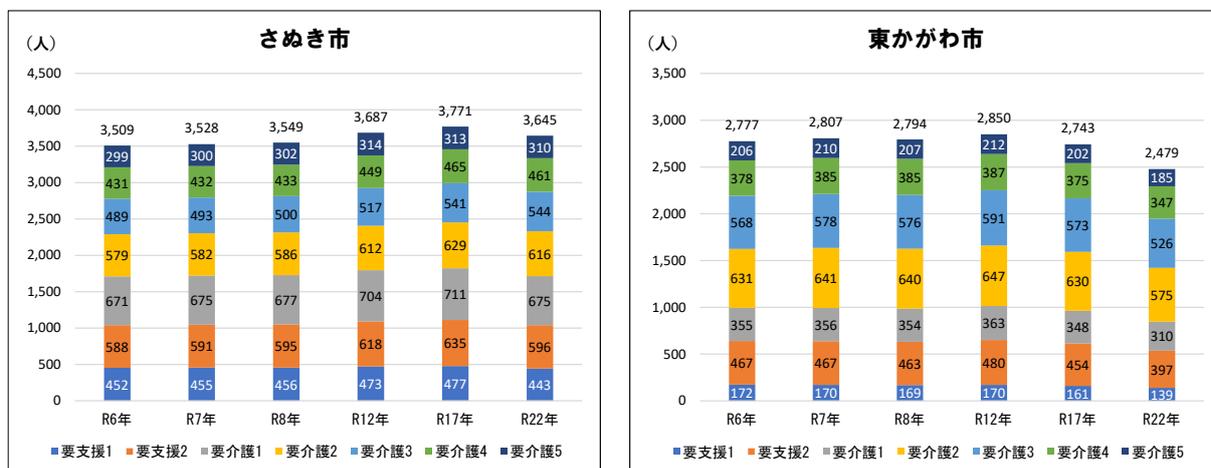


資料：国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(令和5年推計)」

## 2 要支援・要介護認定者の将来推計

構成市における要支援・要介護認定者は、高齢化の進行に伴い、令和12年から令和17年頃にかけてピークを迎え、その後は減少に転じる見込みです。

【要支援・要介護認定者の推計】



資料：さぬき市高齢者福祉計画及び第9期介護保険事業計画  
東かがわ市高齢者保健福祉計画（第10次）・介護保険事業計画（第9期）

## 3 介護サービス事業の現状

### (1) 施設の状況

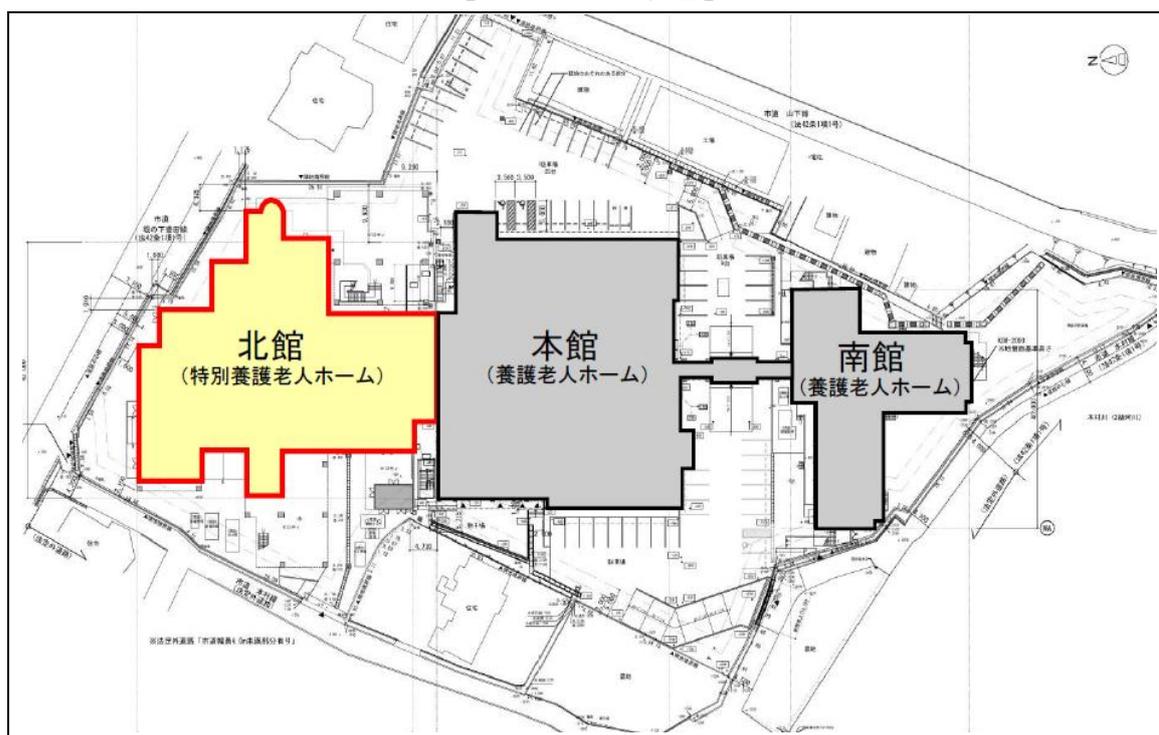
平成9年に取得した「さざんか荘北館」は、建設後28年が経過しています。建物躯体には大きな問題は見られず、直ちに建替えが必要な状況ではありませんが、給排水設備等の機械設備には耐用年数を超過しているものもあり、修繕費は増加傾向にあります。

今後、老朽化の進行に伴い多額の設備更新費用が見込まれることから、設備の緊急度・重要度を踏まえた優先順位を設定し、計画的な修繕を実施するとともに、日常点検の徹底と適切な維持管理により設備の長寿命化を図り、設備投資の急激な増加の抑制に努めます。

#### 施設の状況（令和7年4月1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	28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 平成30年度：屋根改修工事、給水管引込工事 令和5年度：空調設備改修工事

【さざんか荘配置図】

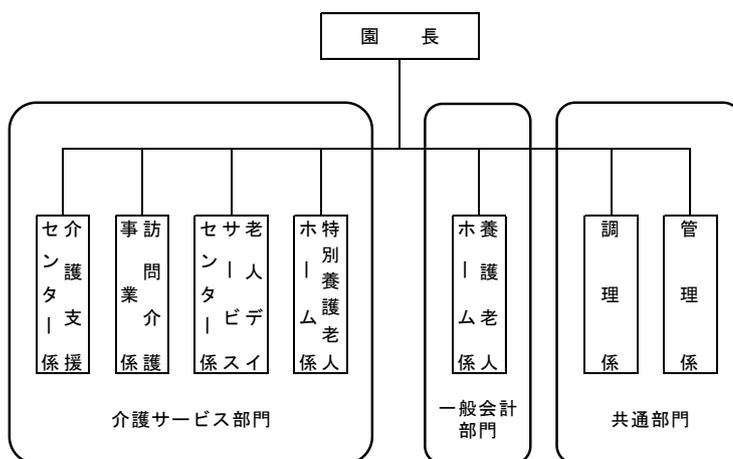


(2) 組織の状況

令和7年4月1日現在におけるさざんか荘全体の職員数は66人で、このうち介護サービス事業特別会計に44人を配置しています。

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ためには、将来を担う若年層や有資格者（介護福祉士、介護支援専門員等）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	24人
会計年度任用職員	42人
合計	66人

(令和7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 人に対し 1 日当たりの利用者数が 48.6 人（令和 6 年度）と高い稼働率を維持しており、多職種連携を図りながら認知症ケアや看取り介護などへの理解を深めて専門性を高め、その人らしい生活を支えるケアの実践に取り組んでいます。

また、居宅介護支援事業や訪問介護事業においても、人員・設備・運営基準等を遵守し、常に適切な提供体制の確保と人材育成を図り、質の高いサービスが切れ目なく提供できるよう努めています。

#### サービス利用者数

区 分		令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度
特別養護老人ホーム (定員 50 人)	年延利用者数	17,767 人	17,779 人	17,851 人	17,734 人
	1 日当たり利用者数	48.7 人	48.7 人	48.8 人	48.6 人
居宅介護支援事業	年延利用者数	1,131 人	1,093 人	1,071 人	1,195 人
訪問介護事業	年延利用者数	14,257 人	11,479 人	12,043 人	13,739 人

※特別養護老人ホームの年延利用者数には、短期入所生活介護の利用者数を含む。

### (4) 経営状況

令和 6 年度に実施された医療・介護・障害福祉のトリプル報酬改定では、特別養護老人ホームの基本報酬が引き上げられた一方で、訪問介護事業は引き下げられ、居宅介護支援事業とともに同一建物減算の適正化が図られました。また、介護職員の処遇改善加算の一本化など制度の見直しが続いており、サービス収入の変動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より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 割台後半で推移しています。給与改定等の影響により、今後も人件費の増加が見込まれるほか、昨今の物価高騰に伴い、光熱水費、食材費等の管理費用も増加しており、経営を圧迫する要因となっていることから、さらなる収支改善に取り組む必要があります。

なお、令和 3 年度から令和 6 年度までの決算において、形式収支は黒字を維持しており、年度末の基金残高も約 8,000 万円を確保しています。

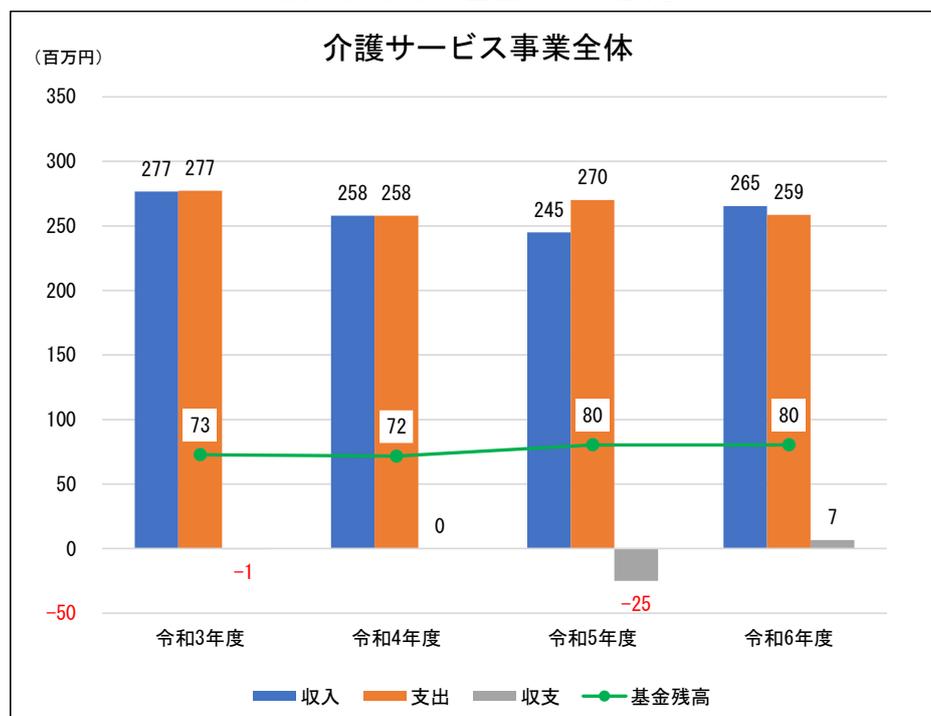
一方、老人デイサービスセンターについては、民間施設の増加に伴う利用者減少と将来の安定運営の見通しを踏まえ、令和 4 年 10 月から休止しており、令和 7 年度末をもって廃止することとしています。

収支状況（決算額）

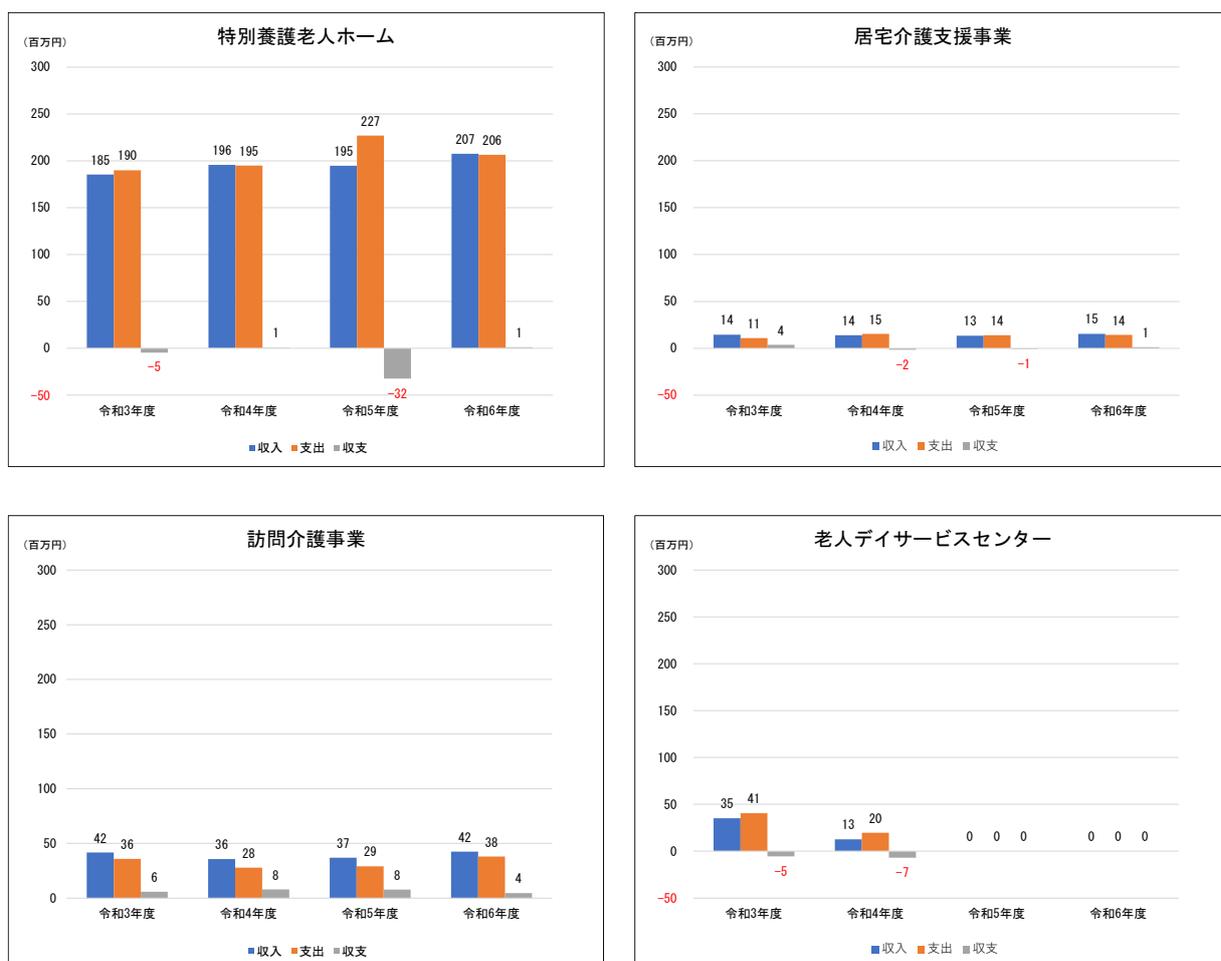
（単位：千円）

区 分		令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
収入	A	276,650	257,963	245,111	265,368
	うちサービス収入	274,837	254,908	244,298	263,435
支出	B	277,205	257,898	270,083	258,652
	人件費	220,479	203,270	189,674	206,933
	公債費	2,360	0	0	0
	物件費	51,612	50,977	47,316	48,504
	維持補修費	2,070	696	1,770	2,576
	補助費等	684	645	628	639
	投資的経費	0	2,310	30,695	0
収支	C (A-B)	△ 555	65	△ 24,972	6,716
構成市負担金	D	0	0	0	0
一般会計繰入金	E	0	0	30,695	0
繰越金	F	8,006	8,063	9,310	6,260
基金繰入金	G	11,888	13,017	9,012	5,948
基金積立金	H	11,276	11,835	17,785	5,891
形式収支	C+D+E+F+G-H	8,063	9,310	6,260	13,033
基金残高（年度末）		72,799	71,617	80,390	80,333

【収支決算額・基金残高の推移】



## 【事業別収支状況】



※各事業の数値は百万円単位で四捨五入して表示しているため、合計値が介護サービス事業全体と一致しない場合があります。

## 4 これまでの主な経営健全化の取組

平成 24 年度に開始した訪問介護事業は、養護老人ホーム入所者の高齢化に伴う重度化・認知機能低下といった介護ニーズに対応し、一体的な施設運営に不可欠なサービスとして機能するとともに、経営健全化にも寄与しています。

平成 25 年度には老人短期入所施設（10 床）を特別養護老人ホームに改修し、当該施設の定員を 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。増床後においても、空床型の短期入所生活介護を活用し、在宅利用者のニーズに柔軟かつ適切に対応する体制を維持しています。

また、近年の取組として、令和 6 年度の介護報酬改定にあわせ、科学的介護推進体制加算等の新たな加算の取得を進め、サービスの質の向上と経営の安定化につなげています。

さらに、併設する養護老人ホームにおいて、令和 7 年度から契約入所（市区町村の措置ではなく施設と入所希望者が直接契約を結び入所する制度）を実施し、特別養護老人ホームの待機者の解消に取り組んでいます。

## 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 介護保険法の基本理念を踏まえた利用者本位のサービス提供を行うため、利用者の人格、尊厳を大切に、その人らしい生活が送れるよう支援します。
- ② 明るく家庭的な雰囲気心がけ、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、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。特別養護老人ホームにおいては、地域の利用ニーズに応えるとともに、経営の安定化を図るため、稼働率98%に相当する1日当たり49.0人の利用を目標とします。

区 分		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	17,885人
	1日当たり利用者数	49.0人
居宅介護支援事業	年延利用者数	1,220人
訪問介護事業	年延利用者数	13,870人

※特別養護老人ホームの年延利用者数には、短期入所生活介護の利用者数を含む。

## 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	令和6年度の決算を基礎とし、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。なお、介護報酬については、物価高騰等に伴う将来のプラス改定が見込まれますが、現時点では不確定要素であるため、本推計には反映していません。
----	--------	---

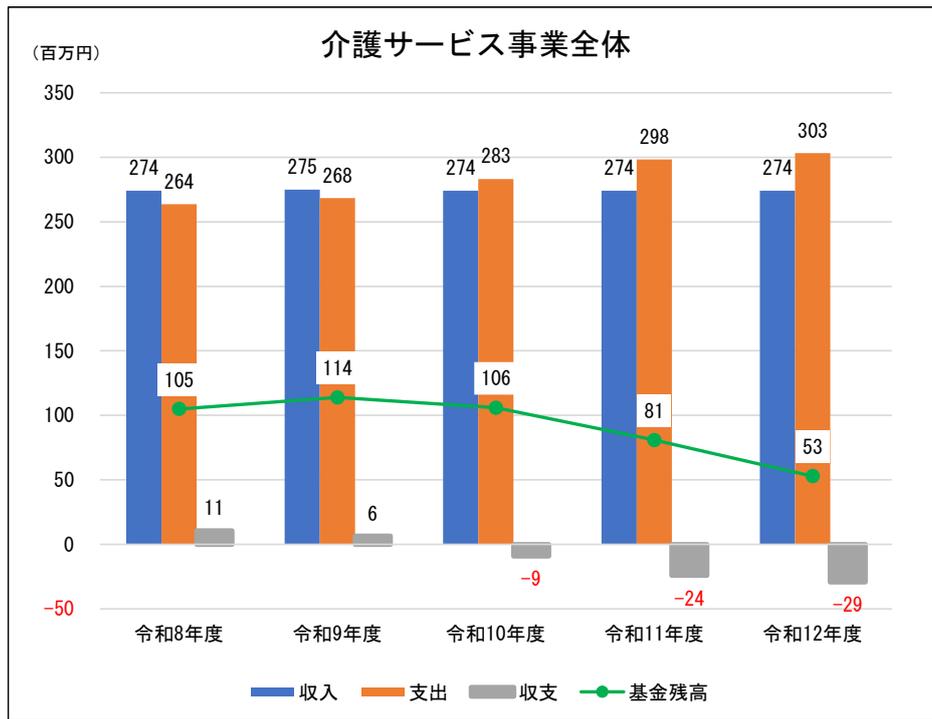
支出	人件費	令和 6 年度の決算を基礎とし、年 1.7%（人事院勧告の直近 5 か年平均値）の person 費上昇率を見込んで算定しています。
	公債費	過去の地方債の償還は終了しており、令和 8 年度以降は見込んでいません。
	物件費 維持補修費 補助費等	令和 6 年度の決算を基礎とし、年 2.3%の物価上昇率（総務省消費者物価指数（全国総合）の直近 5 か年平均値）を見込んで算定しています。
	投資的経費	令和 10 年度に空調設備改修工事（1,000 万円）、令和 11 年度に昇降設備改修工事（2,000 万円）、令和 12 年度に給排水設備改修工事（2,000 万円）を計上しています。当該更新については財政調整基金を活用して実施するものとします。

## 2 投資・財政計画（収支計画）

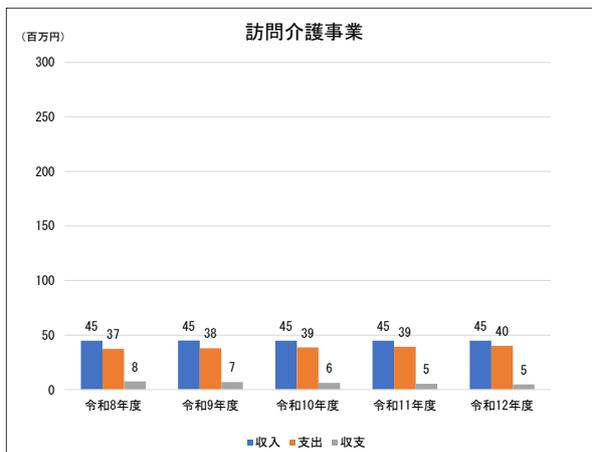
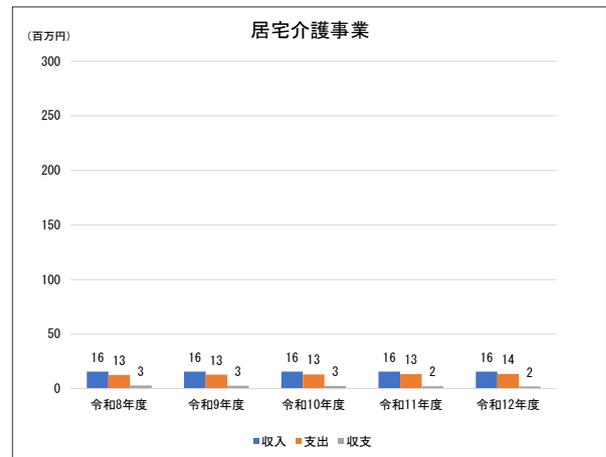
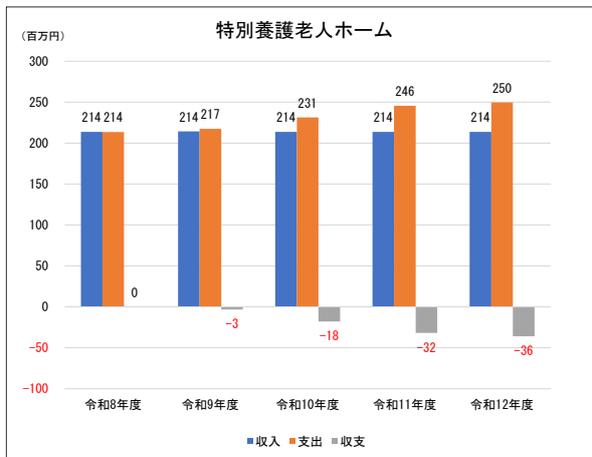
（単位：千円）

区 分	令和 7 年度 (本年度)	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
収入 A	273,462	274,161	274,865	274,161	274,161	274,161
うちサービス収入	270,262	272,486	273,190	272,486	272,486	272,486
支出 B	262,140	263,572	268,369	283,253	298,228	303,297
人件費	208,751	210,981	214,568	218,215	221,925	225,698
公債費	0	0	0	0	0	0
物件費	48,120	49,226	50,359	51,517	52,702	53,914
維持補修費	2,635	2,696	2,758	2,821	2,886	2,952
補助費等	654	669	684	700	715	733
投資的経費	1,980	0	0	10,000	20,000	20,000
収支 C(A-B)	11,322	10,589	6,496	△ 9,092	△ 24,067	△ 29,136
構成市負担金 D	0	0	0	0	0	0
繰越金 E	13,033	7,978	10,392	7,888	6,796	7,729
基金繰入金 F	8,742	4,781	0	15,000	32,000	36,000
基金積立金 G	25,119	12,956	9,000	7,000	7,000	8,000
形式収支 C+D+E+F-G	7,978	10,392	7,888	6,796	7,729	6,593
基金残高（年度末）	96,710	104,885	113,885	105,885	80,885	52,885

### 【収支見込・基金残高の推移】



### 【事業別収支見込】



※各事業の数値は百万円単位で四捨五入して表示しているため、合計値が介護サービス事業全体と一致しない場合があります。

## 第5章 効率化・経営健全化への取組

### 1 組織、人材、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」及び「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、年度ごとに研修計画を作成し、職員に対して公平な研修機会を確保するとともに、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。

物価高や人手不足等を背景に担い手確保の深刻化が懸念されるため、若年層の採用に加え、知識や経験が豊富で意欲のあるシニア人材の活用を進めるとともに、介護職員等処遇改善加算などでの賃金等の改善を今後も継続します。

近年、ロボット技術をはじめとした介護テクノロジーの活用分野が拡大し、介護業界は変革期を迎えています。生産性向上への取組を計画的に推進し、職員の業務負担軽減や介護サービスの質の向上にもつなげていきます。

職員配置については配置基準を遵守し、給与については一般会計と同様に適正化の取組を行います。

### 2 料金その他の収入に関する事項

介護報酬は公定価格のため、物価高によるコスト増をサービス価格に転嫁できない構造上、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、新規加算の取得等について検討していきます。

また、空床型の短期入所生活介護の活用及び併設する養護老人ホームにおける訪問介護・契約入所の実施により、在宅から施設までの一体的支援体制を充実させ、早期段階から利用者との信頼関係を構築することで、将来的な特別養護老人ホームの入所需要を確保し、施設稼働の安定化を図ります。

### 3 一般会計負担（構成市負担）の考え方

投資・財政計画に基づく試算では、計画期間内において、構成市の負担を伴うことなく収支の均衡が図られ、自立的な経営を維持できる見込みです。しかしながら、期間中に実施する設備更新等の投資により、令和12年度末の基金残高は減少する見通しです。当施設は供用開始から28年が経過しており、今後、施設の建替えや大規模な改修が必要となった場合には、構成市に建設費等の負担が生じることも想定されるため、施設の老朽化等の状況を注視しつつ、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。

特別養護老人ホームの待機者数は、令和7年3月31日現在で101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。重度入所者の増加により、いかに終末期を支え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。

居宅介護支援事業は、老人介護支援センターと連携し、地域に信頼され利用しやすい事業所を目指して、困難事例はもとより地域住民のニーズに寄り添った日常的な相談業務にも丁寧に対応しています。また、訪問介護事業においては、養護老人ホームとの一体的な運営により、利用者の状態を把握した職員が急変時等の緊急時に迅速かつ安全に対応できる体制を確保しています。

今後は地域の特性に応じて、福祉ニーズがますます複雑・多様化することが予測されます。そのため、公立施設としての高い信頼性のもとに、中立性、公平性を保ち、地域住民が住み慣れた地域で安心して暮らし続けられるよう支援していく責務があります。また、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、特別養護老人ホームは施設を保有する事業であり、建替えや大規模改修等に多額の投資を要します。さぬき市及び東かがわ市の第9期介護保険事業計画では、介護サービスの需要は令和12年から令和17年頃をピークに減少へ転じる見込みであることから、現状の高いニーズに応えつつも、将来的な対象者数の減少を見据え、民間事業者との連携や役割分担を含め、長期的な持続可能性の観点から事業継続のあり方を検討していきます。

## 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3年ごとに策定される構成市の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。

