和水町介護サービス事業経営戦略

団体名	:	和水町
事業名	:	和水町特別養護老人ホーム「きくすい荘」
策定日	:	令和 4 年 3 月
計画期間	:	令和 3 年度 ～ 令和 12 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	昭和47年6月
事業の内容	指定介護老人福祉施設 老人短期入所施設 老人デイサービスセンター	指定管理者制度導入状況	直営
職員数	62 人		
うち 常勤医師数	1 人	理学療法士又は作業療法士	1 人
看護職員数	6 人	事務職員	4 人
介護職員数	43 人	その他職員	4 人
介護支援専門員数	3 人		

②施設

施設数	3	定員	長期入所 110 短期入所 10 人 通所（デイ） 30
延床面積	4,688 ㎡	居室床面積	1,001 ㎡
サービス日数	365 日	年延利用者数	37,636 人

（2）現在の経営状況

歳入面においては、構成比として最も高い施設介護サービス費収入が、新型コロナの感染拡大や待機者の減少等により令和2年度は前年度と比較して減少となった。
また、一般会計繰入金は、施設の運営に係る経費として平成26年度から繰り入れを行っており、平成30年度が24,284千円、令和元年度が6,086千円、令和2年度が45,600千円となっている。令和2年度の繰入れには、新型コロナ対策地方創生臨時交付金分、30,978千円が含まれており、本交付金分を除くと14,622千円となり、平成30年度と比較して減少している。
一方、歳出面においては、人件費率が7割を超え依然高い水準にあり、赤字の主な要因となっている。但し、事業費全体としては正職員の介護士の減少により、令和2年度は、新型コロナ対策地方創生臨時交付金分を除くと、歳出額が467,910千円と過去2年間と比較して最も少なくなっている。

和水町特別養護老人ホーム事業会計 「きくすい荘」年度別決算状況　（歳入）　　単位：円

款	項	目	節	平成30年度決算	R1年度決算	R2年度決算
1サービス収入				453,017,687	457,548,394	444,082,748
	1介護給付費			372,061,421	374,698,006	363,688,078
		1施設介護サービス費収入		330,636,551	333,644,365	328,695,714
			1施設介護サービス費収入	330,636,551	333,644,365	328,695,714
		2居宅介護サービス費収入		41,424,870	41,053,641	34,992,364
			1短期入所生活介護費収入	13,616,105	15,741,403	11,188,434
			2通所介護費収入	27,808,765	25,312,238	23,803,930
	2自己負担金			80,956,266	82,850,388	80,394,670
		1施設介護自己負担金収入		70,748,030	72,987,942	70,885,539
			1施設介護	70,673,788	72,987,942	70,885,539
			2滞納繰越分	74,242	0	0
		2居宅介護自己負担金収入		10,208,236	9,862,446	9,509,131
			1短期入所生活介護	4,732,621	4,867,195	4,227,632
			2通所介護	5,475,615	4,995,251	5,281,499
2分担金及び負担金				3,004,516	2,398,423	2,017,049
3使用料及び賃借料				965,100	905,850	774,905
5財産収入				304,818	268,008	122,419
7繰越金				29,472,989	27,872,195	276,452
8諸収入				322,615	296,577	738,379
9繰入金				24,284,000	6,086,000	45,600,000
10県支出金				0	1,905,000	5,512,000
7繰越金				5,292,000	0	0
歳入合計				516,663,725	497,280,447	499,123,952
単年度実質歳入（繰越金、繰入金を除く）				462,906,736	463,322,252	453,247,500

（歳出）

款	項	目	節	細節	平成30年度決算	R1年度決算	R2年度決算
1総務費					454,829,130	466,644,452	475,615,226
			1報酬		11,534,018	22,983,729	1,568,556
			2給料		138,462,000	144,830,100	152,875,122
			3職員手当		113,406,432	120,889,248	111,534,016
			4共済費		49,592,398	52,804,930	49,719,942
			7賃金		9,608,933	0	0
			8報償費		150,000	0	0
			9旅費		484,389	547,277	50,400
			10交際費		124,002	128,598	155,216
			11需用費		35,260,733	33,867,403	34,757,431
			12役務費		1,831,461	1,934,524	6,568,813
			13委託料		76,967,103	78,026,261	77,098,147
			14使用料及び賃借料		5,163,089	5,253,443	4,929,951
			15工事請負費		5,508,000	3,929,580	953,700
			18備品購入費		994,215	995,751	35,221,473
			19負担金補助及び交付金		460,739	139,000	49,000
			22補償、補填及び賠償金		0	0	2,240
			25積立金		304,818	268,008	122,419
			27公課費		8,800	46,600	8,800
		一般管理費（明許繰越）			4,968,000	0	0

款	項	目	節	細節	平成30年度決算	R1年度決算	R2年度決算
2サービス事業費					33,962,400	30,359,543	23,271,914
	1居宅サービス事業費				33,962,400	30,359,543	23,271,914
			1報酬		2,093,470	7,859,905	0
			2給料		11,297,100	7,515,000	11,126,385
			3職員手当		6,925,930	4,648,282	4,079,348
			4共済費		4,361,165	3,532,102	2,559,196
			7賃金		3,054,092	0	0
			9旅費		174,493	244,800	0
			11需用費		5,508,164	5,870,621	4,767,276
			12役務費		474,486	582,933	494,209
			18備品購入費		0	0	220,000
			19負担金補助及び交付金		48,000	0	0
			27公課費		25,500	105,900	25,500
歳出合計					488,791,530	497,003,995	498,887,140
歳入－歳出（差引残額：繰越金）					27,872,195	276,452	236,812
単年度収支（単年度歳入-歳出）					▲ 25,884,794	▲ 33,681,743	▲ 45,639,640
※新型コロナウイルス交付金分					0	0	30,978,157
実質単年度収支					▲ 25,884,794	▲ 33,681,743	▲ 14,661,483

人件費	平成30年度決算	R1年度決算	R2年度決算
歳出に占める人件費（占有率）	71.8%	73.6%	67.8%（72.3%）

（3）これまでの主な経営健全化の取組

歳入面では平成29年度から土・日曜日のショートステイの職員送迎の開始や利用者の入院等による空きベッドを活用した入所を実施。長期入所については、平成29年度に前年度と比較して約1500万円の増収となっており、令和元年度には稼働率が99.9%となっている。
歳出面では、平成29年度から給食業務の業務委託を行い経費削減を図っている。また、公募型プロハーザル方式による業者選定を行ったことで、令和3年度は前年度と比較して年間約500万円の経費削減となっている。
更に、平成29年度からは正職員の採用を行っておらず、令和2年度からは人材派遣の職員も活用をしながら運営を行っている。

平均利用者数比較表

（1）施設（入院者数を含む）

単位：人

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計	平均（日）	利用率
平成30年度	108.3	108.6	107.1	107.9	108.3	110.4	107.4	106.6	108.0	108.1	108.9	109.5	1,299.1	108.3	98.5%
令和元年度	109.9	110.6	110.8	109.8	110.2	109.8	109.9	108.8	108.5	109.0	112.4	109.0	1,318.7	109.9	99.9%
令和2年度	109.2	106.6	109.7	106.9	106.8	107	107.3	107.5	107.5	107.1	101.9	102	1,279.5	106.6	96.9%

収入比較表（総計）

単位（円）

	平成30年度	令和元年度	令和2年度
4月	38,187,024	36,618,959	37,459,924
5月	38,496,521	40,121,046	36,510,794
6月	37,820,600	36,240,038	35,686,675
7月	38,570,590	38,036,666	36,759,395
8月	39,030,615	39,247,091	38,291,014
9月	34,654,111	39,942,400	37,399,178
10月	26,029,927	37,804,431	38,788,974
11月	40,252,155	38,143,206	37,378,322
12月	49,503,942	38,374,534	38,273,567
1月	37,833,658	38,679,130	38,305,939
2月	35,271,060	36,059,111	33,143,749
3月	37,293,242	38,281,722	36,085,217
計	452,943,445	457,548,334	444,082,748
月平均	37,745,287	38,129,028	37,006,896

2. 将来の事業環境等

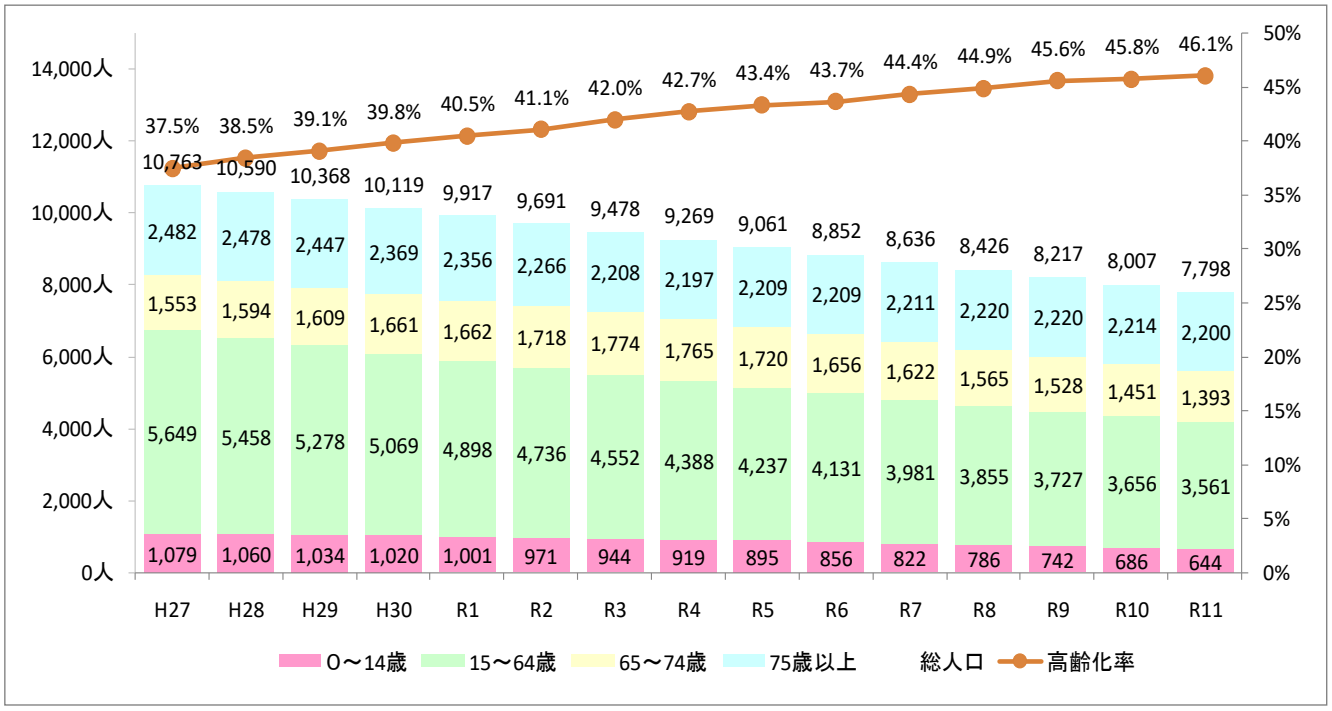
（1）介護保険サービス事業における主な取組

国は、「住み慣れた地域で自分らしい暮らしを続ことができるよう、地域における医療・介護の関係機関が連携して、包括的かつ継続的な在宅医療・介護を提供することが重要であり、地域の関係機関の連携体制の構築（地域包括ケアシステム）」を推進している。
きくすい荘は、菊水圏域においては唯一の特養であり、更にはショートステイとデイサービスも併設しており、町の地域包括ケアシステムの役割を担っている。

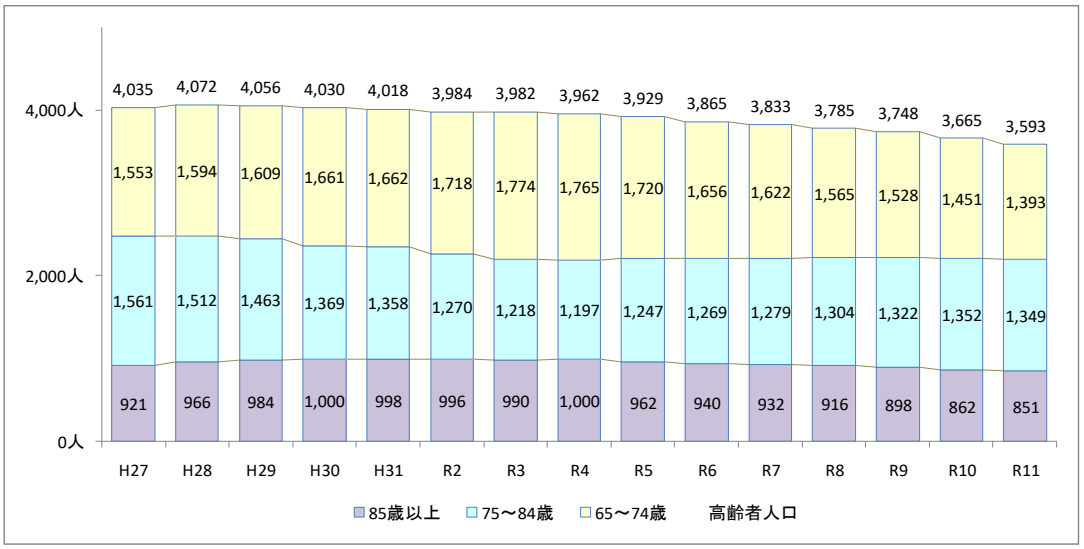
（2）高齢者人口等の予測

第8期和水町高齢者福祉計画及び介護保険事業計画によると「総人口は、平成27年の10,763人から令和元年には9,917人となり、846人の減少。高齢者人口も平成28年の4,072人をピークに減少の段階へと入っている。今後の将来予測（住民基本台帳を用いたコーホート変化率法による）では、総人口、高齢者人口ともにさらに減少が進む一方、後期高齢者は、ほぼ横ばいで推移していくと予測され、介護保険財政にとっては、保険料負担者が減少することとなるため、急激な介護保険料の増大が懸念される。」と分析されている。

【第8期和水町高齢者福祉計画及び介護保険事業計画より】
（総人口と高齢化率の推移と予測）



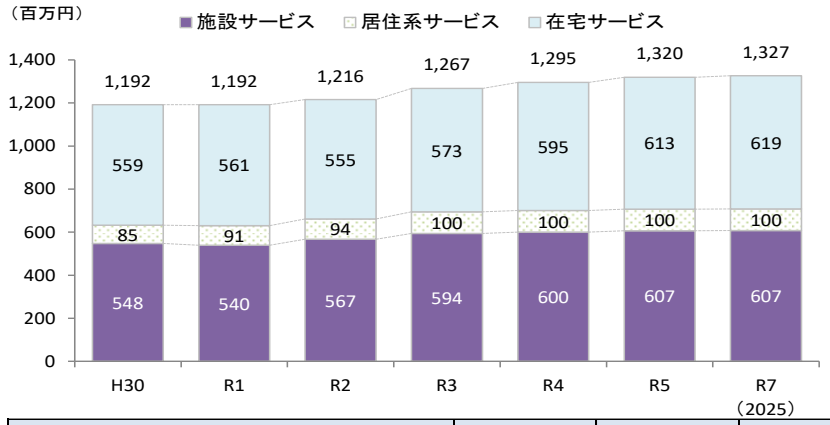
【第8期和水町高齢者福祉計画及び介護保険事業計画より】
（高齢者人口の推移と予測）



（3）介護需要の予測

第8期和水町高齢者福祉計画及び介護保険事業計画によると令和3年度の総給付費が1,267,248千円。
団塊の世代が75歳以上となる2025年（令和7年）には、52,443千円増加の1,319,691千円と推計されている。内訳として、在宅サービスが令和3年度5億7,300万円、令和7年度が6億1,900万円。居住系サービスが令和3年度1億円、令和7年度が同額の1億円。施設サービスが令和3年度5億9,400万円、令和7年度が6億700万円となっている。

【第8期和水町高齢者福祉計画及び介護保険事業計画より】
（2025年のサービス水準等の推計）



	令和3年度	令和4年度	令和5年度
総給付費	1,267,248	1,295,022	1,319,691
在宅サービス	573,063	594,645	612,763
居住系サービス	100,200	100,256	100,256
施設サービス	593,985	600,121	606,672

（単位：千円）

（4）施設の見通し

国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、今後町の人口減少は加速化するが、2040年頃までは高齢者の減少は穏やかと推計されており、依然として介護老人福祉施設の必要性は高いと考えられる。
また、施設利用者の92%は町内の施設に入所されており、その72%がきくすい荘に入所されている一方、待機者が減少していることに加え、長期的には高齢者（入所対象者）の大幅な減少も見込まれることから、施設（ショートステイ、デイサービス含）の定員を削減していく必要がある。
サービス形態では、現在の従来型多床室（4人部屋）は、利用者の年金等の収入状況を考慮すると今後とも必要なサービス形態である。しかしながら、今後の多様なニーズに対応していく為には、一部ユニット型個室での整備も必要となる。

（表 1）人口の見通し

	実　数	推　　計				
区　　分	令和 2 年	令和 7 年	令和 12 年	令和 17 年	令和 22 年	令和 27 年
①　総人口	9, 718	8, 397	7, 570	6, 766	5, 988	5, 229
②　うち 65 歳以上	3, 999	3, 905	3, 702	3, 378	3, 015	2, 696
③　うち 75 歳以上	2, 287	2, 337	2, 372	2, 342	2, 196	1, 910

（資料）住基台帳（2020. 10 月末）、国立社会保障・人口問題研究所推計（2025~）

（表４）入所者・待機者数の推移

	平成 26 年	平成 27 年	平成 28 年	平成 29 年	平成 30 年	令和元年	令和 2 年
入所者数	106 名	109 名	110 名	106 名	106 名	109 名	109 名
うち町内	96 名	89 名	90 名	86 名	85 名	80 名	83 名
待機者数	150（77）名	66 名	63 名	47 名	43 名	25 名	16 名
うち町内	72（38）名	34 名	46 名	29 名	28 名	17 名	9 名

＊平成 26 年は（）内が介護 3 以上。平成 27 年度からは介護 3 以上の待機者のみ。

（5）組織の見通し

正職員の介護士は、30代が11名（38%）、40代が16名（55%）、50代が2名（7%）と、50歳以下が93%を占め、若手の介護士が多く10年後も現職員の93%が在職予定である。因って、職員の能力が最大限活かせる仕組みづくりと慢性的な人手不足への対応が必要となってくる。
また、将来的には生産年齢人口の減少等により、介護職員の確保が懸念されており、職員一人ひとりの資質向上や会計年度任用職員の活用等、人員配置のバランスを考慮する必要がある。

3. 経営の基本方針

きくすい荘は昭和47年6月に開設し、令和4年には50年を迎えるが、設備の老朽化に伴い修繕等の維持管理費が増加している。また、耐震化もなされていない状況にある。
令和3年2月に策定された「和水町公共施設個別施設計画」の個別方針では「耐震性能が不足しており著しい老朽化が見られるため、建替えに向けて早急な対応を図ります。」となっている。
介護サービス事業は、地域のインフラとも言える重要な事業のひとつであり、人口減少や高齢化が進んでいる当町において、代替可能な施設もなく、今後も必要な施設となっている。
但し、今後の高齢者の推計や要介護者の見通し、入所待機者の減少等を考慮すると現在の定員を削減していく必要があり、施設整備後の定員は、以下のとおりとする。
長期入所・・・現行「従来型多床室110床」を「定員80床（従来型多床室60床、ユニット型個室20床）」
短期入所・・・現行「定員10床」を「定員6床」
通所介護・・・現行「定員30名」を「定員20名」

（表２）維持管理費等の推移　（単位：千円）

	H23 年度	H24 年度	H25 年度	H26 年度	H27 年度	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R 元年度
修繕・工事費	5,231	4,647	5,199	2,532	3,732	5,520	9,040	8,567	7,063
備品購入費	4,117	1,160	2,821	1,314	1,958	1,653	1,089	994	996

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 収支計画策定に当たっての数値目標

施設整備後（建替後）の目標として、
収支改善に係る目標・・・人件費率を70%以下とする。
経費削減に係る目標・・・利用者1人当たりの消耗品を10%削減する。
収益確保に係る目標・・・定員を削減し長期・短期・通所の稼働率を90%以上とする。

② 収支計画のうち投資についての説明

施設が老朽化しており、施設整備（建替え）が完了するまでの間は、必要最小限の修繕等で対応していく。
施設整備については、令和3年度に建設地を決定していくための地形測量・地質調査等を行い、令和4年度に建設設計等を行い、令和5年度から令和6年度で改築工事等を予定。令和7年度中の開設を目指す。旧施設の解体費等を含めて、総額で約18億6,000万円程度を見込んでいる。
金額は、近隣地域における類似施設の直近の整備費用及びコンサル等からの聞き取り調査により算出しているが、資材費や人件費等の高騰、解体工事におけるアスベストの有無等により事業費の増加も考えられる。

③ 収支計画のうち財源についての説明

投資に係る財源については、特老建設基金（約6億2,200万円）・国等の補助金・公共施設整備基金・ふるさと納税・過疎債・合併特例債・介護サービス事業債等を見込んでいる。

④ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

介護給付費収入による、独立採算の経営を行う。 定員の削減については、新規の利用者を受け入れないことは施設の役割上難しく、新たな施設が開設するまでに段階的に利用者を減らしながら対応をしていく必要がある。移行期間は、歳入と歳出のバランスが崩れ、一般会計からの繰り入れが増えることが見込まれる。 施設整備後の収支の見通しは、長期入所（80床）の歳入が3億1,389万1千円、短期入所（6床）の歳入が2,003万1千円、歳出額が3億2,593万円を見込み、799万2千円の黒字を見込んでいる。 通所介護（定員20名）は、歳入額3,320万円、歳出額2,670万円を見込み、650万円の黒字となり、総計で1,449万2千円の黒字を見込んでいる。

（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	介護保険制度以外の町の独自の取り組みである「ふれあいショートステイ事業」や「ショートステイ特別支援事業」を町の委託を受け実施している。 また、町の介護予防・日常生活支援総合事業を受託し、要支援者や基本チェックリストにより生活機能の低下が見られた方に通所型サービスを提供している。 その他、町の社会福祉協議会と連携し「配食サービス事業」における一部業務の受託や町の高齢者等の避難所の役割を担っている。
施設等の統合・縮小・廃止に関する事項	平成27年度に九州看護福祉大学の教授をオブサーバーとして、施設整備の方向性や運営方法等について検討するための「きくすい荘施設整備等検討委員会」が組織され、平成29年3月に「移転・新築することが妥当等」の答申が町になされた。 平成31年3月には、議会の検討特別委員会が組織され、町で整備（建替え）を行う旨の結論が出されている。 また、令和3年2月に策定された「和水町公共施設個別施設計画」では、劣化状況が深刻化している為、個別方針で「建替え」となっている。
新技術の導入に関する事項	本年度に介護士の介護負担を軽減する為、移乗介助具（マッスルスーツ）を導入予定。
民間の活力の活用に関する事項 （PPP・PFI など）	平成31年3月の議会の全員協議会において、運営形態の変更（①地方独立行政法人、②指定管理者制度、③民間移譲）についてメリットや課題、及び県内の3公設の状況等を説明。 更に、同月に近隣町の民間移譲の経緯や方法等について聞き取りを実施。
その他	

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	施設外利用負担金や栄養補助食品の料金徴収を実施。
利用状況に関する事項	空きベッドを活用した入所や日曜日のショートステイ利用の職員による送迎の開始。
資金管理・調達・繰入金に関する事項	
資産の有効活用に関する事項	
その他	

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）	
職員給与費の適正化に関する事項	きくすい荘施設整備等検討委員会において、介護士の民間企業との比較等を実施。 臨時・非常勤職員については、会計年度任用職員への移行に併せ、総務課と検討を行っている。
組織体制の効率化に関する事項	定員削減に併せ、3部署を2部署に縮小することで、職員の人数を削減し、効率化を図っていく。
その他	

5. 経営戦略の事後検証、更新等に関する事項

経営戦略の事後検証、更新等に関する事項	本経営戦略については、毎年PDCAサイクルを実施しながら事後検証を実施していく。本計画との乖離がある場合は、町立病院・きくすい荘の運営審議会で原因等を検討し、修正を行った場合は、HP等で町民に周知を図る。