

# 下呂市立小坂老人保健施設 経営戦略



令和5年3月  
下呂市市民保健部  
小坂診療所管理課

# 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	非適用	事業開始年月日	平成16年3月1日
事業の内容	介護老人保健施設	指定管理者制度導入状況	無
職員数	25人(正職員 23人、会計年度任用職員 2人)		
うち常勤医師数	2人	理学療法士	2人
看護職員数	6人 うち会計年度任用職員 2人	介護支援専門員	2人
介護職員数	12人	事務職員	1人

### ② 施設

施設数	1	定員	29人 従来型個室:25室 多床室2人部屋:2室
延床面積	1,435㎡	居室床面積	296㎡
サービス日数	365日	年延利用者数	7,939人

令和3年度決算状況調査より

# 1. 事業概要

## (2)現在の経営状況

(単位:千円)

	令和元年度	令和2年度	令和3年度
<b>歳入</b>	<b>176,991</b>	<b>181,752</b>	<b>193,389</b>
介護サービス収入 ①	91,603	96,932	102,754
保険給付費収入	62,319	66,269	70,354
利用者負担金収入	26,365	27,394	30,411
特定入所者介護サービス費収入	2,919	3,269	1,989
介護サービス外収入	71,187	70,452	68,392
一般会計繰入金 ②	71,155	70,019	68,361
諸収入	32	433	31
資本的収入	14,201	14,368	22,243
市債	0	0	7,900
一般会計繰入金	14,201	14,368	14,343
<b>歳出</b>	<b>168,946</b>	<b>170,941</b>	<b>178,615</b>
介護サービス費用 ③	153,824	155,819	154,942
職員給与費 ④	124,363	125,757	124,937
光熱水費	4,147	4,092	4,042
通信運搬費	338	366	302
修繕費	411	1,024	1,141
委託料	8,632	11,136	10,976
材料費	11,534	10,906	10,414
その他	4,399	2,538	3,130
介護サービス外費用 ⑤	921	754	585
借入金利息	921	754	585
資本的支出	14,201	14,368	23,088
建設改良費	0	0	8,745
起債償還金	14,201	14,368	14,343
<b>形式収支</b>	<b>8,045</b>	<b>10,811</b>	<b>14,774</b>
<b>職員給与費比率 (④/①×100)</b>	<b>135.76%</b>	<b>129.74%</b>	<b>121.59%</b>
<b>他会計負担比率 (②/③×100)</b>	<b>45.98%</b>	<b>44.72%</b>	<b>43.95%</b>
<b>入所率</b>	<b>67.91%</b>	<b>73.80%</b>	<b>75.00%</b>

決算状況調査から抜粋(一部修正)

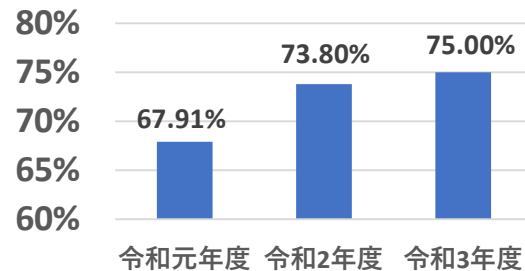
# 1. 事業概要

## (2) 現在の経営状況

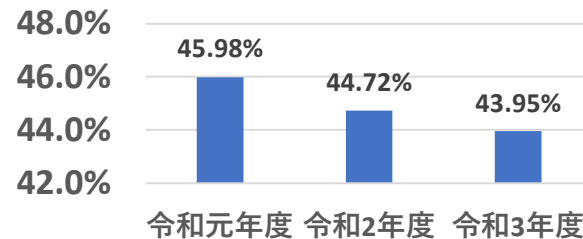
歳入の根幹である介護サービス収入は、長期利用者が令和2年を堺に減少していますが、ショートステイ利用者が増加しており、全体の利用率は増加しサービス収入は全体として増加しています。

一方で歳出は人件費を含む義務的・経常的な経費の占める割合が多く、削減できる経費については限界があります。サービス収入ではまかなえておらず、不足分を他会計繰入金に依存している状況です。他会計負担比率は減少傾向にあるものの、40%半ばという高い水準で推移しています。職員給与比率をみますと100%を超えているような状態となっており、収支の改善が急務となっています。

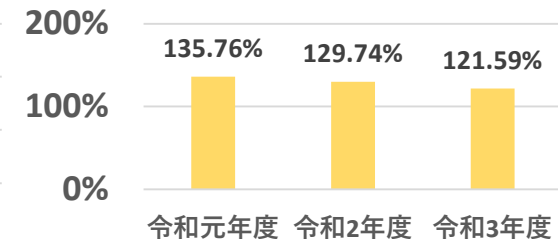
### 施設の入所率



### 他会計負担比率



### 職員給与と費比率



## (3) これまでの主な経営健全化の取組

ショートステイ利用者の利便性向上のため、送迎用車両を購入して令和3年度から送迎サービスを開始し、利用率向上につなげました。

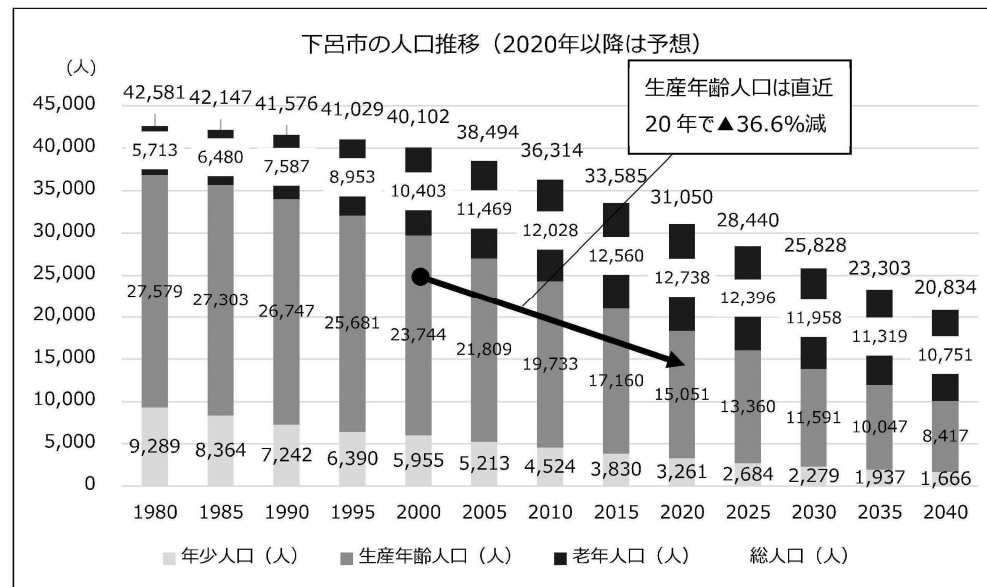
入所者を増やすため、入退所の調整に必要な介護支援専門員を令和3年4月に雇用し、調整をスムーズに行い利用率向上につなげました。

## 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

医療機関に併設された老人保健施設として、市北部の介護保険施設サービスの中心施設としての役割が求められています。看護や介護を必要とする高齢者の自立を支援し、在宅復帰に向けて、介護やリハビリテーションを中心としたサービスを提供していきます。

### (2) 高齢者人口等の予測

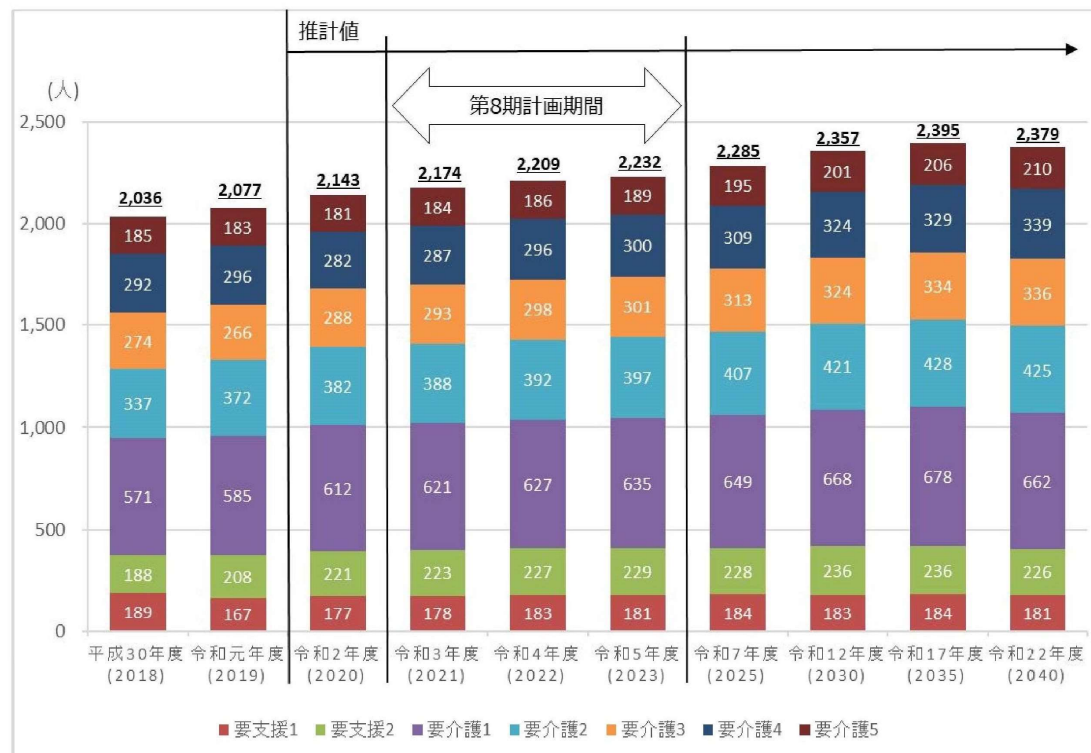


第8期下呂市介護保険事業計画より

当市の人口は年々減少を続けている中、令和2年（2020年）までは介護保険の対象となる高齢者人口（65歳以上）が増加していました。今後は全体の人口減少と比較しては緩やかではあるものの高齢者人口の減少が見込まれます。

## 2. 将来の事業環境等

### (3) 介護需要の予測



第8期下呂市介護保険事業計画より

令和2年以降高齢者人口の減少は見込まれるものの、令和17年度までは要介護認定者の増加が見込まれています。また、第8期下呂市介護保険事業計画の策定に当たって検証された平成30年度から令和元年度までの実績では、介護老人保健施設・短期入所療養介護のいずれのサービスも計画値を上回っており、サービス利用の需要は今後も増加することが見込まれます。

## 2. 将来の事業環境等

### (4) 施設の見通し

平成13年に旧小坂病院の建物の改築を行い、小坂老人保健施設として16床の施設サービスが始まりました。また、市町村合併が行われ下呂市となったのち平成22年に小坂老人保健施設増床・耐震化事業を実施し、更に建物の改築を行い、13床の増床となり現在の29床体制が始まりました。

当初の改築からは20年以上が経過しており、老朽箇所を計画的に改修していく必要があります。今年度は空調の大規模改修を実施しています。緊急度を勘案しつつ、必要な更新・改修を計画的に実施して、サービス提供環境を維持していく必要があります。

### (5) 組織の見通し

給食業務や清掃業務は委託しているものの、1の(2)現在の経営状況にもあるように職員給与比率は100%を超えている状況です。改築を重ねてきた施設であるため、17床と12床が3階と1階に分かれているという構造上の問題もあり、人員配置が通常の29床の施設と比較すると多くなっているという要因もあります。

人員配置の再検討も含めた、組織の在り方を検討する必要があります。



### 3. 経営の基本方針

高齢者の自立を支援し、在宅復帰に向けて、介護やリハビリテーションを中心としたサービスの提供を行う市北部の福祉の拠点となる公営施設として、効率的な健全運営に努めます。

本施設の運営においては、他会計からの繰入金依存度が異常に高いため、今後は市債償還分相当の繰入に抑えられるよう収入・支出について抜本的な見直しを行っていくこととします。

収入については、入所期間の見直しなどを検討し、利用率の向上を図るとともに、介護報酬の加算取得に向けた研究等を進めて、サービス収入の更なる増収を目指します。

支出についても、設備等の更新費用の抑制、ランニングコストの削減に向けた検討も進めます。また、人件費については業務の効率化や雇用形態の検討を行うなど抑制に努めます。

これらを実施しても収支が根本的に改善しない場合は、稼働率に合わせた人員配置や介護医療院への転床も含めた施設自体の在り方を検討していくこととします。



## 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考え方

① 経営指標に係る数値目標

1日平均入所利用者数:24人以上(利用率 82.8%)を目指します。  
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  
の減少を目指します。

② 収支計画のうち投資についての説明

本年度、空調施設の大規模改修を実施したため、計画期間内に大規模な改修は見込んで  
いません。電気設備に不備がある箇所について改修を行うことを見込んでいます。

③ 収支計画のうち財源についての説明

サービス収入については、令和8年度に82.8%となるよう年々利用率が上がるように見込  
みました。過去三年間の利用料から平均単価をショート14,000円、長期利用11,000円と  
見込んでサービス収入を推計しています。

建設改良費は、起債が充当できるものとして、算定しています。

地方債償還金については、一般会計からの繰入金を充当しています。

新たに利用していただける方を探して利用率を上げていくとともに、ショートステイ利用者  
の利用率向上や、新たな加算の取得を検討して増収を目指します。

## 4. 投資・財政計画（収支計画）

### (2) 投資・財政計画(収支計画)の策定に当たっての考え方

#### ④ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

一般的な経費につきましては、現在の原油高による光熱費の高騰、物価高に材料費等の高騰が続くものとして令和4年の決算見込みベースでの試算としています。(空調の切り替えによる電気代の増、ガス代の減を見込む。) 委託費等減が見込めないものも多いため令和4年の決算見込みベースと同様の額としています。

人件費につきましては、期間中の退職職員が再任用するものとして試算し、それ以外は昇給を加味して試算しています。

### (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	小坂地域のみならず下呂市北部の介護の拠点となりうる施設であり、その役割について今後検討を進めます。
施設等の統合・縮小・廃止に関する事項	本計画期間中は利用率向上に向けてあらゆる方法を検討していくこととなります。環境の変化に応じ介護医療院への転床など検討していきます。
民間の活力の活用に関する事項 (PPP・PFIなど)	特にありません。
その他	特にありません。

## 4. 投資・財政計画（収支計画）

### (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概要

#### 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	現在厚生労働省が進めている、科学的介護情報システムへの情報提供を行うことで加算を取得できます。本件については期間中の算入が行えると思われるが本計画には未反映となっています。
利用状況に関する事項	利用者の需要に応えつつ、効率的な居室利用を行い利用率の向上に努めます。
資金管理・調達・繰入金に関する事項	一般会計からの繰入金を少しでも減らせるよう収支の改善に努めます。
資産の有効活用に関する事項	特にありません。
その他	特にありません。

#### 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)	特にありません。
職員給与費の適正化に関する事項	特異な施設であるため、施設に対する人員基準を上回る人員配置となっています。労働環境等を考えると大幅な人員削減は困難と思われますが、業務効率化による適正人員の配置、再任用制度の活用などを行い抑制に努めます。
組織体制の効率化に関する事項	スムーズな組織運営のために、事務職・介護職員の情報共有、情報伝達手段の検討を進めます。
その他	特にありません。

## 4. 投資・財政計画（収支計画）

(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概要

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	現時点では、サービス利用の需要もあるため、市北部の介護拠点として必要な施設である。
公営企業として実施する必要性	民間介護サービス事業所の参入も少ない地域であり市内の重要な介護資源と考えると、今後も公営企業として実施していく必要があります。運営方法については検討していく必要があります。

## 5. 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

本経営戦略は、令和4年度から令和8年度までの5年間の計画となっておりますが、介護報酬の改定や、小坂診療所の療養病床の介護医療院への転床など環境の変化に応じて適宜見直しを行っていくものとしします。

下呂市立小坂老人保健施設投資・財政計画（収支計画）

区 分		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	令和7年度	令和8年度
			決算	決算					
収益的 収入	1 総 収 益 (A)	167,384	171,146	165,587	166,174	165,784	167,369	168,941	
	(1) 営 業 収 益 (B)	96,932	102,754	91,532	94,999	101,490	104,208	106,121	
	ア サービス収入	96,932	102,754	91,532	94,999	101,490	104,208	106,121	
	施設介護サービス費収入	66,269	70,354	63,306	66,300	70,193	72,073	73,396	
	自己負担収入	27,394	30,411	27,102	28,000	30,050	30,855	31,422	
	特定入所者介護サービス費収入	3,269	1,989	1,124	699	1,246	1,280	1,303	
	イ 受託工事収益 (C)	0	0	0	0	0	0	0	
	ウ その他	0	0	0	0	0	0	0	
	(2) 営 業 外 収 益	70,452	68,392	74,055	71,175	64,294	63,161	62,820	
	ア 他会計繰入金	70,019	68,361	74,023	71,151	64,262	63,129	62,788	
	イ その他	433	31	32	24	32	32	32	
	収益的 支出	2 総 費 用 (D)	156,573	155,527	165,587	166,174	165,784	167,369	168,941
		(1) 営 業 費 用	155,819	154,942	165,124	165,588	165,250	166,890	168,530
ア 職員給与費		125,757	124,937	135,868	138,250	137,250	138,890	140,530	
うち退職手当		0	0	0	0	0	0	0	
イ その他		30,062	30,005	29,256	27,338	28,000	28,000	28,000	
(2) 営 業 外 費 用		754	585	463	586	534	479	411	
ア 支払利息		754	585	463	586	534	479	411	
うち一時借入利息		0	0	0	0	0	0	0	
イ その他		0	0	0	0	0	0	0	
3 収 支 差 引 (A) - (D) (E)		10,811	15,619	0	0	0	0	0	
資本的 収入	1 資 本 的 収 入 (F)	14,368	22,243	41,365	3,013	7,676	7,193	8,560	
	(1) 地 方 債	0	7,900	38,400	0	1,200	0	1,200	
	うち資本費平準化債	0	0	0	0	0	0	0	
	(2) 他 会 計 補 助 金	14,368	14,343	2,965	3,013	6,476	7,193	7,360	
	(3) 他 会 計 借 入 金	0	0	0	0	0	0	0	
	(4) 固 定 資 産 売 却 代 金	0	0	0	0	0	0	0	
	(5) 国 (都道府県) 補助金	0	0	0	0	0	0	0	
	(6) 工 事 負 担 金	0	0	0	0	0	0	0	
	(7) そ の 他	0	0	0	0	0	0	0	
	資本的 支出	2 資 本 的 支 出 (G)	14,368	23,088	41,365	3,013	7,676	7,193	8,560
		(1) 建 設 改 良 費	0	8,745	38,400	0	1,200	0	1,200
		うち職員給与費	0	0	0	0	0	0	0
		(2) 地 方 債 償 還 金	14,368	14,343	2,965	3,013	6,476	7,193	7,360
うち資本費平準化債 (H)		0	0	0	0	0	0	0	
(3) 他会計長期借入金返還金		0	0	0	0	0	0	0	
(4) 他会計への繰出金	0	0	0	0	0	0	0		
(5) そ の 他	0	0	0	0	0	0	0		
3 収 支 差 引 (F) - (G) (I)	0	-845	0	0	0	0	0		

## 下呂市立小坂老人保健施設投資・財政計画（収支計画）

区 分	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	令和7年度	令和8年度
		決算	決算	予算	予算	見込	見込	見込
収支再差引 (E) + (I)	(J)	10,811	14,774	0	0	0	0	0
積立金	(K)	0	0	0	0	0	0	0
前年度からの繰越金	(L)	0	0	0	0	0	0	0
前年度繰上充用金	(M)	0	0	0	0	0	0	0
形式収支 (J) - (K) + (L) - (M)	(N)	10,811	14,774	0	0	0	0	0
翌年度へ繰り越すべき財源	(O)	0	0	0	0	0	0	0
実質収支 (N) - (O)	黒 字 (P)	10,811	14,774	0	0	0	0	0
	赤 字 (Q)	0	0	0	0	0	0	0
赤字比率 ((Q) / ((B) - (C)) × 100)		-	-	-	-	-	-	-
収益的収支比率 ((A) / ((D) + (H)) × 100)		107	110	100	100	100	100	100
地方財政法施行令第16条第1項により 資金の不足額 (R)		0	0	0	0	0	0	0
営業収益－受託工事収益 (B) - (C)	(S)	96,932	102,754	91,532	94,999	101,490	104,208	106,121
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)		0	0	0	0	0	0	0
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)		0	0	0	0	0	0	0
健全化法施行令第17条により算定した 事業の規模 (V)		0	0	0	0	0	0	0
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)		0	0	0	0	0	0	0
地 方 債 残 高 (X)		42,345	35,901	71,338	68,325	61,849	54,656	47,395

○他会計繰入金

区 分	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	令和7年度	令和8年度
		決算	決算	予算	予算	見込	見込	見込
収益的収支分		70,019	68,361	74,023	71,151	64,262	63,129	62,788
うち基準内繰入金		0	0	0	0	0	0	0
うち基準外繰入金		70,019	68,361	74,023	71,151	64,262	63,129	62,788
資本的収支分		14,368	14,343	2,965	3,013	6,476	7,193	7,360
うち基準内繰入金		0	0	0	0	0	0	0
うち基準外繰入金		14,368	14,343	2,965	3,013	6,476	7,193	7,360
合 計		84,387	82,704	76,988	74,164	70,738	70,322	70,148