

介護老人保健施設しらさぎの里経営戦略

団 体 名 : 多野藤岡医療事務市町村組合
 事 業 名 : 介護サービス事業
 策 定 日 : 令和3年3月1日
 改 定 日 : 令和4年2月1日
 計 画 期 間 : 令和2年度～令和7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	一部適用	事業開始年月日	平成9年7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	導入なし
職 員 数	48人		
うち、常勤医師数	1人	理学療法士又は作業療法士	3人
看護職員数	13人	管理栄養士	1人
介護職員数	23人	事務職員	2人
介護支援専門員数	5人		

※職員数は令和2年度末実績

②施設

施 設 数	1施設	定 員	入所 80人 通所 50人
延 床 面 積	4,286㎡	居 室 床 面 積	901㎡

③サービス日数及び年延利用者数

		平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
入所	サービス日数	365日	365日	365日	366日	365日
	年延利用者数	26,219人	27,378人	26,690人	25,468人	25,829人
通所	サービス日数	257日	256日	256日	257日	244日
	年延利用者数	10,897人	10,877人	10,735人	10,811人	6,526人

(2) 現在の経営状況

経常収支で赤字が続いており、平成 29 年度は 1,151 万円の赤字を計上したが、平成 30 年度介護報酬改定により加算型を維持することができず、平成 30 年度は 3,476 万円の赤字、令和元年度は 8 月に加算型を取得したが、利用率の低下により 2,639 万円の赤字となり、令和 2 年度には、新型コロナウイルスの影響を受け、6,410 万円の赤字なった。

令和元年度より、企業債の元利償還分に相当する 6,000 万円を訪問看護事業から出資して経営を維持しているが、令和 3 年度はさらに入所の利用率が低下している。

経営指標の状況（別紙 1 収支状況）

- ・経常収支比率は、86.6%（令和 2 年度）で前年に比べ 7.7%低い。
100%以上を早期に達成し維持することが必要だが、前年に比べ悪化している。
- ・給与比率は、80.2%（令和 2 年度）で前年に比べ 8.0%高い。
他の施設と比べかなり高い水準となっているが、前年に比べ悪化している。

全国平均と比較した結果（別紙 2 令和元年度介護老人保健施設の経営状況）

- ・入所利用率は、87.0%で 5.4%低く、通所利用率は、59.1%で 7.8%低い。
- ・入所者の要介護度は、入所が 2.68 で 0.51 低く、通所が 2.04 で 0.06 高い。
- ・利用者 1 人 1 日当たり事業収益は、入所が 9,691 円で 1,533 円低く、通所が 7,238 円で平均に比べ 2,200 円低い。
- ・利用者 10 人当たりの従事者数が 5.0 人で平均に比べ 1.1 人少ない。
- ・従事者 1 人当たりの事業収益が、8,745 千円で 1,084 千円高い。
- ・事業収益に対する事業費用の割合では、平均に比べ給与費が 72.2%で 12.6%高く、給食材料費が 5.3%で 2.7%、経費が 9.7%で 9.8%低い。

入所利用率・通所利用率が低いため、収益が減少している。

介護職員処遇改善加算を取得できないこと及び入所では要介護度が低く、通所では短期集中個別リハビリテーション実施加算の対象者が少ないことで、利用者 1 人当たりの収益がかなり低い。

給与費率がかかなり高いが、従事者 1 人当たりの給与費が高いため改善が難しい状況となっている。

従事者 1 人当たりの事業収益が高く、利用者 10 人当たりの従事者数が少ないことから、平均よりも少ない人員で収益を上げている。また、給与費以外の費用については対事業収益が平均値よりも低いことから、他の施設に比べ経営自体は効率的に行われていると考えられる。

(3) これまでの主な経営健全化の取組

経営を改善するためには在宅強化型を維持しつつ、入所利用率を黒字施設の平均 95% (1日平均 76人) (平成 27年度) 以上にすることが必要なため、在宅強化型の基準を維持していたが、平均利用率 95%を満たすには条件が厳しく、平成 25年度に 92.3% (1日平均 74人) あった利用率が平成 27年度には 86.3% (1日平均 69人) まで低下したため、平成 28年 8月に在宅支援加算型へ転換することで入所者数の増加を目指し、平成 29年度には、利用率が 93.8% (1日平均 75人) まで増加した。

平成 30年度の介護報酬改定における報酬体系の見直しにより、基本型に移行したことで減収となったが、令和元年 8月に再び加算型を取得し増収を図っている。

給与費については人事配置や異動等により、平成 29年度から減少しているが、介護職員を開設時 (平成 9年 7月) に正職員として採用しているため、昇給等により平均年齢の上昇とともに給与費が増加し、1人当たりの給与費が高くなっている。

介護職については組合内の他の事業との異動が難しい職種であり、若年化することができないことで改善が難しい状況となっている。

また、経営指標から平均よりも少ない人員で運営していると考えられるため、これ以上人員を削減することは、サービスの低下・交代勤務・働き方改革等に影響を及ぼすことになる。

改善するためには、平均に比べて低い入所利用率・通所利用率と要介護度を上げることや基本報酬・加算の見直し等を行うことで事業収益を増やすことが不可欠となるが、介護度はコントロールできないため、基本報酬・加算の見直しと利用者を増やすことが必要となる。

令和 2年度に新型コロナウイルスの感染対策による通所の利用制限を行ったことで利用者が大幅に減少している。

令和 3年度の 11月までの累計では、入所についても予定外退所の増加等による影響もあり、利用者が減少傾向にあるため、受入体制を強化して依頼から入所までの期間の短縮等の改善を図っている。

通所については、新型コロナウイルスの影響で、長期間にわたり通所収益の減少が続いているため、例年に比べ大幅な減収となるが、近隣の居宅支援事業所等へ出向き、在宅復帰に向けたリハビリテーションの取組等について、説明を行い他施設との差別化を図ることで新規利用者の獲得に努めている。

令和 3年 12月には、施設職員に経営への参画意識向上のため業務改善に関するアンケートを実施し、各部門での改善案を基に検討会議を開催し収支改善等に向けた検討を重ねている。

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

介護老人保健施設事業には、リハビリテーションを重視し、在宅復帰を目的とした介護老人保健施設しらさぎの里と在宅での療養生活を支援する訪問看護ステーションはるかぜがあり、高齢化が進む中、在宅復帰を目指し、在宅での療養生活を支援するという両事業の取り組みは、地域のニーズに不可欠である。

また、自治体で進めている地域包括ケアシステムとの連携を深め、地域の医療・介護を担う組合事業全体の運用として取り組んでいく。

(2) 高齢者人口の予測

藤岡市の将来推計人口によると令和2年の人口は6.4万人、そのうち65歳以上の老年人口が2万人で高齢化率は31.7%となっている。20年後には人口は5.2万人に減少するが、65歳以上の老年人口は2万人と変わらないため、高齢化率は39.1%に増加する。

(3) 介護需要の見通し

将来推計人口では藤岡市の老年人口は20年後も2万人を超えている。また、高齢化率は7.4%増加して高齢化が進んでいくため、介護需要は増えていくと考えられる。

(4) 施設の見通し

藤岡圏域の介護老人保健施設整備数230床の内、80床を担っており、事業を継続していく必要があるが、築後24年以上経過しているため老朽化が進んでいる。

修繕で対応しているが、交換部品の生産中止等により、対応できなくなる可能性があるため、建物や付帯設備の修繕箇所を再確認し、具体的な改修計画を検討する必要がある。

(5) 組織の見通し

平均よりも少ない人員で運営していると考えられるが、1人当たりの給与費が高いことで、増員が困難となっている。

急な退職や休職が発生した場合、人員の余裕はない状況にあり、サービス品質維持のためにも、人員配置の見直し及び会計年度任用職員等の採用により、給与費の削減と増員を同時に行うための検討が必要となる。

3. 経営の基本方針

介護老人保健施設は、施設サービス計画に基づいて、看護、医学的管理の下における介護及び機能訓練その他必要な医療並びに日常生活上の世話をを行うことにより、入所者が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とともに、その者の居宅における生活への復帰を目指すものでなければならない。

公営企業として最小の経費で最大の効果を上げるため、効率的な施設運営を行い自立した運営を行うとともに医師・看護・介護・リハビリ等の専門職によるチームケアを行うことで安全に配慮した質の高いサービスを提供し、早期の在宅復帰を目指す。

また、高齢者が住み慣れた地域で安全・安心に暮らすことができるように在宅復帰支援機能の強化を図ることで機能の明確化を行い、地域の医療・介護・保健機関と連携して地域包括ケアシステムを構築していく。

基本理念 利用者本位のサービス

- 基本方針
- 1 利用者の人権を尊重し、上質なサービスを提供します。
 - 2 安全に配慮したチームケアを行い、早期の在宅復帰に努めます。
 - 3 医療・他機関、地域と連携し、総合的に在宅支援を行います。

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説明

①経営指標にかかる数値目標

入所については、利用者 1 人 1 日当たりの収益を上げることが難しいため、利用率を加算型黒字施設の平均 93%以上（平成 30 年度）にすることを目標としている。

通所については、利用率が加算型黒字施設の平均よりも低い状況ではあるが、令和 2 年度は新型コロナウイルス感染症の影響により通所利用者数を調整しているため、令和元年度の状態に戻すことを目標としている。

利用者の増加に伴い、経常収支比率及び累積欠損比率の改善を目指す。

なお、令和 4 年度以降は、新型コロナウイルス感染症の影響がない状況での収支計画となっている。

②収支計画のうち投資についての説明

建設時の企業債償還が令和 9 年度まで残っており、令和 8 年度までは、毎年元利合わせて 60,114,996 円の償還となる。

令和 2 年度に車両を整備。

令和 5 年度から令和 7 年度に空調設備の改修工事を予定している。

令和 6 年度に介護システムを更新。

③収支計画のうち財源についての説明

事業収益は、利用者の増減に伴い算出している。

事業に対する一般会計からの繰入金がないため、訪問看護事業から出資して経営を維持している。

車両の整備は、補助金で対応。

空調設備の改修工事については、企業債で対応。

介護システムの更新は、リースで対応。

④収支計画のうち投資以外の経費についての説明

給与費については人事配置や異動等により、平成 29 年度から減少しているが、令和 2 年度以降は対応にも限界があるため増加を見込んでいる。また、令和 4 年度については、職員を増員して、利用者数の増加を図る必要があるため、大幅に増加している。

給与費以外の経費については、平均よりも抑えられているため、現状維持としているが、令和 4 年度に老朽化に伴う備品等の更新を見込んでいる。

(3) 投資・財政計画（収支計画）に未反映な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	医療ケアやリハビリを必要とする要介護者が入所できる在宅支援・在宅復帰を目的とした施設で、病院と自宅の中間的な役割を担っている。
施設等の統合・縮小・廃止に関する事項	地域包括ケアシステムを構築するうえで重要な施設であり、需要もあるが藤岡圏域での必要性については、構成市町村と検討していく。
民間の活力の活用に関する事項（PPP・PFI など）	効率的かつ効果的な公共サービスの提供を図るため、指定管理者制度等の民間的経営手法についても検討していく。
その他	初期設備の修繕が不可能となり、大規模改修（空調除く）が必要となった場合の対応。 車両の更新。 企業会計システムの更新。

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	加算型に転換することで、収益の確保と同時に在宅復帰支援機能の強化と入所利用率のバランスを考慮した運営を行っているが、今後の介護報酬改定でも在宅復帰支援を促す方向となる可能性が高いため厳しい状況が推測される。
利用状況に関する事項	利用者の入所・退所経路及び1人当たりの利用料等の分析を行い、今後の在宅復帰機能の強化と利用者及び収益の増加を検討する。
資金管理・調達・繰入金に関する事項	事業に関する一般会計からの繰入金がないため、訪問看護事業からの出資により、介護サービス事業全体で運営していく。
その他	大規模改修が必要となった場合、組合の財政状況を踏まえ、企業債の借入、国県補助金の活用等について構成市町村と協議していく。 車両及び会計システムの更新についてはリースで対応。

③投資以外の経費についての検討状況等

<p>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）</p>	<p>施設の運営方針を検討する際は、指定管理者制度等の民間的経営手法についても検討していく。</p>
<p>職員給与費の適正化に関する事項</p>	<p>人員の削減ができないため、増収により給与費率の改善を行う。 給与費率を改善するためには、人事配置や異動では限界があるため、介護職員処遇改善加算についても検討を行う。</p>
<p>組織体制の効率化に関する事項</p>	<p>給食業務及び清掃業務を委託している。</p>

④公営企業として実施する必要性

<p>事業の意義、提供するサービス自体の必要性</p>	<p>介護老人保健施設は、医療ケアやリハビリを必要とする要介護者が入所できる在宅支援・在宅復帰を目的とした施設で、病院と自宅の中間的な役割を担っており、地域包括ケアシステムを構築するうえでも重要な施設となっている。</p>
<p>公営企業として実施する必要性</p>	<p>経営主体の多くは医療法人が占めており、医師や看護師の常勤が義務付けられている。そのため、藤岡圏域での介護老人保健施設整備数 230 床の内訳では、しらさぎの里 80 床の他、鬼石病院に併設する老健鬼石 50 床と篠塚病院に併設する藤岡みどりの園 100 床の 3 施設のみであり、公的に運営することが必要となる。 また、「保健医療に関する県民意識調査（令和 2 年）」によると藤岡保健医療圏では自分が患者の場合、約 7 割の人が自宅での療養を「望む」又は「条件が整えば望む」と回答している。 地域のニーズを踏まえ地域に貢献することが、当組合の介護老人保健施設事業の役割であると考えます。</p>

5. 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

<p>介護報酬改定の動向、今後の取り組みの実績及び新型コロナウイルス感染症の状況等を踏まえ、事後検証を行い必要に応じて見直しを行う。</p>
--

収支状況

(単位：円)

区 分	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
施設運営事業収益	476,050,523	475,272,641	451,515,083	436,684,667	417,942,598
事業収益 ①	473,143,407	471,831,370	448,402,551	433,616,326	409,578,485
施設介護収益	265,967,142	265,197,593	253,126,654	244,675,924	258,450,629
居宅介護収益	84,370,745	86,432,068	81,453,699	80,381,220	47,797,779
居宅介護支援収益	18,090,540	17,597,330	16,509,570	16,587,100	14,937,290
施設介護利用料収益	78,362,351	80,444,609	75,910,230	70,980,546	74,791,712
居宅介護利用料収益	18,183,811	18,358,534	17,977,342	17,808,296	10,900,655
その他事業収益	8,168,818	3,801,236	3,425,056	3,183,240	2,700,420
事業外収益 ②	2,907,116	3,441,271	3,112,532	3,068,341	5,464,113
特別利益	0	0	0	0	2,900,000
施設運営事業費用	481,698,491	486,784,541	486,275,471	463,079,988	482,052,028
事業費用 ③	466,057,271	472,503,388	473,099,484	451,251,504	468,710,284
給与費 ④	338,012,005	340,826,124	333,368,118	313,271,923	328,430,330
材料費	33,782,464	35,361,995	36,494,551	35,740,161	36,505,096
経費	35,526,914	37,937,508	42,852,780	42,066,087	40,706,797
委託費	35,083,261	34,890,646	35,992,646	37,102,382	40,448,831
減価償却費	22,397,432	22,117,952	22,501,256	21,837,746	21,632,803
資産減耗費	0	0	443,093	0	85,544
研究研修費	255,195	369,163	447,040	233,205	112,698
長期前払消費税償却	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	788,185
事業外費用 ⑤	15,641,220	14,281,153	13,175,987	11,828,484	10,441,744
企業債利息	15,014,641	13,813,328	12,579,628	11,312,659	10,011,515
その他利息	626,579	467,825	596,359	515,825	430,229
特別損失	0	0	0	0	2,900,000
事業収支	△ 5,647,968	△ 11,511,900	△ 34,760,388	△ 26,395,321	△ 64,109,430

経営指標

(単位：%)

経常収支比率 (①+②) / (③+⑤)	98.8	97.6	92.9	94.3	86.6
給与費比率 (④/①) × 100	71.4	72.2	74.3	72.2	80.2

令和元年度介護老人保健施設の経営状況

指標名		しらさぎの里	全体	加算型	基本型	在宅強化型	超強化型	その他型	療養型	
施設数			1,348	444	475	117	251	40	21	
定員数	入所	人	80.0	98.1	99.1	98.2	101.5	97.5	85.8	87.7
	通所	人	50.0	43.5	42.3	37.9	48.8	54.2	31.6	33.2
利用率	入所	%	87.0	92.4	92.2	92.4	92.7	93.0	88.8	95.1
	通所	%	59.1	66.9	67.0	63.0	70.4	70.6	55.3	61.1
平均在所日数		日	288.8	291.0	295.3	361.4	254.0	203.9	512.1	423.7
要介護度	入所		2.68	3.19	3.13	3.15	3.23	3.28	3.12	3.98
	通所		2.04	1.98	1.98	1.95	2.02	2.02	1.95	1.45
介護職員処遇改善加算（I）取得率		%	-	86.1	86.9	82.5	92.3	90.8	72.5	85.7
利用者1人1日当たり 事業収益（介護料収益）	入所	円	9,691	11,224	11,071	10,600	11,752	12,462	9,669	13,415
	通所	円	7,238	9,438	9,628	9,154	9,489	9,517	8,915	8,978
利用者10人当たり 従事者数	総数	人	5.00	6.08	6.13	5.86	6.24	6.48	5.88	5.37
	うち看護師・介護員	人	2.99	4.17	4.22	4.09	4.18	4.29	4.19	4.03
	うちPT・OT・ST	人	0.40	0.57	0.57	0.46	0.69	0.77	0.36	0.40
事業収益に対する 事業費用の割合	給与費	%	72.2	59.6	60.2	58.2	61.1	60.9	58.6	52.1
	給食材料費	%	5.3	8.0	8.0	8.4	7.6	7.5	9.0	5.7
	経費	%	9.7	19.5	19.6	19.7	19.1	19.1	20.4	18.5
事業収益対事業利益率		%	△ 4.1	5.8	5.4	6.0	5.4	6.2	3.6	14.0
経常収益対経常利益率		%	△ 6.0	5.8	5.3	5.8	5.5	6.4	2.8	13.2
従事者1人当たり事業収益		千円	8,745	7,661	7,586	7,628	7,850	7,700	7,201	9,268
従事者1人当たり人件費		千円	6,318	4,569	4,564	4,441	4,797	4,690	4,218	4,827
赤字割合		%		21.7	22.7	22.7	20.5	16.3	37.5	14.3