

魚沼地域特別養護老人ホーム組合経営戦略

団 体 名 : 魚沼地域特別養護老人ホーム組合

事 業 名 : 介護サービス事業

策 定 日 : 令和 4 年 3 月

計 画 期 間 : 令和 4 年度 ~ 令和 8 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	非適用		
事業開始年月日	平成12年4月1日		
事業所名	特別養護老人ホーム 八色園	八色園デイサービスセンター	
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 居宅介護支援事業
指定管理者制度導入状況	直営		

②指定介護老人福祉施設

施設数	1	定 員	100 人
延床面積	5,498 m ²	居室床面積	1,240 m ²
サービス日数	365 日	年延利用者数	35,066 人

老人短期入所施設

施設数	1	定 員	20 人
延床面積	790 m ²	居室床面積	240 m ²
サービス日数	365 日	年延利用者数	6,506 人

老人デイサービスセンター

施設数	1	定 員	35 人
延床面積	832 m ²	居室床面積	— m ²
サービス日数	311 日	年延利用者数	7,462 人

居宅介護支援事業

施設数	1	定 員	— 人
延床面積	— m ²	居室床面積	— m ²
サービス日数	243 日	年延利用者数	1,688 人

(2) 現在の経営状況
直近5か年の収支状況

年度		28年度	29年度	30年度	元年度	R2年度
項目		(決算)	(決算)	(決算)	(決算)	(決算)
(1) 総収益 (A)		779,834	768,976	755,988	755,884	762,138
サービス収入		702,782	691,641	680,683	681,389	675,951
内訳	・特養	481,345	493,400	496,123	490,053	487,547
	・短期	88,558	87,031	91,123	89,634	88,573
	・通所	107,684	86,794	69,192	77,482	80,259
	・居宅	25,195	24,416	24,245	24,220	19,572
組合負担金		70,941	70,992	71,010	70,833	70,813
県支出金		0	0	0	0	0
諸収入		6,111	6,343	4,295	3,662	15,374
(2) 総支出 (B)		771,069	773,346	790,759	798,391	798,422
営業費用		646,003	648,574	665,483	673,683	674,108
内訳	・職員給与費	471,139	477,001	486,947	496,373	488,618
	・事業費	174,864	171,573	178,536	177,310	185,490
借入償還金		124,085	124,085	124,085	124,085	124,085
議会費		173	206	188	176	191
総務費		808	481	1,003	447	38
収支差引(A)-(B)(C)		8,765	-4,370	-34,771	-42,507	-36,284
基金繰入金 (D)		10,000	10,000	10,000	20,000	16,000
前年度からの繰越金 (E)		72,807	91,572	97,202	72,431	49,924
実質収支 (C)+(D)+(E)		91,572	97,202	72,431	49,924	29,640
財政調整基金残高		159,938,723	149,944,048	139,947,246	119,950,205	103,950,205

収益面においては、総収益の大部分を占める介護サービス収入が28年度をピークに減少している。その要因は職員不足の影響で「認知症対応型通所介護」を28年度末で休止し、令和2年3月31日付で廃止したためである。また「通所介護」については利用延べ人数も低下している。「居宅介護支援事業」においては、令和2年度から臨時的任用職員から会計年度任用職員への移行に伴い、特定事業所加算が算定できなくなり大幅に収入が減少した。「特別養護老人ホーム」においては令和元年、令和2年度は入退居者数と入院者数の増加により、利用率が低下し収入も減少した。

一方、費用面においては人件費比率が依然として高い水準にある。職員は地方公務員給与体系をとっており、定期昇給や人事院勧告で毎年上昇している。また施設建設から17年が経過しており、事業費の修繕費が増加してきている。

平成28年度は単年度収支が黒字になっているが、平成29年度以降は赤字が続いている。特に過去3か年においてはサービス収入の低下、職員給与費の増加が影響して大幅な赤字となっている。今後は利用率の向上に努め増収に結びつけるとともに、給与体系の見直しを含め経費削減に取り組む、安定した施設運営を行えるように取り組んでいきたい。

(3) これまでの主な経営健全化の取組

平成22年度から給食部門を民間委託、管理部門の構造改革を実施。清掃、洗濯、運転業務はそれ以前に民間委託を実施している。委託先の定期的な見直しを実施している。照明関係は順次LEDへ移行している。

老人デイサービスセンター
平成27年度から認知症加算、中重度加算を算定したため、延べ利用者数は減少したが、減少幅を抑えることが出来た。令和元年6月からサービス提供時間を6時間以上7時間未満から、7時間以上8時間未満に変更した。これにより年間約5,000,000円の収入増につながった。

老人短期入所施設
平成28年5月から滞在費1日当たり1,380円を他施設並みに1,970円に増額した。

指定介護老人福祉施設
平成19年11月にユニットリーダー研修実地研修施設に認定され、平成20年度からユニットリーダー研修生の受け入れを行っている。その受入費用として年間250万円前後の収入があったが、令和2年度からは新型コロナウイルス感染症の影響で研修自体が中止となっている。これまで施設負担であったもので個人負担が適当であるものについては順次移行している。令和元年5月から法定外給付費用に「エンゼルケア代(清拭、着替え、メイク等)」一式12,000円を追加した。

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

当組合は近隣の4市町で組織されている一部事務組合であり、昭和49年5月10日に設立された。そして、昭和50年12月1日に県下7番目の特養として指定介護老人福祉施設を開設し、その後、老人短期入所施設、老人デイサービスセンター、居宅介護支援事業所を順次開設した。平成15年11月1日に全事業の移転・改築を行い、長期入居サービスと在宅サービスを運営し、隣接する市立病院や行政保健課とも連携し在宅療養の高齢者を支援してきた。

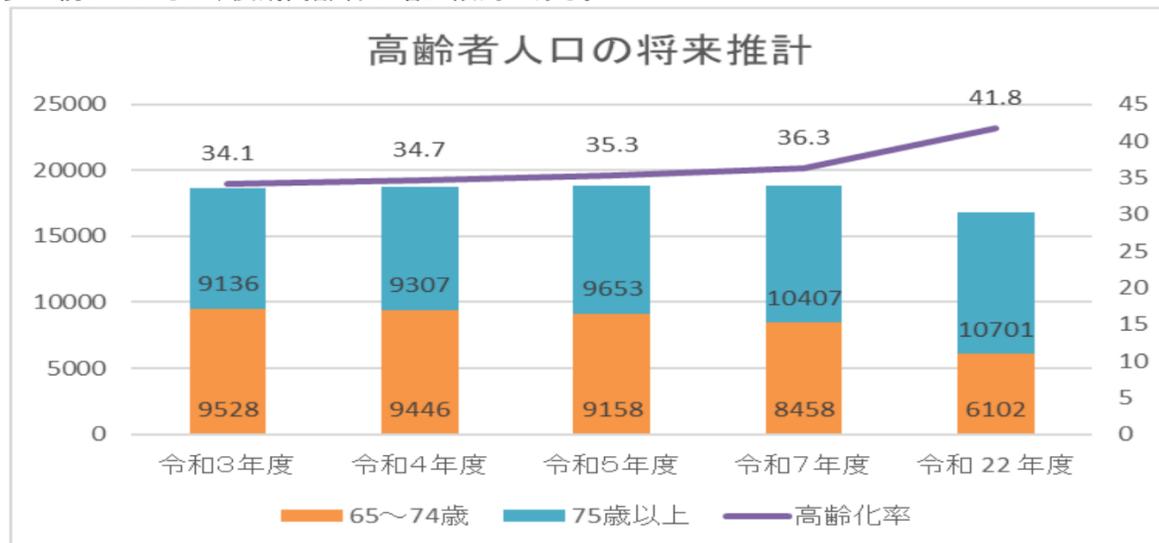
介護保険サービス事業は介護保険法の成立によって民間事業者の参入が認められたが、介護老人福祉施設の運営にあたっては、地方自治体もしくは社会福祉法人等の公共性の強い団体にのみ運営が任されている。ただし、昭和50年に老人福祉施設として特別養護老人ホーム八色園が開設された時代に比べ、介護事業は公共性を求めながらも効率性も求められ、民間事業者へとシフトしてきている。しかし、効率性のみを追求していくと営利に走りすぎ、介護保険法の趣旨から外れる事業所もでてきて、介護度が低い(収益性に欠ける)利用者や、困難事例の利用者はサービスを受けられないという事態が生じてきた。当組合においては、そういった利用者はもちろんのこと、生活保護や人工透析の対象者など、他施設では敬遠される利用者の受け入れも行ってきた。それは公立施設として、地域のセーフティーネット、また地域福祉のリーダーとしての役割を求められているからである。

(2) 高齢者人口等の予測

特養入居者の約80%、短期入所、通所介護、居宅介護支援の利用者のほぼ100%が南魚沼市を住所地としているため、南魚沼市の予測を参考にした。

<南魚沼市 高齢者人口の将来推計>

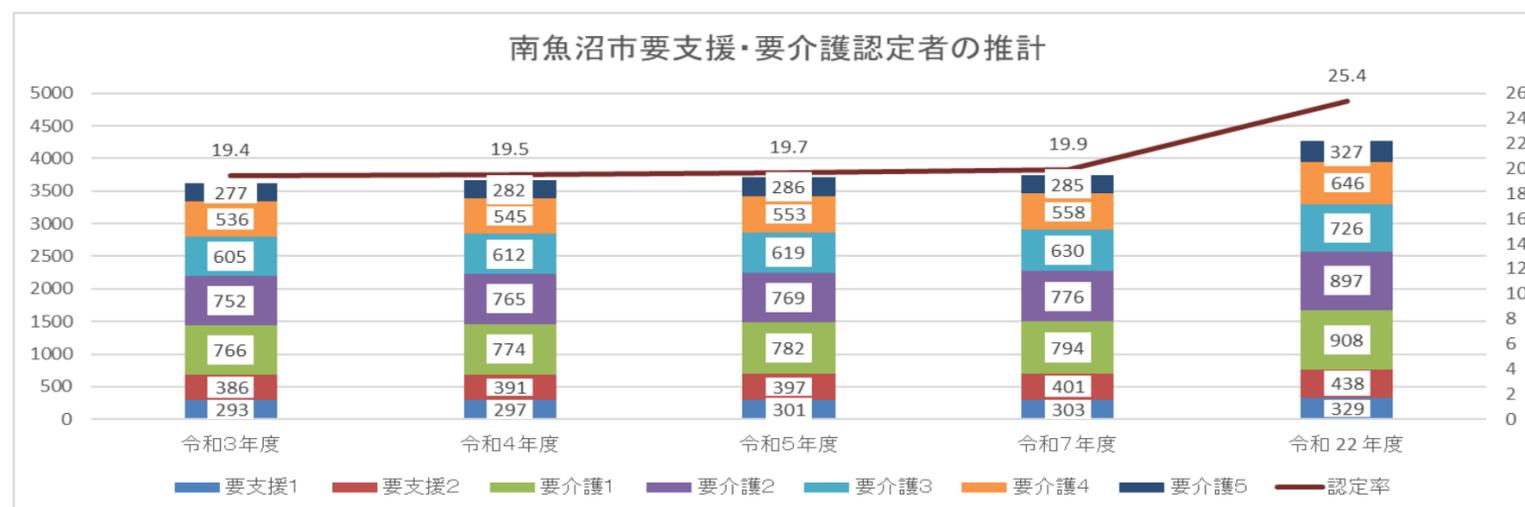
高齢者人口は、第8期計画期間の最終年度である令和5年には18,811人となり、「団塊の世代」の全ての人々が75歳以上となる令和7年には18,865人、「団塊ジュニア世代」の全ての人々が65歳以上となる令和22年には16,803人になると予想される。また、高齢化率は、一貫して増加が続く見込となっており、令和7年には36%を超え、令和22年には40%を超える予測となっている。年齢区分別にみると、令和3年以降、前期高齢者は一貫して減少が続いているが、後期高齢者は増加傾向にある。



<南魚沼市 要支援・要介護認定者の推計>

地域包括ケア「見える化」システムによる推計結果は以下のとおりである。第1号被保険者の認定者数は増加傾向を示している。

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和7年度	令和22年度
要支援1	293	297	301	303	329
要支援2	386	391	397	401	438
要介護1	766	774	782	794	908
要介護2	752	765	769	776	897
要介護3	605	612	619	630	726
要介護4	536	545	553	558	646
要介護5	277	282	286	285	327
認定者数計	3,615	3,666	3,707	3,747	4,271
第1号被保険者	18,664	18,753	18,811	18,865	16,803
認定率	19.4	19.5	19.7	19.9	25.4



(3) 介護需要の予測

(2)「高齢者人口等の予測」のとおり、令和3年度以降、後期高齢者は増加傾向にあり、それに伴い第1号被保険者の認定者数は増加傾向を示している。今後も利用者数の増加が見込まれており、サービス量と質を確保するためには介護職員の確保が最大の課題である。

(4) 施設の見通し

今後5年間に施設増設の計画はない。現在運営している4事業については、規模も現状のままの予定。平成15年に移転、新築された現在の施設は築18年目になり、設備関係の修繕が増加傾向となっている。今後5年においても修繕費用の増加が見込まれる。

(5) 組織の見通し

当組合の職員定数は55名であるが、令和3年4月1日現在の職員数は51名である。しかし、それでは介護保険法上の職員配置基準を満たさないため、常時60名前後の会計年度任用職員を採用している。ただし、職員と会計年度任用職員との給与格差は開きがあり、会計年度任用職員の確保には早急な格差是正が必要である。
給食、清掃、洗濯、運転業務はすでに民間委託を実施している。
介護職員の確保については基本的にはハローワークと連携しながらすすめているが、職員からの紹介も少なくはない。またSNSの活用も行っており、ホームページ以外にも日々の入居者の様子などをブログ、フェイスブック、ツイッター、インスタグラムに掲載して、介護の魅力を発信している。

3. 経営の基本方針

介護事業は民間へのシフトがすすんでおり、必ずしも公営企業として実施する必要性は低い。しかし、収益性に欠ける(要介護度が低い)利用者や困難事例の利用者、生活困窮者はサービスを受けにくいという状況もある。そこで、長年地域で培ってきた信頼やネットワークを活用し、人権に配慮したきめ細やかなサービスを提供していくことが当組合の使命である。

「組合の基本理念」
つなぐ…人、地域、歴史を大切に、そして未来へ
◎「人を大切に」心をつなぎ、心のこもったサービスを行います。
◎「地域を大切に」地域とつながり共に育んでいきます。
◎「歴史を大切に」未来へ向かって手を携えていきます。

上記理念の基に、社会的責任ある福祉事業者として、地域の皆様から信頼される施設運営を行い、八色園で暮らしていても毎日どこの家でもやっている普通の生活ができるように介護サービスの充実に努める。
介護職員をはじめとする職員の技術の向上を図り、要介護者の人権と権利を遵守し、精一杯のサービスに努め地域福祉の拠点として貢献する。
地域包括ケアシステムが全国的に稼働していることから、その取り組みを積極的に支援していく。

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

各事業の数値目標を以下のように設定した。
指定介護老人福祉施設(定員100人) 利用率:98.00%
老人短期入所施設(定員20人) 利用率:90.00%
老人デイサービスセンター(定員35人) 利用率:73.00%
居宅介護支援事業 年間延べサービス計画作成件数:1440件、年間延べ認定調査件数:36件、令和4年度から特定事業所加算(Ⅱ)を、令和5年度以降は特定事業所加算(Ⅲ)を算定する。
支出に関しては令和2年度の決算を元に算出している。

※数値目標の参考とした令和2年度実績は以下のとおり。
指定介護老人福祉施設(定員100人) 利用率:96.07%
老人短期入所施設(定員20人) 利用率:89.12%
老人デイサービスセンター(定員35人) 利用率:68.55%
居宅介護支援事業 年間延べサービス計画作成件数:1688件、年間延べ認定調査件数:62件

② 収支計画のうち投資についての説明

令和8年度まで増設、改築等の大規模な改修の予定はない。

③ 収支計画のうち財源についての説明

大規模修繕等が発生した場合は財政調整基金の取り崩しで対応することになっているが、その基金が令和7年度には枯渇する。そこで、以下の対策を実施し、介護サービス収入を増やす。

- ①指定介護老人福祉施設…ゆきぐに大和病院と情報共有を図り、入居者の入院期間を短縮する。入院の原因究明と対策を講じ、入院者を令和2年度の1,177人から575人に減らす。また、入退きの平均空床日数6.7日を3.5日に短縮し、科学的介護推進体制加算(Ⅱ)、安全対策体制加算の算定し、食費の基準費用額の変更に伴う増加分、要介護度の上昇分、総額1,126万円の増収を図る。
- ②老人短期入所施設…新規利用者の開拓。各居宅介護支援事業所との連携を強化し、キャンセルが出た場合の補充や空き部屋情報の提供などを行い、利用率90%以上を確保する。食費の基準費用額の変更に伴う増加分、基本報酬アップ分で総額210万円の収入増を確保する。(令和2年度はコロナウイルス感染症に係る臨時的な加算分で約163万円の収入があったので、実質的には約47万円の増に止まる)
- ③老人デイサービスセンター…新規利用者の開拓。利用したくなるような魅力ある事業所づくり。具体的にはドライブや花見、公園などへの外出支援。季節に合った行事食や手作りおやつの日、誕生日カードの継続。運動やレクリエーションのバリエーションを増やす。介護に役立つ情報の発信。以上の対応を実施し、利用率73%以上を確保することで、約207万円の収入増を図る。しかし、令和4年度からは看護職員の確保が出来ず、中重度ケア体制加算が算定できないため、約370万円の減収となり、実質的には約163万円の減収となる。
- ④居宅介護支援事業…令和4年度いっぱい会計年度任用職員1名が退職し、令和5年12月末でもう1名退職予定だが、2名の補充は非常に困難である。そこで1名はなんとか補充して、3名態勢での運営を考えている。そのため、令和2年度実績より数値目標を引き下げたが、令和4年度は特定事業所加算(Ⅱ)を算定することで約365万円の増収となる。しかし、令和5年度以降は1名職員が減るので、約198万円の減収となる。

事業費、総務費については令和2年度実績から算出している。人件費については令和3年度から5年度は職員の退職・採用を加味して算出、令和6年度から8年度は前年度比0.5%の増加で算出した。
 経費削減の取り組みについて
 令和2年度途中から、入居者の生活記録の印刷を止めたため、年間約50,000円を削減した。
 令和3年度から看護職の制服自由化を実施したため、洗濯・クリーニング費用約200,000万円を削減できる。
 備品の購入については、必要最低限の物のみ計上している。出来るだけ購入ではなく、修理で対応する。

(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	投資に関することが発生する予定はないが、行政・医療と連携して施設としての役割を果たせるよう検討する。
施設等の統合・縮小・廃止に関する事項	必要が生じた場合は検討する。
新技術の導入に関する事項	設備の入れ替えにあたっては光熱水費、燃料費の削減を図れるようなシステムの導入を図り、自動車・電気製品等の購入にあたっては省エネ製品を導入し、照明器具については順次LEDへの移行をすすめる。
民間の活力の活用に関する事項 (PPP・PFI など)	経営状況をみながら検討する。
その他	特になし。

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	食費・居住費は基準費用額に準じた料金設定とし、その他の料金(預り金管理料、テレビ使用料、冷蔵庫使用料)については現状に合わせて見直しを検討する。
利用状況に関する事項	特になし
資金管理・調達・繰入金に関する事項	監査委員による毎月の定期監査及び会計事務所による外部監査を受け、適正な資金管理と基金の効率的運用を行う。 令和4年度から資金不足が生じ、令和6年度には財政調整基金が枯渇することから、令和5年度から構成市町へ運営費の負担をいただく。
資産の有効活用に関する事項	活用できる資産はない。
その他	特になし。

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)	指定管理者制度を軸に検討をすすめる。
職員給与費の適正化に関する事項	検討を行っているが、一部事務組合という特性上、職員給与費の適正化が難しい。
組織体制の効率化に関する事項	構成市町からの新たな運営費負担がなければ、事業の継続は困難である。その場合指定管理者制度の導入が必要となる。
その他	特になし。

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	実績との乖離を修正するため、必要に応じて決算後に収支計画を見直す。また経営戦略に大きな影響を与える事態が生じたときは即見直しを行う。
-------------------------	--

・魚沼地域特別養護老人ホーム組合収支実績及び収支計画

(単位:千円)

年度 項目		元年度 (決算)	R2年度 (決算)	R3年度 (決算見込)	R4年度 (予算)	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
(1)総収益 (A)		755,884	762,138	728,166	723,000	723,897	710,797	710,797	710,797
サービス収入		681,389	675,951	675,602	689,704	684,079	684,079	684,079	684,079
内訳	・特養	490,053	487,547	488,772	498,812	498,812	498,812	498,812	498,812
	・短期	89,634	88,573	86,696	89,046	89,046	89,046	89,046	89,046
	・通所	77,482	80,259	78,224	78,623	78,623	78,623	78,623	78,623
	・居宅	24,220	19,572	21,910	23,223	17,598	17,598	17,598	17,598
組合負担金		70,833	70,813	50,285	31,863	38,385	25,285	25,285	25,285
県支出金		0	0	0	0	0	0	0	0
諸収入		3,662	15,374	2,279	1,433	1,433	1,433	1,433	1,433
(2)総支出 (B)		798,391	798,422	765,198	743,000	720,201	705,317	707,875	710,445
営業費用		673,683	674,108	666,979	699,506	702,038	704,582	707,140	709,710
内訳	・職員給与費	496,373	488,618	489,207	506,384	508,916	511,460	514,018	516,588
	・事業費	177,310	185,490	177,772	193,122	193,122	193,122	193,122	193,122
借入償還金		124,085	124,085	97,847	42,759	17,428	0	0	0
議会費		176	191	188	180	180	180	180	180
総務費		447	38	184	555	555	555	555	555
収支差引(A)-(B)(C)		-42,507	-36,284	-37,032	-20,000	3,696	5,480	2,922	352
基金繰入金 (D)		20,000	16,000	45,000					0
前年度からの繰越金(E)		72,431	49,924	29,640	37,608	17,608	21,304	26,784	29,706
実質収支(C)+(D)+(E)		49,924	29,640	37,608	17,608	21,304	26,784	29,706	30,058

財政調整基金残高(単位:円) 119,950,205 103,952,563 58,952,563 58,952,563 58,952,563 58,952,563 58,952,563 58,952,563 58,952,563