

三豊総合病院企業団介護サービス事業経営戦略

団 体 名 : 三豊総合病院企業団

事 業 名 : 介護サービス事業

策 定 日 : 令和 3 年 1 月

計 画 期 間 : 令和 2 年度 ~ 令和 6 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	全部適用	事業開始年月日	平成8年4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	—
職 員 数	64 人		
うち 常勤医師数	1 人	理学療法士又は作業療法士	5 人
看護職員数	11 人	事務職員	3 人
介護職員数	36 人	その他職員	7 人
介護支援専門員数	1 人		

②施設

施 設 数	1	定 員	80 人
延 床 面 積	4,533 m ²	居 室 床 面 積	787 m ²
サ ー ビ ス 日 数	365 日	年 延 利 用 者 数	36,690 人

(2) 現在の経営状況【資料①】

直近3か年の決算状況を分析。収益面においては、総じて減少傾向にある。その中で、入所収益(ショート含む)は、利用者数に増減はあるが、基本報酬の増加等により単価が増え収益は僅かに増加している。通所リハビリは利用者が年々減少、特に令和に入り大きく減少したことで収益も大幅に減少し、総収益減少の直接的要因となっている。また、企業債利子の償還に充てる他会計負担金も新たな起債がないことから年々減少している。

逆に、総費用については年々増加しており、その原因は費用の約7割を占める給与費の増加があげられる。給与費は、定期昇給と平成31年度(令和元年度)に超強化型取得のためリハビリ職員や相談員を増員したことで増加している。今後ももしばらくは退職者の予定もなく、給与費は毎年少しずつ増加するものとする。

収支状況については、各年度とも黒字経営ができており、今後についても新型コロナウイルスの影響にもよるが、黒字経営の継続が可能であると考え。

(3) これまでの主な経営健全化の取組

・平成22年4月より経営形態を変更(地方公営企業法全部適用)し、管理者を設置したことにより、迅速な意思決定が図られるようになった。また、職員の経営に参画する意識が高まったことで、サービス利用収益の向上や材料費などの経費削減が図られ、今日まで黒字経営が継続できている。

・各専門職員(リハビリ・相談員・歯科衛生士など)の充実、また職員の努力により、これまで可能な限り加算の取得に努めてきた。最近では、リハビリ技師・相談員のさらなる充実を図り、平成30年1月に在宅強化型、平成31年4月に超強化型を取得し、利用者の在宅復帰に力を入れるとともに収益確保に努めている。

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

観音寺市・三豊市では、高齢者が住み慣れた地域で安心していつまでも暮らせるよう、各地域において、保健・医療・福祉サービスの利用が完結(地域包括ケアシステム)できるための整備が進められている。そして、両市を構成団体とする三豊総合病院企業団は、病院事業・保健福祉総合施設事業・介護老人保健施設事業の3事業を展開し、観音寺市及び三豊市における地域包括ケアシステムの中心的な存在として期待されている。その中で、介護老人保健施設わたつみ苑では、入所及び短期入所、通所リハビリテーションサービスを提供し、利用される方への介護サービスをはじめ、積極的なリハビリテーションによる在宅復帰及び在宅療養支援を行っている。

(2) 高齢者人口等の予測【資料①】

観音寺市・三豊市ともに、総人口は平成27(2015)年以降減少傾向であるが、高齢者数については増加傾向であり、高齢化率は上昇を続けている。平成29(2017)年10月1日現在で、観音寺市の総人口は61,202人、高齢者数は19,485人で高齢化率は31.8%、三豊市の総人口は66,843人、高齢者数は22,983人で高齢化率は34.4%となっている。コーホート変化率法による令和7(2025)年までの人口推計結果では、総人口はさらに減少を続け、高齢者数は平成30(2018)年までは増加し、その後減少していく見込みである。団塊の世代が75歳に到達する令和7(2025)年には、観音寺市の高齢化率は34.1%、三豊市の高齢化率は36.4%に達する見込みである。

(3) 介護需要の予測【資料②】

観音寺市・三豊市の要介護(要支援)認定者数の実績をみると、観音寺市・三豊市ともに、平成27(2015)年以降認定者数は増加傾向にある。平成29(2017)年9月末現在で、観音寺市は3,206人、三豊市は4,379人となっている。平成30(2018)年以降も、総人口は減少傾向であるが、高齢化率の上昇見込みに伴い、認定者数は増加する見込みとなっている。さらに要支援者に比べ要介護者の伸び率が高く、介護度が高い認定者の割合が高くなる傾向であることから、当該施設及び地域全体の受け入れ体制の整備が求められている。

(4) 施設の見直し

入所サービスについては、近隣の特養といった他の介護サービス施設で、介護度の高い利用者(要介護4・5)の取り込みが増えている印象である。また、通所リハビリテーションについては、近年、同種事業所の新規参入などにより、当施設の利用者数が大きく減少しているものと考えられる。しかし、近い将来においては、「(3)介護需要の予測」でも記載したとおり、今後も介護サービスの需要はさらに高まると予測されており、経営の見直し(施設の縮小、PFIの導入など)を図るほどの利用者数の減少は想定していない。現状の施設及び職員体制により今後も運営を行っていく。

(5) 組織の見直し

当施設は、介護保険法に定められた人員基準を満たし、さらに超強化型取得に必要な職員を確保した人員配置を行っている。しかし、介護職員は全国的に人材不足で、当施設においてもこれまで充足しているとは言えず、年休取得率も低い状況であった。今後、働き方改革による年休取得の義務化なども鑑みて、令和2年度に介護職員を2名採用、令和3年度も2名採用予定とし、問題解決に努めている。

3. 経営の基本方針

看護や介護を必要とする高齢者の自立を支援し、家庭への復帰を目指すため、医師による医学的管理の下、看護・介護といったケアはもとより、作業療法士や理学療法士等によるリハビリテーション、また、栄養管理・食事・入浴などの日常サービスまで併せて提供する。
常に利用者主体の質の高い介護サービスの提供を心がけ、地域に開かれた施設として、利用者のニーズにきめ細かく応え、在宅ケア支援の拠点となることを目指して、利用者・家族が、快適に自分らしい日常生活が送れるよう支援を行う。

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 経営指標に係る数値目標【資料③】

・介護サービス事業は、一般的に総費用に占める給与費の割合が高く、また、対事業収益比率も当施設では70%前後ある。他施設の状況を踏まえても、対事業収益比率を70%未満とすることが健全経営を維持するひとつの指標になるものと考えている。令和元年度に70%を超え、今後も厳しい状況が予想されるが、70%未満を目標に適正な人員配置に努める。

・その他、健全経営維持のため、利用者の増加を図る。平成30年度までは、入所(ショート含む)の1日平均利用者数は75人を超え、通所リハビリも同35人を超える。しかし、令和元年度は、入所利用者数は75人を切り、通所リハビリについては35人を大きく下回り(31人)、結果、同年度の収支は何とか黒字を維持できた状況であった。このことから、1日当たりの利用者数の目標を、入所(ショート含む)75人、通所リハビリ35人とし収益確保を目指す。

② 収支計画のうち投資についての説明

資本的収入は企業債元金償還に充当する他会計負担金を計上。一方、資本的支出は企業債償還金及び建設改良費を計上している。建設改良費は、老朽化または故障により使用することができなくなった器械備品や車輛の購入所要額を算出している。建物に関しては、築30年が経過する令和8年度以降に、改修・改築などの検討が必要と考えるが、現在のところその予定はない。

③ 収支計画のうち財源についての説明【資料③】

3年に1度実施される介護報酬改定は、収益への具体的な影響を予測できるものでないため、当計画での各サービスの単価予測は、過去の実績をもとに見込んでいる。また、一日平均利用者数については、計画最終年度に目標数値となるよう、それまでの年度の利用者数を段階的に増やし見込みを立てている。各年度の各サービス収益は、年間延利用者数に単価を乗じることで算出している。

④ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

当施設は、平成31年4月に要介護者の在宅復帰及び在宅療養支援を積極的に行う施設として、超強化型の届出を行っている。その際、その要件を満たすために必要なリハビリ及び相談員といった専門職員を確保した。また、令和2年度に介護職員を2名採用、令和3年度も2名採用予定で、不足している介護職員を確保できる予定である。以後、現行の職員体制を維持継続予定で、人件費は定期昇給による増加分を見込んでいる。
また、経費及び材料費については、過去3年間の対事業収益比率を参考に算出している。

(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	検討予定なし
施設等の統合・縮小・廃止に関する事項	検討予定なし
民間の活力の活用に関する事項 (PPP・PFI など)	検討予定なし
その他	—

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	現行の介護報酬においては、当施設で取得可能な加算は既に算定を行っている。今後の介護報酬改定で、新たな加算が加わり、当施設での算定が可能なものについては積極的に取得する。
利用状況に関する事項	令和元年度の利用者数は、「4.(2)①経営指標に係る数値目標」でも記載したとおり、前年度までのそれと比べ減少している。利用者数は収益に大きな影響を及ぼすため、対策として、病院併設型など当施設のメリットを打ち出したPR活動などを病院・居宅介護支援事業所などへ継続して行う。 また、利用者へ継続して利用してもらうために、職員の接遇及びサービスの質の向上に努める。
資金管理・調達・繰入金に関する事項	介護報酬や利用者負担の請求、収納が適正になされているかなどの会計諸帳簿については、外部の公認会計士を加えた会計監査や病院議会で定期的に審査を行う。
資産の有効活用に関する事項	検討予定なし
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)	検討予定なし
職員給与費の適正化に関する事項	検討予定なし
組織体制の効率化に関する事項	検討予定なし
その他	—

④ 公営企業として実施する必要性など

<p>事業の意義、提供するサービス自体の必要性</p>	<p>高齢化率・要介護(要支援)認定者の増加、家族構成や経済状況の変化により、観音寺・三豊市における介護サービスの需要はますます高まると考える。</p>
<p>公営企業として実施する必要性</p>	<p>観音寺・三豊市の保健・医療・福祉サービスの中で、病院から在宅をつなぐ中間施設として欠かすことができない機能を本施設は担っており、また、公営企業として利用者を選択することなく、幅広く受け入れを行っている。今後も公益性を活かしつつ、在宅復帰に向けたりハビリ機能の充実を図り、多くの高齢者になるべく長く住み慣れた自宅で在宅生活が出来るよう支援していく。</p>

5. 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

<p>経営戦略の事後検証、改定等に関する事項</p>	<p>経営戦略の実現に向けては、その実施状況を定期的に把握し、評価することが必要である。そのため、事業の実施状況を外部の有識者を加えた会計監査及び議会の全員協議会に定期的に諮り、客観的な点検・評価を行う。 なお、施設を取り巻く情勢の変化や経営戦略の進捗状況等により経営戦略の数値目標の達成が困難であるときは、必要に応じて見直しを検討する。</p>
----------------------------	--

投資・財政計画 (収支計画)

(単位:千円, %)

年 度		前々年度	前年度	本年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
区 分		(平成30年度)	(令和元年度)	(令和2年度)				
収 益 的 収 入	1. 営 業 収 益 (A)	465,124	453,331	440,122	446,294	455,305	462,852	468,419
	(1) 料 金 収 入	464,901	453,035	439,842	446,028	455,024	462,576	468,145
	(2) 受 託 工 事 収 益 (B)							
	(3) そ の 他	223	296	280	266	281	276	274
	2. 営 業 外 収 益	16,345	15,050	14,852	12,000	10,500	9,530	7,157
	(1) 補 助 金	12,048	10,654	9,215	7,725	6,185	4,594	2,948
	他 会 計 負 担 金 そ の 他 補 助 金	12,048	10,654	9,215	7,725	6,185	4,594	2,948
	(2) 長 期 前 受 金 戻 入	2,365	2,365	2,365	2,365	2,365	2,365	2,365
	(3) そ の 他	1,932	2,031	3,272	1,910	1,950	2,571	1,844
	収 入 の 計 (C)	481,469	468,381	454,974	458,294	465,805	472,382	475,576
収 益 的 支 出	1. 営 業 費 用	425,496	435,859	431,315	433,068	436,936	437,761	440,256
	(1) 職 員 給 与 費	314,421	326,144	322,045	323,563	325,543	326,310	327,893
	基 本 給 付 費	147,390	151,244	152,000	153,500	155,000	156,000	157,000
	退 職 給 付 費	6,060	6,716	6,800	6,800	6,800	6,800	6,800
	そ の 他	160,971	168,184	163,245	163,263	163,743	163,510	164,093
	(2) 経 費	85,058	83,754	82,770	82,505	84,893	84,451	85,863
	動 力 費	11,919	12,644	11,560	12,300	11,717	12,487	11,853
	修 繕 費	6,458	4,644	6,275	4,510	6,360	4,578	6,434
	材 料 費	33,481	33,615	32,569	33,005	33,693	34,251	34,663
	そ の 他	33,200	32,851	32,366	32,690	33,123	33,135	32,913
(3) 減 価 償 却 費	26,017	25,961	26,500	27,000	26,500	27,000	26,500	
2. 営 業 外 費 用	24,950	23,347	22,737	20,489	18,320	15,856	13,508	
(1) 支 払 利 息	18,072	15,982	13,823	11,589	9,280	6,891	4,422	
う ち 資 本 費 平 準 化 債 分								
(2) そ の 他	6,878	7,365	8,914	8,900	9,040	8,965	9,086	
支 出 の 計 (D)	450,446	459,206	454,052	453,557	455,256	453,617	453,764	
経 常 損 益 (C)-(D) (E)	31,023	9,175	922	4,737	10,549	18,765	21,812	
特 別 利 益 (F)	110							
特 別 損 失 (G)			3					
特 別 損 益 (F)-(G) (H)	110	△ 3						
当 年 度 純 利 益 (又 は 純 損 失) (E)+(H)	31,133	9,172	922	4,737	10,549	18,765	21,812	
繰 越 利 益 剰 余 金 又 は 累 積 欠 損 金 (I)	54,531	33,703	34,625	39,362	49,911	68,676	90,488	
流 動 資 産 (J)	315,384	315,974	310,523	311,000	313,000	323,000	335,000	
う ち 未 収 金	68,537	67,348	64,657	66,012	66,888	68,461	68,817	
流 動 負 債 (K)	103,677	104,758	105,700	115,002	119,223	115,238	98,304	
う ち 建 設 改 良 費 分	65,804	67,964	70,198	72,507	74,895	77,365	61,510	
う ち 一 時 借 入 金								
う ち 未 払 金	16,245	11,014	17,840	18,377	17,621	16,219	16,214	
累 積 欠 損 金 比 率 ($\frac{(I)}{(A)-(B)} \times 100$)								
地 方 財 政 法 施 行 令 第 15 条 第 1 項 に よ り 算 定 し た 資 金 の 不 足 額 (L)								
営 業 収 益 - 受 託 工 事 収 益 (A)-(B) (M)	465,124	453,331	440,122	446,294	455,305	462,852	468,419	
地 方 財 政 法 に よ る 資 金 不 足 の 比 率 ((L)/(M) × 100)								
健 全 化 法 施 行 令 第 16 条 に よ り 算 定 し た 資 金 の 不 足 額 (N)								
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 (O)								
健 全 化 法 施 行 令 第 17 条 に よ り 算 定 し た 模 事 業 の 規 模 (P)	465,124	453,331	440,122	446,294	455,305	462,852	468,419	
健 全 化 法 第 22 条 に よ り 算 定 し た 資 金 不 足 比 率 ((N)/(P) × 100)								

