

介護老人保健施設さんとしあ榛原

新経営戦略



令和5年2月

## 【 目 次 】

第1章 新経営戦略の策定趣旨など	1
1. 新経営戦略の策定趣旨	1
2. 新経営戦略構成イメージ	1
3. 計画対象期間	1
第2章 本市介護事業の現状と課題	2
1. 外部環境分析	2
(1) 宇陀市人口推計	2
(2) 全国介護サービス受給者数推計	3
(3) 宇陀市及び東和/中和地域 将来介護認定者数推計	3
(4) 宇陀市及び周辺自治体介護老人保健施設サービス受給者数推移	4
(5) 宇陀市介護サービス提供状況	5
(6) 宇陀市内介護施設立地状況	5
(7) 奈良県内老人介護老人保健施設一覧	6
(8) 新たなリスク「コロナ禍の状況」	8
2. 内部環境分析	8
(1) 施設の概要	8
(2) 職員の状況	8
(3) 収支状況	9
(4) キャッシュフロー状況	10
(5) 各種利用状況	11
(6) 各種利用状況の詳細内訳	12
(7) 全国施設主要アクティビティ比較	13
(8) 公営同類施設の現状	14
3. SWOT分析	15
4. 現状の経営面における課題	15
第3章 新経営戦略基本目標について	17
第4章 収支計画	18
1. 目標稼働指標	18
2. 経常損益推移	18
3. 収益的収支	19
4. 資本的収支	20
5. 他会計繰入金	21

6. 現預金期末残高推移（企債償還含む） .....	21
第5章 経営基盤強化に向けた取り組みについて .....	22
1. 収益向上に向けた取り組み .....	22
2. 適切なコスト管理に向けた取り組み.....	24
3. 運営管理体制構築に向けた取り組み.....	25
第6章 民間の活力の活用及び公営企業としての実施必要性について .....	26
第7章 経営戦略のフォローアップ・検証について .....	26

## 第1章 新経営戦略の策定趣旨など

### 1. 新経営戦略の策定趣旨

当施設をはじめとする公営企業については、保有する資産の老朽化に伴う大量更新期の到来や人口減少等に伴う収入の減少等により、経営環境は厳しさを増しており、不断の経営健全化に向けた取り組みが求められている。

このような中、公営企業が住民の日常生活に欠く事の出来ない重要なサービスを提供する役割を果たしており、将来にわたってもサービスの提供を安定的に継続することが可能となるよう、総務省より中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」を策定し、これを着実に実行することを求められており、当施設においても平成30年3月に「経営戦略」を策定したところであるが、令和4年1月には総務省から更に「経営戦略の改定推進について」の通達により、令和7年度までに経営戦略の見直率を100%とすることを求められているところである。

新経営戦略は、昨今のコロナ禍における経営状況の大きな変化や政策動向の変化、人口構造の変化に伴う将来的な介護需要を踏まえ、当施設は大きな変革の必要があり、効率的かつ質の高い介護サービスの提供を行うことで持続可能な経営を実現すべく、国が進める「経営戦略」の改訂を行うと共に、大幅な変更を加え長期的視野に立った経営戦略の必要もあるため「新経営戦略」と位置付け策定を行った。

### 2. 新経営戦略構成イメージ

今回の国の掲げる経営戦略の改訂については、施設・設備投資の見通し等を踏まえた投資試算と財源の見通しを均衡させた「投資・財政計画（収支計画）」が中心となっている。しかしながら、当施設の介護事業については、多額の施設・設備投資を伴う事業とは経営上の特性が異なる点も多く、また、令和3年4月から現在まで、コロナ禍において、多額の収入不足による急激な赤字経営となり、資金不足が生じている状況であるため、大幅な変更を加え長期的視野に立った新たな経営戦略を立て、地域の需要等を踏まえ、当施設の特性を伸ばしながら、目標とする収支計画（収支バランスの均衡）の実現と、持続可能な事業経営を目指していく。

### 3. 計画対象期間

令和5年度から令和14年度までの10年間を計画対象期間とする。

## 第2章 本市介護事業の現状と課題

### 1. 外部環境分析

#### (1) 宇陀市人口推計

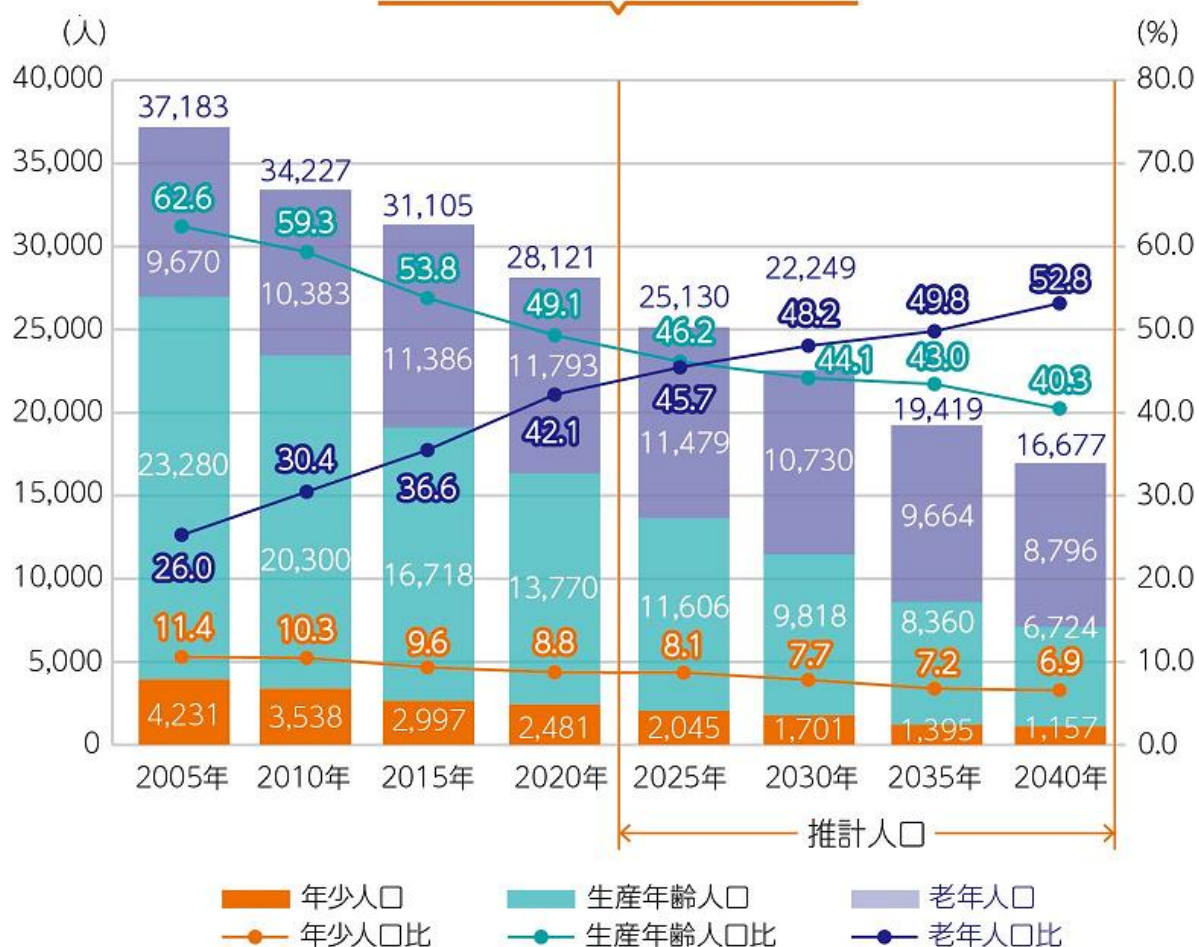
##### 【宇陀市年齢3区分別人口推計結果】

宇陀市の総人口は、1995年の約4.2万人をピークに推移していたが、2000年以降は減少に転じ、2020年には市全体で約2.8万人まで減少し、2040年には約1.7万人に減少する見込みである。

当該人口推計結果を年齢3区分で見た場合、年少及び生産年齢人口が大きく減少する一方で、老年人口が大幅に増加している傾向にある。但し、2025年以降は市全体の人口減少に伴い、老年人口も減少に転じる結果となっている。しかし、施設の設立当時の65歳以上人口8.9千人となるのは2040年以降と推計されている。

従って、今後10年間は当施設の需要はあるものの、その後の老年人口の減少を見据えた抜本的な運営方法の変更を考える必要がある。

社人研による宇陀市の人口推移予測

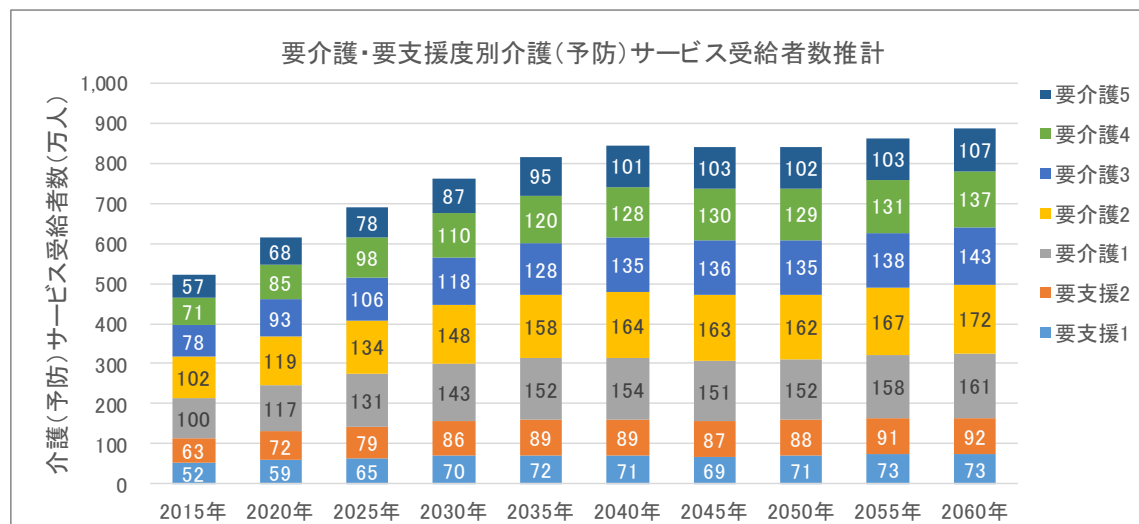


出典：2022年3月「第2次宇陀市総合計画中期基本計画」

## (2) 全国介護サービス受給者数推計

全国的な介護サービス受給者数推計について、2015 年を起点として 2040 年までは顕著な増加傾向にあり、以降は横ばいから若干の増加見通しとなっている。特に要介護 1 以上のサービス受給者数が増加傾向にあり、より介護度が高い受給者割合が高くなる見通しである。

### 【全国介護サービス受給者数推計】



出典：2016 年経済産業省「将来の介護需要に即した介護サービス提供に関する研究会報告書」

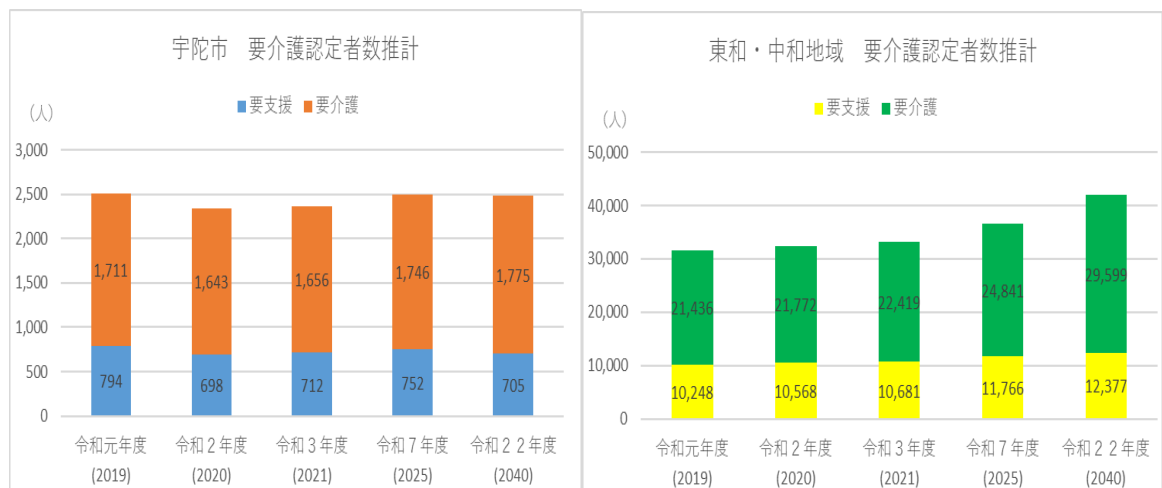
## (3) 宇陀市及び東和/中和地域 将来介護認定者数推計

全国的な傾向と同様に東和・中和地域の介護認定者数も将来的に増加の見通しとなっているが、宇陀市においては令和元年度から比べて令和 2 年度、令和 3 年度と微減となるが、ほとんど同水準が予測されている。ともに要支援に比べ要介護者の伸び率が高く、介護度が高い認定者割合が高くなる傾向である。

令和 3 年度と令和 7 年度間の認定者数の伸び率については、当該期間中に宇陀市では人口が減少する時期に差し掛かっていることもあり、東和・中和地域と比較すると伸び率が低い結果となっている。

### 【宇陀市及び東和/中和地域 将来介護認定者数推計】

	令和元年度 (2019)	令和2年度 (2020)	令和3年度 (2021)	令和7年度 (2025)	令和22年度 (2040)	令和元年度－ 令和22年度伸び率
■宇陀市	2,505	2,341	2,368	2,498	2,480	▲ 1.0%
要支援	794	698	712	752	705	▲ 11.2%
要介護	1,711	1,643	1,656	1,746	1,775	3.7%
■東和・中和地域	31,684	32,340	33,100	36,607	41,976	32.5%
要支援	10,248	10,568	10,681	11,766	12,377	20.8%
要介護	21,436	21,772	22,419	24,841	29,599	38.1%



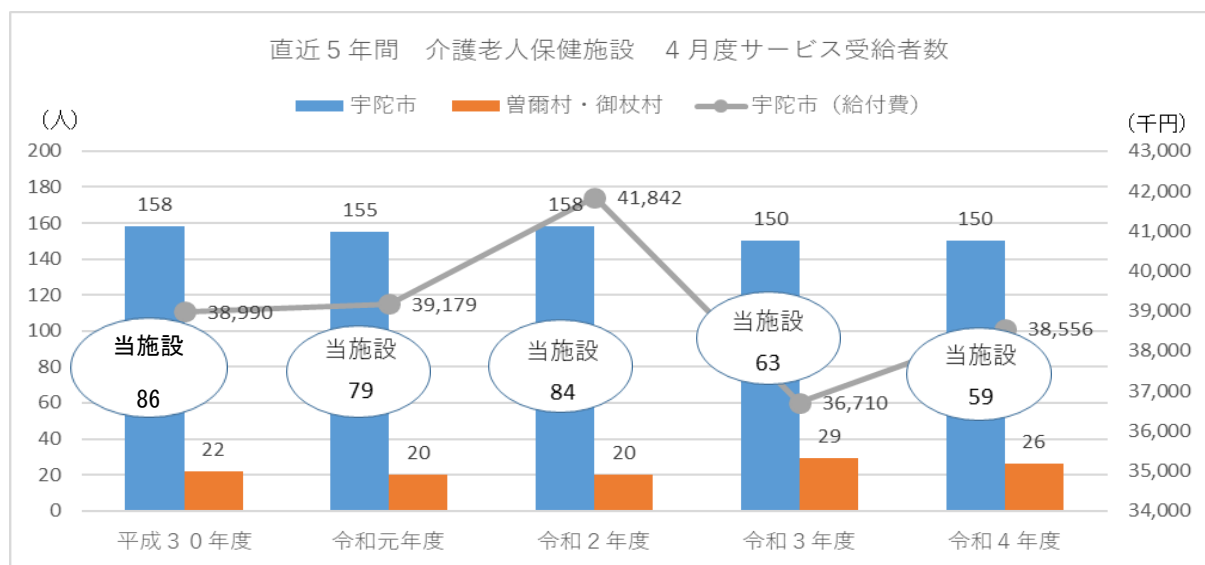
出典：宇陀市高齢者保健福祉計画及び第8期介護保険事業計画・奈良県高齢者福祉計画及び第8期奈良県介護保険事業支援計画

#### (4) 宇陀市及び周辺自治体介護老人保健施設サービス受給者数推移

直近5年間の宇陀市及び曽爾村、御杖村における介護老人保健施設サービス受給者数について、年度ごとの増減は見られるものの、明確な増加もしくは減少の傾向までは出ていない。

平成30年度から令和2年度期間中における当施設の月平均利用者数は79名～84名で推移していたが、令和3年度～令和4年度は60名前後となっている。

#### 【宇陀市及び周辺自治体介護老人保健施設サービス受給者数推移】



出典：厚労省介護保険事業状況報告 月報 各年度4月分（現物給付（2月サービス分）・償還給付（3月支出決定分））



#### (5) 宇陀市介護サービス提供状況

宇陀市内の介護サービス提供状況（施設数や定員数、職員数の観点で比較）を奈良県及び全国と 75 歳以上 1,000 人あたりの単位で比較した場合、全ての類型で上回り、奈良県の数値とほぼ同等の結果となっている。

入所定員数について、介護老人保健施設は当施設のみであるが、特別養護老人ホームの定員数等も含めると奈良県及び全国平均を上回る結果となっている。

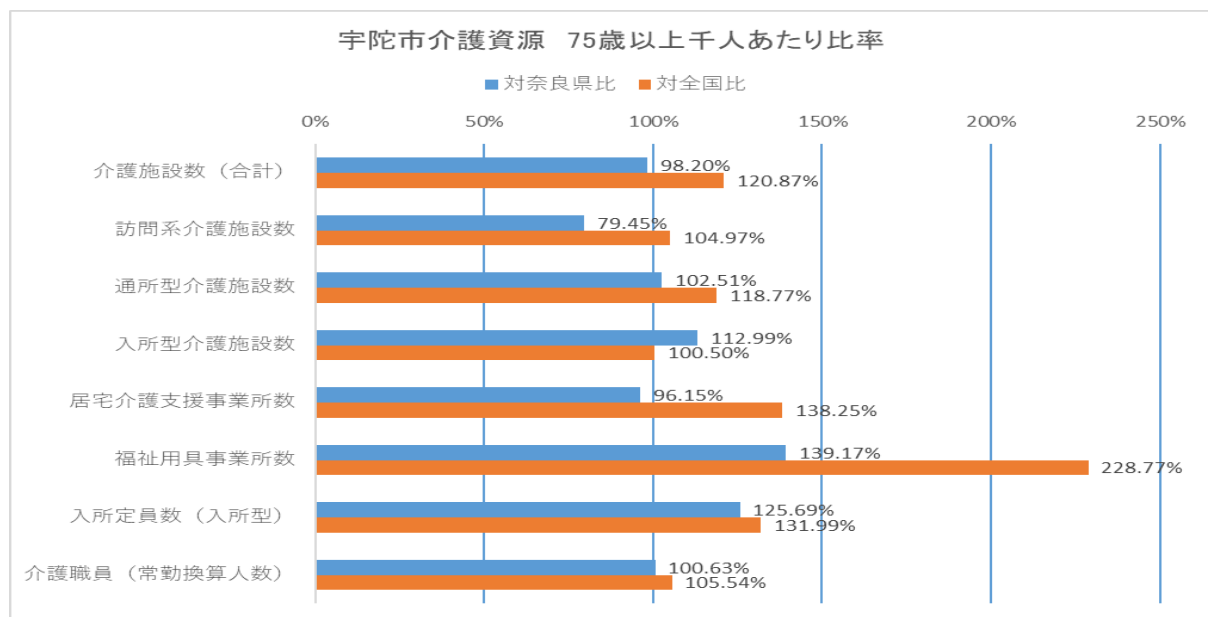
訪問系介護施設数及び居宅介護支援事業所数については奈良県平均を下回る結果となっているが、今後はこれらの比較的充実した介護資源が機能的に連携していくことが求められていると言える。

##### 【宇陀市介護サービス提供状況】

	宇陀市実績	75歳以上1,000人あたり			①/②	①/③
		宇陀市①	奈良県②	全国③		
介護施設数(合計)	82	13.67	13.92	11.31	98.20%	120.9%
訪問型介護施設数	19	3.17	3.99	3.02	79.45%	104.97%
通所型介護施設数	22	3.67	3.58	3.09	102.51%	118.77%
入所型介護施設数	12	2.00	1.77	1.99	112.99%	100.50%
居宅介護支援事業所数	18	3.00	3.12	2.17	96.15%	138.25%
福祉用具事業所数	10	1.67	1.20	0.73	139.17%	228.77%
入所定員数(入所型)	558	93.00	73.99	70.46	125.69%	131.99%
介護職員(常勤換算人数)	432.18	72.03	71.58	68.25	100.63%	105.54%

出典：日本医師会 地域医療情報システム（2021 年 9 月現在の地域内介護施設情報の集計値（75 歳以上人口 1 千人あたりは、2020 年国勢調査総人口で計算）

##### 【宇陀市介護資源 75 歳以上千人あたり比率】



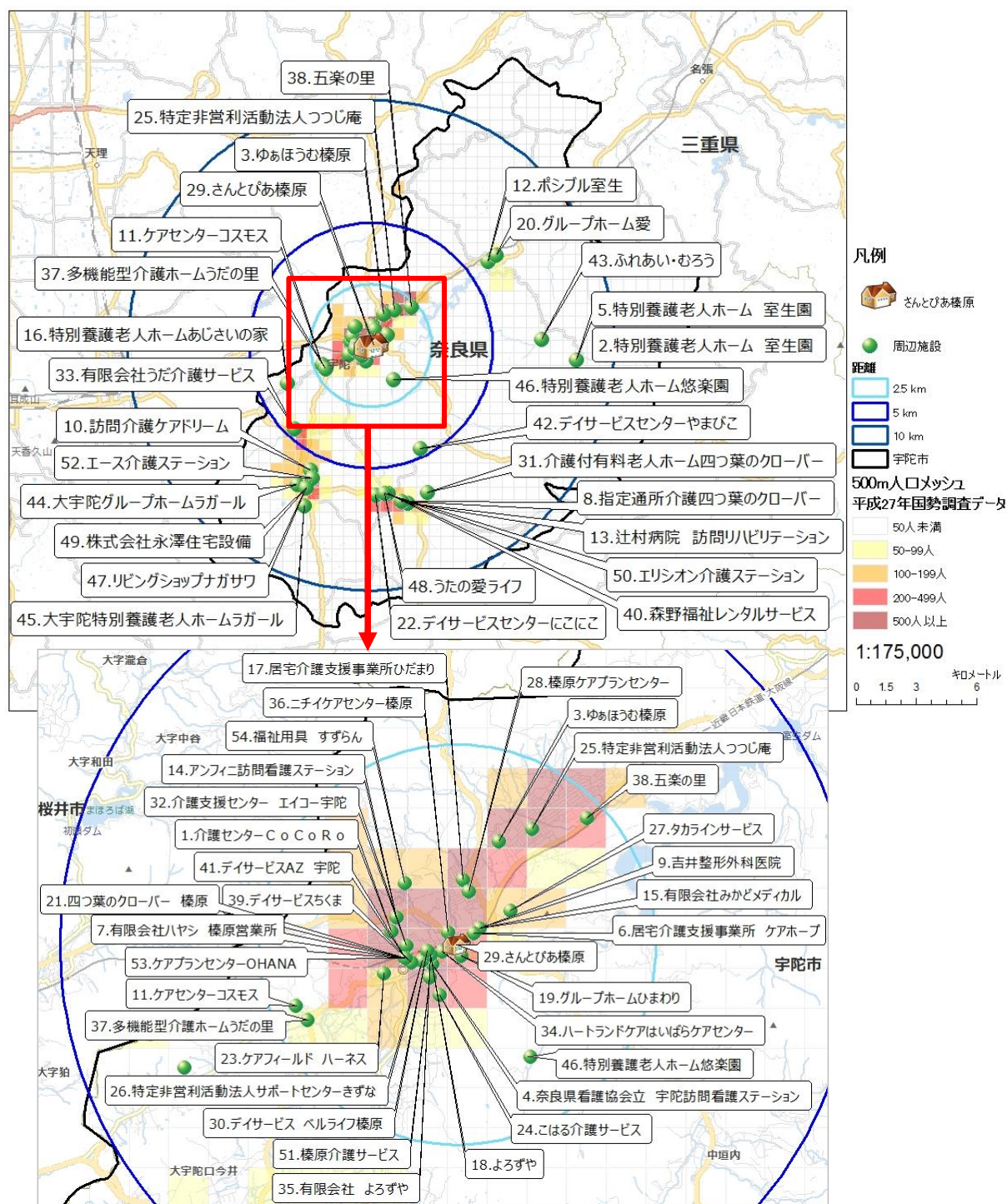
#### (6) 宇陀市内介護施設立地状況

宇陀市内でも、榛原地区を中心に様々な介護施設が立地している状況にあり、前項の通



り、人口対比等の視点では比較的充実した介護提供体制の状況にある。

# 【宇陀市内介護施設立地状況】



## (7) 奈良県内老人介護老人保健施設一覧

調査実施の令和4年12月時点で全54施設となっており、うち居宅介護支援事業所を併設もしくは法人内で運営していない施設は当施設を含め11施設となっており、デイケア等の利用者確保の点では不利な状況にあると言える。また、在宅強化型施設は21施設と半数近い状況になっている。

【奈良県内介護老人保健施設一覧】

	事業所名	所在地	居宅介護支援	在宅強化型	入所定員
1	介護老人保健施設大和田の里	奈良市	○	●	82
2	介護老人保健施設「佐保の里」	奈良市	○		80
3	介護老人保健施設アンジェロ	奈良市	○	●	100
4	介護老人保健施設秋篠	奈良市	○	●	150
5	介護老人保健施設やくしの里	奈良市	○	●	90
6	介護老人保健施設「桜の里」	奈良市	○		100
7	介護老人保健施設エリシオン石木の里	奈良市	○		100
8	介護老人保健施設サンライフ奈良	奈良市	○		66
9	介護老人保健施設ロイヤルフェニックス	奈良市	○	●	150
10	介護老人保健施設アップル学園前	奈良市	○	●	100
11	介護老人保健施設ももたろう	奈良市	×		80
12	介護老人保健施設光陽	大和高田市	○	●	85
13	介護老人保健施設ふれあい	大和高田市	○		88
14	老人保健施設幸寿苑	大和郡山市	○		100
15	老人保健施設ビュアネス藍	大和郡山市	○		80
16	介護老人保健施設ウェルケア悠	大和郡山市	○	●	160
17	介護老人保健施設夢眠やまざくら	大和郡山市	×		80
18	介護老人保健施設ならふくじゅ荘	天理市	○	●	80
19	介護老人保健施設花樺	橿原市	○		100
20	介護老人保健施設ケアステージみみなし	橿原市	○		80
21	介護老人保健施設万葉テラス	橿原市	○		100
22	介護老人保健施設大和三山	橿原市	○	●	80
23	介護老人保健施設鷺栖の里	橿原市	○	●	80
24	老人保健施設リンク橿原	橿原市	○		80
25	老人保健施設シルバークエアまほろば	桜井市	○	●	100
26	介護老人保健施設やまのベグリーンヒルズ	桜井市	○		100
27	介護老人保健施設まきむく草庵	桜井市	×	●	80
28	介護老人保健施設ローズ	五條市	○		100
29	老人保健施設ルボゼまきの	五條市	○		80
30	介護老人保健施設鴻池荘サテライト蜻蛉	御所市	○	●	29
31	介護老人保健施設鴻池荘	御所市	○	●	162
32	介護老人保健施設グランファミリア	生駒市	○		100
33	生駒市介護老人保健施設やすらぎの杜優楽	生駒市	×	●	100
34	介護老人保健施設ハビリス	生駒市	○	●	80
35	介護老人保健施設オークピア鹿芝	香芝市	×	●	80
36	介護老人保健施設てんとう虫	香芝市	○		80
37	介護老人保健施設かつらぎ	葛城市	×		80
38	介護老人保健施設ぬくもり葛城	葛城市	○	●	80
39	介護老人保健施設かつらぎ東館	葛城市	×		80
40	宇陀市介護老人保健施設さんとぴあ榛原	宇陀市	×		100
41	介護老人保健施設悠々の郷	平群町	○		80
42	介護老人保健施設もののみの郷	三郷町	○		100
43	介護老人保健施設若草園	安堵町	○		100
44	老人保健施設サンライフ田原本	田原本町	○		102
45	介護老人保健施設ぬくもり田原本	田原本町	○	●	160
46	介護老人保健施設萩の里あすか	高取町	○		100
47	老人保健施設ユートピア・ゆり	上牧町	○		62
48	介護老人保健施設こころ上牧	上牧町	○		80
49	介護老人保健施設グランディまきば	上牧町	×		80
50	介護老人保健施設かぐやの里	広陵町	×		80
51	介護老人保健施設ぬくもり広陵	広陵町	○		80
52	老人保健施設奈良ベテルホーム	河合町	○	●	116
53	介護老人保健施設でいあほうむ吉野	大淀町	×		80
54	介護老人保健施設そよ風荘	下市町	○		100

出典：日本医師会令和4年12月現在「奈良県介護事業所・生活関連情報検索」

## (8) 新たなリスク「コロナ禍の状況」

2020 年から始まった新型コロナウイルス蔓延によるいわゆる「コロナ禍」の状況は現在第 8 波を迎えているが、まだまだ収まる気配を見せていない。

当施設においても職員や入所者等の感染により、入所、通所を短期、長期に渡り停止しなければならない状況となったことや、入所者においては、特別養護老人ホーム（以下「特養」という）待機者がコロナ禍において特養入所者が減少したため、早期に特養入所が叶うようになり、短期間で当施設を退所する方が増えたこと、また、家族との直接面会停止、地域との交流活動やイベントの自粛などによって、必然的に退所希望者が増えることなどにより、稼働率が低迷することとなった。

また、隣接の市立病院においてはコロナ病床開設により、一般病床数を 25%減少して運営しており、それらの影響もあった。

今後は「With コロナ」などの考えのもと、感染対策を徹底しつつ以前の状況に戻していくことが望まれる。

## 2. 内部環境分析

### (1) 施設の概要

構造	鉄筋コンクリート造 6階建
敷地面積	1,567.27㎡(474.1坪)
建築面積	969.59㎡(284.2坪)
延床面積	4,311.91㎡(1,304.3坪)
入所定員	100名(一般棟70名、認知症専門棟30名、ショートステイ含む)
通所定員	25名
職員	医師、看護職員、介護職員、理学療法士、作業療法士、薬剤師、管理栄養士、支援相談員、介護支援専門員、事務職員など。
併設医療機関	宇陀市立病院(176床)
開設日	平成11年4月1日

### (2) 職員の状況

職員の「職種別人数表」については、この後の「(7) 全国施設主要アクティビティ比較」でも掲載しているが、全国平均から 2～3 割少ない傾向にあるが、給与体系が公務員給料表のため、人件費率は令和 2 年度で 69.0%と 8.1 ポイント高い状況にあり、令和 3 年度では、収益の減少も相まって、79.1%となり、全国平均と比べて 17.4 ポイントも高い状況にある。職員の不足を個々の職員のレベルアップにより対応している状況である。また、再任用、会計年度、派遣などの職員の全体に占める割合は 35.7%となっており、今後も有効な制度活用が必要である。

「年齢構成表」では、施設設立当時の採用職員の層である「40～44 歳」の層が最も多く、毎年の人件費の増嵩の要因ともなっている。職員の意識向上や業務の新陳代謝のためにも若年層の採用について計画的に行う必要がある。

【職種別職員数表】

令和4年10月1日現在				
	人数	うち再任用職員	うち会計年度職員	うち派遣職員等
医師	1			
看護職員	11	2	3	
介護職員	32		6	4
理学療法士	3			
作業療法士	1			
薬剤師	市立病院兼務			
管理栄養士	1		1	
支援相談員	2	1		
介護支援専門員	(7)	(1)		
事務職員など	5	1	2	
合 計	56	4	12	4
再任用・会計年度・派遣職員の比率			35.7%	

【年齢別構成表】

令和4年10月1日現在				
	人数	うち再任用職員	うち会計年度職員	うち派遣職員
60歳代	13	4	5	2
55～59歳	4		1	
50～54歳	7		3	1
45～49歳	5			1
40～44歳	17		2	
35～39歳	7		1	
30～34歳	1			
25～29歳	1			
20～24歳	1			
合 計	56	4	12	4
正職員平均年齢	約44歳			

### (3) 収支状況

事業収益について、最も構成比が高い一般入所者介護報酬収益は平成 26 年度をピークに当該水準までは回復していない状況で、令和元年度に比して令和 2 年度は収益が増加しており、これは入所者（短期含む）が 2.2%上昇したことによる。しかし、令和 3 年度においては、コロナ禍の影響などにより、スタッフの感染や入所者の退所希望などで大幅な収入減となっている。また、一般会計補助金は児童手当に関する経費と基礎年金拠出金に係る公的負担に要する経費（基準内繰入金のみ）である。



一方、費用面においては、給与費対施設運営事業収益比率が令和元年度 73.0%、令和 2 年度 71.6%と非常に高い水準にあり、経営を圧迫している大きな要因となっている。また、令和 3 年度では大幅な収入の減少により、給与費総額は 10,000 千円の減少をみたが、比率は 82.2%と大きく伸びた。事業費用全体では令和 2 年度から令和 3 年度は減少しているが、これは入所者等の減少による材料費の減少等によるものである。

最終的な経常損益は令和 3 年度 71,122 千円の赤字となっているが、令和 4 年度も引き続き収益は減少しており、早急な経営改善対策が必要である。

#### 【直近 3 カ年収支状況】

(単位)円						
	令和元年度		令和2年度		令和3年度	
事業収益(A)	479,695,215	103.5%	505,368,112	104.5%	424,257,019	104.0%
施設運営事業収益	463,409,979	100.0%	483,409,593	100.0%	408,123,570	100.0%
介護報酬収益	398,406,805	86.0%	412,249,875	85.3%	342,437,242	83.9%
一般入所者介護報酬収益	357,335,002	77.1%	370,796,517	76.7%	312,307,891	76.5%
短期入所者介護報酬収益	8,189,502	1.8%	9,655,771	2.0%	3,273,471	0.8%
通所者リハビリサービス収益	32,882,301	7.1%	31,797,587	6.6%	26,855,880	6.6%
施設利用料収益	64,433,274	13.9%	70,593,818	14.6%	65,251,218	16.0%
室料差額収益	2,385,500	0.5%	2,016,000	0.4%	2,010,500	0.5%
入所者利用料収益	58,854,311	12.7%	65,203,704	13.5%	60,454,684	14.8%
通所者利用料収益	3,193,463	0.7%	3,374,114	0.7%	2,786,034	0.7%
その他施設運営事業収益	569,900	0.1%	565,900	0.1%	435,110	0.1%
施設運営事業外収益	16,285,236	3.5%	18,208,519	3.8%	16,133,449	4.0%
受取利息及び配当金	158,712	0.0%	140,384	0.0%	28,993	0.0%
補助金	11,993,600	2.6%	13,661,200	2.8%	11,589,600	2.8%
国県補助金	0	0.0%	1,352,000	0.3%	0	0.0%
一般会計補助金	11,993,600	2.6%	12,309,200	2.5%	11,589,600	2.8%
雑収益	2,993,157	0.6%	3,062,168	0.6%	3,375,089	0.8%
長期前受金戻入益	1,139,767	0.2%	1,344,767	0.3%	1,139,767	0.3%
特別利益	0	0.0%	3,750,000	0.9%	0	0.0%
事業費用(B)	503,606,836	108.7%	515,570,725	106.7%	495,378,696	121.4%
施設運営事業費用	483,572,168	104.4%	491,770,287	101.7%	476,918,353	116.9%
給与費	338,382,323	73.0%	345,984,548	71.6%	335,471,066	82.2%
材料費	36,879,685	8.0%	38,512,407	8.0%	33,704,817	8.3%
経費	87,335,924	18.8%	85,822,914	17.8%	86,314,935	21.1%
うち光熱水費	18,645,569	4.0%	17,965,944	3.7%	17,682,029	4.3%
うち燃料費	7,127,599	1.5%	6,895,446	1.4%	8,856,988	2.2%
うち修繕費	2,597,446	0.6%	2,512,727	0.5%	3,057,767	0.7%
うち賃借料	7,691,699	1.7%	8,068,880	1.7%	7,688,764	1.9%
うち委託料	44,935,642	9.7%	44,331,138	9.2%	43,510,387	10.7%
研修費	414,859	0.1%	138,623	0.0%	219,796	0.1%
減価償却費	20,543,627	4.4%	21,053,040	4.4%	21,207,739	5.2%
資産減耗費	15,750	0.0%	258,755	0.1%	0	0.0%
施設運営事業外費用	20,034,668	4.3%	20,050,438	4.1%	18,460,343	4.5%
特別損失	0	0.0%	3,750,000	0.9%	0	0.0%
経常損益(A)-(B)	▲ 23,911,621		▲ 10,202,613		▲ 71,121,677	

#### (4) キャッシュフロー状況

各年度の業務活動によるキャッシュフローはプラスで推移しているものの、財務活動によるキャッシュフローにおいて、建設改良費等の財源に充てるための企業債の償還による支出負担で毎年度 50,000 千円前後のマイナス計上が大きく影響し、直近では現金が毎年度 50,000 千円前後減少していたが、令和 3 年度では業務活動によるキャッシュフローにおいても約 40,000 千円の赤字で、約 1 億円の現金預金の減少となり、令和 3 年度末残高は 68,372 千円とな

っている。更に令和4年9月末で資金がショートし、令和4年度末では約1億円前後の資金不足が予測されている。

なお、当該企業債の償還については、令和9年度まではほぼ同水準の支出が見込まれており、この後、収益バランスを整えられたとしても、資金不足により借り入れた一時借入金の返済を短期に行うことは大変厳しい状況にある。

この資金不足による債務を短期解消するため、収益的収支のバランスを整えることを大前提として、令和5年度から資本的収支における建設事業債の元利償還金を一般会計から繰り入れることで協議を行っている。

#### 【直近3カ年キャッシュフロー】

(単位)円	令和元年度	令和2年度	令和3年度
<b>I 業務活動によるキャッシュフロー</b>	<b>▲ 4,764,090</b>	<b>9,529,036</b>	<b>▲ 39,585,606</b>
当年度純利益	▲ 23,911,621	▲ 10,202,613	▲ 71,121,677
減価償却費	20,543,627	21,053,040	21,207,739
固定資産除却費	15,750	258,755	0
退職給付引当金の増加額	1,623,891	▲ 2,669,554	▲ 1,244,236
賞与引当金の増加額	1,000,000	0	1,000,000
長期前受金戻入額	▲ 1,139,767	▲ 1,344,767	▲ 1,139,767
受取利息及び受取配当金	▲ 158,712	▲ 140,384	▲ 28,993
支払利息及び企業債取扱諸費	8,419,291	7,572,400	6,710,834
営業及び営業外未収金の増加額	478,011	260,149	12,117,437
たな卸資産の減少額	129,498	▲ 195,087	188,962
営業及び営業外未払金・未払費用の減少額	▲ 3,494,988	2,353,339	▲ 575,073
その他流動負債の増加額	▲ 8,491	15,774	▲ 18,991
受取利息及び受取配当金	158,712	140,384	28,993
支払利息及び企業債取扱諸費	▲ 8,419,291	▲ 7,572,400	▲ 6,710,834
<b>II 投資活動によるキャッシュフロー</b>	<b>▲ 10,458,000</b>	<b>▲ 3,300,000</b>	<b>▲ 1,986,015</b>
固定資産取得・建設改良事業等実施額	▲ 10,458,000	▲ 4,158,000	▲ 320,000
投資活動に伴う未払金等の債務の減少額	0	858,000	▲ 1,666,015
<b>III 財務活動によるキャッシュフロー</b>	<b>▲ 53,868,279</b>	<b>▲ 54,715,170</b>	<b>▲ 55,576,736</b>
建設改良費等の財源に充てるための企業債の償還による支出	▲ 53,868,279	▲ 54,715,170	▲ 55,576,736
<b>IV 現金預金の増減額</b>	<b>▲ 69,090,369</b>	<b>▲ 48,486,134</b>	<b>▲ 97,148,357</b>
<b>V 現金預金の期末残高</b>	<b>214,006,947</b>	<b>165,520,813</b>	<b>68,372,456</b>

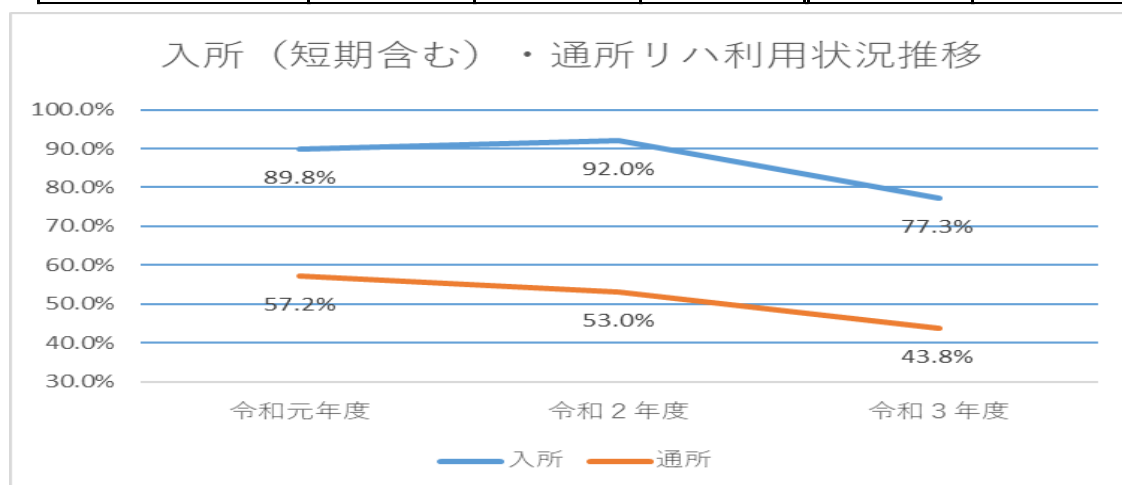
#### (5) 各種利用状況

直近3カ年における入所（短期入所含む）利用状況及び通所リハビリ利用状況について、入所利用状況は、令和元年度は89.8%、令和2年度は92.0%で推移しており、上昇傾向にあったが、令和3年度は77.3%と大幅に減少している。

また、通所リハビリの利用状況は定員25名に対して、令和2年度までは50%以上であったものの、令和3年度は43.8%と大幅に減少している。入所定員が同規模の他の施設と比較し、少ない点を踏まえても利用者確保に課題があると言える。

【直近3カ年利用状況】

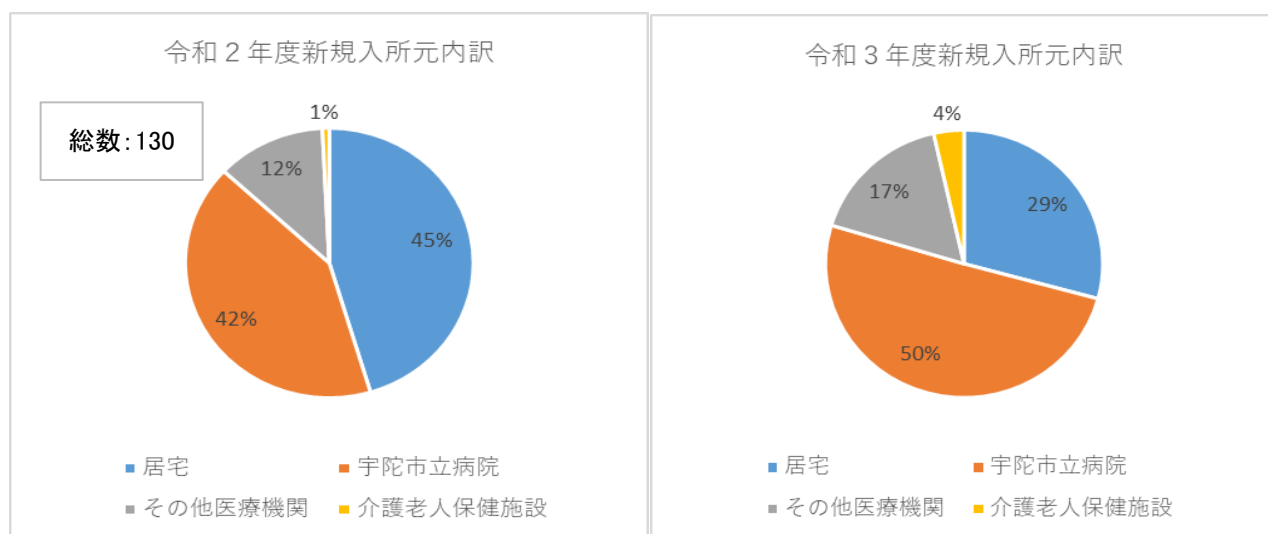
	令和元年度	令和2年度	令和3年度	対2年度比	対元年度比
■入所〔定員：100名〕					
年延べ入所者数	32,851	33,575	28,216	▲ 5,359	▲ 4,635
利用率	89.8%	92.0%	77.3%	▲ 14.7%	▲ 12.5%
平均介護度	3.2	3.2	3.2	－	－
■通所〔定員：25名〕					
年延べ入所者数	3,456	3,219	2,650	▲ 569	▲ 806
利用率	57.2%	53.0%	43.8%	▲ 2.2%	▲ 3.3%
平均介護度	2.0	2.0	2.1	0.1	0.1



(6) 各種利用状況の詳細内訳

直近の2年間ににおける新規入所者の紹介元について、当施設における入所者の半数以上の方が宇陀市立病院経由での入所となっており、他施設と異なる大きな特徴である。市立病院との連携上の強みがある一方、他の医療機関や居宅経由での入所者確保という点では課題があるとも言える。

【直近2カ年入所元内訳】





地域別の入所者数内訳について、宇陀市・宇陀郡にて 90%前後を占めており、近年はその割合が高まっている。中でも曽爾村・御杖村からの入所者が増加している。また、近隣の奈良市、県中和地域、吉野郡などからの入所者数も毎年一定数の入所者があり、令和 2 年度は大幅に増加していたが、令和 3 年度は大きく減少した。特に隣接している東吉野村、名張市や県中和地域の減少が大きい。なお、下表には未掲載であるが、「短期入所」「通所」については、サービス上の特性より、近隣住民の利用割合が高く 95%以上が宇陀市・宇陀郡の居住者で占めている状況となっている。

【直近 3 カ年地域別入所者数内訳】

		令和元年度		令和2年度		令和3年度	
		利用者数	構成比	利用者数	構成比	利用者数	構成比
月別年合計(実人数)		1,194	100.0%	1,210	100.0%	1,042	100.0%
宇陀市		967	81.0%	927	76.6%	771	74.0%
宇陀郡	曽爾村	90	7.5%	100	8.3%	111	10.7%
	御杖村	35	2.9%	41	3.4%	56	5.4%
宇陀市・宇陀郡合計		1,092	91.5%	1,068	88.3%	938	90.0%
奈良市			0.0%	20	1.7%	26	2.5%
橿原市		1	0.1%	14	1.2%	6	0.6%
奈良市・橿原市計		1	0.1%	34	2.8%	32	3.1%
桜井市		21	1.8%	29	2.4%	24	2.3%
天理市			0.0%	3	0.2%		0.0%
田原本町			0.0%	9	0.7%		0.0%
斑鳩町			0.0%		0.0%	7	0.7%
高取町			0.0%		0.0%	2	0.2%
桜井・天理・田原本・斑鳩・高取計		21	1.8%	41	3.4%	33	3.2%
吉野郡	吉野町		0.0%		0.0%	2	0.2%
	東吉野村	48	4.0%	38	3.1%	21	2.0%
吉野郡計		48	4.0%	38	3.1%	23	2.2%
京都府(笠置町)			0.0%	0	0.0%		0.0%
名張市		6	0.5%	12	1.0%	6	0.6%
伊賀市		4	0.3%	5	0.4%	8	0.8%
大阪府(大阪・東大阪)		22	1.8%	12	1.0%	2	0.2%
他府県計		32	2.7%	29	2.4%	16	1.5%

(7) 全国施設主要アクティビティ比較

当該データの比較対象施設数 1,478 施設は、全国約 4,000 施設のうち 40%弱の施設が対象となっている。

最重要指標である入所利用率は令和 2 年度は全国平均を上回っているが、令和 3 年度は大きく乖離している。また、通所利用率は兩年とも大きく全国平均を下回っている。特に 1 日あたり通所利用者数については、定員数の差も大きく利用率以上に乖離が大きい。

単価については当施設が公的施設であることも起因しており、利用料・室料差額の点で差が大きくなっている。

職員数については全区分の職種で少ない状況にある一方、事業収益に対する人件費比率は

令和2年度においては約69%に達し、全国平均を10%以上上回る結果となっている。令和3年度においては、稼働率の減少から79.1%と大幅に上昇している。民間施設との給与制度の違いとコロナ禍の影響などによる稼働率の低減が大きく起因していると考えられる。

最終的な事業利益率は、全国で令和2年度4.1%と当施設との差は6.1ポイントとなっており、人件費比率の差分程度が一般的な施設との収支の差となっていたが、令和3年は19.7ポイントと大きく乖離した。

#### 【全国施設主要アクティビティ比較】

【全国施設主要アクティビティ比較】								
			当施設 令和3年度	当施設 令和2年度	全国老健施設 令和3年度	全国老健施設 令和2年度	差異R3	差異R2
■機能性								
施設数		施設	—		1,478	1,525		
平均入所定員数		人	100	100	100.4	99.8	▲ 0.4	0.2
平均入所利用率		%	77.3	92.0	88.0	90.3	▲ 10.7	1.7
平均通所定員数		人	25	25	43.8	44.4	▲ 18.8	▲ 19.4
平均通所利用率		%	43.8	53.0	61.6	63.3	▲ 17.8	▲ 10.3
1日平均利用者数	入所(入所＋短期)	人	77.3	92.0	88.4	90.1	▲ 11.1	1.9
	通所	人	11.0	13.3	27.1	28.1	▲ 16.1	▲ 14.8
平均要介護度		—	3.20	3.20	3.16	3.17	0.04	0.03
利用者1人1日あたり 事業収益	入所介護料収益(入所＋短期)	円	11,184	11,331	11,526	11,451	▲ 342.0	▲ 120.0
	室料差額(入所＋短期)	円	71	60	161	171	▲ 90.0	▲ 111.0
	入所者利用料収益(入所＋短期)	円	2,143	1,942	2,717	2,582	▲ 574.0	▲ 640.0
	通所介護料収益	円	10,134	9,878	9,736	9,481	398.0	397.0
	通所利用料収益	円	1,051	1,048	1,229	1,240	▲ 178.0	▲ 192.0
1施設あたり 従事者数	医師	人	1	1	1.3	1.3	▲ 0.3	▲ 0.3
	看護師・准看護師・介護職員	人	41	42	51.7	50.6	▲ 10.7	▲ 8.6
	理学療法士・作業療法士・ 言語聴覚士	人	3	4	7.7	7.3	▲ 4.7	▲ 3.3
	その他	人	6	6	15.9	15.1	▲ 9.9	▲ 9.1
	合計	人	51	53	76.6	74.2	▲ 25.6	▲ 21.2
■収支の状況								
事業収益に対する 事業費用の割合	人件費	%	79.1	69.0	61.7	60.9	17.4	8.1
	医療材料費	%	3.1	2.8	2.7	2.7	0.4	0.1
	給食材料費	%	4.8	4.8	8.0	8.1	▲ 3.2	▲ 3.3
	経費	%	20.3	17.1	20.3	19.9	0.0	▲ 2.8
	減価償却費	%	5.0	4.2	4.5	4.4	0.5	▲ 0.2
事業収益対事業利益率		%	▲ 16.8	▲ 2.0	2.9	4.1	▲ 19.7	▲ 6.1

出典：独立行政法人福祉医療機構「2021年度分経営分析参考指標」

#### (8) 公営同類施設の現状

全国に公営（一部事務組合含む）で公営企業法全部適用の介護老人保健施設は28団体あり、（公営企業決算統計より）ほとんどの施設において、経営は厳しい状況となっている。そのため、一般会計から建設時企業債の元利償還金繰り出しや、単純に収支不足分を繰り出ししてもらったりと、28団体中約20団体で何らかの一般会計支援がされている現状がある。この中には建設時当初から企業債償還金の繰り出しをしている団体が多く、各団体において存在意義のある重要な施設であることが伺える。当施設においては、設立から全て自己収益で賄っており、一般会計からは基準外繰出金や資本金は一切頂いていないこと

からすると、23年間安定経営に努力してきたと言えるが、ここ数年の単年度収支バランスの不均衡を是正できなかったことや、昨今の急激な減収について備えることができていなかったところには問題がある。

### 3. SWOT分析

当施設が置かれた環境を踏まえ、以下の通り、SWOT分析を行った。「強み」「弱み」「機会」「脅威」の4つの視点でそれぞれの要因を整理することで、今後、対応していくべき点や運営の方向性をより明確化していく。

#### 【当施設のSWOT分析】

《内部環境》	<b>【強み Strength】</b> ▽市立病院に併設された老健である。 ▽市内唯一の老健施設であり、宇陀市内及び曾爾村/御杖村の利用者で90%以上の割合を占めている地域密着型施設である。 ▽認知症の方の受け入れが出来る(認知症専門棟あり)。 ▽榛原駅から徒歩圏に所在し、比較的利便性が高い。 ▽医療必要度の高い利用者も受け入れが可能。 ▽職員の経験年数が豊富である。 ▽公的施設という安心感がある。 ▽一部医療職について市立病院から職員の出向が行われていることで、人材育成や組織活性化につながっている。	<b>【弱み Weakness】</b> ▽民間施設と比較すると、情報発信力・連携に対する取り組みが弱い。 ▽市内の老健施設利用者に占める当施設の利用率が低い。 ▽居宅支援事業所が無く、他の居宅支援事業所頼みにならざるを得ない。 ▽経営面においては、人件費比率が令和2年度で70%に近づくなど給与水準の高さが経営面の負担となっている。 ▽民間他施設と比較すると、リハビリ面では体制が劣る状況 ▽市立病院との連携に関して、隣接している関係性などメリットを十分に生かし切れていない ▽デイケア利用者の送迎範囲が限定されている。 ▽入所待機者数が少ない。 ▽経営面、特にキャッシュフロー上においてR4年9月に資金ショートを起こしており、現状のまま推移すると、一時借入金が増幅する一方である。
	<b>【機会 Opportunity】</b> ▽高齢化が進展し、今後一定期間は介護需要は見込める。 ▽宇陀市に医療介護あんしんセンターが設立されており、市全体として介護に対するサポートが厚い。 ▽宇陀市地域包括ケアシステムにおいて、在宅復帰支援を中心に、当施設が果たすべき役割は高い。 ▽市立病院のコロナ禍の体制からの復帰による診療機能の充実による退院者数の増加 (当施設への入所者数も比例して増加する可能性が高い。)	<b>【脅威 Threat】</b> ▽市内の各種介護施設は人口規模に対して、比較的充実している。 ▽老健施設に限定しても、県内で近年増加している。 ▽公的施設という強みがある一方で、地域性より職員の確保が困難な状況にある。 ▽介護報酬改定の動向ならびに制度改定の動向。特に介護老人保健施設は『在宅復帰』を近年強く求められており、利用率の維持が困難な環境へ変化している。 ▽コロナ禍により、スタッフ・入所者等の感染時には、一定期間の入所等を止めざるを得ず、収入減となる。

### 4. 現状の経営面における課題

前述までの各種外部環境、内部環境分析の結果等より、当施設の経営面における課題について、「収益面（サービス含む）」、「費用面」、「管理体制面」の3つの視点より抽出及び整理を行った。

#### 【収益面（サービス含む）】

- ✚ 現行ではコロナ禍の影響による市立病院の病床数減に伴う当施設の入所者の減少、スタッフや入所者等のコロナ感染時に入所等の停止による収入減が続いている。
- ✚ 通所リハビリ利用者確保の観点で、居宅介護支援事業所が併設されていない。
- ✚ 現状、市立病院経由での入所が最も多いものの、連携面において密な体制までは構築されておらず、増加の余地が残されている。
- ✚ 今後、介護老人保健施設は一層在宅復帰強化に向けてリハビリの充実が求められている状況において、民間他施設と比較してリハビリ専門職の体制が薄い。今後短期強化型リハビリ体制にするなど力を入れるべきである。
- ✚ 現状の在宅復帰率やベッド回転率などの介護保険施設評価点数が高い状況を確認しているが「在宅強化型」施設となっていない。
- ✚ 宇陀市の面積的な広さに起因するが、通所リハビリ利用者に対して送迎サービスの実施が限定的対応となっている。
- ✚ 周辺に介護サービスは多く点在しているが、これらの関係機関との連携や PR・広報といった点では、まだ不十分な点も見受けられる。
- ✚ 来所できない方への相談時に自宅へ伺うなどの対応がない。
- ✚ 加算点数において、看取り加算など、積極的に行っていない場合がある。
- ✚ 公営の他の類似施設では一般会計から建設時の公債費や経営補助金など繰出しを受けている状況だが、当施設は基準外繰出しを一切受けていない。

#### **【費用面】**

- ✚ キャッシュフロー面において、現行水準の企業債償還負担が令和 9 年度まで続き、キャッシュフロー面での厳しさは今後も続く見通し。
- ✚ 公務員の給与形態を背景に、人員体制は他施設と比較しても手薄なものの、給与費比率は 70%前後と高い水準にある。
- ✚ 光熱費などが物価高騰により上昇している。
- ✚ 入所者への生活サービスが充実していない。

#### **【管理体制面】**

- ✚ 立地や介護施設という背景もあり、他施設同様に人材の確保に苦慮している。
- ✚ 一部の職種については市立病院からの出向受け入れを行うケースがあるものの、計画に基づいた人事交流制度は整備されていない。
- ✚ 市立病院との連携がとりにくい組織体制であり、抜本的な改革が必要である。
- ✚ 教育・人材育成については継続的かつ、より充実させていく必要がある。また、業務の特性上より職員のストレス軽減やリスクマネジメント体制等も施設全体で取り組んでいくことが求められている。

### 第3章 新経営戦略基本目標について

今回の新経営戦略の実現にあたって、当施設は以下の3点を基本目標に掲げ、各種取り組みを着実に実行していくこととする。

特に、今回の計画（戦略）期間中においては、早期にコロナ禍の影響から脱却し、稼働率を元に戻すことはもちろん、新規事業やサービスの質の向上、収益体制の増強のための当施設のグレードアップを図り、在宅復帰支援機能を十分に発揮し、単年度収益的収支のバランスを整え経営健全化の実現を目標とする。

#### 【基本目標】

●新規事業や各種サービスの向上を通じた入所・通所利用率と収益の向上

●スタッフの人材育成・教育体制確立を通じた介護サービスの質の向上

●在宅復帰機能の強化を通じた当施設のグレードアップ

目標

単年度の収益的収支バランスを整え、経営健全化の実現

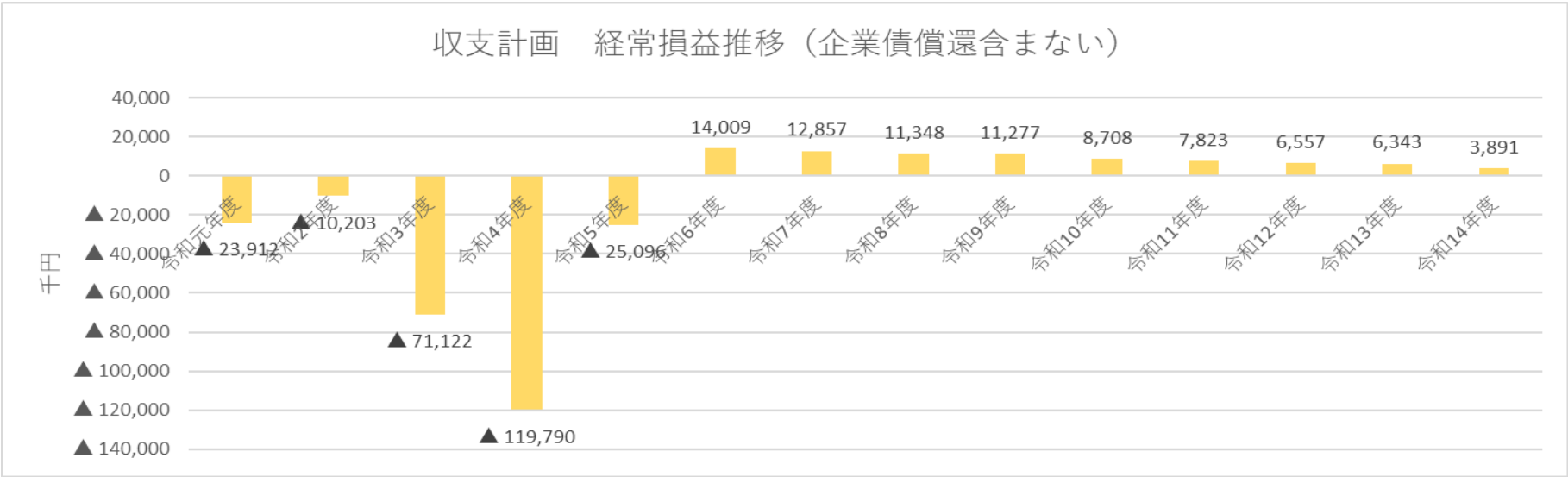
第4章 収支計画

当施設は計画対象期間である令和14年度までの期間において、以下に掲げる目標指標を着実にクリアしていくことで、企業債償還の負担が軽減する令和10年度まで資金不足の状態を回避し、永続的な経営を行っていくことを目標とする。

1. 目標稼働指標

	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	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度	令和14年度
1日あたり入所者数	89.7	76.5	66.4	86	92.8	92.8	92.8	92.8	92.8	92.8	92.8	92.8	92.8
1日あたり短期入所者数	2.3	0.8	1.6	2.0	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2
小計	92.0	77.3	68.0	88.0	95.0	95.0	95.0	95.0	95.0	95.0	95.0	95.0	95.0
入所利用率	92.0%	77.3%	68.0%	88.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%
1日あたり通所者数	13.2	11.0	10.0	14.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0
通所利用率	53.0%	43.8%	40.0%	56.0%	80.0%	80.0%	80.0%	80.0%	80.0%	80.0%	80.0%	80.0%	80.0%

2. 経常損益推移



### 3. 収益の収支

		年 度		(単位:千円, %)													
区 分				令和元年度	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	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度	令和14年度
収 益	1. 営 業 収 益 (A)			463,409	483,410	408,124	350,534	470,324	518,290	518,285	518,288	519,550	518,288	518,288	518,288	519,551	518,288
	(1) 料 金 収 入 (B)			462,839	482,844	407,689	350,051	469,864	517,817	517,817	517,817	519,080	517,817	517,817	517,817	519,080	517,817
	(2) 受 託 工 事 収 益 (C)																
	(3) そ の 他 (D)			570	566	435	483	460	473	468	471	470	471	471	471	471	471
	2. 営 業 外 収 益 (E)			16,286	18,208	16,134	16,681	21,754	20,832	19,932	18,968	18,011	17,026	16,773	16,773	16,773	16,773
	(1) 補 助 金 (F)			11,994	13,661	11,590	12,422	17,365	16,507	15,574	14,625	13,659	12,677	12,422	12,422	12,422	12,422
	他 会 計 補 助 金 (G)			11,994	12,309	11,590	12,422	17,365	16,507	15,574	14,625	13,659	12,677	12,422	12,422	12,422	12,422
	そ の 他 補 助 金 (H)				1,352												
	(2) 長 期 前 受 金 戻 入 (I)			1,140	1,345	1,140	1,140	1,140	1,140	1,140	1,140	1,140	1,140	1,140	1,140	1,140	1,140
	(3) そ の 他 (J)			3,152	3,202	3,404	3,119	3,249	3,185	3,218	3,203	3,212	3,209	3,211	3,211	3,211	3,211
収 入	収 入 の 計 (K)			479,695	501,618	424,258	367,215	492,078	539,122	538,217	537,256	537,561	535,314	535,061	535,061	536,324	535,061
	1. 営 業 費 用 (L)			483,573	491,771	476,920	469,171	499,137	507,934	509,130	510,773	512,254	513,698	514,716	516,112	517,720	519,039
	(1) 職 員 給 与 費 (M)			307,256	314,199	306,155	304,493	316,571	319,897	321,201	322,511	323,828	325,151	326,481	327,818	329,163	330,513
	基 本 給 与 費 (N)			143,103	168,385	159,437	165,265	166,525	168,120	168,832	169,547	170,266	170,988	171,714	172,444	173,178	173,915
	退 職 給 付 費 (O)			4,000	3,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500
	そ の 他 (P)			160,153	142,314	142,218	134,728	145,546	147,277	147,869	148,464	149,062	149,663	150,267	150,874	151,485	152,098
	(2) 経 営 費 (Q)			155,773	156,519	149,557	144,128	161,883	167,411	167,505	167,787	167,973	167,986	168,481	168,584	168,863	168,832
	動 力 費 (R)			9,988	9,594	9,976	12,878	11,427	12,153	11,790	11,972	11,881	11,927	11,904	11,916	11,910	11,913
	修 繕 費 (S)			2,597	2,512	3,058	2,199	3,380	3,380	3,707	3,707	3,707	3,707	4,067	4,067	4,067	4,067
	材 料 費 (T)			36,880	38,512	33,705	32,215	37,201	40,421	40,421	40,421	40,528	40,421	40,421	40,421	40,528	40,421
支 出	そ の 他 (U)			106,308	105,901	102,818	96,836	109,875	111,457	111,587	111,687	111,857	111,931	112,089	112,180	112,358	112,431
	(3) 減 価 償 却 費 (V)			20,544	21,053	21,208	20,550	20,683	20,626	20,424	20,475	20,453	20,561	19,754	19,710	19,694	19,694
	2. 営 業 外 費 用 (W)			20,034	20,050	18,460	17,834	18,037	17,179	16,230	15,135	14,030	12,908	12,522	12,392	12,261	12,131
	(1) 支 払 利 息 (X)			8,419	7,572	6,711	5,834	6,037	5,179	4,230	3,135	2,030	908	522	392	261	131
	(2) そ の 他 (Y)			11,615	12,478	11,749	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
	支 出 の 計 (Z)			503,607	511,821	495,380	487,005	517,174	525,113	525,360	525,908	526,284	526,606	527,238	528,504	529,981	531,170
	経 常 損 益 (C)-(D) (E)			▲ 23,912	▲ 10,203	▲ 71,122	▲ 119,790	▲ 25,096	14,009	12,857	11,348	11,277	8,708	7,823	6,557	6,343	3,891
	特 別 利 益 (F)				3,750		442										
	特 別 損 失 (G)				3,750												
	特 別 損 益 (F)-(G) (H)						442										
	当 年 度 純 利 益 (又 は 純 損 失) (E)+(H) (I)			▲ 23,912	▲ 10,203	▲ 71,122	▲ 119,348	▲ 25,096	14,009	12,857	11,348	11,277	8,708	7,823	6,557	6,343	3,891
流 入	繰 越 利 益 剰 余 金 又 は 累 積 欠 損 金 (J)				6,088		▲ 60,475	▲ 179,823	▲ 204,919	▲ 190,910	▲ 178,053	▲ 166,705	▲ 155,428	▲ 146,720	▲ 138,897	▲ 132,339	▲ 125,996
	流 入 の 計 (K)			286,678	238,127	128,672	114,472	107,974	117,396	116,051	121,248	120,717	131,361	140,314	147,958	155,372	160,334
	う ち 未 収 金 (L)			72,040	71,780	59,663	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
	流 入 の 計 (M)			102,257	106,347	105,962	156,645	157,152	155,233	140,282	133,346	93,285	61,496	61,607	61,718	61,830	48,892
	う ち 一 時 借 入 金 (N)						50,000	50,000	34,000	18,000	10,000						
	う ち 未 払 金 (O)			24,042	27,270	25,009	26,300	26,300	26,300	26,300	26,300	26,300	26,300	26,300	26,300	26,300	26,300
	累 積 欠 損 金 比 率 ( (I)/(A)-(B) × 100 ) (P)				1.2		▲ 17.2	▲ 38.2	▲ 39.5	▲ 36.8	▲ 34.3	▲ 32.0	▲ 29.9	▲ 28.3	▲ 26.7	▲ 25.4	▲ 24.3
	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 (Q)			▲ 239,136	▲ 187,357	▲ 79,163	89,228	94,326	69,012	41,416	15,278	▲ 7,131	▲ 30,715	▲ 52,607	▲ 73,190	▲ 93,542	▲ 111,442
	営 業 収 益 一 受 託 工 事 収 益 (A)-(B) (R)			463,409	483,410	408,124	350,534	470,324	518,290	518,285	518,288	519,550	518,288	518,288	518,288	519,551	518,288



#### 4. 資本的収支

		年 度																(単位: 千円)
		区 分		令和元年度	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	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度	令和14年度	
資本的 収 入	資 本 的 収 入	1. 企 業 債				※104,400	5,000											
		資 本 費 平 準 化 債																
		2. 他 会 計 出 資 金					57,345	59,252	60,175	61,115	62,070	31,899						
		3. 他 会 計 補 助 金																
		4. 他 会 計 負 担 金																
		5. 他 会 計 借 入 金																
		6. 国（都道府県）補助金																
		7. 固 定 資 産 売 却 代 金																
		8. 工 事 負 担 金																
		9. そ の 他																
		計	(A)				62,345	59,252	60,175	61,115	62,070	31,899						
		(A)のうち翌年度へ繰り越さ	(B)															
		純 計	(A)-(B)	(C)				62,345	59,252	60,175	61,115	62,070	31,899					
資本的 支 出	資 本 的 支 出	1. 建 設 改 良 費	11,295	4,574	352	9,970	5,000	9,000	5,000	5,000	9,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	
		う ち 職 員 給 与 費																
		2. 企 業 債 償 還 金	53,868	54,715	55,577	56,453	57,345	59,252	73,225	74,165	75,120	44,949	13,050	13,050	13,050	13,050		
		3. 他会計長期借入返還金																
		4. 他会計への支出金																
		5. そ の 他																
		計	(D)	65,163	59,289	55,929	66,423	62,345	68,252	78,225	79,165	84,120	49,949	18,050	18,050	18,050	18,050	
		資本的収入額が資本的支出額に不足する額	(E)	65,163	59,289	55,929	66,423		9,000	18,050	18,050	22,050	18,050	18,050	18,050	18,050	18,050	
		補てん財源	1. 損 益 勘 定 留 保 資 金	64,326	58,873	55,897	65,517		8,182	17,595	17,595	21,232	17,595	17,595	17,595	17,595	17,595	
				2. 利 益 剰 余 金 処 分 額														
3. 繰 越 工 事 資 金																		
4. そ の 他	837			416	32	906		818	455	455	818	455	455	455	455			
計		(F)	65,163	59,289	55,929	66,423		9,000	18,050	18,050	22,050	18,050	18,050	18,050	18,050			
補てん財源不足額		(E)-(F)																
他会計借入金残高		(G)																
企業債残高		(H)	493,601	438,886	383,309	431,256	378,911	319,659	246,434	172,269	97,149	52,200	39,150	26,100	13,050			

※は特別減収対策企業債であり、財源対策債のため収益的収支や資本的収支に組み込まれず、貸借対照表には計上されるものだが、経営上周知するために表示することとする。

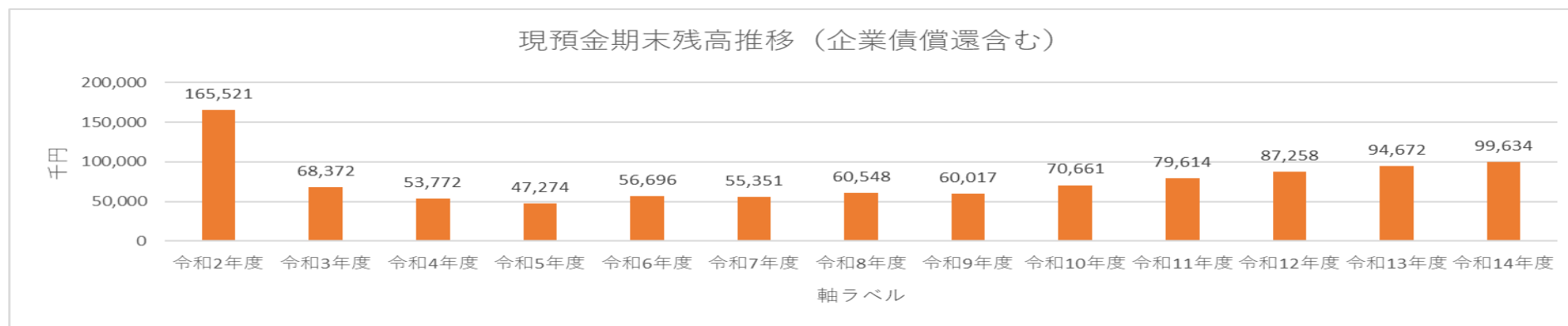
## 5. 他会計繰入金

新経営戦略による収支シミュレーションはまず、毎年の収益的収支のバランスを整えなければならない、しかし、令和3年・4年と続いているコロナ禍における予測不可能な大幅な収益不足により生じた赤字を返済していくことは相当困難な状況であり、かなりの年数を要する。このことについては、一般会計から令和5年度以降の建設企業債の元利償還金を繰り出ししてもらえないか協議中であり、早期の経営再建を図ることとする。

		(単位: 千円)													
年 度		前々年度	前年度	本年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度	令和14年度	
区 分		(決 算)	決 算 見 込												
収 益 的 収 支 分		12,309	11,590	11,815	16,758	15,850	14,927	13,988	13,032	12,060	11,815	11,815	11,815	11,815	
	うち基準内繰入金	12,309	11,590	11,815	11,815	11,815	11,815	11,815	11,815	11,815	11,815	11,815	11,815	11,815	
	うち基準外繰入金				4,943	4,035	3,112	2,173	1,217	245					
資 本 的 収 支 分		0	0	0	57,345	58,252	59,175	60,115	61,070	30,899	0	0	0	0	
	うち基準内繰入金														
	うち基準外繰入金				57,345	58,252	59,175	60,115	61,070	30,899					
合 計		12,309	11,590	11,815	74,103	74,102	74,102	74,103	74,102	42,959	11,815	11,815	11,815	11,815	

## 6. 現預金期末残高推移（企業債償還含む）

現在の企業債償還は令和10年度中に終了し、当該年度以降は現預金期末残高も回復基調となる見込みである。



## 第5章 経営基盤強化に向けた取り組みについて

当施設では、下記の各種取り組みを継続的に実施し、適切な進捗管理を行っていくことで、経営健全化に努めていくこととする。

### 1. 収益向上に向けた取り組み

取り組み項目	内 容	効 果
1.入所利用者の確保推進	1.市立病院（医療介護あんしんセンター）との連携強化 ⇒密な情報共有、病院内勉強会等での当施設の 情報提供など定期的の実施する。 ⇒市立病院地域連携室と定例会議を行い施設間で 入所（入院）～退所（退院）まで一連の組織的な 連携体制を確立する。	●入所稼働率の 上昇（6%）
	2.近隣医療機関との連携強化 ⇒定期的な当施設の空き状況等の情報発信や各医 療機関地域連携室との関係構築など。	●入所稼働率の 上昇（2%）
	3.地域の居宅介護支援事業所との連携強化 ⇒定期的な当施設の空き状況等の情報発信を行う。	●入所稼働率の 上昇（6%）
	4.リハビリテーションの充実・強化 ⇒在宅復帰支援をより一層強化するため、短期集中 リハビリテーション・認知症短期集中リハビリテ ーション・短期入所利用者の個別リハビリテーシ ョン、入退所前連携加算を充実強化する。	●収 益 の 増 加 (3,000 千円)
	5.居宅介護支援事業所の開設検討 ⇒より充実した介護サービスを提供する為、在宅復 帰を支援するための切れ目のない相談支援体制 を目指すこととするために、居宅介護支援事業所 の開設について検討する。	●収益の増加 (▲4,000 千円)
	6.サービス面の充実 ⇒これまで十分でなかった希望者のもとへ出向い た入所面談対応について、積極的に対応を行う。	●入所稼働率の 上昇（1%）
	7.迅速な入所体制 ⇒週1回の「入所判定会議」を臨時でも開催するこ ととし、入所者のニーズに答える。	●入所稼働率の 上昇（0.5%）

	<p>⇒現在入浴日以外の入所受け入れを随時入所可能とし、入所者と家族のニーズに答える。</p> <p>8.地域住民に対する当施設の PR</p> <p>⇒地域住民に対して、「広報うだ」や「うだチャン」などを通じて PR 強化を行う。</p>	<p>●入所稼働率の上昇（2%）</p>
2.通所利用者の確保推進	<p>1.居宅介護支援事業所との連携強化</p> <p>⇒介護予防通所でもリハを重視する流れを踏まえ、市内居宅介護支援事業所との“顔の見える”関係構築に努め、通所リハビリ利用者確保を進める。</p> <p>2.営業日の増加</p> <p>⇒祝日を営業し、月曜から金曜日のデイケアを確立する。</p> <p>3.通所利用範囲の拡大とコース増加</p> <p>⇒費用対効果があるものは、通所デイケアの範囲をできる限り広げると共に、ニーズを踏まえて新たに半日コースを試行する。</p> <p>4.通所者リハビリの充実</p> <p>⇒通所者のリハビリをより一層強化するため、体制を強化し、短期集中個別リハビリテーション・認知症短期集中リハビリテーションなどマネジメントを充実強化する。</p> <p>5.地域住民に対する当施設の PR</p> <p>⇒地域住民に対して、「広報うだ」や「うだチャン」などを通じて PR 強化を行う。</p> <p>⇒通所のお迎えの車の空き時間を利用して「買い物支援バス」（無償）を行い、月 1 回程度「介護サロン」に参加してもらい地域貢献活動を充実する。</p>	<p>●通所稼働率の上昇（8%）</p> <p>●通所稼働率の上昇（5%）</p> <p>●収益の増加（1,500 千円）</p> <p>●通所稼働率の上昇（6%）</p> <p>●通所稼働率の上昇（4%）</p> <p>●収益の増加（1,000 千円）</p> <p>●通所稼働率の上昇（12%）</p> <p>●プレフレイル、フレイル※の方々の在宅支援</p>
3.課題への取り組み	<p>1.より一層在宅支援を行えるように、「在宅強化型」の施設を目指す。</p> <p>⇒現状の在宅復帰率やベッド回転率などの介護保険施設評価点数が高い状況を確認していること</p>	<p>●施設のグレードアップ</p> <p>収益の上昇（20,000 千円）</p>

	<p>を踏まえ「在宅強化型」施設となることを目標とする。</p> <p>2.科学的介護情報システムの導入 ⇒科学的介護情報システム「LIFE」を導入し、介護報酬をアップするとともに、エビデンスに基づいた質の高い介護の実施に繋げるとともに、適正な地域の情報収集を行う。</p> <p>3.地域包括ケアシステムへの貢献 ⇒在宅復帰に向けたリハビリ機能充実を図ることで、高齢者が在宅生活出来る臨界点引き上げに貢献し、地域包括ケアシステムにおける役割を確立する。 ⇒周辺医療機関はじめ各種介護事業所との有機的な情報連携を実現する。</p>	<p>●収益の増加 (500千円)</p> <p>●全体の稼働率アップ</p>
--	---	---

※フレイル・・・「加齢により心身が老い衰えた状態」

## 2. 適切なコスト管理に向けた取り組み

取り組み項目	内 容	効 果
1.人件費抑制	<p>1.人員構成の見直し。会計年度職員や研修員の活用。</p> <p>2.希望退職を募る</p> <p>3.管理者の給与カット(当施設の今後の経営に対する管理者の姿勢を示す)</p>	●20,000 千円
2.委託料等の削減	<p>1.専門家への経営計画策定委託を行わず、自前で調査研究し、策定する。</p> <p>2.市立病院と業務内容が類似する委託業務についての連携委託を行う。</p>	●10,000 千円
3.民間サービスの活用による内部経費の見直し	<p>1.介護保険適用外の自己負担サービスについても、時代の流れやニーズに合う施設となるよう取り入れていく。</p>	●500 千円

### 3. 運営管理体制構築に向けた取り組み

取り組み項目	内 容	効 果
1. 強固な運営体制の構築	<p>1. 病院との連携が重要な事業にもかかわらず、その連携がうまくとられていないため、両施設を一体の「病院事業」として管理者を設置し、その配下の施設として一体経営とする体制を構築できないかについて研究する。</p> <p>2. 経営再建及び状況把握のため「経営会議」を設置し、常に経営状況をチェックできる体制を整える。</p> <p>3. 経営会議の下部に運営委員会から構成する「ワーキングチーム」を設置する。</p>	<p>● 経営体制が一体となることにより、有機的連携が図れる。</p> <p>● 管理職による迅速な意思決定</p> <p>● 各職種のリーダーによる組織内コンセンサスの形成</p>
2. 人材育成・教育体制確立	<p>1. 施設全体、職種別等にテーマに応じた適切な研修計画を策定し、人材育成・教育に努めていく。また、市立病院とも積極的に合同研修等を開催していくことで、より質の高い介護サービス提供につなげていく。</p> <p>2. 人事考課を強化し、評価面談により、組織目標の共有を深め、自身の業務の役割の認識とその向上を組織全体で高める。</p>	<p>● 職員のスキルアップによる信頼獲得</p> <p>● 施設のグレードアップ推進</p>
3. リスクマネジメント体制確立	<p>1. 感染防止体制を強化し、施設内感染を起こさない体制を構築する。</p> <p>2. 記録・報告体制を徹底し、事故が起こった場合の対応指針の策定～実際の運用を行う。</p> <p>3. 全職員の参画を促すべく各部署のリーダー層を通じた効果的なコミュニケーションの確保を図る。</p> <p>4. 安全衛生委員会を定期開催し、安全安心な職場と職員の労働環境を構築する。</p>	<p>● 安定した入所稼働率の保持</p> <p>● リスクに強い組織の形成</p> <p>● 迅速な意思疎通</p> <p>● 働きやすい職場の構築</p>
4. その他	<p>1. 当施設のイメージアップによる稼働率アップを図るため、介護講座や介護サロンなどを通</p>	<p>● 地域に根差した施設として信頼を得</p>

	じて地域貢献事業を行う。 2.「目安箱」やアンケートを通じて利用者目線の把握に努め、満足度の高い施設を目指す。 3.イベントや外部との交流などを通じて、利用者も職員も刺激を受け、生き甲斐ややる気が起きる施設を目指す。	る ●顧客満足度アップを図る。 ●顧客満足度アップ、職員のモチベーションアップ
--	--	---

## 第6章 民間の活力の活用及び公営企業としての実施必要性について

現状、地方公営企業法全部適用の経営形態で運営を行っており、コロナ禍の影響などから早期に脱却し、今後も継続した経営改善に向けた取り組みを行うことで、公営企業としての実施を一定期間堅持していくことに努めていく。しかしながら、昨今の大幅な政策動向の変化をはじめとした新型コロナウイルス感染などの外部環境の変化については、客観的な判断に基づき、一定期間で収支改善ができない場合も視野に入れ、平行して経営形態の見直しに向けた検討を行っていくこととする。

当施設は、市内唯一の介護老人保健施設として、在宅復帰に向けた支援を行う重要な役割を担っている。また、立地上でも市立病院と隣接しており、市民の利便性はもちろん、人的連携の面からも、公営企業としての必要性が高い。しかし、「1. 外部環境分析」でも述べたように 2040 年以降は老年人口が施設の設定当時より減少に転じるため、それを見据えた施設の抜本的な運営方法の変更が必要である。①市立病院との一体化した経営、②施設の規模縮小、③指定管理制度導入、④民間売却、など、今後数年の間にそれらについての研究・検討を行い、この計画の終了時（2032 年）までには、その方向を決定し進めていかなければならない。その方策の準備として、現時点では当施設の経営に興味を示して頂ける状況ではないので、早急に収支バランスを整え、外部から見て経営の魅力のある施設にしていかなければならない。

## 第7章 経営戦略のフォローアップ・検証について

当施設の経営環境は、収入の根幹をなす介護報酬改定の動向に大きく左右される。直近では、2025 年問題を見据え、平成 30 年度（2018 年度）及び令和 3 年度（2021 年度）が制度上の大きな転換点と言われ、より一層在宅復帰に向けた強化が行われた。次回令和 6 年度（2024 年度）の改定による今後の国の介護の方針を見定めて、必要に応じて戦略見直しを行うこととする。

また、進捗管理については毎年度施設内にて実施し、結果公表についても、必要に応じてホームページを中心に適切に実施していく。



---

## 宇陀市介護老人保健施設事業新経営戦略

令和5年2月

発行 宇陀市介護老人保健施設 さんとぴあ榛原

〒633-0253 奈良県宇陀市榛原萩原 801 番地の 1

宇陀市ホームページ URL : <http://www.city.uda.nara.jp/>

---