

# 京丹波町介護サービス事業経営戦略



京丹波町介護療養型老人保健施設

令和3年11月



京丹波町  
KYOTAMBA TOWN

## 目 次

1. 事業概要	1
(1) 事業形態等	1
①事業の現況	1
②施設	1
(2) 現在の経営状況	2
(3) これまでの主な経営健全化の取組	4
2. 将来の事業環境等	4
(1) 介護保険サービス事業における主な取組	4
(2) 高齢者人口等の予測	5
(3) 介護需要の予測	6
(4) 施設の見通し	7
(5) 組織の見通し	7
3. 経営の基本方針	7
4. 投資・財政計画（収支計画）	7
(1) 投資・財政計画（収支計画）	別紙
(2) 投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明	7
①収支計画策定に当たっての数値目標	7
②収支計画のうち投資についての説明	8
③収支計画のうち財源についての説明	8
④収支計画のうち投資以外の経費についての説明	8
(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	9
①投資についての検討状況等	9
②財源についての検討状況等	9
③投資以外の経費についての検討状況等	10
5. 経営戦略の事後検証、更新等に関する事項	10
《参考資料》	資料

## 京丹波町介護サービス事業経営戦略

団体名 : 京丹波町

事業名 : 京丹波町介護療養型老人保健施設

策定日 : 令和3年11月

計画期間 : 令和3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) 非適用の区分	非適用	事業開始年月日	平成21年10月1日
事業の内容	介護老人保健施設	指定管理制度導入状況	直営
職員数	19(21)人		
うち 常勤医師数	0(1)人	理学療法士又は作業療法士	0(1)人
看護職員数	6人	事務職員	5人
介護職員数	7人	その他の職員	
介護支援専門員	1人		

※事務職員には宿直員等を含む

※( )内は、国保京丹波町病院和知診療所との兼務の職員を含んだ人数

②施設

施設数	1	定員	19人
延床面積	660㎡	居室床面積	184㎡
サービス日数	365日	年延利用者数	5,764人

(2) 現在の経営状況

平成25年度から令和2年度までの状況（各年度決算統計資料から）（単位：千円）

年 度		平成25年度	平成26年度	平成27年度	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
収 益 的 収 入	1 総 収 益 (A)	148,810	163,921	163,593	166,710	142,693	147,616	142,636	144,051
	(1) 営 業 収 益 (B)	75,701	74,526	70,204	78,074	78,693	73,912	72,881	65,857
	ア 料 金 収 入 (B)	75,640	74,483	70,173	78,031	78,644	73,905	72,871	65,824
	イ 受 託 工 事 収 益 (C)								
	ウ そ の 他	61	43	31	43	49	7	10	33
	(2) 営 業 外 収 益	73,109	89,395	93,389	88,636	64,000	73,704	69,755	78,194
	ア 他 会 計 繰 入 金	71,500	88,000	92,000	87,200	62,700	72,200	68,300	76,400
	イ そ の 他	1,609	1,395	1,389	1,436	1,300	1,504	1,455	1,794
	2 総 費 用 (D)	148,737	164,344	162,813	166,811	143,318	145,962	143,530	143,145
	(1) 営 業 費 用 (D)	148,737	164,344	162,813	166,811	143,318	145,962	143,530	143,145
	ア 職 員 給 与 費	109,711	133,372	117,479	121,004	88,120	89,080	84,462	94,039
	イ そ の 他	39,026	30,972	45,334	45,807	55,198	56,882	59,068	49,106
	(2) 営 業 外 費 用 (D)	0	0	0	0	0	0	0	0
	ア 支 払 利 息								
	イ そ の 他								
3 収 支 差 引 (A)-(D) (E)	73	△ 422	780	△ 101	△ 625	1,654	△ 894	906	
資 本 的 収 入	1 資 本 的 収 入 (F)	0	0	0	0	0	0	0	0
	(1) 地 方 債								
	ウ ち 資 本 費 平 準 化 債								
	(2) 他 会 計 補 助 金								
	(3) 他 会 計 借 入 金								
	(4) 固 定 資 産 売 却 代 金								
	(5) 国 ( 都 道 府 県 ) 補 助 金								
	(6) 工 事 負 担 金								
	(7) そ の 他								
	2 資 本 的 支 出 (G)	0	0	0	0	0	0	0	0
	(1) 建 設 改 良 費								
	ウ ち 職 員 給 与 費								
	(2) 地 方 債 償 還 金 (H)								
	ウ ち 資 本 費 平 準 化 債 償 還 金								
	(3) 他 会 計 長 期 借 入 金 返 還 金								
(4) 他 会 計 へ の 繰 出 金									
(5) そ の 他									
3 収 支 差 引 (F)-(G) (I)	0	0	0	0	0	0	0	0	
収 支 再 差 引 (E)+(I) (J)	73	△ 422	780	△ 101	△ 625	1,654	△ 894	906	
積 立 金 (K)									
前 年 度 からの 繰 越 金 (L)	741	815	393	1,173	1,072	447	2,101	1,207	
前 年 度 繰 上 充 用 金 (M)									
形 式 収 支 (J)-(K)+(L)-(M) (N)	814	393	1,173	1,072	447	2,101	1,207	2,113	
翌 年 度 へ 繰 り 越 す べ き 財 源 (O)									
実 質 収 支 黒 字 (P)	814	393	1,173	1,072	447	2,101	1,207	2,113	
(N)-(O) 赤 字 (Q)									
赤 字 比 率 ( $\frac{(Q)}{(B)-(C)} \times 100$ )	0	0	0	0	0	0	0	0	
収 益 的 収 支 比 率 ( $\frac{(A)}{(D)+(H)} \times 100$ )	100	100	100	100	100	101	99	101	
地 方 財 政 法 施 行 令 第 16 条 第 1 項 により 算 定 し た 資 金 の 不 足 額 (R)									
営 業 収 益 - 受 託 工 事 収 益 (B)-(C) (S)	75,701	74,526	70,204	78,074	78,693	73,912	72,881	65,857	
地 方 財 政 法 に よ る ((R)/(S)×100)									
健 全 化 法 施 行 令 第 16 条 により 算 定 し た (T)									
健 全 化 法 施 行 規 則 第 6 条 に 規 定 す る (U)									
健 全 化 法 施 行 令 第 17 条 により 算 定 し た (V)									
健 全 化 法 第 22 条 により 算 定 し た ((T)/(V)×100)									
他 会 計 借 入 金 残 高 (W)									
地 方 債 残 高 (X)									

○他会計繰入金

年 度		平成25年度	平成26年度	平成27年度	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
収 益 的 収 支 分	区 分	71,500	88,000	92,000	87,200	62,700	72,200	68,300	76,400
	ウ ち 基 準 内 繰 入 金								
	ウ ち 基 準 外 繰 入 金	71,500	88,000	92,000	87,200	62,700	72,200	68,300	76,400
資 本 的 収 支 分	区 分	0	0	0	0	0	0	0	0
	ウ ち 基 準 内 繰 入 金								
	ウ ち 基 準 外 繰 入 金								
合 計		71,500	88,000	92,000	87,200	62,700	72,200	68,300	76,400

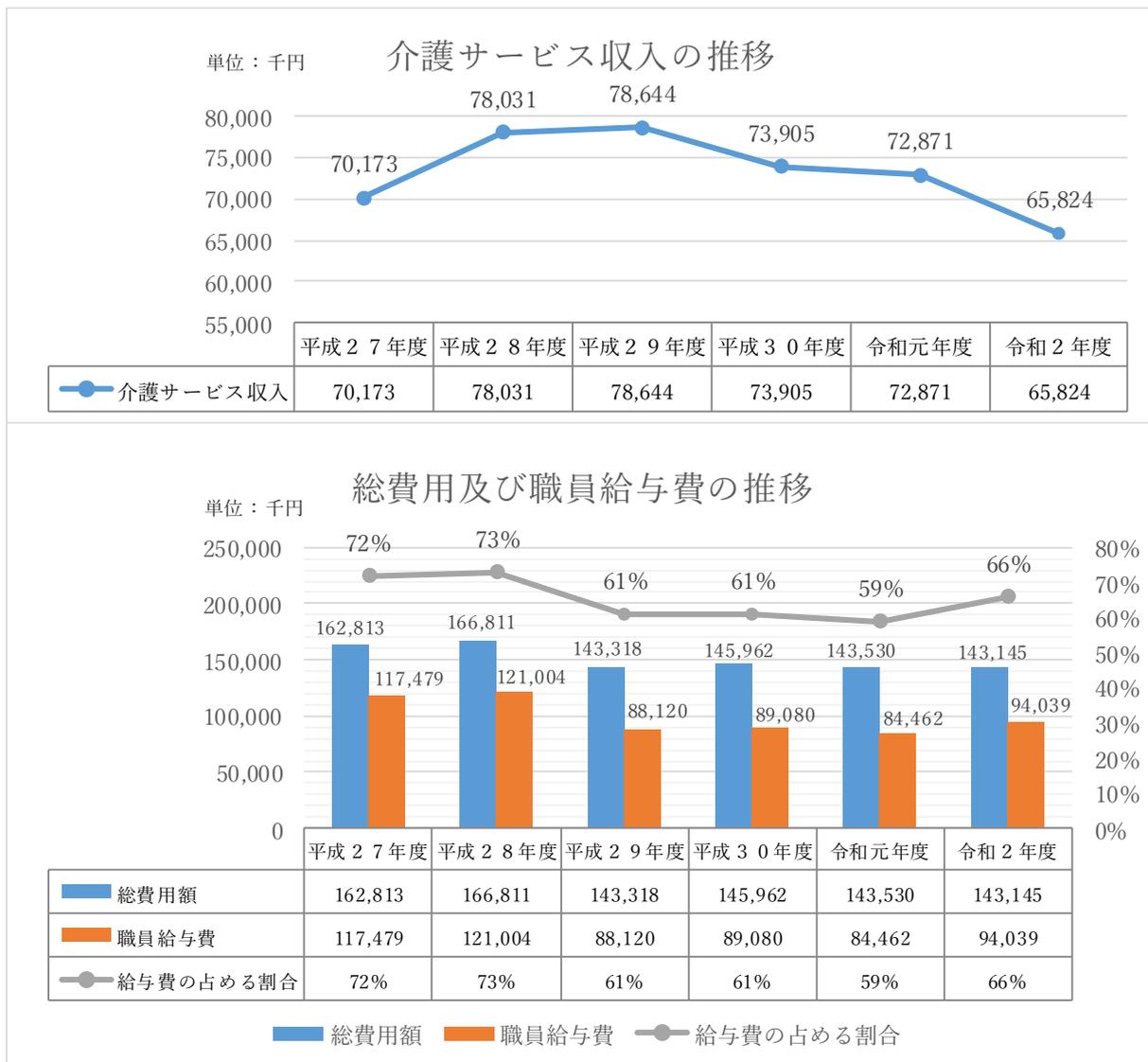
※料金収入＝介護サービス収入

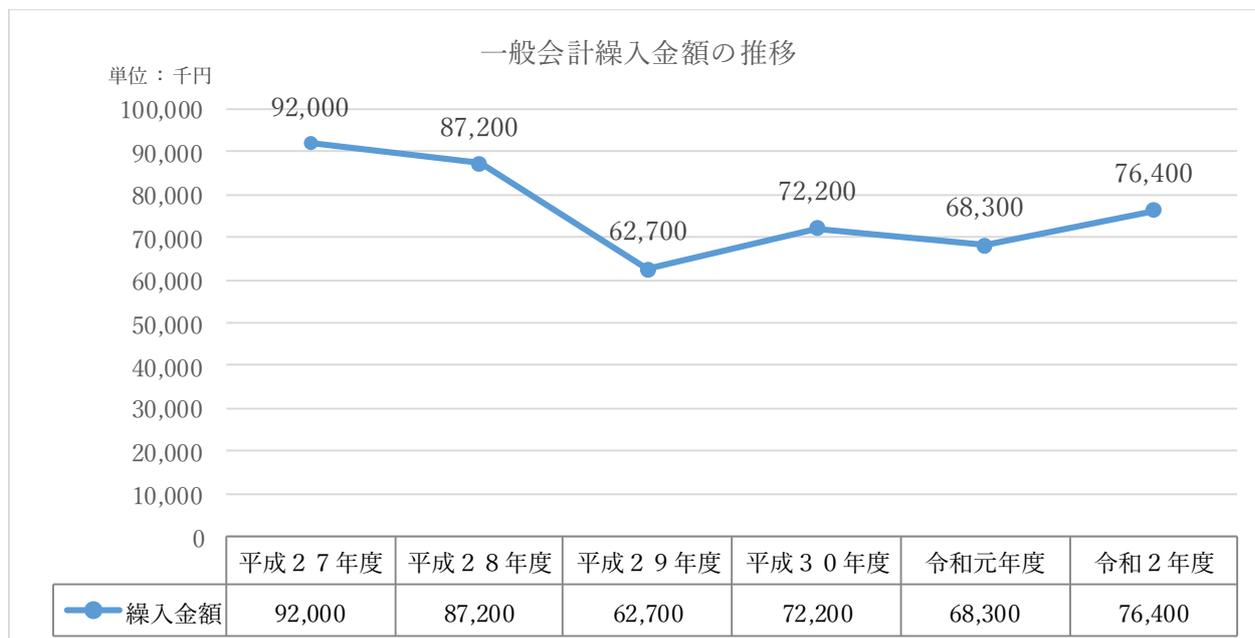
本施設の収益面においては、構成比として最も高い介護サービス収入が施設稼働率の低下により、平成29年度をピークに減少傾向にあります。なお、令和2年度は、施設基準の未達成により遡及してサービス料金を減額し、その差額を過誤調整による自主返納を行ったことにより、収益は例年より減少しています。

一方、費用面において構成比として最も高い職員給与費は、平成28年度をピークに平成30年度に微増するものの減少傾向にあります。なお、令和2年度の職員給与費の増加は、会計年度任用職員制度導入による影響が大きく、費用全体としては前年度と比較しても減少しています。

収支均衡を図るため繰り入れを行っている一般会計繰入金（他会計繰入金）は、平成29年度に最も減少し、その後増加傾向にあります。

※過誤調整：介護サービス事業所の請求誤り等の過誤金額を京都府国民健康保険団体連合会が介護報酬から調整を行う方法です。





### (3) これまでの主な経営健全化の取組

これまでに施設の指定管理制度の導入、業務委託、施設の縮小・廃止については、施設稼働率の向上及び人件費を含む経費削減による自助努力を重視した経営に取り組んできたため、現在のところ検討に及んでいない状況です。経費削減の主な取り組みとしては、令和元年度から事務職員を1名減員して2名で施設管理等を行っています。

## 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

京丹波町高齢者福祉計画及び第8期介護保険事業計画では、基本理念である「みんなで支える“輝く生涯”あたたかな心でつくる安心・健康・いきいき京丹波」を実現するため、4つの基本目標を掲げ、施策を展開します。

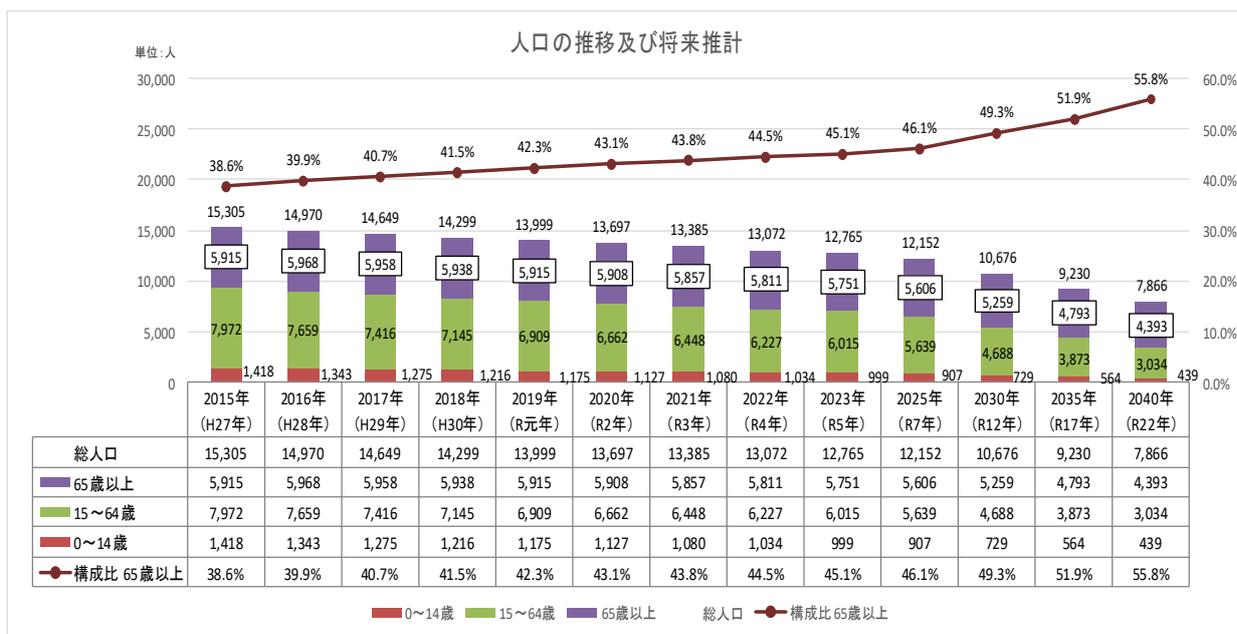
- 基本目標1 支え合うまちづくり ー地域包括ケアシステムの強化ー
- 基本目標2 いきいきと暮らせるまちづくり ー健康づくりと介護予防ー
- 基本目標3 安心して暮らせるまちづくり ー高齢者福祉の充実ー
- 基本目標4 介護サービスの充実と質の向上

本町介護保険サービス事業のなかで、本施設は介護が必要となった利用者に医学的管理下における充実したリハビリを実施するほか、看護及び介護など日常生活上の支援を行うことにより、利用者の能力に応じた自立した日常生活が送れるよう在宅復帰を支援します。

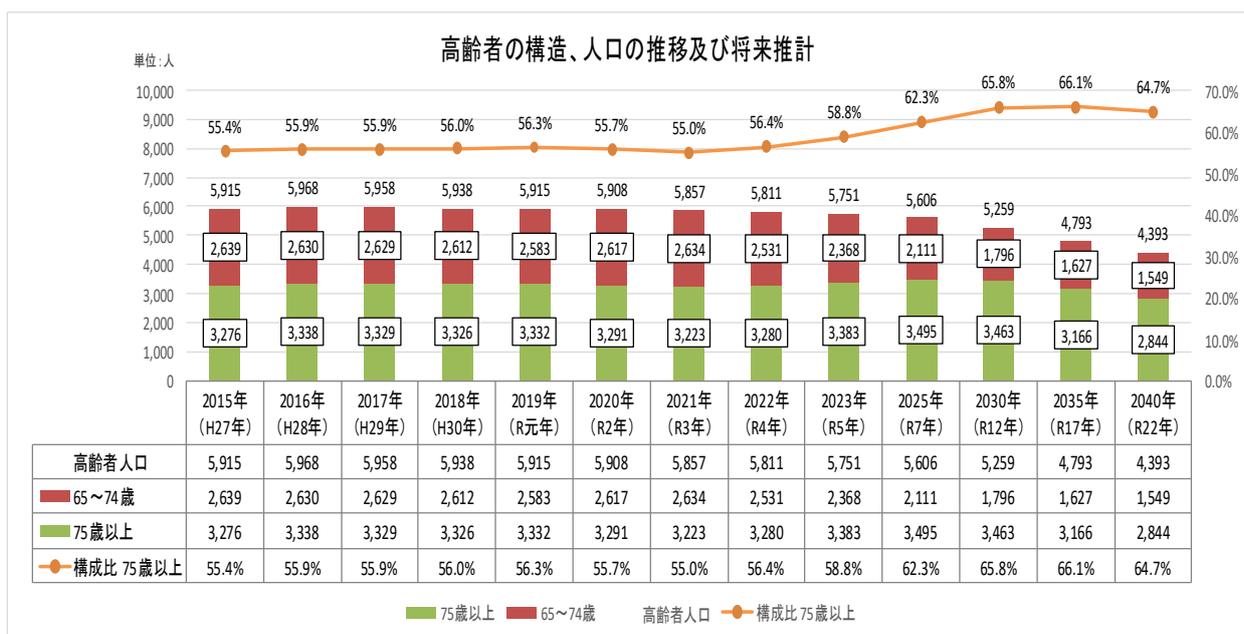
## (2) 高齢者人口等の予測

本町の総人口は、今後減少傾向で推移し、2023年（令和5年）には12,765人、さらに2040年（令和22年）には7,866人まで減少することが見込まれます。また、高齢者人口につきましても減少傾向となっており、2023年（令和5年）には5,751人、2040年（令和22年）には4,393人になるものと見込まれます。

【人口の推移及び将来推計】



【高齢者の構造、人口の推移及び将来推計】



### (3) 介護需要の予測

本町の第1号被保険者数は、減少傾向で推移しており、2023年（令和5年）には、2021年（令和3年）に比べ106人少ない5,751人になるものと見込まれています。その後も減少を続け、2025年（令和7年）には5,606人、2040年（令和22年）度には4,393人にまで減少するものと見込まれています。また、要支援・要介護認定者数は、2020年（令和2年）の1,056人から、2023年（令和5年）までは微増傾向となり、2023年（令和5年）には1,069人へ、その後は減少に転じ、2025年（令和7年）には1,056人に推移するものと見込まれます。

第1号被保険者数は、減少傾向であるものの、要支援・要介護認定者数は、本計画期間中は大きく減少しないことから、計画期間中は現在と大きく変わらない介護需要量が求められると想定されます。

【第1号被保険者数の推移及び将来推計】



【要支援・要介護認定者の推移及び将来推計】



#### (4) 施設の見通し

本施設は、平成21年10月に有床診療所の病床であった19床を介護老人保健施設に転換した施設です。

施設面では、平成16年度に改修工事を行い、現在まで大規模な改修等はありませんが、今後は経年的な劣化が進んでいくことが予想されることから、将来的には改修等を検討していく必要があります。また、運営面では、一般会計からの繰入に依存するなか、投資的経費を捻出することは大変厳しい状況ではありますが、高齢者が長年住み慣れた地域で安心して暮らし続けるために必要な介護サービスの供給と家族介護を支援するために、引き続き施設を維持するために必要な整備を行うこととします。

#### (5) 組織の見通し

本施設は、これまでの主な経営健全化に向けた取り組みを継続し、現状の運営形態を維持する方針です。

計画期間中は現在と大きく変わらない介護需要量が求められることが想定されることから、看護師及び介護士の人員数は現状を維持する必要があります。そのためには、職員の高齢化を解消することが最大の課題となります。また、健全な財政運営を行うため、引き続き会計年度任用職員の有効活用を検討する必要があります。

### **3. 経営の基本方針**

本施設は、施設利用者に医学的管理下における充実したリハビリを実施するほか、看護及び介護など日常生活上の支援を行うことにより、利用者の能力に応じた自立した日常生活が送れるように在宅復帰を支援するとともに、利用者の家族の身体的及び精神的負担の軽減を図ることを目指します。

また、本施設は介護保健施設サービス費Ⅱの介護報酬を算定する転換型の介護老人保健施設です。施設基準には喀痰吸引や経管栄養を必要とする利用者の割合が全体の15%以上を占めることが定められていることから、積極的に介護度の高い方の受け入れを行い、より安定した施設運営を行うことを目指します。

### **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説明

#### ① 収支計画策定に当たっての数値目標

本施設の収益的収支比率は、100%前後で推移していますが、収支均衡を図るため、一般会計繰入金に依存している状況です。利用定員数19人と採算のとれる事業規模ではあり

ませんが、一般会計の負担を軽減する取り組みが必要です。そのためには、感染症対策の徹底と居宅介護事業所や医療機関との連携をより強化して、退所や入院による空床期間を減らすための取り組みや、介護度の高い方の受入れに努めます。また、費用面においては、構成比が最も高い職員給与費の大幅な減少は見込めない状況であるものの、適正な人員配置を行うとともに、引き続き会計年度任用職員の有効活用等を検討することとして、経費増加の抑制に努めます。なお、計画期間の目標値は、下記のとおりとして、経営改善を目指します。

◆年間施設稼働率 83%以上

施設稼働率は、年度により大きく増減している状況です。今後は、現在実施している感染症対策の取り組みを引き続き徹底し、施設利用者の感染症による急な入院等を抑制します。また、京丹波町病院の地域連携室との密接な連携や居宅介護事業所へのPR等を行い、空床期間の解消に努め、毎年安定的に施設稼働率が83%を超える施設運営を目指します。

◆一般会計繰入金額67,980千円以内（建設改良費分を除く決算値）

収支均衡を図るための一般会計繰入金は、職員給与費の増減に大きく影響されるため、適正な人員配置を行うとともに、施設の空床期間を減らすための取組等により一般会計の負担軽減に努めます。

② 収支計画のうち投資についての説明

建設改良費については、令和3年度に新型コロナウイルス感染防止対策の備品及び薬剤分包機を購入することとしています。また、平成16年度に設置しました施設利用者用の特殊浴槽が設置後17年を経過することから、令和5年度に更新に係る経費を見込んでいます。なお、計画期間中におきましては、他に大規模な改修等は予定していません。

③ 収支計画のうち財源についての説明

介護サービス収入については、計画当初の令和3年度を施設稼働率85.5%の施設利用と施設利用者の（平均）介護度を要介護3で見込み、令和3年4月に行われた介護報酬改定を反映させて収入金額を算定しています。また、次年度以降の収入金額は、令和3年度の収入金額をベースに各年度の要支援者・要介護認定者数の推移を考慮して算定しています。なお、他会計繰入金については、各年度の総費用に対して、料金収入（介護サービス収入）及びその他の収入の収支により生じる収益不足分を一般会計繰入金で収支均衡を図るよう見込んでいます。

④ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

収益的支出としては、職員給与費及びその他の費用を見込んでいます。職員給与費については、適正な人員配置を行い、引き続き会計年度任用職員の有効活用等を検討することとして、計画期間中の増減はしない想定としています。また、その他の費用につきましては、施設運営に要する費用のうち人件費を除く費用で、光熱水費、委託料、医薬材料費及び消耗品等です。その他の費用につきましても、経費の精査を行うことを前提に計画期間中は増減し

ない想定としています。

(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	本町高齢者福祉計画及び第8期介護保険事業計画の目標である「支え合うまちづくり-地域包括ケアシステムの強化-」が実現できるよう、持続可能なサービス提供が確保できる取り組みを検討していく必要があります。
施設等の統合・縮小・廃止に関する事項	これまでに施設の指定管理制度の導入、業務の委託、施設の縮小・廃止については、検討に及んでいない状況であることから、現在のところ、現状を維持する方針です。
新技術の導入に関する事項	現在のところ検討していません。
民間の活力の活用に関する事項 (PPP・PFI など)	現在のところ検討に及んでいない状況です。
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	現在のところ見直しの予定はありません。
利用状況に関する事項	長期利用者の退所や入院による空床期間について、より短期利用等の効率的な空床解消の取り組みが必要です。また、平成27年度から令和元年度の平均介護度と介護サービス収入の推移をみると、平均介護度の最も高い平成29年度が介護サービス収入も最も高いことから、比較的介護度の高い方の受け入れを積極的に行う必要があります。
資金管理・調達・繰入金に関する事項	本施設の利用定員は19人と小規模であり、介護サービス収入の大幅な増加は見込めない状況です。また、総費用の構成比として最も高い職員人件費も大幅な減少は見込めないことから、今後も一般会計からの繰入金で収支均衡を図ることとなりますが、今後の介護報酬改定の内容を注視し、介護サービス収入の増収が図れる方向性を模索し、さらに一般会計の負担を軽減できる取り組みが必要です。
資産の有効活用に関する事項	現在のところ有効活用できる資産はありません。
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（指定管理制度、PPP/PFIなど）	現在のところ検討に及んでいない状況です。
職員給与費の適正化に関する事項	職員給与費は、平成29年度から減少傾向にあるものの、施設利用者に適正なサービス提供を行うための基準人員の確保に努めるなかで、今後の大幅な減少は厳しい状況です。
組織体制の効率化に関する事項	本体医療機関である京丹波町病院と今後も連携を図り、職員の兼務など効率的な組織体制を検討します。
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**

毎年度の進捗管理を行うとともに、5年毎に計画の見直しを行います。また、大幅な介護報酬の改定や事業を取り巻く環境及び経営状況などにより、計画と実績に大幅な乖離が生じる場合は、必要に応じ計画を修正します。

別 紙

投資・財政計画（収支計画）



投資・財政計画  
（収支計画）

（単位：千円，％）

別紙3

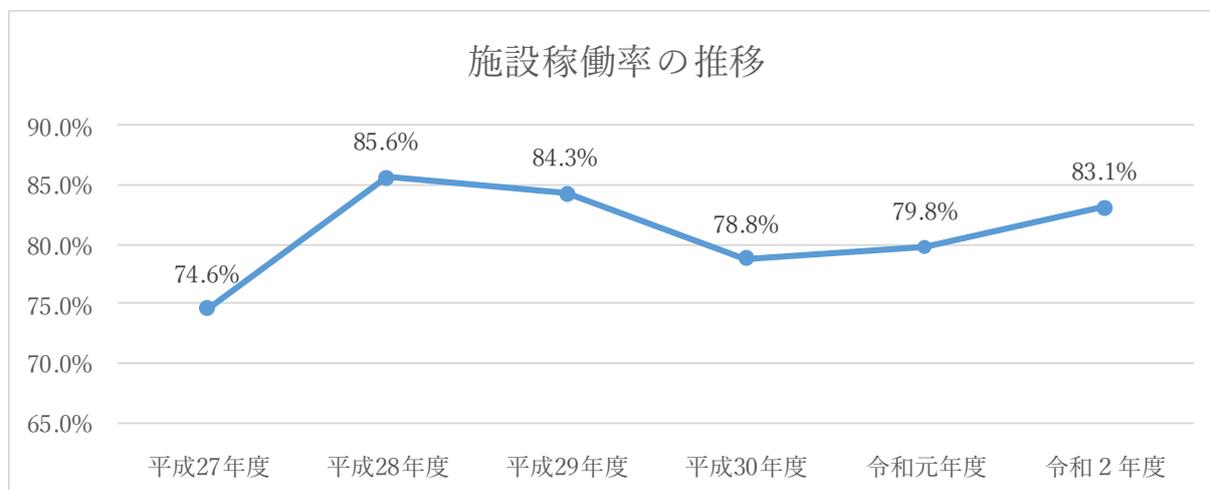
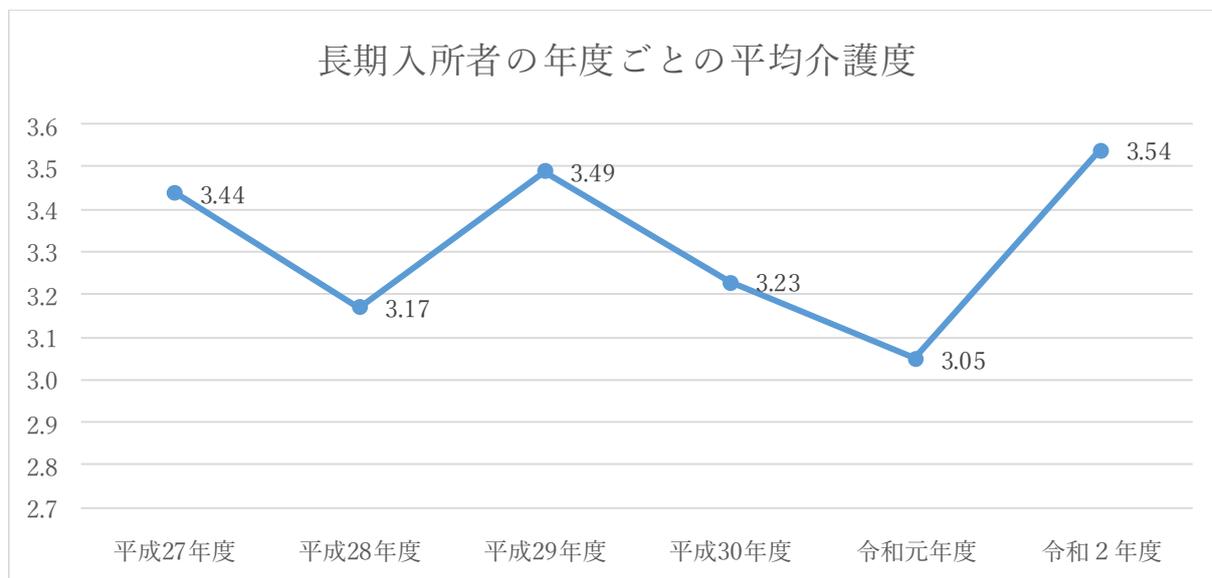
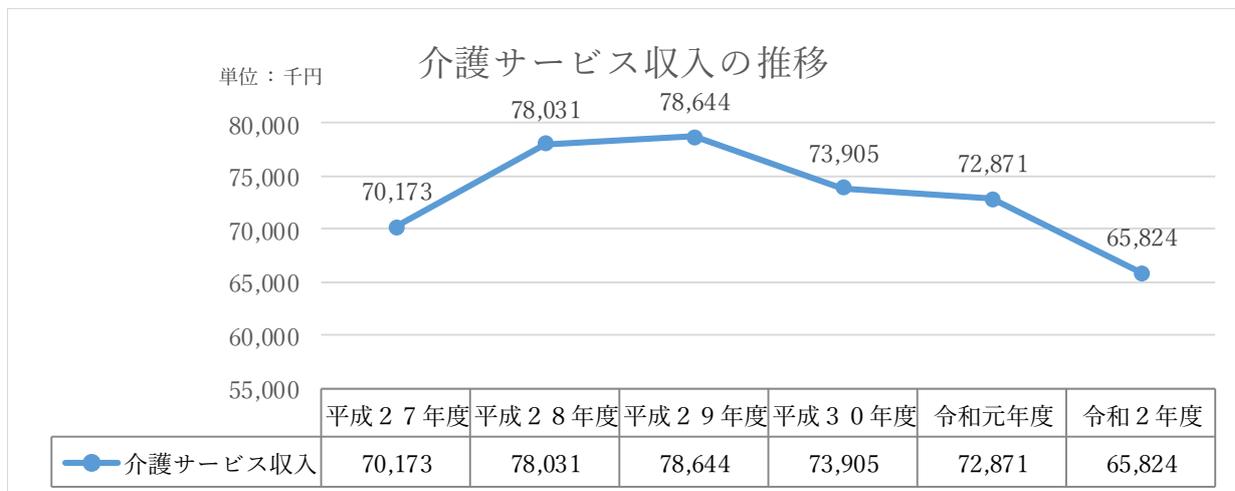
収支再差引 (E)+(I) (J)	△ 894	906	△ 1,113	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
積立金 (K)													
前年度からの繰越金 (L)	2,101	1,207	2,113	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
前年度繰上充用金 (M)													
形式収支 (J)-(K)+(L)-(M) (N)	1,207	2,113	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
翌年度へ繰り越すべき財源 (O)													
実質収支黒字 (P)	1,207	2,113	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
(N)-(O) 赤字 (Q)													
赤字比率 ( $\frac{(Q)}{(B)-(C)} \times 100$ )	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
収益的収支比率 ( $\frac{(A)}{(D)+(H)} \times 100$ )	99	101	99	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
地方財政法施行令第16条第1項により算定した資金不足額 (R)													
営業収益－受託工事収益 (B)-(C) (S)	72,881	65,857	78,543	79,136	79,210	78,766	78,248	78,026	77,804	77,582	77,360	77,286	
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不足額 (T)													
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)													
健全化法施行令第17条により算定した事業の規模 (V)													
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)													
地方債残高 (X)													

○他会計繰入金

（単位：千円）

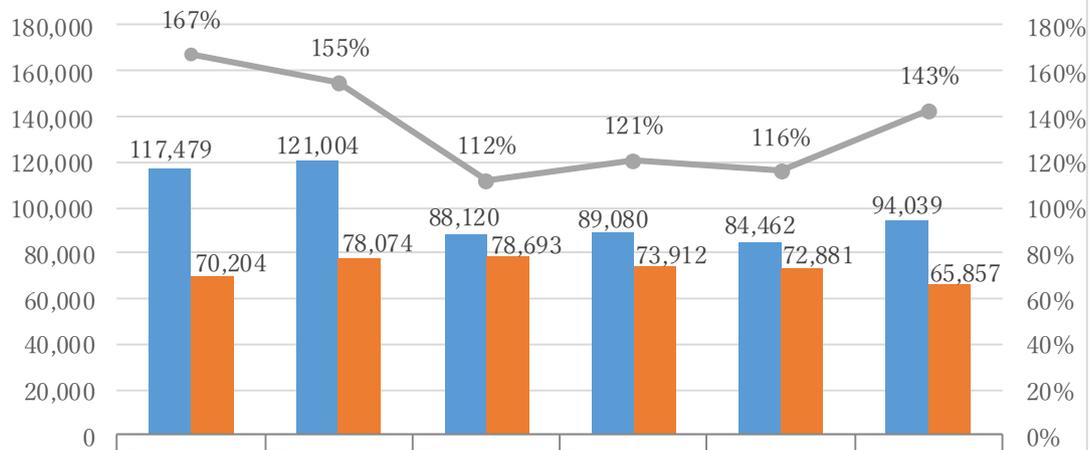
区 分	年 度	前々年度	前年度	本年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
		〔決算〕	〔決算見込〕										
収益的収支分		68,300	76,400	65,211	65,731	65,657	66,101	66,619	66,841	67,063	67,285	67,507	67,581
	うち基準内繰入金												
	うち基準外繰入金	68,300	76,400	65,211	65,731	65,657	66,101	66,619	66,841	67,063	67,285	67,507	67,581
資本的収支分		0	0	2,183	0	6,543	0	0	0	0	0	0	0
	うち基準内繰入金												
	うち基準外繰入金			2,183		6,543							
合 計		68,300	76,400	67,394	65,731	72,200	66,101	66,619	66,841	67,063	67,285	67,507	67,581

《参考資料》



### 職員給与費比率の推移

単位：千円



■ 職員給与費	117,479	121,004	88,120	89,080	84,462	94,039
■ 営業収益	70,204	78,074	78,693	73,912	72,881	65,857
● 職員給与費比率	167%	155%	112%	121%	116%	143%