

八幡浜地区施設事務組合  
介護サービス事業経営戦略

令和7年11月

八幡浜地区施設事務組合

## 目 次

1	計画及び事業概要	1
2	将来の事業環境等	3
3	経営の基本方針	5
4	投資・財政計画	6
5	経営戦略の事後検証・改定等に関する事項	8

## 1 計画及び事業概要

### (1) 計画期間

経営戦略の計画期間は、令和8年度から令和17年度までの10年間とします。

### (2) 事業形態等

#### ① 事業の現況（令和7年4月1日現在）

法適用の区分	地方公営企業法非適用
事業の内容	指定介護老人福祉施設
事業開始年月日	昭和45年6月1日
職員数	77人（うち正規職員37人）
介護職員	42人（うち正規職員23人）
看護職員	6人（うち正規職員4人）
事務職員	3人（うち正規職員3人）
その他職員	26人（うち正規職員7人）

#### ② 施設の現況

名称	特別養護老人ホーム 青石寮
供用開始日	平成15年6月1日
所在地	八幡浜市保内町磯崎2114番地3
定員	特別養護老人ホーム 110人 ショートステイ（空床利用型） 5人
建物構造	鉄筋コンクリート平屋建（一部地階付）
敷地面積	17,598平方メートル
延べ床面積	6,128平方メートル
居室床面積	1,671平方メートル
サービス日数	365日
年延利用者数	36,145人

### (3) 現在の経営状況

	令和4年度	令和5年度	令和6年度
収入 A	447,036	584,156	398,109
サービス収入	418,692	403,814	393,547
市町負担金	23,643	84,800	0
県支出金	3,777	6,041	3,877
企業債	0	84,900	0
その他の収入	924	4,601	685
支出 B	448,867	598,540	472,074
人件費	325,631	322,119	371,179
入所者生活費	80,806	83,044	82,467
公債費	23,642	0	645
投資的経費	0	169,889	0
その他の経費	18,788	23,488	17,783
収支差引 C(A-B)	△1,831	△14,384	△73,965
基金積立金 D	10	11,994	24
基金繰入金 E	0	0	52,000
前年度繰越金 F	50,575	48,734	22,357
実質収支 C-D+E+F	48,734	22,356	368

収入は、大部分を占めるサービス収入（介護報酬）について、現在地での事業を開始してから令和5年度まで、1日平均利用者数が100人を超えていたことにより、4億5千万円前後と安定していましたが、令和6年度には、1日平均利用者数が95人を割り込んだこともあり、4億円を下回りました。

市町負担金（構成団体からの負担金）は、令和4年度までは、施設建設時の起債の償還額分についてのみ、いただいていたが、令和4年度で終了しています。令和5年度は、空調設備の大規模改修等を行ったため、その財源として84,800千円をいただきました。

支出は、大部分を占める人件費を低く抑えていたものの、令和2年度に会計年度任用職員制度が導入されたことにより徐々に上がり始め、令和6年度は人事院勧告に伴う給与の高騰により、大幅な増額となりました。

公債費は施設建設時の起債の償還が令和4年度をもって完了したものの、令和5年度に空調設備の大規模改修等の財源として、新たに84,800千円を借り入れたため、令和20年度までの償還が始まりました。

投資的経費は、令和5年度に空調設備の大規模改修工事と高額備品の購入を行っています。

基金積立金は、財政調整基金の運用利子のみを積み立てていましたが、令和5年度には、令和6年度末で脱退予定の西予市からの負担金（投資的経費充当財源）を、脱退時に返還するため、一時的に積み立てました。

基金繰入は、事業開始以来行っていなかったものの、令和6年度は、収支の悪化により52,000千円を繰り入れています。

以上の結果、実質収支は黒字を維持しているものの、黒字額は年々減少しています。

### (4) これまでの主な経営健全化の取組

歳出の大部分を占める人件費を抑制するために、正規職員について昇格運用の抑制を行ったほか、正規職員の不足分は、非正規職員とパート職員の活用等で、正規職員比率の縮減に取り組んできました。

## 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、広域型特別養護老人ホームの運営を主体としています。

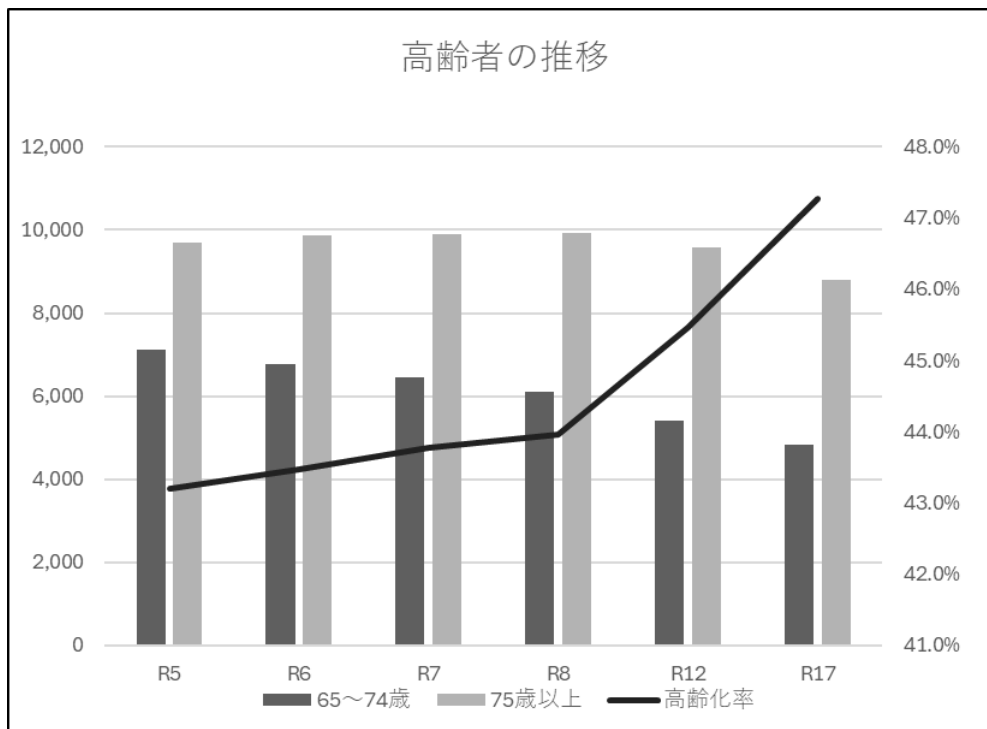
在宅での生活が困難となった要介護の高齢者(原則要介護3以上)が入所し、中長期に生活する施設です。

施設サービスの内容としては、嘱託医師や看護職員による健康管理とケアプランに基づき、食事・入浴及び排泄等日常生活全般の介護、レクリエーション・機能訓練等を行っています。

### (2) 高齢者人口等の予測

構成市町（八幡浜市・伊方町）の介護保険事業計画によると、高齢者人口は、令和8年度以降、減少に転じますが、総人口の減少幅が大きいいため、高齢化率は、右肩上がりに上昇する見込みです。

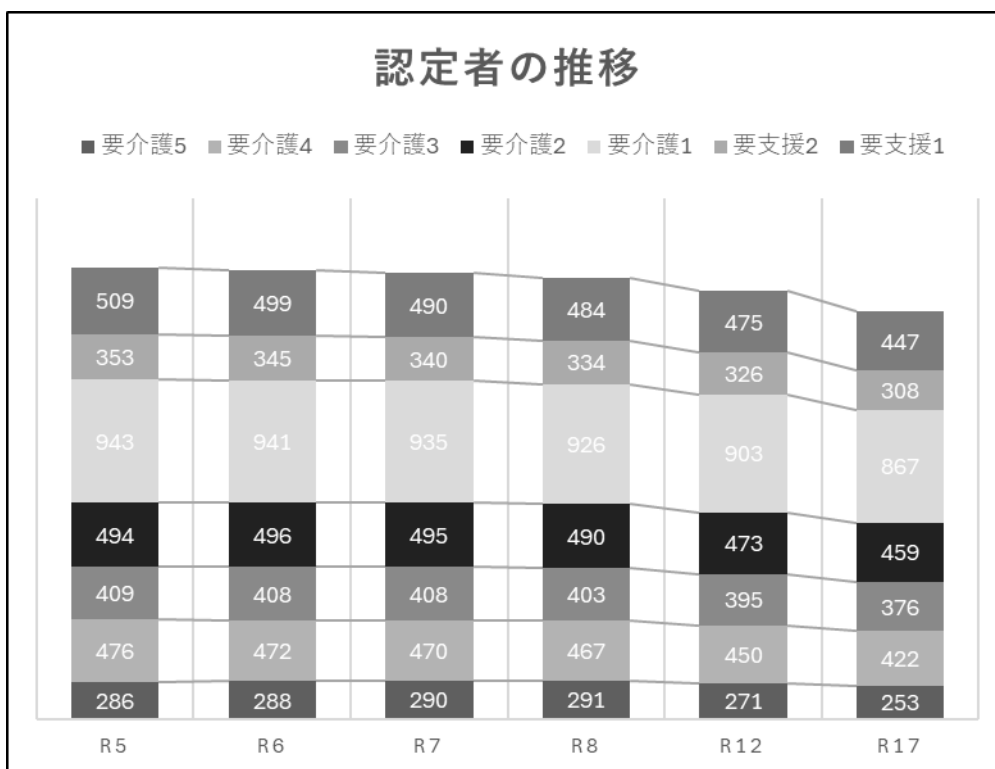
構成市町	区分	R5	R6	R7	R8	R12	R17
八幡浜市	64歳未満	17,941	17,606	17,105	16,657	14,761	12,573
	65～74歳	5,412	5,140	4,933	4,670	4,186	3,799
	75歳以上	7,396	7,527	7,564	7,602	7,352	6,757
	総人口	30,749	30,273	29,602	28,929	26,299	23,129
	高齢化率	41.7%	41.8%	42.2%	42.4%	43.9%	45.6%
伊方町	64歳未満	4,137	4,029	3,906	3,784	3,227	2,608
	65～74歳	1,694	1,627	1,529	1,426	1,230	1,022
	75歳以上	2,289	2,342	2,337	2,337	2,231	2,028
	総人口	8,120	7,998	7,772	7,547	6,688	5,658
	高齢化率	49.1%	49.6%	49.7%	49.9%	51.7%	53.9%
合計	64歳未満	22,078	21,635	21,011	20,441	17,988	15,181
	65～74歳	7,106	6,767	6,462	6,096	5,416	4,821
	75歳以上	9,685	9,869	9,901	9,939	9,583	8,785
	総人口	38,869	38,271	37,374	36,476	32,987	28,787
	高齢化率	43.2%	43.5%	43.8%	44.0%	45.5%	47.3%



### (3) 介護需要の予測

構成市町（八幡浜市・伊方町）における要支援・要介護者は、令和7年度以降、減少に転じる見込みですが、当施設の入所対象者である要介護度3以上の人数は、緩やかに減少すると見込まれており、当施設の介護需要も堅調に推移するものと考えています。

構成市町	区分	R5	R6	R7	R8	R12	R17
八幡浜市	要介護5	198	197	196	198	186	178
	要介護4	358	357	358	357	346	332
	要介護3	316	317	316	314	310	298
	要介護2	384	383	382	382	372	361
	要介護1	709	707	702	697	688	667
	要支援2	254	254	251	248	242	231
	要支援1	345	345	342	339	339	322
	合計	2,564	2,560	2,547	2,535	2,483	2,389
伊方町	要介護5	88	91	94	93	85	75
	要介護4	118	115	112	110	104	90
	要介護3	93	91	92	89	85	78
	要介護2	110	113	113	108	101	98
	要介護1	234	234	233	229	215	200
	要支援2	99	91	89	86	84	77
	要支援1	164	154	148	145	136	125
	合計	906	889	881	860	810	743
合計	要介護5	286	288	290	291	271	253
	要介護4	476	472	470	467	450	422
	要介護3	409	408	408	403	395	376
	要介護2	494	496	495	490	473	459
	要介護1	943	941	935	926	903	867
	要支援2	353	345	340	334	326	308
	要支援1	509	499	490	484	475	447
	合計	3,470	3,449	3,428	3,395	3,293	3,132
要介護3～5（再掲）	1,171	1,168	1,168	1,161	1,116	1,051	



#### (4) 施設の見通し

現在の施設が建築されてから20年あまりが経過し、機器及び備品等の更新が必要になっていきます。

令和5年度には、空調設備の大規模改修や高額備品の更新を行ったところですが、今後、照明のLED化をはじめ、建物本体の改修も必要になってくることを見込まれます。

#### (5) 組織の見通し

当組合は、令和6年度末に西予市が脱退したことにより、八幡浜市と伊方町との1市1町での運営になっています。共同処理事務は、特別養護老人ホーム以外に、消防、一次救急休日・夜間診療所、し尿処理施設、都市公園の5事業ですが、今後も、これらの事業を引き続き実施していく予定です。

### 3 経営の基本方針

#### (1) 運営方針

健全な環境のもと、入所者の処遇に基づく適切な施設サービスにより、可能な限り、居宅における生活への復帰を念頭に置きながら、心身の状況に応じた介護・相談及び社会生活上の便宜の提供、日常・療養生活のお世話や機能訓練、健康管理を行うことにより、その有する能力、適性に応じ、自立した日常生活を営むことができるよう努めます。また、入所者の意思及び人格を尊重し、安全で安心な入所生活ができるよう、常に入所者の立場に立って介護サービスの提供を行います。

また、入所者へのサービス向上に向けて、多職種間での連携・協働を図るとともに、職員間で基本に忠実な介護実践が行えるよう、常に考え学習し、介護サービスの質を高めていきます。

#### (2) 経営方針

独立採算制を原則に、介護保険制度の動向を踏まえて、介護報酬に見合った予算執行を行い、適正な施設運営に努めていきます。

ここ数年は、物価や人件費の伸びが介護報酬の伸びを上回る状態になっており、特に人件費に関しては、八幡浜市の給与体系に準じていることから、人事院勧告の上昇分が直接反映されるという、経営努力では補えない、構造的な問題を抱えています。

資金が不足する場合には、構成市町からの負担金に頼らざるを得ませんが、入所率の向上と生産性の向上、介護報酬の加算の積極的な獲得、空床時のショートステイの受入等の経営努力を行い、市町負担金の額の低減に努めてまいります。

#### 4 投資・財政計画

##### (1) 投資・財政計画（収支計画）

	決算額										決算見込
	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	
収入 A	441,853	450,181	455,686	420,559	454,085	458,386	447,036	584,156	398,109	494,990	
サービス収入	397,297	405,036	411,115	376,139	406,928	429,263	418,692	403,814	393,547	411,344	
市町負担金	42,974	42,974	42,974	42,974	42,974	23,643	23,643	84,800	0	80,090	
県支出金	0	1,260	668	679	3,295	4,699	3,777	6,041	3,877	2,982	
企業債	0	0	0	0	0	0	0	84,900	0	0	
その他の収入	1,582	911	929	767	888	781	924	4,601	685	574	
支出 B	441,564	440,644	445,114	446,915	453,815	443,776	448,867	598,540	472,074	548,747	
人件費	314,665	305,974	311,708	318,436	319,040	316,209	325,631	322,119	371,179	433,718	
入所者生活費	69,930	73,147	76,137	69,094	74,401	76,511	80,806	83,044	82,467	77,300	
公債費	42,988	42,973	42,973	42,973	42,973	23,642	23,642	0	645	7,083	
投資的経費	400	4,248	0	0	0	11,479	0	169,889	0	0	
その他の経費	13,581	14,302	14,296	16,412	17,401	15,935	18,788	23,488	17,783	30,646	
収支差引 C(A-B)	289	9,537	10,572	△ 26,356	270	14,610	△ 1,831	△ 14,384	△ 73,965	△ 53,757	
基金積立金 D	36	20	20	20	20	10	10	11,994	24	0	
基金繰入金 E	0	0	0	0	0	0	0	0	52,000	61,279	
前年度繰越金 F	41,779	42,032	51,549	62,101	35,726	35,975	50,575	48,734	22,357	368	
実質収支 C-D+E+F	42,032	51,549	62,101	35,725	35,976	50,575	48,734	22,356	368	7,890	

	計画									
	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
収入 A	539,137	603,732	562,085	570,969	579,325	588,218	597,597	606,519	614,160	624,132
サービス収入	423,936	446,479	449,625	453,990	469,872	471,153	469,872	483,947	483,947	485,266
市町負担金	110,601	152,653	107,861	112,379	104,853	112,465	123,125	117,973	125,613	134,266
県支出金	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900
企業債	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他の収入	700	700	699	700	700	700	700	699	700	700
支出 B	547,027	603,732	562,085	570,969	579,325	588,218	597,597	606,519	614,160	624,132
人件費	442,951	451,165	459,542	468,088	476,804	485,694	494,762	504,012	513,446	523,070
入所者生活費	79,770	78,595	78,595	78,595	78,595	78,595	78,595	78,595	78,595	78,595
公債費	7,071	7,060	7,049	7,038	7,027	7,016	7,005	7,000	5,220	5,220
投資的経費	0	50,000	0	0	0	0	0	0	0	0
その他の経費	17,235	16,912	16,899	17,248	16,899	16,913	17,235	16,912	16,899	17,247
収支差引 C(A-B)	△ 7,890	0	0	0	0	0	0	0	0	0
基金積立金 D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
基金繰入金 E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
前年度繰越金 F	7,890	0	0	0	0	0	0	0	0	0
実質収支 C-D+E+F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(2) 収支計画の策定に当たっての説明

① 経営指標に係る目標数値

計画期間における目標稼働指数は次のとおりとします。

施設	区分	目標稼働指数
特別養護老人ホーム (定員 110人)	年延利用者数	38,150人
	1日平均利用者数	104.5人

② 収支計画のうち投資についての説明

現施設建設から22年が経過しているため、施設の老朽化は進んでいますが、令和5年度に空調設備の大規模改修を行ったので、計画期間中については、大規模改修は予定していません。

一方、蛍光灯が令和9年末に製造が中止されることに伴い、令和9年度に全館の照明をLED化するための工事を行うこととし、それに伴う委託料を見込んでいます。

③ 収支計画のうち財源についての説明

現行の介護報酬制度において、直近の実績（利用者数、単価）等を勘案し、1日平均入所者数については、入所判定や調査の事務を効率化し、入所率の改善に努め、空床が長期に及ぶ場合は、ショートステイを受け入れるなどして、令和12年度に目標の104.5人となるように算出しています。

また、令和9、12、15年度の介護報酬の改定については、過去の実績を考慮して、3%ずつの上昇を見込んで算出しています。

さらに、令和9年度を目途に、費用対効果の高い加算を取得することにより、報酬単価をさらに1%上積みすることを目指しています。

県支出金、その他の収入については、過去の実績をもとに算出しています。

④ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

入所者生活費及びその他の経費については、支出明細ごとに過去の実績をもとに、物価上昇を勘案して算出しています。

公債費については、新たな起債を借り入れないことから、現在の償還予定に基づいて算出しています。

費用の8割近くを占める人件費については、昨今の人事院勧告や最低賃金の大幅な上昇により見込が立てにくい状況ですが、生産性向上による省力化を図るとともに、正規職員から会計年度任用職員への転換、外国人労働者の受け入れを行い、人件費の増加率を、令和8年度以降は2%以内に抑える方向で算出しています。

(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	特になし
施設等の統合・縮小・廃止に関する事項	当施設は、建設から20年しか経過していないこと、八幡浜市及び伊方町の高齢者保健福祉計画及び介護保険事業計画に明確に位置付けられていることから、現時点では統合・縮小・廃止は検討していません。
民間の活力の活用に関する事項（PPP・PFIなど）	当施設は、建設から20年しか経過していないため、改築の予定は、ありません。
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	該当なし
利用状況に関する事項	入所判定事務のさらなる効率化と空床時のショートステイの受入等により、令和12年度に、1日平均利用者数104.5人を達成し、それ以降、維持します。
資金管理・調達・繰入金に関する事項	予算編成の段階で、収支不足が生じる場合は、構成市町に負担をお願いして、資金不足を調整します。
資産の有効活用に関する事項	活用できる資産なし
その他	施設内に「生産性向上委員会」及び「経営戦略委員会」を設置しており、当該委員会での議論をもとに、可能な限り、介護報酬の加算の取得と経営改善に努めます。

## 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)	現在のところ、民間から具体的な要望等は出ていませんが、要望が出た際は、構成市町と検討・協議を行います。
職員給与の適正化に関する事項	構成市町である八幡浜市に準じていますが、昇給・昇格の運用については、経営状況を勘案し、独自のルールで運用します。
組織体制の効率化に関する事項	法定基準を下回らない範囲での適正な人員配置や、正規職員と会計年度任用職員とのバランス、DXによる業務の効率化を図りながら、組織・人員の最適化を図ります。
その他	特になし

## ④ 公営企業として実施する必要性など

事業の意義、提供するサービス自体の必要性	介護サービス事業は、地域のインフラともいえる重要事業であり、介護ニーズの極端な減少も想定されていないことから、事業やサービスの必要性は、今後も高い状況であると考えています。
公営企業として実施する必要性	国の介護報酬の伸び悩みと人件費の高騰により、介護サービス事業の経営状況は非常に厳しく、この傾向は今後も続くことが予想されます。 このように、民間施設の経営が厳しくなる中、民間施設では受け入れが困難な案件にも対応できる公立施設の役割は、ますます重要になってくるものと認識しています。

## 5 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

本経営戦略は、施設内に設置した「経営戦略委員会」を中心に、P（計画・方針）D（推進・実行）C（点検・評価）A（見直し・改正）サイクルによる進捗状況等の評価・検証を行ったうえで、社会環境の変化等を踏まえ、適宜修正を行っていきます。

具体的には、毎年度の決算が公表された後、経営戦略の収支計画との乖離や構成市町における高齢者福祉計画・介護保険事業計画等との内容の整合を検証し、後年度に影響が出てくる場合は、収支計画を見直します。