

# 四万十町立特別養護老人ホーム事業経営戦略（案）

令和7（2025）年3月

四 万 十 町

## 目 次

### 1. 経営戦略策定の趣旨と対象範囲

- (1) 計画策定の趣旨 ----- P 1
- (2) 対象範囲 ----- P 1

### 2. 事業概要

- (1) 事業の現況 ----- P 4
- (2) 経営の状況 ----- P 5
- (3) これまでの主な経営健全化の取組 ----- P 6

### 3. 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 ----- P 7
- (2) 高齢者人口等の予測 ----- P 7
- (3) 介護需要の予測 ----- P 8
- (4) 施設の見通し ----- P 9
- (5) 組織の見通し ----- P 9

### 4. 経営の基本方針 ----- P 10

### 5. 投資・財政計画（収支計画）

- (1) 収支計画【窪川荘】 ----- P 11
- 収支計画【四万十荘】 ----- P 12
- (2) 投資・財政計画（収支計画）の策定にあたっての説明 ----- P 13
- (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 ----- P 13

### 6. 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項 ----- P 14

## 1. 経営戦略策定の趣旨と対象範囲

### (1) 計画策定の趣旨

四万十町立特別養護老人ホームは、2施設（窪川荘・四万十荘）で事業を実施しています。昭和52年10月に高幡西部特別養護老人ホーム組合により窪川荘が開設され、その後、昭和61年5月に四万十荘が開設されました。同組合の解散により、令和2年4月1日から四万十町が運営主体となっています。

四万十町の高齢化率が46%を超える今日、第2次四万十町総合振興計画に位置付けられた政策目標「元気で安心して暮らせるまち」との整合性をはじめ、四万十町高齢者福祉計画・介護保険事業計画との調整を図りながら、住み慣れた地域で安心して暮らし続けることができる施設として地域に根差した運営を行っています。

若年層の人口減少に伴い高齢者を支える状況はますます厳しく、低所得層も増加の傾向があります。公営施設として低所得の方にも利用しやすい費用負担に考慮しつつ、必要なサービス提供が継続できるよう経営の安定を図っていく必要があります。

この経営戦略は、事業運営の状況を確認し今後の方向性を検討する指針として策定します。

### (2) 対象範囲

#### ① 対象施設

次に示す特別養護老人ホーム2施設を経営戦略の計画対象とします。

| 施設区分<br>(会計区分)                                | 介護サービス事業区分      | [法]適非<br>適の区分 |
|-----------------------------------------------|-----------------|---------------|
| 四万十町影野640-2<br>四万十町立特別養護老人ホーム窪川荘<br>(窪川荘特別会計) | 介護老人福祉施設        | 法非適用          |
|                                               | (介護予防) 短期入所生活介護 |               |
| 四万十町大正576<br>四万十町立特別養護老人ホーム四万十荘<br>(四万十荘特別会計) | 介護老人福祉施設        | 法非適用          |
|                                               | (介護予防) 短期入所生活介護 |               |

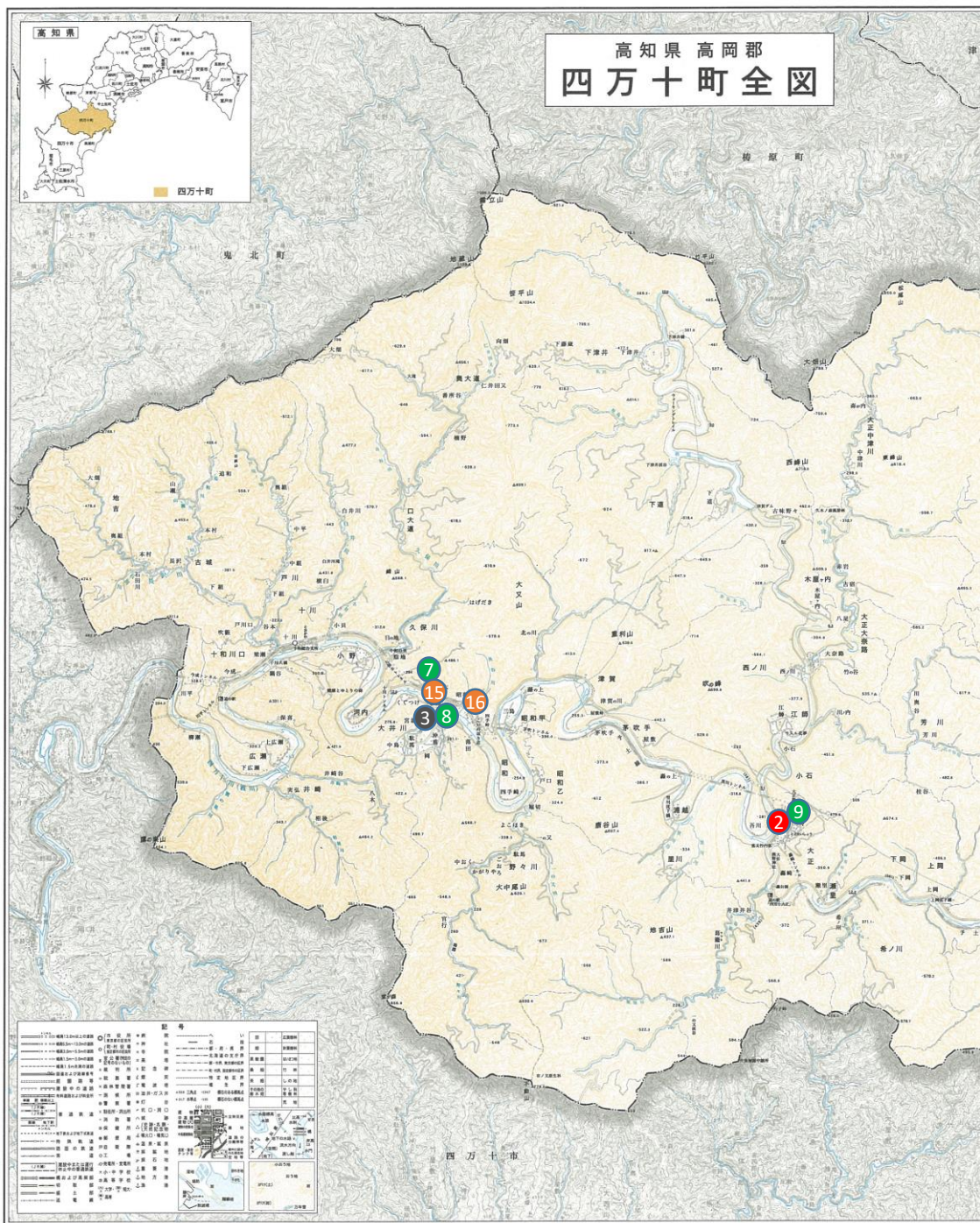
[法] 地方公営企業法

#### ② 計画期間

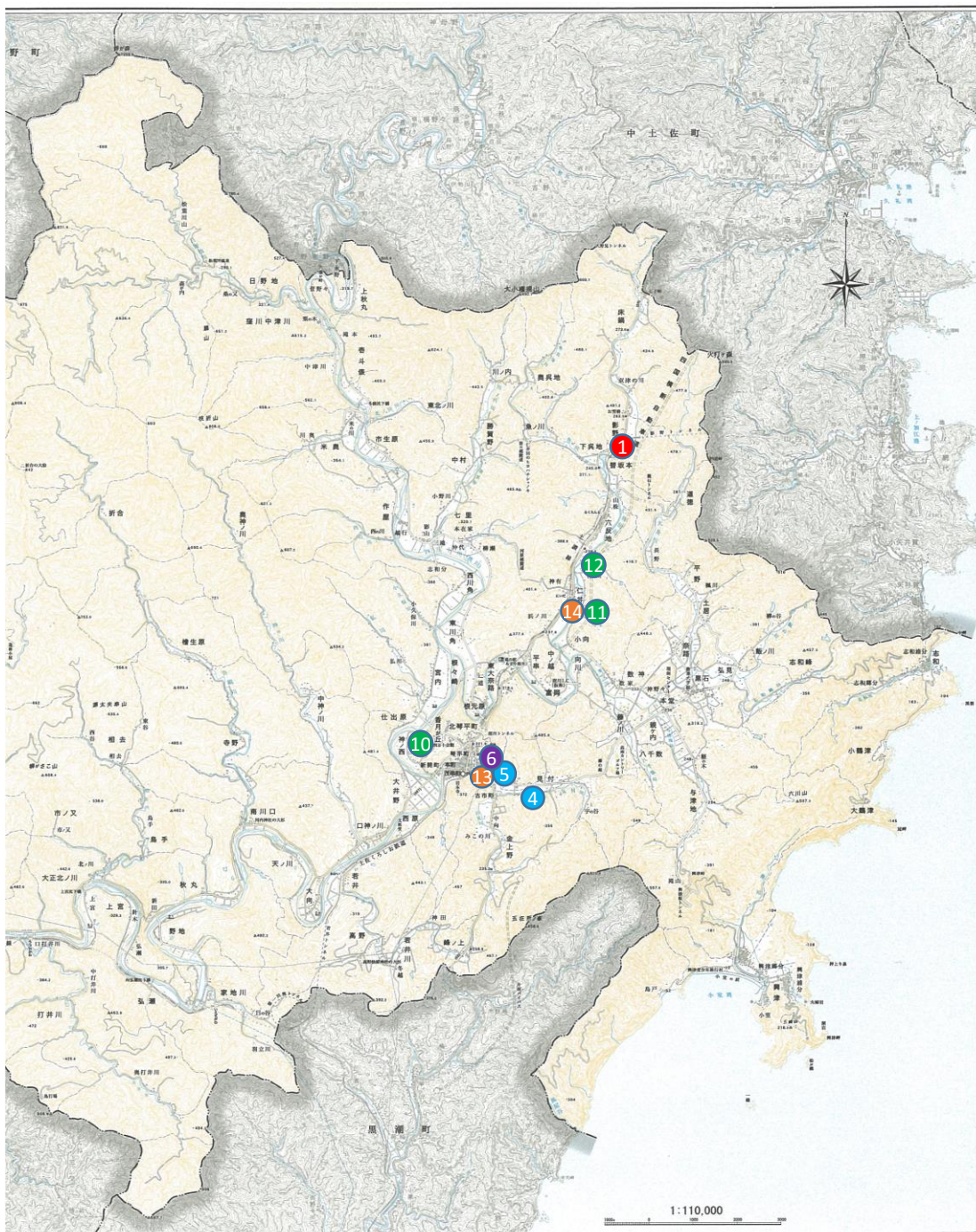
経営戦略の計画期間は、5年間（2025／令和7年度～2029／令和11年度）とします。

### ③ 対象施設及び要介護者向け高齢者施設の所在状況【参考】

| 施設区分                 | 施設名           | No |
|----------------------|---------------|----|
| 介護老人福祉施設             | 特別養護老人ホーム窪川荘  | ①  |
|                      | 特別養護老人ホーム四万十荘 | ②  |
| 地域密着型介護老人福祉施設入所者生活介護 | 特別養護老人ホーム大井川  | ③  |
| 介護老人保健施設             | 介護老人保健施設アザレア  | ④  |
|                      | 介護老人保健施設あけぼの  | ⑤  |
| 介護医療院                | 大西病院介護医療院     | ⑥  |



| 施設区分          | 施設名               | No |
|---------------|-------------------|----|
| 認知症対応型共同生活介護  | グループホームひだまり       | ⑦  |
|               | グループホーム梅の木        | ⑧  |
|               | グループホームあゆ         | ⑨  |
|               | グループホームあさざり四万十の里  | ⑩  |
|               | グループホーム「やすらぎの里」   | ⑪  |
|               | グループホームゆうき        | ⑫  |
| サービス付き高齢者向け住宅 | サービス付き高齢者向け住宅ひなた  | ⑬  |
| 軽費老人ホーム       | ケアハウス四万十ピア        | ⑭  |
| 生活支援ハウス       | 高齢者生活支援ハウスなごみ     | ⑮  |
|               | 高齢者生活福祉センターこいのぼり荘 | ⑯  |



## 2. 事業概要

### (1) 事業の現況

#### 【窪川荘】

窪川荘は四万十町の窪川地域にあり、入所定員70人、短期入所定員9人で運営しています。四万十町東部の国道56号線沿いに位置し、近くに影野駅や影野小学校があります。

#### 【四万十荘】

四万十荘は四万十町の大正地域にあり、入所定員50人、短期入所定員4人で運営しています。四万十町の中央部、四万十川を臨む国道381号線沿いに位置し、近くに田野々小学校や四万十高校があります。

【令和5年度：令和6年3月末現在】

| 項 目                       |        |                     | 窪 川 荘           |            | 四万十荘            |            |
|---------------------------|--------|---------------------|-----------------|------------|-----------------|------------|
| 事 業 開 始 年 月 日             |        |                     | S52.10.1        |            | S61.5.1         |            |
| 指 定 管 理 者 制 度 導 入 状 況     |        |                     | 直営              |            | 直営              |            |
| 構 造 ・ 床 面 積               |        |                     | RC造 平屋 ・ 2,024㎡ |            | RC造 平屋 ・ 1,547㎡ |            |
| 居 室 床 面 積 （ 一 人 当 り 面 積 ） |        |                     | 642㎡<br>(8㎡)    |            | 479㎡<br>(9㎡)    |            |
| 利 用 定 員                   |        |                     | 入所 70人 短期 9人    |            | 入所 50人 短期 4人    |            |
| 利用<br>状況                  | 入所     | 年 間 利 用 者 数 ・ 稼 動 率 | 23,676人 ・ 92.4% |            | 16,462人 ・ 90.0% |            |
|                           | 短期     | 年 間 利 用 者 数 ・ 稼 動 率 | 2,363人 ・ 71.7%  |            | 887人 ・ 60.6%    |            |
| 職<br>員<br>数               | 職<br>種 | 施 設 長               | 正職 1            |            | 正職 1            |            |
|                           |        | 生 活 相 談 員           | 正職 1            |            | 正職 1            |            |
|                           |        | 介 護 支 援 専 門 員       | 正職 1            |            | 正職 1            |            |
|                           |        | 管 理 栄 養 士           | 正職 1            |            | 会計年度任用職 1       | 1          |
|                           |        | 介 護 職 員             | 正職 15           | 会計年度任用職 16 | 正職 13           | 会計年度任用職 9  |
|                           |        | 看 護 職 員             | 正職 5            | 会計年度任用職 1  | 正職 4            |            |
|                           |        | 機 能 訓 練 指 導 員       | 正職 (兼2)         | 会計年度任用職 1  | 正職 (兼1)         |            |
|                           |        | 事 務 職 員             | 正職 2            | 会計年度任用職 1  | 正職 1            | 会計年度任用職 1  |
|                           |        | 調 理 職 員             |                 | 会計年度任用職 7  |                 | 会計年度任用職 6  |
|                           |        | 清 掃 職 員             |                 | 会計年度任用職 2  |                 | 会計年度任用職 3  |
|                           |        | 運 転 手               |                 |            |                 | 会計年度任用職 1  |
|                           | 合 計    |                     | 正職 26           | 会計年度任用職 28 | 正職 21           | 会計年度任用職 21 |
|                           |        | 54人                 |                 | 42人        |                 |            |

【 窪 川 荘 】



【 四 万 十 荘 】



## (2) 経営の状況

### 【共通】

両荘ともに高幡西部特別養護老人ホーム組合の解散に伴い、令和2年度より四万十町が運営主体となりました。経営状況は厳しく、一部事務組合の基金の取り崩しや四万十町一般会計からの繰入金で歳入不足を補てんしています。

経営圧迫の大きな原因は歳出の約8割を占める人件費です。公立施設で職員給与が地方公務員の制度に基づいて支給されていることもあり、令和4年度の職員給与費比率は全国平均の約65%（介護事業経営実態調査より）に比べ約90%と非常に高くなっています。人員配置は国が定める最低基準を上回っていますが、全国的な職員配置数と同等数であり、現在のサービスを維持するためにはこれ以上の削減は困難な状況です。

歳入については、両荘とも新型コロナウイルス感染症の影響等により変動しています。

歳出については、職員給与費の増加に加え、近年の物価高騰により光熱水費や消耗品費等の支出が増大しており、赤字比率は年々増加しています。施設の老朽化への対応も含め、更なる経営改善が必要な状況となっています。

### 【窪川荘】

歳入については、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、特に令和4年度は施設サービス費及び居宅サービス費が減少しています。

歳出については、令和3年度に施設老朽化による屋上防水改修工事を実施するなど建設改良費に大きな動きがあります。一部事務組合での基金を取り崩して運営していましたが、令和5年度に基金が不足となり、四万十町一般会計からの繰り入れを行っています。

【単位：千円】

| 区 分                           |            | 窪 川 荘         |               |               |                 |
|-------------------------------|------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
|                               |            | 令和3年度<br>(決算) | 令和4年度<br>(決算) | 令和5年度<br>(決算) | 令和6年度<br>(決算見込) |
| 収 益 的<br>収 支                  | 総収益 A      | 333,734       | 341,575       | 349,087       | 391,400         |
|                               | 介護サービス収益 ア | 296,404       | 287,887       | 289,534       | 261,703         |
|                               | 料金収益       | 296,404       | 287,887       | 289,534       | 261,703         |
|                               | 施設サービス収入   | 270,025       | 267,159       | 263,185       | 238,286         |
|                               | 居宅サービス収入   | 26,379        | 20,728        | 26,349        | 23,417          |
|                               | その他        |               |               |               |                 |
|                               | 介護サービス外収益  | 37,330        | 53,688        | 59,553        | 129,697         |
|                               | 国・県補助金     |               |               |               |                 |
|                               | 他会計繰入金 イ   | 1,956         | 989           | 37,250        | 127,812         |
|                               | その他        | 35,374        | 52,699        | 22,303        | 1,885           |
|                               | 総費用 B      | 339,943       | 341,467       | 349,117       | 391,400         |
|                               | 介護サービス費用   | 339,943       | 341,467       | 349,117       | 391,400         |
|                               | 職員給与費 ウ    | 252,053       | 262,131       | 271,696       | 316,519         |
|                               | 材料費        | 31,695        | 33,392        | 35,206        | 39,024          |
| 資 本 的<br>収 支                  | その他        | 56,195        | 45,944        | 42,215        | 35,857          |
|                               | 介護サービス外費用  |               |               |               |                 |
|                               | 支払利息       |               |               |               |                 |
|                               | その他        |               |               |               |                 |
|                               | 収支差引 A-B C | △ 6,209       | 108           | △ 30          |                 |
|                               | 資本的収入 D    | 4,051         | 2,467         | 1,269         |                 |
|                               | 地方債        |               |               |               |                 |
|                               | 他会計繰入金 イ   |               |               |               |                 |
|                               | その他        | 4,051         | 2,467         | 1,269         |                 |
|                               | 資本的支出 E    | 4,051         | 2,467         | 1,269         |                 |
|                               | 建設改良費      | 4,051         | 2,467         | 1,269         |                 |
|                               | 地方債償還金 オ   |               |               |               |                 |
|                               | その他        |               |               |               |                 |
|                               | 収支差引 D-E F |               |               |               |                 |
| 収支再差引 C+F G                   |            | △ 6,209       | 108           | △ 30          |                 |
| 積立金 H                         |            | 76            | 90            | 61            |                 |
| 前年度からの繰越金 I                   |            | 6,358         | 73            | 91            |                 |
| 形式収支 G-H+I J                  |            | 73            | 91            |               |                 |
| 翌年度へ繰越すべき財源 K                 |            |               |               |               |                 |
| 実質収支 J-K L                    |            | 73            | 91            |               |                 |
| 収益的収支比率 $A/(B+J) \times 100$  |            | 98.2%         | 100.0%        | 100.0%        | 100.0%          |
| 職員給与費比率 $ウ/ア \times 100$      |            | 85.0%         | 91.1%         | 93.8%         | 120.9%          |
| 他会計負担金比率 $(I+J)/A \times 100$ |            | 0.6%          | 0.3%          | 10.7%         | 32.7%           |

【四万十荘】

歳入については、令和4年度以降、新型コロナウイルス感染症による受け入れ制限や利用者の入院等によりサービス収益が減少しています。

歳出については、令和3年度は施設法面の整備や照明のLED化改修工事等を実施するなど建設改良費に大きな動きがあります。また、令和5年度に給食業務が委託から直営になったことに伴い、その他（委託料）が減少し、職員給与費が増加しています。

不足する財源は四万十町一般会計からの繰り入れを行っており、LED化工事については起債を活用しています。

【単位：千円】

| 区 分                   |                                    | 四万十荘          |               |               |                 |
|-----------------------|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
|                       |                                    | 令和3年度<br>(決算) | 令和4年度<br>(決算) | 令和5年度<br>(決算) | 令和6年度<br>(決算見込) |
| 収<br>益<br>的<br>収<br>支 | 総収益 A                              | 262,839       | 253,705       | 264,076       | 278,476         |
|                       | 介護サービス収益 ア                         | 204,021       | 194,597       | 194,012       | 191,729         |
|                       | 料金収益                               | 204,021       | 194,597       | 194,012       | 191,729         |
|                       | 施設サービス収入                           | 191,373       | 184,274       | 184,117       | 183,442         |
|                       | 居宅サービス収入                           | 12,648        | 10,323        | 9,895         | 8,287           |
|                       | その他                                |               |               |               |                 |
|                       | 介護サービス外収益                          | 58,818        | 59,108        | 70,064        | 86,747          |
|                       | 国・県補助金                             |               | 4             |               |                 |
|                       | 他会計繰入金 イ                           | 58,773        | 59,026        | 69,860        | 86,406          |
|                       | その他                                | 45            | 78            | 204           | 341             |
|                       | 総費用 B                              | 262,839       | 253,705       | 264,076       | 278,476         |
|                       | 介護サービス費用                           | 262,839       | 253,705       | 264,076       | 278,476         |
|                       | 職員給与費 ウ                            | 178,598       | 174,413       | 202,352       | 218,990         |
|                       | 材料費                                | 24,183        | 25,123        | 26,533        | 27,946          |
|                       | その他                                | 60,058        | 54,169        | 35,191        | 31,540          |
| 資<br>本<br>的<br>収<br>支 | 介護サービス外費用                          |               |               |               |                 |
|                       | 支払利息                               |               |               |               |                 |
|                       | その他                                |               |               |               |                 |
|                       | 収支差引 A-B C                         |               |               |               |                 |
|                       | 資本的収入 D                            | 16,474        | 1,407         | 777           | 24              |
|                       | 地方債                                | 3,900         |               |               |                 |
|                       | 他会計繰入金 エ                           | 12,574        | 1,407         | 777           | 24              |
|                       | その他                                |               |               |               |                 |
|                       | 資本的支出 E                            | 16,474        | 1,407         | 777           | 24              |
|                       | 建設改良費                              | 16,474        | 1,397         | 755           |                 |
|                       | 地方債償還金 オ                           |               | 10            | 22            | 24              |
|                       | その他                                |               |               |               |                 |
|                       | 収支差引 D-E F                         |               |               |               |                 |
|                       | 収支再差引 C+F G                        |               |               |               |                 |
|                       | 積立金 H                              |               |               |               |                 |
|                       | 前年度からの繰越金 I                        |               |               |               |                 |
|                       | 形式収支 G-H+I J                       |               |               |               |                 |
|                       | 翌年度へ繰越すべき財源 K                      |               |               |               |                 |
|                       | 実質収支 J-K L                         |               |               |               |                 |
|                       | 収益的収支比率 $A \div (B+オ) \times 100$  | 104.8%        | 100.6%        | 100.0%        | 100.0%          |
|                       | 職員給与費比率 $ウ \div ア \times 100$      | 87.5%         | 89.6%         | 104.3%        | 116.0%          |
|                       | 他会計負担金比率 $(イ+エ) \div A \times 100$ | 25.9%         | 23.7%         | 26.5%         | 32.4%           |

(3) これまでの主な経営健全化の取組

両荘とも令和2年度から運営主体が四万十町となり、利用者の安全安心な生活を第一とし、運営状況を安定させることに取り組んできました。

年間利用者数や稼働率を上げることでの収益確保や、必要経費の見直し等による経費削減に努めていますが、収益面では新型コロナウイルス感染症等の影響による介護サービス収益の減少、費用面では職員給与費の増加等によって経営はますます悪化している状況です。

経営健全化の取組は、必要性は認識しているものの具体的な検討は行っていない状況です。

令和6年度に両施設の施設整備の検討資料とするため、「施設改修・改築基本調査」を実施しました。この調査の結果に基づき、改修・改築等の計画を作成するとともに、2施設の統合や運営方法等についても具体的な検討を行うこととしています。

### 3. 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

四万十町では、高齢になっても可能な限り住み慣れた地域でいきいきと暮らし続けることができるよう、自宅をはじめとする住まいを確保したうえで、医療、介護、介護予防及び生活支援を一体的に提供する「地域包括ケアシステム」を深化・推進しています。特に介護予防の観点を重視し、介護予防について地域住民や関係者の理解を深めるための普及・啓発活動や介護予防に資する活動の支援をしています。

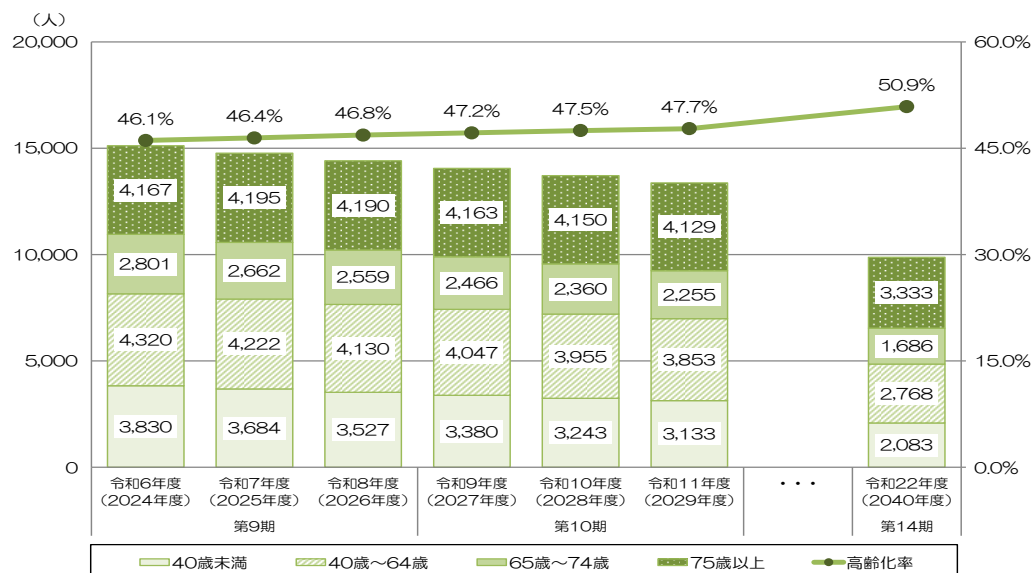
高齢者が安心して生活するために、関係機関の連携強化や各種福祉サービスの充実も求められています。その中で、常時介護が必要で在宅生活が困難な要介護者が住まいとして利用できる介護保険施設が特別養護老人ホームです。地域密着型サービスを含む特別養護老人ホームは四万十町内に3施設あり、うち、窪川荘、四万十荘を四万十町が運営しています。

#### (2) 高齢者人口等の予測

四万十町高齢者福祉計画・第9期介護保険事業計画（以下「第9期介護保険事業計画等」という。）によると、令和5年9月末の人口は、男性・女性ともに70～74歳が最も多くなっており、90歳以上では、女性が男性の約3倍多くなっています。5年後には、男性・女性ともに70～74歳は減少、75～79歳は増加する見込みとなっています。

高齢者人口の推移をみると、前期高齢者は今後減少傾向となり、後期高齢者は令和7年度までは増加し、それ以降は減少傾向となる見込みです。85歳以上人口の急増は見込まれていませんが、高齢化率は年々上昇し、令和8年度には46.8%、さらに22年度には50.9%となる見込みです。

【四万十町の推計人口と高齢化率】



【出典】四万十町高齢者福祉計画・第9期介護保険事業計画（令和6年3月）P9より抜粋

### (3) 介護需要の予測

第9期介護保険事業計画等によると、令和8年度に向けて要介護、要支援者は減少していく見込みであり、要支援1から要介護2に認定される割合が高くなっています。

#### ① 介護老人福祉施設 <特別養護老人ホーム>

主なサービス対象者である要介護4・5の認定者数は減少傾向にあり、令和6年度～令和22年度にかけて52人減少し、合計認定者数は345人と推計されています。一方で四万十町内の介護老人福祉施設は窪川荘〔定員70人〕、四万十荘〔定員50人〕、他1施設〔定員29人〕の3施設であり、合計定員数は149人となっています。

主なサービス対象者は減少するものの定員数以上であり、これまでの入所待機状況も踏まえると一定の介護需要が見込まれます。なお、その後は急激な人口減少に伴い介護需要も減少する見込みです。

#### ② (介護予防) 短期入所生活介護 <ショートステイ>

主なサービス対象者である要支援1～要介護3の認定者数は減少傾向にあり、令和6年度～令和22年度にかけて171人減少し、合計認定者数は882人と推計されています。一方で四万十町内の(介護予防)短期入所生活介護は窪川荘〔定員9人〕、四万十荘〔定員4人〕、他2施設〔定員16人〕の4施設であり、合計定員数は29人となっています。

主なサービス対象者は減少するものの定員数以上であり、これまでの利用調整状況も踏まえると一定の介護需要が見込まれます。

【要支援・要介護認定者数の推計】

|      | 第9期               |                   |                   | 第11～14期            |                    |                    | 第16期               |
|------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|      | 令和6年度<br>(2024年度) | 令和7年度<br>(2025年度) | 令和8年度<br>(2026年度) | 令和12年度<br>(2030年度) | 令和17年度<br>(2035年度) | 令和22年度<br>(2040年度) | 令和27年度<br>(2045年度) |
| 合計   | 1,450人            | 1,434人            | 1,414人            | 1,364人             | 1,309人             | 1,227人             | 1,079人             |
| 要支援1 | 172人              | 166人              | 163人              | 156人               | 151人               | 137人               | 119人               |
| 要支援2 | 219人              | 219人              | 216人              | 212人               | 201人               | 188人               | 166人               |
| 要介護1 | 267人              | 262人              | 260人              | 246人               | 239人               | 225人               | 196人               |
| 要介護2 | 231人              | 227人              | 224人              | 217人               | 211人               | 194人               | 171人               |
| 要介護3 | 164人              | 161人              | 158人              | 152人               | 147人               | 138人               | 122人               |
| 要介護4 | 210人              | 212人              | 210人              | 204人               | 191人               | 184人               | 164人               |
| 要介護5 | 187人              | 187人              | 183人              | 177人               | 169人               | 161人               | 141人               |

【出典】四万十町高齢者福祉計画・第9期介護保険事業計画（令和6年3月）P.15より抜粋

【サービス利用者数の推計】

(単位：人／月)

|                  | 令和6年度<br>(2024年度) | 令和7年度<br>(2025年度) | 令和8年度<br>(2026年度) | 令和22年度<br>(2040年度) | 令和27年度<br>(2045年度) |
|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| 介護老人福祉施設（施設サービス） | 168               | 168               | 168               | 145                | 127                |
| 短期入所生活介護（居宅サービス） | 57                | 56                | 56                | 50                 | 44                 |
| 介護予防短期入所生活介護（Ⅱ）  | 2                 | 2                 | 2                 | 2                  | 2                  |

【出典】四万十町高齢者福祉計画・第9期介護保険事業計画（令和6年3月）P.98・99より作成

#### (4) 施設の見通し

| 項 目                   | 窪 川 荘                  | 四万十荘                   |
|-----------------------|------------------------|------------------------|
| 建 築 年 月 日 【 経 過 年 数 】 | S52(1977). 7. 31 【47年】 | S61(1986). 3. 20 【39年】 |
| 耐 震 基 準               | ○                      | ○                      |
| 構 造 ・ 【 法 定 耐 用 年 数 】 | 鉄筋コンクリート造【47年】         | 鉄筋コンクリート造【47年】         |

##### 【窪川荘】

施設は鉄筋コンクリートの平屋建ての建物で、昭和52年10月に開設されました。

築47年が経過し、老朽化による施設の改修や改築が必要になっています。

鉄筋コンクリート建築物の税法上の耐用年数は47年とされていることから、建て替えの必要性も視野に入れながら、随時必要な修繕等を施し長寿命化を図っています。

##### 【四万十荘】

施設は鉄筋コンクリートの平屋建ての建物で、昭和61年5月に開設されました。

築39年が経過していますが、随時必要な修繕等を施し長寿命化を図っています。

##### 【共通】

四万十町個別施設計画では、両荘とも建物の使用目標を80年間とし、維持・長寿命化を図ることとされていることから、必要な整備、修繕を実施しながら現在の多床室での運営をできる限り継続していくことを基本的な方針としています。

両荘とも旧法による多床室の施設ですが、現行法では原則として個室での運営が定められています。そのため、今後、新たに建築や改築をする場合は、個室またはユニット型個室への転換が必要となります。この場合、居室の面積は2倍以上となり、整備が必要な設備も多く、現在より広い敷地が必要になることから、今後の統合、建て替えについては、上位の計画等との整合を図りつつ、定員、位置、面積などを考慮しながら計画していく必要があります。

こういったことから、今後の大規模な施設整備の方針や計画については、令和6年度に両荘の改修（長寿命化）と、併せて改築（建て替え）の必要性などを把握するために実施した「施設改修・改築基本調査」の結果をもとに十分な精査・検討を行い、総合的に必要な整備や時期を明確にしながら策定していきます。

[法]老人福祉法

#### (5) 組織の見通し

両荘は、それぞれ立地条件や定数等に特色があり、地域で必要とされている施設ではありますが、公営施設のため職員給与費比率が高いことなどから経営は厳しく、四万十町一般会計からの繰入金で補てんしています。また、全国的な介護人材不足等もあり正職員のみならず会計年度任用職員の確保も含め、事業継続が難しくなっています。

今後は、介護需要や介護人材の減少、施設の老朽化等により、両荘の統合や改築が必要となることが見込まれ、その際には公営に拘ることなく多角的な検討ができるよう、公設民営、指定管理なども含め運営方法について調査・研究に努めます。

## 4. 経営の基本方針

両荘は、第2次四万十町総合振興計画や、第9期介護保険事業計画等に掲げられた「元気で安心して暮らせるまち」という目標を実現するため、常時介護が必要で在宅生活が困難な要介護者の住まいとして介護老人福祉施設事業を実施しています。

両荘とも旧法による多床室で運営しており、新法による個室、またはユニット型個室への変更については、利用者の自己負担の増加や介護人材の不足などの課題が多く、現在のところ具体的な計画はありません。公営施設としてのニーズに応えるため、施設の長寿命化を図りながら、多床室での介護サービスをできる限り継続し、低所得層も利用しやすい施設運営を実施していく方針です。

ただし、経営状況は深刻で、介護人材不足が懸念される中、人件費等の抑制は難しく、介護サービス収益のみで黒字に転換することは困難な状況となっています。四万十町一般会計からの繰入を極力抑えるよう、更なる対策を図ります。

介護サービス収益を確保するために、積極的に受け入れを行い空床解消に努めるなど、利用率の向上を図ります。

支出の抑制については、人件費を抑えることは困難ですが、日課や業務分担の見直し、ICT等の技術を利用した業務効率の改善、消耗品等の適正使用や仕入れ価格の見直しなど、経費削減に努めます。

変化の大きい介護需要に適切かつ柔軟に対応し、低所得の方や緊急利用等、他の施設では対応できない方の受け皿としての役割を担いつつ、利用者の安定的な受け入れに努めます。

また、老朽化が進む両施設の有効活用のために、令和6年度に実施した「施設改修・改築基本調査」や定期的な点検等に基づく計画的改修や修繕等を行い、安全・安心に利用できるよう適切な維持管理に努めます。

[法]老人福祉法

## 5. 投資・財政計画（収支計画）

### （１） 収支計画

【窪川荘】

【単位：千円】

| 区 分                           |             | 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  |
|-------------------------------|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 収益的収支                         | 総収益 A       | 408,460 | 418,349 | 422,187 | 429,228 | 436,308 |
|                               | 介護サービス収益 ア  | 270,270 | 300,913 | 300,091 | 300,091 | 300,091 |
|                               | 料金収益        | 270,270 | 300,913 | 300,091 | 300,091 | 300,091 |
|                               | 施設サービス収入    | 246,905 | 275,030 | 274,279 | 274,279 | 274,279 |
|                               | 居宅サービス収入    | 23,365  | 25,883  | 25,812  | 25,812  | 25,812  |
|                               | その他         |         |         |         |         |         |
|                               | 介護サービス外収益   | 138,190 | 117,436 | 122,096 | 129,137 | 136,217 |
|                               | 国・県補助金      |         |         |         |         |         |
|                               | 他会計繰入金 イ    | 137,652 | 116,898 | 121,558 | 128,199 | 134,879 |
|                               | その他 カ       | 538     | 538     | 538     | 938     | 1,338   |
|                               | 総費用 B       | 408,460 | 418,349 | 422,187 | 429,228 | 436,308 |
|                               | 介護サービス費用    | 408,460 | 418,349 | 422,187 | 429,228 | 436,308 |
|                               | 職員給与費 ウ     | 333,560 | 340,232 | 347,037 | 353,978 | 361,058 |
|                               | 材料費 キ       | 38,338  | 38,338  | 38,338  | 38,338  | 38,338  |
|                               | その他 ク       | 36,562  | 39,779  | 36,812  | 36,912  | 36,912  |
|                               | 介護サービス外費用   | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
|                               | 支払利息        |         |         |         |         |         |
|                               | その他         |         |         |         |         |         |
|                               | 収支差引 A-B C  | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
| 資本的収支                         | 資本的収入 D     | 20,240  | 107     | 128     | 1,688   | 1,247   |
|                               | 地方債 ケ       | 10,600  |         |         |         |         |
|                               | 他会計繰入金 イ    | 9,640   | 107     | 128     | 1,688   | 1,247   |
|                               | その他         |         |         |         |         |         |
|                               | 資本的支出 E     | 20,240  | 107     | 128     | 1,688   | 1,247   |
|                               | 建設改良費 コ     | 20,240  | ※       | ※       | ※       | ※       |
|                               | 地方債償還金 オ    |         | 107     | 128     | 128     | 1,247   |
|                               | その他 サ       |         |         |         | 1,560   |         |
|                               | 収支差引 D-E F  | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
|                               | 収支再差引 C+F G | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
| 積立金 H                         |             |         |         |         |         |         |
| 前年度からの繰越金 I                   |             |         |         |         |         |         |
| 形式収支 G-H+I J                  |             | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
| 翌年度へ繰越すべき財源 K                 |             |         |         |         |         |         |
| 実質収支 J-K L                    |             | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
| 収益的収支比率 $A/(B+I) \times 100$  |             | 100%    | 100%    | 100%    | 100%    | 100%    |
| 職員給与費比率 $ウ/ア \times 100$      |             | 123%    | 113%    | 116%    | 118%    | 120%    |
| 他会計負担金比率 $(I+I)/A \times 100$ |             | 36%     | 28%     | 29%     | 30%     | 31%     |

※ 令和 6 年度に実施した両荘の「施設改修・改築基本調査」の結果に基づく実施計画（予算）が明らかになる都度、修正を行います。

【四万十荘】

【単位：千円】

| 区 分                           |            | 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  |
|-------------------------------|------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 収益的収支                         | 総収益 A      | 300,565 | 308,567 | 310,481 | 315,459 | 320,537 |
|                               | 介護サービス収益 ア | 192,878 | 205,877 | 206,441 | 205,877 | 205,877 |
|                               | 料金収益       | 192,878 | 205,877 | 206,441 | 205,877 | 205,877 |
|                               | 施設サービス収入   | 183,819 | 195,913 | 196,450 | 195,913 | 195,913 |
|                               | 居宅サービス収入   | 9,059   | 9,964   | 9,991   | 9,964   | 9,964   |
|                               | その他        |         |         |         |         |         |
|                               | 介護サービス外収益  | 107,687 | 102,690 | 104,040 | 109,582 | 114,660 |
|                               | 国・県補助金     |         |         |         |         |         |
|                               | 他会計繰入金 イ   | 107,311 | 99,922  | 98,808  | 101,813 | 104,278 |
|                               | その他 カ      | 376     | 376     | 376     | 376     | 376     |
|                               | 総費用 B      | 300,565 | 308,567 | 310,481 | 315,459 | 320,537 |
|                               | 介護サービス費用   | 300,565 | 308,567 | 310,481 | 315,459 | 320,537 |
|                               | 職員給与費 ウ    | 239,217 | 244,002 | 248,883 | 253,861 | 258,939 |
|                               | 材料費 キ      | 28,137  | 28,137  | 28,137  | 28,137  | 28,137  |
|                               | その他 ク      | 33,211  | 36,428  | 33,461  | 33,461  | 33,461  |
|                               | 介護サービス外費用  | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
|                               | 支払利息       |         |         |         |         |         |
|                               | その他        |         |         |         |         |         |
| 収支差引 A-B C                    |            | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
| 資本的収支                         | 資本的収入 D    | 7,735   | 506     | 517     | 517     | 1,140   |
|                               | 地方債 ケ      | 5,900   |         |         |         |         |
|                               | 他会計繰入金 イ   | 1,835   | 506     | 517     | 517     | 1,140   |
|                               | その他        |         |         |         |         |         |
|                               | 資本的支出 E    | 7,735   | 506     | 517     | 517     | 1,140   |
|                               | 建設改良費 コ    | 7,711   | ※       | ※       | ※       | ※       |
|                               | 地方債償還金 オ   | 24      | 506     | 517     | 517     | 1,140   |
|                               | その他 サ      |         |         |         |         |         |
| 収支差引 D-E F                    |            | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
| 収支再差引 C+F G                   |            | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
| 積立金 H                         |            |         |         |         |         |         |
| 前年度からの繰越金 I                   |            |         |         |         |         |         |
| 形式収支 G-H+I J                  |            | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
| 翌年度へ繰越すべき財源 K                 |            |         |         |         |         |         |
| 実質収支 J-K L                    |            | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
| 収益的収支比率 $A/(B+I) \times 100$  |            | 100%    | 100%    | 100%    | 100%    | 100%    |
| 職員給与費比率 $ウ/ア \times 100$      |            | 124%    | 119%    | 121%    | 123%    | 126%    |
| 他会計負担金比率 $(イ+I)/A \times 100$ |            | 36%     | 33%     | 32%     | 32%     | 33%     |

※ 令和6年度に実施した両荘の「施設改修・改築基本調査」の結果に基づく実施計画（予算）が明らかになる都度、修正を行います。

## (2) 投資・財政計画（収支計画）の策定にあたっての説明

### ① 経営指標に係る数値目標

自主財源である介護サービス収益の元となる利用率の達成目標を次のとおりとします。

【窪川荘】施設 95%（66.5人／70人）・短期 75%（6.8人／9人）

【四万十荘】施設 95%（47.5人／50人）・短期 65%（2.6人／4人）

### ② 収支計画のうち投資・財源・投資以外の経費についての説明

#### ① 介護サービス収益(7)

令和7年度：利用率の向上に最大限取り組みますが、令和6年度実績見込により見込んだ収益額を計上しています。

令和8年度以後：令和6年度実績見込の利用率（1日当たりの平均入所者数）及び1日・1人当たりの平均収益額

【窪川荘】施設 82.6%（57.8人）11,300円・短期 68.9%（6.2人）10,400円

【四万十荘】施設 89.0%（44.5人）11,300円・短期 55.0%（2.2人）10,500円

を元に、①の数値目標を達成した収益額を計上しています。

#### ② 職員給与費(8)は、令和7年度見込額を計上したうえで、令和8年度以後に昇給分（2%増で見込む）のみを増額計上しています。

※ベースアップ、職員の異動（採用・退職を含む）分などは見込んでいません。

#### ③ 【両荘共通】

○材料費(8)とその他(8)は、令和7年度見込額を維持（物価上昇分等を経費削減で相殺）するようにしています。※その他(8)：窪川荘35,572千円・四万十荘32,221千円

○その他(8)に

令和7年度：屋根防水部分改修工事設計・監理委託料として990千円を増額

令和8年度：介護電算システム再構築委託料として3,217千円を増額

令和9年度以後：介護電算システム保守委託料として250千円を増額

○地方債(8)に

令和7年度：令和6年度実施の「施設改修・改築基本調査」の結果に基づく緊急工事費に係る地方債を計上（窪川荘10,600千円・四万十荘5,900千円）

○建設改良費(8)に

令和7年度：上記の緊急工事費（屋根防水部分改修工事費等）を計上（窪川荘20,240千円・四万十荘7,711千円）

【窪川荘】

○その他(8)に

令和10年度：太陽光発電売電収入として400千円を増額

令和11年度：太陽光発電売電収入として800千円を増額

○その他(8)に

令和10年度以後：太陽光発電設備保守委託料として100千円を増額

○その他(8)に

令和10年度：太陽光発電設備購入（権利譲渡）費として1,560千円を計上

## (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

| 項 目                                                       |                           | 両 荘 共 通                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①<br>投資<br>等<br>に<br>つ<br>い<br>て<br>の<br>検<br>討<br>状<br>況 | 地域包括ケアシステムの構築に関する事項       | 四万十町で構築している地域包括ケアシステムの構成要素「施設 居住系サービス」の一つとなっています。                                                                                         |
|                                                           | 施設等の統合・縮小・廃止に関する事項        | 介護需要や介護人員の減少が見込まれ、今後定員の見直しや新施設建設による統合も視野に検討を進める必要があります。令和6年度に実施した「施設改修・改築基本調査」の結果をもとに検討を行います。                                             |
|                                                           | 民間の活力の活用に関する事項（PPP・PFIなど） | 令和2年度に一部事務組合から四万十町に運営主体が移行してから期間が浅く、また民間活力の活用には一定の施設整備が必要であるため、具体的検討はしていません。今後、改築等の必要性が見込まれるため、その際には活用もできるような有効性やリスクについて調査・研究を行うこととしています。 |

| 項 目                                       |                               | 両 荘 共 通                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ②<br>財源<br>について<br>の検討<br>状況等             | 介護保険適用外の料金の<br>見直しに関する事項      | 公営施設であることから、国が定めた基準に基づいた料金設定としています。                                                                                                                      |
|                                           | 利用状況に関する事項                    | 自主財源である介護サービス収益の確保のために、利用率の向上や維持に努めてきました。本計画で設定した目標（利用率）を達成するために、入所判定基準の見直しなど、手法や取組を検討・強化します。                                                            |
|                                           | 資金管理・調達・繰入金<br>に関する事項         | 介護サービス収益（利用率）の目標を達成しても自主運営ができないのが実情であり、不足分は四万十町一般会計からの繰入金で補てんする必要があります。資金調達のため、各種補助事業や地方債を最大限に活用します。                                                     |
|                                           | 資産の有効活用に関する<br>事項             | 所有資産については、必要なもののみとなっており、有効活用できる資産はありません。                                                                                                                 |
| ③<br>状況<br>投資以<br>外の経<br>費につ<br>いての<br>検討 | 民間の活力の活用に関する<br>事項（指定管理者制度など） | 施設設備の老朽化や職員の処遇等、多くの課題があり町内の民間事業者の参入が見込めないため、当面は自主運営の見通しです。今後、改築等の必要性和併せて、公営に拘ることなく広く活用できるよう調査・研究します。                                                     |
|                                           | 職員給与費の適正化に関<br>する事項           | 四万十町の条例により職員給与が定められているため適正化の対象としません。                                                                                                                     |
|                                           | 組織体制の効率化に関す<br>る事項            | 両施設それぞれに施設運営基準に基づく人員配置が必須であり、安心安全な福祉サービス提供のため大きく効率化することは困難な状況です。統合については介護需要や施設改築の必要性和併せて検討することとしています。<br>職員の雇用に関する手続、入札、議会・監査、その他行政手続き等は、四万十町が一括で行っています。 |
| ④<br>施公<br>営企<br>業必<br>要性<br>とし<br>て実     | 事業の意義、提供する<br>サービス自体の必要性      | 在宅生活が困難となった要介護者に適切な介護と住まいを提供することで、本人、家族とも安心して地域で暮らすことができ、地域福祉の向上に資するものです。                                                                                |
|                                           | 公営企業として実施する<br>必要性            | 介護人材の確保や施設整備の困難さ等、民間事業者の参入が厳しい状況であるため、公営企業として実施していく必要性があります。また、低所得層でも利用しやすい施設であり、介護が必要で在宅生活が困難となっても住み慣れた地域で暮らせるよう、受け皿としての役割を担っています。                      |

【PPP】公民が連携して公共サービスの提供を行うスキームをPPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ：公民連携）と呼ぶ。  
PFIは、PPPの代表的な手法の一つ。

【PFI】PFI（プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）とは、公共施設等の設計、建設、維持管理及び運営に、民間の資金とノウハウを活用し、公共サービスの提供を民間主導で行うことで、効率的かつ効果的な公共サービスの提供を図るという考え方

## 6. 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

「四万十町総合振興計画」及び「四万十町高齢者福祉計画・介護保険事業計画」の見直しに合わせ、経営戦略との整合性等について検証するとともに、社会情勢の変化や経営状況を踏まえ、必要に応じて見直し、修正を行います。

また、令和6年度に実施した両荘の「施設改修・改築基本調査」の結果に基づく実施計画（予算）が明らかになる都度、見直し、修正を行います。