

第1章 はじめに

1 経営戦略策定の趣旨

公営企業が将来にわたって住民生活に重要な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、総務省から「公営企業の経営に当たっての留意事項について（平成26年8月29日付け総財公第107号総務省自治財政局公営企業三課室長通知）が発出され、地方公共団体に対して「経営戦略策定ガイドライン」が示され、「経営戦略」の策定が要請されています。

本戦略は阿蘇広域行政事務組合介護サービス事業の中長期的な経営の基本計画として、地域の人口推移等、将来の事業環境予測等を踏まえた経営健全化への取組を基に、将来にわたって安定的に事業を継続していくことを目的としています。

第2章 経営戦略の対象サービスと計画期間

1 対象サービス

組合の会計区分	介護サービス施設種別名	会計区分 (決算状況調査)
特別養護老人ホーム阿蘇みやま荘 特別会計	特別養護養護老人ホーム (指定介護老人福祉施設)	公営企業会計 (法非適用)
	(介護予防) 短期入所生活介護 (老人短期入所施設)	公営企業会計 (法非適用)

2 計画期間

計画期間については、令和3年度から令和7年度までの5年間とします。
ただし、社会情勢の変化や経営状況を踏まえ、必要に応じて、本計画の見直しを検討します。

第3章 事業の概要及び経営状況

1 特別養護老人ホーム・（介護予防）短期入所生活介護

名称 特別養護老人ホーム阿蘇みやま荘
所在地 熊本県阿蘇市黒川1365番地

(1) 事業現況（令和元年度）

法適（全部適用・一部適用）非適の区分	法非適用
事業の内容	指定介護老人福祉施設・老人短期入所施設
事業開始年月日	平成12年4月1日
指定管理者制度導入状況	無
職員数（人）	43人

職員数内訳

職種	正職	会計年度 任用職員	合計
医師	-	-	0人
看護職員	3人	3人	6人
介護職員	15人	16人	31人
介護支援専門員	1人	-	1人
理学療法士又は作業療法士	1人	-	1人
事務職員	2人	-	2人
その他職員	2人	-	2人
合計	24人	19人	43人

(2) 施設（令和元年度）

①特別養護老人ホーム（指定介護老人福祉施設）

施設数	1	定員	80人
延床面積	2,520㎡	居室床面積	598㎡
サービス日数	366日	年延利用者数	25,874人

②（介護予防）短期入所生活介護（老人短期入所施設）

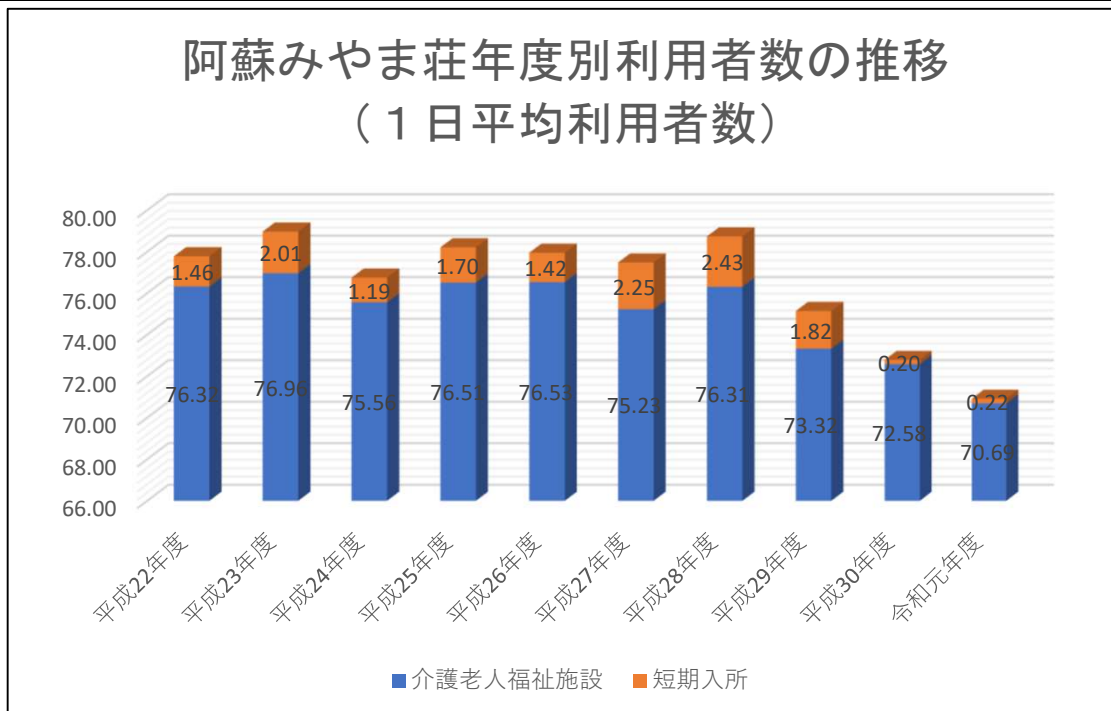
施設数	1	定員	6人
延床面積	2,520㎡	居室床面積	36㎡
サービス日数	366日	年延利用者数	80人

(3) 施設の利用状況

阿蘇みやま荘年度別利用者数の推移（1日平均利用者数）

単位：人

	平成22年度	平成23年度	平成24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
介護老人福祉施設①	76.32	76.96	75.56	76.51	76.53	75.23	76.31	73.32	72.58	70.69
短期入所 ②	1.46	2.01	1.19	1.70	1.42	2.25	2.43	1.82	0.20	0.22
施設利用者計①+②	77.78	78.97	76.75	78.21	77.95	77.48	78.74	75.14	72.78	70.91



【特別養護老人ホーム】

現施設は、平成12年4月に開設し、65歳以上の高齢者で、身体上又は精神上の著しい障害があるため常時介護を必要とし、かつ在宅生活が困難な高齢者（原則、要介護3以上）に対し、入浴・排泄・食事等の日常生活の世話、機能訓練、健康管理、療養上の世話等の総合的なサービス提供を行っています。

近年、稼働率・収益が低下しておりますが、入所申込者数が減少しているのではなく、入院者数、入退所の空きベッドの増によるもので、入院者数等の不確定要素によって、大きく変動することがあります。

【（介護予防）短期入所生活介護】

現施設は、平成12年4月に開設し、利用者の心身の維持回復とともに、介護者の身体的、精神的負担軽減を目的としています。

ここ数年、非常勤介護職の減少（募集を行うが応募者が少ない）による、施設の受入れ体制が整わなかったこと、また、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、感染予防に努めたことによる利用制限を行ったことで稼働率が低下し、収益が減少しています。しかしながら、組合のショートステイは特別養護老人ホームの併設型施設であるため、歳入歳出決算上では収益的収支が黒字となっています。

(4) 直近3カ年の経営状況

1. 指定介護老人福祉施設

(単位：千円)

	平成29年度	平成30年度	令和元年度
総収益	293,568	294,195	310,575
介護サービス収益	287,639	290,202	285,292
料金収入	287,639	290,202	285,292
その他	0	0	0
介護サービス外収益	5,929	3,993	25,283
他会計繰入金	0	0	13,033
その他	5,929	3,993	12,250
総費用	299,613	297,517	311,669
介護サービス費用	299,613	297,517	311,669
職員給与費	164,516	168,975	185,070
材料費	24,301	25,050	25,622
その他	110,796	103,492	100,977
介護サービス外費用	0	0	0
支払利息	0	0	0
その他	0	0	0
職員給与比率	54.9%	56.8%	59.4%
経常損益			
収支差引（純損益）	△ 6,045	△ 3,322	△ 1,094

(注)

- ・「総収益」の「介護サービス外収益」の「その他」に財政調整基金繰入金が含まれています。（平成29年度3,500千円、平成30年度3,500千円、令和元年度11,740千円）
- ・「職員給与比率」には、非常勤職員報酬・児童手当・退職手当負担金は含まれていません。
- ・令和元年度においては、退職者2名分の退職手当特別負担金が一般会計から他会計繰入金として受入れを行い、熊本県市町村総合事務組合へ同特別負担金として支出しています（13,033千円）。

2. 老人短期入所施設

(単位：千円)

	平成29年度	平成30年度	令和元年度
総収益	7,037	1,407	833
介護サービス収益	7,037	1,407	833
料金収入	7,037	1,407	833
その他	0	0	0
介護サービス外収益	0	0	0
他会計繰入金	0	0	0
その他	0	0	0
総費用	7,037	1,407	833
介護サービス費用	7,037	1,407	833
職員給与費	3,864	800	480
材料費	571	118	72
その他	2,602	489	281
介護サービス外費用	0	0	0
支払利息	0	0	0
その他	0	0	0
職員給与比率	54.9%	56.9%	57.6%
経常損益			
収支差引(純損益)	0	0	0

(5) これまでの主な経営健全化の取組

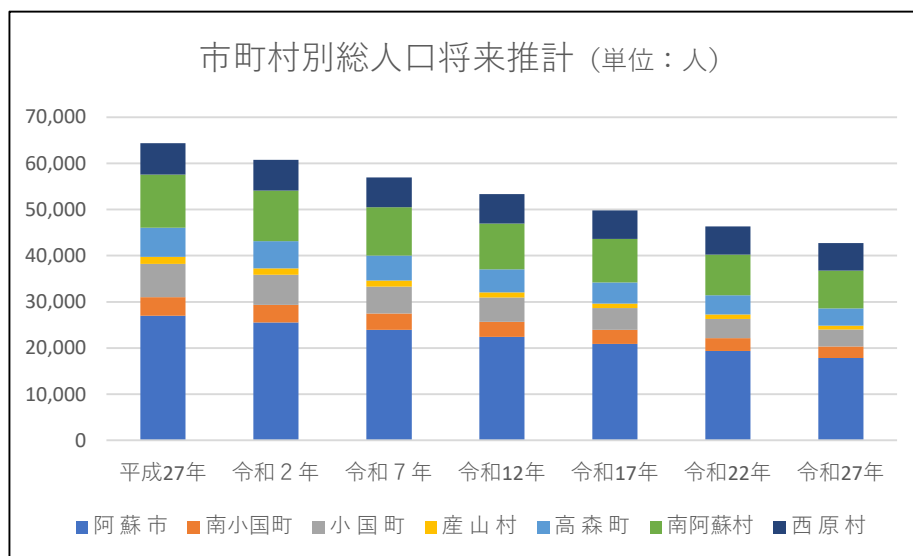
人件費の高騰並びに同種事業所の増加による利用者の減少、介護保険法の改正などで、不採算が継続しており、阿蘇みやま荘運営検討部会を設置し検討を行い、通所介護事業(デイサービス)及び居宅介護支援事業を平成24年3月31日付けで廃止しました。

また、開設当初から、施設利用者の調理業務を正規職員でおこなっていましたが、介護サービス費の減収により、新規職員採用による退職者の補充が困難であり、人材派遣による人員の確保を行ってきましたが、衛生管理及び食中毒等の発生リスク管理も含め、平成24年度から給食業務委託を行っています。

第4章 将来の事業環境等

1. 構成市町村の総人口の将来推計

阿蘇郡市内における総人口は、平成27年に64,393人であったものが、10年後の令和7年の推計では、56,991人であり約7,000人減少する見込みであり、その後も減少傾向が続くものと思われまます。



市町村別総人口将来推計

単位：人

市町村名	阿蘇市	南小国町	小国町	産山村	高森町	南阿蘇村	西原村
平成27年	27,018	4,048	7,187	1,510	6,325	11,503	6,802
令和2年	25,564	3,769	6,499	1,383	5,885	11,029	6,634
令和7年	23,992	3,501	5,852	1,254	5,397	10,495	6,500
令和12年	22,417	3,242	5,279	1,141	4,957	9,931	6,368
令和17年	20,886	3,005	4,725	1,040	4,544	9,417	6,239
令和22年	19,377	2,766	4,176	943	4,140	8,836	6,080
令和27年	17,817	2,540	3,649	845	3,727	8,222	5,915

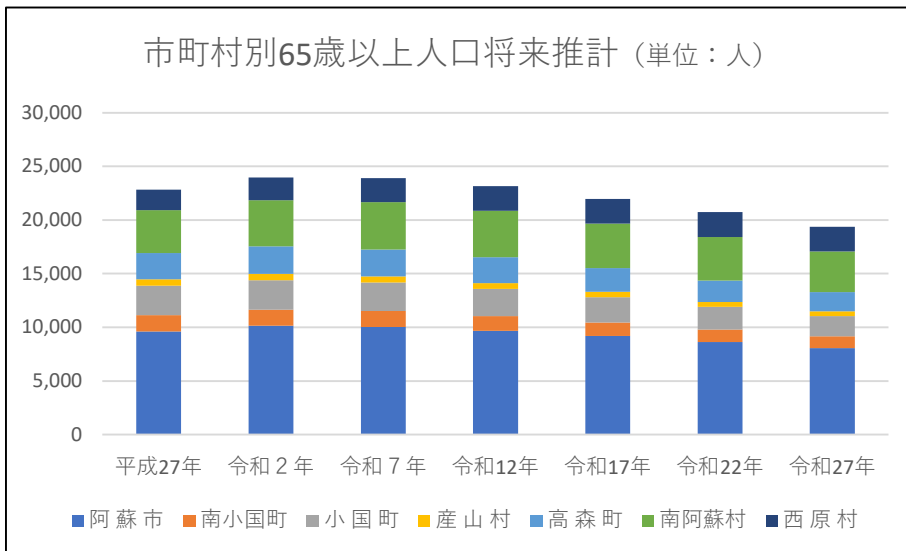
出典：国立社会保障・人口問題研究所 『日本の地域別将来推計人口』（平成30（2018）年推計）

（注）推計人口は、5年毎に実施される国勢調査を基礎（平成27年）として推計

2. 構成市町村の高齢者人口の将来推計

阿蘇郡市内における高齢者（65歳）人口は、平成27年に22,381人であったものが、5年後の令和2年の推計は23,945人でピークを迎え約1,500人増加する見込みであり、その後は減少傾向が続くものと思われまます。

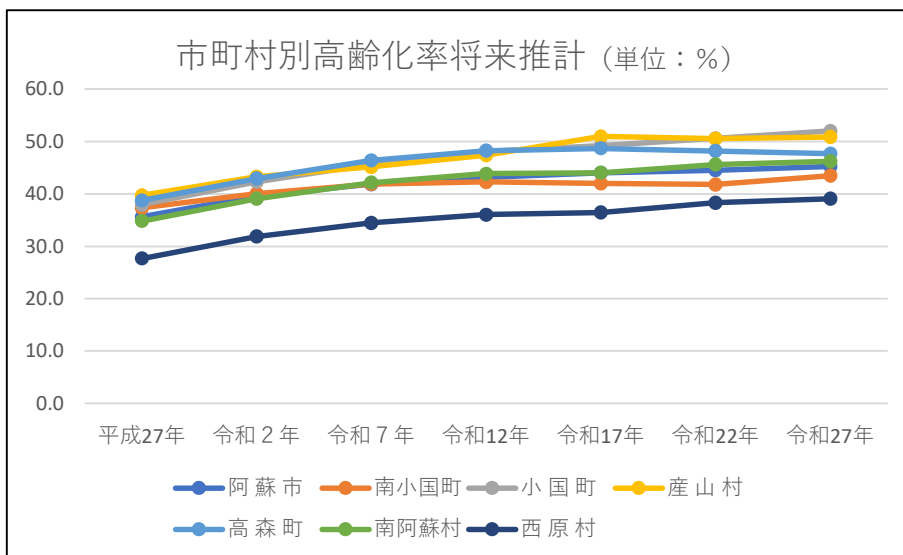
しかしながら、総人口も減少すると予測されるため、高齢化率は上昇の一途をたどるものと推計されます。



阿蘇郡市内の年齢別人口 (65歳以上人口)

単位：人

市町村名	阿蘇市	南小国町	小国町	産山村	高森町	南阿蘇村	西原村
平成27年	9,634	1,511	2,726	600	2,452	4,007	1,883
令和2年	10,136	1,510	2,750	599	2,527	4,309	2,114
令和7年	10,039	1,466	2,672	566	2,505	4,425	2,241
令和12年	9,673	1,371	2,542	541	2,392	4,356	2,295
令和17年	9,195	1,262	2,327	530	2,213	4,148	2,274
令和22年	8,623	1,156	2,114	477	1,995	4,031	2,331
令和27年	8,059	1,105	1,898	430	1,777	3,801	2,312



阿蘇郡市内の総人口に占める65歳以上人口の割合

単位：％

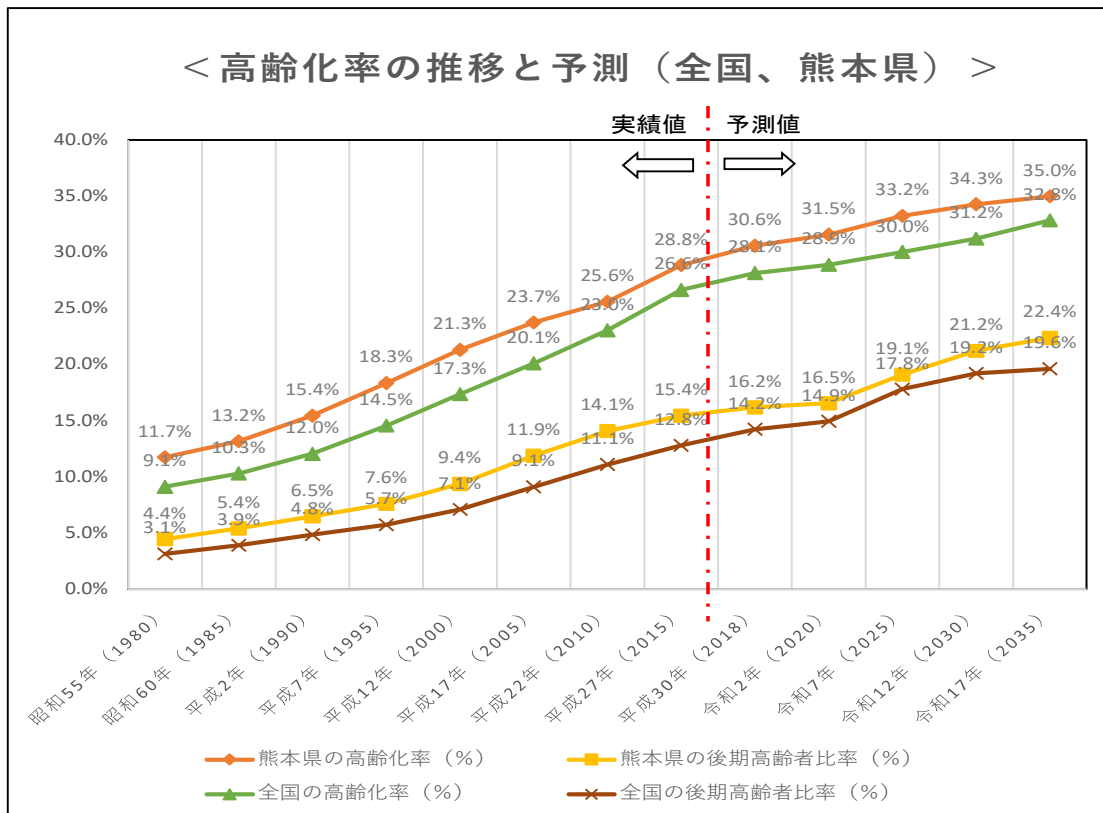
市町村名	阿蘇市	南小国町	小国町	産山村	高森町	南阿蘇村	西原村
平成27年	35.7	37.3	37.9	39.7	38.8	34.8	27.7
令和2年	39.6	40.1	42.3	43.3	42.9	39.1	31.9
令和7年	41.8	41.9	45.7	45.1	46.4	42.2	34.5
令和12年	43.2	42.3	48.2	47.4	48.3	43.9	36.0
令和17年	44.0	42.0	49.2	51.0	48.7	44.0	36.4
令和22年	44.5	41.8	50.6	50.6	48.2	45.6	38.3
令和27年	45.2	43.5	52.0	50.9	47.7	46.2	39.1

出典：国立社会保障・人口問題研究所 『日本の地域別将来推計人口』（平成30（2018）年推計）

（注）推計人口は、5年毎に実施される国勢調査を基礎（平成27年）として推計

（参考）全国・熊本県の高齢者人口将来推計

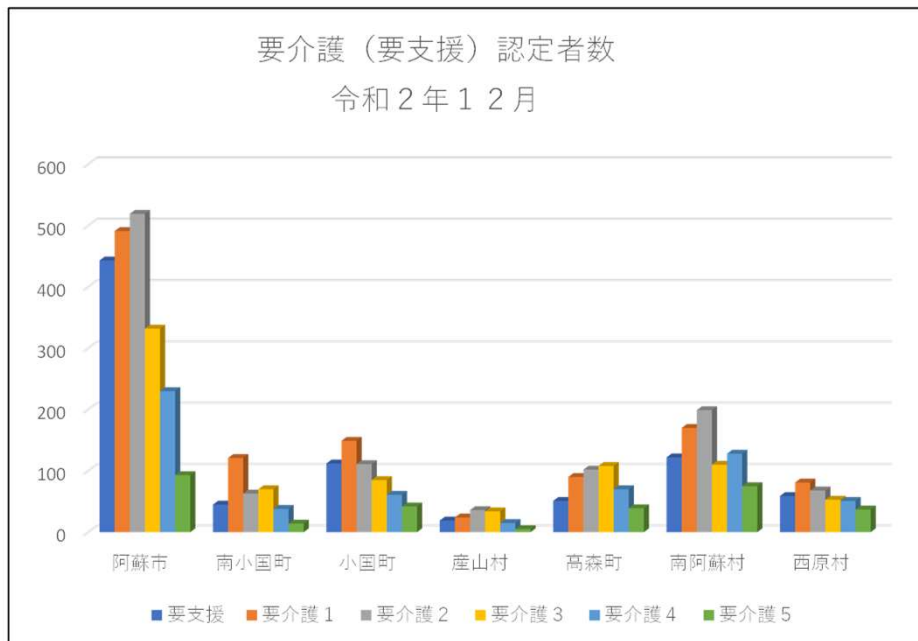
全国における高齢者人口（65歳以上）の割合は、上昇しており、平成30年の28.1%はこれまでの最高となっています。熊本県においても高齢者人口の割合は全国と同様に毎年上昇しており、平成30年における65歳以上の人口の割合は30.6%（全国第23位）となっており、約3人に1人が65歳以上の高齢者という状況です。今後も高齢者人口の伸びが見込まれ、総人口に占める高齢者の割合は着実に増加する見込みです。



（資料）「長寿・安心・くまもとプラン 第7期熊本県高齢者福祉計画・介護保険事業支援計画 平成30年度～平成32年度」

3. 構成市町村の要支援・要介護認定者数（令和2年12月）

阿蘇郡市内の要介護（要支援）認定者数は、下表のとおりであり、介護老人福祉施設（特別養護老人ホーム）の入所対象者である要介護3～5の割合は、阿蘇市31%、南小国町35%、小国町34%、産山村41%、高森町47%、南阿蘇村39%、西原村40%であり、熊本県全体（34%）の割合と比べると若干高い割合となっています。



（出典）厚生労働省のWAMNET「介護保険事業状況報告月報」

要介護（要支援）認定者数

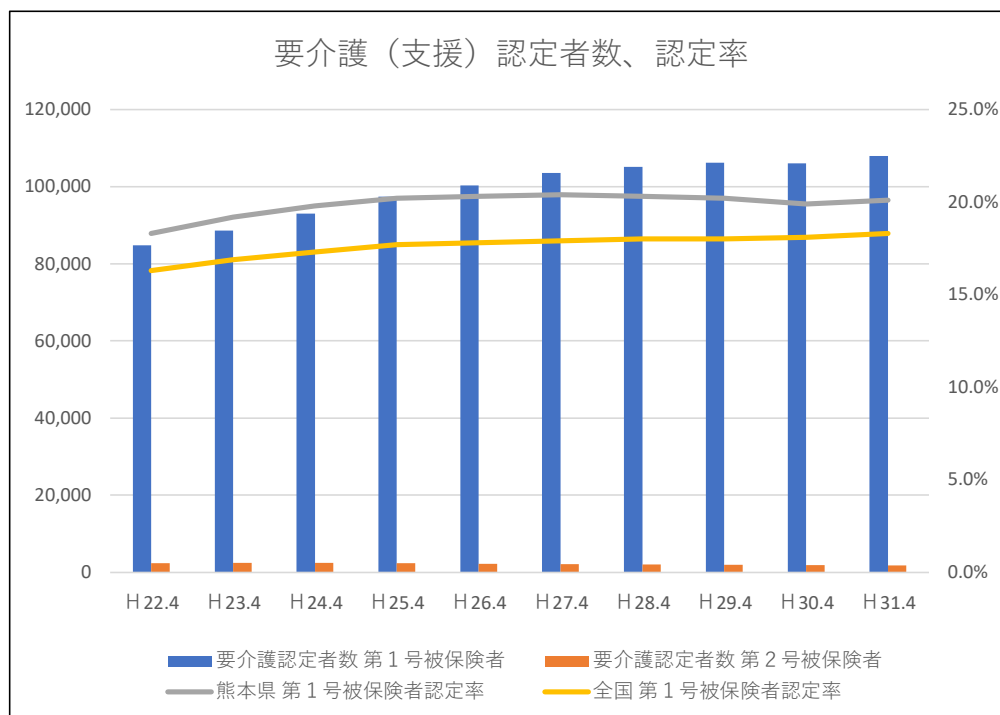
令和2年12月

保険者		要支援	要介護1	要介護2	要介護3	要介護4	要介護5	合計
阿蘇市	認定者数	443	491	519	332	230	93	2,108
	割合	21%	23%	25%	16%	11%	4%	100%
南小国町	認定者数	45	121	63	70	38	14	351
	割合	13%	34%	18%	20%	11%	4%	100%
小国町	認定者数	112	149	111	85	61	42	560
	割合	20%	27%	20%	15%	11%	8%	100%
産山村	認定者数	19	24	36	34	15	5	133
	割合	14%	18%	27%	26%	11%	4%	100%
高森町	認定者数	51	90	102	108	70	39	460
	割合	11%	20%	22%	23%	15%	8%	100%
南阿蘇村	認定者数	122	170	199	110	128	75	804
	割合	15%	21%	25%	14%	16%	9%	100%
西原村	認定者数	59	81	68	53	51	37	349
	割合	17%	23%	19%	15%	15%	11%	100%
熊本県全体	認定者数	27,743	25,337	19,479	14,346	14,170	9,057	110,132
	割合	25%	23%	18%	13%	13%	8%	100%

4. 要支援・要介護認定者数の推移（全国・熊本県の状況）

熊本県全体の要介護認定者は、平成31年4月末現在で109,800人となり、平成13年4月から54,144人増加している。また、認定率（第1号被保険者に占める65歳以上の認定者の割合）は20.1%となっており、全国を1.8ポイント上回っている。

要介護（支援）認定者数（第1号非保険者）は平成22年4月以降も増加の一途をたどっており、介護サービスに対する需要は、今後も年々増加していくものと思われます。



（資料）高齢者関係資料集—令和3年（2021年）1月—熊本県健康福祉部長寿社会局

要介護（要支援）認定者数及び要介護認定率の推移（熊本県）

（単位：人・％）

		H22.4	H23.4	H24.4	H25.4	H26.4	H27.4	H28.4	H29.4	H30.4	H31.4
熊本県	要介護認定者数	87,132	91,113	95,453	99,863	102,550	105,679	107,128	108,229	107,904	109,800
	第1号被保険者	84,777	88,624	93,005	97,469	100,302	103,558	105,111	106,256	106,010	107,944
	第2号被保険者	2,355	2,489	2,448	2,394	2,248	2,121	2,017	1,973	1,894	1,856
	第1号被保険者認定率	18.3%	19.2%	19.8%	20.2%	20.3%	20.4%	20.3%	20.2%	19.9%	20.1%
全国	第1号被保険者認定率	16.3%	16.9%	17.3%	17.7%	17.8%	17.9%	18.0%	18.0%	18.1%	18.3%

5. 施設の見通し

阿蘇みやま荘は、昭和48年9月に設立された施設で、現在48年を経過しています。

当初は入所定員50床で開設し、昭和55年5月に80床へ増床し運営を行ってきました。

施設の老朽化は進んでおりますが、近年の大規模な工事として、平成24年度のスプリンクラー設備設置、平成27年の耐震改修工事、令和2年度の受水槽天板等取替修繕を行うなど、適宜、必要最低限の改修修繕を行いながら、施設の延命化を行っているところです。

今後の改修修繕の実施計画としては、入浴設備等の更新、放送設備更新などが挙げられ「阿蘇広域行政事務組合個別施設計画（令和3年3月）」を基に行っていく予定です。

6. 組織の見直し

指定介護老人福祉施設の人員に関する基準を満たしておりますが、利用者個人ごとに適した手厚いサービスを提供するためには介護職員が不足しているのが現状です。介護人材確保が非常に厳しい状況の中、随時、会計年度任用職員の公募を行い、利用者のサービス低下にならないよう行っています。

第5章 経営の基本方針

地方公営企業法（昭和27年法律第292号）第3条に「地方公営企業は、常に企業の経済性を発揮するとともに、その本来の目的である公共の福祉を増進するように運営されなければならない。」とされています。

現在の特別養護老人ホーム阿蘇みやま荘は、昭和48年9月に開設し、平成12年に介護保険制度が始まるのと合わせて、現在のように「介護サービス費収入」で運営を行ってきました。施設を運営していくにあたり、収益を確保していかなければなりません。公共の福祉ということにも重きを置き、阿蘇地域住民が安心して暮らしていけるようにするためにも、当施設のもつ役割は重要であると考えるとともに、引き続き阿蘇広域における介護サービス事業の一翼を担っていく必要があります。

1. 特別養護老人ホーム（指定介護老人福祉施設）

特別養護老人ホーム阿蘇みやま荘は、開設以来、健全経営を行っていますが、圏域内の高齢化が進み需要が高まる一方、開設された当初より他の事業所が新設されてきております。

収益面に関しては入所定員80床は、入院者増、入退所による空きにより、ここ数年大幅な減収となっています。また光熱水費などの経費も節約に努め、財政調整基金を取崩し施設修繕等も行いながら延命化を行っています。

今後も経費削減、満床に努め稼働率が高水準になるよう行っています。

2. （介護予防）短期入所生活介護（老人短期入所施設）

特別養護老人ホームの併設型であり、職員は兼務して利用者にサービスを提供しています。ここ数年の間に非常勤職員が減少したこと、また、感染症の流行に伴い、一時的な利用制限を行ったこともあり、利用率が低下し、収入が減少しております。

今後も介護サービス収入増のため、圏域の感染状況等を見ながら利用者の増に努めていきます。

第6章 投資・財政計画

1. 設備投資

特別養護老人ホームでは、平成24年度にスプリンクラー設置工事、平成27年度に施設建物耐震改修工事、平成29年度に空調設備機器設置工事、令和2年度に受水槽天板及びボルト交換修理工事を行っています。

今後の実施計画としましては、入浴用設備等更新、放送設備更新が挙げられますが、財政調整基金の状況等も考慮しながら、施設の修繕に関しては、必要に応じて行っています。

2. 財政調整基金

阿蘇広域行政事務組合では、地方自治法（昭和22年法律第67号）第241条の規定に基づき、年度間の財源調整を行い財政の健全な運営を確保するため、阿蘇広域行政事務組合財政調整基金を設置しています。

設備の更新等の目的のため、財政調整基金の取崩しを行っていましたが、令和元年度においては、介護サービス収入の大幅減により不足することから、財政調整基金の取崩しを行っています。

また、施設の老朽化により、施設の大規模改修や建替え等が必要になってきておりますが、介護サービス収入のみでは、財政調整基金を積み立てるだけの収入が上がっていません。

財政調整基金（特別養護老人ホーム阿蘇みやま荘）

（単位：円）

年度	前年度末現在	積立	取崩額	決算年度末現在高
～24	94,876,922	66,179	△ 6,319,000	88,624,101
25	88,624,101	53,028	△ 3,267,000	85,410,129
26	85,410,129	51,105	△ 1,294,000	84,167,234
27	84,167,234	50,777	△ 1,600,000	82,618,011
28	82,618,011	33,047	0	82,651,058
29	82,651,058	78,518	△ 3,500,000	79,229,576
30	79,229,576	63,383	△ 3,500,000	75,792,959
元	75,792,959	45,849	△ 11,740,000	64,098,808

※平成24年度においては、スプリンクラー設置工事のため、財政調整基金6,319,000円と、その当時積立ててあった事業基金15,422,645円を充てて行っています。

3. 投資・財政計画書（収支計画）

別紙「様式第2号（法非適用企業）」のとおり

第7章 効率化・経営健全化の取組方針

1. 組織、人材、定員、給与に関する事項

昭和48年9月の開設、平成12年4月からの介護保険制度開始以来、健全経営に向けて取り組んでいますが、高齢化が進み需要が高まる一方で、人口減少や圏域内に他の事業所が多く新設されたことなどから、介護福祉を取巻く状況は大きく変化しております。

介護保険法で定められた指定介護老人福祉施設の人員基準を満たした適正な定員管理を行っていますが、職員のシフト等に余裕を持ち、より質の高いサービスを提供していくためにも介護職員の増員を行いたいところですが、介護サービス収入の状況をみながらの人材確保となっています。

職員の平均年齢が上がり人件費が高くなっておりますが、今後、定年退職等が出てくることから、再任用、新規採用、会計年度任用職員の採用など人員基準、収支の状況をみながら採用していく必要があります。

職員の給与に関しては、人事院勧告に従い、適正な処遇となるよう給与改定を行っていきます。

2. 広域化に関する事項

現在、事業の広域化や統合に関する検討はしていません。

3. 民間の資金・ノウハウの活用に関する事項

現在のところありませんが、状況の変化により必要が生じた場合は検討します。

4. その他の経営基盤の強化に関する事項

短期入所の利用者を増やすことで、特別養護老人ホームの入院者、入退所による空きをカバーできる収入を上げ安定を図ります。

また、職員研修への参加を積極的に行い、より一層のサービス向上を図ります。

5. 資金不足比率の見通しとその評価、地方財政法に定める資金の不足額がある場合には、その解消策

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はありません。

6. 資金管理・調達に関する事項

財政調整基金に関しては、毎年度、定期預金の利率について見積もり合わせを行い、最も有利な金融機関に預け入れを行っています。

7. 情報公開に関する事項

現在、阿蘇広域行政事務組合において、ホームページを開設しており、必要なものについては随時、情報を公開しております。

第8章 経営戦略の事後検証、改定等

「経営戦略」は策定して終わりではなく、P D C A（計画策定（Plan）－実施（Do）－検証（Check）－見直し（Action））サイクルを導入し活用することが重要となります。

また、今後の事業を取り巻く社会経済情勢の変化や経営状況等を踏まえて、5年毎に計画の見直しを行います。

1. 経営戦略の事後検証

毎年度、決算確定後に経営戦略で定めた目標値と達成状況を確認し、評価することとします。目標値と達成状況があまりにも乖離している場合は、達成できなかった原因を検証していくこととします。

2. 経営戦略の更新

経営戦略の更新は、基本5年ごとに行いますが、事業を取り巻く社会経済情勢の変化や経営状況等により、適宜更新していきます。