



垂水市介護サービス事業



経営戦略

■計画期間：令和8年度－令和12年度■

令和8年●月 改訂版
鹿児島県 垂水市

目次

1 経営戦略改定の目的	1
(1) 改定の背景と目的	1
(2) 計画期間と位置づけ	1
2 事業概要	2
(1) 事業の現況	2
(2) 現在の運営状況	2
3 前経営戦略の評価と分析.....	3
(1) 収支計画と決算の比較	3
(2) 経営指標にかかる数値目標の評価	6
(3) これまでの主な経営健全化の取組	7
4 将来の事業環境等	8
(1) 現在の介護保険サービス事業における主な取組	8
(2) 高齢者人口等の推計	8
(3) サービス見込量等の予測	10
(4) 人材の確保	10
5 経営の基本方針	11
(1) 施設稼働率の向上	11
(2) 経費の節減	11
(3) 施設の長寿命化	12
6 投資・財政計画（収支計画）	13
(1) 投資・財政計画（収支計画）	13
(2) 収支計画の策定にあたっての説明	14
7 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項.....	15

1 経営戦略改定の目的

(1) 改定の背景と目的

垂水市は、垂水市立介護老人保健施設コスモス苑（以下、「コスモス苑」という。）が運営する介護サービス事業において、将来にわたって安定的に事業を継続していくための中長期的な経営の基本計画となる「垂水市介護サービス事業経営戦略」（以下、「経営戦略」という。）を令和3年3月に策定しました。

この経営戦略は、経営基盤強化と財政マネジメントの向上の柱と位置付けられており、策定から5年が経過し、労働力確保の強化や給食業務の直営化等の様々な改革を行ってきましたが、この間、急速な人口減少や介護人材の不足、新型コロナウイルスの感染拡大に端を発した施設稼働率の低迷、人件費や物価高騰等の影響等、経営状況は極めて厳しい局面を迎えています。

国は、策定した経営戦略に沿った取組状況を踏まえつつ、PDCAサイクル¹を通じて質を高めていくため、見直しを行うことを重要と捉え、「新経済・財政再生計画改革工程表2021」（令和3年12月23日経済財政諮問会議決定）及び「経営戦略の改定推進について」（令和4年1月25日総務省通知）において、経営戦略の見直し率を令和7年度までに100%とすることと示し、より質の高い経営戦略となるように求めています。

前述のとおり、コスモス苑の経営に関しては、社会情勢の変化により、様々な課題が山積しており、加えて今後、サービス需要の減少や施設の老朽化に伴う更新費用の増大等、更に経営環境が厳しさを増すことが想定されます。

今回の改定は、前経営戦略で設定した目標等の達成状況を評価するとともに、コスモス苑が将来にわたり安定的に事業を継続していくために、最新の人口動向や更新費用、収支の見通しを反映させ、経営戦略の質を高め、より実効性のある経営戦略となるよう改定を行いました。

(2) 計画期間と位置づけ

本戦略は、令和8年度から令和12年度までの5年間とし、令和6年3月に策定された垂水市第9期高齢者保健福祉計画・第9期介護保険事業計画（以下、「第9期計画」という。）との整合性を図っています。

¹ 「Plan（計画）→ Do（実行）→ Check（評価）→ Action（改善）」の4つの段階を繰り返すことで、業務の改善や効率化を継続的に行う手法。

2 事業概要

(1) 事業の現況

本戦略の対象となる施設は、コスモス苑です。垂水市介護サービス事業の現況及び施設概要については以下のとおりです。

① 事業の現況（令和7年3月末時点）

法適（全部適用・一部適用）非適の区分	非適
事業開始年月日	平成9年4月1日
事業の内容	介護老人保健施設
指定管理者制度導入状況	代行制
職員数	85名 うち医師1名 薬剤師1名 看護師12名 介護職員46名 管理栄養士・調理補助者10名 理学療法士・作業療法士・ 言語聴覚士10名 事務職員5名 (すべて指定管理者で雇用)

② 施設（令和7年3月末時点）

施設数	1
住所	垂水市錦江町1－140
施設開設日	平成8年12月20日
定員	入所者 95名 通所者 60名
延床面積	4,999㎡
居室床面積	1,159㎡
サービス日数	365日
年延利用者数	一般入所：28,234名 短期入所：1,226名 通所リハ：9,033名

(2) 現在の運営状況

コスモス苑の管理運営は、料金収受代行制²の指定管理者制度³を導入しています。運営収入全額を垂水市老人保健施設特別会計の収入とし、運営経費を指定管理者へ支払う仕組みとなっています。

² 公の施設の指定管理者制度において、利用料金の徴収を自治体（公営企業）が代行し、収入も自治体に帰属する制度

³ 公の施設の管理運営を、地方公共団体が指定する法人その他の団体（指定管理者）に委ねる制度

3 前経営戦略の評価と分析

(1) 収支計画と決算の比較

前経営戦略の計画年度である令和3年度から令和7年度の収支計画と決算の比較を行ったところ、各年度の歳入及び歳出の決算値は、いずれも計画値を下回っています（表2参照）。

歳入面においては、施設療養収入における計画値と決算値の差が大きくなっています。

これは、令和2年度にコスモス苑で発生した新型コロナウイルス集団感染により、その感染防止策として職員体制を見直し、認知症対応型療養床⁴を一部閉鎖したこと等により、稼働率が大幅に落ち込んだことが主な要因です（表1参照）。

その後、令和5年度にコロナウイルス感染症が5類分類への移行に伴い、一部閉鎖していた認知症対応型療養床を再開しましたが、感染力が強いこともあり、利用者の安全確保の面から細心の注意を払いながら運営しており、コロナ感染前の状況までは回復していない状況となっています。

一方、歳出面においては、事業費が増加傾向にあります。内訳として、指定管理料⁵と施設療養費交付金⁶が増加していますが、指定管理料は材料費や光熱水費の高騰によるもの、施設療養費交付金は、在宅復帰・在宅療養支援機能加算Ⅱ（以下、「超強化型老健⁷」という。）の施設基準維持のための職員配置の加算と、介護職員処遇改善手当によるものが大きな要因です。

増加する歳出に対して、施設稼働率の低迷により歳入が伸び悩んでおり、収支不足が生じたため、不足する歳入について、令和2年度には特別減収対策企業債⁸の借入れを行いました。また、令和3年度以降は繰入金として一般会計から繰り入れることで収支の均衡を図っている状態が続いています。

表1【施設稼働率と運営収支】

	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
一般入所（％）	76.4	68.7	69.5	73.6	81.4
短期入所（％）	4.5	2.2	2.9	4.0	3.6
通所（％）	58.4	42.6	44.7	50.5	49.0
運営収支（千円）	▲68,000	▲100,171	▲89,310	▲60,735	▲43,777

⁴ 認知症の周辺症状（BPSD）によって在宅での介護が困難な方を対象に、手厚い医療と看護、介護、リハビリテーションを提供する病床

⁵ 光熱水費や医薬品費等のコスモス苑運営経費

⁶ コスモス苑職員の人件費

⁷ 介護老人保健施設の区分の中で、在宅復帰・在宅療養支援機能が最も高いと認められた施設

⁸ 新型コロナウイルス感染症に伴う減収による資金不足について、特例的に発行できた企業債

表2【前経営戦略の収支計画と決算状況】

単位：千円

歳入	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
1 施設療養収入	378,751 (506,105)	393,505 (513,943)	432,560 (521,950)	469,190 (530,133)	－ (538,495)
一般入所者（保険者）	262,528 (325,055)	269,204 (329,541)	287,771 (334,089)	331,273 (338,699)	－ (343,374)
一般入所者（本人負担）	30,306 (38,202)	30,847 (39,214)	33,142 (40,253)	36,712 (41,320)	－ (42,415)
短期入所者（保険者）	8,875 (28,472)	11,725 (29,838)	16,476 (31,270)	15,216 (32,771)	－ (34,344)
短期入所者（本人負担）	1,023 (3,373)	1,374 (3,545)	1,839 (3,725)	1,648 (3,914)	－ (4,113)
通所入所者（保険者）	68,325 (99,496)	72,354 (100,123)	83,787 (100,754)	75,730 (101,389)	－ (102,027)
通所入所者（本人負担）	7,694 (11,507)	8,001 (11,682)	9,545 (11,859)	8,611 (12,040)	－ (12,222)
2 使用料及び手数料	1,866 (4,654)	2,076 (4,654)	3,261 (4,654)	4,276 (4,654)	－ (4,654)
施設個室料（一般）	1,573 (3,760)	1,519 (3,760)	2,539 (3,760)	3,647 (3,760)	－ (3,760)
施設個室料（短期）	150 (698)	387 (698)	534 (698)	395 (698)	－ (698)
手数料（文書料）	143 (196)	170 (196)	188 (196)	234 (196)	－ (196)
3 繰越金	0 (2,139)	0 (2,844)	0 (2,321)	0 (2,488)	－ (3,098)
4 諸収入	61,628 (77,902)	64,901 (78,168)	67,547 (78,447)	76,671 (78,739)	－ (79,045)
預金利子	5 (16)	5 (16)	5 (16)	93 (16)	－ (16)
日用品費（一般）	3,583 (4,716)	3,615 (4,891)	3,840 (5,073)	4,236 (5,262)	－ (5,457)
日用品費（短期）	111 (404)	151 (451)	185 (504)	184 (563)	－ (629)
食費（通所）	4,133 (6,170)	4,357 (6,214)	5,434 (6,258)	5,258 (6,302)	－ (6,347)
居住費・食費（一般）	45,053 (55,724)	45,587 (55,724)	48,627 (55,724)	54,737 (55,724)	－ (55,724)
居住費・食費（短期）	1,867 (4,687)	2,316 (4,687)	2,802 (4,687)	2,582 (4,687)	－ (4,687)
雑入	6,876 (6,185)	8,870 (6,185)	6,654 (6,185)	9,581 (6,185)	－ (6,185)
5 繰入金	172,140 (73,000)	166,097 (68,000)	137,522 (69,000)	120,564 (70,000)	－ (70,000)
6 県支出金	0 (0)	0 (0)	0 (0)	788 (0)	－ (0)
歳入合計	614,385 (663,800)	626,579 (667,609)	640,890 (676,372)	671,489 (686,014)	－ (695,292)

歳出	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
1 老人保健施設事業費	542,416 (586,500)	549,791 (583,078)	564,102 (591,773)	594,701 (600,638)	－ (609,676)
旅費	0 (3)	0 (3)	0 (3)	1 (3)	－ (3)
需用費	0 (100)	0 (100)	87 (100)	1,031 (100)	－ (100)
役務費	69 (69)	70 (69)	81 (69)	84 (69)	－ (69)
委託料（指定管理料）	166,722 (167,972)	165,354 (168,291)	168,971 (169,252)	161,891 (168,931)	－ (169,252)
施設療養費交付金	375,362 (406,406)	384,057 (414,615)	394,963 (422,990)	430,978 (431,535)	－ (440,252)
公課費	0 (0)	0 (0)	0 (0)	716 (0)	－ (0)
2 公債費	71,969 (72,317)	76,788 (79,366)	76,788 (79,790)	76,788 (79,790)	－ (79,790)
地方債償還元金	61,634 (61,634)	68,321 (70,917)	70,274 (72,899)	72,287 (74,940)	－ (77,044)
地方債償還利子	10,335 (10,684)	8,467 (8,449)	6,514 (6,891)	4,501 (4,850)	－ (2,746)
3 諸支出金	0 (2,139)	0 (2,844)	0 (2,321)	0 (2,488)	－ (3,098)
歳出合計	614,385 (660,956)	626,579 (665,288)	640,890 (673,884)	671,489 (682,916)	－ (692,564)

※ 上段が決算値、下段の（ ）が計画値

※ 令和7年度の決算値については、未確定のため不掲載。

(2) 経営指標にかかる数値目標の評価

前経営戦略では、「総収益の目標値」、「収益的収支比率の目標値」、「他会計負担比率の目標値」の3つの指標を目標値として設定していました。

① 総収益の数値目標

総収益は、歳入合計から繰入金と繰越金を差し引いたもので、介護サービス事業がどれだけの収益を上げたかを示す指標です。目標値は、平成22年度から令和元年度の伸び率を基に設定していました。

令和2年度にコスモス苑で発生した新型コロナウイルス集団感染の影響で施設稼働率が大幅に落ち込み、認知症対応型療養床の閉鎖や、利用者の安全確保に細心の注意を払いながらの運営となったことから、目標値を達成することはできませんでしたが、施設稼働率の上昇により、目標値と実績値との差は縮小しています（表3参照）。

表3【総収益の数値目標】

単位：千円

	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
実績値	442,245	460,482	503,368	550,925	—
目標値	588,661	596,765	605,051	613,526	622,194
差	▲146,416	▲136,283	▲101,683	▲62,601	—

※ 総収益＝歳入合計－繰越金－繰入金

※ 令和7年度の実績値については、未確定のため不掲載

② 収益的収支比率の数値目標

収益的収支比率は、歳入合計から企業債と繰入金を差し引いた数値を事業費で除して得られる数値で、収益で事業費をどの程度賄えているかを示す指標です。目標値は、平成22年度から令和元年度の伸び率を基に設定していました。

施設稼働率の低下に伴い実績値は著しく落ち込みましたが、介護報酬の増額改定や施設稼働率の上昇により、介護サービス収益が増加していることから、収益的収支比率は徐々に上昇し、目標値と実績値との差は縮小しています（表4参照）。

表4【収益的収支比率の数値目標】

単位：％

	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
実績値	72.0	73.5	78.5	82.0	—
目標値	89.4	90.1	90.1	90.2	90.5
差	▲17.4	▲16.6	▲11.6	▲8.2	—

※ 収益的収支比率＝（歳入合計－企業債－繰入金）／（老人保健施設事業費＋公債費）×100

※ 令和7年度の実績値については、未確定のため不掲載。

③ 他会計負担金比率の数値目標

他会計負担金比率は、総収益のうち他会計負担金がどの程度占められているかを示す指標です。目標値は、総収益目標値や企業債償還予定額を考慮し設定していました。

この期間は、コロナウイルス感染症の拡大に伴い、施設稼働率が落ち込み、収益が減少したため、企業債償還額に加え、収支均衡のために一般会計から多額の繰入れを行ったため、目標値に対し高い割合となりました。

特に令和3年度は、38.9%と高い比率となりましたが、令和5年度以降は、新型コロナウイルス感染症の5類移行等に伴い、施設稼働率が少しずつ改善しつつあります。これに伴い介護サービス収益が増加し、一般会計からの繰入金は減少している状況から、比率は徐々に減少しており、目標値と実績値との差は縮小しています（表5参照）。

表5【他会計負担金比率の数値目標】

単位：％

	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
実績値	38.9	36.1	27.3	21.9	—
目標値	12.4	11.4	11.4	11.4	11.3
差	+26.5	+24.7	+15.9	+10.5	—

※ 他会計負担金比率＝繰入金／（歳入合計－企業債－繰入金）×100

※ 令和7年度の実績値については、未確定のため不掲載

(3) これまでの主な経営健全化の取組

指定管理者の努力により、介護サービスの規模を維持できるだけの介護職員の確保ができています。また、令和6年度からは新たに「介護補助者⁹」を採用し、介護職員がより専門的な介護に専念できる体制を作っています。

新型コロナウイルス感染症により、令和2年度に施設稼働率が大きく落ち込んで以降、収支不足が続いていますが、令和5年度の新型コロナウイルス感染症の5類移行に伴い、また、指定管理者による限られた人員の中で効率的な運営に努めた結果、施設稼働率の改善が見られ、収支不足額は年々縮小しています（表1参照）。

⁹ 介護職員のサポートを行う職種。食事の配膳や清掃を始めとした身体介護以外の業務を担う。

4 将来の事業環境等

(1) 現在の介護保険サービス事業における主な取組

① コスモス苑の役割

当施設が担う役割は、以下のとおりです。

- ・ 包括的ケアサービス¹⁰
- ・ リハビリテーション施設
- ・ 在宅復帰施設
- ・ 在宅生活支援施設
- ・ 地域に根ざした施設

② 在宅復帰支援・福祉医療連携

入所者に対する日常生活動作向上を促進するとともに、居宅サービスや訪問看護などの導入支援について周辺の介護事業所、医療施設等との連携を図り、入所者に対する在宅復帰支援をすすめています。これにより、介護報酬加算などの収入向上策につなげています。

(2) 高齢者人口等の推計

① 人口及び介護保険被保険者数等の推計

第9期計画によると、本市の人口は、年間300人程度の減少が続くものと見込まれ、令和32（2050）年には総人口が6,629人で、高齢化率は63.0%と5人に3人が高齢者という状況が想定されています。

「後期高齢者」の人口は、令和7年に全ての団塊の世代が後期高齢者（75歳）の年齢に達し、令和12（2030）年頃まで緩やかに増え、それ以降は減少に転じると見込まれています。一方、「前期高齢者」の人口は令和2年以降、緩やかな減少が続いています。

第9期計画期間の「前期高齢者」、「後期高齢者」の人口は、ほぼ横ばいとなっています。（表6参照）

¹⁰ 可能な限り医療と介護が連携し、サービスを提供すること。

表 6 【人口及び被保険者数等の推計】

単位：人

	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和12年度	令和22年度
総人口	12,704	12,426	12,166	10,925	8,774
第 1 号被保険者	6,053	6,007	5,927	5,540	4,668
前期高齢者	2,832	2,788	2,674	2,040	1,478
65-69歳	1,349	1,288	1,228	909	764
70-74歳	1,483	1,500	1,446	1,131	714
後期高齢者	3,221	3,219	3,253	3,500	3,190
75-79歳	977	1,013	1,027	1,244	691
80-84歳	884	871	910	1,007	957
85-89歳	725	688	682	592	898
90歳以上	635	647	634	657	644
第 2 号被保険者	3,742	3,616	3,523	3,044	2,446

地域包括ケア『見える化』システムより

② 要介護・要支援認定者数の推計

要介護・要支援の認定者数は年々減少傾向の見込み値となっています。

要支援認定者数は、令和 8 年度は247人の見込ですが、令和12年度には238人へ減少すると見込まれています。

要介護認定者数は、令和 8 年度は862人の見込ですが、令和12年度には830人へ減少すると見込まれています（表 7 参照）。

表 7 【要介護・要支援認定者数の推計】 単位：人

	令和 8 年度	令和12年度
認定者数	1,109	1,068
要支援	247	238
要支援 1	124	119
要支援 2	123	119
要介護	862	830
要介護 1	263	260
要介護 2	170	161
要介護 3	163	157
要介護 4	175	165
要介護 5	91	87

地域包括ケア『見える化』システムより

(3) サービス見込量等の予測

第9期計画によると、老人保健施設で提供している「通所リハビリテーション、介護予防通所リハビリテーションサービス」、「短期入所療養介護（老健）」、「介護老人保健施設サービス」の令和8年度と令和12年度の本市における見込量、利用者は、若干の減少ではありますが、ほぼ横ばいで推移するものと推計しています（表8～10参照）。

コスモス苑においても、介護サービスの提供量は、現状を維持することが必要となります。

表8【通所リハビリテーション利用者の推計】

		令和8年度	令和12年度
介護給付	利用人数（人/月）	147	143
	供給量（回数/月）	1,134.7	1,101.5
予防給付	利用人数（人/月）	43	41

地域包括ケア『見える化』システムより

表9【短期入所療養介護（老健）利用者の推計】

		令和8年度	令和12年度
介護給付	利用人数（人/月）	24	22
	供給量（回数/月）	207.7	197.4

地域包括ケア『見える化』システムより

表10【介護老人保健施設利用者の推計】

		令和8年度	令和12年度
介護給付	利用人数（人/月）	158	150

地域包括ケア『見える化』システムより

(4) 人材の確保

コスモス苑の運営は、公益社団法人肝属郡医師会との「垂水市立介護老人保健施設コスモス苑の管理運営に関する基本協定書」に基づき、平成30年度から令和9年度までの指定管理協定を締結しています。

コスモス苑の職員は指定管理者において雇用することとなりますが、労働力不足により、定員までの受入ができなくなっていることから、本市の医療・介護に従事する労働力人口の確保は、困難な状況になりつつあります。

介護人材の確保が困難となれば、介護サービス事業規模の縮小も行わなければならない状況となるため、介護人材確保については、外国人労働者の受入の検討も含め、指定管理者と連携し将来の労働力確保に努める必要があります。

5 経営の基本方針

(1) 施設稼働率の向上

コスモス苑自体の運営については、新型コロナウイルス感染症集団感染が発生した令和2年度以降、収支不足が続いています。

一方で、垂水市介護サービス事業では、コスモス苑建設時の企業債を令和8年度まで、令和2年度に借入れた特別減収対策企業債を令和17年度まで償還する必要があります。この企業債元利償還金をコスモス苑の運営収支黒字額で賄うことは、現在の介護報酬制度では極めて困難であるため、この企業債償還のための財源として、一般会計繰入を平成26年度から行っています。

この一般会計からの繰入は、施設稼働率の回復により年々減少傾向にありますが、縮減を行うためには、コスモス苑の更なる施設稼働率の向上に伴う収益の増加を図る必要があります。

このようなことから、運営収支の黒字を計上していた平成30年度の施設稼働率（一般入所89.5%、短期入所5.5%、通所67.6%）を本経営戦略の計画終了年度の目標とします（表11参照）。

表11【コスモス苑の施設稼働率の目標値】

	令和12年度
一般入所(%)	89.5
短期入所(%)	5.5
通所(%)	67.6

(2) 経費の節減

コスモス苑の運営経費は、光熱水費や材料費、業務委託等、経費節減に積極的に努めていますが、新型コロナウイルス感染症の感染予防対策により、感染症対策用品の購入が新たに必要となったり、通所リハビリテーションの送迎車の定員を少数にすることで燃料費が増加したりするなど、経費は増加傾向にあります。

加えて、人件費と物価高騰により、業務委託料や医薬品や紙おむつ等に係る材料費も以前と比較し高騰しています。

こうした現状の中で、経費を削減することは容易ではありませんが、指定管理者と連携して経費の節減に取り組みます。

(3) 施設の長寿命化

コスモス苑は、建設から29年が経過し、外壁のひび割れや爆裂の発生、また、屋上の防水機能が低下し雨漏りが発生する等、老朽化が進んでいます。

このようなことから、施設の長寿命化を目的に「垂水市公共施設等個別施設計画」に基づき、令和8年度に外壁及び屋上防水の改修設計を行い、令和9年度には、設計を基に長寿命化対策工事¹¹を行う計画としています。



¹¹ 老朽化した建物の物理的な不具合を補修して耐久性を高めるとともに、建物の機能や性能を現代の水準まで引き上げる工事

6 投資・財政計画（収支計画）

(1) 投資・財政計画（収支計画）

5 経営の基本方針に基づき、施設稼働率向上による収益の向上と経費の節減、施設の長寿命化を達成するために、収支計画を定めました（表12参照）。

表12【垂水市介護サービス事業収支計画】

単位：千円

歳入	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
1 施設療養収入	522,265	534,165	552,234	563,205	583,194
一般入所者（保険者）	354,900	361,622	374,081	379,891	393,891
一般入所者（本人負担）	41,032	41,779	42,298	42,931	43,563
短期入所者（保険者）	18,529	20,348	22,117	24,009	25,969
短期入所者（本人負担）	2,136	2,338	2,534	2,745	2,962
通所入所者（保険者）	95,101	97,270	100,155	102,339	105,277
通所入所者（本人負担）	10,567	10,808	11,049	11,290	11,532
2 使用料及び手数料	4,275	4,275	4,275	4,275	4,275
施設個室料（一般）	3,646	3,646	3,646	3,646	3,646
施設個室料（短期）	395	395	395	395	395
手数料（文書料）	234	234	234	234	234
3 諸収入	81,027	82,247	83,466	84,686	85,905
預金利子	320	320	320	320	320
日用品費（一般）	4,391	4,465	4,537	4,610	4,683
日用品費（短期）	208	208	208	208	208
食費（通所）	6,742	6,895	7,049	7,203	7,357
居住費・食費（一般）	59,848	60,841	61,834	62,827	63,819
居住費・食費（短期）	2,836	2,836	2,836	2,836	2,836
雑入	6,682	6,682	6,682	6,682	6,682
4 繰入金	30,919	5,042	6,642	18,150	18,150
5 企業債	6,000	80,000	0	0	0
歳入合計	644,486	705,729	646,617	670,316	691,524

歳出	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
1 老人保健施設事業費	620,144	628,214	640,039	650,757	661,672
旅費	3	3	3	3	3
需用費	150	150	150	150	150
役務費	89	89	89	89	89
委託料（指定管理料）	179,304	179,882	181,439	183,010	184,595
施設療養費交付金	439,598	447,090	457,358	466,505	475,835
公課費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
2 長寿命化対策事業費	6,000	80,000	0	0	0
委託料（設計、監理）	6,000	7,000	0	0	0
工事請負費	0	73,000	0	0	0
3 公債費	30,919	5,042	6,642	18,150	18,150
地方債償還元金	30,461	4,845	4,853	16,427	16,668
地方債償還利子	458	197	1,789	1,723	1,482
歳出合計	657,063	713,256	646,681	668,907	679,822

	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
歳入合計	644,486	705,729	646,617	670,316	691,524
歳出合計	657,063	713,256	646,681	668,907	679,822
収 支	▲12,577	▲7,527	▲64	1,409	11,702

※ 収支不足分及び収支超過分は、繰入金で調整する見込み

(2) 収支計画の策定にあたっての説明

① 経営指標にかかる数値目標

ア 施設稼働率の数値目標

施設稼働率の向上による収益確保を目指します。施設稼働率は、「5 経営の基本方針 (1) 施設稼働率の向上」のとおり、令和12年度に一般入所89.5%、短期入所5.5%、通所67.6%を達成するために、年度毎の数値目標を設定しました（表13参照）。

現在、労働力不足により定員までの受入が困難になっていることから、毎年度最低1名ずつを増員することで労働力を確保し、施設稼働率の上昇に努めます。

表13【施設稼働率の数値目標】

単位：％

	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
一般入所	84.3	85.6	86.9	88.2	89.5
短期入所	4.3	4.6	4.9	5.2	5.5
通 所	62.0	63.4	64.8	66.2	67.6

イ 収益的収支比率の数値目標

施設稼働率の数値目標を達成することで得られる収益と、老人保健施設事業費を基に、年度毎の数値目標を設定しました（表14参照）。

コスモス苑建設時の企業債償還が、令和8年度に終了し、令和9年度以降は公債費が減少することに伴い、一般会計からの繰入金が増加する見込みから、収益的収支比率は90%台後半と高い水準で推移する見込みです。

なお、令和11年度は、長寿命化対策事業により借入れた企業債の起債償還が始まることから一時的に収益的収支比率が下がることが想定されます。

表14【収益的収支比率の数値目標】

単位：％

	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
収益的収支比率	93.3	98.0	99.0	97.5	99.1

※ 収益的収支比率＝（歳入合計－企業債－繰入金）／（老人保健施設事業費＋公債費）×100

ウ 他会計負担金比率の数値目標

施設稼働率の数値目標を達成することで得られる総収益と一般会計繰入予定額を基に、年度毎の数値目標を設定しました（表15参照）。

公債費の減少により、一般会計からの繰入が少なくなる見込みであることから、前経営戦略の計画期間の実績値と比べると下がる見込みです。

表15【他会計負担金比率の数値目標】

単位：％

	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
他会計負担金比率	5.1	0.8	1.0	2.8	2.7

※ 他会計負担金比率＝繰入金／（歳入合計－企業債－繰入金）×100

② 収支計画のうち投資について

「5 経営の基本方針 (3) 施設の長寿命化」のとおり、コスモス苑の施設は、建設から29年が経過し建物の老朽化が進んでいることから、令和8年度と令和9年度に外壁と屋上防水の改修を行います。

費用は、表12の歳出「2 長寿命化対策事業費」に記載しています。

③ 収支計画のうち財源について

収支計画のうち、歳入の主要なものは施設療養収入になります。

施設療養収入は、施設稼働率の数値目標（表13参照）を基に、令和9年度と令和12年度は介護報酬改定が予定されていることから、直近2回の改定の伸び率の平均値を乗じてそれぞれ算出しました。

また、預金利子と雑入を除く諸収入は、施設稼働率と食費等の各単価を乗じて算出しています。

一般会計からの繰入金は、「5 経営の基本方針（1）施設稼働率の向上」のとおり、企業債償還のための財源として、繰入れる計画としています。

④ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

収支計画のうち投資以外の経費については、施設運営費である老人保健施設事業費が主な経費となります。中でも指定管理者へ支払う指定管理料と施設療養費交付金が主なものとなります。

指定管理料は、材料費等の高騰による変動を見込んで算出しています。施設療養費交付金は、介護職員を毎年度1名増員する見込みで算出しています。

また公債費については、令和8年度までの元利償還となるコスモス苑建設時の企業債、コスモス苑で発生した新型コロナウイルス集団感染による大幅な減収に対して令和2年度に発行した特別減収対策企業債に加え、長寿命化対策事業により令和8年度と令和9年度に発行する見込みの企業債の元利償還も加味しています。長寿命化対策事業により発行見込みの企業債の元金償還は、令和11年度から償還開始予定としていることから、令和11年度以降は公債費が増加する見込みとなっています。

7 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

本経営戦略の計画期間において、収支計画との乖離、経営指標にかかる数値目標の達成状況は、定期的に開催するコスモス苑管理者等調整会議¹²で検証し、必要に応じて経営戦略の改定を行うPDCAサイクルを確立します。

また、本経営戦略を市ホームページで公表すると共に、経営指標にかかる数値目標の達成状況などを同じく市ホームページで公表することとします。

¹² コスモス苑を円滑に運営するために設置している。委員は垂水市及び指定管理者で構成される。

垂水市介護サービス事業経営戦略

発行年月	令和8年●月
発行・編集	鹿児島県 垂水市 保健課
	〒891-2192 鹿児島県垂水市上町 114 番地
	TEL 0994-32-1111
	FAX 0994-32-6625
	URL http://www.city.tarumizu.lg.jp/