
垂水市介護サービス事業経営戦略

2021-2025 Management strategy



令和3年3月
鹿児島県 垂水市

目 次

1. 経営戦略策定の目的	
(1) 策定の背景と目的	P1
(2) 計画期間	P1
2. 事業概要	
(1) 事業の現況	P2
(2) 現在の経営状況	P2
(3) これまでの主な経営健全化の取組	P6
3. 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	P7
(2) 高齢者人口等の予測	P7
(3) 介護需要の予測	P8
(4) 施設の見通し	P9
(5) 組織の見通し	P10
4. 経営の基本方針	
(1) 収益向上	P11
(2) 経費削減	P11
(3) 施設の長寿命化	P11
5. 投資・財政計画（収支計画）	
(1) 投資・財政計画（収支計画）	P12
(2) 収支計画の策定にあたっての説明	P12
6. 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	P15

巻末資料

垂水市介護サービス事業長期収支シミュレーション

1 経営戦略策定の目的

(1) 策定の背景と目的

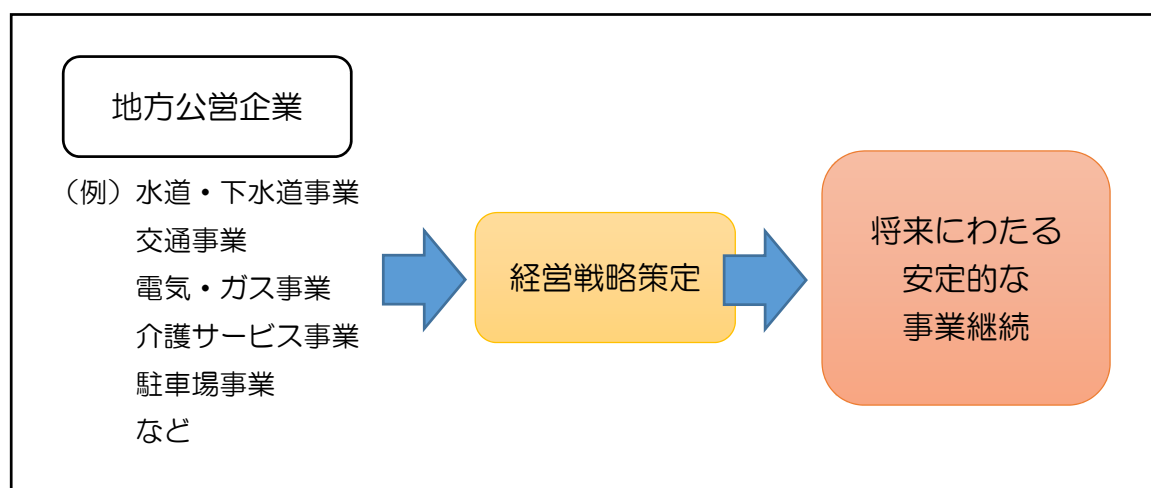
公営企業を取り巻く経営環境は、今後の急速な人口減少等に伴うサービス需要の減少や保有する施設の老朽化に伴う更新需要の増大など厳しさを増しており、不断の経営健全化の取組が求められています。

このような中、各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、中長期的な経営の基本計画となる「経営戦略」を策定することが総務省より通知されています。

以上のことから、垂水市の介護サービス事業（垂水市老人保健施設特別会計）について、経営の現状分析、介護需要の予測などの将来の事業環境等も踏まえ経営の基本方針を設定し、更なる経営健全化に向けた取組方針を盛り込んだ「垂水市介護サービス事業経営戦略」を策定するものです。

(2) 計画期間

本経営戦略の計画期間は、総務省が示した「経営戦略策定・改定ガイドライン」において介護サービス事業の標準的な計画期間とされている5年間とし、令和3年度から令和7年度を本経営戦略の計画期間とします。



2 事業概要

(1) 事業の現況

本戦略の対象となる施設は、「垂水市立介護老人保健施設コスモス苑」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2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	81名		

※職員数の内訳（全て指定管理者で雇用）

常勤医師数 1名、管理栄養士、栄養士 2名、理学療法士・作業療法士・言語聴覚士 8名、看護師 13名、介護福祉士・介護職員 46名、薬剤師 1名、事務職員 10名

②施設（令和2年3月末時点）

施設数	1	住所	垂水市錦江町 1-140
定員	入所者 95名 通所者 60名	施設開設日	平成8年12月20日
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 30,374名 短期入所 2,330名 通所リハ 12,181名

(2) 現在の経営状況

コスモス苑の管理運営においては、指定管理者制度を導入しており、指定管理者の経営努力により、これまで運営収支額は黒字で推移してきております。なお、この指定管理は料金収受代行制を採用しており、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 事業概要

直近3か年の収支状況（表1）では、介護サービス収益が増加傾向にありますが、これは平成30年8月より在宅復帰・在宅療養支援機能加算Ⅱ（超強化型老健）の施設基準を取得し、加算算定できるようになったことが大きな要因です。

一方、費用面においては指定管理及び施設療養費交付金が増加傾向にありますが、超強化型老健施設基準のための職員配置と、介護職員処遇改善手当、特定処遇改善手当の支給によるものが大きな要因です。

コスモス苑自体の運営収支額は順調に黒字で推移していますが、施設建設時の企業債元利償還が毎年度71,867千円必要となるため、コスモス苑の運営黒字額で賄いきれない部分については他会計補助金として一般会計より繰り入れている状況にあります。



2 事業概要

表1【直近3カ年の収支状況】

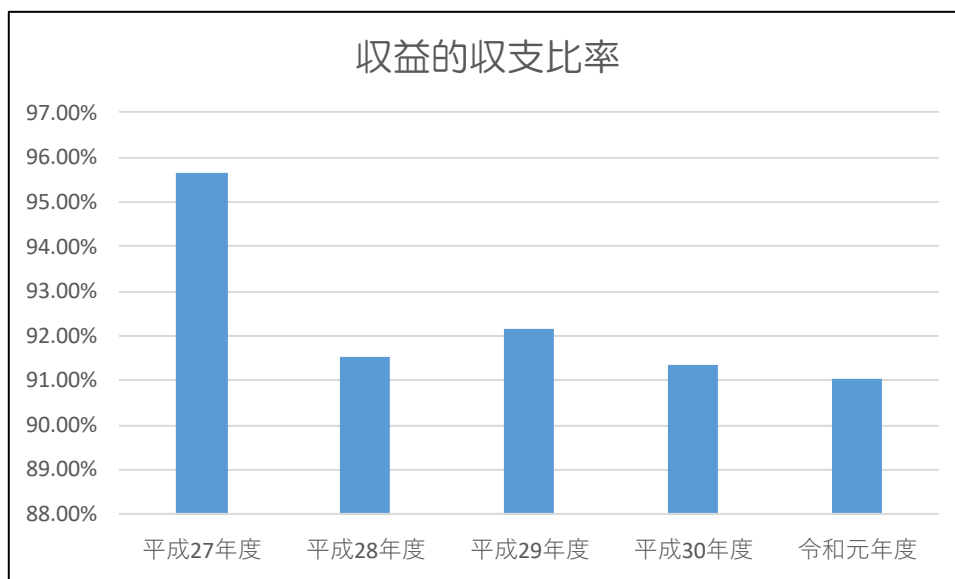
単位：千円

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度
1.収益的収支			
(1) 総収益	556,392	573,368	580,729
ア 介護サービス収益	550,050	566,936	574,533
(ア) 料金収入	478,891	495,410	503,086
(イ) その他	71,159	71,526	71,447
イ 介護サービス他収益	6,342	6,432	6,196
(ア) その他	6,342	6,432	6,196
(2) 総費用	549,344	571,493	579,920
ア 介護サービス費用	532,112	555,932	566,081
(ア) 指定管理料等	532,112	555,932	566,081
イ 介護サービス外費用	17,232	15,561	13,839
(ア) 支払利息	17,232	15,561	13,839
(a) 地方債利得	17,232	15,561	13,839
(3) 収支差引	7,048	1,875	809
2.資本的収支			
(1) 資本的収入	52,000	57,000	60,000
ア 他会計補助金	52,000	57,000	60,000
(2) 資本的支出	54,365	56,306	58,028
ア 地方債償還金	54,365	56,306	58,028
(3) 収支差引	△2,635	694	1,972
3.収支再差引	4,413	2,569	2,781
4.積立金	0	0	0
5.前年度からの繰越金	6,213	4,413	2,569
6.前年度繰上充用金	0	0	0
7.形式収支	10,626	6,982	5,350
8.未収入特定財源	0	0	0
9.翌年度へ繰越すべき財源	0	0	0
10.実質収支	10,626	6,982	5,350
ア 黒字	10,626	6,982	5,350
イ 赤字(△)	0	0	0
11.赤字比率(%)	0	0	0
12.収益的収支比率(%)	92.16	91.33	91.03

2 事業概要

【これまでの各経営指標】

図 1



収益的収支比率については、総収益増加額よりも総費用増加額の方が増大しているため、比率減少傾向にあります。

※収益的収支比率・・・総収益/(総費用+地方債償還金)×100

決算状況調査 26 表より

図 2



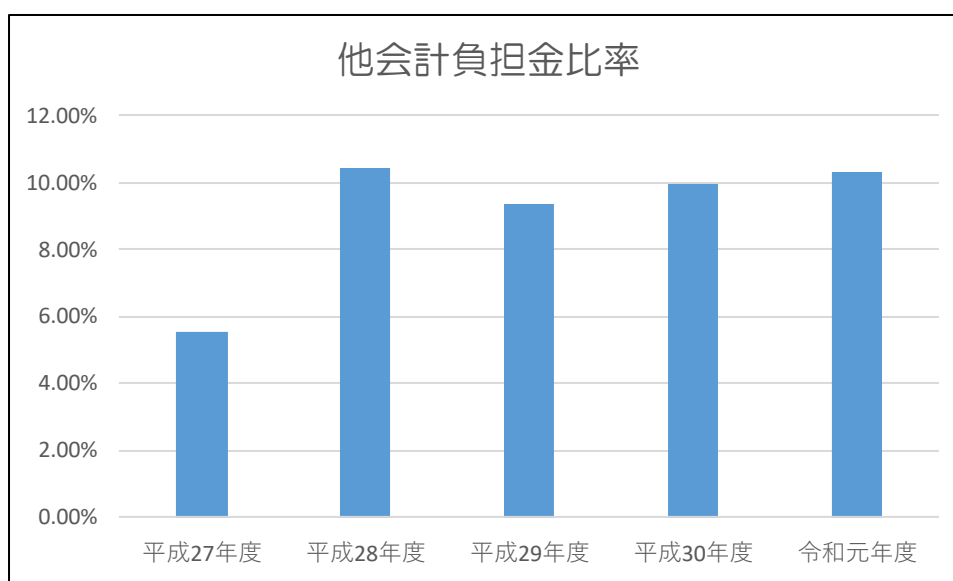
2 事業概要

職員給与費比率については、指定管理制度を導入していることにより指定管理者側での職員雇用となっているため、垂水市介護サービス事業においては0%です。

※職員給与費比率・・・職員給与費/介護サービス収益×100

決算状況調査 26 表より

図3



他会計負担金比率については、平成28年度以降10%前後で推移しています。

※他会計負担金比率・・・他会計繰入金/総収益×100

決算状況調査 26 表より

(3) これまでの主な経営健全化の取組

平成18年度より指定管理者制度を導入しており、平成30年度からは指定管理期間を10年間とする協定を締結しています。指定管理者の経営努力もあり、これまでコスモス苑の運営収支額は黒字で推移してきております。

また、前述のとおり平成30年8月より在宅復帰・在宅療養支援機能加算Ⅱ（超強化型老健）の施設基準を取得し、加算算定による収益増加につながっています。

3 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垂水市立介護老人保健施設コスモス苑の役割

当施設が担う役割として、

- ・包括的ケアサービス
- ・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

以上の役割を担う施設として、これまで垂水市内外の多くの方々に利用されています。

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共に、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) 高齢者人口等の予測

国立社会保障・人口問題研究所の「日本の地域別将来推計人口」において、本市の人口減少は今後も続くことが予測されており、年間 300 人程度の減少が続くものと見込まれています。

「後期高齢者」の人口は令和 7 年（2025 年）までは年々微増し、団塊の世代が後期高齢者（75 歳）の年齢に達する令和 7 年（2025 年）にはピークを迎え、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」の人口は年々減少傾向にあり、特に 65 歳から 69 歳の減少が大きく、年間 50 人程度と見込まれています。

3 将来の事業環境等

	令和3年	令和4年	令和5年	令和7年	令和22年
総人口	13,600	13,292	12,984	12,367	8,250
第1号被保険者	6,033	6,003	5,971	5,908	4,436
前期高齢者	2,721	2,682	2,641	2,560	1,267
65-69歳	1,400	1,348	1,296	1,191	650
70-74歳	1,321	1,334	1,345	1,369	617
後期高齢者	3,312	3,321	3,330	3,348	3,169
75-79歳	1,009	1,054	1,099	1,189	796
80-84歳	882	863	845	808	891
85-89歳	773	743	713	652	797
90歳以上	648	661	673	699	685
第2号被保険者	4,148	4,010	3,873	3,598	2,176

(出典) 地域包括ケア「見える化」システム

また、要介護認定者数は年々減少傾向にあると見込まれています。令和7年(2025年)までの認定者数はほぼ横ばいとの予測がされていますが、令和22年には減少に転じると見込まれています。

	令和3年	令和4年	令和5年	令和7年	令和22年
認定者数	1,051	1,048	1,047	1,045	1,001
要支援	218	219	218	215	202
要介護	833	829	829	830	799
第1号被保険者	1,034	1,031	1,030	1,028	991
要支援	213	214	213	210	199
要介護	821	817	817	818	792
第2号被保険者	17	17	17	17	10
要支援	5	5	5	5	3
要介護	12	12	12	12	7

(出典) 地域包括ケア「見える化」システム

(3) 介護需要の予測

垂水市第8期高齢者保健福祉計画・第8期介護保険事業計画において、介護サービスの種類、見込量、利用者推計を行っているところですが、コスモス苑にて提供している「介護老人保健施設サービス」、「短期入所療養介護

3 将来の事業環境等

（老健）、介護予防短期入所療養介護（老健）サービス、「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」の、令和3年度から令和7年度までの本市における見込量、利用者推計は、ほぼ横ばいで推移するものと予測しています。

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

		令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和7年度
介護給付	利用人数 (人/月)	146	150	152	152
	供給量 (回数/月)	1,200.8	1,232.2	1,249.0	1,249.0
予防給付	利用人数 (人/月)	42	42	42	42
	供給量 (回数/月)				

垂水市第8期高齢者保健福祉計画・第8期介護保険事業計画（案）より

短期入所療養介護（老健）・介護予防短期入所療養介護（老健）

		令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和7年度
介護給付	利用人数 (人/月)	27	28	29	29
	供給量 (回数/月)	223.5	229.7	239.4	239.4
予防給付	利用人数 (人/月)	1	1	1	1
	供給量 (回数/月)	1.0	1.1	1.2	1.2

垂水市第8期高齢者保健福祉計画・第8期介護保険事業計画（案）より

介護老人保健施設

		令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和7年度
介護給付	利用人数 (人/月)	184	184	184	184

垂水市第8期高齢者保健福祉計画・第8期介護保険事業計画（案）より

（4）施設の見通し

コスモス苑にて提供している各介護サービスの令和3年度から令和7年度までの本市における見込量、利用者推計は、ほぼ横ばいで予測していることは、「（3）介護需要の予測」で記載しましたが、この各介護サービスの提供を新たに計画している介護事業所は現在のところありません。

したがって、コスモス苑で提供する各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。そのためには、施設規模も現状を維持するこ

3 将来の事業環境等

ととし、現在策定を進めている「垂水市公共施設等個別施設計画（案）」にもとづき、施設の長寿命化を図ることも必要となります。

(5) 組織の見通し

コスモス苑の運営については、「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」により、公益社団法人肝属郡医師会と平成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。

コスモス苑職員は指定管理者において雇用することとなりますが、本市の医療・介護に従事する労働力人口は、団塊の世代が後期高齢者の年齢に達する令和7年までに、さらに都市部へ流出することが予測されます。

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、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。



4 経営の基本方針

(1) 収益向上

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 年度は赤字となる見込みですが、それ以前の令和元年度までは黒字経営を行っております。

しかし、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借入に対する元利償還を毎年度 71,867 千円行っており、この償還を令和 8 年度まで行う必要があります。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 年度から行っている状況にあります。

この企業債元利償還金全額をコスモス苑の運営収支黒字額で賄うほどの経営改善は極めて困難ではありますが、一般会計繰入の縮減を行うためには、コスモス苑収益向上を図る必要があります。

(2) 経費削減

コスモス苑の指定管理については、介護報酬等の施設収入の全額を垂水市老人保健施設特別会計において収受し、コスモス苑職員人件費は「苑施設療養費交付金」、光熱水費等の運営経費については「指定管理料」として指定管理者へ支払う、指定管理料金収受代行制を採用しています。

一般会計繰入の縮減のためには、指定管理者と連携しながらコスモス苑運営にかかる経費削減にも努める必要があります。

(3) 施設の長寿命化

コスモス苑の施設については、建設から 24 年が経過し建物の劣化も進んでいます。今後、施設の維持・補修、改修を行い施設の長寿命化を図る必要がありますが、一般会計への影響を考慮し、現在策定を進めている「垂水市公共施設等個別施設計画（案）」にもとづき、計画的な施設の長寿命化を進めます。

5 投資・財政計画(収支計画)

5 投資・財政計画（収支計画）

(1) 投資・財政計画（収支計画）

【垂水市老人保健施設特別会計収支計画】

歳入

単位：千円

科目	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
施設療養収入	506,105	513,943	521,950	530,133	538,495
使用料及び手数料	4,654	4,654	4,654	4,654	4,654
繰越金	2,139	2,844	2,321	2,488	3,098
諸収入	77,902	78,168	78,447	78,739	79,045
繰入金	73,000	68,000	69,000	70,000	70,000
歳入合計	663,800	667,609	676,372	686,014	695,292

歳出

単位：千円

科目	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
老人保健施設事業費	586,500	583,078	591,773	600,638	609,676
公債費	72,317	79,366	79,790	79,790	79,790
諸支出金	2,139	2,844	2,321	2,488	3,098
歳入合計	660,956	665,288	673,884	682,916	692,564

(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

【総収益の目標値】

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
総収益	588,661	596,765	605,051	613,526	622,194

平成 22 年度から令和元年度の伸び率をもとに、総収益目標値を設定しました。

【収益的収支比率の目標値】

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
収益的収支比率	89.4	90.1	90.1	90.2	90.5

平成 22 年度から令和元年度の伸び率をもとに、収益的収支比率目標値を設

5 投資・財政計画(収支計画)

定しました。

【他会計負担金比率の目標値】

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
他会計負担金比率	12.4	11.4	11.4	11.4	11.3

総収益目標値、企業債償還予定額などにより、他会計負担金比率目標値を設定しました。

②収支計画のうち投資について

「4.経営の基本方針 (3) 施設の長寿命化」で記載したとおり、コスモス苑の施設については、建設から24年が経過し建物の劣化も進んでいます。今後、施設の維持・補修、改修を行い施設の長寿命化を図る必要がありますが、現在策定を進めている「垂水市公共施設等個別施設計画(案)」による施設の長寿命化対策費用を見込んでいます。

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コスモス苑の施設療養収入になります。この収入見込みについては、施設の稼働見込みが大きく影響しますが、将来の介護需要予測ではコスモス苑が提供している介護サービス部門の将来需要は横ばいで推移するものと予測されるため、令和元年度と同程度の稼働を維持することにより、安定的な歳入確保を図ります。

また、収支計画には繰入金も組み入れています。これは一般会計からの繰入金となります。「2.事業概要 (2) 現在の経営状況」で記載したとおり、コスモス苑建設時の企業債元利償還が令和8年度まで毎年度71,867千円必要となりますが(※1)、この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、一般会計繰入金を収支計画に組み入れています。一般会計繰入金の縮減を図るためにも、コスモス苑における安定的な歳入確保に努めることが必要となります。

(※1) 償還最終年度の令和8年度は25,996千円の元利償還金となります。

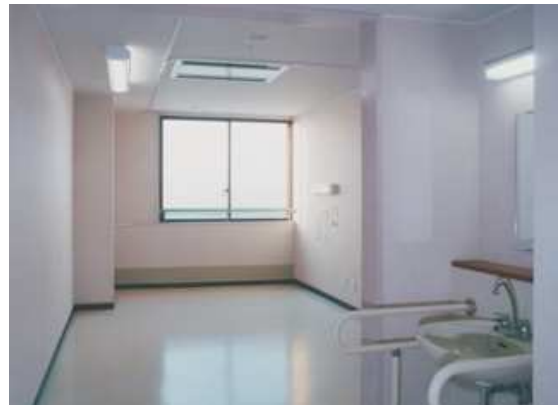
④収支計画のうち投資以外の経費についての説明

収支計画のうち投資以外の経費については、老人保健施設事業費が大きな経費となりますが、これは指定管理者への「指定管理料」と「コスモス

5 投資・財政計画(収支計画)

「施設療養費交付金」が主なものとなります。指定管理料とコスモス苑施設療養費交付金については、これまでの平成 22 年度から令和元年度までの伸び率をもとに算定しましたが、指定管理者の経営努力による歳出抑制に努めます。

また公債費については、コスモス苑建設時の企業債借入に対する元利償還が令和 8 年度まで必要となることにあわせ、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る大幅な減収に対して、「特別減収対策企業債」の発行を令和 2 年度末で予定していることから、その予定元利償還金も加味した公債費としています。



6 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

当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を毎年度確認し、必要に応じて経営戦略の修正を行う PDCA サイクルを確立します。

また、当経営戦略を市ホームページなどで公表すると共に、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などで公表することとします。

巻末資料

垂水市介護サービス事業
長期収支シミュレーション

■垂水市介護サービス事業長期収支シミュレーション

【歳入】

単位：千円

	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
1 施設療養収入	506,105	513,943	521,950	530,133	538,495	547,044	555,784	564,722	573,865
一般入所者(保険者)	325,055	329,541	334,089	338,699	343,374	348,112	352,916	357,786	362,724
試算方法 平成22年度から令和元年度の伸び率により、令和3年度以降の伸び率を1.38%/年で試算									
一般入所者(本人負担)	38,202	39,214	40,253	41,320	42,415	43,539	44,693	45,877	47,093
試算方法 平成22年度から令和元年度の伸び率により、令和3年度以降の伸び率を2.65%/年で試算									
短期入所者(保険者)	28,472	29,838	31,270	32,771	34,344	35,993	37,720	39,531	41,428
試算方法 平成22年度から令和元年度の伸び率により、令和3年度以降の伸び率を4.80%/年で試算									
短期入所者(本人負担)	3,373	3,545	3,725	3,914	4,113	4,322	4,541	4,772	5,014
試算方法 平成22年度から令和元年度の伸び率により、令和3年度以降の伸び率を5.08%/年で試算									
通所者(保険者)	99,496	100,123	100,754	101,389	102,027	102,670	103,317	103,968	104,623
試算方法 平成22年度から令和元年度の伸び率により、令和3年度以降の伸び率を0.63%/年で試算									
通所者(本人負担)	11,507	11,682	11,859	12,040	12,222	12,408	12,597	12,788	12,983
試算方法 平成22年度から令和元年度の伸び率により、令和3年度以降の伸び率を1.52%/年で試算									
2 使用料及び手数料	4,654	4,654	4,654	4,654	4,654	4,654	4,654	4,654	4,654
施設個室料(一般)	3,760	3,760	3,760	3,760	3,760	3,760	3,760	3,760	3,760
試算方法 令和元年度決算額をもとに試算									
施設個室料(短期)	698	698	698	698	698	698	698	698	698
試算方法 令和元年度決算額をもとに試算									
手数料(文書料)	196	196	196	196	196	196	196	196	196
試算方法 令和元年度決算額をもとに試算									

3 繰越金	2,139	2,844	2,321	2,488	3,098	2,729	4,254	11,572	11,572
4 諸収入	77,902	78,168	78,447	78,739	79,045	79,366	79,704	80,059	80,433
預金利子	16	16	16	16	16	16	16	16	16
試算方法 令和元年度決算額をもとに試算									
日用品費(一般)	4,716	4,891	5,073	5,262	5,457	5,660	5,871	6,089	6,316
試算方法 平成 22 年度から令和元年度の伸び率により、令和 3 年度以降の伸び率を 3.72%/年で試算									
日用品費(短期)	404	451	504	563	629	702	783	875	977
試算方法 平成 22 年度から令和元年度の伸び率により、令和 3 年度以降の伸び率を 11.65%/年で試算									
食費(通所)	6,170	6,214	6,258	6,302	6,347	6,392	6,438	6,483	6,529
試算方法 平成 22 年度から令和元年度の伸び率により、令和 3 年度以降の伸び率を 0.71%/年で試算									
居住費・食費(一般)	55,724	55,724	55,724	55,724	55,724	55,724	55,724	55,724	55,724
試算方法 平成 24 年度から令和元年度での大きな変動がないため、令和元年度決算額により試算									
居住費・食費(短期)	4,687	4,687	4,687	4,687	4,687	4,687	4,687	4,687	4,687
試算方法 平成 24 年度から令和元年度での大きな変動がないため、令和元年度決算額により試算									
雑入	6,185	6,185	6,185	6,185	6,185	6,185	6,185	6,185	6,185
試算方法 平成 25 年度から令和元年度での大きな変動がないため、令和元年度決算額により試算									
5 繰入金	73,000	68,000	69,000	70,000	70,000	26,000	0	0	0
一般会計繰入金	73,000	68,000	69,000	70,000	70,000	26,000	0	0	0
試算方法 コスモス苑建設時の企業債元利償還予定額を賄うための財源を試算									
歳入合計	663,800	667,609	676,372	686,014	695,292	659,793	644,396	661,007	670,524

【歳出】

単位：千円

	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
1 老人保健施設事業費	586,500	583,078	591,773	600,638	609,676	618,891	628,285	637,864	647,631
旅費	3	3	3	3	3	3	3	3	3
試算方法 令和2年度予算額を据置									
需用費	12,050	100	100	100	100	100	100	100	100
試算方法 垂水市公共施設等個別計画(案)にもとづく屋上防水対策費を令和3年度に計上									
役務費	69	69	69	69	69	69	69	69	69
試算方法 令和2年度予算額を据置									
委託料(指定管理料)	167,972	168,291	168,611	168,931	169,252	169,574	169,896	170,219	170,542
試算方法 平成22年度から令和元年度の伸び率により、令和3年度以降の伸び率を0.19%/年で試算									
施設療養費交付金	406,406	414,615	422,990	431,535	440,252	449,145	458,218	467,474	476,916
試算方法 平成21年度から平成30年度の職員一人あたり人件費伸び率2.02%/年により試算									
2 公債費	72,317	79,366	79,790	79,790	79,790	33,919	7,923	7,923	7,923
地方債償還金	61,634	70,917	72,899	74,940	77,044	33,171	7,584	7,622	7,660
試算方法 令和2年度発行予定の特別減収対策企業債償還金を令和4年度以降に加算									
地方債利子	10,684	8,449	6,891	4,850	2,746	748	339	301	263
試算方法 令和2年度発行予定の特別減収対策企業債償還金を令和3年度以降に加算									
3 諸支出金	2,139	2,844	2,321	2,488	3,098	2,729	4,254	0	0
繰出金	2,139	2,844	2,321	2,488	3,098	2,729	4,254	0	0
歳出合計	660,956	665,288	673,884	682,916	692,564	655,539	640,463	645,787	655,554

垂水市介護サービス事業経営戦略

発行年月 令和3年3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/>