

訪問看護ステーション「はるかぜ」経営戦略

団 体 名 : 多野藤岡医療事務市町村組合
 事 業 名 : 介護サービス事業
 策 定 日 : 令和3年3月1日
 改 定 日 : 令和7年8月1日
 計 画 期 間 : 令和6年度～令和10年度

1. 事業概要

(1) 事業形態等

①事業の現況

法適（全部適用・一部適用） 非 適 の 区 分	一部適用	事 業 開 始 年 月 日	平成9年8月1日
事 業 の 内 容	訪問看護ステーション	指定管理者制度導入状況	導入なし
職 員 数	11人	（内訳）	看護師 11人

※職員数は令和6年度末実績

②施設

延 床 面 積	64㎡
---------	-----

③サービス日数及び年延利用者数

		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
サ ー ビ ス 日 数		243日	242日	243日	243日	243日
年延利用者数	訪 問 看 護	8,319人	8,770人	8,613人	8,011人	6,722人
	訪問リハビリ	2,451人	2,418人	2,203人	2,066人	1,662人

(2) 現在の経営状況

経常収支で黒字が続いているが、平成 30 年 8 月に訪問リハビリテーションの半数を病院事業に移行したこと及び働き方改革に対応するための増員に伴う給与費の増加により、平成 30 年度 5,400 万円あった経常収支は、令和 6 年度 392 万円に減少している。

令和元年度から企業債の元利償還分に相当する 6,000 万円を介護老人保健施設に出資し、令和 3 年度より新型コロナウイルス感染症の影響による収益減で 1 億 2,000 万円を出資。

令和 6 年度末の介護老人保健施設の廃止により、資産・負債を引き継ぐ。

経営指標の状況（別紙 1 収支状況）

- ・ 経常収支比率は、104.8%（令和 6 年度）で前年に比べ 15.5 ポイント低い。
100%を超えているが、令和元年度から減少し続けている。
- ・ 給与比率は、87.2%（令和 6 年度）で前年に比べ 14.0 ポイント高い。
人員減により収益が減少したことで前年に比べて増加している。

(3) これまでの主な経営健全化の取組

経営面では、経常収支で黒字が続いており、健全な経営が行われている。

需要に対して看護師数が少ないため、平成 30 年度までは、厳しい勤務状況となっていたが、働き方改革への対応により勤務環境は改善されている。

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

将来の介護保険サービスでは、少子高齢化の進行に対応するため、医療と介護の連携強化が重要となる。地域包括ケアシステムを推進し、地域の医療機関や福祉団体と協力して、在宅医療や訪問看護の充実を図り、利用者のニーズに基づいた質の高いサービスを提供していく。これにより、持続可能で安心できる介護サービスの提供を目指す。

(2) 高齢者人口の予測

藤岡市の将来推計人口によると令和 2 年の人口は 6.4 万人で 65 歳以上の老年人口が 2 万人で高齢化率は 31.7%となっている。20 年後には人口は 5.2 万人に減少するが、65 歳以上の老年人口は、2 万人と変わらず高齢化率は 39.1%に増加する。

(3) 介護需要の見通し

将来推計人口では藤岡市の老年人口は 20 年後も 2 万人を超えている。また、高齢化率は 7.4%増加して高齢化が進んでいくため、介護需要は増えていくと考えられる。

(4) 施設の見通し

看護師の増員による働き方改革への対応により、従事者 1 人 1 日当たりの利用者数が減少している。

利益率は低下するが、勤務環境の改善とのバランスを考慮した運営を検討していく。

(5) 組織の見通し

訪問看護を単独で行うには経験が必要となるため、増員してもすぐに利用者数及び収益の増加は見込めず、給与費は増加するが、近隣地域において訪問看護に対し需要があるため、将来的に健全な経営を行うために職員の増員が必要となる。

病院事業でも看護師が不足しているため、組合全体での看護師の状況を踏まえて配置を検討していく。

3. 経営の基本方針

公営企業として最小の経費で最大の効果を上げるため、効率的で自立した運営を行い、利用者が住み慣れた地域で安全・安心に暮らすことができるように、主治医はもとより、医療機関や居宅介護支援事業所、介護サービス事業所、保健・福祉サービスなどの公的機関と連携し、在宅での安定した療養生活の支援を行う。

- ・利用者の看護相談に 24 時間いつでも応じると共に、夜間・休日等の緊急対応を行う。
- ・難病・末期癌等の利用者への訪問のほか、人工呼吸器等の高度な医療を必要とする利用者への訪問も行い、本人・家族の希望に添えるよう主治医と連携し、安心して在宅で過ごせるよう、在宅ターミナルケアの体制を整える。
- ・尊厳を遵守し、親切丁寧な看護を目指す。

4. 投資・財政計画（収支計画）

（１）投資・財政計画（収支計画） 別紙のとおり

（２）投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明

①経営指標にかかる数値目標

訪問看護は、従事者 1 人 1 日当たり 3.5 人の利用者数を目標とし、訪問リハビリテーションについては、病院事業に移行していることで減少しているが、1 日当たり 10 人程度の需要はあるとして算出している。

②収支計画のうち投資についての説明

施設は同組合の病院内にあり、施設使用料を支払っているため、企業債の償還はなく、光熱費・修繕費も発生していないが、令和 6 年度末の介護老人保健施設の廃止により、資産・負債を引き継ぐことにより、施設の光熱費が発生する。

令和 3 年度、令和 4 年度に車両 2 台を整備。

令和 5 年度、令和 6 年度に車両 2 台を更新。

令和 7 年度に車両 2 台を更新予定。

③収支計画のうち財源についての説明

事業収益は、利用者の増減に伴い算出している。

事業に対する一般会計からの繰入金がなく、総収益の 99%以上が料金収入となっている。

車両及び介護システムの更新等はリースで対応。

④収支計画のうち投資以外の経費についての説明

令和 6 年度末の介護老人保健施設「しらさぎの里」の廃止に伴い、事業会計内での資産引継ぎにより施設の光熱費・建物の減価償却費が発生する。令和 6 年度決算値では費用として、給与費・通信費・車両費・賃借料・委託費が挙げられ、総費用の約 88%を給与費が占めている。

（３）投資・財政計画（収支計画）に未反映な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	医療機関や居宅介護支援事業所、介護サービス事業所、保健・福祉サービスなどの公的機関と連携し、在宅での安定した療養生活の支援を行う。
施設等の統合・縮小・廃止に関する事項	地域での需要はあるため、増員する方向で検討していく。
民間の活力の活用に関する事項（PPP・PFI など）	検討していない。

その他	車両の更新。 企業会計システムの更新。
-----	------------------------

②財源についての検討状況等

介護報酬の新たな加算の 取得等に関する事項	診療報酬改定及び介護報酬改定の状況を踏まえ、加算等についての検討を行っている。 基準の変更に伴い、平成 30 年 8 月に訪問リハビリテーションを病院事業に移行している。
利用状況に関する事項	需要と収支のバランスを考え、職員を配置している。 また、1 人当たりの利用料等を分析することで、収益の増加を検討する。
資金管理・調達・繰入金に 関する事項	事業に関する繰入金がないため、営業収入のみで運営している。
その他	車両等についてはリースで対応。

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）	検討していない。
職員給与費の適正化に関する 事項	人員増で給与費率は増加するが、将来的には増収により改善される。
組織体制の効率化に関する 事項	開設時は、介護老人保健施設内に事業所があったが、利用者の状態の把握及び主治医との連携を効率的に行うため、事業所を病院内に移設している。 経路等について、計画的に訪問することで効率化を図っている。

④公営企業として実施する必要性

事業の意義、提供するサービス自体の必要性	医療機関や居宅介護支援事業所、介護サービス事業所、保健・福祉サービスなどの公的機関と連携し、在宅での安定した療養生活の支援を行う、地域包括ケアシステムを構築するうえでも重要な事業となっている。
公営企業として実施する必要性	地域中核病院を運営する当組合が訪問看護事業を運営することが効率的であり、将来的に地域での需要があると考えられる。 また、「保健医療に関する県民意識調査（令和４年）」によると藤岡保健医療圏では自分が患者の場合、約６割の人が自宅での療養を「望む」又は「条件が整えば望む」と回答している。 地域のニーズを踏まえ地域に貢献することが、当組合の訪問看護ステーション事業の役割であると考ええる。

５．経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

今後の取り組みの実績を踏まえ、事後検証を行い必要に応じて見直しを行う。

投資・財政計画（収支計画）

（単位：千円）

年度		令和4年度	令和5年度	令和6年度		令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
区分		決算	決算	予算	決算	予算	計画	計画	計画
収 益 的 収 入	1. 事業収益 (A)	103,336	98,047	94,284	81,093	112,651	112,651	112,651	112,651
	(1) 料金収入	103,336	98,047	94,284	81,093	112,651	112,651	112,651	112,651
	(2) 受託工事収益 (B)	0	0	0	0	0	0	0	0
	(3) その他	0	0	0	0	0	0	0	0
	2. 事業外収益	314	843	3,490	3,312	5,465	1,842	1,842	1,842
	(1) 補助金	0	0	0	0	0	0	0	0
	他会計補助金	0	0	0	0	0	0	0	0
	その他補助金	0	0	0	0	0	0	0	0
	(2) 長期前受金戻入	0	0	0	0	1,975	1,602	1,602	1,602
	(3) その他	314	843	3,490	3,312	3,490	240	240	240
	収入計 (C)	103,650	98,890	97,774	84,405	118,116	114,493	114,493	114,493
収 益 的 収 支	1. 事業費用	85,433	81,908	90,164	80,096	120,920	124,024	124,701	39,353
	(1) 職員給与費	74,618	71,753	76,015	70,728	83,999	84,671	85,348	0
	基本給	34,373	31,375	31,801	30,071	35,421	35,704	35,990	0
	退職給付費	0	0	0	0	0	0	0	0
	その他	40,245	40,377	44,214	40,657	48,578	48,967	49,358	0
	(2) 経費	9,027	8,879	12,819	6,518	16,416	16,416	16,416	16,416
	光熱費	0	0	0	0	0	0	0	0
	修繕費	0	0	0	0	0	0	0	0
	材料費	507	395	660	299	660	660	660	660
	その他	8,520	8,484	12,159	6,219	15,756	15,756	15,756	15,756
	(3) 減価償却費	1,788	1,276	1,330	1,277	20,505	22,937	22,937	22,937
	2. 事業外費用	320	286	527	387	3,750	500	450	450
	(1) 支払利息	320	286	377	387	3,600	350	300	300
	うち資本費平準化債分	0	0	0	0	0	0	0	0
	(2) その他	0	0	150	0	150	150	150	150
	支出計 (D)	85,753	82,194	90,691	80,483	124,670	124,524	125,151	39,803
	経常損益 (C) - (D)	17,897	16,696	7,083	3,922	△ 6,554	△ 10,031	△ 10,658	74,690
特別利益 (F)		0	0	0	0	0	0	0	0
特別損失 (G)		0	0	0	0	0	0	0	0
特別損益 (F) - (G)		0	0	0	0	0	0	0	0
当年度純利益（又は純損失）(E) + (H)		17,897	16,696	7,083	3,922	△ 6,554	△ 10,031	△ 10,658	74,690
繰越利益剰余金又は累積欠損金 (I)		511,204	527,901	534,984	538,906	△ 261,108	△ 271,139	△ 281,797	△ 207,107
流動資産		164,978	181,228	187,148	184,182	268,504	259,539	251,383	251,383
うち未収金		16,361	15,281	15,745	12,317	18,813	18,128	18,128	18,128
流動負債		8,727	8,825	9,152	9,147	79,475	77,861	75,415	75,415
うち建設改良費分		1,068	1,535	2,684	1,871	69,316	72,000	28,525	28,525
うち一時借入金		0	0	0	0	0	0	0	0
うち未払金		1,824	1,848	1,022	1,707	1,319	1,524	1,533	1,533
累積欠損金比率 $\frac{(I)}{(A) - (B)} \times 100$		494.7	538.4	567.4	664.6	△ 231.8	△ 240.7	△ 250.2	△ 183.9
地方財政法施行令第15条第1項により算定した資金の不足額 (L)		—	—	—	—	—	—	—	—
事業収益－受託工事収益 (A) - (B) (M)		103,336	98,047	94,284	81,093	112,651	112,651	112,651	112,651
地方財政法による資金不足の比率 (L) / (M) × 100		—	—	—	—	—	—	—	—
健全化法施行令第16条により算定した資金の不足額 (N)		—	—	—	—	—	—	—	—
健全化法施行規則第6条に規定する解消可能資金不足額 (O)		0	0	0	0	0	0	0	0
健全化法施行令第17条により算定した事業の規模 (P)		103,336	98,047	94,284	81,093	112,651	112,651	112,651	112,651
健全化法第22条により算定した資金不足比率 (N) / (P) × 100		—	—	—	—	—	—	—	—

投資・財政計画（収支計画）

(単位：千円)

区分		年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度		令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
		決算	決算	予算	決算	予算	計画	計画	計画	
資本的収支	資本的収入	1. 企業債	0	0	0	0	0	0	0	0
		うち資本費平準化債	0	0	0	0	0	0	0	0
		2. 他会計出資金	0	0	0	0	0	0	0	0
		3. 他会計補助金	0	0	0	0	0	0	0	0
		4. 他会計負担金	0	0	0	0	0	0	0	0
		5. 他会計借入金	0	0	0	0	0	0	0	0
		6. 国（都道府県）補助金	0	0	0	0	0	0	0	0
		7. 固定資産売却代金	0	0	0	0	0	0	0	0
		8. 工事負担金	0	0	0	0	0	0	0	0
		9. その他	0	0	0	0	0	0	0	0
		計（A）	0	0	0	0	0	0	0	0
		A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額（B）	0	0	0	0	0	0	0	0
	純計（A）－（B）（C）	0	0	0	0	0	0	0	0	
	資本的支出	1. 建設改良費	2,315	1,354	2,020	1,870	3,100	3,100	3,000	3,000
		うち職員給与費	0	0	0	0	0	0	0	0
		2. 企業債償還金	0	0	0	0	0	0	0	0
		うち資本費平準化債	0	0	0	0	0	0	0	0
		3. 他会計長期借入返還金	0	0	0	0	0	0	0	0
		4. 他会計への支出金	120,000	0	0	0	0	0	0	0
		5. その他	0	0	0	0	0	0	0	0
		計（D）	122,315	1,354	2,020	1,870	3,100	3,100	3,000	3,000
資本的収入額が資本的支出額に不足する額（D）－（C）（E）		122,315	1,354	2,020	1,870	3,100	3,100	3,000	3,000	
補填財源	1. 損益勘定留保資金	122,315	1,354	2,020	1,870	3,100	3,100	3,000	3,000	
	2. 利益剰余金処分額	0	0	0	0	0	0	0	0	
	3. 繰越工事資金	0	0	0	0	0	0	0	0	
	4. その他	0	0	0	0	0	0	0	0	
	計（F）	122,315	1,354	2,020	1,870	3,100	3,100	3,000	3,000	
補填財源不足額（E）－（F）		0	0	0	0	0	0	0	0	
他会計借入金残高（G）		0	0	0	0	0	0	0	0	
企業債残高（H）		0	0	0	0	0	0	0	0	

○他会計繰入金

(単位：千円)

年度		令和4年度	令和5年度	令和6年度		令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
区分		決算	決算	予算	決算	予算	計画	計画	計画
収益的収支分		0	0	0	0	0	0	0	0
	うち基準内繰入金	0	0	0	0	0	0	0	0
	うち基準外繰入金	0	0	0	0	0	0	0	0
資本的収支分		0	0	0	0	0	0	0	0
	うち基準内繰入金	0	0	0	0	0	0	0	0
	うち基準外繰入金	0	0	0	0	0	0	0	0
合計		0	0	0	0	0	0	0	0

収支状況

(単位：円)

区 分	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
施設運営事業収益	101,932,935	108,977,794	103,650,358	98,890,557	84,404,762
事業収益 ①	99,797,241	108,096,794	103,336,358	98,047,233	81,093,093
訪問看護療養収益	52,573,867	56,649,565	51,947,944	45,672,893	34,045,907
介護保険収益	37,346,907	40,460,522	40,809,676	43,425,548	39,678,675
居宅介護支援収益	0	0	0	0	0
訪問看護利用料	5,501,865	6,146,820	5,209,895	4,022,283	2,778,755
介護保険利用料	4,374,602	4,839,887	5,368,843	4,926,509	4,589,756
事業外収益 ②	135,694	281,000	314,000	843,324	3,311,669
特別利益	2,000,000	600,000	0	0	0
施設運営事業費用	80,526,395	90,197,917	85,752,820	82,193,813	80,483,315
事業費用 ③	78,361,708	89,380,584	85,433,137	81,907,926	80,095,922
給与費 ④	67,796,398	79,983,539	74,617,982	71,752,566	70,727,733
材料費	214,035	318,367	506,569	395,554	298,521
経費	7,160,584	6,239,656	6,761,341	6,041,152	6,518,437
委託費	1,696,694	1,342,922	1,657,127	2,396,376	1,634,703
減価償却費	1,440,000	1,440,000	1,787,728	1,276,528	916,528
資産減耗費	27,355	0	0	0	0
研究研修費	26,642	56,100	102,390	45,750	0
事業外費用 ⑤	164,687	217,333	319,683	285,887	387,393
リース利息	164,687	217,333	319,683	285,887	387,393
雑損失	0	0	0	0	0
特別損失	2,000,000	600,000	0	0	0
事業収支	21,406,540	18,779,877	17,897,538	16,696,744	3,921,447

経営指標

(単位：％)

経常収支比率 (①+②) / (③+⑤) × 100	127.3	121.0	120.9	120.3	104.9
給与費比率 (④/①) × 100	67.9	74.0	72.2	73.2	87.2