

訪問看護事業経営戦略

【令和3年度～令和11年度】

令和3年3月

中新川広域行政事務組合

目次

1 経営戦略策定の目的及び計画期間	1
(1) 策定の背景と目的.....	1
(2) 経営戦略の計画期間.....	1
2 事業概要	2
(1) 事業の状況.....	2
(2) 現在の経営状況.....	2
(3) これまでの主な経営健全化の取り組み.....	3
3 将来の事業環境等	4
(1) 介護保険サービス事業における主な取り組み.....	4
(2) 高齢者人口等の予測.....	5
(3) 介護サービス需要の予測.....	7
(4) 施設の見通し.....	8
(5) 組織の見通し.....	8
4 経営の基本方針	8
5 投資・財政計画（収支計画）	9
(1) 投資・財政計画（収支計画）.....	9
(2) 収支計画に基づく取り組みの方針.....	9
(3) 投資・財政計画（収支計画）に未反映の取り組みや今後検討予定の取り組みの概要.....	10
6 経営戦略の事後検証・改定等に関する事項	12
(1) PDCAサイクルによる取り組み評価.....	12
(2) 取り組み評価報告書の作成及び公表.....	12

1 経営戦略策定の目的及び計画期間

(1) 策定の背景と目的

中新川広域行政事務組合（以下、「中新川広域」という。）が実施している訪問看護事業は、利用者の費用負担に基づいて地域住民に対するサービスを提供する地方公営企業に該当します。

地方公営企業に対し、総務省は、将来にわたって安定的に事業を継続していくため、施設等の老朽化に伴う更新投資の増大等、公営企業の経営環境の変化に適切に対応し、的確な現状把握を行った上で、中長期的な視野に基づく計画的な経営に取り組み、徹底した効率化、経営健全化を行うことが必要であるとして、「経営戦略」の策定を求めています。

このため、中新川広域において地方公営企業として実施している訪問看護事業について、経営状況等の事業概要を整理し、介護需要の予測等の将来の事業環境等を踏まえ、経営の基本方針を設定します。このうえで、経営健全化への取り組みに基づく投資・財政計画を作成し、さらに策定後の事後検証・改定等のあり方を示した「中新川広域行政事務組合訪問看護事業経営戦略」（以下、「本経営戦略」という。）を策定します。

本経営戦略は、中新川広域訪問看護事業の中長期的な経営の基本計画として、今後、増加が見込まれる介護需要に対応し、経営健全化への取り組みにより、将来にわたる安定的な事業の継続に資することを目的とします。

(2) 経営戦略の計画期間

本経営戦略の計画期間は、令和3年度から令和11年度の9年間とします。毎年度、進捗管理を行い、介護保険事業計画の改定に合わせ、3年ごとに見直しを行うこととします。

■訪問看護事業経営戦略の計画期間

年度	令和3	令和4	令和5	令和6	令和7	令和8	令和9	令和10	令和11
計画期間	計画期間								
			見直し			見直し			

2 事業概要

(1) 事業の状況

■ 中新川訪問看護ステーションの概要

住所	中新川訪問看護ステーション 上市町法音寺 51 番地 (かみいち総合病院敷地内)		
	中新川訪問看護ステーション 立山サテライト 立山町前沢 1169 番地 (立山町元気交流ステーション 3 F)		
開設	平成 28 年 10 月 1 日		
事業の内容	訪問看護ステーション	職員数	看護職員 11 名
施設区分	非適	月平均利用者数 (令和元年)	108 人
指定管理者 制度導入状態	直営	サービス提供日	月曜日～金曜日 (緊急時は土・日・祝日)

(2) 現在の経営状況

■ 直近 3 か年の収支状況

単位：千円

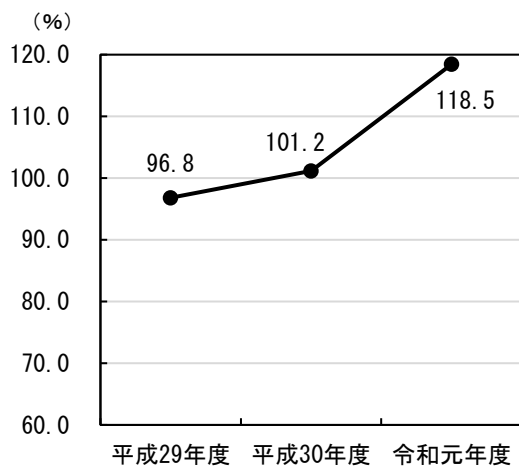
区分	年度	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度
1 総収益		70,293	67,423	77,938
(1) 営業収益		68,296	63,593	74,058
料金収入		68,296	63,593	74,058
(2) 営業外収益		1,997	3,830	3,880
その他		1,997	3,830	3,880
2 総費用		72,596	66,637	65,796
(1) 営業費用		70,720	62,919	62,078
職員給与費		61,114	52,232	51,315
その他		9,606	10,687	10,763
(2) 営業外費用		1,876	3,718	3,718
その他		1,876	3,718	3,718
3 収支差引		△ 2,303	786	12,142
前年度からの繰越金		3,557	1,254	2,040
形式収支		1,254	2,040	14,182

中新川訪問看護ステーション（以下、「本ステーション」という。）では、平成28年10月から訪問看護事業特別会計を設置し、事業を開始しました。収益的収支は、平成29年度は営業損失（赤字）を計上しましたが、それ以降は営業利益（黒字）を出しており、経営は回復基調となっています。

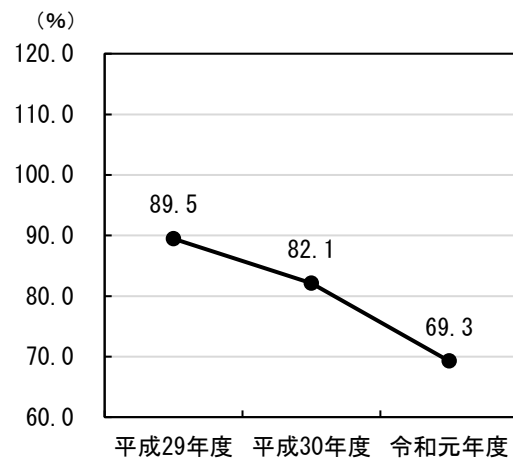
料金収入は、利用者の増減に合わせて、平成29年度から平成30年度にかけて減少していますが、令和元年度は再度増加となっています。

総費用の内訳をみると、職員給与費が主な費用となっています。職員給与費比率は、平成29年度には約9割を占めていましたが、年々減少となっています。

■収益的収支比率の推移



■職員給与費比率の推移



（3）これまでの主な経営健全化の取り組み

平成29年度に営業損失を計上したことから、本ステーションの業務体制を見直し、平成30年度からパート職員を減員し、職員給与費や訪問看護車両リース等の費用削減を図りました。利用者数は一時的に減ったものの、医療・介護との連携や看護体制強化加算取得により料金収入を確保し、収益の増加につながりました。

また、訪問看護師に対して、研修や地域ケア会議等への参加を促進し、提供するサービスの質の向上を図っています。

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り組み

①訪問看護ステーション機能の充実

- ・ 24 時間体制、重症度の高い利用者の受け入れ、在宅ターミナルケアや看取りへの対応を継続します。
- ・ I C Tを活用し業務の効率化を進め、記録等にかかる時間を短縮させ、利用者の増加を図ります。
- ・ 訪問看護師が、適切な判断力を身につけ、安全に実施するために必要な研修を受講できる体制を整備します。
- ・ ステーション管理者の経営力を向上させ、訪問看護事業を取り巻く社会環境の変化に対して、迅速に対応します。

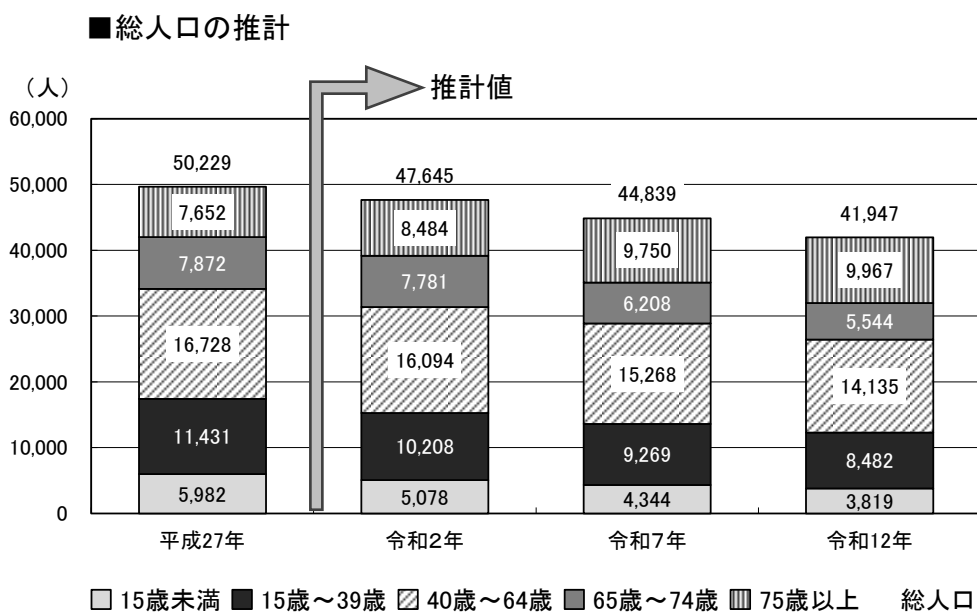
②地域包括ケアシステムの取り組み

- ・ 高齢者が住み慣れた地域で自立した日常生活を営むことができるよう、医療・介護との連携を図り、在宅療養社会の充実を推進します。
- ・ 環境の変化に影響を受けやすい認知症高齢者の状態に応じた医療ニーズに対応できるよう、認知症対応型共同生活介護と連携し、施設へのサービス提供を受託し、医療連携体制加算報酬を確保します。

(2) 高齢者人口等の予測

①年齢別人口の推計

中新川広域管内（以下、「管内」という。）の今後の人口の推計をみると、65歳～74歳の人口は令和12年にかけて減少傾向となることが予測されています。また、75歳以上の人口は、令和12年にかけて増加傾向となることが予測されています。



資料) 平成27年：総務省「国勢調査」

令和2年～令和12年：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年推計）」

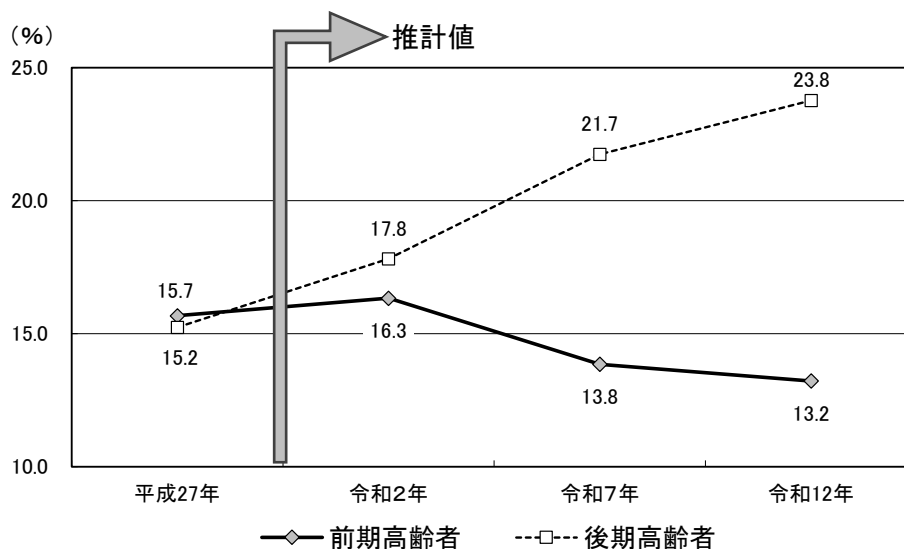
※総人口には年齢不詳が含まれるため、内訳の合計と一致しない。

②高齢者人口割合の推計

平成 27 年における 65 歳～74 歳の前期高齢者及び 75 歳以上の後期高齢者が総人口に対して占める割合をみると、それぞれ 15.7%、15.2%となっています。

また、今後の推計をみると、前期高齢者割合は令和 2 年にかけて増加、その後令和 12 年にかけて減少することが予測されています。なお、後期高齢者割合は、令和 12 年にかけて増加傾向となることが予測されています。

■前期高齢者割合・後期高齢者割合の推移と推計

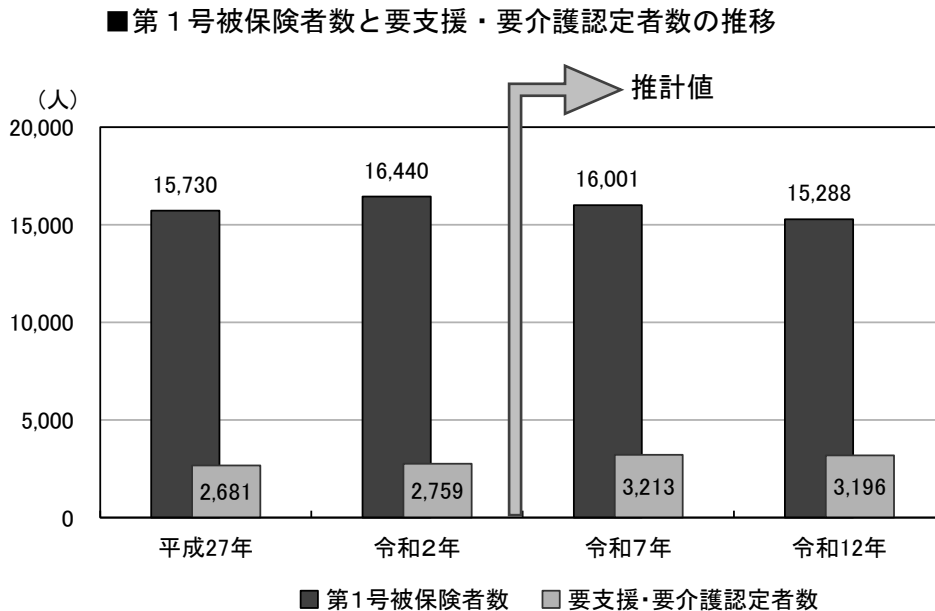


資料) 平成 27 年：総務省「国勢調査」

令和 2 年～令和 12 年：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 年推計）」

③第1号被保険者数及び要支援・要介護認定者数の推移と推計

管内の第1号被保険者数の推移をみると、増加傾向となっていますが、今後の推計をみると、減少傾向となっています。また、第1号被保険者のうち、要介護・要支援認定者数の推移をみると増加、推計をみると令和7年までは増加傾向、令和12年にかけて減少傾向となることが予測されています。



資料) 平成27年：厚生労働省「介護保険事業状況報告（年報）」（3月末時点）
 令和2年：厚生労働省「介護保険事業状況報告（月報）」（3月末時点）
 令和7年・令和12年：厚生労働省「見える化」システム将来推計

④訪問看護利用者数の推移

訪問看護利用者数の推移をみると、毎年度の月平均利用者数は100人前後となっています。

■訪問看護利用者数（月平均）の推移

（単位：人/月）

	平成29年度	平成30年度	令和元年度
利用者数	113	93	108

（3）介護サービス需要の予測

「（2）高齢者人口等の予測」のとおり、今後、後期高齢者数の増加に伴い、介護サービス需要がさらに高まることが予想されます。そのため、本ステーションにおいても、利用者数の増加が見込まれ、訪問看護師の確保が今後さらに重要な課題となると考えられます。

また、新型コロナウイルス感染症をはじめとした、社会的な情勢の急変による需要の拡大が今後も起こることが考えられます。したがって、ニーズが大幅に増加した際の対応をどのように進めるか、日頃から備えておく必要があります。

(4) 施設の見通し

富山県全体における訪問看護ステーションの事業所数は、令和2年9月1日時点では84か所となっています（介護予防のみの事業所を含む）。管内では、平成28年10月に、2か所の訪問看護ステーションを統合し、管内全体を訪問する体制を構築しました。現在、管内で訪問看護サービスを提供している事業所は本ステーションのみとなっています。

(5) 組織の見通し

在宅看護のニーズ増加に伴い、本ステーションの訪問看護師不足が懸念されます。訪問看護師の確保については継続可能な組織とするため、必要な人材の確保・スキルアップが必要です。

4 経営の基本方針

本ステーションでは、第8期介護保険事業計画の基本理念である「高齢者自身の希望を最大限に尊重し、可能な限り居宅において自立した日常生活を営むことができるよう支援します。」のもと、利用者の心身の状態や療養環境、希望を踏まえ、家庭を訪問し、主治医と連携しながら訪問看護サービスの提供を行っています。

本ステーションがサービスを提供している中新川広域においては、高齢者の増加に伴い、訪問看護サービスのニーズが増加しています。自宅等の住み慣れた場所で安心して生活を送ることを望む高齢者も多く、今後も訪問看護サービスのニーズが高まることが考えられます。高齢者福祉を取り巻く環境が大きく変化する中で、地域の発展と住民の安心・安全な暮らしの実現のため、本ステーションが果たす役割がより一層重要となっています。

以上を踏まえ、以下のとおり経営基本方針を掲げます。

【経営基本方針】

地域の実情やニーズを踏まえ、健全で持続可能な経営を行うことで、
利用者が安心して在宅での療養生活を送れるよう、
心のこもった信頼できる訪問看護の実践を目指します。

5 投資・財政計画(収支計画)

(1) 投資・財政計画(収支計画)

投資・財政計画(収支計画)については、13～14 ページに掲載しています。

(2) 収支計画に基づく取り組みの方針

①経営指標に係る数値目標

ア 収支改善に係るもの

収益的収支は、営業損失が発生しないよう毎年度黒字化を目指します。

イ 経費削減に係るもの

新型コロナウイルス感染症が終息するまでは、対策経費を確保する必要があり、全体として費用が増加しないよう、他の経費を削減します。

ウ 収益確保に係るもの

1月当たりのサービス利用者数をこれまでの110人前後から130人程度まで段階的に増やします。また、認知症対応型共同生活介護施設からの受託により、医療連携体制加算報酬を得られるよう努めます。

エ 経営の安定性に係るもの

職員数は、令和2年10月時点で正職員が4人、フルタイム会計年度任用職員が3人、パートタイム会計年度任用職員が4人の計11人となっています。今後、フルタイム会計年度任用職員及び一般事務職員を増やし、利用者の増加に対応する予定です。

② 収支計画のうち投資についての説明

・福祉業務支援ソフトの更新

本ステーションでは、「福祉業務支援ソフト」を活用することで、業務の効率化を図ります。利用期間は5年のため、令和4年度及び令和9年度に更新を行います。

③ 収支計画のうち財源についての説明

・料金収入

令和3年度の料金収入は、利用者1人当たり月平均52,000円を見込み、総額6,818万3千円としています。令和4年度以降は、認知症対応型共同生活介護施設1か所からの受託により医療連携体制加算報酬年間120万円を見込んでいます。令和9年度には、職員1人増により380万円の収入増、令和11年度の利用者を月平均133名程度として見込んでいます。

④ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

・職員給与費

利用者増を見込み、令和3年度にフルタイム会計年度任用職員1人及び一般事務職員を0.5人増やし、職員給与費を6,587万円としています。令和9年度にフルタイム会計年度任用職員を1人増員し、以降、6,887万円を見込んでいます。

(3) 投資・財政計画（収支計画）に未反映の取り組みや今後検討予定の取り組みの概要

① 投資についての検討状況等

ア 地域包括ケアシステムの構築に関する事項

特にありません。

イ 施設等の統合・縮小・廃止に関する事項

特にありません。

ウ 民間の活力の活用に関する事項

特にありません。

② 財源についての検討状況等

ア 利用状況に関する事項

医療・介護関係者等の連携のもと、訪問看護サービス利用を促進し、利用者の増加を図るとともに、加算算定を推進します。

イ 資金管理・調達・繰入金に関する事項

運転資金が不足する場合は、他会計からの一時借入金で調達します。

ウ 資産の有効活用に関する事項

活用できる資産はありません。

③ 投資以外の経費についての検討状況等

ア 民間の活力の活用に関する事項

本ステーションは、今後も公営の訪問看護ステーションとして運営していく見通しですが、状況の変化により必要が生じた場合は考慮の上、検討します。

イ 職員給与費の適正化に関する事項

会計年度任用職員制度導入により、非正規職員の給与制度の適正化が図られたため、今後、職員給与費を見直す予定はありません。

ウ 組織体制の効率化に関する事項

サービス利用者の変化に合わせて組織体制の見直しを適宜行い、効率的な運営を維持します。

④ 公営企業として実施する必要性等

ア 事業の意義、提供するサービス自体の必要性

地域包括ケアシステムを構築していく中で、医療と介護の連携の推進において、訪問看護事業の必要性が高まると予測されます。

イ 公営企業として実施する必要性

訪問看護サービス提供に要する経費は、対価として利用者(受益者)から受け取る料金収入により賄っています。そのため、地方公営企業として実施することが適切であり、安定的な経営の継続に資するものと考えられます。

6 経営戦略の事後検証・改定等に関する事項

(1) PDCAサイクルによる取り組み評価

毎年度、進捗管理を行い、3年ごとに改定を行います。

改定の際は、計画と実績との乖離及びその原因を分析し、見直した結果を改定に反映させます。

(2) 取り組み評価報告書の作成及び公表

取り組みについては報告書を作成し、中新川広域のホームページに掲載します。

■投資・財政計画（収支計画）

区分		年度	平成30年度 (決算)	令和元年度 (決算)	令和2年度 (予算)	令和3年度 (予算)	令和4年度
収益的収支	収益的収入	1 総収益 [A]	67,423	77,938	74,500	72,000	82,966
		(1) 営業収益 [B]	63,593	74,058	70,709	68,183	79,149
		ア 料金収入	63,593	74,058	70,709	68,183	79,149
		イ 受託工事収益 [C]	0	0	0	0	0
		ウ その他	0	0	0	0	0
		(2) 営業外収益	3,830	3,880	3,791	3,817	3,817
	ア 他会計繰入金	0	0	0	0	0	
	イ その他	3,830	3,880	3,791	3,817	3,817	
	収益的支出	2 総費用 [D]	66,637	65,796	75,682	82,966	85,000
		(1) 営業費用	62,919	62,078	71,964	79,248	81,282
		ア 職員給与費	52,232	51,315	58,833	65,870	65,870
		うち退職手当	0	0	0	0	0
		イ その他	10,687	10,763	13,131	13,378	15,412
		(2) 営業外費用	3,718	3,718	3,718	3,718	3,718
		ア 支払利息	0	0	0	0	0
うち一時借入金利息	0	0	0	0	0		
うち資本費平準化債分	0	0	0	0	0		
イ その他	3,718	3,718	3,718	3,718	3,718		
3 収支差引 [A]-[D]	[E]	786	12,142	△ 1,182	△ 10,966	△ 2,034	
資本的収支	資本的収入	1 資本的収入 [F]	0	0	0	0	0
		(1) 地方債	0	0	0	0	0
		うち資本費平準化債	0	0	0	0	0
		(2) 他会計補助金	0	0	0	0	0
		(3) 他会計借入金	0	0	0	0	0
		(4) 固定資産売却金	0	0	0	0	0
		(5) 国(都道府県)補助金	0	0	0	0	0
		(6) 工事負担金	0	0	0	0	0
	(7) その他	0	0	0	0	0	
	資本的支出	2 資本的支出 [G]	0	0	0	0	0
		(1) 建設改良費	0	0	0	0	0
		うち職員給与費	0	0	0	0	0
		(2) 地方債償還金 [H]	0	0	0	0	0
		うち資本費平準化債償還金	0	0	0	0	0
	(3) 他会計長期借入金返還金	0	0	0	0	0	
(4) 他会計への繰出金	0	0	0	0	0		
(5) その他	0	0	0	0	0		
3 収支差引 [F]-[G]	[I]	0	0	0	0	0	
収支再差引 [E]+[I]	[J]	786	12,142	△ 1,182	△ 10,966	△ 2,034	
積立金	[K]	0	0	0	0	0	
前年度からの繰越金	[L]	1,254	2,040	14,182	13,000	2,034	
前年度繰上充用金	[M]	0	0	0	0	0	
形式収支 [J]-[K]+[L]-[M]	[N]	2,040	14,182	13,000	2,034	0	
翌年度へ繰り越すべき財源	[O]	0	0	0	0	0	
実質収支 [N]-[O]	黒字 [P]	2,040	14,182	13,000	2,034	0	
	赤字 [Q]	0	0	0	0	0	
赤字比率 ([Q] / [B]-[C]) × 100)		0	0	0	0	0	
収益的収支比率 ([A] / [D]+[H]) × 100)		101.2	118.5	98.4	86.8	97.6	
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	[R]	0	0	0	0	0	
営業収益-受託工事収益 [B]-[C]	[S]	63,593	74,058	70,709	68,183	79,149	
地方財政法による資金不足の比率 ([R] / [S]) × 100)		0	0	0	0	0	
健全化法施行令第16条により算定した資金の不足額	[T]	0	0	0	0	0	
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	[U]	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	[V]	0	0	0	0	0	
健全化法第22条により算定した資金不足比率 ([T] / [V]) × 100)		0	0	0	0	0	
他会計借入金残高	[W]	0	0	0	0	0	
地方債残高	[X]	0	0	0	0	0	

■他会計繰入金

区分		年度	平成30年度 (決算)	令和元年度 (決算)	令和2年度 (予算)	令和3年度 (予算)	令和4年度
収益的収支分			0	0	0	0	0
	うち基準内繰入金		0	0	0	0	0
	うち基準外繰入金		0	0	0	0	0
資本的収支分			0	0	0	0	0
	うち基準内繰入金		0	0	0	0	0
	うち基準外繰入金		0	0	0	0	0
合計			0	0	0	0	0

単位：千円、%

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	令和11年度
83,266	83,566	83,866	82,308	84,249	84,549	84,849
79,449	79,749	80,049	80,349	84,149	84,449	84,749
79,449	79,749	80,049	80,349	84,149	84,449	84,749
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
3,817	3,817	3,817	1,959	100	100	100
0	0	0	0	0	0	0
3,817	3,817	3,817	1,959	100	100	100
82,966	82,966	82,966	81,107	84,249	82,248	82,248
79,248	79,248	79,248	79,248	84,249	82,248	82,248
65,870	65,870	65,870	65,870	68,870	68,870	68,870
0	0	0	0	0	0	0
13,378	13,378	13,378	13,378	15,379	13,378	13,378
3,718	3,718	3,718	1,859	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
3,718	3,718	3,718	1,859	0	0	0
300	600	900	1,201	0	2,301	2,601
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
300	600	900	1,201	0	2,301	2,601
0	0	0	0	0	0	0
0	300	900	1,800	3,001	3,001	5,302
0	0	0	0	0	0	0
300	900	1,800	3,001	3,001	5,302	7,903
0	0	0	0	0	0	0
300	900	1,800	3,001	3,001	5,302	7,903
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
100.4	100.7	101.1	101.5	100.0	102.8	103.2
0	0	0	0	0	0	0
79,449	79,749	80,049	80,349	84,149	84,449	84,749
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0

単位：千円

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	令和11年度
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0

訪問看護事業経営戦略

【令和3年度～令和11年度】

発行年月：令和3年3月

発行：中新川広域行政事務組合 介護保険課

〒930-0288 富山県中新川郡舟橋村国重242番地

TEL 076-464-1316 FAX 076-463-3199
