

かんざき訪問看護ステーション経営戦略



令和3年2月

兵庫県 神崎郡 神河町
かんざき訪問看護ステーション

目 次

1. 事業概要
 - (1) 事業の現況
 - (2) 経営状況
 - (3) 効率化・経営健全化の取組

2. 経営の基本方針

3. 将来の事業環境の見通しと計画
 - (1) 高齢者人口等の予測及び介護需要の予測
 - (2) 訪問看護ステーションにおける今後の主な取組
 - (3) 施設環境等の見直し
 - (4) 組織体制の見通し

4. 投資・財政計画（収支計画）
 - (1) 経営状況・投資・財政計画（収支計画）
 - (2) 投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明
 - (3) 投資・財政計画（収支計画）に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

5. 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

かんざき訪問看護ステーション経営戦略

団体名 : 兵庫県神崎郡神河町
事業名 : 神河町訪問看護事業
策定日 : 令和3年3月
計画期間 : 令和3年度 ~ 令和7年度

1. 事業概要

(1) 事業の現況

① 事業の現況

法適（全部・一部適用）非適の区分	非適
事業開始年月日	平成6年4月1日
事業の内容	訪問看護
指定管理者制度導入状況	直営
事業展開区域	姫路市香寺町、神崎郡、朝来市生野町

*但し、姫路市香寺町は現在契約中の利用者のみとし、今後新規受入れ契約は締結しない。

② 施設等

施設数	1施設
所在地	神崎郡神河町栗賀町385番地 公立神崎総合病院 北館1階
延床面積	144.87㎡
車両保有台数	18台

③ 職員（令和3年3月現在）

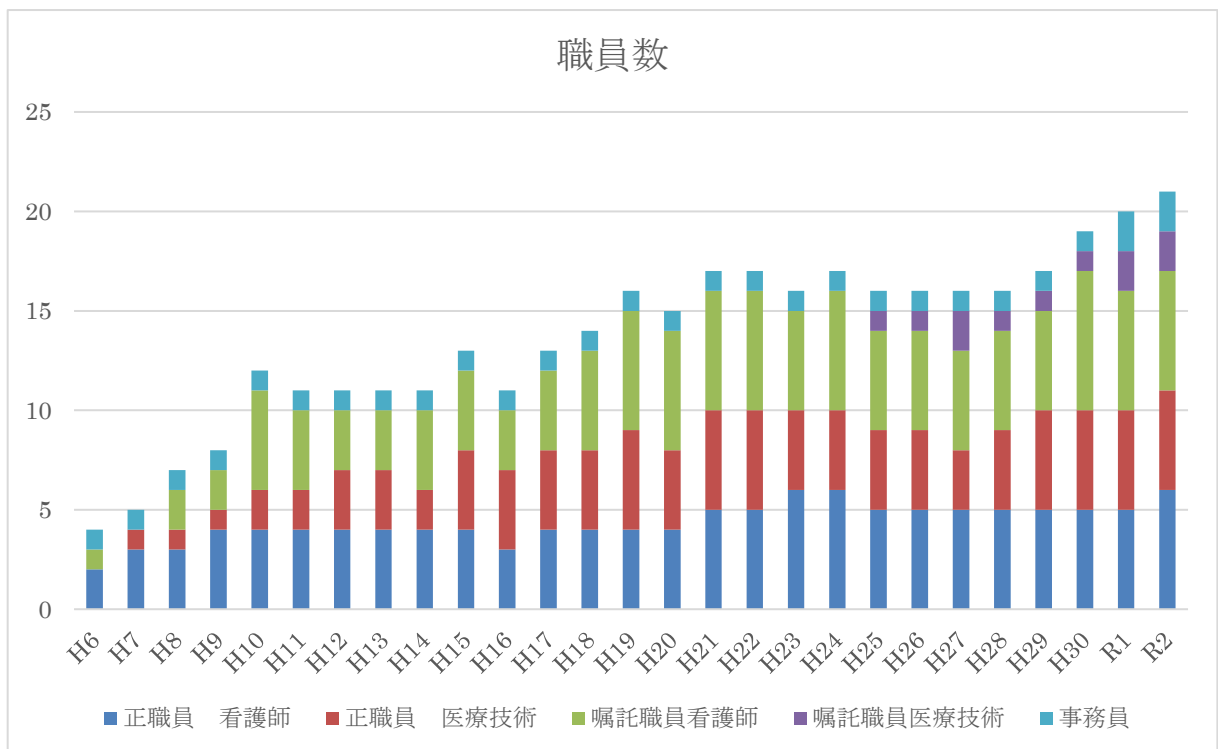
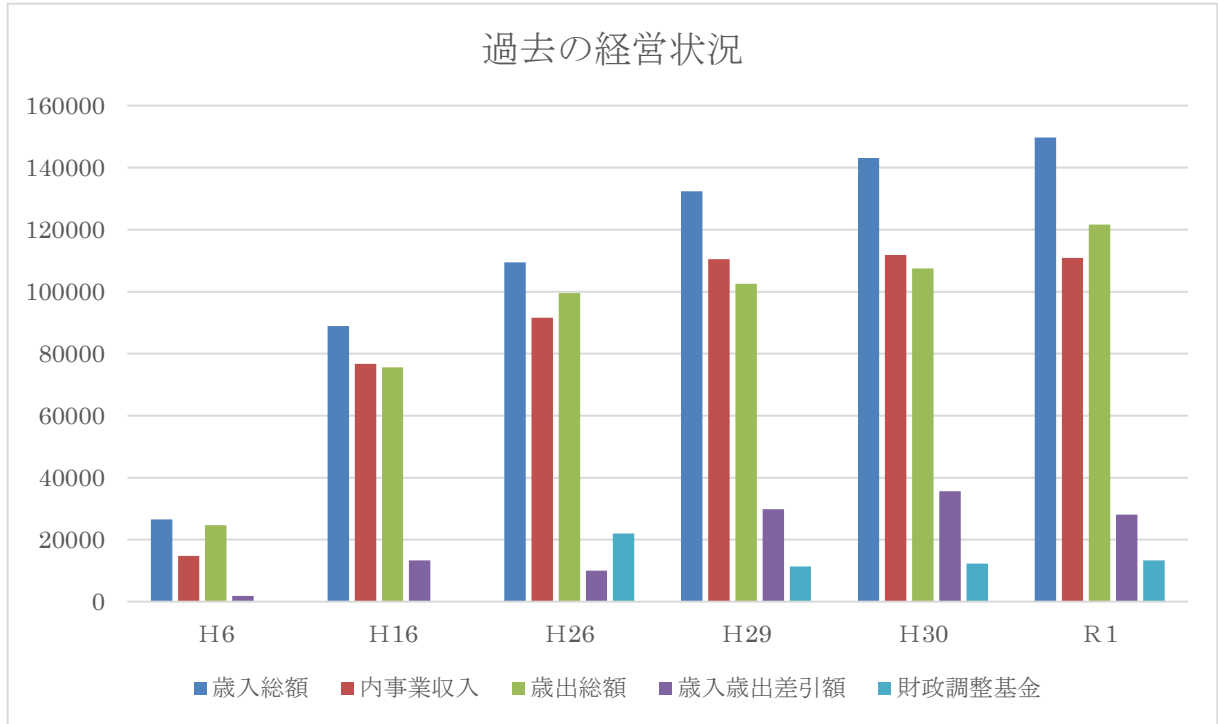
看護師	11名（委託看護師2名含む）
理学療法士	5名
作業療法士	2名
主任ケアマネ	1名
事務職員	2名

(2) 経営状況

① 過去の状況

(単位：千円)

年度	H6	H16	H26	H29	H30	R01
歳入総額	26,506	88,934	109,486	132,335	143,107	149,719
内事業収入	14,704	76,740	91,635	110,498	111,846	110,883
歳出総額	24,622	75,585	99,492	102,505	107,465	121,649
歳入歳出差引額	1,884	13,349	9,994	29,830	35,642	28,070
財政調整基金	0	0	22,000	11,300	12,300	13,301



② 現在の状況

当ステーションは、平成6年開設以降順調に事業展開しており、利用者数、介護サービスの事業収入は増加してきたが、ここ数年事業収入は横ばいである一方、支出額は右肩上がりである。令和元年度の決算ベースで見ると、歳出総額の85%が人件費であり、今後の事業展開において人件費が大きな負担として重くのしかかってくるのが容易に想定される。神崎郡内に複数の訪問看護事業所が開所されたことや、訪問アクセスの利便性を考慮して、今後、姫路市香寺町の新規患者の受入れをしないこととしたため減収となることが予想されるが、経営維持のため近隣の利用者を増やす必要がある。

神崎郡内にも複数の訪問看護ステーションがある中で、相互協力と連携強化が求められている。

(3) 効率化・経営健全化の取組

① 訪問看護ステーションの体制整備

- ・ 事業展開区域内において、利用ニーズに応じて訪問看護サービスを提供できる体制にある。
- ・ 夜間及び休日においては、直接職員へ連絡できる手段を構築しているため、緊急時など24時間365日、訪問看護サービスを提供できる体制がある。
- ・ 公立神崎総合病院内に事務局を置く神崎郡在宅医療・介護連携支援センターが調整役を務め、令和元年9月「神崎郡訪問看護連絡会」が発足し、当ステーションも加入した。この連絡会は定期開催されており、地域における問題解決と事業推進の効率化、役割分担、情報交換等を行っている。
- ・ 昨年度よりバイタルリンクを導入し、主治医やケアマネと利用者の情報交換のツールとして活用している。
- ・ 神崎郡内の訪問看護事業所は、次のとおり。

愛の里訪問看護ステーション	福崎町大貫2321-1
訪問看護リハビリテーションふくさき	福崎町西田原1055-1
訪問看護リハステーションまーの	神河町東柏尾673-1コーポ 柏尾107号

② 訪問看護師・セラピストの確保、相互育成と人的交流

- ・ 長期的な訪問看護の需要を見込み、必要となる看護師数やセラピスト数を確保するため、公立神崎総合病院と協力して、訪問看護師・セラピストの確保を行っている。
- ・ サービス提供体制強化加算を踏まえたうえで、公立神崎総合病院と協力して人員配置を行う。現在、公立神崎総合病院に配属の「訪問看護認定看護師」と連携を密にし、訪問看護事業の円滑推進を図っている。
- ・ 公立神崎総合病院が実施する看護師教育プログラムに参加し、公立神崎総合病院看護師と共に同様の教育を受ける中で意思疎通を図り、相互学習と交流することができる取組としている。

- ・セラピストについても、公立神崎総合病院リハビリテーション技術科職員が参加する同様の各種研修会に出席し、情報共有や技術向上を常に目指している。

③ 訪問看護の効率化

- ・ICTを活用し、関係機関・多職種との情報共有の効率化を図っている。

*令和2年度にバイタルリンクシステムを構築(郡内13事業所+3希望事業所)

多職種間で、パソコンやスマートフォン、タブレットを用いて、患者さんの情報を共有するシステム

2. 経営の基本方針

国において、地域包括ケアシステム（高齢者が要介護状態になっても、住み慣れた地域で自分らしい生活を最期まで送れるように、「住まい」「医療」「介護」「予防」「生活支援」が切れ目なく一体的に提供される地域内でサポートし合うシステムのこと）の構築が提唱されている。ここ数年、重度化した要介護者・療養者の在宅療養支援が大きな課題となっており、当地域においても、高齢独居の世帯、高齢夫婦の世帯、60～70歳代の子が親の介護をされている世帯、経済的な困窮を抱える世帯などが増えている状況にある。

このような状況の中、訪問看護は、住み慣れた地域の中でより多くの看取りや医療ニーズの高い療養者を支えていくために、必要不可欠な事業としてその役割を果たしていくことが求められている。「利用者・家族にとって必要なケアの保障」を目的とし、地域に根差す訪問看護としての役割を担えるよう努力するとともに、医療機関とも密に連携を取り、地域住民の方々が住み慣れた地域で安心して生活していただけるように、24時間365日電話や緊急時訪問の対応をしていけるよう組織体制を維持する必要がある。

こうした社会的な要請があるなかで、サービスの提供を安定的に継続するために、「経営健全化に取り組み、収支均衡（黒字経営）の維持」を図る必要があり、本経営戦略を策定し、経営改善及び維持に取り組むものとする。

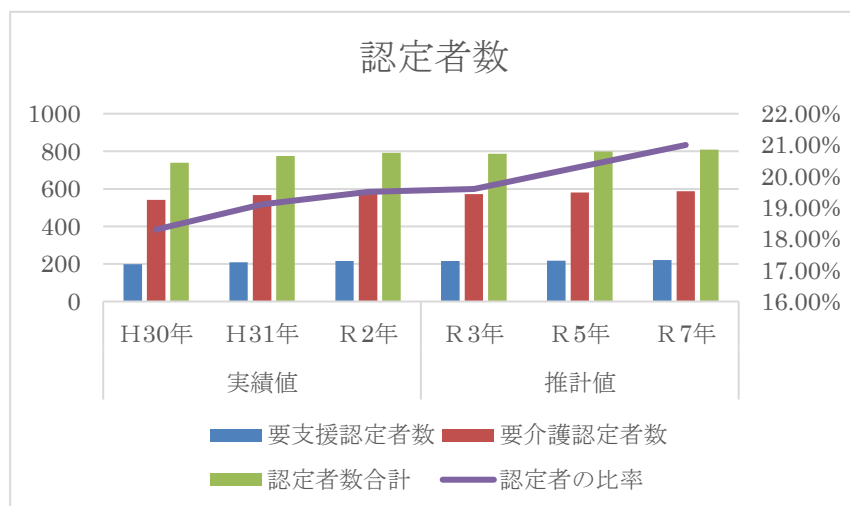
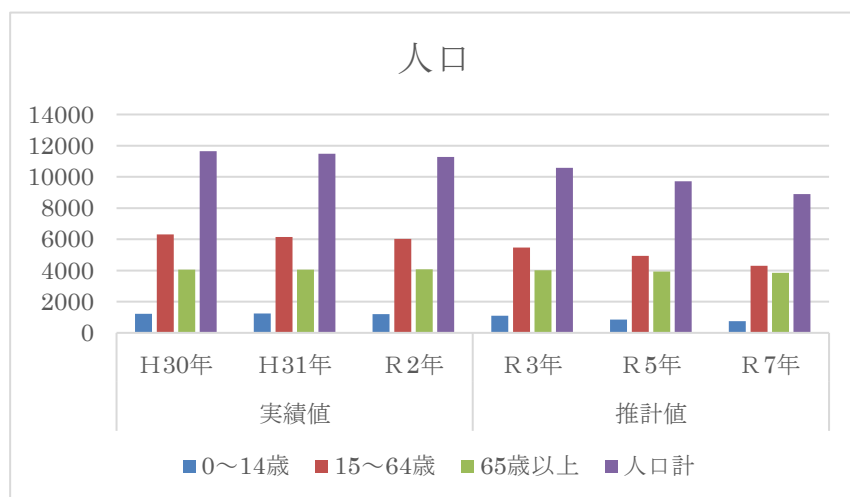
3. 将来の事業環境の見通しと計画

(1) 高齢者人口等の予測及び介護需要の予測

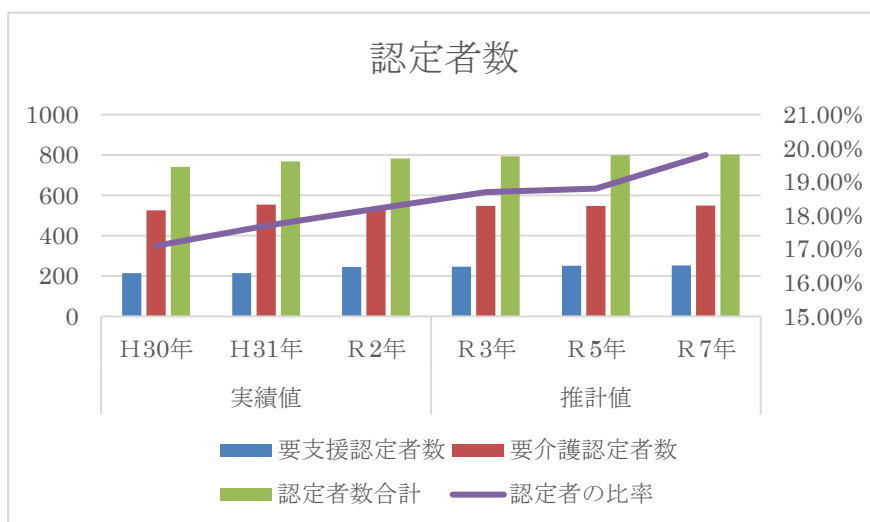
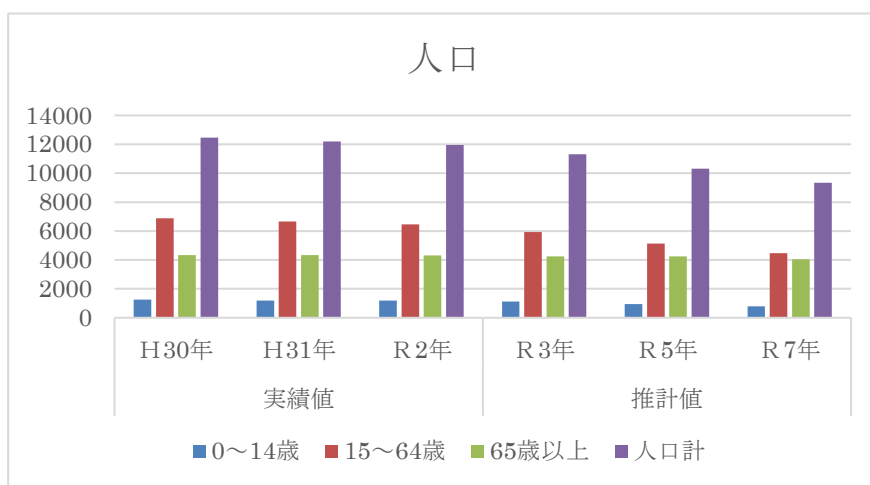
(人口推計は、兵庫県/人口データ分析を引用)

(認定者数は、各町とも高齢者福祉計画、第8期介護保険事業計画等の数値を引用)

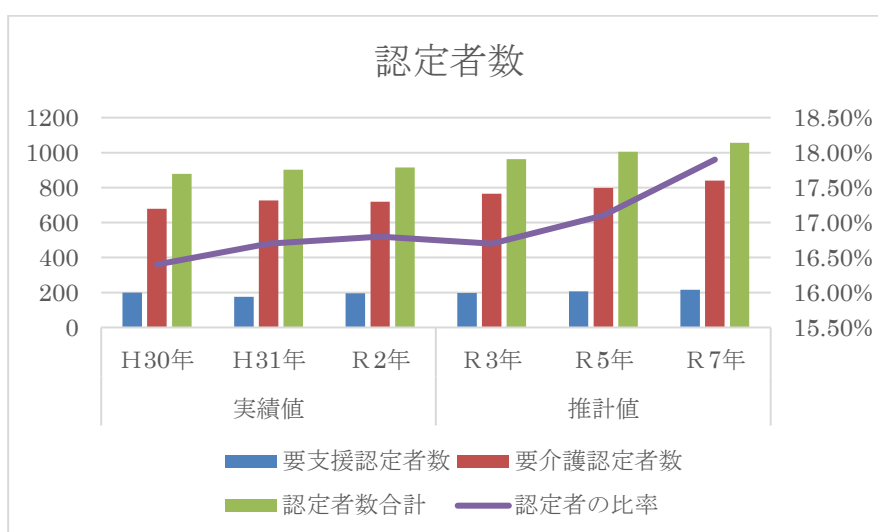
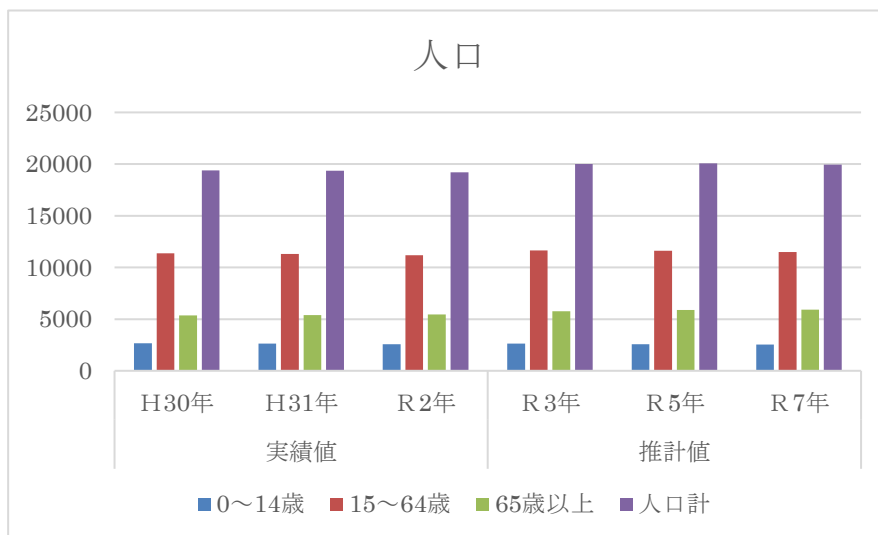
神河町	【実績値】			【推計値】		
	平成30年	平成31年	令和2年	令和3年	令和5年	令和7年
0～14歳	1,251	1,238	1,204	1,090	858	741
15～64歳	6,307	6,138	6,018	5,478	4,939	4,294
65歳以上	4,043	4,049	4,064	4,015	3,927	3,855
人口計	11,643	11,473	11,286	10,583	9,724	8,890
要支援認定者数	198	208	216	215	218	220
要介護認定者数	541	567	576	572	581	588
認定者数計	739	775	792	787	799	808
認定者の比率	18.3%	19.1%	19.5%	19.6%	20.3%	21.0%



市川町	【実績値】			【推計値】		
	平成30年	平成31年	令和2年	令和3年	令和5年	令和7年
0～14歳	1,259	1,197	1,182	1,120	942	794
15～64歳	6,875	6,666	6,455	5,938	5,130	4,478
65歳以上	4,329	4,329	4,310	4,247	4,244	4,058
人口計	12,463	12,192	11,947	11,305	10,316	9,330
要支援認定者数	215	214	245	246	251	252
要介護認定者数	526	554	538	548	547	550
認定者数計	741	768	783	794	798	802
認定者の比率	17.1%	17.7%	18.2%	18.7%	18.8%	19.8%



福崎町	【実績値】			【推計値】		
	平成30年	平成31年	令和2年	令和3年	令和5年	令和7年
0～14歳	2,670	2,638	2,584	2,626	2,570	2,535
15～64歳	11,366	11,319	11,177	11,642	11,605	11,498
65歳以上	5,354	5,396	5,444	5,752	5,881	5,907
人口計	19,390	19,353	19,205	20,020	20,056	19,940
要支援認定者数	200	176	196	198	207	216
要介護認定者数	679	727	719	765	798	840
認定者数計	879	903	915	963	1,005	1,056
認定者の比率	16.4%	16.7%	16.8%	16.7%	17.1%	17.9%



*姫路市・朝来市の関しては、各町単位での集計材料がないため記載できず

- ・ 神河町、市川町においては年少（0歳～14歳）及び生産年齢（15歳～64歳）の人口が大きく減少していく傾向にある。それに対し、高齢者（65歳以上）の人口は令和3年から令和7年にかけて、神河町では4%、市川町では5%減少する見込みとなっている。
- ・ 福崎町においては、年少（0歳～14歳）は 緩やかではあるが減少傾向にある。しかし、生産年齢（15歳～64歳）は令和3年をピークに減少し、高齢者（65歳以上）は増加傾向にある。
- ・ 要支援、要介護認定者数は、3町とも増加傾向が想定されており、令和7年度までに約7%増加することが見込まれる。さらに、要支援者（4.7%増）に比べ要介護者（7.9%増）の伸び率が高く、介護度が高い認定者割合が高くなる傾向にある。

（2）訪問看護ステーションにおける今後の主な取組

① 訪問看護ステーション機能の拡大

- ・ 24時間365日体制を今後も維持し、医療依存度の高い利用者の受け入れや看取りへの対応を行う。
- ・ 重症化防止や家族介護の負担軽減にむけて、予防活動・相談活動を行う。
- ・ ICTを活用し、業務の効率化をより一層進め、診療録等の記録に要する時間を短縮させ、訪問看護に専念できる体制を構築する。
- ・ 精神科訪問看護基本療養費に係る届出をし、精神障がい者への訪問を拡大していく。

② 健康の維持・回復、生活や穏やかな人生の最終段階を支える視点を持つスタッフの育成

- ・ 健康ニーズを適切に判断し、日常生活のケアや緩和ケア、必要な医療処置などを行う看護の専門性を活かした人材を育成する。
- ・ 在宅ターミナルケア・緩和ケアを必要とする人、認知症のある人、医療機関から退院する利用者や家族に、十分対応できる専門的力量を向上させる。
- ・ 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する。
- ・ 感染対策に関する知識・技術を、全職員が習得する。

③ 職員の専門性を発揮した多職種との協働

- ・ 多職種と円滑なチームを組むことのできる訪問看護師やセラピストを、育成する。
- ・ 多職種と協働して質の高いケアを提供できるよう、多職種と共に学び考える場づくりを作るとともに、積極的に参加できる職場環境を構築する。

④ 地域包括ケアシステムの取組

- ・ 地域住民に訪問看護の機能・役割などについて情報発信を行い、地域住民の

理解を得るよう努める。

- ・ 地域住民のニーズに応じた地域包括ケアシステムの創造に、貢献する。
- ・ 地域の様々な事業や会議に積極的に参加し、必要な役割を果たす。
- ・ 重症・重度であっても、希望する在宅療養生活が続けられるように、訪問看護ステーションと関係機関等が情報共有及び協働し、多機能で多職種が連携したケアを提供する取組を強化する。

(3) 施設環境等の見直し

施設については、平成29年度から令和2年3月にかけて公立神崎総合病院の北館改築工事を実施した際、当施設の整備も併せて行った(平成31年4月入居)。今後、当分の間は施設改修等の予定はないが、毎年度、入居費用として施設使用料等費用(光熱水費含む)負担を行うこととしている。

令和3年3月現在、公用車18台を保有しているが、経年劣化等による更新は計画的に行うこととしている。

(4) 組織体制の見直し

経営の基本方針に基づき、必要な時にいつでも訪問看護を利用できる組織体制を維持する。

① 訪問看護ステーション管理者のマネジメント力の向上

- ・ 管理者として必要な知識・能力を系統的に習得できるよう管理者研修に積極的に参加し、管理者のマネジメント力を向上させる。
- ・ 訪問看護ステーション事業を安定的に運営するために、管理できる管理者を育成する。
- ・ 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、迅速に対応できるようにする。

② 職員の基礎教育への対応強化

- ・ 公立神崎総合病院と協力して、定期的に勉強会や研修を実施していく。

4. 投資・財政計画（収支計画）

（1）経営状況・投資・財政計画（収支計画）

別紙1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 経営指標に係る数値目標

当ステーションは、設立当時の平成6年度には町及び病院会計から11,493千円、平成7年度には病院会計から8,295千円の繰入れ運営したものの、以降は「他会計繰入金」は全くなく、今日まで単独での収支均衡による事業運営をしてきた。しかしながら、近年は収支のバランスが少し崩れており、年々繰越金が減額傾向にある。単年度収支の黒字化を目指していく。

② 収支計画のうち投資についての説明

令和2年度に、訪問看護システムの更新（5,436千円）を行った。次回更新は、令和7年度を予定（6,000千円）している。

公用車は、現在18台保有しているが、初度登録年が平成11年1台、平成12年2台と20年を経過している車両もあり、今後年1台ずつ計画的に更新することとし、単年度に複数台の更新とならないようにしていく。

③ 収支計画のうち財源についての説明

料金収入の算定に当たり、令和2年度上半期実績から利用者1人あたりの単価を算出し、医療保険収入9,640円、介護保険サービス事業収入6,700円、居宅介護支援事業収入12,150円とした。令和4年度以降は単価を維持することとし、利用人数及び回数等は要支援・要介護認定者数の増加を見込み、令和4年度は3%増、令和5年度は1%増、令和6年度以降は令和5年度を維持することとした。

	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
利用者数 年延	2,484人	2,558人	2,583人	2,583人	2,583人
医療保険収入 年延	3,000回	3,090回	3,120回	3,120回	3,120回
介護保険収入 年延	12,324回	12,693回	12,819回	12,819回	12,819回
居宅介護収入 年延	444人	457人	461人	461人	461人
料金収入	117,030千円	120,541千円	121,746千円	121,746千円	121,746千円

④ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

職員給与費は、令和2年度実績と令和3年度見込みの給与差（定期昇給を考慮）を算定したところ、正規職員で年665千円、会計年度任用職員で年330千円の増となることから、毎年その程度の金額が上昇すると見込み算出した。なお、新型コロナウイルス感染症の影響が今後も続くと思われることから、人事院勧告による増は見込んでいない。

施設使用料（他会計への繰出金）は、令和2年度までは年間1,000千円としてきたが、令和3年度からは年間2,500千円に増額する。これは、当ステーション

が令和2年度に入り新北館1階に移設したことにより、令和3年度から使用料を増額するもの。（料金の算定は、北館新築工事に要した費用の面積按分相当額）

（3）投資・財政計画（収支計画）に未反映の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及び施設の統廃合に関する投資は、当分の間、発生しない。また、民間の活力についても活用しないものとするが、状況の変化により必要が生じた場合は考慮のうえ、検討する。

機器等の更新は、業務の効率化、費用対効果を十分精査したうえで、計画的に行う。

② 財源についての検討状況等

今後も、単独での収支均衡による事業運営を目指す。

また、利用者獲得のために、これまで以上に公立神崎総合病院の看護師及び病院地域連携室の社会福祉士との連携を強化すると共に、利用者の増加に向けた当ステーションのPR方法について検討を行う。

③ 投資以外の経費についての検討状況等

職員給与費、組織体制については、すでに適正化、効率化されており、今後大きな改善は困難と考えるが、職員給与と収入の費用対効果も念頭に置きながら職員数を減ずることも課題の一つとして可能性を探っていく。

また、事業の一部民間活用に関しては、当面は必要ないと考えるが、状況の変化により必要が生じた場合は、検討していく。

④ 公営企業として実施する必要性など

高齢者人口・高齢化率の増加、家族構成や経済状況の変化により、介護サービスの需要はますます高まっていくことが想定される。その様な中、当ステーションは、住み慣れた地域の中でより多くの看取りや医療ニーズの高い療養者を支えていくために、必要不可欠な事業としてその役割を果たしていくことが任務である。

当ステーションは、今日まで1企業として独立採算により事業展開してきたが、引き続き医療機関と密に連携を取り、24時間365日電話や緊急時訪問対応をする組織体制を維持し、公営企業として事業を継続していく必要性が高い。

5. 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

毎年度末に進捗管理を行い、事後検証を実施する。事後検証の結果、目標数値と乖離が大きい場合や、社会情勢や財政状況、医療保険や介護保険の制度改正、診療報酬の改定など訪問看護ステーション事業に係る状況に変化があったときは、必要に応じて見直しを行う。

		年 度		H30年度	R1年度	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	
				(決算)	(決算)	(決算見込)						
区 分												
収益的収入	1	総	収 益 (A)	113,277	114,077	118,621	118,052	121,563	122,768	122,768	122,768	
	(1)	営 業	収 益 (B)	113,277	114,077	118,621	118,052	121,563	122,768	122,768	122,768	
		ア	料 金 収 入	111,847	110,883	115,701	117,030	120,541	121,746	121,746	121,746	
		イ	受 託 工 事 収 益 (C)									
		ウ	そ の 他	1,430	3,194	2,920	1,022	1,022	1,022	1,022	1,022	
	(2)	営 業 外	収 益									
		ア	他 会 計 繰 入 金									
		イ	そ の 他									
	収益的支出	2	総	費 用 (D)	104,115	118,287	116,931	117,562	118,558	119,552	120,547	121,542
		(1)	営 業	費 用 (E)	104,115	118,287	116,931	117,562	118,558	119,552	120,547	121,542
			ア	職 員 給 与 費	76,084	76,831	80,956	78,654	79,320	79,984	80,649	81,314
				うち 退 職 手 当								
			イ	そ の 他	28,031	41,456	35,975	38,908	39,238	39,568	39,898	40,228
		(2)	営 業 外	費 用								
		ア	支 払 利 息									
			うち 一 時 借 入 金 利 息									
			うち 資 本 費 平 準 化 債 分									
		イ	そ の 他									
3		収 支 差 引	(A)-(D) (E)	9,162	△ 4,210	1,690	490	3,005	3,216	2,221	1,226	
資本的収入		1	資 本 的	収 入 (F)								
		(1)	地 方	債 債								
			うち	資 本 費 平 準 化 債								
	(2)	他 会 計	補 助 金									
	(3)	他 会 計	借 入 金									
	(4)	固 定 資 産	売 却 代 金									
	(5)	国 (都 道 府 県)	補 助 金									
	(6)	工 事	負 担 金									
	(7)	そ の 他										
	2	資 本 的	支 出 (G)	2,350	2,361	6,436	3,800	3,800	3,800	3,800	9,800	
	(1)	建 設	改 良 費	1,350	1,361	5,436	1,300	1,300	1,300	1,300	7,300	
			うち 職 員 給 与 費									
	(2)	地 方	債 償 還 金 (H)									
			うち 資 本 費 平 準 化 債 償 還 金									
(3)	他 会 計	長 期 借 入 金 返 還 金										
(4)	他 会 計	へ の 繰 出 金	1,000	1,000	1,000	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500		
(5)	そ の 他											
3	収 支 差 引	(F)-(G) (I)	△ 2,350	△ 2,361	△ 6,436	△ 3,800	△ 3,800	△ 3,800	△ 3,800	△ 9,800		
収 支 再 差 引	(E)+(I) (J)		6,812	△ 6,571	△ 4,746	△ 3,310	△ 795	△ 584	△ 1,579	△ 8,574		
積 立 金	(K)		1,000	1,001	501	533	533	533	533	533		
前 年 度 からの 繰 越 金	(L)		29,830	35,642	28,070	22,823	18,980	17,652	16,535	14,423		
前 年 度 繰 上 充 用 金	(M)											
形 式 収 支	(J)-(K)+(L)-(M) (N)		35,642	28,070	22,823	18,980	17,652	16,535	14,423	5,316		
翌 年 度 へ 繰 り 越 す べ き 財 源	(O)											
実 質 収 支 黒 字	(P)											
(N)-(O) 赤 字	(Q)											
赤 字 比 率 ($\frac{(Q)}{(B)-(C)} \times 100$)												
収 益 的 収 支 比 率 ($\frac{(A)}{(D)+(H)} \times 100$)												
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)												
営 業 収 益 一 受 託 工 事 収 益 (B)-(C) (S)			113,277	114,077	118,621	118,052	121,563	122,768	122,768	122,768		
地 方 財 政 法 による 資 金 不 足 の 比 率 ((R)/(S) × 100)												
健 全 化 法 施 行 令 第 16 条 により 算 定 し た 資 金 の 不 足 額 (T)												
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)												
健 全 化 法 施 行 令 第 17 条 により 算 定 し た 事 業 の 規 模 (V)												
健 全 化 法 第 22 条 により 算 定 し た 資 金 不 足 比 率 ((T)/(V) × 100)												
他 会 計 借 入 金 残 高 (W)												
地 方 債 残 高 (X)												
○他会計繰入金 (単位:千円)												
		年 度		H30年度	R1年度	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	
				(決算)	(決算)	(決算見込)						
収益的収支分		うち	基 準 内 繰 入 金									
		うち	基 準 外 繰 入 金									
資本的収支分		うち	基 準 内 繰 入 金									
		うち	基 準 外 繰 入 金									
合 計												

神河町訪問看護事業 収支状況一覽

