

みむろ訪問看護ステーション経営戦略

令和 7 年 4 月(見直し版)
王寺周辺広域休日応急診療施設組合

目 次

I 経営戦略策定の目的及び計画期間

- (1) 策定の背景と目的 …1
- (2) 経営戦略の計画期間 …1

II 事業概要

- (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組み …3

III 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

IV 経営の基本方針

V 投資・財政計画(収支計画)

- (1) 投資・財政計画(収支計画) …9
- (2) 収支計画に基づく取組みの方針 …9
- (3) 投資・財政計画(収支計画)に未反映の取組みや今後検討予定の取組みの概要 …10

VI 経営戦略の事後検証・改定等に関する事項

- (1) PDCAサイクルによる取組み評価 …11
- (2) 取組み評価報告書の作成及び公表 …11

I 経営戦略策定の目的及び計画期間

(1) 策定の背景と目的

王寺周辺広域休日応急診療施設組合（以下、「組合」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に、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、組合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「みむろ訪問看護ステーション経営戦略」（以下、「本経営戦略」という。）を策定します。

本経営戦略は、みむろ訪問看護ステーション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4年度から令和12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年度ごとに見直しを行うこととします。

■経営戦略の計画期間

年度	令和4	令和5	令和6	令和7	令和8	令和9	令和10	令和11	令和12
計画期間	計画期間								
			見直し			見直し			

II 事業概要

(1) 事業の状況

■みむろ訪問看護ステーションの概要

住所	みむろ訪問看護ステーション 生駒郡斑鳩町稲葉車瀬 2-5-18（三室休日応急診療所敷地内）		
開設	平成 12 年 4 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 7 名 事務職員 2 名
施設区分	非適	月平均利用者数 （令和 6 年度）	67 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

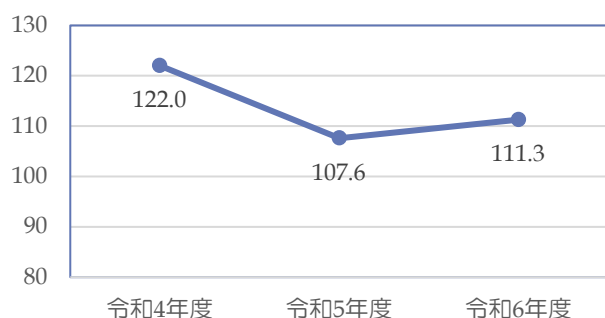
区分 \ 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度
1 総収益	85,057	70,130	72,865
(1) 営業収益	64,385	59,870	54,148
料金収入	64,385	59,870	54,148
(2) 営業外収益	20,672	10,260	18,717
他会計繰入金			
その他	20,672	10,260	18,717
2 総費用	65,966	61,374	61,603
(1) 営業費用	65,458	60,939	61,048
職員給与費	57,269	52,987	52,092
その他	8,189	7,952	8,956
(2) 営業外費用	508	435	555
支払利息	508	435	362
その他			193
3 資本的支出	3,739	3,812	3,887
(1) 地方債償還金	3,739	3,812	3,887
他会計への繰出金			
3 収支差引	15,352	4,944	7,375
積立金	6,761	8,270	6,657
前年度からの繰越金	8,046	16,637	13,311
形式収支	16,637	13,311	14,029

みむろ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 12 年 4 月から介護保険特別会計を設置し、事業を開始しました。直近の 3 か年における収益的収支は、営業利益（黒字）となっていますが、営業収支比率は減少傾向となっています。

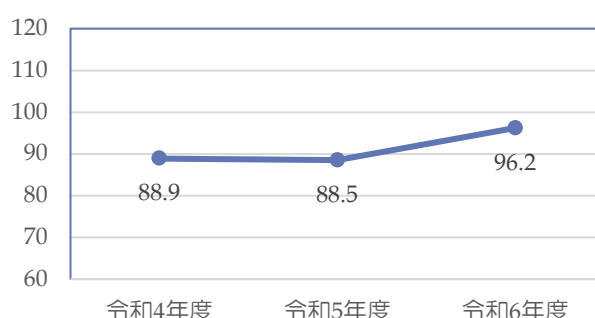
料金収入は、利用者の訪問回数に比例しており、令和 4 年度から令和 6 年度にかけて減少しております。

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、物価の上昇や稼働率の低下により上昇傾向となっています。

■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

料金収入と職員給与費は比例関係にあるものの、直近の 3 か年においては稼働率の低下が顕著であります。令和 7 年度以降は、医療・介護との連携や看護体制強化加算等の取得により料金収入を確保し、収益の増加に努めています。回復が見込めない場合は、事業計画の見直しを検討します。

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。

III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み

①訪問看護ステーション機能の充実

ア 24時間体制、重症度の高い利用者や医療的ケア児の受入れ、在宅ターミナルケアや看取りへの対応を継続します。

イ ICT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。

ウ 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。

エ 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

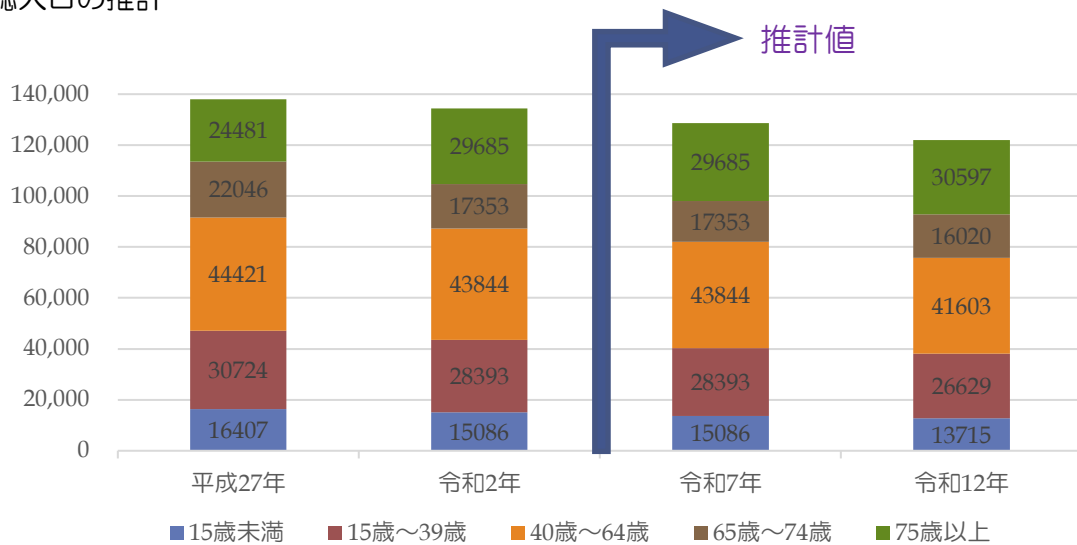
高齢者が住み慣れた地域で自立した日常生活を営むことができるよう、医療・介護との連携を図り、在宅療養社会の充実を推進します。

（２）高齢者人口等の予測

①年齢別人口の推移

王寺周辺管内（以下、「管内」という。）の今後の人口の推移をみると、65 歳～74 歳の人口は令和 1 2 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 1 2 年にかけて増加傾向となることが予測されています。

■総人口の推計



資料）平成 27 年～令和 2 年：総務省「国勢調査」

令和 7 年～令和 1 2 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（令和 5 年推計）」

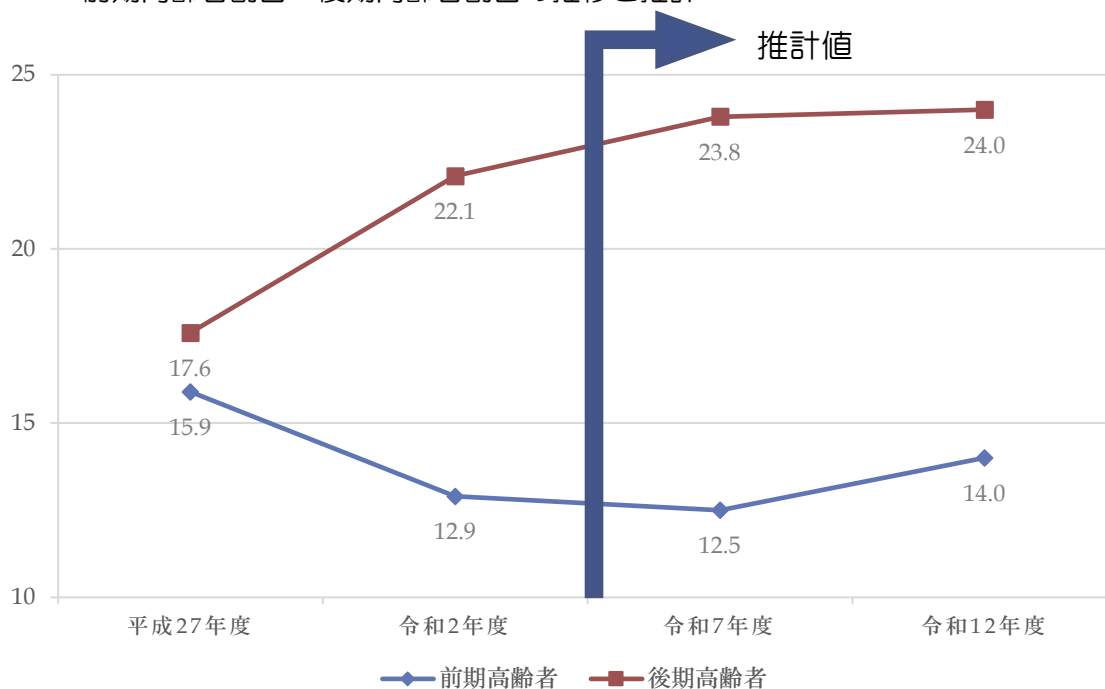
※総人口には年齢不詳が含まれるため、内訳の合計と一致しない。

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 17.0%、13.9%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 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



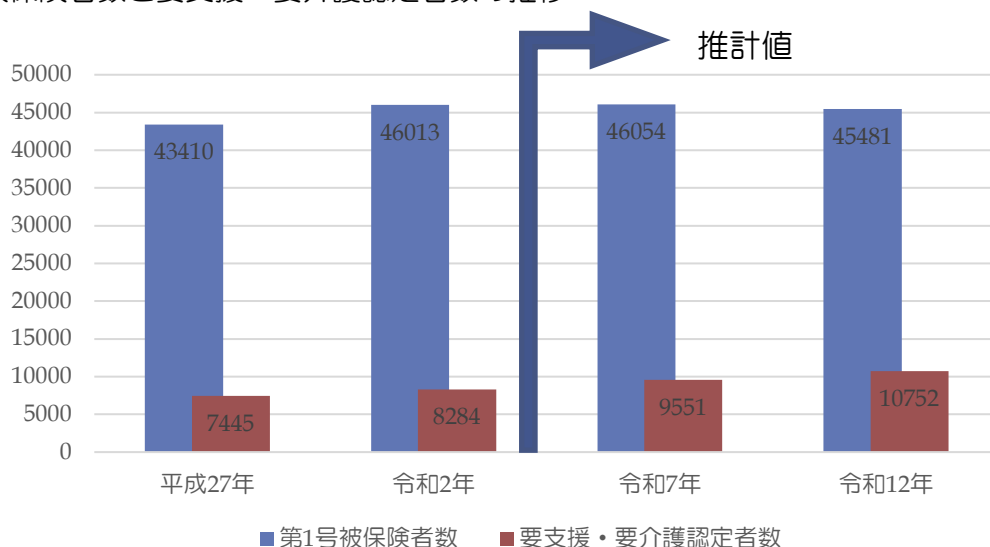
資料) 平成 27 年～令和 2 年：総務省「国勢調査」

令和 7 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（令和 5 年推計）」

③第 1 号被保険者及び要支援・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、令和 2 年以降、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、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、推計をみると増加となることが予測されています。

■第 1 号被保険者数と要支援・要介護認定者数の推移



資料) 平成 27 年～令和 2 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 7 年～令和 12 年：管内「第 9 期介護保険事業計画」

④訪問看護利用者数の推移

訪問看護利用者数と延べ回数の推移をみると、年々減少傾向となっており令和 6 年度では月平均利用者数は 67 人となっており、延べ回数は 443 回で、令和 4 年度と比較すると 14%の減となっています。

■訪問看護利用者数と訪問延べ回数（月平均）の推移

	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度
利用者数（人/月）	84	78	67
訪問延べ回数（回/月）	516	481	443

（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ており、奈良県第 9 期介護保険事業計画では、管内におけるサービス量は令和 22 年度ころまでは増加傾向であります。

また、物価の上昇など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。

■訪問看護見込量

種類	令和7年度	令和22年度	令和32年度
介護予防訪問看護（回/年）	31,861	33,289	31,076
訪問看護（回/年）	228,768	279,517	256,277

資料）「奈良県 第9期介護保険事業計画 西和エリア」

（４）施設の見通し

奈良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7年4月1日時点では219か所となっています。（介護予防のみの事業所を含む。）現在、管内で訪問看護サービスを提供している事業所は21か所となっており、令和3年と比較し6か所の増となっています。

（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、必要な人材確保・スキルアップが必要です。

IV 経営の基本方針

本ステーションでは、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王寺周辺においては、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できる訪問看護の実践を目指します。

V 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、１２～１３ページに掲載しています。

（２）収支計画に基づく取組みの方針

①経営指標に係る数値目標

ア 収支改善に係るもの

収支的収支は、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

固定資産などの更新も踏まえ、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８０人から９０人程度までの水準を維持します。

エ 経営の安定性に係るもの

職員数は、令和７年４月時点で正職員が４人、フルタイム会計年度任用職員が１人、パートタイム会計年度任用職員が２人の計７人となっています。安定した経営を行うためには、フルタイム会計年度任用職員２名程度不足しています。

②収支計画のうち投資についての説明

ア 訪問看護業務支援ソフトの更新

本ステーションでは、「訪問看護業務支援ソフト」を活用することで、業務の効率化を図っています。利用期間は５年となっており、今後も積極的にICTを活用し、生産性の向上に努めます。

③収支計画のうち財源についての説明

料金収入

令和７年度は、フルタイム会計年度任用職員２名程度不足の状況であるが、料金収入を訪問１回当たり月平均１０,２９７円を見込み、総額７,５９８万４千円としています。月平均の訪問延べ回数は６１４回程度を見込んでいます。

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

令和２年度より会計年度任用職員制度導入し、令和６年度に会計年度任用職員に対し勤勉手当を支給しております。

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

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
令和８年度以降は、収支の状況によっては縮小・廃止を含めた事業の見直しを検討します。

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。

VI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、組合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	令和元年度 (決算)	令和2年度 (決算)	令和3年度 (決算)	令和4年度 (決算)	令和5年度 (決算)	令和6年度 (決算)	令和7年度
収 益 的 収 入	収 益 的 収 入	1 総 収 益 (A)	69,314	70,455	73,126	85,057	70,130	72,865	58,396
		(1) 営 業 収 益 (B)	63,588	62,809	65,984	64,385	59,870	54,148	54,148
		ア 料 金 収 入	63,588	62,809	65,984	64,385	59,870	54,148	54,148
		イ 受 託 工 事 収 益 (C)							
		ウ そ の 他							
		(2) 営 業 外 収 益	5,726	7,646	7,142	20,672	10,260	18,717	4,248
		ア 他 会 計 繰 入 金	414						
		イ そ の 他	5,312	7,646	7,142	20,672	10,260	18,717	4,248
	収 益 的 支 出	2 総 費 用 (D)	61,006	63,441	65,483	65,966	61,374	61,603	61,334
		(1) 営 業 費 用	60,235	62,765	64,700	65,458	60,939	61,048	61,048
		ア 職 員 給 与 費	53,486	52,871	54,865	57,269	52,987	52,092	52,092
		うち 退 職 手 当							
		イ そ の 他	6,749	9,894	9,835	8,189	7,952	8,956	8,956
		(2) 営 業 外 費 用	771	676	783	508	435	555	286
		ア 支 払 利 息	717	649	579	508	435	362	286
		うち 一 時 借 入 金 利 息							
		うち 資 本 費 平 準 化 債 分							
		イ そ の 他	54	27	204			193	
	3 収 支 差 引 (A)-(D) (E)		8,308	7,014	7,643	19,091	8,756	11,262	△ 2,938
資 本 的 収 入	資 本 的 収 入	1 資 本 的 収 入 (F)	0	0	0	0	0	0	0
		(1) 地 方 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							
	資 本 的 支 出	2 資 本 的 支 出 (G)	3,530	4,299	3,669	3,739	3,812	3,887	3,962
		(1) 建 設 改 良 費							
		うち 職 員 給 与 費							
		(2) 地 方 債 償 還 金 (H)	3,530	3,599	3,669	3,739	3,812	3,887	3,962
		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		700					
		(5) そ の 他							
	3 収 支 差 引 (F)-(G) (I)		△ 3,530	△ 4,299	△ 3,669	△ 3,739	△ 3,812	△ 3,887	△ 3,962
	収 支 再 差 引 (E)+(I) (J)		4,778	2,715	3,974	15,352	4,944	7,375	△ 6,900
	積 立 金 (K)		5,007	3,359	5,360	6,761	8,270	6,657	7,000
	前年度からの繰越金 (L)		10,305	10,076	9,432	8,046	16,637	13,311	14,029
	前年度繰上充用金 (M)								
	形 式 収 支 (J)-(K)+(L)-(M) (N)		10,076	9,432	8,046	16,637	13,311	14,029	129
	翌 年 度 へ 繰 り 越 す べ き 財 源 (O)								
	実 質 収 支	黒 字 (P)	10,076	9,432	8,046	16,637	13,311	14,029	129
		(N)-(O) 赤 字 (Q)		0	0	0	0	0	0
	赤 字 比 率 ($\frac{(Q)}{(B)-(C)} \times 100$)		0	0	0	0	0	0	0
	収 益 的 収 支 比 率 ($\frac{(A)}{(D)+(H)} \times 100$)		107.4	105.1	106	122	108	111	89
	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 - 受 託 工 事 収 益 (B)-(C) (S)		63,588	62,809	65,984	64,385	59,870	54,148	54,148
	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)		34,421	30,822	27,153	23,414	19,602	15,715	11,753

■他会計繰入金

区 分		年 度	令和元年度 (決 算)	令和2年度 (決 算)	令和3年度 (予 算)	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 分			414	0	0	0	0	0	0
		う ち 基 準 内 繰 入 金	414						
		う ち 基 準 外 繰 入 金							
資 本 的 収 支 分			0	0	0	0	0	0	0
		う ち 基 準 内 繰 入 金							
		う ち 基 準 外 繰 入 金							
合 計			414	0	0	0	0	0	0

(単位:千円, %)

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
58,396	58,396	56,645	55,323	54,148
54,148	54,148	54,148	54,148	54,148
54,148	54,148	54,148	54,148	54,148
4,248	4,248	2,497	1,175	0
4,248	4,248	2,497	1,175	
61,257	61,179	61,107	61,066	61,048
61,048	61,048	61,048	61,048	61,048
52,092	52,092	52,092	52,092	52,092
8,956	8,956	8,956	8,956	8,956
209	131	59	18	0
209	131	59	18	
△ 2,861	△ 2,783	△ 4,462	△ 5,743	△ 6,900
0	0	0	0	0
4,039	4,118	2,438	1,158	0
4,039	4,118	2,438	1,158	
△ 4,039	△ 4,118	△ 2,438	△ 1,158	0
△ 6,900	△ 6,901	△ 6,900	△ 6,901	△ 6,900
129	0	0	0	0
△ 6,771	△ 6,901	△ 6,900	△ 6,901	△ 6,900
0	0	0	0	0
△ 6,771	△ 6,901	△ 6,900	△ 6,901	△ 6,900
△ 13	△ 13	△ 13	△ 13	△ 13
89	89	89	89	89
54,148	54,148	54,148	54,148	54,148
7,714	3,596	1,158	0	

(単位:千円)

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
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0

