

# 津島市訪問看護ステーション経営戦略

令和 7 年 3 月

津 島 市

## 1. 事業概要

### (1) 事業の現況（令和7年3月1日現在）

|                        |      |                 |           |
|------------------------|------|-----------------|-----------|
| 法適（全部適用・一部適用）<br>非適の区分 | 非適   | 事業開始年月日         | 平成12年4月1日 |
| 事業の内容                  | 訪問看護 | 指定管理者制度<br>導入状況 | 直営        |
| 職員数                    | 9人   |                 |           |
| うち常勤看護職員数              | 8人   |                 |           |
| うち常勤事務職員数              | 1人   |                 |           |

### (2) 現在の経営状況

効率的な訪問看護を行うとともに、地域医療センターを始めとする市民病院との連携を強化したことから、年延利用件数は増加傾向にあり、訪問看護サービスの収支としては、総収入が総費用を上回っており、経営は持続可能な状態である。

### (3) 効率化・経営健全化の取り組み

#### ① 訪問看護ステーションの体制整備

- ・市内どこでも、必要な時に訪問看護サービスを提供できる。
- ・24時間365日訪問看護サービスを十分提供できる。
- ・訪問看護事業所を構成員とする協議会を設置し、地域における訪問エリアの効率化、役割分担、情報交換等を行っている。

#### ② 訪問看護師の確保

- ・長期的な訪問看護需要を立て、必要となる看護師数を確保するため、市民病院と協力して、訪問看護師の確保を行っている。
- ・訪問看護認定看護師の維持に努めている。

#### ③ 医療機関と訪問看護ステーションにおける看護師の相互育成

- ・医療機関から地域・在宅へスムーズに療養場所を移行できるよう、医療機関と訪問看護ステーションの人的交流、出向・長期研修等の人材育成システムを構築している。
- ・医療機関からの訪問看護がより良く提供されるよう、医療機関の看護師が訪問看護ステーションと交流・学習することができるシステムを構築している。

#### ④ 訪問看護の効率化

- ・ I C T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。

## 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り組み

#### ① 訪問看護ステーション機能の維持

- ・ 24時間体制、重症度の高い利用者の受け入れや看取りへの対応、住民や関係機関への情報提供や相談機能を持つ「機能強化型訪問看護ステーション」を継続していく。
- ・ 虐待、認知症、障がい児（者）に対する事業に対応する。
- ・ 予防活動・相談活動を提供する。
- ・ 在宅における医療・介護に関する情報の集約・発信拠点となる。
- ・ B C P（災害、感染）への取組に対応する。
- ・ 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、訪問看護に専念できる体制を構築する。

#### 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専門家の育成

- ・ 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。
- ・ 慢性疾患の重症化防止や日常生活を支える視点を持つ専門家を育成する。
- ・ 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、うつ・統合失調症などの疾患がある人、重度心身障がい児、医療機関から退院する利用者や家族に十分対応できるようにする。
- ・ 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。

#### ③ 看護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をつくる。

#### ④ 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を充実し、管理者のマネジメント力を向上させる。

- ・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。

#### ⑤ 看護基礎教育への対応強化

- ・訪問看護利用対象者の生活や地域を含めた視点に立った基礎教育の充実のために、教育機関等との協力体制を強化する。
- ・訪問看護ステーションにおける在宅看護論の実習指導者を継続的に配置していく。

#### ⑥ 地域包括ケアシステムの取り組み

- ・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、市民の理解を得るよう努める。
- ・地域の多職種連携の牽引役となり、地域ネットワークづくりを推進する。
- ・地域住民のニーズに応じた新しい地域包括ケアシステムの創造に貢献する。
- ・市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。
- ・在宅で暮らす高齢者等の重度化に対応するために、訪問看護ステーションと介護事業所等とが協働し、多機能で多職種が連携したケアを提供する取り組みを強化する。

### (2) 高齢者人口等の予測

津島市の人口推計結果を3区分で見た場合、年少（0～14歳）及び生産年齢（15～64歳）人口が大きく減少する一方で、高齢者（65歳以上）人口は微減の見込となっている。

#### 津島市の年齢別人口の推移と将来推計

(人)

|        | 【実績値】  |        |        | 【推計値】  |        |        |        |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|        | 2021年  | 2022年  | 2023年  | 2024年  | 2025年  | 2026年  | 2027年  |
| 0～14歳  | 6,422  | 6,201  | 6,036  | 5,836  | 5,617  | 5,470  | 5,354  |
| 15～64歳 | 36,646 | 36,419 | 36,211 | 35,876 | 35,574 | 35,159 | 34,680 |
| 65歳以上  | 18,078 | 18,071 | 17,957 | 17,935 | 17,878 | 17,840 | 17,814 |
| 計      | 61,146 | 60,691 | 60,204 | 59,647 | 59,069 | 58,469 | 57,848 |

資料：津島市第9期高齢者福祉計画・介護保険事業計画

解説：2021～2023年は実績値

2024～2027年は住民基本台帳データを基にコーホート変化率法を用いた推計値

### (3) 介護需要の予測

要支援・要介護認定者数は、65歳以上の高齢者人口が減少傾向であるが、要支援・要介護認定者数の比率は横ばいと推計し、2023年の認定者比率と同程度である。

#### 津島市の認定者数の推移と将来推計

(人)

|         | 【実績値】  |        |        | 【推計値】  |        |        |        |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|         | 2021年  | 2022年  | 2023年  | 2024年  | 2025年  | 2026年  | 2027年  |
| 65歳以上人口 | 18,078 | 18,071 | 17,957 | 17,935 | 17,878 | 17,840 | 17,814 |
| 要支援認定者数 | 794    | 812    | 812    | 811    | 810    | 809    | 808    |
| 要介護認定者数 | 2,247  | 2,255  | 2,308  | 2,305  | 2,302  | 2,300  | 2,297  |
| 計       | 3,041  | 3,067  | 3,120  | 3,116  | 3,112  | 3,109  | 3,105  |
| 認定者数の比率 | 16.8%  | 17.0%  | 17.4%  | 17.4%  | 17.4%  | 17.4%  | 17.4%  |

資料：津島市第9期高齢者福祉計画・介護保険事業計画

解説：2023年までは厚生労働省介護保険事業状況報告（月報）

2024年以降は認定者比率の平均変化率による推計値

### (4) 施設の見直し

市民病院の施設の一部を利用していることから、施設の見直しについては市民病院と一体となって検討を行う。

### (5) 組織の見直し

住み慣れた地域で安心して健やかに暮らせるよう、市内どこでも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。

## 3. 経営の基本方針

津島市訪問看護ステーションは、病気や障害を持った人が、住み慣れた地域や家庭で、その人らしく療養生活を送ることができるように、生活の場へ訪問し、看護ケアの提供・自立への援助に取り組んでいる。

また、関係市町村、地域の保健・医療・福祉サービスの綿密な連携を図り、適切な保険医療サービス及び福祉サービスが多様な事業者から統合的かつ効率的に提供されるよう支援を行っている。

今後、認知症やがん患者の増加、在宅での看取りの高まりなどに伴い、医療と介護を必要とする高齢者が増える等、訪問看護ニーズの増大が見込まれることから、訪問看護ステーションの充実が必要となってきた。

しかし、こうした社会的な要請がある一方で、サービスの提供を安定的に継続するために、収支均衡を維持していかなければならない。

こうしたことから、「津島市訪問看護ステーション経営戦略」を作成し、経営の健全化に取り組むものとする。

#### 《理念》

私たちは在宅療養者が居宅においてその人らしい生活ができるよう支援します。

#### 《基本方針》

1. 在宅療養者が、可能な限り住み慣れた場所で生活が送れるように支援します。
2. 在宅療養者および家族が、その人らしく日常生活を営むことができるように支援します。
3. 保険医療福祉など関連機関との密接な連携に努め、必要なサービスを提供します。
4. 専門的技術と知識に裏付けられた看護が提供できるよう、自己研鑽に努めます。
5. 地域社会において、継続的な訪問看護ができるよう、健全で自立した経営に努めます。
6. 在宅療養者が安心して過ごすことができるよう、必要に応じて早朝・夜間、土日祝日、年末年始など計画的な訪問ができる体制を整えます。

## 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 収支計画のうち財源についての説明

料金収入については、令和6年度は、利用者1人あたりの単価を10,996円、利用者数を7,472人で見込み算出した。令和7年度以降は、高齢者人口が緩やかに減少していく予測の中、利用人数を維持することとし、単価については、毎年0.5%上昇することを見込み算出した。

|      | 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 |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 利用者数 | 7,472  | 7,472  | 7,472  | 7,472  | 7,472  | 7,472  |
| 単価   | 10,996 | 11,051 | 11,106 | 11,162 | 11,218 | 11,274 |
| 料金収入 | 82,163 | 82,574 | 82,987 | 83,402 | 83,819 | 84,238 |

#### ② 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

職員給与費については、令和6年度以降は、定期昇給や人事院勧告等を考慮し、毎年1%上昇すると見込み算出した。

その他の経費については、令和5年度及び令和6年度の支出と同程度の支出があると考え、支出額が高い年度の数値を見込み算出した。

### (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

介護報酬の新たな加算の取得については、取得要件を考慮のうえ検討を行う。  
市民病院の医師・看護師・MSWとの連携を強化すると共に、利用者の増加に向けた訪問看護ステーションのPR方法について検討を行う。

料金収入の増加により、訪問看護ステーション単独での収支均衡を維持していく。

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。

民間の資金・ノウハウの活用に関しては、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考慮のうえ、検討する。

④ 公営企業として実施する必要性など

高齢者人口が大きなウエイトを占めており、家族構成や経済状況の変化により、介護サービスは一定の需要が求められている。

その様な中、津島市地域包括ケアシステムが構築され、当施設は、当該システム内において在宅復帰に向けた支援を行う重要な役割を担っている。また、市民病院と協力することで、人的連携、安全性を確保できる点からも公営企業として事業を実施する必要性が高い。

## 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、診療報酬の改定といった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。

また、結果公表についても、必要に応じてホームページを中心に適切に実施していく。

投資・財政計画  
(収支計画)

(単位:千円, %)

| 区 分       |                       | 年 度                       | 前年度<br>( 決 算 ) | 本年度<br>( 決 算 込 ) | 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   |
|-----------|-----------------------|---------------------------|----------------|------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|           |                       |                           |                |                  |          |          |          |          |          |
| 収 益 的 収 入 | 収 益 的 収 入             | 1 総 収 益 (A)               | 85,361         | 82,253           | 82,664   | 83,077   | 83,492   | 83,909   | 84,328   |
|           |                       | (1) 営 業 収 益 (B)           | 85,321         | 82,163           | 82,574   | 82,987   | 83,402   | 83,819   | 84,238   |
|           |                       | ア 料 金 収 入                 | 85,321         | 82,163           | 82,574   | 82,987   | 83,402   | 83,819   | 84,238   |
|           |                       | イ 受 託 工 事 収 益 (C)         |                |                  |          |          |          |          |          |
|           |                       | ウ そ の 他                   |                |                  |          |          |          |          |          |
|           |                       | (2) 営 業 外 収 益             | 40             | 90               | 90       | 90       | 90       | 90       | 90       |
|           |                       | ア 他 会 計 繰 入 金             |                |                  |          |          |          |          |          |
|           |                       | イ そ の 他                   | 40             | 90               | 90       | 90       | 90       | 90       | 90       |
|           | 収 益 的 支 出             | 2 総 費 用 (D)               | 67,534         | 69,812           | 70,777   | 71,451   | 72,132   | 72,820   | 73,514   |
|           |                       | (1) 営 業 費 用               | 67,534         | 69,812           | 70,777   | 71,451   | 72,132   | 72,820   | 73,514   |
|           |                       | ア 職 員 給 与 費               | 64,763         | 66,757           | 67,425   | 68,099   | 68,780   | 69,468   | 70,162   |
|           |                       | うち 退 職 手 当                |                |                  |          |          |          |          |          |
|           |                       | イ そ の 他                   | 2,771          | 3,055            | 3,352    | 3,352    | 3,352    | 3,352    | 3,352    |
|           |                       | (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) |                           | 17,827         | 12,441           | 11,887   | 11,626   | 11,360   | 11,089   | 10,814   |
| 資 本 的 収 入 | 資 本 的 収 入             | 1 資 本 的 収 入 (F)           |                |                  |          |          |          |          |          |
|           |                       | (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)           | 17,827         | 12,441           | 11,887   | 11,626   | 11,360   | 11,089   | 10,814   |
|           |                       | (1) 建 設 改 良 費             |                |                  |          |          |          |          |          |
|           |                       | 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       | 17,827         | 12,441           | 11,887   | 11,626   | 11,360   | 11,089   | 10,814   |
|           |                       | (5) そ の 他                 |                |                  |          |          |          |          |          |
|           | 3 収 支 差 引 (F)-(G) (I) |                           | △ 17,827       | △ 12,441         | △ 11,887 | △ 11,626 | △ 11,360 | △ 11,089 | △ 10,814 |

投資・財政計画  
（収支計画）

（単位：千円、％）

| 年 度                                                |  | 前年度<br>（ 決 算 ） | 本年度<br>〔 決 算 込 〕 | 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 |
|----------------------------------------------------|--|----------------|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 区 分                                                |  |                |                  |        |        |        |        |        |
| 収 支 再 差 引 (E)+(I) (J)                              |  |                |                  |        |        |        |        |        |
| 積 立 金 (K)                                          |  |                |                  |        |        |        |        |        |
| 前年度からの繰越金 (L)                                      |  |                |                  |        |        |        |        |        |
| 前年度繰上充用金 (M)                                       |  |                |                  |        |        |        |        |        |
| 形 式 収 支 (J)-(K)+(L)-(M) (N)                        |  |                |                  |        |        |        |        |        |
| 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<br>資 金 の 不 足 額 (R)          |  |                |                  |        |        |        |        |        |
| 営 業 収 益 － 受 託 工 事 収 益 (B)-(C) (S)                  |  | 85,321         | 82,163           | 82,574 | 82,987 | 83,402 | 83,819 | 84,238 |
| 地 方 財 政 法 に よ る<br>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<br>資 金 の 不 足 額 (T)              |  |                |                  |        |        |        |        |        |
| 健全化法施行規則第6条に規定する<br>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<br>事 業 の 規 模 (V)                |  |                |                  |        |        |        |        |        |
| 健全化法第22条により算定した<br>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

| 年 度         |          | 前々年度<br>（ 決 算 ） | 前年度<br>〔 決 算 込 〕 | 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 |
|-------------|----------|-----------------|------------------|-------|-------|-------|--------|--------|
| 区 分         |          |                 |                  |       |       |       |        |        |
| 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         |          |                 |                  |       |       |       |        |        |