

島田市介護サービス事業経営戦略

令和4年度～令和9年度

令和4年3月

島田市

目次

1	経営戦略の基本的考え方	
	(1) 策定の趣旨	1
	(2) 位置づけ	1
	(3) 期間	1
2	事業の概要	
	(1) 事業形態等	2
	(2) 現在の経営状況	3
	(3) これまでの主な健全化の取組	6
3	将来の事業環境等	
	(1) 介護サービス事業の取組の方向性	7
	(2) 高齢者人口の予測	7
	(3) 介護需要の予測	9
	(4) 事業の運営状況	10
	(5) 今後の事業運営	11
4	経営の基本方針	
	(1) 基本方針	11
	(2) 基本目標	11
5	投資・財政計画（収支計画）	
	(1) 投資・財政計画（収支計画）	11
	(2) 投資・財政計画（収支計画）策定に当たっての説明	11
	(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	12
6	経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	13

別紙：投資・財政計画（収支計画）

参考資料（職員配置計画、運営会議名簿及び経営戦略策定経過）

1 経営戦略の基本的な考え方

(1) 策定の趣旨

本市では、平成 9 年度に地方公営企業として「島田市訪問看護ステーション」を立ち上げ、医療保険制度の中で、在宅療養されている方の看護を実施してきました。その後、平成 12 年の介護保険制度の施行に伴い、医療保険に加え介護保険にも対応し、強化型訪問看護事業所として機能できるよう居宅介護支援事業所を併設し運営してきました。

また、平成 28 年 4 月には、旧市立島田市民病院訪問看護係との再構築により規模を拡大し、24 時間 365 日対応可能な訪問看護ステーションとして、増加する地域の在宅医療・介護の需要に対応してきております。

地方公営企業の運営に関しては、平成 17 年度に国から「地方公営企業の総点検について」及び「地方公共団体における行政改革推進のための新たな指針の策定について」の通知を受け、計画期間を 4 年間とする「中期経営基本計画」を策定しました。以降、4 年ごとに見直しを行っており、現在の計画は、令和 4 年 3 月末で期間が終了します。

他方、国では、急激な人口減少など公営企業を取り巻く経営環境が厳しさを増すなか、各公営企業が将来にわたって住民生活に重要なサービスの提供を安定的に継続することが可能となるよう「公営企業の経営にあたっての留意事項について」（平成 26 年 8 月 29 日付総務省通知）や「経営戦略の策定について」（平成 28 年 1 月 26 日付総務省通知）を発出し、各地方公共団体に対して「経営戦略策定ガイドライン」を示し、経営戦略の策定を要請しています。

こうしたことから、地方公営企業として将来にわたって介護サービス（訪問看護サービス）を安定的に提供するため、島田市介護サービス事業経営戦略を策定します。

(2) 位置づけ

本経営戦略は、第 2 次島田市総合計画後期基本計画及び第 9 次島田市高齢者保健福祉計画（第 8 期島田市介護保険事業計画）との整合を図り策定するものとします。

(3) 期間

本経営戦略の計画期間は、令和 4 年度から令和 9 年度までの 6 年間とします。ただし、介護サービス事業を取り巻く環境の変動等との整合を図る必要が生じた場合には、適宜、見直しを行います。

2 事業の概要

(1) 事業形態等

① 事業の現況

法適用（全部適用・一部適用） 非適用の区分	法非適用	事業開始年月日	平成 28 年 4 月 1 日
事業の内容	訪問看護 居宅介護支援	指定管理者制度導入 状況	直営
職員数	11 人		
うち 常勤看護師数	8 人	主任介護支援専門員数	1 人
事務職員数	1 人	介護支援専門員数	1 人

② 施設

※実績は令和 2 年度 1 年間の数値

施設数	1	延床面積	123 ㎡
サービス日数	365 日	年間延べ利用者数	6,227 人
年間利用者数	訪問看護（介護）	（実） 112 人	（延べ） 3,360 人
	訪問看護（医療）	（実） 86 人	（延べ） 2,060 人
	居宅介護支援	（実） 104 人	（延べ） 807 人

③ 事業実績（直近 3 か年の実績）

（単位：件）

	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度
介護保険訪問看護サービス利用件数	3,100	2,989	3,360
介護保険訪問看護サービス利用件数	2,811	2,649	3,022
予防訪問看護サービス利用件数	289	340	338
医療保険訪問看護サービス利用件数	1,575	1,626	2,060
居宅介護支援事業利用件数	756	767	807
要支援計画作成件数	142	134	159
要介護計画作成件数	614	633	648

(2) 現在の経営状況

直近3か年の収支状況

(単位：千円)

	平成30年度	令和元年度	令和2年度
経常収益	66,855	63,174	76,838
介護サービス収益	58,522	60,536	74,099
介護保険訪問看護サービス収益	27,143	27,971	34,934
予防訪問看護サービス収益	2,325	3,213	3,099
医療保険訪問看護サービス収益	20,675	20,799	27,261
居宅介護支援サービス収益	8,379	8,553	8,805
介護サービス外収益	8,333	2,638	2,739
他会計繰入金	8,321	2,361	2,000
その他の介護サービス外収益	12	277	739
経常費用	69,435	64,405	77,912
介護サービス費用	69,435	64,405	77,912
職員給与費	59,260	55,045	69,655
材料費	45	22	2
その他の介護サービス費用	10,130	9,338	8,255
介護サービス外費用	0	0	0
介護サービス外費用	0	0	0
経常損益	△ 2,580	△ 1,231	△ 1,074
特別損益	0	0	0
特別利益	0	0	0
特別損失	0	0	0
前年度繰越金	11,620	9,041	7,810
純損益	9,041	7,810	6,736

※千円単位による四捨五入により、数値が一致しない箇所があります。

介護保険訪問看護サービス収益と予防訪問看護サービス収益の合計は、利用件数の増加により、平成30年度29,468千円、令和元年度31,184千円(対平成30年度比105.8%)、令和2年度38,033千円(対令和元年度比122.0%)と増加傾向にあります。これは、市内の在宅診療専門医療機関の開業や病院の入院期間の短縮の影響により、訪問看護の需要が増加したものと考えます。しかし、終末期の利用者が増加していることから、状態が不安定ですぐに入院や死亡につながり、利用期間が短期間となるケースが多くなっています。

医療保険訪問看護サービス収益も利用件数の増加により、平成30年度20,675千円、令和元年度20,799千円(対平成30年度比100.6%)、令和2年度27,261千円(対令和元年度比131.1%)と増加傾向にあります。こちらも市内の在宅診療専門医療機関の開業により、がん末期の利用者が大幅に増えたためです。また、がん末期は状態が変化しやすいことから1人の利用者に訪問回数が増える傾向があります。

居宅介護支援サービス収益は、ケアプラン作成件数が微増にとどまっていることから、平成30年度8,379千円、令和元年度8,553千円(対平成30年度比102.1%)、令和2年度8,805千円(対令和元年度比102.9%)とほぼ横ばいとなっています。訪問看護ステーションに併設していることから、訪問看護と同時に依頼を受けることが多く、医療依存度の高い医療処置が必要な利用者や終末期等の利用者が多くなっています。

介護サービス収益全体では、平成30年度58,522千円、令和元年度60,536千円(対平成30年度比103.4%)、令和2年度74,099千円(対令和元年度比122.4%)と増加しています。

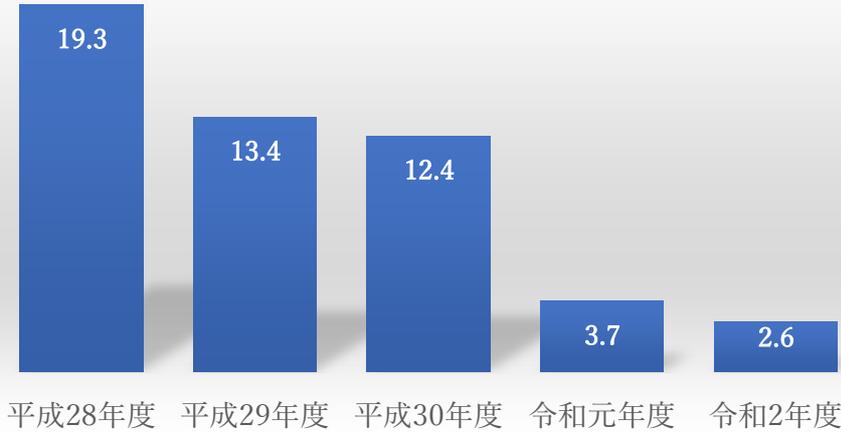
介護サービス外収益は、一般会計繰入金が平成30年度8,321千円、令和元年度2,361千円、令和2年度2,000千円と年々減少していることを受けて、大きく減少しています。地方公営企業は、独立採算が原則であることから、更なる経営努力により繰入金なしでも収支が均衡するよう努めていく必要があります。

一方、費用は、令和元年度は職員給与費の減により平成30年度に比べ5,030千円(7.2%)減少しましたが、令和2年度は職員給与費の増により令和元年度に比べ13,507千円(21.0%)と大きく増加しました。これは人事異動により当会計で支出する職員の人数が増加したことによるものです。本事業をはじめ医療・介護事業は、いわゆる労働集約型の事業であり、職員給与費の抑制に努めていかなければなりません。

経常損益は、平成30年度△2,580千円、令和元年度△1,231千円、令和2年△1,074千円と一般会計繰入金が減少する中でも損失額は着実に減少しており、回復基調にあると言えます。

純損益は、平成30年度9,041千円、令和元年度7,810千円、令和2年6,736千円と純利益(黒字額)は減少傾向にあります。純利益(黒字額)は、事業運営資金として不可欠な繰越金の原資となりますので、早期に経常収支を均衡させる必要があります。

他会計負担金比率 (%)
(他会計繰入金/総収益)



他会計負担金比率は、繰入金額の減少と介護サービス収益の増加により、大きく減少しています。今後もさらに、繰入金に頼ることないように、効率的な運営を図っていきます。

一般会計繰入金は、職員給与費の一部に充当しており、金額は事業収支見込みにより決定しています。

職員給与費比率 (%) (職員給与費/介護サービス収益)



職員給与費比率は、介護サービス収益の増加により減少傾向にあります。今後は、介護支援専門員の雇用形態の見直しにより給与費削減を図ります。また、リハビリ専門職の採用により訪問看護利用期間の延長、利用件数の増加を図り、介護サービス収益の増加を図っていきます。

収益的収支比率 (%) (総収益/総費用)



収益的収支比率は、介護サービス収益の増加により改善傾向にあります。今後も、関係機関との連携をより一層深め、収支の均衡を図るよう経営改善に努めていきます。

(3) これまでの主な健全化の取組

現在の「島田市介護サービス事業中期経営計画」では、経営の健全化を目指して、①資質の向上、②事業所の体制強化、③関係機関・多職種との連携強化、④収益の増加・費用の削減の4つの事業戦略を掲げ、具体的な取り組みを行ってきました。

①資質の向上

- ・小児、精神、ターミナル等の専門分野の研修受講により、看護の専門性を高めています。
- ・職員一人ひとりに応じた研修計画を立て、外部研修へ積極的に参加し、看護の質の向上に努めています。

②事業所の体制強化

- ・訪問看護認定看護師の配置による体制強化や島田市立総合医療センターとの連携によるスタッフの充実に努めています。
- ・看護記録や伝達などの様式や方法の検討を行い、業務の効率化を図っています。
- ・働きやすい職場環境の整備や適切な健康管理、待遇改善に努めています。
- ・機能強化型訪問看護ステーションの維持のため、ステーション内に居宅介護支援事業所を併設し、連携強化を図っています。
- ・居宅介護支援事業所の管理者として主任介護支援専門員を配置しています。

③関係機関・多職種との連携強化

- ・困難事例にも適切な支援ができるよう、地域包括支援センター等との情報共有・連携強化を図っています。
- ・「在宅医療連携ネットワークシステム」等を活用し、関係機関等との連携強化を図っています。
- ・他訪問看護事業所との交流、地域ケア会議や多職種連携会議等への参加により、顔の見える関係づくりに努めるとともに、病院等の看護師間の交流を図り、看看連携の強化を図っています。

④収益の増加・費用の削減

- ・訪問可能な時間帯の情報を島田市公式ホームページに掲載するなど、丁寧な情報提供に努めています。
- ・地域包括支援センターや居宅介護支援事業所等に対し、積極的な情報発信を行っています。
- ・看護方法、家族指導、訪問ルートなどの検討を行い、業務の効率化を図っています。
- ・体制強化加算や入退院連携時等の加算算定に努めています。
- ・グループホームやサービス付高齢者住宅へ訪問看護の導入を図っています。
- ・診療報酬、介護報酬の制度理解に努め、減算の回避に努めています。
- ・訪問看護ステーションに併設している居宅介護支援事業所として、要介護度にかかわらず、医療依存度の高い方や状態が不安定な方を積極的に担当するよう努めています。

3 将来の事業環境等

(1) 介護サービス事業の取組の方向性

第9次島田市高齢者保健福祉計画（第8期介護保険事業計画）に示される地域包括ケアシステムの目指す姿である「ときどき入院、ほぼ在宅」の実現のため、市直営の訪問看護ステーションとして、24時間対応体制を堅持していきます。また、他の事業所では受け入れ困難な複数対応や長時間対応の必要な利用者、遠方の利用者の受け入れや病院の入院期間の短縮化による医療依存度の高い利用者への対応を行っていきます。

市民の皆様が、住み慣れた地域での生活を継続できるよう、病院や診療所等の医療機関、地域包括支援センター、居宅サービス事業所等と連携し、安心して在宅療養、在宅看取りができるよう、支援を行っていきます。

(2) 高齢者人口の予測

本市の人口は2020（令和2）年9月30日現在、97,908人となっており、減少傾向が続いています。高齢者人口（65歳以上）は増加し続けており、2020（令和2）年9月30日現在、30,493人、高齢化率は31.1%と2015（平成27）年から2.3ポイント上昇し、後期高齢化率は、16.3%と2015（平成27）年から1.6ポイント上昇しています。

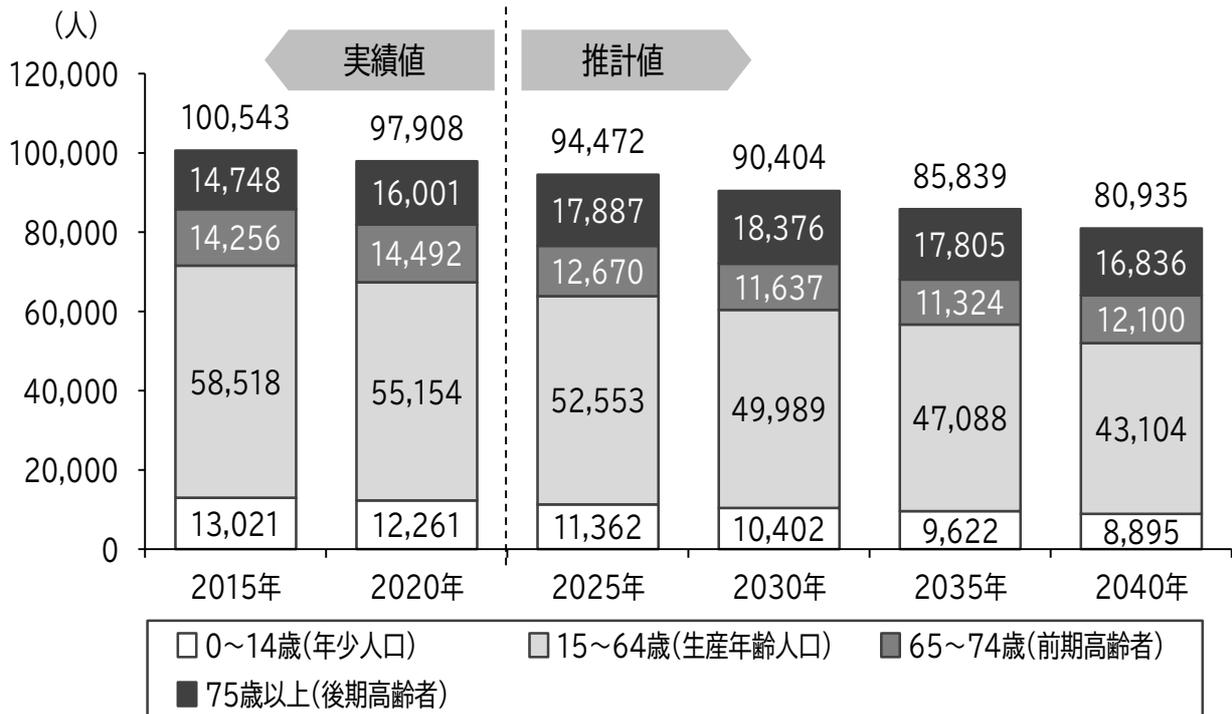
人口は、減少傾向のまま2025（令和7）年には94,472人となり、2040（令和22）年には80,935人と予測されています。この間、生産年齢人口（15～64歳）割合は減少し、高齢化率と後期高齢化率は増加していきます。また、前期高齢者（65～74歳）の人数は、2020（令和2）年頃にピークを迎え、後期高齢者（75歳以上）は2030（令和12）年頃にピークを迎えると予測されています。

■人口の推移

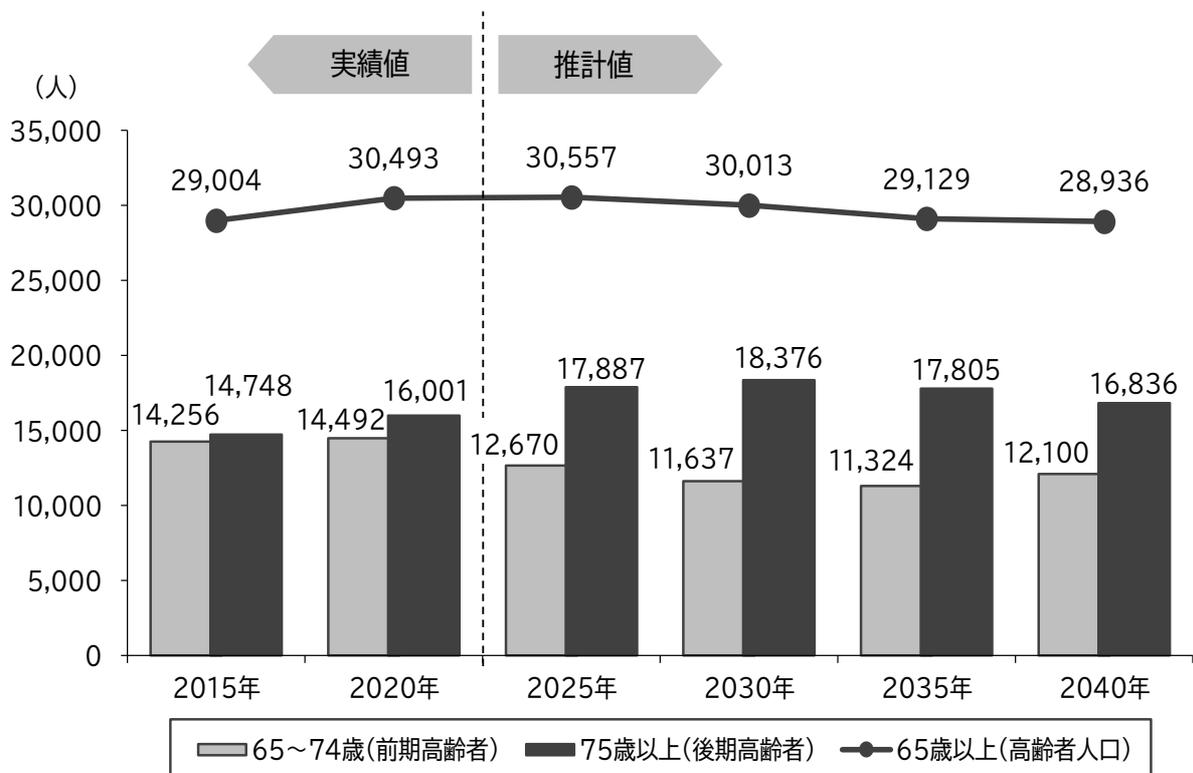
資料：第9次島田市高齢者保健福祉計画（第8期介護保険事業計画）より

	実績値		推計値			
	2015年 (平成27年)	2020年 (令和2年)	2025年 (令和7年)	2030年 (令和12年)	2035年 (令和17年)	2040年 (令和22年)
総人口	100,543	97,908	94,472	90,404	85,839	80,935
0～14歳 (年少人口)	13,021 13.0%	12,261 12.5%	11,362 12.0%	10,402 11.5%	9,622 11.2%	8,895 11.0%
15～64歳 (生産年齢人口)	58,518 58.2%	55,154 56.3%	52,553 55.6%	49,989 55.3%	47,088 54.9%	43,104 53.3%
65歳以上 (高齢者人口)	29,004 28.8%	30,493 31.1%	30,557 32.3%	30,013 33.2%	29,129 33.9%	28,936 35.8%
65～74歳 (前期高齢者)	14,256 14.2%	14,492 14.8%	12,670 13.4%	11,637 12.9%	11,324 13.2%	12,100 15.0%
75歳以上 (後期高齢者)	14,748 14.7%	16,001 16.3%	17,887 18.9%	18,376 20.3%	17,805 20.7%	16,836 20.8%

(資料) 住民基本台帳（各年9月30日現在）の実績値を基にコーホート変化率法により算出



■前期高齢者（64～75歳）、後期高齢者（75歳以上）の推計



資料：第9次島田市高齢者保健福祉計画（第8期介護保険事業計画）より

(3) 介護需要の予測

要支援・要介護認定者数の推計にあたっては、人口推計を基に、2021（令和3）年から2023（令和5）年までの3年間及び2025（令和7）年、2040（令和22）年の人数を推計しました。

要支援・要介護認定者数は増加傾向にあり、2023（令和5）年に4,508人となり、2025（令和7）年には4,621人、2040（令和22）年には、5,009人になると予測されています。

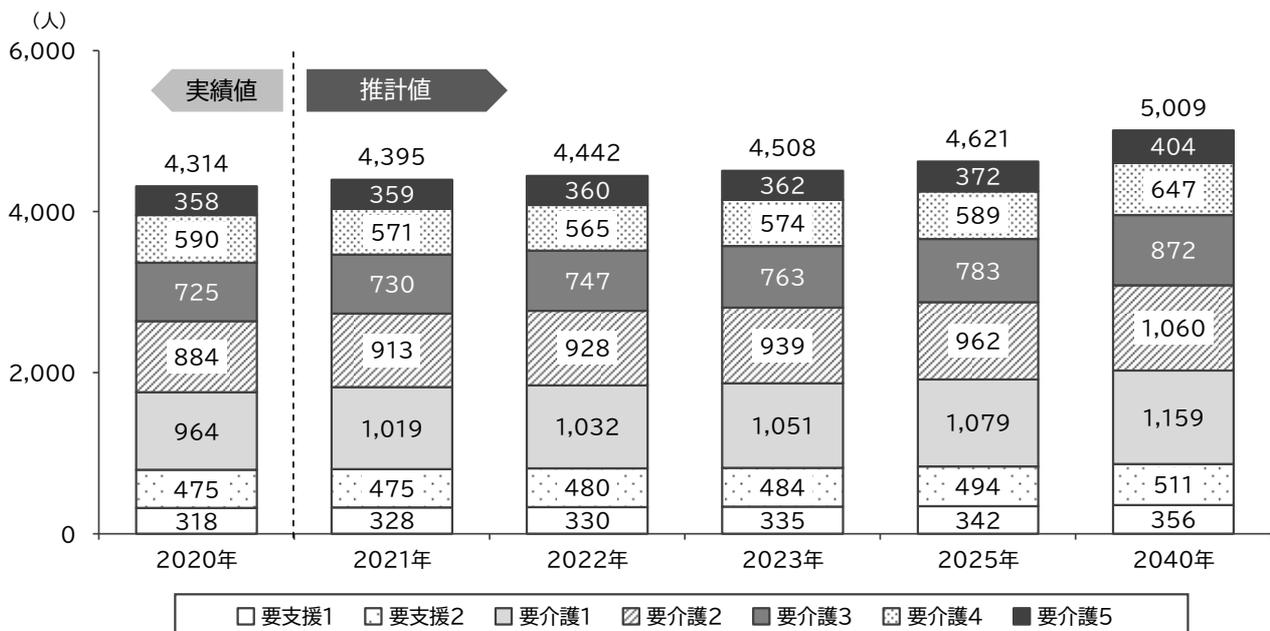
認定区分別にみると、高齢化に伴いいずれの認定区分においても増加していく見込みとなっています。

■ 認定者数の推計

単位：人

	実績値	推計値				
	2020年 (令和2年)	2021年 (令和3年)	2022年 (令和4年)	2023年 (令和5年)	2025年 (令和7年)	2040年 (令和22年)
認定者数	4,314	4,395	4,442	4,508	4,621	5,009
要支援1	318	328	330	335	342	356
要支援2	475	475	480	484	494	511
要介護1	964	1,019	1,032	1,051	1,079	1,159
要介護2	884	913	928	939	962	1,060
要介護3	725	730	747	763	783	872
要介護4	590	571	565	574	589	647
要介護5	358	359	360	362	372	404

(資料) 見える化システム出力数値



資料：第9次島田市高齢者保健福祉計画（第8期介護保険事業計画）より

(4) 事業の運営状況

市内には令和2年度末で4か所の訪問看護事業所（みなし指定の診療所を含む）が開所されています。従事者数、事業実績は下表のとおりですが、当ステーションは、医療系の利用者が多く緊急対応、看取りの件数が多い傾向にあります。また、利用者実人数に比べて延訪問件数が少なく、短期間の利用者が多いことがわかります。24時間365日体制の訪問看護ステーションとして、がん末期などの終末期の療養者の対応が多くなっております。

①事業従事者数(令和2年度末現在)

(単位：人)

	当ステーション	市内A事業所	市内B事業所	市内C事業所
看護師	9	5	9	1
常勤換算人数	8.2	3.1	7	1
事務職員	1	1	1	2
その他の職員	※1 2	※2 2	—	※3 1

※1 介護支援専門員 ※2 理学療法士1人 作業療法士1人 ※3 医師

②事業実績(令和2年度実績)

(単位：人)

		当ステーション	市内A事業所	市内B事業所	市内C事業所
訪問延べ数		5,450	7,150	6,564	515
利用者 実人数	介護	114	84	165	12
	医療	94	33	36	5
終了者	死亡	75	13	61	4
	(再)在宅看取り	60	11	38	—
	その他	18	16	35	4
新規 利用者	介護	59	52	77	5
	医療	67	15	30	5
緊急訪問登録者数		156	43	201	0
緊急訪問延べ数		323	57	180	0

資料提供：島田市包括ケア推進課

(5) 今後の事業運営

今後、要支援・要介護認定者数の更なる増加や病院の入院期間短縮等の影響により、訪問看護の需要がますます増加していくことが予測され、医療機関との連携及び訪問看護提供体制の強化が一層求められています。退院後にリハビリを必要とする方が増加しており、疾病管理、合併症予防、介護予防等の視点からもリハビリ職の介入が求められることから、令和4年度から理学療法士を1人新規採用し、令和5年度から看護師を1人増員していく予定です。

市民に対し、安定的に質の良いサービス提供を継続していくために、関係機関との連携を強化し、効率的な運営に向けて取り組んでいきます。

4 経営の基本方針

(1) 基本方針

誰もが、住み慣れた地域で、その人らしい尊厳のある生活が送れるよう支援します。

(2) 基本目標

①「その人らしさ」の尊重

加齢やさまざまな疾患、事故等により、日常生活に支障が生じたとしても、利用者の「こう暮らしたい」という思いを聴き、利用者が持つ能力、強み（ストレングス）を大切に、安心して暮せるよう支援します。

②連携の強化（地域包括ケアシステムへの取り組み）

介護が必要な状態になっても、住み慣れた地域で尊厳ある生活を継続するためには、その方のニーズや状態の変化に応じて、必要なサービスが切れ目なく提供される必要があります。それが地域包括ケアシステムの考え方です。その実現に向け、関係者と顔の見えるネットワークづくりに努め、連携を強化することで利用者にとって適切かつ円滑な支援を行います。

③経営の健全化

訪問看護従事者の確保と質の向上に努めるとともに、業務の効率化を図り、経営の健全化を図ります。

5 投資・財政計画（収支計画）

(1) 投資・財政計画（収支計画）

別紙「様式第2号」のとおり

(2) 投資・財政計画（収支計画）策定に当たっての説明

① 経営指標に係る数値目標

○収支改善に係るもの

(単位：%)

	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度
収益的収支比率	97.0	99.0	99.2	100.4	98.8	100.3

※収益的収支比率＝他会計繰入金を除いた総収益／総費用

○経費節減に係るもの

(単位：%)

	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度
職員給与費対事業収益比率	93.8	91.4	91.3	91.4	91.8	91.6

※職員給与費対事業収益比率=職員給与費/介護サービス収益

○収入確保に係るもの

(単位：件)

	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度
看護師等1日当り訪問件数	3.85	3.88	3.92	3.96	3.98	4.00

② 収支計画のうち投資についての説明

事務所は賃貸借物件であるので、大規模修繕等の投資はありません。

計画期間中に予定される設備投資は、令和4年度の在宅介護支援システムの更新（5年間リース）と訪問用車両の4台の更新です。訪問用車両は、使用年数に応じて、令和4年度から順次計画的に更新していく予定です。

③ 収支計画のうち財源についての説明

料金収入は、高齢者人口、介護需要の予測等を踏まえ利用者数を見込み、積算しています。

一般会計繰入金は、これまでは収益的収支の職員給与費の一部に充当してきましたが、サービス収益の増加による収支の改善に努めることで逡減を図り、本経営戦略の最終年度（令和9年度）にはゼロとなるように努めます。

④ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

経費は、固定費として職員給与費が大部分を占めています。

職員給与費は、これまでの定期昇給率の実績を基に毎年度1.3%（会計年度任用職員は0.7%）上昇すると見込み、人事異動や必要な専門職の確保を考慮し、所要額を算出しました。

居宅介護支援事業所の介護支援専門員はこれまで市職員で対応してきましたが、管理者となりうる主任介護支援専門員を安定的に確保し、より専門性を高めた体制を確保するため、令和5年度からは会計年度任用職員2人体制に変更、それに伴い事務職員の配置についても検討していきます。

(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

本市は、山間地域が多く移動距離も長くなることなどから、採算性を考慮すると民間事業者の参入は厳しい状況にありますので、市直営ステーションとして当面、現状を維持していきます。

また、指定管理者制度など民間活力の導入については、現時点では考えていませんが、民間事業者の経営手法やコスト比較などの調査・研究を行い、可能性を検討していきます。

② 収入についての検討状況等

基本的な財源としての料金収入については、リハビリ専門職の新規採用や看護師 1 日当たりの訪問件数の増加を図ることで、増額になるよう努めていきます。また、診療報酬や介護報酬の加算の取得については、国の改訂等の動向を注視し、適切に対応していきます。介護保険等の適用外の料金については、当面、現状を維持していきます。

③ 投資以外の経費についての検討状況等

職員給与費は、適正な人員配置や短時間勤務者の採用などにより、抑制を図っていきます。

④ 公営企業として実施する必要性など

本市における訪問看護の需要は年々高まっており、複数での対応や、長時間対応が必要な方、乳幼児や終末期など医療依存度の高い方への対応が増加しています。一方、本市は市域が広く山間地域が多いなどの状況から民間事業者の参入は極めて少ない状況です。このような状況から市として当面の間、24 時間 365 日対応可能な市直営の訪問看護ステーションを運営し市民のニーズに応じていく必要があります。さらに、居宅介護支援センターはなみずきと連携し利用者のニーズに柔軟に対応するとともに、提供する訪問看護サービスの質や対応の迅速性の向上に努めていきます。

6 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

本経営戦略は、毎年度進捗管理を行い、検証結果を島田市訪問看護ステーション・居宅介護支援センターはなみずき運営会議に報告するとともに、島田市公式ホームページで公表します。

改定は 6 年ごとに行いますが、数値目標と実績に大きな乖離が生じた場合や社会情勢や財政状況等に変化があった際には、必要に応じて見直しを行っていきます。

投資・財政計画
(収支計画)

(単位:千円,%)

年 度		令和元年度	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	令和7年度	令和8年度	令和9年度
区 分		(決算)	(決算)	(決算)						
収 益 的 収 入	1 総 収 益 (A)	63,174	76,838	73,226	77,708	81,384	81,394	82,178	82,772	82,853
	(1) 営 業 収 益 (B)	60,536	74,099	70,826	76,624	79,384	80,394	81,178	81,772	82,853
	ア 料 金 収 入	60,536	74,099	70,826	76,624	79,384	80,394	81,178	81,772	82,853
	イ 受 託 工 事 収 益 (C)									
	ウ そ の 他									
	(2) 営 業 外 収 益	2,638	2,739	2,400	1,084	2,000	1,000	1,000	1,000	
	ア 他 会 計 繰 入 金	2,361	2,000	2,325	1,084	2,000	1,000	1,000	1,000	
	イ そ の 他	277	739	75						
	2 総 費 用 (D)	64,405	77,912	78,659	78,992	80,216	81,043	80,880	82,727	82,584
	(1) 営 業 費 用	64,405	77,912	78,659	78,992	80,216	81,043	80,880	82,727	82,584
	ア 職 員 給 与 費	55,045	71,805	68,918	71,871	72,546	73,373	74,210	75,057	75,914
	イ そ の 他	9,360	6,107	9,741	7,121	7,670	7,670	6,670	7,670	6,670
	(2) 営 業 外 費 用									
	ア 支 払 利 息									
	イ そ の 他									
3 収 支 差 引 (A)-(D) (E)	△ 1,231	△ 1,074	△ 5,433	△ 1,284	1,168	351	1,298	45	269	
資 本 的 収 入	1 資 本 的 収 入 (F)									
	(1) 地 方 債									
	イ 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)									
	(1) 建 設 改 良 費									
	イ ち 職 員 給 与 費									
	(2) 地 方 債 償 還 金 (H)									
	イ 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										
(5) そ の 他										
3 収 支 差 引 (F)-(G) (I)										
収 支 再 差 引 (E)+(I) (J)	△ 1,231	△ 1,074	△ 5,433	△ 1,284	1,168	351	1,298	45	269	
積 立 金 (K)										
前 年 度 からの 繰 越 金 (L)	9,041	7,810	6,736	1,303	19	1,187	1,538	2,836	2,881	
前 年 度 繰 上 充 用 金 (M)										
形 式 収 支 (J)-(K)+(L)-(M) (N)	7,810	6,736	1,303	19	1,187	1,538	2,836	2,881	3,150	
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 - 受 託 工 事 収 益 (B)-(C) (S)	60,536	74,099	70,826	76,624	79,384	80,394	81,178	81,772	82,853	
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		令和元年度	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	令和7年度	令和8年度	令和9年度
区 分		(決算)	(決算)	(決算)						
収 益 的 収 支 分		2,361	2,000	2,325	1,084	2,000	1,000	1,000	1,000	
	イ ち 基 準 内 繰 入 金									
資 本 的 収 支 分		2,361	2,000	2,325	1,084	2,000	1,000	1,000	1,000	
	イ ち 基 準 外 繰 入 金									
合 計		2,361	2,000	2,325	1,084	2,000	1,000	1,000	1,000	

職員配置計画

	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	令和8年度	令和9年度
看護師	8	7	8	8	8	8	8
（常勤換算）	7.8	7	7.8	7.8	7.8	7.8	7.8
正規職員	7	6	6	6	6	6	6
会計年度任用職員	1	1	2	2	2	2	2
介護支援専門員	2	2	2	2	2	2	2
（常勤換算）	2	2	2	2	2	2	2
正規職員	1	1	0	0	0	0	0
会計年度任用職員	1	1	2	2	2	2	2
理学療法士・作業療法士	0	1	1	1	1	1	1
正規職員	0	1	1	1	1	1	1
会計年度任用職員	0	0	0	0	0	0	0
事務職員	1	1	1	1	1	1	1
正規職員	0	0	0	0	0	0	0
会計年度任用職員	1	1	1	1	1	1	1
その他職員	0	0	0	0	0	0	0
正規職員	0	0	0	0	0	0	0
会計年度任用職員	0	0	0	0	0	0	0
計	11	11	12	12	12	12	12
正規職員	8	8	7	7	7	7	7
会計年度任用職員	3	3	5	5	5	5	5

令和3年度島田市訪問看護ステーション・居宅介護支援センターはなみずき
運営会議委員 名簿

所 属	役職等	氏 名
島田市立総合医療センター	看護部長	池田 千枝子
島田市健康福祉部	部長	畑 活年
島田市健康福祉部包括ケア推進課	課長	大塚 昌利
島田市健康福祉部健康づくり課	課長	宮地 正枝
島田市健康福祉部健康づくり課	技監	天野 由美子
島田市健康福祉部健康づくり課 訪問看護ステーション係	訪問看護事業 所管理者	宮下 宝子
島田市健康福祉部健康づくり課 訪問看護ステーション係	係長	畑中 陽子

※当運営会議は、島田市訪問看護事業運営規則第16条に基づき開催。訪問看護事業の円滑な運営を図るため、事業実績の確認や運営方針の検討等を行う組織
本経営戦略について、本運営会議において検討協議し策定

島田市介護サービス事業経営戦略 策定経過

年 月	内 容
令和3年6月	部内担当会議開催（健康福祉部長、健康づくり課長・技監、訪問看護ステーション管理者、訪問看護ステーション係長） ●掲載内容の確認、策定スケジュールについて
8月	令和3年度第1回島田市訪問看護ステーション・居宅介護支援センターはなみずき運営会議開催 ●経営戦略の骨子、経営の基本方針、投資・財政計画案について
9月～11月	経営戦略素案の作成、運営会議委員による検討・確認 人事課へ職員採用計画及び人件費の算定について照会（10月）
12月	令和3年度第2回島田市訪問看護ステーション・居宅介護支援センターはなみずき運営会議開催 ●経営戦略案について
令和4年1月	経営戦略案（最終）の調整
2月～3月	経営戦略案の財政課及び人事課への報告 島田市介護サービス事業経営戦略策定