

環境変化をとらえブレない取り組みで成長する企業 ～ 3期連続赤字を脱却し、4年目で成長に転じた訪問看護事業～

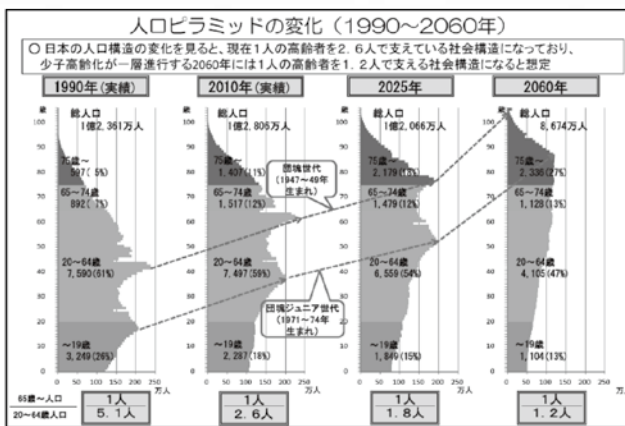
千葉商科大学経済研究所客員研究員
中小企業診断士・医療経営コンサルタント

折笠 勉

はじめに

団塊の世代が75歳以上となる2025年には、65歳以上74歳未満の日本の総人口に占める割合は12%、75歳以上は18%（図表1）となり3.3人に1人は高齢者となる。これに伴い、介護、医療の需要は大きく増加するが、この状況への対応は施設だけで賄えない。政府は、急性期医療を中心に人的・物的資源を集中投入し、入院期間を減らし、早期の家庭・社会復帰を実現するとともに、介護や医療ニーズを併せ持つ高齢者を地域で確実に支えていくために、訪問診療、訪問口腔ケア、訪問看護、訪問リハビリテーション、訪問薬剤指導などの在宅医療が不可欠とした地域包括ケアシステムを推進している。本稿では、この環境変化をとらえ、成長する企業の取り組みの概要を報告する。

図表1 人口ピラミッドの変化(厚労省資料より)



1. 支援企業の概要

M・Mmarks株式会社は2015年4月中古車の輸出業として開業したが撤退、その後、2016年10月、横

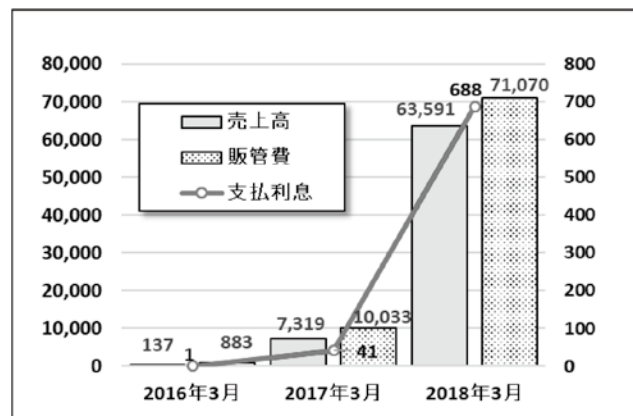
浜市、平塚市において訪問看護事業を開始、2017年、訪問歯科診療所と連携した24時間365日の訪問看護の事業を開始した。2018年、横浜市と平塚市に2つの訪問看護ステーション及び平塚の訪問看護ステーションには2つのサテライト事業所を開設した。資本金は1,000,000円、従業員数22名の事業所である。

2. 開業からの経営の推移

(1) 開業から3期は経常赤字

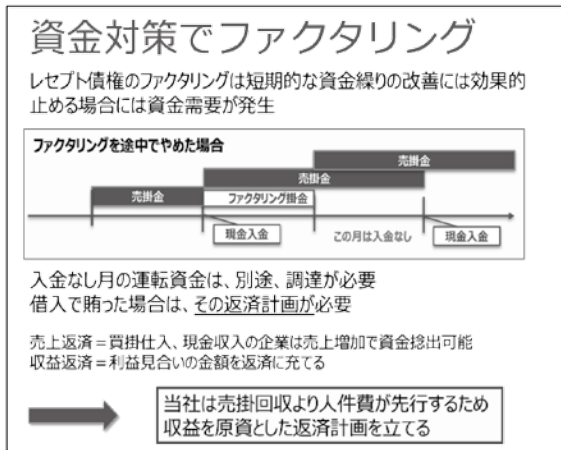
開業以来、売上を伸ばしてきたが、販管費額が売上を上回り、3期連続の経常赤字を計上（図表2）した。連続赤字の結果債務超過状態にあり、手元資金も厳しい状況にあった。問題は開業して間もないため必要な売上高が確保できていないことであった。同社の経常利益率は2018年3月決算で▲14.2%、全国の訪問看護事業所平均の収支差額比率（≒経常利益率）3.7%を下回っていた。財務上も借入金月商倍率は直近決算で3.7倍と危険水域1.5倍を上回り、現預金月商倍率も0.6倍で安

図表2 2016年3月決算から3期連続経常赤字



全水準の1.5倍を下回り、手元資金不足は深刻であった。しかし、更なる金融機関からの借入が望めず、資金繰り対策として同社は、資金化するまで2ヵ月間の期間が生じる国保連、社会保険支払い基金の債権を担保にしたファクタリング（図表3）によって運転資金を賄わざるを得なかった。

図表3 ファクタリングとは



(2) 開業3～4年目の経営改善施策

同社の3期決算を経て、開業4年目の経営改善に向け、筆者は2018年7月、同社の経営改善策支援を行い、社長は以下の施策を行った。

図表4 2018年7月の施策

- ・赤字であった横浜市の事業所の管理者を経験ある指導的看護師に変更
 - ・役員報酬を50万円/月から35万円/月に減額することをはじめとした費用削減策
 - ・同社への強みである訪問歯科との連携^{*}など、仕事の依頼元である地域包括支援センターや居宅介護支援事業所、ケアマネジャーとの連携や担当者への営業・情報提供
 - ・地域の勉強会に参加して人脈形成:地域の医療・看護関連事業所が集まる勉強会に出席するなどネットワーク構築
 - ・看護師の確保(人的紹介重視、WEBでの募集)
- ^{*}「歯がほとんどない人は20本以上歯が残っている人と比べ最大1.9倍認知症発症のリスクが高い」
(2011年神奈川歯科大学データ)

施策が功を奏し、利用者・売上共に増加し、2019年度3月期決算では経常利益2,485千円を計上（図表5）できた。横浜市の実業所も単独で黒字化した。

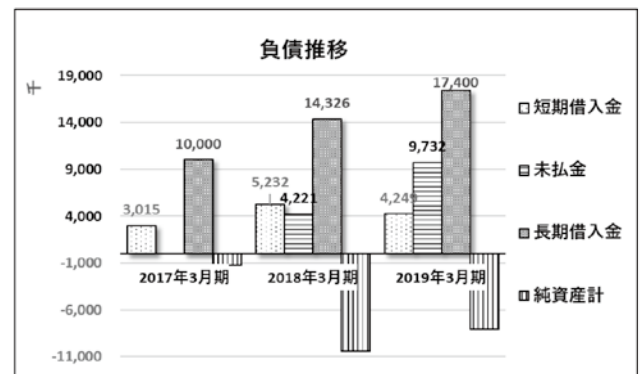
図表5 2019年3月期決算で黒字化



(3) 2019年7月時点での問題点と課題

2019年7月、筆者は再び、支援のため同社を訪れた。2019年3月期決算では、黒字化し、債務超過の幅は改善傾向にあるものの、債務超過状態は脱することができておらず（図表6）、資金繰りも厳しい状況（図表7）が続いていた。

図表6 2019年3月期決算では未だに債務超過

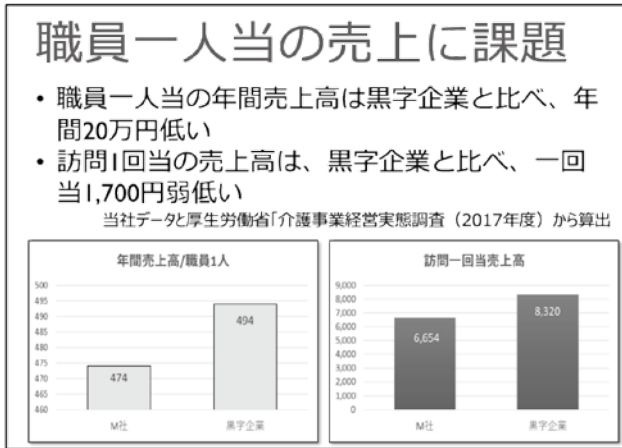


図表7 資金繰りは厳しい

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
月間売上	1,268,616	5,299,224	7,746,859
現金・預金	241,414	3,103,289	7,777,926
現金月商倍率	0.19倍	0.59倍	1.00倍
安全水準			1.5倍以上

また、同社の職員一人当の年間売上は黒字企業と比べ約20万円低く、訪問1回当の単価も約1,700円低く（図表8）、効率性改善も課題となっていた。

図表8 職員一人当の売上状況

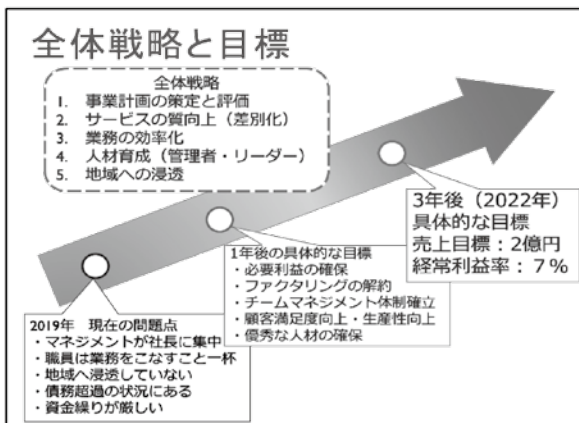


ファクタリングの年間手数料（利息）は約12%と非常に高いため、解消を考えているが、2019年3月期の同社の売掛金回転期間は約1.5か月（ファクタリング実施時）であり、ファクタリングはすぐに現金化できる現状であるが、解約すれば資金化まで保険請求から約2ヵ月間を要する。給与・法定福利費等支払で約500万円強/月を考慮すると、解約の場合は資金不足に陥らないよう留意が必要（図表3）となる。社長は更に、社長の構想を明文化し、中長計画を策定することも課題と考えていた。

(4) 2019年7月以降の取り組み

先ず取り組んだのは中期計画の策定（図表9）である。

図表9 中期計画の概要



全体戦略を①事業計画の策定と評価、②サービスの質向上（差別化）、③業務の効率化、④人

材育成（管理者・リーダー）、⑤地域への浸透の5つの柱とした。

現状の課題は①社長のマネジメント業務を軽減し、戦略的取り組みに集中する、②職員業務の効率を上げる、③当社の強みを地域へ浸透させる、④債務超過の状況を脱する、⑤資金繰りを改善する、である。

1年後の具体的な目標として、①必要利益の確保、②ファクタリングの解約、③チームマネジメント体制確立、④顧客満足度向上・生産性向上、⑤優秀な人材の確保とした。

さらに、3年後（2022年）の具体的な目標は売上目標で年間2億円、経常利益率7%と設定した。

紙面の関係で全てについて書けないが、ここではその中心となる取り組みについて述べる。

①競合分析と商圏の絞り込み

近隣の競合について分析（図表10）し、商圏の絞り込みも検討し実施する。当社商圏の訪問看護利用者総数は5,275人、市場占有率は1.3%で低いため、盤石なエリア確立（認知レベル10%以上）をめざすため商圏を絞り込むことを検討した。

図表10 商圏の競合状況

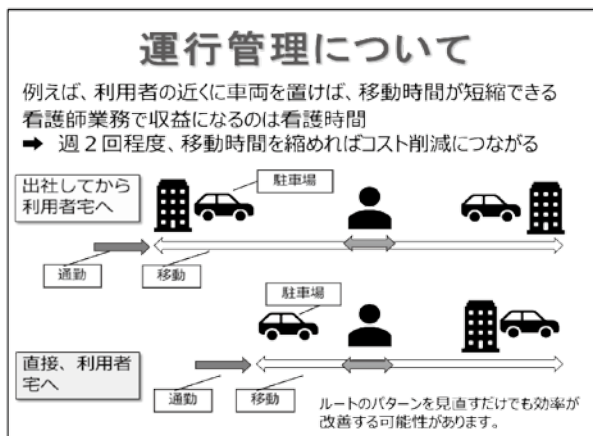
商圏の競合状況



②業務の効率化（図表11）

訪問看護師業務が付加価値を生むのは訪問看護の時間であり、移動時間は付加価値を生まない。従って、車両運行管理の見直しにより移動時間を短縮することで効率化が期待できる。

図表11 運行管理による効率化



③ 客観的評価と改善によるサービス品質担保

利用者アンケート（図表12）、ケアマネージャーアンケート（今回は割愛）で地域の方々は当社をどのように認識し、同社の強み、弱みは何かを把握することである。利用者アンケートはまた、各看護師業務の満足度を把握し、業務改善につながることを期待される。

図表12 利用者アンケートの例

利用者へのアンケート例

訪問看護利用者満足度調査票（第1版）

できるだけ、利用者ご本人がご回答ください。ご本人が難しい場合は、ご家族が、ご本人の気持ちに、一番近いと思うものを選びご回答ください。

■調査票に回答された方（1つに○）

- 利用者本人
- 本人が家族などの手助けを得て回答
- 家族が本人の気持ちを想像して回答
- その他（ ）

■訪問看護のサービスについて、
「1:全くそう思わない」～「5:とてもそう思う」の5段階の評価のうち、あてはまる番号を1つ選び○印をつけてください。

	全く 思わ ない	そう 思わ ない	どちら も	そう 思 う	とても 思 う
① 看護師は、24時間365日いつでも連絡がつき、相談のり対応してくれる	1	2	3	4	5
② 看護師は、緊急連絡が必要な状態について、またそのときの連絡先・連絡方法について具体的に本人と家族に説明してくれる	1	2	3	4	5
③ 看護師は、本人の身体の状態が変化したときや困っていることがあった場合は、すぐに対応してくれる	1	2	3	4	5
④ 看護師は、本人と家族の希望や考えをよく聞いてくれる	1	2	3	4	5
⑤ 訪問する看護師がかわっても、同じ看護をうけることができる	1	2	3	4	5
⑥ 看護師は、本人の健康状態の変化によく気づいてくれる	1	2	3	4	5
⑦ 看護師は、身体の状態の変化に合わせて、適切なケアの方法を提供してくれる	1	2	3	4	5
⑧ 看護師は、医師と相談した内容をすぐに本人・家族と共有してくれる	1	2	3	4	5

全国訪問看護事業協会「訪問看護ステーションにおける事業所自己評価ガイドライン」
<https://www.zenhokan.or.jp/wp-content/uploads/h30-1-guide.pdf>

④ 中重度・ターミナルケア対応で差別化

（看護体制強化加算取得）

体制確立にはいくつかのハードルがあるが、訪問看護体制強化加算取得を目指す。加算は（Ⅰ）が600単位/月、（Ⅱ）が300単位/月が取得でき、加算が取れば確実な売上増につながる。

⑤ 地域との連携

高齢者施設（今回は割愛）や地域と連携し、地域活動に貢献することを通じ、関係づくりを進めることで、利用者増に結びつけることができる。

図表13 地域との連携

地域との関係づくり
訪問看護師が利用者サービス提供と共に地域活動に貢献

- 他職種連携で信頼関係を構築（顔の見える関係）
- 訪問看護師は、医療と介護を繋ぐコーディネーターとしての役割
- 地域で開催される研修会、勉強会等に参加、自ら研修会等を主催。高齢者施設等のオープンスペースを活用。
- 勤務する看護師のモチベーションの維持・向上や新規入職希望者へのアピールに繋がる

	地域活動の例
研修会・勉強会	<ul style="list-style-type: none"> ・事例の検討会 ・基準・報酬等に関する勉強会 ・認知症引等研修 ・ターミナルケア研修 等
相談対応	<ul style="list-style-type: none"> ・地域相談室の設置 ・認知症カフェの運営の支援 ・遺族ケア 等

3. まとめ

同社は前述する取り組みにより、来期決算見込みで売上高120,000千円、営業利益5,000千円である。2020年3月決算迄、3期連続黒字化が見通せたことで、新規の銀行融資を受けることができた。これにより、ファクタリング契約を解約でき、利息負担軽減化が見込まれる。来期決算が上振れすれば、債務超過解消も出てくる。資金に一定の余裕ができ、職員評価の仕組みやITによる業務効率化を外部専門家に外注し、更なる効率化など経営改善を進めることができた。

4. 考察

訪問看護ステーションは、国策である地域包括ケアシステムの中核をなす事業であり、今後も他の介護事業に比べ手厚い介護報酬が期待できる。訪問介護、通所介護などの介護報酬は下がり、競争が激化する中で閉所も相次いでいる。同社は訪問看護事業の将来性に着目し、前述のように、認知症発症のリスク低減化のための歯科医療の重要性についても認識していた。様々な課題を抱えてはいるものの、同社の成長の要因は、こうした外部環境変化を的確にとらえた事業運営の結果と考えられる。