

訪問看護ステーション開設ガイド

—訪問看護ステーション開設までの道のり—

高知県訪問看護ステーション連絡協議会

＜訪問看護ステーション開設ガイド作成にあたって ご挨拶＞

訪問看護ステーションは、在宅医療推進の観点から訪問看護制度が平成4年に創設され、今年で20年を迎えました。平成24年3月現在、全国で約6000ヶ所、高知県では44ヶ所の訪問看護ステーションが稼働していますが、平均的には小規模事業所が多く、利用者確保だけでなく、看護職確保定着にも大変苦労されています。しかし、平成27年（2025）には団塊の世代が後期高齢者となり、少子・高齢・多死社会を必ず迎え、ガンや生活習慣病を原因とする疾患の増加、単身世帯や高齢夫婦世帯の増加するなかで、医療と介護制度の両方を行きかいてできる訪問看護は、在宅医療、在宅療養を支える重要なサービスとして地域包括ケアのなかで大きな役割を担っています。

高知県では毎年ほぼ1ヶ所ずつの訪問看護ステーションの新規開設がありますが、高知市以外の中山間地域や県東部には訪問看護を提供できる事業所が少なく地域偏在で、小規模の運営のため人材確保や経営管理が難しいなどの問題を抱えています。しかし、開業して「高齢者や障害をもつ方々の支援をしたい」、「最期まで生きることを支える看護をしたい」、「小児の在宅療養を支援したい」など看護の可能性を信じ、夢を持ち、看護を地域で展開したいと考える看護職もおられます。訪問看護ステーションは保険医療機関ではありませんが、看護職が都道府県知事等の指定を受けて開業できる事業所です。病院や施設とは異なり、利用者様やご家族、お一人おひとりに看護を提供し、評価をいただき報酬を得る完全な独立採算ですので、最初は運営や経営管理は難しいかもしれません。それゆえに、理念を同じにする仲間とともに、めざす看護を実現していくことのやりがいや喜びはひとしおです。この開設支援ガイドが、共に訪問看護を行うまたはこれから取り組みたいと考えている看護職の皆様の最初の一步を踏み出す一助となれば幸いです。

高知県訪問看護ステーション連絡協議会 会長 和田博隆

＜目次＞

1. 訪問看護ステーション開設までの4つのステップ・・・・・・・・・・・・・・・・・・2～3
2. 訪問看護ステーションの患者動態予測と経営シミュレーション・・・・・・・・・・4～9
3. 訪問看護ステーション開設シミュレーション作成について・・・・・・・・・・10

訪問看護ステーション開設までの4つのステップ

訪問看護ステーションが実際にサービスを開始するまでには、おおきく分けて以下の4つのステップがあります。

STEP1 設立時開設メンバーを確保する

STEP2 開設に関する相談をする

STEP3 株式会社を設立する

STEP4 介護保険の指定申請をする

STEP 1

設立時開設メンバーを確保する

訪問看護ステーションは常勤換算で最低2.5人の看護職員を必要とする組織です。そのため、看護職の教育歴や職歴、看護にたいする思いなどは様々ですが、まず開設メンバーを確保します。

ここでは開設準備資金の調達を考えて、開設メンバーを4人に想定します。この中の1人を、『訪問看護事業者』として位置付ける必要がありますが、この4人は設立時役員ですのでいわば全員が“社長”といったイメージとなります。開設準備期間や開設後も診療報酬が入るまでにかかる経費は、この4人が各自100万円ずつを出し合った資金（合計400万円）で賄います。また、前述したように4人すべてが役員であるため、一般の会社のような社会保険には当面加入せず、4人全員が国民健康保険に加入することとなります。その他、訪問などに使用する自動車なども、保険も含めて当面は各自の所有しているものを使用することとなりますが、経営が安定し職員が増えた時には、健康保険やその他の保障も整備していくことが望ましいでしょう。この4人は訪問看護ステーションの要になるメンバーですので、互いが信頼でき、理念を共有できるメンバーを確保したいところです。

STEP 2

開設に関する相談をする

新しいことをやろうとするときは、様々な不安があると思います。答えが出づらいことやお金に関することなど、なかなか他の人に相談できず頭を悩ませると思います。開設予定場所の市町村の介護保険担当者等への開設相談や都道府県等の事前協議の前に、高知県訪問看護ステーション連絡協議会でも開設に関する様々な相談に対応しています。開設にかかる費用や手順、庶務に関すること、開設後の利用者確保、保険請求、事業所のPRなど運営に関することについてもお気軽にご相談ください。

開設後は高知県訪問看護ステーション連絡協議会に加入していただき、地域での様々な活動や制度改定の情報交換など、地域に訪問看護のサービスが行き渡るように一緒に盛り上げていきましょう。一つ一つの実績が、新たな挑戦へとつながっていきます。まだまだ不足している訪問看護の普及に向けて力を合わせて頑張りましょう。

STEP 3

株式会社を設立する（法人格を取得する）

母体法人を持たず、独立して訪問看護ステーションを開設するためには、営利法人（会社等）やNPO法人等の法人格が必要となります。株式会社の設立という大変そうなイメージがありますが、現在ではあまり難しいことはありません。基本的には、司法書士に指導をしてもらいながら様々な書類を作成して登記申請を行います。実際に会社の設立登記が完了するまではおよそ1か月から2か月の時間を要します。早めに司法書士へ相談しておくのが良いでしょう。その他、会社（事業所）の設立場所や物件、訪問看護サービスの実施地域なども事前にしっかり議論して決めておきましょう。

STEP 4

介護保険の指定申請をする

訪問看護事業所指定には介護保険と医療保険がありますが、介護保険の指定居宅サービス事業者・指定介護予防サービス事業者として都道府県より指定を受けると、みなし指定として医療保険としての訪問看護事業者としての指定を受けたこととなります。申請から指定を受けるまでには標準的におよそ30日程度の時間を要します。前述の会社設立登記を含めると、実際に訪問看護を始めるまでにはおよそ3ヶ月の時間を要すると考えてよいでしょう。申請にまつわる書類の作成方法などは、高知県訪問看護ステーション連絡協議会にご相談ください。

それでは、指定通知書が届き、いよいよ訪問看護事業のスタートです。
この他、都道府県に公費負担医療制度の指定を受けると、公費負担医療の請求を行うことができます。

訪問看護ステーションの患者動態予測と経営シミュレーション

訪問看護ステーションが指定され、無事に開設できても、どのように事業を運営（経営）していくのかは大きな課題です。

経営の基本方針、経営戦略、経営計画、人事・財務計画など経営管理のうえに収支の予測も立つものですが、ここでは、4人の開設メンバーが株式会社を設立し、高知市で訪問看護ステーション開設することを想定して事業収支予測を行っています。

前提条件は次のとおりです。

【従事者数】 常勤看護師（管理者） 1名
常勤看護師 3名（常勤換算4名）

【訪問回数】 利用者1名につき、介護保険 平均 7件 医療保険 平均 8件訪問するものとします。
従事者別の訪問件数 管理者 週4日 1日3件
常勤看護師 週5日 1日4件

【訪問看護等の報酬額平均単価】 訪問看護費の報酬額の平均単価 8,300円/件
訪問看護療養費の報酬額の平均単価 9,043円/件

【従事者の人件費】 管理者 100,000円～
常勤看護師 100,000円～
※経営状況によって昇給していきます。

【法定福利費】 当面は、国民健康保険、国民年金保険に各自で加入し、保険料は各自で納付するものとします。
労働保険（雇用保険、労働災害保険料）として20,000円/月とします。

【交通費】 訪問にかかる交通費を合算して経費とします。

【事務所賃借料】 50,000 円/月とします。

【原価償却費】 なし

これらの前提条件をベースに

開設準備時にかかる初期費用、開設後にかかる運転費用を予測し表したものが【開設時初期費用・運転費用】(P 6) です。

この表は、開設時に一時的にどれくらいの費用が必要か、1 月に最低どのくらいの費用が継続して必要であるかをシミュレーションしたものです。

また、1 月にかかる費用と収入（共に発生した時点のもの）を差し引き、全体の経営状況が赤字か黒字かを予測した表が、【月次損益計算書】(P 7) です。

この表は、事業所が赤字であるか、黒字であるか、いつから黒字になるのかを予測すると同時に、その要因が何であるかをシミュレーションしたものです。

1 カ月の間に発生した費用は、通常まとめて翌月に業者に支払うことが多いです。また、その月に行った診療・介護に対する報酬は、実際には2か月後に振り込まれてきます。それらを勘案し、実際のお金の動きを予測して表したものが【資金繰り表】(P 8) です。

事業所が赤字か黒字かを表した【月次損益計算書】に対して、この表はズバリ『銀行口座にいくら現金が残っているか』をシミュレーションしたものです。

最後に、利用者数の推移と訪問1件当たりの単価を予測し、1 カ月の収入をシミュレーションしたものが【患者動態予測】(P 9) です。

これまでのシミュレーションを実現させるためには、【患者動態予測】に基づいた患者獲得が必要になります。実際には、月の途中でお亡くなりになる患者さんやご入院される患者さんもいらっしゃるため、思うような患者増加は難しいかもしれません。それだけに、日々の訪問のほかにも顔の見える関係づくりや営業活動も重要な業務となります。

訪問看護ステーション開設シミュレーション開設時初期費用

科目	金額	内訳
敷金	50,000	家賃 1 か月分
礼金	50,000	家賃 1 か月分
仲介手数料	52,500	
前家賃	50,000	家賃
事務所開設費用	202,500	
訪問バック 4	200,000	50,000 × 4 人分(聴診器、血圧計、SPO2 モニタ、体温計等)
設備費用	150,000	カルテ棚、カーテン、照明、机、椅子、電話等
事務用品	100,000	カルテ、筆記用具その他
設立登記費用	300,000	
その他	47,500	
設備費用	797,500	

初期費用合計	1,000,000
--------	-----------

訪問看護ステーション開設シミュレーション 運転費用

* 常勤給与	400,000	
法定福利費	60,000	
給料	460,000	
給与費	460,000	
地代家賃	50,000	家賃
車両関係費	70,000	燃料代 4 台分
設備関係費	120,000	
研究研修費	5,000	
福利厚生費	10,000	福利厚生
旅費交通費	10,000	訪問時駐車場費用等
通信費	50,000	固定電話、携帯電話、郵便費用等
消耗品費	30,000	
水道光熱費	10,000	水道、電気、ガス
諸会費	10,000	看護協会等
リース料	25,000	レセコン1、コピー機1
業務委託費	60,000	訪看協会、税理士、労務士
事務用品費	10,000	紙、筆記用具等
保険料	5,000	損害賠償保険
その他	30,000	
経費	250,000	
医業費用	835,000	

運転費用合計	835,000
--------	---------

訪問看護ステーション開設シミュレーション月次損益計算書

勘定科目		3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	累計
医療保険収益	1	0	144,700	289,400	434,100	578,800	651,150	723,500	795,850	868,200	940,550	1,012,900	1,085,250	1,157,600	8,682,000
介護保険収益	2	0	290,500	464,800	639,100	813,400	929,600	1,045,800	1,103,900	1,162,000	1,220,100	1,278,200	1,336,300	1,394,400	11,678,100
収益	3	0	435,200	754,200	1,073,200	1,392,200	1,580,750	1,769,300	1,899,750	2,030,200	2,160,650	2,291,100	2,421,550	2,552,000	20,360,100
*1 常勤給与	4	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	600,000	600,000	800,000	800,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	8,400,000
給料	5	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	600,000	600,000	800,000	800,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	8,400,000
法定福利費	6	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	80,000	80,000	100,000	100,000	120,000	120,000	120,000	120,000	1,080,000
給与費	7	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	80,000	80,000	100,000	100,000	120,000	120,000	120,000	120,000	1,080,000
地代家賃	8	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	600,000
車両関係費	9	30,000	70,000	75,000	80,000	85,000	90,000	95,000	100,000	105,000	110,000	115,000	120,000	125,000	1,170,000
設備関係費	10	80,000	120,000	125,000	130,000	135,000	140,000	145,000	150,000	155,000	160,000	165,000	170,000	175,000	1,770,000
研究研修費	11	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
福利厚生費	12	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
旅費交通費	13	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
通信費	14	50,000	50,000	55,000	60,000	65,000	70,000	75,000	80,000	85,000	90,000	95,000	100,000	105,000	930,000
消耗品費	15	30,000	30,000	35,000	40,000	45,000	50,000	55,000	60,000	65,000	70,000	75,000	80,000	85,000	690,000
水道光熱費	16	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
諸会費	17	0	10,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10,000
リース料	18	0	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	300,000
業務委託費	19	0	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	720,000
事務用品費	20	10,000	10,000	15,000	20,000	25,000	30,000	35,000	40,000	45,000	50,000	55,000	60,000	65,000	450,000
保険料	21	0	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
その他	22	10,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	360,000
経費	23	130,000	250,000	255,000	270,000	285,000	300,000	315,000	330,000	345,000	360,000	375,000	390,000	405,000	3,880,000
医業費用	24	675,000	835,000	845,000	865,000	885,000	1,125,000	1,145,000	1,385,000	1,405,000	1,645,000	1,665,000	1,685,000	1,705,000	15,190,000
【経常損益】	25	-675,000	-399,800	-90,800	208,200	507,200	455,750	624,300	514,750	625,200	515,650	626,100	736,550	847,000	5,170,100
法人税・住民税及び事業税	26	0	0	0	72,870	177,520	159,513	218,505	180,163	218,820	180,478	219,135	257,793	296,450	1,981,245
【純損益】	27	-675,000	-399,800	-90,800	135,330	329,680	296,238	405,795	334,588	406,380	335,173	406,965	478,758	550,550	3,188,855

訪問看護ステーション開設シミュレーション 資金繰り表

(円)

		3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
収入	未収金	0	435,200	754,200	1,073,200	1,392,200	1,580,750	1,769,300	1,899,750	2,030,200	2,160,650	2,291,100	2,421,550	2,552,000
	①収入	0	0	0	435,200	754,200	1,073,200	1,392,200	1,580,750	1,769,300	1,899,750	2,030,200	2,160,650	2,291,100
	②その他収入	4,000,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	③収入合計 (①+②)	4,000,000	0	0	435,200	754,200	1,073,200	1,392,200	1,580,750	1,769,300	1,899,750	2,030,200	2,160,650	2,291,100
支出	④買掛金支払	0	675,000	835,000	845,000	865,000	885,000	1,125,000	1,145,000	1,385,000	1,405,000	1,645,000	1,665,000	1,685,000
	⑤その他支払	1,000,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	⑥支出合計 (④+⑤)	1,000,000	675,000	835,000	845,000	865,000	885,000	1,125,000	1,145,000	1,385,000	1,405,000	1,645,000	1,665,000	1,685,000
⑦差引過不足 (③-⑥)		3,000,000	-675,000	-835,000	-409,800	-110,800	188,200	267,200	435,750	384,300	494,750	385,200	495,650	606,100
⑧次月繰越 (⑦+前月⑧)		3,000,000	2,325,000	1,490,000	1,080,200	969,400	1,157,600	1,424,800	1,860,550	2,244,850	2,739,600	3,124,800	3,620,450	4,226,550

※ 開設2年目5月に事業税等の納付およそ200万円の支払いがある。また、同年11月には、前年実績による中間納付税(前年納付額の50%)の支払いがある。

訪問看護ステーション開設シミュレーション患者動態予測

		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
医療保険利用者数	1	2	4	6	8	9	10	11	12	13	14	15	16
訪問回数(医療)	2	16	32	48	64	72	80	88	96	104	112	120	128
医療保険患者1人あたり1カ月の収入	3	72,350	72,350	72,350	72,350	72,350	72,350	72,350	72,350	72,350	72,350	72,350	72,350
医療保険請求額(A)	4	144,700	289,400	434,100	578,800	651,150	723,500	795,850	868,200	940,550	1,012,900	1,085,250	1,157,600

介護保険利用者数	5	5	8	11	14	16	18	19	20	21	22	23	24
訪問回数(介護)	6	35	56	77	98	112	126	133	140	147	154	161	168
介護保険患者1人あたり1カ月の収入	7	58,100	58,100	58,100	58,100	58,100	58,100	58,100	58,100	58,100	58,100	58,100	58,100
介護保険請求額(B)	8	290,500	464,800	639,100	813,400	929,600	1,045,800	1,103,900	1,162,000	1,220,100	1,278,200	1,336,300	1,394,400

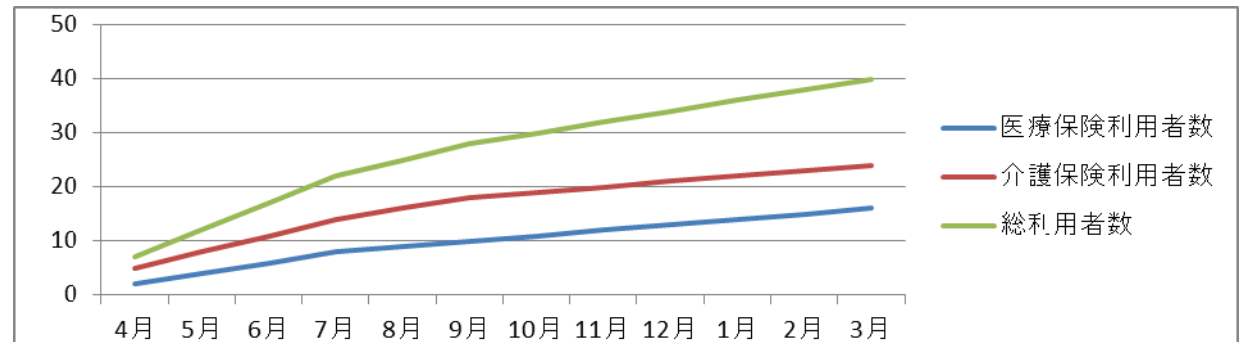
合計請求額(A+B)	9	435,200	754,200	1,073,200	1,392,200	1,580,750	1,769,300	1,899,750	2,030,200	2,160,650	2,291,100	2,421,550	2,552,000
------------	---	---------	---------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

医療保険新患者	10	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
介護保険新患者	11	5	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1

医療保険患者1人あたり1カ月の収入 : 72,350円【12,850円+8,500円×7回】

介護保険患者1人あたり1カ月の収入 : 58,100円【8,300円×7回】

<患者推移表>



訪問看護ステーション開設シミュレーション作成について

これまで、訪問看護ステーションの経営に関して具体的にシミュレーションしたものはなく、開設を考えていても【本当に経営して行けるのか】といった不安から、なかなか実現できなかつた方も多いと思います。

実際に、訪問看護ステーションの管理者の方や経営に携わっている方々にご覧になっていただくと、【とても現実的ではない】と思われるかもしれません。このシミュレーションは、【実現できるか・できないか】を議論するためのものではなく、【こうなればこうなる】【こうすればこうできる】という仮想を表したものです。すべてがこのシミュレーション通りに行けば、とても安定した経営を実現することができることはお示しした通りですが、実際にはそうなるはずはありません。細かな経費の見落とし等もあるかもしれません。しかし、このような具体的なシミュレーションを出してみて、初めて開設に向けての議論ができるのだと考えます。また、母体法人を持たずに独立した訪問看護ステーションを開設するためには、現行の報酬・制度ではとても難しく、それだけに地域における様々な連携やそれらをまとめ、支援する拠点が必要であることがわかります。

多くの経験を有する皆様はこのシミュレーションをご批判いただき、より完成度の高いシミュレーションが生まれ、活発な議論のもと今なお不足している訪問看護ステーションが1カ所でも増えることを目的とし作成いたしました。また、経費や収入についてたくさんの方から事前に貴重なアドバイスをいただきながらも、最終的にこのようなシミュレーションとしたのは、これから開設を目指している看護師や地域に必要な十分なサービスを提供したいと考えている看護師に少しでもその可能性を示し、高い目標に向かって共に協力したいと考えたものです。

このシミュレーションが、訪問看護ステーション開設に向けての足掛かりなり、どのような形でも皆様のお役に立てれば幸いに存じます。