

中期経営計画
NEXT FIELD 2025
N.FIELDNF

株式会社 N・フィールド
コーポレート戦略本部
経営企画室

CONTENTS =====

- 1. 精神科訪問看護事業における外部環境
- 2. 日本国内における社会的課題と当社の取り組み
- 3. 社内的課題と改善に向けた取り組み
- 4. 業績推移計画と策定方針

株式会社 N・フィールド（以下、当社）は、日本国内における団塊の世代が 75 歳を超え、後期高齢者となり、国民の 3 人に 1 人が 65 歳以上、5 人に 1 人が 75 歳以上となる所謂「2025 年問題」を迎えるにあたり、精神科訪問看護サービスにおけるこれまでの企業運営方法や職場環境を見直し、社会的課題の解決に向けた次世代の医療サービス提供を可能とする企業を目指し、中期経営計画「NEXT FIELD 2025」を策定致しました。

1. 精神科訪問看護事業における外部環境 *****

昨今、日本国内においては、慢性的な人口減少と社会保障費の増大を踏まえ、日本政府（厚生労働省）主導による施策として、これまでの救命・延命・治癒・社会復帰を求める「病院完結型」の医療から、病気と共存しながら生活の質の維持・向上を目指し、医療・介護・住まい・生活支援が切れ目なくつながる「地域完結型」の医療として、所謂、「地域包括医療ケア」へのシフトを推進しております。

疾患を患っている方

その中で、厚生労働省の統計データによれば、現在、全国の医療機関において、統合失調症などで精神科に入院している患者様は全体で 28 万 9 千人。この内、64%を占める長期入院患者様を 2020 年度末までに 2 万 8 千～3 万 9 千人を早期退院して頂くことを目標として設定しており、当該施策は、各都道府県の障害福祉計画に反映され、それぞれが目標値をもって推進されている状況となります。尚、日本の精神科入院患者様の人数は国際的にも高水準であり、一方で在宅死亡率は他国の 25～50%に比べて、日本は 13%程度と低いのが現状となります。

雇用環境については、昨今、所謂「働き方改革」などの取り組みを通じて、女性を中心に非労働力からパートタイム労働者へのシフトが進行しておりますが、一方で、医療業界の中でも看護師については、都市部を中心に人材不足となっております。都市部における雇用環境と致しましては、人口 10 万人あたりの

看護師数が少なく、また他地域と比べても病院・クリニックの数が多い為、求職者からすれば応募の選択肢が幅広いのが特徴となります。また看護師の転職時における「病院勤めから一般科クリニックや一般科訪問看護への心理的ハードル」と比較して、「病院勤めから精神科訪問看護への心理的ハードル」は高く、全国的に見ても、精神科訪問看護の受け皿が十分に足りていない状況となります。その要因の一つとして、精神科訪問看護の魅力や業務の実態などが求職者に十分に認知されていないことなどが影響しているものと捉えております。

また現在、就業している看護師は日本全体で約 160 万人。2025 年には約 196～206 万人の看護師が必要と推計されており、今後順調に増えていったとしても、最大で 13 万人の看護師が不足すると試算されており、看護師の確保は日本国内における重要課題となっております。一方、資格を保有しながらも未就業の看護師は、約 71 万人と推計されており、復帰に向けた不安要素を如何に減らし、就労につなげるかが重要なポイントとなります。尚、上述の通り、病院での入院医療から在宅医療サービスへの移行は推進されているものの、未だ社会において理解が浸透していない状況であり、「在宅医療」「訪問看護」「精神科」というキーワードなどの認知度は相対的に低く、需要に対して医療サービスの基盤形成が遅れているのが現状であり、訪問看護ステーションの起業に対して廃業も多く、事業環境は厳しい状況となります。

技術的動向については、現在、精神科医療において、症状や病歴など重要な医療情報の多くが、データベース化されておらず、また外科や内科などの一般科とは異なり、定量的データを踏まえた治療計画の立案や回復状態の把握が困難な状況となります。昨今、このような精神科医療における課題解決に向けて、ICT 活用の検討や先進的イノベーションに向けた技術開発が進んでいる状況ではありますが、未だ基礎研究の域を脱していない状況となります。

2. 日本国内における社会的課題と当社の取り組み * * * * *

上述の様な外部環境を踏まえて、当社における企業理念を軸とし、下記 4 種を社会的課題として設定致しました。今後、解決に向けた取り組みを推進していくことで、日本国内における精神科医療の発展に貢献して参りたいと考えております。

〔1〕精神科医療の理解浸透と土壌形成

日本国内において、精神科医療の認知度は外科や内科などの一般科医療に比べて低いのが現状となります。行政や医療従事者、またご家族においても、十分な情報が行き渡っておらず、精神疾患を患われている方々に対して周囲がどうサポートすれば良いかなど、実際に当社へのお問い合わせも多く、社会的な課題として捉えております。

【戦略の方向性】統合失調症をはじめとする精神疾患の理解浸透を目的とした情報発信や情報交換

- ・情報発信 CHANNEL としての WEB サイト充実化とプロモーション
- ・精神科訪問看護に係るパンフレットなど広報ツールの拡充
- ・医療従事者やご家族を対象とした地域医療カンファレンスの開催
- ・マスメディアと連携した精神科訪問看護の実態について訴求
- ・医療機関/行政/他企業との地域医療連携を目指したフォーラムの開催 etc.

〔2〕潜在的医療従事者の雇用環境整備

日本国内において、資格を保有しながらも未就業の看護師は、約 71 万人と推計されています。その中には、子育てや介護のため一旦離職されている方、就業規則に合わせて定年退職された方がおられます。また当社においても現在就業している従業員のおよそ 80%が女性であり、平均年齢も 40 歳前後と所謂「子育て世代」であり、且つ親の介護を求められるケースもあります。現在の雇用環境においては、生活と仕事のバランスを取ることが難しく、結果的に離職に至ってしまうケースもあり、社会的な課題として捉えております。

【戦略の方向性】既存の就労条件に依存しない働き方の提案と福利厚生の実施

- ・子育て世代やシニアを対象とした勤務形態の拡充と採用
- ・従業員家族向けのファミリーイベントの開催
- ・職位/役割/評価/給与など人事制度のリニューアル
- ・制服やオフィスなど職場環境のリニューアル
- ・災害発生時における備品の拡充と対応マニュアルの整備 etc.

〔3〕受入体制拡充による在宅医療への移行推進

日本国内において、病院から在宅医療へシフトする動きはあるものの、看護師不足や事業環境などの影響を受けて、その受け皿が不足している状況であり、社会的な課題として捉えております。

【戦略の方向性】人材の確保と充実した教育による精神科医療従事者の育成と全国展開の推進

- ・採用専用 WEB サイト等を通じて精神科訪問看護の実際の業務やその魅力を訴求
- ・精神科医療未経験者に対する教育制度の拡充とスキル評価制度の構築
- ・精神科医療に係る社会的ニーズへの対応と潜在ニーズの掘り起こし
- ・精神障害者への住宅支援サービスや作業療法に係る医療サービスの拡充
- ・地域における市場ニーズの動向を踏まえた未出店地域への進出 etc.

〔4〕ご利用者様の状態安定化と定量化

日本国内において、外科や内科などの一般科医療では患者様のバイタル等を定量的に計測の上、評価や診断を実施しています。しかしながら、精神科医療においては、患者様の訴えに基づく医療従事者の主観的な評価が軸となっており、診断の偏りや客観性に乏しい場合もあり、社会的な課題として捉えております。

【戦略の方向性】精神科訪問看護に係る情報の収集と定量的診断に向けた情報の活用

- ・精神科訪問看護に係る医療情報管理システム「OASIS」の開発と運用
- ・医療オペレーション最適化を目指したサポートシステム及びツールの開発と運用
- ・ご利用者様に係るこれまでの蓄積データを活用した定量的診断へのアプローチ
- ・精神科医療に係る基礎研究への貢献を目指したアライアンスの推進
- ・次世代の精神科訪問看護サービス開発に向けた社内研究体制の構築 etc.

3. 社内的課題と改善に向けた取り組み * * * * *

2018年12月期の結果を踏まえて、下記5軸の観点から社内的課題を設定し、それぞれに対する戦略の方向性を示した上で、改善施策を実行して参りたいと考えております。

〔1〕業績

2018年12月期においては、売上高9,392百万円(計画対比 ▲449百万円 / 95.4%)、営業利益523百万円(計画対比 ▲176百万円 / 74.7%)、当期純利益238百万円(計画対比 ▲117百万円 / 67.0%)と期初計画に対して未達となり、前期(2017年12月期)と比べて増収減益となりました。計画未達につきましては、第二四半期において期初計画通りに看護師を採用することが出来ず、第三四半期以降にずれ込んだことにより、当初予定していた稼働(看護師一人当たりの月間訪問件数)を達成することが出来なかったことが業績に影響を与えた要因であると捉えております。また、採用手法については、紹介エージェント企業からの採用に大きく依存している状況となり、全体のおよそ80%を占めております。この場合、採用するごとに紹介エージェント企業への紹介手数料が発生し、対前年比で40百万円増加しております。収益構造の観点から非常に大きな課題であると捉えております。

【戦略の方向性】新規案件獲得を目指したネットワークの構築強化と企業体質改善

- ・医療機関/行政など社会資源に対する精神科訪問看護サービスの理解浸透
- ・のれん分けをベースとした未出店地域への新規出店の継続実施
- ・紹介エージェント企業との戦略的な関係構築と新規チャネル開拓
- ・採用WEBサイトを活用したリファラル採用(従業員紹介)及び直接採用の推進 etc.

〔2〕業務

精神科訪問看護サービスに係る教育については、これまで現場OJTに依存しておりました。しかしながら、それぞれの現場OJTの取り組み内容や実施状況にバラつきが見受けられ、このままでは、精神科訪問看護サービスの品質に影響すると考え、2017年第三四半期、現在の経営体制に代わると同時に教育専任室を新たに設けることで、精神科訪問看護サービスの品質保持及び向上に努めて参りました。2018年12月期においては、精神科医療の未経験者が入社してからおよそ6か月で独り立ち出来る教育制度を構築致しました。実際に当該施策の実行前と比較しても、入社3か月間の稼働(看護師一人当たりの月間訪問件数)の獲得スピードが上昇傾向を示す結果となりました。しかしながら、社内教育に係る定量的分析を踏まえたアプローチ等、未だ取り組みが十分に実施出来ておらず、今後の課題として捉えております。

【戦略の方向性】定量的分析による客観的データに基づいた教育とターゲットの拡大

- ・教育に対する期待値と満足度に係る社内調査を踏まえた教育内容の継続的改善
- ・精神科訪問看護スキルの定量的評価と社内教育実行体制の強化
- ・精神科訪問看護サービスに係る応用スキル向上を目指した教育制度の拡充
- ・組織マネジメントに係る人材の育成と管理職を中心とした最適配置
- ・社外の有識者や企業/団体との戦略的連携の強化 etc.

〔3〕 予算

2018年12月期の予算については、2017年12月期の実績に対して成長率をおよそ125%として計画を策定致しました。しかしながら、現状の実力値と計画値が大幅に乖離し、結果としては成長率115%で着地することとなりました。特に利益ベースで第二四半期から大きくズレが生じたこととなります。上述の人員リソース獲得に係る課題もありますが、一方で、ご利用者様に対する訪問件数の飛躍的成長を毎年の軸とした予算策定ロジックについては、現在状況を踏まえてその運用に課題があると捉えております。

【戦略の方向性】次への飛躍的成長に向けた事業運営体制の改革と安定化（詳細については後述）

〔4〕 戦略

社内における戦略やアクションプランの策定及び実行については、これまで十分とは言えず、各現場にて所謂「場当たりの」な行動となるケースもありました。また一方で、各種取り組みの経営インパクトが適切に評価されていないケースもあり、経営と現場との距離感も適切であるとは言えない状況でありました。経営陣の意思決定を踏まえて、迅速にアクションの上、成果を追求出来る体制及び制度について、当社における組織的課題であると捉えております。

【戦略の方向性】各種戦略の立案と実行体制の整備による成果の追求

- ・ 三本部体制による組織マネジメントの強化
 - ① コーポレート戦略本部 : 企業成長の促進
 - ② 居宅事業本部 : 事業推進とサービス拡充
 - ③ 管理本部 : 企業運営の安定化
- ・ 社内における各種取り組みのプロジェクト化によるマネジメント体制の強化
- ・ 会議体の運用変更による情報流通経路の最適化と権限委譲の推進
- ・ 社内外プロモーション戦略や採用戦略などの策定と実行 etc.

〔5〕 リスク

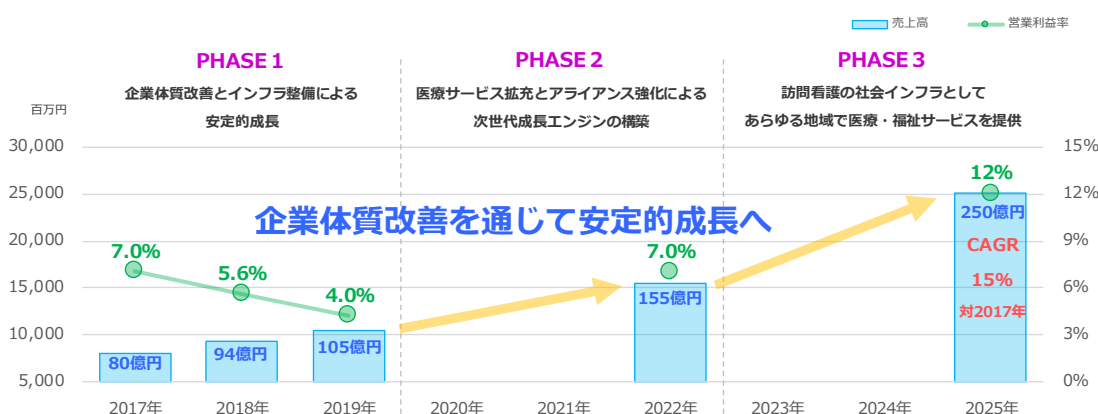
上場後、2015年12月期から2017年12月期においては、社内のモニタリング指標として月間の訪問件数及びその成長率を重要視して参りました。しかしながら、現場の職場環境や業務実態、また看護師や事務員のモチベーションなどの複合的な組織マネジメントではなく、単一的な指標に着目するあまり、誤解を招く指導や行動を促すこととなりました。結果として、一般看護師（管理職を除く）の在職年数は1.1年と非常に短く、2年目には退職に至るため、現場OJTが機能しないこともありました。これにより、人材確保の観点から労務費は増大し、また欠員補充として新たな採用が必要となることから紹介エージェント企業への紹介手数料が増大し、利益へ大きな影響を与えたと認識しております。当社においては、これを事業運営における最重要課題として捉えており、2017年第三四半期、又吉（代表取締役社長）の着任と同時に改善施策の実行を進めております。2018年12月期末、ようやく一般看護師（管理職を除く）の在職年数が2.5年以上となり、安定的な企業組織運営に向けて徐々に組織を安定化させている状況となります。今後も、更なる従業員の定着化に向けて様々な施策を実施していく予定です。

【戦略の方向性】支店・拠点における個々の課題に合わせた改善活動の推進

- ・複数のモニタリング指標を用いた多角的分析体制の構築
- ・役職/評価/給与制度の再定義によるマネジメント体制の強化
- ・従業員一人ひとりや各組織におけるモチベーションの定量化
- ・各種指標や評価制度等に係る社内教育を通じた従業員への理解浸透
- ・支店/拠点マネジメントにおけるローカライズの推進 etc.

4. 業績推移計画と策定方針 * * * * *

〔1〕業績推移計画



指標	単位	2017年	2018年	2019年
稼働日数	日	308	308	308
新規出店数	拠点	27	21	21
看護師数	人	834	967	1,088
純増数	人	-	133	121
ご利用者様	人	9,921	11,865	14,360
純増数	人	-	1,944	2,495
訪問件数	件	2,952	3,638	4,083
純増数	件	-	686	446
稼働	件	87	88	87
純増数	件	-	1	▲1

指標	2022年
稼働日数	309
新規出店数	25
看護師数	1,438
ご利用者様	22,295
訪問件数	5,989
稼働	96

指標	2025年
稼働日数	309
新規出店数	40
看護師数	1,788
ご利用者様	30,125
訪問件数	8,100
稼働	105

* 訪問件数：全社一日当たりの訪問件数 * 稼働：看護師一人当たり訪問件数/月

〔2〕策定方針

上述の社会的課題及び社内課題に対する現在状況と戦略の方向性を踏まえて、下記の通り、業績計画の策定方針を設定致しました。

PHASE 1 2017年12月期 - 2019年12月期

「企業体質改善とインフラ整備による安定的成長」

➔ 売上高成長率：110-112% 営業利益率：4%-7%

- 重点施策：① 福利厚生拡充による職場環境改善と人材定着化
 ② 直接及びリファラル採用の促進によるコスト削減
 ③ 次世代を見据えた社外企業及び団体との連携強化

PHASE 2 2020 年 12 月期 - 2022 年 12 月期**「医療サービス拡充とアライアンス強化による次世代成長エンジンの構築」**

➔ 売上高成長率：112-115% 営業利益率：7%-9%

PHASE 3 2023 年 12 月期 - 2025 年 12 月期**「訪問看護の社会インフラとしてあらゆる地域で医療・福祉サービスを提供」**

➔ 売上高成長率：115-120% 営業利益率：10%以上

〔訪問看護事業に関して〕

2019 年 12 月期においては、これまでの飛躍的な成長戦略を改め、安定的な成長戦略へする方針であり、売上高を対前年比 112%として設定致しました。外部環境においては、地域医療へのシフトが進むこと、また精神疾患の方の増加等によるご利用者様の増加、一方、業務負荷の適正化や福利厚生などの職場環境改善を促進による従業員の定着化を踏まえて、当該成長率として設定することが妥当であると考えております。2019 年 12 月期末における看護師数は 1,088 名（対前年比 121 名）、ご利用者様数は 14,360 名（対前年比+2,495 名）となり、この時の稼働件数（看護師一人当たりの月間訪問件数）は 87 件と前年平均より 1 件減少となります。売上総利益率は 18%まで減少することとなりますが、企業体質の改善を断行しなければ、今後更に収益性は悪化してしまうと想定しています。

2020 年 - 2022 年においては、従業員の定着を踏まえた在職年数の向上による労務費の低減と教育の充実化、地方部における稼働件数（看護師一人当たりの月間訪問件数）の増加や組織マネジメント機能の向上などにより、安定的な成長を目指してまいります。また当社が蓄積している精神疾患に係る膨大なデータについて、倫理面を配慮した上で活用し、新たな医療サービスの開発等を進めて参ります。加えて、平成 30 年 4 月 1 日より、障害者雇用義務の対象として、これまでの身体障害者、知的障害者に精神障害者が加わることとなりました。企業側の受け入れ態勢や入社後のサポートなど、これまでの精神科訪問看護サービスで培った経験を活かし、全国の企業に対して新たな医療・福祉サポートを提供して参りたいと考えております。これら新たな取り組みを踏まえて 2025 年までを捉えたとき、成長率は 120%前後まで回復するものと考えております。

〔住宅支援事業に関して〕

訪問看護事業と同様、現在、業務負荷が高い状況であり、業務設計の見直しや効率化が必要であると考えております。2019 年 12 月期においては、これまでと同様、全国へのサービス拡大を推進するとともに、市場ニーズが高い都市部へリソースを投下していく予定です。尚、市場環境においては、同業他社の参入もありますが、ご利用者様へのサポート、また住宅オーナー様や地域住民とのトラブルなどにより、撤退されるケースもあります。当社がこれまで経験を蓄積してきた精神疾患に係る知見などが、当該市場における参入障壁となっていると捉えております。

〔販管費及び一般管理費について〕

2018 年 12 月期までの採用においては、人材紹介エージェント企業（複数社）からの従業員獲得に依存

している状況であり、全体のおよそ 80 - 90%を占めております。これを当社事業における重要課題とし捉え、2019 年 1 月より、採用専用の WEB サイト構築などによる直接採用やリファラル採用（従業員紹介）制度の拡充などを推進しております。人材紹介エージェント企業からの採用に関し、2022 年 12 月期までにその占有率を 30%以下に抑制したいと考え、採用に係るコストの削減施策として断行していく予定です。また 2019 年 12 月期より、人事制度改革や医療情報管理システム「OASIS」の機能拡充の他、従業員のエンゲージメント向上に向けた仕組みの導入、業務効率化に向けたシステムの導入などを推進していく予定です。



株式会社 N・フィールド

(証券コード 6077)

コーポレート戦略本部 経営企画室

T E L : 06-6343-0600

F A X : 06-6343-0601

W E B : <http://www.nfield.co.jp/>

本資料お取り扱い上のご注意

本資料で記述されている将来予測等は、当社が現在得ている情報を基になされた当社の判断に基づくものであり、既知あるいは未知のリスクや不確実な要素が含まれています。実際の結果は、様々な要因により、これら将来に関する記述内容とは大きく異なる可能性がございます。

以上