

## 介護経営術

vol.42

### 損益計算書(事業活動計算書)と 施設運営データにもとづく経営指標

#### 損益計算書から 算出できる経営指標

読者の皆さんの事業所では、決算書類や月次試算表を活用して経営分析を行っているでしょうか。これらの会計資料は直近の経営の実績や財務状態を数値で示したのですが、「作成したら終わり」ではなく、利用者数や職員数などのほかのデータも組み合わせ、経営分析を行いましょ。経営状況の現状把握や今後の事業計画の基礎資料になります。

今回は損益計算書から算出できる経営指標を紹介し、指標の見方や活用のポイントを説明します。

図表は、ある特別養護老人ホームの2018年度の損益計算書を簡略化したもので、2017年度と並べて増

減がみえる形式になっています。損益計算書は、社会福祉法人会計基準では事業活動計算書と呼びます。

#### 損益計算書による 経営指標

図表の「I. 経費率、増減差額率(利益率)」は、「サービス活動収益」に対する各科目の金額の割合を表したものです。どのような経費構成で運営されるか、どのくらいの利益が発生したかを表しています。このような指標は福祉医療機構や各種の介護事業者団体などでも集計・分析されて公表されていますので、同種の施設のデータと比較することで自施設の経営状況の把握ができ、今後の経営改善の参考になります。

そのなかで「業務委託費」は事業活

株式会社川原経営総合センター  
経営コンサルティング部門  
統括補佐



森田 敏史

動計算書では「事務費」に含まれていますが、施設の業務の一部を外部の業者へ委託した費用ですので、「人件費」の一部と考えられます。人件費率と業務委託費率は合わせてみるべきでしょう。

ただし、福祉医療機構などの分析資料では業務委託費が事務費に含まれたまま比率を計算されているものもあり、単純に比較できないこともありますのでご注意ください。

#### 施設データによる 経営指標

図表の「II. 施設データ」は、計算書類の数値とは別に集計・管理している「利用者数」や「職員数」の情報です。これらを組み合わせることで、施設の「利用率(稼働率)」や「利用者10人当

図表 社会福祉法人の事業活動計算書の例

社会福祉法人 ○○会  
介護老人福祉施設 □□ホーム

事業活動計算書

(自) 2018年4月1日 (至) 2019年3月31日 (単位: 千円)

勘定科目	当年度決算	前年度決算	増減
収益			
介護保険収益	415,807	395,505	20,302
経常経費寄附金収益	300	300	0
サービス活動収益計(1)	416,107	395,805	20,302
費用			
人件費	234,004	227,725	6,279
(内、常勤職員給料)	120,020	111,235	8,785
(内、職員賞与)	28,308	23,404	4,904
(内、非常勤職員給与)	30,955	37,380	-6,425
(内、派遣職員費)	1,750	6,180	-4,430
(内、法定福利費)	25,508	22,522	2,986
事業費	66,752	63,935	2,817
(内、給食費)	24,550	23,356	1,194
(内、介護用品費)	10,205	9,698	507
(内、水道光熱費)	15,683	14,984	699
事務費	52,193	53,850	-1,657
(内、福利厚生費)	1,800	1,922	-122
(内、事務消耗品費)	1,663	1,732	-69
(内、業務委託費)	36,926	37,531	-605
(内、賃借料)	2,288	2,288	0
(内、保守料)	3,685	3,279	406
減価償却費	65,992	65,710	282
国庫補助金等特別積立金取崩額	-20,777	-20,777	0
サービス活動費用計(2)	398,164	390,443	7,721
サービス活動増減差額(3)=(1)-(2)	17,943	5,362	12,581

I. 経費率、増減差額率(利益率)

経営指標	平成30年度	平成29年度
① 人件費率	56.2%	57.5%
② 事業費率	16.0%	16.2%
③ 事務費率(業務委託費除く)	3.7%	4.1%
④ 業務委託費率	8.9%	9.5%
⑤ 経費率(②+③+④)	28.6%	29.8%
⑥ 人件費率+業務委託比率	65.1%	67.0%
⑦ 減価償却費率	10.9%	11.4%
⑧ サービス活動増減差額率	4.3%	1.4%

II. 施設データ

ア 定員数	90人	90人
イ 延利用者数	30,841人	30,040人
ウ 利用率=(イ÷365)÷定員数	93.9%	91.4%
エ 常勤換算職員数	55.3人	54.5人
オ 利用者10人当たり職員数 =エ÷(イ÷365)×10	6.54人	6.62人

III. 施設データおよび事業活動計算書から算出する指標

a 利用者1人1日当たり介護保険収益	13,482円	13,166円
b 職員1人当たり人件費	4,232千円	4,178千円

「職員1人当たり人件費」からは、職員を1人採用すると人件費が年間どれくらいかかるかをイメージできます。職員採用の計画や人件費予算の策定時に利用できます。このように、施設や法人の計算書類や施設管理のデータ等を組み合わせ、時系列で推移を確認したり、他施設や外部の資料やデータ等と比較したりすることは、自施設の現状把握や今後の計画、経営改善の大きな参考になります。

「利用者10人当たりの職員数」の数は、低いほど少ない職員数で運営されていることになり、他施設の職員数

事業活動計算書の数値を加えた経営指標

図表の「Ⅲ. 施設データおよび事業

「利用者10人当たりの職員数」の数値は、低いほど少ない職員数で運営されていることになり、他施設の職員数

との比較ができます。ただし、公表されている数値は平均値であり、適正値ではないことにご注意ください。さらに職員数を「看護職員および介護職員」の人数に絞ると、利用者の介護に直接携わる現場職員の配置状況が確認できます。経営的には職員が少ないうが利益も上げやすいのですが、少なすぎるとサービスの低下や職員の負担増という問題が発生します。図表の「Ⅲ. 施設データおよび事業活動計算書の数値を加えた経営指標」を参考に自施設の適正人数を検討しましょう。

「利用者1人1日当たり介護保険収益」は、利用者の要介護度や施設の加算の取得状況、また、従来型かユニット型かなどにより変わってきますが、まずは自施設の状況を把握しましょう。図表の施設であれば、1万3000円くらいですので、空床が1つあればそれだけ減収となり、10床も空いていれば1日13万円の収益が得られないこととなります。これらの数値を相談員や介護職員も意識して業務に当たると、経営上、大切だと思われま