

介護事業の経営改善に向けた取り組み ①

現状認識と経営改善の必要性(将来資金の必要性)

～借入返済や修繕費用、リスク回避用の原資の確保が必要～

川原経営総合センター 福祉経営コンサルティング部 田中 律子

介護事業環境の変化

経営には、将来の環境変化に向けてリスクの影響を回避、もしくは緩和するための準備を行い、将来の変化を生かしながら、事業の維持、もしくは拡大を行いながら事業を継続することが重要です。リスク回避用の原資の確保も欠かせ

ません。

特別養護老人ホームの利用者1人1日当たりの費用内訳(図)では、平成17年度から18年間で合計値が2124円増加しているものの、そのほとんどが人件費の増加によるものであり、事務費、事業費、減価償却費なども増加しています。経常増減差額は、令和4年度には利用者1人1日当たりわずか10円にまで低下しており、この

図 利用者1人1日当たり費用内訳

|                     | 平成17年度① | 令和4年度②  | 変化率<br>(②/①) | ②-①    |
|---------------------|---------|---------|--------------|--------|
| サービス活動収益<br>(a～e合計) | ¥11,075 | ¥13,199 | 119.2%       | ¥2,124 |
| a. 人件費              | ¥6,673  | ¥8,762  | 131.3%       | ¥2,089 |
| b. 事務費              | ¥1,856  | ¥2,308  | 124.4%       | ¥452   |
| c. 事業費              | ¥1,232  | ¥1,397  | 113.4%       | ¥165   |
| d. 減価償却費            | ¥441    | ¥722    | 163.7%       | ¥281   |
| e. 経常増減差額           | ¥873    | ¥10     | 1.1%         | ¥-863  |
| 人件費率                | 60.3%   | 66.4%   |              | 6.1%   |
| 減価償却費率              | 4.0%    | 5.5%    |              | 1.5%   |
| 経常増減差額率             | 7.9%    | 0.1%    |              | -7.8%  |

参考:介護老人福祉施設等 令和4年度 収支状況等調査 報告書  
令和6年3月公益社団法人全国老人福祉施設協議会・老施協総研

数字を見るだけでも経営環境の厳しさが推察されます。近年の物価高騰、人材確保の難しさ、最低賃金の上昇、新型コロナウイルス感染症の影響だけでなく、今後さらに加速する人口減少に備えた報酬改定により、10年前とは比べ物にならないくらい利益が得にくい報酬体系となっており、一日でも早く経営基盤を確立していくことが求められています。

将来資金の算出

コンサルティングの相談の多くは、老朽化する建物に対する修繕費用への不安や返済困難に陥っているケースなど、緊急性はさまざまです。とくに顕著なのは、新型コロナウイルス感染症の影響がいまだに完全には収束せず、慎重さを期すあまり、収益に多大な影響が生じ、そこから復活できないケースです。将来の修繕費用が不安な法人の場合、まず、修繕費用を見積もる必要があります。

概算修繕費用額は、社会福祉充実財産の計算方法で仮設定を行います。実際には、これまでの修繕の状況や開設時の構造の特殊性、導入予定の設備の機能、そして建築コストの価格上昇率など多様な要件が関係し、空調設備や厨房機器、機械浴槽、給排水設備など各設備の交換サイクルにより必要となる額や時期が異なります。

特養1床当たりの初期投資が仮に1500万円の場合、修繕費用累計額は約30%、おおむね500万円程度が見込まれます。それに対して補助金や借入金等を勘案し、自己資金として必要な額を想定します。社会福祉充実残高の算

です。

将来資金についての不安を解消するには、達成できるサクセスストーリーを描くことが重要です。これを実行すれば、これさえ実行できれば目標の資金を捻出できるという改善計画を作成します。

コンサルティングで改善計画を策定する場合は、法人全体の分析だけでなく、まず、事業別に各種統計値と比較し、経営バランスのモデルを検討します。サービス活動収益を増加するために、単価と量の変更案があるべき像と積み上げ式の両面で考え、目標値を設定します。同時に稼働を上限まで引き上げた場合に、職員の負荷が統計値と比較して緩いのか厳しいのかを見極め、適正な職員配置を設定します。全事業に対して事業別モデルを集約し、借入金元本返済や予定されている設備投資を勘案して、最終的にいくら必要資金が捻出できるのか、目標とする額が達成できるのかを検証しながら、達成できる事業モデルを作成します。この工程を経て、財務面での改善計画を仮決定します。

改善計画達成のための行動計画

次に、財務面での改善計画を実

経験したことがない管理者や相談員も存在します。そのため、努力しているつもりでも結果に結びつかずに、混とした状態に陥ってしまっています。この場合は、行動計画に稼働向上プロジェクトを組み入れます。相談員だけでなく、組織全体の目標として稼働向上を位置づけることが重要です。現場から意見を出しあい、稼働率向上のための障害となる点を洗い出し、一つずつ改善していきます。

目標と危機感の共有

経営改善には、まず、現状から脱却しなければならぬ状況であることが必要です。現状の脱却には日常の判断基準を変える必要があります。稼働がコロナ前の水準に戻るまで、一時的でも判断基準の優先順位を「目標達成」に照準を定めます。この期間を設けることが重要です。現場の職員とも危機感を共有し、優先順位を変える必要性を浸透させます。そのためには、経営者自身が将来の経営環境の厳しさを再認識し、目標達成に向けまい進していく覚悟が必要となります。

経営分析と改善計画

将来の必要資金を鑑みて、単年度に求める収支差額を明確にすることは、資金捻出の難しさを実感することにつながり、財務面に対して慎重に判断するために不可欠