

介護事業の経営改善に向けた取り組み ⑨

経営改善のポイント  
(通所介護)

株式会社川原経営総合センター 福祉経営コンサルティング部 金沢 幸蔵

独立行政法人福祉医療機構（以下、「WAM」と言う。）の調査※によると、2023年度における通所介護事業所のうち、規模別の赤字事業所は、通常規模型では45・7％と最も多く、大規模型Ⅰでは26・7％、大規模型Ⅱでは27・3％となっています。すべての規模で2022年度より改善傾向にはあるものの、通常規模型では依然として4割を超える赤字事業所の存在は、介護業界にとっても大きな課題であると推察されます。

通所介護の経営に  
求められるもの

通所介護事業において利用者の単価を決定する要素としては、要介護度とサービス提供時間、加算算定があります。要介護度が高い方の割合が多ければ通所介護費も増え、また、サービス提供時間が長ければこれも通所介護費が増える要因になります。

しかし、近年では要介護度3以上になると、特別養護老人ホームなどの入所系サービスへ移行する傾向が強く、利用者の入れ替わりが発生しやすくなっています。また、サービス提供時間においても、7時間以上8時間未満のサービスを提供する場合、送迎・準備・片

付け・記録業務などの日々の業務とあわせて、研修・会議・委員会など運営に必要な業務に追われ、結果的に人件費が上昇してしまう場合があります。

黒字化のための  
経営指標分析

計画的に経営を行うために、利用率を重要視するケースがあります。利用率は、収益確保の土台となるため、定員に対する利用者の受け入れ状況を見るうえでは、必要な指標です。

しかし、利用者1人1日当たりサービス活動収益（以下、「利用者単価」と言う。）によっては、利用率が高くても利益が出ないというケースもあります。

WAMの「2023年度 通所介護の経営状況について」によると、通常規模型全体の平均利用率では67・9％、利用者単価では9437円となっており、サービス活動増減差額比率では1・4％という結果が出ています。この結

考えて実行し、外部に発信すること、施設の特色を表現することや自施設のサービス利用を想像してもらうことにもつながります。また、このような連続性のある取り組みを行うことで、利用している方も生活の一部として通所介護を利用することにつながるため、キャンセル率も一定程度減少します。

単価増加と加算の活用

利用率と単価を増加させるために必要な取り組みとしては、加算の算定が有効です。近年では、科学的介護情報システム（以下、「LIFE」と言う。）にデータ提出し、そのデータを活用することで算定できる加算が増加しています。なお、WAMの「2023年度 通所介護の経営状況について」によると、黒字施設の場合、科学的介護推進体制加算においては55・7％、個別機能訓練加算（Ⅱ）においては31・5％の事業所が算定しているという結果が出ています。まだ加算を算定していない事業所は、加算として設定されているうちに算定を始めることを推奨します。

LIFEに関連する加算は、管

理者や生活相談員などが全利用者のデータを入力して提出しているケースもあります。しかし、各職員が一人ひとりの利用者の状態を理解したうえで、それにあわせてケアを行うことや利用者の変化に気づける職員を増やすという観点で考えた場合、介護職員こそがLIFEに関連するデータの管理をすることで、ケアの質の確保につながります。

また、近年の介護報酬の考え方として、アウトカム（成果）評価が重要視されています。これは、体制整備やサービス提供のみでなく、施設の取り組みの結果として利用者の状態改善につながったなどの成果が求められ始めているということです。

そのため、LIFE関連のデータを活用して利用者の状態を改善する取り組みを施設独自で確立することができれば、加算の算定のみならず、改善事例として外部に発信することにつながります。このような事例を増やしていくことで施設の特色を表現することや自施設のサービス利用を想像してもらうことにもつながります。

果を黒字事業所で限定した場合、利用率は73・7％、利用者単価では9555円、サービス活動増減差額比率では12・0％であり、利用率も高いものの、利用者単価も約118円の差があります。そして、黒字事業所では、人件費率などの費用面の比率においても平均より低い傾向があります（図表）。

なお、通常規模型と黒字事業所では、年間営業日数に大きな違いはなく、定員に対する利用率で計算しても、1日当たり0・6人程度の差となっていることから、黒字化するためには、利用率を高めることとあわせて、利用者単価の増加と費用の抑制が大きなポイントになると考えられます。

利用率を高めるための  
取り組み

利用率を高めるために必要なこととして、営業活動があります。多くの事業所が行っている営業活動としては、居宅介護支援事業所への訪問やチラシの作成などがあります。この営業活動で効果が出ていれば問題はありませんが、複数の通所系サービスが混在している地域の場合、あまり効果が出ません。効果が出ない要因として、施設の特色が表現できていないと

今後の経営改善に向けて

通所介護事業の経営においては、単なる利用率や単価の向上だけでなく、LIFEに関連するデータを活用した科学的介護の実践、加算を活用した組織マネジメント、そして地域に根ざした発信力が求められます。経営改善とは、数値目標の達成に留まらず、地域から選ばれ続ける事業所をつくる取り組みそのものなのです。

図表					
通所介護	2023年度決算				
	通所介護規模別平均			黒字事業所	赤字事業所
	通常規模型	大規模型Ⅰ	大規模型Ⅱ		
定員数	32.1人	46.1人	67.0人	30.4人	28.6人
年間営業日数	306.5日	318.0日	317.4日	306.7日	300.5日
利用率	67.9%	74.0%	76.5%	73.7%	63.9%
登録者数	80.1人	113.2人	199.8人	81.7人	70.1人
要介護度	1.86	1.88	1.71	1.85	1.79
利用者1人1日当たりサービス活動収益	9,437円	9,824円	9,072円	9,555円	9,346円
1事業所当たり従事者数	11.8人	17.3人	23.0人	11.3人	10.7人
うち介護職員	6.2人	9.7人	13.6人	6.0人	5.6人
人件費率	68.2%	63.7%	62.2%	60.5%	77.3%
経費率	25.6%	24.9%	24.9%	23.3%	29.8%
うち水道光熱費率	4.8%	4.0%	4.2%	3.9%	5.5%
減価償却費率	4.0%	3.2%	4.7%	3.2%	5.1%
サービス活動増減差額比率	1.4%	7.2%	6.9%	12.0%	△13.2%
経常増減差額比率	1.8%	7.2%	7.1%	12.3%	△12.8%
従事者1人当たりサービス活動収益	5,376円	6,133円	6,384円	5,848円	4,825円
従事者1人当たり人件費	3,666円	3,908円	3,974円	3,539円	3,731円
定員1人当たりサービス活動収益	1,969円	2,308円	2,190円	2,168円	1,810円
赤字施設割合	45.7%	26.7%	27.3%	—	—

※…「2023 年度通所介護の経営状況について」 [https://www.wam.go.jp/hp/wp-content/uploads/250627\\_No003.pdf](https://www.wam.go.jp/hp/wp-content/uploads/250627_No003.pdf)