

第4回 事業廃止が経営に与える影響

経営改善計画書の作成にあたり、金融機関は赤字事業に着目し、当該事業の存在意義に疑問を投げかけるケースが多く見受けられます。直ちに廃止を決断する法人もある一方で、判断に二の足を踏むケースもあります。果たして事業廃止は、経営にどのような影響を与えるのでしょうか。

多くの経営者や金融機関は、毎年1000万円程度の赤字を計上している事業であれば、事業を廃止

数値を「解く」
感覚経営からの脱却



川原経営総合センター
介護経営コンサルティング部副部長
田中律子氏

株式会社川原経営総合センター介護経営コンサルティング部 副部長。老健、特養、サ高住等の経営改善を主に担当。経営改善計画書や運営支援、その他、管理職研修、科学的介護推進支援など法人内研修や団体主催研修など講演多数。加算算定を含め制度を駆使した伴走型コンサルティングを実施。日本医業経営コンサルタント協会医療経営コンサルタント、ISO9001:2015 審査員補、東京都第三者評価者養成講座修了者

することで当該赤字は解消されると考えがちです。ただし、赤字の要因を整理したうえで判断することが重要です。

図表は、特別養護老人ホーム併設の通所事業における経営状況を示したものです。赤字要因としては、集客活動の不足に

存続事業の設備投資・維持管理費 構成把握を

伴う稼働率の伸び悩みが挙げられます。しかし、近隣の競合事業者の増加により稼働率の向上が難しいと見込み、事業廃止も視野に入れている施設長の話も聞きます。

傾向が見受けられます。これは、併設する特養の開業時に要した建築費用や、水道光熱費等の維持管理費(按分方法を含む)の高さが影響しています。通所事業を廃止した場合、これらの費用は併設事業、例えば特養側に配賦されることになりま

す。さらに、WAM(福祉医療機構)から物価高騰に伴う長期運転資金の融資を受けている場合、通所事業分の借入が発生しているため、その返済原資の確保を法人全体で賄う必要が生じます。また、給食の委託費用のうち固

施設長の手帳

表 現状・廃止・黒字化モデル (筆者作成)

(円/月)	現状	対収益率	廃止後	改善策	対収益率
収益	5,899,688	100.0%	0	7,361,210	100.0%
人件費	4,900,000	83.1%	0	4,406,500	59.9%
事業費	1,356,250	23.0%	0	1,547,534	21.0%
事務費	813,750	13.8%	813,750	813,750	11.1%
減価償却費	589,969	10.0%	589,969	589,969	8.0%
差額	-1,760,281	-29.8%	-1,403,719	3,457	0.0%
各種KPI	現状			改善策	差
稼働率	75.0%			82.9%	7.9%
1日利用人数(人)	26.3			29.0	2.8
延べ利用人数/月(人)	678			750	71
平均提供時間(時間)	6.2			7.0	0.8
1回当たり収益(円)	8,700			9,820	1,120
1名当たり利用回数/月(回)	8.3			9.2	0.9
登録人数(人)	82			82	0
職員数(常勤換算職員数)(人)	14.0			12.6	-1.4
職員一人当たり人件費(円)	350,000			350,000	0
常勤換算職員数1人当たり利用者数(人)	48.4			59.5	11.1
1回当たりその他費用(円)	3,200			3,150	-50