

デイサービス経営に必要な 計数管理

「どんぶり勘定」からの脱却



有限会社HMM-JAPAN 代表取締役
つどい場「さくらんぼ」 村上和之



百貨店、社会福祉法人（高齢者総合施設）、経営コンサルタント会社を経て、2006年7月に居宅介護支援事業所さくらんぼ、翌年2月にデイサービスセンターさくらんぼを開設。「共に、人生を生き活きと“生きる”ために」を介護理念に掲げ、利用者の“生きる”を「生活」から支え、利用者の「当たり前」の生活を精一杯支援することで、利用者の「生きる意欲」を向上できるように取り組んでいる。現在は、介護保険事業をすべて休止し、つどい場「さくらんぼ」を立ち上げ、在宅の利用者と家族を支援する活動を行うと共に、全国のデイサービスの売上アップと採用・人材育成のコンサルティングに取り組んでいる。著書に『Q&Aでやさしく学ぶ デイ稼働率オーバー90マーケティング』（日総研出版）がある。

デイサービス経営者が 把握しておくべき数字

●会社を蝕む“DNA”

デイサービスに限らず、小さな会社には成長を阻害する“DNA”があります。“D”は「どんぶり勘定」，“N”は「猫の手採用」，“A”は「後回し」です。

「後回し」は、大切なことを後回しにし、目の前の急を要する仕事を優先してしまうことを言います。後で大切なことに取り組むことができれば問題はないのですが、急な仕事は次から次へとわいてくるものです。それが大切なものばかりならよいのですが、そんなはずもありません。気がつけば、大切なことには手がつけられないまま、いつまでも放置することになります。そんな会社が成長するとは思えません。

「猫の手採用」とは、猫の手も借りたいほど忙しくなり人員を採用することを言います。会社が成長して忙しくなったことで「猫の手採用」をする会社はほとんどありません。多くの場合は、退職に伴う人員補充が進まなくて、人手が足りない状況が現場で起きている場合の採用を意味します。欠員が出てしまうこと、その補充が遅々として進まないこと、補充を待たずにスタッ

フが退職していることなど、問題が山積みの中での採用と言えます。組織内のモラル低下やスタッフに成長意欲がないなど、マネジメントにおける課題が山積している会社で起きてしまう現象です。そんな会社が成長できるとは考えにくいです。

「後回し」と「猫の手採用」については、現場のスタッフも自分のデイサービスがどうなのか判断しやすいのではないのでしょうか？ 毎日の仕事の中で感じるのだと思いますし、次のような例があるデイサービスは、この「後回し」と「猫の手採用」の2つで苦勞していると思われます。

「個別機能訓練加算をとっているが、利用者宅を3カ月に1度訪問できていない」

「処遇改善加算をもらっているみたいだが、詳しい説明は聞いていないしよく分からない」

「通所介護計画は誰が作っているんだろう？」

「新しいスタッフが入ってきたら、また一から教えないといけないんだ…」

「こんなことをしてもいいのかな？ で

も提案すれば、人も少ない中で現場がもっと大変になるから…」
「毎日毎日入浴介助って、いい加減体がもたないよ…」

これは普段の仕事とかかわりの深いことなので、スタッフであっても自分のデイサービスがどうなのかが想像できると思います。

問題は「どんぶり勘定」です。スタッフの気がつかないところで、場合によっては経営者も気がつかないところでデイサービスを破綻へと導いてしまう、それが「どんぶり勘定」の怖いところです。スタッフの皆さんが「自分のデイサービスは『どんぶり勘定』なのだろうか？」とチェックしたいのであれば、表の項目について確かめてみると分かります。

この中で1つでもチェックが付けば、「どんぶり勘定」をしている可能性が高いと思われる。

本連載では、『『どんぶり勘定』からいかに脱却し、デイサービスを成長軌道に乗せていくか』の1点に絞ってシリーズでお伝えします。「後回し」「猫の手採用」からの脱却については、私のホームページ (<http://www.kazponta.com/>) や私が主催するセミナーでお伝えする予定ですので、そちらをご活用ください。

●経営は「入」を増やして「出」を抑える

「どんぶり勘定」から脱却する第一歩は、「入>出」にすることです。ただ、デイサービスの経営では、「入-出」の額は決して多くはありません。1割程度の欠席があったり、数人の施設入所が決まったりすると、たちまち「入<出」へと転落してしまう事

●表 「どんぶり勘定」のチェック項目

- 売上目標（稼働率、人数）の話はするけれど、それを実現させる具体的な話はない
- 経営計画発表会など、会社の未来予想図を聞いたことがない
- デイサービスで決算書や試算表が公開されていない
- 経費削減、人員効率化などの話はあるが、その結果や成果の報告はない
- 加算について質問しても、明確な答えが返ってこない

業です。まさに、薄氷を踏んで歩いているようなもので、経営者の皆さんも体に悪い仕事だと思っているのではないのでしょうか？だからこそ、「どんぶり勘定」から抜け出して、デイサービスという素晴らしい事業の経営をすることに誇りを持ってほしいのです。

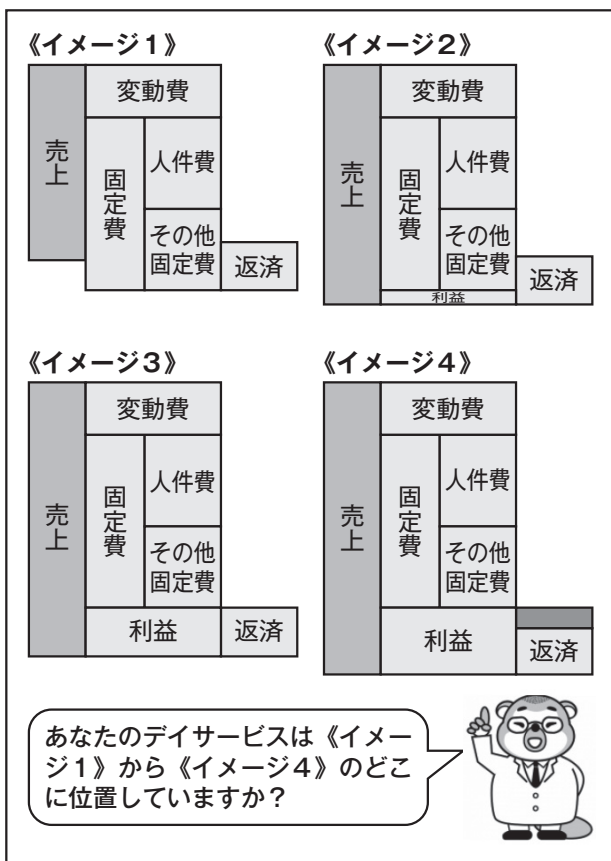
そのためには、まず自分のデイサービスの数字を正しくつかむ必要があります。あまり細かく分析しても、経営に生かせなければ意味がありません。そこで、まずはあなたのデイサービスの直近の決算書を手元にご用意ください。あなたのデイサービスは、図の《イメージ1》から《イメージ4》のどこに位置していますか？ まずは、ここを正しく確認することが「どんぶり勘定」から脱却するはじめの一歩になります。

最初に、図の中に出てくる言葉について説明します。

売上：介護報酬と本人負担、事業所によっては介護保険外収入もあるかもしれませんね。それらの収入をすべて計上してください。

変動費：食事を提供している場合であれば、

● 図 決算書のパターンイメージ



材料費と調理スタッフの人件費、もしくは給食会社への委託費、その他おむつなどの介護用品代など、利用者数の増減によって変動する費用を言います。社会福祉法人であれば、事業費支出の中の給食費や介護用品費などがこれに当たります。

固定費：「人件費」と「その他固定費」に分けて数字を把握します。「人件費」には、法定福利費や賞与（処遇改善加算の一時金も含む）のための引当、退職金のための引当・掛け金も含まれます。さらに、教育研修のための費用も人件費に含んでください。「その他固定費」は、家賃や水道光熱費など、損益計算書の一般管理費の中の変動費、人件費以外のすべての経費と考えてください。ただし、減価償却費はここでは除外します。

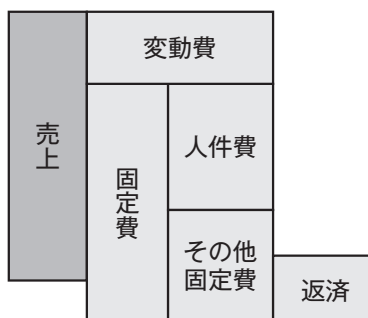
返済：金融機関からの借入や経営者からの借入に対する返済です。デイサービスの場合、4月に開設しても、4月分の収入は6月27日まで手元に入りません。開設までの投資に加え、4～6月の3カ月分の支出を何らかの形で補っているはず。さらに、開設していきなり損益分岐点を上回る利用者が確保できることはありません。損益分岐点を超える利用者を確保できるまでの数カ月間（事業所によっては1年以上）は、何らかの形で資金を持ち出していることと思います。それらすべての先行投資に対する返済を指しています。

利益：「売上」から「変動費」と「固定費」を引いた数字が入ります。

● 月次試算表を作成し、毎月確認することで経営は劇的に変化する

では、図のイメージを1つずつ見ていきましょう。

《イメージ1》のデイサービス



いわゆる赤字のデイサービスです。一刻も早く赤字から脱却しなければなりません。ただし、稼働率によって手の打ち方が変わってきます。通常、デイサービスの損益分岐点売上は、稼働率6割から7割の間と言われています。そこで、稼働率が7割以上のデイサービスの場合は、経費が適正で

あるかを見直すことから始める必要があります。稼働率が7割未満のデイサービスの場合は、とにかく利用者を増やす、これに尽きます。この点を見誤らないように気をつけてください。

《イメージ2》のデイサービス

売上	変動費		利益	返済
	固定費	人件費		
		その他固定費		

いわゆる「勘定合って銭足らず」で、決算書は黒字であるものの、資金繰りが厳しいデイサービスです。多くのデイサービスがここに位置しているのではないのでしょうか？ 稼働率の変化に敏感でいつも数字のことが頭から離れない、そんな経営者が多いことと思います。

《イメージ3》のデイサービス

売上	変動費		利益	返済
	固定費	人件費		
		その他固定費		

ここまでくると、経営者のお金に関する悩みは随分解消されていると思われます。ただし油断は禁物です。少しでも稼働率が下がると《イメージ2》に逆戻りしてしまいます。また、賞与や納税など時期によって《イメージ2》になるデイサービスもあるでしょう。

《イメージ4》のデイサービス

売上	変動費		利益	返済
	固定費	人件費		
		その他固定費		

利益から返済をしても、手元にお金が残っています。この状態で経営できることが、「どんぶり勘定」から脱却した後の目標です。つまり、この状態を持続できているデイサービスには「どんぶり勘定」は少ないはず。何らかの計数管理に対する努力をしているから実現できる状態なのです。

* * *

さて、皆さんのデイサービスはどの位置にあったでしょうか？

今確認していただいたのは、あくまで1年間の総まとめとしての数字です。現在の皆さんのデイサービスの大きな傾向をつかむことはできますが、実は1年間のトータルの数字は、デイサービスを経営する上ではあまり大きな意味をなしません。スタッフへの給与の支払いや業者への代金の支払いなど、基本は1カ月単位で資金は移動します。そう考えると、☒の分析も1カ月単位で行わなければ、経営には生かせないこととなります。

決算書では《イメージ3》の状態なのに、決して資金繰りが楽だとは思ったことがない…そんなふうを感じている経営者は多いのではないのでしょうか？ それは、資金に余裕のある月もあれば、資金が足りなくて東奔西走する月もあるということ

す。余裕のある月に資金を留保し、資金が不足する月に補填する。それが「どんぶり勘定」から脱却する目的の一つでもあります。

そんな資金のやりくりを行うためには、毎月、**図**を使って数字を把握していただく必要があります。そのためには、どうしても「月次試算表」の作成が不可欠です。毎月、「月次試算表」を作成し、それに基づいて数字を確認し、**図**のどこに位置するのかを確認する。これを毎月続けていくだけで経営は劇的に変化します。

決算書を使って**図**のどこに当てはまるかを確認できたら、次回までに「月次試算表」の作成に取り組んでください。そして、すでに「月次試算表」を作成しているデイサービスも含め、毎月の試算表の数字を**図**に落とし込んでください。

「どんぶり勘定」からの脱却のために、まずはここから始めましょう！ 1年後には、きっと経営が安定しているか、安定まで届いていなくても、何をすべきかをすぐに判断し決断できる経営者に成長できていることでしょう。

* * *

今回は、あなたのデイサービスの「現状確認」をすることの大切さをお伝えしました。次回は、《イメージ1》から《イメージ2》へ成長するための道筋、《イメージ2》から《イメージ3》へ成長するための道筋、《イメージ3》から《イメージ4》へ成長するための道筋、《イメージ4》の状態を持続するための道筋についてお伝えします。

「月次試算表」で**図**を確認し、今のあなたのデイサービスの「現在位置」を確認できていれば、きっと劇的な経営の変化を体感できることをお約束します。