

# 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。

## 月次決算と経営分析のポイント

前回（本誌Vol.16, No.3）は、直近の決算書を使って、皆さんのデイサービスが図の《イメージ1》から《イメージ4》のどこに位置しているかを把握できているか確認しました。もし、まだ確認していないのであれば、すぐに確認してください。経理の知識がなくても、決算書が読めなくても、数字が苦手でも簡単にできます。

### ●創業時からの変化を知る

直近の決算書から、皆さんのデイサービスの「現在地」はつかめましたね。では、同

じように、皆さんのデイサービスの創業時の決算書から順に確認してみてください。恐らく、創業時は《イメージ1》のように、「売上」よりも「かかったコスト」の方が多いところが多いのではないのでしょうか。それが何期目で《イメージ2》になり、《イメージ3》には何期目に到達しましたか？ 今は《イメージ4》ですか？ それとも《イメージ2》に逆戻りしていますか？

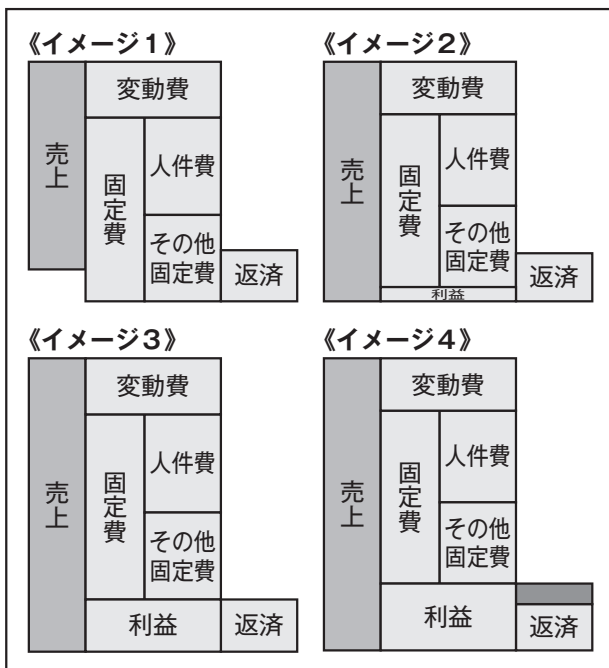
表1のように、創業期から直近までの変化を一覧にしてみましょう。右肩上がりに成長している時期と、そうでない時期は何が違うのでしょうか。ちなみに、表1に書き込まれている内容は、私が経営していたデイサービスの抜粋です。

実際に書かれている内容を見ると、次のことが分かりました。

- ・開設して半年後に稼働率100%を達成したこと
- ・3期目は結果として《イメージ4》ではあったけれど、資金繰りでは最も苦労した1年であったこと
- ・2012年度の法改正時に休止を決めたにもかかわらず、その後3年間は《イメージ3》を持続できたこと。ただし、資金繰りは厳しい月もあったこと

さて、皆さんのデイサービスはいかがでしょう？ 表1の様式を参考に、数字か

### ●図 決算書のパターンイメージ



●表1 創業時から直近までの変化を知る

期	第1期	第2期	第3期	第10期
年	2005年	2006年	2007年	2014年
図	イメージ1	イメージ2	イメージ4	イメージ3
特記	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2月にデイサービスを開業</li> <li>・実質1カ月半の実績</li> <li>・3月の登録利用者数は5人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法改正あり</li> <li>・9月に稼働率100%を達成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ほぼ稼働率100%を維持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規受け入れを中止、デイサービス休止に向けた準備</li> </ul>

皆さんのデイサービスは創業期から現在まで、どのような経緯をたどって（変化して）いますか？



ら見た皆さんのデイサービスの歴史を振り返ってみてください。

## ●私の考える経営分析

私の考える経営分析では、労働分配率がどうかとか、利益率がどうかという経営指標は取り上げません。理由は、業界の平均値の経営を目指すことが正解だとは考えないからです。例えば、「業界で最も高い給料を目指す」デイサービスであれば、人員基準どおりに運営したとしても、労働分配率（企業において生産された付加価値全体のうちの、どれだけ労働者に還元されているかを示す割合。デイサービスの場合は人件費を売上高で割った値）は高くなります。また、「利用者に寄り添うために、10人の利用者に7～8人のスタッフ体制とする」とした場合も同様です。皆さんの目指すデイサービスの姿によって、業界の経営指標は全く役に立たなくなります。だから、表1のような分析が必要なのです。具体例を次に示します。

- ・どうして《イメージ2》から抜け出せないのか？
- ・《イメージ3》になったけれど、なぜ資金繰りが厳しいのか？
- ・法改正で《イメージ1》に逆戻りしている
- ・稼働率は変わらないのに資金繰りが厳しい1年だった。処遇改善加算の対応を誤ったのだろうか？

- ・稼働率は変わらず《イメージ4》を維持できているが、利益率が低下している。要支援の利用者の受け入れ比率が高いにもかかわらず、現場の体制を見直さなかったからかもしれない など

表1の特記の欄に書く内容が、皆さんのデイサービスにとっての経営分析です。経営者として、自身のデイサービスのどこに関心を持っているのか、そこから経営分析を始めることが私の考える経営分析です。

これまでの私自身のコンサルティングの経験から、多くのデイサービス経営者の関心は、「稼働率」と「人件費」にありました。「稼働率」については本連載の第3回、「人件費」については第4回で具体的な計数管理の考え方をお伝えする予定です。

## ●自身のデイサービスが成長するための分析例

### 《イメージ1》から抜け出すために （稼働率が7割を越えている場合）

（※ここではデイサービスの損益分岐点の目安を稼働率7割とします）

本来であれば、《イメージ2》もしくは《イメージ3》もしくは《イメージ4》でなければなりません。にもかかわらず、《イメージ1》であるということは、経費が大き過ぎるわけです。そこで、経費が適正であるかどうかを見直します。変動費と利用

者からいただく食事代、人員基準と実際のスタッフ配置、そのほか無駄な経費はないかなどを確認します。

このケースのデイサービスは、たとえ稼働率を上げて、それに伴いコストも増える（無駄な出費も増える）傾向にあります。そのため、稼働率を上げて利益体質にならない場合もあります。稼働率を上げる前に、支出の見直しから始めなければ、いつまでたっても《イメージ1》から抜け出すことはできません。

### 〈稼働率が7割未満の場合〉

とにかく利用者を増やすことが大切です。これに尽きます。利用者を増やすための具体的な方法は、拙著『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）をご覧ください。

### 《イメージ2》から抜け出すために

まずは《イメージ3》の状態、つまり、資金繰りもラクになる状態を目指して、売上を伸ばすことを最優先してください。

ここでは、稼働率を伸ばすことはもちろんですが、利用者の欠席率など、売上を下げる要因を排除することも大切です。また、利用者の新規獲得を意識するのではなく、「今の利用者の利用は適切か」「今のケアマネジャーとの関係はきちんと築けているか」といったことも見直すことが、これから先のことを考えた時に大切になってきます。

### 《イメージ3》から抜け出すために

《イメージ4》を目指すために必要なことは、経営者がビジョンを明確にすることです。皆さんのデイサービスの強み、中長期の経営計画、機能する評価制度、社員が育つ仕組みなど、マネジメントの強化が求められる時期でもあります。

利益を伸ばすことは、稼働率を増やすこ

とでも、スタッフの定着率を意識することでも、コストを抑えることでもありません。皆さんのデイサービスがどこに向かっていて、どんなふうに進むつもりなのか、そのことをスタッフはもちろん、利用者や家族、ケアマネジャー、さらには地域の方々にも伝えていくことが大切なのです。

### 《イメージ4》を持続するために

決算期ごとに図で自身のデイサービスの「現在地」を確認し、表1に落とし込みます。さらには、月次決算にも取り組み、自身のデイサービスの成長の課題を常に見つけていくことが大切です。そして、積極的に改善し、利益を伸ばしながら、より良いデイサービスづくりを目指します。それが《イメージ4》の状態を持続させるために最も大切なことです。

さらに、《イメージ1》から《イメージ3》までに示した対策例で、まだ着手したことのない事柄にも取り組んでください。《イメージ4》が永遠に続くことはありません。いつか《イメージ2》や《イメージ3》に逆戻りする可能性もあります。その時に慌てないようにするために取り組んでほしいのです。

加えて、介護保険外サービスの売上づくりに取り組むなど、さらに売上を伸ばす方法を考えるのも、このステージにたどり着いた時だと私は考えています。

## ●私の考える月次決算

私の考える月次決算とは、国民健康保険団体連合会（以下、国保連）への請求が完了した日に月次試算表も完成させることを言います。そして、完成した試算表を基に図でその月の「現在地」を確認します。これが私の考える月次決算です。

ポイントは、これら一連の流れを遅くても毎月10日までに完了させることです。経営はスピードです。現状把握と成長のための対策はスピードが大切です。早く着手すれば、たとえ最初の判断がうまくいかなくても、別の手立てを講じる時間のゆとりができます。ところが現状把握が遅れると、打つ手も限られてくるだけでなく、効果も遞減する可能性があります。

## ●月次決算の大切さ

### 「どんぶり勘定」で陥るワナ

私が経営していたデイサービスの3期目は、決算書では《イメージ4》となっているのに、資金繰りに奔走した1年間でした。なぜ、このようなことが起こるのでしょうか。

私が経営していたデイサービスの決算月

は3月で、税務署への申告が5月末ですから、この時期に納税が発生します。また、4月からは給与の定期昇給やベースアップで人件費が上がります。この賃上げがボディブローのように少しずつ効いてきます。そして6月には、自動車税など各種税金の支払いもある中で、夏の賞与の準備をしていきます。

確かに、3期目は《イメージ4》でしたが、3期目も初めのうちは2期目の《イメージ2》の状態を引きずりながらの経営となっていたのです。稼働率も順調で、国保連の請求で見る売上も問題ないのに、賃金がどうしても足りませんでした。これは、毎月何となく、まさに「どんぶり勘定」で経営しているために陥るワナです。

毎月の経費支出など、デイサービスの資金の動きを把握していれば、慌てることはありません。「どんぶり勘定」で経営しているため、次々に来る支払いに戦々恐々として、資金繰りに翻弄されてしまうのです。

### 1年を通しての資金の動きを把握する

月次決算で1月～12月の自身のデイサービスの姿を確認します。私が経営していたデイサービスのある年（《イメージ4》の年）は、次のようでした。

- 5月は納税で《イメージ2》
- 6月と11月は賞与支給で《イメージ1》
- 12～2月は稼働率が堅調だったが、営業日数が少ないため《イメージ3》（ある年は利用者の入院などにより稼働率も下がり、《イメージ1》になっていた）

決算書では《イメージ4》であっても、1年を通して好調というわけではないのです。冬の賞与、営業日数が少ない12月～2月を迎えるため、11月頃から資金繰り

●表2 毎月の資金の動きを見る一覧〈月次決算用〉

月	2007年 4月	2007年 5月	2007年 6月	2008年 3月
図	イメージ3	イメージ2	イメージ1	イメージ4
特記	稼働率100% 延べ利用人数 合計 人 要支援1 人 要支援2 人 要介護1 人 要介護2 人 要介護3 人 要介護4 人 要介護5 人 新規利用者数 人 紹介ケアマネさん 売上 円 苦しいクレーム対応もやっと終わることができた。さくらんぼの方向性を考える大きなきっかけとなった。			

が厳しくなります。こんな時に法改正等の情報が入ってくると、不安が頭をかすめ、経営が消極的になってしまうものです。月次決算はこういう時に力を発揮するのです。毎月できる限り節約するということは、できるようで難しいものです。3月と4月、7～10月はできる限り多くの利益を残し、5月と12～2月は可能な範囲で留保することで、6月と11月の賞与財源に充てる。月次決算に取り組むことで、資金繰りや利益計画を毎月意識できるようになってくるのです。

とは言うものの、現実には思い描いたとおりに経営できることは稀です。稼働率の変化などで思惑はいつも簡単に崩れてしまいます。だから月次決算が重要なのです。毎月の月次決算で、**図と表1**と同じように1年間の変化を見る一覧を作成します(**表2**)。これにより、毎年の変化を知り、どのように対応してきたかを記録していきます。

後で振り返ることで、もっと良い対策を考えることもできますし、同じような状況の時に、安心して前に進むためのヒントになることもあります。安心して経営の舵取りができるようになるのです。

\* \* \*

スタッフは経営者の表情に敏感です。経営者が厳しい表情をしていれば、スタッフの心も晴れない気持ちになります。そして、それは利用者に伝わってしまいます。

では、なぜ経営者であるあなたの表情が厳しくなるのだと思いますか？ それは、損益が厳しいからではありませんよね。先の見通しが立たないから厳しくなるのではないのでしょうか？

思い出してください。創業期は損益は全く厳しかったけれど、これから先を見据え

ることができていたから、毎日がそんな厳しい表情ばかりではなかったはず。恐らく、希望と期待に満ちた表情でスタッフや利用者と同じ向き合っていた時間の方が長かったはず。その意味では、計数管理はあなたのデイサービスそのものを元気にするための根幹になるということに、ぜひ気が付けてください。

なお、6カ月で稼働率90%以上を達成し、その後も90%以上の稼働率を維持してきた私の体験とデイサービスの経営手法をお伝えする下記のセミナーを近日予定しています。私が講師となって皆さんのデイサービスの業績向上法を提言したいと思っていますので、関心のある方はご参加ください。

#### 参考文献

- 1) 村上和之：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、2017。

6ヶ月で稼働率90%以上を達成し、稼働率90%以上を継続させるデイサービス経営法！  
**「利用者を増やすなんて簡単だっ！」**

### 公開セミナーのご案内

#### ◆セミナーでお伝えすること

- 1) 6ヶ月後に目指す稼働率（もちろん！90%以上）が実現する誰でも簡単にできるマーケティング手法
- 2) 利用者のお休みが『ほぼ0』になる現場運営の方法
- 3) 上がった稼働率を持続するために、あなたのデイサービスが『今！』やるべき事が明確になります
- 4) 今いるスタッフが育つ5つのマネジメントの仕組み
- 5) 一般的なデイサービスの業績向上法ではなく、あなたのデイサービスの業績向上法をズバリ提言します



講師は「デイ稼働率オーバー90マーケティング」（日総研出版から絶賛販売中）の著者：村上和之 定員7名から60名まで、あらゆる規模のデイサービスで利用者とスタッフ、経営者を笑顔にするコンサルティングを実践中！

#### ◆セミナー（笑売繁盛の法則）概要

日時	平成30年11月25日(日) 13時～18時（開場は12時30分から）
会場	KOKO PLAZA(新大阪、大阪市立青少年センター)
料金	18,000円(税込) ※当日アンケートにご協力いただいた方は3,000円キャッシュバック

ホームページ(kazponta.com/day/)からもお申し込みいただけます！