

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、人生を生きてと“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。

損益管理のポイント

● “どんぶり勘定” からの脱却の第3ステップは損益管理

デイサービス経営における“どんぶり勘定”からの脱却の第1ステップは、決算書と月次決算書から、皆さんのデイサービスのイメージ（図）を知ることでした。そして、「現在地」を知り、いかに《イメージ4》に近づけていくかということをお伝えしました。

売上を増やす方法については、“どんぶ

り勘定”からの脱却の第2ステップである稼働率と売上管理に取り組むことで、売上を増やすために押さえておきたい数字をお伝えしました。

それでもまだ《イメージ4》に届かない場合は、経費を見直す必要が出てきます。これが“どんぶり勘定”からの脱却の第3ステップである「損益管理」です。

ただ、この損益管理に取り組む前に、どうしても皆さんにお伝えしておきたいことがあります。それは、「利益」を出すことを躊躇する経営者や「利益」を出すことをあまり良くないことだと考えているスタッフが少なからずいるという事実です。この考え方を払拭しない限り、損益管理はできません。そこで、利益を出すことについて、私の考えをお伝えしようと思います。

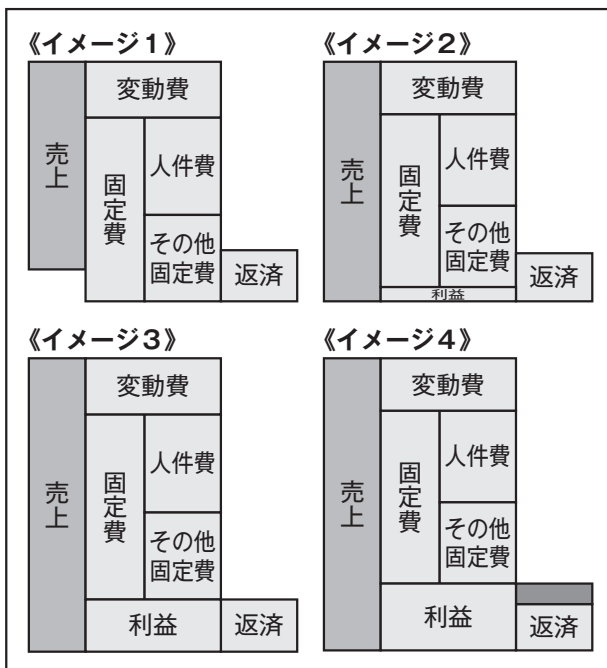
● デイサービス経営がうまくいく価値観

お金儲けの観念

皆さんは心からお金を儲けたいと思っていますか？ お金儲けが好きですか？ お金を儲けることが正しいことだと思っていますか？ もし思っていないのなら、お金を儲けようとする時にブレーキが掛かってしまいます。

お金儲けに対して、また、儲けるという

● 図 決算書のパターンイメージ



行為に対して、良くないイメージや負の意識を持っている人は少なくありません。なぜでしょうか？ それは、小さい頃から親に「お金、お金ばかり言ってちゃダメ」と言われたり、先生に「お金で買えないものが本当に大切なものだ」と言われたり、漫画で主人公のライバルがお金持ちの御曹司でイヤなキャラクターだったり、「お金＝イヤなもの」「お金持ち＝悪い人」という意識を植え付けられていたからです。だから、「お金をたくさん持っている人＝お金だけが大切な人＝守銭奴」という公式が、自然と頭の中に出来上がっている人が多いのです。

すると、自分が商売をしようとした時に「金儲けのことばかり考えて良いのだろうか？」という思いがわいてくるのです。でも、実際には「お金を儲けたい」という思いもある。これって正反対の方向に進もうとしているということですよ。これではお金儲けがうまくいくわけがありません。

発想の転換でブレーキをなくす

人間は、自分が思ったとおりに行動します。もし、自分が行う行為が正しいことだと思えていなかったり、本心から「そうしたい！」と思えていなかったりすると、自然とブレーキが掛かってしまいます。「お金儲けのことばかり考えるのは人として正しくない」という罪悪感を持っているとするならば、それは良心の呵責となり、あなたが「お金儲け」をしようとした時に規制を加えてしまうこととなります。ですから、デイサービス経営をうまく展開するためには、まず、このブレーキを外す必要があるのです。

では、どうすれば小さな頃から植え付け

られてきたそれらの感覚を消すことができるのでしょうか？ それは、「お金儲けは良いことであり、素晴らしい行為である」ということを知ればよいのです。頑張ってお金儲けをして豊かになって、自分がしたいことをしたり、家族に良い思いをさせたり、利用者の満足度を高める取り組みができたり…。一体この行為のどこがいけないのでしょうか？ もし、あなたがお金儲けに抵抗があるとすると、それは汚いことをやって儲ける人をみたり、人様の犠牲の上にお金儲けがあると思っていたりするからですよ。つまり、お金を儲けることで、自分だけ得をするようになると思うから抵抗があるのです。それなら、人様に喜ばれながらお金儲けをすればその問題は解決しますよね！

デイサービスを経営することで利用者が喜び、自身も豊かになるのなら、誰も良心の呵責を感じることはなくなるのです。デイサービスを発展させていくことが、地域や社会の発展につながると考える。自分が売上をあげることが、利用者の喜びや在宅生活の継続につながると考える。このように、自分自身や自分の事業所が良くなるのが、より全体が良くなることにつながると考えるのです。このように発想すると、ブレーキはなくなります。

利用者に喜ばれながら お金儲けをする

もちろん、観念的に考えるだけでなく、具体的にそうなるようにデイサービスの運営を展開することが大切です。利用者やその家族から、「あなたのところを選んでよかった」というような感謝の言葉がいただけるようなデイサービスの運営をします。そうすると、皆さんが利用者に感謝さ

れながら豊かになっていきます。あなたの家族は、あなたの仕事に誇りを持つようになるし、スタッフは、自分が行っている仕事に誇りを持つようになるのです。こうして「自分がお金儲けをすること」が、家族やスタッフを心身ともに豊かにしていくことにつながります。

お金を儲けること自体は、善でも悪でもないのです。要は、そのお金を儲けるという行為に、善なる方法と悪なる方法とがあるのです。善なる方法で儲けたとしたら、お金儲けはさまざまな人を幸せにすることにつながるし、悪なる方法で儲けたとしたら、お金儲けは悪いことになるのです。正しいことをして、利用者に喜ばれながらお金儲けをしていくことを決意してください。そして、自分がお金を儲けて成功することを、利用者はもちろん、地域や社会、世の中全体の喜びや発展につなげて考えるようになりましょう。こうなると皆さんの心は文字どおりブレることなく、一心に成功に向かってベクトルが固まります。心のベクトルが固まると、一見困難に見える成功も成し遂げることができるようになります。

少し長くなりましたが、これが私の考えるデイサービス経営がうまくいく価値観です。

●初めに利益目標を決める

利益を出すことについて価値観が少し変わったところで、損益管理について考えていきましょう。

皆さんは計数管理をしていく上で、何の指標が最も重要だと考えていますか？ 売上ですか？ 人件費比率ですか？ 家賃や光熱水費ですか？

答えは、『利益』です。営業利益と経常

利益であれば『営業利益』を重視します。経常利益の方が大事だという考え方もありますが、私はデイサービスの運営で利益が出ているのかどうかを重要視したいと考えていますので、『営業利益』を重視します。皆さんのデイサービスでは、『営業利益』はいくら必要ですか？ この数字を決めることが損益管理のスタートとなります。

『営業利益』が決まっていなければ、売上が足りないのか、経費が多すぎるのか、明確な判断ができません。例えば、「稼働率が85%でよい」と判断できるのは、想定している『営業利益』が決まっているからです。『営業利益』を〇百万円にするために、今の経費の支出状況から考えると、稼働率85%での売上が確保できればよい。そんな具合です。

開設時の投資コストや運転資金、将来の修繕の積み立てや給与昇給の原資など、スタッフには伝わりにくいものではありませんが、会社が永續するためには大切な利益となります。なお、この『営業利益』はどのように決めればよいのかということは、次回説明します。

皆さんのデイサービスでは毎月どれくらいの『営業利益』が必要なのか、具体的な数字で把握していますか？ 利益率というあいまいな比率で考えてはいけません。「だいたいこれくらいの利益があれば…」といういい加減さでは“どんぶり勘定”から脱却することはできません。具体的な金額で把握してください。

そもそも、数字には「だいたい」という概念はありません。1万円の商品は9,999円では買えないのです。1円の差でも大きな違いなのです。その意識が損益管理を行う上で重要となります。

●利益目標を実現するための 経費の見直し

さて、『営業利益』の適正な目標数字が決まり、そのための売上管理・稼働率アップの取り組みもできているとします。残すところは経費の見直しです。この経費の見直しで重要なポイントは、削減すべき経費と削減してはいけない経費で

削減すべき経費と削減してはいけない経費の見極めが損益管理のポイントです！



削減すべき経費

削減すべき経費は固定費です。「家賃」「通信費」「事務用品・消耗品」「水道光熱費」「器械類（リース・保守・車両）」「その他固定費（保険、会費、租税公課、雑費）」の6つに分類して把握してください。

削減すべきだからといって、闇雲に削減してはいけません。例えば、熱中症の危険のある夏場に室内温度を管理せずに設定温度だけでエアコンを使用している、利用者の体調に悪影響を与える可能性があります。それだけでなく、入浴介助をしているスタッフにとっては体力を奪う職場環境になっているかもしれません。利用者とスタッフの過ごしやすさや働きやすさを勘案し、必要な経費は削減してはいけません。

また、相場感も大切になります。例えば、事業所の家賃は（定員×1万円）くらいが平均値でしょうか？ これ以上の家賃コストは無駄と言えますし、安すぎるのも利用者が過ごす環境に悪い影響がないか考えて

おく必要はあります。

経営は「出」を「入」より小さくすることです。「入」を大きくすることと同じくらい「出」を少なくする努力も大切です。無駄がないか、必要ない経費が出ていないかを常にチェックしながら、削減すべきところは削減していきましょう。

削減してはいけない経費

削減してはいけない経費とは、デイサービスを経営する上で必要不可欠な経費のことです。例えば、小売業であれば仕入商品がなければ商売は始まりません。極端に考えれば、売る場所は自宅の軒先でも構いません。でも、売れるものを仕入れる（作る）必要があります。そのコストを削減している、いつまでたっても商売は軌道に乗りませんよね。デイサービスの経営にも、それと同じ経費が存在するのです。私はそれが「人件費」だと考えています。

そもそも人件費って？

人件費の把握は、「経営者の給与・賞与」「スタッフの給与・賞与」「賞与引当金」「社会保険」「福利厚生」「研修教育」の6つの項目で把握してください。「スタッフの給与・賞与」は、正社員、パート社員、派遣社員、アルバイト社員は別々に把握するようにしてください。

人件費の活かし方

人件費はコストではありません。投資です。あなたのデイサービスの未来に対する投資が人件費なのです。

例えば、経営者の給料はスタッフの未来に対する投資です。普通に考えると、経営者よりもスタッフの給料が高くなることはイメージできませんよね。つまり、この事業所で仕事を続けることによって、「結婚し、家庭を持ち、子どもを育てていく」生活が

可能だとイメージできる給料を経営者がもらう必要があるのです。そう考えると、経営者の給料は将来のための投資ですよ。

また、教育研修費も同様です。今、目の前にいる利用者がこれから歳を重ね、万が一、重度化するようなことになっても、安心してあなたのデイサービスに通い続けてもらえるようにする。そのための投資が教育研修費です。教育研修にお金を投資しないデイサービスは、目先でしか物事を見ていないのです。そんなデイサービスがこれから先、いつまでも続くとは考えられません。全国の法人の教育研修にかかわる投資は、社員数×2万円程度と言われます。私のクライアントの多くは、営業利益×10%程度を投資しています。

ほかの4つの人件費も同様に考えてみてはどうでしょう。福利厚生で私が入組んだ事例を1つ紹介します。その事業所は、デイサービス以外に訪問介護も経営していたことがあり、毎月「ランチプロジェクト」なるものを開催していました。ホームヘルパーの「身体介護30分～1時間」と同額のランチをスタッフ全員で食べに行く。そんな企画です。1人4,000円以上のランチです。そのランチを食べて、私たちはどんな気持ちになるだろうか。同じような気持ちを利用者に提供できているだろうか。そんなことを考えるためのプロジェクトです。下手な研修よりも効果は絶大でした。経費だと考えずに、投資だと考えるから出てくるアイデアです。

一般的な指標は参考にしない

人件費と言えば、労働分配率が気になりますよね。営業利益率が20%以上の私のクライアントの平均値は50%程度です。営業利益が20%、人件費が50%、変動費

が10%、固定費が20%という目安です。でも、これはあくまでも目安です。

開設してからの年数、スタッフの勤続年数や年齢、正社員比率、利用者の要介護度や認知症の症状、スタッフの給与に対する経営者の考え方によって、この比率は微妙に変化します。指標とは、あくまでも1年という期間を区切って判断する法人の数字でしかありません。法人はこれから先も続いていきます。3年後、5年後を見据えて経営している経営者にとって、この1年間の指標や決算書の数字は大きな意味を持ちません。3年後、5年後の目標を手に入れるための今年の目標をクリアできているかどうか。その1点だけが大切になります。“どんぶり勘定”から脱却し、将来を見据えた経営に取り組む経営者にとって、一般的な指標は何の参考にもならないのです。

●経費をかけて 売上と利益を伸ばす

例えば、法改正で新しい加算が創設された時のことを考えてみます。多くのデイサービスは、加算の算定が可能だと判断すると早速、対象となる利用者の獲得のためケアマネジャーへの営業に走ります。こうしたデイサービスの多くは、永遠に稼働率に苦勞するという悪循環に陥ります。なぜか？それは、正しい考え方に基づいて利用者増に向き合っていないからです。

正しい取り組み方は、こうです。

- ①まず、あなたのデイサービスで受け入れる「加算算定の対象者」の具体的な利用者像を決める（多くのデイサービスはここがあいまいすぎます）
- ②具体的な利用者像を受け入れるために必要な知識と技術の研修などを行う

③具体的な利用者像を受け入れるための設備や記録などの点検を行う

④ケアマネジャーに具体的な利用者像を受け入れる告知をする

この順番で取り組むならば、やはり投資が先、収益が後になります。だからこそ、皆さんのデイサービスの未来像を考えた上で、取り組む必要があるのです。成長を続けているデイサービスは、すべてこの道をたどっています。

●資金繰りには気をつけろ！

資金繰りの安定のためには、「運転資金の3カ月分の現預金」が必要だと言われます。介護事業の場合、売上を伸ばしてもその結果を受け取るのは、そのために投下したお金の支払いを2度済ませた後の場合が多いです（国民健康保険団体連合会から報酬を受け取るまで2カ月かかるため）。帳面上では売上も上がり、利益もあるはずなのに、通帳上では資金が足りない…。介護事業所だからこそ“どんぶり勘定”から脱却しなければならないと私が考えるのは、この資金繰りの難しさがあるからです（資金繰りについては、次回、改めて取り上げます）。資金繰りへの不安から、経営が経費削減や稼働率向上に力を入れ過ぎないようにしてほしいからです。資金繰りへの不安が解消されれば、利用者と会社の将来を見据えた経営が実現できます。

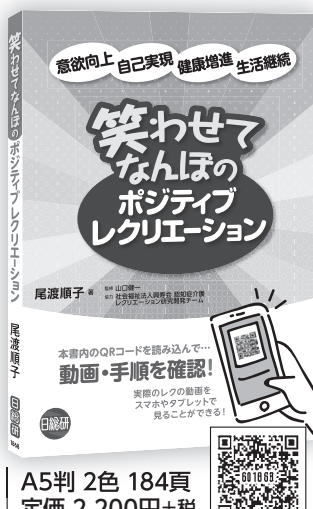
資金繰りは、これまでお伝えしてきた「どんぶり勘定」からの脱却のすべてのステップをクリアした先にしか取り組むことはできません。第1ステップは「決算書と月次試算表から現在地を知る」、第2ステップは前回（本誌Vol.16, No.5）お伝えした「稼働率・売上管理」、第3ステッ

プは今回お伝えした「損益管理」です。このステップを踏まずに作成する資金繰り表なんて、絵に描いた餅のようなものです。次回までに、第3ステップまでを必ずクリアしておいてください。

* * *

今回は、「デイサービス経営者としての投資コストの考え方」をテーマに、皆さんのデイサービスで目標とする「営業利益」の考え方と“どんぶり勘定”からの脱却の第4ステップである「資金繰り」についてお伝えします。

さらに、消費税増税に合わせて実施が決められた新しい処遇改善加算。この加算は、見方によっては、財務省が発信する大規模法人化への伏線ともとらえることができます。大規模化に取り組むとなれば、投資は不可欠になります。小さな法人にそのような投資が可能なのか。そもそも、デイサービス事業は投資回収が可能な事業なのか。社長を含めスタッフ10人の事業所から始め、今ではスタッフ145人の事業所にまで成長した事例を踏まえてお伝えしていきます。



脱“レクのマンネリ化”！
お金をかけずに簡単に！
利用者の自立支援につながる64種類のプログラム！

尾渡順子 著
医療法人中村会
介護老人保健施設あさひな
認知症介護レクリエーション実践研究会

レク風景は
日総研 601868

●認知症予防に効果的なレクリエーション
●中重度認知症の人へのレクリエーション ほか

A5判 2色 184頁
定価 2,200円+税