



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。

投資コストの考え方

●特定処遇改善加算が意味するもの

加算が与えるデイサービスへの影響

「介護福祉士として10年以上のキャリアがある人は、月額8万円以上給料が上がる」。これは、マスコミ報道により多くの人がイメージしている特定処遇改善加算の内容です。皆さんの現場の介護職も同じように考えている人が多いのではないでしょうか？ ここでは、この特定処遇改善加算がデイサービスの経営に与える影響を考えてみます。

まず、月額8万円以上の給料アップが実現すると、ボーナスまで含めると年収が120万円以上上がることが想像できます。毎月にならせば月額10万円の給料アップ。スタッフの立場で考えるとうれしい加算です。では、月額10万円相当の給料アップをこの特定処遇改善加算で実現しようとする、デイサービスの1カ月の売上はいくら必要になるのでしょうか？ 特定処遇改善加算は従来の加算に加え、1.2%または1.0%が加算されます。つまり、1.2%の加算で月額10万円以上となるためには、毎月の売上で約850万円以上が必要となります。

1カ月の売上が850万円あるデイサービ

スというのは、どんなデイサービスでしょうか？ 1拠点でこの売上を達成しているデイサービスは、定員40人以上のデイサービスが多いことでしょう。地域密着型のデイサービスであれば、3拠点は運営していないとこの1カ月850万円には到達していません。そう考えると、かなりの売上ということが分かりますね。

加算導入における国の意図と対策

今後、特例の措置も順次公表されると思いますが、特定処遇改善加算を導入する国の意図は、前述の規模に満たないデイサービスは対象にしていなかったということが考えられます。制度の持続可能性を優先した制度設計を国が考えているとするならば、加算を算定できないと言うことは、将来の事業所経営に暗い影を落とすこととなります。

しかも、特定処遇改善加算は、介護職だけでなく、ほかの職種への配分も可能となりました。月額8万円以上の給料アップを実現した上で、ほかの職種の給料アップにも取り組もうとした場合、さらなる売上が必要になってきます。

例えば、定員30人の通常規模型のデイサービスならば2拠点以上、定員10人の地域密着型デイサービスであれば5拠点以上の事業所運営に取り組んでいなければ、

ほかの職種の給料アップにまでは取り組めないでしょう。つまり、それくらいの規模の事業所経営ができない法人は、そろそろ介護保険サービスから撤退してほしいと暗にメッセージを出しているようにも感じます。そのため、積極的に投資をし、事業所を拡大していく法人でないと、安定したデイサービス経営はできない時代になっていくことでしょう。介護福祉士の資格を持つ人も、同じ働くなら特定処遇改善加算の算定ができる会社を選ぶようになっていくと思われます。

規模がなければ、加算も算定できない、スタッフも集まらない…。処遇改善加算そのものがそうなのですが、大企業が理想的な法人のあり方だと考えているように感じてしまいます。役所の机の上で考える人たちは、一般にも情報公開されている大企業のやり方しか分からないのでしょう。小さな会社には小さな会社のやり方があり、大企業に肩を並べる素晴らしい経営を実現している会社も多く存在するのですが…。

ただ愚痴を並べても仕方ありません。このようなデイサービスを取り巻く環境の今だからこそ、「どんぶり勘定」から脱却し、将来にわたって安定した経営を実現させる基盤づくりが大切になります。規模を拡大できるかどうかは、「どんぶり勘定」から脱却できるかどうかという1点に尽きます。特別な経営者としての資質も、業界のマーケティングも、組織のマネジメントも関係ありません。「どんぶり勘定」から脱却すれば誰でも挑戦できるステージなのです。そのことを愚直に実践し、スタッフ数で20倍、年商で30倍を実現したクライアントの事例を後ほど紹介します。

● デイサービスは投資回収できるビジネスなのか？

損益分岐点を突破するタイミング

私のクライアントの営業利益の平均は、売上の20%前後です。新人スタッフの年収相当のコンサルティングフィーの支払い後も、これくらいの利益率があります。定員10人のデイサービスで、設備と運転資金で1,000万円の投資を掛けたとします。年商3,000万円とすると、営業利益率が20%ならば、毎年600万円の利益が残ります。2年あれば投資を回収できる計算になります。

「そんなにうまくいかないよ！」と感じておられる人も多いかもしれません。その原因は、損益分岐点を突破するタイミングが大きく影響しているからかもしれません。実は、損益分岐点辺り（稼働率70～80%前後）で業績がウロウロしていると、知らず知らずのうちに負債が膨らんでいきます。損益分岐点突破が半年、稼働率90%以上達成が1年。これを越えると、投資回収に時間が掛かるだけでなく、抜本的な経営改善を行わない限り、永遠に投資回収できないビジネスになるのがデイサービス事業です。

本当に投資回収できない!?

定員10人のデイサービスで年商3,000万円と言えば、稼働率はコンスタントに90%以上であるデイサービスです。これくらいの稼働率を維持しているからこそ、営業利益率が20%となります。この場合、変動費：250万円、人件費：1,650万円、その他経費：500万円、営業利益：600万円と仮定しましょう。稼働率が70%となった場合、年商は2,000万円程度まで下がります（月商180万円前後）。おそらく、定員

10人で運営しているデイサービスであれば、この数字は実感できるのではないでしょう。

稼働率では、2割と言っても実数字は計算以上に大きく下がるものなのです。しかも、掛かる経費は大きく変わらない。人件費も経営者が取り分を下げるくらいなものでしょう。すると、年間で400万円の赤字になる。この状態を2年、3年と続けていると、当初は1,000万円の投資だと思っ

ても、運転資金で赤字が膨らみ、気が付けば当初の投資の2～3倍の負債を抱えている。当然、投資回収の見込みは限りなくゼロに近づいていきます。

「損益分岐点突破が半年、稼働率90%以上達成が1年」。これが、私のコンサルティング経験からルール化した投資回収を実現するための法則です。この法則から逸脱してでも投資回収するためには、「リスクジュール」や「代位弁済」といった劇薬的な措置が必要になります。

●利益目標を初めに決める 必要性

投資回収を実現するためにも、事業所経営を始める時や新しい事業所を開設した時には、営業利益目標を金額で決めることから始めます。必ずここから始めてください。利益を出すことを躊躇しないでください。なぜなら、利益はデイサービス経営にとって大切なものを担保するものだからです。

利益はスタッフの給料の原資

介護報酬は人件費の上昇分を担保してくれません。むしろ逡減傾向にあります。今後、その方向は変わらない可能性が高いです。今のスタッフが全員5年、10年と仕事を続けた先に自分の給料はどうなるの

か。家族を養っていけるくらいの給料を得ることができるのか。これに対する答えは、介護保険制度の動向だけではありません。皆さんのデイサービスがどれだけ利益を出すことに一生懸命取り組んでいるか。こちらの方が大きな影響を与えます。利用者を増やす努力と無駄なコストを抑える努力。スタッフの将来のためには、制度よりも皆さんのデイサービスの経営の方が重要なのです。

利益は利用者が安全で快適に 過ごすための設備投資の原資

どれだけ大事に使っていても建物や設備は老朽化します。故障する前にメンテナンスやリニューアルが必要になります。それも利益が出ているから取り組めること。利益が出ていないにもかかわらず借入などで行ってしまえば、必ずほかにしわ寄せがいきます。

利益の出ない状態でのメンテナンスやリニューアルは健全な経営を阻害してしまうのです。

今の利益だけで考えてはいけない

介護保険制度とそれに伴う介護報酬の推移、人件費の伸び、設備への投資の予測を考えたならば、今、大きな利益が出ていたとしても5年後も同じ利益が出る保証はありません。むしろ大きく制度が変わり、気が付けば損益ギリギリになる可能性すらあります。今でも給料の安いスタッフに、この先も給料を上げる見込みすら立たない。そう感じたスタッフは、介護の仕事に希望が持てなくなります。

制度そのものの善しあしもありますが、デイサービスの経営者に、稼働率を上げるころまで上げて利益を残すという意識が乏しいことの方が、スタッフに希望を持た

せることのできないことを自覚する必要があると思います。

利益目標を決める際に算定するコスト

利益目標を決める際に算定すべきコストは、次の3つです。

- ①初期投資：物件取得費，内外装費，求人広告費，設備・備品購入費など，デイサービス開業にかかったすべての費用
- ②開業1年分の運転資金：人件費，家賃，光熱水費，その他経費など，初年度にかかると予想されるすべての経費
- ③将来のために蓄えておきたい利益の額：

あなたが経営者として毎月蓄えておきたい利益の額を決めてください。その分は何があっても、通帳に残していきます。

初期投資と運転資金の一部は、金融機関からの借入で賄うことになるでしょう。その場合、毎月の返済額が利益目標に影響します。「毎月の借入返済額+借入に繰り入れていない運転資金+将来のための蓄え」が利益目標になります。

大切なのは、③です。毎月の売上の何%は将来のための蓄えに残す。皆さん、この利益を忘れてしまっています。金融機関からの借入の返済財源だけを利益目標にしてしまうと、稼働率に一喜一憂する毎日となります。経営者としては金融機関への返済が滞ることは避けたい。しかしながら、目標の稼働率が実現しないと返済財源が確保できない。その結果、経営者は常にイライラしてしまいます。それを防ぐためにも、返済財源+ α の利益目標が大切になるのです。

ただし+ α が無目的では生きたお金になりません。将来の何のために残しておきたい利益なのかを明らかにして利益目標に加えておきましょう。今回のテーマであれば、2店舗目、3店舗目を開設する時のための自己資金とする。デイサービスを経営しながら、次の事業所開設のための自己資金を蓄えておくことは金融機関への印象を良くします。このような目的を明確に利益目標に加えておきましょう。

●「勘定合って銭足らず」を救う資金繰り表

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3つのステップ*を踏まずに作成する資金繰り表なんて絵に描いた餅です。その理由は、3つのステップを押さえ、正しくデイサービスの数字を知ることができなければ、資金繰り表からデイサービスにとって必要な資金繰り改善の有効な方法を正しく読み取れないからです。

資金繰り表とは

損益計算書では利益が出ているのに、資金繰りがうまくいかず事業をたたまざるを得ない、いわゆる「黒字倒産」と言われる状態を上手に乗り越えるために作成する帳票を「資金繰り表」と言います。現金収入と現金支出のすべてを分類し集計することで、現金収支の動きを把握し、現金過不足の実態を追うことに役立てます。これにより、資金不足になることがあらかじめ予測できれば借入を行ったり、支払いを延期したりするなどの対策を打つことで経営の危

* 第1ステップは「決算書と月次試算表から現在地を知る」(本誌Vol.16, No.3, 4), 第2ステップは「稼働率・売上管理」(本誌Vol.16, No.5), 第3ステップは前回(本誌Vol.16, No.6)お伝えした「損益管理」。

機能的状況を乗り切ることができるようになります。そのための大切な財務諸表の1つが「資金繰り表」なのです。

あえて資金繰り表を作成しなくても…

本連載で何度も登場し、「現在地を知る」で活用してきた決算書のパターンイメージ(図)。ここで示されている利益はそのまま手元に残る資金を意味しています。

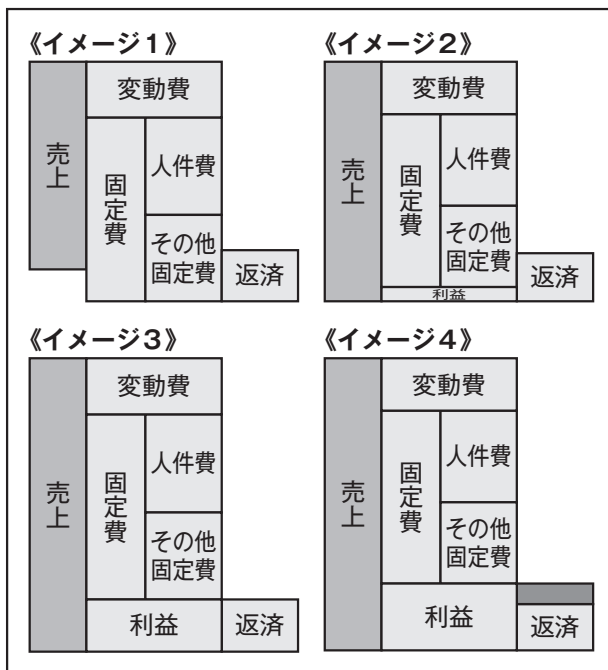
通常の損益計算書で見る場合は、「当期純利益+減価償却費」が手元に残る資金であり、図の利益となります。

資金繰り表を作成する場合はまず「日繰り資金繰り表」から

「日繰り資金繰り表」とは、毎日つける資金繰り表のことです(資料)。入金と出金を毎日つけていく、現金出納簿を一覧にしたような表です。この表を毎日つけることで、入金のサイクルと出金のサイクルがつかめるようになります。ここが資金繰りで大切なポイントです。

実は、資金繰り表を作っても会社のお金がうまく回らないことの方が多いのです。それは、資金繰り表が1カ月単位でまとめられてしまうことが多いからです。1カ月で見れば資金は足りていても、例えば給料

●図 決算書のパターンイメージ



●資料 日繰り資金繰り表

日繰り資金繰り表 平成31年3月

日付	入金摘要	項目	金額	出金摘要	項目	金額	残高
前月繰越							1,433,313
2019/3/1				・	・		1,433,313
2019/3/2	・	・		・	・		1,433,313
2019/3/3	・	・		・	・		1,433,313
2019/3/4	・	・		・	・		1,433,313
2019/3/5	・	・		・	・		1,433,313
2019/3/6	・	・		3月給与	人件費	1,650,000	-216,687
2019/3/7							-216,687
2019/3/8	利用者負担	売掛金・現金入金	350,000	・	・		133,313
・	・	・		・	・		133,313
2019/3/27	国保	売掛金・現金入金	2,500,000	・	・		2,633,313
2019/3/28	〇〇市	売掛金・現金入金	100,000	家賃	その他固定費	150,000	2,583,313
2019/3/29							2,583,313
2019/3/30	・	・		・	・		2,583,313
2019/3/31	・	・		・	・		2,583,313
翌月繰越残高							2,583,313
	入金合計		2,950,000	出金合計		1,800,000	

3月資金増減 1,150,000

日が25日の場合、国民健康保険からの入金の前
に支出の半分以上を占める
人件費を用意しなければ
なりません。1カ月を
締めた時には資金は足り
ていても20日頃には資
金が不足している。その
ことを知っているかどう
かで、資金繰りは大きく変わるのです。

「日繰り資金繰り表」をつけるようになれば、一般的な資金繰り表は不要になります。



そこで、これから「どんぶり勘定」から脱却しようとする経営者の皆さんには、まず「日繰り資金繰り表」を毎日つけることを習慣にしてください。

●2店舗目のタイミングがすべて

複数の事業所を経営する場合、2店舗目を出すタイミングを間違えとうまくいきません。これはデイサービスに限らず、すべての業種に当てはまる法則です。

2店舗目を出すタイミングは、ズバリ「どんぶり勘定」から抜け出せた時です。第1ステップ「決算書と月次試算表から現在地を知る」、第2ステップ「稼働率・売上管理」、第3ステップ「損益管理」、そして第4ステップ「資金繰り」までの準備ができていないデイサービスに、2店舗目の出店はお勧めしません。

次に、2店舗目の出店にまつわる事例を紹介します。

事例1 無借金経営にまで自社を導いてから2店舗目を出した法人

この法人とお付き合いが始まった時のスタッフ数は社長も含め10人と、小さな事業所でした。10人と言ってもスタッフのレベルは高く、すぐにでも2店舗目を出せる可能性を感じていました。

「社長、これだけ優秀なスタッフも育っていますから2店舗目を出したらどうでしょうか？」そんな私の提案に社長は、「まだまだそんな余裕はありません。もう少し売上を伸ばし、スタッフを今の2倍にまで増やししながら、今のスタッフに新人教育を経験させます。仕事に余裕が出てきたら、スタッフの処遇を改善するような取り組みやマニュアルなどを整備していきたいと考えています。そして経営者としては、何とか無借金経営が実現するように月次決算に取り組み、スタッフにも会社の数字を公開していこうと考えています。ここまでできたら2店舗目に着手します。それでは遅いでしょうか？」。

この明確なビジョンを聞いて私は感動しました。会社経営というのは、これほど先を見通しながらも目の前の一つひとつのことに丁寧に向き合わなければならないのだと学びました。同時に、自分が一般的に言われる理想論でアドバイスしてしまったことを恥ずかしく思ったことを今でも覚えています。

その後、2店舗目を出してからの成長のスピードは目を見張るものがありました。現在は、事業所数は13拠点、スタッフ数は20倍の200人以上になり、売上も30倍以上にまで成長しています。この法人とのご縁ができてからというもの、新しい事業所を出すタイミングはこの法人での経験をモデルとしています。

事例2 2店舗目がうまくいかず経営改善に取り組んだ事例

優秀な人材がいるからといって2店舗目を出したが、その人材の浮き沈みが経営の浮き沈みとなり、当初想像していたような成長が見込めない事業所。

複数の地域密着型デイサービスを経営しており、すべての事業所が好調でしたが、スタッフの雇用が難しくなり、1つの拠点に集約して経営の効率化を図ろうとしたものの、これまでとは違うデイサービスの雰囲気、利用者の減少やスタッフの退職が止まらなくなった事業所。

開業以来、常に定員いっぱいまで運営できていたので定員を増やしたものの、スタッフ数は増えたが利用者が一向に増えず、これ以上赤字が続けば閉鎖せざるを得ないところまで追い込まれた事業所。

少し前なら、これらの原因が明確に分からなかったのですが、今ではハッキリと分かります。それは、「どんぶり勘定」の経営のまま、事業を拡張したツゲが回ってきただけなのです。

今、デイサービスを経営している皆さんにとって、新たな投資コストは2店舗目を出すことです。その大きな投資を有効に活かすためにも、2店舗目を出す時はムードで出さないようにしてください。「どんぶり勘定」を抜け出してから、2店舗目を出しましょう。

* * *

さて、本連載も次回で最後になります。最後のテーマは、「スタッフと共にデイサービス経営を考える視点」です。利用者を増やしましょう！ 残業代を削減しましょう！ 無駄遣いをしないように！

経営者にとって大切なメッセージですが、スタッフにとっては無目的に感じるこのようなメッセージが仕事に対するやる気をも失わせてしまいます。どうやってスタッフに数字に関心を持ってもらえるようにすればよいのか、最後にその具体的な方法についてお伝えします。

基礎を事例で学んだ後、急変の見抜き方や原因疾患別ケアなど段階的に習得！

認知症ケアマスター

医学博士 伊莉弘之氏 医療法人ささらび会 福祉村病院 副院長

信州大学医学部卒業後、名古屋大学医学部老年科学教室に入局。1993年1月から1995年3月までアメリカ国立衛生研究所客員研究員。帰国後、名古屋大学医学部附属病院にて「ものわすれ、認知症外来」を5年間行う。1999年4月より高齢者のための総合的施設群の中心となる福祉村病院に勤務。日総研セミナーでは、のべ2,000人以上が受講。事例を用い、かみくだいた説明で分かりやすいと好評。

東京	第1回	19年 5/19 (日) 終了	第2回	19年 6/16 (日)
	第3回	19年 7/14 (日)	LMJ東京研修センター [時間] いずれも10:00~16:00	
大阪	第1回	19年 8/10 (土)	第2回	19年 9/7 (土)
	第3回	19年 10/12 (土)	田村駒ビル [時間] いずれも10:00~16:00	
名古屋	第1回	19年 11/16 (土)	第2回	19年 12/14 (土)
	第3回	20年 1/18 (土)	日総研ビル [時間] いずれも10:00~16:00	

参加料 税込	[3回とも参加] 会員 31,000円 一般 34,000円
	[2回参加] 会員 21,000円 一般 24,000円 (どの組み合わせでも可)
	[1回のみ参加] 会員 16,000円 一般 19,000円 (どの回でも可)

プログラム

第1回 よくあるケースで徹底解説! 認知症ケア困難事例への対応とBPSDが軽減するケアの仕方

認知症の人が体験している世界とBPSDのメカニズムの理解、適切な対応の仕方を学ぶ

1. 認知症を正確に理解しよう
2. 認知症高齢者の体験世界とBPSDのメカニズム
3. BPSDへの対応～BPSDが軽減するケアの仕方
4. ケア困難事例への対応(暴言、暴力、食事拒否など)

第2回 高齢者急変時の対応と認知症ケア (主な受講対象:看護師)

身体状態の見方、急変時の基本対応、重症度の判断の仕方を学ぶ

1. 高齢者特有の病態生理の理解バイタルサイン、検査値の数値の見方
2. 高齢者急変時の基本対応
3. 判断に迷う! 重症度の判断の仕方(事例解説方式)
4. よくある症状だが、油断すると危ないケース紹介
5. 認知症の症状に隠れた疾患の見抜き方 ほか

第3回 認知症ケア上級コース (主な受講対象:知識、経験が十分にある方)

認知症の原因疾患別、重症度別のケア、薬剤の作用と副作用対策、統合失調症など精神科領域の知識についても徹底的に解説

1. 認知症ケアを一歩進めるための医学的理解
2. 若年認知症について
3. 上級者のための質問コーナー
4. 認知症ケアで役立つ精神科領域の知識とケアのポイント
5. 認知症の治療、BPSDに対して使われている薬と副作用について
6. QOLを考慮した治療とケアについて



詳しいプログラム・お客様の声は 日総研 14258 検索