

介護事業者の経営実態の把握並びに  
効率的、効果的なサービス提供のための  
事業収支シミュレーションの構築に関する調査研究事業  
報告書概要版

平成 22 年 3 月



社団法人シルバーサービス振興会

シルバーサービスの安心と信頼の証、シルバーマーク

# 第1章 本調査の実施概要

## 1. 調査の目的

本調査研究では、介護事業のうち、訪問介護サービスに着目し、事業経営の実態の把握を目的とした調査を行う。調査を介して、平成21年度介護報酬改定後の影響や、訪問介護サービスの質の確保・向上において必要となる経費が適性に確保されているか等、コスト面からの分析を試みることにする。分析の過程で、良質な訪問介護サービスを提供するための、効率的、効果的な経営モデルについて検討し、事業収支シミュレーションの構築のための検討を行うこととした。

## 2. 調査体制

### (1) 検討委員会

下記の有識者による検討委員会を設置し、調査実施計画及び調査結果の考察、分析方法、成果報告書の確定等について検討した。

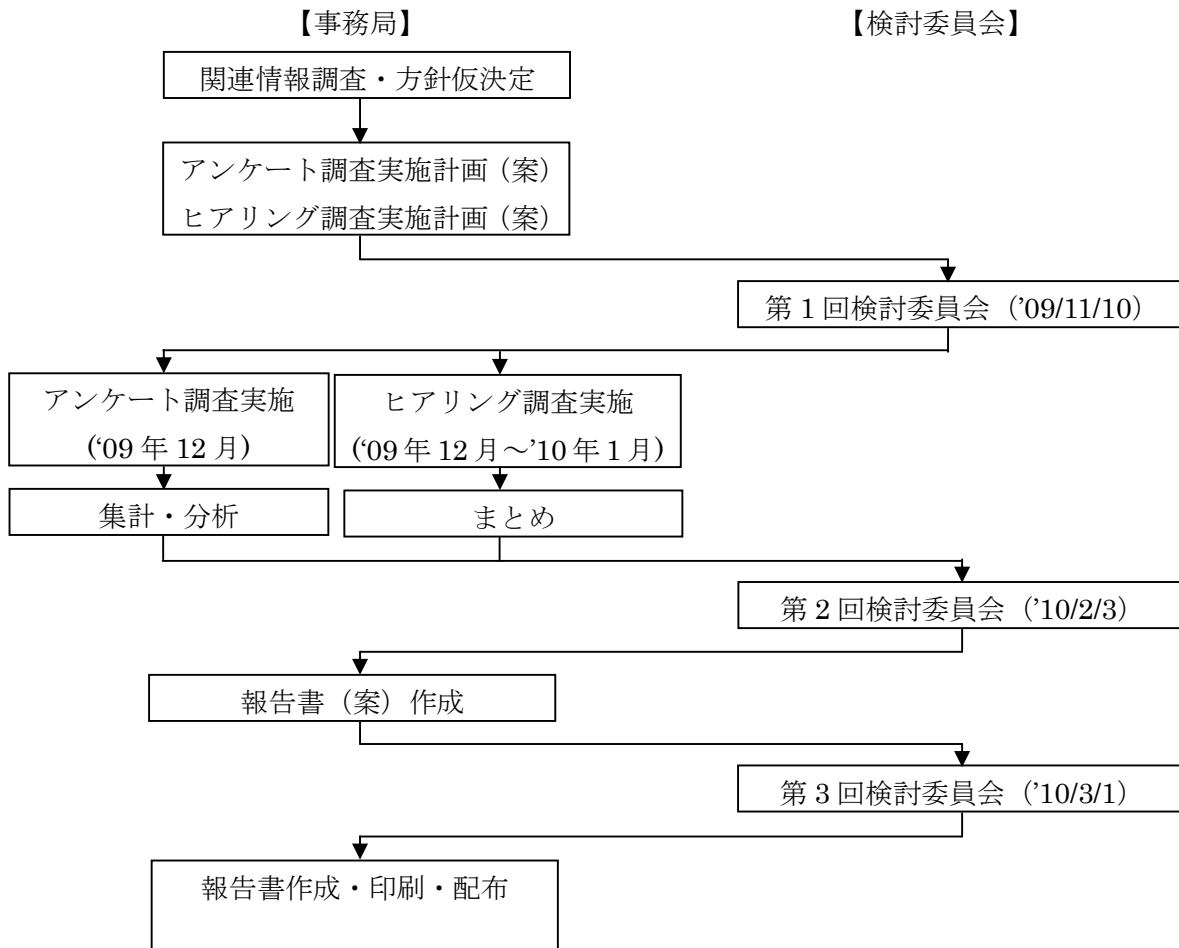
<委員長>	小山 秀夫	静岡県立大学 経営情報学部長・教授
<委員>	小川 一誠	ライフタイム パートナーズ株式会社 代表取締役
	小宮 一慶	株式会社小宮コンサルタンツ 代表取締役
	斉藤 正俊	一般社団法人日本在宅介護協会推薦委員 (株式会社ニチイ学館 専務取締役 ヘルスケア統括事業本部長)
	佐藤 優治	一般社団法人全国介護事業者協議会推薦委員 (株式会社日本医療事務センター 取締役常務執行役員 福祉事業部長)
	千葉 正展	独立行政法人福祉医療機構 経営支援室 経営企画課長
<オブザーバー>	菊池 芳久	厚生労働省 老健局振興課 課長補佐

(委員長以下五十音順)

### (2) 委員会の開催実績

回	開催日時	議事内容
第1回	平成21年11月10日(火) 13:00~15:00	・事業概要の説明 ・事業にあたっての概念整理 ・アンケート調査、ヒアリング調査の進め方と内容について
第2回	平成22年2月3日(水) 10:00~12:00	・アンケート調査結果の報告、検討 ・ヒアリング調査結果の報告、検討 ・事業収支シミュレーション案の検討
第3回	平成22年3月1日(月) 18:00~20:00	・アンケート調査結果に基づく仮説の検証 ・事業収支シミュレーション案の検討 ・報告書案の検討

(3) 実施フロー図



## 第2章 アンケート調査結果

### 1. 調査概要

営利法人が運営している訪問介護事業所（介護予防訪問介護、居宅介護支援、介護予防支援を併設しているものを含む）を対象とし、WAMネットデータから7,489件を抽出、人員配置、サービス提供状況、収支、従業員の状況等を郵送によるアンケート調査によって調査した。調査は平成21年12月に実施、回収数は1,196件（回収率16.0%）、有効回答数は1,002件（有効回答率13.4%）であった。

### 2. 調査結果の概要（単純集計結果）

#### （1）地域区分（事業所所在地）

回答事業所の所在地は、「その他」が29.5%で最も多く、以下「特甲地」（23.0%）、「乙地」（18.7%）、「特別区」（8.3%）、「甲地」（7.4%）である。

#### 【地区区分（事業所所在地）】

<上段：件数 下段：%>

併設サービス 有無

	調査数	特別区	特甲区	甲地	乙地	その他	無回答
全体	1,002 100.0	83 8.3	230 23.0	74 7.4	187 18.7	296 29.5	132 13.2
併設サービスなし	564 100.0	34 6.0	130 23.0	38 6.7	115 20.4	169 30.0	78 13.8
居宅介護支援を併設	421 100.0	49 11.6	99 23.5	36 8.6	71 16.9	122 29.0	44 10.5

事業活動収支

9月の収支差プラス計上	414 100.0	35 8.5	112 27.1	31 7.5	71 17.1	124 30.0	41 9.9
9月の収支差マイナス計上	182 100.0	17 9.3	37 20.3	20 11.0	37 20.3	53 29.1	18 9.9

(2) 貴事業所の収支 (平成 21 年 9 月、1 か月の収入)

平成 21 年 9 月 1 ヶ月における収入の状況は、「1,000～2,000 千円未満」が 20.9%で最も多く、次いで「5,000 千円以上」14.6%、「2,000～3,000 千円未満」14.0%、「1,000 千円未満」13.5%である。

【平成 21 年 9 月 (1 か月分) の収入】

<上段：件数 下段：%>

併設サービス 有無

	調査数	1 0 0 0 千円 未満	1 0 0 0 千円 未満	2 0 0 0 千円 未満	3 0 0 0 千円 未満	4 0 0 0 千円 未満	5 0 0 0 千円 以上	無 回 答
全 体	1,002 100.0	136 13.6	209 20.9	140 14.0	97 9.7	52 5.2	145 14.5	223 22.3
併設サービスなし	564 100.0	104 18.4	140 24.8	74 13.1	33 5.9	26 4.6	53 9.4	134 23.8
居宅介護支援を併設	421 100.0	30 7.1	65 15.4	63 15.0	64 15.2	25 5.9	92 21.9	82 19.5

調査数	平均 収入／ 月 (千円)
779	3,726.1
430	2,926.3
339	4,792.8

事業活動収支

9月の収支差プラス計上	414 100.0	44 10.6	98 23.7	87 21.0	58 14.0	35 8.5	92 22.2	-
9月の収支差マイナス計上	182 100.0	41 22.5	60 33.0	31 17.0	25 13.7	9 4.9	16 8.8	-

414	4,442.7
182	2,573.9

### 3. 事業収支分析上の仮説の検証

第1章で検討した事業収支分析上の仮説につき、アンケート結果から、①「訪問介護単独型」と「居宅介護支援事業所併設型」、②「都市部」と「地方部」、③「9月収支差プラスの事業所」と「9月収支差マイナスの事業所」のグループに分類し、傾向分析を行った。その結果、「移動時間が短い」、「規模が大きい」、「土日・休日の営業を行っている」、「報酬単価の高いサービスに注力」、「余裕のあるサービス提供を行っている」事業所に、9月収支差がプラスの傾向が見られた。

【表】仮説の検証結果（一覧）

収支差プラスの傾向が見られる仮説	収支差プラスの傾向が見られない仮説
①移動時間が短い 1.1 大都市と地方都市の特徴	1.3 常勤、非常勤職員の人員配置 (労働生産性、労働分配率)
②利用者数が多い 1.2 利用者を多く抱える事業所 2.2 利用者数の増加	1.4 保険外サービスを積極的 1.5 特定事業所加算の確保 1.6 勤続年数を長期化
③訪問介護員の稼働率が高い 1.3 常勤、非常勤職員の人員配置 (稼働率)	2.1 報酬単価高いサービスに注力 (介護予防訪問介護比率低い) 2.3 継続利用率を高める
④土日、休日の営業を行っている 1.7 土日、休日営業の工夫	3.1 職員数を増やす 3.2 サービス提供責任者の配置 3.3 管理者等の兼務
⑤報酬単価の高いサービスに注力 2.1 報酬単価高いサービスに注力 (30分以内のサービス高い)	3.4 加算確保 3.5 職員の定着率 3.6 営業エリア内の競合 3.7 訪問介護員が多い 3.8 研修を積極的に行う

【表】アンケート調査に回答した事業所の概要 平均値

データ	訪問介護単独			居宅併設			総計
	都市部	地方部	集計	都市部	地方部	集計	
平均 / 9月サービス利用者数	27.2	33.5	31.3	49.9	41.9	45.1	37.7
平均 / 9月提供回数(総合計)	436.7	426.5	430.1	678.4	680.5	679.6	545.1
平均 / 9月提供時間(総合計)	549.9	511.3	524.9	833.2	810.9	819.9	660.9
平均 / 9月訪問介護 利用者1回当たりの単価	4.7	4.1	4.3	4.3	3.9	4.1	4.2
平均 / 9月平均要介護度	2.5	2.5	2.5	2.6	2.5	2.5	2.5
平均 / 職員数(常勤換算)	8.3	7.7	7.9	15.6	13.9	14.6	11.0
平均 / サービス提供責任者(常勤換算)	1.8	2.3	2.1	3.4	3.2	3.3	2.7
平均 / ケアマネジャー(常勤換算)	0.3	0.1	0.1	2.3	2.2	2.2	1.1
平均 / ヘルパー(常勤換算)	7.1	6.8	6.9	11.5	10.2	10.7	8.6
平均 / 9月総提供回数/ヘルパー-常勤換算	87.2	89.7	88.8	88.6	98.6	94.6	91.5
平均 / 9月提供時間/ヘルパー-常勤換算	116.5	106.3	109.9	112.8	120.5	117.5	113.4
平均 / 9月収支差率	5.7	3.9	4.5	5.5	4.1	4.7	4.6

## 第3章 ヒアリング調査結果

### 1. 調査の目的

事業収支分析上の仮説についてのアンケートによる定量的な検証を、訪問取材によって定性面から補完することとする。

### 2. 調査実施方法

#### (1) 調査方法

訪問取材（インタビュー）

#### (2) 調査対象

アンケート調査協力事業所のうち、網羅的に回答いただき、かつ調査項目において収支差プラス（2009年9月）の回答をいただいた6事業所を対象とした。選定にあたっては、事業所規模、所在地等に偏りがでないように考慮し、一部、委員の推薦のもと実施した。

#### (3) 調査項目

人員配置、サービス提供状況、収支の状況、従業員の状況など、アンケート調査項目に準じる。

#### (4) 調査期間

平成21年12月～平成22年1月

### 3. 調査結果の概要

ヒアリング調査の結果から、収支差プラスに寄与すると思われる要因を下記のとおり導き出した。

- (1) 収支差をプラスにするためには、一定以上の事業所の規模が必要
- (2) 収支差の向上に保険外サービスの寄与はうかがえない
- (3) 特定事業所加算の申請は、利用者の理解が前提
- (4) 利用者の受け入れは、原則断らない
- (5) 一定の利用者減を前提に利用者増に取り組む
- (6) 利用者増の取り組みはケアマネジャーとの信頼関係と連携の強化が原則
- (7) 利用者満足の取り組みや地域との密接な関係の構築
- (8) 経営者の報酬圧縮に基づく職員への利益還元

また、ヒアリング調査からは、介護サービス事業者の経営理念について、大きく分けて以下の2つの志向があることがわかった。

① 利潤（金銭的な利益）の最大化を目指す事業を志向：

介護サービスを他産業と同じく「事業」と捉え、利潤の確保と利用者へのサービス提供の質提供のバランスを考慮しつつ、自社が設定する適性利潤の確保とその最大化を目標に事業を行う。

② ソーシャル・ビジネス的な志向：

介護サービスを、「事業」というよりは「社会的な目標の達成」により比重を置いた感覚で捉える。また、利潤の確保を重視するというよりは、事業にかかったコストを回収できればよいとの前提で事業を行う。

①の志向傾向がある事業所であっても、①と②がはっきり分かれているというよりは、ベースは①で②がかなり混在しているように思われた。これは、介護サービス事業が、その成り立ちや公共性・社会性の高さから、社会が求める理想像に他産業より大きな影響を受けるといった特長を持つからだと思われる。

経営理念は、企業が自らの社会的使命と存在意義をどのように考えるかをあらわしたものである。そしてその違いは、事業活動の結果のひとつである金銭的な利益について企業がどう考えるかという方針と密接に関連する。どの程度の金銭的な利益が適正かは、どの産業でも唯一の解があるわけではない。従って、①と②のどちらが正しいとはいえない。一方、事業活動によって得られる利益には、金銭的なものだけでなく、目には見えない社会的な利益というものがあるのも確かである。介護サービス事業の経営がどちらを主軸におくべきなのか、今後広範囲で議論されることが望まれる。



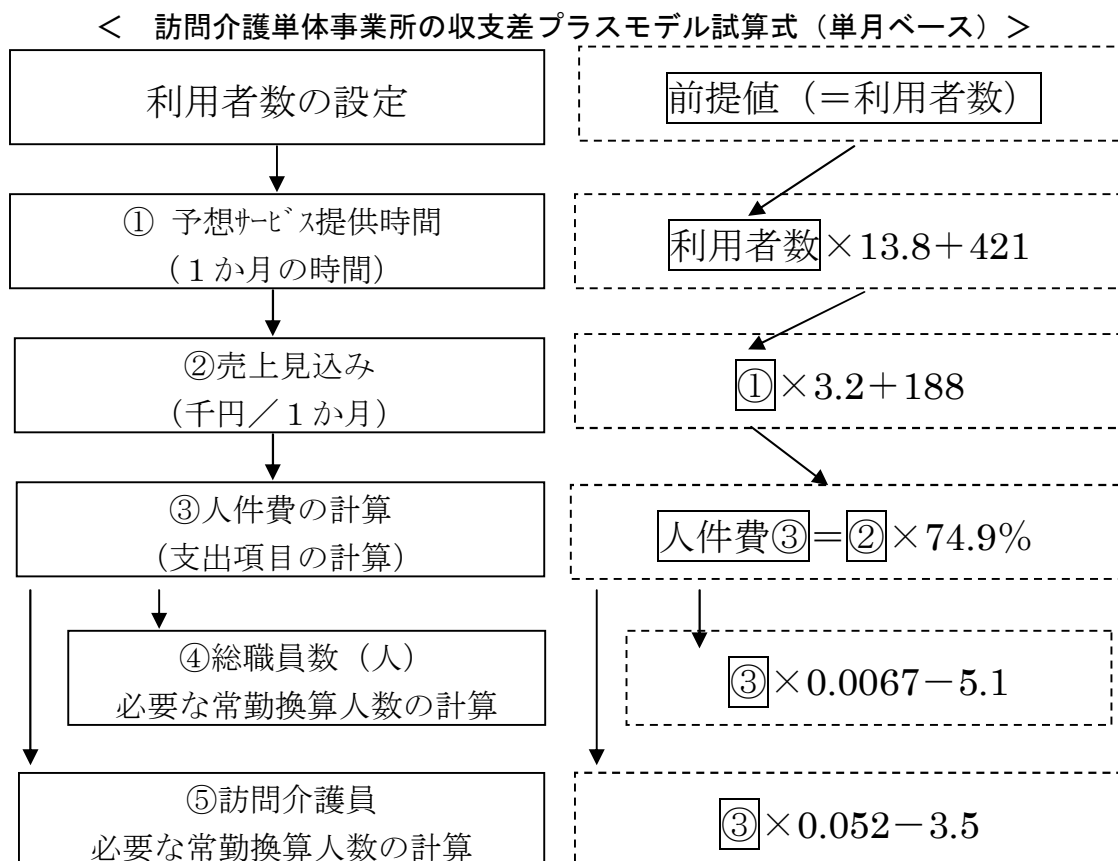
## 第4章 事業収支シミュレーション

### 1. シミュレーションの作成

本章では、アンケート調査結果から得られた9月収支差プラスの事業所データをもとに、その平均像をもとにした事業所1か月当たりの事業実態のシミュレーションを試みた。

収入部分の試算について、試算式では、事業所の利用者数の見込みを立てたうえで、以下のように算出する。まず、利用者数の見込みから、予想されるサービス提供時間(①)を計算し、この結果から1か月あたりの売上高見込み(②)を計算する。以上で収入部分の見込みを把握することができる。

経費部分の試算について、各経費の対売上高の比率が一定であることを前提に、人件費を計算する。アンケート結果から得られた収支プラスの事業所の人件費・対売上高比率は74.9%であるため、この結果を②で計算した売上高に掛け合わせると、人件費(③)の総額が算出される。人件費をもとに、総職員(④)と常勤換算ベースの訪問介護員(⑤)の人員数を計算することができる。



収支シミュレーション(試算値)

利用者数(人)	20	30	40	50	60	70	80	90	100
サービス提供時間数(時間)	697	835	973	1111	1249	1387	1525	1663	1801
売上高(千円/1ヶ月)	2418	2860	3302	3743	4185	4626	5068	5510	5951
人件費(対売上高74.9%)	1,811	2,142	2,473	2,804	3,134	3,465	3,796	4,127	4,457
人件費以外の経費(同17.2%)	416	492	568	644	720	796	872	948	1,024
収支差(千円)	191	226	261	296	331	365	400	435	470
収支差(対売上高比率)	7.9	7.9	7.9	7.9	7.9	7.9	7.9	7.9	7.9
総職員数	7	9	11	14	16	18	20	23	25
訪問介護員	6	8	9	11	13	15	16	18	20

## 2. 支出項目の計算

以下の数値は、訪問介護・単独事業所で、収支差がプラスの事業所の各経費項目の対売上高比率の平均を計算したものである。この数値を参考に、算出された売上高から各経費率を求める。なお経費率の合計 92.1%と 100 との差である 7.9%が収支差の対売上高比率に相当することとなる。

### 対売上高比率(黒字・訪問介護単独事業所)

データ	平均 対売上高比率(%)
人件費率	74.9
車両費率	1.8
光熱水道費率	0.5
福利厚生費率	1.0
旅費交通費率	1.5
研修費率	0.5
通信費率	1.4
事務消耗品費率	1.9
広報費率	0.2
賃借料費率	4.0
保険料費率	0.5
委託費率	0.1
引当金繰入費率	0.0
合計 / 減価償却費率	0.9
支払利息費率	0.2
本部帰属費率	2.8
合計	92.1

### 3. 詳細な収支シミュレーション

第2章のアンケート結果からは、規模が一定以上あるほうが収支差は出る傾向にあることが検証された。この理由は売上高と人件費や経費との比例の関係ではないことが背景にあるものと推測される。本項では、一定規模の売上高をあげると人件費率や経費率が小さくなることを前提に、より詳細な収支シミュレーションとしての試算方法を示した。

#### <シミュレーション作成の前提>

本シミュレーションは、売上高と人件費、売上高と人件費以外の経費の関係は、売上高を対数とした片対数の関係にあることを前提に試算したものである。すなわち、売上高が増えるにつれ、人件費や人件費以外の経費は増えるものの、その増加率は比例の関係ではなく、徐々に鈍化していくというものである。利用者数が増えれば通常、訪問介護員を増やして対応するものの、基本的には常勤を増やすのではなく、非常勤を増やすことで対応していくことを前提としている。また人件費以外の経費についても、訪問介護員は基本的にはサービス提供先に訪問するため、訪問介護員が増えたからといって事務所を拡張するわけではなく、また光熱費等の経費もそれに比例して増えることはない、ということを経験として前提としている。

#### 詳細な収支シミュレーション(試算値)

利用者数(人)	20	30	40	50	60	70	80	90	100
サービス提供時間数(時間)	697	835	973	1,111	1,249	1,387	1,525	1,663	1,801
売上高(千円/1ヶ月)	2,418	2,860	3,302	3,743	4,185	4,626	5,068	5,510	5,951
人件費(千円)	2,071	2,458	2,790	3,080	3,337	3,568	3,779	3,972	4,150
人件費以外の経費(千円)	496	640	764	872	968	1,054	1,133	1,204	1,271
人件費(対売上高比率)	85.6	86.0	84.5	82.3	79.7	77.1	74.6	72.1	69.7
人件費以外の経費(同上)	20.5	22.4	23.1	23.3	23.1	22.8	22.3	21.9	21.4
収支差(千円)	-149	-238	-252	-208	-120	4	157	333	531
収支差(対売上高比率)	-6.1	-8.3	-7.6	-5.6	-2.9	0.1	3.1	6.1	8.9
全職員数	9	11	14	16	17	19	20	22	23
訪問介護員	7	9	11	13	14	15	16	17	18

本試算によると、利用者数70人以上で収支差がプラスとなる結果が得られた。もともと本計算結果は、かなり保守的なものとなっている。この理由は黒字の事業所の数値をもとに計算したためである。事業の規模が小さい(サービス提供時間数が少ない)と、事業規模に比較して人件費率が高くなり、収支差は出にくい状況となることが試算された。

利用者数が70人未満の事業所の場合、第2節の経営指標の計算の③支出項目の計算の項目で示した74.9%の人件費率を目安に経営すると良いと考える。

## 第5章 調査結果と今後の取り組み

### 1. 調査結果

本事業において実施した「アンケート調査」及び「ヒアリング調査」の主な分析の視点は次の通りである。

- 「訪問介護単独型事業所」と「居宅介護支援事業所併設型事業所」
- 「都市部事業所」と「地方部事業所」
- 「9月収支差プラス事業所」と「9月収支差マイナス事業所」

アンケート結果の有効回答数が少ないことなどから、今回の調査結果では、事業収支分析上のすべての仮説について検証することはできなかったが、以下の傾向を伺うことができた。

#### **(1) 収支差をプラスにするためには、一定以上の事業所規模が必要である**

アンケート調査では、収支差プラスの事業所の方がすべてのカテゴリーで規模が大きく規模のメリットがあることが伺える。利用者一人当たりの一般管理費（家賃などの固定費）は、利用者が多い場合に事業収入対比で低く抑えることができるのではないかとということがおおよそ裏付けられた形である。

利用者数は30～39人以上、サービス提供回数は500～599回以上、サービス提供時間は600～700時間以上となる場合、事業として成立する可能性はあるが、より安定的な経営を行うために利用者数は40～49人以上ないと厳しいと思われる。本調査の先行調査である「介護サービス施設・事業者の効率的経営を図るための経営指標等に関する調査研究事業」においても、「経営を安定させるためには一定規模以上が必要である」として、月当たりの実利用者数、56.8人以上をあげている。

## **(2) 訪問介護員などの稼働率を高めることが収支差プラスにつながっている**

アンケート調査において、常勤換算ヘルパー一人当たりのサービス提供回数および提供時間をみると、その稼働率を高めることが収支差プラスにつながっていることが伺える。またこの傾向は、都市部、地方部に共通してみられる。

一人当たりのサービス提供回数が 70～80 回以上、サービス提供時間が 60～80 時間となる場合、事業として成立する可能性はあるが、より安定的な経営を行うためにサービス提供時間は 80～100 時間以上ないと厳しいと思われる。本調査の先行調査である「介護サービス施設・事業者の効率的経営を図るための経営指標等に関する調査研究事業」においても、一人当たりのサービス提供回数については、「85 回以上が望ましい」、一人当たりのサービス提供時間については、「100 時間以上が望ましい」としており、稼働率を高めることが収支差プラスにつながることを示している。

## **(3) 時間外営業を行っている事業所が収支差プラスとなっている傾向がみられる**

アンケート調査において、時間外営業の有無と収支差の関係をみると、時間外営業を行っている事業所が、都市部、地方部に共通して収支差プラスとなる傾向がみられる。

## **(4) 地方部では、移動時間が 30 分を超えると収支差プラスとなりにくい**

アンケート調査において利用者宅への移動時間と収支差の関係をみると、地方部では 30 分以上の移動時間で収支差マイナスとなる傾向がみられる。ただ都市部ではいずれの移動時間帯においても収支差プラスとなる形であった。

## **(5) 収支差プラスの事業者については、身体介護 30 分以内提供の割合が高い**

アンケート調査において、身体介護 30 分以内の提供割合と収支差の関係をみると、都市部、地方部いずれも、収支差プラスの事業所の方が、身体介護 30 分以内の提供割合が高いという傾向がみられた。

## 2. 今後の取り組み

### (1) 賃金水準 ～ 介護サービスの質向上に必要な経費の確保が必要 ～

アンケート調査では、平成 21 年 9 月のデータにもとづく人件費の分析を行っているが、そこでは収支差プラスの事業所において、収支差マイナスの事業所と比べて賃金が低く設定されているという傾向はみられず、また都市部と地方部の比較については、地方部の賃金水準は都市部に比べて約 1 割低い傾向であった。

また、収支プラスの事業所の人件費・対売上高比率は 74.9%であり、人件費率は収支差に大きな影響を与える費目といえるが、他産業比較賃金水準（「平成 20 年賃金構造基本統計調査」）と比較し、介護サービス事業者の賃金水準は低いことを鑑みても、また人材確保の観点からも、収支差改善のために賃金水準を抑制することは難しい。

良質な介護人材を確保し、介護サービスの質を提供していくためには、そのために必要な経費を確保する必要があると、更なる賃金水準の向上と、それを実現するための介護報酬のプラス改定が望まれる。

### (2) 経営者意識 ～会計に関するマネジメント体制について意識向上が必要～

アンケート調査でも述べたとおり、有効回答数が少ない背景の一つに、訪問介護サービス事業者が、事業所収支を正確に把握していないことが考えられる。

しかし訪問介護サービス事業者の多くが小規模であり、その経営状況から見ても事業者だけの力でマネジメント体制を向上させることは難しいと考えられる。関係機関が一体となって、訪問介護サービス事業者のマネジメント体制整備に向けた支援を行うことにより、経営者が事業に取り組める環境づくりが必要であろう。

第 4 章の「事業収支シミュレーション」は、アンケート結果より得られた収支差プラスの事業所の平均値を作成したものである。またその内容は、アンケート調査およびヒアリング調査で傾向の伺えた仮説、例えば一定規模の売上高をあげると人件費率や経費率が小さくなることなどを踏まえて作成しているので、これを活用し会計に関するマネジメント体制を向上させることが有効であろう。

## 結びにかえて

この度のアンケート調査結果の検証からは、訪問介護事業において、利用者数等一定の規模を確保した上で、効率よく訪問介護員を配置する工夫が有効であることが推察された。営業時間については、土、日、休日営業を行っている事業所に、収支プラスの傾向がみうけられたが、これは、利用者ニーズに対応することが収入に結びついているのか、サービス提供量の増によるものなのかは、明らかではない。一方で、利用者へのサービス提供内容や時間は、利用者の要介護度状態に応じるものであって、事業所側のコントロールが及んでいない、またすべきではないとの事業所姿勢がヒアリング調査により示された。

増収源として考えられうる特定事業所加算の取得や、保険外サービスについては、現時点では大きな影響を及ぼしているとはいえ実態が明らかになるとともに、利用者負担増を伴うことがネックとなり、事業所の置かれる地域性を考慮しつつの展開の傾向が伺われた。

一方、支出面については、その大半を占める人件費につき、賃金水準の抑制は現実的ではなく、その他の支出削減に影響する決定的な要因は、今回の調査では検証できなかった。

上記のような実態の中、事業所経営においては、効率経営の徹底として、個々の事業所が、経営実態を把握し、一定の規模の想定や、訪問介護員の稼働率をあげていくための工夫が鍵となるといえる。この点、事業実態管理等をスムーズに行っていくための支援ツールの拡充などにより、当該分野の効率経営を促していくことは、有効な策として考えられる。また、諸加算の取得や保険外サービスの展開など、積極的に収入増につながる策を見いだしていくことも求められるのではないかと。

訪問介護サービスは、進展する高齢社会を支える在宅サービスの基盤であり、事業所ごとの健全な事業運営と良質なサービス提供の確保は、介護保険制度の持続的な展開の上で、不可欠な要素となる。

ここでは、事業所経営の収入額を決定づける、介護報酬の設定自体の妥当性の検証が求められるのであり、そのためにも、個々の事業所実態を明らかにすることで、制度の妥当性検証の材料を調べていくことが重要といえる。

以上