

令和2年度 福祉施設経営研修
施設長のための経営講座 財務マネジメント初級編

「社会福祉施設をめぐる経営環境と施設長の役割」



令和2年10月12日（月）

10：00～12：00（120分）

福祉マネジメントラボ
代表 大坪 信喜

HP： <https://fukushi-mng.jp/>

社会福祉法人の現状と課題

I. 背景

1. 制度政策による影響（マクロ環境）

- ① R3年度報酬改定
 - ・介護報酬改定
 - ・障害者支援費報酬改定
- ② 新型コロナの影響
 - ・900事業所が事業休止
 - ・利用控えによる稼働率低迷

2. 雇用・競合状況（ミクロ環境）

- ① 福祉労働者の人材難
 - 他産業に比較して労働条件が悪いという定説により福祉介護業界に人材が集まらない。
 - また、定着しないことによる生産性の低下
- ② 社会福祉法人の淘汰
 - 経営環境の激変や競合事業所の増加に伴い、社会福祉法人であっても事業不振による解散・吸収合併が始まっている

3. 社会福祉法人の課題

- ① 非効率・低生産性
 - 機械化できる分野が限られているが、硬直的な職員配置や業務標準化・IT化の遅れ等により生産性が低い
- ② 離職率が高い
 - ヒトが商品である対人サービスのため、人材確保・定着が事業の継続発展には不可欠だが、他業界に比べて、離職率が高い

II. 改革の視点

① 生産性向上

働き易い職場風土、業務改善、IT化、介護ロボット

② 福祉人材の確保・定着

職員が源泉、採用離職の繰返しから自法人での育成へ

③ 事業所の多拠点展開

計画的な事業展開と積極的な人材の登用

III. 具体的方策

1. 職員の適正配置による生産性向上

- ◆ 科学的経営手法の導入（経営分析等）
- ◆ 職員配置数の適正管理
- ◆ 現場マネジメント力の充実・強化
単なる頭数合わせからチーム効率へ

2. 健全な職場風土や研修の充実による定着

- ◆ 法人本部機能の強化による人材対策
 - ・ 人事専門部署による計画的採用と人事管理
 - ・ 人事担当理事の設置
 - ・ 帰属意識を高める法人内部研修・福利厚生
 - ・ 働き易い職場形成のための労務管理
- ◆ 管理職の管理能力向上
 - ・ 健全な組織風土を醸成するマネジメント
 - ・ 専門職としての働き方の見直し
 - ・ 職種と役職の分離

3. 計画的な事業実施

- ◆ 3カ年経営計画の策定
- ◆ 事業計画と予算書の整合
- ◆ 持続可能な収支差額（7%以上）の確保

2. これからの社会福祉事業

社会事業といえども「良き思い」だけでは存続できない時代になってくる。

これからの社会事業には企業が備えている「戦略とマネジメント」が不可欠になるだろう。

アメリカの著名な社会起業家

3. 社会福祉法が社会福祉事業者の経営に求めるもの

社会福祉法第24条（経営の原則）

社会福祉事業を確実、効果的かつ適正に行なうため、
自主的にその**経営基盤の強化**を図るとともに、
福祉サービスの質の向上及び
事業経営の透明性の確保を図らなければならない。

効率：経営基盤の強化

効果：福祉サービスの質の向上

適正：事業経営の透明性の確保

4. 社会福祉法人経営の二極化（運営か経営か）

運営とは

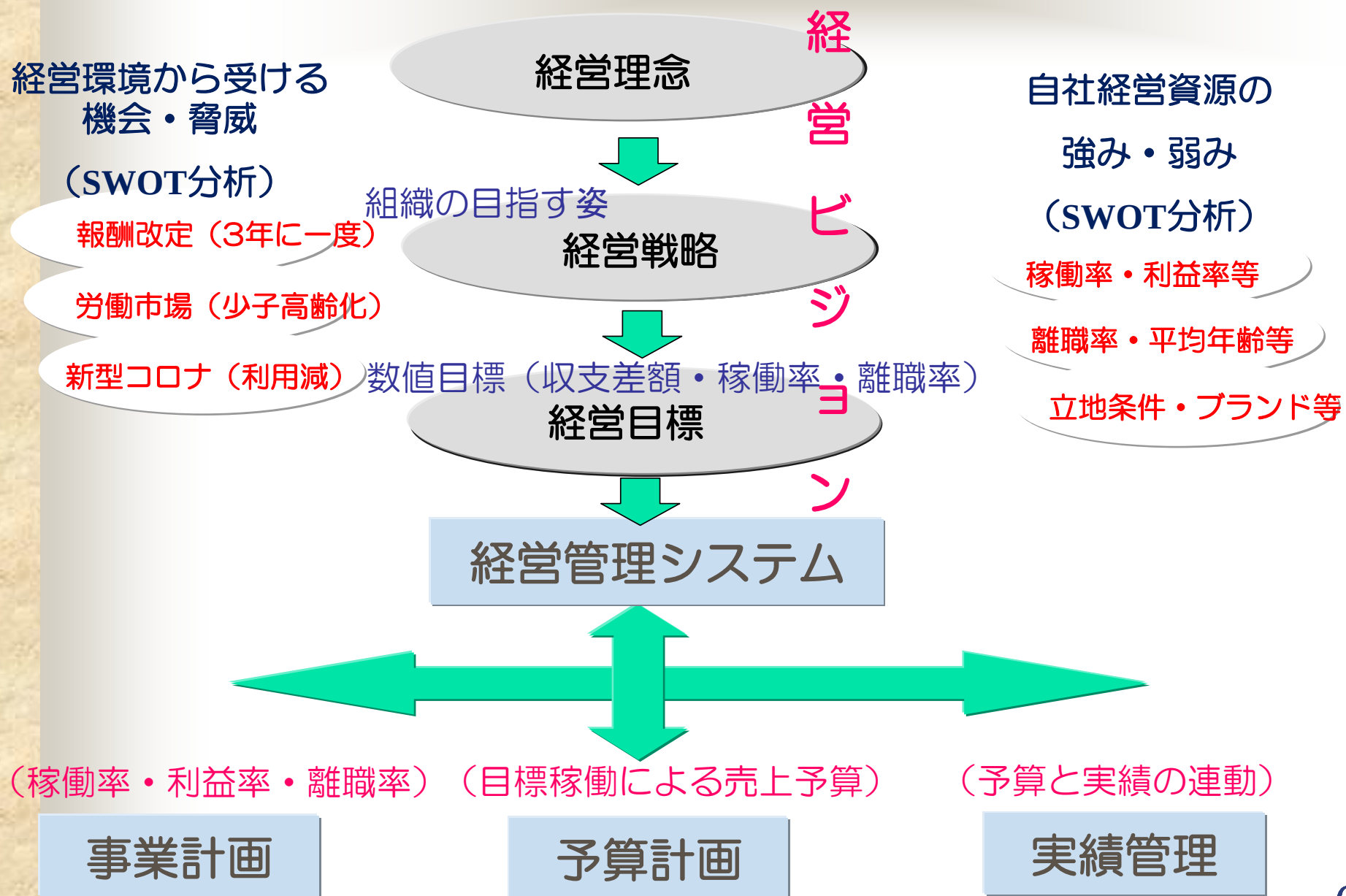
- ①あるものを使って決まったことをおこなうこと
- ②単年度予算消化主義
- ③ 決算書がゴール
- ④事業計画と予算が別個に存在している

V
S

経営とは

- ①経営環境に適応するため無いものは自ら工夫して調達する
- ②3年程度を見据えて構想する
- ③決算書が始まり
決算書を経営分析して、課題を次年度の経営計画に反映
（稼働率、労働生産性、離職率等）
- ④事業計画の財務的裏付けが予算

5. 福祉事業の経営フロー



6. 経営理念の役割

1. 組織の価値判断基準
2. 役職員の判断基準と考え方のベクトルを合わせる
3. その結果、英知が結集されて、生産性が上がる

組織の方針や方向性といった会社の主体性がないところでの集団は単なる烏合の衆の集まりでしかない

松下 幸之助

理念なき行動は凶器であり、行動なき理念は無価値である

本田 宗一郎

7. 環境分析（SWOT分析）

	内部環境	外部環境
プラス	<u>S</u>trength 強み	<u>O</u>pportunity 機会
マイナス	<u>W</u>eakness 弱み	<u>T</u>hreat 脅威

内部環境とは企業の経営資源のことであり、人材の質、財務体質、サービス力、風土、理念、組織力などを指します。

外部環境は大きくマクロ環境とミクロ環境から成り立っており、企業自身ではコントロール出来ない要因です。

マクロ環境は政治的要因、経済的要因、社会的要因などを指します。

ミクロ環境は市場、競合事業所など企業に直接的に影響を与えるものを指します。

8. 財務管理上の弱み

1. 月次で予算と実績の対比がされていない
2. 月次試算表が活用されない（前年同月比較）
3. 決算書が経営分析されない
4. 経営分析の結果が事業計画に反映されない
○稼働率 ○利用者10人当り職員数 ○人件費率等
5. 試算表・決算書作成が会計事務所、事務員任せ
6. 中区分までの決算書になっていて詳細が分からない
7. 管理職が決算書を読めない

9. 事業計画に盛り込む項目

1. 経営理念

2. 経営方針

3. 重点課題

○収支改善 ○職員満足向上 ○利用者満足向上

4. 数値目標

○稼働率 ○利用者単価 ○人件費率 ○離職率等

5. 研修計画

○法人内部研修 ○外部派遣研修

6. 会議体・委員会体制

○目的 ○成果目標 ○責任者 ○報告体制

7. 組織図

○指揮命令系統 ○責任の所在

「財務の数値目標」

- デイサービス稼働率目標 : 85%（適正值）
- デイサービス登録者獲得目標 : 定員の3倍（適正值）
- デイサービス人件費率目標 : 55%未満（適正值）
- 光熱水費削減目標（デイ） : 4%（適正值）
- 残業時間削減目標 : 2%（適正值）

10. 福祉介護事業の難しさ

- 多職種の垣根があり、組織としての一体感の醸成が難しい
- スタッフが利用者にしか関心がなく、数字に関心がない
- 利用者を増やすかどうかの裁量権を現場が持っている
- 経営と現場が繋がらない

1 1. 決算書の意味するところ

1 年間の活動の成果が決算書

(やったこと、やらなかったことが数字になる)

○稼働率を上げたか（入所調整・入院・外泊）

○ショートの前約管理システム

○デイサービスの認知活動（営業）

○残業時間（収入の3%）

○電気使用量・水道使用量の削減（収入の4%）

1 2. 社会福祉法人会計と企業会計

(1) 売上	本業による総売上（総収入）
	社会福祉法人会計の場合、サービス活動収益
(2) 原材料費 (製品を作り出すための素材)	加工販売の場合：原材料費+外注費　小売り業：仕入れ商品代金
	社会福祉法人会計の場合、外注費（給食の外部委託費等が該当する）
(3) 粗利 (売上総利益)	(1) 売上－(2) 原材料費
	社会福祉法人会計の場合、サービス活動収益－業務委託費
(4) 営業利益	(3) 粗利－(販売費＋一般管理費)
	社会福祉法人会計の場合、サービス活動増減差額
(5) 経常利益	(4) 営業利益＋(受取利息－支払利息)
	社会福祉法人会計の場合、経常活動増減差額
(6) 税引き前当期純利益	(5) 経常利益＋(特別収益－特別費用)
	社会福祉法人会計の場合、当期活動増減差額
(7) 当期純利益	(6) 税引き前当期純利益－税金
	社会福祉法人会計の場合、(6) 税引き前当期純利益（当期活動増減差額）と同じ

※損益計算書（P/L）でみる。したがって、元金返済の概念がない。

1 3. 福祉事業の損益構造

【1. 福祉介護事業収益】

1. 介護料収入・自立支援費収入・保育給付
2. 利用料収益
3. 補助金収益
4. その他

【2. 福祉介護事業外収益】

1. 借入金利息補助金収入
2. 預金利息収入

【3. 特別収益】

1. 本部繰入れ収益

【4. 福祉介護事業費用】

- (1) 給与費
- (2) 減価償却費
- (3) 委託費
- (3) その他

直接費用

【営業利益】

【5. 福祉介護事業外費用】

1. 借入金利息

【経常利益】

間接費用

【6. 特別費用】

1. 本部費繰入役員報酬等

【税引き前当期純利益】

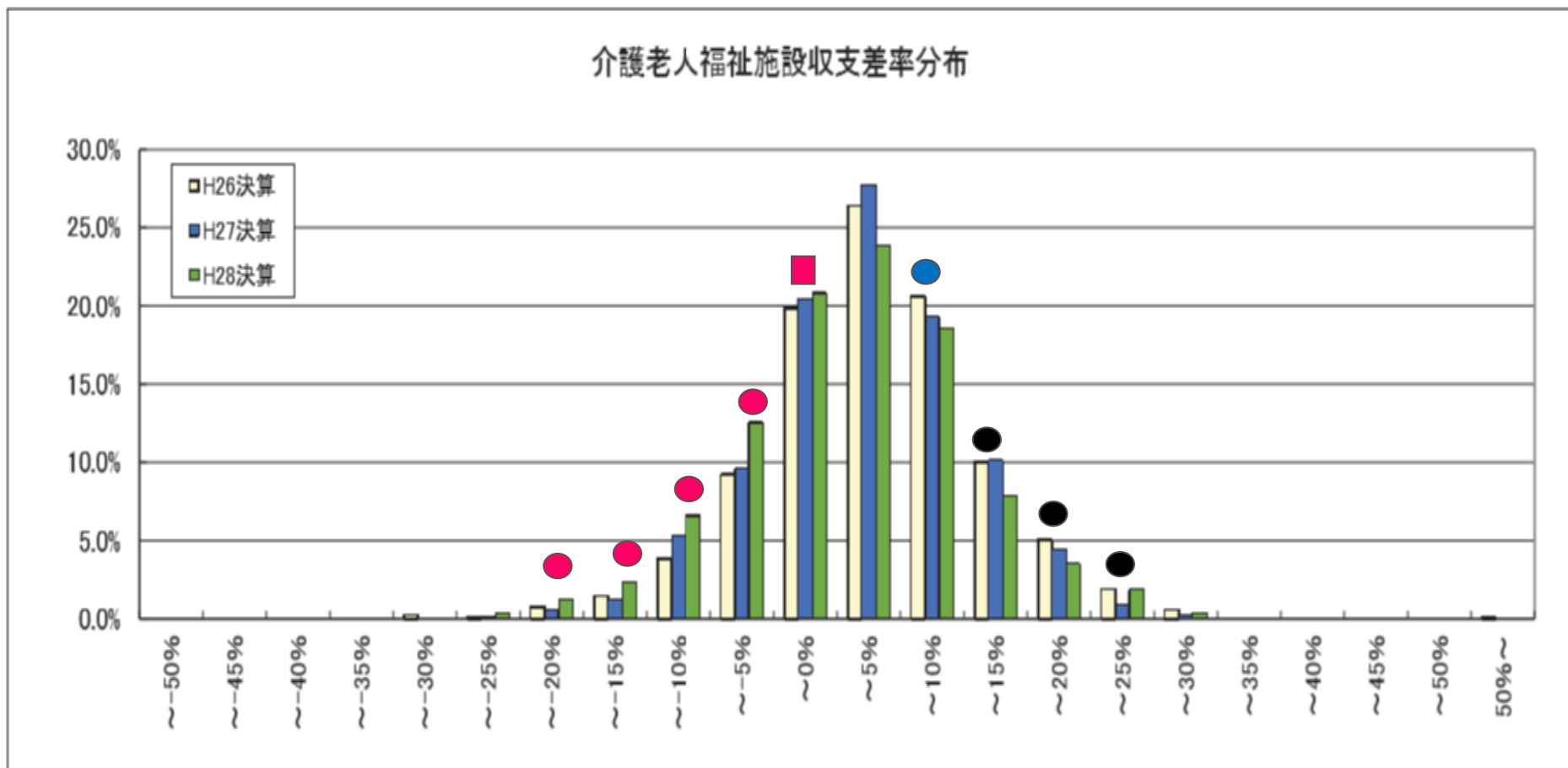
平成29年度 介護事業経営実態調査結果

(出展：厚労省)

介護サービス種別	集計施設数	利用者1人 1日当り収入 (円)	利用者1人 1日当り支出 (円)	人件費率	平成26年度 人件費率	人件費 率比較	収支差率	比較	平成26年 度収支差率
介護老人福祉施設	1,340	12,213	12,024	64.6%	57.6%	7.0%	1.6%	↓	8.7%
地域密着型 介護老人福祉施設	997	13,321	13,252	64.4%	67.2%	-2.8%	0.5%	↓	8.0%
介護老人保健施設	672	13,272	12,819	60.1%	56.5%	3.6%	3.4%	↓	5.3%
介護療養医療施設	256	16,075	15,541	60.0%	56.3%	3.7%	3.3%	↓	7.4%
認知症グループホーム (予防含む)	477	12,958	12,295	62.7%	55.9%	6.8%	5.1%	↓	11.2%
訪問介護 (予防含む)	1523	3,503	3,336	76.1%	73.7%	2.4%	4.8%	↓	7.4%
夜間対応型訪問介護	51	8,033	7,915	74.9%	83.0%	-8.1%	1.5%	↓	3.8%
訪問入浴介護 (予防含む)	589	13,675	13,294	65.1%	64.5%	0.6%	2.8%	↓	5.4%
訪問看護 (予防含む)	555	7,971	7,673	78.3%	76.6%	1.7%	3.7%	↓	5.0%
通所介護 (予防含む)	1131	9,129	8,678	64.2%	55.8%	8.4%	4.9%	↓	10.6%
認知症通所介護 (予防含む)	689	12,526	11,910	68.3%	62.2%	6.1%	4.9%	↓	7.3%
短期入所生活介護 (予防含む)	713	12,045	11,581	64.0%	59.2%	4.8%	3.8%	↓	7.3%
居宅介護支援	910	11,989	12,153	84.1%	81.9%	2.2%	-1.4%	↓	-1.0%
小規模多機能居宅介護 (予防含む)	1051	226,974	215,343	67.6%	63.4%	4.2%	5.1%	↓	6.1%
特定施設入居者生活介護 (予防含む)	545	12,927	12,607	46.0%	39.9%	6.1%	2.5%	↓	12.2%

H27介護報酬単価改定率 従来型特養:△5.9% 個室ユニット:△5.7%
小規模デイ:△9.2% 通常規模デイ:△4.9%

1 4. 介護保険事業経営状況の実態（特養）



出展：厚生労働省

※特養は3割が赤字

▲5%以上の赤字施設が2割強 ● 収支±0から▲5%までの赤字施設が2割弱■

※5%以上10%までの黒字施設が2割弱 ●

10%以上30%までの黒字施設が1割強●

平成29年度障害者福祉サービス経営実態調査結果

(出展：厚労省)

		平成28年度処遇状況等調査				平成29年実態調査	
		平成26年度決算		平成27年度決算		平成28年度決算	
Ⅰ 事業活動収益	(1) 自立支援費等・措置費・運営費収益	26,036	88.6	27,474	88.5	33,575	88.3
	(2) 利用料収益	2,004	6.8	2,095	6.7	2,722	7.2
	(3) 補助事業等収益	502	1.7	502	1.6	280	0.7
	(4) その他	557	1.9	571	1.8	623	1.6
Ⅱ 事業活動費用	(1) 給与費	18,793	63.9	20,002	64.4	24,488	64.4
	(2) 減価償却費	1,318	4.5	1,369	4.4	1,861	4.9
	(3) 国庫補助金等特別積立金取崩額	▲ 420	-1.4	▲ 480	-1.5	▲ 674	-1.8
	(4) 委託費	854	2.9	879	2.8	1,298	3.4
	(5) その他	6,131	20.9	6,217	20.0	7,156	18.8
Ⅲ 事業活動外収益	(1) 借入金利息補助金収入	11	0.0	6	0.0	9	0.0
Ⅳ 事業活動外費用	(1) 借入金利息	41	0.1	49	0.2	75	0.2
Ⅴ 特別収益	(1) 本部からの繰入	292	1.0	403	1.3	798	2.1
Ⅵ 特別費用	(1) 本部への繰入	701	2.4	928	3.0	1,551	4.1
収入 (①＝Ⅰ＋Ⅲ＋Ⅴ)		29,402	100.0	31,051	100.0	38,007	100.0
支出 (②＝Ⅱ＋Ⅳ＋Ⅵ)		27,418	93.3	28,964	93.3	35,755	94.1
収支差 (③＝①－②)		1,984	6.7	2,087	6.7	2,252	5.9
客体数		5,339		5,339		8,993	

	全体	
	常勤	非常勤
1 施設長・管理者	5,211,106	3,725,738
2 サービス管理責任者	4,699,528	2,857,736
3 児童発達支援管理責任者	4,267,462	3,768,595
4 サービス提供責任者	3,525,588	2,498,951
5 医師	15,073,650	4,693,023
6 看護職員（保健師、看護師、准看護師）	5,085,282	2,348,712
7 理学療法士	4,511,498	2,950,640
8 作業療法士	4,355,216	2,705,285
9 聴能訓練担当職員・言語機能訓練担当職員（言語聴覚士を含む）	4,265,911	2,897,940
10 機能訓練担当職員	3,811,843	2,269,486
11 地域移行支援員	4,258,961	2,935,236
12 就労支援員	3,398,383	2,028,255
13 職業指導員	3,006,554	1,854,955
14 心理指導担当職員	4,154,717	2,555,477
15 生活支援員	3,620,957	2,016,671
16 ホームヘルパー	2,932,872	2,137,553
17 世話人	2,724,508	1,933,639
18 児童指導員又は指導員	3,342,439	1,932,920
19 保育士	3,668,861	2,010,721
20 相談支援専門員	4,057,382	2,381,212
21 地域移行支援従事者・地域定着支援従事者	3,614,689	2,360,733
22 訪問支援員	3,298,043	2,315,885
23 管理栄養士	4,260,999	2,326,134
24 栄養士	3,693,902	2,376,824
25 調理員	3,327,934	1,851,849
26 事務員	4,401,074	1,880,163
27 その他の職員	4,026,244	1,959,110
客体数	8,993	

平成29年度障害者福祉サービス経営実態調査結果（障害者入所支援）

		平成28年度処遇状況等調査				平成29年実態調査	
		平成26年度決算		平成27年度決算		平成28年度決算	
Ⅰ 事業活動収益	（１）自立支援費等・措置費・運営費収益	91,345	82.2 %	89,001	81.9 %	99,821	82.4 %
	（２）利用料収益	16,562	14.9 %	16,565	15.2 %	16,738	13.8 %
	（３）補助事業等収益	1,043	0.9 %	888	0.8 %	430	0.4 %
	（４）その他	677	0.6 %	626	0.6 %	961	0.8 %
Ⅱ 事業活動費用	（１）給与費	67,095	60.4 %	67,453	62.0 %	74,056	61.1 %
	（２）減価償却費	7,518	6.8 %	7,378	6.8 %	8,165	6.7 %
	（３）国庫補助金等特別積立金取崩額	▲ 3,207	-2.9 %	▲ 3,539	-3.3 %	▲ 3,818	-3.2 %
	（４）委託費	5,122	4.6 %	4,835	4.4 %	5,190	4.3 %
	（５）その他	23,842	21.5 %	22,203	20.4 %	23,989	19.8 %
Ⅲ 事業活動外収益	（１）借入金利息補助金収入	43	0.0 %	30	0.0 %	43	0.0 %
Ⅳ 事業活動外費用	（１）借入金利息	100	0.1 %	106	0.1 %	121	0.1 %
Ⅴ 特別収益	（１）本部からの繰入	1,456	1.3 %	1,602	1.5 %	3,196	2.6 %
Ⅵ 特別費用	（１）本部への繰入	4,544	4.1 %	5,643	5.2 %	7,690	6.3 %
収入（①＝Ⅰ＋Ⅲ＋Ⅴ）		111,126	100.0 %	108,712	100.0 %	121,189	100.0 %
支出（②＝Ⅱ＋Ⅳ＋Ⅵ）		105,014	94.5 %	104,079	95.7 %	115,393	95.2 %
収支差（③＝①－②）		6,112	5.5 %	4,633	4.3 %	5,796	4.8 %
客体数		275		275		787	

	施設入所支援	
	常勤	非常勤
1 施設長・管理者	6,834,442	5,385,762
2 サービス管理責任者	5,309,123	4,205,188
3 医師	8,647,224	3,679,386
4 看護職員（保健師、看護師、准看護師）	4,568,698	2,443,990
5 理学療法士	4,435,060	3,075,045
6 作業療法士	4,368,914	2,600,167
7 就労支援員	4,083,895	2,027,779
8 職業指導員	4,121,047	1,895,377
9 生活支援員	3,615,780	1,952,817
客体数	787	

平成29年度子ども子育てサービス経営実態調査結果

(認可保育所)

科目			私立									
			60名以下		61～90名		91～120名		121～150名		151名以上	
			金額	構成割合	金額	構成割合	金額	構成割合	金額	構成割合	金額	構成割合
収益	I サービス活動増減による収益		千円	%	千円	%	千円	%	千円	%	千円	%
			71,055	-	105,662	-	130,572	-	156,939	-	196,680	-
		1 保育事業収益										
		（1）施設型給付費収益・特例施設型給付費収益	12,686	-	23,499	-	18,265	-	26,410	-	25,478	-
		（2）委託費収益	53,707	-	71,749	-	94,088	-	104,280	-	144,403	-
		（3）利用者等利用料収益	287	-	1,203	-	809	-	1,624	-	2,252	-
		（4）その他の事業収益	4,349	-	9,177	-	17,345	-	24,581	-	24,457	-
	2 児童福祉事業収益	2	-	6	-	14	-	103	-	42	-	
	3 その他収益	542	-	748	-	804	-	1,086	-	1,801	-	
	II サービス活動外増減による収益		402	-	945	-	1,506	-	1,799	-	2,004	-
（1）うち、借入金利息補助金収入		13	-	168	-	79	-	104	-	133	-	
III 特別増減による収益		1,331	-	2,194	-	10,575	-	6,761	-	7,100	-	
費用	IV サービス活動増減による費用	1 人件費	51,690	76.7%	75,969	76.0%	96,019	77.0%	115,246	77.2%	142,928	77.0%
		2 事業費	7,412	11.0%	12,140	12.1%	15,123	12.1%	18,046	12.1%	23,314	12.6%
		3 事務費	5,912	8.8%	7,994	8.0%	9,726	7.8%	11,168	7.5%	13,318	7.2%
		4 減価償却費	3,239	4.8%	5,163	5.2%	6,689	5.4%	8,563	5.7%	10,473	5.6%
		5 国庫補助金等特別積立金取崩額	-1,087	-1.6%	-1,878	-1.9%	-3,123	-2.5%	-4,005	-2.7%	-4,753	-2.6%
		6 その他の費用	204	0.3%	607	0.6%	210	0.2%	262	0.2%	361	0.2%
		V サービス活動外増減による費用	584	-	1,522	-	1,392	-	2,135	-	1,630	-
	（1）うち、支払利息	55	-	165	-	256	-	321	-	327	-	
	VI 特別増減による費用	3,806	-	3,581	-	12,822	-	11,585	-	8,800	-	
	①収益計（Ⅰ（3その他収益を除く））		71,057	100.0%	105,668	100.0%	130,586	100.0%	157,042	100.0%	196,721	100.0%
②費用計（Ⅳ）		67,372	94.8%	99,994	94.6%	124,644	95.4%	149,280	95.1%	185,641	94.4%	
③損益差額（①－②）		3,685	5.2%	5,674	5.4%	5,943	4.6%	7,762	4.9%	11,080	5.6%	
④施設数		295 施設		217 施設		358 施設		384 施設		508 施設		
⑤平均利用定員数		46 人		79 人		110 人		138 人		193 人		
⑥平均児童数		47 人		83 人		113 人		140 人		194 人		
⑦入所児童1人当たり収益（①÷⑥）			1,496 千円		1,274 千円		1,159 千円		1,125 千円		1,014 千円	
⑧入所児童1人当たり費用（②÷⑥）			1,418 千円		1,206 千円		1,106 千円		1,070 千円		957 千円	

平成29年度子ども子育てサービス経営実態調査結果（認定こども園）

科目			私立									
			60名以下		61～90名		91～150名		151～210名		211名以上	
			金額	構成割合	金額	構成割合	金額	構成割合	金額	構成割合	金額	構成割合
収益	I サービス活動増減による収益	1 保育事業収益	千円 77,901	% -	千円 94,588	% -	千円 134,858	% -	千円 162,523	% -	千円 227,686	% -
		（１）施設型給付費収益・特例施設型給付費収益	72,811	-	85,235	-	118,440	-	140,628	-	189,558	-
		（２）委託費収益	0	-	674	-	557	-	907	-	791	-
		（３）利用者等利用料収益	1,100	-	1,464	-	3,185	-	5,876	-	15,166	-
		（４）その他の事業収益	3,941	-	7,141	-	12,599	-	15,052	-	22,089	-
		2 児童福祉事業収益	0	-	34	-	46	-	52	-	238	-
		3 その他収益	1,098	-	1,619	-	2,399	-	4,483	-	13,069	-
		II サービス活動外増減による収益	296	-	1,304	-	1,237	-	1,594	-	4,369	-
		（１）うち、借入金利息補助金収入	2	-	598	-	268	-	49	-	87	-
		III 特別増減による収益	818	-	4,564	-	4,953	-	6,675	-	6,552	-
費用	IV サービス活動増減による費用	1 人件費	50,581	73.2%	63,433	73.7%	88,498	73.2%	105,374	71.5%	144,976	68.3%
		2 事業費	9,142	13.2%	10,628	12.3%	15,348	12.7%	18,243	12.4%	26,583	12.5%
		3 事務費	7,158	10.4%	8,374	9.7%	11,789	9.8%	16,086	10.9%	27,454	12.9%
		4 減価償却費	2,964	4.3%	4,698	5.5%	7,425	6.1%	10,285	7.0%	14,535	6.8%
		5 国庫補助金等特別積立金取崩額	-915	-1.3%	-1,188	-1.4%	-2,296	-1.9%	-2,617	-1.8%	-1,268	-0.6%
		6 その他の費用	147	0.2%	170	0.2%	143	0.1%	80	0.1%	83	0.0%
		V サービス活動外増減による費用	612	-	1,826	-	1,196	-	2,551	-	5,468	-
		（１）うち、支払利息	208	-	167	-	316	-	492	-	759	-
		VI 特別増減による費用	2,575	-	5,228	-	6,039	-	6,449	-	8,255	-
		①収益計（Ⅰ（３）その他収益を除く）			77,901	100.0%	94,622	100.0%	134,904	100.0%	162,574	100.0%
②費用計（Ⅳ）			69,076	88.7%	86,115	91.0%	120,907	89.6%	147,452	90.7%	212,364	93.2%
③損益差額（①－②）			8,825	11.3%	8,507	9.0%	13,996	10.4%	15,122	9.3%	15,560	6.8%
④施設数			92 施設		184 施設		499 施設		179 施設		208 施設	
⑤平均利用定員数			45 人		77 人		121 人		178 人		297 人	
⑥平均児童数			60 人		77 人		121 人		168 人		277 人	
⑦入所児童1人当たり収益（①÷⑥）			1,305 千円		1,224 千円		1,113 千円		965 千円		823 千円	
⑧入所児童1人当たり費用（②÷⑥）			1,157 千円		1,114 千円		997 千円		876 千円		766 千円	

15. 経営分析による経営指標算出式

代表的経営指標	算出式
① 事業活動収入	① 決算書の事業活動内収入を転記
② 事業活動支出	② 決算書の事業活動内支出を転記
③ 収支差額	③ ①－②
④ 収支差額率	④ ③÷①×100
⑤ 1日平均利用者数	⑤ 年間利用者延べ人数÷365
⑥ 稼働率	⑥ ⑤÷定員数
⑦ 利用者10人当り従業員数	⑦ 常勤換算従業員数÷⑤×10
⑧ 利用者1人当り収入	⑧ 事業活動収入÷利用者延べ人数
⑨ 人件費率	⑨ 人件費÷事業活動収入
⑩ 材料費率	⑩ 事業費支出÷事業活動収入
⑪ 減価償却費率	⑪ 減価償却費÷事業活動収入
⑫ 委託費率	⑫ 委託費÷事業活動収入
⑬ 経費率	⑬ (事務費支出－委託料)÷事業活動収入
⑭ 従業員1人当り給与額	⑭ 人件費支出÷常勤換算職員数
⑮ 従業員1人当り売上額	⑮ 事業活動収入÷常勤換算職員数
⑯ 労働生産性	⑯ 事業活動収入－事業費支出－委託料－減価償却費÷常勤換算従業員数
⑰ 労働分配率	⑰ ⑭÷⑯

16. 某社会福祉法人全体の経営指標

		平成28年度	平成29年度	差分	適正值	備考
経営指標	各指標					
収益性	①事業活動収入	1,484,559,592	1,510,366,156	25,806,564		
	②事業活動支出	1,466,386,287	1,470,061,684	3,675,397		
	③事業活動収支差額	18,173,305	40,304,472	22,131,167		
	④収支差額率	1.2%	2.7%	1.4%	10%以上	やや改善
機能性	⑤就労支援事業損益	83.9%	85.7%			
	⑥一日当たり平均利用率	-	-			
	⑦利用者10人当たり職員数(人)	-	-			
	⑧利用者1人一日当たり事業収入(円)	-	-			
合理性	⑨人件費率	79.0%	76.9%	-2.1%	60%未満	やや改善
	⑩材料費率	13.8%	13.9%	0.1%	15%未満	良好
	⑪減価償却費率	4.8%	4.8%	0.0%	5%前後	適正
	⑫委託費率	0.0%	0.0%	0.0%		
	⑬経費率	11.6%	11.5%	0.0%	5.5%前後	6%超過
生産性	⑭職員1人当たり給与費(円)	4,399,966	4,359,637	-40,328		
	⑮職員1人当たり事業収入(円)	5,570,580	5,667,415	96,835		
	⑯労働生産性	4,532,541	4,607,239	74,698		
	⑰労働分配率	97.1%	94.6%	-2.4%	80%以内	やや改善
施設データ	利用定員数	-	-			
	常勤換算職員数	266.5	266.5	0.0		
	平均要介護度・障害程度区分	-	-			
	施設稼働（開園）日数	365	365	0		

17. 特養の経営分析結果事例

		特別養護老人ホームA	適正值	備考
経営指標	各指標	平成29年度		
収益性	①事業活動収入	339,256,352		
	②事業活動支出	320,139,516		
	③事業活動収支差額	19,116,836		
	④収支差額率	5.6%	10%以上	やや低調
機能性	⑤一日平均利用者数(人)	82.9		
	⑥一日当たり平均利用率	90.1%	96%以上	低調
	⑦利用者10人当たり職員数(人)	6.2	5.5人	10人当たり0.7人強多い
	⑧利用者1人一日当たり事業収入(円)	11,215	10,000円以上	適正
合理性	⑨人件費率	65.3%	60%未満	高い
	⑩材料費率	17.2%	15%未満	高い
	⑪減価償却費率	2.4%	3%前後	適正
	⑫委託費率	6.3%		労務コストのため 人件費と合算で考える
	⑬経費率	5.0%	5.5%前後	良好
生産性	⑭職員1人当たり給与費(円)	4,321,346		
	⑮職員1人当たり事業収入(円)	6,613,184		
	⑯労働生産性	4,902,249		
	⑰労働分配率	88.2%	80%以内	生産性低い
施設データ	利用定員数	92		
	常勤換算職員数	51.3		
	平均要介護度	3.9		
	施設稼働(開園)日数	365		

18. デイサービスの経営分析結果事例

経営指標	各指標	平成29年度	平成29年度	差分	適正值
		デイサービスA	デイサービスB		
収益性	①事業活動収入	55,250,653	91,352,430	36,101,777	
	②事業活動支出	49,132,530	91,495,064	42,362,534	
	③事業活動収支差額	6,118,123	-142,634	-6,260,757	
	④収支差額率	11.1%	-0.2%	-11.2%	10.0%
機能性	⑤一日平均利用者数(人)	15.1	27.1	12.0	—
	⑥一日当たり平均利用率	53.9%	60.2%	6.2%	85.0%
	⑦利用者10人当たり職員数(人)	7.4	6.6	-0.7	4.5人
	⑧利用者1人一日当り事業活動収入(円)	11,803	10,886	-917.5	10000円前後
合理性	⑨人件費率	63.6%	72.0%	8.4%	55.0%
	⑩材料費率	15.0%	16.5%	1.5%	10.0%
	⑪減価償却費率	1.0%	1.8%	0.8%	適正
	⑫委託費率	5.5%	5.4%	0.0%	4.5%
	⑬経費率	4.1%	4.7%	0.6%	4.5%
生産性	⑭職員1人当り給与費(円)	3,167,267	3,655,961	488,693.2	—
	⑮職員1人当り事業活動収入(円)	4,977,536	5,075,135	97,598.7	—
	⑯労働生産性	3,800,746	3,836,557	35,811.1	—
	⑰労働分配率	83.3%	95.3%	12.0%	75.0%
施設データ	定員数	28	45	17	
	常勤換算職員数	11.1	18.0	6.9	
	利用者延べ人数(人)	4,681	8,392	3,711	
	営業日数	310	310	0	
	平均要介護度	2.3	2.0	(0.3)	

19. 施設長・管理者に求められること

- 職員個人の価値感や考え方を法人の経営理念と調和させる
- 理念や方針、数値目標を自分の言葉にして浸透させる
- 就業規則を労務管理のガイドラインとして、職員の義務と権利のバランスを図る
- 1日1回は現場を視察して問題・課題を改善する
- 月次試算表の前月や前年同月と比較し、冗費を点検する
- 施設・事業所の経営責任（離職率・稼働率・収支差額）