

生き残る介護事業所経営の秘訣！

～介護事業所の経営戦略と人材教育～

(株)マネジメントセンター

目次

- 1. 倒産の信号を見分ける経営術**
- 2. 経営戦略の重要性**
- 3. 人材定着の要諦**
- 4. 成功事例**

1. 倒産の信号を見分ける経営術

訪問介護事業は今年も深刻

【老人福祉・介護事業の倒産推移】

(負債単位：百万円)

年	老人福祉・介護事業		訪問介護事業		倒産合計	負債合計
	倒産件数	負債総額	倒産件数	負債総額		
2000	3	2,660	0	0	3	2,660
2001	3	3,582	0	0	3	3,582
2002	7	1,537	1	20	8	1,557
2003	4	1,745	0	0	4	1,745
2004	7	5,945	4	110	11	6,055
2005	11	1,907	4	135	15	2,042
2006	11	11,159	12	320	23	11,479
2007	17	6,968	18	805	35	7,773
2008	29	18,541	17	714	46	19,255

※施設系その他、通所・短期入所、グループホームなど、基本的に訪問介護以外全ての介護事業含む

昨年の倒産件数は過去最多！！

倒産の主な原因

.....

放漫経営

経営未熟、無計画、事業概況の把握不十分

過少資本

運転資金が不足した際に、金利負担に耐えられない資本力

累積赤字

赤字の累積により、将来的に経営困難

突発的な原因

経営者の突然の死亡や天災など

信用力の低下

金融機関の融資に対する引き締めや拒絶

販売不振

売上の著しい減少

過剰な設備投資

売上看えない設備投資

2008～09年の主な介護事業者の倒産事例

会社名	負債総額	事業内容	倒産までの経緯
(株)シルバーリボン (北海道)	約2億 5,500万	グループ ホーム他	<ul style="list-style-type: none"> 急激な事業拡大で資金負担の増加 温泉施設等、運営が軌道に乗らなかつた 源泉掛け流しの温泉介護用入浴施設を完備した高級施設を建設
(株)伊豆の里 (静岡県)	約20億 5,000万	有料老人 ホーム	<ul style="list-style-type: none"> 1350万円からの入居一時金等で入居者が集まらなかつた 相次ぐ新規開設で借入金増大
(社福)長和福祉 会 (兵庫県)	約43億	特別養護 老人ホーム 他	<ul style="list-style-type: none"> 返済による運転資金不足の恒常化 社会福祉法人では、全国初の民事再生法適用 多額な建設費の回収を産んだ
(株)エヌ総合企画 (埼玉県)	約11億 2,700万	有料老人 ホーム他	<ul style="list-style-type: none"> スタッフが確保出来ず、事業運営悪化 グループホーム15施設を売却したが、

資金繰りが限界

過剰な設備投資が施設の倒産原因

東京商工リサーチの調査員が見る倒産の信号

1. 取引銀行を変更している
2. 支払条件を変更している
3. 売上高の急増（利益の度外視や架空取引等の危険性）
4. 人員削減や不動産の処分
5. 退職者の増加他、激しい人事異動
6. 社長がいつも不在
7. 職員に元気がない
8. 悪い噂が多い
9. 情報開示に消極的

財務から読み取る倒産のシグナル

1. 倒産する中小企業のほとんどは過大投資・過小資本が原因
2. 介護事業者は財務に弱い

借方		貸方	
資産の部	流動資金 ○○○○○	負債の部	● 負債の部 ○○○
	● 現金・預金 ○○○○○		● 支払手形 ○○○
	● 受取手形 ○○○○○		● 買掛金 ○○○
	● 売掛金 ○○○○○		● 固定資産 ○○○○○
	● 有価証券 ○○○○○		● 社債 ○○○○○
	● 棚卸資産 ○○○○○		● 長期借入金 ○○○○○
	● 固定資産 ○○○○○		● 資本金 ○○○○○
	● 有形固定資産 ○○○○○		● 資本剰余金 ○○○○○
	● 無形固定資産 ○○○○○		● 利益剰余金 ○○○○○
	● 投資等 ○○○○○		● 繰延資産 ○○○○○
● 繰延資産 ○○○○○	● 繰延資産 ○○○○○		
合計 ○○○○○	合計 ○○○○○		

75ヶ月以上の売上に相当する在庫を抱えていないか？
 棚卸資産/1ヶ月の売上
 (=売上高÷12ヶ月) >0.75
 ※0.5以下が理想

4%以上の資本の上積みが出来ているか？
 利益剰余金/純資本
 (負債+純資産) × 100% < 4%

利益剰余金の値がカギ！

ピンチをチャンスに変える経営術

倒産に至る3つの原因

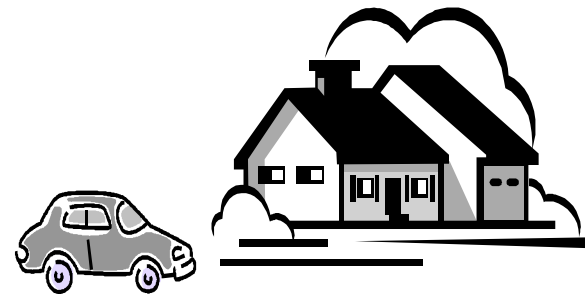
① 過剰投資



施設系に多い

② 事前のリサーチ不足

③ 事業計画の甘さ



在宅系に多い

ピンチをチャンスに変える経営術

施設系の過剰投資

- ・ 高いグレードの施設を建設
- ・ 回収できない賃料設定
- ・ 不足部分を介護報酬で穴埋め

在宅系の事業計画の甘さ・リサーチ不足

【1～3年以内に倒産するケース】

- ・ 設立当初の高いランニングコスト
- ・ 低い稼働率

【数年後に事業が頓挫するケース】

- ・ 制度改正に追いつけない

対応するには？

- 複数の事業やサービスでリスクを分散
- 制度改正法に合わせてマーケティングリサーチ

経営戦略・事業計画！

倒産を防ぐ解決策

① 返済計画のリスケジュール

事業計画を作り直し、長期返済にする等の見直しを図る

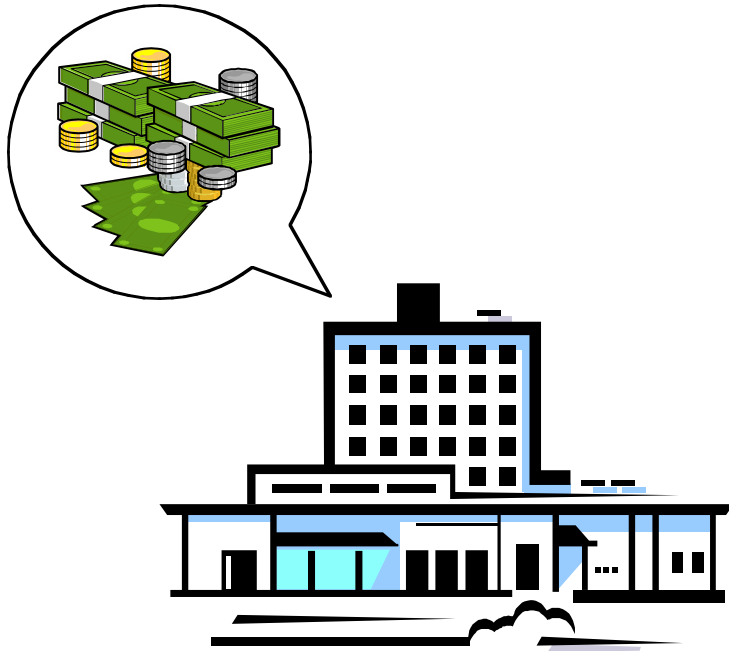
② ターゲット・コンセプトの見直し

サービス供給不足の隙間を探し、事業内容の見直しを図る

③ コスト削減

人件費・経費をそれぞれ削減する

① 返済計画のリスケジュール



ハウスメーカーに乗せられて過剰投資

- 読みの浅い家賃設定
- 追加工事分の返済が初期のランニングコストに入ってくる

事業が回らず赤字

1. 事業計画の作り直し
2. 返済期間と家賃設定の見直し



倒産を防いで
事業を好転

利用者に負担を強いる事になるが、利用者も倒産されるのは一番困る

② ターゲット・コンセプトの見直し



過剰投資してないのに経営困難

- 事前の研究不足
- 事業計画が甘い

稼働率が低い

1. 商圏やターゲット、競合相手の情報を収集して現状分析
2. サービス供給不足の隙間を探し、特性を合わせる
3. 最終手段⇒事業転換
4. (例) 小規模多機能からデイサービスに変更

③ コスト削減

人件費

- 派遣を利用しない
- ホームページや広告等を活用して自社採用
- マニュアルを作って細部を工夫⇒ISO取得等の業務の効率化

経費

- 食材費の見直し
- 定期清掃とリネン等を依頼している業者を整理
- 保険についても、無駄なものを購入していないかを確認

やむを得ない場合の最終手段⇒給料の見直し

ただし、マイナスに効果が働くので、将来像をきちんと示して一時的なものだとスタッフに説明して納得して貰うこと