

平成26年度 認知症高齢者グループホームの経営状況について

福祉医療機構のデータに基づき、平成26年度認知症高齢者グループホームの経営状況について分析を行った。

サービス活動収益対経常増減差額比率は6.1%と前年度の5.8%から若干上昇した。ユニット別では1ユニットが3.6%、2ユニットが7.4%と、前年度の傾向と同じく2ユニットの方が良好だった。

施設開設後の年数別に利用率をみたところ、おおむね開設3年目で約96%の高稼働を達成していた。しかし、2年目の利用率を黒字施設・赤字施設で比較すると、赤字施設の約66%に対し、黒字施設は約88%と2年目で高稼働に近い数値であった。施設建築に係る貸付の償還開始時期等も踏まえると、早期に黒字化するためには、2年目で高い利用率を確保することは重要である。

開設2年目で高稼働を達成する要因を考察するため、法人の特別養護老人ホームの保有状況に着目した結果、法人が施設と同一市内に特別養護老人ホームを保有している場合の利用率は87.8%と、保有していない施設の56.5%と差が顕著であった。背景には特別養護老人ホームを通じた地域ニーズの把握や利用者の紹介があると考えられる。

法人の主たる事業と施設経営の関係では、介護を主たる事業とする法人の施設は、サービス活動収益対経常増減差額比率が8.3%とその他の施設の5.0%に比べて高かった。法人が介護事業を基盤としていると、加算の取りやすさによる増収や、資源の共有による費用削減の効果があるのではないかと考えられる。

本レポートでは法人が特別養護老人ホームを実施または主たる事業を介護としていると、認知症高齢者グループホームの経営に良好な影響を及ぼすことが推察されたが、重要なのはそのような環境下にはない施設が同様の効果を得るためには、どのような工夫を図っていくべきかということである。方法としては、法人全体の介護事業を強化していくほか、地域の関係機関と協力体制を築くことで、外部に自施設が活用可能な介護基盤を構築していくといったことが考えられるだろう。

はじめに

福祉医療機構では、毎年度、貸付先認知症高齢者グループホーム（以下「GH」という。）の経営状況等について調査を行っており、このほど、本データを用いて平成26年度のGHの経営状況について分析を行った。分析の対象は、開設1年以上を経過し、社会福祉法人新会計基準を採択している施設で、サンプル数は758施設（1ユニット：45.5%、2ユニット：51.2%、3ユニット：3.3%）である。

本レポートでは、平成26年度の経営状況を前年度およびユニット数別での比較から概観するとともに、利用率および経営について法人事業との関係から分析を行った。

具体的に法人がGHと同一市内で特別養護老人ホーム（以下「特養」という。）を運営している場合にGHの利用率に与える影響や、法人が介護を主たる事業として行っている場合にGHの経営に与える影響について考察を行った。



1. 平成 26 年度の経営状況

【経常増減差額比率は 6.1%。ユニット別では 1 ユニットが 3.6%、2 ユニットが 7.4% と 2 ユニットの方が良好】

平成 26 年度は介護報酬改定がなかったこともあり、サービス活動収益対経常増減差額比率（以下「経常増減差額比率」という。）は 6.1%

と前年度から 0.3 ポイントの上昇にとどまり、機能性、収支状況に大きな変化はみられなかった（図表 1）。ユニット別で比較すると¹、1 ユニットで 3.6%、2 ユニットで 7.4% と 2 ユニットの方が経営状況が良好だった。

（図表 1）平成 25 年度・26 年度 GH の経営状況（全体・ユニット数別の平均）

区 分	平成 25 年度			平成 26 年度						
	全体 n=474	1ユニット n=208	2ユニット n=243	全体 n=758	前年度 比	1ユニット n=345	前年度 比	2ユニット n=388	前年度 比	
機能性										
入所定員数	人	14.4	8.9	17.9	14.1	△ 0.3	8.9	△0.0	17.8	△0.1
利用率	%	95.6	95.7	95.2	95.6	0.1	96.4	0.7	95.3	0.1
要介護度	—	2.68	2.73	2.66	2.76	0.08	2.85	0.12	2.71	0.05
入所者 1 人 1 日当たりサービス活動収益	円	12,446	12,417	12,486	12,635	189	12,455	38	12,720	234
入所者 10 人当たり従事者数										
介護職員	人	7.62	7.53	7.73	7.67	0.05	7.64	0.10	7.70	△0.04
その他職員	人	1.52	1.82	1.40	1.40	△0.12	1.79	△0.02	1.25	△0.15
計	人	9.14	9.35	9.14	9.07	△0.07	9.43	0.08	8.95	△0.19
費用の状況（サービス活動収益に占めるサービス活動費用の割合）										
人件費	%	68.7	72.2	67.5	68.6	△0.2	71.2	△1.1	67.0	△0.5
経費	%	19.6	20.4	19.4	20.1	0.5	20.3	△0.1	19.9	0.5
うち事業費	%	(13.4)	(13.8)	(13.4)	(13.5)	0.1	(13.8)	0.0	(13.4)	△0.1
うち事務費	%	(6.2)	(6.6)	(6.0)	(6.5)	0.4	(6.5)	△0.1	(6.6)	0.6
減価償却費	%	5.4	5.2	5.6	5.0	△0.4	4.7	△0.5	5.3	△0.3
サービス活動収益対経常増減差額比率	%	5.8	1.6	7.1	6.1	0.3	3.6	1.9	7.4	0.4
従事者 1 人当たり人件費	千円	3,415	3,501	3,365	3,485	70	3,430	△ 71	3,477	112

注 1) 数値は四捨五入しているため、合計・差額が一致しない場合がある（以下、記載がない場合は同じ）

注 2) 全体のサンプルには 3 ユニットを含む

1 ユニットは 2 ユニットに比べて介護報酬の基本単価が高く設定されているが、入所者 10 人当たり従事者数が 1 ユニットで 9.43 人、2 ユニットで 8.95 人であることからわかるように、2 ユニットの方が人員配置等の点でスケールメリットがあるため、2 ユニットは 1 ユニットより収益性が高くなっている。さらに、ユニット数別の赤字施設²の割合では、1 ユニットが 33.6%、2 ユニットが 21.1% と 1 ユニットの方が高かった。

平成 27 年度の介護報酬改定では 1 ユニット、

2 ユニットともに同程度の減算だったことを踏まえると、今後 GH を開設するのであれば、経営の安定性および効率性の観点から 2 ユニットの方が好ましいといえる。

また、黒字施設と赤字施設の経営状況の比較では、2 ユニットの割合と利用率で差がみられた。2 ユニットの割合は黒字施設が 55.4%、赤字施設が 39.8%、利用率は黒字施設が 96.2%、赤字施設が 94.1% だった（図表 2）。このことから、経営の安定にはユニット数のほか、利用率も重要となる。

1 3 ユニットはサンプル数が少ないため除外した

2 経常増減差額が 0 円未満を赤字とした



(図表 2) 平成 26 年度 GH の経営状況 (黒字施設・赤字施設別の平均)

区 分		黒字施設	赤字施設	差
		n=552	n=206	黒字ー赤字
入所定員数	人	14.5	13.0	1.5
2ユニットの割合	%	55.4	39.8	15.6
利用率	%	96.2	94.1	2.0
要介護度	—	2.74	2.82	△ 0.08
入所者 1 人 1 日当たりサービス活動収益	円	12,714	12,393	322
開設経過年数	年	9.3	9.1	0.2

2. 利用率に関する分析

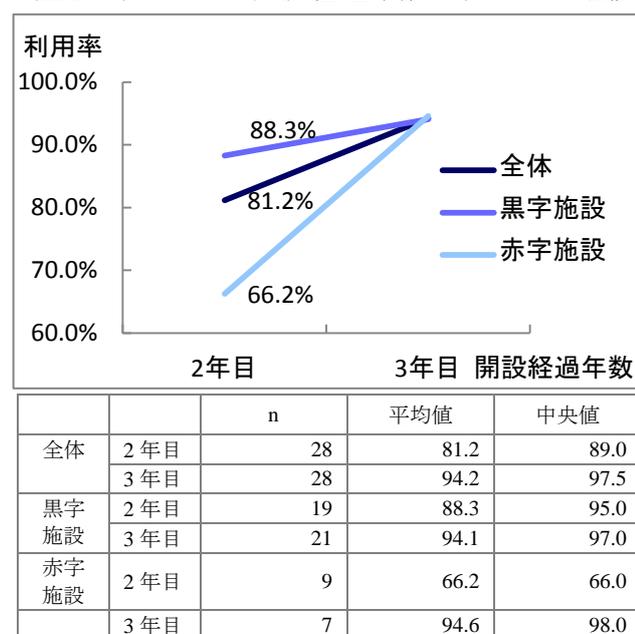
2.1 開設経過年数別の比較

【おおむね開設 3 年目で高稼働を達成。早期黒字化のためには 2 年目で 90% 近くの利用率を確保することが重要】

黒字施設・赤字施設の比較でも差がみられたように、利用率は GH の経営において重要である。本章では GH における利用率の特徴や利用率に影響する要因について分析を行う。

まず、福祉医療施設全般において、施設開設から高稼働を達成するまでには一定期間を要するのが一般的であるが、GH では開設 3 年目で平均 94.2% の高稼働を達成していた (図表 3)。

(図表 3) GH の開設経過年数別利用率の推移



さらに、これを黒字施設・赤字施設別にみると、2 年目の状況では赤字施設の平均 66.2% に比べ、黒字施設は平均 88.3% とすでに 2 年目にして高稼働を達成していることがわかる。

福祉医療機構の貸付制度において、通常、償還開始までの据置期間は 2 年である。多くの施設が開設前に貸付の契約を締結するが、据置期間は契約時点から開始するため、開設 2 年目には償還が開始している施設がほとんどである。そのため、返済資金を確保するためにも 2 年目で黒字化することは重要である。経営の安定化のためには、開設 2 年目の時点で一つの目途として利用率を 90% 近くまで達成しておくことが望ましいといえる。

2.2 法人保有の特養が利用率に与える影響 —開設 2 年目の利用率の分析—

(1) 同一市内に特養を持つ法人と持たない法人の GH の比較

【同一市内に法人の特養がある GH の利用率は 87.8%。特養がない GH の 56.5% を大きく上回る】

前項では開設 2 年目で高稼働に近づけることが重要であることを述べたが、2 年目で高稼働を達成できる施設とできない施設にはどのような差があるのだろうか。

本項では、法人が GH と同一市内に特養を保有していると、GH でも地域の要介護者やその他介護ニーズに関する情報を得やすく、利用者確保しやすいのではないかと仮定し、法人の特養の保有状況別に比較を行った³。

3 GH は地域密着型サービスであるため、利用者は GH が所在する市内の居住者に限られる。そのため、GH が所在する市内で運営している特養の方が、GH の利用者確保に必要な情報を得やすいと思われたため、特養が所在している地域を同一市内に限定した



開設2年目のGHについて、同一法人がGHと同一市内⁴に特養を保有しているか否か⁵（以下「特養ありGH」ないし「特養なしGH」という。）で経営状況を比較したところ、利用率に顕著な差がみられた。利用率は「特養ありGH」で87.8%（中央値92.5%）と「特養なしGH」の56.5%（同47.6%）を31.3ポイント上回った（図表4）。

法人が特養の申込みを受理するにあたっては、

入居希望者の「要介護度」「認知症高齢者の日常生活自立度」「主たる介護者の状況」等の情報を得る。つまり、入居の申込みを通じて、地域の要介護者やその状況について把握をすることになる。その過程でGHのニーズを把握し、利用申込みにつなげることも可能であると思われ、「特養ありGH」と「特養なしGH」の利用率の差にはこのような背景があることが推察される。

（図表4）平成26年度 GHの経営状況（法人特養保有状況別の平均）

区分	同一市内に特養あり（A）	同一市内に特養なし（B）	差
	n=22	n=6	(A) - (B)
入所定員数 人	16.0	16.5	△ 0.5
利用率（カッコ内は中央値） %	87.8 (92.5)	56.5 (47.6)	31.3 (44.9)

（2）「特養ありGH」へのヒアリング

【近隣に特養のあるGHは利用者の確保で有利。ほかにも医療従事者の活用や職員一括採用等のメリットあり】

（1）で分析の対象とした「特養ありGH」、つまり高稼働施設の22施設のうちヒアリングに対し応諾のあった8施設に対し、前項で推察した

利用率に関する確認も含め、GHの経営についてヒアリングを実施した。ヒアリング事項は次のとおりである。1) 法人が近隣で特養を実施していることで得るメリット、2) 高稼働のために工夫をしている（した）こと、3) GHの経営上の課題（人材確保や競合施設の状況）。

ヒアリング概要

- ・実施日…平成28年2月26日
- ・方法…電話
- ・対象施設…8施設（利用率 平均値：88.2% 中央値：96.1%）
- ・対象施設の所在地…埼玉県、千葉県、東京都、愛知県、奈良県、鳥取県、山口県、福岡県

ヒアリング結果

1) 法人が近隣で特養を実施していることで得るメリット

利用率に関連したもの

- ・特養からの利用者の紹介
- ・特養を通じた地域ニーズの把握
- ・特養の新規要件（要介護3以上）の対象外となった利用者の受け皿

職員の活用に関連したもの

- ・特養の医師や看護師の活用（利用者の健康管理等）
- ・大変な時にフォローし合える

その他

- ・特養と併せた職員採用が実施可能
- ・法人が培ってきた介護の実績や評判によってGHも高く評価

2) 高稼働のために工夫をしている（した）こと

- ・地域包括ケアセンターや病院等への営業、空き状況等のこまめな状況報告

4 郡部においては同一郡内、東京都区部においては同一区内とした

5 併設や複合型の特養も同一市内に保有しているものとする



- ・利用者の健康管理の徹底（入院による退居をなくす）
- ・常時の入居候補者探しによる待機者確保（空床を速やかに埋める）
- ・開設 4 か月前に居宅介護支援事業所を立ち上げ、地域のニーズ調査を実施
- ・外観へのこだわり（入りたくなるような施設）

3) GH の経営上の課題（人材確保や競合施設の状況）

人材確保での工夫

- ・残業はさせない
- ・勤務時間を地域の水準より短く設定
- ・給与水準を地域の水準より高く設定
- ・ハローワークや新聞広告等、あらゆる手段で求人を実施

競合施設の状況

- ・施設は増加しているが、懸念されるのは入居者の減少ではなく従事者の確保難

その他

- ・事業展開を考えているが、人材確保が障壁

ヒアリングの結果、利用率に関しては「特養あり GH」は (1) で推察したとおり、法人の特養が近隣にあることで、特養を通じた地域ニーズの把握や特養からの利用者の紹介が高稼働につながっているとの回答があった。また、平成 27 年度より特養の新規入所者要件が原則要介護 3 以上となったことで、GH が特養の入居要件から外れた者の受け皿として活用されていると回答した施設もあった。

職員の活用については、特養の医師や看護師を活用している事例が数件あった。高稼働のために工夫していることの中に、入院による退居者を出さないように入居者の日常的な健康管理を徹底しているとの回答もあり、このような点においても近隣に活用できる医療従事者がいることはメリットである。

ほぼすべての施設で経営上の課題として、人材確保難や離職率の高さが挙げられた。法人が近隣で特養を実施している場合は、地域に密着した職員の一括募集や採用をしやすいため、人材確保に関する GH への負担が軽減されるといった声もあった。しかし、多くの施設では採用活動の特養で実施するほかに施設独自でも実施しており、手段としてはハローワークや新聞広告等のあらゆる資源を活用していた。

離職率が低いと回答した施設があったが、そ

の理由として、地域の水準よりも高い給与設定や勤務時間の短縮等を挙げていた。これは特養の保有状況とは直接関係ないが、GH に限らず多くの介護事業所で常時人材募集をしている現状においては、こうした差別化は人材の確保や定着に効果的であると思われる。

(3) まとめ

本項では開設 2 年目の高稼働の施設と低稼働の施設の利用率の差を考察するために、法人で GH と同一市内に特養を持つ「特養あり GH」と「特養なし GH」を比較した。その結果、「特養あり GH」で利用者の確保をはじめとする施設の安定稼働においてメリットがみられた。

ここまで近隣に特養がある場合のメリットを中心にみてきたが、重要なのは近隣に特養がなく上記のようなメリットを享受しにくい GH は、同様の効果を得るためにはどのような取組みをすればよいかということである。

例えば先のヒアリングで、GH の開設と同時に高稼働を達成するため、開設前に開設予定地域で居宅介護支援事業所を立ち上げ、地域ニーズを徹底的に調査し、入居希望者を確保するというものがあった。同 GH は特養との複合型施設であるが、同地域では法人として初めての事業展開であるため、このような措置を取ったとのことであったが、利用率を上昇させるための



手法として参考になるだろう。

また、入居者の健康管理のためには医師や看護師と協力体制を築くことが重要であるが、法人内で協力体制を築くことが困難な場合は、地域における関連施設と積極的に連携体制を構築していくことが求められるだろう。

3 法人の主たる事業との関係

【介護事業メインの法人の GH は、収益が高く費用が低い傾向。加算の取りやすさによる収益の増加や資源の共有による費用の削減効果が要因か】

前章では法人の特養の保有状況が GH の利用率に与える影響を中心にみたが、本来、施設経営は施設単体ではなく法人全体の経営のなかで

とらえるべきである。そこで、本章では法人事業が GH の経営にどのように影響するのか、その関係を見ることとする。

今回は法人の主たる事業⁶に着目し、法人の主たる事業と GH の経営の関係をみた。法人の主たる事業を「介護」と「介護以外」（以下「主たる事業介護」ないし「主たる事業介護以外」という。）に分け、GH の経営状況を比較したところ、経常増減差額比率が「主たる事業介護」が 8.3%と「主たる事業介護以外」の 5.0%を 3.3 ポイント上回っていた（図表 6）。つまり、「主たる事業介護」の方が「主たる事業介護以外」よりも収支差が出ているということになる。

（図表 6）平成 26 年度 GH の経営状況（同一市内に所在する法人の主たる事業別の平均）

区 分	主たる事業介護 (A)	主たる事業介護以外 (B)	差 (A) - (B)
	n=64	n=117	
機能性			
入所定員数	人 13.0	12.9	0.1
利用率	% 95.9	96.4	△ 0.5
要介護度	— 2.70	2.78	△ 0.08
入所者 1 人 1 日当たりサービス活動収益	円 12,593	12,468	125
収益の状況			
サービス活動収益	千円 57,257	56,527	730
うち介護保険関係収益	千円 57,164	56,313	851
費用の状況（カッコ内はサービス活動収益に占めるサービス活動費用の割合）			
サービス活動費用	千円 52,453 (91.6%)	53,587 (94.8%)	△ 1,134 (△ 3.2)
うち人件費	千円 38,560 (67.4%)	38,928 (68.9%)	△ 368 (△ 1.5)
うち経費	千円 10,933 (19.1%)	11,552 (20.4%)	△ 619 (△ 1.3)
サービス活動収益対経常増減差額比率	% 8.3	5.0	3.3

注) 主たる事業介護のサンプルに、GH1 施設のみ運営している法人は含まない

「主たる事業介護」と「主たる事業介護以外」を比較すると、規模や機能性は同程度であるが、収支を金額で比較すると、収益では介護保険関係事業収益で「主たる事業介護」が「主たる事業介護以外」を大きく上回っていた。一方、費用ではいずれの項目でも「主たる事業介護」が「主たる事業介護以外」を下回っていた。

「主たる事業介護」と「主たる事業介護以外」が同規模で、利用率や要介護度に差がみられなかったことを踏まえると、「主たる事業介護」の

収益の高さの要因としては、加算の取得による増収が考えられる。法人の主たる事業が介護の場合、介護事業を行う基盤が整備されているため、加算が取りやすい環境にあることが推察される。なお、法人が介護事業を中心に行っていることで取得しやすいと思われる加算の例としては、GH 退居後の福祉サービスについて相談援助等を行う退居時相談援助加算が挙げられるだろう。

費用の差については、「主たる事業介護」と「主

6 主たる事業とは、法人全体従事者数のうち、施設種別ごとの従事者数が 50%を超える事業としている



たる事業介護以外」の規模が同程度であることから、収益同様に法人の主たる事業が介護である点を活かした、人材や物品等の資源の共有によるコスト削減効果が要因として考えられる。

以上のことから、経営母体たる法人が介護事業を基盤としていると、増収および費用削減が期待でき、経営の安定効率化に効果的といえる。

ここでも重要なことは、法人が介護事業を基盤としていないGHは、どのような方法で増収や費用削減を図っていくべきかということである。それには法人で事業展開をして介護基盤を強化していくか、それが困難であれば地域の関係機関と協力体制を築くことで、外部に自施設が活用可能な介護基盤を構築していくといったことが必要となるのではないだろうか。

おわりに

今回の分析では、利用率および経営について法人事業との関係から分析を行った。

早期の経営安定や借入金の償還の確実さを踏まえると、開設2年目で高稼働を達成することが重要であった。

利用率もそうであるが、法人がGHと同一市

内に特養を保有していたり、法人の主たる事業が介護である場合、GHの経営にプラスの影響をもたらすことが推察された。逆にいえば、そうした要件を満たさないGHは、別の方法で同様の効果を得るために工夫を図っていく必要がある。その方法としては事業展開等により法人の介護基盤を強化したり、地域の関係機関や者と連携・協力関係を築いていくということが挙げられる。

今後ますますニーズの高まる認知症ケアや地域包括ケアシステムの構築においてGHの専門性を存分に発揮していくためにも、GHの経営においては計画的で効果的な戦略を期待したい。

本資料は情報の提供のみを目的としたものであり、借入など何らかの行動を勧誘するものではありません

※ 本資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、情報については、その完全性・正確性を保証するものではありません

※ 本資料における見解に関する部分については、著者の個人的所見であり、独立行政法人福祉医療機構の見解ではありません

《本件に関するお問合せ》

独立行政法人福祉医療機構

経営サポートセンター リサーチグループ

TEL : 03-3438-9932 FAX : 03-3438-0371

E-mail : wam_sc@wam.go.jp