

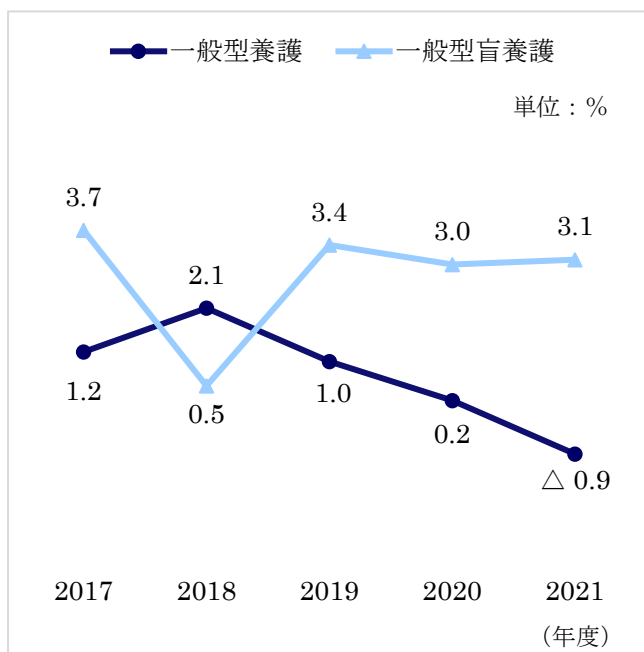
## 2021年度 養護老人ホームの経営状況について

令和5年7月19日  
 経営サポートセンター リサーチグループ  
 調査員 上野 晃汰

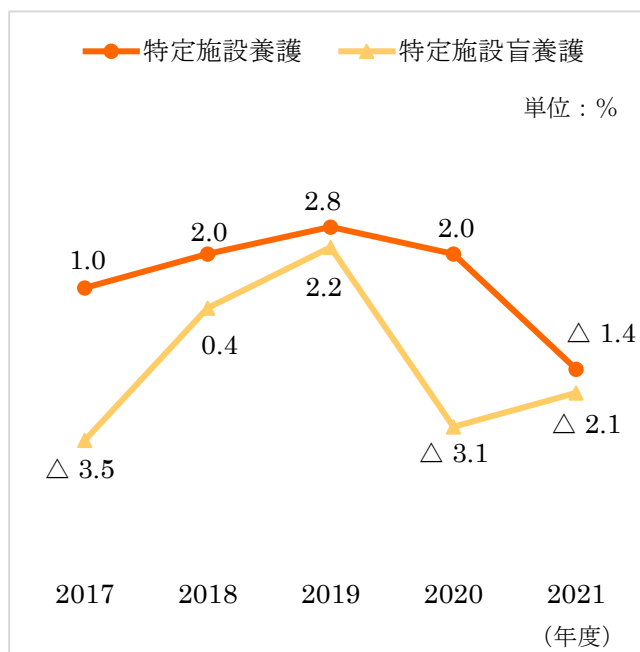
## 養護老人ホームは赤字施設割合が拡大

- ▶ 養護老人ホーム（一般型養護）の経営状況
  - ✓ 2021年度のサービス活動増減差額比率は、 $\Delta 0.9\%$ とマイナス値
  - ✓ 赤字施設は利用率が低く、実利用者に対する人員配置が過大となっている傾向
  - ✓ 定員規模が小さいほど人件費率が高く、サービス活動増減差額比率が低い傾向
- ▶ 養護老人ホーム（特定施設養護）の経営状況
  - ✓ 2021年度のサービス活動増減差額比率は、 $\Delta 1.4\%$ と一般型養護と同様にマイナス値
  - ✓ 赤字施設は黒字施設と比べ、主要な加算の算定率が低いことから利用者単価が低い
  - ✓ 定員規模が大きいほうが赤字施設割合が低い傾向

## ▼一般型のサービス活動増減差額比率の推移



## ▼特定施設のサービス活動増減差額比率の推移



## 【本リサーチ結果に係る留意点】

- ・ 設立後1年未満の養護老人ホームは分析対象に含んでいない
- ・ 本稿では、介護保険制度における特定施設入居者生活介護（地域密着型特定施設入居者生活介護を含む）の指定を受けていない養護老人ホームを「一般型」、同指定を一部または全部で受けている養護老人ホームを「特定施設」と定義している
- ・ 盲養護老人ホームを「盲養護」とし、盲養護以外の養護老人ホームを「養護」と表記している
- ・ 資料出所は、特に記載がない場合は、すべて福祉医療機構である。また、数値は、特に記載がない場合は平均値である
- ・ 数値は四捨五入のため、内訳や差引の合計が合わない場合がある
- ・ 従事者に関する指標はすべて常勤換算し算出している

福祉医療機構（以下「機構」という。）では、毎年度、貸付先の養護老人ホームから経営状況等の報告をいただいている。本稿では主に2021年度決算に係る経営状況について分析した。

なお、施設類型によっては、サンプル数が少ないことから、必ずしも本分析の結果が全国の養護老人ホームの状況を反映しているとは限らない可能性があることにご留意いただきたい。

## 1 2021年度の経営状況

### 1.1 一般型養護・盲養護の経営状況

**一般型養護のサービス活動増減差額比率は、 $\Delta 0.9\%$ とマイナス値**

2021年度の一般型養護のサービス活動収益対サービス活動増減差額比率（以下「サービス活動増減差額比率」という。）は、 $\Delta 0.9\%$ のマイナス値となった（図表1）。これは養護の分析を開始した2017年度以降でもっとも低い水準である。また、赤字施設割合<sup>1</sup>は51.7%と過半を占めており、厳しい経営状況にあるといえる。

収益面では、利用率は89.7%、利用者1人1日当たりサービス活動収益（以下「利用者単価」という。）は6,883円、定員1人当たりサービス活動収益は2,254千円であった。

また、費用面では、サービス活動収益対人件費率（以下「人件費率」という。）が54.5%、サービス活動収益対経費率（以下「経費率」という。）が40.7%となっている。経費率の内訳としては、サービス活動収益対給食費率（以下「給食費率」という。）が11.9%、サービス活動収益対水道光熱費率（以下「水道光熱費率」という。）が8.3%、サービス活動収益対業務委託費率（以下「業務委託費率」という。）が8.6%と大きな割合を占めていた。

なお、一般型盲養護は、サービス活動増減差額比率が3.1%、赤字施設割合が33.3%であった。

**（図表1）2021年度 一般型養護・盲養護の経営状況**

指標	一般型		
	養護	盲養護	
施設数	-	205	15
定員数	人	64.0	51.3
利用率	%	89.7	91.5
定員1人当たりサービス活動収益	千円	2,254	3,013
利用者単価	円	6,883	9,018
1施設当たり従事者数	人	18.5	22.6
利用者10人当たり従事者数	人	3.22	4.82
人件費率	%	54.5	59.2
経費率	%	40.7	32.8
うち給食費率	%	11.9	9.4
うち水道光熱費率	%	8.3	7.2
うち業務委託費率	%	8.6	5.5
減価償却費率	%	5.7	4.9
サービス活動増減差額比率	%	$\Delta 0.9$	3.1
経常増減差額比率	%	$\Delta 0.8$	2.9
従事者1人当たりサービス活動収益	千円	7,801	6,835
従事者1人当たり人件費	千円	4,252	4,044
赤字施設割合	%	51.7	33.3

### 1.2 特定施設養護・盲養護の経営状況

**特定施設養護のサービス活動増減差額比率は、 $\Delta 1.4\%$ と一般型養護と同様にマイナス値**

特定施設養護のサービス活動増減差額比率は、 $\Delta 1.4\%$ となっており、これは一般型養護と同様、2017年以降でもっとも低い水準である（図表2）。

収益面をみると、利用率は90.3%、利用者単価は7,434円、定員1人当たりサービス活動収益は2,450千円であった。特定施設養護では、介護サービスの提供に伴い、当然に利用者単価は一般型養護よりも高いものの、赤字施設割合は58.2%と高かった。

<sup>1</sup> 経常増減差額が0円未満を赤字とした

なお、特定施設盲養護は、サービス活動増減差額比率が△2.1%、赤字施設割合が52.4%であった。

(図表2) 2021年度 特定施設養護・盲養護の経営状況

指標	特定施設		
	養護	盲養護	
施設数	-	122	21
定員数	人	70.6	62.4
うち特定施設入居者生活介護	人	43.9	37.0
利用率	%	90.3	91.3
要介護度	-	2.36	3.04
定員1人当たりサービス活動収益	千円	2,450	2,797
利用者単価	円	7,434	8,395
1施設当たり従事者数	人	23.4	25.8
利用者10人当たり従事者数	人	3.67	4.53
人件費率	%	55.9	62.1
経費率	%	38.9	34.4
うち給食費率	%	10.7	9.5
うち水道光熱費率	%	7.6	7.1
うち業務委託費率	%	9.6	7.4
減価償却費率	%	6.6	5.6
サービス活動増減差額比率	%	△ 1.4	△ 2.1
経常増減差額比率	%	△ 1.3	△ 1.8
従事者1人当たりサービス活動収益	千円	7,387	6,758
従事者1人当たり人件費	千円	4,129	4,196
赤字施設割合	%	58.2	52.4

## 2 3か年度同一施設における経営状況

### 2.1 3か年度同一施設における一般型養護の経営状況

利用者単価の低下に伴い収益が減少し、サービス活動増減差額比率は△0.8%に低下

続いて、経営状況の変化をより詳細に把握するため、2019年度から2021年度までの3か年度において、比較可能なデータがある一般型養護69施設を分析した(図表3)。

2021年度のサービス活動増減差額比率は、2019年度よりも1.3ポイント低下し△0.8%となった。赤字施設割合も50.7%まで拡大しており、経営状況の悪化がみてとれる。

この要因としては、サービス活動収益の減少が挙げられる。2021年度の利用者単価は2019年度から128円低下し、6,777円となった。一方で、利用率は0.8ポイントとわずかに上昇したものの、利用者単価の低下の影響は大きく、定員1人当たりサービス活動収益は21千円減少した。

また、費用に関する指標をみると、従事者1人当たり人件費が30千円増加している。くわえて

(図表3) 3か年度同一施設における一般型養護の経営状況

指標	一般型				
	2019年度	2020年度	2021年度	差(2021-2019)	
施設数	-	69	69	69	-
定員数	人	71.7	71.7	70.6	△ 1.1
利用率	%	90.2	85.7	91.1	0.8
定員1人当たりサービス活動収益	千円	2,274	2,276	2,253	△ 21
利用者単価	円	6,905	7,275	6,777	△ 128
1施設当たり従事者数	人	19.7	19.7	19.3	△ 0.4
利用者10人当たり従事者数	人	3.05	3.21	3.00	△ 0.05
人件費率	%	55.0	54.9	55.5	0.5
経費率	%	40.2	39.7	40.6	0.5
減価償却費率	%	4.4	4.4	4.7	0.3
サービス活動増減差額比率	%	0.5	0.9	△ 0.8	△ 1.3
経常増減差額比率	%	0.7	1.1	△ 0.6	△ 1.3
従事者1人当たりサービス活動収益	千円	8,264	8,268	8,244	△ 20
従事者1人当たり人件費	千円	4,545	4,542	4,575	30
赤字施設割合	%	49.3	42.0	50.7	1.4
1施設当たりサービス活動収益	千円	163,035	163,187	158,968	△ 4,066
1施設当たりサービス活動費用	千円	162,271	161,688	160,229	△ 2,041
うち1施設当たり人件費	千円	89,667	89,635	88,218	△ 1,449

先ほどの減収も相まって、人件費率および経費率はともに 0.5 ポイント上昇した。

## 2.2 3 か年度同一施設における特定施設養護の経営状況

### 人件費率が上昇し、サービス活動増減差額比率は△2.3%に低下

一般型養護と同じく、3 か年度分の比較可能なデータがある特定施設養護 50 施設を分析した（図表 4）。

2021 年度のサービス活動増減差額比率は、2019 年度から 2.8 ポイント低下し△2.3%となった。赤字施設割合についても、年々拡大傾向にあり、2021 年度は 6 割以上が赤字と非常に厳しい経営状況であることがわかる。

収益に関する指標について、利用者単価は介

護職員処遇改善加算（I）の算定率や定員数に占める特定施設入居者生活介護の割合の上昇などが影響して、387円上昇し7,884円となった。なお、2021 年度における 1 施設当たりサービス活動収益は、2019 年度から 308 千円上昇している。収益が増加したにもかかわらずサービス活動増減差額比率が低下したのは、収益の増加以上に費用が増加したためであると考えられる。

費用に関する指標をみると、従事者 1 人当たり人件費が 182 千円と大幅に増加したことによって、人件費率は 2.6 ポイント上昇していた。1 施設当たり人件費をみても 4,587 千円増加しており、増収分の 308 千円を大きく上回った。このように、主に人件費が増加したことによって、サービス活動増減差額比率が低下し、赤字施設割合が上昇したものと推察される。

（図表 4）3 か年度同一施設における特定施設養護の経営状況

指標		特定施設			
		2019 年度	2020 年度	2021 年度	差 (2021-2019)
施設数	-	50	50	50	-
定員数	人	67.0	68.3	64.4	△ 2.6
うち特定施設入居者生活介護	人	36.1	39.1	41.3	5.2
利用率	%	91.5	90.8	90.7	△ 0.8
要介護度	-	2.26	2.23	2.27	0.00
定員 1 人当たりサービス活動収益	千円	2,505	2,504	2,611	106
利用者単価	円	7,497	7,552	7,884	387
1 施設当たり従事者数	人	24.2	25.2	24.3	0.0
利用者 10 人当たり従事者数	人	3.95	4.06	4.15	0.20
人件費率	%	55.7	56.8	58.3	2.6
経費率	%	37.1	37.4	36.9	△ 0.1
減価償却費率	%	6.8	6.6	7.0	0.3
サービス活動増減差額比率	%	0.4	△ 0.8	△ 2.3	△ 2.8
経常増減差額比率	%	0.4	△ 0.7	△ 2.3	△ 2.8
従事者 1 人当たりサービス活動収益	千円	6,932	6,795	6,931	△ 1
従事者 1 人当たり人件費	千円	3,862	3,863	4,044	182
赤字施設割合	%	46.0	52.0	62.0	16.0
1 施設当たりサービス活動収益	千円	167,772	171,049	168,080	308
1 施設当たりサービス活動費用	千円	167,058	172,413	172,001	4,942
うち 1 施設当たり人件費	千円	93,470	97,231	98,057	4,587

### 3 黒字・赤字施設別の経営状況

#### 3.1 黒字・赤字施設別 一般型養護の経営状況

##### 赤字施設は利用率が低く、実利用者に対する人員配置が過大となっている傾向

ここまで、2021年度の一般型養護および特定施設養護の経営状況は、いずれも半数以上が赤字であるなど、厳しい経営状況にあることが確認できた。そこで、黒字施設と赤字施設で経営状況にどのような差があるのか、まずは一般型養護からみていきたい（図表5）。

収益に関する指標である利用率は、黒字施設が92.0%であるのに対して、赤字施設は87.5%と、赤字施設のほうが4.5ポイントも低い。このことから、特別養護老人ホームといった他の入所施設と同様に、利用率は施設の黒字・赤字に影響する重要な指標の1つであるといえるだろう。また、利用者単価は黒字施設と赤字施設で大きな差はみられなかったが、従事者1人当

たりサービス活動収益は、赤字施設のほうが859千円低い7,380千円であった。

次に、費用に関する指標については、利用者10人当たり従事者をみると、赤字施設のほうが0.34人多くなっていた。赤字施設は、利用率が低いにもかかわらず、黒字施設と1施設当たり従事者数が同程度であることによるものと考えられる。さらに、従事者1人当たり人件費をみても、赤字施設のほうが234千円高いことから、人件費率は9.0ポイントも高くなっている。また、人件費率ほどではないが、経費率および減価償却費率も赤字施設のほうが高く、それらがサービス活動増減差額比率の差となっているものと考えられる。

以上のことから、一般型養護の赤字施設は、収益面の向上を図るとともに、実利用者に応じて職員のバランスを見直し、人員配置を適正化することによって経営の改善を図っていく必要があるものと思料する。

（図表5）黒字・赤字施設別 一般型養護の経営状況

指標		一般型		
		黒字	赤字	赤字-黒字
施設数	-	99	106	-
定員数	人	66.6	61.5	△ 5.1
利用率	%	92.0	87.5	△ 4.5
定員1人当たりサービス活動収益	千円	2,316	2,192	△ 124
利用者単価	円	6,899	6,867	△ 32
1施設当たり従事者数	人	18.7	18.3	△ 0.5
利用者10人当たり従事者数	人	3.06	3.40	0.34
人件費率	%	50.2	59.2	9.0
経費率	%	39.1	42.4	3.3
うち給食費率	%	11.5	12.4	0.9
うち水道光熱費率	%	7.8	8.8	1.0
うち業務委託費率	%	1.3	1.3	0.1
減価償却費率	%	3.7	7.8	4.1
サービス活動増減差額比率	%	7.0	△ 9.4	△ 16.5
経常増減差額比率	%	7.2	△ 9.4	△ 16.6
従事者1人当たりサービス活動収益	千円	8,240	7,380	△ 859
従事者1人当たり人件費	千円	4,133	4,367	234



### 3.2 黒字・赤字施設別 特定施設養護の経営状況

#### 赤字施設は黒字施設と比べ、主要な加算の算定率が低いことから利用者単価が低い

次に、特定施設養護の黒字施設と赤字施設の経営状況を比較していきたい（図表 6）。

まず利用率は、一般型養護と異なり、赤字施設のほうが 1.2 ポイント高かった。一方で、利用者単価をみると、777 円もの差が生じていた。利用者単価に差が生じている一因として、加算の算定率の違いが挙げられる（図表 7）。例えば、介護職員処遇改善加算（I）は、黒字施設では 86.3%が算定しているのに対して、赤字施設は 76.1%と、10.2 ポイントも低かった。このように全体的に赤字施設と比べて、黒字施設のほうが積極的に加算を算定している傾向がうかがえる。

また、一般型養護では、赤字施設のほうが利用者 10 人当たり従事者数が多く、人員配置に課題があった。それに対して、特定施設養護では、黒字施設のほうが利用者 10 人当たり従事者数

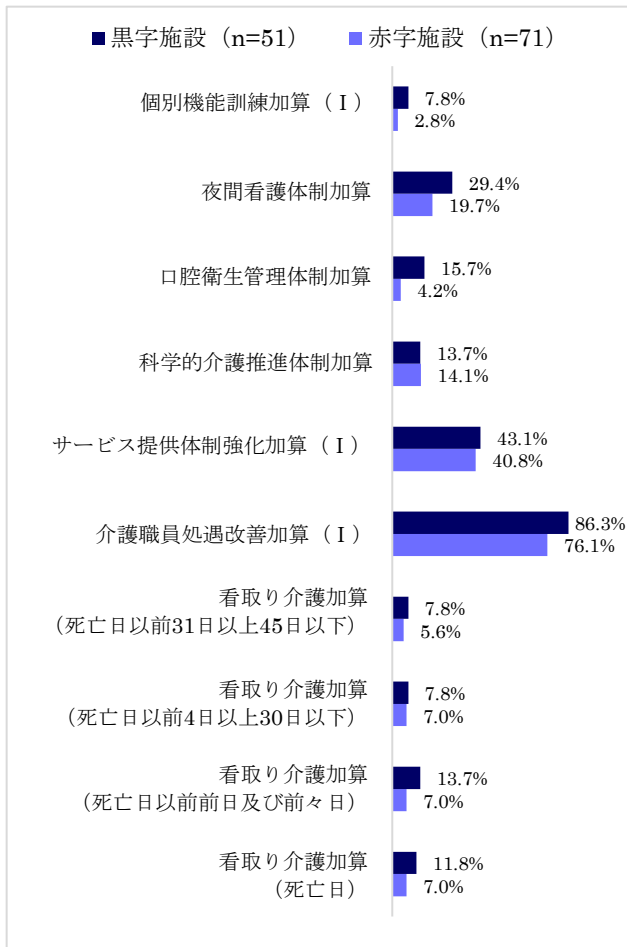
が多く、手厚い人員配置を評価する加算をうまく算定することで、高い利用者単価につながっていると考えられる。

なお、2021 年度の介護報酬改定で新設された科学的介護推進体制加算については、黒字施設と赤字施設で算定率に違いはみられなかった。赤字施設は黒字施設と比較して、人員配置が少なくなっていることで、算定できる加算が制限されてしまう。そのような中でも、科学的介護推進体制加算のように取組み自体が算定要件となっている加算を中心として、算定に取り組んでいることが推察される。

加算を算定することによって、収益の増加およびサービスの質の向上も図ることができる。一方で、人員配置の要件を満たすことで算定可能な加算ばかりを優先しすぎると、収支のバランスが崩れることも考えられる。赤字施設においては、算定要件を満たすハードルやサービス活動収益に対する寄与度、提供サービスの質の向上を比較考量して、前向きな算定の検討が必要だろう。

（図表 6）黒字・赤字施設別 特定施設養護の経営状況

指標		特定施設		
		黒字	赤字	赤字-黒字
施設数	-	51	71	-
定員数	人	77.2	65.9	△ 11.3
うち特定施設入居者生活介護	人	43.5	44.2	0.6
利用率	%	89.6	90.8	1.2
要介護度	-	2.36	2.36	△ 0.01
定員 1 人当たりサービス活動収益	千円	2,571	2,347	△ 224
利用者単価	円	7,858	7,081	△ 777
1 施設当たり従事者数	人	26.0	21.6	△ 4.4
利用者 10 人当たり従事者数	人	3.75	3.61	△ 0.14
人件費率	%	53.2	58.4	5.2
経費率	%	35.5	42.0	6.6
うち給食費率	%	9.9	11.3	1.4
うち水道光熱費率	%	7.3	7.9	0.6
うち業務委託費率	%	1.0	1.3	0.3
減価償却費率	%	5.0	8.0	3.0
サービス活動増減差額比率	%	6.3	△ 8.5	△ 14.8
経常増減差額比率	%	6.4	△ 8.4	△ 14.8
従事者 1 人当たりサービス活動収益	千円	7,647	7,162	△ 485
従事者 1 人当たり人件費	千円	4,069	4,180	111

(図表 7) 黒字施設・赤字施設別 特定施設  
養護の加算の算定率

## 4 定員規模別の経営状況

### 4.1 定員規模別 一般型養護の経営状況

定員規模が小さいほど人件費率が高く、サービス活動増減差額比率が低い傾向

前節までで黒字施設と赤字施設の経営状況をみてきたが、傾向として、定員数が黒字施設のほうが多いという共通点が挙げられる。そこで、定員規模別に一般型養護の経営状況を比較していきたい（図表 8）。

利用者単価は、定員規模が小さいほど高くなり、定員 49 人以下の 8,004 円に対し、定員 60 人以上では 6,469 円であった。養護老人ホームの措置費のうち一般事務費は、入所者規模が大きくなるほど低くなっていくことから、収益構造どおりの傾向であるといえる。

利用者 10 人当たり従事者数は、定員規模が大きくなるほど少なくなっている。くわえて、人件費率にも差があるが、これは施設長や栄養士、事務員などは、利用者の定員規模にかかわらず一定数配置が必要なため、利用者が多くなるほど、利用者に対する人数は相対的に少なくなることが要因と考えられる。また、従事者 1 人当

(図表 8) 定員規模別 一般型養護の経営状況

指標		一般型		
		49 人以下	50 人以上 59 人以下	60 人以上
施設数	-	39	82	84
定員数	人	36.1	50.4	90.1
利用率	%	89.4	88.8	90.3
定員 1 人当たりサービス活動収益	千円	2,611	2,358	2,131
利用者単価	円	8,004	7,270	6,469
1 施設当たり従事者数	人	13.7	16.2	22.9
利用者 10 人当たり従事者数	人	4.26	3.63	2.81
人件費率	%	59.1	56.7	52.2
経費率	%	39.5	38.7	42.1
うち給食費率	%	12.2	11.2	12.3
うち水道光熱費率	%	8.6	7.6	8.6
うち業務委託費率	%	7.9	8.6	8.7
減価償却費率	%	6.7	5.6	5.5
サービス活動増減差額比率	%	△ 5.2	△ 1.1	0.2
経常増減差額比率	%	△ 5.1	△ 1.0	0.3
従事者 1 人当たりサービス活動収益	千円	6,860	7,313	8,401
従事者 1 人当たり人件費	千円	4,053	4,144	4,383
赤字施設割合	%	59.0	51.2	48.8

たりサービス活動収益をみても、同様の理由で定員規模が大きいほど高い傾向がみられる。

サービス活動増減差額比率は、定員 60 人以上ではかろうじてプラスになっているが、それ以下の区分ではマイナスであった。赤字施設割合についても、定員 49 人以下では 6 割近い施設が赤字と、小規模施設はより厳しい経営にあることがうかがえる。

## 4.2 定員規模別 特定施設養護の経営状況

### 定員規模が大きいほうが赤字施設割合が低い傾向

最後に、定員規模別に特定施設養護の経営状況を比較していきたい（図表 9）。

利用者単価は、一般型養護と同様、定員規模が小さいほど高い傾向にある。一方で、従事者 1 人当たりサービス活動収益は、定員 60 人以上 89 人以下が 7,035 千円ともっとも低かった。こ

れは、要介護度が低いことにくわえて、定員数に占める特定施設入居者生活介護の割合がもっとも低いことに起因していると考えられる。サンプル数が少ない点に留意する必要があるものの、特定施設入居者生活介護の割合は、定員 60 人以上 89 人以下で唯一 60%を下回っており、他の区分とは異なる傾向を示した。

費用に関する指標では、業務委託費率が定員 59 人以下で 12.2%と、他区分と比較してとくに高かった。小規模施設では、職員不足を背景に業務を内製化することが難しく、一部の業務については業務委託に頼らざるを得ないものと考えられる。

また、赤字施設割合は定員規模が大きいほど低下しているものの、全体的に経営状況が悪いことがうかがえる。いずれの定員規模区分においても、加算の算定などによる収益の増加にくわえて、経費削減をはじめとした経営改善が求められるであろう。

（図表 9）定員規模別 特定施設養護の経営状況

指標		特定施設		
		59 人以下	60 人以上 89 人以下	90 人以上
施設数	-	57	42	23
定員数	人	47.8	69.5	129.3
うち特定施設入居者生活介護	人	30.3	40.7	83.4
利用率	%	94.6	90.3	86.2
要介護度	-	2.34	2.28	2.45
定員 1 人当たりサービス活動収益	千円	2,770	2,507	2,100
利用者単価	円	8,021	7,602	6,672
1 施設当たり従事者数	人	18.3	24.8	33.8
利用者 10 人当たり従事者数	人	4.04	3.94	3.03
人件費率	%	57.4	56.4	53.4
経費率	%	40.0	36.4	40.4
うち給食費率	%	9.6	10.8	11.7
うち水道光熱費率	%	7.2	7.0	8.7
うち業務委託費率	%	12.2	8.1	8.2
減価償却費率	%	6.8	6.2	6.8
サービス活動増減差額比率	%	△ 4.2	1.0	△ 0.6
経常増減差額比率	%	△ 4.1	1.2	△ 0.7
従事者 1 人当たりサービス活動収益	千円	7,250	7,035	8,042
従事者 1 人当たり人件費	千円	4,162	3,970	4,296
赤字施設割合	%	63.2	54.8	52.2



## おわりに

2019年度と比べた2021年度の養護のサービス活動増減差額比率は、一般型養護、特定施設養護ともに低下しており、半数以上が赤字という厳しい経営状況であった。

経営改善には収益の確保が重要となるが、黒字・赤字施設別にみると、一般型養護では利用率、特定施設養護では利用者単価に差がみられた。しかし、利用率や利用者単価は養護老人ホームが措置施設であることから、施設側の努力でコントロールすることは難しい。厚生労働省が委託した調査研究事業報告書<sup>2</sup>によると、現在の施設全体の利用率の状況について、半数以上が「適正ではない」と回答している。くわえて、

利用率が上がらない要因としては、「措置施設入所が決定せず、入所者が集まらない」との回答が8割以上と、入所者の確保は大半の施設が直面している課題である。厳しい経営環境のなか、措置施設という特性もあり難しいこととは思いますが、見学の積極的な受け入れ等による柔軟な利用者の受け入れ体制の構築、さらには費用の見直しなど、経営改善の取り組みを図ることが必要であるだろう。

本稿がこれからの施設運営をお考えいただくうえで、参考となれば幸いです。また、コロナ禍の多忙ななか、2021年度決算に係る事業報告書の提出に協力いただいた皆さまに感謝を申し上げます。

### 【免責事項】

- ※ 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さ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

<sup>2</sup> 厚生労働省 令和3年度老人保健健康増進等事業「養護老人ホーム及び軽費老人ホームの経営の在り方に関する調査研究事業報告書」

[https://www.nttdata-strategy.com/services/lifevalue/docs/r03\\_add20jigyohokokusho.pdf](https://www.nttdata-strategy.com/services/lifevalue/docs/r03_add20jigyohokokusho.pdf)