

# 問われる介護ビジネスの魅力

## - 事業収支シミュレーションを通して -

社会研究部門 岸田宏司

### はじめに

公的介護保険制度の開始まで一年を切った。本年秋には制度開始に先駆けて要介護認定が開始される。福祉サービスの新しい方法として衆目を集める公的介護保険制度であるが、実施を前に未解決の重大な課題がいくつか残っている。ひとつは介護サービス供給量の確保ができるか、もう一つは介護保険料の水準についてである。

公的介護保険制度では民間営利企業の事業参入を促進し、介護サービス供給量を確保するために従来の様々な規制を緩和した。このことによって介護サービスに関連の深い医療や医薬品業界からの参入だけでなく、異業種企業が介護分野に参入する兆しが見え始め、景気低迷が続く中、新しい雇用を生む産業分野としても期待されている。

しかし、社会的に注目を浴び、新しい雇用吸収産業としてマスメディアを賑わせているにもかかわらず、大手資本の参入など大きな動きはあまり見られない。もちろん水面下では介護ビジネスを巡って様々な動きはあるが、どちらかと言えば介護市場の動向を静観している感が強い。

1997年12月の法案可決から2000年4月の制度実施まで3年足らずの間に大きな制度転換が行われるため、制度の体系が一度に把握できないなど参入を考える企業にとってやむを得ない面もある。

しかし、最も悩ましい点は事業の収益性が明らかにならないことであろう。たとえば、事業採算性を評価するために必要な介護報酬単価の決定は保険制度施行の直前まで待たなければならない。このことが民間企業の介護ビジネスの事業性評価を先送りにさせ、結果として介護ビジネス参入の足を鈍らせていると言える。

本稿では民間参入の動きが鈍い中、社会福祉法人を含めた民間事業者が介護事業に参入した場合、どのような事業収支になるかを試算し、介護保険制度の課題のひとつである介護サービスの供給量の確保について検討を加える。つまり、介護ビジネスが民間事業者の参入を期待できるだけの魅力のあるものになりうるかについて、訪問介護サービスとショートステイの事業収支シミュレーションの結果から検討する。ただし、介護報酬単価が決まらない時点での事業収支試算であり、あくまでも暫定的な事業シミュレーションであることを付け加えておく。なお、今回の事業収支シミュレーションは最近実施した2種類の調査結果から引用したものであり、両者の結果を単純につきあわせて比較することは難しい。しかし、両者の結論は同方向であることからここに一つにとりまとめ報告する。

## 1. 訪問介護サービスの事業収支

訪問介護はホームヘルプサービスとして広く一般に認知されている。訪問介護サービスは、食事のしたくや洗濯などを支援する家事サービスと入浴や排泄の介助をする身体介護サービスに大きく分けられている。さらにサービスを提供する時間によって滞在型と巡回型に分かれる。滞在型でいたい1時間程度、巡回型では20分から30分程度の介護サービスが行われている。この訪問介護サービスについて次のような前提で事業収支シミュレーションを試みた。

### (1) シミュレーションの前提

現在措置制度下において、訪問介護事業をすでに行っている民間事業者が、介護保険制度と同様にサービス供給時間で収入が決まる方式で事業を行った場合の収支を計算した。つまり、介護保険制度方式での事業収入計算で、現在の支出が十分に賄えるかの計算である。まだ決定されていない介護報酬単価は、現行制度下での単価を利用した(図表-1)。事業収支計算を行うため一般的な民間事業者の状況を想定し、試算した。概要は以下の通りである。

図表1 訪問介護単価

	平成10年度(実績)	平成11年度(予算要求)
身体介護中心	2,890円 / 時間	3,730円 / 時間
家事援助中心	1,790円 / 時間	1,460円 / 時間
巡回型介護(昼間)	1,450円 / 回 80分)	1,870円 / 回 80分)
巡回型介護(早朝夜間)	1,810円 / 回 80分)	2,340円 / 回 80分)
巡回型介護(深夜)	2,890円 / 回 20分)	3,730円 / 回 20分)

資料：全国介護保険担当課長会議

(平成10年10月29日)より

注：事業収支の計算には平成11年度の単価を使った

## 【事業者の概要】

### 所在地

人口規模5万人、高齢化率15%、要介護高齢者発現率6.7%の都市

### 従業員構成

管理者1名、主任ヘルパー1名、常勤ヘルパー4名、非常勤ヘルパー9名

### 業務量

上記実働者14名体制で、79名(16.3%のシェア)の要介護高齢者に訪問介護サービスを実施、1ヶ月間の「身体介助の総時間数」は267時間、「家事介助総時間数」は532時間、「昼間巡回サービス総時間数」が24時間である。

上記の設定で、将来5年間の事業収支シミュレーションを行った。要介護高齢者の発現率は一定とした。そのため高齢者の増加に比例して要介護高齢者数は毎年増えるが、増えた分について現在と同じだけのシェアでその介護を当該事業者が担当しているという設定をした。また、ヘルパーひとりあたりの労働時間は一定とし、要介護高齢者が増えることで現在の労働時間を超える部分はヘルパー数を増やすことで対応した。

常勤ヘルパーは固定給とし、非常勤ヘルパーは時間給とした。事務管理担当者はヘルパーの労務管理、経理、広告宣伝、営業などを担当しているが、訪問介護以外の業務との兼務であり、人件費の20%を訪問介護事業から賄うとこととして計算した。

給与は現行の措置制度下における給与のままとした。詳細は以下の通りである(図表-2)。価格については1999年時点とし、現状が5年間継続するという前提としたため物価補正、賃金スライドはしていない。人件費以外の事業費については、事務所賃借費、水道光熱費、通信費、車輛管理費

(1台)、衛生費、研修費、広告宣伝費、その他消耗品等であるが、既存のデータから146万円に固定した。

図表2 給与の設定

役職(職種)	基本給	賞与	福利厚生費	月収(賞与込み)
事業管理責任者	300,000円 / 月	75,000円 / 月	56,250円 / 月	431,250円 / 月
主任ヘルパー	250,000円 / 月	62,500円 / 月	46,875円 / 月	359,375円 / 月
常勤ヘルパー	180,000円 / 月	45,000円 / 月	33,750円 / 月	258,750円 / 月
非常勤ヘルパー	1,550円 / 時間	-	-	-

(注)：賞与は年間給与の3ヶ月分とした。福利厚生費は年収の15%とした。

## (2) 試算結果

2000年から2004年までの5年間の事業収支は連続して赤字となり、売上高人件費率(人件

図表3 訪問介護サービス事業収支

### シミュレーション

	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年
要介護老人数(人)	515	533	548	567	585
実績予定シェア(%)	16.3	16.3	16.3	16.3	16.3
予定要介護老人数(人)	84	87	89	92	95
身体介助総時間/月	252	261	267	276	285
家事介助総時間/月	588	609	623	644	665
巡回訪問回数/月	25	26	27	28	29
ヘルパー数(人)	15	15	16	16	17
内訳 常勤ヘルパー	5	5	6	6	6
非常勤ヘルパー	10	10	10	10	11
収入 身体介助(万円)	1,128	1,168	1,195	1,235	1,276
家事援助	1,030	1,067	1,091	1,128	1,165
昼間巡回	44	45	47	49	50
収入合計	2,202	2,280	2,334	2,412	2,491
支出 常勤管理者(万円)	105	105	105	105	105
主任ヘルパー	403	403	403	403	403
常勤ヘルパー	1,266	1,266	1,583	1,583	1,583
非常勤ヘルパー	653	675	692	716	738
販売管理費	552	552	552	552	552
支出計	2,978	3,001	3,334	3,358	3,380
営業利益	-777	-720	-1,000	-946	-889
売上高人件費比率	110.2	107.4	119.2	116.4	113.6

費/売上高)が毎年100%を超えている(図表-3)。要介護高齢者が増えるため事業収入は年平均伸び率で2.5%ずつ成長しているが、給与体系が収入と連動していないため赤字がいつこうに解消されないのである。この状況では赤字分を公的資金等で補填され無い限り、民間事業者の訪問介護ビジネスへの参入は不可能である。

一方、赤字の原因として、介護報酬単価が適切でないという見方もある。しかし、今回の単価設定で週に3回、家事と身体介助サービスを購入すると仮定すれば、ひと月の介護費用は62,280円となる。この金額は要介護度の一番低い「要支援」状態に給付される一ヶ月の介護給付に匹敵し、決して低い水準とは言えない。介護報酬単価を上げることは、保険料を上げる方向に働く。被保険者の保険料負担力を考えるならば、介護報酬単価を上げるという方法では問題の解決にはならない。

今回の事業収支シミュレーション結果からすると、固定給職種から時間給職種への転換圧力が働くと予測されるが、これもまた単純に給与を下げることによるコスト削減には問題がある。

(社)シルバーサービス振興会の調査<sup>11)</sup>によると、給与を含めた処遇面での不満がヘルパーの仕事に対する意欲を低下させる原因となっていることが明らかになっている。直接要介護高齢者と接するホームヘルパーが業務に満足できなければ、顧客の満足度を上げる品質の高いサービスを供給できるとは考えにくい。

このように介護報酬単価は保険料とのバランスを考慮しなければならない反面、民間営利事業者の参入意欲を起こさせる水準でなくてはならない。さらにサービスの品質管理側面からホームヘルパーの給与を下げるなどの安易なコスト削減策は許されない。介護ビジネスは保険料、介護報酬単価、供給量確保という大きな課題の狭間でまさに揺れ動いているのである。ビジネスとしてなか

なか拡大しない原因もここにあるのではないだろうか。

次に在宅介護支援するための施設サービスであるショートステイの事業収支シミュレーションから民間参入可能性について検証してみる。

## 2. ショートステイ事業の事業収支試算

在宅介護3本柱のひとつとして注目を浴びているショートステイ事業を例にとり、最もショートステイの需要が伸びると予想される都市部で民間事業者が事業を始める場合を想定して事業シミュレーションする。

### (1) ショートステイ事業収支の前提

新ゴールドプランにおけるショートステイの整備目標量は6万床である。事業実施主体は市町村(特別区を含む)に限られていたが、98年より「短期入所介護(ショートステイ)事業指針(平成9年12月17日障障第183号・老振代139号障害保健福祉部長・老人保健福祉局長連名通知)」の内容を満たす民間事業者への委託も可能となった。

さらに、ショートステイを利用する理由として、従来は介護者の疾病や冠婚葬祭、事故等の社会的理由に限定されていたが、私的な理由での利用も可能となった。これによって介護疲れの癒し、介護者のレジャーなどを理由としたショートステイの需要が見込める。(社)シルバーサービス振興会の介護事業者実態調査<sup>iii</sup>によればショートステイ・デイサービスは、区町村域を中心とした限定された地域でのサービス展開を主としており、75年以降の、特に89年以降の事業開始が多い新しい事業である。売上高(年間)は「500万円未満」が4割を占める。

公的介護保険の実施で在宅介護が進めば、寝たきりなどの高齢者を介護する家族に代わって短期

的に預かってくれるショートステイに対する需要は増加が見込まれる。この事業に民間事業者(法人種別は株式会社)が厚生省のガイドラインに沿って施設を建設し、事業を実施するという設定で事業収支を試算した。前提は次の通りである。

### 施設概要

人口規模20万人の都市部に立地する50床規模のショートステイ。敷地面積は1,000m<sup>2</sup>、延べ床面積は900m<sup>2</sup>、2階建ての施設である。

### 従業員構成

厚生省のガイドラインに示された従業員配置とした。施設長、事務員、生活指導員、医師は各1名、看護婦5名、寮母10名、介助員2名の体制である。給与は賃金センサスより以下のように設定した(図表-4)。

図表4 ショートステイ従業員給与単価

従業員	雇用形態	人数	年間賃金
施設長	常勤	1人	840万円
事務員	常勤	1人	320万円
生活指導員	常勤	1人	350万円
医師	非常勤	1人	120万円
看護婦	常勤	5人	520万円
寮母	常勤	10人	350万円
介助員	常勤	2人	260万円

### 稼働状況

初年度立ち上げから9割の稼働率で推移するとし、さらに経営努力により毎年0.5%づつ稼働率が上昇する設定とした。介護単価は1泊9,550円(全国介護保険担当課長会議、平成10年10月29日より)とした。介護レベルによる価格差はつけていない。

### 資金計画

自己資金を1,000万円とした。自治体からの建設補助金、その他助成金はないものとした。

借入金は、イニシャルコストと自己資金との差額とし、返済方法は元利均等払いとして試算した。返済期間は30年、利率は固定とし、市中銀行からの借入金利の現状から判断して5%とした。

#### イニシャルコスト

土地価格は首都圏都市部の公示価格を参考に1㎡あたり50万円とした。概ね公示価格の8割に当たる。土地取得のための取得経費として土地代金の5%を計上した。他に不動産取得税、都市計画税などの公租公課の設定を行った。

建物は前述の通り、延べ床面積を900㎡とし、共用部分比率は、55.0%に設定した。共用部分の建築坪単価は100万円とし、居室部分は既存のデータから60万/坪として計算した。その他のイニシャルコストとして什器備品費、建物設計企画費、公租公課、近隣対策費、予備費を設けた。また、開業資金としてランニング費用の3ヶ月分、約4,000万円を見込んだ。

#### ランニングコスト

建物に関わるランニングコストとして建物関連では、「修繕費」「建物の損害保険料」「公租公課」を、人件費では上記人件費にしたがって「給与」と「福利厚生費」を計上した。事業を運営するためのコストとして、利用者の「食事費」「リネン費」「設備維持費」「水道光熱費」「営業経費」をとりあげた。なお、食費については1食1,000円/人で外注する設定である。

#### (2) シミュレーション結果

施設建設年度から30年間のシミュレーションを毎年実施し、それを5年毎に表示した(図表-5)。土地購入資金、それに伴う固定資産税、建物の修繕維持費等土地建物に関わるコストが大きく、その結果、事業開始時の借入金が大きくなる。そのため、単年度で見た「税引き前の利益黒字転換年」は、事業開始後21年目である。

図表5 ショートステイ事業収支シミュレーション

(単位:万円)

年度	建設年度	1年目	5年目	10年目	15年目	20年目	25年目	30年目	
収入	1 事業収入		17,254	18,317	19,737	21,268	22,917	24,343	25,585
	2 その他収入		0	0	0	0	0	0	0
	3 収益合計(1~2合計)		17,254	18,317	19,737	21,268	22,917	24,343	25,585
支出	4 修繕維持費		112	121	134	148	163	180	199
	5 損害保険料		16	16	16	16	16	16	16
	6 土地賃貸料		0	0	0	0	0	0	0
	7 土地固定資産税等	4,195	655	720	871	958	1,159	1,403	1,543
	8 建物固定資産税等		266	266	266	266	266	266	266
	9 法人事業税等		0	18	18	18	18	83	178
	10 減価償却費		1,329	1,329	529	529	529	529	529
	11 人件費等経費		9,782	10,179	10,698	11,244	11,818	12,420	13,054
	12 サービス関連費		2,464	2,564	2,695	2,832	2,976	3,128	3,288
	13 その他運営管理費等	5,695	3,200	3,330	3,500	3,678	3,866	4,063	4,270
14 借入金支払利子(長期)		3,925	3,670	3,274	2,767	2,121	1,296	243	
15 借入金支払利子(短期)									
16 費用合計(4~15合計)	9,890	21,748	22,213	22,000	22,456	22,932	23,384	23,586	
利益	17 税引前利益(3-16)	-9,890	-4,493	-3,896	-2,262	-1,188	-15	959	1,998
	18 法人税等		0	0	0	0	0	299	720
	19 税引後利益(7-18)	-9,890	-4,493	-3,896	-2,262	-1,188	-15	660	1,279
	20 累積額	-9,890	-4,493	-20,994	-33,951	-42,117	-44,717	-42,423	-37,316

しかし、累積赤字はシミュレーションの範囲である30年間に黒字転換することはない。したがって、投下資本もこの30年間の事業年では回収できない。新規事業参入を決める指標であるNPV<sup>IV</sup>も-49,806万円とマイナスとなっており、この収支結果から見て民間事業者が単独事業としてショートステイを始めることは考えられない。

事業収支がいつまでも黒字反転しないのは「地価」が原因となっており、労働集約的なサービス事業を始めるにはこの地価が事業収支を圧迫していると言わざるを得ない。ショートステイの他にも施設型在宅サービスとしてデイサービスなどがあるが、地価の高い都市部での事業化はショートステイほど建設コストがかからないにしても民間事業者が積極的に参入する市場が形成できるかは疑問が残る。

ショートステイ事業のような福祉サービスは、ホテルの披露宴サービスのように多様なサービスの提供でイニシャルコストを解消することが難しい。そのためイニシャルコストの多寡が事業収支に大きく影響する。

今回作成したショートステイ事業シミュレーションモデルで、イニシャルコストの土地取得部分を行政から支援されると仮定してシミュレーションすると、事業開始から7年目で収支は黒字転換する。累積赤字が解消するのは事業開始後27年目である。NPVは1392.6万円とプラスとなるが、累積赤字の解消にかかる年数を見ると土地取得に公的な資金援助があっても民間事業者がこの事業に参入するとは考えられない。新規事業に参入する場合は業務の多様化など本来業務以外の事業に乗り出さない限り単体事業としては成り立たないのである。

### 3. 介護サービス供給量の確保に向けて

公的介護保険制度の実施を目前に控え、介護サービス供給量の確保は介護保険料の設定にも波及するきわめて重大な問題である。公的介護保険制度は今まで限定的に供給されてきた福祉サービスを民間の営利事業者であっても、指定基準をクリアすることで事業参入できるようにした法律である。また、サービスの利用方法も与えられる方式から利用者自らが選択できる方式へとコペルニクスの大転回を果たした。このような福祉制度の基本的な構造転換の先駆けとなる公的介護保険であるが、介護サービスが十分に確保されなければ制度の本来の機能を発揮することはできない。

わが国の公的介護保険制度の特徴は、サービス供給にケアマネジメントという利用者ニーズオリエンテッドなシステムを組み込んでいるところにある。ケアマネジメントは個人のニーズに応じてサービスを配置するための、一連のプロセスのことである。具体的には、「要介護高齢者のニーズを的確に導き出し」「そのニーズに応じた援助目標を立て」「それに応じて介護サービスを配置し」、さらに「サービスの配置とともに複数のサービス事業者を要介護高齢者に提示して利用者が自らの意思で選択できるようにする」ことがケアマネジメントの目的である。しかし、このケアマネジメントにおいても選択できるだけのサービス事業者が確保できなければ、結果として現在の措置制度と同様に利用者はサービスを選択することができない。

公的介護保険制度が円滑に機能するためには介護サービスの供給量を確保することは不可欠であり、そのためには民間事業者の介護サービス事業への参入に期待するところが大きい。しかし、事業シミュレーションの結果では、訪問介護サービスとショートステイだけの事業収支シミュレー

ションではあるが、介護ビジネスは民間営利事業者の事業参入意欲をかき立てるだけの事業性を有していないことが明らかになった。

公的介護保険制度の実施を目前に控え、介護サービス量の確保は保険者である市町村はもとより、行政の緊急課題である。二つのシミュレーション結果から見て、民間の事業参入を促すためには事業性を考慮した介護報酬単価の設定が不可欠である。具体的には民間事業者が独自の経営努力によって多様な事業展開が期待できる水準の設定が必要になる。さらに、ショートステイのようにイニシャルコストが大きい事業については、建築費の補助、土地の無償提供などの支援を市町村が対策として立てることが考えられる。公費を投じて民間営利事業者の事業を支援するという問題は残るが、公的介護保険制度の成否の鍵を握る介護サービス量の確保という大きな課題からすれば、こうした大胆な支援も考えるべきではないだろうか。

介護保険料の試算結果が公表され、当初予定の2,500円を大きく上回りそうな市町村も出現し、国会でも議論を呼んでいる。この保険料の算定根拠は明らかでないが、現時点での介護報酬単価を基礎に試算しているのであれば、さらに保険料が上昇する可能性がある。事業収支シミュレーションの結果に示したように、現時点での介護報酬単価での民間参入は事実上困難である。民間事業者の参入を促すのであれば、介護報酬単価をある程度の水準にまで引き上げることが求められる。したがって、介護報酬単価の上昇は保険料を上げる方向に働く。

介護を社会的に支えるという公的介護保険の理念は広く国民に支持されているが、サービス供給量の確保、サービス確保のための、民間ビジネスの誘致促進的な介護報酬単価の設定等、実現に向けて議論し、研究すべき課題は多い。

保険料負担が当初計画より増えそうな気配から、介護保険制度の施行延期などの議論もある。しかし、法案が可決された当初から実現に向けて課題が多いと言われていた介護保険制度である。公的介護保険が目指す「介護の社会化」は、高齢社会において、きわめて重要でかつ新しい試みである。制度開始の延期や中止と言った後ろ向きな議論ではなく、制度の実現に向けて前向きに議論し、知恵を集中するときではないだろうか。

<sup>i</sup> 東京いきいきらいふ推進センター「公的介護保険制度の導入によりシルバーサービスはどう変わるのか？」(財)東京都地域福祉財団(1997年)

<sup>ii</sup> シルバーサービス振興会「シルバーサービス利用者の顧客満足度(CS)に関する調査研究事業 - 民間ホームヘルプサービスにおける利用者及び従業員調査 - 」シルバーサービス振興会(1998年)

<sup>iii</sup> (社)シルバーサービス振興会「シルバーサービス事業者実態調査」(社)シルバーサービス振興会(1993年)

<sup>iv</sup> NPV: プロジェクトによって生まれる収入が現在の価値でいくらの価値になるかを示す指標を現在価値といい、この現在価値から初期投資額を差し引いたものが正味現在価値(NVP)である。

- ・ 本レポート記載のデータは各種の情報源から入手、加工したものです。その正確性と完全性を保障するものではありません。
- ・ 本レポート内容について、将来見解を変更することもあります。
- ・ 本レポートは情報提供が目的であり、記載の意見や予測は、契約の締結や解約を勧誘するものではありません。なお、ニッセイ基礎研究所に対する書面による同意なしに本レポートを複写、引用、配布することを禁じます。

Copyright © ニッセイ基礎研究所 1996 All Rights Reserved