

令和7年度厚生労働省
老人保健事業推進費等補助金
(老人保健健康増進等事業分)

介護サービス事業者経営情報データベースシステム における公表にむけたガイドライン策定に係る調査 事業 報告書

目次

1. 事業概要.....	3
1.1 事業の目的.....	3
1.2 事業の概要.....	3
2. 都道府県による経営情報の利活用方針に関する検討.....	5
2.1 課題と検討の方法.....	5
2.2 ヒアリング調査.....	6
2.2.1 都道府県へのヒアリング調査.....	6
2.2.2 介護サービス事業者へのヒアリング調査.....	13
2.2.3 有識者へのヒアリング調査.....	17
2.3 都道府県による経営情報の利活用方針案.....	23
3. 都道府県向けガイドライン案の作成.....	24
3.1 ガイドライン案の位置づけ.....	24
3.2 ガイドライン案の構成に関する検討.....	25
3.3 ガイドライン案の作成.....	25
3.4 今後の課題.....	25

1. 事業概要

1.1 事業の目的

介護サービス事業者の経営状況については、「介護保険制度が置かれている現状・実態の国民の理解促進」や「効率的かつ持続可能な介護サービス提供体制の構築のための政策検討」を目的として、令和6年4月より経営情報の報告制度が施行された。本制度のもと介護サービス事業者は、介護サービス事業者経営情報データベースシステム(以下、「介護経営 DB」と呼ぶ)を通じて厚生労働省及び都道府県に対して経営情報を報告することが義務付けられている。同時に各都道府県は、主としてサービス提供体制を維持する観点から、経営情報について定量的に実態を把握し、その結果を公表するよう努めることとなっている。この点を受け本事業では、都道府県が経営情報の分析・公表を行うにあたって必要な情報や考え方を整理したガイドライン案の策定を行った。

1.2 事業の概要

本事業の実施内容は以下のとおり。

(1) 都道府県による経営情報の利活用方針に関する検討

上述のとおり、法令上において都道府県は介護経営 DB を通じて収集した介護サービス事業者の経営情報を利活用することが求められているものの、その具体的な活用方法や事業者への経営支援のあり方等については、これまで十分な議論がされてこなかった。この点を踏まえ本事業では、都道府県及び介護サービス事業者の経営に関する有識者を対象としたヒアリング調査を通じて、上記点に関する検討・整理を行った。

(2) 都道府県向けガイドライン案の作成

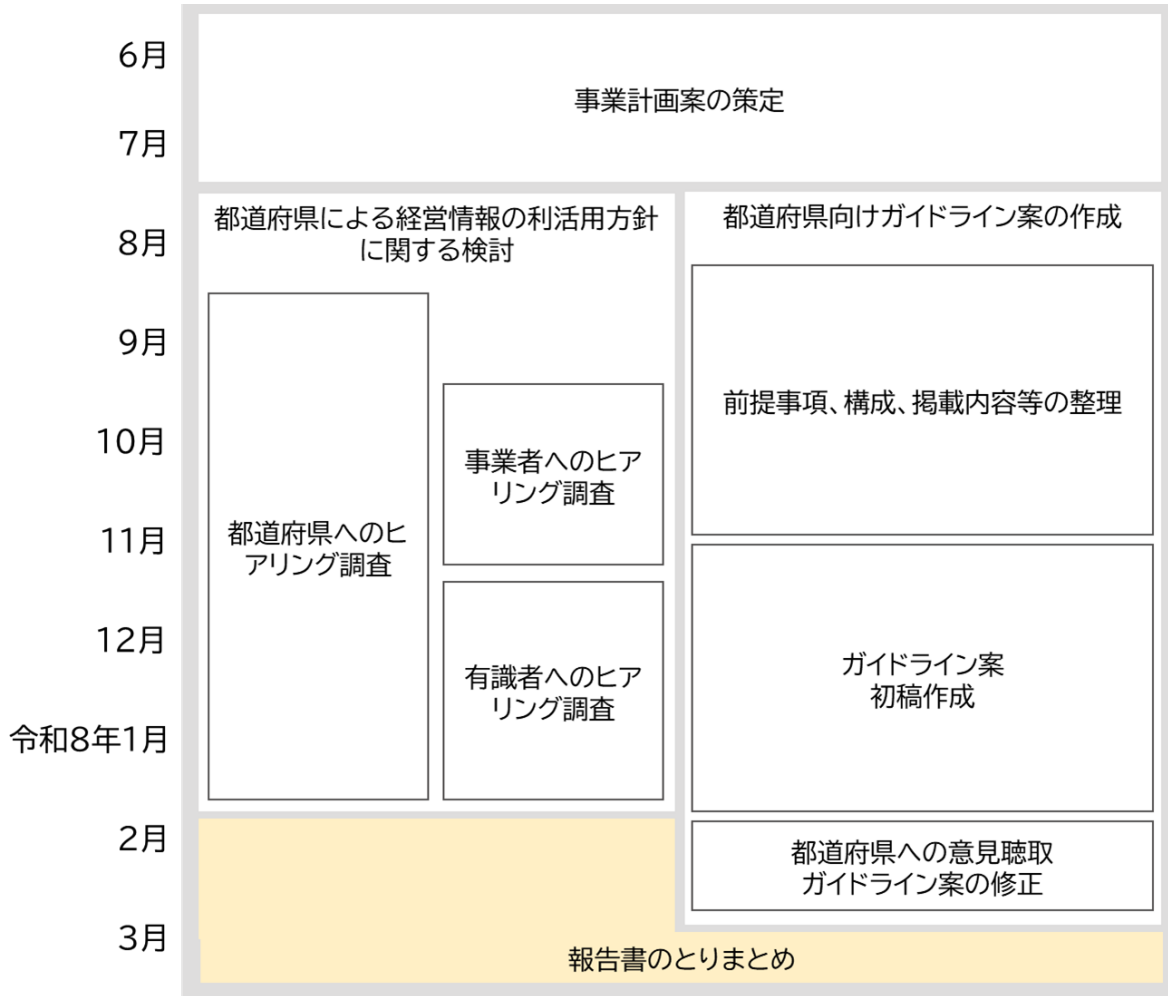
(1)の結果を踏まえ、経営情報を利用する際の考え方や具体的な作業の内容を整理した都道府県の担当職員向けのガイドライン案を作成した。作成にあたって、掲載内容について都道府県から意見を聴取し、適宜反映を行った。

(3) 報告書の作成

上記(1)、(2)の結果を踏まえて報告書として取りまとめた。

本事業の流れは以下のとおりである。

図表 1-1 本事業の流れ(概要)



2. 都道府県による経営情報の利活用方針に関する検討

2.1 課題と検討の方法

介護保険法において都道府県は、「地域において必要とされる介護サービスの確保」のため、区域内の介護サービス事業所の経営情報について「調査及び分析を行い、その内容を公表するよう努める」ととされている¹。このうち「調査」については介護経営 DB を通じた経営情報の収集が令和 6 年度より始まっているものの、都道府県による「分析」や「公表」、すなわち利活用のあり方については、これまで十分な検討が行われてこなかった。

そこで本事業では、論点を図表 2-1 のとおり整理のうえ、後述するヒアリング調査を通じてそれぞれの対応方針について検討した。

図表 2-1 都道府県による経営情報の利活用に向けた論点

No.	論点	概要
1	利活用の目的	都道府県は具体的にどのような観点から介護サービス事業者の経営情報の閲覧、分析を行うのか
2	参照すべき経営指標	介護サービス事業所の経営状況を把握するにあたり、都道府県は収集した経営情報をもとにどのような指標に着目すべきか
3	事業所へのアプローチ	上述した経営情報の閲覧・分析結果を踏まえ、管内の介護サービス事業所に対して、都道府県はどのようなアプローチをとるべきか

¹ 介護保険法第百十五条の四十四の二

2.2 ヒアリング調査

上述した論点に対して方針を得ることを目的として、都道府県、介護サービス事業者、有識者それぞれに対してヒアリング調査を実施した。

都道府県に対しては、経営情報の利活用ニーズや介護サービス事業所に対する具体的な経営支援策のあり方等を中心に意見を収集した。介護サービス事業者及び有識者からは、経営分析時に活用すべき経営指標の具体や、介護経営 DB の活用に関する都道府県への期待等を中心にヒアリングを実施した。

2.2.1 都道府県へのヒアリング調査

(1) 調査方法

1) 調査対象

都道府県のうち、協力を得られた以下 7 団体を対象としてヒアリング調査を行った。

図表 2-2 ヒアリング対象都道府県の基本情報

自治体名	人口規模(概数) ²	管内の事業所数 ³
A 自治体	500万人以上	10,000か所以上
B 自治体	100万人未満	5,000か所未満
C 自治体	500万人以上	10,000か所以上
D 自治体	100～200万人	5,000か所未満
E 自治体	200～300万人	5,000～10,000か所
F 自治体	500万人以上	10,000か所以上
G 自治体	100～200万人	5,000か所未満

2) 調査時期

令和7年9月4日(木)～令和8年1月30日(金)

² 総務省統計局「人口推計(2024年(令和6年)10月1日現在)」の都道府県別人口

³ 令和6(2024)年「介護サービス施設・事業所調査」基本票編より介護保険施設・居宅サービス事業所(介護予防サービス含む)・地域密着型サービス事業所(介護予防サービス含む)の都道府県別施設数を集計

(2) 調査項目

本調査におけるヒアリング項目は以下のとおりである。各都道府県における介護サービス事業者の損益情報への課題意識や調査分析の実績を踏まえ、具体的なユースケースを想定して介護経営 DB の利活用の可能性や課題について聞き取りを行った。

図表 2-3 都道府県ヒアリング 調査項目

介護サービス事業者の損益等の調査分析状況	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 管内介護サービス事業者の経営状況に関する調査分析実績の有無 ▶ 上記情報の介護保険事業支援計画における利活用状況や予定
介護サービス事業者の経営情報のユースケース	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 個別事業所の損益及び職員給与データのユースケース ▶ 管内の事業所の損益及び職員給与データの集計値のユースケース
介護サービス事業者経営情報取扱時の課題等	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 事業所単位の csv データを取り扱うことに対する技術的な懸念点 ▶ 併せて利用・分析することが考えられるデータ
その他	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 介護経営 DB 全般に関するご意見・ご要望

(3) 調査結果

1) 介護サービス事業者の損益等の調査分析状況

管内介護サービス事業者の経営状況について、独自に調査を通じた実態把握を行っていた自治体は限られていた。一方、独自に調査を実施している一部の自治体では、既存の調査の一部を介護経営 DB によって代替することも可能性として言及があった。

また介護保険事業支援計画の策定時において、介護サービス事業者の経営情報等が活用された例は収集できなかった。

図表 2-4 ヒアリング結果: 介護サービス事業者の損益・給与等の調査分析状況

損益の調査実績あり	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 介護サービス事業所を対象とした独自の調査を通じてサービス類型別の経営状況について、報酬改定前後での比較や、外国人人材の登用および介護現場での生産性向上に向けた情報を収集しており、今回の介護経営 DB の情報を合わせたクロス集計等への活用が想定される。(A 自治体) <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>居住系サービスについて独自に経営指標の情報を収集しているが、今年度より介護経営 DB 上の数値によって代替することとし、経営指標に関する調査項目を廃止する予定である。これまでの調査では他の都道府県や全国との比較分析を行っていた。</u>(A 自治体)
損益の調査実績なし	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 介護サービス事業者の損益給与等を把握するための調査は実施していなかった。なお、中山間地域に対しては、各該当市町村に対して必要なサービス等のヒアリングを実施しており、それをもとにサービス提供維持のための方策を検討している。ただし、客観的な数字による定量的な実態把握はしておらず、処遇改善や経営の大規模化や協働化といった各論において、それぞれ別途把握している情報をもとに検討を進めている。(B 自治体) <ul style="list-style-type: none"> ・ サービス提供体制の維持が危ぶまれている訪問介護等の事業者の状況は各市町村の議会でも問われていると理解しており、市町村から市町村内の事業者の情報について問い合わせが来る場合もあるため、訪問介護について独自の調査を実施したことがある。(B 自治体) ▶ 事業所の損益情報に関する独自の調査は実施していない。介護職員の処遇改善状況等についても調査を実施しておらず、そのため実態としても把握していない。(C 自治体) ▶ 損益および給与に関する調査は実施していないが、特に訪問介護については、令和6年度報酬改定によるマイナスの影響の実態把握をすべきとの

	<p>県議会側のニーズがあり、介護経営 DB を活用して分析することを提案している。(D 自治体)</p> <p>▶ 介護サービス事業者の経営情報を把握するための調査は実施しておらず、事業者の経営状況を把握する必要性はこれまで庁内で十分に議論されてこなかった。(G 自治体)</p>
給与の調査実績あり	<p>▶ <u>事業所向けに、「介護人材に関する実態調査」を実施している。従前の項目に加え、第10期介護保険事業計画策定に向けた今回調査から、給与水準も尋ねている。</u>(B 自治体)</p>
上記情報の介護保険事業支援計画における利活用状況や予定	<p>▶ <u>計画策定に際し、これまで事業所の損益情報の必要性が論じられたことはなかった。</u>また、介護サービス事業者の経営状況について、過去に計画の中で焦点を当てることはしていない。(B 自治体)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 独自に実施している調査を補完する形で、介護経営 DB に含まれる類似項目(任意報告の一人当たり給与等)を活用し、人材不足が加速している事業所の経営状況を分析し、計画策定に活かすことが考えられる。(B 自治体) <p>▶ 計画作成に当たって経営情報等のデータを活用したことはない。(C 自治体)</p>

2) 介護サービス事業者の経営情報のユースケース

ヒアリング時に調査者から提示した以下のユースケース案に対して、考えられるニーズや活用の頻度、実行可能性等の観点から意見を収集した。

図表 2-5 経営情報のユースケース案(調査者から提示した者)

① 個別事業所の損益・給与データの利活用	1) 撤退リスクの把握:管内でサービス提供体制の要となっている事業所の撤退リスクを把握する
	2) 指定更新や運営指導の参考資料としての活用:指定更新や運営指導等における審査の参考資料として損益を確認する
② 損益・給与データの集計値の利活用	1) 事業所への経営支援:需要はあるものの立地や報酬形態等により経営状況の厳しい地域/サービスの事業所に対して、支援策を検討する
	2) 総量規制:供給過多により経営状況の厳しい地域/サービスの事業所に対して、総量規制を検討する
	3) 物価高騰への支援:物価高騰を踏まえた管内事業所への支援を検討する
	4) 生産性向上への支援:サービスの質や生産性の向上を推進するための支援策を検討する
	5) 処遇改善・人材確保支援:職員の処遇改善及び介護人材の確保の支援策を検討する

「個別事業所の損益・給与データの利活用」について、地域の要となる事業所の撤退リスクを把握することを目的として収集した経営情報を利用する可能性が示唆された。一方、その後の具体的な施策として都道府県から直接的に個別事業所へ支援を行うことは難しく、そのような事業所が所在する市区町村への情報連携が主な対応となりうることも分かった。

また、経営情報を指定更新に係る審査や運営指導時の資料として活用する可能性については意見が分かれており、活用する予定のない者もあれば活用的重要性を感じている者もあった。

図表 2-6 ヒアリング結果:介護サービス事業者の経営情報のユースケース

①個別事業所の損益・給与データの利活用

<p>1) 撤退リスクの把握:管内でサービス提供体制の要となっている事業所の撤退リスクを把握する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 本自治体においては地域別の大まかな傾向の違いは想定されるが、それ以上に詳細な単位の分析を行う意義は薄い。ただし<u>離島については事業所数が少ないため個別に損益情報を把握していく</u>ことが想定される。撤退リスクが高まったときに、被保険者側に不利益が出ないように支援を行うことは考えられるものの、仮に赤字で撤退リスクのある事業所が把握できても、事業者側への支援を直接行うことは想定していない。(A 自治体) ▶ <u>中山間地域等では訪問介護サービスを提供している事業所が1か所のみ、といったケースがあり、そういった事業所の経営状況を把握すること</u>が考えられる。一方、本自治体として事業所個別に財政支援を行うことは考えづらく、市区町村への情報連携などが初期対応となるだろう。(B 自治体、E 自治体) ▶ 当自治体における事業所の倒産・撤退リスクに関する課題としては、訪問介護事業所等の倒産や、社会福祉法人系の居宅サービスの減少などがあげられる。新規指定や廃止事業所の数を指標としてモニタリングしており、介護保険サービス供給量全体としては充足しているものの、利用者宅と有料老人ホームそれぞれを主たる訪問先としている事業所間で倒産リスクの違いがあるかどうかなど、より詳細な事業所の属性に応じたリスクや実態把握は出来ておらず、詳しい状況をデータで可視化する術がないことが課題である。これらの点も明らかにできるのであれば、介護経営 DB の活用余地は十分にあると感じている。(C 自治体) ▶ ただし、仮に事業所の撤退リスクを把握できたとして、予算編成や財源の観点から独自の補助金などの支援策につなげることは難しい。(C 自治体) ▶ <u>中山間地域でのサービス提供体制の維持に向け、サテライト事業所の設置・維持に向けた支援を検討</u>しており、個別事業所の損益は重要な検討材料となる。(G 自治体)
<p>2) 指定更新や運営指導の参考資料としての活用:指定更新や運営指導等における審査の参考資料として損益を確認する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 指定更新や運営指導において、これまで事業所ごとの損益情報の提出は求めておらず、今後も活用は想定していない。(A 自治体、B 自治体) ▶ 事業所の損益状況のモニタリングや運営指導への活用も考えられるが、それに先立っては本データの利用が会計監査ではなくサービス提供体制の検討を目的としていることを事業者適切に共有する必要があると考える。(D 自治体) ▶ 利用は十分に考えられる。これまでも運営指導や指定更新時に事業所に向いて決算書類を確認すると同時に、事業所の代表者・管理者から基本的な経営指標の状況・経営状況改善に向けた取り組みについてヒアリングしている。特に赤字の継続状況を注視している。(F 自治体) ▶ 指定更新・運営指導の実務においても経営状況の把握は重要である。(G 自治体)

「損益・給与データの集計値の利活用」について、都道府県には、地域別にみた事業所の経営状況の傾向や物価高騰の経営への影響、生産性向上の取組を通じた経営状況の改善状況等を把握するニーズがあることが示唆された。ただし集計等を通じてそれらの状況を把握できたとしても、予算や制度上の立て付けから都道府県による独自の取組を実施することはあまり現実的ではないとの意見があった。また、詳細な地域別にみた介護サービスの需給調整は主として市区町村が担っていることから、経営情報の集計分析結果を市区町村に情報連携していくことが、都道府県の役割として重要との意見もあった。そのほか、先行して経営情報の利活用を試みた都道府県からは、データ精度に対する懸念が利活用上の課題となるとの意見を得られた。

図表 2-7 ヒアリング結果：介護サービス事業者の経営情報のユースケース
②損益・給与データの集計値の利活用

<p>1) 事業所への経営支援：需要はあるものの立地や報酬形態等により経営状況の厳しい地域／サービスの事業所に対して、支援策を検討する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 事業所に対して必要となる経営支援の規模を検討する上で、これまで管内の介護関連団体から提供を受けた事業所の経営情報を参考にしている場合があるが、今後は介護経営 DB によって代替する余地がある。ただし、当自治体として対応を打つというよりは国への要望の根拠として用いることが主たる用途になると考える。(B 自治体) ▶ 今後、<u>地域別の高齢化の状況に応じて介護サービスの需給バランスが大きく崩れることはあり得るため、事業所の損益情報を利用して実態を把握することは重要と考えている。</u>(C 自治体) ▶ 都市部と中山間地域での経営状況の違いを把握することは重要である。一方で、特定の事業所や一部地域に限定して施策を行うことは公平性の観点から難しい。(G 自治体)
<p>2) 総量規制：供給過多により経営状況の厳しい地域／サービスの事業所に対して、総量規制を検討する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <u>事業所の供給量調整は市区町村の裁量によるところが大きく、地域ごとの分析ニーズは明確ではない。</u>また、居宅サービスは市区町村で介護保険事業計画での必要量の推計を行っており、総量規制の法整備の状況からも当自治体から総量規制を行うことは難しい。(A 自治体、B 自治体) ▶ 事業所の総量規制については、保険者側で区域内のミクロなニーズを調査する意味で活用可能性がある。圏域ごとの分析にも活用できるのではないかと。(C 自治体) ▶ 有料老人ホームと併設の訪問介護事業所が大きく利益を上げている一方、それ以外の事業所の経営状況が影響を受けて悪化している懸念があるため、現状を定量的に把握する上で介護経営 DB のデータを活用することが想定される。(G 自治体)
<p>3) 物価高騰への支援：物価高騰を踏まえた管内事業所への支援を検討する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 物価高騰を考慮した現場への支援は国の介護報酬改定が対応するものと理解しており、自治体独自に支援を行うことは想定しにくい。報酬改定によってカバーされなかった課題に対して補完的な支援を行うことは考えられるものの、具体的な事業者支援やそれに伴うデータ活用の可能性について踏み込んで回答することは難しい。(A 自治体、B 自治体) ▶ 物価高騰の影響把握については、既存の介護経営DBのデータでどこまで検証できるか不透明である。(C 自治体) ▶ 物価高騰への支援については自治体内で一律に行っており、影響の地域差は大きくないものと想定している。仮に地域差があるとしても、地域間で具体的な調整を行うことは難しい。一方で、各保険者の裁量で交付金を上乗せして対応している事例もあるため、<u>市町村が介護経営 DB のデータを確認できない現状では、自治体から情報連携を行うことが必要</u>と想定される。(D 自治体) ▶ 物価高騰への支援を検討する上で、特に影響が出やすい光熱水費について<u>介護経営DBのデータの利用を試みたが、事業所によって金額のばらつきが大きく、実際の活用には至らなかった。</u>同じ勘定科目でもガソリン代が含まれているか否か等、事業所によって会計処理が異なるのではと感じている。報告する科目の内容をより限定するようにルールを課すことでデータの精度を向上させることができる一方、事業者側の報告負担が課題となる。データの精度を改善することで、事業者間の比較を通じて、物価高

	<p>騰への支援策の検討に活用することができるだろう。(G 自治体)</p>
4) 生産性向上への支援:サービスの質や生産性の向上を推進するための支援策を検討する	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 生産性向上施策の評価について、特定の機器の導入による経営状況の改善、といった精緻な事業構築支援の検討を行うことは難しいだろう。(B 自治体) ▶ 生産性向上については、経営状況と事業所規模を考慮したテクノロジー導入の因果関係は重要と考える。なお、報告されたデータからテクノロジー導入による経営への影響を把握する方法については検討が必要であるが、生産性推進加算状況等の情報を用いることが想定される。(C 自治体) ▶ 管内での介護テクノロジーに関する補助金の支給状況は把握しているが、突合を前提としたデータの加工は行っていない。(D 自治体)
5) 処遇改善・人材確保支援:職員の処遇改善及び介護人材の確保の支援策を検討する	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 介護職員の処遇改善については介護報酬と密接にかかわるため、都道府県単体で支援を行うことは難しいが、介護職員の処遇改善の状況自体を都道府県単位で把握することは重要と認識している。(C 自治体) ▶ 介護職員の処遇改善については、地域間の差を見るより先に、他業種と比べて低い傾向にある介護産業全体の賃金のベースアップを行い、その上ではじめて地域差を把握することに意義が生じると考えている。(D 自治体) ▶ 介護経営 DB を用いた地域間の平均給与の実態把握や、事業所への指導において他の事業所における賃金改善の例を通じた助言を行う上でも役立つだろう。(G 自治体)
その他	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 介護テクノロジー支援事業等の具体的な支援策の効果を把握するだけでなく、庁内の関連部署への事業継続に向けた説明に資するデータとしても活用ができるだろう。(G 自治体) ▶ LIFE では事業所ごとのケアの質の状況を全国比較してフィードバックをもらうことができるが、介護経営 DB でも同様の機能に期待している。(C 自治体)

3) 介護サービス事業者への具体的な経営支援策

都道府県が実際に取り得る経営支援策としては、上述した市区町村に対する情報連携のほかに、経営の大規模化・協働化支援や、事業者に対する経営分析データのフィードバック等が挙げられた。

図表 2-8 ヒアリング結果:介護サービス事業者への具体的な支援策

実施可能な施策	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 撤退リスクが高まったときに、被保険者側に不利益が出ないように支援を行うことは考えられる。(A 自治体) ▶ 介護経営 DB の情報の提供可能な範囲次第だが、市町村に情報を提供し、何らかの対応を考えていただく材料にさせていただくことが、都道府県として第一に取りうる対応と考えられる。(B 自治体) <ul style="list-style-type: none"> ・ 特定の地域の経営状況が悪い場合、経営の大規模化・協働化を促していくことが考えられる。(B 自治体) ▶ 管内事業所の損益の概況について情報提供を行うことや、該当する事業所へのヒアリングなどを行うことが考えられる。(C 自治体) ▶ 例えば物価高騰については地方創生交付金、処遇改善については国の処遇改善施策、生産性向上については国の補助金などを活用した支援を行うことが現実的である。そのため、介護経営 DB を用いた分析の結果を活用して独自の施策につなげることも、国で実施している支援につなげることが想定される。(D 自治体) ▶ 具体的な施策は市区町村の管轄となるため、経営状況が厳しい事業所の多い市区町村に向けた情報連携が主な活用方法として想定される。(G 自治体)
実施が困難な施策とその理由	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 現状の仕組みでは、仮に赤字で撤退リスクがある事業所が把握できても、個別事業者への支援を直接行うことは考えづらい。(A 自治体) ▶ 仮に特定の事業所の経営状況が悪化した場合でも、県として個別に財政支援をすることは公平性の観点から考えにくい。(B 自治体、G 自治体)

	▶ 都道府県レベルで補助金などの具体的な対策を行うことは、現状の予算編成や財源の観点から難しく感じている。(C 自治体)
--	--

4) 経営情報取扱時の課題等

都道府県の担当職員が経営情報を取り扱う際の実務上の課題等は以下のとおりである。システムから出力される csv データを取り扱う上で技術的な懸念がある都道府県は存在しなかったものの、作業負担の軽減に向けた取組の必要性に対する言及があった。

図表 2-9 ヒアリング結果:介護サービス事業者経営情報取扱時の課題等

事業所単位の csv データを取り扱うことに対する技術的な懸念	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 技術的な懸念はないが、国の集計分析の方針次第で改めて検討することになる。(A 自治体) ▶ 現時点でシステムから csv の出力が可能だが、全て数値記号で表されており、それらの記号が意味している事柄は別添の表を対照させないとわからず、読み解きに手間がかかる。csv 上の項目名が初めから文字で出力されていると使いやすい。(B 自治体) ▶ 技術的な懸念はないが、定型的な分析は自動で出力されるような機能があれば、作業負担の軽減になる。(B 自治体、D 自治体) ▶ csv データの分析にあたっては外部の BI ツール等による効率的な集計作業を実施できることが理想である。また、分析業務に係る時間を通常業務の負担を変えずに捻出できるか懸念している。(E 自治体) ▶ 分析を行う際に、都道府県が保有する事業所番号及び住所等のリストと、介護経営 DB の csv データの突合ができるかどうか重要である。(F 自治体)
併せて利用・分析することが考えられるデータ	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 訪問介護の倒産リスク分析を例とすると、本制度を通じて収集した経営情報と、本庁で別途把握している同一建物減算等の算定状況データを突合させること等が考えられる。(C 自治体) ▶ 地域包括ケア「見える化」システムは別部署の所管となっているが、このシステムで閲覧できる情報と介護経営DBを突合できれば、より高度な分析が可能と考えられる。(G 自治体)

2.2.2 介護サービス事業者へのヒアリング調査

(1) 調査方法

1) 調査対象

業務の一環として複数の事業所を横断した経営分析を行っていると考えられる大規模法人を調査対象とした。調査協力を得られた法人の概要は以下のとおり。

図表 2-10 介護サービス事業者ヒアリング 調査項目

法人名	法人種別	傘下事業所数
A 法人	営利法人	1,000事業所超
B 法人	営利法人	1,000事業所超

2) 調査時期

令和7年10月16日(木)～令和7年10月20日(月)

(2) 調査項目

本調査におけるヒアリング項目は以下のとおりである。なお、フィードバックとは、事業者が抱える経営課題の分析の参考資料とすることを目的に、報告されたデータを分析し、介護サービス事業者に対し経営上参考になる情報を提供する仕組み(又はその内容)を指す。また、本システムでは、一体的に会計を行っている場合等に法人が複数事業所の損益計算書を一括で提出した際、複数の事業所の情報が含まれた損益計算書を所定のルールに基づき各事業所別に按分する処理を行う。按分処理後のデータのフィードバックとは、この按分処理を行った後の、個別の事業所単位の損益計算書のデータを当該事業所に提供することを指す。

図表 2-11 介護サービス事業者ヒアリング 調査項目

介護サービス事業者が損益等の分析に用いている指標	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 経営状況の把握に用いる指標 ▶ 物価高騰や生産性向上の取り組みが経営状況に与える影響を把握する指標
介護サービス事業者へのフィードバック	<ul style="list-style-type: none"> ▶ フィードバックされることが望ましい単位・内容 ▶ フィードバック時に比較する対象 ▶ 按分処理後データのフィードバック ▶ フィードバック時に留意すべき点
その他	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 都道府県の担当者が特に把握すべき指標 ▶ 制度に関する要望等

(3) 調査結果

1) 介護サービス事業者が損益等の分析に用いている指標

介護サービス事業者が損益等の把握・分析に用いる指標に関するヒアリング結果は下記のとおり。損益計算書から把握可能な指標では、収益・費用のバランスを見る指標として売上高・営業利益・経常利益・税引き後当期純利益等が挙げられたが、実務的には損益計算書の情報だけでは不十分だという意見があった。

図表 2-12 ヒアリング結果:介護サービス事業者の損益等の分析に用いる指標

<p>経営状況の把握に用いる指標 (損益計算書に含まれる指標)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 複数の指標、具体的には売上高・営業利益・経常利益・税引き後当期純利益等とそれらの推移を見ている。また、資金繰りは EBITDA の推移を確認している。複数サービスを運営しており、サービス種によって確認の観点が異なる。例えば施設系サービスでは利息等も勘案した経常利益を見る必要がある。(A 法人) ▶ 分析の際は、利益の観点からサービス全体の値を見る場合や、閉鎖・継続の判断のため拠点ごとの値を見ることもある。また、管理会計上は事業所単位(1 拠点に複数サービスを併設している際のサービス単位)で見ている。(A 法人) ▶ 収益と費用のバランスを見るため、介護保険内・外の収益・費用は分けて確認している。例えば、保険料収入に対応する費用は直接(・間接)ケアに該当するから、人員配置等を確認している。ただし他社と意見交換をすると、様々な分析方法があり、法人によって考え方は異なるだろう。(B 法人) <ul style="list-style-type: none"> ・ 居住系サービスのうち例えば介護付きホームであれば、(損益計算書から把握できるものとしては、)介護報酬(売上)、労務費等を確認している。(B 法人) ・ 在宅系サービスは居住系サービスとやや異なり、例えば訪問系サービスでは、(損益計算書から把握できるものとしては、)時間当たり単価・労務比率等を確認している。(B 法人) ・ 特に保険外サービスも提供する施設系サービスでは、保険内・外収入区別せずに考えている法人において、より人員配置に余裕を持たせる傾向にあると感じている。介護保険部分のみで対応する人員配置を賄おうとする場合には予算制約がかなり強くなる。(B 法人)
<p>経営状況の把握に用いる指標 (損益計算書に含まれていない指標)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 事業継続の観点から、キャッシュフロー、利用者数及び従事者数推移、資格者の情報、経験年数、年齢構成、退職率、常勤・非常勤の構成比率、売上げの内訳明細(介護保険内外)も有用な指標と考えている。ヘルパーの高齢化が話題となっているが、従事者の情報は特に事業の継続性の観点から着目している。(A 法人) ▶ 損益について具体的な改善策を立案するためには、損益計算書以外のデータが必要になる。当社ではサービス種ごとに KPI を定め本部で確認する他、各施設等にも情報開示を行って改善を進めている。(B 法人) <ul style="list-style-type: none"> ・ 居住系サービスのうち例えば介護付きホームであれば、入居率、見学数、入居者数、退去率、平均要介護度、入退院率、独自の人員モデルとの乖離状況、サービス提供時間(要介護度に対して適切な時間か)等も確認している。(B 法人) ・ 在宅系サービスは居住系サービスとやや異なり、例えば訪問系サービスでは、利用者の人数・要介護度の割合・加算取得有無等を確認している。ただし、在宅系サービスではサービス種類によって様々な特徴があるため、例えば通所系サービスでは異なる観点が必要であり、社内で独自に分析のための KPI を定め、確認している。(B 法人) ▶ 事業所の質を図る指標の 1 つとして、職員定着率(採用・退職等)を重視している。生産性向上の取り組みでは、単に職員数を削減して労務費等を抑えるのではなく、質を下げないことが重要であると考えている。(B 法人)
<p>物価高騰等の影響を把握する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 原材料費・消耗品・光熱費・車両費・交通費など、インフレの影響が及ぶ項目

指標	<p>について、<u>構成比率・対前年比の増加率</u>を見ている。国や都道府県でも、このような項目について分析し、適切な状況把握ができると望ましい。(A 法人)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ まず費用と収益のバランスを確認している。材料費・燃料費・水光熱費等個別の料金を利用者様から頂くが、それらに対し、実際に費用としてどの程度使用したかを細かく確認している。(B 法人)
生産性・生産性の向上の取組の効果を評価する指標	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <u>加算の取得率・人件費率・従業員一名あたりの利用者数・1事業所当たり従事者数等</u>を見る。従事者数は、適正な人員配置になっているかを見ている。加算は特に限定せず、広くさまざまな加算について見ている。(A 法人) ▶ 労働力となる生産年齢人口が減少していくため、人員配置の適正化を目指している。社内では、例えば在宅系サービスでは<u>ケアプランの担当件数等、生産性向上に関する取組の有無による違いを確認</u>している。(B 法人)

2) 介護サービス事業者へのフィードバックについて

介護サービス事業者へのフィードバックに関するヒアリング結果は下記のとおり。フィードバック自体は有益であり、立地・人口密度といった地域性、および同一法人種・類似規模といった事業所の特性の両面が類似した事業所と比較できるとより有用になるとの意見があった。一方で、システムによる按分処理の妥当性や法人による勘定科目の定義の揺れによる影響など、フィードバック結果の精度については懸念の声があった。

図表 2-13 ヒアリング結果:介護サービス事業者へのフィードバックについて

フィードバックされることが望ましい内容	<ul style="list-style-type: none"> ▶ フィードバック自体は有用と考えている。現在報告している指標から算出できるかは不明であるが、<u>生産性関連の指標(人件費率、従事者1名あたり利用者数、1事業所あたりの利用者数等、従事者数、従事者1名あたりの売上、1事業所あたりの売上等)</u>があると良い。(A 法人) ▶ 経営状況の把握に用いている指標。ただし、損益計算書以外の情報も必要と考えている。また<u>各勘定科目の定義が法人によってばらついているために、フィードバックされた内容の活用が難しい</u>という懸念がある。一定程度定義が統一されていると、報告・分析ともになりやすい。(B 法人)
フィードバックされることが望ましい単位	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <u>法人単位・事業所単位</u>でのフィードバックは見たい。さらに、一体での運営が認められているサービス単位(介護と介護予防、訪問型サービスと訪問介護、(障害福祉)居宅介護と訪問介護 等)でも見られると良い。(A 法人) ▶ 事業所単位での提供が望ましい。各事業所が情報を基に改善活動に取り組むことを考慮すると、事業所単位でのフィードバックでない活用できないのではないかと。(B 法人)
フィードバック時に比較する対象	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <u>過疎地・中規模都市・大規模都市といった人口密度、生産年齢人口比率・所得水準・要介護者の数等の条件が類似したもの、かつ、同程度の規模の事業所</u>で比較できると良い。ある程度状況の類似した事業所でなければ、費用構造や(訪問系サービスの場合は)移動距離等が異なり、比較しにくいと考える。(A 法人) ▶ <u>地域単位では、同一級地区分内/同一都道府県内/同一市区町村内、運営形態では同一の法人種内の事業所/同程度の利用者数規模の事業所</u>と比較したい。他には、居住系サービスであれば同一価格帯の施設や、ターゲットとする利用者像(医療依存度、生活の自由度といったニーズ)が類似した他社と比較できるとより有用である。(B 法人)
按分処理後データのフィードバック	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <u>現在採用されている按分処理はあまりにも大雑把</u>であり、使用方法によっては誤った解釈をもたらす可能性がある。事業所個別での経営管理を行っていない法人に対しては、他社と利益水準等を比較するための参考値にはなりうるものの、誤った解釈を呼ばないための注意が必要ではないかと。(A 法人)

	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 介護サービス以外に、事業者向けのソリューション事業を展開しているが、中小事業者様からは事業所個別の経営情報を知りたいという声を聞くため、一定程度有用な可能性がある。(B 法人) ▶ 収益と費用を細かく把握・分析できなければ施策・対策は打ちにくい。ただし、按分処理の制約を踏まえたうえで KPI を定めるといった工夫を行えば活用できる可能性はある。(B 法人)
フィードバック時に留意すべき点	<ul style="list-style-type: none"> ▶ フィードバック時に保険内外の収入や、基準以上に配置している人員の件数等がどのように扱われるかが気になりだ。特に施設系サービスでは、人員配置基準どおりには人員を配置していない(人員配置基準を超えた人数を配置している)。本来、配置基準以上の人員配置は質の良さを示しているはずであり、この点を評価できなければ原価率(人件比率)の違いなどを説明・分析できないのではないかと。したがって、現在の報告内容から行える分析・解釈には限界があると考え。(A 法人) ▶ 他社との比較は、指標(勘定科目)の定義がばらついているため困難ではないか。(B 法人)

3) 介護経営 DB の利活用に対する期待・要望について

介護経営 DB の利活用に対する期待・要望に係るヒアリング結果は下記のとおり。他社と比較した相対的な位置を把握することは事業者・都道府県両者にとって有用であるとの意見があった。一方で、法人間での勘定科目の定義の揺らぎや、報告単位の違い(法人単位、事業所単位)が与える集計結果への影響へは懸念の声がみられた。

図表 2-14 ヒアリング結果:介護経営 DB の利活用に対する期待・要望

都道府県の担当者が特に把握すべき指標	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 利益率、物価・原価上昇について、厚生労働省は様々な調査・支援を行っていると理解しているが、物価上昇率には支援が追いついていないため、報酬改定時にぜひ考慮・重視いただきたい。補助金などは都道府県単位で議論・実行されるものもあるため、都道府県にもぜひ物価上昇率等原価に係る指標を注視いただきたい。(A 法人) ▶ 事業運営において、経営情報の他社との比較には関心がある。相対的な自社の位置や、KPI の立て方に関する他社との違いを認識することは有用だと考える。(B 法人)
制度に関する要望等	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 各勘定科目に含めている損益の内容が法人ごとに異なると認識している。この点が各社で統一されなければ集計結果・フィードバックの内容も有用にはならないだろう。基準が示された場合に各法人が揃えられるかは別の問題としてあるが、整理は必要ではないか。(A 法人) ▶ 本報告制度によって収集されたデータの活用は、例えば生産性向上の取組による成果を図ること等において重要だと思うが、データの正確性には疑問がある。たとえば、入力者の作業ミスのチェックがなされているかという点がある。他にも、介護事業経営実態調査にも共通する課題として、本経費が費用として適切に含まれていない懸念がある。そのほか、人件費は国が補助金によって補填している部分もあり、人件費比率をどのように解釈すべきかは明確ではない。当社では本社が一括で事業所の情報を入力したが、入力の単位(法人・事業所)は把握する必要があるだろう。入力された数値・データの正確性を改めて精査したうえでフィードバック等の議論をしなければ、誤った方向に進みかねない。(B 法人)

2.2.3 有識者へのヒアリング調査

(1) 調査方法

1) 調査対象

介護サービス事業者の会計や経営分析に対して専門的な知見を有する三名の有識者(C 氏、D 氏、E 氏)から、意見を収集した。

2) 調査時期

令和7年12月16日(火)～令和8年1月7日(水)

(2) 調査項目

本調査におけるヒアリング項目は以下のとおりである。

図表 2-15 有識者ヒアリング 調査項目

介護サービス事業者の損益等の分析に用いる指標	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 経営状況の把握に用いる指標 ▶ 物価高騰や生産性向上の取り組みが経営状況に与える影響を把握する指標
介護サービス事業者へのフィードバック	<ul style="list-style-type: none"> ▶ フィードバックされることが望ましい単位・内容 ▶ フィードバック時に比較する対象 ▶ 按分処理後データのフィードバック ▶ フィードバック時に留意すべき点
都道府県に期待する支援等	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 都道府県の担当者が特に把握すべき指標 ▶ 都道府県が事業者につなぐことが想定される外部機関
その他	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 制度に関する要望等

(3) 調査結果

1) 介護サービス事業者の損益等の分析に用いる指標

介護サービス事業者の損益等の分析に用いる指標に関するヒアリング結果は下記のとおり。損益計算書に含まれる指標のうち、営業利益率・経常利益率が0を下回ることが、都道府県が事業所の経営状況を確認する上での一つの基準になるとの意見があった。

図表 2-16 ヒアリング結果:介護サービス事業者の損益等の分析に用いる指標

経営状況の把握に用いる指標 (損益計算書に含まれる指標)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 都道府県による経営支援の前提として、事業者の経営状況を定量的に把握することが必要である。基準としては<u>営業利益率や経常利益率が0未満(マイナス)であれば支援が必要とみてよいだろう。また、時系列の推移で経営指標が低下している事業者も支援の対象</u>となりうる。(C 氏) <ul style="list-style-type: none"> ・ 介護サービス事業者の赤字として多いのは、人材不足によって十分な稼働が確保できないケースである。赤字であっても人材を確保して黒字に回復するケースもあり、実態としては外国人労働者を雇用して補
---------------------------------	--

	<p>填している場合が多いと感じている。支援を行う行政側のリソースを考慮して支援対象を限定することを考えると、例えば2年連続で赤字となっている事業所を支援の対象とすることはありうる。(C氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 訪問介護事業所の倒産リスクについて、赤字だから倒産するとは限らないが、実際に倒産している事業所は赤字である場合がほとんどである。(C氏) ・ 利益率が仮に1%ほどの事業者であっても、費目として計上されているだけでキャッシュアウトしない減価償却費を加味した結果と考えれば、実態としては資金繰りの余裕があるはずで、支援の対象として緊急性は低いと考えられる。反面、減価償却費を足し戻してもなお、利益率がマイナスとなる事業所はもっとも経営状況が苦しく、支援対象とみなせるだろう。(C氏) <p>▶ P/Lから得られる情報では、経常利益率を見るほかないだろう。赤字になっていないかが基準になる。(D氏)</p> <p>▶ 収益性として、①サービス活動増減差額率/営業利益率、②経常増減差額率/経常利益率、③償却前サービス活動増減差額率/EBITDA率が挙げられる。他にも、サービス活動増減差額、経常増減差額、人件費比率、委託費比率、事業費比率、事務費比率、減価償却費比率、国庫補助金等特別積立金取崩額比率、職員一人当たりサービス活動収益も重要だ。(E氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 加えて、より細分化された費目の中で、重要と思われる費目とサービス活動収益との対比を見ることも重要である。まず上記①②③の基本的な指標を確認し、さらにそれ以外の指標で収益と費用のバランスを見ることが考えられる。(E氏) ・ 事業所単位まで細かく把握すると、自治体の負担も増加するため、法人単位で見ることでよいのではないか。(E氏) ・ 介護、特に社会福祉法人の会計基準では、予算と決算を対比させる形で計算書類を作成することになるが、予実が大きく食い違う法人も一定数存在している。したがって、自治体は予算に関する情報も入手し、計画に沿った運営を支援することも改善活動と言えるだろう。(E氏)
<p>経営状況の把握に用いる指標 (損益計算書に含まれていない指標)</p>	<p>▶ 介護経営DBでは収集していないが、本来B/Sの情報も重要である。(C氏)</p> <p>▶ 経常利益率に加え、流動比率・現預金回転期間(短期的な資金繰りを見る)、自己資本比率(長期的な安全性を見る)が挙げられる。また、金融機関は債務償還年数も確認したいと考えるだろう。これらの指標により、大まかに当該事業所がどの程度安定しているかを把握できる。(D氏)</p> <p>▶ 経営状況に懸念のある事業所を発見し救済するには、貸借対照表やキャッシュフロー系の情報を入手し、組み合わせて考える必要がある。(E氏)</p> <p>▶ 資金繰りの指標として、借入金償還余裕率、債務償還年数、現預金回転期間、事業活動資金収支差額率、当期増減差額が挙げられる。他にも、安全性として、流動比率、固定長期適合率も重要だ。さらに、資金繰りでは、借入金比率、サービス活動収益対借入金比率、支払利息率、自己収益比率、次期繰越活動増減差額、借入金償還余裕率、現金預金・積立資産合計額、正味金融資産額や、安全性として、当座比率、現金預金対事業活動支出比率、固定比率、純資産比率も挙げられる。(E氏)</p>
<p>物価高騰等の影響を把握する指標</p>	<p>▶ どの指標を見るべきかは難しい。単に費用関連指標の値の増減や比率を見ても、物価高騰の影響であるか、利用者数が増えたからであるかの判別は難しい。例えば、利用者1人あたり経費が実額でどの程度変動しているか等を活用できるかもしれない。(D氏)</p> <p>▶ 損益データのうち、人件費比率、事業費比率、事務費比率は基本となる。ただし、例えば人件費の内訳として、いわゆる職員給与もあれば、パート給与、そして派遣料、紹介手数料等があり、適切な小項目を示すことも必要だ。事業費も細分化でき、介護サービス事業者では、例えば給食・食事提供材料費比率の上昇に苦慮しているように感じる。事務費のうちでは、まずは委託費比率の高低が参考になるのではないか。これらは特に近年変化がみられる指標だろう。また、光熱水費比率、あるいは設備にかかわる費用の割合(設備関係費比率)も有用ではないか。少なくとも前年度比較ができるとうい。(E氏)</p>
<p>生産性・生産性の向上の取り組み</p>	<p>▶ 一般的な指標だが、職員一人当たりサービス活動収益、人件費比率、労働</p>

み等を評価する指標	<p>生産性(=(サービス活動増減差額+人件費)/総職員数)、付加価値率(=付加価値額/サービス活動収益)、労働分配率(=人件費/(サービス活動増減差額+人件費))が挙げられる。(E氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> 今後のこととはなるが、各事業者が介護DXに取り組むこと(DXコスト)がどの程度サービス活動収益に貢献するか等も可視化・計数化されるとよい。直近の対応が難しくとも、引き続き検討を進めつつ、将来的に自治体へ情報共有ができると良いのではないか。(E氏)
-----------	--

2) 介護サービス事業者へのフィードバック

介護サービス事業者へのフィードバックに関するヒアリング結果は下記のとおり。上記 1)で挙げられた指標について、地域特性等が類似した事業所と比較できると有用だという意見が見られた。また、フィードバックされる指標について定義や用語解説といった説明が必要だという声もあった。

図表 2-17 ヒアリング結果:介護サービス事業者へのフィードバック

フィードバックされることが望ましい内容	<ul style="list-style-type: none"> ▶ P/Lであれば人件費比率、営業利益率、経常利益率、減価償却費比率は重要である。P/Lのうち減価償却費は、B/Sの状況を伺い知ることのできるという点においても重要な勘定科目である。(C氏) ▶ 利用者当たり収益単価、従事者一人当たり人件費・収益額等があると参考になるのではないか。(D氏) ▶ 自事業所の経営状況について全く分析を行ったことのない事業者は少ないだろう。したがって、個別事業所の値に加え、類似の事業所と比較するための情報を提供することが良いのではないか。(E氏) <ul style="list-style-type: none"> ・自治体が事業所に対して提示する情報は同規模・同事業での平均値・中央値といった程度で十分ではないか。それ以上の情報に事業者が関心を持つのであれば、より詳細に確認する、比較する等を自ら取り組むことが良い。(E氏)
フィードバックされることが望ましい単位・比較対象	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 例えば、同一市区町村区分と利用者規模別のグルーピングでサンプル数が確保できるのであれば、有用ではないか。特別養護老人ホームや介護老人保健施設では施設類型(従来型、在宅強化等)でグルーピングできると良い。他にも、訪問介護事業所等では併設事業所の有無で絞り込めると良い。類型・事業所の性質によって経営状態も異なる。(D氏) <ul style="list-style-type: none"> ・分布をヒストグラムで表現し、自施設・事業所の立ち位置を示すと事業者にもわかりやすいのではないか。(D氏) ▶ 各事業所は可能な限り類似する地域・利用者数等の施設・事業所とその経営指標を比べられると良い。(E氏)
按分処理後データのフィードバック	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 本制度で採用されている按分処理にも留保は必要であるが、一定の妥当性をもつ処理と言える。むしろ、事前に事業者独自の方法により按分のうえ報告されたデータの方が、処理の妥当性を保証できないため懸念が残るのではないか。(C氏) ▶ 多くの事業者はもともと施設・事業所単位でデータを把握していると考えられ、したがって本制度にて按分されたデータはノイズになるのではないか。ただし複数の施設・事業所をひとまとめに報告している事業者は、個別の施設・事業所ごとに損益を把握していない可能性があるため、本制度にて按分されたデータかも参考になるかもしれない。(D氏) ▶ 基本的には、個別の施設・事業所の決算を合算したうえで法人等の決算を出すため、事業所単位の決算は把握しているはずである。「報告制度側で按分・配賦処理した情報」は、参考にはなりうるが、どの程度各事業所での意思決定に有用かは不明だ。(E氏)
フィードバック時に留意すべき点等	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 指標の取り扱いや解釈について、自治体・事業者の両者が「納得性を持った用語説明」を提供する必要があるかもしれない。(E氏) ▶ フィードバックは、特定の事業者のみを取り上げるのではなく、基本的な指標については管内の全事業者に知らせるべきだ。また、あくまでも事業者

	<p>の自主性・自浄性を前提とし、監査・指導の予告ではない旨が伝わるように配慮が必要だ。(E氏)</p>
フィードバックがあると有益な法人の属性	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 経営指標の集計・分析を行う余力のない中・小規模法人に有用だろう。加えて、力量がある大規模法人は経営分析に貪欲なため、介護経営 DB のデータの用途を独自に考えるだろう。そういった事業者から意見を聞き取り、本報告制度・システム自体を改善していけるのではないかと。(D氏) ▶ 自治体が「事業者の安全性・持続可能性」確保を目指している場合、それが危ぶまれる事業者での活用が期待される。持続可能でない事業者がいた場合に、「行政は気づかなかつたのか、見逃していたのか」という批判があり得ることを念頭に置けば、持続性が危ぶまれる事業者に対しては、基礎的な指標に加え、追加的な指標の分析結果も知らせる必要があるかもしれない。(E氏)

3) 都道府県に期待する支援等

都道府県に期待する支援内容等についてのヒアリング結果は下記のとおり。都道府県の担当者にも経常利益率といった指標を把握していただきたいという意見があるが、自治体がとりうる支援手法は限られているとの意見が多い。具体的な支援内容としては会計事務所や地元の金融機関と介護サービス事業者をつなぐことが挙げられる。

図表 2-18 ヒアリング結果: 都道府県に期待する支援等

都道府県の担当者が特に把握すべき指標	<ul style="list-style-type: none"> ▶ P/L の情報のうち、誰が見ても判断可能な指標は経常利益率だろう。マイナス値が大きいほど経営状態が危ないとわかり、この点を自治体担当者に把握いただくと良い。経営分析を通じた経営の改善に関する国からのメッセージは非常に重要だと考える。介護経営 DB の情報について、今後は実際に分析・活用する中で関係者からの意見を吸収し、有効な使途を考えていくことが重要だ。(D氏) ▶ 介護経営 DB からは把握できないものの、経営の安全性を確認する意味で、貸借対照表の情報は持っておいていただきたい。事業者は損益データで一喜一憂するが、自治体では資産/負債アプローチの事業所存続に関する情報を正しく確認すべきだ。事業者も資金返済の見込みには比較的関心があるようだ。(E氏) <ul style="list-style-type: none"> ・ 自治体は撤退・廃業に伴う影響の大きい事業所を把握し、助言・支援していく必要がある。介護経営 DB の情報から、経営に懸念があるとわかった事業所に対しては自治体が追加的な情報(資金繰り・支払資金等について)を取得してほしい。(E氏)
都道府県がとりうる支援手法(都道府県の役割)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 行政の担当者は経営の専門家ではないため、外部の専門家との連携支援体制を構築し、経営状況の分析を行って支援対象の事業所を特定したうえで、専門家との仲介を行うことが役割となるのではないかと。(C氏) ▶ 都道府県や市区町村がとりうる支援は限定的と思う。施設・事業所と専門家をつなぐことが自治体の役割の限界ではないかと。(D氏) <ul style="list-style-type: none"> ・ 自治体が具体的なアドバイスを行うのは難しいが、経営状況が悪い事業者はそもそも会計を正確に実施できていない事業者であることが多く、経営に課題があることを伝えれば、少なくとも気づきのきっかけになるのではないかと。(D氏) ・ 物価高騰によって費用額が増加することへの対策として都道府県に事業者が求めるのは金銭面の支援だけでなく、その他の方法は考えづらい。(D氏) ▶ 自治体の職員ができる支援には限界がある。介護経営 DB を通じて経営に関する知識を持っていただくところが現実的な限界であり、事業所が自身で改善に取り組めない場合は専門家を頼る必要がある。(E氏) ▶ 地域の要となる事業所の存続を支援する上で、自治体による事業者の大規模化・協働化支援は可能性としては想定されるものの、行政はあくま

	<p>でそのような選択肢を提示し、専門家に連携するのみに留まるだろう。(C氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 利用者数の情報が活用できるのであれば、特に稼働率が低い施設・事業所においてその原因(計画上の問題であるか、オペレーションの問題であるか等)を自治体と事業者間で話し合うことは一案ではないか。また、利用者当たり収益単価が計算できるのであれば、その値や利用率の低さについて事業所に情報提供することは、自治体からできる支援の1つと言えるのではないか。(D氏) ▶ 自治体によって取組への熱量に差があると感じる。自治体は監査時に事業者と関わるため、「介護経営 DB で見る限り、経営が厳しそうだ」という注意喚起は必ず事業者にしていただいたほうが良いのではないか。「自治体も注視している」というメッセージを事業者に発信することが重要だ。ただし、仮にメッセージを伝えても、改善に取り組む意思の有無は事業者によって異なる。改善する意欲はあるが方法がわからない事業者に対し、支援先を連携する主体は現状あまり見当たらない。したがって、事業者と士業等の専門家をつなぐ役割・仕組みづくりを自治体が担うとよいのではないか。(D氏) ▶ 介護経営 DB の集計結果から自治体は何らかの示唆を得た後、基本的には事業者自らが原因究明を行うべきだ。(経営に不安のある)事業者は組織体制が旧態的な場合も多く、非財務情報(組織・体制)等の詳細情報を入力する必要もあるのではないか。(E氏)
都道府県が事業者につなぐことが想定される外部機関	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 具体的な支援のあり方は事業者の赤字要因による。人材不足であれば人材エージェント、生産性であれば DX・AI 導入の専門家がふさわしい。また支援の入口として、会計事務所や中小企業診断士が経営課題を診断のうえ各種専門家につなげることも考えられる。会計事務所がすべてを解決することはなく、あくまで窓口としての機能に留まるだろう。(C氏) ▶ 行政が地域の介護事業者を支援する中で、特定の課題に対する専門家に介入いただくような枠組みはあり得るが、ビジネスモデルによっては専門家にとっても支援の余地がない場合もある。(C氏) ▶ 事業所は、具体的な指導・支援を金融機関やよろず支援拠点等の地元の機関に相談することが良いだろう。貸し付けによって得た一時的な資金によって資金繰りを安定させたとしても、その間に経営を改善するための第三者による経営支援が必要な場合もある。(D氏) ▶ 事業者団体による相談場所・体制づくりも必要ではないか。現状でも存在するが、有効に機能していない印象を持っている。(E氏) ▶ 経営状況に懸念のある事業者は外部機関の援助にお金を支払うことも難しいため、自治体は、独立行政法人福祉医療機構の支援や、各団体・協会の相談窓口といった支援メニューを紹介できるようにしておくべきだろう。ただし各事業者が自助努力を行うことが前提であり、あくまで自治体は支援・助言に徹するのがよい。自治体と外部機関とは意見交換ができる程度の関係が構築できていればよく、深く関与する必要はない。基本的に自治体は支援手段を広げておき、どれを選択するかは事業所が決断すべきである。(E氏)

4) 制度・システムへの意見

制度・システムに対する意見は以下のとおり。按分処理の妥当性への懸念や、制度運用にあたり自治体職員等に説明・研修を行っていく必要性等への意見が見られた。

図表 2-19 ヒアリング結果:制度・システムへの意見

制度の利活用に関する要望等	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 政策利活用に資するデータベースではあるが、B/S が取得できない点や按分処理の妥当性に限界があるため、介護経営 DB の経営指標には必ず留保をつけたうえでの利活用が望ましい。(C氏) ▶ 自治体が事業所の経営改善において役割を担うべきであるならば、どの
---------------	--

	<p>ような対象にどのような支援・働きかけをすべきであるかを国として明示することが有効ではないか。(D 氏)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 介護経営 DB に蓄積された経営情報を介し、自治体と事業者が良好なコミュニケーションを行えるようになること、当該情報をもとに事業者が様々な意思決定を行い、今後の介護サービスを支えてくれることを期待している。(E 氏) ▶ 自治体職員が介護経営 DB に蓄積された経営情報の内容を正しく理解しなければ事業者とお金・経営に関する議論ができない。<u>都道府県・市区町村</u>といった自治体に経営情報の重要性を認識いただくため、厚生労働省等が研修等を通じて幅広く周知する必要があるのではないか。(E 氏)
--	--

2.3 都道府県による経営情報の利活用方針案

前節にみたヒアリング調査結果を踏まえ、都道府県による経営情報の利活用上の各論点に対する方針案を図表 2-20 のとおり整理した。

図表 2-20 都道府県による経営情報の利活用に向けた方針案

No.	論点	検討結果
1	利活用の目的	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 管内におけるサービス提供体制の要となる事業所の撤退リスクの把握を目的として、蓄積された経営情報の閲覧・分析を行う。 ▶ 圏域別にみた介護サービス事業所の経営状況の傾向や物価高騰の経営への影響、生産性向上の取組を通じた経営状況の改善状況等を把握する。 ▶ 上述したような把握分析の結果を、介護保険事業支援計画策定時における基礎資料とする。
2	参照すべき経営指標	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 介護サービス事業所の収益・費用のバランスを見る指標として、営業利益率・経常利益率・税引き後当期純利益率及びそれらと類似した指標が考えられる。 ▶ これらの指標が0を下回ること、または時系列で低下傾向にあることが、都道府県が介護サービス事業所の経営状況を確認する上での一つの基準になる。 ▶ ただし介護サービス事業所の撤退リスクを把握するためには損益計算書の情報だけでは不十分で、可能であればキャッシュフローや資産、非財務情報等も確認する必要がある。
3	事業所へのアプローチ	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 都道府県が介護サービス事業所に対して直接的な支援を行うというよりも、市区町村への情報連携や、地域の支援機関と介護サービス事業者をつないでいくことが重要。 ▶ ただしそのためには、都道府県の職員が知識を深め、経営状況について介護サービス事業者との間で適切な情報交換をできるようになる必要がある。 ▶ そのほか、介護サービス事業者に対して経営情報のフィードバックを行い、経営分析を促進させることも有用な手段と考えられる。

3. 都道府県向けガイドライン案の作成

令和6年度以降、介護サービス事業者により報告されることとなった経営情報は、各都道府県において介護サービス事業者の経営支援や介護保険事業支援計画の策定等への利活用が想定される場所である。しかし、実際に利活用を進める上ではデータの具体的性質やそれを踏まえた望ましい分析方法が、都道府県向けに事前に整理される必要がある。

以上の点を踏まえ本事業では、介護サービス事業者経営情報データベースシステムに係る集計分析の都道府県向けガイドライン案を作成した。

3.1 ガイドライン案の位置づけ

(1) 作成の目的

作成にあたり、以下に述べる事項をガイドラインの目的として設定した。

- ・ 介護サービス事業者が報告する経営情報の性質や利活用の方向性について、都道府県担当者の理解を深めるとともに、データの扱いに不慣れな者でも政策の検討に資する経営情報の利活用が可能になること。
- ・ 経営情報の分析や解釈に関する誤りを防止し、国及び各都道府県間で考え方の整合をとれるようになること。

(2) スコープ、想定される活用方法

本事業で作成するガイドライン案の取り扱う範囲や想定される活用方法を、以下のとおり整理した。

介護経営 DB に蓄積された経営情報の集計分析の方法や解釈等については、国により公表されることとなっている集計分析結果と内容の整合を取る必要があることから、本事業においては掲載を見送り、次年度以降に国による結果公表が済んだのちの要更新事項として整理した。

内容が制度や経営情報の説明に留まることもあり、都道府県による集計分析の具体的な実施方法について、本ガイドライン案は公的な拘束力を持つものではない。ただし、解釈の整合しない集計分析結果が各都道府県を通じて公表される事態を避ける観点から、将来的には本ガイドライン案を通じて分析・利活用の具体的な道筋を示すとともに、実質的な拘束力を持たせていくことが想定される。

図表 3-1 ガイドライン案の範囲、想定される活用方法

項目	内容
想定される読者	各都道府県における介護経営DBの担当職員。異動直後など事前知識が手薄な場合を想定する。
ガイドラインの範囲	以下の事項を含む。 <ul style="list-style-type: none">▶ 都道府県が介護サービス事業者の経営情報を取り扱うことの意義▶ 介護経営 DB の制度概要▶ 収集した経営情報データの説明▶ 損益計算書及びそこから把握できる経営指標に関する説明▶ 個別事業所の経営情報の利活用 ※本事業で作成するガイドライン案では対象外となる事項

	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 介護経営 DB の操作説明 ▶ 未報告事業所への督促、報告内容の精査、指導 ▶ 蓄積されたデータの集計分析方法 ▶ 集計分析結果の利活用上のポイント、注意点
想定される活用方法	蓄積されたデータ閲覧時の補足資料としての活用を想定。

3.2 ガイドライン案の構成に関する検討

3.1 で述べた位置づけを踏まえ、ガイドライン案の章構成は以下のとおりとした。

第3章「介護経営 DB に蓄積されるデータの性質」では、閲覧・分析の参考資料として詳細な内容が求められる一方で、大まかな性質を簡潔に分かりやすく説明することも重要であると考えられることから、本文中では主要事項のみを記載し、詳細内容は第5章「参考資料」に掲載することとした。また経営情報データの項目別の詳細説明は、読み手の検索性等を考慮し、ガイドライン案の別添資料として整理することとした。

なお、次年度以降、経営情報の集計分析や利活用のあり方に関する追記を行う場合には、第3章の後に続く形でそれらを掲載することが考えられる。

図表 3-2 ガイドライン案の章構成

章	章題	掲載内容案
1	はじめに	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 経営情報の分析を通じた都道府県の役割 ▶ 本ガイドラインの狙い ▶ 本ガイドラインのスコープ
2	介護経営 DB の全体像	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 経営情報の報告が始まった背景 ▶ 介護保険法上における経営情報の報告・分析制度の位置づけ ▶ 介護経営 DB の概要 ▶ 損益計算書(=収集する経営情報)からわかること
3	介護経営 DB に蓄積されるデータの性質	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 介護経営 DB から出力される分析用データの概要 ▶ 介護サービス事業者による経営情報の報告方法 ▶ 介護経営 DB 内で実施される経営情報データ加工処理の概要
4	おわりに	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 介護保険事業支援計画、事業所支援等における経営情報の利活用に関する今後の展望・国による議論の状況
5	参考資料	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 介護経営 DB 内で実施される経営情報データ加工処理の詳細
	参考資料 (別添 Excel ファイル)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 経営情報 csv 符号表

3.3 ガイドライン案の作成

以上に見た検討結果をもとに、介護サービス事業者経営情報データベースシステムに係る集計分析の都道府県向けガイドライン案を、本報告書の別添として取りまとめた。

3.4 今後の課題

本事業で作成したガイドライン案は、次に述べる理由により暫定的なものとなっており、次年度以降さらなる検討を通じた内容の追記・更新が必要と考えられる。必要な追記事項は、大きく(1)基本となる集計分析のあり方、政策利活用事例の掲載と(2)介護保険事業支援計画の策定に資する経営情報の取り扱い

い方法の掲載の二つである。

(1) 基本となる集計分析のあり方、政策利活用事例の掲載

本事業で作成したガイドライン案は制度の立て付けやデータ定義に関する説明のみに留まり、実際の集計分析のあり方及び政策利活用事例が示されていない。都道府県による経営情報の適切な利活用を推し進めるうえで上記内容は必須と考えられるものの、他方でその内容は今後国により公表されることとなっている集計分析の考え方と整合を取る必要があることから、本事業で具体を記載することができなかった。したがってこの点については、国による集計分析結果の公表が済んだのち速やかに追記を行う必要がある。

追記にあたっては、国により公表される集計分析の考え方をベースとしつつ、第 2. 章で述べた検討結果を具体に落とし込んでいくことが考えられるが、その際には内容を実効的なものとするため、実際の経営情報データの精度評価等もあわせて掲載することが望ましい。特に、都道府県は市区町村や日常生活圏域といった小規模な地域を単位とした集計分析ニーズを有しており、それに対して本制度がどの程度応え得るものであるのか、本ガイドライン中で明示的な回答が与えられることが期待される。

(2) 介護保険事業支援計画の策定に資する経営情報の取り扱い方法の掲載

都道府県が本制度を通じて収集した経営情報を利用するにあたり、その目的は様々な可能性が考えられるが、中でも介護保険事業支援計画の策定に係る基礎資料としての活用は、すべての都道府県が行うという点において重要性が高い。そこで本ガイドラインも、介護保険事業支援計画策定のための活用という文脈から内容の追記を行うことが考えられる。実際に「第 10 期介護保険事業支援計画」では、介護サービス事業者の経営改善支援が主要なテーマとして位置付けられたところであり、記載内容を検討するため事前分析として収集した経営情報をどのように扱うべきか、必要に応じて都道府県を対象とした追加調査や計画策定のための他の手引き等との棲み分けの確認等を実施しながら、内容の追記を行うことが望ましい。

令和 7 年度厚生労働省老人保健事業推進費等補助金(老人保健健康増進等事業分)
介護サービス事業者経営情報データベースシステムにおける公表にむけたガイドライン策定に係る
調査事業 報告書

令和 8(2026)年3月発行

株式会社三菱総合研究所
医療・介護 DX 本部
〒100-8141 東京都千代田区永田町 2-10-3
TEL 03(6858)0503 FAX 03(5157)2143

本事業は、令和 7 年度老人保健事業推進費等補助金の助成を受け行ったものです。