

## 社会福祉法人の複数事業および施設の展開について

社会福祉法人の安定的な経営につなげるため、今般、福祉医療機構のデータを基に複数の事業および施設の運営が社会福祉法人の経営に与える影響を分析した。

法人の運営する事業を老人福祉事業・児童福祉事業・障害福祉事業の3事業に分類し、運営事業別に法人の経営状況を分析した結果、運営事業が多いほど法人規模が大きく、経営的には安定する傾向がみられた。赤字法人についても、運営する事業数が多いほど、赤字の幅が小さくなる傾向がみられた。

2事業を運営する法人が、事業を展開したパス（経路）を分析したところ、「児童→老人」、「障害→老人」、「老人→児童」、「老人→障害」へと展開した法人が多く、「児童→障害」、「老人→障害」、「障害→老人」のパスを持つ法人で、とくに事業展開による経営上のメリットがみられた。

同一事業分野における単独施設法人と複数施設法人との比較では、いずれの事業分野においても、複数施設法人の方が経営状態はおおむね安定し、従事者処遇も手厚いという結果が得られた。

福祉分野における人材確保難と処遇改善の必要性が強く求められる昨今、社会福祉法人の事業展開が結果として従事者の処遇向上につながる側面があることは、注目に値すると思われる。社会福祉法人をとりまく厳しい経営環境のなかではあるが、積極的な事業展開による経営改善の可能性を示したい。

### はじめに

福祉医療機構（以下「機構」という。）では、毎年、貸付先の法人を対象として経営状況等についての調査を行っており、このたび、平成26年度の調査を基に、社会福祉法人の複数事業および施設展開が経営に与える影響についての調査分析結果をとりまとめたので、ここに報告する。

少子高齢化や女性の社会進出などの社会構造の変化にともなって、福祉ニーズも大きく変化してきた。従来どおりの施設運営を継続するだけではこれらの変化への対応は難しく、社会福祉法人には時代の福祉ニーズにあった事業展開が期待されているといえよう。

変化する福祉ニーズへの対応策として、複数の事業あるいは施設を展開することが考えられるが、こうした積極的な展開が法人経営に与える影響を調査するため、本レポートにおいて、複数の事業および施設を運営している法人と、そうでな

い法人との経営状況について比較分析を試みた。

第一に社会福祉法人の事業展開状況を概観し、運営事業別に法人の経営状況を分析する。第二に複数の分野にまたがって事業を展開する法人を取り上げ、法人設立当初から運営している事業分野（母体事業）と、その後展開した事業分野を「事業展開パス（経路）」として示し、それぞれのパスごとに事業展開の特徴と法人の経営状況を分析する。第三に同一事業分野内における単独施設法人と複数施設法人とを比較し、経営状況を分析する。最後に分析結果を踏まえて、社会福祉法人が今後も安定的な経営を目指していくうえでのポイントを示す。

なお、今次分析には機構の貸付先法人より提出された平成26年度財務諸表および社会福祉施設職員等退職手当共済制度のデータ等を用いた。



## 1. 社会福祉法人の事業展開状況

【複数事業を展開する法人は全体の2割弱】

### 1.1 事業分野

本レポートでは分析の都合上、社会福祉法人の運営する事業<sup>1</sup>を大きく「老人福祉事業」、「児童福祉事業」、「障害福祉事業」の3事業分野に分類し、それぞれの事業分野に含まれる事業を下表のとおりとした。

なお、3事業のいずれにも属さない事業<sup>2</sup>のみを運営する社会福祉法人については今次分析より除外し、計4,411法人を分析対象とする。

#### ○事業分野

老人福祉事業	特別養護老人ホーム等の介護保険事業 養護老人ホーム等の老人福祉事業
児童福祉事業	保育所、児童養護施設等の児童福祉事業
障害福祉事業	障害者支援施設、生活介護、障害児入所施設、放課後等デイサービス等の障害福祉サービス事業

(注) 今次分析における集計の都合上、障害児事業を障害福祉事業として整理した。

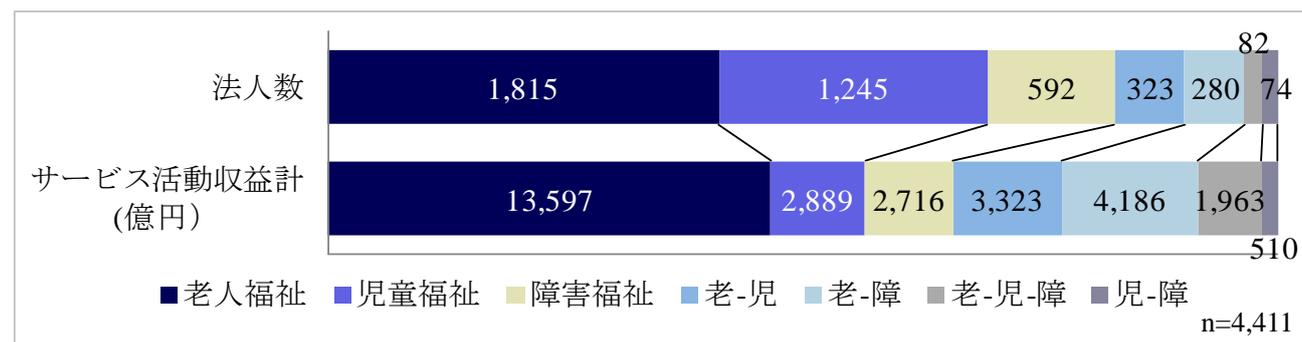
## 1.2 運営事業別法人数

### 1.2.1 運営事業別法人構成割合

今次分析の対象とした社会福祉法人のうち、老人福祉事業のみを運営する法人（以下「老人単独法人」という。児童福祉事業、障害福祉事業についても同じ。）が1,815法人（41.1%）、児童単独法人が1,245法人（28.2%）、障害単独法人が592法人（13.4%）あり、全体の8割を超える法人がいずれかの事業のみの運営であった（図表1）。

運営事業別に各法人のサービス活動収益を合計したところ、老人単独法人が1兆3,597億円（46.6%）と全体の半分近くを占める一方で、法人数は全体の25%強を占める児童単独法人は2,889億円（9.9%）と全体の1割に満たなかった。また、複数の事業を運営する法人は759法人（17.8%）と多くはないものの、サービス活動収益は9,983億円（34.2%）と、全体の3分の1超を占めている。サービス活動収益全体のなかでの各事業分野の構成比率からも、少子高齢化の進むわが国の社会状況が垣間みられる。

(図表 1) 平成 26 年度 運営事業別社会福祉法人数・サービス活動収益構成割合



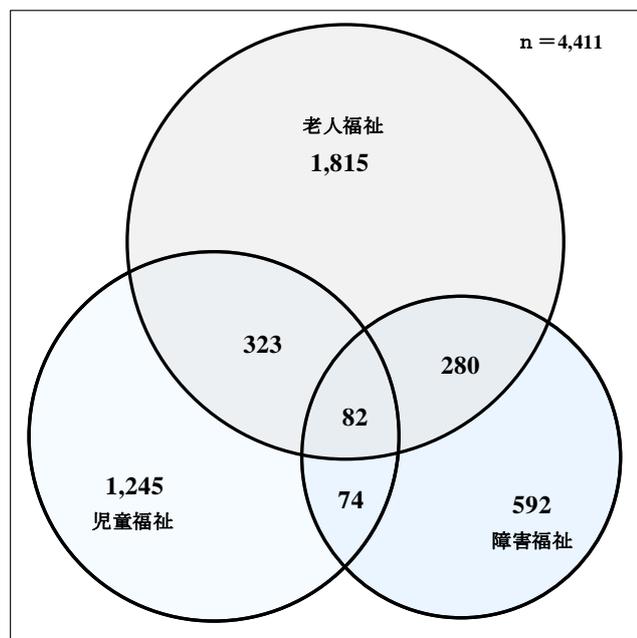
(注) 数値はそれぞれ小数点第一位を四捨五入して算出  
資料出所：福祉医療機構（以下、記載がない場合は同じ）

- 1 法人がある程度以上注力している事業を分析する観点から、平成26年度決算において、当該事業のサービス活動収益が法人のサービス活動収益全体の5%を超える事業、または、法人より機構に提出された平成26年度事業報告書にて全従事者の10%超が従事すると報告のあった事業について、当該法人の運営事業とみなすこととした。
- 2 救護施設、婦人保護施設等の事業があげられる。

### 1.2.2 運営事業の重なり

前項で確認した法人の実施する、3事業間の重なる状況を図表2としてまとめた。

(図表2) 平成26年度 運営事業の重なり



上図から、老人福祉事業と児童福祉事業（以下「老-児」という。他の場合も同じ）間および老-障間の重なりが大きいことがみてとれる。前者については、高齢者の増加と、待機児童問題という大きな社会のニーズの高まりが、後者については、社会全体の高齢化に加えて医学・医療技術の発展等により、障害者の長寿・高齢化が進んできたことが、それぞれ原因として推察される。

反面、児-障間の重なりは比較的小さい。これは、児童福祉事業と障害福祉事業の対象者や、両事業に求められるスキルが異なるという理由もさることながら、今次分析にあたり、障害児を対象とした事業を障害福祉事業として整理していることも多少影響していると考えられる。

### 1.3 運営事業別経営状況

**【運営事業数の増加に従って経営が安定し、赤字の法人でも赤字幅が縮小する傾向】**

図表3は社会福祉法人の経営状況について、運営事業別に法人の平均値を並べたものである。本節では、これらの項目を基に、運営事業別に社会福祉法人の経営状況と、その特徴をみていくこととする。

サービス活動収益は児童単独法人が232,057千円と最も小さい。具体的には保育所一施設のみを運営する法人（いわゆる一法人一施設）に代表される、中小規模の法人が多いためと考えられる。一方、同じ単独事業運営法人でも、老人単独法人のサービス活動収益は749,157千円と、障害単独法人（458,834千円）、児童単独法人と比較しても高く、事業規模が大きい特徴がある。これは、特別養護老人ホームに代表されるように、社会福祉法人における老人福祉事業が設備投資を前提とした大規模なビジネスモデルであることに起因すると考えられる。老人単独法人の減価償却率が8.7%と、他と比較して高い水準にあることも、そのあらわれといえる。

赤字法人比率は、老人単独法人が28.5%、児童単独法人が23.9%と高い。なお、今次分析には平成26年度決算のデータを用いているため、平成27年度の介護報酬マイナス改定の影響を考慮に入れると、老人福祉事業を運営する法人は平成27年度決算においては、より厳しい結果となる可能性がある。

従事者1人当たり人件費に目を向けると、児童単独法人が3,705千円と、もっとも低いにもかかわらず、人件費率では児童単独法人がもっとも高くなっており、サービス活動収益の大半が人件費に回っている。これは、児童単独法人の収入規模の小ささに起因すると考えられ、経営面から人件費率を下げる（従事者の処遇を下



げる)ことは、昨今の人材不足の中では到底困難という、厳しい経営環境が垣間みられる。

児童単独法人以外の法人では、人件費率は60%台前半での分布だが、運営事業数の増加に従ってサービス活動収益、法人の利益を表す経

常増減差額が拡大していることから、全体的な傾向として、複数の事業にわたって展開している事業規模の大きい法人ほど安定した経営状態にあることがわかる。

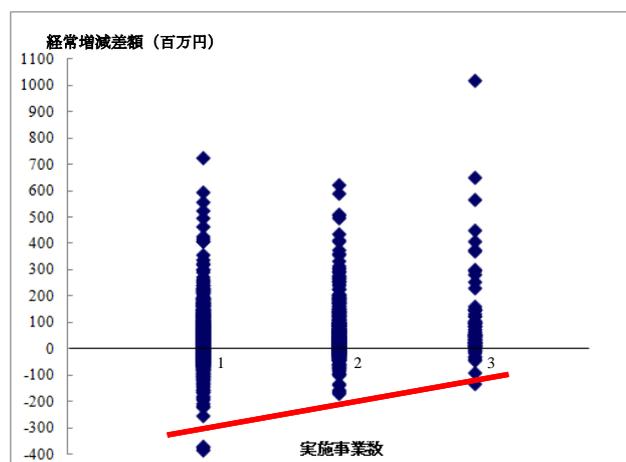
(図表 3) 平成 26 年度 運営事業別法人経営状況 (平均値)

区 分	単独事業			2事業			3事業	
	老人 n=1,815	児童 n=1,245	障害 n=592	老-児 n=323	老-障 n=280	児-障 n=74	老-児-障 n=82	
サービス活動収益	千円	749,157	232,057	458,834	1,028,910	1,495,086	689,105	2,394,248
経常増減差額	千円	23,543	11,288	30,228	41,007	71,714	48,660	103,527
従事者1人当たり サービス活動収益	千円	6,108	5,110	6,589	5,654	6,622	6,042	6,783
従事者1人当たり人件費	千円	3,886	3,705	4,031	3,722	4,179	4,025	4,323
人件費率	%	63.6	72.5	61.2	65.8	63.1	66.6	63.7
経費率	%	27.2	20.0	21.6	25.3	26.0	27.4	27.0
減価償却費率	%	8.7	5.7	5.9	7.9	7.4	5.6	6.6
収支差率	%	3.1	4.9	6.6	4.0	4.8	7.1	4.3
赤字法人比率	%	28.5	23.9	15.9	22.0	18.9	12.2	13.4

(注) 数値はそれぞれ小数点第二位を四捨五入して算出 (以下、記載がない場合は同じ)

また、運営する事業数と法人の経常増減差額とを図表にプロットすると、経常増減差額が黒字の法人については、運営する事業数との間に相関関係等はみられないが、赤字の法人については、事業数が多くなるほど、赤字額の幅が縮小する傾向にあることがわかる (図表 4)。

(図表 4) 平成 26 年度 運営事業数と経常増減差額



## 2. 社会福祉法人における事業展開パス

【社会の高齢化を反映し、児童福祉・障害福祉事業から老人福祉事業へと展開する法人が多い。老人福祉事業を母体とする法人は障害福祉・児童福祉双方へ展開】

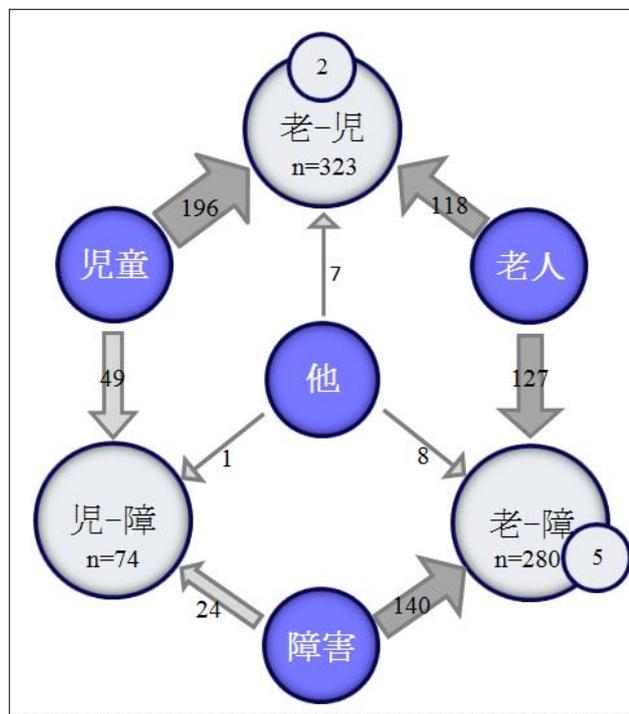
### 2.1 事業展開パス

前章において、複数の事業分野への展開が社会福祉法人の経営状態を向上させることが確認された。本章においては複数事業を運営している法人 (以下「複数事業運営法人」という。) について取り上げる。

これらの法人においても、多くは設立当初より複数事業を運営していたわけではなく、社会の要請や地域ニーズへの対応、法人としての理念や中長期的な戦略から、新しい分野にも事業を展開し、その結果として法人規模を拡大してきたことは想像にかたくない。それらの展開をみるために、複数事業運営法人の母体事業 (もともと古くから運営している事業) と、その後展開した事業を事業展開パス (経路) として示す (図表 5)。

なお、法人の事業展開パスの調査にあたっては、社会福祉施設職員等退職手当共済制度のデータのほか、法人ホームページ等を参照した。

(図表 5) 2 事業運営法人の事業展開パス



(注) 老-児運営法人のうち2法人、老-障運営法人のうち5法人は、法人設立当初から両事業を一体的に運営。

2 事業運営法人の事業展開パスをみると、児童福祉事業から老人福祉事業へと展開するパス（以下「児→老」パスという。他の場合も同じ。）を持つ法人がもっとも多く、「障→老」パス、「老→障」パス、「老→児」パスを持つ法人が続いている。また、この3事業分野以外の事業からの展開パスを持つ法人も少数存在していた。

なお、3事業運営法人については、サンプル数が少なく、法人規模にもばらつきがあるため、本レポートにおいては2事業運営法人絞って分析するものとした。

## 2.2 事業展開パス別にみた経営状況

前節で示した事業展開パスごとに、事業展開した法人と展開の母体事業のみを運営する法人との経営状況を比較した（図表6）。以下、パス

別に法人の経営状況の特徴を分析するとともに、本レポート作成にあたって実施した法人へのヒアリング結果から、事業展開に際してのねらいや運営上のメリット等を紹介する。

### 2.2.1 「老→児」パス

老人単独法人と比較して、人件費率と従事者1人当たりサービス活動収益で大きな差はみられないが、赤字法人比率は若干低く、法人規模（サービス活動収益）が、経常増減差額にスケールメリットとして表れている。

展開した施設種別は、ほぼ保育所であった。

事業展開した法人からは、「特養職員の施設内保育所の希望に応じて365日開所の保育所を展開」「デイサービスの利用者の孫が保育所を利用するなど、地域でのブランド力は出てきている」「以前は他法人の保育所と交流を行ってきたが、自法人内に保育所ができ、行事の連絡調整などがスムーズになった」といった声が聞かれた。

### 2.2.2 「老→障」パス

老人単独法人に比べて、赤字法人比率が低く、従事者1人当たりサービス活動収益は高い。人件費率はほぼ変わらないものの、従事者1人当たり人件費が高く、スケールメリットを従事者処遇にも振り向けていることがわかる。

展開した施設種別をみると、90年代半ばまでは障害者入所施設が大半だったが、それ以降は生活介護、就労継続支援、就労移行支援等が増加した。「老→障」パスを持つ法人に特徴的な施設種別として、居宅介護や重度訪問介護、共同生活援助といった老人福祉事業と共通点のあるものがあげられる。

事業展開した法人からは、「地域に障害者支援のニーズを把握したため」「法人所在地域での加速度的な人口減少により、高齢者事業のみでは早晚立ち行かなくなるため」「事業の間口を広く



とり、地域包括ケアシステムを構築するため」等の声が聞かれた。

(図表 6) 平成 26 年度 事業展開パス別法人経営状況 (平均値)

区 分	老人 n=1,815	老→児 n=118	老→障 n=127	児童 n=1,245	児→老 n=196	児→障 n=49	障害 n=592	障→老 n=140	障→児 n=24
サービス活動収益	千円 749,157	1,183,396	1,499,840	232,057	915,850	659,934	458,834	1,367,734	747,986
経常増減差額	千円 23,543	35,977	60,201	11,288	42,863	43,869	30,228	79,462	57,655
従事者 1 人当たり サービス活動収益	千円 6,108	5,694	6,329	5,110	5,591	6,049	6,589	6,753	6,043
従事者 1 人当たり人件費	千円 3,886	3,703	4,049	3,705	3,715	4,060	4,031	4,222	3,963
人件費率	% 63.6	65.0	64.0	72.5	66.4	67.1	61.2	62.5	65.6
経費率	% 27.2	26.2	26.6	20.0	24.5	19.7	21.6	24.6	22.2
減価償却費率	% 8.7	8.6	8.0	5.7	7.4	5.5	5.9	7.1	5.7
収支差率	% 3.1	3.0	4.0	4.9	4.7	6.7	6.6	5.8	7.7
赤字法人比率	% 28.5	26.3	22.0	23.9	20.4	10.2	15.9	16.4	16.7

### 2.2.3 「児→老」パス

児童単独法人に比べて、赤字法人比率、人件費率が低く、従事者 1 人当たりサービス活動収益も高い。一方で、減価償却費率と経費率が高いが、これは、事業展開にあたっての設備投資の影響と考えられる。

展開した施設種別は、90 年代中盤まではほとんどが特別養護老人ホームであったが、2000 年代中盤以降は通所介護や、居宅介護支援事業所等へと展開する法人もみられた。

事業展開した法人からは「保育における音楽・合唱指導等のノウハウは高齢者ケアにも応用可能」「歴史ある保育所なので、地域でのブランド力があり、保護者の親の特養検討の際に決定打となりうる」「保育士にケアマネ資格の取得を促す等、キャリアプランの多様化が図れる」などの声が聞かれた。

### 2.2.4 「児→障」パス

児童単独法人に比べて、赤字法人比率、人件費率が大幅に低く、従事者 1 人当たりサービス活動収益は 100 万円程度高い。人件費率は低い、従事者 1 人当たり人件費が高いことを考えると、効率的な運営で得た利益を従事者処遇にも振り向けていることがわかる。

展開した施設種別は、90 年代半ばまでは障害者入所施設への展開が中心であったが、2000 年代以降は就労継続支援、生活介護などの通所事業への展開が多い。また、「児→老」パスを持つ法人には、放課後等デイサービスや障害児入所支援などの、児童分野への強みを生かした事業展開が多い特徴がある。

事業展開した法人からは「勤務時間に融通がきくためか、障害児通所支援事業の新設時に求人大きく上回る応募があった」「障害児事業でも保育士の応募があり、本人の意向次第で保育所等への異動も可能」等の声が聞かれた。

### 2.2.5 「障→老」・「障→児」パス

障害単独法人に比べて、「障→老」パスを持つ法人は、従事者 1 人当たりサービス活動収益が高い一方で、従事者 1 人当たり人件費も高いことから、従事者処遇を手厚くしていることがわかる。「障→児」パスを持つ法人は、従事者 1 人当たりサービス活動収益および従事者 1 人当たり人件費に大きな差はないが、法人規模のメリットが、経常増減差額の大きさとして表れている。

なお、展開した施設は特別養護老人ホームおよび保育所が大多数であった。



事業展開した法人からは、「グループホーム入居者の高齢化への対応として特養の展開に至った」「特養の厨房業務に就労継続支援事業所の配食・レストラン事業の施設・人員を活用している」等の声が聞かれた。

### 2.3 法人運営全般への影響等

ここまでみてきたとおり、総じて事業展開により規模を拡大した法人の方が、赤字法人比率、従事者1人当たりサービス活動収益などの面で単独事業運営法人よりおおむね安定した経営状況にあることがわかった。

なお、ヒアリング先の法人から寄せられた事業立ち上げにまつわる困難や、事業展開による経営・運営面の効果等を下表にとりまとめたので、参考とされたい。

#### ○事業展開にまつわるメリットや困難等

<ul style="list-style-type: none"> <li>・複数事業により、制度改正等の減算時に耐えやすい</li> <li>・施設間で資金を融通可能となり、資金繰りは楽に</li> <li>・新規展開の効果は人件費の抑制とキャリアパス拡大</li> <li>・職員の採用と異動の幅が生まれた</li> <li>・施設間で備品の一括購入等、駐車場共有等で効果</li> <li>・施設間横断リスクマネジメント委員会を設置、施設を超えた理解を促す取組みを実施</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・保育事業に新規参入したこともあり、職員配置について行政監査で指摘を受けた</li> <li>・法人に障害福祉事業のスキルがなく、事前に外部法人の事業所で研修を実施</li> <li>・新規開設した特養の職員が集まらず、苦勞した</li> </ul>

### 3. 同一事業分野における単独施設法人と複数施設法人の経営状態

**【いずれの事業分野でも複数施設法人の方が、従事者1人当たり人件費が高く、収益の一部を従事者処遇へ】**

前章では、複数の事業分野へと展開している法人の方が単独事業の法人よりもおおむね安定的な経営状況にあることが明らかとなった。しかしながら、実際の法人経営において、ノウハウのない事業分野に新規展開することは容易ではない。そこで、本章では同一の事業分野において、一施設<sup>3</sup>のみを運営する法人と、複数の施設を運営する法人とを比較し、複数の施設を展開することの経営へ与える影響を分析した(図表7)。

老人福祉・児童福祉事業では、複数施設法人の方が、赤字法人比率が低く、従事者1人当たりサービス活動収益は高いことから、効率的な経営がなされていることがわかる。障害福祉事業においては、赤字法人比率、従事者1人当たりサービス活動収益では顕著な差がみられなかった。

老人福祉・児童福祉・障害福祉のいずれの分野においても、従事者1人当たり人件費は複数施設法人の方が高く、人件費率はほとんど変わらない<sup>4</sup>ことから、経営を大きく圧迫することなく従事者の処遇を手厚くしていることがわかる。従事者処遇の手厚さは、人材の確保と安定的な運営、ひいては利用者に提供されるサービスの質につながると推察される。

3 法人内で同一住所において事業指定上、複数の施設を運営している場合(同じ建物内に特別養護老人ホーム、デイサービス、居宅介護支援事業所などを併設している場合など)については、一施設とみなした。

4 障害福祉においては、複数事業運営法人の方が、人件費率がやや高いものの、人件費率そのものは61.7%と他の事業分野に比べて低い水準である。



(図表 7) 平成 26 年度 運営施設数別法人経営状況 (平均値)

区 分	老人(単独) n=1014	老人(複数) n=801	児童(単独) n=787	児童(複数) n=458	障害(単独) n=210	障害(複数) n=382
サービス活動収益 千円	435,765	1,145,885	138,168	393,390	219,841	590,218
経常増減差額 千円	12,025	38,123	5,858	20,618	18,244	36,817
従事者 1 人当たり サービス活動収益 千円	5,929	6,198	5,030	5,160	6,617	6,583
従事者 1 人当たり人件費 千円	3,757	3,951	3,647	3,741	3,881	4,062
人件費率 %	63.4	63.7	72.5	72.5	58.6	61.7
経費率 %	27.2	20.6	20.3	19.8	22.8	21.4
減価償却費率 %	9.6	8.3	6.5	5.2	7.5	5.6
収支差率 %	2.8	3.3	4.2	5.2	8.3	6.2
赤字法人比率 %	31.0	25.3	26.7	19.2	16.2	15.7

#### 4. おわりに

本レポートにおいて、平成 26 年度決算における複数事業・施設を運営する社会福祉法人の経営状況を分析した結果、複数事業運営法人の方が単独事業運営法人よりも、また、複数施設法人の方が単独施設法人よりおおむね経営的に安定していることがわかった。事業展開が職員のポスト確保や新規採用にともなう人件費の標準化、人材確保経路の多様化等の面で効果もあることから、厳しい経営環境の中でも敢えて一歩踏み出し、事業展開することでみえる経営改善もあるのではないだろうか。

また、より安定した経営基盤を持つ複数事業あるいは複数施設法人の方が、より従事者の処遇に手厚い傾向があることも明らかとなった。厳しい人材確保難の昨今、これはそのまま法人の採用活動における優位として反映され、必要な人材の確保と、継続的な事業運営に結びつくことが推察される。

とくに、いわゆる「一法人一施設」型の、平均して法人規模が小さく、従事者 1 人当たり人件費も高くない法人にとって、福祉施設運営にとっての絶対条件ともいえる人材確保において、従事者処遇の面から採用活動で劣後する可能性が低いことは、切実な問題といえよう。かつてのような補助金等による支援を期待しがたい現状、従来どおりの事業運営だけでは、理念やサービスによほど特徴のある「選ばれる」法人でなければ、存続そのものが岐路に立たされることになるのではないかと。

単に今ある施設の運営を継続するだけでなく、地域にニーズがある限りは、それを鋭敏に感じ、応えていくことが、いま改めて社会福祉法人に期待されているのではないだろうか。

本レポートが、社会福祉法人にとって今後の事業展開等について考える参考となれば幸いである。

※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 FAX : 03-3438-0371