

Make a vision together

## 経営サポートセンターからのお知らせ

令和3年度  
福祉貸付事業行政担当者説明会

独立行政法人福祉医療機構  
経営サポートセンター

# 経営サポートセンターの事業について

## リサーチ

- 福祉・医療をテーマとした各種アンケートや、モニターを対象にした定期的な経営動向調査を実施
- 調査結果や法人・施設経営に関するレポートを公表
- 施設の経営状況をまとめた経営分析参考指標を発行

## コンサルティング

- 財務収支の分析・解説を提供する「経営診断」
- 「経営分析プログラム」、「個別支援プログラム」、「人事給与分析プログラム」、「介護医療院移行支援プログラム」の4つのプログラムにより、法人・施設の各課題に対する支援

## セミナー

- 最新の政策動向や法人・施設経営について、行政担当者や専門家、施設経営者を講師に招きセミナーを開催
- 外部機関主催の研修会等への講師派遣を実施

3つの機能それぞれ、あるいは、その組み合わせにより、福祉分野の事業者支援・行政支援を実施

# 経営サポートセンターの事業紹介①リサーチ・セミナー

## リサーチレポート

福祉医療分野におけるトピックスについて、時宜を得たレポートを作成し、機構HPで公表

※主なもの。予定含む

区分	タイトル
コロナ	病院経営動向調査・社会福祉法人経営動向調査（2020年6月調査）における経営動向及び新型コロナウイルス感染症の影響等について
建設費	2019年度 福祉・医療施設の建設費について
人材確保	2020年度 特別養護老人ホームの人材確保に関する調査について
経営	2019年度（令和元年度）特別養護老人ホームの経営状況について
経営	2019年度（令和元年度）社会福祉法人の経営状況について
経営	2019年度（令和元年度）保育所及び認定こども園の経営状況について
経営	2019年度（令和元年度）通所介護の経営状況について
経営	2019年度（令和元年度）訪問介護の経営状況について
経営	2019年度（令和元年度）居住系障害福祉サービスの経営状況について
経営	2019年度（令和元年度）日中活動系障害福祉サービスの経営状況について
人材確保	2020年度 保育人材確保に関する調査について



## 経営分析参考指標

決算事業報告書をもとに経営指標データ集としてまとめたもの

調査内容： 毎年1回（決算データ）

対象施設： <福祉> 特別養護老人ホーム、ケアハウス、養護老人ホーム、保育所・認定こども園、老人デイサービス（通所介護、認知症対応型通所介護）小規模多機能型居宅介護、認知症高齢者グループホーム、訪問介護、障害福祉サービス  
<医療> 病院、介護老人保健施設  
<法人> 法人（社会福祉法人、医療法人、NPO法人）

## セミナー

喫緊の課題・政策動向を踏まえた事業運営に活用

### 2020年度経営セミナー

- 【WEB】新型コロナウイルス対策経営セミナー
- 【会場&WEB】行政担当者向け事業者支援セミナー
- 【WEB】社会福祉施設経営実務セミナー
- 【WEB】介護老人保健施設経営セミナー
- 【WEB】社会福祉法人会計実務セミナー

# 経営サポートセンターの事業紹介②コンサルティング

## 経営診断

法人・施設の収支・財務の分析の状況を同種の施設と比較し、経営指標ごとの解説を全約50頁の診断書として提示

### 対象施設

- ① 特別養護老人ホーム
- ② 通所介護
- ③ ケアハウス
- ④ 保育所
- ⑤ 認定こども園
- ⑥ 生活介護
- ⑦ 共同生活援助
- ⑧ 病院
- ⑨ 介護老人保健施設

社会福祉法人 ●●●会 特別養護老人ホーム ●●●

指標名 サービス活動収益対人件費率 ※

計算式  $\frac{\text{サービス活動収益}}{\text{人件費}} \times 100$

貴法人実績値 64.3% 平均値 63.8% 偏差値 49.4 評価 D

統計サンプル分布と貴施設の比較

指標の説明  
福祉・医療サービスについては、労働集約的な事業であるため、他の業種に比べて人件費率が高くなる傾向があります。本指標においては、安定経営のための利益の確保の観点から、小さい方がよいの評価をしていますが、優秀な介護職員を確保し、良質なサービスを提供するうえで、適切な値に留めることも重要です。

指標の評価が悪い場合のアクション  
人件費率が高い要因は、十分な収益を確保できていない、人件費総額が高い、の2つが考えられます。収益がある程度確保できており収益に関する指標に問題がない場合には、人件費総額が高いことが原因のため、職員数および給与水準について、検討をする必要があります。それぞれ「利用者10人当たり従事者数」と「従事者1人当たり人件費」の指標について確認してみてください。

簡易経営診断結果 貴施設の状況

詳細項目	貴施設	平均値	偏差値	評価
-	80.0	68.7	-	-
-1	20.0	10.4	-	-
5-1	99.2	94.5	%	56.2 B
5-2	80.2	81.0	%	49.8 D
5-3	3.98	3.92	-	52.0 C
5-4	3.01	3.03	-	49.5 D
5-5	3,871	4,322	千円	42.8 E
5-6	11,113	12,773	円	49.6 D
5-7	11,112	12,742	円	49.6 D
5-8	6.56	7.43	人	49.9 D
5-9	3.6	4.1	%	49.5 D
5-10	3.9	3.6	%	50.3 C
5-11	64.3	63.8	%	49.4 D
5-12	3,974	4,005	千円	50.4 C
5-14	93.1	93.7	%	50.4 C
5-15	18.8	15.6	%	38.8 F
5-16	8.0	6.3	%	38.5 F
5-17	887	802	円	49.7 D
5-18	5.3	4.6	%	44.1 E
5-19	8.9	10.4	%	53.6 C
5-20	3.3	5.6	%	56.7 B
5-21	0.0	0.4	%	54.3 C
5-22	1.3	0.8	%	46.5 D
5-23	3.3	5.9	%	57.1 B

統計サンプル数: 4,378

経営指標別比較

経営指標別比較

経営指標別比較

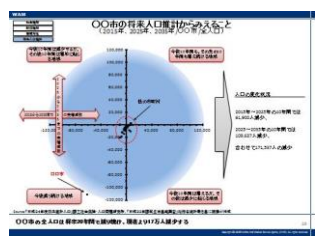
経営指標別比較

## 経営分析プログラム

- 法人単位での財務比較による業界内での立ち位置の提示
- 同種同規模等施設の財務データの平均値との比較
- 安定性・機能性等の面において優れている複数の施設の個別データとの対比による要因分析(ベストプラクティス・ベンチマーキング)
- 抽出された本質的課題について改善によるインパクト試算および改善策の可能性の広がり提示

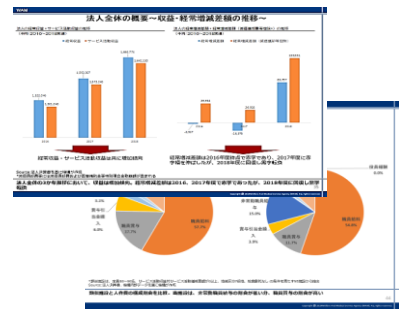
## 個別支援プログラム

法人経営者が現在抱えている課題について、ヒアリングしたうえで、機構のデータを多角的に活用し、個別のニーズに合わせた改善の方向性や改善策を提示



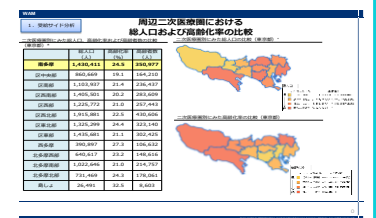
## 人事給与分析プログラム

機構保有データを活用した決算・給与データ・給与規程分析および簡易経営シミュレーションを踏まえ、給与規程改定等の方針案を提示



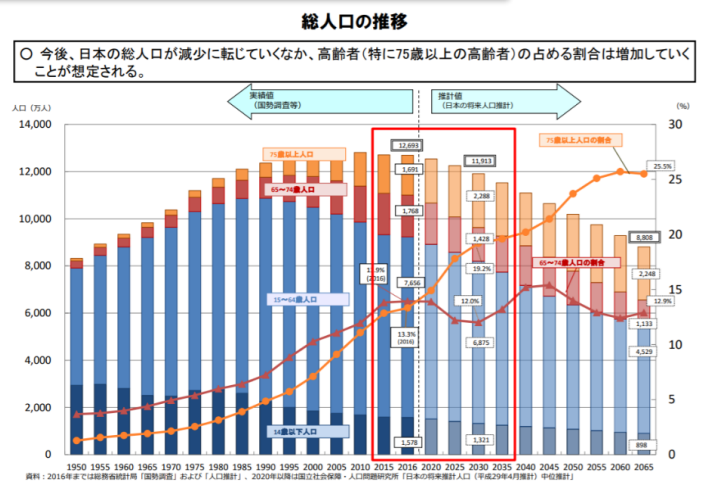
## 介護医療院移行支援プログラム

介護療養型医療施設等から、介護医療院への円滑な移行を支援するため、周辺環境分析や収支状況を踏まえ、移行時における施設経営を検討するうえで必要なデータや検討材料等を提示



# 社会福祉法人の経営状況

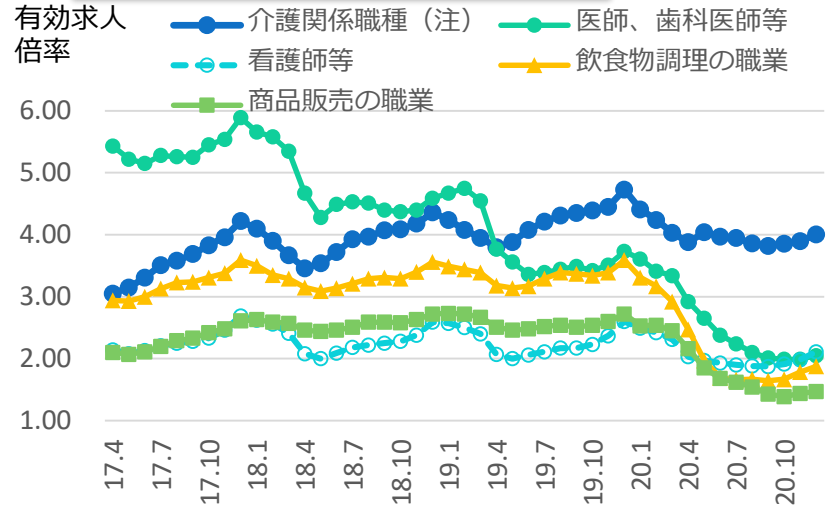
## 人口減少社会のなかでの環境変化



介護ニーズは今後一層増加、保育ニーズも大都市圏で当面続く

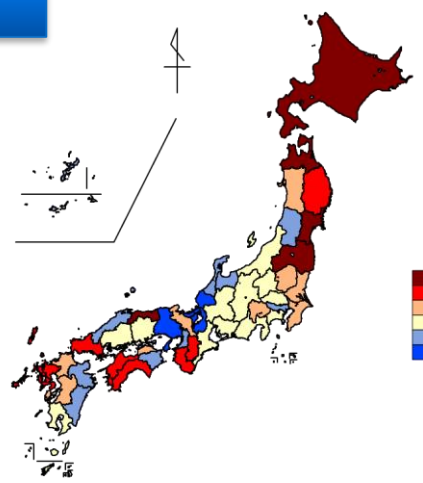
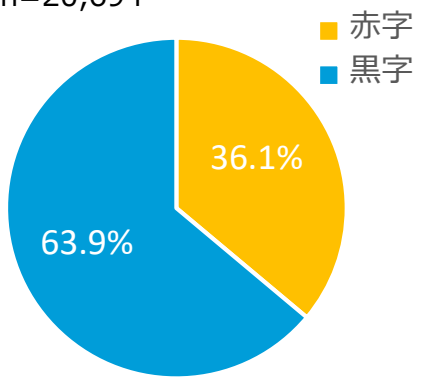
その一方で、サービスの担い手である労働人口が急減

## コロナ禍を経ても厳しい人材確保



## 赤字割合 (社会福祉法人)

n=20,694



赤字割合

## とくに介護分野では民間含め倒産事例増加



※ 2019年度決算の財務諸表等電子開示システムのデータ(2020集計)について、経営SCで集計したもの(速報)

株式会社だけでなく、社会福祉法人でも倒産や民事再生等に至るケースが発生

# 社会福祉法人等への経営指導の必要性

## 社会福祉法人の経営が立ち行かなくなると…

### 老人福祉の社会福祉法人が「異例」の破産

企業信用調査マンの目 出所：日本経済新聞(2019年1月29日)

2019/1/29 6:30 | 日本経済新聞 電子版

(1/2ページ)

保存 共有 印刷 ツイート その他

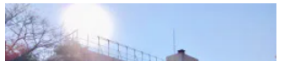
社会福祉法人大磯恒道会（神奈川県大磯町）は昨年12月6日に東京地裁へ準自己破産を申請し、同日付で保全管理命令を受けた。大磯恒道会は神奈川県南部の大磯町と二宮町内で、40年以上にわたって地域に根ざした介護事業を展開していた。

しかし近年は業績悪化が続き、数度にわたって理事長が交代した。この間に神奈川県から複数回の経営改善命令を受けてしまう。新体制下で立て直しに努めたが、焼け石に水だった。

大磯恒道会の設立は1974年にさかのぼる。大磯ロングビーチや旧吉田茂郎などの観光名所で知られる神奈川県大磯町で設立された。当初から一貫して地域福祉に開かれた事業運営をモットーに、ターミナルケア（終末期医療・介護）や援助困難者への対応へ積極的に取り組んできた。

設立から約半年後には定員70人の特別養護老人ホーム「恒道園」を開設し、77年には在宅寝たきり老人のショートステイ事業を始めた。86年には大磯町と二宮町でデイサービス事業も開始する。その後も老人介護支援センターや在宅介護支援、ホームヘルパー派遣などの事業へ次々に参入していった。

増加するニーズに応えるため、サービスを充実させるとともに業容も拡大した。特別養護老人ホームや



- 福祉施設におけるサービスが継続できなくなり、利用者・ご家族の安全・安心な生活に支障が生じる
- 補助金等公費が投入された福祉施設が適切に運営されないことにより、社会資本・公共サービスが有効に活用されない状態
- 福祉施設に従事する職員の雇用環境が不安定となる



このような状況を防ぐためには、

- 事業計画段階で法人の経営状況を適正に審査
- 施設開設後の経営状況の確認（監査等の機会）

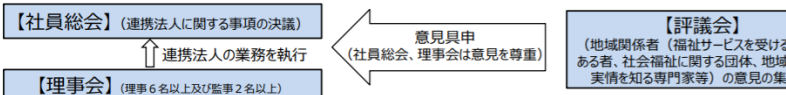
による事業運営の安定確保

しかしながら実際には、以下のような状況も伺っているところ

- 多くの法人が事業公募等に手を上げる状況ではなく、計画審査で経営状況の良好な法人のみを選定するわけにはいかない
- 監査はあくまで形式的な要件や手続き面の確認が主であり、法人監査はガイドラインもあって、経営状況に踏み込んだ監査はしにくいフォローはしておきたい
- 施設担当、監査担当は数年間で入れ替わり専門性の蓄積が困難

## 最近の社会福祉法人経営を取り巻く施策展開

### 社会福祉連携推進法人（一般社団法人を認定）



#### 【社員の範囲】

- 社会福祉法人その他社会福祉事業を営業者
- 社会福祉法人の経営基盤を強化するために必要な者

#### 【社会福祉連携推進業務】

- 地域共生社会の実現に資する業務の実施に向けた種別を超えた連携支援
- 災害対応に係る連携体制の整備
- 社会福祉事業の経営に関する支援
- 社員である社会福祉法人への資金の貸付

社会福祉連携推進法人の創設により、法人間の連携による事業展開や経営支援が期待される。これらの連携推進法人の認可及び監査業務が所轄庁には発生

令和2年度調査研究事業「社会福祉法人の経営指導強化事業」により、所轄庁が活用しやすい経営指標のリスト等を公表予定

法人経営に様々なきっかけをとおして、フォローしていく必要性が高まる。WAMとしては、所轄庁がこれら業務を効果的に実施していただくにあたって必要な支援を行う

# 行政担当者セミナーのご紹介

## 都道府県内の指導監査担当者向け研修（セミナー）の実施

都道府県および市の監査担当者の養成の一環として、都道府県担当課と共催。  
開催実績：埼玉県、兵庫県、東京都

### セミナー講義例

- ① 法人の経営環境変化を踏まえた行政関与のあり方
- ② 法人の経営指標からみえてきた●●県の状況と課題  
～財務諸表等電子開示システムデータの担当業務への活用～
- ③ 経営悪化の予防線  
～経営悪化の兆候を捉えるために～

最新の社会福祉法人制度に関する  
政策動向

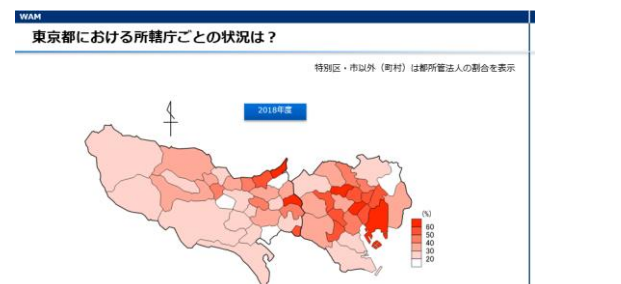
財表システムデータに基づく、各所轄  
庁内の社会福祉法人の経営の状況

経営指標の概要、各指標の見方

財表データ等を活用した、経営悪化法  
人のサインの把握方法

貴自治体管内の所轄庁担当者向け研修としてご活用ください。  
また、次のようなケースや形式等コンパクトにする等の対応もいたします。

- ・ 貴部署内職員の勉強会
- ・ 管内社会福祉法人（経営者、施設長向け）研修



### 3. 決算書を診る際のポイント

#### 3表の違いの理解が大切

資金収支計算書 (C/S)	会計年度におけるすべての支払資金（収入・支出）の増加及び減少の状況を表す。 ※キャッシュフロー計算書とは資金の範囲が異なる。キャッシュフロー計算書の資金は現金、当座預金、普通預金等、換金性の高いものに限定される。
事業活動計算書 (P/L)	会計年度における純資産の増減（収益・費用）の内容を表す。事業活動の成果を把握するのが目的。
貸借対照表 (B/S)	会計年度末におけるすべての資産、負債及び純資産の状態を表す。資金収支計算書と事業活動計算書はフロー（一定期間の増減）を示すが、貸借対照表はストック（一時点における残高）を示す。

## (参考) 行政・団体等からの受託業務・連携

### ▶ リサーチ・コンサルティング・セミナーの機能を活用して行政や団体の支援を実施

#### 経営診断を活用した支援例

- 社会福祉法人運営施設の財務分析業務
- 民間保育所運営実態等調査
- 補助対象事業者の審査時における経営診断業務
- 国有地貸与先事業者の経営診断業務

#### 計画策定の支援例

- よこはま保健医療プラン2018策定支援業務
- 横浜市歯科口腔保健推進計画策定支援業務

#### その他支援

- 介護医療院への移行に係る収支シミュレーションツールの作成業務
- 所轄庁内社会福祉法人向け研修会

#### 調査・分析・コンサルティングによる支援

- 施設・居住系サービス事業者運営状況調査
- 継続保護事業を営む更生保護法人等の経営分析業務
- 公的病院の再編・ネットワーク化に係る経営分析等業務
- 更生保護関係団体等の活動に係る民間資金の活用検討のための実態調査等業務

#### 団体との連携

- 医療法人の会計監査報酬手数料・病院の人材派遣紹介手数料調査  
(全日本病院協会・日本医療法人協会合同実施)
- 新型コロナウイルス感染症下における東京都内病院の経営状況、患者及び人材確保に関する影響調査  
(東京都病院協会)



# 情報ご活用・ご連絡先等

## リサーチ情報等メールマガジン登録

経営サポートセンターが作成する「リサーチレポート」等の調査分析結果について、公表の都度、登録されたメーリングリスト宛に情報提供を行っています（令和2年度実績：年30回程度）。施設の建設費の最新動向や、法人・施設の経営状況等の各種情報をぜひご活用ください。

登録に特段の手続きはありませんので、  
以下メールあてに、ご連絡をお願いします。

【メルマガ登録アドレス】

[wamsc\\_ot@wam.go.jp](mailto:wamsc_ot@wam.go.jp)

## 直近のレポート等の情報について

介護人材確保に係る情報

- **2020年度 特別養護老人ホームの人材確保に関する調査について**  
-第一弾（コロナ禍の人材確保、長期的な人材確保の取組等）-
- **2020年度 特別養護老人ホームの人材確保に関する調査について**  
-第二弾（定期調査項目から見る介護人材の状況の変化）-

保育人材確保に係る情報

- **2020年度 保育所および認定こども園の人材確保に関する調査について-第一弾（コロナ禍の人材確保、長期的な人材確保の取組等）-** 第二弾は近日中に公表予定

障害福祉人材確保に関する情報

近日中に公表予定

ダウンロード→ <https://www.wam.go.jp/hp/keiei-report-r2/>

「WAM レポート」で検索



2021/03/01 (月) 13:41

【福祉医療機構】2019年度（令和元年度）社会福祉法人の経営状況について

宛先

独立行政法人福祉医療機構 経営サポートセンターです。  
日頃よりお世話になっております。

今般、「2019年度（令和元年度）社会福祉法人の経営状況について」の  
リサーチレポートを公表しました。

下記ホームページにて公表しておりますので、ぜひご覧ください。  
<https://www.wam.go.jp/hp/keiei-report-r2/>

今後とも皆さまのお役に立てるような情報を提供して参りたいと思います。  
引き続きどうぞよろしくお願いいたします。

\*メール配信を希望されない方は、お手数ですがその旨をメールにてご連絡ください。

経営サポートセンター リサーチグループ リサーチチーム  
E-mail:[wamsc\\_ot@wam.go.jp](mailto:wamsc_ot@wam.go.jp)

**各種お問合せ先**

**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 荒牧・深澤**

**TEL : 03-3438-9932**

**FAX : 03-3438-0371**