

厚生労働省 令和元年度生活困窮者就労準備支援事業費等補助金
社会福祉推進事業

社会福祉法人の事業拡大等に関する
調査研究事業
報告書

2020（令和2）年3月
みずほ情報総研株式会社

巻頭言

現在、新型コロナウイルス感染症（以下「コロナ」）騒動の渦中で本原稿を書いている。病院や施設でもクラスターが発生し始めたが、そのような中でも介護職員が高齢者へケアを提供し命を守り、更なるクラスター発生を防いでいる。外出自粛の中でも保育士が出勤し、幼な子を持つ親も医療機関で働くことができている。今般のコロナ騒動を通し、福祉の現場の最前線で命を守り、地域福祉、ひいては日本社会全体を黒子のように真に支えているのは福祉従事者であることを痛感している。改めて心から感謝の意を表したい。

さて、未来は誰にも分からないものの、確実に言えることは、移民の話を除けばわが国の人口が激減し少子高齢化が進むことである。現状の体制のままで良いはずがなく、変革が求められる。地域のあらゆる資源を活用し、地域福祉をいかに守るか、叡智と勇気を集結させなければならない。

近年はSDGs（持続可能な開発目標）が注目されるなど、営利企業においても公益的な取り組みが盛んである。営利、非営利に関係なく、社会的課題解決を目指すソーシャルビジネスも活発化している。このような中、社会福祉法人の存在意義は、非営利性と公益性の双方を有し地域福祉に貢献し続ける点にある。経営者が誰に変わろうと時代や流行がどう変わろうと、地域福祉を第一に考え行動することが制度として担保されている。2017年度施行の社会福祉法人制度改革では、まさにこの点が強化された。

変革の時には、何を守り、何を变えるべきかの判断が肝要である。社会福祉法人においては地域福祉の維持・向上が何より優先される目的である。この度、社会福祉法人の事業拡大等に関する報告書をまとめ、合併や事業譲渡等に関するガイドラインやマニュアルも併せて作成した。特に事業譲渡については、得られる事例も少なく手探りの状態で検討したが、地域福祉の継続および社会福祉法人の存在意義に関わる留意点があることが判明したので、その点も明記した。コロナ対応等で時間も限られる中、まだ検討の余地が残るものの、各委員や団体が社会福祉法人の存在意義とは何か、非営利とは何か、何よりも地域福祉を第一に考えた策は何か、検討できたことの収穫は大きいと考える。本調査研究報告書、ガイドライン、マニュアルが、地域福祉の維持・向上のための経営の効率化、合理化策の一助となれば幸いである。

地域福祉の維持・向上と、日本社会を支える福祉従事者の処遇改善のためにも、所轄庁には福祉事業者が本領を発揮しやすい土俵づくりが、経営者には福祉経営に本気で取り組む改革が、私たち市民には福祉への理解と協力が求められる。

地域住民一人ひとりの存在意義の発揮を支援する社会福祉法人が、法人自らの存在意義を今まで以上に発揮し、地域を支えまた地域に支えられながら、豊かな福祉を構築する未来に期待したい。

2020年3月末日

早稲田大学

准教授 松原 由美

《目次》

巻頭言

第1章 事業の実施体制.....	1
1. 背景・目的.....	1
2. 全体像.....	1
3. 検討体制.....	1
第2章 アンケート調査.....	3
1. アンケート調査の実施.....	3
2. アンケート調査項目の検討.....	3
3. アンケート配布方法についての検討.....	4
4. 調査結果.....	5
(1) 全法人向け（共通質問票）.....	6
(2) 合併を実施した法人向け（質問票A）.....	7
(3) 事業譲渡・事業譲受を実施した法人向け（質問票B）.....	13
(4) 合併、事業譲渡・事業譲受を実施したことがない法人向け（質問票C）.....	26
第3章 ヒアリング調査.....	31
1. 調査目的.....	31
2. 調査概要.....	31
第4章 ガイドラインの策定.....	33
第5章 実務者向けマニュアルの策定.....	35
第6章 まとめ.....	37

添付資料

委員提出資料

アンケート調査票

- ・全法人向け【共通質問票】
- ・合併を行ったことのある法人向け【質問票A】
- ・事業譲渡・事業譲受を行ったことのある法人向け【質問票B】
- ・合併、事業譲渡・事業譲受を行ったことのない法人向け【質問票C】

資料編1 社会福祉法人の事業展開に係るガイドライン

資料編2 合併・事業譲渡等マニュアル

第1章 事業の実施体制

1. 背景・目的

社会福祉法人は、戦後の混乱期から今日に至るまで長きにわたり、社会福祉事業の主たる担い手として、我が国の社会福祉を支えている。

近年、地域においては、生産年齢人口の減少をはじめとする本格的な人口減少社会の到来、福祉ニーズの複雑化、多様化、地域社会の変化が進んでおり、社会福祉法人もこうした変化に応じた対応が求められている。

今般、公益性と非営利性の両面を備え、良質な福祉サービスを継続して提供していく使命を持つ社会福祉法人が、こうした地域社会からのニーズに応え、その役割をさらに発揮していくことを期待して、社会福祉法人の法人間連携、合併、事業譲渡等（以下「事業展開」という。）の手続きと留意点等を整理したガイドライン、実務者向けマニュアルを作成することを目的に調査研究を実施した。

2. 全体像

本事業において、下記の①～③を実施した。

- ① 有識者委員会の開催
- ② 社会福祉法人の合併・事業譲渡等に関する実態調査
 - ・ 合併・事業譲渡等を行った社会福祉法人に対するアンケート調査
 - ・ 合併・事業譲渡等を行った社会福祉法人に対するヒアリング調査
- ③ 社会福祉法人の合併・事業譲渡等に関する標準的な手続きの在り方に関するガイドライン及び実務者向けマニュアルの策定

3. 検討体制

社会福祉法人制度に精通した学識経験者、公認会計士、弁護士、法人経営者及び所轄庁職員により構成される検討委員会を開催し、検討を行った。

<検討委員会委員> (○座長、50音順、敬称略)

氏名	所属
荒牧 登史治	独立行政法人福祉医療機構経営サポートセンター リサーチチームチームリーダー
浦野 正男	全国社会福祉法人経営者協議会 地域共生社会推進委員会委員 社会福祉法人中心会 理事長
児玉 安司	新星総合法律事務所 弁護士
澤田 和秀	日本知的障害者福祉協会 社会福祉法人経営の在り方検討委員会委員
菅田 正明	法律事務所 First Penguin 弁護士・社会保険労務士
高谷 俊英	全国私立保育園連盟 常務理事
竹中 淳哉	東京都福祉保健局指導監査部指導調整課 課長代理
○松原 由美	早稲田大学人間科学学術院 准教授
皆川 恭英	全国老人福祉施設協議会 副会長
吉岡 浩二	日本公認会計士協会 社会福祉法人専門委員会 専門委員

<オブザーバー>

所属	
宇野 禎晃	厚生労働省 社会・援護局 福祉基盤課長
高坂 文仁	課長補佐
成瀬 拓	課長補佐
横溝 知主	社会福祉法人経営指導専門官
左向 祐太	法人経営指導係長

<事務局（作業チーム）>

氏名	所属
高橋 正樹	みずほ情報総研社会政策コンサルティング部 チーフコンサルタント
及川 忠良	次長
田中 宗明	課長
松本 牧生	主席コンサルタント
角本 哉	チーフコンサルタント

<開催概要>

回	開催日時間	開催場所
1	令和元年9月12日(木) 13:30~15:30	TKP 神田ビジネスセンターANNEX
2	令和元年12月18日(水) 15:00~17:00	TKP 神田ビジネスセンター
3	令和2年1月22日(水) 15:00~17:00	TKP 神田ビジネスセンターANNEX
4	令和2年2月25日(火) 15:00~17:00	TKP 神田ビジネスセンターANNEX
5	令和2年3月18日(水) 10:00~12:00	TKP 神田ビジネスセンターANNEX

第2章 アンケート調査

1. アンケート調査の実施

社会福祉法人の合併、事業譲渡等の実態を把握することを目的に、社会福祉法人を対象にアンケート調査を行った。

図表 1 アンケート調査概要

調査名	社会福祉法人の事業展開等に関する調査研究事業アンケート調査
調査時期	令和2年1月～2月
調査方法	郵送アンケート
対象	全国の社会福祉法人 2,200 件 ① 合併あるいは事業譲渡・事業譲受を行った可能性がある法人をインターネットで検索 200 件 ② 事業規模による階層別無作為抽出 2,000 件
回収数	462 件 (回収率 21.0%)

2. アンケート調査項目の検討

アンケート調査項目については、検討委員会における議論を踏まえ、下記の通り設定した。

図表 2 アンケート調査項目

調査項目	【共通】
	・ 合併、事業譲渡・事業譲受の経験の有無について
	【合併を行ったことのある法人向け】
	・ 合併の概要 ・ 合併における困難さや課題 ・ 「社会福祉法人における合併・事業譲渡・法人間連携の手引き（社会福祉法人経営研究会編）」（以下、「手引き」と言う。）の活用状況など
【事業譲渡・事業譲受を行ったことのある法人向け】	
・ 事業譲渡・事業譲受の概要 ・ 事業譲渡・事業譲受における課題 ・ 手引きの活用状況 など	
【合併、事業譲渡・事業譲受を行っていない法人向け】	
・ 合併や事業譲渡等について考え ・ 合併や事業譲渡等の必要性を感じていない、または感じている理由 ・ 手引きの活用状況 など	

3. アンケート配布方法についての検討

アンケート配布方法については、合併及び事業譲渡・事業譲受の実施状況をインターネット検索により調査を行い、階層別無作為抽出のリストと組み合わせることにより、回答率向上を目指した。

合併を実施した社会福祉法人については、直近3年間分の実施対象法人を抽出し、事業譲渡・事業譲受については、確定した情報が無かったため、社会福祉法人との事業譲渡・事業譲受を行った可能性のある法人をインターネット検索により抽出を行った。

また、合併や事業譲渡・事業譲受を行ったことのある法人は、複数事業を実施している可能性が高いことが想定されるため、財務諸表等電子開示システムによる開示請求データを確認したところ、事業規模が大きい法人が、多くの事業を実施している割合が高い傾向にあることから、下表のように、事業収入合計額（事業規模）により階層別に無作為抽出した社会福祉法人を配布対象とした。

図表 3 配布表（階層別無作為抽出分）

No	事業収入合計	法人数 ¹⁾ (母集団分布)	法人 分布%	複数事業 運営の平 均値 ²⁾	配布数	配布カバ ー率%
6	30億円以上	296	2%	3.94	100	33.8%
5	10億円～30億円	1,706	9%	2.86	300	17.6%
4	5億円～10億円	3,154	17%	2.00	400	12.7%
3	2億5千万円～5億円	4,180	23%	1.48	400	9.6%
2	1億円～2億5千万円	6,334	35%	1.23	400	6.3%
1	1億円未満	2,686	15%	1.30	400	14.9%
合計		18,356	100%	-	2,000	10.9%

1) 法人数は、社会福祉協議会、福祉（厚生）事業団を除いたものとした。

2) 複数事業運営は、「資金収支計画書」の“事業活動による収支／収入”において、介護保険事業、老人福祉事業、児童福祉事業、保育事業、就労支援事業、障害福祉サービス等事業、生活保護事業、医療事業の8事業分野のうち収入が計上されている分野をカウントしたもの。（1法人が、介護と保育など、2分野にて収入を計上している場合は、多角化指数は2となる）

4. 調査結果

回収状況について

アンケート調査票は、合併については、直近3年間で合併実施を確認できた社会福祉法人31法人、事業譲渡・事業譲受については、確定した情報が無かったため、社会福祉法人との事業譲渡・事業譲受を行った可能性のある法人169法人（インターネット検索により抽出）に加えて、社会福祉法人から事業規模により階層別は無作為抽出した2,000法人（インターネット検索で抽出した200法人を除く）の計2,200法人に配布し、462件の回収を得た。462件の内訳は下表のとおりである。

図表 4 アンケート回収状況

	配布数	回収数(回収率)			
		合併を行ったことがある	事業譲渡・事業譲受を行ったことがある	合併、事業譲渡・事業譲受を行っていない	計
合併実施 (直近3年間で合併実施が確認できたもの)	31件	5件 (16.1%)	-	-	5件 (16.1%)
事業譲渡・事業譲受を行った可能性のある法人 (インターネット検索により抽出)	169件	-	31件 (18.3%)	-	31件 (18.3%)
階層別無作為抽出	2,000件	12件 (0.6%)	12件 (0.6%)	402件 (20.1%)	426件 (21.3%)
合計	2,200件	17件 (0.8%)	43件 (2.0%)	402件 (18.3%)	462件 (21.0%)

また、事業規模別の合併、事業譲渡・事業譲受の経験の有無は下表のとおりである。

図表 5 事業規模別の合併、事業譲渡・事業譲受の経験の有無

事業規模	合併、事業譲渡・事業譲受の経験の有無			
	合併を行ったことがある	事業譲渡・事業譲受を行ったことがある	合併、事業譲渡・事業譲受を行っていない	計
6 30億円以上	2	3	20	25
5 10億円～30億円	4	10	75	89
4 5億円～10億円	5	7	88	100
3 2億5千万円～5億円	2	11	74	87
2 1億円～2億5千万円	1	5	77	83
1 1億円未満	1	5	56	62
無回答	2	2	12	16
合計	17	43	402	462

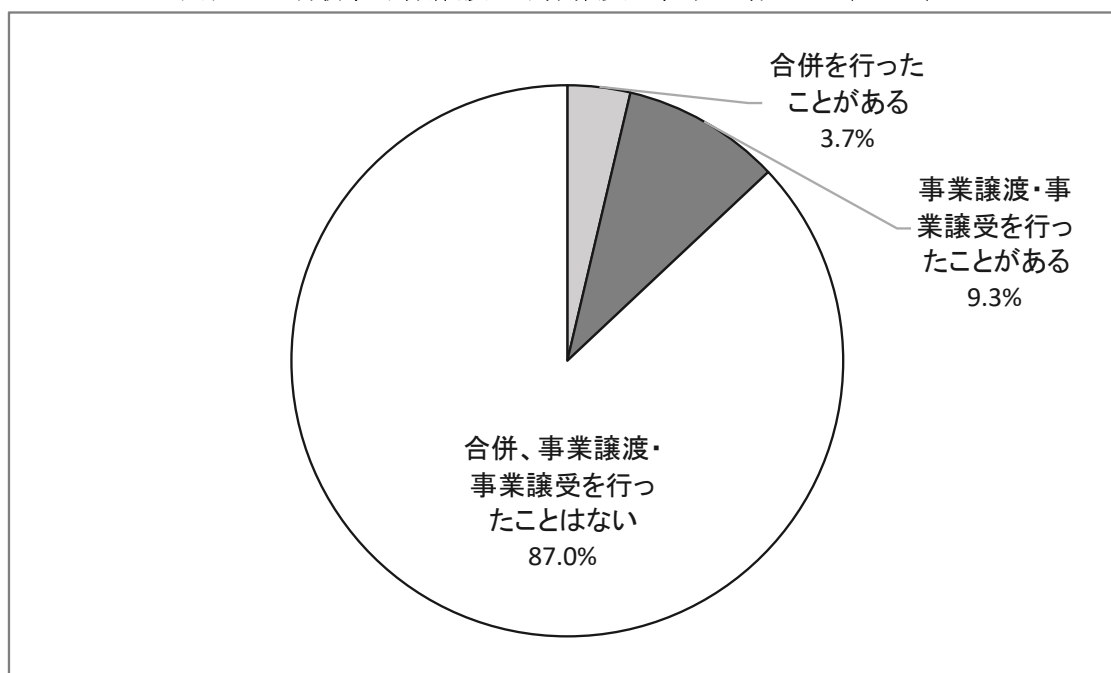
(1) 全法人向け（共通質問票）

全ての回答者（N=462）に対して、合併、事業譲渡・事業譲受に関して質問した。

合併、事業譲渡・事業譲受の経験の有無について

「合併、事業譲渡・事業譲受を行ったことはない」が最も多く、402件（87.0%）であった。次いで、「事業譲渡・事業譲受を行ったことがある」が43件（9.3%）、「合併を行ったことがある」が17件（3.7%）であった。

図表 6 合併、事業譲渡・事業譲受の経験の有無（n=462）



(2) 合併を実施した法人向け（質問票A）

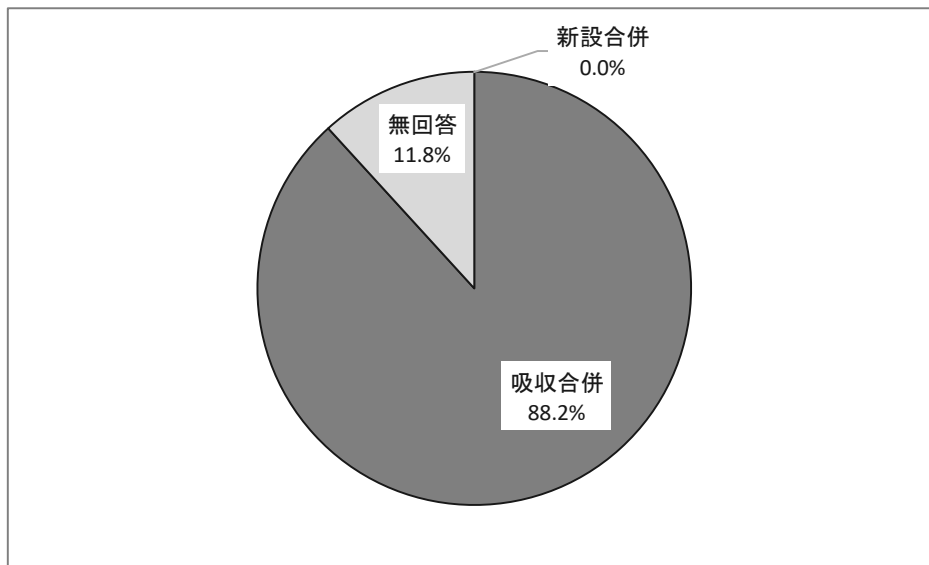
合併を行ったことがあると回答した方（N=17）に対して、質問した。

1-1. 経験された合併の概要について

■ 合併の方法

合併の方法は、「吸収合併」が88.2%であった。「新設合併」は0%であった。

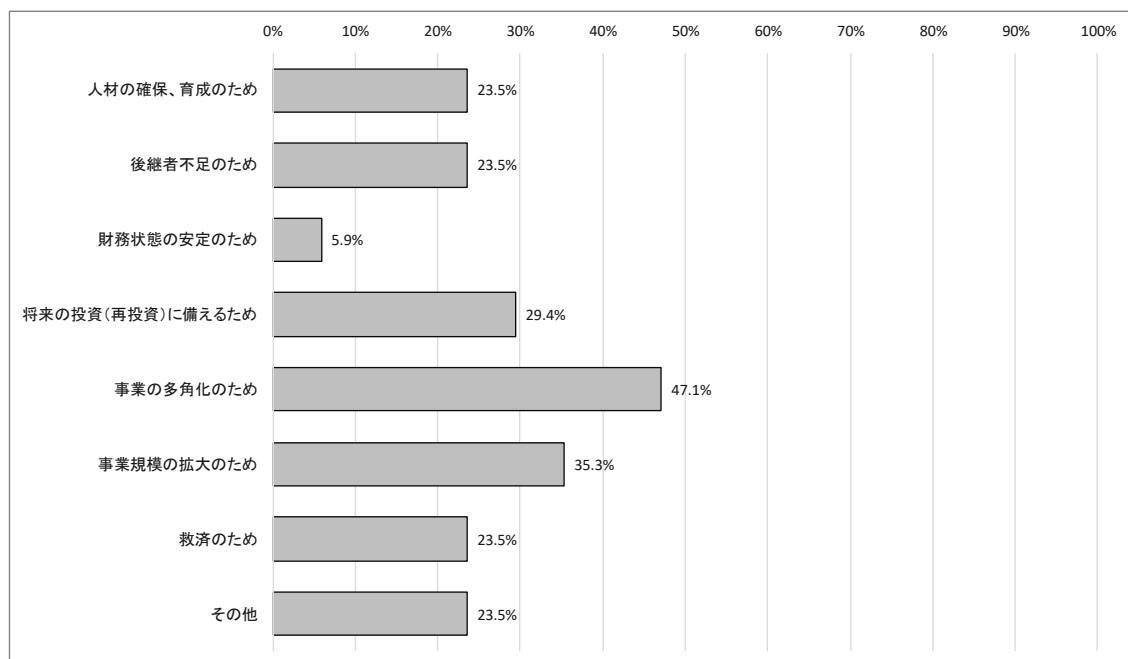
図表 7 合併の方法（n=17）



■ 合併の経緯・理由（複数回答可）

合併の経緯・理由を複数回答で聞いたところ、「事業の多角化のため」が8件（47.1%）、「事業規模の拡大のため」が6件（35.3%）と多かった。

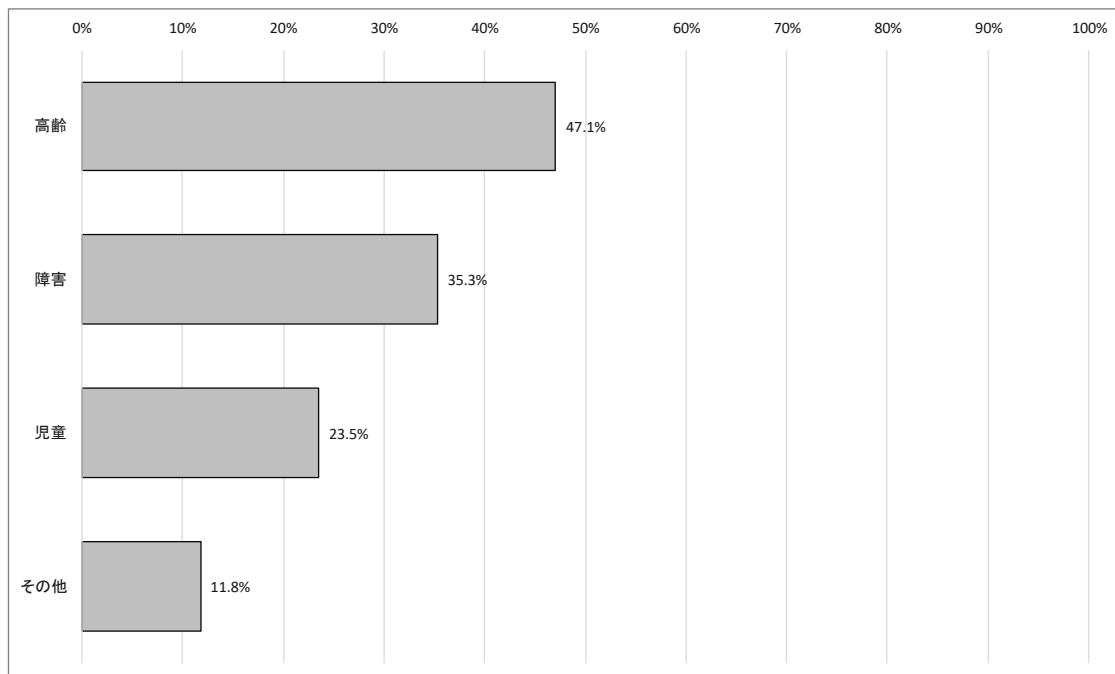
図表 8 合併の経緯・理由（複数回答可）（n=17）



■ 合併相手法人の事業分野（複数回答可）

合併相手法人の事業分野を複数回答で聞いたところ、「高齢」が8件（47.1%）、「障害」が6件（35.3%）、「児童」が4件（23.5%）、「その他」が2件（11.8%）の順であった。

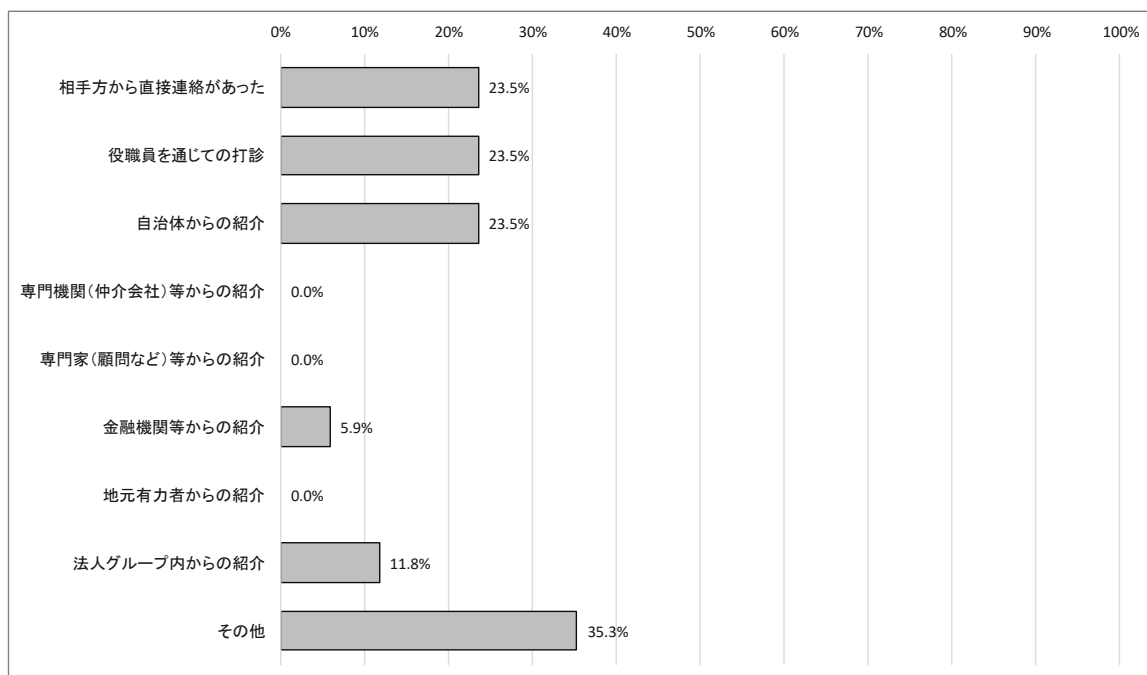
図表 9 合併相手法人の事業分野（複数回答可）（n=17）



■ 相手方を認識した方法（複数回答可）

合併相手法人を認識した方法を複数回答で聞いたところ、「相手方から直接連絡があった」、「役職員を通じての打診」、「自治体からの紹介」が各4件（各23.5%）であった。

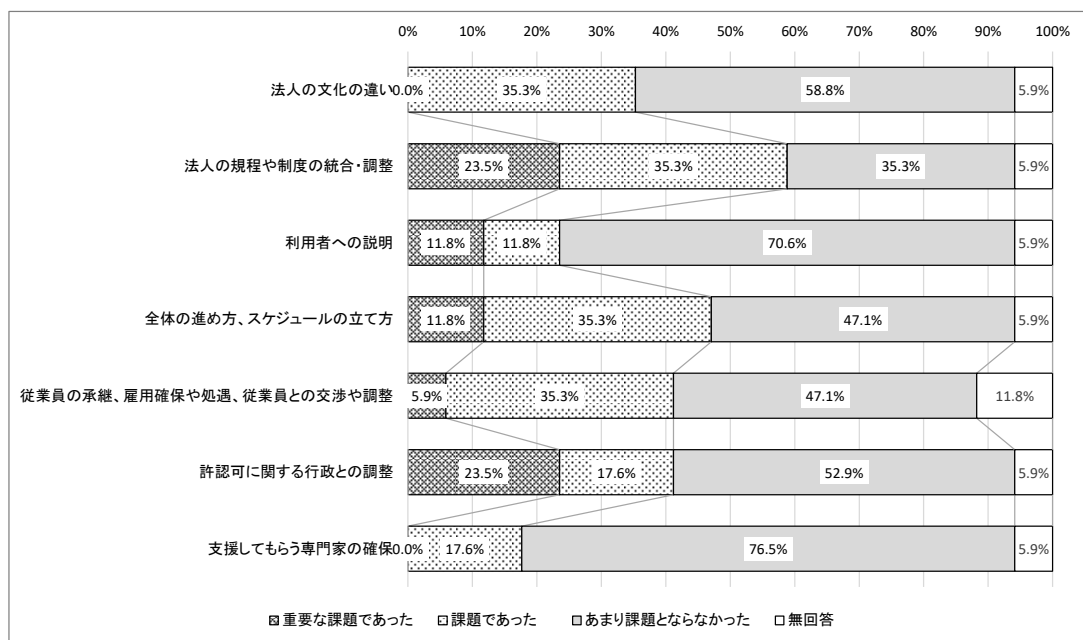
図表 10 合併相手法人を認識した方法（複数回答可）（n=17）



1-2. 合併においてどのようなときに困難さや課題を感じたのか

合併の困難さや課題について聞いたところ、「法人の規程や制度の統合・調整」について約半数の回答者が課題であった（「重要な課題であった」と「課題であった」の合計。以下同様）としている。次いで、「全体の進め方、スケジュールの立て方」が課題であったとする回答が多い。

図表 11 合併における困難さや課題（複数回答可）（n=17）



1-3. 上記課題について、どのように解決したのか

課題については、行政機関への相談や、課題に対応した専門家への相談、相手法人との協議により解決している。

【自由回答より抜粋掲載、事務局にて表現を調整】

- 県福祉監査課に援助、指導してもらった。弁護士、司法書士にも相談した。
- 何度も県窓口担当者と連絡を取り合い、相談した。
- 職員に不利益がないように処遇について調整した。
- 相手法人と複数回にわたり調整会議を行った。

1-4. 合併後に発生している課題

合併後に発生している課題として特にあげられているのは、事業運営にかかる考え方、行動様式の違い、いわゆる文化についてである。

【自由回答より抜粋掲載、事務局にて表現を調整】

- 合併する時点ではお互いの文化を尊重する意味も含めて、元の事業と合併した事業をある程度区別して運営してきたが、年数を重ねることで、一法人として区別せず一丸となる取り組みを行っている中で、文化の違いは課題と感じている。
- 若干の同職種間の賃金の相違があったので合併による不利益が出ないように配慮を行った。

1-5. 合併に成功した要因（うまくいった工夫など）

合併の成功要因としては、合併する法人間の理解の共有が図られていること、丁寧なコミュニケーションが図られていること等があげられている。

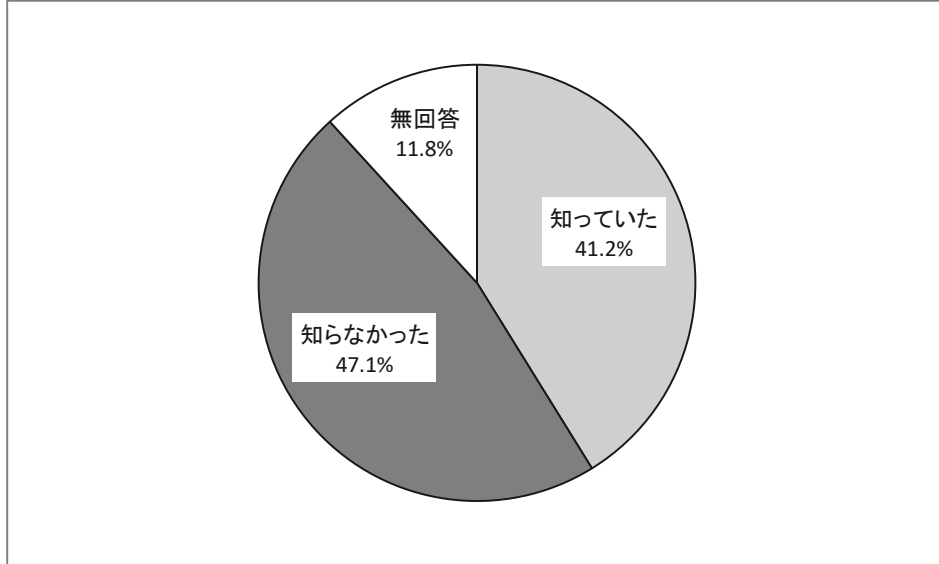
【自由回答より抜粋掲載、事務局にて表現を調整】

- 合併した法人は、元々当法人から新設分離した法人であり、普段から交流があったこと。また、それぞれ事業面・資金面での課題はなく、しばらくの間は互いの文化（雇用関係・処遇・規則など）を継続していくという内容であったことが成功した要因であると考えます。
- グループ法人内での合併であったこと。
- 職員に向けて十分に時間をかけて丁寧に説明した。

2-1. 手引きの認知度

手引きについて知っていたかたずねたところ、「知っていた」が7件（41.2%）、「知らなかった」が8件（47.1%）であった。

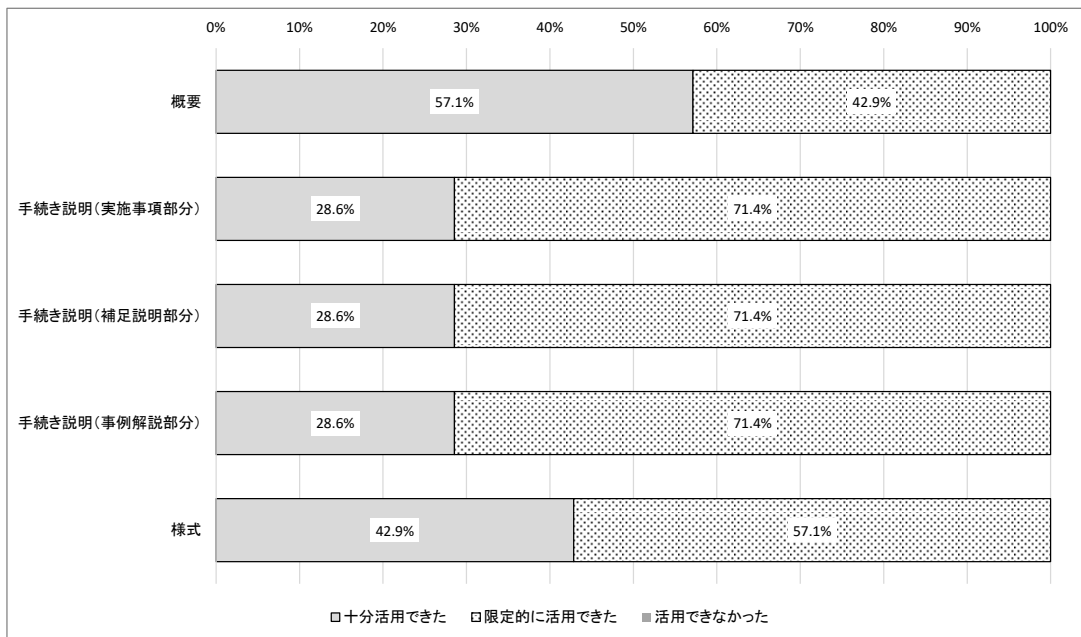
図表 12 「手引き」の認知度（n=17）



2-2. 以下の手引きの項目はどの程度役に立ちましたか？

手引きを知っていた方に、各項目の役立ち度合いをたずねたところ、いずれの項目も全ての回答者（N=7）が活用できた（「十分活用できた」と「限定的に活用できた」の合計。以下同様）としている。

図表 13 「手引き」の利活用（n=7）



2-3. 手引きに修正した方が良い内容や追加すべき内容

手引きについて修正した方が良い点については、特に意見はなかった。

問3. その他、今後の事業展開等の推進に向けた必要な施策や取組

その他の意見、今後の事業展開等に向けて必要な施策や取組み等については、下記があげられていた。

【自由回答より抜粋掲載、事務局にて表現を調整】

- 手続き等のスケジュールなど行政が把握していないこと多く、調整に手間取った。特に、県を越えた合併は行政も初めてという場合がある。県単位ではない相談窓口があった方がよい。
- 介護保険制度の枠内で処遇改善加算、特定処遇改善加算を取得しているが、法人内にある介護保険制度外の施設（ケアハウス・養護老人ホーム）の職員との賃金格差に対する取組みが必要と考える。
- 一法人になったことで更なる展開に取り組みたい。人事交流や合同でのイベント開催、情報発信の拠点化など考えている。

(3) 事業譲渡・事業譲受を実施した法人向け（質問票B）

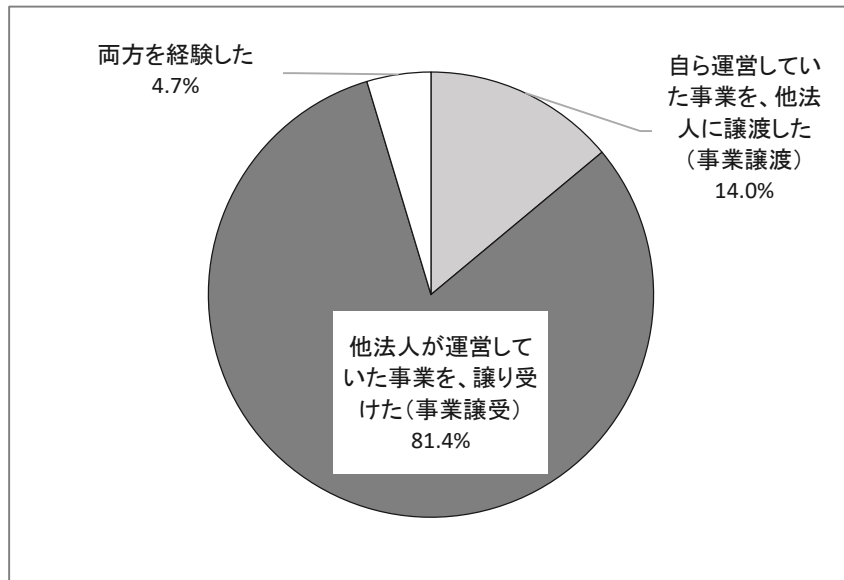
事業譲渡・事業譲受を行ったことがあると回答した方（N=43）に対して、質問した。

1-1. 経験した事業譲渡・事業譲受の概要について

■ 事業譲渡・事業譲受の区分

経験した譲渡譲渡・事業譲受の区分をたずねたところ、「他法人が運営していた事業を、譲り受けた（事業譲受）」が35件（81.4%）であった。次いで、「自ら運営していた事業を、他法人に譲渡した（事業譲渡）」が6件（14.0%）、「両方を経験した」が2件（4.7%）であった。

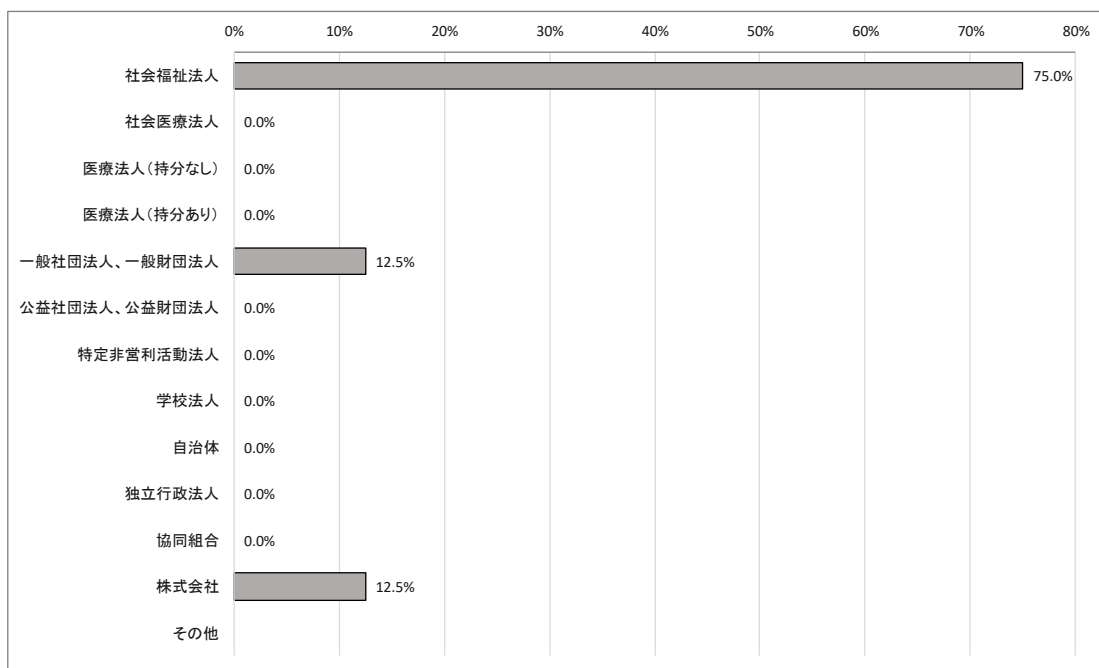
図表 14 経験した事業譲渡・事業譲受の区分（n=43）



■ 事業譲渡について譲渡した相手法人（複数回答可）

事業譲渡を行ったことがある回答者（N=8）に対して、譲渡した相手法人を複数回答でたずねたところ、「社会福祉法人」が6件（75.0%）、「一般社団法人、一般財団法人」と「株式会社」がそれぞれ1件（12.5%）であった。

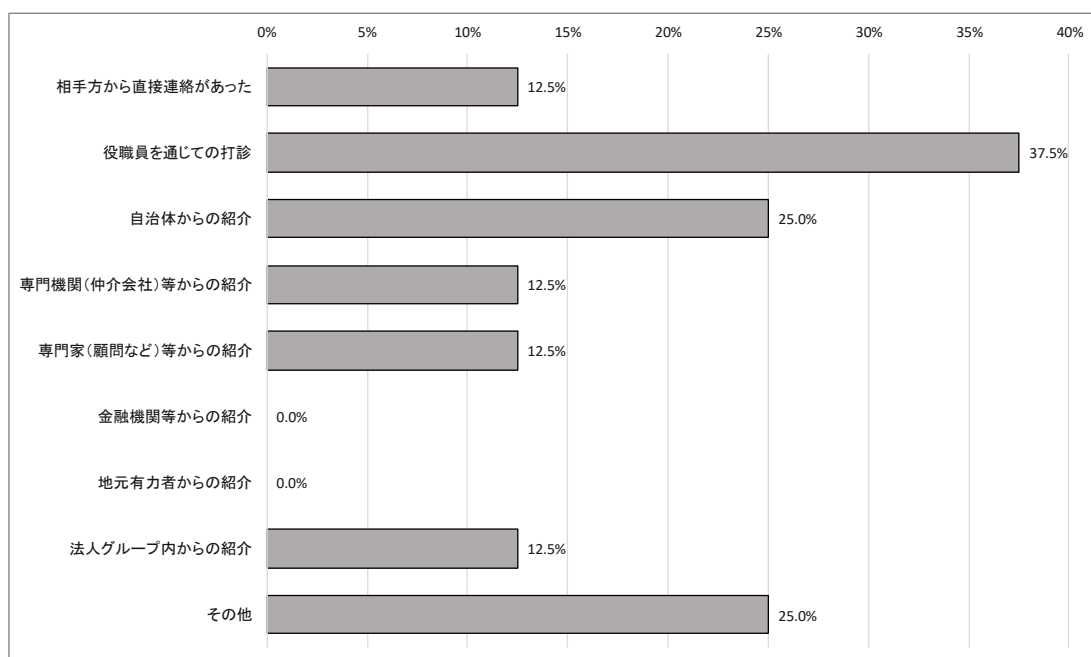
図表 15 事業譲渡について譲渡した相手法人（複数回答可）（n=8）



■ 事業譲渡について相手方を認識した方法（複数回答可）

相手方を認識した方法は「役職員を通じての打診」が3件（37.5%）、「自治体からの紹介」と「その他」がそれぞれ2件（25.0%）であった。

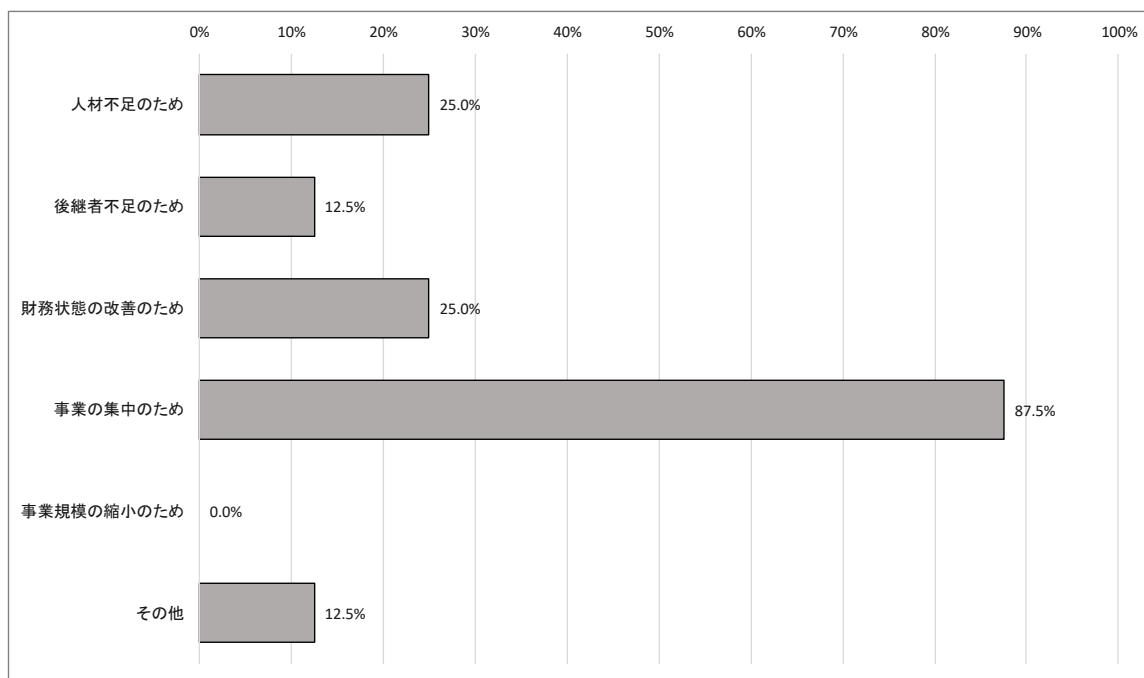
図表 16 事業譲渡について相手方を認識した方法（複数回答可）（n=8）



■ 事業譲渡について事業を譲渡した理由（複数回答可）

事業を譲渡した理由を複数回答でたずねたところ、「事業の集中のため」が最も多く、7件（87.5%）であった。

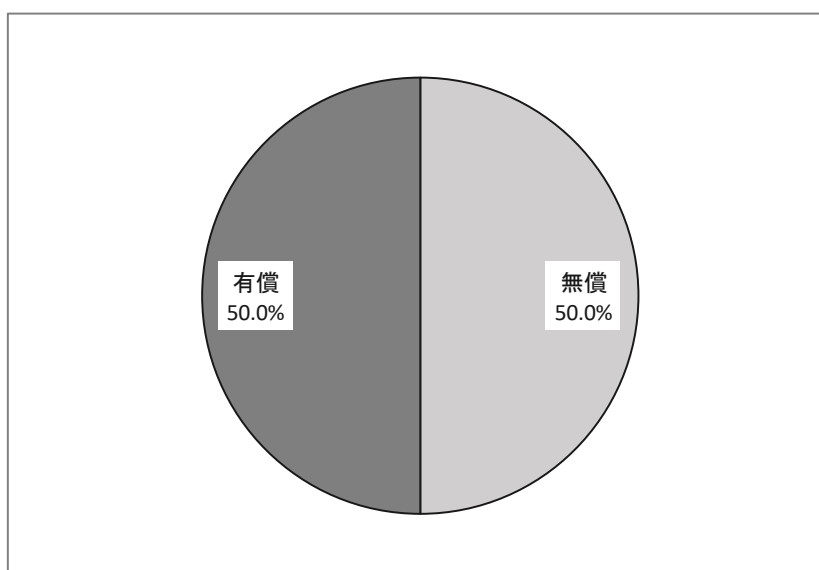
図表 17 事業譲渡について事業を譲渡した理由（複数回答可）（n=8）



■ 事業譲渡について事業譲渡の対価

事業譲渡の対価は、「無償」、「有償」がそれぞれ4件（50.0%）であった。

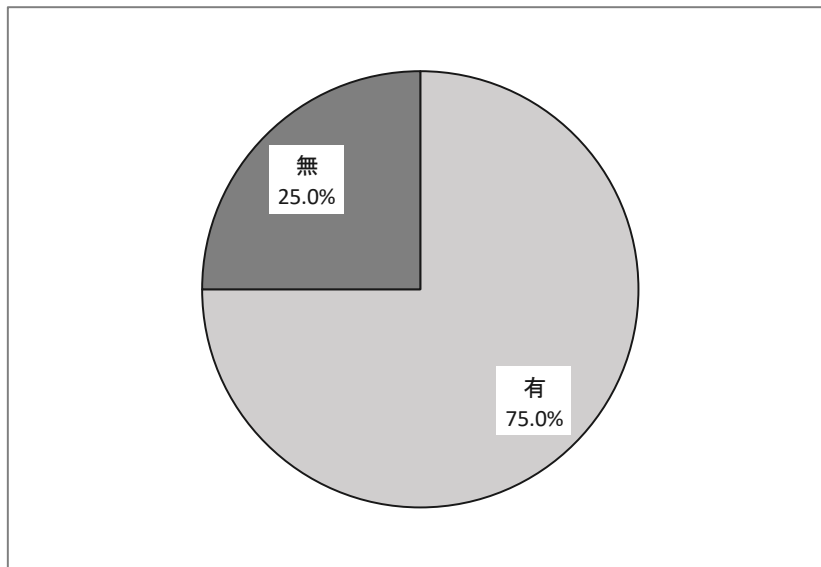
図表 18 事業譲渡について事業譲渡の対価（n=8）



■ 事業譲渡について基本財産の譲渡

基本財産の譲渡について、「有」が6件（75.0%）、「無」が2件（25.0%）であった。

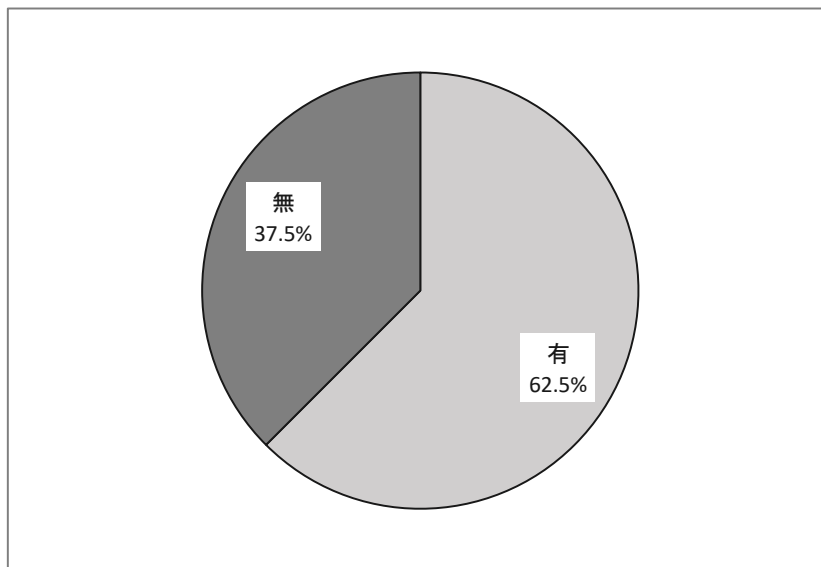
図表 19 事業譲渡について基本財産の譲渡 (n=8)



■ 事業譲渡について定款変更の有無

定款変更について、「有」が5件（62.5%）、「無」が3件（37.5%）であった。

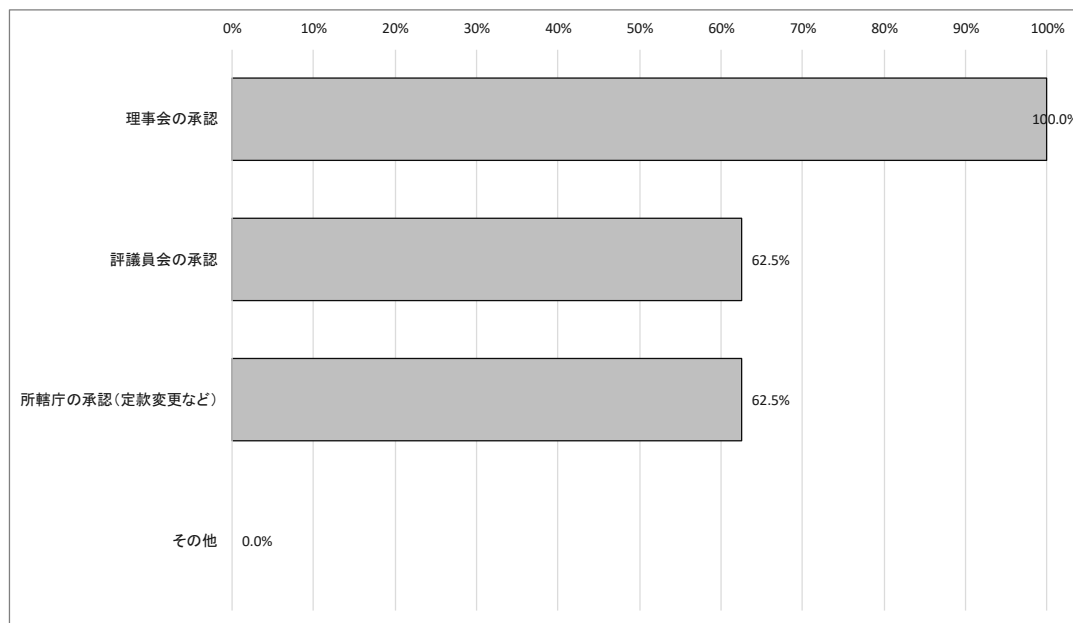
図表 20 事業譲渡について定款変更の有無 (n=8)



■ 事業譲渡について事業譲渡の承認のために行われた手続（複数回答可）

事業譲渡の承認のために行った手続を複数回答でたずねたところ、「理事会の承認」が 8 件（100%）であった。「評議員会の承認」と「所轄庁の承認（定款変更など）」はそれぞれ 5 件（62.5%）であった。

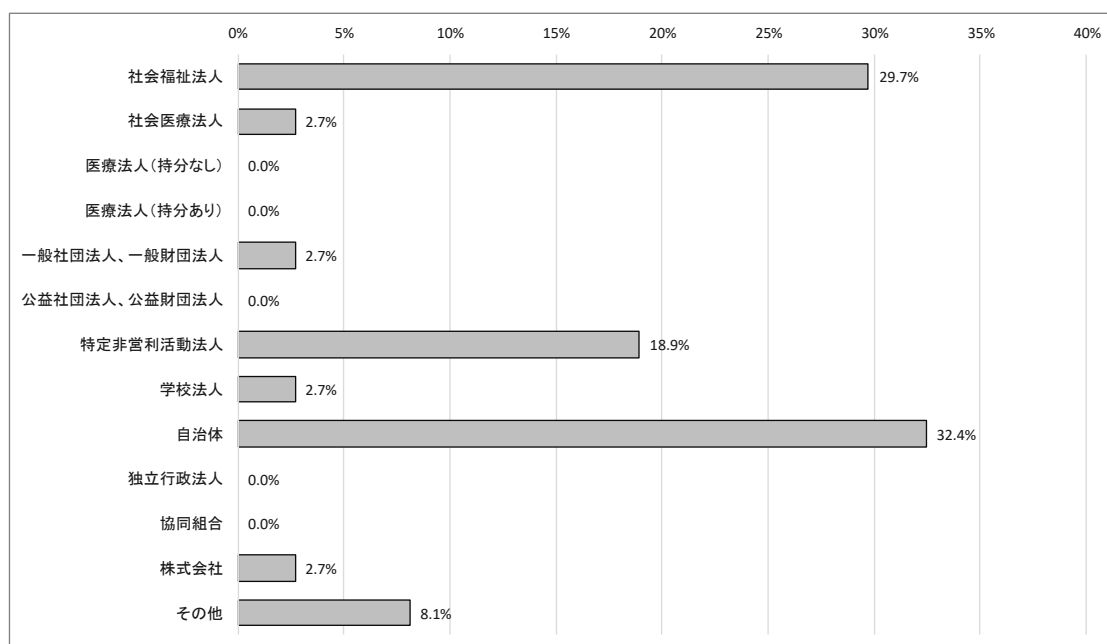
図表 21 事業譲渡について事業譲渡の承認のために行われた手続（複数回答可）（n=8）



■ 事業譲受について譲受の相手法人（複数回答可）

事業譲受を行ったことがある回答者（N=37）に対して、譲受元の相手法人を複数回答でたずねたところ、「自治体」が 12 件（32.4%）、「社会福祉法人」が 11 件（29.7%）、「特定非営利活動法人」が 7 件（18.9%）であった。

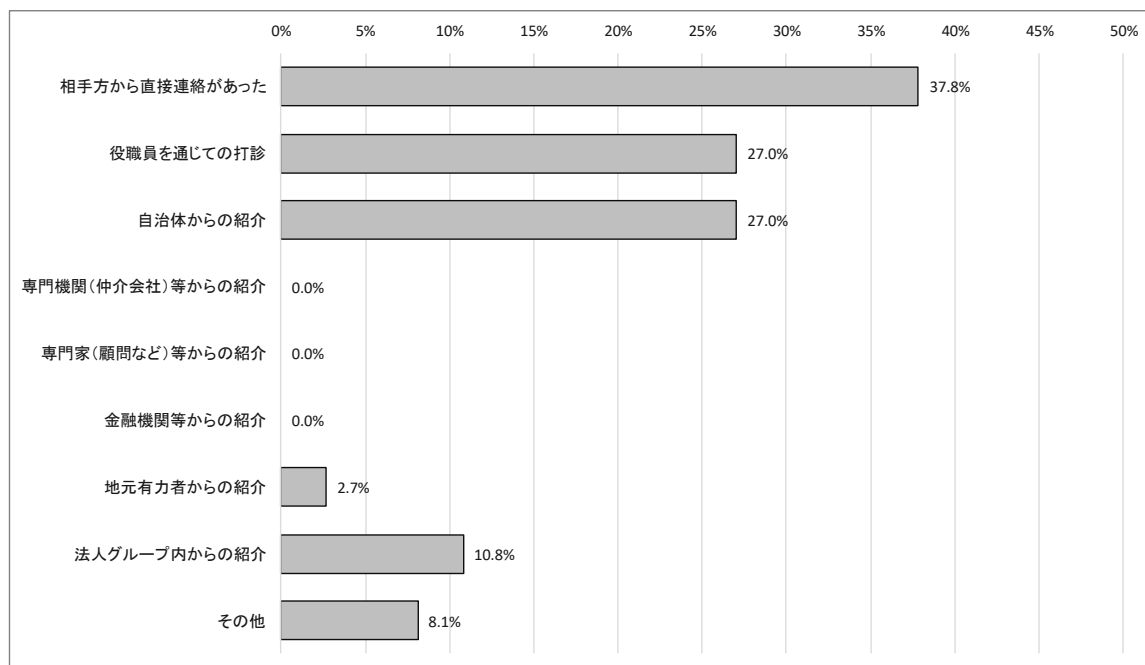
図表 22 事業譲受について譲受の相手法人（複数回答可）（n=37）



■ 事業譲受について相手方を認識した方法（複数回答可）

譲受元の相手方を認識した方法は、「相手方から直接連絡があった」が14件（37.8%）、「役員を通じての打診」と「自治体からの紹介」がそれぞれ10件（27.0%）であった。

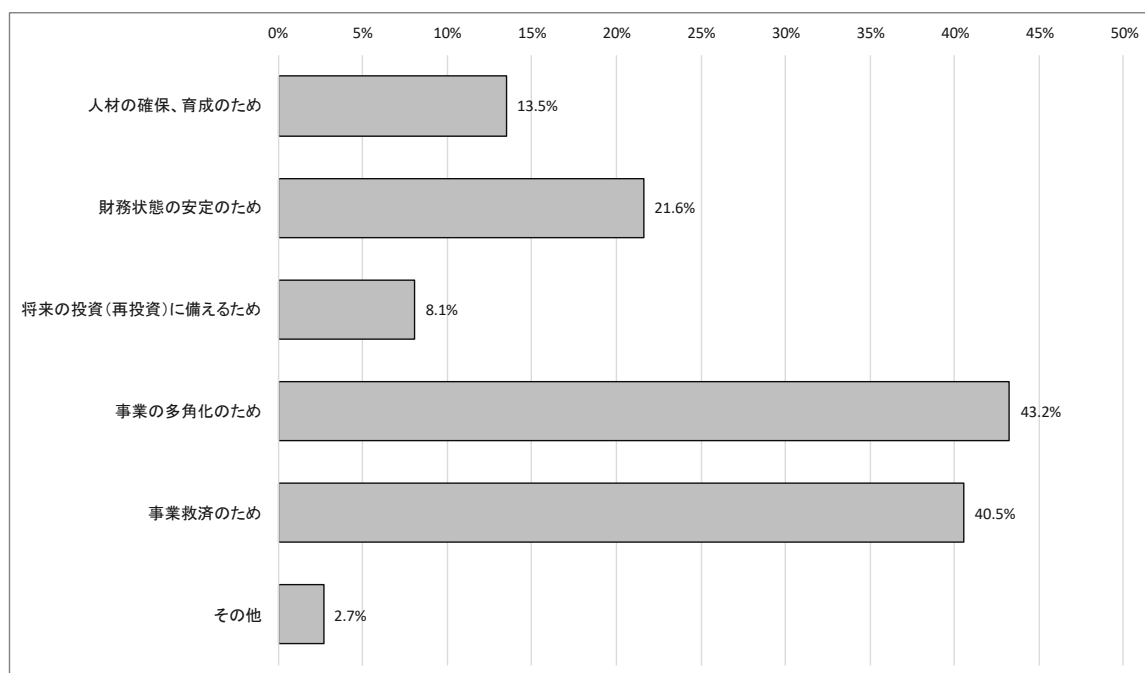
図表 23 事業譲受について相手方を認識した方法（複数回答可）（n=37）



■ 事業譲受について譲受した理由（複数回答可）

事業譲受を行った理由は、「事業の多角化のため」が16件（43.2%）、「事業救済のため」が15件（40.5%）であった。

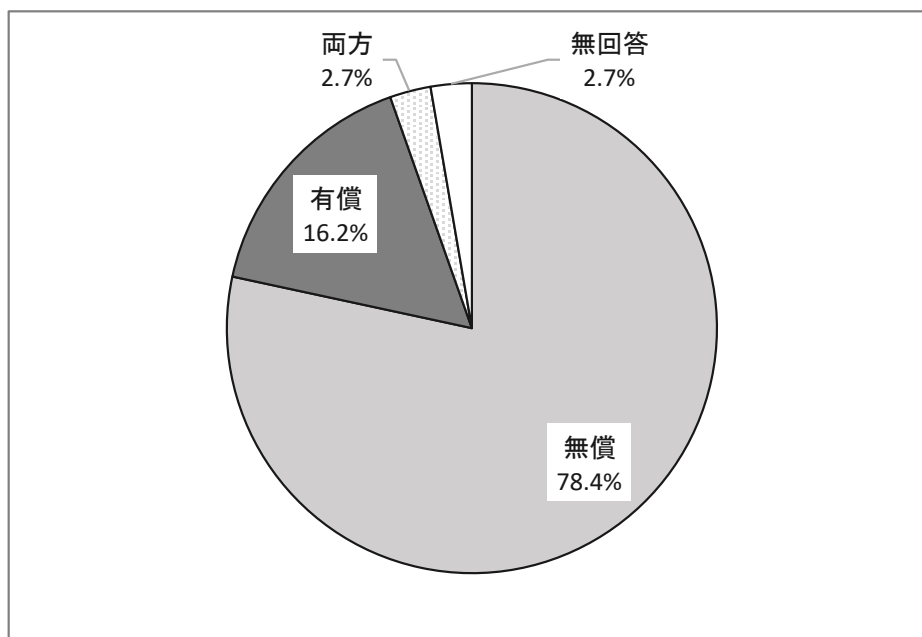
図表 24 事業譲受について譲受した理由（複数回答可）（n=37）



■ 事業譲受について事業譲受の対価

事業譲受の対価について、「無償」が29件（78.4%）、「有償」が6件（16.2%）であった。

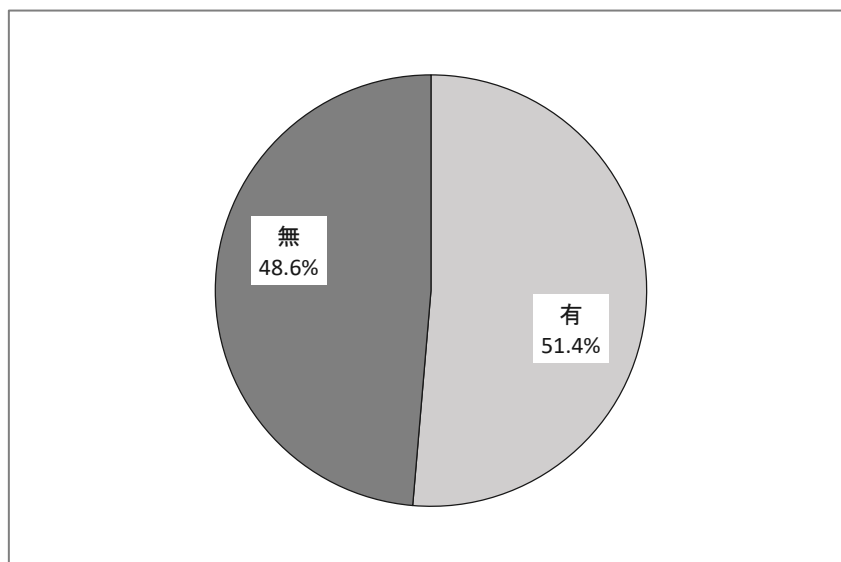
図表 25 事業譲受について事業譲受の対価 (n=37)



■ 事業譲受について基本財産の譲受

基本財産の譲受について、「有」が19件（51.4%）、「無」が18件（48.6%）であった。

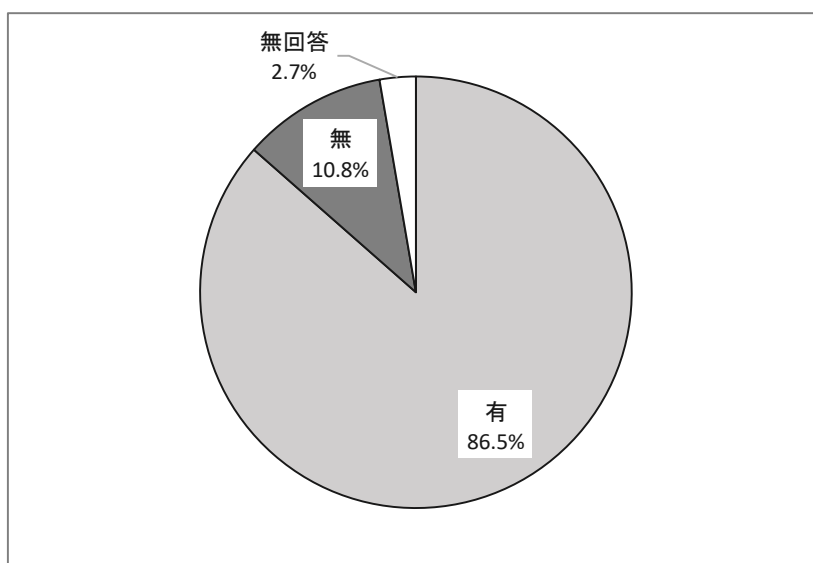
図表 26 事業譲受について基本財産の譲受 (n=37)



■ 事業譲受について定款変更の有無

定款変更について、「有」が32件（86.5%）、「無」が4件（10.8%）であった。

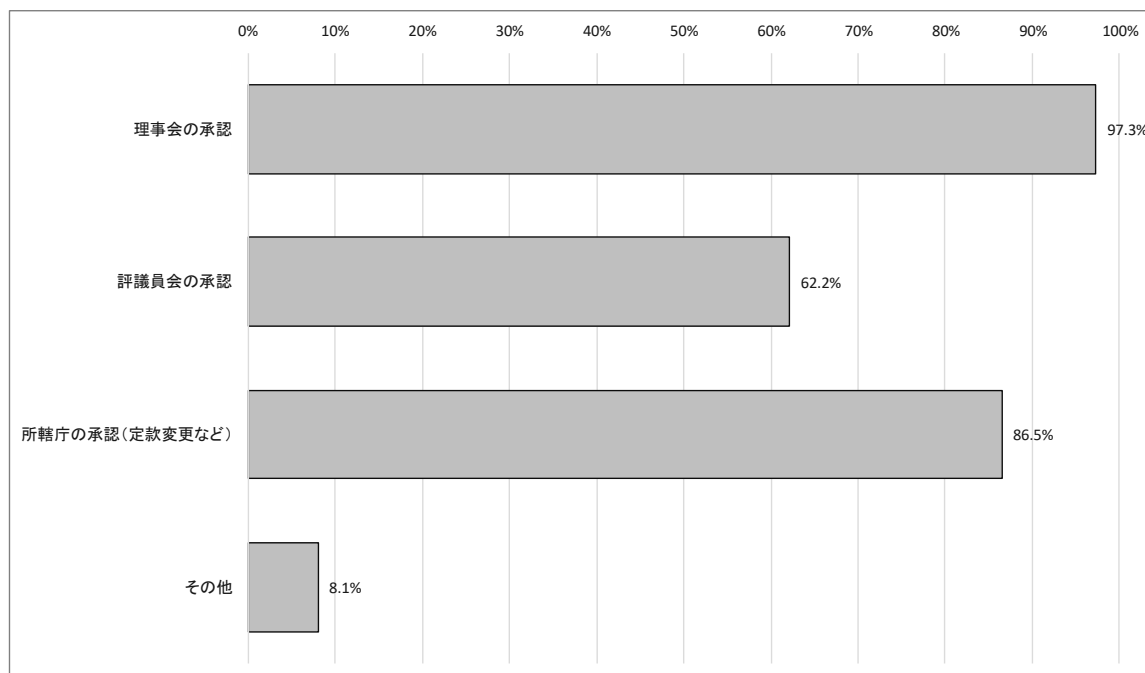
図表 27 事業譲受について定款変更の有無 (n=37)



■ 事業譲受について事業譲受の承認のために行われた手続（複数回答可）

事業譲受の承認のために行った手続を複数回答でたずねたところ、「理事会の承認」が36件（97.3%）、「所轄庁の承認（定款変更など）」が32件（86.5%）、「評議員会の承認」が23件（62.2%）であった。

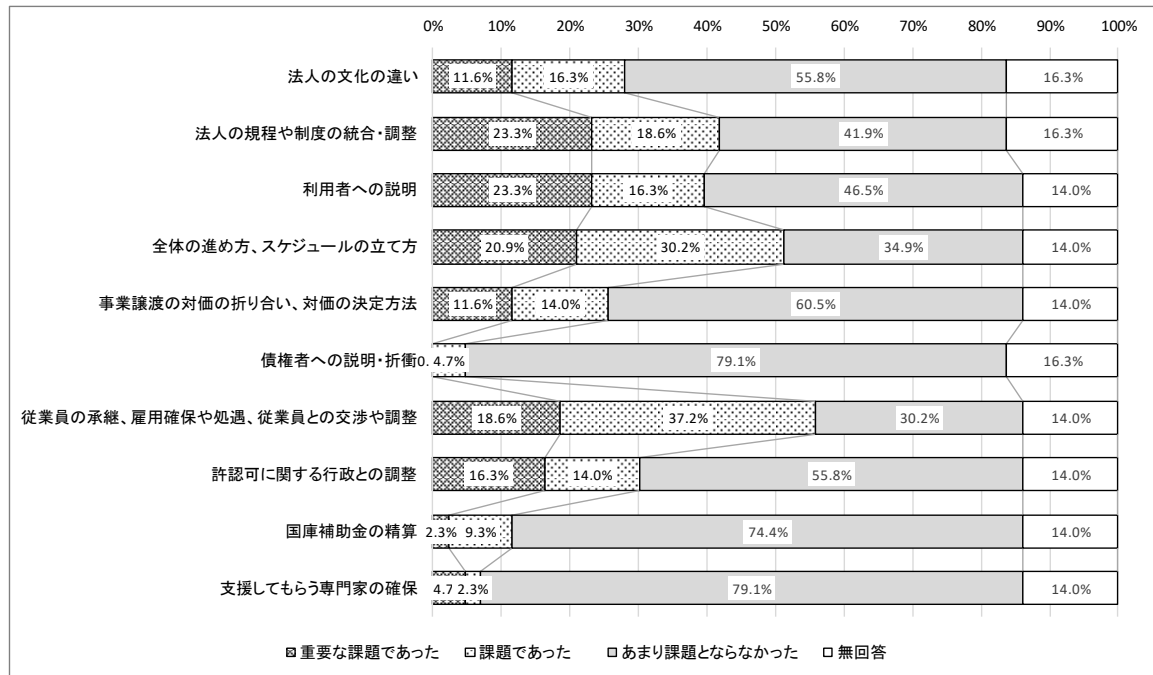
図表 28 事業譲受について事業譲受の承認のために行われた手続（複数回答可） (n=37)



2-1. 事業譲渡・事業譲受においてどのようなときに困難さや課題を感じたのか

事業譲渡・事業譲受の困難さや課題について聞いたところ、「従業員の承継、雇用確保や処遇、従業員との交渉や調整」について課題であったとする割合が最も多かった。次いで、「全体の進め方、スケジュールの立て方」が多い。

図表 29 事業譲渡・事業譲受における困難さや課題（複数回答可）（n=43）



2-2. 上記課題について、どのように解決したか

課題については、行政機関への相談や、課題に対応した専門家への相談などにより解決している。また、法人内に専任の職員を配置するといった対策もとられている。

【自由回答より抜粋掲載、事務局にて表現を調整】

- 行政に何度か相談した。
- 行政との協議による。
- 市をまじえた準備会連絡会で話し合いを一年間実施した。
- 法人の文化の違いは、利用者（保護者会）への説明により理解を求めた。
- 指定管理事業を譲渡されたので、市と話し合う機会を増やし対応した。
- 司法書士が所轄庁に積極的に働きかけ、間に入って指導していただいた。
- 税理士、社労士の指導。
- 職員の処遇の違いが大きく調整に時間をかけた。
- 譲渡後1年間は幹部職員以外を譲渡先に出向させ、勤務を継続させた。1年後に転籍希望者を除き、職員を引き揚げた。
- 職員1名を専任させた。
- 準備室を設置して職員を配置し、課題解決にあたった。
- 従業員との継続的な話し合い、研修教育活動の実施。
- 全ての利用者との面談を実施し同意を得た。

2-3. 事業譲渡・事業譲受後に発生している課題

事業譲渡・事業譲受後に発生している課題として特にあげられているのは、施設の老朽化対応や職員の処遇、労働条件の調整などである。

【自由回答より抜粋掲載、事務局にて表現を調整】

- 無償譲受施設の修繕。
- 施設の老朽化に伴う建替等。
- 自治体からの譲渡の場合、減価償却の積立てがない。
- 職員の処遇。
- 人件費等の処遇格差が生じたこと。
- 譲渡先に転籍した者から労働条件に不満が出た。（先方の説明不足であった）
- 職員も含めての譲受であったため、仕事への姿勢や勤務等への考え方に相違があった。
- 譲受前からの職員の質。
- 規程等の違い、法人運営の理解など職員の意識の違い。
- 少子化の影響を受けた事業の継続可能性。
- 譲受した保育園を分園として運営してきたが、町全体の少子化に伴い将来的には本園との統合が課題。

- 養護老人ホーム入居者の確保が困難。
- 評議員の選任。

2-4. 事業譲渡・事業譲受に成功した要因

事業譲渡・事業譲受の成功要因としては、法人間の理解の共有が図られていること、丁寧なコミュニケーションが図られていること等があげられている。

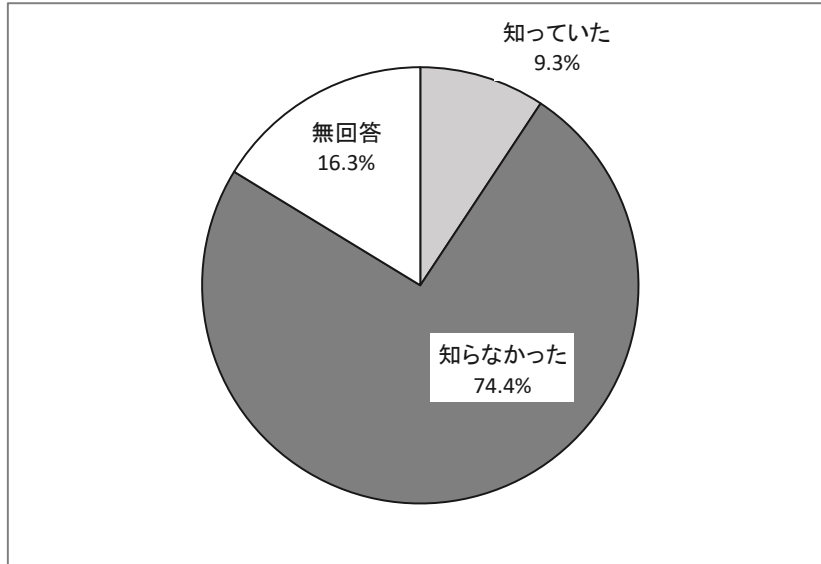
【自由回答より抜粋掲載、事務局にて表現を調整】

- 地域の方と交流を持ちながら所々対応したこと。
- 譲渡相手の協力、地域保護者の理解。
- 譲受した施設の運営方針について、継続性を第一義としたこと。
- 相手法人の運営内容を事前に理解し、人事制度等、統一できるところは、事前に統一しておいた。
- 事前に譲渡の申し出があり、当該事業所に出向く機会を増やし、職員の協力を得たこと。
- 先方との打合せを綿密に行った。職員に対する事前事後の個別面談を丁寧に行った。
- 丁寧な説明をしたこと。
- 普段からの信頼関係。
- 専門家、理事の協力があったこと。救済のため、利用者の理解や、スタッフの処遇改善が図られたこと。
- 両法人の役員がほとんど同じだったので事情を共有していたこと。

3-1. 手引きの認知度

手引きについて知っていたかたずねたところ、「知っていた」が4件(9.3%)、「知らなかった」が32件(74.4%)であった。

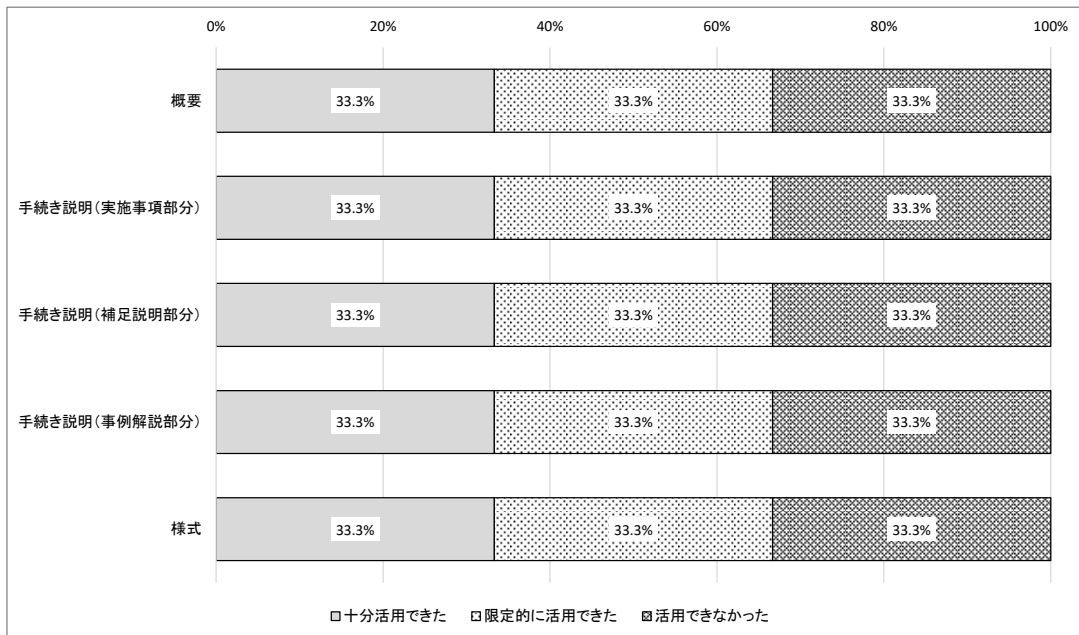
図表 30 「手引き」の認知度 (n=43)



3-2. 以下の手引きの項目はどの程度役に立ちましたか？

手引きの各項目の役立ち度合いをたずねたところ、いずれの項目も67%の回答者が活用できたとしている。

図表 31 「手引き」の利活用 (n=6)



3-3. 手引きについて修正した方が良い内容や追加すべき内容

手引きについて修正した方が良い点については、特に意見はなかった。

問4 その他、今後の事業展開等の推進に向けた施策や取組への意見

その他の意見、今後の事業展開等に向けて必要な施策や取組み等については、下記があげられていた。

【自由回答より抜粋掲載、事務局にて表現を調整】

- 専門的な知識を要し、複数の関連機関と調整するので、管轄している行政でも解決できないことがあった。一括して対応できる機関があると良い。
- 国や行政のサポート窓口がほしい。あるのなら分かりやすく示してほしい。
- 地域共生社会の実現に向けた連携、災害対応における連携、福祉人材確保・育成など多くの課題に柔軟に対応できるような施策を期待する。
- 建物が老朽化した施設に対する救済措置（国庫補助等）を手厚くして欲しい。
- 法人の事務負担の軽減、行政の協力、公費補助資産の円滑な移動が求められる。採算性のない事業は法人間でのやりとりでは限界がある。
- 介護、看護職員の不足から、将来的に安定した経営が望めるか心配される。
- まずは保育士がいないとどうにもならない。
- 法人の規模の拡大よりも、中味や質をどうしていくかが、大切と思われる。質の向上が図れれば、拡大も可となる。
- 法人に対する帰属意識よりも、施設に対する帰属意識が高いので、ゆるやかなアライアンスとして運営していくのがよい。

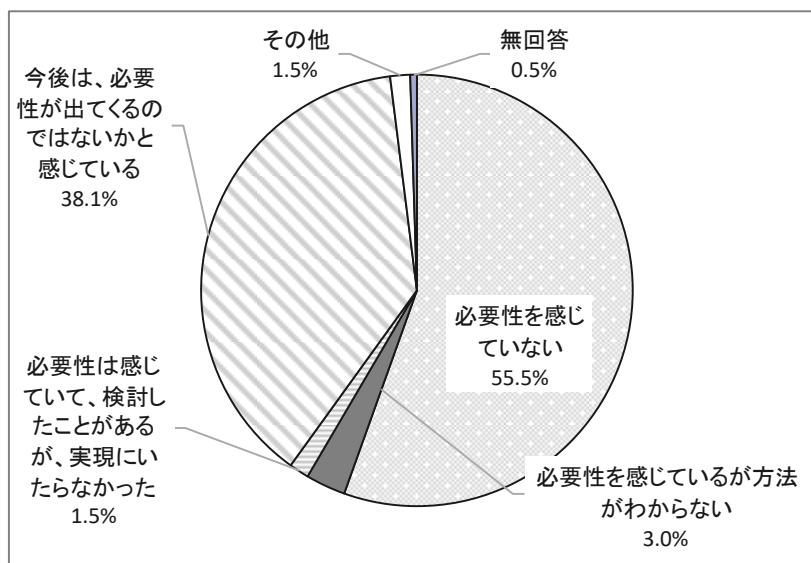
(4) 合併、事業譲渡・事業譲受を実施したことがない法人向け（質問票C）

合併、事業譲渡・事業譲受を行ったことはないと回答した方（N=402）に対して、質問した。

問1 合併や事業譲渡等についての貴法人のお考え

合併や事業譲渡等についての考えをたずねたところ、「必要性を感じていない」が55.5%、「今後は、必要性が出てくるのではないかと感じている」が38.1%であった。

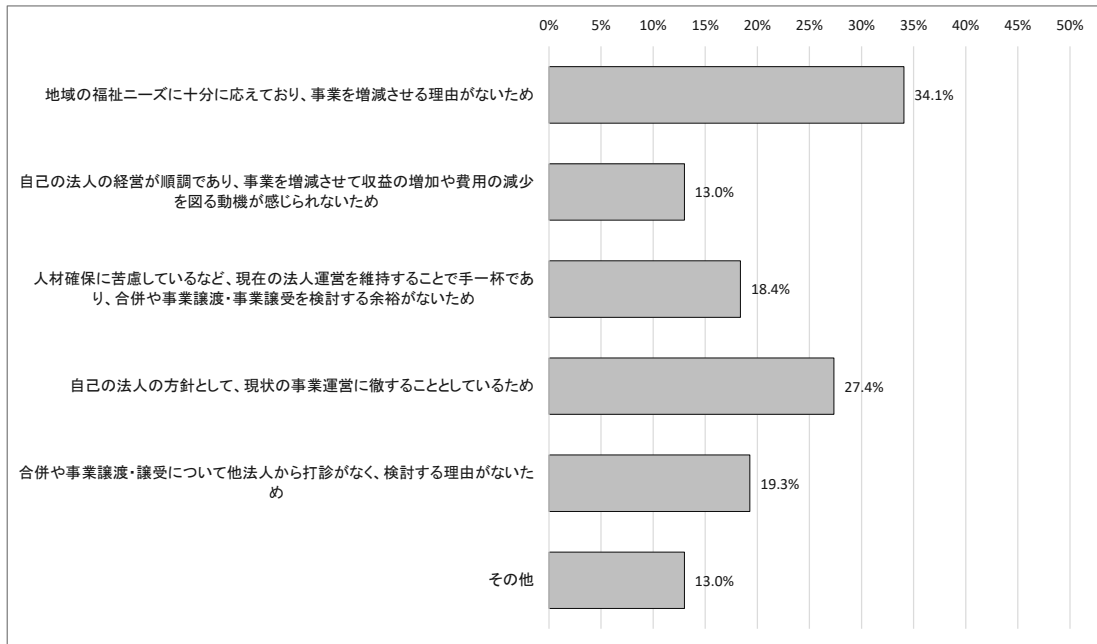
図表 32 合併や事業譲渡等の必要性についての考え（n=402）



問2 合併や事業譲渡等の必要性を感じていない理由

合併や事業譲渡等の必要性を感じていないと回答した方（N=223）に、その理由をたずねたところ、「地域の福祉ニーズに十分に 대응しており、事業を増減させる理由がないため」が34.1%と最も多かった。次いで、「自己の法人の方針として、現状の事業運営に徹することとしているため」が27.4%であった。

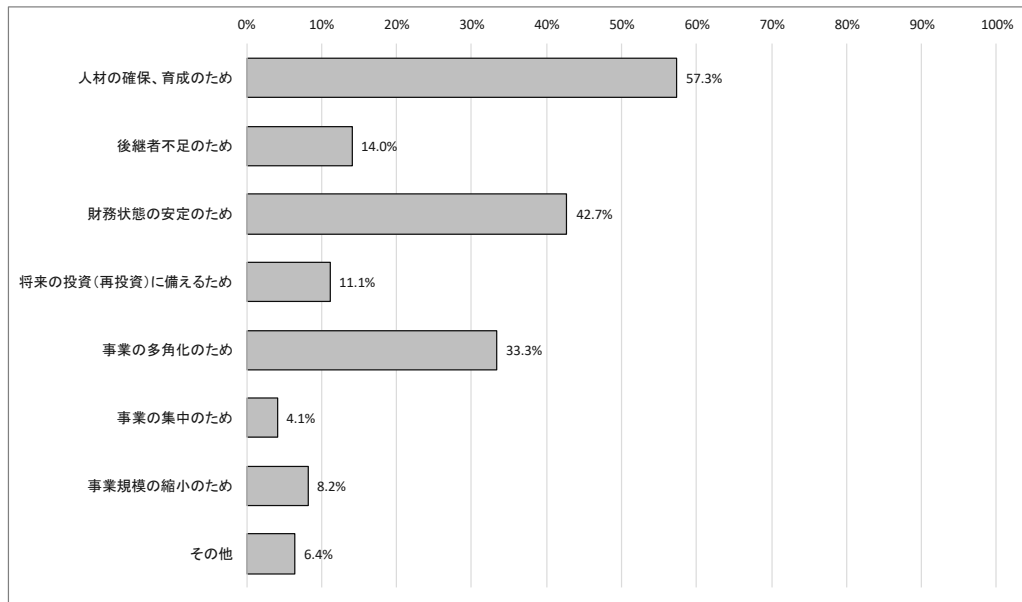
図表 33 合併や事業譲渡等の必要性を感じていない理由（n=223）



問3 合併や事業譲渡等の必要性を感じている理由

合併や事業譲渡等の必要性を感じている方(N=171)に、その理由を複数回答でたずねたところ、「人材の確保、育成のため」が57.3%と最も多く、次いで「財務状態の安定のため」が42.7%、「事業の多角化のため」が33.3%であった。

図表 34 合併や事業譲渡等の必要性を感じている理由 (n=171)



なお、その他として下記のようなものがあげられた。

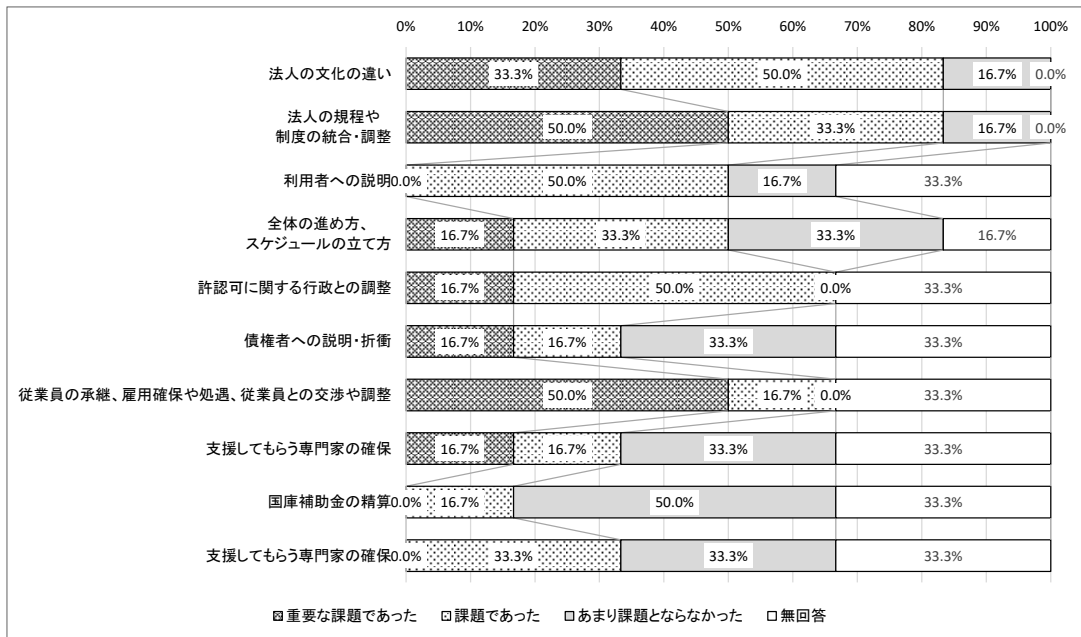
【自由回答より抜粋掲載、事務局にて表現を調整】

- 地域の福祉サービスを存続していくため。
- 利用者のニーズによる。
- ニーズに応えるためには規模拡大が必要だと思うので。
- 高品質サービスを拡げるため。
- 選ばれる事業所となるために。
- 少子化の影響を受けることが予想されるため。
- 少子化に適切に対応するため。
- 総務、人事経理等の業務効率化のため。
- 事務費等のスケールメリットを生かすため。
- 法人役員のなり手不足。

4-1 合併や事業譲渡等の検討においてどのようなときに困難さや課題を感じたのか

合併や事業譲渡等について「必要性は感じていて、検討したことがあるが、実現にいたらなかった」と回答した方 (N=6) に、合併や事業譲渡の検討における困難さや課題について聞いたところ、5件 (83.3%) が「法人の文化の違い」、「法人の規程や制度の統合・調整」を課題であるとしていた。

図表 35 合併や事業譲渡等の検討時における困難さや課題 (複数回答可) (n=6)



4-2 上記のうち、合併や事業譲渡等の実現に至らなかった決定的な要因

その他の合併や事業譲渡等の実現に至らなかった決定的な要因として、下記があげられていた。

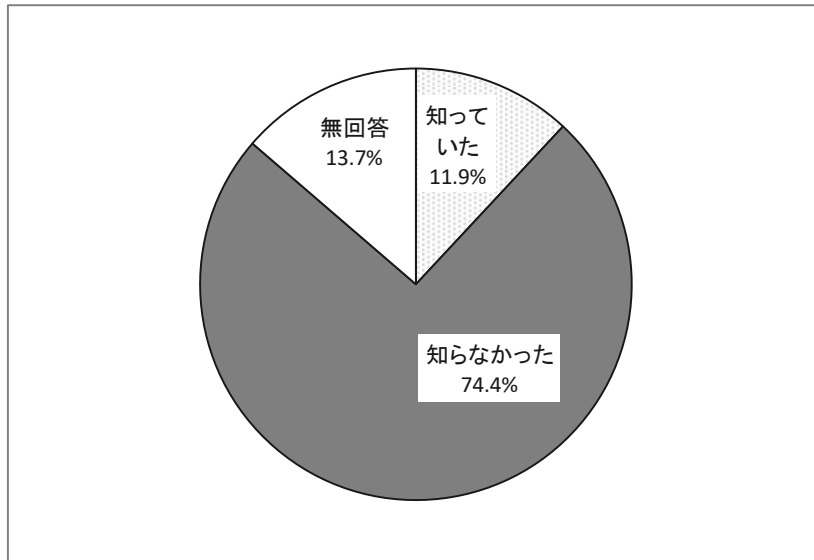
【自由回答より抜粋掲載、事務局にて表現を調整】

- 先方の法人の存続の方法と当方との間に考え方の相違があったため。
- 文化の違いが問題になる。
- 国庫補助金の清算。
- 相手から断られたため。(他の譲渡先の方が、条件が良かったとのこと)

■ 手引きの認知度

手引きについて知っていたかたずねたところ、「知っていた」が 11.9%、「知らなかった」が 74.4%であった。

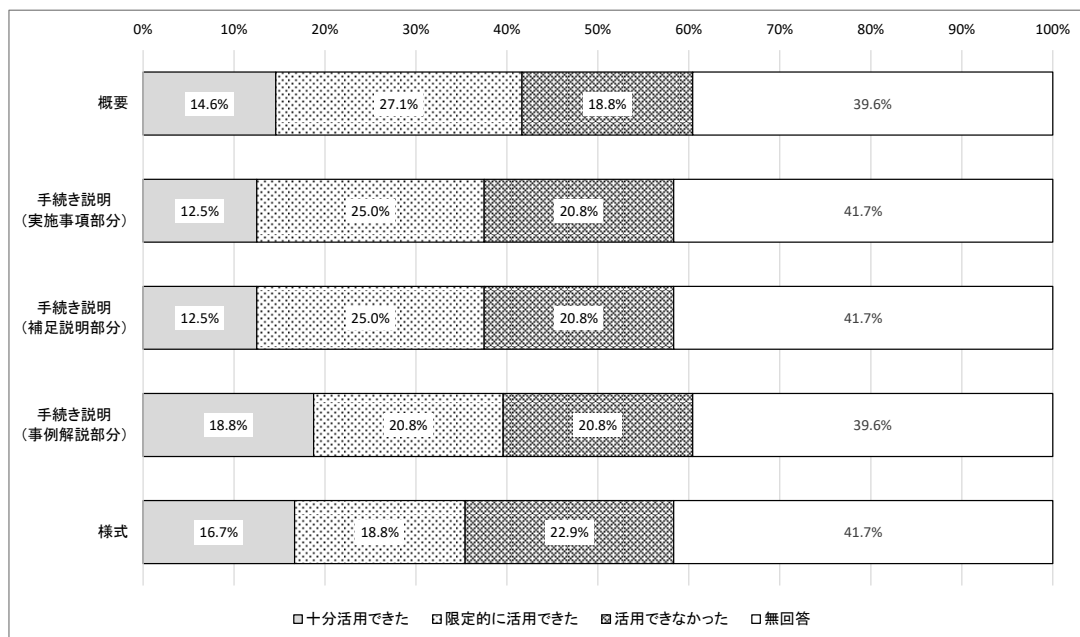
図表 36 「手引き」の認知度 (n=402)



■ 手引きの項目はどの程度役に立ちましたか

手引きを知っていた方(N=48)に、各項目の役立ち度合いをたずねたところ、いずれの項目も約4割が活用できたとし、約2割が活用できなかったとの回答があった。

図表 37 「手引き」の利活用 (n=48)



第3章 ヒアリング調査

1. 調査目的

社会福祉法人における法人間連携や協業等を主とした事業展開（事業譲渡・合併含む）等について、実態を把握し、今後の支援策等について検討のための情報を得ることを目的に、事業展開の実施経験のある社会福祉法人を対象にヒアリング調査を行った。

2. 調査概要

アンケート調査への回答にて合併または譲受の経験があった法人の中からヒアリング調査への協力を依頼した。協力を得られた6箇所に対して、ヒアリング調査を行った。

ヒアリング調査では、事業展開の実施概要、体制、苦勞した点などについて質問した。調査項目は下表の通りである。

図表 38 ヒアリング調査項目

No.	調査項目
1	合併・事業譲渡等経験の概要 ・ サービス区分、規模、スキーム手法 等
2	合併目的、合併の経緯・理由 ・ 救済、事業承継、事業展開、スケールメリット享受、経営高度化、シナジー効果 等
3	合併手法、合併手法を選択した理由、スキーム検討における検討事項 ・ 検討材料、課題、決定理由について ・ 社福法人のため、苦勞した点、検討が大変だった点
4	実施体制、検討体制 ・ 検討体制、実施体制、外部協力者の活用等
5	合併における課題や障壁、過去どのように解決したのか ・ 何を最も障壁と感じたか（運営方針すりあわせ、利害調整（創業者利益含む）、のれん等の価値算定、資金調達、労使協議、人事関連（人員配置・異動含む）、行政認可、事業の建て直し）、何に手間がかかったか 等 ・ 経験した課題、その解決方法
6	行政・認可にかかる課題
7	今後の事業展開の推進に向けて必要な施策や取り組みへのご意見

ヒアリング結果

形態	合併	合併	事業譲渡等	事業譲渡等	事業譲渡等	事業譲渡等
法人	社会福祉法人A会	社会福祉法人B会	社会福祉法人C会	社会福祉法人D会	社会福祉法人E会	社会福祉法人F会
1. 概要	グループ内吸収合併	グループ内吸収合併	株式会社への事業譲渡	NPO法人からの事業譲受	市社会福祉協議会からの公益事業の譲受(訪問入浴介護事業等)	社会医療法人から社会福祉法人への事業移管(共同生活援助事業、精神障害者福祉ホーム)
2. 合併/譲渡等した事業	①高齢者福祉施設2施設、障害者福祉施設(グループホーム、生活介護)7施設、その他就労支援センター、相談支援センター ②障害福祉施設(生活介護、グループホーム、就労支援等)	①特別養護老人ホーム4施設、介護老人保健施設、ケアハウス等 ②特別養護老人ホーム、介護老人保健施設、ケアハウス等	デイサービス事業	就労移行支援事業	在宅介護事業	社会福祉事業
3. 目的	事業拡大(多店舗展開)	規模拡大による経営基盤強化(人材確保)、運営効率化	赤字事業部門の切り離し	障害福祉サービス事業経営の一元化、集中化	在宅介護事業の拡大(市社協からヘルパーの転籍受入)	社会福祉事業の集約化
4. 合併手法、理由、スキーム等	吸収合併(グループ傘下後に合併手続きを実施)	同一グループ内の合併	無償譲渡	無償譲受(寄付受入)	無償譲受	有償譲渡及び無償貸与
5. 実施体制、検討体制	スキーム検討、調査分析等は法人幹部により実施。一部、会計事務所を活用	グループ幹部により実施、法人本部担当者が専属にて手続きを実施した	法人理事等による協議	理事長・理事及び事務局計約15名(両法人合わせて)経営コンサルタントの活用	事務員1名が専属で検討、実施を遂行	法人職員が実施
6. 合併における課題や障壁	各県において、行政手続きを進めているが、両県の間での連携がなく課題 認可申請書類が非常に多く、業務負荷が大きい	職員に対する説明に多くの労力を費やした。職員説明会を複数回行い、雇用条件等は変わらない旨を伝達	特になし	事業統合の話が双方できていたため、事前に両法人間の各種条件・規程等が合意されていたため、特段の障壁はなかった	譲受後の勤務時間や給与との調整	有償譲渡(売買)となると補助金の返還となるので、一部の施設は無償貸与とした
7. 手引きについて	知っているが、あまり活用していない	知らなかったマニュアルみたいなものがあつた方がよい	知らなかった	知らなかった	知らなかった	知らなかった
8. その他	赤字法人の救済が進むことが理想ではあるが、助成金等の交付など、メリットがあつた方がよいのではない	各施設の開設認可手続きや各種保険等の更新手続きに負担が大きかった	地域では、人材不足や過渡競争が起こっているため、事業拡大だけでは、地域福祉の課題解決には不十分	特になし	職員の異動が難しい	運営上の課題のため、社会福祉事業を社会福祉法人に集中させた

第4章 ガイドラインの策定

社会福祉法人が今後とも地域の様々な福祉ニーズへ対応することを期待して、社会福祉法人の事業展開のメリットと留意点を明らかにした「社会福祉法人の事業展開に係るガイドライン」（以下、「ガイドライン」という。）を策定した。ガイドラインは、社会福祉法人の経営に携わる方が、今後の事業展開の検討にあたっての参考となることを目指している。

（1）構成検討

ガイドラインの当初構成(案)は、次の通りである。

1. 社会福祉法人を取り巻く現状
 - ・ 社会福祉法人制度の歴史
 - ・ 2000年の社会保障基礎構造改革移行の状況
 - ・ 社会福祉法人の現状
2. 2040年を見据えた社会福祉法人の課題
 - ・ 人口構造の変化（増加が緩やかになる高齢者と減少が加速化する生産年齢人口）
 - ・ 福祉ニーズの複雑化、多様化
 - ・ 今後の社会福祉法人の課題
3. 社会福祉法人の事業展開スキームの概要
 - ・ 法人間連携
 - ・ 合併
 - ・ 事業譲渡等
4. 社会福祉法人の経営者の事業展開にかかる意識調査結果（アンケート結果）
5. 社会福祉法人の事業展開の意義と効果
 - ・ 事業展開の総括的な意義・効果
 - ・ 法人、利用者、職員、地域住民からみた合併・事業譲渡等の効果と留意点
6. 合併・事業譲渡等の検討の視点と留意点
 - ・ 検討の視点
 - ・ 合併、事業譲渡等を行うに当たっての制度上の留意点

ガイドラインの全文は、資料編1に掲載している。

(2) 内容検討

アンケート調査やヒアリング調査を踏まえると共に、本検討委員会にて、合併や事業譲渡等を進めるにあたってのポイントや留意すべき点について検討を行った。

1. 社会福祉法（以下、「平成 28 年改正法」）の改正趣旨の確認

平成 28 年改正法では、社会福祉法人が備える公益性・非営利性に見合う経営組織や財務規律を実現し、国民に対する説明責任を果たすとともに、地域社会に貢献するという社会福祉法人本来の役割を果たすべき法改正がなされている点を十分に踏まえた内容とすることとした。

2. 社会福祉法人における事業展開の意義の明確化

社会福祉法人が、その公益性、非営利性を持つ法人としての性格を十分に認識し、その上で、地域における福祉サービスの持続・発展させていく活動の範囲内に、事業展開も位置付けられるべきものとの意見があり、本ガイドラインやマニュアルでは、社会福祉法人のこれまでの位置づけや、事業展開を行うにあたっての目的や効果について記載することとした。

第5章 実務者向けマニュアルの策定

社会福祉法人の事業展開スキームのうち、合併、事業譲渡等について、手続方法や検討ポイントを解説した「合併・事業譲渡等マニュアル」（以下、「マニュアル」という。）を策定した。

マニュアルは、事業展開の検討や実施を行う社会福祉法人の役職員や社会福祉法人を監督指導する所轄庁の担当者が、合併や事業譲渡等を検討あるいは指導する際に参照し、実務的な対応を行う際の手引きとして活用されることを目指している。

（1）構成検討

マニュアルの当初構成(案)は、次の通りである。

1. 本マニュアルのねらい
2. 合併・事業譲渡等の検討のポイント
 - ・ 合併・事業譲渡等の目的の明確化
 - ・ 合併・事業譲渡等の相手となる法人の評価
 - ・ 財務諸表の分析
 - ・ 将来事業計画の作成
3. 社会福祉法人における合併・事業譲渡等の実態と実務上の課題（アンケート結果）
 - ・ 合併・事業譲渡の経緯・目的
 - ・ 合併・事業譲渡の各手続きにおける課題等の解決方法
 - ・ 合併・事業譲渡の効果と今後に向けた課題
4. 社会福祉法人における合併の手引きと留意事項
 - ・ 吸収合併
 - ・ 新設合併

※ 事前協議、理事会等議決、合併協議会、合併契約、役員選任、定款変更、所轄庁への申請、債権者保護手続き、登記、利用者や利用者家族、地域への説明、職員処遇、規程・システム整備などについて手続きと留意事項を記載
5. 社会福祉法人における事業譲渡等の手引きと留意事項
 - ・ 事業譲渡の手続きの全体像
 - ・ 各手続きと留意事項の解説

マニュアルの全文は、資料編2に掲載している。

(2) 内容検討

アンケート調査やヒアリング調査を踏まえると共に、本検討委員会にて、合併や事業譲渡等を進めるにあたってのポイントや留意すべき点について検討を行った。

社会福祉法人の公益性、非営利性を保ち、円滑な事業展開が可能となるように、留意すべきポイントについて、明確化した項目は以下である。

<合併>

- 行政への相談
- 合併時における財産の取扱
- 法人外流出の防止
- 特別の利益供与の禁止
- 利用者等への事前説明と理解の醸成
- 職員への事前説明・了解
- 地域住民への事前説明

<事業譲渡等>

- 行政への相談
- 譲渡す事業が譲受法人で継続可能かどうか事前確認
- 合併時における財産の取扱
- 法人外流出の防止
- 特別の利益供与の禁止
- 利用者等への事前説明と理解の醸成
- 職員への事前説明・了解
- 地域住民への事前説明

第6章 まとめ

(1) アンケート及びヒアリング調査結果概要

■社会福祉法人における合併や事業譲渡等に関する意識

アンケート調査にて、社会福祉法人における合併や事業譲渡等についての考えをたずねたところ、「必要性を感じていない」が55.5%、「今後は、必要性が出てくるのではないかと感じている」が38.1%であった。

このうち、「必要性を感じていない」と回答した方において、その理由をたずねたところ、「地域の福祉ニーズに十分に 대응しており、事業を増減させる理由がないため」が27.2%と最も多かった。次いで、「自己の法人の方針として、現状の事業運営に徹することとしているため」が21.9%であった。

また、「今後は、必要性が出てくるのではないかと感じている」に、その理由をたずねたところ、「人材の確保、育成のため」が57.3%と最も多く、次いで「財務状態の安定のため」が42.7%、「事業の多角化のため」が33.3%であった。

このように、社会福祉法人において、地域のニーズを十分に提供できている等から事業展開の必要性を感じていない法人が多く占める一方で、今後の人材確保や事業基盤の安定に向けて、事業展開の必要性を感じている法人が少なからず存在している実態が明らかとなった。

■社会福祉法人における合併や事業譲渡等における課題とその解決方法

アンケート調査にて、社会福祉法人における合併や事業譲渡等に関する課題として、このような課題を意識して、ガイドラインやマニュアルについて整備を行った。

(ア) 合併における課題

合併においてどのようなときに困難さや課題を感じたのかをたずねたところ、「法人の規程や制度の統合・調整」について約半数の回答者が課題であった（「重要な課題であった」と「課題であった」の合計。以下同様）としている。次いで、「全体の進め方、スケジュールの立て方」が課題であったとする回答が多かった。

また、課題の解決にあたって調査事例においては、行政機関への相談や、専門家（弁護士、司法書士、公認会計士、税理士、不動産鑑定士、社会保険労務士等）への相談、相手法人との十分な協議により解決を行っていた。

(イ) 事業譲渡等における課題

事業譲渡・事業譲受においてどのようなときに困難さや課題を感じたのかをたずねたところ、「従業員の承継、雇用確保や処遇、従業員との交渉や調整」について課題であったとする割合が最も多かった。次いで、「全体の進め方、スケジュールの立て方」が多かった。

また、課題の解決にあたって調査事例においては、行政機関への相談や、専門家（弁護士、

司法書士、公認会計士、税理士、不動産鑑定士、社会保険労務士等)への相談、従業員との継続的な話し合いなどにより解決している。また、専任の職員を配置するといった対策もとられている事例も見られた。

(2) ガイドライン及びマニュアル作成にあたって

アンケート調査やヒアリング調査を踏まえると共に、本検討委員会にて、合併や事業譲渡等を進めるにあたってのポイントや留意すべき点について検討を行った。

1. 平成 28 年改正法の改正趣旨の確認

平成 28 年改正法では、社会福祉法人が備える公益性・非営利性に見合う経営組織や財務規律を実現し、国民に対する説明責任を果たすとともに、地域社会に貢献するという社会福祉法人本来の役割を果たすべき法改正がなされている点を十分に踏まえた内容とすることとした。

2. 社会福祉法人における事業展開の意義の明確化

社会福祉法人が、その公益性、非営利性を持つ法人としての性格を十分に認識し、その上で、地域における福祉サービスの持続・発展させていく活動の範囲内に、事業展開も位置付けられるべきものとの意見があり、本ガイドラインやマニュアルでは、社会福祉法人のこれまでの位置づけや、事業展開を行うにあたっての目的や効果について記載することとした。

3. 合併や事業展開を行うにあたっての留意すべきポイント

社会福祉法人の公益性、非営利性を保ち、円滑な事業展開が可能となるように、留意すべきポイントについて、ガイドラインやマニュアルでは、明瞭に記載することとした。留意すべき点として明確化した項目は以下である。

< 合併 >

- 役員を選任
- 特別の利益供与の禁止
- 法人外流出の防止
- 行政への相談
- 職員への事前説明・了解
- 利用者等への事前説明と理解の醸成
- 地域住民への事前説明

< 事業譲渡等 >

- 譲渡事業が譲受法人で継続可能かどうか事前確認
- 行政への相談
- 支払対価の決定プロセス

- 国庫補助金の取扱
- 法人外流出の防止と支払対価の関係
- 特別の利益供与の禁止
- 利用者等への事前説明と理解の醸成
- 職員への事前説明・了解
- 地域住民への事前説明

(3)まとめ及び考察

本事業では、社会福祉法人の事業展開について、アンケート調査及びヒアリング調査にて実態調査を行い、検討委員会形式にて、ガイドライン及びマニュアルの策定を行った。検討委員会においては、事業展開においての意義や留意点について議論・検討がなされた。

特に、平成 28 年社会福祉法改正では、社会福祉法人の公益性と非営利性を確認・徹底することを主な目的としており、合併については、社会福祉法人間であることが明記されており（社会福祉法第 48 条）、資産・負債を包括承継することから、社会福祉法人の持つ公的財産の法人外流出等の懸念は少ないものと考えられる。一方で、事業譲渡等は、法 48 条のような規定がなく、社会福祉法人以外の法人形態も譲渡先として選択可能と考えられるため、持ち分あり法人への事業譲渡等は、社会福祉法人の非営利性を侵害する可能性があり禁止すべきではないか、社会福祉法人の経営層と持ち分あり法人の経営層や株主、その他幹部職員が同一の場合は禁止すべきではないかといった意見が出された。

こうした意見があったものの、本事業では、法改正等を伴う新たな規制を設けることは守備範囲を超えていること、事業譲渡等は、地域福祉の向上が何よりも優先され、地域や施設の事情は多様であることから、一律な強い規制は避けるものの、公益性と非営利性を有した法人として地域福祉へ貢献するという社会福祉法人の本質を毀損しないことに留意した事業譲渡等が求められるべきという一定の結論に至った。

以下、不適切と考えられるものを例示するが、これ以外なら全て良いという意味ではなく、個別ケース毎の検討や、諸制度による規制等の確認が望まれる。その意味で、事業譲渡等をする場合には、事前に所轄庁及び事業を所管する行政庁へ相談することの徹底と譲渡後の情報公開（地域で譲渡事業が継続されているか等）が求められる。

<例 1>

社会福祉法人 A から他の法人 B に対し、①～③をすべて満たすような事業の譲渡しが行われた場合

- ①社会福祉事業第 27 条の特別の利益供与の禁止の対象となる社会福祉法人の関係者が、事業を譲受けた法人 B の関係者であった場合
- ②当該事業の譲渡し価格に関し、社会福祉法人 A における評価の過程が明確でなく、適切な価格なのか判断できない場合
- ③(イ)～(ニ)のような特段の事情がない場合

- (イ) 社会福祉法人Aにおいて、事業を継続しがたい特段の理由がある。
- (ロ) 社会福祉法人Aにおいて、当該事業の収支が赤字で推移しており、将来も改善する見通しが無い。
- (ハ) 当該地域において、事業の譲渡しが可能な他の法人がない。
- (ニ) 当該地域において、当該事業のニーズが減少する見通しがある。

<例2>

社会福祉法人Cが他の法人Dから、次の①、②をすべて満たすような事業の譲受けが行われた場合

- ① 社会福祉法第27条の特別の利益供与の禁止の対象となる社会福祉法人の関係者が、事業を譲渡した法人Dの関係者であった場合
- ② 当該事業の譲受け価格に関し、社会福祉法人Cにおける評価の過程が明確でなく、適切な価格なのか判断できない場合

今後さまざまな事業展開を行うに当たっては、社会福祉法人内での評議員、理事・監事等において、公益性・非営利性に誤解を招くことがないように十分に留意し、適切な法人ガバナンスが求められるものである。

本事業の成果物として、「社会福祉法人の事業展開に係るガイドライン」及び「合併・事業譲渡等マニュアル」を策定した。本成果物では、社会福祉法人の存在意義を再確認しつつ、社会福祉法人の事業展開のうち、社会福祉法等に定められた手続きを行う必要がある合併と事業譲渡等を対象にその手続きや法令等について記載し、実施におけるポイントと留意点をまとめたものである。

社会福祉法人の役職員や社会福祉法人を監督指導する所轄庁の担当者が、事業展開について検討し、更に、合併や事業譲渡等を具体的に検討あるいは指導する際に本事業の成果物を参照し、実務的な対応を行う際の手引きとして活用いただければ幸いである。

厚生労働省 令和元年度生活困窮者就労準備支援事業費等補助金 社会福祉推進事業
社会福祉法人の事業拡大等に関する調査研究事業報告書

2020(令和2)年3月発行

発行・編集

みずほ情報総研株式会社

社会政策コンサルティング部

〒101-8443

東京都千代田区神田錦町2丁目3番地

TEL 03-5281-5404

添付資料

委員提出資料

アンケート調査票

委員提出資料（第5回検討会 菅田正明委員提出）

不適切と考えられる事例

合併

- 1 合併直前（2年くらい）に、役員報酬基準が改正され、退任となる役員に対して高額な役員退職金が支給される事例
- 2 合併と同時に、他の株式会社等を抱き合わせて売却し、事実上合併に伴う交付金が支払われる事例
- 3 合併後、存続会社又はその関連する法人と消滅法人の元役員との間で次のような契約が締結される事例
 - ① 元役員が所有する不動産を、不当に高額な価格で又は必要性がないにもかかわらず購入又は賃貸する事例
 - ② 元役員との間で、不当に高額な価格で又は必要性がないにもかかわらずコンサルタント契約等の業務委託契約が締結される事例
 - ③ 元役員が、不当に高額な賃金若しくは報酬で又は必要性がないにもかかわらず職員として雇用又は役員として就任する事例
 - ④ 対価性のない金銭その他の経済的利益が供与されている事例

事業譲渡

- 1 譲渡法人及び譲受法人が事実上同一人又は親族によって支配されており、かつ、譲渡対価が不当に高価又は低廉である事例
- 2 社会福祉法人から株式会社への譲渡において、不当に低廉な価格で譲渡される事例
- 3 株式会社から社会福祉法人への譲渡において、不当に高額な価格で譲渡される事例
- 4 事業譲渡と同時に、他の株式会社等を抱き合わせて売却し、かつ、事業譲渡代金を抱き合わせて売却した方に上乗せしている事例
- 5 事業譲渡後、譲受法人又はその関連する法人と譲渡法人の役員との間で次のような契約が締結される事例
 - ① 役員が所有する不動産を、不当に高額な価格で又は必要性がないにもかかわらず購入又は賃貸する事例
 - ② 役員との間で、不当に高額な価格で又は必要性がないにもかかわらずコンサルタント契約等の業務委託契約が締結される事例
 - ③ 役員が、不当に高額な賃金若しくは報酬で又は必要性がないにもかかわらず職員として雇用又は役員として就任する事例
 - ④ 対価性のない金銭その他の経済的利益が供与されている事例
- 6 租税特別措置法40条対象不動産を含めて譲渡法人の役員と同一人又は親族によって支配されている株式会社へ事業譲渡がされ、かつ、当該事業譲渡によって所得税又は相続税の支払が回避されていると評価される事例
- 7 譲渡法人の役員と同一人又は親族によって支配されている株式会社への事業譲渡がされた後、数年以内に譲渡対象事業が廃止・売却され、かつ、その結果譲渡法人の役員又はその親族に配当等が行われる事例
- 8 株式会社に対して優良事業だけが低廉な価格で譲渡され、かつ、事業譲渡後に社会福祉法人を解散する事例
- 9 株式会社から社会福祉法人に不採算事業だけが譲渡され、かつ、事業譲渡後に社会福祉法人を解散する事例

アンケート調査票

全法人向け【共通質問票】

ご記入が終わりましたら、令和元年2月7日(金)までに返信用封筒にて事務局までご返送下さい。

令和元年 厚生労働省社会福祉推進事業
社会福祉法人の事業展開等に関する調査研究事業
実態調査
アンケート調査票

<本調査の趣旨・目的>

人口減少や急速な高齢化、地域社会の脆弱化等の社会構造の変化の中で、社会福祉法人は地域における福祉サービスを確保するとともに、地域貢献の取組等をより一層進めていく必要があります。そのため、希望する社会福祉法人が連携や協働化、大規模化に円滑に取り組める環境整備を回っていくことが検討されております。本調査はこのような検討を進めるために実態調査を実施するものです。

<注意事項>

ご記入頂きました内容及び個人情報等は、上記の目的のみに使用し、同意無しに第三者に提供いたしません。また、本アンケート調査は集計結果を活用するため、個票や会社名、個人名等が公開されることはありません。

問1 貴社会福祉法人・施設の概要についてお伺いいたします。

1-1 社会福祉法人の概要をお教えてください

01 所在地(都道府県)	
02 法人名	
03 法人番号	

問2 合併、事業譲渡・事業譲受の経験の有無についてお教えてください。

2-1 合併を行ったことがある

01 はい	(⇒ 質問票Aへ進み、回答をお願いいたします)
02 いいえ	

2-2 事業譲渡・事業譲受を行ったことがある

01 はい	(⇒ 質問票Bへ進み、回答をお願いいたします)
02 いいえ	

2-3 合併、事業譲渡・事業譲受を行ったことはない

01 はい	(⇒ 質問票Cへ進み、回答をお願いいたします)
-------	--------------------------

(注 合併および事業譲渡の両方をご経験されている法人は、お手数ですが、質問票A,B両方についてお答えください)

⇒本調査票のご記入者、ご連絡先についてご記入下さい。

部署		電話番号	
氏名		メールアドレス	

質問票A

※合併を行ったことのある法人向け

問1 貴法人が経験された合併についてお聞きます	
1-1 経験された合併の概要について、以下をお教えてください。	
01 合併方法	①新設合併 ②吸収合併
02 合併の経緯・理由 (複数回答可)	①人材の確保、育成のため ②後継者不足のため ③財務状態の安定のため ④将来の投資(再投資)に備えるため ⑤事業の多角化のため ⑥事業規模の拡大のため ⑦救済のため ⑧その他
03 合併相手法人の事業分野 (複数回答可)	①高齢 ②障害 ③児童 ④その他 ()
04 相手方を認識した方法 (複数回答可)	①相手方から直接連絡があった ②役員を通じての打診 ③自治体からの紹介 ④専門機関(仲介会社)等からの紹介 ⑤専門家(顧問など)等からの紹介 ⑥金融機関等からの紹介 ⑦地元有力者からの紹介 ⑧法人グループ内からの紹介 ⑨その他
1-2 合併においてどのようなときに困難さや課題を感じたのか、お教えてください。	
01 法人の文化の違い	①あまり課題とならなかった ②課題であった ③重要な課題であった
02 法人の規程や制度の統合・調整	①あまり課題とならなかった ②課題であった ③重要な課題であった
03 利用者への説明	①あまり課題とならなかった ②課題であった ③重要な課題であった
04 全体の進め方、スケジュールの立て方	①あまり課題とならなかった ②課題であった ③重要な課題であった
05 従業員以外、権力関係で 知遇、従業員との交渉や調整	①あまり課題とならなかった ②課題であった ③重要な課題であった
06 許認可に関する行政との調整	①あまり課題とならなかった ②課題であった ③重要な課題であった
07 支援してもらう専門家の確保	①あまり課題とならなかった ②課題であった ③重要な課題であった
08 その他(自由記載)	
1-3 上記課題について、どのように解決したのか、お教えてください。(自由記載)	
1-4 合併後に発生している課題がありましたら、お教えてください。(自由記載)	
1-5 合併に成功した要因(うまくいった工夫など)がありましたら、お教えてください。(自由記載)	

問2 「社会福祉法人における合併・事業譲渡・法人間連携の手引き(社会福祉法人経営研究会編)」
(以下、「手引き」という。)についてお伺い致します。

2-1 手引きの活用状況について、以下をお教えてください。

01 手引きについて知っていたか	①知っていた ②知らなかった(一問3へ)
2-2 (以下、知っていた方のみにお伺いします。)以下の手引きの項目はどの程度役に立ちましたか？	
01 概要	①十分活用できた ②限定的に活用できた ③活用できなかった
02 手続き説明(実施事項部分)	①十分活用できた ②限定的に活用できた ③活用できなかった
03 手続き説明(補足説明部分)	①十分活用できた ②限定的に活用できた ③活用できなかった
04 手続き説明(事例解説部分)	①十分活用できた ②限定的に活用できた ③活用できなかった
05 様式	①十分活用できた ②限定的に活用できた ③活用できなかった
06 その他(自由記載)	

2-3 手引きに修正した方がよい内容や追加すべき内容がありましたら、お教えてください。(自由記載)

問3 その他、今後の事業展開等の推進に向けて必要な施策や取組へのご意見をお教えてください。
(自由記載)

質問票B

※事業譲渡・事業譲受を行ったことのある法人向け

<p>問1 経験された事業譲渡・事業譲受についてお聞きします。</p>	
<p>1-1 経験された事業譲渡・事業譲受の概要について、以下をお教えてください。</p>	
01 譲渡の種類	<p>①自ら運営していた事業を、他法人に譲渡した(事業譲渡) ②他法人が運営していた事業を、譲り受けた(事業譲受) ③ ①と②の両方を経験した (*社会福祉法人設立のため、自らが運営していた事業の事業譲渡、事業譲受〔法人格の変更〕は含みません)</p>
<p>「①自ら運営していた事業を、他法人に譲渡した(事業譲渡)」または「③ ①と②の両方を経験した」を選んだ方は、以下をお答えください</p>	
02 ①(事業譲渡)について譲渡した事業の内容	(事業名称:)
03 ①事業譲渡について譲渡した相手法人(複数回答可)	<p>①社会福祉法人 ②社会医療法人 ③医療法人(持分なし) ④医療法人(持分あり) ⑤一般社団法人、一般財団法人 ⑥公益社団法人、公益財団法人 ⑦特定非営利活動法人 ⑧学校法人 ⑨自治体 ⑩独立行政法人 ⑪協同組合 ⑫株式会社 ⑬その他()</p>
04 ①事業譲渡について相手方を認識した方法(複数回答可)	<p>①相手方から直接連絡があった ②役職員を通じての打診 ③自治体からの紹介 ④専門機関(仲介会社)等からの紹介 ⑤専門家(顧問など)等からの紹介 ⑥金融機関等からの紹介 ⑦地元有力者からの紹介 ⑧法人グループ内からの紹介 ⑨その他()</p>
05 ①事業譲渡について事業を譲渡した理由(複数回答可)	<p>①人材不足のため ②後継者不足のため ③財務状態の改善のため ④事業の集中のため ⑤事業規模の縮小のため ⑥その他()</p>
06 ①(事業譲渡)について事業譲渡の対価	①無償 ②有償
07 ①(事業譲渡)について基本財産の譲渡	①有 ②無
08 ①(事業譲渡)について定款変更の有無	①有 ②無
09 ①(事業譲渡)について事業譲渡の承認のために行われた手続(複数回答可)	<p>①理事会の承認 ②評議員会の承認 ③所轄庁の承認(定款変更など) ④その他()</p>
<p>「②他法人が運営していた事業を、譲り受けた(事業譲受)」または「③ ①と②の両方を経験した」を選んだ方は、以下をお答えください</p>	
10 ②事業譲受について譲受した事業の内容	(事業名称:)
11 ②事業譲受について譲受の相手法人(複数回答可)	<p>①社会福祉法人 ②社会医療法人 ③医療法人(持分なし) ④医療法人(持分あり) ⑤一般社団法人、一般財団法人 ⑥公益社団法人、公益財団法人 ⑦特定非営利活動法人 ⑧学校法人 ⑨自治体 ⑩独立行政法人 ⑪協同組合 ⑫株式会社 ⑬その他()</p>

<p>12 ②事業譲受について 相手方を認識した方法 (複数回答可)</p>	<p>①相手方から直接連絡があった ②役員員を通じての打診 ③自治体からの紹介 ④専門機関(仲介会社)等からの紹介 ⑤専門家(顧問など)等からの紹介 ⑥金融機関等からの紹介 ⑦地元有力者からの紹介 ⑧法人グループ内からの紹介 ⑨その他 ()</p>
<p>13 ②事業譲受について 譲受した理由 (複数回答可)</p>	<p>①人材の確保、育成のため ②財務状態の安定のため ③将来の投資(再投資)に備えるため ④事業の多角化のため ⑤事業救済のため ⑥その他</p>
<p>14 ②(事業譲受)について 事業譲受の対価</p>	<p>①無償 ②有償</p>
<p>15 ②(事業譲受)について 基本財産の譲受</p>	<p>①有 ②無</p>
<p>16 ②(事業譲受)について 定款変更の有無</p>	<p>①有 ②無</p>
<p>17 ②(事業譲受)について 事業譲渡の承認のために 行われた手続(複数回答可)</p>	<p>①理事会の承認 ②評議員会の承認 ③所轄庁の承認(定款変更など) ④その他()</p>

問2 経験された事業譲渡・事業譲受における課題についてお聞きします。

2-1 事業譲渡・事業譲受においてどのようなときに困難さや課題を感じたのか、お教えてください。

01 法人の文化の違い	①あまり課題とならなかった ②課題であった ③重要な課題であった
02 法人の規程や制度の統合・調整	①あまり課題とならなかった ②課題であった ③重要な課題であった
03 利用者への説明	①あまり課題とならなかった ②課題であった ③重要な課題であった
04 全体の進め方、スケジュールの立て方	①あまり課題とならなかった ②課題であった ③重要な課題であった
05 事業譲渡の対価の折り合い、対価の決定方法	①あまり課題とならなかった ②課題であった ③重要な課題であった
06 債権者への説明・折衝	①あまり課題とならなかった ②課題であった ③重要な課題であった
07 従業員の承継、雇用確保や処遇、従業員との交渉や調整	①あまり課題とならなかった ②課題であった ③重要な課題であった
08 許認可に関する行政との調整	①あまり課題とならなかった ②課題であった ③重要な課題であった
09 国庫補助金の精算	①あまり課題とならなかった ②課題であった ③重要な課題であった
10 支援してもらう専門家の確保	①あまり課題とならなかった ②課題であった ③重要な課題であった
11 その他(自由記載)	

2-2 上記課題について、どのように解決したのか、お教えてください。(自由記載)

2-3 事業譲渡・事業譲受後に発生している課題がありましたら、お教えてください。

2-4 事業譲渡・事業譲受に成功した要因(うまくいった工夫など)がありましたら、お教えてください。

問2 「社会福祉法人における合併・事業譲渡・法人間連携の手引き(社会福祉法人経営研究会編)」(以下、「手引き」という。)についてお伺い致します。

2-1 手引きの活用状況について、以下をお教えてください。

01 手引きについて知っていたか ①知っていた ②知らなかった(一問3へ)

2-2 (以下、知っていた方のみにお伺いします。)以下の手引きの項目はどの程度役に立ちましたか？

01 概要	①十分活用できた ②限定的に活用できた ③活用できなかった
02 手続き説明(実施事項部分)	①十分活用できた ②限定的に活用できた ③活用できなかった
03 手続き説明(補足説明部分)	①十分活用できた ②限定的に活用できた ③活用できなかった
04 手続き説明(事例解説部分)	①十分活用できた ②限定的に活用できた ③活用できなかった
05 様式	①十分活用できた ②限定的に活用できた ③活用できなかった
06 その他(自由記載)	

2-3 手引きに修正した方がよい内容や追加すべき内容がありましたら、お教えてください。(自由記載)

問3 その他、今後の事業展開等の推進に向けて必要な施策や取組へのご意見をお教えてください。(自由記載)

質問票C

※合併、事業譲渡・事業譲受を行ったことがない法人向け

問1 合併や事業譲渡についての貴法人のお考えをお聞かせください。

- ①必要性を感じていない
- ②必要性を感じているが方法がわからない
- ③必要性は感じていて、検討したことがあるが、実現にいたらなかった
- ④今後は、必要性が出てくるのではないかと感じている
- ⑤その他()

問2 (問1で①「必要性を感じていない」と回答した方のみにお伺いします。)
合併や事業譲渡の必要性を感じていない理由についてお聞かせください。

- ①地域の福祉ニーズに十分に対応しており、事業を増減させる理由がないため
- ②自己の法人の経営が順調であり、事業を増減させて収益の増加や費用の減少を図る動機が感じられないため
- ③人材確保に苦慮しているなど、現在の法人運営を維持することで手一杯であり、合併や事業譲渡・事業譲受を検討する余裕がないため
- ④自己の法人の方針として、現状の事業運営に徹することとしているため
- ⑤合併や事業譲渡・譲受について他法人から打診がなく、検討する理由がないため
- ⑥その他()

問3 (問1で②、③、④と回答した方のみにお伺いします。)
合併や事業譲渡の必要性を感じている理由についてお聞かせください。

- ①人材の確保、育成のため
- ②後継者不足のため
- ③財務状態の安定のため
- ④将来の投資(再投資)に備えるため
- ⑤事業の多角化のため
- ⑥事業の集中のため
- ⑦事業規模の縮小のため
- ⑧その他()

問4 (問1で③と回答した方のみにお伺いします。)

4-1 合併や事業譲渡の検討においてどのようなときに困難さや課題を感じたのか、お教えてください。

01 法人の文化の違い	①あまり課題とならなかった	②課題であった	③重要な課題であった
02 法人の規程や制度の統合・調整	①あまり課題とならなかった	②課題であった	③重要な課題であった
03 利用者への説明	①あまり課題とならなかった	②課題であった	③重要な課題であった
04 全体の進め方、スケジュールの立て方	①あまり課題とならなかった	②課題であった	③重要な課題であった
05 許認可に関する行政との調整	①あまり課題とならなかった	②課題であった	③重要な課題であった
06 債権者への説明・折衝	①あまり課題とならなかった	②課題であった	③重要な課題であった
07 従業員の承継、雇用確保や処遇、従業員との交渉や支援してもらう専門家の確保	①あまり課題とならなかった	②課題であった	③重要な課題であった
08	①あまり課題とならなかった	②課題であった	③重要な課題であった
09 国庫補助金の精算	①あまり課題とならなかった	②課題であった	③重要な課題であった
10 支援してもらう専門家の確保	①あまり課題とならなかった	②課題であった	③重要な課題であった
11 その他(自由記載)			

4-2 上記のうち、合併や事業譲渡の実現に至らなかった決定的な要因は何ですか。

問5 「社会福祉法人における合併・事業譲渡・法人間連携の手引き(社会福祉法人経営研究会編)」(以下、「手引き」という。)についてお伺い致します。

5-1 手引きの活用状況について、以下をお教えてください。

01 手引きについて 知っていたか	①知っていた ②知らなかった(→問6へ)
----------------------	----------------------

5-2 (以下、知っていた方のみにお伺いします。)以下の手引きの項目はどの程度役に立ちましたか？

01 概要	①十分活用できた ②限定的に活用できた ③活用できなかった
02 手続き説明 (実施事項部分)	①十分活用できた ②限定的に活用できた ③活用できなかった
03 手続き説明 (補足説明部分)	①十分活用できた ②限定的に活用できた ③活用できなかった
04 手続き説明 (事例解説部分)	①十分活用できた ②限定的に活用できた ③活用できなかった
05 様式	①十分活用できた ②限定的に活用できた ③活用できなかった
06 その他(自由記載)	

5-3 手引きに修正した方がよい内容や追加すべき内容がありましたら、お教えてください。(自由記載)

問6 その他、今後の事業展開等の推進に向けて必要な施策や取組へのご意見をお教えてください。
(自由記載)

資料編 1

社会福祉法人の事業展開に係るガイドライン

資料編 2

合併・事業譲渡等マニュアル

