

令和2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

**社会福祉法人の経営指導強化等に関する調査研究  
事業報告書**

令和3年(2021年)3月

PwC コンサルティング合同会社

# 目次

---

1. 調査研究の概要.....	1
(1) 調査研究の背景と目的.....	1
(2) 調査研究の全体像.....	2
2. 文献調査.....	5
(1) 調査の目的・概要.....	5
(2) 経営指導に関する文献.....	5
(3) 経営分析に関する文献.....	6
3. アンケート調査.....	7
(1) 調査の目的・概要.....	7
(2) 調査項目・設問の設計.....	7
(3) 調査結果.....	9
4. ヒアリング調査.....	17
(1) 調査の目的・概要.....	17
(2) 調査項目・設問の設計.....	18
(3) 調査結果.....	20
5. 財務指標分析.....	26
(1) 調査の目的・概要.....	26
(2) 分析枠組、分析対象とする指標、分析方法.....	26
(3) 分析結果.....	34
6. 考察.....	40
(1) 所轄庁による経営改善に関する指導・助言等の実施状況と課題.....	40
(2) 財務指標データから見た社会福祉法人の経営状況と示唆.....	43
(3) 経営改善に向けたサポートのプロセス.....	45
7. まとめ.....	47
(1) 調査結果の総括.....	47
(2) 経営支援に関する環境整備等の今後の検討課題.....	48

付属資料：社会福祉法人の経営状況に関するチェックリスト —財務分析の視点を中心に—

参考資料：財務指標分析結果

# 1. 調査研究の概要

---

## (1) 調査研究の背景と目的

---

社会福祉法人制度については、社会福祉法人が備える公益性や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していくよう、以下の5点について見直しを図るため、平成28年3月に社会福祉法が改正された。

- ・ 経営組織の見直し
- ・ 事業運営の透明性の向上
- ・ 財務規律の強化
- ・ 福祉サービスを提供するにあたっての責務
- ・ 行政の関与

このうち、「行政の関与」については、社会保障審議会福祉部会報告書「社会福祉法人制度改革について」（平成27年2月）において、所轄庁が行う指導監査に対して、いわゆるローカル・ルールは是正や法定受託事務として指導監督に係る基準の明確化等の徹底が指摘されていた。

こうした指摘等を踏まえ、厚生労働省により社会福祉法人指導監査実施要綱が定められ、指導監査の目的が、法人の自主性及び自律性を尊重し、法令又は通知等に定められた法人として遵守すべき事項について運営状態の確認を行うことと明確化され、さらに指導監査ガイドラインにより、監査の対象となる事項、着眼点、指摘基準などの詳細が定められることとなった。

社会福祉法人は、認可において厳しい要件が課せられていることや、基本財産処分時には所轄庁の認可が必要であることなど、社会福祉施設を運営する法人として、安定的な経営に必要な規制が多く課せられている。多くの社会福祉法人では制度等の趣旨に則った適切な法人経営が行われている一方、経営的な理由から、解散や一部事業の他法人への譲り渡し等を行う法人も見られる。今後、社会福祉法人が運営する社会福祉施設の閉鎖等が多発する事態が生じるとすれば、利用者への不安を呼び起こしかねず、地域の福祉サービスの弱体化を意味することとなり、可能な限り回避されるべきではないかと考えられる。

本調査研究事業は、今後、本格的な人口減少社会の到来を迎え、実施する事業や地域によっては、社会福祉法人の経営環境が厳しくなることが予想される中で、法人の適正な経営と社会福祉事業の健全な実施を図る観点から、法人自らが経営状況を適切に理解して改善に取り組むことに加え、所轄庁が法人の財務状況への理解を深めるため、財務分析にあたっての考え方や参考となる指標等を取りまとめることを目的とする。

なお、本調査研究事業では、計算書類等のデータを基に経営状況の分析を行ったが、社会福祉法人の経営状況は財政上のデータだけでその良し悪しを判断できるものではなく、経営理念や中長期事業計画など様々な要素を総合的に勘案していく必要があることに留意しなくてはならない。また、所轄庁による付属のチェックリストの活用が、法人の自主的・自律的な経営を阻害することや、新たなローカル・ルールを生むことのないよう、慎重な運用が期待される。

## (2) 調査研究の全体像

### ① 検討委員会の実施

本調査研究事業では、有識者から成る検討委員会を設置し、社会福祉法人の経営改善に向けた所轄庁の取組等について検討した。

#### ア. 検討委員会委員、オブザーバー及び事務局

検討委員会委員は、社会福祉法人の経営者、法人に対する指導監査を実施する所轄庁職員、社会福祉法人の財務会計や事業再生等に知見を持つ学識者や実務家で構成した。座長は、社会福祉法人経営に関する幅広い知見を持つ昭和女子大学の井出健治郎教授が務めた。また、オブザーバーとして厚生労働省 社会・援護局 福祉基盤課が参加した。

図表1 検討委員会委員

氏名	所属
荒牧 登史治	福祉医療機構 経営サポートセンターリサーチグループ リサーチチームリーダー
井出 健治郎	昭和女子大学 グローバルビジネス学部 会計ファイナンス学科 教授
齊藤 宏和	弁護士法人親和法律事務所 弁護士
谷村 誠	全国社会福祉法人経営者協議会 副会長
坪井 峰代	横浜市 健康福祉局 総務部 監査課長
横溝 知主	日本公認会計士協会 非営利法人委員会 社会福祉法人専門委員会 専門委員

(50音順 敬称略)

図表2 検討委員会オブザーバー

氏名	所属
宇野 禎晃	厚生労働省 社会・援護局 福祉基盤課 課長
高坂 文仁	厚生労働省 社会・援護局 福祉基盤課 課長補佐
成瀬 拓	厚生労働省 社会・援護局 福祉基盤課 課長補佐
近 芳弘	厚生労働省 社会・援護局 福祉基盤課 社会福祉法人経営指導専門官

図表3 検討委員会事務局

氏名	所属
東海林 崇	PwC コンサルティング合同会社 シニアマネージャー
齊藤 響	PwC コンサルティング合同会社 シニアアソシエイト
岸 香織	PwC コンサルティング合同会社 シニアアソシエイト
長井 まり	PwC コンサルティング合同会社 アソシエイト

## イ. 検討委員会の開催状況と議題

検討委員会は事業期間中に 4 回開催した。委員会においては、事務局で整理した調査・分析方法案について議論し、委員からの意見を踏まえてアンケート、ヒアリング、財務指標分析を実施した。また、調査・分析結果について委員会で報告・議論し、調査報告書を取りまとめた。

図表 4 検討委員会実施状況

回(開催日)	議事概要
第 1 回 (令和 2 年 11 月 16 日)	・ 事業概要及び文献調査結果 ・ 財務指標分析の方針・方法 ・ アンケート調査の方針・方法 ・ ヒアリング調査の方針
第 2 回 (令和 2 年 12 月 21 日)	・ アンケート調査の結果(速報) ・ ヒアリング調査の方法 ・ 財務指標分析の実施状況 ・ 報告書、アウトプット作成の方向性
第 3 回 (令和 3 年 2 月 15 日)	・ アンケート調査の結果(確報) ・ ヒアリング調査の結果 ・ 財務指標分析の結果
第 4 回 (令和 3 年 3 月 29 日)	・ 調査報告書案

## ②所轄庁による経営改善に関する指導・助言等の実態調査

社会福祉法人の経営に関して所轄庁がどのように指導・助言等の支援を行っているかを把握するため、デスクリサーチ、アンケート調査、ヒアリング調査を通じて、主に以下の 6 点について調査を実施した。

- ・ 経営に係る指導・助言等の対象法人抽出方法
- ・ 経営に係る指導・助言等のタイミング
- ・ 状況に応じた指導内容・手法の種類
- ・ 指導結果の具体例
- ・ 事業譲渡や合併、民事再生等による経営再建事例
- ・ 解散法人事例

## ③社会福祉法人財務データの分析

経営が悪化しつつある社会福祉法人の早期発見に資する財務指標を抽出するため、財務諸表等電子開示システムに登録された約 2 万法人の平成 28 年度から平成 30 年度の財務データを対象に分析を実施した。

#### ④経営改善に向けたサポートのプロセスの整理

②所轄庁による経営改善に関する指導・助言等の実態調査及び③社会福祉法人財務データの分析の結果を踏まえ、社会福祉法人の財務状況の改善に向けたサポートに関するプロセスや考え方を整理し、所轄庁が社会福祉法人の財務状況に関する理解を深めるためのチェックリストを作成した。

## 2. 文献調査

### (1) 調査の目的・概要

文献調査では、アンケート、ヒアリングの設計・調査項目の検討及び経営指導に資する財務指標の検討を目的として、社会福祉法人の経営指導や経営分析について取り上げている公開文献を収集し、その内容を整理した。

経営指導に関する文献からは、経営改善に関する指導方法に関する論点を抽出し、所轄庁の経営改善に向けた取組の実態把握に向けた調査や経営改善に向けたサポートに関するプロセスの整理に活用した。また、経営分析に関する文献からは、法人の経営状況の理解や指導・助言等を実施する法人の検討に資する観点に関する論点を抽出し、財務分析や経営改善に向けたサポートを実施する社会福祉法人を検討する際の観点の整理に活用した。

### (2) 経営指導に関する文献

公開文献のうち、特に社会福祉法人の経営指導について取り上げている文献を調査対象として選定した。以下に調査対象文献を示す。

図表 5 経営指導に関する調査対象文献一覧

著者・発行者	文献名	発行年	活用方法
社会福祉法人経営研究会	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	平成20年	合併等の実例を把握し、経営改善取組の実態把握に向けた調査設計に活用
東京都社会福祉法人経営適正化検討会	社会福祉法人の経営適正化に向けて	平成23年	経営適正化に向けた指導等の実施に関する論点を抽出し、経営改善に向けたサポートに関するプロセス整理に活用
厚生労働省	社会福祉法人指導監査実施要綱	平成29年	現行の指導監査制度を把握し、経営改善手法の実態把握に向けた調査設計に活用
	社会福祉法人の事業展開等に関する検討会報告書	令和元年	円滑な経営に向けた環境整備に関する提言を把握し、法人支援に向けた今後の課題の整理に活用
社会福祉法人会計基準検討会	社会福祉法人における組織再編に関する基本的な会計処理について	令和2年	組織再編に関する会計処理について把握し、経営改善取組の実態把握に向けた調査設計に活用
みずほ情報総研(株)	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	令和2年	合併等を通じた事業拡大実例を把握し、経営改善取組の実態把握に向けた調査設計に活用

### (3) 経営分析に関する文献

公開文献のうち、特に社会福祉法人の経営分析について取り上げている文献を調査対象として選定した。以下に調査対象文献を示す。

図表 6 経営分析に関する調査対象文献一覧

著者・発行者	文献名	発行年	活用方法
日本公認会計士協会	社会福祉法人の経営指標 ～経営状況の分析とガバナンスの強化に向けて～	平成 30年 改正	法人の経営分析に資する指標に関する情報を把握し、財務分析及び経営改善に向けたサポート等を実施する法人の検討時の観点整理に活用
千葉 正展 (福祉医療機構)	社会福祉法人制度改革を踏まえた財務管理・財務分析 ～リスクからとらえた社会福祉法人制度改革～	平成 30年	法人の財務分析の考え方に関する情報を把握し、財務分析に活用
本地 央明 (福祉医療機構)	平成 28 年度 社会福祉法人の経営状況について	平成 30年	福祉医療機構の保有する法人データに基づく経営分析に関する観点を把握し、財務分析に活用
	平成 29 年度 社会福祉法人の経営状況について	平成 30年	
小寺 俊弘 (福祉医療機構)	2018 年度 社会福祉法人の経営状況について	令和 2年	



### 3. アンケート調査

---

#### (1) 調査の目的・概要

---

アンケート調査は、所轄庁による社会福祉法人の経営改善に関する指導・助言において、経営改善が必要な法人をどのように見つけ、対応策を実施しているかについて実態を把握することを目的に実施した。

図表7 アンケート調査概要

調査対象	社会福祉法人に対して指導を実施している都道府県 47 所轄庁
調査方法	電子メール送付によるアンケート調査
調査期間	令和2年11月30日～令和2年12月18日
主な調査項目	平成29年度～令和元年度の3年間における以下の項目 ・社会福祉法人に対する指導監督の概況 ・社会福祉法人の経営改善に関する指導・助言等の概況 ・経営再建事例

#### (2) 調査項目・設問の設計

---

調査項目・設問については、以下の3つの考え方に基づいて設計した。

- ・ 経営指導に資する指標の抽出に向けて、指導を実施すべき法人の特定において重視している財務指標等の定量的な事項を把握する項目を設ける
- ・ 経営指導のポイントの検討に向けて、改善点の判断において重視している点(ガバナンス体制等)の定性的な事項を把握する項目を設ける
- ・ 指導対象法人への対応策を把握するために、指導内容や指導の結果など、具体的な事例を把握する項目を設ける

図表 8 アンケート調査の項目及び設問概要

調査項目	設問概要
社会福祉法人に対する指導監督の概況	年度ごとの所管法人数や一般監査を実施した法人数、文書指摘を行った法人数など、社会福祉法人に対する指導の概況を把握するための各種件数
社会福祉法人の経営改善に関する指導・助言等の概況	経営改善に関する指導・助言等の実施件数及び事例詳細 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 年度ごとの指導・助言等の実施件数</li> <li>・ 指導・助言等の実施事例</li> <li>・ 指導・助言等の実施時に着目している定量的な項目</li> <li>・ 指導・助言等の実施時に着目している定性的な観点</li> <li>・ 外部の有識者の活用状況</li> <li>・ 指導・助言等に関するマニュアルの有無</li> </ul> など
経営再建事例	経営改善に成功した事例 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営再建の手法ごとの再建事例数</li> <li>・ 経営再建の事例</li> </ul> など

### (3) 調査結果

アンケート調査で都道府県の47所轄庁から得た回答の集計結果を以下に示す。

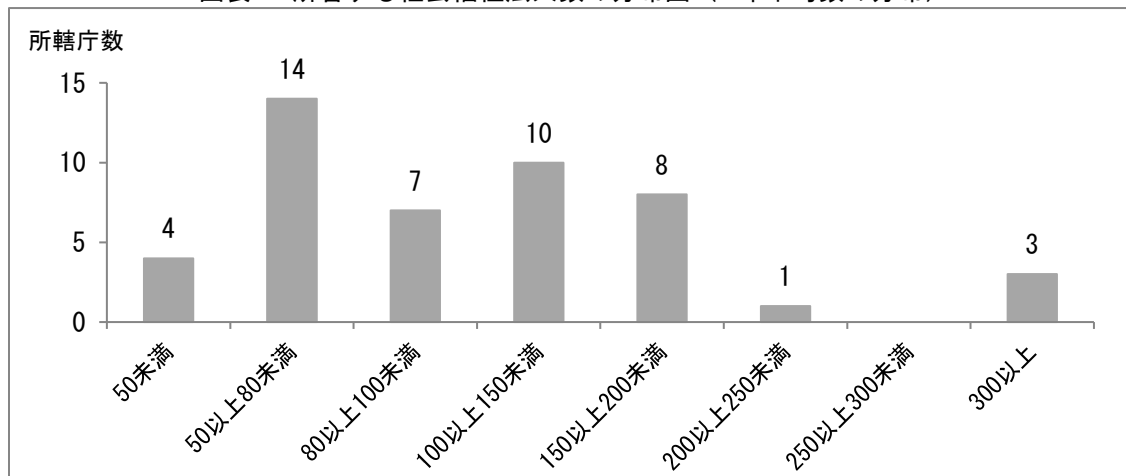
#### ①社会福祉法人に対する指導監督の概況

所管する社会福祉法人数は、47都道府県の3年平均117.1法人で、中央値は95.3法人であった。一般監査の実施法人数は、所管する法人数の約3分の1に相当する44.5法人であった。また、下表の⑥勧告に従わない旨の公表を行った法人及び⑦～⑩の行政処分を実施した法人は、調査対象期間では0件であった。

図表9 指導監督の概況

設問	平均値 (n=47、単位:法人)			
	平成29年度	平成30年度	令和元年度	3年間
① 所管する社会福祉法人数 (各年度末時点)	115.6	117.0	118.7	117.1
② 一般監査の実施法人数	47.8	47.1	38.7	44.5
③ 一般監査にて文書指摘を行った法人数	35.6	34.4	27.0	32.3
④ 特別監査を行った法人数	0.3	0.3	0.2	0.3
⑤ 改善勧告を行った法人数	0.2	0.1	0.2	0.2
うち、特別監査の上、改善勧告を行った法人数	0.1	0.1	0.1	0.1
⑥ 勧告に従わない旨の公表を行った法人数	0.0	0.0	0.0	0.0
⑦ 改善命令を行った法人数	0.0	0.0	0.0	0.0
⑧ 業務停止命令を行った法人数	0.0	0.0	0.0	0.0
⑨ 役員解職勧告を行った法人数	0.0	0.0	0.0	0.0
⑩ 解散命令を行った法人数	0.0	0.0	0.0	0.0

図表10 所管する社会福祉法人数の分布図 (3年平均数の分布)



## ②社会福祉法人の経営改善に関する指導・助言等の概況

社会福祉法人に対して経営改善に関する指導・助言等を行ったことがあるとの回答が19所轄庁から得られ、全体の40.43%であった。指導・助言等の実施実績がある19所轄庁の1年当たりの経営改善に関する指導・助言等の実施件数は3年平均で1.89法人、合計88事例であった。また、7所轄庁(全体の14.89%)が、監査や指導・助言等に当たり、公認会計士や税理士、弁護士を活用していることが明らかになった。

なお、社会福祉法人の経営改善に関する指導・助言等に関するマニュアルを整備している所轄庁は無かった。

### ア. 経営改善に関する指導・助言等の契機及び指導レベル

88件の指導・助言等事例について、契機と指導レベルについて集計した結果を示す。事例のうち70%以上が財務指標から把握したことを契機に指導・助言等を行っている。また、指導のレベルについては、75.00%が強制力のない任意の助言としての位置づけで行っていることが明らかになった。

図表 11 指導・助言等の契機

指導・助言等の契機	件数	割合
財務指標から把握	62件	70.45%
一般監査	24件	27.27%
特別監査	1件	1.14%
法人内外からの情報提供	1件	1.14%
合計	88件	100.00%

図表 12 指導レベル

指導レベル	件数	割合
任意の助言	66件	75.00%
指導監査ガイドラインによる指導	19件	21.59%
改善勧告	3件	3.41%
改善命令	0件	0.00%
合計	88件	100.00%

### イ. 経営改善に関する指導・助言等の具体的な内容

88件の指導・助言等事例について、法人の抱える課題と所轄庁による指導・助言等の具体的な内容について集計した結果を示す。法人の抱える課題は、資金繰りと収益に関するものが多く、両者の合計で全体の75%以上を占めることが明らかになった。また、指導・助言等の内容は、対応策を検討するよう促すものが最も多かった。

なお、集計に際しては、同一の事例に対して課題が複数あった、または所轄庁による指導・助言等が複数実施された場合は、該当する区分の両方に計上した。また、回答から指導・助言等の詳細が把握できない事例は集計対象外とした。

図表 13 法人が抱える課題

課題内容(複数回答)	件数	割合
資金繰り	40 件	39.60%
収益	36 件	35.64%
施設稼働状況、施設規模	6 件	5.94%
公益事業の収支	6 件	5.94%
内部統制	4 件	3.96%
不適正行為(使途不明の支出等)	4 件	3.96%
その他	5 件	4.95%
合計	101 件	100.00%

※少数第三位で四捨五入しているため、内計と合計が一致しない

図表 14 所轄庁による指導・助言等の内容

指導・助言等内容(複数回答)	件数	割合
対応策の検討	38 件	34.23%
経営計画、経営改善計画の策定	22 件	19.82%
資金計画の作成	18 件	16.22%
所轄庁への改善計画、取組み報告	19 件	17.12%
ガバナンス強化	6 件	5.41%
不適正行為への対応	4 件	3.60%
施設活用計画の策定、施設縮小	3 件	2.70%
執行体制の見直し	1 件	0.90%
合計	111 件	100.00%

#### ウ. 経営改善に関する指導・助言等を実施する際に着目する項目

以下、指導・助言等を行っている 19 所轄庁が指導・助言等を実施する際に着目する指標について、日本公認会計士協会「社会福祉法人の経営指標～経営状況の分析とガバナンスの強化に向けて～」における分類を参考に、財務指標とその他の観点に区分して示す。

## ・財務指標の活用状況

財務指標では、以下の 22 の指標が活用されている。過去の指導実績等を踏まえ、収益性や安定性・持続性に着目して指導・助言等を行っている所轄庁が多いことが明らかになった。また、基本的には法人単位の計算書類を確認するが、拠点間の資金繰入状況を確認するために、拠点単位の計算書類を確認する事例も見られた。

図表 15 財務指標の活用状況

観点	財務指標名	活用 所轄庁数	活用方法	
収益性	サービス活動増減差額率	2	・ 事業活動による収益性の確認	
	経常増減差額率	4	・ 経常的な収益性の確認	
	当期活動増減差額*	4	・ 一時的な要因を含めた収益性の確認	
	職員一人当たりサービス活動収益	0	—	
安定性・ 持続性	短期 安定性	流動比率	8	・ 支払能力の確認 ・ 資金繰り悪化兆候の確認
		当座比率	2	・ 支払能力の確認
		現金預金対事業活動支出比率	1	・ 不定期な支払いに関する支払能力の確認
	長期 持続性	純資産比率	5	・ 負債支払いの負担の大小を確認
		固定長期適合率	3	・ 負債に対する長期的な支払能力の確認
		固定比率	1	・ 固定資産整備に関わる資金調達バランスの確認
		借入金比率	1	・ 借入金負担の確認
	資金 繰り	次期繰越活動増減差額*	1	・ 長期的な収益性の確認
		借入金償還余裕率	1	・ 資金繰り悪化兆候の確認 ・ 借入金が短期的に償還可能範囲内にあるか確認
		債務償還年数	2	・ 資金繰り悪化兆候の確認 ・ 借入金が長期的に償還可能範囲内にあるか確認
		事業活動資金収支差額率	2	・ 資金収入と資金支出のバランスの確認
		事業未収金回転期間	0	—
		事業未払金回転期間	0	—
		現預金回転期間*	1	・ 資金繰り悪化兆候の確認
当期資金収支差額*		1	・ 法人単位、拠点ごとの収支状況の確認 ・ 他施設からの繰入等が常態化していないか確認	
当期末繰越活動増減差額*	1	・ 法人単位、拠点ごとの収支状況の確認 ・ 他施設からの繰入等が常態化していないか確認		

観点		財務指標名	活用 所轄庁数	活用方法
合理性	費用	人件費比率	1	・ サービス活動収益に対する費用の割合 の確認
		事業費比率	1	・ サービス活動収益に対する費用の割合 の確認
		事務費比率	1	・ サービス活動収益に対する費用の割合 の確認
		付加価値率	0	—
		人件費・委託費比率	0	—
		労働分配率*	1	・ サービス活動収益に対する費用の割合 の確認
		支払利息率	0	—
		減価償却費比率	0	—
		国庫補助金等特別積立金取崩額比率	0	—
	資産	正味金融資産額	0	—
		積立率	0	—
		固定資産老朽化率	0	—
		正味金融資産・減価償却累計額比率	0	—
		総資産経常増減差額率	0	—
効率性	事業用固定資産回転率	0	—	
	総資産回転率*	1	・ 資産活用状況の確認	
	自己収益比率	0	—	
経営 自立性				

\*アンケートでは選択肢を設けておらず、自由記述で回答があった指標

## ・その他の観点の活用状況

所轄庁が指導・助言等を行う際に、特定の財務指標の他に着目している観点を以下に示す。定量的な観点だけではなく、内部統制等の定性的な観点にも着目していることが明らかになった。

図表 16 その他の観点の活用状況

観点	着目項目	活用方法
財務一般	決算分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 税理士を活用し、概ね過去5年間の決算や現年度の中間決算の分析に基づく課題整理と改善提案を実施</li> <li>・ 日本公認会計士協会が示す財務指標のうち一部の指標を用いて、経営状況に課題があると考えられる法人の検討に活用</li> </ul>
資金繰り	預金残高一覧表	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 資金繰り悪化兆候の確認</li> </ul>
	各計算書類の確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 資金繰りに悪化兆候が見られた場合は、月次で財務状況を確認し、助言等の契機を検討</li> </ul>
予算執行状況	当期末支払資金残高の推移	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 予算の適正執行を確認</li> <li>・ 支出超過が常態化していないか確認</li> </ul>
公益事業の影響	公益事業の収支	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公益事業が社会福祉事業の支援に依存していないか確認</li> </ul>
内部統制	財務会計に関する内部統制に対する支援項目リストの項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法人全般の統制、各種事業の統制、決算の統制に係る課題整理と改善提案に活用</li> </ul>
事務処理体制	財務会計に関する事務処理体制に係る支援項目リストの項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 予算や経理体制等に係る事務処理体制の確認と改善提案に活用</li> </ul>
その他	社会保険料納付状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 年金事務所と情報を共有し、社会保険料等の滞納状況を把握し、滞納に至るほど経営状況が悪化していないかを確認</li> </ul>



### ③経営再建事例

指導・助言等の対象となった経営状況に関する課題が解決し、調査実施時点でも法人運営が継続(合併等により法人格が変更される場合を含む)している法人の事例として、6 事例の回答が得られた。以下に、集計結果及び再建に繋がった事例の内容について示す。

図表 17 経営再建事例件数

設問	合計数 (n=47、単位:法人)			
	平成 29 年度	平成 30 年度	令和 元年度	3 年間
① 所轄庁の指導等による自力経営再建件数	0	0	4	4
うち、金融支援による実際の再建件数	0	0	2	2
② 事業譲渡相談件数	0	0	1	1
うち、実際に経営再建につながった事業譲渡件数	0	0	0	0
③ 合併相談件数	0	0	1	1
うち、実際に経営再建につながった合併件数	0	0	1	1
④ 民事再生法等による経営再建相談件数	1	0	0	1
うち、実際の民事再生法等による経営再建件数	1	0	0	1
⑤ その他経営再建件数	0	0	0	0

図表 18 経営再建事例

手法	番号	背景	所轄庁の指導・助言	再建結果・効果
自力経営再建	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営陣の運営手腕が低く、体質の改善が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>執行体制を見直し、経営改善を図ること</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営陣が交代</li> <li>借入金利の負担軽減等の経営改善に着手</li> </ul>
	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設の新規開設に向けて多額の借入れを行ったが、施設の入居率が低迷し、借入金の返済が滞った</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員に公認会計士を加え、経営再建計画の策定や金融機関への支援要請を行うこと</li> <li>役員に弁護士を加え、施設に関する契約関係を整理すること</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融機関との間で支援協議が成立し、当面の破綻を避けられた</li> <li>施設に関する契約関係は対応を検討中</li> </ul>
	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>不適正経理により、多額の法人資金が流出</li> <li>ニーズ調査等が不十分な状況で施設の新規開設を実施したため、利用率が低迷し、借入金の返済が滞った</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>第三者調査委員会を設け不適正経理の全容を解明し、損害回復を行うこと</li> <li>役員に公認会計士、弁護士等の専門家を加え、経営改善計画を策定し、金融機関に支援を要請すること</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法人の損害回復に向けた取組を検討中</li> <li>経営改善に向け、特定調停にて対応中</li> </ul>
	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設報酬を主たる財源とする資金の繰り入れについて、剰余金の範囲を超えて繰り入れが行われていた</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営の改善に努めつつ、適正な資金運用を行うこと</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設の利用率が向上し全体的に収益が改善</li> <li>社会福祉事業から公益事業への資金の繰り入れについては、継続して改善に向けて取組を行っている</li> </ul>
合併	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>今後の経営環境を鑑み、既に連携を取り合っていた小規模社会福祉法人間で合併を検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>合併認可申請書の作成方法、添付書類に関する説明、助言</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>合併することで効率的な運営が実現した</li> </ul>
民事再生法	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>他会社の借入について、社会福祉法人が連帯保証を行っており、介護報酬が差し押さえられ、経営破綻に至った</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民事再生手続きの開始</li> <li>民事再生手続き中に、役員選任手続きが行われないまま任期が切れてしまったため、仮理事を選任</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生手続き終結</li> <li>仮理事選任後、法人運営が適正化</li> </ul>

## 4. ヒアリング調査

### (1) 調査の目的・概要

ヒアリング調査は、アンケート調査結果から経営改善に関する指導・助言等の考え方や方法、結果等に特徴があると考えられる都道府県所轄庁に加え、経営再建事例等があった政令指定都市を追加した 11 所轄庁に対して、経営指導の考え方や指導・助言等の事例等を具体的に把握し、経営改善に向けたサポートのプロセスの整理や経営状況の理解に資する財務指標の検討に用いることを目的に実施した。

図表 19 ヒアリング調査概要

調査対象	指導・助言等の考え方・方法等に特徴があると考えられる 11 所轄庁
調査方法	インタビュー調査
調査期間	令和 3 年 1 月 19 日～令和 3 年 1 月 29 日
主な調査項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営指導を行う法人の抽出方法</li> <li>・ 経営指導の実施方法</li> <li>・ 事業譲渡・合併・民事再生法等による経営再建事例</li> <li>・ 解散法人の事例</li> <li>・ 管内一般市等の法人監査を支援する取組</li> </ul>

調査対象とした所轄庁の指導・助言等の実施状況の概要及び選定理由は以下の通りである。なお、選定に際しては、アンケート調査結果に加え、検討委員会委員からの推薦やデスクリサーチ結果を活用した。

図表 20 調査対象一覧

所轄庁区分	3 年間の事例数等	選定理由
都道府県 A	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 所管法人平均数：185 法人</li> <li>・ 指導・助言等事例：15 件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財務指標を活用した指導・助言等を実施</li> <li>・ 外部の有識者を活用</li> <li>・ 解散事例有り</li> </ul>
都道府県 B	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 所管法人平均数：317 法人</li> <li>・ 指導・助言等事例：1 件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財務指標を活用した指導・助言等を実施</li> <li>・ 外部の有識者を活用</li> </ul>
都道府県 C	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 所管法人平均数：135 法人</li> <li>・ 指導・助言等事例：8 件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財務指標を活用した指導・助言等を実施</li> <li>・ 自力再建事例有り</li> <li>・ 破産事例有り</li> <li>・ 一般市等支援の取組有り</li> </ul>
都道府県 D	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 所管法人平均数：76 法人</li> <li>・ 指導・助言等事例：7 件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財務指標を活用した指導・助言等を実施</li> </ul>
都道府県 E	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 所管法人平均数：145 法人</li> <li>・ 指導・助言等事例：10 件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財務指標を活用した指導・助言等を実施</li> <li>・ 合併事例有り</li> </ul>

所轄庁区分	3年間の事例数等	選定理由
都道府県 F	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 所管法人平均数：155 法人</li> <li>・ 指導・助言等事例：19 件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財務指標を活用した指導・助言等を実施</li> <li>・ 外部の有識者を活用</li> <li>・ 自力再建事例有り</li> <li>・ 民事再生法適用事例有り</li> <li>・ 一般市等支援の取組有り</li> </ul>
都道府県 G	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 所管法人平均数：63 法人</li> <li>・ 指導・助言等事例：1 件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財務指標を活用した指導・助言等を実施</li> <li>・ 外部の有識者を活用</li> <li>・ 自力再建事例有り</li> </ul>
都道府県 H	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 所管法人平均数：44 法人</li> <li>・ 指導・助言等事例：3 件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財務指標を活用した指導・助言等を実施</li> </ul>
都道府県 I	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 所管法人平均数：311 法人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 破産事例有り</li> </ul>
政令指定都市 J	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 所管法人平均数：116 法人 (令和元年度末)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 解散事例有り</li> </ul>
政令指定都市 K	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 所管法人平均数：91 法人 (令和元年度末)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 合併事例有り</li> </ul>

## (2) 調査項目・設問の設計

調査項目・設問については、以下の4つの考え方に基づいて設計した。

- ・ 指導・助言等を行う法人を抽出する際に注視しているポイントや、情報収集方法等について把握する項目を設ける
- ・ 経営指導の実施において用いている考え方や指導・助言の種類・具体例について把握する項目を設ける
- ・ 所轄庁の指導により経営が大きく改善した事例について、指導の開始から完了、再建までのプロセスを把握する項目を設ける
- ・ 解散法人について、解散を未然に防止する方法を検討するため、解散に至った経緯や所轄庁が実施した指導等について把握する項目を設ける

図表 21 ヒアリング調査の項目及び設問概要

調査項目	設問概要
経営指導を行う法人の抽出方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 指導・助言等を行う法人を抽出する際に注視しているポイント</li> <li>・ 指導・助言等を行う法人を抽出するために必要な情報の収集方法</li> <li>・ 外部の有識者の活用状況</li> </ul>
経営指導の実施方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営悪化要因を潜在的に保有、経営悪化、経営深刻化等のフェーズに応じた悪化原因の特定の考え方</li> <li>・ 悪化原因に応じた指導・助言の種類、具体例</li> <li>・ 外部専門家・有識者の活用状況</li> <li>・ 庁内外の施設所管庁との情報共有などの連携状況</li> </ul>
事業譲渡、合併、民事再生法等による経営再建事例	<p>(該当事例がある場合のみ)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 所轄庁が実施した指導の具体的内容</li> <li>・ 事業譲渡・合併・民事再生法等による再建までのプロセス</li> </ul>
解散法人の事例	<p>(該当事例がある場合のみ)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 解散に至る経緯</li> <li>・ 解散に至るまでに行った指導や助言の具体的内容</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 一時役員選任制度の活用状況</li> <li>・ (都道府県所轄庁の場合のみ)管内の一般市等の所轄庁に対する指導監査に向けた支援の状況</li> </ul>

### (3) 調査結果

ヒアリング調査で11所轄庁から得た回答の内容を以下に示す。

#### ①経営指導を行う法人の抽出方法

指導・助言等を行う法人を抽出する際には、所管する全法人を同一の観点で分析する事例や、重点的にフォローすべき法人を抽出後に詳細分析を実施する事例がある。また、監査法人や公認会計士と委託契約を締結し、法人の経営状況の分析や会計処理に関する適正性を確認している事例がある。

図表 22 経営指導を行う法人の抽出方法 回答一覧

設問	回答
法人を抽出する際に注視するポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各法人からの計算書類受理時に、所管している法人を対象に以下の指標を確認し、指導・助言等の実施を検討</li> <li>【所轄庁からの回答の具体例】</li> <li>✓ 資金繰り(「事業活動収支差額 - 長期及び短期の設備・運営等の借入金の返済額」の算出結果がマイナスにならないか)を確認</li> <li>✓ 流動比率、資金繰り状況(当期末支払資金残高と1か月当たりの事業支出のバランス)、当座比率、当期活動増減差額、次期繰越活動増減差額、純資産と負債のバランスを確認</li> <li>✓ 経常増減差額率、流動比率、純資産比率の過去5年間の推移を確認 特に経常増減差額率のマイナスが3年以上継続していないかを注視</li> <li>✓ 経常増減差額率、流動比率、純資産比率、事業活動資金収支差額率を確認</li> <li>✓ 当期資金収支差額合計、当期末支払資金残高、次期繰越活動増減差額、経常増減差額率、純資産比率を確認 特に、当期資金収支差額合計、当期末支払資金残高、次期繰越活動増減差額の3つが全てマイナスであった場合等は、過去2年間の推移と共に、財務諸表等電子開示システムの分析用スコアカードを活用し、課題の原因を確認</li>   <li>・ 各法人からの計算書類受理時に、所管している法人を対象に外部の有識者を活用しつつ二段階の分析を実施し、指導・助言等の実施を検討</li> <li>一次抽出：計算書類受理時に所管している法人の財務指標を確認</li> <li>二次抽出：一次抽出の結果を踏まえ、外部委託を活用して法人の経営状況について、より詳細な分析を実施</li> <li>【所轄庁からの回答の具体例】</li> <li>✓ 一次抽出で流動比率、純資産比率、事業活動資金収支差額率、サービス活動収益対運営資金借入金比率を確認 二次抽出で外部の監査法人に委託し、財務状況の詳細分析を実施</li> <li>✓ 一次抽出で借入金償還余裕率、債務償還年数を確認 二次抽出で外部の監査法人に委託し、ヒアリングや現地調査により、経営面への強力な指導を要する法人であるかを判断</li> </ul>

設問	回答
法人を抽出する際に注視するポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 一般監査時に、直近3年間の以下の指標を確認し、指導・助言等の実施を検討 【所轄庁からの回答の具体例】</li> <li>✓ 債務超過状況(純資産の部合計額)、流動比率、固定長期適合率、現金預金対事業活動支出比率、当期活動増減差額、当期末支払資金残高を確認</li> <li>✓ 資金収支状況や負債状況を確認</li> <li>✓ 経常増減差額率、流動比率、純資産比率、事業活動資金収支差額率、人件費比率、事業費比率、事務費比率を確認</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公益事業が赤字の際に社会福祉事業から資金を多額に繰り入れていないか等、公益事業の影響を注視</li> <li>・ 理事長等の法人関係者からの多額の寄付・借入が常態化していないかを注視</li> <li>・ その他、ガバナンス上の課題の有無や過去の監査実績等の定性的情報を注視</li> </ul>
情報の収集方法	<p>情報は、以下のツールや機会を通じて収集</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財務諸表等電子開示システム</li> <li>・ 所轄庁への計算書類提出</li> <li>・ 一般監査時の提出資料</li> <li>・ 過去の監査結果や対応履歴</li> <li>・ 認可に関する手続き実施時の情報</li> <li>・ 法人職員や関係機関等からの情報提供</li> </ul>
外部有識者の活用状況	<p>指導・助言等を実施する法人を検討するに際しては、情報の整理に外部の有識者を活用している事例がある</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監査法人に委託し、財務分析や実地調査等を実施。経営指導の必要性の検討や、指導・助言等の内容を検討するための情報収集を実施</li> <li>・ 法人監査時に公認会計士・税理士を活用して、会計処理が適正に行われているかを確認</li> </ul>

## ②経営指導の実施方法

経営改善に向けた所轄庁の取組としては、経営計画策定の助言を行い、法人による自主的な経営改善を促すことや、法人の状況に応じて監査サイクルを調整し改善まで注視することが挙げられる。また、一部の所轄庁では、指導・助言等の内容について、外部有識者も交えて検討している。

図表 23 経営指導の実施方法 回答一覧

設問	回答
原因特定 の 考 え 方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財務分析等の情報に加え、法人にヒアリング等を実施して経営悪化の原因を解明し、対応策や指導・助言等の内容を検討する際に活用する</li>   <li>※法人個別の事情を十分に勘案するための悪化フェーズに応じた原因特定等、スキームや考え方を明確に定めている所轄庁はなかった</li> </ul>
指導・ 助 言 等 の 類 型	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営悪化の兆候が見られる場合は、中期経営計画や業務改善計画の策定、資金計画の見直し等、法人内での改善に向けた検討をするよう助言している</li> <li>・ 改善方法については、基本的に法人の自主的・自律的な経営改善の取組に任せ、法人から相談を受けた場合に対応している</li> <li>・ 指導・助言後は財務状況を継続して注視し、必要に応じて監査サイクルを早める、毎年助言を実施する等の対応を行う</li> </ul>
外部有識者 の 活 用 状 況	<p>指導・助言の実施において外部の有識者を活用している事例は少なく、多くの所轄庁は所轄庁職員で実施している。一部の所轄庁においては、外部の有識者を活用した事例が見られた</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 所轄庁に会議体(学識者、弁護士、公認会計士、社会福祉協議会等により構成)を設置し、法人の適正な運営を図るための助言を行う</li> <li>・ 法的な手続きの検討が必要な場合に、弁護士を活用する</li> <li>・ 経営指導を行う法人の抽出時に実施した、監査法人による調査において「経営面への強力な指導を要する法人」に対しては、所轄庁に設置した委員会(公認会計士、弁護士、社会福祉法人経営者協議会の代表者、社会福祉士会の代表者、行政職員により組成)にて改善に向けた対応を議論する</li> <li>・ 経営改善について知見を有する公認会計士を会計年度任用職員として任用し、会計監査と経営改善に関する助言内容を検討する際に活用する</li> </ul>
庁内外 の 施 設 所 管 庁 と の 情 報 共 有	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ヒアリング対象の多くの所轄庁では、通常業務の範囲内での情報連携は行っているものの、法令違反が発生せず、国の通知*に基づく対応を行った事例はない。また、法人所轄庁と施設所轄庁が異なる場合に、法人監査と施設監査を同日実施し、改善状況等の情報を共有している事例がある</li> <li>・ 国の通知*発出前ではあるが、過去、都道府県をまたいで展開している社会福祉法人が補助金の不正請求を行う事例が発生した。不正の全容を解明すべく、関係する所轄庁の合同会議を開催し、情報共有や対策方針の検討を実施した事例がある</li> </ul> <p>*「社会福祉法人の法人監査及び施設監査の連携について(依頼)」(平成29年9月26日付け子発0926第1号・社援発0926第1号・老発0926第1号)</p>



### ③事業譲渡、合併、民事再生法による経営再建事例

事業譲渡・合併については、法人間で一定の合意がなされた時点で所轄庁に相談が持ち込まれた事例が大半を占め、所轄庁の関与は事務的な支援が中心となる。

民事再生事例における所轄庁の関与としては、法人運営の混乱を踏まえて仮理事を選任した例が見られる。

図表 24 事業譲渡、合併、民事再生法による経営再建事例 回答一覧

設問	回答
所轄庁指導の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業譲渡や合併は法人の存続や根幹に関わる判断であるため、選択肢として提示することはあるが、実施については法人の自主的な選択に任せている</li> <li>・ 通常、合併や事業譲渡について法人間である程度合意が行われた後、定款変更等に関する相談を受けることで法人の意向を把握する。所轄庁では手続き面での支援や、職員・利用者へ不安を与えないよう丁寧に説明をするよう助言を実施</li> </ul>
再建プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 合併や事業譲渡前には、法人間の合意、理事会・評議員会での合意、合併に向けた実務面での協議を複数回開催、職員・利用者への説明、定款変更等を実施する必要があり、少なくとも2年程度を要している</li> </ul>
民事再生法適用事例	<p>〈法人の概要〉 特別養護老人ホームに加え、他県に有料老人ホーム、介護老人保健施設を運営する法人</p> <p>〈事例の内容〉 他会社の連帯保証を行っていた関係で報酬の差し押さえが発生し、民事再生法の適用を受けることとなった。民事再生法申立て当時は地方厚生局の所管法人であり、申立て後は、管財人が作成した再生計画案に基づき、運営していた合計4施設のうち2施設を事業譲渡し、残りの2施設の運営に注力して経営改善を実施。申立て以降、理事会に代わって管財人が法人運営を行っていたが、混乱状態のまま評議員の任期の2年が経過してしまい、事実上、評議員が存在しない状態にあったため、再生手続き完了後の法人運営に支障が出る可能性を考慮し、所轄庁にて仮理事を選任した。</p>

#### ④解散法人事例

解散法人事例においても、法人の自立的な経営再建を前提としながら、経営改善計画の作成を促す事例、制度面での支援を実施する事例が多く見られた。また、各事例において経営悪化の原因となった事象には、赤字、債務超過、低稼働率、人件費負担の増加などが挙げられる。

図表 25 解散法人事例 回答一覧

事例	回答
法人①	<p>〈法人の概要〉 地域密着型の小規模特別養護老人ホームを経営する法人</p> <p>〈事例の内容〉 地域密着型の小規模特定養護老人ホームは、開所後、職員・利用者の両者が想定よりも集まらない状況にあった。経営立て直しのための助言を行っていたものの、借入金の返済がうまくいかず休止。同ホームはその後も再開の目途が立たず、廃止に至った 法人については、地域密着型の小規模特別養護老人ホームの廃止後、社会福祉事業の実施がないため、最終的には解散命令により解散に至った</p>
法人②	<p>〈法人の概要〉 特別養護老人ホームやグループホームを運営する法人</p> <p>〈事例の内容〉 赤字が継続した結果、破産に至り、事業自体は他法人に引き継いだ 赤字状態が継続していたため、経営再建計画の作成を助言していたが、提出することなく破産に至った</p>
法人③	<p>〈法人の概要〉 生活介護事業所等を運営する法人</p> <p>〈事例の内容〉 法人関係者から、理事会や評議員会が開催されていないにもかかわらず議事録が作成されていることや、報酬請求が適切に行われていないこと等の情報提供があり、監査を実施。不正請求の返済額が法人の返済能力を超えており、破産に至った 不正請求の発覚前も、利用者が少ないことは把握していたものの、不正請求により経営悪化の兆候は見えなかった</p>
法人④	<p>〈法人の概要〉 老人デイサービスを経営し、付随して居宅介護やケアプラン作成を実施する法人</p> <p>〈事例の内容〉 デイサービス利用者が減少し長年赤字が続いており、他法人との吸収合併を検討していたが、多額の負債等が影響し、吸収合併は見送られていた。その後、借入金の返済が滞っていることが判明したため、早急に改善策を講じるよう指導を実施 吸収合併を検討していた法人との間で民事再生により債権整理の上、解散を行い、事業を譲渡する方針で検討を進め、事業自体は継続しつつ解散に至った。法人間の調整等については、法人が自主的に実施し、所轄庁は手続きや法律面での支援を行った</p>

## ⑤一時役員選任制度の活用状況、一般市等への支援の状況

一時役員選任制度(平成28年の社会福祉法の改正前は仮理事制度)については、不祥事等により体制の刷新が必要になった際に利用した例がある。

一般市等の所轄庁に対する支援においては、複数の都道府県所轄庁が当該年度の法人監査に係る制度の変更点等の解説を中心とした研修を実施していた。一部の所轄庁では、研修において意見交換の実施や、財務分析に関するセミナーを開催している。

図表 26 一時役員選任制度の活用状況、一般市等への支援状況 回答一覧

設問	回答
一時役員選任制度	<p>ヒアリング対象の所轄庁では、内部統制上の課題に対応するために一時役員選任制度を活用している事例は少なく、役員選任漏れや民事再生法等適用法人の運営混乱に対応するために選任する事例が中心であった</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 旧法の仮理事制度時点での活用事例 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 法人の不祥事発生に伴い、第三者調査委員会を置いた結果、体制を刷新するため役員の総入れ替えをすべきだという結論が出た。既に前役員が全員辞職していたため、仮理事を選任。その後、2年程で危機的状況を脱した</li> <li>✓ 民事再生法等適用法人において、役員が定款で定めた人数に足りず、損害を生じる恐れがあったため、一時役員を選任</li> </ul> </li> <li>・ 新法の一時的役員選任制度の活用事例 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 民事再生法等適用法人において、定款で定めた役員の員数が欠け、事務が遅滞することによる損害が生じる恐れがあったため、一時役員を選任</li> <li>✓ 不祥事の発生に伴い、一時役員を選任。現在は通常の運営体制に戻っている</li> </ul> </li> </ul>
一般市等への支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 毎年度、監査開始前に一般市等の担当職員向けの研修を実施し、監査方針や国の研修内容の伝達、事例の共有、意見交換等を実施</li> <li>・ 独立行政法人福祉医療機構と連携したセミナーを開催し、財務諸表等電子開示システムのデータをどのように業務に生かすのかを紹介</li> <li>・ 財務分析を行う際の観点をまとめたチェックリストを配布</li> </ul>
その他	<p>一部の所轄庁では、所管する全ての社会福祉法人を対象にした支援の取り組みがあった</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社会福祉法人を対象にした法人運営や経営に関するセミナーを実施</li> <li>・ 社会福祉法人に財務分析シートを配布し、経常増減差額率、流動比率等の一般的な財務指標について管内法人の平均と比較することができるようにし、自法人の経営状況について見直しを行う機会を提供</li> </ul>

## 5. 財務指標分析

### (1) 調査の目的・概要

財務指標分析は、経営が悪化しつつある社会福祉法人の早期発見に資する財務指標の抽出や判定基準の検討を行うことを目的に実施した。

図表 27 財務指標分析概要

分析対象	財務諸表等電子開示システムに登録された約 2 万法人の平成 28 年度から平成 30 年度の財務データ
分析方法	単年データ及び時系列データに対する全体分析、層別分析
主な分析目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営状態を確認する上で重要性が高いと考えられる指標が、経営状況を代表するか検証</li> <li>・ 経営状態に連動した変化が大きい指標の抽出</li> <li>・ 層の違いによる経営状況の特徴を抽出</li> </ul>

### (2) 分析枠組、分析対象とする指標、分析方法

#### ①分析枠組

分析に際しては、単年分析及び時系列分析のほか、解散法人等を対象にした分析を行った。また、単年度分析及び時系列分析では、規模別、サービス別、地域別の分析を実施し、経営状況の差異を抽出した。

なお、良否判断に基づく分析における判断基準は、経営が悪化しつつある社会福祉法人の早期発見に資する財務指標を抽出するために設けた基準である。分析上、法人の経営状況の良否を判断し悪化法人を定義するが、あくまでも分析における定義であり、それぞれの判断基準をもって個々の法人の経営状況を判断するものではない。

図表 28 分析の全体像

分析区分		概要
単年分析	良否判断に基づく分析	全法人、経営良好法人グループ、経営悪化法人グループ間で財務指標を比較し、経営状態を確認する上で重要性が高いと考えられる指標の有用性の検証と経営状態と連動した変化が大きい指標の抽出を実施
	層別分析	層(図表 29 参照)ごとに算出した平均値や中央値の差異から傾向を把握
時系列分析	良否判断に基づく分析	経営悪化傾向法人について財務指標の推移を確認し、経営状態を確認する上で重要性が高いと考えられる指標の有用性の検証と経営状態と連動した変化が大きい指標の抽出を実施
	層別分析	層(図表 29 参照)ごとに算出した平均値や中央値の推移から傾向を把握

分析区分		概要
その他	解散法人分析	経営悪化等によって解散した法人の数値を確認し、経営状態を確認する上で重要性が高いと考えられる指標の有用性を検証
	破産・民事再生法適用法人分析	経営悪化によって破産や民事再生法適用に至った法人の数値を確認し、経営状態を確認する上で重要性が高いと考えられる指標の有用性を検証

図表 29 層別分析の観点

規模別	区分の基準	サービス活動収益規模別、従業員数(常勤換算数)別
	把握できる差異	規模の経済、スケールメリットを活かした経営に起因する経営状況の差異
サービス別	区分の基準	当該法人のサービス活動収益において最も大きな割合を占めている事業別(介護保険事業、保育事業等)
	把握できる差異	介護保険、保育、障害福祉サービス等の分野ごとに異なる収益構造(報酬の仕組み等)に起因する経営状況の差異
地域別	区分の基準	都道府県別(本部所在地ベース)
	把握できる差異	地域区分ごとに異なる介護報酬等(収入面)、都道府県ごとに異なる最低賃金水準等(費用面)に起因する経営状況の差異

## ②分析対象とする指標

日本公認会計士協会「社会福祉法人の経営指標～経営状況の分析とガバナンスの強化に向けて～」において、収益性、安定性・持続性、合理性、効率性、経営自立性の5つの観点で挙げられている指標を参考に検討した。また、経営状態を確認する上で、特に重要性が高いと考えられる指標については「重要指標」と定義し、各種分析を通じて有用性を検証した。

### ア. 重要指標

経営状態を確認する上で特に重要性が高いと考えられる指標として、以下の8指標を設定した。なお、悪化を判断する際の閾値は、日本公認会計士協会「社会福祉法人の経営指標～経営状況の分析とガバナンスの強化に向けて～」を基本とし、一部の指標では社会福祉法人の特性を踏まえたものとした。

図表 30 重要指標一覧

分析観点		財務指標	閾値	解説	
収益性		サービス活動増減差額率	0%未満 (マイナス)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ マイナスとなる場合、主とする事業で赤字が発生している状況を示す</li> <li>・ マイナスが継続する場合、将来的な財務状況の悪化につながる可能性がある</li> </ul>	
		経常増減差額率	0%未満 (マイナス)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ マイナスとなる場合、主とする事業に金融取引等を加減算した結果で赤字が発生している状況を示す</li> <li>・ マイナスが継続する場合、将来的な財務状況の悪化につながる可能性がある</li> </ul>	
安定性・持続性	短期安定性	流動比率	100%未満	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 一般に 200%以上であることが望ましい</li> <li>・ 100%を下回る場合、短期支払義務に対する支払能力が不足しており、短期安定性を欠いていることが想定される</li> </ul>	
	長期持続性	固定長期適合率	100%以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 100%を上回る場合、返済不要な資金(純資産)や長期借入金等に加えて、翌期末までに返済が求められる資金も加えて固定資産が賄われている状況を示す</li> </ul>	
	資金繰り		借入金償還余裕率	100%以上 0%未満 (マイナス)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 100%を上回る場合、事業活動による獲得資金で借入金の元利払いが賄えていない状況にある</li> <li>・ マイナスとなる場合、事業活動による獲得資金で赤字が発生している状況を示す</li> </ul>
			債務償還年数	10 年超 0 未満 (マイナス)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 10 年を超える場合、過剰債務状況に陥っている状況であることが想定される</li> <li>・ マイナスとなる場合、事業活動による獲得資金で赤字が発生している状況を示す</li> </ul>
			事業活動資金収支差額率	0%未満 (マイナス)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2 期続けてマイナスの場合、恒常的に事業活動支出が事業活動収入を上回っている状態となっている可能性があり、事業の継続性が危ぶまれる</li> </ul>
			現預金回転期間	2 か月未満	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2 か月未満の場合、現預金が 2 か月分のサービス活動収益を下回っていることを示し、賞与の支払い時等に資金がショートする可能性がある</li> </ul>

## イ. 分析対象とした全ての指標

重要指標を含め、以下の 37 指標を分析対象とした。なお、アンケート調査の結果等を踏まえ、財務指標以外にも段階損益であるサービス活動増減差額等も対象とした。

図表 31 分析対象指標一覧

分析観点	財務指標名	算出式	
収益性	サービス活動増減差額率	サービス活動増減差額÷サービス活動収益計	
	経常増減差額率	経常増減差額÷サービス活動収益計	
	職員一人当たりサービス活動収益	サービス活動収益計÷総職員数	
	サービス活動増減差額	事業活動報告書より抜粋	
	サービス活動外増減差額	事業活動報告書より抜粋	
	経常増減差額	事業活動報告書より抜粋	
	当期活動増減差額	事業活動報告書より抜粋	
安定性・持続性	短期安定性	流動比率	流動資産÷流動負債
		当座比率	現金預金÷流動負債
		現金預金対事業活動支出比率	現金預金÷(事業活動支出計÷12)
	長期持続性	純資産比率	純資産÷総資産
		純資産比率 (正味)	(純資産－国庫補助金等特別積立金) ÷(総資産－国庫補助金等特別積立金－将来入金予定の設備資金借入金元金償還補助金)
		固定長期適合率	固定資産÷(純資産＋固定負債)
		固定比率	固定資産÷純資産
		借入金比率	借入金残高合計÷総資産
		サービス活動収益対借入金比率	借入金残高合計÷サービス活動収益計
		次期繰越活動増減差額	事業活動報告書より抜粋
	資金繰り	借入金償還余裕率	借入金元利払額÷事業活動資金収支差額
		借入金償還余裕率 (正味)	補助金収入控除前借入金元利払額 ÷(事業活動資金収支差額－借入金利息補助金収入)
		債務償還年数	借入金残高合計÷事業活動資金収支差額
		事業活動資金収支差額率	事業活動資金収支差額÷事業活動収入計
		事業未収金回転期間	事業未収金÷(サービス活動収益計÷12)
		事業未払金回転期間	事業未払金 ÷{(事業費＋事務費＋就労支援事業費用＋授産事業費用)÷12}
		現預金回転期間	現金預金÷(サービス活動収益計÷12)
	現金預金、積立資産合計	現金預金＋〇〇積立資産	

分析観点		財務指標名	算出式
合理性	費用	人件費比率	人件費÷サービス活動収益計
		人件費・委託費比率	(人件費+業務委託費)÷サービス活動収益計
		事業費比率	事業費÷サービス活動収益計
		事務費比率	事務費÷サービス活動収益計
		付加価値率	付加価値÷サービス活動収益計
		支払利息率	支払利息÷サービス活動収益計
		減価償却費比率	減価償却費÷サービス活動収益計
		国庫補助金等特別積立金取崩額比率	国庫補助金等特別積立金取崩額÷減価償却費
	資産	正味金融資産額	現金預金+有価証券+定期預金+投資有価証券+○ ○積立資産(合計)-運営資金借入金
効率性	総資産経常増減差額率	経常増減差額÷総資産	
	事業用固定資産回転率	サービス活動収益計÷事業用固定資産合計帳簿価格	
経営自立性	自己収益比率	(サービス活動収益計-(各事業の)補助金事業収益 (公費)(一般)(合計)-経常経費寄附金収益)÷サー ビス活動収益計	



### ③分析方法

財務諸表等電子開示システムに登録された約2万法人の平成28年度から平成30年度の財務データを基に、法人ごとに分析対象指標を算出して分析を実施した。

#### ア. 分析対象法人の選定

各法人の計算書類データや算出した財務指標について、以下の基準に従って分析での活用が難しい外れ値を含む法人を除外し、いずれの基準にも該当しなかった法人を分析対象とした。なお、これらの基準に加えて、社会福祉協議会についても、一般の社会福祉法人とは実施事業や収益構造等の性質が大きく異なるため対象外とした。

- ・ 基準①：計算書類に入力された数値が誤っていると考えられる法人を除外  
(固定負債の値がマイナス等)
- ・ 基準②：算出式の分母がゼロであるために算出できない財務指標がある法人を除外
- ・ 基準③：各財務指標に上限・下限を設け、算出結果が理論的・常識的にあり得ない、または分析が意味をなさない財務指標がある法人を除外

#### イ. 単年分析の方法

##### ・ 良否判断に基づく分析の方法

重要指標を活用し、経営良好法人グループと経営悪化法人グループとに区分した上で、全法人、経営良好法人グループ、経営悪化法人グループそれぞれの間の各財務指標の平均値及び中央値を比較した。

図表 32 単年分析における良否判断に基づく分析方法

グループ 区分方法	<p>① 各重要指標について、閾値(図表 30 参照)により良否を判断</p> <p>② 「否」に該当する数を法人ごとに集計</p> <p>③ 「否」に該当する数によってグループを区分</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 該当する数が0である法人を「経営良好法人」と定義</li> <li>・ 該当する数が5以上である法人を「経営悪化法人」と定義</li> </ul>
分析方法	<p>全法人、経営良好法人グループ、経営悪化法人グループ間の各財務指標の平均値・中央値について2種類の比較分析を実施</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 分析①：全法人と経営良好法人・経営悪化法人の平均値・中央値を比較 経営良好法人は全法人よりも良い数値が出ているか、経営悪化法人は全法人よりも悪い数値が出ているかを確認し、重要指標が法人の経営状況を代表する指標として妥当かを検証</li> <li>・ 分析②：経営良好法人と経営悪化法人の平均値・中央値を比較 各財務指標において、全法人の平均値・中央値を1として、経営良好法人グループ・経営悪化法人グループの平均値・中央値をそれぞれ指数化。指数の差が大きい指標を確認し、重要指標の他に注目すべき指標、経営悪化に連動した変化が大きいと考えられる指標を抽出</li> </ul>

## ・層別分析の方法

法人を規模別(サービス活動収益規模別及び従業員数別)、サービス別、地域別に区分し、それぞれの区分ごとに各財務指標の平均値及び中央値を比較した。

## ウ. 時系列分析の方法

### ・良否判断に基づく分析の方法

重要指標を活用し、以下に示す基準に基づき「経営悪化傾向法人」を抽出した上で、3年間の各財務指標の平均値及び中央値の推移を分析した。

図表 33 時系列分析における良否判断に基づく分析方法

抽出方法	① 各重要指標について、閾値(図表 30 参照)により良否を判断 ② 「否」に該当する数を法人ごとに集計 ③ 3年連続で前年度よりも「否」と判断された指標数が増加した法人を「経営悪化傾向法人」と定義
分析方法	経営悪化傾向法人を対象に、3年間の各財務指標の平均値・中央値について2種類の分析を実施 ・分析①：悪化傾向の確認 重要指標と同様に、他の財務指標も同様に悪化傾向にあるかを確認し、重要指標が法人の経営状況を代表する指標として妥当かを検証 ・分析②：数値変動の大きさの確認 各財務指標において、平成 28 年度の平均値・中央値を 1 として、平成 29 年度、平成 30 年度の平均値・中央値をそれぞれ指数化。3年間の指数の推移を確認し、重要指標の他に注目すべき指標、経営悪化に連動した変化が大きいと考えられる指標を抽出

## ・層別分析の方法

法人を規模別(サービス活動収益規模別及び従業員数別)、サービス別、地域別に区分し、それぞれの区分ごとに各財務指標の平均値及び中央値の推移を確認した。

## **エ. その他の分析**

### **・ 解散法人に関する分析**

平成 29 年度から平成 31 年度(令和元年度)にかけて解散した法人のうち、計算書類の入力誤りがないと考えられる法人を対象に重要指標を分析した。平成 29 年度及び 30 年度の解散法人については解散直前年度の単年分析を実施し、平成 31 年度(令和元年度)解散法人については、単年分析に加えて 3 年間における重要指標の推移を確認した。

### **・ 破産・民事再生法適用法人に関する分析**

ヒアリング調査等を通じて把握した破産もしくは民事再生法適用を受けた法人のうち、解散直前年度の財務データが確認できる法人を対象に重要指標を分析した。

### (3) 分析結果

以下、重要指標に関する財務指標分析結果を抜粋して示す。重要指標を含む全ての財務指標の算出結果については、参考資料の「財務指標分析結果」を参照されたい。

#### ①単年分析

##### ア. 良否判断に基づく分析結果

一例として平成 30 年度の分析結果を示す。平成 30 年度の分析においては、分析対象の 17,082 法人のうち、経営良好法人グループに分類される法人が 6,917 法人(表中では区分「良」と略記)、経営悪化法人グループが 2,042 法人(表中では区分「否」と略記)であった。

分析①において、重要指標を基準に良否を判断した場合、他の指標(重要指標以外の分析対象指標)の良否と一定程度連動が見られたため、重要指標は経営状況を代表する指標として妥当であると考えられる。

分析②において、経営良好法人と経営悪化法人グループ間の差が大きいことが分かった指標は、経営悪化に連動した数値の変化が大きい指標であると考えられる。重要指標の中でも、借入金償還余裕率と債務償還年数は経営悪化に連動した変化が特に大きい。他方、グループ間の差が小さい場合は、経営状況と連動した数値の変化が小さい指標であると考えられる。

図表 34 分析① 全法人の財務指標算出結果との比較

分析観点	財務指標名	閾値	全法人		集計結果			
			平均値	中央値	区分	平均値	中央値	
収益性	サービス活動増減差額率	0%未満	2.30%	2.03%	良	5.74%	5.23%	
					否	-5.88%	-6.14%	
	経常増減差額率	0%未満	2.55%	2.34%	良	6.07%	5.71%	
					否	-6.10%	-5.81%	
安定性・持続性	短期安定性 流動比率	100%未満	284.96%	331.97%	良	400.54%	423.40%	
					否	152.26%	189.30%	
	長期持続性 固定長期適合率	100%以上	85.68%	88.21%	良	81.70%	84.39%	
					否	94.23%	94.40%	
	資金繰り	借入金償還余裕率	100%以上 0%未満	69.42%	14.06%	良	26.06%	12.63%
						否	12618.04%	-22.79%
		債務償還年数	10年超 0未満	5.18年	1.13年	良	2.48年	0.98年
						否	807.27年	-1.93年
		事業活動資金収支差額率	0%未満	7.69%	6.91%	良	10.69%	10.06%
						否	0.10%	-1.32%
現預金回転期間	2か月 未満	3.38か月	2.64か月	良	4.55か月	3.50か月		
				否	2.06か月	1.50か月		

図表 35 分析② 経営良好法人と経営悪化法人の比較

分析観点	財務指標名	閾値	算出結果 (全法人の算出結果を1.00として指数化)					
			区分	平均値	中央値	平均値の差	中央値の差	
収益性	サービス活動増減 差額率	0%未満	良	2.49	2.58	5.05	5.60	
			否	-2.56	-3.02			
	経常増減差額率	0%未満	良	2.38	2.44	4.78	4.92	
			否	-2.40	-2.48			
安定性・ 持続性	短期 安定性	流動比率	100%未満	良	1.41	1.28	0.87	0.71
				否	0.53	0.57		
	長期 持続性	固定長期適合率	100%以上	良	0.95	0.96	-0.15	-0.11
				否	1.10	1.07		
	資金繰り	借入金償還余裕率	100%以上 0%未満	良	0.38	0.90	-181.39	2.52
				否	181.77	-1.62		
		債務償還年数	10年超 0未満	良	0.48	0.87	-155.44	2.58
				否	155.92	-1.72		
		事業活動資金収支 差額率	0%未満	良	1.39	1.46	1.38	1.65
				否	0.01	-0.19		
	現預金回転期間	2か月未満	良	1.34	1.33	0.73	0.76	
			否	0.61	0.57			

## イ. 層別分析結果

規模別分析結果より、サービス活動収益規模が1億円未満または従業員規模が10人未満の小規模法人の場合、収益性が低くなる傾向が明らかになった。また、サービス別の分析結果より、老人福祉事業は他事業と比較して収益面と資金繰り面に課題があり、保育事業は他事業と比較して人件費及び人件費・委託費比率が高いことが明らかになった。地域別の分析結果からは、収益面と資金繰り面に関する指標は地域ごとの数値差が大きい一方で、費用面については、数値差が小さいことが明らかになった。

## ②時系列分析

### ア. 良否判断に基づく分析結果

本分析における経営悪化法人グループに属する法人は784法人であった。

分析①において、重要指標を基準に良否を判断した場合、他の指標(重要指標以外の分析対象指標)の良否と一定程度連動が見られたため、重要指標は経営状況を代表する指標として妥当であると考えられる。

分析②において、指数変動が大きい指標は経営悪化に連動した変化が大きい指標であると考えられる。重要指標の中でも、借入金償還余裕率と債務償還年数は経営悪化に連動した変

化が大きい。他方、変動が小さい場合や数値変動に一定の傾向が無い場合は経営状況との関連が小さい数値であると考えられる。

図表 36 分析① 3年間の平均値・中央値の推移

分析観点	財務指標名	区分	集計結果			
			平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	
収益性	サービス活動増減差額率	平均値	2.95%	-1.06%	-5.12%	
		中央値	2.87%	-1.09%	-5.38%	
	経常増減差額率	平均値	3.15%	-0.75%	-5.10%	
		中央値	3.22%	-0.65%	-4.95%	
安定性・持続性	短期安定性	流動比率	平均値	288.88%	223.50%	177.97%
			中央値	381.40%	293.56%	239.45%
	長期持続性	固定長期適合率	平均値	86.66%	88.69%	91.71%
			中央値	87.88%	89.73%	91.83%
	資金繰り	借入金償還余裕率	平均値	61.61%	146.88%	891.07%
			中央値	26.22%	42.10%	0.00%
		債務償還年数	平均値	5.92 年	12.13 年	54.80 年
			中央値	2.20 年	3.77 年	0.00 年
		事業活動資金収支差額率	平均値	8.22%	4.66%	1.13%
			中央値	7.51%	3.39%	-0.48%
	現預金回転期間	平均値	3.17 か月	2.98 か月	2.56 か月	
		中央値	2.46 か月	2.30 か月	1.91 か月	

図表 37 分析② 3年間の平均値・中央値の推移変動の大きさ

分析観点	財務指標名	区分	集計結果 (平成 28 年度の算出結果を 1.00 として指数化)			
			平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	
収益性	サービス活動増減差額率	平均値	1.00	-0.36	-1.74	
		中央値	1.00	-0.38	-1.87	
	経常増減差額率	平均値	1.00	-0.24	-1.62	
		中央値	1.00	-0.20	-1.54	
安定性・持続性	短期安定性	流動比率	平均値	1.00	0.77	0.62
			中央値	1.00	0.77	0.63
	長期持続性	固定長期適合率	平均値	1.00	1.02	1.06
			中央値	1.00	1.02	1.04
	資金繰り	借入金償還余裕率	平均値	1.00	2.38	14.46
			中央値	1.00	1.61	-
		債務償還年数	平均値	1.00	2.05	9.26
			中央値	1.00	1.72	-
		事業活動資金収支差額率	平均値	1.00	0.57	0.14
			中央値	1.00	0.45	-0.06
	現預金回転期間	平均値	1.00	0.94	0.81	
		中央値	1.00	0.93	0.78	

## イ. 層別分析結果

平成 28 年度から平成 30 年度においては、全法人において収益性に関する指標が低下傾向にあるが、規模別分析結果より、特にサービス活動収益規模が 1 億円未満または従業員規模が 10 人未満の小規模法人の場合、大きく収益性が悪化していることが明らかになった。また、サービス別の分析結果より、老人福祉事業と就労支援事業において大きく収益性が悪化していることが明らかになった。地域別の分析結果からは、いずれの地域も最低賃金の改定等の影響で人件費及び人件費・委託費比率は増加傾向にあるものの、増加度合いに地域差は見られなかった。

## ウ. 全法人を対象とした時系列分析結果

全法人の時系列による変化を確認すると、サービス活動増減差額率をはじめとする収益性に関する指標が低下傾向にあることが判明した。同時に、人件費比率や人件費・委託費比率が上昇傾向にあり、資金繰りに関する指標が悪化傾向にあることが判明した。参考として、全法人の重要指標について、平均値・中央値の推移を示す。

図表 38 全法人の時系列分析結果

分析観点	財務指標名	区分	集計結果			
			平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	
収益性	サービス活動増減差額率	平均値	3.31%	2.85%	2.30%	
		中央値	3.59%	2.88%	2.03%	
	経常増減差額率	平均値	3.48%	3.09%	2.55%	
		中央値	3.94%	3.20%	2.34%	
安定性・持続性	短期安定性	流動比率	平均値	305.87%	281.67%	284.96%
		中央値	399.82%	341.06%	331.97%	
	長期持続性	固定長期適合率	平均値	85.53%	85.76%	85.68%
		中央値	88.07%	88.18%	88.21%	
	資金繰り	借入金償還余裕率	平均値	58.55%	62.16%	69.42%
			中央値	12.48%	12.96%	14.06%
		債務償還年数	平均値	4.69 年	4.96 年	5.18 年
			中央値	1.04 年	1.12 年	1.13 年
		事業活動資金収支差額率	平均値	8.59%	8.10%	7.69%
			中央値	8.34%	7.64%	6.91%
現預金回転期間	平均値	3.36 か月	3.39 か月	3.38 か月		
	中央値	2.54 か月	2.63 か月	2.64 か月		

### ③解散法人の分析結果

#### ア. 解散法人の分析結果

解散法人の重要指標分析結果からは、流動比率を除く重要指標は全法人の算出結果よりも悪い傾向にあり、3年間の推移においても数値が徐々に悪化する傾向にあるため、重要指標は経営状況を代表する指標として妥当であると考えられる。

なお、流動比率に関しては、解散前の法人は個別事由(資産を売却してキャッシュが増えている等)により、一時的に高くなる可能性があると考えられる。

#### ・単年分析の結果

一例として平成31年度(令和元年度)解散法人の平成30年度の重要指標算出結果を示す。

図表 39 解散法人の重要指標算出結果

分析観点	財務指標	全法人算出結果		解散法人分析結果		
		平均値	中央値	平均値	中央値	
収益性	サービス活動増減差額率	2.30%	2.03%	-1.63%	-2.17%	
	経常増減差額率	2.55%	2.34%	-1.78%	-1.26%	
安定性・持続性	短期安定性	流動比率	284.96%	331.97%	397.23%	423.96%
	長期持続性	固定長期適合率	85.68%	88.21%	87.82%	86.83%
	資金繰り	借入金償還余裕率	69.42%	14.06%	125.31%	43.83%
		債務償還年数	5.18年	1.13年	16.19年	3.75年
		事業活動資金収支差額率	7.69%	6.91%	3.30%	1.51%
		現預金回転期間	3.38か月	2.64か月	3.03か月	2.98か月



## ・時系列分析の結果

平成 31 年度(令和元年度)解散法人の平成 28 年度から平成 30 年度の 3 年間における重要指標の推移を示す。太字記載の数値は、閾値よりも悪い数値であることを示す。

図表 40 解散法人の 3 年間の重要指標の推移

分析観点	財務指標名	区分	集計結果			
			平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	
収益性	サービス活動増減差額率	平均値	1.39%	1.13%	-1.63%	
		中央値	1.14%	2.02%	-2.17%	
	経常増減差額率	平均値	1.04%	0.62%	-1.78%	
		中央値	1.82%	1.78%	-1.26%	
安定性・持続性	短期安定性	流動比率	平均値	466.23%	449.10%	397.23%
			中央値	576.45%	538.35%	423.96%
	長期持続性	固定長期適合率	平均値	87.92%	87.60%	87.82%
			中央値	88.04%	88.18%	86.83%
	資金繰り	借入金償還余裕率	平均値	<b>227.27%</b>	<b>179.28%</b>	<b>125.31%</b>
			中央値	45.51%	71.29%	43.83%
		債務償還年数	平均値	9.38 年	<b>10.42 年</b>	<b>16.19 年</b>
			中央値	4.48 年	3.10 年	3.75 年
		事業活動資金収支差額率	平均値	6.03%	5.27%	3.30%
			中央値	6.70%	4.64%	1.51%
	現預金回転期間	平均値	3.04 か月	3.14 か月	3.03 か月	
		中央値	3.42 か月	3.32 か月	2.98 か月	

## イ. 破産・民事再生法適用法人の分析結果

前項で分析した解散法人分析においては、解散の理由は必ずしも経営悪化によらず、効率的な経営を実施するための合併等も含まれる可能性があるため、破産・民事再生法適用法人についても分析を実施した。流動比率を含む全ての重要指標が閾値よりも悪いため、重要指標は経営状況を代表する指標として妥当であると考えられる。

図表 41 破産・民事再生法適用法人の重要指標算出結果

分析観点	財務指標	全法人算出結果		算出結果	
		平均値	中央値		
収益性	サービス活動増減差額率	2.85%	2.88%	-12.95%	
	経常増減差額率	3.09%	3.20%	-12.72%	
安定性・持続性	短期安定性	流動比率	281.67%	341.06%	81.58%
	長期持続性	固定長期適合率	85.76%	88.18%	110.38%
	資金繰り	借入金償還余裕率	62.16%	12.96%	-65.31%
		債務償還年数	4.96 年	1.12 年	-2.24 年
		事業活動資金収支差額率	8.10%	7.64%	-8.44%
		現預金回転期間	3.39 か月	2.63 か月	0.18 か月

## 6. 考察

---

アンケート・ヒアリング調査、財務指標データ分析それぞれから、所轄庁による経営改善に関する指導・助言等の実施状況と課題、財務指標データから見た社会福祉法人の経営状況と示唆を整理し、所轄庁において助言等のサポートを効果的に実施する上で必要と考えられる取組等を検討した。

### (1) 所轄庁による経営改善に関する指導・助言等の実施状況と課題

---

#### ①実施状況

都道府県所轄庁を対象に実施したアンケート調査への回答では、経営改善に関する指導・助言等を行っている所轄庁は40%程度となっている。以下、指導・助言等を行っている所轄庁を対象にしたヒアリング調査結果を中心に、所轄庁による経営改善に関する指導・助言等の実施状況を示す。

#### ア. 経営改善に関する指導・助言等を実施する社会福祉法人の検討

指導・助言等を実施する法人を検討する際は、以下のタイミングで把握した経営状況に関する情報をもとに実施すべきか否かを判断している。

- ・ 財務諸表等電子開示システムへの計算書類登録時(1年に1回)
- ・ 一般監査時(原則として3年に1回)
- ・ 認可事務に関する手続き実施時
- ・ 社会福祉法人内外の関係者からの情報提供時

財務面については、過去の事例も踏まえ、特に収益性及び安定性・持続性に関する項目に着目している例が多い。

なお、把握した情報を踏まえて経営状況を詳細に分析するため、監査法人等の外部専門家を活用している事例も見られる。当該事例では、外部専門家による詳細な財務分析結果や実地調査結果を活用し、指導・助言等の内容を検討している。

#### イ. 経営改善に関する指導・助言等の実施

指導・助言等を行う社会福祉法人を決定した後は、ヒアリングや実地調査を行い、原因の解明や対応策を検討している。その際には、財務等の定量的情報だけでなく、内部統制等の定性的情報についても確認し、法人が抱える課題を明確化している。確認した課題に応じ、経営改善計画の策定を促す等、法人の自主性・自律性を尊重し、強制力の働かないかたちで助言を行っている。

## **ウ. 経営改善に関する指導・助言等の実施後の対応**

指導・助言等の実施後の改善に関する取組は、基本的に社会福祉法人の自主性・自律性に任せることとなるが、必要に応じて法人の財務状況を継続的に確認し、改善まで注視を行っている事例が見られる。

## **エ. 事業譲渡や合併、民事再生法による経営再建への関与**

事業譲渡や合併については、法人間で一定の合意がなされた後に所轄庁へ相談が持ち込まれる事例が大半を占めている。今回の調査では、所轄庁の関与は、定款変更などの事務的な手続き面での支援や、利用者や職員への説明に関する助言に留まり、積極的に事業譲渡や合併を勧める事例は見られなかった。

なお、民事再生法適用法人に関しても、事業譲渡や合併の場合と同様、所轄庁の支援は事務的な手続き面が中心であるが、法人運営の混乱を避けるために一時役員選任制度(平成 28 年の社会福祉法の改正前は仮理事制度)を活用し、所轄庁が役員を選任した事例も見られた。

## **オ. 解散法人事例**

解散法人を所管していた所轄庁は、法人の自主的・自律的な経営再建を前提としながら経営改善計画の作成を促すことや事務的な手続き、精算手続の社会福祉法人制度への適合性の確認等を通じて支援を実施していた。また、解散法人が経営悪化に陥った原因としては、赤字、債務超過、施設の低稼働率などが挙げられる。これらの経営悪化原因は、今後、経営状況を理解するために優先的に着目すべき指標を整理する上で有効と考えられる。

## ②課題

以上のアンケート・ヒアリング調査から明らかになった指導・助言等の実施状況を踏まえると、所轄庁がより有効に指導・助言等を実施していくにあたっての課題として以下が考えられる。

### ・指導・助言等の実施に向けた情報整理の業務負荷

所轄庁が指導・助言等を実施するにあたっては、過去の一般監査や実地調査を通じて把握した内部統制等の定性的な情報に加え、財務状況等の定量的な情報を整理する必要がある。本調査では、指導・助言等を実施している所轄庁の多くが、財務に関する定量的な情報を整理するため、法人から提出を受けた計算書類から、表計算ソフト等を活用して独自に財務指標を算出しており、新たな業務負荷が発生していることが明らかになった。

### ・経営改善策に関する知見の不足

法人の経営改善策を所轄庁が確認する際には、高い専門性と法人経営に関する十分な知見が必要である。しかし、所轄庁は自らが法人を経営しているわけではなく、経営改善策に関する具体的な知見を十分に有していることは期待できない。また、定期的な人事異動により継続して専門性を高めることが難しい場合もある。そのため、法人が自ら具体的な改善策を検討、実施することができない場合、経営が行き詰まってしまうと考えられる。

なお、このような専門的な知見をコンサルティング業務に長けている公認会計士、税理士などの外部人材を活用して補っている所轄庁も見られた。

## (2) 財務指標データから見た社会福祉法人の経営状況と示唆

---

### ①社会福祉法人の経営状況

時系列分析の結果からは、平成 28 年度から平成 30 年度にかけて、サービス活動増減差額率を始めとする収益性に関する指標が低下傾向にあることが分かる。これは、社会福祉充実計画の策定や、地域の福祉ニーズに合わせてサービスの多角化を推進している影響もあると考えられるが、人件費比率や人件費・委託費比率が上昇傾向にあり、資金繰りに関する指標が悪化傾向にあることも踏まえると、処遇の見直しや人材不足の影響をより強く受けていると考えられる。

### ②分析結果からの示唆

良否判断に基づく分析結果より、分析対象として挙げた財務指標について、法人の経営状況に応じた数値の変動が大きい改善・悪化等の変化が認識しやすい指標と、経営状況と関連はあるものの数値の変動が小さく変化が認識しにくい指標とに分類することが可能であることが分かる。

また、層別分析の結果より、サービス活動収益規模が 1 億円未満または従業員規模が 10 人未満の小規模法人の場合、収益性が低くなる傾向が明らかになっている。これは、規模の経済が働かないことが原因であると考えられる。その他、介護保険事業、保育事業等、主として実施している事業によって傾向が異なる指標も見られるため、分析にあたっては、全法人だけではなく、各々の法人の収益規模、実施事業等と合致する層の平均値・中央値と比較することが重要であると考えられる。

以上の分析結果から、分析対象とした財務指標については、個々の指標の重要性に加え、経営状況の変化の認識のしやすさという観点からも整理することが可能であると考えられることから、

- ・指標の重要性や経営状況に応じた変動の大きさを考慮し、まず初めに着目すべき指標として「一次分析活用指標」
- ・経営状況の詳細分析において一定の有用性があると考えられる指標として「二次分析活用指標」
- ・経営状況との関連性が相対的に小さい指標を「補助的指標」として整理した。

図表 42 着目すべき指標一覧

確認観点	一次分析活用指標	概要	二次分析活用指標
収益性	サービス活動増減差額率	社会福祉法人の本業による収益性について確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ サービス活動増減差額</li> <li>・ 経常増減差額</li> <li>・ 人件費比率</li> <li>・ 人件費・委託費比率</li> <li>・ 事業費比率</li> <li>・ 事務費比率</li> <li>・ 減価償却費比率</li> <li>・ 国庫補助金等特別積立金取崩額比率</li> <li>・ 事業用固定資産回転率</li> <li>・ 職員 1 人当たりサービス活動収益</li> </ul>
	経常増減差額率		
資金繰り	借入金償還余裕率	資金繰りについて、借入金の返済能力や手許現金の余裕率を確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 借入金比率</li> <li>・ サービス活動収益対借入金比率</li> <li>・ 支払利息率</li> <li>・ 自己収益比率</li> <li>・ 次期繰越活動増減差額</li> <li>・ 借入金償還余裕率(正味)</li> <li>・ 現金預金、積立資産合計</li> <li>・ 正味金融資産額</li> </ul>
	債務償還年数		
	現預金回転期間		
	事業活動資金収支差額率		
	当期活動増減差額		
短期安定性	流動比率	短期的な支払い能力について確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当座比率</li> <li>・ 現金預金対事業活動支出比率</li> </ul>
長期持続性	固定長期適合率	債務に対する長期的な安全性を確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 固定比率</li> <li>・ 純資産比率</li> <li>・ 純資産比率(正味)</li> </ul>

図表 43 補助的指標一覧

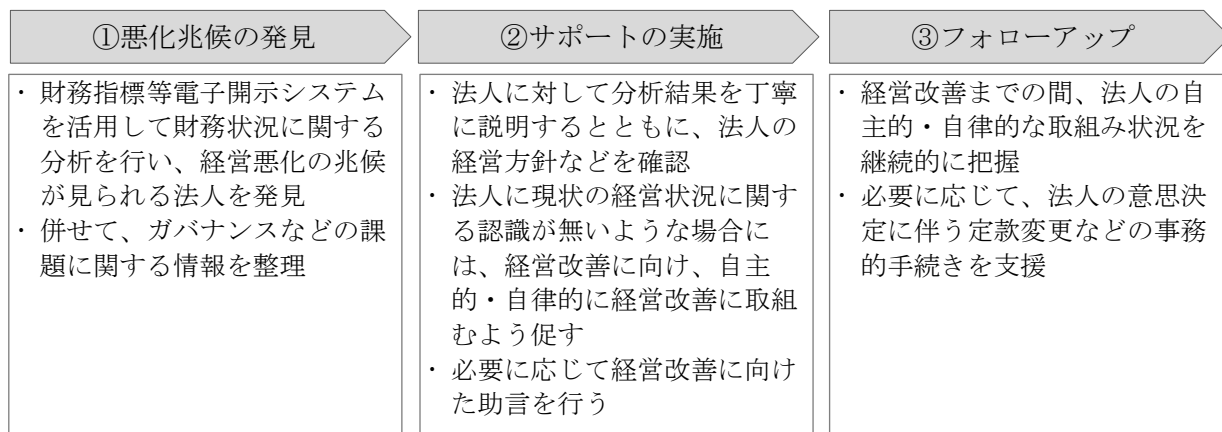
指標名	補助的指標とした理由
サービス活動外増減差額	受取利息配当金収益などの財務活動の結果であり、分析結果からも経営状況との関連が小さいことが明らかになったため。
事業未収金回転期間	社会福祉事業の場合、制度上、入金サイトが固定化されており、分析結果からも経営状況との関連が小さいことが明らかになったため。
事業未払金回転期間	分析結果より経営状況との関連は小さいことが明らかになったため。
付加価値率	社会福祉事業の場合、制度上、サービス価格が規定されており、分析結果からも経営状況との関連が小さいことが明らかになったため。
総資産経常増減差額率	企業会計のROA(総資産利益率)に相当するが、収益性については経常増減差額率を通じて確認ができ、資産状況については安定性・持続性観点の各種指標で確認ができるため。

### (3) 経営改善に向けたサポートのプロセス

本調査の結果を踏まえ、経営が悪化しつつある法人を早期に発見し、適切なサポートを提供するためのプロセスを整理した。

適切なサポートの提供に向け、所轄庁は、所管する法人の経営悪化の兆候を発見した場合には、経営改善に向けて、悪化の原因や対応策に関する気付きを与えられるよう法人に助言を行う。法人は経営改善に自主的・自律的に取り組む。所轄庁は財務状況の改善が見られるまで継続的に状況を把握し、必要に応じてサポートを提供する。このプロセスは、経営悪化の兆候の発見、改善に向けたサポートの実施、その後のフォローアップから構成される。各プロセスについて以下に詳細を示す。

図表 44 経営再建に向けたサポートのプロセス



#### ①経営悪化の兆候が見られる社会福祉法人の発見

経営悪化の兆候が見られる法人を発見するためには、財務諸表等電子開示システムを活用して財務状況に関する分析を二段階で行い、財務状況に課題を抱えている可能性のある法人を把握する方法が考えられる。その際に参考とする基準は、各指標について一般的に用いられている閾値(サービス活動増減差額率がマイナス 等)の他、付録の層別分析結果において、同規模、同事業等、収益構造が比較的近いと考えられる層の平均値・中央値を活用することも有効である。

##### 【一次分析】

全社会福祉法人を対象に(2)財務指標データから見た社会福祉法人の経営状況と示唆にて整理した一次分析活用指標について財務状況の課題の有無を確認する

##### 【二次分析】

一次分析にて各種指標に課題があった場合、(2)財務指標データから見た社会福祉法人の経営状況と示唆にて整理した二次分析活用指標を活用して財務状況の課題の原因分析を行う

なお、財務指標に関する定量的分析に加え、直近の一般監査等で把握している定性的な情報についても適宜考慮した上で経営悪化の兆候が見られる法人を発見することも有効と考えられる。

また、これらの分析により財務状況を正しく理解し、悪化兆候が見られる法人を発見する際の考え方について、所轄庁において活用しやすいチェックリストの形でまとめることとした。

図表 45 経営悪化の兆候が見られる法人を発見する際のステップ

	1. 一次分析	2. 二次分析	3. 定性的情報の整理
実施内容	所管する全法人を対象に、9つの財務指標について、一般的な基準値や同規模・同事業法人等の平均値・中央値と比較	一次分析で課題があった場合、それぞれの指標に関連する二次分析活用指標について、一般的な基準値や同規模・同事業法人等の平均値・中央値と比較	財務分析とガバナンス等に関する情報の整理結果を踏まえ、経営改善に向けたサポートが必要と思われる法人を検討
考え方	重要性が高い、または数値の変動が大きく経営状況の変化が認識しやすい指標を確認して概況を把握	一次分析で課題を把握した場合に、その原因をより詳細に分析	財務指標に関する定量的情報と一般監査等から把握した定性的情報の双方を踏まえて総合的に判断

## ②経営改善に向けたサポート

経営悪化の兆候が見られる法人に対して、所轄庁は、分析結果を丁寧に説明した上で、法人の事業計画や経営方針などの聞き取りを行うことが考えられる。その際、法人側に現状の経営状況に対する認識が無いような場合には、必要に応じて経営改善に自主的・自律的に取り組むよう促す。

法人の自主的・自律的な経営改善の手法としては、取引先金融機関と相談しながらの経営改善計画の策定や、決算書への継続事業の前提に関する注記を促すことも一案と考えられる。いずれの助言を行う場合も、強制力は決して働かせず、一方的なものとならないよう、法人を支援する立場として、法人の自主性・自律性を損なわないよう十分に注意する必要がある。

## ③フォローアップ

所轄庁は法人の自主的・自律的な取組を継続的に確認する。具体的な確認手法としては、継続的な財務指標の分析、必要に応じた法人の意思決定に伴う事務的な手続きのサポート、追加で助言を求められた際の対応等が挙げられる。



## 7. まとめ

---

### (1) 調査結果の総括

---

今後、一層厳しくなることが予想される経営環境下で社会福祉法人が福祉サービスを安定的・継続的に提供していくためには、社会福祉法人の経営基盤の強化が必要である。所轄庁自体も、法人の経営状況を適切に把握し、経営悪化の兆候を早期に発見できる能力を高め、改善に向けたサポートを提供することが重要になる。

社会福祉法人の経営状況について理解を深めるために有効と考えられるのが財務指標分析であり、こうした分析力を高めることで、個々の法人の経営基盤の強化の一助になると考えられる。

本調査研究事業では、所轄庁が行う経営改善に関する指導・助言等の実態を把握するとともに、約2万法人の社会福祉法人全体の財務状況に関する分析を行った。

所轄庁の実態把握調査においては、所轄庁が、計算書類提出などを契機として法人の経営状況について調査を行い、社会福祉法人の自主性・自律性を尊重しつつ、必要に応じて経営改善に関する指導・助言等が行われていることが明らかになった。しかし、実際に法人の経営指導を行ったことがあると回答した所轄庁は40%程度に留まり、財務指標の活用も一部の所轄庁のみで行われているという状況であった。

財務状況に関する分析においては、分析対象とした財務指標の重要性や経営状況に応じた変動の大きさを検討し、経営悪化の兆候を発見する際に初めに着目する一次分析活用指標と、より詳細な分析を行うための二次分析活用指標を設定した。そして、これらの調査結果等を踏まえ、所轄庁が法人の財務状況を正しく理解するためのツールとして、チェックリストを作成した。法人の財務状況を正しく理解するためには、社会福祉法人を取り巻く環境や制度改正による影響などを十分に勘案する必要があるが、今後、このチェックリストを活用すること等により、所轄庁と社会福祉法人が財務状況に関する共通認識を持ち、課題解決に向けた方策の検討に資することを期待する。

## (2) 経営支援に関する環境整備等の今後の検討課題

本調査研究事業では、所轄庁自体が実施する支援のプロセスや考え方について検討を行ってきたが、法人の自主性・自律性を尊重しながら経営改善をサポートするという役割を所轄庁がより有効に果たしていくためには、所轄庁と社会福祉法人の双方が経営改善に向けてより積極的に取り組むことができる環境整備も重要であると考えられる。以下、検討委員会での議論などから明らかになった、環境整備に関連する今後の検討課題を示す。

### ①経営改善に活用できる情報の充実化・利便性の向上

#### ・社会福祉法人の経営改善へ向けた取組事例の把握と横展開

本調査研究事業では、社会福祉法人の経営改善に向けた所轄庁の取組を中心に検討した。他方、経営改善の主体となる法人自体も、自らの経営状況の理解を深め、経営改善に主体的に取り組むことが重要である。今後は、法人側の視点からの取組についても調査研究を実施し、その成果を広く展開することで、法人の経営状況の底上げをより総合的に図ることが可能になると考えられる。

#### ・財務諸表等電子開示システムの活用推進

財務諸表等電子開示システムは、法人情報を公表するためのシステムとして既に社会福祉法人と所轄庁の両方で活用が進んでいるが、財務状況の効率的な把握や、経営状況について法人と所轄庁の両者が目線を合わせるツールとして活用することも可能であると考えられる。

財務状況の効率的な把握に向けては、所轄庁職員が活用できる「分析用スコアカード」機能の活用推進が挙げられる。これは法人の財務指標を自動で算出する機能であるが、指導・助言等の実態調査からは、十分に活用されていない状況が見られた。本機能を活用することで、より効率的に法人の経営状態を把握することが可能となるため、所轄庁において本機能を活用することが有効であると考えられる。

また、法人と所轄庁の両者が目線を合わせるツールとしてさらに活用していくためには、現行機能に加え、例えば、法人が計算書類等を提出後、各種財務指標の算出結果が自動的に両者にフィードバックされる等の機能を追加することが考えられる。財務状況の客観的評価を両者が共有することで、改善について共に検討する契機になり得る。

今後、財務諸表等電子開示システムについては、社会福祉法人と所轄庁の両者が経営状況について理解を深めるためのツールとしての活用可能性を検討することが有効と考えられる。

## ②支援体制の整備

### ・当事者団体による支援等の充実

所轄庁は自らが法人を経営しているわけでないため、経営改善策に関する具体的な知見を十分には有してはいないと考えられる。所轄庁以外の支援としては、都道府県の社会福祉協議会による相談窓口や独立行政法人福祉医療機構による経営サポートプログラムがある。また、事業再生を支援する株式会社地域経済活性化支援機構は社会福祉法人も支援対象としている。

このような支援に加え、特に小規模の社会福祉法人が金融支援や事業再生支援を受けることが容易でない状況を踏まえ、法人経営に関する知見を継続的に蓄積してきた当事者機関による支援を拡充することが必要であると考えられる。例えば、社会福祉法人の円滑な事業実施を支援する組織である社会福祉協議会による第三者機関としての資金繰りのサポートや各種補助金制度の紹介、社会福祉法人が会員となっている社会福祉法人経営者協議会等の当事者団体による経営改善計画の策定や経営改善・再建に向けた支援がある。また、将来的には、社会福祉法人の経営改善ニーズに対応した、さらなる専門的な機関の必要性について検討していくことも考えられる。

### ・所轄庁への支援

所轄庁には、公認会計士や税理士など、財務分析に関する十分な知見を有する専門的人材が配置されていない場合が多いと考えられる。また、定期的に人事異動があるため、業務に関する知見の蓄積にも苦慮している現状が見られる。本調査研究事業では、所轄庁が活用できるチェックリストを作成しているが、更に財務指標の分析力を高めるためには、所轄庁に対する専門的な研修の実施や、公認会計士や税理士といった外部の有識者を活用するための環境整備が必要であると考えられる。

## 付属資料・参考資料

---

### (1) 付属資料

---

社会福祉法人の経営状況に関するチェックリスト —財務分析の視点を中心に—

### (2) 参考資料

---

財務指標分析結果

①単年度分析 良否判断に基づく分析結果

平成 28 年度、平成 29 年度、平成 30 年度の分析結果を掲載

②単年度分析 層別分析結果

平成 28 年度、平成 29 年度、平成 30 年度の以下の層別分析結果を掲載

- ・ サービス活動収益規模別
- ・ 従業員(常勤換算数)規模別
- ・ サービス区分別
- ・ 都道府県別

③時系列分析 良否判断に基づく分析結果

平成 28 年度、平成 29 年度、平成 30 年度の各指標の推移を掲載

④時系列分析 層別分析結果

平成 28 年度、平成 29 年度、平成 30 年度の各指標の推移を以下の層別に掲載

- ・ サービス活動収益規模別
- ・ 従業員(常勤換算数)規模別
- ・ サービス区分別
- ・ 都道府県別

⑤解散法人分析 単年度分析結果

解散法人の重要指標分析結果について以下の区分で掲載

- ・ 平成 29 年度解散法人の平成 28 年度の分析結果
- ・ 平成 30 年度解散法人の平成 29 年度の分析結果
- ・ 平成 31 年度(令和元年度)解散法人の平成 30 年度の分析結果

令和2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  
社会福祉法人の経営指導強化等に関する調査研究

発行日：令和3年(2021年)3月  
編集・発行：PwC コンサルティング合同会社