

## 赤字分析からみる社会福祉法人の経営リスク

社会福祉法人の経営リスクを把握し安定した経営につなげるため、今般、福祉医療機構のデータを基に社会福祉法人の赤字分析を行った。

創設間もない設立年数「3年以上 5年未満」の赤字法人の分析では、本格稼働に必要な人員が確保できていないため、十分な収益が得られずに赤字となる傾向がみられた。設立年数の短い法人は「人員確保リスク」にいかにも上手く対処できるかが、その後の経営を左右するポイントと思われた。

設立後一定年数を経過した法人の赤字については、設立経過年数と事業展開の二つの切り口から分析した。設立経過年数では、年数が経つほど赤字割合が高い傾向がみられた。設備投資をせずに収益の拡大を図ってこなかった法人に赤字が多いと推察され、設立から一定年数が経った法人は「設備投資リスク」を意識する必要があると思われた。

事業展開では、単一分野でしか事業を実施しない法人や、定まった主たる事業のない法人に赤字が目立った。主たる事業を経営の基盤としながら、それ以外の分野を実施する形態が効果的であり、年数が経った法人は「事業展開リスク」についても意識することが重要であると思われた。

最後に赤字に至るまでの経営状況の推移をみたところ、赤字法人の資産はほぼ横ばいで推移しており、サービス活動収益が伸び悩んでいた。早期に事業の将来性を判断し、設備投資により収益性の向上を図るか、事業の見直しや他事業を展開する等の対策を取ることが必要であると思われた。

### はじめに

福祉医療機構（以下「機構」という。）の昨年度の調査では、平成25年度決算で赤字<sup>1</sup>となった社会福祉法人は26.2%あった<sup>2</sup>。平成27年度の介護報酬のマイナス改定や民間事業者の増加等により、社会福祉法人はますます厳しい経営環境に置かれている。今後、社会福祉法人が安定した経営を行い、充実したサービスを提供していくためにも、社会福祉法人が経営リスクを把握することは重要である。そのため、本レポートでは社会福祉法人の赤字について、いくつかの視点から分析し経営リスクを抽出することで、安定経営のためのヒントを得ることを目的とする。

第一に近年の社会福祉法人の経営状況を赤字

割合の推移で概観する。第二に設立年数の短い法人を赤字黒字別に比較し、創設法人の経営リスクを分析する。第三、第四で法人の設立経過年数、事業展開の状況別に経営状況を比較し、設立後一定年数を経過した法人の経営リスクを分析する。第五に赤字前の4期の決算を分析し、赤字に至るまでの経緯を推察する。最後に分析結果を踏まえて、社会福祉法人が持続して安定的な経営を行うためのポイントを提示する。なお、今次分析には機構の貸付先より毎年提出される財務諸表<sup>3</sup>のデータを用いた。

### 1. 近年の社会福祉法人の経営状況

**【社会福祉法人の平成25年度の赤字割合は約26%。年々増加の傾向に】**

1 経常増減差額がマイナスを赤字とする

2 機構の貸付先2,601法人が対象

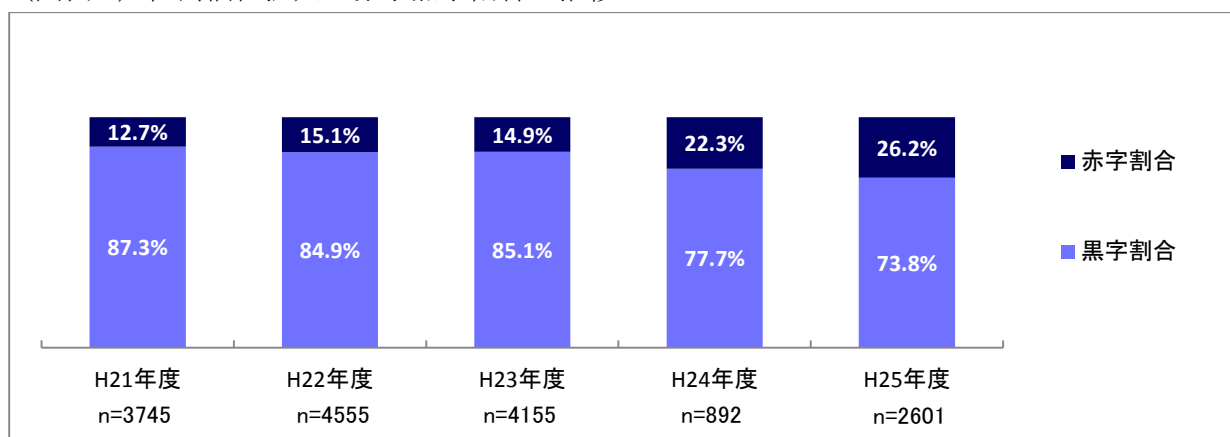
3 平成23年度までは社会福祉法人旧会計基準および指導指針、平成24年度以降は社会福祉法人新会計基準に基づく決算書を用いた



社会福祉法人の赤字割合は、近年おおむね増加傾向にあり、平成 21 年度は 12.7%であったも

のが、平成 25 年度は 26.2%と 13.5 ポイント拡大した（図表 1）。

（図表 1）社会福祉法人の赤字黒字割合の推移

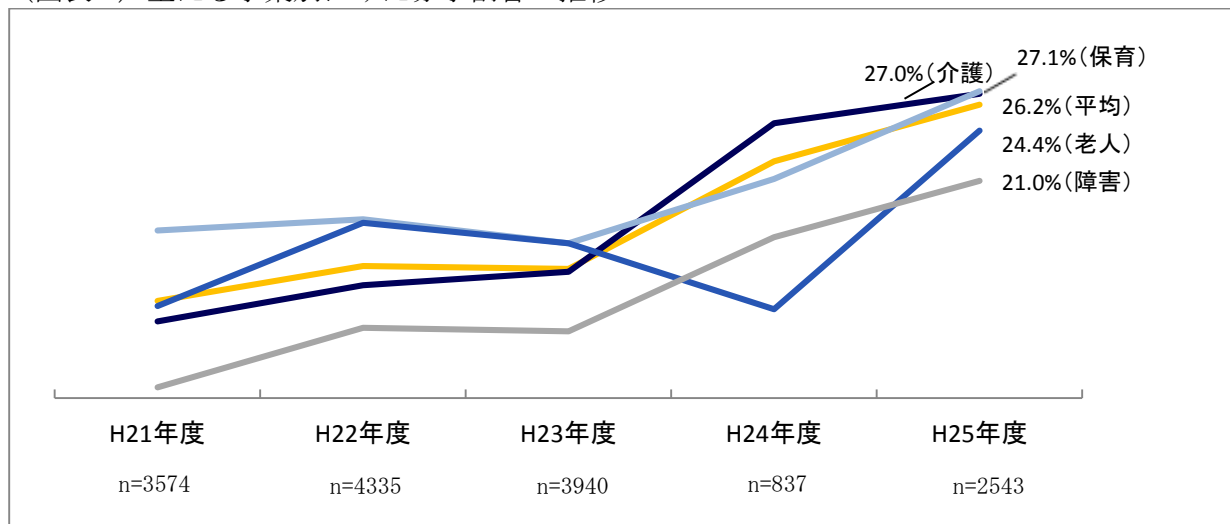


資料出所：福祉医療機構（以下、記載がない場合は同じ）

法人の主たる事業<sup>4</sup>別に赤字割合をみると、「介護」「老人」「保育」「障害」の4分野とも赤字割合は増加しており（図表 2）、なかでも平成 25 年度では「介護」「保育」分野が全体平均を上回っていた。両分野では、近年、株式会社等の社会福祉法人以外が経営する事業所が増えており<sup>5</sup>、競争が赤字増加の要因の一つとなってい

ることが考えられる。今後も様々な業種からの福祉分野への参入が予想され、さらに競争が激化すると思われるなか、社会福祉法人が安定した経営を行うためには、赤字の内的要因についても把握し対応することが必要である。次項以降では赤字の内的要因について分析をしていく。

（図表 2）主たる事業別にみた赤字割合の推移



4 サービス活動収益（除く経常寄付金収益）のうち、当機構で集計の対象としている「介護」「老人」「保育」「障害」のいずれかの事業から 50%以上の収益を得る事業

5 「介護サービス施設・事業所調査」「社会福祉施設等調査」（ともに厚生労働省）



## 2. 設立年数が短い法人の赤字特性

### 【設立年数が短い赤字法人は、人員計画の未達により本格稼働ができていない可能性も】

設立間もない法人は経営が不安定であるが、大抵の法人は遅くとも建物等が完成し、事業の体制が整う3年目までの黒字化を見込んで事業計画を立てるのが一般的である。機構の貸付制度でも据置期間は最大で3年となっており、3年目を目途に黒字を達成できなければ、過去の利益の蓄積がない創設法人は、即借入金が返済不能になることが考えられる。仮に返済を実施できたとしても、給与の支払い等にしわ寄せが来る可能性もあり、最終的には事業の継続性にも影響が生じることとなる。

このように、創設から数年経ても赤字を脱却できない状況は深刻であるため、本項では設立「3年以上5年未満」の法人について赤字黒字別で経営状況を比較し、創設法人の経営リスクを分析する。

図表3は財務諸表の項目について、赤字法人と黒字法人の平均値を並べたものである。まず、

収益からみていくと、主な収益であるサービス活動収益は赤字法人が232,545千円、黒字法人が251,096千円と、赤字法人が黒字法人を下回っている。収益の低さについては、そもそも事業規模が赤字法人の方が黒字法人より小さい可能性が考えられるが、固定資産をみると、社会福祉事業に要する財産、つまりサービス活動収益源となる基本財産の額は赤字法人が672,606千円、黒字法人が453,023千円と赤字法人の方が大きい。この事実からすると、収益に見合った施設整備ができていない可能性もあるが、一概に赤字法人で見込まれるサービス活動収益が黒字法人より低いということは言い難い。今回、分析の対象としているデータは法人全体のものであるため、サービス活動収益を決定する各施設や事業の利用率を測ることはできないが、赤字法人のサービス活動収益が低い要因の一つとして、施設や事業所が本格稼働していないことが推察される。

(図表3) 赤字・黒字別にみた設立3年以上5年未満の法人の経営状況

千円

区 分		赤字 n=10	黒字 n=46	差 (赤字-黒字)
収 支 状 況	サービス活動収益	232,545	251,096	△ 18,552
	サービス活動費用	241,807	233,195	8,612
	うち人件費	140,243	157,096	△16,853
	うち経費（事業費+事務費）	65,184	59,904	5,281
	うち減価償却費	24,230	23,701	529
	サービス活動増減差額	△ 9,262	17,901	△ 27,164
	経常活動増減差額	△ 14,585	16,027	△ 30,611
財 務 状 況	流動資産	99,020	92,396	6,624
	固定資産	747,843	533,629	214,214
	うち基本財産	672,606	453,023	219,582
	流動負債	50,729	40,388	10,341
	固定負債	446,926	300,026	146,900
	うち設備資金借入金	408,339	262,595	145,743
	うち長期運営資金借入金	37,044	30,545	6,499
	純資産	349,209	285,610	63,598
	うち基本金	133,554	90,693	42,861
	うちその他の積立金	1,400	14,377	△ 12,977
	総資産	846,863	626,025	220,838
法人全体従事者数	人	41	46	△5



では、なぜ本格稼働ができていないのか。原因としては、本格稼働に必要な人員を確保できないことが考えられる。法人全体従事者数をみると、赤字法人は41人、黒字法人は46人となっている。前述のとおり、事業規模は赤字法人の方が黒字法人に比べて小さいということは考え難いため、人員確保ができていない可能性は高いと思われる。赤字法人でサービス活動収益があがらない原因は、必要な従事者が集まらず本格稼働できない点にあるのではないだろうか。

次に費用であるが、サービス活動収益では赤字法人が黒字法人を下回ったのに対し、主な費用であるサービス活動費用は赤字法人が241,807千円、黒字法人が233,195千円と、赤字法人が黒字法人を上回っている。赤字法人は基本財産を含む固定資産が黒字法人に比べて大きいいため、減価償却費や水道光熱費等の固定費を含む経費の支出が大きく、結果的に費用を押し上げていることが考えられる。

以上、設立「3年以上5年未満」の赤字法人

の経営状況についてみてきた。赤字法人は本格稼働に必要な人員を確保できないことが収益の低さ、ひいては赤字の要因となっていることが推測された。このことから、創設法人の経営リスクとして「人員確保リスク」を挙げたい。

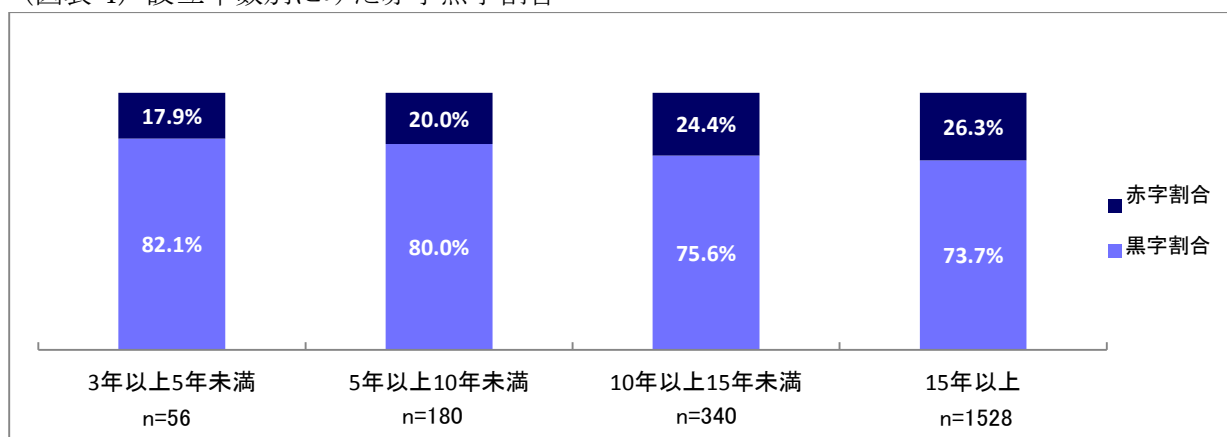
### 3. 設立経過年数と赤字の関係

**【年数が経つにつれて赤字割合は増加。設備投資をして収益を拡大していくことが重要】**

前項では、設立「3年以上5年未満」の法人の経営状況をみた。それでは、年数が経つにつれて、経営はどのように変化していくのか。本項では設立経過年数別に経営状況をみていく。

設立経過年数を「3年以上5年未満」「5年以上10年未満」「10年以上15年未満」「15年以上」の4区分に分類し、各区分の赤字・黒字割合をみたところ、年数が経つにつれて、赤字割合が増加する傾向がみられた（図表4）。この理由について、検証していきたい。

（図表4）設立年数別にみた赤字黒字割合





サービス活動収益に対する各費用の割合では、人件費率が年数が経つにつれて高くなっており（図表 5）、赤字の要因の一つとして、増加する費用に対して収益が伸びていないことが考えられる。

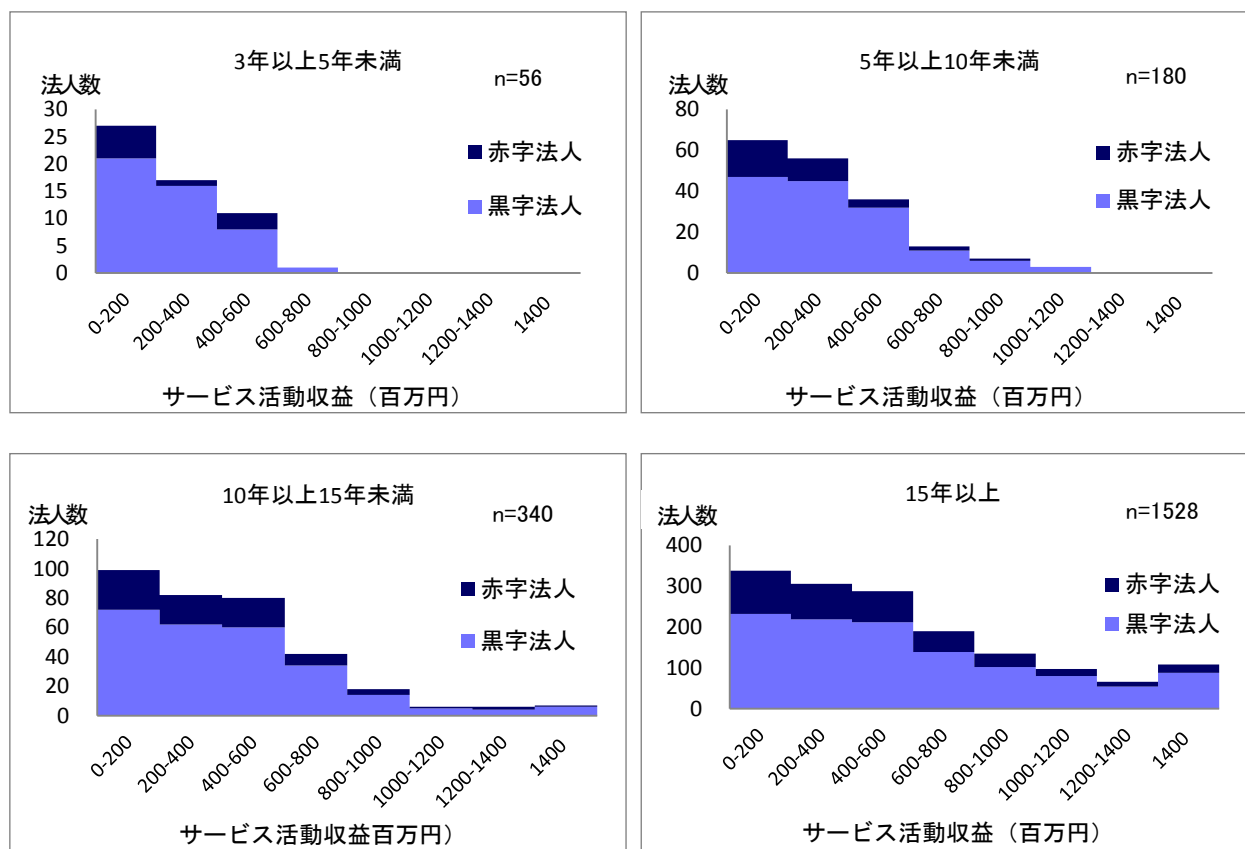
対象となるサンプルが異なることには留意が必要であるが、設立年数別にサービス活動収益の分布をみたところ、設立「3年以上5年未満」

では収益規模が下位に集中しているが、年数が経つにつれて上位の収益規模の法人数が増加している（図表 6）。このことから、全体的に収益が伸びていないのではなく、順調に収益を伸ばしてきた法人と当初の規模のまま運営を行ってきた法人があると推察される。なお、分布からはいずれの年数区分においても、赤字法人は下位の収益規模に分布していることがわかる。

（図表 5） 設立年数別にみたサービス活動収益に対する費用の割合

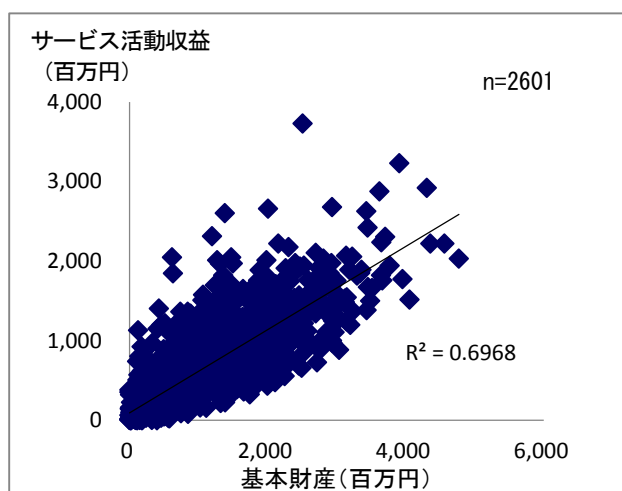
	3年以上5年未満 n=56	5年以上10年未満 n=180	10年以上15年未満 n=340	15年以上 n=1528
人件費率 (%)	61.3	62.5	62.6	66.0
経費率 (%)	24.1	24.9	26.2	24.9
減価償却費率 (%)	6.0	6.2	4.6	4.3
支払利息率 (%)	1.6	1.6	0.8	0.5

（図表 6） 設立年数別にみたサービス活動収益の分布



では、収益の差はどこでつくのか。収益の決定要因としては事業規模がある。事業規模を測るものとして基本財産を用い、基本財産とサービス活動収益の関係をみたところ、基本財産とサービス活動収益には強い相関 ( $r=0.83$ ) がみられた (図表 7)。

(図表 7) 基本財産とサービス活動収益の相関



収益規模が大きい法人は大規模修繕や増改築、事業展開等の設備投資で収益規模を拡大してきたことがうかがえる。

設備投資を行わないことにより、施設の老朽化や、政策やニーズとの乖離が生じ、その結果、集客が落ち収益の低下につながる可能性が生じやすくなる。このような設備投資を行わないリスクは年数が経つ程高まるため、設立年数とともに赤字割合が増加していくのではないかとと思われる。設立後一定年数を経過した法人の経営リスクの一つ目として、「設備投資リスク」を挙げたい。

#### 4. 複数分野における事業展開と赤字の関係

**【経営の基盤となる主たる事業を持ちつつ、他分野でも事業展開することが安定した経営には必要】**

前項では設備投資が収益規模の拡大、つまり経営の安定には有効であることがわかった。こ

こで視点を変えて、設備投資を事業の拡大という視点でとらえ、複数分野に渡る事業の実施状況と経営の関係についてみていく。

分析にあたっては、法人を次のとおり分類した。サービス活動収益のうち「介護保険事業収益」「老人福祉事業収益」「保育事業収益」「障害福祉サービス事業収益」のいずれか一つの収益がサービス活動収益の全額<sup>6</sup>を占めている法人を単一分野で事業を実施する「単一事業法人」、それ以外を複数分野に渡って事業を実施する「複数事業法人」とした。

#### ○単一事業法人と複数事業法人

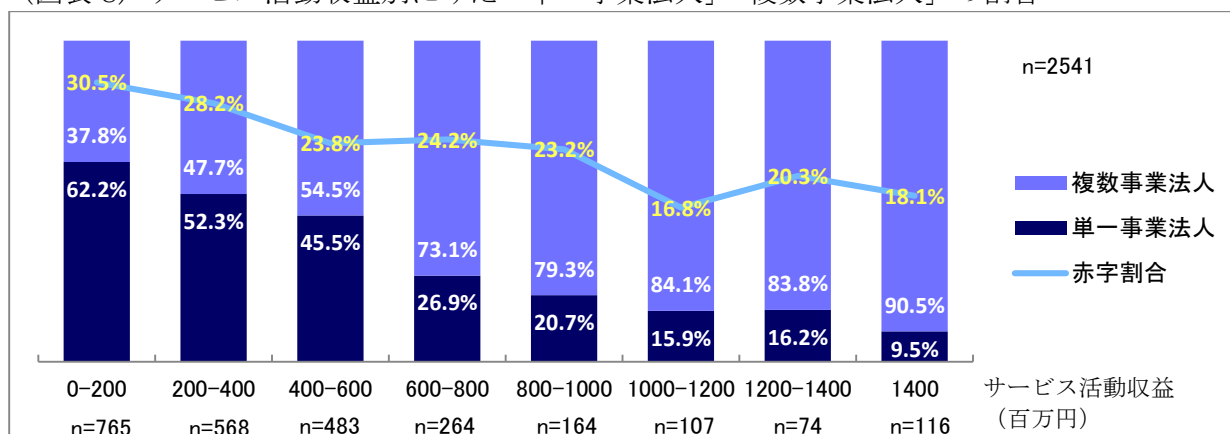
単一事業法人	経常経費寄付金収益を除くサービス活動収益を一つの事業収益から得ている法人
複数事業法人	経常経費寄付金収益を除くサービス活動収益を複数の事業収益から得ている法人

まず、サービス活動収益の規模別に赤字割合をみると、多少の起伏はあるものの、収益規模が拡大していくにつれて、おおむね赤字割合が縮小している。次に、サービス活動収益の規模別に「単一事業法人」と「複数事業法人」の割合をみると、収益規模が小さい法人ほど「単一事業法人」の割合が高く、収益規模が大きくなるにつれて「単一事業法人」の割合は縮小し、「複数事業法人」の割合が拡大する傾向がみられた (図表 8)。

これらのことから、サービス活動収益が拡大すると赤字割合が低減するが、単一事業で収益規模を拡大するには限界があり、収益規模の拡大には複数分野に渡る事業の実施が必要であることがわかる。設立後一定年数を経過した法人の経営リスクの二つ目として、「事業展開リスク」を挙げたい。

6 経常寄付金収益を除く

(図表 8) サービス活動収益別にみた「単一事業法人」「複数事業法人」の割合



では、複数分野で事業を実施するとして、どの程度実施すれば経営に効果が出るのだろうか。「複数事業法人」を主たる事業を持つものと持たないものに分け、さらに持つものについては主たる事業で得られる収益の割合別（70%以上、60%以上 70%未満、50%以上 60%未満）に分類し、赤字割合およびサービス活動収益対経常増減差額比率（以下「経常増減差額比率」という。）を比較した。

#### ○複数事業法人の分類

主たる事業なし	サービス活動収益の 50%以上を単一事業収益で占めない法人
主たる事業収益 70%以上	サービス活動収益の 70%以上を単一の事業収益で占める法人
主たる事業収益 60%以上 70%未満	サービス活動収益の 60%以上 70%未満を単一の事業収益で占める法人
主たる事業収益 50%以上 60%未満	サービス活動収益の 50%以上 60%未満を単一の事業収益で占める法人

その結果、赤字割合が最も高く、経常増減差額比率も最も低かったのは「主たる事業収益なし」、つまり複数事業を実施しているが、サービス活動収益の 50%以上を占める法人の核となる事業を持たない法人であった（図表 9）。

「単一事業法人」と「主たる事業収益なし」を除いた「複数事業法人」の比較では、いずれの区分でも「複数事業法人」の方が「単一事業法人」より赤字割合が低く、主たる事業収益の

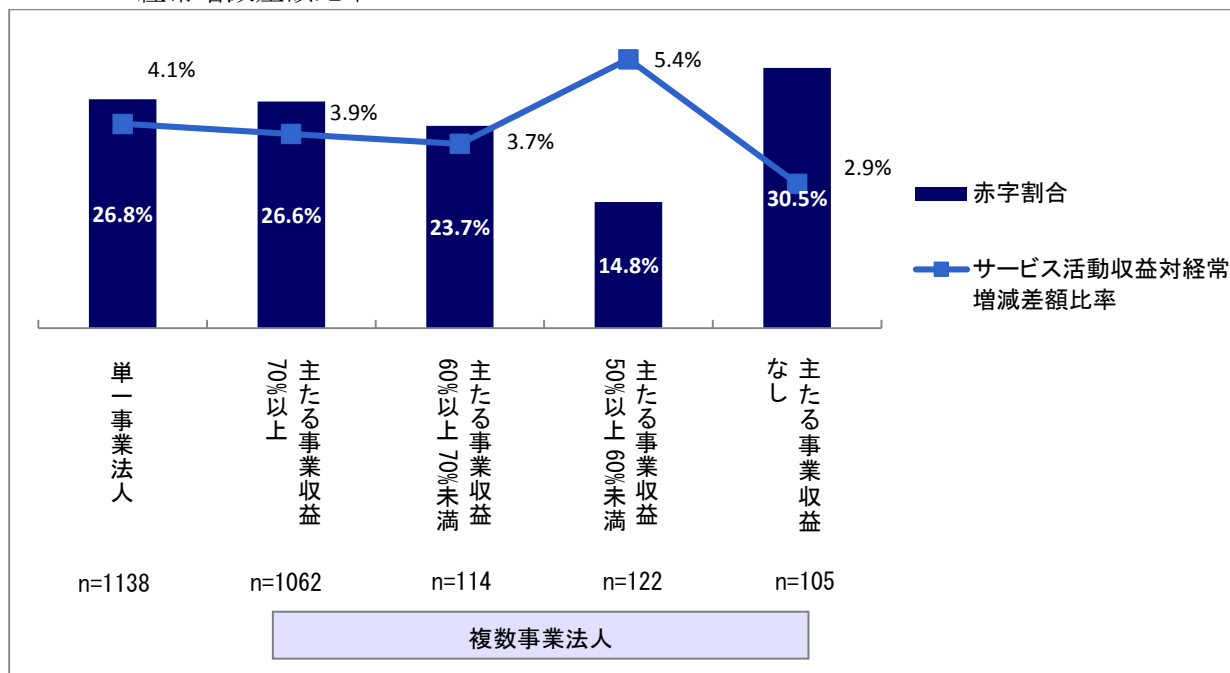
割合が小さくなるにつれて赤字割合は低減した。主たる事業収益「50%以上 60%未満」は、全区分のなかで赤字割合が 14.8%と最も低く、経常増減差額比率が 5.4%と最も高かった。

以上のことから、複数分野に渡り事業を実施する場合でも、主たる事業を持たずに複数の分野を少しずつ実施する形態は却って効果がなく、主たる事業を経営の基盤としながら、それ以外の分野を実施する形態が効果的と思われた。ちなみに、主たる事業以外で実施する分野としては介護保険事業が多く、介護保険事業が主たる事業の場合は、老人福祉事業、保育事業、障害福祉サービス事業が同程度であった。

なお、複数事業を実施している割合は、主たる事業を障害福祉サービス事業とする法人で 87.0%と最も高く、保育事業で 26.3%と最も低かった。今回の結果は、サンプルの属性による影響もあると思われるが、事業別での分析は別の機会に譲ることとしたい。



(図表 9) 「単一事業法人」と「複数事業法人」別にみた赤字割合およびサービス活動収益対経常増減差額比率



## 5. 赤字に至るまでの経営状況の推移

【黒字法人は資産が増加していくのに対し、赤字法人は横ばいで推移。投資活動の有無が赤字黒字を分ける】

ここまで平成 25 年度のデータをもとに赤字法人の特徴をみてきた。ここで、どのような経緯で赤字に至ったのかを推察するために、本項では過去の決算データをもとに、4 期連続黒字で 5 期目に赤字となった法人（以下「赤字法人」という。）と、5 期連続黒字の法人（以下「黒字法人」という。）の 4 期前から 1 期前までの経営状況の推移を比較する。

### ○赤字法人と黒字法人

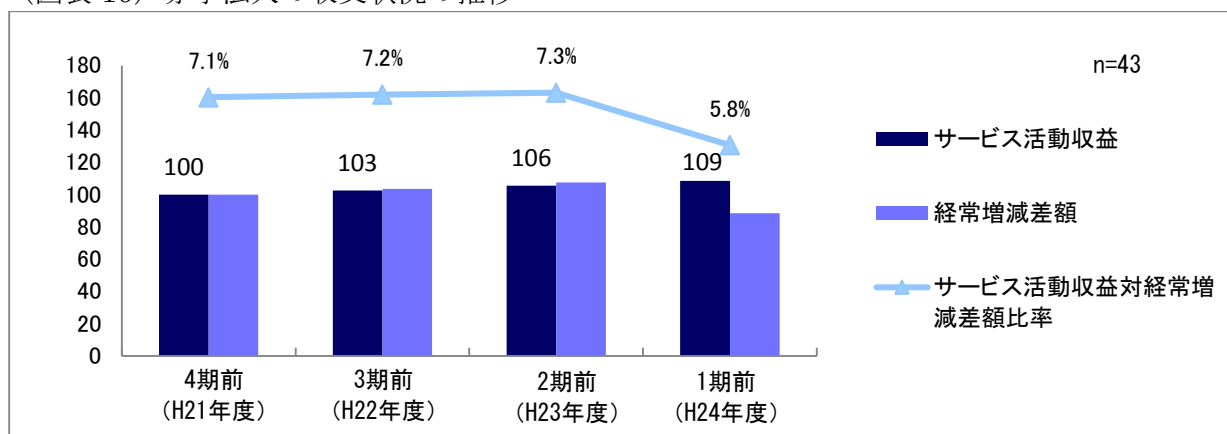
赤字法人	平成 21 年度から平成 24 年度までは黒字で、平成 25 年度に赤字となった法人
黒字法人	平成 21 年度から平成 25 年度まで黒字の法人

まず、収支状況であるが、4 期前の平成 21 年度を 100 としたサービス活動収益および経常増減差額の推移と経常増減差額比率の推移をみた。赤字法人で特徴的なのは、2 期前までサービス活動収益、経常増減差額、経常増減差額比率のいずれもほぼ横ばいで推移したのち、1 期前に経常増減差額が減少し、経常増減差額比率が低下している点である（図表 10）。一方、黒字法人では、多少の上下はあるものの、4 期間を高い経常増減差額比率で推移している点が赤字法人と対照的である（図表 11）。黒字法人はサービス活動収益の伸びが赤字法人より大きく、それが高い収支差と経常増減差額比率に結びついているとみられる。次に赤字法人と黒字法人の差が何に起因するのか、財務状況から推察してみたい。



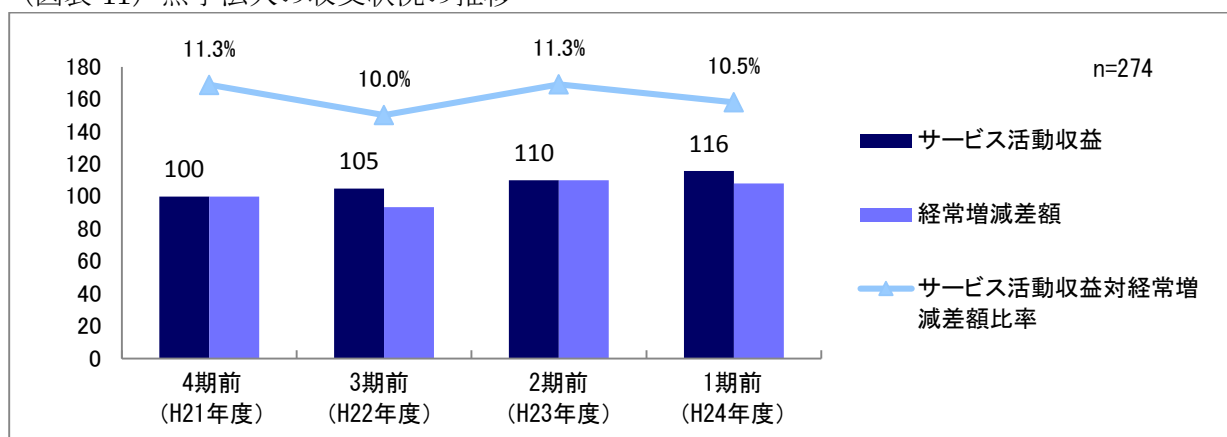


(図表 10) 赤字法人の収支状況の推移



\*左目盛りは4期前を100としたときの相対的なサービス活動収益、経常増減差額の指数を示す

(図表 11) 黒字法人の収支状況の推移



\*左目盛りは4期前を100としたときの相対的なサービス活動収益、経常増減差額の指数を示す

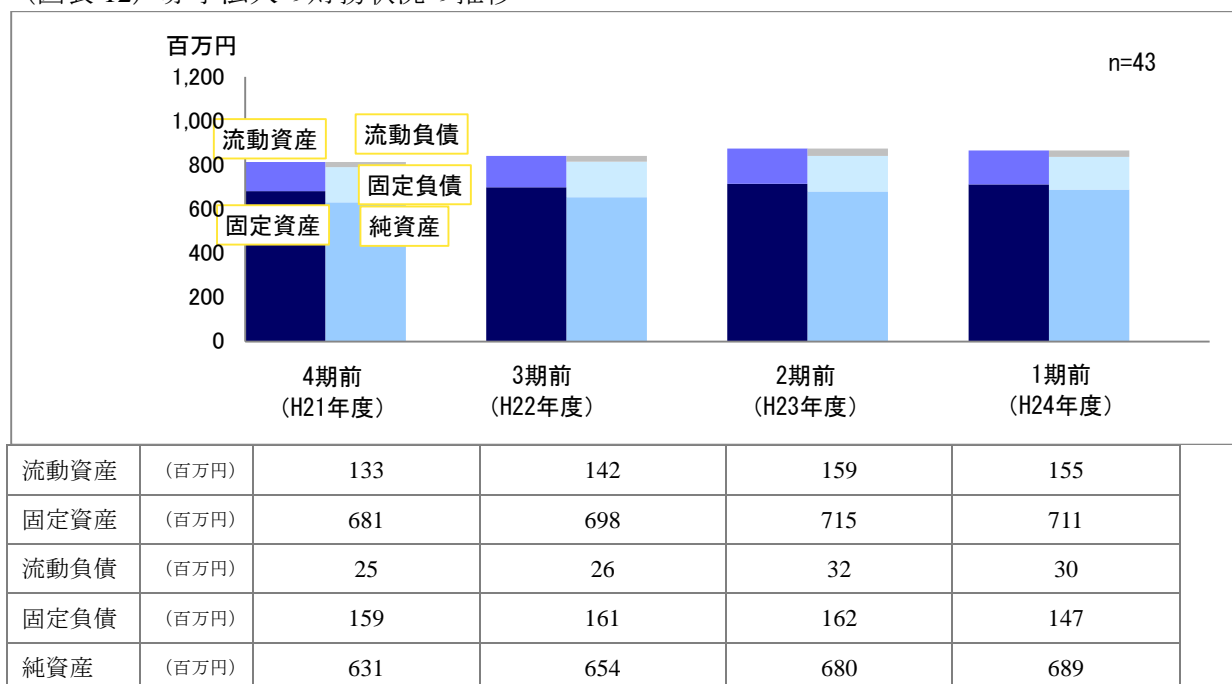
赤字法人では固定資産を含め総資産が横ばいで推移しているのに対し（図表 12）、黒字法人の財務状況では、固定資産が年々増加しており、総資産も増加している（図表 13）。赤字法人では、固定負債が2期前までは横ばいだったが、2期前から1期前にかけて減少しており、新たな設備投資をせず、返済のみ行っていることがうかがえる。赤字法人と黒字法人で発生した収支状況の差は、投資活動の有無に起因するとい

えるだろう。

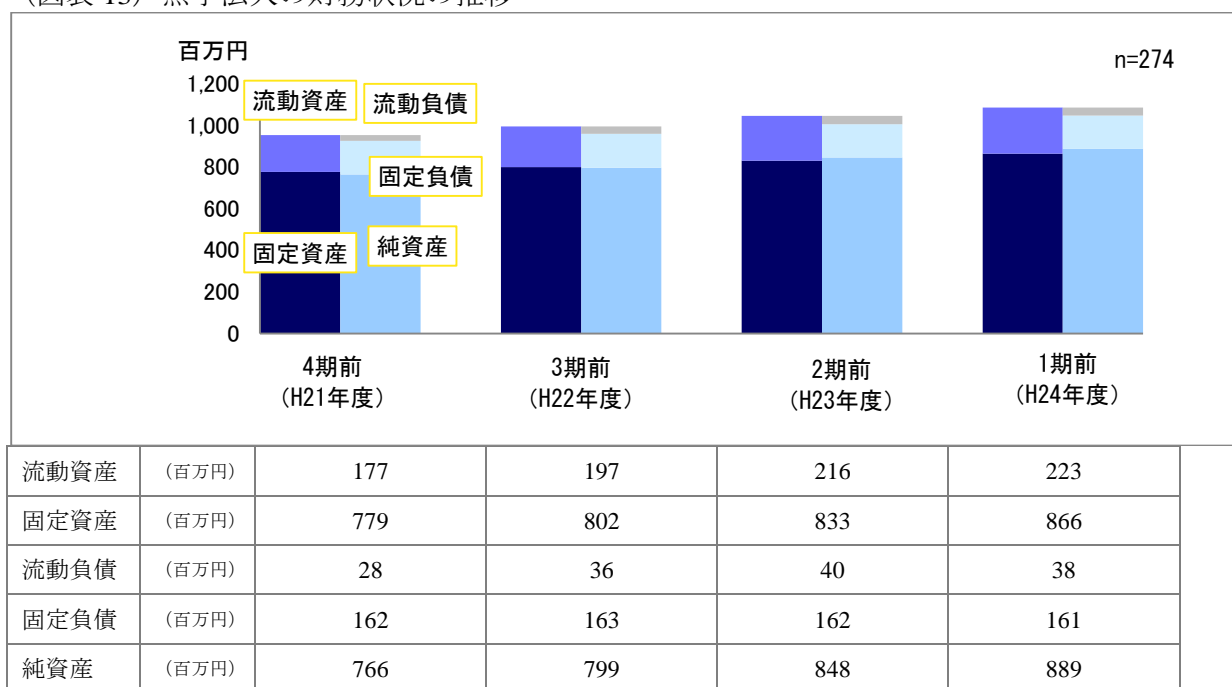
資産の規模でいえば、もともと赤字法人は黒字法人より小さい。その点も踏まえ、赤字に至った経緯を推察すると、規模が小さいゆえに十分に利益が出ない、それゆえに設備投資ができず収益機会を逸し、さらに利益が減り赤字に至ったのではないだろうか。ここでもこれまでみてきた内容と同様に、規模を拡大していくことが法人の経営には重要であることが示唆された。



(図表 12) 赤字法人の財務状況の推移



(図表 13) 黒字法人の財務状況の推移



## おわりに

本レポートでは、いくつかの視点から社会福祉法人の赤字について分析してきた。最後に分析の結果を踏まえ、社会福祉法人が安定した経営を行うためのポイントを整理したい。

創設法人では、本格稼働に必要な人員を確保できないために収益があがらない「人員確保リスク」がみられた。福祉業界では人手不足や介護職員の高い離職率が深刻な問題となっている。創設法人であっても関連の社会福祉法人や医療

法人による人員支援が望める場合は別として、人員確保の経路を持たない法人については、人員確保のリスクを深刻にとらえ、民間企業と同様に積極的な行動を起こすことが求められるだろう。例えば、就職サイトへの登録や就職活動に関するセミナーへの参加、福祉人材センターやハローワークの活用、専門学校や大学等の教育機関との連携強化による人材の参入促進や、キャリアパスの整備や各種研修制度の充実による人材育成面の強化といった取組みが必要と思われる。

設立後一定年数を経過した法人については、設立経過年数と事業展開の二つの切り口から分析した結果、それぞれ「設備投資リスク」と「事業展開リスク」がみられた。いずれも規模の拡大に必要な要素であり、規模の拡大による収益の増大が安定経営には必要であるとの結論が導かれた。

設立経過年数については、年数が経つほど赤字割合が高い傾向がみられた。赤字法人は収益の小さい法人に多くみられたが、年数が経つにつれて設備投資を行ってきた法人とそうでない法人とで、収益の差が拡大する傾向が推察された。施設の老朽化による集客力の低下といったリスクを回避するためにも、設備投資を行っていくことは重要であると思われる。

また、経過年数が長い法人ほど人件費率が高い傾向にあった。年数が経てば勤続年数の長い職員が多くなり、それに伴い人件費も大きくなることが想像される。設備投資により施設を増やしていくことで、職員のキャリアパスが広がるだけではなく、新規採用職員の採用等により人件費率の上昇を抑制する効果も見込むことができる。

事業展開については、単一分野でしか事業を

実施しない法人や、主たる事業が定まらない法人で赤字の割合が高かった。理想的な事業形態としては、法人の経営基盤となる主たる事業を持ちつつ、複数分野でも事業を実施することであり、それにより安定した収益を確保しながら、将来、報酬改定の減算や人口動態等によるニーズの減少等が生じて、リスクを分散させ安定的な経営を行うことが可能になる。なお、小規模法人等の経営基盤が脆弱な法人は、他法人との協働により同様の効果を探るのも一つの方法かも知れない。

最後に赤字に至るまでの経営状況の推移をみた。固定資産を中心に資産を増やし続ける黒字法人に対し、赤字法人の資産はほぼ横ばいで推移していた。サービス活動収益は伸び悩み、赤字の1期前には経常増減差額および経常増減差額比率が低下した。赤字法人は設備投資を行わないために収益機会を逸し、経営が悪化するというパターンが推察されたが、一度収益が悪化し悪循環に陥ると挽回が困難であることから、人口動態等も注視しつつ早期に事業の将来性を判断し、収益が低迷する前に借入等を利用してでも設備投資により収益性の向上を図るか、事業の見直し等による事業規模の適正化や他事業を展開する等の対策を取ることが重要であると思われる。

冒頭でも述べたように、社会福祉法人が置かれている経営環境は厳しい。常に利用者の処遇や地域の要望も考えながら経営を行わなければならない社会福祉法人にとって、合理的な経営判断が困難な場合もあるかも知れないが、本レポートが社会福祉法人が持続して安定した経営を行うには何が必要か、それを考える際の一資料となれば幸いである。

- 
- ※本資料は情報の提供のみを目的としたものであり、借入など何らかの行動を勧誘するものではありません
  - ※本資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、情報については、その完全性・正確性を保証するものではありません
  - ※本資料における見解に関する部分については、著者の個人的所見であり、独立行政法人福祉医療機構の見解ではありません

《本件に関するお問合せ》

独立行政法人福祉医療機構

経営サポートセンター リサーチグループ

TEL : 03-3438-9932 FAX : 03-3438-0371

E-mail : [wam\\_sc@wam.go.jp](mailto:wam_sc@wam.go.jp)