

社会福祉法人の経営指標
～ 経営状況の分析とガバナンス改善に向けて～

平成26年 7 月24日
日本公認会計士協会

目 次

はじめに	1
社会福祉法人制度と課題	1
1．制度概要	1
2．経営環境の変化と課題	2
社会福祉法人のガバナンスと経営評価	4
1．社会福祉法人におけるガバナンス	4
2．ガバナンスと経営評価	6
3．経営指標の目的	7
社会福祉法人の経営分析の視点	8
1．社会福祉法人の特性	8
2．経営分析の視点	10
3．法人情報と施設情報	11
経営指標	12
1．前提	12
2．社会福祉法人の経営指標	13
3．経営指標の利用	16
4．重要な定性情報	19
効果的な経営分析が可能な環境整備に向けて	20
1．法人内の体制とプロセス	20
2．情報開示	21
更なる検討に向けて	22
付属資料	24

はじめに

本研究報告は、社会福祉法人のガバナンスの有効性を高め、その経営をより良いものとしていくために、法人自身及び利害関係者が法人経営の全体像を理解し、評価するための仕組みが求められる状況を踏まえ、社会福祉法人の経営状況の分析に資する指標（以下「経営指標」という。）を整理して提示することを目的とする。

まず、社会福祉法人制度の概要と近年指摘される課題を概括し、社会福祉法人に求められるガバナンスを考察した上で、経営分析の主体と目的を整理する（ ）。次に、社会福祉法人の基本的な特性と経営分析の視点をまとめ、個別の指標とその利用について検討する（ ）。さらに、 では、効果的な経営分析が可能な環境の整備に向けて、法人内の体制及びプロセスと対外的な情報開示の在り方についての基本的な考え方を示す。

社会福祉法人制度と課題

1．制度概要

社会福祉法人は、社会福祉法（昭和26年法律第45号）に基づき、社会福祉事業を行うことを目的として設立された法人である¹。社会福祉法は、社会福祉事業について、第1種社会福祉事業と第2種社会福祉事業を限定列挙している²。このうち第1種社会福祉事業については、原則、国、地方公共団体又は社会福祉法人が経営することとされており、その他の者による施設設置には、その施設を設置しようとする地の都道府県知事等の許可が必要となる³。

憲法第89条において「公金その他の公の財産」は、「公の支配に属しない」「慈善」又は「博愛の事業」に対し、「支出し、又はその利用に供してはならない」としていることから、社会福祉法人には公による厳格な規制の下、所轄庁による監督が行われてきた。具体的には、社会福祉事業の開始に当たっては、施設の設置の有無又は実施する社会福祉事業の区分により、事業開始前又は開始した際における都道府県知事への届出が求められるほか⁴、老人福祉法（昭和38年法律第133号）等の各々の施設を定義している法律において、別途、都道府県知事等の認可を要する施設種別がある。さらに、福祉施設の種別ごとに設置者に対しては、施設を運営するに当たって、最低限遵守すべき人員・設備・運営に関する基準の履行を継続することが求められる。法人の資産については、原則として事業実施に必要な物件についての所有権を有すること、又は国若しくは地方公共団体からの貸与若しくは使用許可を

¹ 社会福祉法第22条

² 社会福祉法第2条

³ 社会福祉法第60条、第62条第2項

⁴ 社会福祉法第62条第1項（施設を設置し第1種社会福祉事業を開始）、第67条第1項（施設を設置せずに第1種社会福祉事業を開始）、第69条第1項（第2種社会福祉事業を開始）

受けていることを要件とし⁵、法人存立の基礎となる基本財産として、施設を経営する法人は全ての施設の用に供する不動産を、また、施設を経営しない法人は、原則として1億円以上の資産を基本財産として有することが求められる⁶。

また、社会福祉法人は、法人の業務及び財産の状況に関する検査の受審など、所轄庁の監督を受ける。法令違反等の場合には、所轄庁による業務の停止命令又は役員（理事及び監事）の解職勧告、さらには解散命令の対象ともなる。社会福祉法人制度においては、法人が所有する資産である出資持分及び資産の分配は存在せず、法人の残余財産の取扱いについても、定款で定める他の社会福祉事業を行う者に帰属し、定款で帰属者を定めない場合には国庫に帰属する⁷。収益事業の実施により得られた収益は、社会福祉事業又は一部の公益事業に充当することとされている⁸。

一方、社会福祉法人には、その非営利性、公益性に鑑みて優遇措置が設けられている。財政的な支援措置による施設整備に対する補助や、また、税制面においては、法人税や固定資産税等について、一部事業については非課税とするなどの優遇措置が取られている。

2．経営環境の変化と課題

我が国における社会福祉ニーズは急速に拡大しており、この傾向は将来にわたって継続するものと見込まれる。高齢化が他国に前例のないスピードで進展しており、総人口に占める65歳以上人口の割合（高齢化率）は、平成22（2010）年の23.0%⁹から、平成47（2035）年に33.4%、平成62（2050）年に38.8%に達すると推計されている¹⁰。その結果、高齢者介護に対するニーズはますます大きくなることが想定され、高齢者介護サービスを安定して提供し続けるための体制構築は、喫緊の課題となっている。またその一方で、子供の絶対人数は減少を続けているものの、働く女性の増加に伴い保育ニーズは増大していることも我が国における課題となっている。

戦後社会における社会福祉サービスは、1990年代以降、「措置から契約へ」というシステムの大転換があったが、原則として公的財源を基礎に提供されてきた。しかしながら、公的債務が1千兆円を超える状況において、公的財源に大きく依存して社会福祉サービスを提供し続けることが難しくなりつつあり、民間資源の有効活用と社会保障費の抑制が急務となっている。一方、都市化と核家族化、少子高齢化

⁵ 社会福祉法第25号、社会福祉法人審査基準（「社会福祉法人の認可について」（平成12年12月1日 障第890号、社援第2618号、老発第794号、児発第908号 厚生省大臣官房障害保健福祉部長、社会・援護局長、老人保健福祉局長、児童家庭局長連名通知）別紙1。以下「審査基準」という。）第2の1

⁶ 審査基準第2の2の(1)イ・ウ

⁷ 社会福祉法第31条第3項、第47条

⁸ 社会福祉法第26条第1項、審査基準第1の3の(3)

⁹ 総務省 平成22年国勢調査

¹⁰ 「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」（国立社会保障・人口問題研究所）の出生中位・死亡中位仮定における推計結果

の急速な進展、経済的・社会的格差の増大といった社会環境の構造的な変化に伴い、福祉ニーズは増大し、かつ、多様化している。こうした状況に対応するため、社会福祉サービスの提供主体として民間法人の参入が進められており、イコールフットイング論のように、今後より一層、民間による自由な競争を促す政策対応が進むことも考えられる。

このような環境下において、これまで公を支える担い手であった社会福祉法人にも変化が求められている。制度面の対応として、特に資金の弾力運用を促進する施策が取られてきた。介護報酬については原則として使途制限は設けられておらず、措置費・保育所運営費についても法人本部の運営費等に充てることが可能となるなど、大胆な規制緩和が実施された。また、「社会福祉法人経営の現状と課題」(全国社会福祉協議会 社会福祉法人経営研究会)によれば、社会福祉法人経営の在り方について、「施設管理」から「法人経営」へ転換し、新しい参入と退出のルール¹¹を確立するとともに、効率的で健全な法人経営を可能とするシステム(ガバナンス)の確立が必要であることが指摘されている。さらに、長期・安定的な資金を確保するための、先を見越した経営がうたわれている。同報告書によれば、そのような経営は、従来の「施設単位」の「規制」と「助成」に規定された経営ではなく、「法人単位」の「自立・自律と責任」が伴う経営と位置付けられている。

そして近年、社会福祉法人の経営改善を進め、また、財務情報を中心に透明性を確保することについての要請が高まっている。平成12年の社会福祉基礎構造改革では、社会福祉法人の経営原則として、経営基盤の強化、事業の質の向上及び透明性の確保が示され、財務諸表の閲覧等が法定されたが、平成25年の厚生労働省調査では、ホームページ又は広報誌のいずれかで財務諸表の公表を実施した社会福祉法人は、全体の約4割程度¹²にとどまるなど、利害関係者への実質的な透明性の確保には課題も大きい。このような状況を踏まえ、「日本再興戦略 -JAPAN is BACK-」(平成25年6月14日閣議決定)では、「質の高い介護サービス等を安定的に供給するため、社会福祉法人の財務諸表の公表推進により透明性を高めるとともに、法人規模拡大の推進等の経営を高度化するための仕組みの構築」を実施することが当面の主要施策として掲げられている。このような議論を受けて、社会福祉法人が国民に対して経営状態を積極的に公表し、透明性が確保されるように、全ての社会福祉法人は、現況報告書並びに添付書類である貸借対照表及び収支計算書について、インターネットを活用し、公表しなければならないこととされた¹³。

¹¹ 退出の要件としては、法令遵守(コンプライアンス)の点で問題がある場合と、質の低い経営を行う場合が挙げられている。

¹² 社会福祉法人 19,810 法人のうち、有効回答が得られた 19,012 法人についての集計結果。集計によれば、このうち 7,962 法人が、ホームページ又は広報誌のいずれかで、財務諸表を公表しているとのこと。

¹³ 「「社会福祉法人の認可について」の一部改正について」(平成 26 年 5 月 29 日 雇児発 0529 第 13 号、社援発 0529 第 4 号、老発 0529 第 1 号 厚生労働省雇用均等・児童家庭局長、社会・援護局長、老健局長連名通知)

社会福祉法人のガバナンスと経営評価

本研究報告の目的は、社会福祉法人における経営指標を提示することにある。経営指標は、社会福祉法人の経営状況を理解し、評価するためのものであるが、その内容を検討するに当たっては、「誰による」、「何のための（どのような目的を持った）」評価であるかを整理する必要がある。ここでは、社会福祉法人のガバナンスについて概括するとともに、これを基礎として、経営評価の主体とその目的を検討する。

1. 社会福祉法人におけるガバナンス

本研究報告においては、社会福祉法人におけるガバナンスを「社会福祉法人が、適正な法人経営を確保することによって、社会からの役割期待に応えるための統治の仕組み」と捉える¹⁴。ガバナンスの在り方を考える際には、誰による、誰に対する統治か、という点が問題となる。この点につき、公益に資することが期待されとともに非営利法人として持分の存在しない社会福祉法人においては、利害関係者による法人経営者に対する統治と捉えられる。

社会福祉法人の利害関係者には、地域社会、利用者（受益者）、職員、政府、国民及び金融機関等の資源提供者等が含まれる。これらの利害関係者は、社会福祉法人が、利用者及び地域社会の福祉ニーズに応え、法規制遵守はもとより、安全衛生、人権、労働、財務その他の資源管理等の各観点から適正運営を確保し、より良い形で長期持続的に社会福祉サービスを提供し続けることを期待している。

このような利害関係者の期待に応え、社会福祉法人の適正運営について一義的な責任を負うのは法人経営者である理事及び理事によって構成される理事会である。社会福祉法人の理事は法人を代表し¹⁵、理事をもって構成する理事会は法人の重要な業務についての意思決定を担う¹⁶。

利害関係者による法人経営者への統治が有効に機能し、社会福祉法人が利害関係者の期待に応え、その社会的役割を発揮するには、その実効性を担保するための仕組みが求められる。特に、社会福祉法人は、出資持分が存在しないこと、コスト負担者とサービス受益者が異なること、法人経営者と利用者及び地域社会等の利害関係者との間で情報の非対称性が大きいことから、利害関係者からの直接の統治が機能しにくい組織と言える。したがって、利害関係者が法人統治に参画する実効性ある仕組みが必要となる。

我が国における社会福祉法人の機関構成は、社会福祉法及び社会福祉法人審査基準（「社会福祉法人の認可について」（平成12年12月1日 障第890号、社援第2618号、老発第794号、児発第908号 厚生省大臣官房障害保健福祉部長、社会・援護局長、老人保健福祉局長、児童家庭局長連名通知）別紙1。以下「審査基準」という。）

¹⁴ 「社会福祉法人経営の現状と課題」では、「効率的で健全な法人経営を可能とするシステム」をガバナンスとしている。

¹⁵ 社会福祉法第38条

¹⁶ 社会福祉法第39条、社会福祉法人定款準則（「社会福祉法人の認可について」別紙2）第9条

に定められている。法人の意思決定は6人以上の理事によって構成される理事会によってなされ、業務の執行は理事が行う¹⁷。監事は、理事の業務執行の状況及び法人の財産の状況を監査する¹⁸。また、法人の諮問機関であり、役員選任機能も期待されるものとして、評議員会の設置が一部法人を除いて求められる¹⁹。

表1：社会福祉法人の機関

機関	役割
理事会	- 業務執行の決定及び意思決定（理事長専決事項以外） - 予算・決算の承認 - 評議員選任の同意
理事長	- 理事長専決事項についての決定 - 予算・決算の作成 - 評議員の委嘱
監事	「理事の業務執行の状況」と「法人の財産の状況」の監査 - 理事会、評議員会及び所轄庁への報告
評議員会	- 重要事項の諮問に対する意見 - 理事・監事の選任

社会福祉法人定款準則（「社会福祉法人の認可について」別紙2）を基に作成

これらの機関構成とガバナンス主体である利害関係者との関係を図1に示している。図中において、各利害関係者又は法人内の各機関から、法人内の各機関又は責任者への矢印は、統治する側とされる側の関係を表している。統治方法は、それぞれの利害関係者と機関の関係性によって、選任、監視又は利用選択等、様々な形態を取るが、社会福祉法人経営の適正性を確保するには、これらが一体となってガバナンスとして機能する必要がある。なお、本研究報告においては、「社会福祉法人等の在り方等に関する検討会（厚生労働省）²⁰における検討状況等を踏まえ、望ましいガバナンスの在り方として評議員会が設置される法人を前提として検討を進める。

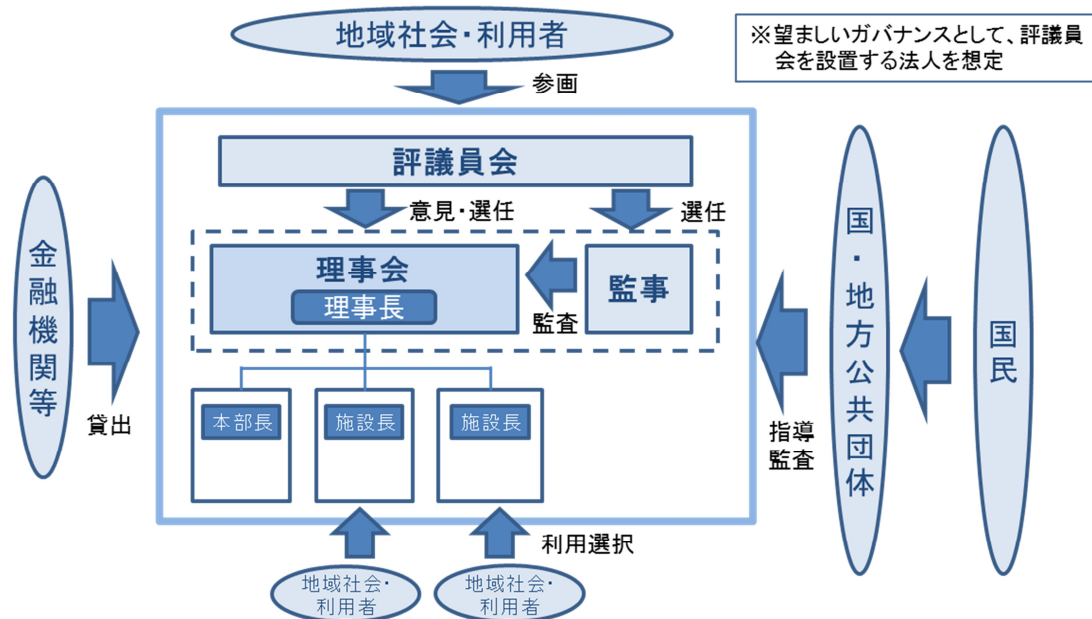
¹⁷ 社会福祉法第39条、審査基準第3の2の(3)

¹⁸ 社会福祉法第40条

¹⁹ 審査基準第3の4の(1)

²⁰ 平成25年9月27日から平成26年6月16日にわたって開催

図1：社会福祉法人におけるガバナンス



2．ガバナンスと経営評価

続いて、上記のガバナンスを前提に、経営評価の主体と目的を検討する。社会福祉法人内部における経営評価の主体は、その意思決定機関である理事会である。理事会は、法人経営の適正性を確保する責任を負っており、法人の財務状態その他の情報を継続的に把握し、経営管理を実施することが求められる。理事会及びその構成員たる理事による経営判断を実務的にサポートするため、法人本部に経営管理のための事務局が設置され、情報の収集、分析、評価及び報告を担うことが求められる²¹。理事の業務執行の状況及び法人の財産の状況を監査する監事にも、経営状態を継続的に理解していることが欠かせない。

社会福祉法人の利害関係者は、法人財務の健全性に問題が生じていないか、適正な管理・運営の下、福祉サービスが提供されているか、それによって地域の福祉ニーズに応えることができているか、というように、法人経営に関心を持つ。

図1において、AとB(すなわち、AがBを統治)となる場合、統治される側であるBは統治する側であるAに対して報告・説明の責任を負う。また、AはBの業務について評価し、これに基づき、様々な意思決定を行う。このようなガバナンスが適切に機能するためには、必要とする情報が、適切な形で利害関係者に提供されることが欠かせない。近年、社会福祉法人の財務情報等の開示を強化する方向での検

²¹ 部署や担当者の設置及びその規模を含め、法人本部機能をどのように構築するかは法人の規模や経営方針等によって異なるが、法人単位の経営を実現する上で、法人全体の観点での経営管理を実施することのできる体制は必要である。

討が進められているが、情報開示は、社会福祉法人のガバナンスが有効に機能するためのものである。そして、本研究報告で提示する経営指標も、利害関係者による社会福祉法人の経営理解と意思決定を支えるために提供されるものであり、その内容は、利害関係者の情報ニーズに対応したものでなければならない。

3．経営指標の目的

上記の社会福祉法人のガバナンスを基礎とした検討から、社会福祉法人における経営指標の目的について、以下のとおり整理することができる。

(1) 内部利用目的

理事会、理事長、監事及び評議員会といった社会福祉法人の各機関が、それぞれの役割及び責任に沿った経営行動を取ることによって、適正な法人経営を遂行することができるよう、法人の経営状態を的確に把握するための情報として利用する。

(2) 外部報告目的

社会福祉法人の利害関係者がその意思決定目的に必要とする範囲において、法人の経営状態を理解するための情報として、法人が対外的に報告する。

経営指標が開示されることを通じて、法人経営者に経営の健全性確保や経営改善へ向けた動機付けがなされ、自発的な取組が促されることが期待される。また、利害関係者にとっては、情報の非対称性を解消することによって法人の経営状態理解に資するとともに、他法人との比較可能性を確保することによって意思決定に役立てることが期待される。

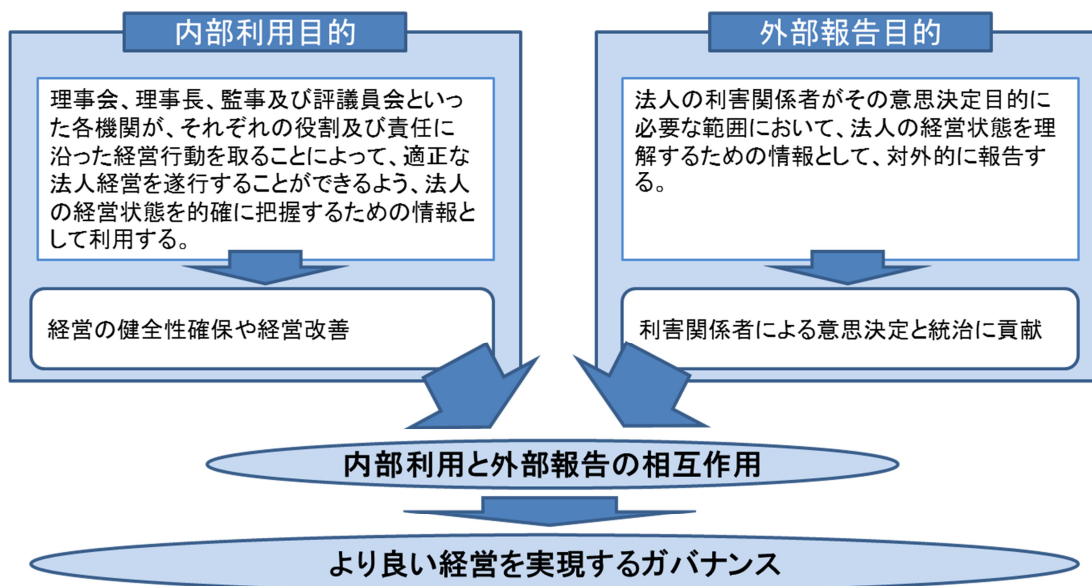
また、内部利用と外部報告という二つの利用目的は相互に関係する。理事会が経営判断において重視する情報と、利害関係者が法人経営の状況を理解する際に利用可能な情報に大きな違いが存在することは適切ではない。むしろ、法人は、経営指標を軸として自ら経営状況を把握・分析することによって経営行動に活かすとともに、当該指標の状況について、自らの見解とともに利害関係者に対して報告・説明することが求められる。また、対外的に報告された情報に基づく利害関係者の評価や見解が法人にフィードバックされ、法人の経営改善に活かされることも重要である。このように、経営指標を含め、法人経営に関わる情報の内部利用と外部報告とが相互作用しつつ一体となって機能することを通じて、より良い経営を実現するためのガバナンスが構築されることが期待される。

このような、法人の内部意思決定と利害関係者との対話を有効に機能させる上で、評議員会と所轄庁の果たす役割が重要となる。利害関係者としての地域社会や福祉サービス利用者にも法人の経営状況に関心を持ち、その理解に努めることが期待されるものの、経営及び財務に関する専門的知識を有しない個人が経営指標を直接活

用することには現実的な難しさもあり、また、法人経営についての監督権限が地域社会や福祉サービス利用者に付与されていない状況では、統治機能を果たすことには限界がある。

そこで、評議員会及び所轄庁には、地域社会や福祉サービス利用者を代表する立場から法人への監督機能を発揮することが期待される。評議員会には、地域社会や福祉サービス利用者の代表者が直接参画するとともに、重要事項に対する意見を述べる、理事・監事の指名に関する判断を下す、といった局面で、経営指標を活用することが期待される。所轄庁では、法人の監督に当たって、重要な経営上の問題が生じている法人を特定し、その要因を分析・評価する等の局面において、経営指標を活用することが考えられる。

図2：情報の内部利用と外部報告



社会福祉法人の経営分析の視点

ここでは、社会福祉法人の組織や事業に関する特性を整理した上で、その経営を理解し、評価する際の視点を検討する。

1．社会福祉法人の特性

(1) 公益性と公共性

社会福祉法人は、旧民法第34条に基づく公益法人から発展した特別法人であり、本来的に、公益性の発揮、すなわち不特定多数の利益のために経営されることが求められている²²。また、社会福祉法人には高い公共性が求められ、そのために

²² 「社会福祉法人経営の現状と課題」

所轄庁からの厳格な規制、監督を受ける一方で、税制上の優遇や補助金等の形で公的な財政的支援措置が設けられている。

(2) 非営利性

社会福祉法人に出資持分は存在しない。また、事業によって生み出された経済的資源を分配することはできない。解散時の残余財産の帰属すべき者は、定款の定めにより社会福祉法人その他社会福祉事業を行う者に限定され、定款で帰属者を定めない場合には、国庫に帰属することとされている²³。すなわち、社会福祉事業を通じて法人に流入する資源は、社会福祉事業のみに用いられることとなっており、団体利益の構成員への分配を予定していない点で非営利性の確保が要求されている。したがって、株式会社における株主のように利益の多寡に特に関心を持つ利害関係者は想定されない。

(3) 事業の継続性

社会福祉法人は、地域福祉の基盤であり、経営状態が悪化する等の理由によって法人の事業継続が困難になれば、介護、児童福祉及び障害者支援等といった地域の社会的支援を必要とする者への福祉サービス提供に問題が生じる。経営状態が悪化した場合であっても、サービスの利用者がおり、安易に撤退することはできない。そのため、社会福祉法人には、長期継続して地域社会における社会福祉サービスの提供主体としての役割を果たすこと、すなわち事業の継続性が特に要求される。そのため、社会福祉法人には法人存立の基礎となる基本財産の保持が求められている。また、地域社会や利用者、所轄庁等の利害関係者は、福祉施設を経営する母体である社会福祉法人の安定性やその事業の継続性に特に高い関心を有するものと考えられる。

(4) 法人と施設

従来の社会福祉法人は、施設を中心とした経営が実施されてきた。事業開始に当たって用地の法人所有を求めるとともに施設整備に対する補助が実施されたこと、施設ごとに設立を求める形の行政指導が実施されてきたこと、施設経営の安定化につながる措置制度が設けられてきたことがその背景にある。しかし、先述のように、措置制度から契約制度への転換、施設整備補助の縮小又は他の民間法人の事業参入といった要因により、効率的な運営、経営基盤の確立及び機能性の向上に向けて、法人単位での経営の重要性が高まっている。

²³ 社会福祉法第 47 条

(5) 財務構造

収益

社会福祉法人においては、介護報酬や保育所運営費収入等の主要な収益源について価格水準が制度によって規定されており、法人に価格裁量権がない。なお、社会福祉法人にとって国、地方公共団体からの補助金の重要性が高かったが、施設整備補助は長期的に縮小傾向にある。

費用

社会福祉法人が営む介護、保育及び障害等の各種事業は、労働集約的であり、おしなべて人件費率が高い傾向にある。また、施設サービス事業においては、設備投資とそれに伴う減価償却費が大きくなる。

設備投資と資金

特別養護老人ホーム等の施設を運営する社会福祉法人においては、将来時点において設備更新が必要となる。そのため、每期継続的に将来の設備投資のための資金を計画的に積み立てていく必要がある。社会福祉法人に限った話ではないが、将来の事業拡大を予定している場合、設備投資のための資金確保は、より重要となる。

なお、現在使用する施設等を過去に整備した多くの社会福祉法人では、その際に国、地方公共団体から補助金等が交付されており、当該補助金等に相当する額については減価償却費による資金留保効果²⁴がない。したがって、毎期の決算において黒字となっている場合であっても、将来必要な投資額が確保できない可能性があることへの留意が必要となる。

2. 経営分析の視点

社会福祉法人の経営状況を理解し、評価する際の分析の視点は、以下のとおり整理できる。

(1) 組織統治

法人組織が、その目的を達成するよう、適正に運営されるための体制が構築されているか。以下に示す、良好な経営状態の確保、自立性・公益性の発揮、及び適正な運営のための基盤となる。

²⁴ 減価償却費は資金支出を伴わない費用であるため、当期損益（社会福祉法人会計基準（「社会福祉法人会計基準の制定について」（平成23年7月27日（改正 平成25年3月29日） 雇児発0727第1号、社援発0727第1号、老発0727第1号 厚生労働省雇用均等・児童家庭局長、社会・援護局長、老健局長連名通知）別紙。以下「新会計基準」という。）における当期活動増減差額）がプラスとなる場合、減価償却費額に相当する資金が法人内部に留保される効果があるとされる。

(2) 経営状態

法人の財務的な経営状態はどのような状況か。社会福祉法人の経営状態は、収益性、安定性・持続性、合理性及び効率性の4要素から判断される。

- 収益性

事業活動を通じて、事業収益を獲得することができるかどうか。営利企業とは異なり、利益獲得を目的としないが、事業の継続性・自立性を確保し、質の高い福祉サービスを提供するに当たって、継続的な収益獲得能力は重要である。

- 安定性・持続性

継続して安定的な経営を実現することができるかどうか。社会福祉法人の経営においては長期継続的な施設経営が可能であることが強く求められ、その意味において安定性・持続性は重要な要素である。安定性・持続性は、短期安定性、長期持続性、資金繰りといった側面から構成される。

- 合理性

社会福祉法人の目的を達成する上で必要な支出が行われ、また、資産が保有されているかどうか。費用支出の合理性と資産保有の合理性から構成される。

- 効率性

経営資源を有効活用した効率的な経営がなされているかどうか。

(3) 経営自立性

法人が自主財源によってどの程度経営できる状態となっているか。補助金への依存度が高い場合、経営自立性は低くなる。先述のとおり、国、地方公共団体からの補助金は縮小傾向にあり、事業の継続性や福祉サービスの質を理解する上で重要である。

(4) 公益性の発揮

社会福祉法人に求められる公益性が十分に発揮されているかどうか。

(5) 運営の適正性

法人が、法令を遵守し、社会から期待される役割を理解した上で、適正に運営されているかどうか。

3. 法人情報と施設情報

先述のとおり、社会福祉法人においても法人単位の経営が求められることから、経営評価も法人全体の状況を理解することを基軸とすべきである。特に、事業経営や資金管理に関連する側面に関しては、法人全体の視点が重要となる。

一方、社会福祉法人の利害関係者のうち、特に地域社会や福祉サービス利用者の視点においては、各個別施設が適正に運営されているかが重要な視点となる。法人

の内部管理上も、利用者の視点において適正な施設運営がなされているかは重要な経営課題である。

このように、社会福祉法人の経営評価に当たっては、利害関係者のニーズに沿って、法人全体の情報と施設別の情報を組み合わせて理解することが重要である。

経営指標

1．前提

ここでは、社会福祉法人の経営指標を検討するが、その前提として、指標の意義と限界、求められる特性を概括する。

(1) 指標の意義と限界

経営指標は、法人の経営状況の個別側面を数値等によって客観的に表すものである。指標には、定量的情報に基づき、法人の状況を客観的に把握することができるという大きな意義がある。

その一方で、指標はそれ自体が評価結果を表すものではなく、また、単独の指標のみによって法人全体の状況を理解することはできない。理事会等の経営判断及び利用者の利用選択や所轄庁の監督といった利害関係者の行動意思決定に貢献するためには、各指標に関する実績値が、どのような状況を表しているのかを理解し、評価することが求められる。また、収益性や安定性・持続性、自立性といった各要素を表す個別指標の理解とともに、これを総合的に評価することによって、包括的な経営評価につなげることができる。

また、2に示した経営分析の各視点の中で、定量的指標による評価に適するものと、そうではないものがある。一般に、法人の財務的な側面は量的な評価がしやすい。このような指標の特性を踏まえ、本研究報告では、社会福祉法人の財務的な側面を中心に、経営分析に資する指標を定量的指標として示す一方で、組織統治、公益性の発揮及び運営の適正性といった側面に関しては、これらの理解に資する定性的情報を示すこととする。なお、法人全体の経営評価に当たっては、これらの定量的指標と定性的情報とを組み合わせ、総合的に分析することが求められる。

(2) 指標に求められる特性

以下、指標が有用となるための特性を列挙する。本研究報告の取りまとめに当たっては、以下の特性を満たすものであるかどうかを基軸として経営指標の検討を行った。

適合性

社会福祉法人の事業特性を反映し、利害関係者の情報ニーズに関連している。

客観性

法人の経営状態を客観的かつ中立的に表すものである。

一貫性

継続して一貫した測定・評価が可能である。

比較可能性

異なる法人間の比較に資する。

容易性

複雑な計算を必要とせず、入手可能な情報から容易に算定できる。

理解可能性

指標の意図が明確となっており、情報利用者が簡単に理解できる。

2．社会福祉法人の経営指標

ここでは、2に示した経営分析の各視点のうち、法人の財務的な経営状態（収益性、安定性・持続性、合理性及び効率性）及び経営自立性を理解する上で有用と考えられる指標を提示する。

本研究報告における経営指標は、基本情報、法人指標及び施設指標から構成される。基本情報は、法人の規模や収益及び費用の状況等、社会福祉法人の全体像を理解する上での基本となる情報である。法人指標は、法人全体の状況を表すことを目的とした指標であり、施設指標は、施設単位の状況を表すことを目的とした指標である。

法人指標と施設指標は、主要指標と参考指標とから構成される。主要指標は、経営分析・評価において特に重要であり、客観的な評価が可能と考えられる指標である。参考指標は、主要指標に比べると重要性が劣る、又は客観的な評価が難しいが、特に主要指標と組み合わせて分析することによって、更なる理解と評価に資すると考えられる指標である。

本研究報告における経営指標は、制度によって作成が要求される財務諸表から入手可能な情報を基礎としつつ、必要に応じて法人規模等に関する基礎的な情報となる非財務情報を組み合わせることによって作成されたものである。なお、本研究報告では、社会福祉法人会計基準（「社会福祉法人会計基準の制定について」（平成23年7月27日（改正 平成25年3月29日） 雇児発0727第1号、社援発0727第1号、老発0727第1号 厚生労働省雇用均等・児童家庭局長、社会・援護局長、老健局長連名通知）別紙。以下「新会計基準」という。）に基づき財務諸表を作成することを前提とし、施設指標については、拠点区分別の財務諸表を基礎とする。

(1) 基本情報

分類	基本情報	法人	施設	摘要
事業活動 計算書	経常収益	○	○	サービス活動収益計 + サービス活動外収益計
	経常費用	○	○	サービス活動費用計 + サービス活動外費用計
	段階別活動増減差額	○	○	経常増減差額 当期活動増減差額
貸借対照表	基本財産	○	○	
	総資産 ²⁵	○		
資金収支 計算書	事業活動資金収支差額	○	○	
	当期末支払資金残高	○		
非財務	平均利用者数	○	○	
	総職員数	○	○	
	定員数		○	
	平均勤続年数		○	

上記のうち平均利用者数と総職員数について、本研究報告では以下のとおり定義する。

【平均利用者数：年間利用延べ人数 / 年間開所日数】

平均利用者数は、年間利用延べ人数を年間開所日数で除して算出する。

事業報告書等における利用実績報告の実務において、年間延べ利用日数による算出方法は浸透しているが、年間延べ利用時間数等を用いたより詳細な算出方法は一般的でない。しかし、半日等の時間単位での利用は一般的なものとなっており、そのような利用実態を反映することが、利用者一人当たり指標の有用性を高める上でも重要となる。そのため、ここでは、実務の現状と大きく離れず、より有用性を高める算出方法として、午前・午後にまたがる利用を1日、午前利用のみ又は午後利用のみを0.5日とする方法を提案する。

【総職員数：職員常勤換算数 = 常勤職員数 + 非常勤職員の常勤換算数 ()】

$$\text{非常勤職員の常勤換算数} = \frac{\text{全非常勤職員の総勤務時間数}}{\text{常勤職員が勤務すべき時間数}}$$

一定期間の総勤務時間数が、常勤職員が勤務すべき時間数を下回る非常勤職員については、常勤職員が勤務すべき時間数を基礎に常勤換算する。

勤務時間数は利用者の状況により大きく変動する可能性がある。通年の勤務実態をより反映するような時期を換算期間として選択する必要がある。また、換算期間が長くなればなるほど、換算結果も実態をより反映するようになる反面、換算のためにより多くの事務コストを要する。勤務実態の反映と事務コストのバランスを考慮した上で、換算期間の長さを選択する必要がある。

²⁵ 貸借対照表の資産の部合計

(2) 法人指標

【経営指標（法人）一覧】

			主要	参考
経営 状態	収益性		経常増減差額率	職員一人当たりサービス活動収益
	安定性・持続性	短期安定性	流動比率	当座比率
			現金預金対事業活動支出比率	
		長期持続性	純資産比率	純資産比率（正味）
			固定長期適合率	固定比率
		資金繰り	借入金償還余裕率	借入金償還余裕率（正味）
			債務償還年数	
			事業活動資金収支差額率	
	合理性	費用	人件費比率	人件費・委託費比率
			事業費比率	支払利息率
			事務費比率	減価償却費比率
		資産	正味金融資産額	正味金融資産・減価償却累計額比率
			積立率	
			固定資産老朽化率	
	効率性		総資産経常増減差額率	
経営自立性		自己収益比率		

(3) 施設指標

【経営指標（施設）一覧】

			主要	参考
（福祉サービスの質） 適正な施設運営	全体		利用者一人当たりサービス活動費用	
	人員		利用者一人当たり人件費	職員一人当たり人件費
				利用者一人当たり職員数 常勤職員割合
	設備	施設整備	定員一人当たり設備資産取得価額	定員一人当たり床面積
		施設状態と更新	固定資産老朽化率	
経営 状態	収益性		利用者一人当たりサービス活動収益	職員一人当たりサービス活動収益
				補助金事業収益比率
稼働状況（利用度）			施設稼働率（利用率）	区分別利用者構成比率 （保育、介護、障害等）

3．経営指標の利用

(1) 概要

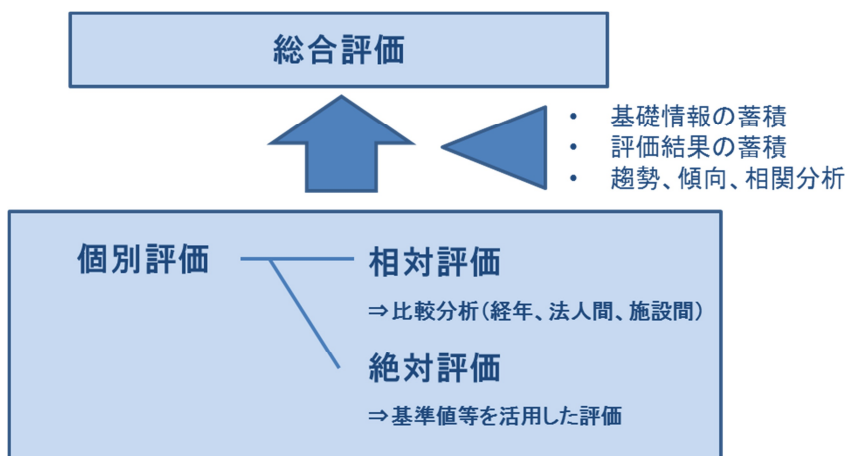
次に、経営指標の利用方法を検討する。

一般に経営指標を用いた評価は、個別評価と総合評価とに分類される。

個別評価とは、個別の指標を分析し、それによって経営状態に関する収益性や安定性といった特定側面についての組織の状況の評価することである。個別評価は、さらに、比較分析に基づく相対評価と、基準値等を設けて絶対的な評価を行う絶対評価に分けられる。

一方、総合評価は、個別指標の評価結果を基礎としつつ、組織の経営状態を総合的に評価する方法である。法人の算出した経営指標について基準値を設け、経営状況を総合的に判断する評価方法である。

図3：経営評価の体系



(2) 個別評価

相対評価（比較分析）

各指標について、経年、法人間、施設間等の様々な観点から比較を行うことで、評価の対象となる社会福祉法人の経営状態に関する動向や相対的位置付けの理解を深め、重要な経営課題や改善方法を検討することができる。

比較分析は、その対象によって、期間比較、法人間比較、施設間比較に区分することができる。表2は、比較分析の対象ごとの分析内容を整理したものである。

表2：比較対象ごとの分析上のポイント

分類	比較対象	分析内容
期間比較	過年度	前年度数値との比較に加え、5年間等の中長期の趨勢分析を行うことで、法人の経営状態変化の動向を把握できる。

法人間比較 (法人指標)	他の社会福祉法人	同種事業を実施している法人や同地域の法人と比較することによって、法人の相対的な位置付けを理解できる ²⁶ 。
	社会福祉事業を営む他法人	特定非営利活動法人等、同種社会福祉事業を営む他法人との比較によって、より広い視点から経営状態を把握できる ²⁷ 。
施設間比較 (施設指標)	同法人の他施設	経営管理単位である拠点ごとの経営状態が明らかとなり、法人内部における相対的な位置付けが理解できる。法人内の複数施設の指標を対比することで、法人全体の経営状態を表す法人指標を効果的に分析・評価することができる。
	他法人施設	他法人の同種施設と比較することによって、施設の経営上の強みと課題を把握し、施設経営に活かすことができる。

絶対評価（基準値等を活用した評価）

経営状態の各側面について、注意を要する水準、事業の継続性が危ぶまれる水準を特定するための基準値（いき値）を設けることが考えられる。本研究報告は、社会福祉法人の経営状況の分析に資する指標を整理して提示することを目的としており、特定の基準値を提示することは目的としない。また、基準値を設定するに当たっては、社会福祉法人特有の事業特性とそれによる財務数値への影響を考慮する必要がある、それらは広く社会福祉法人の財務数値を統計的に分析することによって得られ、分布等に関するデータを基礎とすることが求められる。

一方で、社会福祉法人及びその利害関係者が各指標を利用するには、一定の観点が必要であることも確かである。そこで、本研究報告では可能な範囲において、評価の参考となる数値を指標の解説に含めている。

本研究報告の中で提示する主要指標について参考値を示したものの一覧を以下に示す。

表3：経営指標に関する参考値と解釈

経営指標	参考値と解釈
経常増減差額率	マイナスとなる場合、将来的な財務状況の悪化につながる可能性がある。
流動比率	200%以上であることが望ましい。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

²⁶ なお、東京都内の社会福祉法人については、東京都から事業区分別の財務指標平均値が公表されており、平均との比較も可能である（「社会福祉法人経営分析のための財務指標と都内平均値」（ウェブサイト：<http://www.fukushihoken.metro.tokyo.jp/kiban/jigyosha/2122zaimu.html>））。

²⁷ 現行制度及び実務においては、法人形態ごとに異なる会計基準が適用されているため、他法人との比較分析は容易ではなく、有用性に限界がある点について留意が必要である。比較分析に当たっては、会計基準の違いによる影響を考慮する必要がある。

	いることが想定される。
固定長期適合率	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である。
借入金償還余裕率	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である。
事業活動資金収支差額率	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。

これらの数値は、絶対的な評価のための一律の基準値として、そのまま利用されることを想定したものではない点に留意されたい。今後、財務諸表等の公開を通じて信頼ある情報が蓄積され、指標数値に関する法人分布や経営状態と各指標数値の相関関係についての分析が進むことを期待する。

複数指標の組合せ評価

複数の経営指標を組み合わせることで分析することにより、社会福祉法人の経営状況をより多角的に分析することができる。本研究報告の指標一覧で示した例として、以下が挙げられる。

- ・ 収益性の評価に当たり、経常増減差額率と人件費比率や事業費比率等の費用の合理性を表す指標を用いて、その要因を分析する。
- ・ 人件費比率の状況に関する詳細な検討として、施設ごとの稼働率と職員一人当たり人件費を分析する。
- ・ 固定資産老朽化率と積立率とを対比し、併せて正味金融資産の額を考慮することによって、施設の更新や投資に関する資金が十分に確保されているかどうか、過剰な資金の内部留保となっていないかを分析する。

(3) 総合評価

個別指標を用いた総合的な経営評価の方法としては、一般に以下の方法がある。

- ・ 個別指標を評点化し、各指標の評点を集計²⁸することによって総合的に評価する。
- ・ 個別指標について、危険水準にあることを示す基準値を設定（個別評価）し、重要な指標について基準値を超過する（又は下回る）項目の組合せ等によって、法人の経営状態を総合的に評価する。

総合評価の例として、学校法人においては、「私立学校の経営革新と経営困難への対応」（平成19年8月1日 日本私立学校振興・共済事業団 学校活性化・

²⁸ 評点の集計に当たっては、各項目の重要性に応じた加重係数を乗じて計算する場合もある。

再生研究会 最終報告)により、定量的な経営判断指標に基づく経営状態の区分が示されている。同報告書では、「経営悪化の兆候をできるだけ早期に発見し、まだ回復の可能性がある時点で警鐘を鳴らす」(同報告書13ページ)ために経営判断指標が活用されることを想定しており、教育研究活動のキャッシュ・フローを基礎に、外部負債と運用資産の状況により学校法人の経営状態を区分している。

今後、新会計基準に基づく正確な財務データが相当年数分蓄積され、蓄積されたデータを基に傾向分析や指標間の相関関係の分析等を行うことにより、総合評価が可能になると考える。

4. 重要な定性情報

先述のとおり、社会福祉法人の経営を理解する上で、組織統治、公益性の発揮及び運営の適正性は経営分析の重要な視点となるが、定量的な評価が馴染まない項目である。そこで、本研究報告では経営指標の検討対象から外し、社会福祉法人の経営を理解及び評価をする上で有用と考えられる定性的情報の概要を示すこととした。

以下、利害関係者が社会福祉法人の組織統治、公益性の発揮及び運営の適正性を理解する上で有用と考えられる項目を示す。にて具体的に記すが、これらの項目は法人の事業報告書上で開示されることが期待される。

分類	情報	摘要
組織統治	法人ガバナンス体制 (各機関の役割・責任・権限)	法人の監督、経営執行及び施設運営を目的に設置された機関並びに部門の役割、権限と相互関係
	法人役員の概要	・理事の氏名、属性及び法人内の役職 ・監事の氏名、属性及び法人との関係 ・評議員の氏名、属性及び法人との関係 常勤・非常勤、有給役員、独立役員等に関する基本方針や各役員の選任理由についての情報も有用である。
	利害関係者の参画の仕組み	地域社会や利用者といった各利害関係者が法人経営に参画する仕組みと対話の状況
公益性の発揮	法人の基本理念等	理念、ビジョン、事業目標
	地域が直面する社会福祉に関する重要な課題	社会福祉に関する地域の重要課題であり、営利的な事業による対応が難しい課題についての、その背景や社会的影響等に関する法人の認識
	課題に対する法人の対応	・当該課題に対する事業活動上の対応方針とアプローチの概要(他組織との連携に関する情報を含む。) ・法人の主目的たる本来事業における対処とその他の社会貢献的活動とを区別 ・法人による活動目標や投資計画を含むことが望ましい。

	法人の行動及び実績を表す定量的・定性的情報	法人が事業報告の対象期間において実施した行動の概要と、当該行動の規模や性質、進捗、成果を表すデータ ²⁹
運営の適正性	コンプライアンスに関する取組	コンプライアンスに関する方針と対策、コンプライアンス違反等の実績
	関連当事者との取引	役員の親族や親族が経営する会社等との取引に関する基本方針、取引の有無、内容、金額及び利益相反に対処するための対応
	所轄庁指導監査	所轄庁指導監査の指摘事項と対応方針等
	監事監査	当年度における監事監査の概要

効果的な経営分析が可能な環境整備に向けて

で示した社会福祉法人の経営指標は、財務情報その他の情報を基礎としている。ここでは、これらの経営指標に基づき、社会福祉法人内部の各機関と外部利害関係者が、法人の経営状態を把握し、その意思決定に活かすことを可能とするための環境整備について検討する。

1. 法人内の体制とプロセス

経営指標が、理事会を始めとする社会福祉法人の各機関による経営状態の的確な把握と理解に貢献し、適正な経営の実現と経営改善に寄与するためには、経営指標が有効に利用される体制が整備されている必要がある。

社会福祉法人の経営判断の最終責任は意思決定機関である理事会にあるが、理事会による意思決定を実質的なものとするためには、法人本部によって情報が収集、分析、評価及び報告される体制が不可欠である。特に、で示した法人指標については、法人全体の状況を表す情報として、法人本部が継続的にレビューすることが重要となる。法人指標の基礎となる情報は、法人全体の財務情報及び基礎的な非財務情報から入手可能である。

一方、施設指標については、各施設長が責任者となり、情報の作成、分析及び評価、そして法人本部への報告が行われる。法人本部では、法人指標を更に細分化して、各事業や施設レベルに要因を分析して、法人全体の経営状況理解に役立てることができる。

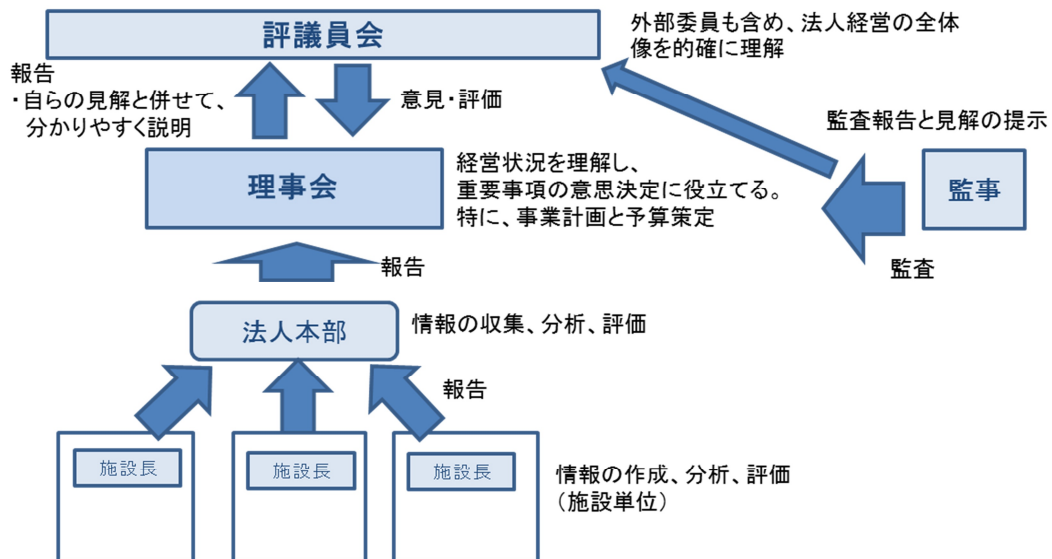
法人本部からの報告を基に、理事会は法人の経営状態を把握し、その意思決定に役立てる。特に、経営指標が事業計画と予算の策定及び承認に利用されることが期待される。監事は、理事の業務執行の状況及び法人の財産の状況を監査するに当たって、経営指標を用いて法人の経営状態をストック面、フロー面からそれぞれ理解することによって、より効果的な監査を実施することができる。

理事会から評議員会への諮問に当たっては、経営指標に関する状況が併せて報告されることによって、評議員会が法人の経営状態を的確に理解した上で重要事項に

²⁹ 金額的情報に限らず、非財務の定量的情報を含む。

関する意見を述べることができ、けん制機能の効果的な発揮に資する。評議員会には、社会福祉法人外部の利害関係者が評議員として参画することが期待されており、法人内部の状況に詳しくない者であっても法人の経営状態を的確に理解できるようにするために、理事会及び法人本部は、経営指標の状況について自らの見解を示しながら分かりやすく説明することが重要である。

図4：法人内の体制とプロセス



2．情報開示

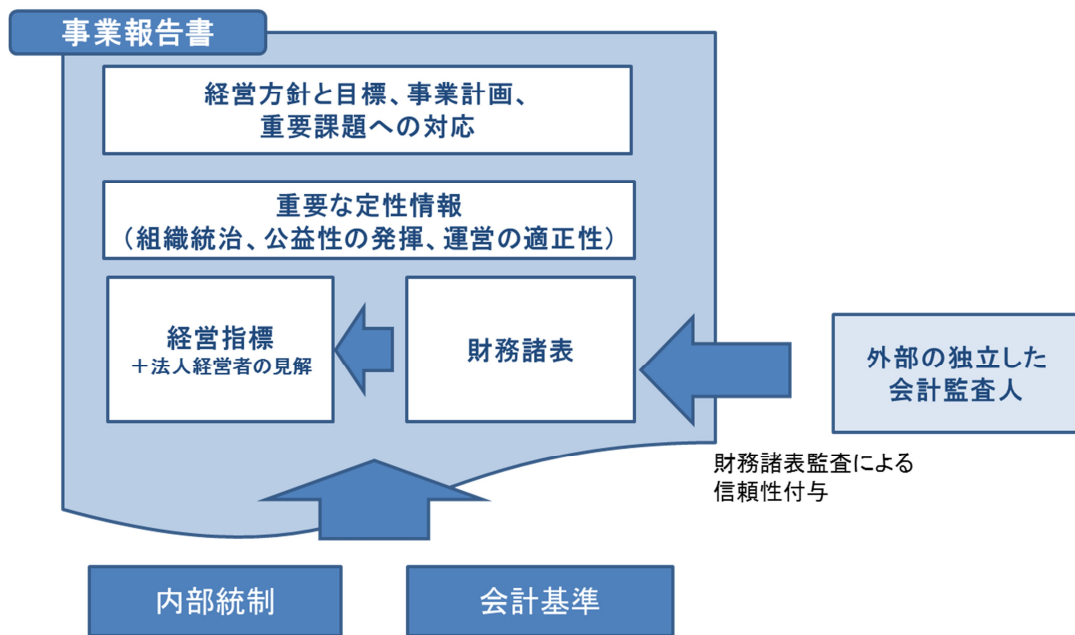
地域社会や社会福祉サービスの利用者といった利害関係者による財務情報の利用のためには、情報開示が不可欠である。また、情報はウェブサイト等を通じて利害関係者から容易にアクセス可能で、一般の利用者にとっても分かりやすい形で開示される必要がある。

情報の客観性と比較可能性を確保するためには、指標は一般に公正妥当と認められる会計基準に基づき作成されなければならない。先述のとおり、本研究報告における指標は新会計基準を基礎として作成されるものであるが、社会福祉法人の財務諸表が同会計基準に従って正しく作成されていることが求められる。情報の信頼性を確保する上で、経営指標の基礎となる財務及び非財務情報の信頼性が担保されることが必要である。信頼性を確保する方法としては、法人内部における内部統制が整備されるとともに、外部の独立した第三者としての公認会計士による財務諸表監査が有効である。あわせて、適正開示を担保するための措置（エンフォースメント手段）として、重要な虚偽記載が存在する際の法的な経営責任の明確化と執行の仕組みが必要となる。

経営指標と併せて法人経営者による分析と評価に基づく見解が示されることによって、外部の利害関係者は法人の経営状態をより良く理解することができる。さ

らに、社会福祉法人の経営理念、基本方針、目標、事業計画及び経営課題が、事業報告として併せて開示されることで、利害関係者が当該社会福祉法人の現状、直面する課題、向かうべき方向性と具体的なアクションを含めて包括的に理解することが可能となる。

図5：社会福祉法人の情報開示における経営指標の利用



更なる検討に向けて

本研究報告では、社会福祉法人に期待されるガバナンスを基に、法人経営者等と利害関係者による法人評価の在り方と期待を考察し、社会福祉法人の基本特性も踏まえつつ、経営指標を導出した。ガバナンスや利害関係者による期待や情報ニーズに関しては、公認会計士の専門的知識を基礎としつつ、現行の社会福祉法人制度と近年の関係者による議論を参考としながら整理したが、本領域に関しては、各関係者間の更なる議論が期待される。

また、経営指標については、本研究報告を利用される方々のより良い理解と利便性を考慮して、可能な限りその意義と解釈を丁寧に示すよう努めた。現状では、指標の基礎となるべき信頼性の確保された財務情報その他の情報の蓄積という点では課題も多く、個別の基準値は示していない。今後、社会福祉法人の財務諸表等に関する情報開示が十分な信頼性が確保された形で進展することを前提として、各指標について信頼できるデータの蓄積と、指標ごとの法人分布等に関する分析を進め、経営状態を評価するための基準値の整備に向けた検討を進めることが必要である。当協会としても、社会福祉法人の情報開示とガバナンス、そして経営評価手法の発展への貢献に努めていく。

なお、本研究報告の取りまとめに当たっては、独立行政法人 福祉医療機構、社会福祉法人 全国社会福祉協議会 全国社会福祉法人経営者協議会及び株式会社 川原経営総合センターに、ヒアリングへのご協力をいただいた。この場を借りて感謝を申し上げます。

以 上

付属資料

【法人指標】

1. 経営状態

(1) 収益性

経常増減差額率

計算式	$\frac{\text{経常増減差額}}{\text{サービス活動収益計}} \quad (\%)$ 分母・分子：事業活動計算書
定義	サービス活動収益に対する経常増減差額の割合
解説	社会福祉法人の主目的は利益獲得ではないが、安定的・継続的に福祉サービスを提供するためには、一定の収益性を確保することが重要となる。本指標は、法人の収益性を理解する上での基本的な指標である。 本指標の値がマイナスとなる場合、将来的な財務状況の悪化につながることによって法人経営の安定性を損なうおそれがあり、赤字の要因を収益・費用の両面から分析する必要がある。 要因分析の方法として、例えば、以下が考えられる。 ・収益面：入所率（稼働率）等の状況に留意するとともに、制度改定時における単価の改定が及ぼす収益性の変化を観察する。 ・費用面：「人件費比率」、「事業費比率」等の費用の合理性に関する各指標を検討する。

参考指標：職員一人当たりサービス活動収益

計算式	$\frac{\text{サービス活動収益計}}{\text{総職員数}} \quad (\text{千円})$ 分母：基本情報（本研究報告 2 (1)） 分子：事業活動計算書
定義	職員一人当たりのサービス活動収益
解説	職員一人当たり、どの程度の事業収益を得ているかを示し、収益獲得の効率性の理解に資する指標である。 本指標の値が同業種の他法人（平均）より小さい場合、職員数や人員配置に課題を抱えていることが考えられる。また、後述の「人件費比率」の推移と併せて、「職員一人当たり人件費」と本指標を対比することは、収益性変化への影響を理解する際に有用である。 なお、事業ごとに従事する職員数が区分できる場合、各事業別に本指標を算出することも有用である。

(2) 安定性・持続性

短期安定性

流動比率

計算式	$\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \quad (\%)$ 分母・分子：貸借対照表
定義	流動負債に対する流動資産の割合
解説	流動負債は短期的な支払義務を表し、流動資産は短期的に資金化できる支払手段を表す。本指標は、短期支払義務に対する支払能力を示す指標であり、その値が高いほど、短期的な支払能力が高いことを意味する。 流動資産には、直ちに支払手段として用いることができない資産が含まれるため、短期的な支払能力を判定する観点からは、一般的に本指標の値が200%以上であることが望ましいと考えられる。値が100%を下回るときは、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。 本指標を見る上では、流動資産の構成比に留意する必要があり、流動負債に対する手許現金預金の割合を表す「当座比率」も併せて分析することが望まれる。

参考指標：当座比率

計算式	$\frac{\text{現金預金}}{\text{流動負債}} \quad (\%)$ 分母・分子：貸借対照表
定義	流動負債に対する現金預金の割合
解説	現金預金による支払能力を示す指標であり、本指標の値が高いほど短期的な支払能力が高いことを意味する。 現金預金による支払能力を表し、「流動比率」の参考指標として有用である。短期的な支払能力を判定する観点からは、一般的に100%以上であることが望ましいと考えられる。

参考指標：現金預金対事業活動支出比率

計算式	$\frac{\text{現金預金}}{(\text{事業活動支出計} \div 12)} \quad (\text{か月})$ 分母：資金収支計算書 分子：貸借対照表
定義	事業活動支出（月平均額）に対する現金預金保有額の割合
解説	現金預金残高が、事業活動支出の何か月分に相当するかを示す指標であり、本指標の値が大きいほど手許現金預金に余裕があることを意味する。

	「流動比率」及び「当座比率」は短期支払義務に対する支払能力を示すが、事業活動支出に対する支払能力は示されないため、資金繰りの観点からは事業活動支出に対する現金預金保有額の割合を見ることも勧められる。 賞与の支払、設備資金借入金の支払など、不定期な支払があるときの資金繰りも考慮すると、3か月程度が望ましいと考えられる。
--	---

長期持続性

純資産比率

計算式	$\frac{\text{純資産}^{30}}{\text{総資産}^{31}} \quad (\%)$ 分母・分子：貸借対照表
定義	総資産に占める純資産の割合
解説	借入金など負債に対する安全度を見る指標であり、本指標の値が高いほど、負債の支払負担が小さく、長期持続性が高いことを意味する。 長期にわたり収益性が悪化している法人や施設整備等に関して借入金依存度が高い法人は、本指標の値が低くなるが、この場合、その値が高い法人に比して長期持続性の点で課題を抱えている可能性がある。 社会福祉施設を経営する社会福祉法人においては、法人存立の基礎となる資産（基本財産）の取得は、原則として寄附を原資とするが、寄附金は、純資産の部の基本金に計上される。また建物や主要な設備等に対する補助金は、純資産の部の国庫補助金等特別積立金に計上され、企業会計のように取得時に国庫補助金の圧縮記帳をしないため、本指標の値は高くなる。 本指標の値が高い場合であっても、国庫補助金等特別積立金の占める割合が高い場合があり、長期持続性の観点からは、今後の大規模改修等に対する補助制度の見直しなどを考慮して、更新資金の計画的な積立てが確保されているかについて、追加分析を行うことが望ましい。

参考指標：純資産比率（正味）

計算式	$\frac{(\text{純資産} - \text{国庫補助金等特別積立金})}{(\text{総資産} - \text{国庫補助金等特別積立金} - \text{将来入金予定の設備資金借入金元金償還補助金})} \quad (\%)$ 将来入金予定の設備資金借入金元金償還補助金の額が不明な場合は省略 分母・分子：貸借対照表
定義	国庫補助金等特別積立金残高を除いた総資産に占める純資産の割合
解説	純資産及び総資産に含まれる国庫補助金等特別積立金残高の影響を除外して、借入金な

³⁰ 貸借対照表の純資産の部合計

³¹ 貸借対照表の資産の部合計

	ど負債に対する安全度を見る指標である。本指標の値が高いほど、借入金の返済及び負債の支払負担が小さいことを意味する。
--	---

固定長期適合率

計算式	$\frac{\text{固定資産}}{\text{（純資産＋固定負債）}} \quad (\%)$ 分母・分子：貸借対照表
定義	純資産及び固定負債に対する固定資産の割合
解説	固定資産の整備に関わる資金調達のバランスを示す指標であり、本指標の値が低いほど、長期持続性が高いと言える。 社会福祉法人は、原則として事業の実施に必要な土地、建物は自己所有が求められる。土地に投下された資金は、その回収が予定されるものではないため、返済不要な資金によって賄われることが望ましく、また、建物その他の設備は減価償却を通じて資金留保される性質であるため、更新資金の確保には長期間を要する。 したがって、土地、建物等、設備の整備に要する資金は、寄附金、補助金、積立資産等の返済不要な資金によって確保するか、返済するとしても、設備資金借入金のように長期間にわたって返済する資金によることが望ましい。 固定資産が、返済不要な資金又は長期間にわたって返済する資金により賄われているかどうかについて、本指標の値が100%以下であることが判定の目安となる。

参考指標：固定比率

計算式	$\frac{\text{固定資産}}{\text{純資産}} \quad (\%)$ 分母・分子：貸借対照表
定義	純資産に対する固定資産の割合
解説	固定資産の整備に関わる資金調達のバランスを示す指標であり、本指標の値が低いほど、資金調達の安全性が高いと言える。 固定資産と返済不要な純資産とのバランスを見る指標であり、「固定長期適合率」を補完する。「固定長期適合率」は、固定資産の調達資金として固定負債を含むのに対し、本指標は、返済不要の資金に対する割合を表すため、この値が100%を下回っているときは長期持続性が高いと言える。

資金繰り

借入金償還余裕率

計算式	$\frac{\text{借入金元利払額（ ）}}{\text{事業活動資金収支差額}} \quad (\%)$ 借入金元利払額 = (支払利息支出 - 借入金利息補助金収入) + (設備資金借入金元金償還支出 - 設備資金借入金元金償還補助金収入³²) + ファイナンス・リース債務の返済支出 + 長期運営資金借入金元金償還支出
	分母・分子：資金収支計算書
定義	事業活動資金収支差額に対する借入償還額及び利子支払額の割合
解説	法人にとっての元利金返済の負担の大きさを示す指標である。事業活動によって生み出す資金から元利金返済額を賄えているかどうか、安定的に資金繰りが行われているかどうかの参考となる。 本指標の値が100%を上回る場合、事業活動による獲得資金で元利払いが賄えていないことを表し、財務安定性に問題が生じている可能性がある。一時的な要因によるものか、恒常的な要因によるものか、調査・検討が必要である。

参考指標：借入金償還余裕率（正味）

計算式	$\frac{\text{補助金収入控除前借入金元利払額（ ）}}{\text{（事業活動資金収支差額 - 借入金利息補助金収入）}} \quad (\%)$ 補助金収入控除前借入金元利払額 = 支払利息支出 + 設備資金借入金元金償還支出 + ファイナンス・リース債務の返済支出 + 長期運営資金借入金元金償還支出
	分母・分子：資金収支計算書
定義	借入金利息補助金収入及び設備資金借入金元金償還補助金収入の影響を除いた事業活動資金収支差額と借入元利金償還額の割合
解説	補助制度の見直しによって、補助金が支給されなかった場合の元利金返済の負担を示す指標である。元利金に対する補助金の影響を除外し、法人の事業活動による獲得資金によって債務償還能力を分析することも、設備更新後の財務安定性を評価する上で有用である。 この値が100%を下回る場合は、自己資金による借入元利金の償還能力が備わっていると見ることができる。

債務償還年数

計算式	$\frac{\text{借入金残高合計（ ）}}{\text{事業活動資金収支差額}} \quad (\text{年})$ 借入金残高合計 = 短期運営資金借入金 + 役員等短期借入金 + 1年以内返済予定設備資金借入金 + 1年以内返済予定長期運営資金借入金 + 1年以内返済予定リース債務 + 1年以内返済予定役

³² 設備資金借入金元金償還補助金収入は、拠点区分資金収支計算書（新会計基準 第1号の4様式）の収入区分（中区分）における「設備資金借入金元金償還補助金収入」を用いる。

	員等長期借入金 + 設備資金借入金 + 長期運営資金借入金 + リース債務 + 役員等長期借入金 分母：資金収支計算書 分子：貸借対照表
定義	事業活動資金収支差額に対する期末の借入金残高の割合（返済可能期間とも呼ばれる。）
解説	当期の資金収支差額を基準とした場合に、法人の借入金残高を事業活動資金収支差額で完済するために必要と考えられるおおよその期間を示す指標であり、借入金の償還能力を表す。年数が短いほど、償還能力が高いと言える。 企業の財務分析において、銀行等貸付機関が法人の財務力を見る上で重視する指標であり、例えば、初期資金を多額の借入れにより調達する不動産賃貸業では10年から20年が一般的と言われている。 本指標の値が主要設備の残存耐用年数に比して著しく大きい場合や、後述の「固定資産老朽化率」が高いにもかかわらず、本指標の値が他法人よりも大きい場合は、借入金残高と資金収支のいずれか又は両方に課題が生じていることが考えられる³³。貸借対照表の金融資産残高と借入金残高を比較し、償還資金が確保されているかを検討することも有用である。

事業活動資金収支差額率

計算式	$\frac{\text{事業活動資金収支差額}}{\text{事業活動収入計}} \quad (\%)$ 分母・分子：資金収支計算書
定義	事業活動収入に対する事業活動資金収支差額の割合
解説	当年度の事業活動による資金収入と資金支出のバランスを示す指標であり、資金の獲得能力を表す。事業活動資金収支差額は借入金返済及び将来投資に向けた資金準備の原資となるため、本指標の値はプラスであることを要する。 社会福祉法人は、事業活動資金収支差額によって、借入金の償還、固定資産取得（設備更新を含む。）の資金準備、積立預金の計上等を進めていくため、事業活動資金収支差額の多寡は、法人の事業継続性に大きく影響する。 本指標の値がマイナスとなる場合、期末支払資金残高の取崩しを来し、

³³ 例えば、社会福祉法人が施設整備を積極的に展開し、事業の拡張を図る場合には、設備資金借入金残高が増加する傾向にあり、思うような事業活動資金収支差額が得られなければ、債務償還年数が長くなる。また、事業活動収入の減少又は事業活動支出の増加があると、事業活動資金収支差額が減少し、債務償還年数が長くなる。

	このまま推移すると資金繰りに窮する可能性がある。その場合、一時的な要因によるものか、恒常的な要因によるものか調査・検討が必要である。特に、本指標の値が2期続けてマイナスのときは、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事態と考えられる。当期末支払資金残高を事業活動資金収支差額の赤字金額で除して支払資金の残存年数を算定し、資金収支に改善が見られない場合の事業継続可能年数を概算することも有用である。
--	---

(3) 合理性

費用

人件費比率

計算式	$\frac{\text{人件費}^{34}}{\text{サービス活動収益計}} \quad (\%)$ 分母・分子：事業活動計算書
定義	サービス活動収益に対する人件費の割合
解説	社会福祉事業は一般に労働集約型であるため、人件費割合が大きくなる傾向にあり、本指標の値の多寡が収益性に大きく影響する。 人件費の多寡は、職員数と給与水準に依存する。給与水準には、法人の職員待遇の状況が反映されるが、地域性の影響も受ける。人件費は固定費としての性格が強いので、サービス活動収益の増減によって本指標の値が変動することにも留意が必要である。 適切な福祉サービスを提供する上で、適切な人員配置と適正な報酬水準確保は不可欠であるため、一概に低い比率が望ましいとは言えないが、安定的な経営のためには固定費に関する比率である本指標の値を一定水準以下に抑える必要がある。 本指標の値が高い水準にあり収益性が悪化している場合には、過剰人員となっている可能性がある。その要因としては、定員に対する職員配置が適切ではない、又は稼働率が低いためにサービス活動収益が人件費に見合う水準となっていないことが考えられる。これらの状況が恒常的な要因によるものであり、法人事業の継続性を著しく害すると考えられる場合、人員配置等の見直しが必要となり得る³⁵。

³⁴ 人件費は、事業活動計算書の費用区分（大区分）における「人件費」を用いる。人件費には、役員報酬、非常勤職員及び派遣職員に関する費用のほか、法定福利費などが含まれる。

³⁵ 人員配置や給与水準はサービス水準に大きく影響することへの留意が必要である。また、より詳細な検討として、施設指標である「施設稼働率（利用率）」と「職員一人当たり人件費」の状況を分析することも有用である。

	なお、小規模法人においては、規模の利益（業務の効率性）が得られない結果、本指標の値が高水準となる傾向がある。また、各事業の制度の改定時、職員配置や処遇の見直しを通じて人件費の適正化が図られることがあるため、制度改定前後の推移を見る際は、そのような背景にも留意が必要である。
--	---

参考指標：人件費・委託費比率

計算式	$\frac{(\text{人件費} + \text{業務委託費}^{36})}{\text{サービス活動収益計}} (\%)$ 分母・分子：事業活動計算書
定義	サービス活動収益に対する人件費と業務委託費の合計の割合
解説	施設業務のうち福祉サービスに直接関わらないものについては、給食業務などが外部委託されることがある。 その場合、当該業務の外部委託の有無によって「人件費比率」が変わり得ることから、「人件費比率」を補完し比較可能性を確保するため、本指標の値を見ることが有用である。

事業費比率

計算式	$\frac{\text{事業費}^{37}}{\text{サービス活動収益計}} (\%)$ 分母・分子：事業活動計算書
定義	サービス活動収益に対する事業費の割合
解説	事業費は、給食（材料）費や介護用品費など、施設利用者への福祉サービスの提供に直接要する経費を表し、サービス活動収益の増減に影響される変動費としての性格を有する。 本指標の値の多寡は、法人の提供する福祉サービスの特性に影響を受ける。例えば、介護用品を多く要する事業を営む場合、本指標の値は高くなる。事業費は福祉サービスに直接関わる費用であるため、一概に低く抑えることはサービスの質の低下につながり望ましくないが、他の費用指標と併せて、全体の費用構成によって事業経営上の資源配分に関する特性を理解するとともに、収益性の要因分析の観点から値の多寡と推移を分析することが有用である。

³⁶ 業務委託費は、洗濯、清掃、夜間警備及び給食など施設業務の一部を外部委託する際の費用をいう。なお、業務委託費は、法人全体の事業活動計算書（新会計基準 第2号の1様式）ではなく、拠点区分事業活動計算書（新会計基準 第2号の4様式）から集計する。

³⁷ 事業費は、事業活動計算書の費用区分（大区分）における「事業費」を用いる。

事務費比率

計算式	$\frac{\text{事務費}^{38}}{\text{サービス活動収益計}} \quad (\%)$
	分母・分子：事業活動計算書
定義	サービス活動収益に対する事務費の割合
解説	事務費は、修繕費、業務委託費、賃借料及び土地・建物賃借料など、法人・施設の運営に要する一般管理費的な経費(人件費を除く。)を表す。 本指標の値の多寡は、外部委託の利用や設備等の賃借の状況、施設老朽化の度合いによる修繕費負担の大きさ等に影響を受ける。他の費用指標と併せて、全体の費用構成によって事業経営上の資源配分に関する特性を理解するとともに、収益性の要因分析の観点から値の多寡と推移を分析することが有用である。

参考指標：支払利息率

計算式	$\frac{\text{支払利息}(\quad)}{\text{サービス活動収益計}} \quad (\%)$ 支払利息 = 設備資金借入金及び運営資金借入金の利息並びに支払リース料のうちの利息相当額の合計
	分母・分子：事業活動計算書
定義	サービス活動収益に対する支払利息の割合
解説	支払利息の額は、借入金残高又はリース債務残高及び借入れ条件又はリース契約条件等に依拠する。本指標の値の水準の適正性を判断するに当たっては、これらの前提条件を検討する必要がある。 金利水準が低く、借入れが多額でない場合、本指標の重要性は小さいが、金利上昇や設備補助金の縮小等により借入金が増加し支払利息負担が大きくなった場合、本指標の重要性が高くなる可能性がある。 なお、借入金利息補助金を受け入れている場合は、支払利息から当該補助金額を控除して本指標の値を算出することも有用である。

参考指標：減価償却費比率

計算式	$\frac{\text{減価償却費}}{\text{サービス活動収益計}} \quad (\%)$
	分母・分子：事業活動計算書
定義	サービス活動収益に対する減価償却費の割合
解説	減価償却費は、過年度の設備投資額及び会計方針(減価償却方法)に影響される固定費である。すなわち、設備投資額が大きいほど減価償却費も大きくなる。また、定率法を採用している場合、定額法による場合に比べて、新しい施設では大きく、古い施設で

³⁸ 事務費は、事業活動計算書の費用区分(大区分)における「事務費」を用いる。

	は小さく減価償却費が算出される。減価償却費は過年度の設備投資額によって決まるため、短期的に削減することは困難である。 減価償却費は固定費であり、本指標の値が高い場合は過剰設備が収益不足が考えられ、収益性悪化の要因となる。収益性の観点からは、本指標の値は低いほど良い。 なお、施設等の整備のために国、地方公共団体等から受領した国庫補助金等がある場合、当該施設等の減価償却費の計上に対応して取り崩された国庫補助金等特別積立金が費用の控除項目とされるため、本指標においても、これを控除した比率を併せて算出することが望ましい。
--	--

資産

正味金融資産額

計算式	現金預金 + 有価証券 + 定期預金 + 投資有価証券 ³⁹ + ○○積立資産(合計) - 運営資金借入金 ⁴⁰ (千円) 全て貸借対照表科目
定義	法人の保有する金融資産の純額
解説	社会福祉法人の有する内部留保について、純資産ではなく、資産として所有する金融資産額に着目した指標である。将来の投資に利用可能な額を算出するため、運転資金に利用される運営資金借入金を控除して算定する。 金融資産額について、その多寡のみを評価することよりも、その保有目的を理解した上で、その必要性と十分性を評価する必要がある。一定の目的のために、その他の積立金を計上している社会福祉法人の場合は、上記の計算式により算定された額から、その他の積立金を控除した額を算定することも有用である。

積立率

計算式	$\frac{\text{正味金融資産額}^{41}}{\text{要積立額}} (\%)$ 分母：本指標の解説を参照 分子：貸借対照表
定義	要積立額に対する「正味金融資産額」の割合
解説	要積立額（法人がその将来の事業計画において必要とする積立額）に対して、十分な資金の確保ができていないかを示す指標である。 要積立額は将来の設備投資計画等により求められるものであり、将来の積立目標額として法人自らが算定し、理事会等の機関によって合意さ

³⁹ 基本財産区分とその他の固定資産区分に計上される「投資有価証券」の合計

⁴⁰ 短期運営資金借入金、1年以内返済予定長期運営資金借入金及び長期運営資金借入金の合計

⁴¹ 「正味金融資産額」の計算式参照

	れたものである必要がある。なお、設備投資には、既存施設の更新と、新規施設又は設備に関する拡大投資の両方が含まれる。 例えば、施設型の福祉サービスを展開している社会福祉法人において、将来の設備投資予定額を要積立額とし、期末日時点における本指標の値を算定することは、将来の設備更新に備え、どの程度の資金を保有しているかを判断する上で有用である。
--	--

固定資産老朽化率

計算式	$\frac{\text{減価償却累計額}}{\text{有形固定資産（土地を除く。）取得価額}} \quad (\%)$ 分母・分子：貸借対照表⁴²
定義	有形固定資産（土地を除く。）の取得価額に対する減価償却累計額の割合
解説	社会福祉法人の有する施設設備の老朽化状況を示す指標である。 建物等の有形固定資産は、耐用年数に応じて減価償却が実施され、施設建設時や設備取得時から年月が経過すればするほど、本指標の値は高くなる。特別養護老人ホーム等の多額の設備投資が必要なサービスを展開している社会福祉法人において、特に重要性の高い指標である。 本指標の値が高い場合、建物等の設備の老朽化が進み、設備更新の必要性が高まっている可能性がある。「正味金融資産額」や「積立率」等を併せて確認することで、将来の設備更新に必要な資金が確保されているかを検証することが可能となる。

参考指標：正味金融資産額・減価償却累計額比率

計算式	$\frac{\text{正味金融資産額}^{43}}{\text{減価償却累計額}} \quad (\%)$ 分母・分子：貸借対照表
定義	減価償却累計額に対する「正味金融資産額」の割合
解説	施設型の福祉サービスを展開している社会福祉法人においては、持続的なサービスの提供のためには設備更新が不可欠である。減価償却累計額は施設取得後の経過年数に応じて増加するが、減価償却累計額と「正味金融資産額」を比較することにより、将来の設備更新に備え、どの程度の資金が確保されているかを把握することができる。 本指標を利用する場合は、設備更新における資金調達計画を考慮する必要がある。仮

⁴² 建物、構築物、機械及び装置、車輛運搬具、器具及び備品並びに有形リース資産といった有形固定資産の取得価額の合計額と、それらの減価償却累計額。有形固定資産を間接法により表示している場合は貸借対照表から、直接法により表示している場合は財務諸表に対する注記（固定資産の取得価額、減価償却累計額及び当期末残高）から算出する。

⁴³ 「正味金融資産額」の計算式参照

	に全額自己資金によって設備更新をする計画である場合、本指標の値は100%相当であることが望ましいが、補助金や借入れによる資金調達を計画している場合は、自己資金によって調達を計画している割合に相当することが望ましい。
--	---

(4) 効率性

総資産経常増減差額率

計算式	$\frac{\text{経常増減差額}}{\text{総資産}} (\%)$ 分母：貸借対照表 分子：事業活動計算書
定義	総資産に対する経常増減差額の割合
解説	本指標は、企業会計における総資産利益率（ROA）に相当し、次のように分解される。 総資産経常増減差額率＝総資産回転率（サービス活動収益計／総資産） × 経常増減差額率（経常増減差額／サービス活動収益計） 「総資産回転率」は、事業の効率性を示す指標であり、「経常増減差額率」は、事業の収益性を示す指標である。本指標は、社会福祉法人が保有する資産に着目した指標であり、保有する資産が有効に活用されているかという観点から、社会福祉法人の事業の効率性と収益性を同時に示す指標である。

2．経営自立性

自己収益比率

計算式	$\frac{(\text{サービス活動収益計} - (\text{各事業の}) \text{補助金事業収益 (合計)}^{44} - \text{経常経費寄附金収益})}{\text{サービス活動収益計}} (\%)$ 分母・分子：事業活動計算書
定義	サービス活動収益に占める事業活動によって生み出された自己収益（補助金と寄附金を除いたサービス活動収益）の割合
解説	どの程度補助金や寄附金に依存せずに経営されているかを示す指標である。今後、三位一体改革や、国及び地方公共団体の厳しい財政事情により公的補助が縮小されていくことが想定されるため、将来的に補助金や寄附金が見込めないとした場合等における経営の自立性を測る基準となる。 本指標の値が高いほど、補助金や寄附金に相対的に依存していないこ

⁴⁴（各事業の）補助金事業収益（合計）は、法人全体の事業活動計算書（新会計基準 第2号の1様式）ではなく、拠点区分事業活動計算書（新会計基準 第2号の4様式）から集計する。

	とを示し、値が低いほど、補助金や寄附金に相対的に依存していることを示す。 また、例えば主要指標のうち、「経常増減差額率」、「借入金償還余裕率」、「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」、「総資産経常増減差額率」については、補助金事業収益（収入）経常経費寄附金収益（収入）国庫補助金等特別積立金取崩額、借入金利息補助金収益（収入）設備資金借入金元金償還補助金収入、設備資金借入金元金償還寄附金収入、長期運営資金借入金元金償還寄附金収入等の補助金及び寄附金の影響を除外して計算を行い、これらを含む場合の結果と比較して、経営の自立性を判断することも有用である。
--	--

【施設指標】

1. 適正な施設運営（福祉サービスの質）

(1) 全体

利用者一人当たりサービス活動費用

計算式	$\frac{\text{サービス活動費用計}}{\text{平均利用者数}} \quad (\text{千円})$
	分母：基本情報（本研究報告 2 (1)） 分子：事業活動計算書
定義	利用者一人当たりによりサービス活動費用
解説	福祉サービスの質を確保するためには、必要な物品や外部サービスが利用されるとともに、その利用が効率的であることが求められる。 本指標は、適切な福祉サービスを提供する上で必要な資源配分がなされているか、それに見合う費用が発生しているか、費用が過大となって効率性に課題がないかを判断する際の基本となる指標である。利用者の支払うサービス対価と対比することも有用である。

(2) 人員

利用者一人当たり人件費

計算式	$\frac{\text{人件費}^{45}}{\text{平均利用者数}} \quad (\text{千円})$
	分母：基本情報（本研究報告 2 (1)） 分子：事業活動計算書
定義	利用者一人当たりにより人件費
解説	適切なサービスを提供する上では、利用者のニーズに見合った適切な人員配置及び給与水準が必要である。 本指標は、利用者一人へのサービス提供に、どの程度の人的資源が充てられているかを人的コストの観点から示す指標である。 本指標の値が著しく小さい場合、福祉サービスに必要な人員に不足が生じている、又は労働条件に課題が生じている可能性がある。一方、著しく値が大きい場合は、作業の効率性や職員構成に課題が生じている可能性がある。 本指標は、「職員一人当たり人件費」及び「利用者一人当たり職員数」に分解することができ、労働条件に関しては「職員一人当たり人件費」を、人員配置の過不足に関しては「利用者一人当たり職員数」を分析することが有用である。

⁴⁵ 人件費は、事業活動計算書の費用区分（大区分）における「人件費」を用いる。

参考指標：職員一人当たり人件費

計算式	$\frac{\text{人件費}}{\text{総職員数}} \quad (\text{千円})$ 分母：基本情報（本研究報告 2 (1)） 分子：事業活動計算書
定義	職員一人当たりの平均人件費
解説	本指標は、常勤職員割合、年齢構成、経験年数、専門性及び地域性等に影響を受ける。これらの要因を踏まえた上で、本指標は、労働条件や離職率の状況を理解するための参考指標となる。 他施設と比較して本指標の値が著しく大きい場合、人件費が収支を圧迫している可能性がある。一方、値が著しく小さい場合、人員確保や職員待遇の点で課題を抱えている可能性がある。

参考指標：利用者一人当たり職員数

計算式	$\frac{\text{総職員数}}{\text{平均利用者数}} \quad (\text{人})$ 分母・分子：基本情報（本研究報告 2 (1)）
定義	利用者一人当たりに配置される職員数
解説	社会福祉法人が運営する事業の大半は、労働集約型サービスであり、サービスの質の確保には、適切な人員配置が不可欠である。 例えば、施設が高層建築物であった場合の上下階移動や、入浴介助設備がない場合の入浴サービスには、より多くの労働力が必要となる。設備機器の充実度等により必要な職員数も異なるため、後述の「定員一人当たり設備資産取得価額」も併せて参照する必要がある。 また、本指標は、サービス内容の適切性と効率性の両面からの分析が必要となる。同事業を営む他施設と比較して著しく本指標の値が小さい場合、サービスに必要不可欠な人員が適切に配置されているか調査が必要である。一方、著しく値が大きい場合は、サービス提供手法について非効率でないか調査が必要である。

参考指標：常勤職員割合

計算式	$\frac{\text{常勤職員数}}{\text{総職員数}} \quad (\%)$ 分母：基本情報（本研究報告 2 (1)） 分子：非財務情報
定義	総職員数に占める常勤職員数の割合
解説	適切なサービスを安定的に継続して提供していくためには、職務に応じた雇用形態を採用することが必要である。社会福祉法人の雇用形態は、常勤職員、非常勤職員又は派遣職員に区分される。一般的には、本指標の値が高いほど、「職員一人当たり人件費」は大きくなる傾向にあり、併せて検討が必要である。

(3) 設備

施設整備

定員一人当たり設備資産取得価額

計算式	設備資産取得価額合計 ⁴⁶ 定員数
	(千円)
定義	分母：基本情報（本研究報告 2 (1)） 分子：貸借対照表 ⁴⁷
定義	定員一人当たりの設備資産の取得価額
解説	設備投資の状況は、福祉サービスの質と経営状態にそれぞれ影響する。 例えば、高齢者・身体障害者支援事業や医療事業において、最新の機器や福祉車両等の導入は、サービス内容の充実に貢献し得る。また、入所施設の建築仕様（日照確保、建材、バリアフリー化⁴⁸、耐震化⁴⁹等）や「定員一人当たり床面積」は、利用の安全性や快適性に影響を与える。 一方で、過剰な設備投資は、法人の経営状態を長期的に圧迫することとなる。 本指標の値が著しく小さい場合は、サービスに必要な設備等が不足している可能性がある。一方、値が著しく大きい場合は、過剰な設備投資がなされている可能性がある。

参考指標：定員一人当たり床面積

計算式	施設建物の床面積 定員数
	(m ²)
定義	分母：基本情報（本研究報告 2 (1)） 分子：非財務情報
定義	定員一人当たりの施設建物の床面積
解説	サービス空間の在り方は、サービスの質に影響を及ぼす。特に、床面積の大きさは、利用の安全性や快適性に影響を与える。生活保護法（昭和25年法律第144号） 児童福祉法（昭和22年法律第164号） 老人福祉法等では、社会福祉施設がサービスの質を確保するために最低限遵守すべき基準を定めている。

⁴⁶ 設備資産には、建物（基本財産区分計上分も含む。）構築物、機械及び装置、車輛運搬具、器具及び備品、建設仮勘定並びに有形リース資産を含む。

⁴⁷ 有形固定資産を間接法ではなく直接法により表示している場合は、財務諸表に対する注記（固定資産の取得価額、減価償却累計額及び当期末残高）から算出

⁴⁸ 「高齢者、障害者等の移動等の円滑化の促進に関する法律」（平成 18 年法律第 91 号）において、2,000 m²以上の特別特定建築物（病院、高齢者及び障害者の利用する福祉施設、児童厚生施設等）を建築する際、バリアフリー基準（建築物移動等円滑化基準）の遵守を義務付けている。

⁴⁹ 建築基準法（昭和 25 年法律第 201 号）において、全ての建築物を建築する際、昭和 56 年 5 月 30 日から、新耐震基準（震度 6 強以上でも建物の倒壊等の被害が生じない基準）に適合させることを義務付けている。

	ここでは施設建物全体の床面積としたが、各主要設備の床面積を定員数で除した値により、施設建物の主要設備ごとに詳細に把握することができる ⁵⁰ 。
--	--

施設状態と更新

固定資産老朽化率

計算式	$\frac{\text{減価償却累計額}}{\text{有形固定資産（土地を除く。）取得価額}} \quad (\%)$ 分母・分子：貸借対照表⁵¹
定義	有形固定資産（土地を除く。）の取得価額に対する減価償却累計額の割合
解説	施設設備の老朽化状況を示す指標である。 建物等の有形固定資産は、耐用年数に応じて減価償却が実施され、施設建設時や設備取得時から年月が経過すればするほど、本指標の値は高くなる。特別養護老人ホーム等の多額の設備投資が必要なサービスを展開している社会福祉法人において、特に重要性の高い指標である。 本指標の値が高い場合、建物等の設備の老朽化が進み、設備更新の必要性が高まっている可能性がある。なお、建物については、建築完了検査終了日（検査済証日付）を確認することで、実際の建築経過年数を把握することができる。

2．経営状態

(1) 収益性

利用者一人当たりサービス活動収益

計算式	$\frac{\text{サービス活動収益計}}{\text{平均利用者数}} \quad (\text{千円})$ 分母：基本情報（本研究報告 2 (1)） 分子：事業活動計算書
定義	利用者一人当たりのサービス活動収益
解説	本指標は、利用者一人当たりの収益規模を示す指標である。前述の「利用者一人当たりサービス活動費用」や「利用者一人当たり人件費」と比較することで、利用者一人当たりのサービス活動収益とサービス活動費

⁵⁰ 厚生労働省の定める各施設の設置基準には、主要設備（例えば、居室、食堂、訓練室、乳児室、保育室及び遊戯場など）が確保すべき床面積の要件がある。

⁵¹ 建物、構築物、機械及び装置、車輛運搬具、器具及び備品並びに有形リース資産といった有形固定資産の取得価額の合計額と、それらの減価償却累計額。有形固定資産を間接法により表示している場合は貸借対照表から、直接法により表示している場合は財務諸表に対する注記（固定資産の取得価額、減価償却累計額及び当期末残高）から算出する。

	用を対比して理解することができる。 事業を安定的に運営していくためには、一定の収益を継続的に確保することが必要である。
--	---

参考指標：職員一人当たりサービス活動収益

計算式	$\frac{\text{サービス活動収益計}}{\text{総職員数}} \quad (\text{千円})$ 分母：基本情報（本研究報告 2 (1)） 分子：事業活動計算書
定義	職員一人当たりのサービス活動収益
解説	本指標は、施設の職員一人当たりの収益稼得力を表す指標であり、経営効率や職員の過不足の状況を把握することができる。 本指標の値が著しく小さい場合、業務が非効率でないか検討が必要である。「利用者一人当たりサービス活動収益」、「利用者一人当たり職員数」を参照することも有用である。

参考指標：補助金事業収益比率

計算式	$\frac{(\text{各事業の})\text{補助金事業収益(合計)}^{52}}{\text{サービス活動収益計}} \quad (\%)$ 分母・分子：事業活動計算書
定義	サービス活動収益に占める補助金事業収益の割合
解説	施設経営がどれだけ補助金に依存しているかを示す指標である。 補助金は国の政策に左右されるが、長期的には公的補助が縮小されていく傾向にあるため、本指標により各施設の補助金依存度を把握することは、法人の長期的な収益性を理解することに役立つ。 本指標の値が著しく高い施設については、将来的に、補助金が減額される可能性に留意が必要である。

3．稼働状況（利用度）

施設稼働率（利用率）

計算式	$\frac{\text{平均利用者数}}{\text{定員数}} \quad (\%)$ 分母・分子：基本情報（本研究報告 2 (1)）
定義	各施設における定員数に対する実際の利用度合い
解説	施設ごとに設定されている定員数に対し、どの程度のサービス利用があったのかを示す指標である。施設の稼働率が高いことは、その施設が有効に活用されていることを示す。 一般に、本指標の値が高ければ経営は安定するものと考えられること

⁵²（各事業の）補助金事業収益（合計）は、法人全体の事業活動計算書（新会計基準 第2号の1様式）ではなく、拠点区分事業活動計算書（新会計基準 第2号の4様式）から集計する。

	から、収益性の前提指標として重要である。なお、本指標の値は100%に近いことが望ましい。
--	--

参考指標：区分別利用者構成比率

計算式	$\frac{\text{区分別平均利用者数}}{\text{平均利用者数}} \quad (\%)$ 分母：基本情報（本研究報告 2(1)） 分子：非財務情報
定義	各施設の利用者属性区分別の利用者構成
解説	以下の「年齢別利用者構成比率（保育）」、「介護度別利用者構成比率（介護）」及び「障害程度区分別利用者構成比率（障害）」の各解説参照

・年齢別利用者構成比率（保育）

計算式	$\frac{\text{年齢別平均利用者数}}{\text{平均利用者数}} \quad (\%)$ 分母：基本情報（本研究報告 2(1)） 分子：非財務情報
定義	保育施設利用者全体に占める年齢階層別の利用者構成
解説	保育施設の稼働状況の把握を補完する指標となる。 年齢別の利用者構成を把握することで、各保育所の特性を理解することができる。

・介護度別利用者構成比率（介護）

計算式	$\frac{\text{介護度別平均利用者数}}{\text{平均利用者数}} \quad (\%)$ 分母：基本情報（本研究報告 2(1)） 分子：非財務情報
定義	介護施設利用者全体に占める介護度別の利用者構成
解説	介護施設の稼働状況の把握を補完する指標となる。 介護度別の利用者構成を把握することで、各介護施設の特性を理解することができる。

・障害程度区分別利用者構成比率（障害）

計算式	$\frac{\text{障害程度区分別平均利用者数}}{\text{平均利用者数}} \quad (\%)$ 分母：基本情報（本研究報告 2(1)） 分子：非財務情報
定義	障害者施設利用者全体に占める障害程度区分別の利用者構成
解説	障害者施設の稼働状況の把握を補完する指標となる。 障害程度区分別の利用者構成を把握することで、各障害者施設の特性を理解することができる。