



「2040年に向けたサービス提供体制
等のあり方」検討会（第3回）

資料4

令和7年2月10日

介護等 福祉事業経営 について

2025年2月10日

日本クリアス税理士法人 富山本部
公認会計士・税理士
中村 厚



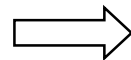
(I) 地方の介護等福祉事業の実状

(I) 経営層の実情

一般的な中小企業と同様の問題が発生している

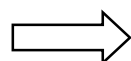
(1) 事業の継続性

地域の社会的支援の担い手

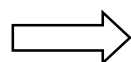


事業継続が必須

*但し、「事業の継続」と「法人の継続」はイコールではない



親族外承継



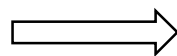
M & A 等

(2) 法人と施設

(従来)

施設中心

施設管理



(近年)

法人単位

法人経営

但し、いまだに「施設管理センター」の発想の法人も一部には残っている

(3) 後継者不足

「創業家」(株式会社では問題ないが、社会福祉法人やNPO法人では本来「創業家」という表現はおかしいが...)の中での承継

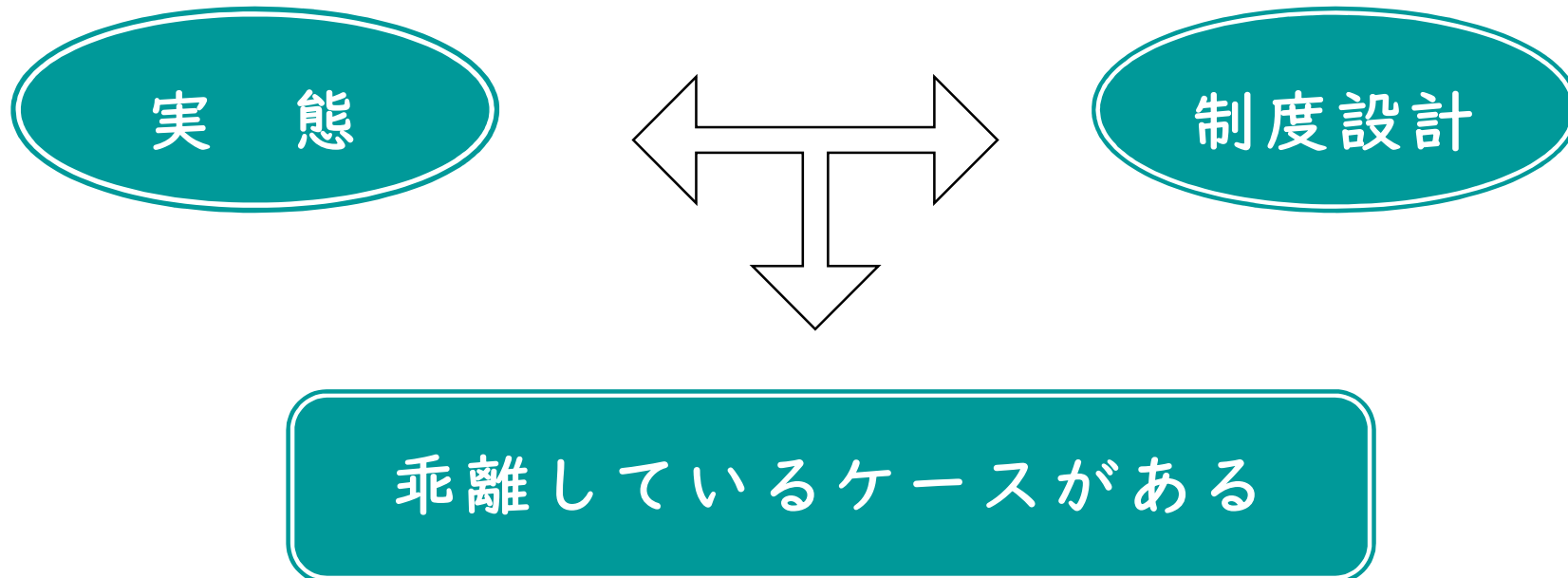
- 優秀な後継者も多いが、経営能力、経営意欲の点で課題があるケースもある
(逆に優秀な後継者が後を継がないケースもある)

「創業家」の引退

- 親族ではない「施設長」等が理事長となるケースもある
- もしくは **M & A**

(4) 経営組織上の問題（特に「社会福祉法人」）

評議員会	重要事項の最高意思決定機関
理事会	業務執行の意思決定機関
理事長	唯一の法人代表者



(5) M & A

①基本系

スムーズな事業譲渡が行われているケースもある

基本的には社会福祉法人やNPO法人では理事長を交代するだけ

… 対価は発生しない のが原則

②複雑系

本来はあり得ない 対価を発生させようとする ケース

社会福祉法人は非営利(出資持分なし、配当禁止)が大原則

- ・ 賃貸不動産の(高額)買収
 - ・ (高額)役員退職金の支給
 - ・ その他
- 問題があり得る

(Ⅱ) 人材(職員)不足の実情

(Ⅰ) 入所者、利用者の受入れ縮小

次の段階で縮小していくのが典型的

① 自主規制

明確な「定員減」等ではなく、受入人数に **暗黙の制限** をかける

(配置基準を満たしているが実質上の「自主規制」が働く法人は多い)

経営層(理事長・施設長)



現場職員

② 定員減

正式に「定員減」を申請する

③ 休 止

再開の見込みが立たない中で「廃止」への過度的な対応としてのケースが多い

④ 廃 止

次の問題も生じ得る

- ・ 補助金返還
- ・ 固定資産税課税

(2) 人員構成の問題

- ① 「夜勤人員」のみ不足というケースも多い
- ② 「特養職員」、「デイサービス職員」、「ホームヘルプ職員」といった移動が必ずしも簡単ではないケースも多い

(3) 人件費高騰

大企業を中心に賃上げの波が大きい

その波に十分についていけない面がある

介護という職種の問題もあるが、

大企業と中小企業という面も強いと言える

(4) 人材確保の諸経費

ハローワーク経由の割合が低くなり、

人材紹介会社経由の紹介が圧倒的に多くなっている

(年収の20%~35%のフィー)

< この流れも「都会から地方へ」と拡大している >

(5) 外国人労働者

費用的にはむしろ割高

しかし、人材確保としては一定の効果あり、コロナ禍で一時休止していたが、再び増加してきている

小規模法人よりは **大規模法人の受け入れ率が高い** と思われる
(複数人を受け入れないと効果が発現しない面がある)

(Ⅲ) 財務上の実情

(1) 介護等福祉事業の「財務構造」の前提

①収益

「価格裁量権がない」ケースが多い

補助金の割合が高い ⇒ 縮小傾向

②費用

主として「労働集約型」

③設備投資と資金

一方で「多額の設備投資」が必要となるケースが多い

(2) 法人の財政状況のパターン

法人(特に社会福祉法人)の財政状況は大きく次の2パターンに分かれる

① 「預金取崩型」

設立以来あまり大きな投資を行っていない法人

昔の資金はある程度残っている(無借金のケースも多い)

但し近年は資金収支差額がほとんど出ていない(もしくはマイナス)

→ 「建替費用」が捻出できない

特に最近の建設費用高騰により身動きが取れなくなっている

→ 場当たりの修繕等を繰り返さざるを得ないパターン

② 「借入返済中心型」

近年大きな投資を行っている法人

近年大きな投資を行い、そのため借入返済が重い法人単年度の

資金収支はある程度大きい、そのほとんどが借入返済に回る形

→ 「フル稼働できないと借入返済が困難」となる

(3) 決算書の利用目的

(1) 経営意思決定情報の入手

- ① 資金計画
- ② 年度計画
- ③ 中・長期計画
- ④ 投資計画
- ⑤ 新規参入計画
- ⑥ 撤退計画
- ⑦ 経営分析
- ⑧ その他

(2) 情報開示

- ① 株主・会員・寄付者
- ② 利用者
- ③ 監督官庁
- ④ 税務署等
- ⑤ 金融機関
- ⑥ 債権者
- ⑦ 従業員

(3) 他法人の決算書からの情報入手

- ① 自法人との比較（同業者）
- ② 新規取引開始時（仕入先等）
- ③ その他

経営者にとっての最重要目的

実行

(Ⅳ) その他の実情（特に「社会福祉法人」）

(1) 資金使途制限

特に「公益事業」と「社会福祉事業」間の資金使途制限が障害となる

ケースが多い <老発第188号、障発第1018003号>

- ・貸付「貸付可能だが、年度をまたげない」
- ・繰入「繰入可能だが、社会福祉事業の収支差額等の一定程度まで」

法人全体では資金があるにも係らず、公益事業で銀行借入を行うケースが発生している

(2) 資金運用

最近の状況を踏まえ、資金運用によって運用益を得ようとする法人が増えてきている

経営層が金融機関等の言いなりに投資活動をするケースが少しずつ増えている

→ リスクが大きくなる



(Ⅱ) 社会福祉法人の財務分析からみる実状

以下は、医療と介護の経営情報室 土屋敬三氏
(一般財団法人総合福祉研究会顧問) の
財務分析データより引用 (引用許可済)

< P16 ~ P22 >

② 経常増減差額率

社会福祉法人の主目的は利益獲得ではありませんが、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必要です。本指標は、企業における「売上高経常利益率」に相当するもので、法人の収益性を理解する上での基本的な指標です。

ちなみにわが国の法人企業(全産業)の売上高経常利益率は、

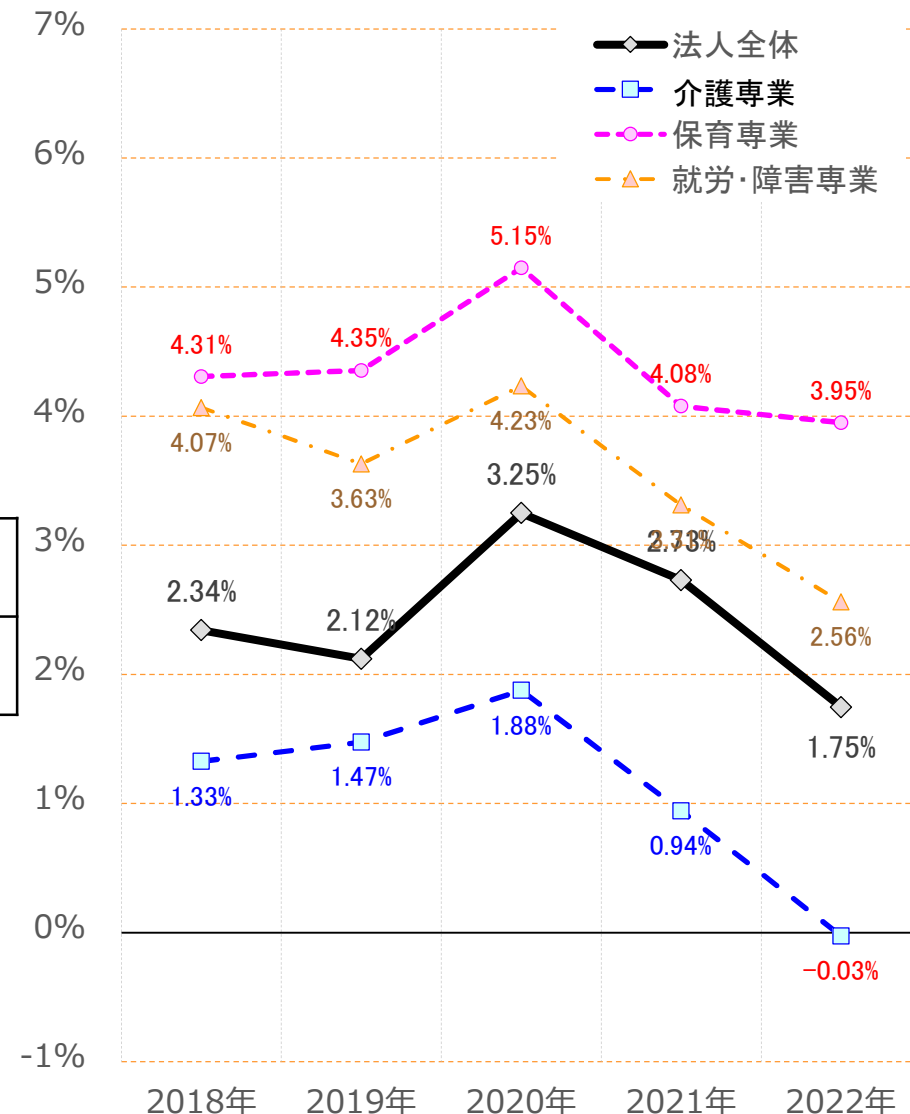
平成30年度 (2018)	令和元年度 (2019)	令和2年度 (2020)	令和3年度 (2021)	令和4年度 (2022)
5.5%	4.8%	4.6%	5.8%	6.0%

となっています。

資料:財務総合政策研究所
「財政金融統計月報(法人企業統計年報特集)」から

[計算式]

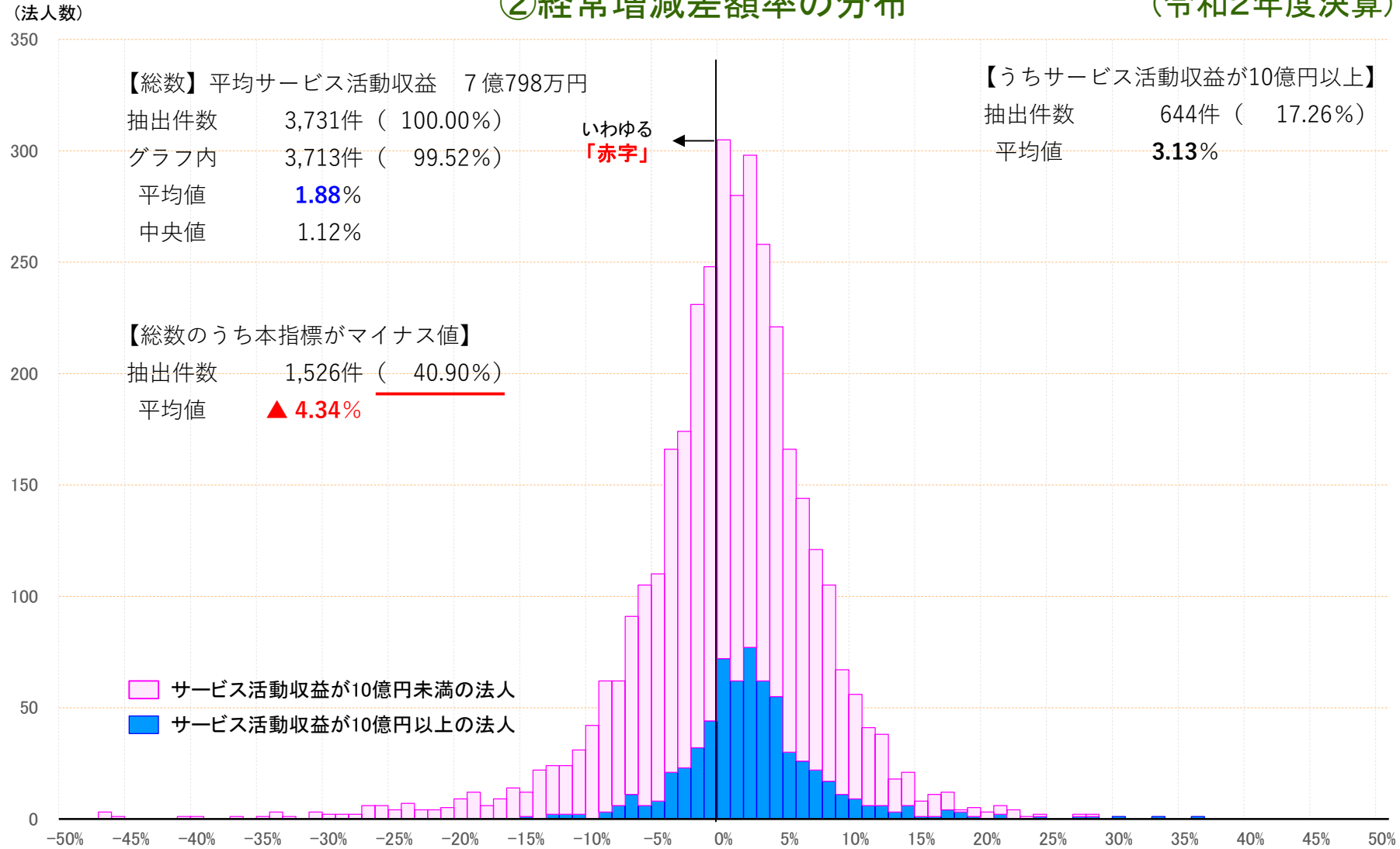
経常増減差額 ÷ サービス活動収益



介護事業収益が90%以上の法人

② 経常増減差額率の分布

(令和2年度決算)



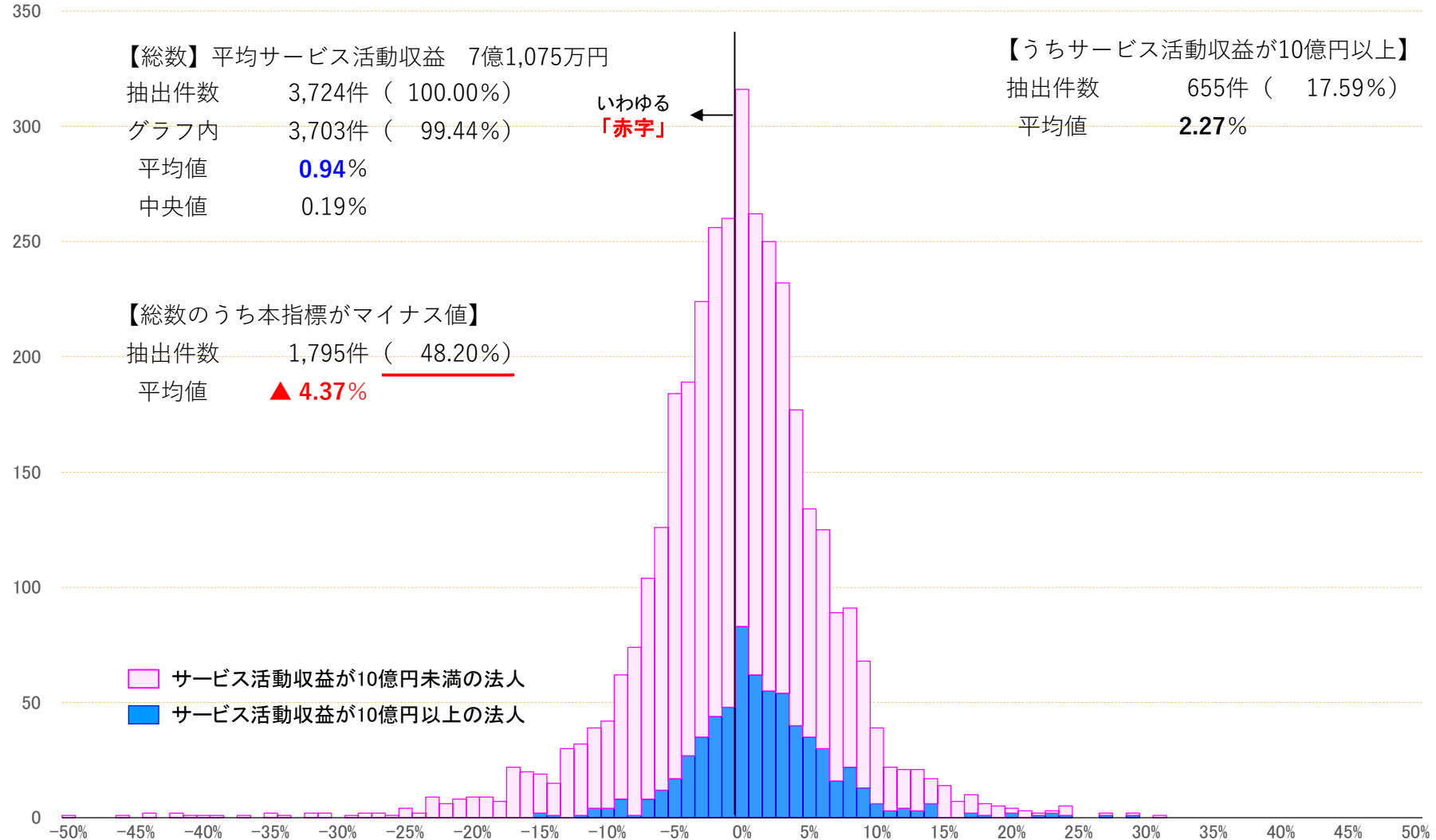
【計算式】 経常増減差額 ÷ サービス活動収益 (%)

介護事業収益が90%以上の法人

②経常増減差額率の分布

(令和3年度決算)

(法人数)

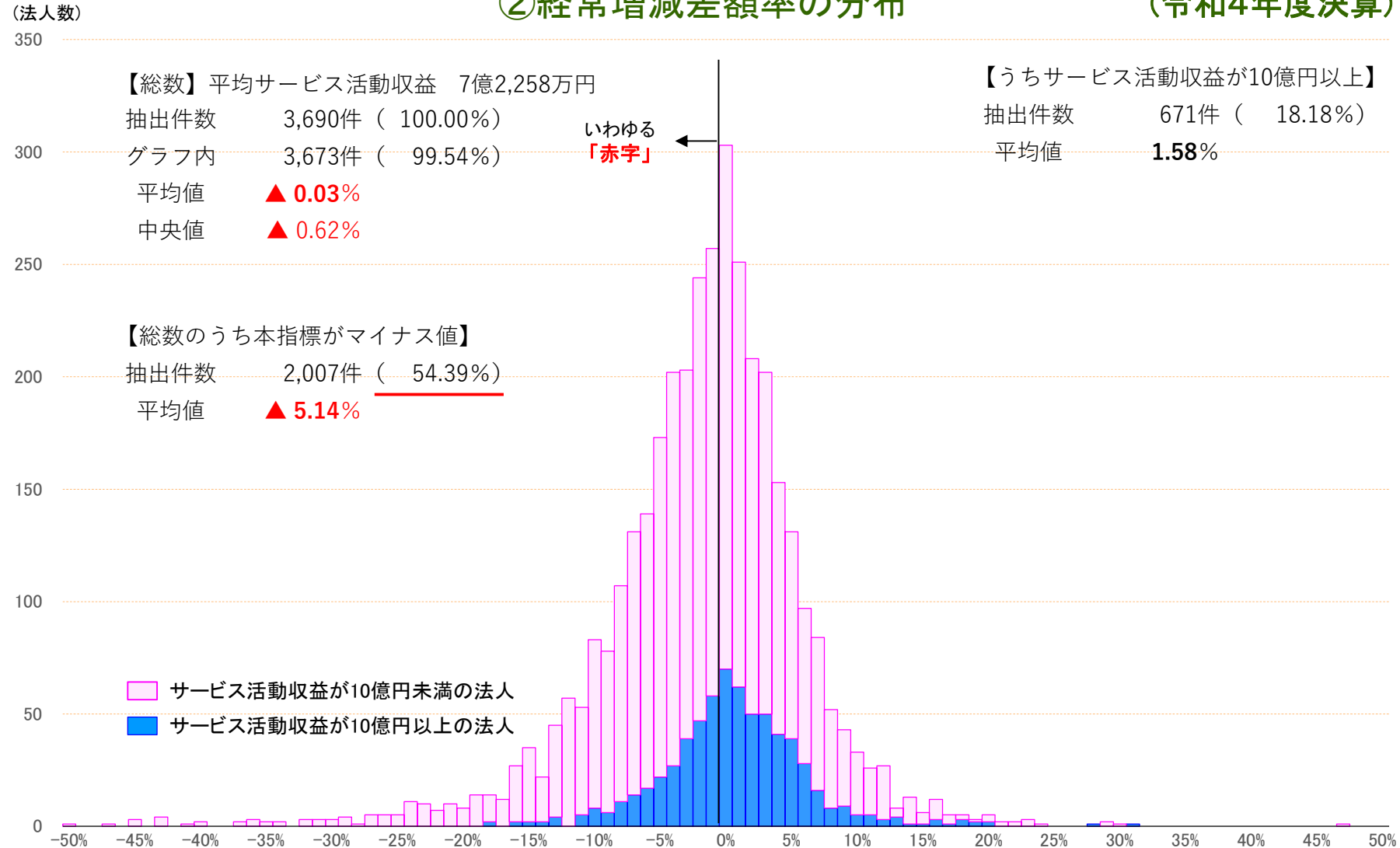


【計算式】 経常増減差額 ÷ サービス活動収益 (%)

介護事業収益が90%以上の法人

② 経常増減差額率の分布

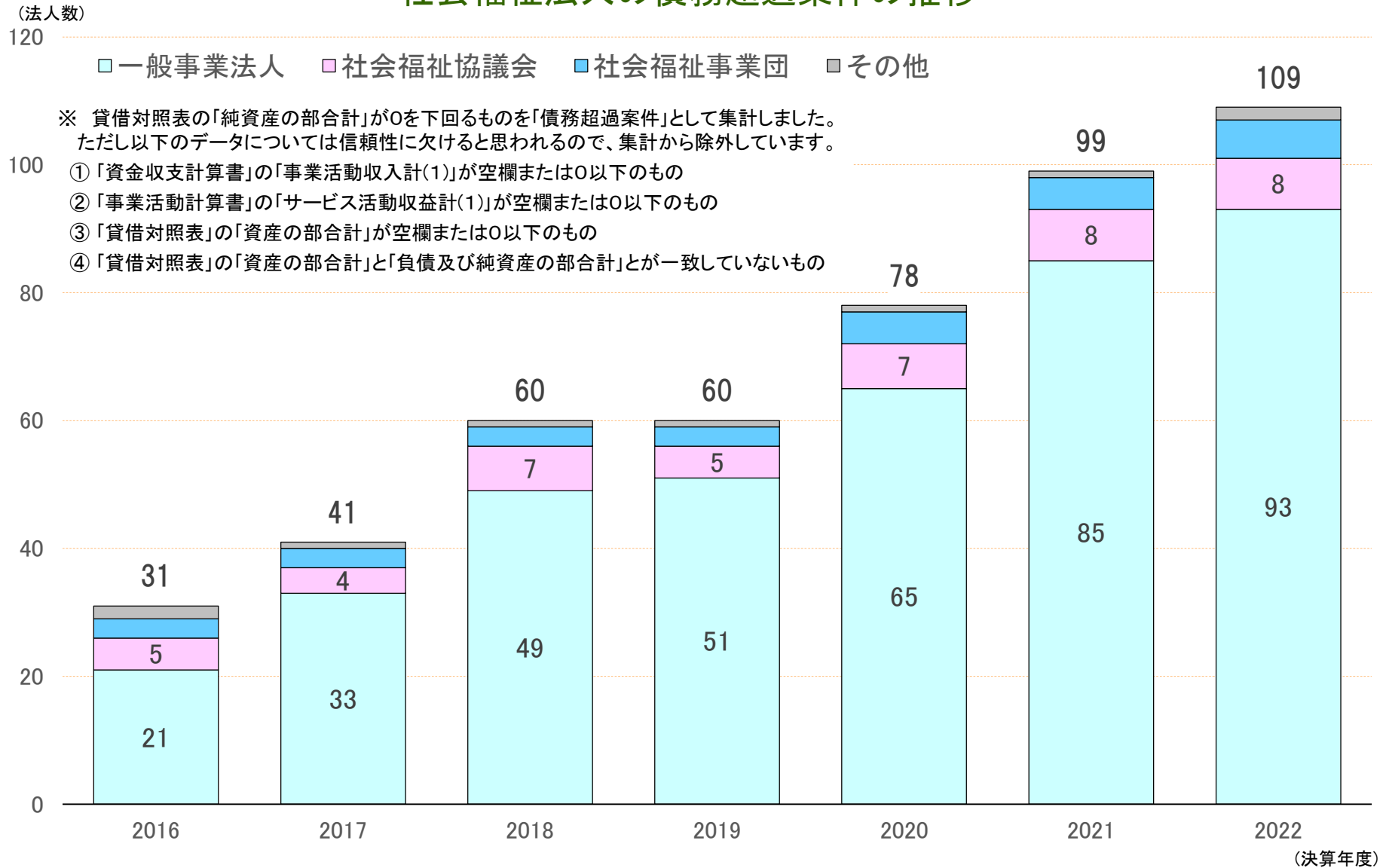
(令和4年度決算)



【計算式】 経常増減差額 ÷ サービス活動収益 (%)

債務超過の法人は6年で3.5倍になってしまいました

社会福祉法人の債務超過案件の推移



2022年度に登録があり2023年度登録の無かった法人は43法人

うち開示システムによる書類届出法人

◎令和4年度に所轄庁から登録のあった社会福祉法人数	21,053法人	20,988法人(99.7%)
増加数	72法人	
減少数	▲ 43法人	
◎令和5年度に所轄庁から登録のあった社会福祉法人数	21,082法人	21,015法人(99.7%)

	総数	2022年度(2021決算)の届出内容から分類					
		休止中の届出	介護 専業	児童福祉 専業	保育 専業	就労障害 専業	その他 (差引)
法人登記閉鎖 ^(※)	36	14	7	2	13	3	11
合併による解散等	23	9	7	1	6	2	7
清算の結了等	13	5	0	1	7	1	4
法人登記存続中	7	6	1	0	2	1	3
合 計	43	20	8	2	15	4	14

(※) 法人登記の閉鎖事由については、国税庁の「法人番号公表サイト」で個別に確認しました。

北海道・東北や九州の保育所が多そうです

2022年度に登録があり2023年度未登録の43法人の内訳

※ 事由 = 法人登記閉鎖事由

都道府県	主たる施設・事業	事由※	事由発生日	備考	都道府県	主たる施設・事業	事由※	事由発生日	備考
北海道	保育所	清算終了	2023年02月20日		三重県	児童養護	清算終了	2022年12月05日	
	特養等	合併	2022年04月04日			保育所	合併	2022年04月01日	
	保育所	合併	2023年01月04日		大阪府	特養、老健その他	合併	2022年04月14日	
	保育所	合併	2023年03月01日			生活福祉、就労B	合併	2023年04月05日	
青森県	保育所	合併	2023年04月03日			就労B	清算終了	2023年06月19日	
岩手県	保育所	清算終了	2022年10月28日		和歌山県	生活福祉、就労B等	合併	2023年06月01日	
秋田県	保育所等	合併	2022年04月01日		岡山県	通所介護、短期入所	合併	2023年04月03日	
栃木県	保育所	清算終了	2023年02月20日			生活福祉、就労B等	合併	2021年06月01日	
群馬県	認定こども園	清算終了	2023年03月16日		広島県	地域密着特養等	合併	2022年04月01日	
	通所介護	合併	2023年04月03日			児童養護等	合併	2022年04月07日	
	通所介護	合併	2021年04月01日		山口県	小多機、サ高住？			他法人へ寄附
千葉県	社会福祉事業団	清算終了	2024年01月23日		香川県	保育所	清算終了	2022年10月06日	
神奈川県	保育所	清算終了	2023年11月29日		福岡県	高齢者GH	清算終了	2021年12月01日	
	特養等	合併	2022年07月01日			保育所			休止中
新潟県	保育所			休止中		就労B			休止中
	特養等	合併	2022年04月01日			保育所	合併	2023年04月03日	
石川県	通所介護、サ高住？	清算終了	2023年03月16日		長崎県	保育所			他法人へ寄附
福井県	生活福祉、就労B等	合併	2021年07月01日		熊本県	保育所			休止中
	軽費老人、通所介護	合併	2023年03月01日		宮崎県	特養等	合併	2022年04月01日	
岐阜県	認定こども園			休止中	鹿児島県	認定こども園	清算終了	2023年11月14日	
	母子生活支援等	合併	2023年04月03日		○ 主たる施設・事業による法人数 保育所・認定こども園 19法人、介護・老人福祉等 14法人 就労・障害等 6法人、その他 4法人 合計 43法人				
愛知県	通所介護、GH等	合併	2023年06月01日						
	保育所	清算終了	2023年03月17日						



(Ⅲ) 介護等福祉事業の取組事例 及び今後に向けての考察

(I) 人材不足への対応事例

(生産性向上、採用増、離職減 対策)

(1) 介護DX (ICT、ロボット導入等)

1. 取組事例

入所者(利用者)ケアの品質維持・向上

両立
↔

職員負担軽減

- ① 見守り機器
 - 介護業務効率化(夜勤負担軽減効果等)
 - 転倒事故等防止
 - 個別ケア向上
- ② 介護記録システム
 - 記録業務効率化
 - 職員間の連携向上(申し送りの効率化等)
- ③ タブレット・スマホ
 - 見守り機器用
 - 介護記録システム用
 - その他
- ④ インカム
 - 職員間の連携向上

2. 阻害要因（克服すべき課題）

① **コスト負担**（導入コスト・メンテコスト）

② **技術的対応の困難性**（特に導入当初）

新機器の導入による一時的な生産性低下に耐える必要がある

→ 組織内での「目的の共有化」が必要

③ **周知不足**（情報収集・情報伝達不足）

(2) 週休3日制の導入

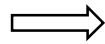
(従来)

日勤と夜勤のつなぎ時間において時間外勤務発生
残業が前提のシフト表
夜勤が月5、6回

⇒ 職員の疲弊

週休3日制への移行

8時間×5日



10時間×4日

(効果)

残業時間減少

(課題)

ワンオペの機会が増える (新人職員の不安)

(3) シニア人材の活用

① 現職員の継続勤務

- ・ 定年延長
- ・ 再雇用

② シニア介護人材の新規人材

- ・ 「定年退職後の第2の職場」として
- ・ 「家族の介護経験者」も多い

(4) 業務のマニュアル化

< 属人性の排除 >

- ・ 動画マニュアルの導入
- ・ チェックリストの充実



離職率の減少につながっている

(5) SNSの活用

X (旧 Twitter)

Instagram

Facebook

YouTube

TikTok

1. 認知機会の拡大(必ずしも直接応募を狙う訳ではない)

2. 共感性の創出

(効果)

- ・ 応募者の増加 (特に新卒採用)
- ・ 離職率の低下 (ミスマッチの低下)

(Ⅱ) 合併、事業譲渡、法人間連携、M & A等(用語の重複有り)の実施事例 及び 留意点

(Ⅰ) 実施事例

① 合併、事業譲渡事例

P21、P22 の通り

② ダウンサイジング

(例) 3拠点特養の1拠点を廃止し、残りの2拠点で吸収

- ・ 将来の利用対象人員の減少に備える
- ・ 建替の建設負担の回避
- ・ 現在の介護人材不足を解消する

③M & A 事例

(理事長交代)

(例) 個人開業医 ⇨ 大規模医療法人経営者

- ・ 医療法人グループより理事メンバー数人を派遣
- ・ デイサービスを医療法人内の施設へ移転
- ・ 職員の相互派遣（「転籍」又は「出向」）

(2) 留意点

① 合併、M & A、事業承継

これについては「社会福祉法人、NPO法人」等の実質上の出資持分がないケースと株式会社等の出資持分があるケースでは大きな違いがある

(i) 「社会福祉法人、NPO法人」(出資持分無)

「理事長交代」(実務的には理事会メンバーや評議員会メンバーの交代も同時に行うケースが多い)だけで、M & A、事業承継が成立する(但し「合併」については法的手続必要)

内部留保が少ないケース等では比較的スムーズに進むケースが多い
しかし「内部留保」が大きく、創業者理事長等が自己の「持分(本来はそのようなものは存在しないが・・・)」的なものを主張すると難しくなる

(ii) 「株式会社」 (出資持分有)

「代表者交代」だけでは、M & A も事業承継も終わらない
最も重要なのは「株式(出資)の移転」(→これが「支配権の移転」
となる)

内部留保の多寡や業績動向が「株式譲渡価額」に反映されるので
ビジネスライクな取引が成立しやすい面はある
なお合併については、法人格が違う場合原則として法的に実行
できないのでその面での制約はある

②他事業者との連携・協働化

株式会社においては同一資本の「グループ経営」はあるものの全くの第三者との連携・協働化は多くないと思われる

社会福祉法人の場合、合同研修的なものは従来から一般的であり、地域福祉支援や災害時支援等でも一定の効果が認められる

一方、経営支援、人材確保に当っては各法人間の利害関係も絡むケースもあり、必ずしも簡単ではない

なお「共同仕入」の方が利益相反等も少なく実現可能性は高いとも考えられるが、実例としてはそれほど多くはないと思われる

また「社会福祉連携推進法人」については、事務的負担感も大きい（法人の運営、決算等）ため一定程度以上のメリットがない場合は、ハードルが高い面もある

③大規模化

基本は、拠点展開を重ねることによる大規模化となるが「合併、事業譲渡」による大規模化もある

社会福祉法人、株式会社どちらもあるが、法的規制の関係もあり株式会社の方が展開スピードは早い

また「合併、事業譲渡」においては、仲介業者の存在も大きい

(Ⅲ) 介護事業等福祉事業の方向性

(1) 大規模化

「人材確保」、「経営効率」、「施設間連携」、「DX化」、
「情報力」すべてについて大規模化のメリットは大きい

→ **合併** **事業譲渡** **M&A**

↳ 「一法人一施設」は基本的にはより難しくなる…

(但し、固有の存在価値を有するケースもあり得る)

(2) 事業多角化

介護から保育へ …… 現状では成功例が多い

介護から障害へ …… 現状では微妙？

(3) 経営の専門化

① プロ経営者

本格的な経営手腕の必要性

② 経営組織の見直し

- ・ 理事・評議員の選定の見直し
- ・ 組織設計の見直し

③ 外部コンサルの導入

但し、「目的と範囲」を明確にしないと逆に問題が生じる

④ 建設、建替の判断

(Ⅳ) 介護現場における必要な経営支援等

(1) 経営者の現状認識、将来展望と危機感の保有

経営者として、必ず保有すべき意識

- ・ 現状認識と将来展望
- ・ 危機感（外部要因としてだけでなく、むしろ内部要因として）

以下の経営支援は上記の経営者の意識要件が前提

(2) 専門家の活用

「公認会計士、税理士、中小企業診断士」等の専門家を活用した支援も必要

(3) 法人の特性を考慮

単一的な支援ではなく、社会福祉法人、NPO法人、株式会社等の法人の特性を踏まえた支援が重要

(4) 経営テキスト的なものの作成

- ・小規模事業者で経営能力面の人員が乏しいケース
- ・大規模事業者であっても後継経営者が育っていないケース
→介護事業者向けの「経営テキスト」等なものが指標になり得るのではないか

(5) 事業者連携の支援

制度的対応や関係機関の後押しが必要

(都道府県、市町村のコミットメントも必要になる面あり)