



管理者向け

# 社協の介護・障害サービス事業 経営改善アクションブック

令和2年度 地域福祉・介護サービス事業経営検討会議 報告書



兵庫県社会福祉協議会

地域福祉・介護サービス事業経営検討会議



# ● ● ● はじめに ● ● ●

令和元年度「地域福祉・介護サービス事業経営検討会議」では、①社協が介護・障害サービス事業を実施する意義の考え方、②各社協が経営改善の方法を見出すための基本的な視点やポイントを報告書（以下「R1 報告書」）にまとめました。

このアクションブックは、R1 報告書で示した「経営改善のポイント（総論）」について、介護・障害サービス事業の現場でより活用しやすいよう、その要点をチェックポイント方式で示した実践版です。

また、令和2年度実施の市町社協の計算書類を用いた財務会計点検や、「ブロック別社協介護職員交流・勉強会」での介護・障害サービス事業の収支分析の結果を踏まえた財務会計の改善に向けたポイントも付け加えています。

下記の活用例を参考に、介護・障害サービス事業を実施する上での意義を共有し、経営改善に取り組む素材として、R1 報告書とセットで活用してください。



「社協の介護・障害サービス事業経営の考え方と工夫」  
(R1 地域福祉・介護サービス事業経営検討会議 報告書)

## 【アクションブックの活用例】

- 管理職や現場の管理者が、スタッフとともに自社協のサービスを点検するために。  
(定例会議、ミーティング等の際にポイントをチェック)
- 事務局長や管理職が、社協全体や介護・障害サービス事業の財務の改善を検討するために。  
(予算・決算、収支分析の際にポイントをチェック)
- 社協の介護・障害サービス事業経営計画や地域福祉推進計画を策定・改定するために。  
(検討会議や職員作業部会の際にポイントをチェック)

## C O N T E N T S

1	はじめに	1
2	社協が介護・障害サービス事業を実施する意義	2
3	経営改善のポイント	4
4	社会福祉法人会計の点検ポイント	10
5	介護・障害サービス事業の収支分析の視点	16
6	令和2年度 地域福祉・介護サービス事業経営調査研究事業について	19

重要

もっとも重要な点は、社協が介護・障害サービス事業を実施する意義を組織内で再度確認し、共有することです。

R1 報告書では、その意義を3つに整理しています。

これらをたたき台に、事業の位置づけと経営改善に向けた方針を明らかにしましょう。

社協は何のために介護・障害サービスをしているの？



## 1. 利用者の地域自立生活を実現するため

- 介護・障害サービス事業がめざすのは、利用者主体の支援を通じたその人らしい地域生活の実現です。
- 利用者主体の支援や生活の質の向上でカギとなるのが、地域でのつながりの中で利用者が役割と生きがいを持つことです。
- 社協は、地域福祉を推進してきた強みを生かし、利用者の自己実現と社会参加、地域とのつながりが継続できるケアを進めましょう。

## 2. 包括的な地域ケアシステムを推進するため

- 利用者の地域自立生活支援は、社協だけではできません。住民、福祉・医療等の専門機関、行政の連携・協働で包括的な地域ケアが可能となります。
- 社協は、地域包括ケアの基盤となる「住民同士のネットワーク」とそれを支える「専門機関同士のネットワーク」づくりを働きかけ、その一翼を担いましょう。

## 3. 地域の「共に生きる力」を高めるため

- どんなに重い障害があっても多様な人が地域の一員として受け入れられ、当たり前で暮らせるまちが、私たちがめざす「地域共生社会」です。
- そのためには、利用者が住み慣れた地域の中に居場所や役割があることを実感できるよう、地域で気にかけて、支え合う関係づくりが不可欠です。
- 介護（ケアワーク）こそ、利用者地域とのつながりを生かして個々の生活を支えるとともに、そのことにより地域の「共に生きる力」を高めることを意識しましょう。

## 【事例】三田市社協が一翼を担う地域自立生活支援

### ～経営計画に基づくサービス事業の方向性づくり～

市社協の介護サービス事業の各部門（通所介護、訪問介護、訪問看護、居宅介護支援）の職員及び、理事（市内社会福祉法人連絡協議会選出）、事務局次長、総務課職員がプロジェクトメンバーとなり、中期計画である「介護保険・障害福祉サービス等事業経営計画～あなたの笑顔にとことんプラン～」の見直しを行いました。なぜ社協が介護サービスを担うのか？の言語化とともに、組織全体で介護サービスを通じた地域福祉の推進、安定した運営体制の確立による住民の地域自立生活支援を目指しています。



経営計画では、各部門がサービスの質と収益の両面で計画を策定しました。

### ～広報紙を通じた啓発と人材確保～

市社協の広報紙「さんだ社協だより」では、市社協が実施するホームヘルプサービスの利用者が、地域のつながりの中で、生き生きと生活する姿を紹介し、ともに生きるまちづくりに向けた啓発を積極的に実施しています。

また、福祉・介護に関わる人材不足を解消しようと、利用者に関わるワーカーの「やりがい」を伝え、福祉の仕事や地域福祉の魅力の啓発に取り組みました。



広報紙では、具体的な事例を通じて、あるべき姿や仕事のやりがいを発信しています。

## さんだ社協だより 2021年2月号 特集 「福祉を身近に♡今村さんの『こう生きたい』を支える」(一部抜粋加工)

### 日中の居場所 (作業所ゆう)

今村さんが日中に通う作業所。真剣な作業の姿勢は、他の利用者のモデルです。



### 地域の関わり (民生委員・児童委員)

「何でも相談して」という姿勢を大切に、定期的に訪問をしています。



障害があっても住み慣れた地域で生き生きと暮らす利用者の姿を紹介しています。

### ホームヘルプサービス (三田市社協)

今村さんの買い物や調理をサポート。ヘルパーが大切にしているのは、今村さんのできることを一緒に取り組んで伸ばしていくことです。



経営を見直すときは、何をチェックすればいいの？



## 1. 経営の考え方を問い直しましょう

社協にとって、介護・障害サービス事業は、地域福祉を推進する具体的な方法であり、同時に社協の基盤でもあります。

従って、経営に対する考え方として、次の2点を確認しましょう。

- ☑ 介護・障害サービス事業を、誰もが住み慣れた地域で暮らし続けられる地域をつくる「地域福祉」の実践として、捉えられていますか。
- ☑ 「赤字でもやむを得ない」「赤字だから事業を即廃止する」ではなく、経営の安定に向けてあらゆる改善の手立て（質の高いサービス開発・提供、人員体制の見直し等）を講じていますか。

ポイント

忘れてはいけないのは、社協は他のサービス主体より大きな利点（地域からの信頼、住民とのつながりなど）を有しているということです。

## 2. サービスの質の向上

### “選ばれる・魅力ある” サービスづくり

利用者の地域生活の質の向上に必要なことは、“選ばれる・魅力あるサービス”です。他事業者との比較や人員体制の見直し等に加え、既存の制度だけでは対応しきれない課題に対し、さまざまな制度との組み合わせも行いながら支援することも意識しましょう。

- ☑ 他事業者と比較した場合、サービスの質の面での独自性や優位性（社協の強み）を検討していますか。
- ☑ 現行の人員体制や建物・設備といったハード面の課題をどうしたら乗り越えられるか、組織全体で検討していますか。
- ☑ 制度だけで対応しきれないニーズ（8050問題など）への対応を積極的に検討していますか。

### 3. 地域を支え、 地域に支えられるサービス運営の推進

地域住民らを会員とする社協組織の特性を考えたとき、“選ばれる・魅力ある”サービスのカギとなるのは、地域を支え、地域に支えられる（支持される）ことです。次の2つのポイントを確認し、魅力あるサービスを目指しましょう。

- ☑ 利用者がサービスを受けるだけでなく、地域住民との交流やつながりづくりの機会を提供していますか。
- ☑ 住民と専門職が協働すること、また、デイサービス等の事業所を当事者や家族、地域住民と運営していますか。

#### 【事例】淡路市社協 地域密着型通所介護「ゆうゆうライフ」

利用者の社会参加や活動の機会づくりを方針に掲げ、地域の子どもが参加する「子どもデイサービス」、利用者や住民が交流する「よらんか学園」等を実施しています。

また、住民らがメンバーの「運営推進会議」を設置し、住民目線で地域に開かれた取り組みを検討しています。



利用者が子どもたちの“こより”づくりの先生役に…



利用者の手作り作品販売で、地域住民との交流の場に…

### 4. 「断らない」「重度化対応」の推進

地域生活のセーフティネットであるためには、「断らない」「重度化対応」が要件となります。利用者のニーズに応え続けられれば、結果として重度化にも対応していくこととなります。

- ☑ 地域生活のセーフティネットとして、重度化しても断らないことを方針に掲げ、対応できる体制づくり、サービス提供をしていますか（目指していますか）。

#### ポイント

報酬体系は、重度化対応やきめ細やかな支援ができるサービスの単価が高くなっています。また、重度化へのサービス提供が利用率の向上につながるため、結果として財務状況の改善に資することになります。

経営を見直すときは、何をチェックすればいいの？



### 5. 介護担当職員と地域福祉担当職員の連携による地域福祉の推進

1～4を推進するには、介護担当職員と地域福祉担当職員の連携が欠かせません。両者の連携により、利用者が地域のつながりの中で暮らすことや、介護が必要になっても暮らし続けられる地域づくりにつながります。

- ✓ 介護担当部局と地域福祉担当部局の連携を組織の方針とし、双方の管理者間で連携について検討をしていますか。
- ✓ 双方の部局の職員同士が、お互いの業務を学び合ったり、個別のケースをともに対応したりしていますか。
- ✓ 介護職員が利用者と地域の関わりを切らない支援を意識し、実践していますか。また、地域住民と協働できる介護職員を育成していますか。
- ✓ 介護職員が地域に出向き、地域で“気になる人”の見守りや、地域の生活課題、活動計画等に関する協議に参加する等、住民との協働を実践していますか。

### 6. 事務局長による経営改善のイニシアティブの発揮

経営改善はコンサルタントや外部の専門家頼り、また現場任せでできることではありません。日々の現場の変化と実態を把握する立場で、実質的な経営を担う事務局長の存在が大きいと言えます。

- ✓ 制度外のニーズへの対応を含め、地域住民との協働による質の高いサービスの提供や開発を組織の方針にしていますか。  
(例：介護保険・障害福祉サービス事業経営計画、地域福祉推進計画での位置づけ等)
- ✓ 経営分析や収支シミュレーションで必要となる社会福祉法人会計やサービス報酬体系を理解していますか。
- ✓ サービスの質を含めた現状把握と経営分析を行い、特に、不採算事業の重点的な改善を行っていますか。

## 7. 介護人材の確保・育成

人材確保の“処方箋”はありませんが、基本となる事項は次の2点です。また、これらの前提として、気軽に悩みを出し合い、助け合える風土の醸成や組織としての姿勢が必要です。

- ✓ 地域住民とのつながりという社協の魅力を生かしたサービスや、重度化対応等、質の高いサービスを打ち出して人材確保を図っていますか。
- ✓ 子育てや介護と仕事が両立しやすい制度や職場の風土づくり、職員育成の体系化、福利厚生充実等、働きやすい職場づくりを進めていますか。

ポイント

“選ばれる・魅力あるサービス”を提供することが、利用者だけでなく、介護人材の確保、やりがいや定着にもつながります。

## 8. 事業改善方針の早期検討

事業改善方針の検討は、報酬体系の理解を踏まえ、「選ばれる・魅力あるサービス」「地域を支え、支えられるサービス」「重度化対応」の観点から進めましょう。

- ✓ 社協がサービス事業で目指す地域の姿、その実現に向けた方針、中期の目標、具体的な取り組みを検討していますか。（計画等に定めていますか）
- ✓ 社協がサービス事業を実施する意義や、それに基づく経営方針、事業改善に向けた方法を組織内で協議、共有をしていますか。

コラム

### 理念・方針を職員とどのように共有するのか

やらされ感ではなく、職員の主体性に基づく事業改善を進めるためには、次の取り組みを参考にしてみましょう。（R1 検討会議、経営セミナーでの意見より）

- 管理職が日常的に業務と社協の理念、方針との関連付けを行う。（OJT の実施）
- 職員が利用者、家族、地域住民の声に触れる機会をつくる。（特に住民との交流）
- 収支の状況を職員が常に意識できるよう掲示をする。
- 他の事業所との交流、職員同士のつながりづくりの機会をつくる。（現場を変える大きな力になる）

## 介護部門と地域福祉部門の連携管理に向けた実践 ～令和2年度市町社協経営セミナー（連携管理編）より～

地域共生社会の実現に向けて、社協の役割のさらなる発揮が求められる中、介護・障害サービス部門と地域福祉部門の連携による地域福祉の推進や、事務局長・管理職による社協の経営管理の強化が不可欠です。

以下の内容は、R3.3.5 開催の市町社協経営セミナー（連携管理編）の基調説明や事例報告、分科会・全体会の要旨を整理したものです。

### 1. 基調説明（兵庫県社協 事務局長 北村悦伸）

#### 「論語とソロバン」の統一の視点

- 包括的支援体制づくりには、個別支援や相談支援を担う介護・障害サービス事業部門と地域福祉部門が連携し、組織に生かしていく視点が不可欠です。
- 同時に、その体制を持続可能で安定的に運営するためには経営基盤が前提となります。社会福祉法人会計を熟知した上で、収益・費用を「制度サービス」と「制度サービス以外」に分けて分析し、経営改善にどう手を打つか、「率（%）」ではなく、リアルな「実数」で押えることが肝要です。

※ P14～P15の一覧表では、各社協の具体的な実数を掲載しています。

- つまり、「論語とソロバン」（渋沢栄一）をセットにする視点が最も重要です。事務局長自らが率先して現場を把握し、課題や対策を現場と共有することも重要です。

### 2. 事例報告（コメンテーター 宝塚市社協 常務理事 佐藤寿一氏 ※R1 検討会議委員）

#### 報告①（宍粟市社協 事務局長 春名章宏氏）

##### 地域福祉推進計画を通じた介護部門と地域福祉部門の連携強化

- 宍粟市社協では、地域福祉推進計画の策定に介護部門の職員も加わり、介護サービス事業を計画の活動目標に位置づけ、地域福祉を職員みんなで進める意識統一を図っています。
- コメンテーターからは、介護部門の職員が地域福祉を進めることで、介護サービス事業にも効果があるという実感を感じられる仕掛けづくりの重要性が強調されました。

##### 支部機能の見直しの必要性

- 合併後の課題として、①合併による旧町意識の解消のため課制を設け意識統一を図ったがその途上であること、②支部体制を維持するため、本部の職員が兼務状態で、支部機能の見直しが必要であることが示されました。
- 他の合併社協や複数の事業所を持つ社協においても、相談や介護等の直接支援の機能を維持しつつ、支部や事業所の機能をどうするのが共通課題である、とコメントがされました。

##### 宍粟市社協



介護に関わる専門職も地域福祉を進める大切な人材。ともに計画づくりに取り組みました。

## 報告② (西宮市社協 事務局長 上野武利氏)

### 共生のまちづくりを理念にした事業展開

- 西宮市社協の「青葉園」※では、単にサービスを提供しているのではなく、活動そのものが「共生のまちづくり」という理念をベースに、社会参加や生活支援の場づくりを通じた「運動」として事業を進めています。

※「青葉園」が実施する制度サービス

- ①生活介護（「青葉園」／「ふれぼの」）、②計画相談、
- ③居宅介護・重度訪問介護事業、④「あおば診療所」

### 計画に位置づけ、みんなで創り出す

- 市社協の地域福祉推進計画では、10年前から、当事者も含めた連携・協働による地域福祉の推進を中心に据え、社会参加支援や住民との交流の場づくり、権利擁護のネットワークづくりに取り組んでいます。
- 計画に位置付けることで、みんなで活動を創り出していくねらいもあります。部門間の連携という発想ではなく、明確な理念に向けてみんなが取り組む体制づくりをしてきたことがポイントとして強調されました。

### 補助金の意味合いを意識した事業展開

- 青葉園事業の一部は市の補助の対象外で、サービス事業の収益で経営するという財源構造であるため、「補助金を先駆的に活用し、市全体の地域福祉を高める」という補助金の意味合いを意識した事業展開を重視しています。また、生活介護等の嘱託職員の正規化による人材確保にも取り組んでいます。
- コメンテーターからは、行政からの補助事業と収益を求められるサービス事業という異なるロジックの中で、両方をどう経営するかは社協の共通課題、とコメントがされました。

## 3. 分科会・全体会 (事業分野別で各社協の取り組みの課題や工夫を共有 / コメンテーター 佐藤氏)

- 通所介護 コロナ禍では、利用者の利用控えだけでなく、社協の強みである「住民参加」や「地域の居場所」という機能も失われたことが共有されました。今後、今までの形態で事業ができない時に、社協の強みをどう生かしていくのか考える必要があります。
- 訪問介護等 ヘルパーの確保の課題が非常に大きい中で、初任者研修を丁寧に実施したり、通所介護の職員からの登用や口コミでの紹介をしたりする等の工夫を凝らし、若い人材の確保に取り組む社協もありました。
- 居宅介護支援 社協のケアマネジャーは、ケースを通じて民生委員や住民とのかかわりを持っています。このことは社協の強みであることが確認されました。サービスを利用しても、利用者と地域の関係を切らない視点での支援の重要性が強調されました。
- 障害福祉サービス 社協が当事者を中心に据えてサービスをする意義は、当事者の生きづらさや思いを住民と共有し、「ノーマライゼーション」の地域をつくることです。重層的支援体制整備事業の開始を目前に、これまでの取り組みが再評価されているからこそ、社協が積極的に障害福祉サービスを進める時期であることが確認されました。
- コメンテーターからは、社協の介護・障害のケアワーカーこそ、他の事業所に先んじて、地域とのつながりを切らない「コミュニティケアワーカー」として事業を進めることの重要性が強調されました。



正しい「計算書類」を作るには何をチェックするの？



介護・障害サービス事業経営状況を判断する上で、計算書類は客観的資料として役立ちますが、その前提として計算書類が正しく作成され、現状を表していなければツールとしての価値を発揮しません。

ここでは、正しい計算書類を作成するため、まず確認が必要な8つの事項を提示します。

## 1. 拠点区分とサービス区分の設定

- 拠点区分とサービス区分は、現状把握のために適切に設定されていますか。

解説

会計基準では、拠点区分での経営状況の把握を重視します。組織図や普段の経営管理の資料と単位の設定が異なっている場合は、区分の見直しの検討が必要な場合があります。

## 2. 必要な計算書類の確認

- 作成しなければならない計算書類等が、所定の様式例に沿って、確実に作成できていますか？

解説

勘定科目等はマイナーチェンジしている場合があります。会計ソフトの更新を確認しましょう。また、作成が不要なものは省略する等、「計算書類を確認する人が状況を明瞭に把握できる」ことを意識しましょう。

## 3. 注記の記載確認・内容の確認

- 注記は記載すべきことを記載できていますか？

解説

注記は項目そのものを省略できる場合と、項目の省略が不可で「該当なし」と記入するものがあります。また見る人に「補足情報を積極的に提供する」ことを意識しましょう。

## 4. 共通経費の按分

- 共通経費の按分は明確な基準を置いて実施していますか？

解説

按分割合は、期間比較を保ち、経営状況を把握するため、毎年の変更は避けましょう。細かく設定しすぎず、簡便に計算が可能で、実態を表すのに適切な割合（例：職員数・利用者数・面積等）を設定しましょう。

## 5. 資金収支予算書の見直し

- ☑ 予算編成時にはなかった収入や支出が発生した場合、あるいは予算が間違っていた場合、補正予算を組んでいますか。
- ☑ 補正予算を検討する際、「資金収支補正予算書」において、「前期末支払資金残高」も前期末の実績値に修正していますか。

解説

決算前にもう一度、補正の必要性を検討しましょう。「前期末支払資金残高」はすでに確定しているため、資金収支計算書において、当該科目の予算欄と決算欄が異なることがないように修正しましょう。また、外部の方が確認した時に見やすい計算書類を作成しましょう。

## 6. 事業活動計算書を用いた管理

- ☑ 資金収支計算書だけでなく、事業活動計算書を用いて「損益思考」で経営管理をしていますか。
- ☑ 引当金のうち、夏の賞与に係る支給対象期間に当期が含まれる場合（例：1～3月分）、賞与引当金を計上していますか。

解説

純資産増減の内訳や経営のバランスの把握、持続経営の可能性の判断のため、事業活動の成果を基に管理しましょう。

また、行政から賞与引当金を計上していないことに対する指摘が近年増えていきますので、該当する場合は計上を検討しましょう。

## 7. 固定資産台帳の整備

- ☑ 固定資産管理台帳は、固定資産の計上（除却・売却）や国庫補助金等特別積立金の計上（取崩）を正しく処理していますか。

解説

国庫補助金等特別積立金については、計上の漏れや取崩しの誤りがよく生じます。また、建物の貸借対照表計上額や減価償却累計額は社会福祉充実残額の計算にも影響するため点検をしましょう。

## 8. 積立金と積立資産の積立

- ☑ 積立金を計上する際、拠点区分において当期末繰越活動増減差額がマイナスになっていませんか。
- ☑ 積立金を計上した際は、同額の積立資産を計上していますか。
- ☑ 積立金の目的を表す名称が付されていますか。

解説

積立金は、国の通知により、拠点区分で「当期末繰越活動増減差額」に「その他の積立金取崩額」を加算した額がマイナスの場合は計上できないこととなっています。また、積立金を計上した際、同額の積立資産の計上も定められていますので、留意しましょう。

## 市町社協の計算書類を用いた財務・会計の点検結果

### ～令和2年度市町社協経営セミナー（財務会計編）より～

令和2年度、本研究事業の一環として、三宅由佳税理士事務所 税理士 三宅由佳氏の協力により、各市町社協の令和元年度と平成27年度の計算書類を用いた財務・会計の一斉点検を実施しました。以下の内容は、その結果を踏まえて実施したR3.1.21開催の市町社協経営セミナー（財務会計編）での三宅氏の講演の要旨を整理したものです。

### 1. 会計処理について（留意すべきポイント）

R1 報告書（第4章-1）で示した8つの項目のうち、①拠点区分の設定、②注記の内容、③資金収支予算の見直し、④積立金の計上の4つの視点に基づいて点検を実施しました。

#### ①拠点区分の設定について

- 社会福祉法人会計基準は「拠点区分」での管理を重要視しています。省令では、基本的には一体として運営される施設や事業所の場所を単位とし、その中で「サービス区分」を設けて予算管理を行うこととなっています。
- 点検の結果、各社協の拠点区分の設定の仕方がさまざま、中には細かく設定しすぎて、経常的に貸借対照表の現金預金がマイナスと思われる社協もありました。
- このような場合は、「拠点区分」ではなく「サービス区分」として設定し直し、「拠点区分」に集約することも検討が必要です。

#### ②注記の内容について

- 注記は計算書類では説明できない情報を補足する役割があります。会計基準においても、注記は必ず計算書類に添付されていなければならないとなっていますが、印刷された計算書類の中には注記が添付されていないケースが多かったため、必ずセットにしましょう。
- 注記は計算書類をより理解しやすいよう内容を充実させる必要があります。上記①の拠点区分の見直しや、必要のない項目の省略（例：債券を保有していない場合は当該項目を省略する等）等、計算書類を見る人が見やすい工夫をしましょう。

#### ③資金収支予算の見直しについて

- 資金収支計算書の「予算欄」は、本来、補正予算額を記載する必要がありますが、「前期末支払資金残高」の「予算額」が「決算額」と異なっている社協が複数見受けられました。「前期末支払資金残高」の「予算額」は、補正では実績値に修正の上、決算では補正後の金額を反映しましょう。
- また、「固定資産取得支出」についても、予算額と決算額が異なっている社協が複数ありました。法人の基盤となる項目の一つであるため、補正後の金額を反映しましょう。

#### ④積立金の計上について

- 厚労省局長通知では、拠点区分の事業活動計算書の「当期末繰越活動増減差額」に「その他の積立金取崩額」を加算した額がマイナスの場合は、積立金を積み立てることができないとなっています。
- しかし、マイナスにもかかわらず、積み立てをしている社協が複数見受けられたので留意をしましょう。

## 2. 財務状況について（留意すべきポイント）

H27とR1の事業活動計算書を基に、①経常増減差額率、②流動比率、③純資産比率の3つの指標を用いて経年で点検を行いました。

指標	内容	国平均	県平均
経常増減差額率	サービス活動収益に対する経常増減差額の割合。 経常増減差額がマイナスの場合、マイナス表示になる。	2.3%	3.9%
流動比率	流動負債に対する流動資産の割合。 運転資金に余裕があるかどうかを確認。	304.3%	290.5%
純資産比率	総資産に占める純資産の割合。 社会福祉法人は全般的に高い割合となる。	72.1%	71.6%

### 「経常増減差額率」はマイナス傾向 ～ 中期的試算を～

- R1の「経常増減差額率」は、全体的に県平均よりも低く、マイナスの社協が多い傾向です。

- H27とR1の「経常増減差額率」と「純資産比率」の増減を分析すると、両方が悪化している社協が多く、赤字で純資産を減少させている状態が経年的になっていると思われます。

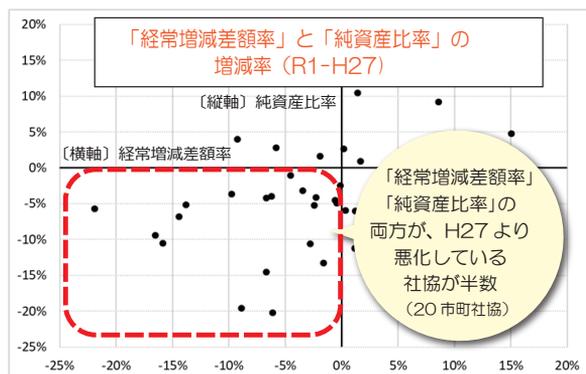
- 組織の特性上、事業によっては、経常増減差額がマイナスであっても担う必要があると思いますが、プラスに改善する方策を考える必要があります。

- 経常増減差額がマイナスの場合、以下の計算により、あと何年でいわゆる“債務超過”※に陥る可能性があるのかを試算することができます。

このような中期的な根拠を基に、行政と交渉することが必要です。職員給与が支払えないという資金ショートが発生しないよう注意しましょう。

（「その他の積立金」合計+「次期繰越活動増減差額」）÷「経常増減差額」の絶対値  
＝“債務超過”※状態までの年数

※ここでの「債務超過」とは、「基本金」と「国庫補助金等特別積立金」を除き、法人が事業活動を通じて過去から積み立ててきた剰余部分を失う状況を示す。



### 「制度サービス以外」の補助・委託 ～ 増減差額の経年把握で交渉を～

- R1の収益と費用を、「制度サービス」（介護・障害福祉サービス事業）と「制度サービス以外」に分けて分析した結果、①「制度サービス」の収益が「制度サービス以外」のマイナス部分を支えている、②「制度サービス以外」の費用に対する補助金・受託金の占める割合が70%を下回ると利益率が相対的に悪化している傾向が見えました。

- これらを踏まえ、今後の取り組みとしては、①「制度サービス」で利益を十分に生み出せていない場合、まずは、サービスの経営改善を図ること、その上で、②「制度サービス」がどの程度「制度サービス以外」を支えているか（「制度サービス」の増減差額）を把握すること、③「制度サービス以外」の増減差額を経年で把握し、補助・委託のあり方について行政と交渉の材料とすることが考えられます。

# 社会福祉法人会計の点検ポイント

参考

この一覧表は、R1事業活動計算書の収益・費用を「制度福祉サービス」と「制度福祉サービス以外」に分類して「サービス活動増減差額」を算出したものです。

その上で、各増減差額の金額に応じて、4つのタイプに整理をしました。

自社協の経営状況を客観的に把握するツールとして、活用してください。

※「制度福祉サービス」：介護保険・障害福祉サービス事業（地域包括支援センター受託事業を含む）

※「制度福祉サービス以外」：法人運営、地域福祉、相談支援・権利擁護に関する事業

委託・補助で行う生活支援サービス（制度S以外）、収益事業

(単位：円)

区分	市町名	増減差額 (R1事業活動計算書「サービス活動増減の部」のみ)						
		制度福祉サービス	増減差額の内訳		制度福祉サービス以外	収益のうち市町補助金等		サービス活動増減差額の合計
			介護保険サービス事業	障害福祉サービス事業		市町補助金	市町委託金	
介護サービス等の収益で地域福祉活動等の経費を賅っている社協(11)	芦屋市	8,662,473	7,541,392	1,121,081	△ 7,357,774	106,370,895	60,759,330	1,304,699
	伊丹市	4,418,078	△ 297,819	4,715,897	△ 3,257,270	109,316,629	175,117,372	1,160,808
	宝塚市	63,697,706	29,772,672	33,925,034	△ 61,045,862	151,731,855	271,601,063	2,651,844
	三木市	97,598,889	92,790,822	4,808,067	△ 31,421,304	35,420,000	61,741,355	66,177,585
	朝来市	43,339,145	49,147,332	△ 5,808,187	△ 30,311,984	58,031,420	0	13,027,161
	穴栗市	11,633,096	4,578,594	7,054,502	△ 9,527,461	71,449,400	29,571,461	2,105,635
	たつの市	16,202,459	△ 268,984	16,471,443	△ 8,642,523	51,338,000	98,829,914	7,559,936
	播磨町	7,771,359	△ 7,357,173	15,128,532	△ 7,039,274	16,347,927	46,808,179	732,085
	福崎町	2,576,061	6,025,261	△ 3,449,200	△ 225,866	24,656,534	5,998,168	2,350,195
	上郡町	7,626,420	6,749,533	876,887	△ 3,523,713	21,643,000	84,000	4,102,707
新温泉町	13,300,415	13,300,415	0	△ 11,863,139	15,650,000	19,106,136	1,437,276	
介護サービス等の収益でも地域福祉活動等の経費を賅っていない社協(15)	姫路市	93,881,510	83,178,983	10,702,527	△ 164,199,393	61,917,000	103,676,059	△ 70,317,883
	相生市	7,021,779	530,202	6,491,577	△ 19,819,328	17,841,800	12,484,251	△ 12,797,549
	豊岡市	71,682,058	29,196,598	42,485,460	△ 158,026,075	78,461,965	127,436,760	△ 86,344,017
	赤穂市	3,997,319	△ 6,069,852	10,067,171	△ 45,334,661	21,581,785	24,621,933	△ 41,337,342
	川西市	319,628	0	319,628	△ 4,446,592	145,165,141	400,616,626	△ 4,126,964
	三田市	16,838,313	3,887,655	12,950,658	△ 56,962,191	52,719,600	115,357,168	△ 40,123,878
	加西市	10,106,181	△ 1,173,343	11,279,524	△ 23,838,976	31,888,000	94,616,597	△ 13,732,795
	養父市	27,144,237	26,045,897	1,098,340	△ 44,204,772	25,980,000	42,840,617	△ 17,060,535
	南あわじ市	2,161,091	982,878	1,178,213	△ 9,098,537	23,000,000	11,644,486	△ 6,937,446
	淡路市	5,753,766	9,579,066	△ 3,825,300	△ 18,112,445	48,500,000	83,838,220	△ 12,358,679
	多可町	6,337,870	10,684,143	△ 4,346,273	△ 29,880,508	62,497,451	9,658,386	△ 23,542,638
	市川町	1,526,834	1,463,761	63,073	△ 4,988,949	22,393,739	8,398,699	△ 3,462,115
	神河町	4,583,262	△ 4,083,978	8,667,240	△ 4,738,209	30,663,307	10,024,000	△ 154,947
	佐用町	10,408,907	△ 3,739,237	14,148,144	△ 20,576,632	74,086,795	27,534,201	△ 10,167,725
	香美町	9,782,052	△ 3,090,561	12,872,613	△ 25,508,188	42,326,000	74,947,090	△ 15,726,136

# 社会福祉法人会計の点検ポイント

(単位：円)

区分	市町名	増減差額 (R1事業活動計算書「サービス活動増減の部」のみ)						
		制度福祉サービス	増減差額の内訳		制度福祉サービス以外	収益のうち市町補助金等		サービス活動増減差額の合計
			介護保険サービス事業	障害福祉サービス事業		市町補助金	市町受託金	
サービス事業が赤字の社協 (3)	明石市	△ 17,548,624	△ 12,955,295	△ 4,593,329	4,276,203	115,025,000	210,247,529	△ 13,272,421
	小野市	△ 5,750,885	△ 6,077,348	326,463	1,573,675	37,030,937	25,191,143	△ 4,177,210
	加東市	△ 3,120,262	△ 5,670,873	2,550,611	5,157,525	48,950,250	51,142,843	2,037,263
いずれの部門も赤字の社協 (11)	尼崎市	△ 12,206,058	△ 40,001,464	27,795,406	△ 681,040	249,201,093	387,337,738	△ 12,887,098
	西宮市	△ 264,111,946	0	△ 264,111,946	△ 172,111,428	260,568,401	1,397,588,000	△ 436,223,374
	洲本市	△ 7,402,060	△ 10,913,141	3,511,081	△ 19,777,869	23,600,000	75,819,921	△ 27,179,929
	加古川市	△ 9,094,318	△ 1,598,593	△ 7,495,725	△ 1,985,104	115,403,800	88,746,000	△ 11,079,422
	西脇市	△ 11,112,208	△ 11,824,805	712,597	△ 6,705,187	45,475,000	16,609,568	△ 18,243,254
	高砂市	△ 14,267,718	△ 15,540,936	1,273,218	△ 25,166,570	65,607,591	25,424,279	△ 39,434,288
	丹波篠山市	△ 3,390,202	△ 3,863,158	472,956	△ 9,924,194	64,470,041	20,252,973	△ 13,314,396
	丹波市	△ 5,855,593	△ 45,140,525	39,284,932	△ 86,149,496	90,082,037	91,899,758	△ 92,005,089
	猪名川町	△ 3,948,244	△ 4,703,120	754,876	△ 15,444,961	46,415,545	119,155,184	△ 19,393,205
	稲美町	△ 4,860,246	△ 17,692,994	12,832,748	△ 8,690,693	35,246,410	11,501,612	△ 13,550,939
太子町	△ 22,325,029	△ 23,752,169	1,427,140	△ 3,443,925	31,584,000	19,390,234	△ 25,768,954	
合計		163,377,515	149,639,836	13,737,679	△ 1,143,024,690	2,629,638,348	4,457,618,853	△ 980,073,034
平均		4,084,438	3,740,996	343,442	△ 28,575,617	65,740,959	111,440,471	△ 24,501,826

収支を改善するには、何をどう分析するの？

社協の介護・障害サービス事業には、大きな「伸びしろ」があります。それは、社協が「地域からの信頼」という何ものにも代えがたい資源を持っているからです。

民間事業所のような経営感覚を持てば、赤字事業の多くは黒字転換が可能です。住民の地域生活自立支援のため、社協経営を支える自主財源としての経営改善は、社協の使命と矛盾するものではありません。

次の視点を参考に、介護・障害サービスの経営分析を進めましょう。

## 1. サービスの提供現場に着目

- ✓ 現場の実態を直視して、職員の体制や技術と資質、チームのモチベーション、サービスの中身や、獲得すべき利用者数等の具体的な課題と目標を設定し、管理ができていますか。

解説

現場の実態が、収支差に直結するため、現場管理者の役割が非常に重要です。一方で、法人事務局は、「現場任せ」にせず、組織として課題を共有し、必要な支援を行いましょ。

## 2. 分析対象はサービス区分

- ✓ 現拠点区分ではなく、個々のサービス事業の収支、サービス区分に着目して収支分析をしていますか？

解説

分析は、共通経費控除前の収支差を対象とします。まずは、「サービス活動増減差額」や「事業活動資金収支差額」の黒字化が重要です。

## 3. 報酬体系の理解

- ✓ 収益の大半となる介護報酬、障害福祉サービス給付の体系を理解していますか？

解説

報酬体系の知識と理解の習熟は、事務局長のイニシアティブで、組織全体で取り組む事項の一つです。経営分析や収支のシミュレーションをする上で、その理解は不可欠です。  
※報酬体系の理解を進める上での具体例は、R1報告書（P29～P30）を参照してください。



## 4. 利用者の確保

- ✓ ケアマネジャーが自信を持って利用者に紹介できる「魅力あるサービス」を提供していますか。
- ✓ 通所介護について、収支がとれる利用率を確保していますか。

解説

通所介護では、定員に対する利用者の比率は収支動向の大半を左右します。収支をとるには一般的に 85%以上の利用率が必要です。

また、障害分野では、就労計事業の利用者確保が難しくなっている一方で、重度の方の就労ニーズに応えるため、工賃の支給も可能な生活介護への転換の検討も必要です。

## 5. 職員の稼働状況

- ✓ 訪問介護や訪問看護、居宅介護支援事業について、職員一人あたりの件数が収支がとれる状況になっていますか。

解説

訪問介護や訪問看護、居宅介護支援事業では、職員一人あたりの件数が収益を左右する重要な要素です。

特に、居宅介護支援事業は「地域からの信頼」という社協の優位性が最も発揮できる分野です。基準の上限（月 35 件）を目標に収益増を目指しましょう。

## 6. 費用分析、特に人員体制

- ✓ サービスの水準や利用実績に比して、過剰な職員体制になっていませんか。

解説

通所系、訪問系の費用の大半は人件費です。人件費率が高いからと、単純に人員削減をするのではなく、まずは職員体制に応じた利用者確保を図りましょう。それが難しい場合は、事業規模の縮減も考慮しながら、人員削減を検討しましょう。

## 7. 収支シミュレーションと目標設定

- ✓ 収支均衡や収益増のための収支シミュレーションをしていますか。

解説

事業の再編や新規サービスの実施、行政からの施設移管の場合、シミュレーションは不可欠です。定員や事業形態、人員体制等の見直しのシミュレーションをしましょう。※具体例は、R1 報告書（P31～P32）を参照してください。

収支分析は誰にでもできます。R1 報告書や同巻末の調査票様式を活用して、実際に分析作業をしてみましょう。

また、ブロック等の身近な市町社協間で集まり、数字を比較し合うのも、サービスの経営状況を客観的に把握するための一つの方法です。

## 実際の収支分析に基づく傾向（要点）

～令和2年度ブロック別社協介護職員交流・勉強会 事前課題より～

令和2年度実施の「ブロック別社協介護職員交流・勉強会」では、事前課題として、R1報告書の巻末の様式を用いた収支分析資料の作成をしました。

以下の内容は、それらから見えた傾向と対応の要点を整理したものです。

### — 共通経費の適切な計上を —

- 当該事業以外の経費が大幅に上乘せされているような事例が散見されました。  
（例）
  - ・ 費用勘定の事業費や減価償却費に、他の事業も利用したであろう施設賃貸料や減価償却費が全額計上されているケース。
  - ・ 他の事業従事者の人件費の上乗せが疑われるケース。
- サービス区分毎の収支には、当該事業の収益と費用が正確に反映されるよう、適正な会計処理が必要です。
- 共通経費の計上方法を参考に、各サービスの収支を正確に把握できるよう、適切に計上する必要があります。  
（例）
  - ・ 訪問看護と訪問介護を同一の管理者が管理している場合、管理者の人件費や施設の賃貸料、光熱水費などは、それぞれのサービス活動に帰属する費用であるため、客観的な按分基準（職員数や利用者数、面積等）で割り振って、各サービス区分の「サービス活動費用」の人件費や事業費等に計上する。
  - ・ 法人運営事務局や地域福祉部門への繰り出しは、各サービス活動に帰属しない費用（間接的に帰属する費用）であるため、「特別増減の部 サービス区分間（または拠点区分間）繰入金費用」に計上する。

### — 社協全体でサービス事業の経営改善を —

- 介護・障害サービス提供の要は「人」にあります。経営収支も、サービスの内容や質、回数に大きく依存しています。経営分析上の数値はその結果にすぎません。  
そして、職員のモチベーションやチームワーク、介護・支援技術を高める責務は、法人事務局にあります。
- 社協経営を安定させたいのであれば、地域福祉部門との連携も含めて、社協組織の重要な基盤事業として、法人事務局が介護・障害サービス事業に関与、支援をしましょう。

## 令和2年度 地域福祉・介護サービス事業経営調査研究事業

### 1. 研究事業の経緯と主旨

- 本会では、令和元年度、社協の介護サービス事業実施の今日的な意義・役割の整理、介護・障害福祉サービス事業の経営改善に資することを目的に、社協の介護サービス事業経営の分析、見直しに携わった経験を有する専門家（三宅由佳税理士事務所 税理士 三宅由佳氏）と協力し、複数の社協の訪問調査、検討会議等を実施しました。
- 令和元年度は、検討会議での議論を基に、「社協の介護・障害サービス事業 経営の考え方と工夫」を整理した報告書を発行しました。
- 一方で、①市町社協が正しい計算書類を作成しているのか点検が必要、②社福法人会計の習熟や報酬体系のさらなる理解が必要、③サービス事業の方針・戦略が不明確な社協が一定数あるため、共通認識を図る場が必要、という課題が見えました。
- 方針や戦略を確立するには、市町社協の主体性が何より重要となるため、検討会議について、市町社協の会長から構成される「市町社協活動推進協議会」の専門委員会として位置づけるとともに、より現場に近い実務者らで再編し、また財務・会計の専門家である三宅税理士にも参画をいただき、R1 報告書のさらなる普及や、財務・会計の実態調査による課題整理等を行いました。

### 2. 令和2年度の実施事業

- ① 市町社協の計算書類を用いた財務会計の点検、結果の提供
- ② 「地域福祉・介護サービス事業 経営検討会議」の開催
- ③ 「ブロック別介護職員交流・勉強会」の開催
- ④ 「社協経営セミナー」の開催

#### 令和2年度 地域福祉・介護サービス事業経営検討会議 委員

	氏名	所属・役職
1	三宅 由佳	三宅由佳税理士事務所 税理士
2	石田 文孝	養父市社会福祉協議会 常務理事兼事務局長
3	梅垣 暢子	宝塚市社会福祉協議会 地域福祉部 第1地区北部担当課長
4	山中 健吾	淡路市社会福祉協議会 地域支えあいセンターいちのみやセンター長
5	谷本 幸昌	佐用町社会福祉協議会 介護支援課 副課長
6	北村 悦伸	兵庫県社会福祉協議会 事務局長

---

**社協の介護・障害サービス事業経営改善アクションブック**

【発行日】 令和3年3月

【発行者】 兵庫県社会福祉協議会

〒651-0062 神戸市中央区坂口通 2-1-1

TEL 078-242-4633 FAX 078-242-4153

---



管理者向け

---

社協の介護・障害サービス事業  
経営改善アクションブック

---