

# 介護マネジメントの課題

## —地域密着型特別養護老人ホームの経済性分析—

乾 加 奈

キーワード：財務分析、地域密着型特別養護老人ホーム、必要内部留保、再生産可能利益、マネジメント力、社会福祉法人の使命

### 1. はじめに

かつて、社会福祉法人は、措置制度のもとで運営されており、措置費そのものに使途制限があり、経費執行についても行政の監視が厳しく行き渡っていた。そのため、使途通りに経費執行すると、原則としてランニングコストは支弁された措置費で賄えた。また、新規入所者に関しては、福祉事務所から措置された入所者に対応していた。つまり、一般の経営の基本とも考えられる、経営戦略、資金調達、マーケティング、財務分析などについて、真剣に対応する必然性自体がさほどなかった。

現在は、介護報酬や自立支援給付費など運営費の使途制限が大幅に緩和され、法人の自己責任による経営が強く求められるようになり、資金繰りのコントロールは法人経営のうえで最も基礎的かつ重要な経営活動となった。そして、法人自らが適切な利益を確保できるように努力し、その利益をどのように福祉に再投資、再分配するのか考え実行する。あるいは職員の処遇改善及び人材育成を積極的に行い、地域福祉を推進し、社会的使命を果たすことが大切である。

超高齢社会をむかえるにあたり、このようなめまぐるしい時代の変化の中で、社会保障制度改革国民会議で医療・介護分野の改革の指針が示された。その内容は、「高齢化の進展により、疾病構造の変化を通じ、必要とされる医療の内容は、「病院完結型」から、地域全体で治し、支える「地域完結型」に変わらざるを得ない。」（平成25年8月6日社会保障制度改革国民会議の報告書引用）というものであった。

急性期医療を中心に人的・物的資源を集中投入し、早期の家庭復帰・社会復帰を実現するとしている。受け皿となる地域の病床や在宅医療と並行して介護・社会福祉資

源を整備し、川上から川下までの提供者間のネットワーク化が必要不可欠である。そのような枠組みの中で、特別養護老人ホームの存在意義を考えていく必要がある。

特別養護老人ホームについては、介護給付費分科会介護事業経営調査委員会第7回配布資料の中で、「特養は過大な内部留保を溜め込んでいる」などの意見があり、また行政刷新会議からも「適切な内部留保額を示すべき」との指摘があったことが問題提起としてあげられている。そして、特養等の内部留保の定義や分析、各施設の内部留保の多寡を判定し、内部留保の実態の把握、分析を行っている。

本稿は、この調査に触発され、2箇所の特別養護老人ホーム（以下、A特養、B特養と呼ぶ）の経営分析ならびに必要な内部留保額の分析を行った。まず、第2節で特別養護老人ホームの経営の課題を述べた上で、第3節では2箇所の特別養護老人ホームの経営分析を行い、第4節では、再生産可能利益ならびに必要な内部留保の説明をした上で、定員29名以下の小規模地域密着型特養のシミュレーション分析を行い、利用率と必要内部留保との関係を検討する。第5節は、それまでの分析結果をまとめ、結びとする。

## 2. 特別養護老人ホームの経営の課題

社会保障制度改革国民会議報告書は、今後のわが国の社会保障制度改革のメルクマールになることは確実である。報告書の第2部2の「医療・介護サービスの提供体制改革」（3）「医療法人制度・社会福祉法人制度の見直し」で次のことが示されている。

① 医療と介護を一体的に制度改革すること。

「医療法人等の際の競合を避け、地域における医療・介護サービスのネットワーク化を図るためには、当事者間の競争よりも協調が必要であり、その際、医療法人等が容易に再編・統合できるよう制度の見直しを行うことが重要である。」

② 機能の分化・連携の推進に資するよう、例えばホールディングカンパニー化などを検討すること。

「医療法人制度・社会福祉法人制度について、非営利性や公共性の堅持を前提としつつ、機能の分化・連携の推進に資するよう、例えばホールディングカンパニーの枠組みのような法人間の合併や権利の移転等を速やかに行うことができる道を開くための制度改革を検討する必要がある。」

③ 医療法人や社会福祉法人が、非営利性を担保しつつ、資金調達の手段を総合的な規制の見直しにより検討すること。

「介護事業者も含めたネットワーク化や高齢化に伴いコンパクトシティ化が進めら

れているまちづくりに貢献していくことも見据えて、医療法人や社会福祉法人が非営利性を担保しつつ都市再開発に参加できるようにする制度や、ヘルスケアをベースとしたコンパクトシティづくりに要する資金調達的手段を、今後慎重に設計されるべきヘルスケアリート等を通じて促進する制度など、総合的な規制の見直しが幅広い観点から必要である。」

- ④ 社会福祉法人の経営の合理化にむけ、大規模化や複数法人の連携を推進していく必要があること。

「特に社会福祉法人については、経営の合理化、近代化が必要であり、大規模化や複数法人の連携を推進していく必要がある。また、非課税扱いとされているにふさわしい、国家や地域への貢献が求められており、低所得者の住まいや生活支援などに積極的に取り組んでいくことが求められている」。

このような指摘は、医療・介護分野をわが国の経済成長戦略に組み込もうとする論者や、先駆的な経営を進める一部の医療法人や福祉制度改革を強力に推し進めようとする数的には僅かな大型社会福祉法人の一部の識者にとっては、当然視されているものであろう。しかし、医療法人以外の病院設立組織や、経営規模が医療法人より小さい社会福祉法人の多くは、単純に首肯できるものではない。なぜならば、社会福祉法人の運営管理は、歴史的・社会的存在として、これまで「組織の存続自体」が第一義的経営目標であったからだ。

第3節と第4節では、高齢者福祉施設事業の原点である特別養護老人ホームに焦点をあて、次のような仮説に基づき分析を進める。

- A) 福祉施設はスケールメリットが色濃く反映する。
- B) 地域密着型小規模特別養護老人ホームでは、建て替え等を考えると単独では経営が成り立たず、本体施設の付属施設の枠を超えられない。
- C) 小規模の施設で自立した経営を行うためには、小規模の施設特有の介護経営マネジメント力が必要である。
- D) 一法人一施設が主流できた社会福祉の分野で（C）のマネジメント力に関しては非常に課題が多い。

なお、以下の分析には、神戸市内で高齢者分野を主に社会福祉事業を行っているA社会福祉法人を対象に実態の経営分析を行う。A法人は、特別養護老人ホームによる入所施設サービスを核とした事業の展開の中で培った介護技術・対人援助技術を駆使しつつ、時代の要請に添って在宅福祉サービスの事業展開も進め、施設福祉サービス

と在宅福祉サービスの有機的な連携を図る、総合的な高齢者ケアセンターとしての機能の充実強化を進めている。事業活動収入約 32 億、従業員総数約 660 人の法人である。

特別養護老人ホームは、神戸市内の西区（定員 100 名）、長田区（定員 70 名）、兵庫区（定員 80 名）に、地域密着型の特別養護老人ホーム（神戸市在住の方が対象）は、東灘区（定員 29 名）、長田区（サテライト型。定員 29 名）にある。各特別養護老人ホームにショートステイサービスが併設され、西区（定員 6 名）、長田区（定員 20 名が 2 か所）、兵庫区（定員 20 名）、東灘区（定員 20 名）である。特別養護老人ホーム以外には、ケアハウス（特定施設入居者生活介護）2 か所、介護付き有料老人ホーム 1 か所、デイサービス 3 か所、定期巡回・随時対応型訪問介護 1 か所、居宅介護支援事業所 3 か所などを提供している。

同法人であるが、地域性や施設の規模や体制等により各施設の機能性も収益性も異なる。例えば、法人内で一番歴史の長い昭和 56 年開設の A 施設は、定員 100 名の特別養護老人ホーム（指定介護老人福祉施設）を幹に、ショートステイサービス（短期入所生活介護）5 名、デイサービスセンター（通所介護）35 名、あんしんすこやかセンター（地域包括支援センター）あんすこルーム、生活支援事業（高齢者向け公営住宅）、診療所（保険指定医療機関）を時代の変化に応じて増設し運営している。

続いて、平成 5 年 開設の B 施設は、定員 70 名の特別養護老人ホーム（指定介護老人福祉施設）を幹に、ショートステイサービス（短期入所生活介護）20 名、デイサービスセンター（通所介護）35 名、ホームヘルプサービス（訪問介護）、居宅介護支援事業所（ケアプラン作成機関）、あんしんすこやかセンター（地域包括支援センター）、高齢者向け市営住宅、高齢者向け県営住宅を運営する都市型の総合施設である。その後、平成 18 年の介護保険制度で新たな概念として登場した「地域包括ケア」の一翼を担う事業として平成 20 年に B 施設のサテライト型として同区内で事業拡大を行った。定員 29 名の特別養護老人ホーム（地域密着型介護老人福祉施設）に、ショートステイサービス（短期入所生活介護）20 名、小規模多機能サービス（小規模多機能型居宅介護）登録定員 25 名を併設している。

今回の経営分析では、収益性と機能性において法人内施設の特色が最も顕著に異なる 2 か所の特別養護老人ホームに焦点をあて経営分析を行う。A 特養は法人内で最も歴史が長く設立から約 30 年、従来型の多床室であり建物は老朽化しているが、安定した経営状況の定員 100 名の特別養護老人ホームである。一方、B 特養は法人内で最も新しく設立から約 5 年、全室個室で地域住民の需要に即して機能性は高いが、収益性は低く厳しい経営状況である。

### 3. A特養とB特養の経営成績に関する分析

以下の3節と4節では、社会福祉法人である特別養護老人ホームが、再生産可能利益をそもそも生み出せる状況にあるのかを分析の狙いとする。その際、収益性分析をメインとしながら、安定性分析、生産性分析も交えながら分析を進めていくことにする。なお、経営指標については千葉(2011a, b, c, d, e, f, g)が掲げる指標に基づいて分析を進めていくことにする。

#### 3-1. 機能性の分析

ここでは、機能性指標として以下の5つの指標を用いる。なお、入所定員には、特別養護老人ホーム(以下、特養と呼ぶ)に加えてショートステイの定員も含んでいる。

- ・入所利用率(年間延べ入所者数/年間延べ定員数(%))
- ・定員1人あたり事業活動収入(事業活動収入/入所定員)
- ・入所者1人1日あたり事業活動収入(事業活動収入/年間延べ入所者数)
- ・入所者10人あたり従事者数(年間平均従事者数×10/1日平均入所者数)
- ・定員1人あたり有形固定資産額(有形固定資産額(除土地)/入所定員)

この5つの指標の分析結果を表したものが図表1である。

図表1 機能性の分析

	A特養				B特養		
	H20年度	H22年度	H24年度	平均値	H22年度	H24年度	平均値
入所利用率	94.94	95.84	94.05	94.9	82.0	90.0	86.0
定員1人あたり事業活動収入	4,229,758	4,556,617	4,060,193	4,282,189	4,356,043	4,480,058	4,418,050
入所者1人1日あたり事業活動収入	12,206	13,026	11,827	12,353	14,555	13,638	14,097
入所者10人あたり従事者数	5.27	5.68	6.07	5.67	10.08	15.52	12.80
定員1人あたり有形固定資産額(除土地)	4,040,214	3,623,439	3,221,833	3,628,495	10,694,339	9,627,431	10,160,885
年間平均従事者数	53.0	60.2	60.5	58	40.50	38.80	40
1日平均入所者数	101	106	100	102.1	40	44	42.1

入所利用率は、施設に対する地域のニーズへの適合性を計るものである。今回は、特養と短期入所の合算で表しており、またB特養は、平成20年1月に開設されたことから、平成22年度と24年度の2期間のデータを元に分析を行っている(以下も同様)。A特養はこの3期間の平均値を計算すると94.9%とほぼ95%となっているのに対して、B特養の方は、この2期間の数値は86.0%となっている。特養入所利用率は、施設の開設当初から90%以上100%に近い水準が望まれるが、今回のB特養H24年度数値については90%となっているが、とりわけ短期入所について利用率が80%弱となっており、それが入所率を引き下げる原因となっている。なお、平成23年度公益社団法人全国老人福祉施設協議会・老施協総研の従来型特養の利用率をみると、黒字施設96.0%、

赤字施設 95.4%となっており、わずか 1%の利用率の差が大きな影響をもつことが分かる。とりわけ、地域密着型特養の場合、入所者一人の変動が入所率 3~5%の変動をもたらすために、綿密な管理が必要となる。

次に、残り 4つの指標は施設のサービス内容を表す指標である。定員 1人当たり事業活動収入は、年間事業活動収入から施設サービスの内容を把握するものであり、もちろん平均要介護度や利用率、規模によっても変動する指標である。当該指標について両特養を比較すると、A特養では平均 428 万円、B特養では 441 万円程度となっており、ほぼ同額か若干B特養の方が高くなっている。

次に、入所者 1人 1日当たり事業活動収入は、収入単価の面から施設のサービス内容を把握するものである。これは平均要介護度に加えて室料差額、利用料の設定、サービスの実施状況、社福軽減（社会福祉法人による利用者負担軽減）額によっても異なる。当該指標について両特養を比較すると、A特養では平均 12,353 円、B特養では 14,097 円となっており、こちらの指標も室料が発生するB特養の方が高くなっている、

また、入所者 10人当たり従事者数は、従事者数の面から施設のサービス内容を捉えるものであり、入所率が低いと大きくなるとともに、外部委託の状況によっても異なる点に留意する必要がある。当該指標について両特養を比較すると、A特養では平均 5.67 人、B特養では 12.8 人となっており、こちらの指標は給食業務を外部委託し、看護師の一部を派遣で補っているB特養の方が 2倍以上高くなっている。

最後の定員 1人当たり有形固定資産額(土地を除く)は、施設設備等の装備の面から施設のサービス内容を把握する指標である。通常は、減価償却の関係で経過年数と共に減少するが、著しく小さい場合は施設の老朽化が懸念される。当該指標について両特養を比較すると、A特養では平均約 360 万円、B特養では約 1,000 万円程度となっており、こちらの指標もB特養の方が 3倍近く大きくなっている。これは、A特養の経過年数が約 30 年、B特養が約 5年で地域密着型であることを考えると当然の結果ではある。

以上の機能面の分析からは、地域密着型のB特養は、施設のサービス内容でみるとA特養を上回る結果となっているが、やはり入所利用率が低い面が問題である。比較的安定した利用率が確保できる特別養護老人ホームの定員数と、利用率が安定しないショートステイの定員数の比率が、B特養のように同等であるほど、平均利用率が下がる経営のリスクがある。この点が、収益性にどのような影響を与えているかを次にみていくことにする。

### 3-2. 収益性の分析（総資産回転率の問題）

収益性の中心的指標は、ROA(総資産利益率)、つまり総資産に対してどれだけの利益を上げているかを表す総資産経常収支差額比率（経常収支差額/総資産、%表示）である。そして、総資産経常収支差額比率は、事業活動収入対経常収支差額比率（経常収支差額/事業活動収入、%表示）と総資産回転率（事業活動収入/総資産）の積で表される。ここではまず、総資産回転率に着目して分析を行う。

なお、以下の比率分析では、「事業活動収入合計マイナス国庫補助金等特別積立金取崩額」を、「事業活動収入」として用いる。その理由は、施設整備の国庫補助金については、補助の対象となった償却資産の減価償却に対応させて、国庫補助金等特別積立金を取り崩し、事業活動計算書（損益計算書に相当）の事業活動収入に計上されることになっているが、本来は減価償却費の控除科目とすべきものだからである。ここでは、良否の判定材料となる統計資料との比較のためにも当該計算方法を採用する。

以下の図表2は、上記の3つの指標についてA特養とB特養の比較を示したものである。

図表2 収益性の分析

	A特養				B特養		
	H20年度	H22年度	H24年度	平均値	H22年度	H24年度	平均値
総資産経常収支差額比率	5.32	8.76	5.61	6.56	-1.71	0.06	-0.82
事業活動収入対経常収支差額比率	10.41	15.53	10.85	12.26	-5.59	0.18	-2.70
総資産回転率	0.51	0.56	0.52	0.53	0.31	0.34	0.33

まず総資産経常収支差額比率については、A特養は平均6.56%、B特養は平均-0.82%となっており、明らかにB特養の方が悪い数値となっている。そこで、その原因が事業活動収入対経常収支差額比率と総資産回転率のいずれに問題があるのかを同じく図表2から探してみる。すると、事業活動収入対経常収支差額比率については、A特養は平均12.26%、B特養は平均-2.70%となっており、総資産回転率については、A特養は平均0.53、B特養は平均0.33となっている。これらの結果から、B特養は事業活動収入対経常収支差額比率と総資産回転率のいずれにおいても、A特養を大きく下回っている点が原因であることが分かる。

ところで、総資産回転率については、そもそもA特養についても、通常の営利企業に比べると極めて低い数値となっている。ちなみに、一般産業、製造業、サービス業の収益性指標を比較表示したものが図表3である。

図表3 医療・福祉と一般産業との収益性指標比較

	全産業	製造業	サービス業
総資本経常利益率	3.1	3.6	3.1
売上高経常利益率	3.3	3.7	4.7
総資産回転率	0.95	0.97	0.66

(出所:財務省「法人企業統計年報特集(平成23年度調査)」)

これをみると、特養の総資産回転率はサービス業の中でもその低さが目立つ。一般企業は事業用資産を必ずしも自己所有する必要はなく、リース等で対応し、またオフ・バランスで資産計上しないケースも認められていることから、売上高と同額程度の資産を用意すればよいという姿になっている(千葉(2011e))。しかし、社会福祉法人は、その設立認可要件として「社会福祉法人は、社会福祉事業を行うに必要な資産を備えなければならない」(社会福祉法第25条)とされ、事業用資産は原則、法人の自己所有であることを求めており、そのことが総資産回転率の低さとなって現れている。

他方、福祉医療機構の経営分析指標 H23 年度分から従来型の特別養護老人ホームの売上高経常利益率(事業活動収入対経常収支差額比率)を調べると7.3%と高い数値となっており、介護報酬改定などの折にも、特養は「儲けすぎ」ではないかと指摘される根拠ともなっている。しかし千葉(2011e)が指摘するように、(i)事業用資産が原則は法人の自己所有であること、(ii)社会福祉法人が社会の公器として存続するのに必要となる収支差額(つまり再生産可能利益)を確保する上で、総資産回転率の低さをカバーできるだけの高い売上高経常利益率を必要とすることから、むしろ施設マネジメントの重要性と介護報酬の水準論の問題としてとらえておく必要がある。

また、従来型特養の事業収入対経常収支差額比率は、平成23年度公益社団法人全国老人福祉施設協議会・老施協総研の調査によると、30人規模で3.0%、51~80人規模で4.6%、81~100人規模で5.0%、101人以上で5.2%となっており、スケールメリットの存在は明白である。これに比べて地域密着型特養は29人以下の設定で、平成22年度調査で-0.1%、平成23年度調査では2.2%となっており、赤字は避けられても大きな収益性は期待できない状況が現出している。地域密着型特養の低い収益性は、併設する事業で賄うしかなく、どのような事業を併設するかが重要である。併設事業がショートステイや小規模多機能のみでは、高いマネジメント力と綿密な事業計画がなければ適切な収益性は期待できない。また、事業収入対経常収支差額比率が0.0%未満の赤字施設は全体の25.7%あり、都市部の割合が高くなっており、減価償却費や人件費が高いことが主たる原因となっている。



### 3-3. 収益性の分析(費用適正性の分析)

次に、事業活動収入対経常収支差額比率の分析に入るが、当該比率は（経常活動収入－経常活動費用）/事業活動収入となることから、その多寡は、主に費用の高さによって決まることになる。つまりここでは、費用の分析が重要となる。しかし、先にも述べたように、大企業なら、技術革新と大量生産によりコストダウンと品質向上を同時に達成することも可能であるが、社会福祉法人で安易なコストダウンを進めれば、サービスの質の低下を招き、ひいては入所利用率の低下を通じて収益性の悪化をもたらすことになる。従って、ここでは費用の適正性という観点から、両特養の数値を公益社団法人全国老人福祉施設協議会・老施協総研データと対比させながらみていくことにする。その結果を一覧表にまとめたものが図表4である。

図表4 費用適正性の分析

	A特養	H23民設民営特養	B特養	H23民設民営地域密着型特養	
施設数	-	1,671	-	118	
平均定員数(特養)	100人	72.4	29人	25.9	
収支差額比率	事業活動収入対経常収支差額比率(%)	12.3	6.7	(2.7)	
費用比率	人件費率(%)	63.7	62.4	70.4	
	委託費率(%)	0.8	5.4	4.3	
	経費率(%) (給食費を含む)	23.2	26.7	19.8	
	直接介護費率(%)	18.1	15.4	12.5	
	一般管理費率(%)	5.1	11.3	7.3	
	光熱水費率(%)	5.3	3.9	3.6	
	利用者1人1日あたり光熱水費(円)	658	466	505	
	修繕費率(%)	1.2	1.3	0.3	
	利用者1人1日あたり修繕費(円)	150	145	40	
	減価償却費率(%)	1.5	4.3	11.3	
	利用者1人1日あたり建物および建物付属設備減価償却費(円)	609	862	1,704	
	給食関連収支	食費収入対給食材料費率(%)	57.4	56.7	52.7
		利用者1人1日あたり給食費(円)	783	768	698
事業収入の状況	利用者1人1日あたり事業活動収入(円)	12,353	11,918	14,097	
	利用者1人1日あたり食費収入(円)	1,365	1,359	1,326	
	利用者1人1日あたり居住費収入(円)	321	775	2,230	
	利用者1人1日あたり介護報酬収入(円)	9,353	9,346	10,161	

(出所:公益社団法人全国老人福祉施設協議会・老施協総研『介護老人福祉施設等平成23年度収支状況等調査報告書』(2013))

#### ①人件費率

人件費率は、従事者数や給与水準と大きく関わる指標である。ここでは、人件費を人件費支出額に退職給与引当金繰入額を加えた値として計算している。なお、業務委託や人材派遣を使っている場合、これらに係る費用は、本来は人件費的な性格を有するが、ここでは比較のために、委託費率として別立てに表示している。

さて、当該指標について両特養を比較すると、A特養は平均63.7%、B特養は70.4%となっており、B特養の方が7ポイント程度高くなっている。公益社団法人全国老人福祉施設協議会・老施協総研データと比較してみると、いずれの特養も高くなっているが、とりわけB特養は調査データを約10ポイントも上回っている。その原因の一つ

として、先にも述べた短期入所の利用率が 80%弱となっており、それが人件費率を押し上げる要因となっていることが考えられる。A特養については調査データをわずかに上回っていてほぼ平均の数値である。B特養と比較すると、A特養は、同雇用形態の給与基準は同じであるが、正規社員に準ずるフルタイムパート職員と派遣社員を用いていない。

ところで、平成 23 年度公益社団法人全国老人福祉施設協議会・老施協総研の定員規模別の特養の人件費率の調査結果をみると、30 人規模で 63.6%、31～50 人規模で 63.2%、51～80 人規模で 62.2%、81～100 人で 61.6%となっており、やはりスケールメリットの存在が認められる。人件費率を黒字施設・赤字施設別にみると、黒字施設では 60.6%であるのに対し、赤字施設では 67.6%となっており、黒字・赤字要因の一つとして人件費の多寡が考えられる。しかし、福祉業界からの人離れが加速する昨今において、人件費を削減するべきではないと考える。また、委託費率と人件費率を加えると、赤字施設では 73.7%、黒字施設では 65.8%となっており、全体で 51.5%の施設が給食業務を外部委託している。そして、給食業務を外部委託している施設の方が、平均的にみて人件費率は低くなっている。なお、業務委託の内容としては、1 位清掃、2 位廃棄物処理、3 位給食、4 位事務処理、5 位派遣職員、6 位宿直である。そして、職員の採用難から 30.4%の施設が何らかの職種で派遣職員を受け入れている。全体的に見て、アウトソーシングによる人件費の削減という観点からは効果は見受けられない。

## ② 食費率と入所者 1 人 1 日当たり給食費

給食費率は、もちろん、入所者 1 人 1 日当たり給食費と直接に関連する指標である。A特養の給食費率は平均 6.35%、入所者 1 人 1 日当たり給食費は平均 783 円となっている。これに対してB特養の給食費率は平均 4.95%、入所者 1 人 1 日当たり給食費は平均 698 円となっている。ちなみに、調査データと比較してみると、A特養は 15 円程度高くなっており、B特養は 100 円程度低くなっている。また、食費収入対給食費率をみると、B特養は調査データよりも 7 ポイント程度低い数字となっている。この原因は、B特養設立時には法人の事業規模が大きく成長しており、給食業者同士の価格競争がおこった。法人のスケールメリットが働いたのである。

ところで、平成 23 年度公益社団法人全国老人福祉施設協議会・老施協総研の従来型特養の食費収入対給食経費率の調査結果によると、給食関連の経費（具体的には給食材料費に調理員人件費と給食業務委託費を加えた値）が食費収入で賄えていない。ち

なみに、黒字施設では 100.7% (外部委託なしは 99.2%と業務委託ありを下回る)、赤字施設では 106.7% (外部委託なしは 108.6%と業務委託ありを上回る)となっている。他方、B特養のように地域密着型特養はサテライト型で給食部門を抱え込まないことができるので、給食関連の経費が食費収入で賄えている。

### ③ 経費率

ここでは、経費は、事業費と事務費を加えた値として計算している。経費の中には、人件費的な性格を有する業務委託や人材派遣に係る費用も含まれている。A特養の経費率は平均 23.2%、B特養の経費率は平均 19.8%となっている。また、調査データと比較すると、いずれの特養も下回っており、A特養では 3.5 ポイント、B特養では 5.8 ポイント下回っている。経費は図表中の直接介護費率と一般管理費率の合計であるが、いずれの特養も一般管理率を抑えて、直接介護に手厚く費用をかけているのが分かる。

### ④減価償却費率(減価償却費-国庫補助金等特別積立金取崩額)/事業活動収入、%表示)

社会福祉法人会計では、国庫補助金等で整備した償却資産も含めて減価償却を行い、毎期国庫補助金等特別積立金取崩額が収益計上される。そこで、減価償却費率の計算に際しても、国庫補助金等特別積立金取崩額を減価償却費の控除項目として捉えて計算を行った。さて、A特養の減価償却費率は平均 1.5%、B特養の減価償却費率は平均 11.3%となっている。また、調査データと比べると、設立後経過年数が高いA特養は 2.8 ポイント下回り、経過年数 5 年のB特養は 1.7 ポイント上回っており、それぞれ予測される結果となっている。

また、平成 23 年度公益社団法人全国老人福祉施設協議会・老協総研の従来型特養の減価償却費率の結果をみると、黒字施設で 4.0%、赤字施設では 5.1%となっている。国庫補助金等相当分を控除した自己負担分の減価償却費(正味)は 4.3%。黒字施設では 4.0%、赤字施設では 5.1%である。それに比べて地域密着型特養は 11.9%、減価償却費(正味)は 9.6%と従来型特養の赤字施設を大幅に超えている。

### ⑤支払利息率

これは、支払利息を事業活動収入で割った値であり、借入金の利息負担の状況を表す指標である。当然に有利な金利で借入れを行っておれば当該比率は小さくなる。現在、A特養の支払利息額は零であり、B特養は平均 2.82%程度になっている。B特養の借入条件については、昨今の金融状況もあり、有利な条件での借入がなされており、

この点について問題は無いが、やはり借入金額の大きさ自体は検討すべき事項であり、再度安定性の分析のところで述べる。

### 3-4. 安定性の分析

ここでは、流動比率、固定長期適合比率、純資産比率、長期借入金倍率を取り上げる。図表5は、これらの比率数値をまとめたものである。

図表5 安定性の分析

	A特養				B特養		
	H20年度	H22年度	H24年度	平均値	H22年度	H24年度	平均値
流動比率	1,954.2	1,613.8	1,100.5	1,556.17	33.7	35.9	34.77
固定長期適合比率	74.30	71.26	79.88	75.14	116.02	112.28	114.15
純資産比率	96.50	96.12	95.71	96.11	-3.73	-4.11	-3.92
長期借入金倍率	0	0	0	0.00	2.71	2.51	2.61

#### ①流動比率（流動資産/流動負債、％表示）

短期間で返済の必要のある流動負債に対して、流動資産がどれだけあるかを示す比率であり、もちろん100％以上必要であるが、一般企業と異なり、特養の特殊性として1,000％を超えることも珍しくはない。その理由は、流動負債の大半が材料等の支払に係る未払金であり、流動資産の大半は現預金と未収金（介護報酬の未入金額）であり、経過年数が長いほど資金の内部留保効果により流動資産が厚みを増すからである。平均的にみれば、日常の資金繰り面で苦勞する状況にはなく、もっぱら施設の建て替え整備、修繕等に備えた資金の確保が重要なテーマになる。

ちなみに、当該指標について両特養を比較すると、A特養では平均1556.2％、B特養では34.8％となっており、A特養は資金の内部留保効果により流動資産の厚みが増しているのに対して、B特養は経過年数が5年と短く、さらに利益も赤字が続いていたことから、極めて安全性が低い状況に陥っている。

#### ②固定長期適合比率（固定資産/(固定負債+純資産)、％表示）

これは、流動比率と裏腹の関係にあり、流動比率が100％を超えると、当該比率は100％を割り込み、逆に流動比率が100％を下回ると、当該比率は100％を上回ることになる。当該比率は、もちろん100％を切るのが望ましい。なぜなら、長期にわたって運用される固定資産が、長期間にわたる返済が可能な固定負債と返済の必要がない純資産の範囲内で安定的に賄われて運用されていることを意味するからである。

ちなみに、当該指標について両特養を比較すると、A特養は平均75.14％、B特養は114.15％となっており、流動比率と同様に、A特養では安全性が高く、B特養では低

くなっている。

### ③純資産比率（純資産/総資産、％表示）

これは、返済義務を有しない純資産の割合を表し、その中身は、基本金と施設整備に係る国庫補助金等特別積立金、そして過去の収支差額の積み増し分からなる。一般企業と比べて、公的補助の部分があるために高くなる傾向がある。

ちなみに、当該指標について両特養を比較すると、A特養は平均96.11%、B特養は-3.92%となっており、A特養は安全性が高く、B特養では債務超過に陥っている状況にある。なお、純資産比率は過去の収支差額の蓄積分を含むため、設立経過年数が長くなるほど、当該比率は高くなる傾向をもつ。

### ④長期借入金倍率（長期借入金/事業活動収入）

これは、借入金返済の減資となる事業活動収入と長期借入金残高の関係を表すものである。この値が低いほど財務面は安定しており、1倍を超えると危険域とされる。

ちなみに、当該指標について両特養を比較すると、A特養はそもそも長期借入金が零であるから0倍、B特養は平均で2.61倍と非常に高い値となっており、債務負担が大きいのしかかっている状況が窺える。

以上の結果を総括すると、安全性の面から見ると、経過年数も長く順調に収支差額を蓄えてきたA特養の安全性は高く、経過年数は短く赤字が続いて債務超過にも陥っているB特養の安全性は極めて悪い状態となっている。

## 3-5. 生産性分析

生産性とは、無駄を省きできるだけ少ない投入量（INPUT）でもって、いかに多くの産出量（OUTPUT）を生み出せるかを表すものである。通常、経営分析でとりあげられるoutput指標は付加価値である。付加価値とは、当該施設が新たに付加した価値であり、具体的には事業活動収入から、他の事業組織によって生み出された価値（外部購入価値という）を控除して求められる。他方、inputは職員数である。そして、この付加価値を職員数で除したものを労働生産性という。ここでは、付加価値を次式で計算する。

$$\begin{aligned} \text{付加価値} &= \text{事業活動収入} - (\text{事務費} + \text{事業費} + \text{減価償却費}) \\ &= \text{人件費} + \text{事業活動収支差額} \end{aligned} \quad (1)$$

上式からも分かるように、付加価値は、大きくは人件費（退職給与引当金繰入を含む）と事業活動収支差額の2つから構成される。なお、付加価値に減価償却費を含め

る計算方式もあるが、今回は調査資料との比較の関係で、(1)式で計算を行う。

なお、収益性の場合と同様に、生産性の指標を社会福祉法人に適用する場合も、注意が必要である(千葉(2011f・g))。つまり、法人企業で利用される生産性の意味をそのまま社会福祉施設に適用する場合、2つの点に注意する必要がある。第一は、社会福祉法人の提供する介護サービスに対して市場が適確に評価を下した結果としての市場価格で計算された収益をもとに付加価値が計算されているか、第二は人件費が人事マネジメントの巧拙を反映した金額になっているか、つまり介護従事者の提供する介護サービスの質は人件費に比例しているかという点である。前者についていうと、介護サービスの価格は市場価格ではなく公定価格であり、収支差額は介護サービスの成果を市場が評価した結果とはいえない部分がある点を、また後者についてはそもそも民間企業ほどマネジメントの考え方が徹底しておらず、組織人事マネジメントの稚拙さによる冗長な人件費高上げ部分の存在を否定できない点が指摘されている。

このような観点から見た場合、付加価値を構成する収支差額は上記のサービス価格の抱える問題点を、また人件費についてはその多寡が介護サービスの質・量の高さに直結しているかといった問題点を有している。しかし、千葉(2011f)は、コストの質をみると、生産性分析が限定的ながら一定の意義を持つと指摘している。つまり、施設従業員の労働の効率性(質)に関して差異がないという前提をおけば(この意味で限定的ではあるが)、人件費の増大は提供する介護サービスの価値の代理変数と考えられるからである。ただし、収支差額については、それが発生したとしても、必ずしも市場が介護サービスの成果を評価した結果であるとはいえない部分があることを銘記しておく必要はあるだろう。

このような限界も想定した上で、以下では生産性分析の代表的な指標である従事者1人当たり事業活動収入、労働生産性、労働分配率の3つを取り上げる。その結果をまとめたものが図表6である。

図表6 生産性の分析

	A特養				B特養		
	H20年度	H22年度	H24年度	平均値	H22年度	H24年度	平均値
従事者1人あたり事業活動収入(円)	8,459,516	8,023,280	7,113,726	7,865,507	5,270,274	5,657,805	5,464,040
労働生産性(円)	6,045,563	5,832,741	5,083,714	5,654,006	3,579,495	3,865,653	3,722,574
労働分配率	92.13	83.62	90.09	88.61	107.96	98.74	103.35

① 従事者1人当たり事業活動収入 (=事業活動収入/年間平均従事者数)

これは、従事者1人当たりどの程度の事業活動収入を得ているかを表しており、従事者1人当たりの能率を表す。なお、分子の事業活動収入は、公定価格制度下にある

ことから、経営努力による付加価値の増大はあまり期待できない。また分母の従事者数も施設人員配置基準で最低基準が定められており、従って同額の事業活動収入を出来るだけ少ない人数でといった一般企業のような経営努力にも一定の限界がある。当該指標について両特養を比較すると、A特養は平均約 786 万円、B特養は平均約 546 万円となっており、A特養の方が4割以上高い数値となっている。ちなみに、福祉医療機構の平成 23 年度従来型特養の経営分析参考指標の当該数値は、約 672 万円となっており、両特養の中間値となっている。

#### ② 労働生産性（＝付加価値/年間平均従事者数）

従事者 1 人がどれだけの付加価値を生み出しているかを表しており、当該指標の数値が高ければ、各従事者が効率よく価値を生み出し、円滑な運営管理が行われているといえる。当該指標について両特養を比較すると、A特養は平均 565 万円、B特養は平均 372 万円となっており、やはりA特養の方が5割以上高い数値となっている。ちなみに、福祉医療機構の平成 23 年度従来型特養の経営分析参考指標の当該数値は、約 463 万円となっており、こちらも両特養の中間値となっている。

#### ③ 労働分配率（＝人件費/付加価値額）

施設が生み出した付加価値が、人件費の形で従事者にどれだけ分配されているかを表している。当該指標について両特養を比較すると、A特養は平均 88.61%、B特養は平均 103.35%（つまり人件費が付加価値を上回り、収支差額がマイナスの状態）となっている。ちなみに、福祉医療機構の平成 23 年度従来型特養の経営分析参考指標の当該数値は、88.9%となっており、A特養は遜色のない結果となっている。

### 4. 必要内部留保額を踏まえた地域密着型特養の経済性分析

社会福祉法人は利益を求めるのではなく、地域福祉を増進し、セーフティネットを形成するという社会的使命を果たすために事業を実施する。その場合、社会福祉法人の経営目的は、地域で求められる社会福祉サービスを出来るだけ多くかつ永続的に提供し続けることであり、正に「組織の存続自体」が目的といえる。しかし、組織の存続自体は、ヒトと設備の融合によって生み出されるサービス提供能力の継続的維持を必要とする。そして、公益性や公共性が高く、ゆえに社会の公器として社会福祉法人が存続するには、組織の存続を可能ならしめる収支差額（つまり再生産可能利益）が必要である。そして、この再生産可能利益を上回る余剰部分を生みだし、社会福祉の

増進のために還元していくことが求められている。

ところで、「再生産可能利益」について、千葉(2011e)は、「借入金返済等のキャッシュのアウトフロー分を減価償却と当期活動収支差額として確保すること」という表現で端的に表している。また、先に紹介した介護給付分科会資料「特別養護老人ホームの内部留保について」の中では、「必要内部留保額」という表現で、「施設ごとに基本財産(施設)を維持(再生産)する上で必要となってくる利益のみをベースとした必要内部留保額(減価償却費を含む)」と説明されている。両者は基本的に同じ事を述べており、毎期の再生産可能利益の蓄積額が、必要内部留保額となるわけである。

第3節の分析から明らかなように、従来型の特養については、スケールメリットも働いて、順調に内部留保が進んでいる様子が窺えた。しかし、地域密着型特養については、全国の調査データをみても明らかなように、事業活動収入対経常収支差額比率(ROA)は、マイナスあるいは2~3%の低い数値となっており、利用者1人1日当たり建物及び建物付属設備減価償却費の金額は、従来型特養の862円に対して地域密着型特養では1,160円と従来型特養の約3割増となっている。そこで、現在の公定価格の下で、どの程度の入所利用率で地域密着型特養の経済性が担保されるのか、財務シミュレーション手法を用いて検証していくことにする。

そこでまず、仮想のP特養の財務条件を以下のように設定する。

- ①有形固定資産総額は6.8億円。有形固定資産は耐用年数8年、15年、39年の異なる3種類の資産から構成される。それゆえ、毎期の減価償却額は、当初8年間は2,389万円/年、その後7年間は2,264万円/年、16年目以降は898万円/年とする。
- ②調達資金は、金融機関から6億1,700万円(利率は1%で20年返済)、国庫補助金6,300万(毎期の国庫補助金積立金取崩額は、6,300万を39年で除した金額)を調達。
- ③特養の利用者1人1日当たりの介護保険収入は13,550円、また短期入所の利用者1人1日当たりの介護保険収入は14,000円とする。
- ④動費率は12.74%とする。また、每期200万の退職給与引当金繰入を行う。
- ⑤転資本投資、税金は考慮外に置く。

これらの条件の下で、以下では3つの指標、つまり毎期のキャッシュフローと必要内部留保額と実在内部留保額の推移を調べる。これらの変数の計算式であるが、毎期のCF(キャッシュ・フロー)は、(2)式を用いて計算する。

$$\begin{aligned} \text{每期CF} = & \text{経常収支差額} + \text{減価償却費} + \text{退職給与引当金繰入} \\ & - \text{国庫補助金等特別積立金取崩額} - \text{借入金返済額} \end{aligned} \quad (2)$$



次に、必要内部留保額の計算に先立ち毎期の再生産可能利益を求める。再生産可能利益については、建物及び設備面の再生産性を問題としていることから、①借入金返済期間中は、毎期CFが退職給与引当金繰入額に等しくなる時の経常収支差額を、②借入金返済後の21年目以降は、毎期CFが（退職給与引当金繰入額+減価償却費-国庫補助金等特別積立金取崩額）に等しくなる時の経常収支差額（この場合ゼロ）を用いる。これを式で表すと以下の通りである。

$$\text{再生産可能利益} = \begin{cases} \text{①借入金返済額} - (\text{減価償却費} - \text{国庫補助金等特別積立金取崩額}) \\ \text{②} 0 \end{cases} \quad (3)$$

そして、将来の建物・設備の建て替えに使用可能な実在内部留保額は、(2)式毎期CF-退職給与引当金繰入額)の累計額として、また各期の必要内部留保額は、(2)式の経常収支差額に(3)式の再生産可能利益を代入して得られるCF-退職給与引当金繰入額)の累計額として計算する。つまり、最初の20年間は利益と減価償却費のすべてが借入金の返済に充てられるため必要内部留保額はゼロとなり、21年目以降は毎期（減価償却費-国庫補助金等特別積立金取崩額=898万-161万5,385円/年）が留保されるので、例えば39年度末の必要内部留保額は1億3,992万円となる。

さて、財務シミュレーションは、まず以下の4通りの入所利用率のパターンについて行う。

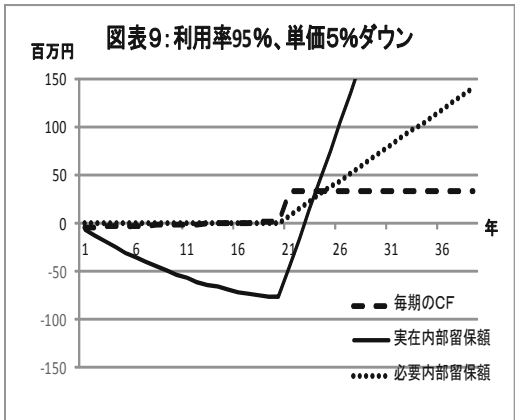
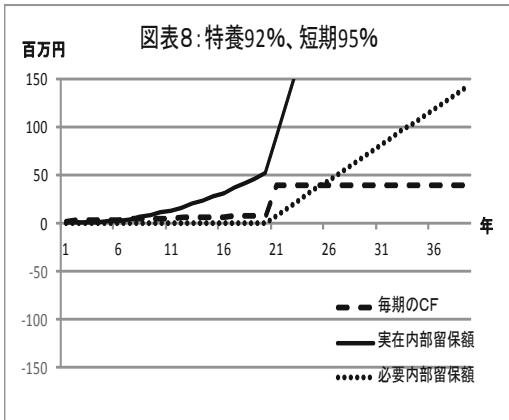
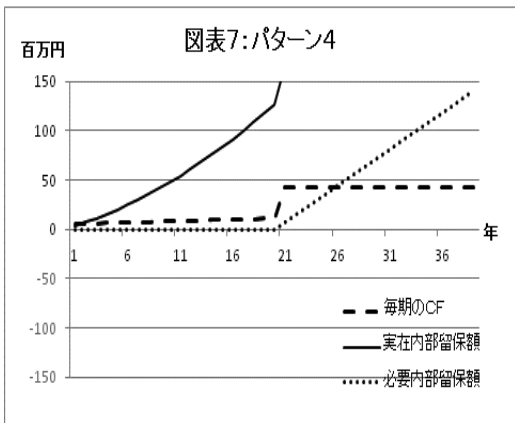
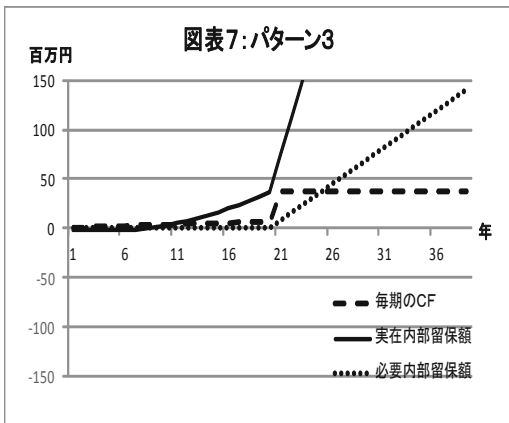
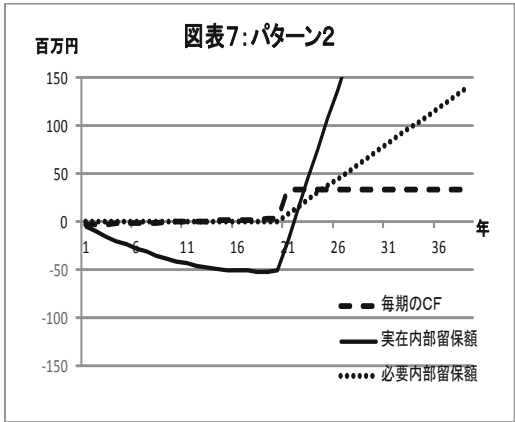
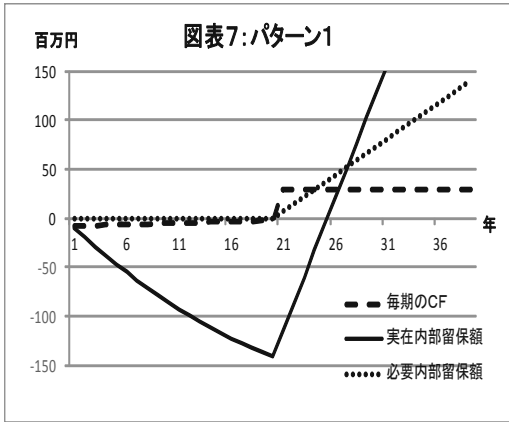
パターン1：特養と短期入所の利用率が95%と80%

パターン2：特養と短期入所の利用率が95%と85%

パターン3：特養と短期入所の利用率が95%と90%

パターン4：特養と短期入所の利用率が95%と95%

その結果を図表にまとめたものが、以下の図表7である。必要内部留保額は当該年度までに蓄えておくべき必要内部留保額を表すが、借入金が完済する20年度までは、（減価償却費-国庫補助金等特別積立金取崩額）はすべて借入金の返済に回されるが、21年目以降は借入金完済により（減価償却費-国庫補助金等特別積立金取崩額）が留保されていくので、21年目以降の必要内部留保額線の傾きはプラスとなっている。他方、実在内部留保額線は当該年度までの（毎期キャッシュフロー-退職給与引当金繰入額）の累計額を表す。そして、各年度の実在内部留保額と必要内部留保額の差額がプラスであれば、再生産可能利益を上回る余剰部分が発生している事を表し、他方両者の差額がマイナスであれば、再生産可能ならしめるだけの資金が内部に留保されていないことを表す。両曲線が交わり、実在内部留保額が必要内部留保額を上回る時点



を調べると、パターン1では28年頃、パターン2では23年頃、パターン3では8年頃、パターン4では1年目からとなっており、入所利用率が高くなるほど、両曲線が交わる年度が短くなっているのが分かる。さらに、パターン3さらにパターン4になるほど、両曲線は離れるように推移し、借入金の返済が終了する20年度以降は、一気に実在内部留保額線が伸びているのが分かる。この実在内部留保額線が上方に離れていくほど、必要内部留保額が早く順調に形成されていることを表している。今回の前提条件の下では、特養も短期入所も利用率が95%の場合に必要な内部留保額が速く順調に形成されているのが分かる。

しかし、先にも述べたように、29人定員の特養の場合、入所者1人が入院すると利用率は96%、2人が入院すると93%まで簡単に低下する。その場合の結果を表したものが図表8である。パターン4に比べて、特養の入所利用率がわずか3%低下しただけで、実在内部留保額線と必要内部留保額線が明らかに接近している様子がよく分かる。

また、パターン1やパターン2のように実在内部留保額がマイナスの状態が長く続くほど、返済原資調達のために新たな資金調達を行わなければならない、資金繰りは非常に苦しい状況に置かれている。今回のモデルで特養利用率が95%の場合、実在内部留保額がマイナスになる期間を少なくとも10年以内に収めようとするなら短期入所利用率は88%以上必要である。

これらの結果から、地域密着型の特養の場合、利用率の変化に対する実在内部留保額の感度は極めて高く、利用率のマネジメントが極めて重要な戦略要因であることが分かる。

さらに、当然ながら公定価格の変化も考慮しておく必要がある。特養、短期入所ともに利用率が95%のときに、単価が5%ダウンすればどのようになるかを表したものが、図表9である。これをみると、毎期のキャッシュフローは16年間にわたり赤字となり、実在内部留保額も22年間赤字のままであり、やはり価格変化に対しても敏感であることが分かる。

## 5. まとめ

以上の分析から、分析の前提であった仮説は、有用と判断できる。

- ・ A特養とB特養は、収益性が大幅に異なり、圧倒的に従来型の大型特別養護老人ホームの方が安定性は高い。A特養と比較して、B特養はスケールメリットが得られないサテライト型特別養護老人ホームであることから、職員の兼務が認められてい

るとはいえ支出が嵩む。サテライト型のため本体と場所が少し離れることで生じる非効率を賄うマネジメント力と適切な介護報酬が付与される必要がある。

- ・事業計画に沿った適切な利益を維持するためには、利用率のマネジメントが重要である。特に、小規模施設は利用率の変動が著しく経営が不安定である。小規模の施設でも自立経営を目指し、小規模の施設を運営できるマネジメントが必要である。
- ・介護経営マネジメントを養う専門機関があれば、人員確保と定着が困難な社会福祉分野においても人材育成の手助けとなる。
- ・社会福祉事業は、公定価格の変化に敏感である。小規模の施設でも経営可能なきめ細かい報酬設定が必要である。
- ・経営規模が小さい事業の現状では、内部留保どころか、本来の社会福祉法人の使命である福祉上の無料ないし低額の社会福祉サービスの提供などの社会貢献や地域貢献はすべて持ち出しで行っていることが現状である。また、社会福祉法人は、地域で求める社会福祉サービスをできるだけ多く永続的に提供し続ける使命がある。必要内部留保を適切に有することで、組織の存続と地域福祉の推進、社会的弱者のセーフティネットの役割を果たす力を社会福祉法人が維持できる。
- ・地域で切れ目のない支援を行うためには、ホールディングカンパニー化など法人制度の壁を取り払う規制緩和が必要である。社会福祉法人も医療法人のように意識改革を行い、経営の合理化及び近代化が必要であり、スケールメリットを発揮できる大規模化や複数法人の連携を推進していく方法を考えていく。
- ・法人内で収益の再分配を行い、地域需要に応じて事業計画することをすべての社会福祉事業関係者が自発的に行うか、介護報酬の見直しで公的に導かれるかは、現場の動向にかかっている。

## 謝辞

本論文を作成するにあたり兵庫県立大学院経営研究科の小山秀夫教授、鳥邊晋司教授、藤江哲也教授に非常に熱心なご指導を賜りました。在学中、同期生や職場、家族の温かいご支援にも深く感謝しています。また、来年度のMBA 介護マネジメントコースの新設に関し、社会福祉に携わる者として感謝の意を表します。

## 参考文献

- [ 1 ] 川上雪彦(2012)『介護報酬の解釈』社会保険研究所。
- [ 2 ] 京極高宣(2013)『介護保険六法』新日本法規。
- [ 3 ] 千葉正展(2009)『介護保険情報』社会保険研究所。
- [ 4 ] 千葉正展(2011a)「経営指標分析について②」介護保険情報 12(1)64-69。
- [ 5 ] 千葉正展(2011b)「経営指標分析について③」介護保険情報 12(2)52-56。
- [ 6 ] 千葉正展(2011c)「経営指標分析について④」介護保険情報 12(4)50-54。
- [ 7 ] 千葉正展(2011d)「経営指標分析について⑤」介護保険情報 12(5)64-69。
- [ 8 ] 千葉正展(2011e)「経営指標分析について⑥」介護保険情報 12(8)72-77。
- [ 9 ] 千葉正展(2011f)「経営指標分析について⑦」介護保険情報 12(9)64-68。
- [10] 千葉正展(2011g)「経営指標分析について⑧」介護保険情報 12(10)82-86。
- [11] 宮島俊彦(2013)『超高齢社会を生き抜くために 地域包括ケアの展望』社会保険研究所。

## 引用ホームページ

- [1] 独立行政法人福祉医療機構 WAMNET  
[http://hp.wam.go.jp/Portals/0/docs/toukei/pdf/h23\\_tokuyou.pdf](http://hp.wam.go.jp/Portals/0/docs/toukei/pdf/h23_tokuyou.pdf)  
(2013年8月1日アクセス)
- [2] 社会保障制度改革国民会議 報告書(概要)  
～確かな社会保障を将来世代に伝えるための道筋～  
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/kokuminkaigi/>  
(2013年8月6日アクセス)