



令和6年度 奈良県社会福祉協議会  
〈分野別〉社会福祉法人の経営強化セミナー

# 「経営分析手法を用いた財務強化」

— 高齢分野 —

(株)川原経営総合センター  
人事コンサルティング部  
部長 神林 佑介



# 本日の内容

---

1. 介護保険事業所の経営・財務状況
2. 適正な経営指標の理解 ①財務分析
3. 適正な経営指標の理解 ②賃金分析
4. 経営改善に向けたアプローチ

---

# 介護保険事業所の経営・財務状況

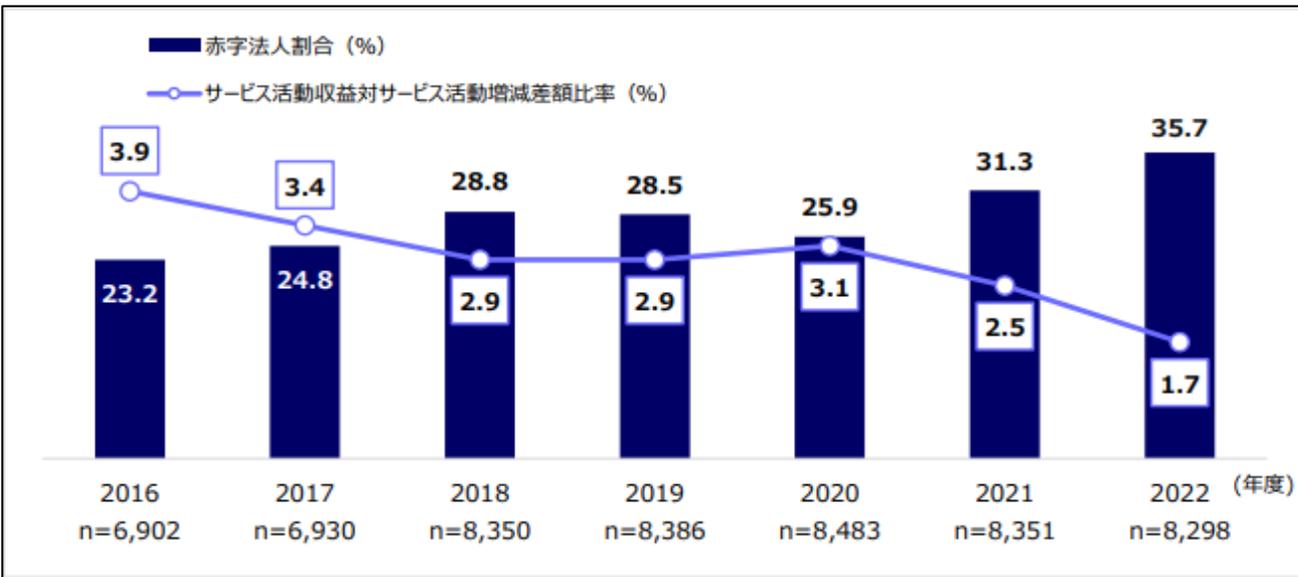
# 介護保険事業の経営主体

- 介護保険事業の経営主体は3割弱を社会福祉法人が担っているが、営利法人（株式会社等）や医療法人の割合も高い

経営主体	保育分野	障害分野	介護分野
行政	32.1%	1.8%	1.3%
社会福祉協議会	0.0%	4.4%	3.3%
社会福祉法人	53.4%	29.3%	26.0%
医療法人	0.1%	2.9%	17.4%
公益法人	0.2%	0.4%	0.6%
営利法人	6.2%	42.5%	45.5%
その他	8.0%	18.7%	6.0%

保育分野・障害分野：平成29年社会福祉施設等調査より抽出（平成29年10月1日現在）  
介護分野：平成29年介護サービス施設・事業所調査より抽出（平成29年10月1日現在）

# 社会福祉法人の経営状況



社会福祉法人の赤字割合と収益率の推移

事業規模 設立経過年数	事業規模				
	3億円未満 n=373	3億円以上 6億円未満 n=958	6億円以上 9億円未満 n=691	9億円以上 12億円未満 n=388	12億円以上 n=851
10年未満 n=317	0.3% (121)	1.7% (141)	1.6% (33)	3.7% (12)	0.2% (10)
10年以上 20年未満 n=781	△0.4% (154)	1.1% (303)	1.5% (135)	2.4% (91)	2.3% (98)
20年以上 30年未満 n=1,049	△5.0% (69)	△2.2% (297)	△0.1% (279)	0.6% (132)	1.9% (272)
30年以上 40年未満 n=431	△9.3% (14)	△3.2% (94)	△1.8% (83)	△0.7% (63)	1.2% (177)
40年以上 50年未満 n=453	△1.5% (9)	△2.2% (95)	△1.1% (112)	0.1% (61)	1.1% (176)
50年以上 n=230	△7.2% (6)	△3.5% (28)	△1.9% (49)	△1.2% (29)	0.3% (118)

介護主体法人のサービス活動増減差額比率（事業規模×設立経過年数）

---

# 適正な経営指標の理解

# 適正な財務・賃金分析に向けて

---

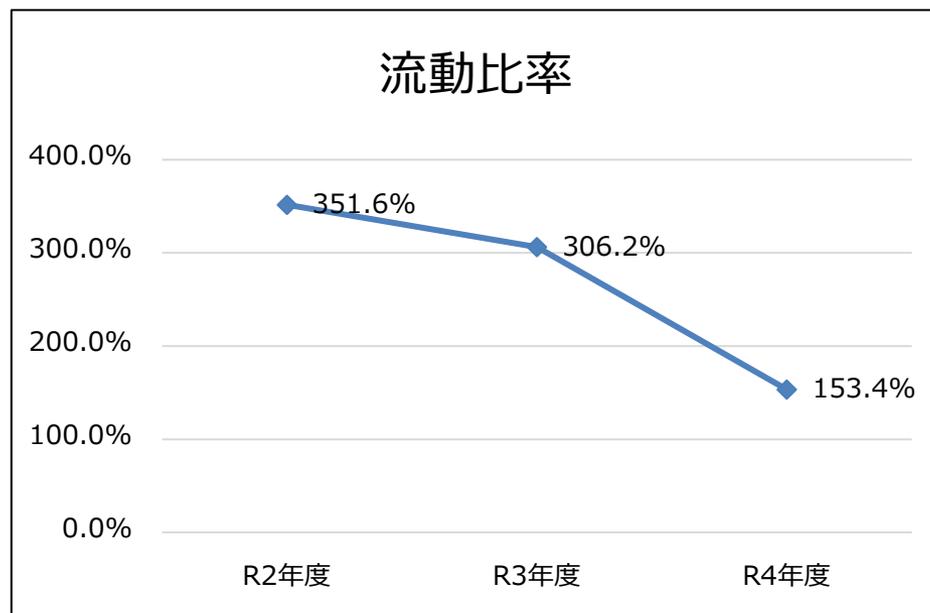
- 財務分析は、法人・施設の健康診断となります
- 一般的な水準や平均値（ベンチマーク）と比較して、異常値が発見された場合、その原因や対策を検討します
- 異常値 = すぐに対策が必要と言うわけではなく、その原因が対処可能かどうかを判断します
- また、事業継続に必要な不可欠な人的資本（職員）を確実に保有するためには、賃金水準等の分析も不可欠となります

---

# ①財務分析

# 短期安定性 - ①流動比率

指標	R2年度	R3年度	R4年度	R2年—R4年
流動比率	351.6%	306.2%	153.4%	-152.9%



## 【流動負債に対する流動資産の割合】

- 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、いわゆる「**運転資金**」と言い換えられる
- 運転資金は一般的に**200%以上**（=概ね2ヶ月分）であることが望ましく、理想的には**300%**（3ヶ月分）あると安定水準と言える
- 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いる
- 一方で水準が高すぎる（500%以上）だと、現預金等がダブついていると考えられる

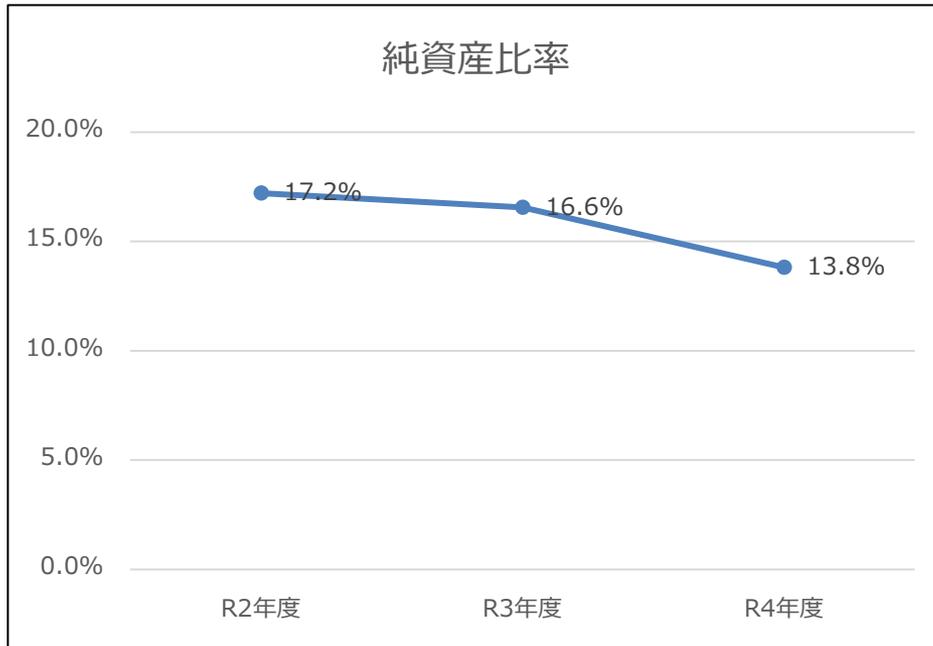
令和5年全国平均：337.3%（n=19571）

令和4年全国平均：335.9%（n=19551）

参照：独立行政法人 福祉医療機構

# 長期安定性 - ②純資産比率

指標	R2年度	R3年度	R4年度	R2年—R4年
純資産比率	17.2%	16.6%	13.8%	-2.7%



## 【総資産に占める純資産の割合】

- 借入金など負債に対する安全度を見る指標であり、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り、長期持続性の点で課題を抱えている可能性がある
- 50%以上…自己資本が他人資本（負債）を上回っている状態
- 50%未満…自己資本よりも他人資本が上回っている状態
- 30%未満…他人資本が7割を超えており債務過多の状態

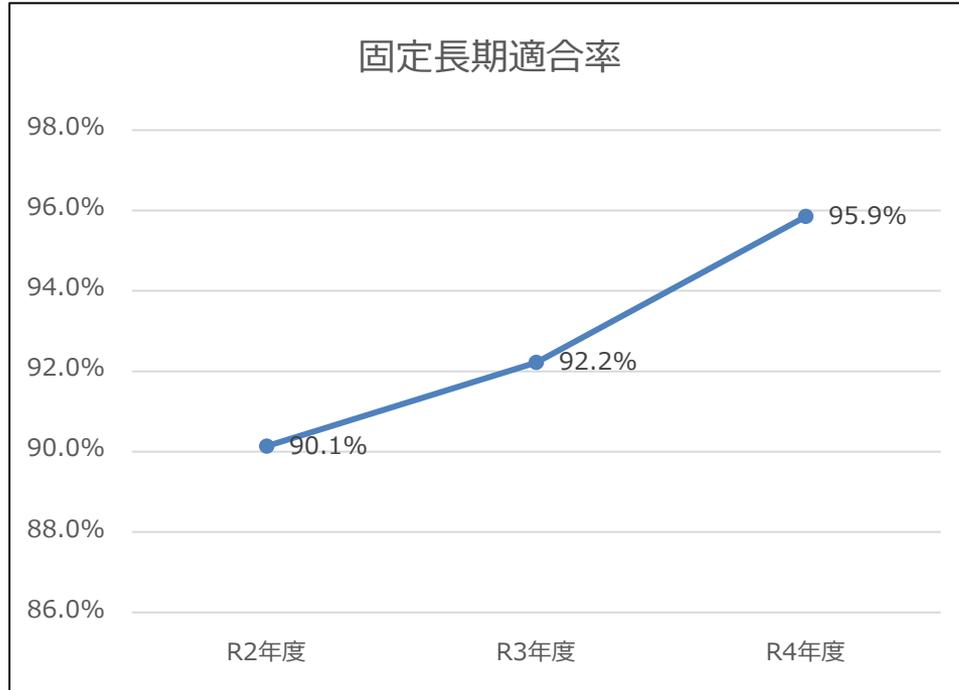
令和5年全国平均：73.3% (n=19571)

令和4年全国平均：73.2% (n=19551)

参照：独立行政法人 福祉医療機構

# 長期安定性 - ③固定長期適合率

指標	R2年度	R3年度	R4年度	R2年—R4年
固定長期適合率	90.1%	92.2%	95.9%	3.6%



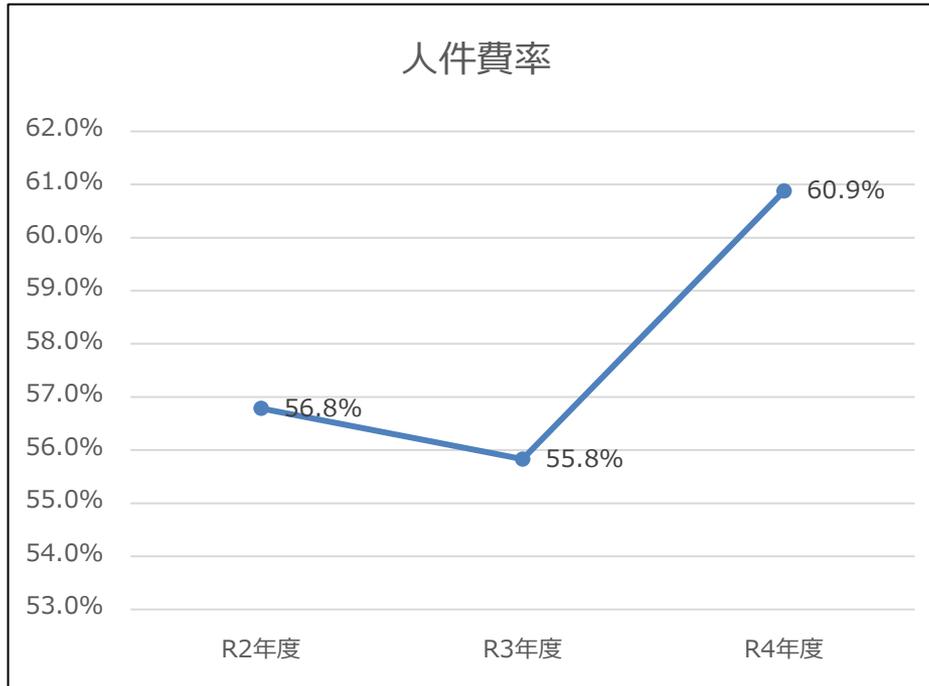
## 【純資産及び固定負債に対する固定資産の割合】

- 固定資産の整備に関わる資金調達バランスを示す指標であり、値が低いほど、長期持続性が高いと言える
- 固定資産が、返済不要な資金又は長期間に渡って返済する資金により賄われているか否かは本指標の値が100%以下であることが判定の目安となる
- 100%以上…固定資産に対する投資を純資産と固定負債でカバー出来ない
- 110%以上…固定資産への過大投資による資金調達の不安定さが生じる可能性が大きい

令和5年全国平均：83% (n=19571)  
令和4年全国平均：86.5% (n=19551)  
参照：独立行政法人 福祉医療機構

# 合理性 - ④人件費率

指標	R2年度	R3年度	R4年度	R2年—R4年
人件費率	56.8%	55.8%	60.9%	5.0%



## 【サービス活動収益に対する人件費の割合】

- 人件費の多寡は、職員数と給与水準に依存する
- また、種別（介護・障害・保育）によっても適正水準は異なるが、**社会福祉法人全体では66～70%程度**が適正水準と言える。
- **保育主体事業所は上記プラス5%程度**が適正水準と言える
- 必要な労働力を人材紹介や人材派遣等により賄っている場合、人件費率にこれらの影響が及ばず業務委託費などに反映されるため、併せて労働分配率の確認も不可欠となる

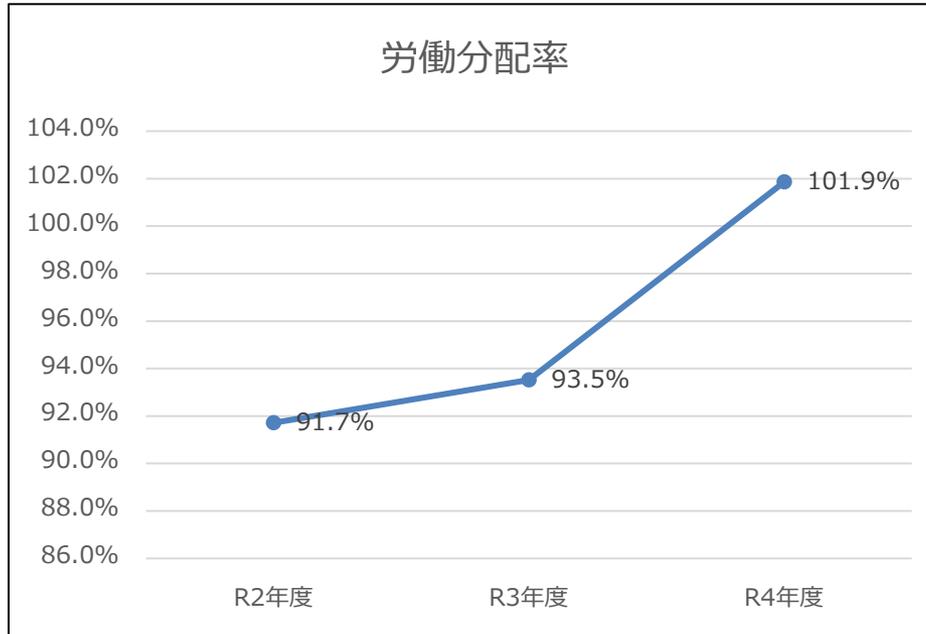
令和5年全国平均：66.7% (n=19571)

令和4年全国平均：71.2% (n=19551)

参照：独立行政法人 福祉医療機構

# 合理性 - ⑤労働分配率

指標	R2年度	R3年度	R4年度	R2年—R4年
労働分配率	91.7%	93.5%	101.9%	8.3%

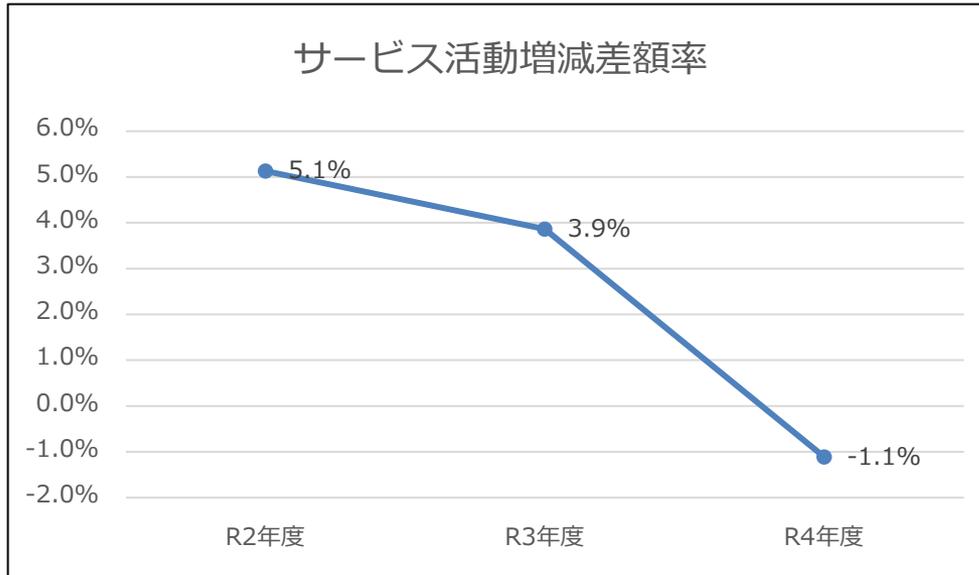


## 【付加価値額に対する人件費の占める割合】

- 付加価値が人件費にどれだけ分配されているかを判断する指標である
- 値が低い程、増減差額の割合は高まるが、良質なサービスを提供する上では適切な値に留めることが重要である
- 95%～97%が適正值である
- 100%以上…付加価値額を超えた人件費が支出されている

# 収益性 - ⑥サービス活動増減差額率

指標	R2年度	R3年度	R4年度	R2年—R4年
サービス活動増減差額率	5.1%	3.9%	-1.1%	-5.0%



## 【サービス活動収益に対するサービス活動増減差額の割合】

- 本業であるサービス活動収益そのものから得られた増減差額を示す指標であり、値が高いほど収益性が高い事業と言える
- 介護・障害系施設では、報酬改定の影響が及びやすい
- 施設・事業の永続的な運営のためには、値がマイナスにならないよう管理することが重要である

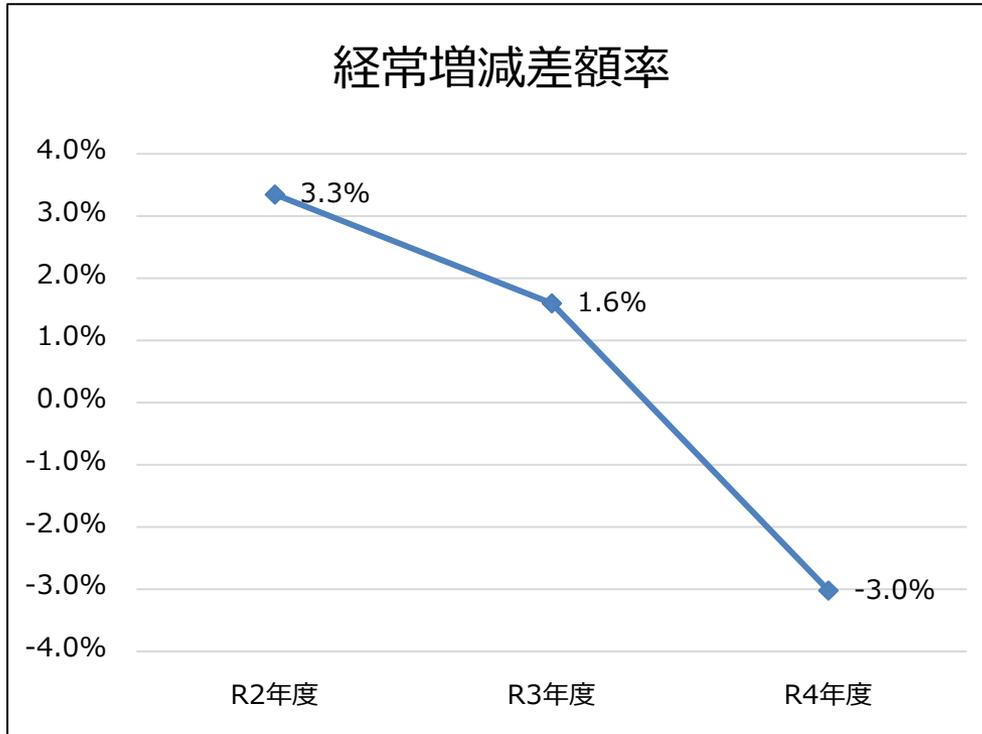
令和5年全国平均：1.54% (n=19571)

令和4年全国平均：2.6% (n=19551)

参照：独立行政法人 福祉医療機構

# 収益性 - ⑦ 経常増減差額率

指標	R2年度	R3年度	R4年度	R2年—R4年
経常増減差額率	3.3%	1.6%	-3.0%	-4.6%



## 【サービス活動収益に対する経常増減差額の割合】

- 値がマイナスの場合、将来的な財務状況の悪化が懸念され、法人経営の安定性を損なう可能性がある
- 赤字の要因を収益・費用の両面から分析する必要があり、以下例である
  - 収益面：入所率（稼働率）等の状況に留意し、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分析
  - 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

令和5年全国平均：1.82% (n=19571)

令和4年全国平均：2.82% (n=19551)

参照：独立行政法人 福祉医療機構

---

## ②貸金分析

# 賃金指標は「見える化」して将来性を考慮する

- 社会福祉事業は労働集約型産業であるため、人件費割合が大きくなる傾向にあり、人件費率の値の多寡が収益性に大きく影響する
- 一方で人件費率をはじめとする経営指標は、過去の決算値から導かれる業績指標でしかないため、将来予測にはより詳細な分析が必要

- ①人件費（+委託費）率→短期間の業績指標（でしかない）
- ②基本給比率  
③賞与比率  
④昇給率
- } 将来の人件費率を左右する

# 基本給比率

---

- 基本給の適正構成比率は80～85%である

〈90%以上〉

- 総額人件費の上昇リスク
- 年功型の給与支払傾向
- 時間外手当等の不支給

〈75%以下〉

- 不必要な手当項目が多
- 採用時給与の低水準
- 非常勤職員との逆転

# 賞与比率

---

## ■ 適正な賞与比率は20～25%である

〈30%以上〉

- 月給（特に基本給）水準が低い（→採用力が弱い）
- 昇給率が低い（→定着力が弱い）

〈15%以下〉

- 減収時の赤字リスク（→柔軟性が弱い）
- 総額人件費の上昇リスク（→安定性が弱い）

# 昇給率

---

■ 平均的な昇給率は1.5～2.5%程度である

→昇給率は一律ではなく、人事考課や法人全体の業績等を加味し、差を設けることが望ましい

〈ローパフォーマー〉 1.0%程度

〈ハイパフォーマー〉 2.0～3.0%程度（全体の2割程度）

---

# 経営改善に向けたアプローチ

# 給与制度の見直しにおける留意点

## ▶ 給与制度の見直しにおける留意点

賃金の内容	不利益改定の可能性	留意点
賞与等一時金	固定化した支給月数を業績等による変動型へ移行すること自体は合理的。	完全変動型への移行は負担が大きいいため、変動範囲は限定的かつ段階的が現実的。業績や個人のパフォーマンス等により従来水準を確保できる可能性を保証する。
手当	支給目的を整理し、客観的な根拠・水準に即した金額の見直しは合理的。	月給ベースないし年俸ベースで減額となる場合、移行期間を設けるなど緩和措置を取る。
昇給	昇給額の著しい減額や停止は、合理的な根拠に基づく必要あり。	昇格・昇進の可能性や業績・個人のパフォーマンス等により従来水準を確保できる可能性を保証する。
基本給	窮迫な財務状況等を勘案した上での最終的な措置。	財務状況が好転するまでの間の経過措置的な取扱いとし、必要最小限とする。

# 人件費率の改善には時間を要する

---

- 人件費の抑制を目的とした給与改善は、職員個々の不利益改定を回避することを要するため、一般的にはその効果が表れるのに **3年程度**の時間を要する
- 合理的かつ納得性の高い給与制度への再編に向けては、基本給そのもの、昇給のさせ方、賞与等の決定方法、手当の支給水準と支給対象、高年齢職員の待遇、など見直しが必要な項目を絞った対応が求められる
- 職員の待遇向上・モチベーション（感情）と、適正人件費の管理（勘定）のバランスが重要となる

# 講師プロフィール



神林 佑介 (かんばやし ゆうすけ)

株式会社川原経営総合センター  
人事コンサルティング部 部長



資格	保育士・社会福祉士・行政書士
支援先	<ul style="list-style-type: none"><li>● 病院・診療所（主に医療法人立）</li><li>● 保育所・介護施設等を運営する社会福祉法人</li></ul>
支援内容	<ul style="list-style-type: none"><li>● 給与制度の再構築支援</li><li>● 人事考課制度・研修制度の構築支援</li><li>● 保育所・介護施設等の開業、社会福祉法人の設立・合併・事業譲渡支援</li></ul>
執筆	<ul style="list-style-type: none"><li>● 「地域に選ばれる特別養護老人ホームの作り方」(株)日本医療企画</li><li>● 「介護ビジネスの動向とカラクリがよ〜くわかる本」(株)秀和システム</li></ul>

ご清聴ありがとうございました



<ご質問・お問合せ先>

株式会社川原経営総合センター

人事コンサルティング部

部長 神林 佑介

TEL: 03(5422)7548 E-mail: [y-kambayashi@kawahara-group.co.jp](mailto:y-kambayashi@kawahara-group.co.jp)



〒140-0001 東京都品川区北品川4丁目7番35号 御殿山トラストタワー9階  
TEL : 03-5422-7670 (代表) / FAX : 03-5422-7617  
<https://www.kawahara-group.co.jp> E-mail : [info@kawahara-group.co.jp](mailto:info@kawahara-group.co.jp)