

# NPO法人Tによる宅老所事業の経営分析

大 原 昌 明      杉 岡 直 人      畠 山 明 子

Masaaki OHARA      Naoto SUGIOKA      Akiko HATAKEYAMA

## 目次

1. はじめに
2. 対象事例の概要
3. 事例Tの経営分析
4. まとめ

## [Abstract]

### Financial Analysis of an Adult Day Care Home (Takurosho) Business

In this paper, we tried a few interpretations of an adult day care home (Takurosho) business based on the latest 10-year financial statement of the NPO. The targeted NPO has been active for over 20 years and is a certified NPO organization. The certified NPO organization has scaled the business up and down by operating in response to changes in related systems or in the environment, such as symbiotic care.

The adult day care home might operate freely because there are no legal restrictions. However, the organization needs some funds for the operating costs and/or the administrative costs continuously, so it is a valuable case study to examine the problems and potentials of the adult day care home by financial analysis.

This paper analyzes financial statements for 10 years from fiscal 2007 to fiscal 2016 in order to examine the profitability. Specifically examined are the profit and cost structure, the breakdown of business revenue, the operating cost ratio, the administrative cost ratio, the depreciation rate, the interest expense ratio, the personnel cost ratio, and the ratio of ROA and so on. In order to examine the financial safety, the current ratio, the quick (acid-test) ratio, the fixed ratio, and the fixed long-term conformity rate were analyzed.

Throughout the analysis of these financial statements and the changes of business contents, we consider points to keep in mind for the certified NPO organization.

## 1. はじめに

### (1) 宅老所の歴史

宅老所は、1980年に京都府で開設された託老所、1983年群馬県で開設されたデイセンターみさと（2017年3月に閉鎖）、1986年青森県で開設された紬の家や埼玉県で開設された元気な亀さん、1987年島根県で開設されたことぶき園など1980年代に認知症高齢者に対する病院や施設収容に対抗した元施設職員等により「小規模」、「多機能」、「地域密着」

を理念として始まった（平野・奥田・池田2010:宅老所・グループホーム全国ネットワーク等）。後に、「宅」老所とした福岡県の宅老所よりあい（1991年）や富山県のこのゆびとーまれ<sup>1)</sup>（1993年）等全国各地に宅老所の実践が知られる活動が立ち上がるとともに、1992年に痴呆性老人毎日通所型デイサービス（E型）の創設、1997年にグループホームの制度化、2000年の介護保険制度施行により、制度的サービス（通所介護（デイサービス））と制度外サービス（宅老所における自主事業）

キーワード：宅老所、共生ケア、NPO法人会計、収益性分析、安全性分析

Key words: Adult Day Care Home, Symbiotic Care, Accounting for NPOs, Profitability Ratios, Liquidity Ratios

を合わせて提供する宅老所が見られるようになる(池田 2010)。2003年6月、厚生労働省老健局長の私的研究会である「高齢者介護研究会」による『2015年の高齢者介護～高齢者の尊厳を支えるケアの確立に向けて～』という研究会報告では、2006年に介護保険サービスの一つとして制度化された「小規模多機能型居宅介護」(通い・泊まり・訪問のサービスを提供)という宅老所をモデルとした「小規模・多機能サービス拠点」が登場している。また、この頃、長野県や富山県等で共生を含んだ多機能型支援事業へのシフトが見られるようになる(高橋 2007)。

宅老所がグループホームや小規模多機能型居宅介護と異なることは、制度上のサービスではなく、対象者や定員、人員配置、設備に規定がなく、地域のニーズに柔軟に対応し、利用者を受け入れてきたことにある。しかし、この間話題になった「お泊まりデイサービス」<sup>2)</sup>、「無届け有料老人ホーム」、認知症グループホームでの火災等の問題が相次ぎ、同様のサービスを提供する制度外の宅老所も対応が求められ(浅川 2011等)、加えて「泊まりの長期化」という通いを前提とした宅老所の理念からかい離した地域のニーズに応えざるを得ない状況にある(池田 2010)。

## (2) 本研究の目的と方法

本研究の事例はZ県で事業展開するNPO法人である。そのZ県によれば、本来的に宅老所は「一般的に法令に定義のない民間独自の福祉サービスを提供している施設」(Z県ホームページ)である。その実態としては、宅老所・グループホーム全国ネットワークホームページによると、「通い(デイサービス)のみを提供しているところから、泊まり(ショートステイ)や自宅への支援(ホームヘルプ)、住まい(グループホーム)、配食などの提供まで行っているところもあり、サービス形態はさまざま」ということであり、実

体は容易に特定できないものとなっている。宅老所としての要件について運営する団体の捉え方をみると、「小規模」で、かつ何でもありの「多機能」で、「地域密着」である家族的な生活空間を提供している場所、とすることが一般的である。単純化して表現すると、いわゆる宅老所らしい運営をするためには比較的自由に事業運営できる反面、継続的に事業を展開するためには事業費や管理費等を賄うための財源を必要とする。くわえて法人の形態をみても、宅老所はNPO法人、社会福祉法人、医療法人、株式・有限会社、任意団体等、多様な運営主体が認められる。したがって、運営組織形態を無視して宅老所を単純に分析することは困難である。

本稿では、Z県において20年以上宅老所事業に取り組むNPO法人から直近10年分の財務諸表データの提供を受け、その経営分析を行い、あわせて経営の変化と制度の変化を対応させて、動態的かつ制度的な変化を含めた法人運営の解釈を試みる。事例は、認知症などの家族を抱えた利用者の生活を守り、支える理念をもち、実践する宅老所を小規模からスタートして事業を拡大し、制度の変更やそれへの対応のなかで運営して、規模縮小を含めて環境の変化に応じて宅老所事業を展開しており、宅老所の抱える課題と可能性を検討する上で貴重なものといえる。しかもNPOとしての実績に関しては、当該法人は認定NPOの資格を取得した法人である。

ここではインターネット上で入手可能な決算情報と追加的に提供を受けた情報を加え、事例対象法人の2006年度から2016年度までの10年分の事業報告および決算書を用いて、収益性と財務の安全性を中心に分析を行う。

## 2. 対象事例の概要

### (1) Z県の宅老所政策

Z県では、事例Tがスタート(1994年開

所)となり広がりを見せていくが、2003年に就任した知事によって県の施策として宅老所が推進された。後にサービス提供対象者が高齢者中心の場合「宅老所」、対象を限定せず、分野を複数とする場合N(共生型施設:以下Nとする)と呼び、これらをCステーション(利用対象を限定しない施設:以下Cとする)と名付けたのは2007年であった。Cとは、「子どもから年齢を問わず、また障害の有無に関わらず、誰もが自然に集い、住み慣れた地域の中で安心して生活していくことができるよう、様々な福祉サービスを、地域住民やCSO(市民社会組織)、ボランティア等が協働し、支援していく地域の拠点」であり、2017年3月末で188ヶ所が登録している。県では開設支援として、2003年度には宅老所開設支援事業費補助開始、2005年度にはN開設支援事業費補助開始、2007年度にはC推進事業費補助を開始(継続中)している。現在も継続しているC推進事業費補助の内容は、既存宅老所又は既存Nに交流サロンの新規開設(既存宅老所の場合はNへの転換を条件とする)には1,500千円、Nの新規開設には2,000千円、N(交流サロン併設型)の新規開設には2,500千円となっている。一方、グループホームの火災等が相次ぎ話題となった安全・防災対策関係は、いずれも現在は終了しているが、2009年度のみCに対する安全対策事業費補助(自動火災報知設備、火災通報装置、消火器などの設置経費を補助)、2011年度にはCに対する防災対策整備事業費補助を開始(2014年度まで)した。

宅老所のネットワークは、C連絡会(1999年にZ県宅老所連絡会:2015年から名称変更)があり、現在会員は80団体で、会による認証制度もある。連絡会は4ブロック(中部、東部、西部、北部ブロック)に分かれており、全体研修とそれぞれのブロックで活動が行われている。全体のイベントとしては地域交流イベントがある。

宅老所は身近な場所(住宅地)で高齢者を中心にいろいろな人が集まり、多機能で支えることからスタートしたが、先述のように、介護保険制度施行後、デイサービスに宿泊が追加された「お泊りの長期化」がみられるようになった。宅老所の推進県でもあるZ県では、用途を問わない開設費用の補助(800万円)がなされ、デイサービスは自前で立ち上げ、補助金を宿泊に使う事業者が増えたことが背景にある。その後、団体数の枠を設定し、地域共生スペース(サテライトサロン)の立ち上げに対する補助に変更した(金額も減額された)。

## (2) 事例Tの系譜

事業の始まりは、無許可の作業所の法人化運動に本事例の代表と副代表が関わり、ボランティアとして自分達の福祉のあり様を模索したことがきっかけである。その後生協の活動に関わり、「ふくし生協S準備会」(1994年)を設立し託児、宅老所を開設した後、1999年に同準備会を改名しNPO法人Tを設立した。

たすけあいの活動に関わるようになった経緯は、代表が夫の転勤で現在地に住むようになった時に地域に知り合いがいなかったために子育てに苦勞した経験に基づく。2000年の介護保険制度の開始に伴い、訪問介護(2000年)、通所介護(2000年)、居宅介護支援(2001年)、訪問入浴(2003年)に乗り出し、それに合わせて拠点としての宅老所を整備してきた。それまでも障がいのある人を法人として雇用していたこともあったが、2011年には就労継続支援A型事業所をスタート、2013年認定NPO法人となり、2015年に本事例Tをオープンさせた。本事例Tは、3つの宅老所を閉鎖して25名定員のデイサービス、有料老人ホーム20部屋(25,000円と30,000円の居室)に集約した。そのほか、放課後等デイサービス、児童発達支援もある。併設するカフェでは施設の利用者・地域や一般の人にも食事を

提供している。最近は500円ランチ本の効果で売り上げが増え、障がい児デイサービスは収益が伸びている。

これまでの事業は実に多岐に渡っており、20周年記念誌の挨拶文のなかで、託児所・出張託児・病児託児・訪問介護・居宅介護支援事業・宅老所・利用対象を限定しない施設(C)・障がい者グループホーム・就労継続支援A型事業所をカバーするものとなってきた。その一方、介護保険制度改正等に伴い、一部宅老所の閉鎖をすることになったことなどから、高齢者介護から障がい者福祉へのシフトを進めることを提示している。ここでこれまでの事業展開を経年的に整理すると以下のようである。

- 1994年 ふくし生協S準備会発足,「宅老①」開所
- 1995年 「宅老②」事務所兼託児所開設,「宅老③」開所
- 1996年 「ふくしの家K」(共生型施設:以下Kとする)開所
- 1997年 「宅老①」「宅老②」がふくし生協S準備会から独立
- 1999年 「K」同上準備会から独立,「NPO法人T」設立,「宅老所④」開所
- 2000年 訪問介護,通所介護事業所指定
- 2001年 「宅老所⑤」,「宅老所⑥」開所
- 2003年 「宅老所⑦」「宅老所⑧」開所 訪問入浴サービス開始
- 2004年 「障がい者グループホームK」開所
- 2005年 「宅老所⑨」,「C①」開所
- 2009年 「Y」(就労継続支援A型,カフェ)開設
- 2011年 「まちなかカフェY」開設,就労継続支援A型事業所Y事業開始
- 2012年 「T茶屋」開設(X市より指定管理者として受託)
- 2013年 Z県より認定NPOの認定
- 2015年 「C②」開設

この歴史をみると宅老所は9ヶ所設置(2ヶ所は独立)したことになるが、同時に介護保険事業にも対応して通所および訪問介護,ケアプランサービス,訪問入浴サービス事業所を運営してきた。くわえて,中間支援組織としてのZ県宅老連絡会(後のC)を設立し,就労継続支援事業所や地域食堂など多角的な事業運営に乗り出してきたといえる。これが現在事業の見直しのなかで宅老所の大半となる5ヶ所を閉鎖し,地域食堂はCのなかに位置づけられた。

ところで,2018年2月現在の職員は60名(宅老所1ヶ所につき10名程度),正職員は4~5名で残りはパートである。宅老所から障がい者のグループホームに変更したところもあるが(宅老所⑦),宅老所のように共同生活ではなく個室を希望し,古くてきれいではない施設に家族は入れたくないという意向があることも有料老人ホーム(デイサービス併設)開設につながったといえる。

以前は14年前のコロニー解体の関係で,宅老所に障がい者を1名ずつ最低賃金で雇用していたこともある。障がい者の就労継続支援A型事業所は2011年から始めたが,農業活動の場合,利用者の賃金を支払えるほどの収入を上げることが難しく,2017年8月に閉鎖した。A型の元利用者3名は現在一般就労として,C②で働いている。宅老所を改修する補助金の場合,22年間は使うことを条件とされているため,閉鎖すると補助金を返還しなければならない。また,2018年3月までに宅老所にスプリンクラーの設置が必要(2年前までは補助があった)になるが,地域で支え合う取り組みを続けるために未設置の宅老所⑥に設置を予定している。

閉鎖した宅老所の一つである宅老所⑤(2016年10月末休止~2017年3月末閉鎖)では,2017年5月30日から毎週火曜日300円で食事を提供するたすけあい食堂を開催している。X市の市民活動応援制度から30万円,S



銀行から30万円とS未来創造基金を使っている。40名超が利用しているが、家賃や光熱費の支払いで赤字になっている。また、国と市から委託を受けたNPOが実施している子ども食堂と学習支援に月1回場所を提供するなど、居場所を広げていきたいと考えている。

### 3. 事例Tの経営分析

#### (1) NPO法人の決算書の区分

周知のようにNPO法人では利益概念も資本金概念も使わない。図1に示すようにNPO法人はNPO法人会計基準に準拠して決算書として活動計算書および貸借対照表等を作成している。

活動計算書では経常収益から経常費用を差し引くことで当会計期間の経常収支差額（当期正味財産増減額）が計算される（経常外収益・費用が発生していない場合）。これに前期繰越正味財産額を加算して次期繰越正味財産額を計算する。他方、貸借対照表では資産合計は負債合計と正味財産合計の合計額に一致する。また前期末に算定された正味財産額

が当期に引き継がれ当期正味財産増減額と加算されて正味財産合計となるが、これは活動計算書で計算された次期繰越正味財産額に一致するという関係性を持つ構造になっている。そして経常収支差額がプラスであれば正味財産の増加に繋がり、マイナスであれば正味財産が減少する。

このような計算構造を持つNPO法人の決算書において、営利法人（株式会社）に適用される財務諸表分析のすべてを援用して解釈することはできない。しかしNPO法人と同じ非営利法人に分類される社会福祉法人については、日本公認会計士協会（2014）が営利法人・非営利法人間で勘定科目の違いはあるものの、営利法人の分析手法を用いて財務諸表分析する研究報告を公表しているし、馬場（2013）はNPO法人を中心とする非営利法人全般を対象とする分析を行っている。本稿においてもそれらを援用して分析を進める。

本研究の対象は宅老所であり、この点から見れば、財務諸表に基づく分析を行う場合も宅老所事業に限定した分析を行う必要がある。しかし、後に触れるように宅老所が介護

図1：NPO法人の決算書の区分と関係性

活動計算書 XX年〇月〇日からX1年△月△日まで		貸借対照表 X1年△月△日	
I 経常収益		I 資産の部	
1. 受取会費		1. 流動資産	
2. 受取寄付金		2. 固定資産	
3. 事業収益		資産合計	A
4. その他収益		II 負債の部	
経常収益計	①	1. 流動負債	
II 経常費用		2. 固定負債	
1. 事業費		負債合計	B
(1) 人件費		III 正味財産の部	
(2) その他経費		前期繰越正味財産額	
2. 管理費		当期正味財産増減額	
(1) 人件費		正味財産合計	C
(2) その他経費		負債・正味財産合計	B+C=A
経常費用計	②		
当期正味財産増減額	①-②=③		
前期繰越正味財産額	④		
次期繰越正味財産額	③+④		

注：経常外収益・費用がないと仮定

保険事業者として指定を受けている場合、宅老所事業におけるデイサービスの提供は介護保険事業として実施されることが基本となる。一方、法人全体の介護保険事業には宅老所でのデイサービスも他の施設でのデイサービスも含まれる。また事業費・管理費という費用面では、宅老所以外の事業を行っている場合、宅老所事業分だけを切り分けることは収益の切り分け以上に難しい。そのため、本研究においては法人全体の分析を中心とし、宅老所事業に関する部分について情報を補充しつつ分析を行う。

## (2) 収益性に関する状況

先にも触れたように、利益概念を使わないNPO法人において収益性に関する用語を使うことが妥当かどうかという懸念はあるが、経常収益と経常費用のバランスがとれており、さらに事業収益が事業費や管理費を上回るほどの金額であれば、その差額を次期以降の事業活動に活かすことができる。何より事業の継続性を考える上で収益と費用のバランスを考えることは重要である。

NPO法人会計基準に準拠して活動計算書を作成しているNPO法人では、経常収益は①受取会費、②受取寄付金、③事業収益、④その他収益（補助金・助成金等）に区分表示される。そしてもっとも重視すべき項目は事

業収益である。そこでまず、事例の事業収益全体と経常収支差額（経常収益－経常費用）をみることにする。

図2から分かるように、2013年度以降、事業収益も経常収支差額も減少傾向にある。とりわけ2015年度には経常収支差額が40,000千円を超えるマイナスとなっていることからその要因を探るために収益構造と費用構造を見る必要がある。

## 収益構造と費用構造

### ①事業収益の内訳

事例Tでは過去10年間平均で経常収益は約276,000千円であり、経常収益に占める事業収益は平均94.3%である。その中で2015年度の事業収益は約220,000千円に落ち込むと同時に、その他収益（補助金・助成金等）も2015年、2016年と大幅に減少した。他方、経常費用は2015年度、2016年度はそれぞれ275,000千円、264,900千円と節約傾向にあるものの過去10年間平均で約279,000千円であり経常収益を上回っている。つまり、経常収支差額の悪化の要因は費用ではなく収益にあるといえる。

図3に示した事例Tの事業収益の内訳をやや詳しく見ることにする。

事業収益の中でもっとも多いのは介護保険事業（図3の一番下のグレー部分）、次いで

図2：事業収益と経常収支差額

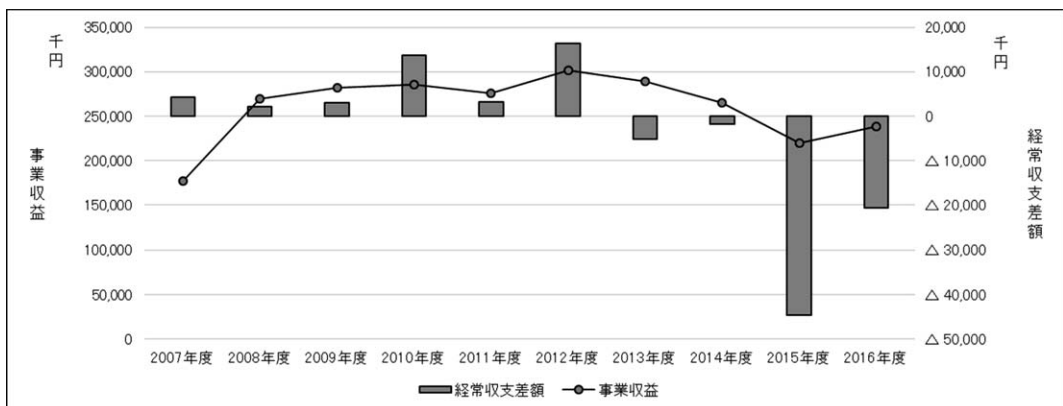
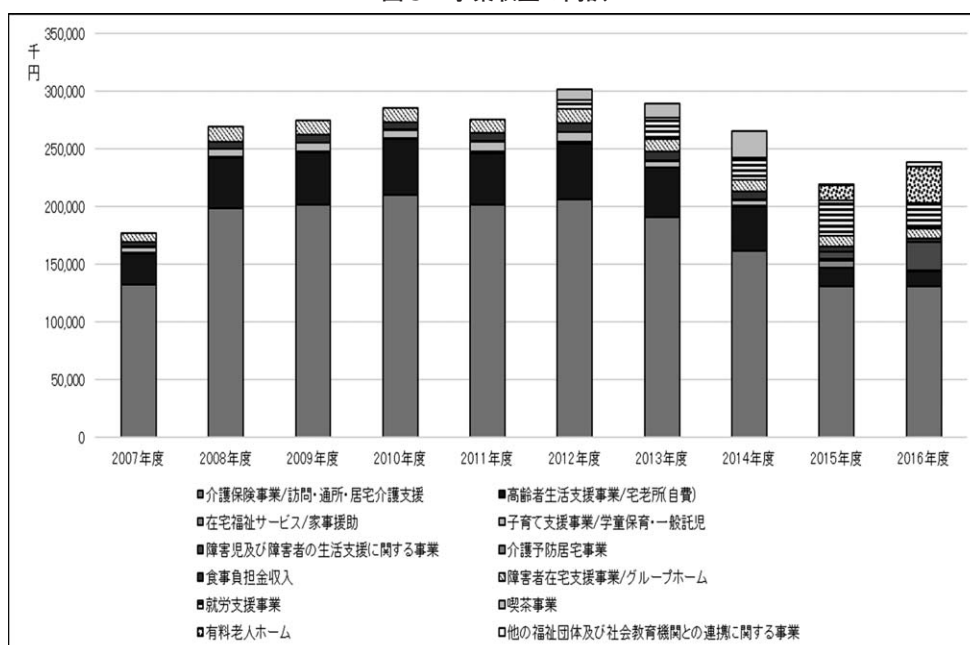


図3：事業収益の内訳



(注：事業区分は事例NPO法人T提供の資料に基づく)

高齢者生活支援事業（グレー部分の上の黒部分）であることが分かる。

先にも触れたが宅老所では介護保険の対象になるデイサービス（介護保険事業）と対象外のデイサービス（高齢者生活支援事業）がある。高齢者生活支援事業による収益は食費・ハウジング費用（部屋代・共益費）・オムツ・送迎費用他、全額が利用者の自費支弁である。事業収益全体を見ても2012年度をピークに徐々に減少傾向にあるが、それ以上に宅老所に関係する介護保険事業や高齢者生活支援事業による減収が全体収益を悪化させる要因であると思われる。これは先に触れたように最大7ヶ所（9ヶ所設置のうち2ヶ所独立）あった宅老所を整理統合し、2017年度には2ヶ所のみとなったことに起因しているのかもしれない。

一方、ここ数年では、就労支援事業（図3では横線部分）や有料老人ホーム事業（2015年度・2016年度のドット部分）の割合が増加しており、収益源に変化が見られる。

## ②事業費率

次に収益と代表的な費目との比率に目を転じたい。ここでは事業費、管理費、支払利息、減価償却費、人件費を取り上げるが、いずれも事業収益に対する比率である。

まず事業費率である（図4）。事業費率は事業収益に占める事業費の割合（事業費／事業収益）であり、2012年度以降緩やかに右肩上がりに傾向を示している。

## ③宅老所運営に関わる費用バランス

ところで事業費は複数事業の総額であり宅老所事業に限定した事業費は明示されない。そこで事例先から提供を受けた事業費内訳を用いて宅老所運営に関わる費用バランスについて考察する。

表1のとおり、事例Tでは2011年度までは総事業費のうち70%が宅老所事業に振り向けられていた。たとえばこれを金額ベースに換算すると2011年度で約126,168千円になる。2012-2014年度はその割合が若干下がったが、

図 4：事業費率

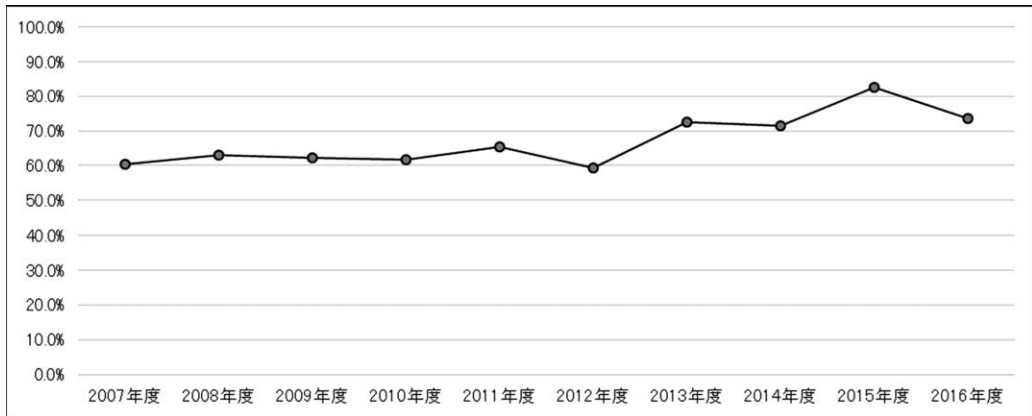


表 1：事業費内訳

事業項目	2007～2011	2012～2014	2015～
訪問介護・家事支援	10%	7%	3%
居宅支援	7%	7%	3%
宅老所	70%	63%	35%
託児・障がい児	10%	10%	12%
グループホーム	3%	3%	2%
就労支援・カフェ		10%	10%
デイサービス・有料ホーム			35%
他の福祉団体連携事業			
合計	100%	100%	100%

(NPO 法人 T 提供)

それでも60%以上が宅老所事業に振り向けられていた。しかし2015年4月1日に開設されたC②（Z県初の複合型施設）の開設に伴い、4拠点をC②に集約した。これによって宅老所⑦（宅老所・通所介護）を閉鎖し、その後、障がい者グループホームKを移転した。また2016年10月には宅老所⑤（宅老所・通所介護）を閉鎖するとともに訪問介護・居宅支援事業も2017年3月に閉鎖し、またY（就労継続支援A型・カフェ）は2017年8月に閉鎖した。こうした事業所の統廃合および新規事業の展開によって事業費の内訳も変化し、2015年度以降は宅老所の事業費は2007-2011年度の半分にまで減少した。たとえば2016年度も事業費総額の35%が宅老所にかかる事業費であるとすればその金額は約61,558千円となる。

事業を充実させようとするほど事業費が上昇するのは当然である。しかし、採算

点を意識しないで事業費を増加させた場合、過大なキャッシュの流出を招き、単年度での経常収支差額がマイナスになり、それを補填するために繰越正味財産額を取り崩すことになり、結果として経営基盤を弱めてしまうことになる。

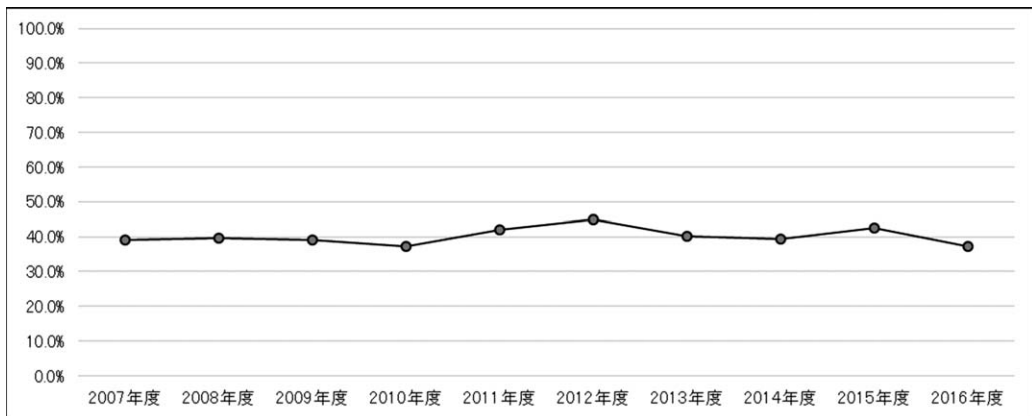
たとえば、2012年度までの事業収益に占める事業費の割合は60%前後で推移していた。それが2013年度には72.6%、2014年度71.4%になり、2015年度では82.5%にまで上昇して高コスト体質になった。これが運営を圧迫していることは想像に難くない。

#### ④管理費率

次に管理費率（管理費／事業収益）である（図5）。管理費はいわば法人運営を支えるために固定的に発生する費用である。このような性格を持つ管理費は事業収益で賄えること



図5：管理費率



が望ましい。事例Tの場合、その比率はおおむね40%程度である。事業収益に対して一定程度の管理費率であるということは、事業収益の増減にかかわらず一定であるということであり（たとえば、事業収益が100であれば管理費が40、事業収益が80であれば管理費が32というように）、おおむね管理費の割合をコントロールしているといえる。

しかし、一般的にいえば、管理費は、管理部門従事者に対する人件費や旅費交通費、通信費など事業収益とは直接的には無関係で独立して発生する費用である。これが事業収益と比例的に変動するという事は事業収益に合わせて管理費を制御していることであり、それが節約のレベルである限りは問題ないが、無理な削減の結果であるとする管理運営業務に支障を来す恐れもある。

また事業費との関連で見れば、事業費率と管理費率を加算すると、過去10年間のうち8年度で100%を超える。とくに2015年度は125.2%にまで上昇している。次に見るように固定資産取得による減価償却費の計上によって事業費が増加し、長期借入金の増加による支払利息の増額によって管理費が増加したという要因はあるが、事業費率それ自体の減少策を講じないと次期繰越正味財産額が目減りしてしまい内部留保が著しく少なくなり、将来の事業に影響が出る。現に、過去

10年間で2007年度から2013年度にかけて順調に積み増してきた次期繰越正味財産額は、2013年度に80,000千円を計上して以来減少の一途を辿り、2016年度には12,700千円にまで減少した。図1で示したように、活動計算書で計算された次期繰越正味財産額は貸借対照表の正味財産合計になる。この部分が減少するということは、資産のほとんどが負債で賄われていることを意味する。このことは後に触れるように財務的安全性に影響を及ぼすことになる。

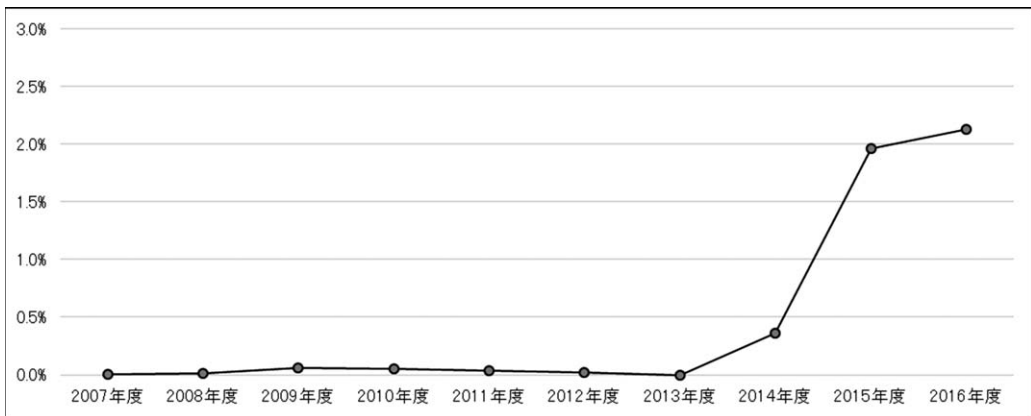
#### ⑤減価償却費率

さて次は、急激に上昇した減価償却費である。減価償却費の急増は施設C②を建築し取得したからである。減価償却費率（事業活動減価償却費／事業収益）は、図6のように2013年度から年々上昇し、2016年度では事業収益の7%超まで増加した。決算書上、減価償却費は費用計上されることから、減価償却費の増加は当期経常収支差額（当期正味財産増減額）に影響を及ぼす（つまり減価償却費分だけ経常費用が増加する）。ちなみに減価償却費の計上によって2016年度では17,000千円費用を増加させる要因になった。その結果、最終的には次期繰越正味財産額（＝正味財産合計）を減らすことになった。

図 6：減価償却費率



図 7：支払利息率



#### ⑥支払利息率

また図 7 から明らかなように、支払利息率（支払利息／事業収益）は2014年度から上昇して、直近では事業収益の2%を超えている。これは有利子負債（長期借入金）の増加に伴って発生した利息である。それまでも法人代表・副代表からの借入金はあったものの最大で23,000千円程度（2008年度）であった。しかし金融機関から2014年度に140,000千円、2015年度に160,000千円借り入れを行い借入金が300,000千円になった。これはC②の建設のための借り入れであったが、これに伴ってこの有利子負債の返済期間にわたって支払利息という一定のキャッシュの流出が発生する（2016年度で約5,000千円）。今後、利息の支払額は有利子負債元本の返済額とともに実

質的に法人運営に重くのしかかってくることが予測される。

#### ⑦人件費率

さて、基本的に人的サービスの提供を行う宅老所では人件費率（（事業費人件費＋管理費人件費）／事業収益）が高くなる（図 8）。Tでも10年間の平均で80.2%となっている。2010年以降は上下振動があるものの緩やかに右肩上がりの傾向があったが、2016年度に入って人件費率が減少した。

#### ⑧法人全体の職員数と宅老所事業の人員ウェイト

ここで視点を変えて法人全体の職員数と宅老所事業の人員ウェイトをみてみたい（図

図 8：人件費率

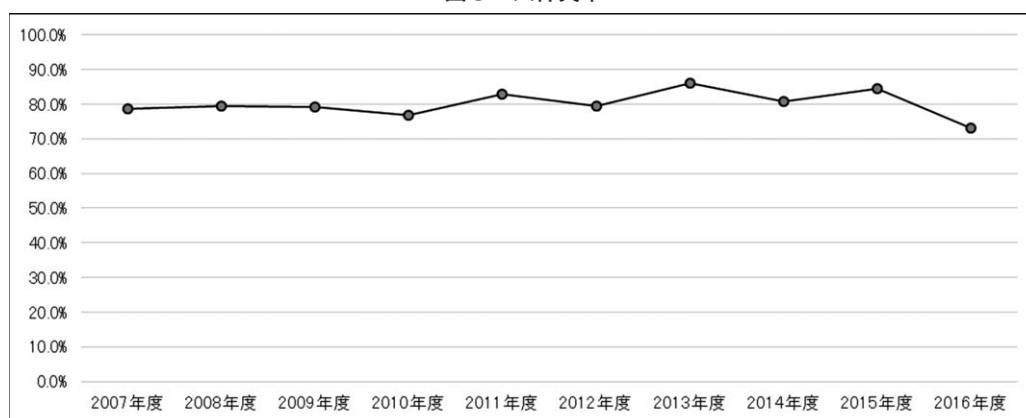
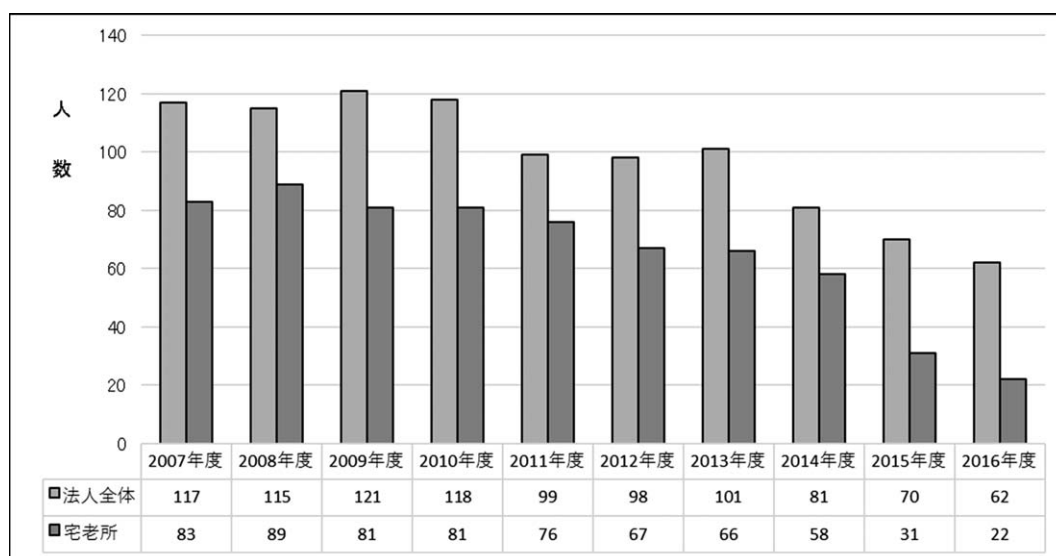


図 9：法人全体の職員数と宅老所事業の人員ウェイト



(注：人員数は毎年度10月～12月の給与データに基づく)

9)。

法人全体の職員数は常勤職員と非常勤職員（パート等）の合計である。過去10年間の構成割合は常勤職員が44.9%，非常勤職員が55.1%で非常勤職員が若干多い程度であり、ほぼ同数と考えて良いだろう。この10年間で法人全体の職員数がもっとも多かったのは121名（常勤・非常勤合計）で、それが徐々に減少し2016年度では62名になった。

この間、7ヶ所あった宅老所は、2015年4月1日のC②の開設に伴い、前後して移転・

閉鎖を行い、現在は2ヶ所（宅老所⑥・⑧）での運営になっている。そのため、宅老所に関わる人員の法人全体の職員数に占めるウェイトは、2014年度まではほぼ70%前後だったが、2015年度には44.3%，2016年度には35.5%にまで減少した。なお、1ヶ所の宅老所で見れば、過去10年間の職員の構成割合は常勤職員が46.7%，非常勤職員が55.3%で、ここでも常勤・非常勤ほぼ同数と考えてよい。なお各宅老所は利用定員が10名であることが一般的であり、1ヶ所での職員数（常勤・非常勤）

図10：総資産経常収支差額率

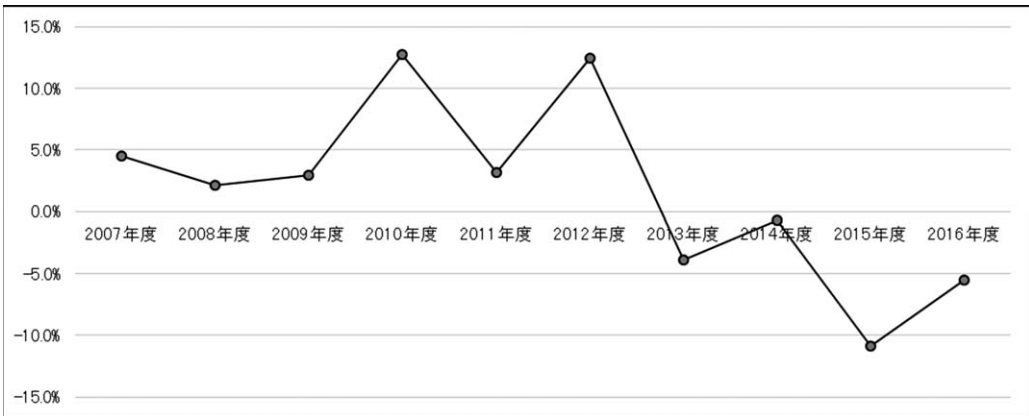
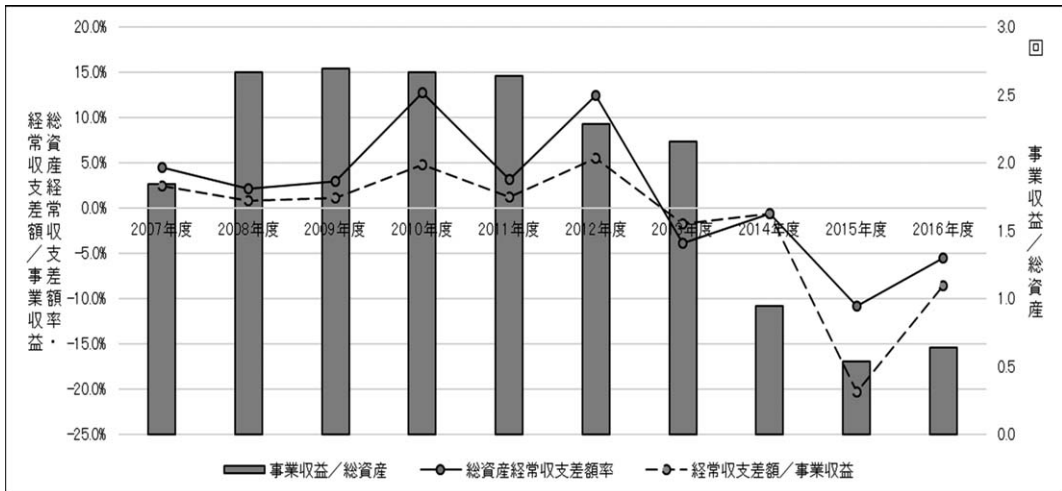


図11：総資産経常収支差額率とその分解



は10～13名がほとんどであった。

さて、先に示した人件費率は職員数の減少局面にありながら、それに連動してないように思われる。つまり人件費率が高止まりしているのである。そこで各年度の一人あたり人件費（総人件費／職員数）を計算してみると、宅老所事業の人員ウェイトが高い2008年度で1,862千円程度であった。それに対して宅老所事業の規模を縮小する2015年度では一人あたり人件費は約2,650千円、もっとも人員ウェイトが低い2016年度では約2,814千円であった。このことがどのような要因によってもたらされたのかは一概にはいえないが、たとえ

ば給与待遇改善や事業内容変更による退職者への退職金の支払いが要因になる。

しかし、宅老所への人員配置のウェイトが大きかった年度より、ウェイトが半減した年度の方が一人あたり人件費が高くなっていることは留意すべき点であると思われる。

#### ⑨ 総資産経常収支差額率

ところで、営利法人では保有資産の効率的な利用を知るためROA（Return On Assets：資産利益率）を用いることが一般的である。ROAが意味するところは、保有資産をいかに効率的に使って利益を得ているか



を判断しようとするところにある。この比率が高ければ高いほど資産を効率的に利益に変えていると判断できる。

ここでも営利法人のROAの考え方にならない総資産経常収支差額率（経常収支差額／総資産）で効率性を見ることにする（図10）。

事例Tの場合、この比率が10%を超えた年が2回（2010年度、2012年度）あったが、それ以降、急激に下落し、2013年度以降はマイナスに落ち込んでいる。その要因は分母である総資産の増加と、分子である経常収支差額がマイナス（赤字）になったという二重の結果によってもたらされた。

ROAはまた、総資産回転率（売上高／総資産）と売上高経常利益率（経常利益／売上高）とに分解することができる。前者は総資産の何倍の売上高を獲得できているかを示し、回転数が多ければ多いほど総資産を有効活用していることを意味する。後者は儲ける力がどの程度あるのかを示し、これも高ければ高いほど良好であることを意味する。よって、ROAの高低が総資産回転率によるものなのか、あるいは経常利益率によるものなのかを判断できる。

事例Tの場合、2010年と2012年に総資産経常収支差額率が上昇した（図11）。この要因を探ると、2010年も2012年も総資産回転率（事業収益／総資産）よりは経常収支差額率（経常収支差額／事業収益）の上昇によって総資産経常収支差額率が上昇したことがうかがえる。つまりこのことは、より少ない費用で効率的に事業活動を遂行したことを意味する。ところが直近の4年間は総資産経常収支差額率がマイナスになった。これは保有する総資産をうまく事業収益に転嫁できていないばかりか、事業収益以上に費用が発生しており、結果として総資産経常収支差額率の落ち込みは、総資産回転率と経常収支差額率の両方によってもたらされたと判断できる。

最後に、社会的支援率についてふれておく。

これは「入会金・寄付金・補助金・助成金といった市民や行政、企業などから受けている資金的支援による収入割合」（馬場p.41）である（馬場はこれを社会的支援収入比率と称している）。見方を変えれば、経常収益率は事業収益率（事業収益／経常収益）と社会的支援率（社会的支援収益／経常収益）に分解でき、その和はほぼ1となる（受取会費を含まないため正確に1にはならない）。もちろん社会的支援が大なることは非営利活動にとって望ましいことである。しかし活動それ自体が社会的支援に依存するようであっては安定的な活動がおぼつかないという側面もある。

事例Tの場合、社会的支援率は、過去10年平均で5.7%であった。もっとも少ない年は2007年度の1.8%で、もっとも高かったのは2013年度で9.9%であった。過去10年間のうち、2011年から4年間、補助金収入・助成金収入・委託料収入が年間20,000千円から30,000千円あったことから、これが経常収益を押し上げる要因の一端にはなったが、2013年度をピークにこの比率が通減し2016年度では2.3%だった。しかも2016年度には補助金収入・助成金収入・委託料収入がないことから、事例Tでは経常収益に占める事業収益への依存度がますます高まっているといえる。

### （3）財務安全性に関する状況

次は財政基盤に関する分析である。安全性分析は財務安全性に関する分析であり、見方を変えていえば支払能力があるかどうか、それが高いかどうかを判断するための分析である。まずは支払能力を判断する基本的な比率である流動比率と当座比率を検討する。

#### ①流動比率

流動比率（流動資産／流動負債）は流動資産と流動負債の関係を見る比率である。いいかえれば1年以内の支払義務（流動負債）を賄う流動性の高い資産（流動資産）をどの程

図12：流動比率

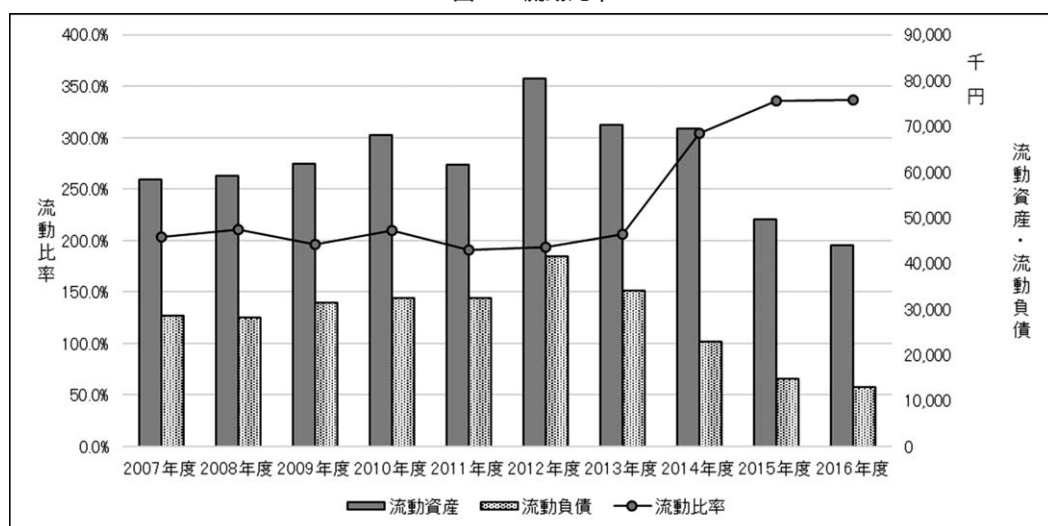
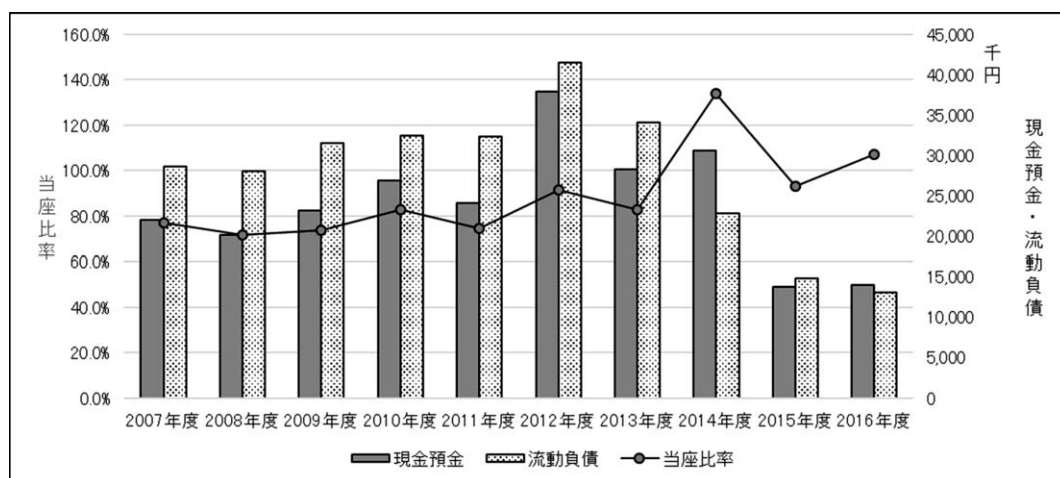


図13：当座比率



度保有しているかを示す指標である。

事例Tの場合、2013年度以降は財務流動性が高く安全性が高まっている。その要因は流動負債を減少させていることにある。つまり流動資産の減少幅よりも流動負債の減少幅が大きかったことによって流動比率が上昇した。しかし流動資産一定で流動負債が減少し、その結果として流動比率が上昇すれば安全性が高まっているといえるが、流動資産が2012年に比べて55%程度に減少している点は見逃せない(図12)。

## ②当座比率

流動資産のうち現金預金に絞って流動負債との関係を見る当座比率(現金預金/流動負債)(図13)でも、2013年度以降、緩やかに右肩上がりとなっており、短期の支払能力は悪くないように見える。しかしこれは流動負債(とくに未払金)が減少していることに起因しており、分子の現金預金残高を見ると、2007年度から2014年度までの過去8年間の平均で26,600千円ほどあった現金預金残高は、2015年度、2016年度とも14,000千円弱にまで

図14：固定比率

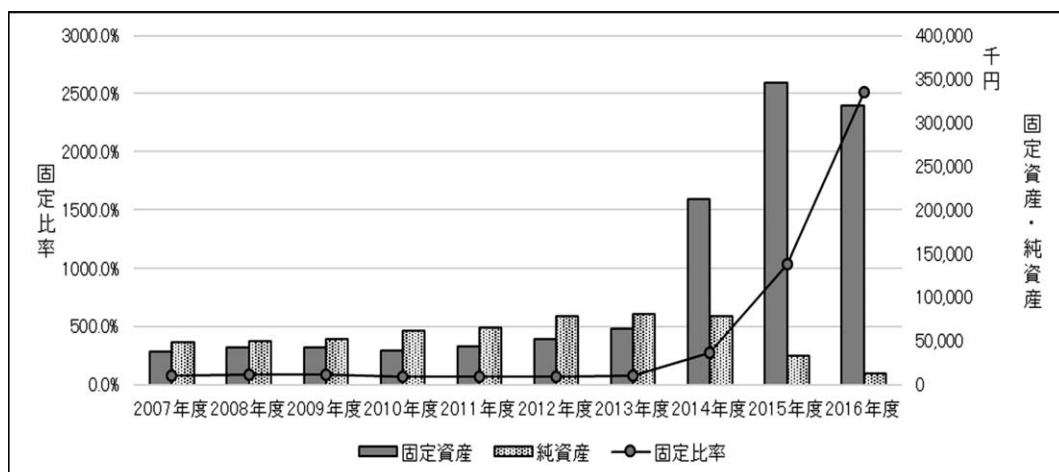
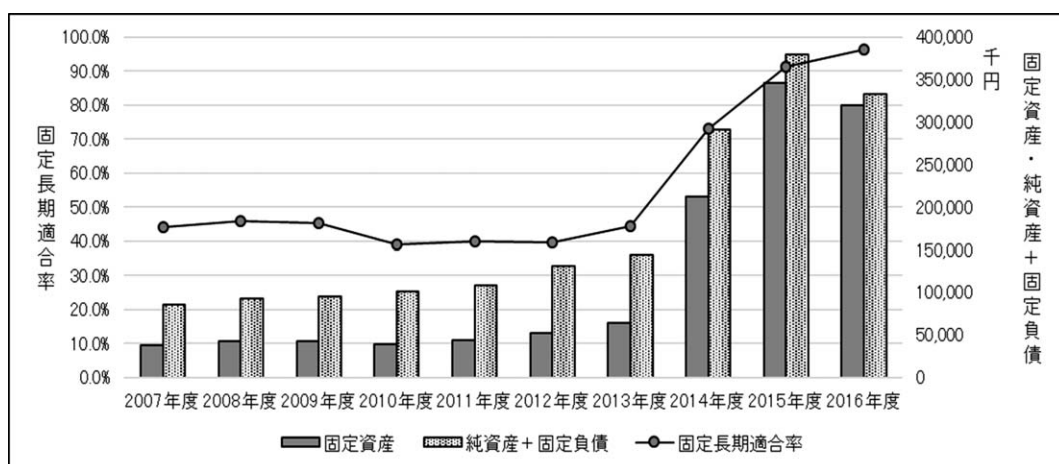


図15：固定長期適合率



減少した。したがって即座の支払いには耐えられるものの余裕がない状態になっていると判断できる。

### ③固定比率

他方、長期的な支払能力を見ると不安要素がある。純資産（総資産－総負債）に対する固定資産の割合を示すのが固定比率（固定資産／純資産）である。

事例Tの場合、2014年度に固定資産を取得したことからこの比率が急上昇した（図14）。

この比率は、一般的には100%未満である

ことが望ましい。営利法人では、返済義務のない自己資本と固定資産の割合で分析するため、資本概念を使用しないNPO法人ではやや趣が異なる。とはいえ、正味財産が将来のための内部留保額であると捉えれば、正味財産は返済義務のないプラスの財産であると捉えることができ、この意味で固定比率を分析することに一定程度の意味があると考えられる。

### ④固定長期適合率

また、固定比率を補完する比率に固定長期

適合率（固定資産／（純資産＋固定負債））がある。これは固定資産の調達に際して即座の支払いを必要としない資金（長期的に返済可能な資金＝長期借入金）の割合がどの程度かを見る比率であり、借入金の返済が長期にわたり即座に巨額の支払いが必要にならないため短期的な経営を圧迫しにくいという考え方に基づく。事例Tの場合、固定長期適合率も上昇している（図15）。このことは取得した固定資産に関する支払いは長期債務で賄っているため、今後、安定的な収益が得られれば問題ないといえる。ただし営利法人では、この比率は100%未満であることが絶対条件であるといわれることを勘案すると、2016年度に100%に近づいていることに注意が必要である。

#### 4 まとめ

以上の展開をまとめるならば、現在、事例Tは事業の統廃合および新規事業の立ち上げ期に入っている。それに合わせて新しい施設設備も整えた。そうした中で宅老所事業は規模を縮小しつつ、託児・障がい児、就労支援、有料老人ホームなどの多角的な共生型事業に軸足を移している。この動きを見れば、事例Tは第二創業期であるといえなくもない。

先に触れたように、宅老所事業に法的根拠はなく、しかも10名程度の小規模で多様なサービスを提供する事業である。継続した宅老所事業を展開するためには利用料収入だけでは足りず、現状においては事業を継続していくために介護保険事業も併用する以外に道はない。それとても十分であるとはいえないだろう。ここに宅老所事業の難しさがある。そのような環境にあって、地域ニーズに応える宅老所事業を遂行するために、法人として軸足を変えて対応しているように見える。

宅老所の事業主体を振り返れば、宅老所が法制度的な裏付けを持たないことから法

人・任意団体を問わず容易に参入できる状態であった。そこに県からの助成金が充てられて宅老所それ自体の施設整備は一定程度充実したかに見えた。しかし、広島県福山市のホテル火災（2012年5月）、長崎市の認知症高齢者グループホーム火災（2013年2月）、福岡市の診療所火災（同年10月）などが発生したことから2015年4月から消防法が改正され、小規模であったグループホームや宅老所もスプリンクラーの設置の網の中に入ることになった。このことによって小規模な事業者はグループホームからの撤退を余儀なくされた。宅老所も同様である。法制度的な裏付けがなく事業者が自由に宅老所を運営できたにも関わらず、そこに次元の異なる法制度が持ち込まれ、そもそも収入が少ない事業であった宅老所の運営を圧迫することになった。事例Tによる宅老所事業も例に漏れない。

また、さまざまな事業者がそれぞれの思いで宅老所を運営できることが、別の角度から見れば玉石混交という状況になってしまったのではないかと考えられる。そこには昨今問題になっている就労継続支援A型事業所と同様の問題を内包しているのではないだろうか。就労継続支援A型は法制度的に位置付けられているにもかかわらず問題が露見したのである。いわんや法制度がない宅老所においてをやである。事例Tが宅老所を運営するに際して、自由に運営することに内在する問題や課題を認識しそれにどのように対応してきたのであろうか。

財務分析で見たように、事例Tは事業収益の増減に合わせて費用を調整している。とくに管理費は事業収益とほぼ連動して一定率で増減させている。このことからキャッシュの「入りと出」をコントロールできていると判断できる。しかも300,000千円の借り入れ（借入期間20年）を行ったことから、金融機関から信用能力も高いと見なされているといえる。一方で将来に目を向ければ、借入金の返済お



よび利息の支払いが続くため、これを支弁できるキャッシュ・イン・フローをどう確保するかは今後の継続的な課題である。多角的な共生型事業に取り組み始めたが、一方で借入金や利息の支払いを滞りなく行うためにどのようにすればいいのかを考えなければならない。その際、単に介護保険やそれに関連する事業に関わる制度のみに着目するのではなく、つまり収入増加策だけに目を向けるのではなく、たとえば観点は異なるが中小企業庁によるNPO法人を対象にした信用保証制度に見られるように、NPO法人に適用される諸制度にも目配りし、制度上利用できることは何かを調査することが重要になる。そのために、法人に関連する制度に精通したマネジメント専門の人材登用も必要になるだろう。

**付記** 本稿は、JSPS科研費 17K04231（代表 杉岡直人）による研究成果の一部をなすものである。調査と本稿のまとめに際しては、NPO法人Tの代表、副代表ほか関係者の方々に多大なご協力いただいたことに厚くお礼申し上げます。また、事例の記述については、聞き取り対象者の確認を受けましたが、本稿の記述に関する表現および内容に関するすべての責任は執筆した我々にあることをお断りしておきます。

主な執筆分担は、1、2が畠山・杉岡、3、4は大原が担当し、全体として協議を重ねまとめたものである。

## 注

- 1) このゆびとーまれに代表される富山型デイサービスは共生ケアと呼ばれ、当初から高齢者、障がい者、児童を積極的に受け入れ、特区の指定を受けて、指定介護保険サービス事業所における障がい者の利用を認める等してきた（富山県 とやまの共生 <http://www.toyama-kyosei.jp/>（2018.03.20））。基準該当と呼ばれるこの仕組みは、2018年「共生型サービス」として

創設された。詳細は別稿（杉岡直人・畠山明子・大原昌明（2018）「宅老所による利用者支援から地域共生拠点形成への軌跡」『北海道地域福祉研究』第21巻（2018年9月発刊予定）にて整理している。

- 2) デイサービスにおける宿泊サービスの提供のことを指す。

## 引用・参考文献

- 浅川澄一（2011）「高齢者住まい法の改正で見直される「住まい」としての宅老所」『いい住まいいいシニアライフ』102、5-20、高齢者住宅財団。
- 馬場英朗（2013）『非営利組織のソーシャル・アカウンティングー社会価値会計・社会性評価のフレームワーク構築に向けてー』、日本評論社。
- 平野隆之・奥田祐子・池田昌弘（2010）「宅老所・グループホームの発展段階」宅老所・グループホーム全国ネットワーク、小規模多機能ホーム研究会、地域共生ケア研究会『宅老所・小規模多機能ケア白書2010 宅老所・小規模多機能ケアのすべてがわかる』148-160、筒井書房。
- 池田昌弘（2010）「宅老所が有料老人ホームの届出を選択しない理由」『都市問題』101（7）、64-71、東京市政調査会。
- 厚生労働省高齢者介護研究会（2013）『2015年の高齢者介護～高齢者の尊厳を支えるケアの確立に向けて～』
- 日本公認会計士協会非営利法人委員会（2014）『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～』（非営利法人委員会研究報告第27号）
- Z県 ホーム ページ [http://www.pref.\\*\\*\\*.lg.jp/kiji0031490/index.html](http://www.pref.***.lg.jp/kiji0031490/index.html)（2018.04.18）
- 高橋誠一（2007）「単元2 小規模多機能ケアの展開ー宅老所によるイノベーションー」平野隆之・高橋誠一・奥田祐子『小規模多機能ケア 実践の理論と方法』26-41、筒井書房。
- 宅老所・グループホーム全国ネットワーク <http://www.takurosho.net/>（2018.03.20）
- 富山県 とやまの共生 <http://www.toyama-kyosei.jp/>（2018.03.20）

