



少子高齢・人口減少社会における 社会福祉法人の事業展開と経営強化

～地域の福祉を守り抜くために～

社会福祉法人 みかり会 理事長 谷村 誠

令和7年5月30日

④経営課題 — 「ソーシャルワーク機能の強化」と、
それを支える多角化・多機能化・効率化等による「経営基盤の強化」

①地域 — セーフティネットの役割を担い続けるために、地域共生社会の実現のために

② **ソーシャルワーク機能の強化**
「問題解決型」のさらなる実践、深化 ・ 「問題解決型」から「幸福追求型」へ ・ さらに行政が担う分野への参入

③ **経営基盤の強化**

⑤ 早期発見（経営課題への気づき）・効率化

⑥ 多角化・多機能化（属性や世代を問わない包括的支援）

⑦ **連携・協働**

⑧ **事業譲渡・合併**

利用者保護等の観点から事業譲渡・合併を進めるための環境整備

- ① 合併（吸収）の難しさ ⇒ 負の財産を全て請け負わなければならない
- ② 建物等、残余財産の取扱い ⇒ 国庫帰属は現実的ではない 地方公共団体も加えるなど（終い方の整理）
- ③ 仲介に関しては、基本的に行政の関与は必要
- ④ 合併・事業譲渡は、評議員会の決議事項であるべき
- ⑤ 合併・事業譲渡を進めやすくするために社会福祉法人連携推進法人制度を活用できないか

■ **経営課題** — 「ソーシャルワーク機能の強化」と、
それを支える多角化・多機能化・効率化等による「**経営基盤の強化**」

地域 — セーフティネットの役割を担い続けるために、地域共生社会の実現のために

ソーシャルワーク機能の強化

「問題解決型」のさらなる実践、深化 ・ 「問題解決型」から「幸福追求型」へ ・ さらに行政が担う分野への参入

経営基盤の強化

早期発見（経営課題への気づき）・効率化

多角化・多機能化（属性や世代を問わない包括的支援）

連携・協働

事業譲渡・合併

地域共生社会の実現のために — それを主導するために

- ① 過疎地や中山間地域、離島などの福祉サービスの確保をどのように考えるか
限られた担い手により、いかに多様化・複雑化する福祉ニーズに対し、**包括的に対応（意識・知識・スキルが必要）**していくか
- ② セーフティネットの役割を担い続けるには → 「地域共生社会の実現をめざす」ための方策
- ③ 経営課題「ソーシャルワーク機能の強化」と、それを支える**多角化・多機能化**・効率化等による「経営基盤の強化」
- ⑥ 事業再編等のための環境整備（多角化・多機能化、機能転換のための施設基準・補助制度の見直しや資格の共通化等）

方策1 需要がある他の地域での事業展開

- 需要が多くある地域で介護・保育・障害事業等を展開し、経営の安定化を図る
- 他地域においても社会福祉法人として使命・存在意義を模索する

方策2 他種別との複合型（介護・保育・障害）

- 地域の他の福祉ニーズに対応する
- 多種別事業との複合で経営基盤の強化
- 減少していく福祉ニーズにも可能な限り応え続ける

方策3 同種別や関連する事業の追加・展開

- 小規模多機能・グループホーム・デイサービス等
- 事業所内保育所・企業主導型・病児・病後児保育
- 障害児通所支援事業・就労支援事業

④

方策4 公立施設の民間移管・指定管理者の受託

- 自治体の民営化の方針に協力し、地域の福祉ニーズに応える
- 移管を受けることにより、一法人複数施設のメリットを生かす

方策5 法人間連携

- 法人間連携による経営の効率化及び質の向上を図る

方策6 他種別の社会福祉事業への転換

- 現経営種別より撤退し、ニーズのある他の社会福祉事業に転換を図る

方策7 法人の合併・事業譲渡または撤退

- 法人合併して、新設合併、または、吸収合併にて事業継続を図る
- 他法人または行政へ事業譲渡する

方策8 収益事業の展開

方策9 連携推進法人化

⑤

- 情報提供
- 多角化・多機能化マッチング相談窓口

「ソーシャルワーク機能の強化」とそれを支える多角化・多機能化・効率化等による「経営基盤の強化」 例

	妊娠前	妊娠期	出産	産後	育児 0～2	育児 3～5	小学生	中学生	高校生	成人	高齢期
⑤地域づくりに 向けた支援					ニーズ把握のためのカフェの運営・空きスペースを活用したサロン（居場所・出番）						の運営・買い物支援・DWATへの参画
④制度の狭間 にある課題に 対応する取組							学習支援			生活困窮者等就労支援	
							こども食堂			配食・見守り等孤立防止	
					課題を抱える妊産婦支援・就労支援						
③子育て支援 機能					つどいの広場						
					伴奏型相談支援事業						
					誰でも通園制度		学童保育				
②多種別事業 との複合等で 経営強化										障害・高齢者グループホーム	
										生活介護事業	老人デイ
					障害児通所支援事業（児童発達支援事業・放課後等デイサービス事業）					障害者就労支援事業	
					児童館						
①従来の保育 機能					小規模保育事業						
					事業所内・企業主導型						
					病児病後児・医療的ケア児						
					延長・休日・夜間保育						
					障害児・乳児・一時保育						
					保育所・認定こども園						

多角化・多機能化(属性や世代を問わない包括的支援)に取り組んだ効果

専門性の向上

それぞれの事業のノウハウを共有することで意識と知識が向上

地域ニーズへの対応が拡充

既存サービスでは対応できないニーズ

専門職資格の有効活用

看護師の活用・他の「就労支援」にも繋がるなど持てるスキルを最大限に発揮

包括的な支援体制の構築

断らない支援・「つなぎ」が可能に

経営リスクを分散

制度や報酬の見直しへの備え

新規利用者の受け入れ

新たなニーズへの対応により新たな利用者との出会い

① 複合型・共生型によって生まれる価値(Diversity & Inclusion)

「こども」にとっての価値

「こども」が主体として生活し、自己肯定感等、非認知能力(社会情動的スキル)を培う

「障害者」にとっての価値

「障害者」が主体として生活し、生きがいや喜びを感じながら自己肯定感を培う

「高齢者」にとっての価値

「高齢者」が主体として生活し、生きがいや喜びを感じながら自尊感情を保つ

人材の定着、離職防止

多様な働き方、働く場の提供

人材採用へのプラス効果

募集人材の幅の拡充が採用の追い風に

新たな取組への挑戦で職場が活性化

組織風土への好影響

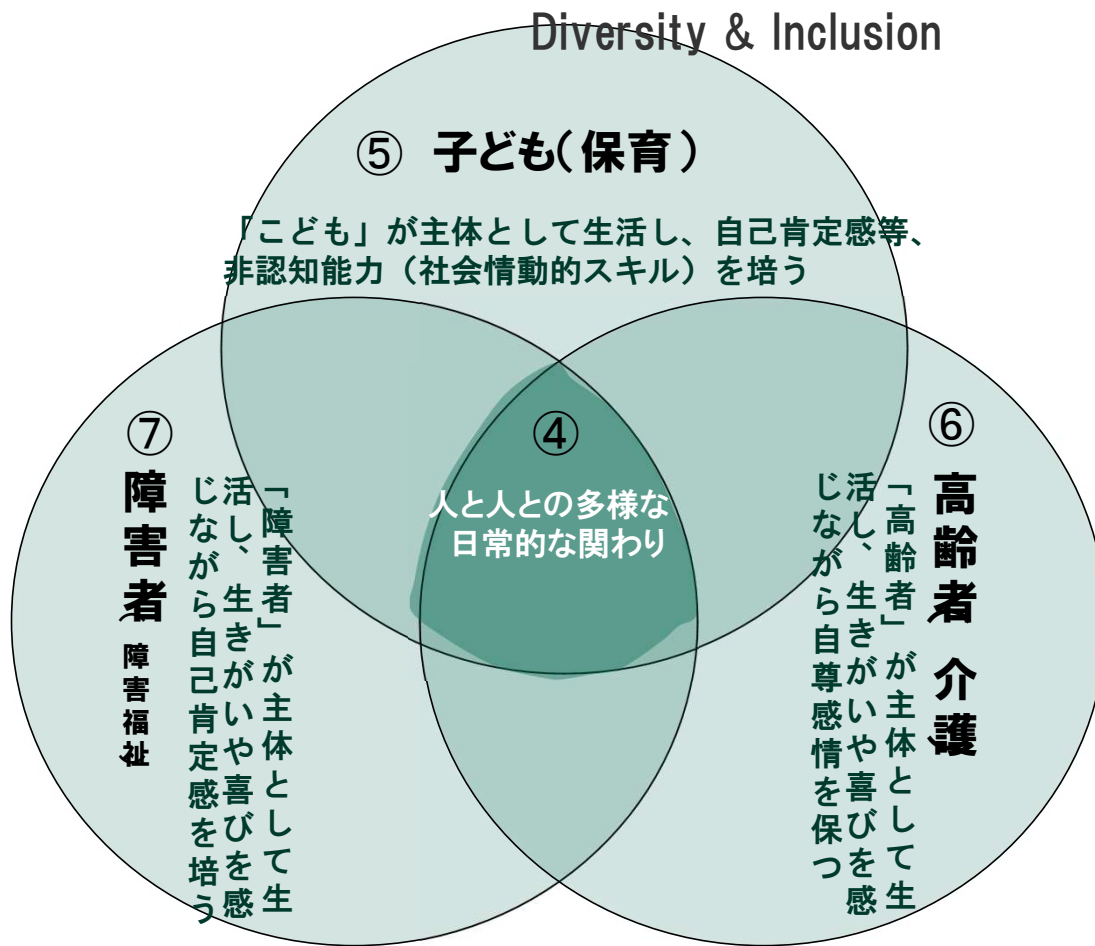
新たな福祉の仕事の魅力を発信

幼と老と障がいを持たれた方の日常的な関わりにより価値が生まれることを発信

社会福祉法人みかり会 事業の特色

創業：1952年5月1日 兵庫県南あわじ市・神戸市・西宮市 従業員数 613名

⑧ 事業理念－共生社会の創造



① ー こども と 高齢者 とのかかわり ー

こども園＋高齢者デイの複合型

② ー こども と 高齢者 と 障害者 とのかかわり ー

こども園＋高齢者デイ＋障害者就労支援の共生型



⑧

こども園＋特養＋生活介護の共生型



③ ー こども と 障害児 とのかかわり ー

こども園＋障害児通所支援（児発・放デイ）との複合型

地域共生社会の実現をめざす

「共生社会の創造」の価値

- 子どもにとって：「こども」が主体として生活し、自己肯定感等、非認知能力（社会情動的スキル）を培う
- 高齢者にとって：「高齢者」が主体として生活し、生きがいや喜びを感じながら自尊感情を保つ
- 障害者にとって：「障害者」が主体として生活し、生きがいや喜びを感じながら自己肯定感を培う
- 職員にとって：感性を豊かに総合的人間力を培う



- ①「こども」も加えた共生型施設と「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」の実践を推進する制度の構築
- ②介護、障害福祉、子育て支援等の各分野での処遇改善の対応における対象職種等と法人裁量のさらなる拡大
- ③複数の資格を取得しやすくすることの検討(福祉人材の活用)

複数の資格を取得しやすくすることの検討

【別添 1】 ① 介護福祉士、社会福祉士、精神保健福祉士に対する 保育士試験免除に係る取扱いについて

平成29年5月

介護福祉士
社会福祉士
精神保健福
祉士

②
保育士

③

- 指定保育士養成施設で試験科目に対応した教科目を履修した場合には、それに対応する試験科目の免除を行う。
- このうち、「福祉職の基盤に関する科目」に対応する試験科目(下図の網掛け部分)については、他の福祉系国家資格を所有していることをもって履修免除を行う。

○筆記試験科目

社会福祉

児童家庭福祉

子どもの保健

子どもの食と栄養

保育原理

社会的養護

保育実習理論

教育原理

保育の心理学

○実技試験

保育実習実技

○対応する指定保育士養成施設の教科目

社会福祉(講②) 相談援助(演①)

児童家庭福祉(講②) 家庭支援論(講②)

子どもの保健Ⅰ(講④) 子どもの保健Ⅱ(演①)

子どもの食と栄養(演②)

保育原理(講②) 乳児保育(演②)

保育相談支援(演①) 障害児保育(演②)

社会的養護(講②) 社会的養護内容(演①)

保育内容総論(演①) 保育内容演習(演⑤)

保育の表現技術(演④)

教育原理(講②)

保育の心理学Ⅰ(講②) 保育の心理学Ⅱ(演①)

○対応する保育士養成施設の教科目

保育の表現技術(演④)

…履修免除科目

④過疎地や中山間地域、離島などの福祉サービスの確保をどのように考えるか

⑤人口減少社会のなか、限られた担い手により、いかに多様化・複雑化する福祉ニーズに対応していくか(包括的に対応できるように: **意識と知識とスキル**が必要)

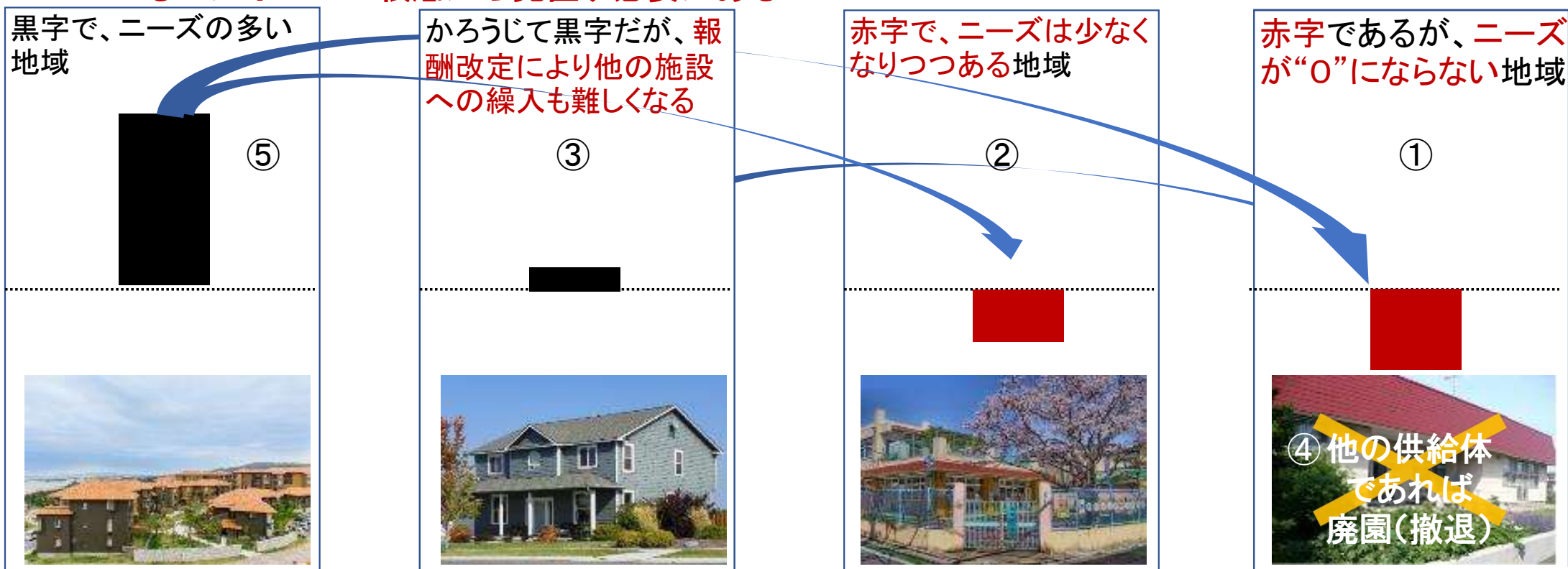
⑥地域共生社会の実現のために

(講)は講義形式、(演)は演習形式を表す。丸数字は、各教科目の単位数を表す。(例 ②…2単位)

最後まで地域の福祉を担う経営の継続性 — 利用者保護(セーフティーネットの役割)

方策1 需要がある他の地域での事業展開例

- ⑥社会福祉法人として、減少していく福祉ニーズにも可能な限り応え続ける
- ⑦需要が多くある地域で介護・保育・障害事業等を展開し、経営の安定化を図る
- ⑧課題；現在の報酬の仕組み（包括方式の経営実態調査ありき）でいつまでこのような方法で継続できるのか？ — 根底から見直す必要がある



■ **経営課題** — 「ソーシャルワーク機能の強化」と、
それを支える多角化・多機能化・効率化等による「**経営基盤の強化**」

地域 — セーフティネットの役割を担い続けるために、地域共生社会の実現のために

ソーシャルワーク機能の強化

「問題解決型」のさらなる実践、深化 ・ 「問題解決型」から「幸福追求型」へ ・ さらに行政が担う分野への参入

経営基盤の強化

早期発見（経営課題への気づき）・効率化

多角化・多機能化（属性や世代を問わない包括的支援）

連携・協働

事業譲渡・合併

協働化・大規模化等による介護経営の改善に関する政策パッケージ

(令和5年度社会福祉推進事業 **社会福祉法人の事業譲渡等のあり方に関する調査研究事業**)

①「経営課題への気づき」の段階における支援（選択肢の提示）

- 経営課題や施設・事業所の属性別の協働化・大規模化に係る取組例の作成・周知
 - 社会福祉連携推進法人の先行事例集の作成・周知
 - 都道府県別の社会福祉法人の経営状況の分析・公表・周知
- ⑤ 各都道府県に順次（R5～）設置されるワンストップ窓口における相談対応（生産性向上の観点から経営改善に向けた取組を支援）
- **よろず支援拠点（中小企業・小規模事業者のための経営相談所）における相談対応や（独）福祉医療機構の経営支援の周知徹底**

②「協働化・大規模化等に向けた検討」段階における支援（手続き・留意点の明確化）

- 第三者からの支援・仲介に必要な経費を支出できることの明確化（※1）（合併手続きガイドライン等の改定・周知）
- 社会福祉法人の合併手続きの明確化（合併手続きガイドライン等の周知）
- 社会福祉連携推進法人の申請手続きの明確化（マニュアルの作成・周知）
- 役員の退職慰労金に関するルールの明確化（※2）（事務連絡の発出）

※1 社会福祉法人において合理性を判断の上支出
※2 社会福祉法人について支給基準の客観性をより高めるために算定過程を見直し、支給基準を変更することは可能

③「協働化・大規模化等の実施」段階における支援（財政支援）

- 小規模法人等のネットワーク化に向けた取組への支援
- 事業者が協働して行う職場環境改善への支援（人材募集、合同研修等の実施、事務処理部門の集約等への支援）
- 社会福祉連携推進法人の立上げに向けた取組への支援
- 社会福祉法人の合併の際に必要な経営資金の優遇融資（（独）福祉医療機構による融資）

■情報提供 ④

全国大会・都道府県セミナー・担当委員会（研修会・成果物等）

■相談窓口の強化

早期発見・早期対応のための方策 — “手遅れ” によるセーフティネット崩壊につながらぬように

⑤兵庫県「社会福祉法人経営指導強化事業」3つの指標

④「分析用スコアカード」の活用 ←支援(ワンストップ窓口等)

② 一次分析

一次分析では、右の9つの指標の課題の有無を確認する(“9つの指標を共通語に”:兵庫県経営協)

③ 二次分析

二次分析では、一次分析で把握した課題をより詳細に分析する

① 厚生労働省 令和2年度 社会福祉推進事業

■社会福祉法人の経営指導強化等に関する調査研究 事業報告書

確認観点	一次分析活用指標	概要	二次分析活用指標
② 収益性	サービス活動増減差額率	社会福祉法人の本業による収益性について確認 	・ サービス活動増減差額 ・ 経常増減差額 ・ 人件費比率 ・ 人件費・委託費比率 ・ 事業費比率 ・ 事務費比率 ・ 減価償却費比率 ・ 国庫補助金等特別積立金取崩額比率 ・ 事業用固定資産回転率 ・ 職員1人当たりサービス活動収益 ③
	経常増減差額率		
資金繰り	借入金償還余裕率	資金繰りについて、借入金の返済能力や手許現金の余裕率を確認	・ 借入金比率 ・ サービス活動収益対借入金比率 ・ 支払利息率 ・ 自己収益比率 ・ 次期繰越活動増減差額 ・ 借入金償還余裕率(正味) ・ 現金預金、積立資産合計 ・ 正味金融資産額
	債務償還年数		
	現預金回転期間		
	事業活動資金収支差額率		
	当期活動増減差額		
短期安定性	流動比率	短期的な支払い能力について確認	・ 当座比率 ・ 現金預金対事業活動支出比率
長期持続性	固定長期適合率	債務に対する長期的な安全性を確認	・ 固定比率 ・ 純資産比率 ・ 純資産比率(正味)

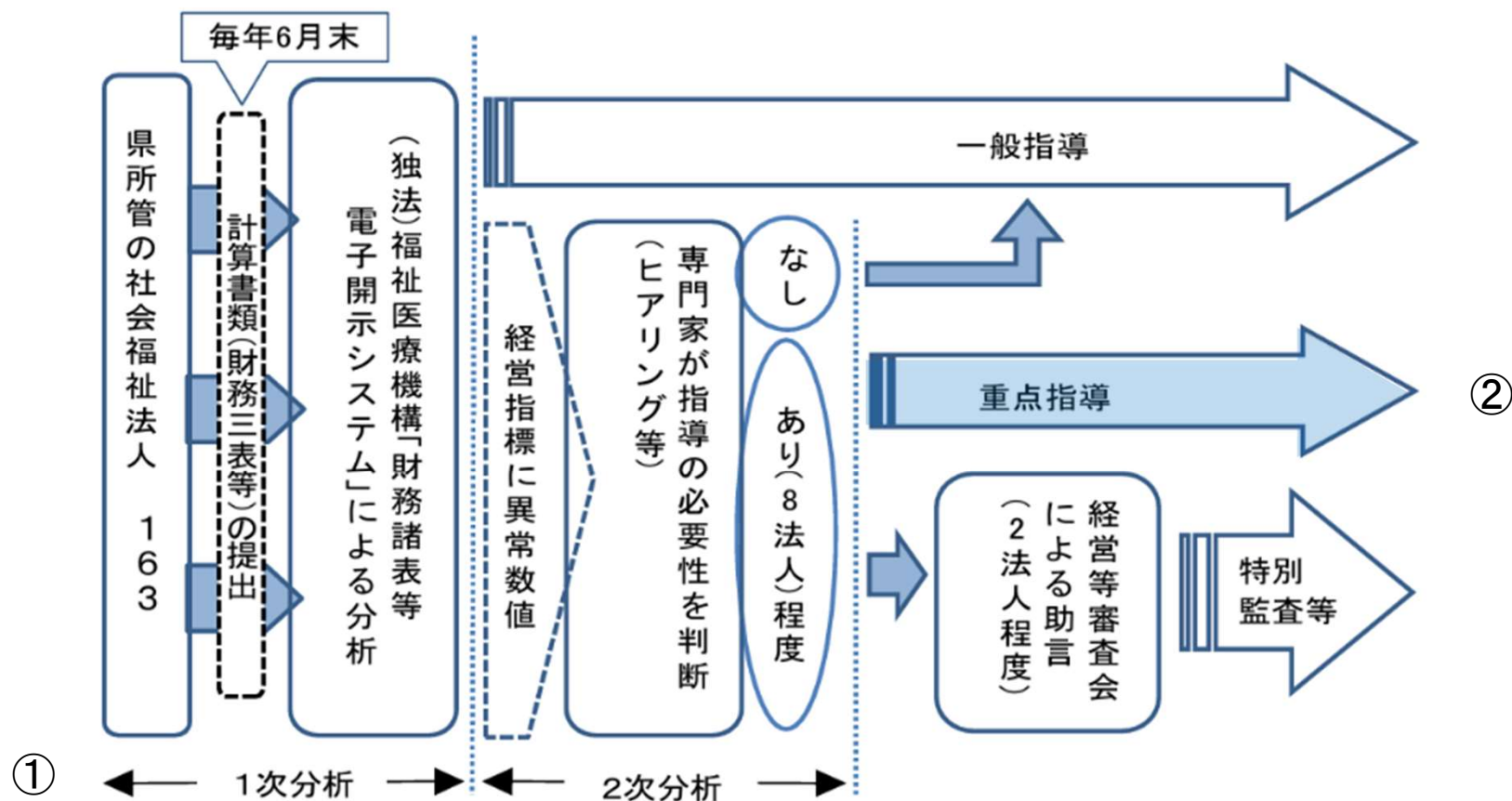
早期発見・早期対応のための方策

－ “手遅れ” によるセーフティネット崩壊につながらぬように

2 社会福祉法人経営指導強化事業

(343千円)

経営不振の社会福祉法人の課題を早期に発見し、経営適正化に向けた指導を行うため、公認会計士等による財務分析等を実施する。



早期発見・早期対応のための方策 — “手遅れ” によるセーフティネット崩壊につながらぬように

※兵庫県「社会福祉法人経営指導強化事業」3つの指標

■「分析用スコアカード」の活用 ←支援(ワンストップ窓口等)

■ 一次分析

一次分析では、右の9つの指標の課題の有無を確認する(“9つの指標を共通語に”:兵庫県経営協)

■ 二次分析

二次分析では、一次分析で把握した課題をより詳細に分析する

①「経営協ドック」の活用

厚生労働省 令和2年度 社会福祉推進事業

■社会福祉法人の経営指導強化等に関する調査研究 事業報告書

確認観点	一次分析活用指標	概要	二次分析活用指標
収益性	サービス活動増減差額率	社会福祉法人の本業による収益性について確認 	・ サービス活動増減差額 ・ 経常増減差額 ・ 人件費比率 ・ 人件費・委託費比率 ・ 事業費比率 ・ 事務費比率 ・ 減価償却費比率 ・ 国庫補助金等特別積立金取崩額比率 ・ 事業用固定資産回転率 ・ 職員 1 人当たりサービス活動収益
	経常増減差額率		
資金繰り	借入金償還余裕率	資金繰りについて、借入金の返済能力や手許現金の余裕率を確認	・ 借入金比率 ・ サービス活動収益対借入金比率 ・ 支払利息率 ・ 自己収益比率 ・ 次期繰越活動増減差額 ・ 借入金償還余裕率(正味) ・ 現金預金、積立資産合計 ・ 正味金融資産額
	債務償還年数		
	現預金回転期間		
	事業活動資金収支差額率		
	当期活動増減差額		
短期安定性	流動比率	短期的な支払い能力について確認	・ 当座比率 ・ 現金預金対事業活動支出比率
長期持続性	固定長期適合率	債務に対する長期的な安全性を確認	・ 固定比率 ・ 純資産比率 ・ 純資産比率(正味)

参考)全国社会福祉法人経営者協議会 経営分析・改善ツール「経営協ドックの概要」



①

問診票

経営状況の概況把握

- 22項目の設問に回答(はい・いいえ・わからない)してください
- ①財務状況、②ガバナンス・コンプライアンス、③人材確保・職場環境、④事業展開・事業継続、の各領域ごとに「経営状況」と「当面の対応(案)」を診断



②

Web
経営診断

定型的な内容による経営分析

- ① 財務分析 ①収益性②安定性・持続性③合理性④効率性⑤経営自立
- ② 内部環境診断(チェックリスト) 社会福祉法人経営に求められる14のポイント217項目(アクションプラン2025)
- ③ 組織風土診断 ①経営層②管理職③一般職員④パート・嘱託 の4階層の職場環境に対する意識のギャップを把握



③

自己点検・
分析シート

経営課題を掘り下げた分析

- ①収入確保②支出統制③負債統制④資金確保⑤人材確保⑥事業継続⑦自律経営⑧福祉経営の8つの領域の72の設問に記入してください
- 定量的内容については財務分析と連動して自動判定
- 定性的内容についてはチェックリストとの連動結果も参考に分析・検討



④

総合判定

- 各領域において、Web経営診断とも連動して経営状況を判定
- 判定結果のみならず要因分析を行い、改善方策を検討

早期発見・早期対応のための方策 — “手遅れ” によるセーフティネット崩壊につながらぬように

■「分析用スコアカード」の活用 **⇐支援**(ワンストップ窓口等)

■ 一次分析

一次分析では、右の**9つの指標**の課題の有無を確認する(“9つの指標を共通語に”:兵庫県経営協)

■ 二次分析

二次分析では、**一次分析で把握した課題をより詳細に分析する**

■「経営協ドック」の活用

- ①他の支援として、都道府県の社会福祉協議会による相談窓口や**独立行政法人福祉医療機構**による**経営サポートプログラム**を活用
- ②また、事業再生を支援する株式会社**地域経済活性化支援機構**は**社会福祉法人も支援対象**
- ③各都道府県経営協と**専門家組織**(公認会計士協会等)との連携による支援

厚生労働省 令和2年度 社会福祉推進事業

■社会福祉法人の経営指導強化等に関する調査研究 事業報告書

確認観点	一次分析活用指標	概要	二次分析活用指標
収益性	サービス活動増減差額率	社会福祉法人の本業による収益性について確認 	・ サービス活動増減差額 ・ 経常増減差額 ・ 人件費比率 ・ 人件費・委託費比率 ・ 事業費比率 ・ 事務費比率 ・ 減価償却費比率 ・ 国庫補助金等特別積立金取崩額比率 ・ 事業用固定資産回転率 ・ 職員 1 人当たりサービス活動収益
	経常増減差額率		
資金繰り	借入金償還余裕率	資金繰りについて、借入金の返済能力や手許現金の余裕率を確認	・ 借入金比率 ・ サービス活動収益対借入金比率 ・ 支払利息率 ・ 自己収益比率 ・ 次期繰越活動増減差額 ・ 借入金償還余裕率(正味) ・ 現金預金、積立資産合計 ・ 正味金融資産額
	債務償還年数		
	現預金回転期間		
	事業活動資金収支差額率		
	当期活動増減差額		
短期安定性	流動比率	短期的な支払い能力について確認	・ 当座比率 ・ 現金預金対事業活動支出比率
長期持続性	固定長期適合率	債務に対する長期的な安全性を確認	・ 固定比率 ・ 純資産比率 ・ 純資産比率(正味)

早期発見・早期対応のための方策 — “手遅れ” によるセーフティネット崩壊につながらぬように

経営改善を図りたい会員法人様へ

経営協ドック 活用による 専門家支援事業



経営協ドックを利用した結果、早急な経営改善に向けた財務専門家のサポートを希望する経営協会員法人に対し、専門家を紹介する事業です。兵庫県社会福祉法人経営者協議会と日本公認会計士協会兵庫会が締結した協定に基づき、2024年度から実施します。

STEP 1

各社会福祉法人が 経営協ドックを利用

まずは、全国経営協が開発した経営協ドックを利用していただきます。全国経営協の会員専用ページからご利用いただけます。

■ホームページ

<https://www.keieikyo.com/keieikyodoc/index.html>

■経営協ドックの手引き



STEP 2

兵庫県社会福祉法人 経営者協議会へ相談

経営協ドックを利用した結果、「財務面での改善が急務!」「財務専門家の支援を受けたい」となれば、県経営協事務局にご連絡ください。ご要望を伺った上で、日本公認会計士協会兵庫会専門チームとの調整を図ります。

STEP 3

専門家の派遣

日本公認会計士協会兵庫会の専門チームから専門家を派遣します。財務のプロが財務状況を把握し、適切な分析を行うことで、より正確な経営判断を行い、経営改善のための戦略を策定することができます。



①

日本公認会計士協会兵庫会と兵庫県社会福祉法人経営者協議会との
経営協ドック活用による「専門チームによる分析・改善方策検討支援（個別支援）」業務
に関する協定書

日本公認会計士協会兵庫会（以下「甲」と称する）と兵庫県社会福祉法人経営者協議会（以下「乙」と称する）は、経営協ドック（全国の社会福祉法人の健全経営のため、全国社会福祉法人経営者協議会が開発した会員法人限定の経営分析ツール）を活用した会員社会福祉法人のうち個別サポートが必要と判断される法人に対して乙が実施する「専門チームによる分析・改善方策検討支援（個別支援）」業務を開始するにあたり、以下の項目について合意し、協定を締結する。

1. 甲は、乙の要請に基づき、社会福祉法人の会計及び監査、経営改善に実務経験豊かな会員公認会計士を派遣することを承諾し、本件「専門チームによる分析・改善方策検討支援（個別支援）」の業務に協力する。
2. 甲の会員公認会計士派遣に関わる報酬・交通費等は、支援対象となる乙の会員社会福祉法人が負担する。
3. 本協定の対象期間は、令和6年4月1日から令和7年3月31日までの1年間とする。但し、当該期間内であっても、甲乙双方の協議に基づく合意によって、改訂することができる。
4. この協定の各項に疑義が生じた場合、またはこの協定に定めのない事項については、甲乙双方がその都度誠意をもって協議し、円満に解決するものとする。

この協定の成立を証するため、本協定書2通を作成し、甲乙各代表者が記名、押印のうえ、各1通を保有し、そのいずれもが同等の効力を有するものとする。

令和6年4月1日

神戸市中央区小野柄通7丁目1番1号
甲 日本公認会計士協会兵庫会
会長 坂井 浩史

神戸市中央区坂口通2丁目1番1号
乙 兵庫県社会福祉法人経営者協議会
会長 谷村 誠