

# 社会福祉法人における 全体と拠点別の 財務偏差値システムの構築について

令和4年11月11日

横浜市立大学大学院  
データサイエンス研究科  
黒木 淳



1. 本システム構築の理論的背景
2. 社会福祉法人全体の財務偏差値システムの開始と状況について
3. 社会福祉法人拠点の財務偏差値システムの構築に向けて

# 1. 本システム構築の理論的背景

2. 社会福祉法人全体の財務偏差値システムの開始と状況について

3. 社会福祉法人拠点の財務偏差値システムの構築に向けて

## 社会福祉法人の制度改革は有効であったのか？

### 社会福祉法人における内部留保の議論

- 特別養護老人ホームにおける内部留保の多寡の指摘（日本経済新聞2011年7月7日付）
- 社会福祉法人の不透明さの改善が要求
- 社会福祉法改正他にに基づき財務諸表開示をシステム化

### 先行研究（非営利組織の内部留保関係）からの示唆

#### → 現金保有に関する議論

1. 不確実性・世代間の衡平性 (Hansmann, 1990)
2. エージェンシー問題 (Core, Guay and Verdi, 2006)
3. その他 (ガバナンス・投資機会) の要因 (Ramirez, 2010)
4. 寄付提供などによるバランス (Vansant, 2016)

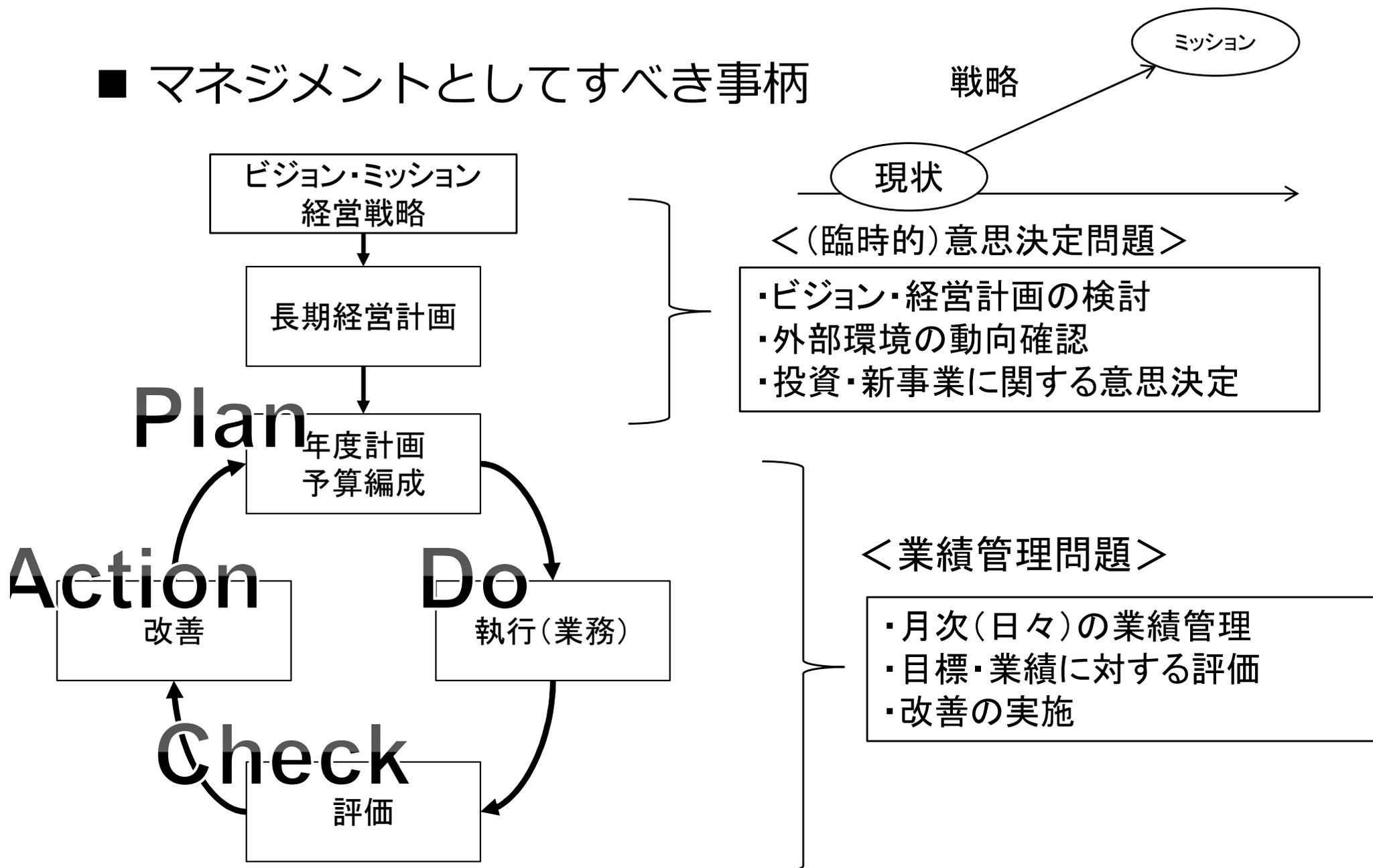
財務諸表はどのように活用できるのか？

**法人全体の財務状況を明らかにし、経営分析を可能にするとともに、外部への情報公開にも資すること（社会福祉法人会計基準の制定について）**

- 官公庁への報告目的
- 外部報告目的（説明責任含む）
- 内部報告目的（経営管理目的）

# PDCAサイクルによる経営戦略の実現

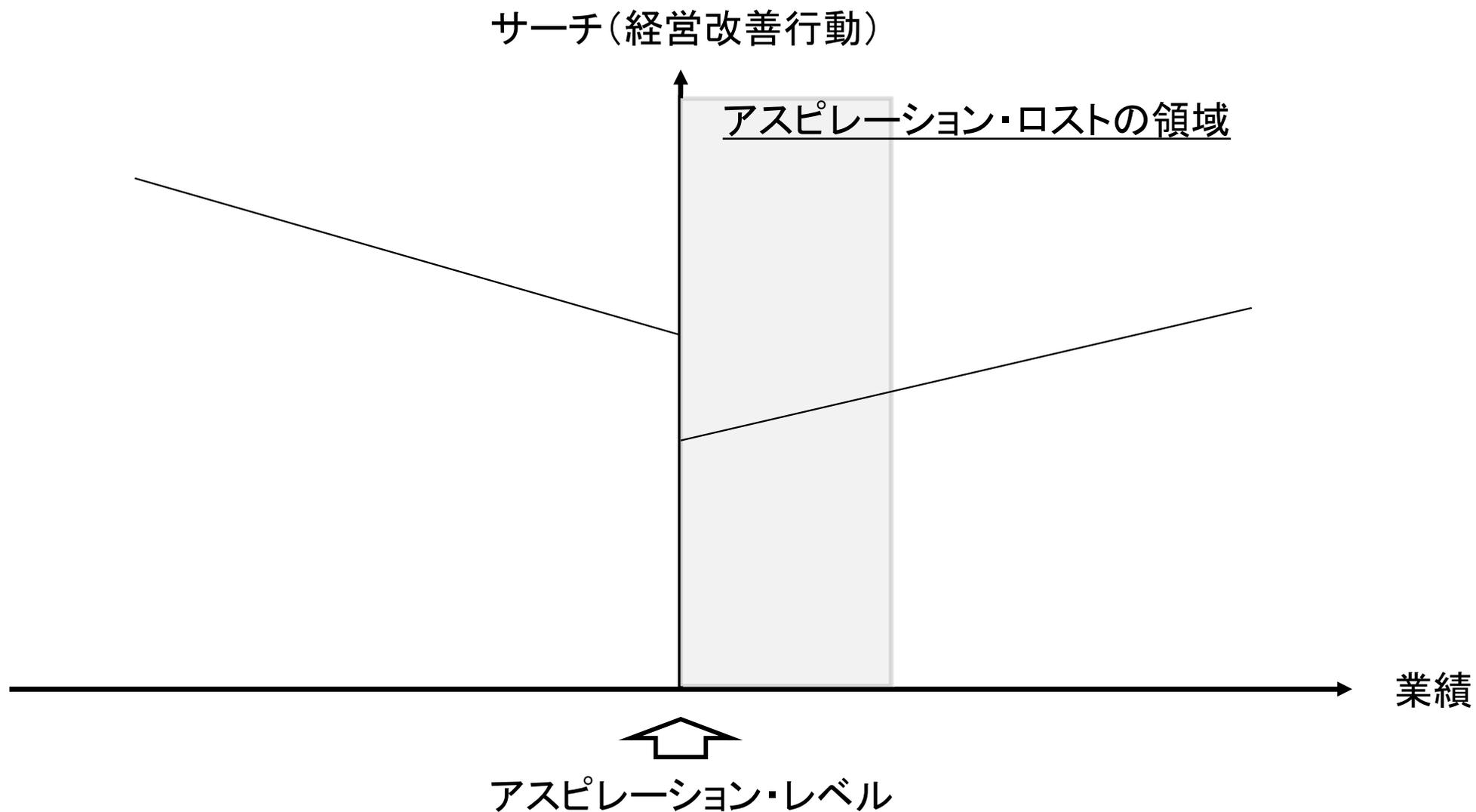
## ■ マネジメントとしてすべき事柄



## 社会福祉法人のアスピレーション？

- アスピレーション：熱心さや野心のこと
- アスピレーション・レベル：成功を経験し、失敗を避けたいという欲求によって動機付けられるレベルのこと (Weiner 1989)
- アスピレーションの欠如 (lack of aspiration)：財務業績の実績値がアスピレーション・レベルを超えていることから経営者が財務業績の実績値に満足している、あるいは関心を持たない状態のこと
- 業績の期待値としてのアスピレーション・レベルを実績値が超えた場合、業績を満足いくものにするための解決策を探す行動の全般であるサーチに負の影響

# アスピレーション・レベルと経営改善行動



参考:佐々木 (2017, 3)

# 中小企業におけるアスピレーションと管理会計実践（黒木ほか 2021）



	(1)	(2)	(3)	(4)
<i>Constant</i>	0.240 (1.135)	0.273 (1.259)	0.138 (0.709)	0.281 (1.360)
<i>Asp_sales</i>	-0.357 *** (-3.251)			
<i>Asp_cost</i>		-0.295 *** (-2.904)		
<i>Asp_ni</i>			-0.639 *** (-6.102)	
<i>Asp_total</i>				-0.278 *** (-6.328)
<i>lnEmp</i>	0.373 *** (8.967)	0.372 *** (9.003)	0.352 *** (8.655)	0.345 *** (8.417)
<i>Volatility</i>	0.045 (0.127)	0.137 (0.388)	-0.015 (-0.039)	0.012 (0.031)
<i>Bnis</i>	0.355 (1.050)	0.317 (0.907)	0.198 (0.602)	0.294 (0.890)
<i>ΔSale</i>	0.110 (0.662)	0.143 (0.858)	0.122 (0.729)	0.107 (0.641)
<i>Debt</i>	-0.000 (-1.199)	-0.000 (-1.052)	-0.000 (-0.937)	-0.000 (-1.100)
<i>Namd</i>	-0.237 *** (-2.724)	-0.241 *** (-2.747)	-0.238 *** (-2.807)	-0.237 *** (-2.755)
<i>Ind</i>	YES	YES	YES	YES
<i>Accountant</i>	YES	YES	YES	YES
<i>N</i>	483	483	483	483
<i>adj. R<sup>2</sup></i>	0.471	0.471	0.500	0.497

(注) 変数の定義は本文を参照されたい。それぞれ表中上段は係数を，下段括弧内は t 値を示している。\*\*\* は 1%水準以下で有意であることを示している。

(出所) 筆者作成。

# 民間非営利組織の定義と理論

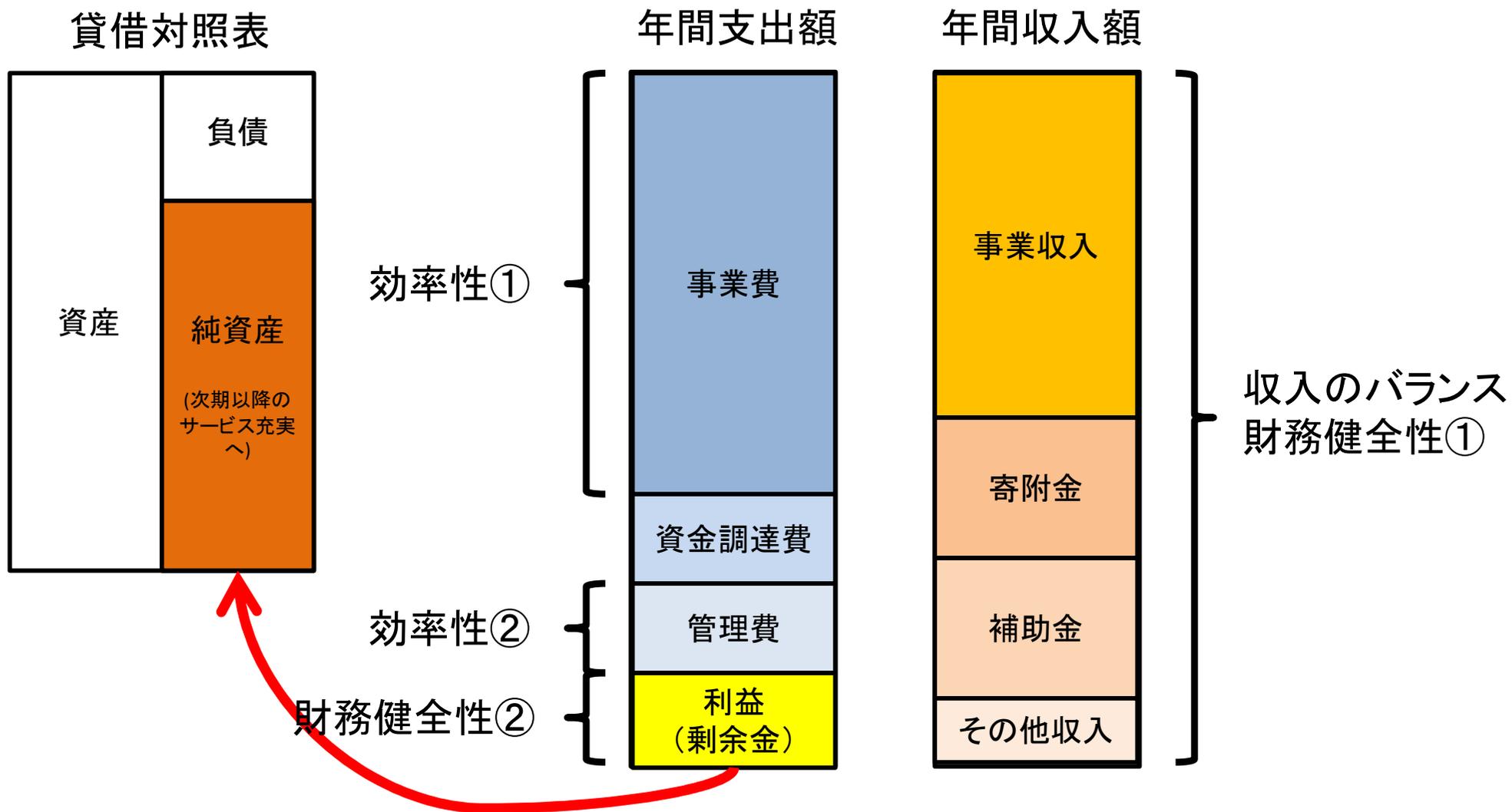
## 共同財理論 (Weisbrod 1975)

- 政府の供給に対し超過需要があるとき、その他の経済セクターが公共財を供給
- 民間企業が困難である場合、政府以外の第三の経済セクターとして、非営利組織が共同財を供給

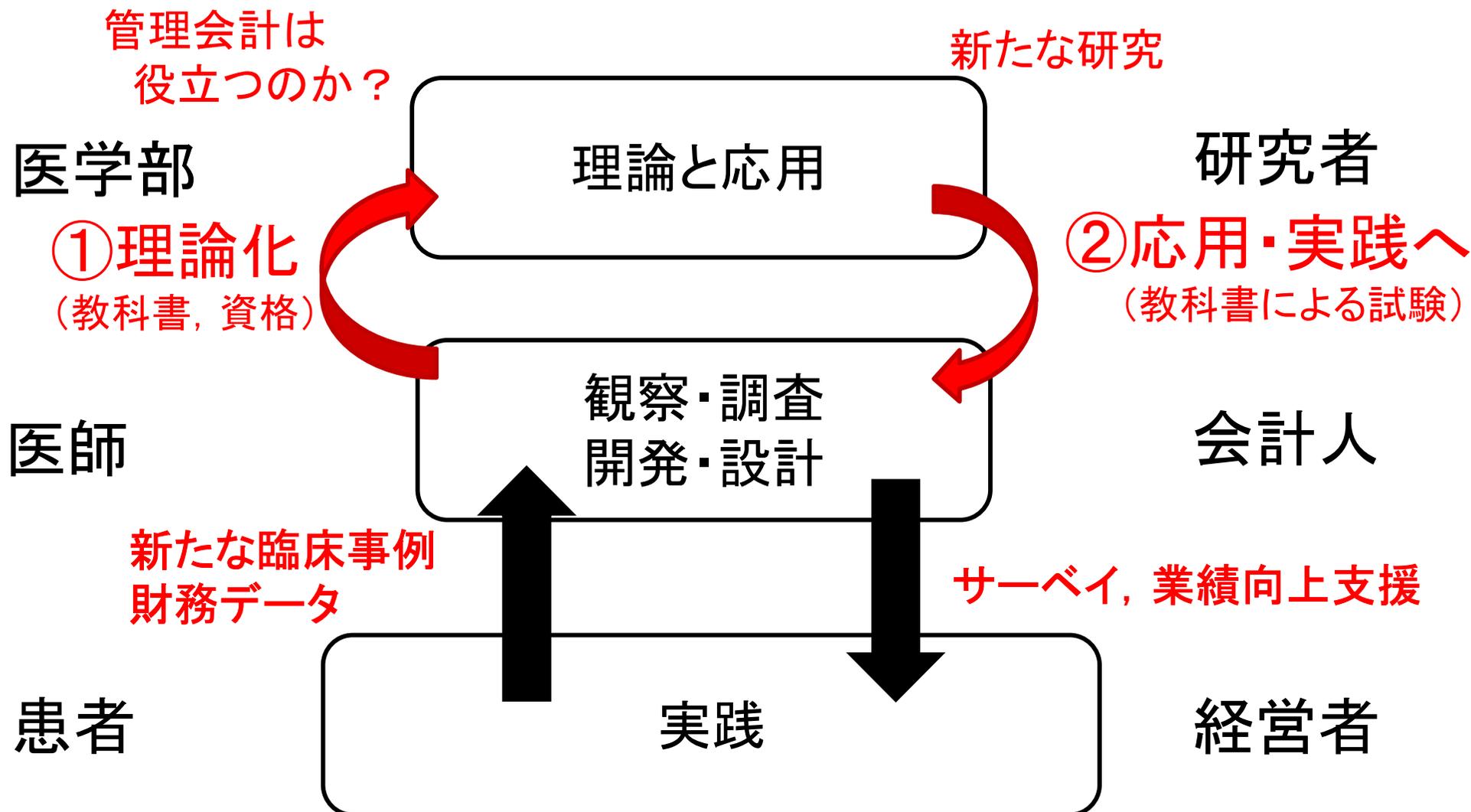
## 信頼理論 (Hansmann 1980)

- 非営利組織は剰余金の分配を禁じる非分配制約 (Non-distributional Constraint)
- 情報の非対称性が懸念される医療, 福祉, 教育などの分野は, 契約の失敗 (市場の失敗) を避けることができるため, サービス利用者が利潤獲得を第一に考える営利企業よりも安心してサービスを享受

# 非営利組織における財務指標の考え方



# 専門家と研究者との連携イメージ



澤邊 (2009) を修正

研究代表者: 澤邊 紀生 (京都大学)

研究分担者: 足立洋 (県立広島大学), 市原勇一 (京都大学), 岡田幸彦 (筑波大学), 黒木淳 (横浜市立大学),

篠原巨司馬 (福岡大学), 尻無濱芳崇 (山形大学), 飛田努 (福岡大学), 福島一矩 (中央大学), 吉川晃史 (関西学院大学)

1. 本システム構築の理論的背景
- 2. 社会福祉法人全体の財務偏差値システムの開始と状況について**
3. 社会福祉法人拠点の財務偏差値システムの構築に向けて

## 社会福祉法人財務偏差値システムの運用を開始

HOME — ニュ

2022.11.02

プレスリリース

研究

国際商学部

### 社会福祉法人財務偏差値システムの運用を開始

#### 総合福祉研究会 社会福祉法人財務分析プロジェクトチームとの共同開発

横浜市立大学 国際商学部の黒木淳准教授（大学院データサイエンス研究科）らの研究グループは、一般財団法人総合福祉研究会の社会福祉法人財務分析プロジェクトチームとの連携のもとで、約20,000の全社会福祉法人の財務諸表データを用いた財務偏差値システムを研究開発しました。

本研究成果は、社会福祉法人財務分析プロジェクトチームとプログラム利用契約書を締結し、総合福祉研究会の会員や非会員の社会福祉法人に対して、検索を希望する社会福祉法人の財務偏差値について、本システムを利用して経営改善に向けた参考情報を提供します。

#### 研究成果のポイント

- 科学的知見に基づき、法人の意思決定に有用な7つの指標を選定
- 介護・保育・障害などの主要な福祉サービスごとに法人を独自に分類し、法人ごとの財務偏差値を算定
- 法人が財務偏差値を見ることで財務指標に対して関心の薄い部分、満足している部分を知ることができ、自律的に経営改善を促すことを支援

<https://www.yokohama-cu.ac.jp/news/2022/20221102kuroki.html>

- 厚生労働省への公文書公開請求によって、2016年度から2020年度までの全社会福祉法人財務諸表データを取得
- 横浜市立大学と総合福祉研究会で大量データを用いた主成分分析及びサーベイによって、財務改善に役立つ7つの財務指標を設定
- 同一都道府県・同一業種で7つの指標それぞれでベンチマークを設定し、達成度について財務偏差値を表示
- （これまで可視化されなかった）財務指標に関する7つの指標のアスピレーション・レベルを提示することで、社会福祉法人経営者の財務指標に対するアスピレーションを刺激する

# 社会福祉法人における財務情報の取得

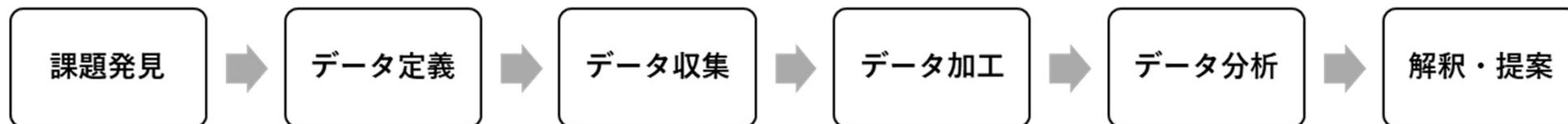


	資金収支計算書	事業活動計算書	貸借対照表	備考
法人全体	第一号第一様式 (法人単位資金収支計算書)	第二号第一様式 (法人単位事業活動計算書)	第三号第一様式 (法人単位貸借対照表)	
法人全体 (事業区分別)	◎◎第一号第二様式 (資金収支内訳表)	◎◎第二号第二様式 (事業活動内訳表)	◎◎第三号第二様式 (貸借対照表内訳表)	左記様式では事業区分間の 内部取引消去を行う
事業区分 (拠点区分別)	◎第一号第三様式 (事業区分資金収支内訳表)	◎第二号第三様式 (事業区分事業活動内訳表)	◎第三号第三様式 (事業区分貸借対照表内訳表)	左記様式では拠点区分間の 内部取引消去を行う
拠点区分 (一つの拠点を表示)	第一号第四様式 (拠点区分資金収支計算書)	第二号第四様式 (拠点区分事業活動計算書)	第三号第四様式 (拠点区分貸借対照表)	
サービス区分	☆拠点区分 資金収支明細書	☆拠点区分 事業活動明細書		各明細書ではサービス区分間の 内部取引消去を行う

(注) 法人の事務負荷軽減のため、以下の場合には財務諸表及び基準別紙の作成を省略できるものとする。

1. ○印の様式は、事業区分が社会福祉事業のみの法人の場合省略できる。
2. ◎印の様式は、拠点が1つの法人の場合省略できる。
3. ☆印の様式は、附属明細書として作成するが、その拠点で実施する事業の種類に応じていずれか1つを省略できる。  
なお、サービス区分が一つの法人の場合いずれも省略できる。

(出所) 厚生労働省『社会福祉法人会計基準の構成と作成する計算書類等について』



## データとエビデンスに基づく経営 (EBMgt)

- 課題 1 社会福祉法人における**財務情報の意味**は？
- 課題 2 **意思決定に有用な財務指標**は？
- 課題 3 財務指標の**活用方法**は？

## 2つの独自性・新規性（知的財産）

### 1. 業種分類法：9割収入源基準

### 2. 意思決定を促進させる7つの指標

- 経常増減差額率
- 1人当たり生産性
- 事業費比率
- 人件費比率
- 債務償還年数
- 事業活動収支差額率
- 固定長期適合率

# 財務偏差値システムの構築（全体）

## 2022年運用開始



### 社会福祉法人の経営改善に向けた参考情報（総合福祉研究会と横浜市立大学が共同開発）

- ・経常増減差額率，一人あたり生産性，事業費比率，人件費比率，債務償還年数，事業活動収支差額率，固定長期適合率の7つの指標の参考値（偏差値）
- ・債務償還年数，固定長期適合率は低いほうが偏差値が高くなるように設定
- ・参考値は同じ都道府県，同じ法人類型の中での偏差値を掲載（39以下の場合には40、60以上の場合には60で表示）

#### 比較対象となる法人数（都道府県別・法人類型別）



#### 比較対象となる法人数特定のためのフィルタ

法人類型 地図上の法人数に反映  
 (0: 複合型, 1: 介護老人, 2: 児童保育, 3: 障がい者)  
 0

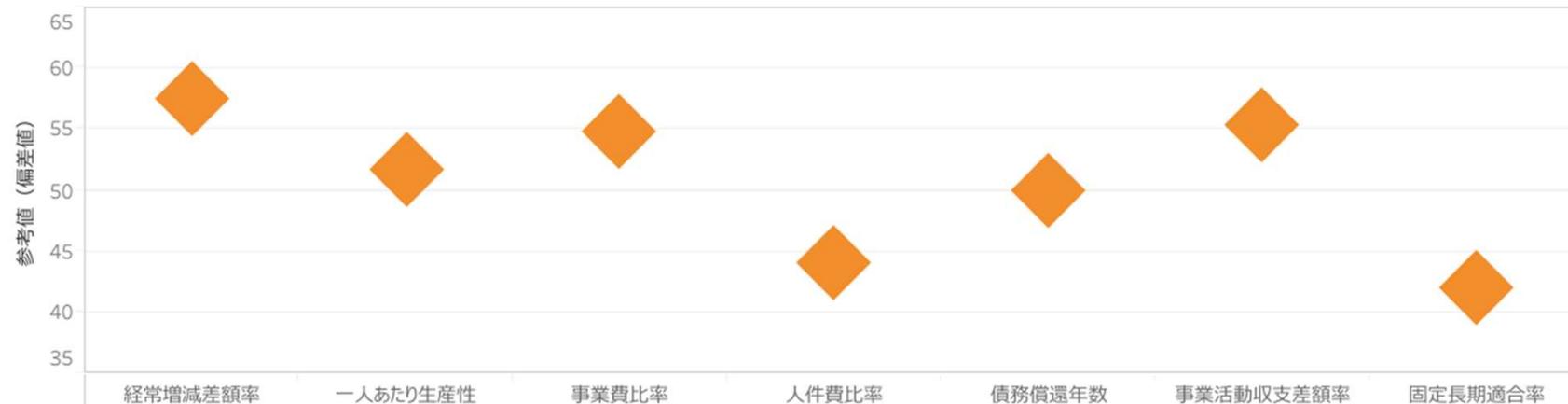
#### 法人単位の参考値表示のためのフィルタ

年度（法人単位の参考値）  
 2019

法人ID（法人単位の参考値）  
 1

経常増減差額率	一人あたり生産性	事業費比率	人件費比率	債務償還年数	事業活動収支差額率	固定長期適合率
0.074	6,145,405.640	0.127	0.730	0.000	0.097	0.961

#### 法人単位の参考値（偏差値）



1. 偏差値だけでなく、ベンチマークとなる数値も示してほしい。
  2. 偏差値40以下、60以上の場合、大まかにどのあたりになるのか教えてほしい
  3. 地図の見方がわからない。
  4. XXXX年度の結果がみられない（未報告のため偏差値が存在せず）
  5. 2020年度の結果を早くみたい。
- • •

1. 本システム構築の理論的背景
2. 社会福祉法人全体の財務偏差値システムの開始と状況について
- 3. 社会福祉法人拠点の財務偏差値システムの構築に向けて**

# 社会福祉法人における財務情報の取得（再掲）



	資金収支計算書	事業活動計算書	貸借対照表	備考
法人全体	第一号第一様式 (法人単位資金収支計算書)	第二号第一様式 (法人単位事業活動計算書)	第三号第一様式 (法人単位貸借対照表)	
法人全体 (事業区分別)	◎◎第一号第二様式 (資金収支内訳表)	◎◎第二号第二様式 (事業活動内訳表)	◎◎第三号第二様式 (貸借対照表内訳表)	左記様式では事業区分間の 内部取引消去を行う
事業区分 (拠点区分別)	◎第一号第三様式 (事業区分資金収支内訳表)	◎第二号第三様式 (事業区分事業活動内訳表)	◎第三号第三様式 (事業区分貸借対照表内訳表)	左記様式では拠点区分間の 内部取引消去を行う
拠点区分 (一つの拠点を表示)	第一号第四様式 (拠点区分資金収支計算書)	第二号第四様式 (拠点区分事業活動計算書)	第三号第四様式 (拠点区分貸借対照表)	
サービス区分	☆拠点区分 資金収支明細書	☆拠点区分 事業活動明細書		各明細書ではサービス区分間の 内部取引消去を行う

(注) 法人の事務負荷軽減のため、以下の場合には財務諸表及び基準別紙の作成を省略できるものとする。

1. ○印の様式は、事業区分が社会福祉事業のみの法人の場合省略できる。
2. ◎印の様式は、拠点が1つの法人の場合省略できる。
3. ☆印の様式は、附属明細書として作成するが、その拠点で実施する事業の種類に応じていずれか1つを省略できる。  
なお、サービス区分が一つの法人の場合いずれも省略できる。

# 財務偏差値システムの構築（拠点別）



※構築中

## 1. 業種分類・本部経理の取り扱い

## 2. 7つの指標の再検討

- 経常増減差額率
- ~~1人当たり生産性~~
- **事業費比率**
- **人件費比率**
- **債務償還年数**
- 事業活動収支差額率
- **固定長期適合率**

## 拠点別情報に伴う課題

- 本部拠点の存在には意図があるのか？
- 法人による戦略的・裁量的な費用シフトの存在の有無
- 貸借対照表の妥当性
- 各事業で取得可能な情報とのマッチング