

経営改善に向けて「経営分析」をやってみよう

～ 御社の課題は見えていますか？ ～

社会福祉法人の経営課題として、利用者ニーズの変化、規制の厳格化、各種コストの高騰、施設の老朽化と建替費用の確保などが挙げられます。これらの課題に対し、継続的に法人運営をしていくための方法のひとつとして、経営分析はとても効果的です。経営分析を通じて資金の流れや予算の使用状況を把握し、財務リスクに対処するための対策を講じることができます。

【財務分析と経営分析はどう違う？】

財務分析とは一般的に「決算書などの財務データを使って財務状況を可視化し、財務状態と経営成績を分析すること」です。一方で、経営分析は財務分析の概念より広く、「財務データ以外の情報（非財務データ）も用いて経営上の課題を明らかにし、改善方法を模索、提案すること」を意味しており、財務分析と比較して、より自法人の特性に着目した分析方法となります。

【経営分析を通して自法人の課題を探る】

WAM（独立行政法人福祉医療機構）のホームページでは、全国すべての社会福祉法人の決算書が公開されているとともに、財務分析結果の平均値や中央値が掲載されています。これらの数値を参考に、多くの社会福祉法人で一度は財務分析を行ったことがあるのではないかと思います。

参考：社会福祉法人の財務諸表等電子開示システム「社会福祉法人の現況報告書等の集約結果（2023年度版）」
https://www.wam.go.jp/content/wamnet/pcpub/top/zaihyou/zaihyoupub/aggregate_results_2023.html

経営分析を行うためには、そこからさらに自法人の情報を追加して比較をしていく必要があります。財務分析と全国平均の比較だけでは、自法人の課題が見えづらいますが、以下のような非財務データを用いて詳細に分析していくと、財務データだけでは見えなかった自法人の問題点が明らかになることがあります。

職員数 / 派遣職員数 / 職員の勤続年数 / 稼働率 / 報酬改定の影響
利用者の詳細な情報（保育園であれば年齢、介護保険施設であれば要介護度など） /
使用している建物や設備などの経過年数 / 設備更新計画 / 現金保有率 など

【経営分析の具体的な方法】

■ STEP1：財務分析を行う

まず、過去3年～5年分を目安に財務分析を行います。直近1年の分析だけでは自法人の経年変化が見えないからです。また、ここ4、5年は新型コロナウイルスによる利用減の影響が顕著で、稼働を抑えていた施設も多くありますから、できればコロナ禍以前の7年前から分析するとよいでしょう。使用する指標は収益性、安定性・継続性、資金繰り等が一般的です。具体的には以下のような項目について分析します。

収益性	経常増減差額 / 人件費比率 / 事業費比率 / 事務費比率
安定性・継続性	流動比率 / 純資産比率 / 固定資産老朽化率 / 固定長期適合率
資金繰り	借入金償還余裕率 / 事業活動資金収支差額率 / 債務償還年数

参考：社会福祉法人の財務諸表等電子開示システム「社会福祉法人の現況報告書等の集約結果（2023年度版）」

/2.社会福祉法人の経営状況/2-2.社会福祉法人の経営状態（全国平均）」

https://www.wam.go.jp/content/wamnet/pcpub/top/zaihyou/zaihyoupub/aggregate_results_2023.html

※経営指標は上記URLから確認いただけます

■ STEP2：全国平均と比較し、非財務データを踏まえた分析を行う

上記の指標は簡単な計算式で算出することができますが、重要なのはその結果をどのように解釈するかです。例えば収益性の指標のひとつである人件費比率は、事業活動計算書の人件費をサービス活動収益計で除して算出します。WAMの最新情報によると全国平均は66.7%です。自法人の値と比較して、なぜ高いのか低いのか、または自法人の過去からの推移として増加傾向にあるのか減少傾向にあるのか、その理由はどこにあるのか等について非財務データを使って探っていきます。

例えば過去5年間の人件費比率を比較し、3年前から急上昇していたような場合、その原因は収益の減少によるものなのか、人件費の上昇によるものなのかを調べます。もし人件費の上昇が原因であった場合には、それが直接雇用職員の増加によるものなのか、派遣職員の増加によるものなのか、または賞与の増額によるものなのか等、原因を追究していきます。このように原因を特定していくことで、改善方法を検討することができます。

■ STEP3：改善策の検討と実行

改善策は、比較的短期間で実行できるものと長期間にわたって実行しなければならないものがあります。また、経営層だけで取り組めるわけではありませんので、職員に課題を共有することも有効です。広く職員から改善案を募集している法人もあります。

課題が明確となり、改善案を定めたら、これを事業計画書に落とし込んでいきましょう。事業計画書は単年度で策定していきますが、3年～5年にわたる中長期計画も併せて策定することで、長期的な改善策にも取り込むことができ効果的です。策定した改善案は事業報告書において振り返りを行い評価しましょう。PDCAサイクルを回しながら継続的に経営改善を行うためのツールとして、経営分析は非常に有効です。法人運営における経営課題は、短期的には問題が表面化しないかもしれませんが、長期的には大きなリスクとなる恐れがありますので、ぜひ早めに取り組んでみてはいかがでしょうか。

【最後に】

辻・本郷税理士法人では、社会福祉法人の皆様の経営分析を専門的な見地からお手伝いさせていただいております。公開されている財務データだけでなく、非財務データをお預かりし、また職員の方々のヒヤリングもさせていただきながら、御社の課題を抽出し、改善方法を一緒に考えてまいります。

