

特別養護老人ホーム経営法人における公益性の測定と財務情報への統合 —CSVの視点に基づく統合報告—

鈴木 淳一¹・宮城 好郎²

Integrating the Measured Public Interest to Financial Report :Integrated Reporting Based on CSV Perspective

SUZUKI Junichi¹, MIYAGI Yoshiro²

本論の目的は、1つに、社会福祉法人が抱える公益性と事業性の課題に対し、双方を両立する経営をCSVの視点に基づき探索することである。2つ目に、従来の財務諸表では示されない公益性を可視化する統合報告を生成することである。その方法として、公益性と事業性を包含する法人固有事業の調査を行った。また、独自の統合報告を生成し、被調査法人の実践を数値化し、可視化を試みた。その結果、同一の事業が、法人内外で異なる両立の結果を示すことがわかった。また、公益性の可視化が法人経営戦略に寄与しうる可能性が見出された。

キーワード：統合報告、公益性の可視化、CSV（共通価値の創造）、社会福祉法人

This paper aims to two purposes. First, searching management of social welfare corporations on CSV perspective solves problems among public interest and sustainability. Second, creating a financial report that integrating public interest. As methods, we created original financial report that integrates public interest and sustainability, and we searched public interest and sustainability of social welfare corporations through the survey on unique business. Then, we recorded public interest and sustainability to integrates report. From the result, we found that unique business involved different effects on corporations and community. Additionally, we found that measuring public interest will contribute to planning management strategy.

Key words: integrated reporting, measuring public interest, csv-creating shared value-, social welfare corporation

I 研究の背景

1. 地域の福祉課題解決のアクター

近年の我が国の地域社会では、社会的孤立、生活困窮、老老介護、8050問題、各種活動の担い手不足など、福祉的課題が多様化している。各課題に対応する制度や事業等は存在しても、課題の複雑化・多層化の進展により既に制度の狭間は多数生じ、単独制度・事業での解決は困難となる¹ため、制度外・既存事業外ニーズ対応の必要性が高まっている。課題の多様化・複雑化・多層化は地域住民生活に直結し、生活自体、及び生活基盤である地域社会の持続可能性を低める危険性をも含む。故に、地域に根差して課題解決に向けて持続的に取り組むアクターの存在は、地域社会の福

祉的課題解決・緩和のために重要と言える。一方、地域課題は多岐に渡り、解決には営利的事業のみでは困難²が生じる可能性があるため、アクターが営利のみならず、地域、及び地域住民に広く通ずる公共の益、すなわち公益³を志向することに意義が見出される。このことを踏まえれば、地域福祉の推進主体（社会福祉法第109条）として、公益性と非営利性を備える⁴社会福祉法人に求められる役割が存在するであろう。社会福祉法人は福祉施設総数の約4割を運営（厚生労働省、2018）しており、公益性を基盤に福祉的課題を解決する数的影響力も小さくない。

しかし、多様化・複雑化・多層化した課題解決には持続的な取組が必要であり、地域の持続可能性を高め

¹ 岩手県立大学社会福祉学研究科 ² 岩手県立大学社会福祉学部

るには、法人の持続可能性もまた問われる⁵。すなわち、社会福祉法人の本質である公益性を発揮しながら、自律的経営を行う組織体として事業の持続可能性(以下、「事業性」)の双方が同時に要求される。

2. 社会福祉法人の「両立」性の現状と用語の定義

(1) 非営利性

社会福祉法人の本質たる非営利性とは、剰余金の非分配制約や持分の禁止を意味し(羽生, 2008, p.88; 伊奈川, 2018, p.31)、事業収益の否定ではない。収益に依拠する内部留保や再投資の活用先は福祉目的であり、むしろ長期的事業継続の目的に適うとされる(伊奈川, 2018, p.24)。また、社会福祉法人会計制度により資産の運用や管理も厳格に制約され、2017年の社会福祉法改正(社会福祉法人制度改革)では福祉再生産に要する以上の内部留保(社会福祉充実残額)は既存・新規事業等への活用が義務付けられ、非営利性は諸制度により担保される。社会福祉法人は永続的な福祉向上への実践を経営目的とし、収益最大化を目指す存在ではないが、収益は福祉向上の手段であるため、適切な収益がなければ公益性を創出する事業・法人経営は成立せず、法人の持続可能性は問えないだろう。

(2) 公益性の現状

次に、公益性をめぐる実態について、社会福祉法人制度改革で新たに義務付けられた、地域における公益的取組(以下「公益的取組」)を通じ確認を行う。公益的取組の位置づけは全法人の「努力義務」である。その性質は既存の社会福祉事業(本来事業)を行う上での前提なり姿勢である一方、本来事業の延長線上、または別個の取組として単独で実施される例⁶も多い。

先行研究では、努力義務とはいえ怠ることは存在意義を問われる(西田, 2018, p.48)という理解、地域共生社会実現の関連施策(高木, 2019, p.119)等、法人の本質や存在意義等と関連付けられる。さらに、「積極的な経営戦略」、義務を超えた「求めるべき経営成果」(呉, 2018, p.30)ともされ、公益性創出の手段のみならず、公益性の存否の実証的要素とも理解できよう。反面、そうした重要な取組の実践状況は、一定以上の未実施法人の存在や⁷、その実践が制度の狭間を捉えきれず、従来の事業対象にとどまる等(呉, 2018, p.32-35; 島崎, 2018, p.43-45)の課題が指摘される。また、そもそも公益的な法人に「あらためて」公益的取組が義務化されること自体、既存の本来事業の公益性への

疑義を意味する可能性もある⁸。

公益性を問うにあたり、公益という言葉は多義的で広範であり、先行研究からは“不特定多数”の“福祉向上”に資すること⁹と抽象的に理解できる。法的な観点からも概念の重要性に反して意義・基準の議論が深まらず(能見・田中, 1997)、抽象・具体的にも全てに通ずる定義がなく、個別作用ごとに考えられる(塩野, 2010)とされる。つまり、誰に・何を・どれだけすることが公益的かを規定する定義を見出し難い。よって本論における公益性の定義を、上記先行研究の示唆を踏まえ、対象者・実践内容・志向する福祉向上の成果とも、本来事業(特養等の社会福祉事業)の枠組みと義務(制度の狭間の一端)を超えること、とする。

(3) 事業性の現状

本論では法人の持続可能性を事業性として扱うが、持続可能性は多様な経営資源やその配分、用い方、その背景にある組織理念や環境要因など多様な要素に規定される。その中でも、本項(1)で既述の通り収益は自律的経営を要する今日の法人にとって持続可能性の重要な手段・前提である。また、組織体の種別を問わず収支計算は「活動成果を測定する汎用性の高い計算方法」(宮城・佐藤, 1999, p.21)とされ、収支差額は人件費や施設整備、運転資金等の事業継続(永続)に用いる原初的経営資源である。よって本論では法人の持続可能性=事業性を、事業活動結果として「資金収支差額が負の値を取らないこと」と狭義に定義する。なお、本論で論じる事業性は、収益の極大化を志向するものでなく、公益性が永続的に担保(目的)されるための手段と見做す。

本定義の下、社会福祉法人の事業性の実態を確認する。福祉医療機構(2016; 2017; 2018)による全国法人の経営状況調査では、赤字(収支差額が負の値)法人の増加が明示される¹⁰。さらに、将来に渡る福祉再生産に用いる資産準備があることを意味する社会福祉充実残額を計上する法人は全体の9.5%にすぎず、その数も経年で減少し(厚生労働省, 2021.6.30 取得)、大多数の法人は福祉再生産の資産不足状態にある。つまり、法人の事業性には短期(年度単位)・長期双方に課題がみられる。仮に社会福祉法人制度改革にみる公益性向上(既存事業拡張、公益的取組等)の求めが、剰余金と捉えた社会福祉充実残額等を前提とすると想定した場合、そもそも事業性不足によって前提自体

が成立しない可能性が高い。これらの実態から、事業性の課題は公益性の向上という課題との連関が見出され、双方の一体的解決の必要性が浮上すると考える。

3. CSV—事業で地域課題を解決する—

前項のように、社会福祉法人は両立経営の背景となる公益性及び事業性に課題が見出される。本論では、双方の課題解決に向け、「共通価値の創造 (Creating Shared Value, 以下『CSV』)」概念を用いる。Porter & Kramer (2011 編集部訳 2011) は CSV を「経済的価値を創造しながら、社会的ニーズに対応することで社会的価値も創造するというアプローチ」と定義する。社会に社会的価値が、企業に経済的価値が、ともに(「共通価値」)が創造された状態を志向する理論と言える。ここでいう「価値」は、「便益だけでなく、コストと比べた便益」と定義され、事業の収支差額に依拠する本論の事業性の定義と通ずる。また、Porter & Kramer は、社会的課題の解決においては、「あくまで事業を通じて」行われるべきと主張する。社会福祉法人は社会福祉法に規定される特別法人であるが故に、実施可能な事業も同法規定の「固有」事業に依拠する。固有事業とは、社会福祉事業、公益事業、収益事業のほか、公益的取組や、公益性を具備する法人の自主的な事業¹¹なども含まれるであろう。CSV の定義を踏まえれば、社会福祉法人が固有の事業を通じて公益性(社会的価値)を生じさせ、かつ、その固有事業に事業性(経済的価値)が備わることで、先に確認した双方の課題解決の可能性が見出される。

では、Porter & Kramer が CSV 主体として想定する営利企業の CSV 実践が創出する共通価値が、社会福祉法人のそれと同義となるかを考えたい。先行研究では、営利企業による CSV はあくまで経済的価値が目的、社会的価値はその手段(名和, 2015, p.22)とされ、社会的価値は自社事業収益に密接に関連する者が対象となり、創出されるのは公益ではなく共益にとどまる(高岡, 2016)と指摘される。つまり、CSV に依拠しても収益の最大化という組織目的、及び実践内容や対象者の意図的選別を免れず、市場からの自由な退出が可能な営利企業では保護できない福祉的權益¹²の余地が生ずる。他方、支払能力が低い(ない)者を排除せず収益性の低い事業も行う非営利の社会福祉法人は社会的価値が目的、経済的価値は手段であり、営利企業とは双方のパスが逆である。しかし、非営利性

ゆえに事業性の課題が浮上しやすいため、(全事業へ適用は困難であっても)可能な限り広く公益的(社会的価値)事業へ事業性(経済的価値)を担保できれば、営利企業主体では達成困難な社会的価値の持続的創出への期待という文脈に、営利企業とは異なる CSV 実践の意義が存するものとする。また、単に剰余金を公益性に活用する方法論よりも、公益性を起点に持続可能性を高める点で、社会福祉法人制度改革の前提や期待を超える価値創出の可能性も見出される。

法人の CSV 志向は公益性と事業性の課題を解決し、営利企業と異なる価値を創出し、かつ、社会福祉法人制度改革の期待を超える可能性が見出されるが、CSV と社会福祉をともに扱う先行研究は管見の限り僅かに1つであるうえ、両立経営の具体像への知見が定かではないのが実情である¹³。さらに、法人の両立経営において CSV の視点に基づく場合、「可視化」という課題が浮上する。ポーターは、業種や企業戦略に応じて社会価値は多様であるため社会価値の測定に「これといった尺度は存在しない」(名和, 2015, p.25)と述べ、社会的価値の測定は主体の置かれた状況等により多様に測定されることが否定されない。CSV に基づく場合、事業性は事業収支差額であり、測定は比較的容易であろう。一方、社会に創出された無形資産とも言える公益性は多義的であり、本論では地域と法人の持続可能性を共に高める両立経営のあり様の探索とその可視化のため、前項(2)の定義を基に実証・明示される必要がある。法人の本質たる公益性に“疑義が向けられている”ならば、関連性のある公益性と事業性の一定程度の一体的実証・可視化がステークホルダーからの要請・疑義に対する重要な応答となることが期待される。

II. 公益性の可視化に向けて

1. 社会福祉法人の公益性は可視的か

公益性の可視化の重要性を鑑み、その現状を確認する。対象は、公益的取組の毎年悉皆調査から一定の意識づけが期待でき、単独法人実践の他、法人連携方式の取組が全県単位で存在し、多様な実態参照が期待される X 県所在の特別養護老人ホーム(以下、「特養」)経営法人である。参照先は現況報告書(公表媒体)の公益的取組の記載内容とした。対象の内、当該記載は90法人にあり、単独法人実践の記載を網羅的に確認の結果、対象者、目的、内容の記述がない法人が一定数存在した。次に、法人連携方式の同一実践を記載する

40 法人の全記述は、同一の取組に対し、9 つある公益的取組の公表類型から異なる 6 類型を選択しており、内容記述も「資金援助等」、「調査報告」、事業へ「参画」のみとの例もあった。これらを参照した場合、公益が誰に・どう・どれだけ生じたかの判断が容易とは言い切れない。また、多義的記述から、閲覧者が同一の取組を指すものと判断可能かも同様である。

捉えや公表の多義性・曖昧さは、公益的取組の定義自体に依拠する可能性がある。施行当初の定義の不明瞭さから解釈通知（社会福祉法人による「地域における公益的な取組」の推進について（社援発 0123 第 1 号））が発出されたが、当初より具体例が列挙されつつ、より広範な解釈が可能になったのが実態である。先行研究では、実施状況を問われ「実施しているが、その取組が『公益的取組』にあたるかどうか不明」と回答した法人が総数の 22.4% 存在した（小坂田，2019，p.33）。“実施”しているが該当するか“不明”との認識は、定義自体をめぐる法人の“混乱”の実態を意味する可能性がある。これらの実態を踏まえるならば、新たな要請であり公益性創出の重要な手立てでもある公益的取組をめぐる実情を通じて、特養経営法人の公益性の可視性を確認するに足る根拠が定かではない。

2. 公益性・事業性の統合的可視化の実情

前項で概観したように、特養経営法人の公益性の可視化には一定の課題が見受けられる。さらに、本論の主眼である両立経営の文脈では公益性と事業性の関連の明確さは重要であり、双方の一体的可視化に意義がある。本項では財務的要素（事業性）と非財務的要素（公益性）の「統合報告」の方向性を探りたい。

公益性可視化の方法論では、事業報告書や「福祉サービス第三者評価事業（第三者評価）」等“質的”情報活用が可能である。しかし、事業報告書の記載方法や情報量等は法人の自由裁量下にあり、閲覧者が限定される¹⁴課題もある。また、第三者評価は予てより受審件数の低さ¹⁵、つまり網羅性の課題の他、対象は社会福祉法人に限定されず固有事情の反映が十分可能か明らかでない。また、双方とも事業性の報告機能は前提とせず、統合報告の媒体の機能を有すると言い難い。

他方、主に事業性を扱う「財務諸表」では、厳格な会計規則「社会福祉法人会計基準」により財務様式、会計上ルール、勘定科目までが全法人に定められる。そのため財務諸表は、法人経営の全会計取引、すなわ

ち事業性を可視化し網羅性も高い媒体である。しかし、開示義務が財務情報に偏向され非財務情報拡充が必要（國見，2019，p.62）とされる。第三者評価等サービス内容と財務の総合的開示の必要性が説かれるが、その統合的媒体は生成が「求められる」（大原，2005，p.33-34）と生成には至っていないのが現状と言える。つまり、事業性の媒体は全法人共通の網羅性は有するが、統合報告の媒体としては機能していない。以下では、社会福祉法人会計基準に則り作成される既存の財務資料を「財務諸表」、必ずしも会計基準に則る公式な情報ではないものを「財務情報」と呼称し、峻別する。

3. 本論の目的

ここまでの議論より、本論の目的を述べる。第一に、II で論じた公益性と事業性の統合報告を成しうる媒体の生成である。これにより、ステークホルダーの要請への応答を可能とし、公益性と事業性の連関をも可視化する。第二に、I で論じた社会福祉法人における公益性と事業性をめぐる課題解決に向け CSV の視点に立ち、制度改変による変動要素の大きい社会福祉事業以外の固有事業で、地域福祉課題の解決に貢献する事例を実証的に探索する。その志向性は、調査対象法人の経営データを用いた公益性と事業性の可視化である。最後に、生成した統合報告に基づき、調査対象法人の両立性の存否及びその度合いの可視化を試みる。

なお、本論で対象とするのは、特養を経営する法人とする。その理由として、事業自体の公益性の高さ（伊奈川，2018，p.12）に加え、生活全面を支援する入所施設ゆえに保有経営資源が豊富であり、取組の多様性が想定されることが本論の目的に整合する。さらに、施設数の多さ、及び分布の広さから、本研究成果が見込まれる場合、広く社会の持続可能性に貢献する可能性があるためである。また、本論ではステークホルダーを広く国民一般と捉える。その定義は論者により異なるが、特養経営法人は国費たる補助金や税制上の優遇があり、経営原資の介護保険料が国民の負担と支えに依拠することを本定義の根拠とする。

Ⅲ. 財務情報の生成と両立経営実態の統合

1. 研究手法

（1）研究手法の概要

①統合報告媒体の生成

統合報告の媒体生成では、全法人義務化による普遍

性と公表義務を有しオープンアクセスである既存の財務諸表を基礎に用いる。しかし、既に論じたように既存の媒体は公益性を説明しきれないため、公益性を可視化する領域を有する、独自の財務情報を生成する。

生成の手法は主に、既に決算で完結した財務諸表の「内訳表示」を採る。決算を終えた財務諸表への「新たな」財務数値・差額の計上は、財務情報として信頼性や妥当性を毀損するためである。つまり、完結した財務諸表から、固有事業単位の公益性と事業性を説明する要素を抽出し、内訳の表示で「可視化」を試みる。

財務情報の生成にあたっては、経験豊富な社会福祉法人会計現任者より助言を受け、共同研究者間で素案を作成した。さらに、妥当性担保のため、社会福祉法人会計に精通し、多数の法人の会計業務支援を行う税理士からのレビューを受け、修正を加えた。

②両立経営法人の調査

調査対象は、(Ⅱ.1.1の根拠に依り) X 県の特養経営法人の現況報告書内、公益的取組の記載参照 (90 法人、2020.9.1 現在) に加え、県内法人に精通する X 県社会福祉協議会職員より聴取した、自主的な事業の情報 (3 法人聴取。2 法人は公益的取組と公表あり、実質 1 法人) より選定した。計 91 法人の情報から、両立の可能性のある 32 法人に絞り込み、担当職員への電話で事業概要を確認、より可能性の高い法人を 4 法人選定した。

4 法人に対して半構造化インタビュー法により事業の詳細を確認した他、公益性と事業性に関連するデータの提供を求め、データが得られた 3 法人を分析対象とした。調査は、2020 年 10 月 19 日～2021 年 1 月 9 日の期間に実施した。被調査者は法人代表者に事前送付したインタビューガイドの「内容に対する回答に相当と判断される職員」の選定を依頼した。

公益性及び事業性の判別はともに I.2 定義により行い、双方を満たすことを以て CSV の視点に基づく両立経営と判別した。また、公益性の財務諸表への取り込みと可視化には、公益性に関するデータを“数量化”する必要がある。非営利組織体であっても、いかなる活動も収入超過、収支均衡、支出超過いずれかが生起し、「資金計算 (収支計算) こそ、組織体の活動成果を測定する汎用性の高い計算方法」(宮城・佐藤, 1999) であるため、公益性に関するデータも収益 (便益) と費用 (コスト)、さらにその差である収支差額 (費用対効果) の概念を用いて算出し、数量化を行った。

(2) 倫理的配慮

調査実施における倫理的配慮について述べる。法人名、個人名、事業名は匿名化すること、インタビュー内容は録音し逐語録化するが研究終了後は消去すること、回答したくない項目は拒否が可能であること、途中で気分が悪くなった際などは中断が可能であること、中断時には聴取データの取扱を回答者の意向に沿って行うこと、以上である。これら配慮は事前にインタビューガイドとともに案内文書を送付し、インタビュー直前にも口頭で説明し、同意を得た上で調査に臨んだ。

上記を踏まえ、本調査は「公立大学法人岩手県立大学研究倫理指針」を遵守して実施した。

2. 結果—公益性と事業性を可視化する財務情報

(1) 公益事業活動計算書 (PI.P/L)

公益性と事業性は、固有の事業「活動」に内包されることから、基礎となる財務諸表に「事業活動計算書 (以下、「P/L」)」¹⁶を選定した。本論では特に既存情報では可視化されない公益性に着目するため、新たに生成した財務情報を「公益事業活動計算書 (Public Interest Profit and Loss Statement, 以下「PI.P/L」)」(図 1) と呼称する。

サービス活動増減の部	人件費	〇〇〇円	サービス活動増減の部	介護保険事業収益	〇〇〇円
	職員給料			施設介護料収益	
	...			介護報酬収益	
	事業費	〇〇〇円		...	
	給食費			居宅介護料収益	
	...			介護報酬収益	
	事務費	〇〇〇円		...	
	福利厚生費			利用者利用料収益	
	...			食費収益 (公費)	
	サービス活動費用計	〇〇〇円		サービス活動収益計	〇〇〇円
サービス活動増減差額					〇〇〇円
(サービス活動外増減の部 省略)					
サービス活動外増減差額					〇〇〇円
(特別増減の部 省略)					
特別増減差額					〇〇〇円
当期活動増減差額					〇〇〇円
法人増減の益部	a 公益投資費用	300,000円	法人増減の益部	b 公益収益額 (費用増減額)	1,000,000円
	費用			内減	
	法人内公益費用計			益	法人内公益収益計
		300,000円			1,000,000円
法人内公益増減差額					700,000円
社会増減の益部	c 公益投資額	300,000円	社会増減の益部	d 社会受益額	2,000,000円
	費用			公減	
	e 公益収支差査定額	1,700,000円		益	社会公益収益計
	社会公益費用計				2,000,000円
		2,000,000円			
社会公益増減差額					0円

< 図 1 PI.P/L (公益事業活動計算書) >

注 計上額は架空の額である。

P/Lは、当該年度会計の帰結を「当期活動増減差額」として書式の最下段¹⁷(ボトムライン)に示す。PI/P/Lでは、そのさらに下に法人内部での両立性、及び持続可能性を示す「法人内公益増減の部」、社会に創出した公益、及びその度合い等を示す「社会公益増減の部」を設ける。なお、後者は事業を通じて社会に生じた公益の度合いと法人が投下した費用を、前者は法人内に生じた公益ではなく、公益に資する事業に由来する法人の費用と収益を意味する。2分類の理由は、本論の問題意識である「法人の持続可能性」と「地域の持続可能性」を各々可視化するためには財務情報に異なる部を設ける必要があるためである。各々、P/Lが説明しない事象を可視化する領域であり、それを説明する独自の勘定科目を要するため、以下で説明する。

法人内公益増減の部、「a 公益投資費用」は、固有事業に法人が投下した費用の総額、「b 公益収益額」は当該事業に由来する収益の総額である。「法人内公益増減差額」は $b-a$ で求め、これが正の値となれば法人内で両立性を有すると判別する。各科目は、既にP/Lに計上されている収益と費用から、固有事業に関する実額「のみ」抽出・計上する、内訳の表示である¹⁸。なお、bは事業収益額だが、収益とは収支差額の増加要因である。他方、事業費用が減じられた場合も、同様に収支差額の増加要因となる。そのため、事業に由来して費用減となった場合は、bに「費用縮減額」という科目を用いて計上することも同義となる。

社会公益増減の部、「c 公益投資額」はaと同義のため同額計上し、「d 社会受益額」は当該事業により社会に創出した公益の度合いを測定し計上、「e 公益収支差査定額」は $d-c$ の額を計上する。eは公益創出に投じた費用(c)と、成果たる公益(d)間の費用対効果と換言できる。eが正の値をとる場合、社会という領域でコスト以上の便益を創出し、地域の持続可能性を高める効果を有すると判別する。「社会公益増減差額」は、P/Lがそもそも法人「内部」の財務的帰結を記すべきものであり、新たに法人「外部」の収支差額を残存させることが財務情報としての妥当性を毀損するため、必ず $c+e=d=「0」$ (貸借で相殺)の値をとる。

固有事業のみを説明する $a \cdot b$ は表示義務がなくP/Lでは明示されず、法人事業全体の収支を計上する上段「サービス活動増減の部」に潜在するため、固有事業由来の法人内公益増減差額も「サービス活動増減差額」に潜在する。つまり、既存のP/Lからはそれらを読み

取ることができない。一方の社会公益増減の部は、内訳表示と新規計上を含む。cはaと同義のため内訳表示だが、社会に生じる無形資産とも言える公益の度合いたるdは新規算出・計上を要する。c・d、その差額eも既存のP/Lには存在しないため、調査対象法人から(通常は単独計算しない)固有事業のみに由来する法人の収益・費用額、公益の度合い算出に要する情報(対象人数、実施回数等)のデータ提供を受け、各科目をあらためて算出・計上することで可視化を試みる。

(2) 公益貸借対照表 (PI.B/S)

PI.P/Lで可視化した事業収支と公益を、次に法人の「資産」と関連付け可視化する。それには資産等を示す財務諸表「貸借対照表(以下、「B/S」)」¹⁹を基盤とし、PI.P/L同様、特に公益性に着目するため、新たに生成した財務情報を「公益貸借対照表(Public Interest Balance Seat、以下「PI.B/S」)」と呼称する(図2)。

資産の部		負債の部	
流動資産	〇〇〇〇円	流動負債	〇〇〇〇円
現金預金		・・・	
・・・		固定負債	
・・・		純資産の部	
固定資産	〇〇〇〇円	基本金	〇〇〇〇円
基本財産	〇〇〇〇円	国庫補助金等特別積立金	〇〇〇〇円
・・・		その他の積立金	〇〇〇〇円
その他の固定資産	〇〇〇〇円	・・・	
・・・		次期繰越活動増減差額	〇〇〇〇円
・・・		(うち当期活動増減差額)	〇〇〇〇円
・・・		(うち法人内公益増減差額)	700,000円
・・・			
・・・		純資産の部合計	〇〇〇〇円
資産の部合計	〇〇〇〇円	負債及び純資産の部合計	〇〇〇〇円

PI.P/Lにおける「法人内公益増減差額」の額をそのまま記載する

＜図2 PI.B/S (公益貸借対照表)＞

注 計上額はPI.P/Lの架空の額と連動している。

P/LはB/Sの「純資産」変動の説明を機能とし、従来書式でもP/Lの当期活動増減差額は、B/Sの「(うち当期活動増減差額)」科目と一致する(次期繰越の純資産の内、当期増加分の内訳)。PI.B/Sでは(うち当期活動増減差額)の更なる内訳、公益に紐づく増減差額として「(うち法人内公益増減差額)」の科目を設ける。本科目には、PI.P/Lの法人内公益増減差額がそのまま計上される。本科目計上の意図は、法人の純資産(事業活動を通じた貯留)のうち、公益の創出に依拠する事業成果がどれだけ存在するかの可視化にある。B/Sの純資産が事業活動による貯留の事実の説明するが、どう公益と結びつくのか説明困難であった点の可視化

を意図する。つまり、法人の本質、存在意義たる公益へ貢献した成果の度合いを説明する。なお、PI.B/Sの基となるB/Sは法人内資産・負債・純資産の説明書類であり、法人外の要素は含まないため、PI.P/Lで算出した、外部に生じた無形資産「社会公益増減の部」の科目とは紐づかず、それらはPI.P/L内で完結する。

3. 結果—両立法人における統合報告

調査対象法人の「事業による公益創出」の存否を参照する各取組概要を表1に示す。

表1 調査対象法人の事業概要

	A法人	B法人	C法人
事業種別	公益的取組	公益的取組	自主的な事業
対象者	地域の社会的なつながりが希薄な高齢者	二次予防事業修了者で、参加を希望する高齢者	就労や活躍を希望する有志地域住民（高齢者に非限定）
頻度	1回/4か月	1回/月	登録者の希望
年間開催日数	3日	11日	93日
平均参加者数	21.9人	8.6人	10.8人
内容	外出や食事を通じた交流。介護予防も目的とする。日常の買物に困難を抱える方に買い物支援。企画と実施は法人職員が行う。	継続的な運動、交流、外出の機会を確保することで介護予防を目的とする。企画と実施は法人職員が行う。	登録制人材バンクを創設。有志登録者は法人施設の仕事と自分の経歴や希望とをマッチングした上で有償労働を行う。

まず、公益性を確認する。A法人の対象は高齢者という以外、特に地域や対象の枠を限定せず、B法人は二次予防事業参加者から制限なく希望者を、C法人は広く地域住民全般から参加を募っており、本来事業の利用条件となる要介護認定等の枠組みはない。事業目的はいずれも社会福祉事業の義務付ける場や内容・成果目標に依らず、A・B法人は介護予防や生きがい、つながりの創出等、C法人は活躍の場や居場所を求める地域住民に、参加者の趣味や特技、意向を踏まえた上で、施設で無理のない範囲で就労機会を提供する。3法人は、いずれも対象者の多様で社会的な「活動」の機会を創出する共通点があり、本来事業には明確な枠組みや義務が明示されない実践である。高齢者の活動には、介護予防効果（伊藤・近藤，2013）、自己肯定感や生きがいの高揚、生活満足度等への影響（岡本，2009；小柳，2017）が指摘される。各事業が対象者の健康で自律的、満足度の高い生活やその波及（例：減少する地域活動の担い手として対象者が活躍し続けること等）

は地域コミュニティの活性化や維持、すなわち「地域の持続可能性」への一定の効果も期待される点で、本来事業の枠組みと義務で生じる制度の狭間の一端に触れていると考えられる。よって、いずれも公益性を備えると判断した。なお、法人の本来事業との関連性は、A・B法人では当該事業を契機に本来事業（特養、通所介護等）利用となる例が多く、C法人では慢性的に人手不足の特養で補助的なスタッフ確保、かつ、若干だが他採用形態より人件費負担が少ないことにある。

次に収支計算から事業性の存否を確認する。対象データは各法人の令和元年度決算に基づく²⁰。具体額はPI.P/L内、法人内公益増減の部の各科目を算出、結果は表2に記載した。まず各法人提供のデータから、固有事業の年間費用（a、人件費、車両費、消耗品費等）を計上した。同じく収益と費用縮減（b）は、A・B法人は過去の固有事業参加を契機に本来事業の利用となった者に限定した、本来事業収益を計上した。C法人は、支出した事業登録者の人件費をaに計上後、仮にそれが「嘱託職員」稼働であった場合の人件費をbに計上した²¹。法人内公益増減差額はA・B法人は上記の収支差、C法人は人件費実額（a）と、通常の雇用で要する「はず」が実際は不拠出の費用（b 費用縮減額）の差で算出した。一面で見た場合、C法人は人件費圧縮度合いの算出となる。なお、後述の社会公益増減差額の指標との関連で、C法人は事業登録者の内、「高齢者のみ」の実額を計上した。結果を表2に示す。

表2 各法人の「法人内公益増減の部」計上額

（単位：円）

法人	a 公益投資費用	b 公益収益額 （費用縮減額）	法人内公益増減差額
A	377,859	34,239,267	33,861,408
B	109,538	2,944,113	2,834,575
C	232,800	261,900	29,100

表2から、全法人で法人内公益増減差額は正の値をとり事業性を有し、先に確認した公益性と併せ、CSVに基づく両立が成立し、法人の持続可能性に貢献していると理解できる。表2のPI.P/L各科目は図1で示した所定位置に計上して可視化でき、法人内公益増減差額はPI.B/Sの同科目に計上し可視化が可能である。

なお、インタビュー結果から、A・B法人とも参加者を他事業利用につなげる目的で事業開始しておらず、C法人も人件費削減がバンク開設目的ではなかった。つまり、3法人とも主に目的が公益性に置かれ、事業

性は随伴成果であり、両立は「結果論的」であった。

次に、PI.P/L の社会公益増減の部を算出する。c は a と同義のため同額計上する。d は公益の度合いを意味するが、3 法人に共通する対象者の「活動」に着目し、事業による「介護予防効果」を測定した。測定に用いる指標は、趣味活動や運動 (A・B 法人)、対象者の趣味や意向を踏まえた無理のない就労 (C 法人) という実態から、近藤 (2019) の介護給付費抑制効果を用いた²²。本効果は集団の総体的効果であり個人別の決定要因等は示されないため、単年度換算値「36,364 円 (／人)」を概算値とした²³。実際の d の算出は、事業の「平均参加人数」、対象者全員を合算した事業由来の活動量「週当たり活動頻度²⁴」、介護予防効果「36,364 円」をすべて積算する。結果は表 3 に示す。

表 3 各法人の「社会公益増減の部」計上額

(単位：円)

法人	c 公益投資額	d 社会受益額	e 公益収支差査定額
A	377,859	0	-377,859
B	109,538	0	-109,538
C	232,800	706,916	474,116

A・B 法人は年間活動総数が原因で週当たり活動頻度が小数となり、指標の「週 1 回以上」の条件を満たさず d は 0 となった。結果、社会という領域で両立していたのは C 法人のみとなり、表 2 法人内の領域では全法人が両立していたが、社会の介護予防効果という費用対効果では異なる結果となった。異なる領域での異なる結果の導出は、現状の事業が誰に対してどの程度の公益性と事業性を創出するか否かの現状分析に寄与する。表 3 の各科目は、図 1 で示した所定位置に計上することで、両立の存・否いずれも、一定程度の可視化が志向できる。

IV. 考察

本論では、今日の社会福祉法人経営において課題となっている公益性と事業性の両立、及びその可視化という問題意識から、まずはそのツールとなる財務情報 (PI.P/L、PI.B/S) を生成した。生成した財務情報は事業活動結果としての公益を収支計算により数値化し、また固有事業単位で公益性と事業性の内訳、つまり「コストと便益」(Porter & Kramer, 2011 編集部訳 2011) を示す統合報告と言え、CSV に基づく両立経営の実情を可視化する。それは、サービス内容と財務的内容を統合する財務情報の課題 (大原, 2005) に対する 1 つ

の可能性の提示となり得るのではない。但し、本論の分析対象は 3 法人と少数であり、以下も含めて法人経営の実相の一端に基づく考察となる点には留意が必要である。

本論ではステークホルダーを国民一般とみるため、独自財務情報の説明はより丁寧に行われる必要性を認める。そのため、紙幅の関係で提示はできないが、財務諸表を補足する「注記」の活用は有効となろう。本論の財務情報と数値に対し、固有事業が誰の・いかなる公益を目指したのか(目的)、いかに実践され(結果)、どの指標を用いて測定し・算出結果はどうか(評価)、等の詳述によりステークホルダーからの要請への応答ないしアカウンタビリティの質の向上も期待される。非営利組織体のミッションに基づく組織内部アカウンタビリティがミッション達成へとスタッフのコミットを高める (Christensen & Ebrahim, 2006) 効果を踏まえれば、公益性という法人ミッションを現状より詳述する本論の財務情報、及び注記による丁寧な補足は、法人経営をより強固にするかもしれない。

法人内における両立経営 (表 2) に関しては、3 法人とも公益性と事業性は両立し、固有事業は公益に貢献しながら事業として持続可能性を有していた。他方、介護予防効果に基づく社会での費用対効果 (表 3) を算出の結果、正の値をとったのは 1 法人であった。表 2 と対比すると、A・B 法人は法人内の両立度合いは相対的に高いが、社会における費用対効果は負の値を取る。逆に、C 法人は法人内の両立度合いは相対的に低い、社会における費用対効果では正の値を取り、表 2 の同法人内数値の 16 倍以上の結果である。つまり、「両立」の文脈が法人内部か外部かにより、異なる結果が生じている実態がわかる。

但し、3 法人とも本来事業の「狭間」のニーズを照射、能動的に公益性を創出しており、e が負の額となることは「公益に貢献しない」と同義ではない。あくまで本論では、介護予防効果というある特定の指標を用いた際の費用対効果 (CSV の視点に基づく公益性と事業性の両立存否) を示した。他方、本論の調査対象法人に限らず、仮に法人が実施する固有事業に介護予防以外の効果を期している場合、本論の分析に用いたのは異なる指標を用いた異なる公益性の測定と可視化も PI.P/L 及び PI.B/S を用いて可能であろう。つまり、経営の帰結となる領域や事象・測定固有指標を、理念や期待する効果に即して法人「自ら」定め、

両立経営の実情・両立度合いの主體的可視化を本論とは別に行う場合、本論で生成した財務情報が1つのツールとなることも想定される。

一方で、本論の問題意識である法人の持続可能性と地域の持続可能性を「ともに」高める文脈に照らした場合、PI.P/Lの法人内公益増減差額も、社会公益増減差額も「ともに」正の値を取ることが望ましい。その達成のため前章表3「e」を正の値に移行させる、すなわち本論の結果を踏まえ両立経営をA・B法人が今後試みる場合、公益性の可視化が「戦略」と架橋され得る。分析結果から、両法人のeが負の値を取った要因は事業実施頻度であった。よって、両法人が以後に両立性を高めようとする場合、例えば現行事業の実施頻度を純粋に増すという軌道修正が可能であろう。または、例えば現行の集合形式の活動に加え、自宅等のできる活動を固有事業により促すなど、集合形式の活動日以外に対象者の「日常的な」活動頻度を増進する方法も考えられる。その場合、当該活動量の確認・測定・把握要素を事業に付与すれば、対象者の活動頻度増加と介護予防効果の向上につながる。つまり、可視化の結果を通じて固有事業の再構築や軌道修正により、eを正の値へ移行（費用対効果が生じ両立）させるための主體的行動が可能となろう。こうした試みは、公益性の可視化を基に、公益の創出を法人の「積極的経営戦略」（呉，2018）とし、実践レベルへの戦略実装を可能とする実践の一助となることも期待される。

さらに、3法人の調査結果より事業性は事業開始当初に意図されず、両立は「結果論的」であった。また、A・B法人は「過去」の参加者が「現在」の事業性に影響を与えており、固有事業と事業性との連関は即時的ではない。Porter & Kramer（2011）はCSVの効能に「収益の最大化」を挙げるが、非営利性を本質とする社会福祉法人が収益の最大化を目指す必然性はない。むしろ、「非営利組織体の商業化」により組織ミッションと非関連の活動や財源選択²⁵の進展が指摘される中、調査対象法人の、短期的な収益に依拠せず非営利性と公益性を起点に、本来事業の事業性に正の影響を与える実践は、社会福祉法人経営に「固有」のCSV経営のあり方の一つを示唆した可能性がある。

加えて、収益性の低い事業を意図的に排除しない法人であればこそ、調査対象法人のように固有事業が本来事業に少なからず影響を及ぼすよう構築・展開することは、社会福祉法人にとっての経営戦略の1つとな

るかもしれない。また、I.3で論じたように、そうした経営戦略は公益性創出と法人の存在意義という文脈において、免責条件付きの公益性という社会福祉法人制度改革の義務の範疇を超える可能性がある。

V. 本研究の限界と今後の課題

本研究の限界は3点ある。1点は、調査対象法人が1県3法人と少数であり、代表性の担保に限界を有することである。第2に、生成した財務情報で可視化した公益性は「介護予防効果」のみに依拠し、社会福祉法人の多様な実践を幅広く実証できていない点である。第3に、3法人のCSVの視点に基づく両立経営は、主に公益性の収支計算で明らかにした点に依り、その経営の背景にある要因や概念構造などは照射していない。

これら限界を踏まえ、今後の研究課題は、調査対象の幅を広げ、生成した財務情報が幅広く公益性を可視化する統合報告となり得るか実証することである。また、その際には多様な実践を対象に、可視性の検証を要すると考える。最後に、両立経営の背景にある概念などの要因を明らかにすることで、より実際の法人経営へ貢献する知見を明らかにする必要があると考える。

謝辞

財務情報の生成にご協力くださった税理士のT先生及び事務所の皆様、X県社会福祉協議会のH様、社会福祉法人Y会のN様、調査にご協力いただいた4法人の皆様には厚く御礼申し上げます。

注

- 1 例えば、全社協・社会福祉施設協議会連絡会（2014）p.3、小坂田（2019）p.32。
- 2 全社協・社会福祉施設協議会連絡会（2014）p.1。村田（2011）は、低所得等を誘因として、制度や社会の「周縁部分」に置かれる人々の存在を示唆した。
- 3 小松（2004）は公益を「『最大多数の最大幸福』を求める<世のため人のため>の非営利の理念や活動」と定義し、同じく伊奈川（2018）は「不特定多数の利益が公益のメルクマール」と論じる。
- 4 西田（2018）p.50。羽生（2008）はp.88-95で法人の目的が事業継続自体にあるとし、公益性、非営利性に「継続性」を加えて論じる。
- 5 伊奈川（2018）は、社会福祉事業経営主体には、無期限に事業継続する「ゴーイングコンサーン」が求められるとした。羽生（2008）注4参照。

- 6 全国社会福祉法人経営者協議会（平成 31 年 4 月 5 日取得）では多様な法人の実践が紹介される。
- 7 小坂田（2019）p.33 では 56.0%、岩手県社会福祉協議会（2019）p.1 では 19.8%が未実施と回答。
- 8 西田（2018）は、公益的取組非実践により「存在意義を問われる」、全社協・社会福祉施設協議会連絡会（2014）は同じく法人の「未来をも断ち切られる」と警告し、法人に向けられた疑義を危機感として示唆していると理解できる。
- 9 注 3 小松、伊奈川を参照。
- 10 21.3%、23.2%、24.8%と毎年増加傾向にある。介護報酬改定、法人規模などが要因と分析した。
- 11 例えば、モデル事業、行政からの委託が終了した事業の自主継続、公益的取組などを標榜しないが公益を視野に入れた事業などが想定される。
- 12 伊奈川（2018）は、特養などは入所者の権利保護の観点から市場の自由な退出が可能な営利企業への開放に問題がある故に公益性が高いとした。
- 13 橋川（2019）は CSV 援用を標榜するが、公共性の代替（公益性）が主で事業性は架空事業所例示にとどまり、具体的経営の提起との理解は困難である。
- 14 馬場（2005）は、事業報告開示に義務がなく、閲覧可能者が利用者や所轄官庁に限定される点に課題を指摘する。
- 15 全国社会福祉協議会（2020.6.2 取得）は、全国特養総数 7,891 の受審数 498 件（受審率 6.3%）とした。
- 16 会計の部を 3 区分し、当該会計年度における純資産のすべての増減内容を表示する（永田・田中，2014）。
- 17 実際は、前年度末までの繰越に当期活動増減差額を加えた「次期繰越活動増減差額」がボトムラインだが、本論では簡便に従来²独自書式の年度単位の関係を示すため、当期活動増減差額を最下段と説明。
- 18 P/L では、a・b とも事業（特養など）単位の総体として計上され、公益に由来するか否かを計上額からは読み取れない。
- 19 会計の部を 3 区分し、当該会計年度末現在のすべての資産、負債及び純資産の状態を表示する（永田・田中，2014）。
- 20 C 法人のみ事業開始から 1 年未経過。また、新型コロナウイルス対策で、開始 5 ヶ月目から稼働を 1 割程度に法人が抑制した。「コロナがなければ 4 ヶ

月の実績と同程度の稼働を予定していた」との言より、4 ヶ月分の実績を 3 倍することで年度額のデータとし、A・B 法人と算出条件を統一した。

- 21 嘱託職員は、当該法人で登録者に最も働き方（高齢再雇用、パートタイム等）と賃金モデルに近い。登録者でなく採用職員を想定の場合、つまり「通常」の雇用であった場合の人件費の算出。
- 22 近藤（2019）は、11 年間のデータを 3 手法で分析。週 1 回以上、趣味やスポーツの活動への参加高齢者間では 11 年間で 30～50 万円／人ほど介護費が低いと、介護予防効果を明らかにした。
- 23 平均値 40 万円を 11 で除し小数点以下四捨五入。
- 24 表 1「年間開催日数」を 365 日÷7≒「52（年間の週数）」で除して活動日数を週あたりに換算。
- 25 Weisbrod（1998）は、非営利組織体がミッション非関連の収益目的事業拡大や本来顧客からの新たな料金徴取により、本来顧客のアクセス制限等を指摘した。

引用文献

- 馬場英朗 2005 NPO ディスクロージャーの現状と課題—アカウンタビリティとのミスマッチ解消に向けて— ノンプロフィット・レビュー 5 巻 2 号 81-92 日本 NPO 学会
- Christensen, R.A. & Ebrahim, A 2006 How does accountability affect mission? *Nonprofit management & leadership* 17(2) 195-209
- 福祉医療機構 2016 平成 27 年度社会福祉法人の経営状況について 福祉医療機構
- 福祉医療機構 2017 平成 28 年度社会福祉法人の経営状況について 福祉医療機構
- 福祉医療機構 2018 平成 29 年度社会福祉法人の経営状況について 福祉医療機構
- 羽生正宗 2008 社会福祉マネジメント戦略—ガバナンスの確立と財務基盤強化のために— 大蔵財務協会
- 橋川健祐 2019 過疎地域再生における社会福祉法人の地域貢献の可能性について—CSV の観点から考える— 金城学院大学論集社会科学編 15 巻 2 号 11-22 金城学院大学
- 伊奈川秀和 2018 <概観>社会福祉法 信山社
- 伊藤大介・近藤克則 2013 要支援・要介護認定率とソーシャル・キャピタル指標としての地域組織へ

- の参加割合の関連—JAGES プロジェクトによる
介護保険者単位の分析— 社会福祉学 5 巻 2 号
56-69 日本社会福祉学会
- 岩手県社会福祉協議会 2019 平成 30 年度地域にお
ける公益的取組等実施状況アンケート調査結果
岩手県社会福祉協議会
- 小松隆二 2004 公益とは何か 論創社
- 近藤克則 2019 「通いの場」の介護予防効果 検証
はどこまで進んだか 一般介護予防事業等の推進
方策に関する検討会 (第 3 回) 資料 1-1 厚生労
働省
- 小坂田稔 2019 社会福祉法人の地域公益事業の展
開方法—岡山県における取組みからの考察— 美
作大学短期大学部生活科学研究所報 15 巻 31-
35
- 厚生労働省 2018 平成 29 年社会福祉施設等調査の
概況 厚生労働省
- 厚生労働省 令和 2 年度における社会福祉充実財産
の状況について 厚生労働省ホームページ
<https://www.mhlw.go.jp/content/12000000/000768602.pdf> (2021.6.30 取得)
- 國見真理子 2019 ソーシャルアカウンティングと
社会福祉法人 田園調布学園大学紀要 2 巻 1 号
53-64 田園調布学園大学
- 村田文世 2011 福祉市場化における社会福祉法人
経営—「事業ドメイン」からみる新たな公共性—
社会福祉学 52 巻 1 号 16-28 日本社会福祉学
会
- 村田文世 2014 市場化における社会福祉法人の社
会的アカウンタビリティ—マルチ・ステークホル
ダー理論に依拠した組織ガバナンス— 社会福祉
学 54 巻 4 号 3-14 日本社会福祉学会
- 永田智彦・田中正明 2014 改訂新版 社会福祉法人
の会計実務 TKC 出版
- 名和高司 2015 CSV 経営戦略 本業での高収益と、
社会の課題を同時に解決する 東洋経済新報社
- 西田和弘 2018 社会福祉法人のガバナンスと地域
貢献 週刊社会保障 2996 48-53 法研
- 能見善久・中田裕康 1997 公益的団体と法人格 私
法 59 巻 118-119 日本私法学会
- 岡本秀明 2009 地域高齢者のプロダクティブな活
動への関与と well-being の関連 日本公衆衛生
雑誌 56 巻 10 号 713-723 日本公衆衛生学会
- 小柳達也 2017 高齢者のプロダクティブ・アクティ
ビティとその関連要因：自律的な高齢者の自己効
力感に着目した調査・研究 日本保健福祉学会誌
24 巻 2 号 3-15 日本保健福祉学会
- 大原昌明 2005 介護施設における会計情報ディスク
ロージャーをめぐって 北星論集 44 巻 2 号 21-
39 北星学園大学
- 呉世雄 2018 社会福祉法人施設の地域貢献活動の
実施状況に関する研究—地域貢献活動尺度の因子
構造とその特徴を基に— 日本の地域福祉 第
31 巻 29-39 日本地域福祉学会
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. 2011 Creating
Shared Value 編集部 (訳) 2011 共通価値の
戦略 ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビ
ュー 36 巻 6 号 8-31 ダイヤモンド社
- 島崎剛 2018 特別養護老人ホームの「地域における
公益的取組み」の実施状況と関連要因 厚生指
標 65 巻 4 号 39-46 厚生労働統計協会
- 塩野宏 2010 行政法における「公益」について—公
益法人制度改革を機縁として 日本学士院紀要
64 巻 1 号 25-50 日本学士院
- 高木寛之 2019 「地域における公益的な取組」によ
る福祉教育における法人化連携の効果と社会福祉
協議会の役割 日本福祉教育・ボランティア学習
学会研究紀要 第 33 号 118-131 日本福祉教
育・ボランティア学習学会
- 高岡伸行 2016 CSV のリコンストラクション：社
会的責任ビジネスとしての CSV のメカニズム
日本経営倫理学会誌 23 巻 71-84 日本経営倫理
学会
- Weisbrod, B.A 1998 Modeling the nonprofit organi-
zation as a multiproduct firm: A framework for
choice *To Profit or Not to Profit: The Commer-
cial Transformation of the Nonprofit Sector*
47-64 Cambridge: Cambridge University Press
全国社会福祉協議会 第三者評価事業 全国の受審件
数等の状況 全国社会福祉協議会ホームページ
https://www.shakyohyouka.net/appraisal/sya_c34a_2019.pdf (2020 年 6 月 2 日取得)
- 全国社会福祉法人経営者協議会 平成 28 年度地域に
おける公益的な取組の実践報告会
https://www.keieikyo.com/data/tiki_2018.pdf
(2019 年 4 月 5 日取得)