# 老人ホームの経営と財務分析

専修大学商学部 小藤康夫

Management and Financial Analysis of Nursing Homes
Senshu University, School of Commerce Yasuo Kofuji

本来ならば倒産とは無縁なはずの老人ホームが、経営危機に陥るのは納得できないかもしれない。だが、実際に起きているのが現実の姿である。そうであれば、一般企業と同様に老人ホームも財務内容のチェックが必要である。決算書で発表された財務データから、経営内容を客観的に判断するしか方法はないであろう。そこで本論文では、あまり馴染みのない老人ホームの財務分析を紹介したい。老人ホームであれ、自己資本がマイナスになれば経営破綻を意味する。そのメカニズムを決算書から具体的に見ていくことにする。その際、経営危機の原因についても触れていきたい。

キーワード: 老人ホームの経営、特別養護老人ホーム、サービス付き高齢者住宅

It may not be acceptable that nursing homes for the elderly, which should not have gone bankrupt, will face a financial crisis. But what actually happens is reality. If that is the case, it is necessary to check the financial condition of nursing homes as well as general companies. The only way to make an objective assessment of the company's financial condition is from the financial data released in its financial statements. In this paper, I would like to introduce a financial analysis of nursing homes that is not very familiar to us. Even nursing homes for the elderly would go bankrupt if its capital became negative. We will examine the mechanism in detail from the financial statements. In doing so, I would like to touch on the causes of the financial crisis.

Keywords: Management of Nursing Homes, Special Nursing Home for the Elderly, Housing for the Elderly with Services

## 1. 老人ホームの厳しい現状

#### (1) 老人ホームの倒産

老年期に入れば年齢を重ねるにつれて、身体に不調をきたすことが増えてくる。人間である限り、当然の現象である。高齢になれば家族の支えがあってこそ、老後の生活が可能となる。だが、家族の支援も限界に達すれば、老人ホームに入居せざるを得なくなる。まして、生活を続けるのが難しくなった高齢の単身者であれば尚更である。

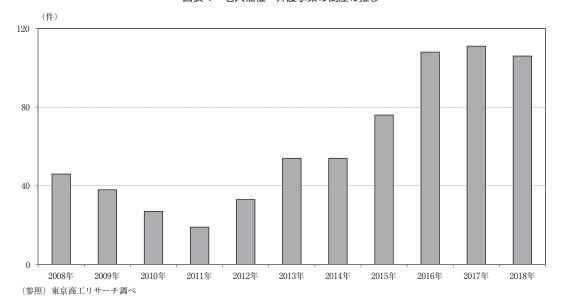
老人ホームは終の棲家であり、心穏やかに人生を終える最後の住まいである。そう考えれば、老人ホームの経営は絶えず磐石な体制が求められるであろう。長期にわたって安定した経営が維持できなくなれば、最悪の場合、住み替えを強いられる事態に直面する。若い頃と違って高齢者の引越しは金銭的問題だけでなく、身体的な苦痛を伴うかなり危険な行為でもある。

ところが、最近になって経営の行き詰まりか

ら、倒産に追い込まれる老人ホームが目立つようになった。図表 1 は東京商工リサーチの調べによる老人福祉・介護事業の倒産件数を年度ごとに追ったものである。ここでは有料老人ホームだけでなく、通所・短期入所介護事業、訪問介護事業なども含めた数値となっている。これを見ても高齢者の介護施設を取り巻く経営環境の厳しさが理解できると思われる。

本来ならば倒産とは無縁なはずの老人ホームが、経営危機に陥るのは納得できないかもしれない。だが、実際に起きているのが現実の姿である。そうであれば、一般企業と同様に老人ホームも財務内容のチェックが必要である。決算書で発表された財務データから、経営内容を客観的に判断するしか方法はないであろう。

そこで本論文では、あまり馴染みの無い老人ホームの財務分析を紹介したい。老人ホームであれ、自己資本がマイナスになれば経営破綻を意味する。そのメカニズムを決算書から具体的に見て



図表 1 老人福祉・介護事業の倒産の推移

いくことにする。その際、経営危機の原因につい ても触れていきたい。

入所する高齢者が増え続けるなかで、それを支える看護職員の確保が年々難しくなっている。施設の運営で課される看護職員に対する入所者の厳格な制約が定員割れを引き起こし、このことが原因となって赤字を生み出している。もちろん、赤字が恒常化すれば倒産に向かっていく。老人ホームのニーズが高まっているにもかかわらず、定員割れといった不思議な現象が生じるのは制度上の複雑な事情が絡んでいる。

#### (2) 特殊な破綻事例

財務諸表を丹念に調べさえすれば、トラブルに 巻き込まれないと思われるかもしれない。赤字決 算の施設があれば、わざわざ入所しなければよい だけである。だが、最近起きた首都圏の老人ホームの経営破綻を見ると、表向きは好決算の内容で あった。売り上げも伸びているうえ、利益も生み 出されていた。それにもかかわらず、事業の運営 が行き詰まってしまった。

トップの理事長が不正な会計操作をしていたためである。極めて特殊な事件であったが、老人ホームの会計に周囲の関係者があまり注意を払わ

なかったせいで発生した事件とも考えられる。これを契機にしながら、老人ホームの決算にますます注目が高まっていくと思われる。だが、それだけで終わらなかった。

施設の経営破綻に備えて、全国有料老人ホーム協会では加入施設の高齢者に対して保証金を支払うシステムがある。入居一時金を取り戻すための仕組みである。ところが、今回の事件では要件が満たされていないという理由から、すべての入居者に保証金が支払われなかった。経営破綻ばかりでなく、期待した保証金が受け取れなかったことも関係者に大きな衝撃を与えた。

この事件は老人ホームを取り巻く様々な問題を考えさせるきっかけとなっている。本論文では会計情報の盲点を指摘するとともに、入居時に支払う一時金ならびに老人ホーム協会が運営する保証制度についても考えていきたい。

# 2. 特別養護老人ホームの実態

#### (1)終の棲家としての代表的施設

介護サービスにはさまざまな形態があり、極めて複雑である。類似しているようであり、それでいて決定的な相違点もあるので、利用する高齢者

にとって理解しにくいかもしれない。そこで、大 雑把に分類すると、**図表2**のように整理できる。

このなかで馴染みのある代表的な施設はサービス付き高齢者住宅、介護付き有料老人ホーム、そして特別養護老人ホームであろう。これらの施設は介護の程度に応じて利用方法が異なっている。 図表3はそのことをわかりやすく描いたものである。

誰でも高齢になれば、身体の衰えから介護が必要となる。最初は軽い介護でも、次第に重い介護に進んで行き、最終的に看取りを迎えることになる。そうした人生の晩年期の過ごし方として、多くの人達が望むのが在宅介護であろう。介護を受ける老人にとって自宅が最も心休まる場所と考えられているからである。それはA点から始まり、

看取りのE点に向かっていくケースである。

だが、在宅介護は想像を絶するほどの重い負担が家族にのしかかる。軽度ならば自宅で過ごせても、介護の程度が重くなるにつれて外部に存在する施設の利用が必要になってくる。それがB点から始まるサービス付き高齢者住宅であり、もう一つがC点から始まる介護付き有料老人ホームである。

なお、特別養護老人ホームも選択肢の一つに含まれるように思われるかもしれないが、ここでは対象から外している。介護の程度が進まないと入所できない制約があるからだ。それゆえ、介護の程度が軽微なA点では選択肢が2つとなる。

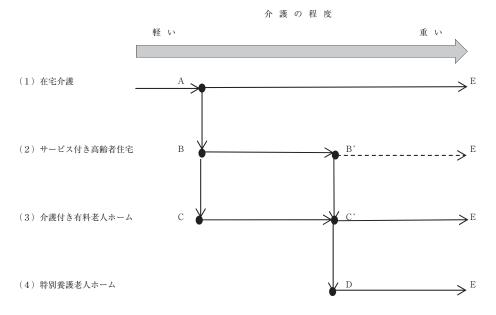
どちらも生活支援や介護を提供してくれる施設 であり、身体や経済状態からどちらかを選択す

主	在宅サービス		
入所系 居住系 その他			
特別養護老人ホーム(62 万人)	介護付き有料老人ホーム(23 万室)	介護医療院	通所サービス
養護老人ホーム	住宅型有料老人ホーム(26 万室)	介護老人保健施設	訪問サービス
軽費老人ホーム	サービス付き高齢者住宅(24万室)	健康型有料老人ホーム	短期入所サービス
ケアハウス		高齢者向け分譲マンション	
認知症高齢者グループホーム(21 万人)			

図表 2 介護サービスの種類と分類

(注) 週刊エコノミスト 2019年6月4日号 参照

図表3 人生の晩年期の過ごし方



る。だが、サービス付き高齢者住宅は介護の程度が重くなれば退去を余儀なくされる場合がある。 B点から看取りのE点まで面倒を見てもらえない わけではないが、通常は他の施設へ移動せざるを 得ない。それがB'点である。

そこで、介護付き有料老人ホームに向かうか、 それともなければ介護の程度が重い特別養護老人ホームを選択することになる。C'点から看取りのE点の経路が介護付き有料老人ホームのケースであり、D点から看取りのE点の経路が特別養護老人ホームのケースである。

あるいは、当初から介護付き有料老人ホームを利用している高齢者のなかには、C'点から経済的負担の軽い特別養護老人ホームのD点に移動し、看取りのE点に向かうケースも考えられる。

こうして特別養護老人ホームと介護付き有料老人ホームの2施設が、最終的な終の棲家として考えられる。それゆえ、これらの施設は長期にわたって安定した経営を展開しなければならない。もし、不幸なことに途中で破綻すれば、入所者は他の棲家を探さなければならないからだ。

施設の移転は経済的負担が増すだけでなく体力 も消耗し、最悪の場合、寿命を削る行為であった りする。脆弱な経営体質の施設を選択しないため にも、絶えず会計情報を通じて経営内容に関心を 払う必要がある。以下では2種類の老人ホームを 対象にしながら、経営破綻に繋がる会計上のシグ ナルについて探っていきたい。

#### (2) 特別養護老人ホームの会計情報

最初に、社会福祉法人や地方自治体が運営する 公的な施設である、特別養護老人ホームから見て いくことにしよう。入居者は65歳以上で、要介 護3以上の認定を受けるのが条件である。重度で 緊急性の高い老齢者が対象であり、自宅での介護 が困難な方が優先される。低料金であるため入居 待ちの希望者が多く、待機者はかなりの数に上っ ている。利用するには時間が掛かり、数ヶ月から 長い場合は10年ほど待たされることもある。

図表 4 は社会福祉法人の事業活動計算書であり、これにより特別養護老人ホームの損益が導き

図表 4 社会福祉法人の事業活動計算書

		介護保険事業収益					
	収益	経常経費寄附金収益					
サー		サービス活動収益計(1)					
-ビス活動増減の部	ビス活動 増減の 開用 対価償却費						
η		国庫補助金等特別積立金取崩額					
		サービス活動費用計(2)	$x \times x$				
		サービス活動増減差額(3) = (1) - (2)	ххх				
サービスチ	収益	借入金利息補助金収益 受取利息配当金収益 その他のサービス活動外収益					
ス活動外増		サービス活動外収益計(4)	ххх				
が増減の部	費用	支払利息 その他のサービス活動外費用					
部			ххх				
	サービス活動外増減差額(6) = (4) - (5)						
	経常増減差額(7) = (3) + (6)						
	収益	施設整備等補助金収益 固定資産受贈額					
特別	111111	特別収益計(8)	ххх				
別増減の部	費用	固定資産売却損・処分損 国庫補助金等特別積立金積立額					
디디	/13	特別費用計(9)	ххх				
		特別増減差額(10) = (8) - (9)	ххх				
		当期活動増減差額(11) = (7) + (10)	ххх				
繰越活動増減差額	当基本	用繰越活動増減差額(12) 用末繰越活動増減差額(13) = (11) + (12) 床金取崩額(14) D他の積立金取崩額(15) D他の積立金積立額(16)					
の部	次其	<b>胡繰越活動増減差額(17)=(13)+(14)+(15)-(16)</b>	ххх				

出される。サービス活動増減の部、サービス活動 外増減の部、特別増減の部から成り立っている が、どれも収益から費用を差し引いた増減差額が 諸活動の成果を表している。

3種類の活動増減差額の合計が「当期活動増減 差額」であり、年度の実質的収支の状況を示して いる。この数値が黒字であれば良いが、赤字であ

図表 5 社会福祉法人の貸借対照表

資産の部		負債の部			
流動資産	ххх	流動負債	ххх		
現金預金 事業未収金 未収金 立替金		短期運営資金借入金 事業未収金 その他の未収金 未払費用			
固定資産	ххх	固定負債	ххх		
基本財産		設備資金借入金			
土地建物		長期運営資金借入金 リース債務 長期預り金			
その他の固定資産		政別限り並			
土地		負債の部合計	x x x		
建物構築物		純資産の部			
車輌運搬具		基本金			
器具及び備品		第1号基本金			
		国庫補助金等特別積立金 その他の積立金 次期繰越活動増減差額 (うち当期活動増減差額)			
		純資産の部合計	ххх		
資産の部合計	x x x	負債・純資産の部合計	x x x		

れば警戒しなければならない。過去の年度の累積したものが「前期繰越活動増減差額」であり、これに当期活動増減差額を加えたものが「当期末繰越活動増減差額」である。もし、過年度にわたって赤字が連続的に発生すれば、当期末繰越活動増減差額は赤字に陥る。このことは貸借対照表から明らかにされるように老人ホームの経営を不安定なものにする。

図表5はそうした社会福祉法人の貸借対照表を示している。資産の部は流動資産と固定資産から成り立ち、負債の部は流動負債と固定負債で構成されている。両者の差額が純資産の部であり、この部分が厚いほど経営が安定していると判断できる。

純資産を形成する要因として「次期繰越活動増減差額」が挙げられる。この項目は事業活動計算書の繰越活動増減差額の部からわかるように、当期活動増減差額と前期繰越活動増減差額を加えた当期末繰越活動増減差額によって決定づけられる。正確に表現すれば、純資産は当期末繰越活動

増減差額のほかに、基本金取崩額や積立金取崩額、そして積立金積立額からも影響を受ける。

もし、毎期ごとに当期活動増減差額の赤字が続けば、前期繰越活動増減差額も当期末繰越活動増減差額もマイナスに向かってゆく。そうなれば貸借対照表の純資産を形成する次期繰越活動増減差額がマイナスになり、純資産を食いつぶすことになる。まさに経営破綜への道を歩むことになる。

したがって、特別養護老人ホームの経営内容を 見る場合、最初に事業活動計算書の当期活動増減 差額に注目すべきである。黒字ならば良いが、赤 字であれば経営内容を厳しい目で探っていくべき である。

もちろん、当年度の結果だけで悲観的な見方を する必要はない。特殊な要因が老人ホームの決算 に影響を及ぼしているかもしれないからだ。その 場合は一時的な現象として捉えてもよいであろ う。だが、当期活動増減差額が頻繁に赤字であれ ば、やはり危険な兆候として捉えるべきである。

### (3) 特別養護老人ホームの経営状態

特別養護老人ホームの組織形態が社会福祉法人 あるいは自治体であるため、経営破綻とは全く無 縁な存在と考えている人が多いかもしれない。だ が、一般企業の組織形態である株式会社と同様 に、財務内容が悪化すれば運営が停止してしま う。実際、特別養護老人ホームの経営破綻は新聞 等でしばしば報道されているのが実態である。そ うならないためにも、特別養護老人ホームであ れ、経営内容を絶えずチェックする必要がある。

図表6は、特別行政法人福利医療機構による報告書から特別養護老人ホームの経営状況を示したものである。開設後1年以上経過した施設を対象に調査した結果であり、サンプル数は合計3,681施設である。内訳は従来型1,487施設、個室ユニット型2,194施設となっている。

ここでは運営指標として定員数,利用率,要介護度,そして財務指標としてサービス活動収益,サービス活動費用,サービス活動収益対サービス活動増減差額率を取り上げ,従来型と個別ユニット型の平均値を黒字と赤字に分けながら整理され

		従来型 1,487 施設			ユニット型 2,194 施設		
区分		黒字	赤字	差	黒字	赤字	差
		983 施設	504 施設	黒字-赤字	1,499 施設	695 施設	黒字-赤字
定員数	(人)	74.9	67.5	7.4	65.1	52.3	12.8
利用率	(%)	95.0	93.8	1.2	95.3	92.1	3.2
要介護度		3.98	3.99	▲ 0.01	3.86	3.87	▲ 0.01
サービス活動収益	(千円)	348,865	306,427	42,438	349,756	267,793	81,963
サービス活動費用	(千円)	327,111	322,110	5,001	317,594	281,074	36,520
増減差額率	(%)	6.2	<b>▲</b> 5.1	11.3	9.2	<b>▲</b> 5.0	14.2

図表 6 特別養護老人ホームの経営状況――黒字施設・赤字施設別(平均)――2017年度

- (注) 増減差額率はサービス活動収益対サービス活動増減差額比率を意味する。
- (注) 特別行政法人福利医療機構 報告書「平成29年度 特別養護老人ホームの経営状態」より。

#### ている。

まず、赤字施設が無視できないほどの割合を占めているのに気づく。従来型の赤字施設は1,487施設中の504施設であるので、その割合は33.9%となる。また、個別ユニット型の赤字施設は2,194施設中の695施設であるので、その割合は31.7%となる。したがって、3割の施設が赤字経営の状態に陥っているのがわかる。

次に、黒字と赤字を決定づける要因として利用率に注目してみよう。従来型の黒字施設の利用率は95.0%であるのに対して、赤字施設は93.8%である。同様に個別ユニット型を見ると、黒字施設の利用率は95.3%であるのに対して、赤字施設は92.1%である。

利用率が高いほど効率的な運営ができるので、 黒字施設のほうが赤字施設よりも当然ながら高い 数値が出る。そのなかで黒字施設と赤字施設の分 岐点に相当する利用率を大雑把に探れば、95% 前後となる。この数値に到達できなければ、赤字 に陥る可能性が強まることになろう。したがっ て、老人ホームを運営するうえで利用率は、安定 した経営を展開するための重要な経営指標とな る。

#### (4) 経営破綻の分析

特別養護老人ホームは公的施設であり、民間運営の有料老人ホームに比較して低料金なので、入居待機者が多いことで知られている。それゆえ、利用率が100%に近い数値であっても、不思議でないように思われる。だが、現実は定員を満たせ

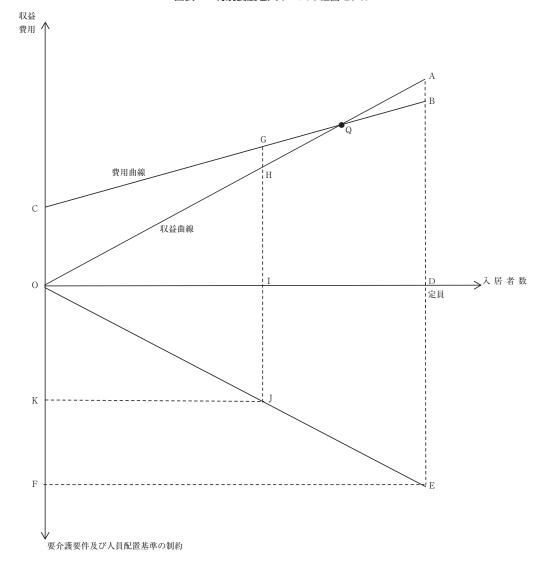
ないどころか、利用率が想定よりも低いことから 赤字に直面している施設も多い。

その理由としてさまざまな要因が指摘できるであろうが、主として施設の入居条件や職員不足が挙げられる。特別養護老人ホームの対象者は、要介護3以上(特例の場合は要介護1・2)の高齢者である。在宅での生活が困難であっても、要介護の条件を満たさなければ利用できない。だが、入居条件に合わなくても施設を希望する高齢者はかなり多いはずである。潜在的な需要の高さにもかかわらず、定員割れが起きるのは利用条件の厳しさにあろう。

また、介護職員や看護職員の人手不足も深刻な問題となっている。入居者の生活を支援するには、必要な数の職員を確保しなければならない。 それができなければ、入居者の数を減らさざるを得ない。その結果、定員割れが発生している。

先ほどの報告書では、利用者 10 人当たりの介護・看護職員の平均人数も報告されている。従来型は利用者 10 人に対して介護・看護職員の平均合計人数は 4.66 人であり、ユニット型は 6.02 人である。大雑把に捉えれば、1 人の介護・看護職員に対して利用者を 2 人以下に抑えておかなければならない。その結果、職員不足の状況下では利用者の抑制から、空きベッドが発生するという奇妙な現象が起きているのである。

図表7は特別養護老人ホームの経営モデルである。要介護要件及び人員配置基準の制約が老人ホームの損益に影響を及ぼすメカニズムを示している。上図は入居者数と収益・費用の関係を描い



図表 7 特別養護老人ホームの経営モデル

ている。AO曲線は収益曲線であり、入居者数が 増えるにつれて収益も増えていく関係を示してい る。BC曲線は費用曲線であり、同様に入居者数 に比例して費用も増えていく。両曲線に挟まれた 領域が利益であり、黒字ないし赤字を意味してい る。

例えば、入居者数が定員のDの場合、差額ABが利益に相当するので経営は黒字になる。それに対して入居者数がIの場合、差額GHが損失となり経営は赤字になる。収益曲線と費用曲線が交差するQが損益分岐点となるので、この点を挟んで

右側が黒字,左側が赤字となる。したがって,入 居者数が増えるにつれて経営は安定化すると言え る。

一方、下図は入居者数と要介護要件及び人員配置基準の制約を示している。OE曲線は両者の関係を描いたものである。Fは要介護3の制約や職員不足の問題が解消された状況を表している。その場合はOE曲線上のEから入居者数は定員を十分に満たしたDとなり、差額ABの利益が生み出され黒字経営となる。

Kは制約が効いた場合であり、要介護3の制約

や職員不足の問題が顕在化した状況を表している。入居者数はOE曲線上のJから定員割れのIになり、差額GHの損失が発生し赤字経営に転換する。特別養護老人ホームの定員割れ問題は、こうした入所を取り巻く厳しい制約が作用した結果として解釈できる。

制約のなかでも、とりわけ職員不足が施設の経営に重く伸し掛かっているのは事実であろう。だが、施設の経営は複雑であり、この制約を克服し、定員さえ満たせば安泰というわけではない。職員を確保する有効な手段はかれらの賃金を引き上げることである。そうすれば定員も確保できる。だが、今度はコストの上昇から経営を圧迫し、赤字の状態から抜け出せなくなる。

そうなると、経営の悪化を解消する最後の手段として、国からの社会保障費の増大が挙げられる。この方法も国の財政が慢性的な赤字のもとでは、安易に頼るわけにもいかないであろう。したがって、特別養護老人ホームの職員不足問題は解消する目処が立っていないのが現状である。

## 3. 介護付き有料老人ホームの経営

#### (1) 不正な会計処理による経営破綻

運営主体が社会福祉法人あるいは地方公共団体の特別養護老人ホームでさえ、経営が行き詰まれば破綻に追い込まれる。まして民間企業の介護付き有料老人ホームならば、それ以上に経営内容に神経を研ぎ澄まさなければならない。実際、株式会社で運営される老人ホームの経営破綻が次々と起きている。トラブルに巻き込まれないためにも、経営基盤の脆弱な老人ホームから遠ざかるようにしなければならない。

そのためには先ほどの特別養護老人ホームと同様に、会計情報に絶えず注目する必要がある。図表8は株式会社の老人ホームを対象とした損益計算書であり、図表9は貸借対照表を示している。当期純利益が黒字で、純資産が増えていれば経営は安泰であると判断できる。反対に当期純利益が赤字で、純資産が減り続ければ要注意となる。

図表8 株式会社の損益計算書

I 売上高 (1)	ххх
保険収入	
家賃収入	
管理費等収入	
一時金振替収入	
Ⅱ 売上原価 (2)	ххх
売上総利益 (3) = (1) - (2)	ххх
Ⅲ 販売費及び一般管理費 (4)	x x x
給食材料費	
従業員給与	
営業利益 (5) = (3) - (4)	ххх
IV 営業外収益 (6)	ххх
V 営業外費用 (7)	x x x
経常利益 (8) = (5) + (6) - (7)	x x x
VI 特別利益 (9)	ххх
Ⅲ 特別損失 (10)	ххх
税引前当期純利益 (11) = (8) + (9) - (10)	ххх
法人税, 住民税及び事業税 (12)	ххх
当期純利益 (13) = (11) - (12)	ххх

図表 9 株式会社の貸借対照表

資産の部		負債の部		
I 流動資産	x x x	I 流動負債	x x x	
現金及び預金 保険売掛金		短期借入金 未払金		
Ⅱ 固定資産	x x x	Ⅱ 固定負債	x x x	
建物土地		長期預り一時金 長期借入金		
無形固定資産		負債の部合計	ххх	
無形固足貝座		純資産の部		
投資その他の資産		株主資本 x x		
		資本金 資本剰余金 利益剰余金		
		純資産の部合計	x x x	
資産の部合計	x x x	負債・純資産の部合計	ххх	

老人ホームが決算期ごとに発表する会計情報を 丹念にチェックすれば、経営の実態が把握でき る。だが、不正な会計処理が行われれば、いくら 決算の数値を見ても全く意味がない。それどころ か長期にわたって見過ごしてしまうと、経営破綻 に繋がる恐れがある。そのため、決算の会計報告 はすべての関係者にとって信頼されるべきもので なければならない。

ところが、驚くべきことに不正な会計操作による高額な報酬支払いから、経営破綻に追い込まれるという前代未聞の詐欺事件が発覚した。それは「未来俱楽部」「未来邸」などの有料老人ホームを運営する株式会社の未来設計であり、2019年1月22日には東京地方裁判所に民事再生法の適用を申請した。介護施設では過去最大規模となる経営破綻である。

未来設計は2000年2月に設立された介護付き 終身利用型老人ホームの運営業者であり、東京都 や千葉県、神奈川県、埼玉県などで37施設を抱 え、業界内では中堅上位クラスに位置している。 施設稼働率も高く、年間の収入は100億円を超え ている。

2018年7月に同社の持株会社を買収した創生 事業団が調査したところ、意外なことに創業者に 毎年3億円前後の報酬が支払われていた。預かり 金である入居一時金を一括して売上高に計上し、 そこから法外な報酬を捻出していた。そのため、 同社は不正な会計操作による高額な報酬支払いか ら経営が悪化したとして、創業者らに対して損害 賠償を求める訴訟を起こしたのである。

#### (2) 粉飾決算の経営分析

極めて特異な経営破綻のケースであるが、この 事件を理解するには介護付き有料老人ホームの特 殊な運営システムを知っておく必要がある。図表 10 は入居した場合の生活費を表している。支払 い額は一時金の有無によって異なる。入居一時金 が無い場合は、住居費、食費、管理費、上乗せ介 護費、施設介護サービス費、サービス加算、その 他を支払うことになる。それに対して入居一時金 が課される場合は住居費だけ支払わなくて済む。

図表 10 介護付き有料老人ホームの生活費

入居一時金	有り	無し	
住居費	_	ххх	
食費	ххх	x x x	
管理費	x x x	xxx	
上乗せ介護費	x x x	x x x	
施設介護サービス費	x x x	x x x	
サービス加算	ххх	ххх	
その他費用	ххх	x x x	
介護保険対象外のサービス費	x x x	x x x	
追加サービス費	x x x	x x x	
日用品費	x x x	x x x	
医療費	x x x	x x x	

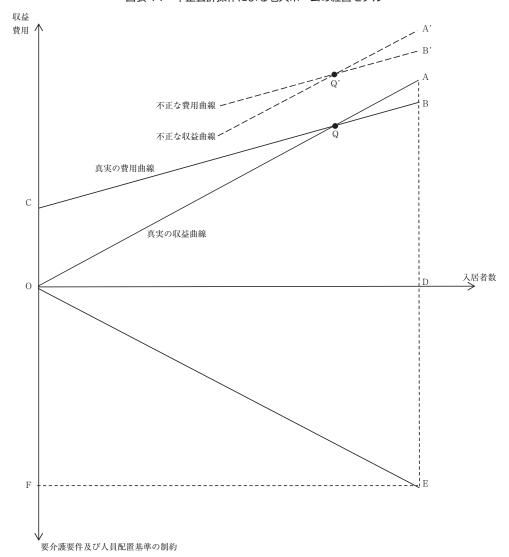
つまり、最後まで老人ホームで過ごす期間から導き出された。前払いの住居費となっている。

入居一時金は入居者からの預かり金であり、貸借対照表の負債側に計上される「長期預り一時金」である。この預り金は、想定入居期間で分割した金額が損益計算書の売上高を構成する「一時金振替収入」として計上される。だが、未来設計の旧経営陣は預かり金を分割せずに一括計上することで、売上高を膨らませると同時に創業者は高額な役員報酬を得ていた。

こうした不正会計を繰り返すことで、本来ならば赤字体質の経営にもかかわらず、粉飾決算から 黒字経営に見せかけていたのである。その他にも 創業者所有の不動産が未来設計に貸し出され、年 間 2,000 万円前後の家賃が創業者に支払われた り、本社の高額家賃など杜撰な放漫経営が行われ ていた。これではいずれ資金ショートに陥り、経 営破綻に向かって行かざるを得ない。

このことを先ほどの特別養護老人ホームと同じ経営モデルで説明すると、図表 11 のようになる。真実の収益曲線であるA 0 曲線と真実の費用曲線であるB C 曲線から収支が決定づけられる。損益分岐点は両曲線が交わるQ点となる。この事件では人員配置基準も介護要件の制約も満たしていたと思われるので、F点からE点を通じて入居者数は定員のD点となる。

そうすると、入居者数がD点のもとでは収益曲線のA点と費用曲線のB点の差額ABだけの黒字が発生する。本来ならば適正な利益が得られてい



図表 11 不正会計操作による老人ホームの経営モデル

たのかもしれない。だが、創業者が不正な行為を 続けたために赤字に陥ってしまった。本来ならば 入居一時金の一部しか売上に計上できないにもか かわらず、一括して計上し、しかも高額な役員報 酬や無駄な出費を生み出していた。

その結果、経営者の不正な行為から収益曲線と 費用曲線がともに上方にシフトし、D点に対応す る利益は不正な収益曲線と不正な費用曲線に挟ま れた差額A'B'となる。表向き、利益が得られて いるので、万全な経営が展開していたように見え る。だが、正しい経理のもとでは、実際の収益曲 線と不正な費用曲線に挟まれた差額B'Aの赤字が発生していたことになる。

こうした不正行為が何年間にもわたって繰り返されたため、赤字が累積し、気づいた時には経営破綻に追い込まれてしまった。本来ならば毎期ごとに発表される決算は、真実の経営を知らせなければならない。危機的状況にあれば警報を発するのが、決算の大事な役割である。

だが、未来設計の粉飾決算を見抜くのに、かなりの時間が必要であった。介護施設運営の創生事業団が未来設計を買収したことで、ようやく内部

の事情がわかったような状態である。この事件 は、発表される決算の数値だけではなかなか実態 が見抜けない特殊なケースであったと言える。

# 4. 有料老人ホームのセーフティネット

#### (1) 入居一時金の仕組み

未来設計の事件は、有料老人ホームについて考えるべき材料をいくつか提供したように思える。 ひとつは入居一時金の存在である。有料老人ホームに入居する際に、入居一時金を支払う場合と支払わない場合がある。入居する老人の資産状況によってどちらかを選択するのであろうが、どちらかと言えば入居一時金を支払うケースのほうが魅力的に映るようだ。

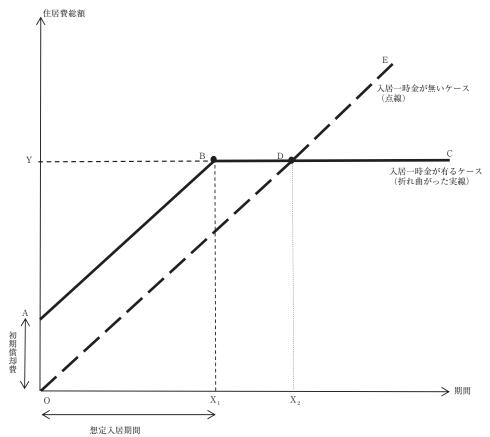
先ほどの図表 10 でも指摘したように入居一時

金は住居費の一括払いであるため、入居したら終身にわたって住居費を支払う必要がない。したがって、利用期間が長くなるにつれて得することになる。しかも、期間内に退去した場合は残りの資金が返還される。

ただし、入居一時金は最初に一部が初期償却率 に従って徴収されるので、その資金は戻ってこな い。そのことを単純な式で表すと次のようにな る。

入居一時金×(1-初期償却率)÷償却月数× (償却月数-入居月数)=返還金

それに対して入居一時金を支払わない場合は, 毎期ごとに住居費を支払うことになる。図表 12 はどちらが経済的に有利であるかを示したもので



図表 12 入居一時金の有無による住居費総額の比較

ある。入居一時金が有るケースを描いたものが、 折れ曲がった実線のABC曲線である。

OAは入居一時金の初期償却費であり、この部分は返還されず費用として支払わなければならない。そのため、 $OX_1$ の想定入居期間までに退去した時の総費用は右上がりのAB曲線として示せる。入居一時金から返還金を引いた金額である。だが、 $X_1$ を過ぎれば住居費は掛からないので、費用曲線は水平なBC曲線となる。

一方,入居一時金が無いケースは毎期ごとに住居費を払い続けるので,単純な右肩上がりの点線で示したODE曲線となる。そうすると,入居一時金が有る場合と無い場合の総費用額が一致する期間はD点に対応した $X_2$ となる。施設の利用が $X_2$ 以内と予想すれば,入居一時金が無い老人ホームを選択する。逆に,施設の利用が $X_2$ を超えると予想すれば,入居一時金が有る老人ホームを選択する。

したがって、高齢者が予想する施設の利用期間によって老人ホームの選択が決定づけられる。だが、人間の心理として誰でもいつまでも生き続けたいという強い気持ちがある。そのため、終身利用可能な有料老人ホームに入所する高齢者は、経済的合理性というよりも長生きへの期待感から入居一時金が有る老人ホームを選ぼうとするのであろう。

それと同時に高齢者にとって終の棲家という意識も、老人ホームの選択に大きな影響を与えている。住み続けていくうえで住居費の支払いは、とても気になる問題である。途中で支払えなくなれば退去せざるを得なくなる。そうすると、余裕のあるうちに住居費を一括前払しようと考える。住居費の支払い不安を取り除いてくれることから、入居一時金が有る老人ホームを選択するのであろう。

未来設計の不正な会計処理は、こうした高齢者 の心理を逆手に取った悪質な事件であった。終の 棲家として信頼しているからこそ、入居一時金が 支払われたのである。それにもかかわらず不正利 用が繰り返され、経営者に高額な報酬等が支払わ れていた。入居していた多くの老人達は無念な思 いをしたであろう。

# (2) 入居者生活保証制度

2018年7月に買収した創生事業団は、未来設計の入居者約2000人の生活を支援しようと再生を進めた。だが、死亡や退去などで返還義務がある約120人分の総額4億円余りの入居一時金については、残念なことに全額返済できない見通しとなった。

償還期間内に退去すれば前払いした利用権の未 償却部分が全額返還されると入居者は信じていた が、今回のケースでは拒絶されてしまった。老人 ホームが経営破綻に陥れば、予期しない金銭問題 が次々と起こることを教えてくれた不幸な事件で もあった。

それでも公益社団法人全国有料老人ホーム協会 が運営する入居者生活保証制度が、セーフティネットとして高齢者を救ってくれるはずである。 施設を通じて一定の拠出金を納付すれば、万が一 の時に保証金が出る仕組みである。まさに保険の 役割を果たす機能が備わっている。

未来設計は同協会に加入しているので、約束された保証金が出ると思われた。だが、保証金は期待に反して出されなかった。支払い条件としてホームの入居者全てが退去せざるを得なくなった場合しか、適用されないからだ。退去した高齢者の関係者たちは大きな落胆とともに、保証制度に対する強い不満を募らせた。これではセーフティネットの役割が果たせないことになる。

この保証制度は図表 13 に示されているように、年齢区分に従った拠出金を支払いさえすれば、入居時の前払金に応じた保証額が約束される。例えば、500万円の保証金ならば、支払う拠出金は加入者が80歳未満の場合は20万円、80歳以上90歳未満の場合は13万円、90歳以上の場合は9万1000円となっている。

一方、図表 14 は 2014 年 3 月期から 2018 年 3 月期までの加入状況と財務内容をまとめたものである。これを見ると、継続登録者数が老人ホームの登録数とともに確実に増えている実態がわかる。収益として流入する保証料は入居者を通じて

図表 13 入居者生活保証制度の保証金額と拠出金

		拠出金の額				
前払金の額	保証金額	80 歳未満	80 歳以上 90 歳未満	90 歳以上		
450 万円超	500 万円	200,000 円	130,000 円	91,000 円		
400 万円超 450 万円以下	450 万円	182,000 円	118,000 円	83,000 円		
350 万円超 400 万円以下	400 万円	164,000 円	106,000 円	75,000 円		
300 万円超 350 万円以下	350 万円	146,000 円	94,000 円	67,000 円		
250 万円超 300 万円以下	300 万円	128,000 円	82,000 円	59,000 円		
200 万円超 250 万円以下	250 万円	110,000 円	70,000 円	51,000 円		
0万円超200万円以下	200 万円	92,000 円	58,000 円	43,000 円		

(出所) 公益社団法人全国有料老人ホーム協会「入居者生活保証制度のご案内」より。

図表 14 入居者生活保証制度の財務状況

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
(1) 加入状況					
継続登録者数	33,863	34,405	34,286	34,674	35,269
新規登録数	4,793	4,470	4,479	4,259	4,771
終了者	4,103	3,917	4,581	3,863	4,176
登録ホーム数	674	688	709	735	754
(2) 保証の資産	·				
入居者生活支援制度積立預金	60,000,000	60,000,000	60,000,000	59,398,832	59,398,832
保証事業引当資産	4,256,400,480	1,761,422,793	2,630,463,991	2,173,806,571	2,461,952,009
保証事業積立資産	_	2,332,383,474	1,806,958,947	2,659,182,641	2,778,396,104
(3) 保険の資産	•				
長期保険料積立資産	2,565,672,500	3,021,759,917	2,746,129,593	2,727,457,021	2,737,973,831
(4) 収益としての保証料	•				
入居者生活保証制度加入審査収益	6,000,000	4,800,000	7,200,000	4,800,000	4,800,000
入居者生活保証制度事業収益	697,766,250	487,452,752	979,756,614	656,879,302	690,558,430
(5) 費用としての保険料					
保険料	358,255,018	371,755,037	380,870,623	312,875,247	363,470,673

(注1) 単位: (1) は人, (2)~(5) は円。

(注2) 資料:公益社団法人全国有料老人ホーム協会ホームページより。

施設側から支払われる拠出金であり、保証の資産 として蓄積されている。

それだけでもかなりの資産が積み上がっているが、さらに保証を確実にするため再保険に加入しているので、費用としての保険料が保険会社に支払われている。保証の資産に保険の資産が加わることで、巨額の資産を保有しているのがわかる。

ところで,この保証制度は1991年に創設されてから2019年までの28年間で,たった3件しか保証金が出されていない。合計37人分で,金額

は1億8,480万円である。この現実を保険の基本原則である収支相等の原則に当てはめると、次のようになる。ただし、加入者の数字は2019年3月期のデータによる。

#### <収支相等の原則>

1人当たり保証料×加入者=支払い人数×1人当たり保証額

<数値例>

1人当たり保証料×35,269人=37人×4,994,595円=184,800,000円(5,240円)

この数値例から1人当たり保証額の平均が約500万円 (≒18,480万円/37人)であり、収支相等の原則から弾き出された1人当たり保証料は5,240円となる。その金額は28年間に相当する保証料である。実際の保証料に比べてかなり低い金額である。参考までに1年間で計算すると、保証料は187円(=5,240円/28年間)となる。

しかも保証料の約半分は、再保険の費用として取られている。過去の支払い件数と保証額から判断すれば、再保険は本当に必要なのであろうか。もし再保険が無ければ 1 人当たり保証料は 28 年間で 2,620 円 (=5,240 円 /2) となり、1 年間では 94 円 (=187 円 /2) となる。

単純に収支相等の原則から計算すると,実際に 課される保証額とかなり掛け離れた数値が出てく る。保証金の厳しい支払条件だけでなく,拠出金 の大きさにも疑問を感じるかもしれない。こうし てみていくと,老人ホームを取り巻く環境は高齢 者だけでなく,一般人にとっても極めて難解なも のになっている。

#### (3) 持ち家・賃貸論争

有料老人ホームに設けられた入居一時金という 方式は、多くの高齢者を引き付ける魅力的な仕組 みとなっている。前払いの家賃に相当する一時金 さえ払っておけば、終身にわたって新たに家賃を 支払う必要がないからである。まさに終の棲家に 見合ったシステムと言える。

家賃支払の不安を払拭したいという思いは、なにも高齢者だけが抱くものではない。若い人たちも同様であろう。住宅費は生活するうえで大きなウエイトを占める支出であるからだ。

そのせいか、住まいの在り方として若い頃から 持ち家派と賃貸派に分けて論じられることが多 い。判断の物差しとして、生涯にわたって発生す る住宅関連の様々な支出を合計し、両者を比較す る手法がしばしば適用される。経済的合理性とい う基準から正当な手法であろう。 この基準に従えば、必ずしも持ち家のほうが経済的に安いと決めつけるわけにはいかない。住宅関連の支出項目を広げていけば、賃貸のほうが安上がりであるとも言える。それにもかかわらず、現実は持ち家の世帯が80%台を占めている。賃貸は少数派である。圧倒的に持ち家志向の傾向が読み取れる。

根本的理由は単に支出の合計額を比較するといった物差しだけでなく、終の棲家を求める心理的要因が強く働くからであろう。将来の漠然とした不安を拭い去ってくれるのが持ち家である。賃貸暮らしでは家賃が払えなくなれば、路頭に迷う恐れがある。それでは安心した暮らしができない。こうした不安を取り除いてくれるのが、終の棲家としての持ち家なのであろう。

その延長線上の議論が、老人ホームの一時払いの有無にも繋がっているように見える。一時払いであれば、終の棲家として終身にわたって住み続けられる。そう考えれば持ち家派の人々と同様に、不安を取り払ってくれる一時払いを選択するのであろう。

ただ、持ち家であっても必ずしもリスクとは無縁でない。所有者が経済的に破綻すれば、一気に多額の借金を背負うリスクを抱えている。同様に老人ホームも経営上のトラブルから経営破綻が起きれば、一時払い金を失うリスクを併せ持っている。セーフティネットが期待通りの機能を果たせば、ある程度の安心感も生じるが、現実は違っていた。

したがって、持ち家も老人ホームの一時払いも 予期せぬ不幸な事態を無視した場合に選好される のであって、経営破綻を現実の問題として捉える ようになれば、終の棲家といった楽観的な見方も 修正を余儀なくされるであろう。

#### 5. 万全な経営体制の維持

一般企業と同様に老人ホームも,経営破綻を引き起こす可能性があることをいままで指摘してきた。入居するにあたって,施設の経営状態をしっかりと見極める必要がある。そのために抑えなけ

ればならない最低限の経営指標は、フローの損益 状況である。黒字であればほぼ問題ないが、逆に 赤字ならば経営内容を慎重にチェックする必要が ある。

さらにストックの経営指標として,純資産にも 注目しなければならない。赤字が毎期ごとに連続 して発生していれば,純資産は毀損し減少する。 マイナスに転落すれば実質的な経営破綻を意味す る。それゆえ,最終的には純資産の厚さの程度が 経営状況を端的に表していると言える。

だが、介護付き有料老人ホームで起きた不正な会計処理は、外部の者には見極め難い悪質な事件であった。あくまでも会計処理が公正であると信じているからこそ、財務諸表からフローとストックの経営指標を取り出し、経営状況を判断する。その前提条件が根底から崩れてしまった。この事件は業界の関係者に大きな衝撃を与えたと思われる。

極めて特異な事件であったが、もし見破ろうとするならば、毎期ごとに発表される財務諸表の数値を連続的に観察していく以外に方法はないであろう。特に損益の最終的数値と純資産の動きに注意を払いながら、過去に比べて異常な動きが見つかったら要注意である。内部で異常な動きが起きているのであり、施設の運営に注意を払わなければならない。

それでも外部の者が会計情報を連続的に捉えても、限界は目に見えている。やはり、公正な会計処理が行われているかを厳格にチェックする監査の役割に期待せざるを得ない。それと同時に経営内容を監視するガバナンス機能の強化も必要である。その意味では一般企業と全く同じである。

弱い立場の高齢者を相手にするあまり、人間的 優しさから収支を度外視した経営に走る恐れがあ るかもしれない。だが、絶えず損益状況を意識し ながら運営を展開しなければ、いずれ経営が行き 詰まってしまう。そうした不幸な事態を迎えて困 惑するのは、利用する高齢者である。彼らに安心 した老後の暮らしを続けてもらうためにも、万全 な経営体制の維持が必要である。

#### <資料>

- 朝日新聞「老人ホームの入居一時金, 26 億円消える 買 収で発覚」2018 年 12 月 23 日
- 朝日新聞「有料老人ホーム運営の未来設計、民事再生法の 適用申請 | 2019 年 1 月 22 日
- 朝日新聞「老人ホーム 戻らぬ一時金」2019 年 4 月 18 日 高住経ネット「未来倶楽部に見る入居一時金の脆弱性(上) ~事件の背景~」2019 年 1 月 7 日 http://koujuu.net /?p=4654
- 高住経ネット「未来倶楽部に見る入居一時金の脆弱性(中) 〜居住権・商品性〜」2019年1月11日 http://koujuu. net/?p=4679
- 高住経ネット「未来倶楽部に見る入居一時金の脆弱性(下) 〜長期入居リスク〜」2019年1月13日 http://koujuu. net/?p=4738
- 小寺俊弘「平成 29 年度特別養護老人ホームの経営状況に ついて」Research Report(独立行政法人福祉医療機構) 2019 年 3 月 1 日
- 坂口鈴香「親の終の棲家をどう選ぶ?有料老人ホーム, 倒産したのに前払い金が戻らない!?」2019年2月15日 https://serai.jp/living/354210
- 週刊エコノミスト「11 兆円市場 介護の勝者」2019年6月
- 東京商工リサーチ「2018 年「老人福祉・介護事業」倒産 状況, 倒産件数が 106 件, 7 年ぶりに前年を下回るも 高止まり」2019 年 1 月 11 日 http://www.tsr-net.co.jp /news/analysis/20190111\_01.html