

介護現場の働きやすい職場環境づくりに向けた

経営の協働化・大規模化の進め方ガイドライン

令和8年1月

厚生労働省 老健局

目次

本ガイドラインの位置づけ	2
協働化・大規模化に関する国の取組	3
第1章 協働化の進め方	5
1. 協働化とは.....	5
2. 協働化が必要とされる背景	5
3. 協働化のきっかけ	6
4. 協働化の取組内容	6
5. 協働化の効果	9
6. 協働化の進め方	11
第2章 大規模化の進め方.....	26
1. 大規模化とは	26
2. 大規模化が必要とされる背景	28
3. 大規模化の取組内容	28
4. 大規模化の効果	29
5. 行政による支援策	30
6. 大規模化の進め方	31
第3章 実践事例集	44
おわりに.....	62

本ガイドラインの位置づけ

● 本ガイドラインの趣旨

高齢化や人口減少が進む中で、介護サービスを提供する法人・事業所においては、人材確保や生産性向上、職場環境改善、収支の安定化など、様々な経営課題に直面している状況があります。こうした中で、都道府県や市区町村においても、地域ごとに異なるサービス需要・供給の変化を踏まえながら、将来にわたり介護サービスの提供体制を維持・確保していくため、様々な施策が検討・実施されています。

厚生労働省としては、令和7年度補正予算等を活用し、経営改善に資する取組の1つである「協働化・大規模化」への支援や経営改善支援モデル事業を実施することとしています。さらに、令和7年度補正予算に盛り込まれた「介護分野の職員の賃上げ・職場環境改善支援事業」において、生産性向上や協働化に取り組む事業者の介護職員に対する賃上げ支援の上乗せの要件として、「ケアプランデータ連携システムに加入していること」が設けられていることに加え、令和8年度介護報酬改定においても、介護職員等処遇改善加算に設ける上乗せの加算区分の要件とすることとしています。

本ガイドラインは、「協働化・大規模化」に着目し、法人・事業所が自らの状況を踏まえながら検討を進める際の考え方や進め方について、実際の取組事例を交えながら整理し、協働化・大規模化を検討する際の判断に資する情報を提供することを目的としています。

あわせて、実践事例集では、法人・事業所がどのような課題認識のもとで協働化・大規模化に取り組み、その結果としてどのような効果や変化があったのかを紹介しています。自法人・事業所の状況や課題と照らし合わせながら、今後の検討の参考としていただけますと幸いです。

● 対象となる読者の方

本ガイドラインは、主に以下の方を対象と考えております。

- ◆法人・事業所の経営者や実務担当者
- ◆都道府県／市区町村の担当者
- ◆介護事業者支援に携わる関係機関の担当者

協働化・大規模化に関する国の取組

介護現場において人材確保が困難となる中、介護施設・事業所が安定的に必要な事業を継続し、地域におけるサービスを確保し、複雑化したニーズに対応するためには、介護テクノロジーの活用や、いわゆるタスクシフト/シェアによる介護現場の生産性向上、職場環境改善や、協働化・大規模化等による更なる経営改善の取組が必要です。

令和6年6月に決定された「デジタル行財政改革 取りまとめ2024」（令和6年6月18日デジタル行財政改革会議決定）において、介護施設・事業所における経営改善の取組を推進するための対策を講じることとされました。厚生労働省においては、「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」をとりまとめ、取組例の作成・周知とともに、法人・事業所が協働して行う職場環境改善への支援等を実施しています。

[厚生労働省ホームページ](#)には、本政策パッケージにおける各段階の支援策をお示ししておりますので、ご活用ください。

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6年6月18日 第7回デジタル
行財政改革会議
厚生労働大臣提出資料より抜粋

- 介護サービス市場において人材確保が困難となる中、介護施設・事業所が安定的に必要な事業を継続し、地域におけるサービスを確保し、複雑化したニーズに対応するためには、1法人1拠点といった小規模経営について、**協働化・大規模化等による経営改善の取組**が必要。
- こうした経営改善の取組を推進するため、**経営課題への気づき、協働化・大規模化等に向けた検討、協働化・大規模化等の実施の各段階に即した対策**を講じる。
- すべての介護関係者に**協働化・大規模化等の必要性とその方策を認識**してもらえよう、厚生労働省としてあらゆる機会を捉えて、積極的に発信する。
(厚生労働省HP上に特設ページを開設、関係団体への説明・周知依頼、関係団体機関誌等への寄稿、その他各種説明会の実施等)

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
- 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）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を明確化（※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）

*厚生労働省ホームページは右の二次元コードからもアクセスできます。



なお、厚生労働省は「2040 年に向けたサービス提供体制等のあり方に関するとりまとめ」を令和7年7月25日に公表し、その中で、他法人・事業所との協働化・大規模化について次のように記載しています。

- 小規模経営をしている事業者をはじめ、介護事業所が地域に根差した上で、利用者のニーズに細やかに沿ったサービス提供を行っていくことは重要である。その上で、報酬の請求や記録・書類作成事務といったバックオフィスの業務など間接業務の効率化や、施設・設備の共同利用等を行うことで、2040 年に向けて、安定的に事業の継続を図ることが必要である。
- 個々の介護事業者により経営課題が解決できない場合も、他事業者との連携・協働化（※1）、経営の多角化も含めた大規模化（※2）などにより解決が図られるケースもある。また、社会福祉連携推進法人や小規模事業者のネットワーク構築といった手法もある。
 - （※1）複数の法人が組織的な連携体制を構築し、間接業務の効率化や施設・整備の共同利用、人材確保、人材育成、災害対応、地域貢献等を協働して実施していくこと。
 - （※2）法人内の介護サービスの規模の拡大や事業所の増設とともに、複数の法人間での合併や事業譲渡等による規模の拡大を行うこと。
- 小規模経営をしている事業者が安定的に必要な事業を継続していくためには、まずは、介護事業者間の協働化を進めていくことが有効である。その際、離職率低下、協働する事業者間での有資格者の確保、経営の安定化、利用者のニーズへの対応強化、一括仕入れによるコスト減など、協働化や事業者間の連携により全体の規模を拡大すること等によるメリット（※）を十分に理解し、取り組んでいく必要がある。
 - （※）資材・物品・ICTやテクノロジー機器等の一括仕入れによるコスト減、テクノロジー導入・ICT・AI等の技術に係る共同の研修等（デジタル中核人材を事業者間でシェアし実施していく形も考えられる）、多様な媒体による採用チャネルの共有、外国人材も含めた育成支援。
- 既に行政において、事業者の協働化等を推進するための補助事業等を実施しているが、規模を問わず、事業者が協働化等しやすい体制を整備していくため、自治体や事業者団体等と連携して実施していく必要がある。その際は、協働化等のメリットについてわかりやすく示していく必要がある。一方、大規模化は、サービス維持の観点でも有効な施策の一つであり、外部のM&A等を支援する事業者を含め、必要に応じて、福祉事業等の特質を踏まえたデュー・デリジェンスを適切に行った上で、事業者間で進めていく必要がある。
- 協働化・大規模化等のメリットは、地域別の状況を踏まえて考えていく必要がある。中山間・人口減少地域では、利用者が点在しているため、サービス需要も散在しており、サービス拠点の集約化だけではなく、間接業務の効率化が有用である。一方、大都市部では利用者が所在する密度が高いため、サービス拠点の統合も有用である。
- 協働化等の一つとして、社会福祉連携推進法人の活用があるところ、地域福祉の充実、人材の確保・育成といった連携によるメリットをより享受できるよう、事務負担の軽減や業務要件の緩和などにより使いやすい仕組みとしていく必要がある。あわせて、社会福祉連携推進法人や小規模事業者のネットワーク構築については、国による支援等も行われており、その普及を図っていく必要があるとともに、社会福祉法人の合併の際に必要な経営資金の優遇融資（福祉医療機構（WAM）による融資）についてもより活用を促進していく必要がある。

1. 協働化とは

協働化とは、複数の法人・事業所が組織的な連携体制を構築し、間接業務の効率化や施設・設備の共同利用、人材確保、人材育成、災害対応、地域貢献等を協働して実施していくことを指します。また、協働化の取組は介護に限らず、様々な業種で進んでおり、異なる業種間の連携も考えられます。

2. 協働化が必要とされる背景

2040年には65歳以上の高齢者数がピークを迎え、また、介護ニーズを抱える85歳以上の人口が増加すると予想されています。一方で、現役世代の生産年齢人口の減少が見込まれており、どのように高齢者を支えていくかが課題となっています。

高齢化や人口減少のスピードには地域によって大きな差があり、地域によってサービス需要の変化は様々である中、地域におけるサービス供給の状況を踏まえつつ、2040年を見据え、サービス提供体制を検討する必要があります。

中山間・人口減少地域においては、高齢者人口の減少によるサービス需要の減少とサービスを提供する人材確保の課題があります。

一方、大都市部においては、2040年にかけてサービス利用者の増加が見込まれる中で人材確保が急務となっています。

このように、いずれの地域においても、法人・事業所が単独での経営を維持することが難しい状況に直面する恐れがあると考えられます。

こうした中、個々の法人・事業所で経営課題を解決できない場合も、他法人・事業所との連携により解決が図られる場合があります。例えば、複数事業所におけるバックオフィス業務など事務部門の共通化や、ケアプランデータ連携システム（※）を活用したデータ連携による事務負担の軽減、合同での人材募集や研修等の実施は、限られた人材・資源を効果的・効率的に活用し、必要なサービスを確保することにつながると考えられます。

また、協働化・大規模化の取組は、平時における業務の効率化や経営基盤の強化に寄与するだけでなく、災害発生時など非常時における円滑な相互支援や迅速な対応にもつながります。

（※）ケアプランデータ連携システム…居宅介護支援事業所と居宅サービス事業所間におけるケアプランのやりとりを、オンラインで完結できるシステム。令和5年度より、公益社団法人国民健康保険中央会において運営。社会保障審議会介護保険部会における議論を踏まえ、「介護情報基盤」と「介護保険資格確認等WEBサービス」に「ケアプランデータ連携機能」として統合する方針で検討中。本システムを無料で利用できるフリーパス（令和7年6月より実施）の実施期限を延長する措置が令和7年度補正予算に盛り込まれた。

こうした介護サービスを安定的かつ継続的に供給するための体制づくりにおいては、地域ごとの状況に応じた計画と施策の実行が重要です。

法人・事業所の経営方針を検討する際には、地域全体の介護サービス提供体制のあり方を踏まえた上で自治体や関係団体とともに検討していく視点も必要であると考えられます。

3. 協働化のきっかけ

ヒアリング調査（※）においては、協働化のきっかけとして、自治体や社会福祉協議会が主導する場合と、有志の法人・事業所が主導する場合が示されました。また、他法人・事業所や行政との交流の場に参加し、相談しやすい関係性を構築するとともに、相互に情報・課題を共有することが、協働化を進める契機となり得ることが示されました。さらに、災害時などの非常時の連携を目的とした取組が、協働化を進めるきっかけとなる場合も考えられます。

（※）令和6年度委託事業「介護現場の働きやすい職場環境づくりに向けた経営の協働化・大規模化に関する調査研究事業」（以下、「令和6年度委託事業」）において、実際に協働化・大規模化に取り組んだことのある法人・事業所や、協働化・大規模化に関して法人等を支援する取組を実施している自治体を対象に、令和7年2～3月頃に実施。

4. 協働化の取組内容

協働化の取組内容としては、例えば、バックオフィス業務の集約化・効率化や施設・設備の共同利用など、様々な取組が考えられます。

法人・事業所へのアンケート調査（※）の結果によると、回答数の約4割がこれまでも何らかの協働化の取組を実施しており、取組内容としては「合同研修等の実施」や「職員（従業員）の人事交流」が多く挙げられました（図表1）。

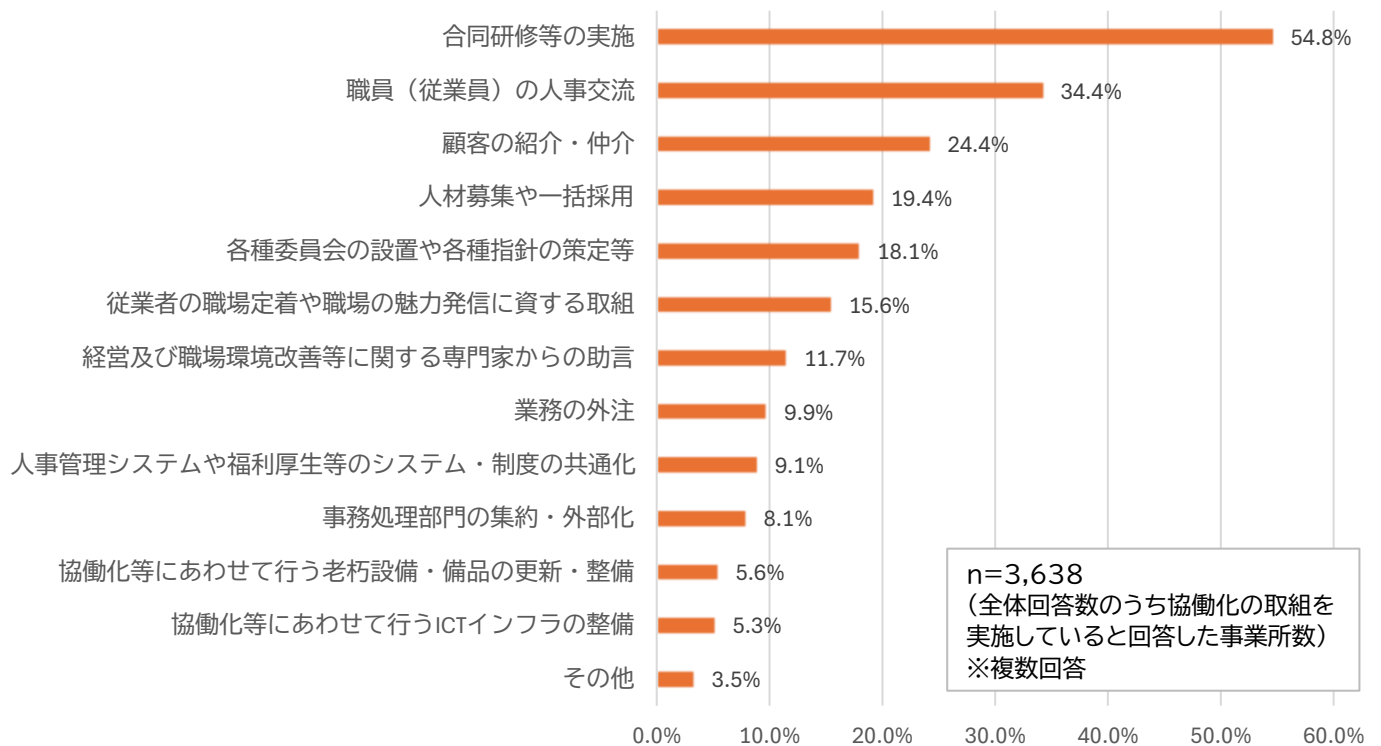
さらに、実際に協働化に取り組んだことのある法人・事業所へのヒアリング調査では、「ケアプランデータ連携システムの共同導入」のほか、「地域貢献」や「災害対応」における連携など、幅広い取組が行われたことが示されました。

これらを踏まえると、協働化の取組内容は多様であり、法人・事業所が抱える課題や地域の状況に応じて、適切な取組を選択・実施していくことが重要です。

また、協働化の手法の一つとして、社会福祉連携推進法人制度の活用も考えられます。社会福祉連携推進法人においては国による支援等も活用でき、制度の活用は、地域福祉の充実や人材確保に資するものと考えられます。社会福祉連携推進法人の詳細については、8ページのコラム1をご覧ください。

（※）令和6年度委託事業において、令和6年12月～令和7年1月頃に計8,430の法人・事業所に対して実施。

図表1 協働化の取組内容



コラム1 ～社会福祉法人の事業と社会福祉連携推進法人について～

社会福祉法人とは、社会福祉事業を行うことを目的として、社会福祉法の規定に基づき、所轄庁（法人の所在地等に応じ都道府県知事又は市長等）の認可を受けて設立される法人です。社会福祉法人は、社会福祉法第2条に定められている第一種社会福祉事業および第二種社会福祉事業を行うほか、必要に応じ公益事業（子育て支援事業、入浴・排泄・食事等の支援事業、介護予防事業、有料老人ホーム・老人保健施設の経営など）及び収益事業（貸ビルや駐車場の経営、公共施設内の売店経営など）を行うことができます。

第一種社会福祉事業：特別養護老人ホーム/児童養護施設/障害者支援施設/救護施設 等
利用者への影響が大きいため、経営安定を通じた利用者の保護の必要性が高い事業です。原則として国、地方公共団体又は社会福祉法人に限り経営することができます。

第二種社会福祉事業：保育所/訪問介護/デイサービス/ショートステイ 等
経営主体の制限はなく、すべての主体が届出をすることにより事業開始できます。

社会福祉法人は、その非営利性・公益性に鑑み、運営に当たって、社会福祉法に基づき、不動産の原則自己所有、解散時の残余財産の帰属先の制限、財務諸表等の届出・公表、所轄庁による指導監督などの強い公的規制を受ける一方で、社会福祉事業に係る法人税の原則非課税などの税制優遇措置などがあります。

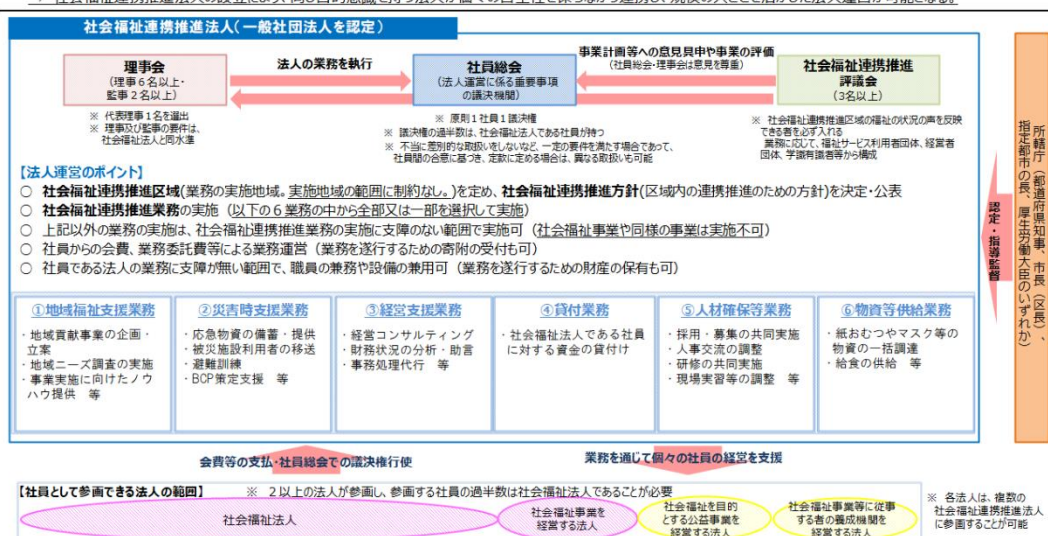
また、令和4年度からは社会福祉法人等の法人を社員として、相互の業務連携を推進する社会福祉連携推進法人制度が施行され、協働化の仕組みが制度化されました。令和7年11月末時点で、認定のあった社会福祉連携推進法人数は全国で33法人あります。

社会福祉連携推進法人制度の概要

第30回社会保障審議会福祉部会
令和7年10月21日

資料2

- 社会福祉連携推進法人は、①社員の社会福祉に係る業務の連携を推進し、②地域における良質かつ適切な福祉サービスを提供するとともに、③社会福祉法人の経営基盤の強化に資することを目的として、福祉サービス事業者間の連携方策の新たな選択肢として創設し、令和4年4月に施行。
- 2以上の社会福祉法人等の法人が社員として参画し、その創意工夫による多様な取組を通じて、地域福祉の充実、災害対応力の強化、福祉サービス事業に係る経営の効率化、人材の確保・育成等を推進。
⇒ 社会福祉連携推進法人の設立により、同じ目的意識を持つ法人が個々の自主性を保ちながら連携し、規模の大きさを活かした法人運営が可能となる。



社会福祉連携推進法人の設立の手続については、「[社会福祉連携推進法人認定申請マニュアル](#)」をご参照ください。

なお、厚生労働省より令和7年12月18日に公表された「社会保障審議会福祉部会報告書」において、今後の制度見直しが求められています。

5. 協働化の効果

協働化の効果として、アンケート調査では以下2つの回答が多く挙げられました（図表2）。

- ・「合同研修等を通じ、職員のスキルアップをしやすくなった」
- ・「自事業所のサービス提供の効率化が図れた」

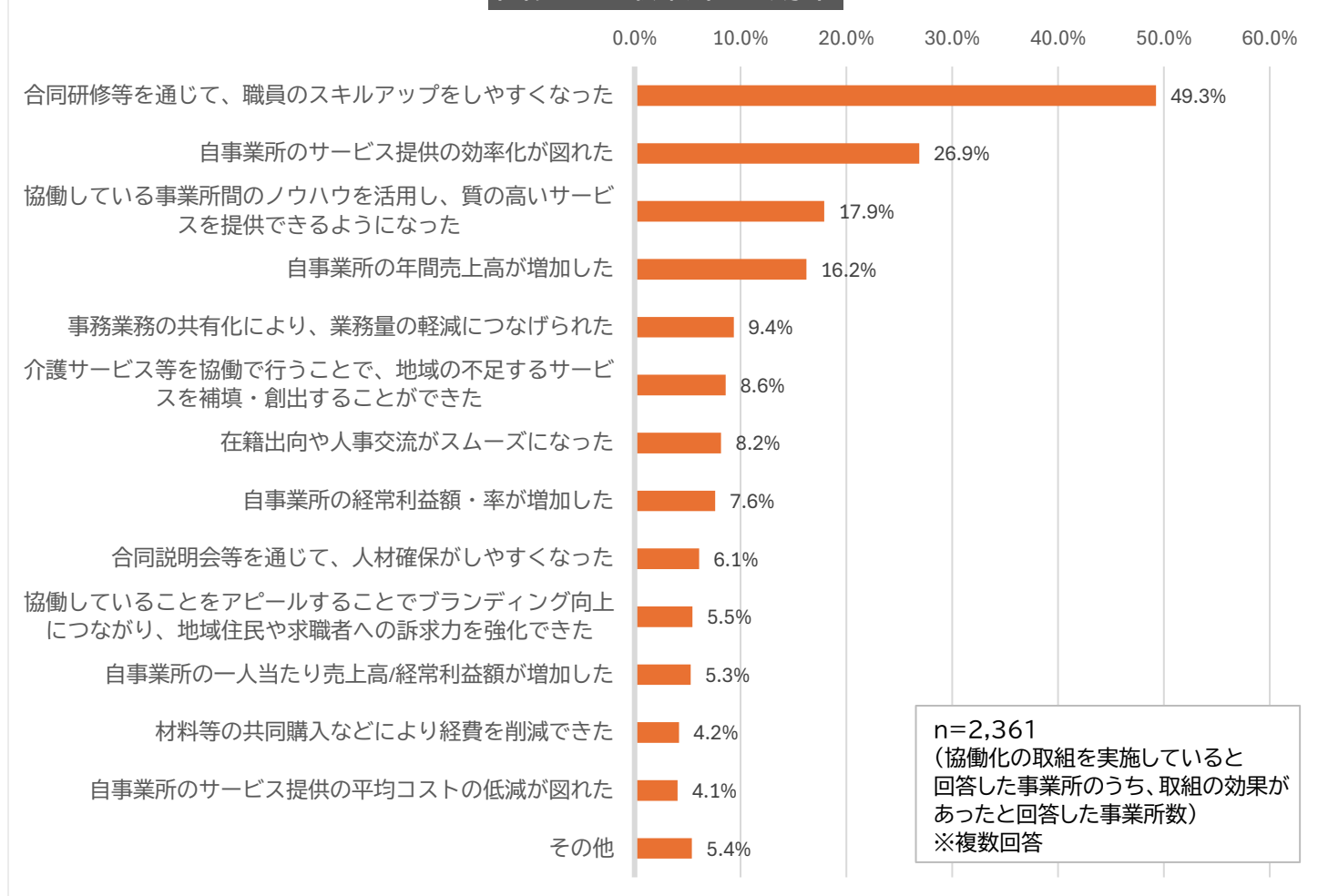
また、ヒアリング調査では、以下のような幅広い意見が示されました。

- ・「互いの取組を知ること、自事業所の業務内容の振り返りにつながり、課題解決やより良いケアのあり方を考えるきっかけとなっている」
- ・「法人単独での実施が困難なイベントを開催することができるようにより、介護の魅力発信につなげることができた」
- ・「ケアプランデータ連携システムの共同導入・活用により業務効率化が進んだ」など

このように、協働化は、業務効率化に資するのみならず、法人・事業所間の交流を通じた知見やノウハウの共有が、人材の確保・育成やサービスの質の向上につながり、結果として事業所の経営改善にも寄与する取組であることが伺えます。

協働化を進めるに当たっては、あらかじめ法人・事業所同士で期待する効果について認識を共有しておくことが重要です。その上で、人材育成、サービスの質の向上、業務効率化など、複数の効果を見据えながら、地域や法人・事業所の状況に応じた取組内容や実施方法を選択していくことが求められます。

図表2 協働化の効果



コラム2 ～協働化における自治体等の役割と取組～

(1) 介護生産性向上総合相談センター

- 生産性向上・職場環境改善支援に加え、経営改善支援や人材確保支援に関係機関と連携して対応している、都道府県のワンストップ型の相談窓口である介護生産性向上総合相談センター（※）を活用することも考えられます。

（※）都道府県の介護現場革新会議の方針に基づき設置され、各地域の課題を踏まえた上で、生産性向上等の取組方法や補助金の相談、機器展示、機器の無料貸出し、伴走支援等を実施。よろず支援拠点などの経営支援の専門家や関係機関及びハローワークや介護労働安定センターなどの人材確保・雇用管理支援につなぐネットワークを構築している。

(2) 介護テクノロジー導入等に係る補助金

- 厚生労働省においては、生産性向上・職場環境改善を推進するため、事業所において介護テクノロジー等を導入する費用の補助（①）及び地域全体で導入する費用の補助（②）や、小規模事業者を含む事業者グループが協働して行う職場環境改善等の取組など協働化等の支援（③）を行っています。加えて令和7年度補正予算においては、経営改善の支援に係るモデル事業（④）を実施することとしており、こうした支援策も有用であると考えられます。なお、本事業の実施主体は都道府県であるため、詳細は都道府県にお問い合わせください。
- （事業所への補助割合…①③④対象経費の4/5（上限あり）、②対象経費の全額（上限あり））

(3) 自治体等の役割①：連携のきっかけづくり

- ヒアリング調査によると、自治体や社会福祉協議会等が開催する会議や研修の場で知り合い、共通の課題を話し合ったことが連携のきっかけとなっている事例があります。
- 通常業務以外に人員を割く余力が少ない小規模事業所が多い介護事業では、こうした連携のきっかけの場づくりにおいて、自治体等が支援・主導する意義は大きいものと考えられます。自治体の取組事例としては、以下のようなものがあります。

福井県：小規模法人も含めた事業者間連携のモデル事業を複数年実施

一般社団法人豊中市介護保険事業者連絡会：地域の介護福祉を作り上げていくには協働が重要であるという問題意識のもと、豊中市が主体となり連絡会を発足

- 厚生労働省をはじめとして国が展開する施策の中には、こうした法人・事業所間の連携を促す補助金等が複数あるため、自治体が補助金等を活用して地域の連携や協働化に向けた事業を企画・運営することが、地域の取組を促進する近道だと考えられます。
- さらに、自治体には、地域課題やニーズ分析、法人・事業所の状況把握を行った上で、協働化が円滑に進むような伴走支援を行うことが、役割の一つとして求められます。

(4) 自治体等の役割②：地域課題への対応

- 市が、高齢者の外出や買い物等の移動に関する地域課題を踏まえ、地域の介護事業所を対象に共同送迎に関するニーズ調査を実施した上で、その結果を踏まえた共同送迎や買い物付き添い支援について、一般社団法人に委託して実施する事例【**協働化事例④ 一般社団法人 やす地域共生社会推進協会**】があります。
- また、社会福祉協議会が地域の各法人に声かけし、地域課題を解決する事業を行う事例【**協働化事例③ 社会福祉法人 福智町社会福祉協議会**】があります。

6. 協働化の進め方

本節では、協働化の実践事例をもとに、協働化を進める各段階において留意すべきポイントや考え方について、お示しします。

協働化を進めるための3つのSTEP

協働化の実践事例をもとに、協働化の進め方を3つのSTEPにてお示します。

STEP1

仲間をつくる

① つながりをつくる

他法人・事業所とのつながりや接点を持ち、関係性を積み重ねていく。

P.12

② つながりを深める

日常的な業務上の関わりから一歩踏み込み、地域の状況や地域課題等の情報交換を行うなど関係を深める。

P.13

③ 課題や目標を共有する

課題や問題意識を他法人・事業所と共有し、協働化の目的・目標を具体化する。

P.14

STEP2

協働化を検討する

① 取り組む内容を考える

他法人・事業所と協働して課題を解決するための方策を検討する。

P.17

② 取り組む体制を考える

中心となる主体を決め、協働化を推進するための協議がしやすい体制を構築する。

P.19

③ 協働化の形態を考える

協働化の内容を踏まえ、どのような形態であれば協働化が進めやすいかを検討する。

P.20

STEP3

協働し、 PDCAを回す

協働化の結果を振り返り、取組の中で良かった点や改善点を抽出するなど、PDCAを回していく。

P.23

STEP 1 仲間をつくる

協働化を実施するに当たっては、まず他法人・事業所との接点を持ち、課題認識を共有できる相手を見つけることが重要です。その上で、協議を通じて協働化の目的や目標を明確にしていくことが求められます。

① つながりをつくる

事例からわかること

<社会福祉法人 東北福祉会（宮城県仙台市）> 【事例①】

- ・ 職能団体の会合などの場へ参加し、地域貢献に向けた課題を共有した。

<社会福祉法人 ふるさと（長崎県西海市）> 【事例⑨】

- ・ サービス継続の危機感のもと、行政との意見交換を継続実施し、地域課題について地域の関係者に呼びかけるなかでつながりが生まれていった。

ポイント

- ✓ 同じ地域内の他法人・事業所や行政との交流の場に参加し、相談しやすい関係性づくりのきっかけを見つける。

実践事例においては、「協働するために相手を探す」というよりも、「普段から交流のある法人・事業所と課題意識を共有し、その解決のために協働する」事例が多く示されています。まずは他法人・事業所とのつながりや接点を持ち、関係性を積み重ねていくこと自体が、協働化に向けた第一歩であるといえます。

接点のある他法人・事業所としては、例えば、日常の業務を通じて関わりのある取引先や、介護支援専門員、利用者を通じて連携している法人・事業所などが挙げられます。

また、協働化に向けた関係づくりのきっかけとして交流の場に参加することも考えられます。実践事例を踏まえると、例えば次のような場を通じて接点が生まれていることが考えられます。

- 業界団体の活動や専門職団体の会合
- 自治体や地域の社会福祉協議会、地域包括支援センターが開催する会議・研修会（自治体や地域の社会福祉協議会など行政機関とのつながりが生まれるきっかけになることも考えられます。）
- 地域活動や地域行事等の場
- 介護分野に限らない経済団体等の活動

こうした場を通じて関係性を築き、日頃から情報や課題感を共有できる環境を整えておくことが、将来的な協働化につながっていくと考えられます。

② つながりを深める

事例からわかること

<社会福祉法人 東北福祉会（宮城県仙台市）> 【事例①】

- ・ 職能団体の会合などの場を通じてつながりがあり、相談できる・話し合える関係性が元々あった。

<一般社団法人 豊中市介護保険事業者連絡会（大阪府豊中市）> 【事例⑤】

- ・ 地域課題解決のため、勉強会や就職フェアなどのイベントを主催し、市内の約 550 事業所のプラットフォームの役割を担っている。

<社会福祉連携推進法人 ジョイント&リップル（熊本県熊本市）> 【事例⑧】

- ・ 従来から付き合いがあり、気軽に相談し合うといった関係性が築かれていた法人間で連携をスタートした。

ポイント

- ✓ 日頃の業務の取引先、地域の交流の場に参加している中から、連携を取りやすそうな法人・事業所を見つける。
- ✓ より良いサービス提供に向けて地域の連携強化を図る観点から、地域課題の解決等を目的とした情報交換の場に参画する。
- ✓ 管理者レベルで、業務課題に関するより専門的な相談や知見の共有を行う。

①「つながりをつくる」で示したような他法人・事業所とのつながりをもとに連携を取りやすそうな法人・事業所との関係を徐々に深めていくことが考えられます。

日常の業務を通じて関わりのある取引先や、介護支援専門員、利用者を通じて連携している法人・事業所などがあれば、日常的な業務上の関わりから一歩踏み込み、例えば災害時の対応に関することなど、地域の状況や地域課題等の情報交換等を行うことは、相談しやすい関係性を築く上で有効な契機となります。

実践事例の中には、法人同士で足並みがそろうかという点に加え、協働化を推進する担当者同士が率直に意見交換でき、継続的に連携していくことができそうかという観点も踏まえて連携先を決めた例も見られました。

法人の理念や目的、経営方針を意識することは重要ですが、あわせて、法人・事業所の風土や地域的な近さなど、日常的に連携しやすい条件が整っているかという視点から関係づくりを進めることも有効なアプローチであると考えられます。

また、日頃から関係性を築いておくことにより、困りごとや課題が生じた際に、法人・事業所間において管理者同士が率直に相談することが可能となり、対応の方向性を検討するうえでの一助となるなど、協働化を進めるか否かにかかわらず、事業運営に資する場合があります。

③ 課題や目標を共有する

事例からわかること

<株式会社 ライフサポート山野（茨城県水戸市）> 【事例②】

- ・ 大規模化や大規模法人との連携に課題やリスクがあったため、同規模で、かつ同じようなマインドの法人と協働。株式会社が主導し、地域の各法人に個別に声かけして、趣旨を説明して回った。

<社会福祉法人 福智町社会福祉協議会（福岡県福智町）> 【事例③】

- ・ 社会福祉協議会が主導し、地域の各法人に声掛け。他法人とのつながりの中で賃金体系・水準の情報が得られ、間接的に賃金の改善にもつながった。

<一般社団法人 豊中市介護保険事業者連絡会（大阪府豊中市）> 【事例⑤】

- ・ 地域内の介護事業所間の関わりが少ないという地域課題の解決に向けて市が主体となり連絡会を発足した。

<社会福祉法人 十日町福祉会（新潟県十日町）> 【事例⑥】

- ・ 地域内の社会福祉法人で連携を進めた。どの法人も公益的取組として何をすれば良いかわからなかったが、ノウハウや知見を共有でき、課題に対して何をすべきか皆で考えることができています。

<NPO法人 ゆうらいふ（滋賀県守山市）> 【事例⑩】

- ・ 地域の事業所間の情報共有を効率的に実施するため、ICTツールの共同導入を進めている。事前にICTツールの優位性等の勉強会を実施した。

ポイント

- ✓ 協働化によって何を達成するのか、目的や目標を具体的に定め、他法人・事業所と共有する。

【自治体・社会福祉協議会が主導していく場合】

- ✓ 個々の法人単位ではなく、地域全体で解決すべきと考える課題の解決に向けて協働化を検討し、地域内の法人に呼びかけを実施し、課題意識を共有する場や機会を形成する。

【有志の法人・事業所が主導していく場合】

- ✓ 自法人・事業所の現状を分析し、課題を明確化した上で、同じような課題感を持つ法人・事業所と、課題解決に向けて対話する。
- ✓ 他法人・事業所の情報に触れて、自法人・事業所の課題を整理する。

協働化を検討するに当たっては、自法人・事業所の課題を明確にし、その課題解決に向けた手段の一つとして協働化を選択肢として位置づけることが重要です。協働化の目標を設定する際は、協働化によって期待される効果だけでなく、参加する従業員の人件費や必要経費も含め、費用対効果の観点から検討することも必要な場合があります。

また、協働化の取組を開始しても、協働すること自体が目的化してしまい、効果が見えず活動が形骸化してしまうことも考えられます。こうした事態を防ぐためには、協働化の取組が法人・事業所の経営理念や経営戦略と整合しているか、また、協働化によって達成を目指す目標が明確に定められているか、あらかじめ確認しておくことが重要と考えられます。

目的や目標を具体化するに当たっては、課題や問題意識を自法人・事業所内で整理することに加え、他法人・事業所と共有し、率直な意見交換や相談を行うことが重要となります。

こうした課題意識を共有する場や機会の形成に当たっては、自治体（都道府県・市区町村）や社会福祉協議会が主導する場合と、有志の法人・事業所が主体となって進める場合があります。例えば、実践事例においては以下の事例が見られました。

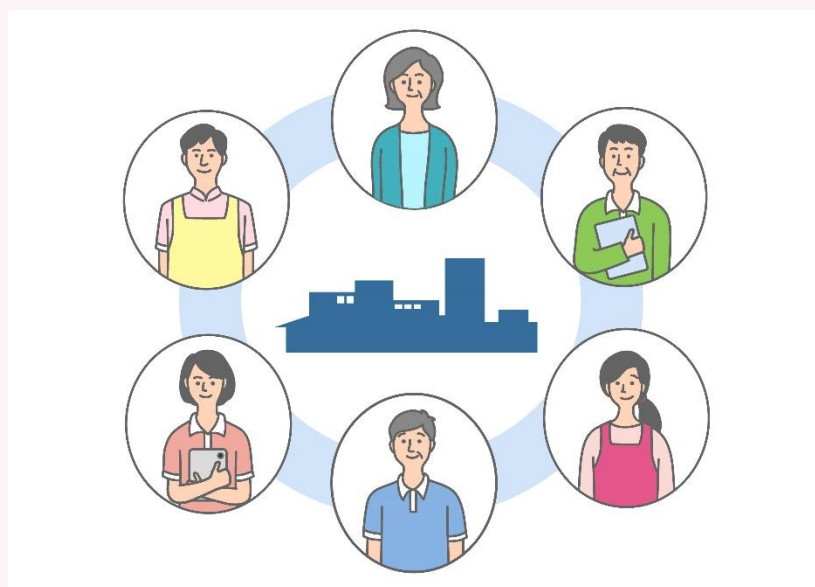
- ・ 地域交流の場の提供や子ども食堂の実施といった公益的取組について、個々の法人単位ではなく地域として検討すべき課題であると感じ、社会福祉協議会が地域の各法人に声かけし取組を実施する事例【**協働化事例③ 社会福祉法人 福智町社会福祉協議会**】
- ・ 地域の法人・事業所の連携強化を推進するために、市が主体となって連絡会を発足した事例【**協働化事例⑤ 一般社団法人 豊中市介護保険事業者連絡会**】

また、有志の法人・事業所が中心となり、同様の課題意識を持つ他の法人・事業所との対話を重ねる中で、課題への対応を目的とした協働の取組へと発展した事例も見られました【**協働化事例① 社会福祉法人 東北福祉会**】。

さらに、他法人・事業所の取組や考え方に触れることにより、自法人・事業所の課題が整理されたり、今後の取組の参考となる視点が得られたりする場合もあることが示されました。このように、協働化の実施の有無にかかわらず、他法人・事業所との対話や情報交換を行うことそのものが有用であるといえます。

「仲間をつくる」チェックポイント

- ☐ 自法人・事業所の課題を整理していますか？
- ☐ 地域での活動や交流の場に参画していますか？
- ☐ 他法人・事業所の経営者及び従事者との接点を持っていますか？
- ☐ 話しやすい他法人・事業所の経営者や従事者はいますか？
- ☐ 困りごとや課題を相談できる他法人・事業所の経営者や従事者はいますか？
- ☐ 他法人・事業所と課題を共有する機会がありますか？
- ☐ 他法人・事業所の経営方針や事業所運営について触れる機会がありますか？
- ☐ 協働化の目的・目標を明確にしていますか？



STEP 2 協働化を検討する

協働化の進め方を検討していくためには、STEP 1において前述した目的・目標を参画する法人・事業所間で共有すること、協働するプロジェクトにおいてそれぞれの法人・事業所の強みを活かして役割分担を明確にすること、そして普段からのコミュニケーションを密にする工夫をすることが重要になります。また、推進役となる法人・事業所や担当者が活動しやすいような環境づくりを行うことも重要です。

本節では、複数の法人・事業所間で協働していく視点として、取組内容、取組体制、実施形態の3つの視点で、協働化を進める上でのポイントをお示しします。

① 取り組む内容を考える

事例からわかること

<社会福祉法人 東北福祉会（宮城県仙台市）> 【事例①】

- ・ 人材育成・研修の一環としてまず双方の介護事業所を見学したところ、学びになるという声が多く、連携を深めるきっかけとなった。

<株式会社 ライフサポート山野（茨城県水戸市）> 【事例②】

- ・ 経営に関する合同研修やセミナーを開催している。

<社会福祉連携推進法人 ジョイント&リップル（熊本県熊本市）> 【事例⑧】

- ・ 利用者減少や従業員不足などの課題を解決するために、中核となる介護事業所が事務局となり、仕組みを構築。経営支援業務や人材確保業務、研修用の動画提供といった取組を行っている。

<社会福祉法人 ふるさと（長崎県西海市）> 【事例⑨】

- ・ 若年介護職員のための組織構築といった課題別セミナーを実施した。

ポイント

- ✓ 他の法人・事業所と協働して課題を解決するための方策を検討する。
- ✓ 初めてでも取り組みやすいと考えられる合同での勉強会や職員同士の意見交換会、事業所相互の見学会などを検討する。

複数の法人・事業所間で協働してプロジェクトを実施する場合、各法人・事業所が共通の課題意識を有しており、課題解決に向けた議論を行いやすい関係性が形成されているケースが多く見られます。

これらの具体的な実践事例については第3章で後述しますが、人材不足への対応をはじめ、多くの法人・事業所が共通して抱える課題に対し、協働化を通じた対応を模索する事例が多く見られました。

以下では、事例やアンケート調査を踏まえて想定される協働化の取組内容を示します。

	協働化の取組内容
バックオフィス業務	▶ 複数の法人・事業所において、事務・管理業務を集約する取組 ・ バックオフィスソフトの導入・共同運用（福利厚生等のシステム導入検討や運用の協働化・制度の共通化） ・ 事務処理部門の集約・外部化 など
人材採用・養成・定着	▶ 複数の法人・事業所において、人材採用・定着のために共同で行う取組 ・ 合同での人材募集や採用 ・ 合同研修等の実施 ・ 人材確保のためのイベント開催・PRの実施 など
災害時支援	▶ 災害時に介護サービスの利用者の安全を法人・事業所同士が連携して確保するための取組 ・ 災害時に相互協力を行うための協定の締結 ・ 共同でのBCP（※）の作成 ・ 合同防災訓練の実施 など
物資・備品の購入・更新	▶ 複数の法人・事業所において、共同で物資・備品を購入・更新する取組 ・ 消耗品や食材等の共同購入 ・ 老朽設備の更新・入れ替え ・ 備品の更新・整備 など
その他	▶ 上記以外の複数の法人・事業所が実施する取組 ・ 各種委員会の設置や各種指針の策定 ・ 経営及び職場環境改善等に関する専門家からの助言 ・ 顧客の紹介・仲介 など

（※）Business Continuity Planの略称。大地震等の自然災害、感染症のまん延、テロ等の事件、大事故、サプライチェーン（供給網）の途絶、突発的な経営環境の変化など不測の事態が発生しても、重要な事業を中断させない、または中断しても可能な限り短い期間で復旧させるための方針、体制、手順等を示した計画のことを指す。

上記からも、協働化の取組内容は、法人・事業所が抱える課題に応じて多様であることが導かれます。本ガイドラインの事例も参考に、協働する法人・事業所間で議論を重ね、意思決定し、推進していくことが求められます。

② 取り組む体制を考える

事例からわかること

<社会福祉法人 十日町福祉会（新潟県十日町）> 【事例⑥】

- ・ イベントの開催準備を各法人で持ち回りにしている。運営調整を中核的に担う職員が所属法人と兼務しているため、専任の事務局職員がいると進めやすいと感じている。

<姫路医療生活協同組合（兵庫県姫路市）> 【事例⑦】

- ・ ケアプランデータ連携システムの導入を、法人内外に声掛けし連携を広げている。自治体からの利用促進の声かけやPRがあれば、地域での導入が進むと考える。

<社会福祉連携推進法人 ジョイント&リップル（熊本県熊本市）> 【事例⑧】

- ・ 毎月の定例部会での集まりのほか、毎日のように電話やメール等を利用して、業務や困りごとの相談を法人間で共有している。

<NPO法人 ゆうらいふ（滋賀県守山市）> 【事例⑩】

ポイント

- ✓ 協働化を進めるための実施体制について、中心となる主体を決める。
- ✓ 法人・事業所に推進役や総合調整役を置く、又は、法人・事業所それぞれに連絡窓口を置くなど、協働化を推進するための協議がしやすい体制を構築する。
- ✓ 自治体において、ケアプランデータ連携システムの導入など地域全体での取組が重要なものについて主導していく。

協働化を進めるための実施体制を構築することが重要であり、協働する内容や目的・目標に応じた検討が必要です。検討のポイントとしては以下が考えられます。

【協働する業務内容について】

- 協働するまでの具体的なプロセスや、実際に協働する際のオペレーションについて整理すること。
- 法人・事業所間で相互にコミュニケーションを図り、業務内容を具体化していくこと。

【費用対効果について】

- 協働することで得られる収入や費用について検討すること。協働化を実施する場合、実行に必要な費用を参加する法人・事業所が負担する場合が多いことから、納得できる費用かどうかを検討すること。
- 法人・事業所間の連携を促す補助金など活用できる国・自治体の支援策（10ページのコラム2参考）がないか確認すること。

【人員の配置、労務管理について】

- 協働するプロジェクトの内容を踏まえた必要人員を算出し、人員確保ができるかを確認すること。
- 協働するプロジェクトの運営を円滑に行うために、意見交換会等の開催や収支の管理を主体的に行う事務局を設置するか検討すること。（事務局を設置する場合、運営のための人員確保や人件費の支出が必要となることから、プロジェクトの内容によってはそのような事務局を設置しないことも考えられる。）
- 法人・事業所の職員が活動に参加することを業務の一環としてとらえ、その場合、労働時間として管理すること。

③ 協働化の形態を考える

事例からわかること

<社会福祉法人 東北福祉会（宮城県仙台市）> 【事例①】

- ・ 協定書や契約書は作成せず、法定研修を共同開催。

<社会福祉法人 福智町社会福祉協議会（福岡県福智町）> 【事例③】

- ・ 法人を設立し、加盟法人の連携のための企画・運営を実施している。

<一般社団法人 やす地域共生社会推進協会（滋賀県野洲市）> 【事例④】

- ・ 各事業所・施設等から委託を受けて共同送迎の運行管理をしている。

<社会福祉連携推進法人 ジョイント&リップル（熊本県熊本市）> 【事例⑧】

- ・ 従来から関係性が築かれていた法人と社会福祉連携推進法人を設立した。

ポイント

- ✓ 協働化の内容を踏まえ、規定や契約等を設けずプロジェクト単位で実施する、法人・事業所間の役割分担や責任を明確化して協定等を締結するなど、どのような形態であれば協働化を進めやすいかを検討する。

協働化の形態は様々であり、規定や契約等を設けず、プロジェクト単位で複数の法人・事業所が参集して協働する方法や、社会福祉連携推進法人のように一般社団法人等を設立し、フォーマルな形で協働化を進める方法もあります。また、法人・事業所間の役割分担や責任を明確化して、協定等を締結するなどの方法もあります。

実践事例における協働化の形態として、例えば以下の形態が挙げられます。

<プロジェクト単位での協働化>

- ・ 数多く実施する必要がある法定研修の共同開催を実施【**協働化事例① 社会福祉法人 東北福祉会**】

<フォーマルな形での協働化>

- ・ 社会福祉連携推進法人を設立し、災害支援や経営支援、人材確保に関する取組を実施【**協働化事例⑧ 社会福祉連携推進法人 ジョイント&リップル**】

プロジェクトの目的や法人・事業所の参画のしやすさなどを踏まえて、どのような形態であれば協働しやすいかを検討することが重要です。

以下では、想定される協働化の形態を示します。

(1) 規定や契約等を設けない協議ベースでの協働化

【形態】

- ・共通の課題を解決するために、複数の法人・事業所が参画し、規定や契約等を設けずにプロジェクトを共同で実行する形態。

【特徴】

- ・プロジェクトの趣旨に賛同すれば参画できるため、参画のハードルが低い。
- ・参画者が一定数集まることで、結果として費用負担が分散される場合が想定される。

【適している取組内容】

- ・情報交換、合同研修、合同採用説明会などが考えられる。

【気を付けるポイント】

- ・活動を進めていく過程で発生する事務的な業務負担については、特定の法人・事業所に偏らないよう、あらかじめ必要な業務を整理し、役割分担を共有しておくことが望ましいと考えられる。

(2) 協定や契約等に基づく協働化

【形態】

- ・複数の法人・事業所間の合意に基づき、協定や契約等を締結してプロジェクトを実行する形態。

【特徴】

- ・法人・事業所ごとの役割や責任が明確になり、継続的な取組につながりやすいと考えられる。
- ・正式な法人の形態をとらず、協同組合などを設立する方法も考えられる。

【適している取組内容】

- ・人材交流（出向などを含む）、災害時の協力、バックオフィス業務の集約化・効率化などが考えられる。

【気を付けるポイント】

- ・円滑にプロジェクトを進めるため、協定等の中で、各法人・事業所の役割分担、費用負担を明確に示す必要性が考えられる。

(3) 協働での法人設立

【形態】

- ・プロジェクトの実施を目的として、複数の法人が共同で新たに法人を設立し、その法人の業務としてプロジェクトを実行する形態。

【特徴】

- ・参画法人は設立した法人の役員等として参画し、業務の遂行に一定の責任を負う。
- ・事業の目的や方針が明確化され、参画法人・事業所の関与の在り方が整理される。

【適している取組内容】

- ・社会福祉連携推進法人の場合：地域福祉支援業務、災害時支援業務、経営支援業務、貸付業務、人材確保等業務、物資等供給業務
- ・NPO法人の場合：地域課題の解決に向けた活動 などが考えられる。

【気を付けるポイント】

- ・法人を維持・運営するための事務や一定のコストが発生することから、参画法人・事業所間での十分な協議と信頼関係を踏まえた取組とする必要があると考えられる。

STEP3 協働し、PDCAを回す

事例からわかること

<株式会社 ライフサポート山野（茨城県水戸市）> 【事例②】

- 学びのマインドは継続しながら、より実践的な方向へ移行したい。今後は、多くの事業所の課題である人材・リソース不足を、例えば事務作業の協働化のような取組によって補っていきたい。

<社会福祉法人 福智町社会福祉協議会（福岡県福智町）> 【事例③】

- 連携による公益的取組の推進により、地域に還元するとともに、連携の中で得られる様々な情報を地域住民に提供し、地域の安心感にも貢献している。

<姫路医療生活協同組合（兵庫県姫路市）> 【事例⑦】

- ケアプランデータ連携システムの共同導入により業務が効率化できたとの声を踏まえ、今後は地域内の居宅介護支援事業所にアンケートをとり、希望のある事業所と個別に連携を進める予定である。

<社会福祉法人 ふるさと（長崎県西海市）> 【事例⑨】

- 研修・講義の参加法人の満足度、共同求人サイトのアクセス数を把握している。
- 引き続き、地域課題の共有を進め、賛同者の増加に取り組みたい。また、単年度で成果・結果が出るものではないので、継続した支援（財政的・専門的助言等）を受けられるよう、引き続き自治体とも連携したい。

<NPO法人 ゆうらいふ（滋賀県守山市）> 【事例⑩】

- 業務効率化を目的に導入したICTツールについて、試験運用で効果を図ったあと、本格導入を進めていく予定である。

ポイント

- ✓ 協働化の実施自体が目的化しないよう、協働化の結果を振り返り、取組の中で良かった点や改善点を抽出するなど、PDCAを回していく。
- ✓ 他の分野との協働化が可能か検討する。

協働化の取組を行った後には、当初想定していた課題に対して、どの程度対応できたかを確認することが求められます。

以下では、協働化の内容を振り返る際の主なポイントを示します。

ポイント	振り返りの視点
構造	➤ 当初企画した取組内容を実行することができたか ➤ 当初計画した体制や形態を構築することができたか
過程	➤ 当初想定した段取り・手順の通りに実施できたか ➤ 進め方・役割分担に改善点はないか ➤ 十分にコミュニケーションをとることができたか
結果	➤ 定性的な目標・目的は達成できたか ➤ 定量的な成果（取組前と取組後の比較）が得られたか

実際に行われているPDCAの内容としては、例えば、

- ・ ケアプランデータ連携システムの導入により、ケアマネジャーの一人あたりの担当件数が増え、売上が上がった。特に月末月初の処理が格段に短くなり、時間が有効活用できているという声が現場から上がっている。一方で、パソコン操作がわかりにくい、予算が必要になることがネックという声もあるため、丁寧な対応が必要であると感じている。【協働化事例⑩ NPO法人 ゆうらいふ】
- ・ 経営ノウハウ等に関する勉強会の開催により、人材採用に変化があり、徐々に黒字化した。今後はより実践的な方向へ移行し、人的・時間的・資本的資源の不足を協働化によって補うことを構想している。【協働化事例② 株式会社 ライフサポート山野】

などが挙げられます。

このように、協働化の実施自体が目的化しないように、協働化の取組による結果を振り返り、今後の進め方を検討するなど、PDCAを回していくことが重要です。

コラム3 ～経営改善に向けた支援～

今後の後期高齢者の増加、生産年齢人口の減少を踏まえ、「2040 年に向けたサービス提供体制等のあり方に関するとりまとめ」（令和7年7月25日）及び「社会保障審議会介護保険部会意見書」（令和7年12月25日）において、今後の生産性向上や、経営改善に向けた支援の重要性について言及されています。

厚生労働省では、介護事業所の厳しい経営状況に鑑みて、物価上昇の影響がある中でも、必要な介護サービスを円滑に継続するための緊急の支援が必要であることから、令和7年度補正予算において、「介護テクノロジー導入・協働化・経営改善等支援事業」を約220億円措置することとしています。

本事業においては、令和6年度補正予算から継続的に実施する介護テクノロジー等を導入する費用の補助や小規模事業者を含む事業者グループが協働して行う職場環境改善等の支援に加え、新たに、経営改善の支援に係るモデル事業や、各都道府県の介護生産性向上総合相談センター等の機能強化を実施することとしています。

新たに実施する事業の具体的な内容としては、介護事業所等を運営する法人等が、独立行政法人福祉医療機構等の支援機関から経営状況の分析・改善に係る支援を受けるための費用補助や、都道府県が協働化等の経営改善支援を進める専門人材を介護生産性向上総合相談センター等に配置するための費用補助を実施することとしています。

また、協働化の1つの類型であるケアプランデータ連携システムに関して、無料で当該システムを利用できるフリーパスキャンペーンを実施するなどこれまで財政的な支援を行っているほか、当該システムの加入については、令和7年度補正予算に盛り込まれた「介護分野の職員の賃上げ・職場環境改善支援事業」における、生産性向上や協働化に取り組む事業者の介護職員に対する賃上げ支援の上乗せの要件として設けられていることに加え、令和8年度介護報酬改定においても、介護職員等処遇改善加算に設ける上乗せの加算区分の要件とすることとしています。

コラム4 ～独立行政法人福祉医療機構における経営サポート事業～

独立行政法人福祉医療機構において、リサーチ・コンサルティング・セミナー事業を通じて、福祉・医療施設における経営の安定化と効率化、課題解決、政策に即した取組の推進等を実施しています。

リサーチ：福祉・医療施設の経営に役立つ情報をレポートとして公表

コンサルティング：社会福祉法人や医療法人及び各種施設が抱える課題の解決等について、保有データを活用し、支援を実施（経営分析プログラム等）

経営診断：保有データを活用し、法人・事業所の収支・財務状況を同種の施設と比較し、経営指標ごとの解説を全約50頁の診断書として提示することで、法人・事業所の経営状況の概要把握の支援を実施

セミナー：施設経営を支援するための各種セミナーの開催

1. 大規模化とは

大規模化とは、利用者定員の拡大や事業所の増設、介護保険サービスやその他事業への展開、複数の法人間での合併や事業譲渡等により、規模の拡大を行うことを指します。経営基盤の強化やサービス提供体制の安定化を図る有効な手段となり得る一方で、人材確保や財務面への影響も大きいことから、地域ニーズや費用対効果等を十分に踏まえた検討が重要です。

大規模化の主な取組としては、以下のような類型が考えられます。

① 利用者定員の拡大

利用者定員を拡大することにより収入の安定化が図られるとともに、規模の拡大に伴うスケールメリットを活かした間接業務の効率化や物品調達の合理化などの効果が期待されます。

一方で、定員の増加に応じて必要人員も増加することから、地域ニーズや人材確保の見通し、費用対効果を踏まえた経営判断が求められます。

② 事業所の増設

事業所の増設は、地域特性や利用者特性に応じた支援を展開しやすくなるとともに、受け入れ体制の拡大を通じて収入の増加が期待されます。

一方で、新たな拠点の開設に伴い、施設整備費や備品購入費等の初期投資に加え、賃借料や人件費といった固定費が増加します。このため、地域ニーズや利用見込み、人材確保の状況、既存事業所の運営状況とのバランスを十分に考慮したうえで、判断することが重要です。

③ 新規の介護保険サービスへの展開

これまで実施していなかった介護保険サービスへ展開する取組であり、事業内容の幅が広がることで、利用者ニーズの変化等による経営への影響を受けにくくなるほか、既存事業と組み合わせることで、利用者の状態に応じた切れ目のないサービス提供が可能となります。

一方で、新たな分野への展開に当たっては、新規事業の指定申請に加え、初期費用の確保や中長期的な収支計画の策定、関係法令・基準の確認、事業所の立地や人員の確保など、十分な事前準備が必要となります。

④ 介護保険サービス以外の事業への展開

障害福祉サービスや児童福祉サービスなど介護保険サービス以外の福祉分野への展開、あるいはフィットネス事業などの健康増進分野といった異業種への展開も考えられます。事業内容の多角化により、利用者ニーズの変化による経営への影響を受けにくくなるほか、既存の介護保険サービスと連携することで、地域における包括的な支援体制の構築にも資する取組といえます。

一方で、介護保険制度とは異なる指定基準や報酬体系、支援の考え方への理解が求められるため、新規指定申請や人員配置、設備整備に加え、専門性の高い人材の確保・育成が必要となります。また、法人格により参入可能な事業分野に制約がある場合もあることから、十分な事前準備が必要です。

⑤ 合併・事業譲渡等

吸収合併または新設合併により複数の法人を統合する合併や、特定の事業を継続するために、当該事業に関する組織の財産を他の法人に譲渡・譲受する事業譲渡・譲受（以下、「事業譲渡等」）も考えられます。土地・建物といった財産だけではなく、事業に必要な有形的・無形的な財産を他法人に譲渡・譲受することも選択肢としては考えられます。合併や事業譲渡等により、経営基盤の強化や人材・ノウハウの共有が進み、事業の継続性やサービス提供体制の安定化、スケールメリットを活かした間接業務の効率化やコスト削減が期待されます。

一方で、組織体制や運営方針の統一、利用者や職員に対する影響への配慮、各種指定や契約関係の整理など、実務面での対応が必要となります。このため、合併や事業譲渡等の意思決定を行う前に、財務状況の把握をはじめ、資産、負債（簿外負債を含む）等についての十分な調査・分析を行うことが重要です。

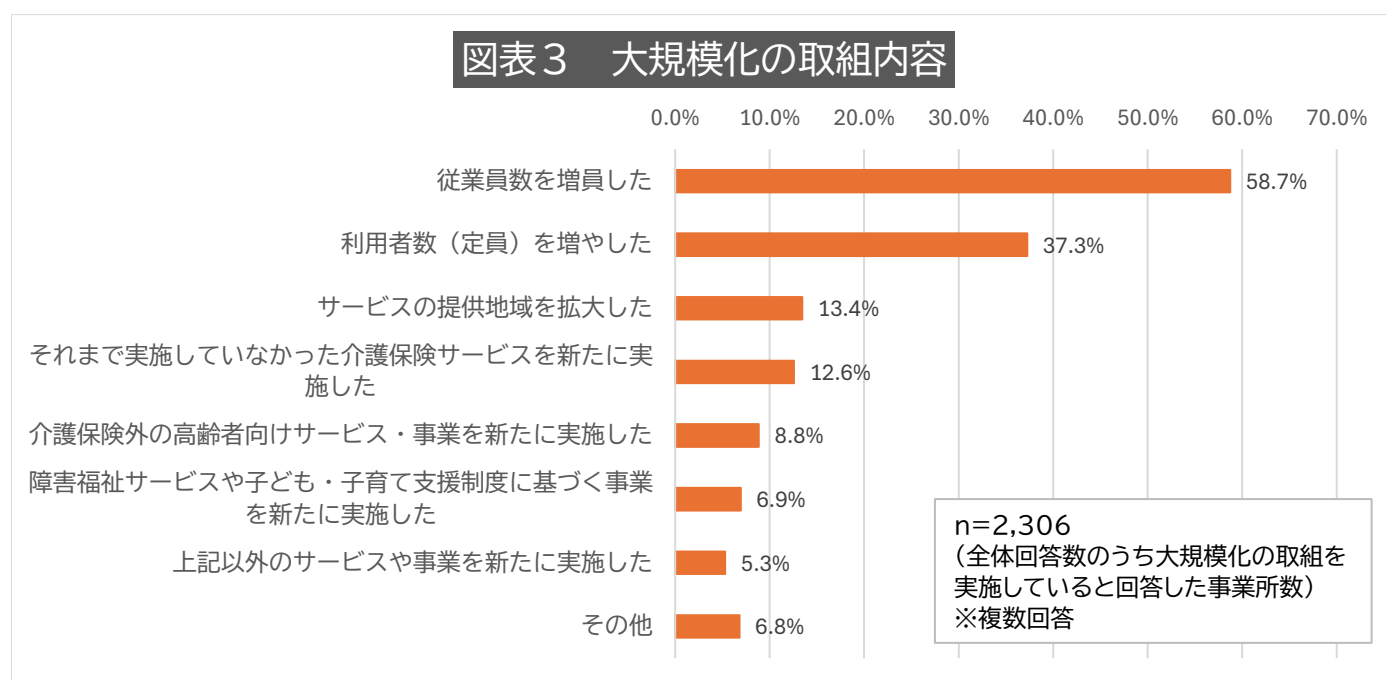
なお、社会福祉法人の合併は、社会福祉法の規定により社会福祉法人間に限って認められており、その手続きについては、厚生労働省が公表している「[合併・事業譲渡等マニュアル](#)」において詳しく解説されています。

2. 大規模化が必要とされる背景

2040 年にかけて高齢化の進行や生産年齢人口の減少が見込まれ、サービス提供体制の構築が重要となる中で、業務の標準化や介護テクノロジーの活用による業務効率化、スケールメリットを活かした資材調達コストの削減などの取組は有効であると考えられます。小規模経営をしている法人・事業所が安定的に必要な事業を継続していくためには、まずは、協働化を進めていくことが考えられますが、大規模化も一つの有効な手段です。大規模化は外部の M&A等を支援する事業者を含め、事業者間で進めていく必要があります。また、その際、大規模化を単なる事業規模の拡大とするのではなく、人材の確保・定着や経営の持続可能性を高め、地域に必要な介護サービスを安定的に提供し続けるための基盤づくりとして位置付けることが重要です。

3. 大規模化の取組内容

アンケート調査の結果においては、大規模化の取組内容として「従業員数を増員した」が最も多く、次いで「利用者数（定員）を増やした」が多いことが示されました。また、「それまで実施していなかった介護保険サービスを新たに実施した」や、「障害福祉サービスや子ども・子育て支援制度に基づく事業を新たに実施した」といった回答も示されました（図表3）。



4. 大規模化の効果

大規模化の効果として、アンケート調査では以下の回答が多く挙げられました（図表4）。

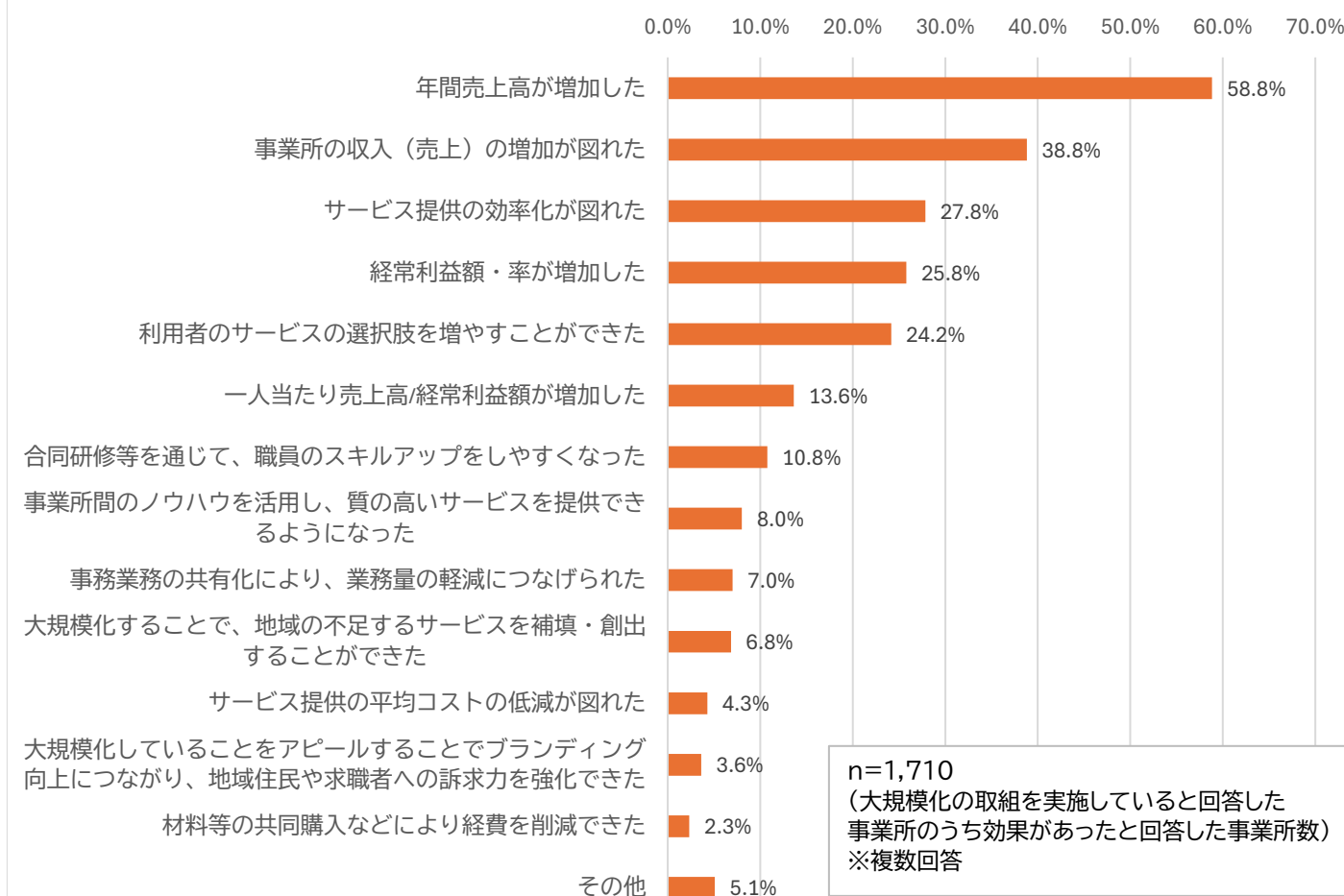
- ・「年間売上高が増加した」
- ・「事業所の収入（売上）の増加が図れた」
- ・「サービス提供の効率化が図れた」

事業規模の拡大により、利用者の受け入れ体制が強化されるとともに、間接業務の集約や業務分担の見直しなどを通じて、運営の効率化が進んだ事業所が一定程度存在することが示されています。

一方で、初期投資や体制整備に時間を要する場合や、人材の定着や業務運営が軌道に乗るまで一定の期間が必要となるケースもあることから、効果の現れ方には法人・事業所ごとの差があると考えられます。

このように、大規模化の効果は、売上や効率性といった比較的把握しやすい指標に表れるものだけでなく、中長期的に現れる運営面や人材面での改善効果も含め、段階的に発現していくものと捉えることが重要です。

図表4 大規模化の効果



5. 行政による支援策

大規模化は、最終的には法人・事業所による経営判断に基づいて進められるものですが、地域におけるサービス提供体制を将来にわたり維持・確保していくという観点からは、国や自治体においても、法人・事業所の取組を後押しするための適切な支援を行っていくことが求められます。介護事業所の増設、介護保険サービスやその他事業への展開、合併や事業譲渡等による大規模化を検討するに当たっては、国や自治体の支援策を活用できる場合があり、例えば、厚生労働省では、介護事業所を運営する法人を含む小規模事業者のグループが行う、協働化・大規模化等を通じた職場環境改善の取組に対して、補助事業を実施しています。

また、独立行政法人福祉医療機構（WAM）において、福祉医療施設の安定的かつ効率的な経営に向けた情報提供等のサポートのほか、合併を検討・希望する社会福祉法人同士を引き合わせる合併支援業務などを行っており、大規模化を検討する際の基礎的な判断材料として活用することが可能です。

これらの支援策は、大規模化の意思決定そのものを左右するものではありませんが、取組を具体化する際の負担軽減や、計画の実現可能性を高める要素となり得ます。そのため、大規模化を検討する際には、事業計画の策定段階から、活用可能な支援策の有無や要件について事前に確認しておくことが重要です。

コラム5 ～合併に関する支援施策～

令和7年度より、独立行政法人福祉医療機構（WAM）において、合併を検討または希望する社会福祉法人を対象に、希望する条件に合致する社会福祉法人同士を引き合わせる「社会福祉法人合併支援業務」が実施されています。本事業は、希望する条件等が一定程度合致する法人同士を引き合わせ、合併に向けた検討の機会を提供するものです。

対 象：社会福祉法人

支援内容：合併を検討する社会福祉法人からのマッチング希望の相談・情報登録を受け、合併候補検討先の紹介及び顔合わせの調整等までを実施

支援期間：登録から5年間

利 用 料：無料

（※面談時の交通費等実費相当額については、登録している各法人の負担）

6. 大規模化の進め方

本節では、大規模化の実践事例をもとに、大規模化を進める各段階において留意すべきポイントや考え方について、お示しします。

大規模化を進めるための3つの STEP

大規模化の実践事例をもとに、大規模化の進め方を3つの STEP にてお示します。

STEP1

大規模化を検討する

情勢を把握した上で、大規模化の可能性を検討し、自法人の経営理念や事業計画に基づき、大規模化の方針を検討する。

P.32

STEP2

具体的な準備を進める

イニシャルコストの試算や他法人との競合性の分析などを行い、事業の実現可能性を検討した上で意思決定し、段階を踏んで進める。
また、補助金等、活用できる支援策がないか確認する。

P.34

STEP3

大規模化(規模拡大・事業展開・合併・事業譲渡等)し、PDCAを回す

職員に対する説明を複数回行うなど、丁寧なプロセスを踏みながら進める。
定期的に振り返りを実施し、継続的な改善を考える。

P.42

STEP 1 大規模化を検討する

事例からわかること

<アサヒ産業株式会社（東京都荒川区）>【事例①】

- ・ 業績の改善と生産性の向上に向けて、従来の事業形態に捉われない、新しい事業にチャレンジしなくてはならないと思い、決断した。

<社会福祉法人 スマイリングパーク（宮崎県都城市）>【事例④】

- ・ 多角的に事業展開する他法人への人材流出を実感し事業展開を決意。現場の声から地域や利用者のニーズを拾い、新規の介護保険サービスを展開した。

<社会福祉法人 あさがお福祉会（徳島県徳島市）>【事例⑤】

- ・ 社会福祉法人としての経営規模が小さく赤字状態が続き、人材確保も難しくなる中で、事業規模の拡大とブランディングの必要性を強く感じた。介護事業は地域の中で後発であり人材確保も困難だったため、コミュニティカフェからスタートすることとした。

ポイント

- ✓ 自法人の経営理念や事業計画に基づき、大規模化の方針を検討する。
- ✓ 自法人の経営状況や課題、周辺のサービス需要や労働市場、介護保険事業（支援）計画など自治体の動向等の情勢を把握した上で、大規模化の可能性を検討する。

大規模化を検討するに当たっては、まず自法人の経営理念や中長期的な事業計画を踏まえることが重要です。その上で、自法人・事業所の経営状況や抱えている課題、周辺地域におけるサービス需要や労働市場の状況、介護保険事業（支援）計画など自治体の動向について把握し、大規模化の可能性や選択肢を検討していくことが必要です。

① 自法人・事業所の現状把握

はじめに、自法人・事業所の「強み」や「課題」を整理するとともに、経営資源や財務状況などを確認します。例えば、他法人・事業所にはないサービスの提供や、介護福祉士や看護師など専門職の配置が充実していること、経験年数の長い職員が多いことなどは、サービス提供体制上の強みとして捉えることができます。

あわせて、自法人・事業所が有する経営資源の状況を整理することも重要です。介護サービス事業における経営資源の状況としては、例えば以下が考えられます。

- ① 現場を担う職員や管理者、大規模化の企画・検討を担う人材の状況
- ② サービス提供に必要な建物、設備、備品、ICT等のインフラ
- ③ 資金面の状況（流動資産の状況や自己資本比率、資金余力に関する指標等）
- ④ 利用者情報、職員情報などの蓄積状況

これらの視点については、事業所単位で整理するだけでなく、法人全体として俯瞰的に確認することが重要となります。

② 周辺のサービス需要・労働市場の分析

大規模化を検討するに当たっては、地域における介護サービスの供給状況を踏まえつつ、周辺のサービス需要や同一市場で事業を行う法人・事業所の動向、提供しているサービスの特徴や強み等について、情報収集及び分析を行うことが重要です。

情報収集及び分析を行うためには、下表に示すシステムや調査が役立つ場合がありますので、必要に応じてご参照ください。

システム・調査	得られる情報
<u>介護サービス情報公表システム</u>	地域の介護サービス情報 (各事業所の概要・特色等(運営方針、サービス提供地域、受け入れ可能人数等))
都道府県及び市区町村の介護保険事業(支援)計画	各自治体における施策、地域の介護サービスの実績、見込み (高齢者人口の推移、要支援・要介護認定者数の推移、介護職員の需要推計等)
<u>地域包括ケア「見える化」システム</u>	各地域における介護・医療の現状(第1号被保険者数、要介護認定者数、介護人材の需給推計等)
一般職業紹介状況(職業安定業務統計)、介護労働実態調査等	労働市場(職種別有効求人倍率、採用率と離職率の動向、従業員の過不足状況等)

これらの情報を総合的に整理し、自法人・事業所における介護サービス提供の現状を客観的に把握した上で検討することが必要です。その際、介護サービスは地域住民の生活を支える基盤的なサービスであることを踏まえ、大規模化が事業の継続性の確保に資するかという観点のみならず、地域における介護サービス提供体制の維持・確保や、質の高い介護サービスの提供といった観点から検討することも重要です。

STEP 2 具体的な準備を進める

事例からわかること

<アサヒ産業株式会社（東京都荒川区）> 【事例①】

- ・ 利用者のニーズを踏まえ、中重度者向け介護保険外サービスの提供を目指した。 職員の技能を活かし、介護保険外サービスとしてマッサージサービスや理学療法士による相談受付を開始した。

<社会福祉法人 スマイリングパーク（宮崎県都城市）> 【事例④】

- ・ 近隣の経営者から居宅介護支援事業から始めるべきと助言があった。居宅介護支援ゆえの他事業所とのつながりというメリットがあり、また情報収集の観点からも、事業方針検討の参考となった。
- ・ 居宅介護支援、通所サービス等に順次拡大していった。

<社会福祉法人 あさがお福祉会（徳島県徳島市）> 【事例⑤】

- ・ 経営規模の拡大と収支改善のため法人のブランド力強化と事業拡大を行うこととした。費用がかかり運営ハードルの高い介護・福祉サービスではなく、取り組みやすいコミュニティカフェからスタートした。

ポイント

- ✓ 経営戦略に基づき、市場調査や成功の可能性、リスクなど、事業の実現可能性について検討した上で意思決定する。
- ✓ 事業展開の場合は、まずは市場の分析を実施し、その上でイニシャルコスト等の財務面での試算等を実施する。
- ✓ 合併の場合は、他法人の財務状況、自法人との競合性等を分析した上で検討する。協働化によるつながり等を活用することも有効な手段であり、他法人・事業所との関係性をもとに、地域のサービス確保の観点から、大規模化を行う。
- ✓ 大規模化に当たっては、段階を踏んで進めていくとともに、補助金など活用できる支援策がないか確認する。

自法人・事業所としての経営戦略に基づき、大規模化の対象となるサービスについて、事業の実現可能性を具体的に検討することが必要であり、例えば以下のような項目について検討することが考えられます。

【財務面での検討】

事業展開を行う場合には、市場の分析を行い、想定される成功の可能性やリスクを整理した上で、初期に必要な費用（イニシャルコスト）や、事業を継続的に運営するための費用（ランニングコスト）について、財務面からの試算を行うことが必要です。

大規模化後の収入によって初期投資をどの程度の期間で回収できるか、資金繰りに支障が生じないかといった観点から、収支の見通しを立てる必要があります、特に新規開設等の場合には、開設当初に十分な収入が確保できない可能性があることから、一定の運転資金を確保することが重要です。

また、合併を検討する場合には、相手法人の財務状況や事業内容、自法人との競合関係の有無などを分析した上で、経営上の相乗効果やリスクを総合的に検討することが求められます。

事業の実現可能性を検討するに当たっては、金融機関とも相談しながら、収支シミュレーションを行い、資金収支の見通しを確認した上で判断することが望ましいと考えられます。介護サービスごとの支出構造を把握するためには、厚生労働省が公開している介護事業経営実態調査、介護事業経営概況調査、介護従事者処遇状況等調査などの統計が参考になると考えられます。

また、事前に補助金など活用可能な支援制度がないかを確認することも重要です。

【法務・規制面の確認】

大規模化を進めるに当たっては、法務・規制面についても考慮する必要があります。利用者定員の増加や、新たな介護サービスへの進出といった事業拡大そのものについて、介護保険法上、明確な規制、制限はありませんが、実際に事業を展開するためには、介護保険法に基づく指定や、老人福祉法に基づく認可等を受けることが必要な事業もあります。

特に事業所の新規指定に関しては、指定申請の数か月前から事前相談を求める自治体もあるため、事業展開を検討する段階から自治体と情報交換を行い、必要な手続や書類、指定までのおおよそのスケジュールを把握しておくことが必要です。

新規サービスを実施する場合には、制度上の位置付けや具体的な運用について、国や自治体を示す事務連絡やQ & A等を事前に確認しておくことが重要です。これらは指定や報酬算定の実務に直結するものであり、事業計画の検討段階から把握しておく必要があります。

また、介護サービス事業への展開に当たっては、自治体が独自に設けている制限や運用ルールが存在する場合がある点にも留意が必要です。加えて、自治体を実施する補助金・助成金については、交付要件や対象事業に条件が付されていることも少なくありません。

さらに、事業所の設置やサービス展開に当たっては、自治体が策定する介護保険事業（支援）計画との整合性が求められる場合があります。計画に沿った形での事業展開が必要となることがあります。このため、事業拡大や新規参入を検討する際には、早い段階から自治体と相談を行い、必要な手続きや留意点を確認しておくことが必要です。

加えて、合併や事業譲渡等を行う際に、国や自治体からの補助金を活用して取得した財産を処分したり、財産の用途を変更したりする場合には、「補助金等に係る予算の執行の適正化に関する法律」に基づき、事前に国や自治体の承認が必要となる点にも注意が必要です。

※ 現行制度では、社会福祉法人、医療法人等が施設等の財産を有している場合で、取得の際に国庫補助がなされている場合においては、転用・貸付の後に社会福祉事業を行う場合であっても、財産取得から 10 年未満の転用の場合等には、原則補助金の国庫返納が必要となっています。

令和 7 年 12 月 25 日に取りまとめられた社会保障審議会介護保険部会意見書において、国庫納付を求めない特例を拡充することが必要であるとの意見が示されており、例えば、経過年数 10 年未満の場合でも「当初の事業を継続することが介護保険事業計画等の達成に支障を生じるおそれがあると自治体が判断する場合は、福祉施設（高齢者・障害者・児童施設）への全部転用等（高齢者施設が含まれる場合に限る。）の際の国庫納付を不要とすることが適当である」とされています。

さらに近年は、労働時間管理の厳格化や勤務間インターバル制度の導入、多様な働き方の推進など、労働関係法令への対応が一層求められています。大規模化や事業拡大を進めるに当たっては、法令を順守した適切な労務管理体制を構築するとともに、職員の働きやすさや定着につながる職場環境の整備をあわせて進めていくことが必要です。

【人材・運営体制の検討】

大規模化を検討するに当たっては、人材の確保や配置のあり方が重要な検討事項の一つとなります。

近年では、介護人材の確保を目的として事業譲渡等が行われるケースも見られますが、その際には、譲受する事業所の職員について雇用を継続できるか、また、継続する場合に自法人の賃金体系や人事制度との調整が可能かといった点を、事前に確認しておくことが求められます。また、現場の職員に加えて、事業所運営を担う管理者の確保も重要な視点となります。

法人の理念や方針に沿ったサービス提供を行うため、立ち上げ期に既存事業所から職員を配置することも考えられますが、その場合には、既存事業所の運営に支障が生じないよう、体制の見直しや人員補充についても併せて検討しておくことが必要です。

また、大規模化に当たっては、一度に事業所数を大きく増やすのではなく、運営体制や人材確保の状況を踏まえ、段階的かつ計画的に進めていくことが有効です。これにより、職員の負担増や運営上の混乱を抑えながら、事業の安定性を高めることができると考えられます。

さらに、新たな介護サービスへの参入や、これまでとは異なる分野への事業展開を行う場合には、当該事業の運営経験や知見を有する人材の確保が課題となる場合があります。こうした場合、外部人材の活用や、事業譲渡等によってノウハウを引き継ぐといった選択肢が検討されることもあります。

【具体的な準備の実施】

これまでに示した検討すべき項目を踏まえ、多角的に検討を行った上で、事業計画の実現可能性を検討していくことが重要です。その際、計画どおりに進んだ場合のみならず、稼働率が想定を下回る場合や、人材確保が計画どおり進まない場合なども念頭に置き、あらかじめ対応の方向性を検討しておく必要があります。

こうした点を踏まえつつ、大規模化に向けた具体的な準備を段階的に進めていくことが求められます。

【大規模化に特有の検討プロセスの実施】

大規模化を進めるに当たっては、リスクや実現可能性について事前に十分な調査・検討を行うことが重要です。

例えば、事業譲渡等により事業を引き継ぐ場合には、譲受対象となる事業の状況について、デュー・デリジェンスやフィージビリティ・スタディを行い、事業の実現可能性や費用対効果を検証した上で、対応を検討していくことが一般的です。

デュー・デリジェンス (Due Diligence)

事業拡大や合併、事業譲渡等を検討するに当たって、対象となる事業や法人について、その価値やリスク、運営状況等を把握するために行う調査をいいます。

財務、法務、税務、人事・労務、事業運営の状況など、複数の視点から情報を整理するものであり、経営判断や関係者への説明に活用されます。

フィージビリティ・スタディ (Feasibility Study)

新たな事業やプロジェクトについて、事業化が可能かどうか、また継続的な運営が見込めるかといった点を確認するために行う検討・調査をいいます。

想定される収支や人員体制、運営上の課題などを整理するものであり、事業を進めるかどうかを判断する際の参考とされます。

特に、小・中規模の法人・事業所においては、資金や人員に限りがある場合も多いため、大規模化によって想定される収支や運営上のリスク、制度面での対応状況などについて、可能な限り事前に確認しておくことが経営判断を行う上で重要となります。

また、合併を行う場合には、事業の強みや将来性だけでなく、例えば、負債や運営上の課題など様々なリスクも引き継ぐことになります。このため、事業譲渡等の場合以上に、法人全体の状況等を含めた整理を行った上で、十分に検討していくことが求められます。

こうした検討を行う際には、会計や税務、法務等に関する専門的な知見が必要となる場面も少なくありません。自法人内での対応が難しい場合には、外部の専門家に相談し、判断材料を補完することも一つの方法です。

なお、社会福祉法人が事業展開を行うに当たっては、公益性・非営利性を踏まえつつ、安定した経営基盤の下で、良質かつ適切な福祉サービスの提供につなげていくことが求められます。こうした考え方を踏まえ、厚生労働省からは、社会福祉法人の事業展開の手続きと留意点等を整理した「社会福祉法人の事業展開に係るガイドライン」が示されています。

【合併・事業譲渡等の手続】

合併や事業譲渡等を検討する際には、一般的な考え方や留意点を整理した資料として、中小企業庁が公表している「中小M&Aガイドライン」も参考になります。なお、「中小M&Aガイドライン」は、状況に応じて改訂が随時行われているため、確認の際は最新のものを参照するように留意してください。

一方で、社会福祉法人は持分がないことより、合併契約に基づき又は先立って、合併の相手法人へ金銭を支払う行為や経済的利益を与える行為は、想定されません。このため、株式会社のM&Aとは異なり、法人格ごとの制度や手続きの考え方を踏まえた対応が必要となります。

社会福祉法人における合併・事業譲渡等の具体的な手続きや留意点については、厚生労働省が公表している「合併・事業譲渡等マニュアル」において整理されています。同マニュアルでは、検討の進め方や関係者への説明、手続き上のポイント等が示されていますので、実務を進める際の参考として確認しておくことが望ましいです。

コラム6 ～「合併・事業譲渡等マニュアル」(抜粋)～

➤ 合併・事業譲渡等の目的の明確化

合併、事業譲渡等を行う際には、まず、その目的が明確でなければなりません。目的を明確にするためには、以下の点を整理することが必要です。

- 1) 合併、事業譲渡等は、法人の理念・経営戦略に沿うものかどうか
- 2) 合併、事業譲渡等は、地域福祉の維持・発展に寄与するかどうか
- 3) 合併、事業譲渡等は、地域住民の抱える地域生活課題に対応するものとなっているか

➤ 合併・事業譲渡等の相手となる法人の調査

合併、事業譲渡等を行う目的が明確になれば、その可否を判断するために、合併、事業譲渡等の相手となる法人を調査することになります。

調査にあたっては、以下のような項目について整理することが必要です。調査に際しての情報は、可能な限り協議の前に入手し、分析することが肝要です。

そのほか、平成 28 年改正法で新たに規定された、特別の利益供与の禁止や利益相反等に抵触することのないよう、注意が必要です。

また、事業の譲渡しの場合には、当該事業を実施することのできる法人であるか、当該事業の継続性が見込まれるかが特に重要となります。

(合併、事業譲渡等の相手となる法人に係る調査内容の例)

- 1) 法人の沿革
- 2) 経営理念、経営戦略、経営方針
- 3) 組織、事業
- 4) 評議員、理事、監事の構成
- 5) 職員の状況(労働組合、年齢構成、人事制度等)
- 6) 監事監査、会計監査の状況
- 7) 他分野の場合には、その分野の業界分析
- 8) 地域における需要と競合事業者の状況
- 9) 過年度、現在の財務状況と将来的な財務状況の見通し
- 10) 事業展開する各地域の事情
- 11) 合併、事業譲渡等を行った場合の相乗効果

➤ 計算書類の分析

合併、事業譲渡等の意思決定を行う前に、財務的な調査、特に、資産、負債(簿外負債にも留意)の状況等についての分析、調査を実施することが重要です。また、収益性分析については、その後の事業活動を通じて、事業収益を安定的に確保することができるかどうかに着目することが重要です。

社会福祉法人は、営利性を追求するものではありませんが、合併、事業譲渡等を通じて、事業の継続性、自立性を確保し、質の高い福祉サービスを安定的、継続的に提供しなければならないと考えられるため、財政状態や収益性分析を行うことは重要です。

なお、調査にあたっては、公認会計士等の専門家の利用を行う方法も考えられます。

特に以下のような経理処理についてチェックを行うことも必要です。

- 1) 減価償却費（国庫補助金等特別積立金取崩額を含む）の会計処理
- 2) 退職給付引当金の会計処理（年金債務や退職給付債務の計上不足）
- 3) 賞与引当金、徴収不能引当金の会計処理
- 4) 資産の評価損や有価証券の評価損益の会計処理
- 5) 収益及び費用（人件費、事業費、事務費）に関する発生主義（実現主義の会計処理）
- 6) 基本金の会計処理
- 7) 過剰、不適正な報酬等の支払処理
- 8) 簿外債務等の注記もれ

➤ 将来事業計画の作成

合併、事業譲渡等における将来事業計画については、複数年分の計画（具体的な事業内容、見込計算書類等）を作成する必要があります。この将来計画は、過度に主観的なものであってはならず、客観的に一定の根拠をもって作成されていることが必要であり、法人の評価の基礎として足りる十分な合理性を有しているかどうかを判断する必要があります。

将来事業計画の策定、又は法人評価を行うにあたっては、以下の点が参考になります。

- 1) 法人の理念や合併、事業譲渡の理念が反映されているかどうか
- 2) 事業戦略（事業展開、サービス提供など）、人事戦略（賃金制度、採用計画など）、財務戦略（資金調達、使途）といった各個別戦略との整合性があるかどうか
- 3) 具体的かつ合理的に数値化されているかどうか
- 4) 根拠が明確化されているかどうか
- 5) 社会福祉充実計画等の内容と不整合がないかどうか

コラム7 ～M&A詐欺等にご注意ください！～

近年、高齢化や後継者不足に悩み、資金繰りに不安を抱える中小企業等を対象に、M&Aによって経営者保証の切り替えを行うことを装い、買収後にこれを履行することなく資金や資産を不適切に流用する悪質な買い手に関する事案が報道されています。

具体的には、株式譲渡代金の大部分を後払いとすることや、退職慰労金に回すこと等により、譲渡時に十分な対価を支払わないまま経営権を取得し、企業の現預金を様々な名目で移転させ、一方で負債や経営者保証を旧経営者側に残すことで、結果として企業を倒産に追い込み、旧経営者も破産せざるを得なくなる、といったケースが確認されています。

このような事案については、中小企業庁が公表している「[昨今の中小M&A市場における動向を踏まえた周知・注意喚起について（2024年5月）](#)」においても注意喚起がなされています。

上記のようなケースには、以下のような特徴が見受けられることがあります。

- ✓ 買い手の関心が主に現預金の残高や早期換金可能な資産にある。
- ✓ 到底再建できそうにない債務超過の企業を中心に連続的な買収を行う。
- ✓ 従業員への給与未払いや取引先への支払いの遅滞が度々発生する。
- ✓ 会社の資金や資産が接待交際等の名目で不適切に使用される。

また、こうした問題が生じる前後で、買い手側と徐々に連絡が取れなくなるといったケースも報告されており、違和感を覚えた場合には速やかに弁護士をはじめとする専門家への相談に移りましょう。

このようなトラブルを事前に回避するためには、売り手側においても、例え資金繰りの関係で時間的余裕がなくとも、買い手の財務的な信用に関心をもち、自らが選任する専門家や第三者を介在させたり、事業承継・引継ぎ支援センター等の公的機関や金融機関等のセカンド・オピニオンを聞いたりしながら、客観的な視点で内容を確認することが有効とされています。

また、M&Aに関する支援を行うM&A支援機関には、病院・クリニックと異なり参入障壁となる法規制が存在しません。中小企業庁が定める「[中小M&Aガイドライン](#)」には、M&A支援機関に遵守を求める事項に関する記載もあるため、同ガイドラインを遵守すること等を登録要件とした[M&A支援機関登録制度](#)に登録をしているか等、信用のできるM&A支援機関を選定することを推奨します。

なお、民間のM&A支援機関の自主規制団体（任意加入団体）の一つである一般社団法人M&A支援機関協会では、不適切なM&A取引の防止を目的として、2024年10月より不適切な譲受事業者（買い手）に関する情報共有を開始しており、支援を依頼するM&A支援機関が、こうした取り組みに参加しているかを確認しておくことも有益といえます。

STEP 3 大規模化（規模拡大・事業展開・合併・事業譲渡等）し、PDCAを回す

事例からわかること

<アサヒ産業株式会社（東京都荒川区）>【事例①】

- ・ 新規オープン時は職員の負担感があったと思うが、働き方の工夫などで離職者を出さずに済んだ。

<社会福祉法人 スマイリングパーク（宮崎県都城市）>【事例④】

- ・ 現場職員からの提案を踏まえて新規サービスを開始。以降現場職員の声から地域や利用者のニーズを把握し、事業展開につなげている。

<社会福祉法人 あさがお福祉会（徳島県徳島市）>【事例⑤】

- ・ 経営規模の拡大と収支改善のため法人のブランド力強化と事業拡大を行うこととした。
- ・ 地域内でのブランディングを考えながら、こども子育て支援や障害福祉サービス等多方面に進出した。
- ・ 制度に基づくビジネスが多いことから、行政機関とは密に連携・調整を図るようにしている。

ポイント

- ✓ 大規模化、特に合併は、管理者だけでなく現場職員にも大きな影響があるため、職員に対する説明を複数回行うなどの丁寧なプロセスを踏む。
- ✓ 事業を軌道に乗せるため、定期的に振り返りを実施し、継続的な改善を考える。

大規模化は、事業運営だけでなく、職員の働き方や意識にも少なからず影響を与えることから、関係者への配慮や説明を行いながら、段階的に進めていくことが重要です。

また、大規模化後の事業を安定的に継続していくためには、協働化の取組と同様に、事業の状況を振り返りながら、必要に応じて見直しを行っていくことが求められます。次のページで、大規模化の内容を振り返る際の主なポイントを示します。

ポイント	振り返りの視点
構造	➤ 当初企画した取組内容が実行できているか ➤ 当初計画した体制や形態を構築することができたか
過程	➤ 事業運営が当初想定したオペレーションに沿って実施できているか ➤ 進め方について、改善点はないか ➤ 事業に関わる職員の状況や意欲に大きな変化が生じていないか
結果	➤ 目標・目的は達成できたか（例：利用者数、収支の状況など） ➤ 想定していた収支や運営の見通しと大きな乖離が生じていないか

こうした振り返りを踏まえ、次の取組につなげていくことが、事業の安定的な継続に向けて重要となります。



協働化の実践事例

No.	法人・事業所名	取組概要	ページ
①	社会福祉法人東北福祉会	事業所見学をきっかけに人材育成で連携	46
②	株式会社ライフサポート山野	「管理者」から「経営者」へマインドを共有する仲間と歩む	47
③	社会福祉法人福智町社会福祉協議会	公益的取組を地域共同で実施 多様な連携・協働を実現	48
④	一般社団法人やす地域共生社会推進協会	共同送迎で業務効率化 介護保険外の支援にも取組を拡大	49
⑤	一般社団法人豊中市介護保険事業者連絡会	地域の多数事業者が参画 「会釈のできる地域づくり」を合言葉に地域課題解決	50
⑥	社会福祉法人十日町福祉会	地域包括ケアを進める研究会設立 人材マッチングサイトを設置して人材確保	51
⑦	姫路医療生活協同組合	ケアプランデータ連携システムを導入 取引先事業所にも導入を推奨	52
⑧	社会福祉連携推進法人ジョイント&リップル	介護・障害福祉・子ども子育ての事業の垣根を越えて 社会福祉連携推進法人を設立	53
⑨	社会福祉法人ふるさと	小規模法人で連携 補助金を活用しながら採用や福祉体験の取組を実施	54
⑩	NPO法人ゆうらいふ	業務効率化のため ICT ツールを協働して活用 生産性向上に地域で取組む	55

大規模化の実践事例

No.	法人・事業所名	取組概要	ページ
①	アサヒ産業株式会社	職員のスキルを活かして介護保険外のサービスへ事業展開	56
②	合同会社JJコーポレーション	訪問介護立ち上げ後にスピーディーな意思決定で障害福祉サービスを展開	57
③	有限会社エムツーコーポレーション	自社職員向け企業内保育所設置をきっかけに介護事業から保育事業へ進出	58
④	社会福祉法人スマイリングパーク	現場の声・地域ニーズを拾い上げ積極的な事業多角化で大規模法人に成長	59
⑤	社会福祉法人あさがお福祉会	ブランディングを意識した事業展開で地域貢献 カフェ運営など新しいサービスに進出	60
⑥	社会福祉法人むべの里光栄	歴史ある法人を吸収する形で合併 職員への丁寧な説明と調整で運営を安定化	61

おわりに

高齢化や人口減少が進む中、介護事業者が地域において安定的に事業を継続していくためには、他法人・事業所との連携・協働化や、経営の多角化も含めた大規模化の取組が、有効な方策の一つであると考えられます。

本ガイドラインで紹介した実践事例を踏まえると、連携を進めるに当たっては、まず他法人・事業所や自治体等とのつながりを築き、共通の問題意識を共有できる関係を形成した上で、取組内容・体制・形態を検討し実施することや、実施後に結果を振り返ることが重要であることが伺えます。

また、法人・事業所間の連携にとどまらず、障害福祉や児童福祉など他分野の法人・事業所との連携を進めることも考えられ、こうした分野横断的な取組を実施していくことが、将来にわたる地域のサービス提供体制の確保に寄与すると期待されます。

協働化・大規模化の取組内容や進め方は、地域の実情や法人・事業所の状況によってさまざまであり、それぞれの状況に応じて検討していくことが重要です。本ガイドラインが、介護サービスを提供する法人・事業所及び自治体において、自らの状況に応じた持続可能な事業運営の在り方を検討する際の参考となれば幸いです。