

次に、コントラクト・アウト（外部委託）に触れる。

コントラクト・アウト（外部委託）における中心的なサービスプロバイダーはAge Concernである。日本と同様に、コントラクト・アウト（外部委託）の傾向は増大している。コントラクト・アウト（外部委託）には、1）自分で組織（施設）を保有している団体、2）自分が組織（施設）を保有していない団体、という2タイプある。自分で組織（施設）を保有している団体は、地方政府等とのネットワークがあるが、環境変化に対して敏感にならざるを得ない。自分が組織（施設）を保有していない団体は、機能としては、政府への政策提言（アドボカシー）が中心であり、あまり環境変化に対して敏感でなくてよい。

最後に、経営環境の変化として、チャリティ法1995年改正法の影響に触れる。

本組織では、財源の変化や会計システムの変更によっても経営政策は変わっていない。本組織は補助金を国からもらい、地方へ振り分けるだけであり、地方が事業を行うので変化しなくても問題はない。補助金が多くても少なくてもそれなりの仕事がある。

#### （5）日本の本組織への関心

本組織の政策提言活動から施設・ケアとの関連性がかなりある。本組織は保有施設が、Shelterd Housing（健康な老人対象施設）、Worden、Redidential Homeなど11施設と少ないにもかかわらず、他の施設に大きな影響を与えている。これらの運営手法が、日本において、本組織に関心が多く集まる理由であるようだ。

上記施設の運営は、自治体と各施設との合同により経営されている。本組織は、施設と住民との利害の調整を行っている。

Shelterd Housingにおける入所老人は、自分のことは自分でできるという自立性を持っている。本組織は、Shelterd Housingへの対応として、しだいに衰えていく入所者に対する看護や介護は特別かつ個別に行うという「特別・個別指導サービス」を重要視している。

## II 各論編

### 4 エイジ・コンサーンとヘルプ・ザ・エイジドの財務政策

#### 4-1 全体的な財務構造

##### 4-1-1 イギリス介護老人福祉施設のNPOの財務的特徴

###### （1）全般的特徴

両組織の財務諸表は、1995年チャリティ法（会計及び報告書）と慈善団体向け会計実務勧告書によって、要求される様式で表示されている。

財務諸表は3種類ある。資金調達活動報告書（財務活動計算書）(Statement of Financial Activities)、資金収支計算書(Cash Flow Statements)、貸借対照表(Balance Sheets)の3種類である。わが国の財産目録に相当する書類はみられなかった。

NPOとPOとの組織間関係組織に基づく連結会計システムであり、会計上、グループ全体

とNPOたる慈善団体との2区分がある。当該連結会計システムは、わが国にはない会計システムである。また、1985年会社法230条によって財務諸表の経理区分は、グループ全体だけを表示すればよいともされている。

エイジ・コンサーンは、2つの経理区分を行っているが、ヘルプ・ザ・エイジドは、グループ全体のみを表示している。そのため、純粋な慈善団体間の比較は、公開されている財務諸表から行うことができない。よって、本研究は、比較分析としてグループ全体の相互間を試みている。

資産マイナス負債たる正味財産（純財産）の名称は、Fundで統一されている。また、正味財産（基金）の分類は英国より米国の方が詳しいようである（例＝短期や長期で区分しているものもある）。

会計上の注記として、会計方針や各勘定項目に詳しい説明があるが、全体像を見るために簡潔明瞭になっている。

日本・英国とも原価レベルの分析であり、原価を分母と分子で組み合わせた比率による経営分析指標の確立が求められる。

## （2）最近の動向としての会計方針の変更

1999年12月、チャリティ委員会による、会計実務公開草案(Exposure Draft of Recommended Practice)の「慈善団体の会計と報告」が発刊されたことに従い、代理機関として効果的に活動する中間支援慈善団体(intermediary charities)の会計上の取り扱いが明確にされた。また、プロジェクトの資金調達収入とその成果の配賦は、当年の成果から除外されることになった。

このように、世界的潮流として増加しつつある中間支援NPOに対する特別な会計システムと、NPOの最も必要な資金調達に対する会計支援制度の存在は、イギリス福祉NPO業界の巨大市場を感じざるを得ない。

1999年2月に、会計基準審議会(Accounting Standards Boards)は、財務報告基準(Financial Reporting Standards)15条(FRS15)の「有形固定資産」を發布した。そのFRS15によれば、慈善団体は、現在では、「自由保有不動産及び定期賃貸借の物件」として減価償却することになっている。

以上のように、イギリスでは以前から減価償却制度は存在し、福祉施設系NPOの減価償却制度も次第に発展を遂げてきている。わが国では、2000年4月前における福祉施設は、減価償却制度がない経理基準準則のみであったため、NPOの減価償却制度はほとんど発展していない。そのため、イギリスのNPO減価償却制度の動向はわが国に対してかなり参考になると考えられる。

会計方針の変更は、世界的な国際会計基準の改革の波とも関係しているのではないかと考えられる。

## (2) 資金調達活動報告書(財務活動計算書)

(Statement of Financial Activities)の特徴

資金調達活動報告書(財務活動計算書)は、全経営資源から生じる総収入と拘束正味財産(純財産)と非拘束正味財産(純財産)との間の活動区分を表す。エイジコンサーンの報告書は、連結ベースと慈善団体ベースの2種類があり、両者の差違は取引子会社との間で生じた損失によっている。ヘルプ・ザ・エイジドは、連結ベースのみの1種類であった。

本報告書と資金収支計算書の間にはほとんど重複がなかった。本報告書は、資金調達に的を絞った独自の財務諸表で、企業の損益計算書に類似した特別書類と考えられる。

本報告書は、正味財産(純財産)の拘束の有無による2区分で収支を認識するものになっている。

本報告書は、内容からみて、日本の事業活動収支計算書とはかなり異なっている。

寄付勘定が冒頭に設定されている点を顧みると、あくまで寄付が第1義的とのコンセンサスがあるようにみうけられる。

## (3) 資金収支計算書(Cash Flow Statements)の特徴

資金収支計算書は、「事業活動からの純キャッシュフロー、投資と金融サービスの収入、資本支出、買収(又は取得物)、資金調達」における現金の入出額を表す。

### 4-1-2 日本の介護老人福祉施設の財務構造比較

日本の介護老人福祉施設(介護保険適用施設の単一施設、介護保険適用施設と措置費(又は委託費)支弁施設との複合施設(2000年4月改正法))のケースを前提にイギリス介護老人福祉施設のNPOとの比較分析を試みる。

財務諸表は、事業活動収支計算書、資金収支計算書、貸借対照表、財産目録の4種類(2000年4月以降)であり、イギリスより1種類多い。

日本では、本部会計、各施設会計とに細分化され、合算会計もある。しかし、イギリスと異なり、社会福祉法人以外のNPOやPOの法人格にした別組織は、社会福祉法人会計に計上されないし、連結会計も存在しない。

事業活動収支計算書と資金収支計算書にはかなり重複があり、各個別財務諸表の峻別が明瞭に区別されているイギリスと異なる。

資産マイナス負債たる正味財産(純財産)の名称は、基本金、積立金、繰越金の3つの名称(若林、pp. 281-282)となっており、イギリスと異なり、かなり煩雑である。

日本の財務諸表は、イギリスと比べると、全体的に勘定科目も多く、詳細かつ複雑であり、分かりにくく良いものとは感じられない。

日本の資金収支計算書は、勘定科目からみてイギリスと大分異なる。

イギリスでは遺贈と寄付の峻別を行うが、日本の社会福祉法人等のNPOは遺贈と寄付を区別していない。

## 4-2 実際の財務諸表からみた財務政策の具体的傾向<図表別紙>

### 4-2-1 規模と勘定科目

財政規模は、1999年をみると、ヘルプ・ザ・エイジド(収入59906千ポンド)の方がエイジコンサーン(収入26866千ポンド)よりはるかに大きい。両者ともに、補助金収入は大変低い状態である。

全く同じ勘定科目には、収入ベースでは、寄付、遺贈、政府からの補助金収入、子会社取引による純利益(収支差額)があり、支出ベースでは、間接部門費用、資金調達およびパブリシティ、管理・運営がある。

異なる名称だが内容的には類似勘定科目は、収入ベースでは、店舗売上(エイジコンサーン)と寄付物品売上(ヘルプ・ザ・エイジド)、投資その他の収入(エイジコンサーン)と投資収入(ヘルプ・ザ・エイジド)があり、支出ベースでは、補助金による支出(エイジコンサーン)と国内及び海外援助プログラム(ヘルプ・ザ・エイジド)、店舗運営費(エイジコンサーン)と寄付物品販売費(ヘルプ・ザ・エイジド)がある。

なお、エイジコンサーンのみ、連結会計と慈善会計があるが、実数については、若干の変動があるのみで、両者はほぼ近くなっている。

### 4-2-2 収入構造

#### (1) エイジコンサーン

エイジコンサーンの収入構造を1999年の割合ベースでみる。1位=子会社との通常業務取引による純利益(27%、減少)、2位=寄付(18%、増加)、3位=遺贈(15%、微減)と店舗売上(15%、増加)。

エイジコンサーンの特色は、慈善サービス業務による粗利益が存在していること、子会社との通常業務取引による純利益が大きいことが挙げられる。これらの点から、エイジコンサーンは、プロジェクトの子会社への特化業務による資金調達戦略を行っているといえる。

また、慈善サービス業務による粗利益と子会社との通常業務取引による純利益という、純粋な契約取引を合わせると4割にのぼる。店舗売上も一般公衆との準契約取引とみなすと、契約取引全体では65%にも達する。

寄付と遺贈の総計では34%である。

当期純利益(収支差額)は赤字(マイナス17%)で減少基調になっている。

#### (2) ヘルプ・ザ・エイジド

ヘルプ・ザ・エイジドの収入構造を1999年の割合ベースでみる。1位=寄付(26%、増加)、2位=遺贈(16%、減少)、3位=寄付物品売上(7%、減少)。

ヘルプ・ザ・エイジドの特色は、施設収入(5.8%、減少)、寄付施設用物件(1.8%、減少)、有形固定資産の処分可能純収益(0.8%、減少)が存在していることである。施設を通じた住宅政策との関与がインタビュー調査でも述べられているとおり、密接である。寄

付と遺贈の総計では4割を越え、エイジコンサーンより高い。寄付物品売上、施設収入と寄付施設用物件はそれぞれ7?8%となっている。収入構造では、寄付関係を除くと、施設関係が大きなウエイトを占めている。

当期純利益（収支差額）は黒字（7%）だが減少基調となっている。

#### 4-2-3 支出構造

##### (1) エイジコンサーン

エイジコンサーンの支出構造を1999年の割合ベースでみる。1位=補助金による支出（17%、減少）、2位=情報提供・出版・研究（13.8%、増加）、3位=店舗運営費（13.4%、増加）、フィールドワーク（13.2%、変動）、社会環境対策・広報（13.2%、変動）。

1位の補助金による支出以外、2位?3位まではほとんど13%台となっており、それほど格差がみられない。補助金による支出の割合を詳しくみると、ボランティアへの機会提供が最も多かった。

##### (2) ヘルプ・ザ・エイジド

ヘルプ・ザ・エイジドの支出構造を1999年の割合ベースでみる。1位=寄付商品の販売費用（39%、減少）、2位=国内及び海外援助プログラム（21%、増加）、3位=資金調達及びパブリシティ（17%、減少）。

ヘルプ・ザ・エイジドの特色は、寄付商品の販売費用が4割近くになっていることと、施設支出が1割近く存在している点である。また、支出項目の内訳のうち、人件費とそれ以外の費用に分けると、施設は人件費が大きく、施設以外は人件費が少なくなっている点も特色の1つである。

国内及び海外援助プログラムは、1位が「助産婦選定（海外）」、2位が「地域プロジェクト（国内）」、3位が「マイクロバス（国内）」であった。エイジコンサーンと異なり各支出間に大きな格差が存在した。

国内及び海外援助プログラムを国内と海外の2つに区分してみると、1999年は海外の割合が大きかったが、2000年度は国内の割合が大きくなった。

#### 4-2-4 資産・負債・正味財産（基金）の構造

エイジコンサーンとヘルプ・ザ・エイジドの資産・負債・正味財産（基金）の構造を1999年の貸借対照表から割合ベースでみる。

エイジコンサーンは、固定資産が55%、流動資産が45%であり、ヘルプ・ザ・エイジドは、固定資産が70%、流動資産が30%であった。

ヘルプ・ザ・エイジドは、施設重点政策を行っているので固定資産の割合が大きくなっている。

総負債と正味財産（基金）は、エイジコンサーンとヘルプ・ザ・エイジドとも、それぞれ30%と70%であった。

拘束ない正味財産（基金）は、ヘルプ・ザ・エイジドが54%、エイジコンサーンは67%であった。拘束ある正味財産（基金）はヘルプ・ザ・エイジドが13%、エイジコンサーンは5%であった。

よって、正味財産（基金）の拘束の有無は、資金の拘束と用途の広がりとの度合いを示していることから、エイジコンサーンは、ヘルプ・ザ・エイジドより、資金の拘束が少なく資金用途が広いことから、戦略の自由度が高いといえよう。

次に、エイジコンサーンとヘルプ・ザ・エイジドの資産・負債・正味財産（基金）の経年変化をみてみよう。

エイジコンサーンでは、増加項目は、固定資産（金額ベース、割合ベース）、総負債の増加（割合ベース）であり、減少項目は、流動資産（割合ベース）、正味流動資産（金額ベース、割合ベース）、正味財産（基金）（割合ベース）であった。

ヘルプ・ザ・エイジドでは、増加項目は、流動資産（金額ベース、割合ベース）、総資産（金額ベース）、正味流動資産（金額ベース、割合ベース）、正味財産（基金）（金額ベース、割合ベース）であり、減少項目は、固定資産（金額ベース、割合ベース）、総負債（金額ベース、割合ベース）であった。

エイジコンサーンにおける赤字の要因の1つは、固定資産増加の重圧によるものであると考えられる。ヘルプ・ザ・エイジドは施設重点政策からもともと固定資産の割合が多いが、財務状態の向上のために、固定資産の減少を図っているものと考えられる。

## 5 エイジ・コンサーンとヘルプ・ザ・エイジドの人事政策と人的資源

### 5-1 従業員・理事の人件費構造と人事政策

グループの従業員数は、ヘルプ・ザ・エイジド(2087人)の方がエイジコンサーン(643人)の3倍以上多い。

また、グループの従業員数の経年変化は、ヘルプ・ザ・エイジドが減少基調、エイジコンサーンが増加中である。グループのコスト総額の経年変化は、両組織とも増加している。

グループの従業員1人当たりのコストは、エイジコンサーン(18.46人)の方が、ヘルプ・ザ・エイジド(11.56人)より多い。グループの従業員1人当たりのコストを経年変化でみると、エイジコンサーンは微減、ヘルプ・ザ・エイジドは増加している。

エイジコンサーンにおける慈善団体の従業員の1人当たりのコストを経年変化でみると、増加傾向になっている。

グループの従業員と理事の人数合計の経年変化は、エイジコンサーンが増加傾向、ヘルプ・ザ・エイジドが減少傾向となっている。

グループの従業員と理事の合算した1人当たり人件費を経年変化でみると、エイジコンサーンは僅かな変動あるがほぼ一定、ヘルプ・ザ・エイジドは増加傾向にある。

すなわち、エイジコンサーンは、人事政策として、本業の慈善サービスたるコアコンピタンスを向上させるために、重点的な人的投資を行い、その結果、慈善団体の従業員の人件費は増大しているものと推察される。また、慈善団体以外は特に方針を定めていないものと考えられる。さらに、全体的に、1人当たり人件費の定額施策を行っているものと考えられる。

ヘルプ・ザ・エイジドは、人事政策として、人数水準を減少させているが、全体の人件費と1人当たり人件費を増加させている。また、施設収入の増加に伴い、選択的な人的投資を実施していると推察される。さらに、全体的に、1人当たり人件費の手厚い積極施策を行っているものと考えられる。

以上のように、エイジコンサーンと、ヘルプ・ザ・エイジドは人事政策として異なった政策を行っているが、ヘルプ・ザ・エイジドはもともと子会社は少なく、ほとんどが慈善団体であることから、エイジコンサーンと同様に、本業の慈善サービスたるコアコンピタンス向上のための人事政策を実施しているものと考えられる。

## 6 エイジ・コンサーンとヘルプ・ザ・エイジドの子会社等への「系列化」をめぐる経営戦略

子会社等の所有割合はほとんどがNPOたるエイジコンサーン、ヘルプ・ザ・エイジドが全額出資した100%になっている。

### (1) エイジコンサーン

エイジコンサーンの子会社等（「子会社等」とは、「子会社、孫会社、曾孫会社」のこと。以下、「子会社等」と呼ぶ。）について論じる。

エイジコンサーンは、子会社が5社、孫会社が6社、曾孫会社も1社あり、全体で12社存在し、取引がない子会社等も6社存在する。

子会社等の他に、関連会社として、「Advance planning Ltd」が1社ある。当該関連会社は、葬式プランの販売を行い、エイジコンサーンの所有割合は25%となっている。全ての子会社たる商事会社は、エイジコンサーンに対する対象利益として全て課税されるか、対象利益を全て援助したとして贈与課税とされる。

エイジコンサーンは、プロジェクト単位を子会社化しており、「プロジェクトの子会社化戦略」として我が国でも参考にするべき点は多いと考えられる。しかし、どの程度を子会社化すべきかは、経営的視点、地域貢献と市民からの抵抗の度合いとの関与などを含めて、考えていく必要がある。

子会社の「Age Concern Enterprise Ltd」と、孫会社の「A.C. - A.C. Ltd」以外の子会社等には売上が計上されているが、当期純利益（当期収支差額）については、1998年マイナス56、1999年マイナス106という赤字になっている。また、以上のように、両社以外の子会社等が赤字であることから、両社以外に、エイジコンサーンへの契約に基づいて提供する子会社等はみあたらなかった。

子会社等における、エイジコンサーンへの契約提供額を控除した後の当期純利益（当期収支差額）も、全て赤字になっている。

両社以外の子会社等は、エイジコンサーンへの寄付を実施しつつ、税務上から赤字戦略を行っているものと推察される。

## (2) ヘルプ・ザ・エイジド

ヘルプ・ザ・エイジドの子会社等について論じる。

ヘルプ・ザ・エイジドは、子会社が2社、孫会社が1社、全体で3社存在するが、曾孫会社はない。「Help the Aged (Trading) Ltd」(ヘルプ・ザ・エイジド・トレーディング会社)は、商業イベントやスポンサーつきの商品販売によって資金開拓を行う。「Help the Aged (Mail Order) Ltd」(ヘルプ・ザ・エイジド通信販売会社)は、通信販売により、クリスマスカードや他の商品を販売する。両社は、ヘルプ・ザ・エイジドに対して課税対象となる利益を提供する契約を結んでいる。また、「Help the Aged (Mail Order) Ltd」は、全額出資の子会社の「Payroll Giving Ltd」(ペイロル・ギビング会社)を保有している。当該会社は、ヘルプ・ザ・エイジドの孫会社でもある。

子会社等の他に、関連会社として、「Fold Help Ltd」が1社ある。当該関連会社は、ヘルプ・ザ・エイジドの所有割合は50%となっている。

「Help the Aged (Trading) Ltd」と「Help the Aged (Mail Order) Ltd」以外の子会社等は、当期純利益(当期収支差額)およびヘルプ・ザ・エイジドへの契約に基づく提供額はみあたらなかった。

子会社等における、ヘルプ・ザ・エイジドへの契約提供額を控除した後の当期純利益(当期収支差額)は、1999年のみ黒字で、2000年度は赤字になっている。

子会社等の黒字分は、ヘルプ・ザ・エイジドの資金調達分としてほとんど提供されていることから、子会社は自ら運営を行う資金調達組織となっている。

ヘルプ・ザ・エイジドは、エイジコンサーンと異なり、プロジェクト単位を子会社化しておらず、イベント・商品販売会社と通信販売会社という程度で必要最小限に留めており、エイジコンサーンと対極的な位置にあると推察される。



## B フランス編—高齢者福祉施設「レジダンス・マルゲリット」を中心に

### 1 フランスの高齢者施設の経営環境

老人ホームの設立は、非営利組織（アソシアシオン [届出社団]）、営利組織（ソシエイド）、公組織のどれかの法人形態が必要とされる。また、設立には、DASS（県の福祉担当局）と県議会の認可も必要とされる。

建設補助は公組織のみで、非営利組織（アソシアシオン）にはない。経常経費として、老人ケアに対する一部補助はある。

銀行融資は、非営利組織（アソシアシオン）では個人の家を建てるより、目的用件の点で審査はきびしくなっている。

施設は、ドラスによる地域別高齢者人口の割当より大きくなると、建設許可がでない。スタッフの数・人員構成は国からの基準はない。

要介護度6区分は、アルツハイマー患者全体に対する補助金はないが、老人を自立度6区分に分類し、その1区分ごとに国から段階的に補助金がでる。なお、介護度6区分は4?5年前から存在していた。アルツハイマー患者のうちグループGだと補助金額が大きくなっている。

監査機関は、税務事務所、DASS、市の都市政策担当局、市の獣医担当局の4機関ある。

### 2 レオポール・ペラン・老人福祉施設

(CENTRE DE GERONTOLOGIE CLINIQUE LEOPOLD BELLAN)

対応者：Mr. Riteau（ジャン・ジャック・リトー氏）（Director：施設長&常務理事）  
マリー・テレズ・ルレ氏（看護部長。施設見学担当）

パリ郊外に1888年財団として設立。社会施設・老人施設・児童（障害児）施設を保有し、全部で24施設、1600人の従業員を持つNPO型の複合介護老人福祉施設。フランス国内には本組織のような財団によるNPO施設が400ある。

在宅ケア施設（シャトー）は、在宅介護・看護の業務を行い、顧客層は10キロ圏内110?120人が対象となっており、49のコミューン、1.6万人をカバーしている。在宅ケア主導の重症施設は40床のアルツハイマー患者と40床の身体障害者が顧客であり、自立・健常者向け施設を24部屋持っている。ここの敷地以外の8キロ先に別の施設が1つあり、アルツハイマー（老人、精神障害等）患者が対象となっている。

経営理念は、アメニティ重視と入所者の自由尊重である。ボランティア中心に行うものではなく、専門の資格・技能を持つ、有給の専門職スタッフだけで行っている。施設予算規模は3000フランであり、フランスの財団全体では総計10億フランの基金額になる。NPOと公組織との大きな違いは、公組織は価格が14%安くなっている。NPOの法人税の免除であるが、組織体自体は免除されるが、資本（土地）税は賦課される。公組織のほとんどは国有地に建設されているので、資本（土地）税は賦課されない。外部監査は、国の会計監査院は行わず、「DASS」という機関が行い、内部監査は公認会計士が行う。給与は、公共・営利・非営利ともほぼ同じで、市場に合わせている。

公施設からは寄付1000フランを求められたが、NPOの本施設は寄付は求められず、経営的には、公施設よりも複合施設NPOの方が安定的であることが感じられた。

### 3 レジダンス・レゾールネット老人医学センター

(MAISON DE RENTAITE MEDICALISE:メゾン・ドゥ・ロトレトゥ・メディカリゼ)

対応者:Mr. Michael Guillion (Directeur:所長) 及び副所長(所長の奥様)

パリ郊外の補助金等を自治体から受けている単一の公組織の介護老人福祉施設であるが、予算には一定額であり、残りの部分については、所長が財源開拓を行い稼ぐ必要がある組織である。エージェンシー組織に近い形態であるといえる。1991年設立。入居契約の内容は「料金+宿泊料+食事代+介護料+医療ケア料」である。

フランスの民間施設(営利・非営利)は規模が小さく、専門特化しているところが多い。公施設は、病院内の保健医療施設のオピタル(=hospital)と、社会施設のエタピリスモル・ソシアルの2区分に分かれる。老人たる顧客は自治体に対する施設選択は自由であるが、貧窮者に対しては選択が限られる。医師による健康調査と老人たる顧客への経済状況調査の双方を入所の前に行う。保険会社が経営する老人ホームも存在する。

教育研修として、給与費総額の2%を教育研修費に積み立てている。教育研修のテーマは委員会が決定し、2000年度は老人権章とコンピュータであった。2001年度の料金(tariff)は介護度別料金で滞在契約による。料金の決定要因は、老人病評価、MMS(minimantal score:痴呆評価表)、栄養状態評価、床ずれ評価の4点による。

顧客たる高齢者の症状を組織内POSシステムにより表示する情報システムは、我が国には存在しない福祉版DRG情報システムである。

### 4 高齢者福祉施設「レジダンス・マルゲリット」

<2001年2月1日(木)11時~13時、理事長&施設長「エドガー・コーエン」氏(老人医学、医師)対応。>

#### 4-1 概説

2000年4月設立のトルースにある非営利の複合型介護老人福祉施設である。設立準備期間2~3年であった。建設費は、理事長など2人の個人的財産の出資により設立された。今までの施設は、「死を迎える準備機関」であることから、組織の使命は、新しい人生を見つけてQOLの向上を目指すものとなっている。施設の理念はスタッフの雇用契約時に理解してもらっている。

一般職員数はフルタイム水準で30名であった。看護婦14名で、登録してもらい、7チームで2人ずつの組になっている。リハビリ・スタッフは2名、臨床心理士は1名で、給与が国の社会保険費(社会保障費)から支払われる。事務スタッフは5名である。

本組織は、施設サービスのみで、在宅サービスは行っていない。地域や戸外に対するサービスとして、老人がお昼だけ食事を食べにくるサービスを実施している。電話相談サービスの導入を今後考えている。

#### 4-2 統治（ガバナンス）と戦略

本組織では、理事会と執行部会は分離していない。意思決定方法は、設立当初のためか、メディカルスタッフも含めた全員のスタッフが話し合いにより集まって決めている。月に1度、委員会を合議制により開催している。サービスの質を高めるには、現場の人の生の声を聞き、コミュニケーションを深めることを理事長はモットーにしている。

経営計画は、委員会が財務・人事その他の計画をミックスして行っている。事業報告書、組織図はまだないが、「設立の予測収支表」は作成した。

日本の場合では90名以上だと黒字だが、県議会の通達により、フランスでは80床以上の老人施設は設立できない。理事長の意見によると、60?75名だと施設は存続できるという（サラリー、施設維持費込み）。

80床以下という1福祉施設ごとの病床規模の規制というのは、わが国ではみられない。当該規制の根拠を把握することが今後の課題である。当該規制の根拠が把握し日本でも応用可能であるならば過剰な競争が防止できるというメリットにつながるものと考えられる。

#### 4-3 質による差別化戦略

収容施設や病院というより、ホテルに滞在しているような気分を味合わせるために、名のある食事をだすシェフを雇って料理の質を高めている。栄養第1には考えてはいないことから、栄養士を雇っていない。例え、糖尿病を患っていてもダイエット食を提供しないようにして、相手の選択の権利と生活の質を重要視している。

施設の特徴は、アルツハイマー患者（依存度Gの者）に特化したセクションや、治療目的・リハビリ目的の庭園を持っている点である。

サービスの魅力度として次の10ポイントが挙げられた。1) 料理、2) インテリア（デコレーションなど）、3) 床、4) 居心地の良さ、5) 衛生、6) ケアの質（看護含む）、7) 終末期の緩和ケア、8) ケアのバリエーション（歯科、宗教、理容など）、9) 全体的な質、10) システムティックな評価。また、9) では、他分野の医師、行政その他関係者による、質の評価のプロジェクトを設立段階から行っている。さらに、10) では、セリグという機関など既存研究による評価基準によっている。特に、国立老人医学財団が提唱した権利章典を基本としている。

評価基準は老人学に基づく次の評価基準を使用している。1) MMS（ミニメンタルステータ）を用いた認識評価、2) ADL（日常生活動作）、3) IADL（日常生活活動調査）を用いた自立度調査、4) 感情の評価、5) MNA（ミニニュートリショナルアセスメント）を用いた栄養状態評価、6) ティネッティテストを用いた姿勢評価。この評価は質による差別化戦略だけでなく、価格設定の根拠にもつなげることができると推察される。

このように、戦略の特徴として、質の高さで差別化を図っている。また、外部委託はなく、施設内で完結している。以上のような高度な質による差別化戦略はわが国においてもかなり参考になるものである。

#### 4-4 マーケティング

ニーズの把握や顧客の探し方としては、リスクがあるので、ドラスによる地域別高齢者人口の割当の「保健地図」によっている。このあたりは老人施設がなかったので設立できたとのことだった。

定員80名、80床、入所者80人で100%である。ウェイティングリストがものすごくあり需要がある。高齢者を奪い合うまでもない状況である。

価格設定としては、自己負担は1日360フランであり、さらに障害程度にも合わせている。公的補助は1ヶ月2500フランの範囲以内に留まる。

#### 4-5 人事政策

スタッフの数・人員構成は国からの基準はなく、高いケアを提供するために、スタッフの数、人員構成を決めている。理事長・施設長の資格要件もなく、本組織の理事長は老人医学を専門とする医師であった。

職員採用は、すべての方法で行っているが、職業紹介所が中心である。ほかに、ロコミと求人情報誌への広告がある。質の高い職員の確保として、経験者優先としている。試用期間は4ヶ月を設定している。

職員研修としては、医療・看護スタッフ、ノンメディカルスタッフと2つの研修体系がある。医療・看護スタッフは、3ヶ月に1回ずつ研修を行い、入所者の記録によって会議を行っている。ノンメディカルスタッフは2カ年のプログラムを行っている。特に、老人ホームに関する講座の長期的な研修が行われている。

以上のフランスの自由度の高い人事政策は、福祉施設の人事政策に対するわが国の規制のあり方の法的・経済的根拠をきちんと考えていく糸口になるであろう。

#### 4-6 ボランティアと地域コミュニティとの関わり

地域のボランティア団体と協力し派遣をしてもらっている。ボランティア団体の層の把握は行っていない。音楽を奏でるボランティアや、児童相談機関から臨床心理士にもきてもらっている。隣接の託児所と本施設との交流を図るプログラムも持っている。

レオポール・ペラン・老人福祉施設と異なり、本施設はボランティアや地域コミュニティへの深い関与を前提に運営を行っている。このことから、フランスの福祉施設は、「専門職だけ志向」と「専門職とボランティアとの融合志向」の2種類に分類できうと考えられる。

## 5 高齢者福祉施設「ラ・コトニエール・レジダンス」

1992年設立のトルースにある非営利の複合型介護老人福祉施設である。「プロモ・アキュエイユ」という法人の中の1支部施設でもある。

施設理念は、「老人の自立空間をつくる」である。受入顧客は、高齢者全員（自立、被自立）としているが、主な顧客層は、中・上級層、教員、企業幹部などとなっている。地域別顧客層は、半分がこの地域の人で、また子供が住んでいる人もやってくる。サービス内容は、レストランの食事サービスと食事補助、身の周りのサービス、掃除・洗濯、衛生管理、レクリエーション管理がある。看護などの医療サービスは外部委託として行い、それ以外は全て自前で行っている。

職員数は24人、定員は80人で全員入所している。

職員採用は、求人情報、職業紹介所、直接送付などがあるが、直接送付が最も多い。採用条件は、経験と資格である。

職員研修は月1回行われる。

理事会・理事と意思決定方法は、13の各施設から2名の代議員により「代表委員会」を構成し、大まかな経営方針をこの委員会で決めて、細かい執行は各施設が行っている。

ほかの施設にも登録できるので、ウェイティングリストから需給をみるできないと考えている。

在宅サービスは行っておらず、施設サービスのみであり、今後も実施するつもりはない。

料金は入所者料金のみであり、収益事業は実施していない。

13のほかの同系列施設の収入構造も全く同じである。

利用料金は、小部屋では1日1回の食事でも1月7500フラン、カップル用では1日2回食事つきで1月13000フランとなっている。

利用料金は平均労働者の年金で半分くらい賄える料金体系になっている。

フランスでは、非営利組織は営利市場に進出し企業と競合する時に課税対象となることから、本施設は、税制面の優遇措置を考慮して、企業と競合する営利市場には全く進出しないで公益事業に徹しているものと考えられる。

## 6 日本への示唆

今までの項目ごとに述べたこと以外では、日本への示唆として以下のことが挙げられる。

わが国において、高齢者福祉施設「レジダンス・マルゲリット」は、最新の施設として非営利福祉施設の社会的起業家モデル、それ以外の施設は、歴史がある施設として社会的成功モデルとして参考になるであろう。

高齢者福祉施設「レジダンス・マルゲリット」等を見ると、予防福祉志向と、「長く生きる」というイデオロギーの重要視しないことが感じられ、併せて、わが国でもこうした思考による施設構築の可能性を考えさせられた。

## 1 エイジコンサーンの会計方針(Accounting Policy)の詳細

<Reports of Trustees and Financial Statements 1997-98, 1998-99>

財務諸表は、会計実務勧告書の「慈善会計」(the Statement of Recommended Practice "Accounting by Charities")及びその英国会計実務基準書によって作成される。

理事により採用されるその特殊な会計方針は、以下のとおりである。

### (1) 会計慣行(Accounting convention)

財務諸表は、市場価値に対する投資の再評価によって修正された歴史的原価計算(=原価財の実際価格に実際消費量を掛けて原価を計算する方法)により作成される。

### (2) 連結基準(Basis of consolidation)

連結グループ会計は、慈善サービス団体および子会社組織、ならびにその関連会社への配当を組み込んだ会計システムである。

関連会社や関連会社の利益又は損失への配当にかかる慈善団体の便益評価は、連結貸借対照表とその他の財務諸表を包含した持分会計法

(=負債と資本を一括して持分とし、それを1つの会計分野としてとらえること。)によって計算される。

### (3) 収入を生み出す経営資源(Resources arising - income)

受領状態が生じたときや受領の保証があるときに、あらゆる収入は財務諸表に認識される。

所得税還付の未収債権(請求権)(=claim)があったり、行使しようとするとき、収入は、未収還付税額(tax recoverable)により純額から総額が算出される。

前記の会計方針は以下の収入に適用される。

- 1) 収益的支出(=revenue expenditure: 収益勘定の借方の支出項目(売上原価など))に対する政府による補助金債権(grant receivable)

受領状態が以下に準拠するときに、補助金は財務諸表に認識される。

- 2) 寄付(Donation)

寄付及び資金調達によるその他収入は総額が報告され、補助金関連の資金調達費用はその他の支出にて報告される。

### 3) 投資収入(Investment Income)

投資収入は債権であるときと、関連未収還付税額であるときを含む場合の双方を意味する。

### 4) 遺贈(Legacies)

遺贈と寄付は受領したときの状態を債権認識基準とする。

### (4) 費用配分(Allocation of costs)

慈善団体の運営費用には、人件費、施設及びその関連費用を含む。このような費用は、その他の慈善団体の支出、資金調達・パブリシティ支出、経営・管理の支出に配分される。

人件費は、直接的に職員が運営に関わる部門の費用に従って配分される。不動産の管理費用は、その人件費の割合により配分される。

### (5) 慈善団体の直接費用(Direct charitable expenditure)

直接の慈善団体費用には、慈善目的の直接的に関連する全ての支出が含まれ、それは以下から構成される。

#### 1) 補助金支出(Grants payable)

補助金支出は、支払年度の収入に対して借方に記入される。

#### 2) その他の慈善目的支出(Other expenditure for charitable purposes)

その他の慈善目的支出は、支払時に計上される。その他の慈善目的支出は、高齢者に役立つ高齢者サービス費用や慈善団体との取引コストから構成される。

#### 3) 寄付物品の販売費用(Cost of selling donated goods)

寄付物品の販売費用は、慈善団体の販売店舗にかかる運営・管理から生じる支出額を表す。

#### 4) 補助部門費用(Support Costs)

補助部門費用は、慈善団体の合理的運営プログラム実施の支援の際の、職員及びその関連部門の融資・人事・一般管理の費用を表す。

## (6) その他の支出(Other expenditure)

その他の支出は、次の2つの下位項目により分析される。

### 1) 資金調達・パブリシティ(Fundraising and publicity)

資金調達及びパブリシティの費用は、直接的に資金調達に従事する職員に関連する支出と、資金調達部門に関連する費用を表す。

### 2) 管理・運営(Management and administration)

管理・運営費用は、慈善団体の資産管理や、組織の運営・管理や、憲法上・法令上の必要額の遵守によって生じる支出額を表す。

## (7) 正味財産（基金）会計(Fund accounting)

慈善団体は、以下の多様な資金タイプを維持する。

### 1) 拘束された正味財産（基金）(Restricted funds)

拘束された正味財産（基金）は、特別な目的の寄付者によって配分された補助金・寄付・遺贈の受領額を表す。

### 2) 拘束されない正味財産（基金）(Unrestricted funds)

#### 2-1) 計画された正味財産（基金）(Designated funds)

計画された正味財産（基金）は、受託者の裁量で蓄えておく正味財産（基金）である。

#### 2-2) 一般的に拘束されない正味財産（基金）(General unrestricted funds)

一般的に拘束されない正味財産（基金）は、慈善目的の促進するために受託者の裁量で支出する正味財産（基金）である。

このような正味財産（基金）は、運転資本と資本投資の双方に融資するために保有されるだろう。

## (8) 有形固定資産(Tangible fixed assets)

その他の有形固定資産は、資産の見積耐用年数(estimated useful lives of assets)に対して、均等償却法(equal-instalment)を使用した原価差引減価(cost less depreciation)で示される。

自由所有地(freehold land: 自己又は他人の一生の間、土地・建物を保有する権利に基



づいて保有する土地)には減価償却は課さない。

減価償却の利率は以下の資産に適用される。

自由保有不動産＝年2%。定期賃貸借の物件＝リース又は賃貸の期間のどちらか短い方を吟味。車両＝年25%。設備＝年10%から33%。

#### (9) 慈善サービス活動の契約債務(Charitable commitments)

受託者に法的束縛のある契約債務は、財務諸表の支出の部に計上する。

#### (10) 投資(Investments)

投資は市場評価によって示される。実現又は未実現の損益は、財務諸表の適当な部門に分離して示される。

#### (11) 棚卸資産(Stocks)

棚卸資産は、原価価値(cost value)と正味実現可能価額(net realizable value: 財貨の見積もり売却価値から見積もり販売費用を差し引いた、正味の手取り見込み金額のこと)の低い方で示される。

未販売寄付物品の棚卸資産は、貸借対照表目的では評価されない。

#### (12) 年金費用(Pension costs)

年金を提供する期待費用は、専門職の公認保険数理士によって每期計算されるが、雇用の生涯にわたって費用を繰り延べるために財務諸表の借方に記入される。

#### (13) リース(Leases)

リース施行の際の賃貸借費用は、リース期間に均等額にて財務諸表の借方に記入される。

#### (14) 関連会社(Associated company)

関連会社の正味資産における慈善団体の利息は、関連会社の財務諸表に示された慈善団体の善意の配当と、関連会社の投資上のプレミアム(割増)といっしょに関連会社の純資産への配当として、連結貸借対照表に示される。

# I エイジコンサーンの財務諸表

## 1 連結資金調達活動報告書(Consolidated statement of financial activities)

### 1-1 連結資金調達活動報告書(Consolidated statement of financial activities) <単位:1000ポンド>

#### 1-1-1 収入の部(Incoming resources)

	1997年	1998年	1999年	備考
寄付(Donations)	3340	3434	4916	増加
遺贈(Legacies)	4777	4554	4215	減少
政府からの補助金収入(Grants receivable from government bodies)	2328	2070	2069	微減
投資その他収入(Investment and other income)	684	1065	914	変動
店舗売上(Shop sales)	2368	3494	4239	増加
慈善サービス業務による粗利益(Gross income from charitable trading)	2627	2759	3237	増加
取引による純利益(収支差額)(Net income from trading) :				
継続(通常)業務(Continuing operations)	11736	9073	7276	減少
買収(又は取得物)(Acquisitions)	0	230	0	
総収入	27860	26679	26866	変動

#### 1-1-2 支出の部(Resources expended)

	1997年	1998年	1999年	備考
直接慈善サービス支出(Direct charitable expenditure) :				
補助金による支出(Grant payable)	4380	4725	5366	増加
その他の慈善目的の支出(Other expenditure for charitable purpose)	10995	14245	18988	増加
フィールドワーク(現地作業)(Fieldwork)	2521	2852	4159	変動
情報提供・出版・研究(Information, publications and research)	1588	2755	4340	増加
社会環境対策・広報(Public affairs and communication)	1840	3310	4132	増加
国際・法務(International and legal)	1322	941	1046	変動
教育訓練(Training)	2320	2479	2789	増加
補助	1404	1908	2522	増加
その他支出(Other expenditure) :				
店舗運営費(Shop operating costs)	2265	3201	4211	増加
資金調達及びパブリシティ(Fundraising and publicity)	1560	1919	2397	増加
管理・運営(Management and administration)	261	400	460	増加
総支出(Total resource expended)	19461	24490	31422	増加
当期純利益(収支差額)(Net(outgoing)/incoming resources for the year)	8399	2189	-4556	減少

### 1-2 連結資金調達活動報告書(Consolidated statement of financial activities) <総収入に対する割合(%)と総支出に対する割合(%)>

#### 1-2-1 収入の部(Incoming resources)

	1997年	1998年	1999年	備考
寄付(Donations)	11.99	12.87	18.30	増加
遺贈(Legacies)	17.15	17.07	15.69	微減
政府からの補助金収入(Grants receivable from government bodies)	8.36	7.76	7.70	微減
投資その他収入(Investment and other income)	2.46	3.99	3.40	変動
店舗売上(Shop sales)	8.50	13.10	15.78	増加
慈善サービス業務による粗利益(Gross income from charitable trading)	9.43	10.34	12.05	増加
取引による純利益(収支差額)(Net income from trading) :				
継続(通常)業務(Continuing operations)	42.12	34.01	27.08	かなり減少
買収(又は取得物)(Acquisitions)	0	0.86	0	
総収入	100	100	100	

#### 1-2-2 支出の部(Resources expended) <当期純利益(収支差額)の割合のみは総収入に対する割合>

	1997年	1998年	1999年	備考
直接慈善サービス支出(Direct charitable expenditure) :				
補助金による支出(Grant payable)	22.51	19.29	17.08	減少
その他の慈善目的の支出(Other expenditure for charitable purpose)	56.50	58.17	60.43	増加
フィールドワーク(現地作業)(Fieldwork)	12.95	11.65	13.24	変動
情報提供・出版・研究(Information, publications and research)	8.16	11.25	13.81	増加
社会環境対策・広報(Public affairs and communication)	9.45	13.52	13.15	変動
国際・法務(International and legal)	6.79	3.84	3.33	減少
教育訓練(Training)	11.92	10.12	8.88	減少
補助	7.21	7.79	8.03	変動
その他支出(Other expenditure) :				
店舗運営費(Shop operating costs)	11.64	13.07	13.40	微増
資金調達及びパブリシティ(Fundraising and publicity)	8.02	7.84	7.63	微減
管理・運営(Management and administration)	1.34	1.63	1.46	変動
総支出(Total resource expended)	100	100	100	
当期純利益(収支差額)(Net(outgoing)/incoming resources for the year)	30.15	8.20	-16.96	減少

2 慈善団体の資金調達活動報告書(Statement of financial activities - charity)

2-1 慈善団体の資金調達活動報告書(Statement of financial activities - charity) <単位:1000ポンド>

2-1-1 収入の部(Incoming resources)

	1997年	1998年	1999年	備考
寄付(Donations)	3340	3434	4916	増加
遺贈(Legacies)	4777	4554	4215	減少
政府からの補助金収入(Grants receivable from government bodies)	2328	2070	2069	微減
投資その他収入(Investment and other income)	684	1065	914	
店舗売上(Shop sales)	2368	3494	4239	増加
慈善サービス業務による粗利益(Gross income from charitable trading)	2627	2759	3237	増加
取引子会社との慣行的支払(Payments under deed of covenant from trading subsidiaries) :				
継続(通常)業務(Continuing operations)	11880	9155	7541	減少
買収(又は取得物)(Acquisitions)	0	325	0	
総収入	28004	26856	27131	変動

2-1-2 支出の部(Resources expended)

	1997年	1998年	1999年	備考
直接慈善サービス支出(Direct charitable expenditure) :				
補助金による支出(Grant payable)	4380	4725	5366	増加
その他の慈善目的の支出(Other expenditure for charitable purpose)	10995	14245	18988	増加
その他支出(Other expenditure) :				
店舗運営費(Shop operating costs)	2265	3201	4211	増加
資金調達及びパブリシティ(Fundraising and publicity)	1560	1919	2397	増加
管理・運営(Management and administration)	261	400	460	増加
総支出(Total resource expended)	19461	24490	31422	増加
当期純利益(収支差額)(Net(outgoing)/incoming resources for the year)	8543	2366	-4291	減少

2-2 慈善団体の資金調達活動報告書(Statement of financial activities - charity) <総収入に対する割合(%)と総支出に対する割合(%)>

2-2-1 収入の部(Incoming resources)

	1997年	1998年	1999年	備考
寄付(Donations)	11.93	12.79	18.12	かなり増加
遺贈(Legacies)	17.06	16.96	15.54	微減
政府からの補助金収入(Grants receivable from government bodies)	8.31	7.71	7.63	微減
投資その他収入(Investment and other income)	2.44	3.97	3.37	
店舗売上(Shop sales)	8.46	13.01	15.62	かなり増加
慈善サービス業務による粗利益(Gross income from charitable trading)	9.38	10.27	11.93	微増
取引子会社との慣行的支払(Payments under deed of covenant from trading subsidiaries) :				
継続(通常)業務(Continuing operations)	42.42	34.09	27.79	かなり減少
買収(又は取得物)(Acquisitions)	0	1.21	0	
総収入(	100	100	100	

2-2-2 支出の部(Resources expended)

	1997年	1998年	1999年	備考
直接慈善サービス支出(Direct charitable expenditure) :				
補助金による支出(Grant payable)	22.51	19.29	17.08	減少
その他の慈善目的の支出(Other expenditure for charitable purpose)	56.50	58.17	60.43	増加
その他支出(Other expenditure) :				
店舗運営費(Shop operating costs)	11.64	13.07	13.40	微増
資金調達及びパブリシティ(Fundraising and publicity)	8.02	7.84	7.63	微減
管理・運営(Management and administration)	1.34	1.63	1.46	変動
総支出(Total resource expended)	100	100	100	
当期純利益(収支差額)(Net(outgoing)/incoming resources for the year)	30.51	8.81	-15.82	減少

3 グループの貸借対照表(Group Balance Sheets)

3-1 グループの貸借対照表(Group Balance Sheets) <単位:1000ポンド>

	1997年	1998年	1999年	備考
● 固定資産(Fixed assets)	7670	14369	16310	増加
慈善活動使用の有形固定資産(Tangible assets for use by the charity)	5457	9014	9207	増加
投資(Investments)	2211	5353	7101	増加
子会社の投資(Investments in subsidiaries)	0	0	0	
関連会社の投資(Investments in associated companies)	2	2	2	一定
● 流動資産(Current assets)	20696	20981	13416	変動
棚卸資産(Stocks)	278	663	659	変動
売掛金(Debtors)	7645	7159	7324	変動
短期性預金	12250	12261	4418	変動
現金預金(Cash at bank and in hand)	523	898	1015	増加
● 総資産	28366	35350	29726	変動
● 買掛金(Creditors)・短期	5987	8062	6682	変動
1年以内の期限到来額(among falling due within one year)	5987	8062	6682	変動
● 正味流動資産(Net current assets)	14709	12919	6734	減少
● 総資産マイナス流動負債(Total assets less current liabilities)	22379	27288	23044	変動
● 買掛金(Creditors)・長期	0	1809	1683	変動
1年後以降の期限到来額(among falling due within one year)	0	1809	1683	変動
● 総負債	5987	9871	8365	変動
● 正味剰	22379	25479	21361	変動
拘束ある正味財産(基金)(Restricted funds)	847	774	1461	変動
拘束ない正味財産(基金)(Unrestricted funds)	21532	24705	19900	変動

3-2 グループの貸借対照表(Group Balance Sheets) <総資産に対する割合(%)>

	1997年	1998年	1999年	備考
● 固定資産(Fixed assets)	27.04	40.65	54.87	増加
慈善活動使用の有形固定資産(Tangible assets for use by the charity)	19.24	25.50	30.97	増加
投資(Investments)	7.79	15.14	23.89	増加
子会社の投資(Investments in subsidiaries)	0	0	0	
関連会社の投資(Investments in associated companies)	0.01	0.01	0.01	一定
● 流動資産(Current assets)	72.96	59.35	45.13	減少
棚卸資産(Stocks)	0.98	1.88	2.22	増加
売掛金(Debtors)	26.95	20.25	24.64	変動
短期性預金	43.19	34.68	14.86	減少
現金預金(Cash at bank and in hand)	1.84	2.54	3.41	増加
● 総資産	100	100	100	
● 買掛金(Creditors)・短期	21.11	22.81	22.48	変動又はほぼ一定
1年以内の期限到来額(among falling due within one year)	21.11	22.81	22.48	変動又はほぼ一定
● 正味流動資産(Net current assets)	51.85	36.55	22.65	大幅減少
● 総資産マイナス流動負債(Total assets less current liabilities)	78.89	77.19	77.52	変動又はほぼ一定
● 買掛金(Creditors)・長期	0	5.12	5.66	増加
1年後以降の期限到来額(among falling due within one year)	0	5.12	5.66	増加
● 総負債	21.11	27.92	28.14	増加
● 正味剰	78.89	72.08	71.86	減少
拘束ある正味財産(基金)(Restricted funds)	2.99	2.19	4.91	変動
拘束ない正味財産(基金)(Unrestricted funds)	75.91	69.89	66.94	減少