

小樽商科大学ライブラリ

ケーススタディ

社会福祉法人光の森学園

2025 年 8 月 29 日



社会福祉法人光の森学園

地域密着型福祉サービスの拡大と持続可能な経営

筈井俊輔・大石俊太郎

ケースの焦点

社会福祉法人光の森学園(以下、光の森学園)は、北海道札幌市に拠点を置き、主に知的障がい者を対象とした福祉サービスを提供してきた地域密着型の社会福祉法人である。1992 年の開園以来、一人ひとりの尊厳を大切にするという理念のもと、利用者の自立と社会参加を支援し、30 年以上にわたり事業を拡大してきた。現在では、障がい者支援施設のほか、生活介護事業所、グループホーム、保育園、放課後等デイサービス、ナーシングホームといったサービスを多角的に展開し、職員数約 400 名、利用者数約 360 名に及ぶ規模に成長している。

本ケースで焦点とするのは、このように社会的使命を追求しつつ、拡大成長を実現した光の森学園が、いかに経営の財務的持続可能性と組織マネジメントの課題に向き合っているかである。現理事長の強力なリーダーシップの下で成長してきた同法人は、現在もなお、事業承継や人手不足への対応、そして地域社会に対する説明責任といった新たなテーマに取り組んでいる。本ケースは、社会福祉法人という非営利組織特有の条件下で、いかに経営戦略を描き、社会的価値と経営の持続可能性を両立させるかについて考える好例である。

法人概要と事業内容

光の森学園は、知的障がいのある人(原則 18 歳以上)を受け入れる入所支援施設「札幌光の森学園」(定員 75 名)を中核に、複数の福祉サービス事業を展開している社会福祉法人である。主要な事業は以下のとおりである。

障がい者支援施設: 知的障がい者が長期間、入所し、生活支援や医療的ケア、機能訓練を受ける施設。札幌市中央区盤溪の自然豊かな環境に所在し、利用者の心身の健康と自立支援を図っている。医療的ケアを必要とする障がいの程度が重い人にも対応している。

本ケースは、社会福祉法人光の森学園へのインタビュー調査及び同社が公開している文書に基づいて執筆した。

本ケースは、筈井俊輔(小樽商科大学大学院アントレプレナーシップ専攻准教授)と大石俊太郎(小樽商科大学非常勤講師)が、大学院授業の資料として執筆した。経営管理の良否あるいは関係者の判断の適否を示唆するものではない。

Copyright ©2025 Otaru University of Commerce. なお、本文については小樽商科大学の許諾無く頒布することを禁じます。本文で提供する文章、画像、等については、権利者の許諾なく複製、転用、販売、コンピュータへの蓄積などの二次利用をすることを固く禁じます。

生活介護事業所:障がいのある方の創作活動や社会適応のための生産活動など、日中の活動の場を提供する通所施設。札幌市内に3か所を運営している。例として、「四季彩の邑(しきさいのむら)」(定員60名)には体育館も併設され、利用者一人ひとりの個性に合わせた運動プログラムも提供し、心身の健康の維持と向上を図っている。

グループホーム:地域の中で少人数が共同生活を送る住居型施設。2025年8月現在、合計15か所を展開し、男女別のホームや、重度障がい者対応型ホームなど、多様なニーズに応じた形態を描いている。2010年に最初のグループホーム「GH太陽」(定員19名)を開設し、以降、積極的に地域移行を推進すべく札幌各地域に施設を開設してきた。

保育サービス:2022年、認可保育園「元気っ子保育園・屯田南」(定員90名)を開設し、0歳(生後6か月)から5歳までの児童を預かる保育事業に参入。地域の子育て支援の拠点となることを目指している。

放課後等デイサービス:2024年、知的障がい等を持つ児童向けの放課後等デイサービス事業所「トレニア・西野」(定員10名)を開設。専門スタッフによる療育プログラムの提供や、生活習慣・社会性の育成支援、学習サポートなどを行い、保護者と密接に連携しながら児童の放課後を支える。

ナーシングホーム:障がい者施設で培ったノウハウを活かし、医療ケアを必要とする高齢者向けの介護施設分野にも参入を図っている。2025年秋には、札幌市内に介護・看護一体型の24時間ケア提供施設「六花・北郷(りっか・きたごう)」の開設を予定しており、医療ケアと日常生活支援を提供する体制を準備中である。

相談支援事業:2015年から、障がい者や家族の相談受付や地域移行支援を行う「相談支援センターひかり」を設置。グループホームへの入居調整やサービス利用計画の作成など、地域生活を支えるソーシャルワーク機能を提供している。

職員寮(社宅):事業拡大に伴い職員数が増加する中、職員の生活安定と福利厚生のため複数の社宅(社員寮)を整備している。外国人職員向けの社宅も用意し、安心して働ける環境を提供している。

光の森学園の事業内容の特徴は、知的障がい者の人生の各ステージを包括的に支える事業ポートフォリオを築いている点である。障がい者の長期入所、通所支援から日中生活の場の提供、そして、近年では、障がいを持つ児童や地域児童、高齢者に至るまで対象領域を広げることで、地域に根差した社会福祉法人へと発展してきた。

事業拡大の経緯

光の森学園は、1992年に単一施設(現在の札幌光の森学園)でスタートしたが、2000年代後半以降、入所施設以外の事業の運営に乗り出し、2010年代にはグループホームを複数地域に開設、2020年代には児童・高齢者領域にも事業を拡大するといった段階的な多角化戦略を取ってきた。この背景には、障がい者が地域の一員として暮らす、共生社会を実現するという目的を掲げ、制度的環境の変化やニーズの多様化に対応して、常に利用者視点で支援の場を創出してきた経緯がある。

実際、札幌光の森学園の入居者の多くは、障害支援区分6にあたる重度の障がい者が主であり、光の森学園は創立の当初から、重度障がい者の受け入れに積極的であった。当時は、障がいの程度に

かわらず、一律に利用料金の設定が行われるのが普通で、重度障がい者を受け入れる光の森学園は稀有な施設であった。そのような中で、村木理事長は、理事長に着任した翌年 2003 年、重度障がい者を抱えるある保護者から、同施設のおかげで助かった、「実は子どもと心中することも考えていた」と打ち明けられたという。村木氏は、この告白に強い衝撃を受け、「それが私の原点になった」と振り返っており、「大変な思いをしている家族を支えたい」という決意を強くし、最重度の利用者受け入れに一層力を注ぐ転機になったという。

そしてまた、村木氏は、「重度の障害を持つ利用者でも、可能な限り地域で暮らせるようにしてあげたい」との信念を語っており、その理念がグループホーム展開による地域移行推進の原動力となっている。結果的に、光の森学園は経営資源の限られる社会福祉法人でありながら、地域ニーズに応じたサービス体系の拡充を実現してきた点で、独自のビジネスモデル構築の成功例だと言える。

経営戦略と財務的持続可能性

拡大戦略と投資方針

光の森学園の経営戦略は、社会的使命の追求と経営基盤の構築を両立させる形で展開されてきた。拡大戦略の中心には、地域社会における福祉ニーズの高まりに応じた積極的な設備投資とサービス拡充がある。例えば、重度障がい者にも対応可能なグループホームを整備し、既存の入所施設から地域生活への移行を後押しする受け皿を広げてきた。このような積極的な拡大を後押しする原動力として、同法人は堅調な事業収入の再投資と外部資金の活用を組み合わせている。

収益構造と稼働率のマネジメント

光の森学園の主な収入源は、障がい者福祉サービス利用料(国の給付費と利用者自己負担)および保育所・介護施設の公定価格収入である。したがって、利用定員の充足が収益の安定に直結する。そこで、光の森学園では各施設の利用率向上に努めており、例えば 2024 年末時点で入所施設・グループホーム等の入居率は 95%に達している²。その結果、収入基盤を確保しつつ、なおかつ、運営効率化によって黒字と内部留保の充実が実現している。

ソーシャルローンの活用と資金調達

社会福祉法人には、財務諸表の開示や社会福祉充実計画(剰余金の活用計画)を毎年度、提出・公開する義務が課されるが、その中でも、光の森学園では、一定の剰余資金を計画的に施設整備などに充当していることがうかがえる³。なお、札幌市には障がい者施設整備に対する補助金制度が無いことから、光の森学園では手元資金の確保と融資による資金調達を組み合わせで成長を図ってきた。

特に近年では、金融機関からの借入を戦略的に活用し始めている点が注目される。2025 年 5 月、光の森学園は北海道銀行との間で「**「はくはくサステナブルファイナンス(ソーシャルローン型)**」契約を締結し、1 億 5 千万円の融資を受けた。この融資は SDGs 達成や社会課題解決を目的としたもので、資金使途を障がい者向けグループホームの取得・改修資金に限定したソーシャルローンである。

北海道銀行のニュース・リリースによれば、融資後の資金トラッキングやレポーティングを通じて透明性が確保され、光の森学園は本資金を重度・高齢障がい者のニーズ増大に対応するグループホーム整備に充てる計画である⁴。このような資金調達方法の活用は、同法人が民間金融機関からも社会的な信用を得ていることを示している。過去の施設整備でも、銀行融資を積極的に活用していることから、同法人が複数の資金調達源を駆使しつつ果敢に成長投資を続けてきた様子がうかがえる。

人件費投資と処遇改善の位置づけ

光の森学園は非営利組織であるため、得られた利益は株主への配当ではなく事業への再投資に充てられる。そのため、財務的持続可能性の確保が経営のポイントとなる。具体的には、各事業の採算バランスを保ちながら必要な人件費や設備維持費を賄い、将来の更新投資や新規事業資金を積み立てていくことである。また、同法人は国の施策である「福祉・介護職員等処遇改善加算」も活用しながら、職員給与の引き上げを図り、「職員の待遇向上→定着率向上→サービス品質向上→利用率向上→収入安定」という好循環を生み出そうとしている。こうした人件費投資は短期的には収支を圧迫するが、中長期的には組織力強化につながる戦略的な投資であり、同法人は社会的使命達成に必要な支出は積極的に行っている。

以上のように、光の森学園の経営戦略は、サービス提供範囲の拡大(新施設開設や定員増)と組織内部の強化(人材育成や待遇改善)を連動させることで実現されている。財務面では、公的資金への依存を極力減らし、民間資金も取り入れることで成長に弾力性を持たせ、それと同時に、得られた余剰は確実に次の事業展開へ再投資するという好循環モデルである。今後も新設予定の施設(デイサービスやナーシングホーム)への投資が続く見込みだが、既存事業の堅調な経営によって、財務的持続可能性を維持しながら事業拡大を進めゆくものと思われる。

ガバナンスと透明性

ハイブリット型のガバナンスの構築

組織規模が拡大する中で、意思決定のガバナンス体制と運営の透明性を確保することは、光の森学園に限らず社会福祉法人としては重要な課題である。光の森学園では、理事会(取締役会に相当)と評議員会(社外の評議員で構成される諮問・監督機関)、および監事(監査役)を設置しており、組織運営の監督機能が担保されている。理事長は村木靖雄氏が務め、専務理事には創業メンバーが名を連ねる。一方で、理事には福祉業界外の有識者らも複数含まれ、評議員にも地域企業の経営者や専門家が就任している。これは客観的視点の導入という社会福祉法人のガバナンス要件に応える体制であり、創業メンバーのリーダーシップと外部の監督機能とのバランスを取っている形である。

意思決定プロセスにおいては、理事長の強いリーダーシップの下で迅速な決断が行われつつも、重要事項は理事会や評議員会で審議・承認される。これは公式的な手続きではあるが、光の森学園の場合、それに加えて現場の職員との対話が重視されている点が特徴である。例えば、定期的に施設長会議や職員ミーティングが開かれ、サービス向上や職場環境改善について現場から意見を吸い上げる仕組みがある。また、理事長自身が現場に足を運び、利用者や職員と直接対話する機会も設けられており、トップと現場のコミュニケーションが密である。さらに、職員からの声を積極的に受け止めるために内部通報制度(オンライン)や無記名の意見箱設置にも取り組んでいる。

情報開示と外部評価の活用

情報開示の透明性については、光の森学園は法令上求められる以上の積極性を見せている。同法人はWAMNET上での公開のほか、自社ウェブサイト上でも各種取り組みや加算の使途に関する告知を掲載し、地域住民や利害関係者に説明責任を果たそうとしている。さらに2025年には、経済産業省所管の「健康経営優良法人認定(大規模法人部門)」を取得したことに表れているように、職員の健康管理や働きやすさの向上に対する取り組みを第三者に評価してもらうことを通じて、自社の透明性向上に努めている。

コンプライアンスとリスク管理にも注力している。障がい者施設はその性質上、事故や虐待防止のための組織的な取り組みが不可欠である。光の森学園では、職員研修でリスクマネジメント教育を徹底し、複数職種でのチームケア体制によるチェック機能の強化を図っている。リクルートや新人研修の初期段階から、事故や虐待防止に関する知識を教え込み、また、重度の障がいを持つ人と接する前に「どんなことが起こり得るか」を把握させるなど、現場のリスク低減に努めている⁸⁾。

なお、利用者家族や地域関係者に対しても、サービスの質や運営状況について定期的にフィードバックを受ける場を設けている。こうした現場の透明性を確保するための努力は、基本理念の一つに掲げる「運営の透明性を高め、利用者・家族・地域社会からの信頼を築く」という理念にも合致している。

総じて、光の森学園は、トップマネジメントの強い統率力と外部の目による客観性を組み合わせたハイブリッドなガバナンスを構築していると言える。組織運営に関しても、法令順守のみならず、自主的な情報開示や外部認証の取得によって、地域社会や金融機関、行政当局などからの信頼を高める努力を続けている。

人材育成と組織文化

人材育成の体系

光の森学園の成長を支えてきた大きな要因の一つに、人材育成の充実と組織文化の醸成がある。同法人は、「職員の専門性向上」を基本理念に掲げて、日々の実践に取り入れている。

新人職員に対しては、まず1週間の座学研修と実務トレーニングを行い、その後約3か月間の現場研修を経て、半年後、再度、適性を見極めるといった段階的な育成を実践している。研修プログラムには、障がい者支援の基礎知識や介護技術の訓練はもちろんのこと、救急救命やリスクマネジメント、接遇マナーに至るまで、幅広いテーマが用意されている。

未経験で福祉業界に飛び込んだ職員も安心して成長できるよう、OJTとOff-JTを組み合わせた教育プログラムが設計され、指導担当職員が一定期間、付き添いで業務を教える。時には、担当トレーナー以外の職員とも組んで、多様なスキルを学ぶ機会が与えられている。例えば、利用者の中には自閉症特性で、特定の職員にのみ心を開く人もおり、現場で直接経験しなければ分からない対応も多い⁹⁾。こうした実践重視の育成によって、新人は徐々に現場に適応し、かつては入職後、1～2日で離職してしまうケースもあった大きなミスマッチは、現在、全く生じていない¹⁰⁾。

研修マニュアルの整備で新人育成を強化

また、光の森学園の人材育成で特筆すべきは、平成26年度(2014年度)に作成した『職員研修マニュアル』の毎年更新である。これは、同法人の理念や事業内容、ケアに関する知識や手順等を体系化したものである。2018年には冊子としての発行も始め、現在では、総ページ数が250ページに及んでいる。村木理事長の発案で作成が始り、薬の管理方法や虐待防止の留意点、仕事に対する心得など、現場から寄せられる様々な疑問や課題に統一的な指針を示すことを目的としている¹¹⁾。

『職員研修マニュアル』を導入したことで、新人・中途職員にも共通の基準で研修が行えるようになり、経営陣は「マニュアルのおかげで新人の心に少し余裕が生まれ、重度の利用者と接しても『こういうものなんだな』と落ち着いて対応できる場面が増えた」と手応えを感じている。このような手厚い育成策が功を奏して、過去3年間で60名以上の職員が新たな資格を取得するなど、組織全体でのスキルアップも進んでいる。

現場主導の改善と成功体験の共有

また、光の森学園では、人材育成の一環として業務改善のための活動にも力を入れている。

第一に、現場の職員が主体的にサービス向上策を提案・実行できるよう支援しており、「気づき」を大切にして現場から組織を変えていく風土が根付いている。実際、現場では職員同士が日々の小さな気づきを持ち寄って改善策を議論しており、「利用者さんのためになると思ったことは、どんな小さなことでもすぐ提案します」といった声も聞かれる¹⁴。例えば、あるグループホームでは、利用者が日中十分に体を動かしていないことに職員が気づき、朝の体操を日課に取り入れた。「朝の体操を習慣にしたら、利用者さんが毎日とても楽しそうなんです¹⁵と職員が言うように、利用者の表情が明るくなり、健康維持への意欲も高まったという。こうした職員の声からも、現場の創意工夫を組織的に採択・展開するボトムアップ型の文化が光の森学園に根付いていることがうかがえる。

第二に、現場から上がった小さな成功事例は各事業所の朝礼や夕礼、QC会議などで共有され、「〇さんの工夫でうまくいった事例があります」とリーダー職員が皆の前で共有するようにしている。例えば、失禁が続く利用者について職員が2か月間、データを取り、誘導のタイミングを見直して直近の数か月間、ゼロにした事例が共有されたこともある¹⁶。こうした取り組みが職員のモチベーション向上につながり、成功パターンを組織全体の財産として蓄積する好循環が生まれている。また、困難事例は「現場で抱え込まず、専務など経営層にすぐ相談する」動線を明確にしている点も、安心して助けを求められる環境を後押ししている。外国籍職員についても、常務理事が中心となって意見の取りまとめや支援体制の調整を行っており、多様なバックグラウンドの職員一人ひとりが働きやすい環境づくりに活かされている。

このように、光の森学園では、経営トップによる戦略推進と現場からの改善提案が両輪となることで、サービスの質と職員のエンゲージメント向上が図られている。

心理的安全性を重視した家族的な組織文化

光の森学園では、利用者もスタッフも「皆が主役」であるという理念が浸透しており、自由に意見交換できる家族的な雰囲気が醸成されている。管理職も休憩時間には職員と雑談し合い、上下間に壁のない心理的安全性の高い職場づくりに努めている。

職場管理の面では、管理職員を対象としたリーダーシップ研修を導入し、現場からは「上司の雰囲気が変わった」という反応が出ており、当人たちもコミュニケーション、叱り方、自己理解の学び直しを継続している。特に、「新人が、拒否される不安なく話せる職場にしたい」、「職員の表情もしっかり見ることを心がけている」¹⁷との発言は象徴的である。

さらに、近年、村木理事長は「職員ファースト」を掲げて職員の待遇改善に乗り出し、スタッフが安心して働ける環境づくりに一層注力している¹⁸。職員研修旅行や懇親会を開催し、互いの労をねぎらい価値観を共有する場を設けるなど、一体感を高める取り組みを行っている。また、永年勤続者には5年ごとに特別休暇と旅行券がプレゼントされ、長く働くほど手厚い待遇が受けられる仕組みが作られている。奨学金補助制度や一人親手当等も導入するなど、給与面だけではなく、福利厚生を充実させることで、働きやすい職場環境の整備を推進した。

こうした取り組みの結果、職員の定着率は約85%に達し、業界平均(60~70%程度)を大きく上回っている¹⁹。文化と制度の両輪が、安心して声を上げられる職場²⁰を支えているのである。

ダイバーシティ(多様性)とインクルージョン(包摂)の追求

また、注目すべきは、深刻化する人手不足に対応するための外国人材の積極的な登用である。光の森学園では、2019年頃より海外人材の受け入れを開始し、現在は、ネパール等からの特定技能外国人27名およびスペインからの在留資格保持者1名が働いている。外国人職員の受け入れに際しては、日本語研修や生活オリエンテーションを事前に行い、入職後も先輩職員がマンツーマンで業務指導や日本文化のサポートをしている。また前述のように、社宅を完備し、住居や生活面の不安を解消する支援体制を敷いている。このような受け入れ策により、外国人職員も日本人職員と区別なく働きやすい環境が提供されている。

外国人職員たちは日本語の読み書きを要する業務などには課題が残されてはいるものの、支援の場面では必ずしも流暢な日本語が求められるわけではない¹⁴。むしろ、非言語コミュニケーションも重要になる現場においては、彼ら彼女らは利用者をよく観察し機敏に動いて質の高い支援を提供しており、頼りになる存在であるとの評価も得ている¹⁵。指導担当の日本人職員には、「確かに手間は2倍も3倍もかかるが、将来的に必ず戦力になってくれる」という期待を込めて教育に当たっており、外国人職員自身も日本での長期定着を目指して、介護福祉士国家試験といった資格取得にも励んでいるという¹⁶。

このように年齢や国籍、資格の有無を問わず多様な人材がそれぞれの強みを発揮できる包摂的な組織文化を培っている点は、他の福祉法人にとっても良い示唆となるだろう。人材難の時代にあって、「誰もが働きやすく成長できる職場」の実現に取り組むことが、結果的に人手不足の緩和とサービスの質維持に繋がっている。光の森学園のケースは、人材育成と組織文化の整備が戦略的な経営資源であり、これらを追求することが組織の持続的な発展につながることを示している。

今後の課題と論点

以上のように、光の森学園は地域ニーズに応える形で事業領域を拡大し、財務基盤や人材育成にも積極的に取り組むことで持続的な成長を遂げてきた。もっとも、さらなる発展と社会的価値の向上を目指す中で、いくつかの重要な課題が浮かび上がっている。

① 事業承継とリーダーシップの交代

現理事長である村木靖雄氏は現在83歳で、長年にわたり組織を牽引してきたが、法人の将来を見据えるとトップ交代の時期を迎えつつあると考えられる。ミッション志向と経営手腕を備えた次世代リーダーの育成は最重要課題であり、スムーズなトップの移行とリーダーシップの維持に向けた計画策定が必要である。上述の通り、光の森学園では既に管理職研修の導入や次世代リーダーへの権限委譲準備など後継の育成に取り組んでいるが、それをいかに制度化・仕組み化していくかも問われている。

② 人材確保と多様性のマネジメント

介護・福祉業界全体で人手不足が深刻化する中、光の森学園も将来的な人材確保は不確定要素である。現在は特定技能外国人の受け入れや高齢職員の活用などで人手を補っているが、今後さらに事業拡大する際には質・量ともに十分な人材を確保できるかが問われる。外国人職員比率が高まれば職場の多文化共生への対応が一層重要となり、コミュニケーション上の課題や日本人職員との役割分担の見直しも出てくるだろう。また、外国人職員の中途離職(他業種への転職など)リスクも看過できない¹⁷。若手日本人の採用についても、福祉業界の魅力発信や処遇改善を続けないと応募者減少のリスクがある。

③ 財務の健全性と成長投資の両立

現在まで堅調な経営を維持しているとはいえ、新規施設の立ち上げには初期投資や一定期間の赤字計上も避けられない。特にナーシングホーム事業は障がい者福祉事業とは報酬体系も異なり、収支がタイトになる可能性がある。さらに、最低賃金の継続的な上昇などで人件費負担が増大した場合にも、規模の経済による効率化で乗り切れるだけの経営体力が求められるだろう。したがって、成長のペース配分や投資案件の精査、複数事業のポートフォリオによるリスクヘッジといった視点が重要となる。

④ サービス品質の維持と向上

これは一般的な営利組織にも言えることだが、規模が拡大し事業所が増えるに伴い、本部から現場への目が行き届きにくくなるリスクがある。利用者一人ひとりを大切にするケアが法人全体で徹底されているか、サービスの標準化と個別対応のバランスは適切か、といった品質管理の課題が今後顕在化する可能性がある。限られた人材で多種多様なニーズに応えるには、より一層の職種間連携や外部資源とのネットワーク活用(医療機関や他法人との連携)が必要となろう。サービス品質保証のための組織設計や、利用者・家族からのフィードバック機会の拡充による継続的改善サイクルの構築についても考える余地はあるだろう。

⑤ 地域社会との関係性強化

光の森学園は、長年「地域に根ざした福祉」を掲げてきたが、事業領域拡大により関係者も多様化している。光の森学園の創業メンバーらは、地域に施設を新設する際には近隣住民への丁寧な事前説明を重ねてきた。当初は「なぜそのような人たちがここに住むのか」といった反応や、心ない嫌がらせに直面したこともあったが、粘り強く対話を続けることで理解を得てきた経緯がある。ただ、苦情を述べていた地域の町内会長が、町内のイベントに職員を招くまでの関係構築に至ったケースもあり、誠意ある対応が地域の受容と協力を生むことを示している。引き続き、地域貢献活動や情報発信をいかに展開し信頼性を構築していくのか、また行政施策や地域コミュニティとどう協働していくかも論点となるだろう。

これらの課題に対し、光の森学園は既に多くの強みと先進的な取り組みを始めている。本ケースは、ビジネスと福祉の接点におけるイノベーションの可能性を示唆しており、営利・非営利を問わず組織経営の本質的な洞察が得られることが期待される。

法人概要

法人名	社会福祉法人光の森学園
本社所在地	札幌市中央区盤渓 259 番地の 5
基本金	447,809,740 円
従業員数	417 名
主業	障害者支援施設、障害福祉サービス事業、老人支援施設
開業年月	1992 年 9 月
理事長	村木 靖雄

売上高の動向

光の森学園の事業収益は、2020 年 3 月期の 1,410 百万円から 2025 年 3 月期には 2,339 百万円まで拡大している。また、営利企業における利益に相当する当期増減差額の額及び収入に占める割合も近年向上している。

以下、独立行政法人福祉医療機構が運営する福祉・保険・医療の総合サイト WAMNET から取得できる財務諸表より、光の森学園の法人単位事業活動計算書(損益計算書に相当)の情報6期分を参考情報として次頁に添付する。

勘定科目		20年3月期	21年3月期	22年3月期	23年3月期	24年3月期	25年3月期	
サービス活動 増減の部	収益	保育事業収益	-	-	-	88,893,013	116,741,568	129,072,884
		障害福祉サービス等事業収益	1,405,108,040	1,629,261,031	1,801,214,868	1,883,780,049	1,963,332,224	2,197,610,945
		経常経費寄附金収益	1,225,000	1,110,000	5,070,000	2,080,000	2,080,000	8,700,000
		その他の収益	4,198,500	4,351,500	4,377,000	4,368,000	4,354,500	4,425,000
		サービス活動収益計（1）	1,410,531,540	1,634,722,531	1,810,661,868	1,979,121,062	2,086,508,292	2,339,808,829
	費用	人件費	960,004,931	1,067,459,203	1,161,114,220	1,365,361,752	1,447,764,962	1,530,509,966
		事業費	155,281,796	171,653,285	183,477,186	218,230,592	214,444,052	222,514,229
		事務費	165,943,220	159,103,636	167,784,324	213,925,047	190,070,720	214,746,620
		減価償却費	111,531,771	120,044,021	123,990,750	142,998,592	147,853,626	145,169,724
		国庫補助金等特別積立金取崩額	-318,875	-1,790,875	-1,790,875	-9,050,117	-9,050,117	-14,667,386
		貸倒損失額	-	-	-	0	0	0
		貸倒引当金繰入	-	-	-	0	0	0
		徴収不能額	154,855	0	431,859	43,447	0	0
		サービス活動費用計（2）	1,392,597,698	1,516,469,270	1,635,007,464	1,931,509,313	1,991,083,243	2,098,273,152
	サービス活動増減差額（3）＝（1）－（2）		17,933,842	118,253,261	175,654,404	47,611,749	95,425,049	241,535,677
サービス活動外 増減の部	収益	雑収益	1,526,131	6,543,408	998,832	8,724,524	4,942,224	4,672,063
		受取家賃	1,639,000	1,043,000	0	2,547,844	4,481,216	5,129,778
		受取利息配当金収益	10,968	9,759	9,979	10,513	10,327	121,295
		社会福祉連携推進業務貸付金受取利息収益	-	-	-	0	0	0
		その他のサービス活動外収益	2,486,928	2,043,394	2,418,218	4,025,948	5,074,065	4,633,404
		サービス活動外収益計（4）	5,663,027	9,639,561	3,427,029	15,308,829	14,507,832	14,566,540
	費用	支払利息	21,139,184	22,926,328	23,132,841	23,664,279	19,210,393	23,012,110
		社会福祉連携推進業務借入金支払利息	-	-	-	0	0	0
		その他のサービス活動外費用	-	-	-	7,439,537	0	245,575
		サービス活動外費用計（5）	21,139,184	22,926,328	23,132,841	31,103,816	19,210,393	23,257,685
	サービス活動外増減差額（6）＝（4）－（5）		-15,476,157	-13,286,767	-19,705,812	-15,794,987	-4,702,561	-8,701,145
経常増減差額（7）＝（3）＋（6）		2,457,685	104,966,494	155,948,592	31,816,762	90,722,488	232,834,532	
特別増減の部	収益	施設整備等補助金収益	-	32,000,000	5,362,000	185,209,000	0	4,350,000
		固定資産売却益	542	13,959	0	999,999	0	0
		前期繰越修正益	3,105,567	0	32	0	0	229,088,341
		その他の特別収益	-	-	-	-	0	0
		特別収益計（8）	3,106,109	32,013,959	5,362,032	186,208,999	0	233,438,341
	費用	固定資産売却損・処分損	115,355	776,233	81,363	9	3	4,369
		国庫補助金等特別積立金積立額	-	32,000,000	5,362,000	185,209,000	0	4,350,000
		前期繰越修正損	-	-	-	-	-	229,088,341
		その他の特別損失	-	-	-	-	0	0
		特別費用計（9）	115,355	32,776,233	5,443,363	185,209,009	3	233,442,710
	特別増減差額（10）＝（8）－（9）		2,990,754	-762,274	-81,331	999,990	-3	-4,369
当期活動増減差額（11）＝（7）＋（10）		5,448,439	104,204,220	155,867,261	32,816,752	90,722,485	232,830,163	
繰越活動 増減差額の部	前期繰越活動増減差額（12）		171,874,552	186,322,991	277,527,211	442,394,472	475,211,224	565,933,709
	当期末繰越活動増減差額（13） ＝（11）＋（12）		177,322,991	289,527,211	433,394,472	475,211,224	565,933,709	798,763,872
	基本金取崩額（14）		0	0	0	0	0	0
	その他の積立金取崩額（15）		10,000,000	0	12,000,000	0	0	0
	その他の積立金積立額（16）		2,000,000	12,000,000	3,000,000	0	0	0
	次期繰越活動増減差額（17） ＝（13）＋（14）＋（15）－（16）		185,322,991	277,527,211	442,394,472	475,211,224	565,933,709	798,763,872

謝辞

本ケースの作成にあたり、社会福祉法人光の森学園の皆様には多大なご協力を賜りました。ここに深く感謝申し上げます。なお、本調査は、国立大学法人北海道国立大学機構令和5年度「地域ニーズに応える産学官連携を通じたリカレント教育プラットフォーム構築支援事業」の助成を受け実施されたものです。

注

¹2025年7月31日、理事長・専務理事・常務理事・施設長・管理職職員(3名)に対するグループ・インタビュー

²2025年8月13日、<https://hikarinomori-recruit.jp>より所収

³2025年8月13日、

https://www.wam.go.jp/wamnet/zaihyoukai/jipub/PUB0201000E00.do?_FORMID=PUB0202000&vo_headVO_corporationId=1601110333#
より所収

⁴2025年8月13日、北海道銀行・News Release, <https://www.hokkaidobank.co.jp/business/news/uploads/1748564152596796720.pdf>より所収

⁵2025年7月31日、理事長・専務理事・常務理事・施設長・管理職職員(3名)に対するグループ・インタビュー

⁶2025年8月13日、<https://hikarinomori-gor.jp/info/>より所収

⁷2025年7月31日、理事長・専務理事・常務理事・施設長・管理職職員(3名)に対するグループ・インタビュー

⁸2025年7月31日、理事長・専務理事・常務理事・施設長・管理職職員(3名)に対するグループ・インタビュー

⁹2025年7月31日、理事長・専務理事・常務理事・施設長・管理職職員(3名)に対するグループ・インタビュー

¹⁰2025年7月31日、理事長・専務理事・常務理事・施設長・管理職職員(3名)に対するグループ・インタビュー

¹¹2025年7月31日、理事長・専務理事・常務理事・施設長・管理職職員(3名)に対するグループ・インタビュー

¹²2025年7月31日、理事長・専務理事・常務理事・施設長・管理職職員(3名)に対するグループ・インタビュー

¹³2025年8月13日、<https://hikarinomori-recruit.jp>より所収

¹⁴2025年7月31日、理事長・専務理事・常務理事・施設長・管理職職員(3名)に対するグループ・インタビュー

¹⁵2025年7月31日、理事長・専務理事・常務理事・施設長・管理職職員(3名)に対するグループ・インタビュー

¹⁶2025年7月31日、理事長・専務理事・常務理事・施設長・管理職職員(3名)に対するグループ・インタビュー

¹⁷2025年7月31日、理事長・専務理事・常務理事・施設長・管理職職員(3名)に対するグループ・インタビュー

¹⁸2025年7月31日、理事長・専務理事・常務理事・施設長・管理職職員(3名)に対するグループ・インタビュー

¹⁹2025年8月13日、<https://hikarinomori-recruit.jp>より所収

²⁰2025年7月31日、理事長・専務理事・常務理事・施設長・管理職職員(3名)に対するグループ・インタビュー

²¹2025年7月31日、理事長・専務理事・常務理事・施設長・管理職職員(3名)に対するグループ・インタビュー

²²2025年7月31日、理事長・専務理事・常務理事・施設長・管理職職員(3名)に対するグループ・インタビュー

²³2025年7月31日、理事長・専務理事・常務理事・施設長・管理職職員(3名)に対するグループ・インタビュー

²⁴2025年7月31日、理事長・専務理事・常務理事・施設長・管理職職員(3名)に対するグループ・インタビュー

²⁵2025年7月31日、理事長・専務理事・常務理事・施設長・管理職職員(3名)に対するグループ・インタビュー