

第49号

## ksk-info

発行元 社会福祉法人 川崎市社会福祉協議会  
 電話 044-739-8722 (相談専用)  
 F A X 044-739-8737  
 E-mail [keieisoudan@csw-kawasaki.or.jp](mailto:keieisoudan@csw-kawasaki.or.jp)  
 ホームページ <http://www.csw-kawasaki.or.jp>

「ksk」とは川崎市社会福祉協議会社会福祉法人経営改善支援事業の略称です【Kawasakishishakyo Shakaifukushihoujin Keieikaizenshienjigyo】

「k s k - i n f o」は川崎市社会福祉協議会社会福祉法人経営改善支援事業が4半期に1度発行している情報誌です。配信希望の川崎市内の社会福祉法人・施設に、メールまたはFAXにて、社会福祉事業の経営に関する情報や豆知識等をお届けいたします。法人・施設内で情報を共有してご活用ください。

## 経営相談

社会福祉法人経営者の法人運営・経営知識に関する相談を受け付けています。

無料

経営改善支援事業とは？

## 【相談方法】

- ①悩みがあったらご連絡ください(メール・電話・FAX ご都合のよい方法で)
- ②市社協で受付後、後日コンサルタントによる回答をメール(FAX)でご返信いたします(相談内容によっては対応が難しい場合もございます)
- ③面談・訪問相談も可能です(日時は要相談)

## 受付時間

- 電話：月曜日～金曜日 9時～16時
- メール・FAX：随時

## 連絡先

- 上記電話番号・FAX 又は [E-mail](mailto:keieisoudan@csw-kawasaki.or.jp) にご連絡ください。



川崎市内で運営している社会福祉法人が健全な運営を図り、利用者が安心して継続的なサービスを受けられる環境を確保するための事業です。

社会福祉法人経営者が抱える「悩み相談」から経営の健全化を目指す法人をサポートいたします。

※ 相談内容、利用した法人名等の守秘義務が課せられており、情報は事業に係る職員のみで取扱いを行っています。

事業案内チラシはこちらをクリック

## 今一度、改めて確認してみませんか？ ～社会福祉法人に求められるガバナンスについて～

福祉サービスの供給体制の整備及び充実を図るための社会福祉法人制度改革から7年余りが経過しました。この間、社会福祉法人を取り巻く経営環境は大きく変化しています。改革から一定の期間が経過した今だからこそ、原点に立ち返ってその意義を再確認してみましょう。

2017年、経営組織のガバナンスの強化、事業運営の透明性の向上、財務規律の強化等を柱に改正社会福祉法が施行されました。ここでは「経営組織のガバナンスの強化」に着目します。

社会福祉法人の経営組織は、理事会・評議員会、監事で運営されています。

改めてそれぞれの位置付け、機能、権限、義務、責任等に関する制度改革の内容を確認してみましょう。

[社会福祉法人制度改革について\(厚労省資料\)](#)

- 評議員会は法人運営の基本ルール・体制の決定と事後的な監督を行う機関と位置付けられ、必置の議決機関となった。
- 理事会は業務執行に関する意思決定機関として位置付けられ、理事・理事長に対する牽制機能を担うこととなった。
- 理事等の義務と責任が法律上規定された。

チェックポイント!



法人の歴史や規模などによって、それぞれに最適なガバナンスがあります。また、福祉サービスの供給体制の整備及び充実を図るためには、経営組織のガバナンス強化と併せて、地域における公益的な取組を実施する責務もあります。

制度改革は、公益性と非営利性を確保する観点から、地域社会に貢献する法人の在り方を徹底するために行われました。今一度、その公的な性格を再認識し、引き続き公益性・公共性を高め、社会的な評価・信頼を得ながら、地域のまちづくりの中核的役割を果たしていきましょう。

研修会案内 会計研修 基礎編・応用編・決算編 開催決定!!

今年度も習熟度別に3回の研修会を開催します。

【基礎編】令和6年 8月23日(金)

ぜひ奮ってご参加下さい! 【応用編】令和6年 11月11日(月)

【決算編】令和7年 2月17日(月)

詳細が決まり次第、ご案内します!



Coming Soon ...

相談担当専門家  
松本先生の

## あるある相談コーナー【第41回】



### うちの施設、赤字なんですけど・・・(1)

最近このようなご相談を受けることが多くなってきました。社会福祉事業は種別によって政策が異なるため、すべてをまとめて論じることはできません。しかし確かに近年、一部の社会福祉事業等の経営環境は、確実に悪化している印象を受けます。このようなご相談を受けたとき私は、「どの書類のどの数字がご心配ですか？」とお聞きします。感覚的な印象ではなく、現状を客観的な数値で捉えなければ、有効な対策を講じることはできないからです。

では現状を把握するために、どのような点を検証することが必要なのか、考えてみましょう。

#### (1) 事業活動計算と資金収支計算（長期的視点と短期的視点）

[第36回](#)でご紹介したように、長期的に持続可能な施設・事業所となるためには、減価償却累計額や国庫補助金等特別積立金を考慮した事業活動計算（損益計算）に拠る必要があります。しかし冒頭にご紹介したような差し迫った危機感を持ったご相談は、主に短期的資金、いわゆる「資金繰り」に対する不安であることが多いようです。

一般の社会で行われる「財務分析」では、貸借対照表（B/S）や損益計算書（P/L、社福会計の事業活動計算書）が用いられますが、これらの書類に基づいた分析は長期的視点に立脚します。しかし資金繰りの状況を検証するためには、「損益分析」ではなく短期的資金の検証が必要であり、そのためには社会福祉事業の性質や会計制度の特徴などを十分に考慮する必要があります。

例えば、あなたのお財布の中に1万円の現金が入っているとします。現金と一緒に3千円分の何らかの請求書も入っていると想像してください。このとき、あなたが使えるお金はいくらでしょうか。1万円のお金があるからと言ってその1万円を使ってしまったら、3千円の請求書の分は支払うことができなくなってしまいますから、今使えるお金は7千円（1万円と3千円の差額）だけ、と考えるのが普通です。

社会福祉法人会計でも考え方は同じで、お金と言える流動資産とすぐに支払わなければならない流動負債を「支払資金」とし、その差額を「支払資金残高」と定義しています。この額は短期的に施設運営に充てることができる手許資金の額を表し、支払資金残高が変動したとき、その変動の内容を明らかにして管理するために作成されるのが「資金収支計算書」です。資金収支計算書は、いつからいつまでの期間に支払資金残高がどのように増減したかを記録した計算書類です。

短期的視点から見れば支払資金残高が重要で、純資産額と併せて管理することが必要です。

B/Sに表現された数字のうち、純資産と支払資金残高はとても重要な額です。いくら立派な建物を無借金で建設できたとしても、手許資金が不足すれば明日からの施設運営は困難な状態に陥ります。個人に例えれば、立派な豪邸に住んでいても現金がなくて明日からの生活費に困る、という状態です。純資産額が大きくても、支払資金残高が少なければ運営資金に窮し、純資産はプラスなのにお金が底をついて倒産、といういわゆる「黒字倒産」の状況に陥ることになります。

以上のように、明日の運営という「短期的視点」としての支払資金残高と、施設の再生・継続という「長期的視点」としての純資産額はどちらも大切で、これらを管理することはとても重要です。

#### (2) 資金収支計算による単年度収支の検証

社会福祉法人における様々な検証や分析を検討する際には、社会福祉法人や社会福祉事業、会計基準の特徴などを明確にしておくことが必要です。

第一に、社会福祉法人が保有する固定資産の特徴に注意する必要があります。民間企業が運転資金に窮したら、多様な方法で資金を調達できるでしょう。自社ビルを担保に銀行から借りることも、いざとなったら売却して現金を得ることも可能です。

しかし社会福祉法人では、建物を担保に供するには所轄庁の承認が必要であるだけでなく、売却すれば事業継続は不可能になります。固定資産を含めた純資産の増減を計算対象とする事業活動計算による財務分析は、短期的資金の管理には役立ちません。P/Lを見ても“今お金がいくらあるか”とか“お金は足りているのか”とかいうことはわかりません。

平成 11 年度以前の社会福祉法人に適用されていた「経理規程準則」では、B/Sの固定資産と固定負債（のようなもの）を常に同額で表示していましたが、このことで純資産額を流動資産と流動負債の差額と一致させていたことが、経理規程準則による会計処理の特徴であったと言えます。

第二に、固定資産取得支出や借入金元金償還支出などの支払資金残高を減少させる取引は、事業活動計算の対象にはならない、という点が挙げられます。負債の返済という取引は資産と負債の両方を減じさせるため、純資産額を変動させず、費用として計算されないからです。しかし固定資産の取得、借入金の償還やファイナンス・リース債務の返済などの支出は無視できない程度に重要であり、その額は資金収支計算書でなければ把握することができません。

第三に、措置費や委託費など、国が一定の制度下で定める単価の積算基準が、事業活動計算を根拠としていない点が挙げられます。例えば、資金収支計算書の「人件費支出」とP/Lの「人件費」は、同額を示しません。これは、P/Lの人件費が損益計算に基づく適正な期間費用を計算した結果である一方、資金収支計算書の人件費支出は実際の支払額を表しており、P/Lには賞与引当金繰入などの資金収支計算書に影響しない額が計算されるためです。

一方、社会福祉事業の収益・収入の大部分は、国が定める価格に基づく措置費や給付費で、これらの額は事業運営の年間必要額を算定して単価とされることが一般的ですが、このとき積算される額は会計的視点に基づく期間費用の額ではなく実際の支払額です。賞与や処遇改善の費用は、4月から翌年3月までを期間として人事院勧告に基づいて計算されますが、賞与引当金で調整される額は算定要素には含まれません。このように、国の定める価格にはあくまで支出額が積算され、期間損益計算のための調整額は加味されません。

最後の視点として、国の定める単価に積算される額には人件費、事業費、管理費が含まれますが、借入金の償還財源などは含まれていないことが挙げられます。一部の自治体では借入金の償還を目的とした補助金制度がありますが、国の定める単価で不足することはあっても、余剰が生ずる（資金が残留する）単価にはなっていません。

以上のような理由から、純資産を増減計算の対象としたP/Lを用いた「財務分析」ではなく、資金繰りについて検討するためには、B/Sと資金収支計算書を用いた「資金の検証」を行うことが大切だと言えます。

[to be continued ... 次号(R6年9月末発行) もお楽しみに!]

連載記事執筆

相談担当の専門家

**松本 和也 氏**



松本氏は当事業の相談を担当している専門家。全国各地での研修会開催、書籍の出版などの活動も行っている。会計、人事、労務、施設運営、法人設立など、社会福祉法人の経営にかかわるすべてのサポートを行う株式会社 福祉総研の代表取締役・上席研究員。

松本先生執筆！過去の掲載記事は[こちら](#)をクリック👉！！

「ksk-info 第 49 号」を最後までお読みいただきましてありがとうございます。次号は令和 6 年 9 月に発行予定です。お楽しみに！ 情報誌や事業に関してご意見やご感想がございましたら下記までご連絡ください。

社会福祉法人川崎市社会福祉協議会 総務部企画調整室 経営改善支援事業 担当

電話：044-739-8722(相談専用)

FAX：044-739-8737

メール：keieisoudan@csw-kawasaki.or.jp