

社会福祉法人の 経営のあり方について

明治安田生活福祉研究所
医療・福祉政策研究部長
松原 由美

全体の構成

- I 社会保障審議会福祉部会の検討内容
- II なぜ社会福祉事業が非営利組織で運営されるのか
 - 1. 社会福祉事業の特質
 - 2. 非営利組織とは
 - (1) 営利と非営利の違いー非営利の本質ー
 - (2) 非営利組織の利益概念
 - 3. 社会福祉事業が非営利組織で運営される理由
- III 内部留保に関する誤解について
- IV 社会福祉法人の経営のあり方

I 社会保障審議会福祉部会の検討内容

II なぜ社会福祉事業は非営利組織 で運営されるのか

—なぜ非営利組織で
運営する事業があるのか—

1. 社会福祉事業の特質

社会性、公益性が強い

事業費が公的資金で賄われている



市場経済システムとは一線を画した社会連帯の考えを基調としたシステムで運営されている

2 非営利組織とは

(1) 非営利の本質

① 営利との相違

一般には・・・

配当禁止 財産の特定個人への帰属禁止
→ 組織要件に過ぎない

営利 : 利益を上げること

非営利 : 利益を上げないこと

②非営利、非営利組織、組織要件 の関係

非営利の本質を見極め、その本質を発揮させることが効用最大化につながるとする存在分野(存在意義)を見出し、当該分野でその本質を最大限に発揮するために作られたのが非営利組織。その本質を全うするように行動することを法制上担保するのが組織要件。

(3) 先行研究における非営利組織の 存在意義

非営利組織が持つ信頼のシグナル

(2) 非営利組織の利益概念

① 事業性を有する非営利組織

②組織とは

組織とはその組織が実施する事業の目的を最大限に発揮するための手段的用具

③利益として計上せざるを得ない

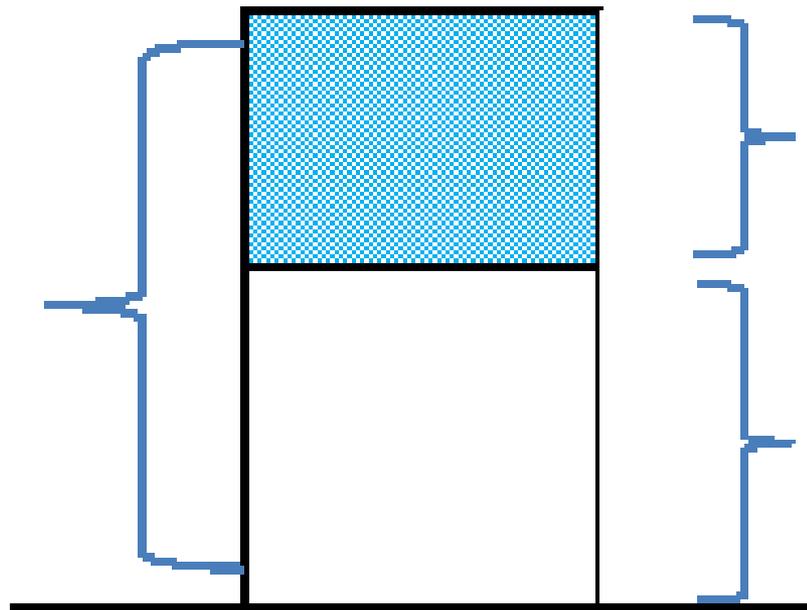
コスト

= 将来コスト(必要利益)

- ・減価償却費/年と借入金返済額/年とのギャップから生じるキャッシュフロー不足を賄う分
- ・数十年後に建替える見込み建設費が現行施設の建設費を上回る額を賄う分
- ・補助金比率低下による減価償却積立不足を賄う分

ギャップを賄う利益の概念図

借入金
返済額



ギャップを賄う利益

減価償却費

④非営利組織が上げる必要利益 以外の利益

儲け

意図せざる利益

コストダウンによる利益

⑤非営利組織の利益概念

収益－費用＝利益

＝「必要利益」＋「意図せざる利益
＋コストダウンによる利益」

(実質コスト)

(儲け)



A



B

必要利益の特質

- ①実質はコスト
- ②内部蓄積を要す
- ③使途制限がある
- ④計上額には許容範囲が存在する

3. 社会福祉事業が非営利組織で運営される理由

- ①社会性または公益性が強い
- ②事業費が公的資金で賄われている
- ③効率化余地が一般産業と比べ相対的に乏しい

Ⅲ 内部留保に関する誤解について

① 対象が間違っている

実在もしていないB/Sの貸方に計上されている利益剰余金を対象に過大論、活用論を議論している。

前提

株主払込金	500
利益剰余金	700
銀行借入	1,000
工場	500

工場建設 1,500



①設備投資前の姿

借方		貸方	
現預金	1,700	借入金	1,000
工場	500	資本金	500
		利益剰余金	700
資産合計	2,200	負債純資産合計	2,200

②設備投資後の姿

借方		貸方	
現預金	200	借入金	1,000
工場	2,000	資本金	500
		利益剰余金	700
資産合計	2,200	負債純資産合計	2,200



② 根拠なく過大と評価している

③ 根拠が間違っている

例

i) 特養の純資産比率が8割を超えるのは
内部留保が過大であるため

ii) 年間総事業費を上回る金融資産を有する
法人があり過大な内部留保を有している

iii) 流動比率が高いのは蓄財に励んでいる
結果

④ その他

IV 社会福祉法人の経営のあり方