



市町社会福祉協議会 経営改善の手引き

社会福祉法人静岡県社会福祉協議会
市町社会福祉協議会経営基盤強化検討委員会
(財務分析部会・資産運用部会・地域福祉事業定量評価部会)

はじめに

近年、社協経営をめぐる環境が一層厳しさを増し、そのことが社協ミッションの遂行や組織運営に大きな影を落としています。そうした中、全社協から「市区町村社協経営指針」（2020（令和2）年）が示され、その「第1章 市区町村社協の使命、経営理念、基本方針」の「経営理念」において「⑤持続可能で責任ある自律した組織経営」の必要性が指摘されました。また、同じく第1章の「基本方針」には「③事業の効果測定やコスト把握等の事業評価を適切に行い、効果的で効率的な自律した経営を行う」こと等が提起され、この「経営指針」を踏まえた「中期経営計画」（旧「発展強化計画」）を策定することが推奨されました。こうした動向を踏まえ、市町社協経営基盤強化検討委員会では、2023（令和5）年度から2024（令和6）年度にかけて、県内市町社協の①財務分析、②資産運用、③地域福祉事業定量評価に取り組みました。

①財務分析では、令和3年度から令和5年度の決算値について法人全体と、さらには社協の収益構造を把握するため、社協事業を6つの事業〔（1）地域福祉推進事業、（2）介護保険事業、（3）障害者福祉サービス事業、（4）児童福祉事業、（5）会館管理事業、（6）収益事業〕に大別し、全社協作成の財務分析計算シートを用い、全体平均、黒字社協平均、赤字社協平均、市部社協平均、町部社協平均等を算出し、比較が可能となる目安値（平均値）を作成しました。

②資産運用では、長期的な自主財源確保、効率的な事業実施財源の確保に向けた取り組みとして、基金等の効果的な運用を研究しました。この点に関して取り組んでいる県内社協の先行事例をもとに、その普及の可能性を探りました。多くの市町社協において基金等で数千万円から数億円単位の資産を持っていますが、そこから自主財源を生み出す経営努力がなされていなかったことや、そもそも資産運用への関心や情報が不足していることが明らかになりました。

③地域福祉事業定量評価では、社協のステークホルダー（住民・行政・寄付者等）へ地域福祉実践の成果や実績を可視化して提示していく必要から、「定量評価」の尺度開発に取り組みました。たとえば、地区社協の活動、ボランティア活動などを一人当たりの時間給に換算し「地域参加収益」を試算し、地域住民の貢献度を視覚化しました。こうした実績も事業報告書に盛り込んでいくことが大切となります。

本プロジェクトには県内の15市町社協の精鋭職員が委員として参画くださり、上記3つの研究テーマごとの部会に分かれて1年間分析作業と検討を重ねてきました。詳細な結果や提言は手引きの本編を御覧いただくとして、本手引きを踏まえて各市町社協に置かれましては、経営視点をもった財務改善、地域福祉を推進するための自主財源確保、従来の事業実績報告から「地域福祉推進成果・効果」を可視化し伝える取り組みをぜひ進めていただきたいと思います。本手引きが、今後の市町社協経営の指南書として活用されることを期待するとともに、市町社協が取り組むべき道を指し示す方針書として御活用いただければ幸いです。

また、これらを踏まえた中期経営計画の策定にも積極的に取り組んでいただければと思います。

市町社会福祉協議会経営基盤強化検討委員会
委員長 川上 富雄

もくじ

財務分析に関する部会からの提案 ～県内市町社協決算データの収集と分析～	4
社会福祉協議会の財務分析から見てきたこと ～財務基盤の改善に向けた中長期の取組について～	10
市町社会福祉協議会財務分析計算シート 作成要領	11
社会福祉協議会財務分析計算シート（簡易版）	12
資産運用に関する部会からの提案 ～債券購入による資産の有効的な運用～	13
地域福祉事業定量評価に関する部会からの提案	19
①-1 事業報告書をベースにした試算方法（伊豆の国市）	21
①-2 事業報告書をベースにした試算方法（森町）	22
② 地域福祉活動をベースにした試算方法（菊川市）	23
③-1 地区社協活動（サロン・たすけあい支援事業）をベースにした試算方法（掛川市）	24
③-2 地区社協活動（サロン・たすけあい支援事業）をベースにした試算方法（浜松市）	25
地域福祉事業定量評価に期待できる効果と今後の可能性	26
委員会開催スケジュール	27
委員会名簿	28

1. 財務分析部会の目的と取組

県内市町社協の財務状況としては赤字社協が多い傾向にあり、社協の収益構造を把握するため、社協事業を6つの事業（①地域福祉推進事業、②介護保険事業、③障害者福祉サービス事業、④児童福祉事業、⑤会館管理事業、⑥収益事業）に大別し、分析を行いました。（様式については「社会福祉協議会財務分析計算シート」を活用）

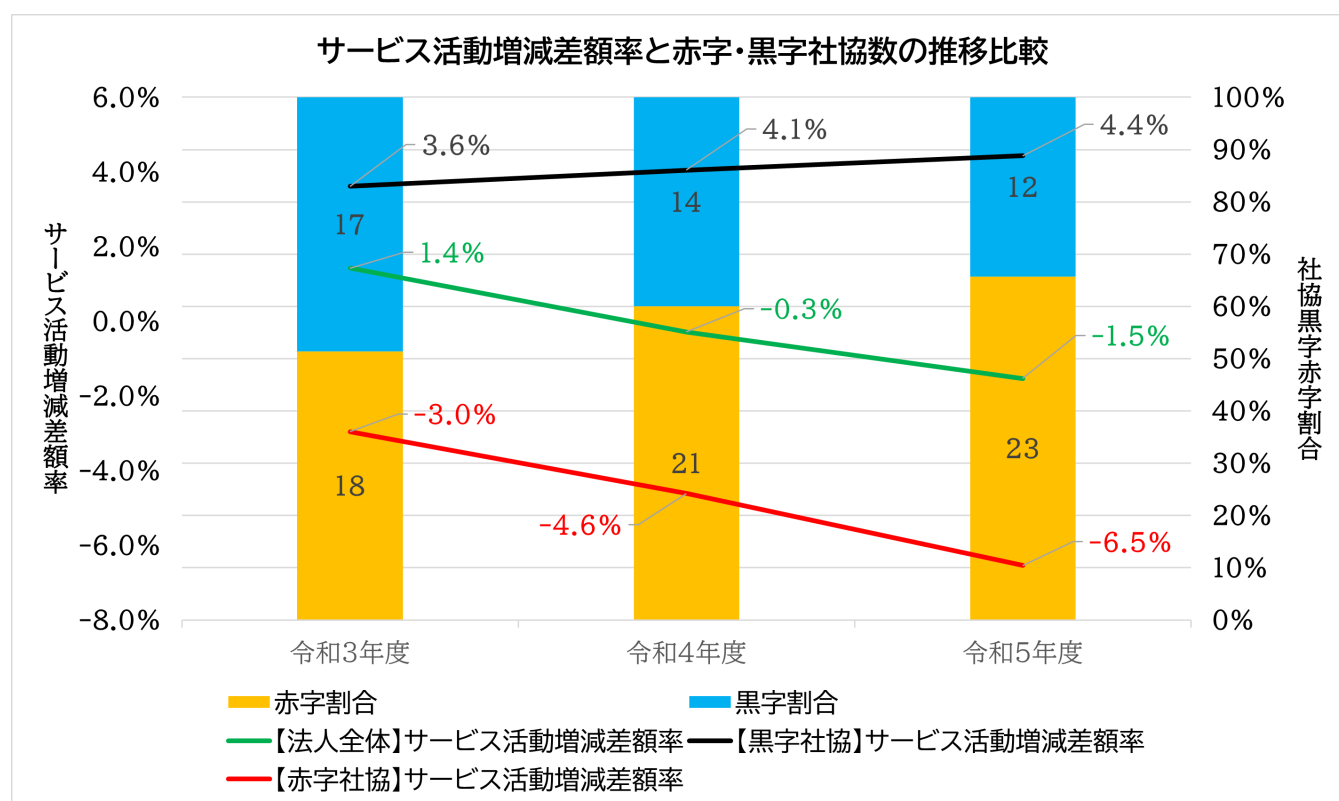
分析にあたっては、令和3年度～5年度の3か年における、法人全体及び6つの事業についての全体平均、黒字社協平均、赤字社協平均、市部社協平均、町部社協平均を算出し、比較が可能となる目安値（平均値）を作成しました。

また、今回の財務分析における赤字・黒字については、本業（福祉サービス）での利益を表す「サービス活動増減差額（率）」の数値で判断しました。

今回の財務分析部会の取組は「コンサルテーション」ではありません。各市町社協の財務状況が見える化し、これまで以上に危機感を持ってもらうとともに、次の行動につなげていくための資料として活用をしていただきたいです。

なお、会館管理事業及び収益事業については、人件費や事務費、事業費の案分など、社協ごとに実情が大きく異なり、事業実態の反映が難しいと判断したため、今回の分析からは除いています。

2. 財務分析から見える社会福祉協議会の現状分析



法人全体の傾向、特徴

サービス活動増減差額は収益が減少傾向の中、費用は減少していない傾向がみられます。サービス活動増減差額率についても、同じ傾向がみられ、令和5年度の平均値は△1.5%と悪化しています。

人件費比率については、定期昇給等の影響がみられ、令和5年度の平均値は74.2%と増加しています。

なお、令和5年度の県内市町社協におけるサービス活動増減差額率の最高値は12.0%（サービス活動増減差額：17,537,836円）、最低値は△18.0%（同：△43,221,821円）でした。

黒字社協の傾向、特徴

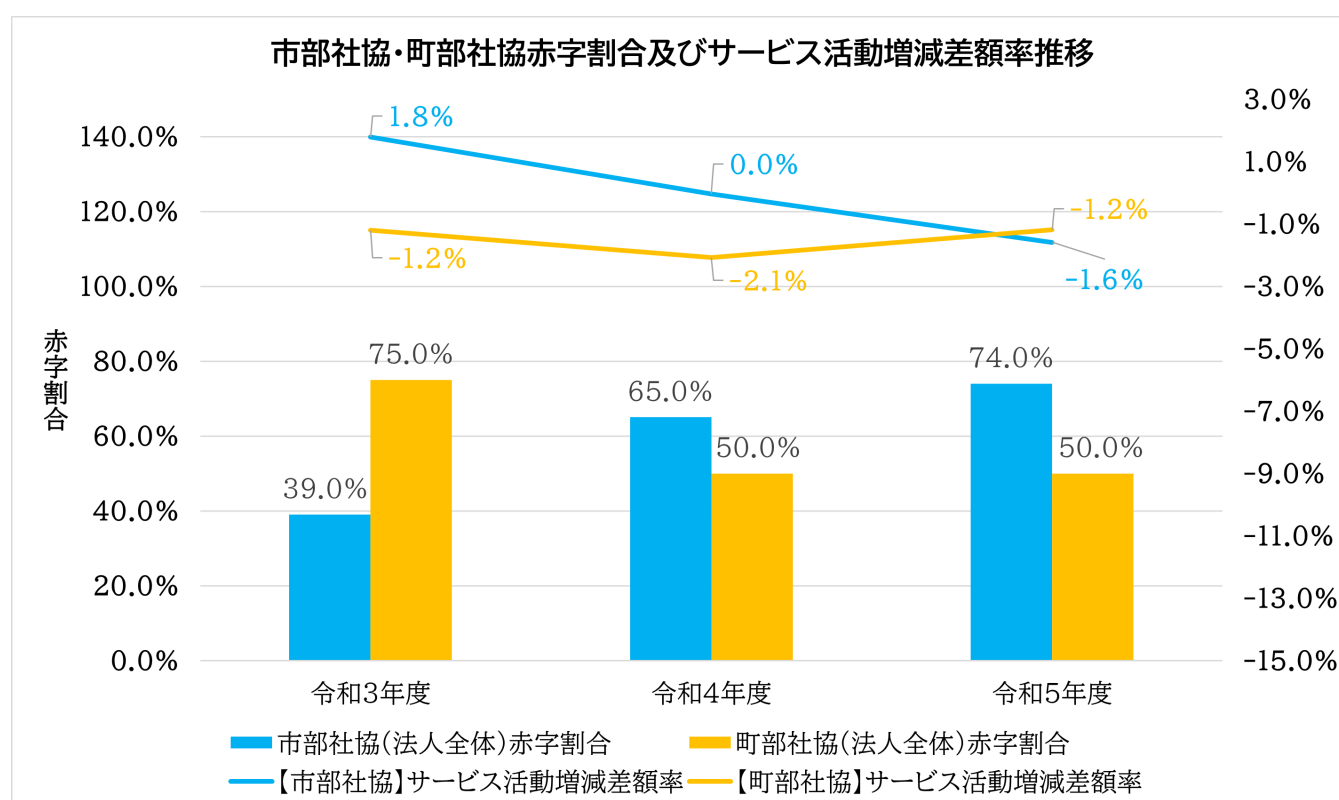
サービス活動増減差額が黒字の市町社協は、令和3年度が17社協、令和4年度が14社協、令和5年度が12社協と減少しており、収益額も減少傾向ですが、収益と費用のバランスが取れているように見られます。また、自己収益比率が令和5年度で平均71.2%と赤字社協より高い傾向がみられます。

赤字社協の傾向、特徴

サービス活動増減差額が赤字の市町社協は、令和3年度が18社協、令和4年度が21社協、令和5年度が23社協と増加傾向にあります。

黒字社協と同様に収益額も減少傾向ですが、収益と費用のバランスが取れていないためサービス活動増減差額の赤字幅が広がっています。

費用は黒字社協と比べ増加傾向が強く、人件費比率は令和5年度で76.2%（黒字社協は71.8%）、経費比率も令和5年度で23.8%（黒字社協は19.0%）と高い傾向にあります。



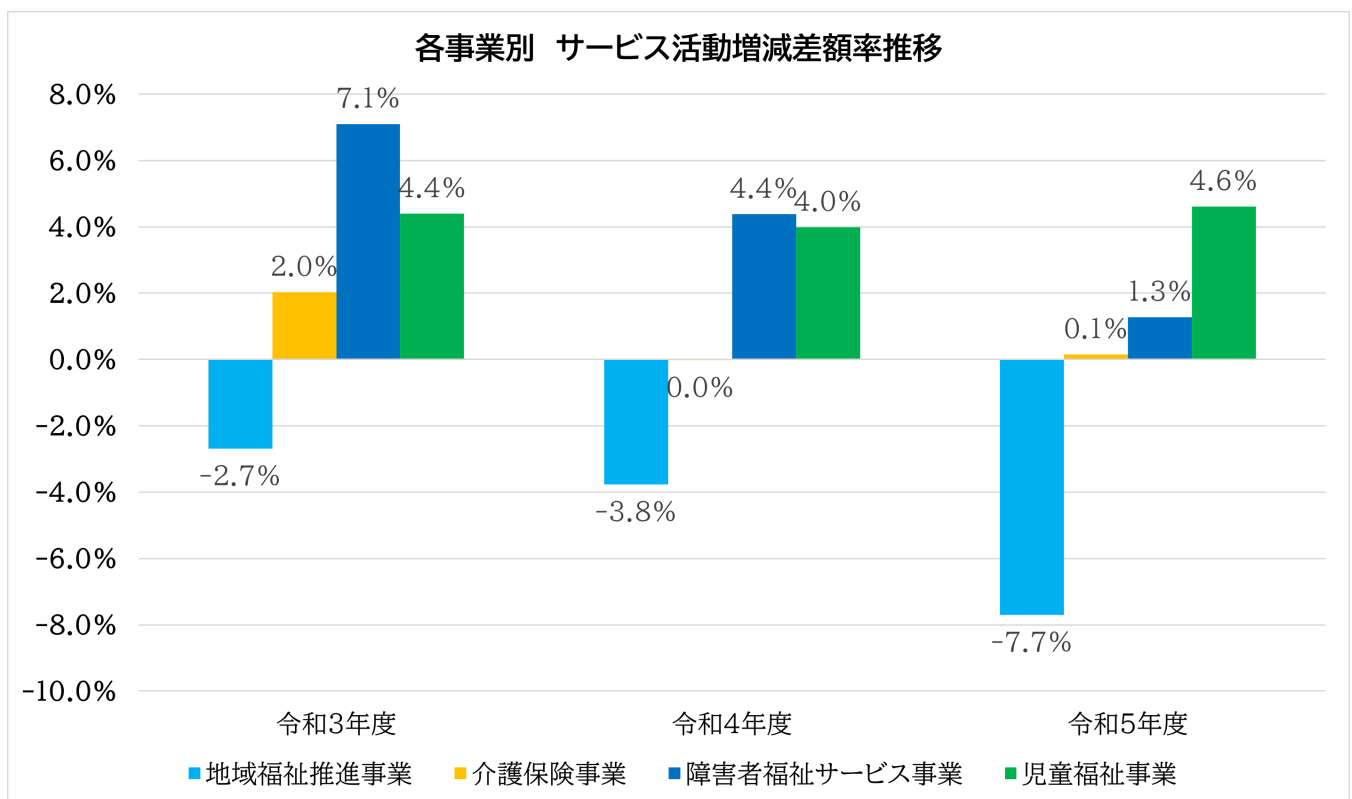
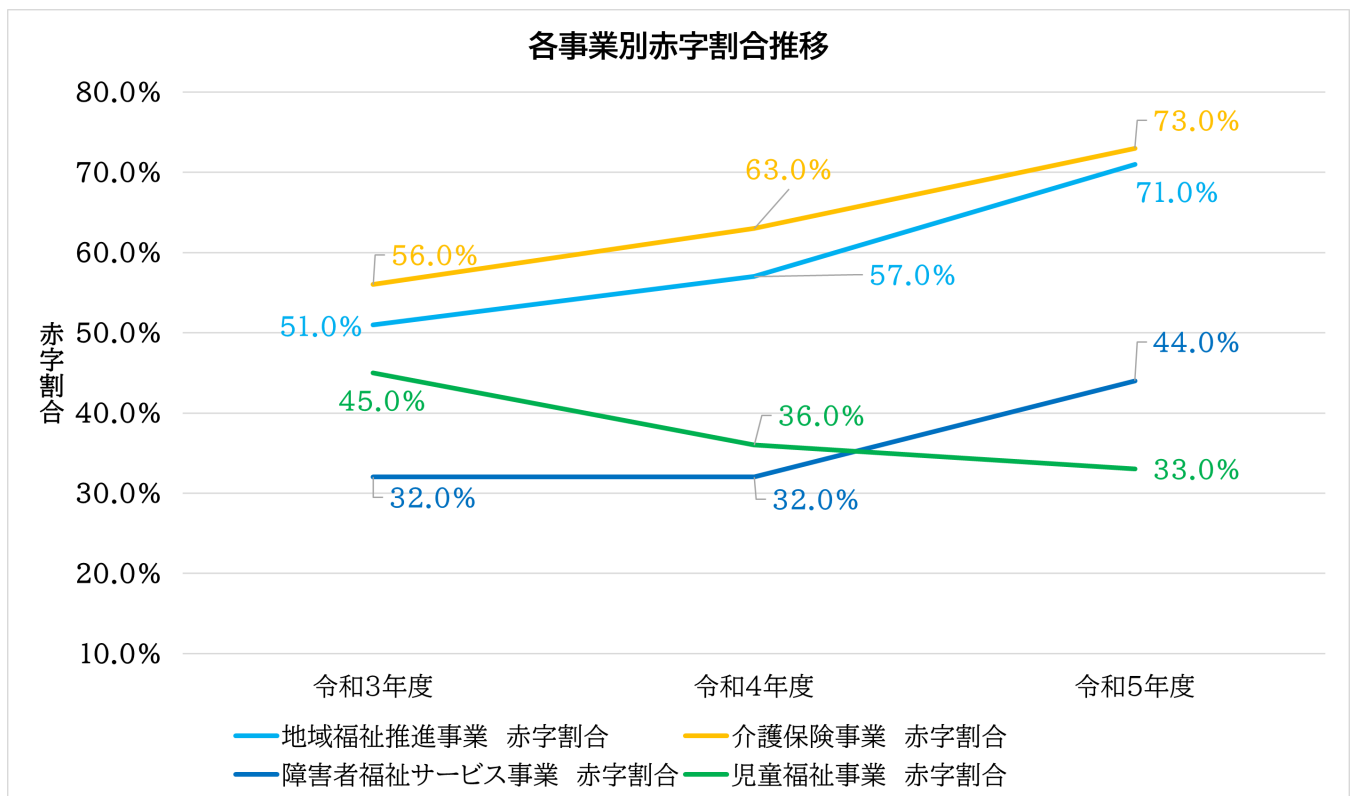
市部社協の傾向、特徴

市部社協においては、赤字割合が令和3年度39%から令和5年度には74%と倍近く増加しており、経営の悪化状況が著しいです。

サービス活動増減差額率についても3年間で3.4%下落しています。人件費比率は72.3%から74.3%、経費比率20.3%から21.4%の増加がみられており、収益の落ち幅と人件費を主とした経費の増加幅が見合っていない。

町部社協の傾向、特徴

町部社協においては、赤字傾向は変わりませんが、赤字割合は横ばい傾向にあります。サービス活動増減差額率についても△1.2%前後で推移しており、大きな変化は見られません。また、人件費比率73.7%、経費比率23%で横ばい傾向となっています。



事業別の傾向、特徴

① 地域福祉推進事業

地域福祉推進事業については、赤字割合が 51%から 71%に増加しています。サービス活動増減差額率についても△2.7%から△7.7%に悪化、経費比率が 1.3%、人件費比率 2.9%増加しており、収益が減少し経費が増加している傾向がみられます。行政からの財源が厳しい傾向がうかがえます。

② 介護保険事業

介護保険事業については、令和3年度には 56.0%だった赤字割合が、令和4年度には 63.0%、令和5年度には 73.0%と、2年間で 17%も増加しており、経営状況が急速に悪化していると言えます。人件費比率は非常に高い水準にあります。3年間の状況ではあまり大きな変化は見られません。経営状況の悪化は、福祉業界全体の課題でもある人材不足、民間事業者との競争、サービスに関するニーズの変化等により収益が減少していることが大きな要因であると思われます。また、介護保険事業での収益悪化は、法人全体の収支にも影響していることがうかがえます。

③ 障害者福祉サービス事業

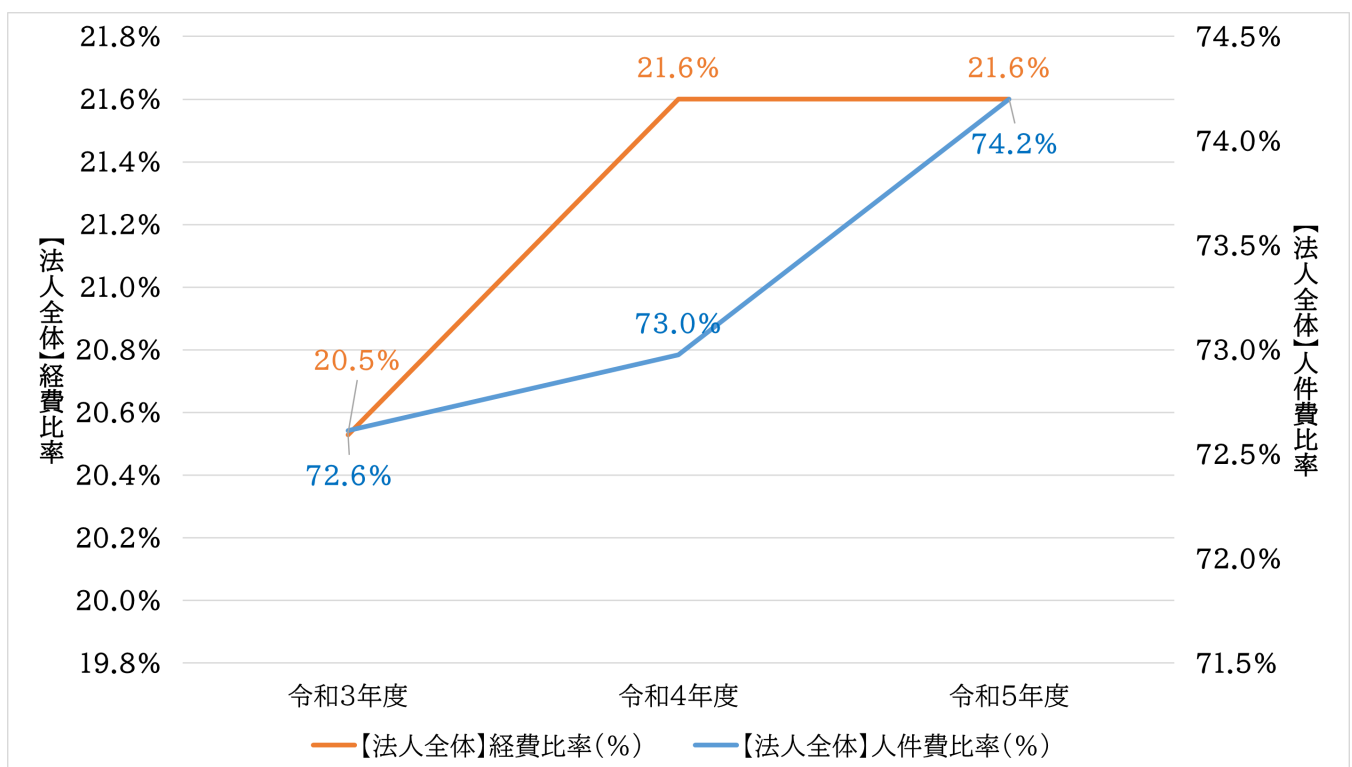
障害者福祉サービス事業については、黒字の社協もあり、法人全体の収益を支えている重要な要素と見ることもできますが、人件費の上昇や物価高騰による経費負担が着実に増加しており、採算性は急激に落ちてきています。また、令和3年度に 32.0%であった赤字割合が令和5年度には 44.0%となり、12%増加しています。これらのことから、障害者福祉サービス事業についても、全体的に収益が減少していることが分かります。

④ 児童福祉事業

児童福祉事業については、令和3年度の赤字割合が 45.0%だったものの、令和5年度には 33.0%と赤字割合は 12%減少しており、全体的に見ると黒字の社協が多くなっています。児童福祉事業では、放課後児童クラブや児童館の運営など、行政からの委託事業が占める割合が多いながらも、人件費比率や経費比率の推移等からもわかるように、財政面が厳しい状況であることは変わらないものの、比較的安定的な経営ができていているということが分かります。

【法人全体】経費比率と人件費比率推移比較

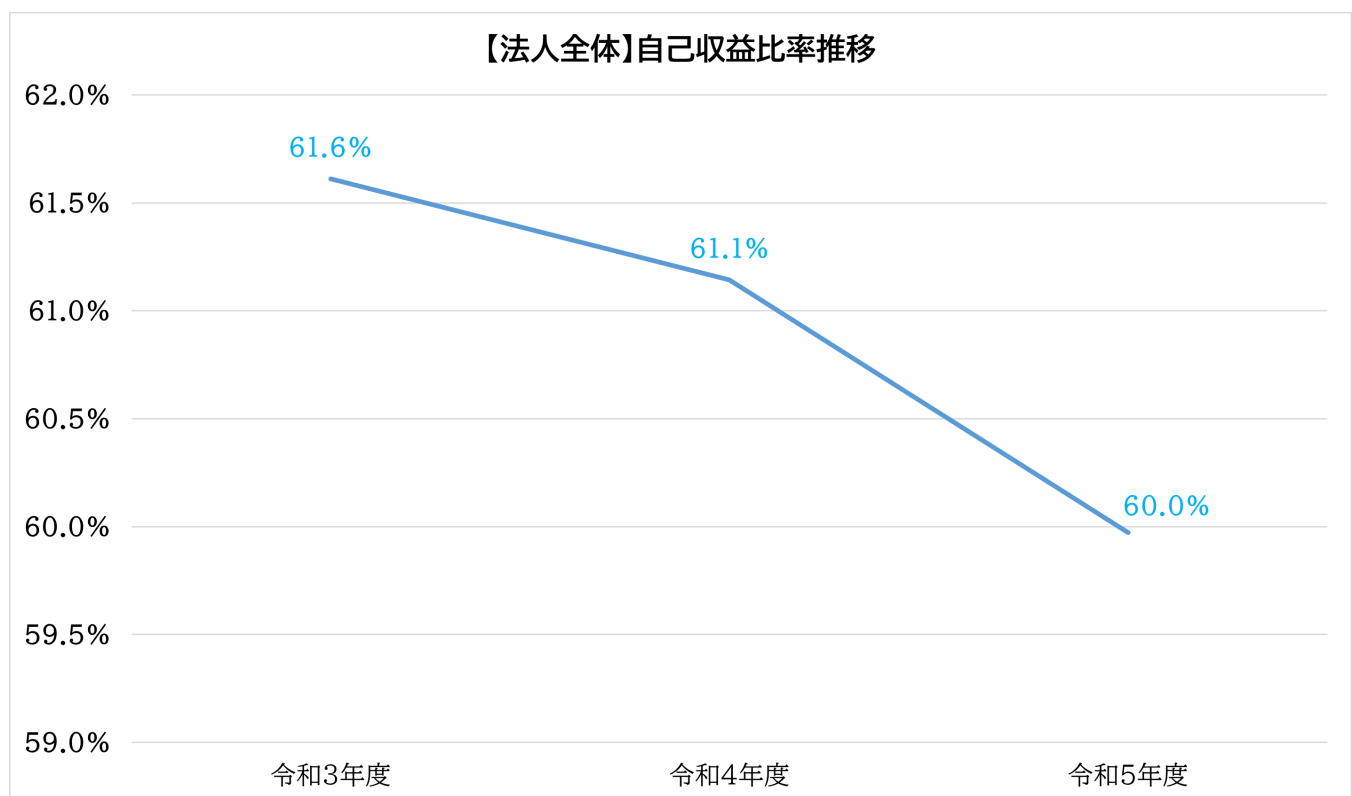
財務指標	人件費比率	経費比率	自己収益比率
費用等	人件費	事業費+事務費	補助金・受託金を除いた収益
年度			
令和3年度	72.6%	20.5%	61.6%
令和4年度	73.0%	21.6%	61.1%
令和5年度	74.2%	21.6%	60.0%



人件費比率、経費比率

社会福祉協議会の事業、サービスの原価（費用）については、大半が人件費と経費（事業費・事務費）となります。その中で一番大きなウエイトとなっているのは人件費です。近年の労働環境の変化等による人件費（単価）額の上昇や収益の減少により、人件費比率は全体で上昇傾向にあります。令和3年度以降の3年間で人件費比率は1.6%上昇し、74.2%となっています。これを黒字社協と赤字社協で区分し、比較してみると、黒字社協の人件費比率の平均は71.8%に対して、赤字社協の平均は76.2%と4.4%の比率差があります。

経費比率（事業費＋事務費）についても、近年の物価高騰、エネルギー価格上昇等により全体として、令和3年度以降の3年間で1.1%上昇し、21.6%となっています。人件費同様、黒字と赤字社協で分けし、比較してみると、人件費とは異なる差となっていることがうかがえます。黒字社協については、社会環境の変化に際しても、3年間で経費比率については、1.5%減少（20.5%→19.0%）させている一方、赤字社協については、3.3%上昇（20.5%→23.8%）している結果となっています。



自己収益比率

社会福祉協議会の財政基盤の安定化を図るうえで、収益分析の中での、自己収益比率は重要な指標となります。全体として、令和3年度に61.6%であった自己収益比率は年々減少し、令和5年度には60.0%となっています（△1.6%）。原因としては、各市町社協が、旧来から自主事業として位置付けて実施している介護保険事業や障害者福祉サービス事業の経営環境の変化による経営状況の悪化等が影響しているものと考えられます。費用同様、黒字、赤字社協で分けし、比較してみると、明暗がわかる結果となっていることが分かります。黒字社協は自己収益比率が令和3年度以降の3年間で、6.9%上昇（64.3%→71.2%）している結果に対して、赤字社協は逆に、△5.7%の減少（56.2%→50.5%）と、3年間で20%までの開きが生じている結果となっています。

3. 財務分析から見える社会福祉協議会の今後の検討課題

① 地域福祉推進事業の採算性向上の取組

地域福祉推進事業は補助金及び受託金収益が主な財源となりますが、市町の財政が厳しく補助金は減少傾向にあると思われ、特に市部社協は厳しい状況です。

地域福祉推進事業においても採算性の視点が重要ですが、利益優先ではなく「会員の満足、信頼獲得」「社会への貢献・社会的使命」「高品質、技術・サービスの向上」「リサーチ」を追求することが社協経営の姿勢と考えます。

地域福祉推進事業も行政に依存するだけの運営ではなく、住民から選ばれる社協、住民に価値を認めてもらえるような独自の事業展開を図ることで、行政からの支援を得やすくなると考えます。

また、会費収入や賛助会費の収入を快く応じていただくためには、例えば、移動支援サービスやホームページへのバナー広告掲載、シルバー人材が行える休耕地を活用した活動など、住民だけではなく企業・団体などにメリットを感じてもらえるような事業展開を行っていくことが、これから重要と考えます。

② 自主事業における採算性向上の取組

行政財源のひっ迫化により、地域福祉推進事業に対する補助金等が削減されていく中、社会福祉協議会として採算性を図るためには、財源的にコントロールができる数少ない事業、いわゆる自主事業による財源の確保が大きな課題となります。

自主事業としては、介護保険サービス、障害者福祉サービス等の在宅サービスがあります。これら在宅サービスの成果は法人経営の要となり、旧来から社会福祉協議会の財政基盤を支えてきたところです。しかし、特に介護保険サービスは、基礎構造改革以降、民間事業者との競合となり、また、急速に高齢化する社会の中で、制度自体の改革もあり、その環境変化に適応しながら価値あるサービスを展開できている事業所と、出来ていない事業所との間で二極化が鮮明になってきています。更に社会構造の変化により、慢性的な人手不足等が拍車をかけ、倒産、廃業する介護事業所も多数出ています。補助、委託事業の財源等が今後益々厳しくなると予測される中、法人経営の要として、自主事業においては、採算性のある事業として展開していく必要が今以上にあります。

高齢者の世代が変わり、価値観やニーズが変化しています。また、代替サービスも多様化しています。高齢者、利用者のニーズを的確に捉え、サービスの差別化（価値提案）を行い、高品質なサービスを効率的に展開し、採算性のある事業として改善していく必要があります。

③ 採算性の向上に向けた行動計画（中期経営計画）の取組

少子高齢化により、社会構造、環境は想定以上に急速に変化し、社会の不確実性はより高まっています。その中で、民間企業はもとより、社会福祉法人（施設法人）等も生き残りをかけ、環境変化に対応すべく新たな取組や施策等を、中長期的な視点で明確化し、失敗を恐れずスピード感をもって積極的に展開しています。

社会福祉協議会は元来、組織構造的に環境変化に弱い組織と考えられます。その中で、急速に変化していく環境に対応しきれないと考えられ、この現状を放置していると、いずれ事業継続は立ち行かなくなる可能性もあります。非営利法人として、利益を追求する団体ではないものの、事業継続する上での利益、いわゆる適正な利益を確保することは、法人の自律した経営を行う上で必要かつ重要な取組です。

そのためには、法人のありたい姿（理念、ビジョン）を明確化し、法人の現状とのギャップを認識した上で、どのようにその差を埋めていくのか（行動面と数値面）を具体化した計画（中期経営計画）の策定を行い、その計画のもとに常にPDCAを回し、「適切な経営」を行っていく必要があります。

社会福祉協議会の財務分析から見えてきたこと ～財務基盤の改善に向けた中長期の取組について～

杉山明喜雄税理士・公認会計士事務所 所長 杉山 明喜雄 氏

社会福祉協議会は、「地域福祉の推進を図ること」を目的とした社会福祉法人です。地域福祉を取り巻く環境は、少子高齢化、経済格差等大きく変化しており、地域福祉のニーズが多様化し増加傾向にあります。社会福祉協議会も地域福祉のニーズの多様性から、行政からの委託事業も増加傾向にあります。地域福祉推進事業は、年々増加しておりますが、行政の財政逼迫により運営補助金が削減される中で人件費は上昇しており、財務面からは地域福祉推進事業の赤字割合が著しく増加し、社会福祉協議会の財務基盤の弱体化に繋がっております。その一方で、地域福祉推進事業の赤字を補填する役割を担う介護保険事業が民間企業との競合の中で厳しい経営状況となっており、赤字割合が著しく増加しております。

社会福祉法第24条において「社会福祉法人は、・・・自主的にその経営基盤の強化を図る・・・。」と規定されています。経営基盤には、財務基盤も含まれると考えます。今回の財務分析により、社会福祉協議会のサービス活動増減差額率が全体として年々減少し、令和4年度から赤字の状況となっております。サービス活動増減差額は、社会福祉事業等の本来事業の採算性を示す数値です。仮に、サービス活動増減差額の赤字が3年以上継続し、かつ、資金収支計算書の事業活動資金収支差額も同期間赤字の場合には、赤字が常態化しているものと思われます。このような財務状況においては、内部留保を取り崩していくこととなり、法人の継続性の問題が将来的に生じることとなります。

社会福祉協議会の使命・役割である地域福祉推進事業を永続的に実施していくためには、財務基盤の健全性、安定性が求められております。今回の財務分析を通して、財務状況を客観的に把握していただき、行政を含めた地域福祉推進事業・その他事業等の事業の在り方、財源確保等を中長期的に検討していただく機会になればと考えます。

市町社会福祉協議会財務分析計算シート 作成要領

(静岡県社会福祉協議会／市町社会福祉協議会経営基盤強化検討委員会「財務分析部会」)

1. 目的

- (1) 県内市町社協の財務状況としては赤字社協が多い傾向にあるため、社協の収益構造を把握する。(赤字をカバーすべき事業がどのような財務状況になっているのか)
- (2) 県内市町社協における各事業(下記①～⑥の6事業)の平均値(全体平均、黒字平均、赤字平均、市部平均、町部平均)を算出し、比較が可能となる目安値を作成する。

2. 作成方法

- (1) 社協の収益構造を把握するため、以下の6事業に大別し検証する。
 - ①地域福祉推進事業(法人運営、地域福祉、共同募金、委託事業等)
 - ②介護保険事業(地域包括支援センター等の委託事業を含む)
 - ③障害者福祉サービス事業(障害者相談支援事業等の委託事業を含む)
 - ④児童福祉事業(児童館、放課後児童クラブ等の委託事業を含む)
 - ⑤会館管理事業
 - ⑥収益事業
- (2) 作成の留意点
 - ・「市区町村社協 中期経営計画策定の手引き／全社協」で定めている「市町社会福祉協議会財務分析計算シート」を活用し、以下の要件により作成する。
 - シートⅠ). 上記事業①～⑥について3か年(R3、R4、R5)の数値を並べる
 - シートⅡ). 法人全体と上記事業①～⑥の数値を並べる(R5)
 - シートⅢ). 上記事業①～⑥の詳細(介護保険事業等の拠点ごと)の数値を並べる(R5)
 - ・シートⅠ～Ⅲについては、市町社協代表アドレスあてにメール送信します
 - ・貸借対照表の項目については法人全体のシートは入力し、あとのシートは入力不要です
 - ・通所介護、訪問介護、就労支援などで複数の拠点を有している場合は事業ごとでまとめてもよい
 - ・円単位で入力する

財務指標	解説
サービス活動増減差額率(%)	サービス活動増減差額(3)÷サービス活動収益計(1)
	・法人の主とする事業での収益性を示す。 ・値はプラスである必要があり、マイナスの場合、主とする事業で赤字が発生していることを意味する。
人件費比率(%)	人件費÷サービス活動収益計(1)
	・サービス活動収益に対する人件費の割合を示す。 ・社会福祉事業は一般に労働集約型であるため、人件費割合が大きくなる傾向にあり、本指標が収益性に影響する。
経費比率(%)	(事業費+事務費)÷サービス活動収益計(1)
	・サービス活動収益に対する住民への福祉サービスの提供に直接要する経費及び法人の運営に要する一般管理費的な経費(人件費を除く)の割合を示す。
自己収益比率(%)	(サービス活動収益計(1)-経常経費補助金収益-受託金収益)÷サービス活動収益計(1)
	・どの程度、補助金や受託金に依存せずに経営しているかを示す。 ・値が高いほど、補助金や受託金に相対的に依存しておらず、経営自立性が高いことを意味する。

社会福祉協議会財務分析計算シート（簡易版）

社協名：
事業名：

(単位:千円)

決算数値			R 3 年度決算	R 4 年度決算	R 5 年度決算	
貸借対照表	流動資産					
		現金預金				
	固定資産					
	流動負債					
	固定負債					
	純資産の部合計					
法人単位事業活動計算書	サービス活動増減の部	収益	会費収益			
			寄付金収益			
			経常経費補助金収益			
			受託金収益			
			貸付事業収益			
			事業収益			
			負担金収益			
			介護保険事業収益			
			老人福祉事業収益			
			児童福祉事業収益			
			保育事業収益			
			就労支援事業収益			
			障害福祉サービス等事業収益			
			医療事業収益			
			退職共済事業収益			
			その他の収益			
			サービス活動収益計（１）	0	0	0
	費用	人件費				
		事業費				
		事務費				
		就労支援事業費用				
		退職共済事業費用				
		利用者負担軽減額				
		共同募金配分金事業費				
		分担金費用				
		助成金費用				
		負担金費用				
		基金組入額				
		減価償却費				
		国庫補助金等特別積立金取崩額				
		徴収不能額				
		その他費用				
		サービス活動費用計（２）	0	0	0	
		サービス活動増減差額（３）＝（１）－（２）		0	0	0
	サービス活動外増減の部	収益	サービス活動外収益計（４）			
		費用	サービス活動外費用計（５）			
		サービス活動外増減差額（６）＝（４）－（５）		0	0	0
	経常増減差額（７）＝（３）＋（６）		0	0	0	
	減特別増の部	収益	特別収益計（８）			
		費用	特別費用計（９）			
		特別増減差額（１０）＝（８）－（９）		0	0	0
	当期活動増減差額（１１）＝（７）＋（１０）		0	0	0	
	繰越活動増減の部	繰越	前期繰越活動増減差額（１２）			
		繰越	当期末繰越活動増減差額（１３）＝（１１）＋（１２）	0	0	0
		繰越	基本金取崩額（１４）	0	0	0
		繰越	基金取崩額（１５）			
		繰越	その他の積立金取崩額（１６）			
		繰越	その他の積立金積立額（１７）			
	次期繰越活動収支差額(18)=(13)+(14)+(15)+(16)-(17)		0	0	0	
財務分析の計算結果						
財務指標	収益性		サービス活動増減差額率（％）	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
			経常増減差額率（％）	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	安定性・持続性	短期安定性	流動比率（％）	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
		長期持続性	固定長期適合率（％）	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
		資金繰り	現預金回転期間（か月）	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	合理性	費用	人件費比率（％）	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
			事業費比率（％）	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
			事務費比率（％）	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	経営自立性		自己収益比率（％）	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

資産運用に関する部会からの提案～債券購入による資産の有効的な運用～

資産運用部会における検討経緯

社協における地域福祉推進事業費（事務費）は、その多くを行政からの補助金や委託金で賄っています。県社協が行った財務分析では、令和5年度実績での地域福祉推進事業費は、35市町平均で財源の83.1%が補助金・委託金収入であり、会費等の自主財源は、16.9%にとどまっています。

社協が地域福祉推進事業を行う際には、財務分析部会でも提起があったように、採算性を確保する方策を考える必要があります。一方で、ボランティア活動や地域福祉活動を進めるために、基金を創設し基金財源を運用した果実で事業費を捻出している社協もあります。

調査では、資産運用のほとんどが定期預金として管理されていることが明らかになりました。定期預金は、最近になって金利上昇の傾向が見られますが、金融機関の定期預金は長年に亘り低金利時代が続き、僅かな財源捻出にとどまっている現状があります。その一方で、基金や積立金の資産運用を債券（より安全な国債や地方債）で運用することによって財源を確保している市町社協があり、地域福祉を推進する財源確保の手段として、国債や地方債による基金や積立金の運用について協議を重ねました。（※1 主な金融商品とリスク・リターンの関係）

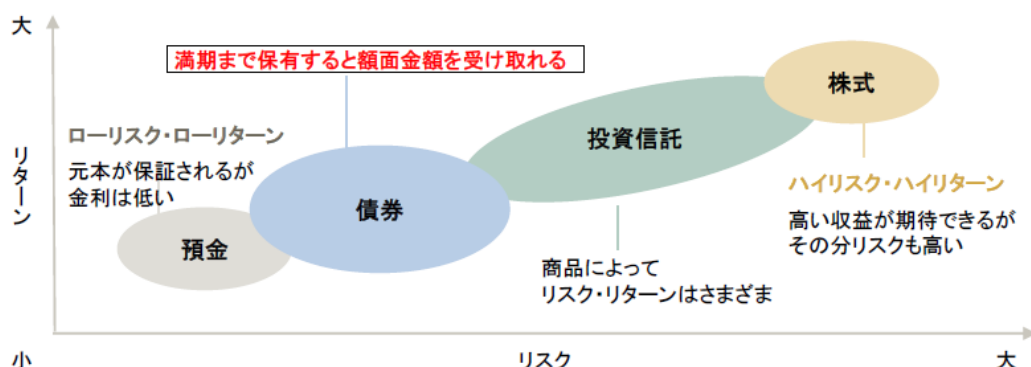
なお、言うまでもなく、財源確保のための資産運用は、法令・社会福祉法人会計基準、各種会計処理に関する通知を遵守し、資産運用による収益は、あくまでも副次的な収入と位置づけ、社会福祉協議会の本来の目的である地域福祉の推進に必要な財源の補完的な役割を担うものであることを忘れてはなりません。

※1 主な金融商品とリスク・リターンの関係（出典：SMBC日興証券株式会社静岡支店提供資料）

主な金融商品一覧

法人が保有する金融資産には、日々の業務運営のために必要な運転資金や不測の事態に備えて長期的に保有する余裕資金など、さまざまな**資金性格**があります。また、金融商品にもさまざまな種類があり、その性質により安全性、収益性、流動性が異なります。

法人の資産を管理・運用するにあたっては、**資金性格をふまえて適切な金融商品を選択することが重要**です。



	預金	債券	投資信託	株式
概要	預けた資金に対し、預入金融機関が元本の支払いを保証する金融商品	企業等が資金調達のために発行し、「借入」の性質をもつ有価証券	株式や債券など、複数の金融商品をパッケージ化した有価証券	株式会社が資金調達のために発行し、「出資」の性質をもつ有価証券
特徴	- いつ引出・解約をしても元本は保証される - その分リターンは小さい - 一部商品はペイオフ対象	- あらかじめ定められた条件に従って利金を受け取れる - 満期時には額面金額が戻る	- 複数商品の組入により分散投資が可能 - リスク・リターンは組入商品によりさまざま	- 業績等により株価・配当が変動 - リスク・リターンともに大きい

第1 法令遵守について

社会福祉法人会計基準を遵守し、「安全性」「確実性」「公共性」が高い債券による資産運用が求められます。国債や地方債は安全資産とされていますが、格付け機関による格付けが低い地方債は注意が必要です。

<法人社協モデル定款第35条資産の管理2項>

資産のうち現金は、確実な金融機関に預け入れ、確実な信託会社に信託し、又は確実な有価証券に換えて保管する。

<社会福祉協議会モデル経理規程第6章財務及び有価証券の管理 第41条資金の運用等>

第1項 資産のうち小口現金を除く資金は、確実な金融機関に預け入れ、確実な信託会社に信託して、又は確実な有価証券に換えて保管する。

第2項 余裕資金の運用及び特定の目的のために行う資金の積み立てを有価証券により行う場合には、別に定める**資金運用規程**に従って行わなければならない。

※資金運用規程については、社協モデル資金運用規程を参照。

第3項 会計責任者（第9条において統括会計責任者を設置する社協にあっては統括会計責任者）は、毎月末日に資金（有価証券及び積立資産を含む）の残高の実在を確かめ、その内容を会長に報告しなければならない。

第2 運用財産について

<社会福祉法人審査基準第2-2 資産の区分>

法人の資産の区分は、基本財産、運用財産、公益事業用財産（公益事業を行う場合に限る。）及び収益事業用財産（収益事業を行う場合に限る。）とすること。

<社会福祉法人審査基準第2-2(2) 運用財産>

ア 基本財産、公益事業用財産及び収益事業用財産以外の財産は、すべて運用財産であること。

イ 運用財産の処分等に特別の制限はないが、社会福祉事業の存続要件となるものは、みだりに処分しないよう留意すること。

<社会福祉法人審査基準第2-3 資産の管理>

資産のうち現金は、確実な金融機関に預け入れ、確実な信託会社に信託し、又は確実な有価証券に換えて、保管することとし、その旨を定款に明記すること。

第3 公共債（国債、地方債）について

1 国債

国債とは国の発行する債券です。国債の発行は、法律で定められた発行根拠に基づいて行われており、大別すると普通国債と財政投融资特別会計国債（財投債）に区分されます。（財務省ホームページより引用）

2 地方債

地方債とは、地方公共団体が財政上必要とする資金を外部から調達することによって負担する債務で、その履行が一般会計年度を超えて行われるものです。地方債は原則として、公営企業（交通、ガス、水道など）の経費や建設事業費の財源を調達する場合等、地方財政法第5条各号に掲げる場合においてのみ発行できることとなっています。（財務省ホームページより引用）

第4 資産運用のポイント

1 安全性の確保

信用リスクの低い債券に限定します。国債は信用リスクが非常に低いですが、地方債は発行体の財政健全性を確認する必要があります。また、満期まで保有することができれば元本割れのリスクはありませんが、途中で売却することになった場合、金利情勢により、評価損が決算書に計上される可能性があります。（※2 償還差損益と売却損益について参照）

2 流動性の確保

必要な資金に支障を来さない範囲で運用を行います。社協の活動資金は流動性が求められる場合があるため、満期まで資金が固定される債券は、運転資金や事業資金とのバランスを取る必要があります。債券を購入できる資産があるのか運用財産の洗い出しをしっかりと行うことが大切です。

3 目的との整合性

社協活動に支障が出ないよう、健全な範囲での運用とします。債券の購入は理事会など役員会の承認を経て、運用は資金運用規程に基づいて実行される必要があります。不正防止の観点からも、複数人によるチェック体制が必要となります。

債券購入が社協の本来業務に貢献する形で説明が可能であり、遊休財産の運用と見なされないように、運用収益の目的と整合性を持たせることが必要です。

4 会計処理

債券の保有目的を明確にし、保有目的により評価方法を決定します。
満期保有目的の債券は償却原価法によって会計処理を行い、満期保有目的以外の債券は時価法により会計処理を行います。

※2 償還差損益と売却損益について（出典：SMBC 日興証券株式会社静岡支店提供資料）

償還差損益・売却損益

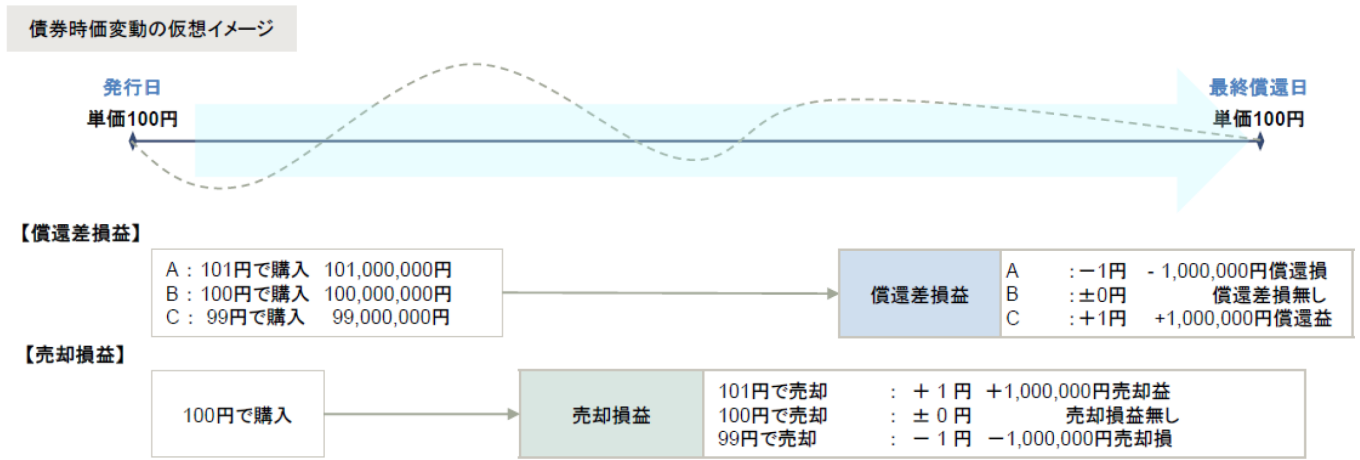
償還差損益

- ・債券は償還日まで保有すれば償還価格（通常 100 円）で償還されるため、購入価格（簿価）が 100 円を下回っている場合（アンダーパー）は、その差額が『償還差益』となります。
- ・一方、購入価格が 100 円を上回っている場合（オーバーパー）は、『償還差損』が発生します。

売却損益

- ・債券は時価で売買されるため、購入価格（簿価）よりも売却価格が上回っていれば、売却益が計上できます。（購入価格よりも売却価格が下回っている場合には、売却損となります。）

【ご参考】 債券の価格を意味する「単価」は額面 100 円あたりで表示されます。
また、単価 100 円超の債券を「オーバーパー債」、単価 100 円の債券を「パー債」、単価 100 円未満の債券を「アンダーパー債」といいます。



第5 債券購入に必要な事務手続き

(1) 債券の購入に必要な事務手続きは大きく3つのプロセスに分けられます。

- ① 現状分析と運用方針の検討 … その他固定資産（金融資産）の運用状況の分析と、運用可能資産がある場合は、事務局内で運用方針を協議し、各種規程に基づき手続きを進めます。
- ② 情報収集・運用方針の決定 … 取引がある金融機関や複数の証券会社に購入希望債券の取扱い有無や、債券市場の動向、手続きに関するヒアリングを行い、適切な購入先や銘柄を絞り込みます。
- ③ 購入手続き … 各市町社協が定める規程に基づき適正に手続きを実行します。

(2) 実際に島田市社会福祉協議会の債券購入に係る経過を紹介します。

【取組の前提】

島田市社協では、旧島田市、金谷町、川根町時代から寄附金等の積み立てを行っていた。合併後も介護保険事業の収益や寄附金を積み立て、着実に資産を増やしてきた。基金等の資産運用の必要性は認識していたが、①利息が低迷していること、②ペイオフの対策を講じたこと、③地元金融機関との関係性を考慮する必要があったことから、静岡県債の購入のみにとどまっていた。資産運用部会をきっかけに、資産運用の必要性等を役職員に説明し、理解を得て各作業等を進めた。

【現状分析と運用方針の検討プロセス】

① 各種規程の確認

- ・定款、経理規程、資金運用規程を確認する
- ・運用可能財産と運用可能な方法を確認する

② 運用可能財産の整理

- ・運用内容、運用金融機関、運用期間、運用利率、購入額、取得時期、年間運用利息を整理し、状況をまとめる
- ・定期預金・普通預金の預入金融機関に有利な提案がないかを確認し、整理する

③ 資金運用の具体的な取組に関する資料作成

- ・国債を購入した場合の年間運用利息、満期時の運用利息総額、運用方法、課題等をまとめる

④ 資金運用責任者（事務局長）に資金運用の具体的な取組の説明

- ・債券購入に関するメリット・デメリットを説明し、新規購入債券は満期保有とすることを確認する

【情報収集・運用方針の決定プロセス】

⑤ 役員（会長・常務理事）への資金運用に関する取組の説明と方針の決定

- ・現在の運用、資産の状況に関する報告をする
- ・購入する債券と運用方法案等に関する説明をして、運用金額等に関する協議を行い、方針を決定した

⑥ 資産運用計画の作成

- ・役員（会長・常務理事）との協議に向けて計画を作成した
- ・資産運用計画は、満期定期預金の取り扱い、満期静岡県債の取り扱いを含めたものとした

⑦ 役員（会長・常務理事）との資産運用計画に関する協議と決定

- ・購入債券、購入債券の運用期間、債券の購入方法、購入の手順を協議し、決定をした
→既発の国債を購入して、満期保有とすることを決定した

【購入手続きのプロセス】

⑧ 国債（債券）の購入

- ・証券会社の口座開設をする ⇒ 有利な条件で債券を購入するため、3社の口座を開設
- ・購入起案の作成をする

<購入起案に盛り込んだ内容>

購入目的に関すること

- 当面活用予定のない基金について、国債を購入し、安定した利息収入を得る。
- 毎年安定した利息収入を得て、事業財源として活用する。

購入した債券の取扱に関すること

- 満期保有とし、途中売却はしない。

購入の原資とする資産に関すること

- 社会福祉基金

購入する債券（国債に関する情報）に関すること

- 銘柄、額面、利率、償還日、約定日、受け渡し日、売買価格をまとめる。

発注・購入先の選定方法に関すること

- 提案内容と比較し、指定の日時において、最も安い売買価格を示した証券会社に発注し、購入することを明示。

提案依頼方法に関すること

- 売買価格比較日時と提案の締切期日の設定

発注・購入先決定・受け渡しまでの手順に関すること

- 3社の提案内容と比較し、購入先を決定することを記載。
- 購入決定までの流れを整理して記載。
- ⇒決裁後、証券口座を開設した3社に提案を依頼し、提案内容と比較して債券（国債）の購入先を決定

⑨ 債券運用後の状況報告

- ・証券会社から毎月送られてくる取引証明書をもとに、預入先、運用期間、利率、運用益等の情報をまとめ、役員（会長、常務理事）に月次報告を実施。

【購入した国債の詳細】

額面金額	50,000,000 円	購入金額	46,171,109 円	利率	2.20%	年間利息	1,100,000 円
------	--------------	------	--------------	----	-------	------	-------------

第6 資産運用の事例

（1）国債により運用を行っている熱海市社協と伊豆市社協の事例を紹介します。

事例1 熱海市社協（満期保有目的）

区 分	公債購入前				公債購入後				備考
	積立額	運用	利率	年間利息	積立額	運用	利率	年間利息	
A基金	61,540 千円	定期	0.020%	12,158 円	110,000 千円	国債	1.7～2.2%	1,892 千円	積立増
B基金					20,000 千円	国債	1.70%	340 千円	積立新
C基金	22,662 千円	定期	0.020%	4,267 円	30,000 千円	国債	1.70%	510 千円	積立増
D基金	35,041 千円	定期	0.020%	4,504 円	39,701 千円	国債	1.7～2.2%	726 千円	積立増
合 計	119,243 千円			20,929 円	199,701 千円			3,468 千円	

【利息の充当先】法人運営事業人件費に充当（5人分：市補助金7割、社協負担3割）

事例2 伊豆市社協（満期保有目的）

区 分	公債購入前				公債購入後				備考
基金名	積立額	運用	利率	年間利息	積立額	運用	利率	年間利息	
A基金の一部	15,000千円	定期	0.002%	300円	15,000千円	国債	2.2%	330,000円	積立増

【利息の充当先】 法人運営事業運営費に充当

第7 まとめ

これまで社協が取り組んできた地域福祉推進の各種事業が施策化・法制化される中で、補助金・委託金に頼らざるを得ない現状があります。事業に取り組む必然性を明確に内外に示すことで、事業への賛同者と参画者を募り、今後も積極的に取り組むことが必要です。

これまでも自主財源の確保を検討してきましたが、抜本的に改革する手立ては講じられていません。住民組織や社会福祉事業を営む組織に参画を得ている社協として、新たな財源確保を求めていく必要があります。本部会では、債券運用の検討が中心でしたが、全国の社協の取組をみると司法組織等と連携した「遺贈」に着目した取組や、「特定の企業と協働した事業展開」等が進められる等、新たな財源確保を求めた取組も行われており、これらに対する積極的な情報収集と試行等も研究の余地があります。

社協の基金や積立金の運用財産で債券を購入し、運用収益を事業に充当することは、少しでも副次的な収入を得るための手段であり、組織内で定めている資金運用規程や資金運用計画に基づく適切な管理と、運用期間中は金利動向を注視して運用にあたることが大切です。

債券の購入は経験と知識が求められるため、県社協としても、債券運用の経験がある社協職員をアドバイザーとして派遣するような仕組みを検討したいと考えています。

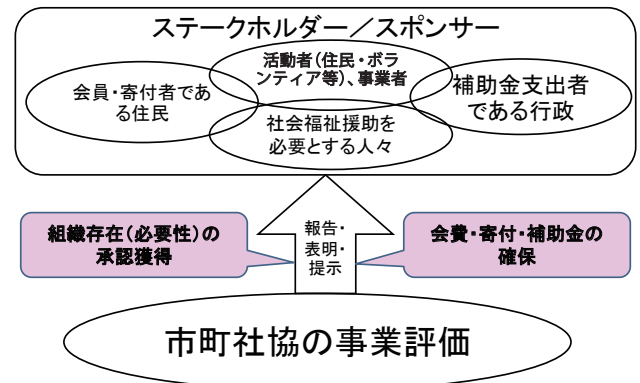
法令や会計基準を遵守し、適切な手続きを踏み、資産運用が健全に行われることが求められます。債券運用の可能性を探るために、組織内の基金や積立金、固定資産の状況を再確認することは、社協の長期的な運転資金や短期的な流動資産の把握にもつながり、自組織の経営状態を把握し、将来的な資金確保策や中長期経営計画の策定につなげて経営基盤の安定を目指すことを期待します。

1. なぜ事業評価が必要なのか

近年の行政からの補助金削減は、社協経営に深刻な影響を及ぼしているといえますが、行政に対して、どういふことにどれだけ社協が貢献し、そのことで他の行政コスト削減にどのような効果をもたらしているかということをも補助事業の成果として明らかにする必要があります。

社協がどういふ事業に取り組んでどのような成果を生み出したのかを証明すること（事業評価）は、単に行政向けだけに行われるものではなく、会費・寄付・募金を寄せてくれるステークホルダーであり、地域福祉の担い手であり、地域福祉の享受者たる住民、様々な要支援者、関係団体等に対しても広く提示・周知されるべきです。

事業評価の目的と対象



2. 事業評価の社会的受容性

事業活動の成果は「住民のウェルビーイング向上」につながっているだろうか

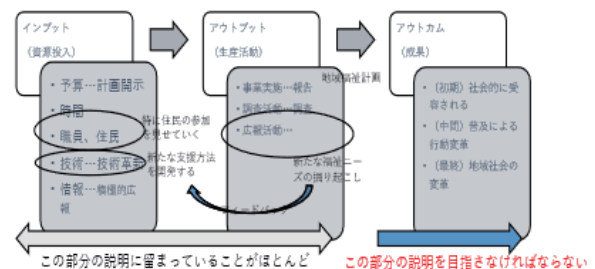
「誰にとっての便益か」を見失ってははいけません。「行政にとっての」ではなく、「組織にとっての」でもなく、「住民にとっての」真の便益とは何かを考える必要があります。

（１）事業評価で重要なことは、評価内容が社会に理解され、受け入れられ、社協の評判や必要感、存在の積極的支持にフィードバックされるものであるかという点です。

（２）①具体的な業績・成果を上げた（解決できた）、②状況や組織・構造が変わった（やりやすくなった）、③それらによる波及効果が予算削減や住民幸福感の向上につながった、ということがステークホルダーに伝わらなければ、それは社協の内向きで独善的評価に終わってしまいます。

地域福祉活動の成果をどう捉えるか

- ・地域福祉活動による地域社会への成果を評価する方法は発展途上
- ・インプット、アウトプット、アウトカム（成果）のロジックモデル



（出典：三宅由佳 著「社会福祉法人・社会福祉協議会の経営と会計」p. 220）

（３）もちろん、職員自身の自己肯定や達成感も重要ではありますが、ここで求められている事業評価は、社協の「見える化」です。

3. 提案（定量評価の試み）

（1）目的

地域福祉が推進されている姿はどのようなものなのか、抽象的に語られることが多い部分について、その成果を具体的に示すことで、社協への理解と協力・参画を促進します。

活動がよりよく推進されるための仕掛けとして捉え、その結果、活動が活性化し、住民が元気になることを目指します。

（2）定量評価の方法

ア 地域福祉活動の実践には社協職員の働き掛けにより、多くの住民の積極的参加や協力を引き出しています。これらは財務情報には表れませんが、地域福祉活動が行政からの補助金や社協の自主事業（介護）収益だけではなく、住民による**地域参加収益**として創出していることを提示します。

（定義）地域参加収益

法人の理念、実践に共感したことで住民が現物給付、労働、時間を提供したことによる法人の便益

イ 対象年度1年間における各種活動への参加人数、参加した時間を集計し、静岡県内の最低賃金（令和6年4月：984円）を乗じて算出します。なお、事業活動計算書に地域参加収益を組み込んで説明する場合には、同額の費用（地域参加費用）が法人の活動に投入されと考え、それぞれがサービス活動収益およびサービス活動費用の中に占める割合を算出します。

ウ 事業評価は一部の職員だけでなく、全役職員で取り組んでいく必要があります。事業評価の過程を通じて、地域福祉活動に取り組む必要性や役職員相互の信頼関係（リレーションシップゴール）を深めていくことも重要な役割です。

（3）定量評価の活用方法

ア この事業評価は、「社協がどういう事業に取り組んでどのような成果を生み出したのかを証明すること」にあります。そのためには評価結果を内部資料として留めるのではなく、結果を踏まえて今後どのようにしていくのかという方針等と合わせて、外部に対して発信していく必要があります。その方法は、理事会及び評議員会での報告、行政への報告、要旨の広報紙への掲載、次期活動計画策定への反映などが考えられます。

イ また、単に「報告」するだけでなく、今後の取組に関連した連携の呼びかけなど戦略的に活用することも必要です。評価結果の発信時には、その媒体ごとに、掲載内容など工夫する必要があります。

ウ 今回の定量評価（試行）は、様々な事業や多様な参加層であっても社会的便益の総量を算出することが可能です。また、それが住民のニーズに沿わなければ参加者も増加しないため、住民にとっての便益となっているかの指標の一つとしても活用できると考えます。

エ そもそも「評価」は、「目標への到達度」を計るために行われます。「目標」を達成するために「計画」が立てられ、「計画」に基づき「事業」を遂行し、その結果がどうであったかを測定するものです。新たな活動計画においても目標値を設定することも可能であり、経年比較することで地域社会からの支持の増減も定量化できると考えます。

4. 試算事例

当部会では①事業報告書をベースにした試算方法（採用社協：伊豆の国市、森町）、②地域福祉活動をベースにした試算方法（採用社協：菊川市）、③地区社協活動をベースにした試算方法（採用社協：掛川市、浜松市）の3つの手法にて試算を行いました。社協間で成果を比較するのではなく、各社協において評価の目的を検討し、各社協が説明したい視点に沿った手法に取り組めたのではないかと考えております。

	法人運営事業	地域福祉事業	共同募金配分金事業	計	割合
会費収益	1,342,000	5,552,100		6,894,100	8%
寄附金収益	2,488,742	223,000		2,711,742	3%
経常経費補助金収益	39,711,343	1,972,000	4,181,477	45,864,820	54%
受託金収益	19,143,225	0		19,143,225	23%
事業収益	0	0		0	0%
介護保険事業収益	0	0		0	0%
障害福祉サービス等事業収益	0	0		0	0%
その他の収益	222,560	106,200		328,760	0%
※地域参加収益	9,489,204			9,489,204	11%
サービス活動収益計	72,397,074	7,853,300	4,181,477	84,431,851	100%
人件費	61,132,113	0		61,132,113	
※地域参加費用	9,489,204			9,489,204	
事業費	363,000	6,098,215	2,541,477	9,002,692	
事務費	16,678,908	12,000		16,690,908	
助成金費用	0	344,000	1,640,000	1,984,000	
減価償却費	3,328,059	0		3,328,059	
サービス活動費用計	90,991,284	6,454,215	4,181,477	101,626,976	
サービス活動増減差額計	-18,594,210	1,399,085		-17,195,125	
※減価償却費は社会福祉事業（法人、地域、共募を含む）					
ボランティア収益／費用の額				換算額	
①寄付	228.5h	984		9,489,204	
①調査・研修・広報	510h	県最低賃金			
②ボランティア・福祉教育	1583.5h				
③第19回市民ふれあい広場の開催	1399.5h				
④地域支援事業	4631.5h				
⑤子育て支援事業	1290.5h				
⑥福祉団体育成					

【伊豆の国市社協の地域福祉事業における協力人員の賃金換算資料】

サービス区分	事業内容	日付	内容	参加人数(名)	所要時間(h)	延べ時間(h)
法人運営	①寄付金		寄付金	81	0.5	40.5
	②物品寄付		物品寄付	23	0.5	11.5
	③手芸品		事業名「おひさま手芸部」として実施	57	0.5	28.5
	④食料品		こども食堂、「結バンク(現物支援)」事業	296	0.5	148
地域福祉	①調査・研修・広報	6月24日	第19回伊豆の国市社会福祉大会	170	3	510
	②ボランティア・福祉教育		収集ボラ（古切手、アルミ缶、牛乳パック）	752	0.5	376
			絵手紙ポスト	32	0.5	16
			おひさま手芸部			
			ボランティア団体支援			
		年6回	ボランティア連絡会代表者会議	122	1.5	183
		年6回	ボランティア連絡会理事会	36	1	36
		3月2日	第18回市民ボランティアのつどい	105	3	315
		5月26日	食品衛生講座	12	2	24
		7月15日	社協災害講座	33	2	66
		4月21日	こども食堂ボランティア養成講座	22	1	22

1月20日	災害ボランティアセンター運営訓練	103	2.5	257.5
1月16日	開設訓練	0	2	0
1月18日	情報収集訓練	0	2	0
1月19日	股合訓練	20	2	40
	大規模災害への支援			0
	災害支援協定の締結			0
				1583.5

手順（準備したひと・モノ、ポイントとなる項目）

ひと

- ・事務局次長、地域福祉係2名、三宅氏（税理士）

モノ

- ・事業報告書

ポイント

- ・いきいきサロンは開催時間を一律2時間として計算しました。
- ・地域福祉事業への物品寄付は、団体での呼びかけや収集整理の事務などを事業参加と考え、一律0.5時間としました。
- ・地域見守り員（ご近所による日常的な見守り活動）は、近所付き合いによる声掛けや郵便ポストや夜間の室内照明を気にかけるといった活動です。年間で1時間としました。
- ・主体的に活動に参加する人をカウントしました。
市民ふれあい広場：運営者（参加団体）のみをカウント
学校授業での福祉教育はボランティア講師のみカウント

定量評価を実施した手ごたえ

事業費として数値化された数字を見せる相手として①行政（補助金検討材料）、②地域住民（会費の使い道の説明）、③ボランティア（活動がどれほどの価値を持つのか理解できモチベーションアップ）、社協職員（社協活動の価値や意義を感じる、事業評価）が想定されます。

数字については他市町と比較するというよりも個々の社協において住民参画の見える化の為であり、数値化を継続することで社協内での事業バランスや重点項目の検討材料となると思います。

継続実施するためには、積算根拠となる数字の拾い方、数値化が安易に出来るような報告様式の検討などの工夫も必要です。

社協会費として市民の方からいただく「一般会費（世帯）、賛助会費（個人）、特別会費（企業・団体）」よりも「数値化した地域活動」の方が大きな金額でした。

評価の全データはこちらからダウンロードが可能です▶
<https://x.gd/1lMaJ>



	法人運営事業	児童館・子育て支援事業	介護・障害福祉事業	計	割合
会費収益	4,734,600			4,734,600	8%
寄附金収益	338,804			338,804	1%
経常経費補助金収益	30,825,192			30,825,192	52%
受託金収益	16,079,318			16,079,318	27%
事業収益	112,000			112,000	0%
介護保険事業収益	0			0	0%
障害福祉サービス等事業収益	0			0	0%
負担金収益	21,134			21,134	0%
その他の収益	96,080			96,080	0%
※地域参加収益	6,800,916			6,800,916	12%
サービス活動収益計	59,008,044	0	0	59,008,044	100%
人件費	42,416,367			42,416,367	70%
※地域参加費用	6,800,916			6,800,916	11%
事業費	2,621,700			2,621,700	4%
事務費	5,989,252			5,989,252	10%
助成金費用	1,782,068			1,782,068	3%
基金組入額	321			321	0%
減価償却費	637,543			637,543	1%
国庫補助金等特別積立金取崩額	-31,250			-31,250	0%
徴収不能額	96,650			96,650	0%
サービス活動費用計	60,313,567	0	0	60,313,567	100%
サービス活動増減差額計	-1,305,523	0	0	-1,305,523	
ボランティア収益／費用の額				換算額	
①会議・委員会等	160	984		6,800,916	
②地域福祉推進事業	5,661	県最低賃金			
③在宅福祉事業	45				
④受託事業	1,046				
計	6,912				

【森町社協の地域福祉事業における協力人員の賃金換算資料】

① 会議・委員会等

月日	会議名	参加人数	所要時間(h)	報酬	延べ人数
5月16日	監査会	2	3	有	6
11月13日	監査会	2	3	有	6
5月25日	第1回理事会	12	1.5	有	18
12月12日	社会福祉事業功労者選考委員会	6	1	有	6
12月12日	作文コンクール選考委員会	7	1	有	7
合計		113	20		160

② 地域福祉推進事業

月日	会議名	参加人数	所要時間(h)	報酬	延べ人数
11月5日	天方地区住民ふれあいウォーキング	110	2	無	220
1月31日	森北地区友愛訪問	60	0.5	無	30
1月31日	森中地区友愛訪問	58	0.5	無	29
5月9日	福祉って何かな	68	1	無	68
6月13日	山田さんと話をしよう	47	1	無	47
11月27日	山田さんと話をしよう	68	1	無	68
合計		3,468	68	0	5,661

③ 在宅福祉事業

月日	会議名	参加人数	所要時間(h)	報酬	延べ人数
3月31日	成年後見制度相談所	5	0.5	無	3
3月31日	心配ごと相談所	36	1	無	36
3月31日	弁護士相談所	13	0.5	無	7
合計		54	2	0	45

④ 受託業務

月日	会議名	参加人数	所要時間(h)	報酬	延べ人数
3月31日	住民参加型移動支援事業	297	2	無	594
3月31日	住民参加型生活支援事業	191	2	有	382
3月13日	協力会員スキルアップ講座	15	2	無	30
12月5日	元気もりもりサポーター養成講座	8	2	無	16
12月14日	元気もりもりサポーター養成講座	8	2	無	16
1月19日	住民参加型移動・生活支援説明会	4	2	無	8
合計		20	6	0	1,046

手順（準備したひと・モノ、ポイントとなる項目）

ひと

・事務局総務担当職員

モノ

・令和5年度事業報告書

ポイント

- ・令和5年度事業報告書を用い、「会議・委員会等」「地域福祉推進事業」「在宅福祉事業」「受託事業」の4項目に分け、各種活動への参加人数、時間を集計し、静岡県最低賃金を乗じて地域参加収益と地域参加費用を算出しました。
- ・本会職員を除いた運営者、活動者の人数、時間を集計し算出を行いました。
- ・福祉団体等への人的・経済的な活動支援については、事業報告書に記載されない内容も多く今回の試算に加えたいところですが、新たに集計することはせずあくまでも事業報告書に記載されている内容で算出をしました。

定量評価を実施した手ごたえ

今まで作成をしていた事業報告書では、各種活動への実施回数、参加人数のみの記載で、その事業の経済的な成果について表現する手法がありませんでした。今回の定量評価については、管理職等のリーダ格の職員がその意義や活用手法を理解し法人全体で取り組むことで、本会の活動を経済的視点から表現することができる有用な手法の1つであると感じました。

本会の活動を経済的な観点から表現することで、法人内で事業評価を行う上で有効な材料となり、職員配置等へも活用ができるのではないかと思います。

定量評価を行う場合は各社協で集計するレベル、算出方法を設定し、そのレベルに則した事業報告書及び関連資料（定量評価のための算出資料）を、各担当で作成する必要があると感じました。

今回評価を行い、地域参加収益と地域参加費用が町民の皆様にご協力いただいている会費以上の金額となったことで、会費依頼を行う上での有効な説明資料となりました。

	法人運営事業	地域福祉推進事業	共同募金配分金事業	計	割合
会費収益		8,594,534		8,594,534	2%
寄附金収益	245,658			245,658	0%
経常経費補助金収益	45,679,021	1,278,500	3,895,775	50,853,296	12%
受託金収益				0	0%
事業収益		93,060		93,060	0%
介護保険事業収益				0	0%
障害福祉サービス等事業収益				0	0%
その他の収益	669,865			669,865	0%
※地域参加収益	33,456	20,733,372	326,436,588	347,203,416	85%
サービス活動収益計	46,628,000	30,699,466	330,332,363	407,659,829	100%
人件費	45,645,254			45,645,254	
※地域参加費用	33,456	20,733,372	326,436,588	347,203,416	
事業費		3,521,289	398,925	3,920,214	
事務費	7,164,076	921,990		8,086,066	
助成金費用		1,180,000	3,496,850	4,676,850	
負担金費用	179,517			179,517	
減価償却費	4,779,581			4,779,581	
その他の費用	45,470			45,470	
サービス活動費用計	57,847,354	26,356,651	330,332,363	414,536,368	
サービス活動増減差額計	-11,219,354	4,342,815		-6,876,539	

ボランティア収益／費用の額	換算額	
①障がい理解普及	285	984 (地域福祉)
②小地域福祉活動推進	9,128	33,456 (法人)
③情報共有と検討	1,622	326,436,588 (共同募金配分金)
④人材育成	1,622	
⑤ひきこもりと発達障害	814	
⑥福祉教育とボランティア推進	5,468	
⑦福祉団体等活動支援	693	
⑧ボランティア育成	566	
⑨ボランティア活動支援	874	
⑩助成金支援	331,745	

【菊川市社協の地域福祉事業における協力人員の賃金換算資料】

① 障がい理解普及

月日	事業名等	参加人数	所要時間(h)	延べ
6月17日	ふれあい企画	30	3	90
11月16日	グラウンドゴルフ交流会	35	3	105
12月23日	ふれあい企画	30	3	90
				0
				0
	計			285

② 小地域福祉活動推進

月日	事業名等	参加人数	所要時間(h)	延べ
4月4日	地域サポーター会議	3	0.5	2
6月6日	地域サポーター会議	7	1	7
8月1日	地域サポーター会議	6	1	6
10月3日	地域サポーター会議	6	1.5	9
12月5日	地域サポーター会議	8	0.5	4
2月6日	地域サポーター会議	6	0.5	3
9月26日	六本松ひまわりの会	10	2	20
2月27日	六本松ひまわりの会	10	2	20
9月17日	昭和いきいきサロン	43	3	129
	37	56	111	9,128

手順（準備したひと・モノ、ポイントとなる項目）

ひと

- ・ 地域福祉係及びボランティアセンター職員全員

モノ

- ・ 菊川市社会福祉協議会事業報告
- ・ 各助成団体等事業報告

ポイント

プロセス

- ①前年度事業における地域福祉推進やボランティア推進等に係る事業の抽出
- ②担当職員による参加人数と活動時間等の確認
- ③全体をとりまとめ、参加人数 × 時間 × 最低賃金により活動の数値化

- ・ 社協が主催する地域福祉推進に係る事業及び中間支援に係る事業の全てを抽出しました。
- ・ 実績として時間が不明な場合は他の同様のものを参考に算出しました。

定量評価を実施した手ごたえ

社会福祉協議会（以下、社協）は、社会福祉法第 109 条に規定される地域福祉の推進を目的とした団体です。その目的のため、①事業の企画及び実施、②住民の参加のための援助、③調査、普及、宣伝、連絡、調整及び助成、④その他の事業展開をしています。

また、社協は住民から会費や共同募金をいただいている事業展開となっていますので、社協の地域福祉の推進がどのような効果をもたらしているのかの説明責任を果たす必要があると思います。

しかし、これまでは地域福祉推進における効果を評価する手段がなく、あいまいな説明と報告になっていました。

この評価方法を用いることで、効果が数値化でき住民や行政をはじめ関係機関等へ具体的に説明ができるようになるため、多くの市町社協がこのツールを使った評価及び住民や関係者への地域福祉推進の共有を図ってほしいと思います。

令和5年度地区社協 サロン・居場所【通いの場】一覧 ※年10回以上開催しているサロン・居場所【通いの場】を掲載

全区No.	区NO.	区	地区名	サロン名	開催 時間	開催 回数	年間合計（A）	最低賃金（B） 984円 （A）×984	延べ参加人数 1回10人 （B）×10	延べ参加人数 1回20人
1	1	東部	第一小	城内	1	10	10	9,840	98,400	196,800
2	2	東部	第一小	神明町	2	12	24	23,616	236,160	472,320
3	3	東部	第一小	道神	3	12	60	59,040	590,400	1,180,800
97	97	大須賀	大淵	野中	6	12	24	23,616	236,160	472,320
98	98	大須賀	大淵	藤塚	7	12	24	23,616	236,160	472,320

3,881,388 38,813,880 77,627,760

エリア	作業内容	人数	最低賃金 984円
東部	葛ヶ丘お助け隊 草取り・庭木伐採・搬入	129	126,936
	ペンキ塗り	2	1,968
	通院解除	2	1,968
	見守りと話し相手	96	94,464
	ごみの分別とごみ捨て	27	26,568
中部	第3地区手伝い隊	332	326,688
		588	578,592

たすけあい支援事業

手順（準備したひと・モノ、ポイントとなる項目）

ひと

・地域福祉係職員2名

モノ

・令和5年サロン・居場所
【通いの場】調査データ

ポイント

- ・ふれあい・いきいきサロンの取組報告として地域から提出される「ふれあい・いきいきサロン（年10回以上開催）の取組状況」から内容を把握し、評価をしました。
- ・開催時間は、回ごとに違いがあった為平均値での評価、参加人数については10人と20人の2パターンの評価、たすけあい支援事業については地域からの報告を基にした評価としました。

定量評価を実施した手ごたえ

社協活動の評価が図りにくい中、このような定量評価を用いて数値化する考え方に触れ、意義を理解し作業をすることで地域福祉活動の評価方法の新たな視点を見つけることができました。このことにより地域福祉活動を推進する社協の経済的な成果を当部会員と共有できたことは大変有意義でありました。

昨今の地域福祉活動においては、担い手不足、活動内容など様々な課題があり継続を危ぶまれる地域もあります。今回の定量評価は、地域が元気に活動を継続するための評価方法の一つとして、地域住民、関係団体職員、社協職員などが共有でき、有用な資料となると思われます。

更に、この数値をわかりやすいグラフなどに示すことでデータの理解を促し、行政からの補助金、予算配分の際に活用でき、企業や団体へは活動の重要性をアピールし、スポンサーシップや寄付を引き出しやすくなるのではないかと考えます。各社協で有効的な活用をし、評価を用いた展開を考えていただきたいと思います。（ただし、地域住民への説明の仕方や提供場所によっては、賃金や予算がつくなどの誤解が生じる可能性があるため留意が必要と感じました。）

最後に社協が地域福祉を推進する意義や成果などが数値化されたことで職員のやりがいやモチベーションの維持につながると期待します。

令和 5 年度地区社協 サロン一覧 ※「社会福祉法人浜松市社会福祉協議会地区社会福祉協議会補助金：第 4 号様式サロン活動一覧表」に掲載のあるサロンを掲載。

全区No.	区NO.	区	地区名	サロン名	開催時間	開催回数	年間合計 (A)	最低賃金 (B) 984円 (A) × 984	スタッフ人数 1回5人 (B) × 5
1	1	中	城北	1 広沢ふれあいサロン	2.5	23	57.5	56,580	282,900
2	2	中	城北	2 蜷塚なごみの会	3	12	36	35,424	177,120
524	88	天竜	龍山	13 白倉えがお会	5	11	55	54,120	270,600
525	89	天竜	龍山	14 メンズサロン	4	12	48	47,232	236,160
									117,313,710

NO	地区社協名	(4)地域たすけあい支援事業			派遣1回を1時間 で 換算 (A) × 984円	地域たすけあい 支援事業 補助金 1人300円 (A) × 300円
		ア.家事支援実績補助		イ.車両利用実績補助		
		延派遣件数	延派遣人数 (A)	稼働車両台数の総数		
1	城北	572	586	15	576,624	175,800
2	富塚	1111	1550	0	1,525,200	465,000
35	下阿多古	7	9	0	8,856	2,700
36	龍山	38	38	0	37,392	11,400
合 計		11,622	15,042	212	14,801,328	4,512,600

令和 5 年度地域助け合い支援事業
実施地区 36 地区

手順（準備したひと・モノ、ポイントとなる項目）

ひと

・ 地域支援課職員 2 名

モノ

・ 地区社協補助金のデータ

ポイント

- ・ サロン活動と家事支援活動の実績数は、令和 5 年度地区社協補助金の実績報告を基礎として算出をしました。（すでにあるデータを活用したことにより少人数で算出することができました。）
- ・ サロン活動は、1 サロン 5 人が運営スタッフとして活動していると仮定し、それぞれのサロンの（開催回数 × 開催時間）× 984 円（令和 6 年 4 月 1 日現在の最低賃金）× 5 人として算出をしました。
- ・ 家事支援は、1 回の活動時間を 1 時間と仮定し、派遣人数 × 984 円（令和 6 年度 4 月 1 日現在の最低賃金）で算出をしました。

定量評価を実施した手ごたえ

今までは、地域住民が主体となって取り組む活動は、開催回数や参加や協力してくれた人数等で評価をしていました。今回、地域福祉活動（居場所活動、たすけあい活動）の住民参加を地域参加収益として見える化・数値化したことは、市社協の働きかけにより生み出された成果（住民主体の地域福祉活動の広がり）を具体的に数字（金額）として把握できるようになったので、新たな評価価値として行政や社会・地域に対して成果や効果を示すことができると共に、社協の必要性や存在意義について具体的に説明しやすくなったと思います。

ただし、説明する際には、最初に地域参加収益という考え方についてを丁寧に説明をすることが必要だと感じました。

また、市社協職員の働きかけにより広がった住民参加（成果）を地域参加収益という評価指標で見える化・確認できるということは、今まで把握しにくかった職員の成果を具体的な数字として捉えることができるので、社協職員自身のモチベーション維持にもつながっていくのではないかと思います。

三宅由佳税理士事務所 代表 三宅 由佳 氏

私が地域福祉事業定量評価に取り組んだのは、生活困窮者自立支援制度の成果として就労率や増収率が採られていたことに疑問を持ったところからでした。私は、例えば週に一回、当事者が相談窓口に出向いてくれたこと等、その当事者の一歩を測ることを提案しました¹。また、支援員の方々からの、実感しているのに成果として測ってもらえていないという声に共感し、支援員の方々も「それは支援の成果だ」と合意できる評価を検討しました。それが今回、当部会で取り組んできた地域参加収益²による地域福祉の見える化です。

この評価方法は当部会においても3手法となったように、確立したものではありません。地域参加収益は財務分析による定量評価とは違い、様々な関係者による、「誰に見せるための評価か」「どうやって評価するか」を合意し、評価し、評価による成果を共有するプロセスがとても重要だと考えます。よって、関係者が多様だからこそ、多様な評価はアリなのだと捉えていただければと思います。当部会スタート時に説明させていただいた評価方法は、拙著³で取り上げた「②地域福祉活動をベースにした試算方法」でした。そこに、浜松市社協より（数が多くて大変だけれど）地区社協活動を見える化することができればとアイデアを出していただきました（こちらが「③地区社協活動をベースにした試算方法」）。また、部会で評価検討のプロセスを体験していただく機会を設けることにし、伊豆の国市社協で担当者が集まった際、どの社協でも作成する事業報告書をベースにするとたたき台にしやすいのではないかと考えたのが「①事業報告書をベースにした試算方法」です。同じ説明を聞いていただいても、どのような成果を測りたいかは当部会メンバーそれぞれの捉え方は違いましたし、統一項目で、部会参加の社協間にて比較することも検討しましたが、評価手法は統一する必要はなく、各社協の中で関係者間が合意するプロセスが重要ということが当部会で得られた知見だと考えております。

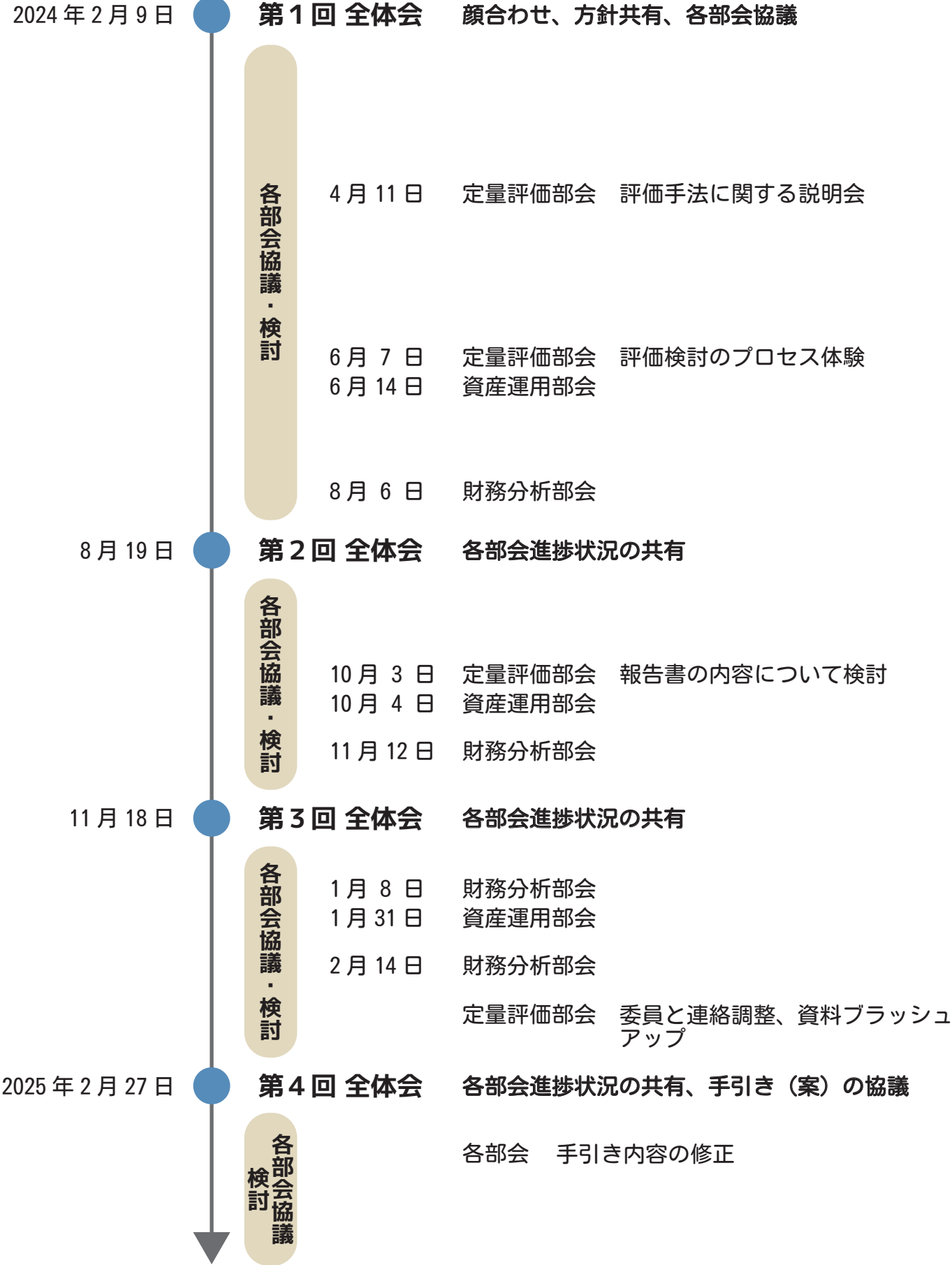
実際に赴いた伊豆の国市社協では、他の担当者の事業内容を理解し合える効果がありました。各市町社協の事例報告では、職員のモチベーション維持（浜松市）、会費や寄付依頼への活用（掛川市、森町）、行政への説明（菊川市）、ボランティアへの説明（伊豆の国市）等、私には想定し切れていなかった観点からも効果がありました。最低賃金を用いた金銭換算への留意点も指摘いただきました（掛川市）。このように、地域参加収益を用いた地域福祉事業定量評価はまだ発展途上ではありますが、次は地域参加収益を予算におとしこんで実績と比較する、前期実績と比較する、といったことも有効ではないかと考えます。そして、各社協の多くの事例を通し、それぞれどのような評価に取り組んでいるのか、また次のステップとして住民や行政に対する説明資料として活用する事例も共有できれば、新たなアクション（さらなる住民参加、財源確保、新たなニーズへの対応）も期待できるのではないのでしょうか。

¹ 三宅（2020）「生活困窮者自立支援制度における包括的支援体制に関する研究」Human Welfare 第12巻第1号

² 三宅（2023）「社会福祉法人・社会福祉協議会の経営と会計（224頁）」中央経済社

³ 同上

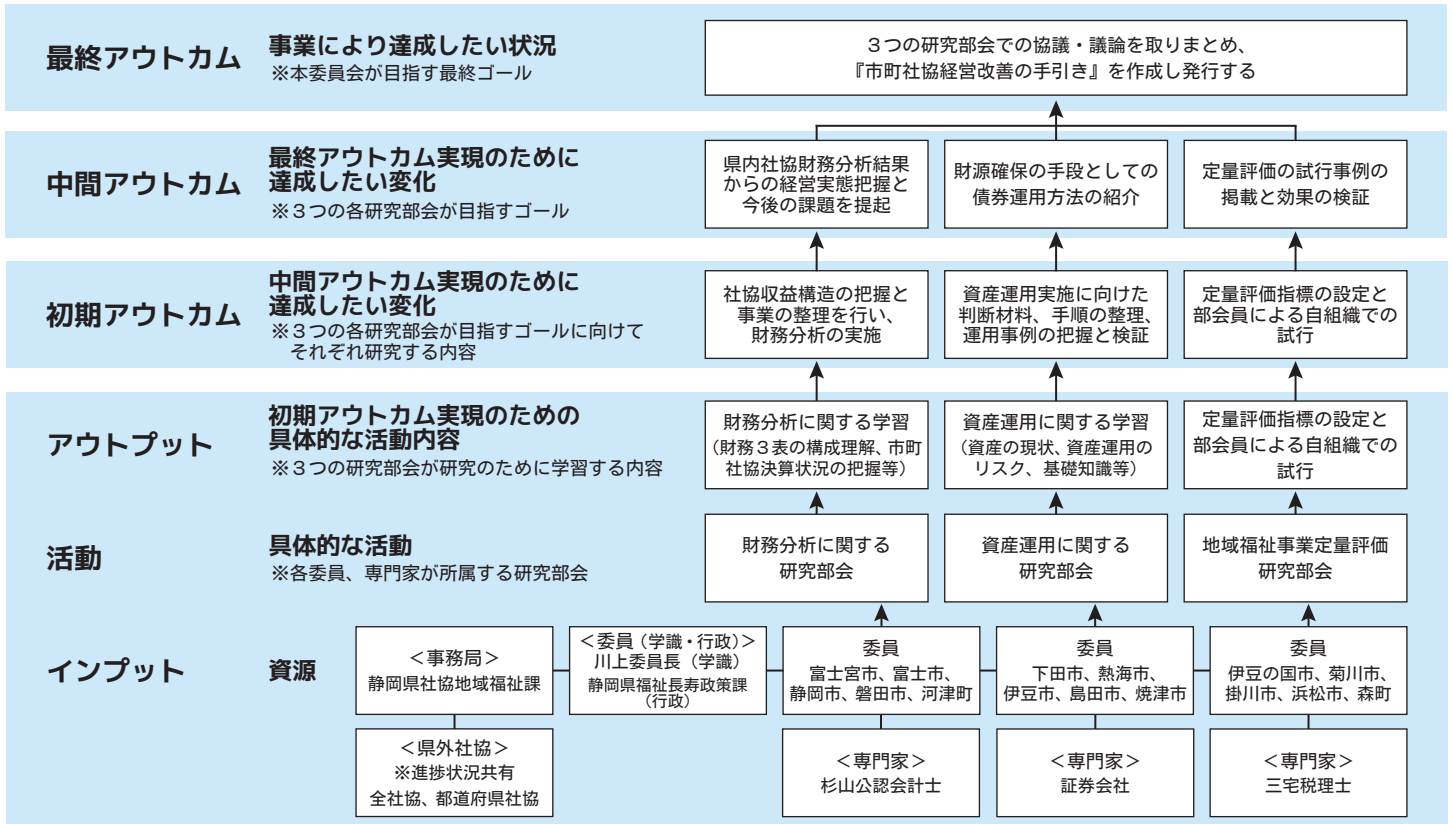
委員会開催スケジュール



完 成

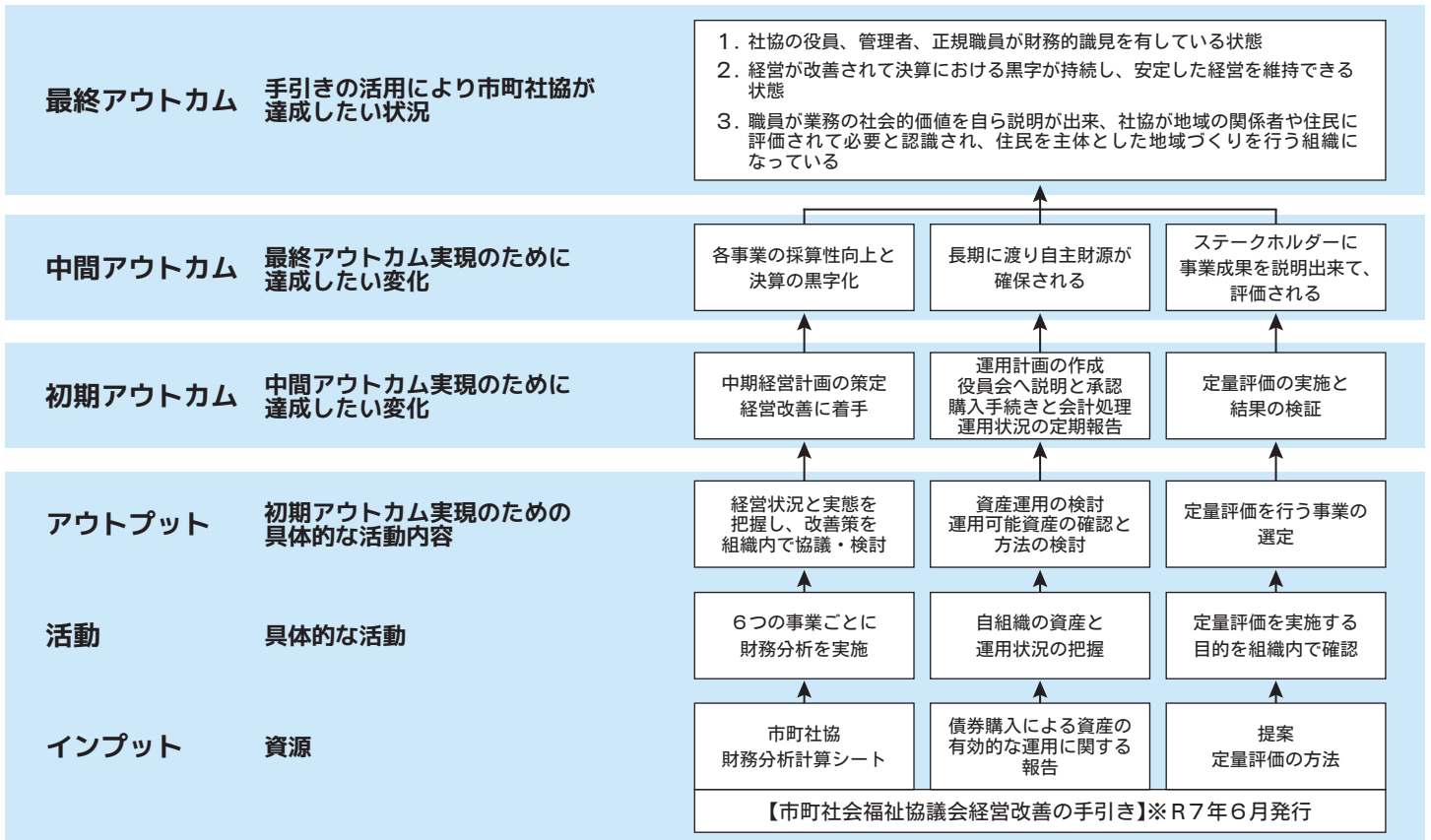
2025 年 6 月 手引きの発行

市町社会福祉協議会経営基盤強化検討委員会の展開



出所：源由理子「ロジックモデル（作戦体系図）の作成：その理論と実践」2016年12月9日、日本財団研修資料を基に作成。

【市町社会福祉協議会経営改善の手引き】の活用



出所：源由理子「ロジックモデル（作戦体系図）の作成：その理論と実践」2016年12月9日、日本財団研修資料を基に作成。

市町社会福祉協議会経営基盤強化検討委員会委員名簿

(任期) 自 令和6年2月1日 ～ 至 令和7年3月31日
(五十音順、敬称略)

氏 名	役 職 名	氏 名	役 職 名
朝比奈 淳	静岡市社会福祉協議会事務局長	梅原 久善	伊豆市社会福祉協議会事務局長
遠藤 久仁子	富士宮市社会福祉協議会事務局次長	川上 富雄(委員長)	駒澤大学文学部社会学科社会福祉学専攻 教授
鈴木 健太郎	森町社会福祉協議会事務局次長	鈴木 美枝	浜松市社会福祉協議会地域支援課副主幹
高橋 正之	焼津市社会福祉協議会総務課長	寺田 敏雄	磐田市社会福祉協議会地域福祉課課長補佐兼総務係長
戸崎 孝之	下田市社会福祉協議会事務局長	中野 克彦	島田市社会福祉協議会総務管理班係長
三門 好史	静岡県健康福祉部福祉長寿局福祉長寿政策課課長代理	福島 和幸	熱海市社会福祉協議会常務理事兼事務局長
堀川 直樹	菊川市社会福祉協議会事務局次長	牧野 あけみ	掛川市社会福祉協議会地域福祉課長
村田 勝城	河津町社会福祉協議会事務局長	柳下 博信	富士市社会福祉協議会総務係長
矢田 昌秀	伊豆の国市社会福祉協議会地域福祉課長		

有識者

氏 名	役 職 名
杉山 明喜雄	杉山明喜雄税理士・公認会計士事務所 所長 静岡県社会福祉協議会経営指導員
三宅 由佳	三宅由佳税理士事務所 代表税理士

事務局

氏 名	役 職 名	氏 名	役 職 名
松田 智	福祉企画部長	西村 慎言	生活支援部長
松永 和樹	福祉企画部地域福祉課長	松浦 史紀	福祉人材部人材課長兼福祉企画部地域福祉課参事
鈴木 貴也	福祉企画部地域福祉課係長	漆畑 友香	福祉企画部地域福祉課主事

部会別名簿 ※敬称略

財務分析部会		資産運用部会		地域福祉事業定量評価部会	
氏 名	所 属	氏 名	所 属	氏 名	所 属
遠藤 久仁子	富士宮市社協	戸崎 孝之	下田市社協	矢田 昌秀	伊豆の国市社協
柳下 博信	富士市社協	福島 和幸	熱海市社協	堀川 直樹	菊川市社協
朝比奈 淳	静岡市社協	梅原 久善	伊豆市社協	牧野 あけみ	掛川市社協
寺田 敏雄	磐田市社協	中野 克彦	島田市社協	鈴木 美枝	浜松市社協
村田 勝城	河津町社協	高橋 正之	焼津市社協	鈴木 健太郎	森町社協
杉山 明喜雄	有識者	松田 智	県社協	三宅 由佳	有識者
松永 和樹	県社協	鈴木 貴也	県社協	西村 慎言	県社協
松浦 史紀	県社協			漆畑 友香	県社協

