

宮津市社会福祉協議会  
財政健全化・経営安定化計画 中間（案）

令和元年10月

社会福祉法人 宮津市社会福祉協議会

## はじめに

# 令和の時代と今後の社協の健全運営（経営）について

社会福祉法人 宮津市社会福祉協議会  
会長 細見節夫

全国どこの社会福祉協議会も超高齢化と地方経済の減速化の時代変化の中で、財政問題が深刻化しつつある。

宮津市社会福祉協議会も例外ではなく、行財政改革に伴う補助金や受託金額の削減や会費収入および介護保険収入の伸び悩み等によって財政事情が悪化し、経常収支の赤字を過去の遺産である福祉の積立金を毎年取崩し、収支のバランスを維持してきた。

収益事業が少なく、営利を目的としない社協の財源は、行政からの補助金や委託金ならびに市民からの社協会費や寄付金、共同募金そして介護保険事業収益である。

平成 24 年ごろまでは介護保険事業収益もあり、財政収支は安定的に推移してきたが、宮津市の行財政改革や介護保険事業収益の伸び悩み等により、平成 25 年度からは毎年 1,000 万円近くの赤字となり、それを積立金の取崩しで賄う赤字経営を余儀なくされてきた。

その結果、平成 30 年度末には 10 年前に 1 億 1,900 万円あった福祉積立金は 5,000 万円まで減少し、このまま放置すれば 2～3 年で枯渇する危機的な状況に追い込まれている。

こうした状況を踏まえ、遅きに失した反省と経営の責任は免れないが、宮津市社協は平成 30 年度に外部の有識者を含めた財政健全化検討委員会を立ち上げ、過去の社協経営の評価を行うとともに赤字経営の要因分析を行った。

結論的には社協の運営はされてきたが、赤字経営から脱却するための経営改革を行うことなく、積立金の取崩しを自主財源に充てることで問題を先送りしてきたのが基本的な問題の構図である。

検討委員会の経営改革案は、財政収支の構造改革によって令和 2 年度以降 3 年以内に積立金の取崩しが無い財政収支構造に戻すことを基本方針とした。

社協は積立金がなくなって赤字経営に陥った場合経営の責任は問われるが、社協の組織を解散消滅できるものではなく、自立再生の道を歩むことになる。

その面において財政健全化の取り組みは単に財政収支をバランスさせる方策を検討するだけの問題にとどまらず、宮津市の地域福祉をどのように健全に推進していくかの極めて重要な問題である。

これまでもそうであったが、これからの時代においてより社会的セーフティーネット機能が重要となる社協が経営問題で委縮し、地域福祉の推進が停滞するような事態は何としても避けなければならない。

今回の経営健全化の取り組みは、社会福祉の原点に戻り、令和の時代にふさわしい地域福祉の担い手として再出発する決意で経営改革を進めるものである。

## 目次

はじめに	1
第1章 計画の策定主旨	3
第2章 赤字経営の要因分析	3
1. 社協の財政収支の構造	3
2. 赤字構造の要因	4
第3章 社協改革の基本的視点	9
第4章 改革の基本方針	10
1. 基本方針	10
2. 具体的方針	10
(1) 財源の安定化対策	10
(2) 法人運営の見直し	11
(3) 介護保険事業	14
(4) 情報公開	14
(5) 社協の経営内容の チェック体制の強化	14
第5章 改革の進め方	15
1. 進め方	15
2. パブリックコメント	15
3. 各種関係機関調整	15
附属（参考）資料	16

## 第1章 計画策定の趣旨

宮津市社協は民間の非営利団体として宮津市制と同時に発足し、50年前に法人格を取得し、行政と緊密な連携のもと多くの市民の協力を得ながら地域福祉の増進に努めてきた。

社協は、歴史的には社会の善意を集約して、必要な個人や団体に分配する事業に始まり、社会が近代工業化し経済が成長するに従い、社協の社会経済的な機能や法的整備が進むとともに宮津市行政の福祉施策の推進役として社会的に大きな役割を担うこととなった。

現在では、在宅福祉サービスの介護保険事業を含めて事業規模が1億円を超える大きな経営組織体となり、従業員は非常勤を含めて40数名の職員や多くのボランティア団体が社協の運営に関わっている。

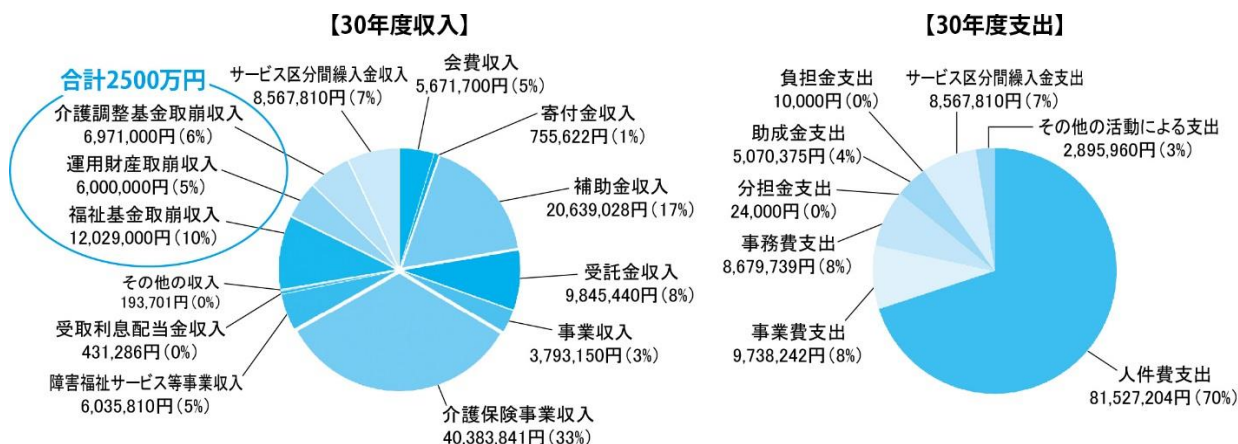
平成の時代から令和の時代に移り、超高齢化・人口減少・経済の縮小化が急激に進む時代となった。また人生100年時代に突入り、我が国の経済社会は大きく変容しつつある。

こうした中で社協の経営を取り巻く環境は、超高齢化で福祉需要が増大するとともにサービスの多様化・高度化が求められる一方で、行政の小さな政府への移行と行財政改革に伴う補助金・受託金の縮小、介護保険事業の成熟化などにより財政収支が悪化し、近年は赤字を過去の遺産である積立金の取崩しで賄う運営を余儀なくされてきた。そして積立金は、ここ数年で枯渇してしまいう緊急事態であり、社協の経営改革は待ったなしの状態にある。

本計画は、以上の背景を踏まえ財政健全化並びに今後の経営安定化について対策と方針をまとめたものである。

## 第2章 赤字経営の要因分析

### 1. 社協の財政収支の構造



社協の財政の主な収入源は、

- ① 行政からの補助金・受託金
- ② 社協会費
- ③ 寄付金
- ④ 共同募金・歳末助けあい募金
- ⑤ 介護保険の事業収益

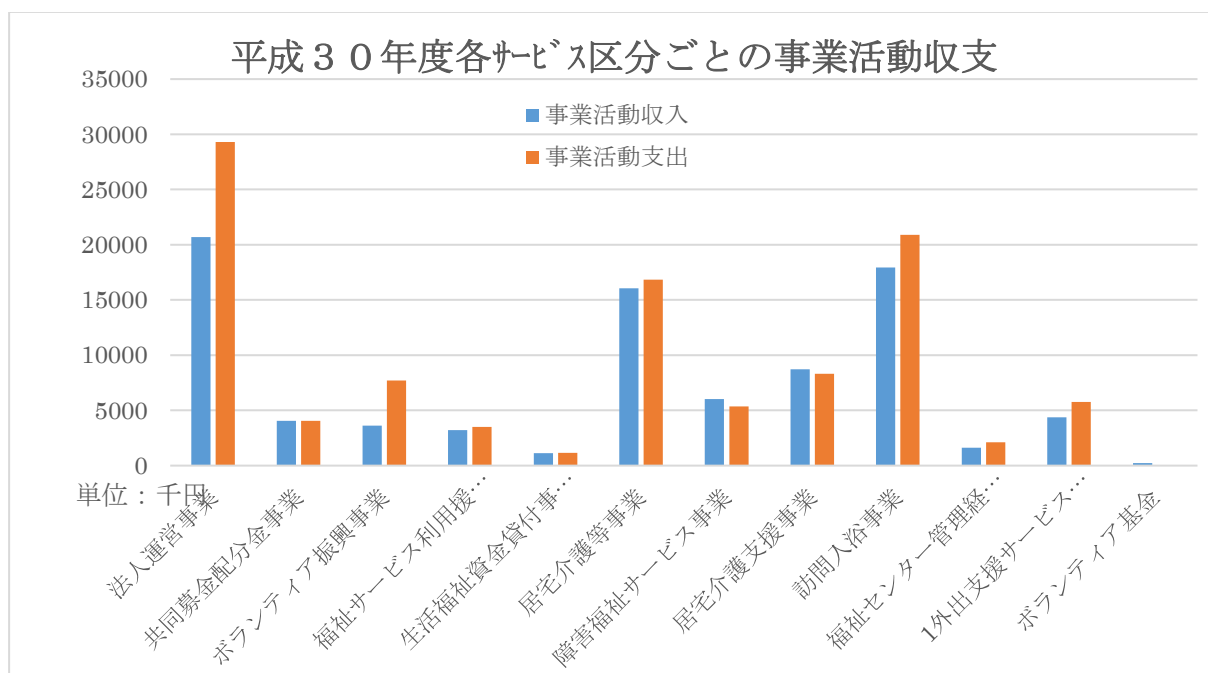
であり、社協組織の運営経費は補助金・受託金と会費によって大半が賄われている。  
そして支出は、7割が人件費である。

## 2. 赤字構造の要因

近年の社協の財政収支は、2013年度から毎年1,000万円前後の福祉基金取崩しによって収支の均衡をはかる赤字経営で推移しており、5年間の累積取崩し額は約7,000万円で、この状態が続けば数年で福祉基金は枯渇することになる。

この赤字経営の要因は、以下の通りである。

- ① 宮津市の行財政改革による補助金の削減ならびに受託業務の補助金施策への変更による補助金削減
- ② 人口減少に伴う会費収入の低下
- ③ 寄付金額の縮小
- ④ 宮津市の地域福祉計画が減量化に伴う見直しを伴っていない
- ⑤ 行政施策との関係もあり減収に見合う社協の改革が進まず
- ⑥ 社協の経営分析が不十分で経営実態が的確に把握できる財務管理体制が脆弱である。法に基づく財務管理と会計管理が複雑であり、多種多様な事業展開の経営実態の情報公開が不十分で、社協経営のチェック監視機能が、十分働いていない
- ⑦ 社協経営のPDCAサイクルが機能しておらず、計画的な業務執行ができていない

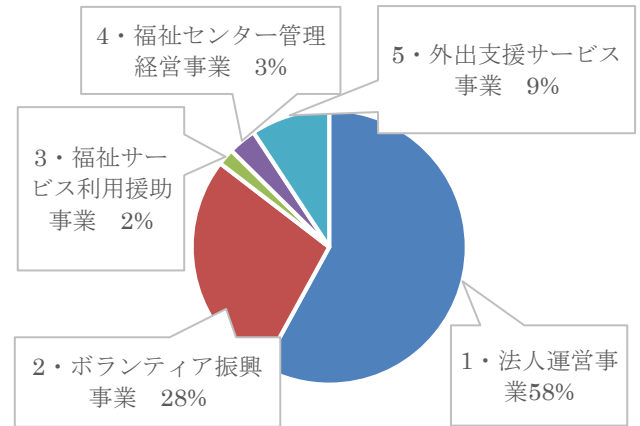


# 平成 30 年度サービス事業区分ごとの収支状況 (単位: 千円)

平成 30 年度収支赤字の事業 (介護保険事業を除く)

積立金を取崩した赤字事業	積立金取崩し額
1. 法人運営事業	8,614
2. ボランティア振興事業	4,077
3. 福祉サービス利用援助事業	292
4. 福祉センター管理経営事業	494
5. 外出支援サービス事業	1,379
合計	▲14,856

赤字の内訳グラフ

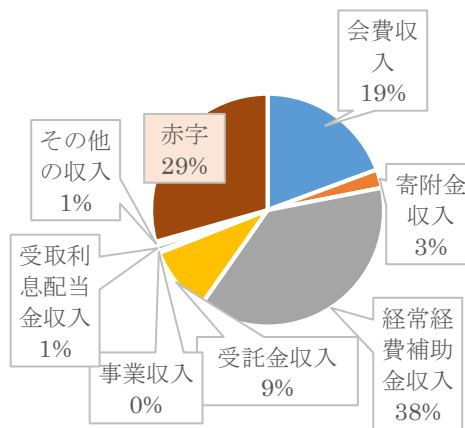


## 平成 30 年度収支赤字の事業収支構造

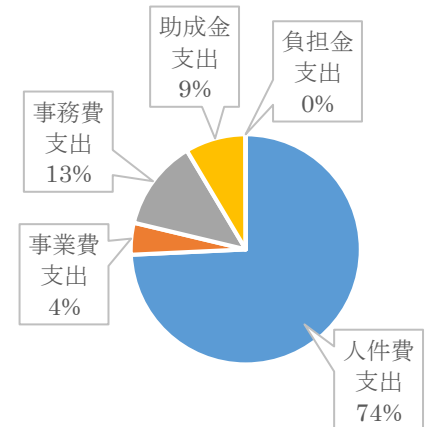
### 1. 法人運営事業

会費	5,672
寄附金	756
補助金	11,086
受託金	2,716
事業収入	94
受取利息配当金	215
その他の収入	165
収入計	20,704
人件費支出	21,770
事業費支出	1,311
事務費支出	3,729
助成金支出	2,498
負担金支出	10
支出計	29,318
差引き収支	▲8,614

### 30 年度収入構造



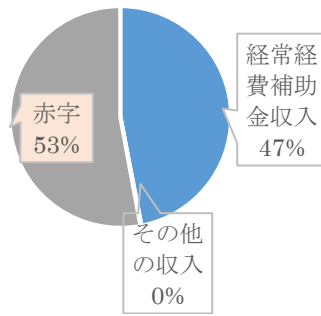
### 30 年度支出構造



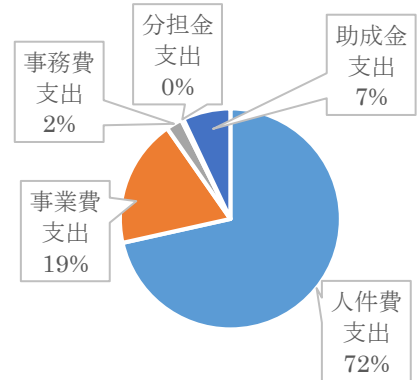
## 2. ボランティア振興事業

補助金	3,618
その他の収入	11
収入計	3,629
人件費	5,511
事業費	1,448
事務費	183
分担金	24
助成金	540
支出計	7,706
<b>差引き収支</b>	<b>▲4,077</b>

### 30年度収入構造



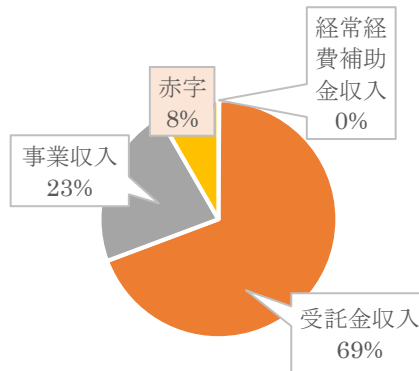
### 30年度支出構造



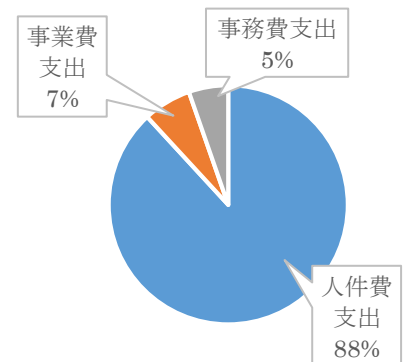
## 3. 福祉サービス利用援助事業

補助金	4
受託金	2,422
事業収入	783
収入計	3,209
人件費	3,086
事業費	228
事務費	187
支出計	3,501
<b>差引き収支</b>	<b>▲292</b>

### 30年度収入構造



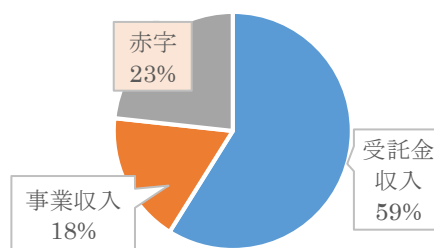
### 30年度支出構造



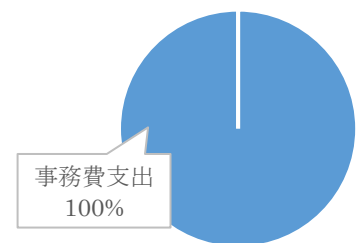
## 4. 福祉センター管理経営事業

受託金	1,250
事業収入	378
収入計	1,628
事務費	2,122
支出計	2,122
<b>差引き収支</b>	<b>▲494</b>

### 30年度収入構造



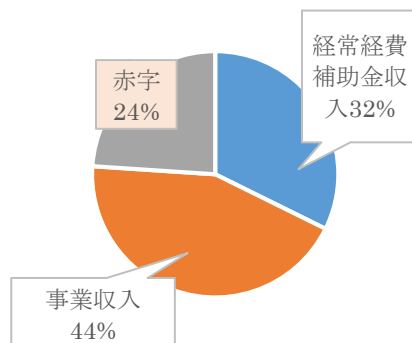
### 30年度支出構造



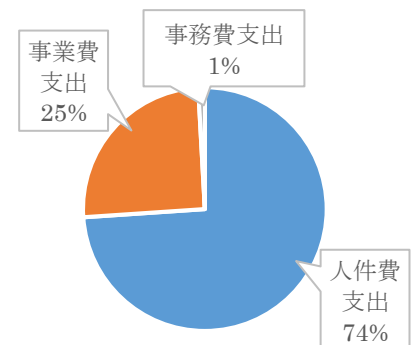
## 5. 外出支援サービス事業

補助金	1,860
事業収入	2,519
収入計	4,379
人件費	4,257
事業費	1,451
事務費	50
支出計	5,758
<b>差引き収支</b>	<b>▲1,379</b>

### 30年度収入構造



### 30年度支出構造

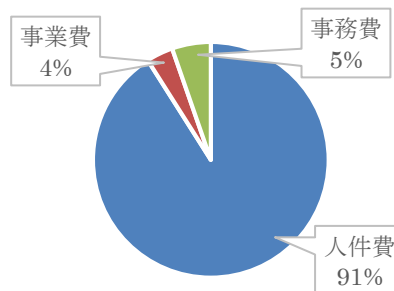


## 平成 30 年度 介護保険事業の収支構造

### 1. 居宅介護等事業（ヘルパー）

介護保険事業収入	16,044
その他の収入	17
収入計	16,061
人件費	15,332
事業費	618
事務費	897
支出計	16,847
<b>差引き収支</b>	<b>▲786</b>

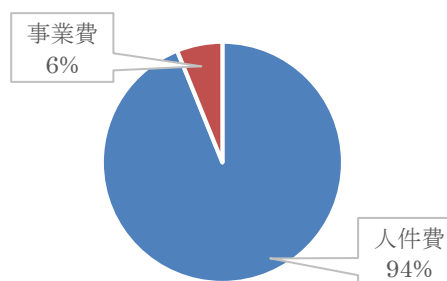
30 年度支出構造



### 2. 障害福祉サービス事業

障害等事業収入	6,035
収入計	6,035
人件費	5,036
事業費	329
支出計	5,365
<b>差引き収支</b>	<b>670</b>

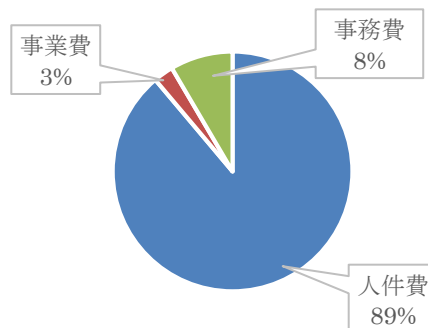
30 年度支出構造



### 3. 居宅介護支援事業（ケアマネ）

受託金	8
介護保険事業収入	8,728
収入計	8,736
人件費	7,388
事業費	224
事務費	703
支出計	8,315
<b>差引き収支</b>	<b>421</b>

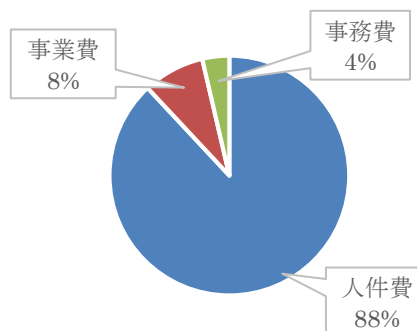
30 年度支出構造



### 4. 訪問入浴事業

受託金	2,321
事業収入	18
介護保険事業収入	15,610
収入計	17,949
人件費	18,392
事業費	1,737
事務費	760
支出計	20,889
<b>差引き収支</b>	<b>▲2,940</b>

30 年度支出構造



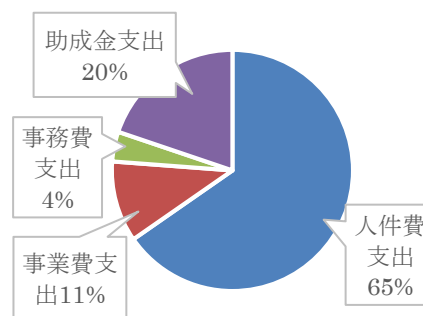


## その他 平成 30 年度事業の収支構造

### 1. 生活福祉資金貸付事務受託事業

受託金収入	1,127
収入計	1,127
人件費支出	752
事業費支出	125
事務費支出	46
助成金支出	228
支出計	1,151
<b>差引き収支</b>	<b>▲24</b>

### 30 年度支出構造



### 2. 共同募金配分金事業

補助金	4,070
収入計	4,070
事業費支出	2,266
助成金支出	1,804
支出計	4,070
<b>差引き収支</b>	<b>0</b>

### 3. ボランティア基金

受取利息配当金	216
収入計	216
支出計	0
<b>差引き収支</b>	<b>216</b>

### 第3章 社協改革の基本的視点

社協は行政と車の両輪で社会福祉の推進を図るものであるが、元々は市民社会から寄せられる善意の集約と配分事業を主たる目的に発展してきたものである。

社会が経済成長していく過程で行政の福祉施策の増進によって社協への補助金および業務委託が拡大する一方、社会福祉法の時代改革や介護保険制度による福祉需要の供給体制の法整備もあり、事業拡大によって社協は大規模で多様な福祉需要への対応が求められる経営組織体になった。

経済が成長し大きな政府となって公的な福祉施策が拡充していく時代には、補助金行政によって社協の事業規模と組織体制もそれなりに充実してきた。

しかし、今の時代は人口減少と経済のダウンサイジングで成長時代と全く逆の社会の流れで福祉財源はすべての項目にわたって縮小していくことがはっきりしている。

行政が大きな政府で事業規模を拡大し、経済環境が逆転して小さな政府に陥った時に、行財政改革の断行で市民社会の公的サービスが低下を余儀なくされることは自明の理である。

社協も全く同様の状態にあり、減収に見合った経営改革が必然であるが、社協の事業が福祉サービスであるだけに事業の見直しに躊躇せざるを得なく、社協も行政においても積立金が存続する間は、経営改革（事業の見直し）を回避してきた。

このことにより社協の経営改革が進まず、積立金取崩しでその場しのぎの措置が取られてきたのが実態である。しかし、積立金の枯渇することは目前に迫っており、事態は深刻である。

経営改革はいかにして収支構造を健全化していくかのプロセスと方策を明らかにして行くことであるが、収入構造、支出構造の両面において時代の変化に対応できるものでなければならない。

時代の変化とは社会の流れが変わって行政が大きな政府から小さな政府に移行し、福祉事業の主体が公助から共助・自助にシフト化せざるを得ない時代が到来したということである。

具体的には人口減少や経済状況、行財政改革の行方、介護保険事業の見通しなどから収入面では既存財源は年々縮小していかざるを得なく、安定化させるためにはきめ細かな既存財源の取り組みに合わせ、収益性の高い新たな事業を展開していく必要がある。

支出面においては、時代変化に対応した社協の社会性を考慮しつつも、経営効率化の観点から法人運営についてすべての業務について点検し、事業仕分けを進めていくことが必要である。

特に行政からの受託事業および介護保険事業以外の社協の自主事業については、積立金が枯渇する今日においては、将来にわたって採算制がとれるものに限って実施する原則を確立すべきものである。

以上の基本的視点に立って赤字経営の構造改革を強力に推進し、宮津市社協が社会性と経済性の調和を図りながら、地域福祉政策を推進していくための財政のバランスシートを以下の方針で確立することとする。

## 第4章 改革の基本方針

### 1. 基本方針

特段の事情のない限り、積立金を取崩す財政収支計画を作らない。

そのうえで3年以内に赤字経営体質から脱却することを目指し、以下の考え方で改革を進める。

- (1) 社協の法人経営に必要な運営経費は、原則的に税金で対応する。(補助金原則)
- (2) 行政計画に基づく福祉施策の執行は対等と契約原則で行うことを前提として、自主的財源と受託業務が曖昧となっている運営の実態を改善し、契約に基づく業務の見直しを進め、採算の取れない自主事業は廃止する。
- (3) 人件費抑制、役員報酬見直し、経費削減、助成金見直しなどの経営合理化を進め、経営健全化の組織体制の確立を図る。
- (4) 会費(普通会費)を800円から1,000円に引き上げ、市民に対する広報活動を強化して特別会費を含めた会費の全体収入の増収を図る。
- (5) 赤字となっている自主事業は、廃止の方向で見直すとともに社会的ニーズが高い業務においても経営の観点からあり方を検討する。
- (6) いつでもだれでも社協の経理の実態がわかるよう財務管理の情報公開に努めPDCAサイクルが機能するよう経営管理システムを再構築する。
- (7) 内外の社協経営チェック監視機能システムの強化を図る。

### 2. 具体的方針

#### (1) 財源の安定化対策

##### ① 補助金

社会福祉協議会の法人経営に必要な運営経費(人件費)は、原則的に行政の補助金で対応するのが前提であるとの考えから、宮津市に対して補助金の見直し(全額補助)を求めていく。

##### ② 行政施策と受託契約

当初は、委託契約であったが宮津市の財政事情によって補助金に切り替えられたサービス事業については、改めて次年度以降、受託契約を締結すべく宮津市と協議を行う。

##### ③ 会費改定

普通会費は、平成19年度に改定したが、人口減少による目減りや、近隣市町村社協の動向及び財政健全化の観点から会員の理解と協力を得て、令和2年度から800円を1,000円に引き上げる。

また、健全化の進捗状況や社協財政を取り巻く環境変化に応じて、定期的に会費改定を検討していく。

賛助会費は、民生児童委員、宮津市職員、宮津市社協職員及び役員のOB等に参加拡大の協力の呼びかけを行っていく。

特別会費は、介護保険事業所や障害福祉施設、薬局などに対しても積極的に加入促進を働きか

ける。

#### ④ 寄付金対策

寄付金に対する優遇措置を含め、市民に向けた寄付文化の醸成のための啓発活動を強化する。

#### ⑤ 積立金の取崩しルール化

積立金を取崩して行うような財務支出計画を作らないことが原則であるが、今後やむを得ず取崩す場合の取り扱いのルール化を図る。

## (2) 法人運営の見直し

### ① 経営効率化

#### ア) 人件費の削減

##### ○ 職員体制

- ・平成 31 年 4 月 1 日現在の職員数は、正規職員 11 名、臨時・嘱託職員 13 名、非常勤ヘルパー 10 名、生活支援員 8 名、運転協力員 6 名の合計 48 名の人員体制となっている。
- ・限られた人員で、より効果的かつ効率的な執行体制を構築するためには、臨時職員、嘱託職員等を含めた適材適所の配置や定員の適正化を図るとともに、正規職員については中核的な事業を担う職員として確保に努める。
- ・今後 3 年間は人件費削減により退職者補充の新規採用を凍結する。
- ・4 年後以降は、将来的な事業の実施に伴う事務量も考慮に入れるなど、将来的な社協職員の年代構成のバランス等も考慮して、必要に応じて見直しを行う。

##### ○ 役員報酬・役職手当の見直し

- ・役員報酬については会長 50,000 円/月を 30,000 円/月に、副会長 35,000 円/年を 15,000 円/年に、理事 15,000 円/年を 5,000 円/年に、監事 10,000 円を 5,000 円/年に減額する。
- ・役職手当の見直しとして事務局長 9,000 円/月を 0 円に、事務局次長 18,000 円/月を 10,000 円/月に、課長 18,000 円/月を 10,000 円/月とする。

##### ○ 旅費の見直し

- ・日当 2,200 円（役員及び 3 級以上は 2,600 円）を 1,100 円に、宿泊料 11,800 円（役員及び 3 級以上は 13,100 円）を 10,900 円とする。

#### イ) 事務費の合理化

以下の点検を行い、合理化を図る。

- ・初期の目的は達成されているか
- ・社協と市民との役割分担はどうか、また、社協の関与の必要性はどうか
- ・費用対効果、必要性、事業効果はどうか
- ・利用料、活動費は適正か
- ・市民又は利用者間の公平性はどうか

## ウ) 社協からの助成金の見直し

### ○ 地域福祉活動、地区支会等の補助の削減

- ・地区支会組織活動費補助金を令和2年度から一律25,000円を一律10,000円とする
- ・敬老会助成金を令和2年度から対象者@120円を@80円とする
- ・ふれあいサロン活動補助については令和2年度から補助額を減額する
- ・給食サービス事業補助金を令和2年度から減額する
- ・福祉活動助成金については(5団体)平成30年度に1割の削減を行った  
社協の財政の健全化の見通しが立つまでは、今後も段階的に削減を行う

## ② 組織運営改革

- ア) 評議員会や理事会の運営方法を含め社協の健全経営のための運営、事業の推進について先進事例や全社協の研究会報告を参考にできるところから改革していく
- イ) 社協運営のPDCAサイクルが機能する新たな仕組みを構築する

## ③ 直営事業見直し

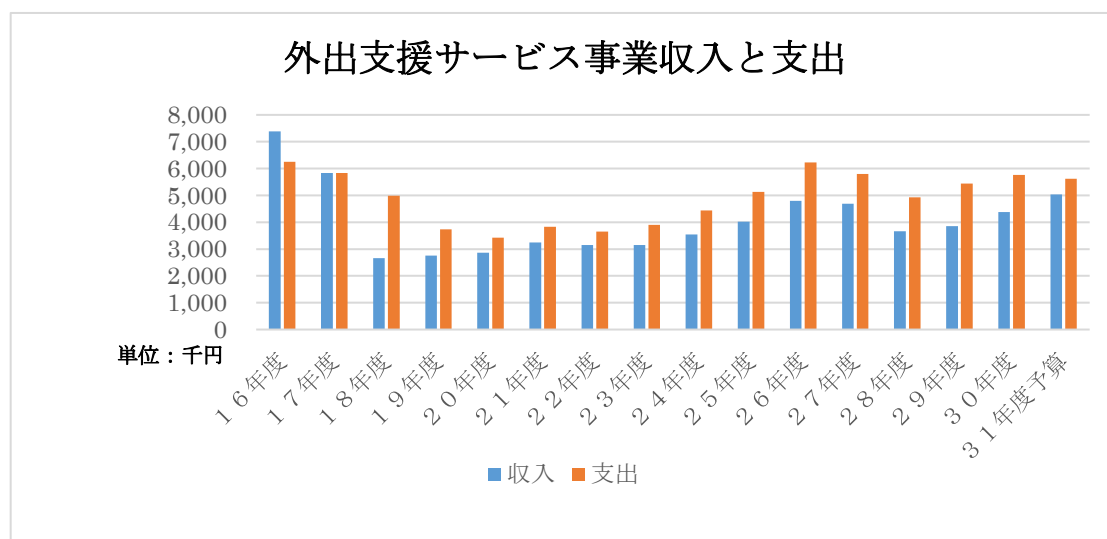
### ア) 外出支援サービス事業

#### 経過

平成13年5月に事業を開始し、平成17年度までは宮津市の委託事業(人件費含む事業費)であったが、宮津市の財政事情から平成18年度は、委託事業としては廃止された。しかし事業を廃止することはできず、社協の自主事業として取り組んだ経緯がある。

平成19年度からは委託契約ではなく、有償運送活動支援事業として補助金を受け、事業経営の赤字部分を補填してきた。

補助の内容は19年度から23年度までは事務担当職員分を除いた事業費相当分、平成24年度からは事務担当職員と事業費の2分の1である。



#### 対策

- ・宮津市との契約の見直し(補助金から委託料への変更)
- ・利用者の会費改定(2,000円から2,500円に引き上げ)
- ・利用料金(運賃料金)の改定(約13%)等によって赤字経営から脱却する改革を行う

## イ) 暮らしのかけ橋

### 経過

暮らしのかけ橋事業は、これまでゴミ出しなど市民のちょっとした困りごとをかけはし（市民の協力者）によって解決していく助けあいの活動で、平成 25 年 2 月から開始した。

事業の目的は、市民社会におけるお互い様の助けあい運動として定着することを念頭に、社協がモデル事業化のため仕組みを作り、利用する人とかけはしさんの調整業務を社協事業として展開してきたものである。その試験的な取り組みが市民社会の共助の活動として定着した段階で、社協の手助けはなくなることを予定していたものである。

しかし課題も多く、当初の計画通りには進まず、利用層も広がらず、社協職員が調整として動く業務量の増大など運営体制の課題も出てきた。

### 対策

今後、社協の財政が厳しい中で今後の事業の在り方について存続を含め早急に結論を出すものとする。

## ウ) 新規事業

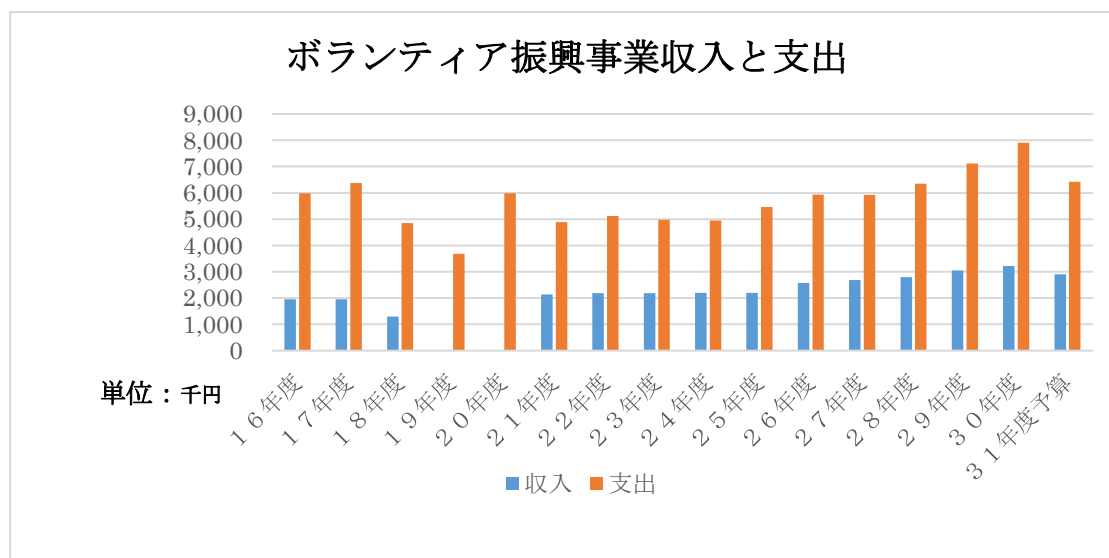
時代に対応していく新規事業については採算性に十分配慮しながら前向きに取り組んでいく。

- ・「総合事業通所型サービスA」を令和元年度中に受託する
- ・「公共交通空白地の交通に関する事業」及び「認知症カフェ」について令和 2 年度中の受託に向けて宮津市と協議を行っていく
- ・成年後見制度で宮津市社協が受任人となる「法人後見事業」について、福祉サービス利用援助事業の利用契約者支援の充実を図るため、受任体制を整備していく

## ④ ボランティア振興事業運営

### 経過

- ・平成 18 年度まではボランティア設置補助金として宮津市より定額の人件費補助があったが、平成 19、20 年度には宮津市の補助がなくなった（2 年間で 960 万円の自己負担金）
- ・平成 21 年度から宮津市の補助金は事業費（人件費含む）の 2 分の 1 で多額の自己負担金の支出が続いている



## 対策

ア) ボランティア振興は宮津市地域福祉計画の基本目標であることを踏まえ、社協の自己負担がなくなるよう、宮津市の補助金の見直しと行政施策との整合性を求めていく。

イ) 市の補助金は現在対象事業費の50%を、令和2年度から事業費の全額補助へ契約の見直しを図る。それにより以下の助成金、補助金等の継続、減額、廃止の見直しを図る。

- ① 福祉協力校活動助成
- ② 子どもと地域つながり助成事業
- ③ ボランティア保険加入補助
- ④ ボランティアだよりの発行回数（年4回）

ウ) ボランティアグループ活動助成（1団体6,000円×35団体）は令和2年度から廃止する。

### （3）介護保険事業

介護保険制度や在宅福祉を取り巻く時代の変化に対応しながら健全経営に努め、できる限り収益が上がるよう取り組んでいく。

- ・同行援護事業において、職員に資格を取得させることにより事業の拡充に努める。
- ・訪問入浴介護における新規利用者の受け入れ体制を充実したことにより、今後も利用者の確保に努める。

### （4）情報公開

ア) 市民に対する積極的な情報公開により透明性の確保を図っていく。

- ・「宮津市社協・ボランティアだよりのみやづ」、「ホームページ」、「フェイスブックページ」等多様な広報媒体による広報活動を強化していく

イ) 広報の内容充実を図る。

- ・福祉制度全般を市民に分かりやすく伝える
- ・宮津市社協の事業、財政や会員の事業内容の紹介
- ・市内各地域で行われている独創的な取り組みや人物紹介

### （5）社協の経営内容のチェック体制の強化

- ・わかりやすい管理会計の仕組みをつくる
- ・理事会の運営方法を改善する
- ・評議員会の機能強化のための運営の改善を図る
- ・専門家による外部監査の在り方を検討する

## 第5章 改革の進め方

### 1. 進め方

- (1) 方針ならび進め方について理事会に諮る
- (2) 中間案で市民社会との呼吸をはかる
- (3) 結果を踏まえて第4回財政健全化検討委員会で最終結論を得る
- (4) 評議委員会で具体的な改革の方針と計画を決める

### 2. パブリックコメント

- (1) 「ホームページ」、「フェイスブックページ」により実施する
- (2) 宮津市内各地区公民館（宮津市地区連絡所）で紙媒体により実施する
- (3) 宮津市自治連合協議会、宮津市民生児童委員協議会、宮津市ボランティア連絡協議会、宮津市老人クラブ連合会、宮津市身体障害者団体連合会ほか宮津市内の団体へ紙媒体により実施する

### 3. 各種関係機関調整

- (1) 宮津市
- (2) 宮津市議会
- (3) 宮津市自治連合協議会
- (4) 宮津市民生児童委員協議会
- (5) 宮津市ボランティア連絡協議会
- (6) 宮津市老人クラブ連合会
- (7) 宮津市身体障害者団体連合会
- (8) 宮津与謝広域シルバー人材センター
- (9) 社会福祉法人京都府社会福祉協議会