

福祉サービス提供組織の経営と会計リテラシー教育の 必要性

田嶋 英行*

I. はじめに

かつて社会福祉法人をはじめとする福祉サービス提供組織は、措置制度のもとで補助金や措置費を財源として運営がなされていたため、必ずしも「経営」をおこなう必要がなかった。「補助金のように予定された費用を使い切ることがよい運営をしていると判断されていたのであるから、そこには経営という考え方はなかった」(武居 2017: 9-10) のである。

一方で2000(平成12)年の社会福祉基礎構造改革以降においては、利用者の幅広い要望に応えるため、多様な経営主体による福祉サービスへの参入がおこなわれてきている。そしてその際にはそれまでの措置ではなく、いわゆる個々の利用者との契約によって、事業が展開されるようになってきている。ただしその際には、完全なる自由競争が繰り広げられるというわけでは、必ずしもない。なぜならこの領域が、「社会市場」(武居 2017: 14) ともいえるものだからである。たとえば介護保険制度や障害者総合支援制度下においては、基本的には事業者間の競争は制限されないものの、サービス自体が供給過小な場合もあることから、それ自体が生じにくいと考えられるのである。具体的にはその一例として、高齢者向けの入所施設が挙げられる。またサービスの内容や価格が、国や地方公共団体によって事前に決められているという点で、いわゆる価格競争が生じることもない。

このように福祉サービス提供組織が事業を展開

する「社会市場」においては、自由競争下に置かれている一般的な事業者のように、そもそも淘汰がおこなわれにくい状況にある。たとえば町なかのスーパーマーケットの場合であれば、より良い商品を、より安く消費者に提供する必要性に追われており、このような努力を怠れば、必然的に市場からの撤退(すなわち、閉店)を余儀なくされる。そのような事業者の努力の結果として、消費者は、より良い商品をより安く入手することができるようになる。自由競争下にあるスーパーマーケットの経営者は、限られた経営資源(ヒト・モノ・カネ等)を最大限に効率的に活用することによって、市場のなかでの生き残りを図ろうとしていくのである。一方で、「社会市場」において事業を展開する福祉サービス提供組織は、前述の通り、必ずしもこのような競争にさらされていないので、「旧態依然とした質の低いサービスでも、利用者はそれしか選べないという状況が温存されてしましやすい」(武居 2017: 16)。つまり「福祉においてはサービス提供主体が、効果的・効率的にサービスを提供することや、イノベーションを起こすことに、インセンティブがはたらきにくい」(武居 2017: 16)と考えられるのである。

そこで福祉サービス提供組織に求められるのは、すなわち「倫理」(武居 2017: 16) である。自由市場に生きる事業者であれば、そもそも、限られた経営資源(ヒト・モノ・カネ等)を最大限に効率的に活用していかなければ、存在し続けることができない。一方で福祉サービスを提供する事業者は、競争にさらされる状況にあるわけでは

*人間学部人間福祉学科

必ずしもないため、自浄作用が働きにくいと考えられるのである。したがってこのような組織体においては自らの倫理性にもとづき、「利用者のニーズとともに、制度の趣旨や精神を理解し、新しいサービスや制度を創造するようなイノベーションを起こすべき」（武居 2017：16-7）と考えられることになる。ただしそのような倫理性というものは、いわゆる「福祉の心」といったような抽象的な表現に止まることなく、社会的責任を有する一事業者としてステークホルダー（利害関係者）に対して、より具体的に説明することが求められてくる。つまり、アカウントビリティ（accountability）が必要になってくるのである。

なおここでいうアカウントビリティとは、すなわち説明責任のことであるが、そもそもは会計学を意味するアカウンティング（accounting）から派生した用語である。事業体の経営者には、「集めた資本の使い途を株主に説明するため」（山本 2008：2）、「日々それらをどのように使ったかを記録し、定期的にその内訳を報告する必要がある」（山本 2008：2）。出資者である株主が知りたいのは、「経営者が何にいくら使ったか—その結果どれだけ儲かったか—ということ」（山本 2008：3）であり、アカウンティングではそのカネの動きを、貸借対照表や損益計算書といった財務諸表によって明示していくのである。そしてそこには、経営者による事業体の経営の意思が表出されている。「経営者が何にいくら使ったか—その結果どれだけ儲かったか—ということ」が数字によって、まさに端的に表現されているのである。もちろん福祉サービス提供組織には、とりわけ社会福祉法人のような非営利組織においては、必ずしも「その結果どれだけ儲かったか」という点については、あまり問われないのかもしれない。しかしながらそこには、公費（措置費、介護報酬等、補助金、委託費など）が支弁されており、したがって当然のことながら、それらを「経営者が何にいくら使ったか」については具体的な数字をもとに、つねに明快に説明がなされなければならないし、さらにそのうえでその事業体のステークホルダー（利害関係者）がその数字をもとに、経営者による経営の意思をくみ取っていくことが可能でなければな

らない。

現在筆者は、社会福祉士の養成課程に携わっている。「社会福祉士等の専門職が、その専門職の倫理に基づき、サービス提供や経営管理に参加することを通じて、福祉経営の倫理性を高めること」（武居 2017：16）が期待されているが、その際にはアカウントビリティ、この場合には説明責任という意味に止まらず、具体的な数字をもとにした会計責任をおこなうことが求められてくる。したがってその養成課程においてもアカウンティング（会計学）のリテラシー、とりわけ貸借対照表、事業活動計算書、資金収支計算書といった財務諸表についての理解や解釈の促進が必要である。本稿は、筆者自身が担当している社会福祉士養成課程の指定科目「福祉サービスの組織と経営」内でのアカウンティングの教育内容をもとに、今後の福祉サービス提供組織の経営における会計リテラシーのあり方について、考察をおこなうものである。

II. 社会福祉法人の財務管理の特殊性と財務規律の強化

社会福祉法人は、多様な経営主体が福祉サービスに参入しつつある現在でも、そのなかにおいて、主たる地位にあり続けている。そもそも同法人は社会福祉法第 22 条において、「社会福祉事業を行うことを目的として、この法律の定めるところにより設立された法人」として規定されているのであり、中軸を担っていると考えられるのである。ここではおもに、社会福祉法人における会計に焦点を当てていく。

実際には前述の通り、福祉サービスの「供給主体の多様化が進められつつあり、競争を通じて、より質の高いサービスをより効率的に提供すること」（千葉 2017：235）が目指されている。一方で社会福祉法人においては、公益性と非営利性が徹底されていることから、1) 法人に対する規制、2) 事業に対する規制、3) 運営費等にかかる資金の用途制限がかけられている（千葉 2017：235-8）。ただし、措置制度下における措置費の資金用途の厳格な制限に比べ、介護保険制度にお

ける施設サービス等に要する費用の額(施設報酬)については、施設の運営に要する経費など資金の用途は原則として制限されない^りといったように、制限が大きく緩和されている。このように現在の社会福祉法人は、公益性と非営利性の徹底という観点からもたらされる法人や事業などに対する諸規制に適合しつつも、さらに「限られた財源のなかで、より高い質のサービスを永続的に提供し続けることが求められ」(千葉 2017: 235) ていると考えられるのである。

平成 29(2017) 年度に施行された改正社会福祉法では、社会福祉法人の財務規律の強化が図られている。それはすなわち、1) 適正かつ公正な支出管理、2) 余裕財産の明確化、3) 福祉サービスへの再投下、以上 3 点である。なおここに挙げられている 2) および 3) は、社会福祉法人における多額の内部留保の保有に対する批判が発端となっている。またここでいう内部留保とはすなわち、一般的には、企業などの事業体が得た利益から税金や配当金、役員賞与などの社外流出分を差し引いた残分のことである。ひらたく表現するならば「儲けの蓄え(利益剰余金)」のことであり、貸借対照表の純資産の部に計上される。これまでの社会福祉法人においては、この内部留保を過大に貯め込み、しかもそれを有効に活用できていないということから批判されることになったのである。しかしながら松原によれば、この批判にはいくつかの問題点があるという(松原 2015: 10)。それらはつまり、1) 貸借対照表の貸方に計上されている利益の蓄積額(利益剰余金)をもって議論がなされている、2) 何をもって過大と判断されているのか不明である、3) なぜストレートに内部留保の活用論に話が飛ぶのか理由が明らかでない、以上 3 点である。

まず 1) については、貸借対照表の貸方(負債・純資産の部)に計上されている負債および純資産は、すでに借方(資産の部)の内容にすでに変換されているのであり、必ずしも現存しているわけではない、ということである。この変換のあり方についてはのちほど詳述していくが、仮に法人内に「余ったお金」があったとしても、それは貸方内容からはうかがい知ることができない。貸方

に計上された利益の蓄積は、現実には「各種の金融資産(現金、預金、貸付金、有価証券<株式・債券>)に形を変えて保有されている」(松原 2015: 11) のであり、したがって仮に内部留保の過剰蓄積を論じるのであれば、貸借対照表の「借方に記載された金融資産で把握されるべき」(松原 2015: 11) なのである。つぎに 2) については、いかなる事業体であっても将来に備えて準備資産を保有することが求められるはずであり、それを過大であると判断するのであれば、まずはそのように判断する基準が明確化されていなければならない。さらに 3) については、そもそも社会福祉法人は「利益獲得を目的としない非営利組織で、また事業費を公的資金で調達している事業において、過大な利益を挙げていることがまずもって問題視されなくてはならない」(松原 2015: 10) のであり、仮に社会福祉法人が利益を蓄積していたとしても、それは法人内の金庫に現金で眠っているわけではなく、「金融機関への預金か債券(国債、社債)や株式あるいは貸付金等のいわゆる金融資産に形を変えて保持している」(松原 2015: 11)。つまりその蓄積はすでに、「金融機関や証券市場を通じて産業資金や財政資金として立派に社会に活用されて」(松原 2015: 10) いるのであり、改めてその活用論が議論されなければならない必然性はない、ことになる。このような事情を踏まえつつ、結果として今回の社会福祉法の改正では「共通の計算ルールを定め、法人が保有する財産から事業継続に必要な最小限の財産を控除して残額(社会福祉充実残額)が残る場合、社会福祉法人は社会福祉充実計画を策定し、地域福祉のために再投下していく」(千葉 2017: 242) ことにした。

これまでの社会福祉法人は、「法人が保有する財産の分類や取扱いにかかるルールが必ずしも明確でなく」(千葉 2017: 242)、したがって財産の用途等について明確な説明責任を果たすことが「困難であった」(千葉 2017: 242)。しかしながら今後は、どのように社会福祉充実残額を算定し、それをもとにいかに社会福祉充実計画を策定し、さらにその計画をもとにどのように事業を展開していくのか(していったのか)について説明する

といった、まさにアカウントビリティそのものが
必要になってくる、と考えられるのである。前述
したように「社会福祉士等の専門職が、その専門
職の倫理に基づき、サービス提供や経営管理に参
加することを通じて、福祉経営の倫理性を高める
こと」が求められるのであり、したがって社会福
祉士の養成課程においても、会計リテラシーの育
成が必要になると考えられるのである。

Ⅲ. 貸借対照表

会計には、財務会計 (financial accounting) と
管理会計 (management accounting) の2つがある。
前者は企業などが「株主、投資家、税務当局など
企業外部の利害関係者を報告対象とする外部報告
会計である」(齋藤 2018 : 12) のに対し²⁾、後者
は「経営管理に必要な情報を経営者や管理者に提
供するために、数量的なデータを認識・測定・伝
達するプロセスのこと」(齋藤 2018 : 11-2) を意
味する。つまり前者は組織の外部向け、後者は内
部向け、なのである³⁾。筆者は実際の授業におい
ておもに財務会計、とりわけ社会福祉法人会計に
おいて重視される計算書類、すなわち、1) 貸借
対照表、2) 事業活動計算書、3) 資金収支計算書、
以上3つについての説明をおこなっている⁴⁾。1
つめの貸借対照表は英語で Balance Sheet と表記
され、また B/S と略して記されるものである。

1. 貸借対照表の概要

山本によれば現代社会において資本主義は、お
もに株式会社によって担われており、そして会計
とは「資本主義そのもの」(山本 2008 : 10) であ
るという。株式会社は「株式を発行することによ
って多数の株主から巨額の資本を調達し、それを具
体的な事業で運用することによって経済成長して
いく」(山本 2008 : 10) が、その経営者は当然の
ことながら、「株主などから調達した資本の源泉
(負債か株主資本か) とそれをどのような資産 (土
地、建物、機械・・・・) によって運用して
いるかという資本の運用状態」(山本 2008 : 15)
について、組織のステークホルダー (利害関係者)
全般に向けて説明する責任を負う。そしてその役

割を担うのが、すなわち貸借対照表なのである。
また公費 (措置費、介護報酬等、補助金、委託費
など) が支弁されることによって成立している社
会福祉法人においても、当然のことながら、その
ような公費が具体的にどのような資産となっている
のか、公に説明する必要がある。

社会福祉法人における貸借対照表は、「社会福
祉法人の持っているあらゆる資産と負債を対照さ
せ、『資産 - 負債』の差額としての法人の純資産
を示したもの」(社会福祉法人会計簿記テキスト
作成委員会 2010 : 10) と定義される。具体的には、
以下のように表される。

流動資産	流動負債
	固定負債
固定資産	純資産

図1 貸借対照表

この計算書は、いわゆる複式簿記の原理にもと
づいて作成されるのであり、そしてそれは組織
自体の経済取引を「複式つまり二面で把握する」
(山本 2008 : 26) ことになる。先の山本はこの方
式について、以下のように説明している (山本
2008 : 26-7)。

もっとも原初的な取引は、株式会社の創業者が
現金を払い込んで会社を設立し、その株式を所有
するというものである。その場合会社の会計には、
借方に現金××円、貸方に資本金××円が記録さ
れる。この意味するところは、会社は、現金を×
×円獲得するとともにその見返りに同額の株券を
発行して所有権を認めたということである。すべ
ては、(借方) 現金・(貸方) 資本金という複式簿
記の仕訳から出発する。

ここでいう借方 (かりかた) とは、図1の貸借
対照表の半分より左側の部分を意味し、資産の部
とも表現される。一方の貸方 (かしかた) とは右
側の部分のことであり、負債・純資産の部ともい
う。株式会社であれば山本の説明の通り、創業者
が自ら出資して起業し、そしてその企業の株を取
得するところから始まる。貸借対照表は、このカ

ネの動き自体を1つの表でまとめて表現することを可能にする。創業者がある一定額を出資し、その結果としてそれと同額分の株を保有する一方、企業はその分だけ借りている、ということを表示できるのである。ただし社会福祉法人はあくまで非営利の組織であり、創業者が出資するという形式をとることはない。その創業が「寄付」によって始められた場合、法人設立の際に受けた寄付の額を、貸方にある純資産の部に「基本金」として計上していく。そして法人は、それと同じ額を借方に計上し、その分だけ借りていると考えていくのである。その後法人が何らかの借金をした場合、その額自体を負債として借方に計上していく⁵⁾。

貸借対照表の考え方というものは、簿記や会計の仕組みに慣れた者ならば、カネの動きを一目瞭然に把握できる優れたものとして認識できるのだろうが、初学者にはかなり難しく、筆者も授業で説明する際には非常に苦労するところである⁶⁾。なぜ難しいのか改めて考えてみると、学生がふだん見慣れているのは、たとえば銀行の預金通帳や家計簿のような、いわゆる単式簿記による帳票類であり、そしてそれは「繰越+収入-支出=残高」によって表わされている。つねに現存している現金がいくらか、を表わすものに接してきているのであり、これはクラブやサークル活動の会計において用いられているものである。一方で複式簿記⁷⁾においては、現存しているのは左側の借方(資産の部)の内容のみであり、右側の貸方(負債・純資産の部)はすでに現存してはいない。このことについてあえて平易に表現するならば、貸借対照表においては、貸方の内容はすでに借方のそれに化けてしまっているものであり、それにもかかわらず、実際にはそれらをさも現存しているかのように同時に表記している、ということになる。すなわち、現存しているわけではない貸方の内容が表記されているという事態が、理解しづらいと考えられるのである。会計のテキストなどではこのことについて、以下のような「個人におけるマンション購入の事例」によって説明することがある(社会福祉法人会計簿記テキスト作成委員会 2010: 13)。

「貸借対照表」の左側には資産が計上されます。これは常識的に言って“財産”と呼ばれますね。

しかし、その資産は、一体何によって得られたのでしょうか？皆さんが3000万円のマンションを持っていたとしても(これが資産です)、もしローンが2000万円残っているとすると(これが負債です)、正味の財産は1000万円だ(これが純資産です)と考えませんか。

この純資産は通常の場合、過去にコツコツと働いて貯めた貯蓄ですね。つまり、3000万円のマンションの取得資金は銀行ローン2000万円(負債)と過去の貯蓄1000万円(純資産)から成り立っています。

このような説明の内容を直感的に理解できるのは、上記のような経緯で過去にマンションや他の不動産を購入した経験者か、またはかつてそれらの購入を検討したものの、実際にはそうしなかった者に限られるのではないだろうか。まだそのような機会に遭遇していない学生の場合には、この記述について何となく理解することはできるかもしれないが、その意味するところをしっかりと把握することは難しいだろう。さらにこのことはまさに松原が指摘していた、社会福祉法人における内部留保を過大に貯め込むことへの批判の1つめ、具体的には、貸方に計上されている利益の蓄積額(利益剰余金)をもって議論がなされている、という点にもつながってくると考えられる。貸借対照表の貸方(負債・純資産の部)に計上されている負債および純資産は、すでに借方(資産の部)の内容に変換されているのであり、必ずしも現存しているわけではない、すなわち現実には「各種の金融資産(現金、預金、貸付金、有価証券<株式・債券>)に形を変えて保有されている」にもかかわらず、さも利益剰余金があるかのように語られてしまっているということも、一般的に、このような複式簿記の原理自体が理解されていないことを表わしているのではないかと考えられるのである。

2. 貸方と借方のあいだの境界線

さきに述べたように貸借対照表においては、あ

えてブロックに分けるならば、貸方（負債・純資産の部）においては、流動負債、固定負債、純資産の3つが、借方（資産の部）においては、流動資産、固定資産の2つが挙げられることになる。ただしここで理解が難しいのは、「資産」という用語が貸方にも（純資産）、さらには借方にも（流動資産および固定資産）、同時にみられるという点である。「貸借対照表においては、貸方の内容はすでに借方のそれに化けてしまっている」にもかかわらず、同じ用語（資産）が両者に登場すること自体が、理解を妨げる恐れがあると考えられるのである。社会福祉法人における貸借対照表の純資産の部には、寄付をもとにした「基本金」や「利益剰余金」などが計上されているものの、実際にはそれらは「各種の金融資産（現金、預金、貸付金、有価証券<株式・債券>）に形を変えて保有されている」のであった。したがって現存しているのはあくまで借方に列挙されている資産であり、純資産の内容は現存してはいないものの、さきに述べたように、借方にも貸方にも、同時に「資産」という用語が登場することになるのである。そこで筆者は、貸借対照表の説明をする際には下記のように、必ず、貸方（負債・純資産の部）と借方（資産の部）の間に赤ペン（太字）で境界線を引かせる。

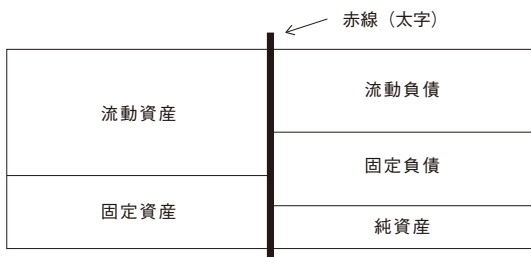


図2 貸借対照表と境界線

この赤線は、いわば結界（けっかい）⁸⁾ともいえるものである。つまり右側の貸方の内容は、すでに左側の借方のそれに置き換わっているものであり、したがって両者は決して同時に存在することはない、のである。このことについて、さらに学生にとって身近な事例を用いて説明しようとするならば、大学構内に設置されている自動販売機の例を挙げるのが可能である。なおその際には、学内の自動販売機で実際に売られている缶入り飲

料1本と、百円玉1枚を用意する必要がある。そして教室のホワイトボードなり黒板なりに、以下のような図を描いていく。

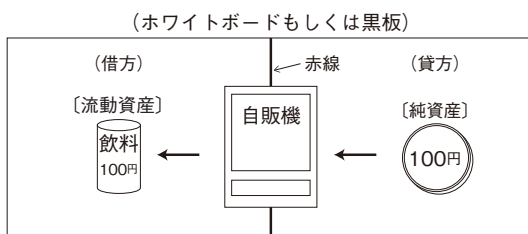


図3 缶入り飲料と百円玉

この図と実物の缶入り飲料および百円玉を使い、以下のような説明をおこなう。「みなさんが自ら所有しているこの百円玉を自販機に入れ、定価100円の缶入り飲料を買ったとします。この場合、飲料自体は、みなさんの資産になります。一方でこの飲料を買うために使用した100円は、すでに自販機に入れてしまっているので、すでにみなさんの手元にはありません。ただし貸借対照表ではこのように、現物の飲料を借方の枠に記載し、そして、その資産（流動資産）としての飲料を買うために用いた100円を貸方の純資産の枠に記していきます」。このように純資産とは、現金（札やコイン）のように実際に存在しているものではなく、流動資産や固定資産のような、実際に存在している資産のもとになった資本（自己資本⁹⁾の一部を表わすものである¹⁰⁾。またこの純資産には、事業活動計算書において算出された次期繰越活動増減差額が加算されることになる。なおこのことについては、つぎのセクションで述べていく。

貸借対照表は、のちに述べていく事業活動計算書と資金収支計算書といった財務諸表の「基礎」となるものである。われわれがふだん生活を送っていくなかでは、こういった書類の形式をあまり見かけないが、授業では学生に対してねばり強く理解をうながしていくことが求められてくる。

IV. 事業活動計算書と減価償却

事業活動計算書とは、一般の企業でいうところの損益計算書のことである。社会福祉法人ではこの事業活動計算書を用いることによって、「当該会計年度における施設や事業の活動の成果である収益、費用および増減差額を計算」（千葉 2017：249）していくのである。つまりこの計算書は、事業を展開した結果として得られた収益から、その収益自体を得るために必要となった費用を引き、さらにその両者の差としての増減差額を明らかにするのである。またこの増減差額は次期繰越活動増減差額として、さきに述べた貸借対照表の純資産に組み込んでいく¹¹⁾。

この計算書の説明をおこなう際にポイントになるのが、減価償却である。これは事業体において、長期にわたって用いられる固定資産を取得する際に必要になった支出を、その資産自体が使用できる全期間において、費用配分をおこなう手続きのことである。さきにも述べたように事業活動計算書（一般でいう損益計算書）では、収益からそれを得るために必要になった費用を引き、さらにそれら両者の差としての増減差額を明らかにしていくが、固定資産の費用については取得時にすべての費用を計上するのではなく、その資産を活用することによって収益が得られる期間全体にまんべんなく計上していく。これは費用収益対応の原則にもとづくものであり、収益とそれを得るためにかかった経費をできる限り、事業活動上の経済的因果関係に則して把握すべき、とするものである¹²⁾。ただし固定資産であっても、時間が経過しても価値が減少しないと考えられるものは、その対象外となる。たとえば、土地そのものやそれに関する権利（借地権等）、絵画や骨董といった美術品は、減価償却の対象にならない。たとえば、ある事業体が事業活動を展開していくうえで必要な自動車を購入した場合、事業活動計算書では、以下のように対応していく。

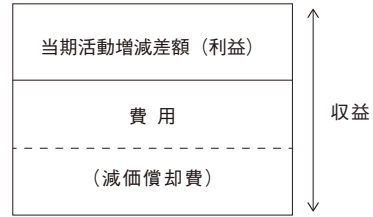


図4 事業活動計画書における減価償却の対応

つまりこの図のように、費用のなかに減価償却費を組み込んでいくのである。ただしここで理解するのに難しいのが、何年かにわたってまんべんなく減価償却費が費用のなかに組み込まれるといっても、実際に毎年、事業体から資金（現金）が流出し続けるというわけではない、ということである。自動車の費用を、すでに購入時に販売店に支払ってしまっている場合には、減価償却費分は毎年そのまま事業体に残ることになる¹³⁾。

固定資産の費用が何年かにわたってまんべんなく組み込まれていく減価償却は、その償却はおもに定額法によっておこなわれる¹⁴⁾。これは固定資産の耐用期間中、每期（毎年度）、均等額の減価償却費を計上するものである。ただし耐用期間については資産の種類や構造または用途に応じて、法律によって画一的に扱われる。このことを、法定耐用年数という。

また減価償却について取り上げる場合、社会福祉法人の場合は原則的に、収益事業に関する所得以外については法人税の課税対象外¹⁵⁾なので問題にはならないが、一般の営利企業の場合には節税対策になることがある、ということもあわせて説明すると、この制度についての理解をより深めることが可能と思われる。法人税はあくまでその法人の所得（利益）部分に課されるのであり、その額と同等の減価償却費を費用として計上すれば必然的に税金がかからなくなる、のである。たとえば杉本およびGTACは、このことについて以下のような説明をおこなっている（杉本 GTAC 2014：44）。5年間にわたって1億円の所得を得ている企業がある場合、初めに、耐用期間が5年間のもので毎年1億円ずつ減価償却をおこなう固定資産を購入しておいたとする。そうするとこの

5年間は、毎年1億円ずつ得られる所得（課税対象となる所得）と毎年1億円ずつの減価償却費が相殺されることによって、法人税がかからなくなる。つまり法人税の実効税率を35%とすると、1億円×0.35×5年＝1億7,500万円が節税できるのである。そしてその後の5年間経営状況が悪化していくことになる場合、仮に当初、毎年1億円ずつ減価償却をおこなう固定資産を購入しなかったとすれば、毎年1億円の赤字を出すようになっていく、とする。一方で当初、実際にその固定資産を購入しておいた場合には、その投資効果によって、その5年間に1億円ずつ利益を確保できるようになる。そうすると何もしなかった場合（すなわち、固定資産を購入しなかった場合）に毎年1億円ずつ出してしまいう赤字を、実際にはそれを購入しておいたことによって得られるようになった毎年1億円の投資効果と相殺することで、結果的に収支をプラスマイナスゼロにすることができることになっていく。その場合、当然のことながら課税対象となる所得がなくなり、所得税が課されることはない。そして結局のところこの企業は、10年間にわたって法人税をまったく納めなくてもよい、とすることができるのである。この場合に節税効果としては、はじめの5年間、つまり仮に固定資産を購入せず減価償却の制度を活用しなかった場合に課されたはずの法人税1億7,500万円分が、その額に該当する。企業の経営者が「自然体で成り行きに任せて税金を払っていると、いざ経営が傾いたときに使えるお金がない」（杉本GTAC 2014：44）という事態を招き、結果的に経営を破たんさせてしまうことにもなりかねないのであり、それを回避するためにも経営者自身に

は、減価償却という制度をより有効に活用していくことが求められるのである。なお上記を図式化すると、以下の通りになる¹⁶⁾。

さきにも述べたように社会福祉法人は、原則的に、収益事業に関する所得以外については法人税の課税対象外となるので、そもそも節税ということを考える必要がない。しかし減価償却という制度の本質を理解するためには、社会福祉法人のような非営利組織の立場からだけでなく、一般の営利企業の立場からもみてもみるという姿勢が欠かせないのではないだろうか。まさに、多面的に説明していくことがもとめられると考えられるであろう。

V. 資金収支計算書

3つめに挙げるのは、資金収支計算書である。これはすなわち、社会福祉法人の正味運転資金である支払資金の増減原因を内容別に記したものである。そしてこの支払資金とは、すなわち、貸借対照表における流動資産の額と流動負債の差額¹⁷⁾である。つまり、事業体の資金繰りの状況を明らかにするものなのである。これはさきに述べた事業活動計算と同様に、収入と支出（収支）を計算するものではあるものの、実際には、それら両者の目的が異なっている。事業活動計算書はさきにも述べたように、「当該会計年度における施設や事業の活動の成果である収益、費用および増減差額を計算」するものであり、一方で資金収支計算書は、あくまで手もとの正味運転資金（＝支払資金）の「増減を示すことが目的」（千葉2017：253）となる。なお千葉によると、資金収

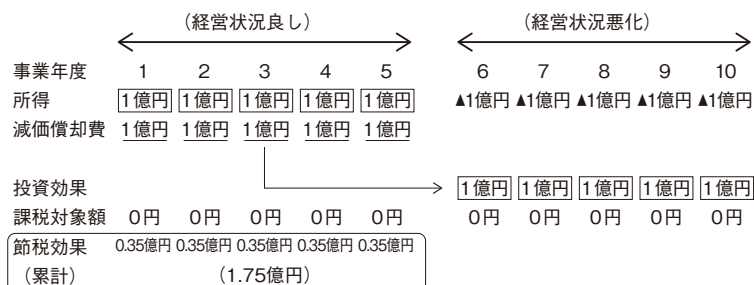


図5 杉本およびGTACによる減価償却を用いたタックスマネジメントの構図

支計算書の事業活動計算書との違いは、以下の点にあるという（千葉 2017：253）。

減価償却のような長期間にわたる収入・支出をその帰属する会計年度に配分することは行わない点が、事業活動計算書とは異なる。具体的には、借入金による資金調達額や返済額、設備投資額などの情報は資金収支計算書でなければ把握できないものであるし、それらを含めて全体として資金繰りがつくかどうかを判定する材料も提供される。

経営者からするならば、もちろん貸借対照表や事業活動計算書も重要ではあるが、実際の資金繰り状況を把握することが可能な資金収支計算書の内容は、相応に大きな意味をもつものとなる。なぜならそもそも当座の資金繰りに失敗すれば、事業そのものを継続することができなくなるからである。原則として支払資金（正味運転資金）はプラスである必要があるし、また貸借対照表をもとに明らかにされる流動比率（流動資産÷流動負債）は、事業体の経営の短期安定性を測る指標として用いられることになる¹⁸⁾。事業体がつぶれてしまうのは、流動負債を「返済できなくなったとき」（小宮 2017：161）なのである。

さきに社会福祉法人が「内部留保を過大に貯め込み、しかもそれを有効に活用できていない」と批判されていることについて述べた。したがって今後は、「共通の計算ルールを定め、法人が保有する財産から事業継続に必要な最小限の財産を控除して残額（社会福祉充実残額）が残る場合、社会福祉法人は社会福祉充実計画を策定し、地域福祉のために再投下していく」ことが求められるのであった。そうすると必然的に事業体としては、過剰な資金をため込むことなく、同時に事業を展開していくのに十分な正味運転資金（＝支払資金）を、そのつど適切に確保していくことが必要になってくる。

またこの資金収支計算書は社会福祉法人において、一般の企業におけるキャッシュ・フロー計算書と同じ意味合いをもつものとも考えられ得る。資金収支計算書においては、1) 事業活動による収支、2) 施設整備等による収支、3) その他の活

動による収支、以上3つの資金繰りの状況を明らかにし、最終的に当期資金収支差額合計を導き出していく。一方のキャッシュ・フロー計算書では、1) 営業活動によるキャッシュ・フロー（営業キャッシュ・フロー）、2) 投資活動によるキャッシュ・フロー（投資キャッシュ・フロー）、3) 財務活動によるキャッシュ・フロー（財務キャッシュ・フロー）の3つによって成り立っている。1) は「通常の業務で、どれくらいのお金が、どのような形で出入りしているか」（小宮 2017：246-8）、2) は「会社が投資にどのくらいのお金を使い、どれくらい投資から回収できているか」（小宮 2017：248）、3) は「財務活動によってどのくらい資金を得ているか、あるいは使っているか」（小宮 2017：248）について表記していく。もちろん社会福祉法人は非営利組織であり、利潤の追求をおこなうものではないので、営利企業のような投資活動や財務活動が必ずしも求められるわけではないことから、キャッシュ・フロー計算書が必要ではないかもしれない。一方で冒頭でも述べたように「利用者のニーズとともに、制度の趣旨や精神を理解し、新しいサービスや制度を創造するようなイノベーションを起こす」ことが求められているとするならば、原資（事業に必要なもとなる資金）をいかに調達し、さらにその原資をいかに有効に活用していくか（投資していくのか）、経営者自身がステークホルダー（利害関係者）に向けて、説明をおこなっていく必要がある。資金収支計算書では、予定された費用をどのように使ったのか、または使わなかったのかを表わしつつも、将来に向けて事業体としてどのように事業そのものを展開していくのかについても、とりわけ施設整備の資金計画などについては、表記していくことが求められてくるであろう¹⁹⁾。

貸借対照表は「社会福祉法人の持っているあらゆる資産と負債を対照させ、『資産－負債』の差額としての法人の純資産を示したもの」であり、あくまで会計年度末における財政状況を明らかにすることを目的としている。また事業活動計算書は、「当該会計年度における施設や事業の活動の成果である収益、費用および増減差額を計算」するものである。したがってそれらはいずれも、そ

の事業体の現状や過去の状況については明らかにできるが、将来的な動向について表わすことができない。したがって社会福祉法人においてもこの資金収支計算書を用いるなどして、一般の営利企業におけるキャッシュ・フロー計算書のように、第三者がその組織の将来を把握し、分析できるようにしていく必要がある。

VI. むすびにかえて

これまで財務諸表、具体的には貸借対照表、事業活動計算書、資金収支計算書、さらには減価償却といった制度についてみてきた。それらについての知識は、実際に事業体で事業を展開していく際に必要不可欠なものである。

またとりわけソーシャルワークの領域では、これまで、その共通基盤を何にもとめるのか議論がなされてきた。個別の方法としては旧来の6分法であれば、ケースワーク、グループワーク、コミュニティ・オーガニゼーション、リサーチ、アドミニストレーション、ソーシャルアクションといったものであり、また分野別としては、高齢者、障がい者、児童、地域、低所得者などが挙げられるが、それらすべてを包摂する概念が必要とされてきたのである。これまでのところ、生態学やシステムといった概念や、それら両者の特徴を併せもつエコシステム（生態系）といったものを用いて、説明する試みがなされてきた。しかしながら、生態学やシステムといった概念によってソーシャルワーク実践を説明しようとするのは、すなわち、メタファー（隠喩）というたぐいの一種を用いるということを同時に意味するのであり、そうすると説明自体がどうしても抽象的かつ曖昧にならざるを得ない。一方で、ここでこれまで述べてきた会計（アカウンティング）には、さまざまな事業体において、実際にソーシャルワークを展開している職員や、他の隣接領域の実践（ケアマネジメントや保育、介護、医療その他）を担当している職員の日々の活動（仕事）の結果が、もちろん金銭ベースではあるものの、もれなく記されている。そうであるならば、さきに述べた3つの財務諸表に代表される会計という制度自体に、ソーシャル

ワーク専門職（延いては、他の専門職）の実践の共通基盤を見いだすことが可能ではないだろうか。

そのように考えるならば、3つの財務諸表に象徴される会計（財務会計）について、とりわけ社会福祉法人のような非営利組織における会計の研究というものが、さらに進められていくべきであろう。株式会社などの営利組織の場合は、これまでにさまざまな経営指標が開発されており、投資家としてはその数値をもとに投資をおこなうことが可能である。たとえば、「ROE（自己資本利益率）」や「ROA（総資産利益率）」といった代表的な指標がある。前者は Return On Equity の略称であり、これは「当期純利益÷自己資本（≒株主資本）」の式によって求められる。すなわち、「株主が会社に預けているお金を使って、どれだけリターン（利益）を稼いでいるか」（小宮 2017：78）を表わしているのである。後者は Return On Asset の略称であり、「利益（営業利益、経常利益、当期純利益いずれも可）÷資産（貸借対照表の借方の部分）」の式によって求められるものである。これは「企業が資産（asset）に対して、どれだけ利益を生んでいるか」（小宮 2017：79）を表わすものである。それらはいずれも、貸借対照表と損益計算書（社会福祉法人における事業活動計算書に該当するもの）を用いて算出していくが、当然のことながら、それらの数値が良い企業がより優れているとみなされていく。ただしこのような指標の活用が可能なのは、一般的に、営利組織はより多くの利益を生み出すことに価値がある、という共通の認識があるからである。一方で社会福祉法人のような非営利組織の場合、その評価は必然的に難しくなる。なぜなら、営利企業に対する共通の認識のようなものが、必ずしも存在していないからである。内部留保を過大に貯めこまないことが評価されるべきなのか、もしくはそのようなことは評価項目のうちのごく一部に過ぎないのか、どのような指標を用いて社会福祉法人のような非営利組織が評価していくべきか、検討を加えていくことが求められよう。

さらに、ソーシャルワーク専門職の国家資格保持者としての社会福祉士が果たすべき役割について、株式会社のような営利組織と社会福祉法人の

ような非営利の組織とでは、財務諸表からみた場合、求められるものが異なるのではないかといったことも、検討していく必要があるかもしれない。たとえばシルバーサービス事業を展開する株式会社では、勤務している社会福祉士に求められる役割が損益計算書上の利益のさらなる拡大であるかもしれないし、一方で高齢者施設を経営する社会福祉法人では、社会福祉士に対して、内部留保への批判が強いなかで社会福祉充実残額が残らないような事業計画を立案し、さらにそれを実際に実行に移す役割が求められるかもしれない、のである。高齢者を対象とする事業を展開する組織同士であっても、営利と非営利では必然的に、社会福祉士が担う役割自体が異なってくる可能性があるとも考えられる。営利組織と非営利組織間の財務諸表ベースでの社会福祉士の職務内容の比較分析といった研究も、成立するのではないだろうか。

さいごに、財務諸表の「基礎」としての貸借対照表について考えてみたい。さきに図2において、筆者が貸借対照表の説明をする際に、必ず貸方(負債・純資産の部)と借方(資産の部)の間に赤ペン(太字)で境界線を引かせるようにしている、ということについて述べた。その赤線は境界線であり、いわば結果ともいえるものであった。すなわち、貸方と借方の内容は決して同時には存在しない、のである。また貸借対照表を説明する際に、「個人におけるマンション購入の事例」や「缶入り飲料と百円玉」の事例を用いることによって、具体的に述べていく方法について記していた。「マンションの事例」の場合、貯蓄1000万円と銀行ローン2000万円で3000万円のマンションを購入したのであるが、その場合にこのマンション購入者の貸借対照表は以下の図の通りである。

流動資産 1000万円	純資産 1000万円		
(マンション購入前)			
		固定資産 (マンション) 3000万円	(流動)負債 (固定)負債 2000万円
			純資産 1000万円
		(マンション購入後)	

図6 マンション購入前後の貸借対照表

マンション購入者からすれば、自分の目に見えるものの範囲での購入前後における変化は、貯蓄した現金1000万円(流動資産)が、銀行と借りた現金2000万円と合わさることによって3000万円のマンション(固定資産)に変わった、ということである。貸方の純資産や負債というのはあくまで抽象概念であり、必ずしも目に見えるものとはいえない。また「缶入り飲料と百円玉」の場合は、以下になる。

流動資産 (現金) 100円	純資産 100円	流動資産 (貯蔵品 ²⁰) 100円	純資産 100円
(缶入り飲料購入前)		(缶入り飲料購入後)	

図7 缶入り飲料購入前後の貸借対照表

同じように缶入り飲料購入者からみれば、自分の目に見えるものの範囲での購入前後における変化としては、手持ちの現金100円(流動資産)が定価100円の缶入り飲料(流動資産)に変わった、ということである。貸方の純資産はあくまで抽象概念であり、やはり目に見えるものではない。

このように貸借対照表において、実際に目で見たり、さらに手にとったりすることができるのは、借方の具体的な流動資産や固定資産であり、貸方の純資産や負債といったものは、あくまで、頭のなかでのみ用いることができる会計上の抽象概念である。また純資産は自己資本ともいい、負債は他人資本ともいうが、この資本とはそもそも、「富を生み出す力」と表記し得るものである。資本(すなわち、力)自体はKarl Marxによるならば、労働者が労働力を資本家に売ることによって獲得し得るものである。「労働者たちは自分の商品たる労働力を、資本家の商品たる貨幣と交換する」(マルクス1981:42)のである。たしかにこのことについて、よくよく考えるならば、自分が初めて(自己)資本を所有するようになったのは、アルバイトで稼いで、その対価(1万円)が自分の手もとに入ったときであった。このことを図式化すると、以下のようなになる。

流動資産 (現金) 1万円	純資産(自己資本) 1万円
---------------------	----------------------

図8 アルバイト代と資本(純資産)

さきの「マンションの事例」の場合でも、1000万円の純資産(自己資本)分は過去に購入者が「コツコツと働いて貯めた」ものであり、銀行から借りた2000万円の負債(他人資本)も、どこかの誰かが同じように「コツコツと働いて貯めた」ものが銀行に預けられ、それを購入者が銀行からさらに借り入れているのである。つまり資本とはそれが自分のものであれ、他人のものであれ、そもそもは労働者の労働力であったと考えられるのである。

営利組織の場合は、「富を生み出す力=資本」をより効率的に活用することによって、さらに多くの利益を生み出そうとしていく。さきにも「ROE(自己資本利益率)」や「ROA(総資産利益率)」といった指標は、まさにそのことを象徴している。なおここでいう「富」とは、すなわち、新たな利益のことを意味しているのである。一方で非営利組織の場合は、そもそも利益を追求するものではない(正確にいうならば、利益を組織の構成員に配当しない)のであり、したがってここでいう「富」とは、公共の財産のことを意味すると考えられることになる。多数者の労働力の蓄積としての資本、つまり「純資産としての自己資本および負債としての他人資本(=貸方の部分)」をより有効に活用することによって、いかに多くの公共の財産を生み出していくのか、が問われることになると考えられるのである。社会福祉法人が「限られた財源のなかで、より高い質のサービスを永続的に提供し続けることが求められ」ており、さらに「社会福祉士等の専門職が、その専門職の倫理に基づき、サービス提供や経営管理に参加することを通じて、福祉経営の倫理性を高める」必要性に迫られているとするならば、社会福祉士等の専門職が貸借対照表をはじめとする財務諸表を有効に活用しつつ、「純資産としての自己資本および負債としての他人資本(=貸方の部分)」をより有効に活用することによって、多くの公共の財

産を生み出していくことが求められている、といえるだろう。

注

- 1) 指定介護老人福祉施設については、老人福祉法によって規定されている特別養護老人ホームでもあることから、施設に帰属する収入を以下の経費に充てることができない。それらとはつまり、1) 収益事業に要する経費、2) 当該施設を運営する社会福祉法人外への資金流出に属する経費、3) 高額な役員報酬など、実質的な剰余金の配当とみなされる経費、以上3点である。
- 2) なお農業分野における貸借対照表活用の重要性についてであるが、楠本は、以下のように述べている。「1回ごとの取引において経営者がどのような意思決定をしたか、毎日毎日何回となく下された経営者の判断、毎月の『絞め』を行うたびに示される経営者の方針、これらの積み重ねが貸借対照表を形成し、その内容を変化させていく」。(楠本 1998: 58) さらに「その意味で、貸借対照表こそは、経営者の意思がどう実現されているかを示すものであり、日常の努力の積み重ねを反映したもの」(楠本 1998: 58) であり、「貸借対照表を何年分も見せてもらえば、その経営者の性格さえもある程度判断することができ」(楠本 1998: 58) するという。まさに「貸借対照表は経営の自己紹介状であり、個人の場合の名刺や履歴書のような役割を演ずる経営資料である」(楠本 1998: 58) と考えられることになるのである。このことは、社会福祉法人を代表とする社会福祉の領域の事業体でも同じことがいえるであろう。
- 3) 管理会計は「組織内部の活動を記録し、管理するためのものである」(山本 2008: 130)。したがって外部向けである財務会計とは異なり、「組織の中で経営目的に応じて自由に会計システムが設計できる」(山本 2008: 131) のであり、この点に特徴がある。また財務会計において、株主から経営者に資本の委託がなされ、それによって経営者による株主に対するアカウントビリティが生じることになると同様に、管理会計においては、「上位の経営者から下位の管理者へさらに従業員へと権限委譲が行われ、それ

- に応じて業務報告を行うというアカウントビリティが発生する」(山本 2008 : 143).
- 4) 企業においては通常、経営者が貸借対照表と損益計算書を作成し、株主に業績を報告することによって、経営者自身のアカウントビリティが完遂される、と考えられている(山本 2008 : 15).
 - 5) 負債には「流動負債」と「固定負債」の2つがあるが、前者は貸借対照表を作成する日(貸借対照表日)の翌日から起算して、1年以内に支払の期限が到来する債務のことであり、後者はそれ以外の債務のことを意味している。
 - 6) そもそも複式簿記は、英語で double-entry bookkeeping と表記されるものであり、簿記の領域では基本となる手法である。これはすなわち、「財産の変化(増減)に直接影響する取引を対象に、これを『2面的』にとらえて記録する」(楠本 1998 : 48)のものであり、「取引には2面性がある」(楠本 1998 : 48)ことを意味している。たとえば「軽トラックを100万円で購入したという取引は、軽トラックという固定資産の増加と、現金という流動資産の減少という2面から成り立っている」(楠本 1998 : 48)と考えていくのである。貸借対照表は、この複式簿記の考え方を基盤に展開されるものである。
 - 7) 複式簿記については、15～16世紀に活躍した数学者 Luca Pacioli による文献 Summa de arithmetica, geometria, Proportioni et proportionalita (略称『スンマ』)にて、すでに解説がおこなわれている。
 - 8) ここでいう結界とは、仏教の世界において聖と俗を区別するために設ける木の柵を意味するが、それが転じて、茶道で道具畳と客畳の間に置く竹や木でつくられた仕切りや、商家で帳場の囲いとして立てる格子といったものを意味するようになった。ここでは、貸方と借方の2つの領域が決して交わることはないことを表わすため、あえてこの用語を用いている。
 - 9) 純資産と自己資本の両者はほぼ同義であり、いずれも正味の財産という意味をもっている。ただし株式会社においては、株主資本を中心とする自己資本に、1) 新株予約権、2) 非支配株主持分の2つを加えたものが純資産となる。1) の新株予約権とは、株式会社に対して行使することによって、その株式会社の株式の交付を受けることができる権利のことであり、2) の非支配株主持分とは少数株主持分ともいい、親会社と子会社の関係性において、親会社が子会社の議決権を100%もっていない場合、この子会社における親会社以外の議決権をもつ株主(少数株主)の持分をまとめたもの、のことである。純資産には、現在の株主の持分以外も含まれるのであり、厳密には自己資本とは異なるのである。
 - 10) また流動資産や固定資産のような、実際に存在している資産のもとになったものとしては、自己資本の他に他人資本としての負債(流動負債および固定負債)がある。
 - 11) ただしこの次期繰越活動増減差額は、当期の活動の結果としての増減差額に1) 前期繰越活動増減差額、2) 基本金取崩額、3) その他積立金取崩額を加え、そこから4) その他の積立金積立額を引いたものとなる。
 - 12) 楠本はこの減価償却を、民話「鶴の恩返し」をもとに、以下のように説明している(楠本 1998:75)。1羽の鶴を救った与ひょうの家に、つうという美しい女性に姿を変えた鶴が「押しかけ女」として住みつき、「千羽織」という織物を織り、与ひょうはそれを街で売り大金を得た。しかし与ひょうは、「決して見てはならぬ」というつうとの約束を破り、機屋を覗いた。すると1羽の鶴が、自分の羽をむしってはそれを材料に織物を織っていた。「千羽織」を一反織り上げたつうは、ゲッソリとやつれて見えた。この「自分の身を削り取って、織物に変える」という鶴に行為こそが、すなわち「償却資産の減価償却そのもの」(楠本 1998 : 75)であると考えられるのである。
 - 13) したがって減価償却費は、事業活動計算書においては「支出」として計上することになるが、のちに述べる事業体の正味運転資金(=支払資金)の資金繰り状況を明らかにする資金収支計算書においては、表記されることはない。
 - 14) 他の減価償却の方法としては、定額法のほかに、毎期一定率の償却額を計上していく定率法がある。

- 15) なお社会福祉法人における収益事業においても、みなし寄付金という制度を用いることによって税の優遇を受けることも可能である。このみなし寄付金とは、社会福祉法人が法人税の対象となる収益事業をおこなって得た利益の一部を他の非収益事業に支出した場合に、その部分を寄付金としてみなす制度のことである。このみなし寄付金にあたる部分については、法人税の対象となる所得の損金として扱うことができ、結果として法人税がかかる部分を少なくすることができる。
- 16) なおこの図は、杉本およびGTACによる減価償却を用いたタックスマネジメントについての見解（杉本 GTAC 2014:44-5）をもとに、さらに、筆者がその見解について整理したものとなっている。
- 17) なおこの場合、流動負債は引当金を除いたものとなる。
- 18) この指標が100%を下回るような場合には、流動負債が流動資産を上回っているということの意味しており、事業体の資金繰りが悪化していることが想定される。一般的な企業の場合、この流動比率が120%以上あれば安全であると判断される（小宮 2017：161-3）。ただし、飲食業のようないわゆる「日銭が入ってくるビジネス」の場合には、70%以上あれば充分と考えられる（小宮 2017：163）。
- 19) 千葉は「ある年度に発生した施設・設備整備がどのような資金計画で実施されたのかを推定することができる」（千葉 2017：255）方法を提示している。それは、施設・設備整備が為された時点（平成x年）と前後1年ずつの資金収支計算書を併記することで、時系列的に資金の移動の状況を把握することを可能にしている。この方法を将来に向けて展開するならば、少なくとも事業体の施設・設備整備の計画を表記することができるであろう。
- 20) なおここでいう貯藏品とは、すなわち、こまごまとした物品のうち未使用のもののことである。

引用文献

- 千葉正展（2017）。「福祉サービスの管理運営の方法③会計管理と財務管理」社会福祉士養成講座編集委員会（編）『福祉サービスの組織と経営（第5版）』、中央法規、223-56。
- 小宮一慶（2017）.『図解「ROEって何？」という人のための経営指標の教科書』、PHP 研究所。
- 楠本雅弘（1998）.『複式簿記を使いこなす—農家の資金管理の考え方と実際—』、農文協。
- マルクス、K.(1981).『賃労働と資本（第46刷改版）』長谷部文雄（訳）、岩波書店。
- 松原由美（2015）.「社会福祉法人の内部留保問題」ダイヤ高齢社会研究財団（編）『ダイヤニュース』80巻、10-1。
- 齋藤正章（2018）.『管理会計（三訂版）』、放送大学教育振興会。
- 社会福祉法人会計簿記テキスト作成委員会（編）（2010）.『社会福祉法人会計簿記ワークブック』、特定非営利法人福祉総合評価機構。
- 杉本俊伸・GTAC（2014）.『すごい「減価償却」』、幻冬舎。
- 武居敏（2017）.「福祉サービスにおける組織と経営」社会福祉士養成講座編集委員会（編）『福祉サービスの組織と経営（第5版）』、中央法規、1-17。
- 山本昌弘（2008）.『会計とは何か—進化する経営と企業統治—』、講談社。

（2018.9.21 受稿，2018.11.1 受理）