

すべての社会福祉法人経営者必見 未来志向で考える事業展開は、ここがキモ！



みんなの「生きる」を
社会福祉法人

全国社会福祉法人経営者協議会
地域共生社会推進委員会

主要内容

- I. 社会福祉法人の事業展開をめぐる国の検討状況
- II. 全国経営協の考え方
- III. 「社会福祉法人の事業展開のあり方に関する指針
－地域の福祉を守り抜く未来志向の法人経営に向けて－」

(1) 社会福祉法人の事業展開等の検討の経過

| | 首相官邸 | 厚生労働省 |
|-----------|--|---|
| 令和2年3月 | | <p>「社会福祉法人の事業拡大等に関する調査研究事業報告書」 (みずほ情報総研株式会社/厚生労働省 令和元年度社会福祉推進事業)</p> <p>➤ 社会福祉法人の「合併・事業譲渡等マニュアル」を策定</p> |
| 令和2年7月17日 | <p>「成長戦略フォローアップ」 (閣議決定)</p> <p>希望する社会福祉法人が、大規模化や協働化に円滑に取り組めるよう、「社会福祉法人の事業展開にかかるガイドライン(仮称)」を2020年度中に策定し、周知や好事例横展開等を行う。</p> | |
| 令和2年9月11日 | | <p>「社会福祉法人の事業展開に係るガイドラインの策定について」 (厚生労働省社会・援護局福祉基盤課長通知/社援基発0911第2号)</p> |
| 令和2年9月14日 | <p>全国経営協版「社会福祉法人の事業展開のあり方に関する指針 -地域の福祉を守り抜く未来志向の法人経営に向けて- 事業譲渡編 ver.1」を公表</p> | |

(2) 厚生労働省

「社会福祉法人の事業展開に係るガイドライン」の概要

事業展開の種類と期待される効果

事業展開の基本的な考え方

社会福祉法人が行う事業展開は、公益性・非営利性を十分に発揮し、社会福祉法人に寄せられている期待に応える非営利法人として、**経営基盤を強化し良質かつ適切な福祉サービスの提供**が実現しうる観点から行われるべき

事業展開全体の効果

- 新たな福祉サービスや複雑化、多様化した福祉課題への対応
- 一法人では対応が難しい課題への対応
(外国人材の確保など)

(2) 厚生労働省

「社会福祉法人の事業展開に係るガイドライン」の概要

| 事業展開の種類と各々の効果 | | |
|--|---|--|
| 法人間連携 | 合併 | 事業譲渡等 |
| 合併、事業譲渡等の手続きに比べ容易で、 <u>意思決定から実行までが短時間で済む</u> | <ul style="list-style-type: none">○ <u>経営基盤の強化、事業効率化</u><ul style="list-style-type: none">法人が一体となり、本部機能や財務基盤が強化され、事業安定性や継続性が向上等スケールメリットによる資材調達などのコスト削減○ <u>サービスの質の向上、組織活性化</u><ul style="list-style-type: none">相手方法人の人材、ノウハウ、設備等資源の活用により、サービスの質の向上職員間の意識向上、新たな法人風土の醸成○ <u>人材育成</u><ul style="list-style-type: none">新たな領域の知識・技能・経験の交流により、スキル拡大・向上外部講師招聘、外部研修参加機会の確保など、教育環境の充実 | <p>合併の効果に加え、</p> <ul style="list-style-type: none">事業継続が困難になっている<u>社会福祉事業を事業譲渡により継続</u>事業譲受けによる即戦力資源の活用や<u>新設、増設に比べ迅速な事業展開や事業化に関する負担軽減等</u> |

(2) 厚生労働省

「社会福祉法人の事業展開に係るガイドライン」の概要

合併、事業譲渡等の主な手続きと留意点

合併、事業譲渡等に共通する事項

- 法人所轄庁等への**事前相談**
- **利用者や職員**に対する十分な**説明と理解の促進**
- **寄附財産**(租税特別措置法関係)や**国庫補助**を受けている**財産**について**税務署、行政庁**への**相談**

(2) 厚生労働省

「社会福祉法人の事業展開に係るガイドライン」の概要

合併、事業譲渡等の主な手続きと留意点

| | 合 併 |
|-------|---|
| 主な手続き | <p><u>社会福祉法に規定される手続</u></p> <ol style="list-style-type: none">① 理事会、評議員会における合併契約の決議② 合併契約に関する書類の備置き及び閲覧等③ 合併の法人所轄庁の認可④ 債権者保護手続きにおける官報による公告⑤ 登記手続⑥ 事後開示、書面等の備置き・閲覧等 |
| 留意点 | <ul style="list-style-type: none">● 当事者法人の十分な協議、当事者間の適切な合意形成● 消滅法人の退職役員に対する報酬について、社会福祉法に基づく手続きにより規定された基準を厳守● 租税の取扱として、租税特別措置法第40条適用を継続する場合の申請 |

(2) 厚生労働省

「社会福祉法人の事業展開に係るガイドライン」の概要

事業譲渡等

社会福祉法など
関係法令において
**明確なルールが
規定されていない**

主な 手 続 き

- 事業を譲受ける法人
譲受ける事業について新規の許認可等の手続き
- 事業を譲渡す法人
事業廃止などの各種手続き
- 合併と異なり、包括承継がされないため、利用者、職員、調理、清掃などの委託業務等、土地、建物など事業に関連するものは、改めて契約行為が必要

留 意 点

- 事業の譲渡は、利用者へのサービス提供継続に資するために実施するもので、譲渡先法人の事業実施可能性等に関する事業所管行政庁へ事前協議の実施
- 相手方法人の関係者が特別の利益供与の禁止対象者(評議員、理事、監事、職員など)となる場合、特別の利益供与の禁止規定や利益相反取引の制限規定に抵触しないよう留意
- 資産を譲渡する際には、法人設立時等の寄附者の持分、剰余金の配分が無く、解散時の残余財産の帰属先が社会福祉法人、国庫等になっていることに留意し、法人外流出に当たらないよう、適正な評価を行った上で価格を検討
- 資産を譲受ける際には、不当に高価で譲受することは、法人外流出に当たる可能性があることに留意し、適正な評価を行った上で価格を検討
- 租税の取扱として、有償又は無償に関わらず、寄附財産の譲渡は租税特別措置法第40条適用の取消(納付義務)
- 一般的に有償で譲渡する場合は国庫補助金の返還(納付義務)

主要内容

- I. 社会福祉法人の事業展開をめぐる国の検討状況
- II. 全国経営協の考え方
- III. 「社会福祉法人の事業展開のあり方に関する指針
－地域の福祉を守り抜く未来志向の法人経営に向けて－」

2040年を見据えて 経営計画（経営戦略）

経営戦略／計画策定のステップ 例

法人の経営理念 / 事業目的

組織体制の確立

環境分析

外部
環境
分析

■ 経営環境 ■
環境の与える機会・脅威に
基く戦略課題の発見

■ 経営資源 ■
自組織の強み・弱みならびに制約
条件に基く戦略課題の発見

内部
環境
分析

経営戦略／戦略課題の設定

中長期事業計画書／短期事業計画書の作成

組織内での共有・浸透

計画に基づき、実行（PDCAサイクル）

外部環境分析（2040年問題とは～主な課題）

社会・経済の課題

- 現役世代の人口が急減するなかでの社会の活力の維持向上
- 都市部と地方部の人口の不均衡、地方部の人口流出や著しい人口減少
- 地域社会の衰退、脆弱化 など

社会保障・社会福祉の課題

- 社会保障費が増大し続ける一方、負担する現役世代は減少
 - ・ 2040年の社会保障費の総額(推計) = 190兆円、2018年の1.6倍
- 社会保障の持続可能性を確保するための給付と負担の見直し
 - ⇒ 社会保障(社会福祉)給付の削減への圧力がより高まる
- 労働力制約が高まるなかでの医療、介護・福祉、子ども・子育て支援の確保
- 限られた財源、サービス資源の有効活用
 - ⇒ 全世代・全対象型の社会保障への転換、生産性の向上
- 雇用、住まい、地方創生などの分野を横断する施策の実現 など

内部環境分析：社会福祉法人（経営）の課題

- 高齢者が急増し、子ども・若年層が減少するなかでの事業の継続・展開
- 現役世代（生産年齢人口）の減少 = 福祉人材の確保がより困難に
- 地域の衰退、家族機能のさらなる脆弱化等による生活課題の複雑化・困難化 = 社会福祉の意義、重要性はますます高まる
 - ・ 複雑化・困難化する生活課題に対応するための機能を有する社会福祉事業の維持・展開
 - ・ 高齢者、障害者、子ども、そして世帯などを包括的に支援するサービスの展開



- これらを踏まえた 社会福祉事業の範囲や役割・機能の再検討
- 社会福祉事業（公的支援）では対応できない 地域の生活課題に対する支援（地域における公益的な取組等）の位置づけと展開
- 福祉サービスの安定的・継続的な提供と保健・医療、住宅、就労、その他、生活支援に必要な 諸分野との連携・協働
- これらの事業を担うにふさわしい 社会福祉法人のあり方 など

社会福祉法人の経営戦略

役割を果たすために強化する機能

● 制度の狭間の広がりによる役割の拡大、事業領域の変化への対応

- 市場では対応できない人（貧困者等）の支援
- 孤立・孤独に陥らないような「つながり（生活）」の支援
- 平常時における災害弱者（要配慮者）の支援

● 最後まで地域の福祉を担う経営の継続性

- 上記を担う人材の確保と育成
- 上記を可能にする財源の確保（階層・地域・事業間の格差解消法）

2040年の社会保障制度が低下した社会において、
「市場では対応できない人々を支援する」ためには、**社会福祉法人が不可欠**



2040年に目指す地域社会をつくるために

社会福祉法人自らが目指す地域社会に近づけるためには、
中核となる事業を実践することが存在意義

地域共生社会の実現に向けての社会福祉法人の役割

① 社会福祉法人が地域共生社会の実現を主導

- 包括的な支援体制の構築や全世代・全対象型の支援づくりに、積極的に参画
- 他人事を「我が事」に変える働きかけ
地域の福祉課題について、住民が「我が事」と感じて活動するきっかけづくり
- 協働の中核を担う機能
専門性を活かし、包括的な支援を実施するために多機関協働の中核を担っていく

② 市町村圏域（生活圏域）における複数法人間連携の取組

- 潜在的なニーズの把握、複合する課題への対応、多様な強みの活用などが、連携により可能性が高まっていく
- 地域のセーフティネットとしての役割を果たしていくために、
行政や社協、地域住民、NPO等、多様な関係者との連携を進めることも重要

③ 「生活困窮者支援」の取組

- 生活困窮者の「就労支援」「居住支援」について、積極的な取組が期待されている

④ 「地域における公益的な取組」の推進(責務)

社会福祉法人の経営戦略

役割を果たすために強化する機能

- 制度の狭間の広がりによる役割の拡大、事業領域の変化への対応
 - 市場では対応できない人（貧困者等）の支援
 - 孤立・孤独に陥らないような「つながり（生活）」の支援
 - 平常時における災害弱者（要配慮者）の支援
- 最後まで地域の福祉を担う経営の継続性
 - 上記を担う人材の確保と育成
 - 上記を可能にする財源の確保（階層・地域・事業間の格差解消法）

2040年の社会保障制度が低下した社会において、
「市場では対応できない人々を支援する」ためには、社会福祉法人が不可欠



2040年に目指す地域社会をつくるために

社会福祉法人自らが目指す地域社会に近づけるためには、
中核となる事業を実践することが存在意義

■ 継続してミッションを果たしていくための基盤強化 ■

— 地域でのミッションを継続して果たしていくための方策 —

方策1 需要がある他の地域での事業展開

- 需要が多くある地域で介護・保育・障害事業等を展開し、経営の安定化を図る
- 他地域においても社会福祉法人として使命・存在意義を模索する

方策2 他種別との複合型 (介護・保育・障害)

- 地域の他の福祉ニーズに対応する
- 多種別事業との複合で経営基盤の強化
- 減少していく福祉ニーズにも可能な限り応え続ける

方策3 同種別や関連する事業の追加・展開

- 小規模多機能・グループホーム・デイサービス等
- 企業委託型保育所・企業主導型・認定こども園への移行・病児・病後児保育
- 障害児通所支援事業・就労支援事業

方策4 公立施設の民間移管・指定管理者の受託

- 自治体の民営化の方針に協力し、地域の福祉ニーズに応える
- 移管を受けることにより、一法人複数施設のメリットを生かす

方策5 法人間連携

- 法人間連携による経営の効率化及び質の向上を図る

方策6 他種別の社会福祉事業への転換

- 現経営種別より撤退し、ニーズのある他の社会福祉事業に転換を図る

方策7 法人の合併・事業譲渡または撤退

- 法人合併して、新設合併、または、吸収合併にて事業継続を図る
- 他法人または行政へ事業譲渡する

方策8 収益事業の展開

方策9 連携推進法人化

(1) 全国経営協がこれまで表明してきた意見

基本的な考え方

多角化・多機能化などの自律的な経営の確立

- ◇ 社会福祉法人の**大規模化を前提とすることなく**、
以下の流れでの取組方策について議論すべき。

多角化・多機能化

→ 連携・協働

→ 事業譲渡

→ 合併

- ◇ 社会福祉法人の大規模化＝事業譲渡、合併は、
自律的経営を図る観点から、制度的に強制されるべきものではない。
- ◇ 社会福祉法人の大規模化は、
地域特性や大規模化のメリットとデメリット(リスク)を十分に分析したうえで
対応を図るべきである。

(1) 全国経営協がこれまで表明してきた意見

全国経営協のスタンス
地域共生社会に向けた事業展開に向けて

多機能化の推進

人口減少社会のなか、限られた担い手により、
いかに多様化・複雑化する福祉ニーズに対応
していくか

社会福祉法人の使命

過疎地や中山間地域、離島などの
福祉サービスの確保をどのように考えるか

セーフティネットの役割を担い続ける
基盤となる自律的経営の確立

(2) 国のガイドラインについて

社会福祉法人制度改革

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／地域における公益的な取組を実施する責務

事業展開においても極めて重要なポイント

(法人間連携、事業譲渡、合併)

- ✓ 個々の法人の適切なガバナンス
- ✓ 透明性の確保
- ✓ 社会福祉法人制度の公益性・非営利性

(3) 事業譲渡についての考え方

- 社会福祉事業及びその用に供する財産が、一般の私有財産と同様に譲渡・譲受されることは規制されるべき

⇒解散・合併と同様、事業譲渡に関しても、
社会福祉法人制度改革の趣旨を踏まえた
法令上のルールを明確にすべき

※現行社会福祉法では評議員会の承認事項ではない

(4) 制度改革の趣旨を踏まえた社会福祉法人の事業展開

- 未来志向で地域の課題に積極的に取り組む
- 事業展開に関する法令等のルールの整備

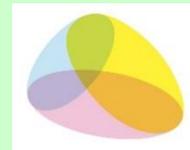


各法人の適切なガバナンスが徹底され、
自律的経営に基づく事業展開が行われることが必要



全国経営協会の指針をとりまとめ

社会福祉法人の事業展開のあり方に関する指針
—地域の福祉を守り抜く未来志向の法人経営に向けて—



主な内容

- I. 社会福祉法人の事業展開をめぐる国の検討状況
- II. 全国経営協の考え方
- III. 「社会福祉法人の事業展開のあり方に関する指針
－地域の福祉を守り抜く未来志向の法人経営に向けて－」

(1) 全国経営協版指針の策定の意義

指針の意義

未来志向の事業展開を検討するための視点を提示

- ▷ 多様な福祉ニーズへの対応力の強化
- ▷ 社会福祉事業の継続性・安定性の向上 など

指針の位置づけ

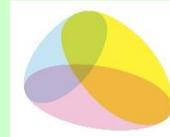
自主的・自立的な事業展開のための行動指針

- ▷ 地域福祉の維持・向上、新たな福祉サービスの創出
- ▷ 適切なガバナンスと地域住民等へ説明するプロセスの重視 など

(2) 全国経営協版指針の構成

➤ 共通事項と各論の二部構成

社会福祉法人の事業展開のあり方に関する指針
—地域の福祉を守り抜く未来志向の法人経営に向けて—



多角化・
多機能化編

連携法人制度編

事業譲渡編

合併編

9月14日にver.1をとりまとめ
他編についても順次作成

➤ 活用の方法

社会福祉法人

理事 評議員 監事

- 地域社会の変化に伴い、事業展開を検討する際の行動指針
- ガバナンスの観点から必要なチェックポイント

所轄庁・
行政庁

許認可の際に参考
として活用

市町村

地域生活課題の解決や
包括的支援体制の整備
に向けた方策

幅広い
ステークホルダー

社会福祉法人の使命を
理解していただく

(3) 全国経営協版指針のポイント

社会福祉法人における事業譲渡の意義（議論の本質）

1

ニーズの減少等により、事業継続が困難となる場合に、他の供給体が撤退する事業であっても、利用者保護の観点や地域のセーフティネットを維持する観点から、当該事業を社会福祉法人の使命に基づき継続できるか。

2

多様化・複雑化するニーズに対応するため、地域のインフラとしての福祉サービスをいかに効果的・効率的に提供できるか、また、新たな福祉サービスを創出できるか。

(3) 全国経営協版指針のポイント

事業譲渡を行う上で尊重すべき原則

① 目的の正当性

事業譲渡(受)の目的が
社会福祉法人の使命に
合致しているか

② 手続きの適正性

適切な公的ルール
に基づきガバナンスが
担保されているか

③ プロセスと 結果の公開性

目的、プロセス、譲渡(受)
後の事業継続など、
地域住民等に公開され、
透明性が確保されているか

(3) 全国経営協版指針のポイント

事業譲渡を検討するにあたっての基本的な視点

視点 1-1・2

事業譲渡(受)の目的は、「地域福祉の維持・向上」に合致しているか。
相手方の選定が、事業譲渡(受)の目的に合致しているか。

視点 2

法人所轄庁・行政庁への相談や組織決定の手続きを適正に行っているか。

視点 3

地域社会に向けて、法人として説明を行い、拳証責任を果たせるか。

(3) 全国経営協版指針のポイント

想定される事業譲渡のパターンとポイント

社福

?

福祉サービスの維持・継続が図られること、当該事業に関する専門性やノウハウを有する相手先であることの確認が必要。持ち分がある法人への譲渡は慎重な検討が必要。

行政

社福

公立施設の民営化は、利用者や地域住民等の不安が大きくなる傾向にあることから、より丁寧な説明が必要。

社協

社福

事業継続が厳しい地域もあることから、専門性やノウハウのある法人に譲渡し、福祉サービスの向上を図ることも考えられる。

営利・
NPO等

社福

会計基準・会計ルールやガバナンスの仕組みが社会福祉法人と異なるため、より丁寧な調査・分析が必要。

(3) 全国経営協版指針のポイント

事業譲渡（受）にかかる対価の考え方

対価の取り扱いについて明確なルールはなく、
対価についても、各法人が挙証責任を負う

社会福祉法人における事業譲渡

- 「事業の取得」というよりは「事業の移管」と想定
- いわゆる「補助金適正化法」の趣旨を考えると、事業譲渡の目的、事業の内容等から、少なくとも社会福祉法人間で社会福祉事業を譲渡（受）する場合は、無償譲渡が相当、妥当である場合が多いと考えられる。
- 譲渡（受）の対象となる事業の内容や、当該資産の形成過程、経過年数などを勘案し、資産価値に見合った一定の対価を設定することが相当、妥当な場合もあると考えられる。

いずれにおいても、
対価にかかる議論の主眼

合理的な説明が
できるかどうか

(3) 全国経営協版指針のポイント

社会福祉法人制度の公益性・非営利性を 毀損しないための注意点

注意点

①

特定の個人や団体の利益に供することを目的としている
と疑われないか

注意点

②

所得税や相続税の支払いの回避を目的としていると
疑われないか

注意点

③

事業譲渡(受)に際して、不透明な取引等があると
疑われないか

※今後、会員法人からのご意見や実例などを踏まえ、必要な対応や注意すべき事項を追補

(3) 全国経営協版指針のポイント

今後に向けて — 残された課題

事業譲渡編ver.1では、**基本的な考え方を提示**

〔尊重すべき原則、基本的な視点〕

具体的なルールは引き続き検討が必要

- ・事業譲渡にかかる対価の考え方
- ・社会福祉法人制度の公益性・非営利性を毀損しないための注意点

等

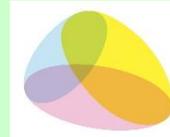


今後、さらに議論を深め、必要な対応や注意すべき事項を付加していく

(2) 全国経営協版指針の構成

➤ 共通事項と各論の二部構成

社会福祉法人の事業展開のあり方に関する指針
—地域の福祉を守り抜く未来志向の法人経営に向けて—



多角化・
多機能化編

連携法人制度編

事業譲渡編

合併編

9月14日にver.1をとりまとめ
他編についても順次作成

➤ 活用の方法

社会福祉法人

理事 評議員 監事

- 地域社会の変化に伴い、事業展開を検討する際の行動指針
- ガバナンスの観点から必要なチェックポイント

所轄庁・
行政庁

許認可の際に参考
として活用

市町村

地域生活課題の解決や
包括的支援体制の整備
に向けた方策

幅広い
ステークホルダー

社会福祉法人の使命を
理解していただく

(1) 全国経営協がこれまで表明してきた意見

全国経営協のスタンス
地域共生社会に向けた事業展開に向けて

多機能化の推進

人口減少社会のなか、限られた担い手により、
いかに多様化・複雑化する福祉ニーズに対応
していくか。

社会福祉法人の使命

過疎地や中山間地域、離島などの
福祉サービスの確保をどのように考えるか。

セーフティネットの役割を担い続ける
基盤となる自律的経営の確立

すべての社会福祉法人経営者必見 未来志向で考える事業展開は、ここがキモ！



みんなの「生きる」を
社会福祉法人

全国社会福祉法人経営者協議会
地域共生社会推進委員会