

学校法人の永続性をさぐる

－財務数値からのアプローチ－

公認会計士 山口 善久

まえがき

現在、我が国は少子高齢化社会と総人口の減少に直面し、社会保障費が拡大しつつあり、財政危機が生じている。その結果、教育機関とりわけ私立学校を設置する学校法人にとっては、就学人口の減少と私学助成をめぐる環境の変化により、私立学校の存立は一段と厳しくなっている。大学設置の規制緩和が急速に進められた結果、大学の新增設が増加し、過度の競争が生じている。

…略…

少子化による就学人口の減少は今後も続くことが明らかであり、私立大学等の経営改革は待ったなしの状況に直面している。高等学校等の初等・中等教育機関についても、高等教育機関よりも早期に少子化の影響を受け、厳しい状況に立たされている。

私立学校の在り方を見直し、経営困難という事態に陥らないため、様々な改革を率先して実行することが私立学校自身に求められており、また、私学団体、日本私立学校振興・共済事業団、国、地方自治体等の関係機関が、私立学校の経営困難と経営破綻を克服するための有効な対応策を講じることが期待されている。

以上は、平成 17 年 5 月に文部科学省が取りまとめた「経営困難な学校法人への対応方針について」を受け、同年 10 月に日本私立学校振興・共済事業団に設置された学校法人活性化・再生研究会における議論と今後の検討課題をまとめた「中間まとめ(平成 18 年 7 月)」の冒頭座長所見である。

1 経営困難性の判断

では、私立学校が経営困難に陥っているか否かをどのように判断したらよいのであろうか？

実は、学校法人の経営困難性を財務数値から判断するのは難しいのであるが、これを諦めていては実務は前に進むことができない。

ではどうするか。「傾向と対策」ではないが、絶対的な判断はさておいて、経営困難化の匂いがあるか否かを判断することにその視点をおくことがその解決策であると考ええる。

2 財産状態(ストック)と採算状況(フロー)

学校の活動は日々続けられていく。活動の結果として、毎年 3 月 31 日現在で貸借対照表、消費収支計算書および資金収支計算書が作成される。

貸借対照表は 3 月 31 日現在の財産維持の状態を表示し、消費収支計算書は貸借対照表に示された財産維持状態がどのような活動で形成されたかを物語り、資金収支計算書はそれを資金の上から説明する。

貸借対照表における財産維持の状態が良の場合を「十」、不良の場合を「一」、良でもない場合を「土」で、消費収支計算書における採算の状況が良の場合を「ノ」、不良の場合を「\」、良でも不良でもない場合を「→」で表し、これらの組み合わせをみると 13 通りの組み合わせとなる。(詳細は、拙書「学校法人の財務分析」を参照。霞出版社発行)

このうち、学校法人の永続性に「？」がつくのは財産状態が「－」である場合や採算状況が「\」である場合である。といて、財産状態が「－」であっても採算状況が「＋」であれば、今後の経営によっては財産状態が「＋」になる可能性もあり、また、採算状況が「\」であっても財産状態が「＋」であれば、今すぐ経営が行き詰まるわけでもない。採算悪化の一つの要因が減価償却額の計上によっている場合には採算「悪」であっても赤字を切り捨てた黒字部分に減価償却相当額が含まれていれば、資金状況はかえって良化する。ましてやこの減価償却対象資産が再取得を要しない資産であるならば、減価償却額の計上は有形固定資産の現金化の過程である。ただし、この減価償却対象資産の取得源泉が自己資金ではなく借入に頼っていた場合には、この論は簡単には成立しないが。

したがって、経営困難性の判断は、これらの組み合わせをどのように理解するかに掛かっているのであるが、少なくとも財産状態が「－」である場合や採算状況が「\」である場合には、学校法人の永続性を疑ってみる必要性が強いといえる。

3 財産状態（ストック）の評価

ストックの評価は貸借対照表で行う。貸借対照表の有り様を探り、その態様によって経営組織の安定性をみる。

財務数値によって事業体の良否を判断するには、従来よりその数値を絶対値で判断する場合と比率を用いる場合があるが、通常は比率が用いられる。比率には、様々のものがあげられるが、これらの比率をどのように読み下していくかが比率分析の課題となる。いずれの比率にもそれぞれ意味があるのであるが、ここでは「固定比率」「固定長期適合率」「その他固定資産構成率」「流動比率」「自己資金構成率」を現状分析の判断数値として採ることとしたい。多くの情報(比率)を判断材料とすると全体判断の際にはかえってその結論が押し量ることが出来にくいとの理由によるし、さらにこれらの比率のみで貸借対照表を再現できることによる。

4 経営状況(フロー)の判断

次に経営が上向き、現状維持、下向き、いずれの状況で経営推移してきたかをどのように判断するのであろうか？

現状を表すものが貸借対照表であり、これが財産の今を説明するのであるから、財産の蓄積・取崩の過程を説明する消費収支計算書が役目を負うべきであることはすぐ推量できるであろう。

財産の蓄積・取崩は、一定期間の経営採算の結果である。よって、これを帰属収支差額に求め、実際の作業では「帰属収支差額比率」を採用する。通常の財務分析では他の消費収支に係る比率も取り上げられるがそれは中身の問題であって、経営の採算結果は経営の最終まとめである帰属収支差額に反映されていると考えるべきである。

ただし、採算の良否が資金の良否に繋がらない場合があり、資金のショートは学校法人の永続性に強く響くので資金に係る「経常収支比率」をこれに加えたい。

経常収支比率は経常支出／経常収入で算出されるが、このうち経常支出は人件費支出から借入金利息支出までを合計したものに借入金返済支出を加算した金額としている。借入金返済支出を経常支出とすることには???という見解もあるだろうが、法人が社会の中

で正常な日常生活を過ごすには、約束している返済は他の支出に先駆けて資金を用意すべきであるという私の個人的考え方である。

なお、「人件費比率」「人件費依存率」は、経営の中で大きな位置を占める「人件費」と「納付金」に係わる比率であり、この比率は分析後の経営将来予測に貢献大であるので、ここに取り上げた所以である。

5 表計算ソフトによる経営困難性判断と将来予測

以上を実務の上で実現するために、表計算ソフトを利用して財務数値分析を行ってみる。まず、判断1は、日本私立学校振興・共済事業団公表の平均値(以下「平均値」という)との比較により、判断2は、通説とされる危機値あるいは平均値に標準偏差を加味して算定した危機値との比較により行うこととなる。

この判断2：危機値による比較で「悪」とされた場合は、その原因がどこにあり、どのような改革を行っていけばよいかを検討しなければならない。このためのおおよその対策をつかむために「P3・P4：将来予測シート」を用意した。

- ① P5～P9までのシートは、自園の基礎数値の入力シートである。
- ② P10・P11のシートは、平均値を求めるための入力シートである。
- ③ ①及び②の入力作業の結果、P1・P2が作成される。

このシートはチャートによる判断と図表化された貸借対照表による判断を示している。特に危機値によるチャートに注意して貰いたい。このチャートの判断が「悪」の場合は、先にも述べたように今後の改革が求められる。

- ④ モデル学校法人の数値がシートに入力されているが、その結果がP1・P2である。この法人の場合、このままの経営を続ける(一切何も手を加えないで)と4年後の末には流動資産が「35」となり、資金ショートを起こしてしまうことが分かる。この状況は、P3のシートの予測年数に「4」年を入力することによって明らかになる。P3-①をご覧願いたい。

なお、本予測システムでは、消費収支計算書の人件費と資金収支計算書の人件費支出とを同額として取り扱っており、この差異は自動的に将来予測の経常支出には反映させていない。

したがって、両者に大きな差異がある場合には、資金の増減に大きな影響を与えるので、この調整が必要である。人件費<人件費支出が予測される場合には、貸借対照表の予測②に、予測年数に見合う累計額でその差異額を流動資産「-(マイナス)」固定負債「-(マイナス)」と計上することをもって解決したい。また、人件費≒人件費支出の場合は資金に与える影響が少ないし、人件費>人件費支出の場合は資金が少額に扱われているので、取り立てて調整を要しないであろう。

- ⑤ では、どのような改革を？

P1に明らかにされているように当該法人の場合、帰属収支差額比率(2.0%)が平均値(5.1%)より低く、経常収支比率(102.8%)が100%を超えているので、先ずこれらの比率の良化を検討する。

P1の人件費比率(52.4%)が平均値(54.4%)より低いので人件費は帰属収入に比して他法人より切り詰められている。(今は紙面の上での説明として論旨を張っているのでこ

のようになるが、実際はこのような分析数値判断とは関係なく人件費削減の可能性が検討されるはずである。以下同。)

人件費依存率(79.3%)が平均値(86.4%)より低いので、全国平均で見ると納付金は人件費に比して可成りの水準で収納されている。

よって、人件費比率が平均値より低いのに帰属収支差額比率が悪いのは、人件費以外の消費支出が全国平均より負担増になっているということである。

P 10 でみると教育研究経費比率も管理経費比率もともに平均値より高い。したがって、ここではこの両経費の引き下げを検討したい。

P 6 でみると、両経費とも分析年度の 18 年度は前年度(17 年度)から一挙といっているほどのアップである。アップ額は、両経費で「390」程であるが、検討の結果「200」は軽減できそうであることが判明。

P 3 の消費収支計算書「予測①」に教育研究経費「- 100」管理経費「- 100」で入力。

この経費削減により、各単年度の帰属収支差額比率は「4.9%」、その額は「346」となり、減価償却実施(490)と併せて資金留保は「 $836 = 346 + 490$ 」。よって、4 年後の流動資産は借入金の返済($863 \times 4 = 3452$)を実行して「 $943 \rightarrow 835$ 」となる。この時の借入金残高は「 $1989 = 5441 - 3452$ 」。ここでの状況がシート P 3 - ②。

この状況のまま、予測年数を 6 年にすると、流動資産は「781」、借入金残高「263」。ここでの状況がシート P 3 - ③。

しかし、この程度では経営の余裕度がなく全くの守りの経営しかできないので、法人内の資産の使用状況を調査。当法人の貸借対照表の見映えが悪いのは有形固定資産の額が大きいため。施設設備の過大投資が今の財政状態悪化。調査の結果、「2000」の施設は売却可能(実際は学校法人においては有形固定資産の売却は甚だ難しい。このため改革の手法が限られ、経営良化が困難となる。)であるが、売却により法人が得ることができる金銭は「500」。このうち「250」を借入金の繰上返済に。なお、繰上返済による金利減少は「 $12 = 250 \times 5\%$ 」。資産売却による減価償却額減少は「45」。

P 3 の貸借対照表「予測②」の有形固定資産「- 2000」・自己資金「- 1500」・固定負債「- 250(同時に臨時返済額にも - 250)」と入力。そして、その貸借差額は流動資産に「250」と入力。さらに消費収支計算書「予測①」に教育研究経費「- 45(同時にうち減価償却額にも 45)」・利息「- 12」と入力。

なお、資金余裕を計ってその他の固定資産を流動資産に「1000」振替。貸借対照表の予測②に入力。

6 結

以上の結果が P 3・P 4 である。P 1・P 2 の現在評価と見比べて貰いたい。

経営の持続性は、要は様々の対策によって資金ショートを起こさずに経営が継続されていければよいのであり、それに加え経営の余裕を如何に確保していくかに尽きるのである。このシートにより大きな概念で改革方策をつかみ、それを将来予測数値として固めて貰いたい。

なお、この表計算ソフトによるシステムは、Excel で作成している。私の HP からダウンロードできるので是非ご利用願いたい。また、改良の内容について示唆を頂ければ幸い

である。

※ ダウンロードは、<http://www.zenkyu.jp> を開き、HP 左側の「ちょっと一言」をクリック。
「<経営判定システム>」をクリック。