

## 学校法人の経営分析

～第5回 キャッシュ・フロー分析～

本章では、学校法人の経営分析について解説します。第5回目は、簡易なキャッシュ・フロー分析について解説します。

前回まで、比率を用いた経営診断について解説してきました。今回は、キャッシュ・フローを用いた分析方法について解説します。学校法人の計算書類には、キャッシュ・フロー計算書は含まれていませんが、支払資金の状況を表すものとして資金収支計算書があります。この資金収支計算書を分析し、組み替えていくことでキャッシュ・フロー計算書を作成することができます。具体的な作成方法は、日本公認会計士協会が公表している『学校法人委員会研究報告第13号 キャッシュ・フロー計算書導入に係る提言』に記載されていますが、今回は、資金収支計算書ではなく、消費収支計算書を用いた簡易なキャッシュ・フロー分析について解説したいと思います。

### 【キャッシュ・フローの定義】

本章で使用するキャッシュ・フローとは、以下の計算式で算定したものをいいます。

$$\text{キャッシュ・フロー} = \text{帰属収入} - \text{消費支出} + \text{非資金支出}$$

計算式の「帰属収入」と「消費支出」はそれぞれ消費収支計算書の金額をそのまま使用します。「非資金支出」とは、減価償却額や各種引当金繰入額等の資金の支出を伴わない消費支出のことであり、消費収支計算書の小科目を見ながら金額を拾います。

### 【キャッシュ・フロー分析】

上記計算式の「帰属収入-消費支出」は「帰属収支差額」と呼び、キャッシュ・フローと帰属収支差額の間関係をまとめると以下ようになります。

#### ◆キャッシュ・フローと帰属収支差額◆

キャッシュ・フロー	帰属収支差額	判定
プラス	プラス	問題なし。
マイナス	プラス	過大投資の可能性あり。資金繰りに注意。
プラス	マイナス	設備投資をする余裕がないため、長期的に見るとキャッシュ・フローでもマイナスになる可能性がある。
マイナス	マイナス	厳しい状況にある。早急に学校経営を見直す必要がある。

なお、分析の結果、単年度のキャッシュ・フローがプラスであっても、経営計画を立案して実行していく過程では、設備投資などの非経常的な資金需要が生じる可能性があります。そのため、3～5年間の中・長期的な設備投資計画も加味した上で、上記の判定を行うことが望ましいといえます。その際、設備投資に伴う借入計画についても、合わせて考慮しておく必要があります。したがって、キャッシュ・フローは経年で分析することが重要です。

※次回は【第2部 非会計事象に関する分析】について解説します。

## 内部統制

### 実行計画の策定及びその管理

前回(NO.4)では、内部統制の関係者の役割と責任及び内部統制構築の手法につき説明しました。内部統制構築にはそのレベルにもよりますが、相当の作業量・費用が発生すると考えられますが、学園の経営に役立つ仕組みを構築するためにはどのようにすればよいかという視点で説明します。その際、内部統制プロジェクトの開始前に実行計画の策定が必須となります。また、策定した実行計画の遂行されているか管理する必要があります。

実行計画を策定する際には、戦略の概念が参考になりますので、以下に戦略につき記載します。

学園をとりまく環境の変化や、学園同士の競争の激化のなか、学園が持続的に発展していくためには、戦略が必要となってきます。戦略とは、以下のように様々な定義付けがなされており、一概に定義付けすることは困難であると考えられます。

- ・「持続的競争優位を達成するためのポジショニングを構築すること」
- ・「市場のなかの組織としての活動の長期的な基本設計図」等

様々な定義がありますが、適切な戦略を策定することは、学園の経営を行う上で重要であると考えられます。

戦略策定の方法としてファイブ・フォース分析、バリューチェーン、SWOT分析、PPM（Product Portfolio Management）等、様々な方法が使用されています。

戦略の策定は重要ですが、それが適切に実行されなければ、戦略は意味がありません。そのためには、戦略の遂行し、管理していく必要があります。その手法としてBSC（Balanced Score Card）やPDCA等があります。

BSCは、組織内の各部門で行なわれているアクションをまとめ、それらのアクションが学園で策定した戦略にどのように影響するのかを明らかにすることで、戦略の評価・見直し、業務の評価、見直しを行う手法です。4つの視点（財務の視点・顧客の視点・業務プロセスの視点・学習と成長の視点）で分類し、従来の財務的視点が中心であった業績評価の欠点を補うものとして、90年代に発表されました。

PDCAとは、事業活動の「計画」「実施」「監視」「改善」サイクルを表しています。PDCAには、組織全体に渡る大きなPDCAから、従業員の作業単位の小さいPDCAまで様々な規模があります。

組織レベルの大きなPDCAとは「トップが方針を決定し(P)、これを元に事業活動を行い(D)ミスやトラブルがないことを監視し(C)、あればこれを改善する(A)」と表現できるでしょう。従業員レベルの小さなPDCAとは、「近い将来の作業の予定を決め(P)、決定した予定に基づいて作業を行い(D)、その通りに作業が行われたかを確認し(C)、作業が当初の予定通りにいかなかった部分を改善していく。」と表現できます。

内部統制プロジェクトは日常反復的な業務ではなく、様々な視点から作業を行う必要があります。計画を適切に策定できなかった場合には、計画の修正作業に多大な労力等がかかることとなります。実効計画の策定初より、進捗状況をモニタリングを行い、目標達成を確実なものにする必要があると考えられます。そのためにも、PDCAサイクル等の管理手法を用いることが必要となります。

## 学校法人に対する 贈与、譲渡

- ①学校法人等に相続財産を贈与した場合の相続税の非課税の特例
- ②学校用地等の取得と収用等の課税の特例

### ①学校法人に対する贈与

相続または遺贈によって財産を取得した人が、相続税申告書の提出期限までに学校法人に贈与した場合には、相続税や贈与税の負担が不当に減少する結果となると認められる場合を除き相続税の課税価格の計算の基礎に算入されません(措法70①)。

ただし、学校法人が相続や遺贈によって取得した日から2年を経過した日においてその事業に供していないときには、その財産を取得した日の時価によって評価し、相続税の課税価格に算入することになります(措法70②、相法12②、相基通12-7)。

手続的には、学校法人が相続税申告書提出期限の約1ヶ月前までに「租税特別措置法施行令第40条の3第1項第2号から第4号までに掲げる法人であることの証明申請書」を文部科学大臣に申請します。相続税の申告書及び第14表「特定公益法人などに寄付した相続財産又は公益信託のために支出した相続財産の明細」に、必要事項を記載の上、この証明書を添付して相続税の申告期限までに申告することが必要です。

### ②学校法人に対する譲渡(収用の概要)

土地収用法は、公共の利益となる事業に必要な土地等の収用又は使用に関し、その要件、手続及び効果並びにこれに伴う損失の補償等について規定し、公共の利益の増進と私有財産との調整を図り、もって国土の適正且つ合理的な利用に寄与することを目的としています(土地収用法1)。

そして、学校教育法第1条に規定する学校又はこれに準ずるその他の教育若しくは学術研究のための施設に関する事業は土地を収用し、又は使用することができる公共の利益となる事業として認められています(土地収用法3①二一)。企業者は、当該事業のために土地を収用し、又は使用しようとするときは、国土交通大臣もしくは都道府県知事に事業の認定を受けなければならない(土地収用法16、17②③)とされています。事実認定を受けた起業者は、収用委員会に収用の裁決の申請をすることになります。収用委員会では、審理や調査などを行い、採決で補償金の額などを決めます。この裁決によって起業者は土地を取得することができることとなります。

収用を受けたものは、5,000万円の特別控除制度か、補償金による代替資産取得の特例制度のいずれかを選択適用することができます。補償金による代替資産取得の場合は、補償金が代替取得資産の価額以下の場合には課税関係は生じませんが、補償金が代替取得資産の価額より多い場合には超過部分について課税されます(措法第33条)。

また、補償金に代えて当該資産と同種の資産として政令で定めるものを取得するときは、収用された資産の譲渡はなかったものとされます(措法第33条の2①一)。

事実認定がなくても収用証明書を発行できるものとして特掲事業があります。特掲事業に掲げられているものには買い取られたときは特例が受けられます。私立学校法第3条に規定する学校法人の設置に係る高等学校及び幼稚園(既設の学校法人に限る。)のための施設の買い取りの場合は、これに該当します。買い取りをする者が、こうした買い取りに該当する旨を証明した書類を添付することにより特例措置が受けられます。

学校法人が土地収用法の規定による事業認定を受けた場合(大学等の場合)、または上記特掲事業該当する土地の買い取りを行う場合(高等学校または幼稚園)において、その土地等の所有者について収用等の課税の特例の適用を受けようとするときは、土地売買契約を締結する以前(実務上1ヶ月以上前)に買い取り等を予定している資産の所在地を管轄する税務署との間で事前協議を行い、その後、税務署長の確認を得てから、契約等を行うことが必要となります。なお、前述の譲渡所得等の特別控除の特例については、買い取り等の申し出があった日から6ヶ月以内の譲渡等に限られています。

## 学校法人会計基準改正の動き

平成24年8月から12月にかけて、文部科学省において「学校法人会計基準の在り方に関する検討会」が開催されており、学校法人会計基準の改正に向けた議論が行われています。ここでは、同検討会で今まで議論された内容を解説します。

「学校法人会計基準の在り方に関する検討会」は平成24年8月から12月までに計7回開催される予定です。9月末現在までに第2回が終了しており、これまでに学校法人会計基準改正のスケジュール、同基準の課題(今回の改正論点)等が議論されています。

### 1. 今後の改正スケジュール(予定)

- |                   |                       |
|-------------------|-----------------------|
| <平成24年8月～12月>     | 同検討会での議論、報告書の提出       |
| <平成25年1月～3月>      | 省令改正手続き(平成25年3月末省令改正) |
| <平成25年4月～平成26年3月> | 準備期間1年間の後、平成26年4月施行   |

従って、早ければ平成26年度の決算より、改正後の学校法人会計基準に基づいた計算書類を所轄庁に提出することになると思われます。

### 2. 学校法人会計基準の改正論点

同検討会において、同基準の課題として以下の3つの論点が掲出されており、今回の改正のポイントとなることが予想されます。

- (1) 基本金の見直し
- (2) 財務3表(資金収支計算書、消費収支計算書及び貸借対照表)の見直し
- (3) 各会計基準(固定資産減損、金融商品、退職給付及び連結会計等)及びいわゆる「継続企業の前提」の導入の是非

次に、各論点で課題とされているものについて解説します。

### 3. 各論点の課題

#### (1) 基本金の見直し

「基本金」の概念は学校法人会計特有のものであり社会一般には理解しにくく、また、「基本金」という概念そのものが、多様化した学校法人の活動実態と乖離してきているという意見があります。しかし、将来を見据えたうえで収支の均衡を図る現行の学校法人の運営の仕組みからみて、基本金の概念は維持すべきという意見が強いため、基本金制度は維持される可能性が高いものと思われます。但し、「第4号基本金」については廃止を含めた見直し議論がなされています。

#### (2) 財務3表(資金収支計算書、消費収支計算書及び貸借対照表)の見直し

①資金収支計算書に代えて、キャッシュ・フロー計算書を導入すべきという意見がありましたが、予算管理を重視する学校法人会計においては、実務上、必要な書類であるため、現行の資金収支計算書は維持したまま活動区分(教育研究活動・施設設備活動・財務活動)ごとの記載を導入し、キャッシュ・フロー計算書は参考情報として作成するという案が出されています。

②消費収支計算書は経常・非経常的科目が混在しているため、区分経理(経常収支と特別収支)を導入すると共に、毎期の収支バランスが判断できるよう、帰属収入から消費支出を差し引いた金額(帰属収支差額)を表示するという案が出されています。

③貸借対照表については、基本構造は変えないものの、施設設備関連の特定資産を「第2号基本金引当資産」等の名称で一本化するという案が出されています。

#### (3) 各会計基準(固定資産減損、金融商品、退職給付及び連結会計等)及びいわゆる「継続企業の前提」の導入の是非

学校法人においても、企業をはじめ他の事業体で既に導入されている各会計基準の導入を検討する必要があるという意見がありますが、これは第3回以降の検討会で議論される予定です。

以上のように同検討会では様々な議論がなされていますが、ご説明した内容は9月末現在の議論に基づくものであり未だ結論は出されておられませんので、今後も議論の推移を見守っていく必要があります。