

1 法人運営における予算の位置づけ

社会福祉法人には、評議員会や理事会などの機関が置かれています。評議員選任・解任委員会で選任された評議員によって構成される評議員会は、法人運営に直接的に携わる業務執行機関となる理事会の構成員である理事を選任します。そして理事会の業務の執行状況を監視する役割として、監事を選任します。さらに理事の互選によって、法人を代表する理事として理事長が選定されます。

このように、理事は評議員会で選任されて法人運営を任されるので、評議員会に対して報告義務を負います。また理事長は理事会において理事により選定され、さまざまな業務の決裁権限が与えられるので、理事長は理事会に対する報告義務を負います。

このような組織の社会福祉法人では、理事長が職務として予算を編成し、その内容を理事会に説明のうえ承認を得る必要があります（一部の法人の定款では評議員会での承認を必要としている場合があります）。これは年度当初に編成する当初予算だけでなく、年度途中で編成する補正予算も同様です。

2 会計基準における予算関連の規定

予算について、社会福祉法人会計基準には下記のように記述されています（下線は筆者。以下同じ）。予算は拠点区分ごとに編成することを基本とし、そのため拠点区分資金収支計算書（第一号第四様式）には予算欄が設けられています。多くの保育所や認定こども園では、施設ごとに拠点区分が設けられているため、施設ごとに予算を編成します。法人単位資金収支計算書（第一号第一様式）の予算欄に表示される額は、すべての拠点区分における予算額を合算して内部取引を相殺したものです。

〈社会福祉法人会計基準の運用上の取り扱い〉

2 拠点区分の方法について

拠点区分は、原則として、予算管理の単位とし、一体として運営される施設、事業所又は事務所をもって1つの拠点区分とする。（以下略）

3 サービス区分の方法について

（前略）サービス区分を設定する場合には、（中略）またサービス区分を予算管理の単位とすることができるものとする。

〈社会福祉法人会計基準の運用上の留意事項〉

2 予算と経理

（1）法人は、事業計画をもとに資金収支予算書を作成するものとし、資金収支予算書は拠点区分ごとに収入支出予算を編成することとする。

また、資金収支予算書の勘定科目は、資金収支計算書の勘定科目に準拠することとする。

（2）法人は、全ての収入及び支出について予算を編成し、予算に基づいて事業活動を行うこととする。

なお、年度途中で予算との乖離等が見込まれる場合は、必要な収入及び支出について補正予算を編成するものとする。ただし、乖離額等が法人の運営に支障がなく、軽微な範囲にとどまる場合は、この限りではない。

予算は主にお金の受入や執行予定を表現するので、支払資金残高の変動を示す資金収支計算に拠ることとされ、事業活動計算による予算を作成する必要はありません。例えば資金収支計算書における「職員賞与支出」の額は、実際に賞与として支払われた額（お金が出ていった額）を示しますが、事業活動計算書における「職員賞与」の額は、前年度や翌年度の賞与支払額の調整額が加減されるため、実際の出金額とは異なります。事業活動計算による予算編成が禁じられているわけではありませんが、事業活動計算書には予算を記載する欄もなく、あまり実用的とは言えないでしょう。

予算と実態に乖離が生じることが予測される状態になった場合には、補正予算を編成します。多くの保育所や認定こども園では、年度当初の予測からの利用児童数の変動や遡及改正単価の発表などが認識される年度末近くに編成することが一般的です。ただし必ずしも年度末のみにこだわる必要はなく、大きな変動が確実になった場合には、可能な限り早いタイミングで編成することが望ましいと言えます。

3 予備費

拠点区分資金収支計算書の予算欄には、下から4段目に「予備費」という欄が設けられています。法人によってはこの欄に、収支予算を編成して余った額、つまり収入予算と支出予算の差額が示されてい

ることがあり、その場合には結果的に予算欄の当期資金収支差額合計の欄は「ゼロ」になっています。しかし本来、予備費欄は“余った額を記載して収支差額をゼロにするための欄”ではありません。

1で述べたように、理事長は評議員会において選任された理事の互選によって選定され、理事会は理事長に対して、理事会に諮ることなく単独で決裁(専決)する権限を与えます。そのため理事長は、専決した内容を理事会に報告する義務があります。

社会福祉法人の定款例では理事長の専決事項について、下記のように例示されています。その中の1項目として予備費の支出が示され、一般に社会福祉法人では定款細則等においてこれを規定しています。つまり予算に記載された予備費は、もしもの時に理事長の専決により、さまざまな用途で使うことができる額として備えたものです。

逆に言えば、予備費として必要以上に過大な額を計上しておくことは、理事長に必要以上の専決権限を付与する結果となり、引いては理事長の専横を誘発することが懸念されるため、理事会はその額にも注意を払う必要があります。一般的には、予備費の額は収入予算総額の3%~5%程度が上限と解釈されており、またその結果、予算の収支差額が「ゼロ」にならなくとも問題はありません。

〈社会福祉法人定款例〉

(権限)

第24条 理事会は、次の職務を行う。ただし、日常の業務として理事会が定めるものについては理事長が専決し、これを理事会に報告する。

- (1) この法人の業務執行の決定
 - (2) 理事の職務の執行の監督
 - (3) 理事長及び業務執行理事の選定及び解職
- (備考)

(1) 「日常の業務として理事会が定めるもの」の例としては、次のような業務がある。なお、これらは例示であって、法人運営に重大な影響があるものを除き、これら以外の業務であっても理事会において定めることは差し支えないこと。

①~⑦ 省略

⑧ 予算上の予備費の支出

⑨~⑪ 省略

3の冒頭でご紹介したようなケースでは、予算編成の結果生じた差額が予備費として妥当な額と判断されれば、当該額を予備費に計上して当期資金収支差額を「ゼロ」にすることも、もちろん可能です。

4 予算編成の注意点

まず技術的な注意点を一つ述べます。2で述べた

ように、法人単位資金収支計算書(第一号第一様式)の予算欄に示される額は、すべての拠点区分の予算額を合算したものです。予算においても内部取引は相殺して表示する必要があります。例えばA園拠点区分から本部拠点区分へ10万円繰り入れるとします。A園拠点区分の資金収支計算書に拠点区分間繰入金支出が、本部拠点区分の資金収支計算書には拠点区分間繰入金収入が記載され、法人全体資金収支計算書ではこれらが相殺されて表示されません。

この点は予算欄についても同じことが言えます。A園拠点区分、本部拠点区分の、それぞれの資金収支計算書の予算欄には、拠点区分間繰入金支出・収入が表示されますが、法人単位資金収支計算書の予算欄ではこれを相殺して表示しません。そのため、法人全体資金収支計算書には拠点区分間繰入金支出・収入の勘定科目は用意されていません。これらの勘定科目の額は必ず相殺されて、表示されることは絶対にあり得ないからです。

福祉医療機構の「社会福祉法人の財務諸表等電子開示システム」に掲載された計算書類では、決算欄の内部取引消去は適切に行われているのに、予算欄の内部取引消去が行われていないものがあります。予算欄の内部取引消去の処理は仕訳で行うものではないので、その方法は会計ソフトにより異なりますが、決算時の「財務諸表等入力シート」への入力に当たっては、その点にも留意する必要があります。

最後に、予算編成にあたり、私がかつても重要と考えていることの一つに「前年度対比の排除」があります。予算というと、前年度の決算額や決算見込額を参考に、その額に近づけて編成しようとする傾向が見られます。しかし2で述べたように、予算は事業計画に基づいて編成されるもので、その年度の事業予測に即したものでなければ意味がありません。前年度に比して児童数が減少していれば収入予算は自動的に縮小し、支出予算はその範囲でしか編成できません。事業計画なしに予算編成はできないのであって、可能な限り事実即した額を積み上げていくことにより、より正確な収支予測が可能になり、将来に備えることもできるようになります。

極端な出生数減少時代に突入した今、健全かつ持続可能な施設として生き残っていくためには、適切な予算編成と執行管理がとても重要な視点の一つと言えそうです。