

昨年度の「いちから学ぶ保育施設の会計・経営」に引き続き今年度の本連載では、会計にまつわるさまざまな論点をご紹介します。しかし読者の皆さんにとって大切なことは知識を得ることではなく、質の高い保育サービスを提供し、施設を存続させることが唯一無二の目的でしょう。会計処理の知識を得ただけでは、学問の域を出ることはなく、目的達成のために知識をどう活用するかが重要です。

1 必要なのは実践に役立つ知識

一般に知られる財務分析の指標には安全性や収益性を測るものなどがあり、民間企業の経営に携わる人たちは、これを活用して経営判断を行います。このような指標を保育所等に準用した資料も、ある程度入手することが可能です。代表的な指標の一つに「労働分配率」があります。労働分配率は「付加価値に占める人件費の割合」と定義され、人件費を付加価値で除して算出します。そのため、一般に人件費が高くなれば労働分配率は高くなります。

例えば、経営の専門家から「あなたの施設の労働分配率は〇〇%です」と言われたとします。そこで「どうすればよいのですか?」と尋ねると、その専門家は「人件費が少し高いから下げましょう」と言います。しかし、保育所等では職員の配置基準は厳格に定められていますから、安易に人員を削減することはできません。また処遇改善制度は基準年度から賃金水準を下げることを認めていないので、個々の職員の賃金を削減することもできません。人件費を削減することは至難の業で、職員の入れ替わりがなければほぼ不可能と言えるのが、保育所等の特徴です。

このように世の中で一般に常識とされる財務分析の指標も、社会福祉法人や保育所等の事業の性質を適切に勘案して判断しなければ、何の役にも立たないただの知識に終わってしまいます。知識は活用して初めて、有益なものになると言えます。

2 社会福祉法人の持つ特性

① 固定資産は文字通り固定されている

企業が運転資金の確保に困ったら、多様な方法で調達できます。自社ビルを担保に借金したり、必要ならば売却して資金を得ることも検討できます。しかし社会福祉法人では、園舎の売却や担保提供には所轄庁の承認が必要で、認められることはほぼありませんし、売却すれば事業が継続できなくなります。つまり、建物などの固定資産を資金に変える方法は皆無と言っていいのです。ですから、固定資産を含めた純資産の増減を計算対象とする事業活動計算書（以下「P/L」）による財務分析の指標は、資金の管理にはそれほど貢献してくれません。

② P/Lに表現されない支出は重要な要素

固定資産取得支出や借入金償還などの支払資金残高の減少は純資産額を変動させず、費用として認識されないのでP/Lでは計算されません。しかし固定資産取得支出、借入金償還、ファイナンス・リース債務の返済などの支出は、無視できない重要な支払資金残高の減少であり、その額は資金収支計算書でなければ把握することができません。

③ 福祉制度は利益率向上を許容しない

平成28年の社会福祉法人制度改革による法改正により社会福祉法人には、毎年度社会福祉充実残額を算出し、発生した時はこれを事業に投下して費消することが求められることになりました。この制度への賛否はさておき、これは“社会福祉事業は利益を生んではならない”という考え方の現れです。

3 保育所・認定こども園の持つ特性

① 公定価格は期間損益を反映しない

例えば資金収支計算書の「人件費支出」とP/Lの「人件費」は同額を示しません。これは、P/Lが損益計算に基づく適正な期間費用を計算した結果である一方、資金収支計算書の人件費支出は実際の支出額を表し、P/Lには賞与引当金繰入等の資金収支計算書に影響しない額が計算されるためです。

一方、保育所等の収益・収入の大部分は、公定価

格による委託費や施設型給付費です。公定価格は国が、施設運営の年間必要額を算定する「積上げ方式」によって算定します。積上げられる額は会計的視点に基づく期間費用の額ではなく、実際に施設から支出される額ですから、賞与や処遇改善の費用は、4月～翌年3月を期間として人事院勧告に基づいて計算され、会計処理において賞与引当金として認識される額は、公定価格の算定要素にはなりません。

このように保育所等の収入の大部分を占める公定価格は、あくまで支出される額が積算され、期間損益計算のための調整額が加味されてはなりません。

② 公定価格はすべて支出することが大前提

保育所等のみならず多くの社会福祉事業では、必要額を公費が負担する、という考え方が価格設定の基本です。社会福祉事業は国民生活のために必要不可欠な社会的事業だという認識に基づく公費負担の反面、公費負担額は必要最小限であるべきという考え方から、経営主体に公費を原資とした資金を残留させることを是認していません。

また、公定価格に積算される額には人件費、事業費、管理費が含まれますが、借入金の償還財源などは含まれません。積上げた公定価格で不足することはあっても、余剰が生ずる価格にはなっていません。

4 保育所等に必要な資金の検証

保育所等の施設は今、存続の危機に瀕していると言って過言ではありません。その多くは、長期的な視点に基づく将来に関するものではなく、明日の運営資金に対する「資金繰り」に関するものです。民間でよく耳にする「黒字倒産」という言葉は、利益はあるのに現金がないという意味ですが、保育所等に例えるならば、立派な園舎はあるのに今月の給料を払うお金がないというに等しい状況と言えます。

このような状況に陥らないためには、短期的な資金の状況を把握しておく必要があります。

第一に、主要な要素に拠る収支状況を把握することが不可欠です。例えば、資金収支計算書における当期資金収支差額は年間の収入と支出の差額ですが、この額よりも大切なのは、保育所等の事業で得られた収入（収益ではなく）で人件費、事業費、事務費、借入金償還などの毎年決まった支出（費用ではなく）が賄われているか、という視点です。寄附金収入や雑収入などは毎年確実に当てにできる収入

ではなく、保育事業によって得られる収入だけが確実に見込まれる収入です。ですから、その収入で保育所等の運営に必要な不可欠な支出が十分に賄われていなければなりません。

この額がマイナスの場合は、支出の内容を見直さなくてはなりません。その時大切なことは、収入に含まれる人件費分、事業費分、管理費分と、実際の支出額を比較することです。処遇改善で施設経営が苦しくなったという声を時々耳にしますが、積算内容と支出の比較を行うと、必ずしもそうとは言えないケースも少なくありません。

第二に、将来のための資金が確保されているかどうかも重要です。この点については「いちから学ぶ保育施設の会計・経営」第5回をご参照ください。

最後に未収金の状況の把握も重要です。資金収支計算による支払資金残高は現金の残高ではなく未収金も含まれていますが、未収金は回収して初めて運営に使えるお金になるので、未収金のままでは運営に使用することができません。未収金の内容とその回収状況を把握しておくことは重要なことです。

運営資金を確保するためには、収入増や支出減、未収金の早期回収などが必要です。だからこそ今の保育所等が重視すべきなのは、人件費率を知ることではなく、人件費財源の確保です。長期的視点による財務分析ではなく、明日の運営のための資金の検証は急務です（「いちから学ぶ保育施設の会計・経営」第11回もご参照ください）。

- ① 事業収入として確実に予測できる収入と、事業運営に必ず必要となる支出を対比する
- ② 公定価格の積算内容と比較する
- ③ 当期末支払資金残高と積立資産の合計額（保有しているお金の額）が十分かどうかを把握する
- ④ 支払資金残高に含まれる未収金の回収状況を管理する

古来、教育を軽視する国には未来はないとよく言われてきたように、敗戦後に教育に注力した国は後に見事な発展を遂げた例が少なくありません。皆さんが献身されている事業は、まさにわが国の未来の根幹を築いていく事業でしょう。その健全な事業運営が安定的かつ永続的に保障されることが、これからの日本にとってもっとも重要なことの一つだと思います。1年間お読みいただき、ありがとうございました。わが国の未来にとって大切な事業の担い手であることの^{きょうじ}矜持と使命感とともに、今後とも活躍されることを祈念し、締めくくろうと思います。