

## 企業の粉飾決算の見分け方 学校法人に潜む問題

週刊 金融財政事情 2010年8月23日号(2896号)

デロイト トーマツ FAS 株式会社

### 私立大学 X 学校法人の事例

戦後設立された X 学校法人は輝かしい教育理念とは裏腹に、長年にわたって理事長のワンマン体制で運営されており、十数年前から理事長の資質とあわせて経営悪化が内外でささやかれていた。

X 学校法人は、当局が書面審査のみで補助金交付を決定するとされる耐震補強工事に係る「直接補助金」に目をつけた。当該事業に関する補助金申請の採択率は7割以上であった。適正な工事を偽装するため、複数社から見積書(見積原価)を提出させたが、うち1社は理事長の親族が経営している会社であり、なかには建設業法の許可を受けていない会社もあった。

見積書を提出していた正規の業者が不審に思い当局に通報したことから、偽装が表面化した。理事長は当該工事とは別に、遊興費等を捻出するため、恒常的に仕入業者等に実態のない業務や物品を発注し、キックバックを受けていた。当該取引は、税務当局から数億円の申告漏れを指摘されたことにより発覚した。X 学校法人は、数億円の補助金返還を命じられて経営危機に陥り、民事再生法適用を申請した。

【図表1】X学校法人における財務諸表(抜粋)

資金収支計算書(抜粋)

X学校法人	予算(単位:億円)	決算(単位:億円)	差異(単位:億円)
<収入の部>	4,725	4,736	△11
学生生徒等納付金収入	264	239	25
手数料収入	863	555	308
寄付金収入	1,463	1,651	△188
補助金収入	357	329	28
資産運用収入	7,310	2,041	5,269
資産売却収入	720	855	△135
事業収入	312	331	△19
雑収入	1,349	1,213	136
借入金等収入	1,271	1,311	△40
前受金収入	2,325	2,132	193
その他の収入	...	...	
...			
<支出の部>	6,628	6,524	104
人件費支出	5,372	5,122	250
教育研究経費支出	433	363	70
管理経費支出	43	34	9
借入金等利息支出	1,641	1,551	90
借入金等返済支出	667	469	198
施設関係支出	581	659	△78
設備関係支出	8,240	2,630	5,610
資産運用支出	1,218	1,842	△624
その他の支出	...	...	
...			

出典:デロイトトーマツFASが作成

【MEMO】学校法人が経営困難となる原因

日本私立学校振興・共済事業団 学校法人活性化・再生研究会「私立学校の経営革新と経営困難への対応— 最終報告 —」(平成19年8月1日)によると、「学校法人が経営困難となる原因を類型化することは困難であるが、大きく見ると、全ての学校法人に共通の客観的要因と、個別法人ごとの主体的要因に分かれる。」としている(図表1)。杜撰な経営、業績不振等の学校法人に対して、学生はもちろん、金融機関等の利害関係者の姿勢は一層厳しくなっている。教育再生が国家的課題となるなかで、業界の経営基盤の整備、法令遵守体制の徹底が急務となっている。

## 学校法人の財務諸表

学校法人会計基準第4条は学校法人が作成しなければならない計算書類として、資金収支計算書、消費収支計算書、貸借対照表を規定している(図表1)。資金収支計算書はキャッシュフロー計算書、消費収支計算書は損益計算書に該当する。

一般事業会社における営業活動によるキャッシュフローは教育研究活動のキャッシュフロー(学生生徒等納付金収入+手数料収入+寄付金収入(特別寄付金を除く)+補助金収入(その他国庫補助金収入を除く)+資産運用収入+事業収入+雑収入+前受金収入+前期末前受金-人件費-教育研究経費-管理経費-借入金等利息)であり、X学校法人では2,036億円の赤字となっている。

一般事業会社における営業収益は学生生徒等納付金+手数料+寄付金+補助金+事業収入であり、X学校法人では8,097億円となっている。営業費用は人件費+教育研究経費+管理経費であり、X学校法人では1兆2,961億円となっている。

一般に学校法人は学生数の減少等によって収入が伸び悩む一方、教育の質を維持するために教職員の人数や給与等の削減が困難な状況にある。その結果、赤字を隠そうとして粉飾決算を実行してしまうのである。日本私立学校振興・共済事業団の学校法人活性化・再生研究会「私立学校の経営革新と経営困難への対応—最終報告—」(07年8月1日)は、経営困難に陥る要因を図表2のように類型化している。

【図表2】X学校法人における財務諸表(抜粋)(続き)

消費収支計算書(抜粋)

X学校法人	予算(単位:億円)	決算(単位:億円)	差異(単位:億円)
<消費収入の部>			
●学生生徒等納付金	4,725	4,736	△11
●手数料	264	239	25
●寄付金	890	616	274
●補助金	1,463	1,651	△188
●資産運用収入	357	329	28
●資産売却差額	40	-	40
●事業収入	720	855	△135
●雑収入	312	331	△19
●...	...	...	
<消費支出の部>			
●人件費	6,677	6,496	181
●教育研究経費	6,325	6,077	248
●管理経費	446	388	58
●借入金等利息	43	34	9
●資産処分差額	-	431	△431
●徴収不能引当金繰入額 (又は徴収不能額)	4	7	△3
●...	...	...	

貸借対照表(抜粋)

X学校法人	本年度末(単位:億円)	前年度末(単位:億円)	増減(単位:億円)
<資産の部>	35,845	36,922	△1,077
(固定資産)	32,521	32,327	194
(流動資産)	3,324	4,595	△1,271
<負債の部>	9,373	10,296	△923
(固定負債)	6,291	6,572	△281
(流動負債)	3,082	3,724	△642
<基本金の部>	38,030	37,048	982
<消費収支差額の部>	△11,558	△10,422	1,136

出典:デロイトトーマツFASが作成

【図表3】

学校法人が経営困難となる原因

客観的要因	主体的要因
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 少子化や地域の過疎化</li> <li>● 規制緩和による競争の激化等</li> </ul>	<p>&lt;経営面&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 過剰な設備投資による金融資産の減少と過大な借入金への依存</li> <li>● 人件費・諸経費の硬直化による収支の逼迫</li> <li>● 不祥事や学内紛争によるマイナスイメージの発生等</li> </ul> <p>&lt;教学面&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 教学内容の魅力の低下や改組転換の失敗による学生数の減少等</li> </ul> <p>&lt;共通&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材不足と経営責任の欠如</li> </ul>

出典:日本私立学校振興・共済事業団 学校法人活性化・再生研究会「私立学校の経営革新と経営困難への対応— 最終報告 —」(平成19年8月1日)よりデロイトトーマツFASが作成

## ガバナンスチェックが兆候発見のポイント

取引先と共謀で実行され、上級管理者が関与した場合、財務諸表から異常値を検知することはむずかしい。学校法人の特性を理解し、そのガバナンス体制を分析することが重要になるであろう。また、理事長等と会議を繰り返し、粉飾決算の兆候を察知しておくことも重要である。

- 理事長はコンプライアンスの重要性を役員・教職員に伝え、自ら率先垂範しているか。職責の公共性、社会的責任を自覚して、適正な運営に努めているか。
- 理事、監事、評議員の選任は慎重かつ適正に行われているか。各会議の開催頻度は適切で、実質的な討議が行われ、内容が記録されているか。
- 必要な諸規程が整備され、諸決定が正規の意思決定機関で行われているか。適切な牽制、上司の監督は行き届いているか。
- 経営と職員の連携・コミュニケーションが十分に行われているか。
- 監事監査、内部監査が有効に機能し、改善報告が行われているか。監査の結果、不正を発見した場合には、所轄庁または評議員会に報告する体制になっているか。

(文中の意見にわたる部分は筆者の私見である)(文中の意見にわたる部分は筆者の私見である)

参考文献: 日本公認不正検査士協会(ACFE)「不正検査士マニュアル」

トーマツグループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファーム各社(有限責任監査法人トーマツおよび税理士法人トーマツ、ならびにそれぞれの関係会社)の総称です。トーマツグループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各社がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリーサービス等を提供しております。また、国内約40都市に約7,000名の専門家(公認会計士、税理士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はトーマツグループ Web サイト([www.tohmatsu.com](http://www.tohmatsu.com))をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザリーサービスをさまざまな業種の上場・非上場クライアントに提供しています。全世界150カ国を超えるメンバーファームのネットワークで、ワールドクラスの品質と地域に対する深い専門知識により、いかなる場所でもクライアントの発展を支援しています。デロイトの約170,000人におよぶ人材は“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte(デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数指します。デロイト トウシュ トーマツ リミテッドおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。その法的な構成についての詳細は [www.tohmatsu.com/deloitte](http://www.tohmatsu.com/deloitte) をご覧ください。