

私立大学の経営

——私立女子大学の財務分析から——

森 雄 繁

Management of Private Colleges

——Financial Analyses of Private Women's Colleges——

MORI Katsushige

Abstract : Is it true that private colleges stay unstable in financial condition? Especially will private women's colleges go bankrupt in the near future? I analyze settlements of 8 private women's colleges and examine A college in detail. Contrary to sensational newspaper stories and reports published by some official associations, I reach the conclusion that financial conditions of them are stable except a few colleges.

College authorities should pay attention to a balance sheet which shows assets of long-term accumulation.

I recommend college authorities to read it up and keep calm when they manage their own college.

はじめに

18歳人口の減少と大学進学率の伸び悩みのなかで私立大学の経営危機がささやかれている。筆者はこの論文作成のために多くの記事や文献を読んだ。どれも視点が異なるとはいえ、危機だ、危機をどうするかというものであり、危機ではないという主張は見あたらなかった。しかし危機についての多くの言説は個別の私立大学の経営を考えるのに役立つものだろうか、というのがこの論文の出発点である。

私立大学の経営が危機であるという言説は大きく三つに分かれる。第一の言説は新聞をはじめとする報道である。報道記事はセンセーショナルである。日本経済新聞の朝刊記事の見出しを抜粋してみよう。「私大定員割れ、最多の155校。今春入試で全体の29%。小規模校や地方大が苦戦」(2004. 8. 4)「大学全入時代、すでに私立大学の3割が定員割れ」(2004. 8. 5)。「再生ビジネスに勢い。東京で買える大学はないか。」(2005. 11. 12)「経営破綻になる前に。私大版早期是正措置を」(2006. 7. 7)「全国の私立大学で人件費比率が五割を越えた。四年制大学を持つ全国四百九

十五法人(医歯科系を除く)の収支差額が悪化」(2006. 11. 30)。学校法人の倒産、最多の7件。少子化。淘汰進む。」(2007. 2. 15)。「私大定員割れ依然4割。今年度も最多221校。(2007. 8. 1)このように報道は大学経営の年を追うごとの悪化を伝えている。こうした報道は私立大学関係者に私立大学の現状を知らして、経営への関心を深めさせる。一方で彼らに不安と焦燥も醸成している。

第二の言説は、文部科学省(以下文科省)や日本私立大学連盟の私立学校の経営、財務に関する報告である。これらの報告の分析は総合的、かつ網羅的であり、その分析は緻密なものである。私立大学経営に関する最新の財務数字や財務比率、たとえば帰属収支差額、人件費の額、大学の地域別、規模別の帰属収支差額比率、人件費率、さらには金額や比率の過去の推移を示している。これらの指標によって綿密に私立大学経営が悪化していることを示している。しかしその内容は私立大学をあまねく網羅し、どの大学にもあるいはどの様な状況にある大学にも指針となることを意図するあまり、取り上げる課題、指標が多すぎて具体的に自校が何から手をつけていけばいいかがかえって分かりにくい。

第三の言説は、当事者である大学に籍を置く研究者の論文や著作である。これらは「大学の意義」「大学の歴史」「大学の理念」「カリキュラム改革」といった内容である。たしかに大学大衆化のなかで大学の意義はゆらぎ、大学を今後どうしていくかを考えるためには大学の歴史や理念に立ち返って考えるべきである。これらは基本的に大学がどうあるべきかを示唆するものである。しかし現在の大学が直面している大学経営の危機とは直接的な関連が少ない。大学の財務は分かりにくく、どうしたらいいのか分かりにくい経営などという卑近なことを考えるより、もっと根本的な大学の意義や歴史、理念という問題の研究に関心を集中したいという気持ちの表れかもしれない。

このように大学経営について三つの言説はどれも大学の危機に関するものでありながら、ほとんどかみ合っていない。こうした三者三様の大学に関する言説では私立大学が当面進むべき道を指し示すことができない。本論文は大学に籍を置く者がその経験と知識を私立大学のお金の問題、さらに資産、財務、経営を考えることを目的としている。

私立大学というまでもなく営利組織ではない。毎年利益を計上して教員や職員に還元することもなければ、学生の納付金をその利益によって減額するというもしない。しかし社会に存在する組織である以上、その存続・発展のためには財務の安定は不可欠である。

大学当局はこうしたなかで時代の要請に対応すべくカリキュラムの見直し、学部・学科の改組、学部・学科の新設に躍起となっている。たしかに大学には社会に人材を供給する重要な役割があり、社会の変化に遅れないようにしていかなければならない。しかし自らの存続のために時代に迎合しようとあわてふためいているとも見えなくもない。

筆者は大学に所属するものとして、私立大学当局が大学経営に不安をいだいて、その存続に教育・研究と同等あるいはそれ以上に関心を寄せることに危惧をいだいている。大学の委員会の議題の多くが大学の存続や経営である状態を少なくしたい。大学本来の使命である教育・研究に今以上に専念できるためにこそ大学の財務を安定させたい。逆説的ではあるが、正しく財務分析をして自校の現状を理解して、対策を立て、現在のように大学の財務を考えなくてもすむようにしたい。

したがってこの論文の主題は不安と焦燥のなかにある私立大学に余裕を持たせ、一斉に同じ方向に進むの

ではなく、もっと落ち着いて建学の精神に則った方向に進むことにある。女子大は受験生の共学志向のなかで大学の生き残りをかけている。したがって、経営への危機意識は私立大学のなかでも特に私立女子大（以下女子大という）に顕著に見られるであろう。本論文は女子大の財務分析によりこの主題に迫りたい。

I 女子大の財務分析

私立女子大の財務分析をする前提として私立大学の決算の基準をみておこう。

1 私立大学の決算書

学校法人会計基準により私立大学の決算については下記のように定められている。

第四条 学校法人が作成しなければならない計算書類は、次に掲げるものとする。

一 資金収支計算書及びこれに附属する次に掲げる内訳表

イ 資金収支内訳表

ロ 人件費支出内訳表

二 消費収支計算書及びこれに附属する消費収支内訳表

三 貸借対照表及びこれに附属する次に掲げる明細表

イ 固定資産明細表

ロ 借入金明細表

ハ 基本金明細表

（資金収支計算の目的）

第六条 学校法人は、毎会計年度、当該会計年度の諸活動に対応するすべての収入及び支出の内容並びに当該会計年度における支払資金（現金及びいつでも引き出すことができる預貯金をいう。以下同じ。）の収入及び支出のてん末を明らかにするため、資金収支計算を行なうものとする。（〇〇は筆者）

（消費収支計算の目的）

第十五条 学校法人は、毎会計年度、当該会計年度の消費収入及び消費支出の内容及び均衡の状態を明らかにするため、消費収支計算を行なうものとする。

（消費収支計算の方法）

第十六条 消費収入は、当該会計年度の帰属収入（学校法人の負債とならない収入をいう。以下同じ。）を計算し、当該帰属収入の額から当該会計年度において第二十九条及び第三十条の規定により基本金に組み入れる額を控除して計算するものとする。

第二十九条 学校法人が、その諸活動の計画に基づき必要な資産を継続的に保持するために維持すべきものとして、その帰属収入のうちから組み入れた金額を基本金とする。

(基本金への組入れ)

第三十条 学校法人は、次に掲げる金額に相当する金額を、基本金に組み入れるものとする。

- 一 学校法人が設立当初に取得した固定資産（法附則第二条第一項に規定する学校法人以外の私立の学校の設置者にあつては、同条第三項の規定による特別の会計を設けた際に有していた固定資産）で教育の用に供されるものの価額又は新たな学校（専修学校及び各種学校を含む。以下この号及び次号において同じ。）の設置若しくは既設の学校の規模の拡大若しくは教育の充実向上のために取得した固定資産の価額（第1号基本金）
- 二 学校法人が新たな学校の設置又は既設の学校の規模の拡大若しくは教育の充実向上のために将来取得する固定資産の取得に充てる金銭その他の資産の額（第2号基本金）
- 三 基金として継続的に保持し、かつ、運用する金銭その他の資産の額（第3号基本金）
- 四 恒常的に保持すべき資金として別に文部科学大臣の定める額（第4号基本金）

2 学校法人会計基準の問題点

(1) 消費収支計算書の問題点

消費支出計算書において帰属収入からまず基本金を差し引いて消費収入とする。たとえば第1号基本金は校地、校舎、機器備品、図書などの有形固定資産を自己資金で取得したときに組入られる。これらに要する資金は当年度の帰属収入からのみ支払われるものではなく、主にこれまで蓄積してきた資金から支払われるものである。それにもかかわらず当該年度の帰属収入から第1号基本金が差し引かれる。この基準によれば、一方で帰属収入が予定以上に多ければ、この際に有形固定資産を取得して、第1号基本金として帰属収入から差し引くこともできる。第2号基本金は固定資産を将来取得する計画があるときに計画的に組み入れる。しかし第2号基本金の組入れは、事前の計画に従って帰属収入からまず差し引いて実施するだけでなく、帰属収入が予想より多ければ計画を新たに作って、その額を帰属収入から差し引いて第2号基本金として蓄え、その残りを消費収入とすることができる。このようにして、第2号基本金によって消費収入を減ら

して消費支出に対して消費収入を相対的に小さくして、消費収支差額を少なくすることができる。こうしたやり方を防ぐために「固定資産の取得又は基本金の設定に係わる基本金組入計画に従い行うものとする」という規程があるが、計画はいつでもつくることはできる。

この「学校法人会計基準」が制定された昭和46年（1971）当時の入学者増加時代には、相当な帰属収支差額が計上されたであろうから、経営に不慣れな大学関係者が大幅な帰属収入増に浮かれて資金をムダな経費に使うのを防いで、設備の充実を自己資金で行うようにする効果があったと考えられる。これによって消費収支計算書を操作することができる。操作といっても帰属収入が多い時代には財務上良い操作である。したがって、帰属収入が多い時代には特に問題は起こらない。

けれども入学者減少時代になって帰属収入が減ってくると、当年の帰属収入から、今年実施した多額の設備投資の金額を第1号基本金として組入したり、事前の計画通りではあっても第2号基本金を組入したりして消費収入を算出する。会計基準では第1号基本金と第2号基本金を当該年度の帰属収入の額に関係なく差し引くことになっている。こうして算出した消費収入より消費支出が多いときでも、帰属収入が消費支出より多ければ決して赤字ではないにもかかわらず、消費収支段階では赤字になったと感じさせる。

これを家計でいえば今年永年の夢であった家屋の改築をしたので（第1号基本金に相当）今年1年間の収入から改築資金全額を差し引き（第1号基本金の組入）、また将来新築を計画しているので新築資金（第2号基本金に相当）を天引預金（第2号基本金の組入）しておく。そうしたら今年の1年間の収入では支出がまかなえなくなった。（消費支出超過に相当）こういう場合に、家計は赤字だというだろうか。

この仕組みを理解していない大学当局が帰属収支が赤字になったと勘違いして学生にとって必要な教育研究経費を減額したり、人件費を必要以上に削減したりして教職員の不安を醸成するなら、消費収入という概念についての会計基準の見直しが必要となる。（したがって財務比率において消費収入を分子、分母とする比率は求めない）

(2) 資金収支計算書

資金収支計算書は学校法人会計基準第六条の規程の通り、第一の目的は当該会計年度の諸活動に対応する

すべての収入及び支出の内容を明らかにするためであり、並びに示された第二の目的、つまり当該会計年度における支払資金の収入及び支出のてん末を明らかにするため、資金収支計算を行なう。したがって学生納付金や補助金といった収入ばかりでなく、借入金や預り金のような後で返済しなければならないものも含めて収入として計上される。一方支出についても人件費や教育研究経費のように実際に現金で支払ったものばかりでなく、株式投資や特定目的のための預金を設定するのも支出として計上される。こうして資金収支計算書は当該年度のすべての資金の動きをみる。しかし一つの資金収支計算書に二つの目的があるために調整が必要となり、資金収支計算書には大きな金額の資金収支調整勘定がある。外部の第三者にとっては調整勘定に係る詳しい内訳がなければ資金収支計算書进行分析に使うことは難しい。

上記のように大学の消費収支計算書と資金収支計算書は分かりにくいものとなっている。国立大学は独立行政法人に変わる際に、上場企業と同じ方式の財務諸表作成に変更している。文科省は「国立大学法人は、国民の皆様に対し財務状況についての説明責任を果たし、自らの財務状況を客観的に把握する観点から上場企業と同様の財務諸表を義務付けられております」と述べている。(国立大学の平成17年事業年度財務諸表の概要について 平成18年9月1日)文科省の指摘のように企業会計に慣れた人たちにとって二つの計算書は客観的に把握しにくいばかりでなく、学生、保護者等にも分かりにくく、何よりも当事者たる大学当局自身が大学の財務状況を正確に判断するのに不都合である。

3 財務分析

平成13年4月情報公開法が施行され、文科省は資金収支計算書、資金収支内訳書、消費収支計算書、貸借対照表の公開を指導している。大学を設置している学校法人501法人のうち財務書類の公開を何らかの方法で行っている学校法人数は大学法人で493法人、インターネット上でホームページに公開している学校法人は148法人である。(文科省 平成16年度学校法人の財務の公開状況に関する調査結果について)

先述の学校法人会計基準を前提として、本論文では消費収支計算書と貸借対照表を日本私立学校振興・共済事業団の方式で分析してみる。分析対象は決算書をインターネット上に掲載している女子大のうちA大学の学生生徒納付金と同程度の大学を全国から選んでいる。上記大学のなかには学校法人として幼稚園、小学校、中学校、高等学校を併設しているものもあるが、表記上はすべて大学としている。

財務分析には大きく分けて自校を単独で分析する単独分析と他校と比較する比較分析がある。まず単独分析には実数分析と比率分析、実数分析には単年度分析と複数年年度について傾向をみる趨勢分析がある。さらに損益分岐点分析がある。比率分析では趨勢分析する。次に比較分析にはまず属性別分類(女子大、共学大学、そのなかでの規模)を行った上で、単年度について実数分析と比率分析を行う。特定の大学にとって指標となる大学が見つければベンチマーキングを行う。(参照 財務分析の方法 図1)

(1) 女子大の比較分析(日本私立学校振興・共済事業団の方式)

女子大の財務比率を日本私立学校振興・共済事業団

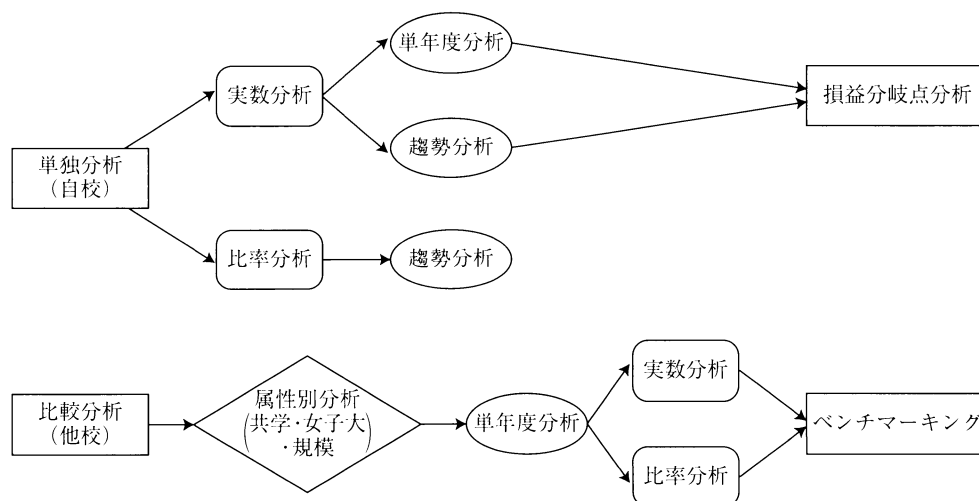


図1 財務分析の方法

表1 女子大の2005年度消費収支計算書の比較（単位百万円）

消費収入の部	A 大学	L 大学	M 大学	N 大学	O 大学	P 大学	Q 大学	R 大学
学生生徒等納付金	4,350	3,072	3,942	4,147	4,190	2,602	2,071	2,771
手数料	67	51	129	237	105	85	62	157
寄付金	57	11	114	181	112	21	57	36
補助金	493	772	676	557	572	263	243	335
資産運用収入	447	128	21	54	28	430	11	22
資産売却差額	0	74	0	6,070	1	0	0	0
事業収入	55	15	115	83	105	101	59	69
雑収入	112	95	138	168	285	54	99	65
帰属収入合計	5,581	4,218	5,135	11,497	5,398	3,556	2,602	3,455
基本金組入額	401	104	1,166	6,001	274	0	108	583
消費収入の部合計	5,180	4,114	3,969	5,496	5,124	3,556	2,494	2,872
消費支出の部	A 大学	L 大学	M 大学	N 大学	O 大学	P 大学	Q 大学	R 大学
人件費	2,871	2,537	2,781	4,315	3,381	1,641	1,441	1,920
教育研究経費	1,592	965	1,380	1,304	1,315	1,076	864	886
管理経費	513	327	265	534	322	332	676	200
資産処分差額	273	71	180	1,068	14	229	1,451	3
徴収不能引当金繰入額	6	0	5	4	2	0	0	0
徴収不能額	1	0	0	0	0	1	0	0
借入金利息		59	102	39	45		31	6
消費支出の部合計	5,256	3,959	4,713	7,264	5,079	3,279	4,463	3,015
（うち減価償却費）	(732)	(336)	資料なし	(346)	(314)	資料なし	資料なし	資料なし
当年度帰属収支差額（帰属収入－消費支出）	325	259	422	4,233	319	277	－1,861	440
当年度消費収支差額（消費収入－消費支出）	－76	155	－744	－1,768	45	277	－1,969	－143

の方式により分析した。（平成18年度版 今日私学財政）比率には同種で同じ傾向を示すものも含まれているので説明はできるだけ少ない比率について行う。あえて省略することによって先に述べた網羅的でかえって分かりにくい欠点を取り除く。（注；どの比率を選ぶかは著者の経験と勘によるもので理論では説明できない。）

表1は女子大の2005年度（平成18年3月時点）における消費収支計算書の実数である。A, L, M, N, O, P, Q, R大学の消費支出計算書・貸借対照表はインターネットのホームページで公表されたものであるが、実名は省略している。アルファベットが飛ぶのは本論文では共学大学の分析を掲載していないためである）

表1は消費収支計算書の比較である。表1によると

- ①Q大学を除いて帰属収入は消費支出を上回り、当年度帰属収入超過である。
- ②A, M, N, Q, R大学は消費収入に対して消費支出が上回り、消費支出超過である。（しかしこの支出超過は先の消費収支計算書の問題点で指摘したようにあまり意味のないものである。もちろん当年度消費収支が収入超過であるのが好ましいこと

はいうまでもない）

- ③したがって、一般に言われる大学の収入不足（帰属収入の段階）は一部の大学にしか該当しない。

表2は女子大の貸借対照表である。表2によると

- ①各大学ともに資産の部合計のなかで有形固定資産が大きな金額となっている。
- ②基本金と翌年度繰越消費収入超過額の合計である自己資本（正味資産）は自己資本と負債の部のなかで大きな金額となっている。
- ③自己資本（正味資産）で有形固定資産の全額をまかなっている。（除くM大学）
- ④貸借対照表の実数分析では大学の資産構成はほぼ健全ある。

表3は消費収支計算書と貸借対照表による財務比率比較である。表3によると

- ①人件費比率が各大学ともに高い。大学はサービス業の一種として人件費比率は高い。（平成17年度の大学法人の人件費率は51.3%。中小企業の経営指標 平成15年度調査によると売上高対人件費は卸売業平均で8.0%、小売業平均で13.9%。小売業のなかで高い業種は人手を要する業種で時計

表2 女子大の2005年度の貸借対照表（単位百万円）

資産の部	A 大学	L 大学	M 大学	N 大学	O 大学	P 大学	Q 大学	R 大学
固定資産	37,111	20,147	26,447	22,942	12,066	20,499	8,000	12,721
有形固定資産	20,477	17,519	24,794	10,861	7,481	12,804	5,411	6,521
土地	4,996	10,077	13,488	2,296	726	3,763	753	832
建物・構築物	11,968	5,807	8,527	5,736	4,497	5,523	2,414	2,620
機器備品・車両	900	312	586	332	535			
図書	2,613	1,323	2,192	2,497	1,723	3,518	2,244	3,069
その他の固定資産	16,634	2,630	1,653	12,081	4,585	7,695	2,589	6,200
特定資産	12,210	114	1,527	9,998	4,296		2,177	
有価証券	4,349	2,454	100	1,653			300	
その他	75	62	26	430	289		112	
流動資産	4,684	1,990	4,145	3,395	3,139	886	2,707	1,064
現金・預金	4,546	1,464	4,020	3,200	2,871	771	2,572	979
未収入金	119	131	91	170	234			
その他	19	395	34	25	34	116	134	85
資産の部合計	41,795	22,138	30,592	26,337	15,205	21,386	10,706	13,785

自己資本と負債の部

固定負債	1,614	1,876	5,077	3,735	2,216	697	1,456	719
長期借入金	0	1,415	3,291	1,000	1,321	0	417	88
退職給与引当金	1,614	461	1,763	2,455	866	697	1,039	631
徴収不能引当金	0	0	5			0		
長期未払金	0	0	18	280	29	0		
流動負債	933	1,057	1,694	1,200	1,134	751	820	970
短期借入金	0	215	349	111	102	0	94	30
未払金	0	137	239	65	105	0	544	
前受金	716	558	1,027	849	817	695		940
預り金	0	50	79	175	110	0		
その他	217	97	0	0	0	56	182	
負債の部の合計	2,547	2,934	6,769	4,935	3,350	1,448	2,276	1,689
第一号基本金	30,960	19,007	27,171	13,751	11,089	19,345	8,425	10,024
第二号基本金	2,700	0	210	6,000		0	700	1,280
第三号基本金	1,210	108	122	611	462	0	783	149
第四号基本金	500	233	287	389	372	157	153	234
基本金の部合計	35,370	19,348	27,790	20,751	11,923	19,502	10,061	11,687
翌年度繰越消費収入超過額	3,878	－143	－3969	651	－68	436	－1,631	410
自己資本の部合計（正味資産）	39,248	19,205	23,821	21,402	11,856	19,938	8,430	12,097
負債および自己資本の部合計	41,795	22,138	30,592	26,337	15,206	21,386	10,706	13,785

注 P 大学図書は機器・備品を含む。Q 大学図書は機器・備品を含む。退職給与引当金はその他固定資産を含む。
R 大学図書は機器・備品を含む退職給与引当金はその他固定資産を含む。前受金はその他流動資産を含む。

- ・眼鏡・光学機械小売業 32.0%，花・植木小売業 29.4%，衣服・身の回り品小売業 28.5% となっている）評価基準としては低い方がよい。P 大学は 46.1% で一番低くその点では良いといえるが、教職員一人当たりの所得が極端に低ければ労働意欲に悪影響を与えることもある。N 大学は他の大学に比して極端に高い。
- ②教育研究経費比率は帰属収入のなかで学生の教育

に当てる費用の比率であり、高い方がよい。しかし単に総額ではなく学生一人当たりの金額の大小を考えなければならない。

- ③管理経費比率は各大学によってばらつきがある。管理費は野放しにすると増えていくものであり、十分な管理が必要である。
- ④帰属収支差額比率は帰属収入から消費支出を差し引いた金額を帰属収入で割った数字であり、当年

表3 女子大の財務比率比較（2005年度）（単位％，倍）

消費収支計算書	算式（×100）	評価基準	A大学	L大学	M大学	N大学	O大学	P大学	Q大学	R大学
人件費比率	人件費÷帰属収入	低い方が良い	51.4	60.1	54.1	78.5	62.6	46.1	55.4	55.6
人件費依存比率	人件費÷学生生徒等納付金	低い方が良い	66.0	82.6	70.5	104.1	80.7	63.1	69.6	80.2
教育研究経費還元率*1	教育研究経費÷学生生徒納付金	どちらとも言え 高い方が良い	36.6	30.9	35.0	31.4	31.4	41.4	41.8	32.0
教育研究経費比率	教育研究経費÷帰属収入	高い方が良い	28.5	22.9	26.9	23.7	24.4	30.3	33.2	25.6
管理経費比率	管理経費÷帰属収入	低い方が良い	9.2	7.8	5.2	9.7	6.0	9.3	26.0	5.8
学生生徒等納付金比率*2	学生生徒納付金÷帰属収入	どちらとも言え 高い方が良い	77.9	72.8	76.8	75.4	77.6	73.2	79.6	80.2
寄付金比率	寄付金÷帰属収入	高い方が良い	1.0	0.3	2.2	3.3	2.1	0.6	2.2	1.0
補助金比率	補助金÷帰属収入	高い方が良い	8.8	18.3	13.2	10.1	10.6	7.4	9.3	9.7
帰属収支差額比率	(帰属収入－消費支出)÷帰属収入	高い方が良い	5.8	6.1	8.2	36.8	5.9	7.8	－71.5	12.8
基本金組入率	基本金組入額÷帰属収入	高い方が良い	7.2	2.5	22.7	－35.3	5.1	－11.0	－4.1	16.9
減価償却費比率*3	減価償却÷消費支出	どちらとも言え 高い方が良い	13.9	8.5	9.5	4.8	6.2	資料なし	資料なし	資料なし

*1 学生の教育に還元されているなら好ましいがムダがあれば良くない。

*2 学校の本来収入，しかし資産運用，寄付金，雑収入が少ないために比率が高まるのは良くない。

*3 消費支出ではあるが実質的には支出されず内部に蓄積されるので高い方が良い。しかし効率の良くない建物・設備のための減価償却なら良くない。

貸借対照表

固定資産構成比率	固定資産÷総資産	低い方が良い	88.8	91.0	86.5	87.1	79.4	95.9	74.7	92.3
有形固定資産構成比率	有形固定資産÷総資産	低い方が良い	49.0	79.1	81.0	41.2	49.2	59.9	50.5	47.3
その他固定資産構成比率	その他固定資産÷総資産	高い方が良い	39.8	11.9	5.4	45.8	30.2	36.0	24.2	45.0
流動資産構成比率	流動資産÷総資産	高い方が良い	11.2	9.0	13.5	12.9	20.6	4.1	25.3	7.7
固定負債構成比率	固定負債÷総資産	低い方が良い	3.9	8.5	16.6	14.2	14.6	3.3	13.6	5.2
流動負債構成比率	流動負債÷総資産	低い方が良い	2.2	4.8	5.5	4.6	7.5	3.5	7.7	7.0
自己資本構成比率	自己資本÷総資産	高い方が良い	93.9	86.8	77.9	81.3	78.0	93.2	78.8	87.8
固定比率	固定資産÷自己資本	低い方が良い	94.6	104.9	111.0	107.2	101.8	102.8	94.9	105.2
流動比率	流動資産÷流動負債	高い方が良い	502.0	188.3	244.7	282.9	276.8	118.0	330.1	109.7
運用資産余裕比率（倍）	*（運用資産－外部負債）÷消費支出	高い方が良い	4.0	0.7	0.4	1.9	1.2	2.6	0.8	資料なし
前受金保有率	現金預金÷前受金	高い方が良い	634.3	262.8	391.4	376.9	351.4	110.8	472.8	資料なし

*（運用資産－外部負債）とは（その他固定資産＋流動資産）－（負債の部合計－退職給与引当金－前受金）

度の収支の余裕を表す比率として重視される。Q大学は大幅なマイナスであるが，その他の大学はプラスとなっている。（N大学は当年度に6,070百万円の資産売却差額があったので特別に高くなっている）

⑤有形固定資産構成比率はほぼ資産総額の半分という大学が多いが，L大学とM大学はこの比率がきわめて高い。

⑥運用資産余裕比率は1年間の消費支出の何年分の運用資産をもっているかの指標である。経営に不慣れな大学当局にとって，現金化しやすい運用資産を豊富にもつことは経営の安全性のためにきわめて重要である。各大学によって大きな違いがあるのが分かる。

⑦消費収支計算書に関する比率は多くあり，どの比率を経営指標として注目するかは各大学の置かれた状況による。著者はどの大学でも人件費比率，教育研究経費比率，管理比率，帰属収支差額比率を他校と比較しながら自校の比率を見直すのがよいと考える。

⑧貸借対照表に関する比率も多い。どの比率に注目するかは各大学によって異なるが，資産に占める有形固定資産の比率が大きいので有形固定資産構成比率と，経営の安全性を高めるために運用資産余裕比率に注目すべきである。

(2) 女子大の比較分析（企業分析の方式）

次に企業の経営分析手法を取り入れた分析を行う。

表4 女子大の企業会会計に組み替えた2005年度消費収支計算書（単位百万円）

	A 大学	L 大学	M 大学	N 大学	O 大学	P 大学	Q 大学	R 大学
教育事業収入	4,417	3,123	4,071	4,384	4,295	2,687	2,133	2,928
学生生徒等納付金	4,350	3,072	3,942	4,147	4,190	2,602	2,071	2,771
手数料	67	51	129	237	105	85	62	157
教育事業費用	4,463	3,502	4,161	5,619	4,696	2,717	2,305	2,806
人件費	2,871	2,537	2,781	4,315	3,381	1,641	1,441	1,920
教育研究経費	1,592	965	1,380	1,304	1,315	1,076	864	886
教育事業総利益	-46	-379	-90	-1,235	-401	-30	-172	122
教育事業管理経費	513	327	265	534	322	332	676	200
教育事業差益	-559	-706	-355	-1,769	-723	-362	-848	-78
教育事業外収益	614	238	274	305	418	585	169	156
資産運用収入	447	128	21	54	28	430	11	22
事業収入	55	15	115	83	105	101	59	69
雑収入	112	95	138	168	285	54	99	65
教育事業外費用	7	59	108	44	47	1	31	6
借入金等利息	0	59	103	40	45	0	31	6
徴収不能引当金繰入額	6	0	5	4	2	0	0	0
徴収不能額	1	0	0	0	0	1	0	0
教育事業経常収支	48	-527	-189	-1,508	-352	222	-710	72
資産処分差益	0	74	0	6,070	1	0	0	0
資産処分損失	273	71	180	1,068	14	229	1,451	3
助成前利益	-225	-524	-369	3,494	-365	-7	-2,161	69
助成収入	549	783	790	738	684	284	300	371
寄付金	56	11	114	181	112	21	57	36
補助金	493	772	676	557	572	263	243	335
当期収支	325	259	422	4,233	319	277	-1,861	440
経常収支率（％）＊1	1.1	—	—	—	—	8.3	—	2.5
当期収支率（％）＊2	7.4	8.3	10.5	96.6	7.4	10.4	—	15.0

注＊1 教育事業／教育事業収入×100＊2 当期収支／教育事業収入×100

参考 中小企業の経営指標（平成15年度）より売上高経常利益率 卸売業2.0％，小売業4.4％，製造業4.7％

学校法人会計基準に基づく決算書を加工することによって消費収支計算書を分析してみよう。学校法人会計基準における消費収支計算書は収入と支出の項目について教育事業に関する収入・支出と教育事業外の収入・支出、資産処分に伴う差益・損失、寄付金や補助金といった助成収入を分類していない。そのために教育事業でどのような収支となり、教育事業以外の収支と資産処分に伴う差益・損失や助成収入が全体の当期収支にどのような影響を与えているかが分からない。そこで企業会計の方式を取り入れてスタンダード&プアーズ（S & P）が学校債の格付けに組み替えている方式を参考にしたのが表4 企業会計に組み替えた消費収支計算書である。

表4 をみると表1 では分からなかったことが見えてくる。

①教育事業差益ではすべての大学が支出超過となっ

ており、教育事業では赤字となる事が分かる。しかし赤字額は大学間でバラツキが大きい。

②教育事業差益に教育事業外収益と教育事業外費用を加減した教育事業経常収支では3校が黒字化するけれども残る5校は赤字である。

③教育事業経常収支に資産処分差益・損失を加減した助成前利益の段階ではN大学とR大学のみが黒字であるが、N大学は当期に資産処分差益が6,070百万円あり、これは今年限りの特別なことと考えるなら、R大学以外のすべての大学が赤字である。つまり教育事業経常収支で黒字だった大学も大きな資産処分損失があればこれをカバーすることはできないことを意味している。

④当期収支では各大学ともに寄付金と補助金を受けて黒字化している。（ただしQ大学は大幅な赤字である。）

- ⑤教育事業は利益が出にくい事業であり、寄付金や補助金が不可欠である。とはいえそれだけに上述の収支部門の段階ごとに収入と支出を管理することが必要である。

4 事例研究（A 大学の事例）

（1）単独分析

これまで図 1（p 58）の比較分析で単年度分析により 8 女子大の実数分析・比率分析で財務状況を概観した。次に図 1 の単独分析のなかの趨勢分析を A 大学の公表資料で行ってみよう。作成した表は「表 5 A 大学の消費収支計算書推移」, 「表 6 A 大学の貸借対照表の推移」, 「表 7 A 大学の財務比率の推移」, 表 5 を企業会計に近い形式に組み替えたのが「表 8 A 大学の企業会計に組み替えた消費収支計算書推移」である。「表 9 は A 大学の 2001 年から 2006 年までの 6 年間における資産、負債および自己資本の増加」を表したものである。A 大学を一人当たりで見たのが「表 10 A 大学の 1 人当たりから見た比率の推移」である。

表 5 ①2001 年度から 2006 年度まで学生生徒等納付金は減少傾向にある。

- ②この間帰属収入が同様に減少している。
③この間の基本金組入額は毎年変動している。
④この間人件費は減少傾向にある。
⑤この間帰属収支差額は収入超過であるが超過額は減少している。
⑥この間消費支出の減少額は帰属収入の減少額より小さい。

表 6 ①2001 年度から 2006 年度までに資産は 3,083 百万円増加した。

②この間有形固定資産は 1,405 百万円増加しており 2006 年度には 2005 年度比 2,179 百万円増加した。

③この間その他固定資産（A 大学の場合運用資産）は 3,337 百万円増加したが一方流動資産（現金・預金が大部分を占める）は 1,659 百万円減少した。

④この間基本金は 4,463 百万円増加し、自己資本（正味資産）は 3,183 百万円増加した。

表 7 ①2001 年度から 2005 年度まで人件費比率は 51 % の半ばで安定していたが 2006 年度は 54.8 % に増加した。

②2006 年度の A 大学は学部新設によりその他

表 5 A 大学の消費収支計算書推移（2001～2006 年）（単位百万円）

消費収入の部	2001 年度	2002 年度	2003 年度	2004 年度	2005 年度	2006 年度	2001-2006 増減
学生生徒等納付金	4,790	4,657	4,607	4,664	4,351	4,104	-686
手数料	93	81	70	65	67	91	-2
寄付金	64	36	43	58	57	45	-19
補助金	522	574	591	516	494	516	-6
資産運用収入	564	476	475	408	446	476	-88
資産売却差額	2		2	1	0	1	-1
事業収入	35	33	35	53	55	33	-2
雑収入	88	94	144	154	112	188	100
帰属収入合計	6,158	5,951	5,967	5,919	5,582	5,454	-704
基本金組入額	613	665	1,012	562	401	1,823	1,210
消費収入の部合計	5,545	5,286	4,955	5,358	5,181	3,631	-1,914

消費支出の部	2001 年度	2002 年度	2003 年度	2004 年度	2005 年度	2006 年度	2001-2006 増減
人件費	3,177	3,073	3,046	3,046	2,871	2,992	-185
教育研究経費	1,512	1,509	1,569	1,476	1,592	1,579	67
管理経費	485	453	434	488	513	502	17
資産処分差額	41	66	38	24	273	108	67
徴収不能引当金繰入額	0	0	6	0	8	4	4
徴収不能額	5	6	7	4	0	2	-3
消費支出の部合計	5,220	5,107	5,100	5,038	5,257	5,187	-33

当年度帰属収支差額（帰属収入－消費支出）	938	844	867	881	325	267	-671
当年度消費収支差額（消費収入－消費支出）	325	179	-145	319	-76	-1,556	-1,881

表6 A 大学の貸借対照表の推移（2001年～2006年）（単位百万円）

	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2001～2006増減
固定資産	34,761	35,525	36,532	37,141	37,111	39,503	4,742
有形固定資産	21,251	21,001	21,104	20,804	20,477	22,656	1,405
土地	4,929	4,929	4,995	4,996	4,996	4,996	67
建物・構築物	12,663	12,490	12,461	12,202	11,968	13,509	846
機器備品・車両	1,154	1,043	1,084	1,012	900	1,528	374
図書	2,505	2,539	2,564	2,593	2,613	2,623	118
その他の固定資産	13,510	14,524	15,428	16,338	16,634	16,847	3,337
特定資産	10,313	11,314	11,614	11,910	12,210	11,528	1,215
有価証券	3,149	3,149	3,748	4,349	4,349	5,250	2,101
その他	48	61	66	79	75	69	21
流動資産	4,508	4,507	4,137	4,362	4,684	2,849	-1,659
現金・預金	4,386	4,384	3,950	4,182	4,546	2,654	-1,732
未収入金	103	105	167	159	119	172	69
その他	19	18	20	21	19	23	4
資産の部合計	39,269	40,032	40,669	41,504	41,795	42,352	3,083

負債および自己資本の部

	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2001～2006増減
固定負債	1,669	1,653	1,650	1,636	1,614	1,578	-91
退職給与引当金	1,669	1,653	1,650	1,636	1,614	1,578	-91
流動負債	1,268	1,203	977	944	933	1,259	-9
前受金	1,079	985	827	731	716	933	-146
その他	189	218	150	213	217	326	137
負債の部の合計	2,937	2,856	2,627	2,581	2,547	2,837	-100
第一号基本金	29,520	29,885	30,597	30,859	30,960	33,483	3,963
第二号基本金	1,500	1,800	2,100	2,400	2,700	2,000	500
第三号基本金	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	0
第四号基本金	500	500	500	500	500	500	0
基本金の部合計	32,730	33,395	34,407	34,969	35,370	37,193	4,463
翌年度繰越消費収入超過額	3,602	3,781	3,635	3,954	3,878	2,322	-1,280
自己資本の部合計（正味資産）	36,332	37,176	38,042	38,923	39,248	39,515	3,183
負債および自己資本の部合計	39,269	40,032	40,669	41,504	41,795	42,352	3,083

の消費収支計算書に関する比率も従来に比べて悪化している。

③貸借対照表における比率も学部新設の影響が出ている。2006年度は有形固定資産構成比率が2005年度比増加し、固定比率も悪化した。

④運用資産余裕率は2006年度に減少したとはいえ3.4倍あり、運用可能資産は17,845百万円ある。上記の比率の悪化が新学部の校舎・設備に伴う一時的なものであれば問題はない。

⑤有形固定資産回転率は大学が装置産業（売上が主に装置により作り出される産業）であることから低い。しかしA大学は帰属収入に比して有形固定資産が過大であり、有形固定資産回転率が少なく、しかもさらに悪化している。

（注；有形固定資産回転率は有形固定資産の活用の良否を示す）

表8 ①2001年度から2006年度までに教育事業収入のうち学生生徒等納付金は688百万円減少している。

②この間人件費は減少しているものの、教育研究経費、教育事業管理経費はわずかであるが増加している。（教育研究経費の増加は減価償却の増加による）

③この間教育事業差益はどの年度も赤字であるが、赤字額が増加している。表5では最終の当年度帰属収支差額で収入超過となっており、全体としての収支はうまくいっているように見える。しかし教育事業の収支は大幅に悪化してい

表7 A 大学の財務比率の推移（2001年～2006年）（単位％，倍，万円）

消費収支計算書

	算式（×100）	2001 年度	2002 年度	2003 年度	2004 年度	2005 年度	2006 年度	規模3～ 5千人	医師系法 人を除く
人件費比率	人件費÷帰属収入	51.6	51.6	51.0	51.5	51.4	54.8	52.7	51.3
人件費依存比率	人件費÷学生生徒等納付金	66.3	66.0	66.1	65.3	66.0	72.9	82.9	70.7
教育研究経費比率	教育研究経費÷帰属収入	24.6	25.4	26.3	24.9	28.5	28.9	29.2	28.5
管理経費比率	管理経費÷帰属収入	7.9	7.6	7.3	8.2	9.2	9.2	9.5	8.5
学生生徒等納付金比率	学生生徒納付金÷帰属収入	77.8	78.3	77.2	78.8	77.9	75.2	63.6	72.6
寄付金比率	寄付金÷帰属収入	1.0	0.6	0.7	1.0	1.0	0.8	1.8	3.4
補助金比率	補助金÷帰属収入	8.5	9.7	9.9	8.7	8.8	9.5	13.2	12.5
帰属収支差額比率	(帰属収入－消費支出)÷帰属収	15.2	14.2	14.5	14.9	5.8	4.9	6.2	9.6
基本金組入率	基本金組入額÷帰属収入	9.9	11.2	17.0	9.5	7.2	33.4	14.9	15.9
減価償却費比率	減価償却÷消費支出	9.5	14.2	14.2	14.0	13.9	14.4	11.0	11.7
経常的経費補助率*	*補助金÷(人件費＋教育研究 経費)	11.1	12.5	12.8	11.4	11.1	11.3		

出所；規模3～5千，医師系法人を除くのデータは「今日の私学財政（平成18年度版）」より引用）

貸借対照表

固定資産構成比率	固定資産÷総資産	88.5	88.7	89.8	89.5	88.8	93.3	82.9	85.2
有形固定資産構成比率	有形固定資産÷総資産	54.1	52.5	51.9	50.1	49.0	53.5	61.3	60.4
その他固定資産構成比率	その他固定資産÷総資産	34.4	36.3	37.9	39.4	39.8	39.8	21.6	24.9
流動資産構成比率	流動資産÷総資産	11.5	11.3	10.2	10.5	11.2	6.7	17.1	14.8
固定負債構成比率	固定負債÷総資産	4.3	4.1	4.1	3.9	3.9	3.7	8.2	7.8
流動負債構成比率	流動負債÷総資産	3.2	3.0	2.4	2.3	2.2	3.0	5.7	5.8
自己資本構成比率	自己資本÷総資産	92.5	92.9	93.5	93.8	93.9	93.3	86.1	86.4
固定比率	固定資産÷自己資本	95.7	95.6	96.0	95.4	94.6	100.0	96.3	98.7
流動比率	流動資産÷流動負債	355.5	374.6	423.4	462.1	502.0	226.3	300.1	253
運用資産余裕比率（倍）	*（運用資産－外部負債）÷消費 支出	3.4	3.7	3.8	4.1	4.0	3.4	1.7	1.9
前受金保有率	現金預金÷前受金	406.5	445.1	477.6	571.9	634.3	302.9	384.3	315
運用可能資産（百万円）※		16,183	17,249	18,002	19,156	19,791	17,845		

*（運用資産－外部負債）とは（その他固定資産＋流動資産）－（負債の部合計－退職給与引当金－前受金）

※運用可能資産＝特定資産＋現金・預金＋有価証券＋未収入金－流動負債－第4号基本金

出所；規模3～5千，医師系法人を除くのデータは「今日の私学財政（平成18年度版）」より引用

有形固定資産回転率（回）	帰属収入÷期中平均有形固定資産	0.29	0.28	0.28	0.28	0.27	0.25		
--------------	-----------------	------	------	------	------	------	------	--	--

ることが分かる。

④この間教育事業外収益，教育事業外費用とも大きな変化はない。

⑤教育事業経常収支は2001年～2005年度まで黒字であったが，2006年度は赤字となった。教育事業差益の赤字を教育事業外収益で埋められなくなってきた。

⑥2005年度と2006年度に多額の資産処分損失がある。

⑦この間助成収入は微減している。

⑧この間当期収支は黒字であるが，2005年度，2006年度は大きく減少している。この間の減少額671百万円のうち教育事業差益の減少

587百万円が大半を占める。

⑨この間毎年多額の資金余剰を生んでいるが，2005年度，2006年度の余剰金発生額は少なくなってきた。

表9 ①2001年度から2006年度の間に資産，負債および自己資本は3,083百万円増加した。この間の調達は自己資本の増加3,183百万円，負債の減少100百万円であり，一方運用は有形固定資産を1,405百万円分増やし，その他有形固定資産を3,337百万円分増やしたが，流動資産が1,659百万円（うち現金・預金1,732百万円減）の減少となっている。

②消費収支計算書上の資金余剰総額と貸借対照

表8 A 大学の企業会計に組み替えた消費収支計算書推移（2001年～2006年）（単位百万円）

	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2001～2006年増減
教育事業収入	4,883	4,738	4,677	4,729	4,418	4,195	－688
学生生徒等納付金	4,790	4,657	4,607	4,664	4,351	4,104	－686
手数料	93	81	70	65	67	91	－2
教育事業費用	4,689	4,582	4,615	4,522	4,463	4,570	－119
人件費	3,177	3,073	3,046	3,046	2,871	2,991	－186
教育研究経費	1,512	1,509	1,569	1,476	1,592	1,579	67
教育事業総利益	194	156	62	207	－45	－375	－569
教育事業管理経費	485	452	434	488	513	502	17
教育事業差益	－291	－297	－373	－281	－558	－878	－587
教育事業外収益	687	603	654	615	614	698	11
資産運用収入	564	476	475	408	446	476	－88
事業収入	35	33	35	53	55	33	－2
雑収入	88	94	144	154	112	188	100
教育事業外費用	5	6	13	4	8	6	1
借入金等利息	0	0	0	0	0	0	0
徴収不能引当金繰入額	0	0	6	0	8	4	4
徴収不能額	5	6	7	4	0	2	－3
教育事業経常収支	391	300	268	330	48	－186	－577
資産処分差益	2	0	2	1	0	1	－1
資産処分損失	41	66	38	24	273	108	67
助成前利益	352	233	233	306	－225	－294	－646
助成収入	586	611	634	574	551	561	－25
寄付金	64	36	43	58	57	45	－19
補助金	522	575	591	516	494	516	－6
当期収支	938	844	867	881	325	267	－671
当期発生資金余剰額*	1,433	1,464	1,589	1,586	1,057	1,012	－421

* 当期発生資金余剰＝当期利益＋減価償却 2001年～2006年間の発生資金余剰額 8,141百万円

減価償却費	495	620	722	706	732	745	250
（うち教育研究経費中の減価償却費）	資料なし	資料なし	(659)	(649)	(672)	(686)	
（うち管理経費中の減価償却費）	資料なし	資料なし	(63)	(57)	(60)	(59)	

表9 A 大学の2001年から2006年度の6年間の資産、負債および自己資本の増加（単位百万円）

運 用		調 達	
有形固定資産	1,405	負債	－100
土地	67	退職給与引当金	－91
建物・構築物	846	前受金	－146
機器備品・車両	374	その他	137
図書	118		
その他固定資産	3,337	自己資本（正味資産）	3,183
特定資産	1,215	基本金	4,463
有価証券	2,101	繰越消費収入額	－1,280
その他	21		
流動資産	－1,659		
現金・預金	－1,732		
未収入金	69		
その他	4		
資産の増加合計	3,083	負債および自己資本の増加合計	3,083

表 10 A 大学の 1 人当たりから見た比率の推移

	2001 年度	2002 年度	2003 年度	2004 年度	2005 年度	2006 年度	2001～2006増減
学生数（人）	4,617	4,478	4,451	4,490	4,273	4,083	－534
専任教職員数（人）	220	218	212	208	205	213	－7
専任教職員 1 人当たり学生数（人）	21.0	20.5	21.0	21.6	20.9	19.2	－1.8
専任教職員 1 人当たり帰属収入（万円）	2,799	2,730	2,814	2,846	2,736	2,561	－238
学生 1 人当たり教育研究経費（万円）	32.8	33.7	35.3	32.9	37.3	38.6	5.8
学生 1 人当たり教育研究経費（除く減価償却費）（万円）	資料無し	資料無し	20.4	18.4	20.9	20.4	
学生 1 人当たり有形固定資産（万円）	460.3	469.0	474.1	463.3	479.2	554.9	94.6
学生 1 人当たり納付金（万円）	105.8	105.8	105.1	105.3	103.4	102.7	－3.1

学生数、専任教員数は中学校、高等学校、大学の総計である
 注納付金は学生生徒納付金＋手数料

表上の資産増加との差額は他の資金支出や建物、設備、備品の除去等と推測する。今回、消費収支計算書と貸借対照表のみの分析で資金収支計算書を分析していないので詳細は分からない。

表 10 ①2001 年度から 2006 年度の間に学生数は 534 人の減少、専任教職員は 7 人の減少。

②この間専任教職員 1 人当たりの帰属収入は 238 万円の減少である。

③学生 1 人当たりの有形固定資産は 94.6 万円増加。学部新設のため大きく増加した。

④この間学生 1 人当たりの教育研究経費は 5.8 万円増加しているが、教育研究経費中の減価償却費を除くと資料のない 2001 年度、2002 年度を除いて増加していない。

⑤この間大学在籍学生の大きな減少により中学校、高校の生徒の占める割合が上がり、学生 1 人当たりの納付金は 3.1 万円減少した。

(2) 損益分岐点分析

企業は損失も利益もでない収支ゼロの売上高を知るために損益分岐点分析を行う。損益分岐点売上高とは、文字通り損失と利益の分かれ目となる売上高のことである。その売上高以上になると利益が生じ、それ以下になると損失が生じる、つまり費用と売上高が等しくなる点である。損益分岐点を算出する方法には個別費用法がある。これは損益計算書上のすべての費用を費用勘定科目ごとに固定費（売上高のいかんに関わらず一定額を必要とする費用）と変動費（売上高化に比例して増減する費用）に仕分けして、損益分岐点売上高を算出する。すでに述べたように本論文はインターネットのホームページと入手できる場合はその大学

の発行する学園報という公表資料により作成している。ところが A 大学の公表資料には詳細な費用科目が記載されていないので個別費用法をとることができない。もう一つの方法として総費用法がある。総費用法で A 大学の損益分岐点売上高を求めてみよう。

そのためには学校法人会計基準による消費収支計算書（表 5）においてどの科目を売上高とし、どの科目を費用と考えるかを決めなければならない。これを考えるために表 5 を表 11 に書き換える。表 11 では学生生徒等納付金と手数料の合計を教育事業収入（A）として、これを大学における売上高とする。一方費用は人件費、教育研究経費を教育事業費用、管理経費を教育管理経費、借入金利息、徴収不能引当金繰入額、徴収不能額の合計を教育事業外費用とし、これらの合計を教育事業に伴う経常支出（B）とする。他方教育事業に伴う経常的収入（C）は、資産運用収入、事業収入、雑収入の合計を教育事業外収入また寄付金、補助金の合計を助成収入とする。そして教育事業に伴う経常支出（B）から教育事業に伴う経常収入（C）を引いた金額を実質費用（D）とする。

このようにすると実質費用（D）と教育事業収入（A）が等しくなる点（損益分岐点）を求めることが損益分岐点売上高となる。（注；損益分岐点は特別な損益である資産売却差益や資産処分差額を除いて算出する。）

総費用法による損益分岐点分析

これは 2 期間の売上高（学生生徒等納付金、手数料）の増減額と 2 期間の総費用の増減額から総費用のうちの固定費と変動費を求める方法である。

今売上高を x 、固定費を f 、総費用を y 、変動比率（売上高に対する変動費の割合）を v とすれば、次の

表11 A大学の損益分岐点分析 (単位百万円)

	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
教育事業収入 (A)	4,883	4,738	4,677	4,729	4,418	4,195
学生生徒等納付金	4,790	4,657	4,607	4,664	4,351	4,104
手数料	93	81	70	65	67	91
教育事業に伴う経常支出 (B)	5,179	5,040	5,062	5,014	4,984	5,078
教育事業費用	4,689	4,582	4,615	4,522	4,463	4,570
人件費	3,177	3,073	3,046	3,046	2,871	2,991
教育研究経費	1,512	1,509	1,569	1,476	1,592	1,579
教育事業管理経費	485	452	434	488	513	502
教育事業外費用	5	6	13	4	8	6
借入金等利息	0	0	0	0	0	0
徴収不能引当金繰入額	0	0	6	0	8	4
徴収不能額	5	6	7	4	0	2
教育事業に伴う経常的収入 (C)	1,273	1,214	1,288	1,189	1,165	1,259
教育事業外収益	687	603	654	615	614	698
資産運用収入	564	476	475	408	446	476
事業収入	35	33	35	53	55	33
雑収入	88	94	144	154	112	188
助成収入	586	611	634	574	551	561
寄付金	64	36	43	58	57	45
補助金	522	575	591	516	494	516
実質費用 (D)=(B)-(C)	3,906	3,826	3,774	3,825	3,819	3,819

式が成り立つ。

$$y = f + vx \quad \text{————— ①}$$

売上高がある期間に一定額 Δx だけ増加し、総費用も一定額 Δy だけ増加すれば、総費用は次のようになる。

$$y + \Delta y = f + v(x + \Delta x) \quad \text{————— ②}$$

$$\text{②} - \text{①} \quad \Delta y = v \times \Delta x \quad \therefore v = \Delta y \div \Delta x$$

以上の式を A 大学の 2004 年度と 2005 年度の適用すると (単位万円)

	2004年度	2005年度	
売上高 (学生生徒等納付金・手数料)	472,912	441,756	Δ 31,147
総費用	382,493	381,983	Δ 510
変動比率 $v = \Delta y \div \Delta x = 510 \div 31,147 = 0.016$			
変動費 $472,912 \times 0.016 = 7,567$		$441,765 \times 0.016 = 7,068$	
固定費 $382,493 - 7,567 = 374,926$		$381,983 - 7,068 = 374,915$	

損益分岐点 x は次の式で求められる。

$$x = f \div (1 - \text{変動比率})$$

したがって 2005 年度の損益分岐点は

$$374,915 \div 0.984 = 381,011$$

上記より A 大学の費用のうち変動比率はきわめて小さく上記の計算では 1.6% (0.016)、固定比率は 98.4% となる。これから A 大学の費用は毎年ほぼ変

わらないと考えてもよい。(費用が固定的である)

表 11 の実質費用 (D) をみると 2001 年度はその他の年度より大きくなっており、2003 年度はその他の年度より小さくなっているが、2002 年度、2004 年度、2005 年度、2006 年度は 3,819 百万円から 3,826 百万円の範囲であり、偶然かもしれないが 2005 年度と 2006 年度は同額である。A 大学に学部新設といったことがなければ A 大学の実質費用は 3,810~3,826 百万円の範囲内といってもいいであろう。

先に損益分岐点で説明したように (D) の費用と同じだけの売上高があれば損益はゼロとなる。つまりこれが損益分岐点売上高で、大学でいえば教育事業収入すなわち学生生徒等納付金と手数料の合計になる。

A 大学の損益分岐点の教育事業収入すなわち学生生徒等納付金と手数料の合計を 3,825 百万円とする。すると 3,825 百万円の学生生徒等納付金と手数料があれば収支はゼロになる。A 大学の学生一人当たりの 1 年間の学生生徒等納付金と手数料は 102.7 万円 (参照表 10) であるから

$$3,825 \text{ 百万円} \div 1.027 \text{ 百万円} = 3,724$$

3,724 人の在籍者が損益分岐点にとって必要な数となる。

経営の安全性のために教育事業収入 (売上高) を 300

百万円増やしたければ（たとえば基本金を 300 百万円組入れしたいため）、3,825 百万円+300 百万円が必要となる。そのために必要な在籍者は

$$(3,825 \text{ 百万円} + 300 \text{ 百万円}) \div 1.027 = 4,016$$

4,016 人が必要在校生となる。

このように説明すると資産売却益や資産処分損はどうするのか、特に資産処分損がカバーできないのではという疑問がでるかもしれない。しかしこれらは経常利益段階で考慮する科目ではない。しかし恒常的に資産処分損が出るなら、この金額を先の実質費用に上乘せればいい。A 大学で多額の資産処分損が出た 2005 年度の 273 百万円、2006 年度の 108 百万円は特別なことであり、これを損益分岐点分析における費用に組み入れない。

(3) A 大学と K、O 大学のベンチマーキング

ベンチマーキングは企業で行われる経営管理手法の一つである。自社と比較してより優れた具体的な企業の事例を分析することによって現在の自社の問題点を発見し、よりすぐれた経営状況にするための具体的な目標をみつめようとするものである。女子大について同程度の教育事業収入の L、M、N、O、P、Q、R 大学についての分析から O 大学をベンチマークの一つとする。（参照表 1）さらにこれまで教育事業収入が上記の大学の 2 倍以上あるため分析対象としていなかった K 大学をベンチマークの対象とする。つまり O 大学は A 大学と教育事業収入が同等であるが、資産の小さい大学として、K 大学は教育事業収入と資産ともに大きい大学として、A 大学がこれから規模を拡大

するかどうかを考えるためである。これまでの A 大学について財務分析によると、A 大学の財務状況は決して悪くない。いや良いといってもいいであろう。したがって K 大学と O 大学をベンチマークするのは、これらの大学から財務として学ぶところがないかを探るためである。したがって財務以外の経営課題、たとえば K 大学や O 大学の組織管理の良否は考慮していない。

表 12 は A 大学、K 大学、O 大学のプロフィールである。

- ①A 大学は K、O 大学に比して創立、大学開設ともに遅い。
- ②A 大学のみ宗教色がない。
- ③3 大学ともに付属の学校をもつ学校法人であるが、入学定員、在籍者、設置学科ともに K 大学の規模が大きい。
- ④A 大学の偏差値は K 大学、O 大学とは差がついている。（対応学科がある学科のみ掲載）

表 13 は A 大学と K 大学、O 大学の貸借対照表のベンチマークである。

- ①貸借対照表によると A 大学の資産の部合計は K 大学と O 大学の中位にある。
- ②A 大学の有形固定資産比率は O 大学とはほぼ同率だが、K 大学に比べると高い。
- ③A 大学の有形固定資産のうち建物・構築物の金額は K 大学より 2,461 百万円多い。O 大学の建物・構築物の少なさが目立つ。
- ④A 大学は長期借入金も短期借入金もない無借金経営である。（K 大学も同様）

表 12 A 大学・K 大学・O 大学のプロフィール（2006 年度）

	A 大学	K 大学	O 大学
所在地	兵庫県	京都府	兵庫県
創立年	1920	1899	1875
大学開設年	1964	1949	1948
カリキュラムの特徴	自分らしく学ぶ	自由にデザインする自分だけの学び	4つのコースを自在にアレンジしながら自分だけのテーマを見つける
大学入学定員*1	750	1,110	517
在籍者数（2006 年）(人)	大学 3,044, 大学院 66, 高校 469, 中学 504 計 4,083	大学 5,301, 大学院 106, 短大 864, 高校 1,192, 中学 730, 小学 474, 幼稚園 164, 計 8,831	大学 2,628, 高校約 450, 中学約 450, 計約 3,500
就職率%（2006 年 3 月）	92.1	96.1	98.1
専任教員数	100(2006・10)	288(2006 年度)	資料なし
職員数（人）	120(2006・10)	235(2006 年度)	
専任	(59)	(99)	資料なし
非常勤	(61)	(136)	

*1 全大学総覧 2007 年度版より

表13 A大学とK大学、O大学の決算書（2005年度）ベンチマーキング（単位百万円）

貸借対照表

資産の部	A大学	比率	K大学	比率	O大学	比率
固定資産	37,111	88.8	49,786	80.0	12,066	79.4
有形固定資産	20,477	49.0	25,594	41.1	7,481	49.2
土地	4,996	12.0	10,090	16.2	726	4.8
建物・構築物	11,968	28.6	9,507	15.3	4,497	29.6
機器備品・車両	900	2.2	958	1.5	2,258	14.9
図書	2,613	6.3	5,039	8.1		
その他の固定資産	16,634	39.8	24,192	38.9	4,585	30.2
特定資産	12,210	29.2	24,154	38.8	4,296	28.3
有価証券	4,349	10.4	0		0	
その他	75	0.1	38	0.0	289	1.9
流動資産	4,684	11.2	12,423	20.0	3,139	20.6
現金・預金	4,546	10.9	12,151	19.5	2,871	18.9
未収入金	119	0.3	272	0.4	234	1.5
その他	19	0.0	0		34	0.2
資産の部合計	41,795	100.0	62,209	100.0	15,205	100.0

自己資本と負債の部

固定負債	1,614	3.9	3,617	5.8	2,216	14.6
長期借入金	0		0		1,321	8.7
退職給与引当金	1,614	3.9	3,617	5.8	866	5.7
徴収不能引当金	0		0		0	
長期未払金	0		0		29	0.2
流動負債	933	2.2	2,421	3.9	1,134	7.5
短期借入金	0		0		102	0.7
未払金	0		65	0.0	105	0.7
前受金	716	1.7	1,795	2.9	817	5.4
預り金	0		561	0.9	110	0.7
その他	217	0.5	0		0	
負債の部の合計	2,547	6.1	6,038	9.7	3,350	22.0
第一号基本金	30,960	74.1	37,611	60.5	11,089	72.9
第二号基本金	2,700	6.5	6,184	9.9	0	
第三号基本金	1,210	2.9	2,701	4.3	462	3.0
第四号基本金	500	1.2	658	1.1	372	2.4
基本金の部合計	35,370	84.6	47,154	75.8	11,923	78.4
翌年度繰越消費収入超過額	3,878	9.3	9,017	14.5	-68	-0.4
自己資本の部合計（正味資産）	39,248	93.9	56,171	90.3	11,856	78.0
負債および自己資本の部合計	41,795	100.0	62,209	100.0	15,206	100.0

⑤A大学の自己資本（正味資産）は自己資本と負債の部の93.9%を占め、これまで蓄積を重ねて来たことが分かる。金額ではK大学に及ばないけれども遜色のないものである。O大学の自己資本（正味資産）は比率的にも金額的にも少ない。

⑥結論としてA大学は有形固定資産とりわけ建物・構築物が多すぎるという点はあるけれども、運用資産、自己資本等の金額から判断して

貸借対照表はK大学と遜色ない。

表14は企業会計に組み替えた消費収支計算書である。

①A大学の教育事業収入は、O大学に近く、K大学の半分もない。

②上述のA大学の資産の部合計また有形固定資産の規模に比べて教育事業収入が少なすぎる。逆に資産の部合計、有形固定資産が大きすぎる。

表 14 企業会計に組み替えた消費収支計算書（2005 年度）
（単位百万円）

	A 大学	K 大学	O 大学
教育事業収入	4,417	9,103	4,295
学生生徒等納付金	4,350	8,681	4,190
手数料	67	422	105
教育事業費用	4,463	8,069	4,696
人件費	2,871	5,910	3,381
教育研究経費	1,592	2,159	1,315
教育事業総利益	-46	1,034	-401
教育事業管理経費	513	820	322
管理経費	513	820	322
教育事業差益	-559	214	-723
教育事業外収益	614	347	418
資産運用収入	447	3	28
事業収入	55	53	105
雑収入	112	291	285
教育事業外費用	7	0	47
借入金等利息	0	0	45
徴収不能引当金繰入額	7	0	2
徴収不能額	0	0	0
教育事業経常事業収支	48	561	-352
資産処分差益	0	0	1
資産処分損失	273	2	14
助成前利益	-225	559	-365
助成収入	549	1,156	684
寄付金	56	140	112
補助金	493	1,016	572
当期収支	324	1,715	319
教育研究経費（内減価償却額）	672	資料なし	257
管理経費（内減価償却額）	60		57
実質教育研究経費	920		1,058

③A 大学は教育事業差益の段階で 559 百万円の赤字であるが（O 大学も赤字 723 百万円）、K 大学は黒字である。

④A 大学は経常事業収支で黒字になるが O 大学は赤字である。一方 K 大学は大幅な黒字である。

⑤A 大学は助成前利益で赤字（O 大学も同様）であるが、K 大学は黒字である。

⑥当期収支は A 大学、K 大学、O 大学ともに黒字である。

結論として A 大学は教育事業収支が黒字であるが、K 大学ほど消費収支計算書の内容は良くない。O 大学は A 大学に比し、資産処分損が少なく、寄付金、補助金が多い。

表 15 は財務比率のベンチマーキングである。

表 15 A・K・O 大学の財務比率（2005 年度）ベンチマーキング
（単位％，倍）

消費収支計算書	A 大学	K 大学	O 大学
人件費比率	51.4	55.7	62.6
人件費依存比率	66.0	68.1	80.7
教育研究経費還元率＊1	36.6	24.9	31.4
教育研究経費比率	28.5	20.4	24.4
管理経費比率	9.2	7.7	6.0
学生生徒等納付金比率＊2	77.9	81.8	77.6
寄付金比率	1.0	1.3	2.1
補助金比率	8.8	9.6	10.6
帰属収支差額比率	5.8	16.2	5.9
基本金組入率	7.2	8.8	5.1
減価償却費比率＊3	13.9	資料なし	6.2

注＊1, 2, 3 は表 3 を参照

貸借対照表	A 大学	K 大学	O 大学
固定資産構成比率	88.8	80.0	79.4
有形固定資産構成比率	49.0	41.1	49.2
その他固定資産構成比率	39.8	38.9	30.2
流動資産構成比率	11.2	20.0	20.6
固定負債構成比率	3.9	5.8	14.6
流動負債構成比率	2.2	3.9	7.5
自己資本構成比率	93.9	90.3	78.0
固定比率	94.6	88.6	101.8
流動比率	502.0	513.1	276.8
運用資産余裕比率（倍）＊	4.0	4.0	1.2
前受金保有率	634.3	676.9	351.4

＊表 7 を参照

①A 大学の人件費比率は K 大学、O 大学に比して低い。

②A 大学の教育研究経費比率は K 大学、O 大学に比して高いが、A 大学は教育研究経費のなかで減価償却費が大きく、これを差し引くと教育研究経費は A 大学 920 百万円、O 大学 1,058 百万円となる。（表 14 下欄参照）減価償却費を除いた教育研究経費比率は A 大学 16.5 %，O 大学 19.6 % となる。

③A 大学の管理経費比率は K 大学、O 大学に比べて高い。しかも A 大学では増加傾向にある。（表 7 を参照）

④A 大学の運用資産余裕比率は 4.0 倍あり（K 大学も 4.0 倍）、O 大学の 1.2 倍に比べて高い。

⑤結論として A 大学は有形固定資産とくに建物・構築物と機器備品への投資が大きくその結果として減価償却費が多い。

⑥減価償却費は費用であっても資金として流出するものではないが、費用として収支に係る

る。投資→減価償却の増加→費用の増加→収支悪化という循環をつくっている。

表 16 は資産効率のベンチマーキングである。資産効率を資産回転率, 有形固定資産回転率, 建物・構築物回転率でみたものである。

①A 大学の資産回転率が少なく, 資産効率が低い。A 大学は K 大学とはあまり違いはないけれども, O 大学に比べると低い。これまで述べてきたように O 大学は少ない資産をうまく活用している。

②有形固定資産回転率は A 大学が K 大学, O 大学に比してきわめて低い。

③建物・構築物回転率は A 大学 0.46 回, K 大学 1.09 回, O 大学 1.19 回であり A 大学は K 大学, O 大学に比して極端に低い。

(注; 回転率はその資産を 1 年間にいかに有効に使って売上 (大学の場合帰属収入) を挙げたかを示す指標)

消費収支計算書と貸借対照表は結びついているものであり, お互いに関連している。したがって片方だけが重要ということはない。しかし A 大学を K 大学, O 大学とベンチマークした結論として, K 大学と O 大学の貸借対照表は資産構成がよく, 消費収支計算書に注意を集中すればいいのと違って, A 大学は貸借対照表の資産構成とくに建物・構築物の大きさが消費収支計算書に大きな影響を与えている。今後はもっと貸借対照表をよく見てその資産状況とりわけ有形固定資産への投資を慎重に考えるべきである。

(4) 学生生徒納付金と土地, 建物・構築物に関係はあるか。

上記 A 大学の有形固定資産が帰属収入に比して過大だということを指摘した。ここでは学生生徒等納付金と土地, 建物・構築物との関係を考察する。18 歳人口が減少し, 大学進学率の伸び悩みなかで, 多くの大学は既存学部や学科の改組, 学部や学科の新設を行っている。この動きは学生生徒等納付金 (以下学納金) をこれまでのように維持するか, できれば増加させるために行われている。このためには土地の取得, 校舎の新築, 増設, 構築物, 設備への投資が必要となる。こうした大学の規模拡大にはメリット (規模の利益) はあるのだろうか。(本論文では規模拡大を土地, 建物・構築物の金額の大小, メリットを学納金の大小としている。)

自ら規模拡大を図らなくても倒産する大学が出た際には, その大学の在校生を近隣の大学に受け入れることが考えられている。受け入れた大学は倒産した大学の在校生の学納金とその大学の土地, 建物・構築物を取得する。これは大学倒産時代といわれる現代にあつては, 十分に起こりうることである。したがって, 大学に規模の利益があるかを考えておくことは決してムダではない。

これまで分析してきた女子大 (A, L, M, N, O, P, Q, R) に A 大学のベンチマークとして取り上げた K 大学を加えて学納金と土地, 建物・構築物の金額の関係をみたのが図 2 である。

学納金と土地の金額は全く関係がない。土地は取得

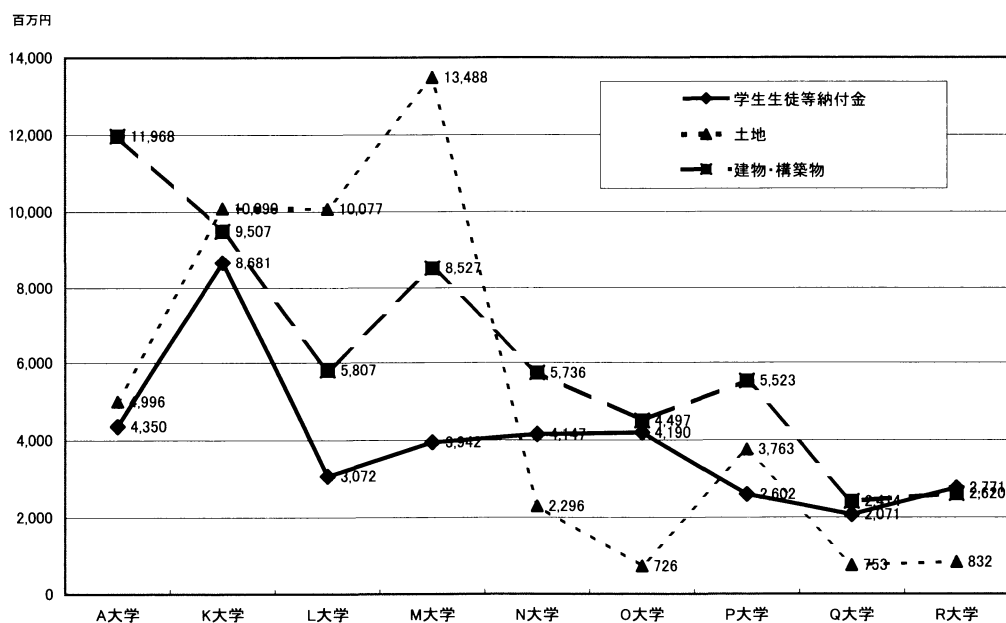


図 2 学生生徒等納付金と土地と建物・構築物の関係

した時期、所在地によってその金額は著しく異なるためである。学納金と建物・構築物の金額とは土地よりも関係がある。L 大学、N 大学である。しかし関係のない大学が多い。K 大学、O 大学、Q 大学、R 大学は建物・構築物に比して学納金が相対的に多い。他方 A 大学、M 大学、P 大学は学納金に比して建物・構築物の金額が大きい。なかでも A 大学、M 大学は建物・構築物の金額の大きさにより建物・構築物の資産効率の悪さが目立つ。とくに A 大学は建物・構築物の突出が目立つ。

II 財務分析結果と提言

女子大の財務分析結果を一言で結論をいえば 9 大学のなかには財務状態の良くない大学もあったが、倒産を懸念するような大学はなく、その他の大学の財務状態は過去の蓄積により健全であった。永年企業の財務状態を分析してきた著者は、大学に対する優遇を感嘆とともに実感した。それは当期に利益が出ても税金がかからず、その上に国や県から補助金の助成があることである。しかし一方で教育事業経常収支は A 大学、K 大学、P 大学、R 大学しか黒字ではなく、分析した 9 大学中 5 大学が赤字だった。（参照表 4、表 14）

大学という国家にとって最重要な組織に対して補助金が必要であることを再認識したが、それでも企業からみれば非常に厚遇されていることにはかわりはない。

18 才人口が減少し大学入学希望者の数も増えなくなっている。大学という市場が縮小しているとはいえ、企業にとっても日本人全体の人口そのものが減少しており、国内市場は縮小してきた。こうしたなかで企業は努力を続けて経営を維持している。大学は市場縮小しているとはいえ十分ではないけれどもまだまだ優遇されているので、大学が生き残ることは企業に比べれば容易である。こうした恵まれた状況にしながら大学の危機だと言われるのは大学に経営に関する経験と知識が乏しいからである。大学の関係者が経営力を身につければ、大学は十分に維持していけると確信するにいたった。ただ大学には経営経験と経営知識のない学者が多く、決定には時間がかかり、しかもその決定は妥協的なモノになりやすい。（この点に関しては次の論文で詳述する。）

この状態を打破するためにこれまでの財務分析を踏まえて以下の提言を行う。

1 学校法人会計を理解しよう

本論文で財務分析をする際に企業会計に慣れた著者がとまどった学校法人会計基準を理解するために必要だと考える重要な点を列挙する。

- ・基本金は帰属収入で生じた実際の収入超過から判断して組み入れるのではなく、収入超過とは無関係に組み入れる。
- ・帰属収入から基本金を組み入れた残額である消費収入より消費支出が多ければ消費支出超過となるが、帰属収入が消費支出より多ければ赤字ではない。
- ・資金収支計算書の活用には資金収入調整勘定、資金支出調整勘定の内訳科目の明細が必要。これらが入手できれば資金収支計算書からキャッシュ・フロー表を作成することができる。
- ・減価償却は定額償却のみで行われるので償却資産の償却が遅い。
- ・建物・構築物は取得価額ではなく減価償却後の価額で表示される。
- ・図書は取得価額で表示され減価償却されない。図書を除去したときに除去損として消費支出となる。
- ・前受金はどの大学も年度末（3 月 31 日）に来年度分の入学金や授業料を受け入れているために多額となり、またそのために一時的に現金預金も多額となる。
- ・基本金合計と翌年度繰越消費超過額の合計が自己資本（正味資産）である。
- ・第 1 号基本金は有形固定資産が減価償却されても減額されない。

私立大学の決算基準である学校法人会計基準が改定されるか、国立大学のように企業会計方式に変更されるまで、現行の会計基準のポイントをよく理解した上で大学経営に決算を活用しよう。

2 個性を失うな

財務分析は単純に他大学と比較することではない。企業では業績の良い同業他社の比率と比べて、その比率に近づこうとするベンチマークという方法が行われている。しかし企業には良くも悪くも“個性”あるいは“特色”がある。もちろん悪い“個性”もあるけれども個性のなかに企業の特色が隠されている。大学にも“個性”はある。これが校風とか伝統といわれるものである。大学の個性こそが 744 校（平成 18 年度学校基本調査）もある大学のなかで生き残るための拠り

所である。

したがって財務分析の比率を読むときには個性を伸ばすことに配慮しなければならない。人によってこの財務比率の読み方はいろいろある。筆者は財務比率を以下のように読み解く。消費収支計算書の比率、貸借対照表の比率には唯一の適正な比率はない。帰属収入や資産は次の目的のために使われるものである。①学生への教育効果を上げるため。②大学教職員のモチベーションの維持・向上③大学のカリキュラム変革④建物・設備の更新・新設の 4 つである。

大学はサービス業だから、大学にとって最も重要なのは顧客である学生であり、学生に十分な教育を施すことである。次にサービス業は人によって営まれている。企業にとっては従業員であり、大学にとっては教職員である。教職員のモチベーションを上げなければ先の学生に十分な教育を行うことはできない。変化する時代にあって大学のカリキュラムを絶えず変えていかなければ存続が危うくなる。カリキュラム変革のためには資金も資産も必要である。最後に建物・設備は計画的に不断に更新・新設していかなければならない。これらの目的のためにどのように配分するかは、大学の現状、校風、伝統によるので、これが絶対とか平均値といった財務比率はない。

3 費用削減

費用削減は当年度収支の重要な課題である。この費用削減でも、大学の特有の個性（校風、伝統）、を失うような費用の削減には慎重でなければならない。教育研究経費なら学生への教育効果を上げるための支出が多いとか、人件費なら教職員の待遇が良いのでモチベーションが高いということもある。

また費用の削減には順序がある。この費用削減は削減を計画する部門からまず規範を示さなければ成功しない。大学は法人部門、学部部門、大学院部門、なかには付属の中学校、高校部門を持つ。まず収支計算書の各費用項目（人件費、教育研究経費、管理経費等）を各部門に仕分けして、その経費のなかから削減項目を決める。その際にまず法人部門から削減をする。

こうした法人部門の取組を見せることで、次には学部、大学院、付属中高の真剣な取組が期待できる。こうなれば削減しやすい費用の削減ではなく大学が利用できる資金を法人のどの部門へいかに「資金を配分するか」、という問題になる。費用削減にはネガティブな態度を示す教員も限られた資金をどのように配分すれば大学が発展するかというポジティブな態度に変え

ることができる。仮説をたてそれを検証するのは教員にとってもっとも得意なことである。ともすれば費用削減に無関心になりがちな教員の関心をひきつけることができる。

4 財務比率の目標設定

財務分析はいろいろな財務比率を算出して、それを自分の大学の過去の数字、他大学平均比率、同規模の大学の比率、属性が同じ大学の比率と比較する。しかしはっきりいってしまえば、終わってしまったことを評価しているという感を免れない。これを避けるためには、主要な比率は事前に目標値を定めておき、期間の途中でも支出金額を変更するようにしておくのが良い。G 大学は以下のような財務比率に目標（G 大学は財政ガイドポストと名付けている）を事前に設定している。

- ・消費支出比率（消費支出／帰属収入）警告数値 90.0 以上 中止数値 100.0 以上
- ・人件費依存率（人件費／学生生徒等納付金）警告数値 63.0 以上 中止数値 66.0 以上
- ・教育研究経費比率（教育研究経費／帰属収入）警告数値 30.0 以下 中止数値 25.0 以下（以下に注意 他の比率と異なり、ガイドポスト数値を上回るほうが良い値とされている）
- ・総負債比率（総負債「前受金を除く」／総資産）警告数値 20.0 以上 中止数値 25.0 以上
- ・借入金償還比率（借入金元利償還額／帰属収入）警告数値 10.0 以上 中止数値 20.0 以上
- ・消費収支超過比率（当年度消費支出超過額／基本金組入額）警告数値 60.0 以上 中止数値 80.0 以上

上記は G 大学の目標とする財務比率とその指標である。それぞれの大学には多くの財務比率のなかで特に注目すべき比率を選んで自分の大学の特色や過去の趨勢を考慮して指標を設定しておくのが良い。この数値を見る場合に特別なことがあった場合（たとえば校舎を増設した、新学部を創設したようなとき）には指標を超えることを予め想定しておかなければならない。

大学の場合、3 月に入学者数が決定すれば、年間の帰属収入はほぼ決まるので、消費収支計算書に関する財務比率の増減は支出額に関わってくる。つまり帰属収入が決まるので目標財務指標に合わせるための支出額は自ずと決まることになる。

5 目標比率を限定せよ

財務比率として消費収支計算書と貸借対照表に関する比率は多い。これら多くの比率を目標比率として利用するのはきわめて難しい。比率のなかには相反する動きをするものもあり、比率の選定には優先順位をきめるのがよい。どの比率が現在特に重要なのかを選定して、できるだけ少ない比率で財務の改善をめざす。経営という複雑な事象を複雑なままでは考えると、成果がよく分からない。成果がよく分からないから結局成り行きにまかせることになってしまう。たとえば A 大学であれば、2006 年度に大きく変化した人件費率依存比率、有形固定資産構成比率、運用資産余裕比率を優先すべきであろう。

6 経営は消費収支計算書よりも貸借対照表に問え

大学当局は大学の資金を考える際に、消費収支計算書が示す単年度収支からこれまでの蓄積を表す貸借対照表へ視点を変えなければならない。企業がどうしても短期の収益を考えざるをえないのとは違い、大学は長期的な持続と発展を考えればよい。企業には利害関係者が多い。そのなかでも株主は配当に直接関係する短期の利益を重視する。大学にも利害関係者として学生、父兄、同窓生がいる。しかし、彼らが大学に短期の利益を求めることはない。彼らは大学が長期的に、安定し、教育効果を上げ、大学の評価を高めるのを求める。したがって企業は単年度の収支（損益計算書）を重視し、大学は資産（貸借対照表）を重視することになる。これを別の言葉でいえばフロー重視とストック重視の違いということになる。大学に関する言説には誰にでも分かりやすい単年度収支について述べられ、その状態で大学の危機がまことしやかにいわれている。大学の経営はこれまでの経営成果の蓄積であり、資産の運用と調達を表す貸借対照表から判断すべきである。著者は大学当局に「もっと貸借対照表に問え、そうすれば数字が訴えてくる」といいたい。

7 倒産を恐れるな

学校法人の倒産について次のような記事がある。「2001 年から 2006 年までの累積の倒産件数は 18 件。（倒産理由は）校舎の新築などの設備投資で借入が膨らみ資金繰りが悪化したケースが 6 件、経営陣の内紛や自治体への補助金の虚偽申請 5 件、入学者数などの減少で売上高が縮小したこと 4 件だった。」（日本経済新聞 2007. 2. 15）大学が倒産するのは、借入金過多が多く、次が経営管理層の内紛と虚偽申請であり、三

番目に売上高縮小（帰属収入の減少）である。大学の倒産理由として大学当局が最も懸念している帰属収入の減少は理由の一つに過ぎない。しかも帰属収支差額がマイナスになっても、当期発生資金余剰がプラスであれば資金が行き詰まることはない（参照表 8, p 66）。少なくとも今回財務分析した女子大では多くの借入はないので、大学の経営陣に内紛や虚偽申請がなければ、倒産は起こりにくい。したがってセンセーショナルな報道があっても落ち着いて大学経営をしておればよいのである。ただ企業の倒産には上記新聞が倒産理由として挙げていないもう一つの理由がある。それは“うわさ”である。あの企業は危ない、倒産するのではないかと、といった“うわさ”が出回ると、それがいつの間にか確信になり、結局倒産してしまうことがある。これからの大学にもこうしたことは起こりうるであろう。大学はこの“うわさ”の怖さを知らず、無防備なのが気になる。

8 危機をあおる方針が自らを墓穴に

消費収支計算書を家計簿のように見て、期間の収支が赤字になることを極端に恐れるあまり、単年度赤字になりそうな場合、さらには赤字になった場合に大学当局が教職員に大学の危機と訴える。さらに、大学経営にとにかく無関心な大学教職員に危機感をもたせるために実態以上に危機をあおることが行われている。企業においてもこのままでは危ないという危機をあおることは行われる。しかしこれを多用すると、狼少年のように本当の危機には誰も危機だと思わないという弊害があり、危機をあおることは最小限にするようになっている。大学でも同様のことが起こりうる。いたずらに危機をいうのではなく、現状を良く把握して、対策を提言して、これへの協力を求めるのがよい。

危機をあおることにはもう一つ弊害がある。大学内での話は外部に筒抜けになって“うわさ”となる。この結果は先の「7 倒産を恐れるな」で述べた通りである。

III おわりに

2007 年問題とは 2007 年には 18 才人口の減少と進学率の伸び悩みによって、大学入学希望者数と大学の募集定員が同じになり、大学全入時代になるという見通しである。大学経営を考える際にはつねにこのことに言及される。しかしこの言説は特に意味のないことである。たしかに大学定員を上回る受験者数があれ

ば、自分の大学にとっても受験者は多そうである。一方全体の受験者数が減れば自分の大学への受験者も減りそうである。しかし大学入学希望者数は約60万人、そのうちマンモス大学である日本大学の入学定員は14,480人、早稲田大学でも入学定員8,840人（いずれも全国大学総覧2007年度版より）、入学希望者にたいしてそれぞれシェア2.4%、1.5%に過ぎない。小さな大学にいたっては500人～1000人の定員である。これらの大学はシェアという言葉を使うのをはばかれるような数である。つまりどの大学も市場のシェアは小さく寡占とはほど遠く、経済の言葉を使うと、完全競争に近い状態である。ものごとを全体でいうにすれば、60万人はきわめて大きな数である。大学の経営を考える際に、2007年問題は声高にいうほど本質的なことではない。

もちろん大学も社会情勢に無関心ではいられない。しかし大学はセンセーショナルに伝えられる大学関係情報にふりまわされているのではないか。これらの情報が経営に不慣れた大学当局をあわてさせている。そうして時流に追いつこうとして学部・学科の改組や新設に先を争っている。教育事業は営利事業ではないし本来利益の出る事業ではない。表4にみるように教育事業経常収支では赤字の大学が多い。利益率でみても中小企業の経営指標の小売業や製造業の比率と比べても低い。大学の設備投資に補助金が見つからない限り、大きな設備投資で収支を改善することは難しい。学部・学科の新設に伴う建物・構築物・機器備品の投資はよほど採算を考慮して取り組むべきである。設備投資は慎重にとっておきたい。

しかも、大学当局は最も肝心の現在の財務状況を把握していないのではないか。自らの財務状態を冷静に分析してそのなかから方針を見いだそう。改組や新設で学納金を維持・増加させて大学を立て直そうとする前に財務状態を見直せば、過去の蓄積がある。また現在のムダを見つけて、それを改善すれば財務状況は安定する。改組や新設にしても落ち着いた方針が立てられる。大学関係はもっと冷静に情報に対処しよう！自校の貸借対照表を読み直そう！そうしてもっと落ち着こう！これこそが本論文の結論である。

参考文献

- 天野郁夫 (1986), 『高等教育の日本的構造』玉川大学出版部
 市川昭午 (2001), 『未来形の大学』玉川大学出版部
 潮木守一 (2004), 『世界の大学危機 新しい大学像を求めて』中央公論新社
 潮木守一 (2006), 『大学再生への具体像』東信堂
 江原武一 (1994), 『現代アメリカの大学 ポスト大衆化をめざして』玉川大学出版部
 江原武一・杉本 均編著 (2005), 『大学の管理運営改革 日本の行方と諸外国の動向』東信堂
 荻谷剛彦 (1998), 『変わるニッポンの大学』玉川大学出版部
 川原淳次 (2004), 『大学経営戦略』東洋経済新報社
 喜多村和之 (2002), 『大学は生まれ変わるか 国際化する大学評価のなかで』中央公論新社
 国庫助成に関する全国私立大学教授会連合 (2004), 『私立大学の未来 改革と展望』大月書店
 斎藤力夫 (2006), 『学校法人会計のすべて』税務経理協会
 坂本辰朗 (1999), 『アメリカの女性大学；危機の構造』東信堂
 社団法人日本私立大学連盟『加盟大学財務状況の概要 平成17年度実績』
 杉山幸丸 (2004), 『崖っぷち弱小大学物語』中央公論新社
 関 正夫 (1995), 『21世紀の大学像』玉川大学出版部
 中井浩一 (2004), 『大学法人化』中央公論新社
 日本私立学校振興・共済事業団 (2006), 『今日の私学財政 大学・短大編 平成18年度版』学校経理研究会
 日本私立学校振興・共済事業団 (2007), 『私立学校の経営革新と経営困難への対応』学校法人活性化・再生研究会
 日本私立学校振興・共済事業団 (2006), 『平成18 (2006) 年度 私立大学・短期大学等入試志願動向』私学経営相談センター
 古沢由紀子 (2001), 『大学サバイバル』集英社
 丸山文祐 (2002), 『私立大学の経営と教育』東信堂
 読売新聞大阪本社編 (2002), 『潰れる大学、潰れない大学』中央公論新社
 Reed, W. S (2001), Financial Responsibilities of Governing Boards, Association of Governing Boards of University Business Officers (福原謙一訳『財務からみた大学経営入門』東洋経済新報社)