

「私立学校運営の手引き」

2023（令和5）年3月改訂版
日本私立学校振興・共済事業団



Promotion and Mutual
Aid Corporation for
Private Schools of Japan

はじめに

近年、18歳人口の減少や進学率の伸び悩み等の影響により、私立大学等を取り巻く経営環境は大変厳しい状況にあります。入学者の確保に苦慮している大学等や経常収支差額がマイナスの学校法人が増加傾向にあり、経営状況が悪化し経営困難に陥る学校法人も現れています。

私立大学等が国民の期待に応えて質の高い教育研究活動を継続するためには、経営基盤の安定が不可欠であり、各学校法人は早期に経営上の課題を把握し、その解決に取り組む必要があります。

2010（平成22）年6月に中央教育審議会大学分科会から公表された「中長期的な大学教育の在り方に関する第四次報告」においては、「私立大学の健全な発展」の項目で、学校法人において、経営状況の分析を適切に行った上で、重点的に展開すべき分野を選別し、経営上看過できない状況が発生する前に、自らの進むべき方向性を検討・判断できるよう備えることが重要であるとされています。

また、2022（令和4）年5月10日に教育未来創造会議から公表された「我が国の未来をけん引する大学等と社会の在り方について（第一次提言）」では、定員未充足大学への私学助成の厳格化や、経営改善の見込まれない大学について計画的に規模の縮小や撤退等がなされるよう経営指導を徹底する旨の記載があります。

自らの経営状態について、客観的かつ的確に把握・分析しなければ、将来に亘って安定的な経営を維持していくために有効な取組みを行うことはできないでしょう。経営改善・改革の機を失った場合には、その後においてより厳しい対応を迫られることになり、場合によってはいかなる方策によっても経営を維持できない手遅れの状態になりかねません。

この「私立学校運営の手引き」は、各学校法人においてそれぞれの経営状態を把握・分析し、早期に必要な取組みを検討・着手するためにまとめたものです。ここに示した分析方法やこれによる結果がすべてというわけではなく、さらに詳細な分析が必要になることも十分に考えられますが、経営状態の客観的な把握のための一つの指針として活用されることを期待します。

また、学校法人の運営に資するため、「学校法人の経営改善のためのハンドブック」をホームページにて公表しています（https://www.shigaku.go.jp/files/s_keieikaizenhandbook_kaitei1.pdf）ので、あわせてご活用ください。

＜本手引きの活用方法と留意点＞

- 日本私立学校振興・共済事業団（以下、「私学事業団」という）では、学校法人が自身で経営状態を大まかに把握するためのツールとして、「経営判断指標」を用意しました（「Ⅰ経営状態の分析 1. 経営判断指標等による経営状態のチェック」P4参照）。この指標の活用により、資金収支計算書では明確化されない教育研究活動のキャッシュフロー（以下、「教育研究活動のCF」という）の動向や、外部負債と運用資産の状況を通じて、経営悪化の兆候を発見・認識することが可能です。なお、文部科学大臣所轄学校法人では、2015（平成27）年度決算から新たに作成する活動区分資金収支計算書を活用することで、より緻密な教育研究活動のCFを把握することが可能となっています。
- また、各学校法人においては、財務比率等の分析により、それぞれの学校法人特有の経営状態について深く掘り下げて分析し、現在の課題と今後の改善方を明確化していくことが必要となります。一般に企業における財務分析では、安全性（資産や負債に関する比率）、効率性（損益分岐点の分析）、収益性（収支に関する比率）のそれぞれの要素別に分析が行われますが、学校法人でも同様の視点に立って、現状分析（絶対評価）や時系列分析（趨勢評価）、他法人・学校との比較（相対評価）の観点も交えながら考察していくことは意義のあるものと考えられます。分析の結果、明らかになった個別課題の改善を図るために経営改善計画を策定し、適切な実施管理を行うことが効果的です（「Ⅰ経営状態の分析 2. 自己診断チェックリストによる財務比率、管理運営等のチェック」P21参照、「Ⅱ経営改善計画の策定と実施管理」P38参照）。
- なお、経営判断指標は各学校法人の経営状態を概括的に診断するものであり、これによる結果がすべてではありません。しかしながら、少なくともこの指標による分析の結果、イエローゾーン、レッドゾーンの区分となった場合には、さらに財務状況を精査するとともに、場合によっては早急に改善に向けて取り組むことが必要となります。その際、「学生生徒が増えたら改善するはず」など、主観的な仮定に基づく「たら」「れば」「はず」などの甘い考えは捨てなければなりません。
- 最後に、財務分析について、一般に経営資源とは、人材、施設・設備、資金、情報等とされていますが、このうち財務諸表で示されるのは数値情報である施設・設備と資金のみです。もとより、学校法人の経営のあり方は、人材や情報の要素により大きく左右されるものです。従って、学校法人においては、数値情報だけでなく、適切なガバナンスのもとで教職員が一体となって創意工夫しながら、最大限のパフォーマンスを発揮する環境づくりにも意を用いていただきたいと考えています。その際、経営改善に向けた全学的な教職協働の取組みとして、「経営判断指標」、「自己診断チェックリスト」、「経営改善計画立案・実施のための参考資料」等を有効にご活用いただければ幸いです。

目 次

I	経営状態の分析	4
1.	経営判断指標等による経営状態のチェック	4
2.	自己診断チェックリストによる財務比率、管理運営等のチェック	21
II	経営改善計画の策定と実施管理	38
III	相談窓口として、私学事業団の私学経営情報センターを活用する	44

I 経営状態の分析

1. 経営判断指標等による経営状態のチェック

学校法人には、自らの経営状態を定期的に把握し、必要な対応を講じることが求められます。2007（平成19）年8月に私学事業団の学校法人活性化・再生研究会¹において提案された定量的な経営判断指標（以下、「経営判断指標」という）は、教育研究活動のCFを基礎に置つつ、外部負債と運用資産の状況も加味して、学校法人の経営状態を7つに区分（「A1」～「B4」）するものでした。

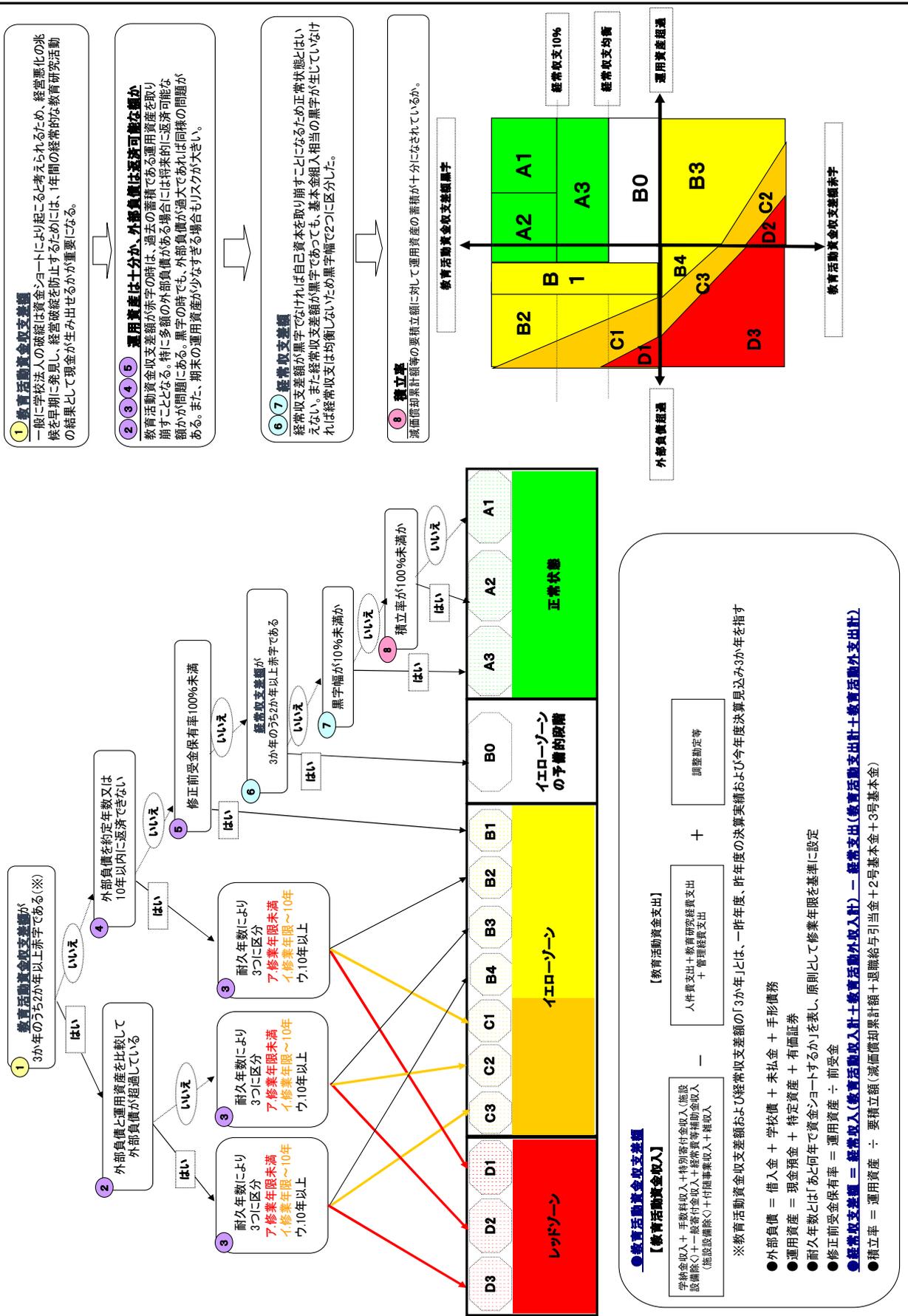
2012（平成24）年3月には、この経営判断指標の基本的な考え方を維持しながら、より学校法人の経営状態の現状を精緻に把握するために必要な改訂を行い、その後2013（平成25）年4月の学校法人会計基準改正に伴う経営判断指標についての解説の追加と内容の変更をしました。

この章では、経営判断指標を用いた、自法人の経営状態のチェック・分析について解説します。

¹ 学校法人が経営困難・破綻に至るまでの様々な状況の分析を行い、活性化及び再生に向けた具体的な方策を取りまとめる目的で2005（平成17）年に私学事業団に設置され、2007（平成19）年に最終報告として「私立学校の経営革新と経営困難への対応」を公表しました（https://www.shigaku.go.jp/s_center_saisei.pdf）。経営判断指標の詳細は、この最終報告に記載されています。

定量的な経営判断指標に基づく経営状態の区分(法人全体)

※2015(平成27)年度(新会計基準)から



(図1) フローチャート

(1) 経営判断指標で経営状態をチェック

図1のフローチャートに則って、以下のフロー①からフロー⑧までの設問に対して順番に回答すると、経営判断指標に基づく学校法人の経営状態が判明します。

〔設問内容〕

- フロー① 教育活動資金収支差額が3か年のうち2か年以上赤字か
- フロー② 外部負債と運用資産を比較して外部負債が超過しているか
- フロー③ 耐久年数による区分（将来10年間における毎年度の資金繰りで運用資産が費消するか）
- フロー④ 外部負債を約定年数又は10年以内に返済できない
- フロー⑤ 修正前受金保有率が100%未満か
- フロー⑥ 経常収支差額が3か年のうち2か年以上赤字か
- フロー⑦ 黒字幅（経常収支差額比率）が10%未満か
- フロー⑧ 積立率が100%未満か

(2) 経営判断指標による分析

○ 経営判断指標では、はじめに教育活動資金収支差額の分析により、学校法人の資金の流れに着目して資金ショートのおそれの有無を確認します。その上で、教育活動資金収支差額が仮に赤字の場合には運用資産での補填^{ほてん}年限を、黒字の場合には外部負債の返済年限をそれぞれ分析することとしています。これは、学校法人の破綻のきっかけは資金ショートであることから、指標ではキャッシュフローを重視しており、経営悪化の兆候をできるだけ早期に発見し、回復の可能性ある時点で警鐘を鳴らすことにより、経営破綻を予防することを目的としているからです（前記の学校法人活性化・再生研究会における考え方）。

※都道府県知事所轄学校法人における教育活動資金収支差額の算出

都道府県知事所轄学校法人では学校法人会計基準第37条により、活動区分資金収支計算書を作成しないことができるとされているため、多くの法人で、フロー①において、従前どおり資金収支計算書を使用して、教育活動資金収支差額（教育研究活動のCF）を算出すると思われます。資金収支計算書は、活動区分資金収支計算書のように各活動の区分を行っていないため、私学事業団では経営判断指標の区分を行うにあたり、図2（P12）のとおり科目ごとに活動を区別するための一定の定めを設けています。ただし、学校法人において、それぞれの活動における金額の区別ができる場合は、必ずしも図2による処理を行う必要はありません。特に、その他の収入、その他の支出、資金収入調整勘定、資金支出調整勘定の影響で、

フロー①の結果が変わる可能性があるため、区別ができる場合はその金額に基づいた計算を行ってください。

- 学校法人の財務状況をフローに従い分析した結果により、経営状態が良好であると考えられる方から順に「A1」から「D3」まで、14通りに区分できます。さらに、この14区分は経営状態に応じて①正常状態、②経営困難状態、③自力再生が極めて困難な状態の3つに分類することができます。

① 正常状態

教育活動資金収支差額が3か年のうち2か年以上黒字であり、かつ、外部負債があっても10年以上資金繰りに問題が生ずる可能性がなく、さらに経常収入から経常支出を控除した経常収支差額も3か年のうち2か年以上黒字である状態です（「A1」～「A3」（図1の右下にある座標図を参照 以下同））。

② 経営困難状態（イエローゾーン）

教育活動資金収支差額が3か年のうち2か年以上赤字か、過大な外部負債を抱え10年未満で資金繰りに問題が生じる状態、または手持ちの運用資産が極めて少ない（前受金相当額未満）状態といった、経営上看過できない兆候が見られるが、学校法人自ら経営改革努力を行うことにより経営改善が可能な状態をいいます（「B1」～「C3」）。

なお、教育活動資金収支差額が3か年のうち2か年以上黒字でも経常収支差額が3か年のうち2か年以上赤字の場合は、イエローゾーンの予備的段階とみなします（「B0」）。

③ 自力再生が極めて困難な状態（レッドゾーン）

過大な債務を抱えている、または大幅な教育活動資金収支差額の赤字により、手持ちの運用資産を修業年限未満で使い切る等の理由により、自力での再生が極めて困難となった状態です（「D1」～「D3」）。

（3）具体的な分析方法

（フロー①とフロー⑥の対象年度）

フロー①とフロー⑥については、過去2か年の決算額と当年度の決算見込額を使用して結果の判断を行います。例えば2020年度が最新の決算年度である場合、使用するのは「2019・2020年度の決算額」と「2021年度の決算見込額」となります。詳しくは図3（P13）を参照してください。

(決算見込額の算出方法)

当年度の決算見込額について、文部科学省と私学事業団では下記の方法により決算見込額を推計していますが、当年度の状況を把握している学校法人においては、それによらず、予算額（補正予算額）などの金額を使用することも可能です。

参考：文部科学省・私学事業団での推計方法

ア：最新の決算年度における学生生徒等納付金収入と経常費等補助金収入の合計を同年度の学生等数で除し、学生等一人当たりの納付金額・補助金額を算出します。

イ：アで算出した金額に当年度5月1日現在の学生等数を乗じて、当年度の納付金・補助金の総額を算出（推計）します。

ウ：イ（納付金・補助金）以外の収入及び全ての支出は、最新の決算年度と同額とみなします。

(資金繰り見込額の算出について)

フロー③・④で使用する将来10年間における資金繰り見込額については、学校法人の将来計画等に基づいた資金計画を使用して推計します。その見込みにより、将来10年間の年度末における運用資産・外部負債の見込額を算出します。

【フロー①】「教育活動資金収支差額が3か年のうち2か年以上赤字か」

- 一般に学校法人の破綻は資金ショートにより起こると考えられるため、経営悪化の兆候を早期に発見し、経営破綻を防止するためには、1年間の経常的な教育研究活動の結果としてどの程度プラスを生み出せているかが重要になります。
- 教育活動資金収支差額の収支状況を把握するために、過去2か年の決算額と当年度の決算見込額を使用します。なお、当年度の決算見込額は、各学校法人で把握している金額もしくは上記「決算見込額の算出方法」による算出（推計）額を使用します。
- 教育活動資金収支差額が3か年のうち2か年以上赤字の場合、回答は「はい」となりフロー②へ、「いいえ」の場合はフロー④へ進みます。

【フロー②】「外部負債と運用資産を比較して外部負債が超過しているか」

- 運用資産とは、換金性が高い資産を指し、具体的には、現金預金、有価証券、特定預金（資産）を意味します。なお、学校法人の基本財産である校地・校舎などの不動産（固定資産）は、学校を運営する基本的な財産であることから、売却する性格の資産ではなく、仮に売却したと

しても取得価額以上で売却できる保証はありません。そのため、経営判断指標での計算過程において、不動産については売却するのが困難な資産とし、運用資産に含めないこととしています。

- 外部負債とは、長期借入金、短期借入金、学校債（1年以内償還予定学校債を含む）、長期未払金、未払金（流動負債）及び手形債務の合計です。
- フロー②では、最新の決算年度における外部負債と運用資産を比較しますが、前提として、フロー①の教育活動資金収支差額が3か年のうち2か年以上赤字（回答が「はい」）の学校法人が対象となります。これは、その場合、教育活動での赤字により過去の蓄積である運用資産を取り崩す可能性が高いと判断されるからです。

外部負債と運用資産を比較した結果、外部負債が運用資産を超過している場合には、フロー①において教育活動資金収支差額の赤字による運用資産の取り崩しの可能性が高いことに加え、ストック面でも外部負債を返済するために、運用資産を取り崩さざるを得ない状態であることから、極めて厳しい財務状況であると判定されます。

- フロー②では、回答が「はい」「いいえ」のどちらの場合でも、フロー③の耐久年数による区分へ進みます。回答が「はい」の場合はB4・C3・D3、「いいえ」の場合はB3・C2・D2のいずれかの区分に該当することになります。

【フロー③】「耐久年数による区分（将来10年間ににおける毎年度の資金繰りで運用資産が費消するか）」

（ア：修業年限未満、イ：修業年限以上10年未満、ウ：10年以上）」

- 「耐久年数」とは「学校法人があと何年で資金ショートするか」をあらわします。この年数は、教育活動資金収支差額の赤字による運用資産の取り崩しや、外部負債を約定どおり返済した場合の運用資産が枯渇（＝資金ショート）するまでの期間となります。
- 耐久年数の基準を「修業年限」としたのは、学校法人が改革のために新学部の設置や改組転換を実施しても、全学年が在籍するまでの間、新設部門は赤字になりやすくなるためです。
- アは、修業年限まで資金繰りが保てないことから、一番厳しいD区分（D1～D3）となります。また、イとウの境となる年数は「10年」としました。これは10年以上資金が保てるのであれば、中長期計画を立案・作成し、改革の準備・実施・経過をみる時間的な余裕があると判断したことによります（イであればC区分、ウであればB区分となります）。

【フロー④】「外部負債を約定年数又は10年以内に返済できない」

- フロー④以降は、フロー①で教育活動資金収支差額が3か年のうち2か年以上黒字（回答が

「いいえ」)の学校法人が対象となります。

- フロー④は、借入金が過大か否かを確認するものであり、下記のア・イの評価を行い、回答(「はい」「いいえ」)の判断をします。アで「枯渇する」となった場合、もしくはアで「枯渇しない」となってもイで「超過分の外部負債を教育活動のプラスで償還するのに10年超を要する」となった場合、フロー④の回答は「はい」となり、フロー③の耐久年数を確認する流れとなります。「いいえ」の場合はフロー⑤に進みます。

ア：将来の資金繰り見込みの中で、10年以内に運用資産が枯渇することがないかを確認します。10年以内に運用資産が枯渇(=資金ショート)する場合は「(資金繰りの中で)外部負債を約定年数で返済できないので、フロー③の耐久年数を確認する」という評価となります。

イ：フロー②(フロー①の回答が「いいえ」の場合でもフロー②の計算を行います)の計算で外部負債が運用資産を上回った場合に、その超過分について、フロー①の教育活動資金収支差額のプラスを原資とした償還年数を算出します。この償還年数が10年を超える場合は、「外部負債が運用資産を上回るが、運用資産より超過した分の外部負債を教育活動のプラスで10年以内に返済することができないことから、運用資産・教育活動収支の規模に比して借入金が過大な状態と判断できるので、フロー③の耐久年数を確認する」という評価となります。

【フロー⑤】「修正前受金保有率が100%未満か」

教育活動資金収支差額が黒字で、かつ外部負債が過大ではなかったとしても、手持ちの運用資産が極めて少ない場合は短期間の資金ショートの可能性があります。経営判断指標では、運用資産が次年度の学生生徒のための授業料等である前受金より少ない場合(回答が「はい」)、「次年度に使うべき運用資産を先食いしており、学校法人の資金繰りが厳しい」と判断し、イエローゾーンの「B1」区分としています。回答が「いいえ」の場合はフロー⑥に進みます。

【フロー⑥】「経常収支差額が3か年のうち2か年以上赤字か」

一般的に、教育活動資金収支差額が黒字であっても、経常収支差額が黒字でなければ、減価償却分の資金が留保されず、結局運用資産を取り崩すことにつながるため正常状態とは言い難いと考えることができます。経営判断指標では、経常収支差額が3か年のうち2か年以上赤字の場合(回答が「はい」)は、「B0」区分と判定し、イエローゾーンの予備的段階としています。回答が「いいえ」の場合はフロー⑦に進みます。

【フロー⑦】「黒字幅が10%未満か」

経常収支差額が黒字であっても基本金組入額相当の黒字が生じていなければ、収支は均衡しないと考え、最新決算での黒字幅（経常収支差額比率）が10%未満である場合は、回答が「はい」となり「A3」区分となります。回答が「いいえ」の場合はフロー⑧に進みます。

【フロー⑧】「積立率が100%未満か」

黒字幅が十分であっても、運用資産が本来学校法人が保有すべきとされる「要積立額（図書を除いた減価償却額累計額の合計額、退職給与引当金、第2号基本金、第3号基本金の合計）」より少ない場合（100%未満）、不足する運用資産の積立が必要になるという観点で回答は「はい」となり「A2」区分となります。積立率が100%以上の場合（回答は「いいえ」）の区分は「A1」となります。

(図2) 新会計基準に基づき作成された資金収支計算書からの「教育活動資金収支差額」の算出について (2016年度決算以降の都道府県知事所轄学校法人対応 ※1)

○収入の部

資金収支計算書の科目名	活動区分資金収支計算書の対象(※2)		
	教育活動による資金収支 (フロー①③の対象)	施設整備等活動による資金収支	その他の活動による資金収支
学生生徒等納付金収入	○		
手数料収入	○		
寄付金収入			
特別寄付金収入(教育活動にかかるもの)	○		
特別寄付金収入(施設整備等にかかるもの)		○	
一般寄付金収入	○		
補助金収入			
国庫補助金収入(経常的なもの)	○		
国庫補助金収入(施設整備等にかかるもの)		○	
地方公共団体補助金収入(経常的なもの)	○		
地方公共団体補助金収入(施設整備等にかかるもの)		○	
施設型給付費収入	○		
日本私立学校振興・共済事業団学術研究振興資金収入	○		
資産売却収入			
施設売却収入		○	
設備売却収入		○	
有価証券売却収入			○
その他の資産売却収入			○
付随事業・収益事業収入			
補助活動収入	○		
附属事業収入	○		
受託事業収入	○		
収益事業収入			○
その他の付随事業収入	○		
受取利息・配当金収入			○
雑収入			
過年度修正収入			○
その他の雑収入	○		
借入金等収入			○
前受金収入	○		
その他の収入			
引当特定資産取崩収入(施設整備等にかかるもの)		○	
引当特定資産取崩収入(その他の活動にかかるもの)			○
前期未収入金収入		○	
その他の収入			○
資金収入調整勘定			
期末未収入金		○	
前期未前受金	○		
その他の収入調整勘定			○

○支出の部

資金収支計算書の科目名	活動区分資金収支計算書の対象(※2)		
	教育活動による資金収支 (フロー①③の対象)	施設整備等活動による資金収支	その他の活動による資金収支
人件費支出	○		
教育研究経費支出	○		
管理経費支出			
過年度修正支出			○
デリバティブ解約損支出			○
その他の管理経費支出	○		
借入金等利息支出			○
借入金等返済支出			○
施設関係係支出		○	
設備関係係支出		○	
資産運用支出			
有価証券購入支出			○
引当特定資産繰入支出(施設整備等にかかるもの)		○	
引当特定資産繰入支出(その他の活動にかかるもの)			○
収益事業元入金支出			○
その他の資産運用支出			○
その他の支出			
手形債務支払支出		○	
前期未払金支払支出		○	
前払金支払支出		○	
その他の支払支出			○
資金支出調整勘定			
期末未払金		○	
前期未前払金		○	
その他の支出調整勘定			○

※1 2015年度決算以降の文部科学大臣所轄学校法人は、活動区分資金収支計算書を使用して教育活動資金収支差額を算出します。

※2 上表によらず、学校法人で合理的に教育活動・施設整備等活動・その他の活動の区分ができる場合は、その区分により教育活動資金収支差額を算出します。特に、「その他の収入」「資金収入調整勘定」「その他の支出」「資金支出調整勘定」は学校法人で区分した金額を使用してください。

(図3) 経営判断指標で経営状態をチェックする際に使用する計算書類

○文部科学大臣所轄学校法人（活動区分資金収支計算書を作成した都道府県知事所轄学校法人）

フロー	算出内容	使用する計算書類		
		2020年度区分		
		2019決算	2020決算	2021見込
フロー①	教育活動資金収支差額 (教育研究活動のCF)	活動区分資金収支計算書		
フロー②	運用資産・外部負債	貸借対照表		
フロー③	耐久年数 (運用資産・資金収支差額)	貸借対照表・ 活動区分資金収支計算書		
フロー④	外部負債の返済 (外部負債・借入金収入・返済)			
フロー⑤	修正前受金保有率	貸借対照表		
フロー⑥	経常収支差額 (帰属収支差額)	事業活動収支計算書		
フロー⑦	黒字幅 (経常(帰属)収支差額比率)	事業活動収支計算書		
フロー⑧	積立率	貸借対照表		

○都道府県知事所轄学校法人

フロー	算出内容	使用する計算書類		
		2020年度区分		
		2019決算	2020決算	2021見込
フロー①	教育活動資金収支差額 (教育研究活動のCF)	資金収支計算書		
フロー②	運用資産・外部負債	貸借対照表		
フロー③	耐久年数 (運用資産・資金収支差額)	貸借対照表・ 資金収支計算書		
フロー④	外部負債の返済 (外部負債・借入金収入・返済)			
フロー⑤	修正前受金保有率	貸借対照表		
フロー⑥	経常収支差額 (帰属収支差額)	事業活動収支計算書		
フロー⑦	黒字幅 (経常(帰属)収支差額比率)	事業活動収支計算書		
フロー⑧	積立率	貸借対照表		

使用するフロー	計算書類	計 算 式	所轄庁別	
			文部科学大臣所轄	都道府県知事所轄
①③	資金収支計算書	・教育活動資金収支差額＝収入の部－支出の部（※） ※図2の「教育活動による資金収支」で「○」が付された科目の収入と支出の差額	×	○
①③	活動区分資金収支計算書	・教育活動資金収支差額＝教育活動資金収入－教育活動資金支出＋調整勘定等 ・支払資金の増減額＝教育活動資金収支差額＋施設整備等活動資金収支差額＋その他の活動資金収支差額	○	※作成した場合 △
②③④⑤⑧	貸借対照表	・運用資産＝特定資産（各種引当特定資産）＋有価証券（その他の固定資産・流動資産）＋現金預金 ・外部負債＝長期借入金＋学校債＋長期未払金＋短期借入金＋1年以内償還予定学校債＋手形債務＋未払金 ・修正前受金保有率＝運用資産／前受金 ・積立率＝運用資産／要積立額（※） ※図書を除いた減価償却累計額の合計額＋退職給与引当金＋第2号基本金＋第3号基本金	○	○
⑥⑦	事業活動収支計算書	・経常収支差額＝経常収入（教育活動収入計＋教育活動外収入計）－経常支出（教育活動支出計＋教育活動外支出計） ・黒字幅＝経常収支差額／経常収入 ※経常収支差額比率と同義	○	○

参考事例

財務データをもとに、実際にフローの流れを追ってみましょう。

〔具体的事例1〕

次頁の図4-1を例としたフローの流れを確認します。事例1では、修業年限が4年の大学を有する学校法人が2020年度を最新の決算とした「2020年度区分」とします。

・ フロー①（教育活動資金収支差額が3か年のうち2か年以上赤字か）

「Ⅰ 教育活動資金収支差額」において、2019年度決算から2021年度決算見込まで全て黒字となったので、回答は「いいえ」となり、フロー④に進みます。

・ フロー④（外部負債を約定年数又は10年以内に返済できない）

10頁の解説のア・イの確認を行います。

アでは、「10年以内の資金ショートの有無」を「Ⅱ-4 運用資産の推移」で確認します。Ⅱ-4では（学校法人が作成した）将来の資金繰りが分かりますが、10年後の2030年度決算見込まで期末運用資産が一度もマイナスにならないことから、アに関する問題はありません。

イでは、運用資産と外部負債の関係を「Ⅱ-1 運用資産と外部負債の関係」で確認します。事例1では、運用資産が外部負債を上回っている状態であることから、イに関する問題もありません。

アとイの確認の結果、フロー④の回答は「いいえ」となり、フロー⑤に進みます。

・ フロー⑤（修正前受金保有率が100%未満か）

「Ⅱ-2 運用資産と前受金の関係」において、2020年度決算の修正前受金保有率（運用資産／前受金）が100%以上となっているので、回答は「いいえ」となり、フロー⑥に進みます。

・ フロー⑥（経常収支差額が3か年のうち2か年以上赤字か）

「Ⅲ 経常収支差額（帰属収支差額）」において、2019年度決算から2021年度決算見込まで全て黒字となっているので、回答は「いいえ」となり、フロー⑦に進みます。

・ フロー⑦（黒字幅が10%未満か）

「Ⅲ 経常収支差額（帰属収支差額）」において、2020年度決算の経常収支差額比率が8.3%となっているので、回答は「はい（=10%未満）」となり、ここでフローは終わります。

・ **結論**

図4-1の例では、フロー⑦で「はい」の回答となり、図4-2のフローチャートから、経営判断指標は「A3」区分となります。

(図4-1)

〇〇学園 修業年限：4年 (単位:千円・人)

		2019年度決算	2020年度決算	2021年度見込
I 教育活動資金収支差額(※)	教育活動資金収入(A)	500,000	600,000	700,000
	教育活動資金支出(B)	450,000	550,000	650,000
	調整勘定等(C)	5,000	5,000	5,000
	D = A - B + C	55,000	55,000	55,000
	D / A	11.0%	9.2%	7.9%
	判定	○	○	○

※当法人は「教育研究活動のキャッシュフロー」

II-1 運用資産と外部負債の関係		2020年度決算	II-2 運用資産と前受金の関係		2020年度決算	II-3 運用資産と要積立額の関係		2020年度決算
フロー②④	運用資産(E)	2,000,000	フロー⑤	運用資産(E)	2,000,000	フロー⑧	運用資産(E)	2,000,000
	外部負債(F)	0		前受金(H)	300,000		要積立額(I)	3,000,000
	G = E - F	2,000,000	E / H	666.7%	(うち減価償却累計額)		2,500,000	
	D > 0 且つ G < 0の時 G ÷ D(単位:年)				E / I	66.7%		

II-4 運用資産の推移		2020年度決算	2021年度見込	2022年度見込	2023年度見込	2024年度見込	2025年度見込	2026年度見込	2027年度見込	2028年度見込	2029年度見込	2030年度見込
フロー③④	期首運用資産(J)		2,000,000	2,055,000	2,090,000	2,120,000	2,145,000	2,165,000	2,180,000	2,190,000	2,195,000	2,195,000
	教育活動資金収支差額(K)	55,000	55,000	45,000	40,000	35,000	30,000	25,000	20,000	15,000	10,000	5,000
	施設整備等活動資金収支差額(L)	0	0	△ 10,000	△ 10,000	△ 10,000	△ 10,000	△ 10,000	△ 10,000	△ 10,000	△ 10,000	△ 10,000
	その他の活動資金収支差額(M)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	期末運用資産(J+K+L+M)	2,000,000	2,055,000	2,090,000	2,120,000	2,145,000	2,165,000	2,180,000	2,190,000	2,195,000	2,195,000	2,190,000
判定	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	

III 経常収支差額(帰属収支差額)		2019年度決算	2020年度決算	2021年度見込
フロー⑥⑦	経常(帰属)収入(N)	500,000	600,000	700,000
	経常(消費)支出(O)	450,000	550,000	650,000
	経常(帰属)収支差額 P = N - O	50,000	50,000	50,000
	P / N	10.0%	8.3%	7.1%
	判定	○	○	○

フロー①: 3か年のうち2か年以上赤字 → いいえ(2つ以上○)

フロー②④: 外部負債を約定年数又は10年以内に返済できない → いいえ (II-4で×がなく、II-1で運用資産 > 外部負債)

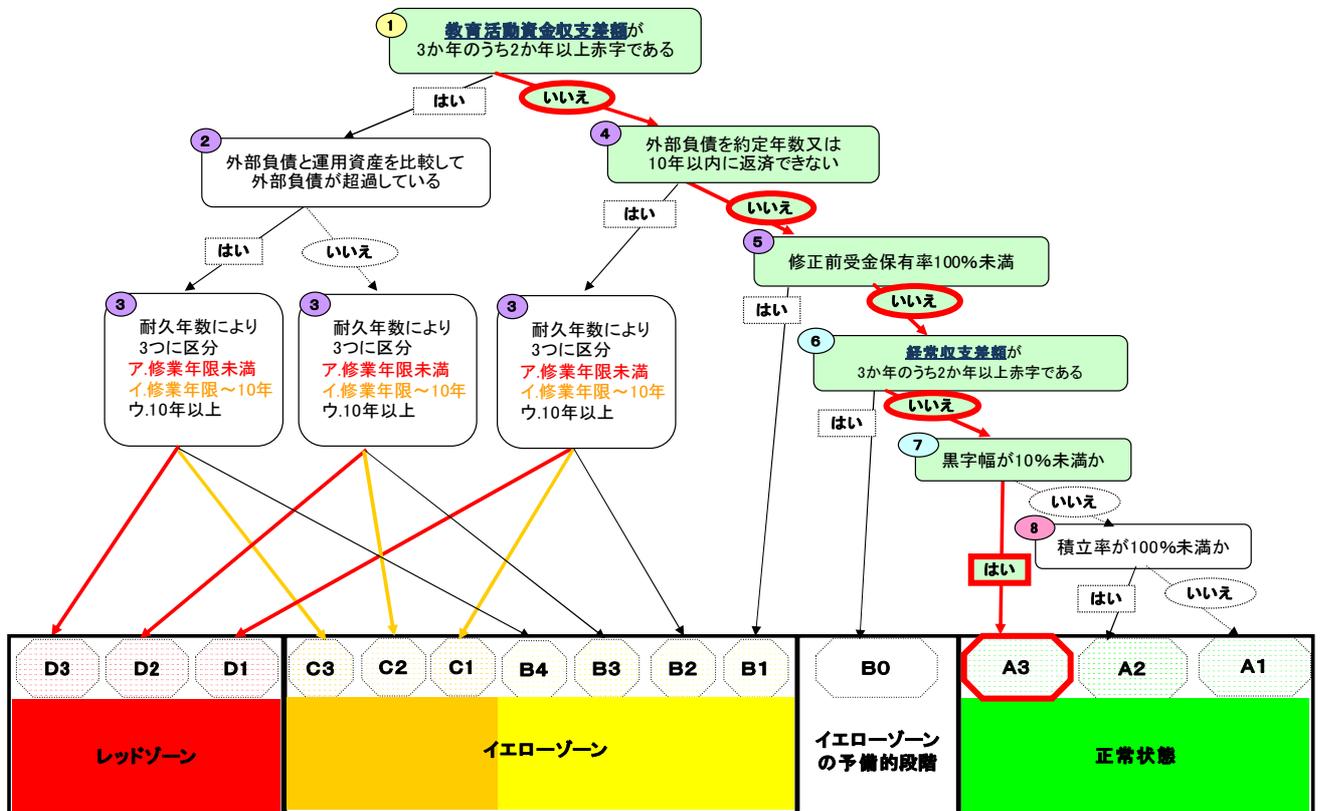
フロー③④: 運用資産の推移

フロー⑤: 修正前受金保有率100%未満 → いいえ (666.7% = 100%以上)

フロー⑥⑦: 経常収支差額が3か年のうち2か年以上赤字である → いいえ (2つ以上○)

フロー⑧: 黒字幅が10%未満か → はい (8.3% = 10%未満) → これによりA3区分

(図4-2)



〔具体的事例2〕

次頁の図5-1を例としたフローの流れを確認します。事例2では、修業年限が4年の大学を有する学校法人が2020年度を最新の決算とした「2020年度区分」とします。

・フロー①（教育活動資金収支差額が3か年のうち2か年以上赤字か）

「Ⅰ 教育活動資金収支差額」において、2020年度決算・2021年度決算見込が赤字となったので、回答は「はい」となり、フロー②に進みます。

・フロー②（外部負債と運用資産を比較して外部負債が超過しているか）

「Ⅱ-1 運用資産と外部負債の関係」において、2020年度決算の外部負債が運用資産を15億円上回っていたので、回答は「はい」となり、フロー③に進みます。

・フロー③（耐久年数による区分(将来10年間ににおける毎年度の資金繰りで運用資産が費消するか)）

「Ⅱ-4 運用資産の推移」において、学校法人の資金繰りを確認したところ、2026年度末の運用資産がマイナスとなりました。これは「学校法人が作成した将来の資金計画で計算すると、2026年度中（6年目）に運用資産がマイナス、つまり資金ショートを起こす」ということとなります。事例2では修業年限を4年としており、資金ショートを起こすのは6年目であることから、フロー③の回答は「修業年限～10年」となります。

・結論

図5-1の例では、フロー③で「修業年限～10年」の回答となり、図5-2のフローチャートから、経営判断指標は「C3」区分となります。

(図5-1)

〇〇学園 修業年限：4年 (単位：千円・人)

		2019年度決算	2020年度決算	2021年度見込
フロー①	I 教育活動資金収支差額(※)			
	教育活動資金収入(A)	500,000	520,000	600,000
	教育活動資金支出(B)	450,000	550,000	650,000
	調整勘定等(C)	5,000	5,000	5,000
	D = A - B + C	55,000	△ 25,000	△ 45,000
	D / A	11.0%	△ 4.8%	△ 7.5%
判定		○	×	×

※耐久法人は 教育研究活動のキャッシュフロー

フロー①：3か年のうち2か年以上赤字
→はい(2つ以上×)

フロー②：外部負債と運用資産を比較して
外部負債が超過している
→はい(15億円の負債超過)

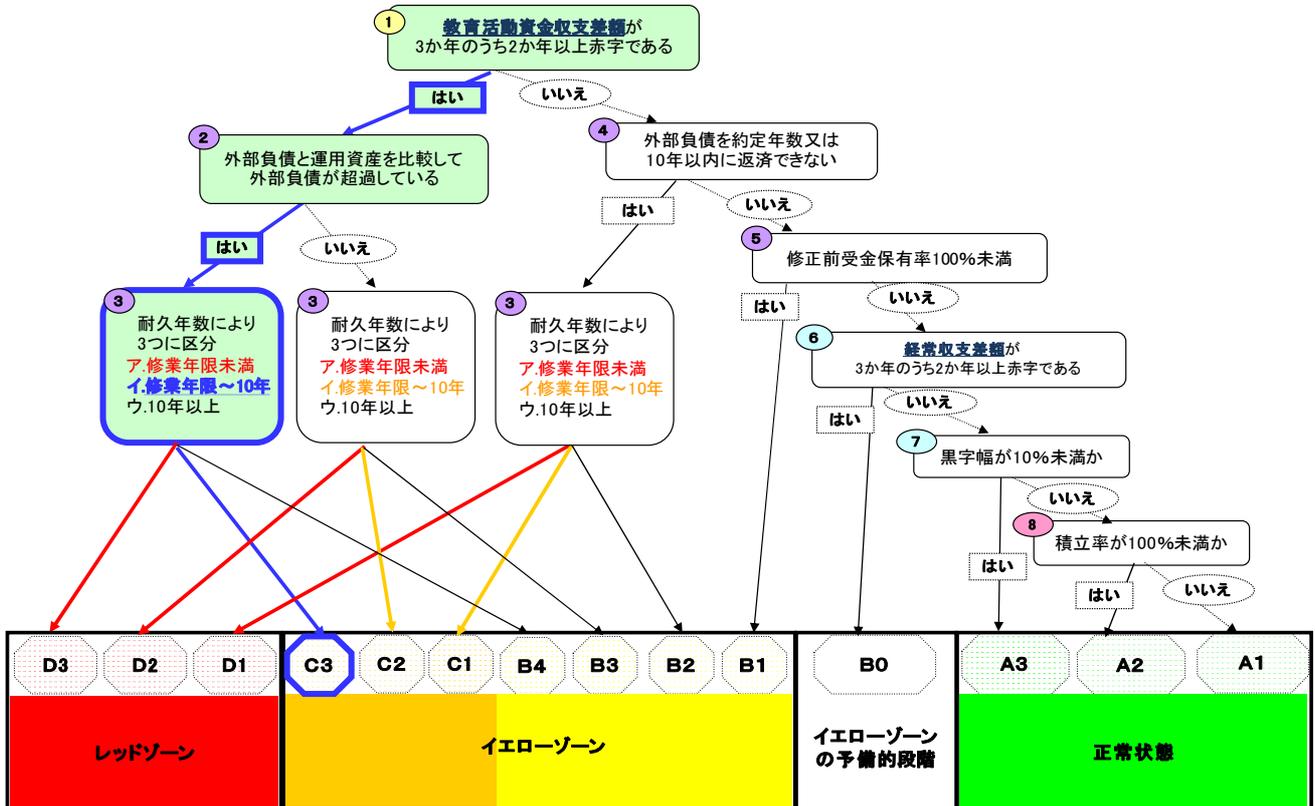
II-1 運用資産と外部負債の関係		2020年度決算	II-2 運用資産と前受金の関係		2020年度決算	II-3 運用資産と要積立額の関係		2020年度決算
フロー②④	運用資産(E)	2,000,000	フロー⑤	運用資産(E)	2,000,000	フロー⑧	運用資産(E)	2,000,000
	外部負債(F)	3,500,000		前受金(H)	300,000		要積立額(I)	3,000,000
	G = E - F	△ 1,500,000	E/H	666.7%	(うち減価償却累計額)		2,500,000	
	D > 0 且つ G < 0の時 G ÷ D(単位：年)				E/I	66.7%		

II-4 運用資産の推移		2020年度決算	2021年度見込	2022年度見込	2023年度見込	2024年度見込	2025年度見込	2026年度見込	2027年度見込	2028年度見込	2029年度見込	2030年度見込
フロー③④	期首運用資産(J)		2,000,000	1,655,000	1,290,000	920,000	545,000	165,000	△ 220,000	△ 610,000	△ 1,005,000	△ 1,405,000
	教育活動資金収支差額(K)	△ 25,000	△ 45,000	△ 55,000	△ 60,000	△ 65,000	△ 70,000	△ 75,000	△ 80,000	△ 85,000	△ 90,000	△ 95,000
	施設整備等活動資金収支差額(L)	0	0	△ 10,000	△ 10,000	△ 10,000	△ 10,000	△ 10,000	△ 10,000	△ 10,000	△ 10,000	△ 10,000
	その他の活動資金収支差額(M)	0	△ 300,000	△ 300,000	△ 300,000	△ 300,000	△ 300,000	△ 300,000	△ 300,000	△ 300,000	△ 300,000	△ 300,000
	期末運用資産(J+K+L+M)	2,000,000	1,655,000	1,290,000	920,000	545,000	165,000	△ 220,000	△ 610,000	△ 1,005,000	△ 1,405,000	△ 1,810,000
判定		○	○	○	○	○	○	×	×	×	×	×

III 経常収支差額(帰属収支差額)		2019年度決算	2020年度決算	2021年度見込
フロー⑥⑦	経常(帰属)収入(N)	500,000	520,000	600,000
	経常(消費)支出(O)	450,000	550,000	650,000
	経常(帰属)収支差額 P = N - O	50,000	△ 30,000	△ 50,000
	P / N	10.0%	△ 5.8%	△ 8.3%
	判定	○	×	×

フロー③：あと5年で資金ショートする(2026年度末の運用資産がマイナス)
→耐久年数が修業年限(この例では4年)以上10年未満
→これによりC3区分

(図5-2)



(4) 指標の定義一覧表

ここまではフローチャートに則り経営判断指標の解説をしてきましたが、下の図6ではそれを一覧にし、説明を付加しましたのでご確認ください。

(図6) 経営判断指標の定義

指標	定義		
	収支差額(フロー①⑥⑦)	ストック(フロー②③④⑤⑧)	説明
D	D3 教育活動資金収支差額が3か年のうち2か年以上赤字	● 外部負債 > 運用資産 ● 外部負債を約定の償還年度ごとに返済していくと修業年限未満で資金ショート	本業で資金流出が生じており、かつ手持ちの運用資産で外部負債の返済ができず約定の返済期限では修業年限未満で資金ショートが予想されるため、一般に運転資金の新規融資が難しい状態
		● 外部負債 < 運用資産 ● 外部負債を約定の償還年度ごとに返済していくと修業年限未満で資金ショート	手持ちの運用資産で外部負債が返済可能な状態だが、本業で資金流出が生じており、約定の返済期限で返済すると修業年限未満で資金ショートが予想される状態
	D1 教育活動資金収支差額が3か年のうち2か年以上黒字	● 外部負債を約定通りで返済できないか、返済できても10年超かかる ● 外部負債を約定の償還年度ごとに返済していくと修業年限未満で資金ショート	本業で黒字だが、黒字幅が小さく、本業の黒字を全て借入金返済に回したとしても外部負債の返済可能性が不確実な状態で、かつ約定の返済期限では修業年限未満で資金ショートが予想される状態
C	C3 教育活動資金収支差額が3か年のうち2か年以上赤字	● 外部負債 > 運用資産 ● 外部負債を約定の償還年度ごとに返済していくと修業年限以上10年未満で資金ショート	本業で資金流出が生じており、かつ手持ちの運用資産で外部負債の返済ができず約定の返済期限では修業年限以上10年未満で資金ショートが予想されるため、一般に運転資金の新規融資が難しい状態
		● 外部負債 < 運用資産 ● 外部負債を約定の償還年度ごとに返済していくと修業年限以上10年未満で資金ショート	手持ちの運用資産で外部負債が返済可能な状態だが、本業で資金流出が生じており、約定の返済期限で返済すると修業年限以上10年未満で資金ショートが予想される状態
	C1 教育活動資金収支差額が3か年のうち2か年以上黒字	● 外部負債を約定通りで返済できないか、返済できても10年超かかる ● 外部負債を約定の償還年度ごとに返済していくと修業年限以上10年未満で資金ショート	本業で黒字だが、黒字幅が小さく、本業の黒字を全て借入金返済に回したとしても外部負債の返済可能性が不確実な状態で、かつ約定の返済期限では修業年限以上10年未満で資金ショートが予想される状態
B	B4 教育活動資金収支差額が3か年のうち2か年以上赤字	● 外部負債 > 運用資産 ● 外部負債を約定の償還年度ごとに返済していくと10年以上資金がもつ	本業で資金流出が生じており、手持ちの運用資産で外部負債の返済ができない状態であるため一般に運転資金の新規融資は難しい状態だが、10年以上は資金がもつ状態
	B3	● 外部負債 < 運用資産 ● 外部負債を約定の償還年度ごとに返済していくと10年以上資金がもつ	本業で資金流出が生じているが、手持ちの運用資産で外部負債が返済可能な状態であり、約定の返済期限では10年以上資金がもつ状態
	B2 教育活動資金収支差額が3か年のうち2か年以上黒字	● 外部負債を約定通りで返済できないか、返済できても10年超かかる ● 外部負債を約定の償還年度ごとに返済していくと10年以上資金がもつ	本業で黒字だが、黒字幅が小さく、本業の黒字を全て借入金返済に回したとしても外部負債の返済可能性が不確実な状態で、かつ約定の返済期限では10年以上資金がもつ状態
	B1	● 外部負債を約定通りに返済できる ● 前受金 > 運用資産	次年度に使う前受金分の運用資産を先食いしており資金繰りに不安がある
	B0 教育活動資金収支差額が3か年のうち2か年以上黒字だが経常収支差額が2か年以上赤字		取得価額ベースでの取替更新ができない状態
A	A3 教育活動資金収支差額・経常収支差額がともに3か年のうち2か年以上黒字かつ最新決算での黒字幅(経常収支差額比率)が10%未満	● 外部負債を約定通りに返済できる ● 前受金 < 運用資産	黒字幅が小さく、施設設備の拡充や借入金返済の財源が十分に生み出せない状態
	A2 教育活動資金収支差額・経常収支差額がともに3か年のうち2か年以上黒字かつ最新決算での黒字幅(経常収支差額比率)が10%以上	● 積立率が100%未満 (B0・A3の要件も満たす)	黒字幅は十分だが、過去の資金蓄積が不十分な状態
	A1	● 積立率が100%以上 (B0・A3の要件も満たす)	黒字幅も、過去の資金蓄積も十分な状態

(5) 経営判断指標と経営状態

- フローチャートに則り「B1」～「D3」区分に位置づけられた学校法人は、その経営状態を深く掘り下げ、多面的に経営分析を行うことが特に求められます。後述する「自己診断チェックリスト」を活用して、学校法人の経営上の課題を明確化し、改善に向けた方策を立案し実行していくことが必要となります。
- 経営判断指標は、学校法人の個別事情が十分考慮されない場合があります。例えば、修繕費などで一時的に多額の支出をした法人や、学校や学部・学科を新設して間もない法人においては、教育活動資金収支差額が赤字になりやすく、「B2」～「D3」区分に分類されることがありますが、支出状況が元に戻る、完成年度を迎え学生生徒等が充足する、などにより財務状況が改善された場合、経営判断指標が正常状態になることが十分考えられます。

(6) キャッシュフローの流れを把握

- 活動区分資金収支計算書を使用すると、学校法人が教育研究活動でどの程度キャッシュを生み出しているかが明確になり、その黒字分が施設・設備の整備にどのように振り向けられているか、借入金の返済財源を生み出しているかなどの動きを把握しやすくなります。
- また、将来の施設・設備の計画にあたり、学校法人がその資金調達をどの資金（教育活動・施設整備等活動・その他の活動）で行うかを分かりやすく見ることが可能となります。

(7) 経営改善計画に役立てることが可能

図4-1・図5-1のような財務に関する表を作成し、学校法人が自らのデータをあてはめることによって、経営判断指標の理解が深まるとともに、財務分析、ひいては中長期の資金計画に活用して、経営改善の立案に役立てることが可能となります。

(8) 学校単位の経営判断指標

経営判断指標は学校法人全体の財務数値で分析しますが、設置している部門のうち、どの学校部門が財務的に良好なのかそうでないのかが分かる指標を持つことも有効であると考えられます。

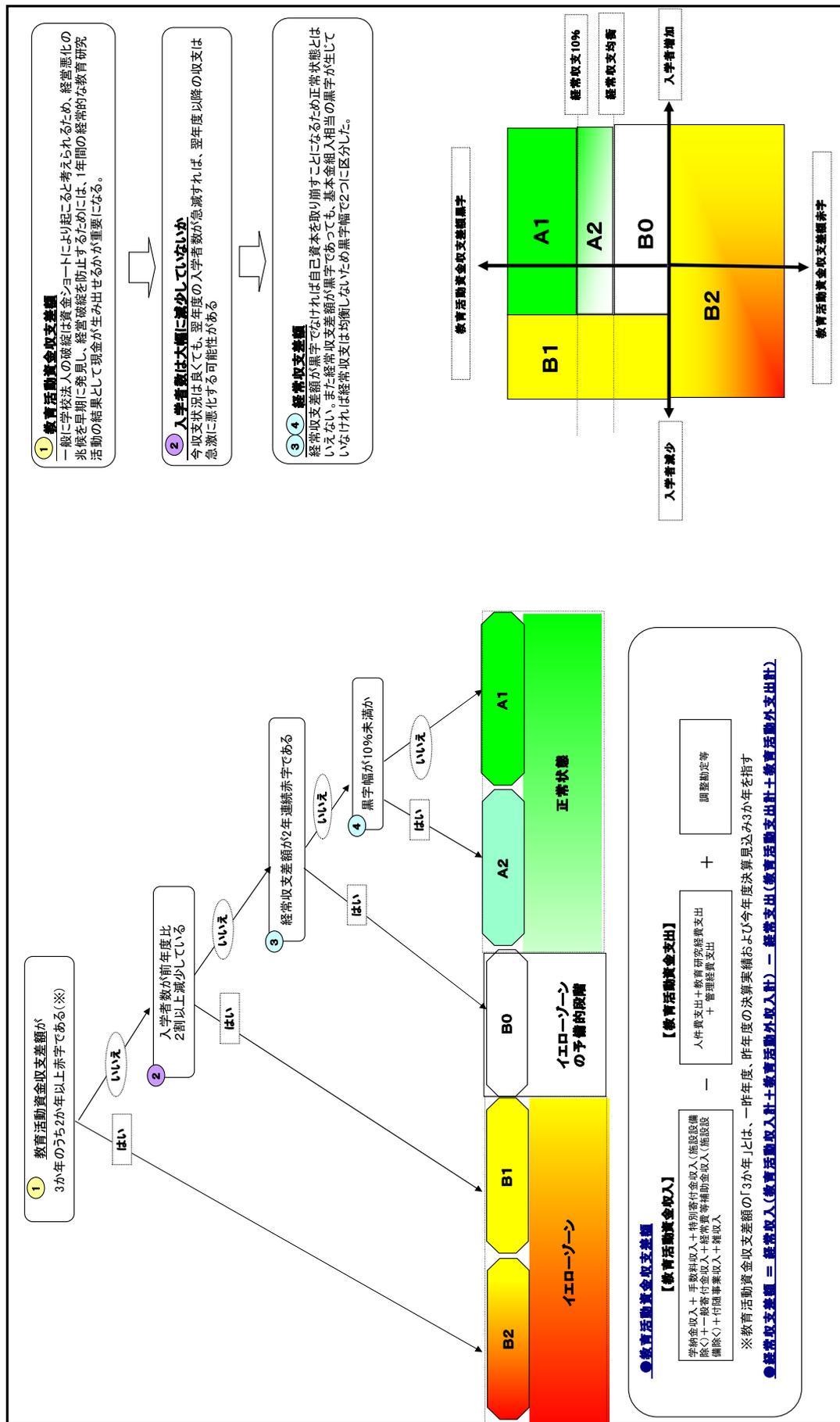
図7が学校単位の経営判断指標です。

収支を判断する指標は法人と同様教育活動資金収支差額と経常収支差額ですが、入学者の急減（前年度比2割減）も要注意情報と判断して付け加えています。

定量的な経営判断指標に基づく経営状態の区分（学校単位）

この定量的な経営判断指標（学校単位）は、学校単位の収支状況、最新の入学者数の状況から経営悪化の兆候をできるだけ早期に発見し、まだ回復の可能性がある一定の時点で警鐘を鳴らすことができれば、経営破綻防止に有効であるため、学校の経営状態を区分したものである。

（図7）



2. 自己診断チェックリストによる財務比率、管理運営等のチェック

これまでは経営判断指標を用いて、自法人の大まかな経営状態をチェックしましたが、この章では「自己診断チェックリスト」を用いて、より詳細に財務及び管理運営等の状況を把握します。

この「自己診断チェックリスト」は、学校法人が自らの経営上の取組課題を早期に発見・認識するために作成するものであり、いわば学校法人版の健康診断書といえます。

「自己診断チェックリスト」には、「大学・短期大学編」と「高等学校編」があり、財務状況を定量的に評価する「財務比率等に関するチェックリスト」、組織体制を総合的に評価する「管理運営等に関するチェックリスト」の2部構成となっています。なお、「自己診断チェックリスト」で挙げている項目と内容は一つの参考例であり、各学校法人がこれを基礎にして、適宜、修正・追加するなど、さらに実態に即した分析を行うことが望まれます。

自己診断チェックリストについては、下記のリンクにある資料を参考にしてください。

(https://www.shigaku.go.jp/s_center_checklist.htm)

(1) 財務比率等に関するチェックリスト

- 「財務比率等に関するチェックリスト」では、主な財務比率等（経常収支差額比率、人件費比率、流動比率、入学定員充足率等）を「絶対評価」、「趨勢評価」、「相対評価」という3つの異なった観点から分析するものです。学校法人単位、学校単位で見ることができます。
- 「絶対評価」とは、比率ごとに目標値を設定し、その達成度を評価するものです（10、8、6、4、2の5段階評価）。「趨勢評価」とは、自法人の4年前の数値に比べて、状況が改善しているのか、それとも悪化しているのかを期間評価するものです（10、8、6、4、2の5段階評価）。「相対評価」とは、全国の学校法人、または学校と比較して自法人がどこに位置するかなど、母集団の中の階層区分で評価するもので、階層区分を10～1の10段階で示しています。いずれの評価も、数値が大きいほどよい状況を表しています。

次頁からは、学校法人単位のチェックリストで使用する主要な5つの財務比率についての方を解説します。

〔事業活動収支に関する比率〕

① 経常収支差額比率

【 計算式 】

・ 経常収支差額 ÷ 経常収入

【 評価 】

・ 10%以上を安定的に確保することが望まれます

※ 経常収支差額＝経常収入（教育活動収入計＋教育活動外収入計）－経常支出（教育活動支出計＋教育活動外支出計）

- 経常収入から経常支出を差し引いた経常収支差額の経常収入に対する割合です。
- この比率は、臨時的な要素で構成される特別収支を除いた、経常的な事業活動の収支バランスを表し、比率がプラスとなる場合、経常的な活動から経営原資を生み出しており、経営に余裕をもたらしていると評価できます。一方、マイナス幅が大きい場合や、マイナスが常態化している場合は、将来的に経営が窮迫し、資金繰りに困難をきたす懸念があると評価できます。

① 経常収支差額比率 具体例

項目	【単位】百万円							評価表							
	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	増減 2020- 2016	対2016年 度 伸び率 (%)	絶対 評価	趨勢 評価	相対 評価	点	絶対評価	趨勢評価 (P:ポイント)	点	相対評価
経常収支差額比率(C)／(A)	-2.7%	-0.1%	-2.7%	-8.2%	-3.3%	-0.6P									
経常収入(A)	2,348	2,679	2,853	2,382	2,566	218	9.3%	2	6	3					
経常支出(B)	2,410	2,680	2,929	2,576	2,649	239	9.9%								
経常収支差額(C)=(A)-(B)	-62	-2	-76	-194	-83	-21	-34.2%								

点	絶対評価	趨勢評価 (P:ポイント)	点	相対評価
10	2年連続 10%以上	5P以上増加	10	12.5% ~
9			9	8.0% ~ 12.4%
8	直近年度10%以上	2.5P以上増加	8	6.8% ~ 8.8%
7			7	4.9% ~ 6.7%
6	直近年度 0%以上10%未 満	2.5~△2.5P 増減	6	3.0% ~ 4.8%
5			5	0.7% ~ 2.9%
4	直近年度0%未 満	2.5P以上減少	4	-2.0% ~ 0.6%
3			3	-5.6% ~ -2.1%
2	2年連続0%未 満	5P以上減少	2	-12.8% ~ -5.7%
1			1	~ -12.9%

【絶対評価】

- 学校法人を永続的に維持するためには、経常的な収支において每期基本金組入れ相当のプラスを確保することが必要との観点から、目標値を10%としています
- 2019年度が-8.2%、2020年度が-3.3%であることから、「2年連続0%未満」に該当するため、評価は「2」となります

【趨勢評価】

4年前と比較して0.6P減少しており、「2.5~△2.5P増減」に該当するため、評価は「6」となります

【相対評価】

2020年度は-3.3%なので評価は「3」となります

② 人件費比率

【 計算式 】

・ 人件費 ÷ 経常収入

【 評価 】

・ 50%未満が望まれます

- 人件費の経常収入に占める割合を示します。
- 人件費は学校法人における最大の支出要素であり、また、固定費といえますので、収支が悪化したからといって容易に削減できるものではなく、この比率が適正水準を超えると経常収支の悪化に繋がる要因ともなりえます。教職員1人当たり人件費や学生生徒等に対する教職員数等の教育条件にも配慮しながら、各学校の実態に適った水準を維持する必要があります。

② 人件費比率 具体例

【単位】百万円

評価表

項目	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	増減 2020- 2016	対2016年 度 伸び率 (%)	絶対 評価	趨勢 評価	相対 評価	評価表				
											点	絶対評価	趨勢評価 (P:ポイント)	点	相対評価
人件費比率(D)/(A)	61.7%	56.3%	60.4%	61.5%	59.9%	-1.8P					10	2年連続50%未満	5P以上減少	10	41.6% ~
											9			9	45.9% ~ 41.7%
											8	直近年度50%未満	2.5P以上減少	8	48.9% ~ 46.0%
											7			7	51.5% ~ 49.0%
経常収入(A)	2,348	2,679	2,853	2,382	2,566	218	9.3%	6	6	3	6	直近年度 50%以上60%未 満	2.5~△2.5P 増減	6	54.3% ~ 51.6%
											5			5	56.4% ~ 54.4%
											4	直近年度60%以上	2.5P以上増加	4	58.6% ~ 56.5%
											3			3	61.6% ~ 58.7%
人件費(D)	1,448	1,508	1,724	1,466	1,536	89	6.1%				2	2年連続60%以上	5P以上増加	2	66.6% ~ 61.7%
											1			1	~ 66.7%

【絶対評価】

- 人件費比率50%未満を維持することを目標達成値とし、60%を上限としています
- 2019年度は61.5%、2020年度は59.9%であることから、「直近年度50%以上60%未満」に該当するため、評価は「6」となります

【趨勢評価】

- 4年前と比較して1.8P減少しており、「2.5~△2.5P増減」に該当するため、評価は「6」となります

【相対評価】

- 2020年度は59.9%なので評価は「3」となります

〔活動区分資金収支に関する比率〕

③ 教育活動資金収支差額比率

【 計算式 】

・教育活動資金収支差額÷教育活動資金収入計

【 評価 】

・20%以上が望まれます

※ 教育活動資金収支差額＝（教育活動資金収入計－教育活動資金支出計＋教育活動調整勘定等計）

※ 教育活動資金収入＝学納金収入＋手数料収入＋特別寄付金収入＋一般寄付金収入＋経常費等補助金収入＋付随事業収入＋雑収入

※ 教育活動資金支出＝人件費支出＋教育研究経費支出＋管理経費支出

※ 教育活動調整勘定等：教育活動による調整勘定に関連する資金収入及び資金支出を相互に加減した額

○ 活動区分資金収支計算書における、教育活動資金収支差額の教育活動資金収入に占める割合を示します。

○ 学校法人における本業である「教育活動」でキャッシュフローが生み出せているかを測る比率です。比率はプラスであることが望ましいですが、財務活動や収益事業収入を主な財源とする「その他の活動」でキャッシュフローを生み出し、教育研究活動の原資としている場合もあり得るため、「その他の活動」の収支状況をあわせて確認する必要があります。

※都道府県知事所轄学校法人における教育活動資金収支差額の算出方法については、P6「都道府県知事所轄学校法人における教育活動資金収支差額の算出」及び P12「図2 新会計基準に基づき作成された資金収支計算書からの教育活動資金収支差額の算出について」を参照してください。

③ 教育活動資金収支差額比率 具体例

【単位】百万円 評価表

項目	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	増減 2020- 2016	対2016年度 伸び率(%)	絶対 評価	趨勢 評価	相対 評価	点	絶対評価	趨勢評価 (P:ポイント)	点	相対評価
											10	2年連続 20%以上	5P以上増加	10	23.2% ~
教育活動資金収支差額比率(I)/(F)	6.2%	1.2%	-3.3%	4.3%	1.9%	-4.3P					10	2年連続 20%以上	5P以上増加	10	23.2% ~
教育活動資金収入※1)計(F)	2,334	2,660	2,831	2,359	2,546	212	9.1%	4	4	2	8	直近年度 20%以上	2.5P以上増加	8	16.2% ~ 18.5%
教育活動資金支出※2)計(G)	2,221	2,492	2,702	2,382	2,449	228	10.3%				6	直近年度 10%以上20%未 満	2.5~△2.5P 増減	6	12.3% ~ 14.2%
教育活動調整勘定等※3)計(H)	31	-137	-220	124	-50	-81	-262.5%				4	直近年度 10%未満	2.5P以上減少	4	7.3% ~ 9.8%
教育活動資金収支差額(I)=(F)-(G)+(H)	144	32	-92	101	46	-98	-67.9%				2	2年連続 0%未満	5P以上減少	2	-1.1% ~ 3.7%
														1	

【絶対評価】

- 20%以上を維持することを目標としています
- 2019年度が4.3%、2020年度が1.9%であることから、「直近年度10%未満」に該当するため、評価は「4」となります

【趨勢評価】

4年前と比較して4.3P減少しており、「2.5%以上減少」に該当するため、評価は「2」となります

【相対評価】

2020年度は1.9%なので評価は「2」となります

〔運用資産に関する比率〕

④ 積立率

【 計算式 】

・ 運用資産 ÷ 要積立額

【 評価 】

・ 要積立額に対して、運用資産を100%以上保有していることが望まれます

※ 運用資産＝特定資産＋有価証券（固定＋流動）＋現金預金

※ 要積立額＝退職給与引当金＋第2号基本金＋第3号基本金＋減価償却累計額

※ 参考）減価償却比率

減価償却資産の取得価額に対する減価償却累計額の割合です。建物・設備等の有形固定資産を中心とする減価償却資産は、耐用年数に応じて減価償却されますが、固定資産の取得価額と未償却残高との差額である償却累計額が、取得価額に対してどの程度を占めているかを測る比率です。資産の取得年次が古いほど、又は耐用年数を短期間に設定しているほどこの比率は高くなります。なお、設立から間もない学校法人では固定資産の償却が開始したばかりであるため、特に低い値となります。

※ 減価償却資産取得価額（図書を除く有形固定資産）＝減価償却対象有形固定資産簿価（建物、構築物、教育研究用機器備品、管理用機器備品、車両、その他有形固定資産の貸借対照表計上額）＋当該資産にかかる減価償却累計額の合計

○ 学校法人の経営を持続的かつ安定的に継続するため、将来の施設・設備の取替更新や退職金の支払い等に必要となる運用資産の保有状況を表します。

○ 一般的には比率は高い方が望ましいですが、例えば学校法人の将来計画において部門の規模縮小や廃止等が予定されている場合には、その分の施設設備の取替更新等が不要となるため、算定式から不要分にかかる要素を除外して試算してみる等、この算定式から得られる結果のみに捉われず、各学校法人の状況に応じた試算を併用することも比率の活用の上では重要です。

④ 積立率 具体例

【単位】百万円 評価表

項目	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	増減 2020- 2016	対2016年 度 伸び率 (%)	絶対 評価	趨勢 評価	相対 評価	点	絶対評価 (P:ポイント)	趨勢評価 (P:ポイント)	相対評価						
														積立率	減価償却比率※					
積立率(J)/(N)	95.4%	66.5%	62.7%	61.1%	70.3%	-25.1P														
運用資産※1)(J)	5,471	4,291	4,566	4,204	4,633	-838	-15.3%	2	2	6	10	2年連続 100%以上	10P以上増加	10	117.5% ~					
特定資産	4,016	2,789	3,135	2,862	3,200	-815	-20.3%							9	99.7% ~ 117.4%					
有価証券(固定資産)(K)	330	481	131	0	236	-95	-28.6%							8	90.2% ~ 99.6%					
有価証券(流動資産)(L)	0	0	0	0	0	0	-							7	76.5% ~ 90.1%					
現金預金(M)	1,125	1,021	1,300	1,342	1,197	72	6.4%							6	67.6% ~ 76.4%					
要積立額※2)(N)	5,734	6,451	7,280	6,885	6,587	854	14.9%							5	54.3% ~ 67.5%					
退職給付引当金(O)	32	24	25	21	25	-7	-21.5%							4	44.6% ~ 54.2%					
第2号基本金(P)	1,398	1,615	1,849	1,800	1,665	268	19.2%							3	33.9% ~ 44.5%					
第3号基本金(Q)	15	16	18	16	16	1	9.1%							2	20.0% ~ 33.9%					
減価償却累計額	4,289	4,796	5,388	5,049	4,880	592	13.8%							1	~ 19.9%					
参考) 減価償却比率(R)/(S)	63.9%	64.3%	66.3%	69.1%	66.0%	+2.1P														
減価償却累計額(資産を除く有形固定資産)(R)	4,289	4,796	5,388	5,049	4,880	592	13.8%													
減価償却資産取得総額(資産を除く有形固定資産)※3)(S)	6,707	7,463	8,125	7,306	7,400	693	10.3%													

※減価償却比率は相対評価のみとなります。

【絶対評価】

- 要積立額に対して、運用資産を100%保有することを目標としています
- 2019年度が61.1%、2020年度が70.3%であることから、「2年連続100%未満」に該当するため、評価は「2」となります

【趨勢評価】

4年前と比較して25.1P減少しており、「10%以上減少」に該当するため、評価は「2」となります

【相対評価】

2020年度は70.3%なので評価は「6」となります

〔外部負債に関する比率〕

⑤ 流動比率

【 計算式 】

・ 流動資産 ÷ 流動負債

【 評価 】

・ 一般的に200%以上であれば優良、100%を切っている場合は資金繰りに窮している状況とされています

- 流動負債に対する流動資産の割合です。
- 1年以内に償還または支払わなければならない流動負債に対して、現金預金または1年以内に現金化が可能な流動資産がどの程度用意されているかという、学校法人の資金流動性すなわち短期的な支払い能力を判断する重要な指標の一つです。
- なお、学校法人の流動負債は外部負債とは性格を異にする前受金の比重が大きいこと、資金運用の点から長期有価証券へ運用替えしている場合もあること、将来に備えて引当特定資産等に資金を留保している場合もあること等から、この比率が低くとも資金繰りに窮しているとは限らないのでご注意ください。

⑤ 流動比率 具体例

【単位】百万円 評価表

項目	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	増減 2020- 2016	対2016年 度 伸び率 (%)	絶対 評価	趨勢 評価	相対 評価	点	絶対評価	趨勢評価 (P-ポイン ト)	点	相対評価
流動比率(U)/(V)	178.5%	164.8%	225.6%	226.1%	197.8%	+19.3P					10	2年連続 200%以上	10P以上増 加	10 9	670.8% ~ 440.7% ~ 670.7%
											8	直近年度 200%以上	5P以上増 加	8 7	364.7% ~ 440.6% 294.3% ~ 364.6%
流動資産(U)	1,230	1,164	1,521	1,432	1,337	107	8.7%	6	10	4	6	直近年度 100%以上200%未 満	5~△5P 増減	6 5	253.9% ~ 294.2% 218.0% ~ 253.8%
											4	直近年度 100%未満	5P以上減 少	4 3	187.8% ~ 217.9% 158.9% ~ 187.7%
流動負債(V)	689	706	674	633	676	-13	-1.9%				2	2年連続 100%未満	10P以上減 少	2 1	116.3% ~ 158.8% ~ 116.2%

【絶対評価】

- 100%を最低限とし、200%以上を目標としています
- 2019年度は226.1%、2020年度は197.8%であることから、
「直近年度100%以上200%未満」に該当するため、評価は「6」となります

【趨勢評価】

- 4年前と比較して19.3P増加しており、「10P以上増加」に該当するため、評価は「10」となります

【相対評価】

- 2020年度は197.8%なので評価は「4」となります

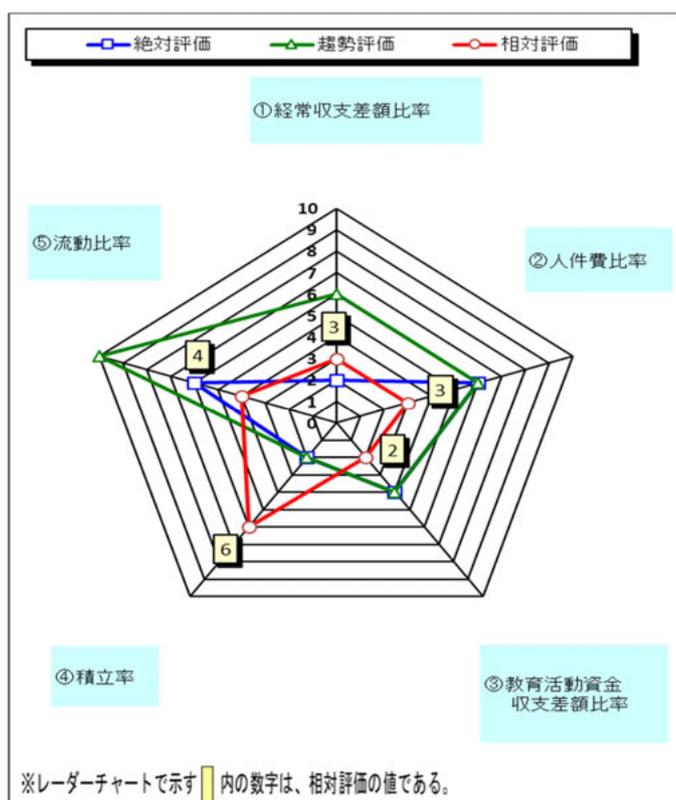
〔総括表とレーダーチャートを用いた総合的分析〕

- 「財務比率等に関するチェックリスト」には、法人全体、学校単位ごとに、財務比率等を一覧にした総括表があり、法人や学校の状況を一目で把握することができます（図8）。また、5項目の注視すべき比率（法人全体の場合は先述した5つの比率）を基に、レーダーチャートによる総合評価を行えます（同図8）。
- 5つの比率を結んだ図形の面積が大きいほど経営状況が良いことを示し、図形が広がり欠け、いびつな場合は評価の低い比率に問題がある可能性があるため、原因を分析し、改善策を検討する必要があります。

(図8) 総括表とレーダーチャートによる評価

項目	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	増減 2020- 2016	伸び率 増減 /2016 (%)	絶対 評価	趨勢 評価	相対 評価
I 事業活動収支状況(法人全体)										
1. 経常収支差額比率	-2.7%	-0.1%	-2.7%	-8.2%	-3.3%	-0.6P		2	6	3
2. 人件費比率	61.7%	56.3%	60.4%	61.5%	59.9%	-1.8P		6	6	3
3. 人件費依存率	92.4%	82.6%	91.9%	89.3%	88.9%	-3.5P		2	6	3
II 活動区分資金収支状況										
4. 教育活動資金収支差額比率	6.2%	1.2%	-3.3%	4.3%	1.9%	-4.3P		4	4	2
III 運用資産の状況										
5. 積立率	95.4%	66.5%	62.7%	61.1%	70.3%	-25.1P		2	2	6
(参考)減価償却比率	63.9%	64.3%	66.3%	69.1%	66.0%	+2.1P				2
6. 運用資産超過額対教育活動 資金収支差額比(年)	-	-	49.3年	-	-	-	-	-	-	
7. 運用資産対教育活動資金 収支差額比(年)	-	-	49.8年	-	-	-	-	-	-	
IV 外部負債状況										
8. 流動比率	178.5%	164.8%	225.6%	226.1%	197.8%	+19.3P		6	10	4
9. 外部負債超過額対教育活動 資金収支差額比(年)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

はレーダーチャートで使用する項目です。



○ レーダーチャートを用いることにより、この学校法人は、概ね以下のような状況であることがわかります。

・ フロー面を見ると、

- ① 経常収支差額比率は、絶対・相対評価が低く、趨勢評価は「6」ですが、4年前と比較するとマイナスであり、これ以上の収益性の悪化は避けなければなりません。
- ② 人件費比率の趨勢評価は「6」で、4年前と比較して改善されていますが、相対評価では低位であることがわかります。
- ③ 教育活動資金収支差額比率はいずれの評価も低位であることから、本業での早期の改善が望まれます。

・ スtock面では、

- ④ 積立率は、絶対・趨勢評価で低位となっていますので、長期的な安全性は悪化しているといえます。
- ⑤ 流動比率は、絶対・趨勢評価で高位であることから、短期的な資金繰りに大きな問題は生じないと考えられます。

・ 以上のことから、「経常収支差額比率」の改善措置（例：学生等の確保や経費・人件費の抑制）を講じるなど、収益性の向上に早急に着手する必要があります。また、長期的な視点から収入及び支出の両面で改革を行わない限り、資産の減少により資金繰りに窮する危険性をはらんでいますので、運用資産の充実を図ることが望まれます。

【財務比率等に関するチェックリストの活用】

○ 法人全体だけでなく、設置している学校単位でのチェックリストもあわせて作成し、どの部門が法人全体の収支にどの程度の影響を与えているのかを把握するとともに、「志願倍率」や「専任教員一人当たりの学生数」等の財務分析の基礎となる要素（人数×単価）まで分解した分析により、一層問題点が把握しやすくなります。また、要素別に分析することにより、経営者だけでなく、教職員が部署毎に、どこが良くどこに問題があるのかが明確になり、とかく他人ごとになりがちな財務の問題を、教職員一人ひとりが自分の担当部署の業務に結びつけて考えるきっかけとなることが期待されます。

○ チェックリストの相対評価に利用する母集団の比率分布等は、毎年度データを更新しています。あわせて私学事業団のホームページ上に、サンプル数値の入ったPDF版、必要な数値や目標値等を入力して利用できるエクセル版を公表していますので、自由に加工して自法人に適した方法でご利用ください。

(https://www.shigaku.go.jp/s_center_checklist.htm)

(2) 管理運営等に関するチェックリスト

- これまでは、学校法人の財務状況を定量的に評価してきましたが、先述したとおり「自己診断チェックリスト」には、学校法人の組織体制を総合的に評価する「管理運営等に関するチェックリスト」（大学・短期大学編（図9）と高等学校編）があります。
- 「管理運営等に関するチェックリスト」は、「1. ガバナンスの確立」、「2. 経営理念と戦略の策定」、「3. 組織運営の円滑化」、「4. リスク管理体制の構築」、「5. 財務体質の改善」、「6. 教学内容の改善」、「7. 学生への支援（高等学校編は生徒への支援）」、「8. 情報の公表と地域貢献」の8つの大項目について、学校法人が本来実施すべきポイント（53項目）を一覧表にしたものです。
- この53項目の一つひとつについて、自法人の状況を確認することにより、問題点の把握と経営改善の糸口を見つけ出すことができます。
- 管理運営等のチェックリストは、理事長をはじめとする経営者を対象に作られたものですが、あえて教職員等に回答してもらうことで問題点を共有し、改善策を一緒に検討することも有効な手段の一つです。

(図9) 管理運営等に関するチェックリスト (大学・短期大学編)

チェック欄	主 な 項 目	
1. ガバナンスの確立	1	理事長のリーダーシップのもと理事会が学校法人の最終的な決定機関として機能し、改革推進の中心的役割を果たしている
	2	理事・監事は善管注意義務や損害賠償責任を負うことを十分に理解し、適切な業務執行・監査を行っている
	3	一部の理事に権限が集中することなく、理事会の一体的な協力体制が維持できている
	4	理事（特に非常勤理事）が理事会の議題をあらかじめ理解できるよう事前に説明資料を送付するなど、議論が活発になるような工夫をしている
	5	理事会の決定方針を、全部門・全教職員に周知徹底している
	6	財務分析を毎期実施し、分析内容を理事会で共有するとともに、全教職員に対して学校法人の会計と財務の仕組みや自法人の財務状況を説明する機会を毎期十分に設けている
	7	外部理事を積極的に活用し、経営計画の策定過程で産業界や地域社会等の多様な意見を取り入れるなど、学校法人経営機能の強化を図っている
	8	学長のリーダーシップを支える体制（副学長、学長補佐、学長室スタッフ等）が整備され機能している
	9	評議員会から理事会の意思決定に関し適切なチェックを受けるとともに、多様な観点から法人運営に対して提言を行う諮問機関として機能している
	10	評議員が評議員会の議題をあらかじめ理解できるよう事前に説明資料を送付するなど、議論が活発になるような工夫をしている
	11	監事をサポートする体制が整備されており、自法人が抱える課題・外部環境等を踏まえた重点監査項目を設定し、毎期ごとの計画的な監査を実施している
	12	財務面だけでなく、学部学科の編成や学生生徒の募集計画、自己点検評価の稼働状況等について、適法性や効率性、経営方針との整合性等の観点から監事の意見を聞く機会を十分に設けている
	13	業務が法令、規程に基づいて適正に行われていることをチェックするための内部統制組織を整えている
	14	使途不明・不正流用・二重帳簿作成などの不適正な会計処理が生じないように、十分なチェックを行っている
	該当する○の数は… 0/15	15
2. 経営理念と戦略の策定	16	建学の精神を時代に即した使命として確立し、全部門・全教職員に明示している
	17	経営環境（内部・外部）と経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報等）の変化を分析している
	18	教育、経営、財務情報を含む学内の様々なデータの入手・分析・管理等を行うIR（インスティテューショナル・リサーチ）を行う部署等を設けている
	19	外部機関等（弁護士、公認会計士、経営コンサルタント、所轄庁、私学事業団等）を活用し、指摘・助言内容を経営改善の参考としている
	20	経営戦略・中長期計画等を企画立案し、部門間の連絡調整等を行う組織を設置している
	21	経営環境・資源の分析や認証評価の結果を踏まえ、建学の精神に立脚した数値目標を含む具体的な経営戦略・中長期計画等を策定している
	22	策定段階から教職員に関与させるなど、経営戦略・中長期計画等を全教職員に周知・浸透させる工夫をしている
	23	経営戦略や中長期計画等を実現するための、適切な将来予測を踏まえた財務計画を立てている
	該当する○の数は… 0/9	24
3. 組織運営の円滑化	25	FD及びSDを計画的・体系的に実施し、その成果を検証して改善を行っている
	26	組織再編やアウトソーシングの活用等により、効率的な職務体制を構築している
	27	教職員からの意見を学校運営に反映させる仕組みを機能させている
	28	人事評価の基準、評価方法、評価結果の活用等について、定期的に見直しと改善を行いながら、人事考課を実施している
	該当する○の数は… 0/5	29

チェック欄		主 な 項 目	
4. リスク管理体制の構築	30	リスクの洗い出しを行い、リスクマネジメントや危機管理について議論している	
	31	自然災害やサイバー攻撃等に対して、マニュアルや事業継続計画を策定するとともに、研修会や訓練を実施するなど、危機管理体制を整備している	
	32	倫理綱領、行動規範等を作成し、ハラスメント防止及びコンプライアンスに取り組んでいる	
	33	規程整備・窓口の周知等を始めとした苦情申出や内部通報に適切に対応できる体制をとっている	
	34	キャンパスのセキュリティ確保、個人情報保護等、学生の安全確保のための方策を十分に講じている	
	該当する○の数は… 0/6	35	施設設備を適切に管理・保全し、更新に向けた具体的計画を立てている
5. 財務体質の改善	36	収入の範囲内に支出を抑制するための予算管理、予算統制を実行している	
	37	資金繰表等を作成し、キャッシュフローの動向を常に把握している	
	38	学生募集体制の強化を図り、募集結果の評価や次年度に向けた体制の見直しを每期行っている	
	39	寄付金・競争的資金・事業収入等の外部資金を獲得するための努力を行っている	
	40	人件費の適正化や経費の抑制・縮減のための具体的方策を立て、実行している	
	41	公租公課、所定福利費、共済掛金等の滞納の恐れがない	
	該当する○の数は… 0/7	42	借入金について明確な返済計画を策定しており、滞りなく確実に返済が可能である
6. 教学内容の改善	43	建学の精神を踏まえた、教育方針やカリキュラムの見直しと充実を、教員・職員の協働により進めている	
	44	FDによる教育機能の向上を図るとともに、実務経験のある教員の視点を活用するなどし、社会ニーズを踏まえた幅広い教育課程の充実化を図っている。	
	45	3つのポリシー（DP・CP・AP）を一貫性のあるものとし、それに基づいた教育の諸活動を実施するとともに、その結果の自己点検・評価とそれを踏まえた改善に取り組み、教育の内部質保証システムが確立されている	
	該当する○の数は… 0/4	46	単位互換や留学制度等により、国内外の大学等との連携を進めている
7. 学生への支援	47	定期的に学生満足度調査を実施し、改善が求められる事項に対して速やかに対応するなど学生支援の充実に努めている	
	48	面接指導やカウンセラーの設置等、学生のための相談窓口を整備している	
	49	個別の学生の状況を把握し、中途退学や留年等を防ぐための有効な対策を実施している	
	50	留学生について受け入れ基準を明確にし、学業成績の把握、出欠状況の確認等の適切な在籍管理を行っている	
	該当する○の数は… 0/5	51	1年次からのキャリア支援プログラムの設定、キャリアカウンセラーの常駐等、総合的なキャリア支援体制を整えている
8. 情報の公表と地域貢献	52	学生数、授業科目、授業の方法・内容や財務状況（小科目・内訳表の明示、科目等の説明など）を、大学ポータルサイトやホームページ等で一般に分かり易く公表している	
	該当する○の数は… 0/2	53	地域社会に貢献する大学等としての存在意義を発揮するため、地域への情報発信、交流、連携を積極的に進めている

Ⅱ 経営改善計画の策定と実施管理

1. 計画の策定

「Ⅰ 経営状態の分析（経営判断指標、自己診断チェックリスト）」の結果、経営困難状態にあると認識した場合は、正常状態への回復を目指して、抜本的な経営改善計画の策定が不可欠となります。

企業が経営改善を図る場合、まず経営理念に基づく中長期経営計画を策定することが一般的です。学校法人の場合も同様に、中長期的な視点に立った経営改善計画を策定することが重要になります。そのため、経営改善計画には、「現状は教育活動資金収支差額が赤字であるが、何年以内に黒字化を目指す、そのために、特に赤字の部門について、目標学生等数を何人にする」というように、目標と期限を明確にすることが必要になります。

〔経営改善計画に盛り込む事項の例〕

- ・ 経営改善計画最終年度における財務上の数値目標（現状分析含む）
- ・ 建学の精神・ミッションを踏まえた学校法人の目指す将来像
- ・ 教学改革計画
- ・ 学生募集対策と学生数・学納金等計画
- ・ 外部資金の獲得・寄付の充実・遊休資産処分等計画
- ・ 人事政策と人件費の抑制計画
- ・ 経費抑制計画（人件費を除く）
- ・ 施設等整備計画
- ・ 借入金等の返済計画
- ・ 理事長・理事会等の役割・責任とプロジェクトチームの設置等による経営改善のための検討・実施体制
- ・ 情報公開と危機意識の共有

経営改善計画の策定にあたっては、まず以下の手法を活用するなど、現状の正確な分析により、法人全体の中で、どの部門のどういった点に課題があって収支を悪化させているのかを把握し、対応策を検討することが必要です。

① SWOT分析

- SWOT分析（Strength（強み）・Weakness（弱み）・Opportunity（機会）・Threat（脅威））
の手法を用いて、学校法人を取り巻く外部環境から自校にとっての機会（例：経済学部が注目

される傾向)と脅威(例:少子化の進行)を、学校法人の有する内部資源(人材、施設・設備、資金、情報)から自校の強み(例:多くの卒業生を輩出)と弱み(例:事務部門の連携不足)を分析することにより、強みを機会に活かす、強みを活かして脅威に対応する、弱みを克服して成長機会を捉える、弱みと脅威の鉢合わせ(最悪の事態)を回避するなどの対応策を採ることができます。

- 具体的には、図10に示すようなマトリクスを作成し、自法人を取り巻く環境を分析することにより、今後の経営戦略を策定することができます。その際、現在設置している学部が、地域の人口構成・産業構造等に照らして十分なニーズがあるのか、同地域の18歳人口の今後の予測や他の都道府県への流出状況はどうなっているのか等の外部環境を把握することは重要です。その上でさらに、地方自治体や地域の企業、他大学との連携等により、その地域にとって不可欠な存在になることが、これからの私立学校の存続・発展の鍵になります。
- なお、自法人が作成したSWOT分析では、主観的な要素が含まれている可能性があるため、自己評価だけでなく、在学生・保護者等の利害関係者を対象にした客観的な満足度調査に基づくSWOT分析を交えて検証を行うと、より効果的になります。
- SWOT分析については、下記のリンクにある資料も参考にしてください。
(https://www.shigaku.go.jp/files/s_kaizenkeikaku21-06.pdf)

(図10) SWOT分析の具体例

●法学部(法科大学院)、経済学部、工学部を設置する大学の例

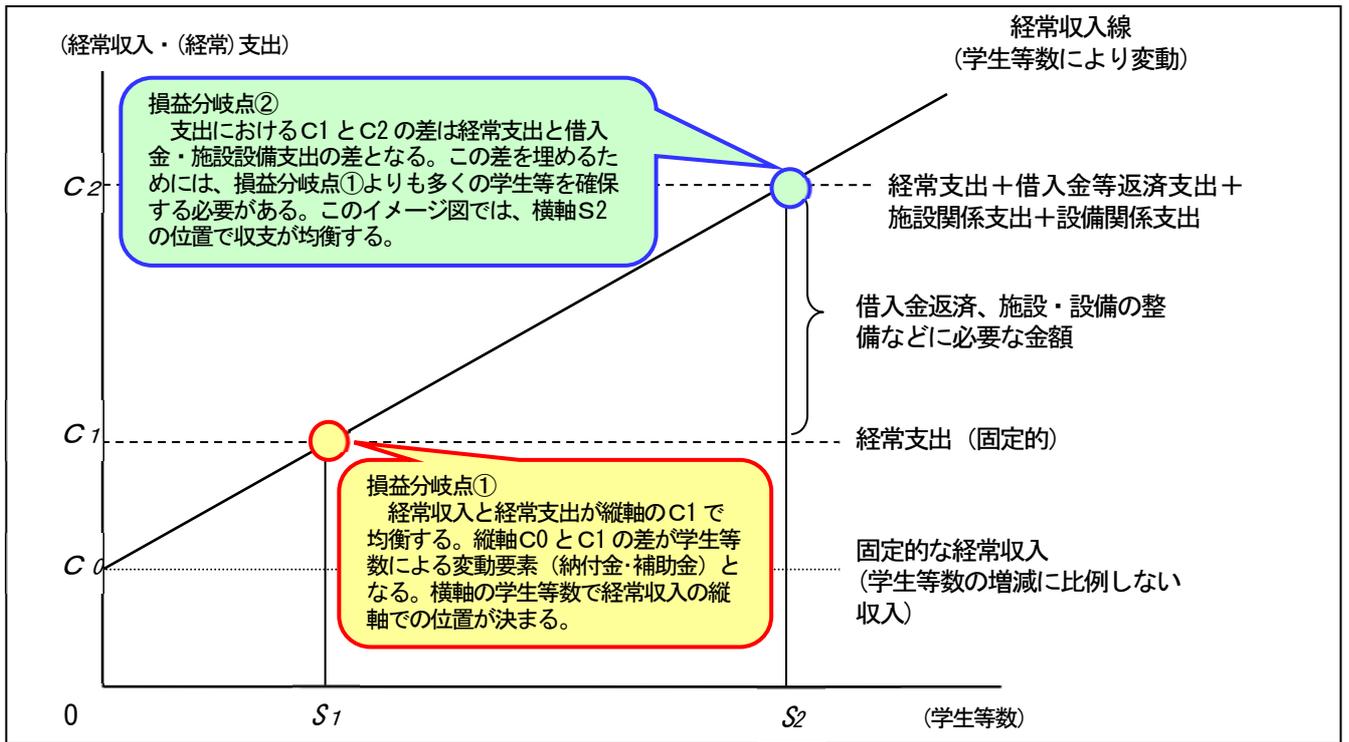
		外部要因	
		機会(Opportunity)	脅威(Threat)
内部環境	強み(Strength)	積極的攻勢 強み②+機会②	差別化戦略 強み①+脅威②
	弱み(Weakness)	段階的施策 弱み③+機会③	専守防衛または撤退 弱み②+脅威③

② 損益分岐点分析

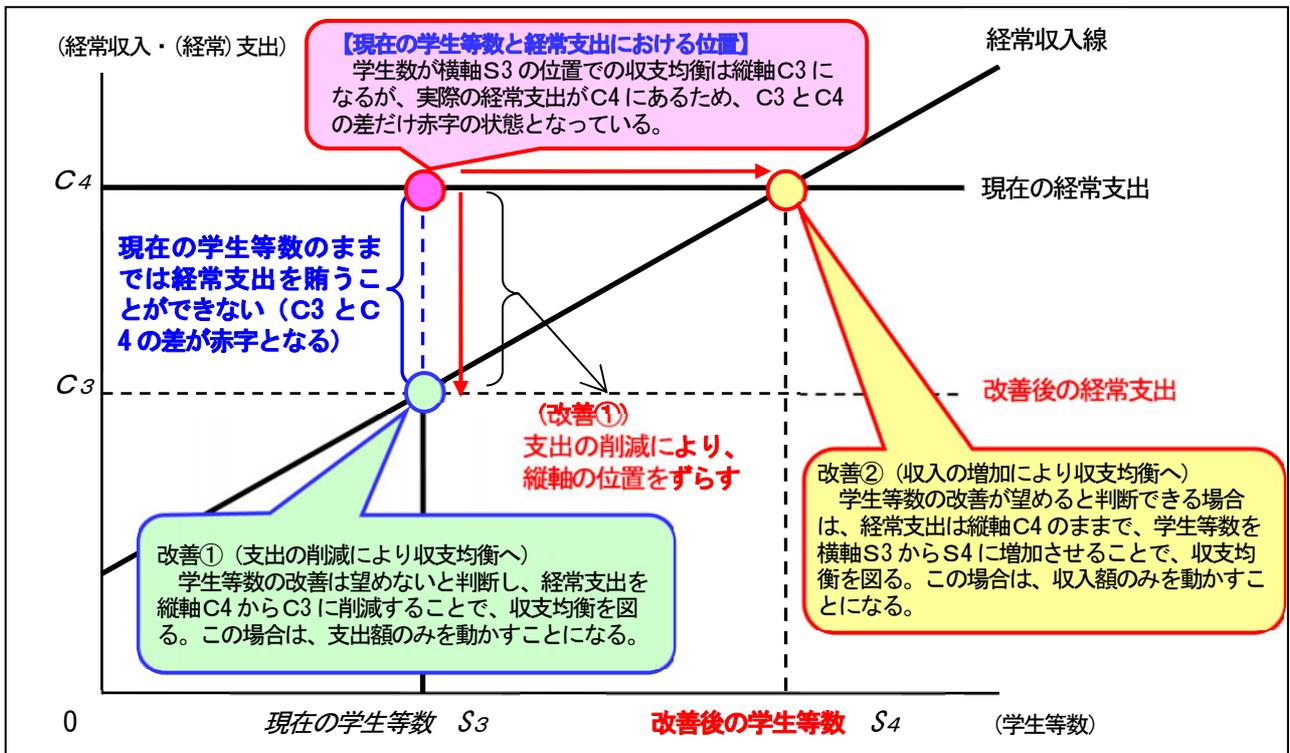
- 一般に企業では、損益分岐点を分析し、企業全体や部門別の売上・費用の目標設定を行っていますが、この方法を学校法人に応用し、学生等確保の目標数や支出の削減の検討に活用することができます。
- ここでいう損益分岐点は、収支が均衡する学生等数を指します。具体的には、事業活動収支計算書における学生生徒等納付金、経常費等補助金などの経常収入（教育活動収入計＋教育活動外収入計）と、人件費、教育研究経費、管理経費などの経常支出（教育活動支出計＋教育活動外支出計）がイコールになるときの学生等数のことです（図11の損益分岐点①）。
- なお、学校法人のキャッシュフローを確認する観点から、経常支出に事業活動収支計算書に計上されない借入金等返済支出、施設関係支出、設備関係支出を加えたうえで、損益分岐点を算出することもあります（図11の損益分岐点②）。
- 学校法人の収支の特徴は、収入が学生等の人数により変動する納付金と補助金で8割以上（医歯系法人を除く）を占める一方で、支出は人件費と経費が9割以上を占めることです。収入は「学生等」という変動要素により増減しますが、支出はそれによらず固定的であるといえます。よって、現在の経常支出を賄うために学生等をどれだけ確保しなければならないか、あるいは現在の学生等数で収支を均衡させるためにどれだけ支出を抑制しなければならないかを判断する目安として、損益分岐点を活用することが考えられます。
- 学校法人は損益分岐点の分析により、経営改善計画における数値目標を導き出すことが可能になります。例えば、図12のように、損益分岐点に達するだけの学生等数の増加が見込めない場合、教職員数の適正化や経費の見直しなどで支出を削減することにより、損益分岐点を引き下げる判断を行うことができるようになります。
- 図12の「現在の学生等数と経常支出における位置」は、支出C₄の位置で収支を均衡させるには現在の学生等数（S₃）を上回る学生等数（S₄）が必要とされるにもかかわらず、それができていない状態を示します。この状況への対応例として、「改善①」のように、今後の学生等数の増加は見込めないと判断し、支出をC₃の位置まで下げる（削減）方法、「改善②」のように、今後の学生等数の増加を見込めると判断し、学生等数をS₄の位置まで上げる（増加）方法により収支を均衡させる方向を模索することが考えられます。
- 損益分岐点の具体的分析例については、私学事業団ホームページの資料（下記リンク）を参考にしてください。

(https://www.shigaku.go.jp/files/s_kaizenkeikaku_soneki04.pdf)

(図11) 損益分岐点のイメージ



(図12) 損益分岐点の分析イメージ ※この例では経常収入と経常支出の均衡を判断する



③ 財務シミュレーション

- 経営改善計画は財務的な裏づけが必要であるため、どれだけの学生生徒等を集め、どれだけの教職員で教育研究を行うのか、今後の施設設備の整備計画や借入金の返済計画等といった財務に関する情報も加味した財務シミュレーションが必要になります。
- 財務シミュレーションについては、私学事業団ホームページの資料（下記リンク）を参考にしてください。
(https://www.shigaku.go.jp/files/s_kaizenkeikaku_zaimu01.xlsx)

④ 計画作成上の留意点

- 経営改善計画は、各年度の予算や事業計画に反映することになるため、評議員会に諮った上で理事会において決定することが望ましいと考えられます。
- 法人一体で再生を目指すため、全教職員が経営改善計画を共有することが重要です。
- 経営改善計画の策定にあたっては、実施管理の担当部署を設置し、教職員（特に学校法人の将来を担う若手）の意見を集約するケースも見られます。
- 財政的に余裕がない学校法人に関しては、経営改善計画の目標が達成できなかった場合の対応として、不採算部門の継続の条件（期限と目標）を明記することが望ましいと考えられます。
- 不採算部門の継続の条件として「定員充足率の確保」という目標設定も考えられますが、定員充足率のみの指標では定員を減らすことで目標を達成したと受け止められてしまうおそれがあります。定員を減らして充足率を確保できたとしても、収入規模の減少に応じて支出削減を行うことができなければ収支状況の改善には至らず、赤字状態が継続してしまいます。
- 運用資産の蓄積が十分にある学校法人については、単年度収支の赤字を続けたとしても不採算部門を継続できる一面があり、一概に収支の赤字を理由とした撤退をしなければならないということにはなりません。しかしながら、赤字を放置しては運用資産が減少し続けるだけで、収支の改善に向けて早期の対応が必要です。あわせて赤字の年度が連続して、収支改善の見通しが立たない場合には、撤退を含めた方向性について、早期の判断をする必要があります。
- 不採算部門からの撤退を理由として学生等の募集を停止したとしても、在学生在が全員卒業するまで学校を継続しなければなりません。そのため、学生等が全員卒業するまでに必要な運営資金を確保した上で、学生等募集停止の時期を決定する必要があり、特に留意する必要があります。

2. 実施管理

計画の実行段階で重要になるのが、進捗の管理とPDCAサイクルの循環です。計画策定が「目的化」して計画が机上の空論とならないよう実施工程表を作成し、毎年度PDCAサイクルを繰り返していく必要があります。

計画の進捗状況等を記した実施工程表の具体例については、私学事業団ホームページの資料「経営改善計画立案・実施のための参考資料」（下記リンク）を参考にしてください。

作成要領：https://www.shigaku.go.jp/files/s_kaizenkeikaku_kotei01_youryou.pdf

作成イメージ：https://www.shigaku.go.jp/files/s_kaizenkeikaku_kotei01_image.pdf

① 実施体制

- 経営改善計画を達成するための取り組みについては、改善策ごとに担当部署・責任者と実施時期を明確化し、無責任な体制にならないようにすることが大切です。
- 実施体制としては、改善策の実施状況や反省点を理事会に報告し、その評価を期中に複数回実施する方法が考えられます。なお、評価が甘いとPDCAサイクルの効果が弱くなるため、理事会が評価を行うのではなく委員会等による第三者評価を導入することも効果的です。

② 改善策のPDCA

- 各改善策の達成期限を明確にし、目標を数値化することによってイメージを共有しやすく実行後の評価もしやすくなります。
- 各改善策の実績や達成度合いを具体的に記録し、目標達成の際には更なる改善策を策定し実行することで次のステージに進むことができます。
- 目標が達成できなかった場合は、原因を明確にし、全教職員で代替案を考えて目標達成を目指すこととなります。また、未達成が続くと教職員の改善意欲を削ぐことにつながりかねないため、目標値の設定に無理がないか再検討し、場合によっては目標値の再設定などの計画の見直しを検討することとなります。

Ⅲ 相談窓口として、私学事業団の私学経営情報センターを活用する

学校法人が経営悪化の兆候を早期に発見して改善努力を行い、一層の悪化を防ぐことが重要ですが、経営悪化を認識した場合には、早期に学校法人の経営支援を行っている外部機関の意見を聞き、改善を進めていく方法も考えられます。

私学事業団私学経営情報センターでは、学校法人の財務情報等を収集・分析し、様々なサービス（図13）を用意して日常的に学校法人の経営改革を支援しています。中でも経営相談では、経営上の問題に対する現状分析や対応策へのアドバイスを行っています。また、公認会計士、弁護士、社会保険労務士等の専門家をメンバーとする「人材バンク」を設置して、専門的な課題への相談にも応じています。ぜひご活用ください。

学校法人が経営改革や教学改革を進めていくためには、先行して改革を実施している他法人の事例に学ぶことも有効です。私学事業団では積極的に各大学等に取材やアンケート調査を行い、優れた取組みを収集し、その結果を以下のような事例集にまとめていますので参考にしてください。

【経営改善に関するアンケート結果、取組み事例集】

■ 『特色ある教育・経営の取組みを行う私立学校の事例集』

(https://www.shigaku.go.jp/s_center_tokushoku_jirei.htm)

■ 『「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」報告 大学・短期大学法人編 平成30年4月調査』(私学経営情報33号)

(https://www.shigaku.go.jp/files/keieikaizenanke-to_h30.pdf)

■ 『「私立高等学校の教育改革と経営改善方策に関するアンケート」報告 令和元年8月調査』(私学経営情報34号)

(https://www.shigaku.go.jp/files/keieikaizenanke-to_r01.pdf)

■ 『「学校法人のガバナンス及び寄付・外部資金に関するアンケート」報告』

(https://www.shigaku.go.jp/s_center_governancekihuanke-to.htm)

(図13)

令和4(2022)年度 私学経営情報センターが行うサービスのご案内

私学経営情報センターでは、学校法人の経営改善の支援及び教育条件並びに経営に関する情報の収集・提供業務を行っております。当センターで提供している主なサービス内容及び連絡先は以下のとおりです。経営相談、財務分析、会計処理、講演など幅広いサービスを提供しておりますので、ぜひご利用ください。

学校法人の要望例

- 会計処理のご質問
会計処理の仕方を教えてほしい
- 基礎調査等のご質問
基礎調査票e-マネージャの入力・操作等について教えてほしい
- 規程集等の閲覧
学校法人の業務改善のため、他の学校の規程集等の事例を参考にしたい
- 財務分析
学校の財務分析資料がほしい
- 教育情報の活用・公表
大学等のさまざまな特色や取り組みを検索したい
- 経営者や職員の研修・育成
私学経営に関する短期集中型の研修を受けたい
- 研修会実施の支援
学校法人の役員、教員、職員を対象にした研修会の実施に協力してほしい
- 改革事例等の紹介
教育改革等について他校で実施している具体的な事例を紹介してほしい
- 経営上の問題への解決策の提案
「学生募集」「人件費削減」等の経営上の問題について、学校法人の現状にあった提案をしてほしい
- 経営改善計画の作成支援
学校法人活性化・再生研究会最終報告で提案されている、目標と期限を明確にした経営改善方策を作成し、経営改善に努めたいが、その作成を支援してほしい
「学校法人活性化・再生研究会最終報告」
https://www.shigaku.go.jp/s_center_saisei.pdf
16ページ～18ページ、31ページ参照
「経営改善計画立案・実施のための参考資料」
https://www.shigaku.go.jp/s_kaizenkeikaku.htm

私学経営情報センターで提供可能なサービス

(会計処理等、基礎調査、e-マネージャについてのご質問への回答)
電話・メールで回答します
●会計処理等についてのご質問
☎03(3230)7846～7848
●基礎調査、e-マネージャについてのご質問
☎03(3230)7840～7844



(私学情報資料室) ☎03(3230)7846～7848
学校法人等の役職員を対象に、大学・短期大学法人の規程集等が閲覧できます(私学振興事業本部(九段事務所1階))

(データ提供) ☎03(3230)7846～7848
インターネットを利用して小学校法人から大学法人が直接、以下のデータや分析資料等を出力・閲覧できるシステム(私学情報提供システム)を提供しています
◇学生数 ◇財務データ ◇財務比率表 ◇今日の私学財政等

(依頼に基づく資料提供) ☎03(3230)7838
「私学情報提供システム」で作成できない特別な加工が必要な分析データを作成・提供します。ご利用にあたっては、私学事業団へ「情報提供依頼書」を提出していただきます(内容により、日数を要します)

(大学ポートレート(私学版)) ☎03(3230)7852～7853
私立の大学、短期大学、高等専門学校の特色や実践している教育研究の取り組みをWebサイトにて提供しています

(セミナー) ☎03(3230)7849～7851
理事長・学長向けにリーダーズセミナーを、若手職員向けにスタッフセミナーを開催しています

(講師派遣) ☎03(3230)7839
●センターの職員を講師として派遣します
●講師派遣については交通費と講演料が必要です

(経営相談) ☎03(3230)7826
●学校法人を訪問し、経営改革のキーパーソンとなる役員及び教職員の方々にヒアリングしながら、解決策を探ります
●学校法人の抱える経営上の問題点について現状分析、問題点の把握、考えられる対応策を整理してアドバイスをします
●必要に応じて事業団が依頼している専門家(公認会計士、弁護士、社会保険労務士、教学専門家等)と共同で実施します
●経営改善計画の進捗状況を踏まえ、適時適切な助言を行います
●学校法人にて経営相談を実施する場合、所定の交通費が必要になります

※左記の要望に対する連絡先は同色で囲まれた右欄内の電話番号となります。