

大学経営政策研究

第12号（2022年3月発行）：67-83

# 財務指標を組み合わせた類型化手法による 私立大学の経営分析

—学校法人会計基準改正後の財務に着目して—

福 山 敦



# 財務指標を組み合わせた類型化手法による 私立大学の経営分析

—学校法人会計基準改正後の財務に着目して—

福 山 敦\*

## Management Analysis of Private Universities by Categorization Method Combining Financial Indicators: Focusing on Private University Finances Following the Revision of the Accounting Standards for School Corporations

Atsushi FUKUYAMA

### Abstract

This paper discusses the management of private universities, and focuses on the financial indicators in the 2013 revised accounting standards for school corporations, categorizing the management of private universities in terms of location and scale through finance.

The results of the discussion confirm that using the revised financial indicators is effective for understanding private university management following the revision of the accounting standards for school corporations, and that, the operation of local small-scale private universities remains relatively difficult because of the effects of location and scale, even after the revision of the accounting standards for school corporations.

These findings indicate the following: (1) a categorization method combining financial indicators can reveal the state of private universities, (2) a categorization method combining financial indicators can be useful for planning for private universities according to the categorization method, and (3) private university management decisions concerning finances should be analyzed by combining multiple financial indicators.

### 1. はじめに

文部科学省（2020）によると、2020年4月1日時点の国公私立大学数は798校であり、そのうち私立大学は620校（78%）と多数を占めている。日本の私立大学は大学教育の拡大を担い、地域の教育機会供給にも大きく貢献している、と浦田（2015）が論じているように、私立大学が日本の高等教育発展に不可欠な存在であることについて論を俟たない。しかし18歳人口減少により、私立大

---

\* 茨城キリスト教大学

学の経営は厳しく、とりわけ地方小規模私立大学の経営は厳しいと巷間言われている。私立大学の経営を評価する場合はどのように評価することが望ましいであろうか。大学は教育や研究および社会貢献など多岐にわたる活動を行い、それぞれの視点により評価測定されているが、本稿においては私立大学の財務に着目して評価することが望ましいと考える。なぜならば収入を授業料収入に大きく依存する私立大学が、教育や研究や社会貢献を安定的に継続するためには、健全な財政基盤の維持拡充が不可欠だからである。

私立大学の財務は学校法人会計基準に基づく計算書類によって把握することができる。1971年に制定された学校法人会計基準は何度か改正を経て2013年に大きく改正され、2015年度決算から適用されている。今回の改正は表1に示すように計算書類に関する改正であり、その目的は計算書類の内容が一般にわかりやすく、大学経営者にとって適切な経営判断に一層資することである。主な改正点は、①資金の流れを活動区分ごとに把握する「活動区分資金収支計算書」の新規導入、②「消費収支計算書」を「事業活動収支計算書」に名称変更し、経常的収支と臨時的収支の区分経理の導入、③基本金組入れ前の収支状況の表示である（文部科学省 2013）。この改正が適用された2015年度決算に合わせて日本私立学校振興・共済事業団（以下、私学事業団とする）は、活動区分資金収支計算書と事業活動収支計算書の新たな財務指標を提示し、私立大学経営に係る財務分析を充実させている（日本私立学校振興・共済事業団 2017）。今後、私学事業団が提示したこれらの財務指標を活用して、改正前とは異なる視点での私立大学の新たな経営分析に関する論考が期待できるものと思われる。この視座に立ち本稿のリサーチクエスションは、改正後の財務指標を活用した経営分析は、立地や規模を含めて私立大学の経営状態を把握することができるのだろうか、ということである。そのために本稿の目的は、改正後の財務指標に焦点を当て、財務を通して立地や規模の条件での私立大学の経営について類型化を行い、私立大学経営に関する新たな考察を試みることである。

以下、第2節では先行研究の整理および分析の枠組み、第3節では使用するデータ、第4節では仮説検証のための分析、そして第5節では結論と今後の課題を論考していく。

表1 学校法人会計基準が定める計算書類

<改正前> 資金収支計算書 （附属書類） 資金収支内訳表 人件費支出内訳表	<改正後> 資金収支計算書 （附属書類） 資金収支内訳表 人件費支出内訳表 <b>活動区分資金収支計算書</b>	←新規導入
消費収支計算書 （附属書類） 消費収支内訳表	<b>事業活動収支計算書</b> （附属書類） <b>事業活動収支内訳表</b>	←名称変更
貸借対照表 （附属書類） 固定資産税明細表 借入金明細表 基本金明細表	貸借対照表 （附属書類） 固定資産税明細表 借入金明細表 基本金明細表	←名称変更

## 2. 先行研究の整理および分析の枠組み

### 2-1. 先行研究の整理

最初に学校法人会計基準の改正前後における私立大学経営の主な先行研究を整理していく。学校法人会計基準改正前の私立大学経営について、両角（2012）は立地については都市と地方に区分し、規模については学生数を2,000人以上と2,000人未満に区分し、そして財務指標についてフロー面では帰属収支差額比率<sup>1)</sup>を、ストック面では積立率<sup>2)</sup>を用いて、1995年度と2010年度の2定点での経年比較を別個に行い、フロー面およびストック面ともに地方小規模大学の経営状況が厳しいことを論じている。さらに両角（2016）は2015年度を起点として全国を10地域に区分したうえで地域別の入学定員充足率の推移を予測し、地方の私立大学経営は厳しく、特に地方は小規模大学が多いため経営が脆弱であり倒産の可能性もあり、今後はさらに合併や公立化が多くなると論じている。このように私立大学経営については立地と規模の影響が大きいことを論考している。一方小川（2016）は、若年人口の減少により一部の地方では学生募集が厳しい傾向であることを認めつつも地理的条件や教育分野から大学間での棲み分けが行われているため、深刻な定員割れに陥っている地方の私立大学は少なく、逆に学生募集が激しい大都市圏では小規模私立大学が深刻な定員割れに陥っている可能性があること論じ、私立大学経営は立地よりも規模の方が影響を受けやすいことを示唆している。川崎（2020）は私立大学のキャッシュ・フローに着目し、学校法人会計基準改正前の資金収支計算書を基にして独自に作成したキャッシュ・フロー計算書を用いて私立大学の財務行動を経年変化による実証分析を行っている。キャッシュ・フローの経年変化によって私立大学の財務特性を把握して経営状態を検証する論考は、キャッシュ・フロー会計の重要性を示す新たな経営分析手法であると言える。しかし改正後の活動区分資金収支計算書とは形式が異なるため、改正前後でのキャッシュ・フローによる分析の経年比較を行うことはできないことに留意する必要がある。

学校法人会計基準改正後の私立大学経営について、河合（2018）は、立地を愛知県に限定した上で活動区分資金収支計算書における財務指標と事業活動収支計算書における財務指標との関係を分析し、これらの指標間には相関があることを論じている。しかし愛知県に限定しかつ対象となる学校法人が38法人の少数にとどまること、そして2016年度決算数値のみであることから、限定的な論考にとどまる。また福山（2021）は、東京都に所在する私立大学に関する活動区分資金収支計算書の活動区分毎のキャッシュ・フロー収支状況の類型化を行い私立大学の経営状態を分析している<sup>3)</sup>。学生流入地域である東京都であっても規模が小さいほど私立大学経営は厳しくなるという規模の影響だけでなく、活動区分資金収支計算書におけるキャッシュ・フロー収支状況を把握して類型化することは私立大学の経営判断に活用することができると論じている。この活動区分資金収支計算書における活動区分毎のキャッシュ・フロー収支状況の類型化は、キャッシュ・フローの把握という新たな視点での私立大学の経営分析を可能にすることを示唆するものである。

次に財務を示す計算書類に関する先行研究を整理する。活動区分資金収支計算書について、その導入の背景として、唐沢・原田（2004）は学校法人会計も企業会計のようにキャッシュ・フローを用いて経営分析を行うべきであると論じ、梅田（2009）は改正前の資金収支計算書では収支状況が活動区分別に示されていないために利用しづらいとしている。今回導入された活動区分資金収支計

算書は、先行研究の論考を踏まえ、資金ショートに陥っているかどうかを判断するために活動区分別に収支状況を把握できるようになり、キャッシュ・フローに関する財務指標である教育活動資金収支差額比率<sup>4)</sup>も新設されている。私学事業団は、私立大学の経営状態を判別するためにこの教育活動資金収支差額比率の分子である教育活動資金収支差額を経営判断指標としていることから（日本私立学校振興・共済事業団 2015）、キャッシュ・フローの把握は経営判断にとって重要な指標であることが分かる。

事業活動収支計算書は、改正前の消費収支計算書と同様に、全ての事業活動収入および事業活動支出の内容と均衡の状態を明らかにすることが目的であると学校法人会計基準第15条に規定している。しかし私立大学経営の厳しさが増す現況下では、収支均衡を目指すだけでなく、教育研究活動が持続的に維持できるかどうかを判断できるように修正する必要性も論じられ<sup>5)</sup>、改正後の事業活動収支計算書では区分経理の導入と基本金組入前当年度収支差額を明示して収支状況を把握できるようになった。そして消費収支計算書では帰属収支差額比率が私立大学の経営状態を示す主要な財務指標であったが、改正後の事業活動収支計算書では、帰属収支差額比率に準じる事業活動収支差額比率<sup>6)</sup>だけでなく、それぞれの目的に応じて私立大学経営に必要な財務指標を活用できるようになった。

他方、統計データとして、私学事業団が毎年度公表している『私立大学・短期大学等入学志願動向』では、地方圏や小規模大学の入学定員および収容定員の充足割合が都市圏や大規模大学に比べて相対的に低いことを示している（日本私立学校振興・共済事業団 2012～2013）。また文部科学省（2021）は、規模別入学者数に加えて、立地と規模を組み合わせた私立大学の財務状況を示し、事業活動収支差額比率がマイナスとなっている私立大学の割合は、地方圏都市圏ともに中小規模で高くなっていることを示している。このように統計的な数値に基づく定量分析では地方中小規模私立大学は都市圏や大規模の私立大学に比べて相対的に経営が厳しいことを示している。

先行研究では、学校法人会計基準の改正前後における財務を通しての私立大学経営に関する論考は蓄積されており、立地や規模の影響は大きく、地方中小規模私立大学の経営は厳しいことが確認される。さらに私学事業団（2007：13）は資金ショートが学校法人の破綻の端緒となるためキャッシュ・フローを把握することが重要であると説くなど、先行研究では改正以前からキャッシュ・フロー会計が私立大学経営において重要であると指摘している。しかし2013年の学校法人会計基準改正後に活動区分資金収支計算書やキャッシュ・フローに関する財務指標が導入されたばかりであるため、キャッシュ・フロー会計による私立大学経営に関する論考は一部地域に限定した論考にとどまり、全国的な私立大学経営の分析に基づく論考は管見の限り見当たらない。さらにキャッシュ・フローと事業活動の両面から経営分析を行う論考を示すまでには至っていない。

よって本稿は先行研究から得られた知見をさらに深めるため、学校法人会計基準改正後に導入された活動区分資金収支計算書と区分経理を導入した事業活動収支計算書に係る財務指標を組み合わせ、キャッシュ・フローと事業活動の両面からの財務分析を行い、立地と規模の条件下での私立大学経営の実相を考察し、財務を通しての私立大学経営に関する新たな示唆を得ることを試みる。

## 2-2. 分析の枠組み

本稿における分析の枠組みは図1に示すように、学校法人会計基準改正後の計算書類に基づく財務についての分析を行い（分析①）、さらに私立大学の所与の条件である立地と規模の2つの要因から私立大学経営についての検証を行う（分析②）。

本稿はこの分析の枠組みに沿って、学校法人会計基準改正後に新設されたキャッシュ・フローと事業活動に関する財務指標を組み合わせて私立大学経営の類型化による分析を行う。また改正後の財務指標を組み合わせた私立大学の経営分析を行うに際して、立地や規模の条件では先行研究と同様に都市圏や大規模に比べて地方や小規模の私立大学の経営は相対的に厳しいことを確認し、どのような経営状況であるかを詳らかにする。この分析の枠組みを通して先行研究の延長線上にある新たな視点と分析手法から、私立大学経営に関してさらに知見を深めることに期待したい。そのために以下の仮説を設定して考察を試みる。

仮説1 私立大学は経営状態を把握するために改正後の財務指標の有効性を検証することができる

仮説2 地方小規模私立大学の経営は立地や規模の面で相対的に厳しい経営状態にある

## 3. データ

立地については地方に所在する私立大学の経営と都市に所在する私立大学の経営を対比させることにより、地方に所在する私立大学の経営の実相をより焦点化したいと考える。そのため三大都市圏以外を地方と一括りにし、三大都市圏と地方の2区分<sup>7)</sup>とする。

規模について、文部科学省（2018）は私学助成の観点から、収容定員規模区分を8,000人以上、7,999～4,000人、4,000人未満の区分としている。しかし三大都市圏、地方を問わず4,000人未満の私立大学は多数存在していることから4,000人未満をさらに細分化することは小規模私立大学の経営実態を詳らかにすることができると思う。よって本稿では、規模を8,000人以上、7,999～4,000人、3,999～2,000人、1,999人以下の4区分とする。

分析に関するデータについて、調査対象期間は改正後の学校法人会計基準が適用された2015年度から2019年度の5年間とする。調査対象大学は、文部科学省（2020）に掲載の私立大学620校を基準とし、大学院大学18校、通信制大学3校、専門職大学8校、株式会社大学4校、調査対象期間の計算書類データを把握できなかった大学72校、および2019年度に完成年度を迎えていない大学13校を対象外とした。さらに同一法人内に複数大学を有する場合の計算書類は学校法人全体での計算書類



出典 筆者作成

図1 分析の枠組み

となるため主要1大学を対象とし、それ以外の各学校法人内の大学40校を対象外とした。こうした絞り込みの結果、調査対象大学は462校となり、本稿はこの462校の財務についての分析を行う。計算書類データは各私立大学ホームページの閲覧により確認したが、大学部門単位での計算書類データまで詳細に公開している大学は少なく、学校法人単位での計算書類データにて分析を行っている。

財務指標によって私立大学の経営状態を分析する場合、フロー面とストック面での分析が望ましいが、ストック面の代表的指標である積立率を公開している私立大学は多くない。そのため本稿は調査対象大学数の充実を優先してフロー面での分析とする。私学事業団（2015）や川崎（2020）がキャッシュ・フローの有効性を認識しているように、資金ショートによる経営破綻を未然に回避するためにキャッシュ・フローの状況を把握することは私立大学にとって重要である。よって大学本来の活動である教育研究活動のキャッシュ・フロー収支を示す教育活動収支差額比率をフロー面での財務指標とする。しかし私立大学の活動はキャッシュ・フロー収支だけでは全てを把握できない。そのため減価償却費などの非資金取引を含めた総合的な経営状態を示す事業活動収支差額比率もフロー面での財務指標に加えることとする。ただ事業活動収支差額比率は教育研究活動だけでなく資産処分などの活動も含まれ、一時的に数値が大きく変動する場合もあることに留意する必要がある。

以上の条件により、教育活動資金収支差額比率と事業活動収支差額比率の2つの財務指標を組み合わせることで私立大学経営の類型化を行い、私立大学全体の分析および立地と規模の両面から分析を行うこととする。

#### 4. 分析

私立大学の財務について、教育活動資金収支差額比率と事業活動収支差額比率がそれぞれプラスまたはマイナスであるかを組み合わせた経営分析を行う。その組み合わせパターンを表2のように、経営安定型、設備負担型、経営転換型、経営悪化型の4区分に類型化し、2015年度と2019年度の経年変化を分析する。さらに立地区分と規模区分を組み合わせた分析を行い、各区分における私立大学経営の相対化を行う。各類型区分の特徴について、経営安定型は教育活動資金収支差額比率と事業活動収支差額比率がともにプラスで経営が順調であることを示し、反対に経営悪化型はともにマイナスでありこの状態が続くと経営破綻のおそれが生じることを示している。設備負担型はキャッシュ・フロー収支がプラスであるが過年度の施設設備取得に伴う減価償却費や借入金利息返済の負担増加により事業活動収支差額比率がマイナスになり、経営が不安定であることを示してい

表2 財務指標の組み合わせによる私立大学経営の類型化

財務指標	経営安定型	設備負担型	経営転換型	経営悪化型
教育活動資金収支差額比率	+	+	-	-
事業活動収支差額比率	+	-	+	-
類型区分	類型区分の特徴			
経営安定型	キャッシュ・フロー、事業活動ともに収支がプラスで順調である。			
設備負担型	設備投資による減価償却費や借入金・利息返済などの負担が大きい。			
経営転換型	経常的な資金不足を資産売却や借入れなどで事業活動を維持している。			
経営悪化型	この状態が続くと経営破綻の危険性がある。			

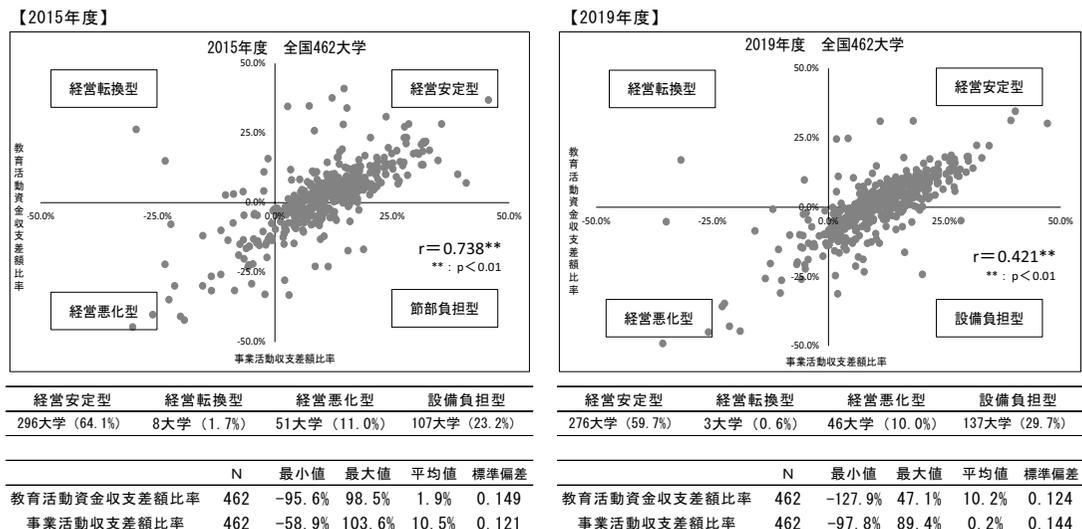
出典 筆者作成

る。他方、経営転換型はキャッシュ・フロー収支が資金ショート の状況下で、保有資産売却などによって臨時的に事業活動収支差額比率をプラスにしている状態であり、この状態が続くと教育に必要な資産の枯渇により他業種への転換検討が想起され、経営が不安定であることを示している。

#### 4-1. 私立大学全体について

図2は全国462大学の私立大学経営に関する類型化の散布図、記述統計および相関係数の2015年度と2019年度の経年変化を示したもの<sup>8)</sup>である。それぞれの類型区分の経年変化を概観する。経営安定型は2015年度においては296校(64%)、2019年度においては276校(60%)と経年変化では減少しているものの4つの類型化区分の中では過半数以上であることから、私立大学全体において、多くの私立大学経営は安定していることが判明した。経営転換型は2015年度においては8校(2%)、2019年度においては3校(1%)と僅少であった。経営悪化型は2015年度においては51校(11%)、2019年度においては46校(10%)であった。経営転換型および経営悪化型ともに2015年度と2019年度においてあまり増減変化がないことも合わせて判明した。設備負担型は2015年度においては107校(23%)、2019年度においては137校(30%)と大きく増加していることが判明した。これにより2015年度と2019年度の5年間において経営安定型が減少し、反対に設備負担型が増加していることが判読でき、私立大学全体における経営は不安定傾向にあることが散布図上から把握することができた。

この私立大学全体における経営の不安定傾向は記述統計や相関係数からも把握することができる。2015年度と2019年度を比較すると、教育活動資金収支差額比率の平均値は1.9%から10.2%へと大幅に上昇しているが、事業活動収支差額比率の平均値は10.5%から0.2%へと大幅に下降している。相関係数においても、教育活動資金収支差額比率と事業活動収支差額比率の相関関係は2015年



出典 筆者作成

図2 財務指標による私立大学の散布図および記述統計

度も2019年度どちらも正の相関関係にあり有意であるが、2015年度に比べて2019年度の相関係数は低下している。先述したように、私立大学全体では多くの私立大学経営は相対的に安定している。しかし経年変化を見るとキャッシュ・フロー収支はプラスを維持しているものの事業活動収支はマイナスという設備負担型が増加傾向にあり、経営が不安定である私立大学が増加していることが判明した。経営が不安定となっている私立大学が増加していることが2015年度に比べて2019年度の相関係数の低下要因であると言える。次に2015年度と2019年度の経年変化を立地と規模の両面から分析し、それぞれの区分における私立大学の傾向を検証していく。

#### 4-2. 三大都市圏および地方について

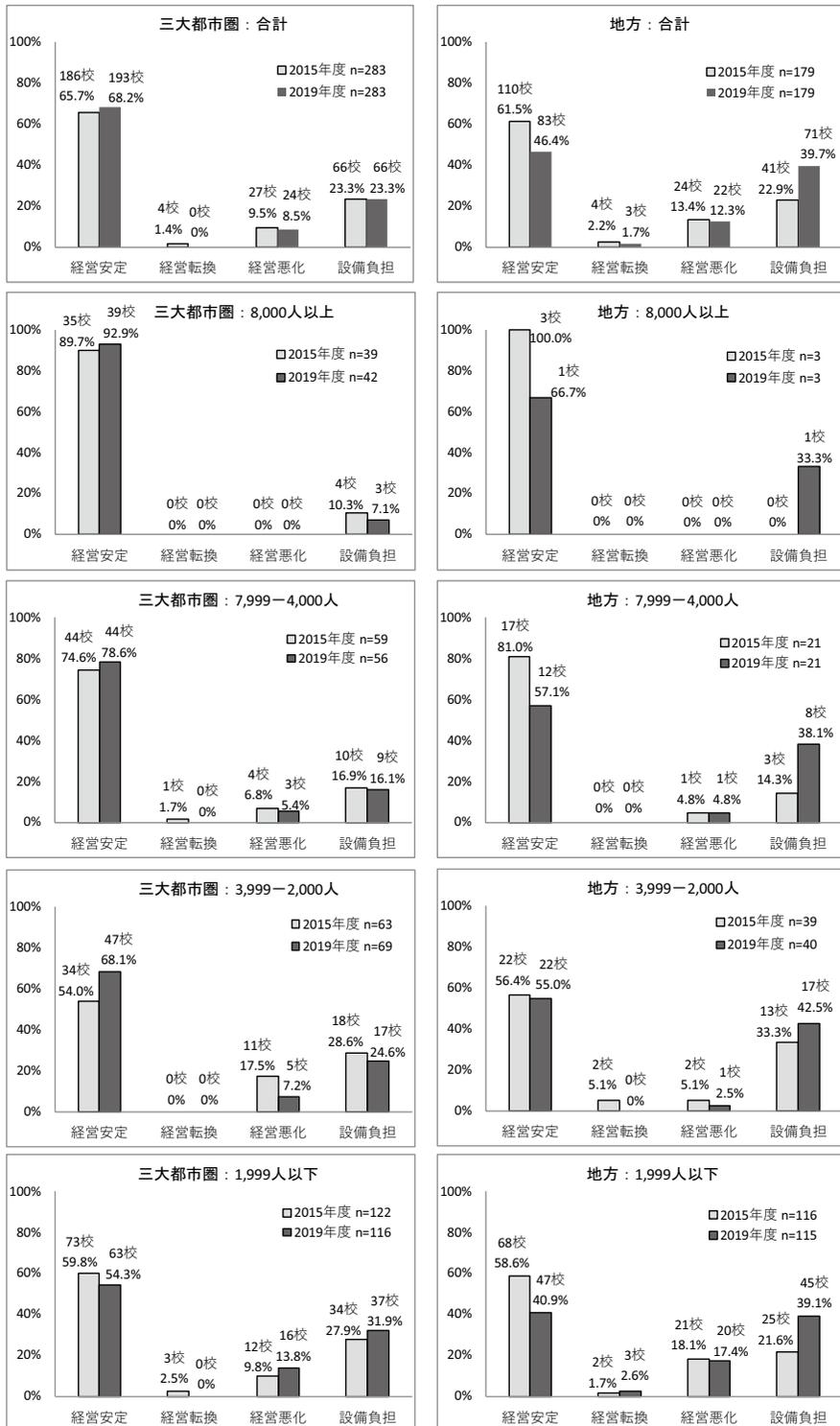
三大都市圏および地方における2015年度と2019年度の類型化推移を規模区分別に相対比較したものを図3に示す。留意する点として、立地について、三大都市圏から地方に、または地方から三大都市圏に移転した大学はないため、2015年度、2019年度ともに三大都市圏は283校、地方は179校と変わらない。しかし規模については収容定員を増減した大学があり、各規模区分における大学数が2015年度と2019年度とで異なっている<sup>9)</sup>。2015年度と2019年度の各規模区分について、三大都市圏では8,000人以上、7,999人から4,000人、3,999人から2,000人、1,999人以下の規模区分で収容定員を増減があり、地方では3,999人から2,000人と1,999人以下の2区分のみの微増微減にとどまる。よって私立大学全体では大学数で比較分析したが三大都市圏および地方では各規模区分での母数が異なるため割合によって比較分析を行うこととする。

最初に三大都市圏を概観する。2015年度と2019年度を比較した場合、1,999人以下の区分を除く全ての規模区分において、経営安定型の割合が高くなり、設備負担型の割合が低くなっている。この経年変化の結果について、経営安定型の割合が低下し設備負担型の割合が上昇した私立大学全体の分析結果とは異なっていることが判明した。また経営悪化型は8,000人以上の規模区分では2015年度も2019年度も存在せず、7,999人から4,000人の区分および3,999人から2,000人の区分では2015年度に比べて2019年度の割合が低くなっている。しかし1,999人以下の区分では2015年度に比べて2019年度の割合は高くなっている。経営転換型は全ての区分においてほぼゼロであった。

次に地方を概観する。全ての規模区分において、2015年度に比べて2019年度の経営安定型の割合は低くなり、2019年度の設備負担型の割合は高くなっている。この経年変化の結果について、経営安定型の割合が低下し設備負担型の割合が上昇したという私立大学全体の分析結果と同じ傾向であることが判明した。経営悪化型については、1,999人以下の区分で2015年度は18%、2019年度は17%と三大都市圏に比べて高い割合となっている。経営転換型は殆どの規模区分においてほぼゼロであるが、1,999人以下の区分のみ低い割合であるが2015年度の2%から2019年度は3%と割合が高くなっていることに注意を要する。

#### 4-3. 分析の結果の考察

私立大学全体、三大都市圏および地方における私立大学経営の類型化と2015年度と2019年度の経年比較分析により判明したことを整理すると、以下の通りである。①私立大学全体では、経営安



出典 筆者作成

図3 三大都市圏と地方における規模別類型の経年比較

定型は減少傾向にあり、設備負担型が増加傾向にある。②私立大学全体では、経営悪化型は少数であり、経営転換型は殆どない。③三大都市圏では、経営安定型の割合が上昇傾向にある。しかし規模の小さい区分では経営安定型の割合は低下傾向にあり、設備負担型や経営悪化型の割合が上昇傾向にある。④地方では、全ての規模区分において経営安定型の割合は低下傾向にあり、設備負担型の割合が上昇傾向にある。⑤地方では規模が小さくなるほど経営安定型の割合が低くなる。⑥地方では規模の小さい区分において低位であるが経営転換型の割合が増加傾向にある。

このようにキャッシュ・フローの状況を示す教育活動資金収支差額比率と経営状態を示す事業活動収支差額比率を組み合わせて私立大学経営を類型化することは、全国および立地や規模別での私立大学経営の実相を把握し、私立大学経営の関係者においては経営判断に資するものであると言える。よって私立大学は経営状態を把握するために改正後の財務指標の有効性を検証することができる、という仮説1は支持されると言える。

また、立地と規模の条件下での類型化手法により、私立大学経営を分析した結果、地方小規模私立大学は三大都市圏や大規模に比べて経営安定型の割合が低く、設備負担型が高いことが確認できた。さらに2015年度と2019年度の経年変化を見ると、地方の私立大学は全ての規模区分において経営安定型が減少し、設備負担型が増加していることも確認できた。このことから三大都市圏に比べて地方の私立大学の経営が不安定傾向にあると想起することができる。よって学校法人会計基準改正後においても、地方小規模私立大学の経営は立地や規模の面で相対的に厳しい経営状態にある、という仮説2は支持されると言える。ただし三大都市圏の小規模区分では経営安定型が減少し、設備負担型が増加していることから立地だけでなく規模も私立大学経営には重要な条件であると再確認することができた。

## 5. 結論と今後の課題

本稿において得られた知見は以下の通りである。第一に、財務指標を組み合わせた類型化手法により私立大学の経営分析をすることは、財務を通しての私立大学の経営を把握することが可能であるということである。類型化手法に経年変化を加えた実証分析を通して、経営安定から悪化に至るまでの過程を読み解くと、学生確保は順調に推移し収入も安定的に増加しているので、施設設備の新設や更新を積極的に行っていた。しかしその後学生確保が計画を下回る一方で新規建設や改装更新した設備施設の維持費負担が大きくなり、経営が不安定な状態に移行した。その後さらに学生確保が苦戦した状態が続き収入が減少してしまい、キャッシュ・フロー面でもマイナスの状態に陥ってしまった、という私立大学経営状態の推移が想起される。つまり、【経営安定型】→【設備負担型】→【経営悪化型】の順序で段階的に経営悪化に至るという経営の類型化移行パターンを示唆しているのである。他方、設備負担型の対極に位置する経営転換型の特性は、私立大学の本来的な教育研究活動について授業料などの収入だけでは教育研究経費などの支出を賄いきれずキャッシュ・フロー収支がマイナスであるため、校地校舎などの保有資産を売却して事業活動を維持している状態であることを示す。大学として教育の根幹をなす校地校舎を売却してまで一時的に経営を維持するという状態は、健全な教育研究活動を維持できない経営状態であることは想像に難くない。よって

経営転換型の状態を継続している場合、保有する資産が枯渇してしまい、経営悪化型に移行する前に学生募集停止を行うなど新たな経営転換を模索していく、あるいはこの状態をさらに継続することにより経営悪化型に移行してしまうことが想起される。この経営転換型に属する大学数は図2や図3が示すように実際には僅少であることから、財務内容が経営転換型に属することは特殊な事例であるとも言える。この類型化手法において、経営悪化型や経営転換型に属した私立大学がどのような財務内容の経年変化により経営安定型や設備負担型から経営悪化型や経営転換型に移行したのかについて検証を行い、さらにその後の財務内容がどのように推移していくのかを追跡調査することは、本稿の私立大学経営の類型化の精度を高めることと私立大学経営の知見をさらに深めることを期待でき、継続して考察を行う必要があるものと認識する。

第二に財務指標を組み合わせた類型化手法により私立大学経営を分析することは、その類型区分に応じてどのような経営を行うべきかという将来計画を導き出すことが可能であるということである。類型化手法の各区分における将来に向けた改善方を以下に示す。設備負担型に区分されている大学は、収入の増加策を講じることと平行してコストマネジメントによる費用の節減などの経営改善策を講じる必要がある。経営転換型に区分されている大学は、資産が枯渇する前に収支構造を早期に転換する策を講じる必要がある。経営悪化型に区分されている大学は学生確保が喫緊の課題であると同時に経費削減も進めるなど抜本的な経営改革が必要である。一方で経営安定型に属していたとしても、各財務指標が年々低下傾向にあるならば、低下している原因を追究し、維持または上昇させる改善策を講じる必要があることは言うまでもない。教育活動資金収支差額比率と事業活動収支差額比率がともにプラスであることが望ましいがマイナスとなった場合、そのマイナスの原因を探ることが私立大学の財政の健全化には必要であり、その健全な財政基盤の上に教育や研究および社会貢献が安定的に継続されるのである。よって将来の事業計画に基づく収入予測と設備投資計画の適切性を判断するために、財務指標を組み合わせた類型化手法を活用することは私立大学経営の安定化を目指すために必要であるという含意を得ることができた。

第三に、財務を通して私立大学経営の判断を行う場合、事業活動収支差額比率だけでは断片的な分析となり、教育活動資金収支差額比率と合わせた複合的な分析を行う必要があるということである。キャッシュ・フロー計算書の役割を担う活動区分資金収支計算書が導入された今回の改正によって従前の帰属収支差額比率に相当する事業活動収支差額比率がプラスであっても、キャッシュ・フローがマイナスであるため経営が不安定な状態となっている可能性もありうることを検証した。よって事業活動収支計算書における事業活動収支の把握だけでなく、活動区分資金収支計算書におけるキャッシュ・フローの把握も合わせて行うことが、私立大学の経営状態を適正に判断するためには必要なのである。

しかし残された課題として、以下に3点を挙げる。1点目として、立地を三大都市圏と地方に区分して検証を行ったが、地方については細分化する必要性を感じる。日下田・福島(2020)は2016年度から段階的に実施されている私立大学の定員厳格化政策によって三大都市圏以外の入学定員充足率は上昇していることを認めつつも、地方を細分化した場合の入学定員充足率に地域間格差が生じていることを指摘している。また産業構造や人口動態などそれぞれの地域特性が異なるため、

個々の私立大学の経営も異なることは想像に難くない。よって地方をさらに細分化し地域特性を踏まえて分析する必要があると考える。

2点目として、地方に所在する私立大学の経営についての事例調査の必要性である。改正後の財務指標を組み合わせた私立大学経営の類型化手法により、立地別・規模別に私立大学経営を分析した結果、先行研究と同様にやはり三大都市圏や大規模に比べて、地方や小規模の私立大学の経営は相対的に不安定な割合が高く、また2015年度と2019年度の経年変化を見ることで不安定傾向が通増していることを再認識した。しかし一方で地方や小規模であっても経営安定型に区分されている私立大学は相当数存在するため、一括りに地方小規模大学の経営は厳しいと断定することはできないことも再認識できた。経営安定型に属している地方小規模私立大学は、地域に根ざして教育、研究および社会貢献という大学の本来的な活動を注力することにより地域から評価され、学生確保も順調であり、その活動基盤となる財務面でも堅調に進んでいるのであろう。この経営安定型に属している大学がそれぞれの立地条件の下でどのような経営を行っているのかということをも事例として研究し、そのような地方小規模私立大学の経営を相対化することが必要であると考えられる。

3点目として、大学経営に関する定性的な分析の必要性である。本稿は私立大学経営について財務を通して定量的な経営分析を行った。私立大学は授業料などによる収入を安定的に確保し財政基盤を強固にしなければ、大学本来の教育研究活動を維持することはできないため、その活動の基盤として財務を定量的に分析することは十分に意義があると考えられる。しかし大学の活動は営利企業とは異なり、高等教育機関として教育や研究や社会貢献など多岐にわたる非営利活動を行っているため財務のみでの経営評価は適正ではない。そしてこれらの諸活動を財務と調整しながら大学執行部や学校法人理事者が不断の経営努力を行っており、これらの要因も経営評価に加味する必要がある。両角（2012）も大学が行う様々な経営努力がどのように経営改善につながるのか十分に検証されていないと指摘しているように大学経営に携わる理事長や学長などの理事者からの大学経営に関する中長期経営計画やガバナンス改革などの経営努力についてのヒアリングやアンケート調査などの質的分析も重要であると認識する。よって財務分析を中心とした定量的要因だけでなく、大学経営に関する定性的要因を含めて総合的に私立大学の経営評価の検証を試みる。そして地域特性を踏まえた私立大学の特色ある経営を検証していくことによって、地方私立大学の多様な経営手法を考察できると考える。次回の課題として取り組んでいきたい。

文部科学省は私立大学の規模別入学定員の厳格化や東京都23区内の大学の定員増加の禁止など、地方私立大学活性化に向けた政策を矢継ぎ早に実行しており、中央教育審議会大学分科会（2021）も地方大学の活性化について活発に議論している。このように地方私立大学の維持発展や経営強化に向けた政策の動向にも注視しつつ、全国の私立大学はもとより地方中小規模の私立大学の地域特性を活かすなど多様な経営についてさらに研究を進めていく必要性を認識した。

## 注

- 1) 帰属収支差額比率 = (帰属収入 - 消費支出) ÷ 帰属収入

日本私立学校振興・共済事業団（2015）は、この比率がプラスで大きくなるほど財経営に余裕があるとみなすことができ、マイナスが大きくなるほど経営は窮迫する、としている。

- 2) 積立率＝運用資産（特定資産＋有価証券＋現金預金）÷要積立額（減価償却累計額＋退職給付引当金＋第2号基本金＋第3号基本金）

日本私立学校振興・共済事業団（2017）は、学校法人の経営を持続的かつ安定的に継続するために必要となる運用資産の保有状況を表す、としている。

- 3) 福山（2021）は、学校法人会計基準改正後に導入された活動区分資金収支計算書に着目し、活動区分資金収支計算書の各活動区分の収支状況を組み合わせて以下のような私立大学の経営状態の類型化を行った。そして東京都の私立大学のキャッシュ・フロー状況を類型化し、2015年度から2018年度までの4年間の経年変化を分析し、検証している。そして学校法人会計基準改正後に導入された活動区分資金収支計算書におけるキャッシュ・フローの収支状況を把握することによって私立大学の経営判断できると論じている。

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
教育活動CF	+	+	+	+	-	-	-	-
施設設備活動CF	+	+	-	-	+	-	+	-
その他活動CF	+	-	-	+	+	+	-	-

No.	特徴	内容
①	経営転換	全ての活動区分のCFが増加している
②	債務返済	教育活動CFと資産売却によって、債務返済に充当している
③	安定	教育活動CFを施設設備と債務返済に充当している
④	拡大成長	教育活動CFと資金調達によって施設設備に充当している
⑤	注意	資産売却と資金調達によって教育活動に充当している
⑥	借入依存	資金調達によって教育活動と施設設備に充当している
⑦	リストラ	資産売却によって教育活動と債務返済に充当している
⑧	破綻危機	全ての活動区分のCFが減少している

- 4) 教育活動資金収支差額比率＝教育活動資金収支差額÷教育活動資金収入計

『令和2年度版今日の私学財政 大学・短期大学編』（日本私立学校振興・共済事業団,2021）では、学校法人の本業である「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あり、プラスであることが望ましい、としている。

- 5) 日本私立大学連盟（2007）は帰属収入から消費支出を控除した「基本金控除前差額」を示すことや区分経理を導入することを提案している。
- 6) 事業活動収支差額比率＝基本金組入前当年度収支差額÷事業活動収入

日本私立学校振興・共済事業団（2017）は、この比率がプラスで大きいほど財政面での将来的な余裕につながり、マイナス幅が大きくなるほど経営が圧迫され、将来的には資金繰りに支障をきたす可能性が否めない、としている。

- 7) 地域区分について、三大都市圏は首都圏（東京都・埼玉県・千葉県・神奈川県）、愛知県、京阪神（大阪府・京都府・兵庫県）とし、それ以外の地域を地方とする。

- 8) 紙幅の都合上、散布図はX軸Y軸ともに最大値50%、最小値-50%としている。

- 9) 増減の内訳について、収容定員増加により、三大都市圏では7校が1,999人以下から2,000人以上

に、1校が2,000人以上から4,000人以上に、3校が4,000人以上から8,000人以上に規模区分を変更している。地方では5校が1,999人以下から2,000人以上に、2校が2,000人以上から4,000人以上に規模区分を変更している。一方、収容定員減少により、三大都市圏では1校が2,000人以上から1,999人以下に、1校が4,000人以上から2,000人以上に規模区分を変更している。地方では4校が2,000人以上から1,999人以下に、2校が4,000人以上から2,000人以上に規模区分を変更している。

## 参考文献

- 梅田守彦 (2009) 「学校法人のキャッシュ・フロー計算書」『中京経営研究』18 (2)、41-49頁。
- 浦田広朗 (2015) 「私立大学による高等教育機会の供給と学生納付金」『大総センターものぐらふ』13、35-46頁。
- 小川洋 (2016) 『消えゆく限界大学－私立大学定員割れの構造』白水社。
- 唐沢昌敬・原田毅 (2004) 「学校法人における比率分析の限界」『年報経営分析研究』20、17-23頁。
- 河合晋 (2018) 「学校法人における会計基準の改正と財務諸表に関するレビュー」『岡崎女子大学・岡崎女子短期大学研究紀要』51、1-7頁。
- 川崎成一 (2020) 『市場化時代の大学経営分析』、東京大学出版会。
- 中央教育審議会大学分科会 (2021) 「魅力ある地方大学を実現するための支援の在り方について」([https://www.mext.go.jp/content/20210827-mxt\\_koutou01-000017637\\_1\\_2.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20210827-mxt_koutou01-000017637_1_2.pdf), 2021年11月21日閲覧)。
- 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－最終報告』([https://www.shigaku.go.jp/s\\_center\\_saisei.pdf](https://www.shigaku.go.jp/s_center_saisei.pdf), 2021年8月20日閲覧)。
- 日本私立学校振興・共済事業団 (2012~2021) 「私立大学・短期大学等入学志願動向」([https://www.shigaku.go.jp/s\\_center\\_d\\_shigandoukou.htm](https://www.shigaku.go.jp/s_center_d_shigandoukou.htm), 2021年11月21日閲覧)。
- 日本私立学校振興・共済事業団 (2015) 「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)」([https://www.shigaku.go.jp/files/s\\_center\\_shihyo27-1.pdf](https://www.shigaku.go.jp/files/s_center_shihyo27-1.pdf), 2021年11月21日閲覧)。
- 日本私立学校振興・共済事業団 (2015) 『平成27年度版今日の私学財政 大学・短期大学編』、学校経理研究会。
- 日本私立学校振興・共済事業団 (2017) 『平成28年度版今日の私学財政 大学・短期大学編』、学校経理研究会。
- 日本私立大学連盟 (2007) 『新たな学校法人会計基準の確立を目指して－外部報告の充実のために』([https://www.shidairen.or.jp/files/topics/642\\_ext\\_03\\_0.pdf](https://www.shidairen.or.jp/files/topics/642_ext_03_0.pdf), 2021年11月21日閲覧)。
- 日下田岳史・福島真司 (2020) 「私大定員管理の厳格化に伴う「トリクルダウン現象」の事例研究」『大学入試研究ジャーナル』30、179-185頁。
- 福山敦 (2021) 「学校法人会計基準改正後における私立大学の財務について－キャッシュ・フロー会計に着目して－」『大学行政管理学会誌』25、36-46頁。
- 両角亜希子 (2012) 「私立大学の財政－現状と課題－」『高等教育研究』15、93-113頁。
- 両角亜希子 (2016) 「私学経営の選択」『IDE－現代の高等教育』577、35-41頁。

文部科学省（2013）「学校法人会計基準の改正について（省令編）」学校法人会計基準の改正に関する説明会（2013年12月13日～12月25日）配布資料（[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/shinkou/07021403/1342228.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shinkou/07021403/1342228.htm),2021年8月20日閲覧）。

文部科学省（2018）「平成31年度以降の定員管理に係る私立大学等経常費補助金の取扱について（通知）」（[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/shinkou/07021403/002/002/1409177.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shinkou/07021403/002/002/1409177.htm),2021年8月20日閲覧）。

文部科学省（2020）『令和2年度全国大学一覧』（[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/ichiran/daigaku\\_r02.html](https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/ichiran/daigaku_r02.html), 2021年8月20日閲覧）。

文部科学省（2021）『私立学校・学校法人データ集（令和3年10月28日更新）』学校法人ガバナンス改革会議（第10回）配布資料（[https://www.mext.go.jp/content/20211119-mxt\\_sigakugy-000019007\\_4.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20211119-mxt_sigakugy-000019007_4.pdf),2021年11月21日閲覧）。

