

財務数値による
現状把握
そして
将来予測



財務数値による現状分析
そして
将来予測

【1】 温 故 知 新

学校関係者には、会計とは過ぎさった数字の集計であり、故に会計は過去であり、学校法人の現状及び将来において会計の数値は何の役割も持たないとの認識が強かった。

しかしながら、学校法人の現状及び将来をしっかりと見つめるためには、過去をしっかりと見極める必要がある。

将来の出発の起点は現在であり、現在の礎は過去にある。

学校法人の経営において将来の構想を練るためには、過去をしっかりと分析認識する必要がある。

ここに財務分析の意義も見い出されるのである。

< S53.12月刊学校法人「私学経営における会計の重要性」>



【2】 経営分析と財務分析

：財務分析は何のためにするのか？

学費の決定は。

教育の良否は。

経営の状況は。

財務分析を行う際には、その目的を明らかにしなければならない。

内部分析とか、外部分析とかいう言葉が使用されるが、これは資料の収集可能性もあるが、それぞれ、その目的とするところが異なっているからである。

財務的資料を分析した数値の結果をみて、それが良いとか悪いとかいってみてもそれだけでは意味がない。

例えば、ある比率が一般的にいて100%以下ではダメであると言われているから、求められた比率が80%だったから自分のところはダメだといっているだけでは少しも解決にはならない。

また、求められた比率が100%を超えたからといってわが法人は大丈夫とも言い切れるものでもない。

要は、その結果を基として次のステップへの礎とすること、将来予測をし将来の経営の意思決定に役だてること。

したがって分析数値がそのために利用可能なものでなければならない。

現状判断と現状に沿った過去の傾向を的確に把握することによって、組織の維持向上に貢献することが財務分析の役目である。

したがって、財務分析に当たっては、次の諸点が留意されなければならない。

《分析にあたっての留意点》

- (1) 将来予測の大切さを認識し、そのための数値の算定に心掛ける。
いらない数値をいたずらに算定し、数字の遊びをしてはならない。
- (2) 数値とそれを取りまく経営環境との関連に目を向けなければならない。
財務資料以外の資料への視点の拡大である。
定員充足率はどうか。
入学志望者数はどうか。
授業料の世間相場は？
自校の評判は？
人件費の相場は？
教職員の年齢構成は？
定年年齢は？
教職員と学生生徒等との比率は？
- (3) 数値による経営環境の変化を感応しなければならない。
期間比較の重要性である。

《財務分析の種別と分析の目的》

- | | | | | |
|-------|---|------|---|---------------|
| 外部分析 | と | 内部分析 | ⇒ | 分析者が内情を把握できる |
| 実数分析 | と | 比率分析 | ⇒ | 比較値として何を採るか |
| 分析の目的 | | | ⇒ | 目的により分析手法が異なる |

↓

組織を経営する立場から財務数値を読む

- 【3】 財務数値を読む ……組織を経営する立場から……
: 財務数値で何が分かるか？

学校経営環境の悪化

↓

自分の学校はどうなるのだろう

↓

現在の経営状況はどうなっているのだろう

↓

将来はどのように行動したらよいのだろう

↓

組織を経営する立場から財務数値を読む

< H19.8 学校法人「学校法人の持続性をさぐる-財務数値からのアプローチ-」>

< H19.8 事業団「私立学校の経営革新と経営困難への対応」>

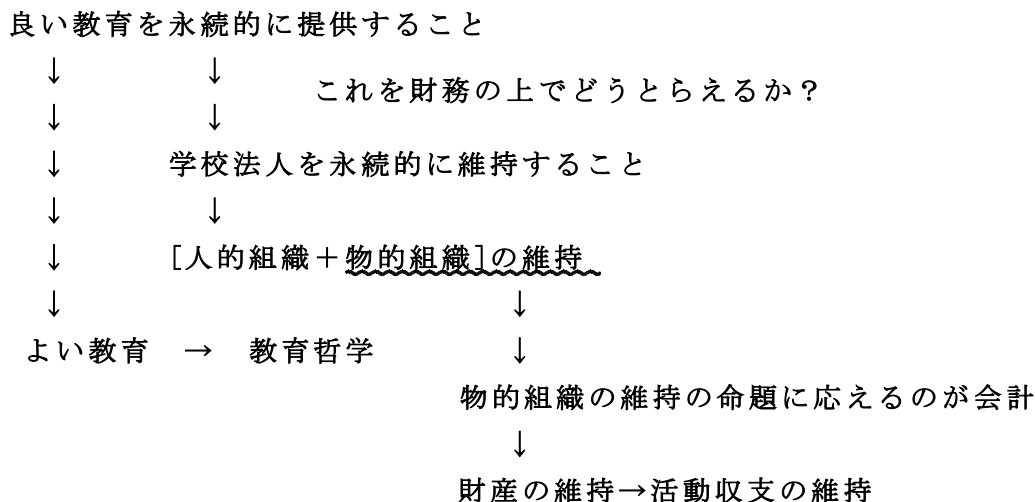
「4」 経営体の目的

《企業の目的》

高い利益を永続的に獲得する

↓→ 経営の効率化・安全化を計る
↓ <資本主の立場を重視する>
よい商品(サービス)を永続的に提供する

《学校経営の目的》



<P115:「学校法人の財務分析」 P14 >

物的組織の維持 = よい教育を永続的に提供すること

↓→ 経営の安全化・効率化を計る
↓ <サービス受給者の立場を重視しながら>
利益(費用対効果)がでる経営を心掛けながら
安全性を重視する

- 経営資源を十分にもっていなければならない
- 保有経営資源は自前で調達したものでなければならない
- しかし、利益を獲得できる経営体でない
 - ☆ 寄付金の期待・制度化 → 税制優遇
 - ☆ 補助金の期待・制度化 → 支給
 - ☆ 費用対効果で経営の良否を計れる経営体でない

以上のようなことを背景にしながら
よい教育(サービス)を永続化に提供する

<P44:財産状態と採算状況 : H19.8 学校法人「学校法人の永続性をさぐる」>

<以下は、以上「財務数値で経営を読む」の解説である>

【5】 永続性判定の視点

(H24.12 学校法人「学校法人経営の永続性判定」)
(H25.11・H25.12 学校法人「健全な身体で健全な生活を」)

1 健全な^{からだ}身体で健全な生活を

これを私たち個人生活でのモットーとして示すことには、多分大方の賛同を得られるものとする。そして、このことは学校法人の生活すなわち活動においても同様で、このような活動姿勢が学校法人経営の永続化条件であるといっても過言ではない。

2 健全な^{からだ}身体で

健全な身体とは、健全な財政状態であり、それは自己資金すなわち純財産の充実である。これを財務分析手法から表現すると、 $[\text{固定資産} \leq \text{自己資金}]$ を期待し、この財務指標が要件通りであれば財務的安全性(健全な身体)は確保されているものと判断する。

＝安全性の分析

3 健全な生活を

健全な生活とは、収入と支出の均衡である。

収入の範囲内で生活する。

私たちの生活においてこのような生活態度は正に健全生活の基本となるものであるが、学校法人の活動は私たちの生活に比して格段に大きく、また、その活動は多様である。よって、学校法人の活動を貨幣に置き換えて経営を明らかにする会計では、企業会計の損益の考え方を採り入れた事業活動収入や事業活動支出の状況にもおいている。

すなわち企業会計では、人為的に区切った期間(年度)における収入と支出の把握を費用収益対応の原則並びに発生主義という概念で捉え直しこれを収益・費用とする。

学校法人会計も全く同じとは言わないがこの企業会計の取扱いをもって収入と支出を捉え直し、この収入と支出を「健全な生活を」で捉えた収入と支出とするのである。

これを、財務分析手法から表現すると、

事業活動収入から事業活動支出を控除した収支差額(基本金組入前当年度収支差額・旧基準では帰属収支差額)のプラスを期待し、

この財務指標が要件通りならば、

財務的採算性(健全な生活)は確保されているものと判断する。

＝収益性の分析

4 財務的採算性(健全な生活)は確保

しかし、

収益－費用 > 0 → 黒字経営 で経営維持は可能か

↓

通常は可能

しかし

負のストック(借入金)がある場合には ダメ

↓

資金 を分析対象とする

5 より健全な生活を

3の「健全な生活を」の項で収支差額がプラスだということでその年度の生活は健全であるとしても、日常の支払が不能となることも起こりうる。

<勘定あって銭足らず>

これを企業会計の財務分析では昔から「勘定あって銭足らず」といって、日常経営において重要な注意点としてきた。

したがって、

この銭としての収入や支出そしてその収支差額を「今一つの健全な生活」の判断指標として生活の健全さを判断することが求められる。

ここでのポイントは、

銭(資金)が必要なときに銭(資金)があるかということ。

ただし、用意されている銭(資金)が借用によるものであれば経営としては望ましいものではない。

よって、

資金の分析としての「収入 \geq 支出」は、

点としての収入を累積させた期間の収入から借用による資金収入を除いた収入とそれに対応する支出をもって算出される収支差額を判断指標とする。

ただし元に戻って、

点としての資金、、銭(資金)が必要なときに銭(資金)があるかということも重要である。

= 資金の分析

【 6 】 財務分析の前提

- 1 資料の正確性
- 2 資料の統一性
- 3 資料の継続性

＜「学校法人の財務分析」P40~41＞

資料の正確性はいうまでもない。

基の資料に信頼がなければ結果に信頼がおける筈はない。

資料が誤ったものであれば結果に信頼がおけないというよりかえって、百害あって一利なしということになる。

資料の統一性については、若干の説明を要する。

統一性がなぜ求められるかというと比較性の問題からである。

比較性とは、資料に基づいての分析結果を他の組織の分析結果と比較評定すること等をいう。

資料の中身を覗くことができない外部のものにとっては、資料が同じ処理要領に基づいて作成されていることが実に分析の死命を制するものとなる。

組織を他の組織または平均等と比較し、相対的価値で評価する分析の場合には命となる前提である。

相対的評価で組織をみることなく組織を絶対的な価値でみる立場の分析では、個々の資料を自分で覗くことができるのでそれほど気にすることはないが、利用の際にその資料を修正していかなければならないので分析に手間ひまがかかることは事実である。したがって、この場合でも資料の統一性が望まれるのである。

学校法人の場合、「学校法人会計基準」があるので当該基準に基づく計算書類の作成が求められるところである。

ただし、「基準」のなかにもいくつかの処理方法の中での処理の選択が認められているものもあるので、比較性を保つためには分析作業に先立って同一の処理に修正することが必要となる。しかしながら、現在行われている分析実務においては、選択処理を同一処理に修正することなく平均比率等が算出されて、それとの比較を行っているのが現状である。

次に選択処理のいくつかを列挙する。

1. 経過科目等の総額表示と純額表示
2. 減価償却計算における耐用年数、残存価額
3. 資産計上金額の決定（10万円とか5万円とか）

資料の継続性は、組織の「良否」を長い目でみようとの考え方である。

今年の結果を昨年の結果と、さらに、一昨年の結果と比較し評定することによって活動の方向性（傾向）を見るためには、評定される結果が同じ土台の上ののって作成された資料から算定されていなければ、その評定には意味がないことになる。

したがって、基となる財務資料が同じ考え方で作成されていない場合は、それは修正されなければならない。

【7】 財務分析の限界

1 実体の把握

財務分析に当たっては、分析の基となる財務的資料が実体そのものでないことに充分なる認識を持たなければならない。

これは、内部分析、外部分析のいずれにも共通の注意点である。

土地の広さ。

建物の広さ。

建物の整備状況。

設備備品の整備状況。

いずれも数字だけではその実体はわからない。

財務的数値で実体を推し量るのであるが、それはあくまでも推量にすぎないということである。

企業活動は、利益が大きければそれを生み出した元についてはその内容を問うことはしない。

しかしながら、学校活動は利益の大きさを求めているのではなく、活動の主体そのものを問題とするので、この点は企業の財務分析に比して分析実務上、甚だ不利であり、かつ、特徴とするところである。

2 積立預金

積立預金の大きさは、絶対必要額を把握することが重要である。

組織が持つ建物や設備備品等の新旧や整備状況によって、積立資金の絶対必要額が求められるからである。

したがって、外部分析では分析対象校の状況がわからないので、この点の検討が不十分になっていることを充分認識しなければならない。

3 学 費

授業料の収入総額が同じでも学生数や学費単価が異なることは応々にあることである。収入総額は[学費単価×人数]であるので、当然のことである。

総額では同じであっても、将来への潜在力が異なる場合があることの証左である。

4 分析数値の性格

分析によって求められた数値が結論でなく、検討の入り口であることに充分意を注がなくてはならない。

これは(1)の実体の把握と次元が同じものである。

< 「学校法人の財務分析」 P42 >

【8】 財務数値の分析とその利用

財務数値による経営の分析
そして
経営行動

経営 = Plan → Do → See
計画、実行、評価というサイクルを繰り返して課題解決を図ること。

経営 = Plan → Do → Check → Action
計画(plan)→実行(do)→評価(check)→改善(action)という活動を繰り返し行なうことで、継続的にプロセスを改善していく手法。

「See」「Check」をどのように行うか？

経営 = 過去 → 現在 → 将来

【9】 比率分析

計算書類を読むにあたって通常行われるのは比率分析

これは、他者との比較可能性からである。

代表的なものに事業団が公表する比率があり、

これとの対比で自ら組織の維持の程度を判断

< P95:事業団経営判断指標 >

しかし、

指標をそれのみで評価することは、比較分析にも増して重要であり、

その際の課題は、これら指標のグレード付けである。

これらの分析において

把握した指標がどれほどであったらよいのか？

なかなかどれほどがよいとその指標を示すのが難しい

そこで 判断指標の易しいものを見つけよう

【10】 永続性判定の比率指標 <H21.8学校法人「どのような指標が経営を映し出すか」>

< H25.11・12 学校法人「健全な身体で健全な生活を」>

< H27.1 学校法人「学校法人の永続性と表計算ソフトの活用」>

< 健全な身体で >

$$\text{固定比率} = \frac{\text{固定資産}}{\text{自己資金}} \times 100$$

良否の判断：100%以下

$$\text{固定長期適合率} = \frac{\text{固定資産}}{\text{自己資金} + \text{固定負債}} \times 100$$

良否の判断：100%以下

$$\text{基本金比率} = \frac{\text{要組入額(基本金} + \text{未組入額)}}{\text{純資産}} \times 100$$

良否の判断：100%以下

$$\text{基本金長期適合率} = \frac{\text{要組入額(基本金} + \text{未組入額)}}{\text{純資産} + \text{固定負債}} \times 100$$

良否の判断：100%以下

$$\text{流動比率} = \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100$$

良否の判断：100%以上 or 200%以上

※基本金比率・基本金長期適合率の良否は、

流動比率100%以上が達成されていることがその要件である。

「【14】※流動比率について」参照

< 健全な生活を >

$$\text{事業活動収支差額比率} = \frac{\text{基本金組入前当年度収支差額}}{\text{事業活動収入}} \times 100$$

良否の判断：0%以上

$$\text{経常事業活動収支差額比率} = \frac{\text{経常収支差額}}{\text{事業活動収入} - \text{特別収入}} \times 100$$

良否の判断：0%以上

< より健全な生活を >

$$\text{資金収支差額比率} = \frac{\text{経営全般の資金収支差額}}{\text{経営全般の資金収入}} \times 100$$

良否の判断：0%以上

$$\text{経常資金収支差額比率} = \frac{\text{経常的な資金収支差額}}{\text{経常的な資金収入}} \times 100$$

良否の判断：0%以上

$$\text{支払資金保有比率} = \frac{\text{現金預金} + \text{その他流動性資金}}{\text{第4号基本金}} \times 100$$

良否の判断：100%以上

【11】 現状把握と将来予測

学校法人は、有形固定資産とキャッシュ（資金）、そして、借入金の集まりで、かつ、日常の活動は消費活動である。

したがって、企業とは異なり一般的にいつて棚卸資産とか未収入金（売掛金、受取手形）、未払金（買掛金、支払手形）等の財産の動きに気を配る必要性は薄い。

経営の安定化と成長は、固定資産の維持充実と日常活動にあり、よって、その度合いが如何程にあるかを見ることにある。

固定資産の維持は？

固定資産の充実は？

負債の返済能力は？

日常の活動に余裕はあるか？

< 「学校法人の財務分析」 P37 >

【12】 健全な身体で（安全性分析）

安全性をみる……貸借対照表分析
 構成比率
 関係比率

図1 健全な貸借対照表構成図

固定資産 A	自己資金 C
流動資産 B	固定負債 D ----- 流動負債 E

図2 不健全な貸借対照表構成図

固定資産 A	自己資金 C
流動資産 B	固定負債 D ----- 流動負債 E

《固定資産を考える》

固定資産は、教育に不可欠な資産であり、かつ、資金への還元が長期に渡るものであるため、この取得財源は特に安定しているものであることが望まれる。
安定財源として最もよいとされているものは返済義務がない自己財源であり、
 したがって、固定資産への投下額が全て自己財源(自己資金)でカバーされる状態、すなわち、**固定比率が100%以下が望まれる**所以である。

要するに安全性分析は、

$$\text{固定資産 A} \leq \text{自己資金 C}$$

$$\text{固定比率} = \frac{\text{固定資産}}{\text{自己資金}} \times 100$$

(A > Cであれば) …… 後述<固定長期適合率の検討>

$$\text{固定資産 A} \leq \text{自己資金 C} + \text{固定負債 D}$$

$$\text{固定長期適合率} = \frac{\text{固定資産}}{\text{自己資金} + \text{固定負債}} \times 100$$

$$\text{流動資産 B} \geq \text{流動負債 E}$$

(図5参照)

そして、

上記の判断に構成比率を関係させ前図の貸借対照表が次のような貸借対照表にならないように注意するのである。

図 3

		構成比率	関係比率
固定資産 A	自己資金 C	自己資金構成率が 低くなる (高い方がよい)	固定比率 A/C は 100% 以下で 良好
流動資産 B	固定負債 D		
	流動負債 E	負債構成率が 高くなる (低い方がよい)	流動比率 B/E は 100% 以上で 良好

図 4 自己資金構成率 70% の貸借対照表

70	固定資産 A	自己資金 C	$\frac{A}{A+B} \times 100 = 70\%$
	流動資産 B	固定負債 D	$\frac{A}{C} \times 100 = 100\%$
		流動負債 E	$\frac{B}{E} \times 100 > 100\%$
			$\frac{C}{C+D+E} \times 100 = 70\%$

< 固定比率の検討 >

$$\text{固定比率} = \frac{\text{固定資産}}{\text{自己資金}} \times 100$$

貸借対照表構成図 5 左にあるように、
 [固定資産 A ≤ 自己資金 C] の場合、
 借入金等の他人資金(負債 D)は流動資産 B で返済可能となり、
 経営の安全性(健全性)は高いものと言える。

図 5 貸借対照表構成図

[固定資産 ≤ 自己資金] の場合

固定資産 A	自己資金 C
流動資産 B	負債 D

[固定資産 > 自己資金] の場合

固定資産 A	自己資金 C
流動資産 B	負債 D

< 固定長期適合率の検討 >

$$\text{固定長期適合率} = \frac{\text{固定資産}}{\text{自己資金} + \text{固定負債}} \times 100$$

一方 [固定資産 A > 自己資金 C] の場合は、流動資産 B で他人資金 (負債 D) を返済できないことは図 5 右に示すとおりである。よって、財務分析は、固定比率とは別の指標すなわち固定長期適合率を次善の指標として健全な身体の判断指標として用意する。

(A > C であれば)

$$\text{固定資産 A} \leq \text{自己資金 C} + \text{固定負債 D}$$

図 6 貸借対照表構成図

[固定資産 ≤ 自己資金 + 固定負債]

固定資産 A	自己資金 C	
	固定負債 D1	負債
流動資産 B	流動負債 D2	債

[固定資産 > 自己資金 + 固定負債]

固定資産 A	自己資金 C	
	固定負債 D1	負債
流動資産 B	流動負債 D2	債

< 流動比率の検討 >

$$\text{流動比率} = \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100$$

図 6 左にみるように固定長期適合率が 100 % 以下の場合には、流動性の他人資金 (流動負債) は流動資産での返済が可能となることは明らかである。

よって、流動比率 (流動資産と流動負債の比率: 流動資産 / 流動負債) が 100 % 以上の場合は固定長期適合率は必ず 100 % 以下になり、

固定資産は長期性資金 (自己資金 C + 長期性他人資金 D) でカバーされる。

このことは、健全性の判断資料として固定長期適合率と流動比率の二つをともに指標とする必要性はないことを示し、そういった意味では、いずれをその指標とするかは好みの問題である。また、

固定比率が 100 % 以下であれば、これらの指標の検討も必要ないことになる。図 5 左にみるように、他人資金 (負債 D) は流動資産での返済が可能と判断されるからである。

ただし、流動比率を 200 % 以上とする場合には、この限りでないことに留意したい。

【13】 固定資産は必要資産をカバーするか

$$\text{固定比率} = \frac{\text{固定資産 A}}{\text{自己資金 C}} \times 100$$

又は

$$\text{固定比率} = \frac{\text{固定資産構成率}}{\text{自己資金構成率}} \times 100$$

$$\text{※ 固定資産構成率} = \frac{\text{固定資産 A}}{\text{総資産 A+B}} \times 100$$

$$\text{自己資金構成率} = \frac{\text{自己資金 C}}{\text{総資金 C+D}} \times 100$$

※ 総資産 = 総資金

$$A + B = C + D$$

図7 貸借対照表構成図

固定資産 A	自己資金 C
B	D

固定資産	自己資金

上記算式を見るとわかるように固定資産構成率を自己資金構成率で除したのもも固定比率になる。

$$\begin{aligned} & \frac{A}{A+B} \div \frac{C}{C+D} \\ = & \frac{A}{A+B} \times \frac{C+D}{C} = \frac{A}{C} \end{aligned}$$

固定比率が健全な身体と判断される **100 % 以下**になるには、算式からして**固定資産構成率(固定資産／総資産)**は低い方が望ましく、**自己資本構成率(自己資金／総資金)**は高い方が望ましいこととなる。

しかし、

固定資産構成率(固定資産／総資産)が低いということは、図7右にみるように固定資産の総資産に対する割合が低いことなので、この構成率が意味もなく低くなることには単純には賛成できない。

ではどの程度が良いのかというとこれもハッキリしない。

要は、

固定資産の保有が必要にして充分であれば良く、必要なものが全て揃っていれば固定資産投下額は少ない方がよいということになるだろうが、理論は理論として実務の場ではどのようにこれを解決すべきであろうか。

【14】 経営維持能力の考え方

- 1 経営（教育）に必要なものが、揃っているか。
- 2 経営（教育）に必要なものが、自己資金で調達されているか。
借入金で調達されている場合、借入金は経常的活動から返済できるか？
- 3 経営（教育）に必要なものが、再取得できるか。
- 4 経常的活動が支障なくできるか。 < 【15】 で検討 >

ただし、④は「健全な生活を」の判断指標であるので、ここ「健全な身体で」の判断指標としては1・2・3となる。

< 「学校法人の財務分析」P43 >

《経営(教育)に必要なものが、揃っているか。》

経営が必要としたもののうちから経営が実際に取得したもののみが会計数値としての固定資産である。すなわち、

経営に必要なものでも取得未済のものは資産として計上されない。

また、

取得後の貸借対照表での計上額は、減価償却による価値減少額を控除した残額であり、経営に必要なものの価値総額を表さない。

図8 減価償却前貸借対照表

固定資産 ∥ 必要資産	自己資金

減価償却後貸借対照表

固定資産	自己資金

= 再取得にはこれだけの資金が必要

では、経営(教育)に必要なものを、
会計はその数値に如何様に反映させることが出来るのか。
この工夫が、基準における基本金の概念である。

そして、会計外にも目を向けるならば、学校の新設や学部の増設等に係わる設置基準である。

基準第 30 条は、

第 1 項に掲げる第 1 号から第 4 号までの固定資産や資産に相当する金額を基本金として貸借対照表貸方に計上することを求めている。

そして、

基準第 30 条第 1 項が基本金として計上すべきとする固定資産やその他の資産は、経営(教育)に必要な資産であり、固定比率算出の要素数値<固定資産>に相当するものであるとしても支障がない。

ただし、

この第 30 条第 1 項は、

そこで定める固定資産やその他の資産に相当する金額を貸借対照表の貸方に計上することを求めるもので、固定資産やその他の資産の貸借対照表の借方への計上そのものではない。よって、これらをそのまま固定比率算出式の分子である固定資産に結びつけることは出来ない。

しかしながら、

この基本金の考え方からすると、

次頁図 9 右にみるように貸借対照表貸方の基本金に比して自己資金が大きければ、

すなわち、 $\text{基本金} \leq \text{自己資金}$ であれば、

基本金に相当する固定資産や資産が何らかの形で自己資金で取得したものと見做しても決して誤りではない。

その存在が貸借対照表借方に具体的に指し示されていないだけのことである。

繰り返すが、

貸借対照表貸方における自己資金が基本金に比して大きければ、

すなわち、 $\text{基本金} \leq \text{自己資金}$ であれば、

貸借対照表借方の資産の具体像は不分明であるが資産としての存在は貸借対照表に必ずあり、

経営は当該資産を保持しているものと見做せるのである。

固定資産	自己資金

固定資産 + 流動資産	基本金 相当資産	基本金	自己資金

固定資産 + 流動資産	基本金 相当資産	基本金	自己資金	
			▲ 差額	

また、このような貸借対照表の見方は、先に検討した「資産と減価償却における問題」をも解決している。

貸借対照表貸方の基本金は減価償却によって減少しないのであるから、**図10**にみるように**基本金 ≤ 自己資金**の場合には、貸借対照表借方に資産としての具体的存在を認めることはできないが、減価償却によって減少した**固定資産**に相当する何らかの**資産(資金)**の存在を保証している。

図 10 貸借対照表構成図

固定資産	基本金 相当資産	基本金	自己資金	
流動資産				

= 減価償却相当額
 ||
 蓄積留保資金額

よって、この基本金の考え方は、

- 1 経営(教育)に必要なものが、揃っているか。
- 2 経営(教育)に必要なものが、自己資金で調達されているか。
- 3 経営(教育)に必要なものが、再取得できるか。

の3つ全てを判断する指標となる。

参考：図 9 繰越収支差額について < H24.12 学校法人「学校法人の永続性判定」p71 >

< 固定比率の置き換え >

$$\overset{\text{認識したい}}{\text{基本金相当資産}} = \overset{\text{第1項による}}{\text{基本金}} = \text{基本金要組入額} = \overset{\text{第3項による未組入処理後の}}{\text{基本金} + \text{未組入額}}$$

< 固定比率及び固定長期適合率算出式の展開と置換 >

$$\begin{aligned} \text{固定比率} &= \frac{\text{固定資産}}{\text{自己資金}} \times 100 \\ &= \frac{\text{基本金相当資産}}{\text{自己資金}} \times 100 && \text{※認識したい基本金相当資産} \\ &= \frac{\text{基本金}}{\text{自己資金}} \times 100 && \text{※第30条第1項による基本金} \\ &= \frac{\text{基本金要組入額}}{\text{自己資金}} \times 100 \\ &= \frac{\text{基本金} + \text{未組入額}}{\text{純資産}} \times 100 && \text{※B/Sの基本金} + \text{未組入額} \\ &= \text{基本金比率} \quad \text{又は} \quad \text{要基本金比率} \quad \text{又は} \quad \text{基本金純資産比率} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{固定長期適合率} &= \frac{\text{固定資産}}{\text{自己資金} + \text{固定負債}} \times 100 \\ &= \frac{\text{基本金相当資産}}{\text{自己資金} + \text{固定負債}} \times 100 \\ &= \frac{\text{基本金}}{\text{自己資金} + \text{固定負債}} \times 100 \\ &= \frac{\text{基本金要組入額}}{\text{自己資金} + \text{固定負債}} \times 100 \\ &= \frac{\text{基本金} + \text{未組入額}}{\text{純資産} + \text{固定負債}} \times 100 \\ &= \text{基本金長期適合率} \end{aligned}$$

$$\text{流動比率} = \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100$$

※ 流動比率について

図 11 貸借対照表構成図

[基本金比率100%以下]

[固定比率100%以下: 固定資産 ≤ 自己資金]

固 定 資 産	基本金 相当資産	基本金
	流動資産	負債

固定資産	自己資金
流動資産	負債

~~~~~  
~~~~~ 固定・流動区分線


※ 未組入額について

図 12 貸借対照表構成図

[未組入額処理をしない場合]

[未組入額処理をした場合]

| | | | |
|-------------------|-------------|-----|------|
| 固定資産
+
流動資産 | 基本金
相当資産 | 基本金 | 自己資金 |
| | | | |
| 固定資産
+
流動資産 | 基本金
相当資産 | 基本金 | 自己資金 |
| | | | |

 = 基本金と同額の資産しか認識されない

【15】 健全な生活を（採算性分析）

健全な身体^{からだ}(安全性)を支えるものが健全な生活(採算性)である。

採算に合う経営(健全な生活)により安全性(健全な身体)は高まり、反対に採算が悪い経営(不健全な生活)は安全性(健全な身体)を損なうのである。

企業の場合は、この採算性を収益性といい、収益の獲得を経営の一義的目的としているので、投下資本に対する利益の効率化を見るために、投下資本に対する利益の割合を分析する。これを資本利益率という。

$$\text{資本利益率} = \frac{\text{利益}}{\text{資本}} \times 100$$

投下した資本が大きければ、利益はそれに見合い大きくなることが求められ、利益の大きさだけで収益性を見ることは出来ないのである。

資本に対する利益率は、

次のような資本の回転と活動の大きさ(売上高)に左右される。

$$\begin{aligned} \frac{\text{利益}}{\text{資本}} &= \frac{\text{売上高}}{\text{資本}} \uparrow \times \frac{\text{利益}}{\text{売上高}} \uparrow \\ \text{資本利益率} \uparrow &= \text{資本回転率} \uparrow \times \text{売上高利益率} \uparrow \end{aligned}$$

企業における財務分析は、これらの分析を主体として実施されるのであるが、学校法人にこれを導入することが妥当かは難しいところである。

したがって、

学校法人における財務分析にあつては、収支差額(利益)獲得の分析を資本や売上高との対比でみることを諦めて異なった視点から行うこととなる。

学校法人にとっての収支差額(利益)は、教育の継続的提供のための裏付けである。ただし、利益の絶対額確保が必要なのであって、その率が問題なのではない。

率はあくまでも確保される絶対額が必要額に達しない場合の原因分析のためである。

収支差額(利益)をみるために用意されている計算書類が、事業活動収支計算書である。

この計算書で収支差額をみる場合、基準は難しい問題を抱えている。基本金組入額を如何に扱うかである。

基本金は、貸借対照表分析(健全な身体の判断)のための指標であり、収支計算書分析(健全な生活の判断)のための指標ではないことに留意し、[事業活動収入－事業活動支出]＝[基本金組入前当年度収支差額]を使用する。

※ただし、この収支差額の採用に問題がないわけではないが。

基本金組入前収支差額比率

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{収支差額(事業活動収入－事業活動支出)}}{\text{事業活動収入}} \times 100 \\ &= \frac{\text{収支差額(基本金組入前当年度収支差額)}}{\text{事業活動収入}} \times 100 \\ &= \text{事業活動収支差額比率} \end{aligned}$$

この比率(旧基準では帰属収支差額比率)を話題にすると必ず出てくる話は、この収支差額比率は何パーセントあればよいのかということである。

10%が望ましいとか20%が望ましいとか言われるが、それには根拠が薄い。結論をいえば、

この比率は各々の学校法人によって異なるのであって、一律に何パーセントがよいとはいえない。

何故ならば、その比率は安全性(健全な身体)の状態によって異なるからである。ただ、この収支差額がプラス(生活が健全)である限り財政状態(健全な身体)は良くなることは確かである。よって、

健全な身体を支えるためには、

収支差額プラスが最低限望まれる健全な生活とみるべきであり、

これをもって、

前述の「4 経常的活動が、支障なくできるか。」の質問に答えるのである。

採算性分析には、ここで検討した収支差額比率の他にもいくつもの比率があるのに、この収支差額比率のみをもって健全な生活を判断するのは何故か。

それは、他の指標はその一つ一つでは学校法人の総合的な健全な生活を判断するに値するものではないからである。

例えば、

教育研究経費比率は高い方が良いが、人件費比率は低い方が良いとよく言われる。

…… 以下略 ……

< P95:事業団指標説明 >

事業活動収入構成率

| 科 目 | 帰属収入に対する割合 | |
|---------------|------------|----------|
| 納付金 | 50 % | 納付金比率 |
| 手数料 | 3 | |
| 寄付金 | 3 | 寄付金比率 |
| 補助金 | 12 | 補助金比率 |
| 資産運用収入 | 6 | |
| 資産売却差額 | 2 | |
| 事業収入 | 22 | |
| 雑収入 | 2 | |
| <u>事業活動収入</u> | <u>100</u> | |
| 人件費 | 50 | 人件費比率 |
| 教育研究経費 | 24 | 教育研究経費比率 |
| 管理経費 | 5 | 管理経費比率 |
| 借入金等利息 | 2 | 借入金等利息 |
| 資産処分差額 | — | |
| 徴収不能引当金繰入額 | — | |
| <u>消費支出</u> | <u>81</u> | 事業活動支出比率 |
| <u>収支差額</u> | <u>19</u> | 収支差額比率 |

収支差額のプラスは、生活の健全性を良とする。そして、この生活の健全性は健全な身体を作ることプラスの力を与えるが故に、学校法人の経営継続性の判断指標とされるのであるが、その数値は過ぎた生活(活動)の結果であり、将来の生活の健全性ではない。前年の「健全な身体」が当該年度の「健全な生活」を経て今の「健全な身体」となる。では、今の健全な身体は、将来どのようになるのであろうか。学校法人の将来像を思い描くのは経営継続性を分析しようとする者にとっては当然の想いであり、よって、将来像としての健全な生活を探るのが、今一つの経営継続性判断の課題となる。

<将来の健全な生活の検討>

健全な生活の結果を示す指標である収支差額は、当該年度の収入と支出の差額であるが、この収入と支出がそのまま将来の予測として用いることができるのであれば、その収入と支出をもって健全な生活の将来指標とするのであるが、その保証はない。そこで、将来の経営継続性の分析手法は、当該年度の収入と支出から将来には収入しない若しくは支出しないであろうものを除くことによって将来での収入と支出とし、この収入と支出の収支差額を經常収支差額とよび、将来生活の健全性判断の指標とする。

$$\begin{aligned}
 \text{将来の収支差額} &= (\text{事業活動収入} - \text{特別収入}) - (\text{事業活動支出} - \text{特別支出}) \\
 &= \text{經常収支差額} \\
 \text{經常収支差額比率} &= \frac{\text{經常収支差額}}{\text{事業活動収入} - \text{特別収入}} \times 100 \\
 &= \text{經常事業活動収支差額比率}
 \end{aligned}$$

【16】 資金分析

健全な生活の判断指標である収支差額は、事業活動収入と事業活動支出の差額である。しかしながら、ここでの事業活動収入と事業活動支出は、人為的に区切った期間(年度)における収入と支出の把握を費用収益対応の原則並びに発生主義という概念で捉えたものであり、企業会計ではこれを収益・費用とする。学校法人会計も全く同じとは言わないがこの企業会計の取扱いをもって収入と支出を捉え、事業活動収入と事業活動支出を採算性の判断としたのである。よって、採算性の分析で収支差額がプラスだということによってその年度の生活は健全であるとしても、固定資産取得やその他の取引での支払が不能となることも起こりうるものであり、これを企業会計の財務分析では昔から「勘定あって銭足らず」といって、日常経営において重要な注意点としてきた。したがって、この銭としての収入や支出そしてその収支差額を「今一つの健全な生活」の判断指標として生活の健全さを判断し、さらに、そこから将来の生活を推し測ることが求められるのである。

ここでのポイントは、

銭(資金)が必要なときに銭(資金)があるかということである。

すなわち、採算性分析が期間における収入と支出を判断指標としているのに対して、ここでの分析は点における銭管理(資金管理)である。そして、銭(資金)が必要なときに銭(資金)があればよいのであるから、用意されている銭(資金)がどのようなものであってもここでの指標は良とされるべきであろうが、用意されている銭(資金)が借用によるものであれば経営としては望ましいものではない。

よって、この“点における収入と支出”の年度累積額である期間における銭管理(資金管理)、すなわち、資金の分析としての「収入 \geq 支出」は、点としての収入を累積させた期間の収入から借用による資金(収入)を除いた収入とそれに対応する支出をもって算出される収支差額を判断指標とする。

<資金収支計算書による資金収入と資金支出>

経営全般の資金収入

＝収入の部合計－前年度繰越支払資金－借入金等収入－特定預金等からの収入

経営全般の資金支出

＝支出の部合計－翌年度繰越支払資金－借入金等返済支出－資産運用支出

経常的な資金収入

＝経営全般の資金収入－資産売却収入

経常的な資金支出

＝経営全般の資金支出－施設関係支出－(設備関係支出)＋借入金等返済支出
(＝短期借入金等)

又は

＝経営全般の資金支出－施設関係支出－(設備関係支出)

※経営全般の資金収入と資金支出は、資金収支計算書における全資金収入と全資金支出から金融取引収支(借入金収入・借入金返済支出)と自己の組織内での資金移動取引収支(特定預金等からの収入・資産運用支出)を控除し

たものである。

※経常的な資金収入と資金支出は、経営全般の資金収入と資金支出から臨時的な資金収入と資金支出を控除したものであり、将来の資金収入と資金支出を予測するものである。施設関係支出は通常の学校法人にとっては毎年のように支出される通常支出ではなく臨時的支出であり、設備関係支出は特別に額が大きくない限り毎年のように支出される経常的支出である。外部分析者にとってはこの調整は甚だ困難であるが、内部分析者にとっては然程の苦労がなく調整可能であろう。また、これらの資金収入や資金支出が望んでいる指標と大きく異なる場合には、所定の算出式に拘らずそれらの調整が必要なことはいうまでもない。

<活動区分資金収支計算書による資金収入と資金支出>

経営全般の資金収入

$$= \text{教育活動資金収入} + \text{施設設備等活動資金収入} + \text{その他の活動資金収入} \\ - \text{借入金等収入} - \text{特定預金等からの収入}$$

経営全般の資金支出

$$= \text{教育活動資金支出} + \text{施設設備等活動資金支出} + \text{その他の活動資金支出} \\ - \text{借入金等返済支出} - \text{有価証券購入支出} - \text{特定預金等への支出}$$

経常的な資金収入

$$= \text{経営全般の資金収入} - \text{施設設備売却収入} - \text{有価証券売却収入}$$

経常的な資金支出

$$= \text{経営全般の資金支出} - \text{施設関係支出} - (\text{設備関係支出}) + \text{借入金等返済支出} \\ \text{又は} \\ (= \text{短期借入金等})$$

$$= \text{経営全般の資金支出} - \text{施設関係支出} - (\text{設備関係支出})$$

<資金収支差額>

経営全般の資金収支差額

$$= \text{経営全般の資金収入} - \text{経営全般の資金支出} \\ = \text{過去の資金収支差額}$$

経常的な資金収支差額

$$= \text{経常的な資金収入} - \text{経常的な資金支出} \\ = \text{将来の資金収支差額}$$

<比率による資金収支差額>

$$\text{資金収支差額比率} = \frac{\text{経営全般の資金収支差額}}{\text{経営全般の資金収入}} \times 100$$

$$\text{経常資金収支差額比率} = \frac{\text{経常的な資金収支差額}}{\text{経常的な資金収入}} \times 100$$

<点における資金管理と日常の支払可能資金>

$$\begin{aligned} \text{日常の支払可能資金} &= \text{翌年度繰越支払資金} \\ &= \text{現金預金} \\ &= \text{現金預金} + \text{その他流動性資金} \end{aligned}$$

$$\text{支払資金保有比率} = \frac{\text{現金預金} + \text{その他流動性資金}}{\text{第4号基本金}} \times 100$$

【17】 財産維持の状態と採算

健全な生活と健全な身体の関係

フローとストックの関係

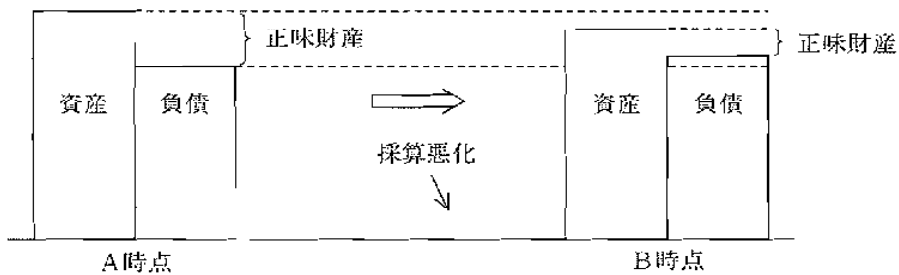
a. 財産維持の状態と採算(1)

| ケース | A 時点 | 採算 | B 時点 |
|-----|------|----|------|
| ① | + | ➔ | + |
| ② | + | ➡ | + |
| ③ | + | ↘ | + |
| ④ | + | ↘ | ± |
| ⑤ | + | ↘ | - |
| ⑥ | ± | ➔ | + |
| ⑦ | ± | ➡ | ± |
| ⑧ | ± | ↘ | - |
| ⑨ | - | ➔ | - |
| ⑩ | - | ➡ | - |
| ⑪ | - | ↘ | - |
| ⑫ | - | ➔ | + |
| ⑬ | - | ➔ | ± |

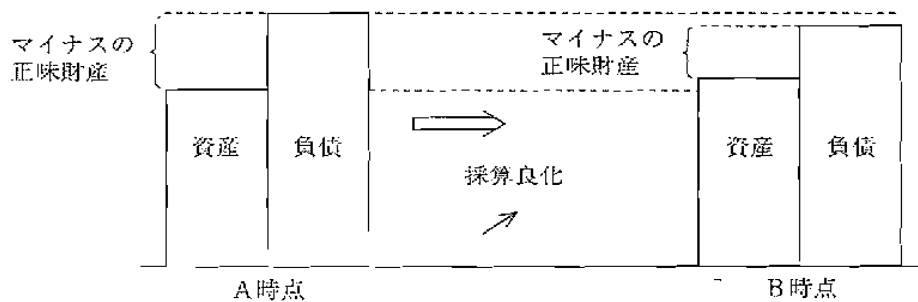
<拙著「学校法人の財務分析」P19>

b. 財産維持の状態と採算(2)

(1) ③のケース (採算の悪化→財産の減少)



(2) ⑨のケース (採算の良化→財産の増加)



【16】 過去・現在・将来(資金による将来予測)

| 過去1 | 過去2 | 過去3 | 現在 | 将来1 | 将来2 | 将来3 |
|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|
| → | → | → | ± | → | → | → |
| ↗ | ↗ | ↗ | + | ↗ | ↗ | ↗ |
| ↘ | ↘ | ↘ | - | ↘ | ↘ | ↘ |

| 過去1 | 過去2 | 過去3 | 現在 | 将来1 | 将来2 | 将来3 |
|-----|-----|-----|----|-----------|-----|-----|
| → | → | → | ± | } 資金による予測 | | |
| ↗ | ↗ | ↗ | + | | | |
| ↘ | ↘ | ↘ | - | | | |

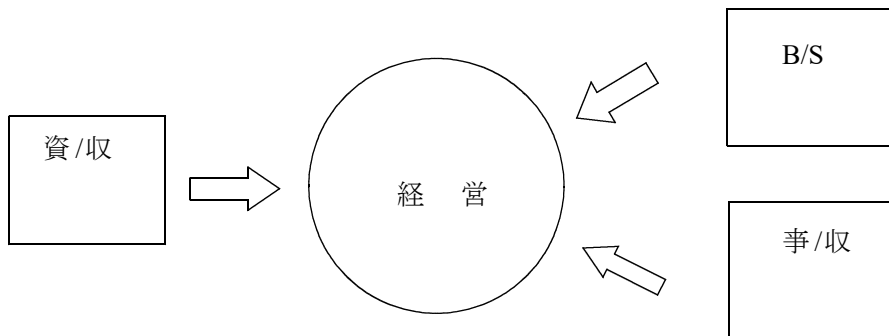
資金収支で活動の良否を判断

なぜ 資金収支で ⇒ 我々の頭の中でイメージが描ける

||

収支でものをみるといって 収益をないがしろにするわけではない

収支・収益といっても 同じ活動を異なった面から見ているに過ぎない
同じ対象の評価である



【18】 資金収支による将来予測

……行動の推測容易性……

<学校法人会計再考 H24.8 学校法人>

<非営利会計の再検討 S60.12 会計ジャーナル>

A 考え方

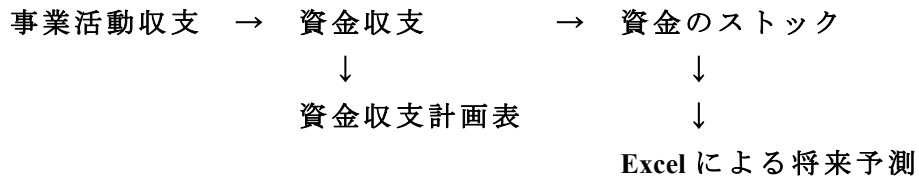
n 年度 n+1 n+2 n+3 n+4 n+5 n+6 n+7 n+8

資金収入

資金支出

ストック

B 資金による予測とは



C 事業活動収支と資金収支のズレの調整

- 1 日常活動のための収入・支出 → 今後の活動 → 経常収入・支出
- 2 貯えられる資金 → 経常収支差額 → 結果
- 3 貯えるべき資金 → 減価償却額 → 更新と将来計画
 → 退職金・繰入 → 退職予測
- 4 資産の取得 → 与件
- 5 資産の売却 → 与件
- 6 資産除廃却 → 与件
- 7 資金の返済 → 与件
- 8 資金の借入 → 与件
- 9 資金の支出
 未払の支出 → 経常分は無視
 前払の支出 → 経常分は無視
 資金の積立 → 与件
- 10 資金の収入
 未収の収入 → 経常分は無視
 前受の収入 → 経常分は無視
 資金の取崩 → 与件
- 11 少々の年度間ズレは無視

D 経常収支差額

| | |
|----------------------|----------------------|
| 事業活動支出

資金支出 | 事業活動収入

資金収入 |
| 経常収支差額 | |

経常収支差額 = 資金の増加

| | |
|----------------------|----------------------|
| 事業活動支出

資金支出 | 事業活動収入

資金収入 |
| 経常収支差額 | |

経常収支差額 = 資金の減少

E 減価償却額

| | |
|----------------------|----------------------|
| 事業活動支出

資金支出 | 事業活動収入

資金収入 |
| ----- | |
| 減価償却額 | |
| 経常収支差額 | |

減価償却額 = 資金の増加

F 退職金・繰入

| | |
|----------------------|----------------------|
| 事業活動支出

資金支出 | 事業活動収入

資金収入 |
| ----- | |
| 退職金 | |
| 経常収支差額 | 交付金 |

退職金 a / 資金
引当金 / 退職金 b

| | |
|----------------------|----------------------|
| 事業活動支出

資金支出 | 事業活動収入

資金収入 |
| ----- | |
| 退職引当繰入 | |
| 経常収支差額 | 退職引当取崩 |

退職金 a / 資金
引当金 / 退職金 b
引当繰入 / 引当金

退職引当取崩 = 資金の減少
退職引当繰入 = 資金の増加

G 資産除廃却

| | |
|----------------------|----------------------|
| 事業活動支出

資金支出 | 事業活動収入

資金収入 |
| ----- | |
| 資産除廃却 | |
| 経常収支差額 | |

資産除廃却 = 資金の増加

H 資産売却

| | |
|----------------------|----------------------|
| 事業活動支出

資金支出 | 事業活動収入

資金収入 |
| ----- | |
| 資産売却損 | |
| 経常収支差額 | 資産売却益 |

資産売却損 = 資金の増加
資産売却益 = 資金の減少
売却収入 = 資金の増加

I 借入金返済

- 1 資金収入から直に控除
… 純粋に経営に使用できる資金を把握
- 2 経常支出(経費)と同様に捉える
- 3 経常外支出として捉える

1 或いは 2 が望ましい



借入金返済は経営活動の根幹 = 社会的責務

【19】 資金収支計画表による将来予測

< P130:学校法人の財務分析 P258 >

< P131:学校法人の財務分析 P135 >

【20】 Excel : 資金有高による将来予測

< EXCEL現状分析と将来予測 >

< H27.1 学校法人「学校法人の永続性と表計算ソフトの活用」 >

大学

高校

【21】 レーダーチャートによる財務観察

< 学校法人の財務分析 P245 >

レーダーチャートによる財務観察は、

飛行機や船舶が安全運行するために使用しているレーダー(Radar-radio detection and ranging)を図表(chart)化し、それを経営の観察に利用するものである。

具体的には、経営効率を表す指標の標準値と観察しようとする学校法人の数値をチャートに記し、両者を比較検討することにより経営観察を行うものであり、数値の比較を図表化することによって、数値比較による判断をより簡便にしたものにすぎない。

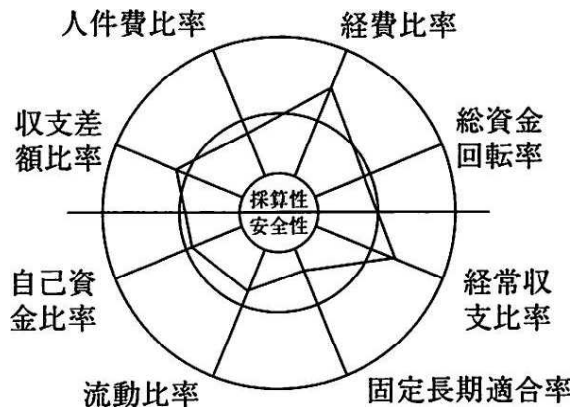
レーダーチャートを作成する場合、最も注意しなければならないのは、

どのような数値を観察しようとしている経営の採算性なり安全性なりを表すものとして選択するかにある。

レーダーチャートをつくるには、先ず円を二重に描き、次に、二つの円の真ん中にいま一つの円を描き、ここを判断しようとする指標(比率等)の平均(偏差値50)とし、外の円を偏差値75、内の円を偏差値25とする。

以上で準備完了。

全ての各指標を放射線の上に記入し、各点を線で結んでチャートは完成。



《学校法人の財務分析 P62》

< 偏差値 >

次の式で求められる数値である。

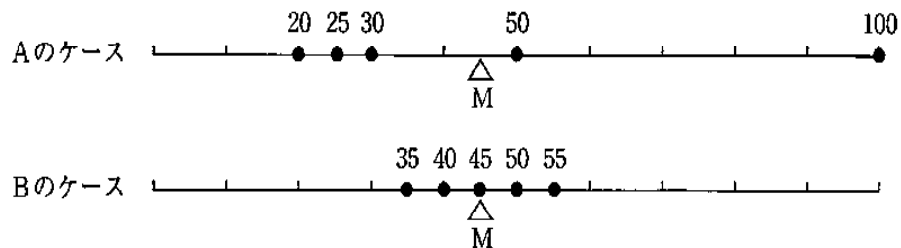
標準偏差を点数化し、より一読しやすくしたものである。

< 標準偏差 >

数値のバラツキを見るものである。

数値のバラツキを見るものには<平均偏差>もある。

数値 20,25,30,50,100 の平均は 45、数値 50,40,45,50,55 の平均も 45。



どちらの平均数値が望ましいか？

<平均偏差>は、このバラツキを数値の変量と平均の差(これを偏差という)を集めて度数で除すことにより算出する。

<標準偏差>は、分散の平方根で、分散とは偏差を自乗したものである。

Aのケース

| 変量 | 平均 | 偏差 | 偏差の絶対値 | 平均偏差 | 偏差の自乗 |
|-----|----|-----|--------|------|-------|
| 20 | 45 | △25 | 25 | | 625 |
| 25 | 45 | △20 | 20 | | 400 |
| 30 | 45 | △15 | 15 | | 225 |
| 50 | 45 | 5 | 5 | | 25 |
| 100 | 45 | 55 | 55 | | 3025 |
| 計 | | 0 | 120 | 24 | 4300 |

| 分散 | 標準偏差 |
|-----|------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| 860 | 29.3 |

Bのケース

| 変量 | 平均 | 偏差 | 偏差の絶対値 | 平均偏差 | 偏差の自乗 | 分散 | 標準偏差 |
|----|----|-----|--------|------|-------|----|------|
| 35 | 45 | △10 | 10 | | 100 | | |
| 40 | 45 | △ 5 | 5 | | 25 | | |
| 45 | 45 | 0 | 0 | | 0 | | |
| 50 | 45 | 5 | 5 | | 25 | | |
| 55 | 45 | 10 | 10 | | 100 | | |
| 計 | | 0 | 30 | 6 | 250 | 50 | 7.1 |

標準偏差とは、分散の平方根であり、分散とは偏差を自乗したもので次の式で表される。

$$\sigma^2 = \frac{\sum(X-M)^2}{n}$$

Aのケースの偏差の自乗 $((X-M)^2)$ の総和 Σ は、4300であるから、その分散は860となる。

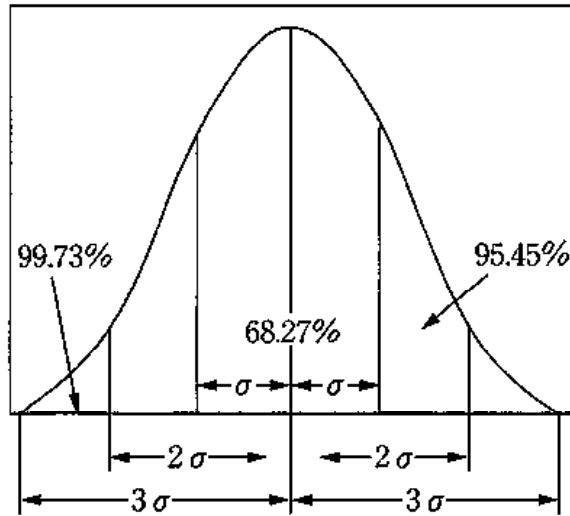
$$\sigma^2 = \frac{4300}{5} = 860$$

分散は、偏差を自乗しているので、測定単位も自乗されていることになる。したがって、測定単位を元に戻すためには、これを開くこととなる。

$$\begin{aligned} \sigma &= \sqrt{\frac{\sum(X-M)^2}{n}} \\ &= \sqrt{860} = 29.3 (\%) \end{aligned}$$

このようにして求められるものが標準偏差と呼ばれるものである。

バラツキをとらえる方法として平均偏差も標準偏差もあるのに、何故、標準偏差がバラツキの状況をとらえるのに利用されるかというと、次の図-19のような正規分布といわれる度数分布の場合、平均(M)の左右に標準偏差 σ をとると、 $M \pm \sigma$ の範囲には全面積の68.27%が、 $M \pm 2\sigma$ の範囲には全面積の95.45%が、 $M \pm 3\sigma$ の範囲には全面積の99.73%が占められるからであり、また、この割合は、一般の度数分布にもかなり当てはまるからである。



5 偏差値

前項で分析値が平均値Mから標準偏差 σ の範囲内であれば分析値は全体のうちの約68%内にあり、標準偏差 2σ の範囲内であれば全体のうち約95%内にあり、標準偏差 3σ の範囲内であれば全体のうちの約99%にあることが明らかにされた。

※ これは、度数が正規分布にある場合のことであるが、分布が正規分布でなくともほぼ同じような結果を示すことも前項で検証したところである。

これは、学校法人が自己の分析を行い、その分析値を平均値と比較する際に、当該分析値が仮に 2σ の範囲外にあれば、全体のうち約95%以上の法人は自己とは異なる価を有していることを推定するのである。

この関係を、点数化し、より一読しやすくしたものが、偏差値といわれるものである。

偏差値は、次の式で求められ点数化されることから、この評価は絶対評価のように誤解されがちであるが、これもまた相対評価であることに十分注意しなくてはならない。

$$50 + \frac{10 \times (\text{分析値} - \text{経営指標値(標準比率等)})}{\text{標準偏差}}$$

第1項の表における固定資産構成率を例にとり、これを検討してみよう。

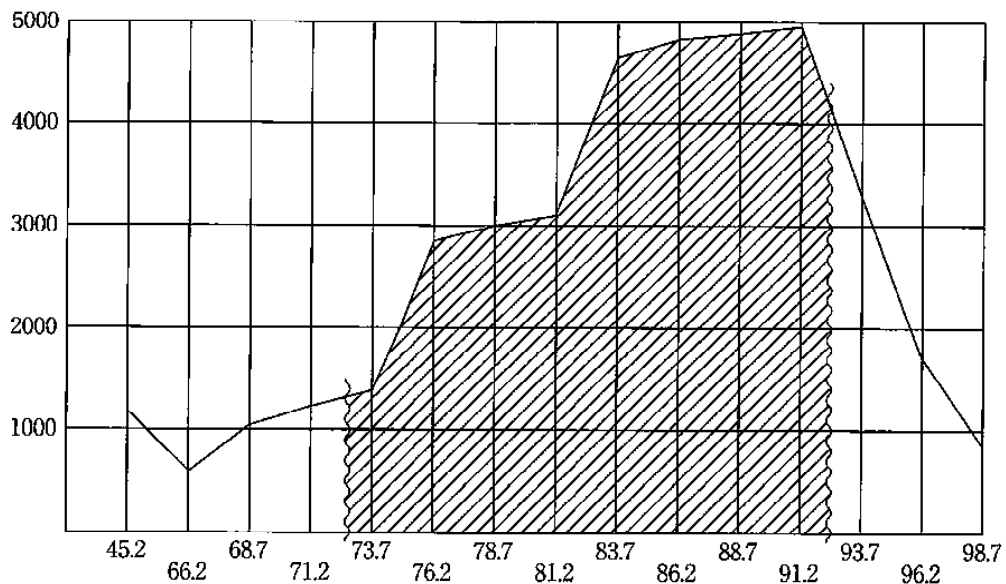
まず、表の数値を次の表(表-3)に作り替え、その分布を描いたものが、図-20である。

表-3

| 階級 | 中点 | 度数 | 中点×度数 |
|--------------|-------|-----|---------|
| 23.1 - 64.9% | 44.0% | 27 | 1188.0% |
| 65.0 - 67.4 | 66.2 | 9 | 595.8 |
| 67.5 - 69.9 | 68.7 | 16 | 1099.2 |
| 70.0 - 72.4 | 71.2 | 17 | 1210.4 |
| 72.5 - 74.9 | 73.7 | 19 | 1400.3 |
| 75.0 - 77.4 | 76.2 | 38 | 2895.6 |
| 77.5 - 79.9 | 78.7 | 38 | 2990.6 |
| 80.0 - 82.4 | 81.2 | 38 | 3085.6 |
| 82.5 - 84.9 | 83.7 | 56 | 4687.2 |
| 85.0 - 87.4 | 86.2 | 56 | 4827.2 |
| 87.5 - 89.9 | 88.7 | 55 | 4878.5 |
| 90.0 - 92.4 | 91.2 | 54 | 4924.8 |
| 92.5 - 94.9 | 93.7 | 34 | 3185.8 |
| 95.0 - 97.4 | 96.2 | 17 | 1635.4 |
| 97.5 - 99.4 | 98.45 | 8 | 787.6 |
| 計 | | 482 | 39392.0 |

平均値 82.4% 中央値 84.3%
 最小値 23.1 最頻値 84.9
 最大値 99.4 標準偏差 9.79

図-20 分布図 (固定資産構成率)



描かれた分布図に、平均値「82.4」から標準偏差「9.79」の地点にそれぞれ「 \pm 」を引き、その値の範囲の面積を斜線で飾ってみる。これが約70% (正規分布では約68%) であった。

$$\begin{aligned}
& 50 + \frac{10 \times ((82.4 + 9.79) - 82.4)}{9.79} \\
= & 50 + \frac{10 \times (92.19 - 82.4)}{9.79} \\
= & 50 + \frac{10 \times 9.79}{9.79} \\
= & 50 + 10 \\
= & 60 \\
& 50 + \frac{10 \times ((82.4 - 9.79) - 82.4)}{9.79} \\
= & 50 + \frac{10 \times (72.61 - 82.4)}{9.79} \\
= & 50 + \frac{10 \times (-9.79)}{9.79} \\
= & 50 - 10 \\
= & 40
\end{aligned}
\qquad
\begin{aligned}
& 50 + \frac{10 \times (82.4 - 82.4)}{9.79} \\
= & 50 + \frac{10 \times 0}{9.79} \\
= & 50 - 0 \\
= & 50
\end{aligned}$$

【22】 私学事業団

一定量的な経営判断指標に基づく経営状態の区分— <ロイター通信>

< P57:事業団「図表平成 27 年度以降」>
< 事業団 私学の経営分析と経営改善計画 >

① 教育活動資金収支差額

$$\text{比率} = \frac{\text{教育活動収支差額}}{\text{教区活動収入}}$$

判断：3カ年の内2カ年以上が赤字である

※ 過去の資金生みだしの力を判定

過去数値 → 将来も同じだろう → 果たしてそうか

↓

だとしたら 経常収支差額では??

※ 財団法人の色彩が濃い学校法人なのに

なぜ 受取利息・配当金収入を収入に取り入れないのか??

③ 外部負債 > 運用財産

||

借入金・学校債

未払金・手形債務

||

現金預金

特定資産

有価証券

→ 2・3号基本金資産、退職引当資産

をどう考えるか?

— 以下省略 —

四. 学校法人会計基準実施に伴い期待される効果

経常費補助金の交付の状況からみて、近い将来においてほとんどの学校法人がこの省令に従った会計処理等を行なうこととなり、また、経常費補助金の交付を受けない学校法人もこれに準じた会計処理を行なうようになることが予想されるので、この会計基準実施に伴い、次のような具体的効果が期待される。

1. 各学校法人自体の会計処理とその作成する財務書類が合理的かつ客観的なものとなるので、学校法人は、自己の財政状況に関する正確な認識を得ることができる。このことは、学校法人が適切な経営の方針を立てるうえに重要な前提条件となるものである。
2. 学校法人の計算書類により、財政状況の適確な認識を得ることが可能となるので、私立学校は、その財政について関係者や広く社会一般の理解を得るための有効な手段をもつことができることとなる。
3. 共通の統計的な基準による会計処理の結果、私学全般について、その財政状況の正確な理解と展望を得ることが容易になる。
4. この会計基準が実施されることにより、学校法人の財政状況全般について、公認会計士の正規の監査が可能になり、学校法人の経理の合理化、適正化を制度的に確保することができる。
5. 学校法人における経常費補助金の適正な使用、その補助効果等を確認するために役立つ資料が得られる。

※3 私学経営における会計の重要性

(月刊『学校法人』昭和53年12月号拙論)

1. 温 故 知 新

昭和46年文部省令として、「学校法人会計基準」が制定公布され、学校法人が統一化された会計の基準に基づき会計を処理していくようになりましたが、

これ以前の学校法人の会計は会計としての形を成していなかったところが多かったと、よく言われるところです。なかには学校法人独自で立派な会計システムを持っていたところも多々あったものと思われませんが、かなりの学校法人において、その会計が大福帳的であったと言われるのもやむを得ない状況であったのではないのでしょうか。

このような事態は、学校法人における会計の役割、ひいてはその役割故の学校法人における会計の重要性に目を向けていなかったことから生じたものと思われ、当然そこから算出された会計数値の利用など及びもつかなかったものといえましょう。

学校関係者には、会計とは過ぎさった数字の集計であり、故に会計は過去であり、学校法人の現状及び将来において会計の数値は何の役割も持たないとの認識が強かったのではないのでしょうか。

しかしながら、「温故知新」という言葉があるように、学校法人の現状及び将来をしっかりと見つめていくためには、過去をしっかりと見極める必要があるといえます。

将来の出発の起点は現在であり、現在の礎は過去にあるといえます。学校法人の経営において将来の構想を練るためには、過去をなんらかの形で、しっかりと分析認識する必要があるといえ、過去をしっかりとつかむことができるならば、その手段は如何様な手段でもよいのであり、会計のみにその手段としての適格性があるのではないといえます。しかしながら、現在の社会は余りにも貨幣経済であり、またそれ故に学校法人も貨幣経済であるため、貨幣を共通の価値尺度として学校法人の過去の行動を数値化し学校法人の過去の行動の具現としての会計が、その手段の一つとして登場してくることとなります。ここにいわゆる財務分析の意義も見い出されることとなります。

今、学校会計の学校経営における重要性を将来へのステップの一助としてみてみましたが、学校会計は決してこれのみにより、その意義を見い出され

第1章 計算書類はなぜつくらなければならないのか

るのではないことに注意しなければならないといえます。以下、学校法人におけるその経済活動がどのようなになっているかをみながら、学校会計の役割・重要性について再論してみましよう。

2. 企業会計における会計の役割と重要性

企業会計において会計の役割は、一般に次の三つが挙げられるようです。

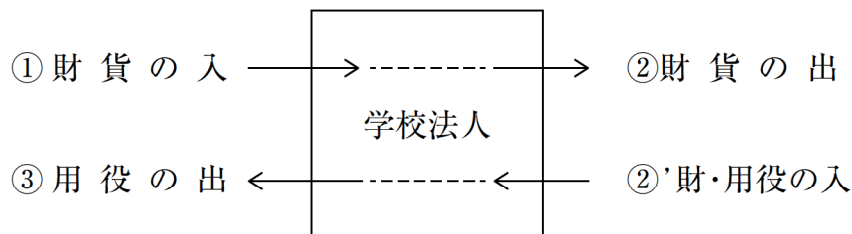
- ①会計の受託責任職能
- ②会計の管理職能
- ③会計の利益測定職能

企業会計は、この会計のもつ三つの役割を通じて、社会及び企業における重要性が認識されています。

このような企業会計の三つの職能（役割）は、単純には学校会計においても同様に適用されるように思われますが、これらの職能（役割）は企業の内包している特質から生み出されてきたものですので、そのままの学校会計への適用には問題があるものといえます。

3. 学校会計における会計の役割と重要性

① 学校法人の経済活動



学校法人は、本来の行動目的たる教育活動を行うため、学生等からは納付金を、その後援者たる者からは寄附金を、国・地方公共団体からは社会的要請に基づく補助金を受け（上図①により示されている経済活動をいいます）、この受けた財貨をもって、学生等に対する教育活動のために、財・用役等を購入します（上図②, ②'により示されている経済活動をいいます）。そして、

この受入れた財・用役等をもって、学校法人は学生等に教育活動（教育という用役の提供）を行うこととなります（上図③により示されている活動をいいます）。

このように、学校法人は、①財貨の入（納付金，寄附金，補助金の受入）→②財貨の出＝②'財・用役の受入→③用役（教育）の提供→財貨の入（納付金，寄附金，補助金の受入）……という経済活動を繰り返すのですが、この場合特筆すべき点は、「①財貨の入>②財貨の出」または「①財貨の入>③用役の出」という経済活動は必ずしも必要とはされず、「①財貨の入＝②財貨の出」または「①財貨の入＝③用役の出」という経済活動※が原則であるということです。

すなわち、営利原則をその行動理念としない学校法人は、学生等、後援者、国・地方公共団体から受けた収入全てをもって、出来る限りの教育を学生等に提供することが肝要なのであって、その経済活動の中でいわゆる利潤を生み出す必要がないということになります。この点において、学校法人の経済活動は企業の経済活動と根本的に異なり、よって会計に要請される職能にも差異が生じるものといえましょう。

※「財貨の入＝財貨の出」「財貨の入＝用役の出」ということは、一会計年度の収入を、全てその会計年度において使い切ることをいっているのではなく、学校法人の全活動期間において、「入＝出」となることをいうことに注意してください。

したがって、将来に大きく飛躍するための貯え等をしてはいけないという意味ではなく、かえって、それらの貯えは学校法人の維持拡大のために必要であり、これらの貯えは、その年度の支出としてとらえ、収入＝支出の関係をみる必要があるといえましょう。

② 学校会計の二つの役割（職能）

学校法人は、いわゆる営利原則を行動理念としていない故に、その経済活動の中でいわゆる利潤を生み出す必要がないということは前述したところです。よって、企業会計における三つの職能のうち利潤測定職能が学校会計の

第1章 計算書類はなぜつくらなければならないのか

職能から脱落することとなるものといえましょう※。

※ 識者によっては、学校法人においても、その効率化をみるため等から利潤測定システムを学校会計の中に位置づけることが必要と論じますが、これは学校会計の職能から要求されるものではなく、効率化の測定という会計の本来の必要性とは別の概念であると私は考えます。

したがって、利潤測定システムは、学校会計にとって必然的に必要なシステムではないことに注意すべきものといえましょう。

③ 学校会計のもつ受託責任職能

学校法人は、後援者から寄附金、国・地方公共団体から補助金という形で財貨を受け入れますが、この受け入れた財貨は、学生等に対する教育活動を行うがために、その財源としてそれぞれの者から受託されたものです。したがって、学校法人（受託者）はそれぞれの委託者（後援者、国・地方公共団体）に対して、受託された財貨の出入を克明に記録し、その財貨の保全と運用の状況を明らかにしておくことが社会的に要求され、また、受託された責任の解除のために一定時点（会計年度末）において、その受託された財産の保全と運用の状況について委託者に報告する必要性が生じることとなります。すなわち、ここに、いわゆる受託責任職能が学校会計に付与されることとなるものといえましょう※。また、学校法人は企業と異なり、性格上、その保有する全ての財産に対して何人も帰属権をもっていません。したがって、学校経営の受任者は、学校法人に対し、学校財産の受託責任が生じ、この面からも、学校会計に受託責任職能が付与されてくるものといえましょう。

※ 受託された財貨を新たな財の受入のために払い出した場合には、受託された財貨に対する受託責任から解除されたものと考えられますが、一方でこの新しい受入財について新たな受託責任が付与されることに注意すべきといえます。

④ 学校会計のもつ管理職能

学校法人は、学生等に対する教育活動を行うにあたって、その根源となる財貨の受入に制限を受けます。したがって、その教育活動を有効に行う（収

入された納付金，寄附金，補助金等の範囲内で，学生等に与える教育効果を最大にする) ためには，その経済的活動に対して管理が必要となり，すなわち，ここに，管理職能が学校会計に付与されることとなるものといえましょう。

⑤ 学校会計の重要性

以上述べたように，学校会計は，その受託責任職能を通じて社会的重要性が，管理職能を通じて会計組織内における重要性が認識されることとなります。

4. 予 算 管 理

① 管理職能による予算とその派生的職能

最少費用による最大効果を得るために学校会計は管理の役割を付与されましたが，その一手段として予算による管理が学校法人にとって必要とされることとなります。予算による管理は，何も学校会計のみではなく企業会計においても実行されるのですが，学校会計に対して特にその必要性が強く叫ばれ，予算の報告までもが要求されるのは何故でしょうか。

それは，営利原則をその行動理念とする企業会計の場合，予算はあくまでも目安であり，それ以上の効果（利潤）を上げられるならば予算からの乖離はより望ましいものとされるのですが，学校会計の場合には，その予算にその年度における当該学校法人の学生等に対して提供すべき教育の程度の予約的意味及びその教育提供のための費消行為の制限的意味（承認された予算内で，かつ予算化された目的でしか費消行為をしてはならないこと）が持たされ，予算からの乖離は望ましくないものと考えられているからだといえましょう。

このように，学校会計における予算には，学生等及び社会に対して予算化した教育を提供するという予約的意味及びこの教育提供活動のための制限的意味が付与されてくるため，これの実行に対する実情分析のための資料として，学校会計に予算と実算との比較による報告書が要請され（一方，管理のみのための予算システムの場合は，予算と実算の比較報告は必ずしも必要と

第1章 計算書類はなぜつくらなければならないのか

はされません), これらに差額が生じた場合(差額が生じないからといって問題がないわけではありません。この点については後述します)には, 会計責任者は, その状況, 原因等を詳細に報告し承認を得ることが必要となるものといえましょう。

② 予算と実算の比較と予実算差額の意味

学校会計における管理の職能から派生して予算による会計システムが学校会計に要求されましたが, 予算と実算との比較にはどのような意味があるのでしょうか。

予算の実行後, 予算と実算との間には, 次のいずれかの現象がみられるものと思います。

| | |
|-------------|---------|
| イ 収入に関して | 予算 > 実算 |
| ロ " | 予算 < 実算 |
| ハ 支出に関して | 予算 > 実算 |
| ニ " | 予算 < 実算 |
| ホ 収入・支出に関して | 予算 = 実算 |

ここで, この予算が合目的的に, かつ適正に作成されていることを前提にすれば, これらの現象には, 次のような意味が含まれていることとなります。

イ 収入に関して〔予算 > 実算〕の場合

納付金, 寄附金, 補助金等の受入において, 実算が予算より少なかった場合には, 予算によって決められていた教育活動のための財源がそれだけ減少せられ, このことは予算によって想定されていた学生等が受けられる教育効用が, 実際には, 量的・質的に低下されたかもしれないという推定を生むこととなります(学生等に提供する教育効用が低下されていない場合には, 支出面において外的条件の変化のない限り, 借入等による赤字財政が余儀なくされているはずであると思います)。一般的には, このような事象が, 会計者以外の都合すなわち会計者のコントロール外の事情により生じた予算と実算

との差異であるため、その責任は問題とされないように考えられがちですが、経営の責任者としては、収入の受入を促進するような努力をする等の行為に関する責任、収入減少になったことに経営責任者側に問題がなかったか等に関する会計面以外での問題が残るとも考えられます。

ロ 収入に関して〔予算<実算〕の場合

納付金、寄附金、補助金等の受入において、実算が予算より多かった場合には、予算作成の段階で想定されていた外的事情が変更されたものと考えられ、したがって、このことは会計の分野外のことであり、会計者の責任も問題なしとされましょう。

ハ 支出に関して〔予算>実算〕の場合

ある支出項目上の支出額において、実算が予算より少なかった場合には、予算金額より少額の支出により当初提供を想定していた教育効用より少ない教育効用（支出単位当り教育効用は予算と同じ）を学生等に提供したか、あるいは想定した教育効用を提供するための支出において支出の節約があったか、また外的事情の変動により予算と同程度の教育効用を提供するために当初想定したよりも支出が少額で済んだか等のことが推定されます。

このように、支出が予算>実算の場合には、会計責任者の責任は問題とされることなく、かえって、その努力が称えられるのが一般的でありましょうが、上述したように当初想定していた教育効用が提供されなかった等の場合も考えられ、その場合にはその責任について問題提起がされることもあることに注意すべきといえます。

ニ 支出に関して〔予算<実算〕の場合

支出において実算が予算より多かった場合には、当初提供を想定していた教育効用より多い教育効用（支出単位当り教育効用は予算と同じ）を提供したか、あるいは想定していた教育を提供するための支出において無駄な用途があったか、または外的経済事情の変動により予算と同程度の教育効用を提

第1章 計算書類はなぜつくらなければならないのか

供するためには当初想定していた以上に支出が多額にならざるを得なかった等のことが推定されましょう。

外的要因による場合を除き、いずれもそれぞれの意味において会計責任者の責任が問われるものといえます。

ホ 収入・支出に関して〔予算＝実算〕の場合

この場合には、なんらの問題がないと解するのが一般的でしょうが、実は、このように解するのは、予算と実算との比較に量的な問題しか考えていないからであって、質的な検討を加える必要があることに注意を向けるべきであることに留意したいものです。すなわち、収入面では、外的条件の変動により本来ならばより以上の収入が図れたのではないのか、支出面では、当初想定教育効用を提供していないにもかかわらず予算と同額の支出を行っているか等の検討が必要なのであり、もし、仮に、このような事象がみられるときは、会計責任者に責任問題が生じてくるものといえます。

このように、量的および質的検討の両者が相まってこそ、真の予算、実算の比較による検討が意味をもってくることを銘記すべきものといえましょう。

5. 結 び

以上述べてきましたように、学校会計は、財貨の受託者への受託財貨の管理・運用の状況およびその結果を報告するために、並びに、最少の犠牲において最大の効果をあげるために、及び、約束された教育活動を約束された通りに提供を行ったかどうかの状況を報告するために、学校法人において、若しくは社会において、その重要性が認識されるものといえましょう。

しかしながら、会計の特性は学校法人の行動の具現としての貨幣的数値であることを忘れてはならず、よって会計をみる者はその数値のみにこだわることなく、その数値の裏にあるものを的確につかむことが大切であり、そこに意義があることを深く肝に銘じて戴きたいと思えます。

まえがき

現在、我が国は少子高齢化社会と総人口の減少に直面し、社会保障費が拡大しつつあり、財政危機が生じている。その結果、教育機関とりわけ私立学校を設置する学校法人にとっては、就学人口の減少と私学助成をめぐる環境の変化により、私立学校の存立は一段と厳しくなっている。大学設置の規制緩和が急速に進められた結果、大学の新增設が増加し、過度の競争が生じている。

…略…

少子化による就学人口の減少は今後も続くことが明らかであり、私立大学等の経営改革は待ったなしの状況に直面している。高等学校等の初等・中等教育機関についても、高等教育機関よりも早期に少子化の影響を受け、厳しい状況に立たされている。

私立学校の在り方を見直し、経営困難という事態に陥らないため、様々な改革を率先して実行することが私立学校自身に求められており、また、私学団体、日本私立学校振興・共済事業団、国、地方自治体等の関係機関が、私立学校の経営困難と経営破綻を克服するための有効な対応策を講じることが期待されている。

以上は、平成 17 年 5 月に文部科学省が取りまとめた「経営困難な学校法人への対応方針について」を受け、同年 10 月に日本私立学校振興・共済事業団に設置された学校法人活性化・再生研究会における議論と今後の検討課題をまとめた「中間まとめ(平成 18 年 7 月)」の冒頭座長所見である。

1 経営困難性の判断

では、私立学校が経営困難に陥っているか否かをどのように判断したらよいのであろうか？

実は、学校法人の経営困難性を財務数値から判断するのは難しいのであるが、これを諦めていては実務は前に進むことができない。

ではどうするか。「傾向と対策」ではないが、絶対的な判断はさておいて、経営困難化の匂いがあるか否かを判断することにその視点をおくことがその解決策であると考えられる。

2 財産状態（ストック）と採算状況（フロー）

学校の活動は日々続けられていく。活動の結果として、毎年 3 月 31 日現在で貸借対照表、消費収支計算書および資金収支計算書が作成される。

貸借対照表は 3 月 31 日現在の財産維持の状態を表示し、消費収支計算書は貸借対照表に示された財産維持状態がどのような活動で形成されたかを物語り、資金収支計算書はそれを資金の上から説明する。

貸借対照表における財産維持の状態が良の場合を「十」、不良の場合を「一」、良でも不良でもない場合を「±」で、消費収支計算書における採算の状況が良の場合を「ノ」、不良の場合を「ㄨ」、良でも不良でもない場合を「→」で表し、これらの組み合わせをみる

と13通りの組み合わせとなる。(詳細は、拙書「学校法人の財務分析」を参照。霞出版社発行)

このうち、学校法人の永続性に「？」がつくのは財産状態が「－」である場合や採算状況が「\」である場合である。とって、財産状態が「－」であっても採算状況が「＋」であれば、今後の経営によっては財産状態が「＋」になる可能性もあり、また、採算状況が「\」であっても財産状態が「＋」であれば、今すぐ経営が行き詰まるわけでもない。採算悪化の一つの要因が減価償却額の計上によっている場合には採算「悪」であっても赤字を切り捨てた黒字部分に減価償却相当額が含まれていれば、資金状況はかえって良化する。ましてやこの減価償却対象資産が再取得を要しない資産であるならば、減価償却額の計上は有形固定資産の現金化の過程である。ただし、この減価償却対象資産の取得源泉が自己資金ではなく借入に頼っていた場合には、この論は簡単には成立しないが。

したがって、経営困難性の判断は、これらの組み合わせをどのように理解するかに掛かっているのであるが、少なくとも財産状態が「－」である場合や採算状況が「\」である場合には、学校法人の永続性を疑ってみる必要性が強いといえる。

3 財産状態(ストック)の評価

ストックの評価は貸借対照表で行う。貸借対照表の有り様を探り、その態様によって経営組織の安定性をみる。

財務数値によって事業体の良否を判断するには、従来よりその数値を絶対値で判断する場合と比率を用いる場合があるが、通常は比率が用いられる。比率には、様々のものがあげられるが、これらの比率をどのように読み下していくかが比率分析の課題となる。いずれの比率にもそれぞれ意味があるのであるが、ここでは「固定比率」「固定長期適合率」「その他固定資産構成率」「流動比率」「自己資金構成率」を現状分析の判断数値として採ることとしたい。多くの情報(比率)を判断材料とすると全体判断の際にはかえってその結論が推し量ることが出来にくいとの理由によるし、さらにこれらの比率のみで貸借対照表を再現できることによる。

4 経営状況(フロー)の判断

次に経営が上向き、現状維持、下向き、いずれの状況で経営推移してきたかをどのように判断するのであろうか？

現状を表すものが貸借対照表であり、これが財産の今を説明するのであるから、財産の蓄積・取崩の過程を説明する消費収支計算書が役目を負うべきであることはすぐ推量できるであろう。

財産の蓄積・取崩は、一定期間の経営採算の結果である。よって、これを帰属収支差額に求め、実際の作業では「帰属収支差額比率」を採用する。通常の財務分析では他の消費収支に係る比率も取り上げられるがそれは中身の問題であって、経営の採算結果は経営の最終まとめである帰属収支差額に反映されていると考えるべきである。

ただし、採算の良否が資金の良否に繋がらない場合があり、資金のショートは学校法人の永続性に強く響くので資金に係る「経常収支比率」をこれに加えたい。

経常収支比率は経常支出／経常収入で算出されるが、このうち経常支出は人件費支出から借入金利息支出までを合計したものに借入金返済支出を加算した金額としている。借入金返済支出を経常支出とすることには???という見解もあるだろうが、法人が社会の中で正常な日常生活を過ごすには、約束している返済は他の支出に先駆けて資金を用意すべきであるという私の個人的考え方である。

なお、「人件費比率」「人件費依存率」は、経営の中で大きな位置を占める「人件費」と「納付金」に係わる比率であり、この比率は分析後の経営将来予測に貢献大であるので、ここに取り上げた所以である。

5 表計算ソフトによる経営困難性判断と将来予測

以上を実務の上で実現するために、表計算ソフトを利用して財務数値分析を行ってみる。

<以下略>

6 結

以上の結果がP3・P4である。P1・P2の現在評価と見比べて貰いたい。

経営の持続性は、要は様々の対策によって資金ショートを起こさないで経営が継続されていければよいのであり、それに加え経営の余裕を如何に確保していくかに尽きるのである。このシートにより大きな概念で改革方策をつかみ、それを将来予測数値として固めて貰いたい。

<以下略>

私立学校の経営革新と経営困難への対応

—最終報告—

学校法人活性化・再生研究会

はじめに

この最終報告は、平成17年5月に文部科学省が取りまとめた「経営困難な学校法人への対応方針について」を受け、同年10月に日本私立学校振興・共済事業団（以下、「私学事業団」という）に設置した「学校法人活性化・再生研究会」において更に検討を進め、最終報告として取りまとめたものである。経営環境の厳しい時代における学校法人の経営革新の課題を提起するとともに、私学事業団、国、地方自治体、私学団体等の関係機関が、経営困難な学校法人への再生支援から破綻処理までの各段階において、どのような役割を果たすべきかについて提言を行うことを目的としている。

これまで私立大学は、その設立財源を国に依存することなく設立され、個々の建学の精神により多様な教育と研究を展開してきた。アメリカの社会学者マーチン・トロウの説にあてはめると、日本の高等教育はエリート段階（進学率15%未満）からマス段階（同15%以上50%未満）を経て、更にユニバーサル段階（同50%以上）に達しているといえる。高等教育機関は、同年齢の若年人口の過半数に教育の機会を提供するだけでなく、国民に生涯を通じて多様な教育を提供する役割が期待される。このような中で、私立大学が今後とも公教育を担い、個性豊かな優れた人材を育成・輩出することで、我が国の各地域の様々な分野での発展に貢献し、社会の基盤を支えていくことが一層重要となっている。

一方、私立大学をめぐる経営環境は厳しい状況となっており、経営困難から破綻に陥る学校法人も現れてきている。このような状況下で、今後とも国民が安心して高等教育を受ける機会が確保されることが望まれる。そのためには、学校法人自身が経営改善に努めることが何よりも重要である。また、私学事業団、国、地方自治体、私学団体等の関係機関が、各私立大学の教育研究の活性化や経営改善への取組みを積極的に支援する方策を進める必要がある。同時に、経営困難となった学校法人の再生を支援し、破綻が避けられない学校法人を円滑に整理して、学生の修学機会の確保を図る等の対応方針を作成することが必要である。

なお、少子化等の影響により、学校法人の厳しい経営状況は、大学・短期大学

等の高等教育段階よりも高等学校・中学校・小学校・幼稚園等の初等中等教育段階が先行している。このため、すべての学校法人を対象にした諸方策を検討すべきであるが、この報告では、文部科学大臣が所轄する私立大学等を設置する学校法人を中心に対応策を取りまとめた。しかし、高等学校等を設置する学校法人に関しても基本的な考え方は共通する部分が多い。高等学校法人等の所轄庁として、設置認可や経常費助成等を行っているのは都道府県であり、都道府県の担当部局等においても、この最終報告を参考にして、学校法人の経営改善の取組みを積極的に支援されることを期待したい。また、私学事業団は、貸付事業や相談事業等を通じて、大学・短期大学のみではなく、高等学校等を設置する学校法人を支援しており、所轄庁である都道府県の取組みに積極的に協力することが可能である。

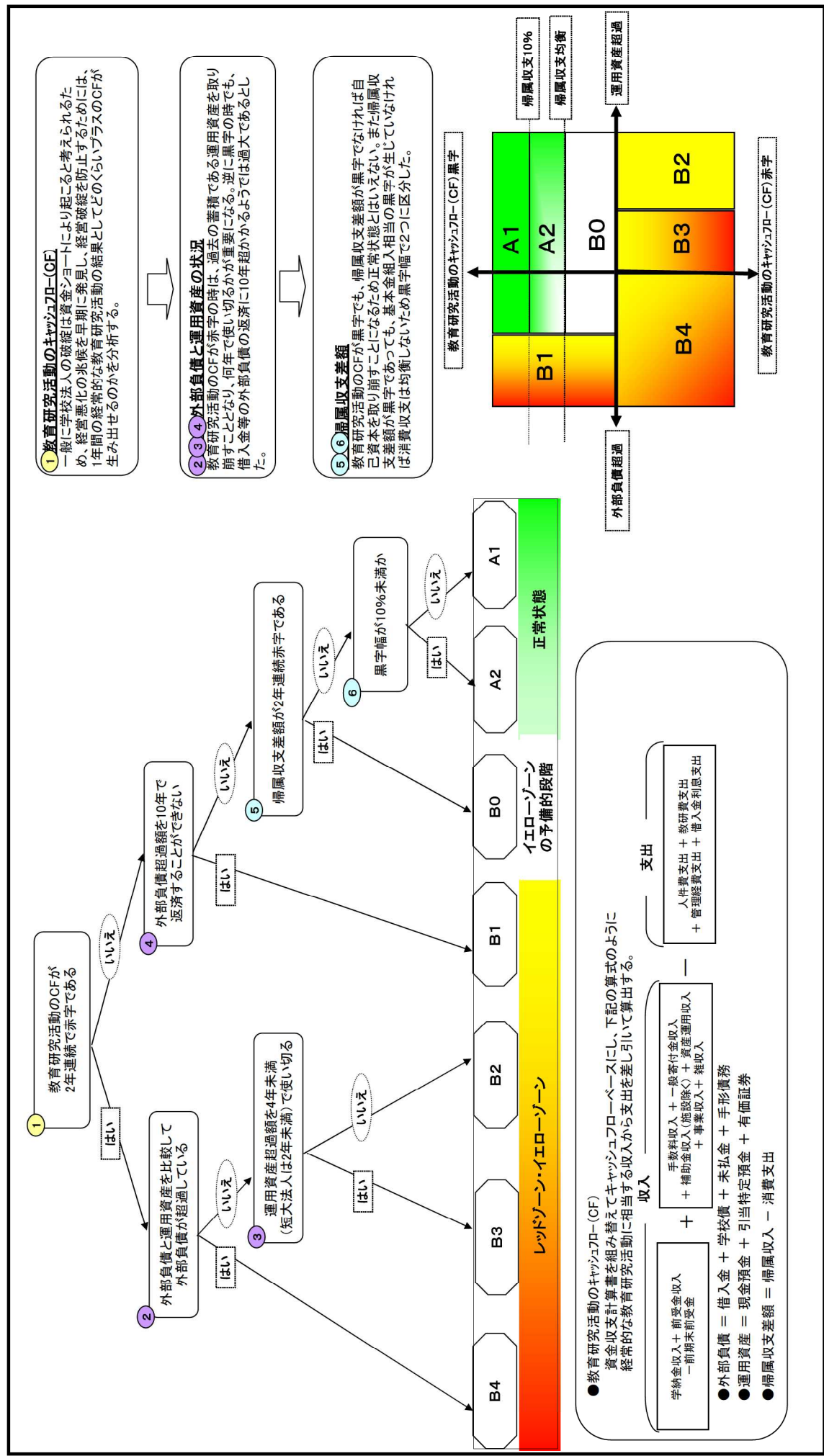
○「学校法人」とは、私立学校の設置を目的とし、私立学校法の定めるところにより設立される法人をいう。

○「私立学校」とは、学校法人の設置する学校をいう。

○「私立大学等」とは、私立の大学、短期大学及び高等専門学校をいう。

定量的な経営判断指標に基づく経営状態の区分

この定量的な経営判断指標は、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、下記のように教育研究活動のキャッシュフロー(CF)を基礎に、外部負債と運用資産の状況により学校法人の経営状態を区分したものである。



(5) 自己診断チェックリスト

- この「自己診断チェックリスト」は、学校法人が自らの経営状態の問題点を発見して、取組課題を早期に認識するために作成するチェックリストである。
- (5)－1のチェックリストは財務比率等の数値データによる定量的な判断を行うためのもので、(5)－2のチェックリストは学校法人の管理運営等についての定性的な判断を行うためのものである。
- ここ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適宜、修正追加するなど、更に実態にあった分析を行うことが望まれる。

(5)－1 財務比率等に関するチェックリスト

- (1) 収支状況を「Ⅰ消費収支状況」と「Ⅱ資金収支状況」で、収支が赤字であれば過去の運用資産の蓄えが十分かを「Ⅲ運用資産状況」で、収支が黒字であれば外部負債が返済可能な程度かを「Ⅳ外部負債状況」でそれぞれ把握することにより、学校法人の経営状態を認識することを目的としている。
 なお、「Ⅴ学生数関係」、「Ⅵ教職員関係」、「Ⅶ経費関係」では、収支を構成する要因を学校単位で分析することにより、収支を悪化させている原因の把握と改善すべき点を明らかにすることを目的としている。
- (2) 各比率ごとに、「絶対評価」、「相対評価」、「趨勢評価」の3つの観点から評価を行う。
 - ① 「絶対評価」とは、各比率ごとに目標値を設定し、その目標の達成度を評価するものである。
 具体的には、各比率項目の下欄に記載した判断基準等により判定を行うが、学校法人自身で設置学部や規模等にあった目標値を設定し、その目標値を安定的に達成していれば「A」、直近決算年度に達成していれば「B」、どちらともいえない場合等は「C」、直近決算年度に未達成の場合は「D」、複数年度連続して未達成なら「E」を入れる。
 - ② 「相対評価」とは、全法人の中で自法人がどの位置にあるかなど、母集団の中の階級順位で評価するものである。
 自法人の数値が参考1で示した財務比率の階級区分に応じて、どの階級に位置するかで、良い方からA+,A-,B+,B-,C+,C-,D+,D-,E+,E-の順で10段階評価を行う。
 - ③ 「趨勢評価」については、4年前に比べて、状況が改善しているのか、悪化しているのかを評価するものである。
 率で評価している項目については「増減」欄を参考に各比率項目の下欄に記載した判断基準等により評価を行う。
 一方、人数など実数で評価しているものについては「伸び率」欄を参考に4年前に比較して、10%以上改善＝「A」、5%以上改善＝「B」、5%～△5%＝「C」、5%以上悪化＝「D」、10%以上悪化＝「E」の評価を行う。
- (3) 上記3つの観点からの評価で、「D」や「E」の評価が多かった場合には、自ら改善の取組みを進めるとともに、更に悪化する前に、日本私立学校振興・共済事業団等に相談する等の対応が望まれる。

○ 財務比率等に関するチェックリスト(法人全体)

| 財務比率項目 | | 13年度 | 14年度 | 15年度 | 16年度 | 17年度 | 増減 | 伸び率 | 絶対評価 | 相対評価 | 趨勢評価 | |
|---|------------------------|-----------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|--------|------|------|---|
| Ⅰ消費収支状況 | 1 帰属収支差額比率 | c/a | -2.6% | -4.9% | -9.0% | -7.8% | -11.4% | -8.8% | 343.9% | E | E+ | E |
| | 帰属収入(資産売却差額等臨時的な要素を除く) | a | 3,000 | 2,646 | 2,470 | 2,450 | 2,361 | -639 | -21.3% | | | |
| | 消費支出(資産処分差額等臨時的な要素を除く) | b | 3,077 | 2,775 | 2,693 | 2,641 | 2,630 | -447 | -14.5% | | | |
| | 帰属収支差額 | c = a - b | -77 | -129 | -223 | -191 | -269 | -192 | 249.4% | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ 学校法人の負債とならない収入である帰属収入から消費支出を差し引いた差額が収入全体の何%にあたるかを見る比率。この比率は収支状況を見る最も基本的なものであり、プラスが大きいほど自己資金が充実することになるため高い方が望ましく、マイナスの場合は自己資本を取り崩すことになり、正常状態とはいえない。 ○ 出資(株式)の概念のない学校法人では、校地校舎等教育研究に必要な資産相当額を維持すべき資本(基本金)として帰属収入の中から予め確保しなければならないとされている点から、基本金組入相当の帰属収支差額が必要になる。大学法人の基本金組入額は平均で帰属収入の12%程度であることから、帰属収支差額比率は10%以上は必要と考えられる。 ○ (絶対評価) 10%以上を安定的に確保＝A、直近年度は10%以上＝B、10%未満のプラス＝C、直近年度は0%未満＝D、0%未満が連続＝E ○ (趨勢評価) 5ポイント以上増＝A、2.5ポイント以上増＝B、2.5～△2.5ポイント増減＝C、2.5ポイント以上減＝D、5ポイント以上減＝E | | | | | | | | | | | | |

| 財務比率項目 | | 13年度 | 14年度 | 15年度 | 16年度 | 17年度 | 増減 | 伸び率 | 絶対評価 | 相対評価 | 趨勢評価 | | |
|---|---|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|---------|---------|------|----|---|
| I
消費
収支
状況 | 2 人件費比率 | d/a | 56.8% | 60.2% | 61.1% | 60.9% | 60.6% | 3.8% | 6.6% | E | D+ | D | |
| | 帰属収入(資産売却差額等臨時的な要素を除く) | a | 3,000 | 2,646 | 2,470 | 2,450 | 2,361 | -639 | -21.3% | | | | |
| | 人件費 | d | 1,705 | 1,594 | 1,510 | 1,493 | 1,431 | -274 | -16.1% | | | | |
| | <p>○ 帰属収入の何%を人件費として消費しているかを見る比率。学校法人の消費支出の大半は教職員等の人件費であり、人件費は固定費としての性格が強いため、人件費を収入の一定割合の範囲に抑えないと収支が回らなくなる。従って、人件費比率を一定の比率以下にする等の目標値を設定することにより、人件費の総額管理の指標として用いることが有効である。</p> <p>○ 17年度大学法人の決算では人件費比率が60%を超えて帰属収支差額が10%以上になる法人はほとんどなく、人件費比率が50%未満であれば、ほとんどの大学法人が帰属収支差額比率が10%以上になっている。</p> <p>○ (絶対評価) 50%未満を安定的に維持=A、直近年度は50%未満=B、50%~60%=C、直近年度は60%以上=D、60%以上が連続=E</p> <p>○ (趨勢評価) 5ポイント以上減=A、2.5ポイント以上減=B、2.5~△2.5ポイント増減=C、2.5ポイント以上増=D、5ポイント以上増=E</p> | | | | | | | | | | | | |
| | 3 人件費依存率 | d/e | 81.5% | 86.4% | 86.8% | 86.9% | 86.8% | 5.3% | 6.5% | 目標
↓ | D+ | D | |
| | 人件費 | d | 1,705 | 1,594 | 1,510 | 1,493 | 1,431 | -274 | -16.1% | 85% | | | |
| | 学生生徒等納付金 | e | 2,093 | 1,844 | 1,739 | 1,718 | 1,649 | -444 | -21.2% | D | | | |
| | <p>○ 医歯系を除く大学法人の学生生徒等納付金は収入の7割以上を占めている。私立学校の収支の基幹要素である納付金と人件費の関係比率である人件費依存率を安定させ、一定の比率以下に抑えることは財務上重要である。</p> <p>○ 100%以上でも学生生徒等納付金以外の収入が多い場合には支障がないので、絶対評価は各学校法人の目標とする水準を安定的に満たしているか否かで判断すべきである。</p> <p>○ (趨勢評価) 10ポイント以上減=A、5ポイント以上減=B、5~△5ポイント増減=C、5ポイント以上増=D、10ポイント以上増=E</p> | | | | | | | | | | | | |
| | II
資金
収支
状況 | 4 教育研究活動収支差額比率 | h/f | 6.8% | 3.8% | 1.2% | 3.4% | -0.1% | -6.9% | -101.3% | | | |
| | | 教育研究活動のキャッシュフロー(CF)の収入計 | f | 2,908 | 2,541 | 2,416 | 2,420 | 2,358 | -550 | -18.9% | D | E- | E |
| 教育研究活動のキャッシュフロー(CF)の支出計 | | g | 2,711 | 2,445 | 2,386 | 2,338 | 2,360 | -351 | -12.9% | | | | |
| 教育研究活動のキャッシュフロー(CF) | | h = f - g | 197 | 96 | 30 | 82 | -2 | -199 | -101.0% | | | | |
| <p>○ 学校法人の破綻は資金ショートにより起こるため、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くらいプラスのキャッシュフロー(CF)が生み出せるのかを分析する必要がある。プラスであることが、最低条件であり、ここでは絶対評価としてプラスであることを基準にしたが、今後の施設設備投資計画等を勘案して各法人の事情に応じて必要なCFの目標値を設定することが有効である。</p> <p>○ (絶対評価) プラスを安定的に維持=A、直近年度はプラス=B、直近年度はマイナス=D、マイナスが連続=E</p> <p>○ (趨勢評価) 5ポイント以上増=A、2.5ポイント以上増=B、2.5~△2.5ポイント増減=C、2.5ポイント以上減=D、5ポイント以上減=E</p> <p>○ この比率の分析に加えて、仮にCFが赤字の時は、6.7番の比率が重要になる。逆に黒字の時は9番の比率が重要になる。</p> | | | | | | | | | | | | | |
| III
運用
資産
の
状況 | 5 運用資産対帰属収入比(年) | i/a | 3.12 | 3.26 | 3.46 | 3.48 | 3.38 | 0.26 | 8.4% | | | | |
| | 運用資産 | i | 9,358 | 8,629 | 8,549 | 8,529 | 7,985 | -1,373 | -14.7% | 目標
↓ | | | |
| | 帰属収入(資産売却差額等臨時的な要素を除く) | a | 3,000 | 2,646 | 2,470 | 2,450 | 2,361 | -639 | -21.3% | | | | |
| | (参考)減価償却比率 | j/k | 79.6% | 72.9% | 81.3% | 87.0% | 86.6% | 7.1% | 8.9% | 3年 | A- | B | |
| | 減価償却累計額 | j | 3,466 | 3,645 | 3,875 | 3,973 | 4,218 | 752 | 21.7% | | | | |
| | 減価償却資産取得価額 | k | 4,357 | 4,997 | 4,764 | 4,568 | 4,868 | 511 | 11.7% | A | | | |
| | 2号基本金 | l | 4,466 | 4,276 | 4,276 | 4,526 | 4,268 | -198 | -4.4% | | | | |
| | 3号基本金 | m | 817 | 817 | 817 | 817 | 817 | 0 | 0.0% | | | | |
| <p>○ 過去の蓄積である運用資産が、単年度の収入の何年分に相当するかを見る比率である。</p> <p>○ 施設設備の充実更新や基金の設定計画等に応じて、各学校法人ごとに運用資産の蓄積目標を定める必要がある。</p> <p>○ (趨勢評価) 0.5年以上増=A、0.2年以上増=B、0.2~△0.2年増減=C、0.2年以上減=D、0.5年以上減=E</p> | | | | | | | | | | | | | |

| 財務比率項目 | | 13年度 | 14年度 | 15年度 | 16年度 | 17年度 | 増減 | 伸び率 | 絶対評価 | 相対評価 | 趨勢評価 | |
|---|------------------------|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------|------|------|---------|
| 6 運用資産超過額対教育研究CF比(年)
(教育研究CFがマイナスの時のみ) | $o/h \times -1$ | — | — | — | — | 3,958 | — | — | A | | - | |
| | 運用資産 | i | 9,358 | 8,629 | 8,549 | 8,529 | 7,985 | -1,373 | | | | -14.7% |
| | 外部負債 | n | 72 | 60 | 52 | 73 | 69 | -3 | | | | -4.2% |
| | 運用資産超過額 | $o = i - n$ | 9,286 | 8,569 | 8,497 | 8,456 | 7,916 | -1,370 | | | | -14.8% |
| | 教育研究活動のCF | $h = f - g$ | 197 | 96 | 30 | 82 | -2 | -199 | | | | -101.0% |
| <p>○ CFが赤字の時は、過去の蓄積である運用資産を取り崩すこととなり、何年で使い切るかが重要になる。このとき、既存の外部負債は返済に回す必要があるため、外部負債を差し引いた残りの運用資産で何年もつかを計算するものである。</p> <p>○ 経営改革として教学組織を変えたとしても、その効果が十分に出るのは修学年限である4年(短大は2年)後なので、4年以下では極めて経営が困難な状態と判断し、絶対評価を行った。</p> <p>○ (絶対評価)4年以上を安定的に維持=A、直近年度は4年以上=B、直近年度は4年未満=D、4年未満が連続=E</p> | | | | | | | | | | | | |
| 7 運用資産対教育研究CF比(年)
(教育研究CFがマイナスの時のみ) | $i/g \times -1$ | — | — | — | — | 3,993 | — | — | A | | - | |
| | 運用資産 | i | 9,358 | 8,629 | 8,549 | 8,529 | 7,985 | -1,373 | | | | -14.7% |
| | 教育研究活動のCF | $h = f - g$ | 197 | 96 | 30 | 82 | -2 | -199 | | | | -101.0% |
| <p>○ 6番の比率と同様に、教育研究活動のCFが赤字で、且つ既存の外部負債は返済はすべて返済の先延ばしができると仮定して、既存の運用資産の総額で何年継続できるかを計算するものである。</p> <p>○ 6番の比率と同様に、四年制大学であれば4年以内の場合には極めて基金繰りが悪化した状態といえる。</p> <p>○ (絶対評価)4年以上を安定的に維持=A、直近年度は4年以上=B、直近年度は4年未満=D、4年未満が連続=E</p> | | | | | | | | | | | | |
| 8 外部負債対帰属収入比(年) | n/a | 0.02 | 0.02 | 0.02 | 0.03 | 0.03 | 0.01 | 21.8% | 目標
↓
0.1 | B+ | C | |
| | 外部負債 | n | 72 | 60 | 52 | 73 | 69 | -3 | | | | -4.2% |
| | 帰属収入(資産売却差額等臨時的な要素を除く) | a | 3,000 | 2,646 | 2,470 | 2,450 | 2,361 | -639 | | | | -21.3% |
| <p>○ 借入金等の外部負債が単年度の収入の何年分に相当するかを見る比率である。</p> <p>○ 新規に施設設備投資を行ったばかりの時は数値が大きくなるが、各学校法人ごとの返済能力と収支の見通しを踏まえて、一定の限度を自ら設定する必要がある。</p> <p>○ (趨勢評価)0.2年以上減=A、0.1年以上減=B、0.1~△0.1年増減=C、0.1年以上増=D、0.2年以上増=E</p> | | | | | | | | | | | | |
| 9 外部負債超過額対教育研究CF比(年)
(教育研究CFがプラスの時のみ) | o/h | — | — | — | — | — | — | — | - | | - | |
| | 外部負債 | n | 72 | 60 | 52 | 73 | 69 | -3 | | | | -4.2% |
| | 運用資産 | i | 9,358 | 8,629 | 8,549 | 8,529 | 7,985 | -1,373 | | | | -14.7% |
| | 外部負債超過額 | $o = n - i$ | -9,286 | -8,569 | -8,497 | -8,456 | -7,916 | 1,370 | | | | -14.8% |
| | 教育研究活動のCF | $h = f - g$ | 197 | 96 | 30 | 82 | -2 | -199 | | | | -101.0% |
| <p>○ 教育研究活動のCFが黒字の時でも、借入金等の外部負債の返済に10年超かかるようでは過大であるとみなすことができる。このとき、既存の運用資産はすべて外部負債の返済に回すと仮定して、残った外部負債を何年で返済可能かを計算するものである。</p> <p>○ (絶対評価)10年以内を安定的に維持=A、直近年度は10年以内=B、直近年度は10年超=D、10年超が連続=E</p> | | | | | | | | | | | | |

IV 外部負債の状況

○ 財務比率等に関するチェックリスト(学校単位)

| 人数系項目 | | 13年度 | 14年度 | 15年度 | 16年度 | 17年度 | 18年度 | 増減
H18-H14 | 伸び率
H18÷H14 | 絶対
評価 | 相対
評価 | 趨勢
評価 | |
|---|--|------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------|----------------|----------|----------|----------|---|
| 1 学生数 | ① 入学定員 | a | 380 | 380 | 380 | 380 | 380 | 0 | 0.0% | | | | |
| | ② 志願者数 | b | 420 | 430 | 380 | 343 | 329 | 309 | -91 | -21.7% | | | |
| | ③ 受験者数 | c | 400 | 419 | 375 | 336 | 323 | 306 | -77 | -19.3% | | | |
| | ④ 合格者数 | d | 390 | 412 | 370 | 330 | 319 | 299 | -71 | -18.2% | | | |
| | ⑤ 入学者数 | e | 234 | 234 | 247 | 226 | 211 | 215 | -23 | -9.8% | | | |
| | ⑥ 推薦者 | f | 80 | 83 | 100 | 91 | 113 | 100 | 33 | 41.3% | | | |
| | ⑦ 総定員 | g | 1520 | 1520 | 1520 | 1520 | 1520 | 1520 | 0 | 0.0% | | | |
| | ⑧ 在籍者数 | h | 1140 | 1146 | 1032 | 955 | 893 | 872 | -247 | -21.7% | | | |
| | ⑨ 女子 | i | 151 | 150 | 140 | 134 | 125 | 122 | -26 | -17.2% | | | |
| | ⑩ 中途退学者数 | j | 40 | 51 | 52 | 55 | 59 | 63 | 19 | 47.5% | | | |
| 2 学生生徒等納付金収入等 | | | | | | | | 増減
H17-H13 | 伸び率
H17÷H13 | | | | |
| | 入学検定料収入 | k | 11 | 10 | 9 | 9 | 9 | -2 | -18.2% | | | | |
| | 学生生徒等納付金収入 | l | 1,414 | 1,177 | 1,061 | 983 | 919 | -495 | -35.0% | | | | |
| | 入学金収入 | m | 114 | 80 | 77 | 70 | 70 | -44 | -38.6% | | | | |
| | 授業料等収入 | n | 1,300 | 1,097 | 984 | 913 | 849 | -451 | -34.7% | | | | |
| 奨学費支出 | o | 45 | 48 | 58 | 69 | 107 | 62 | 137.8% | | | | | |
| 3 定員充足率等 | | | | | | | | 増減
H18-H14 | 伸び率
H18÷H14 | | | | |
| | ① 志願倍率(倍) | b/a | 1.11 | 1.13 | 1.00 | 0.90 | 0.87 | 0.81 | -0.32 | -28.1% | E | E- | D |
| V 学生数関係 | <p>○ 志願倍率は入学志願動向の重要な指標であり、また入学検定料収入にも影響を与える。志願倍率の高低は地域や学部系統等によって異なるので、個別の大学ごとに、望ましい志願倍率は何かという観点から目標値を設定すべきである。</p> <p>○ (絶対評価)
 大学: 5倍以上を安定的に確保=A、2.5倍以上を安定的に確保=B、直近年度は2.5倍以上=C、直近年度2.5倍未満=D、2.5倍未満が連続=E
 短大: 2倍以上を安定的に確保=A、1.5倍以上を安定的に確保=B、直近年度は1.5倍以上=C、直近年度1.5倍未満=D、1.5倍未満が連続=E</p> <p>○ (趨勢評価)
 大学: 0.5倍以上増=A、0.3倍以上増=B、0.3~△0.3倍増減=C、0.3倍以上減=D、0.5倍以上減=E
 短大: 0.3倍以上増=A、0.2倍以上増=B、0.2~△0.2倍増減=C、0.2倍以上減=D、0.3倍以上減=E</p> | | | | | | | | | | | | |
| | ② 合格率(%) | d/c | 97.5% | 98.3% | 98.7% | 98.2% | 98.8% | 97.7% | -0.6% | -0.6% | E | E- | C |
| | <p>○ 受験生の内どの程度の割合を合格させたかを見る比率である。</p> <p>○ (趨勢評価)
 大学: 10ポイント以上減=A、5ポイント以上減=B、5~△5ポイント増減=C、5ポイント以上増=D、10ポイント以上増=E
 短大: 5ポイント以上減=A、3ポイント以上減=B、3~△3ポイント増減=C、3ポイント以上増=D、5ポイント以上増=E</p> | | | | | | | | | | | | |
| | ③ 歩留率(%) | e/d | 60.0% | 56.8% | 66.8% | 68.5% | 66.1% | 71.9% | 15.1% | 26.6% | C | B+ | A |
| | <p>○ 合格者の内どの程度の割合の学生が他校に流出せずに自校に残るかを見る比率である。</p> <p>○ (趨勢評価)
 大学: 10ポイント以上増=A、5ポイント以上増=B、5~△5ポイント増減=C、5ポイント以上減=D、10ポイント以上減=E
 短大: 5ポイント以上増=A、3ポイント以上増=B、3~△3ポイント増減=C、3ポイント以上減=D、5ポイント以上減=E</p> | | | | | | | | | | | | |
| | ④ 推薦割合 | f/e | 34.2% | 35.5% | 40.5% | 40.3% | 53.6% | 46.5% | 11.0% | 31.1% | C | C- | A |
| | <p>○ 入学者の内どの程度の学生が推薦によるものかを見る比率である。</p> <p>○ (趨勢評価)
 大学: 10ポイント以上増=A、5ポイント以上増=B、5~△5ポイント増減=C、5ポイント以上減=D、10ポイント以上減=E
 短大: 5ポイント以上増=A、3ポイント以上増=B、3~△3ポイント増減=C、3ポイント以上減=D、5ポイント以上減=E</p> | | | | | | | | | | | | |
| | ⑤ 入学定員充足率 | e/a | 61.6% | 61.6% | 65.0% | 59.5% | 55.5% | 56.6% | -5.0% | -8.1% | E | E- | D |
| | ⑥ 収容定員充足率 | h/g | 75.0% | 75.4% | 67.9% | 62.8% | 58.8% | 57.4% | -18.0% | -23.9% | E | E- | E |
| | <p>○ (絶対評価) 110%以上=A、110%~100%=B、100%~90%=C、90%~70%=D、70%未満=E(教育条件の確保に留意する必要がある)</p> <p>○ (趨勢評価) 10ポイント以上増=A、5ポイント以上増=B、5~△5ポイント増減=C、5ポイント以上減=D、10ポイント以上減=E</p> | | | | | | | | | | | | |
| ⑦ 中途退学者率 | j/h | 3.5% | 4.5% | 5.0% | 5.8% | 6.6% | 7.2% | 2.8% | 62.3% | D | E- | E | |
| <p>○ 中途退学者が在学者総数に対して年間どの程度の割合で発生するかを見る比率である。</p> <p>○ (趨勢評価) 1ポイント以上減=A、0.5ポイント以上減=B、0.5~△0.5ポイント増減=C、0.5ポイント以上増=D、1ポイント以上増=E</p> | | | | | | | | | | | | | |
| ⑧ 奨学費割合 | o/l | 3.2% | 4.1% | 5.5% | 7.0% | 11.6% | | 増減
H17-H13 | 伸び率
H17÷H13 | | | | |
| <p>○ 授業料等の減免額が学生生徒等納付金に対してどの程度の割合を占めるかを見る比率である。経済的に修学困難な学生救済や成績スポーツ奨学生等様々な目的があり、学生確保の点で効果は認められるものの、割合が高くなりすぎると経営的に問題が生ずる場合がある。</p> <p>○ (趨勢評価) 1ポイント以上減=A、0.5ポイント以上減=B、0.5~△0.5ポイント増減=C、0.5ポイント以上増=D、1ポイント以上増=E</p> | | | | | | | | | | | | | |

| 人数系項目 | | 13年度 | 14年度 | 15年度 | 16年度 | 17年度 | 18年度 | 増減
H18-H14 | 伸び率
H18÷H14 | 絶対
評価 | 相対
評価 | 趨勢
評価 | |
|--|---|----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------------|----------------|----------------|----------|----------|---|
| VI
教
職
員
関
係 | 1 教職員数 | | | | | | | 増減
H18-H14 | 伸び率
H18÷H14 | | | | |
| | 専任教員数 | p | 45 | 45 | 43 | 43 | 41 | 38 | -7 | -15.6% | | | |
| | 非常勤教員数 | q | 30 | 30 | 36 | 38 | 35 | 43 | 13 | 43.3% | | | |
| | 専任職員数 | r | 35 | 35 | 33 | 31 | 28 | 27 | -8 | -22.9% | | | |
| | 2 人件費支出(百万円) | | 833 | 782 | 705 | 730 | 663 | | 増減
H17-H13 | 伸び率
H17÷H13 | | | |
| | 本務教員 | s | 519 | 453 | 409 | 420 | 397 | | -122 | -23.5% | | | |
| | 本務職員 | t | 250 | 240 | 219 | 210 | 189 | | -61 | -24.4% | | | |
| | 兼務教員 | u | 26 | 27 | 31 | 30 | 31 | | 5 | 19.2% | | | |
| | 兼務職員 | v | 8 | 7 | 5 | 5 | 5 | | -3 | -37.5% | | | |
| | 退職金支出 | w | 30 | 55 | 40 | 64 | 41 | | 11 | 36.7% | | | |
| | 役員報酬 | x | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | | | | |
| | <p>○ 人件費は教職員の人数×単価(給与等)で計算できるため、人数と単価に分けて分析する必要がある。</p> <p>○ 人数については専任と非常勤それぞれの数を把握する必要がある。人数については学部構成により相当差があるので、学校単位だけでなく、学部単位での分析も有用である。</p> <p>○ 単価については人数区分ごとの給与等支給額とそれ以外の人件費を把握する必要がある。</p> | | | | | | | | | | | | |
| | VII
経
費
関
係 | 3 教職員一人当たり学生数等 | | | | | | | 増減
H18-H14 | 伸び率
H18÷H14 | | | |
| ① 専任教員一人当たり学生数 | | h/p | 25.3 | 25.5 | 24.0 | 22.2 | 21.8 | 22.9 | -2.5 | -9.9% | C | C+ | D |
| ○ 一人の専任教員で何人の学生を担当しているかを示す比率である。この比率が少なすぎると、教育研究面ではよいが経営的には収支を圧迫させる。 | | | | | | | | | | | | | |
| ② 非常勤教員対専任教員割合(%) | | q/p | 66.7% | 66.7% | 83.7% | 88.4% | 85.4% | 113.2% | 0.5 | 69.7% | C | C- | A |
| ○ 専任教員に対する非常勤教員の人数の割合を表す。学部構成と専任教員の数にもよるが、経営面では非常勤の割合を増やした方がよい。 | | | | | | | | | | | | | |
| ③ 専任職員一人当たり学生数(人) | | h/r | 32.6 | 32.7 | 31.3 | 30.8 | 31.9 | 32.3 | -0.4 | -1.4% | D | D+ | C |
| ○ どの程度の専任職員数で大学の事務を実施しているのかをみる比率である。業務のアウトソーシングや専任を非常勤することで数値は改善するが、質の確保の点にも十分な配慮が必要である。 | | | | | | | | | | | | | |
| ④ 専任職員対専任教員割合(%) | | r/p | 77.8% | 77.8% | 76.7% | 72.1% | 68.3% | 71.1% | -0.1 | -8.6% | C | D+ | B |
| ○ 専任職員数の専任教員数に対する割合である。組織のあり方や業務のアウトソーシングにもよるが、業務効率という観点では少ない方がよい。 | | | | | | | | | | | | | |
| ⑤ 専任教員一人当たり人件費 | | s/p | 11.5 | 10.1 | 9.5 | 9.8 | 9.7 | | 増減
H17-H13 | 伸び率
H17÷H13 | | | |
| ○ 専任教員の平均的な人件費負担額であり、高い程経営を圧迫する。このほか個々人の年収を年齢別に比較することも有効である。 | | | | | | | | | | | | | |
| ○ (趨勢評価) 100万円以上減=A、50万円以上減=B、50~△50万円増減=C、50万円以上増=D、100万円以上増=E | | | | | | | | | | | | | |
| ⑥ 専任職員一人当たり人件費 | t/r | 7.1 | 6.9 | 6.6 | 6.8 | 6.8 | | -0.4 | -5.5% | D | C+ | C | |
| ○ 専任職員の平均的な人件費負担額であり、高い程経営を圧迫する。このほか個々人の年収を年齢別に比較することも有効である。 | | | | | | | | | | | | | |
| ○ (趨勢評価) 100万円以上減=A、50万円以上減=B、50~△50万円増減=C、50万円以上増=D、100万円以上増=E | | | | | | | | | | | | | |
| VII
経
費
関
係 | 1 学生一人当たり教育研究経費支出 | y/h | 350 | 289 | 341 | 342 | 388 | | 38 | 10.9% | | | |
| | 教育研究経費支出(千円) | y | 398,501 | 331,356 | 352,043 | 326,547 | 346,180 | | -52,321 | -13.1% | D | D- | E |
| | 在籍者数 | h | 1,140 | 1,146 | 1,032 | 955 | 893 | | -247 | -21.7% | | | |
| | ○ 学部構成にもよるが、経営的には少ない方がよく、教育研究的には多い方がよい。 | | | | | | | | | | | | |
| | 2 学生一人当たり管理経費支出 | z/h | 148 | 135 | 144 | 138 | 154 | | 6 | 3.9% | | | |
| 管理経費支出(千円) | z | 168,624 | 154,504 | 148,347 | 131,747 | 137,221 | | -31,403 | -18.6% | D | D- | C | |
| 在籍者数 | h | 1,140 | 1,146 | 1,032 | 955 | 893 | | -247 | -21.7% | | | | |
| ○ 経営的には少ない方がよい。 | | | | | | | | | | | | | |

(5)-2 管理運営等に関するチェックリスト

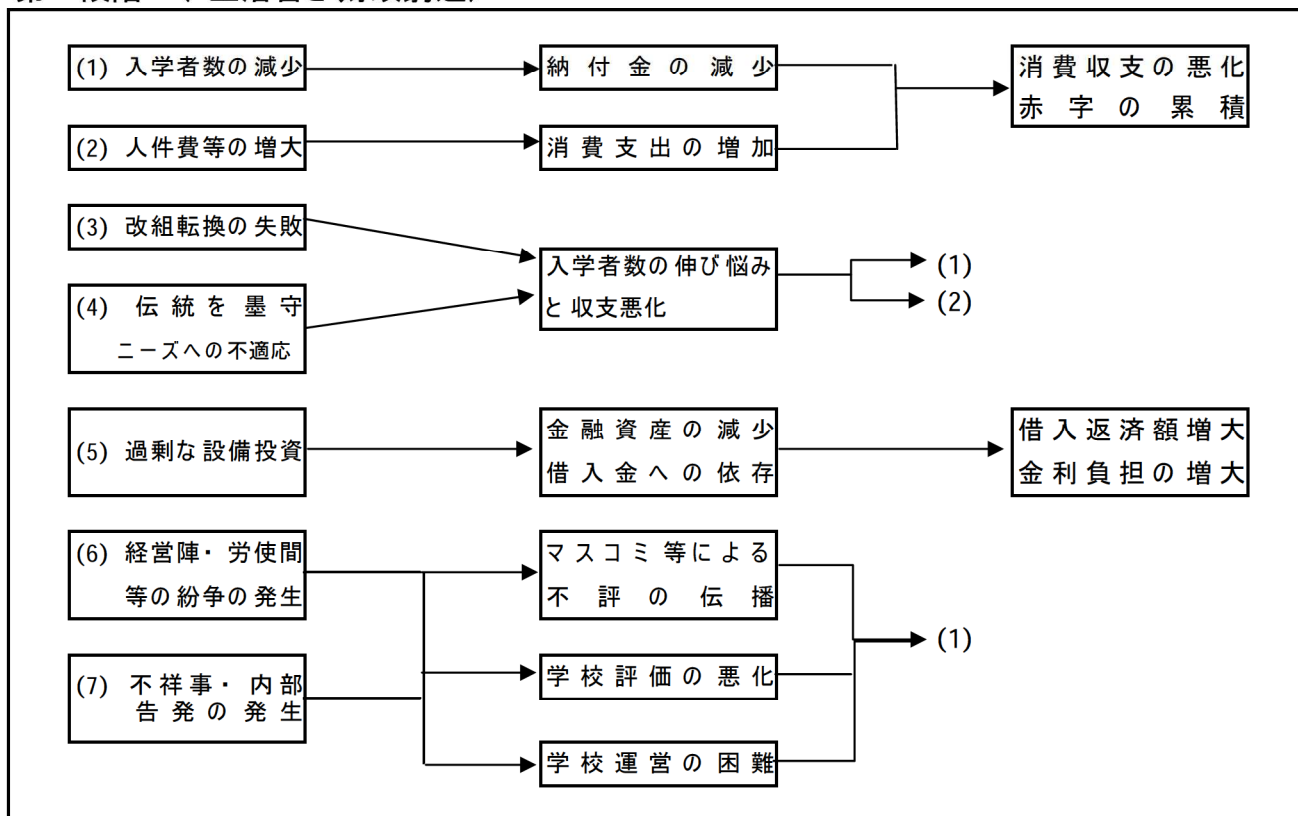
- 下記の項目の内、当てはまると思う項目について、チェック欄にマルを付ける。
- マルが少ない場合には、その原因を分析し、改善策を検討し実行することが必要である。

| チェック欄 | 主 な 項 目 |
|--|---|
| 1. 経営理念と戦略の策定 | 1 建学の精神を、時代に即した使命として確立し、全部門に明示しているか |
| | 2 全学の総意により、中長期計画・経営戦略等を策定しているか |
| | 3 経営環境(内部・外部)と経営資源(ヒト・モノ・カネ等)の変化を分析し、経営戦略に反映しているか |
| | 4 建学の精神を踏まえた経営戦略を追求しているか |
| | 5 中長期計画の進捗度を定期的に評価し、結果の活用や見直しを行っているか |
| 2. ガバナンスの確立 | 6 理事長を中心とする理事会が学校法人の最終的な決定機関として機能しているか |
| | 7 経営方針を企画立案し、連絡調整等を行う組織を設置しているか |
| | 8 理事会の決定方針は、全部門・全教職員に周知徹底されているか |
| | 9 一部の理事に権限が集中し、理事会の一体的な協力体制が損なわれていないか |
| | 10 学外理事や評議員会から執行部に対する適切な助言とチェックが行われているか |
| | 11 業務及び会計の状況について監事の監査機能は十分に果たされているか |
| | 12 業務の適正な運営を自らチェックするための内部統制組織を整えているか |
| | 13 公認会計士の指摘や助言を活用し、必要な改善策を立てているか |
| | 14 経営者及び教職員は、学校法人の会計と財政の仕組みを十分理解しているか |
| | 15 規程の整備・見直しを随時行っており、規程に即した運営を行っているか |
| | 16 財政運営は根拠規定に基づき、適正に実施されているか |
| 17 用途不明・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、十分なチェックが行われているか | |
| 3. 組織運営の円滑化 | 18 教職員からの意見を反映させる仕組みや業務分担が機能しているか |
| | 19 アウトソーシングの活用や組織体制の見直し等により、事務組織が有効に機能し、効率的な職務体制となっているか |
| | 20 労働組合に十分な情報提供と説明を行い、適切な労使関係が構築されているか |
| | 21 教職員に対する研修を計画的に実施し、研修成果の検証をしているか |
| | 22 人事考課を行っている場合、評価の基準、評価方法、評価結果の活用等について、見直しと改善が進められているか |

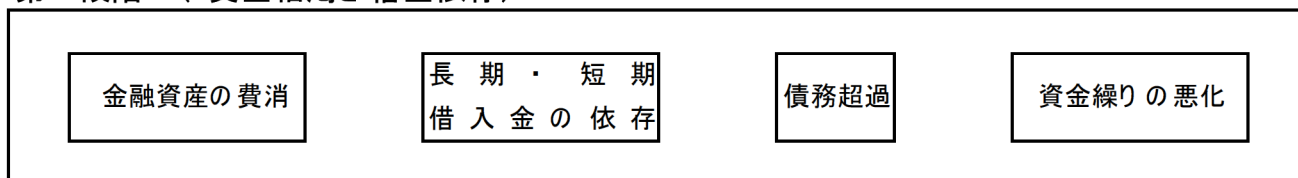
| チェック欄 | 主 な 項 目 |
|--------------|---|
| 4. 危機管理体制の構築 | 23 理事会等でリスクマネジメントや危機管理について議論されたことがあるか |
| | 24 リスクの洗い出しを行い、主要なリスクへの対応方針が明確となっているか |
| | 25 倫理綱領、行動規範等を作成し、コンプライアンス体制が十分取れているか |
| | 26 危機管理マニュアルを作成し、危機管理体制を整備しているか |
| | 27 経営者間、教職員間、その他利害関係人間で訴訟等の紛争が発生していないか |
| | 28 苦情申出や内部通報、提訴等に適切に対応できる体制となっているか |
| 5. 財務体質の改善 | 29 経営戦略を実現するための重点的な財務計画が立てられているか |
| | 30 収入の範囲内に支出を抑制するための予算管理、予算統制が実行されているか |
| | 31 有効・適切な財務分析により、財政上の改善課題を明確に提示しているか |
| | 32 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か |
| | 33 施設設備の更新と充実の具体的計画とそれを裏づける財政計画があるか |
| | 34 借入金について明確な返済計画を策定し、滞りなく確実に返済が可能であるか |
| | 35 公租公課、所定福利費、共済掛金等の滞納の恐れがないか |
| | 36 人件費や経費の抑制・縮減のための具体的方策を立て、実行しているか |
| | 37 学生募集体制の強化や競争的資金獲得の方策を可能な限り追求しているか |
| | 38 寄付金・資産運用収入・事業収入等の増収努力が十分であるか |
| 6. 教学内容の改善 | 39 大学の使命を踏まえて、教育方針やカリキュラムの見直しと充実を進めているか |
| | 40 教育方法の改善や授業評価実施等により、教員の教授能力と大学の教育機能の向上を図っているか |
| | 41 学生の学習指導・リメディアル教育・キャリア教育等により、学習支援体制を充実しているか |
| | 42 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か |
| | 43 留学生について受け入れ基準を明確にし、出欠状況の確認等適切なサポートを行っているか |
| 7. 学生への支援 | 44 学生生活の満足度を調査し、サービス向上策を講じているか |
| | 45 面接指導やカウンセラーの設置等、学生の相談窓口が整備されているか |
| | 46 中途退学や留年等を防ぐため、有効な対策を実施しているか |
| | 47 早期の就職指導やインターンシップなど、適切なキャリア支援を行っているか |
| 8. 情報公開と発信 | 48 学生数や財政状況を、ホームページ等により一般に分かり易く公開しているか |
| | 49 利害関係人に対して、事業報告書等による説明責任は十分に果されているか |
| | 50 地域社会に所在する大学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か |

(6) 学校法人の経営困難の基本的なシナリオ

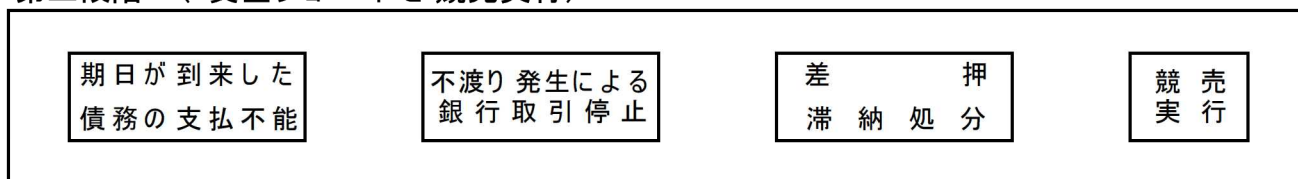
第一段階 (生活苦と財政窮迫)



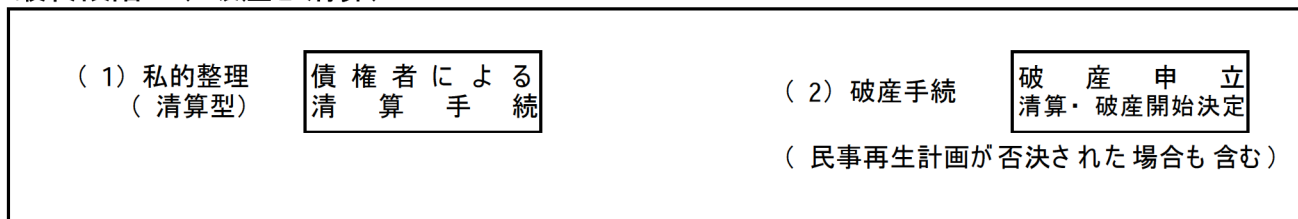
第二段階 (資金枯渇と借金依存)



第三段階 (資金ショートと競売実行)

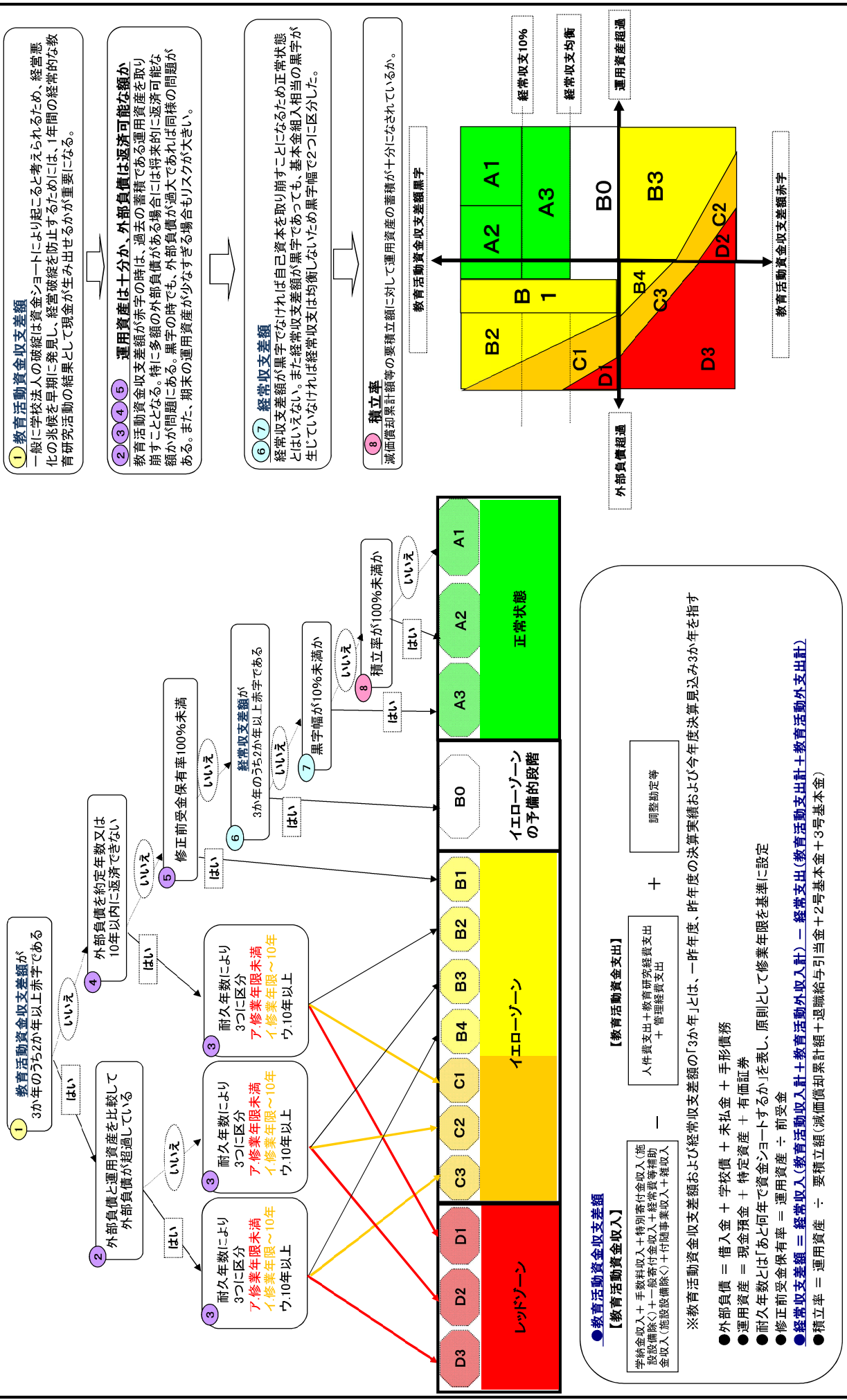


最終段階 (破産と清算)



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）

※平成27年度から



学校法人の永続性をさぐる

—どのような指標が経営を映し出すか—

(第1回)

公認会計士 山口 善久

まえがき

本誌・平成19年8月号に、「学校法人の永続性をさぐる—財務数値からのアプローチ—」を掲載し、それに「表計算ソフトによる経営困難性判断と将来予測」(以下、〈表計算・経営判断〉という。)を添付した。私自身は学校法人永続性の判断としてこの〈表計算・経営判断〉を利用しているが、他の人の利用はどうかなどということは全く考えていなかった。ところが、ある講習会でこの〈表計算・経営判断〉で使用している経営評価指標について質問された。利用してくれている人もいるのだなと思うと同時に、評価指標として何故この指標を取り上げたのかを今少し詳しく説明する必要性も感じたのである。質問に対する回答は、拙著「学校法人の財務分析」(学校経理研究会発行・以下、「財務分析」という。)に詳述しているが、本稿ではそれを簡略に纏めてみたい。

1 経営維持能力の考え方

私は、学校の永続性を「財務分析」で経営維持能力と名付け、その内容について次のように記述している。

経営を将来に向かって永続的に維持していく力を経営維持能力と呼ぶ。この経営維持能力を如何様なもので判定するかには様々な考え方があるが、ここではそれを次の四点においてみる。

- ①経営(教育)に必要なものが揃っているか。
- ②経営(教育)に必要なものが自己資金で調達されているか。
- ③経営(教育)に必要なものが再調達できるか。
- ④経常的活動が支障なくできるか。

①経営(教育)に必要なものが揃っているか。

$\frac{\text{実際在高}}{\text{必要在高}}$ でこの力は判定されるが、本来的には金額の問題ではなく質と量の問題である。学校経営にとって必要なものは何か。そして、それはどの程度のもの(質)で、どのくらい(量)必要なのか。

学校にとって、これは大変難しい問題である。企業の場合は、必要なものと必要な量は、獲得利益との関係で定まるが、学校の場合にはこの考え方は採用できない。土地を広く、建物を広く、そして、校具備品を多量に揃えても、多いからといって決して「悪」とはされないのが学校である。企業の場合には、利益との関係でこの多さに対して良否の判断がされ、適量が定まってくる。学校の場合にも、確かに適量があるのであろうが、それをどの位と定めるのが難しいのである。そうした関係から、この決定は後に検討する資金関係に委ねざるを得ないのではないだろうか。ただ、学校は法的な存在で法の規制を受けているのでその定めをここに取り入れるのも一つの考え方である。しかしながら、それは決してその学校にとって最適な必要量を定めたものでないことを充分承知しておくべきである。

②経営(教育)に必要なものが自己資金で調達されているか。

必要なものが自己資金でどの程度調達されているか。全てが自己資金であれば経営維持能力は大変良好であり、全てが他人資金であれば経営維持能力は大変不良である。調達資金に他人資金が含まれている場合は、見方を代えてみればこの力(経営維持能力)は他人資金を返済する力ともいえる。

③経営(教育)に必要なものが再調達できるか。

建物も校具備品もいずれは使用不能となり、廃却される。経営(教育)に必要であったものなのだから再調達が求められる。この用意がどの程度されているのか。再調達資金の全額が用意されていれば経営維持能力は大変良好であり、そうでなければ経営維持能力に問題ありとされる。

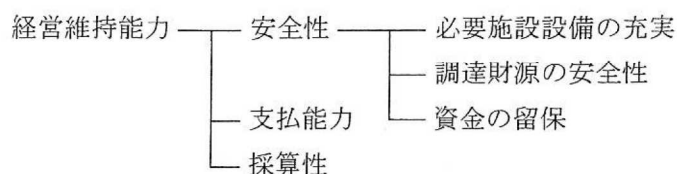
再調達資金としては、イ. 留保資金、ロ. 借入資金、ハ. その時点での自己資金の新たな調達が考えられる。再調達が全て新たな自己資金で賄えるならばそれに越したことはないが、現実にはなかなか難しいところであり、要はこれら三つの資金を如何様に絡ませるかにある。長期資金計画が求められる所以である。

④経常的活動が支障なくできるか。

施設設備だけが揃えられても、日常の活動に支障があっては何もならない。日常の支払にどの程度の資金が用意されているか。留保量が多ければ経営維持能力は良好、さもなければ経営維持能力に問題ありとされる。

2 経営維持能力と財務分析

財務分析は、このような経営維持能力の度合いを見るために実行される。そして、それは安全性、支払能力、採算性を分析することによって総合評価されなければならない。



良好に経営が維持されていくためには、組織の財務がバランスよく経営維持のために十分な状態になっていることが求められる。組織がバランスよい財務構造を保持しているか否かを判定の数値として見る方策が安全性の分析と呼ばれるものである。バランス良い財務構造を保持しているが故に、この分析は長期的な経営維持能力(又は長期の支払能力)を保証するのである。

このように安全性の分析で長期の経営維持能力(又は長期の支払能力)の度合いを見ることができ、経営の維持にとっては当面の資金繰りも重要である。長期的には支払能力があっても短期的には支払能力が弱いことはよくみられるところである。

また、財務構造の改善は、採算性に影響される。企業における財務分析は、採算性の分析を第一義にし安全性を収益性を支えるものとするが、これは企業の経営目的を利益の獲得さらには利益の極大化に置くからである。しかしながら、学校の経営目的は利益獲得にあるのではなく永続的な教育の提供にあるところから、学校法人における分析の第一義は安全性の分析とし、採算性をそれを支えるものとするのである。

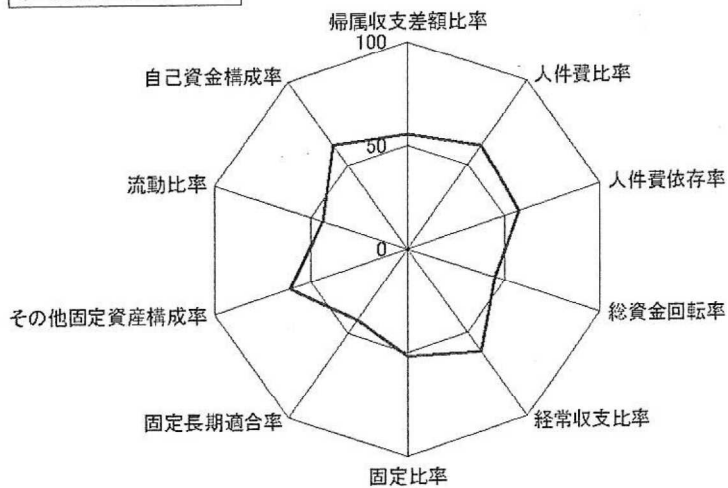
採算がとれる、すなわち[帰属収入－消費支出]又は[消費収入－消費支出]が均衡状態にあれば当初の財務状態に変化はなく、経営維持能力は当初のまま保たれるのであり、[帰属収入－消費支出]又は[消費収入－消費支出]がプラス(+)であれば財務状態は当初より改良され、経営維持能力は改善されるのである。また、[帰属収入－消費支出]又は[消費収入－消費支出]がマイナス(-)であれば財務状態は改悪され、経営維持能力は劣化されるのである。

3 10の評価指標

私は、以上のように学校経営の永続性を思考し、先に述べた〈表計算・経営判断〉ではその優劣判断指標を次のような10の比率に限定した。

| 比率 | 計算書類数値 | | 自校数値 | 全国平均値 | 標準偏差 | 偏差値 |
|------------|-----------|--------|--------|--------|-------|-----|
| 帰属収支差額比率 | 帰属収支差額 | 322 | | | | |
| | 帰属収入 | 2,847 | 11.3% | 5.1% | 11.5 | 55 |
| 人件費比率 | 人件費 | 1,230 | | | | |
| | 帰属収入 | 2,847 | 43.2% | 54.4% | 9.9 | 61 |
| 人件費依存率 | 人件費 | 1,230 | | | | |
| | 納付金 | 2,283 | 53.9% | 86.4% | 43.2 | 58 |
| 総資金回転率 | 帰属収入 | 2,847 | | | | |
| | 総資産(総資金) | 19,268 | 14.8% | 19.9% | 10.0 | 45 |
| 経常収支比率 | 経常支出 | 2,039 | | | | |
| | 経常収入 | 2,842 | 71.7% | 84.6% | 11.5 | 61 |
| 固定比率 | 固定資産 | 17,728 | | | | |
| | 自己資金 | 18,293 | 96.9% | 99.2% | 13.5 | 52 |
| 固定長期適合率 | 固定資産 | 17,728 | | | | |
| | 自己資金+固定負債 | 18,450 | 96.1% | 89.4% | 8.4 | 42 |
| その他固定資産構成率 | その他固定資産 | 6,632 | | | | |
| | 総資産 | 19,268 | 34.4% | 20.5% | 12.9 | 61 |
| 流動比率 | 流動資産 | 1,540 | | | | |
| | 流動負債 | 817 | 188.5% | 321.6% | 222.8 | 44 |
| 自己資金構成率 | 自己資金 | 18,293 | | | | |
| | 総資産(総資金) | 19,268 | 94.9% | 85.3% | 7.9 | 62 |

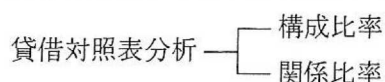
平均値によるチャート



4 安全性の評価指標

安全性分析は、貸借対照表分析として実施される。

貸借対照表分析における比率は、構成比率と関係比率に分類される。



構成比率は、資産合計(=負債及び基本金等合計=総資産)に占める各資産の割合や負債及び基本金等合計(=資産合計=総資金)に占める各負債及び基本金等の割合であり、関係比率は、資産と負債との割合等貸借対照表項目相互間の関連を比率で示したものである。一般的に財務分析で取り上げられる比率には次のようなものがある。

<構成比率>

$$\text{固定資産構成率} = \frac{\text{固定資産}}{\text{総資産}}$$

$$\text{有形固定資産構成率} = \frac{\text{有形固定資産}}{\text{総資産}}$$

$$\text{その他の固定資産構成率} = \frac{\text{その他の固定資産}}{\text{総資産}}$$

$$\text{留保資金構成率} = \frac{\text{留保資金}}{\text{総資産}}$$

$$\text{流動資産構成率} = \frac{\text{流動資産}}{\text{総資産}}$$

$$\text{負債構成率} = \frac{\text{負債}}{\text{総資金}}$$

$$\text{固定負債構成率} = \frac{\text{固定負債}}{\text{総資金}}$$

$$\text{流動負債構成率} = \frac{\text{流動負債}}{\text{総資金}}$$

$$\text{自己資金構成率} = \frac{\text{基本金} + \text{消費収支差額}}{\text{総資金}}$$

$$\text{長期資金構成率} = \frac{\text{基本金} + \text{消費収支差額} + \text{長期借入金}}{\text{総資金}}$$

<関係比率>

$$\text{固定比率} = \frac{\text{固定資産}}{\text{自己資金}}$$

$$\text{固定長期適合比率} = \frac{\text{固定資産}}{\text{自己資金} + \text{固定負債}}$$

$$\text{流動比率} = \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}}$$

安全性分析という以上のように多くの指標があげられるにもかかわらず、私が「表計算・経営判断」で経営判断として取り上げた指標は、固定比率、固定長期適合比率、その他の固定資産構成率、流動比率、自己資金構成率の5つである。何故この5つに指標をとりまとめたのか。詳細は「財務分析」の第5章に譲るが、それは安全性分析が次に述べられているような考え方で構成されているからである。

要するに安全性分析は、

$$\text{固定資産 A} \leq \text{自己資金 C}$$

(A > Cであれば)

$$\text{固定資産 A} \leq \text{自己資金 C} + \text{固定負債 D}$$

$$\text{流動資産 B} \geq \text{流動負債 E}$$

であることを期待し、各大科目が上記の関係にあれば財務的安全性は確保されていると判断

図1 百分率貸借対照表

| | | |
|---------------|---------------------------------|---------------|
| 固定資産 A
80% | 有形固定資産
A ₁
69% | 自己資金 C
70% |
| | 留保資金 A ₂
11% | 固定負債 D
18% |
| 流動資産 B
20% | | |

図2 百分率貸借対照表

| | | 構成比率 | 関係比率 |
|--------|--------|------------------------------|-------------------------|
| 固定資産 A | 自己資金 C | 自己資金構成率が
低くなる
(高い方がよい) | 固定比率 A/C は
100%以下で良好 |
| | 固定負債 D | | |
| 流動資産 B | 流動負債 E | 負債構成率が
高くなる
(低い方がよい) | 流動比率 B/E は
100%以上で良好 |

するのである。さらに、これに構成比率を関係させ、図1の貸借対照表が図2のような貸借対照表にならないように注意しているのである。

したがって例えば、

| | |
|-----------|----------|
| 固定比率 | 100%(以下) |
| 流動比率 | 100%以上 |
| (自己資金構成比率 | 50%以上) |
| 固定資産構成比率 | 70% |

図3 百分率貸借対照表

| | |
|-------|-------|
| 固定資産A | 自己資金C |
| 流動資産B | 固定負債D |
| | 流動負債E |

の貸借対照表は図3のようになる。

どのような貸借対照表が経営にとって適正なものかは定かではないが、経営にとって必要な固定資産(ここでの保有資産には将来必要とされる固定資産や再調達されるべき固定資産も含まれるべきであるから、それらの取得財源であるその他の固定資産も含まれる)が保有され、それが自己財源での保有であれば、経営にとって安全性は良と判断されるのである。よって、必要な固定資産が保有されているという想定のもとでは経営指標のうちで最重要なものは「固定比率」である。そして、短期の支払資金の手当てをみるために「流動比率」が、さらに補充指標として「固定長期適合率」「その他の固定資産構成率」「自己資金構成率」が付け加えられているに過ぎない。また、このうち「固定長期適合率」は固定比率が100%を割った場合のみ意味を持つものであり、固定比率が100%を確保している場合には無視してもよい比率である。また、「その他の固定資産構成率」は、必要固定資産の再調達資金や新たな事業のための必要資産の留保状態を念のために見るといえるものであって、この高低のみでその良否を計ることは出来ないことに留意したい。

要は、1の経営維持能力の考え方であげた①経営(教育)に必要なものが揃っているか、②経営(教育)に必要なものが自己資金で調達されているか、③経営(教育)に必要なものが再調達できるかに集約されるのであるから、これらを脳裏におけば学校法人にとって如何なる貸借対照表が望まれ、その評価指標として何れが必要とされるかは推量できるであろう。百分率貸借対照表のおおよその形を重視したいものである。〈表計算・経営判断〉では、「危機判断シートに〈百分率貸借対照表〉を描画しているので是非参考にして戴きたい。(つづく)

※平成19年8月号の〈表計算・経営判断〉にその後手を加えたものを私のHPにアップしているので、本稿同様にご利用戴きたい。〈<http://www.zenkyu.jp>〉を開き、左上の[著書:論文]をクリック、本稿タイトルに添付してある〈表計算ソフト・経営判断〉をダウンロード願いたい。

※公認会計士・税理士 山口善久 著 「学校法人の財務分析」

- 平成17年7月刊、21年4月第3刷。定価 4,725円、会員特価 4,250円(税込、送料別途)。
- ご注文は学校経営研究会まで。TEL:03-3239-7903 FAX:03-3239-7904 Mail:gaku@keiriken.net

学校法人の永続性をさぐる

—どのような指標が経営を映し出すか—

(第2回)

公認会計士 山口 善久

5 採算性の評価指標

安全性を裏から支えるものが採算性である。採算に合う経営により安全性は高まり、反対に採算が悪い経営は安全性を損なうのである。企業の場合は、この採算性を収益性といい、利益の獲得を経営の一義的目的としているため、収益性の分析が安全性の分析に先立つのであるが、学校法人の場合には、教育の継続的提供が経営の一義的目的であるので、採算性は安全性をサポートする形になるのである。

企業の財務分析では、投下資本に対する利益の効率化を見るために、投下資本に対する利益の割合を分析する。これを資本利益率という。

$$\text{資本利益率} = \frac{\text{利益}}{\text{資本}}$$

投下した資本が大きければ、利益はそれに見合い大きくなることが求められ、その投下額での効率経営を目指すのである。利益の大きさだけで収益性を見ることは出来ないのである。資本に対する利益率は、次のような資本の回転と経営の大きさ(売上高)に左右される。

$$\frac{\text{利益}}{\text{資本}} \uparrow = \frac{\text{売上高}}{\text{資本}} \uparrow \times \frac{\text{利益}}{\text{売上高}} \uparrow$$

$$\text{資本利益率} \uparrow = \text{資本回転率} \uparrow \times \text{売上高利益率} \uparrow$$

投下された資本がどれだけ利用されているかを見るのが資本回転率であり、この回転率が高くなればなるほど資本の利用率が高まっているのであり、資本利益率は増大する。また、売上高利益率が高ければ高いほど資本利益率が増大するのは、上記の式から明瞭に読みとることが出来る。企業における財務分析は、これらの分析を主眼として実施されるのであるが、学校にこれを導入することが妥当か否かは次の理由により難しいところである。

一つは、資本の概念である。学校法人の財産には何人もその帰属権を主張することが出来ないことは私立学校法で定められている。したがって、学校経営には「資本」の概念はなく、したがって、仮に自己資金を資本とみなして分析を行っても無意味である。ただ、投下された財産がどの程度有効に利用されているかという意味においてはそれなりに意味を持たせら

れることは確かである。この意味で「表計算ソフトによる経営困難性判断と将来予測」(以下、
「表計算・経営判断」という。本誌・平成19年8月号。)では、「総資金回転率」を経営指標とし
て挙げたが、学校法人の永続性判断という視点からは必須の指標ではない。よって、この観
点からの分析では無視して貰いたい。

二つは、売上高をどのようにみるかである。企業は利益の極大化を目指すので、資本回転
率を高め、すなわち売上高を大きくして、かつ、その差益を大きくすることに力を注ぐので
あるが、学校は売上高の増大といっても売上高の構成要素である人数(売上高=授業料単価×
人数)が定員で頭打ちとされているため、その増大化にも限りがあり、かつ、売上高に対する
観念に相違がある。

しかしながら、学校といえども決して収支差額(利益)を無視してよいものではない。した
がって、学校における財務分析にあつては、収支差額(利益)獲得の分析を資本との対比でみ
ることを諦めて、異なった視点から行うこととなる。

学校にとっての利益(収支差額)は、教育の継続的提供のための裏付けである。したがって、
利益の絶対額確保が必要なのであつて、その率が問題なのではない。率はあくまでも確保さ
れる絶対額が必要額に達しない場合の原因分析のためである。

繰り返すことになるが、売上高利益率は利益額に対する売上高の割合を百分率で表したも
のであり、企業の場合には、この比率は利益の極大化の理念から大変重要な指標である。

しかしながら、学校法人の場合には、収益が様々のもので構成され、さらに、この構成割
合が大変ばらついているため、企業の売上高のように活動と収益に直接的に連動していくも
のを選ぶことが出来ないので、売上高に代わり帰属収入をこれに当てざるを得ないのである。
また、分子の利益を何にするかも難しく、単純に消費収支計算書から消費収支差額を持って
くることもできない。これは基本金の意義とも大きく絡み、現在のところ実務面では判然と
することが出来ないので、分子には余り問題がない[帰属収入-消費支出]を使用し、これを
収支差額と呼ぶこととする。

[算式1]

$$\text{帰属収入対収支差額比率} = \frac{\text{収支差額 (帰属収入 - 消費支出)}}{\text{帰属収入}}$$

[算式2]

$$\begin{aligned} \text{帰属収入対収支差額比率} &= \frac{\text{収支差額 (帰属収入 - 消費支出)}}{\text{帰属収入}} \\ &= \frac{\text{収支差額}}{\text{納付金 + 手数料 + 寄付金 + 補助金 + 資産運用収入} \\ &\quad + \text{資産売却収入 + 雑収入}} \end{aligned}$$

[算式3]

$$\begin{aligned}
 \text{帰属収入対収支差額比率} &= \frac{\text{収支差額 (帰属収入 - 消費支出)}}{\text{帰属収入}} \\
 &= \frac{\text{帰属収入}}{\text{帰属収入}} - \frac{\text{消費支出}}{\text{帰属収入}} \\
 &= 1 - \frac{\text{消費支出}}{\text{帰属収入}} \\
 &= 1 - \text{消費支出構成率}
 \end{aligned}$$

[算式2] の展開からも判るように、帰属収入対収支差額比率は、帰属収入を構成している様々の収入により影響を受けており、この状況を見るのが帰属収入に対する各構成率の分析となる。また、[算式3] にみるように、分析に当たってよく聞かれる消費支出構成率はこの帰属収入対収支差額比率の裏の数値である。

帰属収入に対する各構成率を次に検討してみる。

| 科目 | 帰属収入に対する割合 | | |
|------------|------------|-------------------|--------|
| 納付金 | 50 % | 納付金比率 | |
| 手数料 | 3 | | |
| 寄付金 | 3 | 寄付金比率 | |
| 補助金 | 12 | 補助金比率 | |
| 資産運用収入 | 6 | | |
| 資産売却差額 | 2 | | |
| 事業収入 | 22 | | |
| 雑収入 | 2 | | |
| 帰属収入 | 100 | | |
| 人件費 | 50 | 人件費比率 | |
| 教育研究経費 | 24 | 教育研究経費比率 | } 経費比率 |
| 管理経費 | 5 | 管理経費比率 | |
| 借入金等利息 | 2 | 借入金等利息比率 | |
| 資産処分差額 | — | | |
| 徴収不能引当金繰入額 | — | | |
| 消費支出 | 81 | 消費支出比率 (=消費支出構成率) | |
| 収支差額 | 19 | 収支差額比率 | |

(=帰属収入対収支差額比率=帰属収支差額比率)

納付金比率、寄付金比率、補助金比率等の収入構成率が、高い方がよいのか低い方がよいのかは単純には言い切れない。それは、帰属収入が分母になっていることもあるが、要はそれぞれがそれぞれの合計額(帰属収入)の構成率になっているからであり、それぞれの性格と意義付けをどうするかに係っているからである。

納付金の割合が高いことは、自助努力の安定財源で収入が構成されていると考えれば、これは望ましいことであるが、他の財源が安定財源として毎年毎年確保されているのであれば、この比率は学生生徒等の負担率であるので低い方が望ましいのである。

寄付金の割合が高いことは、学校法人の望ましい財源たる寄付金が多額に流入されていることであるから大変望ましいことであるが、寄付金の流入に波があるとしたら、当該学校法人の財源には安定性がないので若干の問題があるところである。

補助金の割合が高いことは寄付金同様の理由から望ましいことであるが、その財源に安定性がないと考えたならば問題といえる。

要は、毎年毎年度の財源がどれほど確保されているかであり、それに加えて寄付金や補助金がどれほど上積みされているかが大事なのであって、単なる構成率でその良否は判定できないのである。

贅沢をいえば、安定財源でない収入は、支出との紐付き財源でない限り、全額収支差額として残存することが望まれるのである。

人件費比率、教育研究経費比率、管理経費比率、借入金等利息比率等及び消費支出比率は、帰属収支差額比率を高めるためには低いことが望まれる。この判断は経営効率化のためには当然の見方である。

しかしながら、これらの判断をそれで問題なしとするには若干の検討事項がある。その典型が教育研究経費比率である。教育研究経費比率は高い方がよいとされることがある。これは経営効率化の上からは理解しにくい見方であるが、これは又これで意味があるのである。見方が大変異なっているが、それは教育研究経費が多ければ教育研究がよいということである。果たして掛けているお金が多ければそれだけ教育内容がよくなるかは疑問ではあるが、このような考え方があるのは確かである。この論でいくと教育を推し進めていく原動力である人間に掛ける費用、人件費も多ければ教育がよくなるという考え方もとれそうであるが、人件費比率は一般に低い方がよいとされている。

要は、内容の善し悪しは投下した資金の多寡では判断できず、中味を中味として分析しなければならぬということである。ということから、財務分析においては支出に係る比率はいずれも低い方がよいとするのが穏当である。各比率が持つ他の内容については、別の検討事項とすべきであり、例えば、教育研究経費が使用される内容の量と質についての個別検討である。ここでは、教育研究経費は取りあえず十分使われているという前提でなければ、財務分析における観察は余りに複雑化して観察不能になるからである。

各種構成比率を検討してきたが、では、採算性の評価にあたってこれらをどのように結論

付けたらよいのか。この比率は高い方がよい、この比率も高い方がよい、いや、この比率は低い方がよい、いや、この比率もやはり低い方がよい。各比率がまちまちに結論を出し、総合判断はどうするのか。

ということで、私は、〈表計算・経営判断〉で採算性指標としての比率を「帰属収支差額比率」「人件費比率」「人件費依存率」の3つに限定した。他の指標は、採算性を判断した後に採算性を向上させる際に或いは採算性を見直す際に利用すべきものとしたのである。といった視点からすると「人件費比率」「人件費依存率」も同列であり、採算性の総合判断として指標をみる場合には除外して貰いたい。分析にあたり人件費の重要性から参考値として取り上げたのに過ぎないからである。

採算性分析を行い収支差額比率を見ると必ず出てくる話は、収支差額比率は何パーセントあればよいのかということである。「学校法人の財務分析」(学校経理研究会発行)に例示のパーセントは19%であるが、これでよいかということである。10%が望ましいとか20%が望ましいとか言われるが、それには根拠が薄い。結論をいえば、この比率は各々の学校法人によって異なるのであって、一律に何パーセントがよいとはいえないのである。

何故ならば、その比率は安全性の状態によって異なるからである。教育継続のための安全性が充分な学校法人はこの比率が「0」であってもよいし、逆に安全性が充分でない学校法人は極めて高い比率を求められる。借入金が多額にあり、毎年毎年の返済額が多額に発生する学校法人は、この比率を高くした経営に徹しないと資金不足で返済不能となり、経営は破綻してしまうであろう。尤も新たな借り入れで資金をつなげば別である。また、資産再調達財源の留保が乏しい学校法人もこの比率が高いことが望まれる。留保資金の創出のためである。

〈表計算・経営判断〉では、そのために「危機判断」シートに〈予測年数セル〉やく将来予測値入力セル〉を用意している。予測年数セルに例えば5年後と入力すると、以後5年間を1期間として支払資金状況やその他の安全性指標が表示されるようになっている。また、多額の施設支出・設備支出も反映することができるように配慮してある。これら将来数値の入力により「安全性が良、支払能力に問題なし」の結論が得られる採算性が、当該学校法人にとって求められる帰属収支差額比率である。

6 支払能力の評価指標

貸借対照表分析における財務安全性は、一定時点における静態分析である。すなわち、一定時点における静態的な貸借対照表の資産及び負債を分析して、財務の安全性・長期の支払能力を検討したものである。しかしながら、学校の活動は日々動いており、その意味では静態的な見方には限界がでてくることは容易に推測できよう。

したがって、これらを考慮した分析…変動分析が求められ、具体的には資金運用表、資金移動表の作成として実施される。また、資金運用表より簡便な動態資料としては貸借対照表

の期間比較による変動分析が実施されることもある。

これら変動分析により、静態分析である安全性分析を資金の動きの上から補完して、動態分析である安全性分析として、情報を充実させていくのである。

なお、学校法人の場合、学校法人会計基準により資金収支計算書の作成が求められているため、資金運用表・資金移動表の作成を省き、資金収支計算書の分析に限るのが有効である。ただし、学校法人会計基準の資金収支計算書は資金の包括的収支表であることに注意したい。学校の活動は、すべて教育研究のための活動であることは当然であるが、この活動を教育に直接的に関係ある活動、教育研究活動に間接的に関係ある活動及び資金調達活動という三つの活動に区分してみると分析上有益である。直接的な活動を経常活動、間接的活動を経常外活動、そして資金調達活動はそのまま資金調達活動と呼び、それぞれの収支を個別・総合で評価したい。学校法人会計基準におけるいずれの収支科目が、これらいずれの活動に合致するかは甚だ難しく、それについては個々の法人が自己の収支内容をよく実態把握の上決定すべきである。

分析には、比率が付きものである。上記のように区分した資金収支計算書における経常活動の「収入・支出の割合」が経常収支比率と呼ばれる比率であり、これを〈表計算・経営判断〉では短期の支払能力の判断指標として取り上げている。

経常収支比率は、経常的な収入が経常的な支出をどの程度カバーしているかを見る指標であるから、少なくともその比率は100%以下であることが望まれる。100%超の場合は、経常的な収入で経常的な支出をカバーできない状況であるので、その不足分をどのような収入でカバーしているかに充分意を払わなければならない。

むすび

以上、〈表計算・経営判断〉で使用している経営評価指標についての質問に答える回答を、簡略ではあるが記述した。学校法人の永続性判断のための総合判断指標の意味合いとその捉え方を今一度吟味して、これからに向かっての経営の参考にして頂ければ幸いである。

※平成19年8月号の〈表計算・経営判断〉にその後手を加えたものを私のHPにアップしているので、本稿同様にご利用戴きたい。〈<http://www.zenkyu.jp>〉を開き、左上の[著書:論文]をクリック、本稿タイトルに添付してある〈表計算ソフト・経営判断〉をダウンロード願いたい。

※公認会計士・税理士 山口善久 著 「学校法人の財務分析」

●平成17年7月刊、21年4月第3刷。定価 4,725円、会員特価 4,250円（税込、送料別途）。

●ご注文は学校経理研究会まで。TEL:03-3239-7903 FAX:03-3239-7904 Mail:gaku@keiriken.net

学校法人経営の永続性判定

公認会計士 山口善久

1. 永続性判定の視点

健全な^{からだ}身体で
健全な生活を

これを私たち個人生活でのモットーとして示すことには、多分大方の賛同を得られるものと考えられる。そして、このことは学校法人の生活すなわち活動においても同様で、このような活動姿勢が学校法人経営の永続化条件であるといっても過言ではない。

2. 健全な生活を

上記の生活モットーとは順序は逆になるが、先ず、「健全な生活」について検討したい。

日常生活の健全性は、財政面においては収入と支出の均衡である。収入の範囲内で生活する。私たちの生活においてのこのような生活態度は正に健全生活の基本となるものであるが、学校法人の活動は私たちの個人生活に比すならば、その規模は格段に大きく、また、その活動は多様である。

よって、学校法人の活動を貨幣に置き換えて経営を明らかにする会計では、その収支状況の検討対象をお金の実際の出入り状況とするとともに、企業会計の損益把握思考を採り入れた消費収入や消費支出の状況にもおいている。

したがって、学校法人の生活すなわち活動を明らかにする手段には二つあり、その一つを学校法人会計は資金収支計算といい、今一つを消費収支計算といっている。このように学校法人

会計には収支の状況すなわち活動の状況を明らかにする手段として二つを用意するが、何もこれは学校法人会計のみの特徴ではなく、企業会計においても同様である。

では、これら二つの収支計算のいずれが「健全な生活」を明らかにするためにその適格性があるのだろうか。

資金収支計算は、組織における全てのお金の流入と流出を明らかにし、この均衡は学校法人活動の大事な活動指針である。しかし、お金の流入や流出の中には学校法人の根源的な収支均衡を見るために不適格のものもある。例えば、資金流入のうちにはお金の借り入れによるものもあるだろう。とすると、活動に必要な支出の全てを当該年度の収入で賄ったとしても、この借金による資金流入を当該年度の学校法人の活動を支える収入として取り扱うことは肯定されず、よって、収支均衡による生活の健全性の判断において資金収支計算は排除され、これは消費収支計算に求められることとなる。

※と云って、資金収支計算は消費収支計算と全く異なった概念かという決してそうではない。これら二つの計算における収支の違いは収支の期間的なズレに過ぎず、このズレは貸借対照表でカバーされているとするのが動態論的会計思考である。

では、現行学校法人会計の消費収支計算におけるどのような指標が学校法人活動の状況を示すのかというと、ここでも二つの収支・収支均衡数値が挙げられてくる。

一つは消費収支差額といい、消費収入と消費支出との差額であり、今一つは帰属収支差額といい、帰属収入と消費支出との差額である。

巷間、消費収支差額は基本金組入額に影響され当該期間の活動状況を正しく示さないとされ、当該期間の学校法人の活動指標としては帰属収支差額が適しているとの見解が多い。しかしながら、この帰属収支差額を学校法人の日常的な経常的な活動を示しているか否かの指標とするのであれば、この帰属収支差額にも問題がある。すなわち、帰属収支差額を算出する元数値である帰属収入や消費支出にも日常的な経常的な学校法人活動を判断するのに適していない収入や支出が含まれていることがあるからである。ここで帰属収入についてその不適格収入の一部をみてみよう。例えば、施設設備等の取得を条件とする寄付金収入等がこれであり、学校法人の日常的な経常的な教育研究活動の支出に充当する収入という意味ではこれを除外して収入を算出すべきであろう。よって、現行の学校法人会計においては帰属収支差額も消費収支差額もいずれも、学校法人の日常的な経常的な活動の健全性判定の指標として決定的な適格性があるとは言えないのである。

実はこのような事情は全く同じとはいわないが企業会計においても同様である。しかしながら、企業会計における会計数値の利用者は、会計数値としての単年度の収支差額すなわち損益をそのまま当該年度の活動の成果として捉える情報の受取り方をし、一義的にはその額を企業活動の永続性判定情報としては認識しないのである。よって、会計数値の利用者が、この差額・損益を企業活動の永続性判定情報として捉えるならば、学校法人活動の指標と同じことが言われることになるはずである。

では、学校法人会計はこれをどのように解決できるのか。一つは、現行の学校法人会計の基準を改定しここで必要とする情報数値を直に表示するものにするのであり、今一つは、現に得られている数値を工夫して必要数値に変えることである。

要はそこから日常的な経常的な収入や支出を読み取ればよいのであるから、帰属収支差額や消費収支差額を単年度の収入や支出で捉えることなく、数年度の収入や支出若しくはその推移を参考にしながらそれを読み取るべきある。その場合の収入や支出とは、消費収支差額の算出収支でも帰属収支差額の算出収支でもいずれであってもその差異は殆どなく、よって、いずれであっても同様な情報数値（収入・支出・収支差額）を得られるであろう。言い換えるならば、当該年度の収入・支出と言うより、これからの収入・支出に目を向けて当該年度の収入・支出を捉えるのである。

3. 健全な^{からだ}身体で

単年度の生活でその収支を均衡させて健全な生活を過ごせても、健全な身体すなわち健全な財政状態での収支均衡でないと学校法人経営の永続化は困難である。

財政状態の健全性は、自己資金すなわち純財産の充実である。そして、学校法人会計ではこの充実度の指標を貸借対照表貸方に計上される繰越消費収支差額においている。

学校法人会計は、保有する教育研究活動に不可欠な施設設備等は借用財源でなく自己財源で調達されるものとみなして、その財源を貸借対照表貸方に基本金として計上し、その財源が実際に調達され、かつ、その後の毎年の消費収支計算が収入超過であるならば、結果として貸

借対照表貸方に計上される繰越消費収支差額はプラスを示し、よって、貸借対照表借方に計上されている教育研究活動に不可欠な施設設備等は永続的に維持される財政状態にあるとする。このことは、繰越消費収支差額が学校法人設立以来当該報告時点までを一会計期間とした場合の当該みなす期間の消費収支差額であると理解すれば、プラスの繰越消費収支差額は学校法人の財政健全性を示していることに同意を得られよう。

このようにここでの繰越消費収支差額は、私たち個人の生活の健康診断における当該時点における身体の健全度を示す総合判定指標と同じようなものと理解できるのである。

※ここで、基本金の設定対象資産の範囲を縮小し、基本金の計上額を小さくすると、純資産の額が変わらない限り、結果として繰越消費収支差額が大きく示されることになり、学校法人における健全性の充実度の判定は低くなることに留意しておきたい。

なお、現行学校法人会計においては、貸借対照表貸方に計上されている基本金には未組入額が生じていることもある。したがって、保有する教育研究活動に不可欠な施設設備等の全部が自己財源で保持されているか否か、すなわち学校法人の強固な永続性を判断するという観点から繰越消費収支差額を読むのであれば、基本金も繰越消費収支差額もいずれも（計上済み基本金に基本金未組入額を加算し同時に）繰越消費収支差額から基本金未組入額を控除した数値に修正すべきである。

以上検討したように、学校法人の「健全な身体」の指標は貸借対照表貸方「繰越消費収支差額」にあり、そして、その指標にも二つある。

「現に貸借対照表に計上されている繰越消費収

支差額」と、「基本金対象資産は全額自己財源で調達されたとして貸借対照表に計上される繰越消費収支差額」である。いずれが学校法人の「健全な身体」の指標として望ましいかという、それは後者の繰越消費収支差額である。何故、この後者の繰越消費収支差額が前者の繰越消費収支差額より望ましいかという、前者はこの数値のみでは学校法人の「健全な身体」の指標とはならず基本金の未組入要因である借入金等の負債も同時に考慮しなければならないからである。

だからといって、現行の学校法人会計の貸借対照表では前者の繰越消費収支差額が表示されていることから、この前者の繰越消費収支差額を学校法人の「健全な身体」の指標から単純に排除することは現実論としては難しい。

4. 健全な^{からだ}身体で健全な生活を

これらを取り纏めると、学校法人経営の永続性判定は次のようになる。

健全な身体で
健全な生活を

現行学校法人会計において貸借対照表に計上されている繰越消費収支差額から基本金未組入額を控除した修正繰越消費収支差額で学校法人が「健全な身体」か否かを判断。それがプラスであれば当該時点では当該学校法人は健全な身体すなわち健全な財政状態にあるとし、その財政状態を土台としながらそれ以降のバランスのとれた日常的な経常的な収入と支出での財政活動が継続されることを期待して、学校法人経営の永続性を保証する。ここで以降の日常的な経常的な収入と支出を推測する指標が2. に検討した当該年度の日常的な経常的な収入と支出—「健全な生活」—である。

なお、「貸借対照表に計上されている繰越消費
収支差額から基本金未組入額を控除した修正繰
越消費収支差額」を「現に貸借対照表に計上さ
れている繰越消費収支差額」に代えた上記の検
討は如何様になるのか。この場合、上記に指摘
したように「健全な生活」の判定に借入金等を
考慮しなければならないのだから、当該年度の
日常的な経常的な収入支出にその年度における
借入金の返済額等を反映させる。すなわち、健
全な生活の判断指標である当該年度の消費収支
差額に加えて当該年度における基本金の未組入
要因である借入金等の返済額等相当額の余剰を
求めることによって、学校法人経営の永続性を
判定することになる。

5. 再び 健全な身体^{からだ}で

3. においてプラスの繰越消費収支差額が学
校法人の健全な身体すなわち財政状態における
健全性を示すとしたが、繰越消費収支差額がマ
イナスの場合についてはその判断についての見
解を示していない。

また、基本金の未組入額がある場合の繰越消
費収支差額についてもそれがどの程度であれば
学校法人は健全な身体であるのか否かについて
何ら触れていない。すなわち、「健全な身体」の
判断をすることなく、当該年度の消費収支差額
に加えて基本金の未組入要因である借入金等の
返済額等相当額の余剰を求め「健全な生活」の
グレードを上げることによって総合判定として
しまっている。

では、これらのケースでは貸借対照表貸方に
計上されている繰越消費収支差額をどのように
判断すべきであろうか。

3. にみたように、基本金に未組入額がない
状態の繰越消費収支差額がプラスの状態すなわ

ち学校法人における教育研究活動に不可欠な施
設設備等が全て自己財源で準備されている状態
が「健全な身体」であるとの判断基準を認めた
上で、繰越消費収支差額がマイナスの場合等を
考察する。

このことは要するに、学校法人における教育
研究活動に要する施設設備等の調達財源がどの
程度まで借入金等の負債であって良いかという
問題であるから、この正答は学校法人の財務数
値の実証的分析に委ねられるべきである。しか
しながら、この実証的分析によるこの数値を残
念ながら筆者は入手していないし、自らの研究
成果もない。

ここでこのような事情を承知しながらこの解
決はと問われると、現状では大学設置基準の審
査で使われている学校法人の負債率の「0.25」
ないし「0.33」を利用することが実務的であろう。
ただし、この負債率はいずれも学校法人全体の
数値において採用されているものであり、施設
設備等の調達財源に対するものでないことに留
意しておきたい。

これによって、貸借対照表貸方に計上されて
いる繰越消費収支差額がプラス（正数）の場合
は勿論、それがマイナスであっても基本金要組
入額の25%ないしは33%の負数までは当該学
校法人の財政状態は健全であるとし、それ以外
では健康診断でいうならば要経過観察とする。
若しくは要経過観察帯を、マイナス50%までは
要経過観察、マイナス50%を超えると危険ライン
とするのも一法である。

とまれ、この区切りがどれほど有効かは現状
においては判然としていないと言っても良く、
よって、25%・33%・50%の「健全な身体」の判
断にあたっての有効性は今後の詳しい実証分析
が必要であると言わなければならない。ただ、

いずれの数値を健全な身体の判断指標として採ろうと、その総合判定は4. で示すように当該年度の消費収支差額に当該年度の基本金の未組入要因である借入金等の返済額等相当額の余剰を求めることには変わりがないことを念のため指摘しておきたい。

6. 再々 ^{からだ}健全な身体で

以上の考え方で繰越消費収支差額を健全な身体の判断指標とすると、その判断にあたっての現行学校法人会計で作成されている貸借対照表に表示されている繰越消費収支差額には、若干の工夫が必要である。

絶対額で判断する方法と率で判断する方法があるが、先ず、絶対額で判断する方法を25%指標で例示してみよう。

繰越消費収支差額が基本金要組入額の25%までのマイナスの場合は「健全な身体」、それ以上の場合には要経過観察もしくは危険ラインとするのであるから、貸借対照表の基本金額に貸借対照表脚注の基本金未組入額を加算して「基本金要組入額:A」を算出。「それ:A」に $\Delta 25\%$ を乗じて「指標値: ΔB 」を算出する。続いて、貸借対照表に表示されている繰越消費収支差額を基本金が100%計上済みの状態にするために貸

借対照表に表示されている繰越消費収支差額から基本金未組入額を控除して「修正繰越消費収支差額:C」を算出。指標値: ΔB と修正繰越消費収支差額:Cとで「健全な身体」の判断となる。

さらに、もう一法。

指標値: ΔB の算出までは上記と同じ。この指標値: ΔB は基本金の未組入額が「0」の状態を予定して算出されているので、この指標値: ΔB を未組入がある状態に変更。指標値: ΔB に基本金未組入額を加算して「変更指標値:B'」を算出する。指標値:B'と貸借対照表に表示されている繰越消費収支差額とで「健全な身体」の判断となる。

最後に率で判断する方法。

上記に示した「修正繰越消費収支差額:C」に対する「基本金要組入額:A」の割合（「修正繰越消費収支差額率:D%」）を算出。この割合:D%と指標値 $\Delta 25\%$ とで「健全な身体」の判断となる。この場合、指標値 $\Delta 25\%$ は、適宜 $\Delta 33\% \cdot \Delta 50\%$ と差し替えての「健全な身体」の判断が可能である。

いずれの方法が、当該学校法人の経営永続性の判定の上で利用しやすいのか。また、手間がかからないのか。自分が使用しやすい方法を採用すれば良いと考えるが、如何であろうか。



良い教育を提供するという目的の達成のために

公認会計士 山口善久 著

学校法人の財務分析

■平成21年4月第3刷 ■A5判 276頁 ■定価4,725円/会員特価4,250円(税込、送料別途)

ご注文は学校経理研究会まで

TEL 03-3239-7903 FAX 03-3239-7904 MAIL gaku@keiriken.net

健全な^{からだ}身体で健全な生活を (1)

—学校法人の経営指標—

公認会計士 山口善久

まえがき

学校法人会計基準の改正が平成 25 年 4 月 22 日文科科学省令第 15 号により公布され、平成 27 年度（知事所轄法人については平成 28 年度）以後の会計年度に係る会計処理及び計算書類の作成から適用されることになった。

※以後、学校法人会計基準を「基準」「現基準」「改正基準」と適宜呼称する。

改正の主眼は、基準が補助金配分の基礎となるものとしながらも、学校法人の経営状態について社会にわかりやすく説明する仕組みとすることにあると通知（平成 25 年 4 月 22 日「25 文科高第 90 号」）は述べている。学校法人の経営状態とは、端的に言うと学校法人の経営が良いのか悪いのかということと理解するが、これについては筆者は前々から学校法人の永続性という観点から意見を述べてきた。本稿では基準の改正を機に、この判断指標を実務的見地から再び検討する。

1. 健全な^{からだ}身体で健全な生活を

健全な身体で
健全な生活を

この文言は、筆者が平成 24 年 12 月号の月刊『学校法人』で学校法人経営の永続性判断の視点としたものである。そこでは「これを私たち個人生活でのモットーとして示すことは、多分大方

の賛同を得られるものとする。そして、このことは学校法人の生活すなわち活動においても同様で、このような活動姿勢が学校法人経営の永続化条件であると言っても過言ではない。」としている。

2. 健全な^{からだ}身体で

健全な身体とは、健全な財政状態であり、それは自己資金すなわち純財産の充実である。保有する財産を借用財源でなく自己財源で調達していることがその要件である。保有する財産の借用財源での調達は、将来の経営にマイナスの要素である。

これを財務分析手法から表現すると、[固定資産 ≤ 自己資金] を期待し、この財務指標が要件通りであれば財務的安全性（健全な身体）は確保されているものと判断する。

3. 健全な生活を

健全な生活とは、収入と支出の均衡である。収入の範囲内で生活する。私たちの生活においてこのような生活態度は正に健全生活の基本となるものであるが、学校法人の活動は私たちの生活に比して格段に規模が大きく、また多様である。

よって、学校法人の活動を貨幣に置き換えて経営を明らかにする会計では、その収支状況の

検討対象をお金の出入り状況とするとともに、企業会計の損益の考え方を採り入れた事業活動収入（現基準では帰属収入）や事業活動支出（現基準では消費支出）の状況にもおている。

お金の出入り計算は、経営における全てのお金の流入と流出を明らかにするものであり、この均衡は学校法人の大事な活動指針である。しかし、お金の流入や流出には学校法人の健全さをみるために不適格のものもある。例えば、流入資金のうちにはお金の借入れによるものもあるだろう。とすると、活動に必要な支出の全てを当該年度の収入（借入れによる収入を含めた）で賄ったとしても、この借金による流入資金をこの年度の学校法人の活動を支える収入として取り扱うことは肯定されず、よって、収支均衡による生活の健全性判断においてこのような収入に基づく資金の収支計算は排除され、これは今ひとつの収支計算すなわち事業活動収支計算（現基準においては消費収支計算）に求められることになる。

これを財務分析手法から表現すると、事業活動収入（現基準では帰属収入）から事業活動支出（現基準では消費支出）を控除した収支差額（改正基準では基本金組入前当年度収支差額、現基準では帰属収支差額）のプラスを期待し、この財務指標が要件通りならば、財務的採算性（健全な生活）は確保されているものと判断する。

4. 再び 健全な^{からだ}身体で健全な生活を

これらを取り纏めると、学校法人経営の永続性判断は次のようになる。

- ① 固定資産が自己財源（自己資金）で調達されている。すなわち、固定比率（固定資

産／自己資金）が100%以下である。

かつ、

- ② 事業活動支出（現基準では消費支出）が事業活動収入（現基準では帰属収入）で賄われている。すなわち、基本金組入前当年度収支差額比率＝基本金組入前当年度収支差額／事業活動収入（現基準では帰属収支差額比率＝帰属収支差額／帰属収入）が0%以上（プラス）である。

以上2指標が満たされているならば、当該学校法人の活動は、健全な身体で健全な生活を営んでいるものとされるのである。

<健全な身体で>

- ・固定資産が自己資金で賄われている。
- ・固定資産 \leq 自己資金である。
- ・固定比率（固定資産／自己資金）が100%以下である。

<健全な生活を>

- ・事業活動支出が事業活動収入で賄われている。
- ・事業活動支出 \leq 事業活動収入である。
- ・基本金組入前当年度収支差額（事業活動収入－事業活動支出）がプラスである。
- ・基本金組入前当年度収支差額比率（基本金組入前当年度収支差額／事業活動収入）が0%以上である。

<現基準では、上記は次のようになる。>

- ・消費支出が帰属収入で賄われている。
- ・消費支出 \leq 帰属収入である。
- ・帰属収支差額（帰属収入－消費支出）がプラスである。
- ・帰属収支差額比率（帰属収支差額／帰属

収入) が0%以上である。

そして、これらの指標は単年度のみのものでなく、両者が互いに影響し合いながら年度を超えて推移していく。これを、筆者は「ストック(財産の維持)とフロー(採算)」と題し、拙著『学校法人の財務分析』で次のように記している。

学校の活動は日々続けられていく。活動の結果として、毎年3月31日に貸借対照表、消費収支計算書および資金収支計算書が作成される。

貸借対照表は3月31日現在の財産維持の状態を表示し、消費収支計算書は貸借対照表に示された財産維持状態が如何様な活動で形成されたかを物語り、資金収支計算書はそれを資金の上から説明する。

貸借対照表における財産維持の状態が良の場合を“+”、不良の場合を“-”、良でも不良でもない場合を“±”で、消費収支計算書における採算(経済性)の状況が良の場合を“↗”、不良の場合を“↘”、良でも不良でもない場合を“→”で表し、これらの組み合わせを見ると次表のようになる。

財産維持の状態と採算(1)

| ケース | A時点 | 採算 | B時点 |
|-----|-----|----|-----|
| ① | + | ↗ | + |
| ② | + | → | + |
| ③ | + | ↘ | + |
| ④ | + | ↘ | ± |
| ⑤ | + | ↘ | - |
| ⑥ | ± | ↗ | + |
| ⑦ | ± | → | ± |
| ⑧ | ± | ↘ | - |
| ⑨ | - | ↗ | - |
| ⑩ | - | → | - |
| ⑪ | - | ↘ | - |
| ⑫ | - | ↗ | + |
| ⑬ | - | ↗ | ± |

①②③のケースは、Aの時点においてもBの時点においても財産の維持状態は良好であるが、A時点とB時点間の期間の採算の在り様が異なるので、その評価は異なる。すなわち、採算が↗(上向き)の場合と↘(下向き)の場合そして→(均衡)の場合とでは、B時点の財産維持状態に係る認識が異なるのである。もちろん、↗が↘や→より望ましいことは言うまでもない。

したがって、③のケース(Aの時点「+」、↘、Bの時点「+」)の評定と⑨のケース(Aの時点「-」、↗、Bの時点「-」)の評定の認識が難しいものとなる。

財産維持の状態と採算(2)

| ケース | A時点 | 採算 | B時点 |
|-----|-----|----|-----|
| ③ | + | ↘ | + |
| ⑨ | - | ↗ | - |

⑨のケースのB時点の財産維持状態は余り芳しくない(「-」である)が、フローは上向き(↗)である。したがって、次の期間も↗であれば、この「-」の状態は「+」の状態への転換が見込まれるのであるが、③のケースは、Bの時点の財産維持状態はその時点としては良好である(「+」である)がフローが下向き(↘)であるので、この傾向が続くのであれば、いずれ財産維持状態が不良の状態に転換される可能性を秘めているからである。

経営にとって望ましいのは、「+」、↗、「+」、↗、「+」の形であり、「-」、↗、「-」、↗、「-」の形もまた、将来性ある活動の形である。ただし「-」の場合は、その度合いを十分検討すべきことは言うまでもない。

5. 再び 健全な^{からだ}身体で

先にみたように、「健全な身体」の判断を固定比率においた。

固定比率は、固定資産と自己資金の割合を百分率で表したものである。この比率は、小さい方が安全性（健全性）のためにはプラス要因であり、それも固定資産を自己資金で全てカバーした100%以下が望まれる。

$$\text{固定比率} = \frac{\text{固定資産}}{\text{自己資金}} \times 100$$

又は

$$\text{固定比率} = \frac{\text{固定資産構成率}}{\text{自己資金構成率}} \times 100$$

$$\text{※固定資産構成率} = \frac{\text{固定資産}}{\text{総資産}} \times 100$$

$$\text{※自己資金構成率} = \frac{\text{自己資金}}{\text{総資金}} \times 100$$

※総資産＝総資金

図① 貸借対照表構成図

| | | | |
|-----|------|------|-----|
| 総資産 | 固定資産 | 自己資金 | 総資金 |
| | | | |

固定資産は教育に不可欠な資産であり、かつ、資金への還元が長期にわたるものであるため、この取得財源は特に安定しているものであることが望まれる。安定財源として最もよいとされているものは返済義務がない自己財源であり、したがって、固定資産への投下額が全て自己財源（自己資金）でカバーされる状態すなわち固定比率が100%以下が望まれる所以である。

図②左にあるように〔固定資産 ≤ 自己資金〕の場合、借入金等の他人資金（負債）は資産総額から固定資産を控除した残余の資産（流動資産）で返済可能となり、経営の安全性（健全性）は高いものと言える。

一方〔固定資産 > 自己資金〕の場合は、流動資産で他人資金（負債）を返済できないことは図②右に示す通りである。よって、財務分析は、固定比率とは別の指標すなわち固定長期適合率を健全な身体の次善の判断指標として用意する。

固定長期適合率は、固定資産と自己資金及び固定負債の総額の割合を百分率で表したものである。

$$\text{固定長期適合率} = \frac{\text{固定資産}}{\text{自己資金} + \text{固定負債}} \times 100$$

図② 貸借対照表構成図

| 〔固定資産 ≤ 自己資金〕の場合 | | 〔固定資産 > 自己資金〕の場合 | |
|------------------|------|------------------|------|
| 固定資産 | 自己資金 | 固定資産 | 自己資金 |
| 流動資産 | 負債 | 流動資産 | 負債 |

図③ 貸借対照表構成図



繰り返すが、固定比率は固定資産が自己資金で賄われているか否かを見るものであるが、図②右のように固定資産が自己資金でカバーされていない（固定比率が100%超である）場合に、固定比率に代えて用いられるのがこの固定長期適合率である。自己資金に次ぐ安定財源、返済期限が長いすなわちすぐには返済資金が要らない固定負債を自己資金に加えて固定資産のカバー状態をみる次善の判断指標である。

図③左にみるように固定長期適合率が100%以下の場合には、流動性の他人資金（流動負債）は流動資産での返済が可能となることは明らかであり、よって、流動比率（流動資産と流動負債の比率：流動資産／流動負債）が100%以上の場合には固定長期適合率は必ず100%以下になり、固定資産は長期性資金（自己資金＋長期性他人資金）でカバーされるのである。このことは、

健全性の判断資料として固定長期適合率と流動比率の二つをともに指標とする必要性はないことを示し、そういった意味では、いずれをその指標とするかは好みの問題かもしれない。また、固定比率が100%以下であれば、これらの指標の検討も必要ないことになる。

さらに、前に示した算式を見るとわかるように、固定資産構成率を自己資金構成率で除したのも固定比率になる。固定比率が健全な身体と判断される100%以下になるには、算式からして固定資産構成率（固定資産／総資産）は低い方が望ましく、自己資本構成率（自己資金／総資金）は高い方が望ましいこととなるが、固定資産構成率（固定資産／総資産）が低いということは、言うならば図④右にみるように固定資産の総資産に対する割合が低いことなので、この構成率が意味もなく低くなることには単純

図④ 固定資産と流動資産の構成割合



※右側は、果たして望ましい固定資産と流動資産の比であろうか。

には賛成できない。ではどの程度が良いのかというところもハッキリしない。要は、固定資産の保有が必要にして充分であれば良く、必要なものが全て揃っていれば固定資産投下額は少ない方が良くということになるだろうが、理論は理論として実務の場ではどのようにこれを解決すべきであろうか。後述するところである。

筆者は拙著『学校法人の財務分析』で、経営を将来に向かって永続的に維持していく力を経営維持能力（本稿での「健全な身体で健全な生活^{からだ}を」）と呼び、この経営維持能力を次の4点において判断すべきとした。

- ① 経営（教育）に必要なものが、揃っているか。
 - ② 経営（教育）に必要なものが、自己資金で調達されているか。
 - ③ 経営（教育）に必要なものが、再取得できるか。
 - ④ 経常的活動が、支障なくできるか。
- ④は「健全な生活を」の判断指標であるので、ここ「健全な身体で」の判断指標としては①②③が俎上に上がる。

①経営（教育）に必要なものが、揃っているか。この指標は今私たちが取り扱っている会計数値ではその姿を物語ることは出来ない。経営

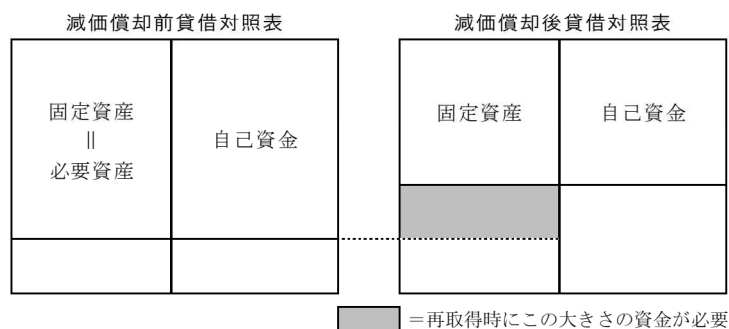
が必要としたもののうちから経営が実際に取得したもののみが会計数値としての固定資産であり、経営が必要とするが取得未済のものは会計数値として反映されない（資産として計上されない）からである。

また、当初は必要な固定資産がすべて取得されたとしても、取得後の固定資産の会計数値としての貸借対照表での計上額は、会計の思考である減価償却により価値減少額を控除した残金額であり、経営に必要なものの価値総額を表していないのである。よって、図⑤右にみるように、貸借対照表での固定資産計上額が自己資金と同額であっても、③の指標である再取得に要する資金の蓄積は保証されないのである。

では、経営（教育）に必要なものを、会計はその数値に如何様に反映させることが出来るのであろうか。

この工夫が、基準における基本金の概念である。基準第30条は、第1項に掲げる第1号から第4号までの固定資産や資産に相当する金額を基本金として貸借対照表の貸方に計上することを求めている。そして、基準第30条第1項が基本金として計上すべきとする固定資産や資産は、経営（教育）に必要な資産であり、固定比率算出の要素数値<固定資産>に相当するものであるとしても支障がない。

図⑤ 貸借対照表構成図



第1号は、学校法人が設立当初に取得した固定資産そして設立後の学校新設並びに既設の学校の規模拡大等のために取得した固定資産である。これからすると、先ほど検討した経営(教育)に必要なものの中で単に取得したものと同列のようであるがそうではない。学校法人の設立、新たな学校の設置、新たな学部等の増設には学校の種別毎に設置基準があり、いずれの場合もその設置基準を満たした資産を取得しなければならない。よって、この第1号の固定資産は、経営(教育)に必要な全ての固定資産に相当すると解して問題がない。

さらに第4号は、経営(教育)が日常活動を行う際に必要とする日常資金の用意をも求めている。経営(教育)が日常の活動で得る収入のみに頼ることなく、その健全性を高めるために今一步の備えを求めているのである。

第3号は、経営(教育)が設置基準を超えたより良い教育環境を求めめるための基金であり、第2号は、将来の教育充実、拡充までその視野に入れている。

基準第30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2条第1項に規定する学校

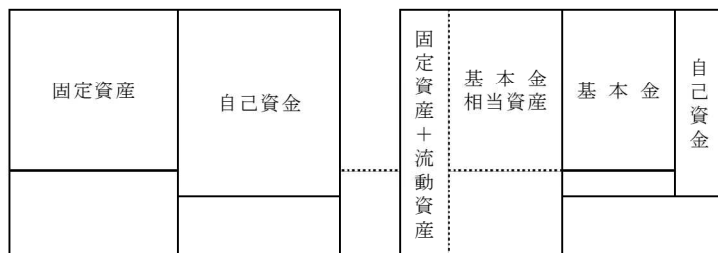
法人以外の私立の学校の設置者にあつては、同条第3項の規定による特別の会計を設けた際に有していた固定資産)で教育の用に供されるものの価額又は新たな学校(専修学校及び各種学校を含む。)の設置若しくは既設の学校の規模の拡大若しくは教育の充実向上のために取得した固定資産の価額

- 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
- 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
- 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

ただし、この第30条第1項は、そこで定める固定資産や資産に相当する金額を貸借対照表の貸方に計上することを求めるもので、固定資産や資産の貸借対照表の借方への計上そのものではない。よって、これらをそのまま固定比率算出式の分子である固定資産に結びつけることは出来ない。

しかしながら、この基本金の考え方からすると、図⑥右にみるように貸借対照表貸方の基本

図⑥ 貸借対照表構成図

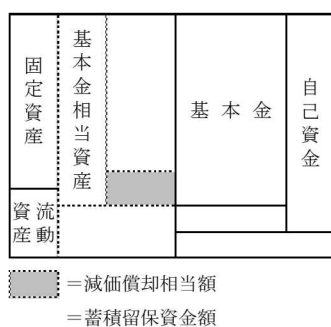


金に比して自己資金が大きければ（基本金≦自己資金）、基本金に相当する固定資産や資産が何らかの形で貸借対照表借方に存在すると見做しても決して誤りではない。その存在が貸借対照表借方に具体的に指し示されていないだけのことである。繰り返すが、貸借対照表貸方における自己資金が基本金に比して大きければ（基本金≦自己資金）、貸借対照表借方の資産の具体像は不明であるが資産としての存在は貸借対照表に必ずあり、経営は当該資産を保持しているものと見做せるのである。

また、このような貸借対照表の見方は、先に検討した「固定資産と減価償却における問題」をも解決している。貸借対照表貸方の基本金は減価償却によって減少しないのであるから、図⑦にみるように基本金≦自己資金の場合には、貸借対照表借方に資産としての具体的存在を認めることはできないが、減価償却によって減少した固定資産に相当する何らかの資産（資金）の存在を保証しているのである。

よって、この基本金の考え方は、筆者が先ほど掲げた「①経営（教育）に必要なものが、揃っているか。②経営（教育）に必要なものが、自己資金で調達されているか。③経営（教育）に必要なものが、再取得できるか。」の3つ全てを判断する指標となるのである。

図⑦ 貸借対照表構成図



要するに、健全な身体（財務分析による安全性分析）とは、

$$\text{固定資産} \leq \text{自己資金} \quad \dots\dots \text{固定比率}$$

（固定資産＞自己資金であれば）

$$\text{固定資産} \leq \text{自己資金} + \text{固定負債}$$

…固定長期適合率

又は

$$\text{流動資産} \geq \text{流動負債}$$

であることを期待し、上記の関係にあれば財務的安全性は確保されていると判断するのであり、そして、学校法人における財務分析においては、基本金を基本金相当資産と捉えその基本金相当資産を固定資産に置き換えて、固定比率及び固定長期適合率をその判断指標とする。

$$\text{基本金相当資産} \leq \text{自己資金}$$

（基本金相当資産＞自己資金であれば）

$$\text{基本金相当資産} \leq \text{自己資金} + \text{固定負債}$$

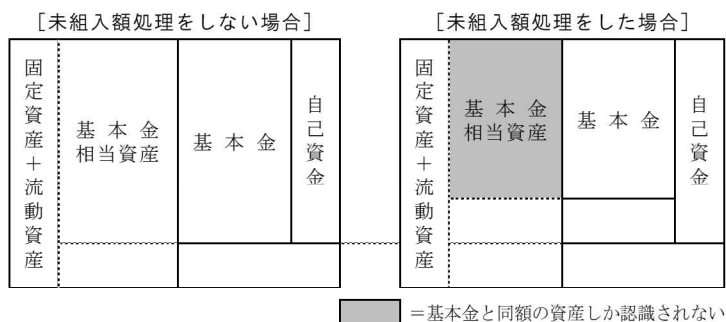
$$\text{流動資産} \geq \text{流動負債}$$

ただし、このような基本金相当資産を認識できる基本金は、基準第30条第1項の定めで処理される基本金であるので、第30条第3項に定める基本金の未組入がある場合の貸借対照表に計上されている実際の貸方：基本金は、ここでの基本金とは異なるものであることは断るまでもない。

基準第30条第3項

学校法人が第1項第1号に規定する固定資産を借入金（学校債を含む。以下この項において同じ。）又は未払金（支払手形を含む。以下この項において同じ。）により取得した場合において、当該借入金又は未払金に相当する金額については、当該借入金又は未払金

図⑧ 貸借対照表構成図



の返済又は支払（新たな借入金又は未払金によるものを除く。）を行った会計年度において、返済又は支払を行った金額に相当する金額を基本金へ組み入れるものとする。

貸借対照表貸方：基本金に未組入がある場合には、図⑧右にみるように借方の基本金相当資産は貸方の基本金と同額しか認識されないので、ここで認識される基本金相当資産は経営（教育）が保持しなければいけない基本金相当資産を保証できないのである。

したがって、この認識される基本金相当資産が経営（教育）が保持しなければいけない基本金相当資産であることを保証するためには、第30条第3項により未組入処理された図⑧右の貸借対照表貸方の基本金を、第3項が適用される前の第1項のみの定めにより算出される図⑧左にみる基本金と置き換えて、それに対応する基本金相当資産を認識できるようにしなければならない。と言って、実際の基本金処理を修正するというのではなく、財務分析を行うに当たって認識の上で置き換えるということなので留意したい。

よって、固定比率及び固定長期適合率の算式における分子は、第1項の定めで処理される基本金は第3項の定めで未組入処理された貸借対照表に

実際に計上されている基本金に未組入額を加えたもの（第1項による基本金＝第3項による未組入処理後の基本金＋未組入額）であることを踏まえて、次のように展開されることとなる。

$$\begin{aligned}
 & \text{認識したい} \\
 & \text{基本金相当資産} \\
 & \quad \text{第1項による} \\
 & = \text{基本金} \\
 & = \text{基本金要組入額} \\
 & \quad \text{第3項による} \\
 & \quad \text{未組入処理後の} \\
 & = \text{基本金} + \text{未組入額}
 \end{aligned}$$

<固定比率及び固定長期適合率

算出式の展開と置換>

$$\begin{aligned}
 \text{固定比率} &= \frac{\text{固定資産}}{\text{自己資金}} \times 100 \\
 &= \frac{\text{基本金相当資産}^{\ast}}{\text{自己資金}} \times 100 \\
 & \quad \text{※認識したい基本金相当資産} \\
 &= \frac{\text{基本金}^{\ast}}{\text{自己資金}} \times 100 \\
 & \quad \text{※第30条第1項による基本金} \\
 &= \frac{\text{基本金要組入額}}{\text{自己資金}} \times 100 \\
 &= \frac{\text{基本金}^{\ast} + \text{未組入額}}{\text{純資産}} \times 100 \\
 & \quad \text{※貸借対照表に計上されている基本金} \\
 &= \text{基本金比率} \text{ 又は } \text{要基本金比率} \\
 & \quad \text{又は } \text{基本金純資産比率} \text{ } \ast
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{固定長期適合率} &= \frac{\text{固定資産}}{\text{自己資金} + \text{固定負債}} \times 100 \\
 &= \frac{\text{基本金相当資産}}{\text{自己資金} + \text{固定負債}} \times 100 \\
 &= \frac{\text{基本金}}{\text{自己資金} + \text{固定負債}} \times 100 \\
 &= \frac{\text{基本金要組入額}}{\text{自己資金} + \text{固定負債}} \times 100 \\
 &= \frac{\text{基本金} + \text{未組入額}}{\text{純資産} + \text{固定負債}} \times 100 \\
 &= \text{基本金長期適合率} \quad *
 \end{aligned}$$

* 固定比率及び固定長期適合率に代えて、基本金比率とか基本金長期適合率とか呼ぶことになろうか。是非良い命名をお願いしたい。

$$\text{流動比率} = \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100$$

※流動比率について

図②左にみるように〔固定資産 ≤ 自己資金すなわち固定比率が 100% 以下〕の場合には、負債（固定負債 + 流動負債）は流動資産で必ず返済可能である。また、図③左にみるように〔固定資産 ≤ 自己資金 + 固定負債すなわち

固定長期適合率が 100% 以下〕の場合には、流動負債は流動資産で必ず返済可能となる。

しかしながら、固定資産を基本金相当資産と置き換えた上記基本金比率による分析手法の場合には、分子としたこの基本金相当資産以外にも固定資産が存在するかもしれないので、基本金比率が 100% 以下であっても流動資産をもって負債さらには流動負債を返済できるかは不明である。例えば、図⑧左において描かれている基本金相当資産にさらに基本金相当資産以外の固定資産を描き加えれば、残余の資産（流動資産と認識する）で負債は返済不能となる。さらに、この返済不能負債が固定負債に止まらず流動負債にも及ぶかは、負債の固定分と流動分の構成による。よって、企業の財務分析とは異なって学校法人の財務分析においては、健全な身体の判断指標に基本金比率とともに流動比率をも必須の指標として加えるべきである。これは、基本金長期適合率についても同様である。

(つづく)

公認会計士 山口 善久 著

学校法人の財務分析

■平成 17 年 7 月刊（平成 21 年 4 月第 3 刷） ■ A5 判 276 頁 ■ 定価 4,725 円 / 会員特価 4,250 円（税込）

※送料 360 円～（地域による）を頂戴します

○ご注文は学校経理研究会まで○

TEL:03-3239-7903 FAX:03-3239-7904 E-MAIL:gaku@keiriken.net

学校法人 NOV 2013

11

健全な身体からだで健全な生活を (2)

—学校法人の経営指標—

公認会計士 山口善久

6. 再び健全な生活を

健全な身体からだ（安全性）を支えるものが健全な生活（採算性）である。採算に合う経営（健全な生活）により安全性（健全な身体）は高まり、反対に採算が悪い経営（不健全な生活）は安全性（健全な身体）を損なうのである。

企業の場合は、この採算性を「収益性」と言い、収益の獲得を経営の一義的目的としているため、収益性の分析が安全性の分析に先立つのであるが、学校法人の場合には、教育の継続的提供が経営の一義的目的であるので、採算性（健全な生活）は安全性（健全な身体）をサポートする形になるのである。しかしながら、採算性（健全な生活）も安全性（健全な身体）も互いが互いを支え合っているのもあって、どちらが重要でどちらが重要でないということではない。

企業の収益性に先ず目を向けてみる。

企業は利益の極大化を目指すので、投下資本に対する利益の効率化をみるために、投下資本に対する利益の割合を分析する。これを資本利益率と言う。

$$\text{資本利益率} = \frac{\text{利益}}{\text{資本}} \times 100$$

投下した資本が大きければ、利益はそれに見合い大きくなるのが求められ、その投下額での効率経営を目指すのである。利益の大きさだけで収益性をみることは出来ないのである。

資本に対する利益率は、次のような資本の回

転と活動の大きさ（売上高）に左右される。

$$\frac{\text{利益}}{\text{資本}} = \frac{\text{売上高}}{\text{資本}} \times \frac{\text{利益}}{\text{売上高}}$$

$$\text{資本利益率} = \text{資本回転率} \times \text{売上高利益率}$$

投下された資本がどれだけ利用されているかをみるのが資本回転率であり、この回転率が高くなればなるほど資本の利用率が高まっているのであり、資本利益率は増大する。また、売上高利益率が高ければ高いほど資本利益率が増大するのは、上記の式から明瞭に読み取ることが出来る。企業における財務分析は、これらの分析を主眼として実施されるのであるが、学校法人にこれを導入することが妥当かは次の理由により難しいところである。

一つは、資本の概念である。学校法人の財産には何人もその帰属権を主張することが出来ない。したがって、学校法人経営には「資本」の概念はなく、また、学校教育は投下した資金の額に応じた利益額を求めるのかも疑問である。

二つは、売上高をどのようにみるかである。企業は利益の極大化を目指すので、資本回転率を高め、すなわち売上高を大きくして、かつ、その差益を大きくすることに力を注ぐのであるが、学校は売上高の増大と言っても売上高（＝授業料単価×人数）の構成要素である人数が定員で頭打ちとされているためその増大化にも限

りがあり、かつ、売上高に対応するものにどのような収入を用いるのかも難しい。

しかしながら、学校法人と言えども決して収支差額（利益）を無視してよいものではない。したがって、学校法人における財務分析にあつては、収支差額（利益）獲得の分析を資本や売上高との対比でみることを諦めて、異なった視点から行うこととなる。

学校法人にとっての収支差額（利益）は、教育の継続的提供のための裏付けである。ただし、利益の絶対額確保が必要なのであって、その率が問題なのではない。率はあくまでも確保される絶対額が必要額に達しない場合の原因分析のためである。

収支差額（利益）をみるために用意されている計算書類が、現基準では消費収支計算書（改正基準では事業活動収支計算書）である。この計算書で収支差額をみる場合、基準は難しい問

題を抱えている。

よく知られているように、帰属収入から基本金組入額を控除した消費収入は、学校法人の財務分析においてその妥当性に疑問が付され、この消費収入を要素として算出される各種比率等は実務においては全くといってよいほど用いられていない。そして、実務はこの消費収入に代えて帰属収入を用いて各種分析を行っている。

※基本金は貸借対照表分析（健全な身体）のための指標であり、収支計算書分析（健全な生活の判断）のための指標ではないことに留意したい。

よって、ここでの収支差額は、[帰属収入－消費支出]（改正基準では[事業活動収入－事業活動支出]）=[基本金組入前当年度収支差額]）を使用するのが穏当であり、その収支差額を指標とする算式は次の通りである。

現基準：

$$\text{帰属収支差額比率} = \frac{\text{収支差額（帰属収入－消費支出）}}{\text{帰属収入}} \times 100$$

改正基準：

$$\text{基本金組入前収支差額比率} = \frac{\text{収支差額（事業活動収入－事業活動支出）}}{\text{事業活動収入}} \times 100$$

$$= \frac{\text{収支差額（基本金組入前当年度収支差額）}}{\text{事業活動収入}} \times 100$$

$$= \text{事業活動収支差額比率}$$

この比率を話題にすると必ず出てくる話は、この収支差額比率は何パーセントあれば良いのかということである。10%が望ましいとか20%が望ましいとか言われるが、それには根拠が薄い。結論を言えば、この比率は各々の学校法人によって異なるのであって、一律に何パーセントが良いとは言えないのである。

何故ならば、その比率は安全性（健全な身体）の状態によって異なるからである。教育継続のための安全性（健全な身体）が充分な学校法人はこの比率が「0」であっても良いし、逆に安全性（健全な身体）が充分でない学校法人は極めて高い比率を求められる。借入金が多額にあり、毎年毎年の返済額が多額に発生する学校法人は、

この比率を高くした経営に徹しないと資金不足で返済不能となり、経営は破綻してしまうであろう。尤も、新たな借入れで資金をつなげば別である。また、資産再取得財源の留保が乏しい学校法人もこの比率が高いことが望まれる。留保資金の創出のためである。

ただ、この収支差額がプラス（生活が健全）である限り、前述4. の財産維持の状態と採算においてみた通り、財政状態（健全な身体）は良くなることは確かである。よって、健全な身体を支えるためには、収支差額プラスが最低限望まれる健全な生活とみるべきであり、これをもって、5. で挙げた「④経常的活動が、支障なくできるか。」の質問に答えるのである。

採算性分析には、ここで検討した収支差額比率の他にもいくつかの比率があるのに、この収支差額比率のみをもって健全な生活を判断するのは何故か。それは、他の指標はその一つ一つでは学校法人の総合的な健全な生活を判断するに値するものではないからである。

例えば、教育研究経費比率は高い方が良く、人件費比率は低い方が良くと言われる。健全な生活を過ごせたかどうかは全体的な収入と支出から判断されることであり、食費を縮めようが、娯楽費を増やそうが、それはその者の生活に対する考え方であるし、また、食費の使い方や娯楽費の使い方のみで健全な生活を判断出来ないのである。これは他の支出項目についても同様である。そして、このことは学校法人の活動においても同様であり、良い教育のために施設や経費に多くの支出をしようが、教員確保に多くの支出をしようが、当該学校の教育活動に対する哲学の問題であるし、支出項目の一つ一つのみでは学校法人の生活が健全か否かを判断することは出来ないのである。

にもかかわらず、財務分析手法が多くの比率等を検討するのは、今の健全な生活が今後もそのまま継続するのか、今の生活が健全と言えないのであればその改善の糸口はと、それらの検討を今後の生活改善に役立たせようとするためである。各種比率一つ一つの分析は、＜健全な生活＞を総合的に判断するものではないことに留意したい。

収支差額のプラスは、生活の健全性を良とする。そして、この生活の健全性は健全な身体を作ることにプラスの力を与えるが故に、学校法人の経営継続性の判断指標とされるのであるが、その数値は過ぎた生活（活動）の結果であり、将来の生活の健全性ではない。

前年の「健全な身体」が当該年度の「健全な生活」を経て今の「健全な身体」となる。では、今の健全な身体は、将来どのようなようになるのだろうか。結果としての学校法人の経営継続性でなく学校法人の将来像を思い描くのは、経営継続性を分析しようとする者にとっては当然の思いであり、よって、将来像としての健全な生活を探るのが、今一つの経営継続性判断の課題となる。

健全な生活の結果を示す指標である収支差額は、当該年度の収入と支出の差額である。この収入と支出がそのまま将来の予測として用いることが出来るのであれば、それをもって健全な生活の将来指標とするのであるが、その保証はない。そこで、経営継続性の分析手法は、この結果としての収入と支出から、将来には収入しない若しくは支出しないであろうものを除くことによって、将来における収入と支出とする。しかしながら、これらの結果としての収入や支出から除かれる収入や支出がどれであるかを特定するのは、いわゆる外部分析者にとっては甚

だ難しいのである。

改正基準は、事業活動収支計算書で特別収入と特別支出を他の収入と支出とは別に「特別収支」として区分表示している。これらが当該学校法人にとって本当に当該年度のみに生じた臨

時的な収入、臨時的な支出であるか否かは不明ではあるが、その内容からして外部分析者にとっては是とするものであろう。よって、将来の収支差額は事業活動収支計算書の経常収支差額とし、将来生活の健全性判断の指標とする。

$$\begin{aligned} \text{将来の収支差額} &= (\text{事業活動収入} - \text{特別収入}) - (\text{事業活動支出} - \text{特別支出}) \\ &= \text{経常収支差額} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{経常収支差額比率} &= \frac{\text{経常収支差額}}{\text{事業活動収入} - \text{特別収入}} \times 100 \\ &= \text{経常事業活動収支差額比率} \end{aligned}$$

7. より健全な生活を

健全な生活の判断指標である収支差額は、収入と支出の差額である。しかしながら、ここでの収入と支出という言葉は、私たちが日常生活で用いる収入と支出とは異なった使い方がされている。すなわち、会計におけるある論理に基づく収入と支出である。

会計においては、経営はその経営が望む限りは将来もそのまま経営が続くと考える。このような経営を念頭におくと、経営（活動）の区切りがなくなるので、会計は活動報告の機会を失う。そこで、会計は報告の機会を得るために活動を区切ることを検討する。活動を人為的に区切る期間の概念である。そして、人為的に区切った期間（年度）における収入と支出の把握を費用収益対応の原則並びに発生主義という概念で捉え直し、企業会計ではこれを収益・費用とする。学校法人会計も全く同じとは言わないがこの企業会計の取扱いをもって収入と支出を捉え直し、この収入と支出を前項6. で捉えた収入と支出としたのである。

この取扱いの一例を挙げると、固定資産の取得支出は、当該固定資産が取得された会計年度ではその取得した価値の全てを使い切らない、若しくはその年度の収入獲得に取得価値の全てが対応していないということで、固定資産の利用年度に使用した部分若しくはその年度の収入獲得に対応した部分のみを当該年度の支出（企業会計では費用。改正基準では事業活動支出。現基準では消費支出）として取り扱うのである。当然のこととして、この年度の支出は固定資産取得年度において取得のために支払った金銭の支出額とは異なるのである。

よって、6. でみたように収支差額がプラスだということその年度の生活は健全であるとしても、この固定資産取得やその他の取引の支払いが不能となることも起こりうるのであり、これを企業会計の財務分析では昔から「勘定あって銭足らず」と言って、日常経営において重要な注意点としてきたところである。

したがって、この銭としての収入や支出そし

てその収支差額を「今一つの健全な生活」の判断指標として生活の健全さを判断し、さらに、そこから将来の生活を推し測ることが求められるのである。ここでは、「より健全な生活を」とでも命名しておこう。

ここでのポイントは、銭（資金）が必要なときに銭（資金）があるかということである。このことは、6. でみた健全さ（採算性）が期間における収入と支出を判断指標としているのに対して、点における銭管理（資金管理）であり、期間における銭管理（資金管理）はこの“点における収入と支出”の年度累積額である。

銭（資金）が必要なときに銭（資金）があればよいのであるから、用意されている銭（資金）がどのようなものであっても、ここでの指標は良とされるべきであろうが、用意されている銭（資金）が借用によるものであれば、経営としては望ましいものではない。よって、資金の分析としての「収入 \geq 支出」は、点としての収入を累積させた期間の収入から借用による資金（収入）を除いた収入と、それに対応する支出をもって算出される収支差額を判断指標とする。

また、通常の資金分析では借用資金の返済額をこの算出式の支出から控除するが、借用残額を減らしていくためには、借用資金の返済額はこの算出式の支出から除くべきではないと筆者は考えている。返済資金を新たな借用に頼る限り借用残額は減少しないからである。ただし、借用資金の返済支出をこの算出式の支出から控除する取扱いは現状の実務では通常処理とされているので、「過去のより健全な生活」判断のためには実務に馴染んだものとして認容せざるを得ないであろう。ただし、将来年度に借入金の返済があるのであればそれだけの資金を返済時に要するのは確かなのであるから、「将来のより

健全な生活」の判断のためには、返済資金は将来時点の資金支出として把握すべきである。

なお、6. では将来の事業活動収入と事業活動支出を予測するために、全般的な事業活動収入と事業活動支出から当該年度においては臨時的であるとされる収入と支出（特別収入と特別支出）を除いているが、将来の資金状況を予測するためにも、同様に全般的な資金収入や資金支出から臨時的な資金収入や資金支出を除くことが必要である。

しかしながら、資金収支計算書においてこれらの作業を行うことは甚だ難しい。資金収支計算書が区分表示されていないからである。では、改正基準で新しく作成が求められた活動区分資金収支計算書で可能かというところも疑問である。

この活動区分資金収支計算書は、経営における資金収入や資金支出を三区分（大きくは二区分）としている。そして、この三区分のうちの二区分目「施設整備等活動による資金収支」には、寄附金収入、補助金収入や施設設備売却収入、施設関係支出や設備関係支出を表示するとともに、特定預金等の資金との繰り戻しや繰り入れをも表示している。また、三区分目「その他の活動による資金収支」には、受取利息配当金収入や収益事業収入、借入金等利息支出を表示するとともに、資金借入れによる収入や借用資金の返済支出、さらに有価証券売却収入や有価証券購入支出をも表示している。

このように、活動区分資金収支計算書はいずれの区分においても、銭管理（資金管理）を行うためには性格の異なっていると見做される資金収入や資金支出を混在した形で表示しているのである。これらの資金収入や資金支出が臨時的な資金収入や資金支出でなければ、これらの

資金収入や資金支出は将来年度における資金収入や資金支出を予測するために必要な情報数値であるし、これらの資金収入や資金支出が臨時的な資金収入や資金支出であれば、将来年度における資金収入や資金支出を予測するためには不必要な情報数値である。

よって筆者は、経営全般の資金収入や資金支出及び経営における経常的な資金収入や資金支出を、資金収支計算書により下記のように捉え

たい。また、続けて活動区分資金収支計算書による算出式も掲げているが、好みにもよるが多分資金収支計算書に基づく指標算出の方が簡便であろう。いずれの指標も正確にはより細かく把握しなければならないのであるが、大局的に見る限り大きな誤りではないものとする。しかしながら、これらの資金収入や資金支出が望んでいる指標と大きく異なる場合には、それらの調整が必要なことは言うまでもない。

< 資金収支計算書による資金収入と資金支出 >

経営全般の資金収入

= 収入の部合計 - 前年度繰越支払資金 - 借入金等収入 - 特定預金等からの収入

経営全般の資金支出

= 支出の部合計 - 翌年度繰越支払資金 - 借入金等返済支出 - 資産運用支出

経常的な資金収入

= 経営全般の資金収入 - 資産売却収入

経常的な資金支出

= 経営全般の資金支出 - 施設関係支出 - (設備関係支出) + 借入金等返済支出
(= 短期借入金等)

又は

= 経営全般の資金支出 - 施設関係支出 - (設備関係支出)

※ 経営全般の資金収入と資金支出は、資金収支計算書における全資金収入と全資金支出から金融取引収支（借入金等収入・借入金等返済支出）と自己の組織内での資金移動取引収支（特定預金等からの収入・資産運用支出）を控除したものである。

※ 経常的な資金収入と資金支出は、経営全般の資金収入と資金支出から臨時的な資金収入と資金支出を控除したものであり、将来の資金収入と資金支出を予測するものである。

施設関係支出は、通常の学校法人にとっては毎年のように支出される通常支出ではなく臨時的支出であり、設備関係支出は、特別に額が大きくない限り毎年のように支出される経常的支出である。

外部分析者にとってはこの調整は甚だ困難であるが、内部分析者にとってはさほどの苦労がなく調整可能であろう。また繰り返すが、これらの資金収入や資金支出が望んでいる指標と大きく異なる場合には、所定の算出式に拘らずそれらの調整が必要なことは言うまでもない。

<活動区分資金収支計算書による資金収入と資金支出>

経営全般の資金収入

$$= \text{教育活動資金収入} + \text{施設整備等活動資金収入} + \text{その他の活動資金収入} \\ - \text{借入金等収入} - \text{特定預金等からの収入}$$

経営全般の資金支出

$$= \text{教育活動資金支出} + \text{施設整備等活動資金支出} + \text{その他の活動資金支出} \\ - \text{借入金等返済支出} - \text{有価証券購入支出} - \text{特定預金等への支出}$$

経常的な資金収入

$$= \text{経営全般の資金収入} - \text{施設設備売却収入} - \text{有価証券売却収入}$$

経常的な資金支出

$$= \text{経営全般の資金支出} - \text{施設関係支出} - (\text{設備関係支出}) + \text{借入金等返済支出} \\ (= \text{短期借入金等})$$

又は

$$= \text{経営全般の資金支出} - \text{施設関係支出} - (\text{設備関係支出})$$

<資金収支差額>

経営全般の資金収支差額

$$= \text{経営全般の資金収入} - \text{経営全般の資金支出} \\ = \text{過去の資金収支差額}$$

経常的な資金収支差額

$$= \text{経常的な資金収入} - \text{経常的な資金支出} \\ = \text{将来の資金収支差額}$$

<比率による資金収支差額>

$$\text{資金収支差額比率} = \frac{\text{経営全般の資金収支差額}}{\text{経営全般の資金収入}} \times 100$$

$$\text{経常資金収支差額比率} = \frac{\text{経常的な資金収支差額}}{\text{経常的な資金収入}} \times 100$$

なお、前述したようにここでの全般的な資金収入や資金支出は、銭（資金）が必要なときに銭（資金）があるかという“点における収入と支出”の年度累積額である。そういった意味ではこの資金分析は過去の資金管理であり、これ

から展開させた経常的な資金収入と資金支出は将来の資金管理である。前項6.でも事業活動収入と事業活動支出を同様にして捉えたが、資金分析ではこれらの取扱いに加えて、点としての資金を今の資金管理としてその判断指標とす

<点における資金管理と日常の支払可能資金>

日常の支払可能資金 = 翌年度繰越支払資金

= 現金預金

= 現金預金 + その他流動性資金

支払資金保有比率 = $\frac{\text{現金預金} + \text{その他流動性資金}}{\text{第4号基本金}} \times 100$

る。すなわち、報告時点（3月31日）における資金管理である。

資金収支計算書における翌年度繰越支払資金は、報告時点（3月31日）の資金である。翌年度繰越支払資金は、基準では貸借対照表の流動資産：現金預金と同額であることが求められているので、資金収支計算書の翌年度繰越支払資金は、報告時点における日常の支払可能資金である。今の資金管理すなわち資金分析は、この日常の支払可能資金の在り高を判断することにより、その指標は第4号基本金相当額より大きいことを良なるものとする。第4号基本金は運転資金として恒常的に保持しなければならない

資金相当額を基本金として計上したものであるため、この基本金相当額の資金保有が最低額として保有されるべきものとするのである。

また、貸借対照表の流動資産には現金預金以外にも資金が計上されていることがある。これらの資金は流動資産に計上されている資金なのだから流動性資金である。点における資金管理としてはその範囲を少しばかり広げるものであるかもしれないが、これらの資金は広い意味では日常の支払可能資金と認識することができる。よって、報告時点における日常の支払可能資金として、上記の現金預金にこの流動性資金を加えるのも決して誤りではない。

結 び

以上検討の結果、学校法人の経営指標を筆者は下記のように纏めたい。また、指標は、他者との比較可能性からして比率指標である。

このように経営指標を取り纏めた次の課題は、これら指標のグレード付けである。検討は次の機会に譲りたい。

<健全な身体で>

$$\text{基本金比率} = \frac{\text{要組入額 (基本金+未組入額)}}{\text{純資産}} \times 100$$

良否の判断：100%以下

$$\text{基本金長期適合率} = \frac{\text{要組入額 (基本金+未組入額)}}{\text{純資産+固定負債}} \times 100$$

良否の判断：100%以下

$$\text{流動比率} = \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100$$

良否の判断：100%以上

※基本金比率・基本金長期適合率の良否は、流動比率100%以上が達成されていることがその要件である。

<健全な生活を>

$$\text{事業活動収支差額比率} = \frac{\text{基本金組入前当年度収支差額}}{\text{事業活動収入}} \times 100$$

良否の判断：0%以上

$$\text{経常事業活動収支差額比率} = \frac{\text{経常収支差額}}{\text{事業活動収入-特別収入}} \times 100$$

良否の判断：0%以上

<より健全な生活を>

$$\text{資金収支差額比率} = \frac{\text{経営全般の資金収支差額}}{\text{経営全般の資金収入}} \times 100$$

良否の判断：0%以上

$$\text{経常資金収支差額比率} = \frac{\text{経常的な資金収支差額}}{\text{経常的な資金収入}} \times 100$$

良否の判断：0%以上

$$\text{支払資金保有比率} = \frac{\text{現金預金+その他流動性資金}}{\text{第4号基本金}} \times 100$$

良否の判断：100%以上

財務比率一覧

■貸借対照表関係比率

| 分類 | 番号 | 比率名 | 算式 | 評価 |
|---------------------------|----|------------|--|----|
| 自己資金は充実
されているか | 5 | 自己資金構成比率 | $(\text{基本金} + \text{消費収支差額}) \div \text{総資金}$ | △ |
| | 6 | 消費収支差額構成比率 | $\text{消費収支差額} \div \text{総資金}$ | △ |
| | 14 | 基本金比率 | $\text{基本金} \div \text{基本金要組入額}$ | △ |
| 長期資金で固定資産
は賸われているか | 7 | 固定比率 | $\text{固定資産} \div \text{自己資金}$ | ▼ |
| | 8 | 固定長期適合率 | $\text{固定資産} \div (\text{自己資金} + \text{固定負債})$ | ▼ |
| 資産構成はどう
なっているか | 1 | 固定資産構成比率 | $\text{固定資産} \div \text{総資産}$ | ▼ |
| | 2 | 流動資産構成比率 | $\text{流動資産} \div \text{総資産}$ | △ |
| | 15 | 減価償却比率 | $\text{減価償却累計額} \div \text{減価償却資産取得価額}$ | ～ |
| 負債に備える資
産が蓄積されて
いるか | 9 | 流動比率 | $\text{流動資産} \div \text{流動負債}$ | △ |
| | 12 | 前受金保有率 | $\text{現金預金} \div \text{前受金}$ | △ |
| | 13 | 退職給与引当預金率 | $\text{退職給与引当特定預金} \div \text{退職給与引当金}$ | △ |
| 負債の割合はど
うか | 3 | 固定負債構成比率 | $\text{固定負債} \div \text{総資金}$ | ▼ |
| | 4 | 流動負債構成比率 | $\text{流動負債} \div \text{総資金}$ | ▼ |
| | 10 | 総負債比率 | $(\text{固定負債} + \text{流動負債}) \div \text{総資産}$ | ▼ |
| | 11 | 負債比率 | $\text{総負債} \div \text{自己資金}$ | ▼ |

■消費収支計算書関係比率

| 分類 | 番号 | 比率名 | 算式 | 評価 |
|----------------------|----|------------|------------------------------------|----|
| 経営状況はどうか | 6 | 消費支出比率 | $\text{消費支出} \div \text{帰属収入}$ | ▼ |
| 収入構成はどう
なっているか | 8 | 学生生徒等納付金比率 | $\text{学生生徒等納付金} \div \text{帰属収入}$ | ～ |
| | 9 | 寄付金比率 | $\text{寄付金} \div \text{帰属収入}$ | △ |
| | 10 | 補助金比率 | $\text{補助金} \div \text{帰属収入}$ | △ |
| 支出構成は適切
であるか | 1 | 人件費比率 | $\text{人件費} \div \text{帰属収入}$ | ▼ |
| | 3 | 教育研究経費比率 | $\text{教育研究経費} \div \text{帰属収入}$ | △ |
| | 4 | 管理経費比率 | $\text{管理経費} \div \text{帰属収入}$ | ▼ |
| | 5 | 借入金等利息比率 | $\text{借入金等利息} \div \text{帰属収入}$ | ▼ |
| | 11 | 基本金組入率 | $\text{基本金組入額} \div \text{帰属収入}$ | △ |
| 収入と支出のバラ
んはとれているか | 12 | 減価償却費比率 | $\text{減価償却額} \div \text{消費支出}$ | ～ |
| | 2 | 人件費依存率 | $\text{人件費} \div \text{学生生徒等納付金}$ | ▼ |
| | 7 | 消費収支比率 | $\text{消費支出} \div \text{消費収入}$ | ▼ |

(注) 1. 財務比率の評価は、個々の学校法人に適用する場合に内部事情等を個別に判断しなければ一概にその良否をいえませんが、財務相談支援センターでは財務比率の高低の評価を、次の通りとしました。

△ 高い値が良い ▼ 低い値が良い ～ どちらともいえない

2. 総資金＝負債＋基本金＋消費収支差額 自己資金＝基本金＋消費収支差額

1. 学校法人会計基準改正に伴う新たな財務比率(案)

(1) 事業活動収支計算書関係比率

～ 現行の消費収支計算書関係比率 ～

| No. | 比率名 | 算出方法 |
|-----|------------|-------------------|
| 1 | 人件費比率 | 人件費
帰属収入 |
| 2 | 人件費依存率 | 人件費
学生生徒等納付金 |
| 3 | 教育研究経費比率 | 教育研究経費
帰属収入 |
| 4 | 管理経費比率 | 管理経費
帰属収入 |
| 5 | 借入金等利息比率 | 借入金等利息
帰属収入 |
| 6 | 帰属収支差額比率 | 帰属収入-消費支出
帰属収入 |
| 7 | 消費収支比率 | 消費支出
消費収入 |
| 8 | 学生生徒等納付金比率 | 学生生徒等納付金
帰属収入 |
| 9 | 寄付金比率 | 寄付金
帰属収入 |
| 10 | 補助金比率 | 補助金
帰属収入 |
| 11 | 基本金組入率 | 基本金組入額
帰属収入 |
| 12 | 減価償却費比率 | 減価償却額
消費支出 |

※上記No.1～12は、『今日の私学財政』において使用されている比率である。

～ 新基準における事業活動収支計算書関係比率(案) ～

| No. | 新比率名 | 算出方法 | 変更点等 |
|-----|------------|-------------------------|---|
| ※1 | 人件費比率 | 人件費
経常収入 | 「帰属収入」を「 経常収入 」に変更し、経常的な収入を分母とする |
| 2 | 人件費依存率 | 人件費
学生生徒等納付金 | 変更なし |
| ※1 | 教育研究経費比率 | 教育研究経費
経常収入 | 「帰属収入」を「 経常収入 」に変更し、経常的な収入を分母とする |
| ※1 | 管理経費比率 | 管理経費
経常収入 | 「帰属収入」を「 経常収入 」に変更し、経常的な収入を分母とする |
| ※1 | 借入金等利息比率 | 借入金等利息
経常収入 | 「帰属収入」を「 経常収入 」に変更し、経常的な収入を分母とする |
| 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 | 「帰属収支差額比率」から「 事業活動収支差額比率 」へ名称変更
「帰属収入-消費支出」を「 基本金組入前当年度収支差額 」に、
「帰属収入」を「 事業活動収入 」に変更 |
| 7 | 基本金組入後収支比率 | 事業活動収入-基本金組入額
事業活動収入 | 「消費収支比率」を「 基本金組入後収支比率 」に名称変更
「消費支出」を「 事業活動支出 」に、「消費収入」を「 事業活動収入
- 基本金組入額 」に変更 |
| ※1 | 学生生徒等納付金比率 | 学生生徒等納付金
経常収入 | 「帰属収入」を「 経常収入 」に変更し、経常的な収入を分母とする |
| ※2 | 寄付金比率 | 寄付金
事業活動収入 | 「帰属収入」を「 事業活動収入 」に変更
※分子の「寄付金」には、特別収支の「施設設備寄付金」及び「現物寄付」を含む |
| ※2 | 経常寄付金比率 | 教育活動収支の寄付金
経常収入 | 上記寄付金比率を、分子・分母ともに 経常的な収入に限定 |
| ※2 | 補助金比率 | 補助金
事業活動収入 | 「帰属収入」を「 事業活動収入 」に変更
※分子の「補助金」には、特別収支の「施設設備補助金」を含む |
| ※2 | 経常補助金比率 | 教育活動収支の補助金
経常収入 | 上記補助金比率を、分子・分母ともに 経常的な収入に限定 |
| 11 | 基本金組入率 | 基本金組入額
事業活動収入 | 「帰属収入」を「 事業活動収入 」に変更 |
| ※1 | 減価償却額比率 | 減価償却額
経常支出 | 「消費支出」を「 経常支出 」に変更し、経常的な支出を分母とする |
| 新設 | 経常収支差額比率 | 経常収支差額
経常収入 | 経常的な収支バランスを表す比率として新設 |
| 新設 | 教育活動収支差額比率 | 教育活動収支差額
教育活動収入計 | 本業である教育活動の収支バランスを表す比率として新設 |

(注) 「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

※1 分母を経常収入(または経常支出)に限定し、従来の比率を経常的な収支バランスを表す比率に変更

※2 従来の比率は維持するとともに、※1同様の経常的な収支バランスを表す比率も新設

(2) 貸借対照表関係比率

～ 現行

| No. | 比率名 | 算出方法 |
|-----|--------------|-------------------------------------|
| 1 | 固定資産構成比率 | 固定資産
総資産 |
| 2 | 有形固定資産構成比率 | 有形固定資産
総資産 |
| 3 | その他の固定資産構成比率 | その他の固定資産
総資産 |
| 4 | 流動資産構成比率 | 流動資産
総資産 |
| 5 | 固定負債構成比率 | 固定負債
総資金 |
| 6 | 流動負債構成比率 | 流動負債
総資金 |
| 7 | 内部留保資産比率 | 運用資産－総負債
総資産 |
| 8 | 運用資産余裕比率 | 運用資産－外部負債
消費支出 |
| 9 | 自己資金構成比率 | 自己資金
総資金 |
| 10 | 消費収支差額構成比率 | 消費収支差額
総資金 |
| 11 | 固定比率 | 固定資産
自己資金 |
| 12 | 固定長期適合率 | 固定資産
自己資金＋固定負債 |
| 13 | 流動比率 | 流動資産
流動負債 |
| 14 | 総負債比率 | 総負債
総資産 |
| 15 | 負債比率 | 総負債
自己資金 |
| 16 | 前受金保有率 | 現金預金
前受金 |
| 17 | 退職給与引当預金率 | 退職給与引当特定預金(資産)
退職給与引当金 |
| 18 | 基本金比率 | 基本金
基本金要組入額 |
| 19 | 減価償却比率 | 減価償却累計額(図書を除く)
減価償却資産取得価額(図書を除く) |

※上記No.1～19は、『今日の私学財政』において使用されている比率である。

～ 新基準における案

| No. | 新比率名 | 算出方法 | 変更点等 |
|-----------|------------------------|-------------------------------------|--|
| 1 | 固定資産構成比率 | 固定資産
総資産 | 名称及び比率に変更なし
ただし、現行の「固定資産＝有形固定資産＋その他の固定資産」が、「固定資産＝有形固定資産＋ 特定資産 ＋その他の固定資産」となる |
| 2 | 有形固定資産構成比率 | 有形固定資産
総資産 | 変更なし |
| 3 | 特定資産構成比率 | 特定資産
総資産 | 名称を変更し、分子を「その他の固定資産」から「 特定資産 」に変更する |
| 4 | 流動資産構成比率 | 流動資産
総資産 | 変更なし |
| 5 | 固定負債構成比率 | 固定負債
負債＋純資産 | 名称及び比率に変更なし。
但し、分母の表記を「総資金」から「 負債＋純資産 」に変更する |
| 6 | 流動負債構成比率 | 流動負債
負債＋純資産 | 名称及び比率に変更なし。
但し、分母の表記を「総資金」から「 負債＋純資産 」に変更する |
| 7 | 内部留保資産比率 | 運用資産－総負債
総資産 | 現行の「運用資産＝その他の固定資産＋流動資産」を、「 運用資産＝現金預金＋特定資産＋有価証券 」とし 経営判断指標 における 運用資産 と 同定義 とする |
| 8 | 運用資産余裕比率 | 運用資産－外部負債
事業活動支出 | 現行の「運用資産＝その他の固定資産＋流動資産」を、「 運用資産＝現金預金＋特定資産＋有価証券 」とし 経営判断指標 における 運用資産 と 同定義 とする
「消費支出」を「 事業活動支出 」に変更する |
| 9 | 純資産構成比率 | 純資産
負債＋純資産 | 名称変更。比率に変更なし
但し、分子の表記を「自己資金」から「 純資産 」に、分母の表記を「総資金」から「 負債＋純資産 」に変更する |
| 10 | 繰越収支差額構成比率 | 繰越収支差額
負債＋純資産 | 「消費収支差額」から「 繰越収支差額 」へ名称変更
また、分母の表記を「総資金」から「 負債＋純資産 」に変更する |
| 11 | 固定比率 | 固定資産
純資産 | 名称及び比率に変更なし
但し、分母の表記を「自己資金」から「 純資産 」に変更する |
| 12 | 固定長期適合率 | 固定資産
純資産 ＋固定負債 | 名称及び比率に変更なし
但し、分母の表記を「自己資金＋固定負債」から「 純資産 ＋固定負債」に変更する |
| 13 | 流動比率 | 流動資産
流動負債 | 変更なし |
| 14 | 総負債比率 | 総負債
総資産 | 変更なし |
| 15 | 負債比率 | 総負債
純資産 | 名称及び比率に変更なし
但し、分母の表記を「自己資金」から「 純資産 」に変更する |
| 16 | 前受金保有率 | 現金預金
前受金 | 変更なし |
| 17 | 退職給与引当 特定資産 保有率 | 退職給与引当特定資産
退職給与引当金 | 名称及び分子の表記変更 |
| 18 | 基本金比率 | 基本金
基本金要組入額 | 変更なし |
| 19 | 減価償却比率 | 減価償却累計額(図書を除く)
減価償却資産取得価額(図書を除く) | 変更なし |
| 新設 | 積立率 | 運用資産
要積立額 | 将来の施設備の取替更新等に備えて保有しておくべき資産の保有状況を表す比率として新設
「 運用資産 ＝現金預金＋特定資産＋有価証券」とし、 経営判断指標 と 同定義 とする
「 要積立額 ＝減価償却累計額＋退職給与引当金＋2号基本金＋3号基本金」とし、 経営判断指標 と 同定義 とする |



学校法人会計基準改正に伴う財務比率の変更について

本件は、平成25年12月に文部科学省が開催した学校法人会計基準の改正に関する説明会において当事業団が提示した『学校法人会計基準の改正に対応した新しい財務比率等について(案)』の内容を踏襲し、説明会以降に日本公認会計士協会をはじめとした関係各位からの意見を参考として、比率の趣旨をより適切に表すために必要な変更を加えたものである。

(1) 貸借対照表関係比率

| No. | 新比率名 | 算出方法 | 比率の意味 | 会計基準改正に伴う変更点等 |
|-----|------------|---------------------|---|---|
| 1 | 固定資産構成比率 | 算出方法
固定資産
総資産 | 固定資産の総資産に占める構成割合で、流動資産構成比率とともに資産構成のバランスを全体的に見るための指標となる。固定資産は施設設備等の有形固定資産と各種引当特定資産を内容とする特定資産を中心に構成されている。学校法人が行う教育研究事業には多額の設備投資が必要となるため、一般的にはこの比率が高くなる。この比率が学校法人の財務的特徴である。この比率が学校法人全体の平均に比べて高い場合、資産の固定化が進み流動性が乏しくなっていると評価することができる。しかし固定資産に占める特定資産の比率が高い学校法人においては必ずしもこの評価は適切ではないため、資産の固定化を測る比率として、有形固定資産に焦点をあてた「有形固定資産構成比率」を利用することも有効である。
なお、固定資産構成比率は、流動資産構成比率と表裏をなす関係にある。 | 名称及び比率の内容に変更なし
計算式について、「その他の固定資産」から各種引当特定資産を抽出して中科目「特定資産」に区分されたことを反映するため下記とおり変更
現行:「固定資産＝有形固定資産＋その他の固定資産」
変更:「固定資産＝有形固定資産＋特定資産＋その他の固定資産」 |
| 2 | 有形固定資産構成比率 | 有形固定資産
総資産 | 有形固定資産の総資産に占める構成割合で、土地・建物等の有形固定資産の構成比が資産構成上バランスがとれているかを評価する指標である。
学校法人では教育研究事業に多額の施設設備投資を必要とするため、この比率が高くなることが財務的特徴であるが、学校規模に比べて設備投資が過剰となる場合は財政を逼迫させる要因ともなるため、注意が必要である。 | 変更なし |
| 3 | 特定資産構成比率 | 特定資産
総資産 | 特定資産の総資産に占める構成割合で、各種引当特定資産などの長期にわたって特定の目的のために保有する金融資産の蓄積状況を評価する指標である。
一般的には、この比率が高い場合は中長期的な財政支出に対する備えが充実しており、計画的な学校法人経営に資するといえる。
この比率が低い場合には主に二通りの評価が考えられる。一つは固定・流動を合わせた金融資産が少ないため特定資産の形成が困難な場合であり、資金の目的化以前に財政基盤の脆弱さ、資金の流動性の問題が懸念される。
もう一つは金融資産は少なからず保有しているが特定資産を形成していない場合で、この場合は直ちに財政基盤が脆弱であるとはいえない。
しかし近年では中長期的な視点に立った経営計画の策定と、経営計画の下支えとなる特定資産の重要性が高まっており、また保護者をはじめとした利害関係者への説明責任の観点からも計画的な特定資産形成が望ましい。 | 名称を「その他の固定資産構成比率」から「特定資産構成比率」に変更
計算式の分子を「その他の固定資産」から「特定資産」に変更 |
| 4 | 流動資産構成比率 | 流動資産
総資産 | 流動資産の総資産に占める構成割合で、固定資産構成比率とともに資産構成のバランスを全体的に見るための指標となる。
流動資産は現金預金と短期有価証券のほか、未収入金などで構成されている。
一般的にこの比率が高い場合、現金化が可能な資産の割合が大きく、資金流動性に富んでいると評価できる。逆に著しく低い場合は、資金流動性に欠け、資金繰りが苦しい状況にあると評価できる。
この比率が低い場合であっても、低金利下での有利な運用条件を求めて長期預金や短期有価証券を保有している場合や、将来的な財政基盤の安定化のために金融資産を目的化して特定資産化している場合には、必ずしも流動性に乏しいとはいえないため、特定資産や固定資産の有価証券の保有状況も確認して評価を行う必要がある。
なお、流動資産構成比率は、固定資産構成比率と表裏をなす関係にある。 | 変更なし |

学校法人会計基準改正に伴う財務比率の変更について

(1) 貸借対照表関係比率

| No. | 新比率名 | 算出方法 | 比率の意味 | 会計基準改正に伴う変更点等 |
|-----|------------|---|---|---|
| 5 | 固定負債構成比率 | $\frac{\text{固定負債}}{\text{固定負債} + \text{純資産}}$ | 固定負債の「総負債および純資産の合計額」に占める構成割合で、主に長期的な債務の状況を評価するものであり、流動負債構成比率とともに負債構成のバランスと比重を評価する指標である。
固定負債は主に長期借入金、学校債、退職給付引当金等で構成されており、これらは長期間にわたり償還あるいは支払い義務を負う債務である。
学校の施設設備の拡充や更新の際に、長期借入金を導入した方が財政計画上有利とされる場合等もあり、長期借入金が多いことが直ちにネガティブな評価とはならないが、学校法人の施設整備計画や手元資金の状況に比べてこの比率が過度に高い場合には、経営上の懸念材料となる点に留意が必要である。 | 名称及び比率の内容に変更なし。
計算式中の分子の表記を「総資金」から「 総負債＋純資産 」に変更 |
| 6 | 流動負債構成比率 | $\frac{\text{流動負債}}{\text{流動負債} + \text{純資産}}$ | 流動負債の「総負債および純資産の合計額」に占める構成割合で、主に短期的な債務の比重を評価するものであり、固定負債構成比率とともに負債構成のバランスと比重を評価する指標である。
学校法人の財政の安定性を確保するためには、この比率が低い方が好ましいと評価できる。
しかし流動負債のうち、前受金は主として翌年度入学生納付金とその内容であり、短期借入金とは性格を異にするものであるため、流動負債を分析する上では前受金の状況にも留意する必要がある。 | 名称及び比率の内容に変更なし。
計算式中の分子の表記を「総資金」から「 総負債＋純資産 」に変更 |
| 7 | 内部留保資産比率 | $\frac{\text{運用資産} - \text{総負債}}{\text{総資産}}$ | 特定資産（各種引当資産）と有価証券（固定資産および流動資産）と現金預金を合計した「 運用資産 」から総負債を引いた金額の総資産に占める割合である。
この比率がプラスとなる場合は運用資産で総負債をすべて充当することができ、結果的に有形固定資産が自己資金で調達されていることを意味しており、プラス幅が大きいほど運用資産の蓄積度が大きいと評価できる。
一方、この比率がマイナスとなる場合、運用資産より総負債が上回っていることを意味しており、財政上の余裕度が少ないことを表すこととなる。 | 計算式について、経営判断指標における「 運用資産 」と同定義とするため分子の「 運用資産 」の定義を下記のとおり変更
現行：「 運用資産 ＝その他の固定資産＋流動資産」
変更：「 運用資産 ＝現金預金＋特定資産＋有価証券」 |
| 8 | 運用資産余裕比率 | $\frac{\text{運用資産} - \text{外部負債}}{\text{経常支出}}$ | 「 運用資産 （特定資産・有価証券・現金預金の換金可能なもの）」から「 外部負債 （借入金・学校債・未払金等の外部に返済を迫られるもの）」を差し引いた金額が、事業活動収支計算書上の経常支出の何倍に達するかを示す比率であり、学校法人の一年間の経常的な支出規模に対してどの程度の運用資産が蓄積されているかを表す指標である。
この比率が1.0を超えている場合は、すなわち一年間の学校法人の経常的な支出を賄えるだけの資金を保有していることを示し、一般的にはこの比率が高いほど運用資産の蓄積が良好であるといえる。
なお、この比率の単位は（年）である。 | 計算式について、分子を「消費支出」から「 経常支出 」に変更
また、経営判断指標における「 運用資産 」と同定義とするため分子の「 運用資産 」の定義を下記のとおり変更
現行：「 運用資産 ＝その他の固定資産＋流動資産」
変更：「 運用資産 ＝現金預金＋特定資産＋有価証券」
※平成25年12月の説明会時では「 消費支出 」を「 事業活動支出 」に変更するとしていたが、 年間の運営費の何年分の運用資産の蓄積があるかを測る上では、分母は事業活動支出ではなく、特別支出を除外した経常支出の方が適切ではないかとの視点から、このたび変更するものである。 |
| 9 | 純資産構成比率 | $\frac{\text{純資産}}{\text{総負債} + \text{純資産}}$ | 純資産の「総負債および純資産の合計額」に占める構成割合で、学校法人の資金の調達源を分析する上で、最も概念的に重要な指標である。
この比率が高いほど財政的には安定しており、逆に50%を下回る場合は他人資金が自己資金を上回っていることを示している。 | 名称変更。比率の内容に変更なし
但し、分子の表記を「 自己資金 」から「 純資産 」に、分母の表記を「 総資金 」から「 総負債＋純資産 」に変更 |
| 10 | 繰越収支差額構成比率 | $\frac{\text{繰越収支差額}}{\text{総負債} + \text{純資産}}$ | 繰越収支差額の「総負債および純資産の合計額」に占める構成割合である。
繰越収支差額は、過去の会計年度の事業活動収入超過額又は支出超過額の累計であり、一般的には支出超過（累積赤字）であるよりも収入超過（累積黒字）であることが理想的である。
しかし、単年度の事業活動収支を分析する場合と同様に、事業活動収支差額は各年度の基本金への組入れ状況によって左右される場合もあるため、この比率のみで分析した場合、一面的な評価となるおそれがある。
この比率で評価を行う場合は基本金の内訳とその構成比率と併せて検討する必要がある。 | 分子の表記を「 消費収支差額 」から「 繰越収支差額 」に変更
分母の表記を「 総資金 」から「 総負債＋純資産 」に変更 |

学校法人会計基準改正に伴う財務比率の変更について

(1) 貸借対照表関係比率

| No. | 新比率名 | 算出方法 | 比率の意味 | 会計基準改正に伴う変更点等 |
|-----|---------|------------------|--|---|
| 11 | 固定比率 | 固定資産
純資産 | 固定資産の純資産に対する割合で、土地・建物・施設等の固定資産に対してどの程度純資産が投下されているか、すなわち資金の調達源泉とその用途とを対比させる比率である。
固定資産は学校法人の教育研究事業にとって必要不可欠であり、永続的にこれを維持・更新していく必要がある。
固定資産に投下した資金の回収は長期間にわたるため、本来投下資金は返済する必要のない自己資金を充てることが望ましい。しかし実際に大規模設備投資を行う際は外部資金を導入する場合もあるため、この比率が100%を超えることは少ない。
このような場合、固定長期適合率も利用して判断することが有効である。
なお、固定資産に占める有形固定資産と特定資産の構成比にも留意が必要である。 | 名称及び比率の内容に変更なし
但し、分母の表記を「自己資金」から「純資産」に変更 |
| 12 | 固定長期適合率 | 固定資産
純資産+固定負債 | 固定資産の、純資産と固定負債の合計値である長期資金に対する割合で、固定比率を補完する役割を担う比率である。
固定資産の取得を行う場合、長期間活用できる安定した資金として自己資金のほか短期的に返済を迫られない長期借入金でこれを賄うべきであるという原則に対してどの程度適合しているかを示している。
この比率は100%以下で低いほど理想的とされる。
100%を超える場合は、固定資産の調達源泉に短期借入金等の流動負債を導入していると解することができ、財政の安定性に欠け、長期的にみて不安があることを示している。固定比率が100%以上の法人にあっては、この固定長期適合率を併用するとともに固定資産の内容に注意して分析することが望ましい。 | 名称及び比率の内容に変更なし
但し、分母の表記を「自己資金+固定負債」から「純資産+固定負債」に変更 |
| 13 | 流動比率 | 流動資産
流動負債 | 流動負債に対する流動資産の割合である。一年以内に償還又は支払わなければならない流動負債に対して、現金預金又は一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ある。一般に金融機関等では、200%以上であれば優良とみなしており、100%を切っている場合には、流動負債を固定資産に投下していることが多く、資金繰りに窮していると考えられる。ただし、学校法人にあっては、流動負債に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や、流動資産には企業のように多額の「棚卸資産」がなく、ほとんど当座に必要な現金預金であること、さらに、資金運用の点から、長期有価証券へ運用替えている場合もあり、また、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ため、必ずしもこの比率が低くなると資金繰りに窮しているとは限らないので留意されたい。 | 変更なし |
| 14 | 総負債比率 | 総負債
総資産 | 固定負債と流動負債を合計した負債総額の総資産に対する割合で、総資産に対する他人資金の比重を評価する極めて重要な比率である。
この比率は一般的に低いほど望ましく、50%を超えると負債総額が純資産を上回ることを示し、さらに100%を超えると負債総額が資産総額を上回る状態、いわゆる債務超過であることを示す。 | 変更なし |
| 15 | 負債比率 | 総負債
純資産 | 他人資金と自己資金との割合で、他人資金である総負債が自己資金である純資産を上回っていないかを測る比率であり、100%以下で低い方が望ましい。
この比率は総負債比率、純資産構成比率と相互に関連しているが、これらの比率よりも顕著に差を把握することができる。 | 名称及び比率の内容に変更なし
但し、分母の表記を「自己資金」から「純資産」に変更 |

学校法人会計基準改正に伴う財務比率の変更について

(1) 貸借対照表関係比率

| No. | 新比率名 | 算出方法 | 比率の意味 | 会計基準改正に伴う変更点等 |
|-----|---------------|-------------------------------------|--|---|
| 16 | 前受金保有率 | 現金預金
前受金 | 前受金と現金預金との割合で、当該年度に収受している翌年度分の授業料や入学金等が、翌年度繰越支払資金たる現金預金の形で当該年度末に適切に保有されているかを測る比率であり、100%を超えることが一般的とされている。
この比率が100%を下回っている場合、主に2つの要因が考えられる。1つには前受金として収受した資金を現金預金以外の形で保有し、短期的な運用を行っている場合であり、この場合は有価証券の状況を確認することで前もって収受している翌年度分の納付金が保有されていることを確認することとなる。
もう1つは、翌年度分の納付金として収受した前受金に前年度のうから手を付けている場合であり、この状況は資金繰りに苦慮している状態を端的に表しているものと見ることができ、入学前に前受金を収受していない学校ではこの値が高くなる場合があるため、入学前年度における授業料等の納付条件等も確認する必要がある。 | 変更なし |
| 17 | 退職給与引当特定資産保有率 | 退職給与引当特定資産 | 退職給与引当金と特定資産中の退職給与引当特定資産の充足関係を示す比率で、将来的な支払債務である退職給与引当金に見合う資産を特定資産としてどの程度保有しているかを判断するものであり、一般的には高い方が望ましい。
ただし、学校法人によって退職給与引当金に差異がある場合や、特定資産を形成せず現金預金・有価証券等の形で保有している場合もあり、この比率が低い場合は退職給与引当金の財源をどのように確保しているか、学校法人の状況を念頭に置いて評価する必要がある。 | 名称及び分子の表記変更 |
| 18 | 基本比率 | 基本
基本要組入額 | 基本組入対象資産額である要組入額に対する組入済基本金の割合である。
この比率は100%が上限であり、100%に近いほど未組入額が少ないことを示している。未組入額があることはすなわち借入金又は未払金をもって基本組入対象資産を取得していることを意味するため、100%に近いことが望ましい。
しかし、仮に100%である場合でも繰越事業活動収支差額において支出超過となつてい場合、累積した支出超過が基本金を毀損していることとなるため、繰越事業活動収支差額の状況も併せて評価する必要がある。 | 変更なし |
| 19 | 減価償却比率 | 減価償却累計額(図書を除く)
減価償却資産取得価額(図書を除く) | 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ある。
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るが、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ある。
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る。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、特に低い値となる。 | 変更なし |
| 20 | 積立率 | 運用資産
要積立額 | 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。
この比率では、長期的に必要な資金需要の典型的なものとして、施設設備の取替更新と退職金支払に焦点をあてている。その一方で運用資産の内容は、学校法人ごとに特定資産の使用状況が異なることから、換金可能な金融資産、すなわち現金預金・有価証券(固定資産および流動資産)・特定資産の合計額と幅広く捉えている。
そのため算定式の分子・分母に使用の異なる要素が混在することとなるが、ここでは学校法人全体の財政状況の全体的な把握を主眼に置いており、個別目的に対応した資産の保有状況を測るものではない。
一般的に高い方が望ましいが、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必要となるため、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ある。 | 『今日の私学財政』において、第二章「集計結果の概要」の「法人の財政状況」において提示されていた概念を、新たに財務比率として位置付けることとした。
分子の「運用資産」、分母の「要積立額」について、経営判断指標と同定義とするため、下記のとおり定義する
「運用資産＝現金預金＋特定資産＋有価証券」
「要積立額＝減価償却累計額＋退職給与引当金＋2号基本金＋3号基本金」
※平成25年12月の説明会以降、「積立率」とは、何に着目したものがあまいまい、との指摘から、このたび定義を明確にするものである。 |

(注) 「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

学校法人会計基準改正に伴う財務比率の変更について

(2) 事業活動収支計算書関係比率

| No. | 新比率名 | 算出方法 | 比率の意味 | 会計基準改正に伴う変更点等 |
|-----|------------|-------------------------|--|---|
| 1 | 人件費比率 | 人件費
経常収入 | 人件費の経常収入に占める割合を示す。人件費は学校における最大の支出要素であり、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る。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研究条件等にも配慮しながら、各学校の実態に適った水準を維持する必要がある。 | 経常的な収入を分母とするため、分母を「帰属収入」から「 経常収入 」に変更 |
| 2 | 人件費依存率 | 人件費
学生生徒等納付金 | 人件費の学生生徒等納付金に占める割合を示す。この比率は人件費比率及び学生生徒等納付金比率の状況にも影響される。一般的に人件費は学生生徒等納付金で賄える範囲内に収まっている(比率が100%を超えない)ことが理想的であるが、学校の種類や系統、規模等により、必ずしもこの範囲に収まらない構造となっている場合もある点に留意が必要である。例えば高等学校においては学費軽減の観点から相当規模の補助金が交付されており、相対的に学生生徒納付金が低い水準に抑えられている場合は、分母に補助金を加えて「修正人件費依存率」として評価することも有用である。 | 変更なし |
| 3 | 教育研究経費比率 | 教育研究経費
経常収入 | 教育研究経費の経常収入に占める割合である。教育研究経費には修繕費、光熱水費、消耗品費、委託費、旅費交通費、印刷製本費等の各種支出に加え教育研究用固定資産にかかる減価償却額が含まれている。また附属病院については医療経費がある。これらの経費は教育研究活動の維持、充実のため不可欠なものであり、この比率も収支均衡を失しない範囲内で高くなることが望ましい。なお、高等学校法人等では、教育研究経費と管理経費を区分していない場合もあり、この場合は両者を合算した「経費比率」として分析を行うこととなる。 | 経常的な収入を分母とするため、分母を「帰属収入」から「 経常収入 」に変更 |
| 4 | 管理経費比率 | 管理経費
経常収入 | 経常収入に対する管理経費の占める割合である。管理経費は教育研究活動以外の目的で支出される経費であり、学校法人の運営のため、ある程度の支出は止むを得ないものの、比率としては低い方が望ましい。なお、管理経費と教育研究経費の区分、両者を合計した経費の支出状況や減価償却の程度等にも留意が必要である。 | 経常的な収入を分母とするため、分母を「帰属収入」から「 経常収入 」に変更 |
| 5 | 借入金等利息比率 | 借入金等利息
経常収入 | 経常収入に対する借入金等利息の占める割合である。この比率は、学校法人の借入金等の額及び借入条件等によって影響を受け、貸借対照表の負債状態が事業活動収支計算書にも反映しているため、学校法人の財務を分析する上で重要な財務比率の一つである。借入金等利息は外部有利子負債がなければ発生しないものであるため、この比率は低い方が望ましいとされる。 | 経常的な収入を分母とするため、分母を「帰属収入」から「 経常収入 」に変更 |
| 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 | 事業活動収入に対する基本金組入前の当期収支差額が占める割合であり、この比率がプラスで大きいほど自己資金が充実し、財政面での将来的な余裕につながるものである。このプラスの範囲内で基本金組入額が収まっていれば当年度の収支差額は収入超過となり、逆にプラス分を超えた場合は支出超過となる。この比率がマイナスになる場合は、当年度の事業活動収入で事業活動支出を賄うことができないことを示し、基本金組入前の段階で既に事業活動支出超過の状況にある。マイナスとなった要因が臨時的なものによる場合は別として、一般的に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。 | 比率の名称を「帰属収支差額比率」から「 事業活動収支差額比率 」へ変更
計算式について下記のとおり変更
分母:「帰属収入」⇒「 事業活動収入 」
分子:「帰属収入ー消費支出」⇒「 基本金組入前当年度収支差額 」 |

学校法人会計基準改正に伴う財務比率の変更について

(2) 事業活動収支計算書関係比率

| No. | 新比率名 | 算出方法 | 比率の意味 | 会計基準改正に伴う変更点等 |
|-----|------------|---|--|---|
| 7 | 基本金組入後収支比率 | $\frac{\text{事業活動支出}}{\text{事業活動収入}-\text{基本金組入額}}$ | <p>事業活動収入から基本金組入額を控除した額に対する事業活動支出が占める割合を示す比率である。</p> <p>一般的には、収支が均衡する100%前後が望ましいと考えられるが、随時的な固定資産の取得等による基本金組入れが著しく大きい年度において一時的に急上昇する場合もある。</p> <p>この比率の評価に際しては、この比率が基本金組入額の影響を受けるため、基本金の組入状況およびその内容を考慮する必要がある。</p> | <p>比率の名称を「消費収支比率」から「基本金組入後収支比率」に変更</p> <p>計算式について下記のとおり変更
 分母:「消費収入」⇒「事業活動収入-基本金組入額」
 分子:「消費支出」⇒「事業活動支出」</p> |
| 8 | 学生生徒等納付金比率 | $\frac{\text{学生生徒等納付金}}{\text{経常収入}}$ | <p>学生生徒等納付金の経常収入に占める割合である。</p> <p>学生生徒等納付金は、学生生徒等の増減並びに納付金の水準の高低の影響を受けるが、学校法人の事業活動収入のなかで最大の割合を占めており、補助金や寄付金と比べて外部要因に影響されることの少ない重要な自己財源であることから、この比率が安定的に推移することが望ましい。</p> <p>この比率の評価に際しては、同時に学生生徒等納付金の内訳や学生生徒等1人当たりこの比率の金額、算学費の支出状況も確認することが重要である。</p> | <p>経常的な収入を分母とするため、分母を「帰属収入」から「経常収入」に変更</p> |
| 9 | 寄付金比率 | $\frac{\text{寄付金}}{\text{事業活動収入}}$ | <p>寄付金の事業活動収入に占める割合である。</p> <p>寄付金は私立学校にとって重要な収入源であり、一定水準の寄付金収入を継続して確保することが経営の安定のためには好ましいことである。</p> <p>しかし、寄付金は予定された収入ではないため年度による増減幅が大きくなる。周年事業の寄付金募集を行っている場合、事業の終了後に寄付金収入が大きく落ち込む例が典型的である。</p> <p>今後の学校経営において、学内の寄付金募集体制を充実させ、一定水準の寄付金の安定的な確保に努めることの重要性が高まっている。</p> | <p>計算式について、分母を「帰属収入」から「事業活動収入」に変更
 なお、分子の「寄付金」には、特別収支の「施設設備寄付金」及び「親物寄付」を含む</p> |
| 10 | 経常寄付金比率 | $\frac{\text{教育活動収支の寄付金}}{\text{経常収入}}$ | <p>上記寄付金比率につき経常的な要素に限定した比率である。</p> | <p>上記寄付金比率を、分子・分母ともに経常的な収入に限定</p> |
| 10 | 補助金比率 | $\frac{\text{補助金}}{\text{事業活動収入}}$ | <p>国又は地方公共団体の補助金の事業活動収入に占める割合である。</p> <p>学校法人において、補助金は一般的に学生生徒等納付金に次ぐ第二の収入源泉であり、今や必要不可欠なものである。私立学校が公教育の一翼を担う観点からも今後の補助金額の増加が大きいと期待されている。</p> <p>しかしこの比率が高い場合、学校法人独自の自主財源が相対的に小さく、国や地方公共団体の補助金政策の動向に影響を受けやすいこととなるため、場合によっては学校経営の柔軟性が損なわれる可能性も否定できない。</p> | <p>計算式について、分母を「帰属収入」から「事業活動収入」に変更
 なお、分子の「補助金」には、特別収支の「施設設備補助金」を含む</p> |
| 10 | 経常補助金比率 | $\frac{\text{教育活動収支の補助金}}{\text{経常収入}}$ | <p>上記補助金比率につき経常的な要素に限定した比率である。</p> | <p>上記補助金比率を、分子・分母ともに経常的な収入に限定</p> |
| 11 | 基本金組入率 | $\frac{\text{基本金組入額}}{\text{事業活動収入}}$ | <p>事業活動収入の総額から基本金への組入れ状況を示す比率である。</p> <p>大規模な施設等の取得等を単年度に集中して行った場合は、一時的にこの比率が上昇することとなる。学校法人の諸活動に不可欠な資産の充実のためには、基本金への組入れが安定的に行われることが望ましい。</p> <p>したがってこの比率の評価に際しては、基本金の組入れ内容が単年度の固定資産の取得によるものか、第2号基本金や第3号基本金にかかる計画的な組入れによるものか等の組入れの実態を確認しておく必要がある。</p> | <p>計算式について、分母を「帰属収入」から「事業活動収入」に変更</p> |

学校法人会計基準改正に伴う財務比率の変更について

(2) 事業活動収支計算書関係比率

| No. | 新比率名 | 算出方法 | 比率の意味 | 会計基準改正に伴う変更点等 |
|-----|------------|---------------------|---|-------------------------------------|
| 12 | 減価償却額比率 | 減価償却額
経常支出 | 減価償却額の経常支出に占める割合で、当該年度の経常支出のうち減価償却額がどの程度の水準にあるかを測る比率である。
一方で、減価償却額は経費に計上されているが実際の資金支出は伴わないものであるため、別の視点では実質的には費消されずに蓄積される資金の割合を示したものと捉えることも可能である。 | 経常的な支出を分母とするため、分母を「消費支出」から「経常支出」に変更 |
| 13 | 経常収支差額比率 | 経常収支差額
経常収入 | 経常的な収支バランスを表す比率として新設 | 新設 |
| 14 | 教育活動収支差額比率 | 教育活動収支差額
教育活動収入計 | 本業である教育活動の収支バランスを表す比率として新設 | 新設 |

(注)「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

(3) 活動区分資金収支計算書関係比率

| No. | 新比率名 | 算出方法 | 比率の意味 | 会計基準改正に伴う変更点等 |
|-----|--------------|-------------------------|---|---|
| 1 | 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 | 教育活動資金収支差額の教育活動収入に占める割合を示し、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ある。
比率はプラスであることが望ましいが、「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」の収支状況を併せて確認する必要がある。 | 事業団が公表している「経営判断指標」の判断区分に「教育活動資金収支差額」を設けることとなったため、財務比率としても新設。
※平成25年12月の説明会以降、新設することとしたものである。 |

(注)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

学校法人の永続性と表計算ソフトの活用

公認会計士 山口善久

まえがき

「財務分析を行う際には、その目的を明らかにしなければならない。

内部分析とか、外部分析とかいう言葉が使用されるが、これは資料の収集可能性もあるが、それぞれ、その目的とするところが異なっているからである。これについての検討は後述するところとして、ここでは、組織を経営する立場から財務分析をとらえてみることにする。

… 中略 …

財務分析を行う際には、その目的を明らかにしなければならない。冒頭に記した言葉である。

今まで、学校法人の維持という観点から財務分析を考えてきたが、もちろん観点が変われば分析の方法も変わることになる。

学費の決定は。

教育の良否は。

学費決定を目的とした財務分析は、提供される教育に対応する適正な学費はいくらかという思考がとられるべきであるが、実際の学費の決定にはこれ以外の要素が諸々取り入れられる。

また、教育の良否をみるためには、人件費がどのくらい使われているか、教育のためにどのくらい経費が使われているか等が検討される。

したがって、これらの分析は、今までみてきた分析とはその観点を異にするのであり、同じ思考でこれらの分析を行うことは難しい。検討の視点が変われば分析の方法も分析の対象も、そしてまた、それらの評価に当たっての思考方

法も異なってくるということである。」

以上は、拙書『学校法人の財務分析』の記述である。ここで記したように財務分析は目的によってその手法が異なり、もちろん経営効率性の検証やその対策のための分析も同様である。本稿では、これら効率性等の観点からではなく、「学校法人の維持」という観点から財務数値を分析し、学校法人の「永続性」「継続性」を探るための表計算ソフトの活用を紹介するものである。

1. 学校法人の永続性の考え方と指標

「私たち個人生活を永続した健全生活とするためのモットーを『健全な身体で健全な生活を』^{からだ}とすることには、多分異論はないであろう。このことは学校法人の生活すなわち活動においても同様で、このような活動姿勢が学校法人経営の永続化条件であるといっても過言ではない。」と、筆者は本誌平成24年12月号で述べた。

本稿では、学校法人の活動姿勢としての「健全な身体で健全な生活を」の指標を次の財務分析数値に求めており、これらの財務分析数値によって学校法人の永続性・継続性を判断しようというわけである。

① 事業活動収支差額比率

学校法人の目的は、良い教育を永続的に提供することにある。では、永続的な教育の提供をどのようにとらえるのか。筆者は、これを“学校法人を永続的に維持すること”と置き換え、

よって、学校法人を維持することが、教育を永続的に提供することになると考える。学校法人の維持なくして、教育の永続的提供はない。では、学校法人の維持とは何か。

学校法人という組織体＝経営体は、人と物から構成され、それらがうまく絡み合って、良い教育が提供されていくのである。したがって、良い教育の永続化が保てるか否かは、この人的組織と物的組織が永続的に維持されるか否かに係わってくる。すなわち、良い教育を提供するという学校の目的を達成させるためには、人的組織と物的組織の維持が最重要事となるのである。そして、この両者のうちの一つ、物的組織の維持の命題に答えるのが会計である。

学校法人の維持、これを「物的組織の維持」と定義する。

物的組織の維持、すなわち、財産の維持により教育の提供は保障される。組織の活動は流れの中にある。したがって、財産の維持というストックの観点をフローの中に置き換えてみると、フローにおける活動の収支が沈下しないことが財産の維持につながることになる。

そして、このフローの状況を見るための指標が、事業活動収支差額比率である。

事業活動収支差額比率は、基本金組入前収支差額／事業活動収入で算出される比率で、その値がプラスの状態を財産の維持とするのである。

$$\text{事業活動収入} \geq \text{事業活動支出}$$

$$\text{事業活動収入} - \text{事業活動支出} \geq 0$$

$$\frac{\text{事業活動収入} - \text{事業活動支出}}{\text{事業活動収入}} \geq 0$$

$$\frac{\text{基本金組入前収支差額}}{\text{事業活動収入}} \geq 0$$

$$\frac{\text{事業活動収支差額}}{\text{事業活動収入}} \geq 0$$

平成 25 年の改正基準における事業活動収支を扱う事業活動収支計算書では、学校法人の活動を三つに区分して事業活動収支を捉えているが、過去の活動を結果としてみるためには事業活動収支の区分は必要ないとの考え方から、ここでは経営全体の事業活動収入と事業活動支出を、学校法人活動のフローをみるための指標としている。

② 経常事業活動収支差額比率

経常事業活動収支差額比率は、経常事業活動収支差額／経常事業活動収入で算出される比率で、その値がプラスの状態を財産の維持とする。

前述①の「事業活動収入－事業活動支出 ≥ 0 」の状況は、過去の活動結果の指標とはなるが、これからの予測の活動指標とはなり得ない。なぜならば、ここで捉えた事業活動収入にも事業活動支出にも、その事業年度のみに生じた収入や支出があるからである。したがって、ここで捉えた事業活動収入や事業活動支出から当該事業年度のみに生じたとみなされるものを控除するならば、その事業活動収入（「経常事業活動収入」という。）や事業活動支出（「経常事業活動支出」という。）によって、今後の学校法人の活動を予測できようとの考えが、経常事業活動収支差額比率という指標である。

前述①で捉えた事業活動収入や事業活動支出のうち当該事業年度のみに生じたとみなされるものを経常外収入及び経常外支出とするならば、この指標は次のように展開される。

$$\text{事業活動収入} - \text{経常外収入} \geq \text{事業活動支出} - \text{経常外支出}$$

$$\frac{(\text{事業活動収入} - \text{経常外収入}) - (\text{事業活動支出} - \text{経常外支出})}{\text{事業活動収入}} \geq 0$$

$$\text{経常事業活動収入} - \text{経常事業活動支出} \geq 0$$

$$\frac{\text{経常事業活動収入} - \text{経常事業活動支出}}{\text{経常事業活動収入}} \geq 0$$

$$\frac{\text{経常事業活動収支差額}}{\text{経常事業活動収入}} \geq 0$$

③ 事業活動収支差額プラス償却額比率

経営活動のフローの状況を見るための指標が①事業活動収支差額比率及び②経常事業活動収支差額比率であるが、昨今の学校法人にはこの指標がプラスにならないものも見受けられ、よって、これらの学校法人が自法人の指標がマイナスだから「ああダメだ！分析をしても無駄だ！」で終えないため、筆者は、事業活動支出から減価償却額を控除したものを今一つの指標として用意した。

少々こじつけかもしれないが、事業活動支出としての減価償却額は過去の支出であり、今の事業活動支出ではない。事業活動収支差額がマイナスであるならば、せめて今の事業活動収入と事業活動支出の差額はプラスでありたいというのが、事業活動収支差額プラス償却額比率である。またこれは、減価償却額が過去の支出であることからして、事業活動収支計算からみる資金収支計算でもある。

$$\text{事業活動収入} \geq \text{事業活動支出} - \text{減価償却額}$$

$$\text{事業活動収入} - (\text{事業活動支出} - \text{減価償却額}) \geq 0$$

$$\frac{\text{事業活動収入} - (\text{事業活動支出} - \text{減価償却額})}{\text{事業活動収入}} \geq 0$$

$$\frac{\text{基本金組入前収支差額} + \text{減価償却額}}{\text{事業活動収入}} \geq 0$$

$$\frac{\text{事業活動収支差額} + \text{減価償却額}}{\text{事業活動収入}} \geq 0$$

④ 経常事業活動収支差額プラス償却額比率

なお、経常事業活動収支差額プラス償却額比率は、②経常事業活動収支差額比率と同様に、「事業活動収入－経常外収入」（経常事業活動収入）から「事業活動支出－経常外支出－減価償却額」（経常事業活動支出マイナス減価償却額）を控除したものと経常事業活動収入の比率であり、これは今後の将来予測に資するものである。

$$\text{事業活動収入} - \text{経常外収入} \geq \text{事業活動支出} - \text{経常外支出} - \text{減価償却額}$$

$$\frac{(\text{事業活動収入} - \text{経常外収入}) - (\text{事業活動支出} - \text{経常外支出} - \text{減価償却額})}{\text{事業活動収入} - \text{経常外収入}} \geq 0$$

$$\frac{\text{経常事業活動収入} - (\text{経常事業活動支出} - \text{減価償却額})}{\text{経常事業活動収入}} \geq 0$$

$$\frac{\text{経常事業活動収入} - (\text{経常事業活動支出} - \text{減価償却額})}{\text{経常事業活動収入}} \geq 0$$

$$\frac{\text{経常事業活動収支差額} + \text{減価償却額}}{\text{経常事業活動収入}} \geq 0$$

⑤ 資金収支差額比率

資金収支差額比率は、前述した①事業活動収支差額比率を資金に置き換えての学校法人の活動状況の結果判断であるが、その事業活動収入（ここでは事業活動における資金収入）と事業活動支出（ここでは事業活動における資金支出）の捉え方には若干の差違がある。すなわち、こ

こでの資金収入は、結果としての資金収入全額でなく、結果としての実際資金収入から借入れによる資金収入を控除し、さらに学校法人内における資金移動すなわち特定資産等の取崩収入（「資金取崩収入」という。）をも控除している。また資金支出も、結果としての実際資金支出から特定資産等への繰入支出（「資金運用支出」という。）を控除している。これによって、学校法人における資金収入と資金支出は、借入れによる収入や法人内資金移動を除いた実質収支に修正されるものとする。そして、この考え方によって算出された資金収入をここでは「修正資金収入」、資金支出を「修正資金支出」と呼び、比率算定式を示している。

なお、修正資金支出の算出にあたり、資金支出から借入金収入に対応するとも言える借入金返済支出を控除していないが、これは借入金返済支出は学校法人が社会において活動するには必ず実行すべき支払行為と考えるからであり、借入金返済支出は人件費支出や経費支出に優先して外部に支払うべき支出であるとの筆者特有の考え方かもしれない。

$$\begin{aligned} \text{資金収入} - \text{借入金収入} - \text{資金取崩収入} &\geq \\ &\quad \text{資金支出} - \text{資金運用支出} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} (\text{資金収入} - \text{借入金収入} - \text{資金取崩収入}) \\ - (\text{資金支出} - \text{資金運用支出}) &\geq 0 \end{aligned}$$

$$\text{修正資金収入} - \text{修正資金支出} \geq 0$$

$$\frac{\text{修正資金収入} - \text{修正資金支出}}{\text{修正資金収入}} \geq 0$$

$$\frac{\text{資金収支差額}}{\text{修正資金収入}} \geq 0$$

⑥ 経常資金収支差額比率

経常資金収支差額比率は、前述の②経常事業活動収支差額比率に相応するものである。したがって、資金収支差額比率における修正資金収入や修正資金支出から当該事業年度のみに生じたとみなされるものを控除し、それによって、今後の学校法人の活動における資金収支を予測するものである。

$$\begin{aligned} (\text{修正資金収入} - \text{経常外資金収入}) - \\ (\text{修正資金支出} - \text{経常外資金支出}) &\geq 0 \end{aligned}$$

$$\text{修正経常資金収入} - \text{修正経常資金支出} \geq 0$$

$$\frac{\text{修正経常資金収入} - \text{修正経常資金支出}}{\text{修正経常資金収入}} \geq 0$$

$$\frac{\text{経常資金収支差額}}{\text{修正経常資金収入}} \geq 0$$

⑦ 支払資金保有率

支払資金保有率は、第4号基本金要組入額に相当する資金を学校法人が実際に保有しているか否かの判定である。ただし、これについては「保有する金融資産には前受金相当額が含まれているのでは？」との意見もあり、その有用性に疑義があるかもしれない。しかしながら、この判断は後述する流動比率に委ねればよいものとする。なお、次式では恒常的保有資金を貸借対照表に計上されている現金預金としているが、それに加えるべき金融資産がある法人はその資金を加算されたい。

$$\text{恒常的保有資金} \geq \text{第4号基本金要組入高}$$

$$\text{現金預金} \geq \text{第4号基本金要組入高}$$

$$\frac{\text{現金預金}}{\text{第4号基本金要組入高}} \geq 100\%$$

⑧ 固定比率

固定比率は、固定資産が自己資金で賄われているか否かをみるものである。固定資産は資金化するのに長期間要することから、その取得財源は長期性資金すなわち自己資金による保有が望まれるのである。

$$\text{固定資産} \leq \text{自己資金}$$

$$\frac{\text{固定資産}}{\text{自己資金}} \leq 100\%$$

⑨ 固定長期適合率

⑧の分析に際し固定資産が自己資金でカバーされていない場合、すなわち固定比率が100%超である場合に、固定比率を補完する意味で用いられるのが固定長期適合率である。自己資金に次ぐ安定財源として、返済期限が長い、すなわちすぐには返済資金が要らない固定負債を自己資金に加えて固定資産のカバー率をみる、改善の判断数値である。

$$\text{固定資産} \leq \text{自己資金} + \text{固定負債}$$

$$\frac{\text{固定資産}}{\text{自己資金} + \text{固定負債}} \leq 100\%$$

要するにこれらの分析は、固定資産・自己資金・固定負債が上記の関係にあれば財務的安全性は確保されている、すなわち学校法人の財産は維持されている状態にあると判断するのである。

⑩ 流動比率

流動比率は、流動負債が流動資産で支払可能か否かを判断するものである。したがって、この比率は高い方がプラスの要因であり、一般的に200%以上あることが望ましいとされている。

流動負債は短期的な外部への支払義務を表すものであり、したがって、短期的な安全性すなわち良好な支払能力は、この流動負債を超えた資金を有していることになる。短期的な支払可能財源の保有すなわち流動資産の確保が望まれる所以である。

$$\text{流動資産} \geq \text{流動負債}$$

$$\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \geq 100\% \text{ (一般的には } 200\%)$$

⑪⑫ 基本金要組入額比率・

基本金要組入額長期適合率

⑧固定比率及び⑨固定長期適合率の算定における固定資産は、経営に必要な資産であることは当然であろうが、貸借対照表に計上されている固定資産は減価償却額累計額の控除後の金額である。よって、貸借対照表に計上されている固定資産が学校法人の経営に必要な資産を表しているのかという疑義が生ずるが、幸いにしてこの経営に必要な資産について、学校法人会計には基本金の考え方があり、基本金は学校教育を行うために必要な資産を金額で表したものである。よって、学校法人会計は、基本金を維持することによって学校教育の永続化を予定するのである。

そこで筆者は、固定比率における固定資産を基本金対応資産に置き換えることを提案する。この提案によって算出される指標が、基本金要組入額比率及び基本金要組入額長期適合率である。

<基本金要組入額比率>

$$\text{固定資産} \leq \text{自己資金}$$

$$\text{基本金対応資産} \leq \text{自己資金}$$

$$\text{基本金要組入額} \leq \text{自己資金}$$

$$\frac{\text{基本金要組入額}}{\text{自己資金}} \leq 100\%$$

<基本金要組入額長期適合率>

$$\text{固定資産} \leq \text{自己資金} + \text{固定負債}$$

$$\text{基本金対応資産} \leq \text{自己資金} + \text{固定負債}$$

$$\text{基本金要組入額} \leq \text{自己資金} + \text{固定負債}$$

$$\frac{\text{基本金要組入額}}{\text{自己資金} + \text{固定負債}} \leq 100\%$$

なお、固定資産に占める基本金要組入額相当額が低い学校法人は、ここでの比率の判断とともに固定比率及び固定長期適合率を併用することも有用である。

2 表計算ソフトの活用

表計算ソフトの活用は Excel とし、一つの Book にいくつかの Sheet を用意する。まず、活用の第一歩は基礎数値の入力である。

※ここで検討する Excel ファイルは、<http://zen.lolipop.jp/> の<著書：論文>ページからダウンロードできます。ご自由に変更してご利用ください。また、計算式の誤りにお気づきの方は zenkyu1943@yahoo.co.jp にご連絡をいただければ幸いです。誤りを修正してホームページにアップいたします。

① [事業活動収支計算書] Sheet

事業活動収支計算書大科目の金額を [事業活動収支計算書] Sheet に入力する。それも、最低でも 5 事業年度くらいが望ましい (8 ページの表の各 15 ~ 19 行目)。年度の数値を比較しながら概観するためであり、これにより大科目レ

ベルの経営がおおよそ推測できる。

大科目は平成 25 年改正基準のものとしているので、26 事業年度以前の数値は科目を組み替えて入力する。数値の組み替えは大雑把でよく、あまり小難しく考える必要はない。また、金額単位も任意で、学校法人の規模にもよるが百万円単位くらいが適当かもしれない。さらにその際の丸めも気にせず、丸めた数値の合計値が合計額を丸めたものと同額にならなくともよいだろう。分析そのものが概略把握、概略判断だからである。

また、例示の数値は平成 26 年度の決算が既に終了ということで作成している。現在平成 26 年度が進行中であることからすると疑念があるかもしれないが、計算書類の科目を平成 25 年改正基準のものを採用していることからの措置である。例示であるからこれも許容していただきたい。

② [貸借対照表] Sheet

大科目・中科目での入力である (本稿では掲載を省略している)。

③ [資金収支計算書] Sheet

大科目での入力であるが、事業活動収支計算書と同額のもの自動入力としているので、それ以外の科目数値を入力する (本稿では掲載を省略している)。

④ 分析対象年度の入力

[事業活動収支計算書] Sheet の【B6】セルに分析対象年度を入力する (8 ページ参照)。この入力により分析対象年度の数値がこの行に自動入力される。

また、上記の入力により [貸借対照表] Sheet 及び [資金収支計算書] Sheet にもそれぞれ分

P5：事業活動収支計算書の入力シート

表1-1 事業活動収支計算書：収入

| A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | P | Q | R | |
|----|--|---------|---------|-------|-------|------|--------|--------|--------|---------|------|-------|------|------|---------|---------|------|-------|
| 1 | P5：事業活動収支計算書の入力シート | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 表1-1 事業活動収支計算書：収入 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | のセルを入力してください。 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 事業活動収入 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | 年度 | 合計 | 納付金 | 手数料 | 寄付金 | うち現物 | 経常費補 | 付随事業 | 雑収入 | 受取利息 | 収益事業 | 資産売却 | 施設寄付 | うち現物 | 組入額 | 当年度収入 | | |
| 6 | % | 100.0 | 66.1 | 3.2 | 12.6 | 0.0 | 18.0 | 0.3 | 0.1 | 1.2 | 0.0 | 0.4 | 0.1 | | 3.6 | 103.6 | | |
| 7 | 26 | 6305 | 4169 | 200 | 793 | | 1006 | 21 | 7 | 78 | 0 | 26 | 5 | | 226 | 6531 | | |
| 8 | 経常外 | -593 | 0 | 0 | -593 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | |
| 9 | 経常 | 5712 | 4169 | 200 | 200 | 0 | 1006 | 21 | 7 | 78 | 0 | 26 | 5 | | | | | |
| 10 | 計画値 | 274 | | | 300 | 45 | | | | | | -26 | | | | | | |
| 11 | 27 | 5986 | 4169 | 200 | 500 | 45 | 1006 | 21 | 7 | 78 | 0 | 0 | 5 | 0 | | | | |
| 12 | 教育活動収入 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | 年度 | 合計 | 納付金 | 手数料 | 寄付金 | うち現物 | 経常費補 | 付随事業 | 雑収入 | 教育活動外収入 | 特別収入 | 受取利息 | 収益事業 | 資産売却 | 施設寄付 | うち現物 | 組入額 | 当年度収入 |
| 14 | 21 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 15 | 22 | 6071 | 4467 | 194 | 148 | 18 | 1056 | 2 | 16 | 138 | 0 | 0 | 50 | 18 | | -723 | 5348 | |
| 16 | 23 | 6327 | 4540 | 204 | 190 | 3 | 1084 | 153 | 10 | 138 | 0 | 5 | 3 | 3 | | -1253 | 5074 | |
| 17 | 24 | 5753 | 4150 | 202 | 135 | 39 | 1095 | 15 | 10 | 102 | 0 | 5 | 39 | 39 | | -504 | 5249 | |
| 18 | 25 | 5990 | 4051 | 204 | 525 | 13 | 1030 | 13 | 68 | 86 | 0 | 0 | 13 | 13 | | -138 | 5852 | |
| 19 | 26 | 6305 | 4169 | 200 | 793 | 5 | 1006 | 21 | 7 | 78 | 0 | 26 | 5 | 5 | | 226 | 6531 | |
| 20 | 27 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 21 | 34 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 22 | ※ 入力後、分析をする年度を[B6]に入力します。[C6]右セルに当該年度の数値が挿入されます。 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 23 | 年度 | 事業活動収入 | 納付金 | 手数料 | 寄付金 | うち現物 | 経常費補 | 付随事業 | 雑収入 | 受取利息 | 収益事業 | 資産売却 | 施設寄付 | うち現物 | 組入額 | 当年度収入 | | |
| 24 | % | 100.0 | 73.4 | 2.5 | 2.0 | 0.3 | 12.6 | 3.3 | 3.1 | 2.1 | 0.1 | 0.8 | 0.0 | 0.0 | -11.7 | 88.3 | | |
| 25 | 24 | 3505796 | 2574227 | 88882 | 71413 | 9005 | 441673 | 116871 | 108037 | 73487 | 3760 | 27446 | 0 | 0 | -410491 | 3095305 | | |

P6：事業活動収支計算書の入力シート

表1-2 事業活動収支計算書：支出

| S | T | U | V | W | X | Y | Z | AA | AB | AC | AD | AE | AF | AG | AH | AI | |
|----|--|---------|---------|---------|--------|---------|--------|--------|------|-------|------|-------|-------|--------|--------|--------|----|
| 1 | P6：事業活動収支計算書の入力シート | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 表1-2 事業活動収支計算書：支出 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 消費支出 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 消費支出 | 消費支出内訳 | | | | | | | | | | | | 収支差額 | | | |
| 5 | 合計 | 人件費 | 教育経費 | 管理経費 | 経費計 | うち減価償却 | うち減価償却 | 徴収不能 | 借入金 | その他 | 資産処分 | その他 | 基本金組入 | 前借 | 償却費 | 加算 | |
| 6 | % | 100.0 | 62.5 | 29.4 | 8.7 | 38.1 | 12.5 | 3.2 | 0.1 | 0 | 0 | 0.1 | 0 | 0 | -0.9 | 14.8 | |
| 7 | 26 | 6360 | 3942 | 1856 | 546 | 2402 | 788 | 200 | 5 | 3 | 0 | 8 | 0 | | -55 | 933 | |
| 8 | 経常外 | -5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -5 | 0 | | | | |
| 9 | 経常 | 6355 | 3942 | 1856 | 546 | 2402 | 788 | 200 | 5 | 3 | 0 | 3 | 0 | | -643.0 | -443.0 | |
| 10 | 計画値 | -3 | | | | | | | | | | -3 | | | | | |
| 11 | 27 | 6352 | 3942 | 1856 | 546 | 2402 | 788 | 200 | 5 | 3 | 0 | 0 | 0 | | -366.0 | -166.0 | |
| 12 | 教育活動支出 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | 年度 | 合計 | 人件費 | 教育経費 | 管理経費 | 経費計 | うち減価償却 | うち減価償却 | 徴収不能 | 借入金 | その他 | 資産処分 | その他 | 基本金組入 | 前借 | 償却費 | 加算 |
| 14 | 21 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 15 | 22 | 7721 | 4306 | 2109 | 492 | 2601 | 799 | 163 | 8 | 7 | 0 | 0 | 0 | | -1650 | -688 | |
| 16 | 23 | 7910 | 4384 | 2142 | 484 | 2626 | 796 | 171 | 10 | 13 | 0 | 81 | 0 | | -1583 | -616 | |
| 17 | 24 | 7758 | 4232 | 2129 | 551 | 2680 | 812 | 198 | 7 | 11 | 0 | 16 | 0 | | -2005 | -995 | |
| 18 | 25 | 7327 | 4139 | 1822 | 518 | 2340 | 816 | 195 | 5 | 7 | 0 | 20 | 0 | | -1337 | -326 | |
| 19 | 26 | 6360 | 3942 | 1856 | 546 | 2402 | 788 | 200 | 5 | 3 | 0 | 8 | 0 | | -55 | 933 | |
| 20 | 27 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 21 | 34 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 22 | ※ 入力後、分析をする年度を[B6]に入力します。[C6]右セルに当該年度の数値が挿入されます。 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 23 | 年度 | 事業活動収入 | 納付金 | 手数料 | 寄付金 | うち現物 | 経常費補 | 付随事業 | 雑収入 | 受取利息 | 収益事業 | 資産売却 | 施設寄付 | うち現物 | 組入額 | 当年度収入 | |
| 24 | % | 100.0 | 29356.7 | 17352.5 | 5101.6 | 22454.1 | 5530.7 | 715.9 | 51.7 | 186.6 | 0 | 907.5 | 0 | 2647 | 8893.6 | | |
| 25 | 24 | 3338903 | 1850940 | 1094072 | 321657 | 1415729 | 348711 | 45136 | 3257 | 11762 | 0 | 57215 | 0 | 166893 | 560740 | | |
| 26 | 基本金組入前 4.8% | | | | | | | | | | | | | | | | |

析対象年度と当該年度の数値が自動入力されるので、これらのSheetでの分析対象年度の入力の必要はない。

⑤ 経常外収支の入力

[事業活動収支計算書] Sheetに自動入力された分析対象年度の数値のうち、当該年度のものに

生じたと推し量られるものをその下の7行目「経常外」の行に入力する。これにより、「資金収支計算書」Sheetの「経常外」の行にも事業活動収支計算書と同額のもの自動入力されるので、「資金収支計算書」Sheetではそれ以外の科目数値を入力する。

以上 [事業活動収支計算書] Sheet及び [資

金収支計算書] Sheet への経常外収入及び経常外支出の入力により、それぞれの Sheet のもう一つ下「経常」の行には経常事業活動収入・経常資金収入及び経常事業活動支出・経常資金支出が自動入力される。

この入力数値のみは以降の経営判断に必要であるので入力していただきたい。この Sheet の完成は、平成 27 年度の決算が確定し、『今日の私学財政』が新しい基準で公表された後としたい。

⑥ 平均値と標準偏差

経営判断に先駆け、平均値を算出するために[事業活動収支計算書] Sheet、[貸借対照表] Sheet、[資金収支計算書] Sheet それぞれの一番下の行に日本私立学校振興・共済事業団発行の『今日の私学財政』からそれぞれの数値を入力する（本稿では掲載を一部省略している）。さらに[基礎数値] Sheet の【G67】セル以降に『今日の私学財政』から標準偏差を入力する（本稿では掲載を省略している）。

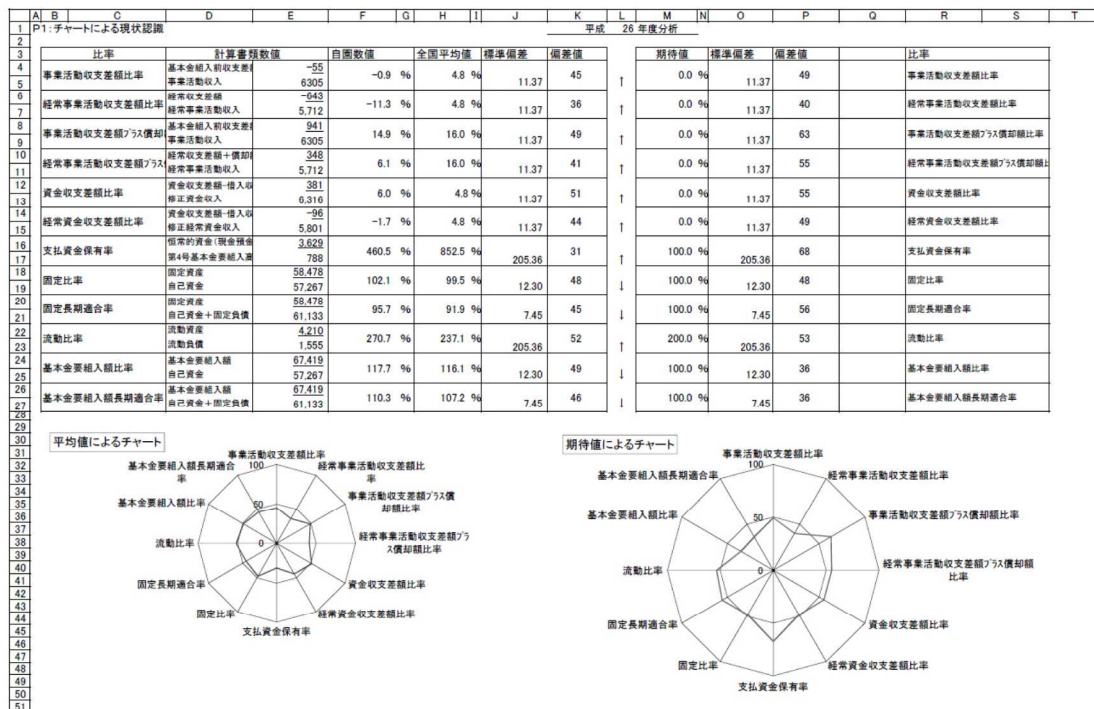
※この[基礎数値] Sheet は現在未完成であるが、

⑦ 分析対象年度の経営判断

以上の入力により、[経営判断] Sheet の P 1 に経営判断比率が算出され、さらに、その比率に基づくレーダーチャートグラフが描かれる（下の表・グラフ）。

ここでレーダーチャートを読み取る際に注意していただきたいのは、チャートを描くための偏差値を算出するためには標準偏差が必要とされ、その標準偏差の値によって描かれるチャートが大きく変わることである。標準偏差がそれなりに意味があるものであるならば、ここに描かれたチャートもそのままに解すればよ

P 1 : チャートによる現状認識



いのであるが、ここで使用している標準偏差のうちいくつかは『今日の私学財政』には記載されていないので、他の比率の標準偏差を代用している。よって、代用された標準偏差で算出された偏差値によるチャートは、偏差値 50 以外に、偏差値 50 より内に値が描かれているか否かくらいの理解で読むべきだろう。

以上が、実際値による経営判断である。

⑧ 予測値を加味して将来予測

永続性・継続性の判断を、前述⑦で行った。本表計算ソフトの活用では、それに加え予測値を実績値に加減して、将来貸借対照表がどのようになるかを検討する。

まず、[事業活動収支計算書] Sheet の「計画値」の上欄に、その上の経常収支を基礎とした実行可能な予測数値を入力する（この例では寄付金の 300 増）。くれぐれも注意したいのは、数値をよく見せるために実行がおぼつかない予測値を入力することは絶対行わないことである。それでは何のために将来予測を行うのかという原点の問題に還ってしまうからである。必ず実行可能な予測数値を入力し、それが予測不能であれば「0」と入力することにより、将来予測値は過去分析で用いた経常収支を用いるべきである。

⑨ 将来予測貸借対照表

⑧の入力により [経営判断] Sheet の P 3 に、この予測値を加減した収支に基づく事業活動の結果としての貸借対照表が作成される（11 ページ参照）。

この Sheet は過去分析の事業年度から何年度目の貸借対照表を作成するかを求めるものである。5 年後の貸借対照表を求めるのであれば予測年数の【F102】セルに「5」を入力、10 年後の貸

借対照表を求めるのであれば「10」を入力する。

さらに、予測期間において施設や設備の取得を計画する場合には、【D113】【D114】セルに当該取得予測金額を入力する。

「施設支出 / 累計」【D113】セルの入力金額は、予測期間において取得計画される金額の累計額である。この入力によって、取得計画施設の減価償却額は、耐用年数 50 年でその右の「対応減価償却年額」欄に自動計算される（この例では $1,000/50$ 年 = 毎年 20）。この減価償却額は、予測期間の初年度に取得した場合の減価償却額であるから、2 年目以降に購入予定の場合はその下の「施設取得予定年度」欄に何年目と入力する。取得計画施設が複数ある場合には、加重平均して何年後かを計算して入力されたい。

「設備支出 / 年」【D114】セルの入力金額は、予測期間に取得計画される金額の年あたり平均額である。この入力によって、取得計画設備の減価償却額は、耐用年数 10 年で「対応減価償却年額」欄に自動計算される（この例では $60/10$ 年 = 毎年 6）。

また、この予測期間中に施設設備の除廃却が計画される場合は、当該施設設備の帳簿価額を「施設設備除廃却額」【D115】セルに、取得価額を「同上取得価額」【D116】セルに、予測される売却収入額を右の「対応売却収入額」【F116】セルに、予測期間中の減価償却額の累計額を「対応減価償却額」【J116】セルに入力する。

なお、施設設備の取得計画や除廃却計画が種々あり、以上の入力予測値が掴みにくい学校法人は、【施設設備計画】 Sheet を作成して予測値を掴んだ方がよいだろう。要望があれば、いずれこの Sheet の作成に取り組んでみたい。

さらに、借入金の年度返済額の変更を計画している場合は、「予測返済年額」【N113】セルに

P 3 : 将来予測シート

| A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | P | Q | R | S | T | |
|-----|----|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| 99 | P3 | 将来予測シート | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 100 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 101 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 102 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 103 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 104 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 105 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 106 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 107 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 108 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 109 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 110 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 111 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 112 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 113 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 114 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 115 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 116 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 117 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 118 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 119 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 120 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 121 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 122 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 123 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 124 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 125 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 126 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 127 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 128 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 129 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 130 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 131 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 132 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 133 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 134 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 135 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 136 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 137 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 138 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 139 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 140 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 141 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 142 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 143 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 144 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 145 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 146 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 147 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 148 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 149 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 150 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 151 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 152 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 153 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 154 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 155 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

その改訂調整額を入力する。

以上によって予測最終年度の貸借対照表が作成されるのであるが、この貸借対照表において流動資産（【H106】セル）が極端に小さくなる、もしくはマイナスになる学校法人は、支払金融資産がなくなるのであるから支払不能となり、永続性・継続性は望めないということになる。ただし、この分析表計算はさほど高精度に作成されているわけではないので、流動資産が極端に小さい、もしくはマイナスであっても、その他の固定資産が十分にプラスであるならば、その他の固定資産に支払財源となる支払金融資産があることになる。その際は「ほかその他固定資産」【D118】セルに流動資産に振り替える金額をマイナスで入力する。同時に「ほか流動資産」【D119】セルに流動資産の受入額として同

金額をプラスで入力する。これにより、その他の固定資産から流動資産への資金振替がなされ、学校法人の永続性・継続性の判断が可能となる。

また、これらの結果をみながら、事業活動収入や事業活動支出を如何ほどに増加もしくは減少させれば（努力によっては現在の収入や支出から増加や減少を見込めるのであれば）将来予測はどのように変化するか（貸借対照表がどのような状態になるか）を見たい場合には、上の表の下部「経常活動予測②」【M143】から【M152】セルに増加可能な収入を、【C143】から【C151】セルに減少可能な支出を入力すれば、これらを加減した貸借対照表がここに作成されることになる。これらの結果を吟味判断しながら、将来の事業活動計画を作成されたい。まさにこれらが、事業活動の効率性分析等の出番である。

2 学校法人の目的と財務分析

学校法人の目的を短い言葉で言い表すのは大変難しいが、あえて表現するならば良い教育を永続的に提供することにあるといえる。良い教育とは何かというような諸々検討しなくてはならない問題があるが、ここでは、このような問題は捨象して論を次に移す。

永続的な教育の提供を財務分析の組上でどのようにとらえるのか。この命題を直載的には解決することは難しいが、ここではこの命題を“学校法人を永続的に維持すること”と置き換え、以後の検討をなすこととする。

命題の置き換えは何を意味するか。

先にも、見たように、教育の永続性を財務数値の上で取り扱うことは大変難しく、よって、教育を永続的に提供することは、その提供の本体である学校法人を永続的に維持することにつながるというのが、この命題の置き換えである。

学校法人を維持すること、これすなわち、教育を永続的に提供することになると考えるのである。学校法人の維持なくして、教育の永続的提供はない。

では、学校法人の維持とはなにか。

学校法人という組織体＝経営体は、人と物から構成され、それらが旨く絡み合って、良い教育が提供されて行くのである。したがって、良い教育の永続化が保てるか否かは、この人的組織と物的組織が永続的に維持されるか否かに係わってくる。すなわち、良い教育を提供するという学校の目的を達成させるためには、人的組織と物的組織の維持が最重要事となるのである。

そして、この両者のうちの一つ、物的組織の維持の命題に応えるのが会計であり、これを対象として分析、検討していくのが財務分析である。本来は、人

的組織の維持の命題についても分析、検討を加えなくてはならないのであるが、これについては付随的なものとなっているのが現状の財務分析である。

3 学校法人の維持

学校法人の維持、これを、物的組織の維持と定義した。

物的組織の維持、すなわち、財産の維持により教育の提供は保障される。組織の活動は流れの中にある。したがって、財産の維持というストックの観点をフローの中に置き換えてみると、フローにおける活動の収支が沈下しないことが財産の維持につながることになる。ここでのフローにおける活動の収支の沈下とは、企業における財務分析の収益性とまったく同じである。

企業における財務分析では、フローの観点の収益性をストックの観点の安全性と資金の観点の資金繰りとでカバーする分析の考え方を見たが、学校法人における財務分析では、ストックの観点の財産の維持をフローの観点の収益性でカバーすることになる。

もちろん、活動のフローには資金の裏付けが求められることは企業の場合と同様であり、この観点からの分析、検討も重要である。というより、収益性の観点を資金の観点に置き換えることが、学校法人の財務分析にとってはより重要である。この点については、第7章資金分析で詳述する。

4 収益性と安全性

企業の財務分析においてはその活動目的からして収益性の分析を第一義にあげたが、収益性を分析、検討しても究極は安全性にあり、特に資金にその源を求めなくては駄目だという考え方がある。

収益性は結果として安全性に影響し、財産の究極的形態が金銭である以上最後は資金につながることはいうまでもない。収益性→安全性→資金繰り→収益性と思考は輪になっているのであるから、考え方の出発点をどこにおくかが問題となるだけであって、内容的には何等の差異があるわけではない。

<学校法人の財務分析>

43

5 経営維持能力の考え方

今まで、経営を如何に維持できるかという立場で、財務的資料を見てきた。そして、その経営維持についての考え方についてもその時々において触れてきたが、ここで、今一度これを見つめ直してみる。

経営を将来に向かって永続的に維持していくための力を経営維持能力と呼ぶ。この経営維持能力をいかようなもので判定するかには様々な考え方があるが、

ここではそれを次の四点においてみる。

- ① 経営（教育）に必要なものが、揃っているか。
 - ② 経営（教育）に必要なものが、自己資金で調達されているか。
 - ③ 経営（教育）に必要なものが、再調達できるか。
 - ④ 経常的活動が支障なくできるか。
- (1) 経営（教育）に必要なものが、揃っているか。

$\frac{\text{実際在高}}{\text{必要在高}}$ でこの力は判定されるが、本来的には金額の問題ではなく質と量

の問題であることは繰り返しのべてきたところである。

必要なものは何か。そして、それはどの程度のもの（質）で、どのくらい（量）必要なのか。

学校にとって、これは大変難しい問題である。企業の場合は、必要なものと必要な量（又は額）は、獲得利益との関係で定まるが、学校の場合にはこの考え方は採用できない。土地を広く、建物を広く、そして、校具備品を多量に揃えても、多いからといって決して「悪」とはされないのが学校である。企業の場合には、利益との関係でこの多さに対して良否の判断がされ、適量が定まってくる。学校の場合にも、確かに適量があるのであろうが、それをどの位と定めるのが難しいのである。そうした関係から、この決定は次に検討する資金関係に委ねざるを得ないのではないだろうか。ただ、学校は法的な存在なので法の規制を受けている。よって、その定め（設置基準等）をここに取り入れるのも一つの考え方である。しかしながら、それは決してその学校にとって最適な必要量を定めたものでないことを承知しておくべきである。

- (2) 経営（教育）に必要なものが、自己資金で調達されているか。

建物も校具備品も十分に保有している。しかし、その調達財源が他人資金（借入金）である場合は、経営はその返済資金を日常の活動の中から生み出していかなければならない。

安定的な経営のためには、経営（教育）に必要なものは、自己資金で調達さ

れていることが望まれる。

(3) 経営（教育）に必要なものが、再調達できるか。

建物も校具備品もいずれは使用不能となり、廃却される。経営（教育）に必要であったものなのだから再調達が求められる。この用意がどの程度されているのか。再調達資金の全額が用意されていれば経営維持能力は大変良好であり、そうでなければ経営維持能力に問題ありとされる。

再調達資金としては、①留保資金、②借入資金、③再調達の時点での自己資金の新たな調達が考えられる。再調達がすべて新たな自己資金で賄えるならばそれにこしたことはないが、現実には仲々難しいところであり、要はこれら三つの資金をいかように絡ませるかにある。長期資金計画が求められる所以である。

(4) 経常的活動が支障なくできるか。

施設設備だけが揃えられても、日常の活動に支障があっては何ものならない。日常の支払にどの程度の資金が用意されているか。留保量が多ければ経営維持能力は良好、さもなければ経営維持能力に問題ありとされる。

《法による施設設備の必要量》

1 学校教育法施行規則

(大学設置基準)

第66条 大学（大学院を含み、短期大学を除く。以下この項において同じ。）の設備、編制、学部及び学科の種類、学士に関する事項、教員の資格に関する事項、通信教育に関する事項その他大学の設置に関する事項は、大学設置基準（昭和31年文部省令第28号）、大学通信教育設置基準（昭和56年文部省令第33号）及び大学院設置基準（昭和49年文部省令第28号）及び専門職大学院設置基準（平成15年文部科学省令第16号）の定めるところによる。

② 短期大学の設備、編制、学科、教員の資格、通信教育に関する事項その他短

期大学の設置に関する事項は、短期大学設置基準（昭和50年文部省令第21号）及び短期大学通信教育設置基準（昭和57年文部省令第3号）の定めるところによる。

2 大学設置基準

（専任教員数）

第13条 大学の学部における専任教員の数は、別表第一により当該大学に置く学部の種類に応じ定める数と及び別表第二により大学全体の収容定員に応じ定める数を合計した数以上とする。

（校地）

第34条 校地は、教育にふさわしい環境をもち、校舎の敷地には、学生が休息その他に利用するのに適当な空地を有するものとする。

（運動場）

第35条 運動場は、教育に支障のないよう、原則として校舎と同一の敷地内又はその隣接地に設けるものとし、やむを得ない場合には適当な位置にこれを設けるものとする。

（校舎等施設）

第36条 大学は、その組織及び規模に応じ、少なくとも次に掲げる施設を備えた校舎を有するものとする。ただし、特別の事情があるときは、この限りではない。

一 学長室、会議室、事務室

二 研究室、教室（講義室、演習室、実験・実習室等とする。）

三 図書館、医務室、学生実習室、学生控室

② 研究室は、専任の教員に対しては必ず備えるものとする。

③ 教室は、学科又は課程に応じ、必要な種類と数を備えるものとする。

④ 校舎には、第一項に掲げる施設のほか、なるべく情報処理及び語学の学習のための施設を備えるものとする。

⑤ 大学は、校舎のほか、原則として体育館を備えるとともに、なるべく体育館

以外のスポーツ施設及び講堂並びに寄宿舍、課外活動施設その他の厚生補導に関する施設を備えるものとする。

- ⑥ 夜間において授業を行う学部（以下「夜間学部」という。）を置く大学又は昼夜開講制を実施する大学にあっては、研究室、教室、図書館その他の施設の利用について、教育研究に支障のないようにするものとする。

第37条 大学における校地の面積（附属病院以外の附属施設用地及び寄宿舍の面積を除く。）は、収容定員上の学生一人当たり10平方メートルとして算定した面積に附属病院建築面積を加えた面積とする。

- ② 前項の規定にかかわらず、同じ種類の昼間学部（昼間において授業を行う学部をいう。以下同じ。）及び夜間学部が近接した施設等を使用し、又は施設等を共用する場合の校地の面積は、当該昼間学部及び夜間学部における教育研究に支障のない面積とする。
- ③ 昼夜開講制を実施する場合においては、これに係る収容定員、履修方法、施設の使用状況等を考慮して、教育に支障のない限度において、第一項に規定する面積を減ずることができる。

（校舎の面積）

第37条の2 校舎の面積は、一個の学部のみを置く大学にあっては、別表第三イ又はロの表に定める面積以上とし、複数の学部を置く大学にあっては、当該複数の学部のうち同表の基準校舎面積が最大である学部についての同表に定める面積に当該学部以外の学部についてのそれぞれ同表ハの表に定める面積を合計した面積を加えた面積以上とする。

（図書等の資料及び図書館）

第38条 大学は、学部の種類、規模等に応じ、図書、学術雑誌、視聴覚資料その他の教育研究上必要な資料を、図書館を中心に系統的に備えるものとする。

- ② 図書館は、前項の資料の収集、整理及び提供を行うほか、情報の処理及び提供のシステムを整備して学術情報の提供に努めるとともに、前項の資料の提供に関し、他の大学の図書館等との協力を努めるものとする。

- ③ 図書館には、その機能を十分に発揮させるために必要な専門的職員その他の専任の職員を置くものとする。
- ④ 図書館には、大学の教育研究を促進できるような適当な規模の閲覧室、レファレンス・ルーム、整理室、書庫等を備えるものとする。
- ⑤ 前項の閲覧室には、学生の学習及び教員の教育研究のために十分な数の座席を備えるものとする。

(附属施設)

第39条 次の表の上欄に掲げる学部を置き、又は、学科を設ける大学には、その学部又は学科の教育研究に必要な施設として、それぞれ下欄に掲げる附属施設を置くものとする。

| 学部又は学科 | 附属施設 |
|----------------|-------------------|
| 教員養成に関する学部又は学科 | 附属学校 |
| 医学又は歯学に関する学部 | 附属病院 |
| 農学に関する学部 | 農場 |
| 林学に関する学科 | 演習林 |
| 獣医学に関する学部又は学科 | 家畜病院 |
| 畜産学に関する学部又は学科 | 飼育場又は牧場 |
| 水産学又は商船に関する学部 | 練習船（共同利用による場合を含む） |
| 水産増殖に関する学科 | 養殖施設 |
| 薬学に関する学部又は学科 | 薬用植物園（薬草園） |
| 体育に関する学部又は学科 | 体育館 |

- ② 工学に関する学部を置く大学には、原則として実験・実習工場を置くものとする。

(機械・器具等)

第40条 大学は、学部又は学科の種類、教員数及び学生数に応じて必要な種類及び数の機械、器具及び標本を備えるものとする。

【永久維持の保障】

学校法人の寄附行為及び寄附行為変更の認可に関する審査基準

【借金経営の禁止】

第一 学校法人の寄附行為を認可をする場合

大学、短期大学又は高等専門学校（以下「大学等」という。）を設置する学校法人の設立に係る寄附行為の認可については、次の基準によって審査する。

一 施設及び設備について

(一) 大学等の施設及び設備は、教育研究に支障のないよう整備されるとともに大学等の種類に応じ、それぞれ、大学設置基準（昭和31年文部省令第28号）、大学通信教育設置基準（昭和56年文部省令第33号）、短期大学設置基準（昭和50年文部省令第21号）、短期大学通信教育設置基準（昭和57年文部省令第3号）、高等専門学校設置基準（昭和36年文部省令第23号）、大学院設置基準（昭和49年文部省令第28号）、専門職大学院設置基準（平成15年文部省令第16号）等の定める基準に適合するものであること。

(二) 校地は、負担附又は借用のものでなく、申請時において申請者名義の所有権の登記がなされていなければならないこと。

ただし、次の場合に限り、その全部又は一部について、負担附又は借用のものでも差し支えない。

－略－

(四) 校舎は、負担附又は借用のものでないこと。

－略－

(六) 設備は、負担附又は借用のものでないこと。

ただし、教育研究に支障のない範囲内の借用である場合は、この限りでない。

－略－

(九) 大学等（独立大学院大学を除く。）の校舎及び機械、器具等（医学又は歯学に関する学部にあつては、附属病院及びその機械、器具等を含む。）の整

備に要する経費は、別表一に定める標準設置経費を下回らないこと。ただし、現物による寄附がある場合は、当該寄附のあった校舎及び機械、器具等の価格等、又は国等からの校舎の借用の場合は、その評価額等からみて相当と認められる範囲内で、標準設置経費を下回っても差し支えない。また、独立大学院大学の校舎及び機械、器具等の整備に要する経費は、当該独立大学院大学の教育研究上の必要に応じた十分な経費が計上されていること。

- (+) 施設及び設備の整備に要する経費（以下「設置経費」という。）の財源は、寄附金を充てるものであり、かつ、申請時において、設置経費に相当する額の寄附金が収納されていることとし、以下のとおり取り扱うこととする。

－略－

二 経営に必要な財産について

- (-) 大学等（独立大学院大学を除く。）の經常経費は、別表二に定める標準經常経費を下回らないこと。

－略－

三 役員等について

－略－

第二 文部科学大臣の所轄に属する学校法人が大学等を設置する場合に係る寄附行為の変更を認可する場合

文部科学大臣の所轄に属する学校法人が大学等を設置する場合に係る寄附行為の変更の認可については、次の基準によって審査する。

一 施設及び設備について

- (-) 申請時において、設置経費の財源として、当該設置経費に相当する額の寄附金、資産売却収入その他学校法人の負債とならない収入により積み立てられた資産を保有していること。この場合には、第一の一の(+)のAからオまでを準用すること。

- (二) 施設及び設備に係るその他の事項については、第一の一（(+)を除く。）を

準用すること。ただし、既設の学校から転共用する校舎及び機械、器具等がある場合には、次のとおりとする。

－略－

二 経営に必要な財産について

(一) 申請時において、大学等の開設年度の経常経費に相当する額の寄附金、資産売却収入その他学校法人の負債とならない収入により積み立てられた資産を保有していること。この場合には、第一の一の(十)のアからオまでを準用すること。

(二) その他経営に必要な財産については、第一の二の(一)、(三)及び(四)を準用すること。

三 役員等について

－略－

四 既設校等について

－略－

(四) 従来設置している学校のための負債について、償還が適正に行われており、かつ、適正な償還計画が策定されていることとし、以下のとおり取り扱うこととする。

ア 学校法人の資産状況について、負債率（総資産額に対する前受金を除く総負債額の割合をいう。以下同じ。）が原則として25%以下であり、かつ、従来設置している学校のための負債に係る償還計画において、申請前々年度から完成年度までの各年度の負債償還率（各年度における借入金等返済支出のうちの短期借入金（長期借入金の短期借入金化を除く。）を除いた金額と借入金等利息支出の合計が帰属収入に占める割合をいう。以下同じ。）が原則として20%以下であること。

イ 負債率が25%を超える場合の校地の再評価については、原則として不動産鑑定士の評価によるものとする。ただし、路線価格等による校地の再評価の場合は、価格の計算方法及び計算根拠について明確であること。

ウ 余裕金等による借入金の繰上償還により負債償還率が20%を超える場合は、その元本分を除いた金額による割合が20%を超えなければ差し支えないこと。

(五) 学校紛争等大学等の管理運営の適正を期し難いと認められる事実がないこと。

-略-

(六) 短期大学又は短期大学の学科を廃止して、その教員組織、施設、設備を基に、大学等を設置する等の場合（入学定員の10%以下の小規模な入学定員増を限度とする。）には、以下のとおり取り扱うこととする。

ア 教育研究上支障がないと認められる場合は、標準設置経費を下回っても差し支えない。

イ 短期大学から転共用する施設又は設備が、借入金によって整備がなされ、償還中であっても差し支えない。

ウ 負債率は、33%以下であること。

第三 都道府県知事の所轄に関する学校法人が大学等を設置する場合に係る寄附行為の変更を認可する場合

都道府県知事の所轄に関する学校法人が大学等を設置する場合に係る寄附行為の変更の認可については、次の基準によって審査する。

一 施設及び設備等について

施設及び設備、経営に必要な財産並びに役員等については、第二の一から三までを準用すること。

二 既設校等について

既設校等については、第二の四（(一)から(三)まで及び(六)を除く。）を準用すること。

第四 文部科学大臣の所轄に属する学校法人が学部等を設置する場合に係る寄附行為の変更を認可する場合

文部科学大臣の所轄に属する学校法人が学部等を設置する場合に係る寄附行

為の変更の認可については、次の基準によって審査する。ただし、当該学部等の設置が大学等の教育研究条件の向上又は学校法人の運営の改善のために必要かつ適切と認められる特別の事情がある場合で、かつ、学部等の施設及び設備の整備のために要する経費の支出が、学校法人にとって過大な負担とならないものと認められる場合は、施設及び設備等に係るこれらの基準を弾力的に取り扱うことができることとする。

一 施設及び設備等について

施設及び設備、役員等並びに既設校等については、第二の一、三及び四を準用すること。

ただし、大学院又は大学院の研究科を設置する場合の校舎については、次の場合に限り借用のものであっても差し支えないものとする。

- (一) 申請時において、開設年度以降10年以上にわたり支障なく使用できる保証がある場合
- (二) 申請時において、借用に係る経費の10年分に相当する額を収納している場合

二 経営に必要な財産について

経営に必要な財産については、第一の二の(一)及び(三)を準用すること。

第五 設置者の変更に係る文部科学大臣の所轄に属する学校法人の寄附行為及び寄附行為の変更を認可する場合

—略—

第六 その他

—略—

第2章 財務分析でなにがわかるか

1 ストック（財産の維持）とフロー（採算）

学校の活動は日々続けられていく。活動の結果として、毎年3月31日現在で貸借対照表、消費収支計算書および資金収支計算書が作成される。

貸借対照表は3月31日現在の財産維持の状態を表示し、消費収支計算書は貸借対照表に示された財産維持状態がいかような活動で形成されたかを物語り、

資金収支計算書はそれを資金の上から説明する。

貸借対照表における財産維持の状態が良の場合を+、不良の場合を-、良でも不良でもない場合を±で、消費収支計算書における採算（経済性）の状況が良の場合を↗、不良の場合を↘、良でも不良でもない場合を→で表し、これらの組み合わせを見ると表-1のようになる。

①②③のケースは、Aの時点においてもBの時点においても財産の維持状態は良好であるが、A時点とB時点間における採算の有様が異なるので、その評価は異なる。すなわち、採算が↗（上向き）の場合と↘（下向き）の場合そして→（均衡）の場合

表-1 財産維持の状態と採算

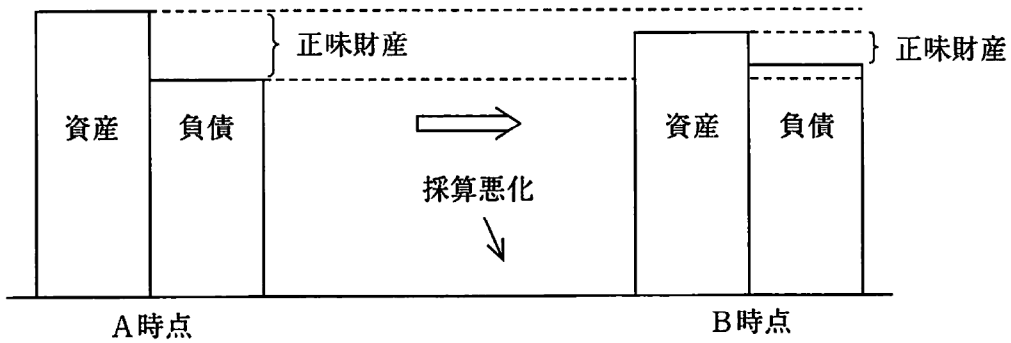
| ケース | A時点 | 採算 | B時点 |
|-----|-----|----|-----|
| ① | + | ↗ | + |
| ② | + | → | + |
| ③ | + | ↘ | + |
| ④ | + | ↘ | ± |
| ⑤ | + | ↘ | - |
| ⑥ | ± | ↗ | + |
| ⑦ | ± | → | ± |
| ⑧ | ± | ↘ | - |
| ⑨ | - | ↗ | - |
| ⑩ | - | → | - |
| ⑪ | - | ↘ | - |
| ⑫ | - | ↗ | + |
| ⑬ | - | ↗ | ± |

とではB時点の財産維持状態に係る認識が異なるのである。もちろん、↗が↘や→より望ましいことはいうまでもない。

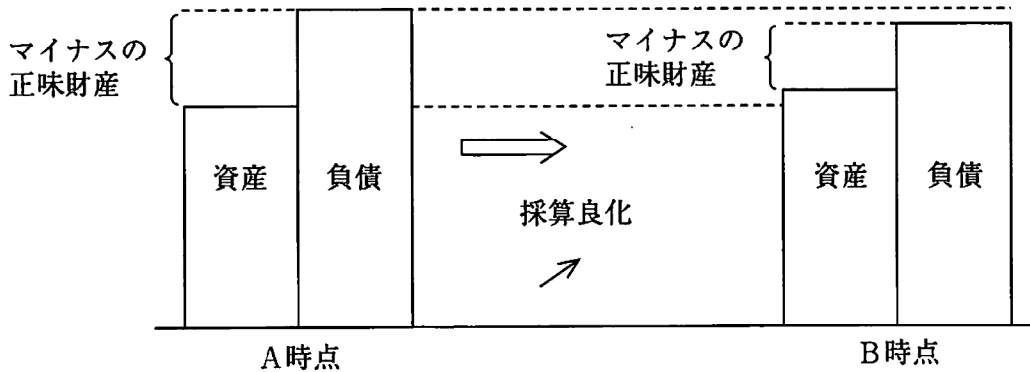
したがって、③のケース（Aの時点「+」、↘、Bの時点「+」）の評定と⑨のケース（Aの時点「-」、↗、Bの時点「-」）の評定の認識が難しいものとなる。

図一七 財産維持の状態と採算

(1) ③のケース（採算の悪化→財産の減少）



(2) ⑨のケース（採算の良化→財産の増加）



⑨のケースのB時点の財産維持状態は余り芳しくない（「-」であるので）が、フローは上向き（↗）である。したがって、次の期間も↗であれば、この「-」の状態は「+」の状態への好転が見込まれるのであるが、③のケースは、Bの時点の財産維持状態はその時点としては良好である（「+」であるので）がフローが下向き（↘）であるので、この傾向が続けば、いずれ財産維持状態

が不良の状態に転落する可能性を秘めている。

経営にとって望ましいのは、「+」、↗、「+」、↗、「+」の形であり、「-」、↘、「-」、↘、「-」の形もまた、将来性ある活動の形である。

ただし、「-」の場合は、その度合いを十分検討すべきことはいうまでもない。

2 ストックの評価

ストックの評価は貸借対照表で行う。貸借対照表は、貸方が財産の源泉を、借方がその運用（財産）を示している。

貸借対照表分析は、この源泉と運用を関連づけて評価を行うのであるが、これは経営するものにとっては経営維持能力の、債権者にとっては負債返済能力（支払能力）の分析である。どちらも経営組織体の安定性を見ているのであるが、その考え方には若干の差異がある。ここでは、組織を経営する立場からの安定性を検討する。

経営者……経営組織体の安定性

債権者……経営組織体の安全性（支払能力）

次の貸借対照表を想定する。

図-8 貸借対照表

| | | | |
|-----------------------|--------|----------|--|
| 有形
固定
資産
740 | 土地 440 | 基本金 740 | |
| | 建物 300 | | |
| その他の固定資産
180 | | 固定負債 200 | |
| 流動資産 80 | | 流動負債 60 | |

固定負債のうちの借入金 200
流動負債のうちの借入金 40

脚注：減価償却累計額 200

表-47 資金収支計画表

| | 前々年度 | | 前年度 | | 計画(1) | |
|-----------|--------|----------|-------|----------|-------|----------|
| | 支出 | 収入
比率 | 支出 | 収入
比率 | 支出 | 収入
比率 |
| 納付金 | 4,783 | 67.0% | 5,197 | 68.5% | | |
| 手数料 | 152 | 2.1% | 203 | 2.7% | | |
| 寄付金(1) | 50 | 0.7% | 50 | 0.7% | | |
| 資産運用収入(1) | 434 | 6.1% | 359 | 4.7% | | |
| 雑収入(1) | 10 | 0.1% | 10 | 0.1% | | |
| 人件費 | 3,293 | 46.1% | 3,866 | 51.0% | 4,001 | |
| 経費 | 1,119 | 15.7% | 1,075 | 14.2% | 1,097 | |
| 教育研究経費 | 747 | 10.5% | 842 | 11.1% | 859 | |
| 管理経費 | 372 | 5.2% | 233 | 3.1% | 238 | |
| 利息 | 212 | 3.0% | 280 | 3.7% | 300 | |
| 借入金返済支出 | 895 | 12.5% | 1,263 | 16.6% | 1,296 | |
| 経常収入 | 5,429 | 76.0% | 5,819 | 76.7% | | |
| 経常支出 | 5,519 | 77.3% | 7,559 | 85.5% | | |
| 収支差額(1) | △90 | 98.4% | △665 | 89.7% | | |
| 経常収支比率 | 51.7% | | 50.4% | | | |
| 寄付金(2) | 517 | 7.2% | 504 | 6.6% | | |
| 補助金 | 1,069 | 15.0% | 1,133 | 14.9% | | |
| 資産運用収入(1) | 50 | 0.7% | 50 | 0.7% | | |
| 資産売却収入 | 4 | 0.1% | 0 | 0.0% | | |
| 事業収入 | 66 | 0.9% | 66 | 0.9% | | |
| 雑収入(2) | 7 | 0.1% | 14 | 0.2% | | |
| 施設関係支出 | 2,506 | 35.1% | 1,763 | 23.2% | 1,000 | |
| 設備関係支出 | 507 | 7.1% | 202 | 2.7% | 202 | |
| 経常外収入 | 1,713 | 24.0% | 1,767 | 23.3% | | |
| 経常外支出 | 3,013 | 42.2% | 1,965 | 25.9% | 1,202 | |
| 収支差額(2) | △1,300 | 56.9% | △198 | 89.9% | | |
| 経常外収支比率 | 7.14% | | 7.58% | | | |
| 収入の部小計 | 8,532 | 100.0% | 8,449 | 100.0% | | |
| 支出の部小計 | △1,390 | 119.5% | △863 | 111.4% | | |
| 収支差額(1+2) | △1,390 | 83.7% | | | | |

(単位：百万円)

| | 計画(2) | | 計画(3) | | |
|-------|----------|-------|----------|-------|--------|
| | 収入
比率 | 支出 | 収入
比率 | 支出 | |
| 5,197 | 68.5% | 5,197 | 68.5% | 5,823 | 70.9% |
| 203 | 2.7% | 203 | 2.7% | 203 | 2.5% |
| 50 | 0.7% | 50 | 0.7% | 50 | 0.6% |
| 359 | 4.7% | 359 | 4.7% | 359 | 4.4% |
| 10 | 0.1% | 10 | 0.1% | 10 | 0.1% |
| 4,001 | 52.7% | 4,001 | 52.7% | 4,001 | 48.7% |
| 1,097 | 14.5% | 1,097 | 14.5% | 1,097 | 13.4% |
| 859 | 11.3% | 859 | 11.3% | 859 | 10.5% |
| 238 | 3.1% | 238 | 3.1% | 238 | 2.9% |
| 300 | 4.0% | 300 | 4.0% | 300 | 3.7% |
| 1,296 | 17.1% | 1,296 | 17.1% | 1,296 | 15.8% |
| 5,819 | 76.7% | 5,819 | 76.7% | 6,445 | 78.5% |
| 6,694 | 88.2% | 6,694 | 88.2% | 6,694 | 81.5% |
| △875 | 86.9% | △875 | 86.9% | △249 | 96.3% |
| 504 | 6.6% | 504 | 6.6% | 504 | 6.1% |
| 1,133 | 14.9% | 1,133 | 14.9% | 1,133 | 13.8% |
| 50 | 0.7% | 50 | 0.7% | 50 | 0.6% |
| 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% |
| 66 | 0.9% | 66 | 0.9% | 66 | 0.8% |
| 14 | 0.2% | 14 | 0.2% | 14 | 0.2% |
| 1,000 | 13.2% | 1,000 | 13.2% | 1,000 | 12.3% |
| 202 | 2.7% | 202 | 2.7% | 202 | 2.5% |
| 1,767 | 23.3% | 1,767 | 23.3% | 1,767 | 21.5% |
| 1,202 | 15.8% | 1,202 | 15.8% | 1,202 | 14.6% |
| 565 | 147.0% | 565 | 147.0% | 565 | 147.0% |
| 7,586 | 100.0% | 7,586 | 100.0% | 8,212 | 100.0% |
| 7,896 | 104.1% | 7,896 | 104.1% | 7,896 | 96.1% |
| △310 | 96.1% | △310 | 96.1% | 316 | 104.0% |

| | | | | |
|---------|--------|--------|--------|--------|
| 借入金等収入 | 1,575 | 22.1% | 1,245 | 16.4% |
| 前受金収入 | - | - | - | - |
| その他の収入 | 2,824 | 39.5% | 1,778 | 23.4% |
| 資産から繰入 | 2,824 | | 1,778 | |
| 前期未収入金 | - | - | - | - |
| 資産回収収入 | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% |
| 負債受入収入 | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% |
| 資産運用支出 | 2,550 | 35.7% | 2,788 | 36.8% |
| 施設維持資金 | - | - | - | - |
| 退職金資金 | - | - | - | - |
| 其他資金 | - | - | - | - |
| その他の支出 | 101 | 1.4% | 17 | 0.2% |
| 前期未払金 | - | - | - | - |
| 其他支出 | 101 | | 17 | |
| 調達収入 | 4,399 | 61.6% | 3,023 | 39.8% |
| 運用等支出 | 2,651 | 37.1% | 2,805 | 37.0% |
| 収支差額(3) | 1,748 | 165.9% | 218 | 107.8% |
| 期末未収入金 | - | - | - | - |
| 前期未前受金 | - | - | - | - |
| 期末未払金 | - | - | - | - |
| 前期未前払金 | - | - | - | - |
| 収入の部合計 | 11,183 | | 11,254 | |
| 支出の部合計 | 2,937 | | 2,937 | |
| 前期繰越資金 | 2,937 | | 2,292 | |
| 収入の部合計 | 14,120 | | 13,546 | |
| 支出の部合計 | | | | 9,878 |

| | | | | | |
|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| 0 | 0.0% | 1,245 | 16.4% | 1,245 | 15.2% |
| - | - | - | - | - | - |
| 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% |
| 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% |
| 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% |
| 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% |
| 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% |
| 1,561 | 20.6% | 1,561 | 20.6% | 1,561 | 19.0% |
| 1,213 | | 1,213 | | 1,213 | |
| 348 | | 348 | | 348 | |
| 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% |
| 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% |
| 0 | 0.0% | 1,245 | 16.4% | 1,245 | 15.2% |
| 0 | 0.0% | 1,561 | 20.6% | 1,561 | 19.0% |
| △1,561 | 0.0% | △316 | 79.8% | △316 | 79.8% |
| - | - | - | - | - | - |
| - | - | - | - | - | - |
| 7,586 | | 8,831 | | 9,457 | |
| 2,292 | | 2,292 | | 2,292 | |
| 9,878 | | 11,123 | | 11,749 | |

表-47「資金収支計画表」における計画(1)の次期繰越資金421は、前年度のみならず、従来の資金保持額に比して余りにも少額である。よって、これを前年度並に保持すると2,292-421で「1,871」の収入欠陥が生じたことになる。ただ、毎年この内に借入金収入の額を含んでいるので、うち前年度と同額1,245を借入金収入で補ったとすると、その欠陥額は1,871-1,245で「626」となる。計画(1)にここまでの修正を施したものが計画(2)の数値である。

次に検討すべき欠陥残額「626」を如何なる収入に負担すべきかである。

これを経常収入に負担させると、その負担に耐えられる可能性があるのは納付金収入である。したがって、納付金収入がこの全額を負担すると626÷5197で、約12%のアップを計らねばならないことになる。要は納付金にそれだけの負担能力があるか否かに係ってくるのである。この計画が「計画(3)」である。

この時の消費収支計算書における収支差額は、表-48「消費収支計画表」計画(3)に見るように2,230で、帰属収入に対する割合は27.0%である。

a. 資金収支計算書（寄付金、資産運用収入を経常収入としたもの）

| I 経常収支の部 | | | | 収入／支出 |
|-------------|----------|----------|----------|---------|
| 人件費支出 | 2,598 | 納付金収入 | 2,813 | |
| 教育研究経費支出 | 1,043 | 手数料収入 | 180 | |
| 管理経費支出 | 254 | 寄付金収入 | 161 | |
| 借入金等利息 | 124 | 資産運用収入 | 344 | |
| 借入金返済支出 | 388 | | | |
| 減価償却引当資金 | 307 | | | |
| 退職給与引当資金 | 139 | | | |
| | (4,853) | | (3,498) | 72.1 % |
| 余剰額 | | 不足額 | 1,355 | |
| II 経常外収支の部 | | | | |
| 施設関係支出 | 990 | 補助金収入 | 661 | |
| 設備関係支出 | 152 | 資産売却収入 | 309 | |
| その他の支出 | 147 | 事業収入 | 1,189 | |
| | | 雑収入 | 75 | |
| | | その他の収入 | 160 | |
| | (1,289) | | (2,394) | 185.7 % |
| 余剰額 | 1,105 | 不足額 | | |
| III 調達資金の部 | | | | |
| 資産運用支出 | 60 | 借入金収入 | 456 | |
| | (60) | | (456) | 760.0 % |
| 余剰額 | 396 | 不足額 | | |
| IV 現金預金増減の部 | | | | |
| 不足額 | | 余剰額 | | |
| 経常支出 A1 | 4,853 | 経常収入 A2 | 3,498 | |
| 経常外支出B1 | 1,289 | 経常外収入B2 | 2,394 | |
| 調達資金 C1 | 60 | 調達資金 C2 | 456 | |
| A1+B1+C1 | (6,202) | A2+B2+C2 | (6,348) | 102.4 % |
| A1+B1 | (6,142) | A2+B2 | (5,892) | 95.9 % |
| 次年度繰越資金 | 2,264 | 前年度繰越資金 | 2,118 | |
| 計 | 8,466 | 計 | 8,466 | 100.0 % |

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| 不足額 | | 余剰額 | | |
| 経常支出 A1 | 4,853 | 経常収入 A2 | 3,498 | △ 1,355 |
| 経常外支出B1 | 1,289 | 経常外収入B2 | 2,394 | 1,105 |
| A1+B1 | (6,142) | A2+B2 | (5,892) | (△ 250) |
| 調達資金 C1 | 60 | 調達資金 C2 | 456 | 396 |
| A1+B1+C1 | (6,202) | A2+B2+C2 | (6,348) | (146) |
| 次年度繰越資金 | 2,264 | 前年度繰越資金 | 2,118 | 146 |

2 財務分析の前提

財務分析は財務的資料を基として組織評価をするものであるから、その資料についてはいくつかの前提が求められる。

1. 資料の正確性
2. 資料の統一性
3. 資料の継続性

資料の正確性は、いうまでもない。基の資料に信頼がなければ結果に信頼がおける筈はない。資料が誤ったものであれば結果に信頼がおけないというよりかえって、百害あって一利なしということになる。

資料の統一性については、若干の説明を要する。統一性がなぜ求められるかというと比較性の問題からである。比較性とは、資料に基づいての分析結果を他の組織の分析結果と比較評定すること等をいう。資料の中身を覗くことができな外部のものにとっては、資料が同じ処理要領に基づいて作成されていることが実に分析の死命を制するものとなる。組織を他の組織または平均等と比較し、相対的価値で評価する分析の場合には命となる前提である。

相対的評価で組織をみることなく第2章でみてきたように組織を絶対的な価値でみる立場の分析では、個々の資料を自分で覗くことができるのでそれほど気にすることはないが、利用の際にその資料を修正していかねばならないので分析に手間ひまがかかることは事実である。したがって、この場合でも資料の統一性が望まれるのである。

学校法人の場合、「学校法人会計基準」があるので当該基準に基づく計算書類の作成が求められるところである。ただし、「基準」のなかにもいくつかの処理方法の中での処理の選択が認められているものもあるので、比較性を保つためには分析作業に先立って同一の処理に修正することが必要となる。しかし

ながら、現在行われている分析実務においては、選択処理を同一処理に修正することなく平均比率等が算出されて、それとの比較を行っているのが現状である。

次に選択処理のいくつかを列挙する。

1. 経過科目等の総額表示と純額表示
2. 減価償却計算における耐用年数、残存価額
3. 退職給与引当金の算定方法（例えば50%基準とか100%基準の選択）
4. 資産計上金額の決定（10万円とか5万円とか）

資料の継続性は、組織の「良否」を長い目でみようとの考え方である。

今年の結果を昨年の結果と、さらに、一昨年の結果と比較し評定することによって活動の方向性（傾向）を見るためには、評定される結果が同じ土台の上によって作成された資料から算定されていなければ、その評定には意味がないことになる。したがって、基となる財務資料が同じ考え方で作成されていない場合は、それは修正されなければならない。

< 学校法人の財務分析 >

42

4 財務分析の限界

(1) 実体の把握

財務分析に当たっては、分析の基となる財務的資料が実体そのものでないことに充分なる認識を持たなければならない。これは、内部分析、外部分析のいずれにも共通の注意点である。

土地の広さ。

建物の広さ。

建物の整備状況。

設備備品の整備状況。

いずれも数字だけではその実体はわからない。

財務的数値で実体を推し量るのであるが、それはあくまでも推量にすぎないということである。企業活動は、利益が大きければそれを生み出した元についてはその内容を問うことはしない。しかしながら、学校活動は利益の大きさを求めているのではなく、活動の主体そのものを問題とするので、この点は企業の財務分析に比して分析実務上、甚だ不利であり、かつ、特徴とするところである。

(2) 積立預金

積立預金の大きさは、絶対必要額を把握することが重要である。

組織が持つ建物や設備備品等の新旧や整備状況によって、積立資金の絶対必要額が求められるからである。したがって、外部分析では分析対象校の状況がわからないので、この点の検討が不十分になっていることを充分認識しなければならない。

(3) 学 費

授業料の収入総額が同じでも学生数や学費単価が異なることは応々にあることである。収入総額は「学費単価×人数」であるので、当然のことである。総額では同じであっても、将来への潜在力が異なる場合があることの証左である。

(4) 分析数値の性格

分析によって求められた数値が結論でなく、検討の入り口であることに充分意を注がなくてはならない。これは(1)の実体の把握と次元が同じものである。

9 現状評価と将来予測

学校法人は、有形固定資産とキャッシュ（資金）、そして、借入金の集まりで、かつ、日常の活動は消費活動である。

したがって、企業とは異なり一般的にいて棚卸資産とか未収入金（売掛金、受取手形）、未払金（買掛金、支払手形）等の財産の動きに気を配る必要性は薄い。

経営の安定化と成長は、固定資産の維持充実と日常活動にあり、よって、その度合いが如何程にあるかを見ることにある。

固定資産の維持は？

固定資産の充実は？

負債の返済能力は？

日常の活動に余裕はあるか？

非営利会計の再検討

学 校 法 人 会 計

山 口 善 久

I 序

学校法人の会計は、学校法人会計基準（以下「基準」という）によって支えられている。したがって、現状では「基準」に基づく会計が、学校法人会計といっても過言ではない。

「基準」は、昭和46年に定められた文部省令である。制定当時の根拠法は、私立学校法であったが、昭和50年の私立学校振興助成法（以下「私学助成法」という）の施行に伴い根拠法は、同法となった。

私学助成法は、私立学校の教育条件の維持向上および学生等の修学上の経済的負担の軽減を図るとともに、私立学校の経営の健全性を高め、もって私立学校の健全な発達に資することを目的とし、この目的を達成するため、国または地方公共団体が、私立学校の経常的経費に対して補助等ができる道を開き、その責務として補助を受ける学校法人に対して会計書類の作成等を義務づけている。

会計書類の作成等の規定は、第14条にあり、第1項は計算書類の文部大臣の定める基準に従

っての作成義務を、第2項は第1項に基づいて作成された計算書類と収支予算表の届出義務を、そして第3項は第1項の計算書類に対する公認会計士等の監査義務を定めている。

「基準」は、この第14条第1項の規定に基づいて定められた文部大臣の定める基準である。

このように、「基準」は補助金行政の中から生まれた形をとっているが、決してそのみの目的をもって定められているわけではない。会計は経営に役立つデータを提供することを職能としており、当然に「基準」もこの職能を担わされている。

II 計算体系

学校法人は、＜資産の保全と公正な使用＞および＜教育研究と財政の持続的調和＞が求められ、これら財務上の課題に応えるため「基準」は＜資金収支計算＞と＜消費収支計算＞のダブル計算を内容とする計算体系を持っているといわれている（図1）。

＜資金の保全と公正な使用＞と＜教育研究と財政の持続的調和＞をささえる具体的指針とし

て報告基準* は次のように述べている。

- 1 学校法人は、資金の保全を図り、いかなる収入源泉から取得した資産も目的事業の遂行に公正に使用しなければならない。
- 2 学校法人は、教育・研究上の要求とこれを充足する財政上の諸条件との持続的調和をはかり、学校法人の永続的な維持を可能にするように運営されなければならない。
- 3 学校法人は、資金の流動性を維持し、各種の支払義務を滞りなく履行しなければならない。
- 4 学校法人は、各年度における消費収支の持続的な均衡を計らなければならない。

* S45.5.2学校法人財務基準調査研究会「報告—学校法人会計基準」

「基準」は、このような具体的指針を満たすため先の計算体系をとり、その産物として次の計算書類の作成を求めている。

- ① 資金収支計算書
- ② 消費収支計算書
- ③ 貸借対照表

資金収支計算書にせよ消費収支計算書にせよあるいは貸借対照表にせよ、それぞれの計算書類には、それぞれ固有の役割があるはずである。こういった意味からすれば、「基準」が求められるこれら3つの計算書類の作成は、いず

れも欠くことのできないものとなるが、実務面からは体系の簡素化を図るため収支計算書をいずれか一方にという意見がある。

どのような意見でもその背景には、それなりの考え方があるものと推測されるので、学校法人会計にとって、どのような計算体系ないしどのような計算書類体系が適切かという判断を下す前に、以下に「基準」の考え方を検討することとする。

Ⅲ 消費収支計算

消費収支計算書について「基準」の定めは次のようである。

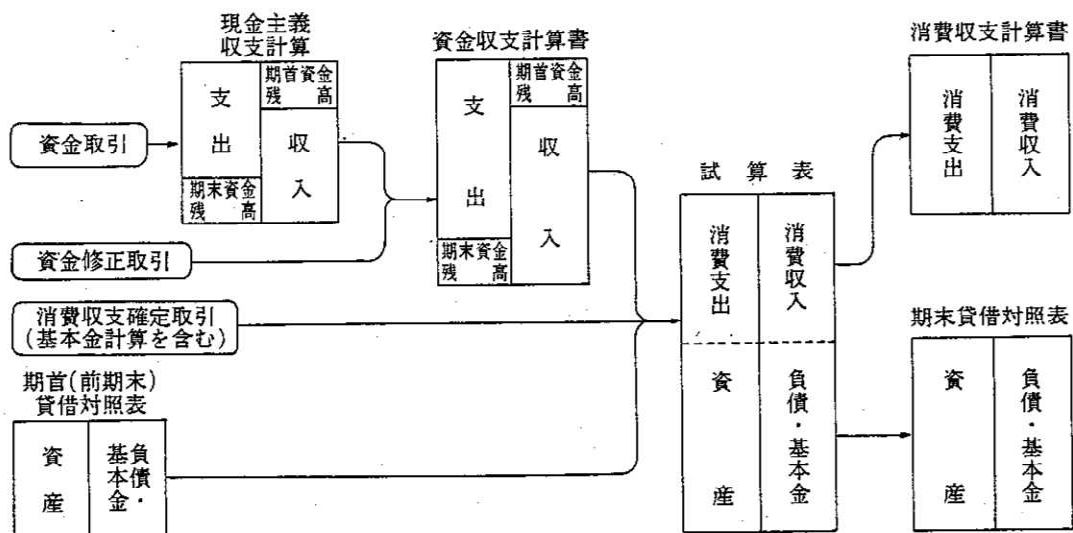
第15条（消費収支計算の目的）

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、消費収支計算を行うものとする。

第16条（消費収支計算の方法）

- 1 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29条及び第30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。

図1 学校法人会計の計算体系略図



(日本会計研究学会「学校法人会計の基本問題中間報告」より)

る。

- 2 消費支出は、当該会計年度において消費する資産の取得価額及び当該会計年度における用役の対価に基づいて計算するものとする。
- 3 消費収支計算は、前項の規定により計算した消費収入と消費支出を対照して行うものとする。

すなわち、「基準」における消費収支計算は、次の算式で表されることとなる。

$$\begin{aligned} \text{消費支出} + \text{消費収支差額} &= \text{消費収入} \\ \text{消費収入} &= \text{帰属収入} - \text{基本金組入額} \\ \text{消費支出} &= \text{減価償却額} + \text{用役の対価} \end{aligned}$$

よく言われるように、消費収支計算書が、企業会計の損益計算構造を援用して学校法人維持の要請に応えようとするかぎり、この計算式には何らの問題はない。

しかしながら、この計算式によって算出される消費収支差額が、本当に消費額とこれを充当しうる収入額との均衡状態を表しているのかという疑問がよく投げかけられる。この疑問は、学校法人会計にとって消費収支計算が最重要事であるとするものにとって、なかなかやっかいな問題である。

Ⅳ 基本金

消費収支計算は、要するにコストの会計であり、コストの負担状況を明らかにする計算であるとするならば、そのコストを負担充当しうる収入は、先の算式では当然「消費収入」である。

帰属収入は、学校法人の負担とならない収入をいうと定義されている（「基準」第16条）の



山口 善久 氏

公認会計士

連絡先:

東京都練馬区東大泉4-6-4

Tel. (03) 924-2323

で、学校法人に流入する資金収入（「基準」第27条）との関連は次のようになる。

$$\text{資金収入} = \text{帰属収入} + \text{負債となる収入}$$

そして、資金収入のうち負債となる収入は貸借対照表で把握され、学校法人に帰属する収入（帰属収入）は消費収支計算書で把握されるのである。

| 資金収支計算書 | | 消費収支計算書 | |
|---------|------|---------|------|
| 資金支出 | 資金収入 | | 帰属収入 |
| | | 貸借対照表 | |
| | | | 負債 |

そして、コストを負担する消費収入は、先に見たように帰属収入から基本金組入額を控除して算出されるのである。

| 消費収支計算書 | |
|-------------------|-----------------------------|
| コスト

消費支出 | 消費収入

帰属収入 - 基本金組入額 |

繰り返すようであるが、消費収支計算が、コストの負担状況を明らかにする計算であるならば、この消費収入がコストを負担すべき収入になるのは計算式からいって明瞭である。

企業会計的に考えるならば、帰属収入を損益取引から生ずるものと資本取引から生ずるものに分割し、損益取引から生ずるものがコストを負担すべきものとなる。

とすると、基本金組入額は当然資本取引から生ずるものとなり、これらの関係は次のように表されることとなる。

$$\begin{aligned} \text{学校法人会計} \quad \text{帰属収入} &= \text{消費収入} + \text{基本金組入額} \\ &|| \quad || \\ \text{企業会計} \quad \text{帰属収入} &= \text{損益取引から生ずる収入} + \text{資本取引から生ずる収入} \end{aligned}$$

この関係式における「消費収入＝損益取引から生ずるもの」、「基本金組入額＝資本取引から生ずるもの」のいずれもが「算式どおりに常に

イコールの関係であるならば、学校法人会計の消費収支計算は企業会計の損益計算の考え方で理解すればよく、そこから生ずる消費収支差額に対しても何らの疑義も生じないものといえよう。

しかしながら、「基準」を検討するに「基本金組入額=資本取引から生ずるもの」の算式は常に成立するとはいえないようである。

「基準」第30条は、基本金組入額の算出について定めている。

第30条（基本金への組入れ）

学校法人は、次に掲げる金額に相当する金額を、基本金に組入れるものとする。

- 1 学校法人が設立当初に取得した固定資産（…筆者略…）で教育の用に供されるものの価額
- 2 学校法人が新たな学校（…筆者略…）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又はこれらの目的のために固定資産を取得すべきものとして収授した金銭その他の資産の額
- 3 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
- 4 恒常的に保持すべき支払資金の額

いずれも、その額の決定に当たって、学校法人に流入してくる収入面からの判断はない。わずかに、第2号後段に「……固定資産を取得すべきものとして収授した……」として収入面からの考えが示されているものといえるが、実務的にはその後続く「金銭その他の資産」に力点が移され、収入面からの定めとして解釈されていないのが現状である。

たとえば、第2号前段は、取得した固定資産の価額に相当する金額を基本金組入額とし、当該金額を帰属収入から控除して消費収入計算を行うことを求めているのである。このことは、固定資産取得のための支出取引そのものが、消費収支計算の中に入っていると決しても決して過言ではない。

授業料収入1000、教育研究経費900、固定資産取得支出500、借入金500の学校法人を想定する。

われわれが普通、頭に描く消費収支計算は表1-Aのようになろうが、「基準」は、それを表1-Bのように考えるのである。

表1-A

消費収支計算書

| | | | |
|--------|--------------|-------|--------------|
| 教育研究経費 | 900 | 授業料収入 | 1,000 |
| 消費収支差額 | 100 | | |
| | <u>1,000</u> | | <u>1,000</u> |

貸借対照表

| | | | |
|------|------------|--------|------------|
| 固定資産 | 500 | 借入金 | 500 |
| その他 | 100 | 正味財産 | |
| | <u>600</u> | 消費収支差額 | 100 |
| | | | <u>600</u> |

表1-B

消費収支計算書

| | | | |
|--------|------------|--------|------------|
| 教育研究経費 | 900 | 授業料収入 | 1,000 |
| | | 基本金組入額 | △ 500 |
| | | 消費収入 | 500 |
| | | 消費収支差額 | 400 |
| | <u>900</u> | | <u>900</u> |

貸借対照表

| | | | |
|------|------------|--------|------------|
| 固定資産 | 500 | 借入金 | 500 |
| その他 | 100 | 正味財産 | |
| | <u>600</u> | 基本金 | 500 |
| | | 消費収支差額 | △ 400 |
| | | | <u>600</u> |

Aの消費収支差額がプラス100に対して、Bの消費収支差額はマイナス400である。一の事実に対して全く正反対の結果を消費収支計算書は表示することとなる。プラス100は活動の良好性を示し、マイナス400は活動の不良を示す。

なぜ、このような結果を示すかという「基本金組入額」と「資本取引から生ずるもの」が等式関係にないからである。

2つの消費収支計算書を掲げ、基準の消費収支計算書に問題ありと結論づけたが、一概にそう結論をつけられない点もある。

仮に、授業料収入の中に資本取引となるべき収入が含まれているとしたらばどうであろうか。このような事実を基に消費収支計算をみるならば、Bの消費収支計算書は正当化される。

といっても、授業料収入の中に資本取引から生ずる収入がどれほど含まれているかはどのように保証されるのであろうか。依然として問題として残るところである。

要は、基準が消費収支計算を支持するのであるならば、消費収支計算を純化するために、先の基本金組入額の決定の問題とともに、帰属収入における損益取引と資本取引の区分の問題に関して、確かな判断基準を示すことが必要なのである。

具体的には、授業料はもっぱらコストをカバーするための収入なのか否か、施設設備収入はコストをカバーする収入なのか否か等、学校法人に流入してくる収入の検討分析を徹底的に行い、その結果を明瞭にすることが求められるのである。

V 減価償却

「基準」第26条は、減価償却について定めている。

第26条（減価償却）

- 1 固定資産のうち時の経過によりその価値を減少するもの（以下「減価償却資産」という。）については、減価償却を行うものとする。
- 2 減価償却資産の減価償却の方法は、定額法によるものとする。

非営利会計の分野において常に問題となるのが、この減価償却であるといわれている。

減価償却とは、費消されていないコスト（資産の価値）の塊の一定の期間のなかでの費消額

（費消された資産の価値）を認識する手段である。

このように減価償却を理解した場合、学校法人会計にとっての問題は、このコストの中身をいかように考えるかにある。

建物等の固定資産をどのようなコスト（の塊）として認識するか否かである。すなわち、建物支出を、全額その年度のコストとして考えるのか、数年度に亘ってのコストとして考えるかである（あるいはまったくコストとして考えないかである）。

建物支出を数年度に亘ってのコストとして考えるということは、支出時にその支出額をコストの塊（資産）として認識する一般的な会計の立場であり、それがコストの塊である以上当然減価償却が要求されることとなる。

一方、建物支出を全額その年度のコストとして認識するという事は、あくまでも消費収支計算の立場を護持する限り、その年度に建物支出というコストをカバーする収入が存在することを前提としての考え方である。さもないと、消費収支計算の構造そのものが否定されてしまうのである。建物支出と同額の収入を常に予定することは常態ではありえないのでこの考え方は一般的でないが、仮にそのような状況で学校法人の活動がなされているのであれば、この考え方は否定されるべきではない。事実、建設支出の全額ではないまでも部分的にはありうるのである。

たとえば、寄付金によって校舎が建設された場合を想定してみる。寄付者の意志は、校舎の建設支出を学生等に負担させないことにあるとしたならば、会計はこの建設支出を数年度のコストとして認識し、通常の入りに負担させるべきであろうか。経営の状況（教育コスト総額）をみるためには、コストの塊として認識し減価償却の実施により毎年度のコストを算出すべし

との意見もあるかもしれないが、建設支出を学生等に負担させないとの寄付者の意志を無視するこのような会計は、会計の越権ではないだろうか。

よって、管理的考え方から仮に建設支出を毎年度のコストとして分割認識するとの考えをとったとしたならば、寄付金という収入も毎年度に振り分けて当該コストを負担すべきである。

さもないと、コスト総額が経営状況を表しても、コストと消費収入との対比が経営状況を表さないのである。

コストの期間把握をどのようにするかは別として、建設支出をコストとして認識するということは、そこに減価償却計算（コスト配付計算）を予定しているのである。すなわち、コスト計算を目的とする消費収支計算を前提とする限り、特別の場合を除き減価償却計算は、欠くことができない概念であって、ここに、必要か否かの論は起こり得ないのである。

VI 減価償却と資金

減価償却は、また資金と絡ませて問題となることがある。

減価償却不要論者は、建物等が使用不能になった時点において再建資金を留保する必要のない法人にあっては、減価償却を行う必要がないと主張する。

この考え方は、収支計算を資金収支計算の立場からみてのものであり、上述してきた消費収支計算の立場からの主張ではない。よって、賛成論者が非営利法人においても事業活動に要したコストの把握は望ましいと主張するとともに、貸借対照表の適正な表示機能を主張して、反対論者と論争しても立場が違っているのであるから意見がかみあうわけがない。資金を離れたからこそ、コスト計算の考え方が生まれたことを忘

れてはならない。コスト計算の考え方こそが消費収支計算であり、減価償却計算なのである。確かに、減価償却計算に資金留保の機能があるが、それは、あくまでも副次的な機能であることを忘れてはならない。

要は、非営利法人の会計の計算が、資金収支計算かそれとも消費収支計算かいずれを採用しているかの問題なのである。

ただ、後述するが、資金収支計算でも消費収支計算で目途とするコスト計算を工夫することが可能である旨を指摘しておきたい。

VII 減価償却と貸借対照表

また、先の賛成論者のように、貸借対照表論がよく俎上に上げられることがあるが、減価償却が必要か否かの論争の中では果たしてその論議が妥当なのか疑問がある。

貸借対照表には、動態論としての貸借対照表と静態論としての貸借対照表がある。

動態論としての貸借対照表からすれば減価償却は当然必要とされるし、静態論としての貸借対照表からすれば減価償却は何ら関係がない概念である（資産の評価論を、減価償却論と同一にするならば別であるが、仮に評価論において減価償却が論じられても動態論における減価償却とはまったく別個のものであろう）。

資産の価値減少も常に資金と関連づけて考える資金収支計算の評価論は、コストの期間配分目的とする消費収支計算の減価償却論とは、まったく別個の概念である。

さて、資金収支計算でいかほどの額を資金支出に負担させるべきかは、資産の再取得に当たって現時点でいかほどの資金を留保していなければならないかに係っている。

留保金額の算出に当たっては、目安の金額を算出するために減価償却方法が利用されること

があるが、これは、あくまでも減価償却計算ではなく、減価償却計算方法の利用にすぎない。

資金収支計算書

| | |
|---------------|-----------------------|
| 資金支出としての教育コスト | 資金支出としての教育コストをカバーする収入 |
| | |
| 再取得資金積立 | |

さらに言及しておかねばならないのは、ここで利用される減価償却計算は、静態論における貸借対照表に基づいてなされることである。よって再取得資金の資金支出への負担に当たっては、物価変動の影響を修正することも可能である。もちろん、再取得資金の留保を行うか否かは、先に検討したように、収入がこれらの支出をカバーすることを予定しているか否かに係るのである。

また、このような計算は、常に資金に結びつけてなされるので、資金が足りない場合には資金留保に相当する額の資金支出への負担は実行されないという意見もあるが、資金が不足していても表示方法のちょっとした工夫によって可能である。「基準」における資金支出調整勘定もこの一方法である。

VIII 物価変動と財産の維持

「基準」は、基本金の計上と減価償却の実施によって財産の維持を図り、もって学校法人の永続的維持を保障しているといわれている。すなわち、学校法人に必要な不可欠な財産を自己資金で維持していくことを「基準」は目論んでいるのである。

この関係について、日本公認会計士協会は、学校会計委員会報告「基本金に関する実務問答集」の中で次のように解説している。

<5 基本金と減価償却>

「基準」における財産維持は、貸借対照表借方に「維持すべき資産」を、同貸方に「維持すべき資産に見合う収入を基本金」として計上し（この貸方計

上により、帰属収入が当該基本金計上額だけ消費収支計算から除かれることとなる。）（——筆者注：このように考えるのは、消費収支計算から除かれる帰属収入を資本取引から生じたものと理解しているからと考えられるが、実際的には、控除される帰属収入のすべてが資本取引でないことは、先に検討したとおりである——）、以後、当該維持すべき資産について減価償却を実施することにより、当該減価償却累計額に相当する再取得資金の留保を計る形でなされる。

100の維持すべき固定資産の取得があり、この財源がすべて外部からの寄付金でまかなわれ、かつ、毎会計年度、減価償却相当額の帰属収入があったものと仮定すると、固定資産取得時の貸借対照表及び消費収支計算書は、次の①のようである。

① 固定資産取得時

貸借対照表

| | | | |
|------|-----|-----|-----|
| 固定資産 | 100 | 基本金 | 100 |
|------|-----|-----|-----|

消費収支計算書

| | | |
|--|------|-------|
| | 帰属収入 | 100 |
| | 組入額 | △ 100 |
| | | 0 |

すなわち、固定資産の取得に充てられた支出は資本的支出として貸借対照表借方に計上され、一方、当該固定資産取得のために充てられた収入は、消費収支計算書に計上されることなく（消費収支計算書の表示は、一旦収入で計上された後、基本金組入額として控除されるため最終的には「0」となる）、貸借対照表貸方に基本金として計上されることとなる。次に、この固定資産について減価償却を実施すると、貸借対照表及び消費収支計算書は次の②及び③のようになる。

② 第1回減価償却実施年度（耐用年数10年、残存価額0とする）

貸借対照表

| | | | |
|--------|-----|-----|-----|
| 固定資産 | 90 | 基本金 | 100 |
| その他の資産 | 10 | | |
| | 100 | | 100 |

消費収支計算書

| | | | |
|-------|----|--------|----|
| 減価償却額 | 10 | 帰属収入 | 10 |
| | | (消費収入) | |
| | 10 | | 10 |

③ 減価償却実施完了年度（耐用年数終了時）

貸借対照表

| | | | |
|--------|-----|-----|-----|
| 固定資産 | 0 | 基本金 | 100 |
| その他の資産 | 100 | | |
| | 100 | | 100 |

消費収支計算書

| | | | |
|-------|----|--------|----|
| 減価償却額 | 10 | 帰属収入 | 10 |
| | | (消費収入) | |
| | 10 | | 10 |

すなわち、貸借対照表は、借方固定資産「90」ないし「0」、貸方基本金「100」となり、「基準」は、この貸借対照表がバランスされる額（減価償却累計額と同額となる）に相当する額の何らかの資産が学校法人内に留保されることを予定するのである。

このように、「基準」は、減価償却計算がもつ資金留保機能に財産の維持を担わせたのであるが、いうまでもなく物価変動が生じている状況ではこの論は適応しない。

減価償却不要論のひとつの議論として貨幣価値変動による償却の合理性の欠如が挙げられることがある。しかしながら、貨幣価値不変の原則を背景とする現在の会計においては非営利法人会計のみに限らず、同様のことが企業会計にもいえることを考えると、この不要論の妥当性は如何であろう。

すなわち、これを理由として非営利法人会計に減価償却が不要であるとするのであれば、同じように企業会計に対しても減価償却不要論がおきても何らの不思議はない。にもかかわらず、非営利法人会計の分野においてのみ、このような理由から償却不要論がおきるのは、次の2つの理由が強く働いているためと思われる。

1つは、投下資本の回転の早さに関してである。

2つは、非営利法人会計の利益に対する考え方に関してである。

消費収支計算は、コストとそれをカバーする収入との対比によって事業活動の採算性をみる。この際コスト算出の貨幣ベースと収入算出

の貨幣ベースとの間に大きな差異があるならば、活動の採算性の評価は著しく低下することは当然である。

企業会計の場合、このような問題を投下資本の回転の早さとか償却方法とかで補完するとともに、稼得利益の増加を図ることによって解決している。

企業の資本への投下状況は、学校法人のそれとはその積極性において著しく異なるのが一般的である。企業は自己の維持発展のために規模の拡大を次々に実行もしくは実行の機会を狙うとともに、また、次なる利益に向けて施設設備の除却更新を繰り返すが、学校法人の活動にとっては、このような活動姿勢は特別なケースといえる。一般的に学校法人の活動は教育の質の向上は別として、それ以外については現状維持か緩やかなのが常態である。

企業会計における資産のスクラップアンドビルドは、先の減価償却の欠陥を補完するが、それとは異なった活動を常態とする学校法人には欠陥の補完が期待できないのである。

また、ここで検討するまでもなく、定率法は貨幣価値変動による減価償却の欠陥をよく補完するといわれている。しかしながら、「基準」は、第26条で学校法人の減価償却方法として定額法を強要しているので、学校法人はこれによる物価変動コストの補整をも放棄せざるを得ないのである。

減価償却計算によるコストが貨幣価値の変動に適応できないのであれば、その差異分を消費収支差額（利益）の中に見出すならばその結論は同じこととする。しかしながら、この考え方にも2つの問題がある。

1つは、消費収支差額がそのような差異相当分を常に自己の内に包含しているのであるならば、消費収支差額の評価は常に差異相当分を修正して行わなければならないことになる。何の

ための差額概念であろうか。差額は何らの修正を行わずに評価できる最終結果であるからこそ消費収支計算の中で重要な位置を占めているのではないだろうか。いわんや、その差異分が大ききときは論外である。

2つは、企業の活動目標は利益にあり、よって利益の極大化は経営の根本であり、その大きさは経営状況の良好さを示すものとして社会からそれなりの評価を受けるが、学校法人の活動目標は利益にないといわれ、よって利益の極大化は社会から好感をもって評価を受けることは少なく、かえって罪悪視されているといっても過言ではないだろう。

かような社会における消費収支差額（利益）に対する反応を考えると消費収支差額の中で貨幣価値変動による影響分を吸収することには無理があるといわねばならない*。

*といっても、現在の学校法人会計は消費収支計算を支柱として報告計算書類体系をとっている（勿論、資金収支計算書も今一つの支柱ではあるが）ので消費収支差額は重要な概念である。

とすれば、学校法人会計に携わっているものが、現在なさねばならないことは、消費収支差額の正しい認識を社会に知らしむることではないだろうか。

このような諸々の点が減価償却不要論につながっているものと思われるが、その不要論の裏にある真の意味は、消費収支計算の報告計算書類としての不適格性ではないだろうか。

IX 資金の概念

「基準」第6条および第7条は、資金収支計算の目的および方法について定めている。

第6条（資金収支計算の目的）

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。

第7条（資金収支計算の方法）

1 資金収入の計算は、当該会計年度における支払資金の収入並びに当該会計年度の諸活動に対応する収入で前会計年度以前の会計年度において支払資金の収入となったもの（第11条において「前期末前受金」という）及び当該会計年度の諸活動に対応する収入で翌会計年度以後の会計年度において支払資金の収入となるべきもの（第11条において「期末未収入金」という）について行なうものとする。

2 資金支出の計算は、当該会計年度における支払資金の支出並びに当該会計年度の諸活動に対応する支出で前会計年度以前の会計年度において支払資金の支出となったもの（第11条において「前期末前払金」という）及び当該会計年度の諸活動に対応する支出で翌会計年度以後の会計年度において支払資金の支出となるべきもの（第11条において「期末未払金」という）について行なうものとする。

第11条（前期末前受金等）

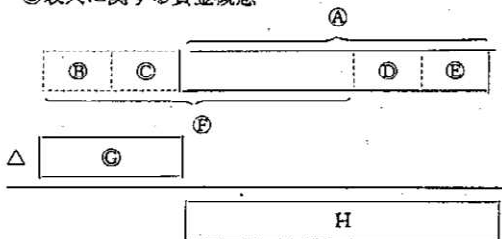
1 当該会計年度の資金収入のうち前期末前受金及び期末未収入金は、収入の部の控除科目として、資金収支計算書の収入の部に記載するものとする。

2 当該会計年度の資金支出のうち前期末前払金及び期末未払金は、支出の部の控除科目として、資金収支計算書の支出の部に記載するものとする。

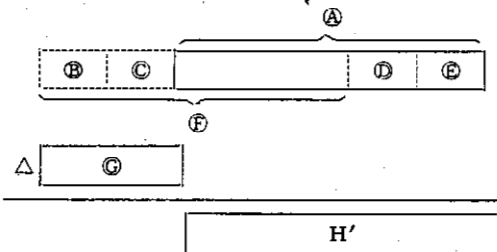
「基準」の資金概念は、資金をごく狭く解した「現金及びいつでも引き出すことができる預貯金」と「当該会計年度の諸活動に対応する収支（第7条により、これは、支払資金に未収金・前受金・未払金・前払金を加減したものであることが判る）」との2本立てである。

なお、第11条は、資金概念に関連があるかに読めるが、資金概念そのものには何らの影響を与えず、単に表示上の工夫にすぎない。

●収入に関する資金概念



- Ⓐ 当該会計年度における収入（支払資金）
- Ⓑ 前期末前受金 Ⓒ 期末未収入金
- Ⓓ 当期前受金収入 Ⓔ 前期末未収入金収入
- Ⓕ 当該会計年度の諸活動に対応する収入
- Ⓖ 資金収入調整勘定
- 支出に関する資金概念



- Ⓐ 当該会計年度における支出（支払資金）
- Ⓑ 前期末前払金 Ⓒ 期末未払金
- Ⓓ 当期前払金支払支出
- Ⓔ 前期末未払金支払支出
- Ⓕ 当該会計年度の諸活動に対応する支出
- Ⓖ 資金支出調整勘定
- $H - H' = \text{繰越支払資金}$

資金概念は、その範囲の広さによっては計算書類の体系に大きく影響する問題である。いいかえるならば、どのような資金概念が良いかの決定は、計算書類の体系がどのようになっているかに大きく係わってくるものとする。

こういった面から判断すると、「基準」が諸活動に対応する収入・支出を資金概念としているのは、その用意する計算書類の中に消費収支計算書を置いていることからして重複した報告を求めているものと理解される。

消費収支計算書を報告計算書類の中におく限り、その消費収支計算書が諸活動に対応する収支状況を明らかにするので、資金収支計算書の資金概念を「支払資金」としても、十分な経営データを収集することができるのである。無用な手間ひまを学校法人に負担させる必要はないと考える。

そうすることによって、資金収支計算書は、支払資金の流入・流出を表わす計算書類となり、消費収支計算書は、諸活動に対応する収入・支出の動きとその結果を表わす計算書類と

なり、計算書類の作成がいくらでも単純化されることとなる。

しかしながら、後述するように消費収支計算書を学校法人の報告計算書類の体系から追い出して資金収支計算書を支柱とする計算書類体系を考える場合には、諸活動対応の資金概念も必要とされてくることを指摘しておきたい。繰り返すが、資金概念は計算書類体系に大きく左右されるのである。

X 資金収支計算書による経営成績の判定

(1) 消費収支計算書による経営成績の判定

われわれは学校法人の経営の採算性を消費収支計算書にみる。それが「基準」の考え方である。

「基準」によって算出されるコスト（消費支出）およびコストを負担する収入（消費収入）ならびに消費収支差額には、今ひとつ明瞭でない点があり修正もしくは深い検討が望まれるところであるが、今ここでは、これらのすべてを適正と仮定して、消費収支計算書をみると、そこに表わされている消費収支差額は経営の採算性を示すこととなる。

消費収支差額がプラスならば経営は上向きであり、マイナスならば経営は下向きである。そして、その内容はコストとそれを負担する消費収入の分析に待つこととなる。

このような経営の状況を評価する消費収支計算書の役目を、仮に資金収支計算書の工夫によって達成できるのであれば、資金収支計算書にその役目を担わすことには問題はないといえる。そうすれば、消費収支計算と資金収支計算の二系統を持つ複雑な計算体系を修正することもできるし、多くの手間ひまを削減することができるのである。

日本会計研究学会報告の学校法人会計の基本問題中間報告「報告目的と計算体系」では、消費収支計算における消費収入および消費支出と従来の収入および支出との主な相違は、およそ次のように表わすことができるとしている。

$$\begin{aligned} \text{収入} - \text{借入金収入} - \text{基本金組入額} &= \text{消費収入} \\ \text{支出} - \text{借入金返済額} - \text{資本的支出} + \text{減価償却費} &= \text{消費支出} \end{aligned}$$

上記の算式をみる限り、消費収支取引と資金収支取引とにそれほどの差異がみられないことから、資金収支計算で消費収支計算が目的としている経営の採算性を示すことができるのではないかとの考えで作成したのが表2に掲げる資金収支計算書である。

(2) 消費収支計算書と資金収支計算書

「基準」の消費収支取引（消費収支計算において仕訳対象となる取引）と資金収支取引（資金収支計算において仕訳対象となる取引）は、その大方において同一である。ということは、学校法人会計における取引のほとんどに資金が関係しており、いいかえれば消費収支計算独自の取引がさほど存在しないということである。

⑧の資金収支計算書は、「基準」に基づいて作成された資金収支計算書を、「基準」に定められている消費収支計算書④の表示に合わせて並び替えて作成したものである。

◎は、⑧-④（資金収支計算書の金額から消費収支計算書の金額を控除したもの）であるので、そこに表示されている金額は、資金収入と消費収入および資金支出と消費支出の差異を示すこととなる。

したがって、この差異を修正することができるならば、資金収支計算書の経常収支の部は消費収支計算書と同一になり、経営成績評価の役目を消費収支計算書から資金収支計算書に移し替えても何ら問題がないこととなる。問題がな

いというより、かえって、その読み方にいろいろの問題がある消費収支計算書よりも有効なものではないだろうか。

なお、⑩の金額は、資金収支計算書⑧における表示科目のうち消費収支計算書④にはないものの金額であり、いずれも消費収支計算においては貸借対照表科目の増減として取り扱われているため、⑧の経常収支による経営成績評価の役目に対しては何らの影響を与えるものではない。

(3) 寄付金・寄付金収入

◎の寄付金差額は△50である。

差額発生原因は、資金収支計算に計上されていない現物寄付金が、消費収支計算には消費収入として計上されているためである。

したがって、この調整のためには、資金収支計算において資金の擬制取引を認識すればよいのである。

<資金収支計算>

| | | | |
|-------------|----|-----------|----|
| 支 払 資 金 | 50 | 寄 付 金 収 入 | 50 |
| 当 該 支 出 勘 定 | 50 | 支 払 資 金 | 50 |

当然、ここで仕訳した当該支出勘定が内容からして経常支出に該当しないものであれば、それは経常外収支の部に表示替えをされるとともに、その資金源泉たる寄付金収入も経常外収支の部で表示されるべきである。

こういった面からこの現物寄付金（消費収入）をみると、消費収支計算で消費支出として処理されない資産支出等に対する寄付が多い現物寄付金を、消費収支計算書において収入として計上するのは、収支対比からいって果たして問題がないのであろうか。

(4) 資産売却差額（および資産処分差額）・資産売却収入

例を有価証券の売却収入で考えてみる。

◎の差額は、売却の有価証券の元本価額である。すなわち、取得価額が690の有価証券の

表2 ④ 消費収支計算書

| 消費支出 | | 消費収入 | | 経常支出 | | 経常収入 | | 人件費 | | ④と⑤との差額 (⑥-④) | |
|------------------|-------|------------|---------|------------|-------|--------|--------|--------|-------|---------------|-------|
| 人件費 | 4,436 | 納手金 | 8,562 | 人件費 | 4,270 | 納手金 | 8,562 | 人件費 | △ 166 | 納手金 | 0 |
| (退職給与引当金繰入額 240) | | 手数料 | 168 | (退職金支出 74) | | 手数料 | 168 | 教育研究経費 | △ 398 | 手数料 | 0 |
| 教育研究経費 | 1,210 | 寄付金 | 380 | 教育研究経費支出 | 812 | 寄付金 | 330 | | | 寄付金 | △ 50 |
| (減価償却費 398) | | (現物寄付金 50) | | | | | | | | | |
| 管理経費 | 340 | 補助金 | 1,050 | 管理経費支出 | 278 | 補助金 | 1,050 | 管理経費 | △ 62 | 補助金 | 0 |
| (減価償却額 62) | | 資産運用収入 | 82 | 借入金利息支出 | 906 | 資産運用収入 | 82 | 借入金等利息 | 0 | 資産運用収入 | 0 |
| 借入金等利息 | 906 | 資産売却差額 | 14 | | | 資産売却収入 | 702 | 資産処分差額 | △ 2 | 資産売却収入 | 688 |
| 資産売却差額 | 2 | 事業収入 | 144 | | | 事業収入 | 154 | 徴収不能額 | △ 6 | 事業収入 | 10 |
| 徴収不能額 | 6 | 雑収入 | 56 | | | 雑収入 | 66 | | | 雑収入 | 10 |
| | | 帰属収入の計 | 10,456 | | | | | | | 小計 | 658 |
| | | 基本金組入額 | △ 5,064 | | | | | | | 基本金組入額 | 5,064 |
| 消費支出の計 | 6,900 | 消費収入の計 | 5,392 | 経常支出の計 | 6,266 | 経常収入の計 | 11,114 | 収支差額の計 | △ 634 | 収支差額の計 | 5,722 |
| 合計 | 6,900 | 消費収支差額の計 | 1,508 | 経常収支差額 | 4,848 | 合計 | 5,722 | 合計 | 5,722 | 合計 | 5,722 |

表2 ⑤ 資金収支計算書

| 経常外支出 | | 経常外収入 | | 経常外支出 | | 経常外収入 | | 借入金 | | ⑤と⑥との差額 (⑦-⑤) | |
|----------------|--------|-----------|-------|-----------|--------|-----------|-------|--------|-------|---------------|---------|
| 借入金等返済支出 | 3,478 | 借入金等収入 | 2,240 | 借入金等返済支出 | 3,478 | 借入金等収入 | 2,240 | 借入金 | 3,478 | 借入金 | 2,240 |
| 施設関係支出 | 1,326 | 前受金収入 | 2,390 | 施設関係支出 | 1,326 | 前受金収入 | 2,390 | 前受金 | 1,326 | 前受金 | 2,390 |
| 設備関係支出 | 346 | その他の収入 | 950 | 設備関係支出 | 346 | その他の収入 | 950 | 設備 | 346 | 引当預入金 | 950 |
| 資産運用支出 | 5,402 | | | 資産運用支出 | 5,402 | | | 引当預入金 | 5,402 | 未収入金 | |
| その他の支出 | 196 | | | その他の支出 | 196 | | | 有価証券 | 196 | 未収入金 | |
| 経常外支出の計 | 10,748 | 経常外収入の計 | 5,580 | 経常外支出の計 | 10,748 | 経常外収入の計 | 5,580 | 未収入金 | 196 | 収支差額 | 5,168 |
| 資金支出調整勘定 △ 154 | | 経常外収支差額 | 5,168 | 資金支出調整勘定 | △ 154 | 経常外収支差額 | 5,168 | 未収入金 | △ 154 | 未収入金 | △ 2,678 |
| 経常外収支差額 | 5,168 | 経常収支差額 | 4,848 | 経常外収支差額 | 5,168 | 経常収支差額 | 4,848 | 前受金 | △ 154 | 前受金 | 4,848 |
| 次年度繰越支払資金 | 4,718 | 前年度繰越支払資金 | 7,562 | 次年度繰越支払資金 | 4,718 | 前年度繰越支払資金 | 7,562 | 収支差額の計 | 5,168 | 収支差額の計 | 4,848 |
| 合計 | 9,732 | 合計 | 9,732 | 合計 | 9,732 | 合計 | 9,732 | 繰越支払資金 | 4,718 | 繰越支払資金 | 7,562 |

702での売却は、資金収支計算ではその資金としての流入額が収入として取り扱われるため、その処分額の702が資金収支計算書では資産売却収入に表示され、消費収支計算では処分差損益のみが消費収支(損益)として取り扱われるため、その処分益は消費収支計算書で資産売却差額14として消費収入に、その処分損は資産処分差額2として消費支出に表示される。

運用資産処分に当たっての元本に対する収入額はすでに投下した資金の回収額であって新たな稼得利益でないため、経常成績を評価しようという目的で設けた経常収支の部に表示するのは適当でなく、よって、これを経常外収支の部に振り替える。さらに、元本に満たない処分損についても投資損を経常収入に負担させるのは適当でないため、経常外収支の部に振り替える(p56、資金収支計算書参照)が、元本を超える処分益については、そのまま経常収入に残すか、あるいは財務収益であるため経常支出対応収入でないと考えて経常外収支の部に振り替えるか、いずれかの処理が選択されるであろう。

また、処分が有価証券以外のその他の資産(たとえば建物等の処分)であっても、上記と同様に考えればよいと考える。

なお、「基準」は、運用有価証券の回収(処分)による元本および運用益に係る資金収入は「資産売却収入」で処理し、運用預貯金等の回収による元本および運用益に係る資金収入は「その他の収入」と「資産運用収入」で処理している。同じ資金運用でありながら、運用対象の違いによって異なった表示方法をする必要があるのであろうか。特に運用益が異なった大科目で表示されるのは問題である。

<有価証券の場合>

| 資金収支計算 | |
|--------|-----|
| 支払資金 | 120 |
| 資産売却収入 | 120 |

消費収支計算

| | | | |
|------|-----|--------|---|
| 現金預金 | 120 | 資産売却差額 | |
| | | 有価証券 | 1 |

<預貯金等の場合>

資金収支計算

| | | | |
|------|-----|--------|---|
| 支払資金 | 120 | 資産運用収入 | |
| | | その他の収入 | 1 |

消費収支計算

| | | | |
|------|-----|--------|---|
| 現金預金 | 120 | 資産運用収入 | |
| | | 長期性預金 | 1 |

(5) 事業収入

㉠の事業収入「10」は、補助活動事業に係る在庫額の影響である。期首在庫を「10」消しての事業収入「154」であるので、当期消費収支額は「144」となる。

調整方法は有価証券の元本回収と同様である。貯蔵品の売却収入はすでに投下した資金回収であるので、経常外収支の部に振り替えるのが経常収支の部設定の趣旨からして妥当とえる。

しかしながら、この差額は学校法人の活動らさほど大きな額とならないものと考えられるので、調整の必要性は薄いと見える。

(6) 雑収入

㉠の雑収入の「10」は、退職金財団からの職金相当額の交付金収入である。よって、同額は㉠の人件費にも影響しているので、経常支区分での収支差額には何らの影響を及ぼさない。㉠の資金収支計算書のままでも、収対応関係をみるために障害はないものとする。

(7) 人件費・人件費支出

㉠の人件費△166は(6)の退職金財団の交付収入10に対応する退職金支出10と、退職金支出64(74-10)から退職給与引当金繰入額240控除した△176である。

退職給与引当金の繰入は、消費収支計算(益計算)のうえから不可欠のものと考えられる。

この引当金問題を資金会計のうえでどのように考えるかが調整の問題である。

引当金は、現在においては何らの支出もおきないが、将来時点においては支出が見込まれるがゆえに認識されたものである。したがって、これを資金のうえから捉え直すと、消費収支計算での引当金に見合った資金を将来の退職金支出の財源として毎年度積み立てその財源の確保をすべきであろう。よってこの調整処理は次のようになる。

| | | | |
|--------------------|-----|----------------------|-----|
| 退職給与引当支出
(経常収支) | 176 | 退職給与引当支払資金
(経常収支) | 176 |
|--------------------|-----|----------------------|-----|

なお、上記の退職給与引当金支払資金は「基準」の表示方法では、資金支出調整勘定で処理されることとなるが、繰越支払資金に加算する形式で表示することも可能である。また、当該金額を普通の資金運用と同様に、経常外収支の部で退職給与引当運用支出として処理することも可能であるが、この方式では資金に不足がある場合には、妥当な引当支出と考えた額の計上が不能になることがあるのが欠点である。

資金収支計算書

| | |
|-----------------------------|-------|
| 人件費支出 | 4,446 |
| 資金支出調整勘定
(△ 154 + △ 176) | △ 330 |
| 繰越支払資金 | 4,718 |

資金収支計算書

| | |
|------------|-------|
| 人件費支出 | 4,446 |
| 資金支出調整勘定 | △ 154 |
| 繰越支払資金 | 4,894 |
| 支払資金 | 4,718 |
| 退職給与引当支払資金 | 176 |

資金収支計算書

| | |
|---------|-------|
| 経常収支の部 | |
| 人件費支出 | 4,446 |
| 経常外支出の部 | |

| | |
|------------|-------|
| 退職給与引当運用支出 | 176 |
| 資金支出調整勘定 | △ 154 |
| 繰越支払資金 | 4,542 |

(8) 教育研究費・教育研究経費支出

◎の教育研究経費 △ 398 は、減価償却額の影響である。

減価償却については、先に資金収支計算において減価償却計算と同様の処理をしても、それは資産の評価に伴う資金の留保計算であるので、コスト配分を目的とする減価償却計算とは異なるものであると述べた。それは、消費収支計算で行うからこそ減価償却と呼ばれるのであって、資金収支計算では同じ内容を持っていても同じ語句で呼ぶことは減価償却理論に無用の混乱を招くと考えたからに他ならない。

経常収入が負担すべきと考えられる建物等の価値減少額に対しては、減価償却方法にかえて次の処理をすることによってその代替効果をあげることができる。

| | |
|-------------------------|-----------------|
| 資産再取得引当支出 398
(経常収支) | 資産再取得引当支払資金 398 |
|-------------------------|-----------------|

* 資産再取得引当支払資金の表示について

なお、資産再取得引当支出は、あくまでも資産の再取得のための金額であるので、その算出をどのようにするか問題であるが、その算出が困難な場合は、減価償却方法の利用が考えられる。しかしながら、これはあくまでも減価償却方法の利用であって減価償却ではないことを先ほど来述べているところである。

また、この処理は、資産の評価論にもつながっているので、再取得価額を基としてのその算定も可能である。

減価償却を論ずる場合、よく名目資本維持と実質資本維持の問題が粗上になる。先に検討した貨幣価値変動によって償却の合理性が乏しくなるという減価償却不要論は、まさにこの問題である。

(9) 管理経費・管理経費支出

◎の管理経費 △62は、(8)と同様の理由による影響であり、その調整方法は(8)と全く同じである。

(10) 徴収不能引当金繰入額または徴収不能額

◎の徴収不能額 △6は、徴収不能引当金繰入または徴収不能による影響額である。

その影響が、徴収不能引当金の繰入による場合はAの仕訳により、徴収不能の発生による場合は、Bの仕訳によってその調整がなされる。

A

| | | | |
|--------------------|---|------------|---|
| 徴収不能引当支出
(経常収支) | 6 | 徴収不能引当支払資金 | 6 |
|--------------------|---|------------|---|

B

| | | | |
|----------|---|----------|---|
| 徴収不能発生支出 | 6 | 未取引当支払資金 | 6 |
|----------|---|----------|---|

* 徴収不能引当支払資金の表示は(7)と同様である。
未取引当支払資金は同支払資金の取消であり、この仕訳によって、「0」となる。

(11) 調整後資金収支計算書

これらのすべてを調整織り込み済にしたものが、次に掲げる資金収支計算書である。なお、ここでは経常収支の部のみを表示してある。

資金収支計算書(経常収支の部)

| 経常支出 | | 経常収入 | |
|----------|--------|--------|--------|
| 人件費支出 | 4,446 | 納付金収入 | 8,562 |
| 教育研究経費支出 | 1,210 | 手数料収入 | 168 |
| 管理経費支出 | 340 | 寄付金収入 | 380 |
| 借入金等利息支出 | 906 | 補助金収入 | 1,050 |
| 徴収不能発生支出 | 6 | 資産運用収入 | 82 |
| | | 事業収入 | 154 |
| | | 雑収入 | 66 |
| 経常支出の計 | 6,908 | 経常収入の計 | 10,462 |
| 経常収支差額 | 3,554 | | |
| 合計 | 10,462 | 合計 | 10,462 |

Aの消費収支計算書の当年度消費収支超過額は△1,508であるが、それは基本金組入前に修正すると3,556となる。上記の経常収支差額とほぼ同額である。また、基本金組入額が先に検討したように消費支出に対応さすべき収入でない

のであれば、当然、上記の資金収支計算書の経常収入の10,462は、当該金額5,064だけ少なく表示され(5,064は経常収支に表示されることになる)、経常収支差額は△1,508となり、これは、修正前の消費収支計算書の消費収支差額超過額△1,510とほぼ同額である。資金収支計算書も工夫次第で経営成績を掌握することができるのである。

(12) 経営成績評価の考え方

「基準」は、経営成績評価を消費収支計算書に委ね、消費収支計算書は、消費収支差額を経営成績をみる指標とした。また、この指標を補完するために、会計は活動の過程として消費支出を、それをカバーするものとして消費収入を明らかにしている。消費収入と消費支出を表示したのは、消費収支差額たる活動の結果がいかんにして算出されたかをその活動の面からみるためのものである。

企業は、利益獲得が目的であるから、このように活動の結果と過程が明らかになれば、それをもって経営成績評価が満足いくものとなるが、学校法人活動は企業とは若干異なった面も持っているため、このような経営成績評価では充分ではない。

すなわち、「基準」は学校法人の維持(具体的には財産の維持)の状況をみるために消費収支差額を評価指標としたのであって、消費収支差額そのものの評定に意味をもたしたのではない。すなわち、学校法人には、消費収支差額に表される活動の他に財産維持に直接つながる活動を評定出来るデータが求められるのである。具体的には、資産の購入や処分および借入金の増減状況等の資料であり、それは資金収支計算書の経常外収支の部にかなり表示されているのである。消費収支計算は、このような資料提供の役目を貸借対照表に求めているとの主張があるかもしれないが、それよりも資金収支計算

書の経常外収支の方がより良い指標を示すと考
えるがいかかであろうか。

XI 結 び

「基準」における消費収支差額が何を表すか
は判然とせず、よって、現状では消費収支差額
は計算書類の読者に何も語ってくれないとの批
判は、今まで検討してきたものでみる限り、あ
る程度的を得ているかも知れない。

私は、全体を通して学校法人会計における消
費収支計算に対する資金収支計算の優位性を
述べてきた。といて、今さら学校法人会計から
消費収支計算を除去すべきであると主張した
かったわけではない。法人規模の大小等を問わ
ず、また、法人の活動の特徴をみることなく、
一律の会計方式を強制していることに疑問を投

げかけたかったのである。そしてまた、これと
同じことが学校法人会計以外の非営利法人会計
に及ぶことにいささかでも制御をかけられたと
の気持で述べたに過ぎない。

どんなに精緻なシステムと素晴らしい内容を
もった会計であっても、それが一般論からして
特殊な会計であって、その内容が読者に理解し
てもらえないのであるならば、その会計は無意
味・無価値であるといえるのではないだろう
か。

「基準」が新しい概念である基本金概念を取
り入れて新しい会計を構築した努力は称えられ
ようが、今ここで必要なのは、社会のその会計
に対する理解と認容である。

そのための努力と修正ならば、どのようなも
のであっても厭うべきではないと考える。

改正病院会計準則に準拠した 会計・税務・経営・監査の実務指針書!

新訂 業種別会計実務

改訂 病院・医院

日本公認会計士協会東京会編／齋藤 奏著 ★A5・328頁・定価3,200円

- 改正病院会計準則、同注解に基づき、病院・医院の会計・税務について
旧版を全面的に見直した改訂版。
- 病院・医院に内在する特性・特質を実情に照応して解明し、その会計・
税務・経営・監査の全容を実際に見合った新資料をとり入れて解説した
実務書である。
- 執筆には実際の実務に携わっている公認会計士が当たっているので、理論
と実務のふれ合いを中心に、実際面ですぐ利用できる内容になっている。



第一法規

〒107 東京都港区南青山2-11-17
☎(03)404-2251/振替東京3-133197

学校法人会計再考

—資金収支計算と貸借対照表—

公認会計士 山口善久

1. 学校法人評価と損益

次は、ある日の新聞記事の見出しです。

「A株式会社：営業益 40 億円」「B株式会社：
営業益 20%増」「C株式会社：2期連続最終赤字」

いずれも企業経営を評価する新聞記事です。

この記事を次のように書き換えて、

「A学校法人：営業益 40 億円」「B学校法人：
営業益 20%増」「C学校法人：2期連続最終赤字」
としたら、皆さんはどのように感じますか。

私はこの間に応えて、「A学校もB学校も随分利益がでているね。だけど、ちょっと儲け過ぎじゃないの？（言い過ぎですかね？）。教育内容は大丈夫かね？。C学校、2期連続赤字。でも、評判はいいね。そして、「う～ん。だけどどれも、学校の評価としては、何かしっくりこないね。」と応えたいと思います。

そして、この応えのうちの「う～ん、何かしっくりこないね。」が、学校教育活動の評価を「収益・費用の差額、すなわち、損益の多寡、儲けの額」におくことに馴染ませず、このみなし評価記事を、学校法人の評価とはさせないのです。

2. 学校法人評価と学校教育活動

では、「学校法人の評価はどのように？」と問われると、それには、「学校の活動とは何か？」を解明しなくてはなりません。余りよい表現で

ないことを承知して俗な言葉で言いますと、学校が売り物とするサービスは、教育です。

しかし、教育というサービスは、通常の売り物とされているサービスとは違ってサービスストッパーという、そのサービス提供の度合いに上限がありません。

したがって、学校教育活動とは、学校が商品とする教育を学生・生徒等に提供することにより、企業の活動と同じようにその見合いとして授業料を受ける経済活動であるというより、授業料を学生生徒等より受けるが、提供する教育サービスはその授業料等とは直截には対応しないものであると考えます。そして、この学校教育が最終項でも触れますように人間の根源に結びつく活動であるということから、学校の活動目標は商品とするサービスすなわち良い教育を社会に対して永続的に提供し続けなければならないという社会的責務となっていくのではないのでしょうか。

としますと、学校法人が目指さなければならないのは、この社会的責務を永続的に果たすこととなり、よって、その経営の目標は、「この社会的責務を永続的に果たすことができる健全な経営・安全な経営」ということとなります。

では、健全な経営・安全な経営となる学校法人の財政活動は、どのようなものでなければならないのでしょうか？

結論は、中国の古典：礼記（王制）にある「入

るを量りて出ざるを為す。」のように、事前に収入を見積もり、資金の目処を立ててから、支出計画を立てる。すなわち、その年度の支出を、その年度の収入で賄っていくということに尽きるのではないのでしょうか。勿論、この財政活動は、将来に必要な金銭を蓄えながらのものでなければならぬとは言うまでもありませんが。

したがって、ここで会計が求められるのは、経営が健全・安全に行われているか否かをみるために、資金の入（収入）と資金の出（支出）がどのようなになっているかの報告です。

この報告をもって、学校法人は、自らの持続性を評価し、明日の活動をどのようなものにするかを推し量るのです。

ただ、その報告において「収入と支出のバランス：均衡」だけをみるとすると、均衡重視が枷になって無駄な支出が生ずるかもしれません。

そのために、学校法人の会計は、予算によるチェック、すなわち、予算会計を用意するのです。私たちは予算会計の重要性を認識し、予算によってお金の使い方をコントロールし、無駄になる支出・冗費を排除して、健全経営を求めなければなりません。

健全経営・安全経営こそ、学校法人活動の基盤なのです。損益重視の企業の経営と明確に区別しなければなりません。

学校法人会計の思考：考え方は、企業会計の思考：考え方とは全く異なるのです。企業会計と同じ思考：損益重視の思考で学校法人の会計を考えてはならないことを強く指摘したいと思います。

さて、組織活動の目的：基盤、会計のよべき思考についてはこの位として、ここで、学校法人が自らの活動状況をみるための会計、すなわち、資金出入りの会計について、今少し掘り下げてみましょう。

3. 資金収支表と学校法人評価

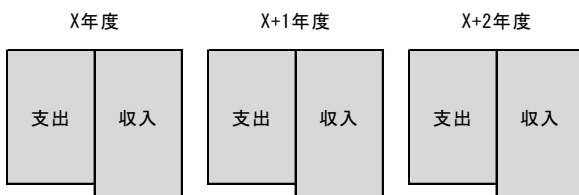
先程、学校法人が目指す「良い教育を永続的に提供し続ける健全な経営」のためには、その財政活動は、その年度の支出を、その年度の収入で賄っていくということに尽きるとお話ししました。

図Aをご覧ください。毎年毎年の収入が毎年毎年の支出より大きいのですから、この状態が続く限り学校法人の経営は永続化するとみることが出来ます。

また、図Bも年度の収入が年度の支出を上回っているのですから、図Aのケースと同様に考えることが出来ます。

しかし、学校法人の経営も生き物ですから理念通りできず、図Aや図Bとは異なって収入が支出

図A



図B



に満たないケースも現れることがあるでしょう。
 例えば、図C①のような場合はどうでしょうか。

ここでの支出は、当年度の収入と前年度までの収支差額の累積すなわち期首の保有現金で賄っているのですから、建物取得の資金は今まで貯めてきたお金から支払いましたと説明すれば支出超過原因は説明できるはずですが、しかし、会計が作成する報告書（資金収支表）が収入と支出の差額すなわち収支差額を表す限り、そこでの収支差額はマイナスになることは確かです。

さらに、図D①のような収支状況がみられることもあるでしょう。

建物取得の資金は借入金の収入によるのですから、この収支状況から計算される収支差額がプラスであってもそのままでは、その年度の経営状況には問題がないとは言えないことになります。

では、これらの問題点を解決してみましよう。

一つの方策は、この資金収支表（資金収支計算書）に計上されている収入や支出を財政活動（収支内容）ごとに区分する方法です。すなわち、資金収支表に計上されている収入と支出のうちで経常的にその収入や支出が見込めるもの（経常的な収入や経常的な支出）を一つの括りに、そして、それ以外の経常的にその収入や支出が見込めないもの（経常的でない収入や経常的でない支出）を他の一括りにする等、報告資金収支表を二つないし三つに区分したものにすることです。企業会計における資金

収支表・キャッシュフロー計算書のような財政活動（収支内容）ごとに収支を表示する区分表にするのです。

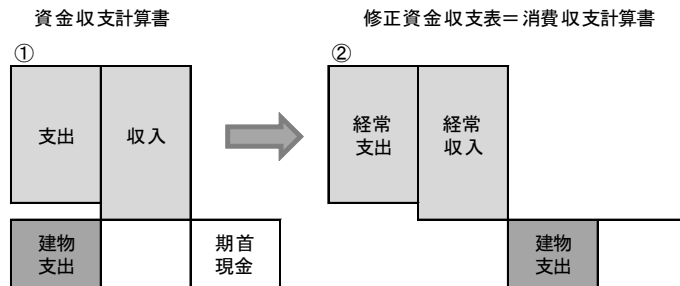
4. 修正資金収支表＝消費収支計算書

しかし、学校法人会計基準（以下「基準」という）は、財政活動をこのように区分収支表にする方式を採らずに、図のように経常的でない収入や経常的でない支出を図C①や図D①の資金収支表（資金収支計算書）から除く形で、別の収支表として新たな収支表を二つ（図C②や図D②）作る方式を採りました。

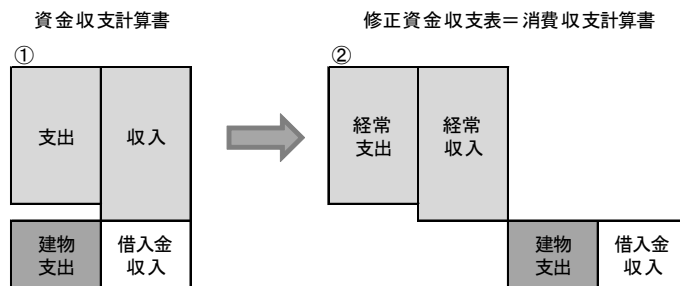
図を見るとわかりますように新しい収支表は、経常的な収入や支出を一覧にするものと、経常的でない収入や支出を一覧にするものと二つになっています。

新しく作られた収支表の一つは、経常的な収入と経常的な支出の一覧表で修正資金収支表と

図C



図D



も言えるのですが、基準はこれを消費収支計算書と、今一つの収支表は、経常的でない収入と経常的でない支出の一覧表で、基準はこれを貸借対照表と呼んでいます。

このような考え方で、図Bを作り替えてみましょう。

図B①は、収入が支出をカバーしているのですから、経常的な支出と経常的でない支出を区分して、今一つの報告書を作成することなど必要ないと言えるかもしれません。しかし、図Cのケースや図Dのケースで支出を区分して別の報告書を作ったのですから、それとの整合をとらねばなりません。

図B②で建物支出は、先程の図C②や図D②と同じように処理できましたが、収入側に紐付き収入が残ってしまいました。

そこで、基準は、この紐付き収入の処理を基本金として今一つの報告書・貸借対照表の貸方に処理表示することとしました。

図B③の貸借対照表を見るとお分かりになるように、この基本金処理によって、この年度に取得した建物の取得財源として紐付き収入を対応させた形になったのです。

基本金概念の基準への導入です。

では何故、学校法人会計は、このように経常的でない支出・建物支出に対して、それを賄うための収入を対応させる基本金という概念を導入したのでしょうか。

先程、学校法人経営は、健全経営・安全経営だとお話ししましたが、学校法人経営は、健全経営・安全経営どころか、超健全経営・超安全経営に拘るのです。

土地や建物がなければ、学校法人設立は認められません。学校の新設や学部の増設においても同様です。

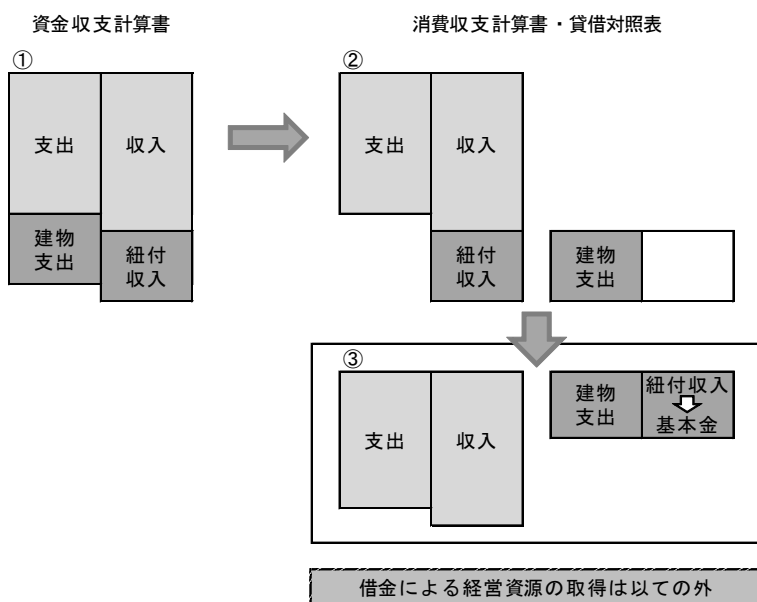
教育に携わる組織の永続的な維持のためには、このような盤石な経営基盤が求められるのです。

企業のように借金による経営資源の取得なん

て以ての外ということですから。固定比率が高い・自己資本比率が低い状態での経営、すなわち、経営資源の取得を借入れに依存し、その投下コストの回収を経営資産の取得後の活動に委ねるなどということは考えてもいけないのです。重ねて強調しますが、土地や建物に係る取得財源について、その取得後の回収など学校法人活動では考えられません。

組織運営のために必要な

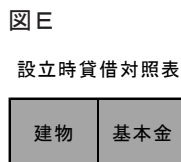
図B



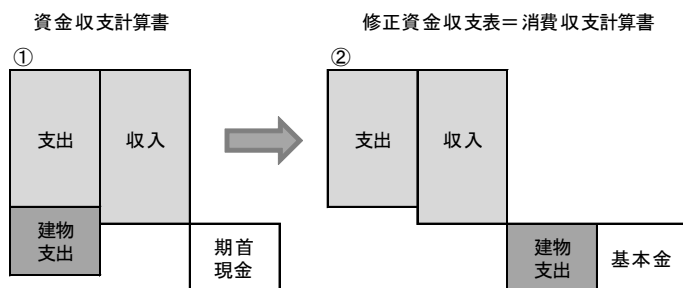
基本的な財産をキチンと保有していればこそ、以後の法人運営は経常的な収入と経常的な支出の均衡で健全運営・安全運営が出来る、そういう活動をしていかねばならないと考えるのです。

こういった意味では、学校教育組織の運営には、官も民もありませんし、学校法人も株式会社もありません。したがって、いずれの態様の組織でも、学校教育サービスの提供には、超健全・超安全経営の基盤が求められなければなりません。

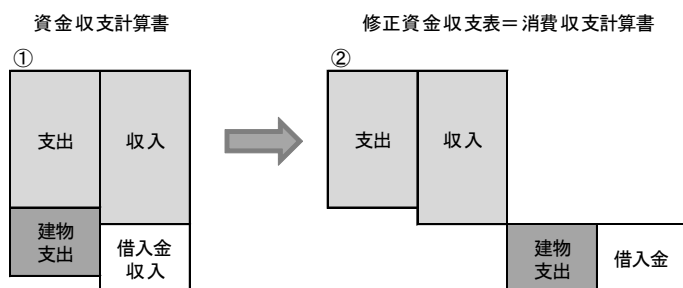
さて、このような基本金概念の導入によって、法人設立時に準備されていた建物も、図Eのように借方：建物、貸方：基本金と処理できるようになりました。



図C



図D



続いて、図Cのケースも図Dのケースも基本金処理します。

しかし、図Dのケースは、未組入の状態とするのが現在の基準の取扱いです。

5. 建物維持と減価償却計算

このように基準は、基本金概念をその会計システムに導入することによって、建物の取得が確実に自己資金で取得できているか否かを示すようになりましたが、基準はさらに、これら貸借対照表に計上した建物・資産に減価償却処理を求め、そこで計算される減価償却額を消費収支計算書に消費支出として計上することとしました。

基準は、この減価償却額の消費支出への計上と、基本金すなわち取得財源の取得当初よりの確保とにより、保有資産維持のシステムを構築したのです。

そして、このシステム構築によって、企業会計において費用配分の計算・費用回収の計算といわれる減価償却計算を、保有資産を再取得する為の財源の確保計算に変質させてしまうのです。

基準にはこの点の言及はありませんが、私たちは無意識のうちにこのことを認識しているのです。すなわち、計上された減価償却累計額相当額を減価償却引当資産として貸借対照表に保持させていることを再認識して頂きたいものです。

ここでも消費収支計算と言われる計算システムが資金収支計算に係されていることがよく分かります。

基本金組入額 / 基本金
+
減価償却額 / 減価償却累計額

費用配分の計算を
保有資産再取得資金の確保計算に変質させる

貸借対照表

| | |
|----------|---------|
| 減価償却引当預金 | 減価償却累計額 |
|----------|---------|

6. 資産支出と資産

ところで、只今お話しした経常的でない支出について今少し詳しく触れておきたいと思います。

話の中で、学校法人における総支出から除く経常的でない支出を資産という語にいつの間にか置き換えています。総支出から資産支出を取り出して、資金収支計算書とは別の計算書を作り、それを資産とすると。

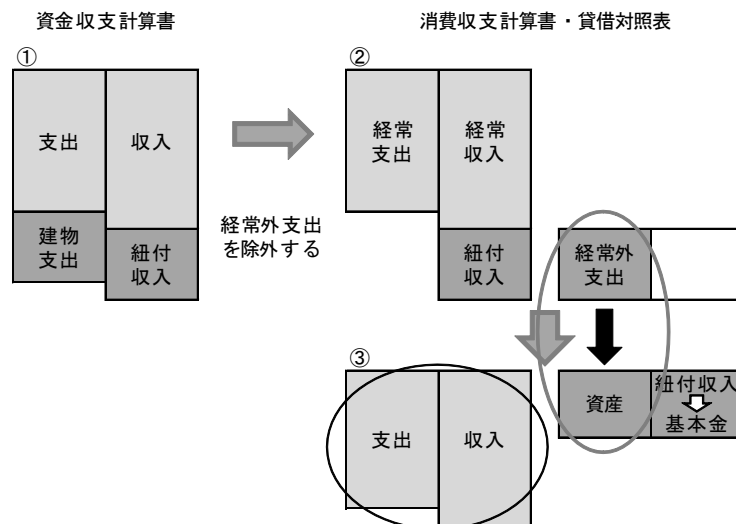
また先程来、学校法人の経営は、超健全経営・超安全経営だともお話ししてきました。そして、

そのような経営が出来るようにと、学校法人という組織は、年度の収入と年度の支出が均衡する・バランスをとる経営を心掛ける。出来れば、この年度の収入と年度の支出は、組織における全収入と全支出であって貰いたいものですが、それが難しい場合もあるということで、その難しい場合を経常的でない支出という概念で、その資金収支表から除外し、残りの経常的な収入と経常的な支出が釣り合う経営を目指したのです。

企業会計のように、損益計算のために資産を認識しその資産の期間への配分額を損益計算書に計上するのではなく、学校法人会計の資産は、資金収支表から経常的でない支出を除外するために、その経常的でない支出の意義を資産という概念に置き換えたに過ぎません。

企業会計における資産は、報告時点における将来に向けての価値額であるかもしれませんが、学校法人会計における資産は、過去における経常的でない支出の固まりに過ぎないのです。

両会計における資産の概念に根本的な差異があることを私たちは留意しなければなりません。



経常外支出の概念を資産の概念に委ねた

7. 基本金と教育事業必要財産

さて実は、この経常的でない支出の総支出からの除外、すなわち、経常的でない支出を資産として処理することは、学校法人会計への基本金処理の導入により、この資金支出を経常的な支出として扱いそのまま消費支出として処理するより消費収支計算に与える影響額を大きくすることに気付かれますか？

資金支出を資産として扱うということは、基本金組入計算と減価償却計算の両方の処理を行うのですから、経常的な支出としてそのまま消費支出として処理するより消費収支差額への影響額を大きくします。今一度認識してください。資金支出の資産処理は単なる消費支出処理より、消費収支計算に与える影響額が小さいように感ぜられるかもしれませんが、それは錯覚です。

| | | | |
|------------|---|---------|----|
| 経常支出（消費支出） | ／ | 現金 | 預金 |
| └───┬───┘ | | | |
| 基本金組入額 | ／ | 基本 | 金 |
| | | + | |
| 減価償却額 | ／ | 減価償却累計額 | |

こういったことから、資金支出の経常的でない支出としての把握、すなわち、年度の資金支出を資産として処理することに慎重さが望まれるのです。基本金処理がない企業会計とは全くシステムが違います。

そういった意味では、ここでの資産支出の範囲を、学校教育を行っていく上で基本的に必要なものに限定し、その範囲の逸脱は厳しく戒めべきだと考えます。

そして、このような資産に対応させる基本金処理は、学校法人会計の資産に企業会計とは異なった資産概念を与えました。すなわち、基本金処理は、貸借対照表に計上された資産に教育事業を行う為に基本的に必要な財産という意味

合いを与えるとともに、その資産計上によって学校教育を行っていく上で基本的に必要な財産であるとその存在を示すようになったのです。そして、この資産の存在はその存在そのものを明らかにすることによって、その価値額（今ここではどのような価値額であるかは問わないが）を示すものでないことに注意したいものです。しかしながら、企業会計における資産の存在は、報告時点におけるその計上資産の価値額が如何程かにあるのです。それは、企業会計の主体である企業が、社会において広く一般に投資の対象として捉えられているからと考えられます。すなわち、企業を投資対象とすることにより、報告時点においてその企業が投資の対象として適格か否か、そして、投資するとしたらどの程度の投資まで許容されるのか等の投資情報が求められるのは当然でしょう。後程お話しするIFRSがマーケット重視の視点から企業の将来キャッシュフローの源として資産を捉えるのも企業会計情報の一つの捉え方であると思います。しかしながら、学校法人にはこの投資対象としての視点はありません。私たちが追い求めなければならないのは、学校教育の主体としての学校法人を永続的に維持し、そのために保有すべき教育に不可欠な財産を学校法人が再取得できるような財政状況にあるのかという情報提供の会計です。ここに、学校法人を永続的に維持するために保有する学校教育のために基本的に必要な財産を、資産として貸借対照表に計上することの意義があるのです。

8. 基本的財産の維持と会計のシステム

では、この経営に基本的に必要な財産の維持の過程について今少し掘り下げてみましょう。

資金収支計算書

| | | |
|---|------|------|
| ① | 支出 | 収入 |
| | 建物支出 | 基本金等 |



経常外支出を除外する

消費収支計算書・貸借対照表

| | | | | |
|---|------|------|----|------|
| ② | 経常支出 | 経常収入 | 建物 | 基本金等 |
|---|------|------|----|------|



| | | | | |
|---|----|----|----|------|
| ③ | 支出 | 収入 | 資産 | 基本金等 |
|---|----|----|----|------|



資産支出（過去の支出）を年度に割り当て
＝減価償却計算
消費収支均衡により新たな資産の誕生

| | | |
|---|----|------|
| ④ | 資産 | 基本金等 |
|---|----|------|

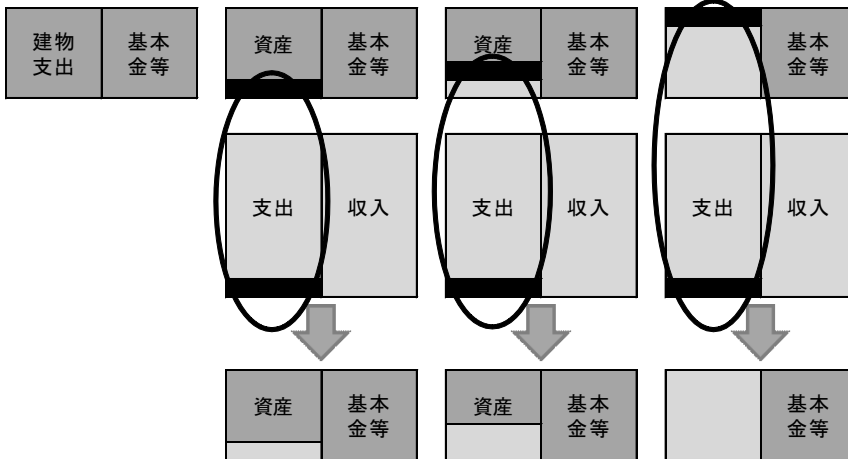
された施設設備は、減価償却計算により資産から消費支出（経費）とされ、加えて、この消費支出（経費）が計上される計算書（消費収支計算書）の消費収支均衡によって、貸借対照表に新たな資産を蓄えます。すなわち、資産を取得後、その支出額をこの資産の使用年度に割り当て、消費収支計算書の消費収支均衡により、貸借対照表に計上されていた資産とは別の新たな資産を誕生させるのです。

学校法人は、教育サービスの提供にあたって基本的に必要とされる施設設備を取得し、収支計算にその取得支出を示し、その後、その取得支出を経常的な支出でないということで貸借対照表に資産として計上し、その財源を基本金として捉えます。さらに、この貸借対照表に計上

この過程を下の図によって、複数年度で見てください。

年々の減価償却計算と消費収支均衡により新たな資産（現金預金）が生み出され、法人内に蓄積していきます。そして、この減価償却計算が終了した年度に貸借対照表の建物価額は「0」す

消費収支計算書・貸借対照表



年度割り当ての年数は？＝耐用年数
資産の取得から資産の再取得まで

なわち使用不能となり、この建物が学校教育に不可欠な基本的財産であるが故に再取得が求められます。この時、貸借対照表にはこの建物が当初の取得に要した額すなわちこの建物の再取得に要すると推量されるだけの資金（現金預金）が用意されていることとなります。

正に、取得建物の貸借対照表への資産計上と減価償却計算は、この取得建物の再取得に要する資金の法人内での蓄積のためのその後の年度への配分であり、よって、取得建物の貸借対照表への計上額は基準第25条にいう取得価額をもって計上されるということになるのです。先程学校法人会計における貸借対照表計上の資産は、企業会計におけるような資産の価値額ではないと言った所以です。

では、「建物支出額の年度配分の年数は？」と問われると、日本公認会計士協会等において標準で示している耐用年数と答えるのが実務的でしょうが、ここでの再取得資金蓄積のシステムからして、その年数は理念では建物の取得からその建物の再取得までと答えるべきではないでしょうか。

9. 有価証券

貸借対照表に計上されている有価証券は、その取得時に有価証券取得支出として資金の収支計算に示されますが、この取得支出は年度における経常的な支出（経費支出）でなく形を変えた将来の資金であるということで収支計算から外され、貸借対照表に資産として計上されたものです。言い換えるならば、この形を変えた将来の資金—有価証券—は、何時の日にか資金の収支計算に還流されるがために貸借対照表に計上されているのです。

したがって、この有価証券の時価が貸借対照表計上額より低下すると、資金収支計算に有価証券が還流するときはその還流額が貸借対照表計上額ではなされないことになってしまいます。よって、貸借対照表計上有価証券額が資金収支計算への還流額を示すために、貸借対照表計上額の時価での評価替えが求められることになるのです。しかしここでしっかりと確認したいのは、ここでの貸借対照表での存在は、貸借対照表計上額がそのまま資金収支計算に還流していくかを見ることにあるということです。よって、有価証券の貸借対照表計上額の時価での評価替えの目的は、その有価証券についての評価損を計上することにあるのではなく、その有価証券が資金収支計算に還流するときにくらでなされるかにあります。すなわち、評価替額はこの有価証券が将来時点において資金として還流するときの換金額であることを再確認したいものです。

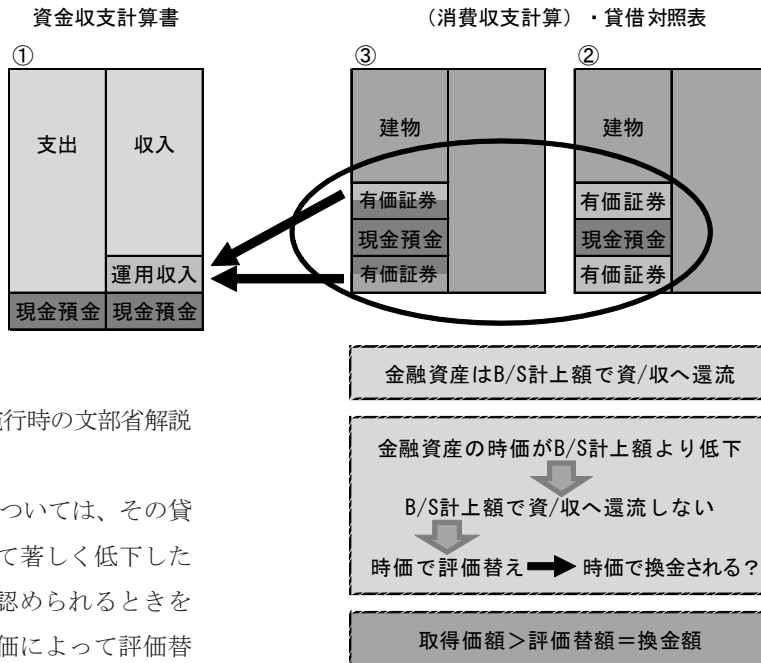
繰り返しますが、有価証券の評価替額は、貸借対照表に計上されている有価証券が収支計算に戻るときの金額を貸借対照表に表示するための価額付け替えであって、評価損を計上するための処理ではないということです。したがって、ここでは有価証券が収支計算に戻されるときにくらで戻されるかを明らかにしたいのですから、報告書作成時点で計上有価証券の価額低下が認められていても換金時に価額の回復目処が立てば評価替えをすべきではなく、また、当該有価証券に市場価額や市場価額に準ずる価額がない場合には無理に評価替えすべきでないということになります。換金が可能でない単なる見積評価額での評価替えは収支計算に戻る金額を知るためには何らの意味を持たないからです。ただし、これらの情報を追加情報として会計報告に載せるか否かは別の問題で、基準第2条の明瞭性の

原則を持ち出すこともなく「財政及び経営の状況を正確に判断することが出来るように必要な会計事実」の記載は、会計報告作成の大前提ですから、そういった意味での会計報告における注記記載は必要に応じ欠かすことは出来ません。

さてここで、基準及び基準施行時の文部省解説冊子を見てみましょう。

基準第27条は、有価証券については、その貸借対照表計上額が時価に比して著しく低下した場合には、その回復が可能と認められるときを除き、貸借対照表計上額を時価によって評価替えすると言っています。また、解説冊子は、有価証券についてその時価が著しく下落し、その評価額までの回復の目処がたたない場合には、資産の確実な有高を把握し表示するために下落した時価によって評価すべきと基準第27条は定めているのだと解説しています。

基準第27条の定め“その回復が可能と認められるときを除き”とは、その回復が可能と認められるときは報告時点において著しく時価が下落していてもその時価による評価替えを要しないということであり、後程お話するIFRSのように有価証券の“現在時点”の評価額を強制的に貸借対照表計上額にしようということではないと解します。また、解説冊子の言う“資産の確実な有高を把握し表示する”ためとは、評価替額が確実な資金還流への有効額であることを求めるものであり、単に報告時点における計算上の見積額を貸借対照表計上額にすることではないものと解します。このような第27条の理解は、上述した有価証券の貸借対照表での存



在意義と同様のものではないでしょうか。

10. 借入金

貸借対照表に計上されている借入金は、有価証券が将来の資金収支計算にとって正の存在であるのに対して負の存在です。

借入金は当初資金収支計算で収入として捉えられますが、この収入が経常的でない収入・学校法人に帰属しない収入であるということで、資金収支計算から外され貸借対照表に計上されたものと言えます。しかし、この借入金は必ず返済という行為が伴うので、貸借対照表での存在は、将来の収支計算に負として投入されることとなります。しかしここで強く認識したいのは、この負の存在—会計用語でいう借入金—は、将来の収支計算に対して総体で負であるとともに、返済各年度の年度々々の収支計算についての負でもあるということです。言い換えれば、

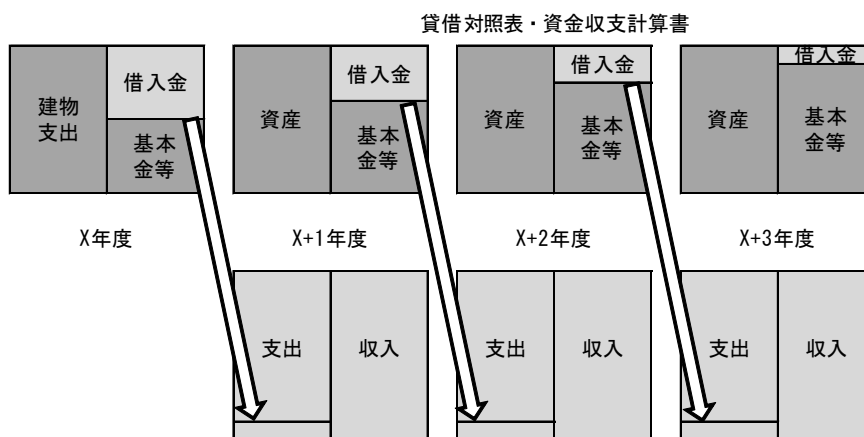
借入金とは返済年度ごとの収支計算にとっての負であり、その負の累積額と言っても良いかもしれません。

下の図にあるように、借入金の毎年の返済額は、資金収支表において資金支出に返済支出として計上されます。学校法人が健全に経営されるにはこの返済支出はその年度の収入でカバーされなければなりませんし、健全経営を経営の大指針とする学校経営はそれを期待します。そして、収支均衡を保った収支計算によって貸借対照表の借入金は、純財産部分にその存在を移行させていきます。学校法人の経営にとってこの年度ごとの収支計算の均衡が重要であって、返済年度の返済額を全て纏めた総額での収支計算の均衡ではないことを今一度確認したいと思います。借入金は、返済年度ごとの借入金の累積額が貸借対照表での存在なのです。

学校経営の現場にいますとよくこんな話を聞かされます。

建物取得にあたり資金は自己資金が望ましいが、残念ながら借入金に頼らざるを得ない。それも出来れば金利が低い市中金融機関からの借

り入れにしたいが、市中金融機関からの借り入れは長期でも10年。これでは建物取得後の返済計画が苦しい。したがって、若干金利は高くても借入期間がもう少し長く出来る日本私立学校振興・共済事業団からの借り入れにしたと。金利が低い借り入れでなく若干といえども金利が高い借り入れとは何故？。学校経営による収支余剰の創出は、企業に比して弱いのです。弱いならば強くすれば良いのではないかとの意見は承知ですが、学校関係者は十分その努力をしながら、学校教育活動の特質からして余剰創出を高くする経営は難しいのです。よって、計画を長期にした経営が必要となり、借入金も長い期間のものが最終選択としてなされるのです。貸借対照表に計上されている借入金が多いか少ないかも経営判断にとって重要であることは否定しませんが、より重要なことは貸借対照表に計上されている借入金が毎年の収支均衡で返済できる借入金であるか否かにあるのです。貸借対照表に計上されている借入金は、総額把握ではなく返済年度ごとの累積額であると言った所以です。



11. 学校法人会計とIFRS

施設設備・有価証券・借入金といった貸借対照表に計上される資産・負債のうち主要なものについて貸借対照表での存在意義を見てきました。そして、その全てを資金収支計算との関係でその存在を語り、損益の計算（消費収支の計算）との関係ではその存在を取り上げませんでした。冒頭から学校法人会計は損益計算を重視していないと主張するとともに、今までの検討が資金収支の計算をあまりにも前面に出しすぎているのではとの批判もあるかもしれません。しかし、この批判も最近の企業会計の考え方からするとそのまま受けなくても良いのではないかとも思われます。

下の図は、日本公認会計士協会の会員向け研修会「IFRS時代にあるべき三様監査のあり方を考える」の資料の一部です。

最近とみに話題とされるIFRS、国際財務報告基準とか国際会計基準とか言われますが、ここでは、企業会計における財務評価の指標は、「利益」から「将来のキャッシュフロー」だと言い、また「極論すれば『利益はいつでも良い』」とまで言っています。将来のキャッシュフローすなわち将来における便益の流入・流出の現在時点の価額＝資産・負債一に視点を置かなくてはならないとしているのです。

貸借対照表の資産は将来の経済的便益の流入、負債は将来の経済的便益の流出としており、今まで検討してきた施設設備・有価証券・借入金といったものを資金収支計算から理解してきたことと同じ土俵にある考え方ではないでしょうか。ただし、この理解にも、学校法人会計とIFRSとの間には大きな違いがあります。それは、この図の最終行にある「将来における便益

マーケット重視と資産・負債アプローチ

マーケット重視の思考からは、以下のようなIFRSの特徴が出てきます。

マーケット重視の発想

- 従来、財務諸表を見る上で最も重要な項目は過去の「利益」でした。
- IFRSは、企業の将来キャッシュフローの予測のための情報提供を重視します。
- 極論すれば「利益はいつでも良い」という発想です。

資産・負債アプローチ

- IFRSでは、資産は将来の経済的便益の流入、負債は将来の経済的便益の流出です。（資産と負債の定義）
- PLは、資産・負債の差額に過ぎません。
- これが、BS重視の発想につながってきます。

IFRSにおける“財政状態”の意味

- IFRSは、企業の将来キャッシュフローを重視します。
- IFRSが考える“財政状態”とは、資金の調達や使用用途といった従来の意味ではありません。
- 将来における便益の流入・流出を現在時点であらわしたものが“財政状態”です。

の流入・流出を現時点であらわしたものが“財政状態”です」とした説明文で“現時点”とした点と、中段にある「IFRSでは、資産は将来の経済的便益の流入、負債は将来の経済的便益の流出です」とする説明文にある資産や負債、特に施設設備の便益の捉え方にあります。

既に検討したように、貸借対照表に計上されている有価証券はどの時点でいくらが資金収支計算に還流するか、借入金ほどの時点でいくらが資金収支計算に負として投入されるのか、その存在意義なのです。IFRSが現時点とするのとは大きく異なります。

また学校活動における施設設備はIFRSで考えるような将来の経済的便益流入の源ではありません。確かに企業活動においては、活動に投入される施設設備は将来の便益獲得の資源でしょう。また企業の経営は、それらを見据えての施設設備の取得判断でしょう。勿論、学校法人活動においても施設設備の取得判断は将来の便益獲得を見据えてのものでなければなりません。しかしながら、学校活動を行うためにはこの点を踏まえながらも次の点を先ず乗り越えなくてはなりません。

すなわち、学校設置のためには学校種別ごとに設置基準があり、その設置基準を満たさなければ学校設立は認められません。学校増設等についても同様です。設置基準の中には将来の便益獲得のためには不用な（不用と言わないまでも便益獲得にさほど貢献しない）ものがあることは、学校設立に携わったことがある人にはよくお分かりの筈です。しかし、これは我が国の学校教育の質の確保のための標準装備と考えなくてはなりません。さらに、この学校教育にとって必要とされる標準装備を獲得利益との関係で直截に捉えることは、学校教育をどのように捉える

かに繋がるものでその判断は難しいものと言えますが、やはりひとつクッションにおいて、設置基準を獲得便益との関係で直截に捉えるものではない・捉えられるものではないとすべきものと考えます。学校教育に必要な学校教育を充実させるための施設設備を獲得便益との関係で直截に捉えることは学校教育活動には不向きなのではないのでしょうか。学校教育は儲からない。そして、仮に財政状態が極度に悪化した場合には企業のように起死回生の経営によって劇的な回復など望めないのです。さらに付け加えるならば、悪化した財政状態の回復を業種変更によったり、その立地を海外等に移すなどということもできないのです。だから、公の金をこの分野に注ぐことを国民は認めているものと理解したいものです。（このような考え方は良くない。学校経営効率化のためには全面的に企業経営の考え方を教育分野に入れるべきだと考える人とは意見調整が必要かもしれませんが。また、先の標準装備が良いのか悪いのか、標準装備を変えるか否かも同様ですが、今ここでの話題ではありません。）

したがって、学校法人が学校教育のために用意した施設設備の貸借対照表での存在は、企業のように報告時点における将来の経済的便益の固まりではなく、単に過去の支出の固まりであり、その固まりが徐々にその施設設備の再取得資金と形を変えていくための存在であるべきでしょう。

12. 将来経営と収支予算表

今一度、IFRSと学校法人会計の違いを見比べてみましょう。

IFRSは、資産・負債を現時点における将来

の経済的便益の源（流入・流出）と理解しますが、学校法人会計では有価証券の資産や借入金の負債については、その経済的便益の源がキャッシュフローとなる年度ごとの源として理解します。したがって、学校法人会計においては、将来の経済的便益の源を年度ごとに見ることが重要となります。ここに将来計画に結びついた予算が学校法人会計に求められてくることになるのです。先に予算は支出の無駄を省くために必要だとしましたが、ここにその必要性が今一つ加わることになりました。こういったことからして、学校法人会計は長期若しくは中期の予算収支表を公表すべきものと考えますが、見積年度の長さからして公表の実現性に？がつくかもしれません。しかし、それには見積期間の区分を1年から5年のように区分期間と表示期間数を調整することで解決できるのではないのでしょうか。

13. 財務数値と相対評価

さて、最後に、学校法人会計における報告の各学校法人間の比較について触れておかねばなりません。

私たち人間・人の生き方は、他者と比較してその生き方が良いとか悪いとかいふべきもので

はありません。同じような意味において、学校で行われている教育についても絶対評価は別として他者と比較してそれが良いとか悪いとかいふべきものではありません。私学には建学の精神があり、何者にもそれを侵されるべきではありません。学校法人の経営は、このような教育を、より充実したものにするための支出計画を立て、また、その教育活動が永続化するように、その支出と収入の均衡を図ります。そして、会計は、そのような経営がどのような状態にあるかを明らかにしようとしています。したがって、会計がその報告で示すものは、経営が健全に継続されているか否かを判断するための収入・支出の状況を表しているものであり、結果としてその収入超過を望みますが、その大きさを求めているわけではありません。とすれば、各学校の利益額の大きさ等をもってその教育活動を相対的に評価することには意義が見いだせないこととなります。如何でしょうか？

私たちは、人間の生き方の大本に結びついた活動、これからの人作りを担う活動、すなわち、教育活動に携わるものとして、どのようにこれからの学校法人会計を捉えるのか。そして、それをどのように活用していくかを考えていくべきではないのでしょうか？



学校法人会計実務書の決定版

学校経理研究会 編集・発行／霞出版社 発売

学校法人会計要覧 一平成24年版一

■平成24年3月刊 ■A5判 1035頁 ■定価4,725円／会員特価4,000円（税込、送料別途）

※送料は2kg以下360円～（地域による）を頂戴します

○ご注文は学校経理研究会まで○

TEL:03-3239-7903 FAX:03-3239-7904 E-MAIL:gaku@keiriken.net

学校法人 AUG 2012

15

[東京 12日 ロイター] - 文部科学省は、経営悪化が著しい私大に対し、事業撤退を含めた早期の是正勧告をできるような制度改正の検討に入った。複数の関係筋によると、少子化に伴う学生の定員割れが深刻化し、4割の私立大学が赤字経営に転落。「大学倒産」で学生に影響が出かねないと判断したからだ。具体的には経営改善策を促す「イエローカード」の財務基準を定める方向だ。中央教育審議会の中間答申も踏まえ、今年末にはある程度の結論を得たい考えだ。

文科省の外郭団体である日本私学振興・共済事業団によると、2015年度末に全国の私大596校のうち40.8%にあたる243校が、授業料を含む事業活動収入よりも経費が上回る赤字経営に直面している。このうち赤字幅が事業活動収入の20%以上にのぼる大学が89校に上っていた。

背景には、少子高齢化に伴う18歳人口のはっきりした減少傾向がある。2005年に約137万人だったが、2017年に約120万人に減少。さらに2032年に約98万人となり、2040年には約88万人まで縮小するとの試算がある。

政府部内の複数の文教関係者は「大学法人の経営悪化が、本格化するのこれからだ」と指摘する。

そこで、負債額が膨大な規模になる前に大学に対して警告を発し、早期に経営を是正させる「イエローカード」制度の導入について、文科省は検討を始めた。

具体的には、日本私学振興・共済事業団が策定した大学経営の状態を自己判断できるフローチャートを利用。このフローチャートでは、赤字継続年数や負債超過の状態などからレッドゾーン、イエローゾーン、正常状態の3つのゾーンに大学をランク付けする。

このうち、経営危機が深刻化するリスクの高い大学には、バランスシート上の指標を用いて「退場」を勧告できるような仕組みも検討する。

この新システムと同時に、文科省は私学助成金の配分の見直しも検討している。

総額3200億円程度の私学助成金は、大学の規模や経営指標に応じた現在の配分から、教育の「成果」に応じた配分とすることが、2017年度の政府の「骨太方針」に盛り込まれた。

欧米のように学生の成績向上や卒業後の年収などを可視化し、助成金の傾斜配分を行うべきとの発想だ。

しかし、実際の「成果」について、政府内や大学関係者に共通の認識が形成されていない。

また、助成金総額は財政難から06年をピークに減少傾向にある。日本私学振興・共済事業団によれば、15年度時点で私大の経常経費の1割弱しか賄えていない。

文科相経験者の一人は「私学のあり方や規模感など、全体のビジョンなく助成金を減らせば、私立大学は納得してくれないだろう」とみている。

文科省は今年3月、中央教育審議会に高等教育の将来構想を諮問。中間答申は今年末、最終答申は今後1年程度かけて結論を得る。

大学の必要規模数や助成金のあり方も含めて将来像が示されたのち、高等教育の抜本改革は、20年度ごろにスタートすることになりそうだ。

(中川泉 編集：田巻一彦)

私学の経営分析と経営改善計画

平成29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

「私立学校運営の手引き」シリーズ

第1巻「私学の経営分析と経営改善計画」・・・・・・・・・・・・・・・・ 本手引き

第2巻「経営基盤強化事例集」

第3巻「戦略的な連携・共同事例集」

第4巻「私学の自主的な撤退に当たっての留意事項」

(参考)「経営改善計画立案・実施のための参考資料」について

私学経営情報センター経営支援室では、本手引き以外に経営改善計画の策定・実施に関する参考資料を事業団ホームページ(下記リンク先参照)に掲載していますので、ご活用ください。

・リンク先

私学事業団トップページ → 「助成業務のご案内」 → 「経営支援・情報提供」
→ 経営改善のためのツール「経営改善計画立案・実施のための参考資料」

はじめに

近年、少子化等の影響により、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、入学定員割れをしている大学等や經常（帰属）収支差額がマイナスの学校法人が増加傾向にあり、こうしたことから、経営状況が悪化し、中には経営困難に陥る学校法人も発生しています。

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自らの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。

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」では、「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。

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―第1巻―『私学の経営分析と経営改善計画』」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、更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。

前回の「平成24年3月改訂版」においては、上記の中央教育審議会大学分科会において提案された「経営判断指標の精緻化」を実施したことによる内容の変更を行いました。

今回の「平成29年3月改訂版」では、平成25年4月に学校法人会計基準が改正され、平成27（28）年度から適用されたことに伴う内容の変更を行っています。この改正で、本手引きの考え方そのものに大きな変更はありませんが、改正された学校法人会計基準を適用する学校法人におかれましては、本手引きをご活用ください。

また、私学事業団では、学校法人の運営に資するため、前頁にある「私立学校運営の手引き」シリーズを作成していますので、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（フローチャート）」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」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、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りました。
- さらに、各学校法人においては、財務比率の分析により、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意識に立って、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。その後、明らかになった個別課題の改善を図るため経営改善計画を策定し、適切な実施管理を行うこととなります（「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」、「Ⅱ 経営改善計画の策定と実施管理」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決してありません。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、資金等と言われていますが、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、学校法人の経営の在り方は、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、教職員が一体となって創意工夫しながら、最大限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思います。その際、経営改善に向けた全学的な教職協働の取組みの目安として、「経営判断指標」や「自己診断チェックリスト」、「経営改善計画」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..... | 25 |
| 3. 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 | 37 |
| II 経営改善計画の策定と実施管理 | 38 |
| 1. 策定 | 38 |
| 2. 実施・検証・修正 | 44 |
| 3. 目標達成困難な状況での判断 | 44 |
| 4. 私学事業団による経営改善計画の作成支援 | 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。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を基礎に置きつつ、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。

その後、平成24年3月に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ました。

今回の改訂版では、平成25年4月の学校法人会計基準改正（以下、「会計基準改正」という。）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行いました。

A 会計基準改正に伴う経営判断指標について

（1）会計基準改正による影響

会計基準改正による経営判断指標への影響は、大きく「フローチャート（以下、「フロー」という。）で使用する用語の変更」「使用する計算書類の変更」「使用する算式の変更」に及びます。以下、それぞれの解説を行います。

（2）フローで使用する用語の変更

フローについて、会計基準改正前まで図1-1（P6）を使用していましたが、会計基準改正後は図1-2（P7）を使用することとします。会計基準改正に伴い、フロー①の「教育研究活動のCF」を「教育活動資金収支差額」に、フロー⑥の「帰属収支差額」を「経常収支差額」に変更しました。なお、経営判断指標の考え方そのものには変更はなく、変更する算式については、（4）で解説します。

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私学事業団に設置（平成17年）され、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（http://www.shigaku.go.jp/s_center_menu.htm）。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。

(3) 使用する計算書類の変更

会計基準改正により、経営判断指標の区分を行う際の計算書類に変更があります。所轄庁により違いがあるため、図2（P8）をご確認ください。

文部科学大臣所轄学校法人においては平成27年度区分、都道府県知事所轄学校法人においては平成28年度区分が「会計基準改正の過渡期」にあることから、フロー①、フロー③、フロー④、フロー⑥、フロー⑦では使用する計算書類に注意する必要があります。

なお、都道府県知事所轄学校法人において、活動区分資金収支計算書を作成している場合は、文部科学大臣所轄学校法人と同様の扱いとなります。

(4) 使用する算式の変更

会計基準改正による計算書類の変更により、経営判断指標の区分を行う際の算式にも変更が発生します。所轄庁により違いがあるため、図3（P9）をご確認ください。

特にフロー①、フロー③で使用する教育活動資金収支差額（教育研究活動のCF）については、所轄庁・使用年度にご注意ください。会計基準改正前の資金収支計算書を使用する場合は図4-1（P10）をご確認ください。

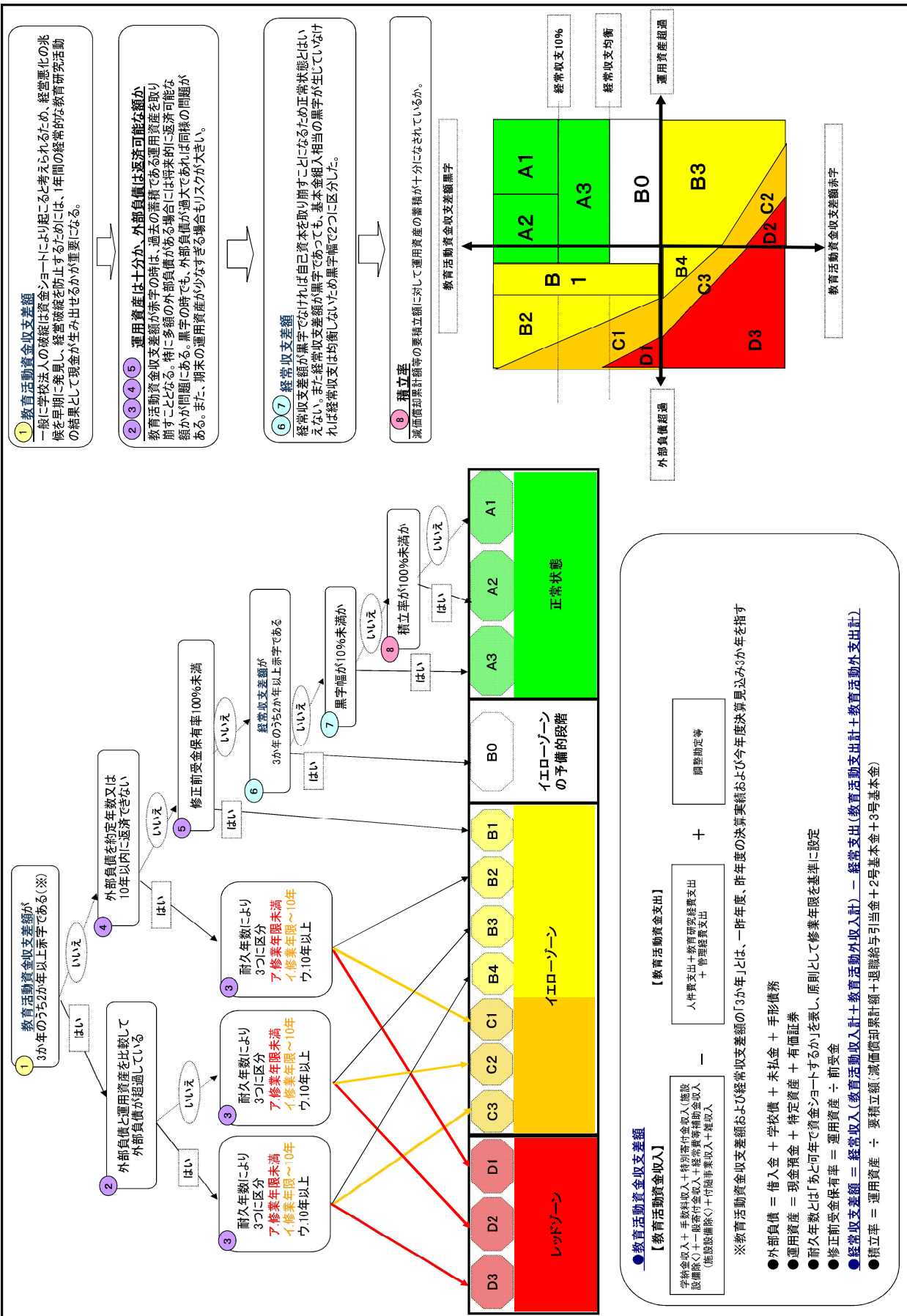
(5) 都道府県知事所轄学校法人における教育活動資金収支差額の算出

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4-1（会計基準改正前）、図4-2（会計基準改正後・P11）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しています。

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4-1、図4-2による必要はありません。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。

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)

※平成27(28)年度(新会計基準)から



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

(図2)

○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 | | | | | |
|------|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | 26年度区分 | | 27年度区分 | | 28年度区分 | |
| | | H25決算 | H26決算 | H27決算 | H28見込 | H27決算 | H28決算 |
| 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 | 資金収支計算書 | 活動区分
資金収支計算書 | 活動区分
資金収支計算書 | 活動区分
資金収支計算書 | 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 | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 | 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 | 貸借対照表・
資金収支計算書 | 貸借対照表・
資金収支計算書 | 貸借対照表・
資金収支計算書 | 貸借対照表・
資金収支計算書 | 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) | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 |
| フロー⑤ | 修正前受金保有率 | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 |
| フロー⑥ | 経常収支差額
(帰属収支差額) | 消費収支
計算書 | 消費収支
計算書 | 消費収支
計算書 | 消費収支
計算書 | 消費収支
計算書 | 消費収支
計算書 |
| フロー⑦ | 黒字幅
(経常(帰属)収支差額比率) | 消費収支
計算書 | 消費収支
計算書 | 消費収支
計算書 | 消費収支
計算書 | 消費収支
計算書 | 消費収支
計算書 |
| フロー⑧ | 積立率 | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 |

○都道府県知事所轄学校法人（平成28年度が過渡期）

| フロー | 算出内容 | 使用する計算書類 | | | | | |
|------|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | 27年度区分 | | 28年度区分 | | 29年度区分 | |
| | | H26決算 | H27決算 | H28見込 | H28決算 | H29見込 | H28決算 |
| 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 | 資金収支計算書 | 資金収支計算書 | 資金収支計算書 | 資金収支計算書 | 資金収支計算書 |
| フロー② | 運用資産・外部負債 | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 | 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 | 貸借対照表・
資金収支計算書 | 貸借対照表・
資金収支計算書 | 貸借対照表・
資金収支計算書 | 貸借対照表・
資金収支計算書 | 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) | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 |
| フロー⑤ | 修正前受金保有率 | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 |
| フロー⑥ | 経常収支差額
(帰属収支差額) | 消費収支
計算書 | 消費収支
計算書 | 消費収支
計算書 | 消費収支
計算書 | 消費収支
計算書 | 消費収支
計算書 |
| フロー⑦ | 黒字幅
(経常(帰属)収支差額比率) | 消費収支
計算書 | 消費収支
計算書 | 消費収支
計算書 | 消費収支
計算書 | 消費収支
計算書 | 消費収支
計算書 |
| フロー⑧ | 積立率 | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 | 貸借
対照表 |

経営判断指標で経営状態をチエックする際に使用する算式

| 番号 | 計算書類 | 計 算 式 | 使用する
フロー | 所轄庁別の使用年度 | |
|-----|------------------------|---|-------------|----------------|---------------------------|
| | | | | 文部科学
大臣所轄 | 都道府県
知事所轄 |
| 1-1 | 資金収支計算書
(旧会計基準) | <ul style="list-style-type: none"> ・教育研究活動のキャッシュフロー＝収入の部－支出の部(※)
※図4-1の「教育研究活動のCF」で「O」が付された科目の収入と支出の差額 | ①③ | 平成26年度
決算以前 | 平成27年度
決算以前 |
| 1-2 | 資金収支計算書
(新会計基準) | <ul style="list-style-type: none"> ・教育活動資金収支差額＝収入の部－支出の部(※)
※図4-2の「教育活動」による資金収支で「O」が付された科目の収入と支出の差額 | ①③ | (使用しない) | 平成28年度
決算以降 |
| 2 | 活動区分資金収支計算書
(新会計基準) | <ul style="list-style-type: none"> ・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 | ①③ | 平成27年度
決算以降 | ※作成した場合
平成28年度
決算以降 |
| 3 | 貸借対照表 | <ul style="list-style-type: none"> ・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＋学枝債＋長期未払金＋短期借入金＋1年以内償還予定学枝債＋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 | ②③④
⑤⑧ | 従前どおり | |
| 4 | 消費収支計算書
(旧会計基準) | <ul style="list-style-type: none"> ・帰属収支差額＝(帰属収入－資産売却差額)－(消費支出－資産処分差額) ・黒字幅
＝帰属収支差額／(帰属収入－資産売却差額) ※経営判断指標の区分における帰属収支差額の計算では、資産売却差額と資産処分差額を減じることとします。 | ⑥⑦ | 平成26年度
決算以前 | 平成27年度
決算以前 |
| 5 | 事業活動収支計算書
(新会計基準) | <ul style="list-style-type: none"> ・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 | ⑥⑦ | 平成27年度
決算以降 | 平成28年度
決算以降 |

(図4-1)

旧会計基準に基づき作成された資金収支計算書からの
「教育研究活動のキャッシュフロー（CF）」の算出について

(対象年度)

- ・文部科学大臣所轄学校法人：平成26年度決算まで
- ・都道府県知事所轄学校法人：平成27年度決算まで

○収入の部

| 資金収支計算書の科目名（旧会計基準） | キャッシュフロー計算の対象 | | |
|--------------------------|-----------------------------|----------------|-------------|
| | 教育研究活動
のCF
(フロー①③の対象) | 施設等整備
活動のCF | 財務活動
のCF |
| 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 | | ○ | |
| 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（施設等整備にかかるもの） | | ○ | |
| 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（施設等整備にかかるもの） | | ○ | |
| 日本私立学校振興・共済事業団学術研究振興資金収入 | ○ | | |
| 資産運用収入 | ○ | | |
| 資産売却収入 | | | |
| 不動産売却収入 | | ○ | |
| 有価証券売却収入 | | | ○ |
| その他資産売却収入 | | | ○ |
| 事業収入 | ○ | | |
| 雑収入 | ○ | | |
| 借入金等収入 | | | ○ |
| 前受金収入 | ○ | | |
| その他の収入 | | | |
| 引当特定預金（資産）からの繰入収入 | | | ○ |
| 前期末未収入金収入 | | ○ | |
| その他の収入 | | | ○ |
| 資金収入調整勘定 | | | |
| 期末未収入金 | | ○ | |
| 前期末前受金 | ○ | | |
| その他収入調整勘定 | | | ○ |

○支出の部

| 資金収支計算書の科目名（旧会計基準） | キャッシュフロー計算の対象 | | |
|--------------------|-----------------------------|----------------|-------------|
| | 教育研究活動
のCF
(フロー①③の対象) | 施設等整備
活動のCF | 財務活動
のCF |
| 人件費支出 | ○ | | |
| 教育研究経費支出 | ○ | | |
| 管理経費支出 | ○ | | |
| 借入金等利息支出 | ○ | | |
| 借入金等返済支出 | | | ○ |
| 施設関係支 | | ○ | |
| 設備関係支 | | ○ | |
| 資産運用支 | | | ○ |
| その他の支 | | | |
| 手形債務支払支 | | ○ | |
| 前期末未払金支払支 | | ○ | |
| 前払金支払支 | | ○ | |
| その他の支払支 | | | ○ |
| 資金支出調整勘定 | | | |
| 期末未払金 | | ○ | |
| 前期末前払金 | | ○ | |
| その他支出調整勘定 | | | ○ |

※上表によらず、学校法人で合理的に教育研究活動・施設等整備活動・財務活動の区分ができる場合は、その区分により教育研究活動のCFを算出します。

(図4-2)

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
(平成28年度決算以降の都道府県知事轄学校法人 ※1)

○収入の部

| 資金収支計算書の科目名(新会計基準) | 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) | | | ○ |
| 前期末未収入金収入 | | ○ | |
| その他の収入 | | | ○ |
| 資金収入調整勘定 | | | |
| 期末未収入金 | | ○ | |
| 前期末前受金 | ○ | | |
| 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(新会計基準) | 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 | | ○ | |
| 前期末未払金支払支出 | | ○ | |
| 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 | | ○ | |
| 前期末前払金 | | ○ | |
| その他の支出調整勘定 | | | ○ |

※1 平成27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・施設整備等活动・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。

B 経営判断指標でのチェック・分析について

ここから経営判断指標でのチェック・分析についての解説を行います。なお、内容は会計基準改正後のフロー（図1-2）をもとにしています。

（1）経営判断指標（フローチャート）で経営状態をチェック

図1-2の横長のフローに則って、次のフロー①からフロー⑧までの質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。

〔質問内容〕

- 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、まず、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。このことは、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、回復の可能性の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）。
- 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大きく3つに分類することができます（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）。

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、更に経常収入から経常支出を控除した経常収支差額も黒字である状態です（「A1」～「A3」（図1-2の右下にある座標図を参照）。

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）状態のように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」・図1-2の右下にある座標図を参照）。
- 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、又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」・図1-2の右下にある座標図を参照）。

(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、平成28年度が最新の決算年度である場合、使用するのは「平成27・28年度の決算額」と「平成29年度の決算見込額」となります。詳しくは図2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。

<文部科学省・私学事業団での推計方法>

- ① 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。
- ② ①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。
- ③ ②（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教育活動でプラスを生み出せ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の比較の結果、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（D3・D2・D1）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からです（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」でもイで「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で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いえな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。なお、会計基準改正前の帰属収支差額を算出する場合、フロー⑥では経常的な収支を評価するという観点から、臨時的な収入・支出である資産売却差額と資産処分差額を減じて計算しています。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、黒字幅が経常収支差額の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、運用資産が学校法人が本来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。

（5）指標の定義と説明一覧表

ここまでフローチャートに基づく経営判断指標の解説をしてきましたが、図7（22頁）ではそれを指標順に一覧にして、さらに説明を付加しましたので、ご確認ください。

〔具体的事例1〕

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1では、平成28年度を最新の決算とした「平成28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、平成27年度決算から29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）

15～16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年後の平成38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、平成28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、平成27年度決算から29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、平成28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

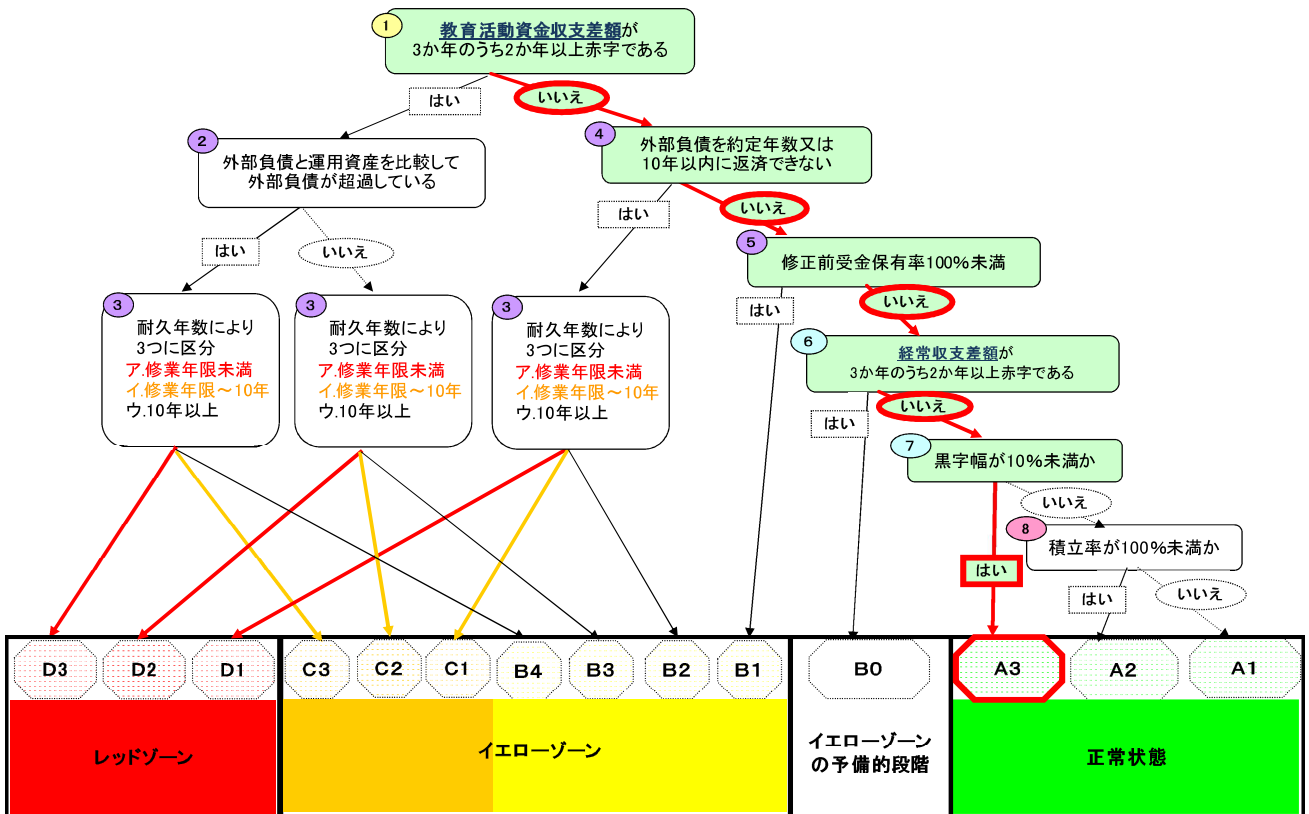
図5-1の例では、フロー⑦で「はい」の回答となり、図5-2のフローチャートから、経営判断指標は「A3」区分となります。

(図5-1)

〇〇学園 修業年限：4年 (単位：千円・人)

| | | 27年度決算 | 28年度決算 | 29年度見込 | 判定 | | | | | | | |
|-------------------------|-------------------------|------------|-----------|-----------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 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 | フロー①：3か年のうち2か年以上赤字
→いいえ(2つ以上〇) | | | | | | | |
| | 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 | 〇 | 〇 | 〇 | | | | | | | | |
| ※高校法人は「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 | 運用資産(E) | 2,000,000 | | | フロー②④
G > 0 且つ G < 0の時
G ÷ D(単位：年) | | | | | | | |
| | 外部負債(F) | 0 | | | | | | | | | | |
| | G = E - F | 2,000,000 | | | | | | | | | | |
| | 判定 | 〇 | | | | | | | | | | |
| II-2 運用資産と前受金の関係 | 運用資産(E) | 2,000,000 | | | フロー⑤
E / H | | | | | | | |
| | 前受金(H) | 300,000 | | | | | | | | | | |
| | G = E - H | 1,700,000 | | | | | | | | | | |
| | 判定 | 〇 | | | | | | | | | | |
| II-3 運用資産と要積立額の関係 | 運用資産(E) | 2,000,000 | | | フロー⑧
E / I | | | | | | | |
| | 要積立額(I) | 3,000,000 | | | | | | | | | | |
| | G = E - I | -1,000,000 | | | | | | | | | | |
| | 判定 | 〇 | | | | | | | | | | |
| | | 28年度決算 | 29年度見込 | 30年度見込 | 31年度見込 | 32年度見込 | 33年度見込 | 34年度見込 | 35年度見込 | 36年度見込 | 37年度見込 | 38年度見込 |
| II-4 運用資産の推移 | 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 | 2,195,000 |
| 判定 | 〇 | 〇 | 〇 | 〇 | 〇 | 〇 | 〇 | 〇 | 〇 | 〇 | 〇 | |
| III 経常収支差額(帰属収支差額) | 経常(帰属)収入(N) | 500,000 | 600,000 | 700,000 | フロー⑥：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つ以上〇)
フロー⑦：黒字幅が10%未満か →はい(8.3% = 10%未満) →これによりA3区分 | | | | | | | |
| | 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 | 〇 | 〇 | 〇 | | | | | | | | |
| | 判定 | 〇 | 〇 | 〇 | | | | | | | | |

(図5-2)



〔具体的事例2〕

次頁の図6-1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平成28年度を最新の決算とした「平成28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、平成28年度決算・29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、平成28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、平成34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、平成34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6-1の例では、フロー③で「修業年限～10年」の回答となり、図6-2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6-1)

〇〇学園 修業年限：4年 判定 **C3** (単位：千円・人)

| I 教育活動資金収支差額(※) | | | |
|-----------------|---------|----------|----------|
| | 27年度決算 | 28年度決算 | 29年度見込 |
| 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 | ○ | × | × |

※高校法人は「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)

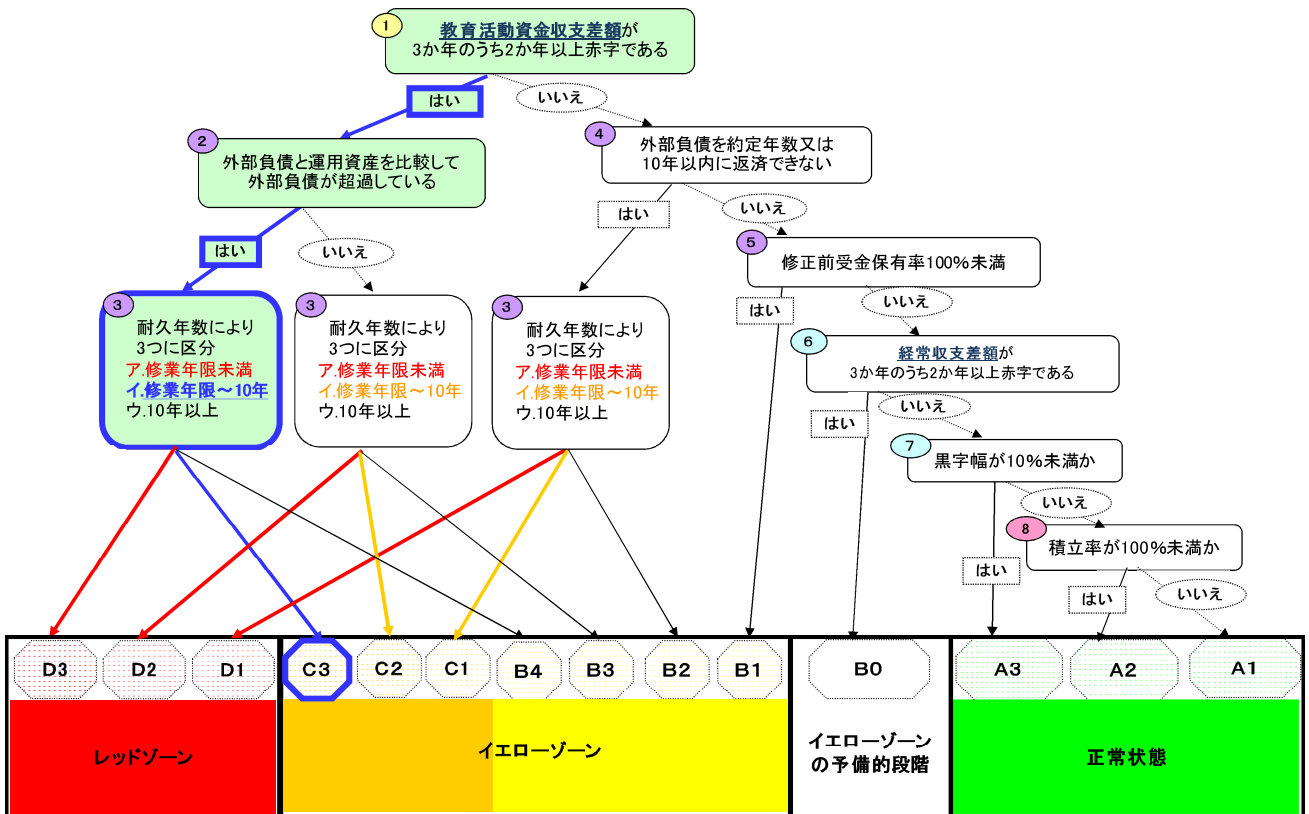
| II-1 運用資産と外部負債の関係 | | II-2 運用資産と前受金の関係 | | II-3 運用資産と要積立額の関係 | |
|---------------------------|-------------|------------------|-----------|-------------------|-----------|
| | 28年度決算 | | 28年度決算 | | 28年度決算 |
| 運用資産(E) | 2,000,000 | 運用資産(E) | 2,000,000 | 運用資産(E) | 2,000,000 |
| 外部負債(F) | 3,500,000 | 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 | | | | | | | | | | | |
|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|-------------|-------------|
| | 28年度決算 | 29年度見込 | 30年度見込 | 31年度見込 | 32年度見込 | 33年度見込 | 34年度見込 | 35年度見込 | 36年度見込 | 37年度見込 | 38年度見込 |
| 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) | | | |
|-------------------------|---------|----------|----------|
| | 27年度決算 | 28年度決算 | 29年度見込 |
| 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(平成34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6-2)



(図7) 経営判断指標の解説

| 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 | <ul style="list-style-type: none"> ● 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 |
| | D2 | | <ul style="list-style-type: none"> ● 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 | <ul style="list-style-type: none"> ● 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 | <ul style="list-style-type: none"> ● 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 |
| | C2 | | <ul style="list-style-type: none"> ● 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 | <ul style="list-style-type: none"> ● 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 | <ul style="list-style-type: none"> ● 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 | | <ul style="list-style-type: none"> ● 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 | <ul style="list-style-type: none"> ● 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 | | <ul style="list-style-type: none"> ● 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か年以上黒字だが最新決算での黒字幅(経常収支差額比率)が10%未満 | <ul style="list-style-type: none"> ● 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 | 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%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

- 経営判断指標に基づき「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。
- 経営判断指標のフローチャートでは、学校法人の個別事情が十分考慮されないまま、指標の区分がなされる場合があります。例えば、修繕費などで一時的に多額の支出をした法人や新たな学部・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すかが明確になり、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、また借入金の返済財源を生み出しているかなどの動きが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5-1・図6-1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当てはめると、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の作成

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。

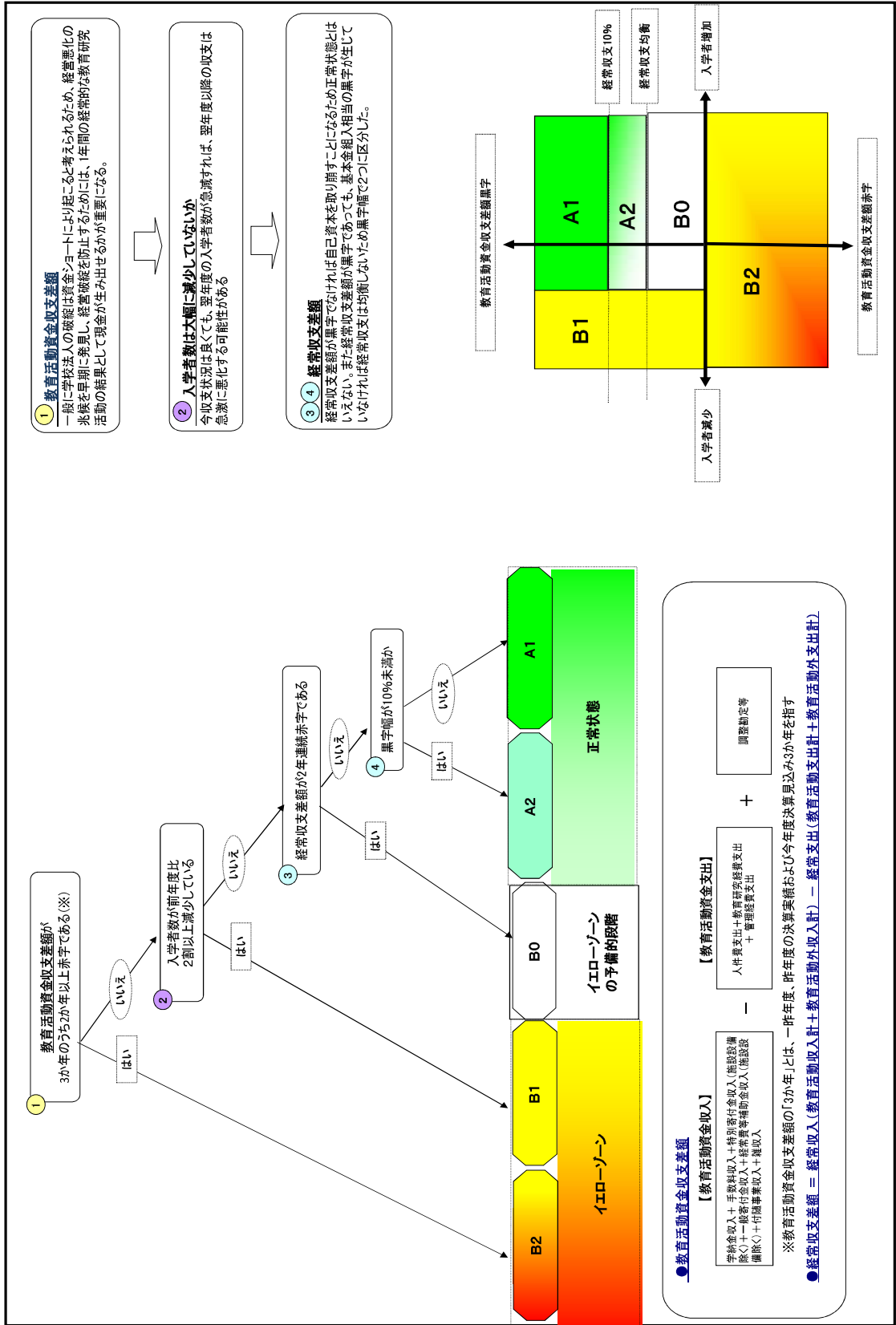
図8が学校単位の経営判断指標のフローチャートです。

収支を判断する指標は法人と同じ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学校に付け加えています。

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、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 8



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、ここでは「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です。

「自己診断チェックリスト」は、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」と、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種類により構成されています。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、更に実態に即した分析を行うことが望まれます。

(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（経常収支差額比率、人件費比率、教育活動資金収支差額比率、積立率、流動比率等）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。
- 「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（2、4、6、8、10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、悪化しているのかを期間評価するものです（2、4、6、8、10の5段階評価）。「相対評価」とは、全国の学校法人の中で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、チェックリストで使用した主要な5つの比率についての見方を解説します。

〔事業活動収支に関する比率〕

① 経常収支差額比率

【 計算式 】

・ (経常収入－経常支出) ÷ 経常収入

【 評価 】

・ 10%以上を安定的に確保することが望めます (平成27年度大学法人平均 3.5%)。

- 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ます。
- この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。一方この比率がマイナスとなる場合、経常的な活動において資産が流失していることを意味します。このため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せん。

〔具体的事例〕 (図9)

【単位】百万円 評価表

| 項目 | 【※】 | | | | 27年度 | 増減
H27-
H23 | 対23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
(%) |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------|---------------------|----------|----------|----------|----|------------------------|---------------------|---------|--------------------------------|
| | 23年度 | 24年度 | 25年度 | 26年度 | | | | | | | | | | | |
| 経常収支差額比率(C)/(A) | -5.3% | -2.6% | -0.1% | -2.7% | -8.1% | -2.8P | | | | | 10 | 2年連続
10%以上
増加 | 5P以上
増加 | 10
9 | 9.0% ~
5.7% ~ 8.9% |
| 経常収入(A) | 2,761 | 2,348 | 2,679 | 2,853 | 2,382 | -379 | -13.7% | 2 | 4 | 2 | 6 | 直近年度
10%以上
10%未満 | 2.5~
△2.5P
増減 | 6
5 | 1.0% ~ 2.0%
-1.0% ~ 0.9% |
| 経常支出(B) | 2,908 | 2,410 | 2,680 | 2,929 | 2,576 | -332 | -11.4% | | | | 4 | 直近年度
0%未満 | 2.5P以上
減少 | 4
3 | -3.1% ~ -1.1%
-7.9% ~ -3.2% |
| 経常収支差額(C)=(A)-(B) | -147 | -62 | -2 | -76 | -194 | -47 | -31.7% | | | | 2 | 2年連続
0%未満 | 5P以上減少 | 2
1 | -12.1% ~ -8.0%
~ -12.2% |

【※】23~26年度は旧会計基準の決算値を擬似的に組換えて算出した参考値です。

《絶対評価》

- 学校法人を継続的に維持するためには、每期基本金組入相当のプラスを確保することが必要であることから、10%を目標値としています。
- 26年度が-2.7%、27年度が-8.1%であり、「2年連続0%未満」に該当するため「2」評価となります。

《趨勢評価》

- 4年前に比べて2.8ポイント減少しており、「2.5ポイント以上減少」に該当するため、「4」評価となります。

《相対評価》

- 27年度の-8.1%は「2」評価となります。

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（平成27年度大学法人平均 49.9%）。

- 人件費の経常収入に占める割合を示します。
- 人件費は学校における最大の支出要素であり、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。

【具体的事例】（図10）

| 項目 | 【※】 | | | | 27年度 | 増減
H27-
H23 | 対23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
(%) |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------|---------------------|----------|----------|----------|----|------------------------|---------------------|---------|--------------------------------|
| | 23年度 | 24年度 | 25年度 | 26年度 | | | | | | | | | | | |
| 人件費比率(D)/(A) | 65.4% | 61.7% | 56.3% | 60.4% | 61.5% | -3.8P | | | | | 10 | 2年連続
50%未満 | 5P以上
減少 | 10
9 | 50.2% ~
55.4% ~ 50.3% |
| 経常収入(A) | 2,761 | 2,348 | 2,679 | 2,853 | 2,382 | -379 | -13.7% | 2 | 8 | 5 | 6 | 直近年度
50%以上
60%未満 | 2.5~
△2.5P
増減 | 6
5 | 61.4% ~ 59.6%
63.5% ~ 61.5% |
| 人件費(D) | 1,805 | 1,448 | 1,508 | 1,724 | 1,466 | -339 | -18.8% | | | | 4 | 直近年度
60%以上 | 2.5P以上
増加 | 4
3 | 65.3% ~ 63.6%
69.1% ~ 65.4% |
| | | | | | | | | | | | 2 | 2年連続
60%以上 | 5P以上増加 | 2
1 | 70.8% ~ 69.2%
~ 70.9% |

【※】 23~26年度は旧会計基準の決算値を擬似的に組換えて算出した参考値です。

《絶対評価》

- 人件費比率50%未満を維持することを達成目標値とし、60%を上限としています。
- 26年度は60.4%、27年度は61.5%であり、「2年連続60%以上」に該当するため、「2」評価となります。

《趨勢評価》

- 4年前に比べて3.8ポイント減少しており、「2.5ポイント以上減少」に該当するため、「8」評価となります。

《相対評価》

- 27年度の61.5%は「5」評価となります。

〔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（平成27年度大学法人平均11.8%）。

- 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」の収支状況を併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は、本手引10、11Pを参考に算出してください。

〔具体的事例〕（図11）

| 項目 | 【※】 | | | | 27年度 | 増減
H27-
H23 | 対23年度
伸び率
(%) | 絶対
評価 | 趨勢
評価 | 相対
評価 | 評価表 | | | | |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------|---------------------|----------|----------|----------|-----|------------------------|---------------------|----|---------------|
| | 23年度 | 24年度 | 25年度 | 26年度 | | | | | | | 点 | 絶対評価 | 趨勢評価
(P:ポイント) | 点 | 相対評価
(%) |
| 教育活動資金収支差額比率(1)÷(F) | -2.7% | 6.2% | 1.2% | -3.2% | 4.3% | +7.0P | | | | | 10 | 2年連続
20%以上 | 5P以上
増加 | 10 | 19.4% ~ |
| 教育活動資金収入※1)計(F) | 2,728 | 2,334 | 2,660 | 2,831 | 2,359 | -369 | -13.5% | | | | 8 | 直近年度
20%以上 | 2.5P以上
増加 | 8 | 13.3% ~ 15.3% |
| 教育活動資金支出※2)計(G) | 2,687 | 2,221 | 2,492 | 2,702 | 2,382 | -305 | -11.3% | 4 | 10 | 3 | 6 | 直近年度
10%以上
20%未満 | 2.5~
△2.5P
増減 | 6 | 9.7% ~ 11.7% |
| 教育活動調整勘定等※3)計(H) | -115 | 31 | -137 | -220 | 124 | 240 | 207.8% | | | | 4 | 直近年度
10%未満 | 2.5P以上
減少 | 4 | 5.3% ~ 7.9% |
| 教育活動資金収支差額(1)=(F)-(G)+(H) | -74 | 144 | 32 | -92 | 101 | 175 | 235.3% | | | | 2 | 2年連続
0%未満 | 5P以上減少 | 2 | -4.4% ~ 2.7% |
| | | | | | | | | | | | 1 | | | 1 | ~ -4.5% |

※1)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+経常費補助金収入+付随事業収入+雑収入
 ※2)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
 ※3)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
 【※】23～26年度は旧会計基準の決算値を擬似的に組換えて算出した参考値です。

《絶対評価》

- 20%以上を安定的に確保することを目標としています。
- 27年度は4.3%のため、「直近年度は10%未満」として、「4」評価となります。

《趨勢評価》

- 4年前に比べて7.0ポイント増加しているため、「10」評価となります。

《相対評価》

- 27年度の4.3%は、「3」評価となります。

〔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（平成27年度大学法人平均 74.0%）

- 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。

〔具体的事例〕 (図12)

【単位】百万円 評価表

| 項目 | 23年度 | 24年度 | 25年度 | 26年度 | 27年度 | 増減
H27-H23 | 対23年度
伸び率
(%) | 絶対
評価 | 趨勢
評価 | 相対
評価 | 相対評価 | | | | | | | |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------|---------------------|----------|----------|----------|------|----------------|------------------|----|-----------------|---------------|---------------|---------------|
| | | | | | | | | | | | 点 | 絶対評価 | 趨勢評価
(P:ポイント) | 点 | 積立率 | 減価償却比率※ | | |
| 積立率 (J) / (N) | 66.6% | 71.0% | 66.5% | 62.7% | 61.1% | -5.6P | | | | | | | | | | | | |
| 運用資産※1) (J) | 4,618 | 4,074 | 4,291 | 4,566 | 4,204 | -414 | -9.0% | 2 | 4 | 5 | 10 | 2年連続
100%以上 | 10P以上増加 | 10 | 144.6% ~ | 42.0% ~ | | |
| 特定資産 | 2,994 | 2,618 | 2,789 | 3,135 | 2,862 | -132 | -4.4% | | | | | | | 9 | 108.1% ~ 144.5% | 44.1% ~ 42.1% | | |
| 有価証券(固定資産)(K) | 390 | 330 | 481 | 131 | 0 | -390 | -100.0% | | | | | | | 8 | 95.0% ~ 108.0% | 46.7% ~ 44.2% | | |
| 有価証券(流動資産)(L) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - | | | | | | | 7 | 83.8% ~ 95.4% | 49.6% ~ 46.8% | | |
| 現金預金(M) | 1,233 | 1,125 | 1,021 | 1,300 | 1,342 | 108 | 8.8% | | | | | | | 6 | 70.8% ~ 83.7% | 52.4% ~ 49.7% | | |
| 要積立額※2) (N) | 6,928 | 5,734 | 6,451 | 7,280 | 6,885 | -43 | -0.6% | | | | | | | 6 | - | 5 | 51.8% ~ 70.7% | 54.8% ~ 52.5% |
| 退職給与引当金(O) | 42 | 32 | 24 | 25 | 21 | -22 | -51.5% | | | | | | | 4 | 直近年度
100%未満 | 4 | 42.6% ~ 51.7% | 57.0% ~ 54.9% |
| 第2号基本金(P) | 1,166 | 1,398 | 1,615 | 1,849 | 1,800 | 634 | 54.3% | | | | | | | 3 | 5P以上減少 | 3 | 32.0% ~ 42.5% | 60.2% ~ 57.1% |
| 第3号基本金(Q) | 856 | 15 | 16 | 18 | 16 | -839 | -98.1% | | | | | | | 2 | 2年連続
100%未満 | 2 | 23.9% ~ 31.9% | 65.1% ~ 60.3% |
| 減価償却累計額 | 4,864 | 4,289 | 4,796 | 5,388 | 5,049 | 184 | 3.8% | | | | | | | 1 | 10P以上
減少 | 1 | ~ 23.8% | ~ 65.2% |
| 参考) 減価償却比率 (R) / (S) | 61.6% | 63.9% | 64.3% | 66.3% | 69.1% | +7.5P | | | | | | | | | | | | |
| 減価償却累計額(図書を除く有形固定資産)(R) | 4,864 | 4,289 | 4,796 | 5,388 | 5,049 | 184 | 3.8% | | | | 1 | | | | | | | |
| 減価償却資産取得価額(図書を除く有形固定資産)※3) (S) | 7,896 | 6,707 | 7,463 | 8,125 | 7,306 | -590 | -7.5% | | | | | | | | | | | |

※1) 運用資産=特定資産+有価証券+現金預金
 ※2) 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。
 ※3) 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、その他の機器備品、車輛、その他有形固定資産の貸借対照表計上額)+その資産にかかる減価償却累計額の合計

《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。
- 26年度は62.7%、27年度は61.1%と100%未満が連続しているため、「2」評価となります。

《趨勢評価》

- 4年前に比べて5.6ポイント減少しているため、「4」評価となります。

《相対評価》

- 27年度の61.1%は、「5」評価となります。

[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。(平成27年度大学法人平均 248.2%)

- 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。
- ただし、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。

[具体的事例] (図13)

| 【単位】百万円 | | | | | | | | | | 評価表 | | | | | |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------|---------------------|----------|----------|----------|----|--------------------------|------------------|----|------------------------------------|
| 項目 | 23年度 | 24年度 | 25年度 | 26年度 | 27年度 | 増減
H27-
H23 | 対23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) | 189.6% | 178.5% | 164.8% | 225.6% | 226.1% | +36.5P | | | | | 10 | 2年連続
200%以上 | 10P以上
増加 | 10 | 767.2% ~
599.6% ~ 767.1% |
| 流動資産 (U) | 1,412 | 1,230 | 1,164 | 1,521 | 1,432 | 20 | 1.4% | 10 | 10 | 4 | 8 | 直近年度
200%以上 | 5P以上
増加 | 8 | 476.9% ~ 599.5%
371.6% ~ 476.8% |
| 流動負債 (V) | 745 | 689 | 706 | 674 | 633 | -111 | -15.0% | | | | 6 | 直近年度
100%以上
200%未満 | 5~△5P
増減 | 6 | 306.1% ~ 371.7%
249.7% ~ 306.0% |
| | | | | | | | | | | | 4 | 直近年度
100%未満 | 5P以上
減少 | 4 | 217.3% ~ 249.6% |
| | | | | | | | | | | | 2 | 2年連続
100%未満 | 10P以上
減少 | 2 | 122.7% ~ 180.7% |
| | | | | | | | | | | | 1 | | | 1 | ~ 122.6% |

《絶対評価》

- 100%を最低限とし、200%以上を目標値としています。
- 26年度が225.6%、27年度が226.1%と200%以上が継続しているため「10」評価となります。

《趨勢評価》

- 4年前に比べて36.5ポイント増加しているため、「10」評価となります。

《相対評価》

- 27年度の226.1%は、「4」評価となります。

〔レーダーチャートを用いた総合的分析〕

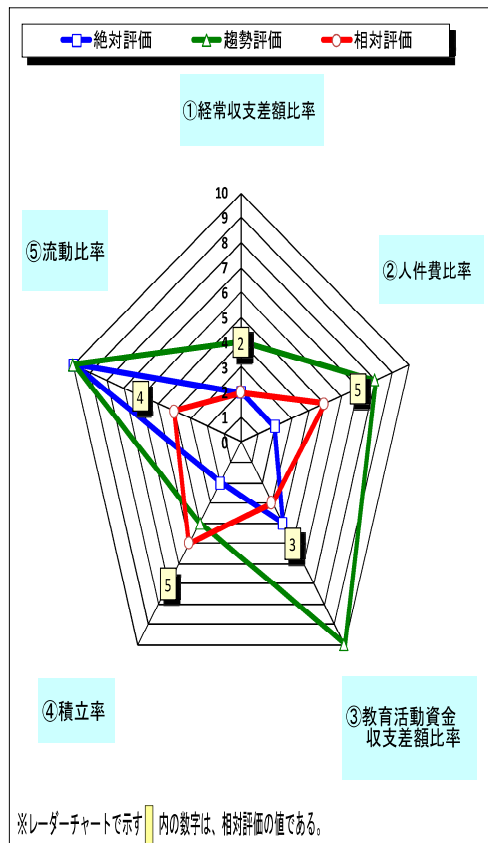
- 以上で説明した5つの比率について「絶対評価」「趨勢評価」「相対評価」の3つの観点から評価した結果をレーダーチャート化（図14）します。
- このレーダーチャートにおいては、各評価を10段階で表しており、5つの点を結んだ図形が外側に大きく広がっているほど財務状況が良好であることを表しています。逆に言えば、外側への広がり欠ける項目があれば、当該項目に問題があり改善に向けた努力を集中することが必要になります。

〔具体的事例〕

● 自己診断チェックリストによるレーダーチャート分析（図14）

総括表

| 項目 | 23年度 | 24年度 | 25年度 | 26年度 | 27年度 | 増減
H27-
H23 | 伸び率
増減
/H23
(%) | 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【※】 | -5.3% | -2.6% | -0.1% | -2.7% | -8.1% | -2.8P | | 2 | 4 | 2 |
| 2. 人件費比率【※】 | 65.4% | 61.7% | 56.3% | 60.4% | 61.5% | -3.8P | | 2 | 8 | 5 |
| 3. 人件費依存率 | 101.4% | 92.4% | 82.6% | 91.9% | 89.3% | -12.1P | | 2 | 10 | 8 |
| II 活動区分資金収支状況 | | | | | | | | | | |
| 4. 教育活動資金収支差額比率【※】 | -2.7% | 6.2% | 1.2% | -3.2% | 4.3% | +7.0P | | 4 | 10 | 3 |
| III 運用資産の状況 | | | | | | | | | | |
| 5. 積立率 | 66.6% | 71.0% | 66.5% | 62.7% | 61.1% | -5.6P | | 2 | 4 | 5 |
| (参考)減価償却比率 | 61.6% | 63.9% | 64.3% | 66.3% | 69.1% | +7.5P | | | | 1 |
| 6. 運用資産超過額対教育活動資金収支差額比(年)【※】 | 60.9年 | - | - | 49.3年 | - | - | - | - | - | |
| 7. 運用資産対教育活動資金収支差額比(年)【※】 | 62.0年 | - | - | 49.8年 | - | - | - | - | - | |
| IV 外部負債状況 | | | | | | | | | | |
| 8. 流動比率 | 189.6% | 178.5% | 164.8% | 225.6% | 226.1% | +36.5P | | 10 | 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。

【※】 23～26年度は旧会計基準の決算値を擬似的に組換えて算出した参考値です。

- 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、「教育活動資金収支差額比率」の趨勢評価は「10」ですが、絶対・相対評価が低位であることから、本業での更なる改善が望まれます。一方「経常収支差額比率」は絶対・趨勢・相対全ての評価が低位にあるため、これ以上の収益性の悪化は避けなければなりません。また「人件費比率」は趨勢評価で高位であり、4年前に比べ回復していますが、絶対評価で顕著に低位となっています。これも収益性の悪化による影響が大きいと考えられることから、「人件費比率」の面からも収益性の改善が急務と考えられます。
 - ・ ストック面では、流動比率が絶対・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。ただし積立率が絶対・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。

【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」「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。
- 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。合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、目標値等を入力して利用できるエクセル形式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。

(http://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、「自己診断チェックリスト」では、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」(図15)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」、「8. 情報公開と地域貢献」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(50項目)を一覧表にしたものです。
- この50項目の1つ1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。

| チェック欄 | 主 な 項 目 | |
|---------------|---------------|---|
| 1. ガバナンスの確立 | 1 | 理事長を中心とする理事会が学校法人の最終的な決定機関として機能している |
| | 2 | 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 |
| | 3 | 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 |
| | 4 | 学校法人の会計と財務の仕組みを、役員と全教職員に理解させるための機会を十分に設けている |
| | 5 | 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 |
| | 6 | 外部理事を積極的に登用して多様な意見を取り入れ、学校法人経営機能の強化を図っている |
| | 7 | 学長の意思決定をサポートする体制（副学長、学長補佐、学長室スタッフ等）の強化を図っている |
| | 8 | 評議員会から法人運営に対する適切なチェックと助言を受ける機会を十分に設けている |
| | 9 | 監査計画に基づいた計画的な監査を実施している |
| | 10 | 財務面だけでなく、教学面や業務執行面に関しても、監事の意見を聞く機会を十分に設けている |
| | 11 | 公認会計士の指摘や助言を活用し、必要な改善策を立てている |
| | 12 | 時宜に即した規程の整備・見直しを行い、規程にのっとった運営を行っている |
| | 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 |
| | 該当する○の数は… /14 | 14 |
| 2. 経営理念と戦略の策定 | 15 | 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 |
| | 16 | 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 |
| | 17 | 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 |
| | 18 | 財務状況及び経営環境・資源の分析結果を基に、建学の精神に立脚した具体的な経営戦略・中長期計画等を策定している |
| | 19 | 全教職員に経営戦略・中長期計画等の内容を周知する機会を設けている |
| | 20 | 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 |
| | 21 | 経営戦略・中長期計画等の進捗状況を定期的に把握し、評価や見直しを行っている |
| 該当する○の数は… /7 | | |
| 3. 組織運営の円滑化 | 22 | 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 |
| | 23 | 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 |
| | 24 | 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 |
| | 25 | 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 |
| | 26 | 全教職員に十分な情報提供と説明を行い、良好な労使関係を構築している |
| 該当する○の数は… /5 | | |

| チェック欄 | | 主 な 項 目 | |
|---------------|-----------|---------|---|
| 4. リスク管理体制の構築 | | 27 | 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 |
| | | 28 | 自然災害やサイバー攻撃等に対して、マニュアルを作成するとともに、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 |
| | | 29 | 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 |
| | | 30 | 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 |
| | | 31 | 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… | /6 | 32 |
| 5. 財務体質の改善 | | 33 | 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 |
| | | 34 | 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 |
| | | 35 | 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毎期行っている |
| | | 36 | 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 |
| | | 37 | 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 |
| | 該当する○の数は… | /7 | 38 |
| | | 39 | 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 | | 40 | 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 |
| | | 41 | 教育方法の改善や授業評価等により、教員の教授能力と大学の教育機能の向上を図っている |
| | | 42 | 履修系統図、ナンバリング等で、学生に身につけさせる知識・能力やカリキュラムの体系性を示している |
| | 該当する○の数は… | /4 | 43 |
| 7. 学生への支援 | | 44 | 学生生活を向上させるため、定期的に満足度調査を実施している |
| | | 45 | 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 |
| | | 46 | 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 |
| | | 47 | 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… | /5 | 48 |
| 8. 情報公開と地域貢献 | | 49 | 学生数、授業科目、授業の方法・内容や財務状況を、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開している |
| | 該当する○の数は… | /2 | 50 |

3. 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

私学事業団では、私学情報提供システム（インターネットを利用して学校法人が直接財務分析できるシステム）や経営相談等の様々なメニューを用意し、日常的に学校法人の経営改革を支援しています。また、私学事業団の職員だけでは解決が難しい専門的な課題への相談にも応じるため、各種専門家の人材バンクを設置し、経営相談等において積極的に活用しています。

(<http://www.shigaku.go.jp/files/centerservicenogoannnai.pdf>)

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。

【経営改革等の優れた取組事例集】

- 『「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—アンケート結果の考察—平成25年6月・26年1月調査』（私学経営情報30号）
- 『「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 平成26年8月調査』（私学経営情報31号）
- 『大学・短期大学経営の事例集～経営基盤の強化のために～』（私学経営情報第32号）

私学事業団ではかねてより、経営人材等の育成支援の観点から、経営者を対象とした各種セミナーを開催してきました。特に平成22年度からは、全国でリーダーズセミナーを実施しています。このセミナーは、各学校法人の理事長・学長等を対象にして、経営改革や教育研究の質の向上等についての知識を深め、具体的な意見交換を通じて、各学校法人の問題点を認識し、改革に役立てていただくために継続して実施しています。

また平成24年度より、将来学校運営の中核を担う若手職員を対象に、双方向講義やグループワークによる実践的な研修を通じて、大学改革に向けた意欲形成を図ることを目的としたスタッフセミナーも実施しています。

Ⅱ 経営改善計画の策定と実施管理

1. 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等）」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、目標と期限を具体的に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

① 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、どれだけの学生等を集め、どれだけの教員で教育を行うのか、今後の施設設備計画や借入金の返済計画等をすべて加味した財務シミュレーションが必要になります。経営改善計画の策定に当たっては、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、どの部門のどの点に課題があって収支を悪化させているのかを把握することが必要です。

② 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16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。その上で更に、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。

(http://www.shigaku.go.jp/files/s_kaizenkeikaku21-06.pdf)

(図16) 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

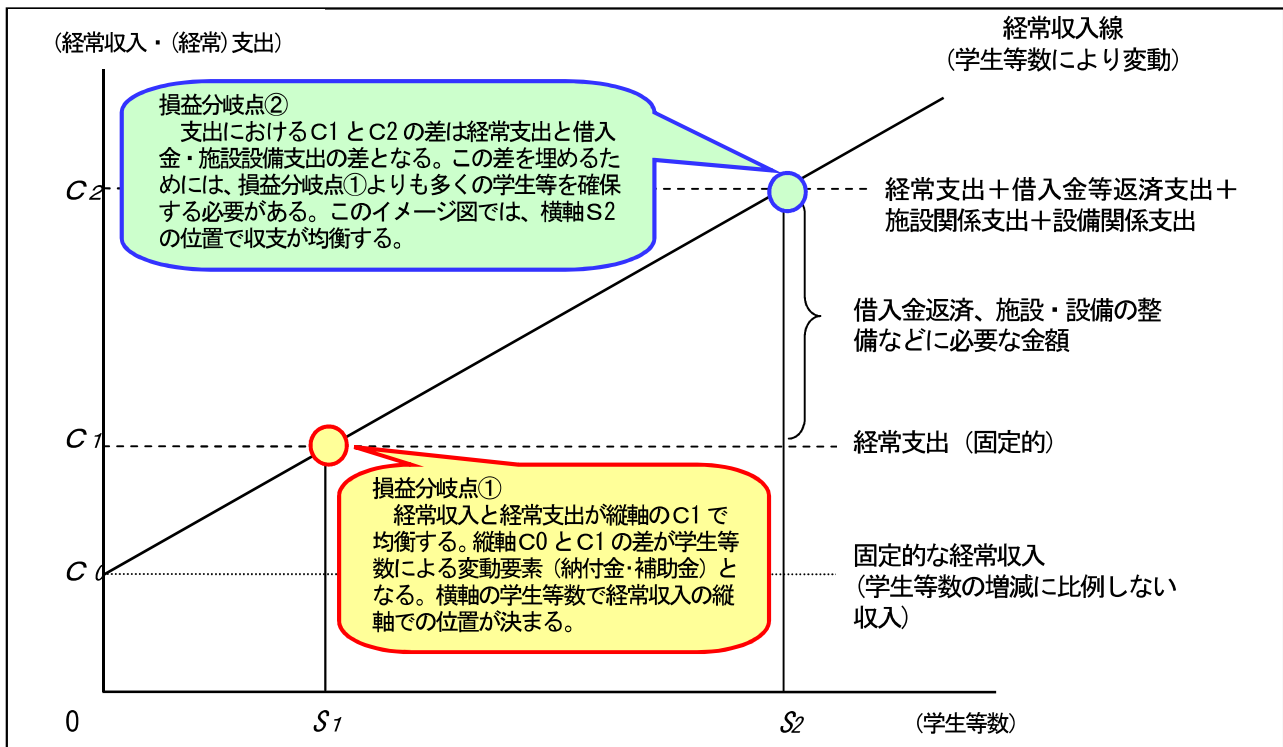
| | | 外部要因 | |
|------|--------------|------------------|----------------------|
| | | 機会(Opportunity) | 脅威(Threat) |
| 内部環境 | 強み(Strength) | 積極的攻勢
強み②+機会② | 差別化戦略
強み①+脅威② |
| | 弱み(Weakness) | 段階的施策
弱み③+機会③ | 専守防衛または撤退
弱み②+機会③ |

③ 損益分岐点分析

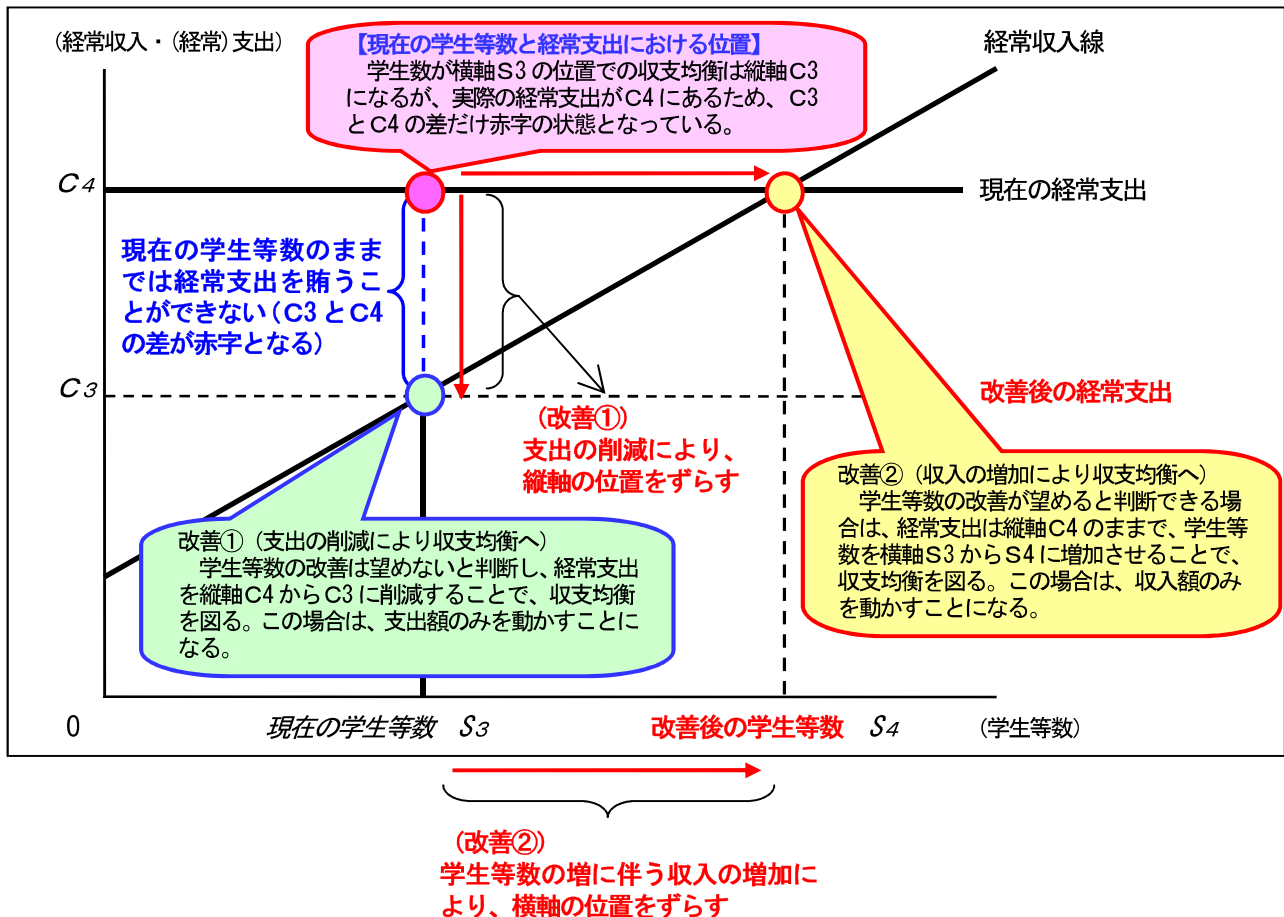
- 一般に企業では、損益分岐点を分析し、企業全体や部門別の売上・費用の目標設定を行っていますが、この方法を学校法人に応用し、学生等確保の目標数や支出の削減の検討に活用することができます。
- ここでいう損益分岐点は、収支が均衡する学生等数を指します。具体的には、(新会計基準の)事業活動収支計算書における学生生徒等納付金、経常費等補助金などの経常収入(教育活動収入計+教育活動外収入計)と、人件費、教育研究経費、管理経費などの経常支出(教育活動支出計+教育活動外支出計)がイコールになるときの学生等数のことです(図17の損益分岐点①)。
- なお、学校法人のキャッシュフローを確認する観点から、経常支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17の損益分岐点②)。
- 学校法人の決算の特徴は、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18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18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。

(http://www.shigaku.go.jp/files/s_kaizenkeikaku_soneki28-2.pdf)

(図17：損益分岐点のイメージ)



(図18：損益分岐点の分析イメージ) ※この例では經常収入と經常支出の均衡を判断する



④ 経営改善計画

- 以上のような手法により、現状と課題を踏まえた上で対応策を整理し、経営改善計画案の作成を行います。学校法人によっては、法人一体で再生を目指すための計画とするため、経営改善計画の策定・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。
- 経営改善計画は、理事会において決定することが重要です。また同時に、経営改善計画に基づいた実施管理表（図19）を作成し、経営改善計画に掲げた対応策ごとに担当部署・責任者と実施時期を明確化し、教職員への周知徹底を図ることが大切です。
- なお、特に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。
- 経営改善計画の実施管理表の具体例については、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。

http://www.shigaku.go.jp/files/s_kaizenkeikakucs_kanri_s28.pdf

《留意点》

- (1) 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下げる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。定員を下げ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、赤字の状態が続いてしまうおそれがあることに留意する必要があります。
- (2) 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。
- (3) 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ます。このことについて特に留意する必要があります。

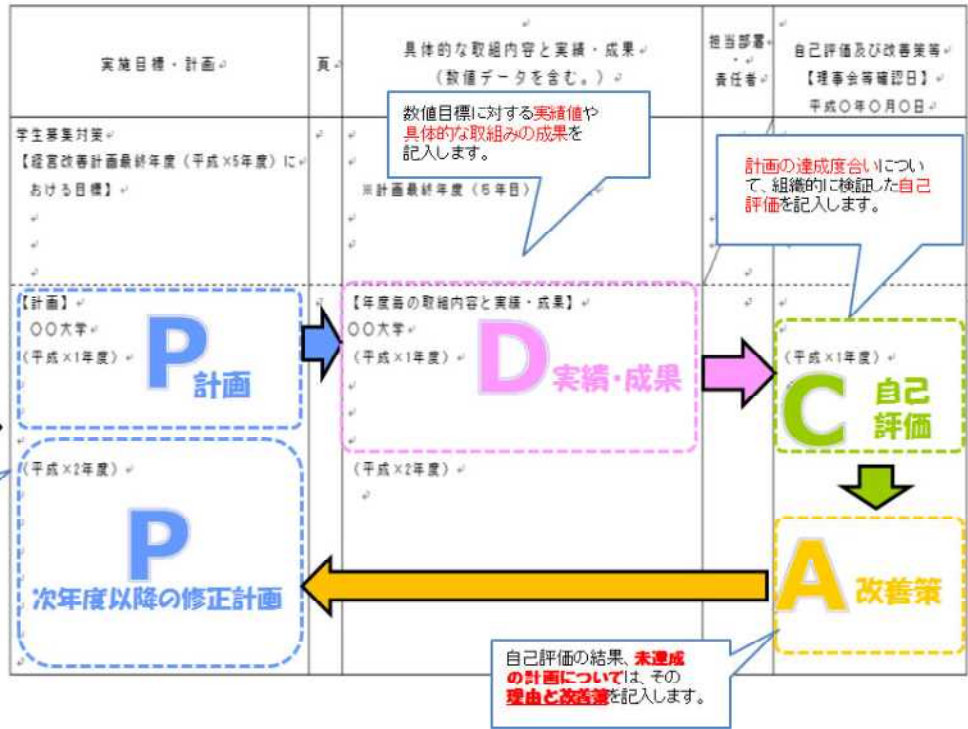
(図19) ※詳細は私学事業団ホームページを参照してください。

経営改善計画本文



〇〇学園経営改善計画実施管理表 平成×1年度～×5年度

(2) 学生募集対策と学生数・学納金等計画



〇〇学園経営改善計画実施管理表 平成×1年度～×5年度

(2) 学生募集対策と学生数・学納金等計画

| 実施目標・計画 | 頁 | 具体的な取組内容と実績・成果 (数値データを含む。) | 担当部署・責任者 | 自己評価及び改善策等 【理事会等確認日】 平成×2年6月〇日 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------------|----------------------------|----------|--------------------------------|----|----|----|-----|------|-----|----|-----|-----|---|---|------|-----------|---|---|---|---|---|----|-----|------|------|-------------|---|---|---|----|---|----|-----|------|------|------|---|---|----|---|----|----|----|------|-----|------|---|---|----|----|----|----|----|------|-----|------|---|---|---|---|----|---|----|------|-----|----|---|---|----|----|----|----|----|----|-----|------|---|---|----|----|----|----|----|----|----|--|---|----|----|----|----|----|-----|-----|----|---|----|----|----------|--|--|--|--|----|-----|------|---|---|---|---|---|------|-----------|---|---|---|---|---|----|-----|---|------|-------------|---|---|---|----|---|----|-----|---|------|------|---|---|----|---|----|----|----|---|-----|------|---|---|----|----|----|----|----|---|-----|------|---|---|---|---|----|---|----|---|-----|----|---|---|----|----|----|----|----|---|-----|------|---|---|----|----|----|----|----|---|----|--|---|----|----|----|----|----|-----|-----|--------------------------------------|---|
| <p>学生募集対策</p> <p>【経営改善計画最終年度(平成×5年度)における目標】</p> <p>◆第一期計画の最終年度(平成×5年度)に入学定員充足率100%を満たす。</p> <p>◎募集活動における活動方針及び数値目標</p> <p>A 大学</p> <p>a.ii) ターゲットごとに戦略的な高校訪問を実施する。年度ごとの計画・対応策</p> <p>(X1年度)</p> <p>◆下記の区分で募集活動を行う。(計画)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">区分</th> <th rowspan="2">担当</th> <th colspan="5">対象高校数(校)</th> <th rowspan="2">総数</th> <th rowspan="2">入学者</th> <th rowspan="2">テーマ</th> </tr> <tr> <th>甲</th> <th>乙</th> <th>丙</th> <th>A</th> <th>B</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>指定校A</td> <td>学長
副学長</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>7</td> <td>7</td> <td>9</td> <td>32</td> <td>140</td> <td>安定供給</td> </tr> <tr> <td>指定校B</td> <td>副学長
広範部長</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>8</td> <td>11</td> <td>7</td> <td>37</td> <td>120</td> <td>供給強化</td> </tr> <tr> <td>指定校C</td> <td>広範部長</td> <td>-</td> <td>1</td> <td>10</td> <td>9</td> <td>12</td> <td>41</td> <td>80</td> <td>志願者増</td> </tr> <tr> <td>実績校</td> <td>広範部長</td> <td>2</td> <td>4</td> <td>15</td> <td>13</td> <td>15</td> <td>62</td> <td>90</td> <td>志願者増</td> </tr> <tr> <td>検討校</td> <td>広範部長</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>9</td> <td>8</td> <td>10</td> <td>7</td> <td>34</td> <td>新規開校</td> </tr> <tr> <td>推奨校</td> <td>教員</td> <td>-</td> <td>1</td> <td>12</td> <td>11</td> <td>15</td> <td>10</td> <td>40</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>広範部長</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>10</td> <td>15</td> <td>16</td> <td>14</td> <td>55</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td></td> <td>4</td> <td>10</td> <td>72</td> <td>74</td> <td>82</td> <td>68</td> <td>310</td> <td>240</td> </tr> </tbody> </table> | 区分 | 担当 | 対象高校数(校) | | | | | 総数 | 入学者 | テーマ | 甲 | 乙 | 丙 | A | B | 指定校A | 学長
副学長 | 1 | 2 | 7 | 7 | 9 | 32 | 140 | 安定供給 | 指定校B | 副学長
広範部長 | 1 | 2 | 8 | 11 | 7 | 37 | 120 | 供給強化 | 指定校C | 広範部長 | - | 1 | 10 | 9 | 12 | 41 | 80 | 志願者増 | 実績校 | 広範部長 | 2 | 4 | 15 | 13 | 15 | 62 | 90 | 志願者増 | 検討校 | 広範部長 | - | - | 9 | 8 | 10 | 7 | 34 | 新規開校 | 推奨校 | 教員 | - | 1 | 12 | 11 | 15 | 10 | 40 | 40 | その他 | 広範部長 | - | - | 10 | 15 | 16 | 14 | 55 | 10 | 合計 | | 4 | 10 | 72 | 74 | 82 | 68 | 310 | 240 | 14 | <p>経営改善計画最終年度における数値目標</p> <p>「実施目標・計画」欄の各計画が記載されている計画本文のページ</p> <p>計画に対する実績値</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">区分</th> <th rowspan="2">種別</th> <th colspan="5">対象高校数(校)</th> <th rowspan="2">総数</th> <th rowspan="2">入学者</th> <th rowspan="2">訪問回数</th> </tr> <tr> <th>甲</th> <th>乙</th> <th>丙</th> <th>A</th> <th>B</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>指定校A</td> <td>学長
副学長</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>7</td> <td>7</td> <td>9</td> <td>32</td> <td>100</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>指定校B</td> <td>副学長
広範部長</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>8</td> <td>11</td> <td>7</td> <td>37</td> <td>122</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>指定校C</td> <td>広範部長</td> <td>-</td> <td>1</td> <td>10</td> <td>9</td> <td>12</td> <td>41</td> <td>80</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>実績校</td> <td>広範部長</td> <td>2</td> <td>4</td> <td>15</td> <td>13</td> <td>15</td> <td>62</td> <td>75</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>検討校</td> <td>広範部長</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>9</td> <td>8</td> <td>10</td> <td>7</td> <td>34</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>推奨校</td> <td>教員</td> <td>-</td> <td>1</td> <td>12</td> <td>11</td> <td>15</td> <td>10</td> <td>49</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>広範部長</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>10</td> <td>15</td> <td>16</td> <td>14</td> <td>55</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td></td> <td>4</td> <td>10</td> <td>72</td> <td>74</td> <td>82</td> <td>68</td> <td>310</td> <td>484</td> </tr> </tbody> </table> <p>・年間の訪問スケジュールを立案。
・募集活動マニュアルを区分ごとに作成。
・担当者全員が参加する研修を実施した。
・訪問は年間を通じて同じ者が担当し、顔や名前、大学の印象が相手先に定着するよう配慮。
・訪問前、訪問後の進捗管理を実施。
・訪問先の印象を統一した様式に記録し、情報共有。</p> | 区分 | 種別 | 対象高校数(校) | | | | | 総数 | 入学者 | 訪問回数 | 甲 | 乙 | 丙 | A | B | 指定校A | 学長
副学長 | 1 | 2 | 7 | 7 | 9 | 32 | 100 | 6 | 指定校B | 副学長
広範部長 | 1 | 2 | 8 | 11 | 7 | 37 | 122 | 4 | 指定校C | 広範部長 | - | 1 | 10 | 9 | 12 | 41 | 80 | 3 | 実績校 | 広範部長 | 2 | 4 | 15 | 13 | 15 | 62 | 75 | 4 | 検討校 | 広範部長 | - | - | 9 | 8 | 10 | 7 | 34 | 3 | 推奨校 | 教員 | - | 1 | 12 | 11 | 15 | 10 | 49 | 3 | その他 | 広範部長 | - | - | 10 | 15 | 16 | 14 | 55 | 2 | 合計 | | 4 | 10 | 72 | 74 | 82 | 68 | 310 | 484 | <p>各対応策を担当する部署・責任者</p> <p>広報戦略室長</p> | <p>計画の達成度合いについて組織的に検証を行った日付</p> <p>計画の達成度合いを組織的に検証・評価</p> <p>(X1年度) C</p> <p>(反省点)</p> <p>・指定校 A、C、実績校、推奨校では入学者が目標に及ばなかった。
・研修実施時期の遅れや指定校 A、C で初回訪問の遅れが原因と思われる。
一方、その他区分の学校では早期訪問を実現しており、スケジュールは立案したものの、担当者全員で共有できていなかった。
・実績校、推奨校において新雇研修生、学科のアピールが十分できていないとの声の一部あった。</p> <p>A 改善策</p> |
| 区分 | | | 担当 | 対象高校数(校) | | | | | | | 総数 | 入学者 | テーマ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 甲 | 乙 | | 丙 | A | B | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 指定校A | 学長
副学長 | 1 | 2 | 7 | 7 | 9 | 32 | 140 | 安定供給 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 指定校B | 副学長
広範部長 | 1 | 2 | 8 | 11 | 7 | 37 | 120 | 供給強化 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 指定校C | 広範部長 | - | 1 | 10 | 9 | 12 | 41 | 80 | 志願者増 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 実績校 | 広範部長 | 2 | 4 | 15 | 13 | 15 | 62 | 90 | 志願者増 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 検討校 | 広範部長 | - | - | 9 | 8 | 10 | 7 | 34 | 新規開校 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 推奨校 | 教員 | - | 1 | 12 | 11 | 15 | 10 | 40 | 40 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| その他 | 広範部長 | - | - | 10 | 15 | 16 | 14 | 55 | 10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 合計 | | 4 | 10 | 72 | 74 | 82 | 68 | 310 | 240 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 区分 | 種別 | 対象高校数(校) | | | | | 総数 | 入学者 | 訪問回数 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 甲 | 乙 | 丙 | A | B | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 指定校A | 学長
副学長 | 1 | 2 | 7 | 7 | 9 | 32 | 100 | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 指定校B | 副学長
広範部長 | 1 | 2 | 8 | 11 | 7 | 37 | 122 | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 指定校C | 広範部長 | - | 1 | 10 | 9 | 12 | 41 | 80 | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 実績校 | 広範部長 | 2 | 4 | 15 | 13 | 15 | 62 | 75 | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 検討校 | 広範部長 | - | - | 9 | 8 | 10 | 7 | 34 | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 推奨校 | 教員 | - | 1 | 12 | 11 | 15 | 10 | 49 | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| その他 | 広範部長 | - | - | 10 | 15 | 16 | 14 | 55 | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 合計 | | 4 | 10 | 72 | 74 | 82 | 68 | 310 | 484 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

2. 実施・検証・修正

- 経営改善計画が策定されると、計画の目標達成に向けて努力することが必要となります。そして、計画の達成状況の確認を行うため、毎年度「実施管理表（図19）」に計画の取組内容とその評価を記入して、チェックすることが大切です。
- 上記の実施管理表に基づくPDCA（計画・実行・評価・改善）の作業は、目標の達成・未達成を問わず毎年度繰り返す必要があります。学校法人の置かれた状況に応じて経営改善計画を修正することも出てくると考えられます。
- これらの結果については、時宜に応じて、教職員に対し説明を行うことが望ましいと考えられます。

3. 目標達成困難な状況での判断

- 経営改善計画に基づき努力を尽くしたものの、状況が好転せず、将来的に学校を継続する条件の達成が困難となれば、学生等募集停止などの経営改善計画に沿った判断を理事会で行うことが必要となります。
- 学生等募集停止の判断を行う場合、当該学生等募集停止期間中は収入が減少するため、当該期間（大学で最低3年、短期大学で同1年）における支出相当額の資金を確保した上で学生等募集停止の決定を行うことが重要です。
- なお、目標の未達成により学生等募集停止を余儀なくされる際の具体的な手順や留意点については、「私立学校運営の手引き―第4巻―『私学の自主的な撤退に当たっての留意事項』」をご参照ください。

4. 私学事業団による経営改善計画の作成支援

私学事業団では、学校法人の経営相談を通じて、経営改善計画策定の支援を行っていますので、積極的にご活用ください。また、経営改善計画を策定する際の参考となるように、計画に盛り込む標準的な項目や具体的なサンプルもホームページにて公表しておりますのでご参照ください。

(http://www.shigaku.go.jp/s_kaizenkeikaku.htm)

ながら、現在行われている分析実務においては、選択処理を同一処理に修正することなく平均比率等が算出されて、それとの比較を行っているのが現状である。

次に選択処理のいくつかを列挙する。

1. 経過科目等の総額表示と純額表示
2. 減価償却計算における耐用年数、残存価額
3. 退職給与引当金の算定方法（例えば50%基準とか100%基準の選択）
4. 資産計上金額の決定（10万円とか5万円とか）

資料の継続性は、組織の「良否」を長い目でみようとの考え方である。

今年の結果を昨年の結果と、さらに、一昨年の結果と比較し評定することによって活動の方向性（傾向）を見るためには、評定される結果が同じ土台の上によって作成された資料から算定されていなければ、その評定には意味がないことになる。したがって、基となる財務資料が同じ考え方で作成されていない場合は、それは修正されなければならない。

3 財務分析の目的

財務分析で何がわかるか。

財務分析は何のためにするのか。

財務的資料を分析した数値の結果をみて、それが良いとか悪いとかいってみてもそれだけでは意味がない。例えば、ある比率が一般的にいて100%以下ではダメであると言われているから、求められた比率が80%だったから自分のところはダメだといっているだけでは少しも解決にはならない。また、求められた比率が100%を超えたからといってわが法人は大丈夫とも言い切れるものでもない。

要は、その結果を基として次のステップへの礎とすること、将来予測をし将来の経営の意思決定に役だてることで、したがって分析数値がそのために利用可能なものでなければならない。

現状判断と現状に沿った過去の傾向を的確に把握することによって、組織の維持向上に貢献することが財務分析の役目である。したがって、財務分析に当たっては、次の諸点が問題とされなければならない。

- (1) 将来予測の大切さを認識し、そのための数値の算定に心掛ける。
いらない数値をいたずらに算定し、数字の遊びをしてはならない。
- (2) 数値とそれを取りまく経営環境との関連に目を向けなければならない。
財務資料以外の資料への視点の拡大である。
定員充足率はどうか。
入学志望者数はどうか。
授業料の世間相場は？
自校の評判は？
人件費の相場は？
教職員の年齢構成は？
定年年齢は？
教職員と学生生徒等との比率は？
- (3) 数値による経営環境の変化を感応しなければならない。
期間比較の重要さである。

4 財務分析の限界

(1) 実体の把握

財務分析に当たっては、分析の基となる財務的資料が実体そのものでないことに充分なる認識を持たなければならない。これは、内部分析、外部分析のいずれにも共通の注意点である。

土地の広さ。

建物の広さ。

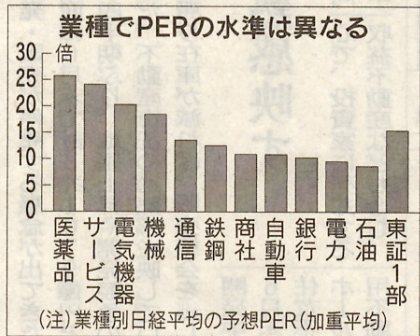
建物の整備状況。

設備備品の整備状況。

「隠れ異業種」銘柄には
まだ買い余地がある
(予想PERの単位は倍。
上昇率は昨年度末比)

| 銘柄名 | 予想PER | 上昇率(%) | 業種分類 | 成長期待事業 |
|-----|-------|--------|------|---------|
| HIS | 17.9 | 41.5 | サービス | ホテル |
| 神戸鋼 | 13.7 | 30.3 | 鉄鋼 | 建機・電力 |
| 兼松 | 9.0 | 29.5 | 商社 | IT・モバイル |
| ロート | 28.5 | 22.3 | 医薬 | 化粧品 |
| 関西電 | 9.4 | 12.7 | 電力 | IT・格ホ |
| 三菱電 | 14.8 | 1.9 | 電気機器 | FA機器 |

日経平均 3.9



「まだ割安だ」。大和住 銀投信投資顧問の上石卓矢氏はこの日、一時3%高まる。上石氏は「建機や電力で上昇した神戸製鋼所の株価チャートを見てつづやいた。神戸鋼の予想PER(株価収益率)は13倍台と、すでに業種別日経平均「鉄鋼」の12倍台を上回る。むしろ割高と言ってもいい水準だ。

スクランブル

事業の利益構成比の伸びを意味すると「鉄鋼」のPERが適正とは言えない」とする。建機大手のコマツや日立建機のPERは30倍を上回る。仮に神戸鋼を建機の投資尺度で評価すれば株価は倍以上の計算だ。

この日2%高となった関西電力のPERは9倍台。

業種別PERを疑え

本当に業種別の予想PER(株価収益率)で投資判断していいのか。足元で値上がりした大型株をつぶさにみると、同じ業種でも一律の投資指標で比較しきれない「隠れ異業種」銘柄が浮かび上がる。これまでとは違った投資尺度を当てはめれば、割安と評価できる可能性もある。相場の方角感が乏しい中、株価分析の基本に立ち返ることが有望銘柄の発掘につながるかもしれない。

本業以外で見れば割安も

しかし電力自由化による先細りがみえるなか、光ファイバーや格安スマートフォンを手掛ける情報通信事業を伸ばしており、業種別「通信」の13倍台が加味されてもよそぞつた。

仏コムジェストのリチャード・ケイ氏は三菱電機に注目する。工場の自動化に使うファクトリーオートメーション(FA)機器事業が伸び、もはや総合電機とは言えない業容だ。だが足元のPERは14倍台と日立製作所(12倍)の水準と並ぶ。「ファナック(31倍)やキーエンス(40倍)などと同じ評価になってもおかしくない」(ケイ氏)

主力事業とは別に「隠れ異業種」を手掛ける銘柄は、株価が主力業種のPERに引け張られやすい。業種平均のPERが大きく異なるため、割安・割高となりやすい傾向がある。

その背景には企業分析するアナリストの人数減少に加え、株式指数に連動したパッシブ投資の割合の増加もある。「日本は歴史が長い企業が多い。生き残るために事業内容を変えても海外投資家は気づかない」(ケイ氏)

評価を変えてきたのはエイチ・アイ・エス。旅行代理業が主力だった2011年のPERは10倍前後。ところがハウステンボス(長崎県佐世保市)が人気となりテーマパーク事業が利益構成で5割を占め、足元のPERは約18倍。さらに高PERがつきやすいホテル事業が拡大すれば買い余地が生まれる可能性がある。

もっとも、「カネ余りの中、新規事業に手を出す動きが多いのも心配」(アムンディ・ジャパンの鎌田博光・日本株式ターゲット運用部長)との声もある。過去には失敗事例も多く、逆に隠れた「割高」銘柄になる可能性もある。

株式市場では北朝鮮リスクを抱えながらも、材料不足の相場が続いている。いまこそ、丹念に投資機会を探る「バリューストックハンター(割安株投資家)」の動向を参考にできる場面なのか(野村優子)

世界企業 日本の立ち位置

日本企業は欧米勢と比べて自己資本利益率(ROE)が低い。海外投資家はたびたび言うが、モノサシを変えようと異なる状況が浮かび上がる。2016年の主要企業の総資産利益率(ROA)は、日本が米国をわずかながら8年ぶりに逆転した。財務テクニクに頼らず地道に取り組んできた構造改革が、成果を生みつつある。

16年の日本企業のROAは2・90%と、5年前と比べて0・37%上昇した。米国は0・36%低下の2・89%。ドイツは1・35%と0・18%の上昇にとどまった。

ROAは一般的に純利益を総資産で割って算出する。総資産とは、企業が借入金の活用も含めて積み上げた工場や店舗、現金などの全財産。それを活用し、いかに効率的に稼いだかを示す。一方、ROEは株主の持ち分である自己資本で利益を割って算出する。両者は効率的に稼ぐかを測る点で近い存在だが、ROEは自己資本を自社株買いなどで減らしても上昇する。財務の技法で

ROE、低いといわれるが...

ROA 資産効率、日本が米を逆転

5年間でROAが上昇した主な企業

| 企業名 | ROAの上昇幅(%) |
|--------|------------|
| ヤマハ | 17.2 |
| パナソニック | 13.3 |
| オリンパス | 12.8 |
| 太陽誘電 | 12.1 |
| ガイシ | 12.0 |
| トクヤマ | 10.7 |
| T D K | 9.5 |
| マツダ | 9.5 |
| 東建物 | 9.4 |
| 東ソー | 8.7 |
| 東エレク | 8.5 |
| 塩野義 | 7.6 |
| アドテスト | 7.5 |
| SUBARU | 7.5 |
| 長谷工 | 7.2 |

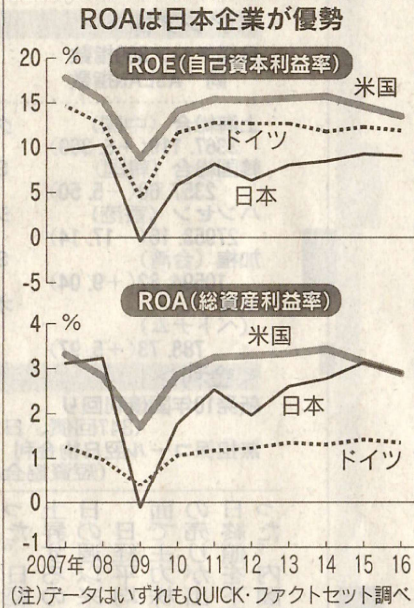
(注)年度ベース、赤字の場合は便宜的にROAをマイナスで算出

見かけ上は改善するた米国の約0・3倍を上回れ、ROAの方が実態をより表すとの指摘もある。岡三証券の阿部健児氏は「日本企業は総資産の膨張を抑えながら利益率を高めってきた」と分析し、日本企業のROAを押し上げる原動力になったのは収益性の改善だ。ROAを構成する要素の一つである売上高利益率は、16年に約4・8%と5年前から約0・9%上昇した。米企業は約9・2%と絶対水準は高いが、原油安による石油関連企業の苦戦が響いて5年前とほぼ同水準だった。米企業の姿を映し出す。日本企業でROAの改善が目立つのがパナソニック。プラスマテレビが示す「総資産回転率」は日本が約0・6倍で、業を売却する一方、自動車を部品など成長分野に集中投資して収益力を高め、マツダも「選択と集中」で総資産を抑えつつ採算を上げ、筋肉質な体制をつくった。

ただ、直近1年間でみると、ROAは日米ともに低下した。移りだした金の使い道を見いだせていないことが背景にある。持続的にROAを高める上で、資金の有効活用は共通の課題となる。

8年ぶり、構造改革で

ROAは一般的に純利益を総資産で割って算出する。総資産とは、企業が借入金の活用も含めて積み上げた工場や店舗、現金などの全財産。それを活用し、いかに効率的に稼いだかを示す。一方、ROEは株主の持ち分である自己資本で利益を割って算出する。両者は効率的に稼ぐかを測る点で近い存在だが、ROEは自己資本を自社株買いなどで減らしても上昇する。財務の技法で



ROAとROEの違いは財務レバレッジにある

ROA = 売上高利益率 × 総資産回転率

ROE = 売上高利益率 × 総資産回転率 × 財務レバレッジ

日本が米独を下回る

〈算出方法〉

日米独の主要株価指数である日経平均株価とS&P500種株価指数、独DAXの構成銘柄が対象。QUICK・ファクトセットの財務データを使用し、3月期決算企業は1〜12月期に組み替えた。

温故知新

【読み】 おんこちしん

【意味】 温故知新とは、昔のことをよく学び、そこから新しい知識や道理を得ること。また、過去の事柄を研究して、現在の事態に対処すること。

【温故知新の解説】

【注釈】 孔子が先生の資格として述べた言葉で、『論語・為政』にある「故きを温ねて新しきを知らねば、以て師と為るべし」とあるのに基づく。

【出典】 『論語』

【注意】 「温古知新」と書くのは誤り。

【類義】 故きを温ねて新しきを知る／来を知らんと欲する者は往を察す

【対義】 -

【英語】 He that would know what shall be must consider what has been. (将来の事態を知りたいのなら、過去の経緯を考察せねばならない)

【用例】 「大事なのは温故知新だ、過去の書物をよく読んだ上で研究を進めていきたい」

ASCII.jpデジタル用語辞典の解説

PDCAサイクル

販売管理・容器
管理システム -
スーパーぼん兵衛

ハンディ容器管理で30年の開発実績と納入実績、クラウドにも対応、販売管理と一元管理

mmsc.co.jp

0x

PDCAサイクルは、行動プロセスの枠組みのひとつ。Plan(計画)、Do(実行)、Check(確認)、Action(行動)の4つで構成されていることから、PDCAという名称になっている。従来、PDCAサイクルの考え方は、公共分野において事業の円滑を推進するために取り入れられていた。近年、企業においてリスクマネジメントが重要になってきたことから、リスクマネジメントを円滑に行なう際の拠り所として取り入れられている。さらに、PDCAサイクルは、企業のリスクマネジメントの評価を行なう際の基準にも用いられる。例えば、物の品質に関するISO 9000や、環境に関するISO 14000の認証審査では、PDCAサイクルを取り入れた経営が行なわれているかが、重要な判断基準の1つとなっている。

出典 ASCII.jpデジタル用語辞典 / ASCII.jpデジタル用語辞典について [情報](#)

ピーディーシーエーサイクル

他の | PDS]


PDCAサイクル 【Plan-Do-Check-Act cycle】 PDSサイクル

別名： Plan-Do-See cycle PDCサイクル

PDCAサイクルとは、業務プロセスの管理手法の一つで、計画(plan)→実行(do)→評価(check)→改善(act)という4段階の活動を繰り返し行なうことで、継続的にプロセスを改善していく手法。

PDCAサイクルは4つのステップから成る。“Plan”では、目標を設定してそれを達成するための行動計画を作成する。“Do”では、策定した計画に沿って行動する。“Check”では、行動した結果と当初の目標を比較し、問題点の洗い出しや成功・失敗の要因を分析する。“Act”では、分析結果を受けてプロセスや計画の改善、実施体制の見直しなどの処置を行なう。“Act”が終わると再び“Plan”に戻り、次のサイクルを実施する。これを繰り返すことによって螺旋状に次第にプロセスが改善されることが期待されている。

IT 用語辞典



ご清聴有り難うございました。
貴学園の将来予測は如何でしょうか？

第一号様式（第12条関係）

資 金 収 支 計 算 書

年 月 日から
年 月 日まで

（単位：円）

| 収入の部 | | | |
|-------------|-----|-----|-----|
| 科 目 | 予 算 | 決 算 | 差 異 |
| 学生生徒等納付金収入 | | | |
| 授業料収入 | | | |
| 入学金収入 | | | |
| 実験実習料収入 | | | |
| 施設設備資金収入 | | | |
| (何) | | | |
| | | | |
| 手数料収入 | | | |
| 入学検定料収入 | | | |
| 試験料収入 | | | |
| 証明手数料収入 | | | |
| (何) | | | |
| | | | |
| 寄付金収入 | | | |
| 特別寄付金収入 | | | |
| 一般寄付金収入 | | | |
| | | | |
| 補助金収入 | | | |
| 国庫補助金収入 | | | |
| 地方公共団体補助金収入 | | | |
| (何) | | | |
| | | | |
| 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 | | | |
| (何) | | | |
| | | | |
| 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 | | | |
| (何) | | | |
| | | | |

| | | | |
|------------------------|-----|-----|-----|
| 受取利息・配当金収入 | | | |
| 第3号基本金引当特定資産運用収入 | | | |
| その他の受取利息・配当金収入 | | | |
| | | | |
| 雑収入 | | | |
| 施設設備利用料収入 | | | |
| 廃品売却収入 | | | |
| (何) | | | |
| | | | |
| 借入金等収入 | | | |
| 長期借入金収入 | | | |
| 短期借入金収入 | | | |
| 学校債収入 | | | |
| | | | |
| 前受金収入 | | | |
| 授業料前受金収入 | | | |
| 入学金前受金収入 | | | |
| 実験実習料前受金収入 | | | |
| 施設設備資金前受金収入 | | | |
| (何) | | | |
| | | | |
| その他の収入 | | | |
| 第2号基本金引当特定資産取崩収入 | | | |
| 第3号基本金引当特定資産取崩収入 | | | |
| (何) 引当特定資産取崩収入 | | | |
| 前期末未収入金収入 | | | |
| 貸付金回収収入 | | | |
| 預り金受入収入 | | | |
| (何) | | | |
| | | | |
| 資金収入調整勘定 | △ | △ | |
| 期末未収入金 | △ | △ | |
| 前期末前受金 | △ | △ | |
| (何) | △ | △ | |
| | | | |
| 前年度繰越支払資金 | | | |
| 収入の部合計 | | | |
| 支出の部 | | | |
| 科 目 | 予 算 | 決 算 | 差 異 |
| 人件費支出 | | | |
| 教員人件費支出 | | | |
| 職員人件費支出 | | | |

| | | | |
|-------------|--|--|--|
| 役員報酬支出 | | | |
| 退職金支出 | | | |
| （何） | | | |
| | | | |
| 教育研究経費支出 | | | |
| 消耗品費支出 | | | |
| 光熱水費支出 | | | |
| 旅費交通費支出 | | | |
| 奨学費支出 | | | |
| （何） | | | |
| | | | |
| 管理経費支出 | | | |
| 消耗品費支出 | | | |
| 光熱水費支出 | | | |
| 旅費交通費支出 | | | |
| （何） | | | |
| | | | |
| 借入金等利息支出 | | | |
| ・借入金利息支出 | | | |
| 学校債利息支出 | | | |
| | | | |
| 借入金等返済支出 | | | |
| 借入金返済支出 | | | |
| 学校債返済支出 | | | |
| | | | |
| 施設関係支出 | | | |
| 土地支出 | | | |
| 建物支出 | | | |
| 構築物支出 | | | |
| 建設仮勘定支出 | | | |
| （何） | | | |
| | | | |
| 設備関係支出 | | | |
| 教育研究用機器備品支出 | | | |
| 管理用機器備品支出 | | | |
| 図書支出 | | | |
| 車両支出 | | | |
| ソフトウェア支出 | | | |
| （何） | | | |
| | | | |
| 資産運用支出 | | | |
| 有価証券購入支出 | | | |

| | | | |
|------------------|-----|---|--|
| 第2号基本金引当特定資産繰入支出 | | | |
| 第3号基本金引当特定資産繰入支出 | | | |
| (何) 引当特定資産繰入支出 | | | |
| 収益事業元入金支出 | | | |
| (何) | | | |
| | | | |
| その他の支出 | | | |
| 貸付金支払支出 | | | |
| 手形債務支払支出 | | | |
| 前期末未払金支払支出 | | | |
| 預り金支払支出 | | | |
| 前払金支払支出 | | | |
| (何) | | | |
| | | | |
| 〔予備費〕 | () | | |
| | | | |
| 資金支出調整勘定 | △ | △ | |
| 期末未払金 | △ | △ | |
| 前期末前払金 | △ | △ | |
| (何) | △ | △ | |
| | | | |
| 翌年度繰越支払資金 | | | |
| 支出の部合計 | | | |

- (注) 1 この表に掲げる科目に計上すべき金額がない場合には、当該科目を省略する様式によるものとする。
- 2 この表に掲げる科目以外の科目を設けている場合には、その科目を追加する様式によるものとする。
- 3 予算の欄の予備費の項の()内には、予備費の使用額を記載し、()外には、未使用額を記載する。予備費の使用額は、該当科目に振り替えて記載し、その振替科目及びその金額を注記する。

第四号様式（第14条の2関係）

活動区分資金収支計算書

年 月 日から
年 月 日まで

(単位：円)

| | | 科 目 | 金額 | |
|----------------|----|--------------------------------|--------------|--------------|
| 教育活動による資金収支 | 収入 | 学生生徒等納付金収入 | | |
| | | 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 | | |
| | | (何) | | |
| | | | 教育活動資金収入計 | |
| | 支出 | 人件費支出 | | |
| | | 教育研究経費支出 | | |
| | | 管理経費支出 | | |
| | | | | 教育活動資金支出計 |
| | | | 差引 | |
| | | 調整勘定等 | | |
| | | 教育活動資金収支差額 | | |
| 施設整備等活動による資金収支 | 収入 | 施設設備寄付金収入 | | |
| | | 施設設備補助金収入 | | |
| | | 施設設備売却収入 | | |
| | | 第2号基本金引当特定資産取崩収入 | | |
| | | (何)引当特定資産取崩収入 | | |
| | | (何) | | |
| | | | | 施設整備等活動資金収入計 |
| | 支出 | 施設関係支出 | | |
| | | 設備関係支出 | | |
| | | 第2号基本金引当特定資産繰入支出 | | |
| | | (何)引当特定資産繰入支出 | | |
| | | (何) | | |
| | | | 施設整備等活動資金支出計 | |
| | | | 差引 | |
| | | 調整勘定等 | | |
| | | 施設整備等活動資金収支差額 | | |
| | | 小計（教育活動資金収支差額 + 施設整備等活動資金収支差額） | | |

| | | 科 目 | 金額 |
|---------------|----|----------------------------|----|
| その他の活動による資金収支 | 収入 | 借入金等収入 | |
| | | 有価証券売却収入 | |
| | | 第3号基本金引当特定資産取崩収入 | |
| | | (何) 引当特定資産取崩収入 | |
| | | (何) | |
| | | 小計 | |
| | | 受取利息・配当金収入 | |
| | | 収益事業収入 | |
| | | (何) | |
| | | その他の活動資金収入計 | |
| | 支出 | 借入金等返済支出 | |
| | | 有価証券購入支出 | |
| | | 第3号基本金引当特定資産繰入支出 | |
| | | (何) 引当特定資産繰入支出 | |
| | | 収益事業元入金支出 | |
| | | (何) | |
| | | 小計 | |
| | | 借入金等利息支出 | |
| | | (何) | |
| その他の活動資金支出計 | | | |
| | | 差引 | |
| | | 調整勘定等 | |
| | | その他の活動資金収支差額 | |
| | | 支払資金の増減額 (小計+その他の活動資金収支差額) | |
| | | 前年度繰越支払資金 | |
| | | 翌年度繰越支払資金 | |

- (注) 1 この表に掲げる科目に計上すべき金額がない場合には、当該科目を省略する様式によるものとする。
- 2 この表に掲げる科目以外の科目を設けている場合には、その科目を追加する様式によるものとする。
- 3 調整勘定等の項には、活動区分ごとに、資金収支計算書の調整勘定(期末未収入金、前期末前受金、期末未払金、前期末前払金等)に調整勘定に関連する資金収入(前受金収入、前期末未収入金収入等)及び資金支出(前期末未払金支払支出、前払金支払支出等)を相互に加減した額を記載する。また、活動区分ごとの調整勘定等の加減の計算過程を注記する。

第五号様式（第23条関係）

事業活動収支計算書

年 月 日から
年 月 日まで

(単位：円)

| | | 科 目 | 予 算 | 決 算 | 差 異 |
|----------|----------|------------|-----|-----|-----|
| 教育活動収支 | 事業活動収入の部 | 学生生徒等納付金 | | | |
| | | 授業料 | | | |
| | | 入学金 | | | |
| | | 実験実習料 | | | |
| | | 施設設備資金 | | | |
| | | (何) | | | |
| | | 手数料 | | | |
| | | 入学検定料 | | | |
| | | 試験料 | | | |
| | | 証明手数料 | | | |
| | | (何) | | | |
| | | 寄付金 | | | |
| | | 特別寄付金 | | | |
| | | 一般寄付金 | | | |
| | | 現物寄付 | | | |
| | | 経常費等補助金 | | | |
| | | 国庫補助金 | | | |
| | | 地方公共団体補助金 | | | |
| | | (何) | | | |
| | | 付随事業収入 | | | |
| | | 補助活動収入 | | | |
| | | 附属事業収入 | | | |
| | | 受託事業収入 | | | |
| | | (何) | | | |
| | | 雑収入 | | | |
| | | 施設設備利用料 | | | |
| | | 廃品売却収入 | | | |
| | | (何) | | | |
| 教育活動収入計 | | | | | |
| 事業活動支出の部 | 科 目 | 人件費 | | | |
| | | 教員人件費 | | | |
| | | 職員人件費 | | | |
| | | 役員報酬 | | | |
| | | 退職給与引当金繰入額 | | | |
| | | 退職金 | | | |

| | | | | | |
|-------------|----------|------------------|-----|-----|-----|
| 教育活動収支 | 事業活動支出の部 | (何) | | | |
| | | 教育研究経費 | | | |
| | | 消耗品費 | | | |
| | | 光熱水費 | | | |
| | | 旅費交通費 | | | |
| | | 奨学費 | | | |
| | | 減価償却額 | | | |
| | | (何) | | | |
| | | 管理経費 | | | |
| | | 消耗品費 | | | |
| | | 光熱水費 | | | |
| | | 旅費交通費 | | | |
| | | 減価償却額 | | | |
| | | (何) | | | |
| | | 徴収不能額等 | | | |
| 徴収不能引当金繰入額 | | | | | |
| 徴収不能額 | | | | | |
| 教育活動支出計 | | | | | |
| 教育活動収支差額 | | | | | |
| 教育活動外収支 | 事業活動収入の部 | 科 目 | 予 算 | 決 算 | 差 異 |
| | | 受取利息・配当金 | | | |
| | | 第3号基本金引当特定資産運用収入 | | | |
| | | その他の受取利息・配当金 | | | |
| | | その他の教育活動外収入 | | | |
| | | 収益事業収入 | | | |
| | (何) | | | | |
| | 教育活動外収入計 | | | | |
| | 事業活動支出の部 | 科 目 | 予 算 | 決 算 | 差 異 |
| | | 借入金等利息 | | | |
| | | 借入金利息 | | | |
| | | 学校債利息 | | | |
| その他の教育活動外支出 | | | | | |
| (何) | | | | | |
| 教育活動外支出計 | | | | | |
| 教育活動外収支差額 | | | | | |
| 経常収支差額 | | | | | |
| 特別収支 | 事業活動収入 | 科 目 | 予 算 | 決 算 | 差 異 |
| | | 資産売却差額 | | | |
| | | (何) | | | |
| | | その他の特別収入 | | | |
| | | 施設設備寄付金 | | | |
| 現物寄付 | | | | | |

34 学校法人会計基準

| | | | | | |
|---------------|----------|----------|----|----|----|
| 特別収支 | の部 | 施設設備補助金 | | | |
| | | 過年度修正額 | | | |
| | | (何) | | | |
| | | 特別収入計 | | | |
| | 事業活動支出の部 | 科目 | 予算 | 決算 | 差異 |
| | | 資産処分差額 | | | |
| | | (何) | | | |
| | | その他の特別支出 | | | |
| | | 災害損失 | | | |
| | | 過年度修正額 | | | |
| | | (何) | | | |
| | 特別支出計 | | | | |
| | 特別収支差額 | | | | |
| 〔予備費〕 | | () | | | |
| 基本金組入前当年度収支差額 | | | | | |
| 基本金組入額合計 | | △ | △ | | |
| 当年度収支差額 | | | | | |
| 前年度繰越収支差額 | | | | | |
| 基本金取崩額 | | | | | |
| 翌年度繰越収支差額 | | | | | |
| (参考) | | | | | |
| 事業活動収入計 | | | | | |
| 事業活動支出計 | | | | | |

- (注) 1 この表に掲げる科目に計上すべき金額がない場合には、当該科目を省略する様式によるものとする。
- 2 この表に掲げる科目以外の科目を設けている場合には、その科目を追加する様式によるものとする。
- 3 予算の欄の予備費の項の()内には、予備費の使用額を記載し、()外には、未使用額を記載する。予備費の使用額は、該当科目に振り替えて記載し、その振替科目及びその金額を注記する。

第七号様式（第35条関係）

貸借対照表

年 月 日

(単位 円)

| 資産の部 | | | | |
|--------------|------|------|-----|--|
| 科 目 | 本年度末 | 前年度末 | 増 減 | |
| 固定資産 | | | | |
| 有形固定資産 | | | | |
| 土地 | | | | |
| 建物 | | | | |
| 構築物 | | | | |
| 教育研究用機器備品 | | | | |
| 管理用機器備品 | | | | |
| 図書 | | | | |
| 車両 | | | | |
| 建設仮勘定 | | | | |
| (何) | | | | |
| 特定資産 | | | | |
| 第2号基本金引当特定資産 | | | | |
| 第3号基本金引当特定資産 | | | | |
| (何)引当特定資産 | | | | |
| その他の固定資産 | | | | |
| 借地権 | | | | |
| 電話加入権 | | | | |
| 施設利用権 | | | | |
| ソフトウェア | | | | |
| 有価証券 | | | | |
| 収益事業元入金 | | | | |
| 長期貸付金 | | | | |
| (何) | | | | |
| 流動資産 | | | | |
| 現金預金 | | | | |
| 未収入金 | | | | |
| 貯蔵品 | | | | |
| 短期貸付金 | | | | |
| 有価証券 | | | | |
| (何) | | | | |
| 資産の部合計 | | | | |

〈情報〉

| 負債の部 | | | | |
|-------------|------|------|-----|--|
| 科 目 | 本年度末 | 前年度末 | 増 減 | |
| 固定負債 | | | | |
| 長期借入金 | | | | |
| 学校債 | | | | |
| 長期未払金 | | | | |
| 退職給与引当金 | | | | |
| (何) | | | | |
| 流動負債 | | | | |
| 短期借入金 | | | | |
| 1年以内償還予定学校債 | | | | |
| 手形債務 | | | | |
| 未払金 | | | | |
| 前受金 | | | | |
| 預り金 | | | | |
| (何) | | | | |
| 負債の部合計 | | | | |
| 純資産の部 | | | | |
| 科 目 | 本年度末 | 前年度末 | 増 減 | |
| 基本金 | | | | |
| 第1号基本金 | | | | |
| 第2号基本金 | | | | |
| 第3号基本金 | | | | |
| 第4号基本金 | | | | |
| 繰越収支差額 | | | | |
| 翌年度繰越収支差額 | | | | |
| 純資産の部合計 | | | | |
| 負債及び純資産の部合計 | | | | |

注記 重要な会計方針

重要な会計方針の変更等

減価償却額の累計額の合計額

徴収不能引当金の合計額

担保に供されている資産の種類及び額

翌年度以後の会計年度において基本金への組入れを行うこととなる金額

当該会計年度の末日において第4号基本金に相当する資金を有していない場合のその旨と対策

その他財政及び経営の状況を正確に判断するために必要な事項

- (注) 1 この表に掲げる科目に計上すべき金額がない場合には、当該科目を省略する様式によるものとする。
- 2 この表に掲げる科目以外の科目を設けている場合には、その科目を追加する様式によるものとする。