

主要私立大学の財務分析

—成長の源泉を求めて—

小 藤 康 夫*

1 財務分析からの大学評価

(1) 大学経営の見方

設立時に掲げられた独自の建学理念を実現するため、時代を超えて教育・研究活動に日々取り組み続けるのが私立大学の使命である。さまざまな環境の変化を乗り越えながら、長期にわたって着実な歩みを進めていくことが求められている。

毎期ごとに発表される決算は、運営の実態を数値の形で表したものである。大学が置かれた状況は、直近の決算から財務分析を通じて明らかにされる。好ましい結果が得られていれば、理想の姿に邁進していると判断できる。

同時に大学が建学理念の実現に向けて、長期にわたって持続的な成長を遂げていることも確認する必要がある。短期的な視点も無視するわけにはいかないが、むしろ長期的な視点のほうが大学運営を把握するうえで大切である。

本論文では決算を正確に理解するうえで必要な大学経営の財務分析を通じて、持続可能な成長の条件を明らかにしていきたい。このことが理解できなければ、いずれ大学は競争社会のなかで不安定な経営を強いられることになるだろう。

具体的に大学の決算データを用いながら、実践的な

* 専修大学商学部教授

財務分析を試みていく。そして、最終的に成長の源泉を探っていきたい。これにより大学経営の見方がかなり変わってくるだろう。後に明らかにされるが、赤字を回避さえすれば良しとする通常の見方では、将来の姿が見えなくなるからだ。

(2) 対象とする私立大学

主要私立大学33校に絞りながら財務分析を展開するが、それらは受験界の括りとして全国的に知名度の高い大学グループである。なお、*印は医学部を抱える大学を意味している。財務分析を行う際に医学部の存在は無視できないためである。

①早慶上理ICU（5校）

早稲田大学、*慶應義塾大学、上智大学、東京理科大学、ICU

②関関同立（4校）

関西大学、関西学院大学、同志社大学、立命館大学

③GMARCH（6校）

学習院大学、明治大学、青山学院大学、立教大学、中央大学、法政大学

④東西女子大（5校）

津田塾大学、東京女子大学、日本女子大学、京都女子大学、神戸女学院大学

⑤日東駒専（4校）

* 日本大学, 東洋大学, 駒澤大学, 専修大学

⑥産近甲龍 (4校)

京都産業大学, * 近畿大学, 甲南大学, 龍谷大学

⑦大東亜帝国 (5校)

大東文化大学, * 東海大学, 亜細亜大学, * 帝京大学, 国士舘大学

(3) 偏差値からの解放

本論文の目的は財務分析を通じて成長の源泉を見出すことにあるが、大学の新しい見方を提供することも意図している。一般に大学のランク付けは、受験業界が提示する偏差値で位置づけられる傾向が強い。実際、33校のグループ分けも偏差値に従ったものである。

人々の大学評価がこれで決定づけられる傾向にある。そこでは偏差値の高い大学が優良な大学であり、低い大学が劣位な大学として一方的に決めつけられてしまう。偏差値の影響力は強く、大学そのものの評価だけでなく、所属する個々の学生や卒業生にも及ぶ。

確かに偏差値は大学の入口段階での基礎学力を見るうえで有益な指標である。この数値があることで受験生が入学可能な大学であるか否かを効率的に判断できる。だが、大学の本質は入学後の教育・研究内容にあり、さらに卒業後に大学で得た知識をどのように活かせるかにある。

これから展開する財務分析は大学の活動を数値の形で端的に表示したものである。これを見ることで大学に対する本来の評価が可能となる。その時、偏差値とは全く違った姿が現れるのではないだろうか。偏差値の呪縛から解放してくれるひとつの材料となることを期待している。

なお、巻末の**付録1**は主要私立大学の財務データ(2018年度)を整理したものであり、**付録2**はそれに基づきながら財務指標を計測したものである。また、**付録3**は財務指標間の単相関係数を表示したものである。以下では、これらの結果を取り上げながら分析していく。

2 大学経営の見方

(1) 財務指標の定義

一般企業と同様に収益性、健全性、成長性という3つの基本的財務指標から分析していく。これらは財務諸表を構成する事業活動収支計算書と貸借対照表から、次のように求められる。

〈基本的財務指標〉

①収益性指標……ROE (%)

= 基本金組入前当年度収支差額 / 純資産

= (経常収支差額 + 特別収支差額) / 純資産

経常収支率 (%)

= 経常収支差額 / 事業活動収入合計

②健全性指標……自己資本比率 (%)

= 純資産 / 資産

③成長性指標……基本金組入率 (%)

= 基本金組入額 / 事業活動収入合計

さらに別の姿を見るため、次の3つの付随的財務指標も加えていきたい。

〈付随的財務指標〉

④資産運用指標……直接利回り (%)

= 教育活動外収支の受取利息・配当金 / 運用可能資産

⑤長期成長指標……過去10年間における純資産の平均成長率 (%)

⑥規模の経営指標……純資産の大きさ (百万円)

図表1は、7種類の財務指標をまとめたものであ

る。単に数値だけを取り上げるのではなく、順位も示されている。大雑把ではあるが、それぞれの大学の財務上の特色がわかるのではないだろうか。

(2) 学納金比率と人件費比率

これらの財務指標で最も注目しなければならないのは、ROEであろう。純資産に対してどれだけ基本金組入前収支差額が得られたかを見る代表的な収益性指標である。この値が大きければ、基本金組入が増え

図表1 主要私立大学の財務指標 (2018年度)

	基本的財務指標							付随的財務指標						
	ROE		経常収支率		自己資本比率		基本金組入率		直接利回り		平均成長率		純資産	
		順位		順位		順位		順位		順位		順位		順位
①早慶上理ICU (5校)														
早稲田大学	1.90	10位	4.97	18位	84.17	21位	4.38	22位	1.79	2位	1.27	20位	279,397	4位
*慶應義塾大学	1.90	11位	0.70	30位	75.58	33位	7.95	16位	1.57	5位	2.20	10位	266,259	6位
上智大学	1.82	12位	7.45	11位	79.57	26位	12.05	8位	1.42	6位	3.88	2位	85,395	21位
東京理科大学	▲0.47	31位	11.98	4位	82.85	23位	65.85	1位	3.13	1位	▲0.14	30位	145,313	13位
ICU	▲0.64	32位	▲7.05	33位	83.31	22位	13.38	7位	1.65	4位	▲1.11	33位	64,749	25位
②関関同立 (4校)														
関西学院大学	2.91	8位	10.81	6位	87.58	13位	13.73	5位	0.50	20位	4.44	1位	104,101	18位
関西大学	1.30	16位	4.50	22位	87.28	14位	2.93	28位	0.48	22位	1.47	18位	170,749	10位
同志社大学	1.35	15位	4.91	19位	89.40	8位	3.52	25位	0.34	28位	2.46	7位	179,390	8位
立命館大学	1.42	13位	5.08	16位	87.73	12位	1.17	32位	1.71	3位	1.74	14位	276,276	5位
③GMARCH (6校)														
学習院大学	0.86	22位	4.56	21位	89.32	9位	6.66	19位	0.71	13位	1.13	23位	85,292	22位
明治大学	1.09	19位	3.35	24位	76.99	30位	5.16	21位	0.52	17位	0.13	29位	173,824	9位
青山学院大学	1.39	14位	5.65	15位	85.66	18位	8.69	14位	0.77	12位	1.38	19位	130,000	15位
立教大学	3.73	3位	8.55	9位	76.63	31位	3.77	23位	0.52	18位	2.26	9位	70,268	24位
中央大学	2.93	7位	8.03	10位	85.17	20位	5.73	20位	0.49	21位	1.64	15位	137,409	14位
法政大学	3.18	6位	12.48	3位	86.55	16位	11.42	9位	0.41	24位	1.57	17位	165,682	11位
④東西女子大 (5校)														
津田塾大学	▲0.27	30位	▲1.60	32位	94.52	2位	7.02	18位	0.10	31位	0.36	28位	32,440	29位
東京女子大学	3.34	5位	13.61	2位	86.80	15位	3.30	27位	0.35	26位	2.04	11位	22,642	32位
日本女子大学	5.01	1位	3.91	23位	82.78	24位	20.60	3位	0.35	25位	3.78	3位	27,731	30位
京都女子大学	0.51	28位	4.62	20位	93.97	3位	7.63	17位	0.06	32位	1.82	13位	62,020	26位
神戸女学院大学	0.61	25位	1.51	29位	85.98	17位	3.51	26位	0.52	19位	2.54	6位	12,603	33位
⑤日東駒専 (4校)														
*日本大学	0.66	24位	2.79	25位	78.55	29位	2.59	30位	0.56	16位	▲0.28	32位	605,109	1位
東洋大学	3.82	2位	14.29	1位	91.89	5位	24.47	2位	0.35	27位	3.61	5位	155,118	12位
駒澤大学	▲3.30	33位	10.17	7位	78.73	28位	15.97	4位	0.20	29位	3.62	4位	51,980	28位
専修大学	1.12	18位	4.99	17位	85.45	19位	13.59	6位	0.18	30位	▲0.14	31位	119,057	17位
⑥産近甲龍 (4校)														
京都産業大学	1.22	17位	5.78	14位	87.97	11位	9.13	11位	0.80	11位	1.27	21位	103,859	19位
*近畿大学	1.09	20位	6.00	13位	88.06	10位	9.08	12位	0.02	33位	2.33	8位	297,463	3位
甲南大学	0.59	26位	1.54	28位	92.09	4位	2.01	31位	1.13	8位	0.43	27位	80,050	23位
龍谷大学	2.04	9位	9.76	8位	89.41	7位	8.78	13位	0.91	9位	1.23	22位	121,101	16位
⑦大東亜帝国 (5校)														
大東文化大学	0.02	29位	0.55	31位	89.59	6位	11.20	10位	0.70	14位	0.53	26位	89,384	20位
*東海大学	0.58	27位	2.73	26位	79.47	27位	3.64	24位	0.43	23位	0.67	25位	249,300	7位
亜細亜大学	0.71	23位	2.17	27位	76.25	32位	0.13	33位	0.87	10位	1.58	16位	25,093	31位
*帝京大学	0.93	21位	6.92	12位	95.56	1位	2.86	29位	1.31	7位	1.92	12位	462,104	2位
国土館大学	3.62	4位	11.09	5位	82.65	25位	8.49	15位	0.66	15位	1.03	24位	54,264	27位

(注) ※は医学部を持つ学校法人。単位：％ 純資産のみ百万円。

る傾向が強まるので、健全性指標も成長性指標も上がっていく。したがって、大学の財務状況を見るには収益性指標の動きに注目しなければならない。

さらに ROE を補完する収益性指標として経常収支率 (%) も導入している。ROE の計算式で分子を構成する基本金組入前当年度収支差額は、経常収支差額と特別収支差額を加えたものである。特別収支差額は年度の特異要因が作用するので、経常収支差額だけを取り出した収益性指標も観測する必要がある。そこで、経常収支差額/事業活動収入合計の経常収支率も見ていくことにしたい。

それでは収益性指標に影響を与える財務指標として、どのようなものがあるのであろうか。ここでは次の2つを取り上げることにしたい。

$$\text{学納金比率 (\%)} = \text{学納金} / \text{事業活動収入合計}$$

$$\text{人件費比率 (\%)} = \text{人件費} / \text{事業活動収入合計}$$

大学の収入構成で最も高い割合を占めているのが学納金 (= 学生生徒等納付金) である。また、支出構成で教職員の人件費が圧倒的な割合を占めている。基本金組入前収支差額は収入と支出の差額であるので、この2種類の比率が収益性指標に大きな影響をもたらす

と判断できる。

図表2は主要私立大学の学納金比率と人件費比率を比較したものである。大学間において開きが見られ、両方とも高い比率を占めている大学もあれば、低い比率の大学もある。ただ、医学部を持つ大学は2つの比率が相対的に低い傾向にある。それは医療収入そして医療費用が無視できないほどの金額に達しているからである。本来ならば、医学部を抱える大学は別枠のグループとして分析すべきであろうが、それほど数が多く無いので一括して扱っている。

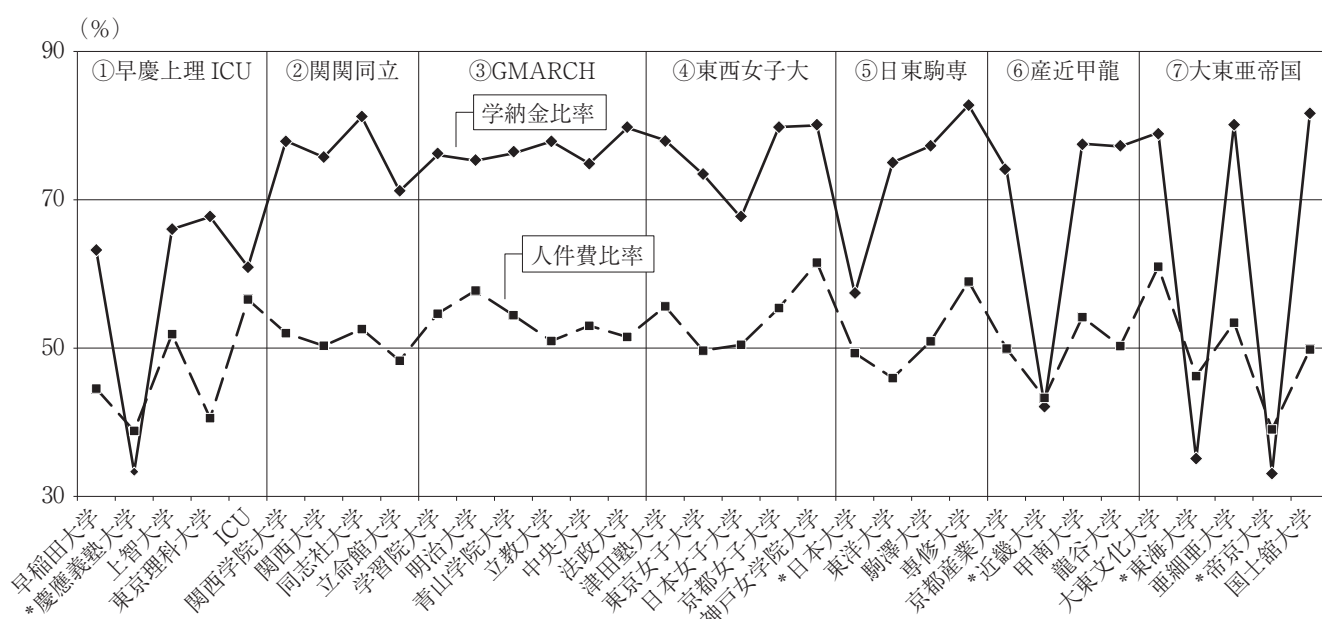
3 財務指標の相関関係

(1) 単相関係数の計測結果

早速、学納金比率と人件費比率が大学の財務指標に影響をもたらすことを相関係数から確認しよう。図表3は2つの比率のほかに、ROE、経常収支率、基本金組入率、直接利回り、平均成長率を加えた合計7つの財務指標を対象に計測した単相関係数のマトリックスを表わしている。

以下ではこれらの計測結果から注目すべき組み合わせを拾い上げていきたい。なお、相関係数に付けられた記号は、* = 0.05 < P 値 < 0.10, ** = 0.01 < P 値 < 0.05, *** = P 値 < 0.01 を意味する。

図表2 主要私立大学の学納金比率と人件費比率 (2018年度)



図表3 財務指標の単相関係数（2018年度）

	学納金比率	人件費比率	ROE	経常収支率	基本金組入率	直接利回り	平均成長率
学納金比率	1.00	0.70 ***	0.08	0.21	0.03	▲0.27	0.03
人件費比率	0.70 ***	1.00	▲0.16	▲0.36 **	▲0.28	▲0.43 **	▲0.19
ROE	0.08	▲0.16	1.00	0.43 **	▲0.10	▲0.17	0.37 **
経常収支率	0.21	▲0.36 **	0.43 **	1.00	0.34 *	▲0.06	0.47 ***
基本金組入率	0.03	▲0.28	▲0.10	0.34 *	1.00	0.49 ***	▲0.03
直接利回り	▲0.27	▲0.43 **	▲0.17	▲0.06	0.49 ***	1.00	▲0.27
平均成長率	0.03	▲0.19	0.37 **	0.47 ***	▲0.03	▲0.27	1.00

(注) 記号は次の通り。* = 0.05 < p 値 < 0.10, ** = 0.01 < p 値 < 0.05, *** = p 値 < 0.01

(2) 収益関連の単相関係数

①学納金比率と人件費比率の相関係数

……0.70***

学納金比率と人件費比率はかなり高い正の相関にある。学納金の割合が高い大学ほど、それにつられるように人件費も高くなる傾向が読み取れる。

学納金が最も安易な収入確保の手段であるため、それに応じて人件費も引き上げていくのはあまり好ましい経営行動とは言えない。だが、反対に学納金比率を下げながら、それに合わせて人件費率も下げている大学もある。その場合は、むしろ盤石な経営を目指す大学と言える。

②人件費比率と ROE の相関係数……▲0.16

人件費比率と経常収支率の相関係数……▲0.36**

人件費比率は、ROE に対しても経常収支率に対しても負の相関にある。人件費比率の高い大学は、それだけ費用が掛かるので収益率が下がる傾向にある。逆に人件費率の低い大学は収益率が上がる。この関係は誰でも素直に理解できるであろう。

ただ、ROE との相関は弱く、経常収支率はしっかりした負の相関が示されている。これは基本金組入前当年度収支差額のなかで特別収支差額の占める割合が高い大学がたまたま多かったためである。経常収支率だけに注目すれば納得できると思われる。

③人件費比率と直接利回りの相関係数……▲0.43**

それに対して、人件費比率と直接利回りの負の相関はどう解釈すればよいのだろうか。資産運用から利息・配当金収入が得られるので、それだけ事業活動収入合計が増え、人件費比率は相対的に下がると考えられる。だからこそ、負の相関が得られる。

だが、別の解釈もできるかもしれない。直接利回りが高いのは積極的に資産運用に取り組んでいる大学である。そうした姿勢は資産運用だけに留まらず経営全体にも浸透しているのだから、人件費比率を低く抑えていると思われる。

(3) 基本金関連の単相関係数

④基本金組入率と直接利回りの相関係数

……0.49***

そのことは直接利回りが基本金組入率と正の相関にあることから感じられる。積極的な経営を展開しているのだから、将来の大学の発展を目指して基本金組入率を高めていると考えられる。基本金組入率と直接利回りの関係も、人件費比率との関係と同様に根本的に経営姿勢が反映された結果と解釈できる。

⑤ ROE と基本金組入率の相関係数……▲0.10

経常収支率と基本金組入率の相関係数……0.34*

ROE と基本金組入率が負の弱い相関が示されているが、それよりも経常収支率との正の相関に注目すべきである。この関係は当然の結果であろう。経常収支差額が増えれば、将来に向けて基本金組入金も高めていくためである。

2つの収益率で多少異なった結果が生じたのは、分母が異なるので当然のことかもしれないが、特別収支差額が一時的な要因から発生するためではないだろうか。そうした資金は、長期的視点から決断する基本金にとって馴染みにくい性格を持っていると思われる。

⑥ ROE と平均成長率の相関係数……0.37**

経常収支率と平均成長率の相関係数……0.47***

ROE も経常収支率も平均成長率に対して正の相関を示している。いずれであれ、基本金組入を通じて純資産に影響をもたらす要因なので当然の結果と言える。ただ、経常収支率のほうが ROE よりも相関係数が若干高いのは、両者の差を生み出す特別収支の存在が影響しているためである。

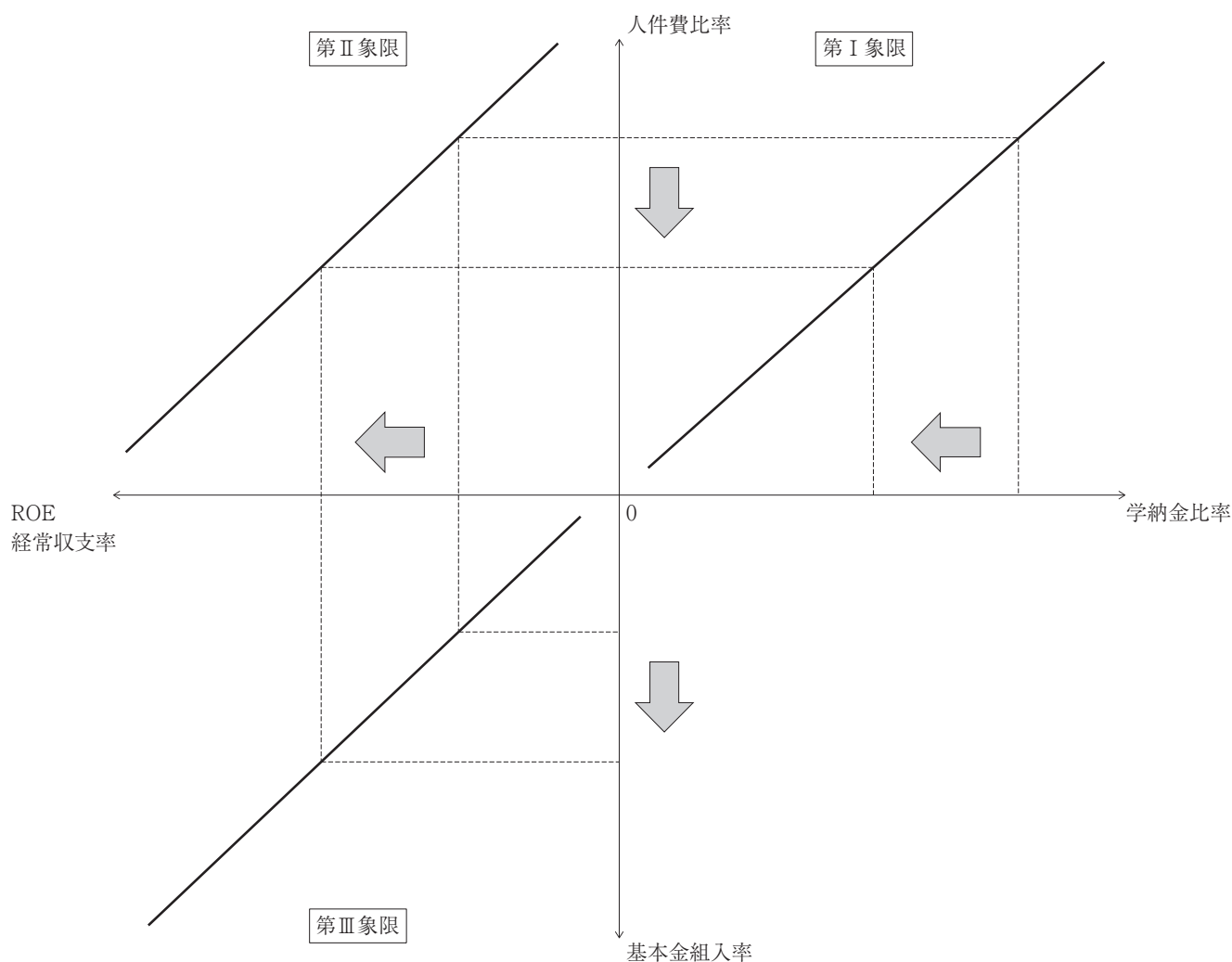
確かに年度によって差が生じるが、長期的視点に立てば、ROE も経常収支率も同じように成長に貢献する要因であることには変わらないであろう。

4 大学成長のメカニズム

(1) 財務指標の関連性

いままで学納金比率と人件費比率を起点にしながら、主要な財務指標との関連性について相関係数を通じて観察してきた。図表4はそれらの関係を体系的に整理したものである。この図で第Ⅰ象限は出発点に相当する領域であり、学納金比率と人件費比率の正の相関が示されている。それに対して、第Ⅱ象限は人件費比率と ROE・経常収支率の負の相関を表わしている。そして、第Ⅲ象限において ROE・経常収支率と

図表4 主要な財務指標の関連性



基本金組入率の正の相関が映し出されている。

例えば、学納金比率が低下した場合を見てみよう。その場合は人件費比率が低下する。人件費比率が低下すれば、ROE・経常収支率が逆に上昇する。そのことは基本金組入率の上昇につながる。

したがって、成長の源泉は余裕資金の発生にあり、それを生み出す要因として人件費比率の低下が挙げられる。また、その流れを促進する要因として学納金比率の低下が密接に関わっていることもわかる。

(2) 積極経営を示唆する直接利回りの高さ

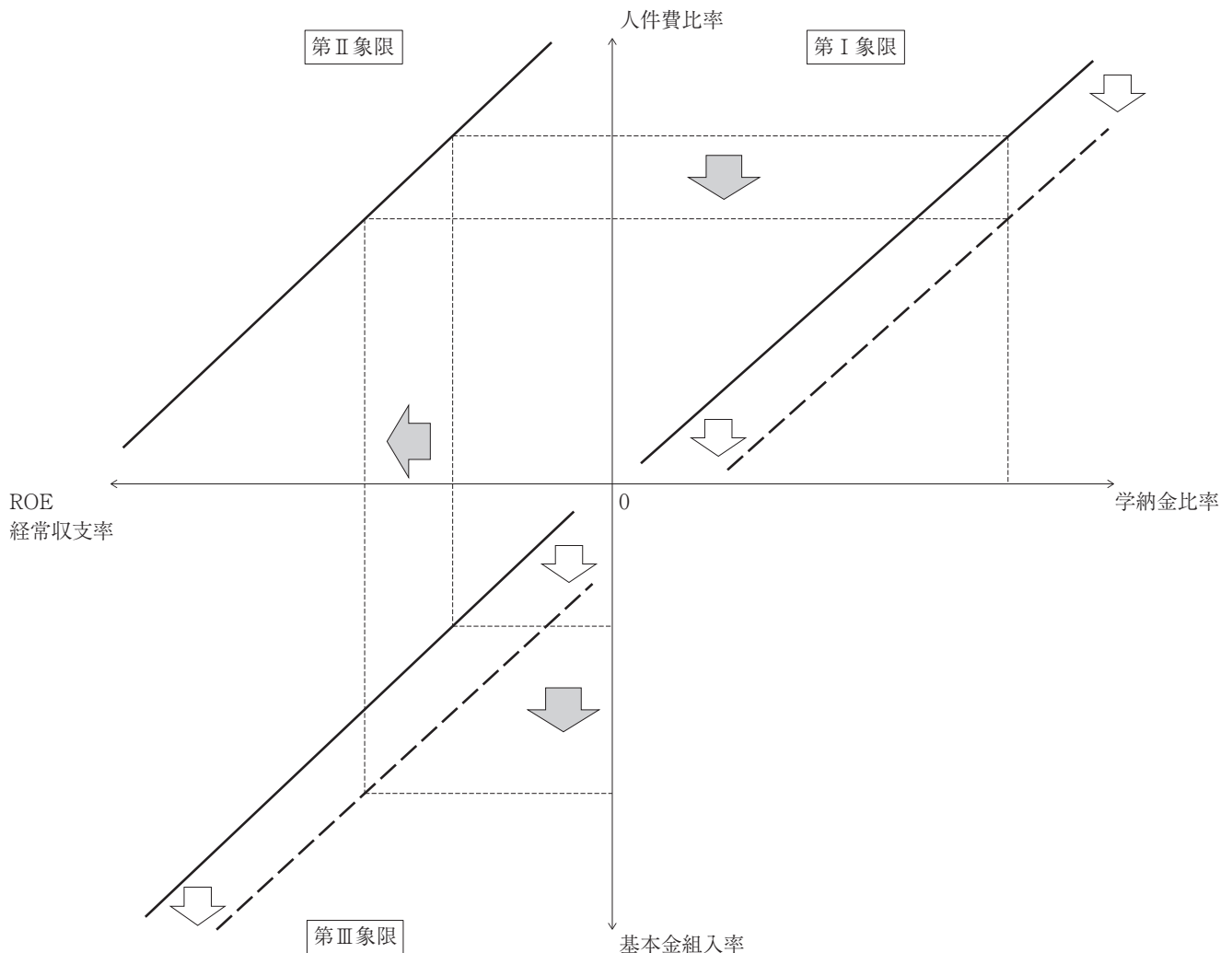
こうした関係が成立するなかで、直接利回りの高さはさらに成長を促す要因として取り上げられる。図表5はそのことを描いたものである。積極的な経営を展開しているからこそ、直接利回りも高くなっているの

で、大学経営全般の合理化に対しても進んで取り入れていると考えられる。それゆえ、第I象限の直線は下方にシフトするであろう。同じ学納金比率に対して人件費比率の引き下げができるからである。

第II象限では直線のシフトは生じていないが、人件費比率の低下がそのままROE・経常収支率の上昇を生み出している。第III象限では直接利回りの高さから大学経営への積極的な取り組みが反映して、直線は下方へシフトする。その結果、ROE・経常収支率の上昇に対して基本金組入率はさらに高くなっていく。

したがって、直接利回りの高い大学はそうでない大学に比較して、基本金組入率の相違から成長率も高くなるのがわかる。ここでは直接利回りと基本金組入率の明確な因果関係を説明せず、単に積極的な取り組みという思いから解釈しているに過ぎない。だが、密

図表5 主要な財務指標の関連性



接な正の相関を示す計測結果を認識するだけでも十分であろう。

(3) 成長率の決定要因

こうして基本金組入率に至るまでの財務指標の関連性が明らかになった。これにより大学の成長メカニズムが理解できたであろう。基本金の積み増しは大学の成長を促す重要な要因である。だが、大学の成長率をもう少し厳密に捉えれば、基本金組入だけで決定づけられるわけではない。収支差額も影響を及ぼす。

図表6はそのことを描いたものである。まず、純資産 X が与えられたとしよう。ROE 線上の A 点から基本金組入前収支差額 a が決定される。このうち基本金組入線上の B 点から基本金組入額 b が求められる。

基本金組入前収支差額 a から基本金組入額 b を差し引いた残りが、45° 線上の C 点と基本金組入線上の B 点から導き出された収支差額 cb である。結局、純資産増加は基本金組入前収支差額であり、それは基本金組入と収支差額で成立している。

基本金組入前収支差額のほとんどが基本金組入に充てられるので、この項目が成長を導く決定的な要因であることには変わりない。それでも厳密に純資産の増加率を成長率として定義づければ、大学の成長は基本金組入率よりも、むしろ ROE によって決定づけられると解釈したほうがよいであろう。

そのことを示したのが図表7であり、2018年度の ROE と過去10年間の平均成長率が33大学ごとに並べられている。さらに両者の関係を明確に捉えるため、相関図で描いたのが図表8である。2つの図から ROE が大学の成長率を決定づけているのがわかる。

もちろん、基本金組入が積極的に行われなくても、本来の大学経営とは言えない。その意味では基本金組入率は重要な指標である。それでも収支差額の存在が無視できないのも事実である。したがって、大学の成長を見る客観的な指標として基本金組入だけでなく、収支差額も反映した ROE に注目するのは大切なことである。

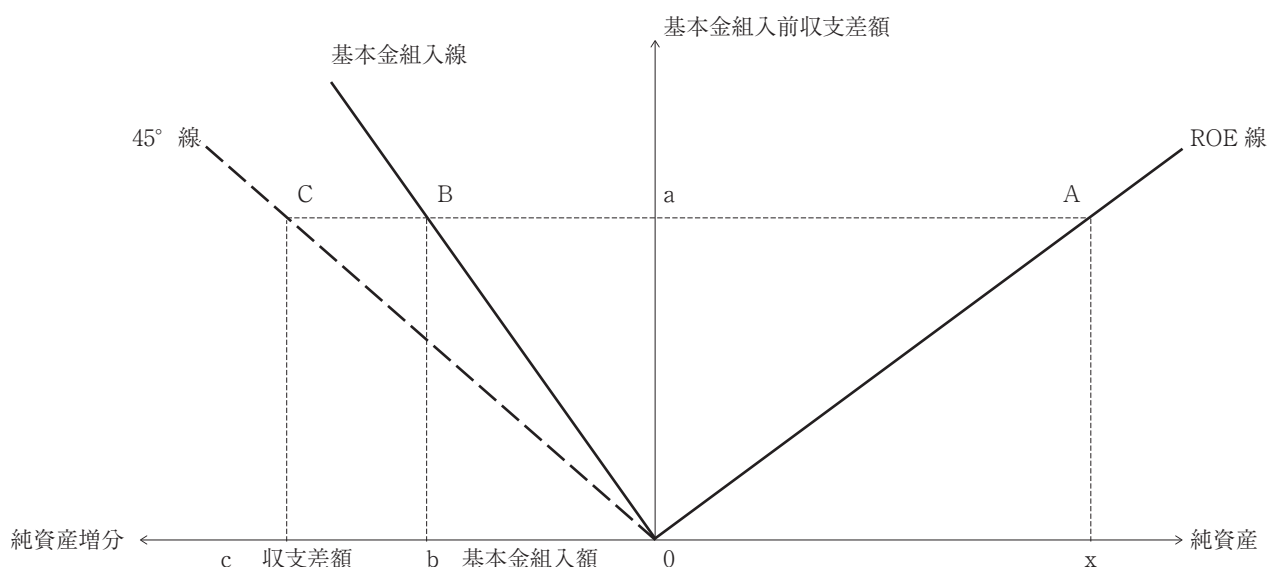
5 成長するための新たな財務指標

(1) 中間目標としての2つの財務指標

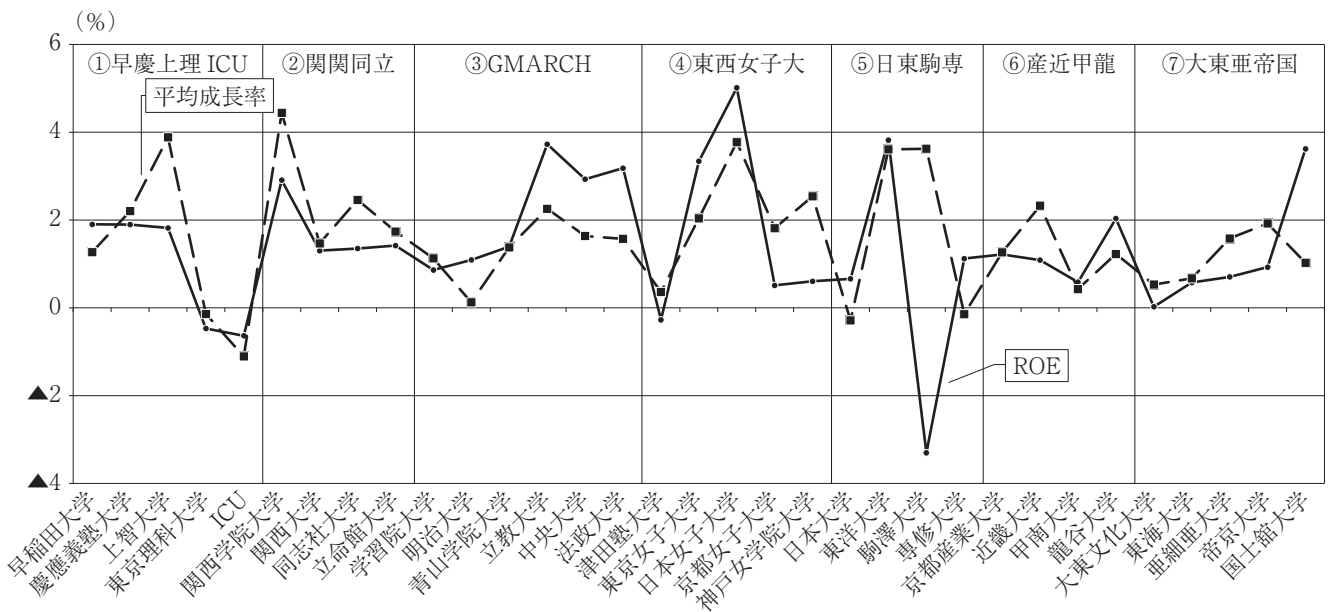
大学の成長条件は基本金組入前収支差額の存在にあり、収入が支出を上回る必要がある。この条件が毎期連続的に満たされれば、持続的な発展が可能となる。これにより純資産の拡大だけでなく、自己資本比率の上昇も達成される。まさに理想的なプロセスを歩むことができる。

そのためには収支の余剰を生み出す体制が整っていない限り、難しい。本論文では学納金比率と人件費比率に注目し、簡単な相関分析から2つの指標が低下す

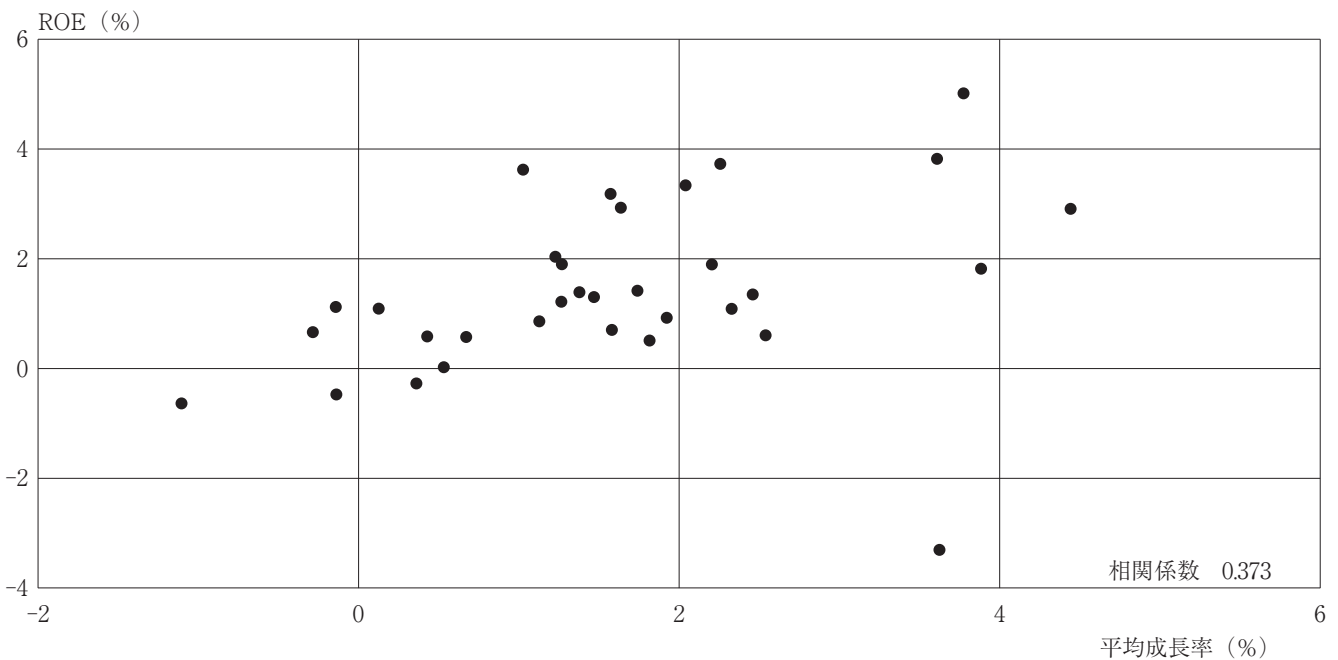
図表6 基本金組入額と純資産増分の関係



図表7 主要私立大学のROEと平均成長率（2018年度）



図表8 主要私立大学のROEと平均成長率の相関図（2018年度）



れば余剰を生み出すことを見出している。

だが、実際の大学運営では人件費／学納金といった別の指標を取り上げるケースが多い。これは全収入のうち学納金がかなりの割合を占めるのが大前提となった指標である。そのため、最大の支出項目である人件費の学納金に占める割合を見ればいいことになる。

それに対して、学納金比率と人件費比率は全収入に対する割合を示している。学納金や人件費だけでな

く、全収入を構成するさまざまな要因も考慮した指標である。もちろん、学納金が全収入の多くを占める状況がいつまでも続かなら、2つの指標の導入は意味がない。だが、今日の私立大学を取り巻く経営環境は変わりつつある。

最近の動きとして政府が打ち出した入学定員の厳格化や定員増規制は、大学経営の根幹を揺るがしている。いままで主要私立大学は入学定員の超過や学部増

設の繰り返しで成長してきた。それは学納金の果たす役割が大きかったからである。ところが、その前提が今日では崩れつつある。これからは学納金に全面的に依存する経営が難しくなっている。

しかも18歳人口は確実に減り続けている。1966年のピーク時の250万人から今日では半分以下の120万人割れに至り、近い将来は大きな節目の100万人割れどころか、90万割れが現実視されている。そのため、大学間の競争はいままで以上に熾烈となる。

そうした困難な状況のなかで見出される解決策は、学納金以外の収入を確保することである。補助金や寄付金、そして資産運用による利息・配当金を通じて大学の収入を高めていくのである。実現可能であれば、収支の余剰が拡大し、基本金への充当からキャンパス整備が進められていくであろう。

その一方で、人件費も何らかの決断が下される余地が残されている。人件費を動かさなくても学納金以外の要因から全収入が上昇すれば人件費比率は低下するが、人件費そのものを引き下げればさらにその比率は低下する。

すでに確認したように学納金比率と人件費比率は密接な正の相関にある。学納金比率を下げている大学ほど、人件費比率も抑えている。そうした大学は人件費に対しても大胆に取り組んでいるのであろう。

こうしてみると、学納金比率と人件費比率という2つの指標は主要な財務指標に影響をもたらす視点からも、また経営姿勢を探る意味からも無視できない存在である。この2つの指標を中間目標として経営の舵取りを進めていけば、最終目標である大学の成長につながっていくと思われる。

(2) 大学の資本コスト

大学に課された財務上のノルマは何であろうか。大学ごとに違った答えが返ってくるかもしれない。それでも共通の認識として赤字だけは回避しなければならないと考えるであろう。赤字は純資産の減少に繋がりが、連続的に発生すれば最悪の事態を迎えるからだ。

では、赤字でなければそれで良いのであろうか。収支ゼロの状態はどうであろうか。学納金に全面的に依存し、人件費にほとんどを充てている大学であれば、

収支はゼロになる。だが、それでは競争に打ち勝てない。厳しい経営環境のなかで着実な歩みを進めていくには、ライバル大学と比較しながら高い成長を示さなければならない。

そう考えれば、一般企業と同様に大学経営にも資本コストという概念が適用できると思われる。つまり、大学運営に関与するステークホルダーが要求する最低限の収益率をノルマとする経営である。

例えば、ライバル大学グループを対象にしたROEの平均値を「資本コスト」とみなせる。いかなる大学でも平均を下回る状態を許すわけにはいかない。ROEは純資産の成長率を意味するので、平均値を下回れば将来にわたってかなりの差がついてしまう。

それを避けるためにも新たな財務指標として資本コストを意識する必要がある。そうすると、資本コストを上回るROEの達成が財務上の目標となる。目標が明確になれば効率的な運営が可能となる。ただ、これは短期的な目標に過ぎない。ある一定期間の成長率を意識した長期的な資本コストも必要であろう。

図表9では大学のグループごとに求めたROEの平均値を「短期資本コスト」、10年間の平均成長率の平均値を「長期資本コスト」と呼び、2種類の資本コストが並べられている。同時にそれぞれの大学のROEと平均成長率を対象にした各資本コストからの乖離も示されている。数値を見るだけでも資本コストの達成度合がわかるが、図で描くともっと理解しやすくなる。

図表10と図表11では短期資本コストと長期資本コストに分けながら、ROEならびに平均成長率の乖離の状態をローソク足で描いている。始値が資本コストであり、終値がそれぞれの財務指標となっている。

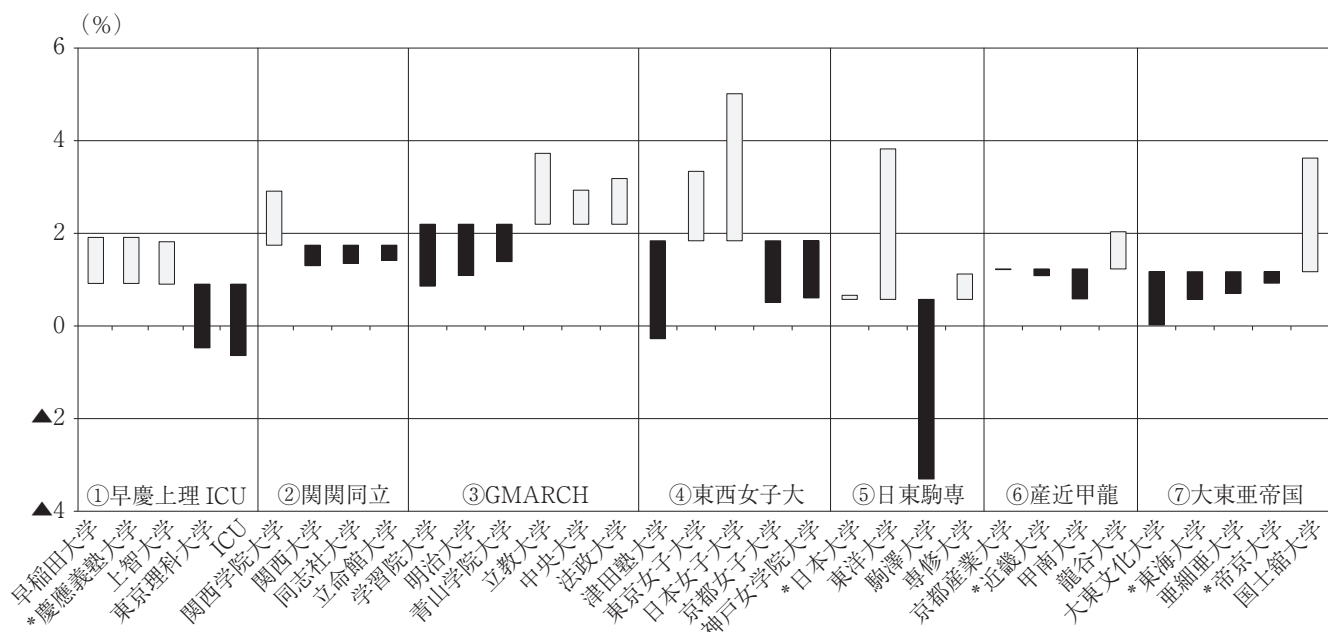
陽線（白棒）はそれぞれの資本コストを上回った状態を表し、逆に陰線（黒棒）はそれを下回っている。これらの指標を眺めることで、ステークホルダーの要求に答えているか否かがわかるだけでなく、ライバル大学間の相対的な位置づけも明確になる。その時、中間目標としての学納金比率と人件費比率についても十分に意識せざるを得なくなるであろう。

図表9 資本コストを基準にした ROE と平均成長率のグループ別乖離 (2018年度)

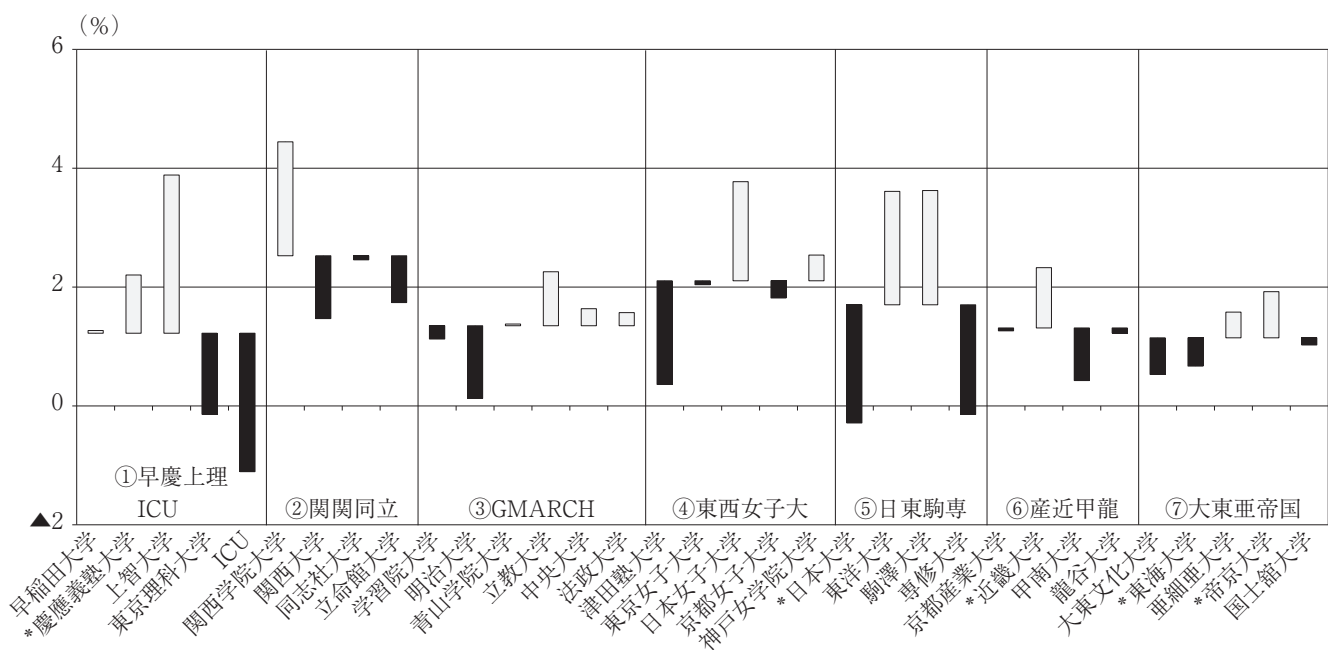
	(1) 短期分析			(2) 長期分析		
	ROE	短期資本コスト	乖離	平均成長率	長期資本コスト	乖離
①早慶上理ICU (5校)						
早稲田大学	1.90	0.90	1.00	1.27	1.22	0.05
*慶應義塾大学	1.90	0.90	0.99	2.20	1.22	0.98
上智大学	1.82	0.90	0.92	3.88	1.22	2.66
東京理科大学	▲0.47	0.90	▲1.37	▲0.14	1.22	▲1.36
ICU	▲0.64	0.90	▲1.54	▲1.11	1.22	▲2.33
②関関同立 (4校)						
関西学院大学	2.91	1.75	1.16	4.44	2.53	1.92
関西大学	1.30	1.75	▲0.44	1.47	2.53	▲1.06
同志社大学	1.35	1.75	▲0.39	2.46	2.53	▲0.07
立命館大学	1.42	1.75	▲0.33	1.74	2.53	▲0.79
③GMARCH (6校)						
学習院大学	0.86	2.20	▲1.34	1.13	1.35	▲0.22
明治大学	1.09	2.20	▲1.11	0.13	1.35	▲1.22
青山学院大学	1.39	2.20	▲0.81	1.38	1.35	0.03
立教大学	3.73	2.20	1.53	2.26	1.35	0.91
中央大学	2.93	2.20	0.73	1.64	1.35	0.29
法政大学	3.18	2.20	0.98	1.57	1.35	0.22
④東西女子大 (5校)						
津田塾大学	▲0.27	1.84	▲2.11	0.36	2.11	▲1.75
東京女子大学	3.34	1.84	1.50	2.04	2.11	▲0.07
日本女子大学	5.01	1.84	3.17	3.78	2.11	1.67
京都女子大学	0.51	1.84	▲1.33	1.82	2.11	▲0.29
神戸女学院大学	0.61	1.84	▲1.23	2.54	2.11	0.43
⑤日東駒専 (4校)						
*日本大学	0.66	0.58	0.09	▲0.28	1.70	▲1.99
東洋大学	3.82	0.58	3.25	3.61	1.70	1.91
駒澤大学	▲3.30	0.58	▲3.88	3.62	1.70	1.92
専修大学	1.12	0.58	0.55	▲0.14	1.70	▲1.84
⑥産近甲龍 (4校)						
京都産業大学	1.22	1.23	▲0.01	1.27	1.31	▲0.05
*近畿大学	1.09	1.23	▲0.14	2.33	1.31	1.02
甲南大学	0.59	1.23	▲0.65	0.43	1.31	▲0.88
龍谷大学	2.04	1.23	0.80	1.23	1.31	▲0.08
⑦大東亜帝国 (5校)						
大東文化大学	0.02	1.17	▲1.15	0.53	1.15	▲0.61
*東海大学	0.58	1.17	▲0.60	0.67	1.15	▲0.48
亜細亜大学	0.71	1.17	▲0.47	1.58	1.15	0.43
*帝京大学	0.93	1.17	▲0.24	1.92	1.15	0.78
国土館大学	3.62	1.17	2.45	1.03	1.15	▲0.12

(注) 短期資本コストはグループごとの ROE の平均値、長期資本コストはグループごとの平均成長率の平均値を意味する。単位：%

図表10 短期資本コストを基準にした ROE のグループ別乖離 (2018年度)



図表11 長期資本コストを基準にした平均成長率のグループ別乖離 (2018年度)



(3) 具体的な改善策

成長の源泉は収支の余剰にあり、ROEを決定づけるのが学納金比率と人件費比率となる。したがって、学納金、人件費、そして全収入の3要因を動かすことで余剰が生み出され、持続可能な成長が達成可能となる。

だが、大学を取り巻く環境を眺めれば学納金の拡大

は難しく、それを除く他の要因も期待しにくい。財政赤字に苦しむ国の予算から補助金は削減される方向にあるうえ、長引く超低金利の運用環境から投資収入は低迷するばかりである。景気の拡大が見込めない状況のもとでは寄付金の獲得もそれほど頼るわけにはいかない。

そうすると人件費に手を付けざるを得なくなる。だ

が、主要私立大学の運営は安易に人件費の削減に結びつけにくい環境に置かれている。1960年代の高度成長期に浸透した終身雇用、年功序列、企業内組合という人事システムが、半世紀以上経ったいまも大学にしっかりと根付いている。強い追い風に支えられた頃ならばうまく機能した制度であっても、逆風が吹き荒れる今日の状況下では徐々に馴染みにくくなっている。

しかも、大学では一般企業と異なり、教員組織で構成された教授会そして労働組合が経営に強く関与する特徴がある。重要な教員ポストのほとんどが選挙で選ばれる特殊な人事システムも、両者を強く結びつけている。

そのなかで政府は若手研究者支援の総合対策として大学の教員採用に活路を見出そうとしている。具体的に40歳未満の若手大学教員の割合を3割以上に高める目標を打ち出している。従来の雇用システムに基づけば定年の引き下げを実行せざるを得ない大学が続出するかもしれない。そうでなければ終身雇用とは違う短期契約の教員を増やすことになる。

目まぐるしく展開する厳しい状況のなかで、経営者は最終的に人件費にも勇猛果敢に切り込んでいかざるを得なくなる。だが、意地の悪い見方をすれば、経営者も周りから嫌われる仕事をわざわざ進んで取り組もうとしない。一般企業と異なり、ステークホルダーか

らの要求もガバナンス機能も相対的に弱いので、収支が赤字に陥らなければそれで良いと考えるであろう。

そうした緩慢な動きを阻止するためにも本論文で唱える資本コストの導入は、有効な機能をもたらす。自校のROEだけを見るのではなく、ライバル校のROEも注視しなければならないからだ。その値を下回れば大胆な動きに転じていかざるを得ないと思われる。

なお、本論文の内容は筆者個人の見解に基づくものであり、所属する機関とは一切関係していない。このことをお断りしておく。

参考文献

- 小藤康夫（2019）『大学経営の構造と作用』専修大学出版局
週刊アエラ編集部（2019）「早稲田 VS 慶應義塾」9月16日号
週刊アエラ編集部（2019）「淘汰されない大学ランキング」10月21日号
週刊エコノミスト編集部（2019）「勝ち残る 消える 大学」12月3日号
日本経済新聞（2020）「若手研究者の奨学金拡充 政府、「ポストク」問題で総合対策」1月22日号

資料

- 週刊東洋経済「大学四季報」（毎年度）
主要私立大学ホームページの決算報告（毎年度）

付録1 (1) 主要私立大学の財務データ (2018年度) その1

(1) 事業活動収支計算書	早稲田大学	*慶應義塾大学	上智大学	東京理科大学	ICU	関西学院大学	関西大学	同志社大学	立命館大学	学習院大学	明治大学
(学生生徒等納付金)	66,315	54,374	18,973	25,765	5,357	33,364	38,777	48,680	57,881	16,211	40,359
(手数料収入)	4,348	2,232	1,285	1,899	124	1,433	3,061	2,328	3,171	921	3,605
(寄付金)	2,679	5,279	700	1,042	217	1,402	479	665	603	641	518
(経常費等補助金)	12,458	12,545	4,046	3,583	1,054	3,895	5,318	4,965	9,564	2,037	4,323
(医療収入)	0	58,581	0	0	0	0	0	0	0	0	0
教育活動収入合計	99,466	153,917	26,968	35,459	7,696	42,134	50,162	59,234	77,386	20,732	52,885
(人件費)	46,725	63,352	14,905	15,435	4,969	22,272	25,763	31,525	39,274	11,650	30,970
(教育研究経費)	43,876	80,789	9,389	14,470	2,459	14,519	20,427	22,012	30,486	7,329	18,126
→ (医療経費)	0	26,631	0	0	0	0	0	0	0	0	0
教育活動支出合計	97,081	156,235	26,086	32,596	8,918	37,876	48,356	56,700	75,897	20,111	51,533
教育活動収支差額	2,385	▲2,318	882	2,863	▲1,222	4,259	1,806	2,534	1,489	621	1,352
教育活動外収支差額	2,832	3,455	1,258	1,697	603	367	499	409	2,644	351	443
経常収支差額	5,217	1,137	2,140	4,560	▲620	4,626	2,305	2,944	4,133	972	1,796
特別収支差額	812	5,145	134	▲5,234	251	52	269	146	520	▲150	126
事業活動収入合計	104,888	163,107	28,724	38,055	8,788	42,807	51,199	59,964	81,311	21,318	53,616
事業活動支出合計	98,859	156,825	26,450	38,729	9,156	38,129	48,625	56,874	76,658	20,497	51,695
基本金組入前収支差額	6,028	6,282	2,274	▲674	▲369	4,678	2,574	3,090	4,653	821	1,921
基本金組入額	▲4,590	▲12,966	▲3,462	▲25,060	▲1,176	▲5,879	▲1,500	▲2,109	▲950	▲1,419	▲2,768
収支差額	1,438	▲6,684	▲1,188	▲25,734	▲1,544	▲1,201	▲1,074	981	3,703	▲597	▲846

(2) 貸借対照表	早稲田大学	*慶應義塾大学	上智大学	東京理科大学	ICU	関西学院大学	関西大学	同志社大学	立命館大学	学習院大学	明治大学
有形固定資産	240,356	243,618	89,907	109,395	24,830	101,594	114,874	134,245	225,935	57,016	143,156
特定資産	56,048	134,857	51,840	32,119	41,686	49,382	93,136	87,191	124,470	22,907	52,915
その他の固定資産	42,725	12,052	5,523	9,190	486	9,558	2,587	3,958	1,680	14,226	1,986
流動資産	37,407	47,614	9,831	22,268	2,543	23,073	15,742	30,454	22,114	12,669	30,562
総資産	376,536	438,140	157,101	172,973	69,546	183,606	226,339	255,848	374,199	106,818	228,618
固定負債	34,553	72,267	18,625	19,283	9,416	11,721	17,948	14,819	26,651	6,607	35,122
流動負債	25,047	34,746	13,469	10,379	2,191	11,092	10,833	12,295	19,262	4,796	17,478
負債合計	59,600	107,014	32,094	29,662	11,607	22,812	28,781	27,115	45,913	11,403	52,600
基本金計	409,759	485,108	139,471	173,826	54,337	171,395	222,278	256,998	343,633	114,488	247,137
繰越収支差額	▲92,823	▲153,982	▲14,464	▲30,516	3,602	▲10,601	▲24,720	▲28,264	▲15,348	▲19,073	▲71,119
純資産	316,936	331,127	125,007	143,310	57,939	160,794	197,558	228,734	328,286	95,415	176,018

(注) ※は医学部を持つ学校法人。単位：百万円

付録1 (2) 主要私立大学の財務データ (2018年度) その2

(1) 事業活動収支計算書	青山学院大学	立教大学	中央大学	法政大学	津田塾大学	東京女子大学	日本女子大学	京都女子大学	神戸女学院大学	* 日本大学	東洋大学
(学生生徒等納付金)	27,253	26,847	35,139	40,227	3,409	4,655	9,966	8,283	4,114	110,546	35,173
(手数料収入)	2,148	2,289	2,231	3,673	161	248	413	270	108	3,706	2,920
(寄付金)	757	915	283	394	77	517	209	16	124	4,708	196
(経常費等補助金)	2,895	2,786	3,850	4,401	340	340	1,325	1,348	431	12,051	4,152
(医療収入)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50,526	0
教育活動収入合計	34,832	33,650	44,379	49,997	4,303	6,191	12,660	10,314	5,057	190,662	44,104
(人件費)	19,454	17,570	24,876	25,996	2,430	3,149	7,438	5,750	3,163	95,093	21,539
(教育研究経費)	11,658	11,850	14,471	15,809	1,611	1,712	3,956	2,966	1,528	83,178	14,689
→ (医療経費)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15,920	0
教育活動支出合計	33,325	31,049	41,055	44,031	4,380	5,390	12,133	9,860	5,032	186,754	37,791
教育活動収支差額	1,507	2,601	3,324	5,967	▲77	801	526	455	25	3,909	6,313
教育活動外収支差額	512	347	442	330	7	62	50	25	53	1,473	381
経常収支差額	2,019	2,948	3,766	6,297	▲70	863	576	479	78	5,381	6,694
特別収支差額	56	327	970	▲135	▲21	62	1,437	▲99	20	▲1,489	1,756
事業活動収入合計	35,738	34,473	46,923	50,473	4,369	6,340	14,743	10,379	5,141	192,774	46,861
事業活動支出合計	33,663	31,198	42,187	44,311	4,460	5,414	12,730	9,999	5,043	188,882	38,410
基本金組入前収支差額	2,075	3,275	4,736	6,162	▲92	925	2,013	380	98	3,893	8,450
基本金組入額	▲3,105	▲1,299	▲2,689	▲5,765	▲307	▲210	▲3,037	▲792	▲180	▲4,996	▲11,468
収支差額	▲1,029	1,976	2,047	397	▲398	716	▲1,024	▲411	▲82	▲1,103	▲3,018

(2) 貸借対照表	青山学院大学	立教大学	中央大学	法政大学	津田塾大学	東京女子大学	日本女子大学	京都女子大学	神戸女学院大学	* 日本大学	東洋大学
有形固定資産	102,665	61,161	92,824	141,206	28,783	14,077	29,778	40,522	8,449	460,129	151,844
特定資産	44,717	46,439	70,784	41,970	5,749	12,372	9,212	27,616	6,390	226,899	55,462
その他の固定資産	11,683	2,467	4,732	15,050	94	1,157	709	103	647	4,730	731
流動資産	14,964	4,562	21,425	25,527	953	4,318	8,828	10,774	3,350	56,964	32,620
総資産	174,029	114,629	189,765	223,753	35,579	31,924	48,527	79,015	18,836	748,722	240,657
固定負債	13,190	20,739	14,114	19,660	804	3,209	6,026	2,455	1,609	122,484	8,762
流動負債	11,773	6,046	14,024	10,442	1,145	1,004	2,332	2,310	1,031	38,143	10,759
負債合計	24,962	26,786	28,137	30,102	1,949	4,213	8,358	4,765	2,640	160,627	19,522
基本金計	180,906	106,333	185,983	244,271	38,405	25,558	49,281	72,744	17,495	907,761	258,419
繰越収支差額	▲31,840	▲18,489	▲24,356	▲50,621	▲4,774	2,153	▲9,112	1,506	▲1,299	▲319,666	▲37,284
純資産	149,066	87,844	161,628	193,650	33,631	27,711	40,169	74,250	16,196	588,095	221,135

(注) ※は医学部を持つ学校法人。単位：百万円

付録1 (3) 主要私立大学の財務データ (2018年度) その3

(1) 事業活動収支計算書	駒澤大学	専修大学	京都産業大学	*近畿大学	甲南大学	龍谷大学	大東文化大学	*東海大学	亜細亜大学	*帝京大学	国士舘大学
(学生生徒等納付金)	15,845	20,210	15,888	56,634	11,215	23,889	12,711	49,774	7,480	34,663	15,873
(手数料収入)	1,247	1,259	1,133	3,999	662	1,771	489	1,509	365	1,595	526
(寄付金)	208	114	152	817	153	594	20	1,444	241	1,934	44
(経常費等補助金)	1,640	1,161	2,309	9,162	1,125	2,641	1,487	12,448	464	4,776	1,355
(医療収入)	0	0	0	57,429	0	0	0	68,237	0	×××	0
教育活動収入合計	20,047	24,216	20,496	132,814	13,705	30,106	15,544	140,789	9,099	99,348	19,186
(人件費)	10,440	14,406	10,705	57,946	7,834	15,559	9,807	65,668	4,978	40,912	9,682
(教育研究経費)	6,539	7,012	7,386	60,081	5,260	10,269	5,244	62,390	3,289	48,465	6,028
→ (医療経費)	0	0	0	36,049	0	0	0	18,780	0	×××	0
教育活動支出合計	17,989	23,056	19,647	124,830	13,826	27,593	15,979	137,290	9,029	96,750	17,081
教育活動収支差額	2,057	1,160	849	7,984	▲121	2,514	▲435	3,499	69	2,598	2,105
教育活動外収支差額	27	59	391	45	344	507	524	376	133	4,653	50
経常収支差額	2,084	1,220	1,240	8,029	223	3,021	89	3,874	203	7,251	2,155
特別収支差額	▲4,535	98	194	▲3,954	266	▲237	▲66	▲2,340	4	▲2,075	22
事業活動収入合計	20,502	24,421	21,436	133,817	14,460	30,944	16,083	142,054	9,317	104,792	19,435
事業活動支出合計	22,954	23,104	20,002	129,743	13,971	28,160	16,060	140,519	9,110	99,616	17,258
基本金組入前収支差額	▲2,451	1,317	1,434	4,074	489	2,784	23	1,535	207	5,177	2,177
基本金組入額	▲3,274	▲3,318	▲1,956	▲12,148	▲291	▲2,718	▲1,801	▲5,167	▲12	▲3,000	▲1,650
収支差額	▲5,726	▲2,001	▲522	▲8,073	198	66	▲1,779	▲3,632	195	2,177	527

(2) 貸借対照表	駒澤大学	専修大学	京都産業大学	*近畿大学	甲南大学	龍谷大学	大東文化大学	*東海大学	亜細亜大学	*帝京大学	国士舘大学
有形固定資産	56,531	98,445	78,095	281,058	60,287	94,284	39,665	220,424	22,273	234,560	40,017
特定資産	23,596	30,849	46,317	71,006	19,630	40,989	42,817	36,179	10,818	297,200	2,269
その他の固定資産	441	545	46	8,561	367	1,152	8,109	6,241	2,031	11,541	14,633
流動資産	13,694	7,522	9,415	64,588	10,443	16,598	14,618	72,568	3,371	41,727	15,794
総資産	94,262	137,361	133,874	425,214	90,726	153,023	105,209	335,412	38,494	585,027	72,713
固定負債	10,527	13,787	9,774	24,508	4,620	8,949	4,886	39,063	5,899	11,725	7,584
流動負債	9,526	6,204	6,326	26,283	2,560	7,259	6,069	29,798	3,242	14,267	5,030
負債合計	20,052	19,991	16,100	50,791	7,180	16,208	10,954	68,861	9,141	25,992	12,614
基本金計	90,779	155,963	129,950	457,885	100,366	154,683	101,773	454,005	37,936	573,620	81,984
繰越収支差額	▲16,569	▲38,593	▲12,176	▲83,462	▲16,820	▲17,868	▲7,518	▲187,454	▲8,583	▲14,585	▲21,885
純資産	74,210	117,370	117,774	374,422	83,546	136,815	94,254	266,551	29,353	559,035	60,099

(注) ※は医学部を持つ学校法人。単位：百万円

付録2 (1) 主要私立大学の経営指標 (2018年度) その1

	早稲田 大学	*慶應 義塾大学	上智大学	東京理科 大学	ICU	関西学院 大学	関西大学	同志社 大学	立命館 大学	学習院 大学	明治大学
(1) 収益性指標											
ROE (%) = 基本金組入前収支差額/純資産	1.90	1.90	1.82	▲0.47	▲0.64	2.91	1.30	1.35	1.42	0.86	1.09
経常収支率 (%) = 経常収支差額/事業活動収入合計	4.97	0.70	7.45	11.98	▲7.05	10.81	4.50	4.91	5.08	4.56	3.35
(2) 健全性指標											
自己資本比率 (%) = 純資産/総資産	84.17	75.58	79.57	82.85	83.31	87.58	87.28	89.40	87.73	89.32	76.99
(3) 成長性指標											
基本金組入率 (%) = 基本金組入額/事業活動収入合計	4.38	7.95	12.05	65.85	13.38	13.73	2.93	3.52	1.17	6.66	5.16
(4) 資産運用指標											
運用可能資産 (百万円) = 特定資産 + その他の固定資産 + 流動資産	136,180	194,522	67,194	63,578	44,715	82,013	111,465	121,603	148,264	49,802	85,462
資産運用収入 (百万円) = 受取利息・配当金	2,443	3,062	956	1,987	740	409	530	411	2,535	351	443
直接利回り (%) = 資産運用収入/運用可能資産	1.79	1.57	1.42	3.13	1.65	0.50	0.48	0.34	1.71	0.71	0.52
(5) 長期経営指標											
純資産 (百万円)	279,397	266,259	85,395	145,313	64,749	104,101	170,749	179,390	276,276	85,292	173,824
純資産の10年間の平均成長率 (%)	1.27	2.20	3.88	▲0.14	▲1.11	4.44	1.47	2.46	1.74	1.13	0.13
(6) 有価証券の時価情報											
貸借対照表計上額 (百万円)	73,492	111,427	43,181	13,326	39,813	28,753	42,980	56,202	103,940	29,509	44,698
時価 (百万円)	103,274	108,311	43,865	13,024	44,624	29,408	43,735	56,983	107,889	30,023	45,506
有価証券の含み益 (百万円)	29,781	▲3,115	684	▲302	4,811	655	755	780	3,949	514	808
含み率 = 含み益/純資産 (%)	9.40	▲0.94	0.55	▲0.21	8.30	0.41	0.38	0.34	1.20	0.54	0.46
(7) 収入構成											
学納金比率 (%) = 学納金/事業活動収入合計	63.22	33.34	66.05	67.70	60.96	77.94	75.74	81.18	71.18	76.04	75.27
手数料比率 (%) = 手数料/事業活動収入合計	4.15	1.37	4.47	4.99	1.42	3.35	5.98	3.88	3.90	4.32	6.72
寄付金比率 (%) = 寄付金/事業活動収入合計	2.55	3.24	2.44	2.74	2.47	3.28	0.94	1.11	0.74	3.01	0.97
経常費等補助金比率 (%) = 経常費等補助金/事業活動収入合計	11.88	7.69	14.08	9.42	12.00	9.10	10.39	8.28	11.76	9.56	8.06
資産運用収入比率 (%) = 受取利息・配当金/事業活動収入合計	2.33	1.88	3.33	5.22	8.42	0.96	1.04	0.68	3.12	1.65	0.83
(8) 支出構成											
人件費比率 (%) = 人件費/事業活動収入合計	44.55	38.84	51.89	40.56	56.55	52.03	50.32	52.57	48.30	54.65	57.76
教育研究経費比率 (%) = 教育研究経費/事業活動収入合計	41.83	49.53	32.69	38.02	27.98	33.92	39.90	36.71	37.49	34.38	33.81

(注) ※は医学部を持つ学校法人。

付録2 (2) 主要私立大学の経営指標 (2018年度) その2

	青山学院 大学	立教大学	中央大学	法政大学	津田塾 大学	東京女子 大学	日本女子 大学	京都女子 大学	神戸女学 院大学	*日本 大学	東洋大学
(1) 収益性指標											
ROE (%) = 基本金組入前収支差額/純資産	1.39	3.73	2.93	3.18	▲0.27	3.34	5.01	0.51	0.61	0.66	3.82
経常収支率 (%) = 経常収支差額/事業活動収入合計	5.65	8.55	8.03	12.48	▲1.60	13.61	3.91	4.62	1.51	2.79	14.29
(2) 健全性指標											
自己資本比率 (%) = 純資産/総資産	85.66	76.63	85.17	86.55	94.52	86.80	82.78	93.97	85.98	78.55	91.89
(3) 成長性指標											
基本金組入率 (%) = 基本金組入額/事業活動収入合計	8.69	3.77	5.73	11.42	7.02	3.30	20.60	7.63	3.51	2.59	24.47
(4) 資産運用指標											
運用可能資産 (百万円) = 特定資産 + その他の固定資産 + 流動資産	71,364	53,468	96,941	82,547	6,796	17,847	18,749	38,493	10,387	288,593	88,812
資産運用収入 (百万円) = 受取利息・配当金	552	277	471	341	7	62	66	25	54	1,609	308
直接利回り (%) = 資産運用収入/運用可能資産	0.77	0.52	0.49	0.41	0.10	0.35	0.35	0.06	0.52	0.56	0.35
(5) 長期経営指標											
純資産 (百万円)	130,000	70,268	137,409	165,682	32,440	22,642	27,731	62,020	12,603	605,109	155,118
純資産の10年間の平均成長率 (%)	1.38	2.26	1.64	1.57	0.36	2.04	3.78	1.82	2.54	▲0.28	3.61
(6) 有価証券の時価情報											
貸借対照表計上額 (百万円)	34,317	29,675	42,733	69,324	796	—	—	—	4,209	—	318
時価 (百万円)	36,905	30,703	45,267	70,298	815	—	—	—	4,515	—	325
有価証券の含み益 (百万円)	2,588	1,029	2,534	974	19	—	—	—	307	—	8
含み率 = 含み益/純資産 (%)	1.74	1.17	1.57	0.50	0.06	—	—	—	1.89	—	0.00
(7) 収入構成											
学納金比率 (%) = 学納金/事業活動収入合計	76.26	77.88	74.89	79.70	78.03	73.42	67.60	79.80	80.04	57.34	75.06
手数料比率 (%) = 手数料/事業活動収入合計	6.01	6.64	4.75	7.28	3.69	3.91	2.80	2.60	2.09	1.92	6.23
寄付金比率 (%) = 寄付金/事業活動収入合計	2.12	2.66	0.60	0.78	1.77	8.16	1.42	0.15	2.42	2.44	0.42
経常費等補助金比率 (%) = 経常費等補助金/事業活動収入合計	8.10	8.08	8.20	8.72	7.79	5.37	8.98	12.99	8.38	6.25	8.86
資産運用収入比率 (%) = 受取利息・配当金/事業活動収入合計	1.55	0.80	1.00	0.68	0.15	0.98	0.45	0.24	1.05	0.83	0.66
(8) 支出構成											
人件費比率 (%) = 人件費/事業活動収入合計	54.43	50.97	53.01	51.50	55.63	49.67	50.45	55.40	61.53	49.33	45.96
教育研究経費比率 (%) = 教育研究経費/事業活動収入合計	32.62	34.37	30.84	31.32	36.88	27.01	26.84	28.58	29.72	43.15	31.35

(注) ※は医学部を持つ学校法人。

付録2 (3) 主要私立大学の経営指標 (2018年度) その3

	駒澤大学	専修大学	京都産業 大学	*近畿 大学	甲南大学	龍谷大学	大東文化 大学	*東海 大学	亜細亜 大学	*帝京 大学	国士館 大学
(1) 収益性指標											
ROE (%) = 基本金組入前収支差額/純資産	▲3.30	1.12	1.22	1.09	0.59	2.04	0.02	0.58	0.71	0.93	3.62
経常収支率 (%) = 経常収支差額/事業活動収入合計	10.17	4.99	5.78	6.00	1.54	9.76	0.55	2.73	2.17	6.92	11.09
(2) 健全性指標											
自己資本比率 (%) = 純資産/総資産	78.73	85.45	87.97	88.06	92.09	89.41	89.59	79.47	76.25	95.56	82.65
(3) 成長性指標											
基本金組入率 (%) = 基本金組入額/事業活動収入合計	15.97	13.59	9.13	9.08	2.01	8.78	11.20	3.64	0.13	2.86	8.49
(4) 資産運用指標											
運用可能資産 (百万円) = 特定資産 + その他の固定資産 + 流動資産	37,731	38,916	55,779	144,155	30,439	58,739	65,543	114,988	16,221	350,467	32,696
資産運用収入 (百万円) = 受取利息・配当金	74	69	444	24	343	533	462	493	142	4,608	216
直接利回り (%) = 資産運用収入/運用可能資産	0.20	0.18	0.80	0.02	1.13	0.91	0.70	0.43	0.87	1.31	0.66
(5) 長期経営指標											
純資産 (百万円)	51,980	119,057	103,859	297,463	80,050	121,101	89,384	249,300	25,093	462,104	54,264
純資産の10年間の平均成長率 (%)	3.62	▲0.14	1.27	2.33	0.43	1.23	0.53	0.67	1.58	1.92	1.03
(6) 有価証券の時価情報											
貸借対照表計上額 (百万円)	—	1,489	36,694	—	10,706	33,496	48,140	—	—	—	17,693
時価 (百万円)	—	1,504	37,138	—	13,147	33,758	49,371	—	—	—	17,928
有価証券の含み益 (百万円)	—	14	444	—	2,441	262	1,230	—	—	—	235
含み率 = 含み益/純資産 (%)	—	0.01	0.38	—	2.92	0.19	1.31	—	—	—	0.39
(7) 収入構成											
学納金比率 (%) = 学納金/事業活動収入合計	77.28	82.76	74.12	42.32	77.56	77.20	79.04	35.04	80.28	33.08	81.67
手数料比率 (%) = 手数料/事業活動収入合計	6.08	5.15	5.29	2.99	4.58	5.72	3.04	1.06	3.92	1.52	2.71
寄付金比率 (%) = 寄付金/事業活動収入合計	1.01	0.47	0.71	0.61	1.06	1.92	0.12	1.02	2.59	1.85	0.23
経常費等補助金比率 (%) = 経常費等補助金/事業活動収入合計	8.00	4.76	10.77	6.85	7.78	8.54	9.24	8.76	4.98	4.56	6.97
資産運用収入比率 (%) = 受取利息・配当金/事業活動収入合計	0.36	0.28	2.07	0.02	2.37	1.72	2.87	0.35	1.52	4.40	1.11
(8) 支出構成											
人件費比率 (%) = 人件費/事業活動収入合計	50.92	58.99	49.94	43.30	54.18	50.28	60.98	46.23	53.43	39.04	49.82
教育研究経費比率 (%) = 教育研究経費/事業活動収入合計	31.89	28.71	34.46	44.90	36.38	33.19	32.60	43.92	35.30	46.25	31.01

(注) ※は医学部を持つ学校法人。

付録3 主要私立大学の財務指標の単相関係数(2018年度)

	ROE	収益率	自己資本比率	基本金組入率	直接利回り	平均成長率	含み率	学納金比率	手数料比率	寄付金比率	経常費等補助金比率	受取利息・配当金比率	人件費比率	教育研究経費比率
ROE	1.00	0.43	▲0.01	▲0.10	▲0.17	0.37	▲0.10	0.08	0.13	0.14	▲0.06	▲0.28	▲0.16	▲0.20
経常収支率	0.43	1.00	0.06	0.34	▲0.06	0.47	▲0.38	0.21	0.50	0.14	▲0.14	▲0.31	▲0.36	▲0.18
自己資本比率	▲0.01	0.06	1.00	▲0.04	▲0.17	0.01	0.00	0.17	▲0.02	▲0.19	0.07	0.01	0.09	▲0.10
基本金組入率	▲0.10	0.34	▲0.04	1.00	0.49	▲0.03	▲0.12	0.03	0.17	▲0.01	0.14	0.31	▲0.28	▲0.13
直接利回り	▲0.17	▲0.06	▲0.17	0.49	1.00	▲0.27	0.36	▲0.27	▲0.11	0.20	0.30	0.78	▲0.43	0.29
平均成長率	0.37	0.47	0.01	▲0.03	▲0.27	1.00	▲0.30	0.03	0.10	0.10	0.12	▲0.37	▲0.19	▲0.11
含み率	▲0.10	▲0.38	0.00	▲0.12	0.36	▲0.30	1.00	0.00	▲0.10	0.07	0.40	0.52	0.14	▲0.08
学納金比率	0.08	0.21	0.17	0.03	▲0.27	0.03	0.00	1.00	0.59	▲0.11	0.11	▲0.23	0.70	▲0.75
手数料比率	0.13	0.50	▲0.02	0.17	▲0.11	0.10	▲0.10	0.59	1.00	▲0.13	0.05	▲0.25	0.17	▲0.32
寄付金比率	0.14	0.14	▲0.19	▲0.01	0.20	0.10	0.07	▲0.11	▲0.13	1.00	▲0.19	0.15	▲0.16	▲0.02
経常費等補助金比率	▲0.06	▲0.14	0.07	0.14	0.30	0.12	0.40	0.11	0.05	▲0.19	1.00	0.33	0.09	▲0.16
受取利息・配当金比率	▲0.28	▲0.31	0.01	0.31	0.78	▲0.37	0.52	▲0.23	▲0.25	0.15	0.33	1.00	▲0.13	0.04
人件費比率	▲0.16	▲0.36	0.09	▲0.28	▲0.43	▲0.19	0.14	0.70	0.17	▲0.16	0.09	▲0.13	1.00	▲0.68
教育研究経費比率	▲0.20	▲0.18	▲0.10	▲0.13	0.29	▲0.11	▲0.08	▲0.75	▲0.32	▲0.02	▲0.16	0.04	▲0.68	1.00