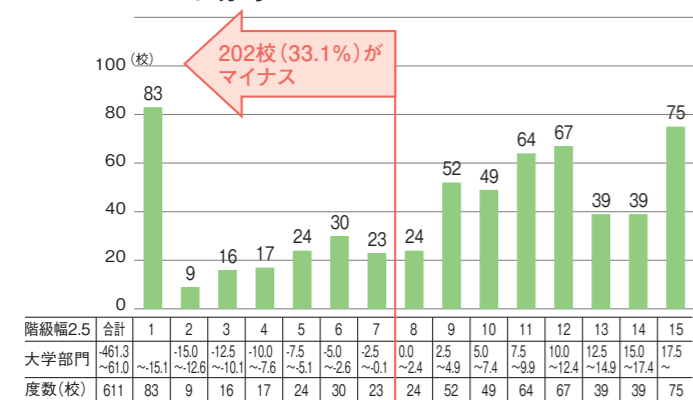


【図表5】33%が赤字～私大の経常収支差額比率状況(2021年度)



*私学事業団「令和4年度版 今日私学財政 大学・短期大学編」を基に作成

【図表7】単科大のほうが赤字傾向～学問系統・学部別経常収支差額比率

※複数学部…系統が異なる学部を設置する学校(例:理工学部と文芸学部がある場合:理工他複数学部)
※単一学部…同じ系統の学部を複数または単独で設置する学校(例:法学部と経営学部がある場合:社会科学系学部)
※比率は、系統区分ごとに経常収支差額比率を算出したものである。

系統区分		2021年度		
		比率	学校数	
複数学部	医歯他複数学部	▲12.2%	32	
	薬他複数学部	7.0%	36	
	理工他複数学部	10.5%	167	
	文他複数学部	8.8%	147	
	その他複数学部	9.8%	24	
単一学部	理工系学部	保健系学部	7.5%	48
		理工農系学部	▲1.6%	17
	文系学部	人文科学系学部	▲3.2%	17
		社会科学系学部	5.7%	30
	その他学部	家政学部	▲3.2%	8
		教育学部	▲4.5%	11
		体育学部	8.0%	5
		芸術学部	8.1%	24
		その他学部	7.7%	28
	大学全体		4.1%	611

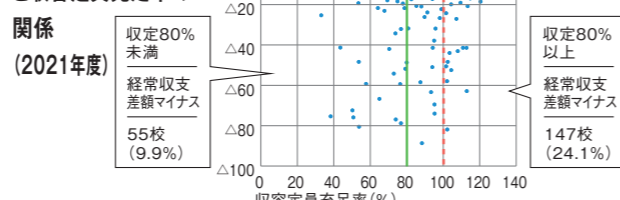
*私学事業団「令和4年度版 今日私学財政 大学・短期大学編」を基に作成 (他と条件が異なる医・薬系を除く)

【図表4】押さえおきたい私大の3大財務指標

指標	わかること	算定式
①経常収支差額比率	経常的な活動で黒字か赤字か	$\frac{\text{経常収支差額}}{\text{教育活動収入計} + \text{教育活動外収入計}} \times 100$
②減価償却額補正後の経常収支差額比率	経常的な活動でキャッシュを生み出しているかどうか	$\frac{\text{経常収支差額} + \text{減価償却額} + \text{減価償却額}}{\text{教育活動収入計} + \text{教育活動外収入計}} \times 100$
③運用資産の額	将来の施設更新・拡充等のために蓄積した資産のうち現金化が可能な金融資産額	$\text{特定資産} + \text{有価証券} + \text{現金} + \text{有価証券}$ $\text{資産} + \text{【その他の固定資産】} + \text{預金} + \text{【流動資産】}$

*私学事業団提供資料を基に作成

【図表6】黒字・赤字のボーダーラインは充足率80%～経常収支差額比率と収容定員充足率の関係(2021年度)

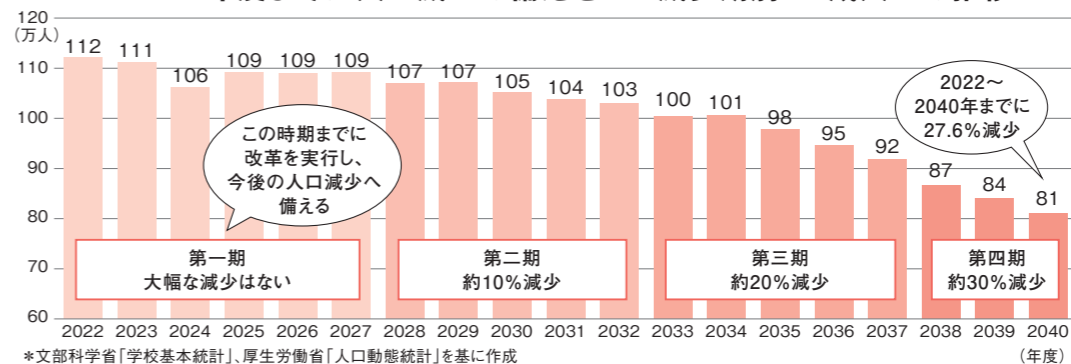


*グラフ表示は、経常収支差額比率が△100%～80%の範囲に限定している
*私学事業団「学校法人基礎調査」を基に作成

欠でしょう。
定員未充足と経営の関係は？
定員未充足になると、すぐに「経営が危ない大学」と見られがちですが、必ずしも定員未充足の大学が赤字経営ではありません。入学定員充足率では、2022年度は約47%の私立大学が未充足でしたが【図表3】、経営上は収容定員充足状況のほうがより重要です。さらに【図表6】のように、収容定員未充足でも黒字の大学はあります。実際の状況は財務をより詳しく見ないとわかりません。大学の財務状況は、「事業活動収支計算書」と「貸借対照表」で確認できます。中でも押さえおきたい指標は3つあります【図表4】。
まず、確認したいのが「事業活動収支計算書」の①経常収支差額比率です。これは、大学の経常的活動の収支を把握するもので、これがプラスならいわゆる黒字、マイナスなら赤字になります。
赤字の場合、どこかで補填しなければなりません。その際にポイントとなるのが、②減価償却額補正後の経常収支差額比率です。①の計算に必要な経常収支差額には現金の支出を伴わない減価償却額

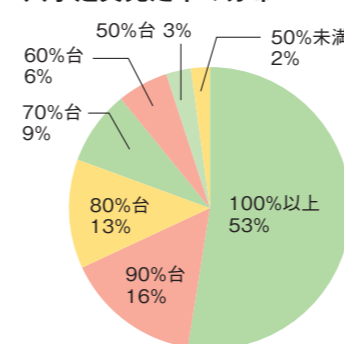
が含まれるので、これを除外した数値を出します。②がプラスの場合、収支上は赤字ですが、現金は生み出されている状態です。しかし、マイナスの場合は、貯金から赤字を補填している状態、つまり現金が出ていっている状態です。現金が減っているのであれば、どれくらい財政的余裕があるのか把握する必要があります。それがわかるのが③運用資産の額です。これは現金化可能な金融資産の保有額で、貸借対照表で確認できます。これらの指標を見れば、自学が今、どのような状況なのか、将来的にどうなるのかをある程度把握できます。私学事業団の調べでは、私立大学の約33%が、①経常収支差額比率がマイナスであることがわかっています【図表5】。
【図表6】は経常収支差額比率と収容定員充足率を結びつけたグラフです。縦軸が経常収支差額比率、横軸が収容定員充足率です。赤の実線より上にあるのが黒字の大学、下にあるのが赤字の大学です。収容定員充足率が100%に満たなくても、黒字になっている大学が少なからずあります。定員割れでも収容定員充足率が80%以上であれば、黒字の大学は多く、80%が一つのボーダーラインと考えることができます。

【図表1】2027年度までに人口減への備えを！～減少期別18歳人口の推移



*文部科学省「学校基本統計」、厚生労働省「人口動態統計」を基に作成

【図表3】私大の47%は入学定員未充足～2022年度の私立大学入学定員充足率の分布



*私学事業団「令和4(2022)年度 私立大学・短期大学等入学志願動向」を基に作成

【図表2】私大入学者は50万人から32.7万人に～私立大学の2040年度の入学者数予測

	2022年度	2040年度予測	計算式
大学入学者数	635,156人	459,746人	811,622人 × 56.6% 2040年の18歳人口 大学進学率 (2021年出生数) (2022年度実績)
私立大学入学者数	498,019人	?	
私立大学入学者数	502,006人	326,596人	459,746人 - 133,150人 国公立大学入学者数 (2022年度実績)
私立大学入学者減少数		▲175,410人	326,596人 - 502,006人 私立大学入学者数 (2022年度実績)
私立大学入学者減少割合		▲34.9%	175,410人 ÷ 502,006人 私立大学入学者数減少数 (2022年度実績)

*文部科学省「学校基本統計」、私学事業団「令和4(2022)年度 私立大学・短期大学等入学志願動向」を基に作成

2040年の私大の経営状況は？
2040年の私立大学経営を考えるうえで前提となる18歳人口の動態予測をまずは振り返ります。2022年の18歳人口は112万人。それが、2040年には81万人にまで減少すると予測されます。減少数は31万人(減少率27.6%)です。2018年に文科省が出したグランドデザイン答申では88万人という推計でしたが、コロナ禍等の影響もあり、当時より7万人も少なくなっています。
18歳人口の減少は同じペースで続くわけではなく、4つの段階を経て減少していきます【図表1】。2022年度比で、第一期(2022～27)は2024年に106万人まで減る以外は大きな変化はありません。それが第二期(2028～32)では約10%、第三期(2033～37)では約20%、第四期(2038～40)では約30%減少します。
このデータを基に、進学率や、高校生・高校の進学意識等が変わらない前提で2040年度の私立大学の入学者数を予測した結果が【図表2】です。
2040年度の私立大学の入学者数は約32.7万人。2022年度の入学者と比較して約17.5万人(35%)の減少、減少率は約35%です。これを椅子に例えると、今は100席埋まっていますが、20年後では、トップ校の椅子から順に埋まっていっていき、65席が埋まった段階で残り35席分に相当する大学の椅子は、空席(＝入学者0人)になる恐れがあるということです。特定分野で秀でた研究をめざす、他大学がまねできない教育を提供するなど、今後5年間で、各大学がその強みを磨く努力が不可

0)では約30%も減少します。第二期以降の減少ペースを考えると、減少幅が少ない第一期中、つまり2027年までが、人口減に備える改革を実行するラストチャンスと言えます。
このデータを基に、進学率や、高校生・高校の進学意識等が変わらない前提で2040年度の私立大学の入学者数を予測した結果が【図表2】です。
2040年度の私立大学の入学者数は約32.7万人。2022年度の入学者と比較して約17.5万人(35%)の減少、減少率は約35%です。これを椅子に例えると、今は100席埋まっていますが、20年後では、トップ校の椅子から順に埋まっていっていき、65席が埋まった段階で残り35席分に相当する大学の椅子は、空席(＝入学者0人)になる恐れがあるということです。特定分野で秀でた研究をめざす、他大学がまねできない教育を提供するなど、今後5年間で、各大学がその強みを磨く努力が不可

私学事業団に聞く!

人口減と私学経営

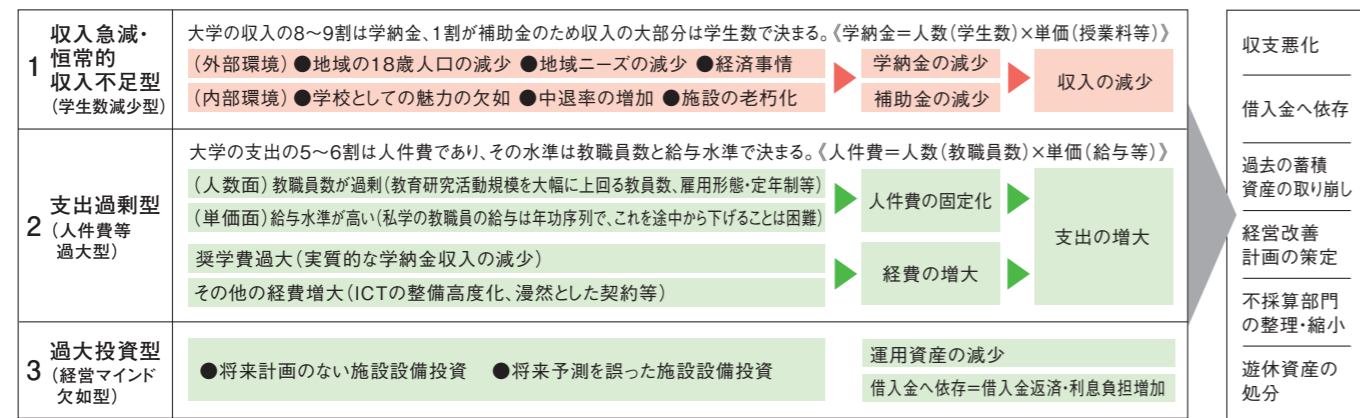
経営相談の現場から



日本私立学校振興・共済事業団 私学経営情報センター 経営支援室長*
新倉 健二
にいくらけんじ●1992年に私学事業団に入職後、寄付金課・補助金課、私学経営情報センター等を経て、2014年4月から2016年3月まで文部科学省高等教育局私学部に出向し、参事官付専門官を務める。2022年4月より現職。 *取材当時

取材・文/本間学

【図表9】ガバナンス不足、中長期計画がない、法人と大学の関係に難～私立大学等の財務悪化の構造



上記を発生させやすい定性的な要因 ガバナンス機能の不足 目標となる中長期計画が存在しない 理事者側と教学側の連携協力の欠如

【図表10】財務分析や人事政策・人件費見直しが多い～私学事業団への経営相談の主な希望項目

相談内容	具体例	2017		2018		2019		2020		2021	
		件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合
管理運営、組織の活性化	中長期計画・改組転換、組織・理事会の運営、規程の見直し、情報公開・事業報告書、リスクマネジメント	9	12.2	11	16.7	8	10.3	4	10.8	7	11.7
教育条件の比較・分析	教育条件の規模別・系統別・地区別比較、教職員の資質向上、キャリア支援、学生生徒等の生活支援	6	8.1	3	4.5	5	6.4	1	2.7	4	6.7
財務の分析・比較	財務分析手法、規模別・系統別・地区別比較、キャッシュフロー分析、教職員の規模分析、シミュレーション	17	23.0	14	21.2	13	16.7	7	18.9	17	28.3
学生生徒等の確保	募集活動、広報活動、入試戦略、地域連携・交流、入学志願動向	11	14.9	8	12.1	11	14.1	5	13.5	10	16.7
人事政策・人件費の見直し	人事考課制度、人件費管理、給与制度・支給基準、定年・早期退職制度	15	20.3	14	21.2	17	21.8	11	29.7	11	18.3
収入の確保、経費の節減	外部資金の獲得(補助金等)、子会社設立、収益事業、諸経費節減手法	9	12.2	8	12.1	17	21.8	6	16.2	9	15.0
その他の課題		7	9.5	4	6.1	4	5.1	1	2.7	1	1.7
専門家を活用した相談		0	0.0	4	6.1	3	3.8	2	5.4	1	1.7
合計(重複回答可)		74	100.0	66	100.0	78	100.0	37	100.0	60	100.0

*【図表8～10】は私学事業団提供資料を基に作成

られます【図表9】。実際は3つが絡み合って経営が悪化するケースが多いようです。これらが生まれる要因としては、ガバナンス機能の不足、目標となる中長期計画がない、経営側と大学側の連携の欠如があると捉えています。

例えば「前年と比べて〇億円マイナス」という結果が出て、「来年、なんとか入学者を増やそう」という話で終わってしまう。本来、経常収支差額がマイナスであれば、将来にわたってリスクを抱えることになるので、改革を進めて財務を改善しなくてはなりません。が、そこまで話が進まない。あるいは、経営層が課題を把握するだけで、現場に十分な説明がなされていない。こうした状況を脱却し、人口減を皆で乗り切るためには、「情報共有」と「当事者意識の醸成」の2点が必須です。「情報共有」は学内だけでなく、法人と大学の間で不足しているケースも多いようです。

「当事者意識の醸成」には、掲げた目標に対して、どうしたら達成できるか、具体的な方策を各部署で考えてもらうことが重要です。たとえば「入学者を30人増」という目標の場合、短期的な方策として高校訪問などの募集活動の強化策を、中長期的な方策として

入試改革やカリキュラム改革など、さまざまな取り組みを各部署から出してもらい、執行部がそれを取捨選択して計画にまとめる。各部署が実行、理事会等で評価し、改善を指示して次の取り組み、計画につなげる。いわゆるPDCAを回す中で、当事者意識は徐々に醸成されていくものです。

今後は、不採算部門の整理・縮小、人件費のカットなど、痛みを伴う改革をせざるを得ないことも出てくるでしょう。その場合も改革後のプランをしっかり示さないと、教職員のモチベーション維持が難しくなります。

本事業団では経営相談を受け付けています【図表10】。相談希望が多いのは、「財務の分析・比較」「人事政策・人件費の見直し」「学生生徒等の確保」です。事業団保有のデータから客観的な自学の現在地や収支の弱点を知り、自分たちがどこに向かうのか、将来像を考えて計画的に経営改善に取り組んだ結果、経営悪化から脱した大学はあります。

ある日突然、資金ショートして電気・ガスが止まり、学生の教育機会を奪うことがないようにしたい。人口減への対応は、まずは自学の現在地の確認からです。改革のリミットまで、あと5年です。

【図表8】自学の経営状況は？～財務状況簡易セルフチェック表

準備

- 事業活動収支計算書(大学のその年の稼ぎがわかる。全ての事業活動収入とその支出の全容を表す)×複数年度分
- 貸借対照表(大学の資産と負債がわかる)×複数年度分
- 資金収支計算書(施設・設備関係支出、借入金等返済支出がわかる)×複数年度分

チェック内容	財務状況の評価	イメージ
①経常収支差額がプラスかマイナスか？(マイナスである要因が、短期的かつ計画的なものである場合を除く)またはプラスでも、プラス幅が経年で減少していないか？	▶ プラスで、プラス幅も経年で減少せず ：黒字。経常収支差額のプラス額で施設関係支出、設備関係支出、借入金等返済支出を賄うことができれば健全な経営が見込まれる ▶ プラスだが、プラスの幅が経年で減少 ：黒字だが、減少の要因が短期的かつ計画的なものでなかったら、経営悪化の兆候として捉える ▶ マイナス ：赤字(＝支出超過)→②へ	 経常収支差額(+10) 健全な経営が見込まれる
②経常収支差額がマイナスの場合、減価償却額(教育研究経費及び管理経費)を除外した際の経常収支差額はプラスかマイナスか？	▶ プラス ：経常的な活動では収入超過なので運用資産は減少しないが、その超過分で施設関係支出、設備関係支出、借入金等の返済を賄うことができれば運用資産*1の減少につながる ▶ マイナス ：支出超過なので運用資産の減少につながり、いずれ資金ショート*1の恐れがある→③へ	 経常収支差額(△5) +10で施設関係支出、設備関係支出、借入金等返済支出を賄うことができれば運用資産の減少が見込まれる
③経常収支差額がマイナス、減価償却額補正後の経常収支差額もマイナスになっていないか？	▶ マイナス＝支出超過なので、運用資産の減少につながる (支出超過分、施設関係支出、設備関係支出、借入金等返済支出の合計額相当分が運用資産から減少)。減少分を運用資産で賄えない場合は、資金ショート*1の恐れがある。ただし、運用資産が十分で、長期にわたって減少分を賄うことができれば、当面、資金繰りに窮することはないと考えられる。賄うことのできる年数＝資金ショートが発生するまでの残年数	 経常収支差額(△20) 運用資産500 資金不足50＝資金ショート新たに資金を確保しなければ、支払の遅延、未払等が発生するおそれがある
④運用資産で減価償却額補正後の経常収支のマイナス分を賄うことができるか？	▶ 賄うことのできない場合、運用資産が十分になく資金ショート*1の恐れがある 。自己資金の投入、借入金、寄付金等により新たな資金を確保しないと支払等の遅延、不能等が生じる恐れがある。授業継続(教育機会の保護)、教職員の雇用等の問題が生じる恐れがある。賄うことのできる年数＝資金ショートが発生するまでの残年数	 経常収支差額(△250) 資金不足50

*1 貸借対照表の資産の部にある「(固定資産)特定資産」「(固定資産)その他固定資産の有価証券」「(流動資産)現金預金」「(流動資産)有価証券」の合計額

学問系統別の経常収支差額比率の状況も確認しておきましょう【P.13図表7】。ここでは系統が異なる学部を設置する大学を「複数学部」、同じ系統の学部を複数または単独で設置する大学を「単一学部」と示しています。全体として「複数学部」よりも「単一学部」に経常収支差額比率がマイナスの大学が多く見られます。特に家政、教育は定員充足率も下がってきているので早急に対策すべきです。

自学の財務状況を 知るには？

人口減に対応した改革を進めるには、まず自学の現在地の確認が重要です。その第一歩として財務状況を知っておくべきでしょう。そこで、財務状況のセルフチェック表を【図表8】に示しました。準備するのは、数年分の「事業活動収支計算書」と「貸借対照表」、そして「資金収支計算書」です。

最初は、①の経常収支差額のチェックです。これは経常収入から経常支出を引いた額。プラスであれば黒字ですが、プラス幅が年々減少している場合、経営が悪化している兆候と言えます。他方、マイナス、つまり赤字の場合は②のチェックに進みます。

経営悪化から 脱却するには？

大学経営が悪化する要因を整理すると、大きく3つの類型、「収入急減・恒常的収入不足型」「支出過剰型」「過大投資型」に分け

経常収支差額がマイナスの場合、経常支出から減価償却額を引いて経常収支差額を出します。プラスなら、手持ちの運用資産を減らさずに施設・設備関係等の支出に充当できますが、全て賄えるほどのプラスでなければ、運用資産から不足分を補うため、手持ち資金は減少します。マイナス(支出超過)の場合、それが続くといずれ資金繰りに窮することになります。

経常収支差額と減価償却額補正後の経常収支差額の両方がマイナスなら③、運用資産でそのマイナス分を、あと何年賄えるかをチェックします④。仮に不足分が50でも、運用資産が500あれば、10年は賄えるという目算が立ちます。

経営陣は、このチェック結果を今後2040年までに18歳人口が三割減るといふ予測も含めて評価し、将来的に収支構造をどう変えていくのかを、考える必要があるでしょう。