

平成29年度 私立短期大学経理事務等研修会
平成29年10月31日～11月2日
浜松市「オークラアクトシティホテル浜松」

D-2

D. 学校法人会計基準と財務分析の基礎知識

－管理職のための財務の見方②－

主催：一般財団法人 私学研修福祉会

協力：日本私立短期大学協会

管理職のための財務の見方～中長期計画と財務戦略～ 2

平成29年10月31日(水)～11月1日(木)

平成29年度 私立短期大学経理事務等研修会

目次

1. 財務の主要な分析手法 P2
2. 財務比率(事業活動収支計算書) P8
3. 財務比率(貸借対照表) P22
4. 経営判断指標 P32
5. 損益分岐点分析 P40
6. 中長期計画の策定と運用 P54

財務の主要な分析手法

財務の主要な分析手法

財務分析って、どこから
始めたらいいの？



まずは、今自分がどこの位置に
いるのかを認識するため、現状把
握から始めましょう。
どこにいるのかがわかれば、過去
からの流れや他との比較をつかみ
やすくなります。



比率分析

分析前

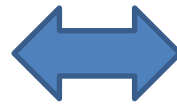
人件費
3億円!?



収入に対する人件費の割合を出してみる

分析後

収入が6億円とすると、 $3\text{億} / 6\text{億} = 50\%$



同一地区での収入に対する人件費の平均割合 50%

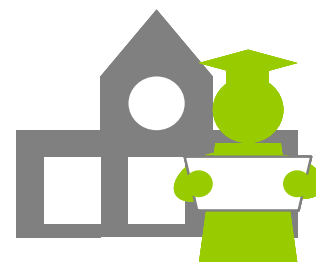


期間分析

現在



預金額 200万円



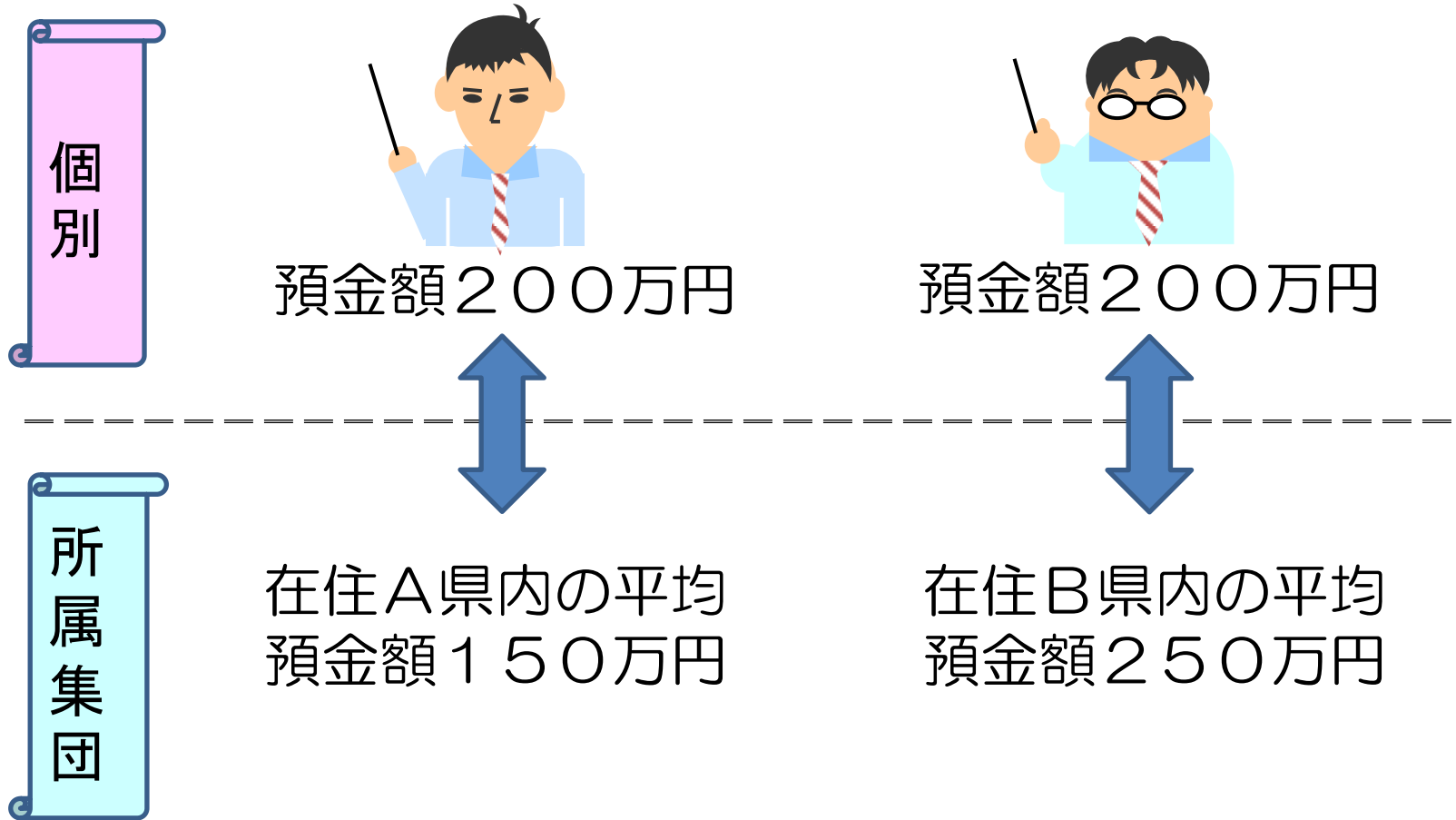
預金額 200万円

10年前

預金額 400万円

預金額 180万円

比較分析



~ MEMO ~

財務比率（事業活動収支計算書）

財務比率のあれこれ（事業活動収支計算書）

比率	算式	解説
人件費比率	$\frac{\text{人件費支出}}{\text{経常収入}}$	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ることから、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。
人件費依存率	$\frac{\text{人件費支出}}{\text{学納金収入}}$	人件費の学生生徒等納付金に占める割合を示す。 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。
事業活動収支差額比率	$\frac{\text{基本金組入前当年度収支差額}}{\text{事業活動収入}}$	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。
教育研究経費比率	$\frac{\text{教育研究経費支出}}{\text{経常収入}}$	教育研究経費の経常収入に占める割合である。 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。
経常補助金比率	$\frac{\text{経常費等補助金}}{\text{経常収入}}$	経常的な補助金の経常収入に占める割合である。
経常収支差額比率	$\frac{\text{経常収支差額}}{\text{経常収入}}$	事業活動収支計算書において、臨時的な要素を除いた経常的な活動に関する部分に着目した比率である。 この比率がマイナスになる場合は、学校法人の経常的な収支で資産の流出が生じていることを意味するため、将来的な学校法人財政の不安要素となる。
教育活動収支差額比率	$\frac{\text{教育活動収支差額}}{\text{教育活動収入計}}$	事業活動収支計算書のうち、学校法人における本業といえる教育活動に関する部分に着目した比率である。 マイナスになる場合は、教育活動において資産の流出が生じていることを意味する。

財務比率のあれこれ（事業活動収支計算書）

【短期大学法人】（加重平均）

比率	算式	全国平均 H27	全国平均 H28（速報）	自法人 H28
人件費比率	$\frac{\text{人件費支出}}{\text{経常収入}}$	60.6%	60.0%	%
人件費依存率	$\frac{\text{人件費支出}}{\text{学納金収入}}$	96.6%	97.9%	%
事業活動収支差額比率	$\frac{\text{基本金組入前当年度収支差額}}{\text{事業活動収入}}$	△0.2%	7.0%	%
教育研究経費比率	$\frac{\text{教育研究経費支出}}{\text{経常収入}}$	27.3%	27.0%	%
経常補助金比率	$\frac{\text{経常費等補助金}}{\text{経常収入}}$	26.0%	26.6%	%
経常収支差額比率	$\frac{\text{経常収支差額}}{\text{経常収入}}$	0.8%	2.4%	%
教育活動収支差額比率	$\frac{\text{教育活動収支差額}}{\text{教育活動収入計}}$	△0.6%	1.1%	%

財務比率（事業活動収支計算書）

- 人件費比率
- 人件費依存率
- 經常収支差額比率
- 教育活動収差額比率

人件費比率（事業活動収支計算書）

<計算式>

$$\text{人件費} \div \text{経常収入} \times 100$$

<全国平均（平成28年度 加重平均）>

大学法人 49.8%

短期大学法人 60.0%

速報値

<比率の意味>

人件費は支出のなかで大きな部分を占め、固定的な性質が強い。高い人件費を下げるのは容易ではないため、計画的に検討する必要がある。

人件費依存率（事業活動収支計算書）

<計算式>

$$\text{人件費} \div \text{学生生徒等納付金} \times 100$$

<全国平均（平成28年度 加重平均）>

大学法人 96.1%

短期大学法人 97.9%

速報値

<比率の意味>

収支の中心である納付金と人件費の比率を安定させ、一定の率以下に抑えることは財務上重要である。一般的に、人件費は学生生徒等納付金の範囲内に収まって、100%を超えないことが経営上は理想的である。

経常収支差額比率（事業活動収支計算書）

<計算式>

$$\text{経常収支差額} \div \text{経常収入} \times 100$$

<全国平均（平成28年度 加重平均）>

大学法人 3.8%
短期大学法人 2.4%

速報値

<比率の意味>

臨時的な要素を除いた、企業会計での経常利益率に相当。プラスが大きくなるほど、自己資金が充実。マイナスが大きくなるほど経営は厳しい。経営に余裕があるかどうかの判断に使用する。

教育活動収支差額比率（事業活動収支計算書）

<計算式>

$$\text{教育活動収支差額} \div \text{教育活動収入計} \times 100$$

<全国平均（平成28年度 加重平均）>

大学法人 2.5%

短期大学法人 1.1%

速報値

<比率の意味>

事業活動収支計算書のうち、学校法人における本業といえる教育活動に関する部分に着目した比率である。

マイナスになる場合は、教育活動において資産の流出が生じていることを意味する。

~ MEMO ~

財務比率のあれこれ（貸借対照表）

比率	算式	解説
固定比率	$\frac{\text{固定資産}}{\text{純資産}}$	固定資産の純資産に対する割合。資金の調達源泉とその用途とを対比させる比率。
固定長期適合率	$\frac{\text{固定資産}}{\text{純資産} + \text{固定負債}}$	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。固定比率を補完する役割を担う。100%以下で低いほど理想的。
流動比率	$\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}}$	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、この比率が200%以上であれば優良とみなしている。 100%を下回っている場合には、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見られる。
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泉を分析する上で、最も概括的で重要な指標である。この比率が高い場合は、自己財源が充実していることを示し、財政的には安定していると評価できる。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。
負債比率	$\frac{\text{総負債}}{\text{純資産}}$	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。
減価償却比率	$\frac{\text{減価償却累計額}}{\text{減価償却資産取得価額}}$	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。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。
積立率	$\frac{\text{運用資産}}{\text{要積立額}}$	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。

財務比率のあれこれ（貸借対照表）

【短期大学法人】（加重平均）

比率	算式	全国平均 H27	全国平均 H28（速報）	自法人 H28
固定比率	$\frac{\text{固定資産}}{\text{純資産}}$	94.9%	95.3%	%
固定長期適合率	$\frac{\text{固定資産}}{\text{純資産} + \text{固定負債}}$	88.8%	88.9%	%
流動比率	$\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}}$	301.6%	298.6%	%
純資産構成比率	$\frac{\text{純資産}}{\text{総負債} + \text{純資産}}$	88.6%	88.3%	%
負債比率	$\frac{\text{総負債}}{\text{純資産}}$	12.9%	13.3%	%
減価償却比率	$\frac{\text{減価償却累計額}}{\text{減価償却資産取得価額}}$	52.2%	52.3%	%
積立率	$\frac{\text{運用資産}}{\text{要積立額}}$	77.3%	76.6%	%

貸借対照表による簡易安全性分析

貸借対照表(短期大学法人)								
(平成28年3月31日現在 単位:百万円)								
資産の部				負債及び純資産の部				
科目	金額	構成比率	科目	金額	構成比率			
固定資産(a)		729,310	84.1% (A)	固定負債(c)		53,104	6.1% (C)	
内訳	有形固定資産	524,328		内訳	(1)長期借入金	30,145		
	内訳	(1)土地			181,606	(2)学校債		101
		(2)建物			286,162	(3)退職給与引当金		20,569
		(3)構築物			13,855	(4)長期未払金等		1,597
		(4)教育研究用機器備品			13,797	流動負債(d)		45,619
		(5)その他		28,908	内訳	(1)前受金	26,636	
その他の固定資産		45,199		(2)短期借入金 他		5,713		
内訳	(1)ソフトウェア	314		負債計(e)(総負債)		98,723		
	(2)その他	44,885		固定負債(c)+流動負債(d)				
流動資産(b)		137,577	15.9% (B)	基本金(f)		897,749	88.6% (E)	
(うち現金預金)		123,140		繰越収支差額(g)		-129,585		
合計(総資産) 固定資産(a)+流動資産(b)		866,886	100%	合計 負債計(e)+基本金(f)+繰越収支差額(g)		866,886	100%	

- ① 固定資産(A) ≤ 純資産(E) ⇒ 【固定比率】
 固定資産(A) > 純資産(E) であれば、 ⇒ 【固定長期適合率】
 固定資産(A) ≤ 純資産(E) + 固定負債(C)
- ② 流動資産(B) ≥ 流動負債(D) ⇒ 【流動比率】
- ※ ①と②であれば、財務的安全性はほぼ確保されていると判断できる。

貸借対照表による簡易安全性分析

①

固定資産(84.1%) < 純資産(88.6%)

固定資産(84.1%) < 純資産 + 固定負債(94.7%)

②

流動資産(15.9%) > 流動負債(5.3%)

貸借対照表による簡易安全性分析

貸借対照表(短期大学法人)					
(平成29年3月31日現在 単位:円)					
資産の部			負債及び純資産の部		
科目	金額	構成比率	科目	金額	構成比率
固定資産(a)			固定負債(c)		
内訳	有形固定資産		内訳	(1)長期借入金	%
	内訳	(1)土地		(2)学校債	
		(2)建物		(3)退職給与引当金	
		(3)構築物		(4)長期未払金等	
		(4)教育研究用機器備品	流動負債(d)		
		(5)その他	内訳	(1)前受金	%
	その他の固定資産			(2)短期借入金 他	
内訳	(1)ソフトウェア	負債計(e)(総負債)		%	
	(2)その他	固定負債(c)+流動負債(d)			
流動資産(b)			基本金(f)		
(うち現金預金)			繰越収支差額(g)		
合計(総資産)			合計		
固定資産(a)+流動資産(b)			負債計(e)+基本金(f)+繰越収支差額(g)		
100%			100%		

①

固定資産(A%) ≤ 純資産(E%)

固定資産(A%) ≤ 純資産 + 固定負債(C%)

②

流動資産(B%) ≥ 流動負債(D%)

財務的安全性が...

- ① 固定資産(A) ≤ 純資産(E) ⇒ 【固定比率】
 固定資産(A) > 純資産(E) であれば、
 固定資産(A) ≤ 純資産(E) + 固定負債(C) ⇒ 【固定長期適合率】
- ② 流動資産(B) ≥ 流動負債(D) ⇒ 【流動比率】
- ※ ①と②であれば、財務的安全性はほぼ確保されていると判断できる。

財務比率（貸借対照表）

財務比率（貸借対照表）

※事業活動収支計算書も使用

○総負債比率

○流動比率

○減価償却比率

○積立率

○運用資産余裕比率（※）

総負債比率（貸借対照表）

<計算式>

$$(\text{固定負債} + \text{流動負債}) \div (\text{固定資産} + \text{流動資産}) \times 100$$

<全国平均（平成28年度 加重平均）>

大学法人 14.4%

短期大学法人 11.7%

速報値

<比率の意味>

総資産に対して負債がどの程度あるかを判断する比率。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。

流動比率（貸借対照表）その1

<計算式>

$$\text{流動資産} \div \text{流動負債} \times 100$$

<全国平均（平成28年度 加重平均）>

大学法人 246.4%

短期大学法人 298.6%

速報値

流動比率（貸借対照表）その2

<比率の意味>

1年以内に返済義務のある借入金等の流動負債に対して、資金化しやすい現金・預金や有価証券などの流動資産を、どの程度保有しているかをみる指標である。短期的な支払い能力が判断できる。

但し、学校法人の場合、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している場合、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。

減価償却比率（貸借対照表）

<計算式>

$$\frac{\text{減価償却累計額（図書を除く）}}{\text{減価償却資産取得価額（図書を除く）}} \times 100$$

※減価償却資産取得価額 = (建物・構築物・教育研究用機器備品・管理用機器備品・車両・その他有形固定資産) + 当該資産に係る減価償却累計額

速報値

<全国平均（平成28年度 加重平均）>

大学法人 51.2%

短期大学法人 52.3%

<比率の意味>

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。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。

積立率（貸借対照表）

<計算式>

$$\text{運用資産} \div \text{要積立額} \times 100$$

<全国平均（平成28年度 加重平均）>

大学法人 72.6%

短期大学法人 76.6%

速報値

<比率の意味>

保有すべき要積立額に対し、資金化が可能な資産をどの程度保有しているかを把握する指標である。運用資産は、「現金預金」、「有価証券」、「特定資産」の合計である。要積立額は、法人運営にあたり蓄積が必要な金額で、「退職給与引当金」、「第2号基本金」、「第3号基本金」、「減価償却累計額」の合計である。

運用資産余裕比率(貸借対照表、事業活動収支計算書)

<計算式>

$$(\text{運用資産} - \text{外部負債}) \div \text{経常支出}$$

<全国平均(平成28年度 加重平均)>

大学法人 1.4年

短期大学法人 1.8年

速報値

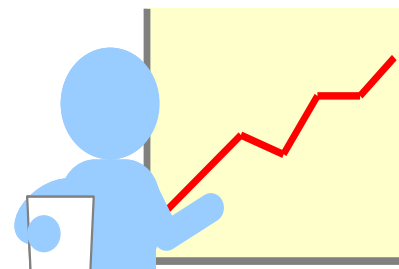
<比率の意味>

現金預金等の運用可能な資産から、借入金等の外部に返済すべきものを全額返済した後、一年間の支出規模で法人が何年運営できるかを表す。

ケース1

以下のような学校法人がありました。どの財務比率をチェックすると実態がつかみやすいですか？

- ア. 人件費依存率
- イ. 積立率
- ウ. 総負債比率

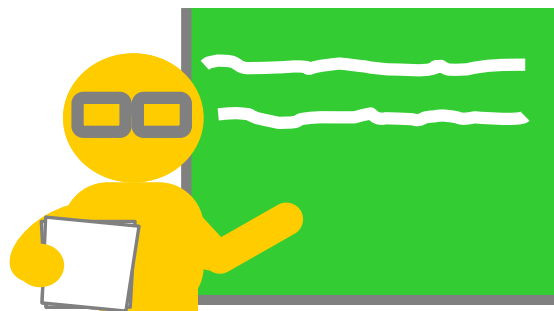


平成 (年)	運用資産 (億円)	学納金 (億円)	人件費 (億円)
5	600	140	80
10	1,000	150	90
15	1,400	70	80
20	800	40	80
25	400	50	90

ケース2

過去から重ねてきた借入金の返済が多額になり、困っている学校法人がありました。どの財務比率をチェックすると実態がつかみやすいですか？

- ア. 人件費依存率
- イ. 積立率
- ウ. 総負債比率
- エ. 運用資産余裕比率



経営判断指標

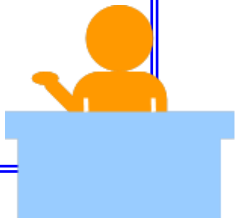
経営判断指標

経営判断指標とは、
「経営破綻を**予防**するための指標」である

- 平成19年8月 私学事業団 学校法人活性化・再生研究会にて公表
- 平成24年3月 経営判断指標を見直し（精緻化）
 - ・ 経営状態を示す指標を7区分→14区分
 - ・ 学校単位の指標を創設
- 平成27年9月 学校会計基準改正に伴う見直し

特徴

1. 教育研究活動にかかるキャッシュフローの状況により判定
2. 外部負債、運用資産の状況を加味して経営継続（可能）年数を算出
3. 定量的な絶対評価である
4. 法人の個別事情を反映させることにより精度はあがる。

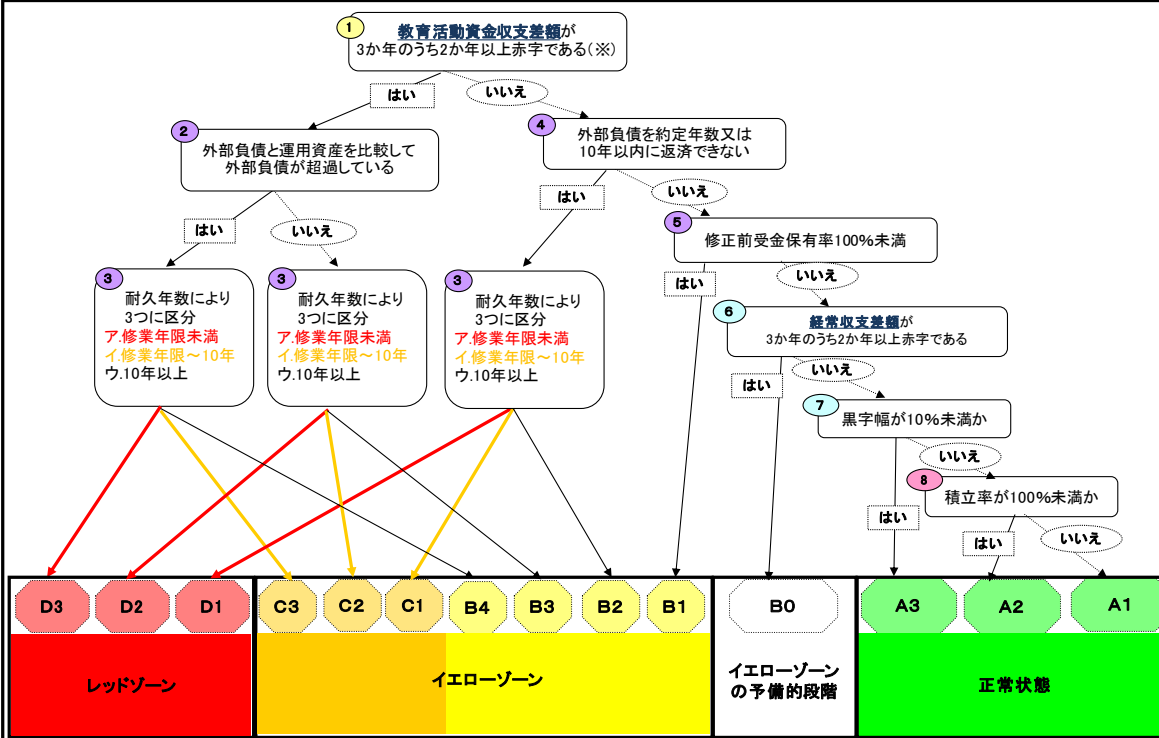


経営状態を把握した結果、改善が必要であれば・・・
経営改善計画を作成して経営の安定化を図る

経営判断指標

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

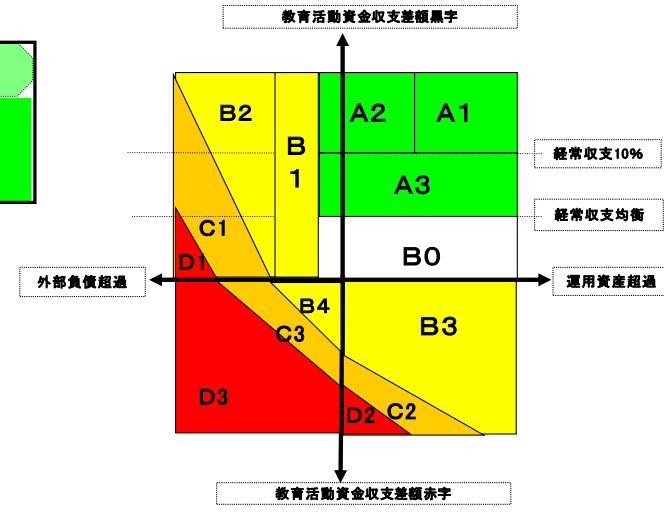


① 教育活動資金収支差額
 一般に学校法人の破綻は資金ショートにより起こると考えられるため、経営悪化の兆候を早期に発見し、経営破綻を防止するためには、1年間の経常的な教育研究活動の結果として現金が生み出せるかが重要になる。

②③④⑤ 運用資産は十分か、外部負債は返済可能な額か
 教育活動資金収支差額が赤字の時は、過去の蓄積である運用資産を取り崩すこととなる。特に多額の外部負債がある場合には将来的に返済可能な額かが問題にある。黒字の時でも、外部負債が過大であれば同様の問題がある。また、期末の運用資産が少なすぎる場合もリスクが大きい。

⑥⑦ 経常収支差額
 経常収支差額が黒字でなければ自己資本を取り崩すことになるため正常状態とはいえない。また経常収支差額が黒字であっても、基本金組入相当の黒字が生じていなければ経常収支は均衡しないため黒字幅で2つに区分した。

⑧ 積立率
 減価償却累計額等の要積立額に対して運用資産の蓄積が十分になされているか。



●教育活動資金収支差額

【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(施設設備除く) + 一般寄付金収入 + 経常費等補助金収入(施設設備除く) + 付随事業収入 + 雑収入

【教育活動資金支出】

人件費支出 + 教育研究経費支出 + 管理経費支出 + 調整勘定等

※教育活動資金収支差額および経常収支差額の「3か年」とは、一昨年度、昨年度の決算実績および今年度決算見込み3か年を指す

- 外部負債 = 借入金 + 学校債 + 未払金 + 手形債務
- 運用資産 = 現金預金 + 特定資産 + 有価証券
- 耐久年数とは「あと何年で資金ショートするか」を表し、原則として修業年限を基準に設定
- 修正前受金保有率 = 運用資産 ÷ 前受金
- 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)**
- 積立率 = 運用資産 ÷ 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)

事例 ①

●●学園

判定 **C2**

① 教育活動資金収支差額が3年のうち2年赤字である
①の判定 = “はい” (単位:千円・人)

I 教育活動資金収支差額(※)		26年度	27年度	28年度見込
設問①	収入(A)	8,709,014	8,135,060	8,066,593
	支出(B)	9,235,034	8,538,329	8,538,329
	C = A - B	△ 526,020	△ 403,269	△ 471,736
	C / A	△ 6.0%	△ 5.0%	△ 5.8%
	判定	X	X	X

学生等数	26年度	27年度	28年度
法人単位	7,350	6,987	6,925
納付金+補助金	7,715,756		

3か年赤字

② 外部負債が運用資産を超過している
②の判定 = “いいえ”

※26年度(高校法人以下は27年度以前)は「教育研究活動によるキャッシュフロー」

II-1 運用資産と外部負債の関係		26年度	27年度	28年度見込
設問②④	運用資産(D)	4,274,280	3,912,990	3,912,990
	外部負債(E)	640,777	663,141	663,141
	F = D - E	3,633,502	3,249,848	3,249,848
	C>0 且つ F<0の時 F÷C(単位:年)			

II-2 運用資産と前受金の関係		27年度
設問⑤	運用資産(D)	3,912,990
	前受金(F)	1,355,734
	D/F	288.6%

II-3 運用資産と要積立額の関係		27年度
設問⑧	運用資産(D)	3,912,990
	要積立額(G)	48,410,773
	(うち減価償却累計額)	46,157,385
	D/G	8.1%

II-4 運用資産の推移		27年度	28年度見込	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
設問③④	期首運用資産(H)		3,912,990	3,509,721	3,106,452	2,703,183	2,299,915	1,896,646	1,493,377	1,090,108	686,839	283,571
	教育研究活動CF(I)		△ 403,269	△ 403,269	△ 403,269	△ 403,269	△ 403,269	△ 403,269	△ 403,269	△ 403,269	△ 403,269	△ 403,269
	借入金返済額(J)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	期末運用資産(H+I-J)		3,912,990	3,509,721	3,106,452	2,703,183	2,299,915	1,896,646	1,493,377	1,090,108	686,839	283,571
	判定		O	O	O	O	O	O	O	O	O	O

③ 何年分の運用資産を保有しているか
③の判定 = “修業年限以上10年未満”

III 経常収支差額(帰属収支差額・※)		26年度	27年度	28年度見込
設問⑥⑦	経常(帰属)収入(K)	8,703,236	8,148,059	8,079,593
	経常(消費)支出(L)	10,410,291	10,024,072	10,024,072
	経常(帰属)収支差額 M = K - L	△ 1,707,055	△ 1,876,013	△ 1,944,479
	M / K	△ 19.6%	△ 23.0%	△ 24.1%
	判定	X	X	X

※経常収支差額 = 経常収入 - 経常支出(事業活動収支計算書)
この計算における帰属収支差額 = (帰属収入 - 資産売却差額) - (消費支出 - 資産処分差額)
→ 大学~高専法人は26年度、高校法人以下は27年度以前は、(この計算における)帰属収支差額を示す。

事例②

■■大学

判定 **A3**

(単位:千円・人)

① 教育活動資金収支差額が3年のうち2年赤字である
①の判定 = “いいえ”

⑤ 修正前受金保有率が100%未満である
⑤の判定 = “いいえ”

⑧ 積立率が100%未満である
⑧の判定 = “はい”

I 教育活動資金収支差額(※)		26年度	27年度	28年度見込
設問①	収入(A)	3,682,135	3,720,145	3,747,399
	支出(B)	3,162,461	2,876,622	2,876,622
	C = A - B	519,674	843,523	870,777
	C / A	14.1%	22.7%	23.2%
	判定	○	○	○

3か年黒字

※26年度(高校法人以下は27年度以前)は「教育研究活動によるキャッシュフロー」

学生等数	26年度	27年度	28年度
			2,374

II-1 運用資産と外部負債の関係		26年度	27年度	
設問②④	運用資産(D)	2,664,477	3,000,233	3,000,233
	外部負債(E)	1,500,201	1,237,296	1,237,296
	F = D - E	1,164,276	1,762,937	1,762,937
	C>0 且つ F<0の時 F÷C(単位:年)			
	判定			

II-2 運用資産と前受金の関係		27年度
設問⑤	運用資産(D)	3,000,233
	前受金(F)	746,337
	D/F	402.0%

II-3 運用資産と要積立額の関係		27年度
設問⑧	運用資産(D)	3,000,233
	要積立額(G)	9,461,074
	(うち減価償却累計額)	9,073,272
	D/G	31.7%

II-4 運用資産の推移		27年度	28年度見込	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	
設問③④	期首運用資産(H)		3,000,233	3,640,943	4,281,653	4,922,363	5,663,073	6,403,783	7,144,493	7,961,636	8,778,780	9,595,923	
	教育研究活動CF(I)		843,523	843,523	843,523	843,523	843,523	843,523	843,523	843,523	843,523	843,523	
	借入金返済額(J)			202,813	202,813	202,813	102,813	102,813	102,813	26,380	26,380	26,380	13,000
	期末運用資産(H+I-J)		3,000,233	3,640,943	4,281,653	4,922,363	5,663,073	6,403,783	7,144,493	7,961,636	8,778,780	9,595,923	10,426,446
	判定		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

④ 外部負債を約定年数又は10年で返済することができない
④の判定 = “いいえ”

⑥ 経常収支差額が3年のうち2年赤字である
⑥の判定 = “いいえ”

⑦ 黒字幅が10%未満か ⑦の判定 = “はい”

III 経常収支差額(帰属収支差額・※)		26年度	27年度	28年度見込
設問⑥⑦	経常(帰属)収入(K)	3,871,498	3,745,693	3,772,947
	経常(消費)支出(L)	3,790,192	3,555,247	3,555,247
	経常(帰属)収支差額 M = K - L	81,306	190,447	217,700
	M / K	2.1%	5.1%	5.8%
	判定	○	○	○

3か年黒字

※経常収支差額 = 経常収入 - 経常支出(事業活動収支計算書)
この計算における帰属収支差額 = (帰属収入 - 資産売却差額) - (消費支出 - 資産処分差額)
→大学～高専法人は26年度、高校法人以下は27年度以前は、(この計算における)帰属収支差額を示す。

(サンプル)

判定

(単位:千円・人)

I 教育活動資金収支差額(※)		27年度	28年度	29年度見込
フロア①	教育活動資金収入(A)			
	教育活動資金支出(B)			
	調整勘定等(C)			
	$D = A - B + C$			
	D / A			
	判定			

学生等数	27年度	28年度	29年度
法人単位			
納付金+補助金			

※大学法人の26年度は「教育研究活動によるキャッシュフロー」で、Aは「教育研究活動CF(収入)」、Bは「教育研究活動CF(支出)」と読み替える。なお、前受金収入と前期末前受金をAに含めているが、他の調整勘定は教育研究活動CFに含めていない。高校法人以下は活動区分資金収支計算書を作成しないため、読み替えた形を継続する。

II-1 運用資産と外部負債の関係		28年度	II-2 運用資産と前受金の関係		28年度	II-3 運用資産と要積立額の関係		28年度
フロア②④	運用資産(E)	愛知県私学振興事業財団借入除く	フロア⑤	運用資産(E)	フロア⑧	運用資産(E)	28年度	
	外部負債(F)	前受金(H)		要積立額(I)				
	$G = E - F$	E / H		(うち減価償却累計額)				
	D>0 且つ G<0の時 G÷D(単位:年)			E/I				

II-4 運用資産の推移		28年度	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
フロア③④	期首運用資産(J)											
	教育活動資金収支差額(K)											
	施設整備等活動資金収支差額(L)											
	その他の活動資金収支差額(M)											
	期末運用資産(J+K+L+M)											
	判定											

III 経常収支差額(帰属収支差額・※)		27年度	28年度	29年度見込
フロア⑥⑦	経常(帰属)収入(N)			
	経常(消費)支出(O)			
	経常(帰属)収支差額 $P = N - O$			
	P / N			
	判定			

※経常収支差額 = 経常収入 - 経常支出 … 事業活動収支計算書
この計算における
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) … 消費収支計算書
→ 大学～高専法人は26年度、高校法人以下は27年度以前は、「この計算における帰属収支差額」を示す。

経営判断指標のフロー例

指標	定義			対応	
	収支差額	ストック	説明	共通	個別
D3	教育活動資金収支差額が3か 年のうち2か年以上赤字	● 外部負債 > 運用資産 ● 外部負債を約定の償還年度ごとに返済していくと 修業年限未満で資金ショート	本業で資金流出が生じており、かつ手持ちの運用資産で外部負債の返済ができず約定の返済期限では修業年限未満で資金ショートが予想されるため、一般に運転資金の新規融資が難しい状態	修業年限以内に資金 ショートする可能性は共通 しており、早急に金融機関 との調整、遊休資産の処 分、不採算部門の募集停 止を含めた抜本的な対応 が必要	債務整理が優先課題だが、不採算部門の 募集停止、大幅な支出削減も同時に実施
D2		● 外部負債 < 運用資産 ● 外部負債を約定の償還年度ごとに返済していくと 修業年限未満で資金ショート	手持ちの運用資産で外部負債が返済可能な状態だが、本業で資金流出が生じており、約定の返済期限で返済すると修業年限未満で資金ショートが予想される状態		
D1	教育活動資金収支差額が3か 年のうち2か年以上黒字	● 外部負債を約定通りで返済できないか、 返済できても10年超かかる ● 外部負債を約定の償還年度ごとに返済していくと 修業年限未満で資金ショート	本業で黒字だが、黒字幅が小さく、本業の黒字を全て借入金返済に回したとしても外部負債の返済可能性が不確実な状態で、かつ約定の返済期限では修業年限未満で資金ショートが予想される状態	10年以内に資金ショートす る可能性は共通しており、 早急に期限と目標を明確 にした抜本的な経営改善 計画の策定が必要	債務整理が優先課題
C3	教育活動資金収支差額が3か 年のうち2か年以上赤字	● 外部負債 > 運用資産 ● 外部負債を約定の償還年度ごとに返済していくと 修業年限以上10年未満で資金ショート	本業で資金流出が生じており、かつ手持ちの運用資産で外部負債の返済ができず約定の返済期限では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		10年以上資金がもつこと は共通しているが、本業が 赤字・過大な外部負債・運 用資産不足のいずれかの 問題を抱えており、経営改 善計画の策定が必要
C2		● 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	学生募集対策・支出削減は必須だが、改 組転換・募集停止も要検討	
C1	教育活動資金収支差額が3か 年のうち2か年以上黒字	● 外部負債を約定通りで返済できないか、 返済できても10年超かかる ● 外部負債を約定の償還年度ごとに返済していくと 修業年限以上10年未満で資金ショート	本業で黒字だが、黒字幅が小さく、本業の黒字を全て借入金返済に回したとしても外部負債の返済可能性が不確実な状態で、かつ約定の返済期限では修業年限以上10年未満で資金ショートが予想される状態	10年以上資金がもつこと は共通しているが、本業が 赤字・過大な外部負債・運 用資産不足のいずれかの 問題を抱えており、経営改 善計画の策定が必要	債務整理が優先課題
B4	教育活動資金収支差額が3か 年のうち2か年以上赤字	● 外部負債 > 運用資産 ● 外部負債を約定の償還年度ごとに返済していくと 10年以上資金がもつ	本業で資金流出が生じており、手持ちの運用資産で外部負債の返済ができない状態であるため一般に運転資金の新規融資は難しい状態だが、10年以上は資金がもつ状態		10年以上資金がもつこと は共通しているが、本業が 赤字・過大な外部負債・運 用資産不足のいずれかの 問題を抱えており、経営改 善計画の策定が必要
B3		● 外部負債 < 運用資産 ● 外部負債を約定の償還年度ごとに返済していくと 10年以上資金がもつ	本業で資金流出が生じているが、手持ちの運用資産で外部負債が返済可能な状態であり、約定の返済期限では10年以上資金がもつ状態	学生募集対策・支出削減は必須だが、改 組転換・募集停止も要検討	
B2	教育活動資金収支差額が3か 年のうち2か年以上黒字	● 外部負債を約定通りで返済できないか、 返済できても10年超かかる ● 外部負債を約定の償還年度ごとに返済していくと 10年以上資金がもつ	本業で黒字だが、黒字幅が小さく、本業の黒字を全て借入金返済に回したとしても外部負債の返済可能性が不確実な状態で、かつ約定の返済期限では10年以上資金がもつ状態	現状は経営困難状態では ないが、自己診断チェッ クリストなどを活用して、ど かに問題点が生じていな いかを、定期的に把握し対 応策をとることが必要	債務整理が優先課題
B1		● 外部負債を約定通りに返済できる ● 前受金 > 運用資産	次年度に使う前受金分の運用資産を先食いしており資金繰りに不安がある		短期的な資金繰りに注意しつつ、収支改 善により資金の蓄積を進める
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	現状は経営困難状態では ないが、自己診断チェッ クリストなどを活用して、ど かに問題点が生じていな いかを、定期的に把握し対 応策をとることが必要	早急な収支改善が必要
A3	● 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	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		計画的な収支改善により黒字を増やす
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)	● 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	将来の施設設備計画・財務計画の立案に 基づき必要な黒字額を逆算する	法人の収入が教育研究活動へ十分に還 元されているか
A1	● 積立率が100%以上(B0・A3の要件も満たす)	黒字幅も、過去の資金蓄積も十分な状態			

~ MEMO ~

損益分岐点分析

損益分岐点分析

- 損益分岐点とは、**収支が均衡する学生数**のこと【 経常収入－経常支出＝経常収支差額＝0 】
- 損益分岐点をシミュレーションして、**学生獲得目標数の設定や経費の削減に活用する**

収入

- 【線 1】 学納金＋補助金
- 【線 2】 経常収入(教育活動収入計+教育活動外収入計)

支出

- 【イ線】 人件費
- 【ロ線】 人件費＋経費(減価償却額を除く)
- 【ハ線】 キャッシュベースの経常支出
- 【ニ線】 経常支出(教育活動支出計+教育活動外支出計)

利益と損失の分岐点をシミュレーション

1

本学の現状

- 現在の経常収入と、その元になった学生数の交点であり、本学の現状を示している

2

キャッシュベースの分岐点

- キャッシュベースで収支が均衡
- 通常の支払いは可能
- 施設設備の更新資金が不足

3

損益ベースの分岐点

- 損益ベースで収支が均衡
- ただし経常収支差額比率は10%程度あることが望ましい

- 学生数を増やすことが難しい場合には、**教職員数の適正化**や**経費の見直し**等によって、損益分岐点を引き下げることが可能
- 現状と比較してあまりに分岐点が遠く、キャッシュベースの消費支出をまかなうことさえ難しい場合は、**定員を大きく下回る部門(あるいは学部等)の募集停止を早期に決断することも選択肢の一つ**

損益分岐点分析の作業手順

準備するデータ

- ・ 学校部門の学生数（現員数）
- ・ 学校部門の事業活動収支計算書

(1) 収入をグラフ化する

(2) 支出をグラフ化する

(3) 損益分岐する学生数を算出する

損益分岐点分析の作業手順 その1

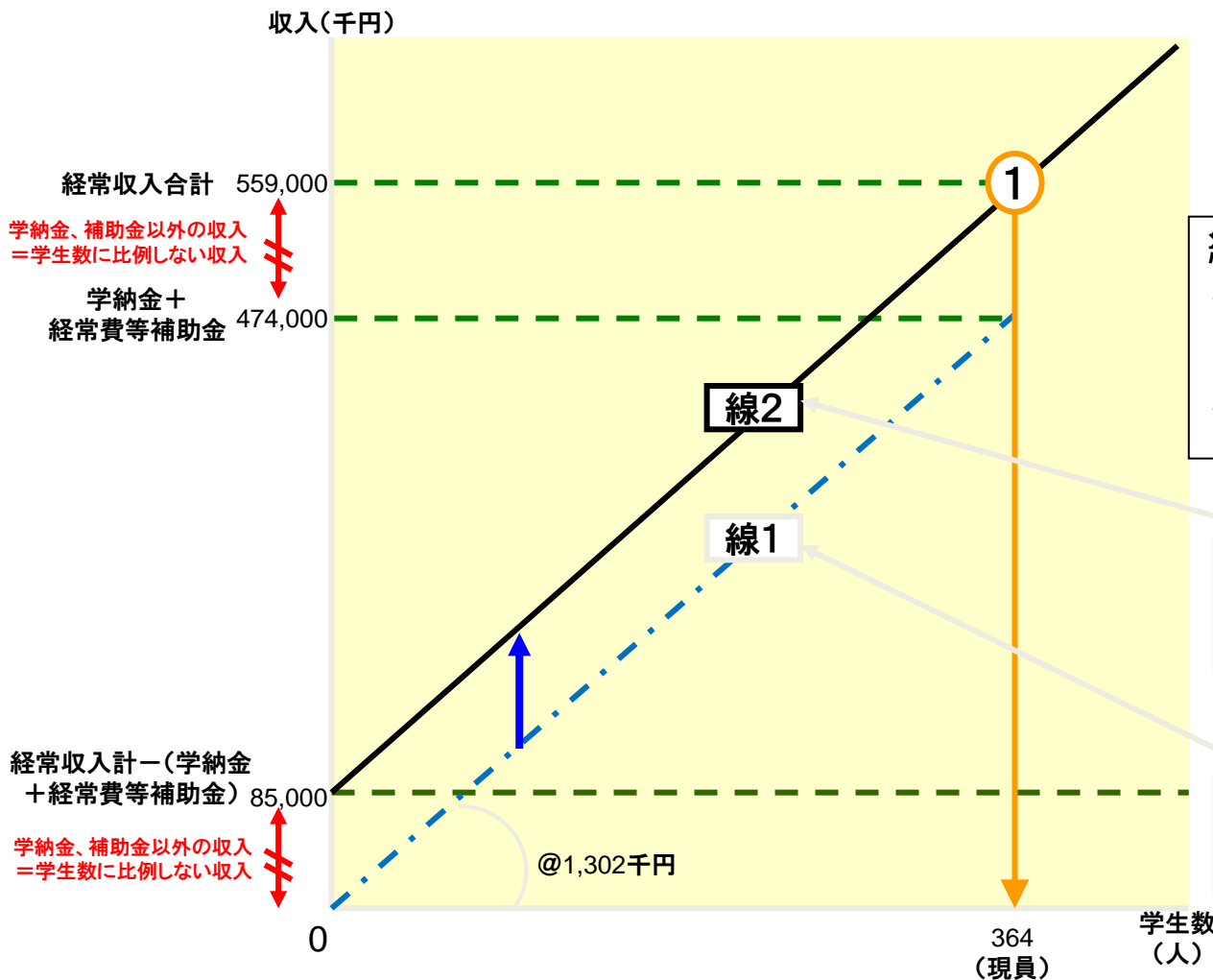
(1) 収入をグラフ化する

学生数

収容定員	480人
学生現員	364人

事業活動収支計算書より

經常収入合計	559,000千円
うち学納金+經常費等補助金	474,000千円
うちその他	85,000千円



線2: 傾きが@1,302千円の線の始まりを
固定的な經常収入の合計に置く
⇒ 線1を平行移動させたもの

線1: 学生1人当たりの収入単価×学生数
傾きが@1,302千円の線
⇒ 変動的な經常収入

【線1】 (学納金 + 經常費等補助金)474,000千円 ÷ H28年度学生数364人 = @1,302千円

【線2】 經常収入ライン = @1,302千円 × 学生数○人 + 85,000千円

損益分岐点分析の作業手順 その1 まとめ

(1) 収入をグラフ化する

変動的な經常収入と固定的な經常収入の金額を算定。

学生数と変動収入の金額から、学生一人あたりの収入単価を割り出す。→右上がりの正比例の直線の傾きを決める。

固定収入の金額と右上がりの正比例の直線の傾きを組み合わせて、グラフ化する。

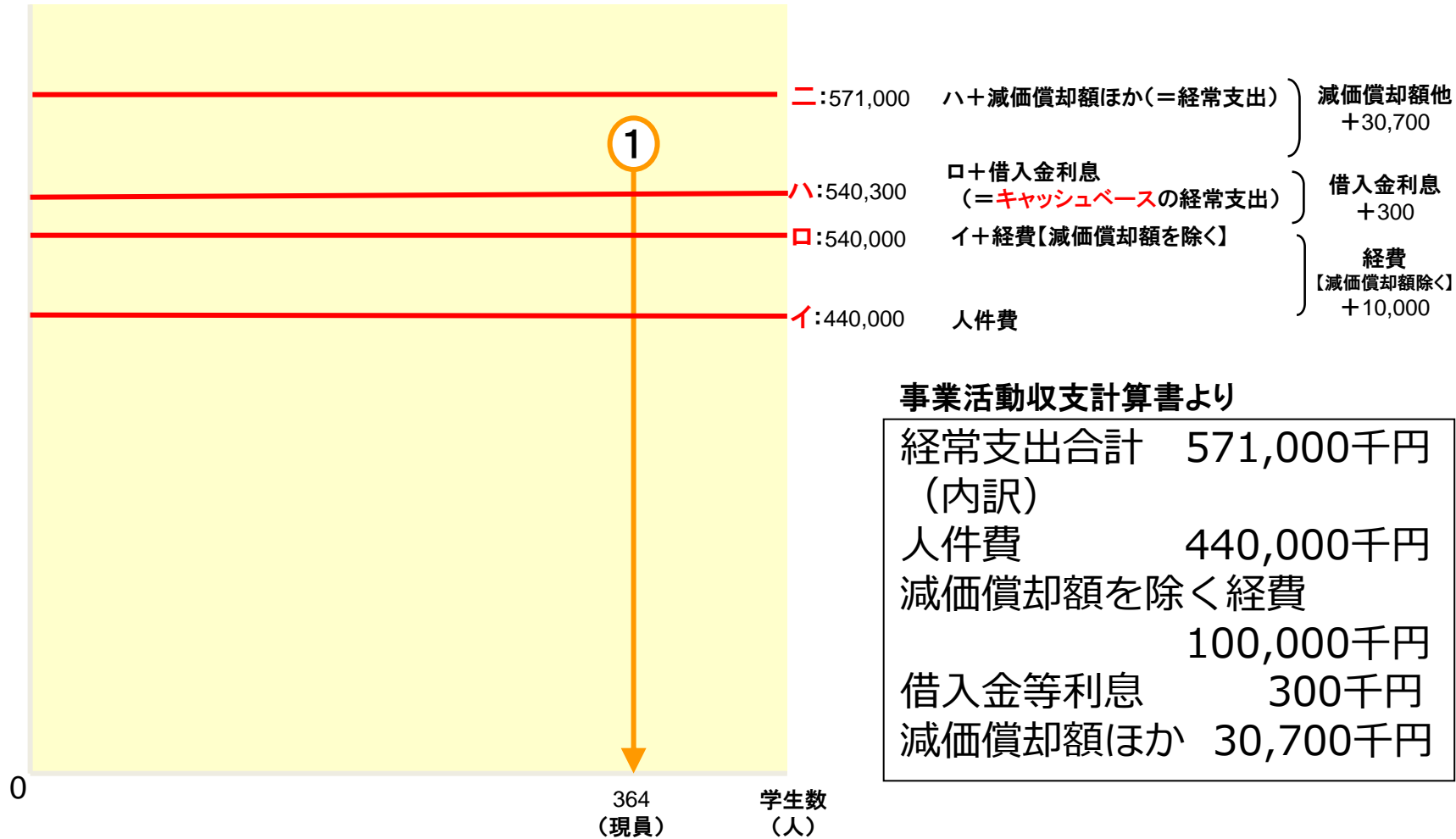
損益分岐点分析の作業手順 その2

H27年度 学生数(単位:人)

(2)支出をグラフ化する

収入(千円)

支出(千円)



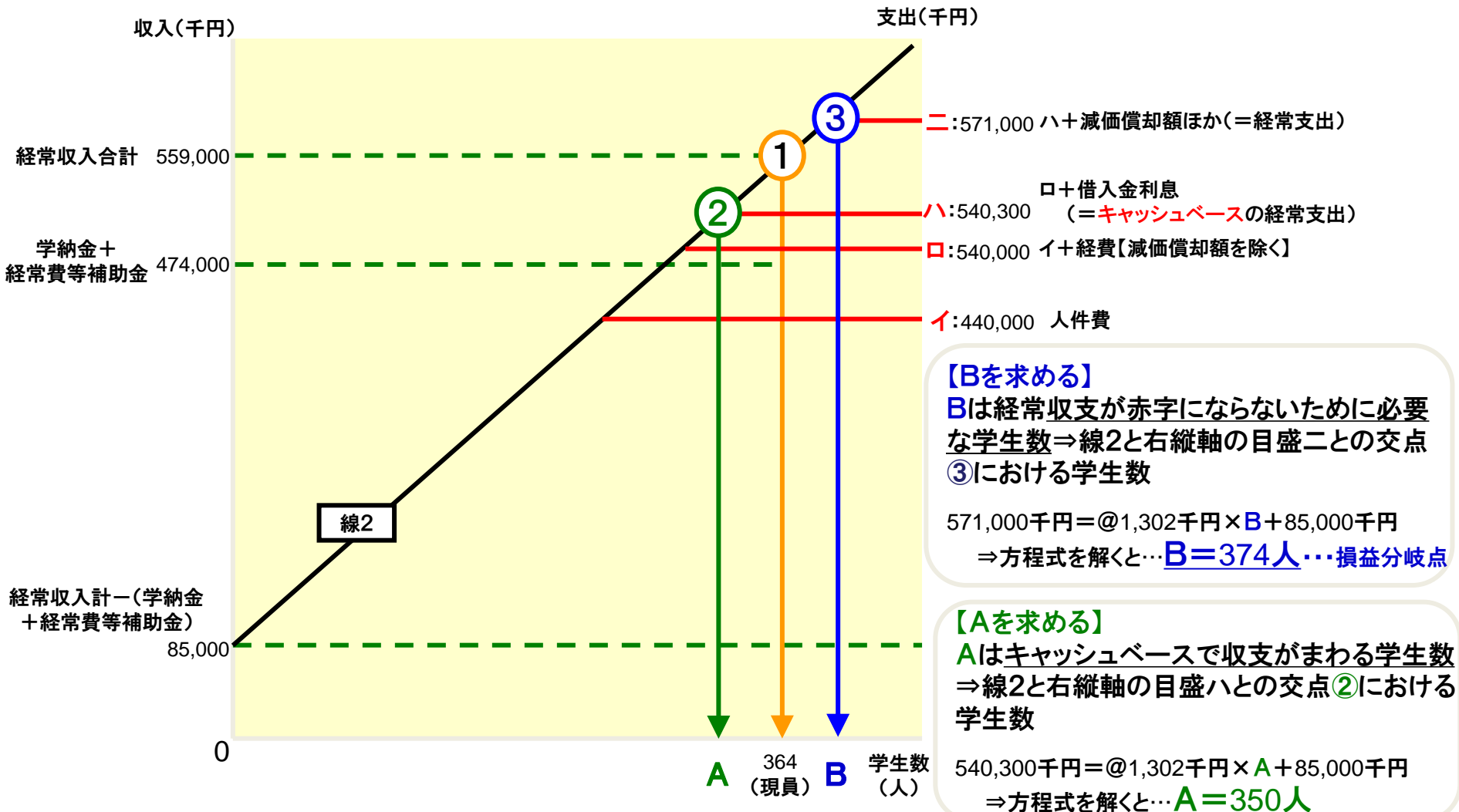
(2) 支出をグラフ化する

支出の積み上げを目盛化する。経常支出を、固定的な性格が強く削減しにくい順に4つに区分してそれぞれの金額を算定。

区分ごとの金額の積み上げを、右の縦軸（支出軸）の目盛化に使う。

損益分岐点分析の作業手順 その3

(3) 損益分岐する学生数を算出する



【線2】 経常収入ライン = @1,302千円 × 学生数〇人 + 85,000千円

(3) 損益分岐する学生数を算出する

組み合わせたものを使って、収入と支出の2つの均衡点を想定して学生数を算出する。

- ① 経常収支→施設設備の更新資金も確保
- ② キャッシュベース→資金の外部流出はないものの、施設設備の更新資金は確保できていない

決算書から損益分岐する学生数を求める

◆学生数（大学）

（単位：人）

総定員		…a
総現員		…b

◆事業活動収支計算書（大学部門）

（単位：千円）

経常収入（教育活動収入計＋教育活動外収入計）		…①（④＋⑤）
学生生徒等納付金		…②
経常費等補助金		…③
教育活動収入計		…④
教育活動外収入計		…⑤

経常支出（教育活動支出計＋教育活動外支出計）		…⑥（⑬＋⑮）	→ 二 損益ベース
人件費		…⑦	→ イ
教育研究経費		…⑧	
うち減価償却額（教研）		…⑨	
管理経費		…⑩	
うち減価償却額（管理）		…⑪	
徴収不能引当金繰入額（又は徴収不能額）		…⑫	
教育活動支出計		…⑬	
借入金等利息		…⑭	
教育活動外支出計		…⑮	

学生生徒等納付金＋経常費等補助金（変動収入）

	…⑯＝（②＋③）
--	----------

学納金と補助金以外の経常収入（固定収入）

	…⑰＝（①－⑯）
--	----------

経費合計－減価償却額

	…⑱＝（⑧＋⑩）－（⑨＋⑪）
--	----------------

人件費＋経費（減価償却を除く）

	…⑲＝（⑦＋⑱）→ □
--	-------------

人件費＋経費（減価償却を除く）＋借入金利息
＝キャッシュベースの経常支出

	…⑳＝（⑲＋⑭）→ 八 キャッシュベース
--	----------------------

損益分岐点（学生数）の算出

学生 1 人あたりの収入を算出（線 1 の傾き）

$$\frac{\textcircled{16}}{\text{b}} \div \text{ @線 1 } \text{ 千円}$$

キャッシュベースで収支がまわる学生数を算出する

$$\frac{\textcircled{20} - \textcircled{17}}{\text{ @線 1 (線 2) }} \div \text{ 人} \cdots A$$

損益ベースで収支がまわる学生数を算出する

$$\frac{\textcircled{6} - \textcircled{17}}{\text{ @線 1 (線 2) }} \div \text{ 人} \cdots B$$

評価

パターン 1 : 現員 < A < B …キャッシュベースで収支がまわっていない

パターン 2 : A < 現員 < B …キャッシュベースで収支がまわっているが、損益ベースで収支がまわっていない

パターン 3 : A < B < 現員 …損益ベースで収支が回っている

自校の評価

$$\boxed{} < \boxed{} < \boxed{} \cdots \text{パターン} \boxed{}$$

損益分岐点分析は3つのパターンがある

パターン1: 現員 < A < B

… キャッシュベースで収支がまわっていない

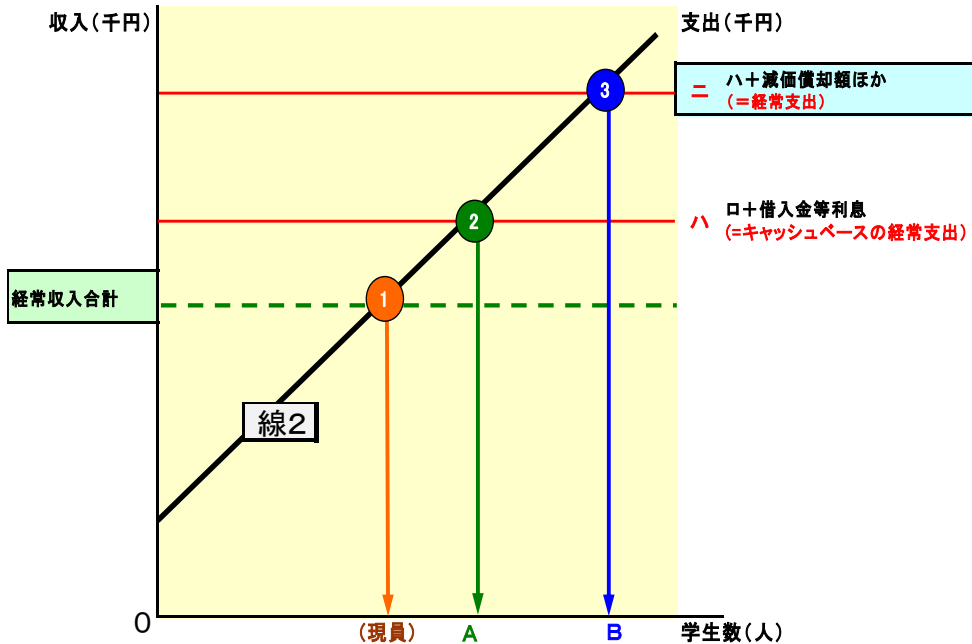
パターン2: A < 現員 < B

… キャッシュベースで収支がまわっているが、
損益ベースで収支がまわっていない
(今回の事例はパターン2に該当)

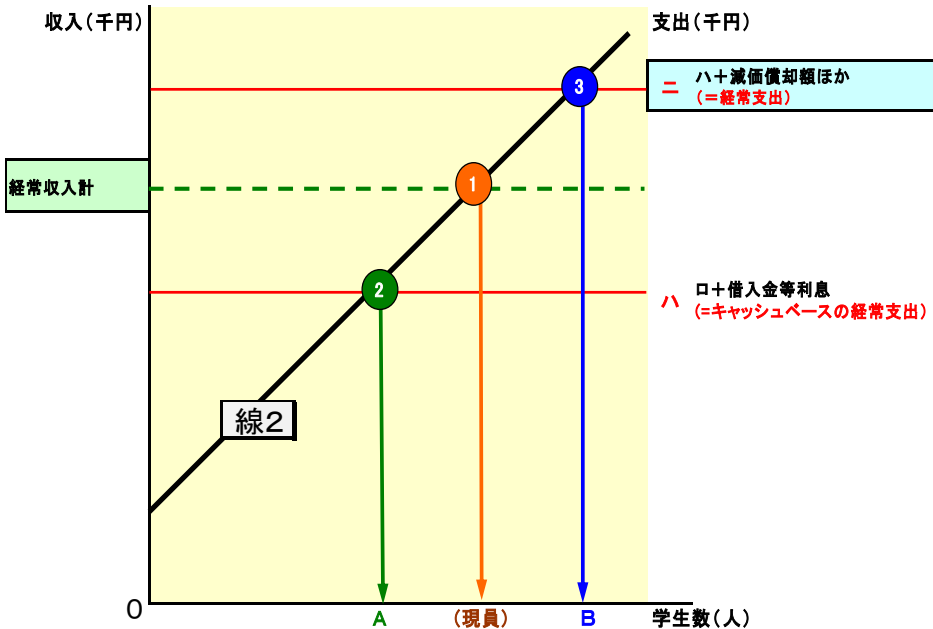
パターン3: A < B < 現員

… 損益ベースで収支がまわっている

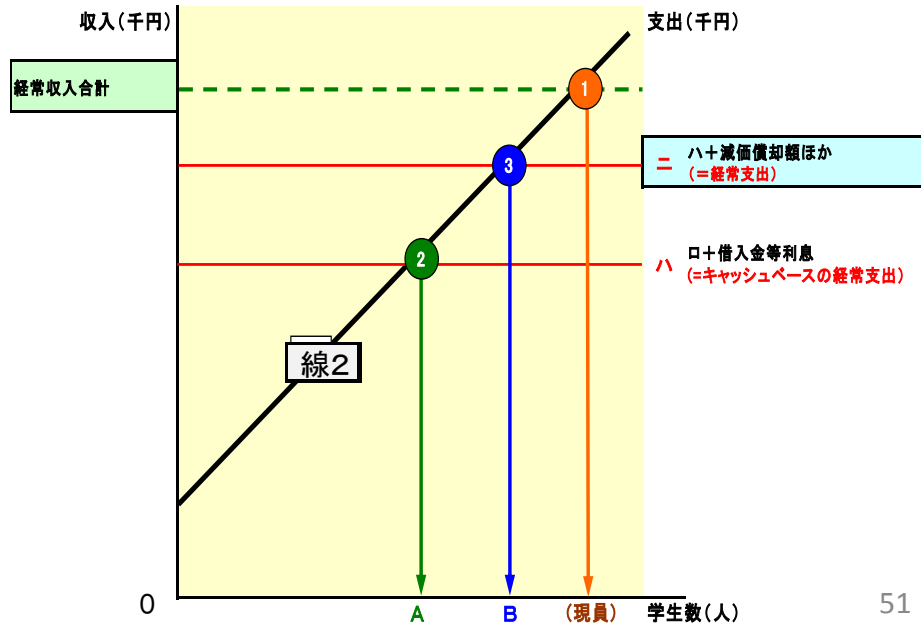
パターン1



パターン2

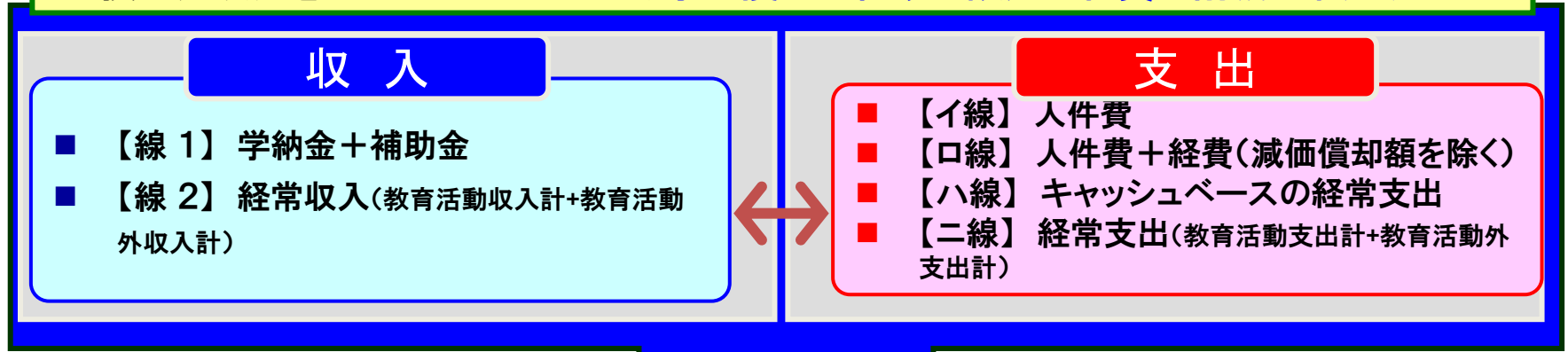


パターン3

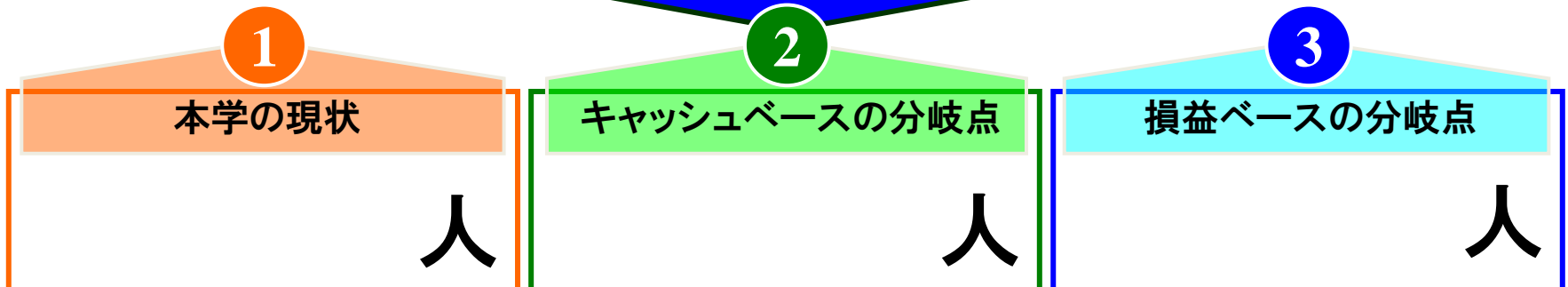


損益分岐点分析（自校）

- 損益分岐点とは、**収支が均衡する学生数**のこと【 $\text{経常収入} - \text{経常支出} = \text{経常収支差額} = 0$ 】
- 損益分岐点をシミュレーションして、**学生獲得目標数の設定や経費の削減に活用する**



利益と損失の分岐点をシミュレーション



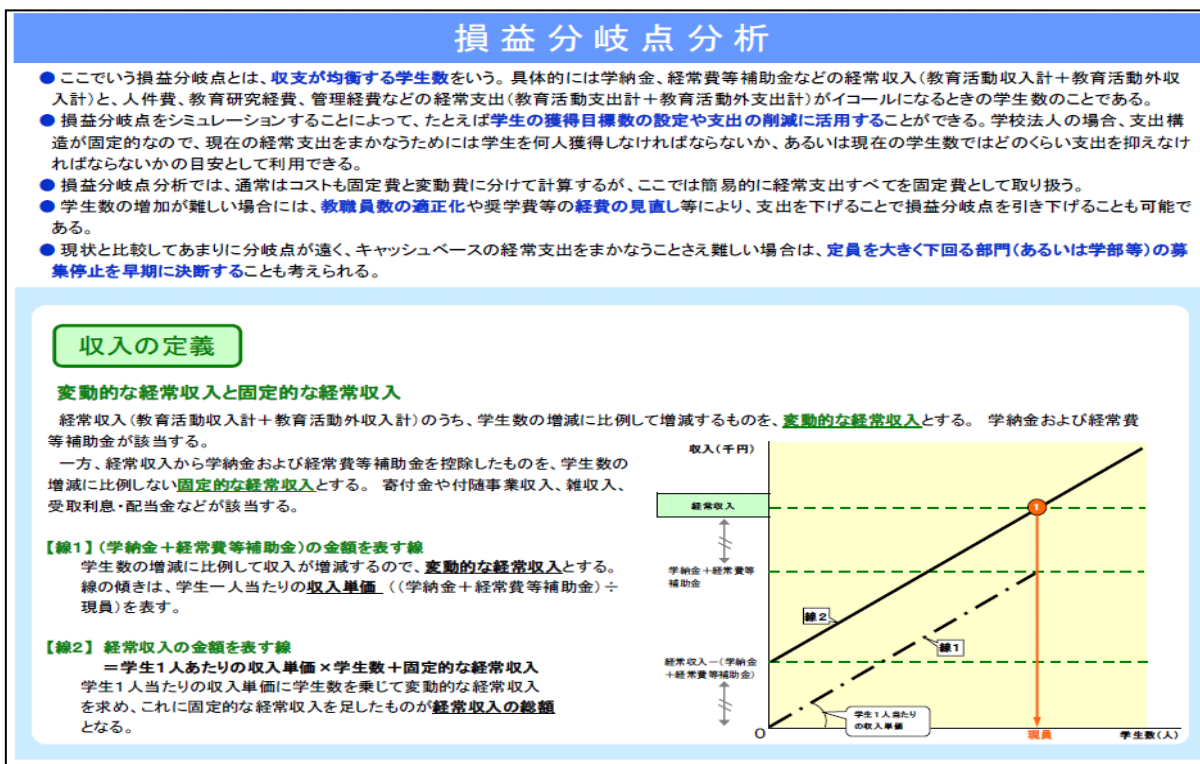
- 学生数を増やすことが難しい場合には、**教職員数の適正化や経費の見直し**等によって、損益分岐点を引き下げることが可能
- 現状と比較してあまりに分岐点が遠く、キャッシュベースの経常支出をまかなうことさえ難しい場合は、**定員を大きく下回る部門の募集停止を早期に決断することも選択肢の一つ**

損益分岐点分析

具体的分析例については、私学事業団ホームページに掲載しているので、以下のところを参照ください。

私学事業団のトップページ→助成業務のご案内→経営支援・情報提供→「経営改善計画・立案実施のための参考資料」→「損益分岐点分析例」

http://www.shigaku.go.jp/files/s_kaizenkeikaku_soneki28-2.pdf

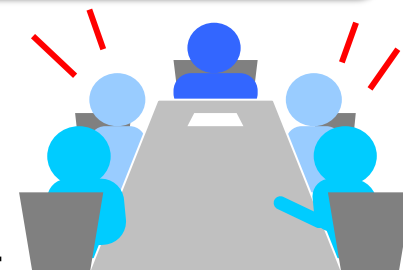


中長期計画の策定と運用

中長期計画の策定

(1) 経営体制の安定と財政基盤の充実

- ・ ガバナンスの確立
- ・ 建学の精神、教育理念、将来像の再構築
- ・ 学内組織の役割の明確化
- ・ 全教職員でのミッションとビジョンの共有化



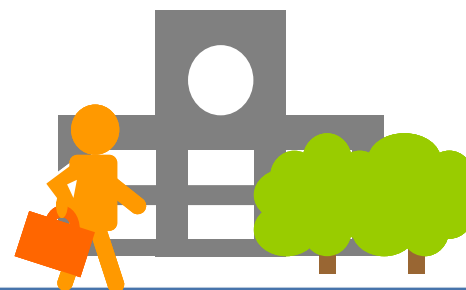
(2) 法人、学校の状況の把握(全教職員)

- ・ 法人、学校で何が起きているのかの把握
- ・ 経営者の視点で考える
- ・ 数字の理解で見えてくるもの
- ・ 財務の把握から自分のすべきこと



(3) 現状把握から始める

- ・ 私立学校を取り巻く状況
- ・ 財務状況の把握
- ・ 自己点検、評価の実施



(4) 財務の知識の必要性

- ・ 経営分析、財務分析の活用

(5) 夢を実現させるために(計画立案・分析)

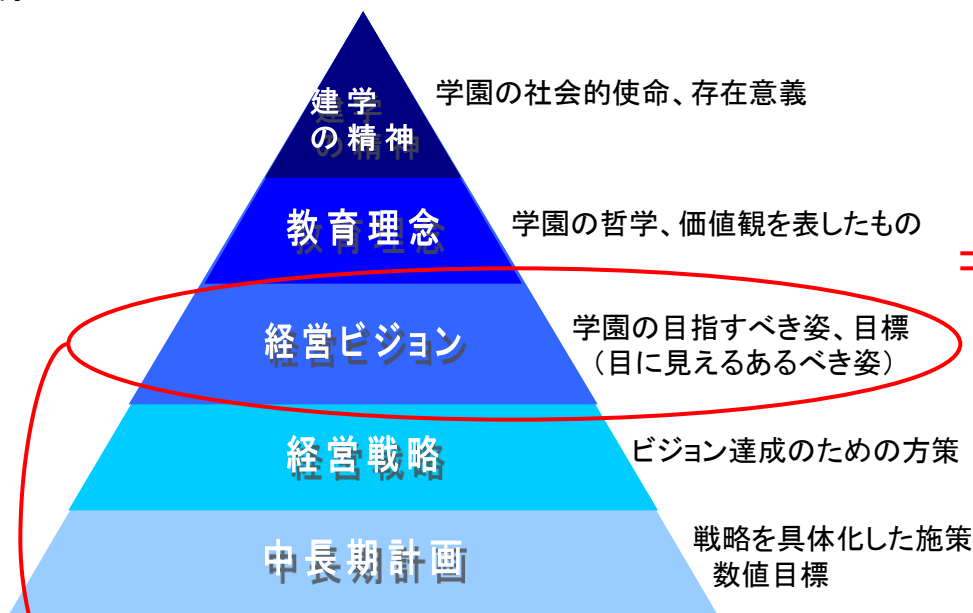
- ・ 中長期計画の策定
- ・ PDCAサイクルの活用

中長期計画策定プロセス①

恒久・長期的



中・短期的



追いつめ続ける理想像

グランドデザイン

建学の精神・教育理念

- ・時代に合わせて解釈し直す
- ・受験者やその保護者に分かりやすい表現に翻訳する
- ・行動に結びつく実用的な形に修正する



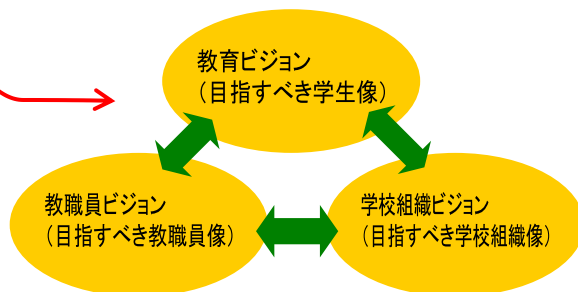
経営ビジョン・経営戦略

- ・どのような学園である必要があるか、どのような学園にしたいのか、目標を決める
(できるだけ具体的な目標とする)

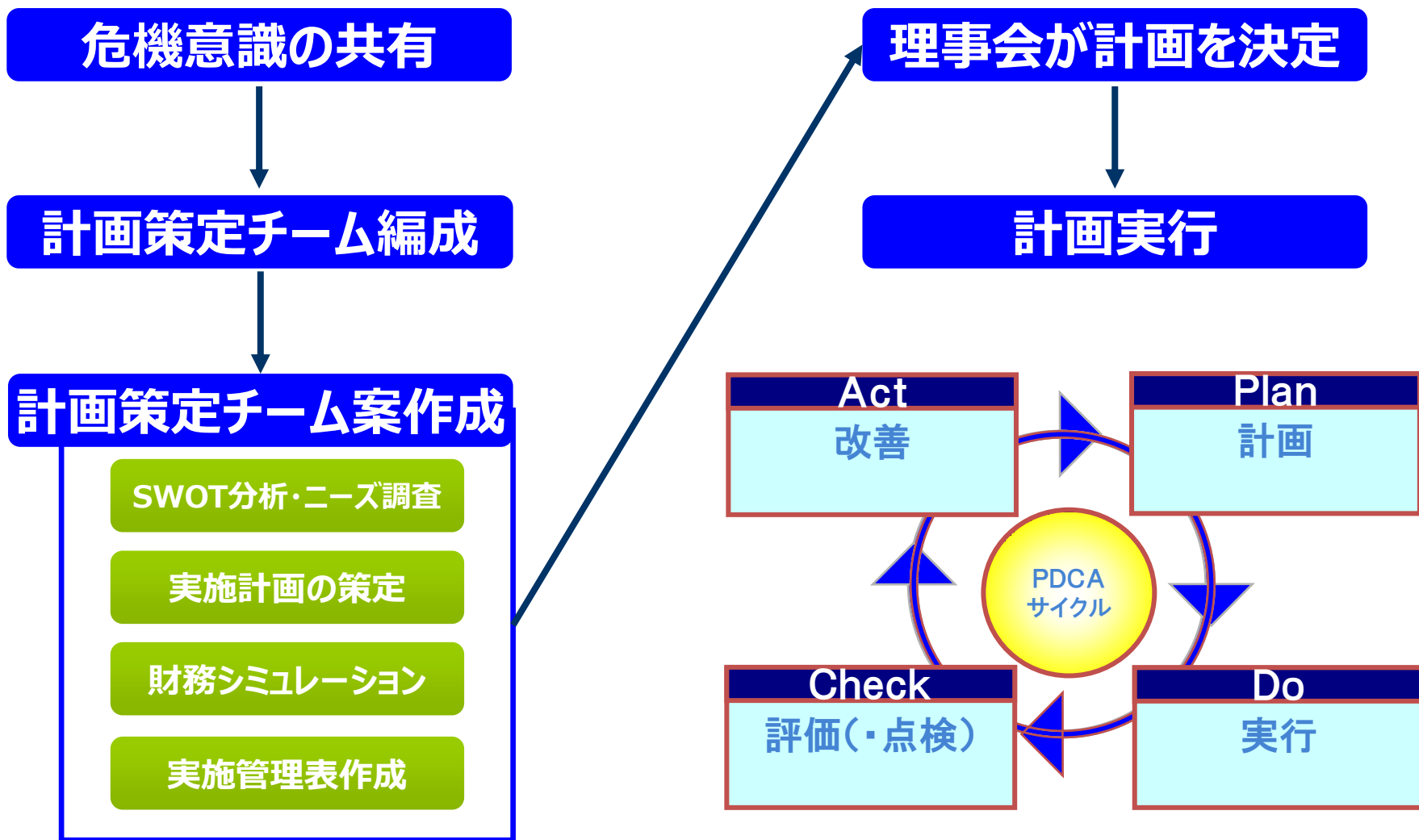


中長期計画

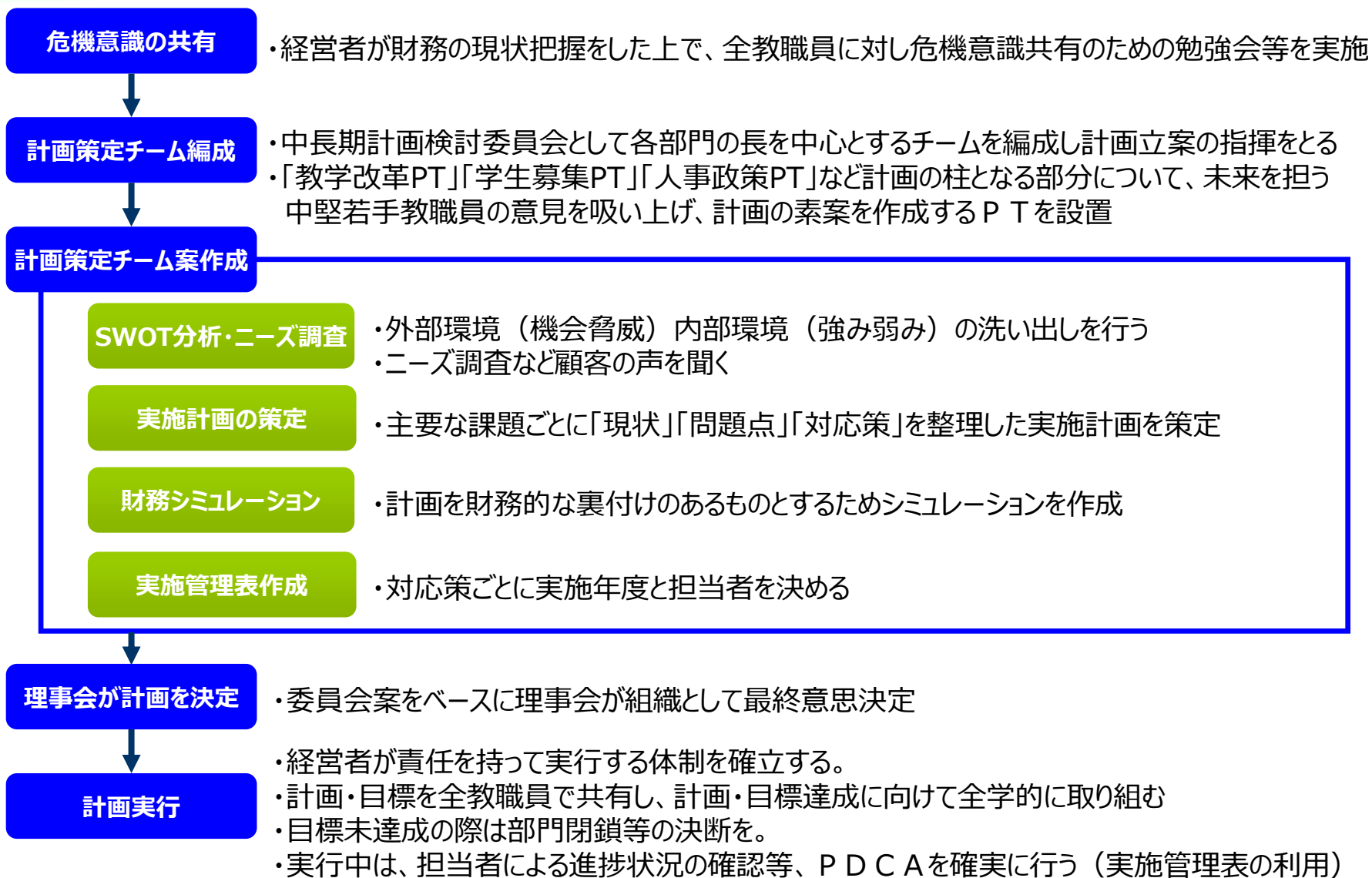
- ・目標を達成させるための具体策
(教学、生徒募集、人事政策、経費削減など)



中長期計画策定プロセス②



中長期計画策定プロセス③



中長期計画策定のための委員会・PTの例

理事会

- 委員会の位置づけを明確にする
- 委員会案を検討し、理事会で意思決定する
- 改善計画の実現を推進する

中長期計画検討委員会

- 各部門の代表者で構成（あまり多すぎると議論がまとまらない）
- 各PTの検討内容の決定、調整と統合
- 財務シミュレーションの作成
- 最終案を理事会に提出
- 計画確定後は進捗管理部門として機能

教学改革PT

- 学部学科の改組
- カリキュラム改革
- 中退対策
- キャリア支援策
- 高大連携・地域連携

学生募集PT

- 入試制度改革
- 広報戦略
- 奨学金戦略
- 目標学生数の算出
(訪問目標数、OC参加目標等)

人事政策PT

- 組織の見直し
- 適正な教職員数
- 人事制度（人事考課等）
- FD・SD戦略の検討
- アウトソーシング

経営戦略 SWOT分析とは

目標達成のツール

- 法人の現状、学校を取り巻く環境を分析する手段の一つとして、SWOT分析を用いる
- 強み、弱みといった内部環境と、機会、脅威といった外部環境の4つの要因を軸に現状分析を行う

ポイント 1

- 内部環境は「自分の学校」の視点、外部環境は「顧客」と「競合」の視点から整理
- 内部環境でいう強み・弱みとは競争相手と比較した場合の相対的なものであることに注意
- 外部環境とは、人口動態、法令や学校制度の変更、経済情勢などの環境変化のこと

ポイント 2

- 強みについては、将来においても継続的に強みとして維持できることが重要
- 強みは同時に弱みにもなりうるので、できるだけ客観的な判断が必要
- 「強み」から考えたほうがわかりやすいが、外部環境を先に洗い出し論点整理してから、「強み」「弱み」を考えたほうが焦点が定まる

《SWOT分析 モデル図》

内部環境	【強み】 S trength	【弱み】 W eakness
	【機会】 O ppportunity	【脅威】 T hreat
外部環境		

自分の学校のことは、そこで働く教職員がいちばんよく知っている！

具体的には

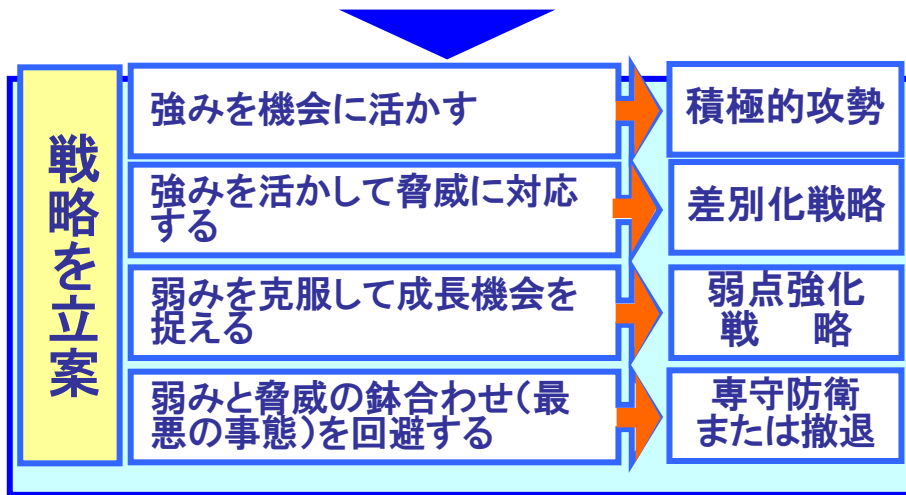
- 1 カードやポストイットメモなどに要因を記入し、それを一人何枚か提出させて、グループで検討する（KJ法）
- 2 PTなどの場合は、パワーポイントの表をみて、その場で議論を重ねる
- 3 メールのやり取りで相互に検討していく etc...

SWOT分析

内部環境	S:強み	W:弱み
外部環境	O:機会	T:脅威

クロスSWOT分析の領域

外部環境と内部環境を抽出した上で



顧客満足度調査を実施する

- 最後に顧客(在学生・父兄・就職先)満足度調査に基づくSWOT分析を実施
- 自校が作成したSWOT分析は主観的な部分が多いため、顧客の視点から見たSWOT分析と比較することによって、客観的な判断が可能
- たとえば自校で抽出した強みが、顧客の立場に立ってみると、本当に「他校にはない強み」であるかどうかを確認することができる

《 クロスSWOT分析の領域 》

		外部環境	
		機会 (Opportunity) 自校にとって機会は何か?	脅威 (Threat) 自校にとって脅威は何か?
内部環境	強み (Strength) 自校の強みは何か?	チャンスであり、積極的に投資する →積極的攻勢	強みを活かして脅威に対応する →差別化戦略
	弱み (Weakness) 自校の弱みは何か?	弱みを克服して成長機会を捉えていく →弱点強化戦略	縮小・廃止を検討する →専守防衛 または撤退

クロスSWOT分析

		外部環境	
		O:機会	T:脅威
内部環境	S .. 強み	【積極化戦略】	【差別化戦略】
	W .. 弱み	【弱点強化戦略】	【防衛策】

学校法人における代表的なSWOT要素 (SWOT分析①)

内部環境 (SW)		
ヒューマン ウェア	学生	学生数
		学習態度
		生活態度
		積極性
		部活動
	教職員	教職員数
		熱意
		経験
人的ネットワーク		
ハード ウェア	施設設備	校舎
		グラウンド
		体育館
		教材・教具、PC
	予算	学納金、補助金、寄付金
		人件費、教研費、管理経費
		奨学制度
ソフト ウェア	システム ノウハウ	教科内容・カリキュラム
		授業研究・FD・SD
		生活指導・進路指導
		校務分掌
		規程
	風土	校風・伝統
		職場の雰囲気

外部環境 (OT)	
保護者	協働体制、学校への理解
	経済状態
	世代・年齢
	価値観・考え方
関係機関	保護者会
	同窓会
	文部科学省
	教育委員会
	私学団体
他の学校	在校生の出身校
	卒業生の進学校
	実習先、高大連携
	国際交流校
歴史・文化・ 地域	伝統・行事
	史跡・名勝・天然記念物
	地域間の交流
	地場産業、就職先、 インターンシップ
	公共交通機関
トレンド	景気変動
	政策
	人口動態
	学問ごとの人気・不人気
自然環境	地勢・地形 (山地、河川、離島・・・)
	気候・気象 (気温、日照、多雨・・・)

学生生徒等の確保について (SWOT分析②)

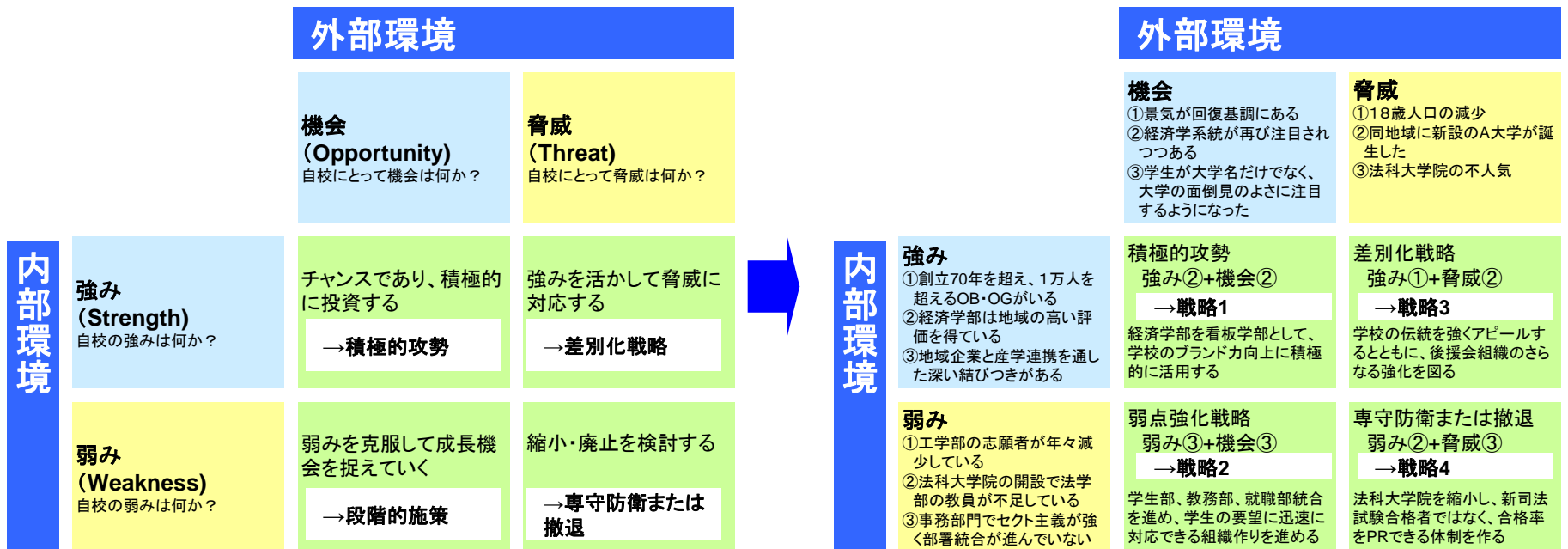
SWOT分析⇒法人の現状、学校を取り巻く環境を分析する手段の一つ。

内部環境(強み、弱み)と、外部環境(機会、脅威)を2×2マトリックスにして分析し、領域に応じた戦略を策定する。

- 強み・弱みはあくまでライバル校と比較した相対的なものを検討。
- 強みは、今後も継続的に強みとして維持できることが重要。
- 外部環境と内部環境を抽出した上で、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)を回避するなどの戦略を検討。

【SWOT分析の領域】

【SWOT分析の具体例】

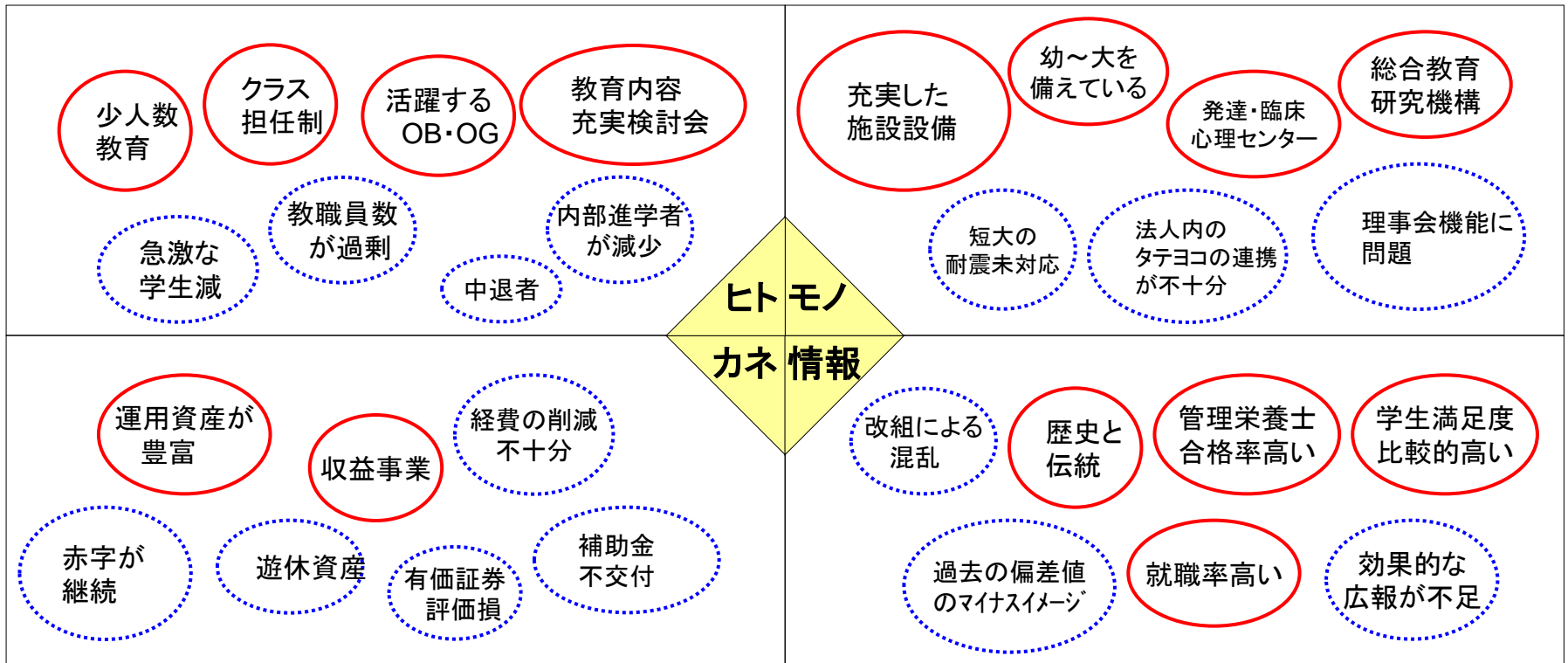


学生生徒等の確保について (SWOT分析②)

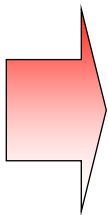
内部環境の一例(ヒト・モノ・カネ・情報の観点から見た場合)

〇〇〇〇短期大学はどういう状況？

○ 強み(プラス面)
 ○ 弱み(マイナス面)



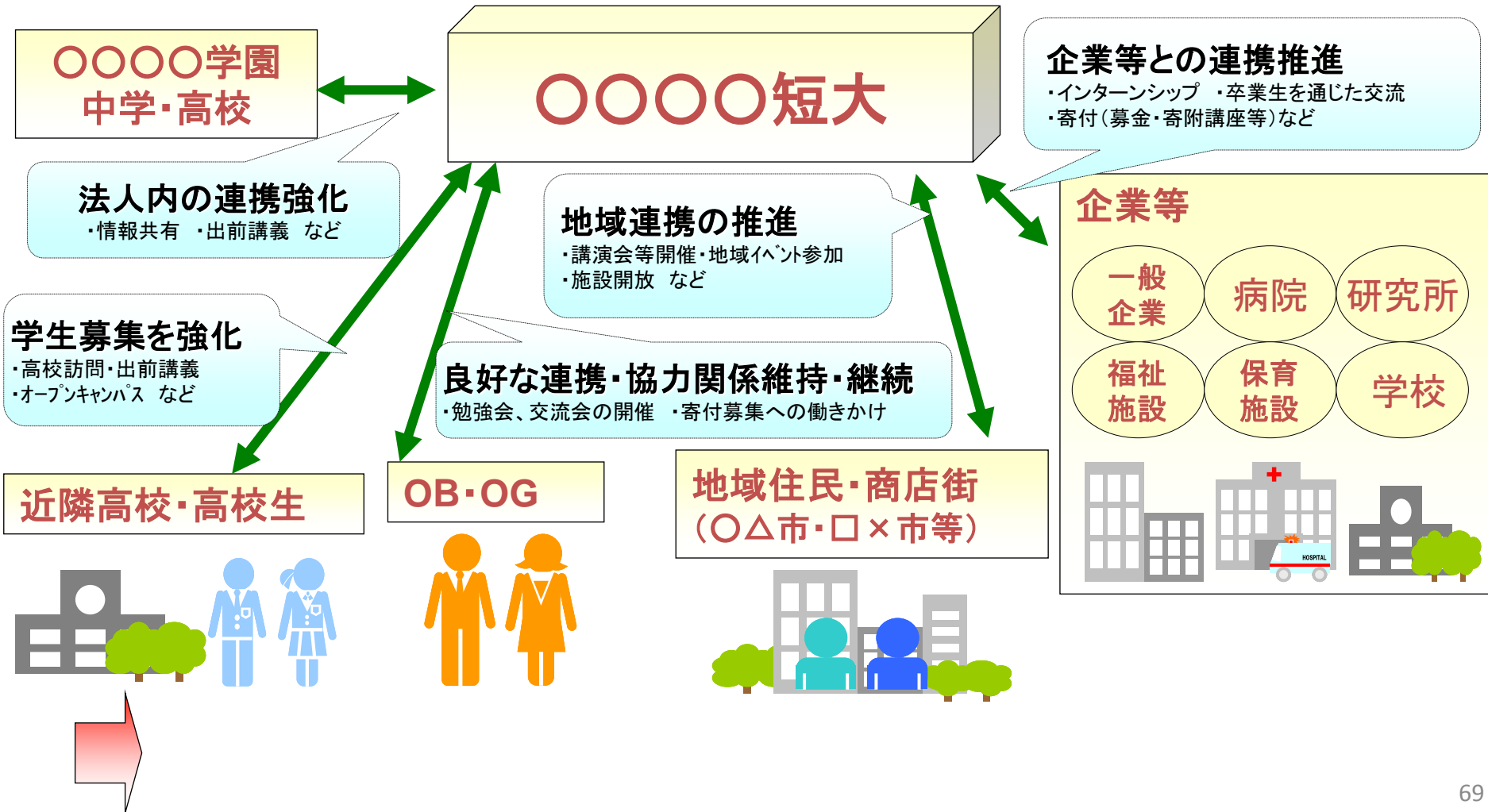
それぞれの要素は相互に関連しあいながら存在し、見方を変えることでプラス面にもマイナス面にもなりうる



学生生徒等の確保について (SWOT分析③)

外部環境の一例

〇〇〇〇短期大学の周囲には何がある？



学生生徒等の確保について（ニーズ調査）

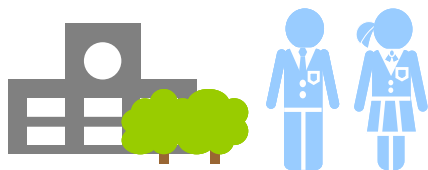
短大と学生・企業の意識

⇒意識のずれを分析

〔入り口〕

〔中身〕

〔出口〕

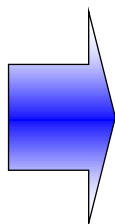


(学校側)
どんな偏差値・地区の受験生
を対象とする？
(受験生・高校)
短大に求めるものは何？



(学校側)
どんな分野で働く人材を育てる？
(卒業生)
どんなところで働きたい？
(企業等)
どんな人材を求めている？

(学校側)
どのような教育やサービスを提供する？
(学生) 短大を通じて何がしたい？
(企業等) どのような短大と連携したい？



中長期計画 進捗管理等

1. 中長期計画最終年度における財務上の数値目標（現状分析含む）

↓
目標を達成するための中身は？

2. 実施計画（現状、問題点と原因、対応策）

- (1) 建学の精神・ミッション、学校法人の目指す将来像
- (2) 教学改革計画
- (3) 学生募集対策と学生数・学納金等計画
- (4) 外部資金の獲得・寄付の充実等計画
- (5) 人事政策と人件費、経費の削減計画 等

3. 組織運営体制

- (1) 理事長・理事会等の役割と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
- (2) 情報公開と危機意識の共有

進捗管理・検証ツール

4. 財務計画表

- ・「実施計画」に財務的裏づけ
- ・每期達成度合いを財務的に検証

5. 中長期計画実施管理表

- ・「実施計画」の対応策ごとに担当者と実施年度をきめる
- ・每期実施内容を記入
- ・何が不十分で次年度どうするかを記入

↑
進捗状況によって見直し

PDCAサイクルの構築

Checkが重要！

評価が甘いとPDCAサイクルの効果が弱くなる。担当者や責任者の評価だけではなく、委員会等の第三者評価を導入。

担当者が実施状況を報告
(実施内容・評価)

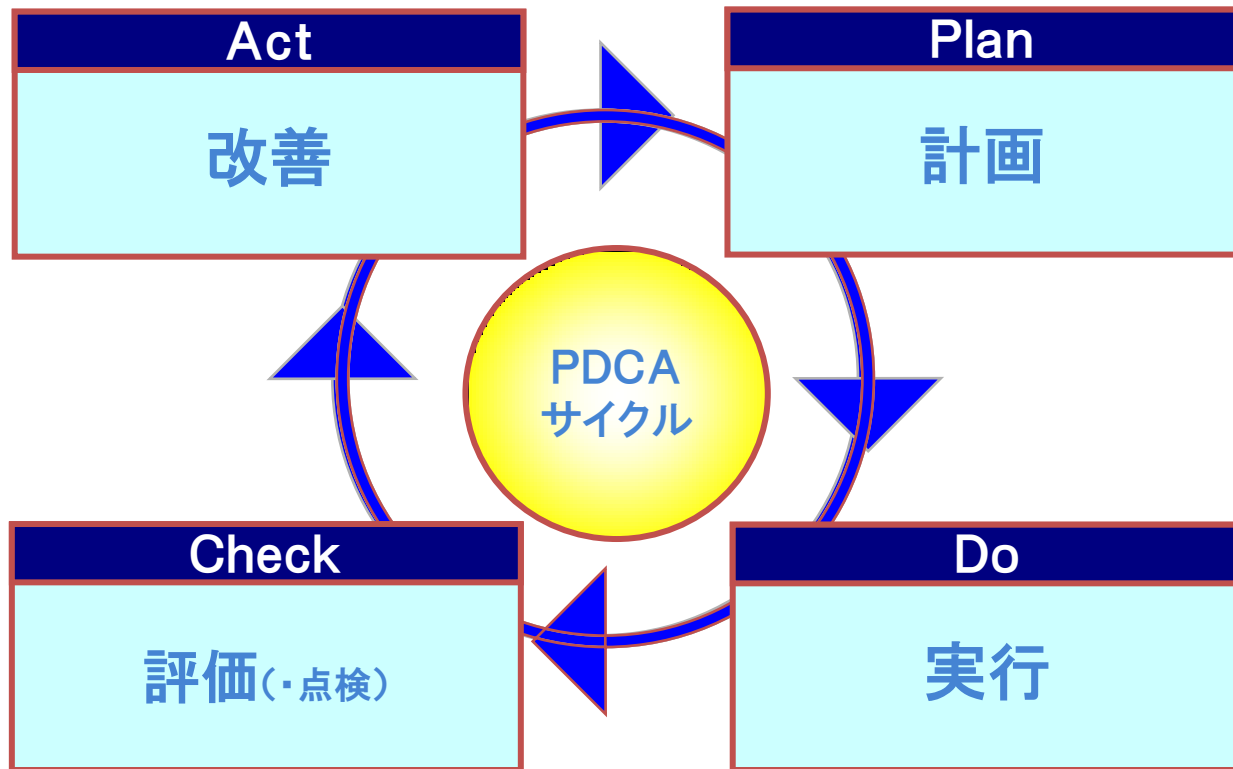
改善
指示

各責任者がチェック

改善
指示

委員会等でチェック
(年2～4回程度)

理事会へ報告



目標を必ず数値化する

数値は共有化しやすい。計画の中に必ず数値目標を作る。目標に達したか否か、未達成であればその理由は何かを検証する。

何度も何年も継続する

1回やって終わりではない。何度も繰り返すことで、PDCAサイクルが競争力を高めていく。

中長期計画の「陥りがちな罠」

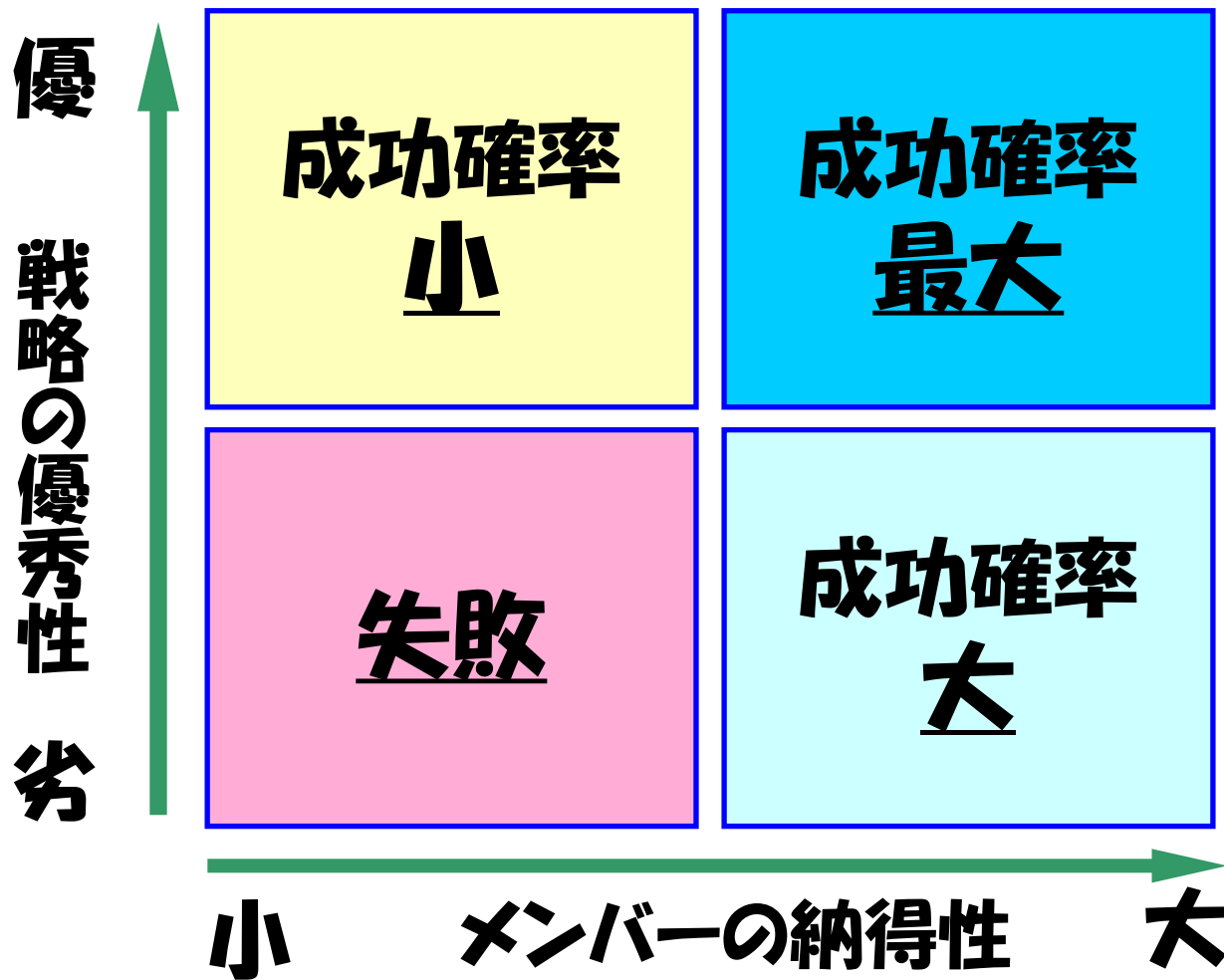
中長期計画策定から1年目を振り返って…

- 全教職員が計画を共有し、ベクトルを合わせて改善に取り組んでいるか？
- 期限や数値目標、財務計画との関連は明確であるか？
- 成果が出ていない原因の検証ができてしているか？
- 教職員の連携はできているか？
- モチベーションはキープできているか？



必要に応じて実施方法の変更や改善を行い、新たな目標の設定を検討！

中長期計画と取り巻く環境や財務状況の把握



(堀 公俊 “ファシリテーション入門” 日経文庫、2004、P34)

