

# 淘汰されないうちの大学

## 有力33私大を七つの指標で分析

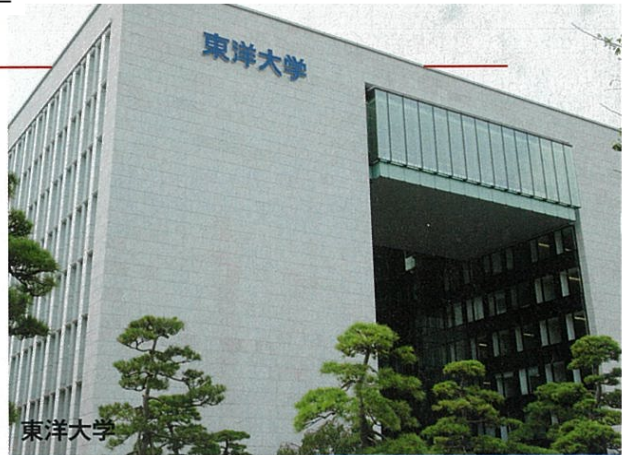
大学を選ぶ基準は様々だ。偏差値。教育内容。研究成果。もう一つ、大学が存続し続けるために重要なのが「経営力」だ。大学の経営指標を分析する初の試みで見えた新しい勢力図。淘汰の時代を生き残る大学はどこだ。

編集部 小田健司、小柳暁子

大学の淘汰が始まっている。18歳人口はピークだった1992年から4割減ったのに、大学数はほぼ同じ期間に1.5倍に増加。一方で5月に募集停止を発表した広島国際学院大学など、2000年代に入り10を超える

大学が募集停止や廃校に追い込まれた。つぶれないまでも、経営が厳しくなり教育や研究の水準を維持できなくなる大学は増える可能性が高い。問われるのは、これまであまり重視されてこなかった「経営力」だ。

今回、アエラは国内33の有力私立大学17、18ページに一覧について、企業分析で一般的に使われる7項目の指標で比較した。15ページにかけて、各項目でトップ10の大学を記載している。



東洋大学



津田塾大学



上智大学



帝京大学



東京理科大学



日本女子大学



早稲田大学

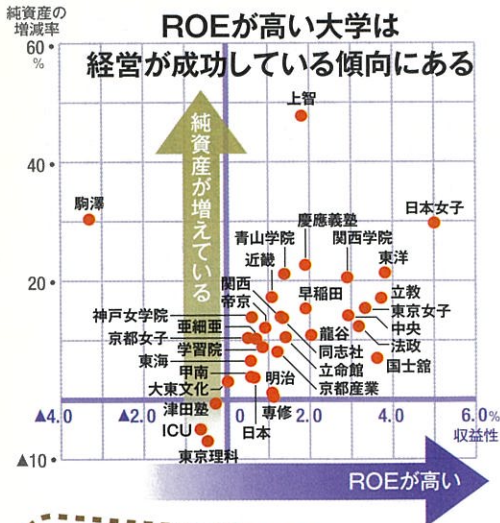


慶應義塾大学

規模		規模	
売上高	純利益	売上高	純利益
[百万円]	[百万円]	[百万円]	[百万円]
1 日本 192,774	1 東洋 8,450	2 慶應義塾 163,107	2 慶應義塾 6,282
3 東海 142,054	3 法政 6,162	4 近畿 133,817	4 早稲田 6,028
5 早稲田 104,888	5 帝京 5,177	6 帝京 104,792	6 中央 4,736
7 立命館 81,311	7 関西学院 4,678	8 同志社 59,964	8 立命館 4,653
9 明治 53,616	9 近畿 4,074	10 関西 51,199	10 日本 3,893

2018年度決算のうち売上高は「事業活動収入合計」、純利益は「基本金組入前収支差額」

photo 写真部・小山幸佑(東洋) 同・東川哲也(帝京) 同・松永卓也(津田塾) 同・加藤夏子(上智、早稲田) 横関一浩(東京理科) 写真部・小黒冨夏(慶應義塾、日本女子)



**ROEが高い大学は経営が成功している傾向にある**

ROEはいかに効率よく利益を上げているかを示す指標で、10%程度が優良企業の目安とされています。大学は利益だけを目的としているわけではありませんが、ROEが高い大学はスタッフを含む経営陣の意識が高く、中長期的にも経営判断を誤るリスクが小さいと言えます。

小藤康夫's Check!

### 収益性 (ROE)

1	日本女子	5.01
2	東洋	3.82
3	立教	3.73
4	国士館	3.62
5	東京女子	3.34
6	法政	3.18
7	中央	2.93
8	関西学院	2.91
9	龍谷	2.04
10	早稲田	1.90

### 純資産の増減率 (11→18年度)

1	上智	47.74
2	駒澤	30.40
3	日本女子	29.69
4	慶應義塾	22.63
5	東洋	21.32
6	青山学院	21.14
7	関西学院	20.52
8	近畿	17.22
9	立教	17.07
10	東京女子	15.36

ROEは18年度決算をもとに「基本金組入前収支差額÷純資産」で算出  
純資産の増減率は「18年度の純資産÷11年度の純資産-1」で算出

小藤康夫's Check!

他の指標はすべて2018年度単年の成績ですが、11年度から7年間(全大学のデータがそろった期間)で純資産がどう変化したかを比較することで、近年の経営の成功・失敗がわかります。上位の大学は経営が順調と言える一方、地方への投資が失敗した大学などはマイナスになっています。

各指標は、アエラ9月16日号の特集「早稲田vs.慶應最終決戦」でも協力していただいた専修大 学商学部の小藤康夫教授(65)が、各大学が公表した「事業活動収支計算書」と「貸借対照表」から算出した(計算式は各ランキングの下部に記載)。18年度の、

純利益は84億5千万円の東洋をトップに、慶應、法政の順になっている。売上高で3位の東海は純利益では20位(15億3500万円)だった。引き下げ要因の一つは医学部付属病院だ。「診療報酬の実質マイナス改定により収入増が見込めないなか、高額医薬品や償還のない医療材料の使用増加など、コストの増加が収支を圧迫する一因となっている」(財務部)

項目ごとに見ていこう。まずは規模。特に売上高は学生数が大きく影響する。トップは日本大学で1927億7400万円。単純比較はできないが東京都江東区の18年度一般会計予算とほぼ同水準だ。4位の近畿までを医学部を持つ大学が占めており、大学病院の収入が含まれる。

東海は16年に起きた熊本地震で阿蘇キャンパス(熊本県南阿蘇村)が被災しており、18年度も関連の損失を5億円計上するなど、影響が続いている。同じ医学部関連の影響がみられたのは近畿。売上高は4位だったが、純利益では9位とやや落ちた。18年度に大阪府堺市内の病院を経営譲渡したことによって除却損を39億円計上したことが影響したという。

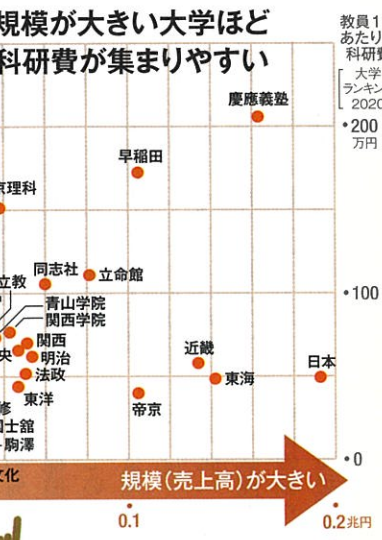
系列の高校などを含む法人全体の連結ベースで、純資産の増減率だけは、11年度と18年度の比較となっている。対象とした大学には9月下旬から10月上旬にかけて、対面の取材やアンケートでその背景を聞いた。

また「大学ランキング2020」(朝日新聞出版)のデータを使い、各指標と教育環境などの相関関係をグラフで示した。経営力が科研費、教員数などに直結していることが見てとれる。

キャンパスの拡大や学部の新設など拡大路線を歩んできた近畿。神戸智好理事(60)は「医療については収入を上げる努力をしているので、今後増えていく要因になる」。ここ数年では学費の7%値上げや、既存学部の定員増もあったほか、今後も新学部の計画があるという。

職員が充実していたり、蔵書が多かったりする傾向がある。規模の拡大は大学経営安定化の大きな要素だ」と分析する。医学部と付属病院は規模を押し上げる効果が大きい一方、利益を食いつぶす「金食い虫」の側面も持つ両刃の剣と言える。

どのぐらい効率よく収益を上げていくかを示す「ROE」は、企業で言えば10%程度が優良企業の目安だ。大学は営利の追求が目的ではなく、高いほど良いとは言えないが、小藤教授は「ROEが高い大学は経営に対するトップやスタッフの意識が高く、無理な投資で大失敗するリスクが小さいと言える」と分析する。



1位は日本女子で5.01%。21年に創立120周年を迎える

「寄付金効いた日本女子」

規模(売上高)が大きい

小藤康夫's Check!

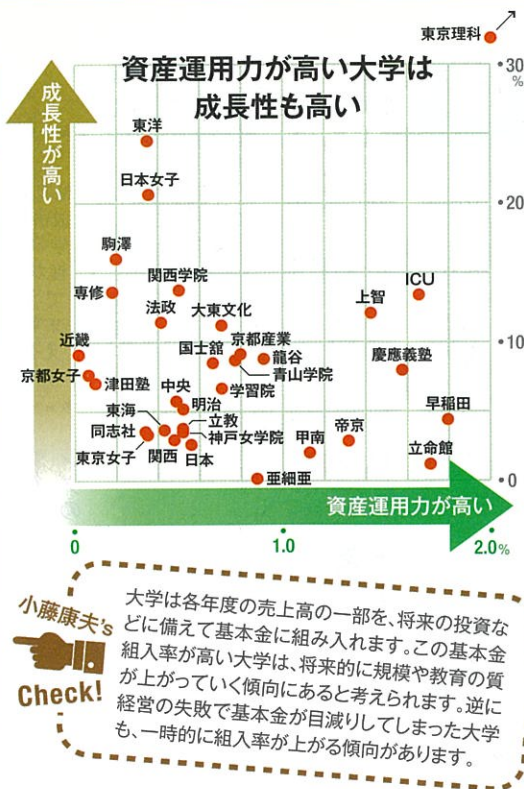
売上高と純利益は経営の規模を示す指標です。規模が大きいほど学生1人あたりの教員数や職員数、蔵書数、教員関係があり、このランキングで上位の大学は教育環境が充実している傾向があると言えます。

## 成長性

(基本金組入率)

順位	大学名	成長性 [%]
1	東京理科	65.85
2	東洋	24.47
3	日本女子	20.60
4	駒澤	15.97
5	関西学院	13.73
6	専修	13.59
7	ICU	13.38
8	上智	12.05
9	法政	11.42
10	大東文化	11.20

18年度決算をもとに、「基本金組入率+事業活動収入合計」で算出



にあたり、記念事業に向けて18年度にPTA組織から受け取った寄付金が影響した。規模が小さいこともあり、臨時収入の影響が大きく表れた。

2位は東洋で3・82%。長谷川浩則経理部長は「資産運用の体制の見直しを行い、これまで持っていた有価証券や金銭信託を一回きれいに売却した。それで大きな利益が出ています」と説明する。東洋は今年度、資産運用を専門の会社への委託契約の形に変更し、収入源の確保に本格的に乗り出した。

3・73%で3位に入ったのは立教だ。平井雪恵財務部長は「選択と集中で今やらなければいけないところに財源を集中し、他のところは抑制するというメリハリを利かせた効果が上がった」と説明する。

また、立教ではこの十数年で異文化コミュニケーション学部など新たな学部の設置や改組などに取り組んできた。戸井田和彦常務理事は「思い切った投資で、借入れも積極的にして、借りが続いている構造だと思いが返ってきている構造だと思います」と話す。

続いては純資産の増減率だ。小藤教授は「7年という期間をとってみているので、この増減率で各大学が置かれている現在の状況がだいたい分かる」という。経営の成否が見える重要な指標と言えるだろう。

1位は上智で、断トツの74%だ。「この理由は明確です」と話すのは、上智学院の引間雅史理事(64)だ。

上智は16年度、同じイエズス会系の中高一貫校を運営する四つの学校法人と合併した。19年の東大合格者数トップ10にも入っている神奈川の栄光学園、兵庫県の六甲学院などで、4校とも上智の付属校とはならず教育の独自性を保つ。イエズス会日本管区が学校に配置する神父が不足していたという事情もあったという。

2位の駒澤も30・4%と大きな伸び。リーマン・ショック時、資産運用で154億円の損失を計上し、大幅に減額したところからV字回復した。広報課は①資産運用の損失後、大学全体で経費支出等全般に抑制政策に取り組んだ②保有有価証券の利金が発生した③周年事業寄付金、の三つの理由を挙げている。

3位に入ったのは、日本女子だ。前出のPTA組織からの寄付金に加え、12年度には道路拡幅によって校地の一部を売却し

た収入が計上されたことから、純資産が大きく増えた。「通常の年度における増加率は他大学と比べて特別に大きいわけではありません」という。

一方、純資産を減らした大学も三つあった。

最も減り幅が大きかったのは6・95%減の東京理科だ。対象とした期間中に諏訪東京理科大学(長野県)と山口東京理科大学(山口県)を公立化し、土地建物などを地元が無償譲渡して、資産を売却したことが影響した。過去に決めた地方進出がうまくいかず、大きなマイナスを招いた形だ。

## 健全性

(自己資本比率)

順位	大学名	健全性 [%]
1	帝京	95.56
2	津田塾	94.52
3	京都女子	93.97
4	甲南	92.09
5	東洋	91.89
6	大東文化	89.59
7	龍谷	89.41
8	同志社	89.40
9	学習院	89.32
10	近畿	88.06

18年度決算をもとに「純資産÷総資産」で算出

次は資産運用力だ。上のグラフでも分かるように、資産運用力が高い大学ほど教員などの教育環境が充実している傾向があり、成長性も高い。米国の大学では資産運用の収益が収入の柱となっており、例えばエール大学は収入の40・1%、ハーバード大学は38・8%(ともに18年度)を運用益が占める。

日本の大学は従来、元本割れを恐れリスクを取った資産運用に慎重だったが、超低金利が続く時代にあって、積極的な運用に回す動きは徐々に始まっている。受験料や授業料の収入に手詰まり感があるためだろう。

資産運用力の上位をみると、3・13%の東京理科、1・79%の早稲田、1・71%の立命館と続いている。

東京理科の吉本成常務理事(69)は、「リスクを抑えながら多方面への分散投資を行っている」状況の中で、18年度は不動産系のファンドを売却したことが原

小藤康夫's

Check!

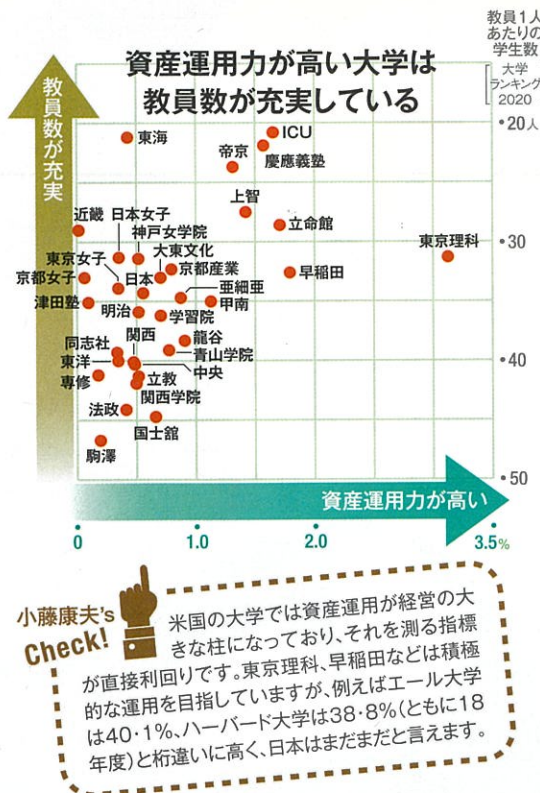
自己資本比率は財務状況がどの程度健全かを示す指標で、40~50%が優良企業の目安とされています。大学は投資のための借入れなどが少ないため数値が高く、その意味では健全経営と言えます。医学部がある大学は投資が大きいため自己資本比率が低くなる傾向があります。

因だと説明している。早稲田は17年12月に元本1億ドル(約108億円)で「ワセダ・エンダウメント」を創設した。エンダウメントは米国でいう大学基金。前出のハーバードは約4兆円の基金を8%のリターンで回し、年間の収入は約3200億円。豊富な資金を教育研究に投資しており、早稲田も同様の方向を目指す。収益は奨学金や研究に充て、一部は再び基金に組み入れて規模を拡大する。早稲田の宮島英昭常任理事はこう言う。



こふじ・やすお / 商学博士。一橋大学大学院経営学博士課程修了。著書に『大学の構造と作用』『日本の金融システム』など

を分散し、5年かけて100億円投資する予定です。欧米の大学だと平均的に7%リターンが期待され3%くらいを再投資にあてていますが、早稲田もほぼそれを目標としています。立命館でも寄付金と資産運用を中心に学費以外の収入の確保に努めているという。ランク外だが、青山学院も18年度、卒業



資産運用力 (直接利回り)	
1	東京理科 3.13
2	早稲田 1.79
3	立命館 1.71
4	ICU 1.65
5	慶應義塾 1.57
6	上智 1.42
7	帝京 1.31
8	甲南 1.13
9	龍谷 0.91
10	亜細亜 0.87

18年度決算をもとに、「利息・配当金+特定資産+その他固定資産+流動資産」で算出

形で教育環境が充実している。一方、ここでも3位に食い込んだ日本女子は「図書館と体育館を新築したことによる」と説明する。寄付金の効果で各指標が高くなると同時に、現在進行

勢を示したというわけだ。2位の東洋は、各種ある指標の中で基本金組入率は最も重視している指標の一つだという。東洋は純利益1位、収益性も2位と多くの項目で高い数値となり、今回の経営力分析で最も輝きを見せた大学の一つ。その経営力の源泉については、20、21ページで詳報する。

経営力が光る東洋大学 成長性を示す基本金組入率は、収入のどれくらいを将来の投資に回しているかをみる指標だ。トップは東京理科で65・85%。従来、貸借対照表の「特定資産」などに入っていた250億円を、学生の奨学金や教育研究費などに使う「第3号基本金」に移したことで数字が跳ね上がった。大学として奨学金に取り組みむ姿勢を示したというわけだ。

生で理事長も務めた元ソニー会長の故・万代順四郎氏の名前をとった「万代基金」を運用開始。給付型奨学金と教育研究費を増やすのが狙いだ。今後の大学経営のカギを握る資産運用力については17、19ページで詳しく検証する。

とが見てとれる。最後は、財務の健全性を示す自己資本比率だ。企業で言えば、会社にあるお金や財産のうちどのくらいを自前でまかなっているかを示し、銀行などがお金を貸すときに最も重視する指標の一つだ。企業では40%を超える

分析した33大学はいずれも70%を上回っており、企業の基準で言えば全大学が「超健全」。大学は校舎などの設備投資の際に必ずしも金融機関から借り入れず、積み立てた基本金を使うことが多い影響とみられる。「高ければ高いほどいい」という数字ではないが、経営方針として健全性を重視している大学もある。

95・56%でトップだった帝京。広報課は「健全な資産運用を行うことで基本財産を維持・拡大した」結果、高い自己資本比率を維持することができていると説明する。2位は94・52%の津田塾、3位は93・97%の京都女子と、東西の女子大が入った。津田塾は「財務の健全性を重視した経営方針をとっており、その方針を反映」した結果だとしている。

一方で、「財務的、経営的に厳しくなるとかなりセンチティブに見なければならぬが、現状ではむしろ毎年の借入金返済

額を重視している(上智)、「健全性が高いから借り入れ余力があると読んでいたくのは構わないが、そこはあまり考えていない(早稲田)など、さほど重視していない大学も多いようだ。ここまで七つの指標で上位に入った各大学を中心に経営力とその背景を探ってきたが、これらの指標は18年度の経営状態を切り取ったものであり、指標が低くても教育や研究の環境が充実している大学があることは言うまでもない。青山学院の桑原一利常務理事(69)はこう話す。「教育は一種の『アベコバ産業』です。良い教育をすればするほどお金がかかるので、財務指標が良いだけでは良い教育をして

いる証しにはなりません」また、七つの指標以外にも、大学の経営状態を知るために重要なデータはある。大学の教育状況などをチェックする認証評価機関、大学基準協会の工藤潤事務局長(59)は言う。「中長期の財政計画とともに総合的にさまざまな指標を判断したうえで評価することが大切だ。似たような収益構造を持つ大学群同士で比較することも重要。大学が公表している年度ごとの事業報告書も参考になるケースがあるので、目を通してみるのも理解の手助けになるかもしれません」

また、七つの指標以外にも、大学の経営状態を知るために重要なデータはある。大学の教育状況などをチェックする認証評価機関、大学基準協会の工藤潤事務局長(59)は言う。「中長期の財政計画とともに総合的にさまざまな指標を判断したうえで評価することが大切だ。似たような収益構造を持つ大学群同士で比較することも重要。大学が公表している年度ごとの事業報告書も参考になるケースがあるので、目を通してみるのも理解の手助けになるかもしれません」

また、七つの指標以外にも、大学の経営状態を知るために重要なデータはある。大学の教育状況などをチェックする認証評価機関、大学基準協会の工藤潤事務局長(59)は言う。「中長期の財政計画とともに総合的にさまざまな指標を判断したうえで評価することが大切だ。似たような収益構造を持つ大学群同士で比較することも重要。大学が公表している年度ごとの事業報告書も参考になるケースがあるので、目を通してみるのも理解の手助けになるかもしれません」