



九州ルーテル学院 中期計画

第Ⅰ期(2020 ～ 2024 年度)

第Ⅱ期(2025 ～ 2029 年度)

2020 年 4 月 1 日



学校法人 九州ルーテル学院

目 次

はじめに		P1
I. 使命(ミッション)		P2
II. 中期計画		P3～11
・大学		
・大学付属黒髪乳児保育園		
・中学校・高等学校		
・認定こども園		
・学院・事務部門		
III. 学院財務基本計画		P12～18

— はじめに —

学校法人九州ルーテル学院は、その前身 九州女学院として1926(大正15)年、南部一致ルーテル教会により創立されました。

創立者はその使命を受けたマーサ・B・エカードであり、建学の精神としたのが、学院聖句である「わたしが来たのは、羊が命を受けるため、しかも豊かに受けるためである」(ヨハネ・10・10b)とスクールモットーとした「感恩奉仕」です。今年創立93周年を迎えています。

創立以来今日まで、キリスト教を基盤とする人間教育を行い、現在は九州ルーテル学院大学、大学院、大学付属黒髪乳児保育園、ルーテル学院中学校、ルーテル学院高等学校及び認定こども園ルーテル学院幼稚園としてその教育を展開しています。

いま社会は急激な少子高齢化、絶対的価値観の崩壊、グローバル化によるローカルコミュニティ社会の衰退等、多くの不安定要素を抱えています。それは教育を取り巻く状況においても同じです。

そのためにも創立当初からの建学の精神を守るだけでなく、現代社会の要請や保護者及び地域の要望に応じて行かなければ、学院の存続は厳しい状況となります。

時代が求めるものに応じつつ、学院が守るべきもの、変えていくものは何であるか、を教職員全員同じ意識を持って行わなければ、選ばれる学校として、この困難な状況を乗り切ることはできません。そのための方針を、中期計画(2020年度～2029年度)としてここに取りまとめました。

中期計画は、学院の目指す目標をもとに、①各設置校のビジョンの策定、②ビジョン達成のための目標と評価指標の策定、③目標達成のための方針と施策の立案・計画を掲げています。

限られた財源を有効活用し、総合学園でありながら少人数教育としての強み、また全国に広がる教会のネットワーク、キリスト教学校教育同盟校との繋がりを活かし、より時代に挑戦できる教育の創造を目指したいと思っております。

皆さまのご支援・ご協力をくださいますようお願いいたします。

2020年4月

学校法人 九州ルーテル学院
理事長 福田 邦子



使 命 (ミッション)

「 感 恩 奉 仕 」

—神の深い恩恵（愛）に感謝し、神と隣人への奉仕を実践していくもの—

学院の建学の精神は、学院聖句である「わたしが来たのは、羊が命を受けるため、しかも豊かに受けるためである。」（ヨハネ 10・10）とスクールモットーとされた「感恩奉仕」という言葉に示されている。

1926（大正 15）年、米国南部一致ルーテル教会から託された創立者マーサ・B・エカードにより学院の前身である九州女学院が創立された。キリスト教を基盤とした建学の精神の具現化を通し、教育、施設等での神のみ心にかなう良き働き人の育成を行ってきた。

そして共学化した今も、その精神・使命は決して色あせることなく、変わらず受け継がれている。

そしてこれからの時代の変化に先駆けながら、この精神に則り、社会が求める人材を輩出していくことこそが本学院の使命である。

学院の目指 す 教 育

キリスト教の精神に基づき、人格を磨き、神と人と社会に対し、愛と奉仕に生きる人材の育成を目指します。



中期計画

I 期：2020－2024 II 期：2025－2029

I. 学院目標

A. 建学の精神の具現化

- ・建学の精神や教育理念を浸透させ具現化する。
- ・教職員の資質及び専門性の高度化を図り、質の高い教職協働体制を目指す。

B. 組織力の強化

- ・全学的な視点に基づき、戦略的組織編制、人員配置を行う。
- ・危機管理及び法令遵守体制を整備し、的確なリスク管理・労務管理を行う。

C. 創立 100 周年事業に取り組む

- ・各委員会の立上げにより、全学的に推進する。

D. 地域社会への貢献

- ・卒業生・保護者・同窓会・教職員・教会等との連携を強め、地域社会に貢献する。

E. 経営の安定

- ・納付金の安定的確保、外部資金の獲得により、財務基盤の強化を図る。
- ・業務改善・効率化により、経費縮減を図る。

F. キャンパス整備・施設整備

- ・中長期的視点に基づく施設整備計画を立案する。
- ・老朽化した設備の整備充実に取り組む。



ルーテルビジョン2020

感恩奉仕
Gratitude and Service

～地域に夢がある、世界に学びがある、夢と学びをつなぐ大学を目指して～
(第2期中期目標期間(2020～2029)における九州ルーテル学院大学の機能強化構想)

ルーテルビジョン2020(中期目標・計画の構成要素)



ルーテルビジョン2020の推進体制

1. 学長によるトップマネジメント

内部質保証推進会議における中期計画の進捗状況等のチェック

- ①副学長 中期計画の推進のための学内調整、関係委員会の審議の迅速化
- ②学長補佐 中期計画の着実な遂行のための助言

2. 内部質保証の方針等全学的な視点に立った学科(専攻・コースを含む。)、研究科、付置施設、事務部門単位での計画の実現



感恩奉仕
Gratitude and Service

ルーテルビジョン2020

～地域に夢がある、世界に学びがある、夢と学びをつなぐ大学を目指して～
(第2期中期目標期間(2020～2029)における九州ルーテル学院大学の機能強化構想)

ルーテルビジョン2020の中期計画 85計画

ビジョンⅠ（人間形成）：（7計画）

感恩奉仕の精神に基づいて社会や人を先導する人間の育成

ビジョンⅡ（教育）：（22計画）

感恩奉仕の精神を受け継ぎ、グローカリズムをもって行動できる人材の育成

ビジョンⅢ（学生の受入れ）：（6計画）

感恩奉仕の理念に共鳴し、“think globally, act locally”を志す学生を応援

ビジョンⅣ（学生支援）：（6計画）

退学率0%、学修・生活満足度100%、就職・進学率100%、学生の迷いとやる気に寄り添う支援

ビジョンⅤ（研究）：（7計画）

各研究組織の研究力を強化し、多様な視点から地域社会にアプローチする特色ある研究を推進

ビジョンⅥ（国際感覚）：（5計画）

本学の特色を生かして異文化を理解し、グローバルな視野で“くまもと”に貢献できる人材の育成

ビジョンⅦ（地域貢献）：（5計画）

“利他共生の精神”の地域への発信

ビジョンⅧ（経営基盤）：（27計画）

持続的な変革と発展を支える柔軟な組織の構築（大学運営・財務・その他）

大学付属 黒髪乳児 保育園 目 標

- ・学院の建学の精神である「感恩奉仕」の学風の下に、保育を必要とする乳幼児に対して質の高い養護及び教育を一体的に提供し、子どもの健やかな成長と福祉の増進を図る。
- ・保育士及び幼稚園教諭の養成機関である九州ルーテル学院大学の付属施設としての利点を生かし、大学と密接に連携し、大学が有する教育研究資源を活用した保育事業を展開するとともに、大学における教育研究の質の向上に寄与する。

方 針

建学の精神の具現化

- ・健康と安全を基本として、保護者との結びつきを深め、園児の生命の保持や情緒の安定を図る。
- ・心身の調和のとれた発達を目指し、養護と教育が一体となって、神と人々から愛される豊かな人間性を備えた子どもを育てる。
- ・周囲との信頼関係や愛情に支えられた生活を保護し、園児一人一人が信頼感と安心感の中で、神と人々に感謝の心を抱いて過ごすことができる場を提供する。

保育力の強化

- ・心地よい環境の中で、様々な経験をすることによって生きる力の基礎を培う。
- ・国際的視野に立って、子どもの人権と一人一人の人格を尊重し、子どもの「幸せ」を第一に考える。

社会貢献

- ・地域にある多くの資源に関わりながら、子育て支援の拠点としての機能を果たす。

経営の安定

- ・児童福祉法及び、子育て支援法その他関係法令を遵守する。

アクションプラン

建学の精神の具現化

- ①キリスト教精神である「感恩奉仕」に基づき、子どもと保護者に寄り添い一人一人を大切に育てる。
- ②子どもが安心して生活できる環境を提供する
- ③子どもの人権を尊重し子どもの最善の利益を確保する

保育力の強化

①組織

- ◆長期的視野に立って、園児定員60名を確保するための保育士、看護師、事務員、調理の人員確保。
- ◆保育園での必要職となる看護師、管理栄養士の処遇改善
- ◆大学との連携によるキリスト教保育の学び
- ◆大学及び子ども園の連携による保育教育の学び合い

- ②外国籍家庭入所の増加に伴うコミュニケーションによる細やかな対応

- ③異文化の理解により保護者間の交流を深める

社会貢献

①地域との連携

- ◆地域、家庭、学校、諸団体と一体となり連携を密にとり、子どもの健全な育成支援に努める。

経営の安定

①保育、教育環境の整備計画

- ◆熊本市との「事業用定期借地権設定契約」は2031年3月31日となるため、保育園経営の長期計画を進める。
- ◆就学前（5歳児）までの入所を可能とする施設設備計画。
- ◆本園の施設老朽化に伴う工事及び教育環境に必要な遊具、玩具の購入計画。
- ◆保育業務能率を高めるためのICT導入及び活用。
- ◆緊急時災害時における管理マニュアルの強化

中学校・ 高等学校 目標

- ①「生き抜く力」の育成
- ②「確かな学力」の定着
- ③学校運営の強化
- ④地域社会への貢献

方針

目指す学校像及び生徒像

「建学の精神」に基づき、神と社会に貢献できる人材の育成を目指す

建学の精神の具現化

- ・キリスト教の教えに基づき、常に自らを省み感謝をもって社会に奉仕する人材を育成する。
- ・一人ひとりを大事にし、生徒や保護者の帰属意識を高める教育を目指す。
- ・異文化の理解と語学教育の充実

組織力の強化

- ・教職員が、常により良い教育、教育環境の為に協働する。

社会貢献

- ・上記の働きに努力するとともに、社会の課題に向き合い、生徒・保護者・卒業生・地域社会で評価を受ける。

経営の安定

- ・学校運営の強化

アクションプラン

建学の精神の具現化

①「生き抜く力」の育成

ア．キリスト教教育を通し、隣人に寄り添い共に生きる人格の育成

- ・毎日の礼拝、修養会、キリスト教行事、キリスト教特伝等を通してのキリスト教教育を通し、絶対的価値への謙虚さを持ち、人や社会を支える力を養う。そのためにも、いじめ、暴力等の防止に努める。

イ．基本的生活習慣とコミュニケーション力を身に付けさせる。

- ・3年間あるいは6年間の学校生活を通し、基本的生活習慣を身に付け、将来社会で生きるためのルールを身に付けさせる。
- ・学級・生徒会活動、部活動などを通し、集団生活での協働の意味を理解し、責任ある行動力、コミュニケーション力を育む。
- ・家庭との連携により健康管理を通し、心身の成長に努める。
- ・これからの社会に生きるためのダイバーシティを身に付ける。そのために多様な個性を認め合い、高めあえる人間関係を構築できる力を養う。
- ・上記を通し、またさまざまな教育実践を学び、不登校の生徒数を減らすように努力する。

②グローバル社会に生きる力を身に付けさせる。

- ・キリスト教のネットワークを活かした海外との交流を継続発展させる。

組織力の強化

①「確かな学力」の定着

ア．授業の改善

- ・「主体的・対話的で深い学び」を実現する。そのためにも様々な授業実践に学び授業改善に取り組む

イ．自主的学習習慣の定着

- ・課外・授業を見直し、興味関心を高め、学びに向かう家庭学習習慣の定着に努力する。

ウ．キャリア教育に努力する

- ・卒業生、教会等のネットワーク等を活かし、生徒たちに将来の進路を考える機会を増やし、より具体的な進路プランを構築できる力をつけさせる。

②特色ある教育活動の推進

ア. 芸術コースの再構築

- ・音楽・美術コース内容のより幅広いカリキュラム変更を行う。

イ. こども園・中・高・大連携の強化

- ・同じキャンパスにあるこども園・中学・高校・大学の交流を強め、この利点を活かす方策に取り組む。
- ・教職員間の交流により、協力体制を強化する。

社会貢献

①地域社会への貢献

ア. ボランティア活動を通じた社会貢献活動

- ・ボランティア部を中心にした活動を通し、社会に積極的に貢献する姿勢を身に付けさせる。
- ・近隣との関係づくりに努力する。

イ. 大学、教会、施設との連携

- ・九州ルーテル学院大学との連携、日本福音ルーテル教会、ルーテル諸学校との連携による教育活動の強化に努める。

経営の安定

①学校運営の強化

ア. 今後の少子化の進行を見据え中学校の教育力を高め、学年3クラス体制を確立する。

イ. 高校7クラスの検討、部活動の在り方も検討する。

ウ. 生徒及び社会のニーズに沿うカリキュラムの検討を行う。

- ・神様に愛されているかけがえのないものとして、神と人から愛されたい、あかるい、元気な子どもを育てる。
- ・全身を使った豊かな遊びと食育環境を通して心身ともに健康なこどもをつくる。

方針

建学の精神の具現化

- ・神様の愛と恵みの中で、(大切なひとりであること) 絶えず愛されていることを実感し、神を愛し、尊び、畏れる心をもつ子どもに育てる。
- ・友達や保育者の関わりを通して、一人一人の違いを受け入れ、人権を尊重する子どもに育てる。

組織力の強化

- ・様々な環境を通しての豊かなあそびの中で、想像性・自主性・社会性を育てる
- ・学院の物的・人的環境を最大限に生かしてカリキュラムの充実を図る。

社会貢献

- ・保育者が一人一人の違いを受け入れ、自分の隣にいる小さな物、他者に対して思いやりのある心をはぐくむ。
- ・支援の必要な子どもも、個性と捉え共に育つ

経営の安定

- ・認定こども園として、乳幼児保育・教育の専門施設としての意識を高く持ち、優れたスタッフの研鑽を重ね、熊本市の人口推移から将来を見通しながら、ルーテル学院幼稚園の存続と経営の安定を図る。
- ・職員確保の策を講じながら、2・3号の定員増と1号の見直しをする。

アクションプラン

建学の精神の具現化

- ①神様に愛されている実感は礼拝を大切にすること。「祈るこども」「讃美するこども」
- ②生活のメリハリを整え、好奇心や意欲を持って遊びこむことが出来るよう、環境を整える。
- ③自分の意思をもって遊びを見つけ、達成感や自己肯定感をたくさん体験できるようにする。
- ④友達との関わりからゆるし合う気持ちや忍耐する力を育てる。動植物や人を思いやる優しさを育てる。
- ⑤SDGs（持続可能な開発目標）の取り組みを保育に生かす。【③・④】園児・職員もできる取り組み。『食べ残しをしない』等できることから見つけて家族ぐるみで取り組む。
- ⑥外国籍の子どもたち・家族を滑らかに受け入れる努力をする。

組織力の強化

- ①あそびの中から自分の思いや考えを養い素直に表現し、友達の気持ちを汲み取ったり、共感する教育を目指す。
- ②食事は生きることに繋がる。炊事や食育を通して、保護者と共に学ぶ子ども。
- ③支援教育・生活習慣を通して、良質な睡眠について学ぶ
- ④職員が自主的に向上心を持って、保育・教育の資質を高める為に努力する。
職員は専門職（保育・教育・栄養士・看護師）としての自覚と研究を深める
- ⑤大学との共同研究・研修（園内研修含む）の充実を図る

社会貢献

- ①保育・教育の専門性を絶えず研究し求める職員となり、人材確保に貢献する。
- ②未就園児の親子が集ってくる、「こひつじの会」等地域の子育て支援の拠点となる。
- ③地域の高齢者との連携に取り組む

経営の安定

- ①2号3号定員の見直しによる経済的な安定を図る
- ②業務改善のためのICT化を積極的に活用する。

学 院 標 (事務部門)

1. 建学の精神や教育理念を理解し、高い使命感を自覚した人材の育成
2. 専門性及び資質の向上による教職協働体制の構築
3. 一人ひとりのキャリアプランに基づく人材育成と適正な評価の実施
4. ステークホルダーとの連携による創立 100 周年記念事業の推進
5. ガバナンス体制の確立による安定した経営基盤の構築
6. 選択と集中による教育研究環境の計画的整備充実

課 題	1. 建学の精神「感恩奉仕」についての理解と具現化 2. 専門的知識・マネジメント力の向上による教職協働体制の強化 3. 人員構成を踏まえた中長期的人事計画に基づく採用・人材育成への取り組み 4. グローバルな視野で地域社会に貢献できるグローバル人材の育成 5. 卒業生・保護者・同窓会・教会等のステークホルダーとの連携強化 6. 少子化の進行に対応し、教育研究活動を継続して支える財務基盤の構築 7. 施設の老朽化に伴う補修・設備投資の増加、及び既存設備の適切な維持管理
-----	--

注) ステークホルダー：卒業生・保護者・同窓会・教会・教職員・行政機関・地域社会等

方 針

建学の精神の具現化

- ・建学の精神（ミッション）を踏まえ、「あるべき姿」を具現化する。

組織力の強化

- ・全学的な視点に基づく採用・人員配置を行う。

創立 100 周年事業への取り組み

- ・創立 100 周年事業に全学的に取り組む。

社会貢献

- ・ステークホルダーとの連携を強め、地域社会に貢献する。

経営の安定

- ・ガバナンス体制を確立し、安定した経営基盤を構築する。

キャンパス整備・施設整備

- ・教育環境の整備充実を計画的に進める。

アクションプラン

建学の精神の具現化

- ① 建学の精神や教育理念を浸透させ、具現化する。
 - ◆ 礼拝やキリスト教行事へ積極的に参加し、理解を深める。
- ② 職員の資質・専門性の高度化を図り、質の高い教職協働体制を目指す。
 - ◆ SD（スタッフ・ディベロップメント）の推進により、資質・専門性の高度化を図る。
 - ◆ 階層別・業務別研修の受講及び OJT による実践を通して、実務能力、マネジメント力及びコミュニケーション力のレベルアップを図る。
- ③ 社会環境の変化に、グローバルな視野を持って対応できる人材を育成する。
 - ◆ 国際的な交流、ネイティブ講師との交流、異文化体験等により、異文化及び思考の多様性を理解する。英語による学校紹介及び文書の作成スキルの向上等。

組織力の強化

- ① 組織のあるべき姿を見据えた採用・人材育成・配置を行う。
 - ◆ 全学的な視点に基づき、必要な人材の優先度を踏まえて、採用・配置を計画する。
 - ◆ 組織の戦略的な見直し及び人員構成を踏まえて、人員の適正な配置を行う。

- ◆キャリアプランに基づき、各職位のあるべき姿を明確化し、能力及び業績に対する適正な評価をフィードバックすることにより、自己成長を支援する。
- ②危機管理及び法令遵守体制を整備し、的確なリスク管理・労務管理を行う。
 - ◆働き方改革関連法・諸規程等（就業規則、ハラスメント規程等）を見直し整備する。
 - ◆防災・防火・防犯体制を整備し、学生・生徒・園児及び教職員の安全・安心を確保する。
 - ◆情報セキュリティ、ウィルス感染防止等のリスク対策を整備する。

創立 100 周年事業への取り組み

- ①創立 100 周年に向けて、戦略的に情報を発信し、学院のブランド力を上げる。
 - ◆ホームページ、機関紙等を活用して、学院情報を積極的に発信する。

社会貢献

- ①ステークホルダーとの連携を図り、地域社会に貢献する。
 - ◆理事会・評議員会における提言を経営に生かし、学院の存在意義を高める。
 - ◆教育研究成果の社会への還元、社会が求める人材の輩出により、地域社会に貢献する。
- ②各部門の地道な社会貢献活動を通して、地域社会に存在感のある学院を目指す。

経営の安定

- ①学院全体のガバナンス体制を確立する。
 - ◆各部門の連携を強め、学院全体の協力体制を構築する。
- ②財政の現状・課題及び目標を全学的に共有する。→「学院財務基本計画」
 - ◆予算・決算・目標管理等の現状を共有し、全学的な協力体制の下で取り組む。
- ③外部資金を積極的に獲得する。
 - ◆国・地方等各種補助金情報を早期に入手し、先を見据えて計画的に取り組む。
 - ◆多様な寄付金対策を展開し、受け入れ体制を強化する。
 - ◆収入財源の多元化を推進する。（助成金、環境整備、施設利用料等）
- ④業務分掌を明確化し、戦略的に人員を配置する。
 - ◆業務分掌に応じて適正な人員を配置する。
 - ◆各部門の人件費総額の目標（目安）を設定する。（退職金除く）
 - ◆業務運営の見直し、時間外労働の事前申請により、時間外労働を縮減する。
- ⑤業務改善・効率化により、経費抑制と将来に向けた資産の蓄積を進める。
 - ◆限られた収入財源を前提として、優先順位を明確にした予算配分を行う。
 - ◆業務の省力化、コストダウンを推進する。
 - ◆将来に向けた特定資産の積み立て計画を立てる。

キャンパス整備・施設整備

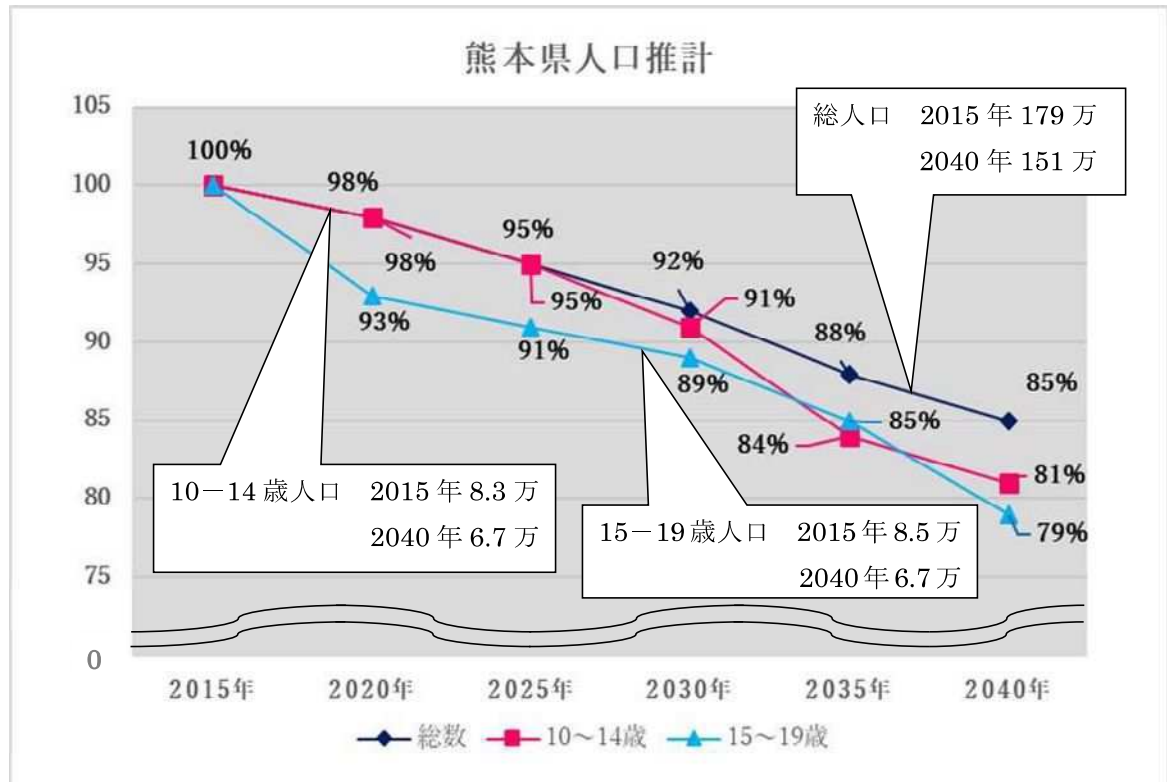
- ①選択と集中により、施設整備の充実を図る。
 - ◆中長期的視点に基づく施設整備計画の立案、既存設備の維持管理に取り組む。
 - ◆施設整備計画は、創立 100 周年記念事業と連動して進める。

学院財務基本計画

1. 外部環境の変化

学校法人にとって最大の外部環境変化要因は、少子化による入学者の減少である。

- 国立社会保障・人口問題研究所の推測によると、熊本県の就学年齢人口は、今後 25 年間で約 20% 減少する。



熊本県就学年齢人口の予測（割合：2015 年度を 100 とした場合）

年齢区分	人数	2015 年	2020 年	2025 年	2030 年	2035 年	2040 年
総数	人数	1,786,170	1,742,273	1,691,314	1,635,901	1,576,825	1,511,793
	割合	100	98	95	92	88	85
10～14 歳	人数	83,080	81,472	79,114	75,246	69,779	67,186
	割合	100	98	95	91	84	81
15～19 歳	人数	85,439	79,307	77,809	75,788	72,266	67,077
	割合	100	93	91	89	85	79

※参考データ：「国立社会保障・人口問題研究所」

2. 学院の現状と課題

- (1) 基本金組入前収支差額は、2014 年度から減少傾向にあり、2018 年度は 34 百万円となった。
- (2) 運用資産の蓄積は毎年特定資産に積み増しを行い、2018 年度は当面の目標である 10 億円を超え、10 億 79 百万円となったが、同規模法人の平均より低い。
- (3) 施設整備については、建物の劣化による改修・補修が多く、今後新規設備と共に中長期計画の中で取り組んでいく。

3. 今後10年間の見通しについて

(1) 今後の主な施設設備課題（金額は概算）

- a) 大学
- ・ LED 化工事 0.4 億円
 - ・ 2 号館バリアフリー化 0.4 億円
- b) 中学・高校
- ・ プール工事 4.0 億円
 - ・ LED 化工事 0.5 億円
 - ・ 中高本館建替 20.0 億円

(2) 人件費の増加

2019 年度の教職員が全員、現行規程の限度年齢（再雇用含む）まで働いて、定期昇給し、適宜昇格し、人数が減らないように補充したと仮定すると、2029 年度の人件費は 2019 年度より資金収支予想では約 1 億 6 百万円高くなる。

〔億円〕

	2019 年度予算	2029 年度予測	10 年間増加額	2008-2018 増加
大学教員	3.55	4.06	0.51	0.51
中高教員	5.60	6.20	0.60	0.87
幼稚園教員	0.91	1.02	0.11	0.54
職員	3.62	3.81	0.19	1.10
合計	13.68	15.09	1.41	3.02

注 1) 退職金除く

注 2) 2016 年度 保育園開所（職員区分）

(3) 今後 10 年間の試算

上記の支出を前提とした長期キャッシュフローのシナリオは、施設整備の順序、借入計画、定期預金繰入・取崩計画等で変わってくるが、下のものは次の仮定で作成した。

- 毎年の入学は、中学 80 人 高校 320 人 大学 175 人
こども園（在籍数）170 人 保育園（在籍数）50 人
- 校納金は大学授業料を 2020 年度入学者から改定。
- 借入金の予想は、プール 20 年返済、バリアフリー化 10 年返済、校舎建替 30 年返済で試算。

- 大型新規施設設備については、募金を見込んでいる。
- 毎年度の期末現金預金高を3億円以上確保。

[億円]

	2020年度	2024年度	2020～2029 累計
教育研究活動CF累計	1.66	累計 9.20	累計 17.73
施設設備活動CF累計	▲4.77	▲8.39	▲27.32
財務活動CF累計	1.23	▲0.87	8.56
期末現金・預金	4.76	年度末 6.58	年度末 5.61
期末特定資産残高	2.80	3.00	3.25
期末運用資金残高	7.56	9.58	8.86
期末借入残高	4.70	2.57	12.33
基本金組入前収支差額	0.36	0.45	▲0.04

①この試算から

- ・ 毎年の募集目標を確保することが、施設設備を充実させるうえで重要である。
- ・ 大型案件も含め施設設備の充実を進めていくが、資金調達は借入金及び募金を予定。
- ・ 借入金残高は、2024年度までに2億円台までに減らすことができる。
- ・ 特定資産は毎年コツコツと蓄積し、2029年度には3.25億円の予定。

②留意点

- ・ この間、基本金組入前収支差額は減少の見込み。
- ・ 少子化の進行で、募集目標の達成は年々厳しくなることが予想される。
- ・ 人件費や経費の縮減と合わせ、外部資金（寄付金・補助金等）を確実に確保することが重要。

4. 目標

5年後及び10年後の財務状況の目標

	2024年度末	2029年度末
基本金組入前収支差額 (10年平均0.8億円)	0.5億円	0.8億円
運用資金残高	9.58億円	8.86億円

5. 財務基盤確立のため方針

今後必要となる施設整備の課題に対応しつつ、今後の少子化の進行に備えるためには、財務体質の強化が必要である。そのために以下の方針で取り組む。

- a) 学生生徒納付金の安定的確保
- b) 外部資金の獲得及び収入財源の多元化推進
- c) 人件費の抑制及び業務改善・効率化による経費縮減

d) 中長期的視点に基づく施設整備、既存設備の維持管理

＜体制＞

学院全体で決算や計画等財務状況を共有し、協力体制を構築する。

(1) 納付金対策

- ①募集目標を必達する。
- ②募集につながる教育環境整備に計画的に取り組む。
- ③大学は 2020 年度入学者から授業料を改定する。

(2) 外部資金の獲得

- ①補助金対策：各種補助金獲得に向け計画的に取り組む。
- ②寄付金対策：100 周年記念事業寄付金、恒常的寄付金等目的を明確にした仕組み作りを行い、併せて広報活動に力を入れ、学院情報を広く知らしめる。
- ③収入財源の多元化を推進する。
 - ・手数料収入、事業収入、環境整備基金、施設利用料改定等

(3) 人事・人件費対策

本学院の人件費比率は同規模の大学法人平均値より高い。更に、定期昇給により、このまま推移すれば、人件費支出は更に増大する。

これに適切な歯止めを設けるために、人員構成を最適化することが必要である。

また、俸給表の見直しを検討し、若年層に手厚く、その後は緩やかなカーブを描くような俸給とすることで、総額人件費を抑える。

※本学院の人件費比率 66.7%（同規模法人平均 49.9%）

- ①業務内容に応じて戦略的な人員配置を行う。
- ②人事計画においては、必要な人材の優先度を踏まえて、採用・配置を行う。
 - ・人件費総額抑制の視点で検討する。
- ③業務運営の見直しにより、時間外労働の縮減を図る。

(4) コストダウン対策

- ①業務改善・省力化により、コストダウンを推進する。
- ②購買の一本化により、費用単価の圧縮を図る。
- ③管理経費の縮減を図る。
- ④限られた収入財源の戦略的予算配分を行う。
- ⑤経費抑制を進め、将来に向けた資産蓄積を継続推進する。

(5) 施設整備計画

- ①中長期的視点に基づく施設整備、既存設備の維持管理を進める。
- ②創立 100 周年記念事業と連動して施設整備を進める

学院の主要財務

1. 財務の推移（全体）

[2015 年度から新会計基準]

(単位：千円)

	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度
事業活動収入	1,837,416	1,866,374	1,845,947	1,958,524	1,868,386	2,049,255	2,235,462	2,140,880	2,095,002
事業活動支出	1,642,455	1,753,489	1,725,232	1,786,169	1,806,068	1,981,690	2,110,639	2,043,790	2,061,151
基本金組入前収支差額	194,961	112,885	120,714	172,356	62,318	67,565	124,823	97,090	33,851
事業活動収支差額比率	10.6%	6.0%	6.5%	8.8%	3.3%	3.3%	5.6%	4.5%	1.6%
運用資金	590,918	563,907	724,477	732,737	724,323	671,194	780,995	1,016,427	976,170
現金預金	403,918	373,907	531,477	516,737	483,322	425,194	529,995	765,427	706,364
減価償却引当	130,000	130,000	130,000	150,000	155,000	160,000	165,000	165,000	170,000
退職給与引当	57,000	60,000	63,000	66,000	86,000	86,000	86,000	86,000	91,000
その他（トイレ・山荘）									8,806
運用資産	678,614	734,808	850,580	868,438	834,669	790,726	958,988	1,147,707	1,079,728
流動資産	472,415	525,744	638,954	633,957	575,294	536,133	691,576	882,312	791,923
特定資産	187,000	190,000	193,000	216,000	241,000	246,000	251,000	251,000	269,805
その他固定資産	19,199	19,065	18,626	18,481	18,376	8,593	16,412	14,395	12,130
借入金残高	686,790	616,440	619,090	564,740	566,888	505,134	490,838	490,910	417,744
純資産構成比率	78.7%	80.5%	80.0%	80.7%	82.1%	82.6%	83.4%	83.3%	84.1%
総負債比率	21.3%	19.5%	20.0%	19.3%	17.9%	17.4%	16.6%	16.7%	15.9%

法人財務中期計画（事業活動収支）

【法人全体】（単位：百万円）

法人全体〔百万円〕	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年度	2026 年度	2027 年度	2028 年度	2029 年度
事業活動収入	2,181.9	2,193.3	2,233.1	2,274.7	2,193.4	2,174.9	2,679.4	2,219.9	2,219.4	2,321.1
納付金	1,301.7	1,310.9	1,333.2	1,333.7	1,333.7	1,333.7	1,333.7	1,333.7	1,333.7	1,333.7
寄付金	22.3	22.3	22.3	22.3	22.3	22.3	11.3	22.3	22.3	22.3
補助金	689.4	682.4	683.9	685.4	686.9	688.4	689.9	691.4	692.9	694.9
特別収入(寄付・補助金)	39.5	31.5	11.5	11.5	31.5	11.5	509.5	11.5	11.5	11.5
事業活動支出	2,145.6	2,152.7	2,174.2	2,215.9	2,148.5	2,151.5	2,176.3	2,246.4	2,256.7	2,325.1
人件費	1,419.0	1,445.9	1,467.9	1,498.2	1,445.5	1,456.7	1,478.2	1,508.9	1,519.8	1,588.9
教育研究経費	498.0	505.8	506.0	517.6	503.6	496.1	487.5	527.5	527.5	527.5
管理経費	217.6	190.7	190.7	190.7	190.7	190.7	190.7	190.7	190.7	190.7
基本金組入前収支差額	36.4	40.6	58.9	58.7	44.8	23.3	503.0	△26.5	△37.3	△4.1
事業活動収支差額比率	1.7%	1.9%	2.6%	2.6%	2.0%	1.1%	18.8%	△1.2%	△1.7%	△0.1%
【全体キャッシュフロー】										
総合キャッシュフロー	△187.8	58.6	39.8	△2.0	85.7	76.5	△221.3	40.3	△5.3	12.8
期末現金・預金	476.2	534.8	574.6	572.6	658.3	734.8	513.5	553.8	548.5	561.3
期末特定資産残高	279.8	284.8	289.8	294.8	299.8	304.8	309.8	314.8	319.8	324.8
〔運用資金〕	756.1	819.6	864.4	867.4	958.1	1,039.6	823.3	868.6	868.3	886.1
〔運用資産〕	891.9	955.5	1,000.2	1,003.2	1,094.0	1,175.5	959.1	1,004.5	1,004.1	1,021.9
借入金残高	470.2	407.2	346.7	314.8	257.2	202.2	1,406.3	1,346.0	1,289.5	1,233.0

*2015年度から改正された学校法人会計基準に基づいた財務比率

【財務基本計画 資料3】

2【収支計算書関係比率】＜法人全体＞

※△高いほど良い ▼低いほど良い

観点	比率名	算式	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	平均値	良い	留意点・本学院の傾向等
経営状況はどうか	事業活動収支差額比率	$\frac{\text{基本金組入前当年度収支差額}}{\text{事業活動収入}}$	3.3%	5.0%	4.5%	1.6%	3.6%	△	基本金組入前当年度収支差額の減少により比率が大幅に低下し、平均値も下回った。
	経常収支差額比率	$\frac{\text{経常収支差額}}{\text{経常収入}}$	2.1%	-0.8%	2.5%	1.4%	2.7%	△	経営の健全性指標。経常収支差額の減少により、比率が大幅に低下し、平均値も下回った。
	教育活動収支差額比率	$\frac{\text{教育活動収支差額}}{\text{教育活動収入計}}$	2.6%	-0.5%	2.7%	1.6%	1.5%	△	教育活動本来の収支バランス。収支差額の減少により比率が低下、平均値は上回った。
	減価償却額比率	$\frac{\text{減価償却額}}{\text{経常支出}}$	6.6%	6.8%	6.8%	7.3%	9.5%	△	施設設備により減価償却額が増加し、比率が上昇した。平均値より低い。
収入の構成は どうなっているか	学生生徒等納付金比率	$\frac{\text{学生生徒納付金}}{\text{経常収入}}$	64.0%	61.6%	60.5%	61.9%	40.4%	△	納付金が増加し前年度より比率は上昇した。今後とも安定した学生生徒の確保が必要。
	寄付金比率	$\frac{\text{寄付金}}{\text{事業活動収入}}$	1.5%	3.9%	1.2%	0.8%	1.4%	△	寄付金額の減少により比率は低下。平均値も下回った。今後外部資金獲得の対策が必要。
	補助金比率	$\frac{\text{補助金}}{\text{事業活動収入}}$	28.8%	30.7%	32.4%	31.6%	11.4%	△	前年程の特別補助金なし。事業活動収入が減少し大幅な比率の低下なし。平均値より高い。
支出の構成は 適切であるか	人件費比率	$\frac{\text{人件費}}{\text{経常収入}}$	66.6%	63.3%	66.5%	66.7%	49.9%	▼	人件費全体は前年並であるが、経常収入の減少により比率は上昇した。平均値より高い。
	人件費依存率	$\frac{\text{人件費}}{\text{学生生徒等納付金}}$	104.1%	102.7%	110.1%	107.7%	123.5%	▼	多少改善。比率は平均値より低いが、人件費が学生生徒納付金を上回っている。
	教育研究経費比率	$\frac{\text{教育研究経費}}{\text{経常収入}}$	22.6%	28.5%	21.6%	22.3%	39.9%	△	教育研究活動の維持・発展を支える。比率は改善したが平均値に比べてまだ低い。
	管理経費比率	$\frac{\text{管理経費}}{\text{経常収入}}$	8.2%	8.6%	9.1%	9.3%	7.0%	▼	一定の経費支出はやむを得ない。管理経費の増加により比率が上昇。平均値より高い。

※「平均値」は、全国の同規模大学法人数値（2017年度 私学事業団まとめ）

※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