

## 令和4年度 資金収支計算書の概要

資金収支計算書は、学園の1年間の教育研究活動やこれに付随する「当年度の活動に対応するすべての収入と支出」の内容を明らかにし、また現金預金の1年間の動きを表します。

学校法人会計では、本来あるべき年度に収支を計上する発生主義を採っていることから、収入・支出の計上額と実際の資金の出入りに差が生じます。そのため、年度の活動に対応する収入・支出と支払資金残高の整合性を保つための調整勘定(期末未収入金、前期末前受金、期末未払金、前期末前払金など)が必要となります。

### 資金収入調整勘定

- (期末未収入金) 当年度の諸活動に対応する資金収入であるが、当年度では支払資金(現金預金)が増加しない。翌年度以後において「前期末未収入金収入」として支払資金の収入とすべきもの。
- (前期末前受金) 当年度の諸活動に対応する資金収入であるが、当年度では支払資金(現金預金)が増加しない。前年度以前において「前受金収入」として支払資金の収入となったもの。

### 資金支出調整勘定

- (期末未払金) 当年度の諸活動に対応する資金支出であるが、当年度では支払資金(現金預金)が減少しない。翌年度以後において「前期末未払金支出」として支払資金の支出となるべきもの。
- (前期末前払金) 当年度の諸活動に対応する資金支出であるが、当年度では支払資金(現金預金)が減少しない。前年度以前において「前払金支出」として支払資金の支出となったもの。

### 収入の部

(単位 千円)

科目	予 算	決 算	差 異
① 学生生徒等納付金収入	8,363,680	8,401,317	△ 37,637
② 手数料収入	114,740	111,601	3,139
③ 寄付金収入	57,890	79,663	△ 21,773
④ 補助金収入	900,570	900,262	308
⑤ 資産売却収入	4,900	5,594	△ 694
⑥ 付随事業・収益事業収入	495,500	705,034	△ 209,534
⑦ 受取利息・配当金収入	16,930	18,064	△ 1,134
⑧ 雑収入	494,850	537,309	△ 42,459
⑨ 借入金等収入	0	0	0
⑩ 前受金収入	2,139,120	2,142,163	△ 3,043
⑪ その他の収入	452,930	457,077	△ 4,147
⑫ 資金収入調整勘定	△ 2,575,770	△ 2,756,250	180,480
期末未収入金	△ 407,000	△ 587,488	180,488
前期末前受金	△ 2,168,770	△ 2,168,763	7
A 計(①~⑫)	10,465,340	10,601,834	△ 136,494
B 前年度繰越支払資金	11,641,700	11,641,694	6
C 収入の部合計 (A+B)	22,107,040	22,243,528	△ 136,488

### 支出の部

(単位 千円)

科目	予 算	決 算	差 異
① 人件費支出	6,224,450	6,184,007	40,443
教員人件費支出	3,973,210	3,915,751	57,459
職員人件費支出	1,833,870	1,819,044	14,826
役員報酬支出	20,930	21,823	△ 893
退職金支出	396,440	427,390	△ 30,950
② 教育研究経費支出	2,352,970	2,188,810	164,160
③ 管理経費支出	881,070	649,209	231,861
④ 借入金等利息支出	10,240	10,163	77
⑤ 借入金等返済支出	263,530	263,530	0
⑥ 施設関係支出	490,250	515,936	△ 25,686
⑦ 設備関係支出	247,030	239,465	7,565
⑧ 資産運用支出	505,100	500,381	4,719
⑨ その他の支出	482,150	685,565	△ 203,415
⑩ 資金支出調整勘定	△ 577,690	△ 769,257	191,567
期末未払金	△ 515,000	△ 700,928	185,928
前期末前払金	△ 62,690	△ 68,329	5,639
D 計(①~⑩)	10,879,100	10,467,809	411,291
E 翌年度繰越支払資金 (C-D)	11,227,940	11,775,719	△ 547,779
F 支出の部合計 (D+E)	22,107,040	22,243,528	△ 136,488

※差異については予算-決算の対比となっています。

### 令和4年度決算の概要

令和4年度決算の概要は以下の通りです。

令和4年度決算の資金収入	10,601,834千円 (令和4年度予算比 136,494千円増)
令和4年度決算の資金支出	10,467,809千円 (令和4年度予算比 411,291千円減)

### 令和4年度予算と令和4年度決算の差異の主な理由

※千円未満は四捨五入しています。

#### (1) 収入の部

- ① 学生生徒等納付金収入(37,637千円増)  
授業料収入32,994千円の増、施設等利用給付費収入6,415千円の増、教育充実費収入4,758千円の増等によるものです。
- ② 手数料収入(3,139千円減)  
入学検定料収入の減等によるものです。
- ③ 寄付金収入(21,773千円増)  
創立100周年記念寄付金収入の増によるものです。詳細は、令和4年度寄付金に記載しています。
- ④ 補助金収入(308千円減)  
国庫補助金収入4,589千円の減、地方公共団体補助金収入3,273千円の増等によるものです。
- ⑤ 資産売却収入(694千円増)  
設備売却収入693千円の増によるものです。
- ⑥ 付随事業・収益事業収入(209,534千円増)  
受託事業収入30,263千円の増、収益事業から寄付金・収益事業収入の予算420,000千円に対し、決算600,000千円となり180,000千円の増によるものです。
- ⑧ 雑収入(42,459千円増)  
私立大学退職金財団交付金収入29,985千円の増、その他の雑収入11,317千円の増等によるものです。
- ⑩ 前受金収入(3,043千円増)  
令和5年度新入生の授業料収入他によるものです。
- ⑪ その他の収入(4,147千円増)  
教育振興資金取崩収入3,083千円の増等によるものです。
- ⑫ 資金収入調整勘定(180,480千円増)  
期末未収入金180,488千円の増によるものです。  
A 計は令和4年度1年間の収入です。  
C 収入の部合計(136,488千円増)  
令和4年度1年間の全ての収入と前年度の繰越支払資金の合計です。

#### (2) 支出の部

- ① 人件費支出(40,443千円減)  
教員人件費57,459千円の減、職員人件費14,826千円の減、退職金30,950千円の増等によるものです。
- ② 教育研究経費支出(164,160千円減)  
旅費交通費50,160千円の減、報酬委託手数料30,644千円の減、研修費23,961千円の減、光熱水費20,023千円の減、教材費14,378千円、印刷製本費10,678千円の減等によるものです。
- ③ 管理経費支出(231,861千円減)  
補助活動支出168,643千円の減、広告費13,111千円の減、福利費11,952千円の減、公租公課11,854千円の減、等によるものです。
- ⑤ 借入金返済支出  
内容は、私学事業団からの借入金を2022年9月に繰り上げて全額を完済したものです。
- ⑥ 施設関係支出(25,686千円増)  
内容は、I館耐震補強工事及び設計監理費、全館全学無線LANシステム導入工事等によるものです。詳細は、令和4年度施設・設備関係の主な事業に記載しています。
- ⑦ 設備関係支出(7,565千円減)  
内容は、パソコン、マシン、プロジェクター他各教室・研究室等の備品等の購入によるものです。詳細は、令和4年度施設・設備関係の主な事業に記載しています。
- ⑧ 資産運用支出  
減価償却引当特定資産へ500,000千円の繰入れによるものです。
- ⑨ その他の支出(203,415千円増)  
預り金支払支出の増等によるものです。
- ⑩ 資金支出調整勘定(191,567千円増)  
期末未払金の増等によるものです。  
D 計は令和4年度1年間の全ての支出です。  
E 翌年度繰越支払資金(547,779千円増)  
付随事業・収益事業収入の増、教育研究経費、管理経費の支出減等によるものです。  
F 支出の部合計  
令和4年度1年間の全ての支出と翌年度への繰越支払資金の合計です。

令和4年度 活動区分資金収支計算書【資金収支計算書の付表】

「活動区分資金収支計算書」は資金収支計算書の決算額を「教育活動」、「施設整備等活動」、「その他の活動」の3つの活動区分に分けて、学校法人の活動区分ごとに資金の流れを把握しようという計算書です。

- 教育活動による資金収支………本来の教育活動の収支（下記2つの活動以外の活動に係る収支）
- 施設整備等活動による資金収支…教育活動をインフラ面から支える活動に係る収支。施設設備の取得または売却、資産の額の増加を伴う施設設備の改修等（施設設備の修繕費や除却に伴う経費は含まない）
- その他の活動による資金収支………以下の4つの活動に限定：①財務活動、②収益事業に係る活動、③預り金等の受け払い等の経過的な活動、④過年度修正額
- 補助金収入と寄付金収入……… 寄付金は寄付者の意思により、補助金は交付目的により、その収入は教育活動と施設整備等活動に区分されます。

		(単位 千円)		
		科 目	金 額	
教育活動による資金収支	収入	学生生徒等納付金収入	8,401,317	
		手数料収入	111,601	
		特別寄付金収入	79,641	
		一般寄付金収入	22	
		経常費等補助金収入	862,652	
		付随事業収入	105,034	
		雑収入	537,309	
		教育活動資金収入計	10,097,576	
		支出	人件費支出	6,184,007
	教育研究経費支出		2,188,810	
	管理経費支出		649,169	
	教育活動資金支出計		9,021,986	
			差引	1,075,590
			調整勘定等	△ 147,726
		教育活動資金収支差額	927,863	
施設整備等活動による資金収支	科 目		金 額	
	収入	施設設備寄付金収入	0	
		施設設備補助金収入	37,610	
		施設設備売却収入	5,594	
		施設整備等活動資金収入計	43,204	
	支出	施設関係支出	515,936	
		設備関係支出	239,465	
		減価償却引当特定資産繰入支出	500,000	
		施設整備等活動資金支出計	1,255,401	
			差引	△ 1,212,196
		調整勘定等	312,482	
		施設整備等活動資金収支差額	△ 899,714	
		小計(教育活動資金収支差額+施設整備等活動資金収支差額)	28,149	

		(単位 千円)			
		科 目	金 額		
その他の活動による資金収支	収入	教育振興資金取崩収入	13,743		
		保証金回収収入	303		
		貯蔵品払出収入	5,496		
		貸付金回収収入	3,668		
		小計	23,210		
		受取利息・配当金収入	18,064		
		収益事業収入	600,000		
			その他の活動資金収入計	641,274	
	支出	借入金等返済支出	263,530		
		第一特定資産繰入支出	100		
		保証金支払支出	281		
		預り金支払支出	185,761		
		仮払金支払支出	259		
		小計	449,931		
		借入金等利息支出	10,163		
		過年度修正額支出	40		
				その他の活動資金支出計	460,134
				差引	181,140
				調整勘定等	△ 75,264
		その他の活動資金収支差額	105,876		
		支払資金の増減額(小計+その他の活動資金収支差額)	134,025		
		前年度繰越支払資金	11,641,694		
		翌年度繰越支払資金	11,775,719		

# 令和4年度 事業活動収支計算書の概要

(単位 千円)

科目		予算	決算	差異	
教育活動収入の部	学生生徒等納付金 ①	8,363,680	8,401,317	△ 37,637	
	手数料 ②	114,740	111,601	3,139	
	寄付金 ③	57,890	79,663	△ 21,773	
	経常費等補助金 ④	862,940	862,652	288	
	国庫補助金	611,540	606,956	4,584	
	地方公共団体補助金	198,900	202,188	△ 3,288	
	施設型給付費	52,500	53,508	△ 1,008	
	付随事業収入 ⑤	75,500	105,034	△ 29,534	
	補助活動収入	2,000	0	2,000	
	付随事業収入その他	73,500	105,034	△ 31,534	
雑収入 ⑥	527,500	568,996	△ 41,496		
教育活動収入計	10,002,250	10,129,263	△ 127,013		
事業活動支出の部	人件費 ⑦	6,243,100	6,202,236	40,864	
	教員人件費	3,973,210	3,915,751	57,459	
	職員人件費	1,833,870	1,819,044	14,826	
	役員報酬	20,930	21,823	△ 893	
	退職給与引当金繰入額	346,980	375,132	△ 28,152	
	退職金	68,110	70,486	△ 2,376	
	教育研究経費 ⑧	3,087,440	2,924,491	162,949	
	(減価償却額)	734,470	735,682	△ 1,212	
	管理経費 ⑨	1,095,850	866,598	229,252	
	(減価償却額)	214,820	217,429	△ 2,609	
徴収不能額等 ⑩	0	0	0		
教育活動支出計	10,426,390	9,993,326	433,064		
教育活動収支差額 (A)	△ 424,140	135,937	△ 560,077		
教育活動収入の部	受取利息・配当金 ①	16,930	18,064	△ 1,134	
	その他の教育活動外収入 ②	420,000	600,000	△ 180,000	
	収益事業収入	420,000	600,000	△ 180,000	
	教育活動外収入計	436,930	618,064	△ 181,134	
	支事業活動の部	借入金等利息 ③	10,240	10,163	77
その他の教育活動外支出 ④		0	0	0	
教育活動外支出計		10,240	10,163	77	
教育活動外収支差額 (B)		426,690	607,901	△ 181,211	
経常収支差額 (C)=(A)+(B)	2,550	743,838	△ 741,288		
特別収入の部	資産売却差額 ①	2,740	3,439	△ 699	
	施設売却差額	2,740	2,746	△ 6	
	設備売却差額	0	693	△ 693	
	その他の特別収入 ②	49,560	50,545	△ 985	
	施設設備現物寄付	11,930	12,935	△ 1,005	
	施設設備補助金	37,630	37,610	20	
	過年度修正額	0	0	0	
	特別収入計	52,300	53,984	△ 1,684	
	事業活動支出の部	資産処分差額 ③	116,620	137,187	△ 20,567
		施設処分差額	29,310	60,590	△ 31,280
設備処分差額		87,310	76,597	10,713	
その他の特別支出 ④		40	40	0	
過年度修正額		40	40	0	
特別支出計	116,660	137,227	△ 20,567		
特別収支差額 (D)	△ 64,360	△ 83,243	18,883		
基本金組入前当年度収支差額(C)+(D)	△ 61,810	660,595	△ 722,405		
基本金組入額合計	△ 755,090	△ 293,529	△ 461,561		
当年度収支差額	△ 816,900	367,066	△ 1,183,966		
前年度繰越収支差額	△ 12,695,710	△ 12,695,704	△ 6		
翌年度繰越収支差額	△ 13,512,610	△ 12,328,638	△ 1,183,972		
(参考)					
事業活動収入計	10,491,480	10,801,310	△ 309,830		
事業活動支出計	10,553,290	10,140,715	412,575		

※差異については予算-決算の対比となっています。

経常的な収支バランス

臨時的な収支バランス

## ■ 事業活動収支計算書について

### 教育活動収支

学校の本業ともいべき、教育・研究活動に関する収支です。収入では学生生徒等納付金や施設・設備目的以外の寄付金、経常費補助金などが、支出では人件費や教育研究経費、管理経費などが本収支に入ります。

### 教育活動外収支

学校の教育活動を側面から支える、財務的な活動や収益事業活動に係る収入です。収入では受取利息・配当金や収益事業収入が、支出では借入金等利息などが本収支に入ります。

### 特別収支

特殊な要因によって一時的に発生した、学校法人にとっては臨時的な収支をここにまとめました。ただしこれは便宜的な分け方であって、実際は臨時的ではなく毎年同じような収入や支出がある学校もあると思います。収入では資産売却差額(売却益が出た場合)や施設設備に関する寄付金・補助金、現物寄付などが、支出では資産処分差額(売却損が出た場合)や災害損失などが本収支に入ります。

## ■ 令和4年度決算の概要

令和4年度決算の事業活動収入	10,801,310千円 (令和4年度予算比 309,830千円増)
令和4年度決算の事業活動支出	10,140,715千円 (令和4年度予算比 412,575千円減)

この結果、基本金組入前当年度収支差額は、660,595千円の収入超過となりました。施設設備の取得に伴う基本金組入額293,529千円を計上し、累積の支出超過額は12,328,638千円となりました。

## ■ 令和4年度予算と令和4年度決算の差異の主な理由 ※千円未満は四捨五入しています。(資金収支計算書と重複する科目は除く)

### (1) 教育活動収支の部

- ⑥ 雑収入(41,496千円増)  
退職給与引当金繰入額963千円の減です。
- ⑦ 人件費(40,864千円減)  
退職給与引当金繰入額28,152千円の増、退職金2,376千円の増です。
- ⑧ 教育研究経費(162,949千円減)  
資金収支計算書と事業活動収支計算書の教育研究経費の金額の差異は、減価償却額の有無によるものです。
- ⑨ 管理経費(229,252千円減)  
減価償却額に関して、教育研究経費と同様です。
- ⑩ 教育活動収支差額(560,077千円増)  
教育活動収支差額の増は、学校の本業である教育・研究活動に関する収支がプラスとなったことによるものです。主な内容は、学生生徒等納付金、寄付金の収入増、人件費、教育研究経費、管理経費の支出減によるものです。

### (2) 教育活動外収支の部

- ⑥ 経常収支差額(741,288千円増)  
教育活動外収支差額181,211千円の増によるものです。

経常収支差額がプラスの要因は、収益事業からの寄付金(教育活動外の収入)600,000千円によるものです。この寄付金は、時々の経済情勢に左右される性質のものですから、今後の経営を安定して継続していくためには、本来の教育活動収支差額で収入超過の状態を維持していくことが非常に重要です。

### (3) 特別収支の部

- ① 資産売却差額(699千円増)  
主な内容は、長野県南佐久郡南牧村(八ヶ岳)土地の売却による差益です。
- ② その他の特別収入(985千円増)  
施設設備現物寄付の内容は、大学科研費備品、博物館標本資料、図書館寄贈資料等によるものです。施設設備補助金の内容は、大学D館換気設備新設工事、学院パソコン他一式更新等によるものです。
- ③ 資産処分差額(20,567千円増)  
F館空調設備改修工事、G館空調設備改修工事他に伴う除却損(処分差額)等です。その他では教育研究用機器備品、管理用機器備品等の更新による除却等です。資産処分差額とは、除却または廃棄した資産の帳簿価額を計上したものです。

## 令和4年度 補助活動収支の概要

項目	収入	支出	補助活動収支	減価償却額	人件費	総計の収支
初台国際学生会館	72,653,145	24,791,346	47,861,799	11,243,674	0	36,618,125
小平国際学生会館	58,955,120	140,877,775	△ 81,922,655	70,785	0	△ 81,993,440
吉祥寺国際学生会館	34,101,135	19,984,901	14,116,234	4,833,857	0	9,282,377
小平第二国際学生会館	1,451,970	15,082,084	△ 13,630,114	370,450	0	△ 14,000,564
杉並国際学生会館	647,845	19,615,277	△ 18,967,432	5,882,380	0	△ 24,849,812
府中国際学生会館	104,347,465	33,401,849	70,945,616	55,022,252	0	15,923,364
<b>学生会館計</b>	<b>272,156,680</b>	<b>253,753,232</b>	<b>18,403,448</b>	<b>77,423,398</b>	<b>0</b>	<b>△ 59,019,950</b>
すみれ幼稚園園バス	3,567,000	2,958,165	608,835	0	0	608,835
すみれ幼稚園預かり保育	808,300	352,139	456,161	0	0	456,161
すみれ幼稚園給食費	490,620	465,222	25,398	0	0	25,398
室蘭幼稚園預かり保育	276,600	100,325	176,275	0	0	176,275
リソースクラブ	310,000	42,471	267,529	0	0	267,529
<b>すみれ・室蘭・リソース計</b>	<b>5,452,520</b>	<b>3,918,322</b>	<b>1,534,198</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1,534,198</b>
北竜館	63,953,307	100,172,904	△ 36,219,597	24,199,086	52,977,514	△ 113,396,197
軽井沢山荘	3,243	17,068,724	△ 17,065,481	5,129,461	0	△ 22,194,942
<b>研修所計</b>	<b>63,956,550</b>	<b>117,241,628</b>	<b>△ 53,285,078</b>	<b>29,328,547</b>	<b>52,977,514</b>	<b>△ 135,591,139</b>
<b>合計</b>	<b>341,565,750</b>	<b>374,913,182</b>	<b>△ 33,347,432</b>	<b>106,751,945</b>	<b>52,977,514</b>	<b>△ 193,076,891</b>
事業活動収支計算書補助活動支出			<b>△ 33,347,432</b>			

# 事業活動収支計算書5年間の推移(学校部門)

(単位 千円)

科目	30年度	元年度	2年度	3年度	4年度
<b>収入の部</b>					
学生生徒等納付金	8,116,827	8,738,964	8,441,146	8,799,198	8,401,317
補助金	580,775	423,340	812,341	852,826	900,262
付随事業収入	1,092,749	1,162,956	868,676	1,028,096	705,034
(収益事業収入)	640,000	670,000	690,000	850,000	600,000
その他	1,052,854	806,623	1,587,395	2,948,357	794,697
手数料	132,238	153,176	133,155	119,273	111,601
寄付金	4,938	29,725	60,292	17,647	92,598
雑収入	700,232	604,408	833,822	557,791	568,996
受取利息・配当金	18,441	18,418	13,472	17,220	18,064
資産売却差額	195,984	798	546,647	2,236,426	3,439
過年度修正額	1,021	97	7	0	0
収入の部合計	10,843,205	11,131,883	11,709,557	13,628,477	10,801,310

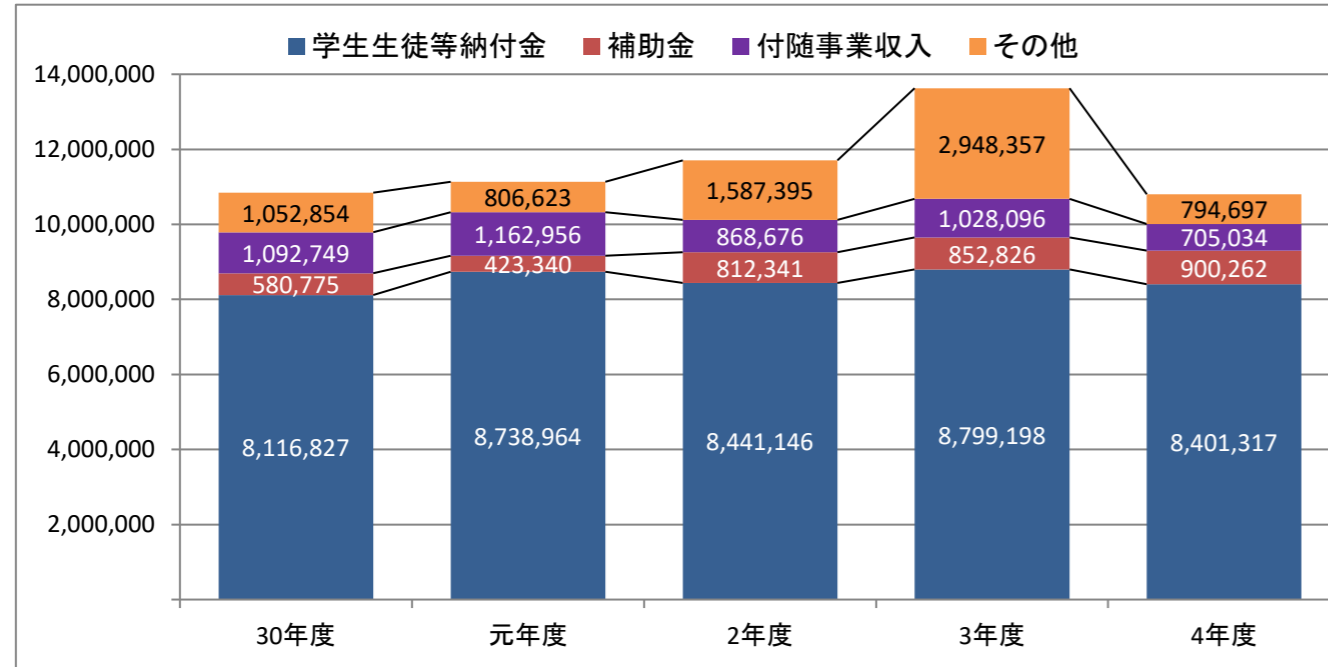
(R3年度資産売却差額に小平キャンパス売却益含む)

(単位 千円)

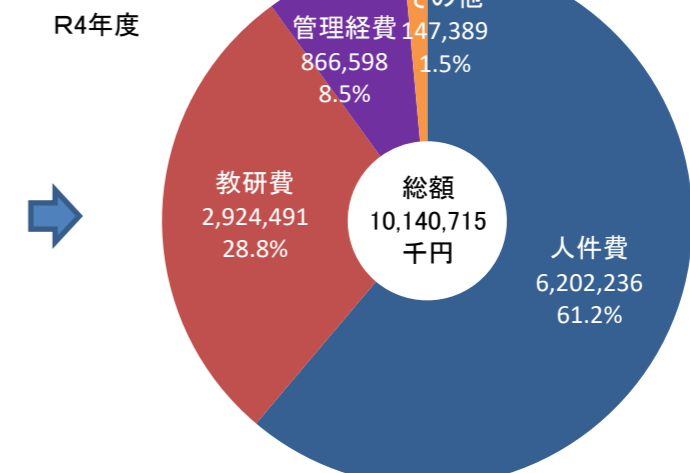
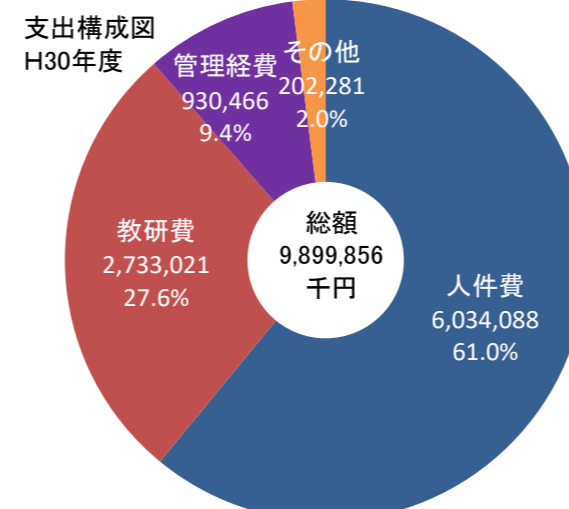
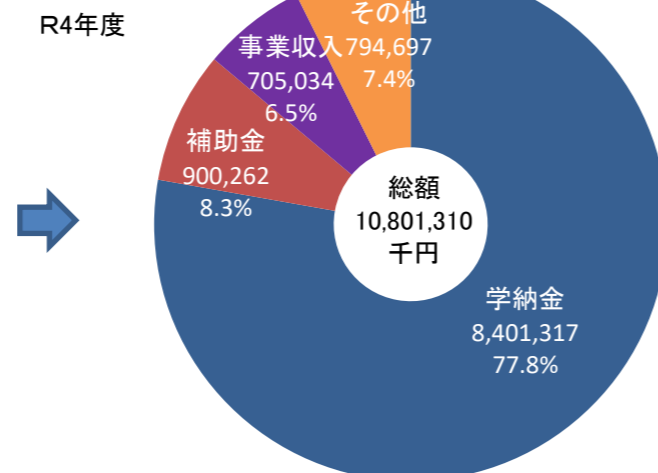
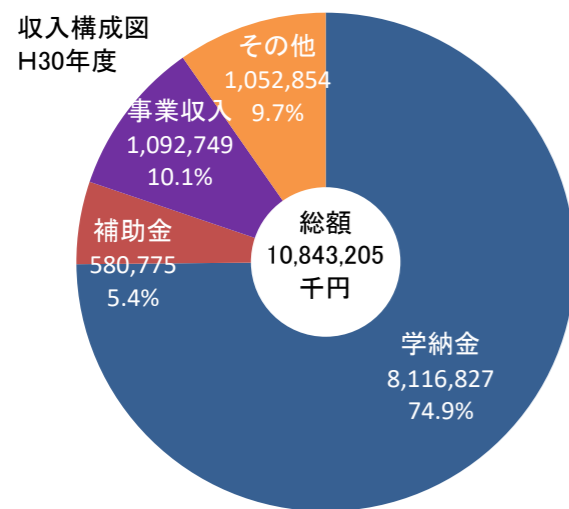
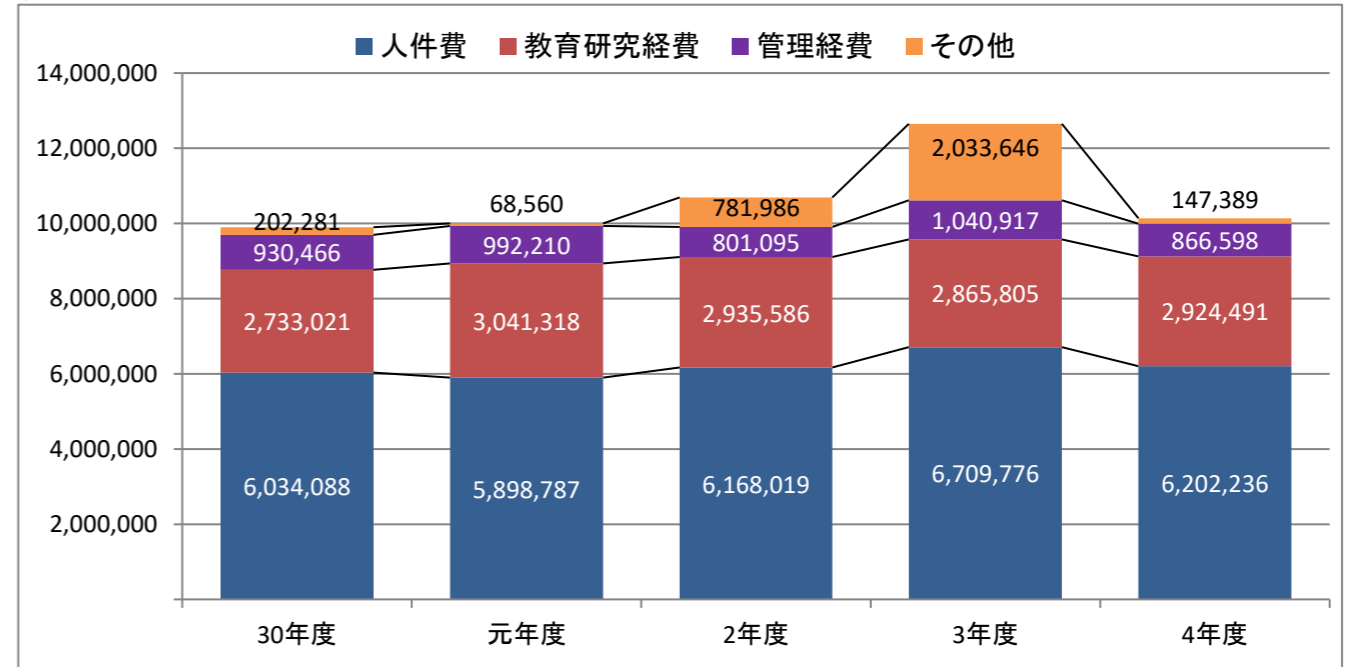
科目	30年度	元年度	2年度	3年度	4年度
<b>支出の部</b>					
人件費	6,034,088	5,898,787	6,168,019	6,709,776	6,202,236
教育研究経費	2,733,021	3,041,318	2,935,586	2,865,805	2,924,491
(減価償却額)	773,041	797,336	810,799	738,852	735,682
管理経費	930,466	992,210	801,095	1,040,917	866,598
(減価償却額)	303,332	298,488	267,540	221,628	217,429
その他	202,281	68,560	781,986	2,033,646	147,389
徴収不能額	70	1,716	0	287	0
借入金等利息	21,492	15,418	10,643	8,213	10,163
資産処分差額	179,630	51,297	770,752	2,025,095	137,187
過年度修正額	1,089	129	591	52	40
支出の部合計	9,899,856	10,000,876	10,686,687	12,650,144	10,140,715
基本金組入前当年度収支差額	943,349	1,131,007	1,022,870	978,333	660,595
基本金組入額	0	△ 363,625	△ 16,894	0	△ 293,529
当年度収支差額	943,349	767,382	1,005,976	978,333	367,066
基本金取崩額	479,718	0	0	7,980,481	0
翌年度繰越収支差額	△ 23,427,876	△ 22,660,494	△ 21,654,518	△ 12,695,704	△ 12,328,638

(R3年度資産処分差額に小平キャンパス売却損含む)

収入 (単位 千円)



支出 (単位 千円)



# 事業活動収支計算書財務比率(学校部門)

(単位 千円)

科目		30年度	元年度	2年度	3年度	4年度
事業活動収支計算書						
教育活動収支	収入					
	学生生徒等納付金	8,116,827	8,738,964	8,441,146	8,799,198	8,401,317
	手数料	132,238	153,176	133,155	119,273	111,601
	寄付金	3,854	4,734	14,666	5,320	79,663
	経常費補助金	537,710	401,032	788,374	832,450	862,652
	付随事業収入	452,749	492,956	178,676	178,096	105,034
	雑収入	700,232	604,408	833,822	557,791	568,996
	教育活動収入計	9,943,609	10,395,270	10,389,837	10,492,128	10,129,263
	支出					
	人件費	6,034,088	5,898,787	6,168,019	6,709,776	6,202,236
教育研究経費	2,733,021	3,041,318	2,935,586	2,865,805	2,924,491	
管理経費	930,466	992,210	801,095	1,040,917	866,598	
徴収不能額	70	1,716	0	287	0	
教育活動支出計	9,697,645	9,934,032	9,904,700	10,616,785	9,993,326	
教育活動収支差額	245,965	461,238	485,137	△ 124,657	135,937	
教育活動外収支	収入					
	受取利息・配当金	18,441	18,418	13,472	17,220	18,064
	その他の教育活動外収入	640,000	670,000	690,000	850,000	600,000
	教育活動外収入計	658,441	688,418	703,472	867,220	618,064
	支出					
	借入金等利息	21,492	15,418	10,643	8,213	10,163
	その他の教育活動外支出	0	0	0	0	0
教育活動外支出計	21,492	15,418	10,643	8,213	10,163	
教育活動外収支差額	636,949	673,000	692,829	859,007	607,901	
経常収支差額	882,914	1,134,238	1,177,966	734,350	743,838	
特別収支	収入					
	資産売却差額	195,984	798	546,647	2,236,426	3,439
	その他の特別収入	45,170	47,397	69,600	32,703	50,545
	特別収入計	241,154	48,195	616,247	2,269,129	53,984
	支出					
	資産処分差額	179,630	51,297	770,752	2,025,095	137,187
	その他の特別支出	1,089	129	591	52	40
特別支出計	180,719	51,426	771,343	2,025,146	137,227	
特別収支差額	60,435	△ 3,231	△ 155,096	243,983	△ 83,243	
基本金組入前当年度収支差額	943,349	1,131,007	1,022,870	978,333	660,595	
基本金組入額合計	0	△ 363,625	△ 16,894	0	△ 293,529	
当年度収支差額	943,349	767,382	1,005,976	978,333	367,066	
前年度繰越収支差額	△ 24,850,944	△ 23,427,876	△ 22,660,494	△ 21,654,518	△ 12,695,704	
基本金取崩額	479,718	0	0	7,980,481	0	
翌年度繰越収支差額	△ 23,427,876	△ 22,660,494	△ 21,654,518	△ 12,695,704	△ 12,328,638	
(参考)						
事業活動収入計	10,843,205	11,131,883	11,709,557	13,628,477	10,801,310	
事業活動支出計	9,899,856	10,000,876	10,686,687	12,650,144	10,140,715	

比率	算式	30年度	元年度	2年度	3年度	4年度	全国平均 (医療系法人除く)	評価
1 人件費比率	$\frac{\text{人件費}}{\text{経常収入}}$	56.9	53.2	55.6	59.1	57.7	51.3	▼
2 人件費依存率	$\frac{\text{人件費}}{\text{学生生徒等納付金}}$	74.3	67.5	73.1	76.3	73.8	69.7	▼
3 教育研究経費比率	$\frac{\text{教育研究経費}}{\text{経常収入}}$	25.8	27.4	26.5	25.2	27.2	34.3	△
4 管理経費比率	$\frac{\text{管理経費}}{\text{経常収入}}$	8.8	9.0	7.2	9.2	8.1	8.3	▼
5 借入金等利息比率	$\frac{\text{借入金等利息}}{\text{経常収入}}$	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	▼
6 事業活動収支差額比率	$\frac{\text{基本金組入前当年度収支差額}}{\text{事業活動収入}}$	8.7	10.2	8.7	7.2	6.1	6.4	△
7 基本金組入後収支比率	$\frac{\text{事業活動支出}}{\text{事業活動収入}-\text{基本金組入額}}$	91.3	92.9	91.4	92.8	96.5	104.1	▼
8 学生生徒等納付金比率	$\frac{\text{学生生徒納付金}}{\text{経常収入}}$	76.6	78.8	76.1	77.5	78.2	73.6	～
9 寄付金比率	$\frac{\text{寄付金}}{\text{事業活動収入}}$	0.05	0.27	0.51	0.13	0.86	2.2	△
	$\frac{\text{経常寄付金}}{\text{教育活動収支の寄付金}} \times \frac{\text{教育活動収支の寄付金}}{\text{経常収入}}$	0.04	0.04	0.13	0.05	0.74	1.6	△
10 補助金比率	$\frac{\text{補助金}}{\text{事業活動収入}}$	5.4	3.8	6.9	6.3	8.3	14.3	△
	$\frac{\text{経常補助金}}{\text{教育活動収支の補助金}} \times \frac{\text{教育活動収支の補助金}}{\text{経常収入}}$	5.1	3.6	7.1	7.3	8.0	14.1	△
11 基本金組入率	$\frac{\text{基本金組入額}}{\text{事業活動収入}}$	0.0	3.3	0.1	0.0	2.7	10.1	△
12 減価償却額比率	$\frac{\text{減価償却額}}{\text{経常支出}}$	11.1	11.0	10.9	9.0	9.5	11.8	～
13 経常収支差額比率	$\frac{\text{経常収支差額}}{\text{経常収入}}$	8.3	10.2	10.6	6.5	6.9	5.9	△
14 教育活動収支差額比率	$\frac{\text{教育活動収支差額}}{\text{教育活動収入計}}$	2.5	4.4	4.7	△ 1.2	1.3	4.2	△

(注) 財務比率の評価は、個々の学校法人に適用する場合に内部事情等を個別に判断しなければ一概にその良否を言えませんが、私学事業団では財務比率の高低の評価を、次の通りとしています。

△ 高い値が良い ▼ 低い値が良い ～ どちらともいえない

## ■事業活動収支計算書財務比率

分類	番号	事業活動収支比率	評価
経営状況はどうか	6	事業活動収支差額比率	△
	13	経常収支差額比率	△
	14	教育活動収支差額比率	△
収入構成はどうか	8	学生生徒等納付金比率	～
	9	寄付金比率	△
		経常寄付金比率	△
	10	補助金比率	△
経常補助金比率		△	
支出構成は適切であるか	1	人件費比率	▼
	3	教育研究経費比率	△
	4	管理経費比率	▼
	5	借入金等利息比率	▼
	11	基本金組入率	△
	12	減価償却額比率	～
収入と支出のバランスはとれているか	2	人件費依存率	▼
	7	基本金組入後収支比率	▼

## 令和4年度 施設・設備関係の主な事業

		(単位 千円)
	事業内容	金額
(1)建物		
I館	I館 耐震補強工事	27,500
ABC館	ABC館自動扉改修工事(A館甲州街道側)	13,200
I館	I館 耐震補強設計監理業務	9,350
軽井沢山荘	軽井沢山荘 食堂棟OB部分 耐震改修工事	5,764
A館	A館 A201特定天井改修工事基本計画・設計監理業務	3,520
軽井沢山荘他	軽井沢山荘 食堂棟木造部分 耐震改修工事他	5,758
	計	65,092
(2)建物附属設備		
新都心キャンパス	全館全学無線LANシステム導入工事	78,100
F館	F館B1階空調設備改修工事	73,700
A館	A館空調ドレン配管更新工事	57,200
F館	F館2階大ホール ファンコイル他更新工事	44,000
G館	G館7階・8階 空調改修工事	37,286
F館	F館B2階空調設備改修工事に伴う電源工事	33,000
F館	F館空調用動力幹線敷設ルート整備工事	28,050
E館	E館エレベーター制御リニューアル工事	16,500
ABC館	ABC館熱源廻り 自動制御装置更新工事	14,080
ABC館	ABC館温水洗浄便座新設工事	8,159
府中国際学生会館他	府中国際学生会館他 入退館システム導入工事	7,975
F館	F館空調設備改修工事(空調Ⅳ期工事)	6,402
F館	F館動力幹線(空調用)設備工事に伴うアスベスト除去工事	4,950
ドミー井萩	ドミー井萩男子ランドリー室及び実習室改修工事	4,950
B館他	B館他 全学無線LAN構築費	4,928
F館	F館空調改修工事に伴うアスベスト除去工事(追加工事)	4,478
プラザ棟	プラザ棟地下購買倉庫除湿器設置工事	3,273
プラザ棟	プラザ棟ゴミ置場系統空調設備更新工事	2,860
A館・B館	A165/B111 室内LAN配線リプレース工事	2,642
ABC館	ABC館 オープンメディアルーム 監視カメラ設備	1,747
F館	F館1階ブックコーナーFCU交換工事	1,617
D館他	D館便所系統排風機更新工事他	12,130
	計	448,027
(3)構築物		
軽井沢山荘	軽井沢山荘 整備事業(駐車場輪留め・階段整備他)	1,991
軽井沢山荘	軽井沢山荘 階段土留め工事	825
	計	2,816
(4)教育研究用機器備品		
文化服装学院	パソコン一式、複合機、テキスタイルインクジェットプリンター 他	62,678
文化学園大学	無製版プリントシステム、作業机、iMac/パソコン 他	37,426
文化・衣環境学研究所	動作解析更新一式 動作解析用ワークステーション他	11,286
文化ファッション大学院大学	フラッピングテーブル、テーブル式、工業用ミシン、学生用PC	11,201
文化・服装形態機能研究所	3Dスキャナー一式	5,500
外国語専門学校	授業用備品、CALL教室メモリーモジュール	1,883
すみれ幼稚園	加湿空気清浄機、軽量折りたたみ式カラーマット 他	741
新都心キャンパス他	大ホール用プロジェクター、ヴァンティアパネル一式 他	16,101
	計	146,816
(5)標本・模型(教育研究用機器備品)		
リソースセンター 他	レディースパンツ、ブーケ・ブートニアセット 他	731
	計	731

		(単位 千円)
	事業内容	金額
(6)管理用機器備品		
小平第二国際学生会館	寮室備品(39室)納品他	5,734
法人	食堂券売機、食堂厨房ガステーブル更新工事他	5,490
小平国際学生会館	電気温水器入替工事(3室)	858
	計	12,082
(7)図書		
図書館		18,628
リソースセンター		195
	計	18,823
(8)車両		
文化北竜館	文化北竜館 ホイールローダー購入	5,500
	計	5,500
(9)ソフトウェア		
法人	ワークフローシステム 経費旅費システム開発費用他	33,307
法人	勤務管理導入 要件定義他	18,084
法人	規定改定に伴うシステム改修他	3,476
文化服装学院	ソフトウェア Web出願システム開発費他	643
	計	55,510
	資金支出合計	755,400
	※千円未満四捨五入のため金額に差異がでます。	

## 令和4年度 寄付金

👉 計算書類1頁・17頁・19頁

		(単位 千円)
(1)特別寄付金		79,640,853円 (内、創立100周年記念寄付金 75,744,785円)
受入部門	寄付用途	寄付者
学院	文化服装学院奨学金	すみれ会
大学	経済的困難支援奨学金	紫友会
大学	教育活動への寄付金	紫友会(個人)
学校法人	室蘭幼稚園への寄付	文化女子大学室蘭短期大学同窓会
学校法人	創立100周年記念寄付金	文化学園大学学生会
学校法人	創立100周年記念寄付金	すみれ会
学校法人	創立100周年記念寄付金	文化学園幹部会
学校法人	創立100周年記念寄付金	BFGU学生会
学校法人	創立100周年記念寄付金	個人、団体等
(2)一般寄付金		21,823円
受入部門	内容	寄付者 ※(株)バリューブックス取り扱い
法人	BUNKA古本募金による寄付	教職員・一般2名
(3)現物寄付		12,935,275円
受入部門	内容	寄付者 ※寄付日時点での職位
学校法人	絵画5点	個人
大学	温度データロガー	角田 薫准教授
大学	圧迫測定器	角田 薫准教授
大学	アップルiPad 2台	登坂 伸子教授・岡林 誠士准教授
大学	ノートPC・iPad	趙 晟恩准教授
大学	オムロン高精度活動量計	安永 明智教授
BFGU	ブラザー刺繍ミシン一式	個人
学院	SONY一眼デジタルビデオカメラ	文化服装学院学友会
図書館	寄贈資料 623冊	個人・団体等
博物館	寄贈品 186点 着物、ドレス他	個人・団体等

令和4年度 貸借対照表・・・年度末における学校法人の財政状態を表す

運用形態=どんな物で運用してますか？

調達財源=他人資本か自己資金か？

(単位 千円)

千円未満四捨五入のため金額に差異がでます。

資産の部				負債の部			
科目	令和4年度	令和3年度	増減	科目	令和4年度	令和3年度	増減
固定資産	43,557,860	43,399,309	158,550	固定負債	3,666,279	3,869,947	△ 203,668
有形固定資産	34,128,382	34,495,535	△ 367,153	長期借入金	224,600	414,810	△ 190,210
土地	9,089,343	9,091,399	△ 2,055	長期預り金	13,761	13,761	0
建物	19,933,235	20,213,946	△ 280,711	退職給与引当金	3,427,918	3,441,376	△ 13,458
構築物	321,556	331,109	△ 9,553	流動負債	3,735,098	3,751,998	△ 16,901
教育研究用機器備品	2,370,057	2,429,905	△ 59,848	短期借入金	22,460	95,780	△ 73,320
管理用機器備品	264,103	273,627	△ 9,524	未払金	700,928	432,149	268,779
図書	2,134,659	2,142,885	△ 8,226	前受金	2,142,163	2,168,763	△ 26,599
車両	15,428	12,664	2,764	預り金	869,547	1,055,307	△ 185,761
特定資産	9,072,062	8,585,704	486,357	負債の部合計	7,401,377	7,621,946	△ 220,569
退職給与引当特定資産	100,000	100,000	0	純資産の部			
減価償却引当特定資産	3,500,000	3,000,000	500,000	科目	令和4年度	令和3年度	増減
教育施設充当引当特定資産	5,292,980	5,292,980	0	基本金の部	61,004,892	60,711,363	293,529
第一特定資産	7,229	7,129	100	第1号基本金	60,288,892	59,995,363	293,529
第二特定資産	100,000	100,000	0	第4号基本金	716,000	716,000	0
教育振興資金	67,713	81,456	△ 13,743	繰越収支差額	△ 12,328,638	△ 12,695,704	367,066
奨学基金特定資産	4,140	4,140	0	翌年度繰越収支差額	△ 12,328,638	△ 12,695,704	367,066
その他の固定資産	357,416	318,070	39,346	純資産の部合計	48,676,254	48,015,658	660,595
電話加入権	14,520	14,520	0	資産の部合計	56,077,631	55,637,604	440,026
ソフトウェア	81,991	38,956	43,035	負債及び純資産の部合計	56,077,631	55,637,604	440,026
有価証券	176,330	176,330	0				
収益事業元入金	0	0	0				
投資金	20,000	20,000	0				
保証金	55,191	55,212	△ 22				
長期貸付金	9,384	13,052	△ 3,668				
流動資産	12,519,771	12,238,295	281,476				
現金預金	11,775,719	11,641,694	134,025				
短期有価証券	3,983	3,983	0				
未収入金	587,488	433,868	153,620				
貯蔵品	36,778	42,274	△ 5,496				
前払金	71,831	72,763	△ 932				
仮払金	43,973	43,713	259				

●他人資本  
 総負債比率=総負債/  
 総資産=13.2%  
 ↓  
 ※全国平均 12.0%  
 (医療系法人除く)

●純資産=基本金+繰越収  
 支差額  
 =61,004,892+△12,328,638  
 =48,676,254

●負債+純資産  
 =7,401,377+48,676,254  
 =56,077,631

●純資産構成比率  
 =純資産/(負債+純資産)  
 =86.8%  
 ↓

※全国平均 88.0%  
 (医療系法人除く)

運用資産計 21,028,094 20,407,712 620,382 外部負債計 947,988 942,739 5,249

【運用資産】=特定資産+有価証券+現金

【外部負債】=借入金+学校債+未払金



## 令和4年度 決算の概要(収益事業部門)

(単位 千円)

	出版事業部	購買事業部	不動産管理事業	収益事業部門合計
純売上高	917,345	1,046,526	2,243,186	4,207,057
売上原価	859,112	672,782	476,404	2,008,299
(人件費)	(194,795)	( )	( )	(194,795)
売上総利益	58,232	373,744	1,766,782	2,198,758
売上総利益率(%)	6.3	35.7	78.8	52.3
販売費	256,920	200,680		457,600
(人件費)	(109,256)	(158,874)	( )	(268,130)
一般管理費	156,763	79,016	183,811	419,590
(人件費)	(40,842)	(26,003)	(18,002)	(84,847)
営業利益	△ 355,451	94,048	1,582,971	1,321,568
営業利益率(%)	△ 38.7	9.0	70.6	31.4
営業外収益	4,796	3,608	157	8,562
営業外費用	26,894	23	45,960	72,878
経常利益	△ 377,549	97,633	1,537,169	1,257,252
経常利益率(%)	△ 41.2	9.3	68.5	29.9
特別利益				
特別損失				
差引利益金	△ 377,549	97,633	1,537,169	1,257,252
差引利益率(%)	△ 41.2	9.3	68.5	29.9
学校会計繰入			600,000	600,000
法人税、住民税及び事業税			170,501	170,501
法人税等調整額			10,223	10,223
当期純利益	△ 377,549	97,633	756,445	476,528
3月末在籍人員	37	21	3	61
(人件費)	(344,894)	(184,876)	(18,002)	(547,772)
(本部費分担金)	(29,058)	(11,449)	(9,100)	(49,607)
(減価償却費)	(18,063)	(11,462)	(246,505)	(276,029)
(消費税)	(1,783)	(8,279)	(171,139)	(181,201)

前年度純売上	( 992,507 )	( 1,000,368 )	( 2,946,878 )	( 4,939,753 )
前年比	92.4%	104.6%	76.1%	85.2%
前年度当期純利益	( △ 230,144 )	( 65,526 )	( 939,814 )	( 775,196 )
前年差異(純利益)	( △ 147,405 )	( 32,107 )	( △ 183,370 )	( △ 298,668 )
前年度学校会計繰入	( )	( )	( 850,000 )	( 850,000 )
前年度差引利益金	( △ 230,144 )	( 65,526 )	( 2,070,325 )	( 1,905,707 )

### ■ 令和4年度決算の概要(収益事業部門)

#### (1) 営業損益

営業収入は、出版事業部9億1,735万円、購買事業部10億4,653万円、不動産管理事業22億4,319万円を計上しています。  
 収益事業部門全体としては、売上42億706万円、売上原価20億830万円、販売費及び一般管理費8億7,719万円を計上しています。  
 一般管理費のなかには支払消費税1億8,120万円が含まれています。

#### (2) 営業外収益、営業外費用

営業外収益は、雑収入730万円、受取利息・配当金126万円、営業外費用は支払利息6,076万円、シンジケートローン手数料105万円などです。

#### (3) 経常利益、差引利益金、当期純利益

経常利益は、出版事業部△3億7,755万円、購買事業部9,763万円、不動産管理事業15億3,717万円、  
 収益事業部門全体の経常利益は12億5,725万円となりました。  
 ここから学校会計に6億円を繰入し、税効果会計の法人税等調整額を含めた法人税等1億8,072万円を支払った後の令和4年度純利益は4億7,653万円となります。

#### ※税効果会計

税効果会計とは、会計上の利益に見合った税金費用が計上されるように「企業会計」と「税務会計」との差を調整し、適切に期間配分する処理。  
 賞与引当金・退職給付引当金等、税務上は今年度は損金に算入できないが翌年度以降に損金に算入できるものについて、法人税等調整額の算出の対象となる。

#### 売上の主なもの(単位 千円)

出版事業部	917,345
雑誌売上	191,025
広告収入	41,600
雑誌書籍電子版	72
WEB	7,040
編集協力金等	5,219
書籍売上	641,734
海外著作権収入	30,654

#### 購買事業部

店頭・外商売上	759,101
販売手数料	30,338
テナント売上	257,086

#### 不動産管理事業

クイントビル	2,195,234
その他	47,952

令和4年度 貸借対照表(収益事業部門)

(単位 千円)

科 目	令和3年度	令和4年度	増減	科 目	令和3年度	令和4年度	増減
資産の部				負債の部			
流動資産	4,962,913	6,740,551	1,777,638	流動負債	1,352,355	1,390,062	37,707
① 現金及び預金	2,673,220	5,185,816	2,512,596	支払手形	28,312	20,638	△ 7,675
受取手形	8,174	217	△ 7,957	買掛金	139,264	2,410	△ 136,854
電子記録債権	120	6,520	6,400	電子記録債務		155,474	155,474
売掛金	449,475	421,258	△ 28,217	短期借入金	457,540	457,540	
商品	116,753	155,629	38,876	未払金	119,301	133,712	14,410
製品	309,588	271,037	△ 38,551	未払法人税等	243,402	170,501	△ 72,901
仕掛品	34,254	33,272	△ 981	契約負債		93,697	93,697
原材料	6,049	8,034	1,986	前受金	217,928	211,420	△ 6,509
貯蔵品	780	1,000	220	預り金	10,432	10,540	108
郵便券	90	149	60	賞与引当金	32,798	33,462	664
返品資産	63,248	59,760	△ 3,488	返金負債	103,376	100,669	△ 2,706
前渡金	10,151	9,582	△ 568	固定負債	9,944,326	11,147,588	1,203,261
未収入金	777,066	236,750	△ 540,316	預り敷金	86,957	2,026,437	1,939,480
預け金	509,931	348,831	△ 161,100	長期借入金	5,032,940	4,575,400	△ 457,540
仮払金	4,015	2,694	△ 1,321	長期未払金	1,735,913	1,731,514	△ 4,399
固定資産	7,784,805	7,756,149	△ 28,656	長期預り金	2,502,019	2,289,430	△ 212,589
有形固定資産	7,542,636	7,547,183	4,547	金利スワップ	71,952	27,042	△ 44,910
土地	120,079	120,079		退職給付引当金	514,546	497,765	△ 16,781
建物	7,387,948	7,398,723	10,775	負債合計	11,296,681	12,537,649	1,240,968
構築物	25,387	22,106	△ 3,281	純資産の部			
機械及び装置				元入金			
車両運搬具	1,276	956	△ 320	利益剰余金	1,501,350	1,977,878	476,528
工具器具備品	7,704	5,239	△ 2,465	その他利益剰余金	1,501,350	1,977,878	476,528
少額減価償却資産	242	80	△ 162	評価・換算差額等	△ 50,312	△ 18,827	31,485
無形固定資産	6,870	4,321	△ 2,549	その他有価証券評価差額	54	102	48
ソフトウェア	6,870	4,321	△ 2,549	繰延ヘッジ損益	△ 50,366	△ 18,929	31,437
投資その他の資産	235,299	204,646	△ 30,654	純資産合計	1,451,038	1,959,051	508,013
投資有価証券	814	884	69				
出資金	22,961	19,761	△ 3,200				
保証金	240	240					
長期前払費用	3,876	69	△ 3,806				
繰延税金資産	215,088	191,372	△ 23,717				
長期未収入金	11,011	10,580	△ 431				
貸倒引当金	△ 18,691	△ 18,260	431				
資産合計	12,747,719	14,496,700	1,748,982	負債・純資産合計	12,747,719	14,496,700	1,748,982

①	現金	普通預金	定期預金
令和3年度現金預金	3,735	794,485	1,875,000
令和4年度現金預金	4,858	3,305,958	1,875,000

※ 定期預金はクイントビル賃料差額分の積立によるもの。現金+普通預金が翌月期首の運転資金。

# 将来を見すえた方針

## I. 学園財政の現状と展望

令和4年度(2022年度)決算と現在の状況及び中長期的な展望を踏まえて、学園の経営方針として留意すべき事項を記載致します。当年度の決算は、学校部門、収益事業部門ともに収支差額がプラスとなりました。主な要因は以下のとおりです。

### 【学校部門】

創立100周年記念寄付金事業に伴い、寄付金収入が増加しています。また、各部署の尽力により、補助金収入、付随事業収入及び雑収入について予算より多くの額を獲得できています。一方で、各種の経費支出が昨年よりも低減されていますが、これはコロナ禍に伴う活動の制限があったことを主な理由とするものと考えられます。

### 【収益事業部門】

収益事業全般の支出が低減されたことにより、予算を上回る額で学校部門への寄付金を拠出することができました。なお、令和5年度(2023年度)予算以降については、主として以下の要因により、収支差額のマイナスが想定されます。

### 【学校部門】

各校からの予算算定学生数を基礎とした令和5年度(2023年度)以降の予算編成では、18歳人口の減少に伴い、学生数の推移は減少を想定されています。そのため学園収入の根幹である学納金収入の減少及びそれに付随する各収入についても減少が見込まれています。

働き方改革に関する就業規程等変更に伴い、新たな支出として教員残業代の支給による人件費の大幅な増加、電気・ガスの燃料単価高騰による光熱費の大幅な増加、物価、各手数料及び商品価格の値上げに伴う様々な支出の増加が見込まれています。北竜館の売却により学校部門の収支は一時的に改善される見込みとなっています。中長期展望においては、収益事業部門からの学校への寄付金の減少が想定されています。

### 【収益事業部門】

竣工から20年が経過したクイントビルの大規模計画修繕が始まり、中長期的に多額の修繕費が発生します。オフィス・商業テナントの需要は、社会情勢の変化に影響されるため、クイントビルからの賃料他収入の増減が想定されます。従前から続く出版事業部の経常利益マイナスに対して、今後の在り方も含めて検討が必要となっています。

## II. 現状において取り組むべき課題群

Iに示した現状に基づくと、令和5年度(2023年度)以降の収支差額のマイナスが永続的に生じる可能性があり、学園としてはこの状況を放置することはできません。この収支差額のマイナスを減少または解消するためには、「A.収入の増加」、「B.支出の低減」、そしてこれらの実行を可能とする「C.健全かつ柔軟な学園組織の確立」の3点が不可欠です。これらを現状において取り組むべき課題群として整理すると、以下の通りとなります。

### A. 収入の増加に関する課題

- ① 全学園を挙げて全力で取り組むべき、学生数の確保
- ② 学納金の減少を補うための、多様な収入手段の確保

### B. 支出の低減に関する課題

- ③ 新たな人件費支出と人件費の抑制との均衡
- ④ 出版事業部の今後の在り方の検討と措置

### C. 健全かつ柔軟な学園組織の確立に関する課題

- ⑤ 部門間の異動及び適材適所の人材配置
- ⑥ (特に収支改善をテーマとした)学校部門、附属機関の目標管理

上記に掲げた課題群に着実に対処するため、第二期中期計画との調和を図りながら、限りある経営資源の「選択と集中」を戦略的かつ効果的に行う必要があります。