

2025 年度決算における経営状況報告書

— 2024 年度決算からの改善状況及び経営判断指標に基づく評価 —

2026 年 6 月 15 日

理事会 各位
評議員会 各位
内部監査室 御中

学校法人藍野大学
理事長 山本 嘉人

本報告書は、2024 年度及び 2025 年度の計算書類に基づき、理事長として経営管理上の観点から、当法人の財務状況、収支構造、資金繰り、借入金返済能力及び中長期的な経営課題を整理したものである。

根拠資料:2024 年度・2025 年度 貸借対照表、事業活動収支計算書、資金収支計算書、活動区分資金収支計算書、借入金明細書。

1. 報告の趣旨

本報告書は、学校法人藍野大学の 2025 年度決算における計算書類に基づき、当法人の経営状況について、理事長として経営管理上の観点から評価し、理事会、評議員会及び内部監査室に報告するものである。

本評価にあたっては、学校法人会計基準に基づく貸借対照表、事業活動収支計算書、資金収支計算書及び活動区分資金収支計算書を基礎資料とし、日本私立学校振興・共済事業団私学経営情報センターにおける経営指導、経営判断指標及び「今日の私学財政」等において重視される財務比率の考え方を踏まえ、当法人の財務安全性、収支均衡、資金繰り、借入金返済能力及び中長期的な持続可能性について検証した。

なお、本報告は、監事監査及び会計監査人監査に代替するものではなく、学校法人の経営責任者として、決算数値を経営判断に活用するための内部管理上の報告である。

2. 2024 年度決算から 2025 年度決算にかけての改善状況に関する概要

2025 年度決算は、2024 年度決算において顕在化していた収支悪化、施設設備投資負担、借入金増加、資金収支の不安定化といった課題に対し、法人経営として一定の改善成果を示した決算である。特に、基本金組入前当年度収支差額の黒字転換、教育活動資金収支差額の増加、施設整備等活動資金収支差額の支出超過縮小、借入金残高の圧縮及び純資産構成比率の改善は、法人の財務規律回復を明確に示すものであり、高く評価できる。

2024 年度は基本金組入前当年度収支差額が 332,155 千円の支出超過であったのに対し、2025 年度は 51,243 千円の収入超過へ転換した。これは単年度で 383,398 千円の改善であり、法人の収支構造が明確に改善方向へ転じたことを示している。加えて、事業活動収入は 198,126 千円増加し、事業活動支出は 185,272 千円減少した。すなわち、収入の回復と支出の抑制が同時に進展しており、2025 年度決算は単なる一時的改善ではなく、経営管理上の規律回復を伴った改善決算として評価できる。

加えて、事業活動収支計算書において経営判断上とりわけ重要な経常収支差額は、2024 年度の 128,446 千円の支出超過から、2025 年度には 114,934 千円の収入超過へ転じ、単年度で 243,380 千円の改善を示した。経常収支差額比率も約△2.6%から約 2.2%へ改善し、4.8 ポイントの改善となっている。教育活動外収支差額は受取利息・配当金収入の減少及び借入金利息負担の影響により支出超過幅が拡大したものの、それを上回る教育活動収支の改善により、経常的収支構造そのものが赤字基調から黒字基調へ転換した点は、2025 年度決算における最も重要な改善成果の一つである。

教育活動資金収支においても、2024 年度の 338,154 千円から 2025 年度は 466,463 千円へ改善し、128,308 千円の増加となった。教育活動資金収支差額比率も概ね 6.9%から 9.0%へ上昇しており、教育研究活動そのものから安定的に資金を生み出す力が強化された。この点は、学校法人経営において最も重要な基礎的キャッシュ・フローの改善であり、私学経営上、極めて肯定的に評価すべき成果である。

また、2024 年度に大きく膨らんだ施設整備等活動資金収支差額の支出超過は、2025 年度には大幅に縮小した。2024 年度は大型施設設備投資の影響により施設整備等活動資金収支差額が 1,271,196 千円の支出超過であったが、2025 年度は 328,244 千円の支出超過にとどまり、942,952 千円の改善となった。これは、成長投資局面から投資効果検証及び財務規律回復局面へ移行しつつあることを示すものであり、法人財務の安定化に向けた重要な前進である。

貸借対照表上も、財務健全化に向けた改善が確認できる。2024 年度末の長短借入金合計は 5,856,984 千円であったのに対し、2025 年度末は 5,388,214 千円となり、468,770 千円の借入金圧縮が実現している。さらに、負債総額は 2024 年度末の 8,892,814 千円から 2025 年度末の 8,043,734 千円へ 849,081 千円減少した。一方、純資産額は 2024 年度末の 16,049,369 千円から 2025 年度末の 16,100,613 千円へ増加しており、純資産構成比率も約 64.3%から約 66.7%へ改善した。これは、借入金の返済を着実に進めながら、法人の財務基盤を毀損させることなく、むしろ自己資本的基盤を強化したものと評価できる。

項目	2024 年度	2025 年度	増減・改善額	評価
事業活動収入計	4,981,204	5,179,330	+198,126	収入基盤の回復
事業活動支出計	5,313,359	5,128,087	△185,272	支出抑制
経常収支差額	△128,446	114,934	+243,380	赤字から黒字へ転換
基本金組入前当年度収支差額	△332,155	51,243	+383,398	黒字転換
教育活動資金収支差額	338,154	466,463	+128,308	基礎的 CF の強化
施設整備等活動資金収支差額	△1,271,196	△328,244	+942,952	投資負担の縮小
長短借入金合計	5,856,984	5,388,214	△468,770	借入金圧縮
負債総額	8,892,814	8,043,734	△849,081	財務体質改善
純資産額	16,049,369	16,100,613	+51,243	純資産増加
純資産構成比率	64.3%	66.7%	+2.3pt	自己資本的基盤の強化

注：金額単位は千円。比率は小数第 2 位以下を四捨五入。

以上のとおり、2025 年度決算は、2024 年度の厳しい決算状況から、収支構造、教育活動キャッシュ・フロー、施設整備負担、借入金残高、純資産構成の各面において明確な改善を示している。今後は、この改善基調を一過性のものとせず、経常収支差額比率のさらなる向上、流動比率の改善、基本金組入後収支の均衡、借入金の段階的圧縮を中期的な経営目標として継続管理することが重要である。

3. 総括評価

2025 年度決算における学校法人藍野大学の経営状況は、教育活動において一定の資金創出力を維持しており、直ちに資金繰りの危機が顕在化する状態にはない。

特に、教育活動資金収支差額は 466,463 千円の黒字であり、教育研究活動そのものから現金収支上の余力を生み出している点は、当法人の基礎的な経営安定性を示すものである。また、事業活動収入計は 5,179,330 千円、事業活動支出計は 5,128,087 千円となり、基本金組入前当年度収支差額は 51,243 千円の黒字を確保した。

一方で、第 1 号基本金の組入額 520,772 千円により、当年度収支差額は 469,529 千円の支出超過となり、翌年度繰越収支差額は 7,464,416 千円の支出超過へ拡大した。また、長期借入金及び短期借入金の合計額は 5,388,214 千円であり、経常収入に対してなお重い水準にある。さらに、流動比率は 100%を下回り、固定資産への資金固定化も大きい。

以上を総合すると、2025 年度決算は、「教育活動は黒字を維持しているが、成長投資後の財務規律回復局面にある決算」と評価するのが妥当である。当法人は危機的状态にはないものの、今後は、拡張投資から投資効果の検証、借入金の段階的圧縮、経常的な黒字幅の拡大、流動性の回復へと経営重点を移行すべき段階にある。

4. 2025 年度決算の主要数値

4-1. 事業活動収支の概要

区分	金額
事業活動収入計	5,179,330 千円
事業活動支出計	5,128,087 千円
経常収支差額	114,934 千円
基本金組入前当年度収支差額	51,243 千円
基本金組入額合計	△520,772 千円
当年度収支差額	△469,529 千円
翌年度繰越収支差額	△7,464,416 千円

注: 金額は千円未満を四捨五入。

基本金組入前では黒字を確保しているものの、基本金組入後では支出超過となっている。学校法人会計上、施設設備投資を行う法人において基本金組入は不可避の要素であるが、繰越収支差額の累積支出超過が拡大していることから、中期的には基本金組入前当年度収支差額をより厚く確保する必要がある。

4-1-1. 経常収支差額の 2024 年度・2025 年度対比

事業活動収支計算書上の経常収支差額は、学校法人の経常的な教育研究活動及び財務活動の結果を示す重要な指標である。2024 年度は 128,446 千円の支出超過であったが、2025 年度は 114,934 千円の収入超過となり、243,380 千円の改善を達成した。これは、経常収支差額比率が約△2.6%から約 2.2%へ改善したことを意味し、2025 年度決算において本業収支の回復が明確に確認できる。

区分	2024 年度	2025 年度	増減・改善額	評価
教育活動収支差額	△111,962 千円	174,003 千円	+285,965 千円	教育活動収支が大幅改善
教育活動外収支差額	△16,485 千円	△59,070 千円	△42,585 千円	支払利息等により支出超過幅は拡大
経常収支差額	△128,446 千円	114,934 千円	+243,380 千円	赤字から黒字へ転換
経常収入	4,973,024 千円	5,168,836 千円	+195,811 千円	経常収入基盤が拡大
経常収支差額比率	約△2.6%	約 2.2%	+4.8 ポイント	経常的収支構造が改善

4-2. 活動区分資金収支の概要

区分	金額
教育活動資金収支差額	466,463 千円
施設整備等活動資金収支差額	△328,244 千円
その他の活動資金収支差額	△472,696 千円
支払資金の増減額	△334,477 千円
前年度繰越支払資金	2,999,066 千円
翌年度繰越支払資金	2,664,589 千円

注: 金額は千円未満を四捨五入。

教育活動資金収支差額は黒字であり、教育研究活動の基礎的キャッシュ・フローは健全である。一方、施設整備等活動及び借入金返済を含むその他の活動により、支払資金は前年度末から 334,477 千円減少した。したがって、2025 年度は教育活動の黒字により経常的な資金創出力は維持したものの、借入金返済及び施設設備関連支出の影響により、手元資金は減少した決算である。

4-3. 貸借対照表の概要

区分	金額
資産総額	24,144,346 千円
固定資産	21,430,219 千円
流動資産	2,714,127 千円
現金預金	2,664,589 千円
負債総額	8,043,734 千円
純資産額	16,100,613 千円
長期借入金	4,868,294 千円
短期借入金	519,920 千円
長短借入金合計	5,388,214 千円

注：金額は千円未満を四捨五入。

資産総額に占める固定資産の割合が高く、法人資産の大半が土地・建物等に固定化されている。一方、長短借入金合計は 5,388,214 千円であり、前年度から借入金返済は進んでいるものの、なお法人経営における重要な管理対象である。

5. 主要財務比率による評価

指標	2024 年度	2025 年度	評価
教育活動資金収支差額比率	約 6.9%	約 9.0%	改善。教育活動の資金創出力が強化
経常収支差額比率	約△2.6%	約 2.2%	赤字から黒字へ転換。経常的収支構造が大きく改善
事業活動収支差額比率	約△6.7%	約 1.0%	黒字転換
基本金組入後収支比率	約 117.9%	約 110.1%	改善。ただし 100%超で収支均衡に課題
人件費比率	約 51.2%	約 49.9%	改善。概ね管理可能水準
教育研究経費比率	約 38.7%	約 36.8%	教育研究投資は厚く維持
管理経費比率	約 11.7%	約 9.8%	改善。管理経費の抑制が進展
流動比率	約 87.5%	約 85.9%	100%未満。短期安全性の改善が課題
純資産構成比率	約 64.3%	約 66.7%	改善。財務基盤が強化
負債比率	約 55.4%	約 50.0%	改善。負債負担が低下
固定比率	約 136.5%	約 133.1%	改善傾向。ただし固定資産偏重は継続
固定長期適合率	約 102.0%	約 102.1%	100%超。固定資産調達構造に留意
前受金保有率	約 119.7%	約 115.9%	100%超を維持
借入金残高対事業活動収入比率	約 117.6%	約 104.0%	改善。ただし経常収入規模に対しなお重い

注：比率は内部管理上の概算値。学校法人会計の財務比率算定に基づき、千円単位で試算。

本法人の強みは、教育活動資金収支差額比率が約 9.0%であり、教育活動から安定的な資金を生み出している点である。また、前年度に比して、経常収支差額比率が約△2.6%から約 2.2%へ改善し、経常収支差額が支出超過から収入超過へ転換したことに加え、基本金組入前当年度収支差額比率、管理経費比率、純資産構成比率、負債比率、借入金残高対事業活動収入比率にも明確な改善が確認される。

他方、流動比率が 100%を下回っていること、固定比率が高いこと、借入金残高が経常収入に対してなお大きいことは、今後の財務運営上、慎重に管理すべき課題である。

6. 私学事業団の経営判断指標に基づく評価

私学事業団の経営判断指標においては、教育活動資金収支差額、外部負債、運用資産、修正前受金保有率、経常収支差額、積立率等を通じて、学校法人の経営状態を定量的に確認する。

本法人の 2025 年度決算においては、教育活動資金収支差額が黒字であり、教育活動による資金創出力は維持されている。また、現金預金は 2,664,589 千円、前受金は 2,298,318 千円であり、前受金保有率は 100%を上回っている。

一方で、長短借入金及び未払金を中心とする外部負債は、運用資産である現金預金を大きく上回っており、外部負債を教育活動資金収支差額により段階的に返済していく必要がある。

以上から、2025 年度決算時点における本法人の経営状態は、直ちに経営困難又は資金ショート危険がある状況ではない。しかしながら、外部負債が運用資産を上回っていること、経常収支差額比率が十分に高い水準とはいえないこと、積立率の最終確認には減価償却累計額、退職給与引当金、第 2 号基本金及び第 3 号基本金等の補足情報が必要であることから、経営判断指標上は、正常状態の範囲内ではあるものの、慎重な財務管理を要する段階にあると評価する。

したがって、現時点の暫定評価としては、「A2 から A3 相当、実務的には A3 寄りの正常状態」と捉えることが適切である。ただし、この評価は添付計算書類に基づく暫定的な経営管理上の判定であり、積立率その他の補足資料を整備した上で、最終的な内部評価を確定する必要がある。

7. 経営上の主要課題

7-1. 借入金返済能力の維持

2025 年度は、借入金元本 468,770 千円、借入金利息 65,632 千円、合計 534,402 千円の元利払いが発生している。教育活動資金収支差額 466,463 千円は黒字であるものの、元利払い額を完全に上回る水準には至っていない。今後も安定的に借入金返済を継続するためには、教育活動資金収支差額を少なくとも現在水準以上に維持し、可能であれば年 500,000 千円以上の安定的なキャッシュ・フローを確保する必要がある。

7-2. 基本金組入後の収支均衡

基本金組入前当年度収支差額は黒字であるが、基本金組入後では支出超過となっている。これは、施設設備投資を行う学校法人において一定程度避けがたい側面があるものの、翌年度繰越収支差額の支出超過が拡大していることから、将来的には基本金組入後の収支均衡を意識した財務運営が求められる。

7-3. 固定資産偏重と流動性の低下

当法人は、土地・建物等の固定資産比率が高く、固定比率も高水準である。これは教育研究環境の整備という積極面を有する一方、財務上は資金の固定化を意味する。また、流動比率が 100%を下回っていることから、短期的な支払能力を高めるため、現金預金水準の回復、不要不急の支出抑制、設備投資計画の優先順位付けを行う必要がある。

7-4. 収入構造の安定化

2025 年度決算では、学生生徒等納付金及び経常費等補助金が法人収入の中核をなしている。今後、少子化の進行、学生募集環境の変化、高等教育政策の変動等を踏まえると、学生生徒等納付金収入の

維持・拡大に加え、補助金獲得力、寄付金・基金収入、受託事業、リカレント教育、医療・地域連携収入等の多角化が課題となる。

7-5. 投資効果の検証

近年、当法人では施設設備整備、キャンパス移転、教育研究環境整備等の大型投資が行われている。これらの投資については、学生募集効果、教育研究成果、地域連携、ブランド価値向上、補助金獲得、収益改善等の観点から、定量的・定性的な投資効果を検証する必要がある。

8. 2026 年度以降の経営方針

8-1. 財務規律の回復

2026 年度以降は、拡張投資を前提とした経営から、投資効果の検証、借入金圧縮、収支黒字幅の拡大を重視する経営へ移行する。特に、次の財務 KPI を中期的な管理目標として設定する。

財務 KPI	中期的な管理目標
経常収支差額比率	5%以上を目標
教育活動資金収支差額比率	8%から 10%以上を維持
流動比率	100%以上への回復
借入金残高	段階的圧縮
基本金組入後収支比率	100%未満への改善
前受金保有率	100%以上の維持
事業活動収支差額比率	安定的黒字の確保

8-2. 学生募集力の強化

学校法人の財務基盤は、最終的には学生募集力に依存する。したがって、各設置校・各学部学科における入学定員充足率、退学率、進級率、国家試験合格率、就職率、教育満足度等を経営指標として統合的に管理する。特に、教育の質保証と学生募集広報を分断せず、教育成果を社会に可視化することにより、学納金収入の安定化を図る。

8-3. 補助金・外部資金の戦略的獲得

経常費補助金、改革総合支援事業、施設設備補助金、研究費、受託事業収入等について、法人全体で戦略的に獲得する体制を強化する。補助金は単なる収入補填ではなく、教育改革、DX 推進、地域連携、医療・福祉人材育成、リカレント教育等の法人戦略と連動させる。

8-4. 施設設備投資の選択と集中

施設設備投資については、安全性、教育効果、学生募集効果、収益改善効果、補助金可能性、更新緊急度を総合的に評価し、優先順位を明確化する。今後の大型投資については、原則として事前に投資効果試算、資金計画、借入金返済計画、運営費増加見込みを理事会に提示し、経営判断の透明性を確保する。

8-5. 内部統制及びモニタリングの強化

理事会及び評議員会において、決算時のみならず、期中においても財務 KPI の進捗状況を定期的に確認する。また、内部監査室においては、財務数値の正確性のみならず、予算執行管理、投資効果検証、補助金管理、契約管理、借入金管理、固定資産管理、未収金管理等について、リスクベースで監査を実施する。

9. 内部監査室への依頼事項

内部監査室に対して、2025 年度決算を踏まえ、次の事項について重点的な確認を依頼する。

1. 2025 年度決算数値と予算執行状況の差異分析
2. 教育活動資金収支差額の継続的確保に向けた収入・支出構造の分析
3. 借入金返済計画と中期資金計画の整合性確認
4. 施設設備投資に係る投資効果検証の実施状況確認
5. 流動比率改善に向けた現金預金管理及び短期負債管理の確認
6. 補助金収入及び補助金返還リスクの管理状況確認
7. 未収入金、前受金、未払金、預り金等の管理状況確認
8. 各設置校・部門別の収支状況及び財務 KPI のモニタリング体制確認
9. 予算編成、補正予算、予算流用、支出承認プロセスの内部統制確認
10. 理事会及び評議員会への財務報告資料の適時性・正確性・説明可能性の確認

内部監査室には、単なる会計処理の適正性確認にとどまらず、経営改善に資する実効性ある監査を期待する。

10. 理事会及び評議員会における確認事項

理事会及び評議員会においては、2025 年度決算を単年度の会計報告として承認するだけでなく、中長期的な法人経営の持続可能性を検証する観点から、次の事項について確認をお願いしたい。

1. 教育活動資金収支差額の黒字を今後も維持できるか
2. 借入金返済計画に無理がないか
3. 施設設備投資の効果が学生募集及び教育成果に結びついているか
4. 基本金組入後の収支均衡をどの時期に達成するのか
5. 流動比率 100%以上への回復方針は明確か
6. 学生募集、退学防止、国家試験合格率向上、就職支援が財務改善と連動しているか
7. 法人全体の中期経営計画と財務 KPI が整合しているか
8. 監事、会計監査人、内部監査室との三様監査体制が有効に機能しているか

11. 結語

2025 年度決算における学校法人藍野大学の経営状況は、教育活動の資金創出力を維持し、基本金組入前では黒字を確保している点において、一定の安定性を有している。さらに、2024 年度との比較で

は、収入増加、支出抑制、基本金組入前当年度収支差額の黒字転換に加え、経常収支差額が 128,446 千円の支出超過から 114,934 千円の収入超過へ転換したことは、当法人の経常的収支構造が明確に改善したことを示す重要な成果である。

一方で、借入金残高、固定資産偏重、流動比率の低さ、基本金組入後の支出超過、累積繰越収支差額の拡大は、今後の法人経営において看過できない課題である。

本法人は、教育・医療・福祉分野における人材育成を使命とし、地域社会及び我が国の高等教育に貢献してきた。今後もその使命を持続的に果たすためには、教育研究の質を高めることと、財務規律を徹底することを両立しなければならない。

2026 年度以降は、「教育活動の黒字維持」「借入金の段階的圧縮」「投資効果の検証」「流動性の回復」「中期財務 KPI に基づく経営管理」を重点方針とし、理事会、評議員会、監事、会計監査人、内部監査室及び各設置校が一体となって、学校法人藍野大学の持続可能な経営基盤の確立に取り組む。

以上、2025 年度決算における経営状況について報告する。

以上

参考:本報告に用いた主な計算書類

本報告は、以下の資料を基礎として作成した。数値は表示単位を揃えるため、原則として千円未満を四捨五入している。

- ・2024 年度 貸借対照表
- ・2024 年度 事業活動収支計算書
- ・2024 年度 資金収支計算書
- ・2024 年度 活動区分資金収支計算書
- ・2024 年度 借入金明細書
- ・2025 年度 貸借対照表
- ・2025 年度 事業活動収支計算書
- ・2025 年度 資金収支計算書
- ・2025 年度 活動区分資金収支計算書
- ・2025 年度 借入金明細書

(1) 私立大学等の設置に係る寄附行為変更認可の審査基準

2024年度実績

2025年度実績

2025年度実績－
2024年度実績

$$\textcircled{1} \quad \begin{array}{l} \text{負債率} \\ 25.0\% \text{以下} \end{array} = \frac{\text{総負債額}-\text{前受金}}{\text{総資産額}}$$

25.60%

23.80%

△ 1.80%

$$\textcircled{2} \quad \begin{array}{l} \text{負債償還率} \\ 20.0\% \text{以下} \end{array} = \frac{\text{借入金等返済支出}+\text{借入金等利息支出}}{\text{事業活動収入}}$$

6.00%

10.32%

4.32%

(2) 金融機関からのコベナント条項

① 事業活動収支差額における経常収支差額2期連続損失

△ 128,446

114,934

(単位:千円)

243,380

② 経常収支差額+減価償却費=(100,000千円以上)

381,550

674,347

(単位:千円)

292,797

③ 直近計算書における事業活動収支計算書における
経常収支差額と減価償却費の合計金額
から年間返済元金を控除した場合に0以上

△ 87,220

154,427

(単位:千円)

241,647

④ 単体の貸借対照表における純有利子負債を
当該決算期における単体の事業活動収支計算書
に示される 経常収支差額と減価償却費
の合計金額で除した値を10以下とする

7.49

4.04

△ 3.45

(3) 高等教育無償化に係る機関要件確認

① 直前3年度のすべての収支計算書において
「経常収支差額」がマイナスの場合、対象外

△ 128,446

114,934

(単位:千円)

243,380

② 直前の年度の貸借対照表において
「運用資産と外部負債」の差額がマイナスの場合は対象外

△ 3,254,759

△ 2,839,747

(単位:千円)

415,012

(4) 日本私立学校振興・共済事業団 定量的な経営判断指標に基づく経営状態の区分

① 教育活動資金収支差額が3か年のうち2か年以上赤字である

338,154

466,463

(単位:千円)

128,309

② 経常収支差額が3か年のうち2か年以上赤字である

△ 128,446

114,934

(単位:千円)

243,380