

大学経営の収支規模別分析 【前編】

規模拡大だけが 生き残る道か

西井保臣 あおぞら銀行／早稲田大学ビジネススクール

山田英夫 早稲田大学ビジネススクール(大学院商学研究科)教授

大学経営が企業経営とは異なることは自明であるが、本稿では戦略論の視点から、収支規模別の分析を試みた。この分析を基に大学の生き残り策を考えてみたい。2回連載の1回目は、分析結果から見えてきた収支規模別の戦略の概要を述べ、次回の2回目では、最も舵取りが難しい中規模大学の戦略について述べる。

■ 定員 800 人は損益分岐点か？

2008年7月31日付日本経済新聞に、「私大定員割れ、定員800人未満で鮮明」という記事が掲載された。定員800人以上の大学は定員を上回る学生を獲得し、それ以下の大学では定員割れを起こしているという記事からは、定員800人が大学経営の損益分岐点であると言える。この記事は、日本私立学校振興・共済事業団が2008年7月に発表した『平成20年度私立大学・短期大学等入学志願動向』に基づいているが、同報告書では、定員800人未満の全ての規模レベル(定員数を100人単位で区分)の大学で、入学定員充足率が100%以下であり、逆に定員800人以上の大学では、全ての規模レベルにおいて入学定員充足率が100%を上回っていると述べている。

それでは大学にとって、定員規模の拡大こそがとるべき戦略なのだろうか。また定員800人以下の小規模な大学は、どのように生き残りを進めていけばよいのだろうか。

■ 厳しさ増す大学経営

大学経営は、市場の縮小と競争の激化、買い手のパワーの増大に直面している。18歳人口の減少により市場が縮

小する一方、大学設置基準の緩和によって大学・学部数は増加し、学生や補助金の獲得競争は激しくなっている。大学にとって事業の継続は、最も重要なミッションである。事業継続には一定以上の収支(利益)を継続的に保つことが必要であるが、現環境下では、それを達成することは容易ではなくなっている。

過去、入学希望者が定員を大きく上回っていた需要過多の時代には、大学が固定費を上回る収入を獲得することは容易であった。例えば、学生獲得に成功している他大学と同質化(物真似)戦略を採り、世間で人気のある学部・学科を設置すれば、十分な収入を得ることができた。しかし、現在は供給過多の時代である。顧客である学生が大学を選択し、収支を改善するためには、コスト削減、差別化、顧客のセグメンテーションなどが重要となってきた。つまり企業で当たり前のように行われている経営の手法が、大学経営においても本格的に必要となってきたのである。

大学経営の研究からは、「大学法人は、学生数が右肩上がりであれば安定経営を続けられた。経営者は教学出身者や世襲制も少なくなく、必ずしも経営のプロでなくてもよかった。また、株主にあたる利害関係者も存在せず、経営状態が世間に晒されることもなかったことが、時流に対処できない大学を作り出してきた」(岩崎2004)と言われ、「経営者の不在」が指摘されている。また、『大学には経営(management)は存在(成立)しているのか』と言われて久しい(若林2006)と、大学における「経営戦略の不在」も指摘されている。さらに、「大学は『組織化された混沌』という言葉が象徴するように、個別の内部組織や個人が強い

図表1 教育研究活動の収入,支出,キャッシュフロー,収支率

学生等納付金収入 手数料収入 寄付金収入 補助金収入 資産運用収入 事業収入 雑収入
教育研究活動の収入の合計 (A)
人件費支出 教育研究経費支出 管理経費支出 借入金等利息支出
教育研究活動の支出の合計 (B)
教育研究活動のキャッシュフロー：(A－B)
収支率：((A－B)／A)

独立性を保ちながら、分権化の構造を持つ」(李2007)と言うように、(たとえ戦略があっても)、“実行の困難性”が伴うことも示されている。

収入と収支率に着目

本稿では、4年制私立大学とその附属校を対象に、収入・収支率と戦略を分析し、事業規模毎に大学の戦略策定のための提言を行う。定員数ではなく収入収支に着目したのは、定員は大学の収入を決定する1要素にすぎず、経営全体の状況を把握するためには、収支を見る方が適切と判断したからである。

調査対象としたのは、①4年制の私立大学を有し、②日本私立大学連盟に加盟し、③2006年度決算(2007年3月期決算)を学校法人のウェブ上で公開し、④附属病院をもっていない、という条件に適合した学校法人である。④を入れた理由は、附属病院をもつ大学は、もたない大学とコスト構造が大幅に異なるからである。

以上の条件に合う大学は、図表2に示す61の学校法人である。なお学校法人を分析単位とするため、附属中学・高校なども対象に含んでいる。ただし本稿では、正式な学校法人名ではなく、馴染みのある4年制大学名にて表記することにする。

抽出された大学について、それらの収支率および戦略を事業規模毎に整理した。大学の規模と収支は、2006年度決算の財務報告を用い、日本私立学校振興・共済事業団が2007年に提えた「キャッシュフロー計算書(案)」の「教育研究活動のキャッシュフロー」によ

り測った。このキャッシュフローは恒常的な収支であり、これが十分であれば、設備投資や、それに伴う資金借入・返済も可能になる。つまり、事業の継続に最も大きな影響を与えるのが教育研究活動のキャッシュフローであり、この金額の大小で大学の規模を表すことにする。なおキャッシュフローの算出にあたっては、全校の財務データを入手できないため、寄付金・補助金の内訳、前受金については省略した。

このキャッシュフローを構成する収入と支出を用いて、「(収入－支出)÷収入」を学校法人の収支率と定義した(図表1)。

こうした指標を用いて、収入と収支率の関係を調べた。すなわち、事業規模の拡大に伴い、収支率がどのように変化するかを分析した。

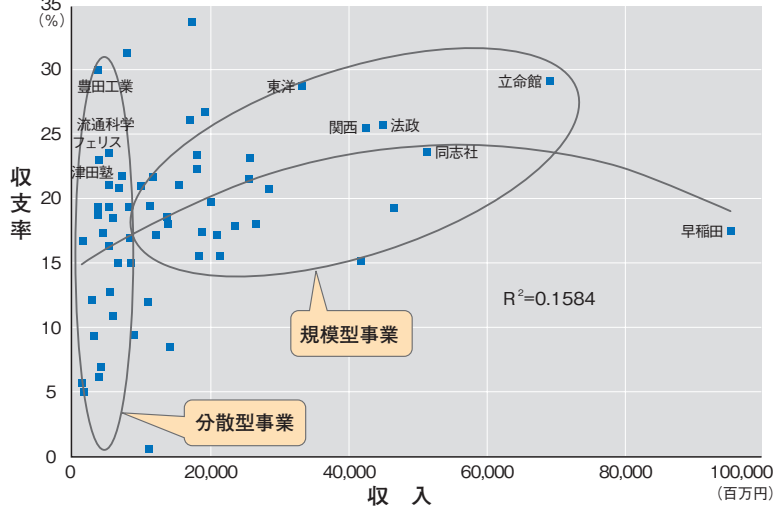
さらに、この分析結果と戦略との関係を明らかにするために、各大学の事例分析を行った。事例分析は、上記61法人を規模毎に3グループに分け、各グループで収支率の高低が顕著である法人を対象とした。区分の方法は61法人を収入額の順に並べ、収入額が最少から20番目までの法人を小規模法人グループ、21番目から40番目までの法人を中規模法人グループ、41番目から収入額が最大の法人までを大規模法人グループと区分した(図表2)。

事例分析にあたっては、各法人のウェブサイトの他、日経テレコン21、日経BP記事検索サービスによって検

図表2 調査対象法人 (教育研究活動の収入が小さい順)

小規模法人グループ	中規模法人グループ	大規模法人グループ
1 東北公益文科大学	21 東洋英和女学院大学	41 國學院大學
2 聖トマス大学	22 跡見学園女子大学	42 明治学院大学
3 国際大学	23 京都精華大学	43 芝浦工業大学
4 清泉女子大学	24 流通経済大学	44 学習院大学
5 活水女子大学	25 東京経済大学	45 南山大学
6 聖心女子大学	26 実践女子大学	46 中京大学
7 東洋学園大学	27 国際基督教大学	47 駒澤大学
8 津田塾大学	28 亜細亜大学	48 上智大学
9 豊田工業大学	29 武蔵野美術大学	49 立教大学
10 恵泉学園大学	30 桃山学院大学	50 東京農業大学
11 広島女学院大学	31 共立女子大学	51 龍谷大学
12 京都橘大学	32 西南学院大学	52 専修大学
13 流通科学大学	33 愛知大学	53 関西学院大学
14 大正大学	34 文教大学	54 東洋大学
15 フェリス女学院大学	35 甲南大学	55 中央大学
16 東京女子大学	36 日本女子大学	56 関西大学
17 名古屋学院大学	37 拓殖大学	57 法政大学
18 皇學館大学	38 成蹊大学	58 明治大学
19 常磐大学	39 京都産業大学	59 同志社大学
20 松山大学	40 立正大学	60 立命館大学
		61 早稲田大学

図表3 学校法人の収入と収支の関係



索した新聞・雑誌記事、ならびに「週刊東洋経済」、「週刊エコノミスト」、「カレッジ・マネジメント」などの公開情報を利用した。戦略の内容としては、学部数、学部内容、教職員数、校地数、附属学校数などを分析の中心とした。

大学は規模型事業。しかし規模別に事業特性が異なる

61大学の収入と収支率を、横軸を収入(単位は百万円)、縦軸を収支率(単位はパーセント)としてグラフ化した。この散布図に対して、近似直線の挿入を試みたが、決定係数が極めて低い(0.094)ため、散布図の傾向を直線で表わすことは断念し、2次曲線とした。

図表3からは、収入500億円程度までは学校法人の収支率は規模が拡大するにつれ向上するが、収入が500億円程度でピークとなり、これ以上に規模を拡大すると悪化していることがわかる⁽¹⁾。(ただし、61大学のうち59大学、そして日本の私立大学のほとんどが、収入500億円以下の水準にある。)

収入500億円程度の水準で収支率が極値をとる理由として、収入がその水準を超えると、教育研究費、管理費が急に上昇するためと考えられる。例えば、1つのキャンパスで全学生を収容できず、キャンパスが遠隔地の複数地にわたることで、間接部門の重複が起こることなどが考えられる。

図表3にプロットされた大学の戦略を分析すると、企業で用いられるアドバンテージ・マトリックスと相似する傾向が見られる。すなわち、大規模法人に関しては規模型事業と似た分布を示し、小規模法人では分散型と分布が似

ている(図表4)。

アドバンテージ・マトリックスとは、ボストン・コンサルティング・グループが提唱した考え方であり、競争上の戦略変数の多少と、優位性構築の可能性の大小で、事業を4つに分類したものである。

ここで「規模型事業」とは、規模が大きい企業ほど高収益を享受できる事業を言い、かつての鉄鋼や自動車などが典型例である。次に「特化型事業」とは、セグメンテーションごとに異なる戦略が可能な事業を指し、化粧品や医薬品がこれに当たる。「分散型事業」は大企業がいなくて地場企業の多い事業で、飲食店、地元小売店

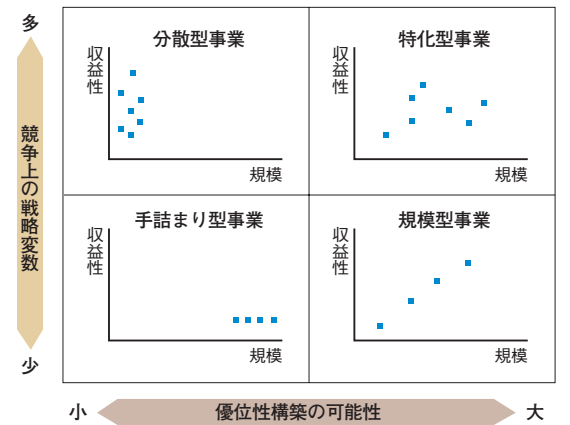
などがこれに当たり、マイケル・ポーターは「Fragmented Industry」と呼んでいる。最後に「手詰まり型事業」とは、小企業が淘汰され、残った大企業がわずかな利益を分けあっている構造不況業種に多い。

「規模型事業」は時代環境に適した規模拡大

大学に関しては、小規模法人は「分散型事業」、大規模法人は「規模型事業」と、2つのグループはある程度の棲み分けをしているように見える。それでは、事業規模別に、大学の戦略を見てみよう。

まず、規模型事業は競争要因(戦略変数)が少なく、開発、生産、マーケティングなどで規模の経済がはたらくことが多い。大規模な学校法人は、どの大学も比較的似たような学部・学科の数・種類・規模、キャンパスの数、附属学校の

図表4 アドバンテージ・マトリックス



出所：相葉宏二（1995）『日本企業変革の手法』プレジデント社

数、授業料水準などをもつため、この範疇に入る。収支率を高めるためには、非効率の発生に目配りしつつ、合併や新学部・新学科、附属学校などの開設により、さらに事業規模を大きくすることが求められている。

事例分析を行うと、この傾向は明らかになり、立命館、東洋、南山、法政、関西、同志社などの大規模で高い収支率をあげている大学では、附属学校、学部、学科、大学院の新設・再編を継続的に実施している。それにより時代環境に適合し、より多様で多くの学生を獲得し、規模の経済や範囲の経済を追求している。

この中でも立命館大学の戦略は、この傾向が顕著である。2000年以降、同大学は5学部を新設し、立命館アジア太平洋大学も開学した。また本拠地は京都市に置きながら、滋賀県草津市のキャンパスも拡充している。1980年以降、総資産が10倍となるような積極的な規模の拡大によって、規模の経済を享受し、収支率を改善し、更なる投資にっなげてきた。逆に、大規模ながら低い収支率にとどまっている大学では、2000年以降積極的な規模拡大のための学部や付属学校の新設を実施していない大学が多い。

「分散型事業」は強い個性による差別化

次に分散型事業とは競争要因（戦略変数）が多く、経営者の資質（才覚）が成功の鍵を握ることが多く^②、優位性の確立が難しい事業と言われる。学校法人に置き換えると、小規模な大学は、学部・学科の数・種類・規模、キャンパスの場所・数、授業料水準、教育研究内容などの戦略変数を数多くもっており、経営者がこれらを上手く組み合わせた手を打てば、収支率を改善することも可能であることを示す。

例えば、豊田工業、流通科学、フェリス女学院、津田塾、大正、皇學館など、小規模ながら高い収支率をあげている大学は、いずれも強い個性をもつ大学である。大規模法人が参入できないようなニッチな分野に集中したり、学生とのワンツーワンの親密な関係を築いたり、追従できないブランドをもつなど、他校が容易に真似できない差別化を達成していることがわかる^③。学部や附属高校の新設は少なく、収入水準を50億円程度にとどめ、規模の拡大も追いかけてはいない。ちなみに、豊田工業、フェリス女学院、津田塾、皇學館は、定員800人以下である。

逆に、小規模法人で低い収支率にとどまっている大学では、他校を圧倒するような学校の個性が、打ち出されているとは言にくい。

以上のように、大学（学校法人）は基本的には規模の拡大によって収支率は高まるが、小規模であっても強い個性をもたせたり、他校と差別化する戦略をとることによって、高い収支率をあげることは可能であると言える。次号では、分析結果から最も舵取りが難しいと考えられる中規模大学に絞って報告する。 ■

【注】

- (1) 図表3の右端の点は早稲田大学である。早稲田のみが例外のように見えるが、そうとは言えない。企業では明示されている部門損益が、学校法人では公表されておらず、病院事業の収支が明らかではない。そのため本稿では比較の公平性を保つため、附属病院を持つ法人を分析の対象外とした。しかし、早稲田よりも収入が大きい日本大学、東海大学、慶應義塾大学、順天堂大学の収支率は、それぞれ9.1%、8.9%、14.0%、17.3%と、早大よりも低い。特に日本大学と東海大学は、病院事業以外の収入が早稲田を上回っているが、収支率は1ケタにとどまっている。これらを勘案すると、早稲田に限らず、一定規模以上の事業拡大が学校法人の収支率悪化を招く可能性が高いことが推察される。
- (2) グロービス編(1999)、p.106を参照。
- (3) 例えば、豊田工業、流通科学はバックにトヨタ、ダイエーがいるという特徴があり、またフェリス女学院は、カレッジマネジメントの調査(2008)でも、上品、おしゃれというイメージで、上位にランクしている。

【参考文献】

- ・グロービス編(1995)『MBAマネジメント・ブック』ダイヤモンド社
- ・グロービス編(1999)『MBA経営戦略』ダイヤモンド社
- ・「大学のメッセージは伝わっているか」『リクルートカレッジマネジメント』(2008)153号、リクルート
- ・岩崎保道（2004）『私立大学倒産時代における再建手法と破産処理についての研究』、ジアース教育新社
- ・日本私立学校振興・共済事業団（2007）『私立学校の経営革新と経営困難への対応—最終報告—』日本私立学校振興・共済事業団
- ・日本私立学校振興・共済事業団（2008）『平成20（2008）年度私立大学・短期大学等入学志願動向』日本私立学校振興・共済事業団
- ・李京柱（2007）『アメリカの大学における戦略と戦略的プランニング』IRI-CISR-Working Paper2007-02
- ・若林洋夫（2006）「私立大学の経営と財務～立命館の事例を踏まえて～」『大学財務経営研究第3号』、pp.177-189

西井保臣：あおぞら銀行／早稲田大学ビジネススクール
1971年生まれ。1995年京都大学経済学部卒。同年、あおぞら銀行(旧日本債権信用銀行)入行。2009年、早稲田大学ビジネススクール修了(MBA)。
山田英夫：早稲田大学ビジネススクール(大学院商学研究科)教授
1955年生まれ。慶應義塾大学大学院経営管理研究科修了(MBA)後、(株)三菱総合研究所入社。1989年早稲田大学に移籍。専門は競争戦略。学術博士(早大)。2001年よりアステラス製薬(株)社外監査役を兼務。主著に、『デファクト・スタンダードの競争戦略 第二版』白桃書房 2008、『逆転の競争戦略：第3版』生産性出版、2007、『ビジネス版・悪魔の辞典 増補改訂版』日本経済新聞出版、2007、『なぜ、あの会社は儲かるのか?』(共著)日本経済新聞社、2006など。

付属資料 ※ 2006 年度決算の財務報告より

(単位：百万円、%)

		学納金 収入	手数料 収入	寄付金 収入	補助金 収入	資産運用 収入	事業 収入	雑収入 収入	収入 計	人件費 支出	教育研究費 支出	管理経費 支出	借入金利 支出	支出 計	教育研究 活動CF	収支率	
小規模法人	1	東北公益文科大学	769	17	8	307	21	86	6	1,214	646	212	153	n. a.	1,011	203	16.7%
	2	聖トマス大学	861	14	80	207	115	2	35	1,314	819	291	128	2	1,240	74	5.6%
	3	国際大学	516	2	322	204	41	352	72	1,509	795	425	151	62	1,433	76	5.0%
	4	清泉女子大学	2,090	73	49	214	28	51	192	2,697	1,563	643	141	24	2,371	326	12.1%
	5	活水女子大学	2,177	24	18	533	48	75	269	3,144	2,184	488	173	6	2,851	293	9.3%
	6	聖心女子大学	2,504	73	176	201	56	173	35	3,218	1,853	603	158	n. a.	2,614	604	18.8%
	7	東洋学園大学	3,017	34	38	356	14	85	42	3,586	1,770	770	363	n. a.	2,903	683	19.0%
	8	津田塾大学	2,829	150	34	348	54	66	107	3,588	2,027	582	154	5	2,768	820	22.9%
	9	豊田工業大学	270	12	1,934	732	429	248	45	3,670	1,447	658	470	n. a.	2,575	1,095	29.8%
	10	恵泉女学園大学	2,685	71	48	680	33	98	207	3,822	2,613	625	316	39	3,593	229	6.0%
	11	広島女学院大学	2,791	67	38	752	5	28	188	3,869	2,532	759	262	55	3,608	261	6.7%
	12	京都橘大学	3,448	162	23	555	7	63	103	4,361	2,200	975	418	13	3,606	755	17.3%
	13	流通科学大学	4,233	94	51	376	94	93	5	4,946	2,257	1,119	407	*	3,783	1,163	23.5%
	14	大正大学	4,114	138	264	347	23	11	113	5,010	2,412	1,078	469	6	3,965	1,045	20.9%
	15	フェリス女学院大学	3,898	125	162	699	27	110	142	5,163	2,807	846	222	75	3,950	1,213	23.5%
	16	東京女子大学	3,968	243	135	575	116	80	48	5,165	3,161	906	208	35	4,310	855	16.6%
	17	名古屋学院大学	4,391	121	41	487	77	18	74	5,209	2,814	1,352	387	6	4,559	650	12.5%
	18	皇學館大学	3,884	81	289	797	48	46	231	5,376	3,039	947	339	14	4,339	1,037	19.3%
	19	常磐大学	4,483	96	0	1,011	213	66	73	5,942	3,073	1,189	581	n. a.	4,843	1,099	18.5%
	20	松山大学	4,790	210	14	588	240	15	156	6,013	3,278	1,450	569	60	5,357	656	10.9%
中規模法人	21	東洋英和女学院大学	4,613	130	237	802	421	108	217	6,528	3,572	1,143	375	86	5,176	1,352	20.7%
	22	跡見学園女子大学	5,083	154	186	717	48	122	258	6,568	3,796	1,125	670	*	5,591	977	14.9%
	23	京都精華大学	5,302	95	33	1,255	43	173	143	7,044	3,058	1,707	664	79	5,508	1,536	21.8%
	24	流通経済大学	6,160	97	23	729	460	62	179	7,710	3,439	1,496	370	n. a.	5,305	2,405	31.2%
	25	東京経済大学	5,952	254	48	700	817	152	217	8,140	4,168	1,977	412	18	6,575	1,565	19.2%
	26	実践女子大学	6,422	170	84	1,017	245	142	288	8,368	5,274	1,203	435	42	6,954	1,414	16.9%
	27	国際基督教大学	4,718	137	412	1,124	1,564	266	155	8,376	4,762	1,451	870	49	7,132	1,244	14.9%
	28	亜細亜大学	6,783	280	56	776	567	180	239	8,881	4,781	2,471	785	12	8,049	832	9.4%
	29	武蔵野美術大学	8,371	281	130	705	144	39	151	9,821	4,727	2,329	700	n. a.	7,756	2,065	21.0%
	30	桃山学院大学	8,579	317	33	1,002	366	84	399	10,780	6,272	2,447	773	n. a.	9,492	1,288	11.9%
	31	共立女子大学	8,365	272	226	1,504	267	22	322	10,978	6,658	2,425	472	28	9,583	1,395	12.7%
	32	西南学院大学	8,720	533	118	1,092	195	177	396	11,231	6,887	1,649	501	3	9,040	2,191	19.5%
	33	愛知大学	8,968	475	72	1,129	697	120	156	11,617	5,608	2,744	700	27	9,079	2,538	21.8%
	34	文教大学	10,044	524	8	1,157	31	62	292	12,118	7,108	2,186	691	34	10,019	2,099	17.3%
	35	甲南大学	10,734	753	162	1,357	357	113	339	13,815	7,464	3,053	612	40	11,169	2,646	19.2%
	36	日本女子大学	10,305	477	427	1,601	44	430	393	13,677	7,941	2,434	554	213	11,142	2,535	18.5%
	37	拓殖大学	11,571	357	96	1,461	127	193	444	14,249	8,462	3,284	1,283	10	13,039	1,210	8.5%
	38	成蹊大学	11,013	649	461	1,750	417	256	528	15,074	8,361	2,641	839	56	11,897	3,177	21.1%
	39	京都産業大学	13,224	960	25	1,318	834	237	322	16,920	8,241	3,068	1,196	9	12,514	4,406	26.0%
	40	立正大学	12,154	430	171	1,512	2,248	378	550	17,443	7,194	3,162	1,233	*	11,589	5,854	33.6%
	大規模法人	41	國學院大学	13,577	682	648	1,998	368	155	415	17,843	9,536	3,228	852	73	13,689	4,154
42		明治学院大学	14,004	1,025	186	1,825	298	62	573	17,973	9,135	3,460	1,186	177	13,958	4,015	22.3%
43		芝浦工業大学	12,238	646	502	2,394	1,139	249	829	17,997	7,581	5,957	1,413	283	15,234	2,763	15.4%
44		学習院大学	13,359	764	879	2,363	464	288	716	18,833	10,769	3,734	1,001	47	15,551	3,282	17.4%
45		南山大学	12,997	855	401	2,740	1,654	231	373	19,251	9,779	3,135	1,192	47	14,153	5,098	26.5%
46		中京大学	17,065	802	78	1,913	216	274	220	20,568	10,829	4,052	1,559	33	16,473	4,095	19.9%
47		駒澤大学	16,141	1,016	219	2,085	1,073	88	398	21,020	12,066	4,456	1,099	155	17,776	3,244	15.4%
48		上智大学	13,127	1,065	629	2,792	1,802	872	1,551	21,838	11,548	4,233	1,286	191	17,258	4,580	21.0%
49		立教大学	17,832	2,110	304	2,316	191	190	609	23,552	13,021	4,974	1,303	45	19,343	4,209	17.9%
50		東京農業大学	20,408	883	155	3,114	175	444	531	25,710	12,368	6,554	1,208	53	20,183	5,527	21.5%
51		龍谷大学	19,771	1,432	352	2,670	712	359	423	25,719	12,230	6,111	1,214	222	19,777	5,942	23.1%
52		専修大学	20,727	1,055	197	2,261	1,585	231	652	26,708	14,342	5,935	1,588	46	21,911	4,797	18.0%
53		関西学院大学	21,052	1,622	312	3,546	956	572	638	28,698	14,949	6,778	837	202	22,766	5,932	20.7%
54		東洋大学	26,554	2,068	134	3,345	335	246	686	33,368	15,824	6,513	1,262	171	23,770	9,598	28.8%
55		中央大学	30,352	1,907	788	4,775	1,921	719	1,342	41,804	23,586	10,528	1,244	77	35,435	6,369	15.2%
56		関西大学	31,549	3,367	897	4,134	1,177	638	939	42,701	19,632	10,398	1,724	155	31,909	10,792	25.3%
57		法政大学	35,411	3,152	461	4,228	722	292	969	45,235	22,803	9,260	1,446	112	33,621	11,614	25.7%
58		明治大学	34,602	3,374	494	4,708	1,064	487	2,158	46,887	25,787	10,148	1,933	5	37,873	9,014	19.2%
59		同志社大学	39,855	2,242	855	6,269	638	741	1,028	51,628	25,672	11,825	1,853	120	39,470	12,158	23.5%
60		立命館大学	51,856	3,313	935	8,570	750	2,885	1,301	69,610	27,343	17,793	4,192	89	49,417	20,193	29.0%
61		早稲田大学	62,448	4,981	3,722	10,556	3,479	8,113	2,704	96,003	44,525	30,703	3,645	303	79,176	16,827	17.5%

※借入金利支出の[*]は百万円以下