

13 財政

【目的・目標】

私立大学を取り巻く環境が厳しくなる中で、本学を永続的法人として存続させるため、健全な財政基盤をより一層強固にしなければならない。

これに対応する施策は、第2次中期計画、事業計画及び毎年度の予算編成方針において、到達目標として明示する。

1. 収支及び財政状態の健全性を確保する。
2. 予算の編成及び執行管理を充実・強化する。
3. 監査機能を強化するとともに、経営に対する参謀機能を充実させる。

13-1 収支及び財政の健全性の確保

13-1-1 財務の状況

【現状の説明】

(1) 収支の健全性

本学は、収支の健全性の到達目標として、帰属消費支出比率90%以下を掲げているが、自己点検・評価期間における実績は図13-1のとおりであった。

図13-1 帰属消費支出比率（単位：百万円／％）

摘要	2006年度	2007年度	2008年度
帰属収入	8,583	8,617	8,629
消費支出	7,776	7,706	7,808
帰属消費支出比率	90.6%	89.4%	90.5%

(2) 財政の健全性

財政については、戦略的な施設・設備支出の財源を確保する観点から、毎年度、学園整備引当特定資産に14億円以上繰り入れることとし、また、翌年度繰越消費支出超過額を50億円以下とし、帰属収入に対する割合を50%以下とする目標を設定しており、その実績は図13-2のとおりであった。

図13-2 引当特定資産への繰入及び繰越消費支出超過額（単位：百万円／％）

摘要	2006年度	2007年度	2008年度
学園整備引当特定資産繰入額	1,400	1,400	1,400
翌年度繰越消費支出超過額	△5,990	△4,912	△3,546
翌年度繰越消費支出超過額／帰属収入	△69.8%	△57.0%	△41.1%

【点検・評価】【長所・問題点】

(1) 収入

帰属収入は漸増しているものの、その内容については、決して満足できるものではない。

帰属収入の大部分を占める学生納付金が、少子化及び理工系離れによって、2006年度をピークに減少傾向を示している。教育・研究内容の改善・改革、キャリア開発教育の強化、広報活動の充実等によって、減少傾向の底打ちを目指しているが、反転基調を確認できるまでには至っていない。本学の学生納付金収入は帰属収入に占める割合が極めて高いため、適正水準の入学者数を確保するとともに、また、中期計画で目標設定したように中途退学者を半減させる施策を積極的に展開する必要がある。

手数料は、志願者数の減少を反映して減少が続いており、中期計画で設定された2013年度の志願者数を2006年度比20%増の目標を達成する必要がある。

国庫補助金については、国の補助金削減計画から想定される減少が回避できていること、グローバルCOEプログラムに採択された研究に対する補助金が学校法人補助に変更されたこと等を反映して、2008年度には前年度比増加の結果となった。今後共、競争的資金を中心として、補助金交付の対象となる研究活動を推進していく。

金額は僅少であるものの、資金運用規程を整備・実行した結果、資産運用収入が2006年度以降、大幅に増加している。利回り実績は、学校法人の平均値を下回る水準にあるが、安全性重視の運用スタンスを優先させた結果である。

本学の目標の一つである外部資金の増加については、寄付金収入及び受託研究契約等の事業収入の伸びが少ない状況であり、外部資金の誘致活動の強化が必要になっている。

(2) 支出

支出科目については、戦略的事業支出を除いて、2007年度実績から増加させないことを前提として予算の執行管理を進めるとともに、限られた原資の適正配分を行っている。

人件費については、教員定数計画を遵守するとともに、事務職の少数精鋭化により、適切な管理を進めている。評価期間における実績は、概ね想定水準の範囲で推移した。

また、教員評価制度及び事務職員用人事制度の改訂を通じて、教職員の職務遂行能力の向上と活性化を目指している。職務執行実績と処遇とをリンクさせることは、今後の検討課題である。

教育研究経費及び管理経費は、予算をゼロベースで編成するとともに、戦略的事業費に原資を優先配分することとしている。また、経営目標の一つである帰属消費支出比率を達成できるよう、予算編成における査定作業及び執行管理を進めている。評価期間における実績は、中野地区整備事業のための諸準備事業や本学のブランド力を向上させるための戦略的事業を展開したこと等を反映して、想定以上の増加を示している。

帰属消費支出比率は90%以下の目標を設定しており、実績は概ね目標通りであった。教育研究活動における複数の戦略的事業に着手する2009年度は、目標値を92%以下に設定したが、本学の基本目標としては90%以下を堅持する方針である。

本学は、中野キャンパスの全面的リニューアルを決定し、2009年度から校舎建設を着工することとしている。これに伴い、基本金組入額の急増及び資産処分差額の発生等により、繰越消費支出超過額が悪化することが予想されている。このため、単年度の帰属消費収入超過額を目標通り確保していく方針である。

財政状態については、経常的な有形固定資産への投資を年度減価償却額の範囲内とするとともに、学園整備引当特定資産への繰入支出を毎年度14億円以上確保することを目標にしている。評価期間における実績は目標通り執行できた。

なお、2008年度の米国発金融危機が深刻化する中であって、本学の運用資産については、含み益のある状況で推移した。図13-3に各財務比率の推移及び点検・評価を示す。

図13-3 消費収支計算書関係比率の点検・評価(%)

財務比率	2006年度	2007年度	2008年度	点検・評価
人件費比率	43.4	45.6	43.1	40%未満を維持したい比率である。退職金の額によって変動する側面を有するため、変動要因を正確に把握する必要がある。
人件費依存率	51.0	54.3	51.7	50%未満を維持したい比率である。学納金収入にスライドして変動するのが理想的ではあり、教員定数計画の確実な実行の効果が出てくることを期待する。
教育研究経費比率	35.7	36.0	38.4	教育研究事業を反映した経費であり、費用対効果の観点から踏まえつつ、適正な水準(40%未満)を維持していく。2008年度は戦略的事業の展開等もあり、比率は上昇した。
管理経費比率	7.9	7.7	9.0	学校運営のためには、管理経費の一定の支出は必要であるが、本学の比率は高い水準にある。学納金の規模に拘らず、必要最低限の経費は必要であるため、帰属収入の増加策を展開する観点も必要である。
借入金等利息比率	0.0	0.0	0.0	有利子負債残高がない状態を反映している。金利リスクの影響を受けないため、経営上はプラスの効果をもたらす。
帰属消費支出比率	90.6	89.4	90.5	比率が低い方が財政の健全性を保証する。この比率の逆数が企業の利益率であり、減価償却額を考慮すれば、85%前後が望ましい。適正な収支差額の水準を押しつつ、事業に要する経費とのバランスを取っていく必要がある。
消費収支比率	9.4	10.6	9.5	学校会計においては、施設・設備支出に伴う基本金組入額の水準によって変動する比率であり、変動要因に対する的確な分析が必要である。
学納金比率	85.2	84.0	83.3	この比率の水準に関する評価は、学生数を確保する難易度に依存する。学生数の確保が容易であれば、高い比率も問題とはならない。本学の場合、外部資金を積極的に導入して、比率を下げていく必要がある。
寄付金比率	0.7	1.0	1.0	本学の比率は低い水準にあり、企業や同窓会等の学外との関係を強固にし、寄付金水準を高めることが必要である。
補助金比率	9.0	8.5	10.3	10%超の水準を維持したい比率である。特別補助金の採択額を増加させ、水準を高めていく。2008年度の増加はグローバルCOEプログラムに採択されたことによる。
基本金組入率	0.0	0.0	0.0	施設・設備支出の水準が低い一方、減価償却満了資産が高い水準にあるため、基本金取崩額が計上されている。戦略的事業については、第2号基本金を活用し、組入額を平準化することも必要である。
減価償却額比率	18.3	17.9	17.8	大規模施設・設備支出が一服したため、比率は低下傾向にある。中野キャンパス再整備事業の完了に伴い、再び増加していく見込みである。

13-1-2 外部資金の受け入れ

【現状の説明】

少子化の進行等による私立大学間の競争が激化する中で、本学においても、学生納付金収入が2006年度をピークに漸減傾向にあり、財政の健全化に対するリスク・ファクターとなる可能性が出ている。

本学は、財政健全化の要となる帰属収入を底上げし、かつ、教育研究事業の質の向上を目指して、国庫経常費補助金の特別補助金や科学研究費補助金を増加させるとともに、寄付金及び受託研究契約の受入額の増大に向け、努力を続けている。評価期間における外部資金の受入状況は図13-4のとおりであった。

図13-4 外部資金受入状況 (単位：千円)

摘要	2006年度	2007年度	2008年度
寄付金	44,698	51,715	44,494
国庫補助金	776,097	735,286	892,732
科学研究費	45,610	59,820	42,200
受託研究契約等	79,202	86,437	66,485
合計	945,607	933,258	1,045,911

【点検・評価】【長所と問題点】

外部資金受入額の増加のためには、本学が目標をもって、所管機関や企業等にアプローチしていく必要がある。現状は、教員を中心とした個別アプローチに依存しているところがあるが、今後、本学としての目標を設定した上、組織的な外部資金の獲得体制を充実する活動を目指さなければならない。

寄付金は、景気の動向や企業業績の状況により変動することはやむを得ないが、本学の利害関係人のみならず、企業をはじめ、広く一般に募集活動を拡大していく。この一環として、2008年度には、2013年度に迎える創立90周年記念事業に向けた記念募金の募集を開始した。企業等からいただく研究寄付金について、企業等が関心を示してくれる研究テーマを設定し、かつ、関連企業等に対する継続的な認知活動を行うとともに、受け入れた寄付金を使用した研究成果を早期に実現させ、研究活動に強い大学であることの評価を確立することが肝要である。この観点から、研究寄付金の獲得目標の設定及びその実現プロセスの確立が重要である。

国庫補助金については、補助金政策が競争的資金に傾斜している現状に鑑み、政策動向に対応した補助金に採択されるよう、学内における補助金関連情報の活用・管理体制を充実し、かつ、事業計画とリンクさせることによって、教学の申請件数を増加していく必要がある。2008年度において、本学の「風工学・教育研究のニューフロンティア」の研究が文部科学省の2008年度グローバルCOEプログラムに採択されたことにより、収入額を増加させることができた。

評価期間における科学研究費及び受託研究契約等は、収入の増加傾向を確保できた。今後さらに、科学研究費の獲得増加に向けた組織的な取組を強化するとともに、企業等のニーズを的確に把握した研究活動の設定と訴求が求められる。

13-2 予算の配分と執行

【現状の説明】

本学の予算編成工程は、毎年度の事業計画及び予算編成方針に基づき、各部門が編成した予算案を査定・調整した上、常任理事会、評議員会及び理事会の承認を得て、確定することとしている。予算編成時に想定されていなかった事業の発生若しくは事業費の大幅な変更については、補正予算を編成することによって対応している。

(1) 予算編成方針

部門予算案は、法人本部が指定する予算編成様式を使用して、重点的事業の執行計画及び勘定科目への展開が一覧できる形で編成されている。部門段階における査定・調整は、これらの予算編成資料に基づき実施され、査定・調整後の部門予算案が法人本部に提出された上、全学的な査定・調整を受けることとなる。各部門が編成する予算は、資金収支予算としており、消費収支予算及び財政予算（貸借対照表予算）への展開は、法人本部が行っている。

予算編成作業を効率的に実施するため、基幹事務処理システムを利用することを検討しているが、部門間の事務処理方法及び経理処理方法が不統一であるため、システムの利用には適していない。現在、これらの統一化作業を展開しており、2009年度末までに、統一のための提案を完了することとしている。

(2) 予算執行方法

予算の執行は、基幹事務処理システム（経理モジュール）を利用して行っている。予算の執行部署及び経理部門は、予算の執行状況及び予算残高の管理を経理システムから確認しており、予算を超過する支出は経理システムがブロックしている。

予算執行の適切性については、各キャンパスの管理課及び経理課が検証している。また、支払手続の実行前には、法人本部財務課が総括的検証を実施している。

【点検・評価】【長所・問題点】

中期計画～事業計画～予算編成方針～予算編成作業の工程の流れが全学的に浸透しており、予算数値の透明性及び意志性が向上している。しかしながら、以下の事項を中心として、未だ改善の余地がある。

- ①事業計画の策定に関する部門の関与度を高めて、予算が有する目標管理機能を強化することが肝要である。
- ②予算編成工程において、教員に予算に対する責任と理解を深め、支出予算に占める割合が高い教育・研究予算の適正性を高める必要がある。また、外部資金の導入に関する数値目標の設定を担保する必要もある。
- ③部署レベルの予算編成資料の中には、資料間の整合性が充分でないもの、経営の意思決定資料として不十分なものが存在するので、予算の査定過程及びヒアリング時に是正を指導していく。

全学的な事務処理方法及び経理処理方法の統一については、全学経理部門が参加する経理連絡会にて、不統一の事項を抽出した上、統一の方向性を提案することとしている。本学の場合、2つの学部の歴史的な経緯が処理方法の統一化を遅らせたのも事実であり、こ

それを契機に改善を進めることとしている。

基幹事務処理システムを利用した予算編成作業については、利用手続の骨子は固めてあるので、作業マニュアルを整備することによって、本稼動が可能な状態にある。なお、法人本部が設計した予算編成様式は、当該システムが稼動した状態を前提に作成してある。

13-3 財務監査等

【現状の説明】

本学においても、私学助成法に基づく独立監査人（監査法人）監査、私立学校法に定める監事監査及び本学の不正防止規程に定める内部監査を実施している。

監査法人監査は、期中監査、期末監査及び計算書類監査の範疇において実施されている。監査実務は、部門別に、内部統制プロセスの運用状況の検証、個別取引のサンプリング監査、資産の実査、金銭債権債務の残高確認、後発事象の確認等、一般に公正妥当と認められる監査手続が実施されている。

また、期中監査及び期末監査の実施前に、監査法人と理事者とのディスカッションが行われ、監査法人による経営方針、重要な意思決定事項及び事業計画等のヒアリングが実施されている。

監査結果は、内部統制プロセスの運用状況、監査項目の概要及び検出事項について、財務担当理事等に報告される。評価期間における監査法人の意見表明は、すべて適正意見であった。

(1) 監事監査・財務監査

監事監査は、業務監査及び財務監査の両面から実施されており、毎年度の期末監事監査においては、各部門の責任者が出席の上、監査手続が実施されている。

業務監査は、期末監事監査の他、月例常任理事会、理事会、評議員会等に監事が出席するとともに、理事長をはじめとする経営幹部と監事との定期的な情報交換会の機会を通じて、事業の執行状況を把握した上、意見具申する形で実施されている。

財務監査は、監査法人との連携の下に実施されている。監査法人との連携は、期中及び期末監査における監査実施報告会にて行われており、監査法人監査の実施状況及び検出事項等について意見交換されている。なお、監査実施報告会には、本学経理部署の課長が同席している。

(2) 経理部門の役割

経理部門の参謀機能は、主として、経営に対して意思決定資料を提供すること及び事業執行の改善・改革に対する支援を行うことにある。現在、中期計画の年度レビューの参考資料としての中期財政計画の提供、予算の査定・調整に関する意思決定資料の提供、戦略的事業に係る意思決定の支援資料の提供、学校法人会計基準の改正等に伴う事業執行上の留意事項に関する啓蒙資料の提供、事業執行の円滑化を目的とする経理処理通知の発行等を行っている。

また本学の不正防止体制の整備に伴い、モニタリング及び内部監査を法人事務局が担当することになった。内部監査については、キャンパス担当管理課が担当するが、モニタリングは経理部署が担当することとなった。モニタリングは、毎年度、無作為抽出により選

定した公的補助について実施することとし、2008年度から科学研究費補助金を中心に順次実行している。

【点検・評価】【長所・問題点】

2008年度より、諸般の事情で監査法人を変更した。監査法人の変更に伴い、監査方針や監査手続の変化等、実務上、一抹の不安があったが、実際には、前監査法人による監査とほぼ同様であり、混乱なく終了することができた。監査法人側からも、要望や不満が漏れることもなかった。また、経理処理方法等に対する相談・助言も積極的に対応してくれたため、業務の効率化の観点からも有効であった。今後共、監査法人の高度な専門性を活用して、本学業務の改善に反映していく。

また私立学校法改正により監事の役割が強化されたため、監事監査も充実化の方向で動いており、本学は監事の要望に応えられるよう、積極的な支援体制を整えた。監査法人との連携強化の観点から、経理部署が両者の連携窓口として機能できるよう、業務内容を付加した。

不正防止体制の整備・確立については、本学にとっても初めての経験であり、内部監査及びモニタリングの実施については、手探りの状態で作業を進めた。今後、内部監査及びモニタリングの実績を重ねた成果をまとめ、内部監査及びモニタリング実施要領を作成していく。

参謀機能の強化の要点は、職務遂行能力を有する人材の育成にある。経理部署に課せられた参謀機能の遂行には、高度な専門知識が必要であり、現状では一部の人材に依存せざるを得ない状況である。事務職員の適材適所を徹底するとともに、経営の要求に対して的確かつ迅速に対応できる人材を育成していかなければならない。残念ながら、人材の育成面では、未だ道半ばである。

また、100年に一度と云われる金融危機の中にあっても、適切な資金運用を実行し、所期の利回り実績を挙げられる能力をもった人材をも育成する必要がある。

【財務に関する将来の改善・改革に向けた方策】

(1) 財務の状況

収支の健全性については、第一に、帰属収入の増加傾向を担保できる基盤を確立していく。本学の場合、帰属収入の80%超を学生納付金に依存しており、経営の安定化のために必要な学生数の確保が一義的に必要な施策である。適正な入学定員充足率を確保するとともに、中途退学者を減少させる施策の成果を出していかなければならない。

第二に、帰属消費支出比率目標を達成し、適正な内部留保を高めていく必要がある。そのためには、部門別の収支目標の達成が重要になり、後述する予算管理機能を充実・強化することが喫緊の課題である。

財政の健全化については、保有資産の有効活用及び長期的視点に立脚した適正な設備投資を展開・推進するとともに、収支目標の達成によって留保される収支差額を蓄積し、効率的な支出を行う仕組みを確立していく。

(2) 予算の配分と執行

予算の編成及び執行管理を効率的に推進するために、基幹事務処理システムの機能を有効かつ効率的に活用する。

第一段階では、歴史的背景もあって、部門により異なる事務処理及び経理処理方法を統一し、システムを活用する基盤を整備する。

第二段階では、予算編成過程に教学を参画させ、全学を挙げた予算編成作業を展開する。最終段階において、基幹事務処理システムを利用した予算編成作業を稼働させる。

(3) 財務監査

本学の不正防止体制を確実に運用して、本学の社会的責任を果たすとともに、業務処理プロセスの質的向上を図る。現段階においては、不正防止体制に定めるモニタリング及び内部監査を実行し、その結果を分析した上、課題に対する対処策を推進する基盤を強化する。同時に、本学監事及び独立監査人としての監査法人の協力・指導を仰ぎつつ、内部統制プロセスの確立に取り組む。

本学の如何なる改善・改革の推進及びその成果が人材のレベルに依存することは明らかである。よって、それぞれの部門において、それぞれの分野におけるエキスパートを育成する体制を充実する。各部署のOJT及びOFF-JT計画を整備し、それにしたがって人材育成を展開していく体制を確立する。