

# ビジョンの実現は 財務計画と財務人材が要



清成忠男

法政大学学事顧問(法政大学前理事長・総長)

大学法人のCEOは、財務を十分に理解しなければならない。いま、大学間の競争は、設置形態を超えた法人間競争の段階に入っている。競争力を左右するのは、財務力である。国公立大学は独立法人化によって自主性が拡大し、自己責任が問われている。収入面では運営費交付金に大きく依存するとはいえ、方向としては、財政の独立化が強まるであろう。また、学校法人においては、定員割れが続き、経営が悪化し、資金繰りの破綻に追い込まれるものが出始めている。

## 1 教学事項に明るいCFOを置く

大学法人にとって、最重要の経営機能の一つは財務である。もっとも、財務の意義は、設置形態によってやや異なる。国公立大学法人は、国または地方自治体から多額の運営費交付金が支給されるし、倒産のおそれもない。これに対して、学校法人には経営破綻のおそれがあるし、現にそうした事例が出始めている。

大学の競争力の源泉は、設置者である大学法人の財政基盤の健全性である。財政が健全であれば優秀な職員を集めることが可能であるし、設備投資も実施できる。それによって、競争力がより一層強

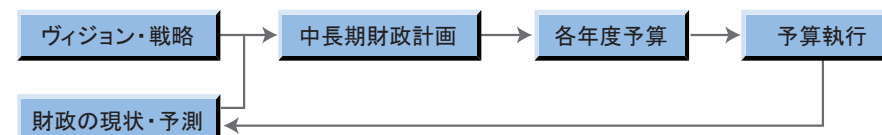
まり、好循環が形成される。逆に、財政が悪化すれば悪循環が生ずる。勝ち組と負け組といった二極分化が進む。いま、こうした大学間格差が拡大しつつある。

変動期において、前述した好循環を形成するためには、トップはビジョンを提示し、戦略を明確にしなければならない。そのためには、資金的な裏付けが必要になる。戦略を具体化するには、それを支える資金力が不可欠である。資金が不足すれば、戦略の展開が制約される。資金力が豊富でも、戦略的な目標が明確でなければ、資金を効果的に活用することができない。資金力が十分でない場合には、目標の「選択と集中」が必要になる。一点集中で、ブレイクスルーを試みるのである。

こうした財務の重要性に着目すると、トップマネジメントのなかに財務担当理事(CFO)を置くことが望ましい。CFOは教学事項に精通していることが必要であり、大学法人の内部で育成すべきであるが、当面外部からスカウトせざるをえない場合もある。

もちろん、CFOは財務の基本を理解しておかなければならない。また、財務のうえで余裕があるうちに、改

図1 財務計画のフロー



革にふみきることが望ましい。

## 2 中長期計画と財務計画の関係

財務は、可能な限り計画的に進めることが望ましい。また、大学法人の場合には、かなりの程度計画的に進めることが可能である。こうした財務計画のフローは、図1の通りである。

財務計画の重要な枠組みとして、中長期財政計画を策定することが望ましい。この中長期計画に基づいて、各年度の予算を編成することになる。

中長期財政計画の前提には、大学法人のビジョン・戦略がある。ビジョン・戦略を実現する手段として、財政計画が存在する。目標が不明確なまま財政計画が先行することはありえない。ただ、中長期財政計画を策定する前提として、足元の財政状況を検討しておかなければならない。現実を無視できないのである。現状の財務に問題があれば、中長期計画が制約される。現実的な予測も中長期計画の前提になる。

中長期計画を時間軸のなかでより一層具体化するものとして、各年度の予算編成を行う必要がある。現実の財務状況とすり合わせながら予算編成を行うことになる。したがって、中長期計画を修正することもありうる。予算執行の結果、予算と決算のズレも当然に生じる。常にチェックしながら財務内容を把握しておく必要がある。

## 3 中長期財政計画・予算の示すもの

### ・5つの側面

大学法人にとって、中長期財政計画や予算は、機能的にどのような意味を有しているのだろうか。設置形態による違いも大きい。きわめて多様な側面を有している。

第1は、大学法人の意図の表現という側面である。教育・研究やインフラ整備の基本方向を示すものといえよう。第2は、教育・研究に対する大学法人の直接的な関与を示すという側面である。第3は、計画という側面である。資金調達や資源配分に関する大学法人の計画である。第4は、業務のコントロールという側面である。とくに予

算においては、こうした機能が強い。第5は、大学法人のパフォーマンスとその尺度を予め示すという側面である。効率化の実行目標であるといえよう。

### ・収入と支出の示すもの

こうした中長期計画や予算は、オペレーションのうえでは収入と支出の両面にわたる。収入面は、学生納付金、寄付金、公的補助金、資産運用収入、事業収入などに分けられる。他方、支出面は、人件費、教育研究経費、管理経費などに分けられる。この他、病院を有している場合には、病院の収入と経費が付加される。

収入源の構成は、設置形態によって大きく異なる。国公立大学法人においては、国または地方自治体から支給される運営費交付金の比率が大きく、学生納付金を大きく上回っている。これに対して、学校法人においては、学生納付金の比率が圧倒的に大きく、公的補助金の比率は小さい。また、設置形態を問わず、寄付金のウエートは、きわめて低い。

この点は、アメリカの有力私立大学と対照的である。アメリカでは寄付金の受け入れが大きく、その一部を基本財産(endowment)に組み入れる。基本財産の運用益も大きい。わが国においては、大学間競争が激化し、学生納付金の値上げには限界があり、かつ、公的財政は危機的状況にあり、補助金の増加も期待できない。したがって、寄付金の獲得は重要な課題であるが、実際にはきわめて困難である。わが国には寄付のカルチャーが定着していない。税制の優遇措置を設けても、効果はあまり期待できない。

他方、支出面を見ると、設置形態にかかわらず、人件費の比率が大きい。高等教育はサービスに他ならないからである。また、教育研究の質を保証するためには、一定の教育研究費を確保しておかなければならない。

さらに、事務の効率化によって、管理コストの低減をはかる必要がある。その余地は、国公立大学法人において大きい。

ところで、大学の活動を拡大させ、社会貢献に資するためには産学連携による収支の拡大をはかる必要がある。外部資金の導入により、教育研究の成果をあげるのである。大学の新たな役割であるといえよう。

### ・資金調達と資金計画

以上のようなオペレーションのうえで、計画や予算に対して、資金計画はどうか。とりわけ外部からの資金調達が問題になる。特定の目的に対応したファンド・レイジング、銀行借入、公的資金の借入、債券の発行等、多様な可能性がある。財務の健全性に配慮しつつ、資金計画を策定する必要がある。

## 4 基本は財務分析

### ・財務諸表で自己チェック

大学法人の健全性や発展性を理解するためには、財務分析を理解しておく必要がある。財務分析は、貸借対照表や損益計算書または消費収支計算書を構成するファクター間の比率によって行う。

財務の健全性・安定性を知るためには、貸借対照表関係比率が有効である。また、収益性や発展性、支出構成や収入と支出のバランスを知るためには、損益計算書・消費収支計算書関係比率が有効である。さらに、資産と収益の比率も参考になる。

主要な財務比率を列挙すると、表1の通りである。トップ・マネジメントは、常に財務比率とその変動に着目し、自己チェックを行う必要がある。もちろん、必要に応じて財務内容の改善に努力しなければならない。

### ・重要になるキャッシュ・フロー計算書

なお、アメリカにおいては、企業のみならず、大学法人でもキャッシュ・フロー計算書が重視されている。わが国でも、最近ではキャッシュ・フローの観点から企業財務を点検することが重視されるようになってきている。大学法人においても例外ではない。とりわけ学校法人のなかには経営が悪化するものが増えており、資金ショートが懸念されるのでキャッシュ・フロー分析が重要になっている。会計上黒字が計上されても、資金がショートする可能性がある。キャッシュ・フローが多ければ多いほど外部資金に依存する必要がないから、財務の健全性を示

表1 主要な財務比率

#### ■貸借対照表関係比率

	比率名	算式
自己資金の充実度	自己資金比率	(基本金+消費収支差額)÷総資産
固定投資の安定性	固定比率	固定資産÷自己資金
	固定長期適合率	固定資産÷(自己資金+固定負債)
資産構成	固定資産比率	固定資産÷総資産
	流動資産比率	流動資産÷総資産
	減価償却比率	減価償却累計額÷減価償却資産取得額
負債・資産の比率	流動比率	流動資産÷流動負債
	総負債比率	(固定負債+流動負債)÷総資産
	負債比率	総負債÷自己資金

#### ■損益計算書・消費収支計算書関係比率

収益性	帰属収支差額比率	(帰属収入-消費支出)÷帰属収入
収入構成	学生納付金比率	学生納付金÷帰属収入
	補助金比率	補助金÷帰属収入
支出構成	人件費比率	人件費÷帰属収入
	教育研究経費比率	教育研究経費÷帰属収入
収入・支出のバランス	人件費依存率	人件費÷学生納付金

#### ■その他

総資産対収益	総資産対収益比率	帰属収支差額÷総資産
--------	----------	------------

す指標になる。また、中長期キャッシュ・フローを最大化することによって、自己資金主体の経営体質に転換できる。大学の将来を見据えた場合、キャッシュ・フローの重視が意味をもつだけでなく、倒産リスクを見分ける場合にもキャッシュ・フロー分析は有効である。

## 5 大学法人の財務

大学法人の財務の状況は、これも設置形態によって異

表2 国立大学の財務状況 (2005年度)

	旧帝大系大学	地方大学
大学数	7	8
経常収益 (億円)	1118	113
運営費交付金比率 (%)	47.0	54.5
学生納付金比率 (%)	11.0	38.0
人件費比率 (%)	50.1	75.6

資料：東洋経済新報社「大学四季報」  
(注) 地方大学は医学部をもたない、非単科大学。人件費比率は経常費用合計に対する人件費の比率。比率は平均値

なる。会計基準が異なるし、公的資金への依存度にも大きな差がある。ただ、同一の設置形態であっても、法人間の格差は大きいし、格差は拡大傾向にある。

### ・国立大学法人

まず、国立大学法人についてみると、2005年度の経常収益の合計は2兆3749億円、経常費用の合計は2兆3068億円、純利益の合計は712億円であった。1法人当たりの経常収益額は273億円である。

ただ、規模間の格差は大きい。旧帝大系の大学と、医学部をもたない非単科大学の地方大学を比較すると、表2の通りである。経常収益合計額の平均値は、旧帝大系が地方大学のほぼ10倍の規模である。経常収益合計に対する運営費交付金比率、学生納付金比率は、地方大学の方が大きい。また、経常費用合計に対する人件費比率でも、地方大学の方が大きい。地方大学は、運営費交付金と学生納付金に対する依存度が大きい。旧帝大系の大学は、病院収益と受託研究の合計がほぼ30%に達している。

経費を見ても、旧帝大系は研究経費が教育経費を大きく上回っているが、地方大学は逆である。前者は研究型大学、後者は教育型大学という特徴を有している。そして、地方大学は、人件費比率がかなり高い。

### ・学校法人

つぎに、学校法人の財務状況を見ておこう。18歳人口の減少にもかかわらず、短大の4年制化を中心に大学数が増加し、大学間競争が激化している。その結果、定員割れ大学が増加し、その割合は2006年度には大学で40.4%、短大で51.7%に達している。それだけ経営悪化が進んでいるのである。

こうした状況下の学校法人の帰属収入額の内訳を見ると(表3)、国立大学法人と比較して学生納付金の比率が大きく、補助金の比率が小さい。学生納付金への依存度が大きいだけに、志願者減、定員割れの影響は深刻である。現に赤字法人が増加している。

表4の示すように、学校法人の帰属収支差額比率(企業の売上高利益率に相当)は、急速に低下している。とくに短大法人は低水準にある。赤字法人の割合も、2005年度には大学法人で28.0%に達している。大幅赤字の法人も増えている。短大法人においては、赤字法人の割合

表3 学校法人の帰属収入内訳 (2005年度)

	大学法人	大学法人(除医歯系)	短大法人
帰属収入(百万円)	10843	7307	1596
学生納付金 (%)	55.0	72.6	64.8
補助金 (%)	10.7	12.5	22.2
寄付金 (%)	2.9	3.4	2.8
手数料 (%)	2.0	2.1	6.5
その他 (%)	29.9	8.8	8.6

資料：日本私立学校振興・共済事業団  
(注) 1法人当たりの数値

表4 学校法人の収益状況の推移

年度	帰属収支差額比率		赤字法人の割合	
	大学法人	短大法人	大学法人	短大法人
1996	19.4	14.6	6.1	14.0
1997	18.1	19.3	7.0	16.2
1998	17.3	7.0	7.6	28.6
1999	15.7	7.4	8.9	32.9
2000	14.6	4.5	15.9	39.7
2001	12.3	3.2	23.9	45.0
2002	10.4	4.0	26.4	44.4
2003	10.5	2.8	25.1	34.8
2004	9.1	7.0	24.8	36.1
2005	9.6	4.8	28.0	34.3

資料：表3と同じ  
(注) 帰属収支差額比率=(帰属収入-消費支出)÷帰属収入

が2001年度には45.0%に達している。以後は4年制大学への移行などによってその比率はやや低下しているとはいえ、2005年度においても34.3%を保っている。赤字が累積し、経営が悪化している法人が出始めている。学校法人のトップは、常に財務をチェックし、早目に再生に踏み切る必要がある。

### ・学内外へ情報開示

大学法人の財務が健全でなければ、教学の質の保証は困難になる。CEOやCFOの努力だけで財務の改善が可能になるわけではない。教職員のそれぞれが財務に関心をもち、コストに敏感になる必要がある。

財務の透明性確保は当然であり、とりわけ学校法人の財務情報開示の徹底が望まれる。 ■