

IX. 管理運営・財務

1. 現状の説明

(1) 教育研究を安定して遂行するために必要かつ十分な財政的基盤を確立しているか。
 <中・長期的な財政計画の立案>

法人（学校法人立命館）は、2020年の立命館像「学園ビジョン R2020」および中期的な事業基本計画となる「未来をつくる R2020 —立命館学園の基本計画— 前半期（2011年度から2015年度）の計画要綱」を策定するとともに、中期的な財政計画および財政運営方針として「R2020 計画（前半期）の財政計画と財政運営基本方針」を策定した。学校法人に求められる財政の安定性・継続性を担保しつつも、R2020 計画に掲げる「教育と研究の質向上」に資金を投じていく財政運営を確認している。

財政運営の前提として、①「右肩上がり（成長）モデル」から、「横ばい（持続可能）モデル」への転換、②効率的・合理的な資源・資金の配置・再配分の重要性、③自律的・効率的財政運営の仕組みを確立し R2020 後半期への足腰を鍛える時期、に留意することを確認した。その上で、以下6点の財政運営基本方針を確認した。

[財政運営基本方針]

- 1) 貸借対照表の指標の維持に留意しつつ、各部門（学校）の資金収支をベースとして中長期的な固定資産の更新計画等を反映させながら、支出を収入の範囲内とすることにより、学園財政の安定的・永続的な運営を確保する。
- 2) R2020 前半期の5年間の事業計画を見通した財政計画として運営する。従来にも増して、計画的な学園運営・財政運営に努め、またそれらの連動を高める。新規事業やキャンパス整備等にあたっては、将来を見通した計画策定を重視する。
- 3) R2020 計画要綱を踏まえ、とりわけ「教育・研究の質の向上を支える財政運営」を目指す。言い換えれば、教育・研究の質の向上に向けて、従来以上に大胆に財政支出を行う。
- 4) 財政的（収入政策的）には、現行の学納金収入の水準を基本とした上で、学費の重みに応え、学びのコミュニティと学習者中心の教育の提供に全力で取り組む。財政支出が効果的に質の向上に寄与しているかどうか、学園自身で常に厳しく検証する仕組み（自己評価等）を整備する。
- 5) 財政上の総枠（基本収支試算）を踏まえて、教育・研究の質の向上を図るための主な支出予算の方針として、具体的なキャンパス整備（創造）計画、教員・職員組織整備計画、物件費支出計画を策定し、計画に基づき執行する。
- 6) 現行の学納金収入の水準を基本としたことを踏まえ、R2020（後半期）以降のさらなる教育・研究の質の向上に向けて、①学納金以外の収入強化政策、②業務合理化・経費節減政策、の2点を、R2020（前半期）の財政上の最重要課題と設定する。

また、学校法人は全体として総合力を発揮するべく政策的な財政運営を行うものであるが、各校が財政的自立を図ることは財政規律を維持した学校運営の観点から重要であり、「各部門（学校）の財政的自立」の考え方は、上記「財政運営基本方針」に沿って引き続き堅持することを確認した。本学については、施設・設備の取替更新に備えた引当特定資

Ⅷ. 管理運営・財務 ii 【財務】

産を毎年一定額積み立てるとともに、学生数の維持などに努め、2020年を見通した大学づくりに取り組むこととした。

こうした考え方に沿って、基本収支試算を行った上で、①学納金以外の収入強化政策（寄付政策、資金運用政策）、②業務合理化・経費節減政策の2点をさらなる財政的課題として確認した。

本学においては、こうした法人全体の財政運営基本方針に沿って、立命館アジア太平洋大学部門（APU 部門）の財政（収入・支出）見通しおよび課題を毎年度確認しながら、年度ごとの事業計画策定や予算編成に反映する運営を行っている。

<科学研究費補助金、受託研究費等の外部資金の受け入れ状況>

上記のとおり、「学納金以外の収入強化」は重要な財政課題と位置づけ、大学として積極的な収入施策の検討に取り組んでいる。

私立大学等経常費補助金については、毎年度8億円程度を受け入れているが、国全体の私学助成予算が増えない中で、横ばい傾向が続いている。一方、文部科学省が実施する国公立大学を通じた大学教育改革の支援制度（大学改革補助金）を活用して、積極的な大学改革を進めている。2011年度には「大学の世界展開力強化事業」に採択されたのに続き、2012年度には「グローバル人材育成推進事業」に採択され、総額で毎年度2億円以上の資金を受け入れている。

2012年度の科学研究費助成事業（科研費）については、35件（前年度比▲4件）の申請を行ない、新規採択8件、継続課題16件の採択を受け、総額約32百万円を受け入れている（資料9(2)-1）。外部資金としての受託研究費の受け入れについては、株式会社オーリッドから2010年度に5年間の累計で25百万円の受託研究費を受け入れた（資料9(2)-2）ほか、2011年度に日本能率協会より2百万円を受け入れた（資料9(2)-3）。

また、多文化共生キャンパスという大学の特色を活かし、企業人材のグローバル化研修（GCEP）を積極的に展開し、研修生（科目等履修生）を受け入れている。2012年度は5社から14名を受け入れ、約11百万円の外部資金を導入した。

<消費収支計算書関係比率および貸借対照表関係比率の適切性>

学園（法人全体）の経営状況は、消費収支計算書関係比率（大学基礎データ表6）に示すとおりである。消費収支比率は、R2020計画に基づくキャンパス再整備や教職員体制整備等の影響により若干低下し、99%~102%台で推移している。

学校法人の全国平均（以下、全国平均）（「平成24年度今日の私学財政」（日本私立学校振興・共済事業団）と比較すると、人件費比率が51.3%（2011年度決算、以下同じ。）と低く、教育研究経費比率が36.8%と高くなっている（全国平均：人件費比率54.0%、教育研究経費比率30.9%）。APU部門においては、人件費比率が39.7%とさらに低く、教育研究経費比率が45.2%とさらに高くなるが、これは国際学生の授業料減免奨学金が大きく影響している。

収入では、学生生徒等納付金比率が74.5%となっており、ほぼ全国平均（72.7%）並みである。APU部門（同表7）では78.4%と若干高い水準となっている。私学の基幹財源である学生生徒等納付金を着実に確保できていることは、学園創造・教学改革を進める財政基盤を形成する上で不可欠であるが、寄付金等の学生生徒等納付金以外の収入の多様化を一層

進めていくことが課題となる。

学園の財政状態は貸借対照表関係比率（同表 8）に示すとおりである。資産の構成では全国平均と比べると、固定資産の割合が大きくなっている（固定資産構成比率 92.1%、全国平均 87.0%）。これは学園・教学創造による施設設備等の整備事業を行いつつ、安定的・永続的な教育研究環境の維持のために必要となる資金（引当特定資産（固定資産））のストック形成が進んでいることによる。このことにより、流動資産構成比率は 7.9%と低くなっているが、流動比率や前受金保有率にあるとおり、負債に対する資産の流動性は十分に保たれている水準となっている。総資産の構成比では、総負債比率が全国平均（13.1%）との比較でも低位にあり、2008 年度の 11.3%から 10.3%に低減していることにより、自己資金構成比率が上昇傾向にある（2008 年度 88.7%、2011 年度 89.7%）。消費収支差額（累計）は、2010 年度以降支出超過となっているが、基本金組入れ後のものであることから、必要な自己資金は確保されており、財政の安定性は確保できていると評価できる。

（2）予算編成および予算執行は適切に行っているか。

< 予算編成の適切性と執行ルールの明確性 >

学校法人の財政構造は、収入の大部分が学生生徒等納付金や補助金で構成されるため、資金源泉の公共性が高く、また支出の増加に対応して収入の増加を図ることが難しい非弾力的な特色を有している。安定的・持続的に教育研究活動を展開しつつ、財政の健全性を維持していく上で、学園・教学創造計画を裏付ける中長期的な財政計画と、その適正な運営を図る予算制度が重要な役割を持っている。

本学では、常任理事会のもとに置いた事業計画委員会で、事業計画に基づいた PDCA サイクルの定着にむけ、単年度における事業の基本的な考え方の提示、各組織（学校、研究科、附属校、事務組織）における諸計画の進捗状況等の総括とそれらに連動した予算編成方針、予算原案の作成を並行して行なっている。単年度予算は、①基本的考え方の提示、②各部における次年度事業計画についてのヒアリング（財務部、APU 部門においては APU 事務局）、③ヒアリングをふまえた「部予算枠」の提示、④各部要求を反映した予算編成方針の決定、⑤収入予算の精緻化や要求査定の上で予算原案の策定、⑥理事会・評議員会での予算確定という手続を経て編成している。

APU 部門の予算については、次年度事業計画や学生数（学納金収入）見通しに基づき、APU 部門全体の収支見通しを立て、APU 部門の予算枠（部予算枠）が提示される。その後、上記プロセスに沿って予算の精緻化を行い、理事会・評議員会において予算を確定させている。

日常的な予算管理や予算執行は、会計・管財システムによって運用している。学校法人立命館経理事務専決規程に則った予算執行の承認・決裁、配付予算を超える執行や入力ミスの防止、予算残高や執行明細等の各種照会検索など、システムが備える機能によって、予算管理を厳格かつ効率的に行っている。

< 決算の内部監査 >

私学経営の厳しさが増す中で、財政状況および経営の健全性を担保するために財務監査の重要性は一層高まっている。本学では、私立学校法第 37 条第 3 項および学校法人立命館寄附行為第 16 条に基づく監事による監査、私立学校振興助成法第 14 条第 3 項に基づく監

Ⅷ. 管理運営・財務 ii 【財務】

査法人による会計監査、学内規程（内部監査規程）に基づく内部監査を実施している。

監事の体制について、従来は非常勤の監事のみを置いていたが、私立学校法改正の趣旨をふまえ、監事の監査機能の充実を図るため、2008年11月に3名の監事のうち1名を常勤監事として選任した。常勤監事は学内の主要な会議（理事会、評議員会、常任理事会等）へ出席するほか、内部監査を所管する部署との連携により、日常的に必要な情報の把握を行い、監査計画書に基づいて法人の業務についての計画的な監査を実施している。本学においても、年3～4回程度大学評議会に出席するほか、課題に応じた監査を実施している。

監事は、中間期および決算期に、理事長、常務理事の出席のもと、公認会計士から会計監査の結果の報告を受けるとともに財産の状況等についての監査を実施している。また、監事が意見を交換する監事会、常勤監事と公認会計士との懇談会の開催や、監事会における内部監査に関する実施状況の報告など、三様監査の連携強化を図っている。2012年度の監査結果は適正意見となっている。

監査法人による会計監査は、年度当初に定めた監査計画に基づく期中監査、有形固定資産実査、現金・預金実査、決算期末監査等を行っている。2012年度の監査結果は適正意見であり、監査従事者延べ人数は150名を超える。

内部監査は理事長直属の組織である業務監査室が担当し、内部監査計画に基づき業務監査および会計監査を実施している。2012年度は調達、物品管理の状況、科学研究費補助金の執行状況等についての監査を行った。

< 予算執行に伴う効果を分析・検証する仕組みの確立 >

「部予算枠」は、各部の課題の実行状況を踏まえつつ、財務部（財務部、APU 部門においては APU 事務局）によるヒアリングを実施することにより、次年度予算の策定に結び付けるサイクルを指向している。その前提として、APU 部門内においてゼロ・シーリングを基本とし、アドミニストレーション・オフィスが決算分析に基づく予算見直し作業を各オフィスとの間で往復し、APU 部門の予算編成に活かしている。ただし、予算執行に伴う効果を分析・検証する仕組みについては、効果検証方法を含め、一層の高度化が必要である。

2. 点検・評価

「R2020 計画（前半期）の財政計画と財政運営基本方針」で示した計画と方針に沿って財政運営が行われている。2011年度決算に基づく APU 部門の収支は、施設・設備の取替更新に備えた引当特定資産を約4億円積み立てた（資産運用支出に織り込んだ）上で、収入が支出を約6億円上回った。こうした資金については、本学にとって極めて重要な奨学金の財源として、積み立てを図る予定である。

①効果が上がっている事項

< 1 > 学納金以外の収入強化

APU 部門においては、教育改革を進め、大学改革補助金を2012年度に1億円以上受け入れるなど、学納金以外の収入を強化している。また、企業人材のグローバル化研修等を積極的に展開し、収入の多様化を図っている。

< 2 > 業務合理化・経費節減

APU 部門においては、業務の見直し（一部業務の廃止や縮小）に積極的に取り組むとともに、後方支援事務の標準化、仕様化、集約化とアウトソーシングの課題を掲げ、徹底した業務合理化・経費節減に取り組んでいる。こうした取組を反映して、2012 年度決算では、15.5%の経費節減（2010 年度比）が実現している。

② 改善すべき事項

< 1 > 大学院・編入学の入学定員の未充足や退学に起因する収入の目減り

2012 年度の学納金収入については、定員管理の徹底により 2011 年度比 2.7 億円減少し、約 68 億円となった。現在、学部入学定員・収容定員は充足しているものの、大学院定員ならびに編入学定員（計 83 名）は未充足となっている。また、海外渡航等により休学する学生が一定数（450 名程度）いることも、学納金収入には影響している。学校経営の基幹収入である学納金収入を確実に確保するために、大学院および学部の編入学定員充足率をアップしていく必要がある。

3. 将来に向けた発展方策

① 効果が上がっている事項

< 1 > 学納金以外の収入強化

効果が上がっている補助金収入等以外では、寄付金収入をさらに伸ばすことに取り組んでいる。2012 年度の APU 部門の寄付金収入は、2011 年度比 0.2 億円の増加となったが、卒業生を中心とした個人小口寄付募集を強化し、恒常的な寄付収入の基盤を築くことが重要である。

< 2 > 業務合理化・経費節減

引き続き業務の見直し、後方支援事務の標準化、仕様化、集約化とアウトソーシングを進めるとともに、事務体制の計画的見直しに取り組む。また、予算執行に伴う効果を分析・検証する仕組みについて、効果検証方法を含め、一層の高度化を図る。こうした取り組みを通じ、中期的な視点で経費節減を実現する。

② 改善すべき事項

< 1 > 大学院・編入学の入学定員の未充足や退学に起因する収入の目減り

大学院ならびに編入学の入学定員の充足を徹底する。また、大学の留学プログラムの充実を図りその結果としての休学者減、フィードバックでの短期留学生数の増、GCEP 等企業研修生の受け入れ増、学生実態の把握等を通じた退学率の低減等に取り組み、学納金収入の確保に努める。

4. 根拠資料

9(2)-1 「APU における 2012（平成 24）年度科学研究費助成事業採択結果について」
（2012 年 6 月 13 日 常任理事会）

9(2)-2 「株式会社オーリッドからの受託研究の受入および APU『デジタル・テクノロジー

Ⅸ. 管理運営・財務 ii 【財務】

ーズイノベーションセンター（仮称）』の新設について」（2010年10月12日 大学評議会）

- 9(2)-3 『『観光経営マネジメント人材育成のための産学共同研究』に関わる日本能率協会と立命館アジア太平洋大学との研究業務委託契約の締結について』（2011年9月6日 大学評議会）