

9. 管理運営・財務

(2) 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。

2012（平成 24）年度以前は、事業計画を盛り込んだ中長期計画の策定はしていなかったが、予算編成にあたり、授業料収入予測、人件費予測、借入金返済計画などをもとに向こう 5 年間の中期財政見通しのシミュレーションを実施してきた。しかし、2012（平成 24）年度から新入生の定員確保が難しくなったことや耐震補強工事などの施設設備計画も必要となったため、早急に中長期計画が必要となり、2013（平成 25）年度に中長期計画である『財政健全化三ヶ年計画』を理事会において策定した（資料 9(2)-1）。この中長期計画は、帰属収入の確保と消費支出の正常化、特に人件費比率の正常化に重点をおくものとなっている。

収入については、学生の定員確保や中途退学者などの抑制による授業料収入の確保によって、帰属収入の安定化を図るものとなっている。そして今後の 18 歳人口の推移を懸念し、学校法人が所有する土地や建物などの有効活用を名目として、現在も行っている外部貸出しによる資産運用収入をさらに増加させることも検討している。

また、消費支出については、財務比率を人件費比率 53%、教育研究経費比率 30%、管理経費比率 8.5%、その他 0.5%、帰属収支差額比率 8%に目標を定めた。

2012（平成 24）年度から新入生の入学定員割れがおこっているため（大学基礎データ表 3）、すぐにこの目標となる財務比率に近づくことは難しいが、10 年後の 2023（平成 35）年度を目処に目標となる財務比率に近づくものとなっている。

外部資金である日本学術振興会科学研究費助成事業への申請・採択状況は、2011（平成 23）年度は 26 件の申請に対して採択 9 件、2012（平成 24）年度は 23 件の申請に対して採択 6 件、2013（平成 25）年度は 20 件の申請に対して採択 7 件である。年間数件にすぎなかった時期もあったが、近年は申請件数が 20 件を超えており、外部資金獲得を目指す教員が増加傾向にある。その結果、研究費の受入額も増加している。他方、受託研究費の受入れは年間 1 件ないし 2 件と少ない状況が続いているが、地元の需要（要求）に基づくもので地域貢献の一助と考えている。本学の場合はいずれも地方自治体の受託研究である（資料 9(2)-2 表 24, 表 25）。

寄付金は、学園創立 70 周年を記念して募金活動を開始した。記念事業として募金活動を 2011（平成 23）年度から開始し、2016（平成 28）年 3 月まで継続して実施する。周年行事以外の活動では同窓会などからのものが中心であり（資料 9(2)-3）、寄付金比率は 1% 以下となっている（資料 9(2)-4）。

消費収支計算書関係比率は、人件費比率、人件費依存率、教育研究経費比率、帰属収支差額比率、寄付金比率、基本金組入率が全国平均および目標値に比べて劣っている。その他の比率は全国平均および目標値に近い比率となっている（大学基礎データ 表 6, 表 7, 資料 9(2)-5）。

貸借対照表関係比率は、消費収支差額構成比率、退職給与引当特定預金率が全国平均に比べて劣っている。その他の比率は全国平均値に近い比率となっている（大学基礎データ表 8、資料 9(2)-6）。

現状を踏まえ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くため、掲げている施策およびその到達目標は、次の 4 点である。

1. 中長期計画に沿った財務計画の策定
2. 科学研究費補助金、外部資金（寄附金、受託研究費など）を今以上に受け入れる
3. 消費収支計算書関係比率の改善
4. 貸借対照表関係比率の改善

このように本学では中長期計画を以って安定した財政基盤の確立を目指す。教育研究を安定して遂行するために、計画に打ち出された施策を実行し、必要かつ十分な財政的基盤の現状を維持している。

（2）予算編成および予算執行は適切に行っているか。

予算の策定、予算の執行および予算の管理、監査のプロセスは次の通りである。

まず理事会で事業概要と予算の基本方針を決定し、その基本方針に基づき予算大綱を定め、各予算単位の長である各研究科長、各学部長、各研究所長、事務局管理職などを対象に説明会を開催している。その後、各予算単位で基本方針に基づいて予算原案を作成し経理課に提出することとなっている。2013（平成 25）年度予算より、新規の案件や指定した予算項目については、事業評価シート（資料 9(2)-7）の提出を義務化している。事業評価シートには、予算申請時は目標などを、執行後に評価・改善策を記載することとなっており、次年度の予算編成時に生かせる工夫をしている。各課の予算原案が出揃い、経理課で予算原案を整理し、ヒアリングを実施し、必要性、重要性、効率性、そして事業評価シートの評価などの検証を行った上で学園内予算理事会に諮る。学園内予算理事会で内容を審議決定し、学内での手続きが完了する。その後、評議員会の意見を聞き理事会にて事業計画および予算が決定する。

決定した予算は各予算単位の長に通知する。予算管理は、各予算単位で行っている。予算執行はシステム化されているため、起票時点で予算残高チェックを行っている。伝票は予算単位の長が承認のうえ最終的に経理課に届く。経理課では伝票及び証憑書類の内容が適正であるか、勘定科目、金額などをチェックし支払を行っている。特に 100 万円を超える予算を執行する場合、3 社以上の相見積もりをとることになっている。さらに 500 万円を超える予算を執行する場合、または施設設備に関するものは理事会の審議事項としている。ただし、継続している業務委託などについては稟議決裁をもって代えている。

監査は、監査法人による監査と監事による監事監査を行っている。監査法人による監査は、年間を通し延べ 400 時間を超える監査を受けている。決算時の監事監査は、各種会計帳簿の閲覧や各種会議録などの調査、理事や経理責任者から決算概要の聴取や質疑を行い、監査を実施している。また、決算時の監事監査の際、監査法人と監事との連携も図っている。

予算編成と予算執行を適切に行うための施策および到達目標を次の 3 点とした。

1. 予算の PDCA サイクル
2. 執行ルールの明確化
3. 財務監査の適切性

2. 点検・評価

① 効果が上がっている事項

(財政的基盤)

1. 中長期計画に沿った財務計画の策定

事業計画（特に中期施設設備計画）を含んだ中長期計画を策定したことにより、今後の財務状況が見えてきた。今後の財務状況が見えることにより、中長期計画の再調整などができるようになり、より正確な中長期計画ができています。

2. 科学研究費補助金、外部資金（寄附金、受託研究費など）を今以上に受け入れる。

科研費採択者を講師に迎え、申請予定者に対して採択へ向けての説明会を実施している。主な内容は採択者の実例を挙げての説明であり、出席者の関心も高い。2014（平成 26）年度分は出席者の 6 割が採択されている。

外部資金のうち寄附金については、2012（平成 24）年度に学園創立 70 周年を迎えた際、日本私立学校振興・共済事業団の受配者指定寄付金（資料 9(2)-8）ならびに本学ホームページからクレジットカードを利用した寄附金ができるようになったことにより、一定の寄付金収入があった（資料 9(2)-9）。

3. 消費収支計算書関係比率の改善

目標となる財務比率（人件費比率 53%、教育研究経費 30%、管理経費 8.5%、その他 0.5%、帰属収支差額比率 8%）を設定したため、それに向けた計画が立案しやすくなった。また、課題である人件費比率の正常化をはじめ経費削減の取り組みを始めることができた。

4. 貸借対照表関係比率の改善

消費収支計算書関係比率を改善することにより、貸借対照表関係比率が改善し、事業計画に基づく積立てが可能となる。

(予算編成・執行)

1. 予算の PDCA サイクル 事業評価シートに目標や評価・改善策を記載することにより、目標達成、費用対効果の確認ができるようになり、次年度への改善策などが立てられるので一定の効果があつた。

2. 執行ルールの明確化 100 万円を超える予算を執行する場合、3 社以上の相見積もりをとることになっている。また 500 万円を超える予算を執行する場合、学園内理事会の審議事項としていることにより、適切な金額の物品購入、委託・契約ができるなど一定の効果をあげている。

3. 財務監査の適切性 監査法人の監査に当たっては、最初に理事者とのミーティングがあり、経営環境やリスク管理についての確認を行っている。その後、約 400 時間を超える監査を受けている。監事による監査は、決算監査時には、必要な帳簿などの確認や説明を行って財産の状況についての確認を受けている。また、業務監査については、理事会および評議員会に出席し、議事の内容や審議の経過に立ち会い、その手続きと結果の妥当性を

確認されている。以上のことから監査システムや運用については有効に機能しているといえる。

② 改善すべき事項

(財政的基盤)

1. 中長期計画に沿った財務計画の策定

2013(平成25)年度に策定した中長期計画は、将来構想など事業計画に入っていない重要事項があり、まだ不十分な点がある。

2. 科学研究費補助金、外部資金(寄附金、受託研究費など)を今以上に受け入れる

科研費採択者を増やすためには、申請者を増やす必要があり、現在の研究支援体制では十分とはいえない。補助金獲得に向けた全学的な支援体制を早急に整備する必要がある。

募金活動については、卒業生向けのゆうメール配送による周知広報や本学ホームページを通じての募金活動を継続して行っているが、ホームページ上においては、募金目的や成果などの情報の更新があまりなされていないため、目新しさに欠けている。まだ馴染みの薄い寄付金・募金文化の定着を図る工夫が必要である。

3. 消費収支計算書関係比率の改善

人件費比率の正常化を行うため、人件費を2014(平成26)年度に2億円削減、2015(平成27)年度にさらに2億円を増額した4億円、2016(平成28)年度にはさらに2億円を増額して6億円の削減を継続して行うことになる。2017(平成29)年度以降は、それまでの6億円の削減を維持することになるが、現在、労使交渉により削減の進捗に影響が出ている。よって人件費比率の改善が予定より遅れる見込みである。また、人件費に限らない経費削減についても情報共有のもと広く意見を聞き、削減に努めることが必要である。

4. 貸借対照表関係比率の改善

改善においては、退職給与引当特定預金率を100%にすることも目標達成の指標となる。しかし、退職給与引当金預金率が低く、減価償却関係の積立金がないのが現状である。帰属収支差額は、何とか収入超過となっているが、消費収支差額は支出超過が続いており、消費収支差額の累積支出超過額が非常に高額になっている。

(予算編成・執行)

1. 予算のPDCAサイクル 事業評価シートの導入によるPDCAサイクルの実施には効果がみられるものの、事業評価シートを評価する客観的なツールがない。

2. 執行ルールの特化 100万円を超える予算を執行する場合に相見積もりをとることにしているが、20万円程度(資産計上金額)にすることも検討すべきと考えている。

3. 監査システムとその運用の適切性 監事による決算監査は、決算時だけ行っているの、かなりの情報を短時間で確認してもらっている。年度途中で中間確認することも検討する必要がある。

3. 将来に向けた発展方策

① 効果が上がっている事項

(財政的基盤)

1. 中長期計画に沿った財務計画の策定

2013（平成 25）年度に策定した中長期計画では、主に人件費を削減することにより、2023（平成 35）年度頃に目標としている財務比率に近づく計画である。そのためにも人件費比率を「財政健全化三ヵ年計画」のとおり正常化することが必要となる。人件費を中心とした削減が実現できれば、帰属収支差額比率が改善され、消費収支差額の累積支出超過額も徐々に減少していく。また、積立金も増加し、その他の固定資産構成比率も全国平均に近づくことになる。ひいては財務的に安定することになり、教育研究の目的・目標を実現するうえで必要な財政基盤を確立できる。2016（平成 28）年度予算編成時から将来構想を含んだ中長期計画の検討に入った。

2. 産業経営研究所の受託研究費の獲得などは、本学研究所の研究成果に対する評価と期待のあらわれであり、地元企業などからの資金獲得は、信頼の獲得にもつながる。研究成果の還元を通し熊本の産業界の発展向上に寄与するものである。

学園創立記念事業などの周年行事にあわせた募金活動のみならず平素でも募金活動を活発に行い、募金の意義や募金の活用方法、募金活動の成果をアピールし、今以上に教育・研究活動の資金を賄うことができると考えている。ホームページや広報誌『銀杏並木』などの刊行物を通じて本学の教育、研究の広報活動が募金の促進に効果を挙げることに期待がもたれる。

3. 消費収支計算書関係比率の改善

財政健全化三ヵ年計画に基づき消費収支関係比率を改善することにより、以下 2 点の改善が期待できる。①消費収支差額の累積支出超過額が徐々にではあるが改善する見込みである。②現金預金が増加するので、積立額が増加する。

また、人件費比率の正常化を行うために、計画に基づく削減の取り組みができるよう早め早めに計画を公表し対処していく必要がある。「財政健全化三ヵ年計画」については、2014（平成 26）年度には、教職員向けに 10 月 20 日、22 日、30 日の 3 日間で延べ 5 回、うち最終回には意見交換を含めた説明会が理事会により開催され、理解を求める努力がはらわれ、実施に向けた対策がとられてきている。

② 改善すべき事項

（予算編成・執行）

1. 予算の PDCA サイクル

評価する客観的なツールを開発し評価することにより、費用対効果の確認ができ、厳しい財政状況ではあるが効率的な支出ができると考えている。

2. 執行ルールの特明化

100 万円を超える予算を執行する場合と規定しているが、100 万円未満でも相見積もりを取り、常に適切な金額での物品の購入をすることにより経費削減にもつながる。次年度の予算編成にかかる会議において取り組む。

3. 監査システムとその運用の適切性

適切な私学運営を行うためには、監査法人、監事、学園内の内部監査室の連携が不可欠となってくる。会計監査と合わせて業務監査においても、チェック機能を取り入れ三者の

連携強化を図りながら監査機能を向上させたい。

4. 根拠資料

- 9(2)-1 「財政健全化三ヵ年計画」
- 9(2)-2 大学データ集（既出 資料 3-14）
- 9(2)-3 熊本学園大学ホームページ
「創立 70 周年記念事業募金の寄付金状況について（報告その 5）」
<http://www.kumagaku.ac.jp/anniversarynews/archives/14>
- 9(2)-4 5 ヵ年連続消費収支計算書(大学部門/学校法人) [資料 11/12]
- 9(2)-5 5 ヵ年連続消費収支計算書(大学部門/学校法人) [資料 11/12]
(既出 資料 9(2)-4)
- 9(2)-6 5 ヵ年連続貸借対照表 [資料 13]
- 9(2)-7 事業評価シートおよび PDCA サイクルについての説明資料
- 9(2)-8 熊本学園大学ホームページ 募金の概要 優遇税制について
<http://www.kumagaku.ac.jp/anniversary/bokin>
- 9(2)-9 熊本学園大学ホームページ 70 周年募金サイト
<https://www1.kumagaku.ac.jp/anniversary/fr/cr/pc.html>
- 9(2)-10 財務計算に関する書類 平成 21 年度～平成 25 年度
- 9(2)-11 監事監査報告書の写し 平成 21 年度～平成 25 年度
- 9(2)-12 事業報告書 平成 21 年度～平成 24 年度
- 9(2)-13 財産目録 平成 22 年度～平成 26 年度
- 9(2)-14 5 ヵ年連続資金収支計算書（大学部門/学校法人） [資料 9/ 10]