

## 【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。

##### 1) 学校法人の財務運営基本方針

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(資料9(2)-1)(資料9(2)-2)(資料9(2)-3)。学校法人に求められる財政の安定性・継続性を確保しながら、R2020計画が目指す「教育と研究の質向上」を図る取組を財政的に支えるために、以下の財政運営基本方針をまとめた。また、毎年度事業報告書を作成し諸事業についての取組みについてステークホルダーへ公表を行っている(資料9(2)-4)。

##### 【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、収入の大部分を学生等納付金収入および補助金収入で構成される特性からも、本

## 9. 管理運営・財務 【財務】

法人では、それぞれの教育・研究等の活動と財政とを一体的に捉えて各設置校の運営を行い、財政規律を維持する考え方を基本としている。この「各部門（設置校）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している。

### 2) 学納金以外の受け入れ状況とその強化

私立大学等経常費補助金については毎年度 8 億円程度受け入れている。また、本学は、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。近年では、2011 年度に「大学の世界展開力強化事業」に採択、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。さらに 2014 年度には「スーパーグローバル大学創成支援事業」に採択され、継続的な大学改革を可能にする補助金の採択を実現している。

2014 年度の科学研究費助成事業（科研費）については、34 件（前年度比▲1 件）の申請を行い、新規採択 10 件、継続課題 19 件の採択を受け、総額約 4,200 万円を受け入れている（資料 9(2)-5）。なお、科研費への積極的な申請とその獲得を奨励・支援すべく、2014 年度より「立命館アジア太平洋大学学術研究助成制度」を大きく見直し、科研費申請への準備的研究資金の交付や、申請結果に連動して研究費を配分する運用に順次改めている（資料 9(2)-6）。

外部資金としての受託事業額の推移については、2011 年度は約 6350 万円、2012 年度は約 5500 万円、2013 年度は約 5700 万円と毎年 6000 万円前後での受入状況にある。特に 2006 年度より独立行政法人国際協力機構（JICA）からの委託を受け、アフリカやアジア、南米等世界各国の行政官等を対象とした地域開発の研修を実施しており、これが中核的な取組となっている。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、現役の企業人を研修生（科目等履修生）として受け入れている。2012 年度は 5 社から 14 名、2013 年度は 11 社から 38 名と受け入れを強化している。この研修生を中心とした非正規生収入は 2011 年度の約 17,380 千円から 2012 年度約 40,600 千円、2013 年度約 41,350 千円と伸張している。

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。

### 3) 学校法人の財政状況分析

本学（大学部門）の経営状況は、計算書類の通りである（資料 9(2)-7）（資料 9(2)-8）（資料 9(2)-9）（資料 9(2)-10）（資料 9(2)-11）。消費収支計算書関係比率（大学基礎データ表 7）では、2013 年度決算数値を全国平均（「平成 25 年度版 今日の私学財政」（日本私立学校振興・共済事業団）、文他複数学部を設置する大学部門の数値）と比べると、支出では、人件費比率が低く（本学 38.1%、全国平均 52.2%）、逆に、教育研究経費比率（本学 48.1%、全国平均 30.6%）および管理経費比率（本学 14.3%、全国平均 8.3%）が高くなっている。これは、国際学生に対する授業料減免奨学金の規模が大きく、またその受け入れとして国際教育寮を運営していることによるもので、本学の特色を反映したものである。

一方で収入については、積極的な補助金申請・採択により、補助金収入比率は高い水準で推移している（2013 年度本学 11.7%、全国平均 8.0%）。収支関係では、2011 年度以降、

## 9. 管理運営・財務 【財務】

帰属収支差額比率がマイナスで推移している。財政運営基本方針に沿って中長期的な施設取替更新を視野に入れた資金の積立を行っているが、財政の健全性を維持する観点では、収入基盤の確保が重要な課題となる。

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、固定資産の割合が大きくなっている（固定資産構成比率 92.6%、2013 年度）。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。この結果、流動資産構成比率は 7.4%（2013 年度）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と言える。

総資産の構成比では、総負債比率が 2009 年度の 10.7%から 9.6%（2013 年度）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（2009 年度 89.3%、2013 年度 90.4%）。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。

#### 1) 予算編成

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うえで、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有している。

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っている。単年度予算は、①基本的な考え方の提示、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 においては APU 事務局）、③ヒアリングを踏まえた「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、という手続きを経て編成している（資料 9(2)-12 第 30 条）。

「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 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つながっている。本学においては、ゼロ・シーリングを基本としつつ、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を行い、各オフィスとの間で意見交換をしながら、予算編成を行っている。

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等、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。

## 2) 財務監査

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（資料 9(2)-12 第 16 条）（資料 9(2)-13）。

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踏まえ、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等、監査の連携強化を図っている。2013 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。2013 年度の監査結果は適正意見となっている。

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。

## 2. 点検・評価

### （1）効果が上がっている事項

#### 1) 学生生徒等納付金以外の収入強化

本学は、教育改革を進め、大学改革補助金を積極的に受け入れている。2011 年度「大学の世界展開力強化事業」、2012 年度「グローバル人材育成推進事業」、2014 年度「スーパーグローバル大学創成支援事業」に採択される等、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

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。結果的に 2012 年度決算において 2011 年との比較で約 25%、2013 年度決算で約 22%の経費節減を実現している（大学基礎データ資金収支）。

## （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減

2013年度の学納金収入については、定員管理の徹底により、2012年度比で約2,300万円増加し、約69億円となった（大学基礎データ資金収支）。現在、学部の入学定員は充足しているものの、大学院定員および学部の編入学定員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（年間450名程度）いることも、学生生徒等納付金収入に影響している。収支状況の改善にむけては、学校経営の基幹収入である学生生徒等納付金収入を着実に確保することが重要な課題である。

## 3. 将来に向けた発展方策

### （１）効果が上がっている事項

#### １） 学生生徒等納付金以外の収入強化

寄付金収入をさらに伸ばすことに取り組む。2011年度約2,690万円、2012年度約4,550万円、2013年度約4,790万円と増加傾向にある（大学基礎データ資金収支）。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。

#### 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。こうした取組を通じ、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減

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私費留学を理由とした休学者の減少、およびフィーベースでの短期留学生数の増加、GCEP等企業研修生の受入数の増加、学生実態の把握等を通じた退学率の低減等に取り組む、学生生徒等納付金収入の確保に努める。

さらに、各設置校の運営と財政規律を維持する基本的考え方に立脚した上で、近年（2011年～2013年）の帰属収支差額比率のマイナス推移の状況や国際通用性のある教育の質の飛躍的向上を中核に据えた教学改革の展開を実行していくために、基幹収入である学納金収入基盤をより強固にする必要があり、2015年度入学者から学費改定を行う（資料9(2)-14）。

#### 4. 根拠資料

---

- 9(2)-1 学園ビジョン R2020
- 9(2)-2 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
- 9(2)-3 R2020計画（前半期）の財政計画と財政運営基本方針～学園財政調査検討委員会最終答申～
- 9(2)-4 2013（平成25）年度事業報告書
- 9(2)-5 2014（平成26）年度科学研究費助成事業採択結果
- 9(2)-6 2014年度立命館アジア太平洋大学 学術研究助成（科研費連動型）募集要項、（一般型）募集要項（既出7-15）
- 9(2)-7 計算書類
- 9(2)-8 5ヵ年連続資金収支計算書（大学部門/法人部門）
- 9(2)-9 5ヵ年連続消費収支計算書（大学部門/法人部門）
- 9(2)-10 5ヵ年連続貸借対照表
- 9(2)-11 財産目録
- 9(2)-12 学校法人立命館寄附行為（既出9(1)-10）
- 9(2)-13 2014年度役員等（2014年7月21日現在）
- 9(2)-14 APU 2015年度学費改定について