

Ⅸ. 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。

大学を取り巻く環境が激変する中、教学の維持・発展を図る上で、健全な財政基盤を確立していくことは必須の課題である。本学は、第４次長期計画（2000年度～2009年度）を完遂し、現在、第５次長期計画（2010年度～2019年度）に基づく諸事業を展開しているが、その各事業を財政的に裏づけ、かつ長期的・安定的な財政基盤を確立するために、第４次長期計画実施にあたり 2002 年 1 月に策定した「財政基本計画」を、2010 年 7 月、第５次長期計画事業実施に先立って改訂した。本計画の基本理念についてはこれまでの「財政基本計画」を踏襲しており、その詳細は以下のとおりである（資料 9(2)-1）。

【「財政基本計画」の基本理念】

- ・ 財政は、教学を中心とした大学の運営方針に従属し、教学展開に必要な資源調達を使命とするものであるが、同時に大学運営の制約条件でもあることに留意する。
- ・ 高等教育機関をめぐるさまざまな動向の中で、学生や社会から評価される教学内容を創造し、「安定的な学生確保」や「多様な外部資金の獲得」を計ることが、長期財政を確立する上での大きな課題であり、「教学創造こそ財政」の認識に立つ。
- ・ 第５次長期計画に基づき、資金を教学創造という質的发展に重点投資し、「主体性」「安定性」「健全性」「社会性」のある財政を構築する。

（出典：財政基本計画）

【「財政基本計画」の詳細】

理 念	目 標	具体的施策
主 体 性	教学組織を中心とした各事業主体の自律性を促進し、的確な教学支援財政を確立する。	①教学主体予算の充実と評価 ②事業評価システムの継続実施（事業主体の自己評価による事業成果の確認と翌年度予算配分への反映） ③事業目的別予算科目の充実（独自の事業目的別予算による的確な事業内容の把握）
安 定 性	厳しい大学環境の中にあって、安定的な財源の確保と、安全な財政運営を目指す。	①学生定員の確保 ②学外資金の獲得 ③教員・事務職員定員枠（人件費枠）の設定（教学主体の自主性確保と財政的制限設定） ④借入金の方向性（固定資産取得のための財源の一つとしての認識）
健 全	指標数値に照らした長期的財政の健全性を計るとともに、金融リス	①財政検証システムの構築（ガイドポストと財務比率との対比による財政的制限の設定）

性	クの増大に対処するためのリスクマネジメント体制を強化する。	②資金運用の体制維持（責任体制の明確化と安全で効率的な資金運用の実施） ③経常的経費の総額抑制（既設予算からの捻出<スクラップアンドビルド>による経常的事業の新規展開） ④長期財政計画の策定
社会性	大学財政の社会的責任を自覚し、教学アカウンタビリティに対応した財政を展開するとともに、学生や社会等から理解が得られるかたちでの情報開示に努める。	①学費制度の方向性（現行学費制度の維持とその改定方針） ②財政公開の充実

（出典：財政基本計画）

本学は「財政基本計画」の基本理念である「教学創造こそ財政」の認識のもと、学生や社会から評価される教学内容を創造し、「安定的な学生確保」や「多様な外部資金の獲得」を図ることにより、そこから得られた資金をさらに教学創造という質的発展に重点投資を行い、教学支援財政の確立に向けた「主体性」「安定性」「健全性」「社会性」の高い財政運営を目指している。

教育研究を安定して遂行するための財政的基盤を確立し、将来にわたって永続的に維持し続けるためには、「財政基本計画」に則した財政運営を行うことが重要であり、中でも、単年度・短期的な財政運営だけでなく長期的な視点での財政見通しを立てた上での財政運営が肝要である。本学では、長期計画事業の推進を財政的に裏づけるため、これらの事業を盛り込んだ向こう 10 年間にわたる長期的な財政計画を表す「長期財政計画」を策定し、毎年度の財政履行状況を注視しつつ、随時更新している（資料 9(2)-2）。

第 4 次長期計画期間、本学は長期財政計画に則した財政運営を行った結果、当初計画の範囲内で事業を完遂できた他、第 4 次長期計画終了時点における自己金融資産（累積消費収支差額、第 2 号基本金、第 4 号基本金、減価償却累計額の合計）残高は、当初計画と比較しておよそ 46 億円の上方修正となった。このように、第 4 次長期計画は教育研究の発展を図りつつも、それと同時に実質黒字を積み上げることで資金的に財政基盤を確立した期間であった。

これに対し、第 5 次長期計画期間、本学は教育研究のさらなる充実と新たな展開を図るため、教育研究に関連した多くの大型事業を実施することとし、自己金融資産の一定額を、財政の健全性が損なわれない範囲で投資することとしている。これにより、学生や社会から評価される教育基盤、研究基盤が確立し、安定的な学生確保や多様な外部資金の獲得につながり、ひいては「教学創造こそ財政」という意味での財政的基盤が確立することとなるのである。

その他、財政基本計画では、財政の安定性を確保することを目的として、「教員・事務職員定員枠（人件費枠）」を設定し、各学部が定められた人件費枠の中で必要とする教員数を計画的に確保することにより教学の充実を図るとともに、消費支出に占める割合の高い人件費に上限を設けることで、消費支出の総額抑制を図っている。また、財政の健全性を

確保することを目的として、各種の財務比率数値にガイドポストを設定しており、予算、決算、その他大型事業実施にあたっては長期的な財政見通しを立て、これらに基づく財務比率を算出し、ガイドポストとの対比によって財政状況を検証している。

次に、本学における単年度ベースで見た財政の現状について示す。なお、消費収支計算書における各数値は大学部門、貸借対照表における各数値は法人全体の数値をそれぞれ表す。

2011 年度決算における消費収支の概要は、帰属収入総額が 238 億 7 百万円となり、その内から基本金組入額 15 億 5 千 9 百万円を控除した 222 億 4 千 8 百万円が消費収入の部合計となった。一方、消費支出は 247 億 2 百万円となり、その結果、24 億 5 千 4 百万円の消費支出超過が生じた。ただし、この大幅な消費支出超過は、「退職給与引当金の計上等に係る会計方針の統一について」(平成 23 年 2 月 17 日付け 22 高私参第 11 号文部科学省高等教育局私学部参事官通知)が発出されたことに伴い、退職給与引当金については、これまで、期末要支給額の 50%を基にして計上していたが、当年度から期末要支給額の 100%を基にして計上することとなり、これまでの計上額との差額を退職給与引当金特別繰入額として 30 億 4 千 3 百万円計上したことによるものである。なお、この特殊要因を除いた場合の 2011 年度収支実績は、5 億 8 千 9 百万円の消費収入超過ということとなる(資料 9(2)-3)。

以上の消費収支計算の結果、資産総額は 1,365 億円(前年比 6 億 5 百万円増)、負債総額は 131 億円(前年比 27 億 1 百万円増)となり、正味財産は 1,234 億円(前年比 20 億 9 千 5 百万円減)となった(資料 9(2)-4)。

また、2011 年度決算における財務比率について、貸借対照表関係比率では、自己資金構成比率が 90.4%、流動比率が 122.9%、総負債比率が 9.6%と、良好な財政状態が確認できる。これに対して、消費収支計算書関係比率では、退職給与引当金計上基準変更に伴う一時的な要因を除くと、消費支出比率が 91.0%、帰属収支差額比率が 9.0%、人件費依存率が 64.2%、教育研究経費比率が 32.6%、学生生徒等納付金比率が 79.8%と、こちらも良好な財政状態が確認できる。

このように、財政基本計画を策定した 2002 年以降、それに則した財政運営によって、学生納付金や受験料収入、寄付金収入、資産運用収入等の帰属収入を安定して確保し、また、人件費や教育研究経費等の消費支出の適正化を図ったことで、教育研究を安定して遂行するための財政的基盤が確立した。本学が 2005 年に R&I(株式会社格付投資情報センター)から「AA-」の格付けを取得して以降、現在も「AA-」を維持し「安定的」との評価を受けていることから、安定的な財政基盤が確立したことを裏付けていると言える(資料 9(2)-4)。ただし、長期財政計画では、一時的ではあるが第 5 次長期計画期間中に消費支出比率が財政ガイドポストにおける警告数値 93%以上で推移する見込みとなっている。

(2) 予算編成および予算執行は適切に行っているか。

本学では、予算編成および予算執行について、教学・財政の両立と永続性、予算執行の適切性・効率性を維持するために、予算要求、査定、予算案の作成、予算案の審議決定、執行、事業評価、監査、決算の手續・処理基準等に関して以下のような規程等を定めている。

- ・学校法人龍谷大学経理規程

本法人の経理について基準を定め、経理事務の正確かつ迅速な処理を図り、もって法人会計の能率的運営と教育研究活動の発展に資することを目的とする（資料 9(2)-5）。

- ・予算統制等に関する規程

予算編成の手續および予算執行上の権限と責任ならびに内部監査制度等を定め、大学の円滑な業務遂行に資することを目的とする（資料 9(2)-6）。

- ・学校法人龍谷大学固定資産および物品調達規程

本法人の固定資産および固定資産以外の物品の調達または売却の手續きの基準を定め、これらの適切な処理を行うことを目的とする（資料 9(2)-7）。

- ・決裁手續取扱要項

予算統制等に関する規程第 20 条に基づく予算等業務執行決裁権限の委譲等に係る取扱いを定める（資料 9(2)-8）。

なお、これらの規程等に基づく業務処理の適正を促すための一環として、法人の監事監査とは別に、大学内に内部監査制度を設け、内部監査室を設置している。

予算編成のプロセスであるが、本学の予算は、長期計画（2009 年度までは第 4 次長期計画、2010 年度以降は第 5 次長期計画）の事業遂行と、その実施を裏付ける長期財政計画に基づいて編成している（資料 9(2)-9）。予算は、長期計画を計画的・効果的・効率的に実施するために重要な意味を持つものであり、そのため予算編成のプロセスを重視している。この立場から、次のような予算編成手續きをとっている（資料 9(2)-10）。

予算編成の基本方針については、事務局長が「予算編成の基本方針原案」を作成した後、学長会（専務・常務理事会、以下「学長会」）で審議の上、予決算会への提案・審議を経て、部局長会（常任理事会、以下「部局長会」）にて「予算編成の基本方針案」を確定し、学長が評議会に提案し、評議会で審議決定（大学としての基本方針案を決定）する。その後、基本方針案を理事長に報告し、その了承を得た後、理事長が理事会に提案を行い、理事会と評議員会において、学校法人としての「予算編成の基本方針」を決定している。

予算については、各部署の「部門予算原案」作成の前に、前年度の新規事業等について、各部署の自己点検・評価に基づいて事業評価を行い、その結果を次年度予算編成に反映させ、効果的な予算編成に資することとしている。各部署からの新規事業計画の提案・審議（学長会→予決算会→部局長会→評議会で大学案を決定）を行い、新規事業の評議会決定に基づいて担当部署が新規事業を盛り込んだ内容の「部門予算原案」を作成し、予算要求を行う。各部署からの「部門予算原案」について財務部査定等を経て、事務局長が「予算原案」を作成し、学長会で審議の上、予決算会での提案・審議を経て、部局長会の「予算案」を決定する。学長は「予算案」を評議会に提案し、評議会で審議決定（大学としての予算案を決定）する。その後「予算案」を理事長に報告し、その了承を得た後、理事長が理事会および評議員会に提案し、評議員会の意見を聴取した上、理事会で「予算」を決定する。

また、例年、10 月から 12 月の期間に当該年度事業の見直しや変更に対応するため、補正予算を編成するとともに、必要に応じ随時当該事業への予算措置を講じ、事業遂行に支障が生じないように配慮している。編成プロセスは当初予算編成の場合に準じる。

続いて、本学における予算編成および予算執行の特長についてであるが、予算編成に際しては、年2回行う「事業評価」（6月と11月に実施）により当該事業の達成度や効果、影響等の評価し、効果的な予算配分を行っている。各部署からの予算要求を新規事業予算と経常予算の2段階に分け、長期計画に基づく新規事業については、その目的や内容、手段、効果を取りまとめた計画書に基づき、事前に審議を行った上で経常予算を含めた予算編成を行っており、長期計画事業への重点的な予算配分を可能としている。

また、部局長会が基本方針や予算案を審議する前に、部長職位者で構成し学長が議長となる「予決算会」を開催し、各部署の事業執行責任者である部長職位者による事前審議で全学調整を図るとともに、事業部署の意思が予算編成に反映するよう配慮している。予算は事業目的別科目により編成しており、事業の目的や内容を的確に捉えることができるとともに、事業担当部署においてはその事業目的毎に必要な予算を編成・執行できるため、事業の実体に則した予算措置を講じることができる。

次に、本学における予算編成および予算執行の特長の一つとして挙げている「事業評価」についてであるが、これは事業内容やその事業がもたらす結果、成果等を財政的な視点から検証・評価し、事業の選択や重点化、再構築（スクラップアンドビルド）を図り、限られた財源の有効かつ効果的な配分を行うための手法の一つである。事業実施部署による事業の「目的」「手段」「成果」「予算執行状況」等を踏まえた自己評価をもとに、その事業に対する「ニーズ」「役割」「経済性」「効率性」「有効性」「予算規模」等の視点から検証・評価を加え、最終的には当該事業の「継続」「改善」「廃止」等を検討している。これは、予算とともに成果も重視した財政計画への変革、評価視点とコストを常に意識した事業の企画・運営、職員の政策形成能力向上等の効果が期待されるものである。この事業評価を実施することにより、次の3つの目標達成を目指している。

- ①事業の目的・位置づけを明確化した上で、事業の重点化・再構築を図ること
- ②成果重視の事業運営と予算編成を進めること
- ③最小の経費で最大の効果を上げるよう費用対効果を客観的に判断した上で次年度以降の予算に反映させること

なお、年2回実施する事業評価は、第1回目は6月に、第2回目は11月にそれぞれ行っている。評価対象事業は各年度170件～220件、評価が改善・Cまたは2以下とされた事業は各年度5～9件であり、各年度の事業における成果や妥当性は概ね認められている（資料9(2)-11）。

最後に、過去5年間（2007年度～2011年度）の予算編成および予算執行についての現状を分析すると次のとおりとなる。

当該期間の予算編成については、各年度の「予算編成の基本方針」に基づき、2007年度：1回の補正を含む合計2回、2008年度：2回の補正を含む合計3回、2009年度：2回の補正を含む合計3回、2010年度：3回の補正を含む合計4回、2011年度：2回の補正を含む合計3回、それぞれ予算編成を行った。なお、予算編成の基本方針をはじめ、予算および補正予算の編成にあたっては、いずれも予決算会から理事会までしかるべき会議体での審議を経ており、適切な手続きのもと編成がなされている。

当該期間の予算執行について、公認会計士による定期監査（各年度16回）および決算監査（各年度8～9回）において、改善に関する特記すべき指摘はなく、適正な予算執行

がなされたと評価されている。ただし、内部監査人による定期監査では、一部の事務処理に不備があり、是正が求められている（資料 9(2)-12）。

2. 点検・評価

〔基準の充足状況〕

本学は、「財政基本計画」に則した財政運営を行っており、その基本理念である「教学創造こそ財政」の認識のもと、学生や社会から評価される教学内容を創造し、「安定的な学生確保」や「多様な外部資金の獲得」を図ることにより、そこから得られた資金をさらに教学創造という質的發展に重点投資を行い、教学支援財政の確立に向けた「主体性」「安定性」「健全性」「社会性」の高い財政運営を目指している。

また、長期的な視点での財政運営を行うため、「長期財政計画」を策定し、財政の健全性を確保することを目的として、各種の財務比率数値にガイドポストを設定している。

これらの取り組みにより、本学が 2005 年に R&I（株式会社格付投資情報センター）から「AA-」の格付けを取得して以降、現在も「AA-」を維持し「安定的」との評価を受けていることは、安定的な財政基盤が確立したことの裏付けとなっていると言える。

以上から、必要かつ十分な財政基盤を確立し、財務を概ね適切に行っていると判断する。

（１）効果が上がっている事項

財政基本計画の策定およびそれに則した財政運営により、新たな事業提案や予算編成の際には、その審議過程において、常に財政的視点からの考察、意思決定がなされるようになり、その結果、長期的な財政基盤が確立されている。以下、具体的な財政効果を示す。

○受験料収入の基礎となる志願者数は予算編成時の目標である 4 万 5 千人以上（法人全体）を達成しており、その結果、学生生徒等納付金比率 77%以上を維持している。

○2009 年度の創立 370 周年記念事業に併せて募金活動を展開したことで、2009 年度末までにおよそ 22 億円の寄付金収入を獲得した。

○国際的に経済状況が不安定な中、資産運用においても運用財産を毀損することなく毎年度 1.5%前後の安定した利息収入を獲得している。

○既存の全ての学部において 2011 年度から収容定員増を図ったことにより、2014 年度まで、学生生徒等納付金収入が増加することとなる。その結果、「教員・事務職員定員枠（人件費枠）」の枠内での新たな教員の採用が可能となり、財政の健全性は維持しつつも、さらなる教学体制の充実を図ることとなる。

○教育研究経費については、消耗品費等を中心に経費を削減（5 年間で-16%）しつつも、教育研究経費比率を 32%以上の水準（全国私立大学法人（医歯系法人を除く）2011 年度平均 30.9%）を維持している。また、管理経費比率を 7.1%以下（同平均 8.7%）の水準を維持している。

（２）改善すべき事項

本学の財政運営について、過去 5 年間（2006 年度～2011 年度）の決算推移では、資産総額が 102 億 6 千 8 百万円の増加に対して負債総額が 5 億 5 千 2 百万円の増加にとどまっており、併せて自己資金構成比率が 90%超で推移していることから、ストック上は大変良

好であることが確認できる。一方、フローでは、消費支出比率は5年間で9.3ポイント上昇しており、長期財政計画における今後の財政見通しにおいても、一時的ではあるが第5次長期計画期間中に消費支出比率が財政ガイドポストにおける警告数値 93%以上で推移する見込みとなっている。現在の社会状況に鑑みると、今後帰属収入の大幅な増加は困難であり、消費税の増税などによる消費支出のさらなる増加も懸念されるため、フロー上、特に帰属収支上でのバランス（消費支出比率）の改善が喫緊の課題である。

また、本学は依然として収入の大半を学生納付金に依存し、支出に占める人件費の割合が大きいという私立大学に共通した財政構造となっている。今後は、このような財政構造上の課題を少しでも解消するために、補助金をはじめとして、受託研究費等の外部資金の獲得を目指し、学生納付金のみに頼らない収入の多様化に向けた努力が必要となる。

3. 将来に向けた発展方策

（1）効果が上がっている事項

第4次長期計画期間（2000年度～2009年度）、本学は財政基本計画に則した財政運営を遵守したことで、この間の自己資金（基本金および累積消費収支差額）は289億円増加、自己資金構成比率は9.1ポイント増加し、第5次長期計画を策定するための十分な財政基盤を確立した。また、第5次長期計画開始（2010年度）から現在まで、長期財政計画どおり順調に財政運営がなされている。学生納付金が収入の大半を占める本学の財政的安定性は、学生（受験生）を確保してはじめて成り立つのであり、学生確保のためには魅力ある教学展開が不可欠である。つまり、教学と財政は表裏一体の関係にあり、そのことを基本理念とした「財政基本計画」を遵守した財政運営を今後も継続することで、さらなる財政的基盤の確立を目指す。

また、本学では教学・財政の両立と永続性、予算編成及び予算執行の適切性・効率性を維持するため、新規事業を含む予算編成から予算執行、決算、事業評価、内部監査等学内での審議プロセスを確立している。今後も、規程に則した審議プロセスを遵守することで、財政の健全性・安定性の確保に努める。

（2）改善すべき事項

第5次長期計画開始とともに財政基本計画を改訂して長期財政計画を改める等、教育研究支援財政の確立に向けた財政施策を具体化したことは、本学財政の健全性・安定性を維持する上で評価すべきものであるが、これらの計画を実行するためには、毎年度の財政運営が計画どおり安定的なものでなければならない。特に、第5次長期計画は教育研究のさらなる充実や新たな展開を行う関係上、人件費、教育研究経費をはじめ、ハード面充実のための施設設備取得に伴う資産的支出や、各施設設備を維持するための管理維持費や減価償却費など、多額の支出が想定されるため、経常経費の無駄を削減し効率的な経費支出に努めるとともに、資産的支出が効果的な投資となるようにしなければならない。消費支出が増加傾向にある中で、既存事業の継続や新たな事業の展開については、事業評価や新規事業にかかる予算審議で慎重審議の上、既存事業の廃止・縮小を見据えた、徹底した事業見直しを図り、事業の重点化や再構築を行い、経費の削減を目指す。

また、本学では、帰属収入に占める学生納付金の割合は非常に大きい。しかし、昨今の

社会情勢から見て学生納付金の飛躍的な増加を見込むことは困難であり、受験料等の手数料についても同様である。長期にわたる安定的な財政基盤を確立するためには、帰属収入のおよそ 77%を学生納付金が占める本学財政の構造的特徴を明確に認識し、「教学創造こそ財政」の立場に立って教学改革を促進するとともに、補助金をはじめとして、外部資金の獲得をめざし、学生納付金のみに頼らない収入の確保に向けて取り組む。

4. 根拠資料

- 9(2)- 1 『龍谷大学財政基本計画』の改訂について (既出 資料 3-12)
- 9(2)- 2 長期財政計画《第 5 次長期計画第 5 回(通算第 41 回)更新》
- 9(2)- 3 消費収支計算書【内訳表、決算書レベル】及び消費収支計算書関連財務比率
- 9(2)- 4 貸借対照表及び貸借対照表関連財務比率
- 9(2)- 5 学校法人龍谷大学が AA-を堅持-2005 年から 8 回目の格付更新 (2012.9.14)
<http://www.ryukoku.ac.jp/news/detail.php?id=4250>
- 9(2)- 6 学校法人龍谷大学経理規程
- 9(2)- 7 予算統制等に関する規程
- 9(2)- 8 学校法人龍谷大学固定資産および物品調達規程
- 9(2)- 9 決裁手続取扱要項
- 9(2)-10 2012(平成 24)年度 予算編成の基本方針
- 9(2)-11 2007(平成 19)年度から 2011(平成 23)年度までの予算・決算にかかる審議状況
- 9(2)-12 2007(平成 19)年度から 2011(平成 23)年度までの予算執行にかかる事業評価結果
- 9(2)-13 2007(平成 19)年度から 2011(平成 23)年度までの予算執行にかかる会計監査状況
- 9(2)-14 2007(平成 19)年度～2012(平成 24)年度 監査報告書
- 9(2)-15 2007(平成 19)年度～2012(平成 24)年度 決算書
- 9(2)-16 2007(平成 19)年度～2012(平成 24)年度 財産目録