

## 第4章 財務戦略の構築と活用

### 1. はじめに

国立大学法人の制度設計では、中期計画において「予算、収支計画及び資金計画」について定めることになっている。中期計画は中期目標を達成するための計画であるが、経営的には戦略計画の一種であり、上記事項は戦略のうち財務に関するものといえる。確かに国立大学法人を含め組織の経営資源は、ヒト、モノ、カネが主要なものであるが、ヒト及びモノの投入はどちらもカネを伴うから経営戦略でカネを無視することはできない。市場で評価されにくい教育・研究サービスを提供するのが大学の特性であることから、財務や財政の観点で計画を策定したり業績を評価するのは不適切とする意見もある。実際、国立大学は利潤追求を目的とする企業と異なり、広く人類社会に知的貢献をする存在である。しかしながら、本来の教育研究活動を行う資源を安定的に確保するためにも財務は不可欠な前提条件であり、中長期的観点からの管理が重要である。

大学は戦略目標を達成するために、的確な財務的裏付けや計画に従って活動することが重要である。英国の大学においても「どのようにして現状の財源と財務環境の中で、卓越した使命と地位を獲得し維持できるか？」が最も重要な事項になっている。本章は高等教育財政カウンシルの「高等教育機関における財務戦略」(HEFCE 2003/34)を紹介することを通じて、戦略のうち財務面に係る事項についてとりまとめるものである。

もとより、高等教育財政カウンシルも述べるように「財務戦略の構築や導入にはただひとつのやり方のみが正しいというものではない。個々の大学は違って、各々のやり方でこのトピックにアプローチするものであり、また、時代や環境の変化によって変わるものでもある」。また、教育研究その他の戦略とどのように統合するか、あるいは財務戦略の扱う範囲をどこまでと設定するかも、大学ごとに異なってくる。したがって、以下に解説する内容は、あらゆるニーズに応えるものでなく、基本原則を記述し、英国と我が国の制度等の違いを勘案して、各大学の環境に応じて柔軟に利用できるものにすることを意図している。

実は英国（正確にはイングランド）のほとんどの高等教育機関も、我が国の国立大学と同様、財務戦略に関して体系的で統合されたアプローチなしに運営されてきた。それは、原則的に公的資金によって経費が賄われてきた高等教育の歴史、大学側にほとんど（独自の）財源要求や選択肢が無かったこと、厳しい財政危機に直面してこなかったことなどの事実を反映したものである。教育

研究面及び財政面でうまくやっていくためには、いまや高等教育機関は、後追いの、状況対応的でなく、先取りのかつ戦略的に将来に向けて財政・財務を管理するアプローチをとる必要がある。

財務戦略は、高等教育機関の中期（戦略）計画（3～5年間）を財政的に裏付けるものであり、使命達成に貢献する幾つかある戦略のうちの一つである（図1参照）。法人全体としての戦略策定には、アウトプットである教育研究、事業活動等の使命達成をいかなる資源を利用して図るかという視点が要求される。図1及び2に示すように、その戦略はアウトプット戦略と資源戦略（カネ、モノ、ヒト及び情報に対応する財務、不動産、人事、情報に細分されている）に区分される。ここで留意すべきことは、英国の大学政策では高等教育機会を国民の広範な階層に拡大することが謳われており、そのため、多様な社会階層が大学に入学することがアウトプット目標の一つにされている点である。

なお、資源戦略は、事前に決定された教育研究目標を達成するための単なるメカニズム以上のものでなければならない。つまり、財務戦略は教育研究目標と整合的である必要があり、同時に教育研究目的を支援するための適正な資源（財務及びその他）の提供を確保するのに役立つものでなければならない。図2から理解できるように、財務戦略は資源戦略の一部であるものの、他の資源及びアウトプット戦略全てに関係する点で、他のタイプの戦略と異なり、法人全体の戦略の財務的側面といえる。また、財務には代替的な一連の行動及び高等教育機関の持続可能性を貨幣的に測定し、評価する装置としての役割がある。全ての高等教育機関はそれらの行動を決定（選択）し、優先順位を決めなければならないが、財務戦略はそれらの選択が統合され、持続可能な戦略計画の部分であることを保障する上で役立つものである。

図1 大学の戦略概観

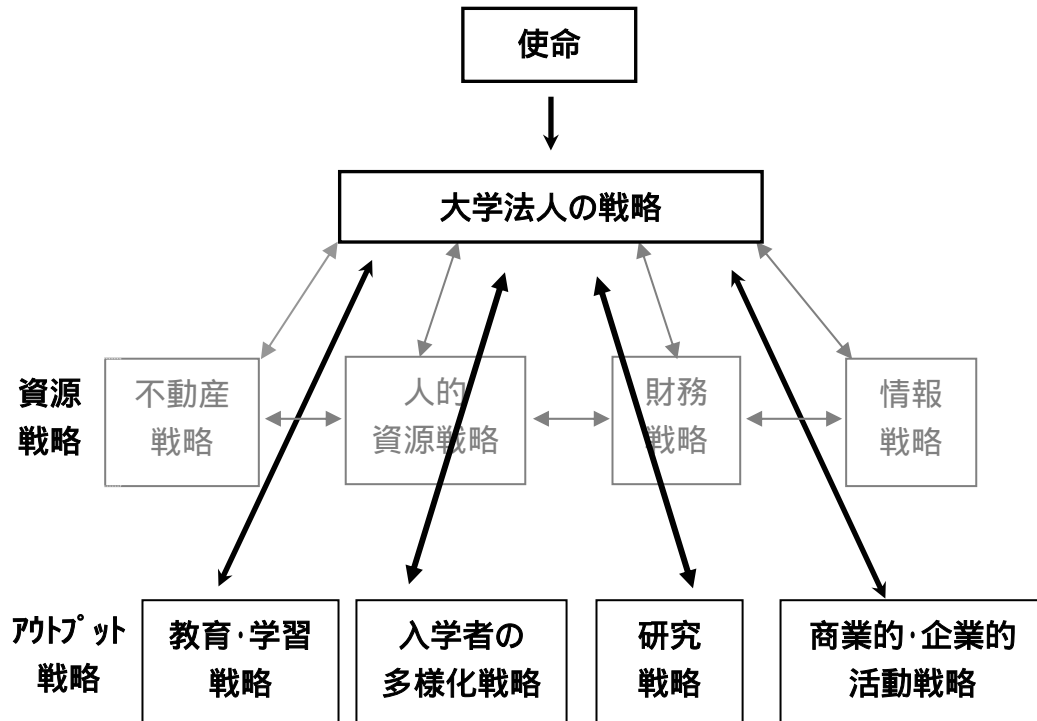
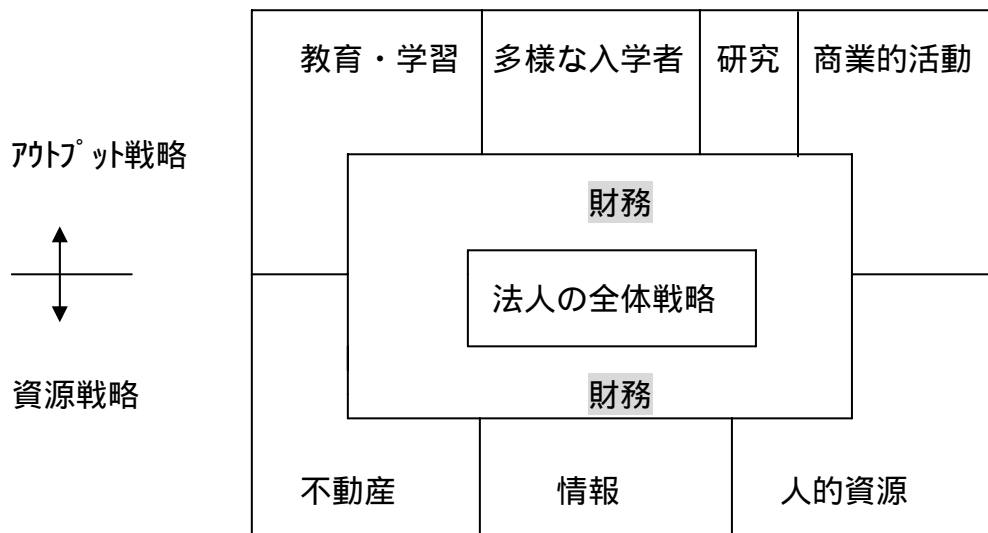


図2 大学の全体戦略と財務戦略の関係



## 2. 財務戦略の効果

大学が統合された財務戦略を構築すべきである理由として高等教育財政カウンスルは次の6点を支援するとしている。

- (1) 余剰を生み出す能力に課される制限（高等教育財政カウンスルと大学との間の財政覚書で規定されている2会計期間継続して赤字を計上してはいけない等の制限）と財政状況を勘案して、優先順位を決定し業務を管理すること
- (2) 将来の資源ニーズ（将来の生産性を維持するための投資ニーズを含む）を特定化して定量化すること
- (3) 共同、IT利用学習、新しい教育手法及び事業開発といった戦略的機会を評価すること
- (4) 長期的な財政効果をもたらす財政制度や機会に統合的に対応すること
- (5) 大学の組織文化を損なわず、外部の利害関係者を満足させるよう資源を効果的に管理すること
- (6) 財務リスクを低下させること

英国のほとんどの大学は、第6章で紹介する「透明性レビュー」で明らかにされているように教育研究サービスの経済コスト（財務諸表等の会計上のコストに再調達基準で算定した減価償却費や資本費用を考慮した費用である。一般的に会計上のコストよりも高くなる）を下回る水準の活動収入を得ている。また、費用を回収できそうにない社会的、学術的活動をしている。起業家的意識が奨励されているが、公的資金とアカウンタビリティの圧力は情報開示やモニタリング費用を増大させ柔軟性を減少させるだけでなく、短期的成果の追求は長期的観点からの活動を抑制する。さらに、「安上がり（低価格）文化」は、英国の大学が国際的競争力を保持したり、将来の成功のため必要なスタッフや名声を維持するための投資をしない危険性をもっている。追加的特定財源という形での政策は係る投資に役立っているが、それらは基本的に短期的なもので、政府の優先的目標に限定されているし、大学からの資源拠出を含む貢献（財政負担）も要求している。

こうした英国の大学がおかれた状況下では、適切かつ持続可能な均衡を達成することが重要である。財源調達の（多様な）選択肢を追及しつつ、各大学は所与の資源と機会を持続可能に積極的に活用・組み合わせて教育研究活動のアウトプットを最適化するため、自らの組織をいかに再位置づけ・定義をするかを

検討しなければならない。これは複雑な方程式であり困難な選択を要求するが、統合化された財務戦略の広範な定義の中心概念である。

より持続可能な均衡を達成するために必要な要素には、事業開発、戦略的再配置、効率性尺度、基金造成及び収入増、借入と外部調達、共同、再構築及び統合を含む。それぞれは費用と効果という両側面を持ち、機関の必要性や位置付けにより、異なる状況に適切なものとなり得る。統合戦略は大学が優先度を決定し財務的に成功するために必要な余裕を作り出すこうした選択肢を選択するのを助けることができる。

### 3 . 財務戦略の構築と活用

財務戦略は高等教育機関の全ての組織に関係している。戦略構築に特定の役割を持ったグループ（本文書が役に立つと思われるグループ）を以下に記す。また、その他の利害関係者（教職員、生徒、機関に何らかの関心がある外部団体等）を巻き込み、コミュニケーションをとるということは重要なことである。

第一に、統治組織(governors)（理事会）は機関の持続可能性に最終責任を持つ者で、そのため財務戦略が頑健で、効果的であり、適切に他の戦略と目的に整合的であることを保障する義務を持つ。

第二に、機関の長 (the head of institution)（学長）は合意された目的と計画を果たすための組織を管理しなければならない

第三に、上級管理層(members of the senior management team)は機関の戦略に色々な要素を統合し戦略的方向付けをする集合的責任と目的を果たす個別的及び集合的責任を有する。

第四に、財務部長(director of finance)は財務事項に関する戦略と助言を開発する過程を先導する。

第五に、部局長 (head of academic and other units)は機関における中心的活動を計画し管理する者として、戦略的な財務問題の責任を引き受ける必要がある。

次に、戦略的な財務・資源管理に関する五つの基準に焦点を当てる。財務戦

略の十分性と完全性を評価するのに役立つと思われる問題解決のチェックリストとともに以下に示す。

(1) 基準1 長期持続可能性と目的に見合う資源

財務戦略は長期的な資源と資源を対応付けながら組織の計画と戦略的なポジショニングと統合的に、教育研究、その他の活動を持続可能レベルとする財務業績目的を設定しなければならない。具体的には、

- 1.1 大学の戦略は持続可能か？
- 1.2 大学の現状の教育研究ポジショニングに関する財務的意味合い（前章の戦略計画参照）を評価したか？
- 1.3 目的、資源及びインフラは相互にバランスがとれているか？
- 1.4 適切な余剰を生み出すよういかに確保するか？
- 1.5 教育戦略が財務的に持続可能であるよういかに確保しているか？
- 1.6 いかに研究寄付金を管理しているか？
- 1.7 収入増加のための財務目標をいかに決定するか？
- 1.8 効率性尺度は、教育研究目的に損失を与えることなく、既存活動の財務業績を改善することは可能か？
- 1.9 財務政策、プロセスは財務戦略を支援しているか？

より具体的な尺度として参考例が次のように示されている。

## 参考例

### 基準 1 持続可能性の戦略的財務尺度

#### 剰余金と現金/流動資産

経常剰余額と不足額、全体としての剰余額と不足額（対総収入）  
累積剰余金（別途積立金）  
流動負債に対する流動資産の割合（流動比率）  
流動資源でカバーできる日数

#### 教育活動

部局別の剰余金/不足額  
（総額と収益に対する割合）  
（当該機関全体のものと部局毎のもの）  
非公的財源から供給される教育資源の収入に占める割合  
最小経済サイズの下でのモジュール

#### 研究活動

公的研究財源と非公的研究財源における剰余または不足額  
（総額と収益の割合）  
（当該大学のものと部局毎のもの）  
（主要な研究スポンサーのタイプごと）  
上記結果の同等機関との比較  
スポンサー別の研究財源

#### 収入獲得

活動のタイプ別による、その他の活動における剰余と不足額

#### 効率性

学生教官比率（非常勤職員、サービス教育等も考慮する）  
空間や施設の利用  
全費用に対する間接（支援）費用

この参考例で留意すべき点は、財務的な持続可能性にはヒト、モノ、カネなどの資源全体でなくカネに係る換金可能性が高い流動資産と流動負債の関係が特に重要であることである。

### 基準 2 現行目的を満たす活動能力の維持

財務戦略は人的資源、物理的資産、知的資産、情報及びシステムの価値と貢献を維持し、かつ、使命と現行の教育研究目的を支援する種々の資源戦略を実

行するに必要な投資ニーズを表明しなければならない。

- 2.1 各主要資源において生産能力の適切な水準を保持しているか？
- 2.2 物理的能力を維持する適切な水準に投資しているか？
- 2.3 スタッフの貢献を最大化させる適切なスタッフと政策を有しているか？
- 2.4 スタッフの採用、支援、管理及び能力開発に十分投資しているか？
- 2.5 物理的及び知的資産を適切に開発し管理しているか？
- 2.6 資産利益（収支差額の余剰のこと）率と資源の貢献が適切なよういかに確保しているか？

より具体的な尺度としては次の参考例が示されている。

## 基準 2 生産性の戦略的財務尺度

### 不動産と物理的資産

維持管理水準と目的適合性を満たさない不動産の割合

現在の再調達価額または保険価値に対する、資産の大規模修理や更新に係る金額（平均して、時価の 1/20 か 1/30 の額を毎年使うべきである。しかし、これは資産のタイプで変わる）

利用及び占有率

現在の再調達価額または保険価値に対する年あたり維持管理費（維持管理の積み残しがなければ保険価値の 1.3 ~ 1.8% の支出が望ましい）

### 職員

スタッフの技能

スタッフの研修と業績管理への投資

教育研究スタッフに対する支援スタッフの数

教育研究スタッフの非専門的業務に従事している時間割合

### IT と設備

総費用のうち IT 費用の割合

図書館/教育資源に係る費用の割合

ここでは基準 1 の財務的な持続可能性と異なり、モノ、ヒトと情報に係る資源に焦点をおいており、財務戦略が他の資源管理と一体的なものであることがわかる。とりわけ、持続可能性が毎事業年度に安定的な資金を継続的に確保していくという事業期間ベースのものであったのに対し、生産性では長期的な成



果の基盤となる財務以外の資源の水準に着目している。

### 基準 3 財務の構築と投資

財務戦略は借入や外部からの資金調達を含み、資本施設整備に対して適切な水準の財源を供給しなければならない。こうした資本整備は多くの選択肢を考慮して事例により支援されるべきである。

- 3.1 財産的基礎をいかに評価したか？
- 3.2 資本ニーズと総資金をどのようにして把握しているか？
- 3.3 これらニーズのどの程度の割合を自己財源で満たしえるか及び満たすべきか？
- 3.4 外部資金からいくら集めるといいのか？
- 3.5 借入の明確な政策はあるか？
- 3.6 外部資金を適切に使用しているか？
- 3.7 公的融資やプロジェクトを申し込むべきかをいかに決定するか？

ここでは基準1の持続可能性を支える財源調達に焦点をあてており、特に大きな資金アウトフロー（流出）を伴う資本的施設の整備や投資資金をいかに確保するかを検討するものである。もとより100%自己資金（減価償却などを通じて内部留保した）で投資資金を賄うのが最も安全かもしれないが、法人の長期的持続可能性の観点からは投資戦略や長期の資金予測（債務償還を含む）に基き資金調達費用を考慮した資本費用を最小化しかつリスクも低下させる財務戦略がより効果的である。このため、内部資金と外部資金の割合、外部資金のうち金融機関からの借入や債券発行による市場からの調達をどのように組み合わせるかを検討することが重要である。

### 基準 4 戦略の選択肢の評価とリスクの管理

財務戦略は法人（大学）が潜在的な戦略展開と意思決定の含意と結果を評価したり、法人の戦略の実施を脅かすリスクを評価及び管理するのを支援する枠組みを提供しなければならない。

- 4.1 財務戦略は戦略機会を支援し優先順位を決めるのにいかに役立つか？
- 4.2 成長と変化に十分な余裕をいかに与えているか？
- 4.3 主要な財務リスクをいかに管理するか？

4.4 予期しないリスクや業績低下の影響をいかに最小化できるか？

4.5 戦略的提携と協調の潜在的貢献を最大化したか？

より具体的には、以下の検討を行ったかである。

- サービスとインフラの協働（施設・建物の共有、内部監査の共同実施）
- 高等教育機関（大学）間の戦略的連携（共同供給、共同広告）
- 継続教育機関との連携（フランチャイズや進路保証）
- 民間事業者との連携（施設マネジメント）
- 連邦的關係や統合を含む機関（大学）間の構造的關係

財務戦略は戦略の財務的側面を扱うもの（基準 4.1）であり、戦略に固有の中長期に係る未来を志向している。このことは期間中に予測できない事態が生じたり前提とした外部環境が変化することを避けられないことを意味し、戦略目的の実現のため環境変化に弾力的に対応する（基準 4.4）とともにリスクを吸収したり中立化する工夫（基準 4.3）が要請される。そのため、財務戦略自体に一定の余裕（基準 4.2）を見込んでおいて顕在化するリスクに備えるとともにリスク分散で当該大学に影響するリスクを低減させることが必要である。

## 基準 5 財務戦略プロセス

財務戦略は教育研究活動のアウトプットや他の資源戦略と統合されたもので、活動と資源を管理することに関わる者に理解され、所有されるべきである。また、戦略は現実的な戦略分析に基づくものでなければならず、モニタリングとレビュー過程で支援されるものである。

5.1 財務戦略は厳格かつ客観的な分析に基づいているか？

5.2 財務戦略は適切にアウトプット戦略と資源戦略といかに統合されているか？

より具体的には、教育研究、財務及び資源戦略の原案が同じグループでレビューされ承認されるが、それには利用可能資源の範囲内に収め、かつ、戦略的連携を行うため何回もの相互調整を繰り返すことになる。また、投資と資源が全ての戦略にわたり均衡・調和されることが必要になる。

5.3 上級管理者は財務戦略の重要性を理解し、受け入れているか？

5.4 財務戦略を実施し、レビューするプロセス、早い段階で乖離を発見できるよういかに確保しているか？

#### 4．我が国への示唆と教訓

紹介してきた財務戦略のうちには、以下のように我が国の場合にも参考になるものがある。

第一に、財務戦略は戦略を財務的に統合するものと定義しているが、国立大学が私立大学に比して高い公財政支援を受けている理由の一つが教育機会の保障であることから、国立大学法人の中期目標・計画の場合にも教育機会に関し何らかの目標設定をする意義があるかもしれない。

第二に、長期的かつ戦略的な財務面での影響を事前に予測して対応する必要性と、関係者とのコミュニケーションについては、我が国でも高等教育政策に占める競争的原理や重点化施策の役割が高まってきている状況の下で、組織構造や財務体質の改編を図ることも想定され、大学組織の構成員の理解を得ることが重要である。また、競争的な政策は財源構造を不安定にする可能性があり、外部資金等を含む資源調達の多様化を進め、リスク分散を図ることも考えられてよい。

第三にリスク管理について、本指針の基準に示されている戦略的連携は、国立大学法人の場合にも小規模大学が規模と範囲の経済性において大規模大学に比べて不利益にならないための有効な対策の一つである。また、連邦的管理の考え方に関しても、法人化後に要求される不可欠な専門的知識・技能のうち単独の大学で経常的に必要とされない特殊技能を有するスタッフ（法務や PFI 等のプロジェクト・ファイナンスなど）を、共同で雇用することなどは検討に値する方策である。

一方、財務戦略で述べられている基本事項についても、英国と我が国との制度の違いなどを勘案して適用を図るべきであるが、考え方として示唆に富んだものが多いと思われる。これまでも、個々の国立大学に固有の長期計画的なものは存在していたかもしれないが、ここでの財務戦略と対応するものは事実上存在しなかったからである。

国立大学の法人化は、中期目標の範囲内とはいえ、大学の財務上の自律性を拡大するものになっており、財務面では中期目標の期間である6年間を見通した経営を行うことになる。特に自己収入も直接法人の収入となることから、国から割り当てられた資金を毎年度適正に執行するという観点は、今後は収入と支出の双方を中期目標の期間にわたって総合的に管理する観点に変更される。

国が設置者である点には変りがないため、英国の大学と異なり、我が国の大学の場合、法人としての財務的持続可能性が問題となる可能性は事実上ないと思われるが、財務戦略の違いによって国立大学法人間で財務内容や業績に差が生じることは避けられないだろう。教育研究や社会サービスと切り離して財務

戦略を策定するのではなく、本章で紹介したように国立大学法人の全体戦略の要として財務戦略を位置付け、主要な教育研究活動の成果を高めるのに必要な資源を確保・投資・消費して管理する視点が、我が国の大学でも採用される必要がある。