

私立大学の経営と財務

～立命館の事例を踏まえて～

若林洋夫

目次

1. はじめに
2. 私立大学法人(学校法人)の経営と財務
3. 立命館学園の長期計画～教学改革と経営・財務改革の計画的推進
4. まとめ

私立大学の経営と財務

～立命館の事例を踏まえて～

若林 洋夫*

Management and Finance of Private University
based on the case of Ritsumeikan

Hiroo Wakabayashi

1. はじめに

既に日本の大学は「護送船団」時代が終わり、銀行業界と同様に、「国際的競争と評価・ランキング」に晒され強靱になるか露と消えるかの時代に移行した。

教育研究事業をめくって、設置形態を超えて国公私立大学が同じ競争環境に立たされている。「超少子化」「大学進学率停滞」「大学全入時代」「学力低下問題」の中で、「官」ではなく「民」に在って非営利の学校法人が設置した「学術の研究及び教育の最高機関」である大学を持続的に発展させるための「経営」原理が教職員に浸透し、財政規律・経営感覚・コスト意識が確立しているかどうか、厳しく問われている。

私立の大学・短大では今後5～10年で60～100校の経営破綻が予想され、「生き残り」＝「勝ち残り」競争が強いられている。法人化後の国立大学も必ずしもかかる競争の埒外に位置しているわけではないが、私立大学と比べて学生一人当たり16倍の国庫補助金が投入されている国立大学と私立大学は「同じ土俵」では競争できない存在であり、私立大学は「私学らしい教育・研究戦略と経営・財務戦略」が不可欠である。

立命館学園は、第3次～第5次の長期計画期間（1984～2000年度）中は多少なりとも「私学らしい大学改革」のフロントランナーの役割を果たしてきたと自負しているが、21世紀に入って「後進の優位性」を発揮する大学が続出し、厳しい競争環境にあると認識している。

本稿は、2005年10月21日、(社)国立大学協会と(独)国立大学財務・経営センターが共催した「大学マネージメントセミナー」(財務・会計の部)で担当した研修用講演資料をかなり大幅に加筆補整したものである。前半は私立大学の経営・財務に関する私の考え方を提示したものであり、後半は立命館大学・学園の教学改革及び経営・財務改革に関する事例報告である。直接的には私立大学

* 学校法人立命館 常務理事(財務担当)・立命館大学経済学部教授

教職員（特に財務担当者）が共有すべき基本認識を示そうとしたものである。それが、国立大学法人の教職員にも寄与するものがあれば望外の幸いである。

2. 私立大学法人（学校法人）の経営と財務

2.1 大学の教育研究活動は非営利のビジネス

民間非営利法人・学校法人により設置された公教育を担う私立大学は、営利（利潤）を目的とする優良民間企業の経営から貪欲に学べというのが私の持論である。そのためには、私立大学と民間企業との経営戦略における異同性を正確に理解しておかなければならない。

大学の教育・研究活動は「非営利であっても事業（ビジネス）である」と認識することが、大学の経営・財務を考える出発点である。したがって、大学・学部・研究科が教育・研究活動をいかなる「ビジネスモデル」を設定して経営するのが戦略的課題となる。「ビジネスモデル」の在り様こそ大学全体及び個別部門の教育・研究事業の競争力と存在理由を付与する。「大学の教育研究活動はビジネスである」と定義すると、大多数の教員（教官）は教育・研究の崇高性を侮辱されたと認識し嫌悪感を抱くかもしれない。しかし、かかる認識を払拭しない限り、教育・研究における競争に挑戦しその高度化を支える大学の経営財務体質を築くことは出来ない。

2.2 大学経営の4つの基礎的成立条件

「大学には経営（management）は存在（成立）しているのか」と言われて久しい。2004年以前の国立大学では「経営不在」であったことだけは厳然たる事実である。では、私立大学ではどうか？この解は、経営の定義による。以下の私の大学経営概念から評価すれば、大学組織全体を「経営」が貫いていないことは今も事実である、と考える。特に、教学組織に経営感覚やコスト意識が成立・浸透しているとは到底言えない。

私の理解する「経営」とは「事業（ビジネス）の時系列的過程」であり、その持続性を維持すること（going-concern）である。それを大学に敷衍すると、建学の精神と社会的使命を持つ大学（特に私立大学）の経営とは、「学術の研究及び教育の最高機関」として特定の目標と計画に基づいて実行する経済活動である、ということになる。

そして、大学に「経営」を成立せしめる4つの基礎的条件がある。第1に、大学という組織体として、教育・研究事業について達成すべき特定の目標が設定されていることである。すなわち、大学組織が常に経営戦略を持っていることである。第2に、教育・研究の目標を達成するための時系列計画が策定されていることである。第3に、かかる時系列計画の裏付けとなる予算・財政計画が作成されていることである。第4に、教育・研究計画と予算・財政計画を推進する組織管理体制が構築されていることである。

2.3 私立大学の経営・財務の特徴

設置形態を超えて大学の教育・研究事業は、営利企業と比べて、収入（売上高）/学校法人では「帰

属収入)」の増加には極めて弾力性が乏しく「規模の経済性」は機能しにくい経営条件にあり、「必要性の論理」による支出に見合う収入を確保することが難しい事業である。私立大学の帰属収入の過半を超える学納金収入（大学平均で56～57%、医歯系を除く大学平均で74～75% / 国立大学法人の経常収益に占める学納金比率は14.6%、病院部門を除くと19.6%）は、学生数と学費単価の積である。生きた学生に対する教育サービスを本業とする私立大学は、教職員数を所与として学生数を通常の消費財・サービス供給のように弾力的に増減することは出来ない。大学経営における「入るを以って出を制す」財政規律の重要性を示している。

こうした大学事業の特徴から、私立大学は中長期的に「フローの経常収支（消費収支、という）」の均衡に加えて、「帰属収入の1%程度」の消費収入超過額を将来の経営資源として確保することが枢要である。但し、同じ目的を別の手法で行うことができる。近年「大学設置基準」の変更や財務情報開示等の一環としての「財務格付け」取得動向もあり、帰属収支差額（帰属収入 - 消費支出〔事実上の企業会計基準における経常損益を意味する〕）を重視しそれをプラスとする前提の下で負債性のないストックである第2号・第3号基本金を積上げる財務処理を採用する大学は少なくない。

次に指摘すべきことは、大学の各事業部門は民間企業の事業部、ビジネスユニット、擬似子会社のような「独立採算 + 営業利益」型の経営をすることはできない、ということである。すなわち、教育・研究の目標と時系列計画の策定をア・プリアリに予算的制約のみから演繹するのは一面的であるということである。しかし、問題は、教育・研究事業のコア・コンピテンスを戦略的にどの分野に設定するかに関わる。経営資源の戦略的配分問題である。ところが、確固とした戦略、目標、計画及びその実効性の提案ナシに、教育・研究部門は「必要性の論理」で支出予算要求を主張する。経理・財務部門以外は、財務省に対する各府省庁の関係の如くなる傾向を惹起するのである。大学教職員の基本姿勢として経営感覚（教育・研究事業のコア・コンピテンスを見極めるセンス）とコスト・ベネフィット（費用対効果）意識を涵養しなければならない背景がここにある。

2.4 大学の経営戦略とその選択肢～民間企業の経営戦略との異同性

(1) 大学と民間企業の経営戦略

大学の経営戦略とは、最高の学術機関としての大学の教育・研究事業における競争優位（コア・コンピテンス）を確立するために最も重要な基本的枠組みを意味する。その場合、大学全体を総括する教育・研究事業戦略、及び大学を構成する個別的な教育・研究事業部門（学部、研究科、研究機関等）の戦略という2つのレベルで考えるべきである。

私立大学法人は、優良企業の経営、財務及びガバナンスの実際からその手法、応用可能性を徹底的に学ばなければならないというのが私の信念であり確信である。日本の大学人は大学の教育・研究を経営・財務と対立的に考える習性がある。「教授会自治」と理事会経営とを対立軸と考える観念である。今日でも「大学の自治」にはなお存在意義があるが、任用・昇任という人事権を排他的特権とし教育・研究実績に関する競争・評価機能を排除する「教授会自治」は歴史的役割を終えた、というのが私の認識である。教育研究水準の高度化をめぐる国際的な大学間競争の中で、「教授会自治」の弊害は顕著である。大学におけるガバナンス・

モデルの開発は、今後の最も重要な戦略的課題である。他方、企業経営者が大学組織を企業組織と全く同一視する姿勢も首肯しがたい。

初て、民間企業の経営戦略の基準は、成長性基準と収益性基準にある。企業は、この2基準に基づいて全社的事業戦略の目標(売上高+利益率、有利子負債残高等)、実行計画を立案する。かかる全社的事業戦略の視点から個別事業領域(business domain)を評価する。その際、個別事業領域の市場成長率と相対的市場占有率が競争力評価の戦略基準となる。経営戦略論では、かかる戦略2基準により「花形事業」(成長性+占有率高し 将来の「金のなる木」)、「金のなる木」(成長性低けれど占有率高し=成熟事業)、「問題児」(成長性あり・占有率低し 経営資源の早期集中投下による占有率拡大か、事業撤退かという「選択と集中」の戦略対象)、「負け犬」(成長性・占有率低し 早期の事業売却・撤退戦略の選択)という競争力評価の4指標が導出される。

大学の経営戦略の基準は、教育事業における高度な人材の養成と輩出及び研究事業における国際的水準の研究成果の達成による高い国際的評価の獲得、教育・研究事業を資金的に支える経常収支(消費収支)均衡と将来事業資金の確保にある。その限りでは、成長性基準と収益性基準という量的基準を戦略とする民間企業の全社的事業戦略と大学の経営戦略とは異質である。

しかし、個別的な事業領域に関する競争力評価の戦略基準には特に私立大学が敷衍・応用・考慮すべき要素がある。大学の事業は教育・研究にあるので、競争力の源泉は教職員、特に教員の教育力及び研究力にある。対極に、年々、入学と卒業が繰り返される学生の数と質(学力)がある。大学別・学部別・学科別・研究科別で入学志願者倍率、合格者数・入学歩留率・入学定員充足率、合格者・入学者学力偏差値等は極めて多様である。日本の大学は「学生一流、教師三流」といわれる事例もあるので、これらの指標と教員の教育力・研究力とは今はなお必ずしも正の相関にない。しかし、熾烈な競争環境にある日本の大学は、長期的には「大学ブランド力」と学生の質量とは正の相関に収斂する、と考える。欧米では、教育力・研究力なき学部・学科は結局縮小・廃止されてきた。

真に教育力及び/または研究力が高い「花形事業」「金のなる木」に相当する学部・学科・研究科は高い社会的評価を付与されブランド力が形成され、他方で「負け犬」「問題児」の学部・学科・研究科が企業のそれと同じ運命に晒されるのは時間の問題である。

(2) 民間企業と大学の経営戦略の選択肢

経営戦略には4つの主要な選択肢がある。第1は、コスト・リーダーシップ(規模の経済性)である。生産性向上による単位コスト削減という意味では、大学では一般的にありえない選択肢である。しかし、今日、規模の経済性と「範囲の経済性」とは対立概念ではなく重畳しうる概念である。自動車工場では多車種の車を同じラインで生産しコスト削減に貢献している。大学の規模は個別事業領域のリスクを相対的に低下させ新たな事業展開の資金源確保という点で積極的役割があり、多くの学部・学科の存在は「範囲の経済性」を意味する。すなわち、学生が所属学部を超えた学際的な受講と交流を可能にし、また教育・研究面及び

志願者確保という面でも相乗効果が期待できる。さらに、大学の調達システムの在り様に関係するが、教育・研究機器備品の調達において規模による単価逓減を実現できる可能性がある。こうして、一定規模以下の大学は、「超少子化」「大学全入時代」において生き残り条件に乏しいと言わざるを得ない。私立大学の「最低必要規模」は、教育の「質」と学生の「学力」、進路・就職実績、地域内大学間競争条件及び立地条件に依るが、概ね学生数ベースで5000～8000人である、と思われる。

第2の経営戦略の選択肢として、企業では製品（サービス）差別化がある。供給する製品（サービス）の品質への信頼度を高め製品ブランド価値または企業ブランド価値を高めて、安定した需要と価格変動耐久度を創造しようとするものである。大学における教育・研究事業におけるコア・コンピテンス戦略は、企業における製品差別化戦略と同等の意義を有すると考える。大学・学部・研究科・研究機関等に高いブランド価値を創造するのは大学の重要な経営戦略となる。大学名としてのハーバード、学院名としてのハーバード・ビジネススクールは既に揺るぎないブランド価値を有する。大学界における競争と評価・ランキングの時代は、同時に、大学ブランド価値が重視され威力を発揮する時代でもある。大学ブランド価値の創造と維持は、今後、戦略的課題となる。

第3の経営戦略の選択肢として、M&A（合併・買収）がある。民間企業では対等合併、吸収合併、敵対的買収、友好的買収等があり、買収方法もTOB、MBO等多様である。2004年、法人化に伴って文科省主導の国立大学間の合併（吸収合併/99大学 89大学）が行われた。東京では都主導の4校合併で首都大学東京が設立された。これらは、競争環境の下での生き残り戦略及び合理化・予算削減等が背景にある。行政主導でない限り、今後、大学界に最もありうるM&Aは友好的合併であり被合併大学法人による要請型である。これは、被合併大学法人が経営危機以前の時点で合併大学にとって「規模の経済性」「範囲の経済性」が期待できる場合に積極的価値がある。

最後に、戦略的提携がある。企業も大学も相互の弱点を補完し、競争力を高度化しリスクを低減し経費を節減する方法として企業間、大学間の戦略的提携は共通した選択肢として意味がある。特定の教育・研究事業に関わる2大学間提携、複数大学間提携及び教育事業に関わる地域内大学間包括提携（〔財〕大学コンソーシアム京都）等、多様な戦略的提携により当該大学の教育・研究事業の高度化や経営基盤強化に貢献させることが枢要である。また、大学にとっては戦略的提携相手は、大学に限らず国の内外を問わず産業界・政府省庁・地方公共団体等、多様な選択肢がある。重要なことは、戦略的提携が相手側にとっても積極的意義があることである。

3. 立命館学園の長期計画～教学改革と経営・財務改革の計画的推進

立命館学園の1984年度に始まる第3次長期計画以後の歴史は、教学（教育・研究）改革（高度化）と経営・財務構造改革（改善）の段階的進展の歴史である。私流に表現したキーワードは、

キーワード 学園規模問題解決と経営・財務構造改革、「国際化・情報化・開放化」×「教育・研究・社会貢献」の三位一体的高度化、リエゾン活動×産官学地連携（外部資金導入拡大）、公私協力、学生のキャリアアップ支援、持続可能な経営・財務モデルの構築、である。

1980年代初頭、立命館大学・学園は、京都・衣笠キャンパス一拠点化事業を終了した直後で、入学志願者数、入学者学力や進路就職実績、経営・財務状況は極めて厳しい環境（帰属収入100億円、有利子負債残高80億円）にあり、歴史的転機を迎えていた。大学・学園が新たな本格的な長期計画を立案するに至った契機は、学園規模と財政健全化の均衡を構想しつつ、新学部・新学科・新研究科設置、既設学部拡充、キャンパス用地取得、教学施設充実や学生厚生施設拡充等の政策が自己資金・借入金等を含む財政計画と統合した確固とした計画を持たなければ実施できない状況にあったからである。

長期計画は総長諮問機関として長期計画委員会を設置し、その下に10～20の課題別部会を設置し、200人超の全学教職員が参加する方式で2ヵ年程に互り審議し答申する。答申内容を踏まえて、学園理事会が長期計画案を策定し、関係各機関の意見を聴取した上で最終決定する。長期計画は学部2サイクルの8年単位の計画であるが、早期達成すれば次計画に移行する。

3.1 第三次長期計画（1984～1990年度）

第3次長期計画事業の全体像は表の通りである。基本的戦略課題は、国際化、情報化及び開放化である。主要事業は、1965年の産業社会学部設置を最後に計画化されなかった新学部・新学科として、理工学部情報工学科及び国際関係学部を新設したことである。同時に、狭隘となり自前のグラウンドを保有していなかった当時の唯一の附属校・立命館中学・高校を京都市伏見区深草に移転し、入学定員を増員・男女共学を実施した。

第三次長期計画（1984年度～1990年度）
<p>事業の概要</p> <p>理工学部情報工学科新設（1987年度） 国際関係学部創設（1988年度）</p> <p>立命館中学・高校の男女共学化と深草校地への拡充移転（1988年度）</p> <p>立命館創始120年・学園創立90周年記念事業</p> <p>事業費総額 213億円</p> <p>学園財政の特徴</p> <p>寄付金 立命館創始120年・学園創立90周年記念事業募金（1985/4～1991/3）</p> <p style="padding-left: 20px;">目標額35億円 47.4億円収納</p> <p>1988年度以降の消費収支状況</p> <p style="padding-left: 20px;">（学生納付金＋補助金）>消費支出、人件費比率50%以下、</p> <p style="padding-left: 20px;">累積消費収支差額は収入超過</p> <p>財務会計システムの稼働（1990/10「予算編成」、1991/4「調達管理・予算執行・決算」）</p> <p style="padding-left: 20px;">企業会計における「管理」機能的概念（管理会計）の導入</p> <p style="padding-left: 20px;">業務別予算、決裁権限の委譲、内部監査機能の強化（「業務監査室」の設置）</p> <p style="padding-left: 20px;">概算要求方式や大枠割当方式による予算編成</p>

大学・学園は1980年度から新たな学費・財政政策を進めており、事業費は学納金収入を基本としつつ、1990年の「立命館創始120年・学園創立90周年記念事業」として学園としては初めて大規模な寄付（募金）活動を展開して企業・個人に協力を要請し目標額を超える47億円余の成果を収め充たした。記念事業活動は、その後の産官学地連携（社会的ネットワーク構築）展開の貴重な経験と教訓を与えた、ということができる。8年計画は、7年で計画を達成した。

第3次長期計画期間中に経営・財務構造は一定の改善を実現した。1988年度以後、消費支出を学納金と補助金（公私協力補助金を除く）の合計額で賄えるようになり、1980年度末の繰越消費支出超過額10.2億円が90年度末には25.8億円の繰越消費収入超過額へと転換した。また、1990年度から91年度にかけて、「管理会計」機能（P D C Aサイクル）を導入した新たな予算編成方式と「財務会計システム」を稼働させた。

3.2 第四次長期計画（1991～95年度）

第4次長期計画の最大の戦略課題は、教学（教育・研究）的にも経営的にも深刻な問題（構造的脆弱性）を抱えていた理工学部（びわこ・くさつキャンパス（BKC））への拡充移転による飛躍的展開である。この課題は難問中の難問であった。カリキュラム改革、新学科増設、教員組織改革、産学協同（外部資金導入）推進のみならず、移転先と事業資金（結果として事業資金505億円）の確保の難問に直面していた。教授会及び全学の合意形成に向けて学部執行部や理事会は寝食を忘れて全力投球で創造的営為を傾注し実現したものである。

第四次長期計画（1991年度～1995年度）	
事業の概要	
理工学部のびわこ・くさつキャンパス（BKC）への拡充移転（1994年度）～総事業費505億円	
公私協力補助金134億円（1989～1993年度）- 滋賀県95億円、草津市39億円	
政策科学部創設（1994年度）	
アカデミア立命21建設（1991年度）〔国際平和ミュージアム、セミナーハウス等収容〕	
衣笠キャンパス整備と全教室冷房化（1993年度～1996年度）	
法人合併～立命館宇治高校（1994年度）、立命館慶祥高校（1995年度）	
事業費総額	662億円
学園財政の特徴	
寄付金	第四次長期計画事業募金（1991/4～1997/3）
	寄付金政策から寄付政策へ
	目標額60億円（「プロジェクト60」） 67.3億円（寄付金49.8億円）収納
	「リエゾンオフィス」の設置（寄付事務局からの改組1995/2）
私大等経常費補助金	1994年度23億円（過去最高の交付額）、以降増加
一般入試志願者	1991年10万名（立命館大学）
	「学生一人ひとりに届く財政公開」（1992年度より開催）
	1949年から学生にも立命館の財政課題、財政状況を公開してきたが、1992年度より学生の質問に職員が直接答える方式へ
	子会社（株）クレオテック設立（1993年度） - 清掃・キャンパス管理、調達業務など

幸いなことにこの時、「時代の風」が二重に吹いていたと思う。第1は団塊ジュニアが18歳人口の増加（大学進学者の激増）をもたらしたこと、第2は地元出身高校生の県外大学への流出率が極めて高い滋賀県が大学誘致策を推進していた時機と重なったことである。事業費472億円のうち134億円が滋賀県と草津市の補助金によって賄われたのである。その上、JR最寄駅（南草津）が設置されたばかりでなく、道路等インフラ整備も公的資金で実施されたのである。これらの公私協力補助金や公的資金は、今日、1万6000人の学生、800人余の教職員の消費支出波及効果により既に「回収」済のうえ余りある、と推計されている。

理工学部のB K Cへの移転の結果、1994年、京都・衣笠キャンパスに政策科学部を創設した。1991年、カナダのU B Cとのジョイントプログラムを立上げ（毎年100人留学／専用寮設置）海外セミナーを拡充した。また、この計画期間中に、被合併校からの要請により宇治高校（宇治学園）及び札幌経済高校（慶祥学園）を法人合併し、立命館宇治高校及び立命館慶祥高校（その後、夫々中学を併設）とし、附属校は3校となった。

第4次長期計画の事業資金を賄うために「プロジェクト60」と命名した寄付（募金）活動を展開し、現物寄付を含め超過達成した。同時に、寄付事務局を産官学連携の社会的ネットワーク拡充・展開を恒常的に担う「リエゾンオフィス」に改組した。

他方、1992年度から学生に対する財政公開・大学公開の方法に新方式を導入した。『学園通信』という広報誌での開示だけでなく、大型パネル展示とともに担当職員がQ & A方式で直接答える方法の導入である。今日では、その上に、学園ホームページでの開示が追加されている。1993年、学生対象にキャリア形成に向けてエクステンションセンターを設置し司法試験を始め高度資格試験対策の多数の課外講座を開設し、今日では1万5000人を超える学生が受講している。

さらに、経営改善・経費節減策の一環として、1993年度に子会社㈱クレオテックを設立し、キャンパスの清掃、警備や設備管理、印刷物、機器備品等の調達を集中した。

第4次長期計画における教学改革を通じて、第3次長期計画後期の入試改革や臨時定員受入れ等もあり、入学志願者数増と入学者学力向上、経常費補助金等国庫補助金が増勢となり、一定の学園・教学創造将来資金の積立とともに消費収支の収入超過基調が続き、B / S主要財務比率6指標のうち4指標で改善が見られた。第4次長期計画課題は、5年間で達成した。こうした経験により、学園全体で「教学創造こそ財政政策」という標語が共通認識になっていった。

3.3 第五次長期計画（1996～2000年度）

第5次長期計画の基本的戦略課題は、立命館大学2キャンパスにおける学部再配置に関わるアメニティの改善を前提とした新たな教学創造に向けた改革及び公私協力方式による本格的な国際大学（立命館アジア太平洋大学＝A P U）の創設であった。京都・衣笠に立地していた経済・経営両学部（同研究科）が、理工学部との共同教学システムである「文理総合インスティテュート」（ファイナンス、環境デザイン及び経済・経営共同のサービスマネジメント）を柱に、学部教学における専門教育及び「使える外国語」教育改革を目指すB K C新展開（移転）事業（事業費142億円）である。爾来、B K Cは「文理融合キャンパス」という新概念による教育・研究事業を展開している。

第五次長期計画（1996年度～2000年度）	
事業の概要	
経済・経営両学部へのBKCへの新展開・移転（1998年度）	
文理総合インスティテュートの開設（1998年度）	
立命館アジア太平洋大学（APU）創設（2000年度）	
公私協力補助金192億円（1997～2000年度）	
- 大分県150億円、別府市42億円・土地の無償譲与	
立命館慶祥中学校創設（2000年度）	
立命館創始130年・学園創立100周年記念事業	
事業費総額	729億円
学園財政の特徴	
寄付金	立命館アジア太平洋大学国際学生奨学金寄付（1995年度より）
	2004/3末現在の寄付申込額 約40億円
	トータルリエゾンプランの推進（奨学寄付、寄付研究、公的補助、研究資金）
私大等経常費補助金	2000年度46.6億円（過去最高の交付額）
ハイテク・リサーチ・センター整備事業（1996年度～）や学術フロンティア推進事業（1997年度～）など	採択件数11件、補助金総額47億円（2004/3末現在）

APU開学事業は立命館学園にとって「国際化の第2段階」に位置し、BKCの経験と教訓を生かした大分県及び別府市による「公私協力方式」事業ではあるが、2000年の開学まで5年を要した難事業であった。国際学生（留学生）と日本人学生それぞれ50%で構成し、同時に教員構成も同様とし、かつ英語・日本語2言語教育を実施するというシステムを構築するものである。その教育的意図は、人材養成でアジア（特に東アジア）に貢献するとともに日本人学生を真の国際人として育成しようとするものである。最大の難問は、国際的ブランド力のない立命館が優秀な国際学生を1学年400人（入学定員）規模で募集できるかであった。国際学生のための奨学金原資確保と日本の政界・経済界の支援を要請し96年にAPUアドバイザーを結成した。さらに、98年には韓国・インドネシア両事務所をも設置し、入学志願者開拓のためAPUへ移籍予定の教職員を中心に合計数百人のリクルーターをアジア各地の政府関係機関や高等学校等に派遣した。

2000年4月、APUは盛大に開学を祝った。政財界の要人、各国大使、地元や立命館大学校友の皆さんに参列して頂いた。総事業費は260億円（うち公私協力補助金192億円）、その他に10億円の現物寄付及びインフラ整備を実施して頂いた。既に、2期生が卒業し、日本を含む世界各地で活躍している。APUは、今、ニューチャレンジと総称する新事業を開始している。第5次長期計画課題は、5年間で達成した。

3.4 新世紀第1期基本計画

21世紀に入り、「1.はじめに」で言及したように、大学を取り巻く環境は激変している。20世紀末までの3次に互る長期計画方式を継続できる状況ではない、というのが私たちの基本認識である。2001～2004年度は2～3年の中期計画のローリング方式で事業を進めてきた、といえる。

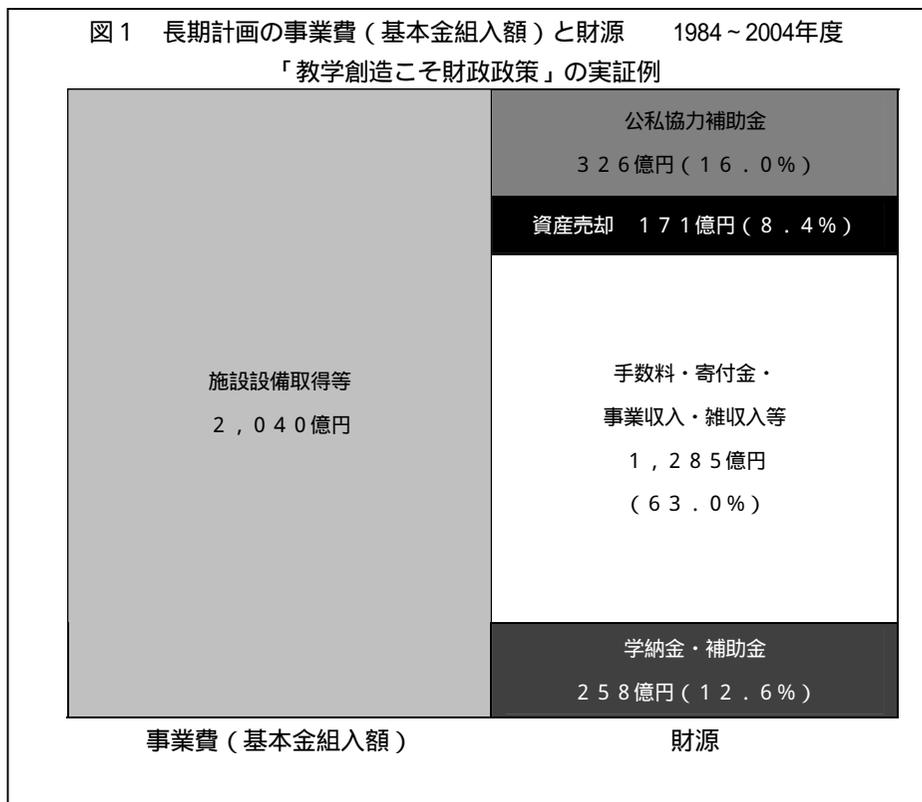
2001年度～2004年度（新世紀第1期基本計画）	
事業の概要	
立命館大学	
応用人間科学研究科、先端学術総合研究科、言語教育情報研究科の設置	
法務研究科（法科大学院）設置、MOT（技術経営研究科）（2005/4開設）	
情報理工学部創設（2004/4開設）	
A P U	
アジア太平洋研究科、経営管理研究科の設置	
立命館宇治高校の新展開・移転（2002年度）	立命館宇治中学校創設（2003年度）
事業費総額	361億円
学園財政の特徴	
寄付金 立命館アジア太平洋大学国際学生奨学金寄付（1995年度より）	
2004/3末現在の寄付申込額 約40億円（うち約27億円収納済）	
私大等経常費補助金は2000年度以降2003年度まで4年連続で40億円台、04年度はA P Uが交付対象になり、R Uとの合計額は約56億円に達した。	
「21世紀COEプログラム」（立命館大学） 4拠点、9.8億円の公的資金交付	
「特色ある大学教育支援プログラム（GP）」 A P U（2003年度）	
一般入試志願者 2001年度入試から4年連続10万名台（立命館大学）	
学校債「立命館学園債」の発行（2002年度より）	

この期間の主要事業は、手狭で老朽化した校舎・施設の拡充更新のためのキャンパス移転を実施した附属校・立命館宇治高校（2002年9月）を除くと、立命館大学（専門職大学院及び独立研究科）及びA P Uの大学院の拡充、時代の要請に応える情報理工学部の創設である。国の大学に対する教育・研究支援補助金は競争的性格を強め、大学のコア・コンピテンス（教育力・研究力の中核）の真価が問われる時代となった。

4. まとめ

4.1 1984～2004年度の長期計画の事業と財源

1984～2004年度の21年間の固定資産を形成する総事業費は2200億円の達するが、学校会計基準に謂う負債性のない「基本金」に組入れた総額は図1のように2040億円である。「カネには色は付いていない」と言われるが、立命館の財政政策及び「持続可能な経営・財務モデル」の戦略的判断基準からは、基本金組入額は学納金や補助金に可能な限り頼らない財源から充当すべきと考えている。その基準から見ると、21年間の総事業費のうち学納金・補助金は258億円、12.6%に留まっていることが「健全なフロー経営」で事業計画が推進できた根拠となる。但し、フロー収支で建設事業を賄ったゆえに、金融資産ストックはなお相対的に脆弱であるといわざるを得ない。



4.2 2004年度末における立命館学園財務の概況

1980年度末と2004年度末の貸借対照表を比較した財務状況は、一瞥ただけで明白である。1980年度末の固定比率、流動比率、総負債比率、負債比率はいずれも極めて厳しい財務状況を示している。すなわち、固定比率169.5は、69.5%相当分の固定資産取得が借入金で賄われていること（301私立大学法人＝123.6）を示し、流動比率107.8（同上＝143.3）は資金繰りの厳しさ、総負債比率51.9（同上＝35.5）は3.8%相当分が自己資金より他人資金に依存していること、負債比率107.8（同上＝55.0）は7.8%相当分だけ総負債額が自己資金を上回っていることを示すものである。

2004年度末の財務状況は、1980年度末比で、総資産9.6倍、基本金組入額16.2倍、繰越消費支出超過額は0.6倍（減少）となり、主要財務比率は大幅に改善し、495大学法人と比較しても大差はない（表1-3を参照）。立命館の財務構造の問題点と今後の戦略課題を指摘すれば、長期に亘る建設投資の結果、固定資産構成比率、特に有形固定資産比率が高いこと、また逆にその大部分を金融資産で構成する其他固定資産構成比率（資金ストック）が低いことである。

長期計画事業を通じて、立命館は1大学1附属中高（学生生徒数2万2705人／教職員数722人）から2大学・3附属中高（学生生徒数4万1874名／教職数2324名）の学園となった。

多少の「成功体験」に溺れず、真摯に志し高く、半永久的に教学改革を進めなければならない。

表1-1 立命館1980年度末貸借対照表 (単位:百万円)

資 産		構成比	負債・自己資金		構成比
固定資産	22,090	81.6%	固定負債	9,419	34.8%
有形固定資産	19,923	73.6%	流動負債	4,634	17.1%
その他の固定資産	2,167	8.0%	基本金	14,053	51.9%
流動資産	4,997	18.4%	収支差額	1,019	3.8%
資産合計	27,087	100%	合計	27,087	100%

表1-2 立命館2004年度末貸借対照表 (単位:百万円)

資 産		構成比	負債・自己資金		構成比
固定資産	226,090	86.8%	固定負債	18,585	7.1%
有形固定資産	174,091	66.9%	流動負債	15,370	5.9%
その他の固定資産	51,998	20.0%	基本金	226,981	87.2%
流動資産	34,247	13.2%	収支差額	599	0.002%
資産合計	260,336	100%	合計	260,336	100%

表1-3 立命館の1980年度・2004年末主要財務比率

財務比率	1980年度末	2004年度末	495私立大学法人 / 04年度末
固定比率	169.5%	99.9%	99.4%
固定長期適合率	93.4%	92.3%	89.2%
流動比率	107.8%	222.8%	260.6%
総負債比率	51.9%	13.0%	15.9%
負債比率	107.8%	15.0%	18.9%
基本金比率	65.0%	95.5%	96.2%

表2 私立大学法人2004年度末貸借対照表(495法人) (単位:億円)

資 産		構成比	負債・自己資金		構成比
固定資産	186,163	83.6%	固定負債	21,406	9.6%
有形固定資産	131,143	58.9%	流動負債	14,045	6.3%
その他の固定資産	55,020	24.7%	基本金	202,444	90.9%
流動資産	36,597	16.4%	収支差額	15,135	6.8%
資産合計	216,323	100%	合計	216,323	100%

出典：「今日の私学財政」平成17年12月、日本私立学校振興・共済事業団

(参考)
表3 国立大学法人2004年度末貸借対照表(93法人) (単位:億円)

資 産		構成比	負債・資本		構成比
固定資産	84,458	93.0%	固定負債	20,514	22.6%
有形固定資産	82,125	90.5%	流動負債	7,505	8.3%
その他の固定資産	2,333	2.6%	資本金	60,665	66.8%
流動資産	6,337	7.0%	資本剰余金	992	1.1%
			当期末処分利益	1,103	1.2%
			その他	13	0.0%
資産合計	90,793	100%	合計	90,793	100%

出典：「国立大学法人の平成16事業年度財務諸表の概要」平成17年8月、文部科学省

参考文献

- 川原淳次 2004, 『大学経営戦略』東洋経済新報社
W. リード(福原賢一監訳) 2003, 『財務からみた大学経営入門』東洋経済新報社
青木昌彦他編 2001, 『大学改革 課題と争点』東洋経済新報社
日経産業新聞社 2002, 『大学 知の工場』日本経済新聞社
太田昭和センチュリー編 2001, 『学校法人の会計実務詳解』中央経済社
あずさ監査法人編 2001, 『国立大学法人会計の実務ガイド』中央経済社
新日本監査法人編 2004, 『よくわかる国立大学法人会計基準 第2版』白桃書房
金児昭 2001, 『入門 強い会社の経理・財務』日本経済新聞社
岩田康成 2004, 『日経で学ぶ 実践! 企業会計』日本経済新聞社
關昭太郎 2005, 『早稲田再生 財の独立なくして学の独立なし』ダイヤモンド社
(株)グロービス編著 1995, 『MBAマネジメント・ブック』ダイヤモンド社