

## 大学の財務の諸課題

### 少子化・インフレ・円安が大学経営に深刻な影響

定員割れによる収入減少、インフレによる固定費増大(人件費・施設費・光熱費等)、海外派遣の困難化が重なり、定員未充足→投資不足→魅力低下→さらなる未充足という負のスパイラルに陥りやすい。

### バランスシート重視からキャッシュフロー重視の経営へ

教育・研究への投資を継続するには、手元資金と資金繰りを重視した経営が求められる。金融機関の評価もその視点に移行している。

### 未来への投資のため、収入源の多様化が必要

学納金値上げや国庫補助に頼れない中、施設の有効活用などの収益事業、寄付金(特に企業による、教育プログラム等のソフト面への寄付)、資産運用により安定収入を確保する。

### 学内の意識を改革し、財務的視点を持つ人を増やす

お金の用途を決めるのは財務担当者ではなく、経営者や教職員。彼らに財務的な視点がなければ、財務計画が成り立たない。経営状況の可視化と共有により、危機意識を高めた。

### 将来に向けた計画・施策を語る企画人材の育成

縮小フェーズで夢を語る人材は希少。自学にとって適切なスケールを見極め、教育の質と経営を両立させる中期計画・予算を設計できる企画人材を育成していく必要がある。

\*取材を基にBetween編集部にてまとめ

大学は、新しい施策に使うための予算をどう捻出していくか、中長期的に考える必要があります。今後、悪化するであろう経営環境について構成員の危機意識や改革へのモチベーションを高めることが必要ですが、意識を根付かせるには時間がかかるものです。1年間の財務の成否は予算策定時点でほぼ決ってしまうため、特に執行部の理解者を1人でも増やし、共有化していく必要があります。

本学においては、意識共有のベースとしたのはファクトブックです。客観的な現状を全構成員に周知しました。そのうえで役員と課題について共有がなされています。職員に対しては、企業等経営

所得の現状を考えると、学納金の大幅な値上げは現実的ではありません。国が教育に振り向ける予算はひつ迫気味で、補助金に大きな期待を持つのも難しい。財務力を高めるには、①収益事業②寄付金募集③資産運用など、収入源の多様化を図るべきでしょう。

①収益事業の一例として、固定資産である施設設備の活用が挙げられます。海外の大学では授業がない期間は他国の学生向けの春季、夏季プログラムを実施するなどし、常にキャンパスを「開店」しており、いかに施設設備をフル稼働させるかを重視しています。

一方、日本の大学の多くには長期休暇が2回あり、その間、施設設備はほぼ使われていません。特に好立地のキャンパスが長期休暇中に休業状態なのは、財務上、大きな機会損失です。高いコストをかけて造った施設であればなおのこと、どんどん活用していくことで資産の有効活用となるのではないのでしょうか。理想は長期的な収入源です。上智大学のおおぞら銀行本店誘致や、千葉商科大学の再

\*2 日米とも近年の平均は年3%程度  
\*3 <https://juam.jp>

# これからの お金の集め方と使い方 ～少子化・インフレ・円安の中で

財務のプロに聞く!



神奈川大学 事務局次長兼財務部長  
大学行政管理学会副会長、財務研究グループサブリダー

## 田島 陸浩

たじまあつひろ ●大学行政管理学会において財務研究をリードする。神奈川大学職員としては、財政計画の策定と実行のほか、企画人材として中長期計画の策定にも携わる。

大学経営に逆風が吹き、今後ますます状況が悪化することが予想される中、お金に対する意識や扱いをどうすべきか？  
財務のプロに聞く。

## 大学を巡る財務上の課題は何か？

昨今の「少子化」「インフレ」「円安」という3要素は、法人経営に大きく影響します。

特に学納金が収入の大半を占める学校法人では、定員充足が運営の根幹です。少子化の影響を受けて定員未充足になれば収入が減り、強化の打開策を講じる予算が捻出できず、さらに募集が悪化する——この「負のスパイラル」に陥ると、抜け出すのは困難です。志願者が1年ごとに増減を繰り返す隔年現象も、再び18歳人口減少期に入る今後、多くの大学で「増加」のピークの人数が下がっていくことが想定されます。それを見越して対策を打ち続けなければ、「減少」の年の減収を「増加」の年に補えなくなります。

インフレも深刻です。建築費はこの5年で30〜50%増大し、光熱費の上昇も著しい。大学は設置基準上、定員規模に応じて基準で定められた以上の校地校舎面積や基準教員数が必要のため、支出の多くが固定費となります。インフレによって固定費が増大すれば、前年並みの収入があっても繰越収支差額が減少し、新たな施策を打つための余剰資金が減少する、「負の

スパイラル」の原因になり得ます。言うまでもなく円安は、海外でのモノ・サービスの購入を不利にします。大学や学生にとっての海外への支払いと言えば、主には留学です。インフレ率が日本以上の国も多く、海外派遣のハードルは年々上がっています。グローバル教育を重視する大学は、学生の負担を軽減するための資金の確保を視野に入れざるを得ません。

## 少子化・インフレ・円安への打ち手は？

それら3要素が経営を圧迫する環境下にあっても、自学が魅力的な大学であることを受験生や社会に訴えるには、教育・研究に投資し続ける必要があります。そのための財務力をいかに確保するかが、今後の私学経営の要諦です。財務の観点からは、従来の<sup>\*1</sup>バランスシート重視型から、キャッシュフロー重視型の経営への転換が求められているとも言えます。すでに多くの金融機関が、大学への評価軸を特定資産などの資金量で判断しているようです。

未来への投資のために余力を確保する方策として、「収入源の多様化を図る」「お金の使い方に対する学内の意識を変革する」「企

画人材の育成を推進する」の3つが考えられます。

## 収入源の多様化とは？

所得の現状を考えると、学納金の大幅な値上げは現実的ではありません。国が教育に振り向ける予算はひつ迫気味で、補助金に大きな期待を持つのも難しい。財務力を高めるには、①収益事業②寄付金募集③資産運用など、収入源の多様化を図るべきでしょう。

①収益事業の一例として、固定資産である施設設備の活用が挙げられます。海外の大学では授業がない期間は他国の学生向けの春季、夏季プログラムを実施するなどし、常にキャンパスを「開店」しており、いかに施設設備をフル稼働させるかを重視しています。

一方、日本の大学の多くには長期休暇が2回あり、その間、施設設備はほぼ使われていません。特に好立地のキャンパスが長期休暇中に休業状態なのは、財務上、大きな機会損失です。高いコストをかけて造った施設であればなおのこと、どんどん活用していくことで資産の有効活用となるのではないのでしょうか。理想は長期的な収入源です。上智大学のおおぞら銀行本店誘致や、千葉商科大学の再

\*1 バランスシート重視型：短期では赤字でも長期的に収支が合うことを重視する経営  
キャッシュフロー重視型：動かせる資金を定期的に手元に残す状態をめざす経営

取材・文／見山雄介 撮影／亀井宏昭