

## 第10章 大学運営・財務（2）財務（基本情報一覧）

財務関係資料

	URL・印刷物の名称
<国立大学>	
財務諸表（6力年分）	
決算報告書（6力年分）	
事業報告書	
監事による監査報告書（6力年分）	
監査法人又は公認会計士による監査報告書（6力年分）	
<公立大学>	
財務諸表（6力年分）	
決算報告書（6力年分）	
事業報告書	
監事による監査報告書（6力年分）	
監査法人又は公認会計士による監査報告書（6力年分）	
<私立大学>	
財務計算書類（6力年分）	2025年度予算編成時収支管理表 (非公開)  東海大学の収支等推移一覧（2020～2024年度） (非公開)  外部研究費・科学研究費獲得実績（2020～2024） (非公開)
財産目録	事業報告書_財務の概要_財産目録 <a href="https://www.tokai.ac.jp/information/financial_data/pdf/11_earnings_summary.pdf">https://www.tokai.ac.jp/information/financial_data/pdf/11_earnings_summary.pdf</a>
事業報告書	事業報告書 <a href="https://www.tokai.ac.jp/information/financial_data/">https://www.tokai.ac.jp/information/financial_data/</a>
監事による監査報告書（6力年分）	監事による監査報告書 (非公開)
監査法人又は公認会計士による監査報告書（6力年分）	監査法人又は公認会計士による監査報告書 (非公開)
備考：	

2025年度 自己点検・評価報告書

## 第10章 大学運営・財務

### (2) 財務 (本文)

評定 : S・A・B・C

#### 1. 現状分析

**10.2.1. 教育研究活動を安定して遂行するため、中・長期の財政計画を適切に策定していること。**

##### 【補足説明】

中・長期の財政計画については、自己点検・評価結果に基づき、大学自らが適切性を評価した結果、具体的かつ妥当とする安定した教育研究活動の遂行を図るものになっているかについて、第三者が分かるようにご説明下さい。

- ・中・長期の財政計画は、どのような内容か。
- ・上記の計画は、具体的かつ実現可能なものとなっているか。
- ・財務関係比率に関する指標又は目標は、どのように設定されているか。

適切性や有効性の判断は、理念・目的や各種の方針、計画、目標に照らして考えることが重要です。例えば、大学の理念において、地域に根差した大学を標ぼうしている場合、それに照らした現状を説明するためにはどのようなことを明らかにしなければいけないのか、そのためにどのような資料を収集するのかを整理することから始める必要があります。そして、収集した資料から現状を解釈する際にも、理念・目的などに照らして考えることが重要です。

##### ＜評価の視点＞

###### 1. 具体的かつ実現可能な中・長期の財政計画を策定し、大学運営にあたっているか。

学園並びに大学では戦略実行計画に基づき、中・長期的な財務シミュレーションに基づいた財務計画を策定し、予算編成に取り組んでいる。その際、単年度における事業活動収支の均衡を確保するだけでなく、中・長期的な観点でのフリーキャッシュフローの安定的創出を重視している（根拠資料 10-(2)-1）。財務計画では施設設備の計画的な投資と内部留保の確保を重点目標とし、教育研究活動の安定的な遂行を支える財政基盤を確立するとともに、耐震化を含む将来的な施設更新に必要な資金を計画的に留保することを目的としている。また、これらの取り組みについては決算検証（根拠資料 10-(1)-22）を通じて実績と計画の整合性を確認し、その結果を次年度以降の計画に反映することで、持続的な改善サイクルを確立している。

さらに、研究に係る中・長期の財政計画として、本学の中期事業計画がある。今年より、第Ⅱ期の後半に差し掛かっており、今期の達成並びに来期の計画策定検討を開始する時期となっている。研究に係る中期事業計画として「研究基金の設立及び運用」を立てている（根拠資料 10-(2)-2）。将来の戦略的な政策の展開に向けた独自の資金

準備のために研究基金を設立し、教育研究に資する機器・施設設備の整備並びに維持・保守管理、更新又は廃棄の財源として活用することを想定している。この他にも、2024年度より、科学研究費助成金の間接経費について、「競争的研究費の間接経費の執行に関する共通指針」に追加された「同 F A Q (令和5年5月31日)」(根拠資料10-(2)-3)の掲載に基づき、引当特定資産としての積み立てを開始した。これにより、導入コストが高額となる分析機器等の購入財源とすることとしている。

一方で、昨今の物価・エネルギー費の高騰や急激な円安に伴うコスト増加の影響は大きく、基幹収入である学生生徒等納付金収入については学費の値上げ検討による增收を見込むも、補助金収入や国の制度に左右される医療収入については中・長期的に大幅な増加は見込むことは厳しい状況である。また、老朽化施設の改修や耐震化計画の推進に伴い、多額の投資を継続的に必要とするため、今後は業務効率化や固定費見直しをはじめとする課題を早急解決するための方策を立案するとともに、限られた経営資源を重点的かつ戦略的に配分することで、安定した財政基盤を維持、確立していく。

## 2. 財務関係比率に関する指標又は目標を設定し、健全な運営を確保しようとしているか。

大学では学園の基本方針に基づき、中・長期的な財政計画を策定し、法人管理・初等中等教育・病院部門を含めて総合的に検討しながら、安定した収支バランスと将来に必要な資金の確保を目指して予算の配分・執行を行っている。2025年度計画では部門別の具体的な数値目標は示されなかったが、部門毎にフリーキャッシュフローを着実に創出し、将来的な施設整備や教育研究活動に必要な資金を確保できる体制を整えている(根拠資料10-(2)-4)。

また、2025年度は「予算編成」を「資金活用計画」へと転換し、資金を単に管理するのではなく、「活かす」、「留保する」を明確に位置づけた仕組みへ移行した(根拠資料10-(2)-5)。これにより、戦略的かつ効率的な資金運用を実現していく。さらに、2026年度予算編成からは学園全体及び部門別に達成指標が示される予定であり、再び学園一丸となって収支改善が推し進められる見込みである。

### 10.2.2. 教育研究活動を安定して遂行するために必要かつ十分な財政基盤を確立していること。

#### 【補足説明】

財務基盤の実態については、大学自らが自己点検・評価した結果について、安定した教育研究活動を遂行するうえで十分なものか、第三者が分かるようにご説明下さい。

#### ＜評価の視点＞

##### 1. 教育研究水準を維持し、向上させていくための安定的な財政基盤を確保しているか。

学園の財務基盤について、直近5年間の事業活動収支状況を収支等推移一覧の表1に示す(根拠資料10-(2)-6)。病院部門を除く学園の各年度収支差額は、例年概ね100億円超の支出超過で推移しているが、医学部の臨床実習施設である付属病院を有する病院部門の収支差額を合わせると、2020年度から2022年度の新型コロナウイルス感染症関係補助金によって多少のばらつきはあるが、2020年度以降収入超過を継続しており、学園全体として財務基盤は安定して推移している。

収入面としては、表2(根拠資料10-(2)-6)のとおり基幹収入のひとつである学生生徒等納付金収入が、一部の学部・学科では新設置学部の学年進行により増額できていることや、年内入試増加傾向によって本学を第一志望とする学生が確保できていることにより、安定して400億円前後の水準を維持できている。補助金収入は教育研究における大学の取り組みも奏功し、経常費補助金収入についても61億円超の水準が維持できている(2022年度は先述の災害復旧補助金により増額)。

教育研究の水準を維持するために欠かせない予算として、学内予算を原資とする約4.7億円の総合研究機構の運営費がある。過去5年間においては4億円前後を推移した配分実績があり、学内における競争的研究費として施策を運営している。(根拠資料10-(2)-7)毎年度、総合研究機構運営委員会にて施策の妥当性を検討し、大学の研究推進・支援に合致し、今後の研究力向上に資する施策を実施している。加えて、2024年度より、科学研究費助成金の間接経費について、「競争的研究費の間接経費の執行に関する共通指針FAQ(令和5年5月31日)」(根拠資料10-(2)-3)の掲載に基づき、引当特定資産としての積み立てを開始した。これにより、導入コストが高額となる分析機器等の購入財源とすることとしている。

また、総合研究機構以外に教員が研究に充てられる予算として個人研究費も設けている。さらに、教育研究水準の維持・向上のため、研究支援の専門人材であるURAを、学内予算を原資として雇用している。現在9名のURAが本学に所属しており、うち専任教員への任用変更条件のある雇用形態のURAは4名、うち2名は2025年度に専任教員に任用変更がなされている。4名のURAは、研究データ分析(IR)に基づく研究戦略・支援方針の提案と具体策の企画・実施を担当し、本学の研究力の向上に資する活動(科学研究費助成事業をはじめとする競争的研究費の獲得向上、研究支援体制改善の提案並びにこれを実施するための事業申請提案・申請・実施、研究者インセンティブに該当する体制及び支援策の立案、など)を遂行している(根拠資料6-36【ウェブ】)。今後のURA体制整備に向け、人材確保・維持並びに活動経費の確保が必要である。

- 授業料収入への過度の依存を避けるため、学外から資金を受け入れ、収入の多様化を図っているか。また、それによってどの程度の財源が確保されているかが明らかであるか。

授業料収入への過度な依存を避け、さらには教育研究水準を維持できるだけの財政

基盤を確立するため欠かせない一つが、先述のとおり外部資金の獲得である。

外部資金の獲得状況については、2022年度～2024年度の3年間における学部・センター（教育系）・付置研究所毎の獲得状況並びに2024年度の科学研究費補助事業（科研費）獲得状況を直接・間接経費に分け、大学のキャンパス別にまとめて示す（根拠資料10-(2)-8、大学基礎データ表8）。競争的研究費並びに産業界（民間企業等）との共同・委受託研究費や研究寄付金の受け入れを積極的に推進している。

また、外部研究費以外にも補助金や寄付金の獲得については、2022年度以降財務上の課題と認識し、大学一丸となって取り組んでいる。社会情勢により寄付金の獲得は横ばい傾向であるが、補助金は大型設備購入や工事について補助金獲得を視野に入れて計画するよう変更し、取りこぼしのない獲得を基本としている。さらに2025年度からは学長室に補助金担当の専属部署も設立され、獲得体制が強化されたため、より安定した獲得が可能となった。

## 2. 分析を踏まえた長所と問題点

### 【長所の補足説明】

- ① 長所は、『現状説明』にも説明が含まれている必要があります。
- ② 長所は、取り組みの目的・目標とそれに照らした成果、あるいは期待できる成果について、第三者が分かるようにご説明下さい。  
例えば、以下の (a) (b)に沿う内容が長所・特色とされています。
  - (a) 理念・目的の実現に資する事項であり、有意な成果が見られる（期待できる）もの
  - (b) わが国の高等教育において先駆性又は独自性のある事項であり、有意な成果が見られる（期待できる）もの

### 【問題点の補足説明】

- ① 問題点は、『現状説明』にも説明が含まれている必要があります。
- ② さらに問題点については、前年度の自己点検・評価で確認された課題等があれば、必ず改善にむけた計画・進捗状況・成果について、第三者が分かるようにご説明下さい。

※前年度の自己点検・評価報告書において、記載していなかった等がある場合は、問題の発生時期を明記して、これまでの改善に向けた進捗状況、今後の改善計画についてもご説明下さい。

### 1. 長所

大学を含めた学園全体の財務基盤における長所は、表3（根拠資料10-(2)-6）のとおり

2020年度以降、経常的な収支となる基本金組入前当年度収支差額が毎年度収入超過を維持できていることである。この要因としては大学の学生生徒等納付金収入、補助金収入に加えて、表4（根拠資料10-(2)-6）のとおり学園の基幹収入の一つである病院部門の医療収入が確保できていることが挙げられる。なお、病院部門では2020年度に新型コロナウイルス感染症の感染拡大による影響で、医療収入が直近5年間の水準と比べて約50億円近い減収となったが、2021年度以降はコロナ禍前の水準を超える状況にまで回復している。ただし、2022年度末には付属病院の一つである大磯病院が閉院、2024年度末には同じく東京病院が閉院したほか、先述の通り2020年度から2022年度まではコロナ関連の補助金の一時的な増額もあったことから、今後の収支状況には十分に留意していく必要がある。なお、これらの財務状況は財務計算書類や財産目録でも適切に表示がなされており、監事や監査法人の監査報告書においても健全な経営に関する視点を含めて公正であるとされている（根拠資料 10-(1)-40【ウェブ】、41、10-(2)-9【ウェブ】、10【ウェブ】）。

また、学園の運営方針・事業計画に基づく中・長期的な財政計画と耐震化完了計画に則った施設設備整備計画を策定し、学園全体の将来計画を総合的に検討しながら効果的な予算配分が継続できていることも長所の一つである。さらに、部門毎の運営計画に基づく予算編成が実行できている。大学では、学長室が中心となり予算管理について具体的な手順やフローを示すことで各予算単位あるいは部門内における横断的な予算執行管理が実現できている（根拠資料10-(2)-11）。

具体的な特長の一つとして、部門並びにキャンパス毎に「収支管理表」を作成し、キャンパス別だけでなく部門としての収支状況を明らかにしていることが挙げられる（根拠資料10-(2)-12、13）。収支管理表は管理会計の観点を取り入れながら、併せてフリーキャッシュフローについても確認することができ、キャンパスや大学が健全且つ適切な施設更新を行える状態であるかが一目でわかるものとなっている。また、キャンパス毎の予算執行の裁量は残しつつも、部門内に取りまとめ部署を設けることで、部門内での柔軟な予算管理や相互協力が成立し、特定のキャンパスにのみ負担がかかるのを防止できている。さらに、部門として緊急対応予算を確保していることで、風水害等の1キャンパスの予算規模では対応できないような事態にも適切に対処ができている。

研究活動に特化した財政上の長所は、学内資金による「総合研究機構」の運営である。1976年に総合研究機構が設置されて以来、時代のニーズに応じた研究成果を社会に還元するために、学内独自の研究支援策を展開してきた。（根拠資料 8-22【ウェブ】、10-(2)-14）また、2003年度の文部科学省事業「知的財産戦略本部整備事項」に端を発する研究支援・推進及び产学連携体制の整備に対して継続的に取り組み、現在の学長室（研究推進・产学連携担当）と専門人材であるURAの連携による研究支援・推進体制が維持されている。研究者に対しては、外部資金を獲得しての研究遂行を推奨しており、先述の体制下において研究資金の獲得から成果の活用支援までをシームレスに支援している。

また、競争的資金の間接経費を活用した研究環境・支援体制の整備にも注力している。大学の研究力向上に資するべく、共同利用機器等の体制・機器等整備に利用可能な財源として、総合研究機構の施策「設備拡充計画」の実施や、間接経費を引当特定資産として積み上げることで減価償却資産の取り換えのための経費として充当する取り組みを開始している（根拠資料 10-(2)-15）。

## 2. 問題点

安定的な教育研究遂行のための財務基盤に影響する問題点として留意しなくてはならないのは、大学を含む学園全体の施設老朽化対応である。耐震化率は学生生徒等に係る施設では、2025年4月時点において学園全体で85.8%（大学が属する高等教育部門では83.4%）に留まっている（根拠資料 10-(2)-16）。2030年度の耐震化率100%の達成に向けて、施設維持に関連する保守費用等のコスト削減や学生生徒等一人当たりの適正な施設規模等を勘案し、教育研究遂行のための安心安全な環境整備と施設設備の継続的な取替更新を中心・長期計画のもと計画的に進めていく必要がある。また、表5（根拠資料10-(2)-6）のとおり直近3カ年は積立率50%超と、毎年度将来投資のための特定資産を計画的に積み上げているが、現有する施設設備の減価償却に見合った内部留保は依然として不足している状況が続いていることから、要積立額に対する積立率は2022年度時点でようやく5割を超えたものの、十分な水準には至っていない。また事業活動収支における減価償却額率についても例年7割を上回っており、早急な更新が必要となっている（根拠資料 10-(2)-9【ウェブ】）。

さらに、学園の拡充期（1970年代～1990年代）にかけて建設した施設をはじめ、全体的に老朽化が進行している。学園内の施設設備の状況を法人本部が把握しているが、資金投資の選択と集中により施設維持のための修繕や取替更新の実施は十分でなく、各キャンパス間あるいは同一キャンパス内においても均一的かつ総合的な教育研究のための環境整備が実施できていない状況にある。積立率の現状からもわかるように（根拠資料 10-(2)-6 表5）、耐震化率100%の達成や施設設備の継続的な取替更新のための資金確保と安定した財務基盤の早期確立は継続的な課題となっている。

なお、研究活動に特化した問題点として、総合研究機構の予算配分額の増額に係る具体的な計画立案の未着手が挙げられる。毎年度、施策の見直しは行っているが、本学の研究支援・推進に係る方針がいまだ不明瞭な面があり、施策の有効性を評価する指標を決定しきれていないことから、効果的な見直しが行えているかの評価ができていないと考えられる。さらには、URAの雇用財源確保と同時に、補助金によるURA人件費の補完についても検討が必要であると思われる。

また、間接経費は競争的資金、特に科学研究費助成事業の獲得によって金額が大きく左右されることから、安定的な積立においては課題が残るが、先述の間接経費からの積立資金については今年度中に利活用のルールを策定する。

なお、支出面全体における喫緊の課題としては、委託費と人件費が挙げられる。人件費については、近年、人員の適正配置によって職員人件費は微減傾向にあるものの、依然として高水準で恒常化しており、さらに経常支出の4割超を占める委託費も最低賃金上昇等の社会的要因も相まって抑制実現が困難を極める状況にある（根拠資料 10-(2)-1）。

## 3. 改善・発展方策と全体のまとめ

### 【補足説明】

前項「2. 分析を踏まえた長所と問題点」に記載された内容に基づき、改善・発展方策と全体のまとめを記載してください。

### 【改善・発展方策】

①優れた点や問題点を整理し、将来に向けた方策を見定めることを意味しています。

・改善・発展方策は、具体的に（何を、いつまで、どれくらい）記載してください。

＜参考＞

望ましくない記載例

i. 今後取り組んでいく（改善・発展方策ではなく予定の記載）

ii. 必ず達成するよう努力する（改善・発展方策ではなく意向もしくは決意表明）

iii. ○○が期待される（自力、自責ではなく、他力、他責の印象）

iv. ○○が今後の課題・問題である（前項の「2. 分析を踏まえた長所と問題点」に記載）

### 【全体のまとめ】

①当基準におけるとりまとめ（分析した結果）について、第三者がわかるようにご説明下さい。

※内容が重複しても問題ありません。

※1. 現状説明、2. 分析を踏まえた長所と問題点に記載した内容を必ず含めてご説明下さい。

### 【質保証全学目標】

・2025年度からの質保証全学目標が、大学としての改善・発展方策のひとつとなります。

基準に該当する質保証全学目標がある場合は、取り組み状況・結果を記載してください。

## 1. 改善・発展方策

まず、研究活動についてこれまで述べてきた長所・問題点から、専門人材であるURAの確保を基盤として、外部資金の獲得向上を推進することが挙げられる。URAによる外部研究費の獲得支援による間接経費（一般管理費を含む）の増額により、本学の収入増に貢献し、人件費として充当できる学内資金の確保を進める。また、研究推進・支援に資する体制整備のための資金として、文科省をはじめとする事業申請に積極的に挑戦することで、改善のための活動経費を確保する。外部資金の獲得増に伴い、間接経費収入も増加することから、機器等の更新・導入経費の積立額の安定化を図る。

全体については、今後も必要十分な財務基盤の確立と教育研究の安定した遂行に向け、学園マスター・プラン・戦略実行計画に基づく高等教育部門の運営方針・事業計画に則り、財務政策の基本的な考え方と予算編成指針（根拠資料 10-(2)-4）に沿って予算編成を実施していくことで、将来計画のための財源確保を継続していく。

また、学園全体で基本金組入前当年度収支差額の収入超過を継続的に維持し、安定的な収支バランスを確保するため、学園の収支差額の要である高等教育部門において収支差額の目安やキャッシュフローの計画を立案した予算編成をより強固なものとする。

さらに、フリーキャッシュフロー拡充に向けた収入源多様化のため、基幹収入となる学生生徒等納付金以外に、補助金や寄付金を主軸とした収入源の多様化を促進し、運営方針・

事業計画に掲げる各教育研究の施策の確実な実現に向けて、資金の獲得に取り組んでいく。

## 2. 質保証全学目標の取り組み状況・結果

### ■部門内における予算管理に対する意識改革に向けた施策実施

2025年度資金活用計画に基づいた予算措置に関する手続きを周知し、意識醸成を図っている。実際には、資金活用計画の目的の一つである柔軟性のある予算活用が可能となったことで手続き件数が減少しているが、予算管理に関する意識向上は顕著である。

### ■期中執行状況の定期観測実施

各キャンパスにおける月次報告書作成を部門として指示し、2025年度期中から取組みを開始している。運用開始に際しては各キャンパスの事務責任者に対し、事務担当の学長補佐より説明を行い、各キャンパスと目的を共有したうえで取組めるようにした。

### ■決算精度向上に向けた検証体制確立

高等教育部門として掲げている3つの財務上の課題をより明らかにするため、これまで行っていなかった部門内での決算検証結果並びにトピックスの通知を行い、部門内においてより認知を高められた。2024年度にも3つの財務上の課題に特化した決算検証を実施したが、それを継続さらには向上させることにより、部門のみならず学園の収支状況について身近に感じながら、教職員一人一人が財務上の課題解決の一端を担う自覚が芽生えるよう、現在の取組みを継続する。

## 3. 全体のまとめ

以上のとおり、本学では学園並びに部門さらには機関・キャンパス毎に収支目標を立てることで、安定した財政基盤の確立や教育研究活動水準の維持・向上させるための体制を構築している。

また、研究活動に係る財務上の活動に対しては、学内資金を確保することで独自の研究推進・支援活動の実施、並びに、支援を担当する専門人材（URA）の確保を行っている。今度URAの活動が活発化することで、本学の研究支援・推進体制の整備が進み、研究費獲得の向上につながる収入を得ることが可能となる。研究の直接経費だけでなく、間接経費（一般管理費含む）の増額に資する取り組みを総合研究機構において継続することで、多様な財源による研究活動を推進し、高度な研究成果の導出に基づく更なる外部資金の獲得が、次の研究支援・推進活動の原資となるスパイラルアップを実現する。

財政基盤の核となる収入については、学生生徒等納付金を内部留保確保や社会的な物価上昇に耐え得るために2026年度より値上げし、さらには収入源多様化のために補助金獲得体制を整備・強化、さらには外部資金獲得に向けて安定した研究体制を維持するなど、現状に甘んじない取り組みを積極的に行っている。

支出については物価上昇や最低賃金上昇の煽りを受け、一概に削減することは難しいが、予算管理を柔軟に行うことによって、予算計画は強固に保ちつつも流用性を持たせ、無駄のない執行を実現することで経費節減に貢献している。当然、大学内の連携や工夫だけでは解消できない問題も多くあるが、大学のスケールメリットを活かすことでは必ずしも収支悪

化を防ぐことが肝要である。

なお、今後課題となる施設設備老朽化や耐震化完了計画については、一拠点だけではなく学園全体として予算管理を行う必要があるが、基本金組入前当年度収支差額やフリーキヤッッシュフローの指標を学園として定めることや、月次での定期観測を行うことによって収支バランスを保ちつつ、最適な時期に計画執行ができるよう法人本部を主体としながら部門間連携強化を図っていく。