

# キャンパスFM研究部会

## 財務視点から考える私立大学のファシリティマネジメント 出版セミナーの報告



藤村 達雄 (部会長)

東京音楽大学  
認定ファシリティマネジャー  
一級建築士

### ●keywords

FMの財務評価手法 ウイズコロナ 学校法人会計基準 積立率  
ダウンサイジング 経営改革の支援

**サマリー** 2021年6月22日(火)～6月27日(日)の間、キャンパスFM研究部会は、Web オンデマンドによる、出版記念セミナー「財務視点から考える私立大学のファシリティマネジメント」を行った。この冊子は本研究部会の有志の皆さまが執筆・編集した。セミナーは、執筆編集者を代表して、一箭 憲作氏と興津利継氏のお二人に講演していただいた。

**活動内容** この2年間、2021年3月25日に出版した「財務視点から考える私立大学のファシリティマネジメント」に係る活動をメインに行ってきた。フォーラムや秋の夜学校では、その時の旬の話題として、2020年4月1日から施行された「改正私立学校法」における大学のファシリティマネジャーの役割についてや、コロナ禍に関わることをテーマとして「ウイズコロナ、アフターコロナ ー大学のこれからのニューノーマル」のセミナーをした。

**成 果** 「財務視点から考える私立大学のファシリティマネジメント」の出版  
ファシリティマネジメントフォーラムでの発表  
秋の夜学校での発表

**メンバー** 部会長：藤村 達雄 東京音楽大学  
副部会長：近藤 真道 大成建設  
部会員：一箭 憲作 Ichiya & Associates 小永井 耕一 東京都環境公社 恒川 和久 名古屋大学 和泉 隆 帝京大学  
池田 磨佐人 三井不動産 興津 利継 竹中工務店 大法 嘉道 三菱食品 岡本 仁志 ボイックス 柴田 千晶 イトーキ  
岡田 隆信 東京海上日動ファシリティーズ 大野 和夫 立教女学院 本田 和馬 立命館  
海谷 真理 インデックスコンサルティング  
事務局：大野 高幸 JFMA

## 1. セミナーの概要

近藤眞道副部会長の司会・進行で、著者：部会長が挨拶をし、冊子の章に従って、講演した。

「第1章 FMとは—その必要性」は、興津氏がファシリティマネジメントを会社経営が分業される中でのFMの位置づけ、事業の発展過程で異なるFMの役割・課題、FMのQCD、企業会計でのコストの考え方を説明し、大学のFMとの比較検証をし、これからのキャンパスFMの課題を示した。「第2章 大学を取り巻く環境変化の影響」は、一箭氏が、本冊が掲げる大学が抱える「脅威」と「機会」のうち、少子化、学費負担力の低下、災害に対する強靱化の3点を取り上げ、大学経営への影響について説明した。

「第3章 学校法人会計基準の概説」は、興津氏が、「ファシリティ関連の支出や資産は、会計の視点からはどんな位置づけにあるのか?」、「建物の改修や建替えの費用は、どこからまかなわれるべきか?」の観点から、企業財務との違い、基本金、財務3表等について、説明した。

「第4章 ファシリティを財務視点から考える」と「第5章 財務視点から考えるFM参考事例」は、一箭氏が、FM財務評価の企業会計と学校法人会計の違いを、企業は「利益率 or 利益額の最大化」であるが、学校法人は「少なくとも赤字化せず、教育研究水準の向上を目指した施設投資・改修」という観点（図表1 企業会計と学校法人

会計基準の違いによるFM財務評価の留意点）から、ファシリティコスト評価、ライフサイクルコストの把握と分析、経営の効率化を目指した施設資産評価、施設投資における留意点の4つのFM財務評価の視点から、事例と合わせて説明した。なお、事例は、ファシリティコストの視点から「名古屋大学のベンチマークデータの収集」、施設資産の有効活用の評価として「九州工業大学の学内スペースの課金制度」、経営改革と施設投資として「梅光学院大学の入学定員充足率と収支のV字回復を踏まえた新施設投資」について説明した。また、梅光学院大学の新施設「The Learning Station CROSSLIGHT」は、「JFMA賞2021」の優秀ファシリティマネジメント賞（特別賞）を受賞している。

## 2. ファシリティマネジメントの原点

この冊子の巻頭言に、大学行政管理学会の第4期(2001年9月～2003年9月)の会長をされた、現在、白梅学園理事長をされている井原徹先生に、「ファシリティマネジメントの原点」というタイトルの寄稿をいただいた。

井原理事長は、「大学の経営活動は、大学のミッションである、教育・研究・社会貢献により、大学を存続させるためのものであり、各大学は、建学の理念に基づいた、豊かで特色のある教育研究を実践して行かなければならない」と断言されている。

	企業会計	学校法人会計
目的	営利追求	収支均衡 * 0 < 収益率 < 10%を目指す
純資産	株主資本	基本金
収益の還元	株主配当	なし
経営指標	ROE * 株主配当増のため、利益増を図る	学校教育を安定的に継続 * 教育研究の向上のための固定資産の充実を図り、基本金を増やす
施設資産	自己所有、賃借が選択可	自己所有が基本。基本金に反映。 大学設置基準により最低限ルールあり
FM財務評価	利益率 or 利益額の最大化 ROA	少なくとも赤字化せず、教育研究水準の向上を目指した施設投資・改修

図表1 企業会計と学校法人会計基準の違いによるFM財務評価の留意点

その中で、ファシリティは、この目的を有効に実現するための手段であり、ファシリティマネジメントは、教育研究・社会貢献という目的を、実現するために、手段である「ファシリティ」を結びつけるものだとされている。

さらに、現在進行中のコロナ禍において、FMの果たす役割がますます大きくなっていると言及される。三蜜をさける教室のあり方、ウィズリモート下でのオンライン授業、ハイブリッド型授業等の展開に適したキャンパスの構成等を模索の必要があると述べられる。それには、教室等のファシリティを、従来の数をこなす合理性・効率性追求の「箱もの」から、「教育を機能させる施設」への転換が必要であると、提言されている。

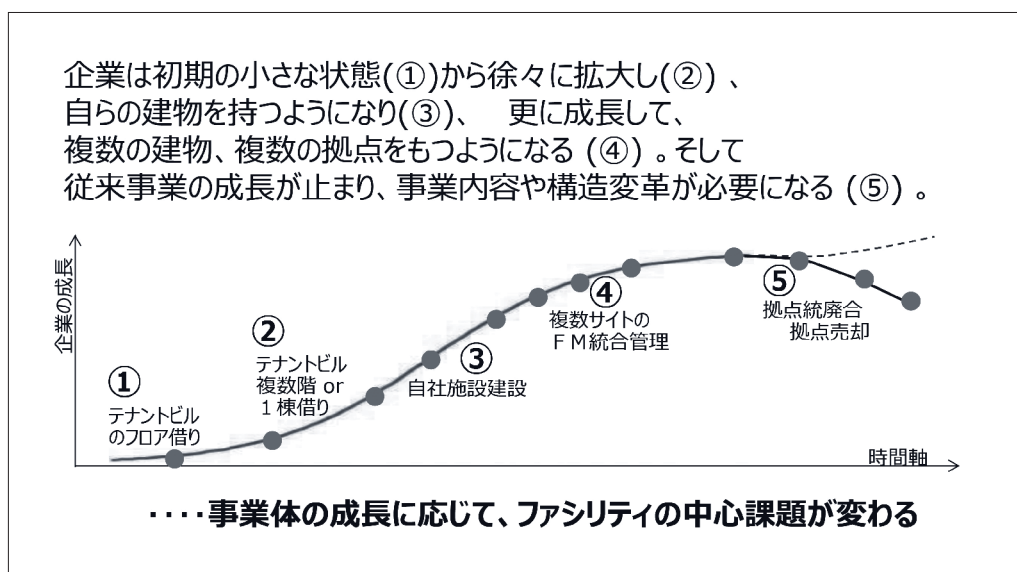
ファシリティを、大学のミッションを具現化するための機能として捉え、われわれファシリティマネジャーは、大学経営に貢献してゆく必要がある。

その際、この機能を実現するためには、財務的な裏付けが、大変重要になる。この冊子は、この財務的な裏付けを、「FMの財務評価手法」として捉え、非営利組織である大学における考え方、実践すべき各種の手法などについて、説明している。

これらのことは、井原理事長が述べられている「新たな教育展開を目指したパラダイムシフト」に立ち向かうために、必要不可欠なことになると確信している。

### 3. 成長カーブを踏まえた大学のFM

大学のFMを、企業における事業展開（成長カーブ）（図表2 事業の発展過程におけるFMの課題）に当てはめて、大学は、大学設置基準において、ファシリティを確保することが義務付けられているので、③、④が中心課題であり、「⑤拠点統廃合拠点売却」の意識がほとんどないことを指摘し、減り続ける18歳人口を考慮すると、「需要<供給」を是正する方向性を踏まえる必要があるとしている。これは、中教審が、2018年11月26日に答申した「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン」に、22年先を見据えた方向性として掲げた「18歳人口は、2040年には、88万人に減少し、現在の7割程度の規模となる推計が出されていることを前提に、各機関における教育の質の維持向上という観点からの規模の適正化を図った上で、社会人及び留学生の受入れ拡大が図られていくこと」「地域の高等教育の規模を考える上でも、地域における高等教育のグランドデザインが議論される場が常時あり、各地域における高等教育が、地域のニーズに応えるという観点からも充実し、それぞれの高等教育機関の強みや特色を活かした連携や統合が行われていくこと」を、各大学において真剣に考え、これからの「ファシリティの中期計画」の視点として、欠くことができない重要な要素であると考えられる。なお、この冊子では、「徹底したダウンサイジングを」、重要なキーワードとして、挙げている。



図表2 事業の発展過程におけるFMの課題

#### 4. 教育及び場の持続性の担保

日本私立学校振興・共済事業団（以下、事業団）は、「学校法人の経営を持続的かつ安定的に継続するために必要となる運用資産の保有状況を表す」財務指標の一つとして、「積立率」（運用資産／要積立額）を設定している。事業団では、「この比率では、長期的に必要な資金需要の典型的なものとして、施設設備の取替更新と退職金支払に焦点をあてている。その一方で運用資産の内容は、学校法人ごとに特定資産の用途の指定状況が様ではないことから、換金可能な金融資産、すなわち現金預金・有価証券（固定資産および流動資産）・特定資産の合計額と幅広く捉えている」と説明している。

このセミナーでは、積立率の1989（平成元）年から2017（平成29）年までの変化を示し、「持続性の担保が崩れ始めた」（図表3）と説明し、ファシリティマネジャーはこの事実を知る必要があるとしている。

また、事業団は、「一般的には比率は高い方が望ましいが、例えば学校法人の将来計画において部門の規模縮小や廃止等が予定されている場合にはその分の施設設備の取替更新等が不要となるため、算定式から不要分にかかる要素を除外して試算してみる等、この算定式から得られる結果のみに捉われず各学校法人の状況に応じた試算を併用することも比率の活用の上では重要である」とも説明している。

施設規模を、どの程度にするかについては、ファシリティ部門だけで決められるものではない。経営陣や教学部門等との慎重な協議の上で、学内決定をして行く際に、ファシリティマネジャーは、さまざまな条件設定を関係者と繰り返し、真に必要なボリュームを提示して行かなければならない。

#### 5. まとめ

このセミナーでは、「学校会計の基本に沿った施設経営」、「ファシリティコストの適正化」、「利用者負担等の方策の有効活用」「経営改革に沿った施設改革」を訴えた。

従来から実施してきたFM業務に加えて、以下の4つを重要な任務として挙げたい。◀

- 将来増加する更新改修、建替等の支出予想を立て、財務計画の適正化を誘導することが「学校教育を安定的に継続」するために大変重要
- 維持保全の経常経費縮減に加えて、老朽施設の廃止など戦略的な検討が重要
- 利用者負担を導入することで、維持の予算確保と、利用規模の適正化や縮減が図れるが、老朽施設の廃止検討には、現状把握や教学部門と連携した適正規模の検討が重要
- 経営層に適切な施設のあり方を訴え、経営改革の中でその姿を実現していくことが重要

図表3.11 運用資産と要積立額 (H29年度509法人)

区分	平成元年度		10年度		20年度		29年度	
	金額	構成比率	金額	構成比率	金額	構成比率	金額	構成比率
有価証券（固定）	1,475	6	2,456	5	6,280	10	5,569	8
特定資産	11,263	45	23,109	47	35,821	56	42,461	59
現金預金	10,963	44	20,521	42	19,241	30	22,939	32
有価証券（流動）	1,451	6	2,854	6	2,676	4	1,483	2
<b>A 運用資産 (A)</b>	<b>25,152</b>	<b>100</b>	<b>48,940</b>	<b>100</b>	<b>64,018</b>	<b>100</b>	<b>72,452</b>	<b>100</b>
退職給与引当金	3,816	20	6,064	15	6,520	9	7,282	8
第2号基本金	3,776	20	5,028	13	5,968	9	4,146	4
第3号基本金	2,164	12	3,904	10	6,072	9	9,130	10
特定基本金	-	-	-	-	-	-	-	-
減価償却累計額	8,967	48	24,513	62	50,143	73	71,646	78
<b>B 要積立額 (B)</b>	<b>18,723</b>	<b>100</b>	<b>39,509</b>	<b>100</b>	<b>68,703</b>	<b>100</b>	<b>92,204</b>	<b>100</b>
不足額 (B-A)	△6,429	-	△9,431	-	4,685	-	19,752	-
積立率 (A/B)	134%	-	124%	-	93%	-	79%	-

(注) 特定資産は平成20年度以前は各種引当特定資産の計である。  
 転載・複製を禁ず (出所 日本私立学校振興・共済事業団「今日の私学財政（大学・短期大学編）」平成30年度版)

**A(運用資産)÷B(要積立額)は100%を超えている必要がある。**

↓

**必要な積立額のうち、ファシリティの占める比率が過半を超え、8割弱へ!**

↓

**平成20年頃からは、積立額が不足に転じ、8割を下回る状態へ!**

p.21

図表3 持続性の担保が崩れ始めた