

## 第4期中期目標期間の一般会計の財務計画について

令和4年12月5日  
学 長 決 定

### I. 第4期中期目標期間の財務計画策定の目的等

第3期中期目標期間においては、期中想定された累積赤字を解消するために、「弘前大学一般会計・財務健全化5か年計画」を策定し、財政基盤の安定のための各種増収策や、人件費等の経費抑制のためのコスト削減策に取り組むとともに、本学のビジョンの実現のため、機能強化に向けた事業を実施してきた。

第4期中期目標期間においても、これまで行ってきた機能強化に向けた取組の拡充・強化を図りつつ社会への貢献度を高めていくために財務基盤の強化は重要であることから、第4期中期目標期間の一般会計財務見通し及び財務基盤の強化に向けた取組による財務計画を策定する。

なお、別紙1「第4期中期目標期間の一般会計財務見通し」については、本学の経営方針・状況等に基づき、必要に応じて更新を行うものとする。

### II. 各年度収入・支出（令和4年度～令和9年度）の見通し

#### 1. 基本的な考え方

本財務見通しの試算に当たっては、これまでの収入・支出実績及び現時点で判明している今後の計画を考慮した上で、キャッシュベースでの収入・支出予算の見込額として試算する。

#### 2. 主な収入・支出試算の考え方等

##### 【収入】

##### (1) 運営費交付金

##### ① 使途特定分

##### ア) ミッション実現戦略分

第4期中期目標期間中、原則令和4年度予定額で固定とされているため、同額で計上。

##### イ) 教育研究組織改革分

現時点で判明している令和4年度に措置された被ばく医療連携推進機構分について、令和8年度の時限到来時（支援期間一律5年間）に組織整備人件費分が基幹経費化されるものとして令和9年度へ計上。

##### ウ) 授業料等免除分

高等教育の修学支援新制度の導入以前に、大学独自で行っていた経済的理由による授業料免除の支援を受けていた学生で、新制度の対象外または免除額が減少となる者に対する卒業までの経過措置に係る分については、令和6年度まで計上。

## エ) 年俸制導入促進費

年俸制導入促進費は、令和2年3月末現在の適用者をもって原則新規適用は行わないこととなっているため、対象教員の退職とともに低減していくが、定年退職以外の自己都合等の予定外退職者の予測は困難であることから、令和4年度予定額をベースに定年退職予定者の低減のみ反映させ計上。

## ②使途不特定分

### ア) 一般分

ミッション実現加速化係数（▲1.2%）相当額を毎年度減額して計上。

### イ) 成果を中心とする実績状況に基づく配分（共通指標による評価分）

今後の評価による変動が想定されるとともに、今後も指標の見直しが想定され、現時点での予測が難しいことから、令和4年度と同額で推移するものとして計上。

### ウ) 学長裁量経費分

第4期中期目標期間中、原則令和4年度予定額で固定とされているため、同額で計上。

## エ) 法人運営活性化支援分

少なくとも令和5年度までは令和4年度（第3期中期目標期間（4年目終了時）に係る業務の実績に関する評価結果に基づき配分）と同額での配分予定とされているため、同額で計上。なお、6年目終了時評価結果の取扱いは今後検討とされており、現時点での予測が難しいことから、令和6年度以降も令和4年度と同額で推移するものとして計上。

## (2) 学生納付金収入

### ①授業料収入

令和5年度は概算要求の収入見込額を基に計上。令和6年度以降は大学院保健学研究科内に新たな専攻として「心理支援科学専攻（仮称）」が修士課程として設置される予定であり、現時点では大学院全体の入学定員を純増する計画で入学定員8名（収容定員16名）となる予定のため、学年進行を勘案して計上。

### ②入学料収入

令和5年度は概算要求の収入見込額を基に計上。令和6年度以降は授業料収入と同様に「心理支援科学専攻（仮称）」の学年進行を勘案して計上。

### ③検定料収入

18歳人口について、平成21年から令和2年頃までほぼ横ばいで推移してきたが、令和3年から減少局面に突入り、今後減少していくことが予測されているとともに、コロナ禍の影響等により先行きが不透明な状況ではあるが、令和5年度概算要求の収入見込と同額で推移するものとして計上。

### (3) 授業料等減免費交付金（新制度分）

令和2年度から高等教育の修学支援新制度として、しっかりとした進路への意識や進学意欲のある学生が家庭の経済状況に関わらず修学の機会を得られるよう設けられた。

なお、令和4年度見込額を基に、新制度の対象外または免除額が減少となる者に対する卒業までの経過措置分について、対象者がいなくなる令和6年度まで影響額を計上。令和7年度以降は令和6年度と同額で推移するものとして計上。

### (4) その他の収入

農場収入、刊行物売払収入、学校財産処分収入、雑収入については、コロナ禍の影響等による停滞が見込まれることを踏まえ、令和4年度見込額を基に計上。また、財産貸付料収入のうち、寄宿料（学生寮、国際交流会館）については、住環境改善による料金改定や日本人学生及び外国人留学生の混住化を踏まえた入居率の見込みを勘案して計上。

### (5) 間接経費収入

受託研究費、共同研究費、受託事業費、補助金の間接経費の収入については、コロナ禍の影響等による停滞が見込まれることを踏まえ、令和4年度見込額を基に計上。

## 【支出】

### (1) 使途特定経費

運営費交付金で措置されているミッション実現戦略経費、教育研究組織改革経費、授業料免除、年俸制導入促進費と授業料等減免費交付金（新制度分）について、収入額と同額を計上。

### (2) 管理的経費

管理運営経費、施設関係経費については、令和4年度見込額を基に計上。うち、光熱水費については、世界情勢の様々な影響を受けた原油価格高騰で右肩上がりの状況にあり、今後当分の間は同様の傾向が続くものと考えられるが、いつまで続くのか現時点での予測が難しいことから、試算時点で判明している令和4年度第一四半期実績などを基に令和5年度以降を計上。

### (3) 事業費

教育経費、研究経費、教育研究支援経費等について、令和4年度見込額を基に計上。

### (4) 病院事業費

令和4年度見込額を基に、ミッション実現加速化係数への影響相当額を毎年度減額して計上。

### (5) 人件費

令和4年度見込(令和4年6月期末手当の特例措置準拠の取り止め(▲0.15月)分を含む)を基に、常勤教員については定年退職及びその補充、例年発生する採用遅れや途中退職による減少を勘案して計上。

### (6) 単年度経費

令和5年度以降の施設整備事業に伴う移転費について、これまでの実績を踏まえ大学負担分を定額で計上。また、数年に1度の認証評価に係る経費を受審予定年度に計上。

### (7) 重点施策

令和5年度以降の重点施策については、確実に実施が必要と判断されるものとして、別紙2「令和5年度以降実施が必要と判断される重点施策等事項一覧」記載の事項のみ計上。別紙3「令和4年度重点施策等のうち令和5年度以降の継続要望事項一覧」に記載の事項は、当該年度の重点事項決定時に実施の可否を判定するものとして未計上。

なお、見込み計上した事項のうち、テニユアトラック教員制度については、令和8年度まで採用者が1名ずつ(最大5名)増加する見込みとして計上。

## 3. まとめ

別紙3で示した継続要望のある重点施策等が未計上であるにもかかわらず、第4期中期目標期間全体で▲398百万円の見通しであり、特に使途が特定されていない運営費交付金は、ミッション実現加速化係数(▲1.2%)による毎年度の大幅な減が見込まれている。また、光熱水費は、世界情勢の様々な影響を受けた原油価格高騰により右肩上がりの状況にあることから、大きなマイナス要因の一つとなっており、今後当分の間は同様の傾向が続くものと考えられる。

そのため、毎年度の予備費の確保も困難であり、人事院勧告による給与のベースアップ、災害等発生時の緊急対応などの外的要因による突発的な支出増や、周年事業等の将来計画に基づく支出増に対応することが厳しい状況にあることから、財政力強化を目指すための財源の確保やコスト削減に向けた取組の検討が必要である。

## Ⅲ. 財政力強化を目指すための財源の確保やコスト削減に向けた取組

大学運営の基盤となる財政力の強化を目指すための財源の確保やコスト削減に向け、厳しい財政状況であることを踏まえ、評価による運営費交付金の増、外部資金獲得による間接経費収入の増などの増収はもちろん、支出においても、特に一般会計の支出予算の約7割を占める人件費については、適切な人員配置を進めつつ、可能な限りの人件費総額の抑制に向けた取組を推進していくことや、管理的経費については、支出状況の精査等により配分を見直すなど、既存事業や令和5年度以降実施が必要な事項として計上した事業であっても費用対効果等の観点から見直し、より効果的・効率的な事業への転換を図る必要がある。

これらのことを踏まえ、第4期中期目標期間に具体的に取り組む必要があると考えられる実効策について、次のとおり収入増加策及びコスト削減策の観点から提示する。

## 1. 収入増加策

### (1) 運営費交付金について

#### ①「成果を中心とする実績状況に基づく配分」について

大学のマネジメント面での改革を一層推進するとともに、教育・研究の更なる質の向上を図る観点から、基幹経費において、成果に係る客観・共通指標により実績状況を相対的に把握し、これに基づき毎年度の運営費交付金の配分が行われるものである。

令和4年度は、本学が属するグループ①の大学（全28大学）が対象となる18指標のうち、「卒業・修了者の就職・進学等の状況【修士・博士（前期）、専門職学位】」「博士号授与率」「大学教育改革に向けた取組の実施状況」「新規採用者に占める若手研究者比率」「常勤教員当たり受託・共同研究受入額」「常勤教員当たり受託・共同研究受入額の伸び率」の6指標が100%以下の配分率であったことから改善に取り組むとともに、今後の指標見直し等の状況も注視して対応する。

#### ②ミッション実現加速化経費について

##### ア) ミッション実現戦略分

第4期中期目標期間の運営費交付金において、各大学が社会的なインパクトを創出するために効果的な取組を分析し、その戦略的な強化に取り組むことを後押しする仕組みとして導入されたものである。

第4期中期目標期間の予算額は、原則令和4年度予算額で固定とされているが、各大学が創出した社会的インパクトは中間（4年目終了時）及び期末（6年間終了時）に評価され、第5期中期目標期間の運営費交付金の配分に反映されるため、インパクトを見据えた取組を確実に実施する。

##### イ) 教育研究組織改革分

各大学の新たな活動展開を含めたミッション実現の更なる加速のため、その活動基盤として学内組織の不断の見直しや学内資源の再配分により、学部・研究科や研究所等の意欲的な教育研究組織の整備を行うことで、知と人材の集積拠点たる大学の力を伸ばしつつ、社会変革や地域の課題解決を主導し、その成果の社会還元を展望するものについて、教員人件費、事業推進費及び関連プロジェクト経費の重点的な支援を行うものである。

支援期間は取組の新規採択後から一律で5年間（中期目標期間によらず）で、支援期間終了後は、整備される組織の趣旨やフォローアップによる評価結果を踏まえ基幹経費化する方向で今後検討するとされている。（教員の配置状況、全学的な資源再配分、KPIといった評価の観点から踏まえた取組の進捗状況を中間的に確認（採択後3年目）され、

評価は支援期間の時限到来時（採択後5年目）に総括して行われる予定。）

令和4年度概算要求においては、被ばく医療連携推進機構の教育組織改革が予算措置されているため、支援期間の時限到来時に基幹経費化されるよう確実に事業を実施していく必要があるとともに、今後も教員人件費の措置が必要な組織改革が予定されている場合は、積極的に概算要求する。

#### ウ) 共通政策課題分（基盤的設備等整備分）

各大学が保有する教育・研究・医療機械・障害学生学習支援用の基盤的な設備の整備を支援するものであり、各大学の基幹経費の規模や国の政策の方向性等を踏まえて選定される。なお、文部科学省では、令和4年3月に「研究設備・機器の共用推進に向けたガイドライン」を策定しており、各大学は新しい設備マスタープランとして、設備に関連する多様な状況を把握・分析の上、各大学の経営戦略を踏まえて、中長期的な設備の整備・運用に関する計画を策定することが求められている。

第4期中期目標期間中は、各大学がミッション実現加速化係数（本学は▲1.2%）で拠出した額が本事項の財源となっていることから、本学が保有している1千万円以上の大型設備の整備に当たっては、各部局等が策定の設備マスタープランに基づき、耐用年数の超過状況や老朽化の状況、安全面も考慮し、整備の必要性・緊急性が高いものであるか確認の上、国の政策の方向性等も視野に入れ、積極的かつ戦略的に概算要求する。

#### （2）安定した入学志願者の確保及び学生収容定員の充足について

検定料収入は大学の基本的収入の一つであるが、18歳人口が今後減少していくことが予測されているとともに、コロナ禍の影響等により先行きが不透明な状況であることから、入学者選抜を安定して行うためにも入学志願者を確保する取組を推進する。

また、学部、修士、博士、専門職大学院の各学位課程において、学生収容定員を在籍者が一定率（90%）下回った場合、運営費交付金の積算のうち未充足学生の教育経費相当額を中期計画終了時に国庫納付しなければならないため、安定的な充足に向けた取組を推進する。

#### （3）外部資金の獲得の推進について

外部資金収入は、大学の財源を多様化し、研究活動の活性化や経営基盤の強化に資するものである。外部資金を獲得するために、科学研究費では、科研費セミナーやアカデミックチェックの実施により申請書の質の向上を図るとともに、大型の研究種目への申請を促進する取組や支援事業を行う。受託・共同研究では、産学官連携を推進するためのマネジメント強化を行い、競争的研究費の獲得支援、共同研究講座数の拡大、大学の基本特許を基にした事業化の推進を目指し、受託・共同研究の増加を図る。

#### （4）資金運用について

第3期中期目標期間においては、日本の国債の低金利状態が長期間続いていたため、購入

した社債を効率よく売却することで、高い運用益を獲得することができていたが、令和3年度後期から、米国の利上げやインフレ懸念、ロシアのウクライナ侵攻など、種々の要因によって、国債の金利が上昇傾向にあり、以前のような積極的な社債の売買によって運用益を得ることが難しい状況にある。

そのため、第4期中期目標期間においては、社会情勢や金利状況を見極めながら運用していく必要があり、当面は、極力20年物国債金利を上回る債券を購入することで、第4期中期目標・中期計画を達成できるよう取り組む。

運用資産の構成は、資金運用管理委員会において年度毎に運用額の決定とポートフォリオを作成し、運用資産を適切に管理する。

## 2. コスト削減策

### (1) 管理的経費のコスト削減計画について

第3期中期目標期間に実施した「第3期中期目標期間における管理的経費のコスト削減計画」及び「弘前大学一般会計・財務健全化5か年計画」により、物品等の一括調達、物品・役務等の契約内容の見直し、リユース製品等の活用、資源ゴミ等のリサイクル、ペーパーレス化（電子化等）等について、全学をあげてコストの削減に取り組み、削減目標額の約1.5倍の687百万円の削減実績額となり、効果的な取り組みを行ってきた。

第4期中期目標期間においても、これまで取り組んできた事項について引き続き実施するとともに、特にDXの推進による業務の効率化やペーパーレスの促進等による節減を図り、管理的経費の抑制に取り組む。

### (2) 光熱水費について

光熱水費は燃料価格高騰による増加が続いており、特に電気料金については第3期中期目標期間中で約24%増加するなど、より一層の省エネの取り組みが必要となっていることから、運用面では初期投資を必要とせず室用途に応じた事例を設定した「省エネルギー活動【節電】取組例」の活用や「電力需給ひっ迫注意報／警報発令時の連絡体制と対応」を通じてエネルギー使用料削減を推進する。

また、施設整備においては、既存施設の全面改修時に高気密・高断熱・LED照明・設備高効率化により省エネを目指すZEB（Net Zero Energy Building）の整備等を計画的に進め、温室効果ガスとエネルギー使用料の削減に取り組む。

## 3. 予算配分における対応

### (1) 新規事業及び継続事業について

新規事業の実施に当たっては、スクラップ&ビルドの考え方を基本とし、本学のビジョンや中期目標・中期計画の達成・実現に向けて真に必要な事業であるか、また、本学の強み・特色を延伸し、社会的な要請等の課題解決に向け、本学の機能・役割を果たすために必要な事業であるかを検討の上、戦略的な予算配分を行う。

継続事業であっても、事業の必要性、費用対効果の観点等から継続の可否を検討し、より効果的・効率的な事業への予算配分を行う。

## (2) 各予算部局における剰余金について

第3期においては、一般会計における支出予算の合理化・効率化などの経費削減による剰余金は、当該予算部局の次年度支出予算（目的積立金事業費）として配分する取扱いとしてきた。

第4期においては、厳しい財政状況であることを踏まえて、各予算部局（附属病院を除く）における剰余金相当額については、次年度以降の執行計画等を審査の上決定するものとし、剰余金とならなかった相当額については、基本的に外的要因等へ対応するための財源として大学運営費に充当するものとする。

## (3) 光熱水費の精算について

これまで各予算部局における光熱水費の精算は、使用量の実績に基づいた精算のみ行っており、単価上昇があった場合には本部予算での負担としてきた。

しかしながら、先に記載の通り、世界情勢の様々な影響を受けた原油価格高騰の影響が、今後当分の間は続くものと考えられるため、更なる光熱水費の単価上昇への対応が困難になることが予想される。

なお、当面は上記(2)の剰余金での対応を考えているが、対応が困難となった場合には、各予算部局への相応の負担を求めることも検討していく必要がある。

## 4. まとめ

第4期中期目標期間全体の約4億円の赤字の見込みの解消や、今後実施する必要がある新規事業及び継続事業の実施予算を確保していくため、上記で掲げた収入増加策、コスト削減策等に取り組み、教育研究活動に支障を来さないよう全学で取り組んでいく必要がある。



## 第4期中期目標期間の一般会計財務見通し

(単位:百万円)

区分		R4年度 当初予算	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	計
収 入	運営費交付金	9,135	9,001	8,912	8,806	8,728	8,630	53,212
	用途特定	404	401	398	368	364	318	2,253
	ミッション実現戦略分	138	138	138	138	138	138	828
	教育研究組織改革分	42	42	42	42	42	0	210
	授業料等免除分	113	111	110	81	81	81	577
	年俸制導入促進費	111	110	108	107	103	99	638
	用途不特定	8,731	8,600	8,514	8,438	8,364	8,312	50,959
	学生納付金	4,386	4,432	4,239	4,245	4,245	4,245	25,792
	授業料等減免費交付金(新制度分)	384	387	385	414	414	414	2,398
	その他	589	564	571	577	577	578	3,456
収入計	14,494	14,384	14,107	14,042	13,964	13,867	84,858	
支 出	用途特定経費	789	788	783	782	778	732	4,652
	管理的経費	1,286	1,381	1,349	1,318	1,286	1,255	7,875
	事業費	1,877	1,743	1,743	1,743	1,743	1,743	10,592
	病院事業費	1,087	1,062	1,036	1,011	986	962	6,144
	人件費	9,049	9,098	9,098	9,098	9,098	9,119	54,560
	単年度経費	75	30	30	46	30	32	243
	重点施策	231	140	136	141	146	146	940
	予備費	100	30	30	30	30	30	250
	支出計	14,494	14,272	14,205	14,169	14,097	14,019	85,256
収支差	0	112	▲ 98	▲ 127	▲ 133	▲ 152	▲ 398	

## ◆ 目的積立金

区分	R3年度末	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	備考
取崩	-	0	0	98	14	0	0	
剰余金	-	0	112	0	0	0	0	
期末残高	0	0	112	14	0	0	0	

## 令和5年度以降実施が必要と判断される重点施策等事項一覧

(単位：千円)

整理番号	事項	R5年度 予定額	R6年度 予定額	R7年度 予定額	R8年度 予定額	R9年度 予定額	R5～R9 計
1	医学部心理支援科学科に係る設備整備等	1,700	500	500	500	500	3,700
2	大学改革（大学院研究科再編等）推進事業（改修及び機器整備費等）	8,646	0	0	0	0	8,646
3	大学改革（大学院研究科再編等）推進事業	1,077	203	203	0	0	1,483
4	大学改革（学長補佐体制〔IR機能〕）推進事業	374	374	374	374	374	1,870
5	大学改革（組織再編）推進事業	102	0	0	0	0	102
6	常勤教員人件費 テニユアトラック	11,000	16,500	22,000	27,500	27,500	104,500
7	テニユアトラック教員の研究費	1,200	1,700	1,700	1,700	1,700	8,000
8	教育設備更新事業	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	50,000
9	共用研究設備整備支援事業	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	50,000
10	基盤教育経費の充実(H29以降シリング分の回復)	39,070	39,070	39,070	39,070	39,070	195,350
11	理事戦略経費(重点施策分)	5,842	5,842	5,842	5,842	5,842	29,210
12	GIGAスクール運用支援（小学校、中学校、特別支援学校）	1,720	1,720	1,720	1,720	1,720	8,600
13	大学院振興事業(奨学費：大学負担分)	47,683	47,683	47,683	47,683	47,683	238,415
14	オンライン業務環境の整備（電子決済システム保守費）	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	5,100
15	安全衛生に係る維持管理費（薬品管理システム保守費）	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	5,000
	計	140,434	135,612	141,112	146,409	146,409	709,976

※整理番号13「大学院振興事業(奨学費：大学負担分)」は、今後の効果等を検証する。

## 令和4年度重点施策等のうち令和5年度以降の継続要望事項一覧

(単位：千円)

整理番号	事 項	R5年度 予定額	R6年度 予定額	R7年度 予定額	R8年度 予定額	R9年度 予定額	R5～R9 計
1	太宰治記念地域探求論文コンテスト「津軽賞」の実施	2,130	2,130	2,130	2,130	2,130	10,650
2	大学イメージポスター「学ぶ街は暮らす街でもある」制作及びHIROMAGA記事制作	3,232	3,777	3,777	3,777	3,777	18,340
3	弘大ブランドの見える化	2,574	3,564	3,564	3,564	3,564	16,830
4	教育情報に特化したリリース配信サービスの利用	905	905	905	905	905	4,525
5	専門家を活用した人事制度の整備及びコンプライアンス研修の充実	1,732	1,732	1,732	1,732	1,732	8,660
6	講義室等への空調設備設置計画	(37,448)	(37,448)	(37,448)	(37,448)	(37,448)	187,240
7	屋外環境整備関係（グリーン環境、樹木剪定・伐採）	21,313	21,590	14,384	14,384	14,384	86,055
8	給食室の設備更新	5,802	5,577	5,570	5,445	0	22,394
9	教師用デジタル教科書・資料	2,906	5,589	1,510	0	0	10,005
10	自学自習可能なオンラインリメディアル教育の実施について	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	12,000
11	海外協定校教員による専門課程の英語授業(学部内横断科目)の開講	1,006	1,006	1,006	1,006	1,006	5,030
12	学外プールの使用料補助	1,328	1,328	1,328	1,328	1,328	6,640
13	学寮（北溟寮，北鷹寮，朋寮）の設備更新	6,024	7,094	27,872	29,786	0	70,776
14	学内アルバイト学生支援事業（ワークスタディ事業相当のみ）	5,242	5,242	5,242	5,242	5,242	26,210
15	集密書架更新（本館）	13,266	14,993	0	0	0	28,259
16	高度な国際交流プログラム参加学生に対する経済支援(旧：日米学生会議への協力及び学生派遣事業)	700	700	700	700	700	3,500
17	オンライン留学受講学生に対する経済支援(旧：バーチャル留学受講支援)	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900	19,500
18	交換留学生に対する寄宿料に係る経済支援	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	12,000
19	教職大学院運営経費	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	27,500
	計	119,808	126,875	121,368	121,647	86,416	576,114

※令和5年度以降の予定額は、令和4年度部局要望事項等所要額調で提出された令和5年度以降の計画額（未査定）を計上。

※整理番号6「講義室等への空調設備設置計画」の5年度以降の措置は、5年度改めて検討することとなっている。