

<p>事例 その他の収入源の確保</p> <p style="text-align: center;">資産運用</p> <p style="text-align: right;">~東北福祉大学~</p>	<p style="text-align: center;">本事例の中心人物 財務部職員</p>
--	---

事例内容

【概要】

東北福祉大学では、平成5年度より資産運用業務を本格的に行っている。平成8年度から平成17年度までの特定資産を元本とした10年間の平均運用利回りは3.55%であり、累積では平成17年度消費支出の約5割となっている。運用益の額が最高であったのは、世の中がゼロ金利でペイオフ解禁が騒がれていた頃であり、平成14年度の運用益は職員人件費の7割近くであった。また、平成17年度特定資産の仕組債運用利回りは、5.3%となっている。

【背景】

少子化によるマーケットの縮小と競争の激化によって、私学の経営環境の悪化は大変深刻になっている。その中、同大学は、「有価証券による資産運用は、やり方に注意すれば、新たな事業を行うよりはるかにリスクが小さい」「リストラやコストダウンをするより資産運用のほうが有効である。」とし、経営資源を有意義に活用し、運用益を経営戦略上の諸活動の資金に充てることを決めた。「他の大学が運用益を上げているときに、運用益が上がらないのはそれだけでマイナスである。また、インフレで黙っていても資産は目減りする。運用しなければ損は出ないから安全と言えるほど、今の大学の経営環境は甘くない」という考え方が根底にあったのである。

【取組み内容】

同大学の寄附行為では、確実な有価証券や定期預金が運用対象となっている。しかし、

AAAの債券でさえデフォルトリスクはあり、定期預金はペイオフ対象であり、この世に確実な運用対象などはない。寄附行為の主旨は安全性の確保であるが、静態的なものではなく、取れるリスクを取って、その収益でロスカットやリスクヘッジを行う動的なものであるとした。そして寄附行為と実際の運用の溝を埋めるため、運用規程の策定は必須であった。平成9年度に運用規程を作成し、その後運用環境や社会規範の変化に合わせて変更を行っている。運用規程の直近の改訂においては、取引のある金融機関の中で一番内部規程の厳しい金融機関とその社外弁護士と相談の上、原案を作成した。さらに同じく取引のある証券会社の法務部門に確認を行い、理事会で決裁している。その際金融機関等から合理的な運用方針を明示すること、投資対象となるパワーリバース等に対して一定の制約を設けることにより安全性の確保を図ること、寄附行為を飛び越えるような規程は作らないというアドバイスを受けた。このアドバイスをもとに、取れるリスクを取りながら運用利回りの適正な向上に努めること、リスクは分散すること、運用益でリスクヘッジを行うこと等の運用方針を作成した。

同大学には、運用委員会はない。原則として起案・決裁を要するが、案件のほとんどは、専任の担当者（小柳財務部財務課課長補佐）の即断即決で行われる。担当者の裁量の範囲についても、規程に定められており、その範囲内で行われる限り、運用の結果つまり損得に関して、担当者が責任を問われることはない。決裁のラインは担当者 財務部長 総務局長 学長（常務理事）である。担当者個人で資産運用を行うのではなく、学内の意思の疎通が十分に図られた上で行われている。

【結果】

年度	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
運用利回り	2.47%	2.37%	2.63%	2.52%	2.16%

年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度
運用利回り	4.89%	6.47%	5.03%	3.12%	3.87%

特定資産を元本とした運用利回りである。

成功のポイント

平成5年から現在に至るまで、たった1名の担当者が運用を行っているため、その能力と努力によるところが大きい。チリも積もれば山になると述べていたが、できるところから少しずつやっているところが失敗しなかった要因ともいえよう。

資産運用は高度で専門的な業務であり、担当者の人事異動が無かったのも成功要因である。また、担当者が地元の金融機関出身者でないのも、しがらみが無いという点ではプラスに作用した。

平成9年に運用規程を整備したこと。大学の新事業にも収益事業にもリスクはつきものであるし、資産運用はリスクの管理ができればそれほど簡単に損はしないという方針で、学内のリスク管理体制も築いてきた。

設備投資に際して借入を苦しなかった。昨今の低金利下においては合理的な行動だった。もし、自己資金を取り崩したのでは、上記のような運用益は上がらなかった。

同大学自体が学生数を急増させ、福祉系の専門大学としての地位を築き、安定した経営を行っていること。そのことが極端な資産運用に走らない要因のひとつともいえるかもしれない。

金融危機やゼロ金利などをチャンスと捉え、地元の取引銀行との関係を大幅に見直した。地元で支店の無い証券会社でも外資系でも、とにかく良いレートを出す金融機関と取引を行った。

今後の課題

運用体制の充実。現在は1名で行っているが、できれば株担当、為替担当を分けたいとこのことで、そのための人材が必要である。

経営上の課題であるが、同大学は、設備投資に対する機会原価が高い。設備投資の意思決定に際しては、得られる運用益を超える効果があるかどうかも考慮されるべきであろう。箱物作りが、経営者の自己満足に終わってはならない。

委員の所感

同大学の事例を通じて、大学の事業とそのための資金をどう捻出するのか、あらためて考えさせられた。同大学の場合、運用益は特定資産の増額に直結しており、財務体質をプラスの方向に導いている。現在の貸借対照表から過去の運用益を差し引くと、かなり寂しいものとなるし、今まで行った設備投資のどれかが出来なかったことになる。こうした意味で、間接的に、同大学の充実した設備投資の役に立ったと言える。ただ、資産運用のサイクルと施設整備のサイクルを合わせるのが難しく、第2号基本金という形で将来の施設整備に備えているわけではないようである。今後は、施設整備と資産運用の関係についてさらに検討が必要だと思われる。また、資産運用は当然リスクを伴うものであるから、運用組織とその規定をしっかりと整備することも必要であろう。