

電気通信大学における財務戦略について（令和5年度更新版）

I. 目的・必要性

本学は、「総合コミュニケーション科学」を基礎とし、「D.C.&I.戦略」の実践を通じて、人間知と機械知の融合により新たな価値（進化知）を創造し、実社会に活用することで、様々な問題を自律的かつ連続的に解決し進化し続ける機能を有した「共創進化スマート社会」の実現に貢献するとともに、自らも「共創進化スマート大学」となることをビジョンとして掲げている。

本ビジョンを達成するためには、本学を取り巻く多様な諸課題に向き合いつつ、安定的な教育研究活動を推進し続け、自らの価値を最大化していくことが必要不可欠である。

また、これらに関連する取組を推進するための資源を安定的に確保するためには、財源の確保や財務健全性の担保は不可欠な前提条件であり、中長期観点からの管理等が求められる。

このことから、第3期中期目標期間の初年度である平成28年度（2016年度）からの実績を踏まえつつ、令和4年度（2022年度）から令和13年度（2031年度）までの10年間についての収入・支出に係る予測値等を基に令和3年6月に財務戦略（初版）を策定した。

一方で、本戦略については、経年変化や本学を取り巻く状況変化等に基づき、更新・修正を加えていくことを原則としていることから、直近の状況を反映した年次更新を行う。

II. 各年度当初予算ベースにおける収入・支出の分析・予測等について（平成28年度～令和16年度）

1. 基本的な考え方

本戦略は、学内教職員の理解と協力が必要不可欠となることから、学内教職員にとって最も身近で理解を得られている当初予算の区分に従い整理を行う。

今後の収入・支出の予測等をするに当たり、収入・支出ごとに各項目を設定し、まずは第3期中期目標期間の初年度である平成28年度当初予算から令和6年3月に承認された令和6年度当初予算までの値を分析した上で、令和6年度当初予算をベースに、これまでの収入・支出の実績及び今後中長期的に支援が見込める補助金や、計画的に更新する設備等を考慮の上、原則予算ベースでの見込額として令和7年度から令和16年度までの10年間を試算する（別表のとおり）。

なお、試算に当たっては、従前と同様に、これまでの実績を踏まえつつ、可能な限り各増減要因を反映させ、収入においては想定される最小値、支出においては想定される最大値を設定する。

2-1. これまでの収入・支出の分析（平成28年度～令和6年度）

【収入面】

（1）運営費交付金

本学の収入のうち、例年約6割が国からの運営費交付金で占められており、大学を安定的に運営するに当たって極めて重要な財源である一方、平成16年度の法人化当初から減少傾向にある。近年は基幹経費から係数により一定の財源を拠出し、各大学の組織改革や設備整備等に対する支援がなされる仕組みとなっている関係上、基幹経費は対平成28年度比約86百万円減（令和6年度）となっているものの、ミッション実現加速化経費（令和3年度までは機能強化経費）は対平成28年度比約387百万円増（令和6年度）となっており、近年は本学の取組に対する高い業績評価等により増加している。

なお、特殊要因経費は教職員の退職手当等、国が措置すべき義務的経費であり、所要額に応じた配分がなされるため、年度により大きく変動している。

（2）学生納付金収入

本学の収入のうち、例年約3割が学生納付金で占められており、運営費交付金同様に重要な財源となっている。第3期中期目標期間（平成28年度～令和3年度）においては本学の収容定員に変動が無いため、授業料収入及び入学料収入は横ばい傾向であるが、検定料収入は近年志願倍率が減少していることから対平成28年度比約11百万円減（令和6年度）となっている。

なお、令和6年度においては後述する「デザイン思考・データサイエンス（D×2）プログラム」による入学定員増により学生納付金収入が増加する見込みとなっている。

（3）雑収入

雑収入は、講習料、学校財産貸付料、職員宿舍貸付料、刊行物等売払代、学位論文審査手数料収入、保育料収入等から構成されている。近年の状況としては、平成30年度の財産貸付料単価の見直し、令和元年度（平成31年度）のネーミングライツ導入等により、直近5年の平均で約10%の増加傾向にあったが、コロナ禍による入構制限の影響を最も受けた項目でもあり、令和3年度以降減少していたが、令和6年度においては、回復する見込みとなっている。

（4）間接経費収入（外部資金会計）

間接経費収入は、外部資金である受託研究費、共同研究費、受託事業費、補助金の間接経費の合計収入である。近年は研究大学強化促進事業（平成25年度～令和4年度）等による研究マネジメント人材群の確保や集中的な研究環境改革等の研究力強化に関する取組を実施するほか、外部資金獲得実績に伴うインセンティブの付与、令和元年度（平成31年度）から、共同研究費に係る間接経費の比率を従前の10%から原則30%に変更するなどによる取組の成果等により、コロナ禍においても増加傾向となっている。

【支出面】

(1) 人件費

大学の教育研究活動の基盤は人的資本であることから、本学の支出のうち、例年約6割が人件費で占められている一方、当該経費の多寡により学内予算の編成方針に大きな影響を与えるものとなっているため、今後の財務戦略を検討する上で極めて重要な経費であり、全体として対平成28年度比約132百万円増（令和6年度）となっているが、常勤教員人件費については、本学が定める「人事実施方針」等において、年齢構成の適正化を図る観点から、教育研究職員の採用は若手人材の採用を原則とすることや、特に必要と認める人材のみを採用する方針であることから、対平成28年度比約19百万円減（令和6年度）となっている。一方、非常勤職員人件費については、近年競争的資金等の外部資金の増加に伴う当該研究プロジェクトを遂行するために雇用される事務補佐員の増加等により、対平成28年度比約150百万円増（令和6年度）となっている。

なお、近年は人事院勧告のベースアップ等の影響により増加傾向となっている。

(2) 物件費

物件費は、教育研究の持続的な発展のための教育研究基盤経費や大学のビジョン等を踏まえた取組に対する経費（学長裁量経費・事業経費・ミッション実現加速化経費）、安定的な大学運営を行うために必要となる経費（一般管理費）である。教育研究基盤経費や学長裁量経費、事業経費は教育研究活動に必要な経費であることからほぼ同額で推移しているが、昨今の物価高や電気料金の高騰等の影響により一般管理費は近年増加傾向となっている。（目的積立金活用分等含む）

2-2. 収入・支出の分析結果（まとめ）

以上のとおり、全体的に収入・支出ともに年々増加傾向にあり、運営費交付金の特殊要因経費を除いても収入・支出ともに合計額で対平成28年度比約645百万円増（令和6年度）となっている。これは特に第3期から第4期中期目標期間において、各大学それぞれのミッションに基づき、自立的・戦略的な経営を進めることが求められている背景から、大学の教育研究活動の高度化や大学が果たすべき役割の多様化などにより事業規模が年々大きくなっていると考えられる。

こういった状況や分析結果を踏まえつつ、以下に今後の予測等を示す。

3-1. 収入・支出の予測等（令和7年度～令和16年度）

【収入面】

(1) 運営費交付金

① 基幹経費

基幹経費については、第4期中期目標期間（令和4年度～令和9年度）における運営費交付金の配分に係る基本的な考え方等が示され、第3期中期目標期間と同様、当期間

中は毎年各大学の属性に応じた重点支援枠に基づき設定された係数により一定の財源を拠出した分をミッション実現加速化経費として配分されることとなるため、第4期中期目標期間においては本学の係数1.0%ずつ減少するものとし、基幹経費を構成する「成果を中心とする実績状況に基づく配分」はその配分額が年度により大きく変動するため、現時点で予測することが難しいことから、それに係る配分は見込まないこととする。

なお、第5期中期目標期間（令和10年度～令和15年度）以降の支援のあり方が不透明であるが、引き続きミッション実現加速化係数1.0%相当分が毎年減少するものとし、「成果を中心とする実績状況に基づく配分」に係る配分は見込まないこととする。

②ミッション実現加速化経費

第4期中期目標期間から従前の機能強化経費に代わり、新たにミッション実現加速化経費が措置されることとなった。本経費は①基幹経費のとおり、毎年各大学の属性に応じた重点支援枠に基づき設定された係数により一定の財源を基幹経費から拠出した分を、組織整備構想の実現や設備整備等に対して支援を行っているが、採択の見通しやその金額については見通しが立てられないことから、新規の教育研究組織改革分は考慮しないこととする。

また、既に教育研究組織改革分で措置されたものについてはその支援期間（5年間）分の措置額を見込むが、支援終了後は、整備される組織の趣旨や実績等のフォローアップによる評価の結果も踏まえつつ、基幹経費化する方向で国において検討されているものの、現時点では見通しが立てられないため計上しないこととする。

なお、ミッション実現戦略分や共通政策課題分（基盤的設備等整備分は除く）、法人運営活性化支援分については、第4期中期目標期間中は令和6年度と同額を計上するが、配分の見通しが立っていない第5期中期目標期間以降については、計上しないこととする。

③特殊要因経費

特殊要因経費については、教職員の退職手当や建物新営設備費等で構成されているが、とりわけ自己都合退職をはじめ、建物新営設備費等の措置額について、現時点での予測が難しいことから、各年度において直近5年の平均額とする。

(2) 補助金（主なもの）

①授業料等減免費交付金

令和2年度より高等教育の修学支援新制度により低所得者世帯の学生等に対して支援を行うため設けられたものであり、令和6年度から多子世帯の中間層への支援が拡大されるが、過去の実績が乏しいことや、制度変更による影響の見通しが立てられないことから、最新の実績（令和6年度予算）と同額で推移するものとする。 ※大学には補助金として交付

②大学・高専機能強化支援事業

令和5年度よりデジタル・グリーン等の成長分野の学部等の設置等に必要な資金に充てるための助成金を交付することにより、全国各地における当該成長分野の学部等の設置

等を促進することを目的とした助成事業が開始され、本学の「デザイン思考・データサイエンス（D×2）プログラム」がこれに採択されたことを踏まえ、措置される補助額を計上する。（補助期間：令和14年度まで）

③地域中核・特色ある研究大学強化促進事業

令和5年度より地域の中核大学や研究の特定分野に強みを持つ大学が、その強みや特色のある研究力を核とした戦略的経営の下、他大学との連携等を図りつつ、研究活動の国際展開や社会実装の加速等により研究力強化を図る環境整備を支援することにより、我が国全体の研究力の発展を牽引する研究大学群の形成を推進することを目的とした助成事業が開始され、本学が東京農工大学の連携機関として参画している「西東京三大学の文理融合で、食とエネルギーの国際イノベーション事業を推進」するための事業がこれに採択されたことを踏まえ、措置される補助額を計上する。（補助期間：令和10年度まで（それ以降の補助については事業期間5年度目を目途に実施される評価によるため計上しない。））

（3）学生納付金収入（授業料収入・入学料収入・検定料収入）

最新の実績（令和6年度予算）を基本としつつ、令和5年度に新たに設置した「デザイン思考・データサイエンスプログラム」に係る学域、修士課程及び博士課程の定員増加分を見込む。なお、大学全体の収容定員の増員を伴う学域定員の増員を行う場合は、遅くとも第6期中期目標期間が開始される令和16年度以降において同規模の定員減を行うこととされていることから、その減少分も見込む。

なお、検定料収入については令和2年度をピークに減少しているが、令和6年度から学域の定員が増加したこと等に伴い、今年度実施した入学者選抜における志願倍率は回復傾向にあることから、各年度において直近5年の平均額とする。

（4）雑収入

一時期新型コロナウイルス感染症の影響により収入が減少傾向であったが、5類感染症へ移行されたことから、最新の実績（令和6年度予算）を基本としつつ平成28年度から令和6年度までの実績で最も少ない伸び率である1%ずつ毎年度増加するものとする。

（5）間接経費収入（外部資金会計）

令和7年度以降は令和6年度予算を基本とし、第4期中期計画で掲げた共同研究に係る間接経費等の累計収入額を第3期中目標期間実績の1.5倍以上とする数値目標や今後の外部資金獲得に係る計画等を勘案し、4%ずつ毎年度増加するものとする。

※なお、(2)②及び③の補助金収入については、通常当初予算に組み込んでいないことから、別枠の確定している補助金収入として位置づける。

【支出面】

(1) 人件費

①常勤職員人件費

i. 教員人件費

最新の実績（令和6年度予算）を基に直近の人事院勧告を踏まえたベースアップ等を勘案して再積算した額を計上する。

ii. 職員人件費

最新の実績（令和6年度予算）を基に定年延長や直近の人事院勧告を踏まえたベースアップ等を勘案して再積算した額を計上する。

iii. 役員人件費

最新の実績（令和6年度予算）を基に直近の人事院勧告を踏まえたベースアップ等を勘案して再積算した額を計上する。

②非常勤職員人件費

直近5年の平均で約6%の増加傾向にあること及び今後の人事院勧告による増額の可能性等を勘案し、最新の実績（令和6年度予算）から6%ずつ毎年度増加するものとする。

(2) 物件費

①教育研究基盤経費

i. 教育基盤経費

学生の教育に必要な教育基盤経費について、学生数に応じて年度ごとに金額が増減することを踏まえ、各年度において直近5年の平均額とする。

ii. 研究基盤経費

これまでの予算編成方針において、研究基盤経費については研究活動の活性化や研究大学としての使命を果たすため安定的に配分するとしていることを踏まえ、最新の実績（令和6年度予算）と同額で推移するものとする。

なお、更なる研究活動の活性化や自己財源のみに依らず安定的に研究を推進していく観点からは、研究基盤経費の推移に関わらず外部資金により研究費を獲得していくことが必要不可欠であることに留意する必要がある。

②学長裁量経費

学長戦略経費については、学長がリーダーシップを発揮し、学内のマネジメント機能を予算面で強化する観点から、第4期中期計画で掲げた第3期中期目標期間実績の1.5倍以上とする数値目標を勘案した額を計上するとともに、学長改革経費については、引き続き教育研究活動の活性化、業務運営の改善、機能強化の形成・拡大を図る取組など政策的に改革を進める観点から一定規模を維持しつつ、これまでの増減を踏まえ、各年度において直近5年の平均額とする。

③事業経費

引き続き、安定的な事業運営や特色ある教育研究を推進する観点から、一定規模を維持

しつつ、これまでの増減実績を踏まえ、各年度において直近5年の平均額とする。(目的積立金活用分等含む)

④一般管理費

近年の電気代の高騰や物価及び労務単価の上昇に伴う業務委託費等の高騰などにより年々増加していることから、各年度において直近5年の平均額とする。(目的積立金活用分等含む)

⑤予備費

不測の事態や収入不足に備える必要があることから、一定規模を維持しつつ、これまでの増減実績を踏まえ、各年度において直近5年の平均額とする。

(3) ミッション実現加速化経費

ミッション実現加速化経費については、近年原則収入に計上する額に一部自己財源を上乗せして計上しているため、P4(1)②に示す積算の考え方に従い算出した額に直近5年の収支差分の平均額を上乗せして計上する。

(4) 特殊要因経費

特殊要因経費については、教職員の退職手当等の国が措置すべき義務的経費となり本学の裁量で使用できるものではないため、収入と同額で推移するものとする。

(5) 間接経費(外部資金会計)

間接経費の活用方針に基づく用途に活用することを踏まえ、収入と同額で推移するものとする。

(6) 施設整備費

施設の価値は、平成28年度から令和4年度にかけて2,200百万円減少(貸借対照表ベース)しており十分な更新ができていないことから、インフラ長寿命化計画(個別施設計画)において導入された機能向上・性能維持改修等を含めた長寿命ライフサイクルの考え方にに基づき試算された改修工事費用(年額平均130百万円)を計上する。

(7) 設備等更新費

令和9年度までに予定されている、教室のプロジェクター等のAV機器更新等の設備更新費用及び西9号館の改修に伴う機器等、学内デジタル化に係るシステム保守費等今後10年間の設備等の更新に係る費用を合計し、極めて高額な設備等があること及び段階的な整備を必要とする観点から、令和16年度までの10年間で平準化した金額を計上する。

(8) 設備マスタープラン(基盤的大型設備除く)

直近の設備マスタープラン対象設備のうち、学内予算措置を基本としている共同利用の

教育研究設備で3千万円未満の額の「基盤的設備」に係る経費を計上する。なお、計上に当たっては令和5年度における予算措置状況を踏まえて複数年で平準化した金額を計上する。また、3千万円以上の「基盤的大型設備」については概算要求をすることを基本としていることから、本経費には含めないこととする。

※なお、(6)～(8)の施設整備、設備等の導入・更新等については、多額の学内負担が生じることから、予算の状況を勘案しつつ推進することとし、別枠の臨時支出として位置づける。

3-2. 今後の収入・支出の予測等（まとめ）

以上の収入・支出の分析・予測の結果、令和16年度には、単年度で約7.6億円の赤字となる見込み、さらに、補助金の確定している補助金収入及び施設整備費等の臨時支出を含めた予測では、令和16年度には、単年度で約9.7億円の赤字となる見込みとなることから、例えば、間接経費や基金等の一部を積極的に人件費や設備更新等に充てるなどの検討を進めるとともに、以下に提示する安定的な財源の確保、財務健全性の担保に向けた取組を推進する必要がある。

III. 安定的な財源の確保、財務健全性の担保に向けた方向性（対応案）

安定的な財源の確保、財務健全性の担保に資するため、直近の状況を踏まえつつ、具体的な実効策を以下のとおり収入増加及び支出抑制の観点から提示する。

関係各署においては、本提示を踏まえたKPI（評価指標）を可能な限り設定することとし、その進捗状況等を役員会に報告することとする。

なお、実際の取組の実施及びその判断に当たっては、各項目についてそれぞれ必要な検討を十分に行った上で、教育研究活動の質の低下等に結びつかないように留意する必要がある。

1. 収入増加策

(1) 運営費交付金に係る獲得額の増加

(基本的な考え方)

第3期中期目標期間以降、運営費交付金の配分に際して、客観的指標（共通指標）に基づく国立大学間の相対評価の仕組みが導入された。これに基づく資源配分が行われることを踏まえ、各指標に基づく取組を推進するとともに、引き続き基幹経費から一定の財源を拠出することから、その獲得に向けた取組を推進する。

(実施に向けた具体策)

- ・客観的指標（共通指標）に基づく国立大学間の相対評価による資源配分の規模・配分率が今後、拡大されることが想定されることから、評価結果が芳しくなかった指標や国立大学に求められる普遍的な指標である「卒業・修了者の就職・進学等の状況」

「博士号の授与」「若手研究者比率」「常勤教員当たりの研究業績」「常勤教員当たりの受託・共同研究受入額」「ダイバーシティ環境醸成の状況」「寄附金等の経営資源獲得実績」に係る取組を全学的に強力に推進する。

- ・ 基幹経費から一定の財源を拠出した分を基に各大学の意欲的な組織整備・体制強化等に対して支援がなされる方針はしばらく継続することが想定されることから、学内において組織整備・体制強化等に係る構想を検討し、本学の取組が採択されるよう国に対して概算要求を行う。

(2) 志願者数の確保、博士後期課程の定員充足

(基本的な考え方)

大学の基本的収入の一つである検定料収入については、近年減少傾向にあるが、18歳人口が減少の局面を迎えた中で、コロナ禍による先行き不透明感等もあることから、安定した入学者選抜を行うため志願者数を維持する取組を推進する。

一方で、博士後期課程については、近年、入学定員を安定的に充足しているが、これを確固たるものとするため、引き続き、志願者数確保に向けた様々な取組を推進する。

(実施に向けた具体策)

- ・ 学域初年次から研究の面白さを実感できる教育の推進や新たな経済的支援制度の構築等により、博士後期課程への進学の意欲を高める。
- ・ 出願手続きの簡素化（Web出願の導入等）、学域のみならず大学院博士後期課程まで包含した入試広報活動の強化を進める。

(3) 外部資金の更なる獲得強化等の推進

(基本的な考え方)

研究者が自らの知的好奇心に基づく自由な学術研究を行う環境を整備するとともに、専門分野が異なる研究者が連携・協力してプロジェクト研究を行う文化の醸成やプラットフォームの構築等を通じた「共創進化」による新たな価値の創出・実装を推進する。

また、共同研究に必要なコスト積算の結果を踏まえ、令和元年度（平成31年度）から運用を開始したエフォートに応じた教員人件費相当額の直接経費への計上や、大型共同研究費や共同研究講座の獲得などを積極的に推進し、外部資金の更なる獲得強化を図る。

(実施に向けた具体策)

- ・ 複数の企業との間で教育・研究を一体的に推進し、人的・資金的な好循環を図る組織を設置する。
- ・ データ収集・分析等の機能強化とIR人材の全学的育成を目的とした体制を整備するとともに、URAのみならず事務部門、産学連携部門等が一体となってIR（データバン

ク等) 業務を推進し、データ等に基づく「組織」対「組織」の産学連携・共創施策を推進する。

- ・共同研究に係る間接経費比率について、令和元年度（平成 31 年度）に従前の 10%から原則 30%に変更したことにより、令和 4 年度における間接経費の受入額割合は 28.3%と増加傾向にある。

引き続き、原則全ての共同研究に係る間接経費比率を 30%としていく一方で、各種データに基づく産学連携・共創施策の推進を通じて研究活動に対する適正な価値等を検討するとともに、研究内容等によっては 30%を超える間接経費比率を目指す。

- ・共同研究、受託研究等に関わらず、社員教育等（エクステンション）も含めた「組織」対「組織」の総合的なパッケージングの提案・支援を推進する。
- ・コーディネーターを増強し、企業とのマッチング強化を推進する。
- ・共同研究の教員人件費相当額を直接経費へ計上することや、競争的研究費の直接経費から研究代表者（PI）の人件費支出の制度を積極的に活用し、教員の処遇改善や大学全体の研究力を向上させる。
- ・OB を活用したサポーター組織を新たに構成し、これまで活用しきれなかった本学知財の利活用を促進するとともに、大学発ベンチャーの成長支援と一体となった知財ライセンス収入の取組を強化する。
- ・アフター・ウィズコロナにおける社会課題の解決に向けて、URA をはじめとする研究マネジメント人材の支援による研究プロジェクトの企画・提案を促進するとともに、イノベーション創出の牽引役となる研究インテグレータの育成を強化し、大型競争的資金の獲得増を図る。
- ・経営・財務状況のみならず本学が目指す将来像を踏まえた価値創造に資する取組の紹介等を通じて組織価値の全体像を示す「統合報告書」を作成するなどセルフブランディングの取組を推進し、ステークホルダーの理解を深め支援の輪を広げる。

(4) 寄附金の獲得強化に向けた体制整備等

(基本的な考え方)

多様な機会を通じて、基金、寄附金を増加させる。

(実施に向けた具体策)

- ・基金については、国内外に支部を持つ本学同窓会との連携強化や、ファンドレイザー等の専門職の知見等の活用も検討しながら、特に寄附収入の安定化に寄与する継続寄附の拡充や、今後増加が見込まれる遺贈の取り込みのための周知広報を一層充実させる。

また、産学連携部門等と基金部門との協働など多様な機会を利用し、基金・寄附金を含む外部資金の獲得に留まらず、産学連携事業への発展や企業ニーズの収集等も強化する。

- ・経営・財務状況のみならず本学が目指す将来像を踏まえた価値創造に資する取組の

紹介等を通じて組織価値の全体像を示す「統合報告書」を作成するなどセルフブランディングの取組を推進し、ステークホルダーの理解を深め支援の輪を広げる。

(再掲)

(5) 資産の更なる有効活用

(基本的な考え方)

資産の更なる有効活用に向けて、既存の枠にとらわれない方策の検討を実施する。また、新たに可能とした映画等のロケーション撮影、講堂の貸出しをはじめ、ネーミングライツや施設一時利用者等についても更なる獲得に向けた取組を推進する。

(実施に向けた具体策)

- ・ 共創進化型イノベーション・コモンズキャンパスマスタープラン（令和5年3月策定）の実行
- ・ 施設については、民間の資金やノウハウを活用した PPP/PFI 事業や共同研究のスキームを導入するなど、積極的な民間資金の活用を推進する。また、修繕費等の確保に向けて、受益者負担の拡充を推進する。
- ・ アンケート調査等を活用するとともに、その結果を踏まえたニーズの分析等に応じた積極的な広報活動を推進する。
- ・ 新たに導入を検討している電子掲示板等へのネーミングライツ権付与を検討するなど、ネーミングライツの拡充を図る。
- ・ 100周年キャンパスについては、入居保証率を達成することにより、事業者から一定のインセンティブを得ることができることから、積極的な入居に係る広報活動等を行い、高い入居率を維持する。また、100周年キャンパスの付加価値を将来に渡って高めるために、同キャンパスを統一的に「経営」する仕組みを導入し、企業、学生及び教職員の三者いずれにとっても魅力あるキャンパスを実現するための方策を検討し、実施する。
- ・ 平成30年度以来6年ぶりに大学資産（施設・設備全般）の貸出・共用に係る料金体系（15円/m²・h→25円/m²・h）を見直し、令和6年度貸出し分から、新単価で貸出しを行う。
- ・ 駐車場、駐輪場の有料化の再検討や、保育料等の学内サービス料金の見直しを進める。

2. 支出抑制策

(1) 人件費削減

(基本的な考え方)

本学は工学系大学の平均と比して人件費率が高い状況（令和4年度：工学系13大学の平均51.6%、本学54.1%）にある。また、更なる教育研究機能の強化をはじめ、人事院勧告、定年延長等の社会的要請による影響などから、今後、更なる人件費の増大が予想される。

一方で、働きがいのある職場として職員の勤続意識を向上させるため、給与額等については一定程度維持していく必要があると考えられる。

これらを踏まえ、可能な限り人件費の抑制に向けた取組を推進していく必要がある。なお、取組の推進に当たっては、人員の削減が教職員の過度な業務負担に繋がらないよう留意する。

(実施に向けた具体策)

- ・常勤、非常勤を問わず人件費全体について、中期目標期間等を通じた上限を設定した上で、本学のミッション・ビジョン等を踏まえた戦略的・合理的な教員の配置を行う。
- ・各部局において業務の洗い出しを実施し、必要性の低い業務の廃止や外注化、デジタル化への転換等による効率化を推進し、真にやむを得ない場合を除き、常勤・非常勤に関わらず人件費支出を抑制する。
- ・産学官民を問わないクロスアポイントメント制度を積極的に活用する。
- ・共同研究及び競争的研究費におけるエフォートに応じた教員人件費相当額の直接経費への計上等を通じて、人件費に占める外部資金財源の割合を増加させる。
- ・平成 22 年度及び平成 28 年度の学域・研究科の改組再編後に複雑化した専攻事務室等の体制を管理するため設置された、研究科等事務課が主体となり、実務の見直し・効率化を進め、一元的に学域・研究科の事務全般を管理することにより、合理化を図る。
- ・学内事業（センター等の管理運営を含む）ごとに配置されている非常勤職員について、従前の枠組を越えた幅広い業務にその知見や技術等を一層活用するなど、業務の効率化・合理化を図る。
- ・業務体制の合理化や効率化を通じて長時間労働を是正し、教職員の健康維持やワークライフバランス推進に向けて、時間外勤務、休日勤務の抑制を図る。

(2) 施設・設備の改修・改善費の削減

(基本的考え方)

今後施設・設備の老朽化・陳腐化に伴い増大する施設・設備の改修・改善費について、共創進化型イノベーション・commonsキャンパスマスタープラン、インフラ長寿命化計画及び設備マスタープラン等に基づき、これまでどおり優先順位を付けて優先度の高いものから実施する。

(実施に向けた具体策)

各種計画等に基づき、施設・設備の改修・改善を計画修繕及び緊急修繕に分け、それぞれについて事業を実施するに当たっての採択方針（優先度）を整理する。

(3) 光熱水料の削減

(基本的考え方)

「電気通信大学カーボンニュートラル推進計画」（令和4年6月決定）及び昨今の電気料金高騰等を踏まえ、より一層の光熱水料の抑制に向けて、利用者（教職員・学生等）による節電・節水対策等の取組の徹底と、省エネ機器への更新等による対策を推進し、経費の削減を図る。

(実施に向けた具体策)

- ・引き続き、本学独自の「電力見える化システム」や、学生とのコラボレーションによる節電対策ポスターの公表等を通じて、利用者（教職員・学生等）による未使用時の教室・居室の消灯や空調、OA機器等の停止のほか、クールビズ・ウォームビズの徹底を推進する。
- ・設備・備品等の更新の際は、省エネ効果の高い機器（LED、熱効率の高い空調機器等）の導入を原則とする。

(4) 厳格な予算配分及び執行管理

(基本的考え方)

学長のリーダーシップの下、ビジョンや中期目標・計画の達成・実現等に向けて、効率化を図りつつ本学の強み・特色を形成・伸長する分野への重点配分や社会インパクトの創出等に向けた新たな投資を推進するとともに、社会的要請を踏まえ新しい時代における国立大学の機能と役割を果たすため、戦略的な予算配分及び執行管理を行う。

(実施に向けた具体策)

- ・本学を取り巻く環境の変化等を踏まえ、毎年度予算編成方針を策定し、削減すべき管理経費等を算出した上で、各部局のヒアリング等を通じて、各取組の成果を踏まえた戦略的な予算編成を行う。
- ・本学の更なる機能強化や経費の抑制に向けて、随時のモニタリングのほか、四半期毎に経費全般の執行状況等の調査・検証を行うとともに、その結果を関係各署に共有し、人件費や一般管理費等の抑制及び費用対効果の最大化に向けた助言・調整等を実施する。

(5) 事業（プロジェクト）のスクラップ&ビルド、独立採算による事業実施への転換

(基本的な考え方)

新規事業の実施に当たっては、スクラップ&ビルドを徹底するとともに、継続実施事業（国による補助金等によるプロジェクトを含む）においては、外部資金の獲得や受益者負担等のより一層の推進等を通じた独立採算による事業実施への転換を原則とする。

(実施に向けた具体策)

事業担当部署において、事業に係る成果・実績等の進捗状況等を踏まえつつ、発展的継続等に向けた外部資金の獲得や受益者負担等のほか、事業の廃止や新規事業への切替も視野に入れた事業内容の見直しを適宜行う。

なお、事業期間（補助期間）終了等に伴い内在化する人件費については、慎重に判断する。

3. その他の方策

本財務戦略は、今後 10 年間を見据えて策定していることから、中期目標期間を越えた繰越について、検討を行う必要がある。

期の繰越に当たっては、主に以下の事例が承認されており、これらを踏まえつつ、本学においては業務達成基準の適用を視野に入れた検討を適宜進めることとする。

- ①キャンパス移転、病院再開発、卓越した研究の強化・充実等
 - ②目的積立金としての承認時期に照らし、期中において事業完了が困難なもの
 - ③法人の責に帰せない理由により期中に使用できなかったもの
 - ④業務達成基準プロジェクト等のうち、次期に繰越す合理的な理由があるもの
- ※上記の適用に際しては、中期計画への記載等の必須条件あり

各年度収入・支出(平成28年度～令和16年度)の分析・予測等について

(単位:百万円)

	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度 令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度	令和14年度	令和15年度	令和16年度
収入																			
運営費交付金	4,984	5,055	5,133	5,336	5,256	5,084	5,070	5,279	5,398	5,201	5,135	4,993	4,747	4,659	4,626	4,588	4,555	4,523	4,487
基幹経費	4,610	4,576	4,572	4,632	4,578	4,618	4,603	4,573	4,524	4,474	4,437	4,401	4,365	4,330	4,294	4,260	4,225	4,191	4,157
ミッション実現加速化経費 (機能強化経費)	168	157	265	234	179	153	234	322	555	377	377	270	43	0	0	0	0	0	0
特殊要因経費	206	321	295	471	500	313	233	384	319	350	320	321	339	330	332	328	330	332	330
授業料等減免費交付金 (補助金)	-	-	-	-	101	88	74	76	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
学生納付金収入	2,627	2,644	2,637	2,635	2,625	2,643	2,651	2,633	2,675	2,705	2,723	2,741	2,763	2,776	2,781	2,784	2,786	2,786	2,762
授業料収入	2,157	2,175	2,167	2,159	2,143	2,174	2,186	2,168	2,208	2,230	2,249	2,268	2,283	2,296	2,299	2,302	2,304	2,304	2,288
入学料収入	370	369	372	375	378	373	371	372	379	380	381	381	388	388	389	389	389	389	381
検定料収入	99	99	99	101	104	96	95	93	88	95	93	93	92	92	93	93	93	93	93
雑収入	45	39	39	44	71	58	54	52	60	61	62	62	63	63	64	65	65	66	67
間接経費収入(外部資金会計)	317	333	334	376	376	415	461	578	529	550	572	595	618	643	669	696	723	752	782
収入計	7,973	8,089	8,183	8,393	8,429	8,288	8,310	8,618	8,731	8,585	8,559	8,459	8,259	8,210	8,209	8,200	8,198	8,195	8,166
支出																			
人件費	5,290	5,261	5,238	5,235	5,230	5,169	5,230	5,376	5,422	5,566	5,634	5,601	5,611	5,612	5,576	5,581	5,526	5,528	5,507
常勤職員人件費	4,986	4,947	4,932	4,919	4,907	4,821	4,808	4,932	4,967	5,084	5,124	5,060	5,037	5,004	4,931	4,898	4,801	4,760	4,694
教員人件費	3,636	3,550	3,556	3,541	3,524	3,479	3,475	3,555	3,523	3,664	3,696	3,632	3,609	3,551	3,479	3,437	3,341	3,299	3,233
職員人件費	1,252	1,299	1,293	1,294	1,291	1,255	1,246	1,290	1,346	1,312	1,320	1,320	1,320	1,344	1,344	1,353	1,353	1,353	1,353
役員人件費	98	99	83	84	93	87	87	88	98	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
非常勤職員人件費	304	314	306	315	323	347	422	444	454	482	511	541	574	608	645	683	724	768	814
物件費	2,015	2,021	2,034	2,048	2,080	2,148	2,151	1,952	1,906	2,219	2,244	2,263	2,286	2,279	2,258	2,266	2,270	2,272	2,269
教育研究基盤経費	553	558	555	555	556	559	564	565	572	563	565	566	566	566	565	566	566	566	566
教育基盤経費	258	263	260	260	262	264	269	270	277	268	270	271	271	272	270	271	271	271	271
研究基盤経費	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295
学長裁量経費	226	218	256	256	266	276	282	284	282	281	281	282	282	281	281	282	282	282	282
学長戦略経費	30	30	60	60	70	80	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
学長改革経費	196	188	196	196	196	199	201	199	198	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
事業経費	588	579	574	584	601	618	552	383	403	572	566	555	556	561	562	560	559	560	560
一般管理費	617	589	603	611	614	653	728	708	636	776	808	840	862	849	827	837	843	844	840
予備費	31	77	46	42	44	43	25	13	13	28	24	21	20	21	23	22	21	21	22
ミッション実現加速化経費 (機能強化経費)	145	152	281	263	244	244	235	327	555	409	409	302	75	32	32	32	32	32	32
特殊要因経費	206	321	295	471	500	313	233	384	319	350	320	321	339	330	332	328	330	332	330
間接経費(外部資金会計)	317	333	334	376	376	415	461	578	529	550	572	595	618	643	669	696	723	752	782
支出計	7,973	8,089	8,183	8,393	8,429	8,288	8,310	8,618	8,731	9,094	9,180	9,082	8,929	8,896	8,867	8,903	8,881	8,916	8,921

①収支差(収入-支出)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	△ 508	△ 621	△ 623	△ 669	△ 686	△ 658	△ 703	△ 683	△ 721	△ 755
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

大学・高専機能強化支援事業	-	-	-	-	-	-	-	17	48	78	48	48	48	48	53	53	54	-	-
地域中核・特色ある研究 大学強化促進事業	-	-	-	-	-	-	-	4	698	672	150	180	146	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	21	746	750	198	228	194	48	53	53	54	-	-

施設整備費	-	-	-	-	-	-	-	-	-	129	136	123	140	145	113	117	133	134	130
設備等更新費	-	-	-	-	-	-	-	-	-	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
設備マスタープラン (基盤設備)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
臨時支出計	-	-	-	-	-	-	-	-	-	216	223	210	227	233	200	204	220	221	217

支出・臨時支出計	7,973	8,089	8,183	8,393	8,429	8,288	8,310	8,618	8,731	9,310	9,403	9,292	9,156	9,129	9,067	9,107	9,101	9,137	9,139
----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

②収支差(収入-臨時収入-支出-臨時支出)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25	△ 646	△ 606	△ 703	△ 871	△ 806	△ 855	△ 849	△ 941	△ 972
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

※1 平成28年度から令和6年度は既に当初予算が確定していることから、その実績を記載

※2 設備マスタープランのうち基盤的大型設備(3千万円以上のもの)は概算要求をすることとしているため本表では除いている

各年度収入・支出(平成28年度～令和16年度)の分析・予測等について(グラフ)

(百万円)

