



Title	第3回・国立大学法人を財務状況でランキングする : 平成19年度・国立大学法人財務状況による財務総合ランキングの試み
Author(s)	大西, 好宣; 依田, 武和
Citation	大学マネジメント. 2009, 4(12), p. 19-27
Version Type	VoR
URL	https://hdl.handle.net/11094/3381
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

第3回・国立大学法人を財務状況でランキングする

～平成19年度・国立大学法人財務状況による財務総合ランキングの試み¹～

国際連合大学 留学生支援プログラム
プログラム・オフィサー

大西 好宣 Ph. D.

ファイナンシャル・スペシャリスト

依田 武和

1. はじめに



国立大学法人の財務ランキングも、早いもので3回目を迎える。この間、我々に寄せられた反応は、1) 中立的な疑問・質問、2) 期待や賛意、そして3) 方法論に関する批判、といった3つに分類できよう。

このうち、1) の疑問・質問については、いただいた方々に対して直接説明もしてきたし、重要と思えるものについては、昨年本誌に発表した「続・国立大学法人を財務状況でランキングする～平成18年度・国立大学法人財務状況による財務総合ランキングの試み～」の中でも回答してきた。本稿においてもこの姿勢は不変である。

また、上記2) については、例えば昨年度財務総合ランキング1位を獲得した京都大学から、職員の研修用に記事を使用したいとの申し出があったり、マスコミ大手の朝日新聞社から『大学ランキング2009』にも寄稿してほしいなどの要請を受けたりした。これらはいずれも、筆者たちにとって望外の喜びであった。

3回目となる本稿では、上記3) の批判にも可能な限りお答えしたい。我々が誤解を与えたと思われる部分もあり、逆に大学側の受け

止め方や理解が不十分と思われる箇所もある。この際、そのような誤解は極力解いておきたい。しかし、ひとまずそれらへの回答は脇に置き、次項ではまず第3回のランキング結果を紹介する。

2. ランキング結果：全体



平成19年度の財務状況による総合ランキングの結果、第1位を獲得したのは、前年度2位の北海道大学である。続く第2位には前々年度1位の大阪大学が、第3位には前年度1位の京都大学がランクインし、いずれも安定した順位を保っている。その反面、第4位には前年18位の名古屋大学が、続く第5位には同じく15位の東北大学がいずれも躍進を遂げており、各々注目に値しよう。

実はこの両校以上にランクアップしている大学も幾つかある。16位アップの北見工業大学及び山形大学、18位アップの東京芸術大学及び弘前大学、19位アップのお茶の水女子大学、そして筆頭は何と38位アップという驚くべき躍進を成し遂げた福井大学である。

また、福井大学等とは逆に、今回残念ながら順位を大きく下げってしまった大学もある。21位下降した京都工芸繊維大学、20位下降し

表1：国立大学法人・財務総合ランキングの結果

順位	評点	大学名	順位	評点	大学名	順位	評点	大学名
1	4716	北海道	29	8073	岡山	57	10655	北海道教育
2	5211	大阪	30	8106	山形	58	10750	愛知教育
3	5325	京都	31	8234	浜松医科	59	10785	埼玉
4	5492	名古屋	32	8237	秋田	60	10930	茨城
5	5575	東北	33	8240	名古屋工業	61	10997	筑波技術
6	5748	東京医歯	34	8319	香川	62	11050	上越教育
7	6096	九州	35	8323	群馬	63	11085	東京学芸
8	6107	東京	36	8394	神戸	64	11300	鹿屋体育
9	6190	山口	37	8405	大分	65	11380	帯広畜産
10	6615	愛媛	38	8407	島根	66	11480	北見工業
11	6706	徳島	39	8435	お茶の水	67	11555	福岡教育
12	6874	千葉	40	8670	一橋	68	11600	東京外国語
13	6912	福井	41	8860	電気通信	69	11650	京都教育
14	6988	長崎	41	8860	横浜国立	70	11751	旭川医科
15	7039	筑波	43	8931	信州	71	11815	和歌山
16	7109	新潟	44	8944	熊本	72	11980	宇都宮
17	7206	広島	45	8999	高知	73	12110	室蘭工業
18	7221	弘前	46	9013	富山	74	12260	大阪教育
19	7308	佐賀	47	9337	滋賀医科	75	12390	兵庫教育
20	7315	東京工業	48	9394	琉球	76	12565	福島
21	7441	宮崎	49	9540	金沢	77	12940	奈良女子
22	7447	山梨	50	9635	豊橋技科	78	13015	宮城教育
23	7470	東京農工	51	9865	長岡技科	79	13130	奈良教育
24	7560	東京海洋	51	9865	九州工業	80	13645	滋賀
25	7610	三重	53	10135	京都工織	81	14310	鳴門教育
26	7680	静岡	54	10235	東京芸術	82	14385	小樽商科
27	7767	鳥取	55	10492	岐阜			
28	8018	鹿児島	56	10605	岩手			

た大阪教育大学、19位下降した豊橋技術科学大学といった大学群である。

これらの事象に関連し、実は、どうすれば順位が上がるのか或いは下がるのかという質問は、第1回のランキングを発表した当初より特に個別の大学関係者からよく受ける。このような疑問について、筆者らは前回のランキング時にケーススタディとして3つの大学を取り上げることにより具体的に解説してきた。そこで次項でも、ランキングが大幅に上昇した事例やその逆の事例を取り上げ、同じ疑問に答えたい。

3. ランキング結果：個別の事例



本項では、幾つかの注目すべき大学について、その動向を分析していく。キーワードは採算性である。

・北海道大学（1位）と京都大学（3位）

まず、今回1位となった北海道大学と前回1位・今回3位の京都大学との差を分析してみよう。ウェイトの高い指標のうち、経常利益率で北大2位に対して京大15位、附属病院に

関する2指標のうち、診療経費比率で4位対27位、同じく自己資本経常利益率では11位対21位となっている。ここから、両者の差は主に採算性によるものであることがわかる。

仮にウェイトの差をなくし(或いは均一にし)、個別指標の順位を単純に平均してみても²、北大は22.7、京大は25.4となり、北大が1位である。

但し、京大の名誉のために次の点を補足しておきたい。発展指標³8つのうち、前年度との対比でその年の成長性を見る指標が5つある。このうち4つで北大は京大より優位にあるものの、この点は前年度の数字が良く、総合1位となった京大には少なからず不利である。

・名古屋大学 (4位)

前年18位から大きく躍進したことは前項で既に触れた通りである。この大学が躍進した最も大きな要因は、採算性の改善である。例えば、経常利益率では前回63位から22位、自己資本経常利益率では同じく35位から13位と、22の基礎・応用指標のうち半数の11指標で前回より順位を上げた。

加えて、8つの発展指標でも大きく順位を上げ、仮にそれら(8つの発展指標)のみでランキングをすれば、名古屋大学が全体の1位である⁴。発展指標に含まれる5つの成長性指標のうち、前年下位であった2つの指標の大幅な上昇が効いた形だ。

因みに、指標間の軽重をなくした、個別指標の単純平均順位では、名古屋大学は京大及び阪大を抜いて全体の第2位である。

このような上昇傾向が果たして今後も持続するのだろうか。名古屋大学にとっては、平成20年度の結果がそのひとつの回答もしくは試金石となろう。

・山口大学 (9位)

前回19位から今回9位となり、初のベストテン入りを果たしたという意味で、山口大学は注目すべきである。経常利益率が前回28位から5位へ、診療経費比率が同じく14位から3位へ、総資本経常利益率が6位から1位へと上昇するなど、この大学に関してもやはり順位アップの鍵は採算性の改善であることがわかる。

・福井大学 (13位)

また、前項で38位上昇と紹介した福井大学も、今回注目すべき大学のひとつである。基礎・応用指標22のうち18指標、発展指標8つのうち7指標で順位を上げたことがこの結果に結びついた。特に、大幅な上昇が目立つ点、その項目も採算性、成長性など多岐にわたっていることがこの大学の特徴である。

その反面、個々の指標を取り上げると、少し違った結果が見えてくる。例えば、全体の10位以内に入った指標はわずかに2つ、逆に40位以下が11もある。将来のベストテン入りに向けては、このあたりの解消が課題であろう。

・一橋大学 (40位)

中位層からは前回同様、一橋大学を採り上げたい。この大学は前回41位であり、我々は「良い指標と悪い指標とが入り組んで存在しているため、全体としての順位は中位に留まっている」⁵と結論づけた。

まず、今回の順位は40位で大きな動きはない。各指標別に見ても20位以内が8指標、21～50位が12指標、51位以下が8指標と、「良い指標と悪い指標とが入り組んで存在している」という点については、今回もその傾向が続いていることが見て取れよう。

・教育系単科大学 (57~81位)

このグループに属する大阪教育大学は、前回54位でグループ内ではトップであった。それが、今回74位へと20位下降したことは前項で既に述べた通りである。同じグループには北海道教育大学のように、前回の70位から57位へと大幅に上昇した大学もあるものの、第1回ランキング時から引き続いて全体的に苦しい状況にあることは否めない。

大阪教育大学については、経常利益率が前回より25位も下がり、(成長性を判断する)経常利益率前年比較という指標においても50位の下降である。この点で、採算性に問題があるという指摘は可能であろう。

しかしながら、このグループの苦境は個別の大学の努力では解決しがたい問題を含んでおり、各大学の努力不足という点にその要因を求めるのは公正ではない。問題が構造的なものであるという点は、前回ランキング時に最下位となった宮城教育大学の事例で十分に説明しておいたので、それを是非参照されたい。

・小樽商科大学 (82位)

今回、残念ながら最下位となったのは前回81位の小樽商科大学である。自己資本比率前年比が42位下降、人件費前年比率も51位下降となり、これらが響いた形だ。外部資金比率及び経常利益率に関して2桁の下降となっている。

但し、この大学に関してはひとつ明るい材料がある。学生生徒納付金に対する運営費交付金の倍率が3年間トップ(最小)を維持していることである。これは、財政面で国への依存度が低いということの意味する。運営費交付金の額が今後一定割合で削減されていくことは、どの国立大学法人に関しても既成事

実なので、財政面での自立度の高さは小樽商科大学のセールスポイントになり得る。

4. 批判に答える



筆者らの財務ランキングについて、これまで明示的な形で批判をいただいているのは、S大学⁶及びN大学⁷の2校にすぎない。これらの批判は、いずれも筆者らの財務ランキングが読売新聞というマス媒体に大きく取り上げられた際⁸に出たものである。そのため、2校の批判の矛先が果たして我々の側にあるのか、それとも読売新聞の当該記事或いはその編集姿勢にあるのか、必ずしも判然としにくいところではある。

けれども、当該2校からの批判には看過できない重要な視点が含まれていると考えるので、以下に弁明を試みたい。ポイントは次の2つであると思われる。

(1)ランキング下位校は財務状況が

危機的か?

もちろん、答えはノーである。筆者らの財務ランキングでたとえ低位におかれたところで、当該大学が財政上の危機にある、もしくはそれに近いレベルにあるとは言えない。また、我々もそのように表現した覚えはない。

筆者らの財務ランキングにおいて残念ながら下位に甘んじた上記2大学が、ランキングを批判することでこぞって訴えようとしたのもこの点であろう。その気持ちは十分理解できるし、組織防衛という点で両大学のとった行動は至極自然なものであったと思う。

ここで改めて強調しておきたい。我々の意

図は、決してランキング下位校の下手際や危機的状況をあげつらうことではない。もとより、まだ親がかり(=政府依存)の国立大学(法人)のことである。たとえランキング下位にあったところで、すぐにでも倒産の憂き目に遭おうとは毛頭考えていない。それは多くの国民も同じであろう。

筆者らがこのランキングを通じて達成したいのは、従来、他大学との競争意識や比較の機会に乏しかった国立大学(法人)に、財務という観点からその機会を与えることで、各大学が自らの立ち位置を再確認し、自己に有益な何らかの教訓を得てもらうことである。この点、東京大学・浜田純一副学長の次の言葉が参考になろう。

「ランキングは(中略)似ている大学と比べることで長所や短所をはっきりさせた方が有益だ⁹」

(2)財務ランキングは恣意的か？

上記S大学の言葉を借りれば、我々の財務ランキングは「きわめて恣意的で客観的な方法に基づいたものとは言えない」そうである。そして残念ながら、我々はそれを認めざるを得ない。我々自身が第1回のランキング時に予め断ったように、「どのようなランキングにしる、用いた指標の正当性や正確さ、恣意性といった本質的な疑問或いは限界といったものは常につきまとう」¹⁰からである。

つまり、財務ランキングは恣意的かという問いに対する答えは、イエスである。全てのランキングがそうなのだから、それは宿命とも言える。この意味で、上のS大学の指摘も、東京大学・小宮山宏総長の「ランキングの多くは恣意的で、順位に一喜一憂するのは本末転倒」¹¹という指摘も全く正しい。

しかし、筆者らはそういう大学に対して逆に聞きたい。それでは、大学が通常為す行いに、そうした恣意性は全く介在していないのか。例えば、入学試験はいかがであろう。各大学が優秀な学生を獲得するため、入試科目を決め(指標の選定)、その配点を決め(ウェイトの設定)、受験者を序列化(ランキング)しているのは、果たして各種の大学ランキングと方法論の上で一体どこがどう違うのだろうか。

東大の小林雅之准教授は大学ランキングについて、「リングとミカンを比べるようなもの」¹²と批判するが、大学入試における面接と学科試験と小論文というのも同じような例ではないのか。それとも単に、大学「が」ランキングするのは良いが、大学「を」ランキングすることはまかりならんということか。公正・平等を重んずる研究機関として、よもやそういうことはないと思いたい。

誤解のないように言うておくと、筆者らはこの種の恣意性を必ずしも悪いものとは考えていない。実際、何かと何かを比較したり選択したりする上で、何らかの指標は必要であり、指標を選ぶにあたっては当然主観の介入する余地がある。それをも全て恣意的と捉えるのは決して生産的な態度とは言えないのではないか。

大学には大学の考える理想的学生像というものがあり、その理想を具現するために自ら智慧を絞って独自の入試制度を構築するのである。そこに担当者の主観や恣意性は大きいに介在するが、理想の実現のためにそれは必要なものである。

同様に、筆者らには筆者らの考える理想的な収支というものがあり、それを判断するための指標とウェイトがあるのである。自らが下位に回され、不利益を蒙った際に「恣意的

だ」と反発する気持ちはわかるが、もう少し前向きに捉える姿勢も必要だろう。この点、親和女子大学の間瀬泰尚専任講師がランキングに関して言う次の言葉が全てである。

「歌のヒットチャートと似ていて、上位でなくても、いい曲(大学)はあるが、上位にあるのはそれなりにいい曲(大学)だ。自校の改善のために賢く使えばいい」³

(注)

¹ 本稿は著者2名があくまで個人の資格によって執筆したものであり、公式・非公式に関わらず国際連合(大学)としての見解を述べたものではない。

² このようなランキング手法も、もちろん成立し得る。

³ 前は新項目と呼んでいたが、今回よりこのように呼称する。

⁴ 同じ手法では前回5位。

⁵ 大西・依田「統・国立大学法人を財務状況でランキングする～平成18年度・国立大学法人財務状況による財務総合ランキングの試み～」『大学マネジメント』Vol. 3 No. 11、国立大学マネジメント研究会、2008年2月

⁶ <http://www.shiga-u.ac.jp/main.cgi?c=topics:473&r=0>(2009. 2. 18閲覧)

⁷ <http://www.nagaokaut.ac.jp/j/news/070601.html>(2009. 2. 18閲覧)

⁸ 2007年5月30日、東京版・朝刊

⁹ 朝日新聞2008年3月31日、東京版・朝刊

¹⁰ 大西・依田「国立大学法人財務状況による財務総合ランキングの試み」『国立大学マネジメント』Vol. 2 No. 12、国立大学マネジメント研究会、2007年3月

¹¹ 上記朝日新聞の記事

¹² 同上

¹³ 同上

【巻末資料及び解説】

(1) 今回のランキング方法に関する、 前回からの変更点

今回のランキングについては、前回ランキング時と基本的に同じ指標及び方法を用いた。その理由は、1) 前回ランキング時に用いた方法について、特に改善点が見当たらなかったこと、そして、2) 指標が頻繁に変わっては改善度が見分けにくいという懸念に配慮したこと、の2点である。

但し、大阪大学と大阪外国語大学が合併したことに伴い、ランキング対象大学が83校から82校へと減少したため、附属病院に関わる指標のうち調整値のみ前回の-3から-4へと変更した。

また、「教員人件費対科学研究費補助金比率」指標で、その分子となる「科学研究費補助金」につき、前年度は財務資料を用いていたが、今回から文部科学省が公表する「機関別採択件数・配分額一覧表」を用いている。

(2) 各指標の解説

以下、30の全指標について再度手短かに説明する。

① 基礎指標

基礎1: 経常利益率 = 経常利益 / 経常収益

経常収益に対する経常利益の比率であり、当該国立大学法人の事業の収益性を判断する指標となる。

基礎2: 自己資本比率 =

自己資本 / (負債 + 自己資本)

総資産に対する自己資本の比率であり、健全性を判断する指標となる。

基礎3: 流動比率 = 流動資産 / 流動負債

1年以内に償還又は支払うべき債務(流

動負債)に対して、1年以内に現金化が可能な流動資産がどの程度確保されているかを示す。

基礎4:人件費比率=人件費/業務費

業務費(又は経常収益)に対する人件費の比率である。ここでは業務費に占める人件費負担率を使用する。

基礎5:一般管理費比率=

一般管理費/業務費

業務費に対する一般管理費の比率であり、当該大学法人が管理運営を行う際の効率性及び管理運営等に要する財源が確保されているか判断する指標となる。

基礎6:外部資金比率=(受託研究等収益+受託事業等収益+寄付金収益)/経常収益

経常収益に対する外部から獲得した資金の比率であり、外部資金等による活動の状況及び収益性を判断する指標となる。

基礎7:業務費対研究経費比率=

研究経費/業務費

業務費に対する研究経費の比率であり、当該大学法人の研究の比重を判断する指標となる。数の大きい方を上位とする。以下の基礎8~10も同じ。

基礎8:業務費対教育経費比率=

教育経費/業務費

業務費に対する教育経費の比率であり、教育の比重を判断する指標となる。

基礎9:学生当教育経費=

教育経費/学生実員(修士・博士を含む)

学生一人当りの教育経費。当該大学法人の教育活動の活発さを判断する指標となる。

基礎10:教員当研究経費=

研究経費/教員実員(任期付教員を含む)

教員一人当りの研究経費。研究活動の活発さを判断する指標となる。

基礎11:診療経費比率=

診療経費/附属病院収益

附属病院収益に対する診療経費の比率であり、当該大学附属病院の収益性を判断する指標となる。

基礎12:病院収益対長期借入金返済比率=

(長期借入金+財務経営センター納付金)/

附属病院収益

附属病院収益に対する長期借入金返済の比率であり、健全性を判断する指標となる。

②応用指標

応用1:経常収益

総収入を意味し、期間中に具現した収入の規模を測る。

応用2:経常利益=経常収益-経常費用

期間中に具現した経常収益と経常費用の差。通常の事業活動により獲得した利益として業績の規模を測る。

応用3:(当期)総利益=経常利益-

臨時損失+臨時利益+目的積立金取崩額
期間中の最終利益を意味する。

応用4:総資産=

貸借対照表の資産総額=負債+資本
決算日現在のすべての資産の額、即ち当該大学法人の規模を示す。

応用5:自己資本=資本金+資本剰余金+

利益剰余金(又は繰越欠損金)+その他の
有価証券評価差額金=総資産-総負債

業務を確実に実施するために与えられた財産的基礎及びその業務に関連し発生した剰余金から構成される。返済不要の資金として業務運営の基盤となる。

応用6:運営費交付金比率=

運営費交付金/経常収益

総収入に占める国からの補助金への依

存度を示す比率。毎年1%削減されるため、大きいほど将来への影響が大きい。

応用7: 学生生徒納付金＝

授業料＋入学金＋検定料
基礎的収益である学生からの収入の規模を測る。学生吸引力、或いは大学界での競争力を示す。

応用8: 学生生徒納付金対運営費交付金倍率

＝運営費交付金／学生生徒納付金
国への依存度と学生への依存度との対比で、収入構成の根幹を見る。学生からの収入で国からの補助金を代替するのにどの程度の努力が必要かを測る。小さいほど良い指標である。

応用9: 自己資本経常利益率＝

経常利益／自己資本＝
経常利益率×自己資本金回転率
自己の資金とその運用により年間に生み出される収益の比率。経営効率を測る指標として重視される一般のReturn on Equity (ROE)に近いもの。一般では分子に純利益(国立大学法人の総利益)を使う。

応用10: 総資本経常利益率＝

経常利益／総資産＝
経常利益率×総資本回転率
使用する資本(資産)全体とそれから年間に生み出される収益の比率。上記の応用指標9と同じく経営効率を測る。一般のReturn on Assets (ROA)に近いもの。

③発展指標

発展1: 経常利益率2(病院セグメントの
業務収益費用除外後ベース)

基礎指標1の変形。附属病院のある大学から病院収支率の有利／不利をはずし、病院設置の無い大学と共通の事業部分について収益性を比較する。

発展2: 経常利益率前年比較(増減ベース)

基礎指標1の改善度により成長性を測る。

発展3: 自己資本比率前年比較(増減ベース)

基礎指標2の改善度により成長性を測る。

発展4: 人件費比率前年比較(増減ベース)

基礎指標4の改善度により成長性を測る。減少が大きい方が上位である。

発展5: 学生生徒納付金対運営費交付金倍率
前年比較(増減ベース)

応用指標8の改善度により成長性を測る。減少が大きい方が上位である。

発展6: 自己収入等の前年対比伸び率

(業務実施コスト計算書より)

経常収益(総収入)から運営費交付金収益等の特別な収入を除いた、言わば自己努力による収入規模の伸びにより成長性を測る。

発展7: 外部資金(研究関連収入加算後)実額

基礎指標6の分子である受託研究等収益、受託事業等収益、寄付金収益に雑益中の研究関連収入を加えた外部資金吸収の規模から競争力を測る。

自己収入等から、授業料等の学生生徒納付金、附属病院収益、雑益を除いた部分にほぼ相当する。

発展8: 教員人件費対科学研究費補助金比率

(損益計算書、附属明細書より)

科学研究費補助金獲得が、大学の競争力を具現する指標として不可欠であるが、人的パワーの差も考慮の要あり、そのコストたる教員人件費との対比での成果と効率性を測る。大きい方が上位である。

(3)各指標のウェイト

各指標のウェイト・配分を、わかりやすく

示したものが下記の表2である。各大学の得点は、指標別の順位に当該ウェイトを乗じたものであるため、この場合のウェイトというのは乗数のことである。

表2：評価方式のウェイト配分表

評価指標(項目)	乗数
損益計算書より	
経常収益(総収入)	10
経常利益	10
経常利益率	10
総利益(最終利益)	10
貸借対照表より	
総資産	10
自己資本	10
自己資本比率	10
流動比率	10
費用構成	
人件費比率	10
一般管理費比率	10
収入構成	
運営費交付金比率	10
外部資金比率	10
学生生徒納付金	10
学生生徒納付金対運営費交付金倍率	5
費用の質	
業務費対研究経費比率	5
業務費対教育経費比率	5
学生当教育経費	5
教員当研究経費	5
附属病院採算性	20
経営効率	
自己資本経常利益率	10
総資本経常利益率	5
(参考値)	
以上、病院なし小計	170
以上、病院あり小計*	190
調整項目 経常利益率2	5
成長性	
経常利益率前年比較	5
自己資本比率前年比較	5
人件費比率前年比較	5
学生生徒納付金対運営費交付金倍率の前年比較	5
自己収入等の前年対比伸び率	5
成果指標	
外部資金(研究関連収入加算後)	10
教員人件費対科学研究費補助金比率	10
総ウェイト(乗数)	220
(参考値：うち文部科学省指標計)	80

*病院の有無による乗数差の不公平を、170/190を乗じることで調整している。

執筆者紹介：

◆大西 好宣(ONISHI, Yoshinobu)

1961年生まれ。慶大経済学部、米コロンビア大国際公共政策大学院、タイ・チュラロンコン大高等教育大学院で学ぶ。高等教育学博士。NHK、笹川平和財団を経て2003年より国連職員(留学生のための貸与型奨学金事業担当)に。財団時代は東南アジアの大学改革プロジェクトに携わる。現在、学習院女子大大学院・非常勤講師を兼務。

◆依田 武和(YODA, Takekazu)

1942年生まれ。東京外国語大学スペイン科卒業。1965年東京銀行入行。1997年東銀リサーチ・インターナショナル(株)入社。両社の業務部、総務部を通じ、企画部門を担当。銀行時代は、都銀オンラインサービスの立ち上げ、預金債券総合口座の導入を担当。2002年より国際連合大学勤務、私費留学生育英資金貸与事業の立ち上げに参加、現在に至る。1990年中小企業診断士登録。販売士養成講師資格、宅地建物取引主任者資格一時保有。