

公益法人向け情報誌

# こうえき

創刊号

2018年6月22日 発行

【特集：学校法人】

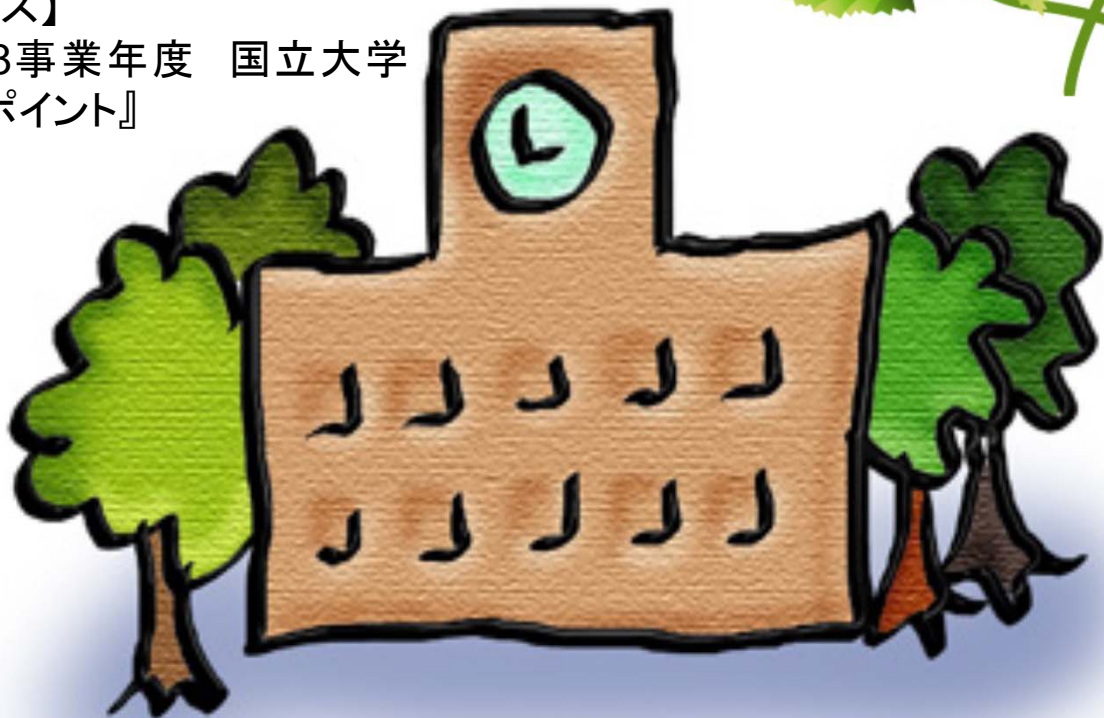
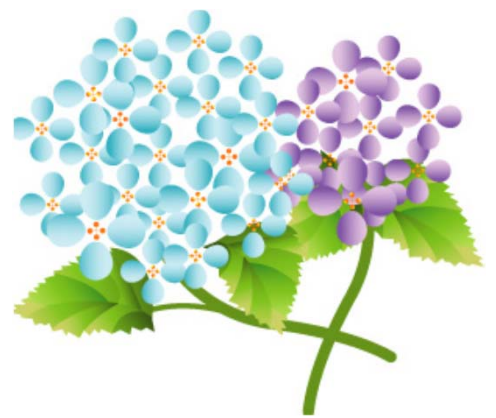
『高等教育の将来像と戦略  
を考える』

【インタビュー】

早稲田大学 橋本周司 副総長

【トピックス】

『平成28事業年度 国立大学  
決算のポイント』



いっしょに、明日のこと。  
Share the Future

 SMBC日興証券

**100**<sup>TH</sup>  
ANNIVERSARY  
おかげさまで百周年

## 【特集：学校法人】

### 『高等教育の将来像と戦略を考える』

---

---

『高等教育政策の流れと展望について』

河田 剛 SMBC日興証券株式会社 公益法人業務部  
制度調査課 主任研究員

.....P4

『学校法人の広報戦略について』

横山創一 デロイトトーマツベンチャーサポート株式会社  
事業統括本部

.....P11

## 学校法人インタビュー

---

---

『創立150周年に向けて』

早稲田大学 橋本周司 副総長

.....P15

## トピックス

---

---

平成28事業年度国立大学決算のポイント

.....P23

## 編集後記

---

---

『創刊号制作を終えて』

公益法人業務部制度調査課長 安川弘司

.....P26

# 『高等教育の将来像と戦略を 考える』

---

## 『高等教育政策の流れと展望について』

SMBC日興証券株式会社  
公益法人業務部 主任研究員  
河田 剛

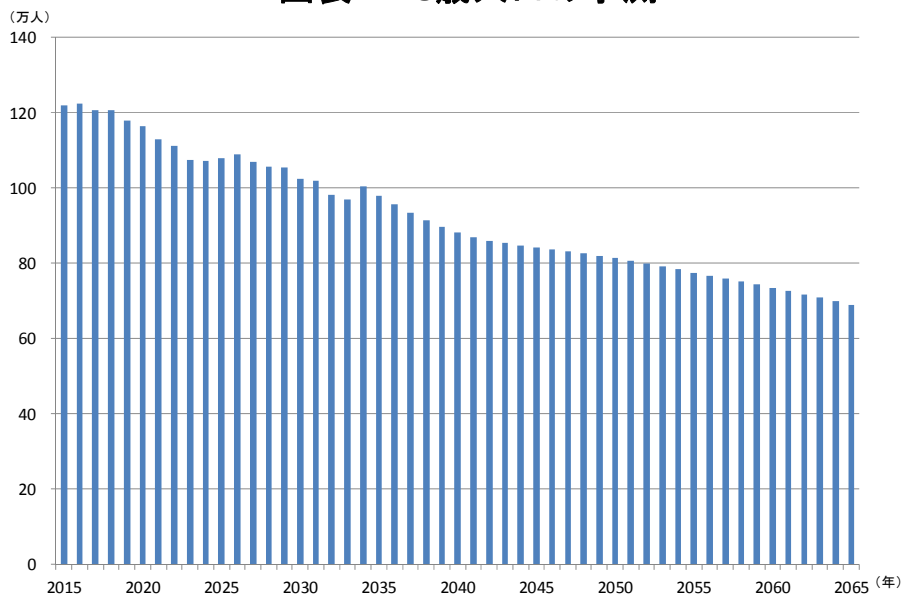
### 1. 厳しさを増す大学の経営環境

大学をはじめとした高等教育の改革案が次々に打ち出されている。この背景としては、

- ① 18歳人口の減少等を背景とした大学の経営環境の悪化
  - ② 産業界などによる人材育成の強化の要請
  - ③ 地域創生への貢献に対する期待
- などがあげられる。

従来から若年層の人口は減少傾向にあったが、規制緩和、進学率の上昇などから大学の数は増加し、学校間の競争は激化している。加えて2018年頃から18歳人口の減少ペースが速まることが予想されている。国立社会保障・人口問題研究所の将来推計（2017年推計）によると、2015年時点で121.8万人だった18歳人口は、2033年には96.9万人、2065年には69.0万人と大幅に減少する見込みとなっている。特に国内の私立大学の場合は、収入に占める授業料など学生納付金の比率が高く、欧米の大学と比較して社会人学生の割合も低いため、18歳人口の減少に大きな影響を受けると考えられる。進学率の上昇についても今後は限界があると考えられる。

図表1 18歳人口の予測



(出所) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」よりSMBC日興証券作成

# 高等教育の将来像と 戦略を考える

図表2 高等教育関連の法令等の改正動向

年月	施策の内容
2005年 1月	我が国の高等教育の将来像(答申) 大学や学部等の設置に関する抑制方針が基本的に撤廃
7月	学校教育法の改正 大学の教員組織の整備(准教授、助教)
2006年 12月	教育基本法の改正 大学に関する条文の新設
2007年 3月	専門職大学院設置基準の改正 教職大学院の創設
7月	大学設置基準の改正 教育研究上の目的の公表やシラバス、成績評価基準の明示等
12月	大学院設置基準の改正 博士課程標準修業年限の弾力化
2008年 11月	大学設置基準等の改正 共同教育課程
2010年 2月	大学設置基準及び短期大学設置基準の改正 大学におけるキャリアガイダンスの制度化
6月	学校教育法施行規則等の改正 教育情報の公表
2011年 4月	学校教育法施行規則等の改正 教育情報の公表
2012年 3月	大学院設置基準の改正 博士論文研究基礎力審査(QE)の導入
4月	学校教育法施行規則及び専修学校設置基準の改正 専修学校における単位制・通信制の制度化
2013年 8月	専修学校の専門課程における「職業実践専門課程」制度の創設(告示)
2014年 4月	私立学校法の改正 私学全体に対する不信心につながる異例な事態に所轄庁が適切に対応するための仕組み
6月	学校教育法及び国立大学法人法の改正 副学長・教授会等の職や組織の規定の見直し、国立大学法人の学長選考の透明化等
11月	大学設置基準等の改正 国際連携教育課程(JD)制度の創設
2016年 3月	学校教育法第百十条第二項に規定する基準を適用するに際して必要な細目を定める省令の改正
3月	学校教育法施行規則の改正 「三つの方針」の策定・公表の義務付け
5月	国立大学法人法の改正 指定国立大学法人制度を創設、国立大学法人等の資産の有効活用を図るための措置を実施
2017年 5月	学校教育法の改正 専門職大学、専門職短期大学制度の創設

(出所)文部科学省資料、各種報道よりSMBC日興証券作成

日本私立学校振興・共済事業団による2017年度の経営診断結果では、私立大学、短大を設置する662法人のうち、現時点で経営困難な状態にある法人は103法人とされており、中長期的に増加するものとみられている。また、文部科学省の2017年12月時点の推計では2040年の入学定員充足率は東京（92.1%）、神奈川（88.3%）など首都圏が比較的高い定員充足率を維持する一方で、青森（69.4%）、岩手（66.0%）、秋田（66.5%）、徳島（66.9%）など、地方においては大幅な入学定員充足率の低下が見込まれている。

文部科学省は東京23区の入学定員を抑制する方針を打ち出しているものの、都市部の大規模大学より、地方の中小規模の大学の経営が厳しい状況は続くとみられる。このため、地域社会の安定性を確保するためにも抜本的な改革の必要性が高まっている。

## 2. 国立大学改革の進展

国立大学に関しては2004年4月に国立大学法人制度が開始されて以降、様々な制度改革が実施されてきた。2015年6月には国立大学経営力戦略が策定された。

ここでは、

- ① 大学の将来ビジョンに基づく機能強化の推進
  - ② 自己変革・新陳代謝の推進
  - ③ 財務基盤の強化
  - ④ 未来の産業・社会を支えるフロンティアの形成
- の4つの方針が示された。

これに伴い、文部科学省は、自己改革に取り組む大学等にメリハリある重点支援を行うため、国立大学法人運営費交付金の中に3つの重点支援の枠組みを新設した。また、国立大学経営力戦略の公表に先立ち、2015年4月に改正学校教育法、改正国立大学法人法が施行された。この2つの改正は主に国立大学法人のガバナンス改革を目的に実施された。学長の権限が強化されると同時に、副学長の職務、教授会の役割が明確化された。また、学長選考の透明化も図られた。

さらに、2017年4月施行の改正国立大学法人法の施行に際して、指定国立大学法人制度がスタートした。これは、文部科学大臣が世界最高水準の教育研究活動の展開が相当程度見込まれる国立大学法人を指定国立大学法人として指定する仕組みである。

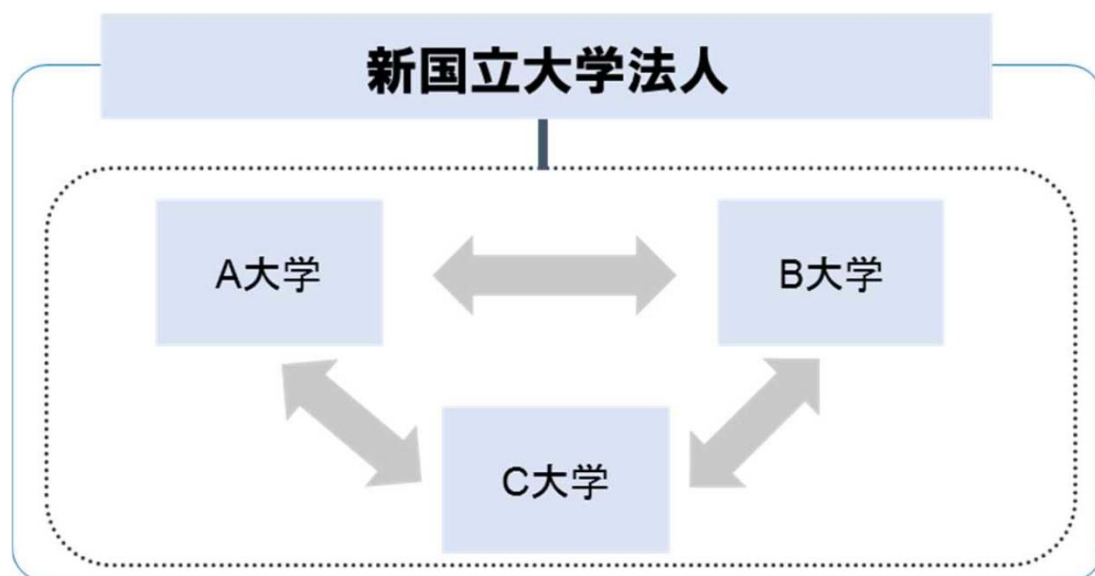
指定国立大学法人に指定された場合、「研究力」、「社会との連携」、「国際協働」の3つの点において、海外の有力大学と十分競争しうる水準が求められることになる。まず東北大学、東京大学、京都大学の3法人、次いで東京工業大学、名古屋大学の計5法人が指定された。

財務基盤の強化の関連で、資産運用規制の緩和も進められている。2017年4月の改正国立大学法人法、同施行規則、2017年3月、2018年3月、2018年5月の通知によって、指定国立大学法人と資産運用（余裕金運用）の強化について文部科学大臣に認可を受けた法人については運用対象が拡大され、投資信託、外国証券、元本保証のない金銭信託などでの運用も一部可能となった。

今後については、現在一法人一大学となっている制度を、一法人が複数の大学を運営すること（アンブレラ型法人）を可能にする制度改革が提案されている。これは地方国立大学の連携に効果的だと考えられる。既に名古屋大学と岐阜大学が連携についての協議を開始したと報道されている。効率化、教育、研究の強化に具体的な方策を見いだせるかが今後の課題と考えられる。

一連の制度改革は導入されてから間もないこともあり、これを踏まえて改革を進めた場合に効果が現れるには一定の時間を要すると考えられる。学長が強化された権限を用いてリーダーシップを発揮できるかなど、改革を実効性あるものにするためには大学側の取り組み次第であることは言うまでもない。

図表3 新国立大学法人(アンブレラ型法人)のイメージ



(出所)文部科学省資料よりSMBC日興証券作成

## 3.2040年に向けた大学の将来像の議論

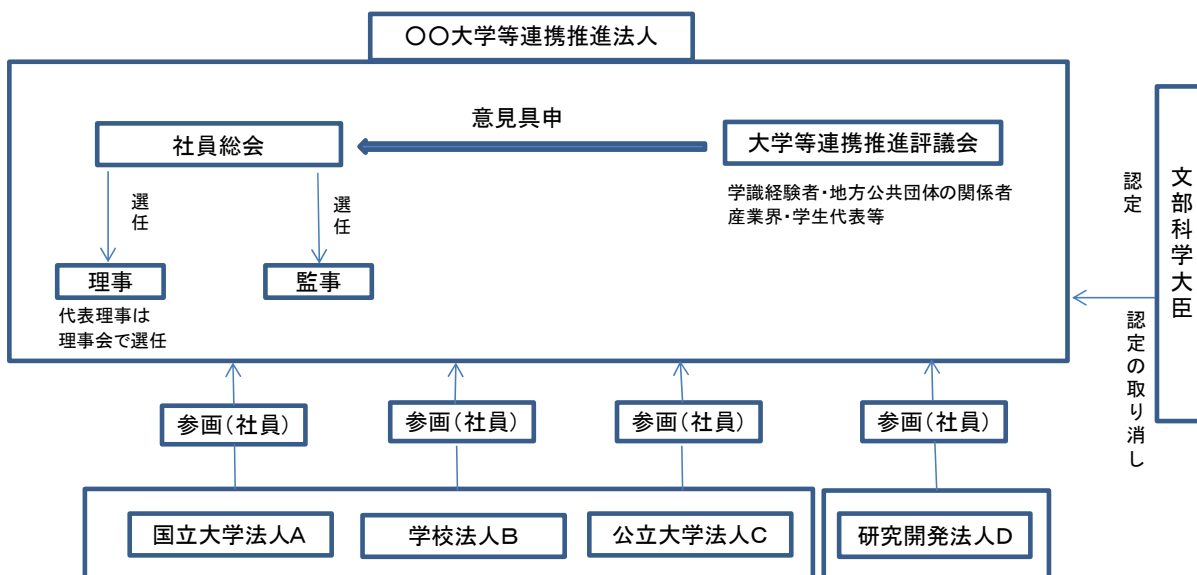
私立大学については、大学の経営の自主性が尊重されることもあって、2019年4月からスタートする専門職大学、専門職短期大学制度以外には国立大学ほどの大幅な制度改革は実施されていない。しかし、中央教育審議会の大学分科会将来構想部会においては国公立大学、私立大学、高等専門学校を対象に2040年に向けた将来像の包括的な議論が行われている。2018年6月には中間報告、2018年秋には答申が公表される予定である。

この議論においては、

- ①各高等教育機関の強化に向け早急に取り組むべき方策
  - ②学修の質の向上に向けた制度等の在り方
  - ③高等教育機関全体の規模も視野に入れた、地域における質の高い高等教育機会の確保の在り方
  - ④高等教育の改革を支える支援方策の在り方
- の4つの論点があげられている。

①については、学修に関する評価の厳格化、社会人学生の受入れ、他機関と連携した教育の高度化などが検討課題となっている。②については、「学位プログラム」の位置付け、学生と教員の比率の改善、ICTの効果的な活用、学位等の国際的通用性の確保、外国人留学生の受入れ・日本人学生の海外留学の促進、社会に出た者が何度でも学び直せる環境の整備、高等教育機関間あるいは企業等との間での教員・学生の流動性の向上などが検討課題となっている。③については、今後の高等教育全体の規模も視野に入れつつ、

図表4 大学等連携推進法人(仮称)のイメージ



(出所)文部科学省資料よりSMBC日興証券作成



地域における質の高い高等教育機会を確保するための抜本的な構造改革について検討するとしている。具体的には既存の学部・学科等の構成や教育課程の見直しを促進するための方策、高等教育機関間、高等教育機関と地方自治体・産業界との連携の強化に関する方策、分野別・産業別の人材育成の需要の状況、国公立の設置者別の役割分担の在り方、国公立の設置者の枠を超えた連携・統合等の可能性、大学の機能別分化の在り方などが議論の対象となっている。④については、教育研究を支える基盤的経費、競争的資金の充実、その配分の在り方、学生への経済的支援の充実（教育無償化など）が検討課題とされている。

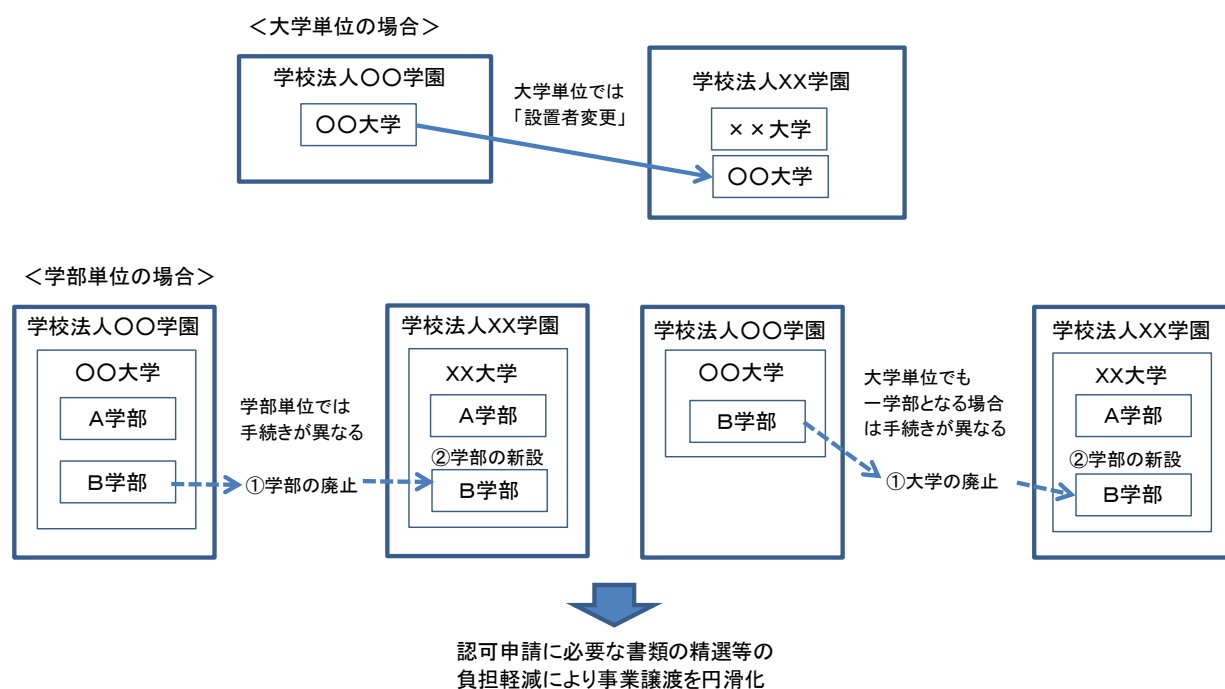
このうち、注目度が高いのが③の国公立の設置者の枠を超えた連携・統合等の可能性についてである。文部科学省は国公立大、私大が共に参加するスキームとして大学等連携推進法人（仮称）のスキームを示している。これは大学等の機能の分担および連携を推進するための方針を定め、その方針に沿って大学等の機能の分担及び教育研究や事務の連携を推進することを目的とする一般社団法人を文部科学大臣が「〇〇大学等連携推進法人」として認定する仕組みである（図表4）。

法人格をとっているため、財務上で連携も理論的には可能で、将来的には経営不振になっている学校法人の受け皿となることも想定しうる。また、カリフォルニア大学システム（ロサンゼルス校、バークレー校など10大学で組織）、パリ大学（13大学で組織）などの大学連合に発展する可能性も考えられる。一方、国立大学、公立大学と私立大学の会計基準の違いやガバナンス体制の違いをどう摺合せていくのかは容易ではなく、このスキームによる法人が実際に設立されるまでにはある程度の期間を要するものと考えられる。

また、文部科学省は今後経営難に陥る私立大学が増加するとの予測に基づいて各学校法人が強みと弱みを補完しあうため、私立大学の学部単位等での事業譲渡の円滑化を図るとしている（現状は大学の統合も非常に煩雑な手続き必要）。ただ、これを実現するには各大学法人の学部の売却、買収ニーズをマッチングする機能をどうするかが課題となろう（図表5）。

私立大学のガバナンスについては、各校の建学の精神や大学自治との関係もあり、基本的には各法人に任されている。しかし、企業、公益法人を含めガバナンスは強化される方向にあるため、私立大学ガバナンスコードの検討も提案されている。

## 図表5 大学・学部の合併・譲渡



(出所)文部科学省資料よりSMBC日興証券作成

私立大学の財政基盤の強化も求められているが、そのうち資産運用については各法人に裁量権があるが、一方でリーマンショック後に発出された「元本が保証されない金融商品による資産運用については、その必要性やリスクを十分に考慮し、特に慎重に取り扱うべきである」とした通知「学校法人の資産運用について」が有効であり、現在の運用環境との整合を図る必要がある。

もっとも、大学の将来構想については、各大学法人の改革マインドが重要であり、経営陣のマネジメント力が将来を左右するものと考えられる。

(以上)

・本資料は、別段の表示がない限り、その作成時点において施行されている法令に基づき作成したものでありますが、将来、法令の解釈が変更されたり、制度の改正や新たな法令の施行等がなされる可能性があります。

・実際の取引等をご検討の際には、今後の制度改正の動きに加え、具体的な実務動向や法解釈の動き等にご留意いただき、所轄の税務署や弁護士、公認会計士、税理士等の専門家にご相談の上、お客様の最終判断をもって行っていただきますよう、お願い申し上げます。

## 『広報逆算型の大学経営について』

デロイトトーマツベンチャーサポート株式会社  
事業統括本部  
横山創一

### (1) はじめに

大学を取り巻く環境は未だかつてない厳しい環境となり、大学関係者の皆様も強い危機感を持っていると思います。

私も5年という短い期間でしたが、大学界の中と外を経験し、その課題の根深さを身をもって体感しました。

この度、SMBC日興証券様に貴重な機会をいただき、私なりの大学経営改革の提言をさせていただければと思っています。

### (2) 現在の大学経営改革の課題

各大学におかれては、昨今の厳しい状況によって、新設学部やキャンパス整備をはじめとする様々な経営改革を推進されていることと思います。

しかし、その努力が結果として現れているのでしょうか。現在の厳しい状況が答えのように感じます。では、なぜ、結果が出ないのでしょうか？

その一番の理由は、『社会を意識する』という点が抜け落ちているからだと考えています。大学という独特な組織の中での価値観に囚われ、本来、大学にとって一番大切である「社会の成長に寄与する」という大原則が抜け落ちているように感じます。

皆さんが血が滲むような努力で、日々の大学運営を支え、日本・世界の進歩に貢献しようと取り組む姿をこの目で見えてきたからこそ、この事実は残念でなりません。

そこで、皆さんに提案したいのが、広報逆算型の大学経営改革という考え方です。

### (3) 広報逆算型の大学経営改革の提言

皆さんの大学では、プレスリリースは広報部が教員や各事業部からの要請を受けてメディアに配信されていると思います。この流れは事業会社でも同様です。しかし、この流れに3つの考え方を加えることで、教育・研究がニュースとなり、社会に浸透し、大学の強みへと変貌させることができます。それが私が提案したい大学の経営改革における広報に重点を置いたアプローチです。

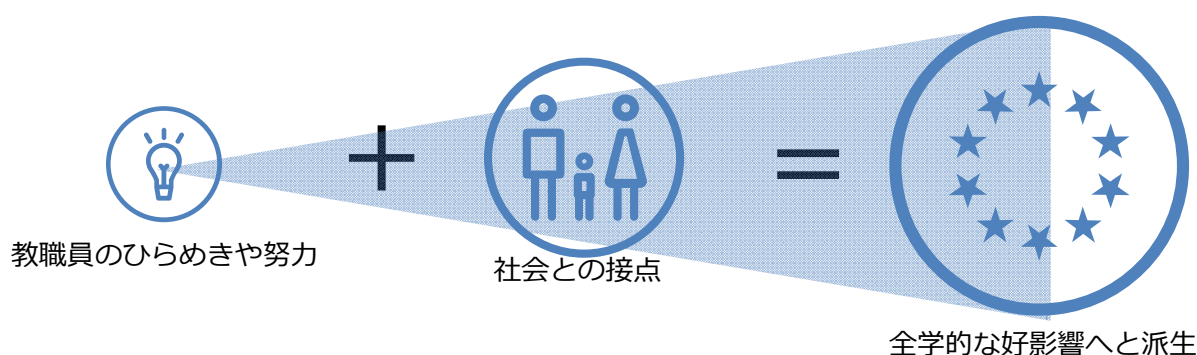
本来、プレスリリースの作成・配信を担当する広報部は、教職員の努力の賜物である「ネタ（教育・研究）」を3つの視点で捉え、プレスリリースへと言語化する必要があります。

# 高等教育の将来像と 戦略を考える

それは、

- 1) 社会的意義（社会課題の解決に向けた取り組みか）
- 2) 独自性（自分たちにしかできない取り組みか）
- 3) 時事（タイミングは適切か。社会情勢に沿っているか）

です。メディアの記者は膨大な量のプレスリリースを毎日受け取ります。その中で「これは取材したい！」と思ってもらうためには、上記の3つの要素を全て満たしたものでなければならないからです。ということは、この3つの要素を満たすプレスリリースは、高い確率でニュースとなり社会へ広く大学の価値を見える化することができるのです。



私は、大学の経営改革に必要なのは極論、「強み」をいかに積み重ねていくかだと思います。どれだけ大学内部で評価される取り組みでも、それを社会に発信し、可視化させなければ意味がないといっても過言ではありません。時には、既に始まっている研究・教育活動も上記の3つの視点に合致させるために軌道修正していくことが必要だと考えます。

研究・教育において、ニュースにすることを強く意識することで強みへと繋げていけるのであれば、この経営改革に向けたアプローチは、シンプルかつ絶大な効果をあげることができると思います。事実、躍進している大学のHPを見ていただければ、どれだけ多くのプレスリリースを配信しているかわかるはずで、プレスリリースの一つ一つが社会との対話です。

しかし、この取り組みを行うためには、教育・研究の現場に立つ教員や事務職員の理解が必ず必要となります。私も「なぜ広報の為に、研究内容を変更しないといけないのか」と叱責されたことがあります。しかし、「ニュースにできる研究は、必ず成功し全学的な好影響に波及する」と伝え続けました。仕事は一人でできることなど一つもありません。ニュースにすることでその取り組みを知った企業から共同研究の打診を得られる機会も少なくありません。

# 高等教育の将来像と 戦略を考える

大学は、人が最大の資産です。特に教員においては、それぞれが高い専門性で各々の研究に邁進しています。その個性を繋ぎ合わせ、大きな財産へと結びつけるのは、それぞれを可視化できる広報が最も適しています。

## (4) 最後に

私は現在、ベンチャー企業の経営支援や大企業の新規事業創出をプロデュースするという業務に従事しています。その現場でも、この考え方は絶大な効果を発揮しています。

それぞれの案件で私がまず最初に行うことは、プレスリリースの作成です。また、事業の計画が始まったばかりでも、先にこの事業がどんな風にメディアに取り上げられるのが理想かを考え、プレスリリースへ言語化していきます。

もちろん、その場合も大原則は、1) 社会的意義、2) 独自性、3) 時事(タイミング)の3つの要素が基本です。

先日、某世界的大手ECの取締役と会食していた際に、この話をしたところ、全く同じ手法で次々と新規事業を生み出しているとの嬉しい言葉がありました。

ニュースにするために、必要な要素は新規事業を成功させるために必要な要素と同じということが証明された気がしました。

私は、新聞社での勤務経験からか新聞の読者離れが激しい中、今でも常に新聞を持ち歩き、様々な企業の新たな取り組みの記事を読むたび、ワクワクした気持ちになります。

この提言をもとに、皆さんの大学でもワクワクするような記事が新聞一面に掲載され、日本の大学が世界の大学と競い合い、より良い世界へと導くことを心から楽しみにしています。

私も、大学界で働いた経験を胸に刻み、日本がイノベーション大国へと成長していけるようベンチャー企業や大企業の新規事業創出に全力で取り組みます。共に、頑張りましょう！

最後まで駄文にお付き合いいただき、ありがとうございました。

### <著者>

デロイトトーマツベンチャーサポート株式会社  
事業統括本部 横山創一

2008年讀賣新聞社入社。ビジネス部門である広告局にて、流通業、学校法人、映画などの新聞広告担当営業を経験。担当業種の売上を18か月連続で前年比120%を達成する成績をおさめる。2012年学校法人近畿大学へ転職。入学センター入試広報課を経て、広報部に配属。広告宣伝と広報を一体化した「コミュニケーション戦略」の現場を経験。「近大マグロ」のブランディングでは、日本の大学として初めて開業した大学直営レストラン「近畿大学水産研究所」や近大マグロを使用したカップラーメンを開発するなどのPRに注力した。また、産学連携機能を活用し、様々な企業とのコラボレーションを企画し、数々の産学連携商品を開発。多くの教育・研究活動を広報で見える化するプロジェクトを主導した。2017年から現職にて、ベンチャー企業の経営支援、大企業の新規事業創出プロジェクトに従事している。

# 学校法人インタビュー

---

## ☆インタビュー

本誌の創刊を飾る学校法人インタビューでは、そのトップを走る早稲田大学で、現在進められている改革の話をお伺いしました。

## 早稲田大学 橋本周司 副総長

### 『創立150周年に向けて』

**日興：**早稲田大学は創立150周年に向けて改革に取り組まれているとのことですが、そこからお聞かせください。

**橋本：**早稲田大学は1882年に創立し、2012年に130周年を迎えました。ただし、125周年（2007年）に記念事業などかなり大々的に実施したこともあり、その5年後に周年事業を実施するよりは、さらに先のことに目を向けるべきということになりました。そこで2032年の創立150周年に早稲田がどうなっていたいのかを議論し、目標を立てました。

それが「**Waseda Vision 150**」であり、13の核心戦略のもとに、入試改革から教育、研究そしてガバナンス改革など、2032年に向けて、できることから実行しようと75のプロジェクトを開始して5年が経過した状況です。



これまでの取り組みの概要ですが、入学者選抜制度改革では、留学生を対象とした特別奨学金AO入試や、「地域へ貢献」する意識を持つ人材育成・輩出を目指した「**新思考入試(地域連携型)**」を導入しています。授業においても、教壇からの一方的な講義から対話型にし、インターネットを活用する方法も導入しています。そのような新しいスタイルを取り入れるためには、これまでの大教室から、自由にレイアウトが変えられるような教室とか、ICTを積極的に活用した教室に変えていく必要も生じます。これらはかなり進んできています。

また、学生が自主的に勉強するために、学生が集まる場所として新学習支援施設「**ラーニングコモンズ**」を各キャンパスに設けています。もともと早稲田大学というのは、サークル活動などを通じた自主的な活動が盛んですが、従来は学外の喫茶店などがその拠点になっていました。最近はそのような場所が減ってきたということもあり、学内に設置しているものです。

## 早稲田大学の新思考入試



社会との関連では、現在は1年間で延べ1万人余りの人が様々なタイプのボランティアに参加していますが、きちんと事前教育や振り返りの教育も行い、ボランティア活動を通して問題を発見する「体験の言語化」という試みも始めました。

大学の基本は、すなわち「教育」と「研究」です。基本的なところである知識を深めたり広げたりする「研究」で「知」を創造し、それを「教育」で世代を超えて伝授していく（「知」の伝授）。先ほどは「教育」の話をしました。が、「研究」の面でも、学問の枠組みを超えて、地球上の困難な問題の解決に寄与し、世界の発展に貢献する必要があります。2018年度は、さらなる研究環境の充実と国内外の研究機関との連携強化を進めていきます。

これらの改革は20年計画でスタートしましたが、この「Waseda Vision 150」を加速化しようという取り組みである「**Waseda Ocean構想**」が、文部科学省「スーパーグローバル大学創成支援事業」に採択されましたので、できることは10年で達成しようということで進めています。

同時に、文部科学省「研究大学強化促進事業」にも採択され、「研究」面の取り組みも強化しています。昨年の中間評価では、最高評価の「S」を受けています。

こうした大学の基本である「教育」と「研究」のほか、社会実相との連携において、産学官の連携や学生が起業しやすくすることも重要な役割です。「**WASEDA-EDGE**」という取り組みですが、新規産業創出と起業の力を養うアントレプレナーシップ教育の補助金、「次世代アントレプレナー育成事業（EDGE-NEXT）」に採択され、世界を惹きつけるアントレプレナー育成拠点の形成を目指しています。

すなわち、教育（知の伝授）と研究（知の創造）のほか、社会価値の創造も大学の新しい役割であり、その重要な柱となるのが産学官の連携です。早稲田大学の場合、外部からの受入研究費が約100億円（2017年度実績：106.5億円）ですが、2032年度には200億円にすることを目標にしています。



今は学費収入から研究費にも回す必要がありますが、それくらいの規模になれば外部からの研究費だけで研究活動を賄うことができるようになります（**研究事業の自立化**）。そのために重要な要素が産学連携であり、その割合を増やしていかなければなりません。最近では経済界でも、これまでの3倍に金額を増やすという方向になってきているので、本学としても3倍規模で資金を受け取れる体制を整えることとしています。官（国）との連携は、大きく増える見込みはないので、直接、社会に携わる企業との連携強化が大きな意味を持つと考えています。

これまで、教員個人の研究に対して企業が興味を持ち連携することが中心でしたが、現在は組織対組織で連携できるような体制を整えようとしています。個々の教員の研究を組み合わせることで、よりよい成果を生み出すことができるようプロモーション機能やコーディネーション機能を大学で持てるようにしたいと考えています。研究を組織化して大きな価値創出に繋げる仕組みの構築です。

これには新たな人材が必要です。従来型の大学教員でも職員でもないリサーチ・アドミニストレーター（URA）と呼ばれる人たちがその役割を担います。

**日興**：URAにはどんなバックグラウンドのある人材が求められているのですか？

**橋本**：官庁の大きなプロジェクトや企業での研究開発のマネジメントに携わった経験のあるシニアの方には、自らの研究というよりは、研究者と研究者を組み合わせ、国や企業とも連携してプロデュースするような研究コーディネーターとしての役割を担ってもらっています。他にも、大学でどのような研究をしているかを、外に判り易く発信する広報を担う方や、IRにより大学の研究力の特徴や今後の発展性を分析する方も必要です。

話は変わりますが、これをお読みの方にも勧める意味で、社会人教育の話もさせていただきたいと思います。

「**Waseda Vision 150**」では18歳人口の減少を受けて、学部生は2032年度に2割減の約35,000人を想定する一方で、修士課程や博士課程の学生を増やし、大学院生は6割増の約15,000人を想定しています。あわせて、大学院を卒業し社会に出ても一生涯勉強する機会を提供するリカレント教育も充実します。社会から一旦大学に戻ること、あるいは働きながら大学で学び直すことも想定しています。すなわち「18歳人口」だけを対象とするのではなく「全人口」が対象となります。すると、平日の昼間だけでなく土日や夜間の時間帯も活用したプログラムの充実も必要となります。

**日興**：ということは、必ずしも修士号や博士号の取得に限らないということですか？

**橋本**：その通りです。本学では、創立当初より社会人教育に注力しており、校外生を対象にした「早稲田講義録」を刊行していました。この様な伝統があり、正門のそばに「**早稲田大学エクステンションセンター**」という本学の研究・教育機能を広く社会に開放するための機関があります。いわゆるカルチャーセンターよりも洗練された内容を提供し

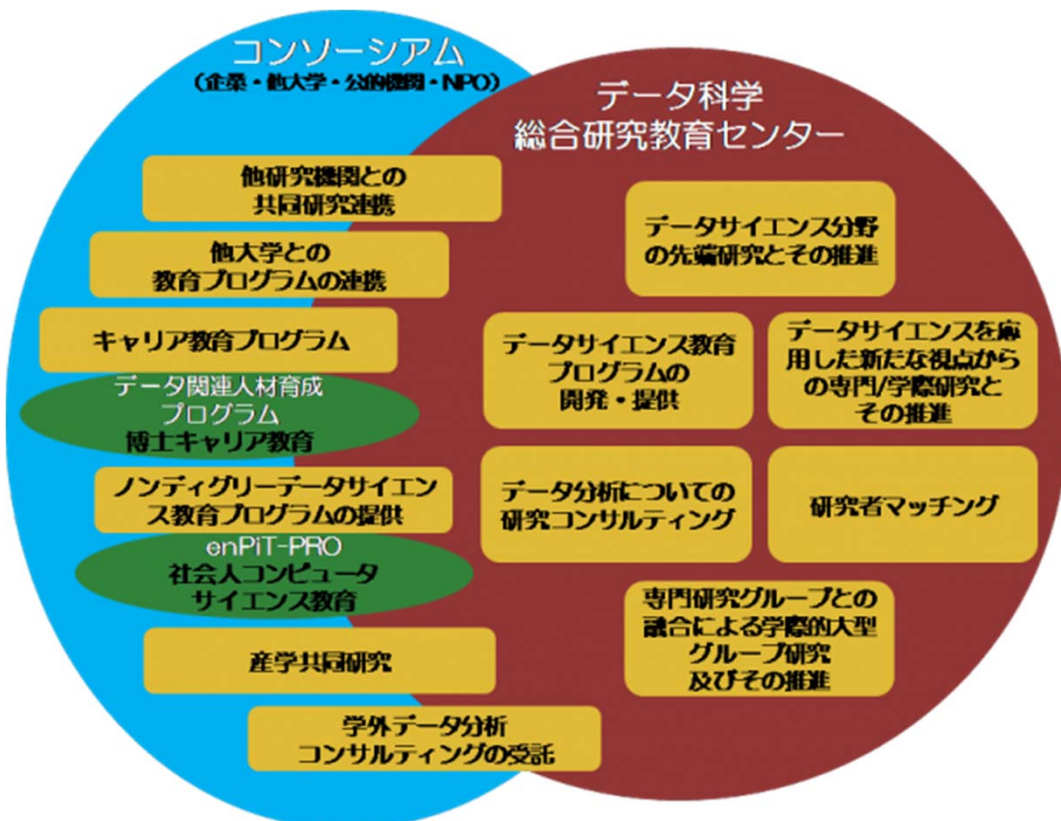
ています。現役教員ばかりでなくOB教員も参加し、講義に加えて学外学習など用意し幅広く事業展開しております。また、一定の課程が修了すれば修了証書を授与します。

**日興**：エクステンションセンターは、一般市民向けの公開講座のような内容ですか？

**橋本**：市民講座あるいはもう少し学問的なレベルのものが中心です。これに対して、コレド日本橋にある日本橋キャンパスでは、よりエグゼクティブ向けのコースを設置し、現役の企業経営者などを対象としたハイレベルな社会人教育「**WASEDA NEO**」を展開しています。また、講義だけでなく「サロン」も設置し、業種を超えた交流の場にもなっています。ビジネスパーソンのスキル獲得、異業種交流とコミュニティの形成、トレーニングプログラムの提供など、「未来を考える場所」としてのサービスを展開しています。次の時代を創るリーダーが真のイノベーションを起こすための「共創の場」を提供するという産学官協働の新しい試みです。

先ほどの「**WASEDA-EDGE**」という新規産業創出と起業の力を養うアントレプレナーシップ教育も第2期に入り、他大学との連携強化にも努めています。また、2017年度に設置した「**データ科学総合研究センター**」は、大規模データの解析や課題探索の拠点として、幅広い専門領域において研究のコンサルティングとサポートに積極的に取り組んでおり、データサイエンスを活用できる研究者の育成と早稲田の研究水準の向上に貢献していきます。

## データ科学総合研究センターの概要



**日興：**大学がビッグ・データを利活用してどんな分析ができるのか、社会的ニーズが高いのではないかと思います。

東京大学はベンチャー・キャピタル（V C）と組んで活動していますが、早稲田大学ではそのような動きはないのですか？

**橋本：**国が多額の資金を用意してくれる東大のような国立大学とは、形態は異なることになると思いますが、現在具体化に向けて検討しています。

**日興：**V Cについては、ベンチャー企業をきちんと評価する体制が必要でしょう。日本の場合は上場間際になって投資するケースがほとんどで、もっと初期の段階での投資が少ない。目利きが参入することで活性化するのは。

**橋本：**起業に興味のある学生を募って応援することも必要です。外の人との「出会い」の場を学外だけでなく学内にも設置しています。「**共創館**」という施設ですが、目利きの招聘・育成と併せて、もっと宣伝しないといけないと考えています。

**日興：**起業で成功した人のパターンをみると、たとえば100カ所に行ってダメでも諦めずに挑戦し続けるようなしつこい性格の人で成功した例が多いです。そうした点でサポート体制がないとなかなか厳しいかもしれません。産学連携については、現状では具体的にどんな分野が多いのですか？

**橋本：**材料分野やI T分野など、理工系が多いのですが、本当は社会科学系の潜在ニーズは高いのではないかという気がしています。

**日興：**確かにファイナンスなど社会科学系のニーズは多いでしょう。

## 共創館



**橋本**：シンクタンクなどにもニーズはあると思います。理工系が多いのは、もともと製造業との付き合いが多いことが一つの理由です。個人間の付き合いが主流なので、このような結果になりますが、もっと広い付き合い方にすれば必ずしも理工系ばかりではなくなると考えています。

**日興**：ワンストップの窓口のようなところがあるのが望ましいでしょう。昔よりはインターネットで検索できるが、それでも、いきなりメールするよりはアクセスしやすい仕組みがあった方が良いと思います。

**橋本**：教職員との個人的な知り合いやOBなどを通して、大学とは意外と色々なことに取り組んでいることが知られるようになってきましたが、まだまだ、世間一般には大学の敷居が高く、何をしているのかわからない所という印象があるのではないかと感じています。

そこで、これまで以上に企業、自治体等、一般市民、校友、寄付者を含めたあらゆるステークホルダーとの関係を強化することが必要不可欠と考え、一括した窓口として「社会連携課」を作りました。そこですべてが解決するわけではありませんが、どこの部門と連携すればよいか判るようにし、どのような問い合わせでも受けっぱなしにしないようにしています。

本学の予算規模（経常収入）は年間約1000億円で、そのうち約6割が学生生徒等納付金、国からの経常費等補助金が約1割、その他には付随事業収入や寄附金など社会から直接入る資金があります。単に寄附金を募るだけではなく、社会に役立つ事業を行い、そこから収入を確保するなどといった機会をより増やしていきたいと考えています。

**日興**：企業から大学に対して、たとえば「新規事業のための研究開発に協力してほしい。グローバル人材がほしい」などの要望は聞こえてきますが、逆に大学側から企業に対しての要望があれば、お聞かせください。

**橋本**：日本の企業は米国の企業に比べて、外部への研究開発委託や人材育成への費用を出し渋る傾向があります。大学には多様な教育研究の施設や設備に加えて研究成果と教育経験の大きな蓄積がありますので、これらをもっと活かすことを考えてほしいと思います。かなりの出費をしても自社ですべてを賄うよりは、短い期間で割安に成果を得られるはずです。また、大学との共同研究において、多くの日本企業は日本の大学には100万円単位が相場なのに、米国の大学には1000万円、1億円以上と多額の拠出をしています。日本の大学が個人単位で契約するために「研究開発費の見積もり」の概念が希薄なことと比べて、米国の大学は人数×時間でしっかりした見積書を出してくるという事情もあると思いますが、日米で金額があまりにも違いすぎます。

**日興**：リカレント教育についても、企業側が変わらないと大学だけでは不十分ではないでしょうか？

**橋本**：その通りです。ただ、最近はりカレント教育制度を設ける企業も出てきました。

**日興**：例えば、ファイナンス研究について金融機関から講義を受けに行く場合、「会社や同僚にご迷惑をおかけします」的なニュアンスで参加しますが、そこで学んだことをきちんと会社にフィードバックすれば会社側にとってもメリットになるので、その点では企業側の対応も変わるべきではないかと思います。

**橋本**：修了したら、それが企業側から評価されるようにならないといけません。単に個人的に好きだから行っているのだらうと思われたら会社にとって大きな損失です（笑）。

とにかく「今、早稲田で何が起きているのか」について、できるだけ外に発信していきたいと考えています。その意味では広報が重要になるわけですが、これまでの広報はネガティブなことが起きた時の受け身の対応が主となっていました。今後は「守り」から「攻め」に転じていこうと考えています。

（出所）写真、図表は早稲田大学資料

橋本周司（はしもと・しゅうじ）氏

早稲田大学副総長・常任理事

1970年早稲田大学理工学部応用物理学卒業。同大学院理工学研究科を経て、1977年博士号取得（工学博士）。

東邦大学専任講師、助教授、早稲田大学理工学部助教授を経て、1993年より早稲田大学理工学部教授、2004年9月より2018年3月まで理工学術院教授。

2006年9月より2010年9月まで理工学術院長。

2010年11月より現職、2014年より2018年3月まで大学総合研究センター所長兼務。

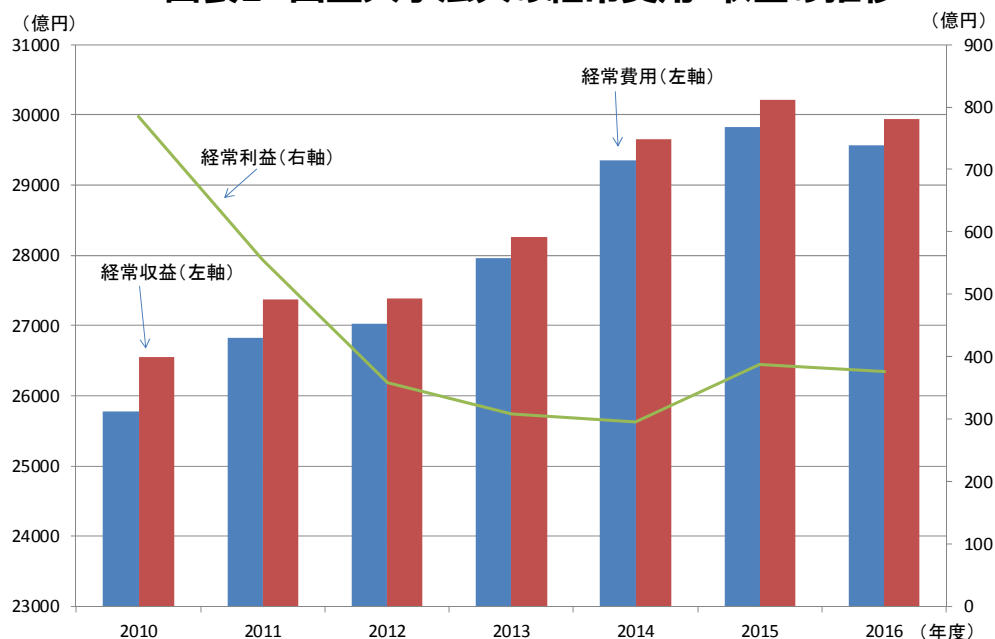
専門は、計測・情報工学、確率過程の応用、画像処理、ロボティクス、感性情報処理など。

主な著書は、『複雑系叢書第4巻』（共立出版、2007年）、『岩波講座マルチメディア情報学第1巻』（岩波書店、1999年）、『人間型ロボットのはなし』（日本工業新聞社、1999年）など（いずれも共著）。

# トピックス『平成28事業年度 国立大学決算のポイント』

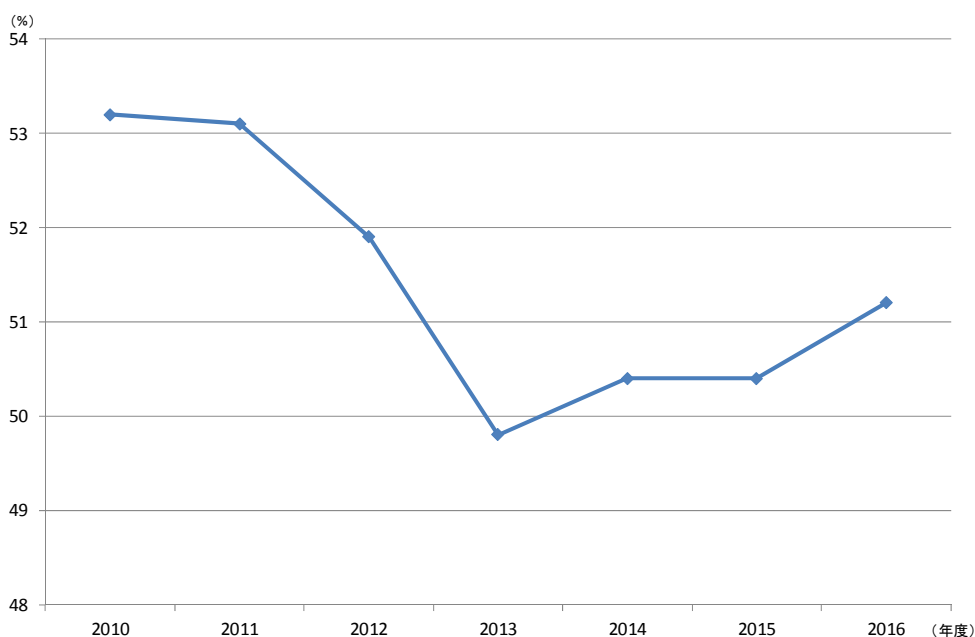
---

## 図表1 国立大学法人の経常費用・収益の推移



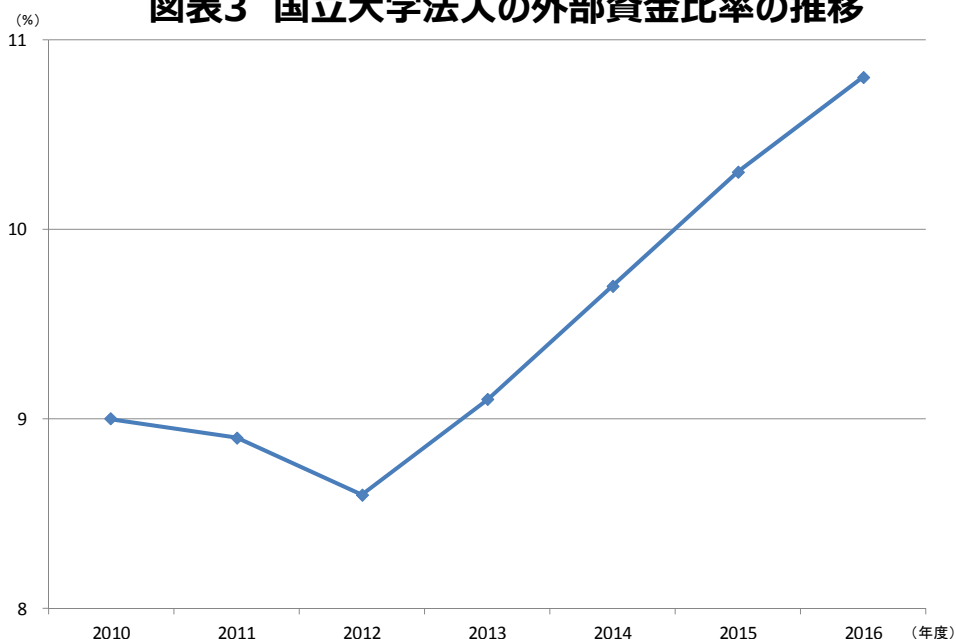
◆ 経常収益、費用は漸増傾向にありましたが、平成28事業年度（2016年度）については、経常収益、費用とも減少しています。経常収益は運営費交付金の減少、経常費用は教育経費、研究経費の減少が要因となっています。

## 図表2 国立大学法人の人件費率の推移



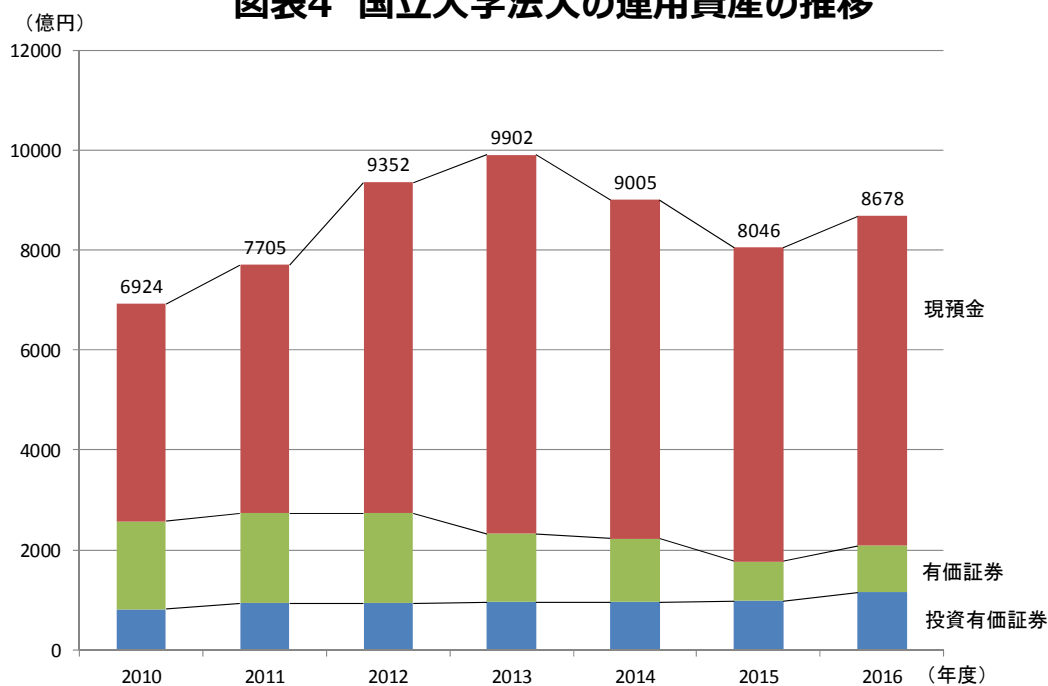
◆ 費用中大きなウエイトを占める人件費率（人件費/経常収益）は退職手当、法定福利費の増加などにより、2016年度は上昇しました。

### 図表3 国立大学法人の外部資金比率の推移



◆外部資金比率（（受託研究等収益+寄附金収益）/経常収益）は受託研究等収益の増加などにより着実に上昇しており、財務基盤の多様化が進んでいるとみられます。

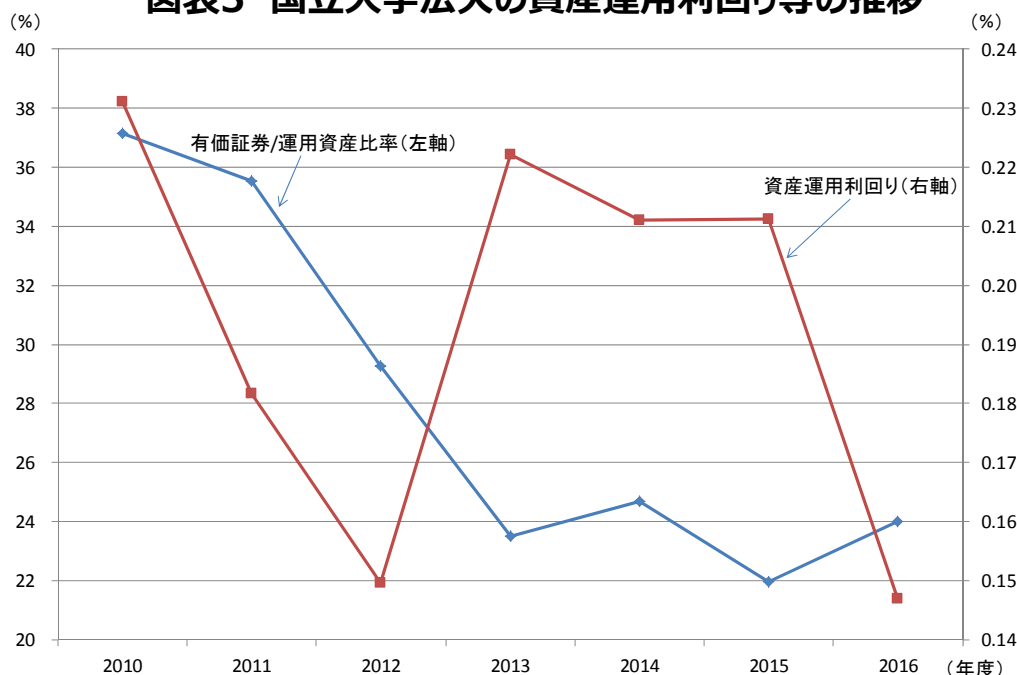
### 図表4 国立大学法人の運用資産の推移



◆運用資産（投資有価証券+有価証券+現預金）は2013年度をピークに減少傾向でしたが、2016年度はやや持ち直しています。



## 図表5 国立大学法人の資産運用利回り等の推移



◆有価証券/運用資産比率（（投資有価証券＋有価証券）/運用資産）は低金利環境などを受けて低下傾向にあり、2016年度も24.0%にとどまっています。資産運用利回り（財務収益/運用資産）は低い水準で推移しており、2016年度は0.147%まで低下しています。2017年度以降の国立大学法人の運用規制緩和を受けて、今後どのように変化するかが注目されます。（文責：河田剛）

（出所）同トピックスの全ての図表は文部科学省資料よりSMBC日興証券作成

・本資料は、別段の表示がない限り、その作成時点において施行されている法令に基づき作成したものでありますが、将来、法令の解釈が変更されたり、制度の改正や新たな法令の施行等がなされる可能性があります。

・実際の取引等をご検討の際には、今後の制度改正の動きに加え、具体的な実務動向や法解釈の動き等にご留意いただき、所轄の税務署や弁護士、公認会計士、税理士等の専門家にご相談の上、お客様の最終判断をもって行っていただきますよう、お願い申し上げます。



## 『創刊号制作を終えて』

今回の『こうえき 創刊号』を制作するにあたり、関わっていただいた全ての皆様へ、この場を借りて心から感謝申し上げます。

公益法人業務部  
制度調査課長  
安川弘司

初めての特集は、18歳人口減少という深刻な問題に直面している学校法人を取り上げさせていただきました。制作の前は、現在9歳と7歳のわが子や、さらにその子ども達が大学へ進学するときのことを考えると、正直、不安な気持ちがありました。

しかし、取材を始めて出逢ったのは、日本の将来を本気で考え、大きな逆境に立ち向かおうとする学校関係者の方々の奮闘する姿でした。そのような取り組みを、本誌を通じて広めることで、少しでも子どもたちの未来のために貢献できればと、スタッフ全員熱い思いをもって制作致しました。

至らないところもございましたが無事に編集を終えることができました。次号特集『財団法人・社団法人』も温かく見守っていただけると嬉しく存じます。



### 公益法人向け情報誌 こうえき 創刊号

【発行日】 2018年6月18日

【発行元】 SMBC日興証券株式会社 公益法人業務部 制度調査課

【責任者】 安川弘司

【編集者】 司 淳 荻野香織

#### 【免責事項】

本資料は有価証券その他の投資商品の売買の勧誘ではなく、情報提供のみを目的にSMBC日興証券株式会社（以下「当社」といいます。）が作成したものです。本資料は、当社が信頼できると判断した情報源から入手した情報に基づいて作成していますが、これらの情報が完全、正確であるとの保証はいたしかねます。情報が不完全または要約されている場合もあります。本資料に記載する価格、数値等は、過去の実績値、概算値あるいは将来の予測値であり、実際とは異なる場合があります。かかる価格、数値等は予告なしに変更することがありますので、予めご了承くださいようお願いいたします。本資料は将来の結果をお約束するものではありませんし、本資料にある情報をいかなる目的で使用される場合におきましても、お客さまの判断と責任において使用されるものであり、本資料にある情報の使用による結果について、当社が責任を負うものではありません。本資料は、本資料を受領される特定のお客さまの財務状況、ニーズ又は投資目的を考慮して作成されているものではありません。本資料はお客さまに対して税金、法律、投資上のアドバイスを提供する目的で作成されたものではありません。投資に関する最終決定は、契約締結前交付書面、上場有価証券等書面、目論見書、お客さま向け資料等をよくお読みになり、お客さまご自身の判断でなさるようお願いいたします。本資料に含まれる情報は、提供されましたお客さま限りでご使用ください。本資料は当社の著作物です。本資料のいかなる部分についても電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、当社の事前の承諾なしに複製または転送等を行わないようお願いいたします。本資料に関するお問合せは当社公益法人業務部制度調査課までお願いいたします。本資料に記載された会社名、商品名またはサービス名等は、当社または各社の商標または登録商標です。

### 【店頭デリバティブ取引に類する複雑な仕組債について】

仕組債の評価額は、弊社が自ら評価・算定し、もしくは同業者その他の金融機関等から入手し、公正妥当な現在価値との認識のもとに提供する「評価・算定時価」情報です。これらの価格は通常の取引単位を前提とした場合の参考値であり、お取引を締結する際に実際に用いられる価格を表すものではなく、当該価格において弊社が売買取引等の約定を保証するものではありません。

仕組債は、中途売却を想定した商品ではありません。流通市場が存在していない等の要因により、中途売却を希望されても売却価格が購入価格を大きく下回るおそれがあります。

### 【金融商品取引法第37条（広告等の規制）にかかる留意事項】

本資料は、法制度 / 税務、自社株評価、相続 / 事業承継、株主対策 / 資本政策、オファリング、M&A / IPO、年金 / 保険等の諸制度に関する紹介や解説、また、これに関連するスキーム等の紹介や解説、およびその効果等に関する説明・検証等を行ったものであり、金融商品の取引その他の取引の勧誘を目的とした金融商品に関する説明資料ではありません。記載の内容にしたがって、お客さまが実際にお取引をされた場合や実務を遂行された場合の手数料、報酬、費用、その他対価はお客さまのご負担となります。なお、SMBC日興証券株式会社（以下「当社」といいます）がご案内する商品等へのご投資には、各商品等に所定の手数料等をご負担いただく場合があります。たとえば、店舗における国内の金融商品取引所に上場する株式等（売買単位未満株式を除く）の場合は約定代金に対して最大1.265%（ただし、最低手数料5,500円）の委託手数料をお支払いいただきます。投資信託の場合は銘柄ごとに設定された各種手数料等（直接的費用として、最大3.30%の申込手数料、最大4.50%の換金手数料または信託財産留保額、間接的費用として、最大年率3.64%の信託報酬（または運用管理費用）およびその他の費用等）をお支払いいただきます。債券、株式等を募集、売出し等または相対取引により購入する場合は、購入対価のみをお支払いいただきます（債券の場合、購入対価に別途、経過利息をお支払いいただく場合があります）。また、外貨建ての商品の場合、円貨と外貨を交換、または異なる外貨間での交換をする際には外国為替市場の動向に応じて当社が決定した為替レートによるものとします。上記手数料等のうち、消費税が課せられるものについては、消費税分を含む料率または金額を記載しています。

本資料は、当社が信頼できると判断した情報源から入手した情報に基づいて作成されていますが、明示、黙示にかかわらず内容の正確性あるいは完全性について保証するものではありません。また、別段の表示のない限り、その作成時点において施行されている法令に基づき作成したものであり、将来、法令の解釈が変更されたり、制度の改正や新たな法令の施行等がなされる可能性もあります。さらに、本資料に記載の内容は、一般的な事項を記載したものに過ぎないため、お客さまを取り巻くすべての状況に適合してその効果等が発揮されるものではありません。このため、本資料に記載の内容にしたがって、お客さまが実際に取引をされた場合や実務を遂行された場合、その期待される効果等が得られないリスクもあります。なお、金融商品の取引その他の取引を行っていただく場合には、株式相場、金利水準、為替相場、不動産相場、商品相場等の価格の変動等および有価証券の発行者等の信用状況（財務・経営状況を含む）の悪化等それらに関する外部評価の変化等を直接の原因として損失が生ずるおそれ（元本欠損リスク）、または元本を超過する損失を生ずるおそれ（元本超過損リスク）があります。なお、信用取引またはデリバティブ取引等（以下「デリバティブ取引等」といいます）を行う場合は、デリバティブ取引等の額が当該デリバティブ取引等についてお客さまの差し入れた委託保証金または証拠金の額（以下「委託保証金等の額」といいます）を上回る場合があると共に、対象となる有価証券の価格または指標等の変動により損失の額がお客さまの差し入れた委託保証金等の額を上回るおそれ（元本超過損リスク）があります。また、店頭デリバティブ取引については、当社が表示する金融商品の売り付けの価格と買い付けの価格に差がある場合があります。上記の手数料等およびリスク等は商品ごとに異なりますので、当該商品等の契約締結前交付書面や目論見書またはお客さま向け資料等をよくお読みください。なお、目論見書等のお問い合わせは当社各店舗までお願いいたします。また、実際の取引等をご検討の際には、個別の提案書等をご覧いただいた上で、今後の制度改正の動きに加え、具体的な実務動向や法解釈の動き、およびお客さまの個別の状況等に十分ご留意いただき、所轄の税務署や、弁護士、公認会計士、税理士等の専門家にご相談の上、お客さまの最終判断をもって行っていただきますよう、お願い申し上げます。

商号等 SMBC日興証券株式会社 金融商品取引業者 関東財務局長（金商）第2251号  
加入協会名 日本証券業協会、一般社団法人日本投資顧問業協会、一般社団法人金融先物取引業協会、  
一般社団法人第二種金融商品取引業協会、一般社団法人日本STO協会

（2023年9月30日現在）