

公益法人向け情報誌

こうえき



第5号

2019年6月3日 発行

【特集：学校法人】

『学校法人制度の改善と関連法改正』

『大学の「中期的な計画」の策定』

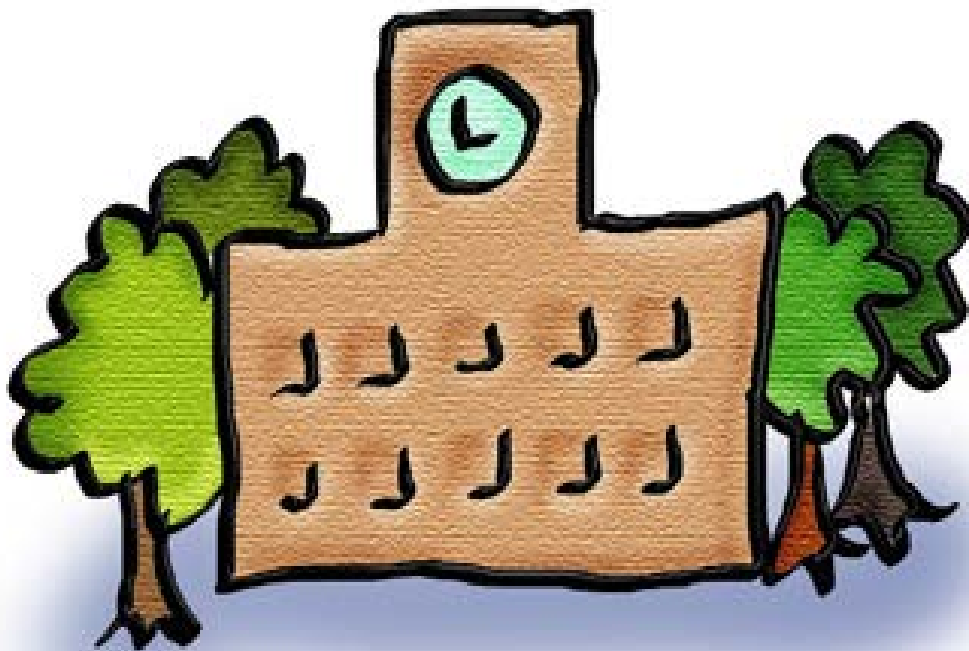
【インタビュー】

学校法人 梅村学園 梅村総長・理事長

学校法人 上智学院 引間理事

【トピックス】

『平成29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

特集：学校法人

- 『学校法人制度の改善と関連法改正』
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 河田 剛P4
- 『大学の「中期的な計画」の策定』
有限責任監査法人 トーマツ
シニアマネジャー 公認会計士 栗井 浩史P9

学校法人 インタビュー

- 『真剣味を求めて』
学校法人 梅村学園 梅村 清英 総長・理事長P20
- 『財務基盤の強化に向けて』
学校法人 上智学院 引間 雅史 理事P27

トピックス

- 平成29事業年度 国立大学決算のポイントP38

編集後記

- 『新しい気持ちで』
公益法人業務部 制度調査課長 安川 弘司P42

【特集：学校法人】

- 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。

いっしょに、明日のこと。
Share the Future



SMBC日興証券

『学校法人制度の改善と関連法改正』

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 公益セクター改革の総仕上げ

学校教育法、国立大学法人法、私立学校法、独立行政法人大学改革支援・学位授与機構法の一部改正案が今国会に提出されており、5月17日に参議院本会議で可決され、法案が成立した。改正法は基本的には2020年4月1日より施行される。ただし、国立大学法人法のうち、国立大学法人岐阜大学と国立大学法人名古屋大学の統合に係る準備行為と独立行政法人大学改革支援・学位授与機構法のうち、国立大学法人等の運営基盤の強化を図るための情報収集・分析等を業務として追加する部分については、公布日に施行するとしている。

一連の法改正の目的としては、今後少子化等により厳しくなることが予想される大学経営に対する支援の拡充、大学のガバナンスの強化等が主なものとして考えられる。

公益セクターにおいては、この10年で公益財団法人・社団法人、社会福祉法人、医療法人の制度改革が行われており、今回の学校に関する一連の法改正で公益セクター改革は一巡することになる。

図表1 改正法の概要

<p>1. 学校教育法の一部改正</p> <p>① 大学等の教育研究等の状況を評価する認証評価において、当該教育研究等の状況が大学評価基準に適合しているか否かの認定を義務付け【第109条第5項】</p> <p>② 適合している旨の認定を受けられなかった大学等に対して、文部科学大臣が報告又は資料の提出を要求【第109条第7項】</p>
<p>2. 国立大学法人法の一部改正</p> <p>① 国立大学法人岐阜大学と国立大学法人名古屋大学を統合して国立大学法人東海国立大学機構を創設、同機構が岐阜大学と名古屋大学を設置【別表第1】</p> <p>② 国立大学法人が複数の大学を設置する場合その他管理運営体制の強化を図る特別の事情がある場合には、学長選考会議の定めるところにより、設置する大学の学校教育法上の学長の職務を行う大学総括理事を設置できることとする【第10条第3項等】</p> <p>③ 理事数が4人以上の国立大学法人は、理事に学外者を複数含めるものとする【第14条第2項】</p> <p>④ 国立大学法人評価委員会は、独立行政法人大学改革支援・学位授与機構に認証評価の結果を踏まえて国立大学法人評価を行うよう要請すること【第31条の3第2項】等</p>
<p>3. 私立学校法の一部改正</p> <p>① 大学を設置する学校法人は、1. の認証評価の結果を踏まえて事業に関する中期的な計画等を作成するものとする【第45条の2第2項】</p> <p>② 大学を設置する学校法人は、財務書類等を公表するものとする【第63条の2】</p> <p>③ 監事の牽制機能の強化等、役員職務及び責任に関する規定の整備【第35条の2等】</p>
<p>4. 独立行政法人大学改革支援・学位授与機構法の一部改正</p> <p>① 国立大学法人等の運営基盤の強化を図るための情報収集・分析等を業務として追加【第16条第1項】</p> <p>② 2. ④の要請があったときは、1. の認証評価の結果を踏まえて国立大学法人評価を行うこと【第16条第3項】等</p>

(出所)文部科学省資料よりSMBC日興証券作成

2 私立学校法の改正と学校法人制度の改善方策

関連法案のうち、私立学校法の改正については、主な趣旨は以下の通りとなっている。

- 一 学校法人は、自主的にその運営基盤の強化を図るとともに、その設置する私立学校の教育の質の向上及びその運営の透明性の確保を図るよう努めなければならないものとする。
(第二十四条関係)
- 二 役員職務及び責任並びに理事会及び評議員会の議事等に係る規定を整備すること。
(第三十五条の二等関係)
- 三 文部科学大臣が所轄庁である学校法人は、認証評価の結果を踏まえ、事業に関する中期的な計画を作成しなければならないものとする。(第四十五条の二関係)
- 四 寄附行為、財産目録、貸借対照表、収支計算書、事業報告書、役員等名簿、監査報告書及び役員に対する報酬等の支給の基準(以下「財産目録等」という。)の備置き及び閲覧並びに文部科学大臣が所轄庁である学校法人の財産目録等の公表等に係る規定を整備すること。(第三十三条の二、第四十七条及び第六十三条の二関係)
- 五 学校法人が所轄庁の解散命令により解散したときは、所轄庁は、利害関係人の申立により又は職権で、清算人を選任するものとする。(第五十条の四関係)

これは、私立大学等の振興に関する検討会議の「議論のまとめ」(2017年5月)と、それを受けて開催された学校法人制度改善検討小委員会による「学校法人制度の改善方策について」を踏まえたもので、特に「学校法人制度の改善方策について」が法改正の核心部分となっている。

改善方策の論点は主に4つである。

- ① 学校法人の自律的なガバナンスの改善・強化
- ② 学校法人の情報公開の推進
- ③ 文部科学大臣所轄法人を中心とした学校法人の経営の強化
- ④ 学校法人の破綻処理手続の明確化

① 学校法人の自律的なガバナンスの改善・強化

改正法の趣旨の一～三に対応する部分で、今回の方策では「私立大学版ガバナンス・コード」の策定の推進が提言されていることが特徴になっている。ここでは、コーポレート・ガバナンス・コードを参考に私立学校が自主的にステークホルダーに対して説明責任を果たすことが想定されている。方策案では私立大学版ガバナンス・コードとして以下の例をあげている。

ア. 経営の強化

- (ア) 経営と教学の連携・協力の在り方
- (イ) 中長期計画に盛り込むべき内容
- (ウ) 危機管理を含めたコンプライアンスの在り方 など

イ. ガバナンスの強化

- (ア) 理事会機能の実質化

- a 理事会の議決事項の明確化
 - b 理事会への業務執行者の報告
 - c 外部理事の適切な人数
 - d 外部理事に対する十分な情報提供（非常勤監事、評議員も同様）
 - e 理事に対する研修機会の提供と充実（監事、評議員も同様） など
- (イ) 監事機能の実質化
- a 監事監査基準・同規則等の作成
 - b 重点監査項目を盛り込んだ具体的な監査計画及び監査結果を具体的に記載した監査報告書の作成
 - c 監事の、理事会や評議員会等の重要会議への出席のルール化
 - d 監事監査支援体制の充実
 - e 監事の選任方法の工夫・改善
 - f 一定規模以上の学校法人における常勤監事の設置 など
- (ウ) 評議員会機能の実質化
- a 評議員からの意見を引き出す議事運営の方法改善
 - b 法人の規模に応じた評議員数の配置
 - c 評議員会が監事選任の同意・不同意を検討するにあたり、目安とする監事の資質・専門性の整理 など
- (工) 情報公開の推進等
- a 学生や保護者、学内、学外など対象に応じた分かりやすい情報公開の推進
 - b 経営状況の「見える化」による課題・成果の明確化と共有による改革の推進
 - c 事業報告書に盛り込むべき内容
 - d 学校法人が相当割合を出資する会社に関する情報公開の推進 など

この他、善管注意義務、損害賠償責任など役員の実務責任の明確化、私学大学版ガバナンス・コードに例示されている理事、理事会、監事、評議員会の機能強化、中期経営計画の策定の推進などが提言されている。

役員の実務責任、損害賠償責任は従来も民法上の規定から存在するものとみられてはいたものの、私立学校法上は明確な規定がなかった。今回、条文でこれらが明記されることとなった（第四十四条等）。また、役員の実務責任についても条文に盛り込まれ、厳格化された。これらは一般社団法人及び一般財団法人に関する法律および社会福祉法の規定と同等のものとなっている。

中期経営計画については、学校教育法の改正案に盛り込まれた認証結果に基づいて作成することが義務付けられた（第四十五条）。詳細な内容及び期間については、文部科学大臣所轄法人間でも法人規模や主たる事業内容が異なるため、各法人の自主性に委ねるものとされている。また、中長期計画については評議員会に予め意見を聞くこととされている。

② 学校法人の情報公開の推進

大学法人においては、ある程度インターネット等での自主的な情報公開が進んでいる。ただ、法制上は財務情報については私立学校法による利害関係人に対し財務書類等を閲覧に供する義務と私立学校振興助成法による財務書類等の所轄庁への届け出義務（情報公開請求があった場合に大項目のみ開示）に止まっていた。方策案では大学経営の見える化を進めるために、私立学校法において寄附行為、役員名簿については公表対象を一般市民とし、文部科学大臣所轄の大学法人については貸借対照表、収支計算書、事業報告書も一般市民に公表すべきとしている。今回の改正法では、大学法人について財産目録、貸借対照表、収支計算書及び事業報告書、監査報告書及び役員に対する報酬等の支給の基準を、作成の日から5年間、各事務所に備えて置き、請求があった場合、これを閲覧に供することが義務付けられた（第四十七条）。

③ 学校法人の経営の強化

大学間の連携を促し、効果的、効率的な学校経営を進めるとの前提で、連携・統合を推進する仕組みを構築すべきとしている。ただし、建学の精神、母体の違いや株主持ち分がなく金融機関の仲介、情報提供が見込みにくいことなどから、連携・統合は容易ではないとの認識の下、日本私立学校振興・共済事業団（私学事業団）が必要な情報収集、提供を行うマッチングの仕組みを構築すべきとしている。

学部・学科の譲渡に関しては、学校教育法においては一度学部・学科を廃止した上で新たに申請する必要があるが、この手続きをスムーズに行うよう提言している。

また、文部科学大臣所轄の学校法人が経営破綻しないよう、早期の経営改善を促す施策として、①直ちに適切な経営改善に取り組みれば改善の余地がある状況の目安となる新たな指標の設定、②指標も活用した経営指導の強化、③それでもなお経営改善実績が上がらないなどの場合に経営判断を促す指導の実施、などをあげている。

④ 学校法人の破綻処理手続の明確化

学校法人の破綻処理について明確に言及しているのが今回の方策の大きな特徴となっている。学校法人は、現行の私立学校法では、理事会で決議された場合、寄附行為に定められた解散事由に該当した場合、所轄庁から解散命令が出された場合に解散することになる。この場合、清算人は自主的に解散した場合でも、解散命令によって解散した場合でも、その学校法人の理事が就任する。一方、他業態では解散命令による解散の場合は、裁判所や所轄庁が清算人を選任できるようになっている。

解散する学校法人の理事が必ずしも清算人として適任とは限らないため、他業態同様、所轄庁の解散命令による解散の場合は、所轄庁が清算人を選任できるようにすべきと指摘されている。これを踏まえ、改正法では所轄庁は利害関係人の申立てにより、または職権で清算人を選任することが可能となった（第五十条 四の2）。学校法人が債務超過に陥った場合は、裁判所は理事または債権者の申し立て、または職権によって破産手続を開始するとなっている。

また、民事再生手続においては、債務者及び債権者による申立てが認められており、裁判所

は、学校法人について、支払不能又は債務超過のおそれが認められ、あるいは、事業の継続に著しい支障を来すことなく弁済期にある債務を弁済することができないときは、再生手続開始の決定を行うこととされている。金融機関や農水産業協同組合については監督庁に破産手続及び民事再生手続の申立権が付与されているが、学校法人の場合は私学の自主性などに鑑みて、監督庁への権限の付与は慎重に検討すべきで、前出の経営指導のスキームを活用すべきとしている。

学生の前納授業料については、従来は租税債権や労働債権等の財団債権に劣後するとの考え方があったが、最近では学生の債権を財団債権として扱うことが可能との説も出てきており、学生債権の保護を促進する方策を検討すべきとしている。

3 国立大学法人法の改正と国立大学の統合

国立大学法人法の改正は主に中央教育審議会大学分科会将来構想部会でも討議されたアンブレラ型（一つの国立大学法人の傘下に複数の国立大学がぶらさがる形式、現行法では一法人一大学に限定）による国立大学法人の統合を実現するためのものである。既に名古屋大学と岐阜大学が国立大学法人東海国立大学機構を2020年度に設立することが決定している。その他にも北海道、静岡県、奈良県で統合構想が明らかになっており、今後同様の動きが増加するものとみられる。国立大学法人が複数の大学を設置する場合、その他管理運営体制の強化を図る特別の事情がある場合には、学長選考会議の定めるところにより、設置する大学の学校教育法上の学長の職務を行う大学総括理事を設置することが認められた。なお、独立行政法人大学改革支援・学位授与機構法の一部改正は、独立行政法人大学改革支援・学位授与機構に私立大学に対する私学事業団と同様の経営支援機能を持たせる意図と考えられる。

図表2 国立大学法人の統合計画

設立予定	名称(仮称)	大学
2020	東海国立大学機構	名古屋大学(愛知県) 岐阜大学(岐阜県)
2021	静岡国立大学機構	静岡大学(静岡県) 浜松医科大学(静岡県)
2022	北海道連合大学機構	小樽商科大学(北海道) 帯広畜産大学(北海道) 北見工業大学(北海道)
2022	国立大学法人奈良	奈良教育大学(奈良県) 奈良女子大学(奈良県)

(出所) 各種報道よりSMBC日興証券作成

まとめ

今回の方策案および改正法は、近年の学校法人制度改革および公益財団・社団法人、社会福祉法人など他の公益法人の改革の方向性に沿ったもので、さらにその方向性を強化するものとなっている。経営基盤強化に対する支援・指導体制も拡充される。国立大学法人に対しても同様の経営強化を目指す方向が打ち出されている。国立大学法人、学校法人はさしあたってガバナンス改革を一層推進する必要に迫られるものと考えられる。

『大学の「中期的な計画」の策定』

有限責任監査法人 トーマツ
シニアマネジャー 公認会計士
栗井 浩史

1 はじめに

私立大学等に係る諸課題も鑑みつつ、私立大学等の振興に関する総合的な検討を行うため、文部科学省は「私立大学等の振興に関する検討会議」を開催することとした（平成28年3月25日高等教育局長決定）。これより本検討会議において、約1年間、私立大学の果たすべき役割や私立大学のガバナンスの在り方等、様々な私立大学の振興に関する検討が行われた。

そして、本検討会議の「議論のまとめ」（平成29年5月15日）では、私立大学のガバナンスの在り方について、理事・監事・評議員会などの機能の充実や情報公開の推進等が、私立大学の経営力の強化について、中長期的なビジョンの策定と実現に必要な取り組み等が提言された。

その後、上記の内容を踏まえて今後の学校法人におけるガバナンス機能の強化等を含む学校法人制度全般にわたる改善方策を検討するため、大学設置・学校法人審議会学校法人分科会の下に「学校法人制度改善検討小委員会」が設置された（平成29年8月21日学校法人分科会長決定）。

本委員会において「学校法人制度の改善方策について」（平成31年1月7日）の報告がとりまとめられている。当報告では、我が国の教育に大きな役割を担う私立学校が、今後も社会からの信頼と支援を得て重要な役割を果たし続けるため、学校法人の自律的で意欲的なガバナンスの改善や経営の強化の取組、情報公開を促し、学生が安心して学べる環境を整備するよう、改善に向けた考え方と方策が提言されている。構成は次のとおり。

- (1) 学校法人の自律的なガバナンスの改善・強化
- (2) 学校法人の情報公開の推進
- (3) 文部科学大臣所轄法人を中心とした学校法人の経営の強化
- (4) 学校法人の破綻処理手続の明確化

さらに、文部科学省は、私立学校法改正に向けた検討を行い、平成31年2月12日に私立学校法改正案を含む「学校教育法等の一部を改正する法律案」が閣議決定され、同日に国会に提出された。

文部科学省の第196回国会提出書類の「学校教育法等の一部を改正する法律案（概要）」を参考にすると私立学校法の一部改正事項の概要は、次のとおりである。

- (1) 大学を設置する学校法人は、学校教育法に規定する認証評価の結果を踏まえて事業に関する中期的な計画等を作成するものとする
- (2) 大学を設置する学校法人は、財務書類等を公表するものとする
- (3) 監事の牽制機能の強化等、役員職務及び責任に関する規定の整備、等

本稿では、特に「中期的な計画」等を策定することについて、大学における具体的な施策を検討する。

2 中長期計画の策定の推進（「学校法人制度の改善方策について」（平成31年1月7日） 2（3）「中長期計画の策定の推進」を参照）

学校法人は、公教育を担う法人として安定した経営が求められる。特に文部科学大臣所轄法人については、高度人材の育成の機関として、求められる教員・施設設備も多い。

また、専門分化が進み、専攻により転学が容易ではない状況を踏まえると、中長期的視点に立った計画的な経営が求められる。一方、小規模大学・短大設置法人では、中長期計画は6割程度しか策定されていない。そこで、新たに文部科学大臣が所轄庁である学校法人は、認証評価の結果を踏まえ、事業に関する中期的な計画を策定し、決定に際して事業計画同様に評議員会にあらかじめ意見を聴くこととすべきと提案された。

中期的な計画の内容および期間については、教学、人事、施設、財務等に関する事項について、単年度ではなく中長期（原則として5年以上）の視点で明確にすることが求められている。事業計画と同様に、各学校法人の裁量に相当程度委ねることとされたが、抽象的な目標に留まらず、データやエビデンスに基づく計画とすることが望ましく、後述する「私立大学版ガバナンス・コード」に定めるべき内容を盛り込むことが期待されている。

3 私立大学版ガバナンス・コードの策定の推進（「学校法人制度の改善方策について」（平成31年1月7日）「2（4）「私立大学版ガバナンス・コード」の策定の推進」を参照）

私学団体等が定める自主行動基準である「私立大学版ガバナンス・コード」によりガバナンスの強化を図ることも提言されている。

金融庁と東京証券取引所が中心となり、上場企業が守るべき行動規範を示した企業統治の指針である「コーポレートガバナンス・コード」が策定されている。コーポレートガバナンス・コードは、ス

テークホルダーである株主がその権利を適切に行使することができる環境の整備を行うことなどを定めたものであり、その実施を一律に義務付けるものではなく「コンプライ・オア・エクスプレイン」として、何らかの事由でそれを実施（コンプライ）しない場合は、投資家にその理由を説明（エクスプレイン）することを求めている。

このコードが適切に実践されることにより、「それぞれの会社において持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のための自発的な対応が図られることを通じて、会社、投資家、ひいては経済全体の発展にも寄与することとなるものと考えられる」とされている。

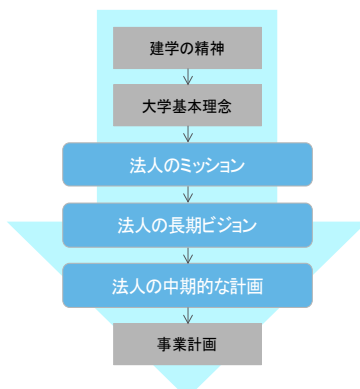
学校法人制度の改善においても、私立学校法等の法令に基づくだけでなく、私立学校の自主性・自律性を最大限に発揮し、私学団体等が自ら行動規範を定め、学生や保護者を中心としたステークホルダーに対して積極的に説明責任を果たすとともに、学校法人を運営する者が経営方針や姿勢を自主的に点検し、私立学校の健全な成長と発展につなげていく必要性が「学校法人制度の改善方策について」に示されている。

まずは、文部科学大臣所轄法人を中心とした団体において取組を開始することが想定されている。その際①経営の強化に関する取組状況や②理事会・監事・評議員会機能の実質化や情報公開の推進など、ガバナンスの強化に関する取組状況を自主的に点検することが期待されている。

4 事業に関する中期的な計画の位置づけ

現行の私立学校法では、単年度の事業計画について、理事長は、あらかじめ評議員会の意見を聞かなければならない、とされている（第42条）。今後は、前述したように、単年度だけでなく中長期的視点で、事業に関する中期的な計画を策定しなければならない。

これまでは、下の図の青く囲われているミッション、ビジョン、そして、これを具体的な計画にした中期的な計画が十分に練られていない学校法人があった。その状態で、事業計画が策定されたため、経営環境が大きく変化しているにも関わらず、近視眼的な経営になってしまった学校法人もあるため、中期的な計画は重要な位置づけである。



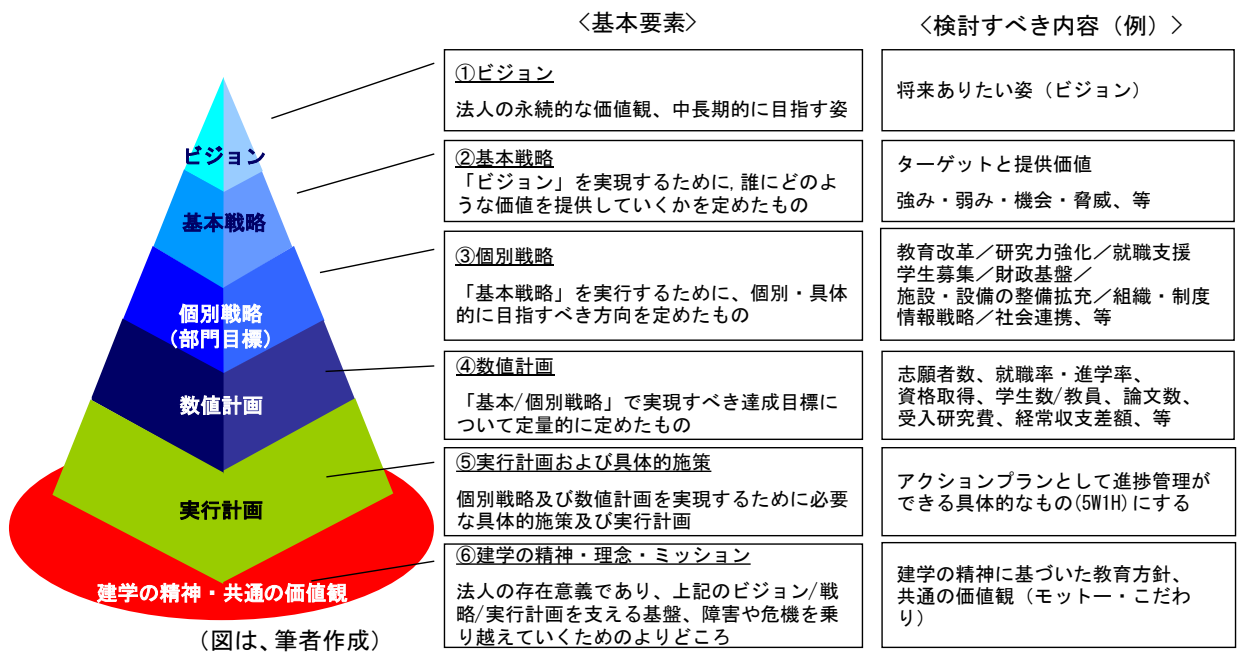
また、中期的な計画は、策定したら終わりではない。全学で取り組むべき内容を計画した上で、実行にこだわるのが重要である。

一方で、例えば、財務計画について、中長期視点に立たず達成できる目標をたて、短期的な行動計画を検討するだけでも適当ではない。中期的な計画を達成した後の法人の姿に期待できる計画にする必要がある。

中期的な計画が「見える化」されれば、学校と法人事務局が共通の目標・課題解決に向け連携して活動しやすくなり、教職員の意識改革につながる。さらに、法人外部の視点からは、学校法人の積極的な情報公開と経営状況の透明性が高まることから、このような正直で魅力のある経営計画を発信するほど、社会的な評価にもつながると考えられる。

5 中期的な計画等の全体像

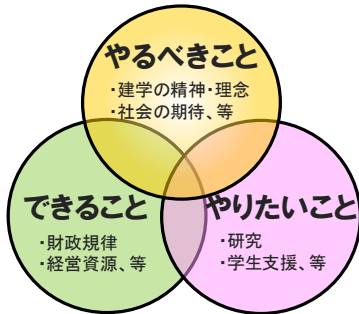
学校法人の経営者から見た経営課題は多岐にわたる。経営環境の変化が激しい中、今後果たすべき法人のミッションの再定義が必要かもしれない。ミッションが再定義されれば、ビジョンや戦略の見直しも必要かもしれない。戦略の策定は、法人に対するステークホルダーの期待と関連する目標、中長期的な収支計画の見通しと財務目標、教育研究や法人運営に関する各種業務プロセスの見直しや人材を含めた投資の必要性についても検討する必要がある。中期的な計画の全体像は、次のとおり。



6 ビジョンの考え方

ビジョンは、将来の目標である。経営環境が大きく変化している状況だからこそ全学的に納得感のあるミッションやビジョンが重要となる。理念、ミッションあるいは社会的な期待などを加味して、例えば、2030年までにどういう大学になりたいのか。どの地域で、どの分野で、どのような教育を行いたいのか。どのような研究をしたいのか。どのように地域や企業と連携し社会貢献していくのか。大学はどのような価値を創出できるのか、等を検討する必要がある。その際、経営環境を合理的に分析した上でチャレンジングなビジョンを設定することがよい。ビジョンは組織の目標であるとともに、教職員個人にとっても目標であり、法人に対する信頼であり行動のよりどころとなる。

7 中期的な計画の考え方



中期的な計画は、ビジョンを実現するためのものであり、当然、ビジョンと計画は整合していなければならない。教育、研究、社会貢献等に係る財務・非財務数値の目標を設定して、具体的な行動計画を考える際、単なる整合性だけでなく、建学の精神等に立ち返って法人としてやるべきこと、自らの強みなど競争優位に立って経営できること、新たに挑戦してみたいことも考えながら中期的な計画を策定するとよい。単に絵にかいた目標にならぬよう、左の図の重なる面積が大きくなっていけるよう戦略を練ることが良いと考える。

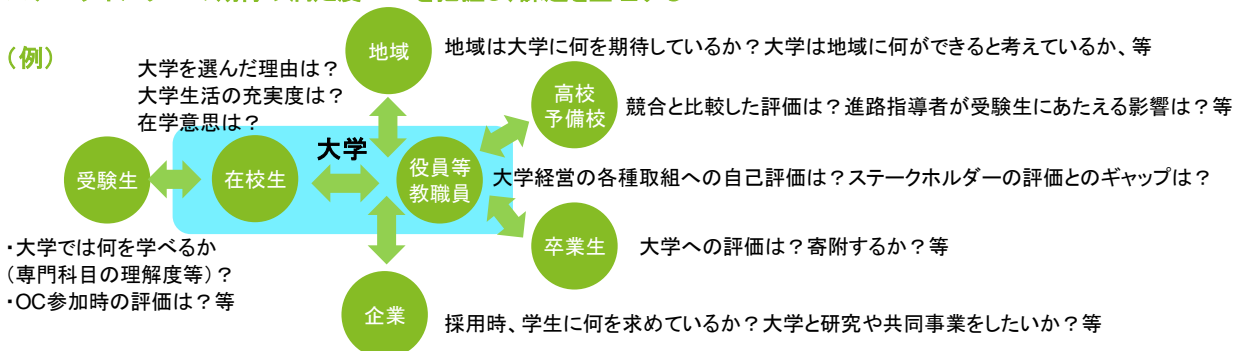
8 中期的な計画等を策定する際のポイント

(1) 現状把握・分析

はじめに、法人の置かれた状況を調査し、正確に把握することが重要である。社会情勢、他法人の動向、学生等多面的にステークホルダーのニーズを把握して、大学の強みや経営課題等を整理する。調査範囲の設定次第で、その後の分析結果が変わる可能性があるため、情報収集から分析手法についてあらかじめ十分に検討する。単なる前例踏襲に基づいた調査・分析は、計画が形骸化してしまうリスクがある。また、各部署の判断に委ねると部署ごとの視座がばらついたり、全学的な視点やステークホルダーの関心が置き去りになるリスクがある。そこで、①社会からの期待に応える視点、②財務的視点、③大学業務プロセスに対する視点、④教職員の学習と改革の視点から、成果を意識して具体的・客観的に計画できるように、調査・分析することがポイントである。

次の図は、ステークホルダーのニーズの分析イメージである。多くの改善すべき点が出てくるが、網羅して検討するよりも、上記の視点を参考に、ビジョンに照らして計画を絞りこむ。新たな検討課題は、中期計画を実行しながら詳細を検討していく場合もある。

ステークホルダーの期待や満足度GAPを把握し、課題を整理する



（２）財務的視点の検討

大学は、現在および将来の学生からの期待に応えるだけでなく、地域等の多くのステークホルダーから期待されている役割があり、それらを果たすためには、法人として財政基盤が安定している必要がある。しかし、学生数が減少したり、重要な契約が終了する等、大学にも数々の経営リスクが存在し、何らかの環境変化等によりリスクが顕在化して、財政状態が悪化する大学は、今後は、これまで以上に多くなる可能性がある。

それゆえ、大学の今後の活動を継続するためには、中長期的視点に立った計画が重要である。今後はどの程度の投資をする必要があるのか試算の上で財務目標を立て、目標を達成するために①コストを削減できないか、②大学の収入を維持・拡大できないのかをあらかじめ検討する必要がある。

例えば、コスト削減については、業務プロセスを電子化したり、教育研究に係る評価に基づく予算配分ルールの見直しを行う方法でコストを削減している法人がある。

一方、増収策については、改善機会を見出すために、収入を構成要素に分解するという考えも有用である。すなわち、学生納付金、共同研究・事業等、あるいは貸付料等の収入契約について、それぞれをいわゆる「単価」×「数量」に分解し、例えば、単価は、一契約あたりの料金として、数量は、学生数や契約数として、それぞれサービスに見合った適正な水準に設定することを考える。

例えば、将来にわたって継続して投資をすることの必要性や実際に要するコスト計算を「見える化」することで一単位あたりの単価の引き上げを実現している大学がある。また、数量については、広報活動を充実させたり、地域や学生のニーズの高い分野への学部に見直すことで、必要な学生数を確保している法人がある。いずれの行動も効果的に行うために、目的（ねらい）と対策は明確にして行動計画をたてるのが良い。

また、法人全体規模で財務に大きな影響を与えるもの、例えば、予算制度や配分に係る方針、人事に係る現状課題を整理することも財政再建につながる可能性が十分にある。

数値目標の作成にあたっては、戦略の裏付けと実現可能性に留意し、財政規律にも配慮して収支計画をシミュレーションする。ビジョンや戦略を確実に実現させるためには、個々の戦略ごとに、重要成功要因や業績評価指標を具体的に設けて、結果が出た後にフィードバック分析ができるようにしておく必要がある。

なお、毎会計年度の事業計画には、中期的な計画における目標値を達成するため、あらかじめ行動計画をたてられる具体的な数値目標を設定するのが良い。

次の図は、社会からの期待や成果を意識した上で、財務の視点や業務プロセスの視点からどのように対応するかをイメージし、実際のワークシートを簡略にしたものである。

中期的な計画等の策定イメージ

ビジョン	戦略	具体的施策								目標達成状況								備考
		#	評価指標 (成果)	実施 主体	プロセスの視点	基準値	目標 時点	目標 値	伸び 率	20 16	20 17	20 18	20 19	20 20	20 21	20 22		
地域を牽引する人材を育成し、地域の活性化に貢献する	地域課題解決能力とリーダーシップを備えた有為な人材を継続的に地域に輩出する。	1	●●プログラムの修了率	教育学生支援課	・学修状況モニタリング ・プログラム更新、等	70%	2021	95%	118%	75	80	83			★			
		2	県内就職率	就職支援課	・卒業生に対する企業評価の確認 ・企業に対する発信、等	30%	2022	50%	123%	33	35	37				★		
	地域企業と連携し、地域イノベーションの拠点となる。	3	地域中小企業との共同研究数/共同事業数	社会連携課	・地域企業の分析 ・大学の強みの発信方法 ・自治体、コンソーシアムなどの連携体制、等	45件/年	2020	100件	177%	50	65	80			★			
		4	●●万円以上の共同研究収入契約数	産学官連携室	・コストの集計、見える化方法の見直し、等 ・アウトプットの見せ方等	50百万円	2020	150百万円	350%	55	80	100			★			

(3) 実効性ある計画を策定する体制とモニタリング

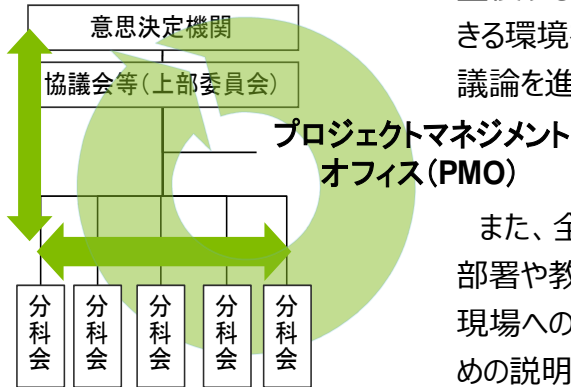
効率的・効果的に中期的な計画を策定するため、教職員が参画意識を持ちつつ、集中して議論できる単位にチームを編成する。また、これまでの枠組みにとらわれない検討（組織改廃等）をする際は、横断的に検討できるプロジェクトチームを編成することが適当である。さらに、検討メンバーには、次世代を担う世代がリーダーシップを発揮することを期待して編成する。これらの教職協働の活動を通じ、優れた職員の知識や能力をさらに伸ばすことができると考える。

次の図は、Unit（分科会等）ごとに検討したものを最終的に意思決定するまでのイメージである。しかし、階層的に役割を明確にしてメンバーを割り当てるだけでは十分に機能しないことが予想される。

検討体制のイメージ	1. ディスカッション	2. ユニット検討結果への指示、計画(案)の承認	3. 意見聴取、合意形成	4. 最終承認
大学等の教学共通事項	教学共通Unit 検討メンバー	学長	全学的な協議会等	学長
各学部・研究科の教学事項	学部・研究科Unit 検討メンバー	学部長	各学部教授会等	学長 全学的な協議会等
法人全体に係る事項	常任理事会 全学的な協議会等		理事会	
法人事務局に係る事項	法人事務局Unit 検討メンバー	事務局長	理事会	

現実としては、上記の理事会、学長、Unit（分科会）だけでなく、意思決定されるまで円滑に手続きを進めるためには、プロジェクトマネジメントオフィス（以下、PMO）が重要な役割を果たすことになる。PMOには、教育研究、学生支援、広報等に係る個々の戦略について、各部署間を切れ目なく連携することが求められる。

Unit（分科会）の検討メンバーのモチベーションの阻害要因である通常業務へのしわ寄せがなるべく出ないように配慮をして、重複する作業が発生しないように、PMOは、効率的に検討できる環境をつくるべく、検討論点についてあらかじめ整理しておき、議論を進めやすい環境を準備しておく必要がある。



また、全教職員がゴールの具体的なイメージをもつために各部署や教職員へのフィードバックを重ねることで、運用開始後の現場への浸透度・定着度を高めやすくなるが、PMOは、そのための説明会の企画等を行うことになると考える。

全学的な協力を得て策定した中期計画を形式的なものにすることなく、実効性を高めていくためには、計画策定時点からモニタリングを強く意識することが重要である。上述してきたように設定した業績評価指標によるモニタリングを行うことになるが、既に学内では、異なる観点から自己点検・評価が行われていることもあるため、それらの点検作業との重複感が出ないようにする必要がある。そのために、PMOは、モニタリングが形骸化されることなく実効性を上げられるように、各種モニタリングに関する評価項目や点検作業の実態を整理して、それらの整合性や効率性を考慮したモニタリングの仕組みを構築することも必要となる。

9 さいごに

「学校法人制度の改善方策について」（平成31年1月7日）の報告によれば、中期計画の策定状況は、小規模大学・短大設置法人では6割程度に留まっているとされているが、有限責任監査法人トーマツ主催の学校法人向けのセミナー（2018年度）のアンケートによれば、中期計画を策定こそしているものの、実質化できているとはいえないという声を頂いたり、今後のセミナーに期待するテーマでは「中期計画の策定」という声が多かったなど、学校法人関係者の関心が「中期的な計画」の策定に対して益々高くなっていることがわかった。

高い公共性を有する学校法人が、中長期的視点に立った計画的・安定的な経営を行うために、本稿も参考にして取り組んで頂ければ幸いである。



<<執筆者>>

有限責任監査法人トーマツ パブリックセクター・ヘルスケア事業部
シニアマネジャー 公認会計士 栗井浩史

経歴

上場会社等、民間部門の会計監査等を経て、現在は、公的機関や学校法人等の監査、大学（大学病院含む）や国・地方公共団体に係るアドバイザリー業務を提供している。独立行政法人大学改革支援・学位授与機構 国立大学附属病院の財務・経営分析の在り方WG委員等の活動ほか、学校関係者に対する講演多数。

日本公認会計士協会公会計委員会国立・公立大学法人分科会長や総務省地方独立行政法人会計基準等研究会構成員等を歴任し、現在、日本公認会計士協会公会計委員会独立行政法人・国立大学法人等専門委員会専門委員

<注> 記述内容は、筆者の私見であり、有限責任監査法人トーマツの公式見解ではありません。また、無断転載・複写はご遠慮ください。

学校法人インタビュー

いっしょに、明日のこと。
Share the Future



SMBC日興証券

☆インタビュー

学校法人 梅村学園 梅村清英 総長・理事長

『真剣味を求めて』

日興：まず、御学園の沿革について伺えればと思います。

総長・理事長：それでは沿革のところからお話しさせていただきますが、学校法人梅村学園は、1923年に梅村清光先生が中京商業学校を開校したところを創立と位置付けておりますので、4年後の2023年に創立100周年ということになります。中京商業学校ができて31年後の1954年に中京大学が中京短期大学として開学しております。したがって、2014年に中京大学は60周年を迎えまして、その時に長期計画、NEXT10の推進が始まりました。また、「60年のあゆみ」という記念誌をつくらせていただきました。学園の100周年の翌年、2024年が中京大学の70周年ということで、古希を迎えようとしているわけです。中京商業学校は現在の中京大学附属中京高等学校で、2023年で開校100周年。その翌年には中京大学が70周年と、高校にとっても大学にとっても次への大きな節目へと進もうとしているというのが現状です。学園創立者の梅村清光先生は私からすると曾祖父に当たりますが、教育の歴史がある水戸に生まれ、梅村家の父祖の地である愛知県に来て学校をつくった、という経緯があります。



私どもの学園は水戸学が教育のルーツ、理念であります。水戸には弘道館という藩校があり、弘道館の建学の精神のひとつに「文武不岐」というものがありました。平たく言えば文武両道ということですが、この精神を私どもは踏襲して、梅村清光先生が中京商業学校をつくった際に「真剣味」という三文字を校訓として決めました。「真剣味」の「真」というのは真実・真理の「真」であり、すなわち知を育む「知育」を表し、「剣」は剣術・剣道であり、平たく言えば今はこれをスポーツ、「体育」と解釈しています。「味」は人間味、すなわち「徳育」を意味します。知育・体育・徳育、この三要素を兼ね備えた人材を育成していくというのが「真剣味」に込められた意味です。

さらに、中京大学を開学したのが私の祖父にあたる、梅村清光先生の長男、梅村清明先生であります。清光先生の教えを受けついで校訓「真剣味」を建学の精神「学術とスポーツの真剣味の殿堂たれ」と明文化しました。文武不岐の「文」を学術、「武」をスポーツに置き換え、今日までこの建学の精神で教育活動を展開しています。このように水戸と非常に深いゆかりがあります。

日興：2014年に策定されたNEXT10の大まかな内容を伺えればと思います。

総長・理事長：これまで、私の父の時代にいろいろな経営指標に基づいて将来計画を作り、冊子として出して教職員に配布して、ということが続けてきたのですが、完全なるトップダウン方式で、各担当にそれぞれの項目をまとめさせて拾い上げて、という形式でやっていました。今回のNEXT10の策定に関しては、現場の声を色濃く反映させることに主眼を置き、まず策定の段階で部会を5つ作り、メンバーも理事会からの指名だけでなく公募を行い、名乗り出ていただいた人から選んでメンバーに参画していただきました。策定の段階で約50人の教職員にご尽力いただき、現場の意見で何が問題・課題となっているかを伺った結果、総合大学としてまだまだ着手していないことがございましたので、5つの部会の一つである基本部会が担当して教育・研究・社会連携・国際化・卒業生連携という5つの骨子をまとめました。その骨子を基にして10項目の10年計画をそれ以降の部会、教育部会・研究部会・第一連携部会・第二連携部会の4つの部会で策定しました。

日興：10項目の中の「管理運営」のところ、ガバナンスの拡充について触れられていますが、その辺りを伺えればと思います。

【中京大学 NEXT10 5つの骨子】



総長・理事長：NEXT10というのは策定して終わりではなく、策定した内容を施策として落とし込み、実践していかなければならないもので、そこに関してうまく回っていくように基本方針を定めたものです。協調的な大学の運営を目指していくこと、法令を遵守すること、学園の財政指標をしっかりと設計して健全な経営を継続していくこと、それから、ことを進めるにあたり重要なのが教職協働の体制作りです。これまでは教員サイドと職員サイドが分かれてしまう、というのがこの大学でもあったのですが、今はそういう時代ではありません。職員も教育に関して踏み入って議論すべきですし、教員も大学の運営に関して意見を言いながら、切磋琢磨して作り上げるということが今求められていると思います。そうしたところへ向けて教職協働の組織づくりを進めています。あとは、業務構造に関して高度化・効率化を図っていくこと。これが財政基盤を強固にしていく。財政基盤の再構築という言葉掲げ、いろいろなことを進めています。

今、高等教育業界を取り巻く環境が年々厳しくなっている中で、学校法人の収益構造を見ると、いわゆる学納金収入が大部分を占めているわけですが、収入の多様化を考えていかなければならないと考えています。経常的な費用を補助金で頂くというのももちろんそうですし、難易度の高い研究補助金などの外部資金をいかにして獲得するのか、ということを経営的に取り組んでいく、ということが重要です。それからこれは100周年の記念事業の一環としても着手しているのですが、寄付金事業です。やはり収入の多様化を図るためには幅広く寄付金を募り、運営に生かしていく、という流れも作っていくべきだと考えています。

これまでの学園の会議体は、私の父が理事長在任中にいろいろ設置し、そこがある程度ベースになっているんですが、これから考えた時にその会議体だけでは賄いきれない部分があり、欠落している部分を組織としてどんどん作っていかねばいけません。まず、全学的に教育について議論する場が存在していないところに注目しました。学部ごと、部局ごとのものはあったのですが、全学的にはなかったもので、そういう会議体をつくるということに着手しました。ガバナンスという点で、近年学長ガバナンスが全国的に幅広く議論されていますが、本学も例外ではなく、学長の責任・権限の明確化、それをいかにしてうちの組織に落とし込んでいかかということ、学長が主体となり、リーダーシップを取りながら、教育の質保証や、研究推進、学生支援の会議体を整備しています。学長会議というものをつくり、その下に上記3つの会議体をつくり、その会議体をしっかり動かして、特に教学面については学長がしっかりリーダーシップを取っていく。本学では理事会の下に学長会議を置いているので、私自身も学長から学長会議の報告を受けながら、理事会としても学園としての方針を学長会議にお伝えする、あるいは現場からの声は学長会議から上がってくる、というような体制作りをしています。

もう一つは、附属高校があります。高校の方も従来は古い体制だったのですが、校長ガバナンスが重要であるということで、校長にリーダーシップをとっていただいて、校長会議で教育を中心に高校に関するいろんな議論をしていただいたことを理事会にもあげていく、という仕組みづくりをしています。

もう一つ特徴的なのは、執行役員制度を導入し、理事会以外に執行役員会という組織体をつくりました。副学長、担当別の学長補佐、従来事務局と呼んでいた行政本部の企画局、学事局、財務局、総務局の局長を執行役員と位置付けています。学長会議や校長会議の内容は執行役員会で報告をしていただく、執行役員会の中では理事会に諮る案件を執行役員の間で議論し、理事会にあげていく、というやり方を取っております。したがって最終的に決定されるまでに、以前と比べかなり議論をして、内容の濃いものが完成形に導かれる、というような流れができています。

日興： NEXT10の骨子の中に社会との連携というものがありますが、具体的にどのようなものがありますでしょうか。

総長・理事長： 社会連携では、中京大学は、中部地区で一番早く中部経済同友会と連携をし30年以上にわたり続いています。それまでは、企業と学校法人が手を組むのはご法度とされていた時代でした。特に研究面ではそれぞれの機密事項が漏れてしまうと、そういった観点から企業と大学などの研究組織が組むのが難しかったのですが、いち早く中部の財界と様々な取り組みを始めた大学であると自負しています。公開講座という形で、4つのシリーズを順番に展開していきましたが、最初は経済・経営シリーズからスタートして、一番長く定着しているイベントとして、毎年年末に「景気シンポジウム」を開催しております。翌年の日本経済の景気見通しについて語っていただくのですが、毎回1200人ぐらいお越しいただき、非常に内容の濃いイベントになっています。

そういった公開講座にいち早く手を付けたというのと、いろんな企業と包括連携協定を締結している案件があります。近年の事例では、たとえばNTT西日本との共同研究で、ウェアにセンサーを付けて本学のアスリートが競技を行ってデータを取り、パフォーマンスのいい時・悪い時のデータを見比べ、パフォーマンスを高めるためにはどういう動作をしたらいいのか、という研究をしています。陸上競技、水泳など種目を増やして展開しており、かなりいい連携が取れていると思います。

地元の企業でいうと名古屋テレビ（メ〜テレ）とも手を組みまして、アスリートを取材するときに協力させていただいて、学生のインターンシップにもつながるような取り組みができています。豊田市との事業では、私立大学等改革総合支援事業という、文部科学省からいただいている補助金のタイプ5「プラットフォーム形成」として採択されまして、豊田市のほかに愛知工業大、日赤豊田看護大学等豊田市内にキャンパスを持つ複数の大学と共同の取り組みを展開しています。タイプ5は今年で2年連続の採択になります。本学は豊田キャンパスがあって、スポーツが大きな特徴ですが、スポーツだけではなく現代社会学部もありますし、こちらの学部の先生方も豊田市の行政や地域に関することは一緒になってやっています。

直近のホットな話題では、JICAと連携し昨年度と一昨年度にボツワナでソフトボールの指導、ア

ルゼンチンで柔道の指導を行いました。現代社会学部では毎年「ドラゴンズ・プロジェクト」として、中日ドラゴンズの集客増のための施策をアンケート・インタビューや議論を行い立案し、球団に提案するという活動を10数年にわたり行っており、実際に実現した施策もあります。あとは、愛知県トラック協会と3年前に包括連携協定を結んで、ドライバーの方々の健康維持のために本学のスポーツ科学部が協力してエクササイズを提供するといったこともあります。豊田キャンパスでの話が多いですが名古屋キャンパスの学部でもいろいろ提携事案があります。

大学同士の連携では名古屋市立大学と連携して、教育というよりは研究面で連携しています。国際化の話にもつながりますが、海外の大学との連携も進めています。特に台湾の大学との連携が増えています。例えば、国立嘉義大学と大学同士の協定を4年前に結びました。きっかけは台湾の映画で昭和6年の夏の甲子園の決勝が取り上げられ、前身である嘉義農林学校との対戦相手が中京商業だった、というのがご縁で、いろいろな方につないでいただいて協定が結ばれました。それから台北市立大学は、本学のOBが副学長を務めているご縁がありまして、これは卒業生連携にも関わるんですが、本学の校友会組織で最初に海外にできたのは台湾で、台湾の卒業生が結び付けてくれました。今回画期的だったのは、お互いの大学の海外オフィスをお互いの大学内につくったことです。それから銘傳大学という私立大学が台北の郊外にあるのですが、そこも卒業生につないでいただいて、昨年4月に協定を結びました。その数日後には、私も向こうに出向き、銘傳大学で開かれた国際学会の基調講演という形でお話をさせていただきました。学生交流も、特に台北市立大学とは具体的なやりとりを始めており、早い段階で、今年度中には方向性を決めて学生同士の交流が始まると思います。

日興：100周年事業については、どのようなことを検討されているのでしょうか。

総長・理事長：まずは100周年という一つの節目ですので、専門部署を設け“Century Project”として100年史の編纂を開始しています。中京大学は商科の短期大学として始まっていて、2年後に4年制大学の商学部になり、続いて体育学部をつくり、文学部・法学部をつくって4学部体制が1966～86年の20年間続いていました。最初に着手していただいたのはその4学部についての歴史をまとめていただく作業で、そこがひと段落しそうな状況です。その4学部が基になりいろいろ学部が分岐していったのですが、工学部と現代社会学部は他学部とは異なり、完全な新設ですので、4学部からの分岐プラス2学部で歴史を編纂していく、という展開を予定しています。

それから、今年の秋にスポーツ・ミュージアムを豊田キャンパスにオープンさせる予定です。去年の2月に完成した新しい体育館が豊田キャンパスにあるのですが、その一角にスペースを設けておりまして、これでようやく本学のスポーツの歴史を公にできます。それから、100周年を機に学校法人梅村学園としてのブランド力向上のためにはどうしたらいいか、というブランディング・プロジェクトを立ち上げ

て、議論をさせていただいています。一定の方向性が出たら公表していく、という流れをつくりだそうと考えています。

それから、記念事業として真っ先に手をつけたのが歴史講演会だったのですが、水戸市と梅村学園、あるいは梅村家との関係を歴史家の方に語っていただくということで、3年前の大学祭の時に記念事業の1回目として講演会を行いました。これからもこういった事業をしていこうと考えています。

先ほど少しお話ししましたが、100周年を視野に寄付金事業が制度化できましたので一昨年から募集を開始しました。昨年からは法人も対象にして募集を行っています。制度ができたばかりで、学内的にも地域的にもまだまだ定着していないので、私もできる範囲で企業回りをを行い、この一年間で70社ほど訪問させていただきました。中部財界の方にも支えていただけるような学園づくりをしていきたいと思っておりますので、皆様にご協力していただき、学園の運営もしっかり責任を果たしていく、そして本学で育った若者たちが経済界へ出て行って活躍していく、という流れをつくりたいと考えています。企業の話が中心になりましたが、寄付金事業では当然校友会組織とも連携を取っています。昨年度は各地の校友会の9割以上に参加させていただき、直接お願いを申し上げました。中京大学の校友会の特徴としては、大きな地域ごとのブロック開催になっており、そのほかに北海道や大阪など各地で毎年開催している地域もあります。熱意のある卒業生の方々が連携を取ってくださって、母校に何らかの形で恩返しをしていただけるような仕組みづくりが少しずつ浸透していきました。特に色濃く連携が図られているのが、警察や教育界に校友会組織があり、この地区で警察官や教員を目指す学生たちに現職の卒業生たちが採用対策の指導をしてくださっています。地元では職種別の校友会組織が学生を指導してくれる体制ができています。

日興：新学部構想について教えていただけますか。

総長・理事長：本学では今、新しい学部づくりに着手しています。国際化に向けて、さらに中京大学として貢献すべく、「国際学部」を新設しようとしています。現在「国際英語学部」「国際教養学部」という国際系の学部が2つあるのですが、これらを改組し教育内容を見直し、2学科6専攻体制にすることを予定しております。文部科学省への届け出を済ませ、来年4月の開設に向けて、すでに広報活動を始めています。定員が290名になりますが、そのうち22名は「グローバル・リベラル・スタディーズ専攻」といまして、全ての授業を英語で行うネイティブの学生、あるいは帰国生徒などが対象の専攻です。それ以外の268名は1年次の秋に全員必修で1セメスター海外留学をすることになります。国際学部については、アネックスという建物を中心とした充実した環境で教育展開をすることになります。こういった時代の要請に合った学部づくりも視野に入れて走り続けていきます。

日興：スポーツをブランディングに使おうとしている大学は多いと思いますが、簡単ではないと思われ

る中で梅村学園はトップランクの実績を挙げられています。その点で何か秘訣のようなものはありますか。

総長・理事長：まず、水戸学を受け継いだ建学の精神そのものにスポーツが入っています。なぜスポーツが入っているかというと、スポーツで培った人間関係は実社会に出ても役に立つという考えによります。中京商業学校をつくった時の教育目標に、「真剣なる人材を養成して実業界に送るにある」、ということが謳われているのです。ですから今、勝利至上主義が先走ってしまって、本来の在り方からかけ離れたスポーツ支援がいろいろ垣間見られるのですが、本学の場合は教育の一環として人づくりの面でスポーツを取り入れています。必ずしもオリンピック選手・プロ選手を輩出するためにスポーツに力を入れているわけではなく、教育の一環として人づくり、人間教育を行った結果として輩出していく、という流れで行っています。それこそが教育の本来の在り方ではないかと考えております。今後もこのスタンスは変えずにやっていこうと思っています。NEXT10というのは何のためにやっているのかというと、究極的には建学の精神である「学術とスポーツの真剣味の殿堂たれ」の「学術とスポーツ」の更なる「真剣味の殿堂」を築いていくためにやっていますので、そこに尽きるかと思えます。



梅村 清英氏

学校法人 梅村学園 総長・理事長

1996年中京大学大学院経済学研究科博士課程。博士（経済学）。

1996年中京大学経済学部講師採用、助教授、教授。中京大学経済学部長、同大学院経済学研究科長、学校法人梅村学園理事長代理、同 副理事長など歴任。

主な要職は、中部経済同友会幹事、愛知県経営者協会理事、愛知県私学退職基金財団評議員、愛知県警察官友の会理事、中部生産性本部経営審議員、愛知大学野球連盟会長、愛知県私立大学協会会長。

☆インタビュー

学校法人 上智学院 引間 雅史 理事

『財務基盤の強化に向けて』

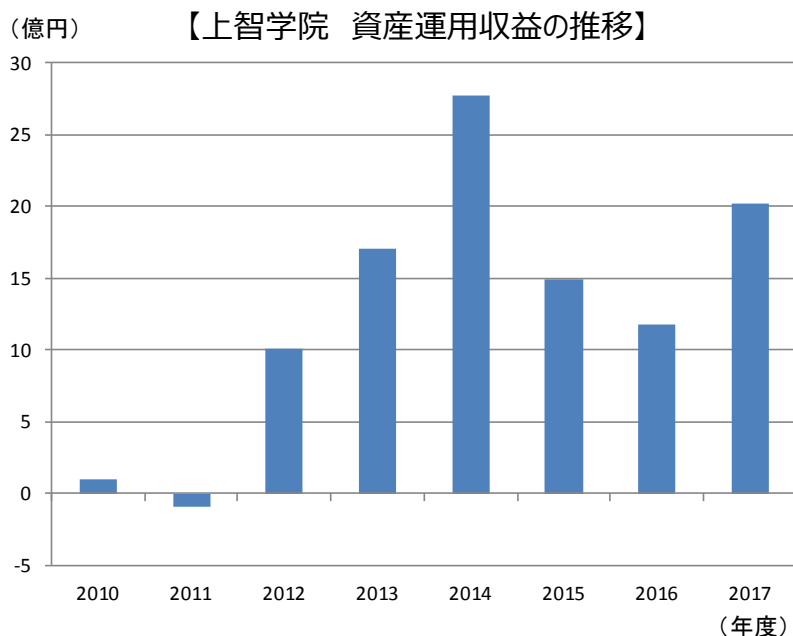
日興：まず最初に、引間先生が上智の財務を担当されてどのようなことをおこなってきたか、ということをお話していただけますでしょうか。

理事：私が来た当時からどちらかというと積極運用をされていて、国内株式や外債にもかなり投資をしていました。2004～2005年は円安・株高が進行していたのでそれなりに収益が上がっていましたが、一言でいうと大学にとってはややリスクの高いポートフォリオだったということもあり、2008年のリーマンショックでは相応に大きな影響を受けました。当時はそもそも目標リターンをどうするかとか、大学にとってのリスク許容度はどうなのかというようなところは規定されておらず、財務理事を中心に個別の株式や債券を買っているという状況でした。



大学の財務とはいえ、資産運用の専門家がおらず、リソースが限られている状況の中での運用には限界があり、資産運用体制を切り替えるということについて理事会で了解を頂きました。その後、一番大事なことである「基本方針として、どのくらいのリスク許容度で、どのくらいの目標リターンを狙うのか」を理事会で決めるということ、ある程度時間をかけて最初にやりました。リスクといっても、標準偏差で何%というような話をしても理事会のメンバーには直感的に理解しにくい面があるので、過去のデータを元に、「過去平均的にはこうだった」、「一番いい時はこのぐらいだったけど最悪のことが起きた時にはこのぐらいのマイナスになる」というように、いろいろな資産配分のケースに応じてデータを提示し、「どのぐらいのリスクが取れるのでしょうか」という問題提起から始まりました。

その議論の結果として、当時は目標リターン3%、リスク6%ぐらいのポートフォリオで行うという方針を決めたうえで、それをもとに基本ポートフォリオを策定し、その資産配分に切替えていこうとなりました。ゼロからやるのであれば比較的楽だったと思いますが、当時すでに日本株とオープン外債をかなり保有していたので、これを段階的に切替えていくという話ですから大変でした。2010～2012年は欧州債務危機等で非常に投資環境が悪かったので、いっぺんに切替えると実現損が大きく出てし



(注) 資産運用収益 = 受取利息・配当金 + 有価証券売却差額 + 有価証券処分差額

まいます。そうなると決算上のインパクトが大きくなるので、時間をかけて毎年利益が出る分ぐらいを切替え、3年くらいかけて段々基本ポートフォリオに近いレベルにもっていきました。

それが完了したのが2013年頃です。そこからはコンスタントにプラスのリターンが出て、均してみると目標リターンである3%を上回り、年率4%ぐらいのリターンが出たので、一応想定した通りの感じになったということです。それぞれの資産クラスごとに運用機関を精査して、総合評価で期待できると考えられるところに段階的に採用を行ってきました。

日興：資産運用を考えると当然金融商品もありますが、御校の場合はオフィスビルを建設され、活用されています。それも大学の総意として土地を活用して財務基盤を強化する、ということと考えてもよろしいのでしょうか。

理事：そうですね。我々は立地的には良いところにありますが、敷地面積に限界があるため長年教室不足に悩んでいました。ここに至るまでは他の場所でどこかないか、ということで候補地を探した時期もありましたが、結論として四ツ谷のキャンパスの中で何とかしよう、ということに落ち着きました。そこで、せっかくここでビルを建てるのだから上の空間も相当程度活用しないともったいないじゃないか、ということで、当初の予定より高いものを立てて、上半分はテナントを入れて賃料収入を得よう、と最終的になりましたが、初めから必ずしもそれを狙っていたわけではないですね。

日興：本日「大学マネジメント（4月号）」が届きまして、その中に引間先生がESG投資に関して寄稿されていますが、今ESG投資に取り組まれている、ということで、この意義についてお話しいただければと思います。

【上智大学 ソフィアタワー（6号館）】



理事：こちらにもかなり書いてしまっているのですが、もともと本学の教育精神として「グローバル人材の育成」というのがあります。これをもう少し噛み砕いて言うと、「環境・貧困・差別・格差」などの世界が抱える課題に対して解決に貢献できるような人材を養成したい、というのが教育の柱としてありますので、そういった考えの延長として国連のグローバル・コンパクトに加盟しました。その考え方を資産運用にも実践する、というのが国連のPRIへの署名であり、ESG投資の実践でもある、という流れでスタートしています。ですから、ある意味では教育研究における本学の理念を資産運用でも実践する、という自然の流れの中でESG投資をやっている、ということにもなります。

日興：海外の研究ではESG投資をやっても必ずしもアルファ（超過リターン）が取れない、という研究もありますが、そちらへの意識はあまり重視されず、あくまでもソーシャル・インパクトの方を重視されているのでしょうか。

理事：いや、そうではないですね。一方では先ほど申し上げたリターン目標、直近は目標リスクの範囲内で3%を狙うのは困難なので2.5%の目標リターンですが、それなりの収益を上げていかないといいません。奨学金の原資であるとか、それ以外の教育研究の経費のために必要な資産運用収益なので、そこを犠牲にするつもりは全くありません。ESG投資をすることによって、社会的リターンと投資リターンの両立が図れる、という考えを持っていますので、逆に言うと、両立ができるようなESG投資というのは何なのか、どのような形でやるのが投資リターンを犠牲にしないで社会的リターンとの両立が図れるのか、というのが最大のテーマになっています。そのために、ポートフォリオの中でのESG投資の位置づけをよく考えたうえで、少なくとも市場平均並みのリターンをしっかりと確保できる部分のESG戦略としてはどういうものがふさわしいのか、きちんとプラスアルファが狙えるようなESG戦略とは

どういものかを確認した上で、ポートフォリオの中に位置づけ通りにはめ込んでいく、という作業をしています。これは投資リターンも追求しているということの現れですね。

日興：米国の大学のアセット・アロケーションを見るとオルタナティブに傾倒しており、50%を超えているところもあります。不動産もオルタナティブであるとは言えますが、今後のオルタナティブに対する考え方はいかがでしょうか。

理事：大前提としてアメリカの有力大学と日本の多くの大学の財務基盤は決定的に違います。アメリカの大学であれだけオルタナティブに入れられるのは、財務基盤が厚くてリスクを取れるということ、目標リターンがかなり高いということが背景にあります。10%近くを狙っていないといけないという大前提があるので、非流動性リスクをしっかりと取らないとリターンは上がらないのであいう形になります。日本の場合は、多くの大学で財務基盤が厚くないのでそれほどリスク許容度が高くないのです。先ほどの話にも関わりますが、キャンパス整備のための建設案件・投資案件等が目白押しですから、流動性リスクがあまり取れない、というのが大前提としてあります。それからリスク許容度が高くないので、それほど高いリターンを狙わず、2~3%程度の目標リターンでやっていかざるを得ません。そうするとオルタナティブの組み入れはやや限定的になります。

ただ、オルタナティブといっても不動産・インフラといった「アセットクラスとしてのオルタナティブ」と、ヘッジファンドやマーケット・ニュートラルなどの「戦略としてのオルタナティブ」があるので、そこは明確に切り分けて考えています。戦略系のオルタナティブは結構取り組んでいますし、そちらは流動性の問題はあまりありません。アセット系のオルタナティブも、不動産・インフラなどは私募のものはあまり流動性がありませんが、キャッシュ・フローが毎年コンスタントに出ます。大学としては安定したキャッシュ・フローが入るとというのが一番ありがたいことです。簿価会計ですし、実際の運用の果実を奨学金等に使用しなければいけないので、収益を留保していつか成長させるというよりは、教育研究に使っていくための運用の果実が毎年しっかり生み出せる資産という意味では、不動産やインフラは貴重なオルタナティブ資産であると言えます。

日興：運用収益が上がっていることによって教育研究活動に寄与していると考えてよいのでしょうか。

理事：それは間違いなくそうですね。本学に限らず、今の学校会計におけるいわゆる本業の教育活動の収支だけでいうと私学は赤字のところが多いです。経常収支ベースでも赤字のところが多いです。本学も教育活動の部分だけでは赤字です。それをしっかりとまかなえるのは資産運用の収入があるからであって、ある意味それで成り立っている部分があります。

教育活動収支のところでは黒字になれば理想ですが、それは現実的には難しいです。学生数も増やせない、まして昨今の都内の私大は定員管理の厳格化でむしろ実数としては減ってきています。

定員管理厳格化の影響は今年の入学志願者動向を見ても顕著ですが、大手の有力私大は軒並み志願者数を大きく減らしています。学生もリスクヘッジを考えながら志願先の検討をしているのです。そうすると、メインの学費収入はなかなか増えようがない。補助金も傾向的には減少傾向、募金活動も注力していますが日本では寄付金の増加にも限界があります。本業のところで収入を増やすことはなかなかできない、というのが日本の私学の構造なのです。そうすると自助努力で何とかするのは資産運用や附随事業、受託研究ぐらいしかありませんので、必然的に資産運用を頑張っていかなければいけない、ということになります。

日興：ご指摘の通り、資産運用を頑張っていかなければいけない、ということが文科省はじめ各所から言われている中ですが、私学全体のバランスシートを見ると預金だけの大学が増えており、逆方向に行っているようにも見えます。このあたりの要因はどうお考えでしょうか。

理事：全体を見るとおっしゃるような傾向なのかもしれませんが、私が見ているとむしろ二極化をしているのかな、という印象です。かなり踏み込んでやり始めているところもでてきていますよね。この数年ぐらいはそういった変化が起きています。背景は今申し上げたようなところで、教育研究のために資源を投入するためには他に手立てがない、というところで踏み出してやっているグループが一部あります。もう一方では相変わらず運用に消極的なところもあり、二極化が起きていますが、積極的なところはかなり積極的にやっているところもあるみたいですね。ですから、あまり中間的なところがない印象です。リスク性のものはほとんどやらないグループがあり、もう一方ではかなり積極的にやるグループがあり、真ん中はあまりない、というのが今の状況なのかな、という気はしています。

日興：1960年代のアメリカが普通に債券だけ持っているような運用をしていて、当時のアメリカと今の日本が似たような状況ですね。その後アメリカの大学は変わったのに対し、日本の大学は「変われ、変われ」と言われながら少なくともこの10年ぐらいはあまり変わっていないですが、先生は以前の論文で簿価主義などを原因として指摘されています。その辺りはいかがでしょうか。

理事：簿価会計のもとで収益認識ができるインカム性資産偏重でやってきたという面はあると思います。一方で支出の方は黙っていても増えざるを得ないんです。競争が激しくなっており、より高度な研究やサービスの向上等でお金がかかり、いくらあっても足りない。ですから、だいたい各学校の財務の傾向を見ていると、支出が徐々に増えているんですよね。しかし先ほど申しましたように収入は増えないので、そのギャップがどんどん拡大していく、という悪循環に陥っています。

補助金の行政にしても、昔は学生数や教員数をもとに一律に配分していたのが、最近は経常費補助金であっても競争原理を働かせて、きちんと改革をやっているところには追加を、そうでないところは削減をしています。そこで皆努力をするのはいいのですが、努力をして補助金を取ってもそれ以

上に経費は膨らむんですよ。補助金はだいたい何年かで終わるので、同じレベルの教育研究事業を継続するためにはその後は自己資金でやらなければならない、いくら補助金をもらっても結局支出は増える、という構造になります。この構造的問題を抱えているために、日本の私学の財務はどんどん厳しくなる状況にあります。

日興：今後しばらく経つと否が応でも変わらざるを得なくなる可能性が高いといえますね。その場合、運用サイドの方でいうと、どちらかというポートフォリオ運用というか、アセットクラスの多様化のような方向に行かざるを得ないということなのでしょうか。

理事：もちろん各大学の財務にどんな人がいて、どのような運用を指向するか、というところはいろんなパターンがあっただろうとは思いますが、大事なのは理事会なり大学の意思決定機関なり、会議体で関係者がしっかりと理解している中でやっているかどうか、ということです。資産運用は良い時も悪い時もあるわけですが厳しい市場環境が到来した時に、「短期的にはこういうこともあるよね」と周りが納得できるようなガバナンス体制をしているかどうか、ということが問われると思うので、それさえしっかりしていれば運用の仕方自体はポートフォリオ運用だろうが個別商品の積み上げだろうが、それはどういう人がいるかによってしっかり決めればよいと思います。ただ一般論として言えば、大学というのはこの辺の経験者や専門家が非常に少ない状況の中で、何百億の資産運用をしようとするからには、どういったやり方・体制が必要かということは当然考えなければいけないことだと思います。

日興：日本の場合はその人材も不足しており、金融界と教育界の交流もあまりないのではないかなと思うのですが、その辺も今後少しずつは変わっていくのでしょうか。

理事：ファイナンスの先生はどの大学にもおられると思うのですが、そういう人たちが自分の大学の財務なり資産運用に関わるのかといいますと、米国等と比較すると日本は関わっているケースは少ないと思います。もちろん自動車運転の免許をとっても実際に路上で運転する経験を積んでいかないとなかなか熟練した運転技術が身につかないのと同様、資産運用も理論だけではなく相応の経験が必要な部分はあります。一方で例えば運用方針の策定や資産配分の決定といったPDCAのPの部分は特に理論に基づく実践がかなり生かされる分野です。そういう意味ではアカデミックな人たちも参加したうえで、実務の人員を置いてやっていく、というのが望ましい姿なのだろうと思います。このあたりの体制作りのところは、大学や学校法人のトップマネジメントが資産運用というものに対してどの程度の位置づけを与えるかということによりますが、内外のリソースを十分活用してしっかりした体制でやっていくべきだ、という考えになるかどうか、ということだと思います。

日興：経営上層部の考え次第、ということですね。

理事：そうですね。よく言われるのですが、リスクを伴う資産運用の分野で現場の方からドラスティックに「こういう風に変えるべきだ」という声を上げるのはなかなか難しい面があります。どうしても職員も人事ローテーションで変わっていきますしね。そうすると、大きな変革は理事会等でしっかり議論をした上でやはりマネジメントレベルからそれなりの号令をもって打ち出さないと、なかなか変わらないという面があります。

日興：今後、私学法が改正になり、これまでは一般の企業と違って理事の法的責任があいまいで、善管注意義務はおそらくあるだろう、という程度だったのが改正により明確化されます。そうなった場合に、単純に考えると責任を明確化されると、運用して損すると責任が問われそうで嫌だ、となるのか、それともそこもトップの考え次第なのでしょう。

理事：そこは入り口のところで、いわゆるプロセス責任と結果責任を明確にすることが最も重要だと思います。つまり、意思決定の権限がだれにあるのか、この部分は財務理事で決められます、だけどこの部分は財務委員会決裁、この部分は理事会決裁です、というところを明確に決めた上で、そのプロセスに則ってやっている限りは結果として損失が出ようが、それはその人が責任を問われるものではない、ということを確認にしない限りはだれも引き受け手がなくなる、ということになります。理事会で承認された運用方針や運用戦略から外れたことをやって失敗したら担当理事としては責任は免れませんが、既定の運用方針に沿った運用をして結果として損失が出たとしても理事個人の結果責任を問うべきではありません。その権限と責任の明確化、それがまさにガバナンスなので、それをはっきりさせるというのがスタートラインだと思います。もう一点は資産運用の成否を単年度といった短期で評価することなく、常に長期の時間軸で見えていくことをマネジメント層を含めて徹底することです。長期運用の考え方の重要性を頭でわかっている人ですら現実に短期的な数字の変動に直面すると逐一反応してしまうケースは少なくありません。さらに申し上げれば、短期的な損失が出たとしてもそれが想定内の損失レベルかどうかということもあります。想定された短期的な変動を大幅に上回る損失が出た場合は運用方針のところまで立ち返って見直しが必要なことは言うまでもありません。

日興：行政の方の話ですが、文科省がかなり前に「運用は慎重にやるように」という通知を出して確かそのままになっていて、その後行政的には何か「運用をしっかりやったらどうか」とか、そういった話はあったりするのでしょうか。

理事：ほとんどないですね。リーマンショックの後に「安全性をしっかり認識して」とか「規程やガバナンス体制の整備」といった内容の通達が出ただけで、その後特に大きな目立った動きがあるわけではないです。ただ、直近では国立大学の運用規制緩和がありましたので、むしろそのところで、どのような規制の下で緩和したらいいのか、という相談があたりしたことはありました。私立については、基本的には何でもOK、特に規制があるわけではありません。前提条件としての「安全性重視」というのが

出ているだけの話ですから、あとはうまくやってください、という話です。むしろ財務全般としてみて厳しいところにスポットを当てて指導を強化する、という話は出ています。運用全般についてこうすべきだ、というのはあれ以降出ていないですね。

日興：そこはこれまで通り大学の自主性に委ねられているというわけですね。だけどリスクが高いものはやるな、と。リスクが高いものが何なのか、というのがそもそもありますが。ポートフォリオの組み方でリスクはいくらでも変わりますので。

理事：ただ、2009年の通達が一番のポイントは「ガバナンス体制をしっかりとください、誰か特定の人員がやって損が出ました、というのはいずれですよ」というところのメッセージですね。

日興：米国の場合はそうした基金（エンダウメント）は外に出ていますが、それプラス意思決定のルールがかなりきっちりしていると思います。その辺りはいかがでしょうか。

理事：そうですね。ただ、日本の場合もそこは通達もありましたし、リーマンショックの後は財務委員会なり資産運用委員会をつくりましたとか、改めて規定を整備しましたとか、というところはアンケート等を見ると多くのところで済んでいますから、かなり改善した部分ではないでしょうか。変化が遅かった部分は、むしろそれなりの外部の専門家もうまく活用して、今までよりはもうちょっと踏み込んだ運用の高度化に向かう、というところが個別には見られましたが、そんなに大きな流れにはならなかったという印象です。外枠のフレームワークとしては10年前に比べるとかなりしっかりしてきた、という印象は持っています。

日興：日本の場合は個人の金融資産もそうですが、放っておくとリスクを取らない方に行ってしまうので、大学の人材に対しても金融教育が重要になっていくのかな、という気がしています。単純に株は危ないという発想の方が教授会や理事会にも大勢いらっしゃると思いますし、そこは変わらないといけないと思います。

理事：要は単年度の損失を許容できるか、というところが大きいと思います。単年度の含み損ですら許容できない、ということも少なからずあります。単年度ごとの資産価格の変動を許容することでしか長期的に年率2~3%の投資収益も達成できない時代なわけですから、先ほど申し上げた長期投資の考え方の軸を徹底的に共有化することがシンプルですが極めて重要だと思います。

日興：我々の発想では、取得原価でやれるのだからどんどん長期でやったらいいし、株式などはピタリだと考えてしまいますが、そうならないのが不思議です。

理事：株式投資を行っている学校法人の割合が少ない、というのはまさにその部分だと思います。債券の場合は時価が変動しようが最終的には元本が戻ってくるので、それであればよいとなります。実現益になるクーポン収入も毎年出てくる債券はOKなのですが、株式は単年度で損失が出ることもあります。それは許容できないところが多いので、株式をやっているところは少なくなります。ただ、これもこの数年で変化が現れており、割合をみると、確か数年前は株式をやっている割合は10%ぐらいでしたが、今は25%程度になっていますから、かなり増えてはいます。ただ、それでも25%。もう一方の75%は株式はやっていない、ということです。株式投資というのは例えばふぐ料理みたいなものでしょう。ふぐ調理士免許と経験を持った人が調理すればとてもおいしいものですが、免許のない人が調理すると毒に当たるかもしれません。免許を持った人がいなければやめておこう、となるのは当然です。ただ大学は一級建築士だったり弁護士・会計士だったり様々な分野で専門家を登用したり外部の専門家を活用したりしていますよね。資産運用や株式投資も同じだと思います。大学の財務にとって本当に重要だと考えるならば学内外の専門家をいかに活用して踏み出すかを考えるべきでしょう。

日興：学校法人は非営利ですし、上場企業のように短期の業績を気にする必要はないのではないのでしょうか。そういうところをプラスのメリットとして活用したらいいのではと素朴な疑問として思います。何故そうならないのでしょうか。

理事：その時その時で損失が出た時に何を言われるかわからない、というある種の恐怖感みたいなものはあると思います。単年度ないしは四半期でフォローしていくと当然いい時悪い時があるわけですが、データを出すときに過去5年、少なくとも過去3年のデータを必ず出します。それで、四半期なり1年なりの数字はあまり重視しないでください、過去5年で見て目標としていた年率3%に届いているかを見てください、というのを毎回言います。そうするとだんだん皆さんそういう考えになって、理解してくれます。「短期のプレは気にしなくていいんだ、大丈夫なんだ」というところが実感としてわかってくるので、そうなるとしめたものなのですが、一回や二回の会議でそうなるものでもなく、継続的なメッセージ発信が必要になります。

日興：難しいですね。我々も努力しなければいけないですね。ありがとうございました。

引間 雅史氏

上智大学特任教授・学校法人上智学院経営企画担当理事

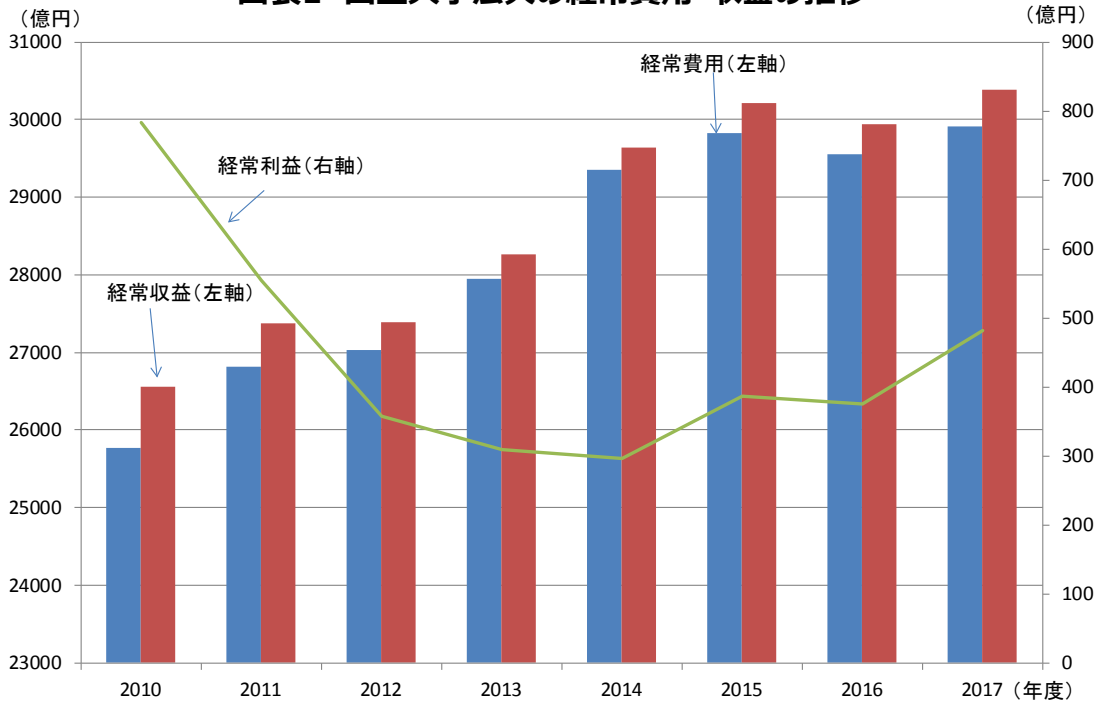
1979年上智大卒、旧三菱銀行を経て1985年に日興アセットマネジメントに入社。2002年、日興アセットマネジメント代表取締役社長。2005年、アライアンス・バーンスタイン代表取締役社長。2008年より上智大学特任教授として教鞭を執ると同時に、2009年より財務顧問、2013年より財務担当理事補佐、2017年より経営企画担当理事。

トピックス『平成29事業年度 国立大学決算のポイント』

- 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。

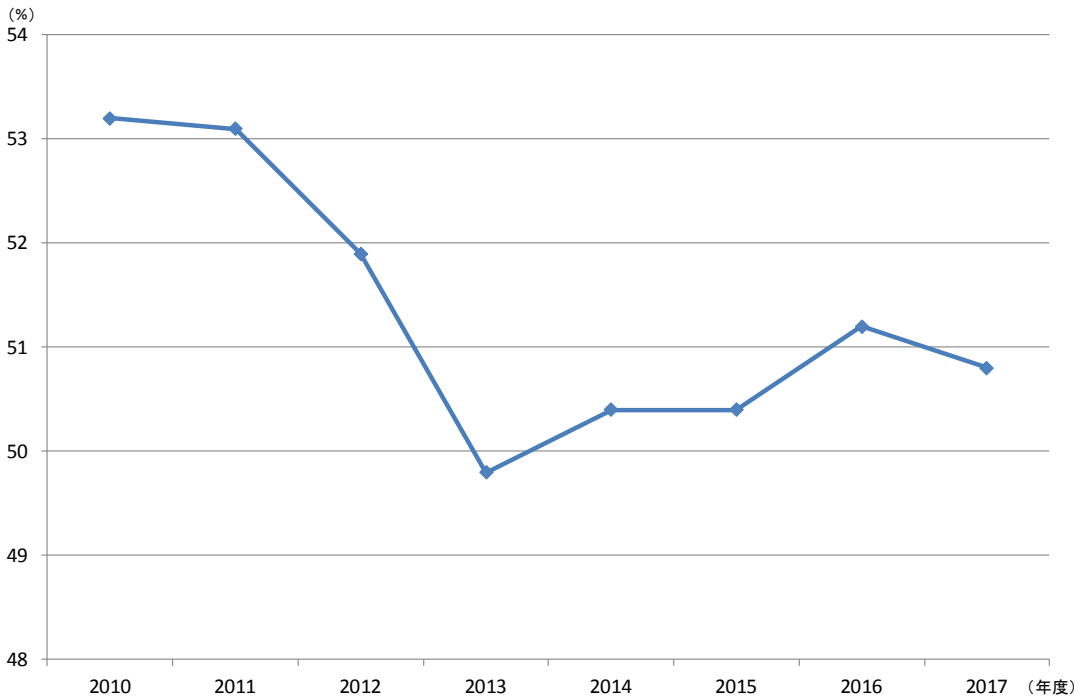
いっしょに、明日のこと。
Share the Future

図表1 国立大学法人の経常費用・収益の推移



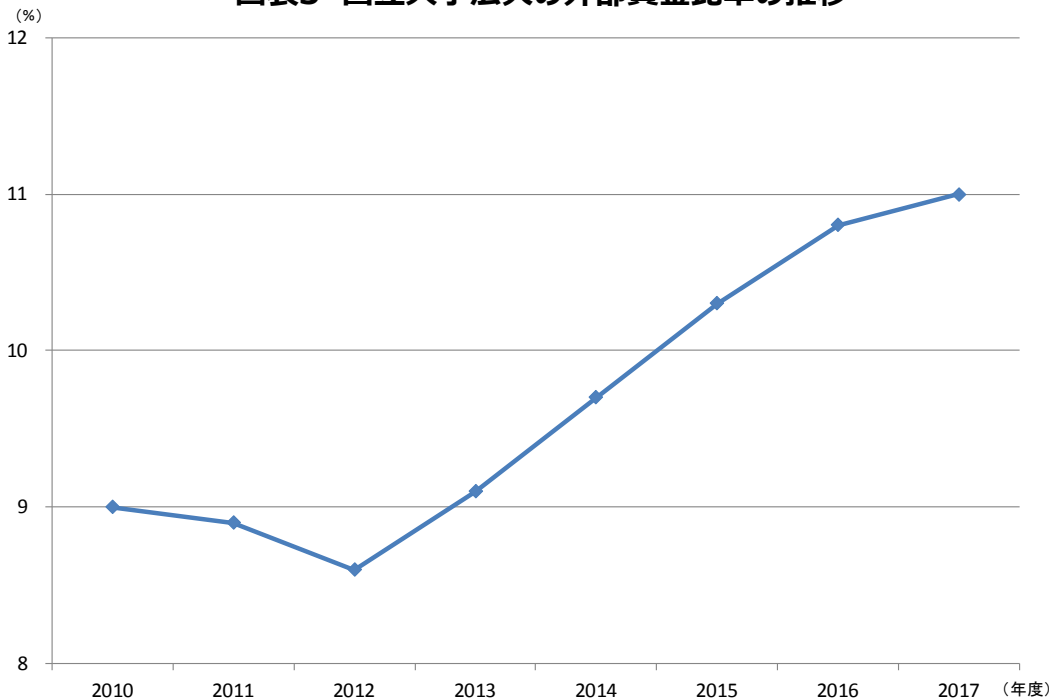
◆平成29事業年度（2017年度）については、経常収益、費用とも増加しています。経常収益は附属病院収入、共同研究収益、寄附金収益の増加、経常費用は診療経費、職員人件費の増加が要因となっています。

図表2 国立大学法人の人件費率の推移



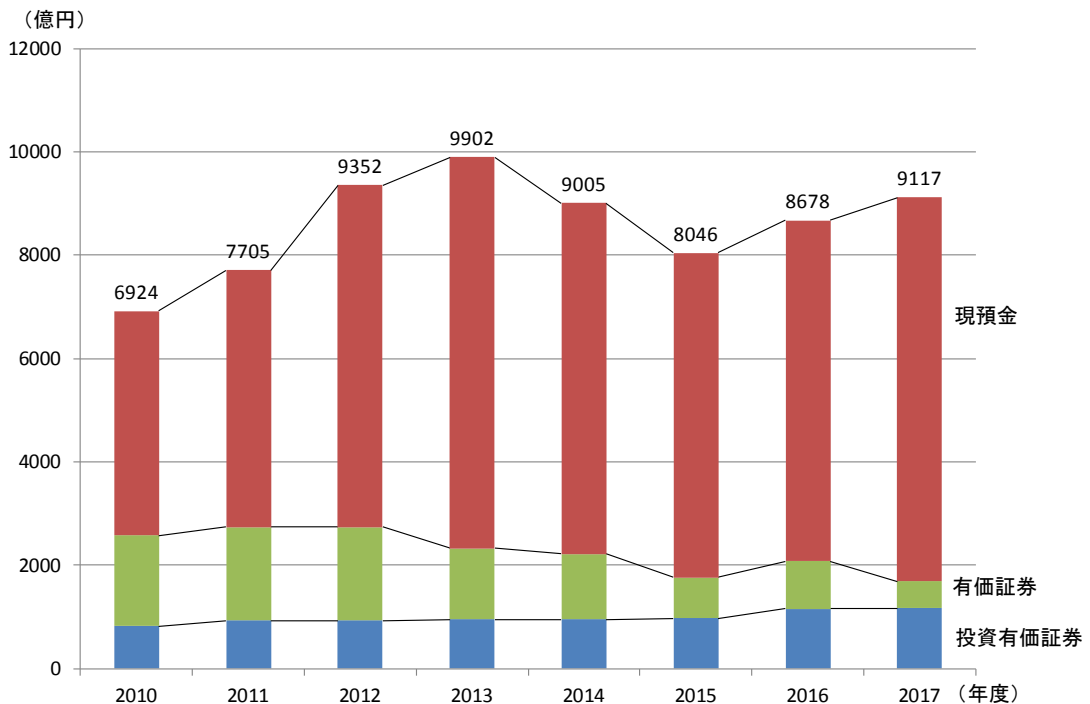
◆費用中大きなウエイトを占める人件費率（人件費/経常収益）は教員人件費の減少などにより、2017年度は低下しました。

図表3 国立大学法人の外部資金比率の推移



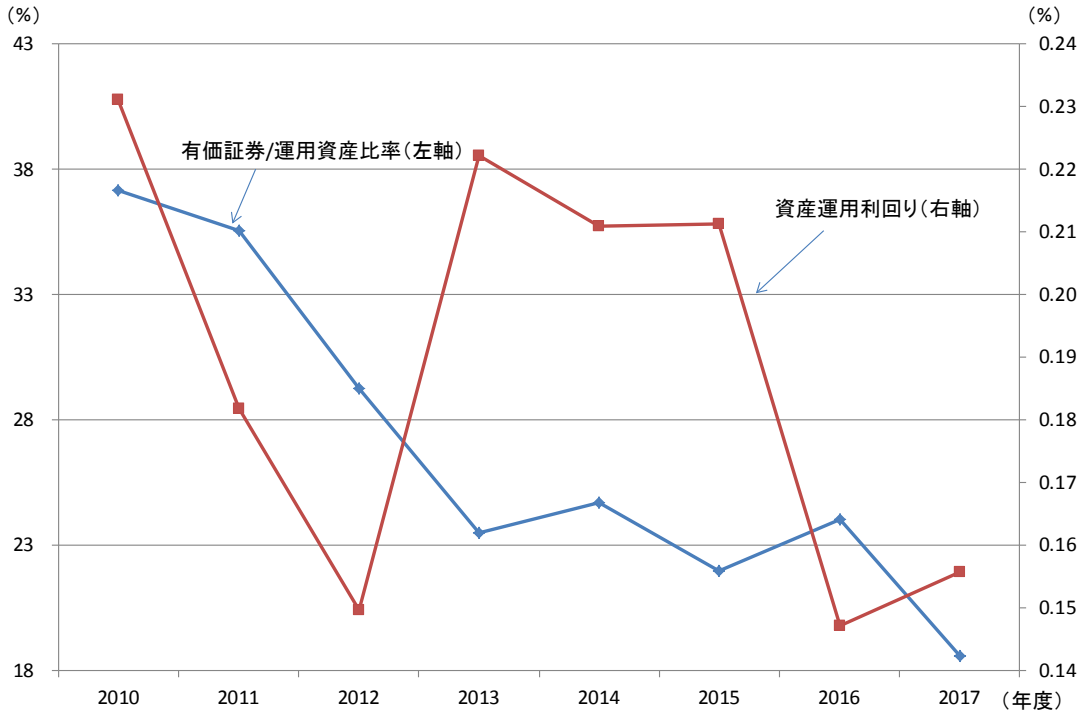
◆外部資金比率（（受託研究等収益+寄附金収益）/経常収益）は受託研究等収益の増加などにより着実に上昇しており、財務基盤の多様化が進んでいるとみられます。

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、2017年度は2期連続で増加しています。

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、2017年度も18.6%に低下しています。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、2017年度は前年度比でやや上昇したものの、0.15%台に止まっています。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）

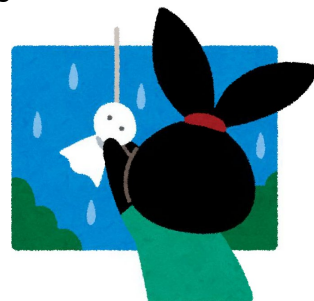
（出所）同トピックスの全ての図表は文部科学省資料よりSMBC日興証券作成

『新しい気持ちで』

5月の連休で、妻の実家がある瀬戸内へ家族で帰り、新元号を迎えると、なんだか年越しの時のような感覚になりました。新しいことを始めたくて、これまであまり手に取らなかった作家の本を読んだり、久しぶりに釣りに行きました。おかげで、村上春樹ワールドや、竿から伝わる魚の鼓動など、さまざまな再発見をして、素敵な時間を過ごすことができました（お義父さん・お義母さん、勝手なことばかりしてごめんなさい！）。

大きな節目の中、今回インタビューを引き受けてくださいました梅村総長と引間理事にはこの場を借りまして感謝申し上げます。これからも、より多くの方に『こうえき』をご覧いただけるよう取り組んで参りたいと思います。過去号も含めて、当社のホームページに掲載していますので、ぜひ「こうえき SMBC日興証券」で検索ください。また、読者のみなさまからの感想やご意見は、今後の制作の励みになりますので、営業員などを通じてお気軽にお寄せいただければ幸いです。引き続き、次号もよろしくお願いいたします。

公益法人業務部
制度調査課長
安川弘司

**公益法人向け情報誌 こうえき 第5号**

【発行日】 2019年6月3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ませ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けます。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）をお支払いいただけます。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けます（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、以下に掲げるリスクやその他のリスク等により、投資元本を割り込むおそれがあります（元本欠損リスク）。株式相場、金利水準、為替相場、不動産相場、商品相場等の変動により、価格が変動し損失が生ずるおそれがあります（価格変動リスク）。外貨建て商品の場合、購入時より円高になっていると円で換算した場合には損失が生ずるおそれがあります（為替変動リスク）。商品の発行会社や保証会社等の財務状況の悪化等により損失が生ずるおそれがあります（信用リスク）。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、一般社団法人資産運用業協会、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

（2026 年 4 月 1 日現在）

