

# こうえき

## 特集 グローバル化時代の大学経営

『アセットオーナー・プリンシプルの展開』

『国立大学法人会計基準における大学運営基金創設と会計処理について』

【インタビュー】

学校法人名城大学

学校法人千葉工業大学

【トピックス】

2023年度 国立大学法人決算のポイント

【SDGsに取り組む団体のご紹介 第12回】

阪神高速道路株式会社



# CONTENTS

## 特集 グローバル化時代の大学経営

### レポート

- アセットオーナー・プリンシプルの展開——3  
SMBC日興証券株式会社 地域金融・公益法人ビジネス推進部 制度調査課  
主任研究員 河田 剛
- 国立大学法人会計基準における大学運営基金創設と会計処理について——12  
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  
シニアマネージャー 東條 晋太郎

### インタビュー

- 中部から世界へ 創造型実学の名城大学——17  
学校法人名城大学 理事長 立花 貞司氏
- 千葉工業大学 瀬戸熊 修 理事長に聞く——  
「計画のない計画」で切り拓く大学の未来——29  
学校法人千葉工業大学 理事長 瀬戸熊 修氏

## トピックス

- 2023 年度 国立大学法人決算のポイント——40

## SDGs に取り組む団体のご紹介 第 12 回

- 阪神高速道路株式会社——44

### ■ 表紙作者

東京藝術大学 演奏藝術センター 水本 紗恵子氏

### ■ 表紙タイトル

立沢の虫送り

8月16日に秩父の皆野町で行われる悪疫払いの行事。「よろずの虫を送るヨイ」などの掛け声、太鼓・鉦の囃子とともに、3本の七夕飾り（梵天）を掲げて練り歩きます。秩父鉄道皆野駅からバスで約40分、山間ののどかな風景の中を七夕飾りが風になびき進んでいく様は、いつまでも心に留めておきたい光景でした。見物の後は皆野駅前の鰻屋さんに寄るのがおすすめ。



- \* 本資料に記載の全ての内容は、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。

## アセットオーナー・プリンシプルの展開

SMB C日興証券株式会社  
地域金融・公益法人ビジネス推進部 制度調査課  
主任研究員 河田 剛

### アセットオーナー・プリンシプルの策定

政府は2023年12月に、資産運用立国の実現に向けた政策プランを策定した。その中でアセットオーナーシップ改革の一つとして、アセットオーナーがそれぞれの運用目的・目標を達成し、受益者等に適切な運用の成果をもたらす等の責任を果たす観点から、アセットオーナーの運用・ガバナンス・リスク管理に係る共通の原則（アセットオーナー・プリンシプル）を策定することを打ち出した。

政府が公表した「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2024年改訂版」において、「アセットオーナーの範囲は、公的年金、共済組合、企業年金、保険会社、大学ファンドのほか、資産運用を行う学校法人など幅広く、課題もそれぞれであるが、アセットオーナーには、それぞれの運用目的・目標を達成し、受益者等に適切な運用の成果をもたらす等の責任を果たすことが求められる。」としている。

公的な運用機関に対しては特に「GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）や共済組合連合会等の主要な公的アセットオーナーについては、受益者に対する責任と市場等の発展について求められる役割を果たすため、アセットオーナー・プリンシプルの受入れに加え、運用対象資産の多様化の推進、スチュワードシップ活動への取組、運用担当責任者（CIO）の設置を含めた専門人材の登用・育成等を盛り込んだ取組方針の策定・公表や、定期的な進捗状況の公表を求める。

また、年金等受給者が、一定の許容リスクの中でより多くの運用の果実が享受できるよう、専門的運用体制の高度化、並びに、経済、市場の動向や運用実績を踏まえた基本ポートフォリオ、オルタナティブ投資割合及びこの前提となる運用目標の検討を行う。

加えて、サステナビリティ投資は、持続可能な社会の実現とともに中長期的な投資収益の向上を図るものであり、GPIF・共済組合連合会等が、投資に当たり、中長期的な投資収益の向上

につながるの観点から、インパクトを含む非財務的要素を考慮することは、ESGの考慮と同様、「他事考慮」に当たらない。GPIF・共済組合連合会等において、こうした整理を踏まえた取組を行うことについて検討する。」と述べており、より踏み込んだ対応を求めている。

アセットオーナー・プリンシプルは2024年8月に確定版が公表され、5つの原則（プリンシプル）が示されている。

原則1. アセットオーナーは、受益者等の最善の利益を勘案し、何のために運用を行うのかという運用目的を定め、適切な手続に基づく意思決定の下、経済・金融環境等を踏まえつつ、運用目的に合った運用目標及び運用方針を定めるべきである。また、これらは状況変化に応じて適切に見直すべきである。

原則2. 受益者等の最善の利益を追求する上では、アセットオーナーにおいて専門的知見に基づいて行動することが求められる。そこで、アセットオーナーは、原則1の運用目標・運用方針に照らして必要な人材確保などの体制整備を行い、その体制を適切に機能させるとともに、知見の補充・充実のために必要な場合には、外部知見の活用や外部委託を検討すべきである。

原則3. アセットオーナーは、運用目標の実現のため、運用方針に基づき、自己又は第三者ではなく受益者等の利益の観点から運用方法の選択を適切に行うほか、投資先の分散をはじめとするリスク管理を適切に行うべきである。特に、運用を金融機関等に委託する場合は、利益相反を適切に管理しつつ最適な運用委託先を選定するとともに、定期的な見直しを行うべきである。

原則4. アセットオーナーは、ステークホルダーへの説明責任を果たすため、運用状況についての情報提供（「見える化」）を行い、ステークホルダーとの対話に役立てるべきである。

原則5. アセットオーナーは、受益者等のために運用目標の実現を図るに当たり、自ら又は運用委託先の行動を通じてスチュワードシップ活動を実施するなど、投資先企業の持続的成長に資するよう必要な工夫をすべきである。

それぞれの原則には補充原則が付されている。

アセットオーナー・プリンシプルの受入れは原則任意であるが、2025年4月時点で、公的年金・共済組合等14主体、企業年金135主体、生命保険・損害保険会社33法人、大学ファンド、国立大学法人・学校法人24法人、その他（公益財団法人）1法人が受入れ表明済みである。

## アセットオーナー・プリンシプル 原則および補充原則（原則 1 ～ 2）

<b>原則1.</b>
アセットオーナーは、受益者等の最善の利益を勘案し、何のために運用を行うのかという運用目的を定め、適切な手続に基づく意思決定の下、経済・金融環境等を踏まえつつ、運用目的に合った運用目標及び運用方針を定めるべきである。また、これらは状況変化に応じて適切に見直すべきである。
<b>補充原則</b>
1-1. アセットオーナーは、運用により利益を享受させるべき受益者等が誰か、何のために運用するのかといった運用目的について明確にし、必要に応じて見直すべきである。
1-2. アセットオーナーは、運用目的を達成するために、運用資金の性格、自らの能力・規模、長期的な経済・金融環境等を踏まえ、具体的に目指すリターンや許容できるリスク等といった運用目標を定めるべきである。また、運用目標を達成するために、経済・金融環境等を踏まえ、具体的な資産構成割合（基本ポートフォリオ）、リスクに関する考え方や運用対象資産の範囲等の運用方針を定めるべきである。
1-3. アセットオーナーは、運用目標・運用方針を定めるに当たっては、適切な手続に基づき、十分な専門的知見に基づき意思決定を行うことができる組織体制の下で行うべきである。
1-4. アセットオーナーは、定められた運用目的・運用目標を踏まえ、自らやステークホルダー等の状況や経済・金融環境等の変化に応じた運用方針となっているかを定期的に検証し、必要に応じて適切に見直すべきである。
<b>原則2.</b>
受益者等の最善の利益を追求する上では、アセットオーナーにおいて専門的知見に基づいて行動することが求められる。そこで、アセットオーナーは、原則 1 の運用目標・運用方針に照らして必要な人材確保などの体制整備を行い、その体制を適切に機能させるとともに、知見の補充・充実のために必要な場合には、外部知見の活用や外部委託を検討すべきである。
<b>補充原則</b>
2-1. アセットオーナーは、運用目標の達成に向けて、資産運用及びリスク管理を継続的かつ適切に運営できるよう、自らに必要な知見を把握するとともに、その知見が確保され、監督と執行それぞれが機能するガバナンス体制を構築すべきである。 その際、アセットオーナーの規模や運用資金の性格に照らして、必要があれば、金融市場やアセットオーナーにおいて資産運用の経験を有する運用担当責任者を設置し、運用担当責任者の権限を明確化するとともに、必要な監督を行うことも考えられる。 また、運用担当者について、特定の人材に依存すると、離職時の継続性の支障や運用委託先等との不適切な関係の発生といった懸念も生じることから、適切な資質を持った人材の計画的な確保に留意すべきである。
2-2. アセットオーナーは、適切な運用を行うに当たって、知見の補充・充実のために必要な場合には、外部人材の登用、又は、金融機関・外部コンサルティング会社・OCIO・業界団体その他の外部組織の活用等を検討すべきである。 その際、報酬を検討するに当たっては、外部人材や外部組織がもたらす付加価値に応じたものとすべきである。

(出所：内閣官房新しい資本主義実現本部事務局)

## アセットオーナー・プリンシプル 原則および補充原則（原則 3～5）

<b>原則3.</b>
アセットオーナーは、運用目標の実現のため、運用方針に基づき、自己又は第三者ではなく受益者等の利益の観点から運用方法の選択を適切に行うほか、投資先の分散をはじめとするリスク管理を適切に行うべきである。特に、運用を金融機関等に委託する場合は、利益相反を適切に管理しつつ最適な運用委託先を選定するとともに、定期的な見直しを行うべきである。
<b>補充原則</b>
3-1. アセットオーナーは、受益者等の最善の利益を勘案しつつ誠実かつ公正に業務を遂行するため、運用目的・運用目標の達成に資することができるか、運用方針に適合しているか等の観点から、委託先の選定を含め幅広く運用方法を比較検討すべきである。
3-2. アセットオーナーは、運用目的に照らして、運用対象資産の分散、投資時期の分散や流動性等を考慮して、運用方法を選択し、運用資産の分別管理のほか、適切なリスク管理を実施すべきである。 その際、アセットオーナーの規模や運用資金の性格に照らして、必要があれば、VaR等の定量的なリスク指標も踏まえながら、ストレステスト等も活用して経済・金融環境の変化に備えることも考えられる。
3-3. アセットオーナーは、運用委託先の選定に当たっては、運用目的・運用目標の達成に資する観点から判断すべきである。 その際、1つの金融機関等だけに運用を委託することは、効率性の観点から必ずしも否定されるものではないが、従来から委託している金融機関等であることや、選択している運用方法であるという理由のみで同じ金融機関等を選定し続けるべきでない。また、自らや資金拠出者等と、運用委託先及びそのグループ金融機関との取引関係がある場合、運用目的・運用目標に反していないか、適切に利益相反管理を行うべきである。また、運用委託先への報酬を検討するに当たっては、運用委託先がもたらす付加価値に応じたものとすべきである。
3-4. アセットオーナーは、運用委託先の選定に当たっては、過去の運用実績等だけでなく、投資対象の選定の考え方やリスク管理の手法等も含めて総合的に評価すべきである。 その際、知名度や規模のみによる判断をせず、運用責任者の能力や経験（従前の運用会社での経験等を含む）を踏まえ、検討を行うことが望ましい。例えば、新興運用業者を単に業歴が短いことのみをもって排除しないようにすることが重要である。
3-5. アセットオーナーは、受益者等にとってより良い運用を目指すため、運用委託先・運用方法を定期的に評価し、自らの運用目的・運用目標・運用方針に照らして、必要に応じて見直すべきである。
<b>原則4.</b>
アセットオーナーは、ステークホルダーへの説明責任を果たすため、運用状況についての情報提供（「見える化」）を行い、ステークホルダーとの対話に役立てるべきである。
<b>補充原則</b>
4-1. アセットオーナーは、その運用目的を踏まえ、自らの特性に応じて、情報提供すべきステークホルダーを検討した上で、運用目的に照らして適切な運用が実施されているかどうか等、説明責任を果たす上で必要な情報を適切な方法で提供すべきである。 その際、情報提供に伴う負担を考慮しつつ、ステークホルダーの理解に資する、分かりやすい内容となる工夫に努めるべきである。
4-2. アセットオーナーは、自らと他アセットオーナーの比較がステークホルダーにとって運用目的を達成する判断材料となり得る場合においては、比較できる形での情報提供も検討すべきである。その際、運用実績等の数値のみで単純比較されることは望ましくなく、運用方針等を踏まえ、総合的に比較できるよう工夫することが望ましい。
<b>原則5</b>
アセットオーナーは、受益者等のために運用目標の実現を図るに当たり、自ら又は運用委託先の行動を通じてステュワードシップ活動を実施するなど、投資先企業の持続的成長に資するよう必要な工夫をすべきである。
<b>補充原則</b>
5-1. アセットオーナーは、長期的に運用目標を実現させるため、自ら又は運用委託先による、投資先企業やその事業環境等に関する深い理解に基づく建設的な「目的を持った対話」（エンゲージメント）などを通じて、投資先企業の企業価値の向上やその持続的成長を促すべきである（ステュワードシップ責任）。 ステュワードシップ責任を果たすに当たっては、自らの規模や能力等を踏まえつつ、日本版ステュワードシップ・コードの受入れ表明をした上でその趣旨に則った対応を行うことを検討すべきである。その際、複数のアセットオーナーが協働して運用委託先のステュワードシップ活動に対するモニタリング（協働モニタリング）を行うことも選択肢として考えられる。
5-2. アセットオーナーにおいては、ステークホルダーの考えや自らの運用目的に照らして必要な場合には、投資先企業の持続的成長に資するサステナビリティ投資を行うこと、例えば、金融機関等への委託に当たってサステナビリティに配慮した運用を行うことを求めることや、サステナビリティ投資方針を策定すること、PRI（責任投資原則）に署名することも考えられる。

（出所：内閣官房新しい資本主義実現本部事務局）

---

## 学校法人の受入れ状況

巨額の資産を保有し、運用手法の面でも資産運用業界のフロントランナーである米国の大学基金と異なり、日本の学校法人（国立大学法人、私立の学校法人等）は資産規模が小さく、運用も保守的で資産運用業界のメインプレイヤーとは言えない。また、2009年1月、文部科学省はリーマンショックにより、一部の法人がデリバティブ等で多額の損失を被ったことを受けて、以下の通知を発出した。「学校法人としては、現下の国際金融情勢等も十分に踏まえ、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、特に慎重に扱うべきである。学校法人の理事長を含む理事は学校法人に対して善良な管理者の注意義務を負っていること、また資産運用に従事する学校法人職員もその職責に相応する注意義務を負っていることを再認識する必要がある。」これはリスク資産での運用を否定するものではないが、学校法人の資産運用に対する消極姿勢の一因となったと考えられる。

一方で政府の財政の問題もあり、文部科学省は学校法人に対して資産運用を含めて自力で稼ぐ力を高めるように促す方向性を近年強めている。国立大学法人に対しては、2017年に運用体制に応じて余裕金の運用対象を拡大する制度を導入した。これにより法人によっては個別株式以外のリスク資産や委託運用が可能となった。私立の学校法人に対しては個々の経営判断に任せる形ではあるものの、今回アセットオーナー・プリンシプルの受入れについての働きかけを行なった。結果的に2025年4月時点で国立大学法人6法人、学校法人17法人が受入れを表明するに至っている。アセットオーナー・プリンシプル受入れを表明した国立大学法人は筑波大学、東京大学、一橋大学、東北大学、神戸大学、京都大学、学校法人は上智学院、立命館、和洋学園、大阪産業大学、大同学園、二松学舎、東北学院、昭和女子大学、東洋英和女学院、武蔵野音楽学園、藤田学園、北星学園、早稲田大学、近畿大学、東洋大学、東北医科薬科大学、東成学園（昭和音楽大学）である。国立大学法人は全て比較的高度な運用が認められている指定国立大学法人および「業務上の余裕金の運用に係る文部科学大臣の認定基準」第3及び第4の2の認定を受けた法人（神戸大学）である。一方、学校法人については2024年3月末の推定運用資産（特定資産＋有価証券（その他資産）＋有価証券（流動資産）＋現預金）が1,589億円の近畿大学から60億円の東成学園まで、かなり資産規模にばらつきがある。

国立大学法人が81法人、大学を設置する学校法人が約570法人であることを考えると、アセットオーナー・プリンシプルの受入れ比率はまだ小さい。

公表資料から確認出来る（記載されていなくても実施している可能性はある）各法人の各原則に対する受入れ状況は以下の通りである。

### ・原則1 関連

#### ①受益者に関する記載

上智学院は受益者を「将来世代を含む学生とその保証人、卒業生、寄付者、教職員、社会等」と幅広く定義している。他にも立命館、北星学園など将来の学生等を対象としている法人が存在する。

#### ②目標利回りの記載

大阪産業大学は運用利回り1%程度を目指し、長期には目標収益率を4～5%に設定している。一橋大学は「長期的な運用目標を年3%と定める」としている。

また、基本ポートフォリオ策定における期待リターンを、東北大学は4%、東京大学は5%、筑波大学は3.08%としている。立命館、筑波大学、上智学院、大同学園などはインフレに対応した購買力の維持について言及している。

#### ③その他

東京大学、筑波大学、早稲田大学は寄附金によるエンダウメント（大学基金）への取り組みについて言及している。

大阪産業大学は、資金配分を「短期運用」「中期運用」「長期運用」に分けて、区分管理しているとしている。東洋大学も超長期、長期、中期及び短期に資金性格を区分した上で、資金性格ごとに投資期間に応じた目標を定めている。

### ・原則2 関連

#### ①資産運用委員会等の設置

資産運用委員会相当の組織については多くの法人で設置している旨記載がある。

#### ②CIO（最高投資責任者）の設置

上智学院、筑波大学、東京大学、東北大学は資産運用業務経験者をCIOとして採用している。

#### ③3線管理、監事監査の記載

資産運用ガバナンスにおいて重要な要素であるが、記載は一部の法人にとどまっている。

#### ④独立したリスク管理委員会の設置

京都大学では資金運用方針等の作成を検討する「資金運用専門委員会」、および学外の有識者

---

を委員に含み、資金運用方針等の了承や運用実績のモニタリングを実施する「資金運用管理委員会」を設置している。両委員会は互いに独立し、資金運用管理委員会が資金運用専門委員会を監視する体制となっている。

#### ⑤資産運用コンサルタント活用の記載

米国の大学においてはコンサルタントの起用は一般的であるが、国内法人では委託運用を行っている法人等で採用されているものの、コスト面の問題もあり、まだ広がっていないとみられる。

#### ⑥適格機関投資家の申請 8 法人

運用高度化のために、適格機関投資家に移行している法人もみられる。

### ・原則3 関連

#### ①適切な運用リスク管理に関する具体的な記載

資産価格下落時の対応として、上智学院は予め定めた閾値を超えた時に臨時資産運用委員会を開催するとしている。和洋学園は保有資産の時価が資金運用会議で定めた基準を超えて下落した場合には、臨時資金運用会議を開催すると規定している。筑波大学は年度初からの資産減少が30%に達した場合は対応を検討するとしている。

個別銘柄の投資制限関連では、大阪産業大学は短期運用：トリプル B 格以上、中期運用：A 格以上の格付基準を設定。仕組債：償還時元本が円建て 100%のもの、かつ期間 10 年以内のものに投資対象を限定し、国債、政府関係機関債および地方債以外の債券：同一発行体が発行した債券は、原則として自家運用資産の総額の 10%を超えないものとしている。二松学舎は投資金額について 1 銘柄 1 億円を原則としている。

#### ②デリバティブの活用

為替リスクヘッジのためにデリバティブ取引を導入している法人もみられる。

#### ③最適な運用委託先の選定

原則3においては、運用責任者の能力や経験を踏まえ、適切な運用委託先を選定することが求められている。委託運用を行っているとの記載がある法人も多い。上智学院は、運用外部委託にあたっては、運用機関の規模や社歴は重視しないとしている。

### ・原則4 関連

#### ①運用状況についての情報提供

筑波大学、東京大学、一橋大学、東北大学については基本ポートフォリオ（資産構成割合）、基金ごと・資産項目ごとの収益額や収益率等の実績値、運用体制図、などが開示されている。学校法人では、上智学院、北星学園などが積極的な開示を行っている。全体的には今後開示体制の整備を進めていく法人が多いものと考えられる。なお、他法人と比較可能な形での開示が望ましいとされているものの、その形での開示は難しい旨を表明している法人も存在する。

### ・原則5 関連

#### ①地域関連投資、ベンチャー投資、インパクト投資への取り組み

インパクト投資等は大学の経営理念との相性が良いと思われるが、投資を実施しているとの記載があるのは上智学院、立命館、和洋学園、東北医科薬科大学である。一方、債券運用しか行っていない等の理由で原則5そのものを受入れない学校法人が4法人である。

#### ②日本版SSC（スチュワードシップコード）の受入れ 1法人

上智学院が日本版SSCを受入れている。

#### ③PRI（責任投資原則）の受入れ 2法人

上智学院と東京大学が受入れている。

## おわりに

アセットオーナー・プリンシプルの受入れは端緒についたばかりである。受入れを表明している場合でも、完全な受入れにはまだ時間がかかりそうなケースも見受けられる。指定国立大学法人などの国立大学法人は余裕金の運用制度の導入に伴い、ある程度運用体制の整備が進んでいるのに対し、私立の学校法人は対応の進捗がまちまちで、リスク管理面が弱い傾向も見受けられる。とはいえ、アセットオーナーはインベストメントチェーンの中で重要な役割を果たすことを期待されており、それが実現するためには、年金基金、保険会社などの従来型の機関投資家だけでなく、学校法人など幅広い受益者を持つ多様なアセットオーナーに導入を拡大させることが必須であろう。

また、中長期的に質の高い教育を提供することが国立大学法人、学校法人のミッションであることを踏まえると、安定的な財務基盤構築のためのアセットオーナー・プリンシプルの考え方は必須になってくるものと考えられる。

参考文献

伊賀齊「国内公的年金等 14 主体が公表したアセットオーナー・プリンシプルに関する取組方針について」日興リサーチレビュー 2024 年 11 月

内閣官房「アセットオーナー・プリンシプル」2024 年 8 月

内閣官房「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2024 年改訂版」2024 年 6 月

20 高私参第 7 号文部科学省高等教育局私学部参事官通知「学校法人における資産運用について」  
2009 年 1 月

## 国立大学法人会計基準における 大学運営基金創設と会計処理について

### 1. 国立大学の資金運用の現状

国立大学法人は、令和5年度末時点で3,241億円の有価証券を保有している。これらの多くは国債や地方債、電力債など元本割れのリスクが比較的低い債券である。これは、国立大学法人が資金運用目的で保有できる金融商品には、法令上の制限があるためである。(以下、本稿では日本国債など元本割れのリスクが比較的低い金融商品を「安全資産」、それ以外の金融商品(例えば、格付けの低い債券や投資信託等)を「リスク資産」と呼ぶ。)

平成16年度に国立大学が法人化された当初、資金運用目的で保有できる金融商品は安全資産に限定されていたが、国立大学法人法の改正により、平成29年度から、指定国立大学法人や一定の体制を整備したうえで文部科学大臣の認定を受けた大学は、業務上の余裕金を国が定める一部のリスク資産で運用できることとなった。

図表1 国立大学法人が資金運用目的で保有できる金融商品

従来から運用可能なもの	平成29年度より追加されたもの
国債・地方債など元本割れのリスクが比較的低い有価証券	投資信託の受益証券、無担保社債、外貨建て外国債などの一定の元本保証のない有価証券
銀行などへの預金(円建てのみ)	預金又は貯金(外貨建ても含む)
信託銀行が扱う元本保証のある金銭信託	元本保証のない金銭信託

(出所：文部科学省ホームページをもとに筆者作成)

国立大学法人(指定国立大学法人を除く)の半数以上は当該文部科学大臣認定を受けており(筆者調べ)、これらの大学では資金運用目的で投資信託を取得したり、金銭信託の形式で資金運用を外部に委ねることができ、従前より資金運用の選択肢が広がっている。

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

### 東條 晋太郎

国公私立大学の会計監査や地方公共団体向けのアドバイザー業務に従事。

令和3年から令和6年まで文部科学省高等教育局国立大学法人支援課に在籍し、大学運営基金に係る会計基準の新設をはじめとする国立大学法人会計基準の改訂業務や、国立大学法人の業務上の余裕金に関する認定業務等にも従事。

なお、一般担保付社債は文部科学大臣の認定がない大学でも保有することができる有価証券であり、国債よりも利回りが高いことから、複数の大学が電力会社の一般担保付社債を保有していた。今般、一般担保付社債が廃止されたことに伴い、当該社債が満期を迎えたときの次の投資先に悩む大学が現れていると推察する。

国立大学法人の業務上の余裕金の運用にかかる文部科学大臣の認定基準の概要は以下のとおりである。自家運用で3区分、委託運用で2区分が設けられており、区分によって保有できる金融商品の幅が異なり、その幅が広いほど認定要件が厳格化されている。なお、詳細は認定基準に関する文部科学省の通知を参照されたい。

**図表 2 国立大学法人の業務上の余裕金の運用にかかる文部科学大臣の認定基準の概要**

I 自家運用（第1から第3までの3区分）

	第1	第2	第3
資金運用管理規程の整備	必須		
資金運用担当役員及び複数名の職員配置	必須		
学内に資金運用管理委員会を設置	任意	必須（複数の学外委員、委員に資金運用実務経験者を含む等の条件あり）	
国の資金運用認定委員会による確認	実施しない		実施する
保有できる金融商品の例	決済用外貨預金 無担保社債券（投資適格債のみ）	外貨預金 外貨建の有価証券（投資適格債のみ）	無担保社債券（投資適格債以外を含む） 外貨建の有価証券（投資適格債以外を含む）

II 委託運用（第4一と第4二の2区分）

	第4一	第4二
資金運用管理規程の整備	必須	
資金運用担当役員及び複数名の職員配置	必須	
学内に資金運用管理委員会を設置	必須（複数の学外委員、委員に資金運用実務経験者を含む等の条件あり）	
国の資金運用認定委員会による確認	実施しない	
保有できる金融商品の例	自家運用の認定区分第2で取得できる金融商品で構成される金銭信託	自家運用の認定区分第3で取得できる金融商品およびその他の金融商品（株式等）で構成される金銭信託

（出所：文部科学省ホームページをもとに筆者作成）

## 2. 大学運営基金制度の導入

リスク資産による運用の原資とすることができる収入(業務上の余裕金)は、①寄附金、②動産・不動産収入、③研究成果の普及展開業務の対価、④出資の配当金、⑤運用利子・配当である。

前述のとおり、規制緩和によって国立大学法人の資金運用の幅は広がったものの、文部科学省によると、実際に各国立大学法人が運用しているものは①寄附金のみとなっている。これは、②から⑤の収入(企業会計では財務収益や雑収益に相当)は、獲得時に大学の収益に計上され、利益の処分に係る文部科学大臣の承認を経たうえで、次の教育研究活動の財源となること等により、長期的な資金運用の原資としづらいこと等に起因するものである。一方、①の寄附金は、企業会計と異なり、その多くが、大学が受領した時は負債へ計上し、執行するまでは負債のままであることから、長期の資金運用の財源とすることが可能である(運用原資とすることに寄附者が同意していることが前提である)。

このように、法改正で資金運用の幅が広がったものの、そのメリットを一部享受できない状況を改善するとともに、海外大学のような基金を設けることで大学の財源の多様化を促進するため、国立大学法人会計基準等が改訂され、大学運営基金の制度が新設された。

具体的には、大学の中長期的な資金運用方針に基づき、元本を運用して得られる利子配当を教育研究の充実のために費消することを目的として、前述の①から⑤の収入を財源とする資金運用を行う場合、当該収入は国立大学法人の会計上の財産的基礎を構成するものと考えられることから、大学運営基金として純資産の部(資本剰余金)に計上することとなった。

(大学運営基金への組入時の会計処理)

(借) 大学運営基金組入額 (貸) 大学運営基金

図表3 大学運営基金を導入した場合の財務諸表のイメージ

損益計算書		貸借対照表																								
経常費用	100	<table border="1"> <thead> <tr> <th>資産の部</th> <th>負債の部</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>現金預金</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>純資産の部</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td>I 資本金</td> </tr> <tr> <td></td> <td>・・・</td> </tr> <tr> <td></td> <td>II 資本準備金</td> </tr> <tr> <td></td> <td>▶ 大学運営基金</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td></td> <td>III 利益剰余金</td> </tr> <tr> <td></td> <td>▶ 当期末処分利益</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>資産合計</td> <td>20</td> <td>負債純資産合計</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table>	資産の部	負債の部	現金預金	20		<b>純資産の部</b>		I 資本金		・・・		II 資本準備金		▶ 大学運営基金	15		III 利益剰余金		▶ 当期末処分利益	5	資産合計	20	負債純資産合計	20
資産の部	負債の部																									
現金預金	20																									
	<b>純資産の部</b>																									
	I 資本金																									
	・・・																									
	II 資本準備金																									
	▶ 大学運営基金	15																								
	III 利益剰余金																									
	▶ 当期末処分利益	5																								
資産合計	20	負債純資産合計	20																							
経常収益	120																									
・・・																										
当期純利益	20																									
大学運営基金組入額	15																									
当期総利益	5																									

---

また、財務諸表の附属明細書において、当年度に大学運営基金に組み入れた収入（寄附金や特許料収入など）の内訳や、その運用状況（どのような金融商品で運用しているか等）について開示することが求められている。

大学運営基金を活用し、毎年度の自己収入を組み入れることで、徐々に運用原資が増え、その運用益を大学の次なる教育研究活動に充てるといった、資金の好循環が生まれることが期待されている。

ただし、この処理は、純資産の増減を国立大学法人の判断により行うことになるため、前述の資金運用に関する文部科学大臣認定のうち一定以上のレベルを取得している大学で、かつ、運営方針会議（※）を設置している大学に限定されていることに留意されたい。

※運営方針会議：委員3名以上及び学長で構成され、委員は文部科学大臣の承認を得て学長が任命・解任する。運営方針会議は中期目標への意見、中期計画の作成、予算と決算の作成に関する事項を決定し、学長の法人運営を監督する。

### 3. さいごに

国立大学は、研究費や寄附金の獲得、債券の発行といった財源の多様化に向けて、日々努力を積み重ねている。「どうやって学外から収入を得るか」に加え、今後は「どうやって学内の限りある財源を活用・運用するか」についても、各大学の課題となっていくと考えられる。

CIO（最高投資責任者）のポストを新設する国立大学法人も増えるなど、国立大学法人の資金運用への関心は高い。一方で、学内に専門家がないケースも少なくない。モニタリング体制を十分に整備したうえで、金銭信託や OCIO（アウトソーシング CIO）による外部の知見の活用も含め、今後の資金運用について学内で議論していくことが求められる。

<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。

## インタビュー

---

学校法人名城大学 理事長 立花 貞司氏—————17

学校法人千葉工業大学 理事長 瀬戸熊 修氏—————29

## 中部から世界へ 創造型実学の名城大学



学校法人 名城大学  
理事長

立花 貞司氏

大阪府出身。京都大学法学部卒業。トヨタ自動車工業株式会社（現トヨタ自動車株式会社）入社、取締役などを歴任後、トヨタホーム株式会社取締役社長に就任（兼任）。その後、トヨタ自動車株式会社専務取締役、トヨタホーム株式会社取締役会長、ミサワホーム株式会社取締役会長、名古屋商工会議所副会頭、愛知県公安委員会委員、愛知県私立大学協会会長などを歴任。名古屋市経営アドバイザーを現任。2017年7月から本法人理事を務め、18年7月に理事長就任。13年国土交通大臣表彰、15年藍綬褒章。

名城大学は立学の精神の下、実学を重んじ、中部地区最大の私立大学として各界で活躍する多様な人材を輩出しています。2026年に迎えられる開学100周年に向けた戦略プランや将来ビジョン、記念事業や寄付獲得への取組みなどについて、理事長・立花貞司氏にうかがいました。

### 中部地区最大の私立大学になるまで

日興：まず立学の精神と、中部地区最大の私立大学になるまでに至った経緯について伺えますでしょうか。

立花：本学は1926年（大正15年）に田中壽一氏により開設された名古屋高等理工科講習所を源流とし、名古屋高等理工科学学校、名古屋専門学校と名称・形態の変更を経て、戦後の学制改正により新制大学へ移行し、名城大学となりました。大学として再出発することになったことを契機に、1967年（昭和42年3月）に「立学の精神」として本学設置の意義と目的を改めて明確にしました。

本学は「穏健中正で実行力に富み、国家、社会の信頼に値する人材を育成する」を立学の精神としています。具体的には実学を重んじ、世の中の役に立つ学問を、偏らずに、中立の立場で客観的によく見て、何が正しいかを学び、進むべき方向に向かって世の中をリードしていく。それをもって世の中から信頼される学生を育成していくことを目指しています。



天白キャンパス風景 名城大学提供

この立学の精神に基づいて着実に歩んできた結果、現在、学生数において中部地区 No.1 の大学に成長したのだと考えています。企業の方に「本学の卒業生はどうか」と聞くと、一様に返ってくる答えは「我慢強くて責任感が強い、逃げない、きちんと仕事をする、実務処理能力に優れている」という評価です。私も卒業生にお会いすると、自分がやるべき仕事を非常に真面目に取り組んでおられると感じます。

私は理事長に着任する前、愛知県公安委員会委員を務めていたのですが、事務局から聞いたのは、愛知県警全職員の1割強が本学の卒業生で、大きな存在感を示しているということです。大企業で、本学の卒業生が役員になっているケースも数多くあります。産官学それぞれの領域において、本学卒業生は中枢・中心的な存在として活躍しておられます。

またリクルート社が毎年、高校3年生に対して行うアンケート調査『進学ブランド力調査』において、名城大学は8年連続で、国公私立を問わず東海北陸エリア\*で志願したい大学のNo.1です。昨今、少子化の影響で受験者数が減っていく中、おかげさまで本学はこの3年ずっと4万人台をキープしており、今春は5万人を超えました。皆さんがコツコツと努力し、社会での実績を残してくれたことが、「名城大学はいい大学だな」という評価につながっているのだろうと思います。 \*2023年調査までは東海エリア

日興：ノーベル賞を受賞された教授もいらっしゃいます。

立花：はい。2014年に赤崎勇先生(故人)と天野浩先生が青色LEDの発明でノーベル物理学賞を、2019年にはリチウムイオン電池の発明で吉野彰先生がノーベル化学賞を受賞しました。また、ノーベル賞候補と言われている、京都大学高等研究院の森和俊先生、東北大学総長特別顧問の大野英男先生、そして大同特殊鋼株式会社顧問の佐川真人先生の3人を2024年に特任教授として招聘しました。今後、研究の範囲を広げて、研究力を高めていくことを考えております。



赤崎勇氏、天野浩氏 名城大学提供



吉野彰氏 名城大学提供

---

## 開学 100 周年に向けて～戦略プランと将来ビジョン～

日興：開学 100 周年に当たる 2026 年を目標年として実施されている戦略プラン「MS-26 (Meijo Strategy-2026)」の中で取り組まれている、学びのコミュニティ創出支援事業について伺えますでしょうか。

立花：学びのコミュニティに関連する事業は「学びのコミュニティ創出支援事業」と「Enjoy Learning プロジェクト」を柱としています。「学びのコミュニティ創出支援事業」は先生方が中心になって、掲げるビジョン（多様な経験を通じて、学生が大きく羽ばたく「学びのコミュニティ」を創り広げる）の実現に向けて、アイデアを出して、学生を巻き込んで実現に向けて取り組んでいます。もう一つの「Enjoy Learning プロジェクト」は学生主体で、在学中に課外で仲間と一緒に社会に密着した活動を行いたいという希望に対し、資金的な援助をしています。これらは実学に直結する教育だと考えています。

日興：将来ビジョンとして打ち出されている「中部から世界へ 創造型実学」の目的や構想について伺えますでしょうか。

立花：本学は来年、開学 100 周年を迎えます。私は 2018 年から理事長を務めていますが、着任初年度の 2018 年から 100 周年事業についての検討部会を立ち上げて、どういう考え方で 100 周年事業を行うのかをまず議論しました。そこで決めたのは、基本的な考え方に則するということです。

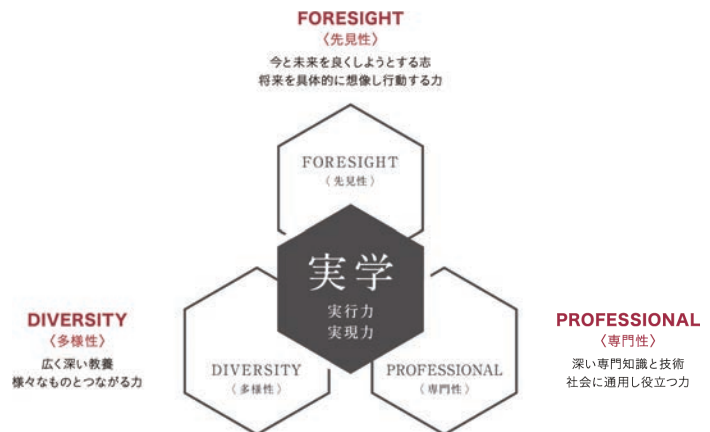
100 周年はあくまでも通過点であって、今までの労をねぎらうイベントを行うためだけではありません。もちろんここまで成長できたのは様々な方々の協力があったことなので、ご協力いただいた方々に対する感謝の気持ちを表していく必要はあります。しかしそれだけではなく、むしろ次の 100 年、名城は何を目指すのか。その出発点としてふさわしい事業に取り組もうと考えました。これからの 100 年で目指していく大学のビジョンが「中部から世界へ 創造型実学の名城大学」という言葉に表れています。

検討していた当時はコロナ禍の真っただ中で、その後にはウクライナでの戦争や、中東問題が勃発していました。一方、デジタルトランスフォーメーションや環境問題など、ここ数年で急速に進展したテーマが多く、先行きが予測しづらい時代です。

本学では、そういった先行きが予測しづらい時代においても、目の前にある問題の根源、物

---

事の本質を見極めて、それにどう対応していくかを考え、実行していける人間を育てていく。何が起こっても、逃げず、ひるまず、へこたれず、世の中をリードしていける人間を育てていく。そのために必要な先見性、多様性、専門性、あるいは新しいことに対する把握能力といったことを身につけさせる。これが創造型実学という言葉に込めた意味です。



「創造型実学」概念図 名城大学提供

それと「中部から世界へ」というのは、言葉どおりに捉えて、名古屋にいるから名古屋から世界へという単純なことだけではありません。本学は実学を重んじ、産業界、ひいては世の中に役立つ学問を目指すべく、あくまでも中部、名古屋をベースとすることを大切にしています。

実学は理系に限った話ではありませんが、特に理系分野においては、実学はものづくりに直結しています。中部地方は日本のものづくりの集積地です。本社の数は東京がNo.1でしょうから、企業と結びつくという意味で言えば、東京の方がより多数の企業、あるいはより多様な業種と接点を持つことができると思います。しかし、産業界との結びつきというのは、単に本社とだけ、工場とだけ取り組めばよいというものではありません。工場での取り組みにも本社の許可が必要な案件もあるでしょうし、本社から研究所に他の研究をするよう指示が出る案件もあるでしょう。東京に本社がある企業では研究所や工場が全国各地に散らばっているケースが多いのです。一方で、中部には本社があるだけでなく、研究所や工場も圏内に数多く所在しています。そのため、中部は産学連携のお手本となる、一番取り組みやすい地域なのです。

そのため本学は、教学のベースは中部に置きますし、中部を離れるつもりはありません。この地で産業界に役立つ、あるいは社会のためになることを追求していきます。ただ、卒業生が活躍する舞台は世界中に広がっていますし、研究のレベルは世界水準でなければなりません。これが「中部から世界へ」という言葉に込めた意味合いです。中部から世界へ、何が起こっても対応できる柔軟性を持った対応策が考えられる人間を育てていくことが必要だという想いを込めています。

---

先ほどご説明した「MS-26」における「学びのコミュニティ創出支援事業」と「Enjoy Learning プロジェクト」で進められている具体的なプログラムは、この想いに直結しています。それを今後のビジョンとしてまとめたのが「中部から世界へ 創造型実学」ということとなります。今まで進めてきたことも根底にある考えは同じです。それは最初に申し上げた立学の精神、そこにも通じていく。そのようにご理解ください。

### 開学 100 周年記念事業～アリーナ・新学部・記念施設～

日興：将来のビジョンに関連して、現在開学 100 周年記念事業に取り組まれています、その一環として「名城大学開学 100 周年記念アリーナ」の建設に至った背景について伺えますでしょうか。

立花：アリーナを新設するという議論は私が着任する前からありましたが、私は着任前までずっと企業に属していましたので、なるべく箱ものに資金を投じることなく、本業に資金を投下していくべきという企業の一般的な考え方を持っており、アリーナは贅沢ではないか感じていました。

現在の体育館は長年にわたり正課の体育授業や体育会クラブの練習拠点として活用されてきましたが、学生数の増加や競技の多様化に伴い、規模や機能面で課題を抱えていました。特に体育会クラブの学生は限られた練習スペースの中で懸命に取り組んでおり、時には練習が夜遅くまで及ぶこともありました。アリーナの完成によって、練習時間の柔軟化や質の向上が期待でき、学業との両立を支援することにもつながります。

また体育館だけでなく、昭和 40 年代の初めに建てられた施設は、全体的に老朽化しています。本部がある天白キャンパスだけでなく、八事キャンパスや名古屋市中村区の附属高校も同様です。建物の利便性やデジタルトランスフォーメーションへの対応を見据えると、学生にとっても魅力的で、学びやすい環境を整えるためにも、施設の建て替えは重要なステップだと考えています。そのため、当時の財務部を中心に、施設部と一体となって、資金面と減価償却などを考えた財務的に裏付けのある大学全体の段階的な再開発計画を組んでいただき、その中の中核としてアリーナ建設を掲げました。

しかし、私は理事長という立場で、2 カ月ほど悩みました。アリーナ建設はかなりの投資になりますから、毎年の減価償却費も相応の金額になります。その負担は本学の財政上耐えられるものなのか。もちろん理事会の承認を得ているわけですから、本来は着手しなければいけない。

しかし NO を言う、あるいは実施時期をずらす、ということを出せるのは私しかいない。

ただ、そのとき自分自身で改めて考えたのは、「知育・徳育・体育」という教育の三要素です。昨今は、大学の都心回帰が進み、限られた敷地事情により、キャンパス内で体育活動の機会が十分に確保できないケースも見られます。大学教育は専門知識だけでなく、バランスの取れた人格形成が大切です。そのためには、新たなアリーナができることで、知徳体をバランスよく育み、学生一人ひとりの将来の人生が豊かになればと考えたわけです。

また、現状ならば、財政の健全性を保ちながら対応できる。これからますます少子化が進行していくことを踏まえると、大学間の競争に勝てる大学にしなければいけない。その中でキャンパス内の教育・研究環境が充実していることは大きな競争力になる。そのように考えた結果、迷いはなくなりました。



「名城大学開学 100 周年記念アリーナ」イメージ図 名城大学提供

日興：資材や人件費がどんどん高騰している中で、当初の予算よりも上がったりして悩まれることはありましたか。

立花：建設しながらでも、VA / VE で不要なものはカットするなどして、ある程度は対応できます。また、今やっておかないと、さらに値上がっていくばかりでしょう。契約を締結したのは 2022 年頃で、その時点でも値上がりはある程度進んでいましたが、そこから先の値上がりは想定以上。あの時点で将来的な値上りを織り込んだ金額で契約したこともあり、今の金額で進められています。

日興：アリーナ以外の100周年記念事業についても伺えますでしょうか。

立花：100周年になる2026年4月に、外国語学部で「国際キャリア専攻」「国際英語専攻」の2専攻制を導入し、理工学部の応用化学科と材料機能工学科を統合し、新たに「化学・物質学科」を設置します。また、2022年度に開設した情報工学部が2025年度に完成年度を迎えることから、その大学院となる大学院情報工学研究科も開設予定です。100周年を機に、教育と研究環境のさらなる充実を図るため、新たな学びの体系をスタートさせます。

また、100周年記念施設についてはまだ詳細は決まっていますが、大学の歴史に関する展示や、先ほど申し上げた3人のノーベル賞受賞者の先生方の研究内容、卒業生の方から寄贈いただいた絵画や壺などの美術品を展示できる建物あるいはスペースを、現在検討中です。



赤崎・天野・吉野ノーベル賞記念展示室  
名城大学提供

### 寄付獲得への取り組み～ふるさと納税の活用と名城ギフト～

日興：財務基盤の強化で発案されたふるさと納税の内容について伺えますでしょうか。

立花：私立大学の収入構造は、学生・生徒等納付金や手数料など、志願者や在籍する学生から頂戴するお金が約8割です。さらに政府や地方公共団体からの補助金などが12～13%です。そして残りの7～8%がその他の収入となります。その中には、利息などを含めた金融資産の運用収入、産学連携により企業や公共団体などから研究の委託を受けて、成果の対価を得る受託研究収入などがあります。

それに加えてこれから大切なのは寄付だと考えています。私立学校の多くは元々設立者が資金を拠出して創立したものですから、その根本に立ち返って私学振興を考えるのであれば、寄付をもっと取り組みやすくしなければなりません。特にこれから少子化が進んでいくと、収入の80%を占める学納金はどんどん減っていく。政府からの補助金も、国の財政を考えると増えることはない。そうなる学校法人としては残りの7、8%の部分を増やしていかなければいけない。その中で、多くの私学にとっても共通する重要な財源であり、今後は寄付金を促進する取り組みが重要です。

現在の寄付金に関する税制では、所得税の計算における所得額から寄付金額に相当する額を控除することができる所得控除と、所得税額から寄付金額の40%相当額を控除することができる税額控除の2つの制度があります。所得控除における減税額は寄付をする方の所得額・所得税率に依存するため、最高税率であれば減税額は寄付金額の45%相当額になります。そのため、税額控除は所得税率が高くない方には大きな減税効果がありますが、所得税率が40%や45%になっている高額納税者にとってはあまり意味がない制度になっています。寄付金は私学を育てていくために重要なもののため、もっと税額控除の控除率を増やしてもらえるよう、我々は国に働きかけています。

ふるさと納税は地方公共団体に対する寄付制度ですが、多くの地方公共団体では寄付を行う時に用途を選ぶことができます。その仕組みを活用し、大学等の活動を支援する制度がさまざまな自治体で整備されています。これを名古屋市としても取り入れてほしいと働きかけ、「学生タウンなごや推進寄付金」という制度を整備していただきました。名古屋市に寄付しながら、その寄付金は大学の支援、個別に言えば名城大学の支援のために使ってくださいと、用途指定できる制度にしてもらっています。名古屋市としても諸経費がかかりますので、寄付いただいた全額が本学に入るわけではなく、70%程度が補助金として交付される制度になっていますが、先ほど申し上げた通り大学にとって寄付は大変重要ですので、既存の税制を活用する方が寄付する方にとっても支援しやすいということで整備を働きかけました。

日興：実際の反響について伺えますでしょうか。

立花：まだあまり知られていませんので、それほど広がっていません。ただ、認知が広がっていけば、自分が住んでいる自治体に払う税金をこちらに使ってほしいと指定できるわけですから、母校のためにだったら利用しようという方は、今後増えていくと思います。

日興：ふるさと納税とは別に大学独自の返礼品付寄付として取り組まれている、名城ギフトについても伺えますでしょうか。

立花：名城ギフトは「名城大学開学100周年記念募金」の一環として導入した返礼品付寄付サイトです。2023年4月の開始から2年ほど経過しましたが、利用件数は年々増加しています。返礼品もさまざまで、卒業生が経営する会社から提供していただいている商品もありますし、

大学オリジナルグッズなどもあります。最近では新設のアリーナの観客席の椅子に銘板を設置する「椅子銘板募金」という募金も100周年記念募金の一環として行っていますが、これも名城ギフトに掲載していました。卒業生や関係者から好評で、第1弾は申込満了となりました。個人から頂く寄付に、できるだけいろいろなパターンを提示できるのが名城ギフトというサイトになっています。



名城ギフト 名城大学提供

### 学内の意識改革～業務改善・カーボンニュートラルへの取り組み～

日興：財務面について、コストコントロールの一環として2019年から行われている職員業務改善表彰について伺えますでしょうか。

立花：狙いは意識改革です。私はトヨタ自動車の出身ですが、トヨタはご存じのようにカイゼンで、業務の無駄を排除し、より良い状態を目指すことを徹底しています。私が入社したのは五十数年前ですが、当時から「創意くふう」という制度がありました。鉛筆が短くなってきたら、短い鉛筆のお尻とお尻をくっつけて、まだ使うというような、改善あるいは創意を提案して、全社的に広められるものは広めていく。いい提案に対しては賞金もつけて改善運動に取り組んでいました。

これは意識が重要です。トヨタでは「なぜなぜ」と呼ばれていましたが、今ここで無駄が発生している、これはなぜだ、さらにその原因はなぜだと、たどっていく。これをPDCAサイクルで取り組んでいます。しかし、本学で最初からあまり突き詰めて取り組んでも良くないと考え、とにかく思いついたことにどんどん取り組んでもらっています。例えば、夏はトイレの便座の暖房を切るとか、そういうことでもいいのです。とにかく思いつく経費削減策を実施してもらう。まずはこうした取り組みを通じて、皆さんに不要な費用を削減していくというコスト意識をつけないといけないと考え、取り組みを開始しました。

現在、総務部が事務局になって非常に熱心に取り組んでいただいています。年に2回発表会があり、優秀な取り組みには賞金も出しています。今半期で40件ほど提案が出ていますが、もう少し件数が増えて欲しいと思っています。

日興：カーボンニュートラルのアイデアコンテストについても伺えますでしょうか。

立花：2020年に、政府は2050年までにカーボンニュートラルを目指すことを宣言し、日本のカーボンニュートラルに向けた大きな方針が出ました。それを契機に学内で議論を行い、本学がカーボンニュートラルに向けた取組みを進めていく上での三つの方向を考えました。一つ目はカーボンニュートラルに資する研究を進めること。二つ目はカーボンニュートラルに資する教育を行うことです。これは学生に対する教育もあれば、学外の方も参加できる講演会、あるいは本学教員が出向いての講演も含めてです。三つ目は、カーボンニュートラルに資する省エネルギーおよび再生可能エネルギーの利用を推進していくことです。

三つ目の取組みには大きな課題があります。それは、コストカットは楽しくないことです。そのため皆さんにコンテスト形式でアイデアを出していただいて、いいアイデアに対して賞金をつけています。このコンテストは、学生から提案を受けています。例えば、明るい時間帯は窓側の照明は点ける必要がないので、窓側の1列は消してよいのではないか、というアイデアです。いかに無駄なエネルギーを使わないかという意識が大事なわけです。そういう意味では、先ほどの業務改善と発想が似ています。

日興：予算編成にあたってはメリハリをつけており、特に未来への投資を念頭に考えられていると伺っています。ここまで伺ったアリーナ等への投資、ふるさと納税などを活用した寄付金の獲得、コスト削減やカーボンニュートラルへの取組みもそこにつながってくるということでしょうか。

立花：そうですね。本学をさらに発展させたいと考えていますし、そのために将来に向けた投資をしていかなければならない。一方で経営もしっかりしていかなければならない。それらを踏まえ、本学がこれから強化しなければいけない点は二つあると考えています。

一つは研究力で、昨年度3名の特任教授を招聘したように、これから強化しなければいけない分野については積極的に投資していきます。



ナゴヤドーム前キャンパス風景  
名城大学提供

---

もう一つは国際力です。国際交流を含めてグローバル化に対する対応をもっと取り組まなければいけない。コロナ禍が始まる前は130人ほどいた海外からの留学生が現在は70名となっており、未だコロナ禍前の水準に戻っていません。これは他の大学に比べても戻りが遅く、本学が今抱えている課題のひとつです。将来的には海外からの留学生を受け入れる寮をつくるぐらいのことをしなければいけないとも考えています。

## 学生のキャリア支援と卒業生ネットワーク

日興：学部卒業生2,000名以上の私立大学の中で、実就職率が14年連続1位となっていますが、これは進路指導の充実の表れでしょうか。

立花：他の私立大学と支援内容は比較しにくいですが、本学は充実していると考えています。大きな特色の一つとしてキャリアセンターでは個別担当制をとっています。希望者には1年生の時から様々な相談ができます。さらに本学は企業との繋がりも強く、非常に多くの求人情報をいただき、学内の多彩な行事に協力いただき、学生に対して幅広い機会を提供するなど、連携して手厚い対応ができていていると思います。このような事が就職率を高くキープできている要因であると思います。もちろん、職員も一生懸命取り組んでくれています。

日興：卒業生のネットワークも強みかと思います。

立花：これまでは校友会という、全ての卒業生を束ねる組織しかなかったのですが、ネットワーク強化のため、3年ほど前から社長会と企業会という卒業生の会を設けています。社長会とは、本学卒業生である社長あるいは代表権を持った役員の方々に年に数回お集まりいただき情報交換をして、大学への支援をお願いしている会で、現在200名ほどが加入していただいています。それとは別に、各企業には多くの本学卒業生が在籍しており、その中で中心的な役割を担っていただける方に情報提供を行い、その企業の中で卒業生同士の繋がり強化をしていただいているのが企業会です。企業会の各企業の代表者の方には、年に1度、母校にお越しいただき、他企業の方との情報交換の場も設けています。

日興：ありがとうございました。

# NOTE



## 千葉工業大学 瀬戸熊修 理事長に聞く——

### 「計画のない計画」で切り拓く大学の未来



学校法人 千葉工業大学  
理事長

## 瀬戸熊修氏

昭和43年11月 学校法人千葉工業大学入職、平成10年9月 学校法人千葉工業大学総務部長、同14年4月 学校法人千葉工業大学法人事務局長、同14年5月 学校法人千葉工業大学理事就任、同21年4月 学校法人千葉工業大学常務理事就任、同24年2月 学校法人千葉工業大学理事長就任（現在に至る）、令和3年4月 日本私立大学協会副会長就任（現在に至る）、同4年7月 一般財団法人私学研修福祉会理事長就任（現在に至る）

創立80年を超え、今なお勢いを増す千葉工業大学。情報変革科学部、未来変革科学部、宇宙・半導体工学科の設置など、社会の最前線と共鳴するかのようなダイナミックな変革が続いています。旧制私立工業大学としての歴史を背負いつつ、なぜ今これほどまでに進化を続けられるのか。理事長・瀬戸熊修氏に、その原点と構想をうかがいました。

### 設立や歴史の背景——沿革・建学の精神

#### 沿革

日興：最初に沿革について伺えますでしょうか。

瀬戸熊：千葉工業大学の前身は、玉川学園の創設者で日本の教育学者を代表する小原國芳先生の肝いりの元、東郷実氏（元文部政務次官 農学博士）・小西重直氏（元京都帝国大学総長 文学博士）らの参画によって認可申請が行われました。設立は難航しましたが、森コンツェルン森曉社長（現在の日本冶金工業、レゾナック〈旧昭和電工〉）の支援を受けて、玉川学園内に昭和17（1942）年に「興亜工業大学」として創立されました。「興亜」という名称には、時の政府の国策的な意図が含まれていました。創立時は予科3年、本科3年の旧制の単科大学であり、旧制の私立工業大学としては、現存する我が国で最も古い歴史と伝統を誇っています。

創立時における学科構成は航空学科、冶金学科、機械学科の工学部3学科で構成され、1学年の定員は予科160人、本科150人でありました。昭和19（1944）年4月に玉川の地を後に

することになり、麴町の上智学院内へ移転するなど、太平洋戦争の終結に至るまで、数度の校舎移転を余儀なくされる苦難の時代がありました。千葉県君津の旧海軍工廠跡へ移転をした昭和 21（1946）年に「千葉工業大学」と改名しました。昭和 22（1947）年に君津施設が火災に見舞われたのち、現在の津田沼校地に隣接する田中航空機器製作所の一部を校舎、寮として借用することができました。その後、元陸軍鉄道第 2 連隊跡地の払下げをうけ、昭和 25（1950）年に初めて津田沼に自前の校地を持つことができ、新制大学として、工学部機械工学科・金属工学科・工業経営学科の 3 学科（定員 220 名）で新たなスタートを切りました。

爾後、学生数は約 1 万人、5 学部 17 学科、大学院は 5 研究科（修士課程 14 専攻、博士後期課程 3 専攻）を擁する工学・科学分野の人材育成を担う工学系総合大学となりました。

## 建学の精神

日興：建学の精神について教えてくださいませんか。

瀬戸熊：建学の精神は、前身である興亜工業大学の伝統を堅持しています。設立趣意書は小原國芳氏、哲学者の西田幾太郎氏、政治評論家の徳富蘇峰氏、作家の武者小路実篤氏、物理学者の本多幸太郎氏など錚錚たるメンバーで起草され、その中に書かれている一文の「国家を担ぎ世界文化に尽くし得る人間の育成」の精神を基に、時代の変化に合わせて見直し、現在は『世界文化に技術で貢献する』としています。



津田沼キャンパス風景 千葉工業大学提供

## 最近の飛躍の要因～改革の連続～

### 教学の改革～入試改革～

日興：昨年は情報変革科学部と未来変革科学部、今年は宇宙・半導体工学科と、時代のニーズにマッチしたような学部・学科を次々と打ち出されていますが、こうした改革について伺えますでしょうか。

瀬戸熊：社会の変化を敏感に捉え、技術の革新を目指し国際的な技術競争力を高める工業の基

---

盤を支える技術者を育成することを目標に改革を行っています。産業界の要請や産業構造の変化を見極めて、新しい技術の創造につながる教育研究体制が必要となります。しかし、大学は教授会が大きな影響力を持っています。自分の専門分野での思考となり意思決定時に偏りが出ることもあり、議論に始まり議論に終る。前に進むことが容易ではありませんでした。

入試改革は、広報戦略と入試制度の改革の二つが揃って初めて成功します。まずは法人主導の広報戦略を前面に押し出し、受験生に千葉工大に興味を持たせるには、最先端技術のブランド化戦略を立て「千葉工大と言えばロボットと宇宙」といったイメージを受験生に定着させ、その研究成果をマスコミに公表するとともに、オープンキャンパスでは最先端技術を直接体験型で浸透させていきました。今、千葉工大をひと言でいうなら、「最先端技術を見て・触れて・学べる大学」と言えます。

そして入試制度の面でも、コロナ禍の受験生支援として大学入学共通テスト利用入学試験の受験料免除する等々、大学として画期的な改革を実施しました。受験生の経済的・心理的な負担を軽減し、複数学科の併願がしやすくなるような仕組みづくりにも取り組んできました。時々、大学関係者から「受験者数が多いのは併願が多いからだ」と言われますが、本学に魅力があり入学したいから併願するのであって、私は専願だと思っています。

私が45年前に入試課長になったとき、受験生は6,000人強でした。今年の入試では、志願者数162,005人、志願者数増加数で昨年より19,360人増、全国私学最高志願者数を36年ぶりに更新するなど、初の三冠王となりました。

## 教学の改革～学部・学科の改組～

瀬戸熊：私は、国際的な産業競争力の強化に向けて、常日頃から国づくりは人づくりと思っています。日本における科学技術者の育成には、多面的なアプローチが必要で、教育制度の整備・産業界との連携など次世代の技術者を想定した対応が求められます。

資源のない日本の技術立国の復活の策として、独自の技術で製品開発が行われ世界をリードして欲しいと思っています。当然、技術者は海外の大学や研究機関との交流を通じて、グローバルな視点を以って研究開発するスキルも重要と考えています。

余談ですが、私は文系出身で工学のことは正直よくわかっておりませんが、人一倍好奇心が強いので、その“わからない”という視点からの問いかけが、結果的にこれまで他大学に存在しなかったような独自の新しい学部や学科を生み出すきっかけになっていると思います。

また、学部・学科の改組にあたっては、本来であれば時代にマッチしない不人気な学科から

着手するのが常套手段ですが、私はあえて、最も人気が高く志願者数の多い学科を改組の対象としました。まさに「改革に聖域なし」という意識を教職員に浸透させ、学内全体に適度な緊張感と前向きな刺激をもたらすことが、今、改革の原動力になっています。

今回の「工学部 宇宙・半導体工学科」の改組は、一昨年(2019年)の10月までは半導体の「ハ」の字も私の頭の中にはありませんでした。一昨年(2019年)の10月に千葉県経済同友会の視察で台湾に行った時に、半導体汎用部門で世界的に知られている TSMC の企業戦略に衝撃を受けました。

30年前は、日本が8割のシェアを持っていた半導体事業の復活が国益にもつながると確信し、学部・学科改組に踏み切りました。現在、この分野の技術者は4万人不足していると言われており、国内の半導体製造企業の方から人材育成についてアドバイスを求められたことがきっかけとなり、新しい学科をつくり、技術者を育成することを最終的に決断しました。ちょうどこの頃に、アリゾナ州立大学と包括連携協定締結を目的に伊藤学長と渡米し、その折に、アリゾナ州立大学は半導体・IT技術分野で、全米の大学を一步リードしていることを初めて知りました。

新学科設立の出発点にあったのは、故・松井前学長の「宇宙に関する教育を本格的に展開したい」という強い思いでした。私自身もその思いを受け継いで行きたいと考えていました。

しかし、宇宙分野だけでは就職先が限られ、将来的な学科運営の見通しも決して明るいとは言えませんでした。そこで、社会的なニーズの高い半導体を組み合わせ、国内初の「宇宙・半導体工学科」としました。

今振り返ってみると、アポロ計画には半導体技術が不可欠だったように、宇宙と半導体は技術的にも実は密接な関係がある分野だと改めて思っています。

新しい学科の設置には、通常1年以上かかりますが、全学一丸となって申請作業を進め、異例のスピードで先進的な宇宙・半導体の学科を文科省に申請し、認可されました。この4月に新生を迎え入れ、新たな歴史のページがスタートを切りました。

一見、唐突な計画の様に思われるかもしれませんが、未知の分野に対応することは半面、大きなリスクを伴うことであり、経営者としては難しい判断が求められます。自らリスクを取ることによって得られる貴重な経験は、今後の戦略や意思決定をする上でも大きな糧となることと確信し、常に前向きに挑戦しています。

## 研究センター、東京スカイツリータウンキャンパス

日興：研究センターがたくさんありますが、理事長様のアイデアでしょうか。

瀬戸熊：本学の研究センターは、先に述べましたように本学のブランド化戦略の一翼を担っています。

現在研究センターは、未来ロボット技術研究センター、惑星探査研究センター、人工知能・ソフトウェア技術研究センター、次世代海洋資源研究センター、変革センター、地球学研究センター、数理工学研究センター、天文学研究センター、次世代ペプチド開発研究センターの9つがあり、世界の主要な研究所と連携し国際的なプロジェクトや大規模な研究が進められ、マスコミ等の取材も多く世界の研究機関からも高い評価を得ています。

その中でも最初に立ち上げた未来ロボット技術研究センターについては、強い思い入れがあります。当時、青山学院大学に在籍していた古田貴之氏にオファーを出し、センター長として迎え入れるまでには紆余曲折がありました。

当初の予定では、学科教員として古田氏の名前が挙がっていたようですが、若すぎると学科内からの意見もあったようで、そうこうしているうちに古田氏は別の機関へ赴任してしまいました。その話を半年後に知ることとなり、直接本人に連絡し、時間をかけて説得して研究センターの所長として迎え入れることが出来たのです。

しかし、研究センターの設置についても、教学サイドからの反対がありました。大学の研究活動は、学生への教育と融合すべきであるとのこだわりや、その分野の専門研究者が集まることにより、学内での研究レベルの差異が生じることへの懸念もあったようです。当時ロボット工学という分野が一般的に理解されてなかったことも理由の一つでしょう。そのような時、たまたま見ていたテレビの時代劇で、江戸幕府直轄という台詞がヒントとなり、研究センターを法人直轄の形にして教学部門から独立した組織とすることにしました。法人主導で進めたことで、独自で自由な研究活動ができ、外部との連携や共同研究・外部資金獲得などスピード感ある対応が可能となったのです。

古田所長の就任により、その後、本学では他大学に先駆けて未来ロボティクス学科を創設し、教育と研究の両輪で「ロボットといえば千葉工大」という評価を築き上げてきました。こうした取り組みを通じて、受験生にとって本学が先端技術に触れられる場所だということが伝わる



搭乗型知能ロボット  
「CanguRo」  
千葉工業大学提供

ようになり、結果として多くの志願者に選ばれる大学になってきたのだと思います。

日興：ロボットといえば、東京スカイツリータウンキャンパスに体験型アトラクションスペースを設けていますね？

瀬戸熊：東京スカイツリータウンキャンパスは、スカイツリーが完成間近の頃に、「あんなところにキャンパスがあったらいいな」と思っていたところ、スカイツリーに進出を計画していた企業が撤退するという話があり、そのあとを引き継ぐ形で、本学の進出が本格的に具体化していったのです。

当時墨田区には大学がなく、スカイツリーにアカデミックな機能を持たせたいという行政の構想もあったことから、本学が提案したのは、最先端技術を実際に体験できる、誰でも楽しめる“アトラクション型”の無料体験施設です。

現在、エリアⅠ（ロボット・AIなど）、エリアⅡ（惑星探査・隕石・海底資源など）に分かれ異次元体験が、学びを通して楽しむことができます。幼児から大人まで、科学や工学の世界にふれるきっかけとなるような、そんな新しい学びの場として、現在も多くの来場者に親しまれています。

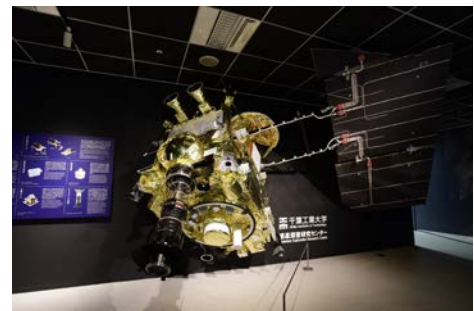
今では、次世代技術を体験できることが評判となり、一般来場者の他に小中高の修学旅行や教育機関からの見学申し込みも多く、当初来場者は年間3万人ぐらいかと思っていましたが、実際には10万人以上の規模となり、現在は累計120万人を超えました。特に小学生の来場者からは、スタッフからわかりやすく夢をもつような説明で、「ロボットで人助けをしたい・未来を作りたい！」など科学に興味をもった言葉が返って来て、うれしい気持ちになります。私も、時々スカイツリーキャンパスに出向いては説明をしています。このような結果が口コミで拡散され、さらなる来場者増につながるという好循環となっています。

### 衛星開発と学生の挑戦

日興：千葉工業大学では、学生による衛星打ち上げも行われていますね。



東京スカイツリータウンキャンパス風景  
千葉工業大学提供



東京スカイツリータウンキャンパスに展示している  
「はやぶさ2」実物大模型 千葉工業大学提供

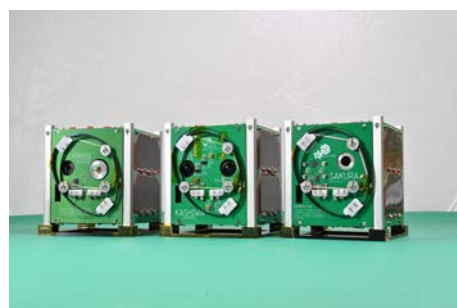
瀬戸熊：本学が最初に衛星を打ち上げたのは、もう25年も前になります。学生たちが挑戦したのは、鯨の行動を観測する「鯨生態観測衛星システム」で、日本で初めて大学が開発した衛星として話題になりました。当時は大学で人工衛星をつくるなんて、ほとんどの人が現実的ではないと考えていた時代です。

クジラに発信機を装着して、その行動データ、たとえばどれくらい潜水したか、どんな移動パターンで生息しているか等、謎に包まれていたクジラの生態を宇宙に打ち上げた人工衛星でキャッチするという取り組みです。ただし、衛星は打ち上がったのですが、肝心のクジラに発信機を取り付ける作業がうまくいきませんでした。結局、観測の成果としては満足のいくものではありませんでしたが、当時の経験がその後の本学にとって大きな財産になっております。最先端のことを現場で体験する、トライ&エラーで学ぶ、これが教育において一番重要なことだと思っています。

その後、平成21（2009）年に惑星科学の第一人者である松井孝典氏を招聘して、「惑星探査研究センター」の設立へとつながっていきます。宇宙の成り立ちや生命の起源といった根源的な問いに向き合う研究拠点として、このセンターは学生や研究者にとっても極めて刺激的な場となりました。同センターでは、JAXAの小惑星探査機「はやぶさ2」に搭載されたほぼ全ての観測機器の開発に参画し、また、直接NASAからのオファーがあり始まった世界初の流星観測カメラ「METEOR（メテオ）」による国際宇宙ステーションから長期にわたり流星を観測するプロジェクトなど、数々の先進的な取り組みを展開してきました。こうした研究成果は、国際的にも高く評価されており、本学の宇宙研究を支える大きな柱となっています。

このような研究環境のもと、令和3（2021）年4月から「高度技術者育成プログラム」という、宇宙産業の発展に伴う技術者不足を背景とした実践的な教育プログラムが立ち上がりました。このプログラムでは、学部・学科を問わず学生が参加し、超小型衛星「キューブサット」の設計から製造、試験、運用までの全工程を経験することが可能です。

プログラムに参加した学生は、実践的な経験を通じて高い技術力と問題解決能力を身につけ、宇宙関連企業や研究機関への就職・進学を果たしています。これまでに、3機の人工衛星が無事に宇宙へ放出され、全ての機体が初期ミッションを達成しました。このような実践的なプログラムで培ったスキルは、宇宙産業に限らず、さまざまな分野での活躍にもつながっていると考えています。



超小型人工衛星 千葉工業大学提供

---

## DX 時代を切り開くリーダーとの出会い

日興：現在の学長である伊藤穰一氏をお招きしたのも理事長のネットワークからでしょうか？経緯について教えてください。

瀬戸熊：伊藤さんとは、MIT メディアラボの所長を辞めた後、知人の紹介で知り合いになりました。その際、知人を通じて日本に戻ってこないかとお声がけをしました。その後コロナ禍で帰国自体が難しくなったとの連絡があり、話が立ち消えのような形となりました。そうこうしているうちに、デジタル庁の初代デジタル監として伊藤さんの名前が新聞報道され、これはもう招聘は無理かなと一度は諦めかけました。

ところが、その話が白紙になったという情報が入り、急遽知人を通して連絡を取り、改めて本学への招聘が実現することになりました。

“変革”という言葉の発信元は実は伊藤学長です。彼が千葉工業大学に来たとき、まず驚いたのは、新たに立ち上げる研究センターの名称が MIT 当時の「メディアラボ」ではなく「変革センター」としたことでした。当時は“変革”という言葉が今ほど一般的ではなく「なぜその名前を？」と疑問に感じたのを覚えています。けれども、時を経る中で“変革”という言葉はむしろ社会の中心的なキーワードとなり、その考え方が先見的だったことに気づかされました。

## アリゾナ州立大学との提携と学びの未来

日興：アリゾナ州立大学との国際連携についてもお聞かせください。

瀬戸熊：これは伊藤学長が持つ国際的なネットワークから生まれたものです。学長を通じてアリゾナ州立大学との話が持ち上がり、私自身も 2 度ほど現地を訪問して包括連携協定を結ぶことが出来ました。先方に本学の熱意が伝わり「日本では千葉工業大学とだけ提携する」と言っていただくことができました。

アリゾナ州立大学は、在籍学生数が 8 万人を超え、工学部だけでも 3 万 6 千人の規模があります。さらに、オンライン教育では全世界で 10 万人の学生を抱えています。その教育内容も実に先進的で、学内の研究施設には 100 以上の企業が関与し、学生たちは最先端の研究に直接携わることができます。



アリゾナ州立大学との連携 PR 新聞広告  
千葉工業大学提供

---

驚いたのは、そうした企業の研究室に学生が普通に出入りしていたことでした。日本だと「最先端だから学生は入れない」となりがちですが、アリゾナでは違う。「現場で見せる、やらせる、選ぶ」というプロセスがあるのです。将来ある人材と思えば企業がその場で採用する。それ以外の学生もスタートアップの適性分野に回っていく。こうしたエコシステムが、大学という学びの場と社会とを密接に結び付けているのです。

## Web3時代の教育基盤づくり

日興：NFTの活用についても伺えますでしょうか。学位証明も注目を集めているようですね。

瀬戸熊：はい、本学では日本の大学として初めて、NFTを活用した学位証明書の発行を実現しました。紙の証明書を郵送したり、再発行したりという手間を省き、学生の学びの成果をブロックチェーン上で安全かつ迅速に証明できる仕組みです。

この取り組みは、伊藤学長の発案によるところが大きいです。伊藤学長はMITメディアラボ所長時代からWeb3や分散型社会のあり方に深く関わっており、その知見を本学に持ち込んでくれました。NFTを活用することで、学生一人ひとりの学習履歴やスキルの証明が可能になり、国内外問わずさまざまな教育機関・企業と信頼性ある連携ができるようになります。

これは単なるIT化ではなく、Web3という新しい時代における「学びの見える化」だと考えています。学生たちが自らの力でスキルや成果を社会に提示していけるようにすること、そしてそのためのプラットフォームを大学が責任をもって提供すること。そうした視点で、今後とも伊藤学長とともに、教育の未来を切り拓く取り組みを進めていきたいと思っています。

## 100年大学への構想と覚悟

日興：最後に、大学のこれからについてお聞かせください。

瀬戸熊：先ほども申し上げたように、「国づくりは人づくり」と思っています。大学が果たすべき役割は、まさにその技術開発の基盤となる人材を育てることにあります。本学は創立から100周年まで、あと17年。その節目を少子高齢化の波を乗り越えて生き残っていくことを願い、全力で傾注していくことが最大テーマとなっています。

今後の計画の一つとして、1～2年生が学ぶ新習志野キャンパスと、3～4年生が学ぶ津田沼キャンパスを統合する構想があります。やはり4年間を同じキャンパスで過ごすことで、学

年を超えたつながりが生まれます。私はこれを「薩摩の郷中教育」に重ねています。教師と共に上級生が下級生を指導し、面倒を見ながら共に学ぶ文化。これが大学教育にも非常に有効だと考えています。

もちろん、統合によって空いた新習志野のキャンパスも有効活用すべく、最先端技術を世界へ発信する拠点とするなど、新たな教育研究の機能を持たせつつ、学生の学びだけでなく、大学で働く教職員の生活の安定も大学経営には重要なことですので、このような点も含めて新しい展開を常に考えています。



新習志野キャンパス風景 千葉工業大学提供

私がモットーとしているのは、「計画なき計画」という考え方です。世の中の動きをいち早くとらえ、綿密に計画を立てて、それに従って動くことが一見正しいと思われがちですが、そうとも思いません。どんなに立派な計画でも、時間をかけて練っていくうちに、安易な方向に抜け道を作ってしまうことが多々見受けられ、計画が複雑になればなるほど、結局、実行に至らなかつたり、中途半端になつたりしてしまうでしょう。

大事なのは、机上での計画の完成度ではなく、「まず実行すること」です。計画は二流、三流でもいい。とにかく動く。その中で課題が見えてきたら、柔軟に修正していけばいい。但し、当初決めた目標のハードルは絶対に下げない。実行して、たとえ失敗したとしても、前に進んでいるなら、それは失敗ではないと考えています。そこからまた始めればいい。私はこれまで、そういう姿勢でやってきましたし、これからもその思いを大事にしていきたいと思っています。そしてもう一つ、実行する上で大切なのは「人を信じて任せること」です。私自身、すべてを一人で考えて動かすのではなく、現場の力を信じ、「やってみなさい」と背中を押すようにしてきました。もちろん、すべての責任は私が取ればいい、事に当たる時は凛とした姿勢で常に臨んでいます。だからこそ、思い切って任せられるのです。信じて任せれば、若い人たちは必ず工夫し、答えを見つけてくれます。そうした積み重ねが、変化の激しい時代にあっても、本学が柔軟に対応し、成長し続ける原動力になっていると感じています。

日興：瀬戸熊理事長、ありがとうございました。

## トピックス

---

2023 年度 国立大学法人決算のポイント—————40

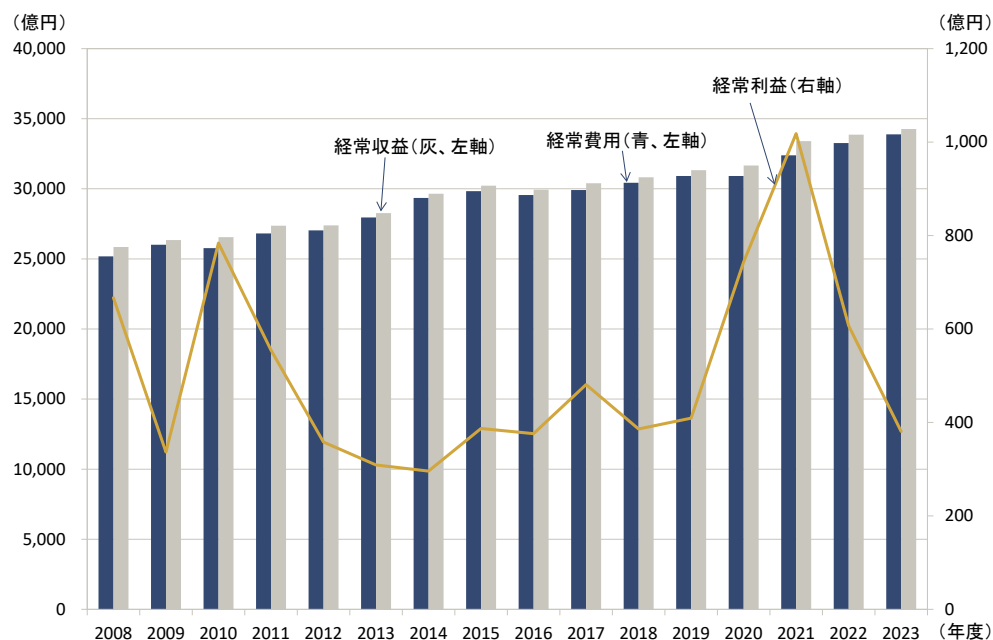
## SDGs に取り組む団体のご紹介

---

阪神高速道路株式会社—————44

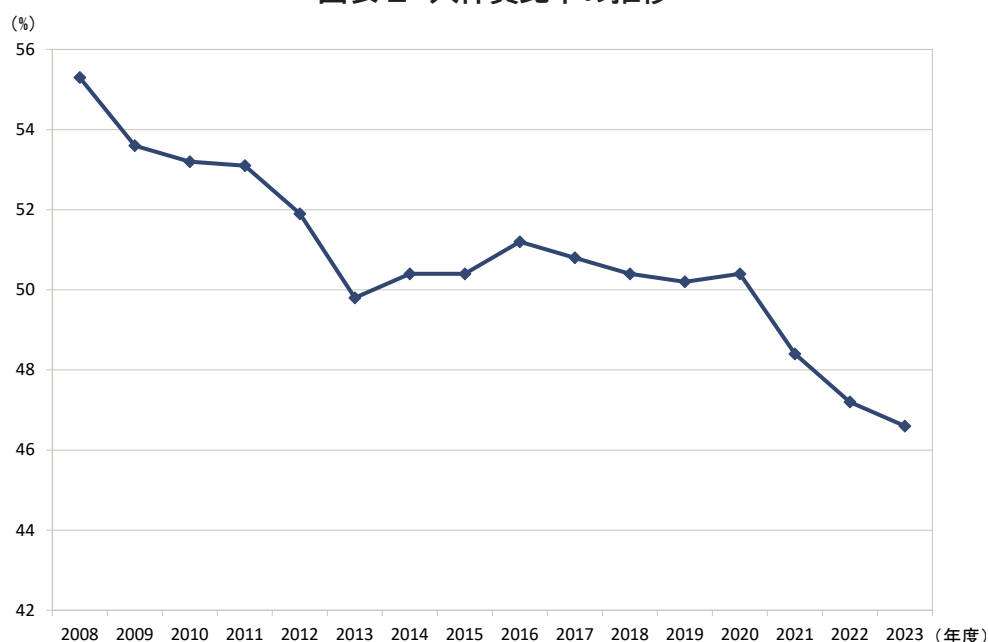
# 2023年度 国立大学法人決算のポイント

図表1 経常費用・収益の推移



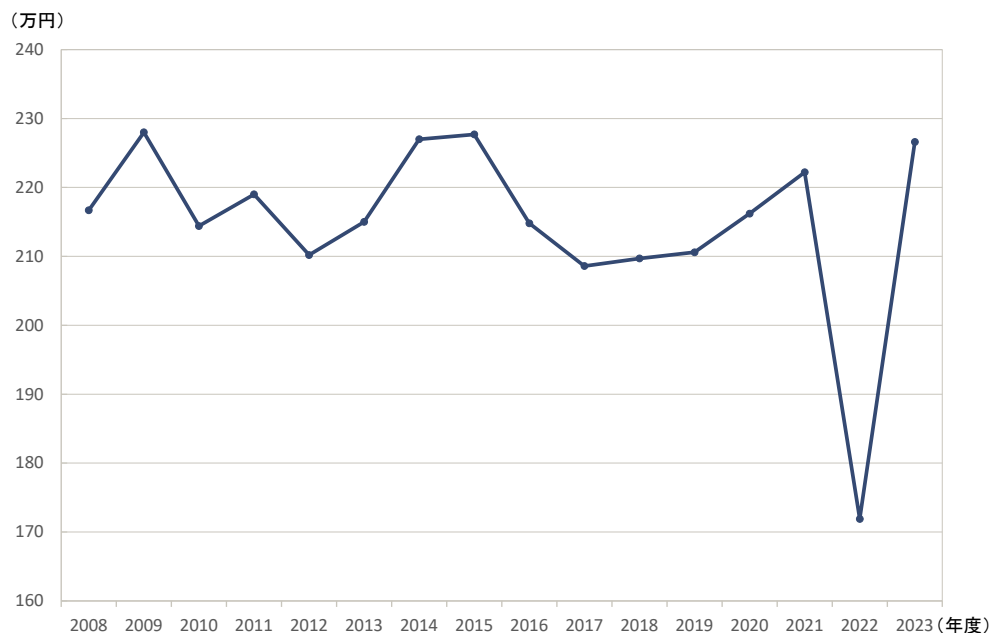
2023年度（令和5事業年度）は、経常収益の増加以上に経常費用が増加し、経常利益が前年度と比べ減少しています。2022年度決算より国立大学法人会計基準が改訂されており、それ以前の年度との単純比較が難しい点には留意が必要です。

図表2 人件費比率の推移



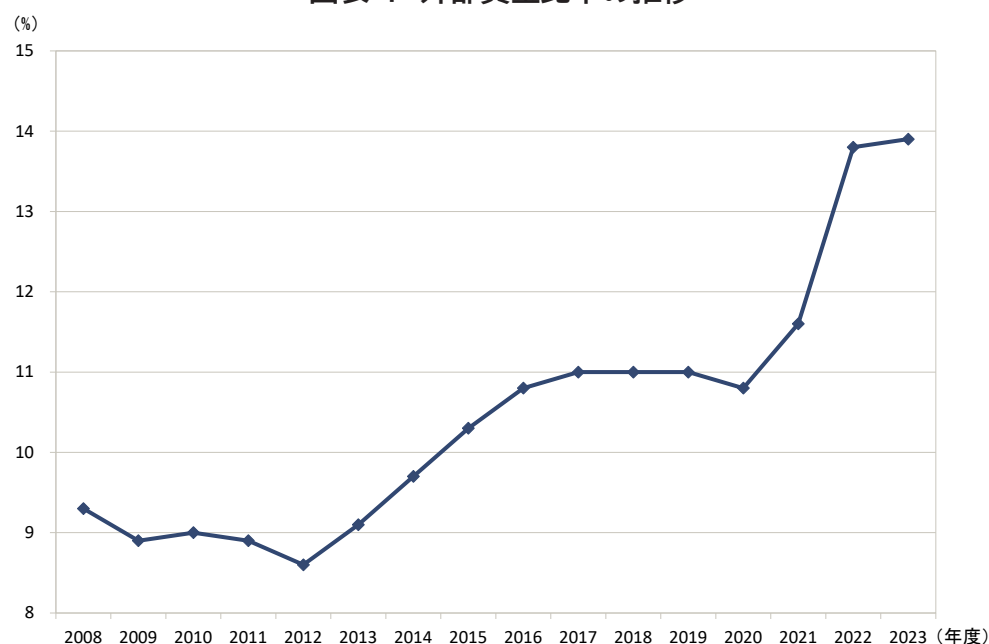
国立大学法人の費用の中で大きなウェイトを占める人件費比率（人件費 / 経常収益）は抑制傾向にあります。2023年度は人件費は増加しましたが、それ以上に経常収益が増加したため比率としては低下しました。

図表 3 学生当国民負担コストの推移



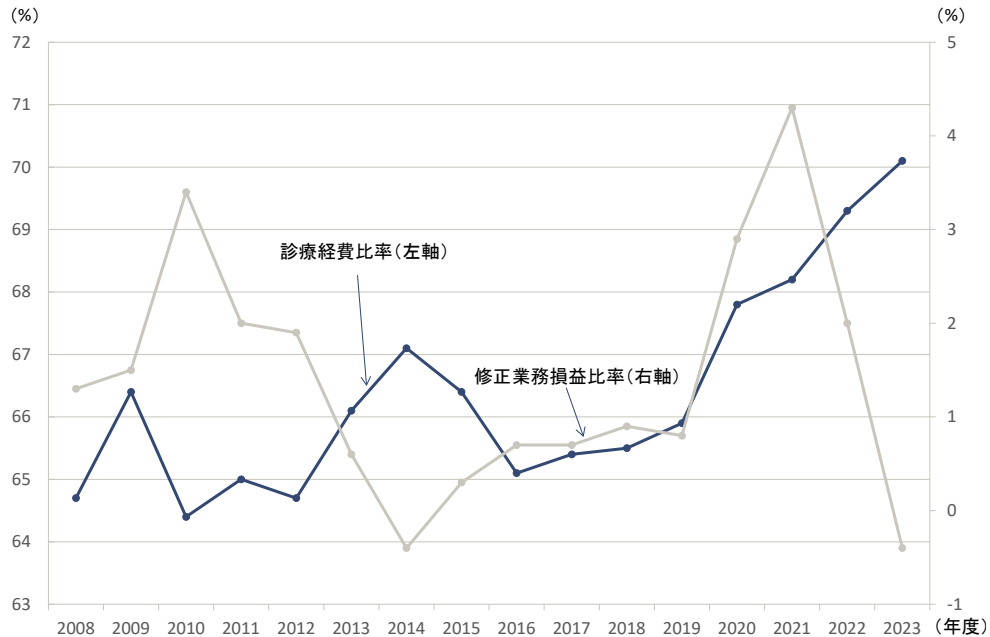
学生当国民負担コスト（国立大学法人等の業務運営に関して国民の負担に帰せられるコスト ÷ 学生数、前年度までは学生当業務コスト）は会計基準改訂の影響で前年度一時的に大きく減少したものの、2023年度は226.6万円と2021年度までの増加傾向に戻っています。

図表 4 外部資金比率の推移



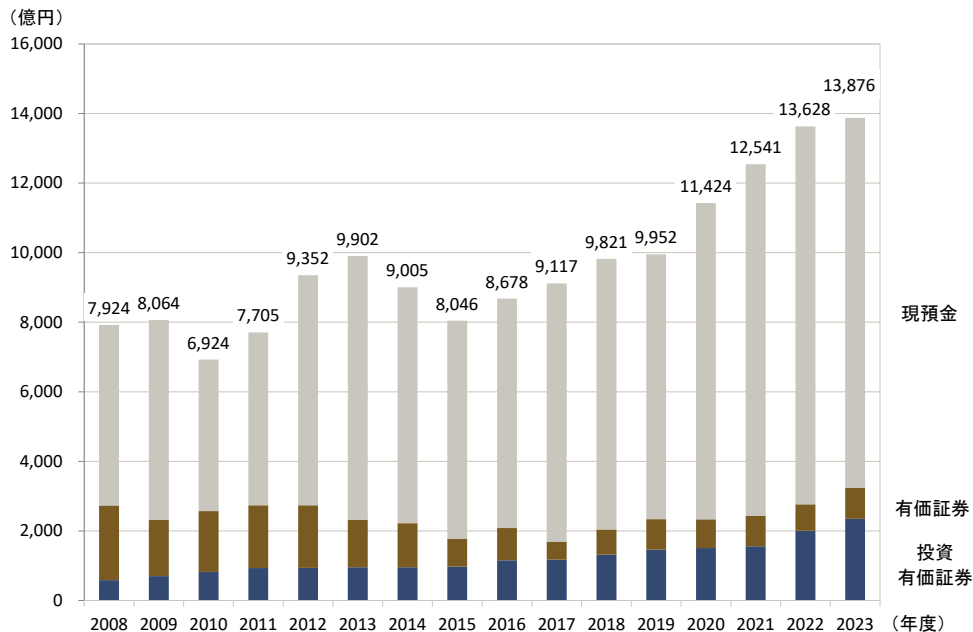
外部資金比率（（受託研究等収益 + 受託事業等収益 + 寄附金収益） / 経常収益）については、受託事業等収益が前年度に引き続き増加したほか、前年度に大きく増加した寄附金収益も横ばいとなっており、2023年度は前年度比0.1%増の13.9%となりました。

図表 5 附属病院の診療経費比率、修正業務損益比率の推移



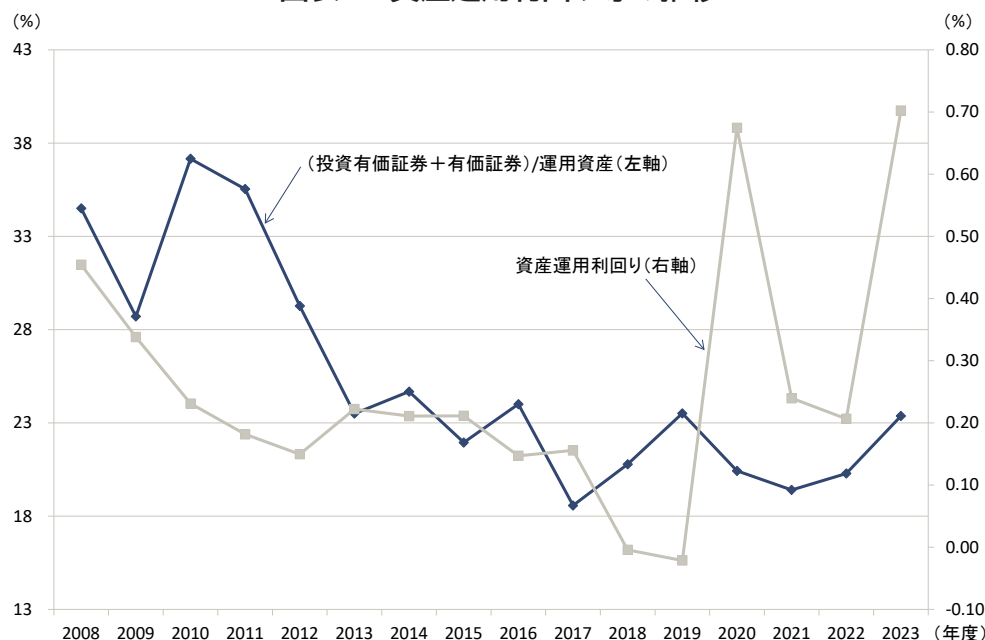
国立大学法人のうち 42 法人が附属病院を運営しており、附属病院収益は 2023 年度で国立大学の経常収益の 40% を占めます。新型コロナウイルス感染症の対応や物価上昇が影響し、診療経費比率（診療経費÷附属病院収益）は上昇傾向が続いています。附属病院の実質的な収支を示す修正業務損益比率は大きく低下し、2014 年度以来のマイナスとなりました。

図表 6 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 2016 年度以降上昇傾向が続き、前年度比では 8 年連続で増加しています。投資有価証券は着実に増加が続いています。

図表 7 資産運用利回り等の推移



運用資産のうち有価証券\*1が占める比率（(投資有価証券+有価証券\*2) / 運用資産）は低金利環境などをを受けて低下傾向にありましたが、2023年度は23.4%（2022年度20.3%）と前年度比で2年連続増加しています。資産運用利回り（(財務収益+運用損益・評価差額\*3) / 運用資産）は、2023年度は0.70%（2022年度0.21%）と前年度比で上昇しました。2018年度以降変動が大きくなっていますが、これは2018年の会計基準改訂に伴い、2017年度までの資産運用利回りの計算式（財務収益 / 運用資産）の分子に寄附金債務の運用損益・評価差額を加えた結果、一部の国立大学法人が寄附を受けた株式等の評価損益が影響しているためです。2017年度までの算式を使用すると、資産運用利回りは0.09%となります。

\*1 貸借対照表の投資有価証券+有価証券の合計

\*2 貸借対照表の流動資産に「有価証券」として計上されるもの

\*3 運用損益・評価差額が非開示の法人はゼロとして算定

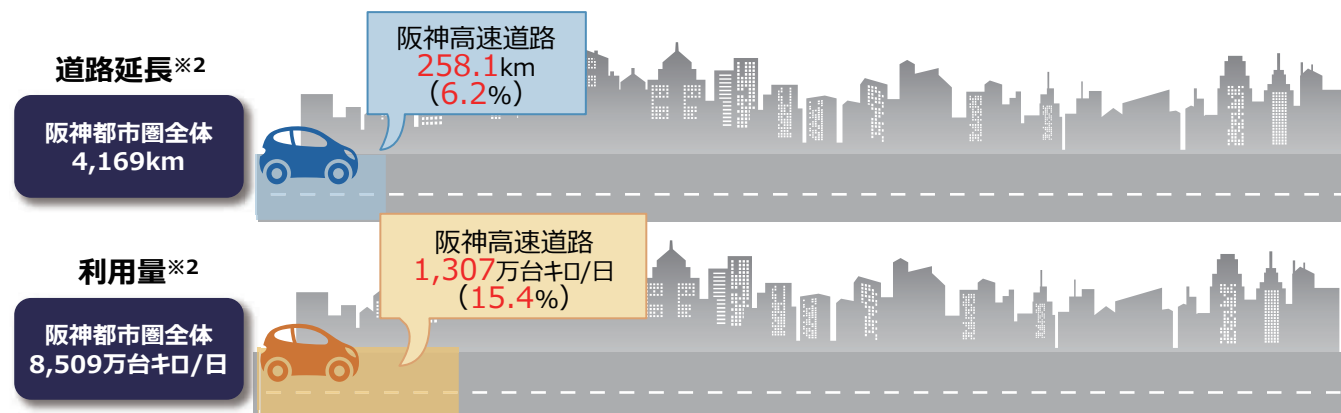
(文責：武藤峻幸)

出典：文部科学省および各法人 HP



# 阪神高速道路株式会社

## 【阪神都市圏※1における阪神高速道路の重要性】



### Point

- 阪神都市圏全体の僅か約6%の道路延長でありながら、利用量は約15%となっており、阪神都市圏の経済の発展と生活の向上に寄与しています
- 道路の新設による道路ネットワークの拡充により、都市部に集中する交通負荷が軽減されることで、自動車交通の円滑化と走行車両から排出されるCO2削減に取り組んでいます

### 高速道路の新設

- お客さまの利便性向上、関西経済の活性化などに寄与するミッシングリンク※の解消に向け、現在4つの路線の整備を進めています

※道路が途中で切れている未整備区間

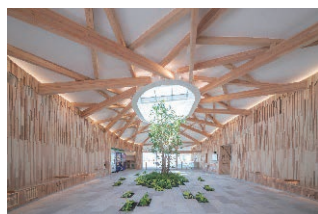
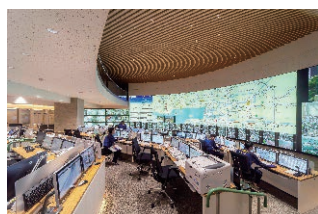
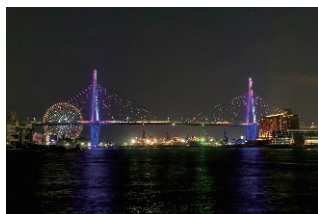
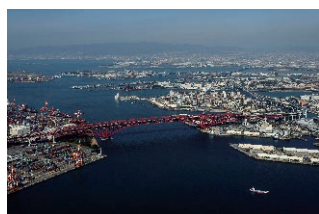


### 高速道路の修繕、特定更新

- 日々の維持修繕に加え、高速道路を100年先も安全・安心・快適にご利用いただくために、これまでに培った知見や最新の技術を駆使して大規模な工事に取り組んでいます



- 阪神高速道路株式会社では、環境・社会課題の解決に向けたプロジェクトに充当することを目的として、2023年9月に株式会社格付投資情報センター（R & I）からサステナビリティ・ファイナンスに係る第三者評価を当時、高速道路会社で初めて取得しました。2024年度は990億円をサステナビリティ・ファイナンスとして調達し、その資金を高速道路のリニューアルプロジェクト（老朽化対策）や道路照明のLED化などの事業に充当しております
- 引き続き事業活動に必要な不可欠な資金をサステナビリティ・ファイナンスによって安定的に調達し、環境・社会課題の解決につながる事業を通じて持続可能な社会の実現及び持続的な企業価値の向上を目指していきます



## 編集後記

今号より本誌の編集を担当することになりました。こうえきには執筆者として何度かレポート・トピックスの作成に携わっており、今号でもトピックス(p.40～)を担当していますが、今後は編集者としても充実した誌面づくりに尽力してまいります。

今号ではアセットオーナー・プリンシプル、国立大学法人における大学運営基金に関する特集レポートを掲載しましたが、こうしたトピックに限らず、資金運用の主体としての大学に対する注目は年々高まっています。一方で、多くの大学においては学納金が収入の大半を占めており、その収入を安定させる上では教学の充実が不可欠です。

我々は金融機関ということもあり、どうしても運用主体としての側面にフォーカスしてしまいがちですが、インタビューさせていただいた名城大学、千葉工業大学のような教学面での取り組みにも注目し、よりしっかりとお客さまのことを知らなければならないと改めて感じました。(武藤)

### バックナンバーのご案内



「こうえき」のバックナンバーは二次元バーコードもしくはURLからご覧いただけます。  
※WEB上ではURLをクリックしていただくリンク先ページに移転します。

<https://www.smbcnikko.co.jp/corporate/public/magazine/index.html>

## 公益法人向け情報誌 こうえき 第29号

### ■ 発行日

2025年7月1日

### ■ 発行元

SMBC日興証券株式会社

地域金融・公益法人ビジネス推進部 制度調査課

### ■ 責任者

井手 雄紀

### ■ 編集者

武藤 峻幸



名城大学の喫茶シャトーは長年学生・教職員の皆さんに愛されているお店です。立花理事長も時々訪問されているようです。1974年に

松井紀之さん、里恵さんご夫妻が経営を引き継ぎ、現在は娘さんのめぐみさんと三人で店を切り盛りされているそうです。もう50年以上営業されていることとなります。大学の食堂でありながら、家族経営の店であることも魅力になっていると思われます。

明るい店内に入るとまず目に入るのが、本棚に並んだ1万冊はありそうなコミック本です。お客さんはコミック本を手にとって時間を過ごすことが出来ます。

メニューにはカレーライス、ナポリタン、ピラフ、ミートスパ、やきそば、やきうどんなどが並んでいます。もちろん喫茶なのでコーヒーや紅茶もあります。中でも人気なのがカレーピラフです。元々はカレーとピラフを一度に食べたいという体育会の学生の要望から生まれたメニューだそうです。こちらに来るとなったらカレーピラフを注文するのがマストでしょう。しかも大盛を注文するのが普通らしいので、ここは大盛を注文する以外の選択肢はありません。少しして運ばれてきたカレーピラフ大盛は想像を上回るものでした。まず皿の片側にはピラフが山のように盛り上がっています。もう片側にはカレーが満々と湛えられています。筆者はかなりの歳なので、これを目にして食べきれないかと思ってしまいました。しかし結局のところ、食べきれたのです。ピラフはバラリと炒められており、重くありません。カレーは適度にスパイシーで食欲をそそります。これはシャトーマジックと言えましょうか。今後も名城大学の方々の胃袋を満たし続けることでしょう。



筆者撮影

## 【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、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）

