

公益法人向け情報誌

# こうえき



第11号



2020年12月1日 発行

## 【特集：学校法人】

『2019年度 私立大学の決算分析』

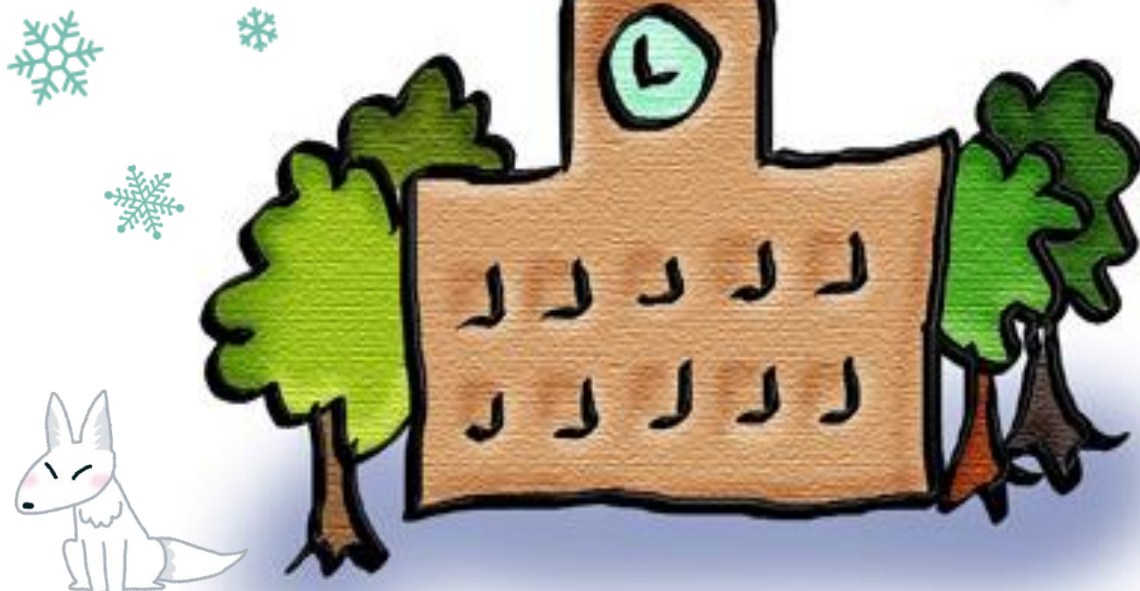
『大学の連携・統合』

『コロナ禍の私立大学運営』

## 【インタビュー】

学校法人二松学舎 理事長 水戸 英則 氏

名古屋高速道路公社 経営企画部長 中島 一 氏



いっしょに、明日のこと。  
Share the Future



SMBC日興証券

## 特集： 学校法人

---

---

- 『2019年度 私立大学の決算分析』  
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 .....P 4
- 『大学の連携・統合』  
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 .....P11
- 『コロナ禍の私立大学運営』  
日本私立大学協会附置 私学高等教育研究所  
主幹 西井 泰彦 / 坂下 景子 .....P20

## インタビュー

---

---

- 『私立大学のガバナンス・コード』  
学校法人二松学舎 水戸 英則 理事長 .....P27
- 『ありがとう50年 これからも この街と』  
名古屋高速道路公社  
中島 一 経営企画部長 .....P37

## 『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

# 『2019年度 私立大学の決算分析』

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 収支は悪化傾向

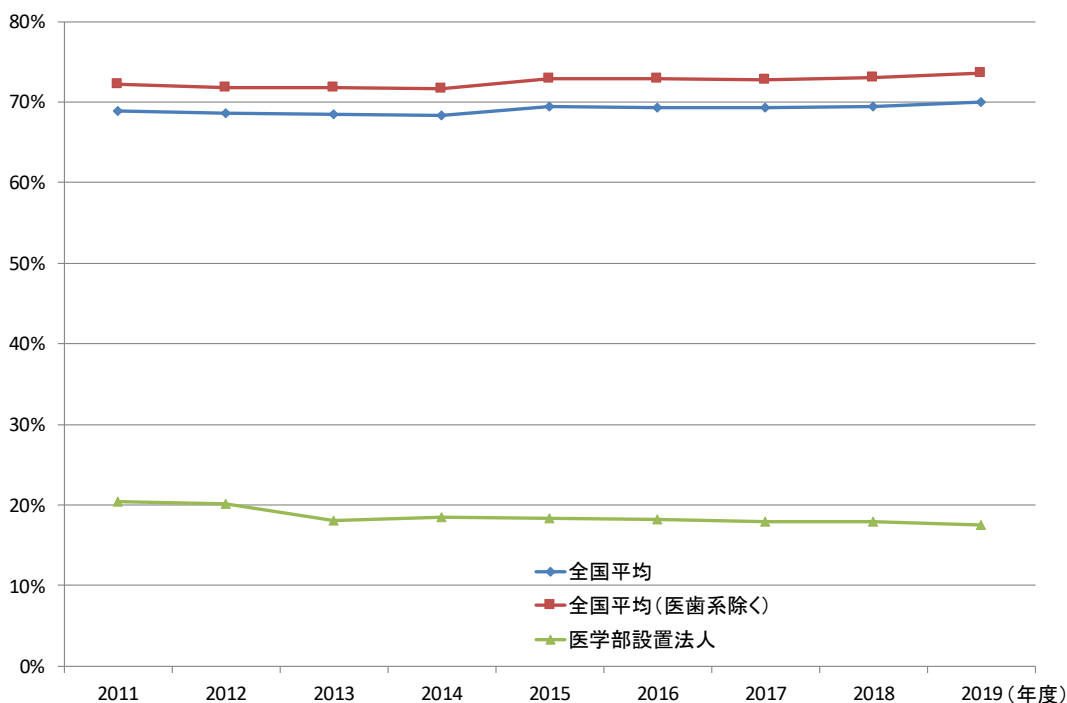
2019年度の学校法人決算について、大学を設置する学校法人のうち、各学校法人のHP、文部科学省の総括表等から必要なデータの取得が可能な545法人について集計を行った。

2019年度決算の傾向としては、全国平均ベースの法人の収支（教育活動収支差額比率、経常収支差額比率、事業活動収支差額比率）は悪化傾向で赤字となっていること、人件費等の負担が依然として重いこと、寄付金、受取利息・配当金などによる財務基盤の強化が進んでいないこと、などがあげられる。以下に学校法人の主要財務指標を紹介する。

### ① 学生生徒等納付金比率（学生生徒等納付金/経常収入）

日本の大学は、米国、英国の大学に対して学生生徒等納付金（授業料等）への依存度が高いと指摘されている。学生生徒等納付金比率は小幅ながら上昇しており、依然として依存度が高い状態が続いている。

図表1 学生生徒等納付金比率の推移

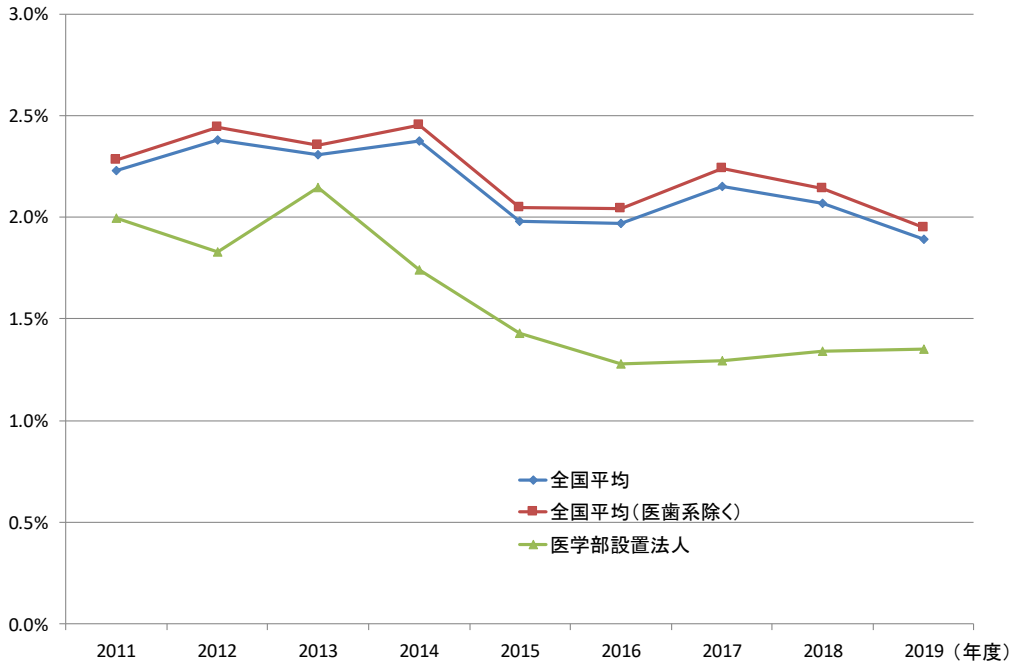


(出所) 各大学、文部科学省資料よりSMBC日興証券作成

## ② 経常寄付金比率（教育活動収支の寄付金/経常収入）

寄付金については日本の大学においても様々な取り組みが出てきているが、経常寄付金比率は2018年度、2019年度ともに低下している。

図表2 経常寄付金比率の推移

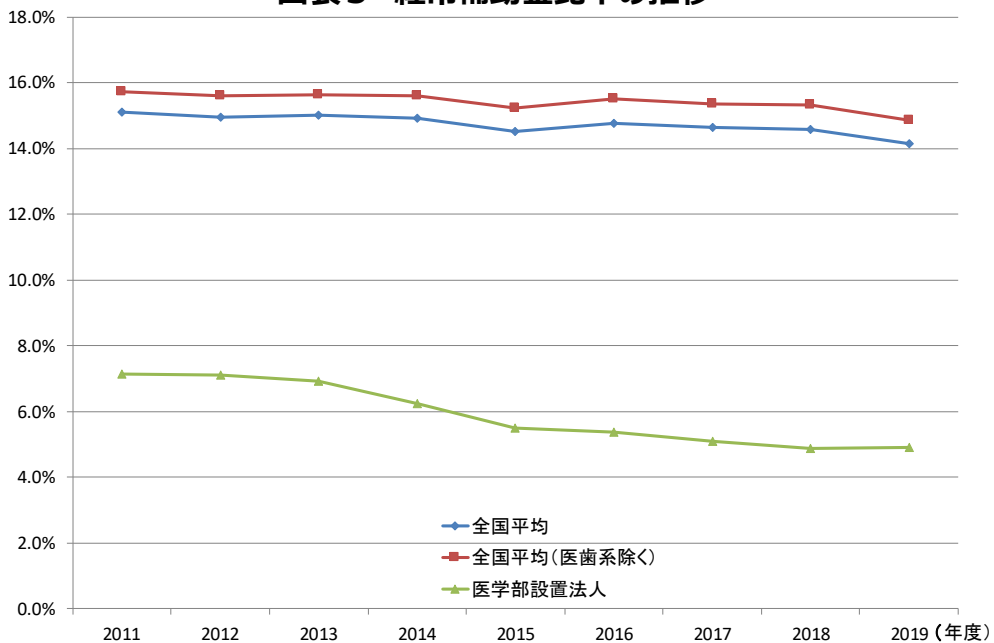


(出所) 各大学、文部科学省資料よりS M B C日興証券作成

## ③ 経常補助金比率（教育活動収支の補助金/経常収入）

国の財政の厳しさから、補助金は減額方向にあるため、補助金への依存度は低下が続いている。2019年度は低下幅がやや拡大している。

図表3 経常補助金比率の推移

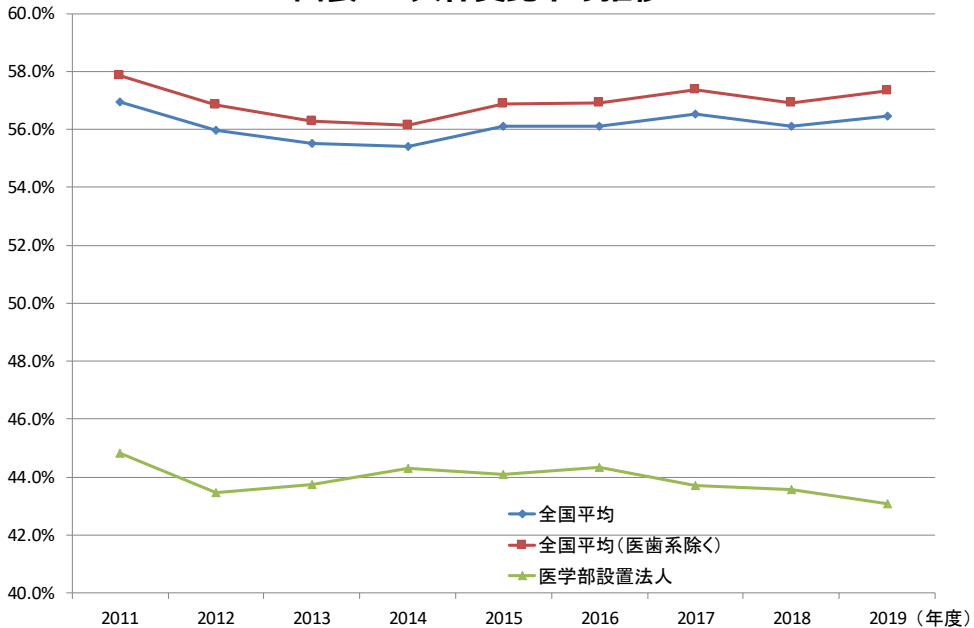


(出所) 各大学、文部科学省資料よりS M B C日興証券作成

## ④ 人件費比率（人件費/経常収入）

人件費は学校法人の費用項目の中で最大のウェイトを占めている。今後教職員の高齢化や大学間の優良教員獲得競争の激化等により、さらに負担が増える可能性があり、教育の質とのバランスを考えながらコントロールする必要があると考えられる。2015年度以降、人件費比率は上昇傾向となっている。2018年度はやや低下したが、2019年度は再上昇した。

図表4 人件費比率の推移

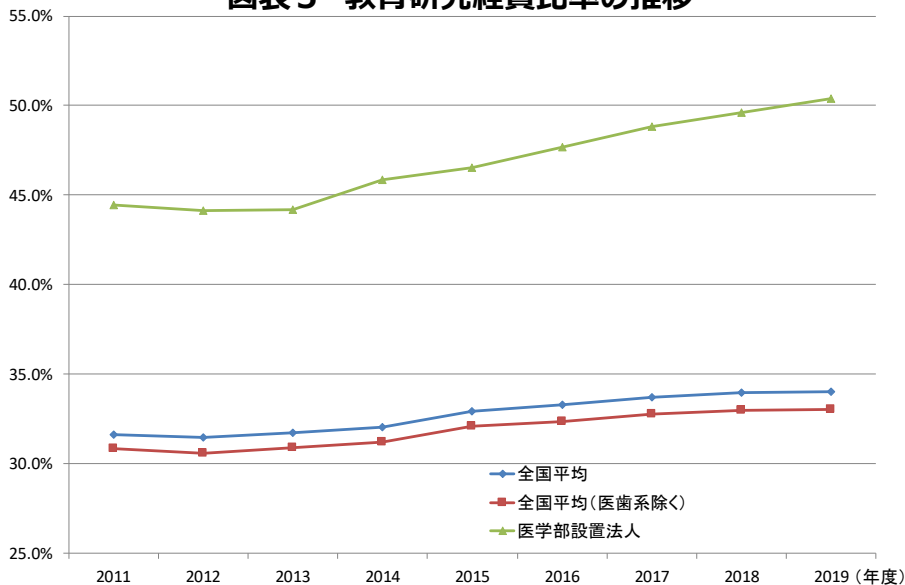


(出所) 各大学、文部科学省資料よりS M B C日興証券作成

## ⑤ 教育研究経費比率（教育研究経費/経常収入）

大学の競争力強化の必要性が指摘される中、教育研究経費比率は上昇傾向となっている。教育サービスの低下は学生離れにつながる可能性があるため、今後も教育研究経費の増加圧力は強まると考えられる。

図表5 教育研究経費比率の推移

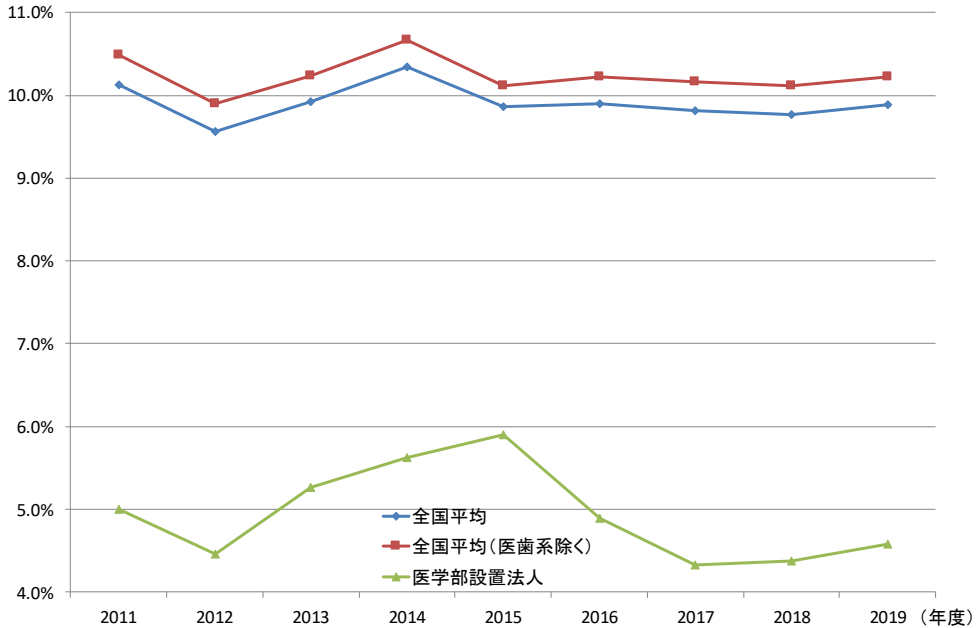


(出所) 各大学、文部科学省資料よりS M B C日興証券作成

## ⑥ 管理経費比率（管理経費/経常収入）

管理経費は抑制に取り組んでいる法人が多く、管理経費比率は低下傾向にあるが、2019年度はわずかに上昇した。

図表6 管理経費比率の推移

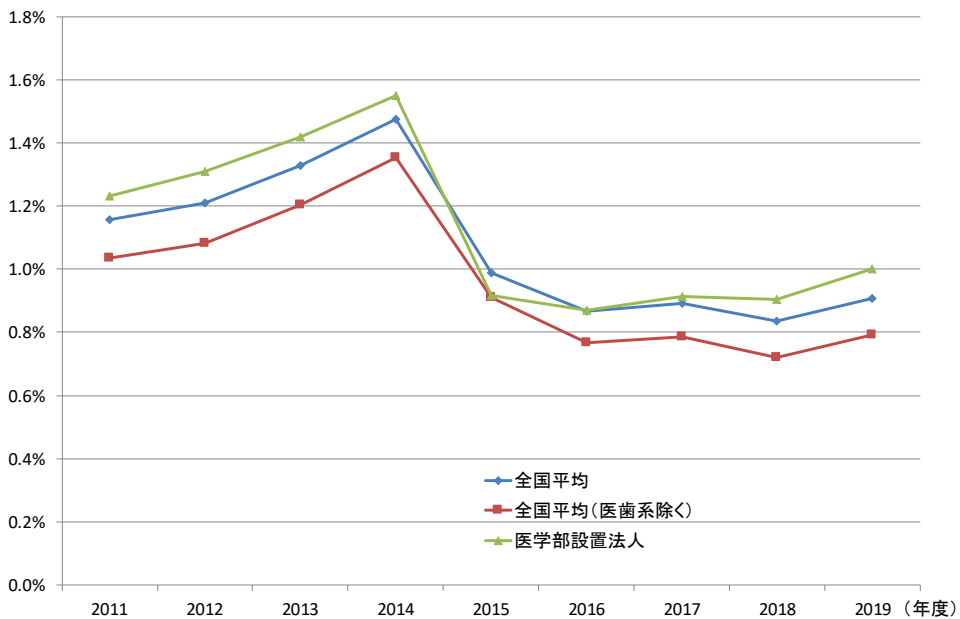


(出所) 各大学、文部科学省資料よりS M B C日興証券作成

## ⑦ 受取利息・配当金利回り（受取利息・配当金/推定運用可能資産）

財務基盤強化の観点から、資産運用の必要性が高まっている。しかし、低金利下で受取利息・配当金利回りは低迷している。2019年度は市場環境が安定していたこともあり、受取利息・配当金利回りはやや上昇した。

図表7 受取利息・配当金利回りの推移

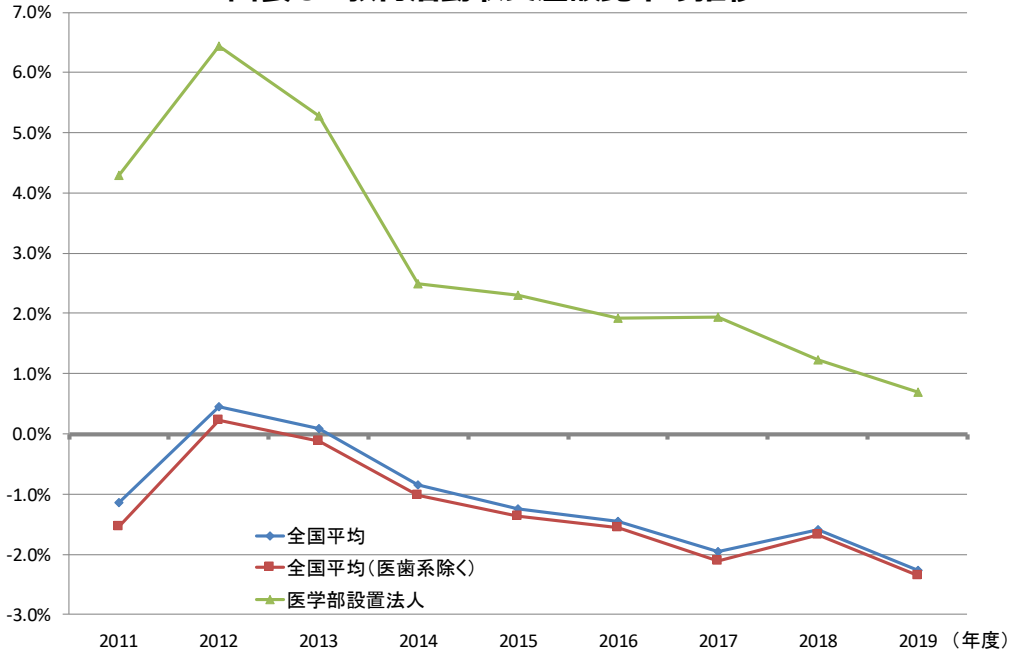


(出所) 各大学、文部科学省資料よりS M B C日興証券作成

## ⑧ 教育活動収支差額比率（教育活動収支差額/経常収入）

学校法人の本業の収支である教育活動収支差額は、2014年度以降赤字基調が定着している。2019年度の教育活動収支差額比率は一段の悪化となった。

**図表8 教育活動収支差額比率の推移**

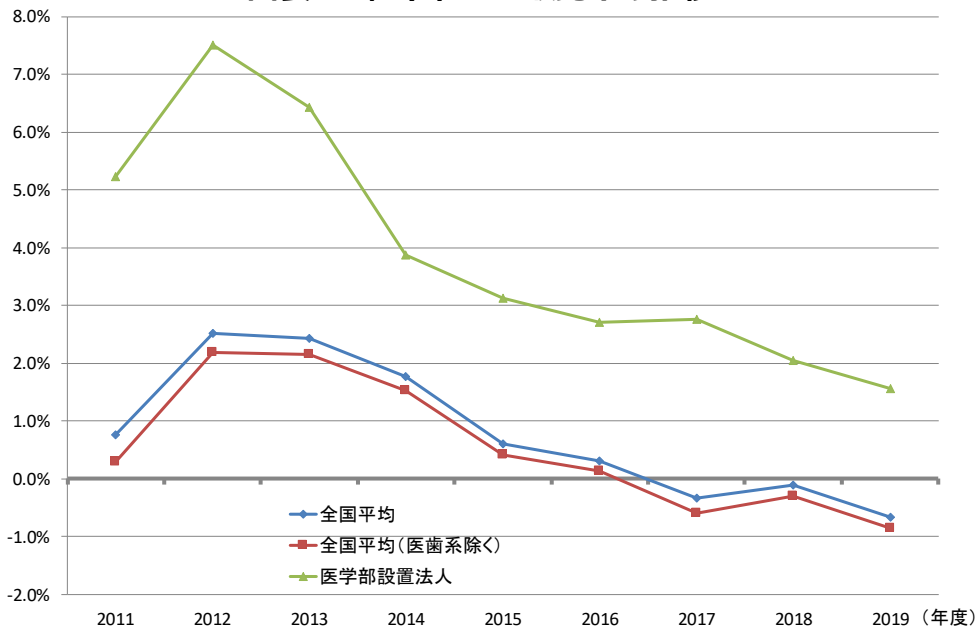


(出所) 各大学、文部科学省資料よりS M B C日興証券作成

## ⑨ 経常収支差額比率（経常収支差額/経常収入）

教育活動収支差額に教育活動外収支差額を加えた経常収支差額は、2016年度までは黒字を維持していたものの、2017年度には赤字に転じた。2018年度にやや持ち直したものの、2019年度は赤字幅がさらに拡大した。

**図表9 経常収支差額比率の推移**



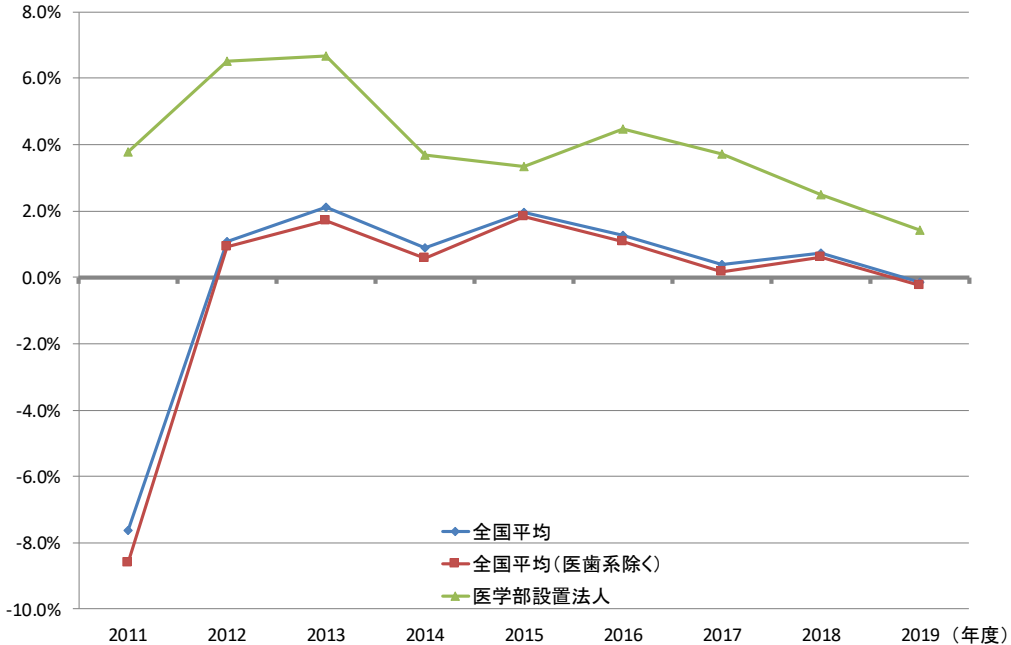
(出所) 各大学、文部科学省資料よりS M B C日興証券作成



## ⑩ 事業活動収支差額比率（基本金組入前当年度収支差額/事業活動収入）

企業会計では税引前利益率に相当する事業活動収支差額比率は低下傾向が続き、2019年度は2011年度以来のマイナス領域入りとなった。

図表10 事業活動収支差額比率の推移



- (注) 1. 経常収入 = 教育活動収入計 + 教育活動外収入計  
 2. 事業活動収入 = 経常収入 + 特別収入計  
 3. 推定運用可能資産 = 特定資産 + 有価証券（その他固定資産） + 流動資産 × 0.98  
 \* 有価証券（その他固定資産）の記載が無い場合は  
 推定運用可能資産 = 特定資産 + その他固定資産 × 0.67 + 流動資産 × 0.98  
 （式中の乗数は「令和元年度版今日の私学財政（日本私立学校振興・共済事業団編）」から  
 大学法人貸借対照表から算出した金融資産を計算するための調整係数を引用）  
 4. 受取利息・配当金利回りは受取利息・配当金のみにより計算。有価証券の売却差損益・償還差損益等は考慮していない。  
 \* 受取利息配当金利回りのみ加重平均、他指標は単純平均  
 (出所) 各大学、文部科学省資料よりS M B C日興証券作成

## 2 学生規模別の財務諸指標

学校法人の財務状況は法人間でのばらつきが大きい。そこで、学生数の規模で法人を10グループに分け、それぞれの財務指標を算出した。対象は、大学院大学・通信制大学を主に設置する法人を除く515法人で学生の多い順から①～⑩グループとした。①～⑨グループは各51法人、⑩グループは56法人としている。ただし、学生数は大学に在籍する学生のみで、高等学校以下の生徒、児童数は含まれていない。

2019年度においては、大規模法人と小規模法人を比較すると、教育活動収支差額比率は①～③、⑤・⑥グループ、経常収支差額比率は①～⑥グループ、事業活動収支差額比率は①～⑥グループがプラスになっているものの、それより小規模なグループではマイナスとなっている（次頁図表11参照）。

①グループについては、人件費比率が最も低い一方で、受取利息・配当金利回り、教育研究費比率は高く、財務面、教学面ともに比較優位に立っていると考えられる。

一方、⑩グループは補助金依存度が高く、人件費負担も重い。経常寄付金比率は高いが、これは一部の宗教法人系、医療系の法人で寄付金が恒常的に多いためと考えられる。

2015年度との比較では、①グループでは教育活動収支差額比率、経常収支差額比率が改善している。また、経常補助金比率が上昇しているが、これは産学連携などの取組みが評価されているためと考えられる。

また、③～⑤のグループで教育活動収支差額比率、経常収支差額比率ともに改善していることが注目される。中規模法人において経営改革が進んでいる可能性がある。

⑥～⑩グループでは教育活動収支差額比率、経常収支差額比率ともに悪化しており、全体の収支の悪化に影響を与えていると考えられる。大・中規模法人との格差が拡大しており、財務基盤の改善が急務と言えよう。

**図表11 学生数規模別の財務指標（2019年度、下段2015年度）**

	学生数 (人)	学生生徒 等納付金 比率	経常寄 付金比率	経常補助 金比率	人件費 比率	教育研 究経費比 率	管理経費 比率	受取利 息・配当 金利回り	教育活動 収支差額 比率	経常収支 差額比率	事業活動 収支差額 比率
①	18,425	72.14% 73.25%	1.24% 1.00%	9.08% 8.80%	49.90% 51.24%	35.86% 35.13%	6.88% 7.00%	0.84% 0.90%	5.29% 4.59%	7.12% 6.33%	7.11% 7.26%
②	6,885	74.65% 74.08%	1.18% 1.09%	10.34% 10.49%	52.56% 52.82%	36.10% 34.70%	8.49% 9.11%	0.59% 0.89%	0.82% 0.50%	2.66% 2.95%	1.33% 3.20%
③	4,280	73.70% 73.79%	0.86% 1.17%	9.84% 10.56%	51.10% 52.68%	34.36% 33.29%	9.49% 9.70%	0.59% 0.68%	3.06% 2.22%	4.82% 4.02%	3.68% 4.42%
④	2,839	73.21% 70.64%	1.53% 1.58%	12.25% 12.68%	56.56% 57.22%	32.43% 33.50%	8.92% 9.54%	0.62% 0.82%	-0.06% -2.87%	1.81% -0.72%	2.43% 0.22%
⑤	2,177	70.70% 71.95%	1.02% 0.97%	13.58% 15.02%	54.35% 56.92%	34.17% 32.46%	8.95% 9.83%	0.39% 0.64%	1.12% -1.24%	2.25% 0.57%	0.83% 1.30%
⑥	1,527	73.42% 72.43%	1.03% 0.96%	15.63% 16.43%	57.04% 56.98%	32.11% 30.95%	9.33% 9.08%	0.44% 0.53%	0.27% 1.47%	1.30% 2.68%	1.48% 3.76%
⑦	1,103	64.92% 60.75%	1.21% 3.05%	16.22% 16.79%	56.83% 55.66%	35.33% 33.61%	9.81% 9.75%	0.24% 0.40%	-2.69% -0.31%	-2.36% -0.02%	-2.65% 1.92%
⑧	817	64.33% 63.56%	0.86% 1.10%	16.37% 17.47%	58.97% 59.88%	34.89% 34.34%	11.22% 10.65%	0.45% 0.47%	-7.13% -7.03%	-5.57% -5.42%	-6.53% -4.42%
⑨	570	68.28% 68.55%	1.90% 1.14%	19.28% 19.47%	60.96% 60.07%	31.83% 31.26%	10.93% 10.08%	0.34% 0.47%	-4.94% -2.95%	-4.02% -1.84%	-3.51% 1.89%
⑩	296	63.87% 63.55%	4.99% 4.44%	20.82% 21.13%	67.30% 62.58%	33.66% 31.32%	12.00% 11.90%	0.48% 0.59%	-16.41% -10.08%	-13.43% -6.84%	-7.91% -3.83%
全平均	3,857	69.91% 69.36%	1.62% 1.64%	14.37% 14.77%	56.62% 56.54%	34.07% 33.10%	9.61% 9.65%	0.50% 0.64%	-2.14% -1.55%	-0.60% 0.21%	-0.38% 1.59%

(注) 2019年度において各財務指標の中で最も高いグループをハイライトしている。

(出所) 各大学、文部科学省資料よりSMBC日興証券作成

### 3 まとめ

改正私立学校法が2020年4月より施行され、学校法人の財務情報に関する開示義務が強化された。2019年度決算において、少なくない法人が以前より詳細な内容を開示していた。この流れの中で、学校法人の財務内容に対する注目がより高まり、学生の募集にも影響を与えることが考えられる。

2019年度時点で法人間の格差は拡大する傾向がみられ、今後その傾向はさらに強まるものと予想される。また、経営が安定している大規模法人であってもコロナ禍によって影響を受ける可能性が考えられる。このため、一層の財務基盤の強化が必要となろう。

## 『大学の連携・統合』

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

「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン（以下、グランドデザイン答申）」（平成30年11月26日中央教育審議会）において、高等教育改革で実現すべき方向性が示された。

- ① 高等教育機関がその多様なミッションに基づき、学修者が「何を学び、身に付けることができるのか」を明確にし、学修の成果を学修者が実感できる教育を行っていること。このための多様な柔軟な教育研究体制が各高等教育機関に準備され、このような教育が行われていることを確認できる質の保証の在り方へ転換されていくこと。
- ② 18歳人口は、2040年には、88万人に減少し、現在の7割程度の規模となる推計が出されていることを前提に、各機関における教育の質の維持向上という観点からの規模の適正化を図った上で、社会人及び留学生の受入れ拡大が図られていくこと。
- ③ 地域の高等教育の規模を考える上でも、地域における高等教育のグランドデザインが議論される場が常時あり、各地域における高等教育が、地域のニーズに応えるという観点からも充実し、それぞれの高等教育機関の強みや特色を活かした連携や統合が行われていくこと。

本稿では、グランドデザイン答申で実現すべき方向性でも示されている高等教育機関の連携や統合に関して（上記③参照）、筆者が、教育関係者から御相談を受けた事項のうち、公表情報とガバナンス、財務、人事の内容を中心に一般的にも参考になりうることについて触れるが、個別案件に基づくため、読者の皆様が個別の事案に適用する際には、具体的な事案に沿った適切な専門家に御相談頂きたい。

さて、グランドデザイン答申では、高等教育機関の教育研究体制について、多様性を発揮するために自らの強みや特色を意識して、自大学の発展の方向性を明確にすると共に、他大学との連携を推進して「強み」を強化していくことの必要性について触れている。

また、各大学におけるマネジメント機能や経営力を強化する取組に加え、複数の大学等の人的・物的リソースを効果的に共有すると同時に教育研究機能の強化を図るため、私立大学に関しては、学部単位等での事業譲渡の円滑化、国公私立の枠組みを越えて大学等の連携や機能分担を促進する制度の創設などをあげている。定員割れや赤字経営の大学の安易な救済とならないよう配慮しつつ、大学等の連携・統合を円滑に進めることができる仕組みや、これらの取組を促進するための情報の分析・提供などの支援体制の構築など実効性を高める方策について検討することの必要性が示されている。

グランドデザイン答申で示された、私立大学の連携・統合の円滑化に向けた方策については、以下のとおり。

- ① 各学校法人の自主的な判断の下、その強みを活かし、弱みを補い合うために行う連携・統合について、「建学の精神」の継承に配慮しつつ、支援する。
- ② 高等教育の質保証に十分留意しつつ、設置認可の仕組みについては基本的に枠組みを維持しながら、申請に必要な書類の精選等私立大学の学部単位等での事業譲渡の円滑化の方策を検討する。
- ③ 経営指導強化指標（「運用資産－外部負債」がマイナス、経常収益差額が3か年マイナス）を設定し、法人の自主的な経営改善を一層促進するとともに、経営改善に向けた指導を強化し、資金ショート恐れを含む経営困難な場合に、撤退を含む早期の適切な経営判断を促す指導を実施する。
- ④ 国公立の設置形態の枠組みを超えて、大学等の機能の分担及び教育研究や事務の連携を進めるなど、各大学等の強みを活かした連携を可能とする制度（大学等連携推進法人（仮称））を導入する。

他方、日本私立大学連盟「私立大学の将来像」（平成30年4月）においても、大学の連携・統合について、各大学の特色を活かした棲み分けと連携を進めておくことについて触れている。大学間の連携や、大学コンソーシアム内での単位互換、クロスアポイントメント制度、異なる特色を持つ大学が連携し、あるいは統合して海外拠点を持つこと等、連携・統合を日本の私立大学の多様性の縮減や規模の縮小と考えるのではなく、むしろさらなる多様性の展開を進めるための方策として考えている。

## 2 地域連携プラットフォーム

グランドデザイン答申において、地域における高等教育のグランドデザインの策定をはじめ、地域の高等教育に積極的に関わるという観点から、複数の大学等と地方公共団体、産業界等とが恒常的に対話し、連携を行うための体制として地域連携プラットフォームの構築が提言され、本稿執筆時点（令和2年10月）では、国において議論すべき事項等に関する「地域連携プラットフォーム構築に関するガイドライン」（案）が策定されている。

地域連携プラットフォームは、地域課題解決に向け、大学は何をすべきかを改めて考え、地域社会の活性化に貢献することが大学の活性化にもつながり、地方公共団体、産業界等からの期待と信頼から、大学に対する様々な支援に結び付くという好循環が生まれることが期待されている。

現在、それぞれの地域におかれた状況により異なるものの、地域における学生に対する教育を充実することを前提に、産業振興に資する人材育成、学生や教職員の交流と教育資源の有効活用、大学間の共同研究や共同事業、地域産業と連携したイノベーションの進展に伴う新たな地域社会の価値の向上と発展に係る基本協定の締結が行われ始めていて、地域連携プラットフォーム

に対する関心は高い。この中で、地域社会貢献のために大学の果たす役割は、益々大きくなってきている。

例えば、前橋市は、産学官が連携し「地域人材の育成・定着」に向けて、「地域人材の育成・定着にかかる産学官連携基盤推進協議会」として「めぶく。プラットフォーム前橋」を立ち上げて、平成30年9月25日に発足以降、前橋市内国公立全6大学の合同進学相談会や合同教職員研修会を開催し、令和2年7月13日においても、地域人材の育成・定着に向けて重要度の高い取組みをされている。

また、地域連携プラットフォームの取組を実行するに際して、複数の大学等の人的・物的リソースを効果的に共有すると同時に教育研究機能の強化を図るため、より強い結びつきを持った、国公立の設置形態の枠組みを越えた連携組織である「大学等連携推進法人」制度が検討されているところである。

なお、地域連携プラットフォームのガイドラインについては、本稿執筆時点（10月）では、中央教育審議会大学分科会（第156回）の配付資料が最も新しい公表資料と考えられる。今後文部科学省高等教育局により示される、確定された「地域連携プラットフォーム構築に関するガイドライン」を御参照されたい。

### 3 大学等連携推進法人

中央教育審議会大学分科会において、18歳人口が減少することを踏まえ、高等教育全体の規模を視野に入れた地域における質の高い高等教育機関が存在することが重要で、各大学の教育資源と現代のテクノロジーを最大限に活用する観点から、連携方策を多様化し連携を進める必要があると言われた。この点、既に学校法人の統合については、私立学校法等の規定があるにも関わらず、国公立を通じた統合の仕組みはないとして、国公立の設置者の枠を超えた大学の連携を進めるための方策の一つとして、大学等連携推進法人の制度の創設が検討されることとなった（この中央教育審議会の指摘から、本稿でいう「統合」には、「合併」を含めて整理することとした）。この大学等連携推進法人は、文部科学大臣に認定され、国立大学、公立大学、学校法人、研究開発法人が社員として参加し、各大学の強みを活かした連携により、地域における高等教育を強化したり、参加する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などが期待されている。

大学等連携推進法人に認定されるためには、一般社団法人を設立する必要があるが、例えば、一般社団法人の設立のための協議会（委員会）を設置し、当協議会には、当事者である大学の学長や理事が参加する。また、傘下に分科会（WG）を設置して、具体的な連携事業の検討を行う。分科会は、各大学の強みや特色により他方を補完するテーマでWGを設置する。教育、地域社会連携（共同研究や地域との共同事業を含む）、管理運営等をテーマにして、一般社団法人の定款策定や運営体制、あるいは、それぞれの大学運営のために有用なことを検討する。そして、各WGのPDCAを徹底することが必要になる。

なお、大学等連携推進法人に係る制度は、本稿執筆時点（10月）では、中央教育審議会大学分科会（第156回）の配付資料が最も詳細と考えられるので、制度の詳細は、これらの資料をご参照されたい。まもなく、当連携推進法人の認定制度に関する省令等が制定されるものと理解している。

## 4 学校法人の統合

学校法人を取り巻く環境が大きく変化する中で、個別の運営事情により、組織再編の検討を余儀なくされる法人があるが、今後、益々厳しい環境に置かれることで、組織再編の検討が加速することが推察される。しかし、学校法人は、株式会社と異なり、株式の持分の概念がないため、株主に対して対価を支払うわけではない。学校法人間で合併契約書が締結される場合や新たに学校法人の運営を予定している者が、人事関連費用を寄付して、既存の学校法人を存続させたまま現執行部の理事長や理事会メンバーを入れ替えて運営を行うケースなどがある。

現在、学校法人が経営状況に応じて、大学間や法人間の連携、統合、撤退等の適切な経営判断が行えるための取組として、私立学校法施行規則等の改正によって学部等単位での事業譲渡が円滑になっている。最近では、学校法人神戸山手学園の神戸山手大学現代社会学部を新たに学校法人濱名学院の関西国際大学現代社会学部への設置者変更の認可（令和元年9月11日）がある（学部の設置者変更の事例）。事業譲渡の一般的な取扱いは、文部科学大臣所管各学校法人理事長等に通知された「私立学校法施行規則等の一部改正について（通知）」（元文科高第28号（令和元年5月13日））等に記載されているため、参照されたい。本稿では、統合で組織再編をする場合の留意点について、筆者の過去の経験に基づき触れる。

## 5 統合後に何を目指すのか

統合をする大学には、それぞれ建学の精神や経営理念があるため、何を目指して統合するのかを明確にする。大学には、最大の受益者である学生の他に、多くのステークホルダーが存在し、教職員、保護者、卒業生、地域社会、寄附者、産業界等にわたり、現在だけでなく、今後も継続して重要な関係を築いていくため、なぜ統合をするのか、その効果は何なのかを十分に説明し、理解される必要がある。教育力や研究力の強化、地域社会への貢献、あるいは経営合理化等の何を現実しようと考えているのか、自らの相手として選ぶ大学がその効果をもたらす相手として相応しく、法人の発展にWin-Winの関係になることを説明する必要がある。

次に、統合後も、新たな組織が十分に機能するために、ビジョンや新中期計画で教職員を引っ張っていくことが必要であるから、新たな2030年～2040年の長期ビジョンを全教職員に丁寧に伝えていくプロセスを整える。また、ステークホルダーは、今後の学校経営に影響を与え続けていくため、大学は新たなブランディング戦略を構築し、新たな組織における強みを明確にし、これらを理解頂くことも重要である。統合を機に、法人内のリソースを大胆に活用することによって、より教育や研究の価値創出が期待されるし、統合の象徴のような新組織を立ち上げて専門性を集中させて、成功

事例をつくり、教職員に組織再編に対する前向きな期待を持たせる方法もある。

## 6 統合プロセスで直面する課題

統合に向けた協議のための合意、法人統合の合意、そして文部科学省の設置認可を経て、統合初日を迎え、受け入れた学生に対する教育等を実施していくことになるが、現実としては、統合に向けた協議のための理事会や評議員会などの合意を受ける前にも各法人で取り組んでおくべきことがある。

なぜなら、統合で存続する法人にとって、定員割れや赤字経営の大学の安易な救済をするつもりはなくとも、人口減少・少子化等の厳しい経営環境から、現実には大学を統合する場合には、統合相手の大学の今後のビジネスリスクが顕在化し始めている、ないし、潜在的なリスクが小さくなく、今後顕在化する可能性が高くなっているケースが考えられるためである。

例えば、秘密保持契約を締結して、ガバナンスの情報を入手して経営執行部の意思決定状況等を評価したり、財務情報を入手して、今後の収支シミュレーションや安全性診断を行ったり、人事情報や研究情報を入手して計算書類だけでは判断できない無形の価値を評価したりするが、調査をすると事前に想定しえなかったリスクに直面する可能性がある。

また、統合の合意に向けた協議を締結した後も、一方の法人に、統合合意前にクリアすべき課題解消を図る実行力がなかったり、課題が解消されないまま統合合意をして、その後ステークホルダーに対する説明が果たせず、当初統合で達成すべき思惑の効果が期待できないまま、新組織で運営が行われる可能性もある。

これらの事態に対処するため、あらかじめ外部の適切な専門家の協力を得て慎重に対応することもできるが、統合前の両大学合同の推進会議等の下の各テーマごとの検討WGにおける改革をリードする教職員の選抜結果やプロジェクトを推進するマネジメントオフィス（PMO）の行動力によっても統合プロセスは大きく改善するし、今後の人材育成を見据えたメンバー構成にできれば、さらに、今後の組織作りに効果がある。

次に、統合の合意のタイミングでは、特に教職員が不安に感じるため、統合後の組織を作っていくためには、トップダウンだけでなく、現場のキーパーソンによるボトムアップも重要になる。新マネジメント体制検討、新組織目的に適った人員計画検討、コミュニケーションプランやリテンション設計検討、統合後の効率化、そして、新組織のオペレーションを円滑に回すためのWG設計検討や暗黙知プロセスの可視化も行っていく。具体的な検討は、主たるテーマでWGを設定し、統合までは、各大学のコアメンバーが参加して、方針を具体的に検討し、当該コアメンバーは各大学組織に浸透するための役割を担う。その他にも、統合には、オペレーション・IT方針の検討（ITにオペレーションを合わせること、統合後にITを集約した際に突如混乱が生じる可能性を想定した対応等）や諸制度整備（許認可事項の適時の更新、既在籍学生の転籍対応等）など検討課題は多い。

## 7 組織の機能強化や効率化への期待

統合により、教育、研究、地域連携等の教員間や産業界との連携が加速することが期待されるため、機能強化すべきポイントに対して、職員の適性に応じた配置換えを行って統合の効果をより発揮することができる。そのためには「業務の繁閑分析」等を通じて非効率な工程から貴重なリソースを確保する。そして、全体を俯瞰し、業務量をスピーディに把握し、人員配置を大胆に変えていくことのトップダウン方式の強みと本当に必要な業務を評価できるボトムアップ方式の強みの両面から効果的に活用していく。さらに、Withコロナの時代の最中で、DX（デジタルトランスフォーメーション）を活用した標準化や効率化は益々重要性が増している。ITやデータベースの一元化、それに伴い推し進めるペーパーレス化、電子化、コンシェルジュ機能については、AIなども活用して効率性を向上することが期待される。

大学でしばしばみられる非効率な点は、統合によって事務を効率化して、そのリソースを減らすことなく機能強化すべきジョブに回すことができる。

### ① 過去の慣習

- ・ 紙文化にて、不要な学内資料が決裁に回される
- ・ 過去から形式的に踏襲する会議で時間を使う
- ・ 1人で実施可能なチェック作業を複数人が紙を持ち寄り決裁する 等

### ② 組織の縦割り

- ・ 教員や学生から担当外の問合せを受け、取次ぎ対応に時間を要している
- ・ 入試の時期や履修登録の時期等、業務に繁閑が生じているが縦割りが変わらない
- ・ 同種・類似業務の部局別ローカルルールで人事異動の度にミスが生じる 等

### ③ 複雑化したプロセス

- ・ 学部とセンター、医学部と病院等のように、事実上の兼務で人事IDが複数存在し、確認や承認のプロセスが複雑
- ・ 規程や書式は、改訂の度につきはぎ、ばらつきが生じている
- ・ 情報が集中管理されておらず、検索が複雑であり、属人化している 等

### ④ IT化への気後れ

- ・ 研究、財務等のデータの可視化プロセスが属人化している
- ・ 紙文化を変えないため、手戻りが発生するたび、プロセス完了に時間を要する
- ・ 標準化に取り組む時間を確保できず、後回しになって機会を逸してしまう 等

統合するどちらかの法人に、とりあえず業務フローを合わせて統合業務を終わりにするのではなく、上記のような典型的に存在する業務改革のポイントについて、各大学の鳥観図等を作成しながら機能統合する。その際に、大学の業務は、季節・曜日・時間帯による繁閑差があるため、その繁閑



差に着目し、実施時期や役割の見直しなどによる業務量の平準化、繁忙期のRPA（ロボティックプロセスオートメーション）活用などの施策を講じることによって配置すべき職員をより極小化できると考える。具体的には、検討する各WGにおいて、代表的なプロセスを選定し、集約化、デジタル化、外部化のイメージを持つ必要がある。できるだけ業務工数の延べ時間数や人員数を見える化をして、業務整理の優先度を定めることが有用である。仮説としては、紙の回覧による決裁工程をもっと減らしたい、部局間で人員あたり業務量が異なるのを平準化したい、担当者間のインプット量によって判断時間が変わってしまうことを回避できないか、ローカルルールが存在で非効率なやりとりが生まれていないのか、を棚卸するとよい。また、DXの活用については、業務プロセスを効率化するために、今からでも対応できることはある。データインプットは、AI-OCR機能を活用したデータスキャン（SAP Cocur等）、処理は、RPAを活用した自動データ取り込み、そして、AIによる自動審査（inSTREAM等）、ERPシステムによる自動連携処理、AIによる自動問合せ対応（AMELIA等）、AIによるデータの可視化・高度分析（IBM WATSON、Google等）がある。部品化した最新技術を業務プロセスに配置して、組織の非効率をなくし、統合後にステークホルダーが真に期待する機能強化を行う目的を掲げ、社会価値を生み出す業務に人員を配置することで、教職員のモチベーションを上げる効果も期待できる。

## 8 職員の待遇をどうするか

職員については、人口ピラミッドを把握し、向こう10年間の自然減を考慮して適切な要員計画と採用計画を検討する。仮に出資子会社を活用する場合には、その出向を含めたキャリアパスを描くと共に、アウトソーシングがブラックボックス化しないような規程整備や業務のオーナーシップを大学側で持てるように進めることが良いと考える。現実として、大学の機能強化のための人員の配置換えが全ての職員を満足させるとは限らないが、職員の安心感を特に大事にして、インセンティブを少しでも向上させるよう努めなければならないと考える。両大学職員への伝え方の工夫やソフトランディング施策の検討を以て、「経営への不信感の醸成・一体感希薄化」の抑止を図ることが重要である。検討に当たっては、個別に以下の点の準備をしておくことが望まれる。

- ① 人件費の削減効果は短期的には見込まず、自然減に合わせて中期的に対応する。
- ② 新体制では、報酬水準を平準化することが不公平であると感じる方がいる可能性もあるため、対象人材に配慮した移行措置設計やキャリアパス等を設計する。
- ③ 配置転換（業務だけでなくキャンパスの配置含む）・出向・転籍の対象者にとってのキャリアだけでなく、対象外の職員に対しても適切なプラン設計を準備しておく。
- ④ 教職員への伝え方次第では、想定外の教職員層の離職が発生するリスクがあるため、コミュニケーションツールの作成等を行う。
- ⑤ 状況によっては、希望退職制度も視野に進める必要があるかもしれない。当事者が不利益を被らないような給付金（年金支給額含む）の設定をあらかじめ設計する。

## 9 財務に係る論点の個別検討

法人の統合の際、財務の観点について、公認会計士等の適切な専門家により、統合することによる付加価値やリスクの有無について検討する。例えば、以下のような検討を行う。

- ① 学生納付金：授業料や入学金等の設定を統合後どうするか、統合によって学生納付金を返還する場合の諸条件を想定しているか、等
- ② 固定資産：学生数とキャンパスにおける建物等の許容範囲と建物等の増設・縮小の必要性の検討、資産の所有権、担保権、借地権等の状況、各種工事の進捗状況と継続の必要性の検討、異なるシステムへの今後の投資方針、等
- ③ 人件費：賃金、各種諸手当、退職一時金、退職年金、私学事業団共済の取り扱い等の各種設定をどうするか、賃金体系は、今後の財政に大きな影響を与えるが、退職等のリスクを考えると高い賃金水準に合わせるか。同一労働、同一賃金問題に対する対応はどうするか、等
- ④ その他の支出関係：アウトソーシングした方が良いか自前で行うか、賃貸借契約やライセンス契約が、統合を機に影響を受けるか（契約関係については、弁護士等の専門家の確認が必要）、等
- ⑤ 将来収支シミュレーション：将来の施設設備投資計画等の資金を確保できるか、固定資産の処分に係る費用等も盛り込んだ統合による収支の影響を検討しているか、等
- ⑥ 予算：元々異なる法人の予算の考え方をどのように整理するか。教員に対する予算配分の考え方の違いへの対応、等
- ⑦ 有価証券：デリバティブ取引の理解や将来のリスクの検討、マネジメント体制の適切性、等
- ⑧ 収益事業：私立学校法上の収益事業と法人税法上の収益事業の区別、等
- ⑨ 関連当事者の取引の把握と注記
- ⑩ 諸規程の整備・統一
- ⑪ 過去の当局の指摘
- ⑫ 係争案件の引継
- ⑬ 役員、上級管理職、評議員のガバナンスへの関与の方針
- ⑭ 異なる会計方針の変更の必要性の検討

## 10 会計処理

学校法人の合併又は学校の分離に係る会計処理については、日本公認会計士協会より学校法人委員会研究報告第7号(平成16年1月14日)の中間報告が公表されている。

当時、学校法人の経営基盤の強化のための学校法人の合併や分離など、個別に処理されてきたが、営利企業における会計手法をそのまま取り入れることについて慎重に検討する必要があるとして、学校法人の再編の合併や分離のケースについて、実務上の参考に供する研究報告として公表された。

しかし、当研究報告で示されているように、合併で引き継ぐ価額について、時価と簿価のいずれを採用するかを示すことは困難であるとして、例示として、公正な評価額（時価）による場合の継承法人の会計処理と帳簿価額による場合の継承法人の会計処理を示している。すなわち、時価や簿価でそれぞれ受け入れることを前提とした場合の会計処理を示している。

合併等の実務においては、資産負債を時価で引き継ぐか簿価で引き継ぐかどうかは、文部科学省等の意見を参考にして個別に処理されていると考えられるが、最近の学校を取り巻く環境が一層厳しくなったり、私立学校法施行規則の改正（令和元年文部科学省令第1号）により学部譲渡の手続きが容易になっていることもあって、学校の組織再編は今後進むと考えられる。

上記の日本公認会計士協会の研究報告に次ぐ資料として、学校法人の合併や分離に関して実務で直面している論点も踏まえた今後の文部科学省や日本公認会計士協会の検討結果を期待したい。

## 11 終わりに

大学間の連携は、地域課題の解決やイノベーションの創出等の観点から評価され、世に報道されることも多くなっているが、大学の統合は、学内外への影響が大きく、文部科学省、トップマネジメントの信頼筋、あるいは金融機関等に相談しながら、大学間で検討の合意がされるまでは、水面下で慎重に検討されていると考える。今後、大学の厳しい経営環境を考えると、近い将来、統合や再編を避けられない大学が少なからず表に出てくると考えるが、学生保護や地域教育の機会の確保の観点から、大学の統合は、経営にとって前向きな一つの有力な手段として、経営の選択肢が狭まる前に取り組む価値はあるかもしれない。いずれにしても、日頃から計画的な経営を行うためには、中期的な経営計画を立て、日々PDCAを回しながら経営していくことが重要である。

### <<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、学校法人に対する経営戦略等アドバイザー業務や指定国立大学法人等の会計監査を行っている。学校法人等役員等に対する経営ワークショップ多数。

公的委員として、一般財団法人大学教育質保証・評価センター認証評価委員会委員、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、東京大学「経営のできる大学病院幹部養成プログラム連携協議会」委員、等他、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ている

<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。また、無断転載・複写はご遠慮ください。

# 『コロナ禍の私立大学運営』

日本私立大学協会附置 私学高等教育研究所  
主幹 西井 泰彦 / 坂下 景子

## はじめに

毎年のように日本各地で発生する地震や水害などの自然災害を想定して、緊急時の対応と復旧方策（BCP）を準備している大学も少なくはない。しかし、今春から現在に至るまで続く新型コロナウイルス感染症の世界的蔓延と経済・社会への影響を予測することは殆どの大学では不可能であった。未曾有の状況下で私立大学をいかに管理・運営していくか、その課題を整理して加盟大学等に有効な情報を提示するため、日本私立大学協会が附置する当私学高等教育研究所では、「新型コロナウイルス感染症に伴う大学経営管理上の対応に関する調査」を実施した。類似の調査は文部科学省や報道機関等でも実施されているが、本調査では、大学の管理運営面に焦点を当てたことが特徴である。

当研究所に所属する研究員等によるこの調査の詳細な分析結果は、叢書として本研究所のウェブサイト（<https://www.shidaikyo.or.jp/riihe/>）に掲載しているため、ご参照願いたい。本レポートは、調査の要旨と特に重要と考えられる課題についてまとめたものである。

調査の概要は、次の通りである。

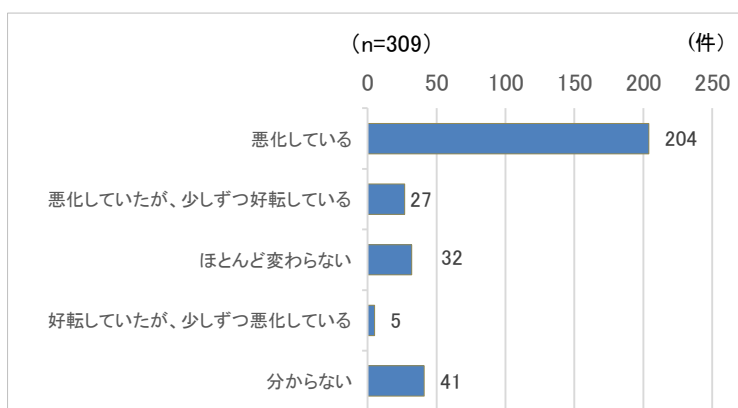
- 調査日時 : 2020年7月22日～8月19日
- 調査基準日 : ことわりがない限り2020年7月15日時点
- 調査方法 : Webフォームによるアンケート調査
- 調査対象 : 本協会加盟校409大学
- 回答者 : 各大学の理事長・学長・事務局長・担当者
- 回答大学数 : 309大学（回答率 75.6%）

## 1 学生の家計状況

### (1) 家計状況の変化

学生の家計状況を大学に聞いたところ、悪化している傾向が顕著であった。「悪化している」、「好転していたが少しずつ悪化している」と答えた大学が209校で約68%に達する。このことは学費未納や中退の増加を招き、学生本人にとって不幸なことになり、大学にとっても納付金収入の減少となる。家計所得の減少は、長期的に私学への

図表1 家計状況の変化



(出所：私学高等教育研究所)

入学回避をもたらし、私立大学の学生確保や財政運営に支障が生じることになる（図表1）。

関連して、学生からの学費に関する相談件数を聞いた質問では、「大きく増加した」、「やや増加した」と答えた大学が約75%にも達している。学納金の支払いに支障が生じている学生が増加している。学生にとっても、大学にとっても深刻な影響を与えていると言える。

## （2）「学生支援緊急給付金」の状況

文部科学省の学生支援緊急給付金について、「希望者全員が受けられた」と回答した大学は約19%と一部に過ぎない。「希望者の8割から9割以上の給付」が約45%、「6割～7割以上」が約20%、「5割以下」が約16%となっており、希望しても受けられない学生が少なくない。

コロナ禍で情勢が目まぐるしく変わる中で、大学の職員は、感染対策や情報環境の整備のほか、教員の教育活動から学生生活までの多様な支援に当たることになり、業務が増大している。とりわけ、学生支援緊急給付金の対象者の選定作業の負担を質問したところ、約96%の大学が「とても負担であった」又は「やや負担であった」と答えている。今春から新たに始まった高等教育の修学支援制度に加えてこの作業が発生したため、事務負担が倍加した。対象者の細かな認定作業が各大学に任されたことが原因と言える。

## 2 学生募集・入試

### （1）学生募集への影響

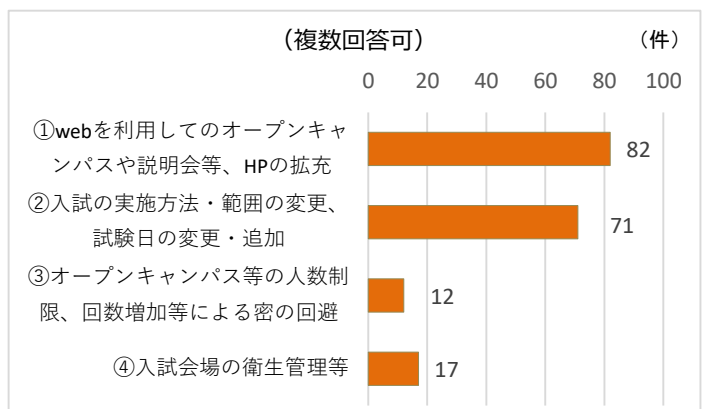
オープンキャンパスや進学相談会への参加者数への影響について、「大きく否定的」、「やや否定的」と併せて60%の大学においてマイナスの影響があると答えている。新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、高校生がオープンキャンパス等への参加を見合わせている様子が見られる。

### （2）学生募集における新型コロナウイルスへの対応

入試に関する文部科学省の指針が出たこともあり、各大学では、入試の範囲や会場での対策等を検討して、オンラインでのオープンキャンパスや入試会場での感染症予防措置が実施又は予定された（図表2）。各大学が費用を追加負担しているが、高校生が安心して受験できるように、徹底した感染症対策が必要であり、国からの補助が望まれる。

加えて、留学生については入国管理上の課題の解決が不可欠である。多くの大学で留学生を受け入れる指標として利用してきた日本語能力試験、日本留学試験の前期は実施されず、後期は中止との告知から一転して実施が決定する

**図表2 来年度の学生募集における感染症対策**



（出所：私学高等教育研究所）

など、留学生及び大学ともに対応に苦しんでいる。なお、政府は国費留学生を優先入国させており、隔離期間中の滞在費や移動費も負担しているが、私費留学生については置き去りとなっている。国費・私費の区別なく、留学生への支援が実施されることが望まれる。

### 3 管理運営上の課題

#### (1) 教職員等への感染予防症対策

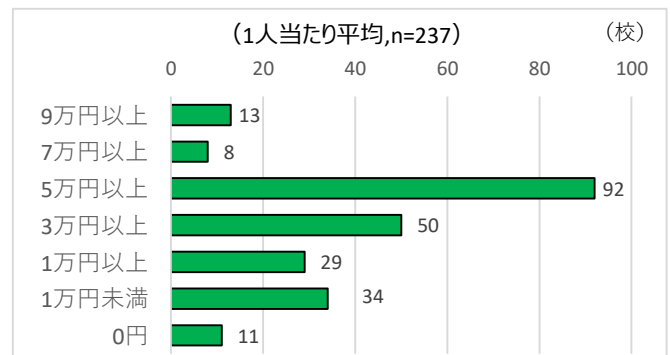
教職員への感染症対策について聞いたところ、学内への入構制限は、「全員に実施」と「一部に実施」を合わせて教員が約46%、職員は約36%であった。テレワークや在宅での勤務は、教員が約92%、職員は約72%と、感染予防のための非常時の運営体制をとっていた。備品の貸与や購入費の補助は、教員が約27%、職員は約24%であり、各大学又は教職員個人が自前で物品と費用の負担をしたことがわかる。

#### (2) 学生支援策

大学独自で実施した学生支援策は、「全員に実施」、「希望者に実施」、「一部の学生に実施」を合わせて約56.5%の割合であった。

1人当たりの平均額は「5万円以上7万円未満」が全体の約39%の割合であり、ここがボリュームゾーンである（図表3）。国の補助が出るまで待てない状況であったため、独自に判断して実施した大学が少なくない。今後も必要な対応が求められる。支援策を十分に講じることが出来るかどうかは、各大学の財政上の能力による差異が大きい。

**図表3 学生支援策**



(出所：私学高等教育研究所)

大学独自に実施したその他の支援策としては、通信機器等の購入費の給付と答えた大学は、「全員に実施」、「希望者全員に実施」、「一部の学生に実施」と併せて約25%、同じく情報機器を貸与した大学は約47%であった。遠隔授業の開始のために緊急の支出をした大学が多くあったことがわかる。同様に、「学費の減免」は約23%、「大学独自の修学支援金や奨学金などの給付」は約57%、「同貸与」は約20%、「休学制度や長期履修制度の弾力的運用」は約15%であり、各大学が学生の窮迫に対して様々な方策で対応していることが認められた。

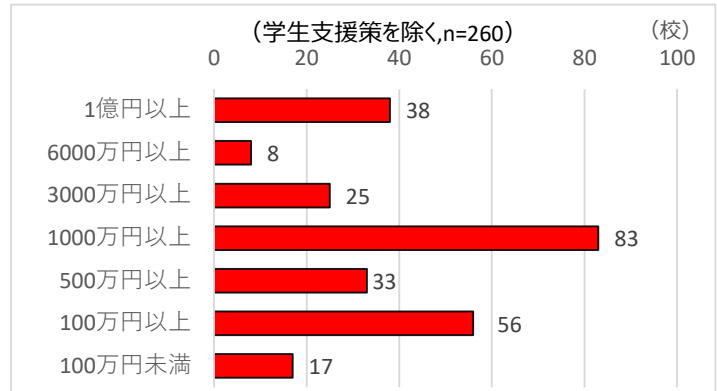
その他の方策として、教科書等の郵送や証明書発行費用、感染予防の衛生用品やPCR検査等の病院受診料、海外留学からの帰国者の移動費用など、学生支援は多岐に亘っている。学生生活の急変に応じて授業から就職までの各種の支援が追加実施されていることから、教職員の負担も増加している。大学の財政は圧迫されており、一部の大学では学生支援のための教職員等からの基金や寄付なども見られるが、必要な支出をカバーできるほど用意することは難しい。

### (3) 感染症予防対策の経済負担

前記の学生支援を除いた各大学の新型コロナウイルス感染症の影響による支出は、「1,000万円以上3,000万円未満」の大学が最も多く、全体の30%強を占める。それ以下は約40%、それ以上は約27%程度である。学校法人の規模や財政的な余力の差異があるが、大学負担が少ない訳ではない(図表4)。情報機器、通信インフラ等の導入や施設・設備の増改築など、学生支援金と併せて多額の緊急支出がなされ、こうした負担が、「とても負担である」、「やや負担である」と答えた大学は、約91%にも上る。

これらから、遠隔授業やテレワークの実施のための設備投資、大学独自の給付金や学費減免等の多様な学生支援策が大学財政上の負担として重くのしかかっており、安定した大学運営を脅かしかねない状況になっていることがわかる。

**図表4 感染症対策の支出**



(出所：私学高等教育研究所)

## 4 まとめ

今後の経営管理上又は財政上の中長期的な影響について質問したところ、「入学者の減少や休学・退学の増加等による財務の悪化」と答えた大学が115件と最も多い。今後の景気悪化による家計の困窮が、在学生の学業継続を阻み、高校生の私学への進学回避を招くと考えるためである。新型コロナウイルス感染症への対処方法に未だ見通しが立たないことから、当面この状況は続くと思われる。大学独自の学費減免措置の拡充が望まれるが、それにも限界がある。増大する学生支援によって大学の財政を悪化させる恐れも大きく、国や地方公共団体からの一層の支援を要望する意見が多い。

今回のコロナ禍は、大学運営に抜本的な変革をもたらしている。このことは、元の状態に戻るだけでなく、新たな大学運営の可能性を開いたともいえる。これを好機と捉え、新たな大学運営を構築する契機とし、対面授業と遠隔授業のハイブリッド型の効果的な授業運営、情報機器を活用した大学業務の効率化、ICTを活用した大学間連携や教職員・学生の海外交流事業の展開など、私立大学が新たな可能性を追求して持続的に発展することが期待される。各大学の教育資源等の共有化を図るためには、現在検討中である大学設置基準における必置教員数や自大学での授業科目の開講義務の見直しを進めることも必要となる。改革を更に進めるためには大学独自の取組みと同時に、国からの有効な支援が望まれる。近年、私立大学は18才人口の減少や定員管理の厳格化の中で、納付金や補助金等の収入が伸び悩み、支出の負担が増大している。コロナ禍の影響で収支が更に圧迫される恐れも大きい。個人補助は飛躍的に拡充されてはいるが、私立大学の財政自体が改善される訳ではない。私立大学に対する国の機関補助の拡充が特に必要である。

今日の日本の高等教育は進学率が50%を越えてユニバーサル段階に達している。近年、大学生の学力低下や低レベルの学生を受け入れる私立大学への批判が一部に見られるが、数十年前のエリート段階と同列に論ずることはできない。今般の遠隔授業の経験を踏まえて、いつでも、どこでも、何度でも高等教育を受けることが可能な状況となってきた。私立大学の主要な役割は、日本社会の良質な中間層を育成し、その知的水準を向上させ、日本の発展を支える人材を供給することにある。これからの日本社会の多様で変化の激しい時代に適応して、学生に自立的、主体的に生き抜く能力を身に付けさせることが私立大学の使命である。今回のコロナ禍によって、私立大学への若者の進学志向が停滞し、私立大学の持続的な発展が阻害されることは日本社会にとっても大きな損失となる。私立大学が災難を克服する自助努力を通じて新たな可能性を切り拓くとともに、国と社会からの一層の支援と信頼が得られることが望まれる。



<<執筆者>>

西井 泰彦

日本私立大学協会附置私学高等教育研究所 主幹

【略歴】 日本私立学校振興・共済事業団 私学経営相談センター長

京都学園理事長を経て就実学園理事長（現在に至る）

坂下 景子

日本私立大学協会附置私学高等教育研究所 職員



# 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「私立大学のガバナンス・コード」のご紹介とポイント

【学校法人二松学舎 理事長 水戸 英則 氏】

大学改革の動きを背景に、私立大学でもガバナンス・コードを策定する動きが出てきています。私立大学協会におけるガバナンス・コード策定に尽力された学校法人二松学舎の水戸英則理事長に、その概要についてお話を伺いました。インタビューのポイントは以下の通りです。

- ① 私学法の改正に関する議論の過程で、私立大学のガバナンスについて、かなり詳細に法令で規定しようとする動きがあった。しかし、私立大学側は、一般的な行動準則、グッド・プラクティスなどについては、私大連や私大協を中心に自主的にコードを作って公開した。
- ② コーポレート・ガバナンス・コードとの関連では、自主的にガバナンスの充実・強化を図るというコードの位置づけや目的は同じだが、強制力のある制約がコーポレート・ガバナンス・コードにはあるのに対し、私大協が策定した「私立大学版ガバナンス・コード」は、そのような制約は課していない。
- ③ 「私立大学版ガバナンス・コード」には建学の精神の尊重、理事、監事、評議員会の役割の明確化、教学のガバナンス（理事会、学長、教授会の役割の明確化）、ステークホルダー（学生・保護者、同窓生、教職員等）から信頼され、支持されるための公共性、信頼性の担保、透明性の確保（情報公開の充実）などが盛り込まれている。
- ④ 学校法人二松学舎においても、独自のガバナンス・コード案をすでに策定している。ガバナンス・コードを教職員に周知し、実行することで学校法人あるいは大学の信頼性やブランドを高めることにつながるという点、内部統制の有効性の検証材料にもなるという点がガバナンス・コードの活用において重要と考えられる。

## ☆学校法人インタビュー

学校法人二松学舎 水戸 英則 理事長

## 私立大学のガバナンス・コード

**日興：**今般、日本私立大学協会（以下「私大協」）の「私立大学版ガバナンス・コード」や日本私立大学連盟（以下「私大連」）の「私立大学ガバナンス・コード」など、私立大学業界におけるガバナンス・コードの策定が活発になっていますが、こうした動きの背景について伺えますか。

**水戸：**2016年3月に、文部科学省で「私立大学の振興に関する検討会議」（以下「検討会議」）が設立されました。当時は、これから少子化がさらに進行していく、という環境下において、私立大学の役割は重要であり、これからの大学教育の方向性を議論する必要性がありました。その中で、大学の約8割を占める私立大学について、今後の教育研究、大学経営の方向性、ガバナンスの充実強化など、さまざまなことを議論すべく検討会議が立ち上がりました。

検討会議において約1年間議論をした結果、①私立大学に求められる教育研究のあり方②私立大学のガバナンスの強化③経営力の強化、という3つのことを大きな軸として議論が取りまとめられました。ガバナンス・コードについては、②私立大学のガバナンスの強化という観点で議論され、さらに重点的に議論を行うため「学校法人制度改善小委員会」（以下「小委員会」）が2017年10月に立ち上がりました。小委員会では、監事・理事・評議員の各機能の強化など私立学校法（以下「私学法」）の改正も視野に入れ、2019年1月までの間に計15回議論を行い、その結果、今回の私学法改正につながりました。

私学法の改正に関する議論の過程で、私立大学のガバナンスについて詳細に規定しなければ、一部の私学の不祥事は収まらない、経営陣が独走すると問題があるという考えから、かなり詳細に法令で規定しようとする動きがありました。しかし、私立大学側は、一般的な行動準則、グッド・プラクティスなどについては、私大連や私大協を中心に自主的にコードを作って公開し、それを遵守することによってガバナンスの充実・強化を図ることを主張しました。



そのような議論の中、実業界出身委員が、企業はコーポレート・ガバナンス・コードを策定し自主的にガバナンスの充実を図っているので、大学においても同様の方法を採用してはどうか、と提案しました。そうした議論の末、私立大学における自主的なガバナンス・コードの策定を推進することが、私学法の付帯決議として決定されました。

私大協(小原芳明会長代行、加盟大学406大学)では、ガバナンス・コードの策定をいち早く実現しようと考え、小委員会で議論をしている頃から理事会で提案しておりました。会長、副会長、常務理事などは理解してくださるのですが、理事は全国津々浦々おられますから、そこまでする必要はないのではないか、という意見も一部にありました。最終的に私大協総会で、ガバナンス・コードの私大協版を策定・公表することを決議した次第です。

**日興：**私立大学のガバナンス・コード策定に至った背景にはコーポレート・ガバナンス・コードがあるということですが、コーポレート・ガバナンス・コードに影響を受けている部分、私立大学独自の部分などについて伺えますか。

**水戸：**上場企業はすべてコーポレート・ガバナンス・コードを策定・公表し、その通りに企業の行動を行わないと、証券取引監視委員会と金融庁による厳しい監督があります。それが小委員会の実業界委員の頭にあり、上場企業ではガバナンス・コードを用いて自主的にガバナンスの充実・強化を図っているので、大学でも同様の手法を試してみようかと提案され、賛同した、という経緯がございます。そのため、自主的にガバナンスの充実・強化を図るというコードの位置づけや目的はコーポレート・ガバナンス・コードと同様です。

相違点としては、強制力のある制約の有無が挙げられます。コーポレート・ガバナンス・コードは「Comply or Explain」方式で、コードにその企業が従うことができない場合はその理由の説明を求められます。コードに従わず、説明も怠った場合は金融庁や証券取引監視委員会からの監督を受け、それが投資家に公開されることで企業の信頼性にも影響する、という厳しい制約があります。それに対し、私大協が策定した「私立大学版ガバナンス・コード」は、そのような強制力のある制約は課していません。

**日興：**ここから私大協の「私立大学版ガバナンス・コード」の内容についてお伺いします。まず、第1章は「私立大学の自主性・自律性の尊重」とされています。ガバナンス・コードに限らず、コードというように一律に規定するイメージがありますが、本章では「建学の精神」という各大学固有の精神・理念についても言及しています。コードとしての一律性と各大学の独自性のバランスはどのように考えればよろしいでしょうか。

## ＜私大協策定「私立大学版ガバナンス・コード」の基本的な考え方・構成＞

「主体性を重んじ公共性を高める自律的なガバナンスを確保、より強固な経営基盤に支えられ、時代の変化に対応した大学づくりを進めること」を目的、以下5つの原則に基づき国民に対して宣言 私立大学協会策定分の構成

### 第1章 私立大学の自主性・自律性（特色ある運営）の尊重

- 1-1 建学の精神
- 1-2 教育と研究の目的、中期的な計画等

### 第2章 安定性・継続性（学校法人の運営の基本）

- 2-1 理事会
- 2-2 理事
- 2-3 監事
- 2-4 評議員会
- 2-5 評議員

### 第3章 教学ガバナンス（権限・役割の明確化）

- 3-1 学長
- 3-2 教授会

### 第4章 公共性・信頼性（ステークホルダーとの関係）

- 4-1 学生に対して
- 4-2 教職員等に対して
- 4-3 社会に対して
- 4-4 危機管理及び法令遵守

### 第5章 透明性の確保（情報公開）

- 5-1 情報公開の充実

（出所）学校法人二松学舎資料よりSMBC日興証券作成

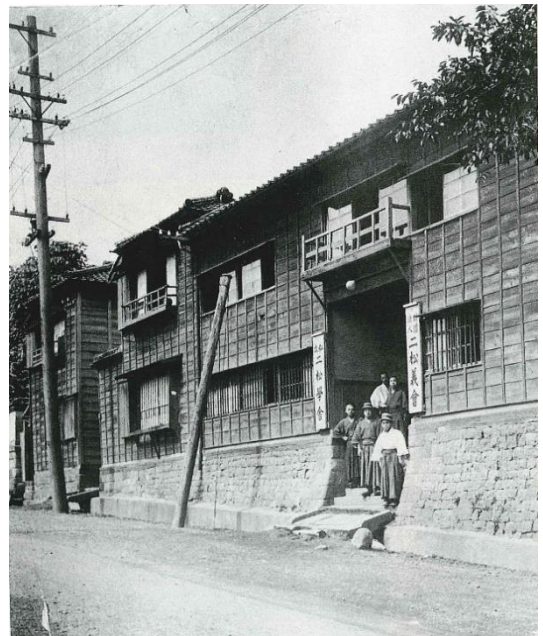
**水戸：**コードというのは、ひとつの見本を示すものと考えています。ご存知の通り、多くの私立大学は江戸時代の寺子屋や、明治時代の私塾（漢学塾、英語塾など）が起源となっています。それらの創立者が私財を投じて、あるいは私邸を塾にして学問の指南を始めたものが、多くの私立大学の礎になっています。それらが戦前の私立学校令に基づき私立大学となり、戦後は私学法に基づいて、学校法人制度が導入され、同法人が設置する私立大学として認められています。

こうした背景から、多くの大学には80年から100年以上の歴史があり、その中で受け継がれている創立者の理念がありますが、我々はそれを「建学の精神」と呼んでいます。例えば、二松学舎は今から143年前、明治10年（1877年）10月に、現在は九段1号館が建っているこの地に、本学創立者の三島中洲先生の私邸があり、漢学塾二松学舎を開きました。建学の精神は「漢学の目的たるは、『己ヲ修メ人ヲ治メ一世ニ有用ナル人物ヲ養成ス』、以てこれを道德の基本となさざるべからず」という三島中洲先生の教えがそれです。こうした理念は各私立大学がそれぞれ有しており、これを原点とした建学の精神の上に教育研究をどう展開するか、建学の精神を踏まえた人材育成はどうあるべきか、その人材育成をどう実現していくかを各大学が謳っている、というのが主な教育方針の構成になっています。そのため、私立大学の自主性・自律性の中で建学の精神が最初に位置付けられています。

## <創立者三島中洲先生>



## <明治30年代頃の二松学舎>



**日興：**次に第2章「安定性・継続性」では理事会・評議員会・監事といった法人の機関について規定されています。一連の公益法人業態の改革の中で、社会福祉法人などの先行事例でも理事会・評議員会・監事の機能改革をすべきという議論がありました。私立大学におけるポイントを伺えますでしょうか。

**水戸：**今般の私学法改正に限らず、公益法人を含む多くの法人制度改革は、規制緩和の他法人の不祥事等を理由に議論され始めます。そして、どうすれば不祥事を防げるのか、不正に手を染める役員を見つけられるのか、という議論が、まさに性悪説で行われます。私学法は今般の改正以前にも、平成16年の改正を経て平成26年には、ある学校法人の不祥事を契機に改正され、理事の忠実義務や学校法人への立ち入り検査権限が規定されました。今回の私学法改正について小委員会で議論をしている際も、一部大学の入試不正問題が取り沙汰されていました。

議論の結果、理事・評議員を監視する存在が理事長以外にいないといけない、という考えの下、監事に理事・評議員の業務執行状況を監視させることとし、問題があったときには裁判所に申し立てを行う権限、理事会・評議員会を開催させる権限を監事に与えました。今般の私学法改正は、このように監事のけん制機能を大幅に強化した点がひとつの大きな特徴です。

もうひとつの特徴は、役員（理事・監事）の責任を明確化したことです。役員が法人に対し善管注意義務を負うこと、任務懈怠や重大な過失により法人や第三者に損害を負わせた場合には損害賠償責任を負うことが明記されました。損害賠償責任の減免措置も規定されましたが、減免し切れない分については役員が賠償することになります。これを受け、学校法人でも役員賠償責任保険に加入し、損害賠償責任の発生に備える動きもみられます。

**日興：**次に、第3章「教学ガバナンス（権限・役割の明確化）」については、学長と教授会が取り上げられています。まずは学長について、学校法人とその設置大学における学長の権限と経営との関わり方を伺えますでしょうか。

**水戸：**学校法人制度は、経営を行う学校法人と、法人が設置した大学や高等学校で教育を行うということになっており、経営と教育の現場が違うということが最も大きな特徴です。そこでは2つの組織が併存していますが、私学法では理事会が最終議決機関ですから、理事会の権限の一部を大学の学長、高等学校の校長に委任しないと、現場を預かる学長、校長としては身動きが取れなくなります。そのため、大学の場合は理事会が学長に教学のガバナンスを委任している、という形になりますが、教学事項であっても、やはり経営につながることは理事会の最終決定を待たなければなりません。こうした形で、今の学校法人制度は教育と経営をうまく分けている制度だと思います。

**日興：**もうひとつの教授会については、大学によっては様々な形で影響力を持っているケースがあると思います。この教授会の位置づけというのはガバナンス・コードの中ではどうなっていくべきでしょうか。

**水戸：**これに関しては、学校教育法の第93条が改正され、教授会は教学に関する重要な事項を審議する機関ですが、定められた事項について学長が決定を行うにあたり意見を述べる機関であって、学長の最終判断が教授会の審議結果に拘束されるものではないと規定されました。改正法が施行される前は、教授会は重要な事項を審議するとされていたため、理事会が決める事項も全て教授会が決めると判断する大学の教授会もあったようです。教育内容の質的改善はどんどん行ってほしいと思いますが、教授会の権限は、学事、学生の成績や身分異動等に関する事、ないしは大学教員の採用・昇進などの人事等を扱うことになっています。ですから、ガバナンス・コードにはそういった教授会の役割をしっかりと規定することが重要です。

**日興：**第4章の「公共性・信頼性（ステークホルダーとの関係）」に関して、企業の場合は投資家・株主という強力なステークホルダーがいて、それがガバナンスを監視する形になっていますが、大学の場合は企業における株主のような位置づけのステークホルダーが存在しません。この場合に、私立大学のガバナンス・コードというのは誰に向けたものと考えればよいでしょうか。

**水戸：**大学や高等学校を設置している学校法人の経営にとって誰が株主にあたるのか、という点は企業経営との比較でよく議論されています。学校法人を取り巻く人々をステークホルダーと考えたときに、いちばん近いステークホルダーは授業料を払う学生です。それから学生の保護者、教職員、卒業生、取引先、所轄官庁、認証機関、大学が拠点を置く地域社会の人々、ひいては一般世論、国民もステークホルダーといえます。これらのステークホルダーに対して、大学などを設置する学校法人はガバナンスの内容、経営方針、教育・研究の内容、人材育成方針などを分かりやすく

常に発信・公開していくことが必要であり、企業経営における株主に相当するものはこれらのステークホルダー全般が相当すると考えています。

**日興：**第5章「透明性の確保（情報公開）」については、文部科学省がよく述べている「見える化」に通ずると考えられますが、昨年度の事業報告書などを拝見する限り、我々から見ても開示内容が充実してきていると感じています。こうした情報公開についてはどのようにお考えでしょうか。

**水戸：**教育研究に関する情報公開はこれまでも法律で詳細に定められていて、各大学もしっかりと対応していると思いますが、これはあくまでも現在の大学設置基準に基づいた情報公開の項目です。現在、中央教育審議会の分科会で、大学設置基準の新基準の審議が始まっており、具体的にはいわゆる学生主体の教育の展開、という方向で新基準を決めようとしています。その新基準が新たに施行されると、さらに教育関係の情報公開項目は増えていくと考えています。

今回新たに加わったのは、学校法人の財務に関する情報公開です。財産目録、寄附行為、監事の監査報告書や役員報酬等基準などの開示が規定され、役員等名簿については役員の経歴についても開示が求められるようになりました。それから事業報告書についてもなるべく詳細な記載が求められ、法人の概要は勿論、財務面については財産目録、貸借対照表、収支計算書、キャッシュフロー表、それら5年程度の経年比較を記載しなければなりません。また中期的な計画に沿った、事業計画や事業報告内容も公開の必要性が出てくると思われます。

また、学校法人が経営上の課題を抱えており、その改善策を策定している場合には、その経営改善策についても公表を求められています。経営上の課題を抱えている法人としては、学生募集にも影響するため、そのことをあまり公表したくないのですが、これからは重要な情報として開示を求められます。

<二松学舎大学九段1号館>



<九段1号館に植えられている二本の松>





この改正は、学校法人・大学にもそれだけの情報開示が求められている、ということだと思います。また、ただ数字を羅列するだけではなく、円グラフ・棒グラフなどを活用し、誰が見ても分かるようなレイアウトにしたり、学生ひとりが納めた授業料がどう使われていくかを示したりと、情報公開の方法を自主的に工夫することも必要になると考えています。

**日興：**ありがとうございます。これで私大協のガバナンス・コードについては一通りお伺いできました。こちらを基に御学を含め各大学にどのように適用するかが重要だと思うのですが、実際に適用するにあたってカスタマイズしたり、学生や教職員に共有を図ったりする必要があると思います。そちらについてはどのように進めていくお考えでしょうか。

## <二松学舎大学九段3号館>



## <二松学舎大学九段4号館 学生スペース>



**水戸：**二松学舎大学では、独自のガバナンス・コード案自体はすでに策定しており、現在は全教職員を集めた研修の場で、私から説明をした段階です。

学内の内部統制のためガバナンス・コードを活用する上では、非常に大事な点が2点あります。1つ目は、ガバナンス・コードを教職員に対してしっかりと周知し、ガバナンス・コードのひとつひとつの考えを教職員自身が体で覚え、実行していくことで、学校法人あるいは大学の信頼性やブランドを高めることに繋げていくという点です。

2つ目は、ガバナンス・コードは「内部統制の有効性」の検証材料にもなるという点です。業務ひとつひとつをガバナンス・コードと照らし合わせることで、当該組織のガバナンスが効いているか、その有効性を検証するチェック資料としてもガバナンス・コードは役立つのではないかと考えています。

今大学については、教育・研究の質を維持し、引き上げていくことに関して、「内部質保証」という言葉がよく使われているのですが、「内部管理体制全般についての統制状況」を「内部統制の質保証」という言葉で示しており、この「内部統制の質保証」を適切に機能させ、ガバナンスの有効性を検証できるツールとしてガバナンス・コードが利用できると考えています。そのためにも、各大学でガバナンス・コードを策定して、達成状況をチェックすることが望ましい訳です。

そうして役員や教職員を含めてチェックをした結果が、外部から見ても大学のガバナンスが充実しているかどうか判断できる材料になると考えています。

**日興：**ガバナンス・コードを策定された後、教職員一人ひとりに浸透させていくことが重要だと思いますが、定期的にメッセージを発信するような場を設けるなど、浸透させるための施策は考えていますか。

**水戸：**ガバナンス・コードと聞くと堅苦しいですから、学校法人、設置校の大学の教職員一人ひとりが、法人や大学・高校の中での役職に応じて理解すべき約束事、という意味合いで考えていただきたいです。その意味では、年に1回は、各部署・各教職員がガバナンス・コードについて、約束事を守れているか、課題点はどこか、などをチェックすることが必要だと思います。

**日興：**ありがとうございました。



(各種写真の出所は学校法人二松学舎より)

水戸 英則 (みと・ひでのり) 氏 学校法人二松学舎理事長

1969年九州大学経済学部卒業。日本銀行入行、フランス政府留学、青森支店長、参事考査役などを歴任。2004年、二松学舎に入り、11年理事長に就任。文部科学省学校法人運営調査委員、日本私立大学協会常務理事、日本高等教育評価機構理事など。

# NOTE



## インタビュー「ありがとう50年 これからも この街と」のご紹介とポイント

【名古屋高速道路公社 経営企画部長 中島 一 氏】

2020年度に設立50周年を迎えた名古屋高速道路公社がソーシャル・ファイナンスの第三者評価を取得し、12月にESG債の発行を予定しています。そこで中島経営企画部長に環境保全への取り組みの他、新型コロナウイルス感染拡大の影響や対応、公社設立50周年を迎えて大規模災害への備えや、整備計画・中期経営計画を踏まえた中長期的なビジョンをお伺いしました。

- ① 名古屋高速による都市高速道路ネットワークの整備で一般道の渋滞が緩和されており、CO<sub>2</sub>の排出削減など環境負荷の軽減につながっている。さらに消費電力量削減のための道路照明のLED化や、エコドライブ啓発活動を実施している。
- ② 料金所の業務を委託している料金収受会社の事務員及び料金所係員の新型コロナウイルス感染により、2月に料金所6カ所を最大4日間に渡って一時閉鎖した。その後、ETC車両限定で順次開放し、14日間で通常運用に復旧した。これを踏まえ、入社前後の検温、マスクの着用やこまめな換気などの感染防止対策の徹底を図るとともに、感染者が発生した場合でも、料金所の運用に影響が出ないよう、影響範囲の最小化を図っている。
- ③ 当公社は1970年に全国で最初の地方道路公社として設立され、2020年9月24日に設立50周年を迎えた。名古屋西JCTの建設によって名古屋高速道路と名古屋第二環状自動車道が一体となった道路ネットワークが完成する。2027年のリニア中央新幹線品川～名古屋間の開業を見据えて、名古屋駅へのアクセス向上に向けても出入口の追加事業に着手した。
- ④ 設立50周年という節目を迎え、「ありがとう50年 これからも この街と」というキャッチフレーズのように、基本理念である『いつでも「安全」「安心」「快適」な道路サービスを提供し、地域社会を支える名古屋高速を目指します』を実現するよう、職員一丸となって全力で取り組んでいく所存である。

## ☆インタビュー

名古屋高速道路公社 中島 一 経営企画部長

### 『ありがとう50年 これからも この街と』

**日興：**2020年度が設立50周年とお聞きしましたが、50年の歴史を振り返って、その歩みや記念イベントなどの概略について、お伺いできますでしょうか。

**中島：**名古屋高速道路公社は、名古屋都市圏における自動車交通の円滑化、都市機能の増進を図ること等を目的に、1970年9月24日に地方道路公社法による全国で最初の地方道路公社として、愛知県・名古屋市によって設立された特別法人です。1979年7月の最初の開通10.9kmから順次開通を重ね、2013年11月に現在の計画である81.2km全線を開通することができました。そして、2020年9月24日に設立50年という節目を迎えました。



50周年の記念イベントを検討する中で、名古屋芸術大学様も開学50年を迎えられるということで、コラボレーション企画を実施しました。その企画の一つは、名古屋高速道路の橋脚に絵を描いていただく「橋脚ラッピングアート」です。こちらは地域の魅力向上と賑わいの創出を図ることで、活気あるまちづくりに貢献するものです。名古屋市内の名古屋高速道路5カ所で、多くの方々に見ただけのような場所を選定しました。2026年に愛知・名古屋で開催されるアジア競技大会を題材に、公益財団法人愛知・名古屋アジア競技大会組織委員会のご協力のもと、「競技種目と名古屋のまちのイメージが融合した描画」をテーマに、10面のラッピングアートを完成させることが出来ました。その他、公社イメージソングや記念ロゴも名古屋芸術大学の学生に作成していただきました。

【橋脚ラッピングアート】



【公社設立50周年記念ロゴ】



(出所：名古屋高速道路公社)

**日興：** 整備計画の中で、特に注力している事業についてお伺いできますでしょうか。完成すれば、どのような効果が見込まれますか。

**中島：** 現在進めている主な事業は、中日本高速道路の名古屋第二環状自動車道（名二環）と接続する「名古屋西JCTの建設工事」と「都心（名古屋駅）へのアクセス向上への取り組み」があります。

名古屋西JCTの建設工事については、名二環西南部・南部区間（名古屋西～飛鳥）は2020年度に完成する予定で、開通すると名古屋高速道路と名二環が一体となった名古屋市周辺の道路ネットワークが完成します。

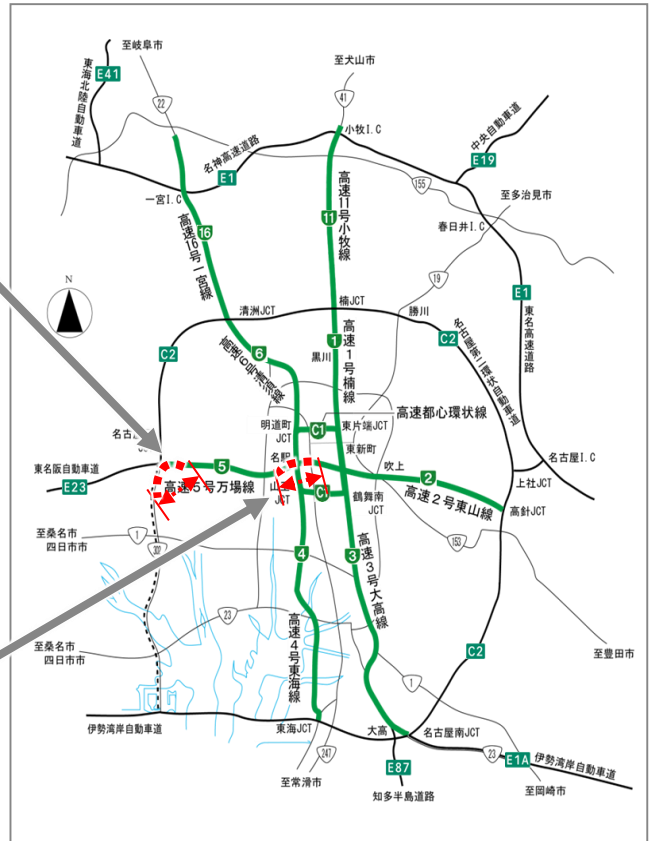
名古屋駅へのアクセス向上については、2027年のリニア中央新幹線（品川～名古屋間）の開業を見据えて、名古屋駅の東側、新洲崎出入口の設置と西側の新黄金出入口の追加事業に着手しました。また、名古屋市と連携して名古屋の中心部である栄地区への新たな出入口の追加や丸田町JCTに西渡り線、南渡り線の2本を追加することを検討しています。

これらの事業により、名古屋駅へのアクセスが向上し渋滞の緩和が期待できるほか、中部国際空港（セントレア）を始めとする南方面への利便性が向上します。

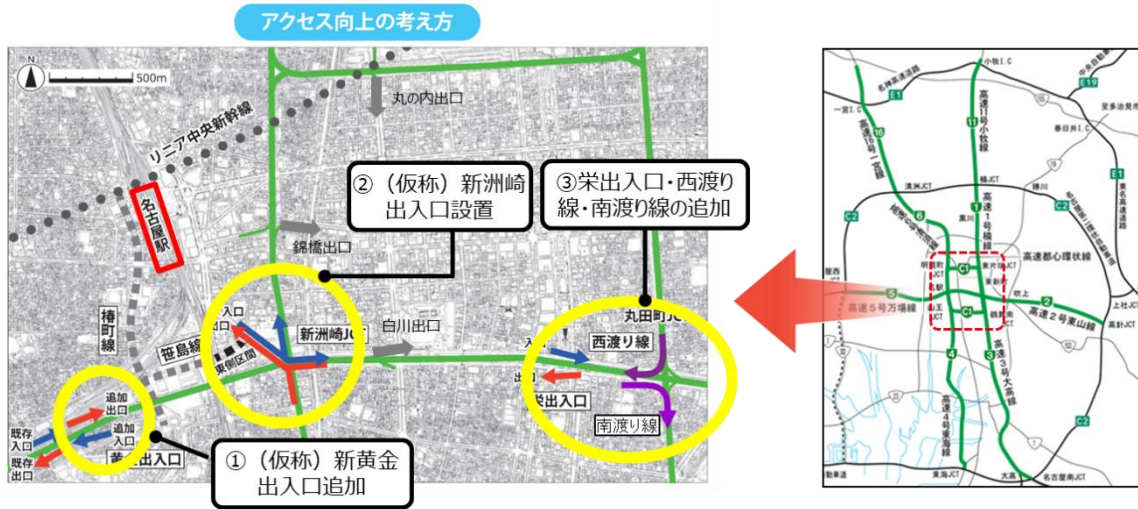
【建設が進む名古屋西JCT】



【都心アクセス事業が進む新洲崎JCT】  
(完成イメージ)



(出所：名古屋高速道路公社)



(出所：名古屋高速道路公社)

**日興：** 中期経営計画では2020年度が「中間地点」に位置づけられると思いますが、中期経営計画の概要について、お伺いできますでしょうか。

**中島：** 当社の中期経営計画では、基本理念である『いつでも「安全」「安心」「快適」な道路サービスを提供し、地域社会を支える名古屋高速を目指します』の実現へ向けて、具体的に取り組む施策を取りまとめています。

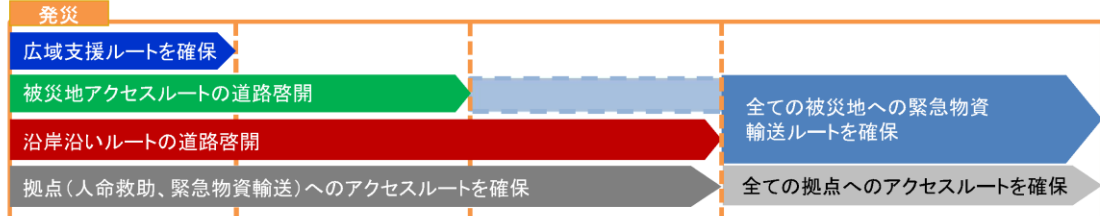
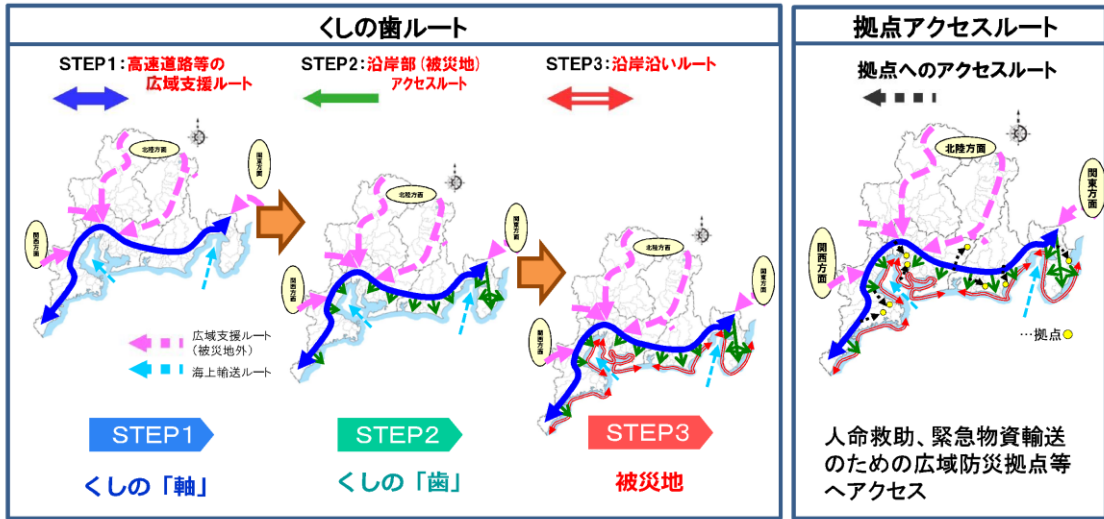
現行の中期経営計画では、名古屋市周辺高速道路ネットワークの完成やリニア中央新幹線の開業等に向けて、『名古屋高速は、進化する「名古屋都市圏」を支えます』という中期経営方針を定めました。この方針を具体化するために、前中期経営計画の進捗・達成事項や今後10年間の長期見通しを踏まえ、①さらに使いやすい名古屋高速、②さらに確かな名古屋高速、③さらに走りやすい名古屋高速、など5つの施策を掲げ、数値目標や達成時期目標を設定し取り組みを進めています。

**日興：** 南海トラフを震源とする大規模地震が想定されますが、災害時における名古屋高速道路の役割について、お伺いできますでしょうか。

**中島：** 名古屋高速道路は、災害時において緊急車両の通行を確保する重要路線に位置づけられており、災害時においても地域社会を支えるインフラとなっています。災害時には、①地震直後から発生する緊急輸送を円滑かつ確実にするための緊急輸送道路としての役割、②災害応急対策のために緊急車両をいち早く通行させる緊急交通路としての役割、③東日本大震災で救援ルートを確保するため東北地方で実施された「くしの歯作戦」の中部版における「くしの軸」としての役割、といった3つの役割を担っています。

## 【中部版「くしの歯作戦」】

### 人命救助のための救援・救護ルート確保に向けたステップ



(注：中部版「くしの歯作戦」：津波の被害が甚大なエリアの救援・救護のため、道路啓開を短期間に行うため中部圏の道路管理者が打ち立てた道路啓開オペレーション計画)

(出所：中部地方幹線道路協議会)

名古屋高速道路は1995年に発生した兵庫県南部地震以降に定められた基準類に基づいて建設されており、それ以前に建設された構造物も耐震補強を完了しています。また、発生が懸念される南海トラフ地震を始めとする大規模地震に加え、近年激甚化する豪雨等の気象災害についても警戒が必要となる中、災害時の緊急輸送道路としての機能発揮のため、防災拠点の強化や実践的な防災訓練の実施などの取り組みにより総合的な災害対応力向上に努めています。

**日興：** 構造物の高齢化が進んでいると思いますが、名古屋高速道路の大規模修繕計画の概要をお伺いできますでしょうか。

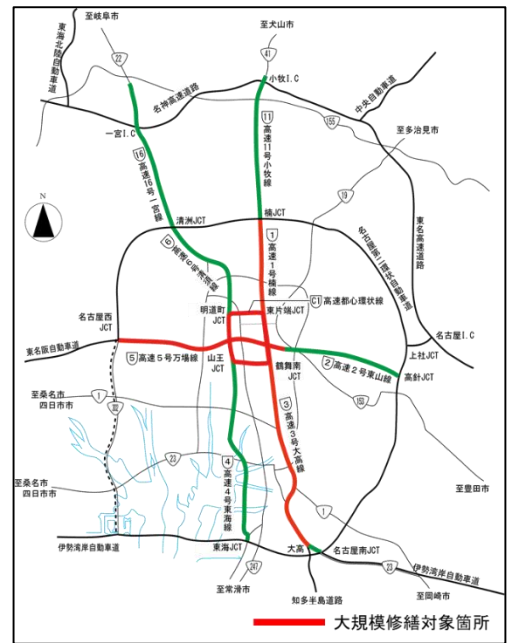
**中島：** 名古屋高速道路は、2013年11月に現計画延長81.2 kmの全線が開通するなか、日頃より計画的な維持管理に努めてまいりましたが、2014年3月に今後の維持管理のあり方について「名古屋高速道路の長期維持管理及び大規模修繕等に関する技術検討委員会」より提言を受け、2015年7月に「名古屋高速道路の大規模修繕計画」を策定しました。



古い基準で設計された箇所の中で、今後重大な損傷や第三者に被害を及ぼす損傷に進展するおそれがあるところを中心に、構造物全体に対して計画的に大規模修繕を実施することにより、構造物の大規模な更新を回避しつつ、長寿命化を図ることが基本的な考え方です。総延長81.2kmのうち、約37.9kmが対象箇所となり、概算工事費は約1,250億円、事業実施予定年度が2015～2029年度の15年間です。現中期経営計画の最終年度である2021年度末には計画の60%が完了する予定です。

**日興：**環境保全への取り組みなど、SDGsの達成に貢献するために、公社としてどのような取り組みをおこなっているかお伺いできますでしょうか。

【大規模修繕計画】



(出所：名古屋高速道路公社)

**中島：**環境保全への取り組みについては、名古屋高速による都市高速道路ネットワークの整備により、一般道の渋滞が緩和されており、CO2排出削減など環境負荷の軽減に繋がっていると考えています。さらに消費電力量削減のために道路照明のLED化や、エコドライブ啓発活動を実施しています。

当公社が掲げる、『「安全」「安心」「快適」な道路サービスを提供し、地域社会を支える』という経営理念は、持続可能でよりよい世界を目指す国際目標であるSDGsとも重なります。中期経営計画の各施策を進めることで、SDGsのうち、関連するゴールの達成に貢献できるものと考えています。

## 【SDGsの達成に貢献する公社の取り組み】

・SDGsとは

持続可能な開発目標（SDGs）とは、2001年に策定されたミレニアム開発目標（MDGs）の後継として、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標です。17のゴール・169のターゲットから構成され、地球上の「誰一人取り残さない（leave no one behind）」ことを誓っています。  
(外務省HPより)



### 経営理念(基本理念・基本方針)

#### 中期経営計画(2019-2021)において関連するSDGs

(1) さらに使いやすい名古屋高速 ～元気な「名古屋都市圏」づくりへの貢献～	3 気候変動に具体的な対策を	4 質の高い雇用を創出	5 ジェンダー平等を実現しよう	7 持続可能なエネルギー
(2) さらに確かな名古屋高速 ～安全・安心の徹底～	8 豊かさを後継世代に残す	9 産業・イノベーションの促進	10 人や国の不平等をなくそう	11 住み続けられるまちづくりを
(3) さらに走りやすい名古屋高速 ～快適さとサービスの向上～	12 つぶやみ消費を促進	13 気候変動に具体的な対策を	16 公正な裁判と法の支配	17 パートナーシップで目標を達成しよう
(4) 社会的責任の遂行				
(5) 経営基盤の強化				

(出所：名古屋高速道路公社)

**日興：** 今回の新型コロナウイルス感染症の影響についてお伺いできますでしょうか。

**中島：** 当社は、料金所の業務を委託している料金収受会社の事務員及び料金所係員の感染により、2月に料金所6か所を最大4日間に渡って一時閉鎖をしました。その後順次開放し、14日間で通常運用に復旧しました。

【新型コロナウイルス感染症への対応】

令和2年2月22日	6料金所の閉鎖を実施 (東海新宝入口は2月23日)
2月25日	閉鎖6料金所において、 ETC車両限定で開放を実施
3月6日	現金車も通行可能とし、通常運用に復旧完了

(出所：名古屋高速道路公社)

こうした事象が起きたことを踏まえ、当社の料金所等では入社前後の検温、マスクの着用やこまめな換気など感染防止対策の徹底を図るとともに、感染者が発生した場合においても、料金所の運用に影響がでないよう、影響範囲の最小化を図っています。

交通量は、緊急事態宣言が発出された4月～5月にかけて、昨年同月比で30%を超える大きな減少が見られましたが、6月以降は減少幅が縮小しています。

**日興：** 最近のトピックスとして、ソーシャル・ファイナンス（社会的課題解決に向けたプロジェクトに充当することを目的とした資金調達手段）の第三者評価を取得したとお聞きしましたが、取得理由及びその概要についてお伺いできますでしょうか。

**中島：** 事業運営に必要な資金については、市場公募債の発行や金融機関からの融資により調達しております。さらに近年のESG投資の流れをふまえ、ESG債の発行を目指すべく、10月に地方道路公社として初めてソーシャル・ファイナンスに関する第三者評価を取得しました。

これまでも調達した資金を高速道路事業に充て、「経済活動の広域化・交流人口の拡大」や「道路構造物の高齢化」など社会的課題の解決に対し、「高速道路の新規建設・改良工事」、「高速道路の維持管理及び長寿命化対策」といった事業を通じて取り組んでまいりました。さらに今後の資金調達に向けて、国際資本市場協会（ICMA）が定めるソーシャルボンド原則に基づき、ソーシャル・ファイナンス・フレームワークを策定するとともに、その透明性を確保するため、第三者機関からソーシャルボンド原則に合致している旨の評価を取得しました。

これにより、今後、当社が本フレームワークに基づき調達する債券及び借入金はソーシャル・ファイナンスとして扱われます。ESG債の発行が可能となり、12月に初のソーシャルボンドの発行を予定しています。

**日興：** 全般的な資金調達の概要についてお伺いできますでしょうか。

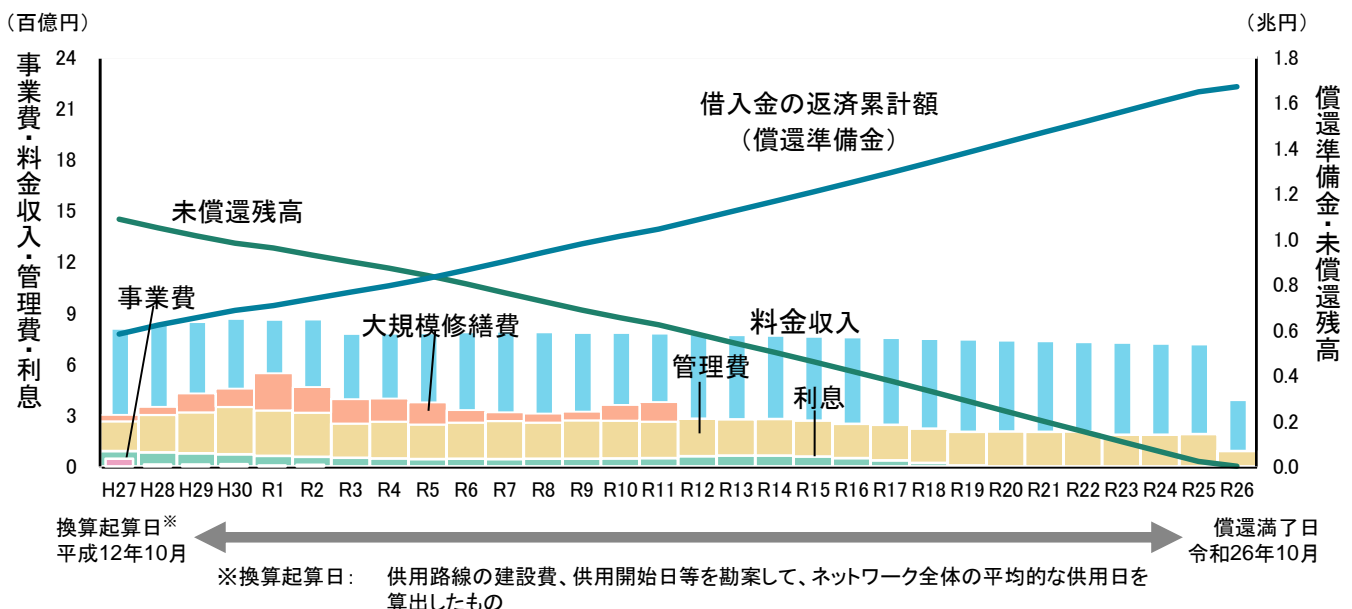
**中島：** 建設事業については、出資金、無利子貸付金、特別転貸債、民間資金の4つの財源から調達を行っています。管理事業においても、元金償還金に対する借換分の調達があり、全額を民間資金で行っています。民間資金については、昨年度は470億円を調達し、そのほとんどを市場公募債で調達しました。

2004年度より毎年継続的に市場公募債を発行していますが、公募債を発行することにより、幅広い投資家の皆様にご購入いただき、投資家層を拡大することができます。併せて、個別投資家へのIR活動を積極的に行うことで、当社の財務内容が健全であること、設立団体の債務保証を得ていることから、信用力の高い債券であることをアピールしています。

**日興：** 中長期的な償還計画についてお伺いできますでしょうか。

**中島：** 当社の償還計画は、有料道路制度に基づき、道路の新設・改築に要した借入金を、一定の料金徴収期間内の料金収入をもって、道路の維持・修繕・その他管理に要する費用や借入金利息をすべて償うとともに、返済する計画です。現在も償還は順調に進んでいますが、公社としましては、健全経営を基本とした確実な債務償還が重要であると考えており、今後もお客様へのサービスレベルを維持しつつ、効率的な事業運営に努めてまいります。また、新型コロナウイルス感染症の影響も注視してまいります。

## 【中長期の償還計画】



(出所：名古屋高速道路公社)

最後になりますが、設立50周年という節目を迎え、「ありがとう50年 これからも この街と」というキャッチフレーズのように、名古屋高速道路に関わるすべての皆様に感謝の気持ちを持ち、これからも名古屋の街を支える名古屋高速道路公社であり続けられるよう、職員一丸となって、「安全」「安心」「快適」な道路サービスの提供に全力で取り組んでまいりますので、今後とも皆様方のお力添えを何卒よろしくお願いいたします。

**日興：**ありがとうございました。



中島 一（なかじま・はじめ）氏 名古屋高速道路公社 経営企画部長

1963年生まれ。1987年名古屋大学工学部土木工学科卒、1989年同大学大学院工学研究科修了。1990年愛知県庁入庁、2018年道路維持課課長、2019年道路建設課課長、2020年名古屋高速道路公社 経営企画部長。

# NOTE



## 『オンラインの功罪』

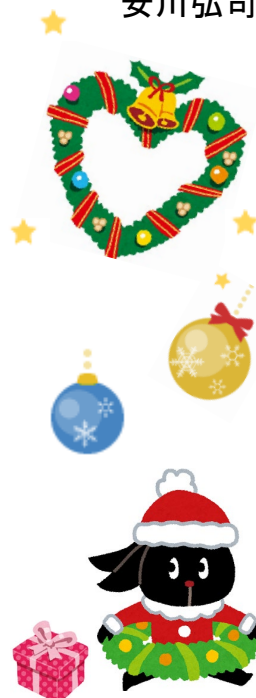


今回の特集は学校法人です。水戸理事長にお伺いたガバナンス・コードの策定では、自主性・自律性の中で、建学の精神が最初に位置付けられており、「コロナ禍」においても、初心に立ち返ることの重要性を改めて認識しました。感染症防止と教育・研究活動の両立を図りながらニューノーマルの定着にご尽力されている皆さまの一助になれば、と思います。

今回のインタビューは初めてオンラインで行いました。デジタル技術を実際に活用してみるとメリットとデメリットが分かりました。メリットは取材先が遠方でも効率的にスケジュールが組めること。デメリットは間の取り方や話の弾ませ方など、対面とは違う感覚が難しかったことでした。慣れない操作に大苦戦しましたが、無事発行できましたのはご協力いただいた皆さまのおかげです。本当にありがとうございました。

ところで今年のハロウィーンパーティでは「鬼滅の刃」の仮装を仮想（空間）で、というのが話題になりました。デジタル技術の活用によって効率性が高まることは良いことですが、今年はクリスマスのイルミネーションまでも「仮想（空間）」でということになりそうですね。次回はSDGsを取り上げます。3月発行に向けて全集中で取り組みます。どうぞご期待ください。

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11号

【発行日】 2020年12月1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、お客様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）

