

公益法人向け情報誌

第13号

2021年6月1日 発行

# こえき

『芸術文化の支援と資金獲得』  
『寄付金募集の現状と拡大戦略』

【インタビュー】

東京藝術大学学長 澤 和樹 氏  
三幸学園理事長 昼間 一彦 氏

【トピックス】

『2019年度 国立大学法人財務分析』

特集  
..  
寄付募集活動の動き



大井川鉄道  
奥大井湖上駅  
Saeko

いっしょに、明日のこと。  
Share the Future

SMBC日興証券

## 特集：寄付募集活動の動き

---

---

- 『芸術文化の支援と資金獲得』  
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
- 『寄付金募集の現状と拡大戦略』  
公益社団法人 Japan Treasure Summit  
事務局代表 吉田 房代 ……………P11

## インタビュー

---

---

- 『求められるアーティスティックな発想』  
東京藝術大学  
学長 澤 和樹氏 ……………P18
- 『社会の変化に即応する変わらない理念』  
三幸学園  
理事長 昼間 一彦氏 ……………P26

## トピックス

---

---

- 『2019年度 国立大学決算のポイント』 ……………P34

【表紙：「大井川鐵道 奥大井湖上駅」  
東京藝術大学 演奏藝術センター 水本紗恵子氏】

## 『特集：寄付募集活動の動き』

---

- 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

## 『 芸術文化の支援と資金獲得 』

SMBC日興証券株式会社  
 公益法人業務部 主任研究員  
 河田 剛

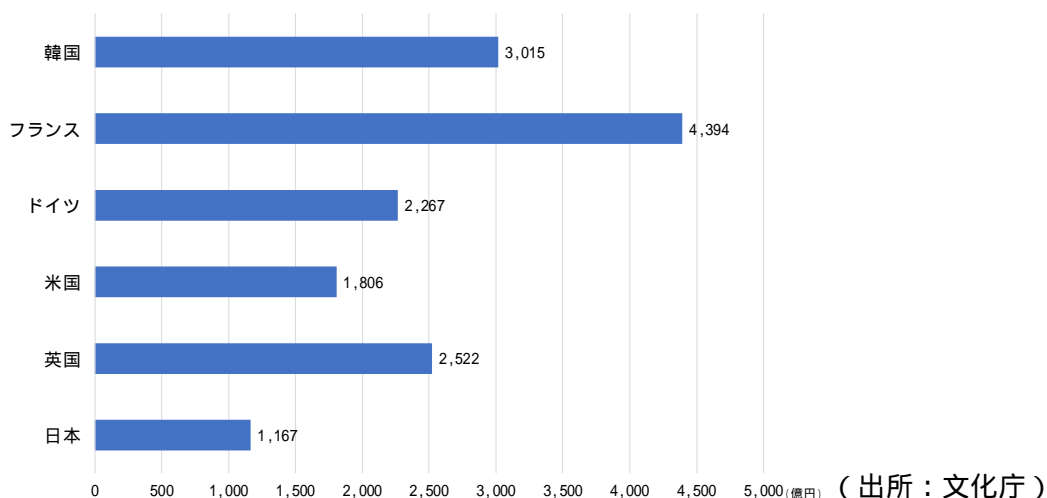
### はじめに

ESG投資など証券市場を通じた環境分野などへの資金の流れは拡大しつつあるが、芸術文化分野の資金供給については未開拓の分が大きい。英国では80年代後半に報告書『英国における芸術の経済的重要性』が発表され、文化分野が地域社会や経済へ貢献することを数値とともに示した。ドイツでは住民が多様な表現活動を自ら行い、享受することが、人格の形成に繋がり、民主社会の基盤になるという考え方が一般的になっている。すなわち芸術文化は社会に必須であり、維持・発展のためには資金供給の拡大が必要である。ここでは日本における芸術文化の支援の現状と当面の方向性について紹介する。

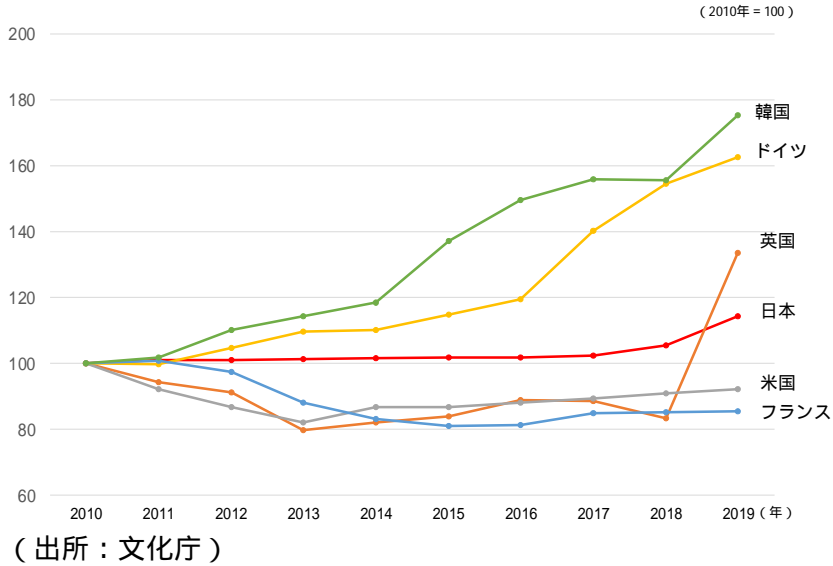
### 1 公的支援の現状

日本政府による芸術文化分野に対する支援は、必ずしも潤沢とはいえない。政府による支援の大部分は文化庁の予算に相当するとみられており、2019年の同予算は1,167億円となっている。一方、米国は1,806億円、ドイツは2,267億円、英国は2,522億円、韓国は3,015億円、フランスは4,394億円となっている（図表1）。定義やその内容などが異なっているため単純比較は出来ないが、規模は最も小さい。また、時系列では増加しているものの（図表2）、これは2019年1月7日より出国税（国際観光旅客税）の徴収が開始されたためである。出国税については主に観光関連に使用されるため、芸術文化関連の予算が増加しているわけではない。

図表1 各国の文化予算（2019年）

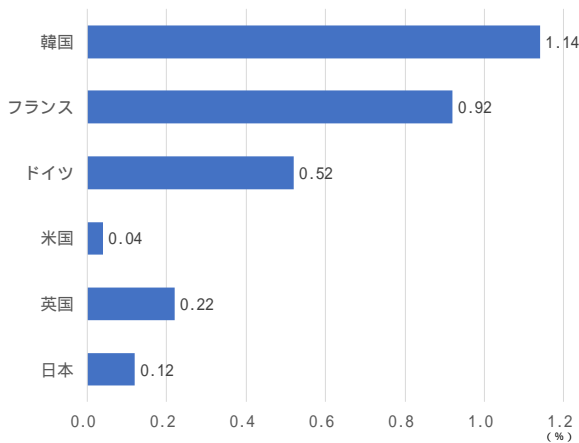


図表2 各国の文化予算の推移

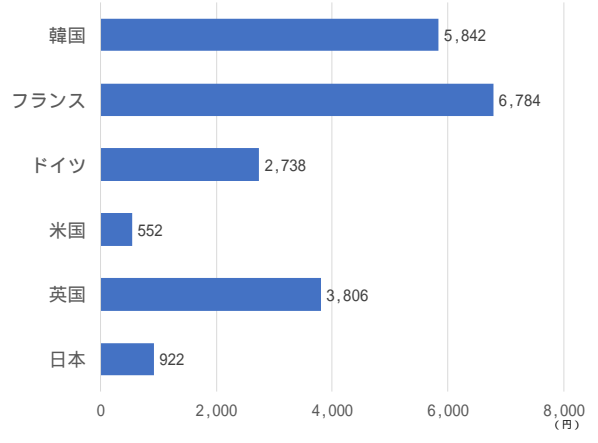


国家予算に占める比率についても、0.12%と米国の0.04%に次いで低い(図表3)。国民一人当たりの金額を比較しても922円と米国の522円に次いで小さい(図表4)。

図表3 国家予算に占める文化予算の比率



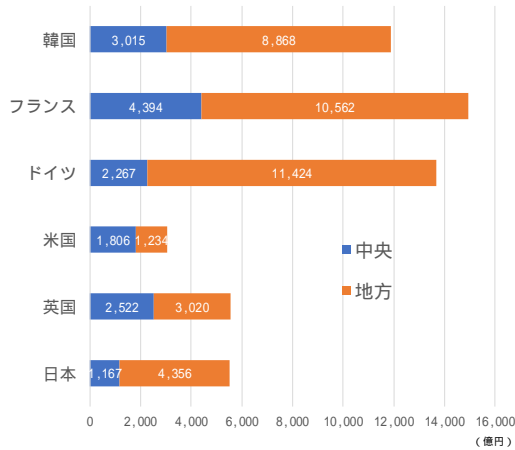
図表4 各国の一人当たり文化予算比率



また、多くの国では地方自治体が中央政府以上に芸術文化支援の役割を担っている。日本でも国の予算が1,167億円であるのに対し、地方自治体は4,356億円とはるかに規模が大きい。しかしながら、この合算規模5,523億円も米国の3,040億円に次いで小さい(図表5)。

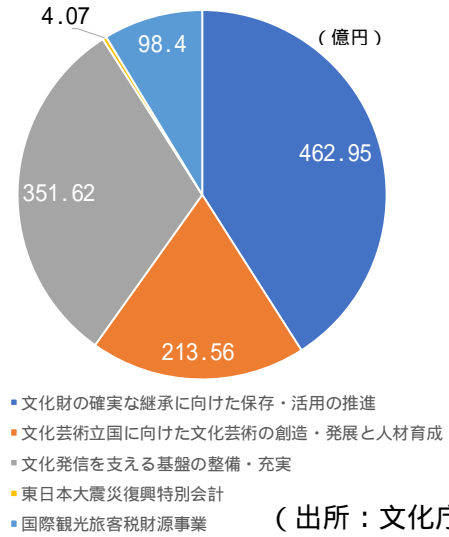
令和2年度(2020年度)の文化庁の予算内訳をみると、文化財の確実な継承に向けた保存・活用の推進が493億円、文化芸術立国に向けた文化芸術の創造・発展と人材育成が214億円、文化発信を支える基盤の整備・充実が352億円となっている(図表6)。

図表5 中央政府と地方自治体の文化予算



(出所：文化庁)

図表6 文化庁予算内訳 (令和2年度)



(出所：文化庁)

は国宝等文化財の保護、 は文化施設の整備に主に使用されているため、現実の芸術文化活動への支援は の214億円となる。そのうち、直接的な支援は舞台芸術創造活動活性化事業が33億円、日本映画の創造・振興プランが12億円、新進芸術家等の人材育成が15億円などにとどまっている。

従って、日本の文化芸術支援は基本的に民間の活動に委ねる米国型にやや近いのではないかと考えられる。ただ、芸術文化活動の多くは個人のアーティスト、小規模なグループによって担われており、資金へのアクセスが難しい。その意味で資金の提供者とアーティストを繋ぐ公益財団法人、社団法人、また、アーティストの教育、養成を行う学校法人の役割は大きい。

## 2 コロナ禍における公益財団の機能

コロナ禍において、多くのアーティスト、芸術団体が資金難に陥った。公的支援も用意されたが、演劇プロデューサーで「緊急事態芸術ネットワーク」事務局長の伊藤達哉氏が、文化庁の継続支援事業に申請して採択されたものの支給が大幅に遅れているケース、補助率が高く予算額も大きい経済産業省のコンテンツグローバル需要創出促進補助金に採択されたものの未だに支給されていないケース、手続きが複雑で申請をあきらめてしまったケースなどを報告している(「論座」2021年4月30日)。

一方でミニシアターなどに関するクラウドファンディングが多数立ち上がった。その中で注目されるのは公益財団法人パブリックリソース財団の活動である。パブリックリソース財団は日本における寄付の推進を目的とし、受け入れた寄付金をもとに助成を行っている。

2020年4月にスタートした「舞台芸術を未来につなぐ基金」は舞台・映像の企画制作を行う conSept社の宋元斐氏の発案によるものである。発起人のグループがクラウドファンディングサイトで資金を調達し、財団が寄付の受け皿として税制優遇となる領収書の発行と実際の支援先の選定を行うというもので、3,163万円を原資に個人対象に2,214万円、団体対象に865万円の助成を行った。

同じ4月には芸術文化活動の調査・支援を行うケイスリー株式会社の落合千華氏の発案で、「アーツ・ユナイテッド・ファンド」がスタートした。「舞台芸術を未来につなぐ基金」と同様のスキームで、1,521万円を原資に個人に対して1,520万円の助成が実施された。また、賛同企業による宣伝活動への協力も行われた。

落合氏は公益財団と協働するメリットとして、寄付者が寄付金控除を受けられること、公益財団が助成や審査を行うことでガバナンスが担保できること、をあげている。また、大口の法人寄付者が、公益財団が基金を運営していることの信頼性を重視した点を指摘している。

このスキームはコロナ収束後においても活用できる可能性があるだろう。

### 3 英国における市場アプローチの試み

英国においては市場アプローチ（金融市場の機能を活用したアプローチ）による芸術文化支援の試みが行われている。芸術文化活動はスモールビジネスであることが多いため、ESG分野におけるエクイティ投資や債券投資ではなく、マイクロファイナンスと同様、融資が利用されている。

英国の財団Nestaは、2015年7月から2019年9月の間、アーツ・インパクト・ファンドを運営し、27団体に対して880万ポンドの無担保融資を行った。

このファンドの条件は1件当たりの融資額15万～60万ポンド、融資期間3～5年、金利3.0～8.5%、繰り上げ返済手数料無料であった。

ティッチフィールド・フェスティバル・シアターは、2015年にアーツ・インパクト・ファンドから融資を受け、1960年代に建てられた劇場スペースの改装プログラムを開始した。改装には、エネルギー効率の良い暖房システムの設置、新しい屋根、劇場をより快適な場所にするための一連の内部改装が含まれていた。融資の実行から返済までの期間で収入を2倍以上に増やし、予定より1年早く返済し、固定資産の価値を25%以上、準備金を20%増加させた。

Nestaはアーツ・インパクト・ファンドについて成功と評価しており、2018年3月にはより小規模な事業向けのカルチュラル・インパクト・ディベロプメント・ファンドを立ち上げた。資金規模は350万ポンド、1件当たり融資額2.5万～15万ポンド、融資期間1～5年、金利5.5～8.5%、繰り上げ返済手数料無料、12か月の返済猶予制度あり、となっている。また、このファンドの場合は助成もセットとなっている。

さらに2020年3月には、アーツ・インパクト・ファンドの経験を踏まえ、アーツ・カウンシル・イングランド、ナショナル・ロットリー・ヘリテージ基金（英国宝くじ基金）、エスメ・フェアバーン財団、Nesta、

ビッグ・ソサエティ・キャピタル、バンク・オブ・アメリカの出資を受け、規模を2,300万ポンドに拡大したアーツ&カルチャー・インパクト・ファンドを立ち上げた。1件当たり融資額15万～60万ポンド、融資期限2030年5月、金利3.0～8.5%、繰り上げ返済手数料無料、無担保あるいは有担保となっている。芸術的成果と社会的成果の両方に焦点を当てることにより、芸術が社会に及ぼすプラスの影響をより広範に促進し、より多くの組織がその活動を通じて個人及びコミュニティに利益をもたらすことの支援が目的である。劇場、音楽会場、博物館、図書館、ファッション、建築など明確な社会的インパクトを示す芸術、文化、遺産分野のあらゆる規模の組織を対象にしており、カスタムメイドの投資に加えて、投資先企業は社会的影響をより正確に測定し、明確にすることで追加支援も受けることができるとしている。

初回投資の120万ポンドは、ダンス・音楽の新たな才能のためのクリエイティブハブ、配管工場跡を利用したアーティストの活動拠点事業などに提供された。

Nestaでは、各ファンドに投資委員会を設置し、融資先の選定やモニタリングを行っている。

芸術文化分野での市場アプローチは英国においても端緒についたばかりである。日本では、インパクトファンド自体が笹川平和財団のアジア女性インパクト基金などごく少数にとどまっており、このようなアプローチが採用されるには相当な期間を要するとみられる。しかしながら、市場アプローチの活用は従来より大規模の資金を活用できる可能性が高く、中長期的に検討する価値があるものと思われる。

#### 4 現物寄付の活用

芸術文化の支援に関しては、支援対象そのものに訴求力があり、リターン（例えば演奏会等）を設定しやすいという性質から、個人富裕層からの寄付獲得に向いているとみられる。個人富裕層は資産を有価証券等の現物資産で所有していることも多いため、その際には「公益法人等に財産を寄付した場合における譲渡所得等の非課税の特例原則」を利用することが考えられる。原則として個人が、土地、建物、株式などの財産（事業所得の基因となるものを除く）を法人に寄付した場合には、寄付時の時価により譲渡があったものとみなされ、取得時から寄付時までの値上がり益に対して所得税が課税される。

ただし、土地、建物などの財産を公益法人等に寄付した場合に、その寄付が公益の増進に著しく寄与することなどの承認要件を満たすものとして国税庁長官の承認を受けたとき（申請書を提出した日から1か月又は3か月以内にその申請についてその承認がなかったとき、又は承認しないことの決定がなかったときは、その申請についてその承認があったものとみなされる）は、この所得税を非課税とする制度が設けられている（図表7）。



### 図表7 特例の対象と要件

	対象法人	寄附財産の管理等についての要件
	国立大学法人等 1	寄附財産が左記の法人の行う事業に充てるための基金（一定の要件を満たすことにつき所轄庁の証明を受けたものに限り、）に組み入れる方法により管理されること
	公益社団法人・公益財団法人	寄附財産が左記の法人の不可欠特定財産であるものとして、その旨並びにその維持及び処分の制限について必要な事項が定款で定められること 寄附財産が左記の法人の行う事業に充てるための基金（一定の要件を満たすことにつき所轄庁の証明を受けたものに限り、）に組み入れる方法により管理されること
	学校法人 2	寄附財産が学校法人会計基準第30条第1項第1号から第3号までに掲げる金額に相当する金額を同項に規定する基本金に組み入れる方法により管理されること
	社会福祉法人	寄附財産が社会福祉法人会計基準第6条第1項に規定する金額を同項に規定する基本金に組み入れる方法により管理されること
	認定特定非営利活動法人等	寄附財産が左記の法人の行う事業に充てるための基金（一定の要件を満たすことにつき所轄庁の証明を受けたものに限り、）に組み入れる方法により管理されること

（注： 1 「国立大学法人等」とは、国立大学法人、大学共同利用機関法人、公立大学法人、独立行政法人 国立高等専門学校機構及び国立研究開発法人。

2 学校法人のうち学校法人会計基準に従い会計処理を行う一定のものに限り、）

（出所：内閣府ホームページ）

要件は以下の通りとなっている。

要件1：寄附をした人が寄附を受けた法人の役員等及び社員並びにこれらの人の親族等に該当しないこと。

要件2：寄附財産について、寄附を受けた法人の区分に応じ、一定の基金若しくは基本金に組み入れる方法により管理されていること又は不可欠特定財産に係る必要な事項が定款で定められていること。

要件3：寄附を受けた法人の理事会等において、寄附の申出を受けること及び要件2の組み入れ又は不可欠特定財産とすることが決定されていること。

実際に、この制度を利用して国立大学法人に上場企業創業者、創業一族が多額の株式を寄付する例が出てきており、今後拡大することが見込まれる。

### おわりに

芸術文化政策に従来から積極的な欧州に加え、最近では韓国・中国などが支援に注力し、国際音楽コンクール、国際映画祭、映画賞などで高評価を得るようになってきている。一方、日本においてはクリエイターの高齢化などの問題が生じている。

芸術文化は国のブランド価値を大きく左右するものであり、人材育成、事業の支援のための資金提供の拡大は急務であろう。

### （参考文献）

文化庁「諸外国における文化政策等の比較調査研究事業報告書」2020年3月

セゾン文化財団viewpoint No.91

岸本幸子「芸術文化を支える緊急支援基金に携わって」

落合千華「分断の世界を超える Arts United Fundの軌跡」

Nesta “Annual Reports and Accounts “2020年3月



## 『寄付金募集の現状と拡大戦略』

公益社団法人 Japan Treasure Summit  
事務局 代表  
吉田 房代

### はじめに

「寄付とは何か。」

それは寄付募集活動を担う団体に対する支援者の評価のバロメータであると考えます。

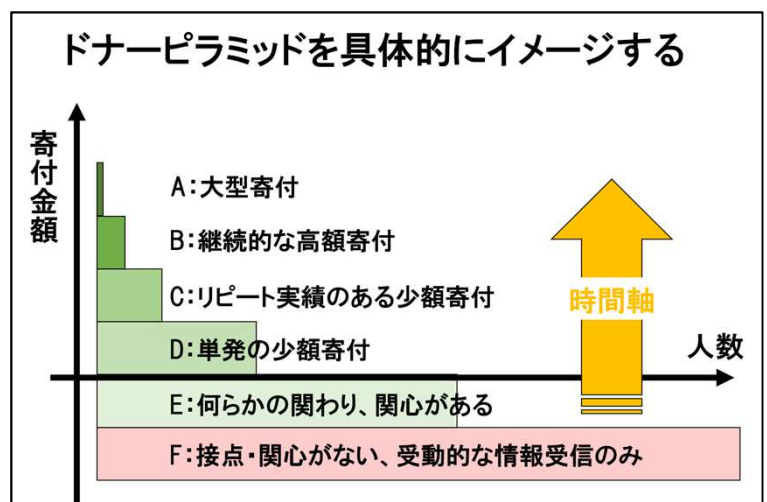
その団体の活動や、組織のあるべき姿を豊かに具現化し、それを広く発信し続けることで、活動のすばらしさへの理解を深め、その主体となる団体が描く明るい未来に対する共感や期待を得ることこそが寄付募集の原点でしょう。

本稿では、昨年文部科学省で実施された調査研究結果（「我が国の大学における寄附金獲得に向けた課題に係る調査研究」）を踏まえて、高等教育機関の寄付取り組みの現状と寄付拡大戦略のポイントについて述べていきます。

### 1 ターゲット設定と特典設計

#### 「誰に対して、寄付をどのような理由でいくらもらうか」

図で示している通り、誰からどのプログラムにいくらを寄付してもらうかドナーピラミッドを具体的にイメージしながら目標金額の達成を目指すことは不可欠となります。ドナーピラミッドをイメージする際、「時間軸」を意識した設計は重要な観点となります。何故なら数パーセントの大型寄付が目標金額の約7割を占めるという世界共通のセオリーがあり、数年をかけ信頼を積み重ねじっくり取り組む事により大型寄付を獲得する事が寄付募集活動の成否を左右させるからです。目標設定をする際、何のために誰のために寄付募集活動を行うのかという「大義」。寄付者からの共感を得るために寄付によって何が達成されるのか、中長期にわたる寄付募集活動のモチベーション維持のためにも、目標設定をすることは必須になります。チームメンバー同士で「自分が寄付依頼された際にどう感じるか」議論する事は有効でしょう。大義はもちろん重要ですが、寄付はお金が動いてこそ事業を成し遂げる事が出来るので「目標金額」を設定し「達成」を目指しましょう。



誰に寄付依頼をするのか、リストを整備しリサーチをすることは基本的な活動です。寄付者の共感を導く特典設計：寄付メニュー（目的指定プログラムなど）の作成には創意工夫が必要となります。ある程度の大型寄付を受け入れるには、寄付者が寄付をする際にその用途目的を自分の志向に合わせ選択したいという気持ちがあることを理解し、受入側として出来る限り寄付者の意向を尊重しつつ支援テーマを提案することがポイントとなります。寄付メニューは寄付募集活動を担う団体の特性・強み（優位性）を生かしたメニューであることが基本であり、他団体の活動を表面的に捉え安易に真似すべきではないでしょう。プログラム開発は、最新動向を的確にとらえて、寄付をデザインする。例えばコロナ禍における学生研究支援やワクチン研究開発支援などのメニュー作成の取り組みがそれにあたります。また、コロナ禍の渉外活動の取り組みに於いてはオンラインを使い、柔軟に新しいツールを駆使することも必要です。今まで会いに行けなかった人・国内はもちろん海外へのアプローチにも有効な手段となります。平成30年には学校法人に続き国公立等の法人を対象に「評価性資産寄付へのみなし譲渡所得課税の非課税導入」が認められました。これ以降、相続対策（生前寄付や遺贈）をテーマに大型寄付の受入を意識したセミナー等を主催する大学が多く見受けられます。あらゆる機会をプラスと捉え積極的に寄付募集活動をしている団体は寄付受入拡大に成果を収めています。

## 2 組織体制の構築

### 「寄付に専念できる機能する組織作り」

寄付受入を担う「組織体制の構築」は寄付受入成果を大きく左右します。担当者の明確化、寄付募集活動に専念できる組織作りは不可欠となり専任部署の設置は増加傾向にあります。寄付募集の専任組織を新しく構築する際、柔軟な発想のチームビルディングがなされています。寄付募集に従事する職員・特にファンドレイザー（渉外専任担当）の人数は寄付金の受入と正比例にあり、寄付拡大をしている団体は寄付募集に従事するスタッフの採用・育成に投資と労力を惜しみません。ファンドレイザーはライセンス（資格）は必要とせず、正規職員が定期異動で担っている組織が多く見受けられます。中途採用や任期付き職員が担っている組織もあり、専門性を重視することから非正規職員では「無期限」、正規職員では定期異動をしない「エキスパート」などの人事戦略を取る組織も出てきました。寄付募集活動を周年記念事業毎の取り組みとせず、恒常的に継続させることは重要なポイントです。トップの決断の元、専任担当を設置し、予算を投下し、活動を継続させる。大型寄付の獲得にはそれ相応の時間（3年～5年）を要し、構築したネットワークは資産となるでしょう。個人寄付の多くを占める卒業生からの寄付拡大のために、同窓会組織との連携や名簿管理・整備（国内外を含む）を担うスタッフの配置も重要となります。寄付獲得成果を出しているトップの共通点は国内外共通しており、寄付募集に対する思いの強さ・関与度が高いトップは大きな成果を上げていることは言うまでもありません。

先述の寄付拡大に向けての課題や取り組みについての観点は、以下のアンケート結果からも読み取れます。

## 3 文部科学省「我が国の大学における寄附金獲得に向けた課題に係る調査研究」

< 2020年アンケート調査実施 >

国立大学法人を対象として、「寄付金募集の取り組み」に関するアンケート調査を実施。

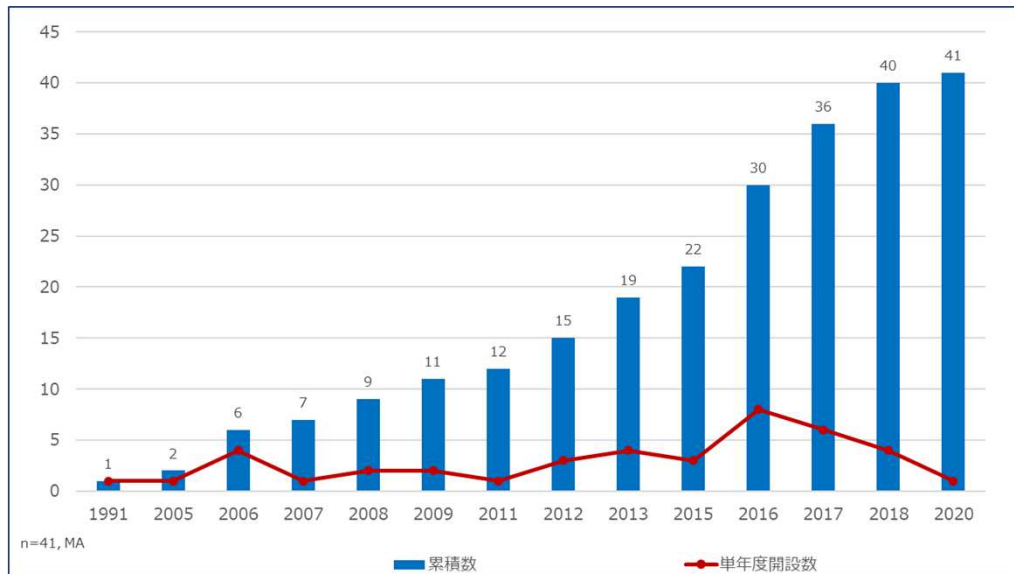
調査対象：国立大学法人86校（回答数77校、回収率：89.5%）

調査実施期間：2020年1月27日～2月7日

（出所）文部科学省「我が国の大学における寄附金獲得に向けた課題に係る調査研究」より一部抜粋

日本では、国立大学が法人化された2004年より全学での寄附金受入が推進され全学基金の設立に繋がっていった。アンケート調査では、寄附金募集の実施についてほぼ全体の大学が「恒常的に募集を実施」していると回答。約半数の大学が寄附金募集・寄附金の受入担当部署である「基金室等専任部署」を2016年に多く設置している。

寄附金募集・寄附金の受入担当部署設置年



ただし、寄附金募集担当職員の設置状況について「恒常的に寄附金募集活動のみに従事する職員を置いている」と回答した大学は36%に留まっており、専任による運営が少ないことが明らかになった。また、基金室等専任部署が設立されている大学は52%であり、総務や財務・経理部門で寄附金募集活動を推進する大学も、それぞれ36%、23%程度見受けられる結果となった。

寄附金募集部門が専任職員による組織として、また全学の中で他部署と比較して同列水準、もしくは学長と直結している重要な部門と位置付けられている英国・米国の状況とは大きな乖離があるものと推察され、英国・米国大学訪問調査のヒアリング結果とは大きく異なった。

また、アンケート調査では、日本での寄附支援依頼のための同窓会、校友会・後援会等の名簿の使用可能性について「使用できない」と回答した大学が約70%近くとなった。

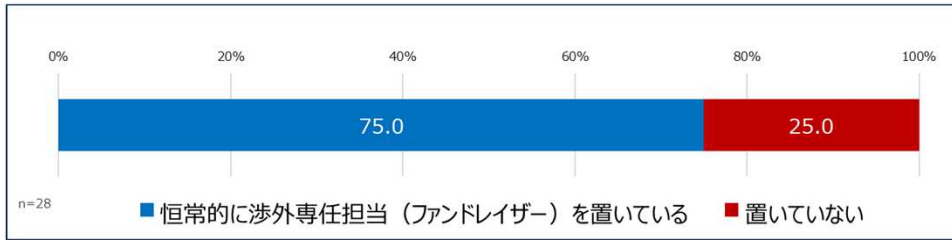
ファンドレイジング活動と同窓生（アラムナイ）業務が連携して運営されており、同窓生のリストは寄附金募集活動のために整備され、いつでも使用できるという、英国・米国の事例とは大きく異なっている。

## 恒常的な渉外専任担当（ファンドレイザー）配置の有無

「恒常的に渉外専任担当（ファンドレイザー）を置いている」と回答した大学が75.0%。そのうち、2015年1月対比寄付額の増減状況で「増加」と回答した大学は21大学中20大学。

「恒常的に渉外専任担当を置いている」と回答した大学の配置人員平均数は男性2.1名、女性1.6名となっている。

渉外専任担当者（ファンドレイザー）」とは、対外的な寄附募集活動のために雇用・配属され、現在も実際にその任務にあっている人と定義している。



## 「寄付獲得に効果的な要素」「今後募集活動を強化する上で解決すべき課題」について

### 効果的だった要素

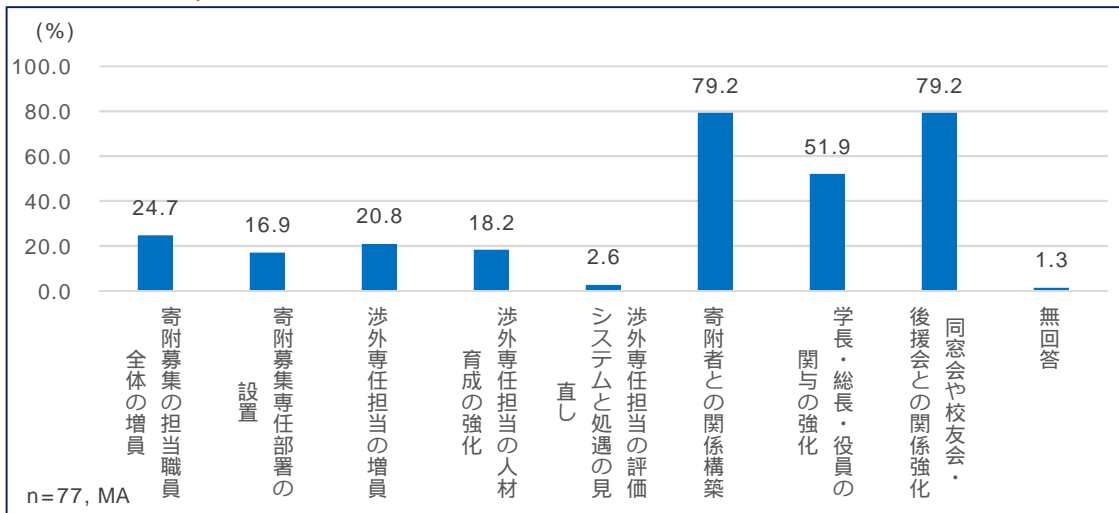
1. 学長・総長や理事及び教職員等の募集活動への理解と協力 (74.0%)
2. 寄付の税制優遇措置 (68.8%)
3. 同窓会や校友会・後援会等との連携 (64.3%)

### 解決すべき課題

1. 学内教職員の寄附拡大への意義と重要性の理解 (79.2%)
2. 運営体制の整備 (68.8%)
3. 寄付見込者に関する基本情報データベースの充実 (64.9%)

## 今後の寄附募集の取り組みについて

「寄附者との関係構築」と「同窓会や校友会・後援会との関係強化」を挙げる大学が79.2%で同率上位となっている。



## 日米大学トップの共通点

本調査研究では、アンケート調査と共に日米の国公立系大学の元総長、並びに元学長に寄附金募集に対する取り組みや課題についてインタビューを実施したが、その過程において両国大学のトップに共通する取り組み姿勢や考え方があることが判明した。以下は、その共通点である。

- ・大学を取り巻く環境 = 補助金の減少について、この課題を正面から捉え対峙している。
- ・前例のない取り組みに果敢に挑戦する姿。
- ・他国での好事例を後学とし自分へ置き換え分析をし、中長期的且つ具体的な数値目標が入った形で戦略立案している。
- ・トップとして決断し自ら先頭に立って行動し、学内外に寄附金募集活動が重要な要素であることを示す。
- ・人的投資や予算の大胆配分など（構造改革）変化に恐れず実行し忍耐強く結果を出すまで継続する姿。
- ・寄附金の財源、基金（エンダウメント）の財源の素晴らしさ = 経営課題の優先順位により投資できる財源であることを理解し取り組んでいる。
- ・改革を恐れず後戻りできないくらい大胆さで実行する姿。
- ・世界トップ大学の取り組みに追いつけるよう、常にトップを見据えている。
- ・寄附者との面談に多くの時間を割き、寄附者の声に耳を傾ける謙虚な姿。
- ・明確なトップとしてのビジョンと情熱を持ち語る姿。
- ・自分に代わり同じ情熱で語ることでできるチームを構築できる人を引き付ける魅力。
- ・戦略と戦術の明快さ。

## 4 まとめとして

寄付募集を拡大する際、寄付募集活動に従事していること自体を目標と捉え満足せず積極的かつ継続的に成果を得ることに立脚することはとても重要となります。寄附者アンケートを実施した際、今まで寄付をしなかった理由の上位に「寄付依頼をされなかったから」という項目が出現しました。これは、その団体が寄付募集担当者・ファンドレイザーによる個別提案が実施できておらず、DMやWeb・イベントでの一斉アプローチに止まった寄付募集活動であることを如実に示しています。未だ専任の寄付募集担当者が存在していないのであれば投資・配置をし、もう一段高い目標を目指すべきでしょう。今後も国からの支援増加が見込まれない中、その予算獲得の激化と疲れの状況下からいかに脱却し収入構造を変革させるか。外部資金の確保・活用、その中でも寄付拡大の重要性（必要性）についてトップが経営課題の上位と位置づけ早急に決断実行することは不可欠となります。個人寄付市場を日米で比較すると、個人金融資産は4倍に対し個人寄付市場は39倍となっており、日本の個人寄付市場はまだまだ伸ばせる余地・ポテンシャルがあることを示しています。税制改正が整備されていることから、個人からの獲得増加が期待できる「寄付」を外部資金の軸足に置くことが財源整備の強化に繋がるでしょう。近い将来に到来する本来のエンダウメント（寄付を蓄積し運用益を生む）本格化を見据え、組織一丸となって寄付拡大への取り組みに着手いたしましょう。

本稿のまとめに代えて、日本の大学に於いて寄付獲得拡大実績のある元トップの以下のメッセージを紹介いたします：

「寄付集めは、初めは先が見えず、成果が出るまで時間もかかるので我慢できない方もいる。だが、成果が出てくると、寄付の財源は経営課題を解決できる素晴らしい財源であることがわかる。その魅力がわかると寄付を集める大きなモチベーションになる。なかなかそこまでいかない方が多いが、成果がでるまで我慢して投資を継続することが大事である。」

## 公益社団法人Japan Treasure Summit (JTS)

学術芸術分野の寄付募集活動全体を設計できる人材の輩出を目指し、研修プログラム「ファンドレイザーフォーラム」を2012年より実施。高等教育・研究機関、公益法人や芸術団体等の寄付獲得拡大を担う人材育成の場として2021年度には第10期を迎える。

文部科学省後援事業

### 【主な業務内容】

- 組織内の寄付拡大への意義と重要性の理解を促すため全国にて講演活動を実施（講演実績） 出張講演の他、WEB上でのオンライン講演
- ・「大学基金セミナー」寄付募集活動の戦略～寄付金の拡充に向けて～（学長・役員・全教職員向け）
- ・多様な資金の獲得～寄付の拡大に向けて～（理事会研修会）
- ・寄付促進に向けた施策～寄付拡大した組織の特徴とは～（学長・役員・寄付募集及び同窓会担当者・同窓会役員向け）
- ・海外・国内における大学の募金事業の取り組みについて（学長・役員・全教職員向け）
- ・創立120周年記念基金設立～募金事業の成功に向けて～（学長・役員・全教職員向け）
- 寄付募集活動に係る業務設計（企画・渉外等）

### << 執筆者 >>

公益社団法人 Japan Treasure Summit  
事務局 代表 吉田 房代（よしだ・ふさよ）

### 【経歴】

1989年奈良教育大学心理学科卒業。同年、株式会社リクルート入社後、人材総合サービス・学び事業部門エグゼクティブマネジャーを経て、2006年東京大学渉外本部ディレクターに就任。東京大学基金（大学エンダウメント）渉外担当として法人及び個人寄付募集の責任者として130周年記念募金目標（130億円）達成に貢献。2009年日本の学術芸術の寄付金市場の拡大と発展＝寄付文化醸成の実現に向けて取り組む「一般社団法人（現：公益）Japan Treasure Summit」を設立し、事務局代表に就任。大学や研究機関などの寄付・基金を担う人材育成、寄付募集戦略が学べる研修セミナー「ファンドレイザーフォーラム」を主催。2015年～2018年文部科学省主催「寄附フォーラム」コーディネーター、2019年/2020年登壇。令和元年度文部科学省委託事業「我が国の大学における寄附金獲得に向けた課題に係る調査研究」主任研究員。



# インタビュー

---

- 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

## インタビュー「求められるアーティスティックな発想」のご紹介とポイント

東京藝術大学 学長 澤 和樹 氏

2017年、東京藝術大学は創立130周年を迎えて「NEXT 10 Vision」を発表しました。「革新的」「多様性」「国際的」であることを掲げ、さらに世界へ飛躍しつつある藝大。ヴァイオリニストでもある澤学長に今後の展望についてお話を聞きました。インタビューのポイントは以下の通りです。

「NEXT 10 Vision」はこの10年間、藝大が目指す方向性を示したものだ。国際戦略としては、それまでの関係が希薄だったエリアとの関係強化のため「五大陸アーツサミット」と銘打って7カ国の芸術系大学を集めてシンポジウムを開催した。寄付戦略としては、芸術とクラウドファンディングの相性の良さを生かして民間企業とも業務連携し成果をあげている。また、奏楽堂にさだまさし氏をお招きしファンドレイジングコンサートを行った。

SDGsへの取り組みが広がる中、新たな経営戦略にアーティスティックな発想が求められていると感じている。人類が抱える多くの課題を芸術に携わる我々こそが解決できるという自覚を呼びかけていきたい。日本経済の国際的地位低下の根底には、芸術と触れ合う機会が少なくなったことがある。芸術の浸透こそ、国力を取り戻す早道であり、有効な手段と考える。

藝大基金を長期的・安定的な財源基盤として、わが国における芸術文化の継承・発展に向けた教育研究、社会連携活動の一層の推進のため、各種のプロジェクトによって藝大の魅力をアピールしている。デザイン科の教授に広報・ブランディング戦略を担当してもらったり、学長キャラクター「カズキチャマ」を作るなどによって、イメージ戦略も奏功しつつある。

政府が目指す「Society 5.0」という「創造（想像）社会」はバーチャルな世界とリアルな世界の融合であり、2つの世界を繋げるのが芸術だとの考えもある。現代社会において求められる多様性はアートに期待するものに通じている。藝大の卒業生が持つ集中力や精神力から、社会に生かせるものはいくらでも出てくるはずだと信じている。

## インタビュー

### 東京藝術大学 学長

澤 和樹 氏

#### 『求められるアーティスティックな発想』

**日興：**澤学長は学長宣言やNEXT 10 Visionを打ち出していますが、その背景や考え、中長期的な展望をお聞かせいただけますか。

**澤：**2004年、国立大学が法人化したことで東京藝大も国からの運営費交付金が毎年のように削減され、最初の10年は防戦一方でしたが、2014年頃から方向性が定まってきました。藝大らしさを打ち出し、積極的に魅力を発信すれば予算を獲得できる。唯一の芸術系の国立大学法人としての個性をアピールしていこうと思いました。

その後、SGU（スーパーグローバル大学）にも選ばれ、外国から優れた芸術家や演奏家をお呼びしたり、教員や学生を外国に派遣するなど、藝大が持つ力を前面に出せるようになると、世間の評価が上向きになってきたと感じました。

私が学長に就任して2年目、2017年に藝大創立130周年という節目を迎えました。実は前学長の宮田亮平先生の時代に120周年を盛大にお祝いし、寄付募集も積極的に行ったので、130周年はさほど意識をしていませんでした。しかし、新しい体制になって自分なりのビジョンを打ち出していくべきと思い、NEXT 10 Visionを発表しました。これからの10年間、藝大はこのように変わっていくべきだ、という自覚を促す目的もあって、「革新的であること」「多様性があること」「国際的であること」の三つを掲げました。

国際性は、これまで手薄だったところも含めて戦略を広げているところです。藝大は伝統的に中国、韓国、台湾といったアジアやヨーロッパ諸国との結びつきが強い一方、アメリカ大陸やアフリカとは交流がほとんどなかったため、「五大陸アーツサミット」と銘打って7か国の芸術系大学から学長や学部長を招待し、大きなシンポジウムを開催しました。

130周年記念のチャリティーオークションも行いました。美術学部の卒業生や退任した教員にも呼びかけて、110名の作家にご自身の作品を提供していただいたところ、オークションを通じて三千数百万円もの寄付を頂戴しました。



現在はクラウドファンディングが広く行われるようになりましたが、藝大はその先駆けとして成功しています。本学が持つ特許技術を使用し「バーミヤン東大仏壁画」を原寸大で完全復元した展覧会の開催費用や、寄贈された2万枚のSPレコードの管理費用としてクラウドファンディングを活用しました。



【五大洲アーツサミット】

芸術とクラウドファンディングの相性の良さがわかったので、大学として

READYFORというクラウドファンディング運営会社と業務連携をしました。これまで19のプロジェクトで寄付総額が約1億1500万円になっています。

宮田学長の頃、奏楽堂で「学長と語ろうこんさ〜と」を年2回開催しており、各界の著名人をお招きしてトークセッションや、学生のオーケストラ演奏を行っていました。とても人気があったので、私も始めたいと思ったときに、ファンドレイジングに活用できないかと考えました。

「学長と話そうコンサート 和樹の部屋」の1回目はゲストにさだまさしさんをお招きし、9,000円という奏楽堂始まって以来の高額な入場料で開催したのですが、販売開始3日で満席になりました。その際は、さださんのご厚意で収益の大半を大学に寄付いただきました。来年2月には葉加瀬太郎さんに来ていただく予定で、今後も定例化したいと思っています。これらの取り組みは文科省から注目すべき取り組みとして高く評価していただいています。

私は通算6年間イギリスに住んでいましたが、イギリスではファンドレイジングコンサートがよく行われていました。お世話になった王立音楽院も、名誉総裁をされていたダイアナ妃の呼びかけで音楽院の学生オーケストラと音楽院に關係のあるアーティストがボランティアで出演し、3,000人のホールを満席にして、その収益を大学へ寄付することもありました。そのようなことを近くで見っていたため、日本でもできないかなと常々思っていたのです。

私は昭和48年度の藝大入学で、同期生には藝大で教鞭を取る人も多かったのですが、同窓会を兼ねて「藝大48（フォーティ・エイト）」と題して奏楽堂で演奏会をやったこともあります。3,000円のチケットをみんなで手分けして販売すると満席になり、収益200万円ほどを大学に寄付できました。様々な期の卒業生たちがそのようなことを行い、学校に寄付していただける流れができればと思っています。

学長任期も残り1年となりましたが、次の6年間の方向性がようやく見えてきたところです。それは芸術の持つ力を最先端のテクノロジーと結びつけること。コロナに限らず、気候変動の問題やSDGsが叫ばれている今、これまで人類が発展を目指して行ってきた生き方、企業経営の方法では持続可能ではないと誰もが感じ始めています。新たな経営戦略や人間の生き方としてアーティストィックな

発想を企業も求めているという実感があります。困難な時代を迎えると、芸術は後回しにされがちです。しかし、我々こそが今、人類が直面している多くの課題を解決できるという自覚を持って、芸術の力で社会に貢献できる、社会の課題解決に立ち向かっていけるということを教員や学生、卒業生たちに呼びかけていきたいと思っています。

学長に就任したばかりのころ、『最後の秘境 東京藝大』（二宮敦人：新潮社）という本がベストセラーになり、注目を浴びたおかげでマスコミにも藝大を数多く取り上げてい



【奏楽堂】

ただきました。ところが、その本のオビには「卒業後は行方不明者多数？」と書かれていました。作家や演奏家、あるいは作曲家を目指して勉強していたとしても、社会に出て生かせるのはその専門技術だけではありません。最近まで学生たちは「卒業した後は自分たちで頑張りなさい」と言われていましたが、様々な形で社会に貢献できることを大学がプロデュースして、社会にアピールしていきたい。その点が重要だと思っています。そのため学生と卒業生のキャリア支援に現在は最も力を入れています。

また、過去約20年間で小・中・高校で芸術科目の多くが削減されました。その代わりに英数理を増やしてきたわけですが、子供たちが芸術と触れ合う機会が少なくなってしまった結果が今の日本の経済的な行き詰まりや、国際的な地位低下の根本原因になっているのではないかと思います。

芸術の世界には、答えが何十通りも何百通りもあるからこそ良いという考え方があります。画一的な「答えは一つ」という教育が国際競争力を弱めてしまった大きな原因ではないか、と考えています。今後は初等教育の段階から芸術をもっと浸透させていくことが国力を取り戻す早道であり、有効な手段ではないかと思っています。

実際、日本の教育にかかる公的支出の割合は低く、OECD加盟国の平均を大きく下回っています。そして、芸術や文化にかかる国家予算比率はなんと韓国の10分の1です。「文化芸術立国」を標榜しながら、日本には文化省はなく、文化庁は文部科学省の外局に過ぎません。こうした点が国力低下の大きな原因になっていることを、藝大としては声を上げていかなければなりません。

**日興：**グローバルな関係強化という話がありましたが、具体的にはどのような施策があるのでしょうか。

**澤：**この1年余り、コロナ禍で外国とのやり取りは皆無に近いですが、それまでつながりがあった相手とはオンラインでやり取りをしています。安価で時短にもなるので今後も続けたいですが、芸術を学ぶ者にとっては自分の世界を広げることこそが重要なので、今後も学生たちをどんどん外に出していきたいし、留学生も受け入れたいと考えています。

**日興：**コロナ禍が長期化していますが、今後どのように変わっていくのでしょうか。特に藝大は実技が多い大学だと思いますが、コロナが収束したら元の状態に戻すのか、その辺りのお考えをお伺いできますか。

**澤：**昨年4～5月は実技授業がほとんどできず、オンラインには限界があることも分かったので、6月以降は、卒業や修了が近い学生から優先的にキャンパスに受け入れるようにしました。10月以降は、座学はオンラインを継続し、実技は対面を原則とするという方法でやっています。幸いクラスターは発生していないので、感染対策を徹底しながら、やるべきことを実践しているところです。

**日興：**芸術系の大学は卒業制作や卒業演奏会に親御さんを呼ぶこともありますけれども、今はそういうことがなかなか難しくなっているのですね。

**澤：**そうですね。教員と同じ科の学生のみなど人数を制限したため、残念ですが親御さんでも参加できなかったこともあると聞いています。

**日興：**もう一つの大きなトピックとして藝大基金があります。クラウドファンディングでも様々な企画を実施されていますが、藝大基金に寄付していただくのも資金獲得の手段かと思います。こちらの施策をお話しいただけますか。

**澤：**やはり多くの人に藝大ならではの魅力を知ってファンになっていただき、様々な形で応援していただくことが大事だと思います。今後は一定の金額以上の寄付者限定で「藝大サロン」を開催したいです。例えばクラウドファンディングのリターンの一つとして、学長室リサイタルを開催したことがあります。15人程度の高額寄付者に学長室で演奏を聴いていただき、ピュッフェ形式で懇談を行いました。大変喜んでいただいて、その後も継続的にご支援いただいている方が多いです。

やはり特別感のあるものが喜ばれます。藝大は文化財保存学、特に国宝級の仏像の修復などが評価されていますが、実際にノミで削る体験や、伝統的に大学院生が行っている日本画「源氏物語絵巻」の模写を少人数で見学いただいたりします。1センチ角の模写を丸1日かけて行っている姿を見ると、やはり感動します。そのようなところを見ていただいて、応援しようという気になっていただけたらと思います。



【大学美術館】

**日興：**クラウドファンディングの場合、寄付される方はやはりネットユーザーですか。

**澤：**クラウドファンディングをやりたくても方法が分からないという御年輩の方は、アナログ式に支援してくださいるので、そのような方も大事にしないといけないと思っています。

「最後の秘境」と書かれたほどですから、一般の方には想像もつかないような世界が藝大にはあります。私も学長になって初めて音楽学部以外の研究室を視察しましたが、美術学部はまるで町工場のように、すごく興味が湧きました。そのような場所の見学もファンになっていただくには有用だと思います。

**日興：**プロジェクト型のクラウドファンディングは目的が明確ですが、それ以外で集められた資金等は、具体的にどのような形で学生へ還元されるのでしょうか。

**澤：**国立大学なので私立大学と比べれば授業料は安いですが、やはり苦学生が多いです。音楽にしても美術にしても、学ぶには相当お金がかかります。音楽では高額な楽器も多いので、奨学金という形で支援しています。国立大学は過去20年ほど予算がかなり抑えられてきましたので、施設などの環境整備もできるだけ行っていきたいです。

**日興：**藝大がどのような大学かというのはまだまだ一般の社会では知られていません。この点に対するブランディングはどのようにお考えでしょうか。

**澤：**2年ほど前に、デザイン科の卒業生でもある箭内道彦教授に広報・ブランディング戦略担当になっていただき、「世界を変える創造の源泉」という藝大タグラインを作ってもらいました。前後して『藝(う)える』という大学広報誌も創刊しました。それまでは『藝大通信』という、やや硬い広報誌でしたが、同じくデザイン科教授の藤崎圭一郎さんに編集長になっていただき、国立大学の広報誌としてはかなりユニークなものできたと思います。第1号は私の特集で、行きつけの「うさぎ」という飲食店で箭内さん自身にインタビューしていただきました。そのときに酔った勢いで「僕のゆるキャラを作ってくれないかな」とお願いしたら、その後、卒業生の坂崎千春さんが学長キャラクター「カズキチャマ」を作ってくれました。

**日興：**澤さんが学長になられてから、藝大の対外的な発信の仕方が変わってきましたね。それが寄付をしようと思



【藝祭 御輿】

ている人には良い気づきになります。

**澤**：4月5日に入学式を行いました。新入生は緊張しているので、藝大デジタルツインというプラットフォームを利用して、ウェブ上でバーチャルのキャンパスにアバターになって入れるようにしました。音楽学部、美術学部、映像研究科、国際芸術研究科の部局長が全員ゆるキャラになり、「カズキチャマ」と5人で会話をして、みんなで奏楽堂に行くという動画で、なかなか可愛いものことができました。



【令和3年度入学式 オープニングムービー】

**日興**：以前は日本の大学の中でも最もミステリアスな大学というイメージがありましたが、身近に感じられることやおもしろいことがあると参加したくなるので、寄付が増えているのが分かる気がします。そうすると、またさらに関心が高まり、好循環ですね。

例えばイギリスのボリス・ジョンソン首相はオックスフォード大学でギリシャ・ラテンの古典学を専攻していたそうですが、SNSにホロメスのイーリアスを古代ギリシャ語で暗唱している動画が上がっていました。日本でも芸術的な素養のある政治家が増えれば、国際的な地位の低下に歯止めがかかるのではないのでしょうか。

証券会社というのは、投資をしたい人と資金を調達したい人とを結びつける役割を担っていますが、最近では、橋や空港などインフラ整備においても個人が投資するケースが増えています。ただ、ポイントは反社会的な資金か否かの見分けが難しいということです。これがクラウドファンディングに進めない理由の一つでもあります。その点がクリアになり、芸術文化にマーケットの資金を流す仕組みができればもっと良くなると思います。

**澤**：現在、政府もSociety 5.0の社会を目指しています。獲物を捕り魚を釣るのが1.0、農地を耕して農作物を得るのが2.0、工業社会が3.0、今の情報化社会が4.0だそうですが、次に来る5.0という「創造（想像）社会」はバーチャルな世界とリアルな世界の融合。そこを繋げるのが芸術だという考え方もあるようです。

STEM教育（Science、Technology、Engineering、Mathematics）というモデルがありますが、ArtのAも入れて、最近ではSTEAM教育と言われ始めています。そのため、アートに関心を持つ経営者が会いに来てくれるようになりました。Appleの創業者スティーヴ・ジョブズやDysonのジェームズ・ダイソンなどアーティスト的な人が成功している例もあるので、これをうまく追い風とらえていきたいですね。

**日興**：最後の質問ですが、コロナ禍で一般の大学でも就職活動が難しくなっています。藝大に入



るのは大変ですから、道を究めて、この道で生きていこうと志している方ばかりだと思いますが、一般企業に入る方もいらっしゃるのですか。

**澤：**一般企業に就職する方も少数ですがいます。今まで演奏系、作家系の専攻では、卒業してすぐ企業に就職するのは負け組という印象を持たれていましたが、今の世の中、藝大やアートへの期待に多様性が出ています。ピアノ科に入学したからといって演奏家やピアノの先生になるだけが道ではありません。藝大で学んできたことで一般企業の中で生かせるものもきっとあるはずです。

彼らは1日に8時間練習することを当たり前に行うことができます。また、集中力だけでなく打たれ強い精神的な強さも持っています。何らかの形で生かせるものはいくらでも出てくるとしますので、決して負け組ではありません。

**日興：**金融業界にもアート系の方々が入ってきたら活性化したいと思います。同じ発想の人ばかりでは金太郎飴みたいで活性化には繋がりませんね。

**澤：**文科省が出している教育の指導要領があります。芸術教育も指導要領に則っていますが、国で定めて行っているのは中国と日本ぐらいです。数学や国語にしても、文科省が決めた枠の中でしか教育していないので、画一的な考え方が生まれにくい、枠外の問題に対処する能力は鍛えられません。

他の国では、教材にも多様な考え方があり、担当する人たちが責任を持っています。もちろん良いことばかりではないかもしれませんが、玉石混交でしょうが、それこそが今必要とされている多様性に行きつくと思います。

**日興：**本当にそのとおりですね。本日はありがとうございました。



(注：写真の出所は東京藝術大学)

**澤 和樹 氏 (さわ・かずき) 氏：東京藝術大学 学長**

1979年東京藝術大学大学院修了。「安宅賞」受賞。ロン＝ティボー、ヴィエニャフスキ、ミュンヘンなどの国際コンクールに入賞。イザイ・メダル、ポルドー音楽祭金メダル受賞などヴァイオリニストとして国際的に活躍。1984年に東京藝大に迎えられるとともに本格的な演奏活動を開始。1989年には文部省在外研究員として英国王立音楽院に派遣され、さらに研鑽を重ねた。この時期、アマデウス弦楽四重奏団メンバーとの出会いにより澤クワルテットの結成を決意。2004年和歌山県文化賞受賞。2015年英国王立音楽院名誉教授。2016年4月より東京藝術大学学長。

## インタビュー「社会の変化に即応する変わらない理念」のご紹介とポイント

三幸学園 理事長 昼間 一彦 氏

1985年、女性の社会進出を支援するため医療事務員の養成からスタートした三幸学園は、美容系、観光、料理などに分野を広げてきました。建学の精神やコロナ禍における経営・運用戦略について理事長の昼間一彦氏にお話を伺いました。インタビューのポイントは以下の通りです。

本校設立者の鳥居秀光氏は、人間の内面にある無限の可能性に原点を見出し、「技能と心の調和」を教育理念とした。昼間理事長は「人を生かし、困難を希望に変える」をミッション、「人を活かし、日本をそして世界を明るく元気にする」をビジョンとし、存在意義を明文化した。教師の心得、大事にすべき行動、方法論を「あきらめない教育」という一冊の本にまとめた。

社会の変化に即して求められる人材を追求した結果、教育分野が自然に広がり、現在では64の専門学校、大学、短大、2つの高等学校、42の保育幼児教育施設となり、この4月に仙台市に特別支援学校を開設した。スピード感を信条に、不登校特例の中学校も設置を検討中で、海外については現在のベトナム1カ所から東南アジアでさらに展開しようと考えている。

学生の募集状況や退学率が堅調に推移しているのは、学生と教員の関係が密になっているためだ。担任の経験を持つ大学職員が担当教員以外に1人クラスに付いて学生生活や就職活動等でアドバイスしており、大学認証評価で毎回高く評価されている。最近注目されているSDGsについても学園の理念自体が社会貢献になっており、ボランティア活動にも熱心である。

産学連携に取り組んでいるのは専門学校ならではの特徴を活かした形である。コロナ禍では困難な実技系授業は、参加人数を半分に絞るなどの工夫で可能な限り対面授業を重視した結果、逆に出席率が高まり、退学率の低下につながった。少子化への対応としては、入学対象年齢幅を広げることで、全体の入学者における18歳の割合が7割を切った。

臨機応変に自主性をもって必要な行動を取れる大前提は財政的な自立である。その意味で強靱な運営基盤を築くには積極的な資金運用に取り組むことが大事である。より良い教育を行うためにも、預かった学費のリスク管理を徹底し、運用規程の範囲で責任をもって利益を追求していく方針である。

## インタビュー

### 三幸学園 理事長

昼間 一彦 氏

#### 『 社会の変化に即応する変わらない理念 』

**日興**：最初に理念、建学の精神からお伺いします。

**昼間**：三幸学園は昭和60年に鳥居秀光が設立したもので、女性の社会進出を支援するために医療事務の事務員の養成からスタートしました。鳥居は人間の、内面にある無限の可能性に注目していて、そこが原点であるとよく話しています。大切にしてきたことは、一人一人を大切にし、受入れ、育み、活かすこと。それから、求める人に学ぶ、働く、生きる機会を与えること。この二つがわれわれのバリューで、私たちが行っている事業は全てその思いから派生しています。教育理念は「技能と心の調和」で、教育基本法の第1章「教育の目的」に示されている社会の支え手となる生きる力の育成、人格の完成という二つの要素に沿っています。



歴史を刻む中で9年前、理事長が私に交代するタイミングで、われわれの存在意義を明文化しようとミッション、ビジョンを制定しました。ミッションは「人を活かし、困難を希望に変える」、ビジョンは「人を活かし、日本をそして世界を明るく元気にする」です。卒業生や関係する業界、社会を巻き込んでその力を結集し「明るく元気に」を目指すことを決めました。教育の実務については『あきらめない教育』という一冊の本にまとめました。教師の心得、大事にすべき行動、方法論も含めたパイプルのようなもので、それをもとに進めています。

思いから行動へ、というのがわれわれの基本的な考え方で、世の中の変化を肌で感じながら私学である私たちができることは何かを考え取組んだ結果、事業は自然に広がりました。現在は64の専門学校、大学、短大、2つの高等学校、そして42の保育幼児教育施設があり、今年4月からは仙台市で初めて特別支援学校を開設しました。また、不登校特例の中学校も設置を検討しています。海外には現在ベトナムに教育拠点が1ヵ所ありますが、東南アジアを中心に今後更なる展開を考えているところです。

**日興**：医療事務から始まり美容系へ、最近は観光、料理と分野を広げておられます。これは何か

しらのシナジーを考えられてのことですか。

**昼間：**一見すると、違う分野に進出しているように見えますが、関連している分野です。求められる人材を想定しつつ社会の変化を見ると、われわれのできることがどんどん広がっていく可能性を感じるのです。例えば医療事務の次はスポーツへ進出しましたが、健康を病気から守ることを考えたときに、病気にならない体づくりのイメージが膨らんだからです。その次に美容へ進出したのは、心の健康という発想からです。



【ビューティー校授業風景】

大事にしているのは、われわれの教育施設で働いた経験のある人材を新たな分野でも活用することで、学園の教育理念をしっかりと浸透させながら新しい分野に進出することです。そのため新たな事業部門を立ち上げる際は、全員を新たに採用するのではなく、必ず一部、既存メンバーが参加して学園の教育の特長を活かしながら徐々に体制を整えることとしています。

**日興：**学生の募集状況や退学率の推移は堅調と伺っています。どういう施策をされていますか。

**昼間：**職員一人一人に理念が浸透していて、学生をしっかり見つめた募集活動や、学生をどう生かすかを真剣に考えた対応ができていますので、入学対象者目線に立った広報活動を常に展開できていると思います。特別変わったことを行っているつもりはありませんが、全体が同じ方向を向き、価値観を共有することを重視しています。

仕事の役割分担も、全教員が学生募集、教育、進路指導に何らかの形で関わっています。入学のときの高校生の思いと、社会に送り出した卒業生たちの評価の両方を理解し、最も大事な教育の場に反映させているので、その一貫性が信頼できる姿として学生に伝わるのではないのでしょうか。AIやDXが進化したとしても、教育は学生と教員、人対人の適切な関係性の中で初めて効果が上がる、というのがわれわれの基本的な考え方なので、それが学生募集の際にも伝わっているのだと思います。

**日興：**学生と教員の関係が密なんですね。

**昼間：**そうですね。よく外部のお客さまがいらっしやると、学生がきちんと挨拶できる、とほめられます。入学して3日ほどは、何のためにこの学校で勉強するのかという意識付けをするのですが、そのときか

ら登校時に、教員の方から学生たちに挨拶をします。教員から挨拶すれば、無視をする学生はいません。それが習慣になると、初対面のお客さまに対しても学生の方から挨拶ができるようになります。さらに、社会に出ても同じ行動を取れるようになる。そういうスタイルで教育を行っています。どのような学生を育てたいかをイメージして、そのために全員で必要な行動を取る。これが私たちの教育の重要なポイントだと思います。

**日興：**その点が就職先にも評価されているのですね。後に東京未来大学を設立されていますが、設立の趣旨、目的はどのようなものでしょうか。

**昼間：**大学は平成19年に設立しました。小泉構造改革で大学への新規参入が比較的しやすくなった時期に動きました。それまでは専門学校の運営のみ行っていましたが、日本の教育機関は大学が最高峰であり、大学法人か否かによって教育機関としての今後の可能性がかなり異なってくると感じたので、大学設置を目指しました。また、教員資格など大学でないと取れない資格があります。更には将来の少子化に向けて社会人向けの教育が重要となりますが、リカレント教育に進出する上でも大学の通信教育課程を持つことが有効と考えたからです。



【未来大校舎】

東京では校地の取得に相当な経済的支出が想定されますが、ちょうど足立区が大学誘致を促進していた為、公立学校の統廃合跡地利活用に関するプロポーザル提案を採択いただき、良い条件でお借りできました。設置したのは保育系と心理系をミックスしたこども心理学部という学部です。保育は今後ニーズが強まる分野です。また、技術革新が進んでも人間の心の問題は重要で、それは三幸学園が大事にしてきた分野なので、両方をミックスした学部にしました。その後、第2学部としてモチベーション行動科学部を設置しました。また、東京未来大学の特色としてキャンパスアドバイザー制度があります。三幸学園の専門学校で担任等の経験を持つ大学職員が専任教員の担任以外にクラスに1人付いて学生生活や就職活動等さまざまなアドバイスを学生に行います。その存在はかなり有効で、7年に一度の大学認証評価において、毎回この点を評価いただいております。本学が小規模ながらもその存在感を示す上で大切な特長だと思っています。

**日興：**社会のニーズを絶妙なタイミングで捉えていますね。

**昼間：**スピード感は私たちの信条ですからね。大学設置プロジェクトチームには私を含め幹部が兼

務で関わりましたが、今まで誰も取組んだことがなく、それなら自由に新人にやらせてみようという発想から、平成17年度の新入職員2名を、内定の段階から専担に指名しました。

**日興：**大学卒業生の進路はどういう分野ですか。

**昼間：**保育者の養成をしていますので、やはり保育園、幼稚園が多いですが、保育を専攻する者以外は証券、金融なども含め多岐にわたります。

**日興：**専門学校は、ほぼ専門の分野に就職されるのですね。ところで最近、学校でもSDGsが注目されています。先ほど特別支援学校やベトナムのお話からも、学園の理念自体が社会貢献になっていると思いますが、自然体で行っていることがSDGsの取り組みに繋がっているということでしょうか。

**昼間：**そうありがたいです。最近は各分野においてももう少し実践できることはないかという意識を持っていて、調理系であればフードロスを防ぐために食材を再利用したり、切りくずを肥料として地域に提供したりしています。また、クリスマスケーキを施設に毎年送ったり、卒業生、在校生と一緒に地域と連携し、高齢者向けの健康指導を遠隔で行うなど、少しずつ活動を広げています。

また、災害のときにはボランティアをさせていただいています。先日の北海道の地震の際には、美容系の学生たちが現地へ行って、水を使わずに洗髪ができるスプレーで洗髪やメイクをさせていただき大変喜ばれました。その後も宮城県丸森町で支援をしたり、熊本でも地元の牛肉を使ったカレーを専門学校で調理して商品化したり、復興支援を通して、学生たちも社会貢献の喜びや学びを得ています。学生とともにSDGsに取り組みながら、教育効果も求め、教育レベルの向上をはかっていきたいと思っています。

**日興：**地域連携のお話がありました。文部科学省も産学連携を推奨しています。事例はございますか。

**昼間：**スポーツの分野ではラグビー協会と連携していて、トレーナー養成のための実習をラグビーチームで行っています。実際にサンウルブズのトレーナーとして卒業生が活躍してきましたし、ワールドカップのときには全部で400人ほどの在校生が全国の試合会場でボランティア活動を行いました。Jリーグやプロ野球チームで



【スポーツ校×ラグビー協会】

も同様の動きをしています。

われわれの教育は常に産学連携なしではできないので、保育園、病院、介護施設等で実習の形式で学習することはとても重要です。ウェディングの専門学校では本物の挙式を行っています。SDGsとも絡んできますが、卒業生が就職した結婚式場と連携して、諸事情で結婚式を挙げられなかった方に声をかけ、料理代以外はいただきず、学生たちがプロデュースして披露宴をセットすることも教育の一環として毎年行っています。

また、今年AI、ITの学校を本郷に開設しましたが、各産業と連携して実際にどのように先端技術を活用していくのか、一緒に考えています。また、今後どのような人材が必要となるのか、そのような人材をどう養成するのかをともに考えていく、という流れです。

**日興：** 専門学校が中心で実技の授業も多いと思いますが、コロナ禍ではどのように対応されましたか。

**昼間：** 昨年は遠隔授業に対応する教材を大急ぎで何とか作りしました。対面が可能になった後は、密を避けるために通常40人の授業を20人に減らして2回行うなど、授業体制は煩雑になりましたが、遠隔と組み合わせながらできるだけ対面重視で行っています。調理などは遠隔授業だと味も匂いもしませんからね。

おもしろいことに、授業を絞ると出席率が高くなりました。学校に来るのを楽しみにする雰囲気が出てきたことが、退学率の低下につながったと思います。しかし、どうしても教員と学生との接点が薄くなるので、そこをいかに維持するかを意識しています。個別にSNS等で連絡を取り合う、あるいは、教員によって個人差はありますが、アクセスラインを開けておいて授業前後の30分は自由にアクセスしてもらうなど、オンラインでオフィスアワー的なことを行っている教員も多数います。

**日興：** 三幸学園さんはかなりユニークな経営なので少子化の影響はあまり感じないかと思いますが、18歳人口は極端な減り方をしています。この点についてお考えはお持ちでしょうか。

**昼間：** 高等教育機関の入学者の動向は18年前に新生児の数で分かります。マーケット規模が事前に明確に分かるのが教育機関の特徴です。大学を設立した平成19年当時、当校の入学者は、18歳の割合が97%でした。この数字をいかに下げることが健全な経営を保つ上で重要なポイントの1つですので、入学対象者の幅を広げることが選択肢の一つでした。



【AI & IT専門学校】

そこで大学、通信制高等学校、保育園に参入し、入学対象年齢の幅を広げた結果、全体の入学者における18歳の割合は7割を切っていて、ここ10年ほどの間で三幸学園の構造変革が進みました。とはいえ新しい職業も生まれ、新しい人材育成ニーズも出てきているので、年齢を問わず日本国内だけでなく海外も視野に入れ、ニーズに応じて行くことが引き続き重要と考えています。



【飛鳥未来フリースクール】

同じ分野で同じ目的の教育を続けることが建学の精神を守ることだという感覚を抱いてしまうと、教育機関は次第に苦しくなっていくでしょう。建学の精神は何を大事にするか、という根本の思いに帰着しますが、変化とともに提供する教育の内容は変わるべきです。そうしないと教育機関として存在意義を示すことは難しくなるでしょう。この点が少子化の問題を考える上では必要だと思います。

**日興：** 続いて資産運用についてのお考えや方針をお伺いできますでしょうか。

**昼間：** 基本的に私学は自由裁量が認められています。主体性をもって、臨機応変に必要な行動を取れる大前提は財政的な自立です。やりたいことを確実に実践するためには、適正な手段で利益の確保をしておく必要があります。

その中で資産運用はとても重要なポイントだと思います。アメリカの大学などは学費を徴収する必要がないくらい、資産運用で運営基盤をつくっています。これからは日本でも各法人の責任において規定する一定の基準に基づき、積極的に資金運用に取り組むことが望ましいと思います。良い教育をするのが本来の私学の姿です。その為にも預かった大事な学費のリスク管理を徹底し、できることはしっかりと取り組もうと資金運用の利益を追求していく所存です。

**日興：** 文部科学省が専門職大学の制度をつくりましたが、お考えを伺えますでしょうか。

**昼間：** 三幸学園は最初に突出して新しいことに取り組む法人ではなく、状況を見ながら適切なタイミングで私たちの独自性の発揮を意識しつつ、スピーディーに取り入れるスタイルを取ってきました。そのため、現在は様子を見ている状況です。専門職大学の根本精神はとても重要です。その精神を私たちも理解しつつ、社会のニーズと私たちができることを見極めながら、今後対応を検討して行く所存です。

**日興：** 話は変わりますが、フリースクールが募集停止になるくらい現在人気があると伺っています。



**昼間**：東京未来大学付属のフリースクールが綾瀬にあり、たいへん人気があります。その子の特徴はどこにあるのか、しっかりアセスメントをした上でしかるべきアプローチをしている点が評価されていると思います。不登校の生徒が多く入学している通信制高校が全国にあります。フリースクールは三幸学園にとっても、今後、徐々に拡大する領域になりそうです。最近は様々なタイプの生徒が増えて、国立大に進学するような学力の高い生徒も数多くいます。本学は機会を与えることが真骨頂ですから、幅広く受け入れるスタンスです。現在通信制高校はほぼ定員が充足しており、入学希望に十分に応えられていないため定員拡大に向け努力しているところです。

**日興**：本日話を伺って、教員一人一人にビジョンが浸透していると感じました。理事長との距離も近いようですが、その風土はどうして生まれたのか。秘訣は何でしょうか。

**昼間**：その点は気を使っています。労働安全衛生法のストレスチェックに伴うデータや心理的安全性に関する調査結果において、教職員の相互信頼、お互いにフォローし合う項目の点数が本学はとても高く、それが結果的に働き甲斐につながっていると思います。

常にそういったデータをチェックをし、反省点があれば対応するのですが、一つ象徴的な取組としては、春と夏に常勤職員全員が集合し、同じ問題意識を持つための場を設けています。全国から集まるので費用はかかりますが、重要な場です。成功体験をした若手の話をみんなで聴いて、目標達成した人を全員の前で表彰する。そういう場を大事にしています。

もう一つ、自己申告制度があります。どのような問題意識を持っていて今後どのようにしたいのかをA3用紙1枚に記入し、常勤教職員全員が理事長宛に提出します。毎年2,500～2,600くらいは読んでいて、現場がどう感じているかを知る重要な機会になっています。

その他、どの部門で何をやりたいという自己申告を人事に反映させるキャリアチャレンジ制度など、誰がどのような問題意識を持っているかを極力引き出す姿勢を大事にしています。それを踏まえビジョンミーティングの場である程度集約し、経営施策に反映させています。

**日興**：本日はありがとうございました。



(注：写真の出所は三幸学園)

**昼間 一彦 (ひるま・かずひこ) 氏**

三幸学園 理事長

1956年生まれ。慶應義塾大学商学部卒業。都市銀行入行後、人事部、企画部、支店長などを歴任し、98年退職。同年に三幸学園に入職。理事、常務理事を経て2013年より現職。

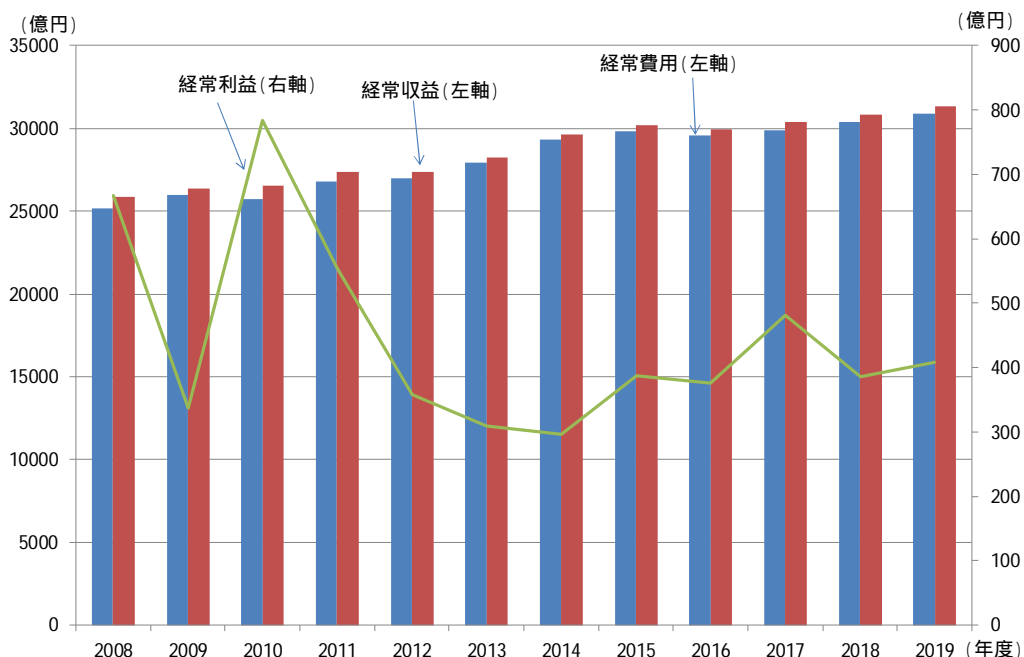
## トピックス 『 2019年度 国立大学決算のポイント 』

---

- 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。

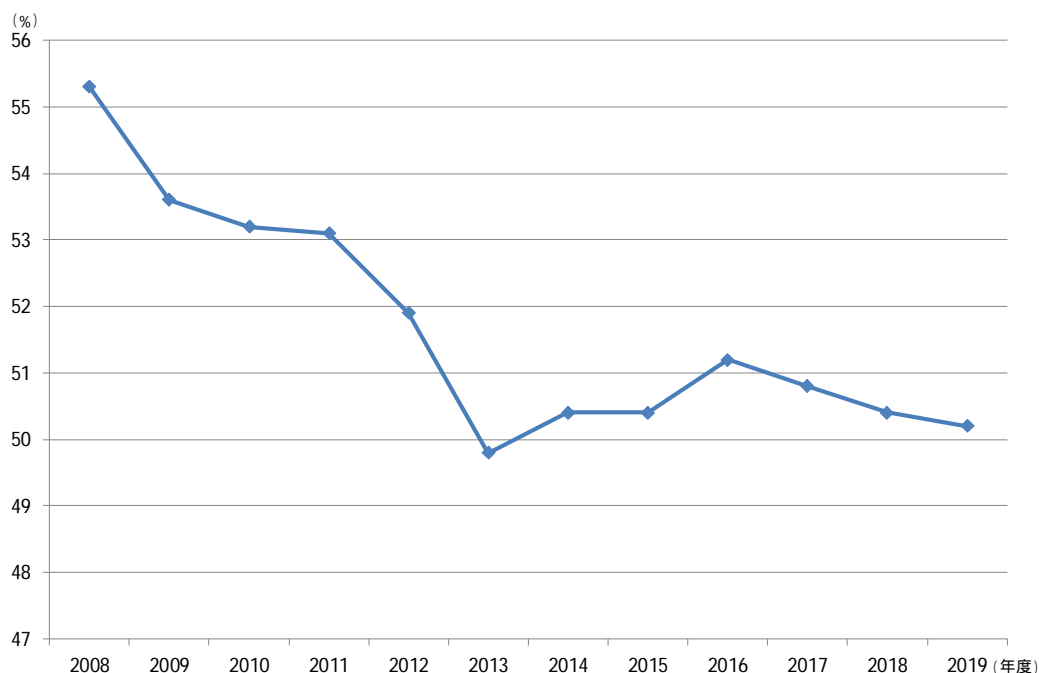
いっしょに、明日のこと。  
Share the Future

### 図表1 国立大学法人の経常費用・収益の推移



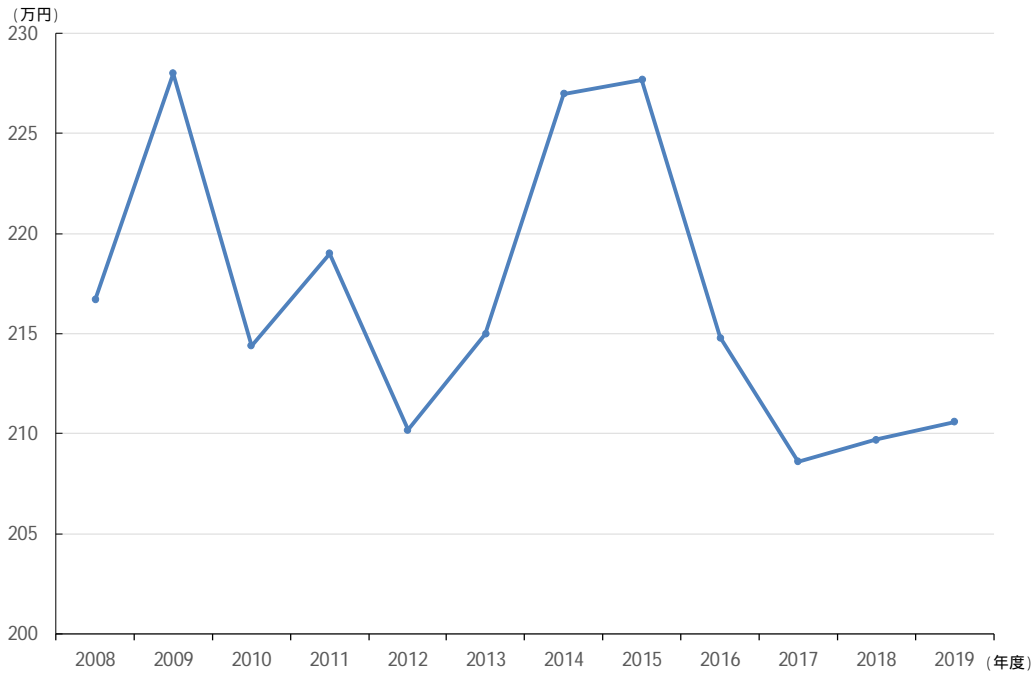
2019年度（令和1事業年度）については、経常収益、費用とも増加しています。経常収益は附属病院収益、共同研究収益などの増加、経常費用は診療経費、職員人件費などの増加が要因となっています。

### 図表2 国立大学法人の人件費比率の推移



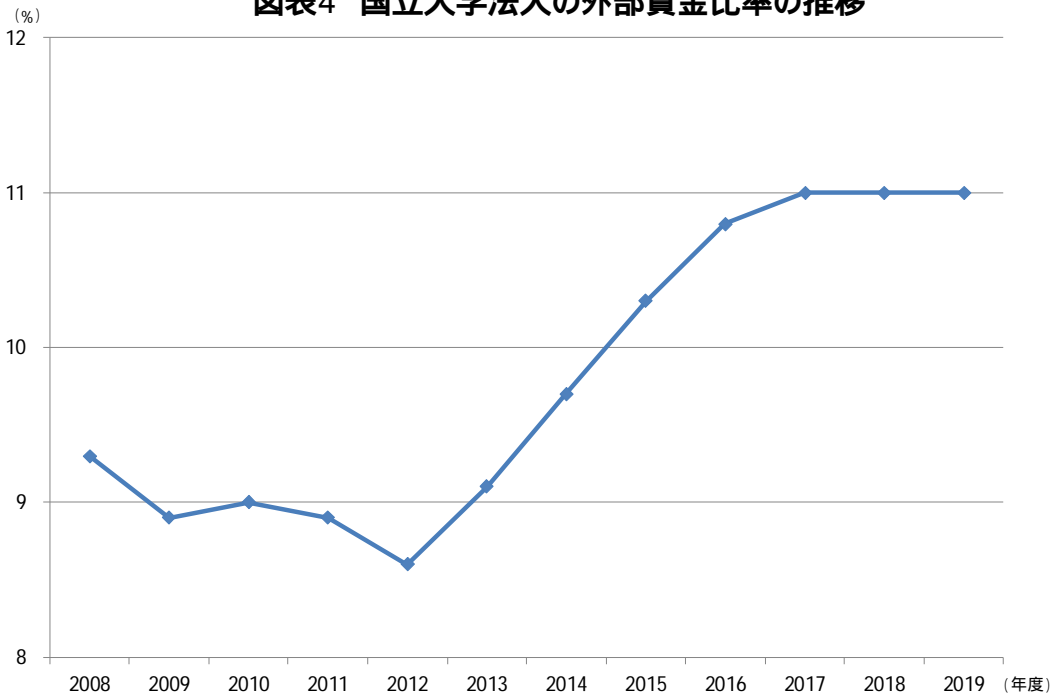
費用中大きなウエイトを占める人件費比率（人件費/経常収益）は教員人件費の抑制などにより、2019年度は3年連続で低下しました。

**図表3 国立大学法人の学生当業務コストの推移**



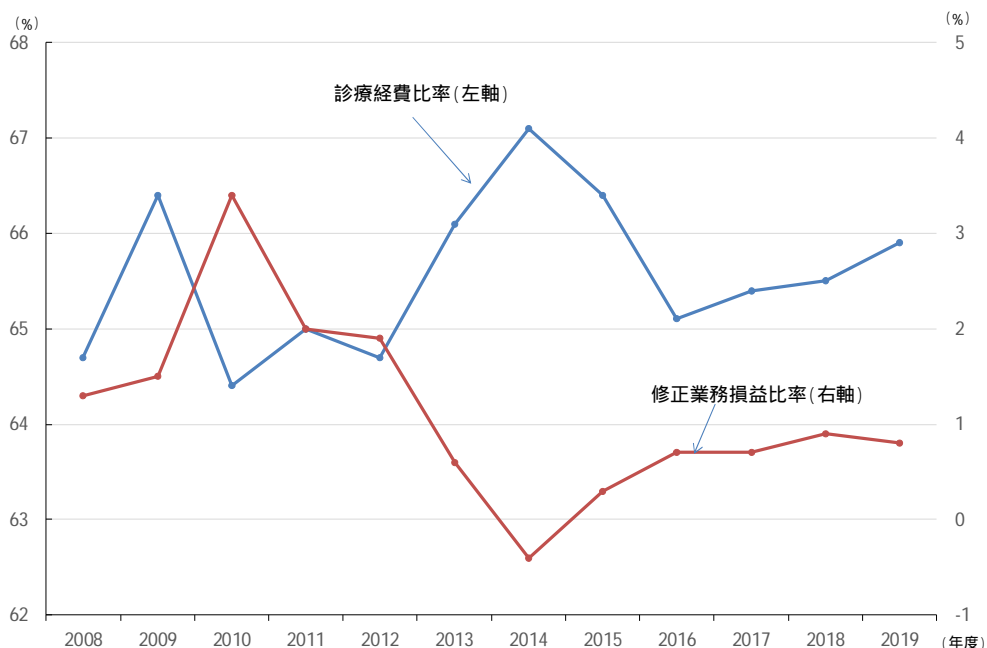
学生当業務コスト（業務コスト÷学生数）は国立大学法人の経営効率を図る指標の一つですが、2019年度は210.6万円と増加したものの、比較的抑制されています。

**図表4 国立大学法人の外部資金比率の推移**



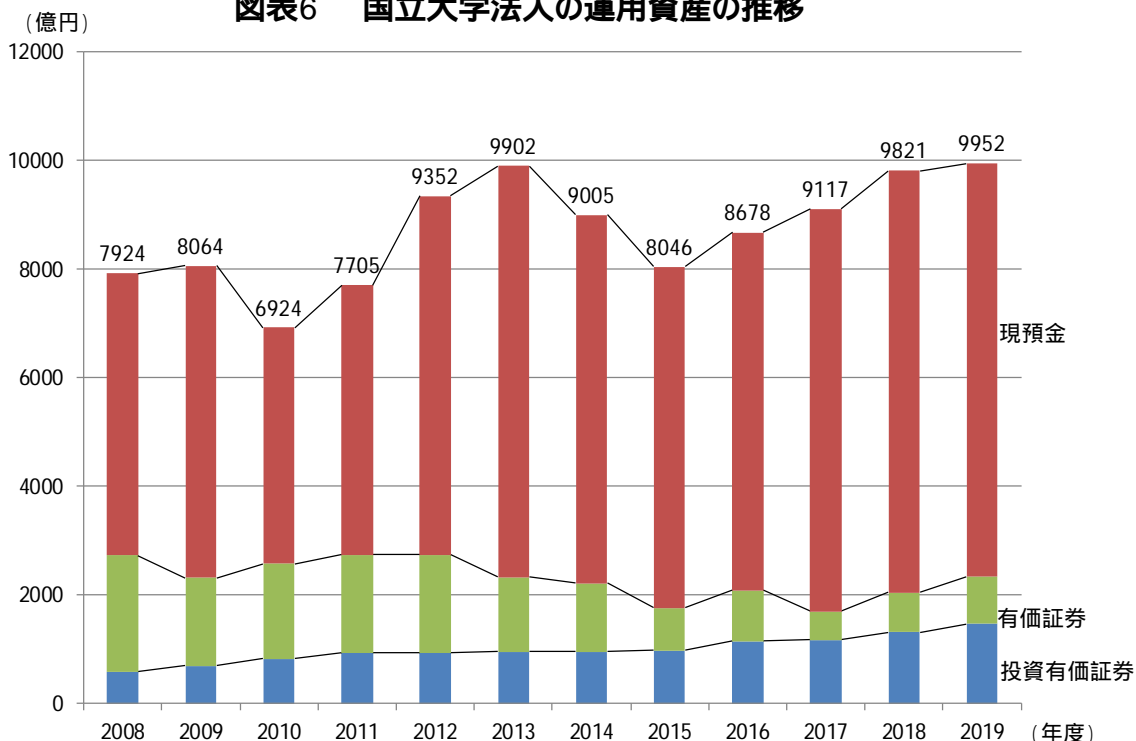
外部資金比率（（受託研究等収益+受託事業等収益+寄附金収益）/経常収益）については、共同研究収益、寄附金収益は前年比で増加したものの、受託研究収益が減少したため、2019年度は前年比横ばいの11.0%となりました。

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



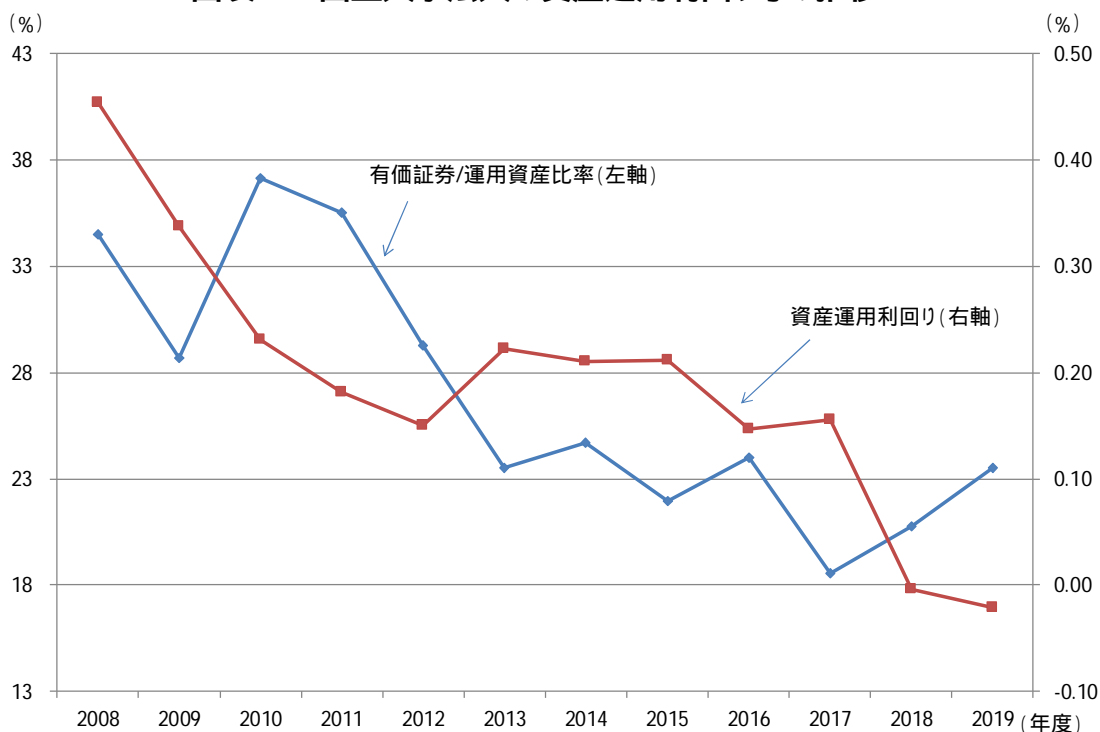
国立大学法人のうち42法人が附属病院を運営しており、附属病院収益は2019年度で国立大学の経常収益の36%を占めます。高度医療の進展に伴い、経費が増加しています。診療経費比率（診療経費÷附属病院収益）は3年連続で上昇し、附属病院の実質的な収支を示す修正業務比率は2019年度に若干低下しました。

図表6 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年度以降いったん減少しましたが、2019年度は4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 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ましたが、2019年度は23.5%（2018年度20.8%）と2年連続で上昇しました。資産運用利回り（（財務収益＋運用損益・評価差額）/運用資産）は低い水準で推移しており、2019年度は0.02%に低下しました。これは、国立大学法人会計基準の改正に伴い、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の評価損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0.10%となります。国立大学法人の運用規制緩和を受けて、余裕金の運用拡大の認定を受ける法人が増加しており、資産運用利回りが今後どのように変化するかが注目されます。

（文責：河田剛）



# NOTE



## 『次の行動への原動力』

今回は、芸術文化と寄付、学校経営について二人のトップにインタビューさせていただきました。東京藝術大学澤学長の話では、寄付募集におけるトップの役割や社会における芸術の重要性を知ることが出来ました。また、三幸学園では一人一人にビジョンが浸透していて、昼間理事長の話には組織運営のヒントが数多く詰まっていました。コロナ禍においても、人とのつながりこそが次の行動への原動力となることを共通して感じました。入学シーズンの忙しい時期にも関わらず、インタビューに応じただきまして本当にありがとうございました。

また、表紙デザインは東京藝術大学演奏芸術センターの水本紗恵子さんをお願いさせていただきました。水本さんはグラフィックデザインやイラスト、舞台演出映像制作など幅広い分野で活躍されている方で、やさしいタッチで描かれた季節感溢れる大井川鉄道のイラストには心から感動しました。このような状況だからこそ、芸術に触れることの大切さを実感しました。そして、皆様にも温かい心地よさを感じていただければと思います。次回号も表紙とあわせて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13号

【発行日】 2021年6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 / 若狭 日出海

#### 【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）

# NOTE



# NOTE



