

こえき

特集…これからの高等教育

【巻頭インタビュー 同志社×SMBC日興証券】
『200年を見据えた「良心教育」』

【レポート】
『高等教育を巡る文部科学省の政策と大学ファンド』
『日本の大学のIR』
『大学のDX』



巻頭インタビュー：同志社 × SMBC日興証券

『200年を見据えた「良心教育」』

学校法人同志社

総長・理事長 八田 英二 氏

SMBC日興証券株式会社

代表取締役社長 近藤 雄一郎

・・・・・・・・P 4

特集：これからの高等教育

『高等教育を巡る文部科学省の政策と大学ファンド』

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 16

『日本の大学のIR』

同志社大学 社会学部

教授 山田 礼子 氏 ・・・・・・・・P 28

『大学のDX』

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 氏 ・・・・・・・・P 34

表紙：「春のクラーク記念館」

東京藝術大学 演奏藝術センター 水本 紗恵子 氏

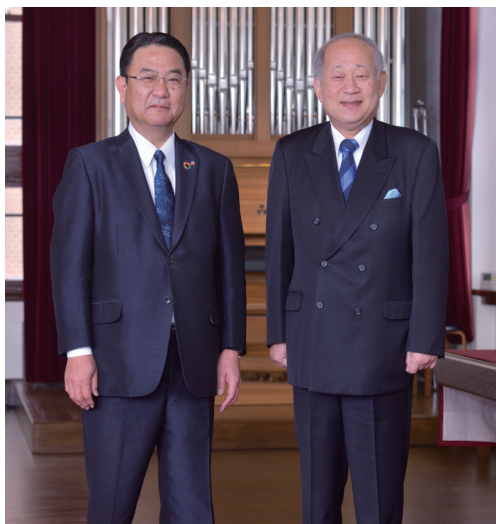
『 巻頭インタビュー 』

- * 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

同志社 × SMBC日興証券

『200年を見据えた「良心教育」』



2025年に創立150周年を迎える同志社大学。さらなる未来に向けて、変わらぬ志と革新的な創造性を融合させて挑戦し続けています。SMBC日興証券もお客さまの未来に寄り添って歩いていくパートナーとなるべく、新しい価値創造に取り組んでいます。同志社の八田総長・理事長と同志社出身の弊社社長 近藤の対談は、八田ゼミ出身者であり、弊社女性管理職として活躍している奥野 洋美を司会に、和やかな雰囲気でも繰り広げられました。

写真右：同志社 総長・理事長 八田 英二氏

写真左：SMBC日興証券 代表取締役社長 近藤 雄一郎

司会：まずは、同志社大学の概要、沿革、理念についてお聞かせいただけますでしょうか。

八田：同志社の創立者新島襄は1843年2月12日に、東京の神保町にあった上州安中藩の江戸屋敷（現：学士会館）で生まれました。学士会館の敷地の中に「新島襄生誕の地」という碑があり、毎年2月12日の誕生日には同志社関係者でその碑へ赴き、讃美歌を歌ったりしています。彼は17歳の時に江戸湾でオランダ軍艦を見て驚き、航海術などの西洋の学問を勉強した後、日本の将来を憂い21歳で国禁を犯して函館からアメリカへ脱国し、約10年間にわたって海外で学びました。

幕末から明治時代にかけて私立学校を創立したのは、早稲田の大隈重信、慶應義塾の福澤諭吉、そして同志社の新島襄らです。大隈は政治家、福澤は実業家、新島は宗教家あるいは教育家というようにバックグラウンドが異なりますので、出来上がった学校にはそれぞれ学風や学生気質に違いがあると思います。

キリスト教をバックグラウンドにしている私学は日本でも100以上ありますが、その中でも同志社は学生・生徒数が多く、さらに京都という特別な土地にあります。京都御所の北側に位置し、名刹・相国寺に隣接しており、神道と仏教が隣接する立地でキリスト教が受け入れられた、非常に珍しい事例と言えます。

また、同志社の特徴についてですが、単に、学術技芸の知識だけを教授するのではなく、

知識をどのように実生活や社会で活用するのか、知恵についても重視しています。同志社では、最先端の知識を教えるだけでなく、誰と出会い、どこで過ごし、何を読んだのか、この知恵の部分、人格形成の部分にも大きく関わっていくことが、教育機関の社会的使命だと考えております。この知恵の部分に関して、同志社は建学の精神のもと、法人内の各大学、諸学校にキリスト教主義という共通の教育理念が流れています。奥野さん（司会）もそのような環境で育ったというわけです。

「志」について説明する八田総長・理事長

司会：はい。ありがとうございます。

「夢と志はどこが違うと思いますか。」

八田：そのような面では、「同じ志の結社」である同志社は学生達の「志」を一番大事にしています。そこで、「夢」と「志」はどこが違うかという話になります。例えば、自分は将来医者や幼稚園の先生になりたい、あるいは看護師、電車の運転士になりたいと望むことは一つの夢です。一方で、夢を実現したその先に社会をどう変えていきたいか、社会の幸福のために知識をいかに活かすのかという社会的な貢献を見据えた概念が「志」だと私は思います。夢というのは単になりたいだけであり、例えば医者になった後、あるいは教師になった後何をしたいか、それによってどのような人生を歩むかを考えることが必要です。私は小学生や中学生にはよく、まず夢を持ち、その夢を実現した後、どう生きていくかという「志」を持ってほしい、ということをお話しています。同志社では知識と知恵を教授するのと同時に、学生、生徒達には「志」を持ち、それを実現するために同志社で学び、「挑戦」を続けていただきたいと訴えています。



司会：近藤社長、次にSMBC日興証券の沿革、理念についても説明をお願いします。

近藤：SMBC日興証券は、遠山元一が1918年に郷里の埼玉県比企郡「川島郷」の川島を取って屋号とし、日本橋区坂本町（現中央区日本橋兜町）にて川島屋商店として創業しました。川島屋商店は後に川島屋証券に変わり、全国展開を図る際に、旧日本興業銀行の債券部門と合併し、日興証券株式会社が設立されました。

1961年に東京証券取引所に上場した日興証券は、男の世界であった証券会社の店頭に初めて女性を配置し、優しい雰囲気ですべて健全な資本市場を形成していこうという考えで、女性の活躍も目指し成長していきました。それから、M&A等を手掛ける世界有数の総合投資会社であるブラックストーンに対しても出資を行うなど、さまざまなことにチャレンジするという精神の下、四大証券という形で一つの地位を確立しました。2009年10月に三井住友フィナンシャルグループの一員となり、2011年4月からはSMBC日興証券株式会社に社名変更しました。旧四大証券とメガバンクと一緒にビジネスを行うというユニークなビジネスモデルで事業を展開しています。

創業当時の経営理念は、「共栄共存」「親切で正直」です。証券会社はボラティリティの高い商品を扱っているため、お客さまや社会との信頼関係を保つための大切な価値観として、念頭に置いています。先ほど八田先生から「志」という言葉がありましたが、企業の志として、最近「パーパス」という言葉が注目されています。企業の社会的存在意義が何にあるのかということの意味を以て、弊社の社会的存在意義は、健全な資本市場の発展を、豊かな人生、社会の実現につなげることにあります。

今、日本の個人金融資産は約2,000兆円ありますが、この内の1,000兆円がまだ預金で眠っています。預金の金利は限りなくゼロに近い水準ですが、期間10年の国債なら利回りは0.2%程度です。また、優良企業の株式の場合、株価は上下しますが、配当金利回りは3%程度獲得することができます。

私たちは資本主義の社会で生きています。資本主義というのは必ず成長を求めているため、日本の成長速度が遅くても、例えば米国やアジアのような成長の速い国の成長を、弊社が金融のプロフェッショナルとして仲介し、これまでの勤労所得だけでなく金融所得により、日本の個人の方々の老後の人生をしっかりサポートしていきたいと考えています。

あらゆる可能性を具現化する多様性

司会：続いて、幼稚園から大学、大学院まで擁する同志社の一貫教育と多様性の尊重について伺えますでしょうか。

八田：学校には多様性が必要です。全て同じタイプの学生を集めて、同じ教育をして、同じような学生を社会に送り出すという学校もあるかもしれません。しかし同志社には、幼稚園から、小、中、高、大までと、それぞれの節目で多様な外部の学生が入ってきます。バックグラ

ウンドや資質の違う学生が各地から集まってきて、摩擦が起こり、そこに熱が発散することが人格形成には必要だと考えます。

同志社には14の学校がありますが、同志社の一貫教育の特徴は、全ての学校が建学の精神を共有し、いわゆる「良心教育」を実践していることです。教育理念の1つでもあるキリスト教主義に基づいた教育観を各教職員が理解して教育にあたっています。もちろん教職員にも多様な人物がいて、クリスチャンやそうでない方もいます。異なる大学や様々な地方からの出身者もいます。しかし、建学の精神、良心教育は不偏の原理です。

多様性という面においては、私は学長時代、就任してから15年間で、既存の6学部に加えて8学部を新たに開設しました。様々な学生を集めて、各学部が切磋琢磨することにより、そこに摩擦熱が生まれ、新たなエネルギーとなって同志社が発展することを目指しました。同志社女子大学でも近年は、薬学部、現代社会学部、看護学部が新設されました。

学校教育あるいは学校というものは、伝統とも絡みますが、変化していかないと生き残れません。それは企業も同じだと思います。建学の精神である良心教育は変わってはなりませんが、社会的な要請や入ってくる学生のバックグラウンドや資質が違ってくため、学校も変化していかねばいけないわけです。各私立学校が、多様な建学の精神、教育理念を持ち競争することによって、日本の私学の発展があるのではないかと考えます。

近藤：私自身も同志社の精神が心の中に自然と残っており、今の企業経営にも役立っているように思えます。弊社では27カ国の外国籍の方が日本国内で、家族のため、社会に貢献するため、自分の価値を高めるため、といった様々な価値観や目的で働いています。彼らのバックグラウンドは多岐に渡り、様々なカルチャーを持つ方が在籍しています。



同志社大学出身の弊社社長 近藤

そのような方々との多様性を図るために、人材採用においても、新卒だけではなく中途採用を行うことも重視しています。

一方、遠心力が働くだけでは意味がありませんので、企業理念やパーパスなどはしっかりと役社員に理解してもらうようにしています。企業理念・価値観を共有するために、1年に1回、

世界中の役社員が参加する、経営理念ミーティングを約1か月かけて実施し、会社の方向性と在り方、持続的に成長できる方法を話し合っています。

八田：SMBC日興証券は、女性活躍推進を積極的に行っておられる印象があります。

近藤：弊社における現在の女性比率は38.3%¹と、約4割が女性ですが、女性管理職比率は13.6%²です。女性比率を単純に高めればいいわけではありませんが、まだまだ管理職の割合は低いと言えます。多様性の尊重を重要視し、マイノリティの中のマジョリティである女性の管理職比率を、2030年までに30%にすることを目標として掲げています。

八田：女性管理職比率の高い企業ほど利益率が高いという研究も出ていますし、最近ではESGという、女性の登用や脱炭素、気候変動への貢献などの社会的責任が企業にはありますので、そのような意味では重要な取り組みですね。

伝統と革新の地「京都」

司会：京都の地を踏み、私も久しぶりに独特な雰囲気を感じましたが、続いて、伝統と革新の地「京都」の意義について伺えますでしょうか。

八田：伝統というと、古い習慣を維持するだけで何も変わることがないようなイメージを持たれるかもしれませんが、伝統と、歴史的な遺物・遺産は異なります。伝統を守るためには、革新的なものを常に取り入れていかないと、過去の遺物で終わってしまいます。そのような意味で、伝統と革新は表裏一体であると考えています。実際、織物や陶磁器などの伝統産業から革新的な企業がたくさん生まれています。京都の特徴は、常に新しいものを取り入れていることです。そのため、京都には進取の気風が溢れています。仏教臨済宗の相国寺と、神道である御所の間にキリスト教の同志社があることは、なぜ京都にハイテク企業が生まれたのかと同じで、新しいものを取り入れることによって、伝統を守り、発展させていく土壌が、京都にはあったのではないかと考えます。

古いものをそのまま守るだけでは発展はありません。同志社はまだ147年目ですが、新しいものを取り入れていかないと、伝統は守っていけないと考えています。新しいものを取り入

1.2 2021年3月末時点：海外、出向を含む

れるとなると、今はインクルージョンといいます。マイノリティや多様性をどうみるのか、あるいはカーボンフリーやカーボンニュートラルの社会でどう生き残っていくかといった視点を次々に取り入れていかないと、組織として生き残っていきません。

今後の学校経営に、新しい視点をどのように導入していくかという点についてですが、先ほど近藤社長は企業理念・価値観を浸透させ、共有していくとおっしゃいました。建学の精神を維持しながら、同志社の伝統を守りつつ、伝統である限りは新しいものを取り入れて社会の要請に応じ、そうして学校を発展させていくことが求められています。経営者にとっては、力量を試される非常に厳しい時代に入っているのではないかと考えています。

近藤：そうですね。特に直近は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、変化のスピードがこれまでとは違います。弊社も、2019年に経営幹部で10年後の世界について語り合いました。そこでは、お客さまとWebを通じて接する場面や仮想通貨、ブロックチェーン、ペーパーレスなどの話が出ました。しかし、こうした社会変化の予想が2020年に大きく前倒しとなりました。役社員全員がノートパソコンを持ち、本社の固定電話はなくしていく動きが始まっています。

また、2020年からペーパーレス化の取り組みも始まりました。会社として、年間の紙の使用量を計算すると、これまでは1年間で1万本の木を切っていたことになりましたが、今ようやく4,000本になりました。これをせめて2,000本ぐらいいまでに削減したいと考えました。何らかの数字目標があると取り組みやすいため、3年間で8割の紙を削減するという目標を打ち出しているところです。これはカーボンニュートラルにもつながります。

日本人は、変化を受け入れやすい体質だと思っています。例えば日本語でも、もともとの漢字に加え、ひらがなやカタカナ、外来語も作られ、それを完全に日本語に変換し、さらに変化しています。日本語という独特の文字、言語があること自体が、変化を受け入れやすい環境が整っていると感じています。

京都で特に伝統と革新を感じるのは、先ほど八田先生がおっしゃったように、京都のハイテク企業が最先端技術に取り組んでいるところです。オムロンや村田製作所、SCREENホールディングスなどの京都企業は大変業績が良く、このような環境下でも最高益やそれに準ずる高収益を上げています。加えて、私がお客さまを訪問すると、最後に必ずトップの方が自ら1階まで降りて、わざわざお見送りして下さいます。まさに礼節を重んじるところが、京都には文化としてあるのではないかと思います。

八田：京都の経営者の特徴として実は地元出身者が少ないということが挙げられます。京都人は余所者に冷たい、などと陰口を言われることもあります。府外からいらっしゃった方が京都で起業されることを諸手を挙げて受け入れた、という案外懐の深い部分が京都市民にはあります。先ほども言ったように、キリスト教の大学を御所の隣に創設したわけですが、当初は排斥されることもありましたが、時間が経つにつれ受け入れられています。



同志社大学 今出川キャンパス風景（出所：同志社大学）

近藤：それこそ同志社の一角にも、藤原定家の冷泉家がありますね。

八田：もともとこの辺りは公家屋敷ばかりだったと思います。そのような場所を同志社は幸運にも手に入れることができ、しかもクリスチャンである新島襄に譲ってくださったというわけです。

近藤：学生にも優しい街ですよ。京都には学生を受け入れる雰囲気があります。

八田：京都人は、学生と観光客を大歓迎しています。特に学生はどんどん受け入れ、現在京都市の約146万人のうち15万人程度、つまり人口の約1割が学生というのは日本一の密度です。

「同志社の完成には200年」 理想とする教育の完成へと邁進する次の50年

司会：同志社は2025年に150周年を迎えますが、未来に向けた取り組みについて最後に伺えますでしょうか。

八田：昨年からは150周年に向けていろいろな行事に取り組んでいます。生前、新島襄は勝海舟に問われて、同志社教育の完成には200年かかると答えています。あと53年の時間がありますが、教育事業の目的完遂のためには、同志社は永遠に積極的に革新し続けなければだめだ、という意味が込められています。そこで150年を一つの区切りとして、いろいろな記念事業を企画しています。

記念事業の意義は三つあります。一つ目は150年の歴史を整理することです。二つ目は果

たして自分たちは新島襄が考えた教育事業の道筋の上を歩いているのかどうかを点検することです。三つ目は、200年に向けて、今後同志社の進むべき目的地を明確にすることです。この三つを150周年記念事業の意義と位置づけて、昨年から学内の教職員の英知を結集し、実行部隊を立ち上げています。150周年を一つの節目、ブースターにして、三つ目の着地点である200年に向けてもう一段の成長、発展軌道に同志社を乗せたいと考えています。

そうは言っても、人口減少の社会で、何が発展なのかは注意すべきところです。学校法人、特に私学としては、今後どのような道筋を歩いていくかという点において、少子化の中、学生・生徒数の減少は仕方がないとすると、方法はダウンサイジングするのか、あるいは世界へ市場を求めるのかしありません。学校が世界へ手を広げるとなると、従来は留学生を入れるという方法もありましたが、海外展開も考えられます。この辺りが学校経営の大変なところです。

いくら教育の目的が崇高であっても、経営がついていかないと私学はやっていけません。私は総長という教学の統括者であると同時に、理事長という経営の責任者です。経営面をしっかりとっておかないと、今後の私学の発展は望めません。逆に私学は教学を発展することによって、経営の基盤が安定するという側面もあります。

まずは経営を安定させることが、私学の教育目的の完遂に結びつきます。それによって同志社で教育を受けたいという学生が集まり、あるいは同志社の教育活動に期待される篤志家からご寄附をいただくようになります。その資金を教育事業のために使わせていただくわけで、あたかも車の両輪のような形で、教育と経営の役割分担があると考えています。また、同志社の経営トップとしては、資産運用も重要です。これ以上、授業料の値上げは難しく、学生数をどんどん増やすことも厳しい状況です。経営基盤を安定させるためにはどうしたらいいかという点で、寄附をはじめとした外部資金調達とともに、資産運用をしっかりと行っていくことが必要でしょう。アメリカのハーバード大学では4兆円規模の資産運用を行っていますので。

近藤：大学発ベンチャーへの出資はいかがでしょうか。

八田：現在もある金融機関と共同で行っています。また、京田辺キャンパスの横に、起業家のために場所をお貸しして、自然科学系の教員の知恵を融合させるD-egg（同志社大学連携型起業家育成施設）を設けています。経済産業省系である中小企業基盤整備機構の施設です。同志社からもっとアントレプレナーを輩出したいと考えています。

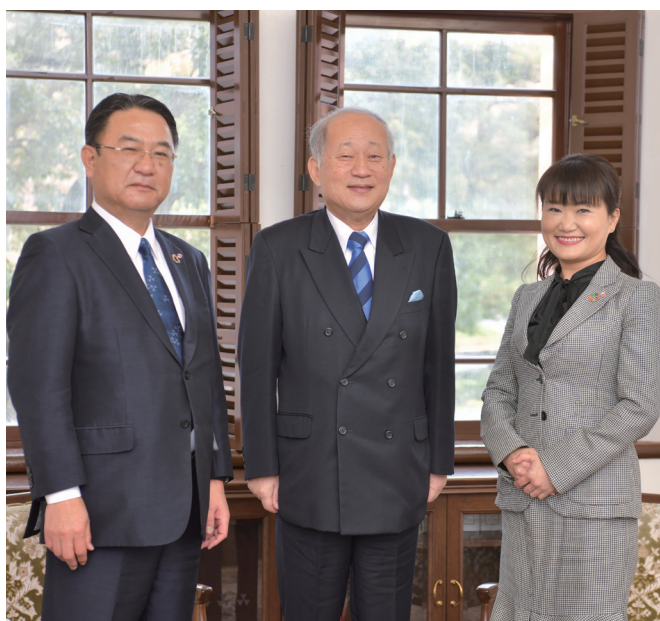
近藤：京都という地の利を活かして企業の方々とも共同し、同志社発ベンチャーに対して一定程度出資を行うわけですね。一般的にベンチャー投資は10出資しても7か8は失敗します。しかし、残り2、3の案件が成功につながります。このような意味では、同志社としても長期間の資産運用になってくると思います。資金を調達したい人にとっては、大学の出資、さらに出資だけでなく研究者としての協力というのは、今後の大学における大きな意味での資産運用になってくると思います。

資本主義においては、企業は常に成長を求めています。政府は現在、金融政策や財政政策を大規模に実施していますが、結局は民間がそれをしっかりと活用しながら成長していくことが必要だと思います。資産運用自体については、長期的な国際分散の考え方を、やはり入れていくべきではないかと弊社としては思っています。

八田：そのような専門家が今現在、法人の中にいるのかどうかということです。資産運用や大学発ベンチャーの知識を備えた人物とどのように共働するのが、今後の一番大きな課題だと思います。

近藤：そうですね。そのような分野における産学の連携も今後は必要になってくるのではないかと思います。

司会：本日は、ありがとうございました。



対談メンバーにて（写真右：司会の奥野）

※本対談は、感染症対策を十分に行ったうえで、2022年2月10日に実施しております。

八田 英二（はった・えいじ）



学位：Ph.D.（米国カリフォルニア大学バークレー校）

専門分野：産業組織論および計量経済学

1949年京都市生まれ。同志社大学経済学部卒。同学部教授、学部長を経て98年から2013年まで学長。17年から学校法人同志社総長・理事長。公益財団法人大学コンソーシアム京都理事長、一般社団法人大学監査協会副会長他、政府省庁や自治体の各種委員などを歴任。

21年11月まで日本高等学校野球連盟会長を6年余り務めた。

近藤 雄一郎（こんどう・ゆういちろう）



1962年生まれ。同志社大学商学部卒。86年4月に日興証券株式会社入社。2001年日興コーディアル証券株式会社本八幡支店長、公益法人部長などを経て、10年執行役員企画副担当兼経営企画部長、11年SMBC日興証券株式会社執行役員金融市場副本部長、18年常務取締役企画統轄、19年取締役兼専務執行役員企画統括兼財務担当などを歴任、20年代表取締役社長就任。



対談会場：クラーク記念館（出所：同志社大学）

NOTE



『特集：これからの高等教育』

- * 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

『 高等教育を巡る文部科学省の政策と大学ファンド 』

SMBC日興証券株式会社
公益法人業務部 制度調査課
河田 剛

はじめに

文部科学省においては、高等教育の長期的な政策の方向性を示す答申が策定されてきた。過去には1998年に「21世紀の大学像と今後の改革方策について - 競争的環境の中で個性が輝く大学 -」、2005年には「我が国の高等教育の将来像」が公表された。2018年11月26日には、「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン」が取りまとめられた。これまでも答申の方向性に従って法改正などの諸改革が進められており、今後しばらくはグランドデザイン答申に沿った改革が実施されていくことになる。

2040年の高等教育が目指すべき姿

グランドデザイン答申では、2040年頃の社会変化を「国連が提唱する持続可能な開発のための目標（SDGs）」、「Society5.0、第4次産業革命」、「人生100年時代」、「グローバル化」、「地方創生」をキーワードにして予測の上、2040年に必要とされる人材と高等教育の目指すべき姿を整備していくとしている。

2040年を見据えた高等教育と社会の関係については、三つの視点を提示している。

1. 研究力の強化

多様で卓越した新しい「知」は、イノベーションの創出や科学技術の発展に大きく資するものであり、学術研究の成果を社会的・経済的価値の創造に結び付け、社会からのニーズに応えていくこと。

2. 産業界との協力・連携

社会人などの多様な学生が相互に学び合うことを実現するためには、産業界と協力・連携し、雇用の在り方、働き方改革と高等教育が提供する学びのマッチングが必要不可欠であること。

3. 地域との連携

各人が望む地域で、自らの価値観を大切にして生活していくことができる社会を実現すること。

グランドデザイン答申では、高等教育の投資コストについても言及している。

高等教育は国力の源であり、必要な公的な支援を確保しつつ、民間からの投資と社会からの寄附等の支援、個人負担等の高等教育への投資活動を強化していくことが求められる。

また、公的な支援については、社会全体の負担により行われるものであり、人口減少期において、学修者一人一人の能力と可能性の最大化が国力の源と位置付けるのであれば、効果を最大化する形で投入されるべきである。

高等教育機関の財源を安定的に確保していくためには、国は寄附文化を醸成しつつ、大学も公的な支援だけに依存することなく、主体的な努力により、民間企業、地方公共団体や個人等からの寄附等の支援を積極的に得るとともに、委託費や附属病院収入・事業収入等の民間からの投資も意欲的に確保し、財源を多様化することが重要である。

高等教育・研究改革イニシアティブ

さらに、グランドデザイン答申を踏まえ、2019年2月1日、「高等教育機関へのアクセスの確保」と高等教育・研究機関の「教育の質保証・向上」「研究力向上」「教育研究基盤・ガバナンス改革」を一体的に進めるための政策パッケージである「高等教育・研究改革イニシアティブ（柴山イニシアティブ）」が公表された。

今後、このイニシアティブを最優先で取り組むことで、「世界を牽引するトップ大学群」と「地域や専門分野をリードする大学群」を形成するとともに、「最前線で活躍する研究者」「次代を担う学生」の活躍を促進することとしている。

「高等教育・研究改革イニシアティブ」は、以下の四つの柱から構成されている。

- ・意欲ある若者の「高等教育機関へのアクセス（進学機会）の確保」
- ・多様性や社会ニーズも踏まえた「大学教育の質保証・向上」
- ・国立研究開発法人等の「研究力向上」
- ・改革実行の基盤となる「教育研究基盤・ガバナンス強化」

これらの四つの改革について、高等教育機関や研究機関の取組や成果に応じた「手厚い支援」と「厳格な評価」を両輪として徹底することにより、改革を加速化することとしている。

イニシアティブに基づき、「大学等における修学の支援に関する法律」、「学校教育法等の一部を改正する法律」が成立した。「大学等における修学の支援に関する法律」の施行に伴い、2020年4月から低所得家庭の学生の修学支援制度がスタートした。「学校教育法等の一部を改正する法律」では中期計画の作成、財務諸表等の情報公開の強化、監事の権限強化と役員等の責任の明確化、破綻手続処理の円滑化等が規定された。さらに、公益法人と同等のガバナンス

を実現するため、評議員会の権限の強化、情報公開の一層の強化等が議論されている。

大学ファンドの創設

研究力強化の側面から内閣府主導で打ち出されたのが「世界に伍する研究大学」構想である。内閣府は総合科学技術・イノベーション会議（CSTI）内に2021年3月に世界と伍する研究大学専門調査会を設置し、世界に伍する研究大学を実現するための制度改革、および同制度の中核となる大学ファンドに関する議論を行い、2022年2月には最終まとめが公表された。また、大学ファンドの技術的側面については、大学ファンド資金運用ワーキンググループ、支援対象となる大学の制度的側面については、世界と伍する研究大学の実現に向けた制度改革等のための検討会議において検討された。

背景としては、我が国の大学の研究論文数の減少などに表れている研究力の低下、若手研究者の研究環境の悪化、海外のトップ大学との格差拡大などがある。

世界のトップレベルの大学の取組も参考に、新規性の高い挑戦的な研究や若手研究者育成を目指す大学の財政的自律と構造改革を後押しするため、国立研究開発法人科学技術振興機構（JST）に10兆円規模の大学ファンドを創設し、世界と伍する研究大学の事業規模の拡大と大学固有の基金の成長を図ることとなった。また、大学ファンドによるトップレベルの研究大学への支援策のみならず、地域の中核大学や特定分野の強みを持つ大学の機能を強化し、成長の駆動力へと転換することで日本の産業力強化やグローバル課題解決にも貢献するような大学の機能を強化する支援策などを総合振興パッケージとして同時に講じるとしている。

世界と伍する研究大学の条件

大学ファンドの支援対象となる大学には以下の要件が求められる。

- ・世界的な研究者マーケットでのトップ研究者や国内外の優秀な博士課程学生の獲得や活躍促進とジェンダーギャップの是正を含むダイバーシティの担保
- ・分野を横断したカリキュラム・デザインに基づく博士課程プログラムの構築
- ・世界トップクラスの研究者・学生が糾合する研究領域の創出・育成（World-class Critical Massの形成）
- ・新しい価値を生み出す研究分野間の対話や結合を可能とする卓越し且つ多様な学問分野の展開
- ・研究室の縦割りを越えて若手研究者が独立して活躍できる場の提供やモチベーションを喚起

するアウトカムベースの業績評価の取組方法

- ・研究支援者の積極登用やマネジメント業務などのエフォートの戦略的分配などによる卓越した研究成果の創出に必要な研究時間の確保のための環境整備
- ・グローバルに活動を展開する大学を支える事務職員の採用や意識・資質の向上
- ・世界と伍する研究大学にふさわしい研究インテグリティの確保（大学の自律的な安全保障管理計画の策定等）
- ・AI技術、バイオテクノロジーや量子技術などの戦略重点分野や新興・融合分野への取組、さらには新たな萌芽的挑戦

また、年3%程度の事業規模の成長を達成し、大学独自の基金の拡充を確実に行うことで、自律的財政基盤を強化し、新たな分野や若手への支援など次代を見据えたビジョンの具現化に向け、資金循環の形成と学内の資源配分を行うことができるガバナンスを持ち、進化し続けるダイナミズムを有することが求められる、としている。

国際卓越研究大学制度の構築

最終まとめでは、大学ファンドからの支援を有機的に組み合わせることで、世界と伍する大学へと成長させていくため、新たに国公私立共通の仕組みとして「国際卓越研究大学制度」の構築が必要としている。

1. 基本方針の策定

国際卓越研究大学制度の意義や目標、認定、科学技術振興機構（JST）の助成の実施方針、科学技術・イノベーション政策との連携に関する基本的な事項など制度運用を行う上で指針となる事項を定めた基本方針を、総合科学技術・イノベーション会議（CSTI）や関係行政機関と協力した上で、文部科学大臣が策定。

2. 国際卓越研究大学の認定

世界と伍する研究大学となるためのポテンシャルを有する大学を、変革への意志（ビジョン）とコミットメントの提示に基づき、「国際卓越研究大学」として、文部科学大臣がCSTIの意見を聴いた上で認定。（認定要件）

- ①自律と責任あるガバナンス体制（合議体、大学の長（法人の長）、教学担当役員（プロボスト）、事業財務担当役員（CFO）、監事）
- ②国際的に卓越した研究成果の創出（新しい学問領域の創出や優秀な若手研究者の育成等、国際的に卓越した研究成果の創出に向けたポテンシャル）

③実効性高く意欲的な事業・財務戦略（財源に裏付けられた事業戦略とそれを確実に進める財務戦略（財源の多様化や大学独自基金造成等））

3. 国際卓越研究大学への支援・規制緩和

認定された大学が実施する体制強化の取組に対して、大学ファンドからの助成を含め、総合的な支援を実施。

- ・国際卓越研究大学は、研究力強化に向けた体制整備や事業成長に関する事業計画を作成。文部科学大臣がCSTIの意見を聴いた上で認可。
- ・JSTは助成に当たっての実施方針を定め、国際卓越研究大学の事業計画に基づき、大学ファンドから助成。
- ・規制緩和や税制についても、現場のニーズを把握しつつ必要な検討を実施。大学から規制緩和を提案する機会を設けるなど、双方向型の環境を整備。

4. 国際卓越研究大学のモニタリング等

国際卓越研究大学への国の関与の仕組み（例えばCSTIや科学技術・学術審議会が共同で実施）を構築するとともに、モニタリング等を実施。

- ・モニタリングに当たっては、コミットメントの達成状況（結果）を客観的指標に基づいて確認することを主眼とし、一定の周期で進捗状況を確認。
- ・コミットメントが一定期間連続して達成されない場合など、結果責任を問う形で、認定の取消し・大学ファンドからの助成の打切りを実施。

5. 自律と責任あるガバナンス体制

国際卓越研究大学となる国立大学法人については、以下のガバナンス改革が可能となるような制度改革を実施。

- ・法人の意思決定に、経営等に関する大学内外の多様な専門的知見を取り入れ、法人執行部へのモニタリング機能を持たせるため、重要事項を決定し、法人の長の選考・監督を行う合議体を設置。
- ・合議体の構成員は学内外同数の者による選考組織において行い、合議体の構成員の相当程度（例えば過半数、半数以上等）は学外者とするのが適当。
- ・合議体は中長期の経営戦略等の策定、執行部の業務執行の監督を行い、業務執行は法人の長に任せ、教学事項等に関するマイクロマネジメントは行わない。
- ・経営機能と教学機能の大幅な強化を同時に進めるため、経営の執行責任を有する者（大学の長）と教学に責任を有する者（プロボスト）が役割分担することとし、教学担当役員を設置。

・教学担当役員（プロボスト）については、法令上教学面の責任者となっている大学総括理事とすることが考えられる。また、事業財務担当役員（CFO）については、法人内で権限等を定めることが適当。

教学担当役員（プロボスト）や、事業財務担当役員（CFO）の設置、財務戦略の強化、ガバナンスの強化が注目される。なお、ガバナンスについては国立大学法人が想定されており、公立大学法人、学校法人（私立大学）については別途手当されることになっている。学校法人については、現在検討中のガバナンス改革の議論の結果を待って条件が設定されるものと考えられる。

政府は上記を踏まえ、2022年2月25日に「国際卓越研究大学の研究及び研究成果の活用のための体制の強化に関する法律案」を閣議決定し、通常国会での成立を予定している。

この法案の概要は以下の通りである。

まず、国際卓越研究大学の認定、計画の認可、JSTの助成等に関する基本方針を文部科学大臣が策定する。

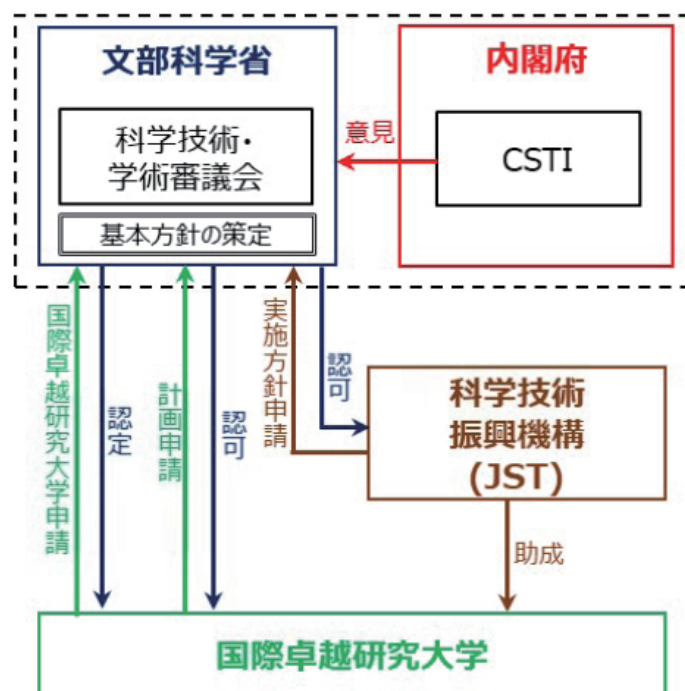
文部科学大臣は、研究および研究成果の活用の実績・体制、効果的な資源配分等を行う運営体制、研究と管理運営の業務の役割分担等の業務執行体制、財政基盤について、一定の基準を満たす大学を国際卓越研究大学として認定する。基準については省令で定められる。

次に、国際卓越研究大学の、研究等の体制強化の目標、目標を達成するための研究環境の整備充実、若年研究者の育成、国際的に卓越した能力を有する研究者等の確保、研究成果活用のための技術者等の育成、研究成果活用のための環境の整備充実といった事業内容、資金の額および調達方法等を記載した計画を文部科学大臣が認可する。

JSTは、基本方針に即して文部科学大臣の認可を受けて実施方針を定め、各大学の事業内容に対して助成を行う。

報道(日本経済新聞 2022年2月25日)では、2022年度に国際卓越研究大学の募集を開始する。当初は2～3校で段階的に6校程度に拡大する。年3,000億円の運用益をめざし1大学あたり数百億円規模を支援し、2024年度から運用益を配分する見通しとなっている。

図表1 国際卓越研究大学の認定・支援



出所：文部科学省、『国際卓越研究大学の研究及び研究成果の活用のための体制の強化に関する法律案（概要）』、2022年1月17日～）

大学ファンドによる支援の基本的考え方

大学ファンドによる支援の考え方として以下が示されている。

- ・従来の大学支援策とは一線を画した異次元の大学支援策として、支援大学の研究開発基盤の抜本的強化を図る観点から、一校に対して数百億円規模の支援を行っていく必要があり、支援対象校数は数校程度とし、無制限に拡大することがないよう厳正に管理すること。同時に、改革への意思やメカニズムを有しない研究大学が自動的に大学ファンドにより支援されることがないようにすること。また、支援対象大学は我が国の研究活動の拠点として、学術研究ネットワークを牽引する責務を負うことに留意すること。支援対象大学の決定にあたっては、大学の研究環境の体制整備の状況や大学ファンドからのキャッシュアウト可能な支援規模の推移等を勘案し、段階的に増やしていく方法とすること。
- ・ファンド対象大学当たりの支援規模（額）については、外部資金の獲得実績や大学ファンドへの拠出などに応じて決定し、多様な財源確保による自己資金の充実や研究活動及び若手研究者支援の持続可能性確保のための大学独自基金の成長を促すこととし、そのルールを明確化すること。

- ・世界と伍する研究大学を目指す大学に対して、国は細切れではない思い切った支援を実施するとともに、過度な透明性を求めることで社会全体として短期的な成果主義に流されないよう、その活動を長期的に後押しすることが必要。そのため、大学ファンドからの支援についても、当該ファンドの目的に照らし、対象大学において財政基盤の自律化が果たされるまでの間、継続的・安定的に支援を行うことが必要。一方、厳格な結果責任を求めることで自律化を促し、大学ファンドから卒業させる仕組みを内在させること。
- ・大学ファンドによる支援の打ち切りは、短期的な大学の活動内容のプロセスを問うのではなく、支援を受けるに当たって求めたコミットメントが一定期間連続して達成されない場合など、長期的な観点から結果責任を問う形にすること。
- ・国によるモニタリング・評価については、世界と伍する研究大学のミッションに基づき、高い自律性と厳しい結果責任を求めるべく、国際的なベンチマークを踏まえ、事業成長及び研究力等の大学が提示するビジョンに係るコミットメントの達成状況を、客観的な指標に基づいて行うこと。
- ・大学ファンドによる支援金の使途については世界と伍する研究大学の経営の自由裁量の下で、柔軟かつ適切に決定されることが必要。また、支援金の使途の柔軟性については、実務を担当する事務職員が、安心して積極的に進められるよう、学内においてホワイトリストの共有が徹底されるよう、その共有を図ること。
- ・研究活動及び若手研究者支援の持続可能性確保のための将来的な自律的財務運営の実現に向け、大学独自基金を成長させることが必要であることを踏まえ、大学の独自基金の運用と大学ファンドへの拠出が相俟って大学独自基金を成長させる仕組みや、大学ファンドからの卒業時における大学独自基金への集約などについてのルールを明確にすること。
- ・大学ファンドから博士課程学生への支援については、当面は200億円程度とし、全ての大学を自動的に対象とするのではなく、これらの人材育成のビジョンを明確にし、真に社会に貢献する人材を輩出することが確認された大学のみを対象とすること。
- ・これらの大学ファンドからの支援の在り方については、大学ファンドの運用益や財務状況を踏まえ、関係府省と調整する仕組みとすること。

ここで重要な点は、短期成果主義に陥らないことや、大学の自由の裁量の必要性を指摘していることである。国立大学の法人化にはメリットもあったが、研究資金の分断による研究環境の悪化を招いた面もある。この指摘を忠実に実行できるかが大学ファンドの成功のカギの一つになると考えられる。

大学ファンドの運用

大学ファンドは科学技術振興機構（JST）内に設置され、運用資産額は当初 4.5 兆円（政府出資 0.5 兆円、財政投融资 4 兆円）で、早期に 10 兆円に到達することを目標としている。設置期間は 50 年となっている。

運用目的は世界と伍する研究大学の実現に必要な研究基盤の構築への支援を長期的・安定的に行うための財源の確保である。

運用目標は長期支出（ペイアウト）目標（3% = 3,000 億円） + 長期物価上昇率（1.38%）以上とし、許容リスクの範囲内で運用回りを最大化するとしている。年金積立管理運用独立行政法人（GPIF）の 2001 年度～2021 年度第 3 四半期までの収益率が年率 3.78% であることから考えると、やや高めの設定となっている。許容リスクはグローバル株式：グローバル債券 = 65：35 のレファレンス・ポートフォリオの標準偏差の範囲内としている。

安定的支援の実現の観点から、バッファ（当面 3,000 億円 × 2 年分）を確保し、運用目標の達成状況は、単年度ではなく、一定期間（例えば、3 年、5 年、10 年）で評価。併せて、レファレンス・ポートフォリオの複合ベンチマーク収益率との比較等により市場環境も適切に考慮されることになっている。

運用にあたっては JST が基本ポートフォリオを策定し、長期・国際分散投資を行う。またオルタナティブ投資も推進し、新たな投資商品、投資手法にも積極的に取り組むとしている。

運用ガバナンス体制については、執行部から独立した運用・監視委員会が、運用を適切に監視。委員会は投資規律遵守の中心として活動する。実際の運用を担当する投資委員会に加え、牽制機能を担うリスク管理委員会を設置し、さらに監事が適切な業務運営を監視するという「3 線防御」を行う。

また、委託運用機関については定期的な評価を行うとしている。

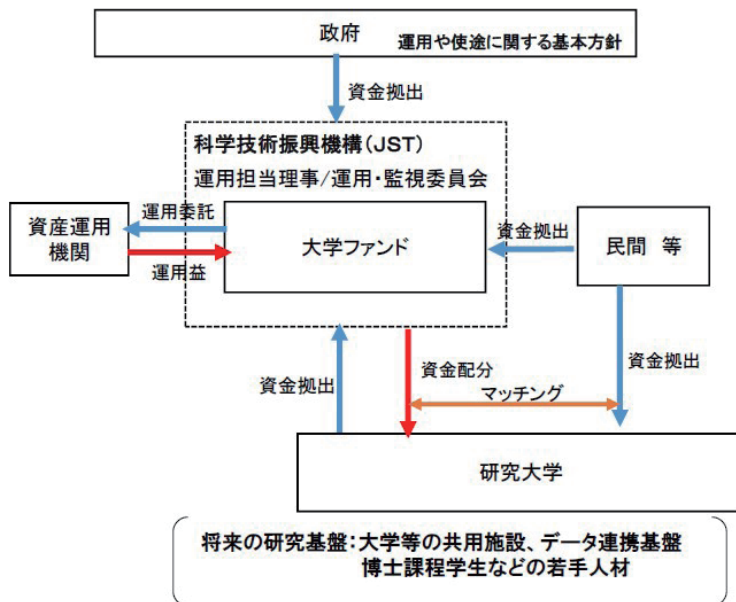
まとめ

我が国の大学の競争力の低下の歯止めとして、大学ファンド構想が実現されることになった。従来と異なる大学の支援に政府が乗り出したことは一歩前進であろう。しかし、これはあくまで時限措置かつ、対象は一部の大学にとどまるものであり、各大学が独自の競争力強化、財務基盤強化を推進する必要性はますます高まるものと予想される。

また、大学ファンドについても、その資金源の多くは財政投融资であるため、結局用途に科研費的な縛りが生じるのではないかと指摘もあり、大学の自主性を損なわない仕組みの維持

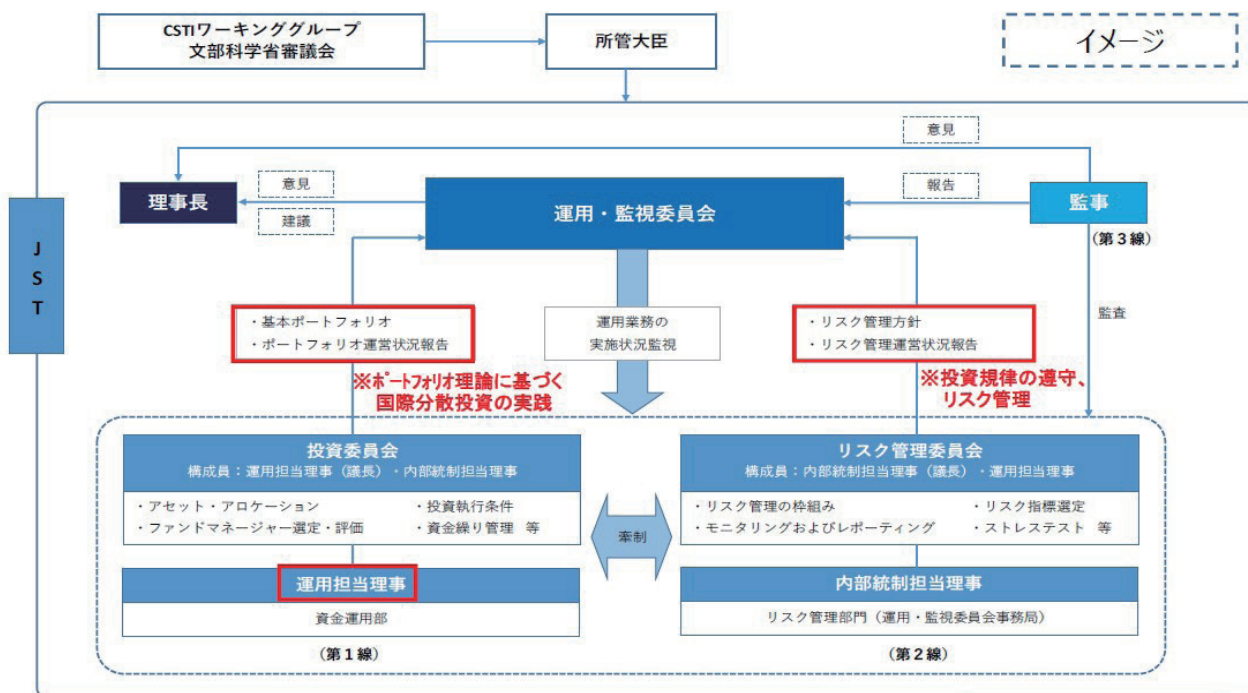
が重要であろう。また、必要とされる運用収益の達成のためには常に体制の強化、見直しが必要であろう。

図表2 大学ファンドスキーム



(出所：内閣府『世界と伍する研究大学の実現に向けた大学ファンドの資金運用の基本的な考え方（概要）』、2021年7月27日)

図表3 大学ファンドの運用ガバナンス体制



(出所：『世界と伍する研究大学の実現に向けた大学ファンドの資金運用の基本的な考え方（概要）』、2021年7月27日)

参考文献

- ・内閣府、『世界と伍する研究大学の実現に向けた大学ファンドの資金運用の基本的な考え方（概要）』、2021年7月27日。
- ・文部科学省、『世界と伍する研究大学の在り方について 最終まとめ』、2022年2月1日。
- ・文部科学省、『国際卓越研究大学の研究及び研究成果の活用のための体制の強化に関する法律案（概要）』、第208回国会における文部科学省提出法律案、2022年1月17日～。
- ・文部科学省、『特集1 2040年に向けた高等教育のグランドデザイン』、2018年度文部科学白書。
- ・『大学10兆円ファンド、23年度に支援先選定 法案閣議決定』、日本経済新聞電子版、2022年2月25日。
- ・岩田夏実、『国内大学、遠い世界レベル——10兆円基金、運用にリスク（政界Zoom）』、日本経済新聞 夕刊2ページ、2022年2月25日。

NOTE



『日本の大学のIR』

同志社大学 社会学部 教授
山田 礼子

はじめに

IRは米国の高等教育機関で1960年代に誕生したといわれている。教育、経営、財務情報を含む大学内部の様々なデータの入手や分析と管理、戦略計画の策定、ア kredィテーション機関への報告書や自己評価書の作成を主な仕事として、IR部門は、米国の多くの高等教育機関に常設されている。

小林・山田(2016)は、IR部門は、教育、経営、財務情報を含む大学内部の様々なデータの入手や分析と管理、戦略計画の策定、ア kredィテーション機関への報告書や自己評価書の作成を主な仕事として、米国の多くの高等教育機関に常設され、こうした活動から、組織運営に関する意思決定の支援部門というニュアンスが強いと指摘している。同時に、教育改善のためのデータを集積、分析し、改善に活かすという教学IRもIRの重要な役割であることから、学内の教育の質保証にも深く関与しているのがIR部門とみなしている。

教育の質保証とIR

近年、高等教育の質保証推進政策を背景として、GPA制度、単位の実質化等の方策が多くの日本の大学で実施されるようになった。さらには、教育情報の公表に伴い、データを一元化し、様々なデータベースに情報を提供するだけでなく、情報を検索して報告書を作成していくために加工すること、大学のガバナンスの整備が求められるなかで、ガバナンスの支援機能としてのIRも新たな仕事となりつつある。すなわち、IRの利用の方法によっては、各大学での「内部質保証システム」としても機能することも期待できる。

IRには様々な定義・用法があり、一義的には定まっていないという見方があるが、日本の現状では各大学の活動として実施されてきただけでなく、答申や国立大学法人評価や私立学校等改革総合支援事業の評価項目のひとつとしてIR部門の設置や活用が挙げられているように、IRの進捗が高等教育政策に組み込まれていることが多義性という特徴をもたらしている。また、現在の日本におけるIRは政策動向にあわせて変化し、その多様な機能から、IRの概念

を統一することは極めて困難でもある。大学の規模、大学の特質、設置形態によっても IR が目的とするところは様々である。IR が今後どのように日本の高等教育の文脈において位置づけられ、IR 部門が恒久的な組織として成立するかは不確定要素が多々あることは確かである。しかし、この間、大学改革の進展が社会からも政策的にも求められるなかで、IR のニーズはますます高まっていることは間違いない。特に、2020 年 1 月に中央教育審議会大学分科会教学マネジメント特別委員会により公表された「教学マネジメント指針」では、第 3 期の認証評価から特に重視されるようになった内部質保証とともに、学修成果の可視化が強く求められている。内部質保証や学修成果の可視化を実質化するためには、情報収集・整理・分析・エビデンスの提示を行う IR が機能し、大学内でそのデータや分析結果が活用されていくことが不可欠となる。

大学改革の大きな特徴でもある「質保証」には、2016 年 3 月の学校教育法施行規則に伴い、学位プログラムを単位として、学位授与・卒業認定に関する方針（ディプロマ・ポリシー DP）、教育課程編成の方針（カリキュラム・ポリシー CP）、入学者選抜の方針（アドミッション・ポリシー AP）の 3 つのポリシーを見直し、2017 年 3 月末までに公表することが各大学に求められたことが大きな契機となった。前述した教学マネジメントとは、この 3 つのポリシーを結合し、教育力の向上に対する組織的な取り組みをすることであり、教職員の FD・SD も含めて、総合的に「マネジメント」することを指している。教学マネジメントを確立させるためには、エビデンスデータを収集、分析、活用していくことが、それまで以上に求められることになった。このことが、IR の機能の精緻化が多くの大学で強く要請されるようになった要因でもある。そして、内部質保証や学修成果の可視化を実質化させるための IR が前述した教学 IR になる。

資源配分、財務と経営 IR の関係

一方、この 10 年間で多くの高等教育機関が充実させようとしてきた IR の機能のひとつに「経営 IR」がある。具体的には、財務的側面をどう強化し、安定させるかということであり、そこには国の資源配分政策や施策をウォッチすることが欠かせない。

近年、日本の高等教育機関における資源配分の特徴は、国立・私立を問わず政策的に大学改革を通じて達成させようとする目標の共通指標化に置かれてきた。そうした政策的な大学改革の方向性が資源配分に反映されている代表的なものは、国立大学法人の運営費交付金であり、国公立を対象に実施されてきた競争的資金による事業等も代表的である。

国立大学運営費交付金の配分に関連しては、第3期中期目標期間では、共通の指標を設定すること、加えて独自のKPI指標を設定し、効率的に組織運営を行い、それらが資源配分に反映されてきた。各法人は、共通指標やKPIを精査、分析することによりいわゆる「経営IR」を進捗させてきた。第4期中期目標期間においては、国が総体としての「大学共同利用機関法人中期目標大綱」を提示し、各法人が変革を進め、特色化を図る項目を選択し、独自性・戦略性を活かしながら、中期目標に位置付けることになった。その際に、各法人は、達成を目指す水準や実現していくための方策、評価指標を明記し、中期計画を策定していかなければならないとされているが、経営IR的要素がこれまで以上に、機能しなければならないと思われる。

財務をいかに安定させ、国からの補助金だけでなく、学部資金を獲得することで、経営面での個性化を進めていくかといった要素が、21世紀型の大学経営として求められるようになってきていることは、特に国立など税金が多く使われている機関にこれまで以上に求められているといえよう。

また、国公私立大学を問わず、産学連携の推進は重要課題となっている。産学連携を進め、共同研究を推進し、学部資金を獲得するために、どのような分野に将来性があるのか、当該大学のどの研究分野とマッチングできるような外部の機関があるのかを分析することは、特に研究IRと呼ばれる方法でもある。この分野はIRとは別にURA（ユニバーシティ・リサーチアドミニストレーター）と呼ばれる専門職が担うことも多いが、大学によってはIR部門が担っている場合も少なくない。その意味では、経営IRにも密接に関係している。

私立大学の補助においては、従来は、大学の規模による資源配分が基本となる一般補助が代表的なものであったが、文部科学省高等教育局私学部資料(2019)によれば、「教育の質保証や経営力強化に向けたメリハリある配分を実施」と説明されているように、競争的な資源配分の概念が組み入れられるようになってきている。それゆえ、私学にとってもこれまで以上に「経営IR」が重要になってきているといえるだろう。私立大学の場合には、規模やミッションという側面から多様性が特徴でもあることから、それらを活かした多様性のある経営IRが基本となる。しかし、エンrollment・マネジメントを含めた入試と連動したIR、内部質保証と学修成果の可視化を基本とした教学IRは私立大学の経営IRの基盤となることは疑いの余地はない。

おわりに

本稿では日本の大学の経営、教学マネジメントにおいて IR が不可欠の要素となっていることを示唆してきた。しかし、こうした IR は誰が担い、どこがこうした人材を育成しているのだろうか。IR に携わる人材は、高等教育政策、教学や経営の知識を持ちながら、データの収集と分析にあたる必要があるとってくる。その意味では、新たな専門職ともいえる存在でもある。いままでの大学職員のオン・ザ・ジョブ型育成方法では IR 人材を育成することは容易ではない。専門職である IR 人材を安定的に育成していくシステムが不可欠となる。しかし、現時点で、IR が専門職として定着していくかどうかを予想することは簡単ではない。IR 人材を育成する教育プログラムの存在と安定的な供給と市場が存在していなければならない。現在、少数の高等教育の大学院プログラムが人材育成を行っていたり、いくつかの大学の連携による研修プログラムが開発されている。しかし、まだまだ安定的に提供されているとはいえないし、技術面および方法の高度化がこの分野では不可欠であることから、日本の IR が市場の形成も含めた発展へと向かっていくためには、大学院、学会や関連団体等中間組織との連携による継続的な人材育成プログラムの開発、高度化とその提供が実装されていかねばならない。さらには、専門性の確立と政府統計機関の整備と各機関の IR 部門との連携も進捗させることが必要となる。その意味では、データサイエンスが注目を浴びる現在、エビデンスベースド・マネジメントを支援する大学での専門職を如何に育成し、持続させていくのかは全ての高等教育機関にとっての共通課題であるといえよう。

参考文献

- ・山田礼子・木村拓也編、『学修成果の可視化と内部質保証：日本型 IR の課題』玉川大学出版部、2021 年、225 頁。
- ・小林雅之・山田礼子編、『大学の IR: 意思決定支援のための情報収集と分析』慶応義塾大学出版会、2016 年、224 頁。

執筆者 山田 礼子（やまだ・れいこ）

同志社大学教授、同大学元社会学研究科・学部長、大学教育学会会長、国立大学法人評価委員等。高等教育研究、学修成果の測定、IR について国際比較実証研究をベースに実施。1991 年 UCLA 教育学研究科博士課程修了（Ph.D. in Education）

< 主な著書 >

『2040 年大学教育の展望－21 世紀型学習成果をベースに』（単著）東信堂 2019 年、
『New Directions of STEM Research and Learning in the World Ranking Movement: A Comparative Perspective』（編著）Palgrave Macmillan 2018 年、
『大學 IR』小林雅之、山田禮子 編著 台湾評鑑協會 2018 年、
『Measuring Quality of Undergraduate Education in Japan: Comparative Perspective in a Knowledge Based Society』（編著）Springer 2014 年 その他日英論文・日英著書多数。

NOTE



『大学のDX』

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

(1) はじめに

DX（デジタルトランスフォーメーション、以下DX）の定義は、経済産業省の「DX推進指標（サマリー）令和元年7月」によれば、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」である。

多くの企業経営者が、将来の成長、競争力強化のために、新たなデジタル技術を活用して新たなビジネスモデルを創出・柔軟に改変するDXの必要性について理解しつつも、既存システムが事業部門ごとに構築されて、全社横断的なデータ活用が出来なかったり、過剰なカスタマイズがなされているなどにより、複雑化・ブラックボックス化されていたり、経営者がDXを望んでも、データ活用のために上記のような既存システムの問題を解決し、そのためには業務自体の見直し（＝経営改革そのもの）も求められる中、現場サイドの抵抗も大きく、いかにこれを実行するかが課題となっていた（経済産業省 デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会 DXレポート（サマリー）（平成30年9月7日）2025年の崖参照）。

現在では、COVID-19の影響もあり、企業のリモート・デジタル化は進展しており、デジタル化でリアルとバーチャルを併用し、将来地域の制約が解消されることも期待されている。

大学においても同様に、DXの気運の高まりにおいて、いくつかの大学では教育の高度化を図り、学生の学びの向上を図るなど、価値ある取組みが次々と発信されている。

(2) 大学のDXの取組の推進状況

最近では大学の現場において、学生等のステークホルダーのニーズを満たすために、データやデジタル技術を活用した新しいテクノロジーを活用することに日々関心が高まっている。

COVID-19は、これまでの大学における教育の現場の課題を顕在化させると共に、非常時に

においても教育を継続するために、オンラインやオンデマンドのサービスの柔軟性や迅速に対応するための俊敏性が必要であることを浮き彫りにして、大学のDXを加速させた。

大学のDXは、教育活動を継続することと学生のニーズを中心に置きながら、オンライン学習やリモートワークを併用した価値ある教育の提供を可能にし、ヘルプデスクのサポート、パーソナライズされたコミュニケーション、オンラインツールを提供する際の対応を迅速かつ容易にし、柔軟で個別化されたプログラムを可能にしている、学びも多様化している最近の学生のニーズにマッチしていると感じている。

この間、ガバナンス、スタッフや教員のスキル、プロセス、データの作成と利用の改善、新しいテクノロジーの導入といった変化が次々に起こっており、筆者の関わりのある大学では、リーダーが、主要スタッフを巻き込んでDXのビジョンと戦略を示しており、データ管理やアナリティクス、デジタルスキルなどの新たな投資を考えている。しかしながら、個々の大学が取り組むべきDX領域は多岐に渡ることから個々の大学においてDX推進の方針と目的を明確にして取り組むことが肝要である。大学のDX推進の取組例は以下のとおり。

一方、海外の大学では、DXの取り組みについて、キャンパスベースとオンラインのバーチャル体験のハイブリッドモデルの中で、年齢やタイプを問わず、また教育機関との生涯に

大学のDX推進の取組み例				
環境整備	データ活用	教育の質向上	学びの可視化	学内業務効率化
<ul style="list-style-type: none"> ICTにより教室定員の制限を撤廃し希望の授業を履修可能 	<ul style="list-style-type: none"> 分析・可視化するためのBI (Business Intelligence) ツールの導入 	<ul style="list-style-type: none"> VR/AR技術を駆使した対面授業で得られない新たな学びの創出 	<ul style="list-style-type: none"> LMSの大幅な機能強化による学習履歴・習熟度の把握 	<ul style="list-style-type: none"> 種々の申請・報告の全面的オンライン化によるフストップの実現
<ul style="list-style-type: none"> BYOD(Bring your own device)によるICT環境整備・キャンパス・ネットワーク環境整備 	<ul style="list-style-type: none"> 学修データの一元化(データウェアハウス導入) 	<ul style="list-style-type: none"> オンライン・リカレント教育プログラムの推進 	<ul style="list-style-type: none"> 入試から卒業・就職までのキャリア・ディベロップメント・システムの構築による考動カ育成 	<ul style="list-style-type: none"> 会議の完全ペーパーレス化(Full Paper-Less Campus)の構築
<ul style="list-style-type: none"> 点在する学生諸活動のデータを一元化する統合データベース(DB)の導入 	<ul style="list-style-type: none"> eポートフォリオに学生情報をデータ化、一元管理し、学修状況や興味・関心に合った目標設定を可能にする 	<ul style="list-style-type: none"> 「AI-ティーチング・アシスタント・システム」の構築 	<ul style="list-style-type: none"> 初年次から卒業時までのキャリア支援ポートフォリオの構築 	<ul style="list-style-type: none"> Full Remote Access Campusの構築
<ul style="list-style-type: none"> 次世代型教育基盤データプラットフォームを構築 	<ul style="list-style-type: none"> 学生データをもとにLMSで個別最適な履修モデル・課外活動プログラム・反転授業のコンテンツ等をレコメンド 	<ul style="list-style-type: none"> MR (Mixed Reality/複合現実) 技術を最大限活用した追体験型教育実践モデルの教育コンテンツを創出 	<ul style="list-style-type: none"> オンライン到達度アセスメントで成果を測定し、結果をもとに個性に合わせたキャリア教育を実現 	<ul style="list-style-type: none"> 電子罫議・電子決裁の推進 在宅勤務の推進

(出所：文部科学省 デジタルを活用した大学・高専教育高度化プラン 実施機関の取組概要から抜粋)

わたる関係を通じて、あらゆる学生がシームレスに移動できる環境を築いており、公立か私立か、大規模か小規模かを問わず、高等教育機関がその使命を果たすための経営を行っており、未だに多くの日本の大学にとっては少なからず今後取り組むべき課題と認識しているのではないかと感じている。

(3) 日本の大学の DX に係る課題

上記のとおり、日本の大学にはいくつかの取り組むべき課題を認識しているため、以下に示す。

1. DX が特別で一時的な一部のメンバーが推進するプロジェクトとして捉われている。筆者の関わる大学の中には、トップマネジメントのリーダーシップにおいて DX 戦略が示されて若手から中堅までを巻き込んで DX を推進している大学もあるが、大学教職員のそれぞれが自分事として認識されるには時間を要する。多くの大学は、トップマネジメントのリーダーシップや部局横断的にスタッフがアジャイルに動くレベルには至っていない。
2. 中長期視点に立った DX 戦略が策定されていない。現在の取組が、例えば、2030 年における大学のあるべき姿に到達するためには何が必要であるかを示されている必要がある。また戦略に係る KPI も曖昧であり、一部の推進メンバーが DX に取り組んでいても、改革が続かないおそれも見受けられる。DX を成功させるには、進捗状況を把握できる KPI が望ましい。海外大学では、募集率、入学率、卒業率にとどまらず、例えば、入学志望者へのアプローチに使用するチャネル数、メールの開封率やクリックスルー率、Web ページ上の滞在時間などの測定、収益のうちのプラットフォーム主導の比率、反復的なやり取りについて AI によって対応される割合、職員の対応が不要なセルフサービスプロセスの増加率といった目標などがある。
3. 法人全体で単一のプラットフォームとして統合されていない。修学、就職、大学イベント、人事、研究、財務、図書館等のシステムがあるが、それぞれがデータを有し、中には未だに紙文化さえ残っている。さらに、自律性が尊重されているため、部局間でもデータ管理方法にばらつきがあることもある。DX を実現するプラットフォームへの抵抗が起こり得る状況でもある。学際的な学びも期待される中で、教育研究情報を一元管理して、業務を総合的に把握できないことができない。この状況は、程度の差はあれども、ほとんどの大学で見受けられることである。
4. DX に必要な IT 人材が不足している。DX のプラットフォームを開発する内部の能力やスキルが不足しており、変革の機会を逸している。

(4) 日本の大学における DX の具体的事例

東北大学では、学内書類の押印を 100%廃止するなどの「印鑑フリー」の取組み、チャットボットを活用した「窓口フリー」の取組み、テレワークやフレックス制度を活用した「働き場所フリー」の取組み、ダッシュボードによる経営の見える化のオンライン事務化を図り、業務の効率化の効果は年間 47,000 時間程度あったとされている（「東北大学における DX 推進」変革を先導するコネクテッドユニバーシティをめざして（2021 年 12 月 17 日））。現在も、顕在化されている課題解決のため、スピードを重視してアジャイルにチームを組成して取り組んでいる。

また、富士通グループの「富士通の教育ビジョン」によれば、学校法人東京農業大学は、世界で活躍できる人材の育成を目指し、独自の教育改革である「学園化構想」に挑戦をしている。この「学園化構想」の実現のために、富士通のサポートにより学園全体がセキュアにアクセスできる、データセンター基盤・ネットワーク・アプリケーション（メール、校務、教務・図書システム）を提供し、個々の学校でバラバラであったシステムの統合を図っている。

さらに、千葉工業大学では富士通グループとともに、DX 人材の育成の一環として、小学生を対象としたプログラミングサマースクールを企画、実施している。大学生は、企業とともに運営に関わることで、単に知識や技術を学ぶだけでなく、チームで協働する実践の中でどう行動するのか、知識をどう活用するのかを体験し、身につけている。

そのほか、神田外語大学は、Salesforce の「Education Cloud」を採用し、同大独自の学習システム「KUIS ポートフォリオ」を開発・導入し、2021 年 4 月より運用を開始している。「KUIS ポートフォリオ」は、GPA に現れない学生の成長をとらえることを目的に、学生の履修・学習履歴データや成績データと連動し、自身の学修状況が可視化できるクラウドシステムで、大学での学びのデータを一本化することで、学習者のあらゆる学修状況が可視化すると共に、目標管理や学習毎の振り返りを記録することで、学習を通じたところの変容や自身の考え方の特徴を明確に把握し、次なる学びへ繋げることができる。また、学修者の目標やところの変容が大学と共有されやすくなったことで、教職員からより踏み込んだ効果的な学生サポートを行えるようになり、大学の教育的付加価値と繋げている。

(5) 海外大学における DX 取り組み事例

ロンドン・スクール・オブ・エコノミクスケーススタディ・アンド・ポリティカル・サイエンス（LSE）の DX 戦略は、Salesforce プラットフォームを使用しており、LSE と学生およ

び卒業生との間の生涯にわたる関係を維持している。LSE が着手したことは次のとおり。

- ① パーソナライズされた募集情報
- ② イベントで登録率および出席率の向上
- ③ オンライン出願と入学手続きによって参加者を拡大

(出所：THE FUTURE OF HIGHER EDUCATION Digital Transformation is Critical to Learner and Institution Success SPONSORED BY salesforce.org August 2020 を筆者和訳)

	パーソナライズされた募集情報	イベントで登録率および出席率の向上	オンライン出願と入学手続きによって参加者を拡大
レガシーシステム	LSE では、授業、イベント、オファーに関する学生への連絡・伝達方法が汎用の画一的なものだった。	イベントの登録と追跡が分断されており、合理化されていなかったため、操作性が高くなく、パーソナライズされたコミュニケーションも存在しなかった。	手作業の出願プロセスで、低所得者層の学校への個別の働きかけができていなかった。
Salesforce 導入後	Education Cloud の高度なセグメンテーション機能を利用して、LSE は学生募集に必要なデータ、メールコミュニケーション、イベントを Salesforce プラットフォームに移行。	イベント登録、チケット発行、出席データを追跡するモバイルアプリにより、入学志望者、上級学習者、卒業生とのタッチポイントが生まれ、データを360度の学生視点で見られるようになった。	AppExchange を介して Salesforce に直接送付されるオンラインアプリケーションフォームにより、幅広い参加を促進。学生は自動更新のメールを受け取り、オンラインで進捗状況を確認できるようになった。
成果	パーソナライズされたEメールの開封率は25%から40%に、クリック率は2.9%から11～23%にそれぞれ上昇した。	参加者が登録プロセスを「とても良かった」と評価した割合は61%から75%に上昇。登録者のうちイベントに参加した人の割合は、75%から89%に増加した。	Widening Participation の申請が200件増加。GDPRに即して、学生の記録はより安全に保護されている。

LSE は、既存のスタッフが Salesforce を最大限に活用して新しいプロセスを導入できるように、さまざまな方法でトレーニングを実施している。ソリューションの提供自体は、元学生を含む社内のスタッフが中心となって行っている。Salesforce の経験を持つ LSE のスタッフはこれまでいなかったため、大学はプラットフォーム上でのトレーニングやスキルアップについて Salesforce のツールを頼りにし、学習は Trailhead やその他のオンライン教材を介している。また、LSE は従業員向けのコース、認定資格、イベントにも投資しており、Salesforce のイベントを積極的にリードしてそれに参加している。

Salesforce プラットフォームは、コロナ禍に対応して LSE がオンライン学生サービスを迅速に提供するうえで重要な役割を果たしている。すべてがリモートとオンラインに移行した

ことで、ビジネスの継続性を実現している。パーソナライズされたプロアクティブな、生涯にわたる学生とのつながりを提供することで、LSE が 2030 年戦略を実現するための基盤要素となっている。

(6) 今後の期待

教育研究そのものの自由は当然にこれまでと同様に憲法で保障されるが、学生らステークホルダーの多様なニーズに対応するためには大学は DX に取り組み、変革すべきである。例えば、学生の必要としていることに応えるためには、入学候補者から卒業以降も詳細を把握するためダッシュボードには一元的にデータ管理が必要かもしれないし、デジタルネイティブの学生がコネクテッドキャンパスの体験を期待して大学に入学するかもしれないことに準備が必要と考える大学もあるのではないか。

デジタルと現実世界を融合し、オンラインを含むデジタルを活かした授業、カリキュラム・成績管理、学校行事、課外活動、就職活動等の全ての学生時代の経験が、今後の生涯学習を含む教育機関との長期的な関係を築き、大学の運営にも大きな効果をもたらすと考える。

そのためには、プログラム、コース、教員が学習者のニーズを満たしているかどうかを把握するために、スタッフや教員がデータを理解して使用する必要があり、教育の現場では、スキルセットのアップグレードが常に必要になる。すなわち、プラットフォームやクラウドベンダーとの関係を管理する能力、プラットフォームを導入して活用するスキル、ユーザーの仕様を吸収して新しいサービスに反映させる新しいスキルのインプットのためトレーニングが有益である。

また、ガバナンスを主導するトップマネジメントのみならずプロジェクト管理や DX イニシアチブの勢いを長期的に維持できるミドルマネジメントのリーダーが必要となる。DX プラットフォームは、一度実装して終わりというものではない。プラットフォームは、新リリース、新機能、新モジュールなどで継続的に更新されていくため、ユーザーやマネージャーも継続的に研修を受け、組織的継続的に取り組む必要がある。

最後になるが、大学はその存続と妥当性のために、DX を受容し、加速させる必要があり、今すぐにも始められることがあれば取り組まれることをお勧めする。

1. 改革のために DX 推進について、リーダーの賛同を得る。ガバナンスや法人全体の制度の変更に係ることもあるため、強力なリーダーシップが必要である。
2. テクノロジーが組織のミッションをいかにサポートできるかについて話し合う。
3. データを揃えることは目的ではない。データを活用して学生に対してどのような教育の価値を提供すべきかを考える。
4. 学生のニーズを収集する。学生の意見を継続的に取り入れるプロセスを策定し、学生がどのようなサービスを利用したいかを把握する
5. セキュリティ、プライバシー、アクセシビリティなど、在学生、卒業生、教職員等からデジタル情報の信頼を得る。

<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。

執筆者 栗井 浩史（くりい・ひろし）

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、官公庁等に対する基本構想策定アドバイザー、研究拠点等の経営改善アドバイザー、指定国立大学法人の会計監査等を行っている。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。

その他、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。

NOTE



『 伝統と革新 』

本号は「これからの高等教育」と題して、巻頭インタビューの他にも、目まぐるしい変化の中にある大学のDXやIR、文部科学省が描いている今後の政策等について取り上げました。学校経営・運営を考えるうえで、多くの課題に立ち向かわれている皆様のお役に立てましたら幸いです。

巻頭インタビューでは八田総長・理事長から、「夢」と「志」の違い、多様性、伝統と革新等、様々な角度からお話を伺い、原稿を何度も読み返すうちに、言葉の一つ一つが心に刻まれました。未来に向けた取り組みでは、2025年に迎える150周年は一つの節目であり、さらにその先の200年を見据えて永遠に革新しようとし続ける志に触れて、これまで多くの人材を輩出してきた同志社の歴史と強みを感じました。

伝統を大切に守りながら、新しいものを取り入れることは企業にとっても重要ですが、そのバランスの難しさを日々実感しています。社員一人ひとりが意識して取り組むことが大切で、その根底にあるのが理念やビジョンの共有であることを今回改めて認識し、身の引き締まる思いがしました。

今回の表紙デザインは、「春のクラーク記念館」です。みずみずしくて美しい京都の春をぜひ感じてください。

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16号

【発行日】 2022年3月28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】 若狭 日出海 / 萩谷 佳菜恵

【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）

