

## 大学経営協会 財務委員会

### 国際競争力のある私立大学を支える財政基盤の強化に向けて (審議のまとめ)

令和3年6月

はじめに

私立大学が長期にわたって教育の質を保証するためには、安定した財源を確保するとともに、将来の活動ために蓄えを持つことが必要である。

そのため、当委員会としては、高水準の教育研究を維持・提供し、グローバル・レベルの評価に耐える卒業生を輩出することにより、国際的にも高く評価される私立大学を存続・発展させることを目的として、英米の著名な大学をベンチマークとして、その財務基盤を強化するための方策について検討した。

ベンチマークとして参照したのは英米の限られた大学であり、コロナ禍による審議の中断もあって、十分に審議できなかった部分もあるが、現段階において、我が国として参照すべき点について提言することとした。

国際競争力の確立・維持を目指す私立大学の財務基盤の強化の参考になれば幸いである。

#### 審議のまとめ目次

- 1 米国・英国の有名大学の強み
- 2 学費と奨学金の在り方
- 3 資金調達の在り方
  - 3-1 寄付募集の在り方
  - 3-2 大学債
- 4 資金運用の在り方
- 5 産業界との連携の在り方
- 6 教育研究以外の関連事業
- 7 歴史・文化要因
- 8 政策要因
- 9 おわりに

## 1、米国・英国の有名大学の強み

### 1-1 米国の場合

大学の使命は、教育研究を通じて、社会・知識基盤の強化に貢献することにあるが、これにも財源が必要であり、財源の必要性の理解と、使途・結果の説明責任が要請される。

米国のアイビーリーグに代表される歴史ある大学は、基本的に私立大学であり、学費は高額で、日本の私立大学の数倍であるが、多くの学生は大学から奨学金を受けており、大学の収入の学費への依存度は高くない。

これら有力大学は、連邦政府等から多額の研究補助金を受けるとともに、卒業生等からの寄付金を原資に、大きな基金を有し、その運営により安定的な財源を得ている。

これらの大学の財源は、豊かでもある。会計制度等が異なるので、一律には比較できないが、経常収入ベースで見て、2018年度のハーバード大学(学生数約 23,000)で 5,200 百万ドル、2019年度のMIT(学生数約 11,000)で 3,900 百万ドルと、学生数が同規模の我が国の大学と比較して、かなり大きな財政規模で運営されている。

### 1-2 英国の場合

英国の有名大学は、Public benefit entity と称する独立した法人であり、学費は高くないが無料ではなく、外国人留学生からは高い学費をとっている。財政支援の削減はされておらず、オックスブリッジへの財政支援はむしろ増加している。

英国の大学の中で、オックスブリッジの特性は、歴史の古さなど種々あるが、カレッジが一番大きなポイントである。カレッジは、大学とは別の独立した組織であり、財務諸表上も別になっている。(注1)(注2)

---

(注1) 英国で「大学」というとき、複数の概念があることに留意する必要がある。

財務報告上は、University と University Group が区別される。University は①教育研究部門と、②出版・試験評価部門だけを含む。University Group となると、これに③基金・関連会社等と、④関連組織が加わる。いずれもカレッジは含まない。

教育研究上の概念としては、Little U.と Collegiate U.と Large U.がある。Little U.は、①教育研究部門＋③基金・関連会社等。Collegiate U は Little U.にカレッジが加わる。Large U.は、Collegiate U.＋②出版・試験評価部門＋④関連組織になる。

(注2) 2017年のOxford(学生数約 24,500)のUniversityの収入は約 1,350 百万ポンドである。我が国の大学と比較するには、我が国の大学の収入から附属病院の収入を減じた上で、英国の大学の収入に、独自財源を持つカレッジ等の収入を加えるなどの調整を行う必要がある。こうした調整後の収入を比較すると、学生数で同規模の日本の大学より、かなり大きな財政規模になると考えられる。(4-2 参照)

英国(Great Britain)の大学全体では、学費が収入の 48%を占めているが、オックスブリッジは収入の半分以上を付帯事業と研究補助金から得ており、オックスブリッジへの研究補助金の配分は減っていない。また、近年では寄付金・投資収入の増加が大きい。オックスブリッジの競争力の源泉は、教育資源にある。

### 1-3 わが国への示唆に関する考察

日本の私立大学への教訓としては、①財源確保の必要性、②政府・関連事業・投資など、財源の多様性の重要性、③寄付・投資収入増への取組、④リスク分析の実施、⑤基金運用に専門性を持たせること、⑥このため、ある程度コストをかけることの必要性が挙げられる。

## 2、学費と奨学金の在り方

### 2-1 米国の場合

米国の学費は高額である。大学に対する学費引き上げのカルテルが指摘された結果、学費を高くする一方で、学生の学費負担能力等に応じ独自の奨学金(注)を給付し、実質学費負担を軽減するという、学費割引戦略を採用するようになった。

例えば、ハーバード大学では、所得が 65,000 ドル以下の家庭の学生は学費が無料になり、生活費まで支給される場合もある。7 割の学生が何らかの奨学金を受けており、5 人に 1 人が学費を免除されていると言われる。

米国では学費と奨学金をセットで考えている。我が国の所得税と同様に、学費の負担能力に応じて負担してもらう。奨学金の財源が生じることにより低所得層向けに奨学金を提供可能となるので、その方が公平という考え方である。奨学金は学生募集上の短期の戦略と言われており、米国の大学の CFO(Chief Financial Officer; 財務担当副学長)は、名目学費収入でなく奨学金を控除した実質学費収入の最大化を目指している。

この結果、学内の財源をもとに提供する返済不要の大学独自奨学金の比重は、学部学生の場合、奨学金・ローン全体の 4 分の 1 強を占めている。

### 2-2 英国の場合

英国の大学の学費は 1998 年の 1,000 ポンドから 2017 年の 9,250 ポンドに引き上げられた。これをいったん Student Loan Company が立て替えて、返済は 30 年後に一定の所得に達した者が行うという制度が導入されている。

奨学金は国の制度であり、大学独自の戦略は、米国ほど顕著ではない。

### 2-3 わが国への示唆に関する考察

我が国の場合、国立大学の学費がサービスの対価という考え方を取っておらず、この 10 年余りほとんど上げられていない。その中で、多くの私立大学は、大幅な学費値上げには踏み出せないできた。

リーマンショック以降、家計の所得が減少している中で、今また新型コロナウイルス感染症の感染拡大による経済の停滞の中にあり、学費の値上げは一層難しくなっていると思われる。

しかしながら、我が国の私立大学の収入の 7 割から 8 割は学生納付金が占めており、学費に触れないで財政基盤の確立を語ることには、困難があると考えられる。また、大学院の設置や研究機能の強化を図ってきた大学では、学費以外の研究財源の確保が課題になりつつある。

日本の大学も、世界で競争していくためには、米国のように、高付加価値を訴求可能な教育プログラムに係る学費を値上げする一方で、誰に奨学金を出すかを戦略的に決め、学費と奨学金を組み合わせる環境を整備して行くことが望まれる。

伝統的には、学費も教授会での審議・決定が必要とされてきた大学が多く、今も踏襲している大学が少なくない。しかしながら、学費は私立大学の経営の中核的問題であり、まさに経営責任上の判断を要する。平成 27 年の学校教育法改正(ガバナンス改革)に即して処理することが適当である。

その際、全学部・全研究科を一律に取り扱うことは、合理性に欠ける場合も考えられる。競争力のある学部・研究科が、学内事情に捕らわれず、一歩先に踏み出すことを期待したい。

令和 2 年度から低所得世帯の学生には修学支援の新制度が適用され、給付型修学支援制度が導入されたが、大多数を占める中所得層の学生支援や留学生確保のための奨学金の充実が課題である。

### 3、資金調達の内り方

#### 3-1. 寄付募集の内り方

##### 3-1-1 米国の場合

寄付募集は、米国の私立大学で長い歴史を有する。その多くを占めるのは卒業生を中心とした個人寄付であり、その戦略は、四つに整理することができる。(注)

寄付募集の戦略を立てる際に用いられるのが「ギフト・ピラミッド戦略」である。「1 対 9 の法則」と呼ばれるように、1 割の大口の寄付者の寄付が全体の 9 割を占める。大口の寄付者を求め、ここで必要額の大きな部分を賄うのが合理的である。しかし、最初から大口寄付を申し出る人は殆どいない。大学側が長期的な寄付者との関係を辛抱強く維持・強化して、小口から少しずつ寄付の額を増加していき、一部が大口寄付に結実するのである。

二つ目が「アニュアルギフト」であり、年次ベースで実施する組織だった寄付募集活動である。小口でも参加率を高めることに重きを置かれる場合が多いとされる。「アニュアルギフト」の獲得に当たっては、「リレーションシップ・サイクル」という一連のプロセスにより、徐々に寄付金額を引き上げていく。①最初に、プロスペクト・リサーチ、卒業生や地域住民等の中から、候補者の選定が行われる。②次いで、教育(Educate)で、何故寄付が必要か説明し、関心があれば啓発(Cultivate)に進み、大学時代の思い出話をしてもらったりして、寄付者の関心の在り方を探る。次が関与(Involve)で、大学の現状を語り、巻き込むプロセスである。そして勧誘(Solicit)で、相手の経済状況に応じて、寄付をお願いする。米国では、金額を明示しないと失礼という考え方である。③最後のフォローアップ(Stewardship)が極めて大切である。寄付又はその宣言(Pledge)に至った場合は、48 時間以内に謝辞を送る。また、表彰式や見学会に招待して顕彰するのである。

3 つ目は、「キャンペーン戦略」又は「周年事業戦略」である。①企画立案に時間をかけることは、日本では余りされないが、重要である。②ビジョン及び計画が決まったら、実現可能性の判定が求められる。③キャンペーン組織及び予算の規模は、目標額や大学の規模によるところが大きい。募金に対する費用が 10~25%であるキャンペーンは効率的であるとみなされるという。④公募前の「サイレントフェーズ」では、大口寄付者に内々に寄付の勧誘を行う。そこで目標額に達しない場合には、目標を引き下げるか、延期するかの判断を行う。⑤公募段階「パブリックフェーズ」では、学長主催のディナーなど、多種多様な活

---

(注) 文部科学省先導的・大学改革推進委託事業「大学の資金調達・運用に関わる学内ルール・学内体制等の在り方に関する調査研究」報告書(2008年9月、東京大学)による。

[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/itaku/08090305.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/itaku/08090305.htm)

動が行われる。⑥目標達成の時点で、顕彰の段階「サンキューフェーズ」に入る。寄付の額に関わらず、全ての寄付者に謝意が表明される。⑦上手く行った点、上手く行かなかった点を判別する評価段階(ポスト・キャンペーン・フェーズ)も、日本にはないが重要である。

4つ目の戦略である「コミュニケーション戦略」は、寄付者にどういう関心があるか、何のためなら寄付して頂けるかを調べる。米国の募金担当者は、フォーカス・グループや電話調査など、マーケティングの手法を使って、関心の把握に努めている。

米国では、寄付金のうち基金向けの寄付が運用され、一部が奨学金として学生に提供される。奨学金を受け、大学や寄付者に感謝する学生が卒業後に寄付者になれば、優秀な学生の獲得にも有利に働く。経常収支繰入額を上回る運用益は、基金に蓄積され、財政基盤の強化にもつながるのである。

### 3-1-2 英国の場合

英国の寄付金は、全体的には、企業が8割方を占めている。ただし、2020年度はパンデミックに伴う学生支援の呼びかけで、卒業生が半分程度を占めている。

オックスブリッジでは(注)、設立時より寄付金募集活動を行っているが、2008年から11年にかけて、英国政府は大学の寄付に関する取組を促進するための制度を創設・実施した。これは、各大学が集めた寄付額に応じて、公的助成を行う制度(マッチングファンド)で、2億ポンドの予算規模で実施された。この制度により、オックスブリッジ以外の大学でも、億円規模の寄付金が募集できただけでなく、多くの大学で寄付金募集体制が拡充された。

Oxfordでは、2004年からOxford Thinkingと言われる寄付金募集活動を開始した。2012年に英国政府が学生向け大学交付金を実質廃止したところから、米国のイェール大学から学長を招くなどにより、寄付金募集活動を更に強化し、獲得実績を拡大している。2019年までに、17万人を超える寄付者から4,630億円を集めている。2018年度の寄付額は99.7百万ポンド(約140億円)、2019年11月時点のファンドレイジング部門の職員は、ほとんどがフルタイムで、200人いる。

Cambridgeでも、寄付金募集に当たるデベロップメント部門の職員数は200名に及ぶ。このうち、学生数約650人のPembroke Collegeには12人が配されており、2019年度の寄付金額は約683万ポンド(約9億円)である。

---

(注) 以下は、先導的・大学改革推進委託事業報告書「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」(令和2年3月)による。

[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/itaku/1418370\\_00002.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/itaku/1418370_00002.htm)

### 3-1-3 わが国への示唆に関する考察

わが国でも、寄付金が私学にとって第二の学費だった時代もあったが、入学時の寄付が認められなくなって減少傾向にある。

しかし、現在は税額控除の寄付金優遇制度が創設され、クラウドファンディングのプラットフォームが普及しつつあるなど、大学内外からの寄付に対する環境は、わが国でも確実に変わってきている。

米国では、3-1-1 で述べたように、寄付集めの経費が 10%から 25%だと効率が良いと考えられている。わが国でも費用対効果を踏まえた寄付募集の検討が求められる。

その際、ターゲットとなるのは、第一義的には、各大学の学風の中で育ち、巣立っていった卒業生であり、卒業生の同窓会等の組織化・強化は重要である。

また、寄付金募集について理解を得るには、平素から、大学の活動について情報を提供するだけでなく、産学連携や地域連携を通じて、大学の存在意義を示すことも重要である。

寄付者は、寄付金が何に使用されるかに大きな関心を有する。寄付金募集は、寄付金の使用目的を明確にするとともに、寄付金募集の目標を明確に定め、これに応じた戦略を立てて、実施することが重要である。

寄付金収入は、経済状況等の影響を受け易いので、経常的な収入として予算化するのはリスクを伴う。世界で伍していくことのできる、安定的な経営を図るためには、基金目的の募集の強化が望まれる。

ただし、基金目的の募集は、施設整備目的の募集に比べ、その効果が目にみえないことから、寄付の賛同を得にくいという側面がある。対応策として、奨学金目的から始め、徐々に対象を教育研究等に広げていくことが考えられる。

なお、新型コロナウイルスの拡大を契機としてオンライン教育推進のためのICT投資の重要性がクローズアップされるようになってきている。教育研究への寄付は、従来、奨学金や施設整備に比べて、寄付の使途として広く認知されていなかったが、寄付者に訴求しやすくなっているとも考えられる。



## 3-2 大学債

### 3-2-1 米国の場合(注 1)

米国の大学は、公募債、私募債、確定利付債、変動利付債、課税債、免税債、長期債、短期債など、多様な選択肢の中から自由に選択できる環境にある。

免税債は、所有者の金利所得が免税になるもので、大学はその分金利を下げても発行することができるが、課税債に比較して発行コストが高く、少額の債券発行には向かないとされる。私立大学も、非営利大学なら発行可能であるが、直接発行はできない。政府関係機関が導管体(注 2)として仲介する必要がある。

リーマンショック後の低金利の中で、現在は、固定金利の債務が 8 割以上を占めている。

### 3-2-2 英国の場合

Oxford、Cambridge は、近年、それぞれ 100 年、60 年の超長期の大学債を発行している。Oxford の大学債は 2018 年末の発行で、ムーディーズの格付けは AAA、発行額は 2 億 5 千万ポンドだった。

### 3-2-3 わが国への示唆に関する考察

国立大学法人に関しては、2020 年 1 月に設置された「国立大学法人の戦略的経営の実現に向けた検討会議」での議論に基づき、同年 6 月に国立大学法人法の施行令が改正され、国立大学の大学債発行の対象となる事業の要件緩和が行われた。先端的な教育研究の用に供するために行う土地の取得等であって、当該土地、施設又は設備を用いて行われる業務に係る収入と業務上の余裕金をもって償還することができる見込みがあるものを、長期借入金又は債券の対象に加えるものである。

これに基づき、東京大学は、2020 年 10 月に利率 0.823%、年限 40 年で 200 億円の大学債を発行した。JCR の格付けは AAA、R&I の格付けは AA+で、購入希望額は発行予定額の 6 倍を超える人気だったと報道されている。

私立大学では、従来より、学校債が同窓会会員や保護者等を対象に消費貸借契約に基づく借入金の形態で発行されてきたものの、その性格上大きな金額を調達することは困

---

(注 1) 水田健輔「米国の大学における債務による資金調達の動向」広島大学高等教育研究開発センター「大学論集 第 52 集 (2019 年度)」2020 年 3 月発行：83-99 による。  
[https://ir.lib.hiroshima-u.ac.jp/files/public/4/48920/20200401101951149246/DaigakuRonshu\\_52\\_83.pdf](https://ir.lib.hiroshima-u.ac.jp/files/public/4/48920/20200401101951149246/DaigakuRonshu_52_83.pdf)

(注 2) 利益配分を目的とした機関で、一定の要件を満たして、法人税が課せられないものをいう。

難であった。平成 18 年に制定された金融商品取引法において、一定の要件に該当する学校債が有価証券に指定されることとなっている。

しかし、投資家保護のための情報開示義務に伴い、新たに膨大な経理作業が必要になり、会計システムの構築のための費用も発生する。情報開示用の財務諸表の監査のため、公認会計士等に支払う監査費用も発生する。これらの理由により、有価証券としての学校債の発行事例はいまだにみられないが、今後、わが国私立大学においても資金調達手段の多様化の検討が待たれる。

## 4、資金運用の在り方

### 4-1 米国の場合

ハーバード大学が 4 兆円規模の基金を擁し、ウォール街にいた専門家が運用していることは有名であるが、米国の伝統的な有力大学では、投資の果実と寄付金を教育研究経費や学生の奨学金に積極的に投下することにより、教育研究の質を向上させるとともに、世界的な競争力を得ている。投資の中心は基金(Endowment)であり、基金が運用可能資産全体の 8~9 割を占めている。これを中長期の視点から分散的に投資し、積極運用を行っている。

MIT の 2017 年度の例では、基金向け寄付額は 9,800 万ドルで、基金の残高は 99.8 億ドル。基金から経常費への繰り入れは 3.6 億ドルで、教員給与、給付型奨学金、職員給与、施設等に使用されている。

米国の大学の理事は、「世代間の公平性」を実現するべく、①財務上のバランスを図る、②戦略的計画を監視する、③財務の管理体制を構築する、④リスク管理を行う、⑤事務局向けに財務原則を策定する、という包括的な財務上の責任を負うとされる。

上記①の財務上のバランスを図るため、具体的には、①事業予算をバランスさせる、②実物資産の価値を維持する、③基金の購買力を維持する、④人的資産を開発育成することが行われている。

「基金の購買力」を維持するとは、基金を水のタンクに例えると、基金の運用と寄付により水が入ってくる一方、インフレと支出ルールに基づく支出(経常経費への繰り入れ)でタンクの水量は減っていく。「基金の購買力の維持」とは、その中で、タンクの水面の高さを維持することである。

このため、多くの大学では、基金の投資目標は、水面の高さを維持するため、経常経費への繰入率とインフレ率の合計を上回るように設定されている。繰入率が基金残高の 5% (この水準に設定されることが多いとされる)で、インフレ率が 3%の場合、8%のトータルリターンがあれば、基金の購買力は維持されることになる。

大学基金の 2020 年 1 年間のトータルリターンの平均は 1.8%であり、2008 年のリーマンショックの時は△18.7%に落ち込むなど、リターンの振れ幅は大きい。しかし、それにも拘らず、基金運用の基本的な姿勢は変化していないとされる。その背景には、「世代間の公平性」を維持し、大学の財政基盤の強化を図るには、中長期の視点で基金運用が行われる必要があるという基本的な理解が共有されていることがあると考えられる。

米国では、多くの場合、意思決定は理事が構成する投資委員会で行っている。大学の投資は、上記のように中長期の投資であり、運用実績の報告にあたっては単年度の実績に加え 5 年、10 年、20 年といった中長期の実績が記載されるとともに、基金残高の長期推移のグラフを掲載することで、基金運用の中長期の観点に立脚した評価の重要性が強調されている。

#### 4-2 英国の場合

資産・負債では、Oxford Group の資産総額の 55%は投資である。Cambridge Group でも、資産の 45%が投資であり、かなりの投資活動を行っている。

投資運用では、資金だけでなく、不動産・ベンチャー出資なども行っている。

カレッジは、Oxford には 39 あるが、3 つは本体に連結している。Cambridge には 31 あるが、いずれも連結していない。それぞれが独立した法人格を有している。財政的に弱いカレッジには、大学本体から機関補助がある。カレッジのみに所属するフェローと、大学の職員でもあるフェローがいて、後者は両方から半分ずつの給与を得ている。

Oxford の本体に連結しないカレッジ 36 を、無理を押しつけて連結してみると、516 百万ポンドの収入のうち、119 百万ポンドが寄付金、144 百万ポンドが投資収入であり、この二つで過半を占める。資産・負債を見ると、総額 7,554 百万ポンド の 4 分の 3 は投資に当てられている。

Cambridge で最も豊かとされる Trinity College の収支を見ると、収益 124 百万ポンド中 107 百万ポンドが投資収入である。なお、基金・資産管理費は 53 百万ポンドを要している。資産 1,711 百万ポンドの 93%は固定資産(投資)であり、Cambridge 本体の約半分の投資資産を有する(歴史的原価法のため、土地・建物等の評価額を除く)。

大学とは別に、基金の運用団体が作られており、ここで投資運用を行っている。投資の収入に対して 3 割から 4 割の経費を使っている。専門家を雇用する場合もあるが、基本的には運用団体への外部委託の形をとっている。

利回りは、通常は 6%程度を求めている。資産評価が時価であるが、金融資産だけではなく、不動産投資もあるので、計算上の利率は抑制される。

投資総額は、米国の大学に比べればまだまだ小さいが、オックスブリッジは近年かなり投資を進めてきている。

#### 4-3 わが国への示唆に関する考察

大学経営協会の第 8 回資産運用状況調査(2020 年 9 月)によれば、私立大学の 78%で有価証券の運用を行っている。学生数 8,000 人以上の大学では、ほぼすべての大学が運用を行っている。

ただし、同調査から運用資産に占める各金融商品の構成比率をみると、預貯金(62%)と国内民間債(金融債を含む)(10%)、国内公共債(7%)が全体の 8 割近くを占めている。英米の有力大学と比べると、短期運用の資金が多く、基金など、中長期の運用が可能な資産の占める割合が低くなっている。このため、短期のリスクが取りにくく、大きなトータルリターンを期待し難い構造になっている。

中長期の観点から投資収益で教育研究や学生支援の充実、財務基盤の強化を図るためには、寄付募集により残高の増額を図ることが望まれる。ただし、基金向けの寄付募

集には、施設整備目的の募集よりも多くの努力を要するのは、前述の通りである。

次に、同調査によれば基本ポートフォリオを定めている私立大学の割合は全体の32%、ポートフォリオ全体の目標リターンを設定している割合は22%にそれぞれとどまっている。また、目標リターンを設定している私立大学の設定水準は1%以下がもっとも多くなっている。しかし、リスク許容度については、「ポートフォリオ全体のリスク特性が目標範囲内に管理されていれば個別投資対象の短期的損失は許容する」との回答が24%（前回10%）と増加しており、全体として以前に比べ分散投資の考え方が受け入れられる素地が少しずつ整いつつある模様である。

資金の運用体制の在り方については、2019年1月に、本委員会で作成・公表した「資産運用における管理体制等（審議のまとめ）」を参照願いたい。

令和2年4月に施行された私立学校法の改正法により、理事の学校法人に対する損額賠償責任が規定された。しかし、これは従前から民法上の善管注意義務に基づく不履行責任として適用されていたものを明文化したものであり、善意無過失であれば、結果として損害を及ぼしても、損害賠償責任が問われないことには変わりがないと解されている。

なお、現在、形成されつつある「大学ファンド」は、政府出資や国立大学法人からの寄託、他法人からの拠出をもとに、投資一任契約を活用した信託などの方法により、長期的な視点から資産構成割合を定め、分散投資等のリスク管理を伴う形で運用を実施するものであり、運用益で、国際的に卓越した科学技術に関する研究環境の整備充実や優秀な若手研究者の育成及び活躍の推進に資することとされている。一部の国立大学では数大学が集まって合同運用することも行われているが、今後、教育研究の強化に資産運用益を活用する動きに弾みがつく可能性もある。

投資は景気によりリターンが変動する。過去のリターンを参考として、残高の一定割合を予算に反映させる仕組みを取り、安定的な予算の運営を図ることが望まれる。

リターンが予算に不足する年度は、一時的に基金を一部取り崩すことがあっても、余った場合は基金に戻すことにより、「基金の購買力を維持」することが求められる。また、寄付金により残高の増額を図ることが望まれる。

上述の本協会調査によると、資産運用状況や手続きの遵守状況のチェック頻度に関して年1回と年4回以上の回答がそれぞれ28%を占めた。チェック自体は重要であるが、長期的な視点が損なわれることのないよう留意する必要がある。

## 5、産業界との連携の在り方（注）

### 5-1 米国の場合

産学連携の態様は、インターンシップ、卒業生の就職から、共同研究、委託研究、大学発ベンチャーへの協力まで、極めて多種多様であるが、大学の財務基盤に大きな規模で関わるのは、主として、共同研究、委託研究、大学発ベンチャーなど、研究系の連携である。

米国では、教員対企業研究者という個人レベルの共同研究だけではなく、「組織対組織」の大型共同研究が行われており、大学側から提案する態勢が整えられている。

例を挙げると、MIT と IBM は 10 年、240 百万ドルのパートナーシップを締結し、IBM の研究者と MIT の教員、学生が隣り合って研究する MIT-IBM Watson AI Lab を建設している。トヨタ自動車は、スタンフォード大学、MIT と人工知能に関わる研究で連携し、50 百万ドルを投じて、両大学に連携研究センターを設立している。

MIT では、Vice President for Research の下に Office of Sponsored Program が、Associate Provost の下に Office of Corporate Relations と Technology Licensing Office が置かれ、150 人を超える職員が勤務している。2015/16 年度の民間からの研究資金は約 128 百万ドル、特許のライセンス収入は 62 百万ドルである。

スタンフォード大学では、Vice President for Development の下に University Corporate and Foundation Relations が、Provost の下にいる Dean of Research の下に Office of Technology Licensing と Office of Research Administration が置かれ、約 300 人の職員が勤務している。民間企業からの研究資金の資金の割合は、比較的小さいと言われているが、2017 会計年度の特許のライセンス収入は約 94 百万ドルに及ぶ。

### 5-2 英国の場合

英国の場合も、「組織対組織」での民間企業との共同研究が行われている。

例えば、Oxford 内に設置された Structural Genomic Consortium では、英国に本社のある GlaxoSmithKline 社が中心になり、ノバティス、ファイザー、武田薬品や、トロント大学、カロリンスカ研究所等も参加して、オープンアクセスを基本として研究活動が展開されている。Cambridge はロールスロイス等との共同出資により、ガスタービンアプリケーションの構造金属システムに関する 50 百万ポンドの戦略的パートナーシップを組んでいる。

---

(注) 米国、英国の状況については、文科省委託事業「海外大学における産学連携のマネジメント・制度に関する調査」報告書(平成 30 年 3 月)による。

[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/shinkou/sangaku/1409478.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/shinkou/sangaku/1409478.htm)

Oxford では、Pro-Vice Chancellor (Research and Innovation)の下で、共同研究プロジェクトは Research Support(職員数 137)及び各部局が窓口を務めている。技術移転や企業支援は大学全額出資の子会社 Oxford University Innovation が担当している。2015/16 年度の民間企業からの研究資金は約 66 百万ポンドである。Oxford University Innovation の収入は約 22 百万ポンドで、ここから大学本体に約 9.6 百万ポンドが支払われている。

Cambridge では、Pro-Vice Chancellor for Enterprises and Business Relations が産学連携を担当し、研究活動支援部門として、Research Operations Office (約 100 人)と Strategic Partnership Office (約 20 人)があり、子会社である Cambridge Enterprise では、教職員や学生のアイデアの商品化支援や、外部機関へのコンサル業務等を行っている。2016 年度の大学単体での民間企業からの研究資金は約 22 百万ポンドで、ライセンス収入は約 3.8 百万ポンドである。Cambridge Enterprise の収入は約 22 百万ポンドである。

### 5-3 わが国への示唆に関する考察

「日本再興戦略 2016」(平成 28 年 6 月 2 日閣議決定)により、「2025 年までに大学・国立研究開発法人に対する企業の投資額を OECD 諸国平均の 3 倍とする」という政府目標が設定されており、同年 11 月に文科省・経産省は、「産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン」を策定した。このガイドラインは、本部において部局横断的な共同研究を企画・マネジメントできる体制の構築やリサーチアドミニストレータの配置、企業とのクロスアポイントメントの促進などを求めている。令和 2 年年 6 月には、常勤教員の共同研究への関与時間のコストへの参入など、大学等におけるボトルネックの解消に向けた処方箋と、新たに企業における課題と処方箋を体系化した「追補版」が取りまとめられている。

このような動向を背景として、東京大学は、次のような、財務強化につながる取り組みを行っている。(注)

- ・ 2004 年には、株式会社東京大学エッジキャピタル(UTEC)を設立。東京大学と覚書を締結し、累計 543 億円の 4 本のファンドを運営している。
- ・ 特許ライセンスでは、1998 年に CASTI を設立。これは現在、株式会社東京大学 TLO になっており、ライセンス収入は累計 92 億円 (2 億 8750 万円/年)、である。東大発ベンチャーは 368 社、うち上場 17 社である。
- ・ Innovation Platform Company として、2016 年 東大協創プラットフォーム開発株式会社(東大 IPC)を設立。コンソーシアム型のインキュベーションプログラム「東大 IPC 1stRound」を年 2 回開催し、各 5 社採択している。

---

(注) 五神真・東京大学総長の学士会令和 2 年 2 月夕食講演会「地球と人類社会の未来に貢献する「知の協創の世界拠点」へー今こそ大学の出番ー」(学士会会報 No. 943(令和 2 年 7 月発行)所載)による

- ・ 大企業との産学協創として、2018 年ダイキン工業と「空気の価値化」のテーマの下、10 年間で 100 億円の投資を約束している。
- ・ 東大基金は、2017 年年度の平均残高は109億円である。
- ・ その他の構想として、家計の金融資産と企業の内部留保の受け皿になるために、大学債の発行、生活保障型寄付信託(仮称)による個人資産活用、技術研究組合を活用した Joint Venture の創出を構想している。

今年(令和3年)の5月に成立した国立大学法人法の一部改正法では、国立大学法人の出資先の拡大として、①従前は指定国立大学法人に限定されていた、研究成果活用法人(③を除く)への出資を全ての法人で可能にする、②教育研究施設、設備又は知的基盤の管理及び他の大学等による利用促進に係る事業者への出資を可能にする、③指定国立大学法人について、大学発ベンチャーへの出資を可能とするという改正が行われている。

私立大学でも、理工系の強い大学、医療系のある大学は、産業界との連携を一つのオプションとして考えることが可能である。

文科省の委託調査である「海外大学における産学連携のマネジメント・制度に関する調査」報告書(平成30年3月)では、「組織体組織」の大型共同研究を進めるため、①学内のプロジェクト形成機能の形成と企業との連携構築による提案機能の強化、②研究担当副学長等による産学連携活動全体のマネジメント、③産学連携を支える教職員の育成と評価、④管理会計によるコスト把握、部門別の経営責任、エビデンスに基づく感性経費率の設定など、資金マネジメントの改善、④ベストプラクティスの共有を提言している。

将来的には、組織対組織の関係構築を目指すにしても、その前に、個人対個人の信頼関係が存在する。利害相反の場合や、許可の制度、許可権者等を明文で規定することにより、疑心暗鬼なく、関係を構築できるようにすることも、促進策の一つである。

産学協力・連携においても、URA (University Research Administrator)の役割は大きい。令和元年度の配置大学数は、国立大学は 81 とほとんどの大学が配置済みなのに対し、私立大学は 76 と未配置の大学が多い(注)が、URA の配置もその一歩であると考えられる。

---

(注) 数字は、採用と大学教育の未来に関する産学協議会 2020 年度報告書「ポスト・コロナを見据えた新たな大学教育と産学連携の推進」(令和3年4月19日)による。  
<http://www.keidanren.or.jp/policy/2021/040.html>



## 6、教育研究以外の関連事業

### 6-1 英国の場合

Oxford の Group ベース(カレッジは入らない)では、最大の収入源は出版で 33%、次いで研究補助金の 26%であり、政府交付金は 8%に過ぎない。Oxford では、学術的ジャーナルと英文教科書が主要商品である。学術的ジャーナルは高い購読料を取っており、購入側の大学は経費の確保に苦労しているが、オックスブリッジにとっては固定収入になっている。また、英語によるテキストは世界的なセールスが可能である。

Cambridge の収入のうち出版は 15%で、試験評価事業 22%と 研究補助金 27%を合わせて 49%とほぼ半分を占めている。試験評価事業は、Cambridge では 2 番目の収入項目である。半分は、学生・生徒の学力が一定レベルにいるかどうかの学力検定であり、半分は独占的に自ら実施している。半分は Cambridge の名前を使って検定が行われている。

なお、附属病院については、両大学とも医学部を持つが、大学組織には附属病院は持たない。

### 6-2 わが国への適用(示唆)に関する考察

オックスブリッジの付帯事業は、大学の教育研究力とブランド力を生かした事業であり、将来ともに需要が見込まれる。英語ネイティブであることも優位な条件である。後発の大学の同一領域での参入は、困難があると思われる。

逆に言えば、大学の教育研究力を生かすことができ、ブランド力があり、日本ならではのものを打ち出すことができれば、チャンスはあると思われる。

貸しビルやホテルを持ち、運営している私立大学もあるが、オンラインへの移行等により、余裕のできた教室や事務スペース等を貸し出すことも一案である。ただし、教育の用に供していない施設は、課税対象となることに留意する必要がある。

教育研究以外の関連事業の収入は、課税対象(軽減税率適用)となることに留意する必要がある。

## 7、歴史・文化・社会・組織的要因

### 7-1 海外の場合

米国は、寄付の文化が根付いているとされる。

「寄付の文化」とは、習慣が形成されることであり、米国の大学は意識的にこの習慣を形成してきたと言われる。一般に私立大学の理事は多数いて、その理事が財源の多様化の意義を理解しており、理事の人脈が活用できることも、プラスに働いたと考えられる。

寄付する回数が増えるほど、次に寄付する可能性が高くなる。ハーバードの経験では、4回寄付した者は70%の確率で次も寄付を行う。米国では、大学への寄付は「学費の後払い」「世代間の公平」という考え方もある。奨学金をもらっている学生には寄付者のおかげであることをインプットし、稼げるようになると寄付するように仕向けている。卒業時に寄付が始まる。

オックスブリッジを除けば、英国の寄付の歴史は米国に比べて浅いが、今世紀に入ってから他の大学も積極的に寄付金獲得に乗り出しており、財源の一層の多様化が図られつつある。

### 7-2 わが国への示唆に関する考察

米国の大学が基金の造成に走ったのは、決して古いことではない。我が国も遅きに失することはなく、これから習慣の形成を図り、寄付文化の醸成を図るべきであると考えられる。

## 8、政策要因

### 8-1 海外との比較

米国は大金持ちになることができる税制である。日本では資産が膨らむと相続税がかかり、大金持ちができていく仕組みになっている。

米国では、非課税債の仕組みがあり、コストはかかるが、リターンがそのまま購入者に入るので、銘柄社債と競争できる。

学費は、England の場合で、1998 年の 1000 ポンドから、2017 年の 9250 ポンドに引き上げられたが、これをいったん Student Loan Company が立て替えて、返済は 30 年後に一定の所得に達した者が行うという制度が導入されている。

投資先としての不動産は、日本では禁じられているが、英国では、貸しビル業のほか、不動産投資的なことも大学で行われている。

### 8-2 わが国への示唆に関する考察

令和 2 年 1 月に「国立大学法人の戦略的経営の実現に向けた検討会議」が設置された。これは「骨太の方針 2019」に則り、国立大学に関して、①世界標準の能力・業績評価制度とそれに基づく柔軟な報酬体系の確立、②学長、学部長等の選考方法の在り方、③新たな自主財源確保を可能とするなどの各種制度整備の具体策、④各種評価制度の廃止を含めた抜本的簡素化等について検討するために設置されたもので、12 月に最終とりまとめ「国立大学法人の戦略的な経営実現に向けて～社会変革を駆動する真の経営体へ～」を公表した。今後の主な検討事項は、上述の学校債のさらなる自由化を含めて、次の通りである。

(主な検討事項)

◇先行投資財源の確保とその循環拡大

- ┌ 大学債発行等の対象事業及び償還期間の更なる拡大・長期化
- ┌ 共同研究・受託研究等の研究開発機能の出資可能な対象事業化
- ┌ 複数法人による余裕金の共同運用の大臣認定に関する運用の見直し
- ┌ 間接経費収入の運用ルールの柔軟化等

◇学位分野の変更なく収容定員の総数が増えない場合の学部・学科の再編等を伴う定員変更手続きの簡素化等

令和 3 年 5 月に成立した国立大学法人法の一部改正法で、国立大学法人の出資先の拡大が図られているのは前述の通りである。

我が国では、現在、10 兆円規模の「大学ファンド」が形成されつつある。このファンドの趣旨等は前述の通りであるが、科学技術振興機構法の一部改正法(令和 3 年 2 月施行)により、科学技術振興機構(JST)に受け皿が整えられ、令和 2 年度第 3 次補正予算 5000 億円、令和 3 年度財政融資金 4 兆円が措置され、早期に 10 兆円規模の運用元本を目指すとともに、令和 3 年度中の運用開始を目指すこととされている。

英国の Student Loan Company の制度は、修学機会の確保、教育の機会均等だけでなく、大学の発展にも有効な施策として注目される。「高等教育の無償化」の議論は、修学支援新制度として結実したが、この制度については、検討を継続することが望まれる。

現在の私学助成は、教育研究経費支出(奨学金を含む)と設備関係支出の合計額が学生納付金収入に占める割合により、経常費補助金の額が調整され、分子(教育研究経費支出等)が同じで、分母(学費)が増えると、補助金額は減少する仕組みになっている。学費を増額し、増収分の多くを奨学金の増額に使用する場合、この割合は上昇し、補助金が増額される方向で動くので、この関係は維持される必要がある。

寄付の文化、寄付金の多寡、寄付の募集体制は、それぞれが単独に発展するのではなく、相互に影響し合いながら、徐々に発展するものであると考えられる。英国のマッチングファンド制度は、学生補助金の原則廃止に先立つものだったとはいえ、これらを一気に通貫で発展させる施策として注目される。アジアではシンガポールも、同様の制度を導入している。私学助成の特別補助に反映させるのも一案であり、検討が望まれる。

また、大学に対する寄付に関しては、税額控除制度が導入されるなど、近年改善が行われてきたが、寄付文化の醸成・定着のためにも、なお一層の寄付税制の改善充実が求められる。

私立大学の行う収益事業については、収益事業告示（平成 20 年文部科学省告示第 141 号）によって、かなり幅広い事業が可能とされているが、建物と土地の売買等は除かれている。私立大学の財務基盤の強化のため、検討が望まれる。

## 9、おわりに

我が国の私立大学は、大学学部教育の 8 割を担い、多様な人材を社会に提供してきた。多様性は、我が国の私立大学の大きな特徴ではあるが、財政基盤に関しては、ほぼ例外なく学費収入に頼る構造となっている。この構造が我が国の私立大学の国際競争力を削いだと言っても過言ではない。

本委員会としては、この審議のまとめを参照して財政基盤を強化し、国際競争力の強化を目指す私立大学が増加することを期待する。

## 財務委員会における審議の経過

### 第7回財務委員会

日時 2019年4月18日(木) 10:00~12:00  
場所 日本プレスセンタービル9階小会議室  
議題 今後の審議のテーマについて

### 第8回財務委員会

日時 2019年7月5日(金) 10:00-12:00  
場所 日本プレスセンタービル9階小会議室  
議題1 岩瀬委員の発表「学校法人の会計に関する動向について」  
議題2 今後の審議のテーマについての自由討議

### 第9回財務委員会

日時 2019年11月15日(金) 10:00-12:00  
場所 日本プレスセンタービル10階  
レストラン・アラスカ内ゴールドルーム  
議題 今後の審議のテーマについての意見交換

### 第10回財務委員会

日時 2019年12月23日(月) 15:00-17:00  
場所 日本プレスセンタービル 9階  
議題 今後の審議のテーマについての意見交換

### 第11回財務委員会

日時 2020年2月7日(金) 10:00-12:00  
場所 日本プレスセンタービル  
議題1 財務委員会のテーマの決定  
議題2 片山委員の発表「大学法人の永続性と教員研究力強化を目的とした財務基盤強化策を考える」(米国の有名大学の財務基盤強化策を含む)  
● 本文の米国に関する記述で、出典について特に注のないものは、基本的にこの発表による。

2020年4月8日(水)

新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止のための「緊急事態宣言」を受けて、予定していた第12回財務委員会を延期。

#### 第12回財務委員会

日時 2020年7月31日(金) 15:00-16:15

場所 Zoomによるオンライン会議

議題1 国立大学の財務の強化策について

議題2 大学経営協会「資金運用調査」について

#### 第13回拡大財務委員会

日時 2021年1月8日(金) 13:00~15:00

場所 Zoomによるオンライン会議

議題 鎌倉女子大学学術研究所の山本清・教授の講演・質疑応答

「英国の有力大学の財務(オックスブリッジの強さの背景について)」

- 本文の英国に関する記述で、出典について特に注のないものは、基本的にこの講演による。

#### 第14回財務委員会

日時 2021年3月4日(木) 10時~12時

場所 Zoomによるオンライン会議

議題1 財務委員会審議のまとめ骨子案(ver.1)について

議題2 資産運用調査ドラフト(最終版の確認)

#### 第15回財務委員会

日時 2021年4月5日(月) 10時~12時

場所 Zoomによるオンライン会議

議題 財務委員会審議のまとめ素案(ver.2)について

2021年4月8日(木)

事務局から審議のまとめ案(ver.3)を委員に照会

#### 第16回財務委員会

日時 2021年4月22日(木) 14時~16時

場所 Zoomによるオンライン会議

議題 財務委員会審議のまとめ案(ver.4)について

2021年4月30日(金)

事務局から審議のまとめ案(ver.5)を委員に照会

2021年5月13日(木)

事務局から審議のまとめの最終案を委員に照会



## 大学経営協会 財務委員会委員名簿

委員長	福川伸次	学校法人東洋大学 総長
副委員長	西井泰彦	私学高等教育研究所 主幹、学校法人就実学園 理事長
委員	片山英治	野村證券金融公共公益法人部 主任研究員
	岩瀬弘典	あずさ監査法人企業成長支援本部 パートナー
	西田一郎	学校法人ルーテル学院 理事・評議員
	松尾 肇	学校法人千葉工業大学 常勤監事
	油井貫行	学校法人東洋大学 常務理事
会長	佐藤禎一	元ユネスコ代表部特命全権大使
理事長	宮内義彦	オリックス株式会社 シニア・チェアマン
事務局	遠藤 啓	事務局長
	前川悠二	事務局長代理

2021年5月10日現在

○本書の著作権は「特定非営利活動法人大学経営協会」に帰属します。

○転載を希望される場合は出典を明示してください。