

平成 18 年 3 月 2 日

# 経営判定指標からみた 私立大学の現状と将来

2006 年第 1 回  
財務戦略部会講演会

主催：21 世紀大学経営協会

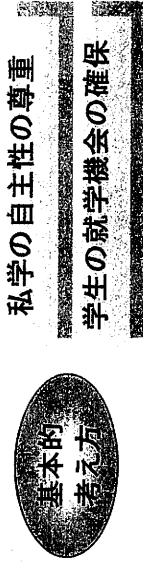
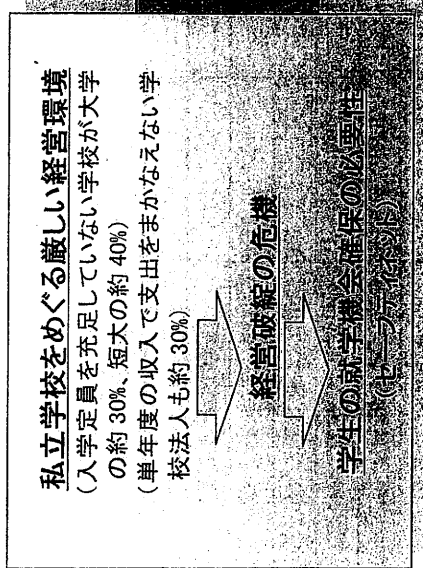
日本私立学校振興・共済事業団  
私学経営相談センター  
主任経営主幹  
経営支援室長 山本雅淑

# 1. 経営困難法人への文科省・事業団の対応

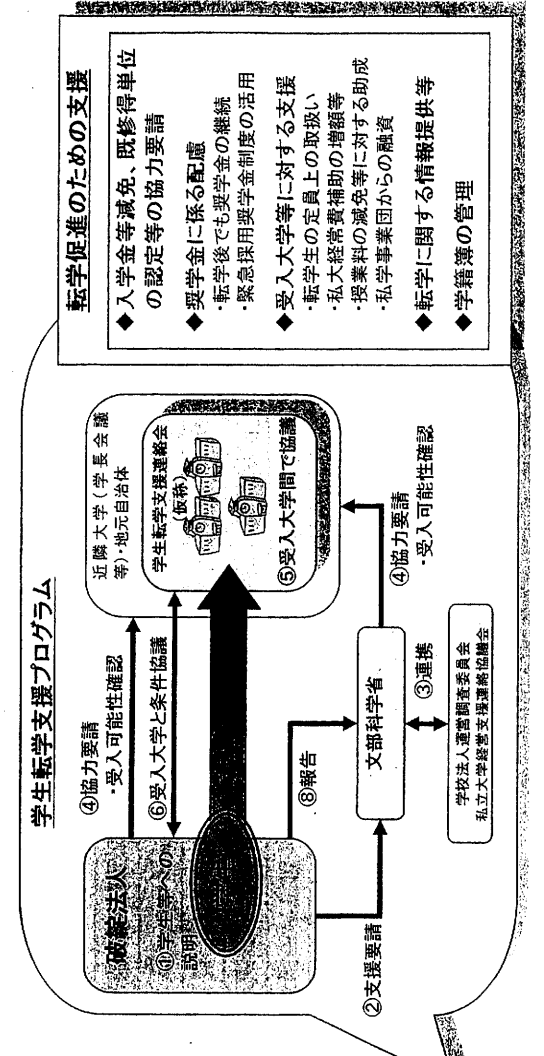
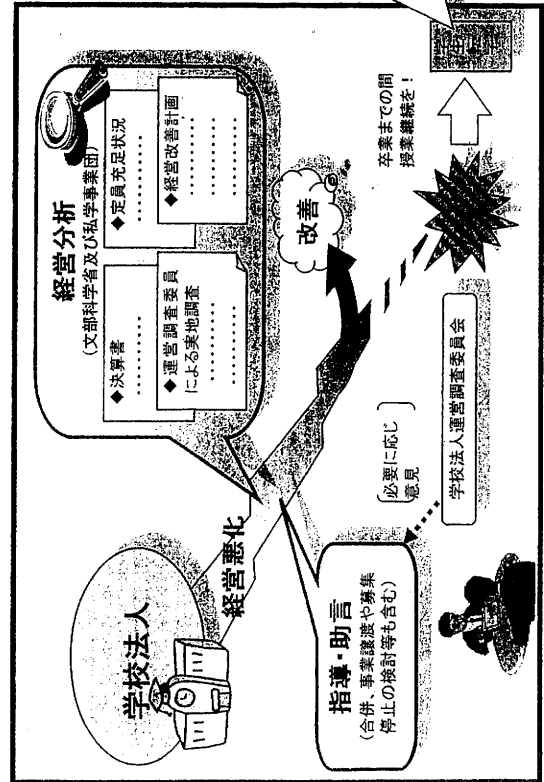
## 経営困難な学校法人への対応方針について(概要)

一 経営分析の実施と学生に対するセーフティネットの考え方一

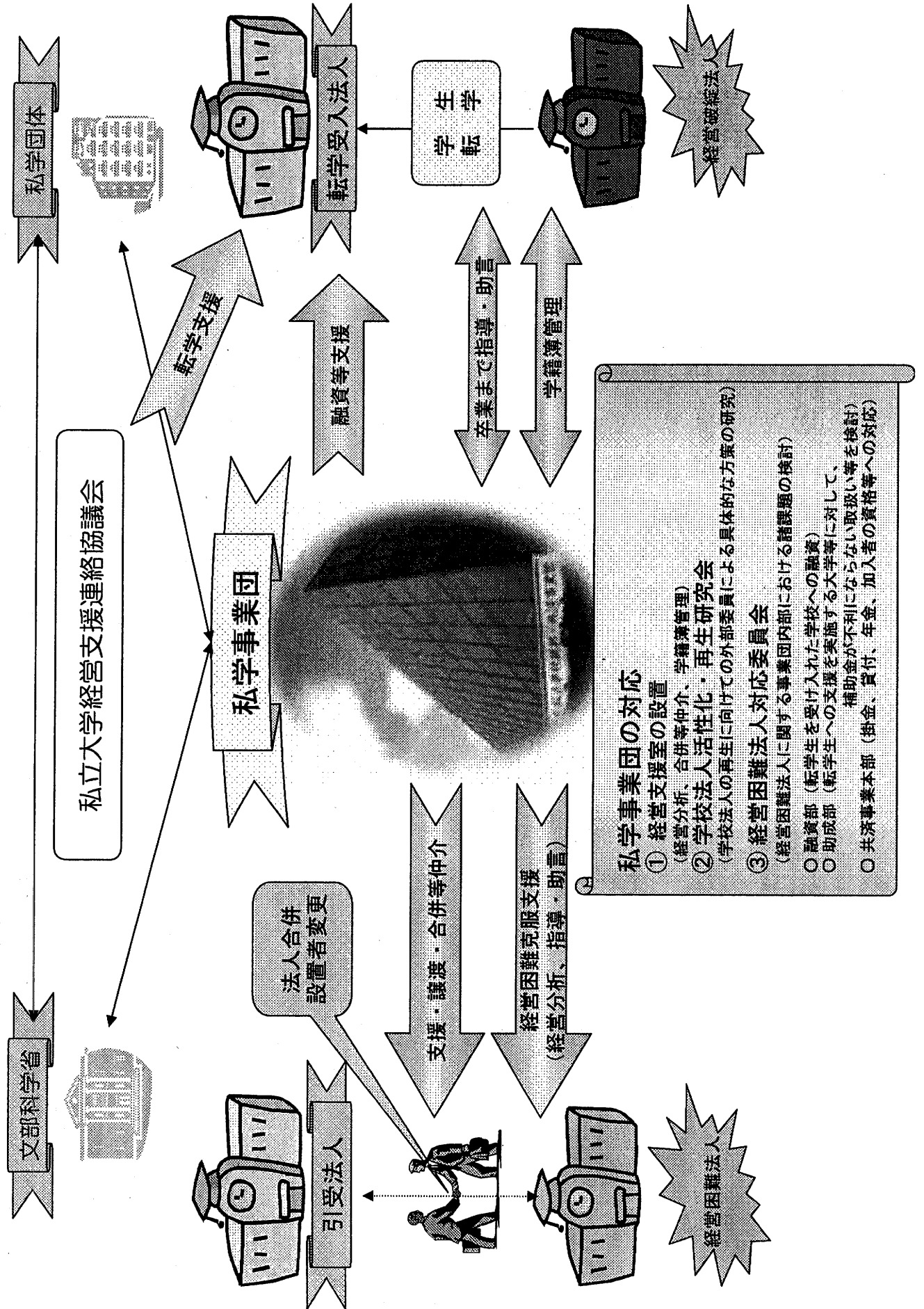
文部科学省高等教育局  
私立大学経営支援プロジェクトチーム



- 1 学校法人の経営基盤の強化は各学校法人が自らの責任で行うべきもの
- 2 文部科学省は、経営分析及び指導・助言等を通じ、主体的な改善努力を支援
- 3 状況に応じ、経営改善計画の作成や、より抜本的な対応策の検討を求める
- 4 学校の存続が不可能でも、在学生が卒業するまでの間の授業継続を求める
- 5 万一の場合には、関係者の協力により転学を支援(学生転学支援プログラム)



# 経営困難な学校法人への私学事業団の対応方針



## 経営困難克服のための支援業務について（ご案内）

平素、当事業団の業務に格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。

さて、近年における就学人口の減少等の影響により、私立学校をめぐる経営環境が悪化している中で、学校法人の経営困難や経営破綻に対するセーフティネットを構築することは緊急な課題となっております。去る五月十六日には、文部科学省高等教育局の私立大学経営支援プロジェクトチームから、「経営困難な学校法人への対応方針について」が公表されました。

当事業団においても、学校法人における経営困難、経営破綻に対する支援を行うために、本年四月から私学経営相談センター内に新たに「経営支援室」を設置いたしました。

「経営支援室」では、経営困難克服のための各種相談、経営分析などの業務を実施するとともに、新たに学校法人の合併分離・設置者変更等の仲介、募集停止・廃止・抜本的再建等に係わる支援を行うなど、経営支援業務を充実してまいります。

つきましては、十分な責任体制と秘密保持を図りつつ、業務を進めてまいりますので、よろしくお願い申し上げます。

平成十七年六月一日

日本私立学校振興・共済事業団

理事長 鳥居 泰彦

各 大 学 法 人

各短期大学法人

各高等専門学校法人

各高等学校法人

理 事 長 殿

（事業団担当責任者）

日本私立学校振興・共済事業団 私学経営相談センター

センター長 西井泰彦 電話〇三・三二三〇・七八五〇（直通）

経営支援室長 山本雅淑 電話〇三・三二三〇・七八五一（直通）

# 学校法人活性化・再生研究会の概要

## 【設置の趣旨】

平成17年5月に文部科学省が「経営困難な学校法人への対応方針について」を公表した。この方針を受け、私学事業団が、学校法人の主体的な改善努力の促進方策、指導・助言のあり方を検討するために学校法人活性化・再生研究会を立ち上げた。

## 【検討事項】

- ・私学が果たしてきた役割と今後の私学の在り方（私学の社会的責任、魅力ある質の高い教育・研究、私学経営の倫理 等）
- ・学校法人が経営困難・破綻状態に至る原因分析
- ・学校法人の経営の透明性確保方策
- ・学校法人の経営革新方策
- ・学校法人の破綻処理方策

## 【研究会の開催状況】

第1回 平成17年11月24日

議題 学校法人を取り巻く現状について

第2回 平成17年12月13日

議題 私学が果たしてきた役割と今後の私学の在り方

第3回 平成18年 1月12日

議題 私学が果たしてきた役割と今後の私学の在り方・経営の透明性の確保

第4回 平成18年 2月 6日

議題 私学における経営革新方策

第5回 平成18年 3月 2日

議題 私学における経営革新方策

## 【研究会のメンバー】

学校関係者、高等教育の研究者、弁護士、公認会計士、有識者 22名で構成。

## 【研究会報告】

学校法人の活性化及び再生に向けた議論を、専門的な立場から検討した研究会の検討結果は、平成18年6月に中間報告として「論点整理、今後の検討の方向性」、平成19年6月に最終報告「活性化・再生の方向性」について報告書を作成する。

## 【委員名簿】

(五十音順敬称略)

	阿部 充夫	財団法人 放送大学教育振興会 会長
	石 弘光	中央大学特任教授
	石渡 朝男	学校法人 芝浦工業大学 理事・事務局長
	磯田 文雄	国立大学法人 筑波大学 理事・副学長
	植草 茂樹	公認会計士(新日本監査法人)
	上野 正彦	弁護士・公認会計士
	大坪 檀	静岡産業大学長
	大野 博之	学校法人 国際学院 副理事長
	大森 繁	株式会社 整理回収機構 執行役員・企業再生部長
	金子 元久	東京大学 大学総合教育研究センター教授
座長	清成 忠男	学校法人 法政大学 学事顧問
	鈴木 茂	北九州市助役
	關 昭太郎	学校法人 早稲田大学 理事
	関口 博	弁護士
	舘 昭	桜美林大学 大学院教授
	原田 博史	学校法人 原田学園 理事長
	廣川 利男	学校法人 東京電機大学 学園長
	福井 直敬	学校法人 武蔵野音楽学園 理事長
	藤原 総一郎	弁護士
	松本 香	公認会計士
	丸山 文裕	独立行政法人 国立大学財務・経営センター教授
	渡邊 正太郎	社団法人 経済同友会 副代表幹事・専務理事

(計 22 名)

## 2. 学校法人の合併・分離の形態

### ①合 併 (M&A)

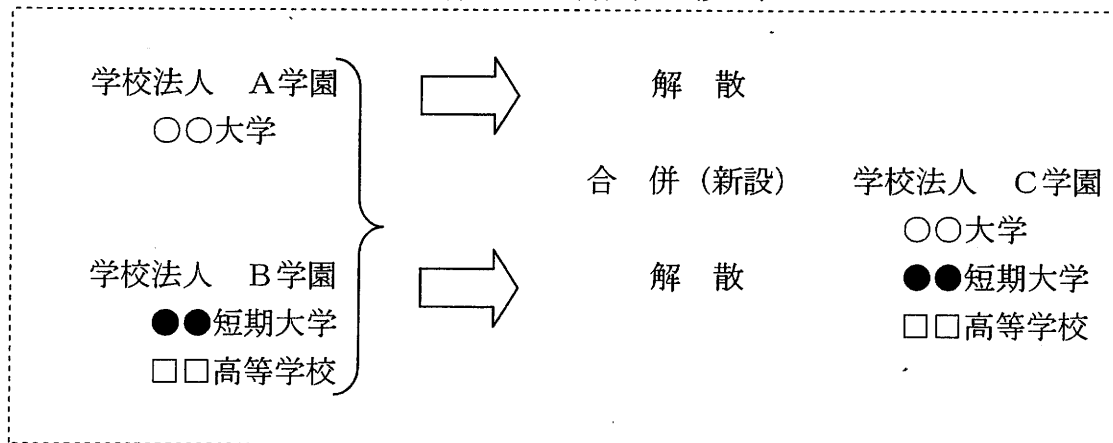
合併には、複数の学校法人が集まって新法人を立ち上げる「新設合併」と、学校法人が他の学校法人を吸収する「吸収合併」の2通りがある。合併の目的の多くは、経営基盤の強化又は経営困難に陥っている学校法人の救済である。

学校法人又は準学校法人は、他の学校法人又は準学校法人と合併することができる。

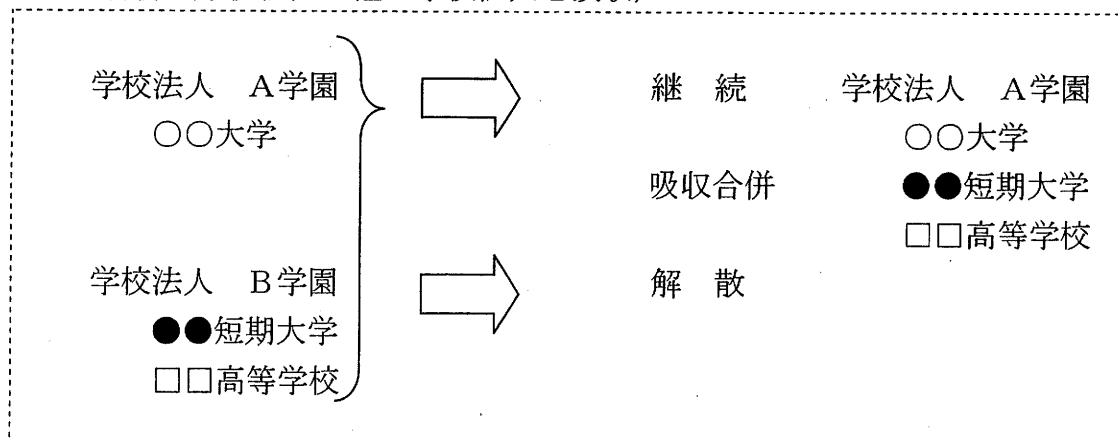
私立学校法の定めによると、合併には理事の3分の2以上の同意が必要であり、理事長は評議員会の意見もあらかじめ聞いたうえで所轄庁の認可を受けることになる。合併は、認可を得るとともに登記をもって成立要件としている。したがって学校法人は、合併の認可その他合併に必要な手続が終了した日から、主たる事務所の所在地においては2週間以内、従たる事務所の所在地においては3週間以内に登記をしなければならない。

#### ○合併の形態

##### ア. 新設合併 (複数の学校法人が集まって新法人を設立)



##### イ. 吸収合併 (学校法人が他の学校法人を吸収)



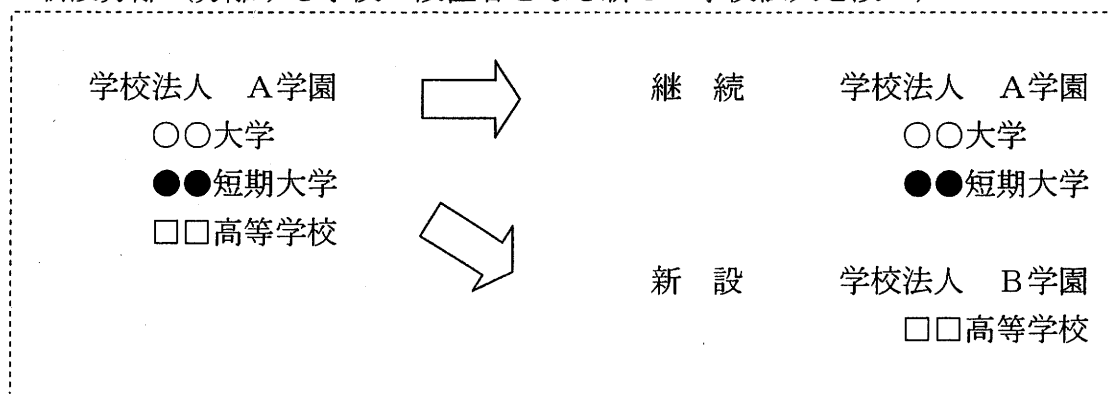
## ②分 離

法人内に学校が複数あり、離れた場所に点在する場合や、大学、高等学校など種別の異なる学校を設置している場合に、学校又は学校法人を分離することが考えられる。

実際に法人分離を行った学校法人又は分離を検討している多くの法人の主な目的は、経営の合理化である。

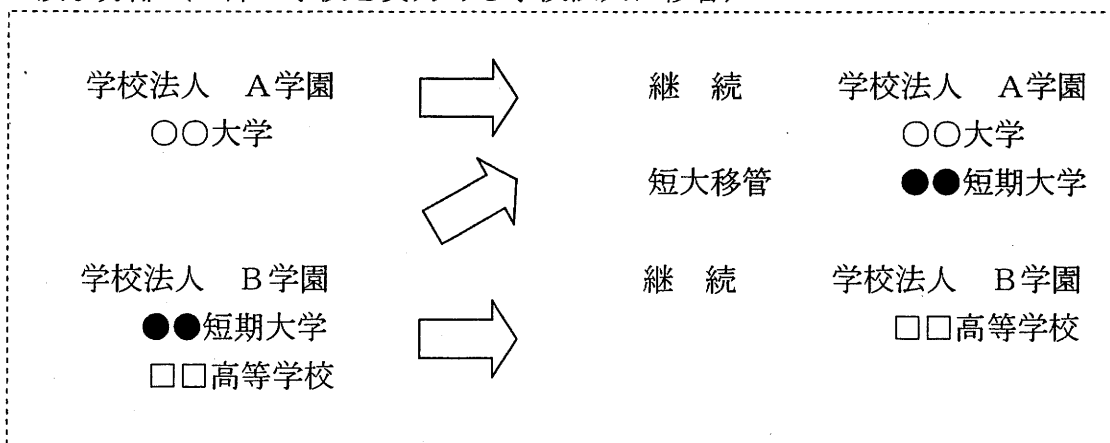
### ○分離の形態

#### ア. 新設分離（分離する学校の設置者となる新しい学校法人を設立）



現学校法人から、分離する学校の校地、校舎、運営に必要な財産を寄附して、新しい学校法人を設立することになる。そのため、寄附行為の認可が必要となる。

#### イ. 吸収分離（一部の学校を資力ある学校法人に移管）



設置者変更の認可が必要。

### ○認可について

新設学校法人とその設置する学校が認可の基準を満たし、円滑に運営される見通しがあり、かつ既存学校法人が寄附後も残った学校によって法人と学校が支障なく運営される見通しがある場合に認可される。



### 3. 経営困難の原因とその対応策

#### 1. 全入時代における定員充足率のバラツキの原因

- ・ 地域間格差→距離を縮めるには金が必要→不安定な経済状況の中、学生は手控える
- ・ 学校間格差→ブランド力＝偏差値＋キャンパス環境＋就職状況→文系に多い
- ・ 学科間格差→今時の受験生にフィットする学科を持っているか→理工系に多い

#### 2. 経営困難の原因

- ・ 学生数の減少によるもの  
地域間格差＝学校全体の学生数と財務が悪化  
学校間格差＝学校全体の学生数と財務が悪化  
学科間格差＝学科単位で学生数が悪化、学校の財務は横ばい→要注意
- ・ 財務の悪化によるもの  
過剰な設備投資、人件費支出の膨張、経常経費のムダなどなど
- ・ 経営体制の弱体化によるもの  
理事長の不在、理事会の形骸化、将来計画の不備などなど

#### 3. 経営困難の対応策

- ・ 予め、危機管理委員会を作っておく。  
構成→理事長＋理事＋監事＋教員＋職員＋地域企業＋地域行政＝7人  
出席→委任状は認めず、2回欠席した時点で委員を辞めて頂く。  
会議→事前にペーパーで問題点に対する意見を事務局に提出することとし、提出できなかったらその時点で委員を辞めて頂く。
- ・ 毎年度、モニタリングを行うこと。  
教育・経営・管理に分けて、それぞれ決められた担当者が、モニタリングを行う。
- ・ 少しでも兆候が見えたら、委員会で調査・分析をすること。  
教育→始めは学科単位で現れることが多い→教員力の点検→授業評価・研究評価  
経営→中長期計画の達成具合で判断→他の学校情報と比較分析し評価  
管理→理事会・評議員会・監事・公認会計士等の相互チェック
- ・ 兆候が表れた瞬間に動かないと、手遅れになる。  
2～3年放置→理事会で2～3年検討→名称を変えるだけの改組転換→経営困難  
充足率が悪化するまで放置→募集対策委員会を設置→言葉だけが踊る→経営困難
- ・ 兆候を放置すると、財務悪化として表れ、経営困難となる。  
貸借対照表が良い法人は 消費収支計算書が悪化→貸借対照表が悪化するまで続く。  
貸借対照表が悪い法人は 資金収支計算書が悪化→負債が膨らみ、資金ショートする。

# トピックス

## ①18歳人口・進学率等の推移

区 分	平成元年	平成5年	平成10年	平成15年	平成17年	平成20年	平成25年
18歳人口推計値	193万人	198万人	162万人	146万人	137万人	124万人	121万人
上記の趨勢	100.0	102.6	83.9	75.6	71.0	64.2	62.7
大学・短大への進学率	36.3%	40.9%	48.2%	49.0%	51.5%	—	—
大学・短大入学者数	70万人	81万人	78万人	72万人	70万人	—	—

## ②大規模大学の財務状況(平成16年度)

### 大 学

規 模	学校数	定員	現員	収容定員 充足率	帰属収入	消費支出	帰属収支 差額比率
学生1万人以上の大学	40校	711千人	838千人	117.9%	11,674億円	10,087億円	13.6%
上記以外の大学	497校	1,112千人	1,185千人	106.6%	19,069億円	17,161億円	10.0%
全 体	537校	1,823千人	2,023千人	111.0%	30,743億円	27,248億円	11.4%

### 大学法人

規 模	法人数	その他の 固定資産	流動資産	運用資産	外部負債	余裕資産	運用資産 余裕比率
1万人大学を有する法人	40法人	18,140億円	9,671億円	27,811億円	4,788億円	23,023億円	1.55年
上記以外の大学法人	455法人	36,880億円	26,926億円	63,806億円	11,633億円	52,173億円	1.53年
全 体	495法人	55,020億円	36,597億円	91,617億円	16,421億円	75,196億円	1.53年

## ③帰属収支差額と消費支出の関係(平成16年度)

### 大 学

帰属収支差額比率	学校数	人件費 比率	教員人件 費比率	職員人件 費比率	教育研究 経費比率	管理経費 比率	資産処分 差額比率
-20%未満	44	80.4	56.1	20.5	45.3	20.3	0.5
-20%以上-10%未満	27	65.0	45.2	17.1	38.5	9.7	0.7
-10%以上0%未満	52	59.0	39.7	16.1	35.6	9.2	0.7
0%以上10%未満	101	54.3	36.2	15.6	30.7	7.9	0.8
10%以上20%未満	169	49.4	32.7	14.4	27.9	6.9	0.5
20%以上30%未満	78	42.9	29.3	11.8	25.0	7.3	0.5
30%以上	28	32.2	21.6	9.2	18.5	6.5	0.9
全 体	499	53.0	35.7	14.8	30.4	8.7	0.6

### 短期大学

帰属収支差額比率	学校数	人件費 比率	教員人件 費比率	職員人件 費比率	教育研究 経費比率	管理経費 比率	資産処分 差額比率
-20%未満	86	102.0	65.6	27.5	45.9	15.4	1.4
-20%以上-10%未満	27	70.8	48.6	18.2	32.5	9.3	0.6
-10%以上0%未満	56	61.4	39.9	17.8	30.3	11.0	0.9
0%以上10%未満	94	59.0	38.7	17.0	25.8	9.0	0.5
10%以上20%未満	83	53.4	35.6	15.2	23.6	7.5	0.3
20%以上30%未満	35	45.8	31.0	12.1	21.4	7.2	0.3
30%以上	21	36.8	25.2	9.4	16.6	5.1	1.2
全 体	402	65.9	43.3	18.2	29.9	10.0	0.7

## 4. 私立大学の主な学部別学生状況

学部名称の表記は、集計数3以上の学部とし、集計数2以下は「その他」とした。

学部名	集計 学部 数	100% 以上	70%以 上100% 未満	50%超 70% 未満	50% 以下	入学 定員	志願者	入学者 数	志願 倍率	入学 定員 充足率
医学	29	24	5			3,145	68,214	3,166	21.7	100.7
歯学	17	3	14			2,215	11,559	1,928	5.2	87.0
薬学	45	44	1			10,125	137,979	11,716	13.6	115.7
看護・福祉	104	91	10	3		18,563	120,443	21,213	6.5	114.3
看護学部	18	18				1,650	10,450	1,855	6.3	112.4
健康科学部	6	6				990	9,493	1,158	9.6	117.0
医療福祉学部	5	4	1			1,320	5,094	1,472	3.9	111.5
健康福祉学部	4	4				810	3,411	969	4.2	119.6
保健科学部	4	4				555	3,562	641	6.4	115.5
保健医療学部	4	3		1		465	3,323	522	7.2	112.3
栄養学部	4	2	2			642	4,441	715	6.9	111.4
医療技術学部	3	3				786	7,369	948	9.4	120.6
鍼灸学部	3	1	2			260	436	247	1.7	95.0
その他	53	46	5	2		11,085	72,864	12,686	6.6	114.4
理工	136	100	24	6	6	66,002	498,390	71,214	7.6	107.9
工学部	69	48	11	5	5	36,859	229,971	38,916	6.2	105.6
理工学部	21	18	3			16,170	175,746	18,078	10.9	111.8
理学部	13	12	1			3,930	39,231	4,471	10.0	113.8
生命科学部	3	3				420	4,499	510	10.7	121.4
その他	30	19	9	1	1	8,623	48,943	9,239	5.7	107.1
文学	143	113	20	6	4	53,842	393,018	60,340	7.3	112.1
文学部	97	82	10	3	2	40,440	331,060	46,232	8.2	114.3
人文学部	40	25	10	3	2	11,395	44,667	11,776	3.9	103.3
文芸学部	3	3				1,142	14,746	1,294	12.9	113.3
人文科学部	3	3				865	2,545	1,038	2.9	120.0
外国語	31	24	7			10,276	66,581	11,563	6.5	112.5
外国語	26	20	6			9,381	60,193	10,554	6.4	112.5
その他	5	4	1			895	6,388	1,009	7.1	112.7
文化	44	34	8	1	1	9,569	76,669	10,688	8.0	111.7
教育学部	10	9		1		2,880	44,735	3,256	15.5	113.1
現代文化学部	6	6				1,360	6,278	1,560	4.6	114.7
神学部	6	2	3		1	186	695	161	3.7	86.6
仏教学部	4	3	1			475	1,117	537	2.4	113.1
教養学部	3	2	1			1,350	6,719	1,547	5.0	114.6
比較文化学部	3	2	1			420	1,187	465	2.8	110.7
その他	12	10	2			2,898	15,938	3,162	5.5	109.1
国際	59	41	7	4	7	15,192	71,643	15,713	4.7	103.4
国際文化学部	11	6	2		3	2,620	10,525	2,365	4.0	90.3
国際学部	8	5	1	2		1,955	7,722	1,901	4.0	97.2
国際コミュニケーション学部	7	5			2	1,600	7,051	1,628	4.4	101.8
国際関係学部	7	4	3			1,990	11,420	2,124	5.7	106.7
国際教養学部	3	1	1	1		845	4,731	826	5.6	97.8
その他	23	20		1	2	6,182	30,194	6,869	4.9	111.1
法学	84	69	7	6	2	33,730	258,775	37,691	7.7	111.7
法学部	81	66	7	6	2	33,075	255,800	36,989	7.7	111.8
その他	3	3				655	2,975	702	4.5	107.2
経済	104	85	7	7	5	43,141	314,850	47,717	7.3	110.6
経済学部	99	83	6	6	4	42,091	311,821	46,878	7.4	111.4
その他	5	2	1	1	1	1,050	3,029	839	2.9	79.9
経営	125	93	14	11	7	44,102	291,984	48,239	6.6	109.4
経営学部	65	48	8	7	2	20,905	155,906	22,910	7.5	109.6
商学部	32	26	3	1	2	15,450	113,121	17,190	7.3	111.3
総合経営学部	4	4				1,410	3,807	1,717	2.7	121.8
その他	24	15	3	3	3	6,337	19,150	6,422	3.0	101.3

学部名	集計学部数	100%以上	70%以上100%未満	50%超70%未満	50%以下	入学定員	志願者	入学者数	志願倍率	入学定員充足率
情報	81	50	23	4	4	20,886	96,839	21,607	4.6	103.5
経営情報学部	21	13	5	3		4,961	15,942	5,150	3.2	103.8
情報学部	11	6	4		1	2,507	9,038	2,497	3.6	99.6
情報科学部	5	2	3			1,340	10,224	1,361	7.6	101.6
総合情報学部	4	4				1,494	11,984	1,893	8.0	126.7
環境情報学部	4	2	1		1	1,339	6,746	1,272	5.0	95.0
経済情報学部	3		3			650	1,077	531	1.7	81.7
その他	33	23	7	1	2	8,595	41,828	8,903	4.9	103.6
人間	99	74	14	6	5	23,862	118,882	25,799	5.0	108.1
人間科学部	17	13	4			5,025	28,668	5,617	5.7	111.8
人間学部	13	11	1	1		3,185	16,780	3,727	5.3	117.0
人間社会学部	12	9	2		1	3,015	14,122	3,087	4.7	102.4
人間文化学部	10	5	3	1	1	2,130	7,053	2,101	3.3	98.6
人間関係学部	8	6	1		1	1,935	9,076	2,054	4.7	106.2
人間環境学部	7	6		1		1,820	9,139	1,997	5.0	109.7
人間生活学部	6	3	2		1	1,740	5,282	1,707	3.0	98.1
人間福祉学部	4	4				910	2,144	1,086	2.4	119.3
心理学部	4	4				770	8,079	902	10.5	117.1
その他	18	13	1	3	1	3,332	18,539	3,521	5.6	105.7
家政	21	16	4		1	5,150	26,115	5,828	5.1	113.2
家政学部	17	14	3			4,280	24,462	4,837	5.7	113.0
その他	4	2	1		1	870	1,653	991	1.9	113.9
芸術	61	39	16	4	2	16,024	66,900	17,702	4.2	110.5
音楽学部	19	11	6	2		3,827	6,134	3,966	1.6	103.6
芸術学部	13	10	3			5,207	26,147	6,288	5.0	120.8
造形学部	8	6	2			2,608	13,863	2,920	5.3	112.0
美術学部	4	2	2			1,157	9,557	1,257	8.3	108.6
デザイン学部	3	2			1	375	1,177	304	3.1	81.1
その他	14	8	3	2	1	2,850	10,022	2,967	3.5	104.1
社会	132	92	30	8	2	38,206	271,981	42,162	7.1	110.4
社会福祉学部	27	19	8			6,337	32,410	7,257	5.1	114.5
社会学部	20	16	3	1		7,535	79,499	8,562	10.6	113.6
総合政策学部	11	6	1	3	1	2,970	20,889	2,951	7.0	99.4
生活科学部	9	8	1			2,042	12,221	2,308	6.0	113.0
現代社会学部	6	4	1	1		1,590	13,666	1,731	8.6	108.9
政治経済学部	4	4				2,620	27,866	3,112	10.6	118.8
産業社会学部	4	2	2			1,595	13,315	1,608	8.4	100.8
社会情報学部	4	2	2			955	1,897	915	2.0	95.8
生活環境学部	3	2		1		800	5,287	870	6.6	108.8
観光学部	3	1	2			575	3,869	550	6.7	95.7
その他	41	28	10	2	1	11,187	61,062	12,298	5.5	109.9
農学	17	16	1			6,365	59,416	6,979	9.3	109.7
農学部	6	6				2,360	27,408	2,592	11.6	109.8
獣医学部	3	3				490	11,247	589	23.0	120.2
その他	8	7	1			3,515	20,761	3,798	5.9	108.1
その他	24	23	1			10,642	65,436	12,449	6.2	117.0
体育学部	10	10				4,582	25,017	5,539	5.5	120.9
学芸学部	5	5				2,850	16,618	3,146	5.8	110.4
その他	9	8	1			3,210	23,801	3,764	7.4	117.3
合計	1,356	1,031	213	66	46	431,037	3,015,674	473,714	7.0	109.9

## 5. 私立短期大学の主な学科別学生状況

学科名称の表記は、集計数3以上の学科とし、集計数2以下は「その他」とした。

学科名	集計 学科 数	100% 以上	70%以 上100% 未満	50%超 70% 未満	50% 以下	入学 定員	志願者	入学者 数	志願 倍率	入学 定員 充足率
看護・保健	56	47	7	1	1	4,705	12,383	4,983	2.6	105.9
看護	18	15	2	1		1,480	5,035	1,544	3.4	104.3
歯科衛生	8	8				750	1,192	832	1.6	110.9
保健	5	4	1			520	1,004	574	1.9	110.4
健康栄養	4	3	1			400	552	376	1.4	94.0
衛生技術	4	4				280	1,261	323	4.5	115.4
その他	17	13	3		1	1,275	3,339	1,334	2.6	104.6
福祉	50	26	15	7	2	5,377	8,141	5,389	1.5	100.2
介護福祉	15	8	4	2	1	1,025	1,218	926	1.2	90.3
社会福祉	10	7	3			1,882	3,450	2,023	1.8	107.5
人間福祉	8	3	3	2		980	1,273	906	1.3	92.5
生活福祉	5	3	1	1		400	524	381	1.3	95.3
福祉	4	2	1	1		390	528	407	1.4	104.4
その他	8	3	3	1	1	700	1,148	746	1.6	106.6
理工	31	18	7	3	3	3,785	5,804	3,690	1.5	97.5
自動車工業	9	5	4			2,315	2,786	2,250	1.2	97.2
その他	22	13	3	3	3	1,470	3,018	1,440	2.1	98.0
情報	22	5	4	9	4	2,450	2,543	1,837	1.0	75.0
情報ビジネス	3	1	1		1	280	386	250	1.4	89.3
その他	19	4	3	9	3	2,170	2,157	1,587	1.0	73.1
国文	19	10	3	1	5	2,080	4,596	1,902	2.2	91.4
国文	8	3	2	1	2	920	1,558	874	1.7	95.0
文	4	3			1	670	2,139	577	3.2	86.1
その他	7	4	1		2	490	899	451	1.8	92.0
英文	43	20	11	5	7	5,700	13,781	5,650	2.4	99.1
英語	13	10	1	1	1	1,720	3,828	1,849	2.2	107.5
英語コミュニケーション	15	3	6	2	4	1,300	3,284	1,020	2.5	78.5
英文	9	5	1	1	2	1,260	3,454	1,182	2.7	93.8
その他	6	2	3	1		1,420	3,215	1,599	2.3	112.6
国際	16	7	5	1	3	2,050	2,511	1,840	1.2	89.8
国際コミュニケーション	8	4	2	1	1	1,060	1,580	1,067	1.5	100.7
国際文化	4	1	2		1	570	524	402	0.9	70.5
その他	4	2	1		1	420	407	371	1.0	88.3
文化・教養	56	17	16	9	14	5,200	6,639	4,122	1.3	79.3
教養	5	2	1	1	1	550	1,134	502	2.1	91.3
文化コミュニケーション	5		3	2		430	401	313	0.9	72.8
現代コミュニケーション	5	1	1	1	2	400	342	282	0.9	70.5
仏教	4	3	1			160	253	161	1.6	100.6
言語文化	3	1	1	1		365	416	322	1.1	88.2
言語コミュニケーション	3		1		2	305	233	150	0.8	49.2
コミュニケーション	3		2	1		270	314	204	1.2	75.6
その他	28	10	6	3	9	2,720	3,546	2,188	1.3	80.4

学科名	集計 学科 数	100% 以上	70%以 上100% 未満	50%超 70% 未満	50% 以下	入学 定員	志願者	入学者 数	志願 倍率	入学 定員 充足率
経営・実務	73	28	23	9	13	8,235	10,142	6,966	1.2	84.6
経営情報	10	5	2	2	1	1,080	1,167	900	1.1	83.3
経営	6	3	2	1		720	993	693	1.4	96.3
商	6	3	1		2	630	621	533	1.0	84.6
商経	4	1	1	1	1	405	656	278	1.6	68.6
経営実務	4		3		1	590	508	357	0.9	60.5
経済	4	1		2	1	460	496	291	1.1	63.3
秘書	4	2	2			440	636	422	1.5	95.9
現代ビジネス	3	1		1	1	330	944	288	2.9	87.3
ビジネス実務	3	2			1	245	354	257	1.4	104.9
その他	29	10	12	2	5	3,335	3,767	2,947	1.1	88.4
家政	159	72	55	20	12	19,930	31,302	18,352	1.6	92.1
食物栄養	38	29	6	3		3,550	6,837	3,758	1.9	105.9
生活科	29	15	10	3	1	3,960	6,621	3,789	1.7	95.7
家政	18	5	8	4	1	2,840	4,037	2,471	1.4	87.0
生活	18	6	6	5	1	2,420	3,077	2,163	1.3	89.4
生活文化	15	3	5	3	4	1,870	1,862	1,433	1.0	76.6
食物	5	1	4			600	726	546	1.2	91.0
栄養	4	4				450	2,000	474	4.4	105.3
生活造形	4	1	2	1		590	1,048	486	1.8	82.4
総合生活	4	2	2			530	877	529	1.7	99.8
生活創造	4	1	3			610	716	540	1.2	88.5
その他	20	5	9	1	5	2,510	3,501	2,163	1.4	86.2
保育・幼児教育	214	194	15	3	2	24,310	61,727	29,637	2.5	121.9
幼児教育	89	82	6		1	9,275	23,417	11,695	2.5	126.1
保育	71	61	7	3		8,505	20,700	9,914	2.4	116.6
児童教育	15	15				2,005	5,508	2,630	2.8	131.2
幼児保育	7	7				880	1,927	1,058	2.2	120.2
初等教育	11	11				1,210	4,851	1,434	4.0	118.5
こども	6	6				885	1,936	1,087	2.2	122.8
幼児教育保育	9	8	1			1,190	2,704	1,459	2.3	122.6
その他	6	4	1		1	360	684	360	1.9	100.0
人間・生活	44	17	8	6	13	5,629	7,498	4,960	1.3	88.1
人間生活	5	2	3			505	637	466	1.3	92.3
人間文化	5	1	1	1	2	550	636	387	1.2	70.4
人間関係	3	2			1	272	585	248	2.2	91.2
その他	31	12	4	5	10	4,302	5,640	3,859	1.3	89.7
芸術	47	17	18	7	5	4,230	5,283	3,826	1.3	90.5
音楽	22	7	9	4	2	1,580	1,821	1,323	1.2	83.7
美術	6	3	3			625	814	641	1.3	102.6
美術デザイン	3				3	220	110	88	0.5	40.0
その他	16	7	6	3		1,805	2,538	1,774	1.4	98.3
その他	5	4	1			480	1,572	588	3.3	122.5
合計	835	482	188	81	84	94,161	173,922	93,742	1.9	99.6

## 6. 経営判定指標

### 階級区分表

階級	経営判定指標の階級区分			
	収容定員充足率	帰属収支差額比率	運用資産余裕比率	
5	110%～	0%～	2.0年～	⇒優良
4	90～110%	△10～0%	1.0～2.0年	⇒平均
3	70～90%	△20～△10%	0.5～1.0年	⇒警戒
2	50～70%	△30～△20%	0～0.5年	⇒悪化・困難
1	0～50%	～△30%	～△0年	⇒破綻懸念・実質破綻

注) 階級の区分上に位置する数値は、上の階級に属するものとする。

### 分布状況(16年度決算)

(単位:校,法人)

項目	経営判定指標	階級分布						計
		5	4	3	2 (構成比率)	1 (構成比率)		
大学の分布 (大学法人の分布)	収容定員充足率	267	136	64	52 (10%)	11 (2%)	530校	
	帰属収支差額比率	384	55	31	22 (4%)	38 (7%)	530校	
	運用資産余裕比率	183	174	65	45 (9%)	25 (5%)	492法人	
短期大学の分布 (短期大学法人の分布)	収容定員充足率	153	119	63	45 (11%)	26 (6%)	406校	
	帰属収支差額比率	236	54	27	22 (5%)	67 (17%)	406校	
	運用資産余裕比率	55	36	28	18 (12%)	18 (12%)	155法人	

注) 収容定員充足率、帰属収支差額比率は募集停止中の学校を除いて算出。

通信制のみを設置する学校及び大学院の値を除いて算出。

短期大学には高等専門学校を含む。

#### 収容定員充足率

【計算式】 総現員 / 収容定員

【判定目的】 学生が確保されているかを判定する指標

【階級区分】 定員を充足しているほど優良となるように区分した。

#### 帰属収支差額比率

【計算式】 (帰属収入 - 消費支出) / 帰属収入

【判定目的】 学校部門の実質的な収支状況を判定する指標

【階級区分】 収支がマイナスになるほど低い区分とした。

#### 運用資産余裕比率

【計算式】 (運用資産 - 外部負債) / 消費支出

運用資産 = その他固定資産 + 流動資産

外部負債 = 総負債 - (退職給与引当金 + 前受金)

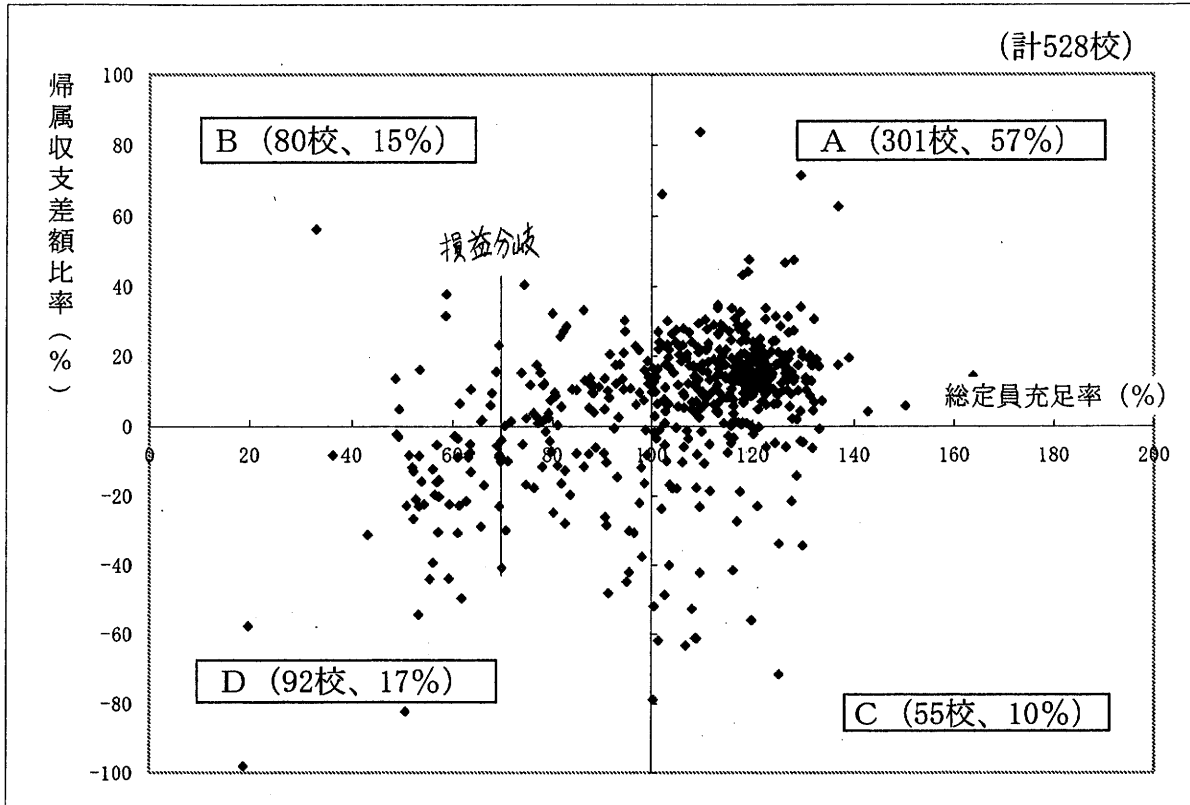
【判定目的】 貸借対照表上の運用資産と外部負債の状態を消費収支と対比して総合的に判定した指標

【階級区分】 プラスであるほど法人として安定するものとして区分した。

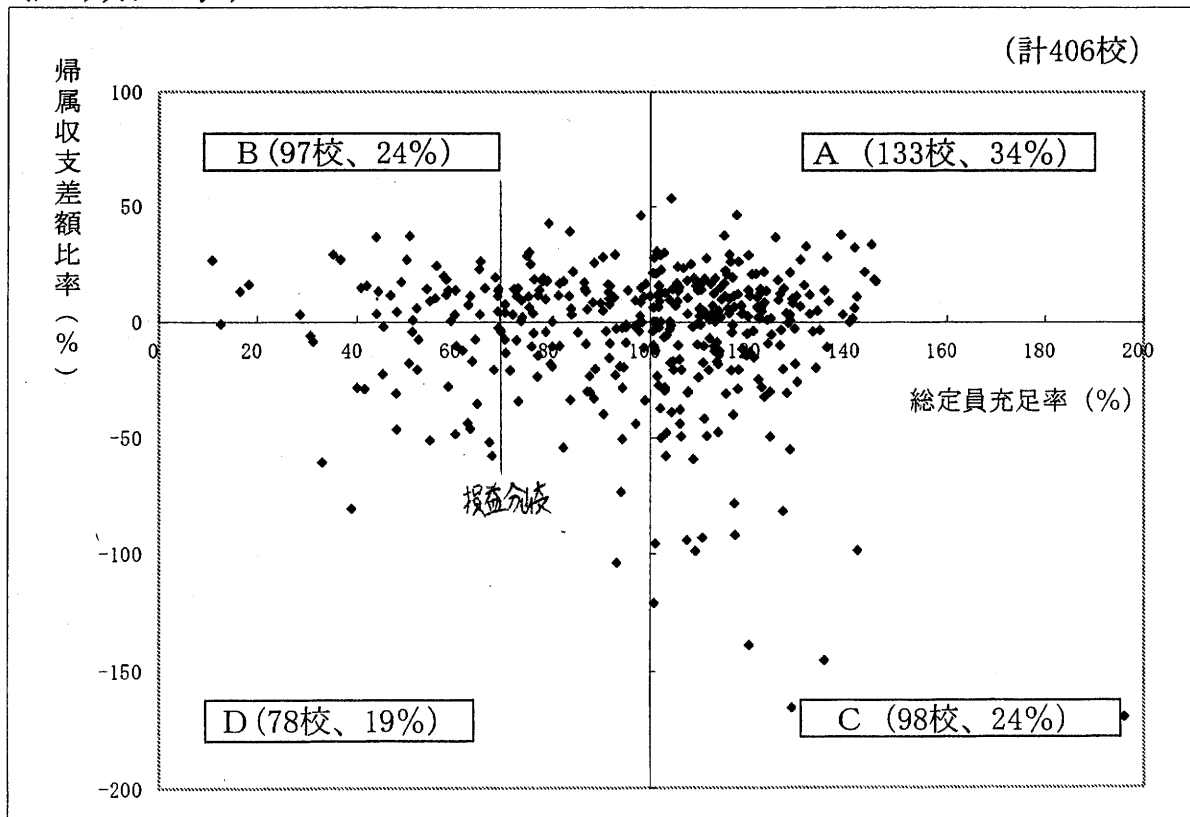
# 収容定員充足率と帰属収支差額比率の関係

—平成16年度決算から—

## (大 学)



## (短期大学)





# 階級別経営判定指標

(大 学)

(単位：校、法人)

経営判定指標	階級	5	(構成比率)	4	(構成比率)	3	(構成比率)	2	(構成比率)	1	(構成比率)	計
	区分	110%～		90～110%		70～90%		50～70%		0～50%		
収容定員充足率 (総現員/収容定員)	7年度	365	(89.5%)	37	(9.1%)	4	(1.0%)	1	(0.2%)	1	(0.2%)	408
	8年度	371	(89.0%)	39	(9.4%)	5	(1.2%)	1	(0.2%)	1	(0.2%)	417
	9年度	363	(85.8%)	50	(11.8%)	8	(1.9%)	2	(0.5%)	0	(0.0%)	423
	10年度	338	(77.5%)	79	(18.1%)	15	(3.4%)	4	(0.9%)	0	(0.0%)	436
	11年度	295	(66.0%)	116	(26.0%)	23	(5.1%)	12	(2.7%)	1	(0.2%)	447
	12年度	275	(58.9%)	111	(23.8%)	55	(11.8%)	20	(4.3%)	6	(1.3%)	467
	13年度	269	(55.0%)	117	(23.9%)	64	(13.1%)	31	(6.3%)	8	(1.6%)	489
	14年度	264	(52.5%)	117	(23.3%)	64	(12.7%)	45	(8.9%)	13	(2.6%)	503
	15年度	258	(49.9%)	131	(25.3%)	57	(11.0%)	60	(11.6%)	11	(2.1%)	517
16年度	267	(50.4%)	136	(25.7%)	64	(12.1%)	52	(9.8%)	11	(2.1%)	530	
経営判定指標	階級	5	(構成比率)	4	(構成比率)	3	(構成比率)	2	(構成比率)	1	(構成比率)	計
区分	0%～		△10～0%		△20～△10%		△30～△20%		～△30%			
帰属収支差額比率 (帰属収入-消費支出) 帰属収入	7年度	353	(86.5%)	16	(3.9%)	17	(4.2%)	7	(1.7%)	15	(3.7%)	408
	8年度	356	(85.4%)	27	(6.5%)	13	(3.1%)	7	(1.7%)	14	(3.4%)	417
	9年度	377	(89.1%)	16	(3.8%)	9	(2.1%)	7	(1.7%)	14	(3.3%)	423
	10年度	375	(86.0%)	29	(6.7%)	8	(1.8%)	9	(2.1%)	15	(3.4%)	436
	11年度	387	(86.6%)	27	(6.0%)	8	(1.8%)	9	(2.0%)	16	(3.6%)	447
	12年度	381	(81.6%)	35	(7.5%)	20	(4.3%)	11	(2.4%)	20	(4.3%)	467
	13年度	379	(77.5%)	35	(7.2%)	28	(5.7%)	13	(2.7%)	34	(7.0%)	489
	14年度	374	(74.4%)	45	(8.9%)	29	(5.8%)	11	(2.2%)	44	(8.7%)	503
	15年度	369	(71.4%)	61	(11.8%)	29	(5.6%)	18	(3.5%)	40	(7.7%)	517
16年度	384	(72.5%)	55	(10.4%)	31	(5.8%)	22	(4.2%)	38	(7.2%)	530	
経営判定指標	階級	5	(構成比率)	4	(構成比率)	3	(構成比率)	2	(構成比率)	1	(構成比率)	計
区分	2.0年～		1.0～2.0年		0.5～1.0年		0～0.5年		～△0年			
運用資産余裕比率 (運用資産-外部負債) 消費支出 (注3)	7年度	108	(28.1%)	153	(39.8%)	64	(16.7%)	38	(9.9%)	21	(5.5%)	384
	8年度	120	(30.7%)	158	(40.4%)	60	(15.3%)	32	(8.2%)	21	(5.4%)	391
	9年度	125	(31.5%)	163	(41.1%)	60	(15.1%)	32	(8.1%)	17	(4.3%)	397
	10年度	133	(32.7%)	165	(40.5%)	61	(15.0%)	33	(8.1%)	15	(3.7%)	407
	11年度	147	(35.3%)	155	(37.3%)	65	(15.6%)	34	(8.2%)	15	(3.6%)	416
	12年度	157	(36.3%)	154	(35.6%)	72	(16.6%)	31	(7.2%)	19	(4.4%)	433
	13年度	156	(34.4%)	173	(38.1%)	73	(16.1%)	31	(6.8%)	21	(4.6%)	454
	14年度	168	(36.0%)	171	(36.6%)	73	(15.6%)	33	(7.1%)	22	(4.7%)	467
	15年度	177	(36.9%)	175	(36.5%)	73	(15.2%)	30	(6.3%)	25	(5.2%)	480
16年度	183	(37.2%)	174	(35.4%)	65	(13.2%)	45	(9.1%)	25	(5.1%)	492	

注1. 収容定員充足率、帰属収支差額比率は学校単位、運用資産余裕比率は法人単位で算出。

2. 収容定員充足率、帰属収支差額比率は大学院及び募集停止の大学を除いて算出。

3. 大学院大学、通信制のみを設置する大学を除いて算出。

4. 運用資産＝その他固定資産＋流動資産、外部負債＝総負債－(退職給与引当金＋前受金)

## (短期大学)

(単位：校、法人)

経営判定指標	階級	5	(構成比率)	4	(構成比率)	3	(構成比率)	2	(構成比率)	1	(構成比率)	計
	区分	110%～		90～110%		70～90%		50～70%		0～50%		
収容定員充足率 (総現員/収容定員)	7年度	390	(78.9%)	94	(19.0%)	7	(1.4%)	3	(0.6%)	0	(0.0%)	494
	8年度	353	(71.3%)	105	(21.2%)	28	(5.7%)	7	(1.4%)	2	(0.4%)	495
	9年度	285	(57.5%)	142	(28.6%)	48	(9.7%)	15	(3.0%)	6	(1.2%)	496
	10年度	229	(47.0%)	153	(31.4%)	59	(12.1%)	36	(7.4%)	10	(2.1%)	487
	11年度	183	(38.2%)	127	(26.5%)	101	(21.1%)	52	(10.9%)	16	(3.3%)	479
	12年度	134	(28.9%)	133	(28.7%)	104	(22.5%)	64	(13.8%)	28	(6.0%)	463
	13年度	123	(27.5%)	123	(27.5%)	94	(21.0%)	75	(16.7%)	33	(7.4%)	448
	14年度	132	(30.3%)	114	(26.1%)	78	(17.9%)	73	(16.7%)	39	(8.9%)	436
	15年度	147	(35.2%)	112	(26.8%)	73	(17.5%)	61	(14.6%)	25	(6.0%)	418
	16年度	153	(37.7%)	119	(29.3%)	63	(15.5%)	45	(11.1%)	26	(6.4%)	406
経営判定指標	階級	5	(構成比率)	4	(構成比率)	3	(構成比率)	2	(構成比率)	1	(構成比率)	計
	区分	0%～		△10～0%		△20～△10%		△30～△20%		～△30%		
帰属収支差額比率 (帰属収入-消費支出) 帰属収入	7年度	417	(84.4%)	34	(6.9%)	15	(3.0%)	11	(2.2%)	17	(3.4%)	494
	8年度	388	(78.4%)	46	(9.3%)	30	(6.1%)	8	(1.6%)	23	(4.6%)	495
	9年度	362	(73.0%)	54	(10.9%)	32	(6.5%)	14	(2.8%)	34	(6.9%)	496
	10年度	321	(65.9%)	62	(12.7%)	35	(7.2%)	27	(5.5%)	42	(8.6%)	487
	11年度	289	(60.3%)	59	(12.3%)	42	(8.8%)	28	(5.8%)	61	(12.7%)	479
	12年度	233	(50.3%)	70	(15.1%)	50	(10.8%)	39	(8.4%)	71	(15.3%)	463
	13年度	216	(48.2%)	71	(15.8%)	39	(8.7%)	40	(8.9%)	82	(18.3%)	448
	14年度	208	(47.7%)	66	(15.1%)	49	(11.2%)	27	(6.2%)	86	(19.7%)	436
	15年度	232	(55.5%)	55	(13.2%)	35	(8.4%)	30	(7.2%)	66	(15.8%)	418
	16年度	236	(58.1%)	54	(13.3%)	27	(6.7%)	22	(5.4%)	67	(16.5%)	406
経営判定指標	階級	5	(構成比率)	4	(構成比率)	3	(構成比率)	2	(構成比率)	1	(構成比率)	計
	区分	2.0年～		1.0～2.0年		0.5～1.0年		0～0.5年		～△0年		
運用資産余裕比率 (運用資産-外部負債) 消費支出 (注3)	7年度	86	(35.5%)	54	(22.3%)	43	(17.8%)	28	(11.6%)	31	(12.8%)	242
	8年度	77	(32.6%)	62	(26.3%)	32	(13.6%)	34	(14.4%)	31	(13.1%)	236
	9年度	86	(36.8%)	53	(22.6%)	34	(14.5%)	30	(12.8%)	31	(13.2%)	234
	10年度	80	(35.2%)	51	(22.5%)	35	(15.4%)	30	(13.2%)	31	(13.7%)	227
	11年度	76	(34.7%)	56	(25.6%)	32	(14.6%)	28	(12.8%)	27	(12.3%)	219
	12年度	72	(35.3%)	46	(22.5%)	28	(13.7%)	33	(16.2%)	25	(12.3%)	204
	13年度	63	(33.3%)	42	(22.2%)	30	(15.9%)	26	(13.8%)	28	(14.8%)	189
	14年度	60	(33.7%)	42	(23.6%)	25	(14.0%)	28	(15.7%)	23	(12.9%)	178
	15年度	55	(33.5%)	38	(23.2%)	28	(17.1%)	21	(12.8%)	22	(13.4%)	164
	16年度	55	(35.5%)	36	(23.2%)	28	(18.1%)	18	(11.6%)	18	(11.6%)	155

注1. 収容定員充足率、帰属収支差額比率は学校単位、運用資産余裕比率は法人単位で算出。

2. 収容定員充足率、帰属収支差額比率は募集停止の短期大学を除いて算出。

3. 高等専門学校を含んで算出。

4. 運用資産＝その他固定資産＋流動資産、外部負債＝総負債－(退職給与引当金＋前受金)

# 募集停止大学・短期大学のタイプ別階級分析

—経営悪化が主な原因で13年度以降に募集停止した大学・短期大学—

Aタイプ→以前から財政状態が悪化しており、ある年度から学生数の減少が始まり、財務状況が悪化した。  
短期大学法人など比較的小規模な法人が多い。

	経営判定指標	募集停止までの年数別の階級								
		9年前	8年前	7年前	6年前	5年前	4年前	3年前	2年前	1年前
①	総定員充足率	5	5	4	4	4	3	2	2	2
	帰属収支差額比率	5	5	5	4	3	2	1	5	1
	運用資産余裕比率	1	1	1	1	1	1	1	1	1
②	総定員充足率	5	5	3	2	2	1	2	2	2
	帰属収支差額比率	5	5	5	4	1	1	2	1	1
	運用資産余裕比率	1	1	1	1	1	1	1	2	1
③	総定員充足率	5	5	5	4	4	3	2	2	1
	帰属収支差額比率	4	5	3	3	3	1	1	1	1
	運用資産余裕比率	2	2	2	2	2	2	2	1	1
④	総定員充足率	5	5	4	4	4	4	3	2	1
	帰属収支差額比率	4	3	3	3	4	4	2	1	1
	運用資産余裕比率	2	2	3	3	2	2	2	2	2
⑤	総定員充足率	5	4	2	1	1	1	1	2	3
	帰属収支差額比率	5	4	1	1	1	1	1	1	1
	運用資産余裕比率	1	1	2	2	2	2	2	3	3
⑥	総定員充足率	5	5	5	4	3	4	5	3	1
	帰属収支差額比率	5	4	1	1	1	3	2	1	1
	運用資産余裕比率	2	2	2	2	2	2	2	3	3
⑦	総定員充足率	5	5	5	5	2	1	2	5	4
	帰属収支差額比率	5	5	5	5	1	1	1	1	1
	運用資産余裕比率	1	2	1	1	1	1	1	1	1
⑧	総定員充足率	5	5	5	5	3	2	1	1	1
	帰属収支差額比率	5	5	5	5	4	1	1	1	1
	運用資産余裕比率	3	3	4	4	3	2	2	1	1
平均	総定員充足率	5	5	4	4	3	2	2	3	2
	帰属収支差額比率	5	5	4	3	1	1	1	1	1
	運用資産余裕比率	2	2	1	1	1	1	1	1	1

Bタイプ→ある年度から学生数の減少が始まり、財務状況は悪化したが、財政状態は良好である。  
 大学法人など比較的大規模な法人が多い。

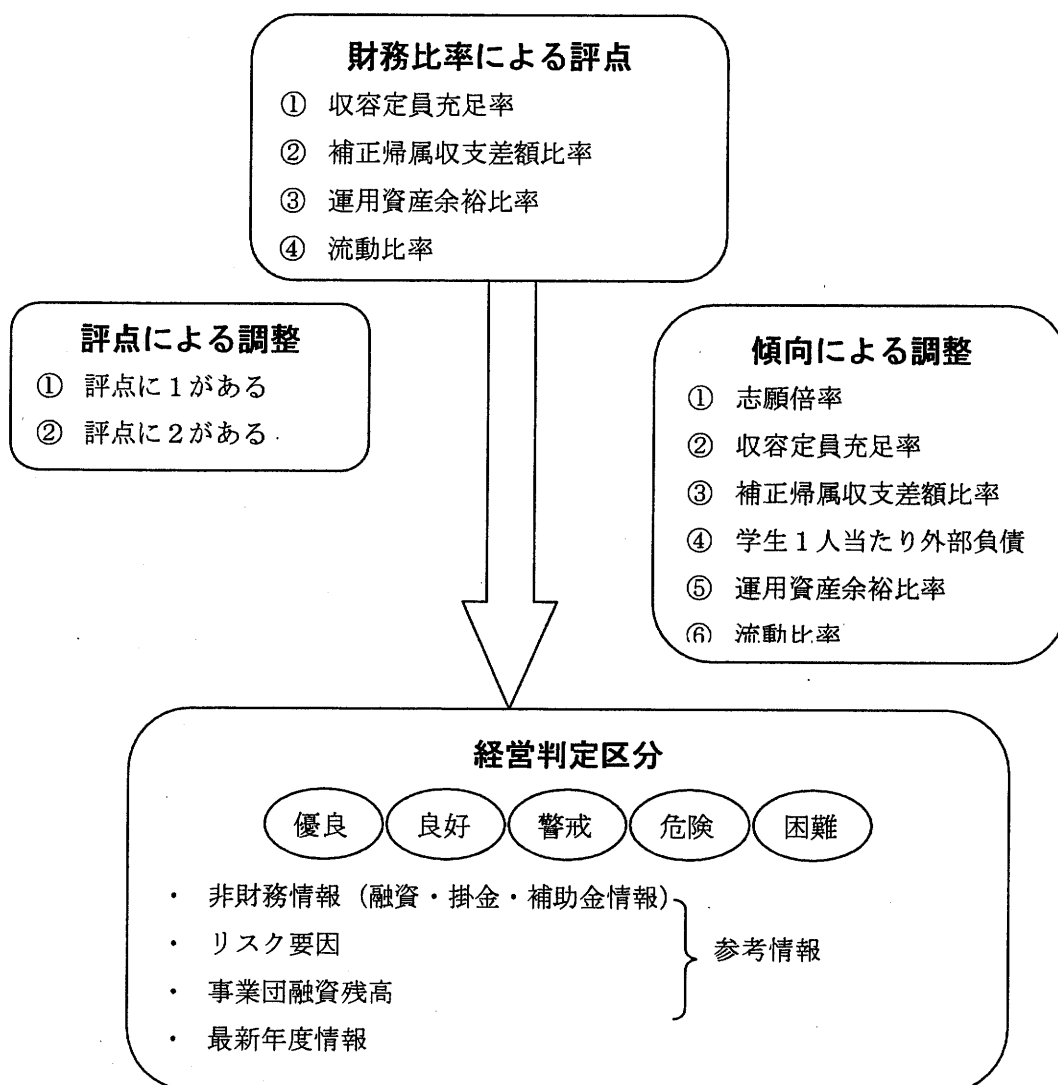
	経営判定指標	募集停止までの年数別の階級								
		9年前	8年前	7年前	6年前	5年前	4年前	3年前	2年前	1年前
⑨	総定員充足率	4	4	4	4	2	2	2	2	1
	帰属収支差額比率	5	5	4	5	2	1	2	1	1
	運用資産余裕比率	4	5	5	5	5	5	5	5	5
⑩	総定員充足率	5	5	4	3	2	2	1	2	1
	帰属収支差額比率	5	5	4	4	1	1	1	2	1
	運用資産余裕比率	5	5	5	5	5	5	5	5	4
⑪	総定員充足率	5	4	3	3	2	2	1	1	1
	帰属収支差額比率	5	5	5	4	2	1	1	1	1
	運用資産余裕比率	5	5	5	5	5	5	5	5	4
⑫	総定員充足率	4	5	4	2	1	1	1	1	1
	帰属収支差額比率	5	5	5	4	1	1	1	1	1
	運用資産余裕比率	5	5	5	5	4	4	4	4	3
⑬	総定員充足率	5	5	5	5	4	4	3	2	2
	帰属収支差額比率	5	5	5	4	5	4	2	1	2
	運用資産余裕比率	4	4	4	4	4	4	4	4	5
平均	総定員充足率	5	5	4	3	2	2	2	2	1
	帰属収支差額比率	5	5	5	4	1	1	1	1	1
	運用資産余裕比率	5	5	5	5	5	5	5	5	4

Cタイプ→ある年度から財務状況が悪化し、その後学生数の減少が始まり、財政状態が悪化した。  
 大学法人など比較的大規模な法人が多い。

	経営判定指標	募集停止までの年数別の階級								
		9年前	8年前	7年前	6年前	5年前	4年前	3年前	2年前	1年前
⑭	総定員充足率	5	4	4	4	4	4	3	2	2
	帰属収支差額比率	5	5	5	3	3	2	1	1	1
	運用資産余裕比率	4	4	4	4	4	3	3	2	2
⑮	総定員充足率	4	4	4	4	4	4	3	2	2
	帰属収支差額比率	5	5	5	5	5	4	2	1	1
	運用資産余裕比率	4	4	4	3	3	4	4	2	2
⑯	総定員充足率	4	3	2	1	1	1	1	2	1
	帰属収支差額比率	5	5	1	1	1	1	1	4	1
	運用資産余裕比率	4	4	4	4	4	3	2	1	1
⑰	総定員充足率	4	4	3	3	2	2	3	2	1
	帰属収支差額比率	4	4	1	1	1	1	3	2	1
	運用資産余裕比率	3	3	3	3	3	2	2	2	2
平均	総定員充足率	4	4	3	3	3	3	2	2	2
	帰属収支差額比率	5	5	3	2	1	1	1	1	1
	運用資産余裕比率	4	4	4	4	4	3	3	2	2

## 7. リスク分析指標（試案）の考え方

直近年度の決算データによる財務比率分析だけでは、その時点の状況しか判らないため、最新の状況と過年度の財務傾向を加味した後の結果をそれぞれ評点によって判定し5階層に区分する。そのほか、参考として潜在的なリスク・その他の情報を載せる。これにより、どのような傾向の法人なのか、どのような特徴の法人なのか等を洗いだす。



〈経営判定区分の意味〉

優良・・・経営に問題はなく、当面は対策の必要がないと思われる法人

良好・・・あまり経営に問題はないが、注意しないと警戒に入る可能性がある法人

警戒・・・現在のところ経営は成り立っているが、アクシデントにより経営のバランスが崩れたら、一気に危険・困難区分に陥る可能性がある法人

危険・・・経営が苦しく、早急に対策を建てないと困難に陥ってしまう法人

困難・・・自力経営が出来ない状態にあり、緊急に抜本的な対策が必要な法人

## 8. ある短期大学が募集停止に至った経緯

### 検討から決定まで

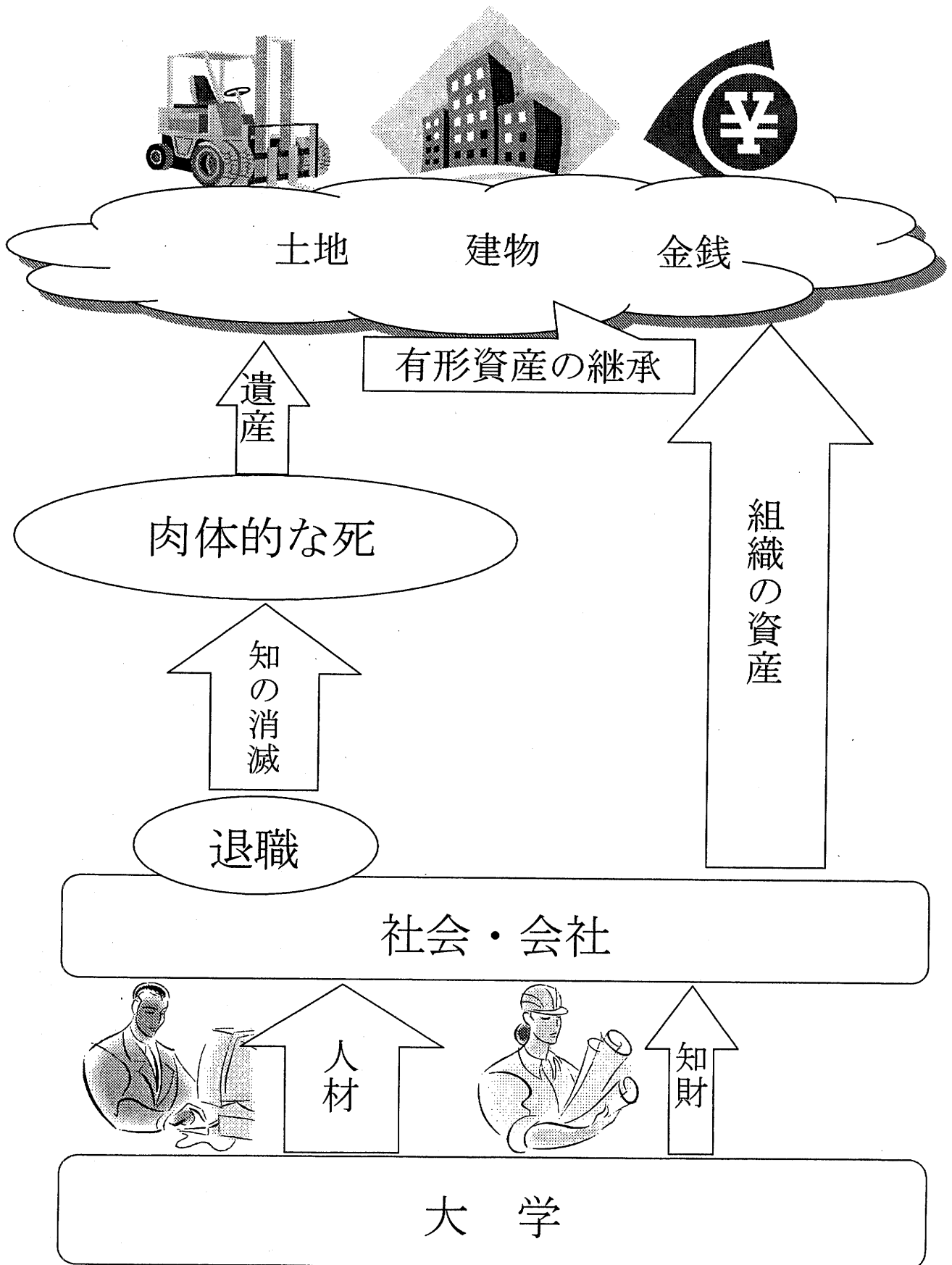
①	11年度	入学者数の減少が始まる。
②	12年度	入学者数の減少幅が大きくなり、財政が急速に悪化した。危機感を持った法人本部は、財務分析・シミュレーションの結果を理事懇談会等で訴える。
③	13年4月	理事会により将来構想委員会が設置され、短大再建策を検討。
④	15年3月	主に改組の検討をしたが、議論は堂々巡りし、抜本的な再建案は出ず改革を断念し、将来構想委員会は解散。
⑤	15年3月	市に経営移譲を打診(市立短大構想)したが、財政的に困難との理由で断念。
⑥	15年4月	理事懇談会で、16年度の入学者が〇〇名を下回った場合には募集停止を含む重大な決断をすることを申し合わせる。
⑦	15年4月	教授会で、理事会の意向を伝える。
⑧	15年度	法人本部長が財務状況等を説明するが、教職員は募集停止に猛反対。
⑨	16年3月	教授会により短大の2次募集を行うが、志願者は0人。
⑩	16年4月	教職員の懸命な募集活動も実らず、入学者は〇〇名を下回る。
⑪	16年5月	理事会で、17年度学生募集の停止を決議。
⑫	16年6月	文部科学省へ募集停止の報告。
⑬	16年9月	一部の理事、監事、評議員が辞任。
⑭	17年3月	私立大学退職金財団を脱退。16年度内に清算完了。

### 学内外の対応

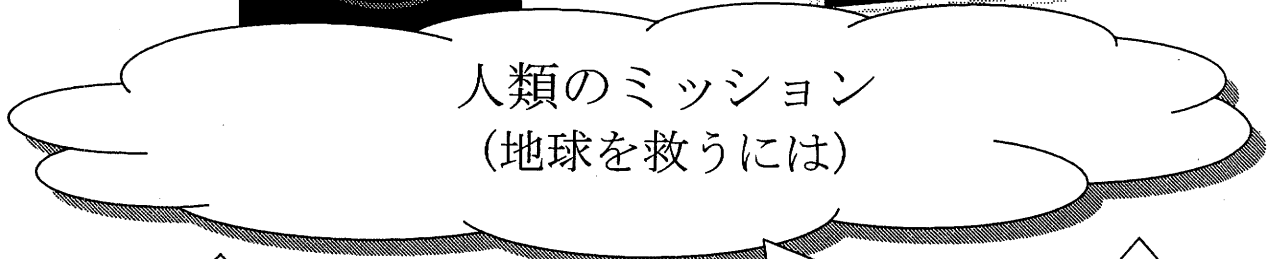
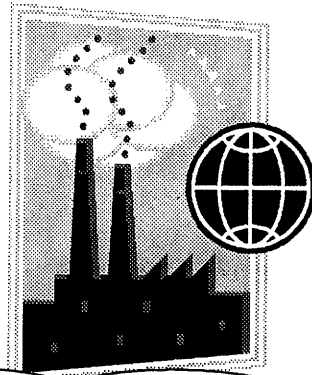
①	理事会	理事懇談会(議事録を取らない)を理事会の合間に開催し、自由に意見を述べ合うなかで相互理解を深めるとともに危機感を共有した。
②	評議員会	中学・高校側の評議員が多く、概して短大継続には反対。
③	監事	短大継続には無理があるとの意見を早期から述べていた。
④	法人本部	早くから短大存続の危機感を持ち、理事会等に積極的に働きかけた。
⑤	教職員	当初は猛烈に反対していたが、法人本部の説明により次第に納得していった。しかし、若干名の教員はことあるごとに教授会でむしかえしていた。
⑥	学生	学長に説明申し入れを行い、学長が学生集会で事情説明。
⑦	父母	強い反対はなく、静観。
⑧	卒業生	学友総会で学長が事情説明を行い、了解される。
⑨	地域住民	地元新聞社に数本の電話があったのみ。県、市にも問い合わせなし。
⑩	マスコミ	募集停止の正式決定前に地元新聞社から取材の打診があったが、記事の記載を延期するよう依頼し、理事会決議後直ちに取材を受けた。

# 9. 大学の現状と将来

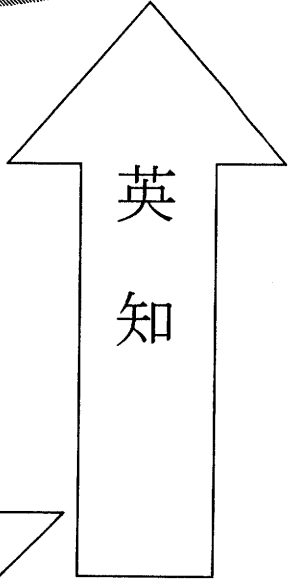
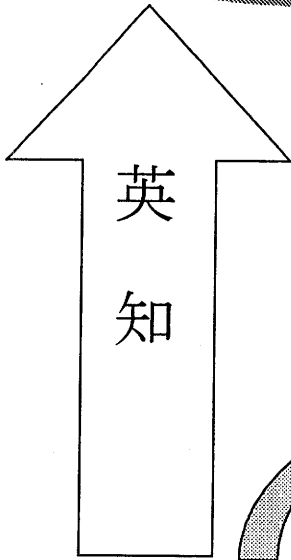
従来の考え方



これからの考え方



無形資産の継承



リカレント

社会・会社 (CSR)

大学 (USR)



英知

支援

