



根本 武 *Takeru Nemoto*

アクセンチュア株式会社  
ビジネス コンサルティング本部  
コンサルティンググループ  
マネジング・ディレクター

## 経歴

2007年にアクセンチュア入社以来、教育・研究機関、および教育関連企業向けの支援に従事

同社において文科省・教育機関・教育サービス業界の統括として、教育機関、教育サービス企業の戦略策定からM&A、業務・システム改革、アウトソーシングまでプロジェクト責任者として多岐にわたり主導

## 著書・メディア (一部抜粋)

私立大「財務ランキング」ベスト30 / 半数近くの私立大が“赤字経営” (東洋経済、2013年2月)、「大学統合」が地方創生と再編のきっかけになる / 地方の国立大中心に経営統合の表明相次ぐ (東洋経済2019年10月) 本場に強い大学2020 (東洋経済、2020年5月) 他

プライムニュース「医科歯科大 & 東工大統合へ・両学長に聞く目的と人材育成」 (BSフジ、2022年11月)

## 実績 (一部抜粋)

名古屋大学・岐阜大学  
静岡大学・浜松医科大学  
大阪大学  
大規模私立大学  
大規模私立大学

統合戦略・組織ガバナンス・制度・業務設計  
再編・統合戦略・地域創生戦略  
経営管理手法・KPI検討  
全学抜本改革(教育・デジタル・人事)  
中期計画策定・人事制度設計 など

# Introducing Accenture

	日本	グローバル・グループ
名称	アクセンチュア株式会社	Accenture
所在地	東京都港区赤坂	世界50カ国200都市以上
創業	1989年 (1962年より業務開始)	1953年
設立	1995年12月	1989年
代表者	代表取締役社長 江川 昌史	最高経営責任者 ジュリー・スウィート (Julie Sweet)
売上高		616億USD (2022年9月時点)
従業員数	約19,000人 (2022年6月時点)	約72万人1000人 (2022年9月時点)

アクセンチュアは「ストラテジー & コンサルティング」「アクセンチュア ソング」「テクノロジー」「オペレーションズ」「インダストリー-X」の5つの領域で幅広いサービスとソリューションを提供

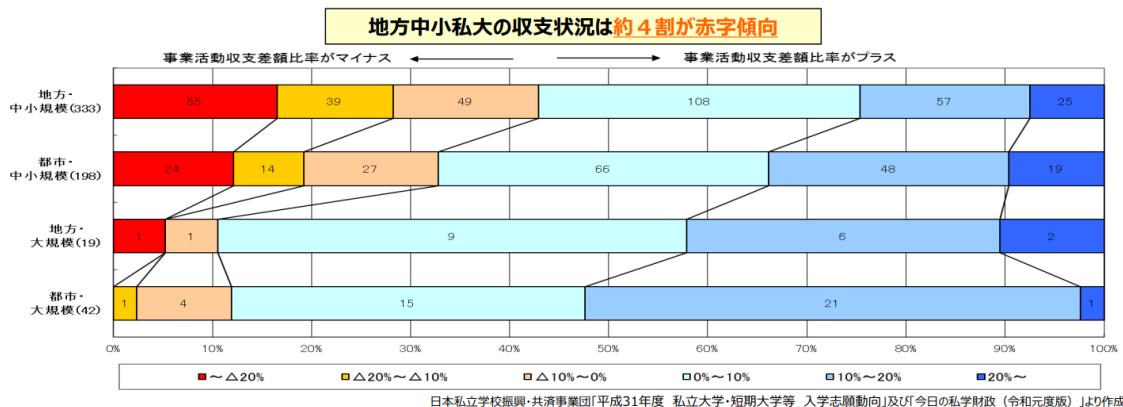
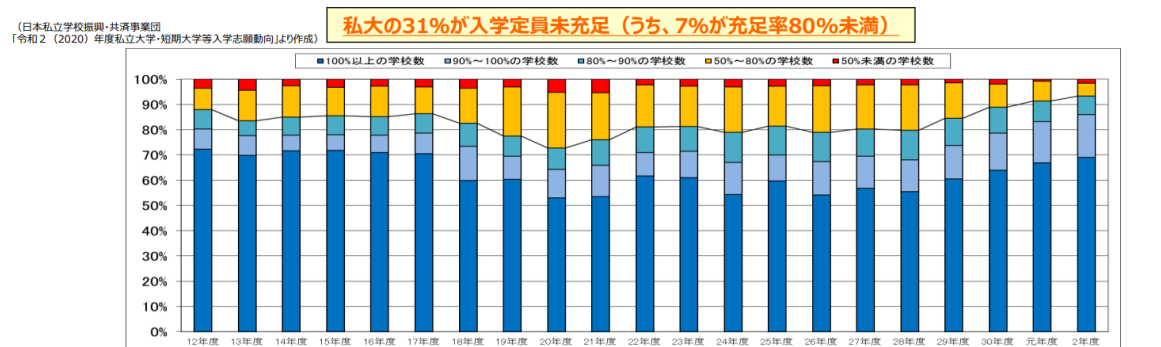


# 大学経営の概況

少子化に端を発した大学改革が叫ばれ続ける中にも、統合・連携の動きは未だ限定的

## 私立大学の経営状況

- 約3割が入学定員未充足、約4割が赤字傾向



文部科学省：私立大学の経営状況についてより

## 大学法人の統合・連携の動き

- 統合・連携は限定的

### ここ10年間における大学統合・連携の例

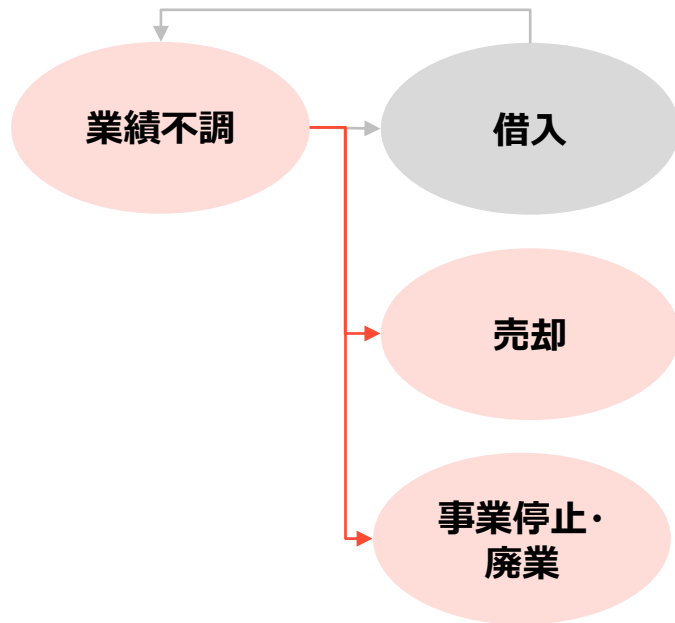
2013	統合	常葉学園大学・浜松大学・富士常葉大学	→ 常葉大学
2018	統合	北海道科学大学・北海道薬科大学	→ 北海道科学大学
2019	連携	山梨大学・山梨県立大学	→ 大学アライアンスやまなし
2020	統合	関西国際大学・神戸山手大学	→ 関西国際大学
2020	統合	名古屋大学・岐阜大学	→ 東海国立大学機構
2020	統合	大阪医科大学・大阪薬科大学	→ 大阪医科薬科大学
2021	連携	徳島大学・鳴門教育大学・香川大学・愛媛大学・高知大学	→ 四国地域大学ネットワーク
2021	連携	関西国際大学・北陸学院大学・共愛学園前橋国際大学・宮崎国際大学・富山国際大学	→ 学修評価・教育開発協議会
2022	統合	大阪府立大学・大阪市立大学	→ 大阪公立大学
2022	統合	兵庫医科大学・兵庫医療大学	→ 兵庫医科大学
2022	統合	小樽商科大学・帯広畜産大学・北見工業大学	→ 北海道国立大学機構
2022	統合	奈良教育大学・奈良女子大学	→ 奈良国立大学機構

# 大学経営における特徴

積上げた余剰金によって赤字を補填するケースが多い

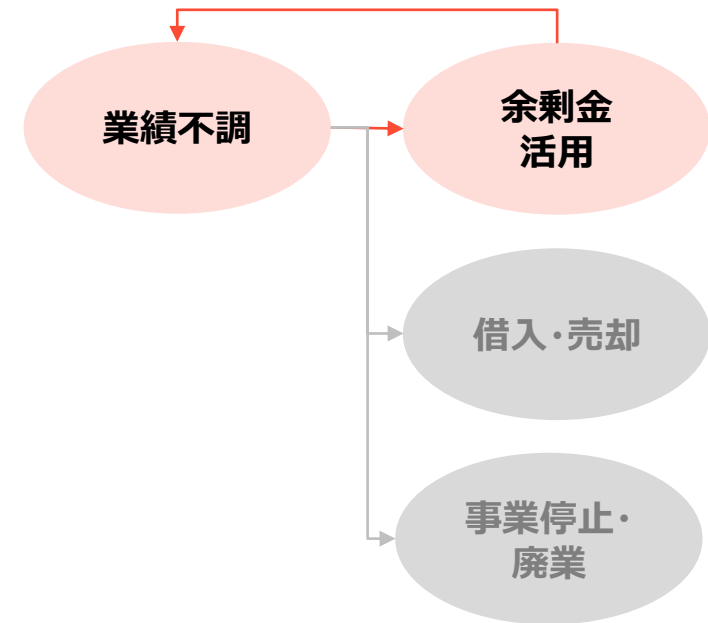
## 業績不調時の対応例

### 民間企業



- まず借入による経営の継続を図る
- それでも厳しければ売却・事業停止も選択肢になる

### 大学

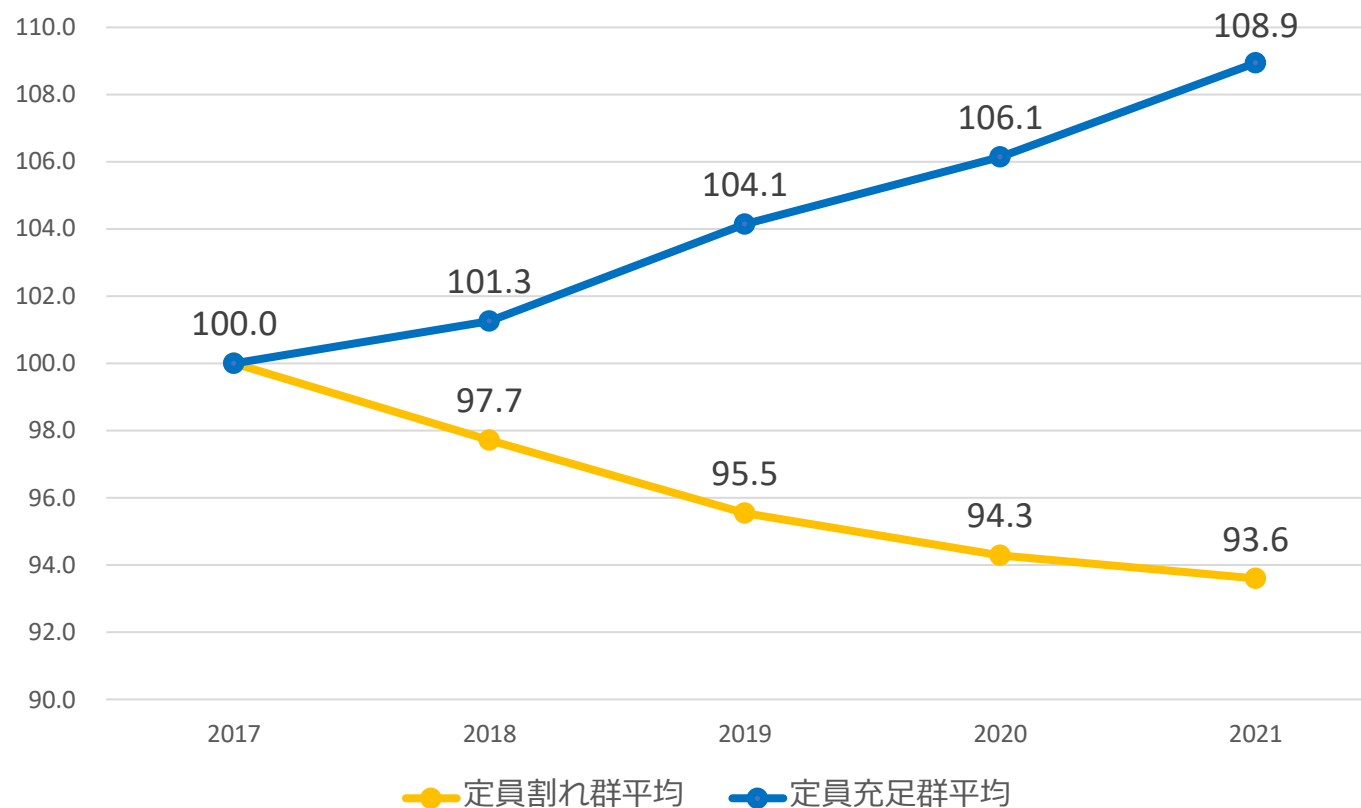


- これまでにプールしてきた余剰金を活用して経営を継続
- 業績不調が続いても売却・廃業を選択することはほとんどない

# 純資産の推移

定員充足如何によって純資産の状況は顕著に異なる

2017年度を100とした時の純資産推移



各大学の財務データをもとにアクセントゥア作成

定員割れ大学群：2020年度～2022年度連続して収容数充足率が100%未満の大学からランダムに10大学を選定

定員充足大学群：2020年度～2022年度連続して収容数充足率が100%以上の大学からランダムに10大学を選定

# 大学連携・統合に係る取り組み

連携・統合の促進を狙った施策を進めているものの、本格的な展開は道半ば

## 地域における大学等の連携・統合の促進に向けた方策

人口減少がより急速に進むこれからの20年間においては、地方における質の高い教育機会の確保が大きな課題

- ✓ 大学等は地域の人材を育成し、地域経済・社会を支える基盤。各地域は、人口減少、産業構造の変化、グローバル化、一極集中型から遠隔分散型への転換の中で、地域ニーズを踏まえた質の高い教育機会の確保と人材の育成がこれまで以上に重要。
- ✓ 地域においてもデジタル革命など新しい産業創出やイノベーションを生み出し、地域経済・社会を革新的に変えるチャンス。

### 地域連携プラットフォームの構築

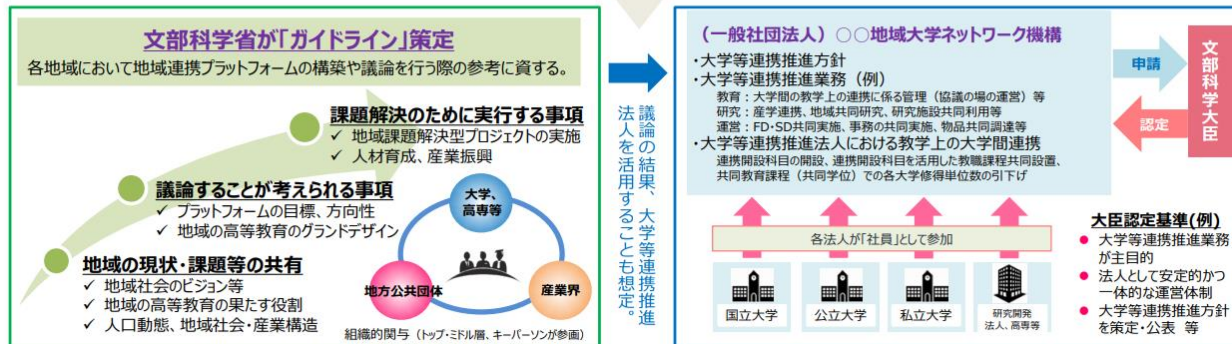
▶ 地域の国公立大学等、地方公共団体、産業界等が一体となった恒常的な議論の場を構築し、連携体制の強化。地域人材の育成や課題解決に向けて取り組む。

大学等、地方公共団体、産業界等の関係機関がエビデンスに基づき、地域の現状・課題を把握した上で、地域の将来ビジョンを議論・共有し、地域の課題解決に向けた連携協力の抜本的強化を図る。

### 大学等連携推進法人の認定制度

▶ 多様化するニーズや社会からの要請に応えるため、各大学等が強みや特色を生かしつつ、一定の地域や特定分野で他大学等と連携・協力して教育等に取り組む。

地域の国公立大学の枠組みを越えた緊密な連携や機能分担を推進するため、基準に適合した一般社団法人について、文部科学大臣が大学等連携推進法人として認定する制度を創設。



- ▶▶▶ 地域の高等教育機会と人材の確保
- ▶▶▶ 大学等の連携による課題解決と地域振興、教育研究機能の強化
- ▶▶▶ 地域社会の維持・活性化

中央教育審議会大学分科会 質保証システム部会「新たな時代を見据えた質保証システムの改善・充実について」（審議まとめ）（基礎資料7/7）より

## 地域連携プラットフォームの構築

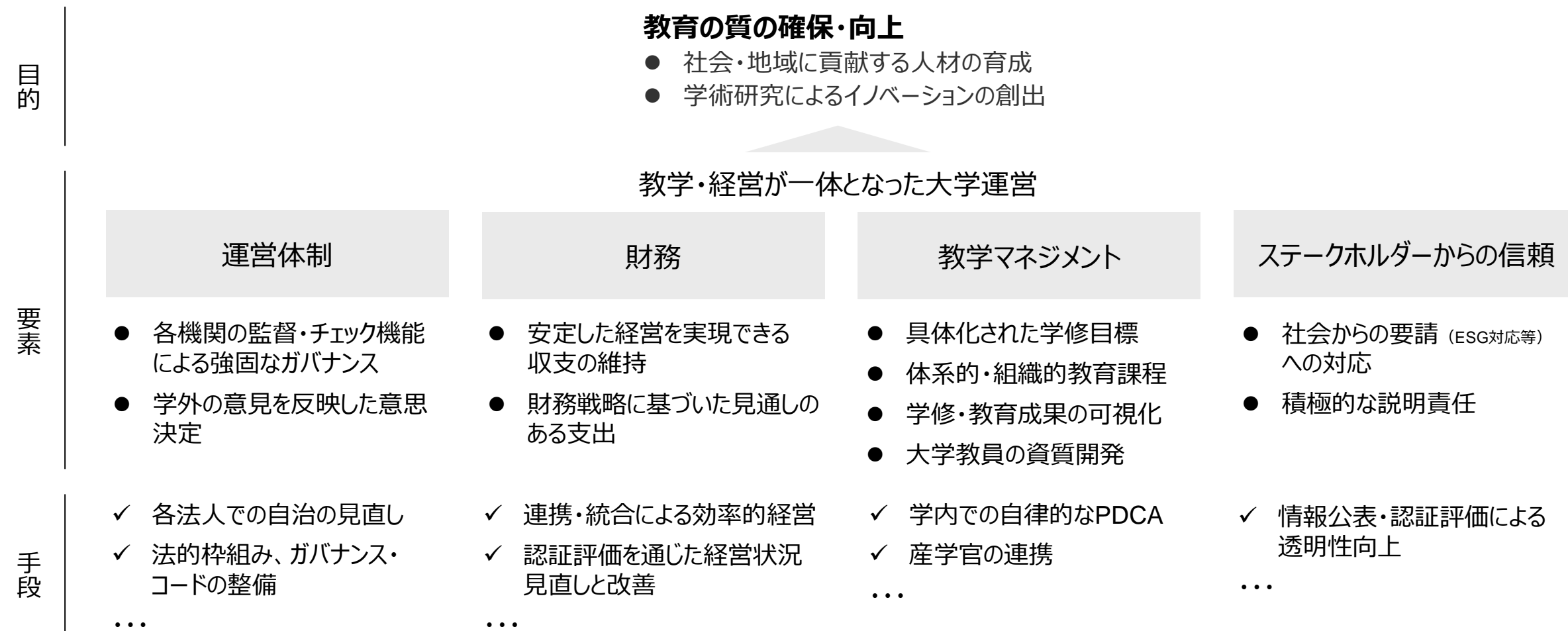
- 産官学が一体となった恒常的な議論の場となり、地域課題解決に向けて連携・協力を強化するためのプラットフォーム構築のガイドラインを策定
- 各地域の取組（文部科学省：地域連携プラットフォームの構築 より）
  - 青森創生人財育成・定着推進協議会
  - めぶく。プラットフォーム前橋
  - しまね産官学人材育成コンソーシアム

## 大学等連携推進法人の認証制度

- 国公立の枠組みを超えて、地域の各大学等が強み・特色を生かしつつ連携・協力するための業務を行う一般社団法人を認定
- 各大学の教育資源を有効活用して地域が求める人材を連携して育成できるよう、連携開設科目の特例措置を設定
- 大学等連携推進法人一覧（文部科学省：大学等連携推進法人 より）
  - 一般社団法人大学アライアンスやまなし
  - 一般社団法人四国地域大学ネットワーク機構
  - 一般社団法人学修評価・教育開発協議会

# 統合・連携の狙い

本質は「教育の質の確保・向上」であり、連携・統合を含む経営力強化は手段の一つ



# 統合・連携の難しさ

単純な判断が効きづらだけでなく、経営に対する外圧も過少

## 連携・再編の難しさ

	判断軸	経済性	所要期間	外部の目
企業	<b>財務インパクト</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● P/L、B/Sにどう影響するか</li></ul>	<b>あり</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● バイアウト＝株式の授受</li><li>● 意思決定者の金銭が動く</li></ul>	<b>短期</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● 株式譲渡・売却</li><li>● 債権/債務清算</li></ul>	<b>常時</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● 株価、売上</li><li>● 株主総会</li></ul>
学校法人	<b>理念・教育研究の親和性</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● 法人同士の理念・方針</li><li>● 学部・学科の被り</li></ul>	<b>なし</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● 統合・再編＝名義の変更</li><li>● 意思決定者の金銭が動くわけではない</li></ul>	<b>長期</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● 在校生の在学年限配慮</li><li>● 卒業生の情報保護</li><li>● 申請に係る手続</li></ul>	<b>(定期)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● 認証評価、志願者数</li><li>● 各種ランキング</li></ul>



# 学生・卒業生保護のためにも・・・

例えば、情報公表及び認証評価の在り方を一部見直すことも一考

## ①情報公表の質の転換（例）

情報公表（全大学共通）

### 方向性

1. ステークホルダーの信頼に資する透明性の向上
  2. 各大学現場の実状を踏まえた対応負荷の配慮
- を両立したメリハリある情報公表

### 具体的なイメージ

- ✓ 財務データに留まらず、その教育・研究成果も公表の対象とする
  - 学生の成長実感
  - 卒業生の評価
  - 教員の業績評価 など
- ✓ 公表すべき項目やそのフォーマットをまとめたガイドラインの策定
- ✓ 他大学グッドプラクティスの発信

## ②経営状況に応じた認証評価の実体化（例）

認証評価

### 国内外の機関による認証評価の取得状況に応じた緩和の余地づくり

例) 特定の国際認証取得を条件に、現状7年に1回の評価を10年に1回とする

経常状況が一定レベルを下回る場合は  
**改善勧告（＝改善計画提出）**  
3年後に再度認証評価

経常状況に改善が見られない場合は  
**連携・再編勧告**

対象大学は次回認証評価まで  
毎年 **簡易評価** を実施

### 認証評価を活かした、経営状況に対する客観審査と勧告

経営状況を判断してアラートを出し、法人にしかるべき行動を促す仕組み  
例)

経常収支赤字額×11 > 純資産 の場合→経営改善勧告 など

経常収支赤字額×8 > 純資産 の場合→連携・再編勧告 など

※経営改善勧告対象大学は3年後に再度認証評価を実施し、その間も毎年簡易評価を行う など

Image

経営状況

○

経営状況

×

経営  
継続

対策