

大学のお金

～集め方と使い方

大学進学者が急速に減少する中で、大学経営のかじ取りはますます厳しくなっている。経営とは、「お金をどう集め、使うか」だ。学生に良質な教育を提供し続けるためにはどのようにお金と向き合うべきか。

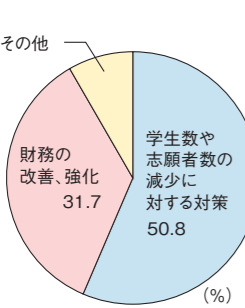


【図表2】再編・統合等による規模の適正化に向けた私立大学の経営改革強化のための具体的施策

現状	内容	
現状	▶2040年には、大学進学者数は現在と比べて3割近くも大幅減、私立大学の収入は約3割、約1兆円減少すると推測 ▶2023年度決算ベースで「自力再生が極めて困難な状態」の学校法人は17、「経営困難状態」は119 ▶文科省が経営指導を行っている学校法人数は増加傾向にあり、2025年度時点で42法人	
相当数の学校法人が規模縮小や合併、撤退を余儀なくされる覚悟をしなければならない		
具体的施策	①経営指導の強化等	▶経営状況の評価指標に、借入金の返済計画や資金ショートリスク等の将来予測も▶経営指導対象法人数を拡大(100法人程度)▶役員員の研修等の充実▶専門家を外理事等として起用促進▶財源の多様化の促進(資産運用、寄付金収入の拡充、受託事業収入の増大等)▶関係地方公共団体等が文科省に対し大学の経営指導の実施等を求めることができる仕組みの検討
	②学校法人間の連携・合併に向けた支援等	▶定員充足状況が厳しい大学等を統合した場合のペナルティ措置を緩和▶経営悪化法人の経営に関与する場合の私学助成上の規制緩和
	③円滑な撤退に向けた支援等	▶余力があるうちの撤退支援(ハンドブック作成、撤退目安提示、私学事業団の体制強化)▶廃止認可申請の手続き見直し▶安易な公立化を防ぐ
	④学生又は卒業生の不利益を最小限にする取組	▶私学事業団における学籍管理体制構築検討▶補助金等による学籍管理のデジタル化推進▶経営状況に関する自己評価を分かりやすく積極的な発信を促す▶学校法人の清算のガイドラインの策定や法制上の措置検討
	⑤審附行為(変更)認可審査の厳格化等	▶審査体制の充実やプロセスの見直し▶財務要件の見直しやリスクシナリオ等の審査の充実などにより審査厳格化▶定員の一次的な引き下げが容易になる仕組みを創設▶定員割れ学部等がある場合に「不可」とする定員充足率の基準を0.5倍から0.7倍に見直す(学部等の廃止計画や収容定員総数を増加しない等には申請可能とすることを前提に)▶定員未充足の大学等を統合した場合のペナルティ措置緩和

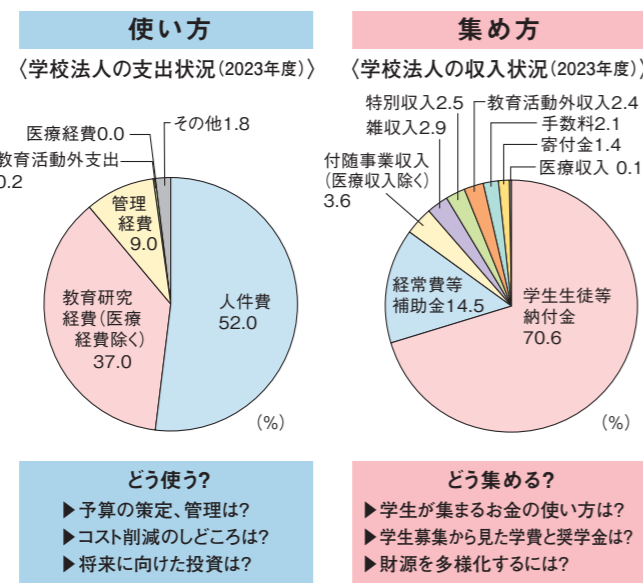
*文科省「2040年を見据えて社会とともに歩む私立大学の在り方検討会議審議のまとめ」(2026年2月19日)を基にBetween編集部にて一部抜粋・まとめ

【図表4】学校法人の最も重要と考える課題は「学生募集」



*文科省「2040年を見据えて社会とともに歩む私立大学の在り方検討会議」第2回資料を基にBetween編集部にて加工
*「学校法人の経営の現状と私学事業団による経営相談等」[学校法人の経営改善案に関するアンケート]報告(2024年3月)

【図表3】大学経営とお金の課題



*Between編集部にて作成(収支状況のグラフ出典:文科省「2040年を見据えて社会とともに歩む私立大学の在り方検討会議」第1回資料「私立大学に関する現状等について」[私立大学(医・歯学部を設置している学校法人を除く)の収支状況]

【図表1】2040年の私立大学進学者数の2021年からの減少率

都道府県	私大進学者数減少率	ブロック	50%以上減の県の割合		
北海道	-49.7%	北海道	0%		
青森県	-98.7%	東北	100%		
岩手県	-107.6%				
宮城県	-52.9%				
秋田県	-208.3%				
山形県	-115.4%				
福島県	-73.2%				
茨城県	-69.2%				
栃木県	-45.9%	関東	14%		
群馬県	-38.9%				
埼玉県	-27.8%				
千葉県	-29.6%				
東京都	-22.7%				
神奈川県	-25.7%				
新潟県	-75.5%			甲信越	83%
富山県	-295.3%				
石川県	-49.1%				
福井県	-72.7%				
山梨県	-52.6%				
長野県	-117.6%				
岐阜県	-45.4%	中部	50%		
静岡県	-60.8%				
愛知県	-33.1%				
三重県	-55.0%				
滋賀県	-33.8%				
京都府	-32.2%			近畿	17%
大阪府	-30.9%				
兵庫県	-33.8%				
奈良県	-38.2%				
和歌山県	-73.8%				
鳥取県	-582.1%	中国	60%		
島根県	-				
岡山県	-41.0%				
広島県	-48.6%				
山口県	-105.5%				
徳島県	-70.7%			四国	100%
香川県	-89.1%				
愛媛県	-65.7%				
高知県	-364.8%				
福岡県	-33.8%	九州	50%		
佐賀県	-97.8%				
長崎県	-70.2%				
熊本県	-46.4%				
大分県	-41.4%				
宮崎県	-81.0%				
鹿児島県	-63.1%				
沖縄県	-32.6%				

*文科省「2040年を見据えて社会とともに歩む私立大学の在り方検討会議」第6回資料2(東北大学鳥一則教授作成)より。(一部Between編集部にて加工)
・当該県に発生する進学者数減少がすべて当該県の私立大学において発生したと仮定した場合の私立大学進学者数減少率(対2021年私立大学進学者数)私学高等教育研究所推計(2025年3月17日(月)私学高等教育研究所第83回公開研究会 高等教育システム再編への課題における西井泰彦主幹発表資料)に基づく加工・作成
・私立大学進学者数が50%以上減・100%以上減の都道府県、地方ブロック内の50%以上・75%以上の県が上記に該当する地方ブロック。

藤公平委員は、「福澤は生涯を通じて、同じことを言い続けた。それは一言、『金がない』だった。私立というものはノンプロフィット、つまり、経営的に成り立たせるのは非常に難しい」と述べている。国や自治体の後ろ盾がない私立大学は収入の約7割を学納金に頼るため【図表3】、学生募集が経営の最重要課題だ【図表4】。

第2回会議では産業界の委員から、「現在、健全に大学運営ができていても、2035年を過ぎると18歳人口の急減によって相当に危機的な状況になる。5年後、10年後を見据えて、今から準備をしておくことが非常に大事で、そのためスコープを各大学が持たなければならぬ。民間企業は決算によって会社の財務状況を公表し、同時に業績予想を出すのが一般的だ。各々の大学が未来予想をどこまで盛り込むかが非常に大事な視点になる」との発言があった。今号の取材大学には、学生募集を詳細にシミュレートし、大胆な改革に取り組みどころもあった。

大学進学者が減少期に入ると、社会が必要とされる大学であり続けるために、お金をどう使い、運営や将来に向けて必要なお金を集めていくか。各大学の試行錯誤を基に考えてみたい。

冒頭からショッキングなデータを紹介することをお許しいただきたい。【図表1】は、文科省の審議会が出された2040年の「当該県に発生する進学者数減少が全て当該県の私立大学において発生したと仮定した場合の私立大学進学者数減少率」を示したシミュレーション結果だ。私立大学が少なく減少率が100%以上の県は、国公立大学の進学者数も相当厳しくなる可能性があるという。

文科省では「知の総和」答申に基づき、「私立大学の振興に向けて、私立大学に期待される役割を明確化し、その役割を果たしていくための具体的な方策等に焦点を当てて検討する」ために、2025年3月に「2040年を見据えて社会とともに歩む私立大学の在り方検討会議」を設置し、翌年2月に審議のまとめを出した。【図表1】は、第6回会議で紹介されている。【図表2】は、審議のまとめのうち、「経営改革強化」施策を抜き出したものだが、「連携・合併・撤退に向けた支援」「学生・卒業生の不利益を最小限にする取組」といった厳しい施策が並ぶ。

第1回会議で、慶應義塾長の伊