

企業格付け会社による大学法人の格付けについて
—JCRにおける事例—

University Ratings in the context of Corporate Ratings:
— Case Study in JCR —

渋井 進, 齊藤 貴浩
SHIBUI Susumu and SAITO Takahiro

1. はじめに.....	57
2. 一般企業に対する格付け手法.....	58
2.1 格付けとは.....	58
2.2 格付けを理解する上での留意点.....	58
2.3 格付けのプロセス.....	59
3. 学校法人に対する格付け.....	61
3.1 学校法人の格付け手法.....	61
3.2 大学評価との関係.....	62
4. おわりに.....	64
ABSTRACT.....	65

企業格付け会社による大学法人の格付けについて

—JCRにおける事例—

渋井 進*, 齊藤 貴浩**

要 旨

本論文は、日本格付研究所(JCR)への調査をもとに、企業格付けおよび、学校格付けについての手法とそれに関わる問題を整理し、大学評価との関連においてまとめたものである。格付けは、かつては社債発行に関して必要であったが、ここ数年財務の健全性をアピールするための手段としても用いられているようになってきた。社会的責任が取り沙汰される中で、企業のみならず地方公共団体・病院・大学などにおいても、格付けを取得する動きが出てきている。学校法人に対する格付けの手法は、企業に対しての手法と、キャッシュフローの確実性を評価するという点で、基本的には手法が異なるものではない。しかし、非営利組織である点、規制業種である点など格付けを通してわかる学校法人の特殊性も見られた。格付けにおいて、大学評価の結果がどのように用いられるか、そして格付けを通して見た財務的な観点から、大学の経営にどのような企業戦略が今後必要かについて考察を行った。

キーワード

格付け, JCR, 財務, 学校経営, 企業戦略

1. はじめに

近年、企業においては、社会に対するアカウントビリティの遂行、及びディスクロージャーが一般的に行われるようになってきた。これらは企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility: CSR)が社会的に認知され、透明性の高い経営を行う要請を社会から受けていることによる。ここで、社会的責任とは、これまでの投資家、従業員、顧客などの狭義のステークホルダーのみならず、環境や地域社会などに対しても企業が責任を負うべきであるとし、それら広義のステークホルダーに対しても責任を果たしていくことを意味するものである。これらの動きは大学にも波及しつつある。例としては、平成16年3月に私立大学が集まり、監査法人や格付機関などをアドバイザーあるいはオブザーバーとして、大学の社会的責任(University Social Responsibility: USR)研究会が

発足している。同研究会の設立の根底には、「国から補助金を受ける私立大学には、運営の透明性・適正性は、民間企業以上に求められる」という理念があるという[1]。

これらの社会的責任の中でも、特に財務の健全性をアピールする手段として、格付けの取得が考えられる。格付けは、もともと債券の発行に際して財務の健全性を示すための役割を果たしてきたが、近年では債券発行の機会に限らず、ディスクロージャーとしての役割を担いつつある。社会的責任が取り沙汰される中で、企業のみならず、地方公共団体・病院・大学などにおいても、格付けを取得する動きが出てきている。

このような格付け取得の動きは、認証評価制度との間に共通性が見られる。認証評価でも必ず大学の財務状態を評価するというだけでなく、認証評価の目的の一つとして、大学の教育研究活動について第三者から保証された質を保証して社会に

* 鹿児島大学 准教授

** 独立行政法人大学評価・学位授与機構 評価研究部 准教授

広く示すという社会的責任から共通性がある。さらには、少子高齢化に伴う大学の経営改善が叫ばれる中、今後資金調達が多様化も予想され、財務の健全性をアピールする手段という本来の格付け取得の目的からも、機構として注目すべき対象と考えられる。

日本における金融庁指定の格付機関は、日本格付研究所 (JCR) [2], 格付投資情報センター (R&I), スタンダードアンドプアーズ (S&P), ムーディーズジャパン (MOODY'S), フィッチレーティングス (FITCH), の5機関がある。この中で、2006年3月現在学校法人に対する格付けを行っている機関は、JCR,R&I,S&Pの3機関である。本稿は、その中で格付制度の日本への導入において日本の政府、民間の希望において設立されたという点で日本における格付けの事情に先駆的な知識を持っているという見地から、JCRを選択して訪問調査を行い、一般的な企業格付けの手法、および学校法人に対する格付け手法とそれに関わる問題を整理し、それらと大学評価との関係について考察を行ったものである。なお、訪問調査は平成17年12月15日に実施した。

2. 一般企業に対する格付け手法

ここでは、学校法人における特殊性を論じる前提知識として、一般的な格付けについて簡単に整理を行うことにする。なお一般的なコーポレート格付けに関しての文献は多数出版されており、詳細な議論はそちらに譲ることとする ([3], [4] など)。このたび訪問を行ったJCRは1985年に格付制度が日本に導入されるにあたり、日本にも国際的に信頼される格付けを作ろうという政府、民間の希望により設立された格付け会社である。格付けを行う会社によって同一の企業でも格付け結果が異なる可能性があるが、基本的な手法や考え方は多くの格付機関においてもおおむね共通である。なお、この章においては大半の部分がJCRの資料及びJCRに訪問した際の情報に基づいてまとめたものであり、手順についての詳細はJCRホームページ [2] から参照できる。

2.1 格付けとは

格付けとは、対象となる債務について、約定通りに元本および利息が支払われる確実性の程度を

評価するものである。言い換えれば、デフォルト (債務不履行, 破綻) までの距離とも考えられる。格付けをその対象に関して分類すると、JCRでは債券に対する格付けとして、長期格付けと短期格付けに分けている。長期格付けの対象としては普通社債や転換社債などに対する債券格付けであり、短期格付けは償還期限1年以内の債務に対する格付けで、主にコマーシャルペーパーが対象となっている。これらが個別の債券に対しての格付けであるのに対し、債務者の包括的な債務履行能力を評価した格付けを、長期優先債務格付けと呼ぶ。これは他社では長期発行体格付けとも呼ばれ、同義である。これに対応して包括的な信用力に関して短期的な格付けを行う短期優先債務格付けもある。ここでは、大学法人に対する格付けが、長期優先債務格付けを中心としてなされていることを考慮し、それについて説明を行うことにする。表1に、JCRにおける長期格付けの結果を表す記号とその定義を示す。JCR以外の会社でも、定義に用いられている細かな表現は異なるものの、アルファベットを用いてJCRと同様に段階的に表現されている。

長期的優先債務格付けにおいては、返済原資となるキャッシュフローの大きさと安定性、返済すべき債務の大きさが判断のポイントとなる。これに際しては、回収可能性を確実性の評価の中心として据えることは適当ではない。なぜならば、現預金や有価証券、特定引当資産など換金可能な資産に比して債務が多いほど、一般的に回収可能性が低下するからである。総債務に対する現預金実質資産の比率等、財務構造が回収可能性に大きな影響を及ぼしてしまうことから、財務構造の現状と趨勢を評価のポイントとしている。

2.2 格付けを理解する上での留意点

ここでは、格付けに関する重要な点について、いくつかのポイントを挙げて整理する。

格付けは、サイエンス (統計モデルにより定量的に決まる) の部分とアート (定性的にアナリストの分析に依存する) の部分がある。サイエンスの部分であらわす計量的なモデルとして、JCRでは個別企業デフォルト率推定モデル [5] を開発しており、これにより格付カテゴリー別累積倒産確率 (推定 CDR) を算出している。このような計量

表1 長期格付けの定義

格付記号	定義
AAA	債務履行の確実性が最も高い。
AA	債務履行の確実性は非常に高い。
A	債務履行の確実性は高い。
BBB	債務履行の確実性は認められるが、上位等級に比べて、将来債務履行の確実性が低下する可能性がある。
BB	債務履行に当面問題はないが、将来まで確実であるとは言えない。
B	債務履行の確実性に乏しく、懸念される要素がある。
CCC	現在においても不安な要素があり、債務不履行に陥る危険性がある。
CC	債務不履行に陥る危険性が高い。
C	債務不履行に陥る危険性が極めて高い。
D	債務不履行に陥っている。

* AA から B までの格付け記号には同一等級内での相対的位置を示すものとして、プラス (+) もしくはマイナス (-) の符号による区分があります。

JCR における長期格付けの定義を示す。JCR パンフレットより許可を得て転載。

モデルによる推定結果を必要に応じ信用力評価の参考にすることで、格付けの客観性の向上を目指している。しかし、これは定量的に基準数値をクリアしていれば、格付けが自動的に判断されるというのではなく、また、一定の母集団を前提として正規分布上に配置していくプロセスではない。よってこれらの判断を行うのはアナリストの感度やセンス、経験などに依存し、総合的に判断するので、この点でアートとしての部分があるとされる。しかし、この判断の最終的な決定は後に述べるような格付け委員会で合議制により行われているため、決してアナリスト個人の恣意的なものではなく、その点で安全装置が働くシステムが機能しており、格付けに対する信頼性が保たれていると考えられる。

格付けは、将来に向けての債務履行能力を評価するものであり、将来のキャッシュフロー獲得能力や、財政状態を推定することが重要な作業となる。従い、分析に際しては今後の設備投資や資金調達などの計画を織り込んだ上で評価している。すなわち、現状の財務諸表と経営計画をベースに、業界の動向や事業基盤についての検討を踏まえ、将来の貸借対照表、資金収支（消費収支）決算書の状況を想定し、各種指標の動きを予想する。JCR では、長期格付けに関する長期の程度については、先行き3年程度の債務者の状況および事業環境を展望して決定している。しかし5年後に大きな変動が計画されている場合には、予見可能な範囲内

で格付けに織り込むことにしている。

同様に、将来に向けての債務履行能力という点と関連して言えるのが、格付けが必ずしも企業価値と結びついているとは限らないということである。例として、ある企業が新規事業に参入し、将来大きなリターンを生む可能性が高まれば、企業価値が上がり、株価の上昇が期待できるが、その一方で当該事業に対する投資が高まれば、キャッシュフローが圧迫され、債務の償還能力が下がる可能性があるというような事が考えられよう。特に債務調達による事業投資は、ネガティブに評価されるケースが多い。

一部で外部要因から影響を受けにくく、制度的な規制に守られており、参入障壁が高い企業の格付けは高くなる傾向がある。後に詳しく論じるが、学校法人もある種の規制業種と考えられ、この傾向にある。また、規制業種でなくとも、事業環境の変化に対する抵抗力（リスクイベント発生後のキャッシュフローの復元力）が高ければ格付けは高くなる。

ここまでをまとめると、定量的・定性的な評価を行い、最終的にキャッシュフローの生成力と負債のバランスに帰着させ、信用リスクの程度を記号に付着させるのが格付けであると言えるだろう。

2.3 格付けのプロセス

次に具体的なプロセスについて説明する。一般に格付けというと、格付け会社が公開情報に基づ

き勝手にランキングするようなイメージがある。しかし、JCRでは公開されている財務諸表や情報に基づく勝手格付けであるp格付けがあるが、それは例外であり、基本的には企業の依頼に基づいて、以下に説明するようなプロセスによって行われる。なお長期優先債務格付けの定期的な見直しは1年に1度であるが、それ以外にクレジットモニターによる見直しがある。これは、戦争、災害、大事故、合併、訴訟、行政措置、大幅の業況の変化などにより格付け変更の可能性がある場合に、クレジットモニターの対象となり、格付けの見直しの作業に入るといったものである。クレジットモニターの対象になった組織の格付けには、それが解除になるまで、表1に示した格付けの符号の前に#の記号が付される。

JCRの格付け作業の流れは次のような手順であり、初めての格付けの場合、格付け作業には通常2ヶ月程度を要する。

(1) 格付けの依頼

格付け先となる対象債券等の発行者（債務者）または格付け先の同意を得た第三者から依頼を受けることで開始される。

(2) 担当アナリストの決定

格付けの依頼を受けると、業種や対象債務などを考慮してアナリストを決定する。格付け分析における客観性の維持などの観点から、アナリストは複数名（通常2名）選定される。

(3) 資料提出の依頼

担当アナリストが格付け先に対し、分析に必要な資料の提出（非公開情報を含む）を依頼する。依頼する資料内容は、業態や企業特性により一律ではないが、一般的には、会社概要、経営組織、生産、販売、損益財務、事業計画、子会社・関連会社、訴訟などの重要情報、起債関係、など多岐に渡る。JCRでは、産業データ、業界資料、個別企業の公表資料などを、保有、蓄積しているが、格付け先の十分なデータを得ることでより適切な格付け判断が可能になると考えている。

(4) 資料等の分析、質問状の送付

担当アナリストは発行者からの提出資料、財務データ、業界データなどをもとに、発行者の信用力に関して定量・定性の両面からの分析を行う。この分析結果をもとに、担当アナリストで議論を行い、疑問点や問題点を洗い出す。出

てきた疑問点を質問状にまとめ、これを格付け先に送付する。

(5) インタビュー

担当アナリストが、格付け先を実際に訪問する。事前に送付した質問状に対する回答をはじめ、提出資料に関する説明を格付け先から受ける。また、工場視察などの実査や、経営陣に対するトップインタビューもあわせて実施する。これらは財務分析の裏付けとなる事実を確認したり、感知することにより、格付け先に固有な情報を得ることを目的としている。特にトップインタビューは、経営方針などの重要事項について経営陣に直接確認できることから、格付け先の将来像をよりの確に予測する上で重要な情報源となっている。

(6) 格付け委員会

担当アナリストは提出資料の分析やインタビューなどを踏まえ、格付け先の信用力と格付け対象債務の内容に関する議論を詰め、格付け委員会開催に向けて資料を作成する。その上で案件を格付け委員会に付議し、格付けを提案するとともにその理由を説明する。格付け委員会は原則4名以上の格付け委員で構成され、様々な分析の結果として導き出された提案格付けがJCRの格付け体系に照らして整合性があり、かつ的確で十分に妥当なものかどうかを議論し、格付けを決定する。担当アナリストの分析が不十分あるいは提案内容が不適切であるとされた場合は、アナリストに再調査を命じ、改めて格付け委員会を開催し直すこともある。

(7) 格付けの通知

決定された格付けは直ちに格付け先に伝えられる。その際、担当アナリストは格付け先に対してその格付けの決定要因となった重要な情報と主要な論点を知らせる。決定について格付け先から異議が申し立てられた場合、その異議の内容を検討し、必要があると判断されれば、他のアナリストによる再調査、格付け委員会での再審議を行う。その場合は、格付け先に異議の裏付けとなる資料や情報などについて改めて提出を依頼することとなる。

(8) 公表

決定した格付けを、格付け先の同意を得て公表する。公表は、東京証券取引所の記者クラブへ

の投げ込みによるニュースリリース，ブルームバーグやロイターなどの電子メディアへの配信，JCRのWEBサイトなどへの掲示などにより行われる。

(9) レビュー（見直し）

格付対象に債務が存続する限り，格付先の業績や業界の動きなどを追いつき，格付をレビューし，必要があれば格付を変更し，これを公表する。先にも述べたように，JCRのレビューは年一回であり，臨時的なレビューとしてのクレジットモニターがある。レビューにあたっては，原則として格付先からの資料提出依頼，格付先へのインタビューなどを実施する。もし，レビューの作業にあたって格付先から十分な協力が得られない場合は，格付けの「保留」あるいは「撤回」を公表する。

3. 学校法人に対する格付け

3.1 学校法人の格付け手法

JCRでは，これまで2004年に共立女子学園，2005年の青山学院を始めとして，5つの学校法人（うち公立1）に対して格付けを行っている。他の会社でもR&Iが2003年の法政大学をはじめとし，早稲田大学，慶應義塾大学，東京大学などを含む23の学校法人（うち国立1）について，S&Pでは，2004年の慶應義塾大学，東京理科大学をはじめとして4つの学校法人について格付けを行っている。なお，青山学院や，慶應義塾大学のように，複数の格付機関に格付けを依頼している学校法人も見受けられる。これらをまとめると計32（二社格付除くと29）の学校法人が格付けを取得している状況である（2006年11月末現在）。本節（3.1）は，JCR 殿村成信シニアアナリストにご用意いただいたインタビュー当日の資料に，加筆したものである。

前章で，一般的なコーポレート格付けについてまとめたが，学校法人に対しても，キャッシュフローの現実性を評価するという点で，基本的には格付け手法が異なるものではない。また，用いる定義とそれに用いる記号についても同一であり，それらの格付けが対象となる学校法人，企業などのそれぞれの領域において異なることもない。同じ記号であれば，信用リスクの程度は，事業会社，学校法人のいずれの場合も同一になる。しかし，

学校法人に限らず，業種による特殊性はどのような業種においても見られるわけであり，以下に学校法人に対する格付けにおいて，業種としての特殊性が影響すると思われる点について挙げてみる。

まずは，非営利組織としての特殊性が挙げられる。日本における教育機関は，基本的に非営利組織である。ドラッカーの言葉を借りると非営利組織は人間変革機関であり [6]，それ故に存立の理念，それを実現するためのミッションの明確化と実践が最大のテーマとなる。利潤最大化が存立目的の根源とする企業と異なり，学校法人を源流に持つ教育機関は，教育・研究活動による利潤確保の概念がない。学校法人におけるキャッシュフロー分析は，教育研究活動自体は収支均衡であることがあるべき姿とし，持続的に教育研究活動が可能なのか，新しい時代の教育研究（これにかかる設備投資）を維持させるための備えが進められているかに力点を置くことになる。持続的な備えが必要という意味での特殊性（たとえば基本金の概念等）は，収支均衡という意味では非営利組織の特殊性かもしれないが，学校法人特有の概念化もしれない。

また，学校法人は，行政である文部科学省による規制業種であるという点が挙げられる。教育・研究の質を維持・発展させるために各種の規制がかかっており，そのため，経営資源の配分や事業展開に関する自由度は事業会社に比べ著しく低い。このことが他業種と比べて参入障壁を高めている。よって学校法人格付けの視点は，規模の拡大によるキャッシュフローの成長力ではなく，現状のキャッシュフロー獲得能力の維持および質的向上に重きが置かれる。なお，各種助成や課税上の恩典を受けている点は，キャッシュフローの安定性を保証するものとしてプラス材料となる。

収支構造についても，学校法人には特殊性が見られる。私学の場合は学納金が全収入の多くの部分を占めており，よって1年間分を先取りし，かつ4年先のキャッシュフローが予測可能な事業モデルであると言える。キャッシュフローの安定性は高く，評価項目としては，結果的に新たなキャッシュフローの送出源である新入生の確保状況が重要となる。また，寄付金，補助金といった学納金以外の項目を増加させる動きについても注目すべき点となる。需給構造の悪化が予測される

中では、キャッシュフロー創出源の多様化によるリスク分散が安定度を高めることになるからである。

一方、支出については、事業構造の機動的なりストラクチャリングが図りづらい事業体であることから、硬直的な構造であると言える。人件費に関しては、成果主義的な賃金体系が導入しづらい土壌にあることから、年功序列にもとづいた賃金カーブを描かざるを得ないこと、また教育研究経費等に関しても、相応の予算枠を設けてコントロールしようとしているが、劇的な削減は難しいと考えられる。ただし、市場環境の変化が一方向的で硬直である分、予見可能性が高く、操作可能変数としての一面を有しているとも考えられる。

財務構造に関しても基本的に高い安定性が見られる。私学においては、自給自足の体質であることが財務諸表からもうかがうことができる。評価に関しては、帰属収支差額の推移や、資金収支計算書の組み替えによるキャッシュフロー計算書の作成によって短期的な収支状況を確認するとともに、将来の設備投資、奨学金のための資産蓄積の状況を掌握している。基本金組入には、機関決議により流用に制限がかかるが、債務償還能力の評価に関しては、内部留保資産の多寡と消費支出、あるいは人件費とのバランスを見ておくことは重要であると考えている。なお、設備投資計画に対する評価としては、自らのキャッシュフローの創出力に応じた資金調達・返済計画であるか、またその計画の意志決定プロセスが適切に行われているかに着目し、評価を行っている。

また、学校法人格付けにおいては、定量的評価としての財務的パフォーマンスと、それを支える定性的評価としての、将来の不確実性をコントロールしうるガバナンスの構築状況を総合的に勘案している。教育市場における需給構造が需要者である学生優位に加速する中で、供給者の意識改革と実践のレベル感覚が定量・定性的に問われており、企業同様学校は生き残りを賭けた戦略が必要となっている。即座に目が付く志願倍率、定員充足率、収支・財政状態のみで格付けを行うことは適切とは言えない。これらの戦略が立てられているかを判断する方法として、JCRでは、次に挙げられる8つの点に着目している。

1. 経営トップの学校「経営」に対する姿勢

2. ガバナンス体制の構築，リスクマネジメント，コンプライアンス，内部統制の整備状況
3. 組織的な戦略の策定・実行・管理の状況
4. 経営改革時の教授会の位置づけと役割
5. 経営改革時の事務局の位置づけと役割
6. プロダクツの強化。すなわちコンテンツの質と教育手法
7. マーケティングの推進状況および、入口・出口におけるブランディング
8. 経営リスク。すなわち財務とコンプライアンスとステークホルダーコミュニケーション

3.2 大学評価との関係

ここでは、以上にまとめた格付け会社の手法と、今後の大学評価への応用の可能性、大学評価との接点について、調査時の質疑応答で話題になったことを中心としてまとめてみることにする。

国立大学は、2004年に法人化し、大きな環境変化にさらされていると考えられる。法人化により破綻リスクがゼロとは言えない状況になったが、例えばこのような環境変化に対する体力、耐性力を測る方法は、格付け会社にはあるだろうか興味を持たれる。それに関しては、JCRにおいては、公立大学法人の格付審査を機に国立大学法人についても格付手法の開発を進めているようである。定性、定量的データを環境と照らし合わせて、新規の事業計画が慎重になされているかの程度を測る事は可能なようである。過去の経営計画の実現性による評価は、国立大学法人においては、中期目標・中期計画の実現性による評価として可能となるだろう。しかし、少子化等の様々な要因が大学の経営に影響を与えている現状では、いくら財務構造が安定的であるとはいえ、最適な計画であっても中期目標期間中には現実とそぐわなくなる可能性は大きい。現実的な観点と照らし合わせて考えるとそれでよいかは、難しい問題であるとも言える。

JCRは、金融庁の指定格付機関である。かつては、社債発行の上で、金融庁の指定格付機関の格付けを取得することが必要であった。しかし、現在では有価証券届出書や目論見書などの法令により規定されたディスクロージャー資料に書かれる格付けにおいてのみ、取得が必要になっている。指定格付機関の“指定”の意味であるが、これは

金融庁が監督官庁で、格付け会社の格付けに対して委員会を設けて、合議で格付けに統制および修正をしているという事を意味せず、格付け会社ごとに自由な判断が任されている。そのような中においては、年次レビュー時やサプライズが生じた際に、いかにタイミングよく、適切なクレジットリスクに対する見解を市場に発信していくことが競争のポイントになっているようである。定時ではレビューという形でモニタリング結果を公表し、格付け変更が必要となるかもしれないが、現時点では判断困難というような非常時にはクレジットモニターという形で公表を行っている。機関別認証評価においても、基本的に文部科学省から認証を受けた、認証評価機関の独自の判断に任されているという点では類似性が見られる。しかし、随時モニタリング結果を公表している格付け機関とは異なり、届出制度はあるものの、評価結果に関しての変更はなされず、最長7年に一度の評価において評価結果の変更がなされるにとどまるという点では異なる。また、国立大学法人の中期目標期間終了時の評価については、大学評価・学位授与機構が、国立大学法人評価委員会からの要請に基づき、教育研究に関して評価を行うことになっており、格付け会社における競争のようなものは存在しない。しかし、地方公立大学法人の評価では、教育研究に関する評価の要請を受ける機関として認証評価機関のすべてが対象となることから、どの程度考慮されるかは不明だが、認証評価機関は法人評価の視点からも競争的環境に置かれることになり、今後興味の持たれる点ではある。

先に述べたように、いずれの格付け会社においても、企業格付けと比べて、大学法人に対する格付けの手法は変わらない。視点としては、持続的に教育研究活動を行うことが可能かどうかの問題となる。そのような教育研究活動についての調査にあたっては、評価機関による評価や自己点検評価が参考となっており、ここに大学評価との接点が見られる。また、評価の後の改善へ向けての取り組みについても、格付けに際して注目する視点となっているという。これに関連して、大学評価の資料を具体的にどのように用いるかという点に興味を持たれる。その例としては、自己点検評価に用いた資料や、学校基本調査の資料、学内で管理されている資料を加工せずに元のままで出して

もらうということがあるという。元の資料と、その資料から作られた自己評価書などの資料をチェックすることにより、現状と照らし合わせて適切に管理、運営がなされているかもわかる。この手法だと新たな資料の提出は求めないので、学校に新たな負担をかけずに、格付けが可能になるというメリットもあるようである。

次に、格付け会社の視点から、大学の経営に関して、一般的な企業と比較してその効率化にどのように反映できるかという観点から論じてみる。まずは人件費であるが、学校法人における人件費に関する賃金カーブについては、経営的な観点から見ると依然として年功序列であり、改善の余地があるとされる。一般企業においても成果主義、実力主義の導入がなされており、学校法人においても今後変わっていく可能性はあるが、大学においては個人の評価が難しい部分もあり、現在は、評価と給与とを直接的にリンクさせることは現実的な問題として無理であろう。可能であるとしても、一部について報酬を追加する方法、職務によって報酬を規定する方法でリンクをするにとどまり、人件費の削減を前提とした改善は現状では難しいと考えられるだろう。

格付けを取得することで期待される今後の大学経営の改善として、インプットとアウトプットの比較で評価が行うことができるという視点の確立が挙げられる。多くの大学では未だ、製造原価と一般管理費の区別がはっきりしていないような段階である。一般的に会計には、財務会計と管理会計があるが、大学における管理会計、すなわち意志決定会計は何であり、大学の意志決定にどのように戦略的に貢献できるだろうかという問題が浮上する。これを具体的に考えると、大学では、目的別、形態別で。この活動にいくら使えばどのような学生の学力の向上が得られるか、研究成果が得られるかということ判断することになるが、これらを専門に考える部署は現在はない。大学経営における効率化の観点から見ると、適切な費用の分配システムの構築が望まれるが、現在の大学においては、このような戦略、立案の視点が弱いと言える。学内において、企業的な経営を考えている組織がどこにあるかも、明示されていない段階である。国立大学法人によっては、中期計画、中期目標はあくまで外部から導入された対外的な

建前として、内部では別にアクションプランを作成して実行している動きもあるようである。

具体的な格付けにおける問題として、大学評価と企業格付けを比較する例として、電機メーカーの格付けと比較して考えてみる。格付け会社が行う評価としては、電機メーカーにおいては、そのメーカーの商品そのものを評価するわけではない。同様に大学における格付けにおいても、教育研究そのものを評価するわけではない。商品の売り方、ブランドイメージの作り方などを含めた、財務に直結する、商品が継続的に売れる体制にあるか否かという観点から、マクロな視野に立った戦略の測定が格付け会社によって可能であるといえる。しかし、大学評価・学位授与機構が行う評価は、教育研究といった商品そのものまでの専門性を持った立場からの評価が求められており、今回訪問した格付機関における評価との根本的な違いはそこにあるだろう。教育研究の内容という点は、ステークホルダーの中でも費用負担者としての国民全般ではなく、より直接的に関わる人々としての在学学生や受験生、学生を支える家族、卒業生、卒業生を雇う雇用者、地域社会等の立場からはむしろ強く求められている情報と言えるかもしれない。

4. おわりに

以上をまとめると、格付機関では、マネータームで表現できる評価に関しては、企業と同様のスキームにより、大学に対しても評価システムが確立されていると考えられる。一方、現在では単純な意味でのマネータームで測定できないものは何か、それをどう測定するかについて模索しつつある段階であると言える。これについては、大学の社会的責任などが、社会に対して認知され、大学の格付けの意義が国民に対して広く理解されていく過程と同時に浸透していくことが必要となる。これらの問題が整理されてくるには、もう少し時間がかかるだろう。

以上、本稿が、企業格付けの視点から、今後の高等教育機関の経営と、大学評価を検討する際の参考となれば幸いである。

謝辞

本調査研究を遂行するにあたりご協力いただい

たJCRの殿村成信シニアアナリスト、村岡信吾企画室長をはじめとするJCRのアナリストの方々に深謝申し上げます。また本調査にご協力いただいた新日本監査法人の植草茂樹先生を始め、訪問調査に参加した三菱総合研究所の小宮慎太郎先生、大学評価・学位授与機構の林隆之先生をはじめとする、大学評価・学位授与機構の経営研のメンバーの方々に感謝いたします。

参考文献

- [1] 植草茂樹, 社会的責任としての情報公開と第三者評価, *Between*, 2005年3月号.
(http://benesse.jp/berd/center/open/dai/between/2005/03/01toku_38.html).
- [2] <http://www.jcr.co.jp/>.
- [3] 日本格付投資情報センター(編), *格付けの知識*, 日本経済新聞社, 1998.
- [4] 鈴木隆, 早川好寛, 久保吉生, 実例でわかる「格付け」のしくみ, 中央経済社, 2003.
- [5] 日本格付研究所, 個別企業のデフォルト率推定モデルについて, *JCR 格付け*, 1999年3月号 (<http://www.jcr.co.jp/coc/99-03-04.pdf>).
- [6] P.F. ドラッカー(著), 上田惇生, 田代正美(訳), *非営利組織の経営*, ダイアモンド社, 1991.

(受稿日 平成19年1月18日)

[ABSTRACT]

University Ratings in the context of Corporate Ratings:
— Case Study of JCR —

SHIBUI Susumu * and SAITO Takahiro **

Key Words: University Ratings, Japan Credit Rating Agency (JCR), Business Finance, School Management, Corporate Strategy

This report summarizes the interviews and investigations concerning university credit ratings conducted by Japan Credit Rating Agency (JCR). We report a method of corporate and university credit ratings. Due to an increasing demand for accountability, not only business corporations but also non-profit medical or educational organizations have started to apply for ratings in recent years. The method of university ratings is essentially the same as that of corporate ratings for evaluating the stability of cash flow. However, the uniqueness of university ratings is seen in its non-profit and regulated nature, i.e., non-competitiveness and stability. The need for corporate strategy in the context of school management is discussed from the financial viewpoint.

* Associate Professor, Kagoshima University

** Associate Professor, Department of Research for University Evaluation, National Institution for Academic Degrees and University Evaluation.