

平成 28 年 1 月 26 日

## 新法人発足 3 年を経過して

### 答 申

はじめに

平成 27 年 6 月 13 日、一般社団法人茗溪会第 22 回理事会において、企画運営委員会は理事長から、新法人発足 3 年を経過して、レビュー及び中期将来計画の作成について諮問を受けた。

以降、企画運営委員会及び理事会で議論を重ね、このたび、まとまりをみたので、ここに答申として提出するものである。

議論の経過について述べれば、一般社団法人としての新法人の発足後、活動内容の変更及び組織体制の整備等が進められて 3 年を経過し、一定の成果がみられる一方で、新たな課題が見いだされつつあることを踏まえ、レビューを行うことから議論を進めた。また、平成 27 年 9 月には、茗溪会館の活用について、新たに（株）シーズンとの茗溪会館ビル賃貸借契約が締結されており、この点もレビュー及び中期将来計画を作成すべき適切なタイミングであるとの観点に立って、議論を重ねた。

なお、中期将来計画におけるいくつかの事項については、現今の社会への変化への対応や、関連する相手側機関との対応等を考慮しなければならない性格のものがあり、この時点ではやや抽象的な内容となった部分があることはやむを得ないことであった。今後、状況の変化にあわせ、適切に対応を進めることが望まれる。

## 企画運営委員会 委員

井口 武雄	委員長	茗溪会副理事長
西川 潔	委員長代行	茗溪会副理事長
高野 力	副委員長	茗溪会理事・事務局長
大勝 信明	委員	茗溪会理事
川田 孝一	委員（主査）	茗溪会理事
佐藤 忍	委員（主査）	茗溪会理事
宮尾 徹	委員（主査）	茗溪会理事
市川 邦彦	委員（外部）	

# 目 次

## はじめに

### レビュー 新法人発足 3 年を経過して

#### I 新法人の発足

- 1 同窓会への傾斜
- 2 代議員制度の導入
- 3 公益目的事業での費消
- 4 同窓会としての大学支援
- 5 理事会・委員会体制への改変
- 6 事務局の刷新

#### II 茗溪会財政の健全化

- 1 土地の活用と実質負債の償還計画
- 2 茗溪会館の利活用

## 中期将来計画

### 第一部 茗溪会の同窓会活動に関する中期将来計画

- 1 母校大学との関係の明確化
- 2 地域組織と中央組織
- 3 会費及び会費納入方法等についての検討
- 4 行事及び助成等

### 第二部 茗溪会の経営施策に関する中期将来計画

- 1 同窓会の運営（財政収支面）
- 2 安定的・持続的な資産管理経営

## I 新法人の発足

平成 20 年 12 月、公益法人制度改革関連三法が施行され、5 年以内に新制度へ移行することとされた。これに対応して、茗溪会（以下「本会」という。）は、公益法人から一般社団法人へ移行する道を選択した。移行に際しては、活動内容を一般社団法人として適切なものとするとともに、組織体制を整備することが求められたため、関係各機関と調整しつつ準備を進め、平成 24 年 4 月 1 日に、一般社団法人茗溪会の設立登記を完了した。

新法人の発足に伴い、本会の目的、事業及び組織に関連して新たな変化としてあげられるものは以下の通り。

### 1 同窓会への傾斜

本会の目的を同窓会としての活動に重点を置くこととした。

それまでの社団法人としての本会は、公益目的の活動と同窓会としての活動を並行して行っており、「国内外の学術、文化、教育等の進展に寄与し、併せて会員相互の互助、啓発をはかること」を目的としていた。

公益法人制度改革に際して、同窓会組織は公益法人にはなじまないとの国の方針もあり、一般社団法人としての方向を選択した。これに伴い、会の目的を同窓会組織としてのものに傾斜させ、「会員相互の親睦及び互助並びに知徳の啓発を計り、併せて国立大学法人筑波大学の目的及び使命の達成に協力し、学術、文化、教育並びに社会貢献活動及び国際相互理解の促進に資する」ことを新たな目的として定款に掲げた。

### 2 代議員制度の導入

選挙により選出された代議員により法人運営の重要事項を最終決定する制度を一般社団法人への移行前に整備した。

一般社団法人において、社員数が多く全国規模で多人数が分布している場合には代議員制度を設ける必要性が高いとされており、本会においても代議員制度を導入した。代議員は一般社団法人に関する法律上の社員となり、社員総会の構成員として議決権を持つものであり、全正会員からの立候補及び推薦に基づく代議員候補者から代議員を選任した。

### 3 公益目的事業での費消

公益法人から一般社団法人への移行に当たり、公的目的財産の費消について 7 年間の公益目的支出計画を策定した。

一般社団法人への移行以前から保有し公益法人としての税優遇の恩恵を受けた財産は、公益のため事業を行い費消することとされているため、これを実施するための計画を策定した。なお、この計画の着実な実施の範囲において行政庁（本会においては内閣

府)の監督に服することとされている。

#### 4 同窓会としての大学支援

母校への支援は同窓会活動の主要な目的の一つである。茗溪会及び現卒業生の母校である筑波大学の両者は、茗溪会が大学を代表する同窓会であるとの相互認識の下、以下に挙げる支援と連携を通して互恵的関係を築いてきた。

大学への支援は現役学生と大学当局への支援に分けられる(現在年額800万円)。学生への支援としては、課外活動、学園祭、芸術祭等への金銭的支援に加え(宿舍祭は平成24年度から学都資金財団より援助)、教職教育研修および教職相談を通しての教育支援を行ってきた。また、学群卒業生および大学院修了者の社会貢献活動等に対する顕彰として、筑波大学支部賞(筑波大学支部からの支援)および茗溪会賞(社会貢献部門および芸術部門(芸術祭支援を兼ねる。))の授与を行ってきた。

大学当局への支援としては、旧法人から引き続き、学群卒業式祝賀会、ホームカミングデー、茗溪・筑波グランドフェスティバル、筑波大学開学40周年事業に対する金銭的支援を行ってきた。

大学との連携に関しては、総合交流会館に茗溪会の拠点として筑波事務所を設け、大学との日常的交流の場としている。特に大学発行の広報誌 **Tsukuba Communications** における茗溪 **Letter** の掲載および茗溪会会員への大学新聞等の配布を行うとともに、学群長・学類長との懇談会の実施および卒業式・祝賀会等における学群生および大学院生への入会勧誘、全教員への入会勧誘を毎年行ってきた。平成24年度からは、大学が立ち上げた校友会に加わり、大学と同窓会の関係の在り方の検討にも参加してきている。

#### 5 理事会・委員会体制への改変

理事会については、一般社団法人としての第一回定時総会(平成24年5月開催)において理事25名が承認された。理事のうち筑波大学学群・院卒業生の占める割合は、新法人において大幅に増大したが、茗溪会会員の過半数を占める筑波大学学群・院卒業生の比率に対応するまでには至っていない。

課題としては、理事会への理事の出席率が低いことが上げられる。茗溪会の経営課題への対応を図るため、企業人の方々に理事をお願いしていることもあり、業務の都合で毎回参加は難しい面がある。一方で、貴重なノウハウを茗溪会の経営に反映させて頂いており、メリットは大きい。

また、筑波大学卒業生の理事の出席率が一部で低い事例も見受けられるが、それぞれの理事から業界の専門分野の知見が茗溪会の活動にもたらされおり、このメリットを考慮する必要がある。

##### (1) 委員会制度

一般社団法人化以前は、理事会の下に、総務、大学支援、公益事業といった部会を基本に置きつつ、財務関連会議、公益法人制度改革検討委員会等を開催して、事業、課題等に対応していた。

新法人では、企画運営、財務・法務、組織、大学・つくば地域支援、公益広報等の各委員会を基本に置き、特別コミッティ、法人対策室を加えて、個々の事業・課題等への

対応を図ることとした。

委員会には必要に応じ理事以外の専門委員を外部（茗溪会会員の中）から選任し、より機動的に対応できるよう体制を充実した。なお、筑波事務所運営会議については新旧法人ともに設置されている。

## （2）執行部体制

新法人発足に伴い、理事会においては、理事長、副理事長（2名）、常務理事（1名）を選定し、副理事長のうち1名は財務経営担当、1名は同窓会・大学担当とし、常務理事は事務局長を兼務することとして、業務を執行する体制とした。

なお、法人理事会の運営及び緊急課題等への対応を目的として、執行部会議（正副理事長、常務理事で構成）を理事会の承認を得て設置している。

## （3）事業のミッションとしての3本の柱

新法人の事業の基本的な柱（茗溪会館等の経営に関する事業を除く。）として、1.同窓会としての互助事業の拡充、2.大学への支援、3.公益目的事業の強化の充実の三つを推進してきた。このため、会費制度の改正を行うとともに、地域組織等の活性化を目指した活動支援の改善や応援体制の一層の強化推進を図ることとし、各組織の会員数に応じ会費の一部を「組織のための活動支援金」としてフィードバックを図ったところである。

また、会員の各世代をつなぐ事業として、筑波大学の学生と大学院生への支援の強化に向けて「茗溪フェロー制度」を創設し、会費完納者の方々からご協力を頂き、一定の成果を上げている。

## （4）キャンペーンの実施

茗溪会拡充に向けてキャンペーンを推進し、5%の会員増加、5%の収益増加、5%の経費削減を進める「ゴー・5・g o作戦」とし、収益の改善を目指した。

会員増加については、卒業時以後の会員募集の実態は各地域組織の活動に負うところが多いと考え、地域活動の活性化に資する為、その地域組織に所属する会員が新入会員として本部に会費を納入した際、会費の10%を当該地域組織に還元することとし、意欲的な会員増加へ取組むインセンティブを地域組織に付与することとした。

また、大学卒業時の新入会員については卒業後3年間の会費納入猶予期間を付与し、負担感の削減を図るなどにより会員増加を目指した。その後の状況を見ると、新規入会者数は従来水準を維持している。

一方で、筑波大学では自宅通学者が少なく卒業後の住所変更が比較的多いという特色があるが、これを含め既往会員の住所変更に際し本部への通知が無いケースが多く見られ、その結果、連絡先不明会員が年々増加傾向にあり連絡先不明会員の追跡が現在の課題となっている。

経費面では平成25年8月に年間90万円を払っていた一般社団法人移行専門のコンサルタントとの契約を期日に修了し、以後事務局内で対応することとした。平成27年10月には従来税理士との顧問契約を修了、税理士法人みらいコンサルティングと契約、機械経理導入により年間40万円の経費削減となった。

さらに、事務内容に応じて常勤職員からパート職員採用に切替えて人件費削減に努めながらも事務の水準を落とさないように努めてきた。

財政面としては、平成 26 年 3 月に茗溪会の事業収入財源である(株)茗溪サービスが経営不振を原因に閉店。年間業務委託料約 28 百万円の収入が無くなり、それに伴い(株)茗溪サービスが負担していた経費年間約 6 百万円が茗溪会の負担経費として増加した。加えて、築後 20 年を経過し、茗溪会館の建物外壁の修繕費ほかエレベーター装置の更新等マイナス要因が重なり厳しい対応となった。

このため、平成 26 年 4 月以降、後任テナントとしての新規契約先発掘に注力し、平成 27 年 9 月 1 日に(株)シーズンとの期間 10 年の定期建物賃貸借契約に至り、ほぼ(株)茗溪サービスと同程度の収入を確保できる見込みとなった。

キャンペーンの成果として、会員及び収益面については大幅な改善とはならなかったものの一定の成果はあったと考えられ、また、経費面では相当の成果を上げている。今後ともキャンペーンを継続し、一層の充実を図っていく必要がある。

## 6 事務局の刷新

茗溪会の公益法人から一般社団法人への移行（平成 24 年 4 月 1 日）と併行して、茗溪会、筑波学都資金財団（平成 24 年 8 月 1 日一般財団法人認可）、学校法人茗溪学園の茗溪三法人にはそれぞれ独立して運営されることが求められた。このような状況に対応するため、本会事務局の機構改革が必要となった。

これを機会に事務局の組織構成の簡素化、合理化、IT 化を促進するとともに、より明確な責任体制を確立することとした。さらに経理処理の合理化にも着手し、併せて、定年の延長・ネット環境の発達等の社会的環境変化を取り込んだ形での刷新を進めた。

2013 年 10 月理事会発議では、今や会員の過半数を占め、今後さらに多数を占めていく筑波大学卒業生の状況を考え、事務局機能の方向性を示し、筑波事務所の職務範囲の拡大・充実を図ったところである。

2014 年 6 月理事会では、新法人としての「事務局規程」を承認し、同時に理事長の決裁委任等に関する事項を明確にするとともに、法人職員の定年に関する内規を改正し、多様な勤務形態を採用して事務局機能を充実させた。

今や事務作業のほとんどがパソコンで行われる中で、会員情報のみはネット環境から切り離して管理してきた。この部分についても、システムを刷新し、筑波大学の管理された VPN システムに入ることにより、インターネット回線経由で大塚事務所・筑波事務所で会員管理システムを共有できるようになり、2 事務所体制を明確に機能させる環境が整った。

しかし、同窓会として多様な活動に対応した事務局とするためには、さらに検討が必要である。加えて、管理面で今まで手付かずで等しかった茗溪会館も 20 年を経過しようとしており、今後どのように維持管理していくかを含め、事務局に求められることは多い。

## II 茗溪会財政の健全化

茗溪会は創基から 140 余年の歳月を経て、湯島から大塚、そしてつくばへと長い歴史を繋いできた。その歴史の中で、茗溪会館は、茗溪会会員及び関係者が集う場所として、先人達の尽力により用地を確保し建設されたものであり、本会の歴史が刻まれている重要な場所である。また、卒業や結婚等、人生の晴れの舞台としてこの会館を記憶されている方々も相当数おられ、同窓生それぞれにとっても思い出深い場所となっている。

茗荷谷の地は緑豊かな文教地区であり、不動産としての価値は比較的高い。本会は、この地に茗溪会館の建物と茗溪会館及び隣接の茗溪ビルの底地を一体的に所有しており、茗溪ビルの底地は貸地として相当の地代を生み出している。一方で、現在の茗溪会館建設の資金として、土地の借主からの長期借入金及び保証金を活用しており、土地賃貸借契約が満期となる平成 57 年までにこの実質負債を計画的に返済する必要がある。

茗溪会館の利活用においては、本会の歴史に深く関わってきた資産の保全をできるだけ図りつつ、経済状況の変化の中でこの資産を活用して安定的・持続的に経営を行うことが求められる。具体的な経営上の課題については以下の通り。

### 1 土地の活用と実質負債の償還計画

茗溪会が茗荷谷に所有する土地について、賃貸借契約を締結した平成 7 年（1995 年）は、いわゆるバブル崩壊が明確になりつつあった時期であり、この時期以降、不動産を活用する環境は厳しさを増していった。地価の下落を反映して地代は低下傾向にあったが、先人達の精力的な対応により、土地借主との裁判等を経て、平成 19 年以降、地代は一定の水準で推移している。

土地の借主との間の今後の交渉・協議を視野に入れ、本会の経営についての信用を確保しつつ、さらに他の関係者を含めて本会の財務状況について誤解を生まないようにするため、地代収入による実質負債の計画的・安定的な償還を確保する体制を整備することが重要であった。このため、保証金については、平成 22 年度に「保証金引当特別預金」口を設けて一億円以上の会計処理を実施し、その後も計画的な対応を継続している。また、長期借入金については、平成 27 年 10 月に完済した。

なお、この実質負債の計画的な償還については、茗溪三法人財務審議会が理事長からの諮問を受けて平成 24 年 2 月 24 日に答申された「新法人発足に向けて」の茗溪会の部の「I 茗溪会の実質負債償還計画（案）の作成」に記述されている。また、この答申では、地代等に関する交渉等について、本会から土地借主に対する提案等を含め、その時点の状況を整理している。

答申以降、土地借主との間で定期的な連絡はとられているが、土地借主からは新たな提案等はない。地代収入は安定しており、「保証金引当特別預金」口への積立も計画的に進んでいて、それ以外には特に新しい状況は生まれていない。



## 2 茗溪会館の利活用

### (1) 「茗溪サービス」による利活用

茗溪会館の利活用については、平成7年の会館建設以降、会館を「茗溪サービス」及び「東京科学工芸社」に委託し、結婚式場、宴会場、レストラン、写真スタジオを展開してきた。会館利活用による収益、具体的にはこの2社からの委託料は、地代とともに本会の重要な収入源であった。しかし、バブル崩壊後の利用者のニーズの変化への対応は難しく、「茗溪サービス」の収益は低下傾向にあった。

「新法人発足に向けて」（平成24年2月24日答申）の茗溪会の部の「Ⅱ 茗溪会収益3部門（会費、会館、地代）の検証と一般社団法人化後の見直し」では、会館維持費支出よりも委託料収入が少ない状況を明記するとともに、委託先の経営状況が好転する可能性が少ないことを指摘した上で、会館1階スペースの利活用、各フロアのギャラリーとしての利活用など、新たな増収策の検討を示唆している。また、会館維持費の67.5%を占める租税公課について、会館の各資産の減価償却方法の検討を示唆している。

さらに、答申の「Ⅰ 茗溪会の実質負債償還計画（案）の作成」においては、会館の収益がこの時点の社会・経済情勢等の中で、明るい展望が描ける状況ではないと記述している。このような状況の中で、実質負債解消の抜本的対策として、A：会館の賃貸オフィスビル化、B：会館及び同敷地の一括売却と事務所のつくば移転という選択肢を示し、これを短・中期的な課題として検討を進めることが重要としている。

### (2) 新法人発足後の状況と「茗溪サービス」解散

新法人発足後、答申で示唆された会館スペースの新たな利活用等を実施するとともに、各資産の減価償却方法について検討の上、変更し、節税を実現している。

一方で、「茗溪サービス」の収益については、新法人発足以降も改善は見られなかった。しかし、平成25年12月に「茗溪サービス」経営者から事業を継続することが困難となった旨の通知があり、26年3月末日をもって「茗溪サービス」は解散に至った。

「茗溪サービス」からの委託料収入がゼロになることは本会の経営にとっては痛手ではあったが、これは、展望が開けない状況をゼロベースで見直すことが可能となるチャンスでもあった。

茗溪会館の利活用について、利活用の方法や業者の数などできるだけ制限を設けず広く候補を募集した。なお、「新法人発足に向けて」（平成24年2月24日答申）にあったB案の会館及び同敷地の一括売却については、会館利活用の追求と同時並行で進めることは不可能であるため、この時点では見送ることとした。

### (3) (株) シーズンによる茗溪会館の利活用開始

茗溪サービスからの申入れを受け、茗溪会館の外壁修理を契機として平成25年10月の理事会において発足した会館問題特別委員会に対策チームを編成（26年1月理事会承認）し、会館の修繕と合わせて、テナントの選定等、会館の利活用についての対応を進めた。

平成27年に入り(株) シーズンより会館を借り、ウェディング等慶弔催事・飲

食業・ケータリングサービス・撮影貸し・貸会議室運営及びこれらに付随する事業を展開したいとの申し入れがあり、検討・調整の結果9月に契約締結に至ったところである。

(株)シーズンの茗渓会館における経営はスタートしたばかりであり、不確定な要素は残っている。また、新たに(株)シーズンとの茗渓会館ビル賃貸借契約を結ぶに当たり、これまで必要最小限に留めてきた会館諸設備の修繕・リフォームを実施した。これに要した費用が相当額にのぼり、平成27年度の本会の財務状況はマネーフローベースでは厳しい。一方で、長期債務を平成27年10月に計画通り完済したことによる余裕も生まれつつある。このため、保証金の計画的償還に悪影響が出ることはなく、新たな負債が生じることもない。

(株)シーズンという新たなパートナーとの契約締結に至ったことにより、茗渓会は、一般社団法人という「新たな船体」に加え、「新たなエンジン」を装備するに至ったといえる。この機会を生かし、茗渓会館の利活用によってさらに収益を上げられるよう、(株)シーズンとの連携しつつ、対応を進めることが期待される。

## 中期将来計画

### 第一部 茗溪会の同窓会活動に関する中期将来計画

#### 1 母校大学との関係の明確化

本会・茗溪会は創起 140 余年に至っており、また、母校は、明治初期、学制に基づく官立の機関として我が国で最も早く設置されている。この二者はともに長い歴史と伝統を共有し、今日まで連帯してきたところである。これを可能ならしめた要因は、

- ① お互いを尊重する立場にあることを認識していること
- ② お互いに領分を侵さず、適切な立場で協調すること に要約される。

この二点の基本的認識に留意しつつ、母校大学と本会とのこれまで及び今後の関係について整理する。

本会の同窓会としての活動は、特に筑波大学以前の、東京高等師範学校、東京文理科大学、そして東京教育大学としての長い歴史の中では、大学から教育の現場へと繋がる強い連続性が特色であった。多くの卒業生が教師として就職する中で、就職後の職場には茗溪会があり、さらに教育界全体に幅広いネットワークが構築されていた。このような中で大学と本会との連携は当然のことながら強固なものであった。現在も教育に関連する部分では、大学から職場への連携・連続性はある程度維持されている。

筑波大学開学当初は、大学の立地が東京から筑波へと移転したこと、また、総合大学となったこともあり、新しい大学という意識があった筑波大学と本会との間には、ある種の断層といえるものがあったことは否めない。本会ではこの断層を埋めるための努力を長い年月をかけて継続し、一定の成果を上げてきたところである。

卒業後の職業人としての視点からみれば、総合大学である筑波大学の卒業生は幅広い業界で活躍しているが、これまで実業界等においても相当数の東京教育大学卒業生が活躍してきた。開学初期の筑波大卒業生は、社会人となって初めて東京教育大学の先輩方と職場で交流できた場合も多く、東京教育大・筑波大の同窓生の世代間の連携は、大学との連携とは別に、それぞれの職場で年月をかけて独自に進んできたという側面がある。

さらに、筑波大学の歴史が半世紀に届こうとしている中で、職場等の同窓会の現役世代の多くを筑波大卒が占めるようになってきている。他大学とは相当に環境が異なる筑波の地で学び、暮らした経験等を共通項として、それぞれの業界、会社、あるいは年次等で、より多様な同窓会ネットワークが形成されていると聞く。

東京都茗溪会では、平成 27 年 6 月より、「毎月第 3 水曜日は異業種交流の日」を掲げ、都内各地域の枠を超えた「茗溪・筑波大学産業人会」をスタートさせた。業種・年齢ともバラエティに富んだ参加者の交流の場となっている。

また、複数の地域において若い会員で青年部を構成し、種々の取組が行われている。事例を紹介すると、青年部によるスポーツイベントの開催により、若い世代への本会への参加を促進し、イベント開催後は総会開催を含め年齢を超えた交流につなげるとともに、会員の居住地と職場が都道府県を越えて異なるなどの状況を反映して、イベントには県内だけでなく地域ブロック全域から参加可能とするほか、各地域の茗溪会が相互に参加できるよう働きかけることを検討している。さらに別の地域では、教育界とそれ以外の業種の同窓会の間での連携の動きもある。

このような状況を考えると、職場での同窓会活動に向けて直接的に本会からの支援を強化し、本会との連携を図ることが求められているといえる。卒業時期に本会に入会し、就職後も連続して本会会員となるという流れだけでは多様な業種を包含した同窓会ネットワークを形成することは難しい。母校は同窓生にとって思いを一つにする契機にはなるが、卒業した後の仕事や生活の中でこそ、楽しく、また役立つ同窓会であることがより重要となっている。こうした状況の中では、母校に対する支援のみでは卒業生にとって魅力的な同窓会活動をアピールするには不十分である。

教育界の中での同窓会組織を確固たる柱として大切にしつつ、もう一つの柱として、教育界以外の業界での自立的な同窓活動を支援し、連携を深めてネットワーク化を進める段階に至っていると考えられる。そのためには、筑波大学及びそこで学ぶ学生への支援とは別の、独立した各種の同窓活動への支援を本会の活動の大きな柱として打ち立てる時期に来ているのではないか。

おりしも、本会は一般社団法人として同窓会としての活動に重点をおいており、「会員相互の親睦及び互助並びに知徳の啓発を計る」ことを定款における目的の第一に上げている。これを機に、母校、筑波大学との連携、大学への支援を重要なものとしつつも、まずは会員のための同窓会としての活動として何が可能かを検討し、対応していくことが必要である。

## 2 地域組織と中央組織

### (1) 地域組織の強化と活性化

全国の地域組織はそれぞれの歴史を踏まえて活動している。特に地域の教育と茗溪会会員の関わりが深い地域においては、現在も教育界を中心に活発な活動を続けている。一方で、筑波大学は総合大学として多様な業界へ人材を送り込んできたところであり、地域組織もこれまでの教員を中心とする活動だけでなく、多様な職種の会員を取り込む新しい活動への転換が求められている。

このため、新たな課題やその対応策について、地域組織の実態に応じた活動が重要となっており、各地域組織間、特に隣接の地域組織における活動を巡る連携や、情報交換の場作りが、地域組織の強化と活性化に資するものとなる。

### (2) 中央組織と地域組織との連携強化に向けた支援策

中央組織と地域組織との連携については、季刊誌「茗溪」や茗溪会ホームページ等により強化に向けて支援を行ってきた。さらに連携を強化するために、全国をいくつかのブロックに分け、地域で活躍する会員等の実態調査を行い、中央組織が具体的な対策等をまとめることとする。例えば、地域組織の代表及び代議員の参加による都道府県域を超えたブロックでの会合を開催する等、情報を共有し相互のコミュニケーションを図ることにより、相互の連携強化を推進する。

### (3) 会員データの集積充実策

18歳人口が減少する傾向の中で、茗溪会会員に占める筑波大学卒業生の会員割合は増加している。こうした状況を踏まえ、WEBによる入会申込み方法を可能とするなどの改善や、大学との連携強化による会員データの管理促進が必要である。

また、本部が、地域組織等と連携して、各地域や各業界で活躍している会員等の人材

データバンクを整備し、他の地域組織や学生の活動の際に、講演・研修講師などを依頼する場合のニーズ等に応えるための情報提供を可能とする体制を整備する。

#### (4) 新入会員の確保と会費納入推進策

茗溪会の会員のうち、2015年9月現在で相当数の会費未納者が存在する。中央組織としての会費納入督促の推進はもとより、各地域組織による該当会員への呼びかけに努める必要がある。卒業時期の学生を対象とした会員の確保については、入会后、会費免除期間を過ぎて会費納入時期に入った会員の納入状況等を分析しつつ、対応策を検討し、また、これらのメリット措置の周知等を推進する。

#### (5) 筑波大学との連携推進（学生支援を含む。）

社会で活躍している教職関係、公務員、企業人等と学生との交流の機会を設け、就職活動中の学生の期待に応えるなど、筑波大学の学生等のニーズを把握し、それに対応することにより連携を推進する。このような交流の機会を継続することで構築されるものが将来の同窓会としての本会を支える力となると考える。

### 3 会費及び会費納入方法等についての検討

会費の確保は、本会の同窓会活動を支える基本である。会費については、会費未納者への納入促進を中央・地域組織で継続的に推進することや、会費納入方法及び会員のメリット等について、季刊誌「茗溪」、茗溪会ホームページに適宜、掲載することにより周知を図り、会費の納入促進を目指す。

これまでも低コストかつ高い納入率を目指し、試行錯誤をしてきたが、納入方法を季刊誌「茗溪」に振込用紙を添付する方法で低コスト化すると納入率が低下するなど、費用減と収入増の関係はセンシティブである。このような関係は、会費値上げと納入率との間にも存在すると考えられ、むしろ会費を下げてもっと多くの人からの納入を目指すという方向もあり得る。いずれにしても、会費及び会費納入方法等についての検討については、データを確認しつつ、試行錯誤を重ねることが必要である。

### 4 行事及び助成等

茗溪会では、公益目的事業として、東京・つくば地区での公開講座の開催、国内外で社会貢献活動等を行う団体・個人への顕彰、地域組織等主催の公開講座・講演会の共催・助成を行っている。

また、筑波大学生活動への支援、世代間や各地域組織等をつなぐ活動、会員相互の交流促進、「追悼のつどい」の開催、キャリア情報等の講座の開催などを行っている。

さらに、広報事業として、季刊誌「茗溪」の発行、茗溪会ホームページの運営を行っている。

公益目的事業や共益事業及び広報事業については、今後とも各会員等のニーズに応えるための諸行事の実施及び各種助成を推進していく。

なお、現在の公益目的事業計画は平成30年度までの7年間であり、この計画の着実な実施の範囲において内閣府の監督に服することとなるが、それ以降はより自由度の高い行事及び助成の実施が可能となるため、今後3年の間に平成31年以降に向けた計画の見直しを進めておく必要がある

## 第二部 茗溪会の経営施策に関する中期将来計画

茗溪会の収支は、大きく分けて、直接的な同窓会運営のための収支と資産管理部門の収支の二つの柱から成り立っている。

同窓会の運営を収支面からみると、収入は会員の会費であり、支出は季刊誌「茗溪」の発行をはじめとする各種事業実施のための費用である。多数の会員を擁することもあり収支の規模は総額では相当の額となるが、特に支出については資産管理部門に比べ固定化しているものではなく、細かく変更することが可能である。ただし、公益目的事業は、一般社団法人への移行後7年間（平成30年度まで。）の間に計画的に実施することとしている。

一方で、資産管理部門は、当会の保有する資産が一筆の土地と一棟の建物であり、土地の借主も一社であるため、収支ともに細かな変更は難しい。短期間に次々と変化するものではないが、動く時は大幅に動く可能性がある。

本会の経営に当たっては、このように性格の異なる二つの収支の柱が存在することに留意しつつ、財政の健全化を進める必要がある。

### 1 同窓会の運営（財政収支面）

会員数の確保・維持が同窓会の収入を支えている。現在、日本の人口は減少を始めており、特に10代の人口の減少傾向は今後強くなるため、当面の間、大学生数が増加することは想定できない。こうした状況の中、同窓会については一般論として、個人情報保護の観点から名簿情報の作成、入手、更新が難しい社会情勢となっていること等もあり、会員の確保・維持・情報の管理が難しくなっている。その結果、会員数の減少から収入の減少につながる傾向がある。

このように、同窓会の運営にとっては厳しい環境にある中で、茗溪会は他の大学同窓会に比較して、会員数の減少を相対的に少ない程度に留めつつ、活発な活動を維持しているとの外部からの評価があるところである。

財政収支面からみれば、同窓会の活動については、会員数や収入に見合った活動により、支出を適切な水準に制御することが基本であり、この点を守れば収支のバランスが大きく崩れることは想定しにくい。一方で、支出を制限するばかりでは同窓会としての魅力を減少させるばかりとなるため、バランスを保つことが必要である。

### 2 安定的・持続的な資産管理経営

#### (1) 土地

本会は、茗溪会館及び隣接の茗溪ビルの底地及び茗溪会館の建物を一体的に所有している。先人達の尽力により用地を確保し会館が建設されており、本会の歴史が刻まれている重要な場所の一つである。

この土地・建物については、その保全を図りつつ、この資産を活用して安定的・持続的に経営を行うことが求められる。土地・建物資産を活用する経営は、資産の評価額が大きい場合、収入・支出ともに多額となる傾向がある。茗荷谷の地は緑豊かな文教地区

であり、不動産としての価値は比較的高い。地価については、路線価をみると平成 24、25 年を底にやや上昇するなど現時点では安定している。

実際に茗溪ビルの底地は貸地として、年間でみて会費収入を上回る地代収入を生み出している。一方で、現在の茗溪会館建設の際の資金として、土地の借主からの保証金を活用しており、この実質負債を土地賃貸借契約の満期である平成 57 年に返済する必要がある。

同窓会としての収支に比較して、保証金の額を大きく感じる一部の関係者から、資産管理経営の将来についての懸念が表明される場合があったが、「保証金引当特別預金」口を設けて、地代収入の一部の積立てによる実質負債の返済準備を計画的に進めており、経営上の問題はない。実質負債返済のための積立を今後も安定的に進めつつ、資産管理についての根拠の薄い懸念については適切に対応していくこととする。

土地賃貸借契約は、借主である第一生命との間で平成 7 年から 50 年間の契約を締結しており、平成 27 年現在、地代等契約内容について借主からの新たな提案等はない。今後も経済状況等を注視しつつ、借主との意思疎通を図り、引き続き地代収入の安定確保を図ることとする。

## (2) 茗溪会館の活用（建物）

茗溪会館については、レビューでも述べたように、以前は、会館の活用を委託していた事業者の経営が良好とはいえない状態が長期にわたり続いており、茗溪会館の活用を一つの部門としてみれば、会館維持のための支出よりも事業者からの委託料収入が少ないいわゆる赤字の状況であった。この赤字は茗溪会全体の経営にもマイナスの影響を与えるものであったが、さらに平成 26 年には、委託事業者の事業停止、解散により会館部門の収入は大幅に減少し、本会の収支はマイナス・スパイラルに入った可能性があると危惧された。

一方でこれは、展望が開けない状況をゼロベースで見直すチャンスでもあった。関係者の尽力により、平成 27 年 9 月、(株) シーズンと本会との間で茗溪会館ビル賃貸借契約が締結され、茗溪会館において、ウェディング等慶弔催事・飲食業・ケータリングサービス・撮影貸し・貸会議室運営等を行うこととなった。事業は始まったばかりであり、9 月の契約締結後 6 ヶ月間は賃料も支払い猶予としているため、現時点で収入は増加していないが、今後、これを期に収支のプラス・スパイラルへの転換を進めることを目指す。

具体的には、(株) シーズンと当会との賃貸借契約を基本に、写真館、貸室、駐車場等による会館の活用を図る。(株) シーズンからの賃料は月額 1998 千円（消費税込み）であるが締結後 1 年半経過時に賃料を見直すこととしている。今後、(株) シーズンとのさらなる連携を図りつつ、その事業に関する情報発信、集客等について当会としても支援し、将来的には賃料の増加を目指す。

また、茗溪会館の利用について、利用料の割引など同窓会会員のメリット措置を実現することにより(株) シーズンの集客と同窓会員数増加を両立させる仕組みについて検討することとする。

## (3) 建物の保全

茗溪会館の建物を適切に保全することが重要である。茗溪会館ビルは平成 7 年築であ

り、建築当初の計画では適切な管理をしていれば建物本体は 100 年は持つとされていた。中長期的にみても建物の基本的な構造に問題はない。外壁の補修については平成 26 年度に実施している。一方で、空調設備等については老朽化が進んでおり、故障等が発生している。また、トイレについても対応が必要な部分が残っている。このため、各種機器の不具合により会館の活用に問題が生じることのないよう、また、会館ビルを資産として維持するために、外壁目地・防水工事を含めて当初の修繕計画を見直し、今後も適切に修繕を実施していく。

なお、土地賃貸借契約が満期となる平成 57 年には、土地借主が当会の所有地に保有する茗溪ビルディングを買取ることとなる。30 年程先の予定ではあるが、その資金として 3 億円程度が現時点で想定されるため、その準備について今後検討を進めることとする。

#### (4) 経済変動等のリスクへの対応

今回の中期将来計画で想定している公益目的事業計画が終了する 2019 年（平成 31 年）までの期間において、現時点で大きな経済変動が発生する可能性を見通すことは難しい。しかし、バブル崩壊の際の経験に言及するまでもなく、経済社会状況の変化が土地の価値や会館を活用する事業に与える影響が大きいことを踏まえ、大きな変化が予見される場合には、本計画の枠組みにこだわらず経営施策の変更を行うべきである。