



# 일본 대학들의 다양한 재정 확대 사업 현황

- 수익 사업, 특허, 금융 비즈니스에다  
교육 해외 수출에도 나서



오대영 | 중앙일보 국제부장

\*본 원고는 필자가 2001년 이후 중앙일보 도쿄 특파원과 논설위원을 거치면서 일본 대학을 현지 취재한 내용이다. 일본 신문(아사히, 요마우리, 마이니치, 니혼게이지, 도쿄 신문)의 2008년 6월 이후 현재까지의 보도 내용을 근거로 했습니다.

도쿄(東京)대, 교토(京都)대, 와세다(早稻田)대, 한국에서도 널리 이름이 알려진 일본의 명문대들이다. 이들 대학이 술장사를 하고 있다면, 고개를 갸우뚱거릴 사람들이 적지 않을 것이다. 그러나 그런 일이 실제 벌어지고 있다. 교토대와 와세다대는 2006년부터 2008년까지 매년 한 종류의 맥주를 공동 개발해 두 대학의 캠퍼스 안쪽에 있는 레스토랑과 백화점 등에서 팔고 있다. 매우 인기가 높아, 지난해는 3종류의 맥주가 총 6만 7298병 팔렸고, 올 상반기에는 그동안의 총 매출액이 1억 엔을 넘어섰다. 330ml 작은 병의 경우 세금을 포함해 450엔에 팔린다. 이 맥주가 한 병씩 팔릴 때마다 두 대학은 각각 10엔씩의 지적재산권 수입을 올린다. 일본 언론들은 이 맥주에 대해 '대학 발 식품'으로는 대성공이라고 평가하고 있다. 두 대학은 이에 힘입어 올 9월부터는 알코올 도수가 비교적 높은 7%의 맥주를 선보일 예정이다. 이 맥주 원료로 쓰일 보리는 이집트 남부에서 고대로부터 재배됐던 것인데, 교토대가 종자를 갖고 있어 활용키로 한 것이다.

도쿄대는 두 대학보다 먼저 술을 판매하기 시작했다. 2004년 일본에서 국립대 법인화가 이뤄진 후, 도쿄대는 오키나와에 있는 연구소에서 찾아낸 50여 년 된 누룩으로 술을 만들어 교내에 있는 커뮤니케이션 센터 등에서 팔고 있다. 2007년 겨울 이 센터를 방문했을 때 이 술뿐만 아니라 도쿄대 브랜드가 붙어 있는 지갑, 손수건, 장식품 등 다양한 상품이 매장에 있는 것을 보고 놀란 적이 있다. 센터 직원은 "학교 교수님들이 만든 상품도 있다"고 전했다.

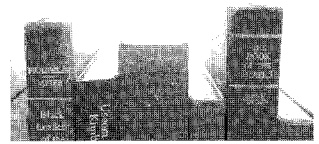


이들 대학뿐만 아니라 일본의 많은 대학들이 다양한 사업과 비즈니스에 적극 나서고 있다. 특산품을 대학 브랜드로 팔거나 전문 기술을 가진 졸업생을 파견하는 사업 등 내용도 다양하다. 교토(京都)산업대가 2006년 전액 투자해 만든 주식회사는 간사이(關西)지역의 유명한 차인 우지(宇治)차를 페트병에 넣은 '쿄우브차'(京産茶)를 학내뿐만 아니라 통신 판매 등을 통해 팔고 있다. 또 대학의 연구 성과를 활용해 만든 마스크나 손크림 등을 팔고 있고, 보험 대리업과 부동산 중개업에도 진출했다. 시바우라(芝浦)공대가 수익 사업 회사로 설립한 에스아이텍은 공대의 전문성을 살려 인재파견 서비스업을 하고 있다. 기업에서 재직하고 있거나 은퇴한 졸업생을 인력뱅크에 등록시킨 후 건설회사나 제조업체에 파견하고 있는 것이다. 여기에는 시설관리와 물건 판매 사업 등을 합쳐 연간 15억 엔의 수입을 올리고 있다.

일본의 유명 대학들은 새로운 사업을 위해 학교 브랜드의 지명도를 높이고 특화하는데도 열심이다. 일본 교토에 있는 명문 사립대인 리쓰메이칸(立命館)대학은 2007년 학교의 로고를 바꿨다. 이 대학 관계자는 “그전에는 대학의 영어 이름 머리글자인 ‘R’을 이용한 로고를 지적재산권 등록 없이 쓰고 있었다. 그러나 대학 수익사업을 하려고 하다 보니 문제가 생겼다. 리츠칼튼호텔이 이미 우리 대학의 ‘R’자와 비슷한 글자로 지적재산권 등록을 하고 있어 우리는 그동안 쓴 로고로 브랜드 사업을 할 수가 없었다. 그래서 고심 끝에 ‘R’자를 활용해 새로운 형태의 독창적인 로고를 만든 후 지적재산권 등록을 했다”고 밝혔다. 그러면서 “새로운 로고를 홍보하는데 몇억 엔의 돈이 들어갔지만, 새 로고를 갖고 벡타이 등 다양한 학교 상품을 만들어 판매하기 위해 교체하기로 결정했다”고 설명했다.

일본 대학들은 이같이 수익사업에 열심이다. 대학 간 경쟁이 치열해지면서 경영 마인드에 눈을 뜨면서 이렇게 하지 않으면 도태되다가 문을 닫을 것이란 우려에서다. 일본의 사립대는 수입의 90%를 학생 등록금, 정부 보조금, 수험료 등에 의존한다. 일본 대학들도 기부금 확보에 애를 쓰고 있지만 미국에 비하면 턱없이 적은 수준이다. 일본 정부의 고등교육 투자도 경제협력개발기구(OECD) 국가 가운데 최하위 수준이다. 국립대들도 2004년 법인화가 된 후 국립대 보조금인 운영비 교부금이 매년 1%씩 줄어 갈수록 뼈대해지고 있다. 게다가 4년제 대학은 크게 늘었으나 저출산 가정 증가로 대학 입학 인구는 줄고 있어 학생을 못 채우는 대학이 갈수록 늘고 있다. 2007년의 경우 전국 4년제 대학 559개 가운데 47%가 정원 미달이었다. 그 결과 학교법인의 3분의 1이 적자를 기록했다. 이런 상황에서 대학들은 우수한 학생을 유치하고, 대학을 발전시키기 위해선 재정이 중요하다는 사실을 더욱 뼈저리게 느끼고 있다. 학생들이 대학을 선택하는 시대가 됐기 때문이다. 실제로 일본의 많은 대학들은 학생 유치를 위해 장학금을 늘리는 등 각종 혜택을 확대하고 있다. 이렇기 때문에 도쿄대, 교토대, 와세다대 등 명문 대학들까지 수익사업에 적극 나선 것이다.

일본 정부도 이런 대학들의 변화를 긍정적으로 생각하면서 적극 지원하고 있다. 일본사립학교진흥·공제사업단의 사학경영정보센터에 따르면 교육정책을 총괄하는 문부과학성은 대학들의 수익 사업에 대한 규제를 줄이고, 지원책을 확대하고 있다. 투기성 사업이나 미풍양속을 해치는 사업과 같이 학교법인에 걸맞지 않은 사업은 하지 말라고 지도하고 있지만, 그 밖의 사업에 대해선 폭넓게 인정하고 있다. 또 학교법인이 주식회사를 만들어 수익사업을 할 경우 교육연구 활동과 직접



관련이 있으면 학교 법인이 50% 이상 투자하는 것을 허용하고 있다. 대학 기업들은 수익금의 일부를 기부금 형태로 학교에 환원하고 있고, 일본 정부는 이런 기부금에 대해선 전액 손금(損金) 처리해 대학기업의 세금 부담을 줄여주고 있다. 나아가 학교 법인이 직접 수익 사업을 할 경우에는 법인세 일부를 감면해주고 있다. 그 결과 대학들이 비용을 줄이기 위해 지금까지 일반 사업자에게 발주했던 업무를 스스로 설립한 수익사업 회사에 위탁하는 경우가 늘고 있다. 물론 모든 대학 기업이 흑자를 기록하는 것은 아니며, 적자를 보는 경우도 적지 않지만 대학이 다양한 비즈니스를 하는 데 큰 도움이 되는 것은 사실이다. 이 과정에서 교수와 학생들도 비즈니스에 눈을 뜨고 있다. 오이타(大分)현 벳부(別府)시 있는 리쓰메이칸 아시아 태평양 대학(APU)은 2000년 리쓰메이칸 대학이 오이타현, 벳부시의 경제적 지원을 받아 설립한 국제화 대학이다. 이 대학의 교수와 학생 20여 명이 올해부터 지역 내의 고가옥을 장기 체류하는 관광객의 숙박시설로 활용하는 프로젝트를 시작했다. 이들은 벳부시의 중심부에서 자동차로 20분 거리에 있는 산 안에 있는 100년 이상 된 연면적 80평방m 규모의 목조 2층 건물을 지역주민으로부터 무상으로 제공받았다. 그동안 쓰지 않은 폐가나 다름없던 이 집을 학생들은 말끔히 수리하고, 초고속 인터넷을 설치하는 등 현대화해 장기 체류하는 관광객에게 월 4만 엔을 받고 빌려주는 것이다. 이 사업은 교수가 먼저 아이디어를 냈고, 학생들이 적극 호응해 가능하게 됐다. 지역 주민들은 처음에는 시큰둥했으나, 학생들의 열의에 감동해 적극 지원하기 시작했다. 이 지역에 사는 87세대 주민들도 이 대학의 사업으로 지역이 활성화될 수 있다는 기대감을 갖고 있다. 그래서 11채의 빈집을 숙박 시설로 만들어 주민 자치로 운영하면 지역과 학교가 동

시에 발전할 수 있을 것이라는 생각에 검토 중이다.

일본 대학들이 연구 활동과 관련해 주요한 수익사업으로 생각하는 것은 대학 내의 연구 결과물을 활용한 지적재산권 사업과 산학 협동이다. 2004년 국립대가 법인화돼 대학가에 '경영 마인드' 바람이 불기 전까지만 해도 일본 대학들은 특허에 대해 많은 관심을 갖지 않았다. 그러나 법인화 이후 국립대도 특허권을 소유할 수 있게 되자, 국립대들이 대학 내의 다양한 연구물을 특허로 만들고 라이선스를 파는 데 적극 나섰고, 사립대들이 뒤따르기 시작했다. 우선 도쿄대, 와세다대 등 주요 대학들은 별도 기업으로 기술이전센터(TLO)를 갖고 있다. TLO는 담당 대학의 연구 결과를 갖고 특허 상품으로 만들어 판 뒤 수익금의 일부를 대학과 교수, 연구실에 환원하고 있다. 도쿄대 관계자는 "대학의 연구물을 실용화해 사회에 공헌하고, 대학 경영에도 도움을 얻자는 취지다. 교수 연구물의 약 60%가 특허화되고 있다"고 밝혔다. 이 덕분에 도쿄대의 연간 수입에서도 국가 보조금 다음으로 지적재산권 수입과 기부금이 가장 많다. 도쿄대 TLO의 야마모토 다카후미(山本貴史) 사장은 2007년 취재차 만났을 때 "도쿄대 교수들의 기술을 특허화하고 마케팅하고 있는데, 법인화 이후 교수들의 특허 의식이 매우 높아졌다"고 밝힌 적이 있다. 문부과학성도 2003~7년 130억 엔을 투자해 대학의 지적재산권 창출 능력과 관리 체계를 정비했다. 그 결과 미국 대학들에는 크게 못 미치지만, 일본 대학들의 특허화 실적도 크게 늘었다. 문부과학성에 따르면 2007년 일본 대학들의 특허 출원은 총 9,869건으로 조사를 처음 시작한 2003년의 2,462건에서 4배 정도로 크게 늘었다. 또 2007년에는 2년 전의 2배 정도인 18억 엔의 특허 수입을 올렸다. 그러나 대학들은 정부에 대해 더욱 적극적인 지원을 요구하고 있다. 도쿄대와 교토대는



올 6월 공동 심포지엄을 열고 “대학에서 만들어진 연구 결과를 더욱 적극적으로 특허로 보호해 달라”고 요청했다. 대학의 연구자가 학술 논문을 제출한 당시부터 특허의 우선권을 인정하는 특례 제도를 만들어 달라는 것이었다. 또 일본 기업들이 일본 대학의 특허를 산업화 하는데 적극 적극적으로 나서야 한다는 지적도 많다. 도쿄대 TLO의 아마모토 사장은 “일본 기업들이 2개월 이상 검토하는 동안 영국 기업들이 우리 특허를 사가는 경우도 있다”고 말했다. 특허 비즈니스를 위해 산학 협동도 강화하고 있다. 도쿄대는 법인화 이후 산학협동 체제를 새롭게 정비해 산학협동본부 산하에 연구추진본부, 지적재산부(도쿄대 TLO), 사업화 추진부(도쿄 에지 캐피탈, 금융기관인 UTEC) 등 3개 부서를 설치했다. 이들 부서가 유기적으로 협력해 연구 개발, 특허화, 사업화를 추진하고 있는 것이다.

일본 대학들은 과거에 소극적이던 금융 비즈니스에서 적극 나서고 있다. 문부 과학성도 사립대의 금융 투자에 대해 거의 규제하지 않고 대학의 판단에 맡기고 있다. 문부성은 2005년에 대학 회계 기준을 개정해 중요도가 높은 유가 증권 등의 시가 정보에 대해선 충실하게 명기하라고 대학에 지도하고 있지만, 어느 정도까지 상세하게 적는가에 대해선 대학의 재량에 맡겼다. 공개는 채권자, 학생 등 이해 관계자의 요구가 있을 때만 해도 무방하도록 했다. 이렇게 되자 규모가 큰 대학들은 금융 자산 운용에 열심이다. 4년제 대학을 갖고 있는 전국 500개 법인의 금융 자산 운용규모는 2007년 말 현재 9조 엔을 넘는다. 자산 운용 수익이 전체 수익에서 차지하는 비율도 2002년에는 1.6%에 불과했으나 2006년에는 2.7%로 증가했다. 게이오(慶應)대는 1500억 엔의 자금을 운용하면서 연 3~4%의 이자 수익을 올린다는 목표 아래 주식에 80%, 투자신탁 상품에 나머

지를 투자하고 있다. 하버드, 예일 등 미국의 주요 대학들이 별도의 자산 운용 조직을 설치해 경기가 좋을 때는 10% 이상의 수익을 올리는 것에 비하면 많은 것은 아니지만, 일본의 금융상품이 상당히 저금리인 점을 감안하면 3%에 가까운 수익은 상당한 것으로 평가되고 있다. 그러나 일본 대학들의 경우 자금 운용과 금융 실무 전문가가 적고, 리스크가 큰 상품에 투자하기도 해 손실을 보는 경우도 적지 않다. 게이오대는 2007년 결산에서 유가증권 등의 평가손이 225억 엔에 달했다. 채권과 투자신탁 등 리스크가 높은 상품에 투자했기 때문이다. 주오(中央)대, 간사이(關西)대 등 10억 엔 이상 손실을 입은 대학들은 적지 않았다. 이런 와중에 2008년 가을 세계적인 금융위기로 터지면서 일본 대학들은 상당한 손실을 입었다. 올 3월말 현재 게이오대는 535억 엔, 조지(上智)대는 110억 엔의 평가 손실을 기록했고, 와세다대는 외국채 중심으로 28억 엔의 손실을 입었다.

그럼에도, 일본 대학들은 금융 비즈니스의 범위를 확대하고 있다. 도쿄대는 올해부터 대학 본부가 학부나 연구소 등에 자금을 빌려줄 경우 이자를 받기로 했다. 도쿄대는 기업이나 개인으로부터 교육, 연구 목적의 기부금으로 연간 50억~60억엔 정도 받는다. 대학 본부는 이를 국채 등에 활용하는 한편 학부나 연구소가 시설 건축비, 수리비 등의 목적으로 대출을 요청할 경우 이 기부금에서 무이자로 빌려줬다. 그러나 올해부터는 0.8%의 이자를 받기로 했다. 내년까지 1년 동안 약 1,800만 엔의 이자 수입이 있을 것으로 예상하고 있다. 대학측은 “학부 등이 은행에서 돈을 빌릴 경우 2% 이상의 이자를 내야 한다”며 “대학본부가 이자로 0.8%를 받아도 학부 등은 큰 이익”이라고 밝혔다. 도쿄대가 이렇게 한 것은 국립대 법인화 6년째를 맞아 경영 마인드를 더욱 확고히 하겠다는 의지다. 문부과학성도 “학내에서



자원을 배분하면서 이자를 받아도 큰 문제는 없다. 법인화 전에는 전혀 생각하지 못했던 신선한 발상이다. 법인화의 장점을 살리고 있다고 본다”며 오히려 권장하고 있다. 도쿄대가 이같이 함에 따라 다른 국립대로 확산될 것으로 전망되고 있다. 와세다대는 교사 신·증축 등 시설 정비 자금을 조달하기 위해 졸업생 등을 대상으로 빠르면 올여름부터 ‘학교채’라는 채권을 10억~15억 엔 정도 발행할 예정이다. 금융위기로 금융 자산 운용에 어려움이 생겼고, 학생 부족으로 등록금 수입 증가로 불투명하기 때문에 자금 조달 수단을 다양화하려는 방책이다. 우선은 졸업생이나 특정 기업을 대상으로 사모(私募)형식의 10년 만기 채권 발행을 검토하고 있다. 이자는 10년 만기 국채의 절반 수준으로 예상하고 있다. 리쓰메이칸대 등 일부 대학들이 하고 있는 정기 발행도 검토하고 있으며, 노하우가 쌓이면 장래에는 공모발행도 할 계획이다. 일본의 주요 대학들은 이 같은 채권 발행을 위해 신용등급 평가기관인 신용투자정보센터(R&D)로부터 재정 상태 평가를 받은 후 신용등급을 받고 있다. 좋은 등급을 받으면 재정 상태가 좋다는 것을 의미한다. 그럴수록 은행에서 돈을 빌리거나 채권을 발행할 때 유리해진다. 와세다대는 두 번째로 높은 더블A를 받았다.

이 같은 ‘수익사업, 특히 및 산학협동, 금융 비즈니스’ 등 대표적인 세 가지 대학 재정 사업 이외에 새롭게 뜨고 있는 ‘수익성 교육 사업’이 있다. 지식기반사회와 글로벌 사회에 맞춰 지식을 해외로 수출하는 것이다. 이는 2000년대 들어 새롭게 일고 있는 현상이다. 석유 기반 경제에서 지식 기반 경제로 바꾸려는 중동 국가, 아시아의 교육 허브가 되려는 싱가포르, 급부상하는 개발 국가인 인도와 중국 등은 서구의 선진 고등교육 시스템을 필요로 하고 있다. 반면, 미국과 유럽의 명문 대학들

은 학생 부족 등으로 새로운 교육 수요처가 절실한 상황이다. 이런 상황에서 미국과 유럽의 명문 대학들이 중동·싱가포르·신흥 개발도상국 등에 분교를 설립하거나 고등교육을 수출하는 일이 늘고 있다. 이에 따라 세계는 고등교육을 수출하고, 수입하는 ‘국경 없는 대학(borderless university) 시대’를 맞고 있는 것이다. 2003년 문을 연 중동 두바이의 ‘지식 마을(Knowledge Village)’에는 미국의 미시간 주립대, 호주 울런공대 등 세계 20개 대학의 분교가 있다. 교육 수준에 대한 평판이 좋아 설립 4년 만에 학생수가 2,000여 명에서 1만여 명으로 급증했다. 중동 지역은 물론 멀리 인도·파키스탄 등에서 찾아온 학생이 전체의 30%를 차지한다. 역시 2003년 탄생한 카타르의 ‘교육 도시’에도 코넬대의 의학, 조지타운대의 국제관계학 등 6개 외국 대학이 있다. 싱가포르에선 2008년 12월 스코틀랜드 에든버러 소재 퀸 마거릿 대학(QMU)의 아시아 캠퍼스 개교식이 열렸다. 영국 런던의 ‘국경 없는 고등교육 연구소’에 따르면 이 같은 해외 분교는 2007년 말 기준으로 80여 개에 달한다. 절반이 미국계 대학이다. 사우디아라비아에선 압둘라 빈 압둘아지즈 국왕이 ‘사우디판 MIT(메사추세츠 공대)’를 목표로 과학·공학 중심 연구 대학인 ‘킹 압둘라 과학기술대(KAUST)’에 만들고 있다. 내년에 개교할 예정인데, 버클리대 기계공학과, 스탠퍼드대 컴퓨터·수학 공학연구소, 텍사스대 컴퓨터공학 연구소의 지원을 받고 있다. 3개 대학은 5년 동안 KAUST를 위해 커리큘럼을 만들고, 세계적인 석학의 영입을 지원하는 대신 사우디 국왕으로부터 각각 2,500만 달러의 기금을 지원받는다. 미국 뉴욕대도 5,000만 달러의 기부금을 받고 2010년 아랍 에미리트의 아부다비에 분교를 열 예정이다. 이같이 고등교육 수출은 일반적인 기부금 규모보다 엄청나게 큰 데다 자국 교육과 문화를



수출한다는 이점도 있다. 그런데 일본이 이 대열에 합류하기 시작했다. 도쿄대의 이토(伊藤) 교수(통계물리학)는 지난해 사우디의 KAUST로부터 국제연구 조성 프로그램을 수주했다. 그는 “2008년 5월부터 5년 동안 고속 컴퓨터를 이용한 연구에 KAUST가 매년 약 2억 엔의 연구비를 주기로 했다”고 밝혔다. 대신 이토 교수는 1년에 3주간은 사우디에 체류하면서 KAUST학생들을 지도하게 된다. 이 같은 ‘지식 수출’은 새로운 고부가가치 수익 사업인 것은 물론 일본 대학들의 국제적인 지명도를 높이는 데도 크게 기여할 것으로 기대되고 있다. ■

#### 필 / 자 / 소 / 개

##### 오대영

서울대학교 외교학과를 졸업하고, 중앙일보 교육담당 기자와 도쿄 특파원, 교육담당 논설위원을 역임하였으며, 현재 중앙일보 국제부장으로 재직 중이다.

“일본 대학들이 연구활동과 관련해 주요한 수익사업이라고 생각하는 것은 대학 내의 연구 결과물을 활용한 지적 재산권 사업과 산학협동이다.”