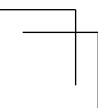
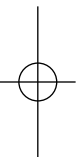
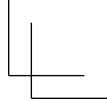
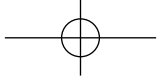
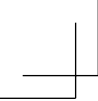


私立大学の収益事業  
～日本と韓国の事例から～

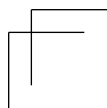
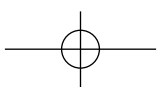
(2023年3月)

私学高等教育研究叢書

日本私立大学協会附置  
私学高等教育研究所



B



## はじめに

過去の大学経営は、大学進学希望者が大学の定員を上回るという前提に成り立っていた。つまり、大学は授業料と補助金により安定的な経営が可能であった。しかし、学齢人口の減少の中、授業料や補助金等の収入が減少し、大学の費用を賄うための収益確保の仕組みは破壊されつつある。大学が互いに学生確保をめぐる競争の激化により、従前の高等教育の安定的なシステムそのものが崩壊するだろうと危惧される状況になっている。韓国のように留学生を定員の外でいくらかでも確保できるなら別だが、定員の枠の中で留学生を受け入れている日本の私立大学にとって、入学生の減少で授業料に依存する経営は限界がある。このまま進んでも自分の大学は大丈夫だといえるところがあるかも知れないが、私立大学全体を見れば必ず存在が困難となる大学は出てくるしかない。人口が減り、授業料収入だけで全ての大学が生き残ることは不可能であるからだ。もちろん、それは遠い未来のことで、このような危機論を助長することはまだ早いと思う大学人もいるかも知れない。そして、日本の場合、政府がなんとかしてくれるだろうと期待するところもあるかも知れない。

しかし、それは漠然とした“知れない”という言葉に過ぎず、何の保証もないことである。それでは、どうすればいいだろうか。その方法の一つが“収益事業”である。大学が収益事業に注力することに対して、民業圧迫であるとか、教育研究機関としての本分を忘れた行為であるという批判の声もあるだろう。しかし、大学が置かれている厳しい状況を考えると正直、収入増加の努力を怠っている場合ではない。それぞれの大学が現実的に学生を確保すること以外に新しいアプローチをしているのだろうか。残念ながら、多くの大学がなんとかしなければならぬと言いつつ、実際、有効な方法を見つけないことができず、悩んでいるのが現状である。もっと厳しく言えば、大学が悩むことに無意識のうちに満足し、何も行動しないことが問題である。つまり、存廃の岐路に立たされている私立大学としては、本業に反するとか、民間の商売を圧迫するなどの批判を恐れて赤字経営を続けている場合ではないことを認識すべきである。

本書では、以上のような大学が置かれている競争環境を踏まえた上で、建前論に止まっている現状から脱皮し、収益事業などを通じて大学自らが生き残る自生力を形成する方向を模索していく。

2023年3月

プロジェクトリーダー 尹 敬勲

「日本と韓国の私立大学のガバナンスの課題と展望に関するプロジェクト」

プロジェクトリーダー

尹 敬 勲 (研究員・流通経済大学 教授)

プロジェクトメンバー

西 井 泰 彦 (私学高等教育研究所 主幹)

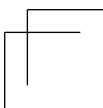
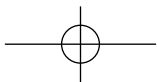
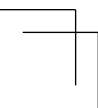
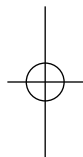
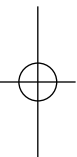
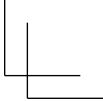
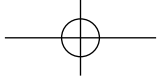
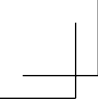
増 田 貴 治 (研究員・名城大学 財務部事務部長、(有)名城大学サービス 監査役)

谷 岡 辰 郎 (プロジェクト研究協力者・学校法人谷岡学園 理事・法人本部長  
／大阪商業大学経済学部 特任准教授)

坂 下 景 子 (私学高等教育研究所 職員)

## 目 次

はじめに	尹 敬勲
第1章 付随事業・収益事業の可能性	坂下 景子 . . . . . 1
第2章 子法人・関連会社（出資会社）の現状	谷岡 辰郎 . . . . . 15
第3章 愛知県の事例から出資会社の活用を考える —学校法人における経営改善の一方策として—	増田 貴治 . . . . . 23
第4章 付随事業の可能性—高齢者施設の運営 桜美林大学の事例から	尹 敬勲・坂下 景子 . . . . . 35
第5章 韓国の私立大学の収益事業の戦略的展開	尹 敬勲 . . . . . 39
第6章 韓国と日本の私立大学の財政の比較と課題	西井 泰彦・坂下 景子 . . . . . 55
第7章 韓国「教育部」の収益事業の緩和策の是非	尹 敬勲 . . . . . 71



## 第1章. 付随事業・収益事業の可能性

坂下 景子 (私学高等教育研究所)

### はじめに

日本の学齢人口は減少の一途を辿っており、社会人や留学生の受入れで減少分を埋めることは難しい。中央教育審議会の2018年答申「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン」では、地域ごとに高等教育の規模を推計し、地域ごとに地域連携プラットフォーム等で議論して、各大学の今後の戦略を検討することを求めているが、政府は一定条件下での国立大学の定員増を認める方針を打ち出し、2023年春から国立大学3大学で定員増が認められることになった。地域での定員抑制という方向に反した動きとなっている。この動きが進むと、私立大学の定員充足はさらに厳しくなる。私立大学にとって厳しい状況は、経常費補助金においても見られ、私立大学の経常的な支出における同補助金の割合は経常的経費の10%を割り込んでおり、上がる見込みは薄い。

そこで、私立大学が安定運営と経営強化を図るために、収入多角化の方策の一環として、付随事業・収益事業を取り上げる。ここでは同事業の現況を確認し可能性を検討するとともに、日本での実施事例を紹介する。また、韓国の私立大学は、経常費補助金がほとんど出しておらず、付随事業・収益事業、出資会社の活動が盛んであるため、韓国の有効な事例も取り上げ、日本の私立大学の示唆を探りたい。

### 1. 付随事業・収益事業の現状

収益事業について、大槻(2021)が分析しており、私学振興・共済事業団のデータから、大学法人では2015年度から2019年度にかけて収益事業からの学校会計への繰入が17.7億円45%増となっていると述べている。また、事業の種類は、2019年度にもっとも多いものは「不動産、物品賃貸業」であり、平成に入り増加していること、東京と京阪神以外の地方中核都市など全国で見られることを指摘している。

ここでは付随事業・収益事業の実施状況を確認するため、2018年度～2021年度の資金収支計算書の経常的な資金収入のうち付随事業・収益事業収入の割合から、全体像、地域別、学校別の状況を見る(出典:文部科学省「全国大学一覧」、旺文社「大学の真の実力」、東洋経済「私立大学財政データ」各年度)。

#### (1) 全体の状況

2018年度と2021年度の資金収支計算書の経常的な資金収入における付随事業・収益事業収入の割合を調べた(表1、図1)。

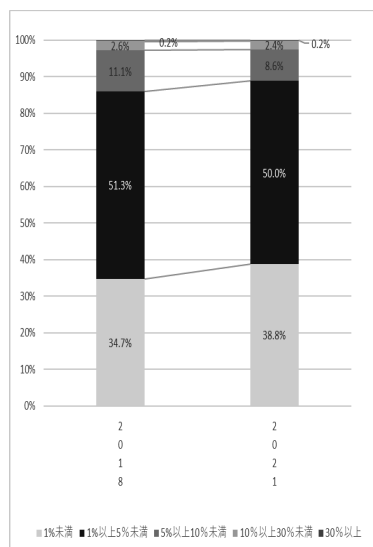
2021年度は1%以上5%未満の大学が295校50.0%と半数を占めている。1%未満は212校38.8%であり、このうち27校は0%と実施していない。全く行っていない大学は、新設大学で付随事業・収益事業がまだ実施されていないケースや外部委託が考えられる。

付随事業・収益事業の割合ごとの実施校数で2018年度と2021年度を比較すると、割合の区分別に大きな変化はないが、どの区分も減少し、1%未満のみが34.7%から38.8%に上昇している。全体に割合が減少していることを示している。新型コロナウイルス感

染症や紛争等の国際情勢の変化による経済状況悪化の影響が考えられる。5%以上 10%未満の大学は、割合は11.1%から8.6%と減少しているが、2021度は64校・医歯系を除くと47校あり、健闘している大学が一定数あることがわかる。

表1・図1. 経常的な資金収入における付随事業・収益事業の割合別の取組み状況

	2018			2021		
	校数	内：医歯系	% (医歯系を除く)	校数	内：医歯系	% (医歯系を除く)
30%以上	7	6	0.2%	3	2	0.2%
10%以上30%未満	28	14	2.6%	22	9	2.4%
5%以上10%未満	72	13	11.1%	64	17	8.6%
1%以上5%未満	290	18	51.3%	295	22	50.0%
1%未満	184	0	34.7%	212	0	38.8%
計	581	51		596	50	
	0% = 19校			0% = 27校		



## (2) 規模別

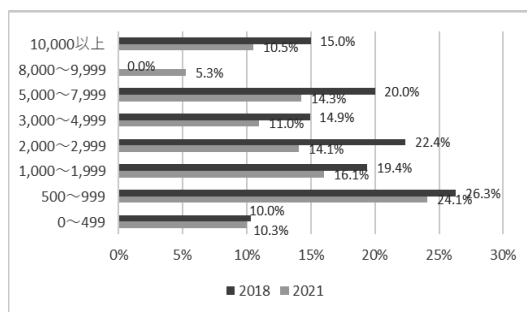
今回使用したデータにおける経常的な資金収入における付随事業・収益事業の割合の平均は2.7%である。この割合が高い大学の状況を調べるため、5%以上の状況を抽出して確認した(表2、図2)。

2021年度の学生規模別の実施割合は、500~999人のカテゴリーが112校中27校24.1%と高い。ついで1,000人~1,999人の137校中22校16.1%である。規模が中・小規模であっても何らかの形で付随事業・収益事業による多角経営を図っていることがわかる。

2021年度は2018年度に比べ、どのカテゴリーでも実施率が下がっている。特に2,000人~2,999人及び5,000人~7,999人のカテゴリーは実施率がそれぞれ8.3ポイント、5.7ポイント下がっている。新型コロナウイルス感染症等や経済状況悪化の影響による施設・事業の使用頻度の低下・取り止めやが要因であろう。

学生規模(人数)	2018			2021		
	該当校数	対象校数	%	該当校数	対象校数	%
0~499	9	87	10.3%	9	90	10.0%
500~999	30	114	26.3%	27	112	24.1%
1,000~1,999	25	129	19.4%	22	137	16.1%
2,000~2,999	17	76	22.4%	10	71	14.1%
3,000~4,999	10	67	14.9%	8	73	11.0%
5,000~7,999	10	50	20.0%	8	56	14.3%
8,000~9,999	0	18	0.0%	1	19	5.3%
10,000以上	6	40	15.0%	4	38	10.5%
計	107	581	18.4%	89	596	14.9%

表2・図2. 学生規模別の実施割合



### (3) 地域別

地域別では、東北が2018年度、2021年度共に33.3%と実施割合が高い。次いで南関東が高く、実施割合は、2018年度25.0%、2021年度20.7%である。このうち東京はそれぞれ28校、26校である。東京は他地域に比べ学生、地域の人口、企業等が多く、共同開発を含め事業数が多いためであろうが、他の地域でも実施している大学もあることから、地域や規模の制約を超えた試みを行っている大学もあることがわかる（表3、図3）。

表3. 地域別の実施割合

地域区分	2018			2021		
	該当校数	対象校数	%	該当校数	対象校数	%
北海道	2	25	8.0%	2	24	8.3%
東北	11	33	33.3%	11	33	33.3%
北関東	3	24	12.5%	3	24	12.5%
南関東	47	188	25.0%	40	193	20.7%
甲信越	3	20	15.0%	4	23	17.4%
北陸	2	12	16.7%	2	13	15.4%
東海	8	63	12.7%	7	66	10.6%
近畿	14	119	11.8%	7	122	5.7%
中国	5	36	13.9%	2	35	5.7%
四国	0	7	0.0%	0	9	0.0%
九州	12	54	22.2%	11	54	20.4%
計	107	581	18.4%	89	596	14.9%

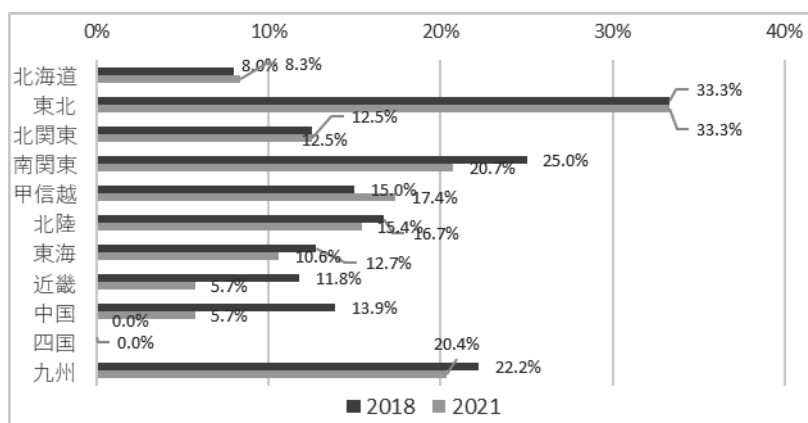


図3. 地域別の実施割合

### (4) 収入における付随事業・収益事業の割合が5%以上の大学の推移

2018年度の付随事業・収益事業率の割合が高い20校の直近4年間の変化を調べた（表4、図4・5） \*医歯系大学、同事業をとりやめ割合が急激に大きく下がったと考えられ

る大学を除く。グラフからは同事業の割合が 50%以上の大学を除いた)。事業内容は事業報告書等の公表されている情報で確認した。

2019 年度は 6 校を除いて減少している。2019 年 10 月の消費税値上がりの影響と考えられる。2020 年は、15 校 75%と多くの大学で大幅に減少している。新型コロナウイルス感染症の影響と考えられる。2021 年度は回復傾向にあり、2018 年度と同レベルもしくは上回る大学も少数ながらあった。回復傾向の大学の中には、留学生向け寮の再開やコロナ禍で停滞していた研修や委託・受託など外部との事業が再始動したと考えられるケースが見られた。

実施大学の学生規模は小規模から大規模まで多様であるが、中・小規模大学の割合が高い。地域は南関東がもっとも多く 11 校で、東海が 4 校、ついで九州、東北であり、北海道も見られた。

同じ事業であっても契約や会計処理などの事務的要因から新型コロナウイルスや景気悪化などの外部要因まで、様々な要因によって状況が異なってくるが、地方大学や小規模大学においても健闘している大学があることがわかる。

表 4. 過去 4 年間の実施状況と事業内容

大学	2018	2019	2020	2021	事業内容	規模区分	地域区分
A	52.9%	50.8%	45.2%	44.7%	研究所でのコンサルティング、研修	3,000~4,999	南関東
B	17.9%	16.7%	15.2%	16.3%	寮	0~499	南関東
C	15.7%	17.5%	4.2%	8.3%	寮、食堂	0~499	南関東
D	15.7%	13.6%	11.6%	12.1%	高齢者向け産学連携、音楽施設指定管理者	1,000~1,999	南関東
E	15.5%	8.1%	7.1%	7.8%	委託事業、連携事業	500~999	南関東
F	15.3%	13.7%	12.5%	14.4%	不動産	500~999	東北
G	15.1%	14.1%	12.1%	10.9%	学内サービス	500~999	九州
H	13.4%	13.3%	11.0%	11.8%	食品製造販売、農業、酪農	3,000~4,999	北海道
I	12.1%	11.4%	10.7%	4.2%	不動産	1,000~1,999	東海
J	12.0%	8.7%	7.5%	10.4%	受託研究・共同研究	0~499	東海
K	10.7%	11.2%	10.3%	10.3%	共同研究、受託研究、産学連携	500~999	東海
L	10.7%	9.5%	7.3%	8.1%	不動産	2,000~2,999	南関東
M	10.7%	11.4%	9.7%	5.8%	国際交流会館指定管理者制度	2,000~2,999	九州
N	10.3%	10.5%	8.0%	9.0%	出版、購買、ビル管理	3,000~4,999	南関東
O	10.1%	9.8%	7.0%	9.9%	不動産	2,000~2,999	南関東
P	9.5%	8.7%	8.5%	10.3%	不動産	3,000~4,999	南関東
Q	9.5%	9.9%	5.2%	6.0%	教育、研修	3,000~4,999	南関東
R	9.1%	8.2%	7.4%	8.1%	物品販売、出版、不動産	500~999	南関東
S	9.1%	10.3%	8.8%	11.7%	受託研究・共同研究	500~999	九州
T	8.9%	8.8%	7.7%	7.8%	リハビリ施設	5,000~7,999	東海

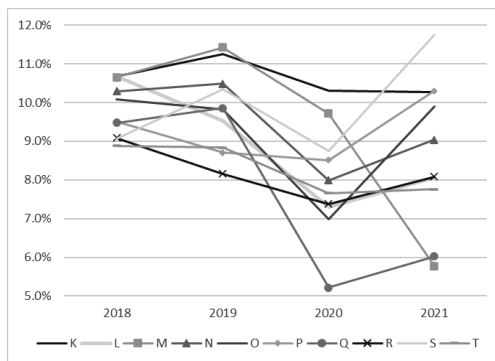
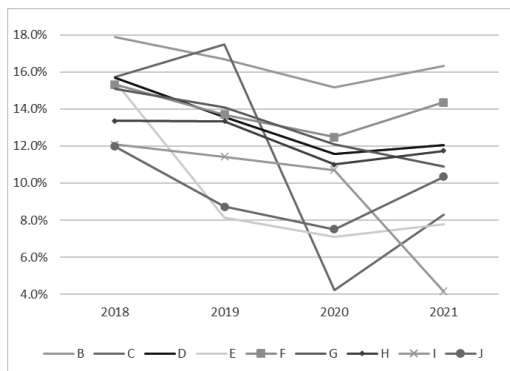


図 4. 収益率の変化 1

図 5. 収益率の変化 2

## (5) 事業の種類

直近の2021年度と新型コロナウイルス感染症等の影響を受ける以前である2018年度の付随事業・収益事業率の高い大学30校の事業内容を各大学の事業報告等の公開情報から調べ、分類した(表5・6 \*重複は除外、複数項目該当あり)。

「受託・委託事業、産学連携、共同研究」がもっとも多く12校、「学内向けサービス」が11校、「不動産関連」が10校、である。不動産は、賃貸物件や駐車場などで一定の収入が見込めるが、これから新たに土地等を取得し同事業に乗り出すことは難しい。一方、受託・委託事業などは、大学の知見を活かしており可能性がある。近年は公的機関が施設の維持を外注する「指定管理者制度」があり、取り組む大学が出てきている。これも大学の知と経験を活かした事業である。

表5. 事業分類

事業の種類	校数
受託・委託事業、産学連携、共同研究	12
学内向けサービス	11
不動産関連	10
指定管理者	4
学外向け教育・教室、研修	4
健康関連センター・施設	3
製造・販売	2
出版	2
その他	4

表6. 学校別の事業状況

大学	事業内容
A	研究所でのコンサルティング、研修
B	寮
C	寮、食堂
D	高齢者向け産学連携、音楽施設指定管理者
E	委託事業、連携事業
F	不動産
G	学内向けサービス
H	食品製造販売、農業、酪農
I	不動産
J	受託研究・共同研究
K	共同研究、受託研究、産学連携
L	不動産
M	国際交流会館指定管理者制度
N	出版、購買、ビル管理
O	不動産
P	不動産
Q	教育、研修
R	物品販売、出版、不動産
S	受託研究・共同研究
T	リハビリ施設
U	受託事業、共同研究
V	市研修センター指定管理者、受託・共同研究
W	委託事業、寮
X	健康関係研究センター
1	不動産、指定管理者
2	食堂等、寄宿舎
3	太陽光発電
4	受託事業
5	学生寮、受託事業
6	プール賃貸
7	附属クリニック、鍼灸院
8	委託事業(商品開発)
9	食堂・売店、寄宿舎
10	不動産
11	制服販売、賃料、附属音楽教室
12	寮、スクールバス、給食
13	寮、スクールバス、給食 *12と同一法人
14	寮
15	動物病院

付随事業・収益事業で、「学内向けサービス」は、学生数によるスケールメリットがあり、大規模大学では収益につながりやすい。中・小規模大学においては、収益は少額であっても、外部委託で流出する金額を内部に留保できるため、事業を試みる意義はある。教科書・制服の販売、保険、旅行、食堂、清掃などの学内の需要への対応は、どの大学でも実施の可能性があるが、中・小規模大学は単独で行うことが難しいこともある。地域の大学等で連携し、スケールメリットを生じることで可能となることもあるため、地域連携を見直すきっかけとして、付随事業・収益事業を検討すると良いだろう。こうした事業は、学内の知と経験を積極的に活用することになるため、自大学を見つめ直す機会ともなる。

付随事業・収益事業における地元自治体や経済界との連携は、容易ではない。しかし、地元の支援は、大学の永続した運営に不可欠な事柄である。地域に人材を輩出するのみならず大学で行い得る諸事業が、地域社会にどのような影響を与え、可能性を広げるのかを明らかにすることは、地元自治体・企業の支援を得るきっかけになり得る。

収入における付随事業・収益事業の割合を即座かつ急激に増加することは難しいとしても、小さなところから始め、積み重ねていくことで、収益の多角化と安定化に繋げることは可能だ。こうした取組みが次世代に大学をつなぐとともに、地域社会の継続と発展に繋がるであろう。

## 2. 日本と韓国の取組み事例

付随事業・収益事業は大学の収益多様化の一つの手段であるが、大学ごとに事業の規模や形態、経緯も様々である。本稿では、実地調査及び日本と韓国の理事長対談を行った中で見えてきた特色のある事業を取り上げ、付随事業・収益事業の様々な活用方を提示したい。

調査にあたって、韓国大学法人協議会 李 大淳 名誉会長にご助言・ご協力をいただいた。また、漢陽大学 キム・ジョンヤン 理事長、同徳女子大学 チョ・ウォンヨン 理事長、建国大学 ユ・ジャウン 理事長、韓東大学 チェ・ドソン 総長、韓国教育部 ナ・ジン 事務官、韓国私学振興財団 ウ・ナムキュ 本部長、駐日大韓民国大使館 ヤン・ホソク 首席教育官、大阪商業大学 谷岡 一郎 理事長・学長、就実大学 西井 泰彦 理事長、桜美林大学・(株)ナルド他、調査にご協力いただいた各大学・機関の教職員の方々にご多くの示唆を頂戴し、本論考をまとめることができた。心より感謝申し上げます。

### (1) ターゲット拡大型：高齢者向け施設の運営

#### ～ 桜美林大学（日本）、建国大学（韓国）

学齢人口が減少し、留学生や社会人に門戸を開く大学は今後も増加すると考えられるが、大学がターゲットにするのは若い世代に限らなくてもいいのではないか。

今後の大学は高齢者も対象にし、若年層から高齢者層まで全世代を大学に取り組みたいと桜美林大学では故 佐藤 東洋士 元理事長の発案で高齢者向け施設の運営に着手したという。老人ホームが地域社会に溶け込む CCRC (Continuing Care Retirement Community) は、アメリカで注目されており、日本でも導入が検討されている。同大学の出資会社である (株)ナルドは、スクールバスや食堂、保険、留学関係など学内需要の委託会社として始まり、高齢者向け住宅「桜美林大学ガーデンヒルズ」の運営を手掛けている。開設時には、東京都の助成事業に選択され、初期費用の支援を受けることができたそうだ。

大学とは、福祉学部の授業やオープンキャンパスで連携しており、ダンスなどのサークル活動の発表を施設住人向けに開くこともあるという。

地域貢献では、大学所在地の町田市と共同で認知症への理解を促す講座を開講し、福祉分野で連携している。地域の幼稚園児が施設を訪ねてくることもあり、住人は喜んで迎えているそうで、地元への貢献と住人の満足度向上を同時に果たしている。

敷地には、高齢者施設の他、家族向け、学生向けの棟もそれぞれあり、高齢者は様々な世代の人々と交流することができる。このことは、家族や学生にとっても普段接する機会のない世代との対話を通して新たな気づきを得ることができ、良い相互効果を生んでいる。

ガーデンヒルズは、介護施設ではないため高齢者は自律した生活を送っている。ナルドではデイサービスも実施しているが、ケアマネジャー1人あたりの受入れ人数が決まっており、スケールメリットが取れないこともあって、収益の面では厳しいそうだ。施設は入居率が100%に達しており、今後事業を伸ばすにはどうすればいいかを考えており、例えば住宅を高層化しOG・OB用マンションとして同窓会に呼び掛けるようなことなど、大学とタイアップし、もっと収益を上げて大学に寄附できるようになりたい、という話であった。

高齢化社会が進行するなか、ターゲットを高齢者まで広げたのは大胆な試みであるが、福祉系の学部を持っていることもあり、大学との相性が良い事業である。地域にも貢献しており、大学が地域に存在する意義をナルドの事業を通して打ち出すことに成功している。大学と会社の人事交流は行われていないが、出向は学校と会社の連携を深め、出向者個人にとっても、それぞれ違う社会で研鑽を積むことができるため、メリットが大きい。今後の大学の発展のためにも、会社と大学の連携を深めていくことは重要だ。

一方、大学の出資会社が絡んだ事件もあり、大学と出資会社の関係には社会の厳しい目が向けられている。社会的信頼を得るガバナンスをどのように取るのか、これからの大学と出資会社に、透明で公正な運営が一層求められている。

韓国の大学が運営する高齢者施設はどうなっているのか。建国大学は、ソウルの中心部近くに高齢者施設「THE CLASSIC 500」を運営している。同施設は、富裕層向け高齢者施設として注目を集めており、韓国のマスメディアで度々取り上げられている。建国大学医学部に近接しており、緊急時の対応が可能のため、高齢者が安心して暮らせることが最大の魅力だ。ただし、同施設は介護施設ではなく、健康問題が発生した場合は退去することになる。退去時には、入居時の一時金の9,300万円が返金される。健康面では、医師や看護婦から予防医学を受けることができることも好評だ。その他、入居者家族用の宿泊フロア、隣接した巨大ショッピングモールでのショッピング、施設の提供するゴルフ、水泳、読書、映画等の多様なアクティビティーなど、高級な施設で多くの娯楽が提供されていることも支持を集めている。全室完売で、現在は空室待ちの状態だそうだ。施設は、ホテルやレストランを併設しており、建国大学の医療系学部の学生に加え、観光などを専攻する学生の実習先にもなっている。

今でこそメディアに取り上げられ順調に運営している施設であるが、先代の理事長が高齢者施設の設定を提案した時は、学内の反応が芳しくなく、それを丁寧に繰り返し説明し、10年かけて行政機関からの申請許可にこぎつけたそうで、苦労も多かったという。

施設は、学校法人建国大学の傘下に入っている。同法人は理事長の下に経営企画局があり、その下に教育機関、医療機関、収益事業組織に3部門がある。高齢者施設は収益事業組織の中にあり、施設のトップは社長である。施設の役員の多くはホテルの運営に携わった経験がある。社長の下には、経営、コミュニケーション、顧客の3部門がある。社長と理事長は連絡を密にとっており、施設の予算・決算を含む重要事項の決定は、法人の承認が必要だ。社長の任命権は法人の理事長にある。税金は学校法人ではなく施設にかかり、施設として納税する。納税等は、収益事業に関する教育関係の法令に則り行われる。

建国大学の理事長 ユ・ジャウン氏は、高齢者施設の成功により、教育事業への投資ができるようになったことを成果として挙げた。今後については、建国大学は私大唯一の獣医学部が基盤になっており、ハムや牛乳の販売といった他の事業も、獣医学部からの発展であるが、これからは、時代に即した新しい学部の検討も必要だとした。また、地方キャンパスの維持費が莫大であるが、地方キャンパスにも大学附属病院を併設し、そこが地域の拠点病院となっているため、撤退しづらいことも悩みの種になっているとのことであった。

建国大学は、附属病院の存在が高齢者施設の魅力となり、収益事業収入が拡大し、そ

の収入増加が教育支援に繋がるという、良い循環を生んでいる。施設のガバナンス体制は、建国大学とは別になっており、会社の役員として大学法人から人を出すことはないものの、組織としては組み込まれており、運営は大学法人がチェックしている。収益事業会社に関する教育関係の法令に則って運営しているという話であるが、透明なガバナンスを実施することが、大学・施設共に社会の信頼を得るために必要であるため、利益相反した場合の不正が起こらないような仕組みが明確になるとより良いであろう。

ユ理事長は、今後の課題として、大学については新学部を設置や留学生の増加を挙げ、高齢者施設については施設の維持・向上のための収益確保と語った。教育事業の拡大と施設の更新を共に行うことは困難もあるであろう。しかし、2022年の大学中間評価で全国7位になり、勢いがある大学だ。ユ理事長は設立者の親族であり、学校法人経営の厳しさを身近で経験してきたのだが、その経験を大学運営に生かし、理事長のリーダーシップの下、大学が積極展開で今後の難局も乗り越えていくであろう。

## (2) 事業拡大型：スタートアップ支援事業の設立 ～ 漢陽大学（韓国）

漢陽大学は工学部からスタートし、80年以上の歴史を誇る韓国最大規模の私立総合大学である。2022年発表の大学中間評価では4位であり、様々な大学ランキングで常に上位に位置付けている。漢陽大学は、早くにオンライン授業に着手した大学の一つであり、現在、国内46大学とコンソーシアム協定を結び、3万人の学生に講義を提供しているとのこと。このコンソーシアム事業は、軍務中の学生も単位取得が認められるため、人気を博している。収益事業に関しては、2004年に産学連携事業のセンターを設立し、企業との共同研究を活発に行うなど、様々な事業を展開している。手がける事業の中には、証券会社やホテル事業など、コロナ禍で業績がよくない事業もあるが、多様な事業を行うことでリスクを分散し、事業全体の収益を上げ、大学教育の支援に回している。学生や一般から募集した事業のスタートアップ支援事業も、力を入れている。ただし、スタートアップが実を成すまでは時間も費用もかかる。全てのスタートアップ事業が成功するわけでもない。漢陽大学 理事長 キム・ジョンヤン氏は、課題としてこれらをあげ、忍耐と辛抱が必要だとし、事業の難しさを語った。

同大学では、収益事業の収入を大学に振り分ける一方で、大学改革も行っている。韓国の大学は定員が厳格に管理されており、特にソウルの大学は、地方からソウルへの転入抑制のため厳しい定員管理が設定されている。ただし、留学生は定員の枠外となっているため、留学生の確保に力を注いでいるとのこと。留学生は中国人が8割近くと多数を占めており、中国に大学の拠点を開設し、誘致に努めている。

順風満帆のようであるが、地方キャンパスの維持が負担であったため、定員削減と改組を行い、一部の学部をソウルから地方キャンパスに移転すると同時に学部を改組した。学内の合意を得ることに困難を伴ったが、最終的には合意に至った。役員に産業界出身者を入れ、産業界が求めるスキルを学生が得られるプログラムを構築したところ、学生募集に成功したようだ。

キム理事長は、設立者の子息であり、子息であるが故に学内外から非常に厳しく評価されるが、それに応えるために必死で大学運営を行ってきたという。スタートアップ事業や定員削減・学部改組など、結果が出るまで時間・資金がかかることや、教員を中心

に既存の授業を侵害されると捉えられたことにより、時には強く抵抗されることもあったが、大学を俯瞰した視点での公正な評価と客観的なデータを提示し、最終的には理解と協調を得られたという。漢陽大学ほどの成功している大学においても、いやむしろ成功している大学だからこそかもしれないが、学内の合意形成は非常に難しい。しかし、大学を継続し発展させていくには、新しい試みも必要となる。大学全体の利益のために教職員一丸となることができるかが、今後の大学運営の鍵となる。

### (3) 授業連携型：実習に対応する事業 ～ 大阪商業大学（日本）、就実大学（日本）

学校法人大阪商業大学は、大阪商業大学と神戸芸術工科大学の2大学の他、高校、幼稚園を有する。付随事業・収益事業は、教科書販売等の学内需要への対応の他、大阪商業大学の近くにホテルを運営している。ホテルは、大学への訪問者に加え、一般客が利用しているが、コロナ禍で利用客が大幅に減少した。そのため、現在は一部を女子寮に転換しており、学生から好評を博している。事業化はしていないが、対象を高校生、自大学生とした起業コンテストを実施しており、卒業生が起業関連の業務ができるよう、インキュベーション施設も設立した。大学施設の貸出の事業もあり、教室や体育館を提供しているが、地域貢献として行っており、利益は薄い。神戸芸術工科大学は、映像表現学科でアニメーションを学ぶことができるのだが、学生たちが実地で学びながらアルバイトができることを目的とし、アニメーションの下請け会社を設立した。アニメーションの下請けは競争が厳しく利益は出づらいが、教育のために続けているとのこと。

この二つの事業が示すように、大学教育及び地域貢献を目的とし、事業を行っている。今後の大学運営の課題について、大阪商業大学 理事長・学長 谷岡 一郎 氏に伺ったところ、付随事業・収益事業については、事業拡大よりも教育機関として求められることに応えることを基本としたいとし、法人としては過去に廃止や改組の決断をしなければいけないときもあり困難を伴ったが、建学の精神に立ち返り判断した、と述べた。

本調査は、多角経営による運営基盤の強化策としての付随事業・収益事業について調査・分析をしているが、この事例のように、収益よりも教育的要素を重視するケースもある。大学として何を目指すのか、そのためには何が必要なのか、実施する教育のみならず、付随事業・収益事業も、その指針に照らし合わせて行われてこそ、学内外の支持を集め発展できるであろう。

就実大学は、岡山市に所在し、20年前に女子大学から男女共学へと舵を切った際に、新学部設置を検討した。その結果、地元からの要請もあり、薬学部を設立した。その後2019年に薬学部附属薬局を設立し、学生の実習機能と地域貢献の二つの柱を掲げ、運営している。学部附属薬局であるため、薬学部の学生に授業と密接に連携した実習を提供できることが強みであり、学生が初年度から現場に密接して学ぶことを可能としている。薬局の薬剤師が地元の小学校で薬に関する授業を行うなどの地域貢献も積極的に実施し、大学の附属施設として、地元の健康のセンターとして、役割を果たしている。

附属薬局の設立を決めた就実大学 理事長 西井 泰彦 氏は、前職の大学でキャンパス移転を行った際に、学内や地元の反発があったという。しかし、学校に関する財務や学生データを分析し、客観的数値を提示し協議を重ねることで、合意にこぎつけた。新キャンパス移転には大きな費用がかかったが、利便性の良いキャンパスには学生が集まり財

務状況も好転したようだ。

大学が学部改組をはじめ、新しい試みを始めようとする、学内には既存の利益を守りたい志向が強く働き、合意を得ることが難しい。しかし、少子化が進行していることから、大半の大学はいずれ新たな戦略が求められる。転換を先延ばしにせず、長期的視点に立ち、粘り強い姿勢で学内外を調整していくことで大学を発展させていく、2人の理事長の姿勢は、難局を乗り越えて進む私学の逞しさを示している。

#### (4) 特徴のある大学と韓国の教育行政 ～韓東大学（韓国）、同徳女子大学（韓国）、韓国教育部

ここでは、付随事業・収益事業は大きく行っていないが、特徴を打ち出し運営している韓国の私立大学の事例と韓国教育部の私立大学政策について述べる。

韓国の東部にある地方私立大学の韓東大学 総長 チェ・ドソン 氏に話を伺う機会があった。同大学では収益事業は大きく行っていないが、キリスト教を大学の基盤としており、教会からの寄付で様々な教育活動を支援している。

同大学は、地方に立地していても学生を獲得しようと、三つの特色を打ち出した。一つ目は、学生が自由に専攻を設計し学位を取ることができるプログラムである。学生は、主専攻、副専攻と二つの専攻を取ることができる。当初は、学生が楽なプログラムを組むのではないかと危惧もあったが、教員の指導もあり、意欲的なカリキュラムで学んでいるという。入学時に専攻を決めず、1年間自分が学びたいことを探求したあとに関心に沿ったプログラムを組むことができるため、学生に好評とのこと。二つ目は、アメリカの弁護士資格を取得するプログラムである。このプログラムでは韓国の法曹資格は取れないが、アメリカの資格を取ることで、卒業した学生は世界の法曹・ビジネスシーンで活躍しているという。三つ目は留学生の受入れである。韓東大学は地方に立地しているにもかかわらず、世界中から学生を集めることに成功している。留学生が集まる要因として、チェ総長は、英語プログラムと積極的な交換留学の受入れを挙げた。チェ総長は、これからは厳しい時代が続くと思うが、教職員に大学を存続させようという意識が高く、学生の自校愛も強いいため、乗り越えていけると信じていると語った。

同大学は、設立当初、キリスト教系であることが地元を受け入れられず、厳しい時代もあったという。独特な専攻制度の認可を取ることにも容易ではなかっただろう。しかし、教職員、学生が一丸となって困難を乗り越えてきた歴史が、大学の揺るぎない自信となっている。

ソウルに所在する同徳女子大学は、韓国で最初に設立された女子大学の一つである。道徳に基づいた女子教育を行うことが設立以来の大学の使命だと同徳女子大学 理事長 チョ・ウォンヨン 氏は語った。同大学は、大学の歴史や所蔵の服飾品を展示する附属博物館を併設している。博物館は大学への訪問者に歴史と特色を提示する場であるとともに、教職員、学生にとっても自大学を深く知る機会を提供しており、学内外から学校への支援を得る場として有効に機能している。

同大学は舞台芸術に強いことで知られている。ソウルの劇場が立ち並ぶ地域に土地を

取得し芸術学部を開設したことが功を成したのだ。立地を生かし、舞台を現場で学べることが魅力となり、学生が集まっている。他大学の芸術学部も同徳女子大学の成功を見て同じ地域に進出したが、最初に取り組んだ同大学ほどの成果が挙げられず、撤退したそう。

現在の女子高校生が、共学志向であることは韓国も同じだそうで、学内から共学化したほうがいいのではないかと声が上がリ、検討会議を設けたこともあったという。しかし、同徳女子大学というブランドが確立されていること、建学の精神を守っていくことが大学の特徴となり存続につながることを考え、今後とも女子大学として運営していく予定だとチェ理事長は語った。

少子化と高校生の共学志向と相まって学生募集が厳しい側面もあるであろうが、女子大学としての矜持を持ち、強みを生かしながら次の展開を探っている。女子教育が一般的ではなかった時代に逆境を克服してきた歴史を博物館で拝見したが、同大学の歴史の重みは次世代に引き継がれ、大学の強みとなっていると感じた。

韓国の私立大学政策について、韓国教育部で話を伺った。

事務官 ナ・ジイン氏は、人口減少ほどの国でも起こっていることであり、韓国においても同様であるが、私立大学が自主的に解散や合併を決め、社会福祉法人など地域にとって役立つ形に変えることができないか、そのために大学の設立運営の基準を改正できるかどうかを検討しているところだ、と語った。ナ氏からは、日本の設置基準改正による規制緩和や大学の解散や譲渡の法的整備とその実施状況等について、多くの質問があり、日本の私立大学政策に関心が高い様子が見えた。

韓国では経常費の補助を行っていないが、教育環境改善に限って韓国の私学振興財団を通して補助事業を行っている。同席した韓国私学振興財団 本部長 ウ・ナムキュ氏は、債務を賄うことができる資産がなくなったときに破産と判定されること、破産する場合は、必ず教職員への賃金未払いが続いており、それがシグナルとされていることを述べ、未払いが発生する前に大学の状況を把握したいと考えており、そのためにも大学評価を実施していると語った。また大学評価については、韓国の高等教育全体の定員管理を目的の一つとして実施しており、評価の結果によって、定員削減や競争的資金プログラムへの参加資格はく奪、学生の奨学金プログラムの停止など、厳しい措置が大学に課せられるとのことであった。

韓国では、国立・私立共に、大学が学生から入学金を取ることを止められており、授業料も半額にすることが政策として実施されている。授業料値上げには学生の同意が必要のため、実質的に上げることもできない状況が10年近く続いている。授業料半額に関しては、ある一定基準を満たした場合に政府の支援を受けることができるプログラムがあるが、経常費補助としての支給ではなく競争的資金であるとのことであった。

日本も韓国も、高等教育が国立大学中心の政策となっていることへの危惧が両国の関係者から聞かれることについて伺ったところ、私立大学をこれからどのように支援できるか、現在模索しているところだ、とのことであった。

報道発表によると、韓国の2023年度の教育予算は101兆9,900億ウォン、前年比13.8%増であり、国家予算638兆7,000億ウォンの16%を占めている。今回の予算措置

で「地方大学活性化事業」という新事業が組まれたのだが、これは、地方大学と不良私立大学向けのものだという。地方大学が競争的資金に挑戦しても首都圏の大規模大学に太刀打ちできないことが多いため、地方大学に特化した補助事業を創設したそうだ。韓国では、このケースのように、私学への助成は競争的資金を通して行われている。日本の経常費補助の収入における割合は減少傾向にあるが、この経常費補助制度は韓国でも広く知られている。私立大学の安定運営は、学生が安心して学ぶことができる環境整備に繋がっており、経常費補助による私立大学の財政支援制度は、世界に誇ることができるものであると言える。

両国ともに国立大学中心の政策が取られているが、多くの人材を輩出し、柔軟な対応を取ることが可能な私立大学が、国立大学との公平な競争環境下で、一層発展することができるよう、私学を支援する政策が取られることは、国としても地域社会としても有益ではないだろうか。日韓ともにこうした視点での政策が取られることを期待する。

### 3. まとめ

付随事業・収益事業の実施状況は、経常的な資金収入における割合が5%以上の大学は2021年度で14.9%89校である。学生規模は500人以上999人以下の実施割合がもっとも高く、24.1%112校中27校であった。小規模大学で大きな事業でないとしても、事業の実施によって学内需要の流出の留保や外部への事業展開などにより、収益に繋げるよう努力している大学があった。

地域別では東北の実施率が高く33.3%、ついで南関東の20.7%である。東京は学生のみならず、人口、企業等の数も多いため、様々な事業の可能性があり、実施率が高くなるが、その他地域でも取組みが見られる。地方でも多様な収益を確保している大学もあることがわかる。

実施事業は、食堂、バス、寮などの学内向けサービスから委託事業まで幅広い。指定管理者として事業を請け負うなど、大学ごとに様々に行われており、新型コロナウイルス感染症等の影響から減少傾向であったが、回復しつつある。

事例紹介では、大学のターゲット層を若年層から高齢者層まで広げる試みとして高齢者施設の運営に取り組んでいるケース、スタートアップ支援、大学の授業や地域との連携など、付随事業・収益事業が、理事長のリーダーシップのもと、大学の方針と建学の精神に沿い、様々な業種や規模で行われていることを取り上げた。また、韓国の地方大学や女子大学でも特色を生かし経営努力を行っている事例を紹介した。

大学が厳しい時代を乗り切るために、教学から付随事業・収益事業まで、様々な面で見直しを迫られる時が来る。ガバナンスに関しても、社会から、透明で公正であることが強く求められている。時代は移り変わっており、昔と同じではいられない。

大学改革は、経営困難に陥ってからでは遅く、迅速に改革に着手できるかが勝負となるが、学内には、既存権益を守りたいという保守志向が強く働くため、新たな展開には反発が付きものだ。しかし、将来に渡って継続的に大学を運営していくために、決断しなければならないことがある。付随事業・収益事業の観点から、収益構造やガバナンスを見つめなおすことは、大学の今後を検討する良い機会となるであろう。

韓国の私立大学は政府からの経常費補助がなく、授業料半額政策など、日本以上に制

約がかかっている印象があるが、逆風にも関わらず、それぞれの大学の歴史と強みを基に、逞しく運営に臨んでいる。

他方、日本はどうであろう。日本の大学の理事長と執行部はこれからの難局をどのように乗り切っていくのだろうか。学内外に客観的データを提示し、冷静で公正な評価を示すことで、教職員が個々の利害を超え一丸となり、私立大学が地域・社会の支持を得てさらに発展していくことを願っている。

<参考>

大槻達也, 2021, 「国際学術研究 (2020 Vol. 4)」, 18-35 頁

## 第2章. 子法人・関連会社（出資会社）の現状

谷岡 辰郎（大阪商業大学）

### 1. 子法人・関連会社（出資会社）を巡る現状

第1章では付随事業・収益事業の現状分析がなされたが、この章ではいわゆる子法人（もしくは関連会社）の事業に関する状況を述べる。収益事業を行っている大学は500校を超えており、一部の新設大学を除くと概ね行われているのが現状であると考えられる。また、収益事業の種類も多岐に亘っていることがデータからもわかる。

しかし、いわゆる子法人・関連会社（出資会社）については学校法人の本会計には現れない部分も多く、どれほどの学校法人において、どれほどの営業規模で行われているかを調べるのが難しくなっている。平成15年の中央教育審議会大学分科会における「学校法人制度の改善方策について」の概要で示された「5. その他の検討課題について」では大学法人の約5%が実施している（設立している）と記載されていたが、その後日本私立学校振興・共済事業団の調査（2015年）では約35%との調査結果が発表されているものの、現時点でこの数字がどれほど増加したかは不明である。なお、平成13年6月の文部科学省通知「学校法人の出資による会社の設立等について」には教育研究活動と密接な関係を有する事業（会計・教務などの事務、食堂・売店の経営、清掃・警備業務など）を除き、原則として学校法人の出資割合を2分の1未満とするよう通知されている。

大学法人にとって関連会社を設立するメリットとして一番大きいと考えられるのが、経常的な支出の還元である。学校法人の経常的な支出のうち数%でも良いので関連会社に手数料収入が入り、決算の経常収益の中から学校法人会計に寄付金（関連会社は損金算入可能）として還元して貰うことによって少しでも収支バランスが増えることが第一である。ただし、学校法人会計とは別の企業であることから関連会社の事業内容や取引内容がブラックボックス化し、不透明化する事態も考えられる。

現在文部科学省が進めようとしている私立学校法の改正（令和7年4月1日施行の予定）においても、学校法人のガバナンス改革に関するQ&A（令和5年1月版）の「項目9 その他」のQ71～Q74で子法人の扱いに関する質問が公開されている。このQ&Aにおいては主に子法人を対象とした監事・会計監査人による監査などについて触れられているが、改正私立学校法に子法人に関する何らかの条文が盛り込まれることは間違いないと考えられる。この子法人を巡る問題の発端は当然ながら日本大学とその100%出資会社であった「株式会社日大事業部」（令和4年12月31日付で解散）を巡る一連の不祥事である。日本大学の前理事長及び元理事による、日大附属病院の建替えや入札・調達を巡る不正行為が報じられて以降、世間を騒がせたこの事件の概要については日本大学のホームページに「元理事及び前理事長による不正事案に係る第三者委員会」調査報告書としてアップロードされている。この事件をきっかけにして「私立学校法人は子法人を隠れ蓑にして悪さをしている」などという論調の記事や、批判の声が上がったことは記憶に新しいところである。

ちなみに株式会社日大事業部のホームページはトップページの会社清算の挨拶を除

いて全てのページが消去されており、平成22年の会社設立以来の会社の事業や活動などの情報については一切が隠滅されている。

## 2. 大学事業会社ネットワークについて

私立大学が加盟する全国的な組織として日本私立大学協会と日本私立大学連盟の2つの組織があることは良く知られているが、私立大学の子法人・関連会社（出資会社）が加入する組織として「大学事業会社ネットワーク」という組織が存在していることは余り知られていない。筆者も恥ずかしながらこの組織の存在については近年まで知らず、自学の関連会社が加入していることさえも知らなかった。

今回、この大学事業会社ネットワークの概要について自学の関連会社を通じて調査を行った。そもそも私立大学の事業会社は各大学において種々様々な事業を行っており、担当者レベルにおける事業についての情報交換などは行われていたが、組織的なものはなかったとされている。

最初に大学事業会社ネットワークの立ち上げを提案したのは株式会社明大サポートで、2014年に初めての集まりを開催した。これ以降コロナ前までは定期的に会合が開かれていた模様であり、2017年4月に正式に立ち上げられたことが記載されている。大学事業ネットワーク設立の趣旨としては：

- ・原則として情報交換及び意見交換の会である
- ・大学の事業会社としてのノウハウを教え合う

というものが挙げられている。特に入会に関する基準や規定はなく、地域的な縛りもないとされている。

このような組織が成立する前提条件として、各大学の事業会社が「お互いがライバルではない」という部分が最も重要なポイントになっている。通常の私立大学の関係性においては、お互いの大学同士が年々減少しつつある学生を取り合うライバルであり、「お互いのノウハウを教え合う」ことはまずあり得ないことである。しかし、私立大学の関連会社は事業のターゲットである顧客が自学の学生・生徒・保護者や教職員であり、関連会社間で顧客の奪い合いをするということが想定されづらいため、逆にノウハウを教え合ってお互いの事業をより良いものに高めることが可能になる。

コロナ禍以降大学事業ネットワークの会合が開かれていないため、少し情報が古くなるが、コロナ前においては参加会社34社という規模のものになっていた。この34社のうち関東・北信越の大学（会社）が17社、残りの17社が関西の大学（会社）であり、九州・四国・中国・東北・北海道の会員会社については残念ながら確認が出来ていない。

大学事業会社ネットワークの主な活動としては大きく分けて2つあり、総会（情報交換会）と分科会の活動に分けられる。メーリングリストについては各社の代表アドレスが登録されており、活用する場合は各社内にて情報を集約した上で送受信が行われることになっている。

総会（情報交換会）はこれまで開催されてきた法人代表（代表取締役社長）を中心とした情報交換会であり、東京や京都で開催された実績がある。分科会は総会に比べてより細分化された事業内容を担当者レベルで扱うものであり、例として人材、受託、リテー

ル、斡旋などが挙げられている。こちらもコロナ禍の影響により実際には活動が出来ていない様子であるが、活動が再開すればより深い議論や具体例の情報交換の場としての活用が期待される。

### 3. 関西における子法人・関連会社（出資会社）の事業内容

本学は関西に位置する学校法人であるので、今回関西の私立大学の関連会社18社の事業内容について調査を行った。（表1）

表1. 関西における子法人・関連会社（出資会社）18社の事業内容

	事業の種類	校数
①	保険	17
②	清掃管理	16
③	物品・書籍販売	13
④	賃貸（学生寮のみ含む）	13
⑤	晴れ着レンタル	12
⑥	自動販売機	11
⑦	喫茶・学食	8
⑧	スーツ販売	7
⑨	自動車免許（合宿のみ含む）	7
⑩	旅行	6
⑪	コンビニ	6
⑫	制服販売	6
⑬	図書館	6
⑭	印刷物	4
⑮	家具・家電	4
⑯	駐車場	2
⑰	引っ越し	2

この18社中16社が前述の大学事業会社ネットワークに加入している関連会社である。この一覧から見えてきたこととしては、半数以上の関連会社を取り扱っている業務内容として①保険、②清掃管理、③物品・書籍販売、④賃貸（学生寮含む）、⑤晴れ着レンタル、⑥自動販売機の事業が挙げられる。それぞれの事業について見ていくと、①保険に関しては学生・生徒・教職員の教育研究活動に付随して発生する各種保険契約が存在することは至極当たり前であるので、ほぼ全ての関連会社が事業として行ってい

る。

②清掃管理についても、キャンパス内の全教室・事務室及び各種施設の清掃業務は大規模なものであり、単純に清掃業者に丸投げするよりも関連会社を通して行うメリットの方が大きいと考えられる。特にコロナ禍の影響で教室や施設の消毒・清掃業務は増加こそすれ減少はしておらず、今後も需要が続くであろう。

③物品・書籍販売は大学の関連会社にとって一番の存在意義といってもいい事業であり、近年のICT機器の導入やDX推進に伴って取り扱う機器や取引業者の種別も大幅に増える中で、大学の事務職員では分からない部分の精査や、相見積もりの取得などで関連会社にかかるウェイトは増大傾向にあるのが現状である。また、大学内に書店(丸善、紀伊國屋など)を誘致して教科書販売や図書販売を行う大学も増加しており、書店業者との折衝なども業務として考えられる。

④賃貸(学生寮含む)については大学の学生寮を関連会社が管理・運営している場合もあるが、どちらかといえば大学の周辺にある下宿や学生アパートの斡旋業務や業者との折衝がメインである。

⑤晴れ着レンタルは成人式と卒業式という学生の晴れ舞台に特化した事業ではあるが、レンタルと着付けを注文する学生は多く、晴れ着業者も限られているので、斡旋・仲介事業として行っている関連会社が多い。コロナ禍で成人式や卒業式が中止となった際においても「せめて晴れ着での写真を撮りたい」という学生は相当数おり、レンタル件数も減少はしたものの一定数あり、今年度はほぼコロナ前の状況に戻つつある。

⑥自動販売機はキャンパス内に設置した自動販売機の売り上げがほぼそのまま手数料収入として関連会社の収入に計上される。この条件だけを見ると関連会社にとって非常に「おいしい」事業に見えるが、大学内に「生活協同組合」(以下、「生協」という。)が存在する大学では自動販売機の設置を生協が独占している(もしくは独占していた)ケースもあり、関連会社の事業として自動販売機を設置する際に生協との間でナワバリ争いが起きた大学の事例もある(その大学では徐々にキャンパス内にある関連会社の自動販売機の割合を増やし続けているとのことである)。

また、半数近くの関連会社が⑦喫茶・学食、⑧スーツ販売、⑨自動車免許(合宿のみ含む)などの事業を行っている。⑦喫茶・学食は通常食堂業者に委託することが多いが、先述の清掃業務なども関係することから、関連会社が仲介役として入るケースもある他、実際に関連会社が営業を行っているケースもある。

⑧スーツ販売は関連会社の事業として意外に思われるかもしれないが、実は大きな事業である。大学3年生より開始する就職活動用のリクルートスーツは男女を問わずほぼ全学生が購入すると考えられるので、百人単位、学生数の多い大学では千人単位でのスーツの販売が見込まれる。当然ながらスーツ販売業者も数社あるので、それらの販売における手数料収入が見込まれるのである。

⑨自動車免許(合宿のみ含む)は大学の近辺にある自動車教習所への入学斡旋業務と、いわゆる地方での合宿免許取得の手配業務に分けられる。コロナ前は合宿免許のほうが長期休暇中などに取得が可能になるなどの時間的・コスト面でのメリットが多く人気があったが、コロナ禍の影響でそもそも合宿や遠出が出来なくなったという事情から減っている。これに対して大学近辺の自動車教習所への斡旋は、特にコロナ禍でハイブリッ

ト授業やオンライン授業が増加した（緊急事態宣言発出時はほぼ全てがオンライン授業であった）ことから、対面授業の合間やオンライン授業の時間を利用して座学や教習を受ける学生が増加している。自動車教習所のスタッフがキャンパス内事務所に常駐して入学手続きを行っている大学もある。

その他数社が行っている事業としては、⑩旅行、⑪コンビニ、⑫制服販売、⑬図書館、⑭印刷物、⑮家具・家電、⑯駐車場、⑰引っ越しがある。

⑩旅行は大学の場合教職員の出張（学会、研修会、説明会、高校訪問、入試など）と学生の旅行（部活の試合・遠征・合宿、ゼミ旅行や卒業旅行など）が想定されるが、コロナ禍によって最も打撃を受けたのが新入生オリエンテーション等の大規模な宿泊や移動を伴う教育旅行手配である。また、大学以外に高等学校や中学校以下の設置学校を保有する学校法人の関連会社では修学旅行や遠足などの教育旅行の手数料収入も見過ごせないウエイトとなっていた。教育旅行はコロナ禍によって激減したが、去年からは復活しつつあるのが現状である。旅行業においては旅行業務取扱管理者の資格を持つスタッフが必要になるが、会社として旅行業を扱えるメリットが大きいのでおすすめの事業である。なお、スタッフに資格保有者がいない場合で、資格を持つ大手旅行代理店社員を出向者として受け入れている関連会社もある。

⑪コンビニは大手チェーンのフランチャイズ店がキャンパス内に直接出店している大学も多いが、関連会社が委託業者として中間に入るケースもある。

⑫制服販売は大学においては余り発生しない業務であるが、こちらも高等学校以下の設置校を持つ学校法人であれば毎年度の新入生への制服販売（体操服や制靴、制靴などの学校指定用品も含む）はかなりの手数料収入源となる。また、新年度以外の年度途中で替への制服や制定品の注文依頼（汚損・破損やサイズが合わなくなった等）は一定数存在するので、会社側が大量に在庫を抱える心配はそれほどない。

⑬図書館も通常は大学の施設として大学の組織内に組み込まれているものの、一部の関連会社が先述の書籍販売と絡めて関与しているケースがある。ただし、図書館においても生協とのすみ分けが発生することは考えられる。

⑭印刷物はDX推進やSDGsによるペーパーレス化が世間で呼びかけられてはいるものの、学校においてはかなりのものが未だに紙媒体で印刷されているのが実情である。筆者が思いつくままに挙げると、大学（学校）案内、入試案内、履修案内、時間割表、オープンキャンパスやイベント（大学祭）の広報ポスターやチラシ、広報DM、受験生や保護者へのお知らせなどなど、無限に存在する。これらの印刷物を全て関連会社で受注するのは技術的・マンパワー的に難しいかもしれないが、このうちの一部でも関連会社の事業とすることで大学の経常支出を関連会社に留めて還元することはコスト削減策の一環として考えるべき重要な部分であろう。

⑮家具・家電はキャンパス内施設や学生寮の什器備品などの物品販売であり、こちらもDXやICT整備に伴って相見積もりを取得して実際に納入する業務などが増加している。

⑯駐車場はいわゆる校地校舎を除いた遊休不動産の活用だと考えられるが、そもそも学校法人本体の収益事業として不動産業が記載されている場合（本学もそうである）は競業になるので、関連会社においては余り行われていないと推察される。

⑰引っ越しも通常は引っ越し業者に依頼することが多いと考えられるので、こちらも行っている関連会社は少ない。

この18社について、設立された時期についてまとめた（表2）。

表2. 関西における子法人・関連会社（出資会社）18社の設立時期

設立年代	校数
昭和63年以前	3
平成元年～平成12年	3
平成13年～平成24年	9
平成25年以降	3

この表を見れば一目瞭然であるが、先述の平成13年に発出された文部科学省通知以降に設立された関連会社が12社と3分の2を占め、ここ10年以内に設立された関連会社も3社ある。文部科学省の通知と大学法人による会社設立との関連性は明らかにあると考えられ、今後新たに設立する大学もあると推察される。

ここまで関西の私立大学の関連会社18社が行っている主な事業とその背景について解説したが、これ以外にも大学で力を入れている教育研究の取組みを活かして様々な事業を行う関連会社を立ち上げている大学も数多くあり（例：株式会社アーマリン近大による「近畿大学水産研究所」養殖魚専門料理店の出店と運営）、それぞれの大学の個性や特色が新規設立会社の事業内容として表されている。

#### 4. 学校法人谷岡学園における関連会社（出資会社）の現状と取り組み

この項では筆者の本務校である学校法人谷岡学園（以下、「谷岡学園」という。）の関連会社について述べる。谷岡学園では子法人・関連会社（出資会社）を3社持っており、それぞれが全く異なる業種の会社である。

①株式会社ティジー・テック

②U・コミュニティホテル株式会社

③株式会社神戸デザインクリエイティブ

①の株式会社ティジー・テック（以下、「TG テック」という。）は前述の大学事業会社ネットワークに加入している関連会社であり、今回の調査で協力を仰いだ会社である。TG テックが取り扱う事業内容は多岐にわたっており、前述の事業カテゴリーにおけるコンビニと駐車場を除いた全ての事業を行っている。平成8年1月にTG テックの母体である株式会社芸工総研が神戸市に設立され、平成11年にTG テックとして東大阪市に移転して現在は大阪商業大学（以下、「大商大」という。）のキャンパス内に本社と学生サービスを行う事務所がある。設立の趣旨は物品販売や印刷物などの経常的に発生する支出を外部企業に丸投げするのではなく、関連会社の事業として行い、収益を寄付金として学校法人会計に還元することを主な目的として谷岡学園及び姉妹法人の学校法人

至学館の共同出資によって設立された。

②のU・コミュニティホテル株式会社（以下、「U コミホテル」という。）は大学の関連会社としては少し珍しい部類に属する、ビジネスホテルの営業（ホテル業）である。ビジネスホテルとしては谷岡学園が設立したものではなく、大商大のキャンパスに隣接する東大阪ユニオンホテルが前身である。1992年4月に開業したこのビジネスホテルを谷岡学園が購入し、2000年6月にホテルの名称をU・コミュニティホテルと改称して現在に至っている。U コミホテルが谷岡学園の関連会社として果たしている役割は大きく分けて4つある。

- (1) 谷岡学園の教職員（家族を含む）の福利厚生施設
- (2) 谷岡学園の設置校に関する宿泊者の宿泊施設
- (3) 通常のビジネスホテルとしての営業
- (4) 大阪商業大学の女子寮「U-maison (U メゾン)」

(1) の教職員の福利厚生施設としての役割であるが、教職員は身分証を呈示することで教職員用の割引価格で宿泊することが出来る。最も多いのが1限の授業(9時開始)を担当する大商大教員の前泊利用である。通勤時間の長い教員にとって前泊できるメリットは大きく、事故による電車の遅延や運転見合わせなどの心配をせずに授業に臨むことが可能である。前期及び後期の15週全てで授業日前日の宿泊予約を入れている教員も多数いるほか、繁忙期に宿泊する職員もあり、教職員の福利厚生施設として重宝されている。

(2) の谷岡学園の設置校に関する宿泊で一番利用が多いのが大商大の入学試験と大学入学共通テスト（大商大が試験会場校）である。特に大学入学共通テストでは教職員の入試担当スタッフが午前7時過ぎに試験会場に集合しなければならず、季節柄風雪や悪天候、公共交通機関の遅延などの不安要素も多いため、大商大教職員にとって前泊できる隣接ホテルの存在は非常に心強い。また、大商大の入学試験の際は教職員が宿泊するだけでなく、遠方からの受験生を対象とする試験前日の無料宿泊サービス（宿泊費は大商大負担）も行っており、受験生の利用がある（受験生の保護者は割引料金で宿泊可能）。入学試験以外で多いのが大商大で開催される学会やイベント、そして各種資格試験（貸館）に伴う宿泊で、こちらも宿泊施設がキャンパスの至近距離にあるメリットをフルに活かしている。

(3) の通常のビジネスホテルとしての営業はホテル業としてある意味一番想像のつきやすいものであるが、メインは団体客の宿泊である。都心部にある通常のビジネスホテルでは団体宿泊のバス駐車スペースが問題となることが多いが、大商大のキャンパス内駐車スペースにバスを駐車することが出来ることが U コミホテルの隠れたメリットとなっている。コロナ前はインバウンド（特に韓国）の団体客を積極的に受け入れていた他、近隣大学の各種イベントに伴う団体宿泊等も多数受け入れていた。また、毎年12月後半に東大阪市花園ラグビー場で開催される全国高等学校ラグビーフットボール大会の最寄りホテルとして、複数の出場校の団体宿泊を長年受け入れてきた実績もある。

(4) はコロナ禍において新たに加わった役割である。コロナ禍における U コミホテルの宿泊稼働率の低下を鑑み、谷岡学園の判断により2021年にホテルの最上階2フ

ロア（10階と11階）の全客室を大商大女子学生寮「U-maison（Uメゾン）」としてリニューアルしたものである。家賃も近隣の学生アパートに比べて安い値段設定（月3万円～5万円）とした上で入居を募集しており、2022年4月の開寮以来、大商大の交換留学生と在学生在が入居している。

コロナ禍における緊急事態宣言の発出と外国人に対する渡航制限及び国内各種イベントのほぼ全てがキャンセルされたことによって、Uコミホテルの宿泊稼働率は極端に減少し、経常収支も黒字だったのが赤字に転落した。特にインバウンド需要の大きかった大阪市内のビジネスホテルは相当数が営業停止もしくは統合になったが、Uコミホテルは上記のように様々な営業性格を持つホテルであるため、通常の営利目的のホテル業とは異なりすぐさま営業停止や廃業という選択肢を取ることは考えられずに営業が続けられた。谷岡学園の関連会社としてホテルの存続を前提としたバックアップや諸施策が取られ、最上階2フロアの女子寮への改装をも経て現在に至っており、今年度は少しではあるものの、営業成績は回復しつつある。

③の株式会社神戸デザインクリエイティブ（以下、「KDC」という。）はTGテックとUコミホテルとは性格がかなり異なり、谷岡学園が100%出資している完全子法人会社である。KDCはアニメーション制作（アニタス神戸部門）とデザイン関連の物品の請負制作及び受託研究（神戸デザインクリエイティブ部門）の2部門に分かれており、どちらも大学の関連会社の事業内容としては珍しいものである。谷岡学園は神戸芸術工科大学（以下、「神戸芸工大」という。）という大学を設置しているが、KDCの設立における文部科学省との協議において谷岡学園からの100%出資を認めて貰うための交渉を行った。KDCは神戸芸工大の学生及び卒業生を対象としたデザイン、アート、メディアのクリエイターの育成や支援を目的にする会社であり、まんが、アニメーション、CG、デザイン分野の神戸芸工大教員もKDCの業務や作品の受注・請負に関与することを説明したことにより、これまでの出資割合が原則2分の1未満という縛りが適用されず、谷岡学園の100%出資会社であることを認められ、平成22年に設立されて現在に至る。

このように谷岡学園では全く性格の異なる3社の関連会社を運営しているが、現状においては純粋な営利企業としての性格は余りなく、谷岡学園の設置校の教育研究活動に関連する業務がメインになっている。学校法人の関連会社としてこのことが特に問題ではないが、今後の3社の継続的な発展のためにはより独自性を発揮するようなビジネスモデルの再構築・検討が肝要であると考えられる。

### 第3章. 愛知県の事例から出資会社の活用を考える —学校法人における経営改善の一方策として—

増田 貴治 (名城大学)

#### 1. はじめに

「人口減少と公的助成の切り下げが続くなかで、学校法人はあらゆる力を有機的に結び付け、経営力の強化を図っているだろうか。」2012年3月に発行された教育学術新聞(2474号)に掲載された「アルカディア学報」での書き出しである。

あれから10年、ほぼ横ばいで推移していた18歳人口は、再び減少局面に突入する。厚生労働省の2021年人口動態統計の概況によると、出生数は前年比2万9,213人減の81万1,622人となり、1899年の調査開始以来過去最少を更新した。さらに2022年には初めて80万人を割り込むとの予測が出されている。

若年人口の減少が顕著になるこの先、進学率が上がらなければ定員割れする大学の拡大は避けられない。さらに新型コロナウイルス対策で国の財政支出は膨らみ、私学への公的補助の増額を期待するのは難しい。学費の依存率が高く、財政基盤の脆弱な私立大学の場合、補助金獲得への難易度が高まる上に、今後入学者の確保ができなければ、たちどころに財政危機に陥ることになる。学校法人において、中期計画はあるものの実質化されないまま経営し続けなければ恐らく行き詰まる。つまり、私立大学を設置する学校法人は、永続性を担保するために経営力を向上する取り組みを一層強く求められることになる。

学校法人が財源を確保する収入増加策の一つに、収益事業の実施や学校法人が出資して設立する事業会社(以下、出資会社という)の設立がある。収益事業については、私立学校法第26条「学校法人は、その設置する私立学校の教育に支障のない限り、その収益を私立学校の経営に充てるため、収益を目的とする事業を行うことができる。」と定められている。また、出資会社について、2001(平成13)年文部科学省は「学校法人の出資による会社の設立について(通知)」(13高私行第5号)、「設置する学校の教育研究活動と密接な関係を有する事業(例えば、会計・教務などの学校事務、食堂・売店の経営、清掃・警備業務など)を一層効率的に行うために、学校法人が出資によって会社を設立する場合には、学校法人の出資割合は出資先会社の総出資額の2分の1以上であっても差し支えない。」と学校法人経営の一層の弾力化を推進するとともに、経営の健全性確保等の観点から学校法人の出資による会社設立の際の留意事項について理事長宛てに通知を行っている。

これらを踏まえて、多くの学校法人は従来の自前主義から外部への業務委託を活用した業務運営の見直しを図り、収益事業の拡大や出資会社の設立など経営力の強化に向けた様々な工夫を行っている。

本稿では、愛知県における出資会社の現状について、愛知県私大事務局長会が実施した「学校法人の収益事業及び出資事業会社について」のアンケート調査の結果から、その実態を明らかにするとともに、今後の課題について整理したい。

## 2. 学校法人の収益事業会社に関するアンケート調査の結果

愛知県内の私立大学を設置する学校法人の事務局長で組織する愛知県私大事務局長会は、学校法人が経営力向上を図るための取り組みとして、今後の収益事業のあり方や事業会社の学校法人への貢献の仕方を考える機会にすることを目的に、2020年1月「学校法人の収益事業会社に関するアンケート」を実施した。

本調査は、愛知県内大学・短大法人44法人すべてを対象とした。回答率は100%であった。調査内容は、①学校法人の寄附行為に基づく収益事業について、②学校法人が設置する出資会社についてである。

### (1) 調査対象法人について

#### ①寄附行為に基づく収益事業及び出資会社の保有状況

寄附行為に基づく収益事業を行っているのは11法人(25.0%)であり、出資会社を有しているのは17法人(38.6%)であった。両方とも実施しているのは5法人(11.4%)、いずれも有していないのは21法人(47.7%)であった(図1、図2)。

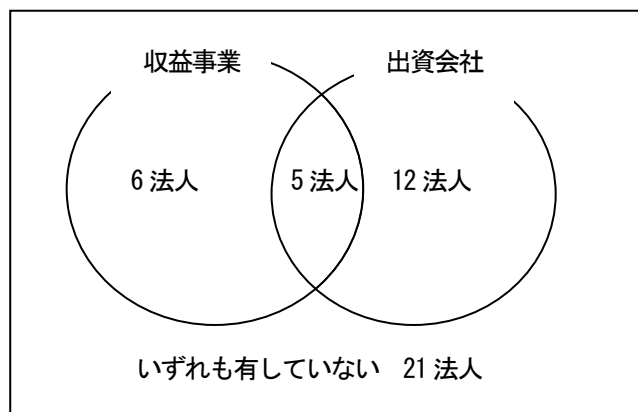


図1 収益事業と出資会社の有無 (n=44)

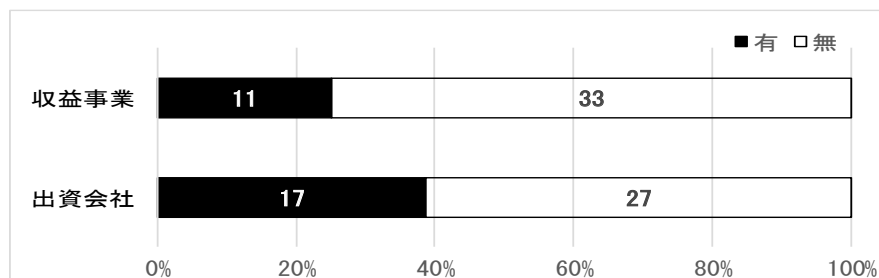


図2 収益事業と出資会社の設置割合 (n=44)

大学収容定員別保有状況では、収益事業と出資会社のいずれも有している法人は4,000人以上で3法人(7.0%)、2,000人未満で2法人(4.7%)であった。収益事業のみを行っている法人は、4,000人以下で5法人(11.7%)、出資会社については収容定員

規模との関連はみられなかった（表1）。一方、「いずれも無」とした法人は、2,000人未満で14法人（32.6%）と最も多く、大学収容定員によるスケールメリットが低いことが影響していると推察された。

**表1 大学収容定員別保有状況 (n=43)** ※1法人は大学募集停止のため含まない

	N	収益事業有	出資会社有	いずれも設置	いずれも無
8,000人以上	5	0.0%	4.7%	4.7%	2.3%
4,000人以上 8,000人未満	8	0.0%	9.3%	2.3%	7.0%
2,000人以上 4,000人未満	8	4.7%	7.0%	0.0%	7.0%
2,000人未満	22	7.0%	7.0%	4.7%	32.6%

各法人の2021年度事業活動収入別の保有状況は、いずれも設置しているのは40億円以上の法人である。収益事業が有の法人は70億円未満の6法人（13.6%）、出資会社有の法人は30億円以上の12法人（27.2%）であった（表2）。このことから事業活動収入と出資会社の設置の関連性がみられる。

**表2 事業活動収入別保有状況 (n=44)**

	N	収益事業有	出資会社有	いずれも設置	いずれも無
200億円以上	5	0.0%	6.8%	2.3%	2.3%
100億円以上200億円未満	9	0.0%	13.6%	2.3%	4.5%
70億円以上 100億円未満	4	0.0%	0.0%	4.5%	4.5%
50億円以上 70億円未満	7	4.5%	2.3%	0.0%	9.1%
40億円以上 50億円未満	3	2.3%	2.3%	2.3%	0.0%
30億円以上 40億円未満	3	0.0%	2.3%	0.0%	4.5%
20億円以上 30億円未満	4	2.3%	0.0%	0.0%	6.8%
10億円以上 20億円未満	6	2.3%	0.0%	0.0%	11.4%
10億円未満	3	2.3%	0.0%	0.0%	4.5%

## ②今後の出資会社の設置計画

出資会社を有していない21法人のうち、計画中など検討している法人は2法人（7.4%）で、設置しないと回答している法人は17法人（63.0%）であった（図3）。

大学収容定員別では、「設置しない」としている17法人のうち2,000人未満が12法人（70.6%）であった（表3）。同様に事業活動収入別では70億円未満が15法人（88.2%）であった（表4）。

出資会社設置の検討についても学生数や法人の事業規模が影響していると考えられる。

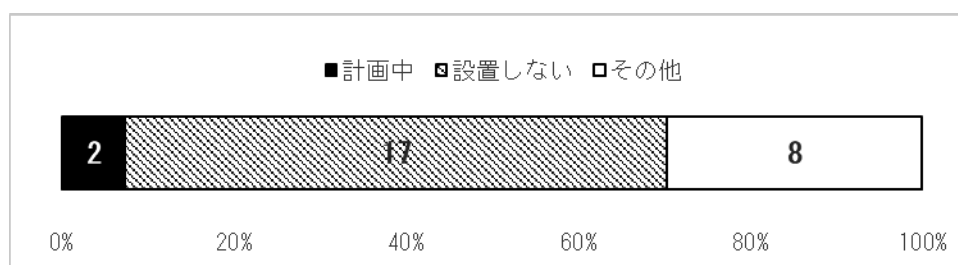


図3 今後の出資会社の設置計画

表3 大学収容定員別設置計画状況

(単位：法人数)

	計画中	設置しない	その他	合計
8,000人以上	0	0	1	1
4,000人以上 8,000人未満	1	2	0	3
2,000人以上 4,000人未満	1	3	1	5
2,000人未満	0	12	5	17
合計	2	17	7	26

表4 事業活動収入別設置計画状況

(単位：法人数)

	計画中	設置しない	その他	合計
200億円以上			1	1
100億円以上200億円未満		2		2
70億円以上 100億円未満	1		1	2
50億円以上 70億円未満	1	4	1	6
40億円以上 50億円未満		1		1
30億円以上 40億円未満		1	1	2
20億円以上 30億円未満		3	1	4
10億円以上 20億円未満		4	2	6
10億円未満		2	1	3
合計	2	17	8	27

## (2) 収益事業について

### ①取り組んでいる収益事業種の割合

収益事業を行っている11法人の事業分類については、「不動産業」が50%、次いで「教育・学習支援業」「医療・福祉」がそれぞれ16.7%、「卸売業・小売業」が8.3%、「電気・ガス・熱供給・水道業」が8.3%であった(図4)。

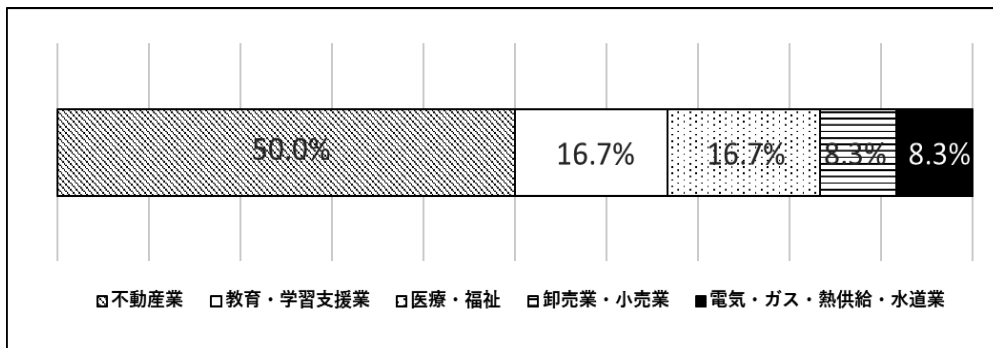


図4 取り組んでいる収益事業分類（複数回答） (n=12)

## ②具体的な事業内容

収益事業種の主な内容は、「不動産業」では、法人所有の土地や建物の賃借、「教育・学習支援業」では、図書の出版や公立保育園の指定管理請負など大学の教育に関連した事業となっている。「医療・福祉」は、診療所、デイケアセンターや保育園の運営などの事業である。「卸売業・小売業」は学園の設置する学校の自動販売機設置が主なものとして挙げられている（表5）。学園の土地等を活用し、太陽光発電事業に取り組んでいる法人もある。医療及び社会福祉事業については、文部科学省では当該事業の実施を目的とする個別の法人制度が存在することから、学校法人がこれらの分野の事業を実施するのは、教育研究活動上の必要性がある場合に限定しており、関連学部や学科を設置している法人である。

表5 収益事業の具体的な内容

収益事業項目	具体的事業内容
1. 不動産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・遊休土地の賃借</li> <li>・特定マンション居室の賃貸</li> <li>・法人所有の土地・建物の賃貸</li> <li>・テナント賃貸</li> </ul>
2. 教育・学習支援業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・図書出版業</li> <li>・公立保育園の指定管理請負</li> <li>・国家戦略特別区域に規定する管理者としての支援</li> </ul>
3. 医療・福祉	<ul style="list-style-type: none"> <li>・診療所及びデイケアセンター</li> <li>・公共保育園事業</li> </ul>
4. 卸売業・小売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自動販売機設置</li> </ul>
5. 電気・ガス 熱供給・水道業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・太陽光発電事業</li> </ul>

### ③収益事業の課題

収益事業では、主に「収益率の向上」が課題として挙げられている。少子化や ICT 化に伴う教科書販売等の需要縮小も要因とされている。

他には、保育園の指定管理請負や公共保育園事業において契約やルールの遵守等が課題に挙げられている。

### ④収益事業を行わない理由

収益事業を行わない理由は、「出資会社を設置」「環境や人的資源」が最も多く、他には「寄附行為の定めがない」「理事会の方針」「学園規模が小さい」「計算書類の作成と監査対応」の回答があった。中には、各種取引をする会社として学園が相応しいと認めた登録業者制度を導入していることにより行わないという理由もあった。また、本業の教育に力を注ぐことから「必要としない」と回答する法人もあった。

## (3) 学校法人が設置する出資会社について

### ①事業内容

出資会社の主な事業内容は、大学等の事務業務受託、学内食堂・売店等の運営、施設管理（清掃・保守・警備等）等である。特に最重要事業として推進されているのは施設管理（清掃業含む）、損害保険代理業、ICT 関連事業や物品販売であり、建築業登録資格の拡大に伴う元請工事全般事業などの新規事業に取り組んでいる会社もある（表6）。

文部科学省「学校法人の出資による会社の設立等について（通知）」において、会計・教務などの学校事務や食堂・売店の経営、清掃・警備業務など、設置する学校の教育研究活動と密接な関係を有する事業を効率的に行うために、学校法人が出資して設立する場合には、学校法人の出資割合2分の1以上であっても差し支えないとされている。しかし、この業務以外であっても、学校法人の目的等に鑑み原則2分の1未満が適当とされている。また、事業の種類については、出資会社であっても学校法人の収益事業に準ずることとなっている。このことから、出資会社の規模により取り扱う事業の数は異なるものの、事業内容はほぼ同じものである。

表6 出資会社の主な事業（複数回答）(n=17)

事業名	N	%	事業名	N	%
物品販売・リース事業	17	100%	人材派遣業	5	29.4%
保険代理店	14	82.4%	建設業	3	17.6%
大学等の施設管理	12	70.6%	社会人向け研修	3	17.6%
大学等の事務業務受託	9	52.9%	図書館業務請負	3	17.6%
学内食堂・売店等の運営	8	47.1%	出版事業	1	5.9%
大学等の不動産活用	7	41.2%	その他	6	35.3%

※その他の内容：水泳学校経営、自動販売機管理業、衣料品紹介事業、自動車学校斡旋業、印刷事業、アウトソーシング、e-learning 配信サービス、学園バス運行管理、イベント事業、住居斡旋事業、広告代理店、音楽学校経営、教室運営、旅行業、旅行業者代理業。

## ②売上高

売上高を見ると、約1,300万円から28億円まで差がある（表7）。売上高10億円以上の出資会社は、社員数400名以上の規模で、共通する事業は人材派遣業である。一方、5,000万円未満の会社は、大学等からの事務業務受託や物品販売・リース業が主な事業であり、大学等の事情により売上高が左右することが考えられる。

**表7 出資会社の売上高 (n=17)**

売上高	N	%
5000万円未満	4	23.5%
5000万円以上1億円未満	1	5.9%
1億円以上 5億円未満	6	35.3%
5億円以上10億円未満	3	17.6%
10億円以上	3	17.6%

## ③運営体制

社員数では1名から400名（人材派遣事業として派遣される社員を含む）まで運営規模にも大きく開きがある（表8）。また、会社運営スタッフのほとんどが出資法人からの出向者や有期契約社員であり、正社員を雇用する会社はほとんどない。

**表8 出資会社の社員規模 (n=17)**

社員規模	N	%
10人未満	8	47.1%
10人以上 50人未満	7	41.2%
50人以上100人未満	0	0.0%
100人以上	2	11.8%

売上高と社員数の関連については、売上高1億円未満の会社については、社員数が10人未満である。社員数が少なければ事業の拡大は難しく、売り上げに繋がらないことが推察される（表9）。

**表9 売上高と社員数との関連**

(n=17)

	N	100人以上	10人以上50人以下	10人未満
10億円以上	3	66.7%	0.0%	33.3%
1億円以上 5億円未満	6	0.0%	83.3%	16.7%
5億円以上10億円未満	3	0.0%	66.7%	33.3%
5000万円以上1億円未満	1	0.0%	0.0%	100.0%
5000万円未満	4	0.0%	0.0%	100.0%
平均		13.3%	30.0%	56.7%

**④最も重視している事業**

出資会社が最も重視している事業は、「大学の施設管理」(35.3%)や「物品販売(ノベルティ含)」(29.4%)が多く、その他パソコン販売や修理対応(17.6%)、損害保険代理業(11.8%)であった。

**⑤今後推進したい事業**

今後推進したい新規事業として、リカレント教育や学修支援、IoTとAIに関する事業など、大学が取組みを求められている事業が挙げられている(表10)。また、学園内外への事業拡大を検討している法人も見受けられた。

**表10 出資会社における今後の推進事業**

事業内容	
受託事業	大学からの受託事業
	リカレント教育や学修支援等の新規事業
	印刷代行及びドキュメント管理事業
販売	物品販売(主に学生を対象にしたもの)の推進
	店舗運営事業の拡大
保険	損害保険、留学保険の加入促進
施設	施設設備の改修工事に関する業務、大学の小規模修繕
	建設業登録資格の拡大に伴う元請け工事全般事業
	施設貸出し、教室運営
	学内警備
営業	駐車場運営事業
	学園外通常営業・入札営業

関連事業	IoT と AI に関する事業
	スポーツ・教育支援事業
	保育事業
	広告代理店

### ⑥現在抱える課題

出資会社が現在抱える課題の多くは、優秀な社員の確保や人材育成、待遇改善など構成員に関するものであった。事業課題としては、収益の頭打ちや事業規模の拡大、競合他社（生活協同組合）の存在などが挙げられていた。

### ⑦出資会社を設置しない理由

出資会社を設置しない主な理由は、人材などの資源に余裕がない、事業ノウハウがない、法人規模などの事情や学生数におけるスケールメリットがないなどであった。

### ⑧収益事業や出資会社に関する連携について

今後の収益事業や出資会社に関する情報交換を目的とした連携については、出資会社の有無に関わらず、22 法人（50.0%）が関心を示している（表 11）。

**表 11 収益事業や出資会社に関する情報交換の連携の関心度 (N=44)**

	出資会社有		出資会社無	
	収益事業有	収益事業無	収益事業有	収益事業無
おおいに関心がある (N=8)	2	4	1	1
関心がある (N=14)	1	4	3	6
ほとんど関心はない (N=19)	2	4	2	11
全く関心はない (N=3)	0	0	0	3

## 3. アンケート調査結果からの考察

アンケート調査の結果から、出資会社は主軸事業の積極的な推進により学校法人のニーズに応え、一定の貢献が図られていることがわかった。その主な役割と収益の捻出構造については、図 5 のとおり大きく二つに分類できる。一つは法人が予算化する事業モデルで、大学から業務委託（施設管理や人材派遣等）を受けて、従来の仕様や経費を見直して業務内容を合理化することで専門業者への外注費を圧縮し、コスト全体を削減する仕組みである。

もう一つは、市場を開拓する事業モデルで、学内外をマーケットとして学生・生徒や教職員を対象に大学として必要とされるサービス（PC 販売、食堂・売店運営や自販機管理など）を提供するもので、多様なニーズに対応することにより同窓生や一般顧客まで

事業を拡大することで利益を創出する仕組みである。

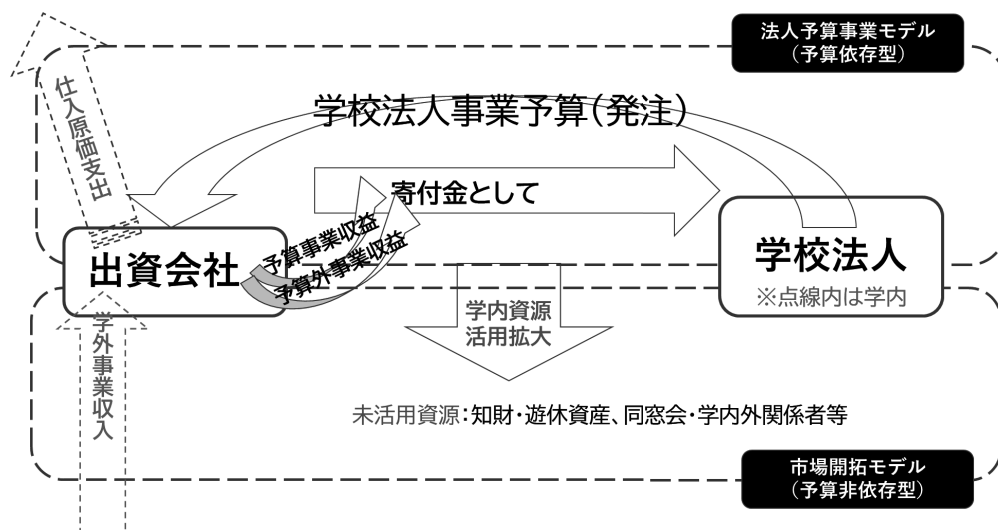


図5 収益の捻出構造

- これまで多くの出資会社が抱える問題として、以下のようなことが挙げられている。
- ・売上高については、各種事業の売上高は法人予算への依存が高く、業務委託された予算事業は予算額の上限=売上高であることから早晚頭打ちになること。
  - ・学校法人予算に依存しない新規事業はほぼ未開拓な状況から、新規事業を考案する必要があること。
  - ・出資会社への信頼性につながる、自社の“強み”となる固有の事業を持つこと。
  - ・社員数が少ないことから業務が標準化できずに属人化し、特定の外部業者に依存する傾向があるため、外注価格の妥当性や耐監査性を補完する機能が必要であること
  - ・保守的な従業員の主体性を発揮させること。

出資会社は、今後も学校法人にとって、業務の合理化や経費削減、自己収入の拡大等に向けた経営改革手段の一つとなる。厳しい時代を迎えるからこそ、今一度学校法人は何のために事業会社を設立したのかその目的や位置づけを再確認し、その機能強化について学校法人自身が主体的かつ積極的に検討すべきである。

また、併設校と出資会社それぞれの活動をいかに連動させるか。これを実質化する組織や担当者の役割が重要になる。教職員が出資会社の役割や機能を十分に理解し、様々な取組みにおいて有効に活用されるよう学校法人にはその意義を浸透させる工夫が求められる。そして、会社組織が発展し、より難易度の高いニーズに対応できるように学校法人の持つ経営資源の重点配分も必要であると考えられる。

## 4. 今後の展望

### (1) 出資会社に関する「情報交換会」の実施

アンケート調査の結果から、出資会社間での連携・協業の必要性が明らかになったことを受け、4つの大学（愛知東邦大学、中部大学、日本福祉大学、名城大学）が発起人となり世話役会が組織され、愛知県下全学校法人を対象に「事業会社運営等に関する情報交換会」が実施された。

本情報交換会は2021年12月9日に開催され、愛知県私大事務局長会に加盟する県内44学校法人のうち19法人が参加した。本会では、「出資会社の運営に関する情報交換」の機会を求める声が多く出され、事業会社間での連携・協業による事業拡大や各種提供サービスの向上などが要望された。

### (2) 学校法人出資会社「事業会社懇話会」への期待

上記の「情報交換会」では、各出資会社の今後の協力・連携を目的とした組織「学校法人事業会社懇話会」の設立が提案され、承認された。

具体的な活動内容とは、情報交換等の場を恒常的に設定することや各会社が抱える課題の共有、取組み事例の研究、学校法人財政への貢献の仕方、事業会社連携の在り方などについて協議することである。

最終的に本懇話会へ加盟した出資会社（うち出資会社を持たない1法人含む）は2022年度現在11法人ある。これまでは会社の現状や課題共有、先進事例の研究に留まっていた活動を各出資会社が具体的に連携して協業することにより、新たなサービスの創出など各事業会社の発展に資する活動へ拡大することが期待される。

## 5. おわりに

現在、学校法人を取り巻く経営環境は、エネルギーコストをはじめ諸物価の高騰、国内外での感染症の影響など見通しが不透明な状況にある。変化の激しい時代、学校法人の安定的な経営をいかに担保すべきか、その難題が突きつけられている。

学校法人が存在価値を高めて外部から評価されるには、教職員が一体となり協力可能な戦略化した将来計画とあらゆる経営資源を有効に活用して最大の成果を発揮する組織運営が必要である。一体感のある戦略経営の確立こそが、改革の持続性を保証し、激変する環境のなかで自らのミッションを見失うことなく前進することにつながる。

本稿では、学校法人の経営戦略として出資会社に着目し、その実態把握と可能性について明らかにした。その結果、出資会社は学校法人のニーズに応え、一定の貢献が図られていることがわかり、出資会社を持つことのメリットが示唆された。ただし、事業会社は人材不足や人材育成など人的資源に関する課題に加え、事業規模の拡大や売上・収益の向上など様々な経営課題を数多く抱えており、各出資会社が単独で解決することの難しい側面も明らかとなった。各出資会社が設置した学校法人と協力してそれぞれが抱える課題解決を図ることは言うまでもないが、他方で他の出資会社と連携・協業することが今後共通する問題解決の一助になることを期待する。

## 参考文献

- ・愛知学校法人事業会社懇話会（2023）後期定例会アンケート結果報告書.
- ・愛知県私大事務局長会（2020）学校法人の収益事業及び出資事業会社についてのアンケート結果.
- ・出口英樹（2010）株式会社の法人特性と学校教育の公共性. 「教育総合研究」第3号.
- ・事業会社等情報交換会事務局会（2022）事業会社運営等に関する情報交換会アンケート結果報告書.
- ・増田貴治（2012）設置校の独自性と法人の一体性運営における連帯・協働の確立. 日本私立大学協会「教育学術新聞（アルカディア学報473）（2474号）」.
- ・増田貴治（2021）出資会社の活用を考える学校法人における経営改善の一方策として. 日本私立大学協会「教育学術新聞（アルカディア学報691）（2833号）」.
- ・文部科学省（2001）学校法人の出資による会社の設立等について（通知）.
- ・文部科学省 HP 「学校法人における不随事業・収益事業」  
[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/shiritsu/fuzuishuueki.html](https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shiritsu/fuzuishuueki.html)（2023年2月16日参照）.
- ・森卓也（2019）大学経営における出資会社の役割に関する研究. 東京大学「大学政策研究」第9号.

## 第4章. 付随事業の可能性—高齢者施設の運営 桜美林大学の事例から

尹 敬勲 (流通経済大学)  
坂下 景子 (私学高等教育研究所)

学齢人口の減少や首都圏への人口集中、経常費補助金の上昇見込みの薄さから、私立大学は学納金と補助金以外の収入源を得る必要が高まっている。元来公的補助が少ない韓国や台湾では、大学自ら生き残りをかけて収益事業の展開が活発化している。一方、日本の私立大学の経営において収益事業・付随事業に対する比重は両国に比べて高くない。日本の私立大学は、付随事業及び収益事業に消極的である理由は、実際学校法人の収益に結びつくビジネスモデルを見つけていないことや積極的に事業を通じて大学の財政を確保しようとする意識が低いことなどが言われている。このような私大における収益事業に関する課題意識から、本プロジェクトは、大学が行う付随事業・収益事業及び出資会社に関する調査を通じて大学運営の安定化のために多角的な収入の確保できる道を模索したいと思う。

### 1. 大学における UBRC は選択ではなく、必須

団塊世代のリタイアが増加し、老年人口をめぐる社会経済的環境が急激に変化している。このような状況において海外では、高齢者の様々なニーズに応えるために、多様な高齢者住宅が登場しブームになりつつある。特に、地域社会と連携した“介護及び生活サービス提供型の老人住宅団地 (CCRC)”が注目を浴びている。“CCRC (Continuing Care Retirement Community)”は、高齢者の健康とその他の生活支援と関連するニーズに焦点を当てたサービス (例えば、余暇、医療、教育) やプログラムを提供する住まいを意味する。CCRC の中でも、特に教育サービスに焦点を当てたプログラムを提供する大学連携型の“UBRC (University Based Retirement Community)”が急拡大している。UBRC とは、地域の大学が大学内のコンテンツや資源 (物的・人的) を活用し、高齢者施設と大学との相互協定を通じて大学の生涯教育プログラムを活用し、住まいと様々なサービスプログラムを提供する形態である。特に、UBRC の先進国として言われているアメリカでは、引退者のコミュニティが大学の教育プログラムを利用することで、引退者のコミュニティと大学の双方がシナジーを得る形の大学の附随事業のモデルとして展開されているのが一般的である。それでは、日本の UBRC はどうだろうか。今回は、2019 年 UBRC のコンセプトで“グッドデザイン賞”を受賞した「桜美林ガーデンヒルズ」の事例を、実地調査を踏まえて紹介したいと思う。

### 2. 桜美林大学の UBRC 事業の始まり

高齢者施設及び寮、一般住宅から構成するコミュニティである“桜美林ガーデンヒルズ”は桜美林大学の出資会社である“(株)ナルド”によって運営されている。ここでは一先ず、桜美林大学が UBRC 事業に参入するようになった経緯から確認してみよう。

桜美林ガーデンヒルズの構想は、故佐藤東洋士学園長・理事長が提携校であったアメリカのオハイオ州オーバリン大学の高齢者施設とのカレッジリンクプログラムをみて、

いつかは桜美林大学にもカレッジリンクを実現させたいという夢から始まった。その後、学齢人口の減少に伴い、学納金の減少が起こり得ることを踏まえて、学校のリソースを高齢者に向けることの検討が本格化し、2017年には大学関係者と共にアメリカのCCRCを見学し、2018年に開設に至った。特に、開設にあたっては、東京都の「一般住宅を併設したサービス付き高齢者向け住宅整備事業」に応募し、助成を得ることで初期投資に必要な資本を一部獲得している。また、大学の所在地である町田市とは、介護予防トレーニングや認知症への理解を促す取組など、地域住民も交えて連携を図るということで事業化が進んだ。そして、ナルドが桜美林大学と密接な関係を持ちながら施設運営を担当している。

### 3. 桜美林ガーデンヒルズの中を見てみると

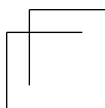
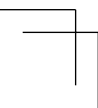
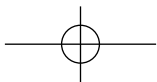
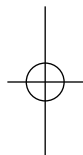
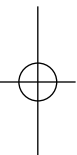
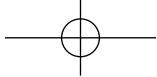
桜美林ガーデンヒルズはどんな様子だろうか。桜美林ガーデンヒルズは約7,300㎡の敷地に高齢者住宅、学生寮、ファミリー住宅、介護サービス事業所や学生と住民の交流スペース、コミュニティーレストランなどを幅員6mの通路を介して配置している。子供から学生、高齢者まで幅広い年齢層の人々が集い暮らすことを狙い、桜美林ガーデンヒルズのサービス付き高齢者住宅(60戸)2棟と、学生寮、一般住戸(40戸)各棟の延床面積は約1,000㎡の規模で建てられた。そのうち、高齢者施設は1人居住用、夫婦等二人居住用の2パターンで構成されている。このような施設環境の中で、入居者は介護施設ではないので自立した形で生活している。特に、運営において特徴的だと思われるところは、一日中部屋にこもらないよう、安全確認も兼ねて、朝には室外の掲示板で在室状況を各自が示すことになっている。すなわち、高齢者のコミュニティーへの関わりを作る移動のきっかけを作っているといえる。そして、学生寮を設けることで、学生が高齢者施設でアルバイトをするなど、様々な形で高齢者と学生の交流を図っている。このような点から見ると、桜美林ガーデンヒルズは、高齢者、桜美林大学の学生、家族が入居しており、またデイサービスも行っていることから、多世代で1つのコミュニティーを形成することを目指し、運営していることが特徴であると言える。また、このような努力の結果の賜物だろうか、高齢者施設、ファミリー向け共に入居率は100%を達成している。ただし、学生寮は空いている部屋もある。

それでは、“カレッジリンク”を夢見て誕生した桜美林ガーデンヒルズと桜美林大学の連携はどのようになっているのだろうか。まず、教育面から見ると、住居者が健康福祉学群の授業やオープンキャンパスに参加することや多目的ホールで住居者向けに学生サークルの発表等が行われるなど、授業を媒介に繋がりが形成されている。さらに、学校法人の附属幼稚園と高齢者の交流も行われており、大学のみならず、学校法人全体とのつながりを模索していることが伺える。さらに、土地・建物の所有から銀行からの借入まで全てナルドの独立採算で行われている点は財務の透明性の確保という点も評価できる。一方、運営において大学とナルド間の人的交流がないことは豊富な大学の人的リソースを活かしていない点でもったいないと思われる部分がある。

### 4. 期待と課題

桜美林ガーデンヒルズの入居率はほぼ100%である。しかし、社会福祉法人ではない

ので、補助金が出ない中でCCRCを基盤として事業を展開するとき、入居者をこれ以上増やすことはできない。つまり、今のビジネスモデルだけでは今後収益を伸ばすことは難しい状況であることを意味する。このような課題を乗り越えて収益を確保するためには、高齢者の学びと生活、その家族まで対象を広げた次のビジネスを検討する必要がある。例えば、海外のケースだと、介護付きの高齢者の旅、子供と高齢者をつなぐ事業や文化及び芸術サービスを展開する企業との連携によるビジネスモデルを模索することが考えられる。しかし、その前に必要なのは、図書館などの大学の施設を高齢者が利用できるように開放されていないことが象徴するような高齢者施設と大学の壁を壊し、大学のキャンパス内を高齢者に開放することで、多くの方々の姿がキャンパス内で見かけられる環境を作ることである。なぜならば、UBRCを展開する上で成功を左右する重要な要素が高齢者のカレッジリンクは空間の共有にあるからだ。



## 第5章. 韓国の私立大学の収益事業の戦略的展開

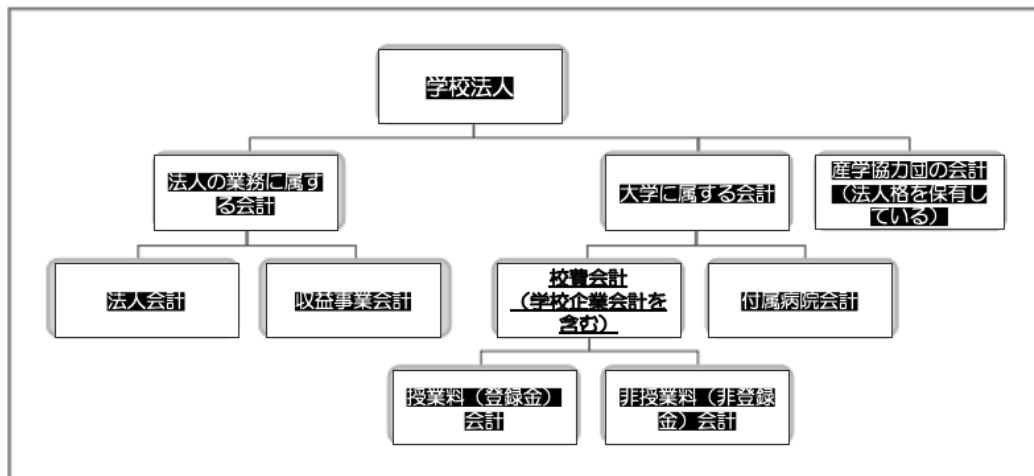
尹 敬勳 (流通経済大学)

### 1. 韓国の大学会計の仕組みと特徴

韓国の私立大学の財務状況を理解するためには、日本とは異なる韓国の私立大学財政の構造を把握する必要がある。韓国の私立大学の会計に関する事項は、私立学校法第4節(財産と会計)部分と第29条(会計の区分)で規定されている。詳しく見ると、私立学校法は、学校法人の会計を学校法人と学校法人が設置して運営する学校会計に区分するよう定めている。また学校会計も、校費会計(日本でいう大学に属する会計)と付属病院会計(付属病院がある場合)と区分するようになっている。

特に、校費会計は、「授業料(登録金)会計」と「非授業料(非登録金会計)」に区分されている。さらに、法人業務に属する会計は、「法人の一般会計」と「収益事業会計」として区分されている。よりわかりやすく理解するために、日本とは異なる韓国の私立大学の会計の区分は下記の図で確認することができる。

図1) 韓国の私立大学会計の構造<sup>1)</sup>



上記の図のように日本と異なり、韓国の私立学校法が学校法人と大学の会計(校費会計)を区分することは、学校法人の財務状態および運営実績と学校法人が運営する学校会計を厳密に区分する理由は、授業料(登録金)で運営される大学の財源が法人や他のところの費用を負担するなど、大学の設立目的である教育活動の妨げになる行為をすることを防止し、設立目的による管理監督を行うことを容易にするために会計を別々に区分している。

<sup>1)</sup> 韓国私学振興財団『2022年度大学財政分析報告書』。

## 2. 不動産開発と UBRC を合わせた収益事業の結実 (建国大学校)

半額授業料と呼ばれる政府の政策が 15 年を迎える中、大学は人件費や賃借料など、費用だけが上昇するという厳しい状況下にある。学齢人口の急激な減少で倒産のカウントダウンが始まった地方の大学とは違って、ソウルの主要大学の経営は安泰だろうと思われたことも過去の話になりつつある。すなわち、物価上昇で人件費・研究費・管理費など運営費用が増え、大多数の大学が経営赤字に置かれている。

このような状況を打開するための道として考えられているのが、大学の収益の確保であり、それを図るのが収益用基本財産確保率である。収益用基本財産確保率は大学の学校法人の財政自立度を把握する指標の一つである。そもそも収益用基本財産とはなんだろうか。収益用基本財産とは、私立大法人が大学運営に必要な費用を充当するために収益を目的に運営する財産をいう。収益用の基本財産確保率が高いというのは、それだけ安定的な財政運用が可能だということを意味する。法人が所有する土地、建物、株式、定期預金/金銭信託、国債/公債、その他教育部長官が収益用基本財産として認めたものを包括する。

現在、授業料収入額が少ない中、収益のための基本財産は、大学の財政構造を改善する選択肢の一つとして考えられている。授業料が凍結されて 14 年、大学寄付文化が先進国に比べて活発でない韓国において、私立大学が生き残る道は収益を確保する自救策しか無かったのである。そして、実際、20 年前から大学の経営自立を目指して収益資産の確保に目を向けた大学がある。その名は建国大学校である。

建国大学校は、ソウルの上位 13 の私立大学のうち、収益用基本財産確保率が最も高い大学である。建国大学校は、私立大学の収益用財産の平均基準額 2,836 億 8,996 万 3,000 ウォンの 3 倍を超える 9,216 億 7,500 万 4,000 ウォンを確保し、確保率 324.9% を記録している。それでは、建国大学校はどのように、どのような収益用基本財産を確保し、自己救済策を講じることが出来ただろうか。

建国大学校の収益事業を牽引する「スターシティープロジェクト」は、2001 年に創立者のキム・キョンヒ理事長が就任することから始まった。キム理事長は、2001 年財団理事長に就任した後、大学の野球場として使用されソウルの江北の地下鉄 2、7 号線が合流する一等地を、教育用土地から収益用土地に地目変更することに成功した。この事業が終わる 2008 年からは、賃貸収入などで毎年 300 億ウォン以上が学校法人に入る「スターシティープロジェクト」を成功させたのである。それでは、「スターシティープロジェクト」とは何だろうか。

建国大学校は、野球場の敷地 3 万坪のうち 1 万 8,000 坪をポスコ建設に 3,182 億ウォンで売却した。そのうち、収益の 1,600 億ウォンを大学付属病院建設に投入した。野球場の道路の向かい側のキャンパス内に沿面積 2 万 5,000 坪 (地上 13 階、地下 4 階) 規模の 870 病床を備えた最先端病院が開院したのである。そして、残り 1,500 億ウォンを資金として、残余敷地 1 万 2,000 坪にシルバータウン、ホテル、デパートとマルチプレックスのモールを併設する建物 4 棟のスターシティープロジェクトを展開し始めたのである。

図2) スターシティプロジェクトの全体像<sup>2)</sup>



キム理事長は就任後、大学が安定的な予算を確保すれば、大学運営にも画期的な変化が生じるだろうと考えた。その背景は、キム理事長が直面した建国大学校の出来事があった。それは、建国大学校の地方キャンパスである忠州キャンパスの医学部の学生たちとその親たちのデモだった。忠州キャンパスの医学部の学生たちとその親たちは、過酷な教育施設を改善するよう数年の間、病院を建てるよう求めた。

しかし、大学にお金はなかった。このような財政状況を知っていた一部の教授らは、むしろ医学部を他の大学に売ってしまおうと主張した。キム理事長は、悔しくて涙が止まらなかったと、当時のインタビューで話した。キム理事長は、優秀な子どもたちを預かりながら、まともな教育施設を持たず「ダメ医師」を生み出すことに罪悪感を感じていない無責任な教授たちの話に絶望感を抱いた。

キム理事長は悩んだ末、大学が生き残るには医学部が再生する必要があると考えた。そのためには、病院を建設するしかない結論を下した。それで、予算もない状態でまず病院設計から入った。その後、病院設立資金を染出する道を模索したが、方法は野球場の開発しかなかった。キム理事長は、行政から許認可を得るために、キム理事長は直接末端の公務員からソウル市の市長まで数百人の公務員に会った。その過程で、学校用地を収益用の用地に転換する過程で行政担当者に賄賂を送ったという告発によって、キ

<sup>2)</sup> 建国大学校 The Classic 500 紹介資料。

ム理事長は検察、警察に出頭し調査を受けた。さらに、学校法人は押収捜索されるようになった。後ほど、調査は無罪となった。その後、キム理事長は再び20ヶ月の間、持続的に行政と話し合いを続けた末、2003年上半期スターシティー建築許可と分譲承認を得た。そして、シルバータウン、ホテル、デパートとマルチプレックスのモールを併設する建物4棟のスターシティーを完成させるのに成功した。そして、このプロジェクトの中で最も注目されており、成功したのが「The Classic 500」と呼ばれるUBRCのシルバータウン事業である。

### The Classic 500 事業の挑戦と成功

地下鉄2号線建大入口駅に降りると地上50階、40階の高さの超高層の複合建物が威風堂々と立っている。高級ホテルを連想させるこの建物は都心型シニアタウンの代名詞よりThe Classic 500である。引退後のんびりとした生活を楽しむ老年層の間で「ロマン」と呼ばれる所だ。建国大学のスターシティー内に入ったThe Classic 500は、最先端の便宜施設に体系的な入居者プログラムが組み込まれ、国内はもちろん世界不動産業界でも都心型シニアタウンの成功事例と評価されている。

The Classic 500は、60歳以上の高齢者が積極的なレジャーライフを通じて快適で美しい老後を楽しむ新概念の住居空間で、アメリカ、ヨーロッパなどで人気を集めている。The Classic 500のコンセプトは、最上位層のシニアの選択された空間である。一般のシルバータウンが郊外の静かな場所に60歳以上の高齢者がヘルパーの助けを借りて暮らす受動的な姿であれば、The Classic 500は開放された空間で文化的な恩恵を享受し、多様なプログラムを経験する能動的な空間であることが特徴である。

The Classic 500はA棟(50階、231室)、B棟(40階、211室)の2棟で構成されており、それぞれ地上50階、地上40階として442室ともに184㎡(56坪)である。現在、The Classic 500の入居率は100%である。そして300万円を出して待機する人だけでも130人もいる。

図3) The Classic 500 の構成<sup>3)</sup>



The Classic 500 がオープンしたときから、部屋の画期的な分譲方式で業界では注目された。The Classic 500 は、マンションの分譲方式ではなく、会員制方式を適用して運営を始めたからである。そうすると、事後管理に万全を期すことができると考えたからである。詳しく言えば、一般分譲方式は販売後の事後管理がきちんと行われず、運営が停滞することが多いのに対し、完全賃貸方式は建物維持管理が成敗を決定することになる。また、この形態は節税の面でも利点がある。The Classic 500 に入居する60歳以上の高所得層の関心は富の継承である。彼らは、相続、贈与税に対する関心が高く、その意味で、賃貸型不動産はメリットがある。韓国の現行の相続税規定を見ると、死後に配偶者の控除税額が10億ウォンで、超過する金額に対しては10~50%の税率が適用

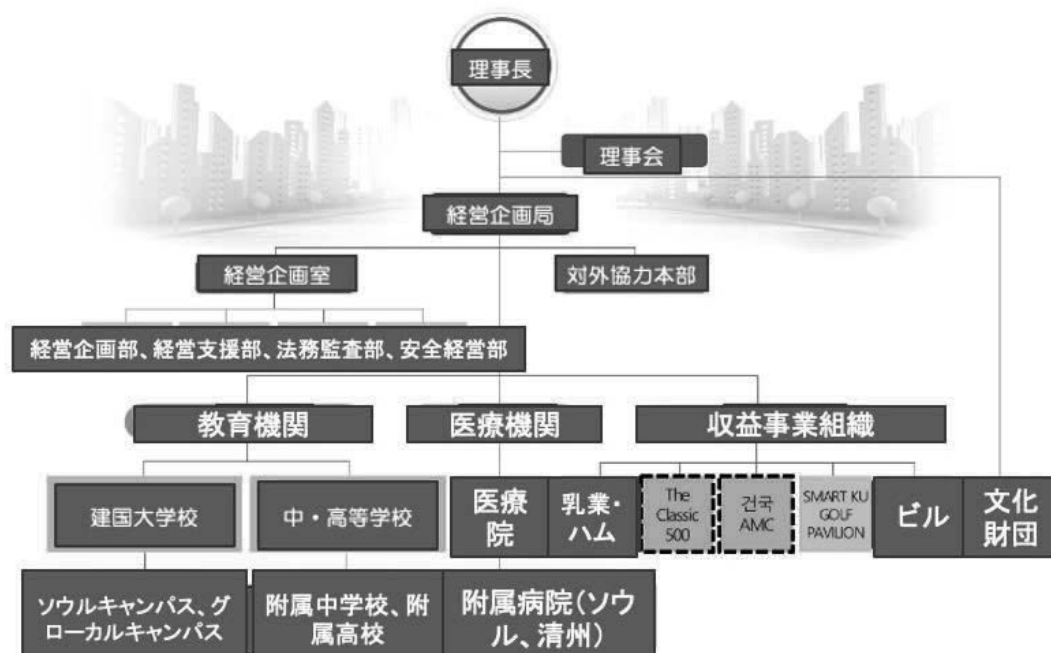
<sup>3)</sup> 同上

される。こうした中、高齢者福祉法が改正され、2008年8月以前に建築許可を受けたシニアタウンの場合、既存の60歳以上にのみ入居を許可していたことを60歳未満も可能になった。これにより、60歳未満の場合でも賃貸が可能になり、The Classic 500の需要も増えたのである。The Classic 500は、退去時には全額払い戻される保証金9,300万円、一人当たり月60万、二人だと76万くらいの費用を払う必要がある。定期的な健康チェック、買い物、食事、掃除、移動まで全てをサービスしてくれるシステムの中、住民は、最高級のホテルレベルのゴルフ、映画館、図書館、カラオケ、音楽鑑賞室、温泉、フィットネスクラブなどのレジャー施設を利用できる。そのほか、建国大学校が開発したスターシティーの中にある建国大学校病院、スターシティーショッピングモール、ロッテ百貨店、イマート、マルチプレックス映画館などの様々な便宜施設を利用するのにもいい環境で人気を得ている。

### 建国大学校の成功の鍵

それでは、建国大学校がこのように不動産開発を成功させるに至った要因はなんだろうか。まずは、キム理事長の先見の目と忍耐ベースの行動力にある。キム理事長がここまで不動産開発に注目した背景には、海外の大学の経営の健全化を図るための動向に注目していたからである。キム理事長は、世界優秀な大学、例えば、財産が226億ドルに達するハーバードも、財産の10%以上を不動産に投資していることを知り、不動産を基盤とした大学経営の可能性に舵を変えた。そして、経営に強い学校法人の体制を下記のように築き上げた。

図4) 建国大学校の学校法人の収益事業の位置付け<sup>4)</sup>



スターシティープロジェクト以来、建国大学校には、初年度に240億ウォン(24億円)のお金が入った。そして、その後毎年少なくとも200億ウォン以上が入っている。キム理事長の跡を継いで今理事長の役を担っている娘の「ユジャウン理事長」は、母の思いを継承しつつ次のように建国大学校の経営に対する考えを述べた。

“大学が名門になるには最も重要なことがある。それは、学校法人が経営的に強くなることだ。そうすると、優秀な教職員を確保することができ、自然と、優秀な学生を選抜することができる。そうすると、優秀な社会人を排出し、社会に貢献できる好循環の仕組みを作ることができる”と話している。この流れを作るためにまず必要なのは、一番基礎となる学校法人の収益の向上による経営の強化が最優先課題である”と述べている。

<sup>4)</sup> 同上

### 3. 女子大の生き残り策として “挑戦的おしゃれ経営” (同徳女子大学校)

#### 女子大の危機の時代

過去、韓国社会において女子大学という存在は、普通の大学とは違う存在感を示していた。1908年、同徳女子大学校の前身である同徳女子義塾が設立されて以来、100年間、女性エリート集団を輩出してきた。まさしく、女子大学校そのものが、韓国の女性教育の歴史であり、女性リーダーの産室として評価されてきたのである。

しかし、最近、大学が財政難と学齢人口の減少によって困難を経験する中、女子大学校の危機論が高等教育研究の中で浮上している。女子大学校の危機論の最も大きい理由は、女子大学校より、男女共学を好む高校生へのニーズの変化である。それでは、なぜ女子大学校より、男女共学を好むだろうか。それには納得できる以下のような理由がある。

女子大学校は男女共学より競争が激しいので就職につながる良い成績を取ることが難しいことである。高校においても上位の順位を女性が占める統計から見られるように、女子が男女共学の大学を選択すると、女子大学校よりは良い成績を得る可能性が高いことを意味する。そうすると自然と男女共学に進む傾向に繋がるのである。

しかし、女子大学校の危機にももう一つ深い理由がある。それは、女子大学校らしい教育的価値を生み出す根拠となる女子大学校ならではのアイデンティティを形成していないからである。つまり、女子大学校を選ぶ上で根拠となる女子大学校のアイデンティティと厳しい競争の中でも会得できる教育的価値を生み出していないことが、学齢人口の減少の中で女子大学校の危機に繋がっていると言われている。実際、地方をはじめ、多くの女子大学校は廃校のカウントダウンが始まっている。

このような崖っぷちに直面している女子大学校の中で、厳しい中でも優雅さとおしゃれな経営感覚に基づき規模より内実を重視する経営で注目されている大学がある。韓国で最も長い歴史を持っている同徳女子大学校である。

#### 「初」という言葉を大学のブランドに

同徳女子大学校といえば常につき回るのが「初」のタイトルである。「最初」の女子大学校というタイトルをはじめ、女子大の強みを生かした「女性学センター」を韓国の大学で「最初に」設置した。それだけでなく、K-POP と呼ばれる韓国の大衆文化のソフトパワーを牽引する人材を輩出する「実用音楽科」を最初に学部学科として設置し、さらに大学として「最初」のモデル学科と女子大学校として「初」の放送芸能科も開設したのである。その後、韓国で「最初」のキュレーター学科を開設し、芸術分野の女性ジェネラルリストを育成してきたのである。同徳女子大学校は、韓国の大学において新しい学部学科を最初に生み出すことで、学部学科の新しいトレンドを作ってきた。

同徳女子大学校の挑戦はここで止まることはなかった。文化・芸術分野の強みを持つ大学としてのブランドを強化するために、韓国の公演のメッカと呼ばれる「大学路」という地域に、公演芸術センターを、デザインとファッションの中心地清潭洞にデザイン研究センターを設け、講義と実習が行われる国内初の「多元化キャンパス」を構築したのである。

### 一石二鳥の「多元化キャンパス」戦略

同徳女子大学の新しい挑戦の中で特に高い評価を得ているのは、「系列別多元化キャンパス」戦略である。従来、キャンパスの多元化戦略というと、都市部と地方という形でキャンパスを地理的な要因に基づき位置づけるケースである。しかし、同徳女子大学のキャンパスの多元化は、ソウル市内において地域の特性に合わせて、現場中心の教育を推進するために取り入れたものである。具体的にいうと、公演芸術やファッションデザインなどの関連学科は、前述した講演のメッカと呼ばれるエリア「大学路」に公演芸術学部学科のためのキャンパスを設けた。さらに、ファッション関連学科のためには、ソウルのファッションのメッカである清潭洞ロデオ通りにデザイン大学キャンパスを設置したのである。

図5) 同徳女子大学校（多元化キャンパス）<sup>5)</sup>



デザイン大学キャンパス



公演芸術学部学科のためのキャンパス

同徳女子大学の担当者は、“建物の新築や運営などに多くの費用を投資して商圈が密集したソウル中心街に系列別にキャンパスを運営するのは現場中心の教育をより効果的に実施するためである”と述べながら、実際、地域のビジネス的特徴とマッチングさせた系列別キャンパスは学生の支持を得るとともに、大学の教育研究の競争力向上に繋がっていると説明した。

しかし、同徳女子大学のキャンパスを多元化する戦略は、単に現場中心の教育的価値の実現に止まらない。ソウルで最も不動産価値が高いところに大きい規模ではないが、中規模のビルを建てることで実質最も安定的な不動産の資産を長期的に確保することができたのである。東京の銀座、表参道、麻布という普通の庶民には手が出ないおしゃれかつ高級な街にキャンパスを構えることで「教育+収益性+資産のリスクヘッジ+ブランドイメージ」を集結させることができたのである。まさしく、安い不動産をいくら持ってでもそれは、開発にも、活用するにも、費用が増すだけであり、学生及び大学の構成員

<sup>5)</sup> 韓国大学新聞（2018年5月21日）

には何のメリットもない。同徳女子大学校は、おしゃれな街に、おしゃれな講演芸術性の高い学部のキャンパスを作り、時間が経つにつれ、収益も、大学のブランドも向上せざるを得ない仕組みを作りあげたのである。

大学のキャンパスの役割を過去はいかに集めて一つに完結させるかが重要だったとすると、今はいかに大学のキャンパスを教育の価値の向上と経営の強化という二つの目的を実現させるために、細分化し再配置することが重要であることを、同徳女子大学校の多元化キャンパス戦略から伺うことができる。

#### 4. 収益ビジネスを大学経営の軸に (漢陽大学校)

学齢人口の減少により大学の定員を確保するのが困難な中、授業料収入に依存する大学の収益構造は崩壊しつつある。特に、韓国の私立大学は、半額授業料政策が10年間実施されており、また政府の評価に基づく「大学のリストラ」が進むことで、より厳しい状況に直面している。このような状況の中、漢陽大学校はどのようにこの危機に対処しているのだろうか。

漢陽大学校の場合、ホテル、証券、病院など多様な分野ですでに収益事業を展開している。そして、最近の収益事業の動向を見ると、コロナ禍において証券事業、医療事業（病院）などは成果を上げているが、ホテルは休業状態に陥っている。このように漢陽大学校の収益事業は業種別に暗雲が分かれる中、多様な形態を展開している。しかし、さまざまな形で収益事業を展開しているが、まだ大学の収益の最も大きな割合を占めているのは学生の授業料収入である。では、漢陽大学校は半額授業料政策の展開と学齢人口が減少する中、どのように授業料収入を確保しているのだろうか。

漢陽大学校が選んだ方法は外国人留学生を多く誘致することであった。韓国の場合、外国人留学生は入学定員の枠に含まれていない。つまり、定員の上限がないということの意味する。そのため、漢陽大学校は外国人留学生を誘致する上で海外大学との提携を進めながら、韓国文化及び産学連携に基盤を置いた多様な短期プログラムを用意し、外国人留学生を多く確保するのに成功した。

そのほかの収益を生み出す方法として漢陽大学校が選んだ道は、長期的な投資の視点から学内スタートアップ企業の育成に力を注いだことである。漢陽大学校は産学協力団事業を通じて学生たちの起業を促し、大学自らがエンジェル投資家としての役割を担い、学生主導のスタートアップ企業への投資を行っている。さらに、漢陽大学校は、大学のキャンパス内に地下鉄駅があるという地理的利点を活用して、キャンパスの施設を貸す事業として収益を確保している。

それだけでなく、漢陽大学校は学部学科を再編する中で、第4次産業革命時代に注目されている学科を集めて「ダイヤモンド7学科」と名づけ、集中的な投資を進めている。漢陽大学校が力を入れているダイヤモンド7学科とは、融合電子工学科、エネルギー工学科、未来自動車工学科、コンピュータソフトウェア学科、政策学科、行政学科、ファイナンス経営学科である。それでは、漢陽大学校は、ダイヤモンド7学科に対してどのような投資を行っているのだろうか。漢陽大学校は、単に研究費と運営費の支援の枠を超え、ほぼすべての学生に奨学金を支給している。つまり、大学の重要な使命が時代の変化に対応する人材を育成という側面から見た時、未来を担う学科への積極的投資は重

要であると判断したからである。

また、大学間の連携にも力を入れている。コロナ禍の中で漢陽大学校が力を入れている分野がある。それは、大学間の連携に基づくオンライン教育に基盤を置いた「共有大学」である。元々、漢陽大学校は「漢陽サイバー大学」を設置し、10年前からオンライン授業を展開してきた。実際、生涯学習や働く人々を中心に漢陽サイバー大学に在学する人が多かったため、漢陽サイバー大学は順調に収益を上げていた。そんな中、コロナが拡大にすることで大学授業が対面から非対面が変わったとき、漢陽サイバー大学のノウハウはオンライン授業においても質の良いコンテンツを提供することを可能にした。また、それだけでなく、私立大学が手をつないで「共有大学 (Sharing University)」というプラットフォームを立ち上げ、大学がそれぞれ自負できる良いオンライン講義を一つずつ出し合い、参加大学の学生に良いオンラインコンテンツを提供している。そして、共有大学のプラットフォームは、新たな収入源として期待されている。すでに、漢陽大学校の共有大学は、韓国の46の大学とコンソーシアム協定を結んで約3万人の学生に講義を提供しており、特に、兵役で大学を休学している人々が軍務中にも単位取得ができるようになり、授業料収入が年々増えている状況である。

今の所、14年以上授業料収入が凍結され厳しい条項の中で、漢陽大学校はこれから生き延びることが難しいといわれる中、もっと積極的に取り組んでいるのは守りに入ることなく、収益事業に積極的な姿勢を示しながら前向きに大学運営を進めていることである。それでは、なぜそれが可能だろうか。その理由を探ると、答えは先代から継がれている大学をどんな状況でも発展させたいという強い意志があるからである。日本もそうだが、韓国では大学設立者の2代目、3代目になると世間的に否定的な目で見られる傾向がある。そのような厳しい批判の視点を納得の視点に変えるには、建学の精神に基づくリーダーシップで大学のための厳しい決断を下していく必要がある。経営学者のドラッカーも話しているが、危機を乗り越えて成長するには、経営者が同族か、世襲か、という問題ではない。個人の組織のためにどう貢献するかが大事であると述べている。その意味で、漢陽大学校の大学経営は、個を超え、大学という組織に全てを捧げている経営の哲学に基づいているからこそ、危機的状況でも大学が成長し続けられる土台を築いているからだと思われる。

## 5. 地方の小さい巨人と称される「韓東 (ハンドン) 大学校」

大学の将来に暗雲が漂う中、私たちが願うのは一つである。厳しい危機を乗り越える特効薬でもあれば、それを飲んで生き延びたいことである。しかし、これは夢物語である。地方の人口が急速に減っていく中で地方の私立大学が定員を確保することは、オアシスのない砂漠に住む人を増やそうとするのと同じだからである。

### 地方私大の危機の処方箋

日本の私立大学と韓国の私立大学校が直面している状況は類似している。学齢人口は減り続けており、2035年の18歳人口は首都圏よりもはるかに地方のほうが下回ることが予想される。数字だけを見ると地方の大学は残ることができるのかさえ疑問に思える。しかし、韓国の地方の小さい町、「浦項」に、最も小さいが、強い大学と呼ばれる4年制

の大学校がある。韓東大学校である。

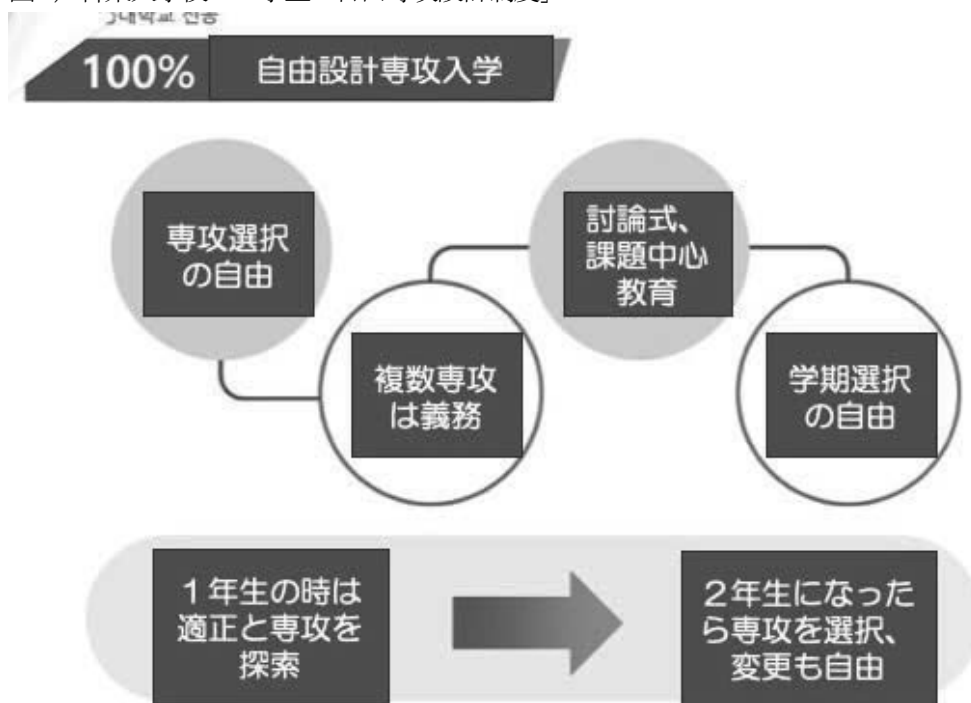
韓国の浦項市にキャンパスを置いている「韓東（ハンドン）大学校」は、1992年に設立されて以来、地方大学として首都圏の名門大学と同等の評価を受けており、韓国でその成長が最も注目されている大学の一つである。韓東大学校の全体の学生数は、首都圏の総合大学の一学年の学生数よりも少ない3,500人程度で、規模が小さい大学である。しかし、地方にある大学と無視するとそれは誤算だ。韓東大学校の新入生の「数学能力試験（日本のセンター試験に該当する）」の平均成績は、ソウルの最上位の大学と同じ水準であり、学生の充足率も100%である。そして、地方の大学にもかかわらず、在学生の出身をみるとソウルと首都圏出身の学生が半分以上を占めている。また、卒業生の進路を見ても、サムスン電子、POSCOなど国内有数の企業だけでなく、インテル、IBMなどのグローバル企業に入社するなど、地方の私立大学としては著しい成果を上げている。それでは、韓東大学がどのように注目を集めながら、優秀な高校生たちがわざわざ地方に来て勉強したいと思う大学としての支持を受ける理由は何だろうか。

#### 処方箋は「学生第一主義の差別化」

しかし、韓東大学校が1992年に設立した時、大学の門を閉じる危機に直面していた。しかし、大学を存続させたいと思う教職員が私財を学校の再建に投じ、さらに、保護者も授業料を先払いするなどの献身的な努力によって学校を正常化させた。その後、韓東大学校は、「浦項」という地理的な悪条件にもかかわらず、独特な教育研究内容で注目を浴び、全国で注目される私大として成長させた。実際、地方の国立大学ですら定員割れが始まった中で、慶尚北道地域では唯一100%学生がうまっている私立大学としての地位を確立している。それでは、韓東大学校はどのように地理的悪条件、劣悪な財政、短い大学の歴史という三重苦の中で生き延びることができたのだろうか。

その理由を探ると、まず言えるのは、韓国の大学の中で韓東大学校だけが実践している学部学科体制の確立である。詳しくいうと、通常、歴史のない大学に入学するのは正直高校生や保護者の目からみて、かなり勇気が必要だからである。それで、大学は授業料収入を目当てに成績が低い学生でも受けざるを得ない。しかし、韓東大学校は異なっていた。開校以来、定員割れが数年続く中、勉学に真面目に取り組んでいる学生のみを選抜した。そして、それだけでなく、他の大学には、いいえ、韓国の高等教育歴史に存在しなかった学部学科体制を生み出した。それは「学生の自由専攻設計制度」であった。今回の対談の準備段階から事前調査の過程で気になったのは、韓東大学校の他には見たことのない「学生の自由専攻設計制度」だった。

図6) 韓東大学校の「学生の自由専攻設計制度」<sup>6)</sup>



実際に、韓東大学校の崔総長に「学生の自由専攻設計制度」は次のように答えた。崔総長は、「学生の自由専攻設計制度」は、学生たちが入学するときから通常の大学とは全く異なると前提を述べた。その上、まず、大学に入学するのに、学生は「専攻を選ばない。文系理系という区別もしない」。学部学科を決めず、学生は、1年生の時は基礎科目を習い、自分が専攻したいものを探す。2年生にあがると、自分の専攻を選ぶ。ただし、専攻は1つではなく、2つの専攻を選んで同時に進行していく。学生は2つの専攻を自由に選択し、勉強する内容だった。

しかし、ここまでの説明では正直になかなかこの制度を理解することはできない。大学に学部学科はあるのに、学生は学部学科に所属せず、二つの専攻を自分で授業を選んで勉強していくというのがどのように可能かと思ったからである。この疑問に対し、崔総長はさらに詳しく例を挙げて説明した。例えば、生命工学と行政学を組み合わせて「保健医療」という専攻を作ることもできる。その時、教員からその専攻を認められれば、自分で教員の指導のもとで、その専攻に必要な科目を卒業単位に合わせて履修することができる。この説明を聞くと、再び疑問が生じた。

“学生が単位を取りやすい科目だけを組み合わせることもあるのではないか”ということであった。これに対して、崔総長は、“2つの専攻を認めた教員が学生の履修と学習

<sup>6)</sup> 韓東大学校のホームページより。

の方向性をコントロールしているため、学生が簡単に単位取得を目指すことは難しい”ということであった。つまり、教員は学部学科に所属しているが、学生は学部学科に所属しない。そのため、形としては学部学科があるけど、学生は学部学科に帰属されることなく自由に専攻を設計することができるのである。そして、自分で専攻を自由に設計した学生は、その専攻の内容に関連する学士の学位をもらうことができる。このような「学生の自由専攻設計制度」は、大学が主導で授業を学生に提供するより、学生が学びたい内容を自由に学べるということで明らかな差別化を現していたのである。

### 韓国では唯一のアメリカ弁護士養成の「法科大学院」

しかし、韓東大学校の他の大学と異なる独自の教育プログラムは「学生の自由専攻設計制度」だけでない。唯一無二の韓東大学校だけの特徴は、韓国の弁護士資格ではなく、アメリカの弁護士資格を取れる「国際法律大学院」の設置と運営である。

韓東大学校の「国際法律大学院」は、グローバル時代を先導する国際的法曹の養成を目標に、2002年に開校した。それ以来、現在まで卒業生の約70%以上が米国弁護士試験に合格するなど、国内外の海外法務分野で大活躍している。韓東大学校の国際法律大学院は、米国ロースクール教育課程と同様に運営し、全員米国弁護士出身教授陣から100%英語授業で教育を受けている。また、在学期間にローファームおよび企業法務チーム、政府機関、NGOなどでインターンシップ活動を行い、理論的知識を実務に反映する能力を形成している。実際、最近3年の間卒業した米国弁護士数だけでも100人余りを超えるほど国際法分野の名門ロースクールとして地位を確立しており、2002年以後輩出された累積弁護士数だけでも536人に達する。他の国のロースクールがアメリカの弁護士試験において、30~40%の合格率であるのに比較すると非常に高い数値であることがわかる。

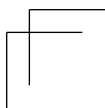
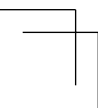
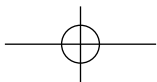
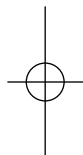
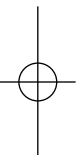
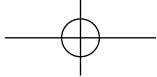
多くの韓国の大学が、韓国国内の弁護士を育成するロースクールの設置に集中する中、初めからグローバル舞台で活躍する弁護士を育成するという差別化で、英語で勉強し、アメリカの司法試験を受けて弁護士資格を取得する道を生み出したのである。特に驚くのは、単に形だけではなく、卒業生の70%の合格率が表すように、教育内容の斬新さと結果の両方を実現しているということである。それでは、地方の小さな私大の韓東大学校が他の大学では真似すらできない組織と教育を創り出すことに成功したのだろうか。韓東大学校がアメリカの弁護士試験でこのように頭角を現わした背景には、国内で初めてアメリカのロースクールの教育課程（3年）をそのまま受け入れた教育プログラムを実施しているからである。13人の教授陣はすべてアメリカ人の弁護士である。授業は100%英語であり、「ソクラテス式問答法 (socratic method)」というアメリカ式のロースクールの教育方式をそのまま導入して、学生の問題解決能力と法的思考能力を育てている。そして、模擬法廷で模擬裁判を開き、実務能力も向上させている。また、大学院専用の図書館には、全世界のオンライン法律データベースを構築し、学生が最新の判例をリアルタイムで研究分析できるように支援している。卒業単位は、通常、アメリカのロースクール3年の教育課程の卒業単位に比べて20単位多い105単位を履修するようにしている。このような努力を通じて、アメリカの弁護士試験に合格した卒業生は国内外の法律事務所に就職している。例えば、世界3大法律事務所の一つである英国のクリ

フォードチャンスとアメリカのポールヘイスチン、韓国国内では「キム&チャン」と「グァンジャン」などの有名法律事務所に勤務する卒業生は70人に上る。また、アメリカで自分の法律事務所を構えた卒業生も10人程度いる。ワシントンDCで行われた弁護士試験に合格した後、法務法人に勤務している卒業生にインタビューをすると、「アメリカに行かなくても、国内でカスタマイズされた教育を受けることができ、時間的・経済的に大きな助けになった」と述べた<sup>7)</sup>。韓東大学のグローバル法科大学院には、韓国の学生だけでなく、留学生もいる。中国の弁護士資格を持って入学した中国の留学生は、毎年アメリカの弁護士試験に合格しており、インド国籍の卒業生もインドの弁護士試験に合格した。崔総長の前任者である張舜興（ジャンスンフン）前総長は、韓東大学のロースクールに、外国人学生の入学が毎年増えるなど、国際的なロースクールとしての名声を高めているとし、アメリカ、中国、インド、ヨーロッパでも多くの合格者を輩出し、世界的な名門ロースクールへ発展させるという意志を表している。<sup>8)</sup>

---

<sup>7)</sup> 韓東大学グローバル法科大学院卒業生C氏へのインタビュー（2016年3月26日）

<sup>8)</sup> 『韓国大学新聞』「張舜興総長インタビュー」（2017年7月30日）



## 第6章. 韓国と日本の私立大学の財政の比較と課題

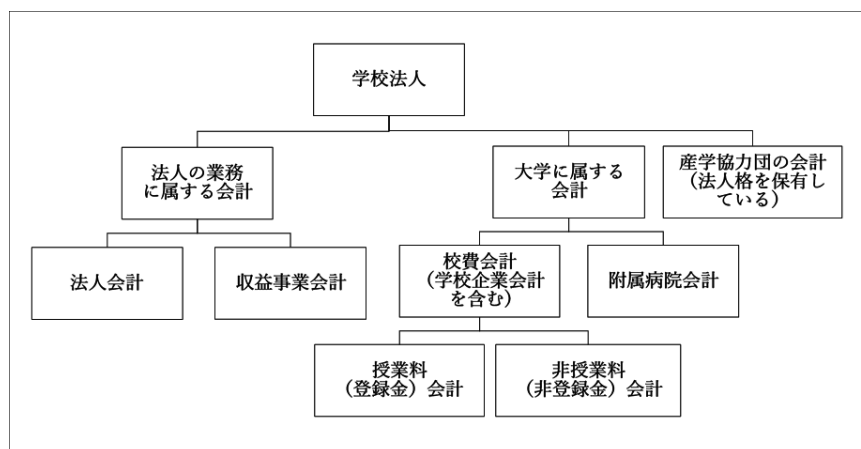
西井 泰彦・坂下 景子 (私学高等教育研究所)

日本私立大学協会が附置する私学高等研究所は2022年度における研究プロジェクトである「日本と韓国の私立大学のガバナンスの課題と展望」の一環として、韓国の幾つかの私立大学を訪問して私立大学の経営の現状を調査するとともに、日本の文部科学省に当たる教育部を訪問して高等教育政策の取組を担当者から聴取した。日本以上に厳しい少子化の進行と経営環境におかれている韓国の私立大学の課題について意見交換を行った。この調査等の内容については別途に報告されているが、ここでは、韓国における私立大学の関係機関から入手した財務関係書類を基礎に、韓国の私立大学の財政状況について日本の私立大学と比較しながら分析を行うとともに、収益事業等による収入の拡大などの自助努力を進めている韓国の私立大学の状況を財務面から検討することとしたい。

### 1. 韓国の私立大学の会計区分と相互比較

韓国の私立大学の会計区分は、私立学校を設置する法人（以下、本稿では「大学法人」という。）の業務に属する会計（法人会計と収益事業会計に細分）と大学に属する会計（校費会計と附属病院会計に細分）とに区分され、校費会計は更に、登録金（授業料）会計と非登録金（非授業料）会計に再細分されており、このため韓国の大学法人の法人全体の財務諸表は作成されていない（図1-1 韓国・図1-2 日本）。

図1-1 韓国の私立大学の会計区分



一方、日本の学校法人会計基準では、学校法人全体で合算された会計が基本であり、法人が設置する学校法人内部の各学校部門と病院等の附属事業部門及び学校法人部門（法人本部部門）は内訳表として含めて示されるが、学校法人とは別の収益事業部門や関連会社の組織の会計について学校法人会計とは別に作成され、組織相互の繰入れ繰出しの取引に応じた科目での表示が行われている。

したがって、韓国と日本の大学法人間の比較を行うためには、韓国の区分ごとの計算書類を合算する必要があり、相互の取引を加減する必要がある。

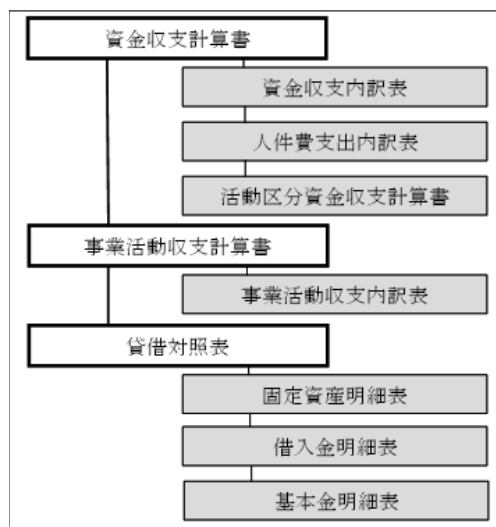
また、作成する計算書類は、資金の出入りを表示する資金計算と損益の状況を示す損益計算が基本であるが、その名称は、資金計算書（韓国）と資金収支計算書（日本）、運営計算書又は損益計算書（韓国）と事業活動収支計算書（日本）と異なっている。

資産と負債の財政状況を示す貸借対照表は共通であるが、流動資産と固定資産の配列は逆となっている。日本の学校法人の貸借対照表は法人全体であり、大学部門の貸借対照表の作成は必要とされていないが、附属明細表や注記事項については記載が義務化されている。これらの基準は韓国では日本とは同様ではない。

更に、計算書の大科目から小科目の名称と科目の内容もかなり異なっており、例えば、学生生徒等納付金（日本）は登録金（韓国）と表示されており、科目の範囲も日韓で同じ内容ではない。

会計基準と財務諸表の上記の相違に配慮しながら、韓国と日本の私立大学の財務を可能な限り相互に比較を行うこととしたい。しかし、正確でない部分が多いかもしれないので、その点をご容赦願いたい。

図 1-2 日本の学校法人会計の計算書体系



## 2. 私立大学全体の収支状況と日韓との比較

韓国の私立大学の全体的な財務状況は韓国の私学振興財団の年次報告書で示されている。はじめに、私立大学の大学会計のうち附属病院部門を除いた大学部門の資金計算書の校費会計の経常的収支の状況についてまとめる。同様に、日本の私立大学部門の資金収支計算書から経常的収支の部分を、私学事業団が発表している「今日の私学財政」から取り出して比較すると本稿の最後に添付している別表 1-1（韓国）及び別表 1-2（日本）のようになる。この表から特に重要な財務状況を説明すると次のようになる。

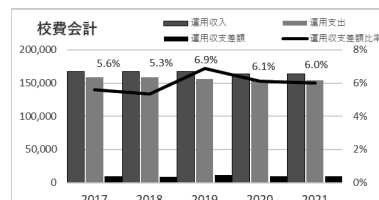
### (1) 韓国の私立大学部門の経常収支状況

私立大学の財務を分析する上で最も重要である経常的な収支状況を把握するためには別表 1-1 の資金計算書の運用収入と運用支出に注目することになる。その収支状況は表 1-1 と図 1-3 である。韓国の私立大学の校費会計部門全体の収支状況を示す財務指標である運用収支差額比率は 5%台から 6%台の水準である。この差額分で設備投資や資金蓄積を行わなければならないので、それほど余裕のある状態ではない。

表 1-1 韓国の私立大学の経常収支状況

経常収支状況	2017	2018	2019	2020	2021
運用収入	167,718	167,664	167,345	163,466	164,090
運用支出	158,326	158,697	155,830	153,499	154,235
運用収支差額	9,392	8,967	11,515	9,967	9,855
運用収支差額比率	5.6%	5.3%	6.9%	6.1%	6.0%

図 1-3

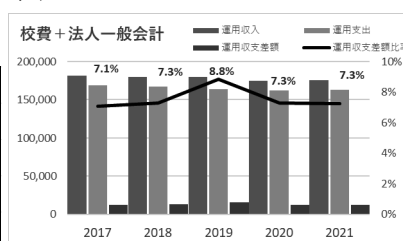


なお、韓国の私立大学の財務と日本の私立大学との比較分析を行うためには、大学会計部門の校費会計のほかの附属病院会計部門や法人会計部門との部門区分の相違にも注意する必要がある。特に、法人一般会計には寄付金、受取利子、配当金などの収入及びスタッフ報酬（職員人件費）、施設管理費、一般管理費、運営費、雑損費、法定負担転出金などの支出が計上されている。したがって、この法人一般会計部門の収支を合算することによって大学部門の収支を幅広く認識することができる。そこで、校費会計と法人一般会計を合算した運営収支を示すと次の表 1-2 と図 1-4 のようになり、運用収支差額比率は 7%～8%程度に上昇する。ついで、韓国の私立大学の資金収支ベースの収支差額比率は 2021 年度において 7%前後が平均的な水準であると見なすことができる。

表 1-2 経常収支状況  
(法人一般会計を加算)

経常収支状況	2017	2018	2019	2020	2021
運用収入	181,836	180,050	179,864	174,842	175,524
運用支出	168,944	166,922	163,984	162,077	162,771
運用収支差額	12,892	13,128	15,880	12,765	12,753
運用収支差額比率	7.1%	7.3%	8.8%	7.3%	7.3%

図 1-4



韓国と日本とを比較するため、日本の私立大学の資金収支計算書から韓国の運用収支と同様と見られる経常的な収入と経常的な支出の科目を取り出して収支状況を算出すると次の表 1-3 と図 1-5 のようになる。日本の私立大学の経常収支差額比率は 16%前後であり、韓国と比べると 10%ほども高く、日本の私立大学部門の収支状況はかなり余裕があると見られる。

表 1-3 日本の私立大学の経常収支状況

日本の私立大学部門の経常的収支状況	2017	2018	2019	2020	2021
経常的収入	34,012	34,442	34,775	35,660	35,970
経常的支出	28,565	28,904	29,328	29,952	30,111
経常収支差額	5,447	5,538	5,447	5,708	5,860
経常収支差額比率	16.0%	16.1%	15.7%	16.0%	16.3%

注 1 経常的収入（納付金から雑収入までの合計。資産売却収入を除く。）

注 2 経常的支出（人件費から借入金等利息支出までの合計。）

図 1-5



## (2) 収支科目の特徴

韓国と日本の別表 1-1 と別表 1-2 の資金収支の計算書から、主な収支科目についての相互の比較を行うと次の特徴が指摘できる。図 2-1 は日本と韓国の私立大学の経常的な収入の割合、図 2-2 は経常的な支出の割合の日韓比較である。

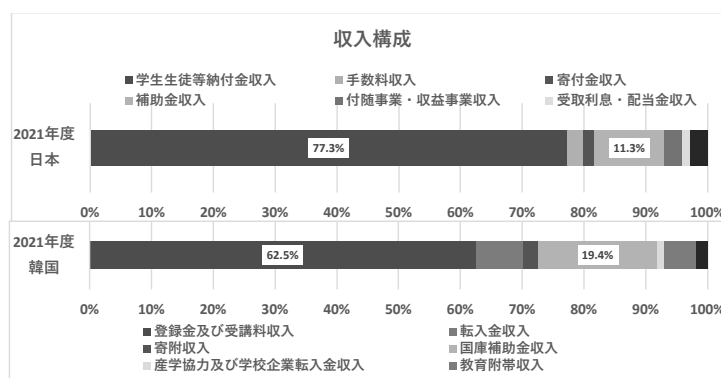
第一に、学生生徒等納付金（登録金及び受講料）の経常的収入に対する割合は、韓国の私立大学は 2021 年度で 62.5%であるが、日本の私立大学の納付金比率は 77.3%である。韓国よりも 15%ほど高くなっている。韓国の私立大学ではこの十年間ほど登録金の単価が従前の 2 分の 1 に抑えられ、その値上げも規制されているので、登録金以外の収入確保に積極的に取り組んでいるため、韓国では登録金の比重が日本より低く、収入源泉が多様化されている。一方、日本の私立大学では学納金への依存度が特に高くなっており、納付金以外の収入が十分に確保されていない状況が明らかである。

第二に、補助金収入の比率は、日本では長期的な私学助成の縮減傾向が続いており、かつて帰属収入の 22.9%（1979 年度の「今日の私学財政」から）に達した補助金比率は 2019 年度には 9%台まで下降してきた。2020 年度から修学支援新制度の開始に伴って、その比率が 2%ほど上昇して 11%台となっているが、この補助金は学生の納付金減免額と給付制奨学金として学校法人を経由して学生に交付されるものであり、学校法人に帰属する収入、すなわち自己資金の増加に寄与する収入ではない。

一方の韓国の私立大学における国庫補助金の割合は、競争的資金の増加や少子化対応と構造調整政策（基本能力診断）関連の各種補助金の創設等によって年々増大しており、既に 17%台に達している。2020 年度からは更に 19%台に急上昇した。日本より 10%ほど高い水準となっている。このように私立大学に対する助成レベルは、日本は韓国に逆転され、引き離されている状況が明らかである。

第三に、韓国の私立大学にあっては、資産、附属病院、特別会計、校費、収益事業など、他の会計からの多様な転入金があり、その割合は 7.5%になっている。産学協力団や学校企業からの転入金も 1.1%ほどある。入学支援の受験料などを内容とする手数料収入は日本では 2.6%の割合であるが、韓国の教育付帯収入は 5%～6%であり、2 倍近い。この点でも韓国の私立大学における収入の多様化の状態が現れており、教育研究活動の活力を生みだしている。

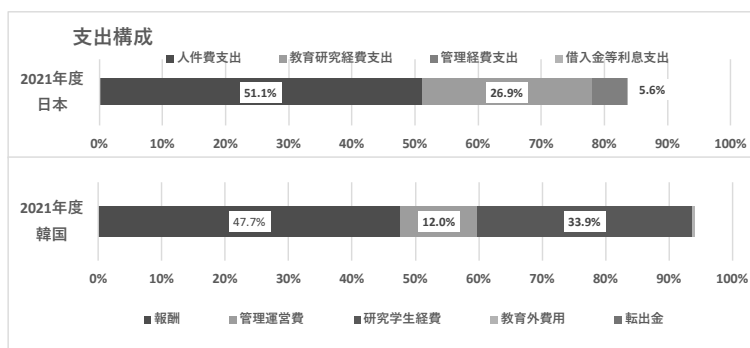
図 2-1 経常的な収入構成



第四に、人件費の状況であるが、日本の私立大学の人件費比率は51%~52%台で推移しているが、韓国は、46%~47%となっており、日本の方が5%程度も高くなっている。

一方で、教育研究経費比率は日本では25%前後であり、修学支援新制度による奨学金支出の増大によって2020年度には27%台に上昇した。韓国の場合には研究生経費の名称となっているが、その割合は33%~35%前後であり、日本よりも数%以上高くなっている。管理経費も約12%で、数%ほど日本よりも高い。大学の教育研究活動と管理運営に要する所要経費の補助及び学生支援のための諸経費が日本の私立大学よりも潤沢に大学内に供給されており、教育研究活動の充実に寄与している。日本の私立大学の場合には経常的収入の多くが物件費よりも人件費に費消される状態となっている。

図2-2 経常的な支出割合



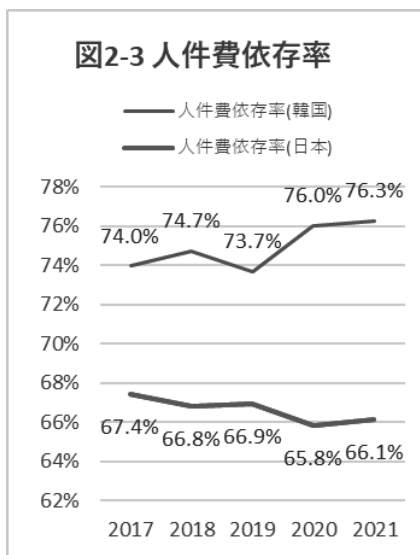
なお、私立学校の収入支出の二大要素である学生納付金（登録金）と人件費（報酬）の関係比率である人件費依存率の定義は次のとおりで、分子、分母の二大構成要素である人数と単価の増減によって比率は上下する。この比率の水準は学校系統、学生や教職員の人数、学費と給与単価によって異なるが、納付金と人件費以外の収入支出の大小や増減にかかわらずに、個々の私立学校や私立学校全体の財務動向を認識するためには有効であり、学生数と教職員数の人数比であるS/T比と並んで重要な財務指標である。

$$\begin{aligned} \text{人件費依存率} &= \frac{\text{教職員人件費}}{\text{学生生徒等納付金}} \\ &= \frac{\text{教職員数} \times \text{給与単価}}{\text{学生数} \times \text{学納金単価}} \end{aligned}$$

韓国と日本の私立大学の人件費依存率をグラフ化したものが図2-3である。

この比率の水準が高い場合又は上昇している場合には、学生納付金である登録金の単価が低いか、教職員の給与である報酬の単価が高いか、S/T比の構成要素である教職員の人数が増加又は学生数が減少しているか、

図2-3 人件費依存率



などの要因が考えられる。韓国の大学では人件費依存率が高く、かつ上昇していることは、登録金の半額抑制の結果であるが、私立大学の財政面ではマイナスと見られる。

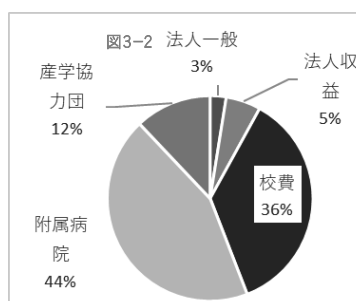
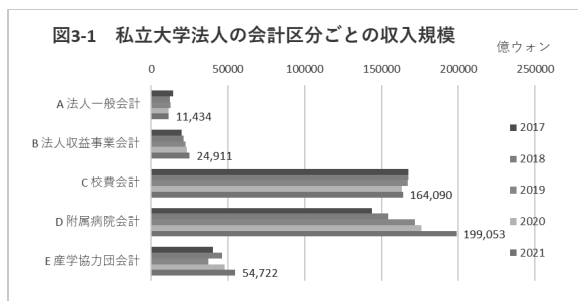
日本の大学では下降しており低い、学費が高額であること、人件費の抑制が効いていることの結果であるが、2021年には下降が止まっていることに注意する必要がある。

### 3. 韓国と日本の私立大学法人全体の収支状況と財政状況

#### (1) 私立大学の法人全体の収支状況と日韓との比較

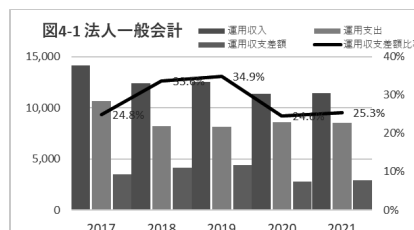
韓国の私立大学の法人全体の会計区分は、法人一般会計、法人収益事業会計、校費会計、附属病院会計及び産学協力団会計に区分されている。法人全体の収支状況はそれぞれの資金計算書又は損益計算書の科目を合算しなければならない。しかし、各計算書類の科目は異なり単純には合算はできない。このため、各々の会計部門の経常的な運用収入(収益)と経常的な支出(費用)をそれぞれ抽出して、経常的収支差額から収支の比率を算出して各会計部門の収支状況を把握するとともに、それぞれの経常的な収入と支出を合算して法人全体の経常収支の状態を分析することとした。後添の別表2にその概要をまとめている。

まず、各会計区分の経常的な収入規模の状況は次の図3-1と図3-2のようになっている。金額的に最も多いのは附属病院会計で44%の割合を占め、年々拡大している。二番目が校費会計で36%となっている。産学協力団の収入規模は12%で少なくない。法人収益事業会計の規模は5%強である。ここでも韓国の大学法人の多角的な経営の状態が認識できる。

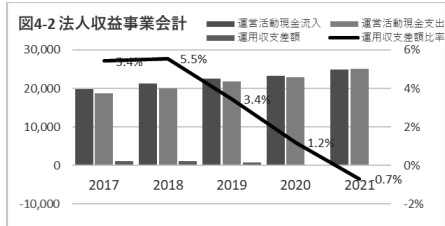


次いで、各会計単位の経常収支状況である。校費会計については先に述べたとおりであるが、それぞれの会計区分ごとの経常的な収支状況を示すと図4-1から図4-6のグラフのようになっている。

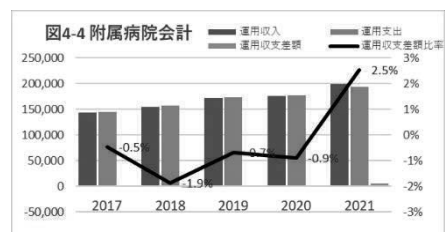
第一に、法人一般会計は年々経常的な収入が減少しているが、収支比率は25%以上をキープしており、各会計単位の中では最も収支が良好である。



第二に、法人収益事業会計の収入額と支出額は年々増加しているが、支出の増大が大きいため、収支差額は減少し、収支差額比率は2021年度には遂にマイナスとなった。コロナ感染症の影響もあると見られるが、収益事業でありながら収益が上がっていない状況は望ましくない。



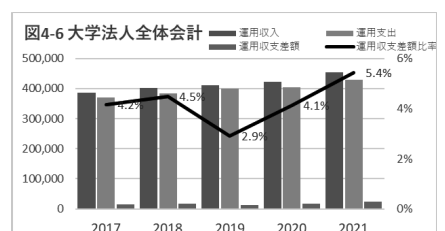
第三に、校費会計については先に述べたとおりであり、経常収支差額比率が6%前後で、低レベルながら安定している。



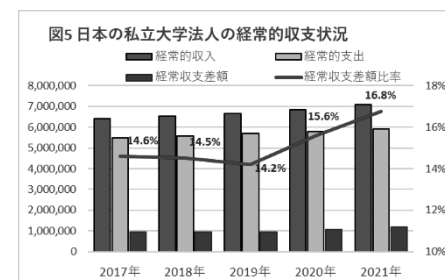
第四に、附属病院会計は、収入支出とも年々漸増しているが、過去4年間は収入を支出が超過し、収支差額はマイナスとなっていた。2021年度に大きく収入が増大して収支差額がプラスとなり、比率も△0.5%から2.5%と急上昇した。コロナ禍の影響もあると見られる。収入の規模が大きいので、法人全体の財政改善に大きく寄与することになる。



第五に、産学協力団体会計は、収入規模も一定程度あり、2019年の一時的な収入の落ち込みを除けば、収支比率も10%以上で、概ね良好な収支状態となっており、法人財政に貢献している。



第六に、上記の会計単位の経常収入と支出を合計した大学法人全体の経常収支の状態を図4-6に示した。経常的収入と支出もそれぞれ増大しているが、2019年度に若干の停滞が見られたものの、経常収支差額比率は上昇傾向にある。ただし、その比率は5%程度であり、資産の更新充実や借入金返済等の財源の確保と将来発展の積立ての余裕が十分であるとまでは言えない。



次に、韓国の私立大学の法人全体の集計値と日本の私立大学の法人全体の経常的収支と比較して、それぞれの特徴を認識することとしたい。日本の私立大学法人の資金収支計算書から経常的収入と経常的支出を取り出したものが次の図5である。

日本の場合には経常収支差額比率は14%程度であり、韓国よりも9%も高く、資産更新の能力が大きい。

## (2) 修学支援新制度とコロナ禍の財務への影響

2020年度以降、日本の私立大学の財務においては二つの大きな変動要因があった。

第一に、2020年度から施行された修学支援新制度による影響である。授業料等減免費交付金が私学事業団から大学法人に交付され、大学においては補助金収入比率が前年比で2%ほど上昇したことは先の2で述べた。補助金と同額が教育研究経費の奨学費支出にも計上されるため、経常的収入と経常的支出も同額ずつ増加することになる。大学部門の経常的収入が、この補助金によって2020年度は2.4%、2021度は2.8%増大した。経常収支差額自体は変わらないが、その比率は表面上0.4%ほど減少することになる。財務が一見悪化したように見られる。納付金比率、人件費比率、教育研究経費比率などの財務比率も分母の経常的収入が増えるため0.4%から2%ほど下降する。支出関係の財務比率が下降すると財務は逆に好転したような印象を与えるため、この両年度の財務の判定は非常に難しくなっている。

第二に、コロナ禍は私立大学の財務にも大きな影響を与えた。感染防止のための費用の増大、遠隔講義の設備の整備などは物件費等を増大させた。一方、当初予定していた旅費交通費、会議費、補助活動費などは事業の中止や縮小などによって大幅な支出減少となった。法人ごとに収支への影響は一定ではないが、総じて収支差額比率で2%から数%の収支改善となったところが少なくない。修学支援新制度とコロナ禍によってマイナスとプラスの影響があるため、この2年間で財務が改善したと安易に結論付けることは適確ではない。韓国においてもコロナ禍の財務への影響があるので、慎重な分析が必要である。

## (3) 韓国の大学部門の財政状況（B/Sの資産と負債の状況）

日本の私立大学の貸借対照表は学校法人として一つに取りまとめたものであり、設置学校部門ごとに作成されず、区分もされていない。都道府県知事所轄法人の場合には、高等学校以下の学校部門の貸借対照表の作成が求められる場合もあるが、大学部門だけの貸借対照表は学校法人によっては作成している場合もあるが、所轄庁への作成と提出の必要はない。貸借対照表の科目配列は韓国と違って固定性配列である。

学校法人が認可を受けて行う収益事業に関しては、収益事業会計に基づく計算書類を学校法人の計算書類に添付することとされ、学校法人の貸借対照表のその他の固定資産の中に収益事業元入金、資金収支計算書の収入の部に収益事業収入などが記載される。学校法人が行うことができる収益事業の範囲が定められており、収益事業の規模も学校法人全体の事業活動収入未済とする制限が文科省から通知されている。

学校法人の出資による会社の制限について、出資割合が総出資額の2分の1以上の会社に関しては出資額や受入配当金、寄付金等の状況について貸借対照表の注記事項に記載すべきこととされているが、計算書類については添付が求められてはいない。

一方で、韓国の私立大学においては、会計区分ごとの貸借対照表が作成されているが、その様式は会計区分ごとで統一されていない。

したがって、日本の私立大学法人の貸借対照表と韓国の大学法人の貸借対照表を比較することは単純にはできない。韓国の大学法人の会計単位ごとに、固定資産、投資等その他の資産、流動資産等の大科目レベルで集計したものを合算して、大学法人の合計貸借対照

表を作成して、それと日本の大学法人の貸借対照表の有形固定資産、特定資産、その他の固定資産及び流動資産の大科目又は中科目レベルの集計値と比較することとした。韓国と日本の大学法人全体の資産と負債の概要は別表3にまとめている。なお、その他の固定資産や負債総額の内容は日韓で同一ではなく、一括して分析することは必ずしも適切でないが、財政の概況を認識することは可能である。

分析の視点としては、資産の保有状況として金融資産の状況と負債総額の状況に注目して、資産総額に占める構成割合と大学法人全体の直近の経常的収入に対する割合、つまり金融資産の保有年数と総負債年数を見ることにした。これらは両国の私立大学法人の過去からの金融資産の蓄積の程度及び調達した資金源泉である他人資金の大きさであり、現在の大学法人の平均的な財政状況を示している。その要点は次の図6-1と図6-2のようになる。

韓国の大学法人の金融資産は総資産の50%弱、直近の経常的収入に対する金融資産の保有年数は1.02年となっている。構成比率は微増であるが対収入比ではやや下降している。日本の大学法人の金融資産構成比率は43%程度で年々上昇しており、金融資産保有年数も上昇して、1.78年分に達している。

資産総額に対する負債総額の割合は総負債比率として注目されることが多いが、負債の中には借入金や未払金のほかに退職給与引当金や前受金などが入っており、外部に返済を求められる純負債（外部負債）は負債総額の半分以下になることが多い。ここでは負債の明細が不明なので、負債総額全体の比重を取り上げた。

韓国の大学法人の負債総額は金額的に増加傾向で、総負債比率は17%程度、収入比は0.35年となっている。設備投資等による借入金増大が考えられる。一方の日本の大学法人では総負債比率が14%程度、負債年数は0.58年であり、比率の面では下降傾向にある。これが日韓の大学法人の収支と自己資金蓄積の実力を示している。

図6-1 資産と負債の状況（韓国）



図6-2 資産と負債の状況（日本）



#### 4. 韓国と日本の個々の私立大学の定員充足状況と運用収支状況

韓国と日本の私立大学の以上の財務状況については、それぞれ個々の私立大学のデータを合算した合計値の分析評価であった。その意味では全体の平均的な動向を認識することができる。しかし、個々の私立大学はそれぞれ異なった財務状況におかれている。各々の状況がどのように分布しているかを認識することも私立大学の財務を理解するうえで非常に大切である。

そこで、韓国の大学評価機関（韓国大学評価院）が国公立の大学統計として大学別の財政・施設・研究実績などのデータと比率を一覧の形で公表しており、そこから私立大学等の財務等に関する二つの重要な指標を取り上げ、韓日の私立大学の財務の分散状況を比較したい。

韓国 : <https://aims.kcue.or.kr>

日本 : [shigandoukouR4.pdf](#) (shigaku.go.jp)

「今日の私学財政」（令和4年度版）127頁

##### (1) 私立大学の定員充足状況

第一に、韓国の私立大学の入学定員状況を見るため、学部の定員内の募集定員と入学者数の比率の分布を示したものが図 7-1 である。定員内募集人員を入学定員とみなすと、私立大学 157 校の入学定員充足率の平均が 99.9% で、最高が 100.2%、最低が 14.2% となっている。募集定員の 100% 以上の入学者を入学させることは基本的にできない。50% 未満の大学は 15 校、80% 未満は 10 校、80% 以上が 98 校、100% が 32 校で、定員をごく僅かに超える大学は 2 校のみである。

図 7-1 入学定員充足率分布

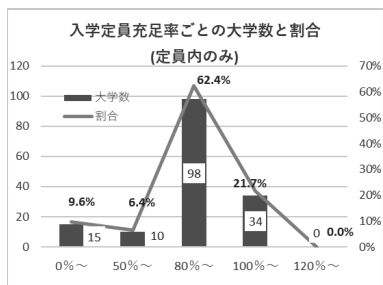
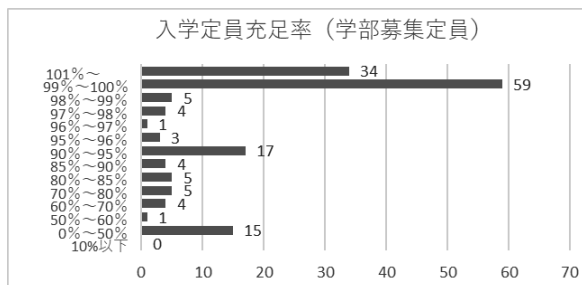
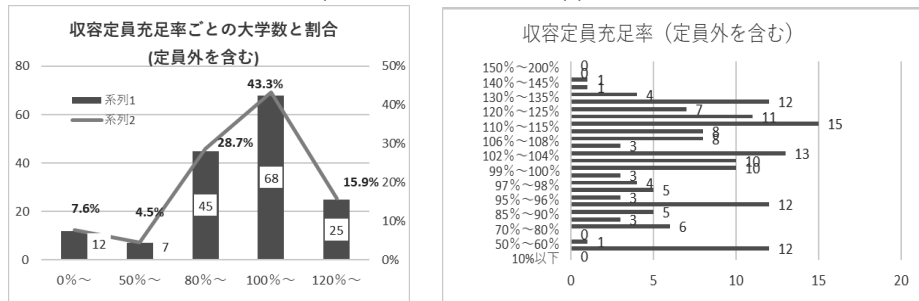


図 7-1(2) 細分

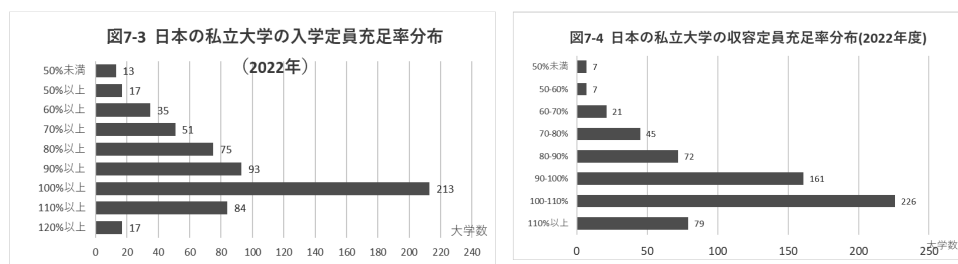


第二に、入学時には募集定員を超えることはできないが、入学後の定員外の入学は可能である。この結果、収容定員ベースの定員外の在籍者数の比率（収容定員充足率）でみると、157 校の私立大学の平均が 108.6%、最低が 79.4%、最高が 140.8% となる。在籍者数が 100% 以上の大学は 6 割位で、残りが定員割れである。この収容定員充足率の分布は次の図 7-2 のとおりである。

図 7-2 収容定員充足率分布(定員外含む) 図 7-2(2) 細分



第三に、日本の私立大学の入学定員充足状況は私学事業団が毎年発表しており、2022 年度の状況は、入学定員充足率の加重平均が前年度の 99.8%から 100.8%と再び 100%以上に上昇したが、定員割れの私立大学は 597 校中 284 校と 47.5%の割合にやや上昇した。その分布状況は図 7-3 のとおりである。



収容定員充足率については同事業団の「今日の私学財政」の中で分布状況が示されている(図 7-4)。2022 年度の収容定員充足率の単純平均は 96.7%で、小規模校の影響が強く現れている。最高値 163%、最低値 24%、中央値 99.8%、標準偏差は 14.9 となっている。調査集計校 618 校のうち定員割れ校が 305 校で 49.4%の割合となっている。

日本の私立大学では入学定員充足状況と収容定員充足状況については年次進行があるものの、韓国のように学年途中での留学生等の増加や編入学、中途退学などで大きく変動することは少なく、入学定員と収容定員とで大きな差異はない。収容定員充足率の分布状況から見ると、定員割れ校の割合は日本の方が大きく、また、単純平均値も 96.7%と、韓国の単純平均値 100.2% (加重平均値は 108.6%) より低い。単純平均値には中小規模校の影響が強く現れるが、日本の私立大学には中小規模校が多いことも影響している。

## (2) 運用収支状況

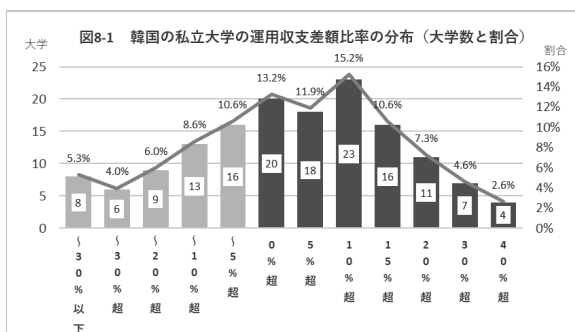
先に紹介した韓国大学評価院は、韓国の国公私立大学の財政状況についての評価結果を HP に載せている。その中から、本稿に関係のある部分として、私立大学の校費会計における運用収入に対する総教育費の比率を算出し、その差額(運用収支差額)の運用収入に対する割合(運用収支差額比率)を運用収支の状況を示すものと考えて、

その分布を図8-1に示した。

ただし、ここでいう運用収入には資金計算書の登録料などの経常的収入のほか、資産や負債の繰入れ等の収入も含まれるために経常的収入よりも多くなり、収支差額比率も低く示される。このことに留意しつつ、運用収入と総教育費の差額の割合は当該大学の校費会計の収支上の余裕又は窮迫の状況の一部を現すと考えることができる。この比率が10%以上で高いほど大学の教育活動を賄うための運用収入が潤沢で、低いほど教育費を支える大学の校費部門の収支の余裕が少ないことを物語っている。

韓国の私立大学150校の運用収支差額比率の加重平均は△13%、単純平均は△2.9%である。単純平均より加重平均が低いという事実は小規模校よりも大規模校の方で教育費が運用収入を超えている状態を示している。

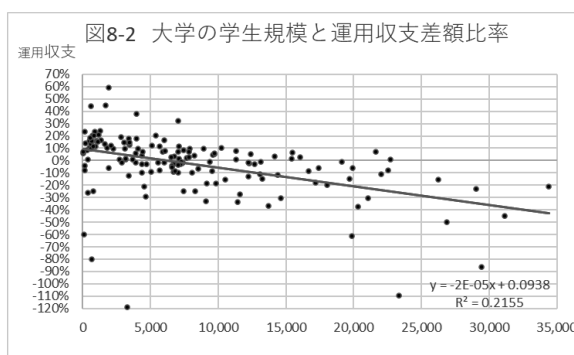
図8-1 運用収支差額比率の区分ごとの大学数



このため、大学の学生規模（学部学生と大学院学生を含む）と運用収支差額比率とをクロスさせてみると、図8-2のようになる。学生規模が大きくなるほど比率が下がり、収支が悪化するという、日本とは異なる傾向が現われている。この比率がマイナスということはマイナスの教育費をカバーする別会計からの補填があるためである。大規模校の方が、教育本体の事業である校費会計は赤字であるが、その赤字を補填するその他の会計の余裕が潤沢であるといえる。

しかし、補填する部門の余力が潰えれば教育費は圧縮されることになる。支払いが工面できなくなれば財政破綻に至る。過大なマイナスが継続し、支援体制に支障が生じないように財務基盤を強化することも必要と考えられる。

図8-2 学生規模と運用収支差額比率の分布状況



## 5. さいごに

私学高等教育研究所の国際交流プロジェクトの一環で、韓国の私立大学の財務集計資料を入手して、それを基礎に日本と韓国の私立大学の財務の現状を比較しつつ、それぞれの特色と課題を提起した。二か国の私立大学の制度上の相違があり、私学財政に関する情報が十分に整っている訳でなく、また、韓国の文書の正確な翻訳も的確とは言えない中で、可能な範囲で両国の私立大学の財政比較に挑戦することとなった。

韓国と日本の私立大学は、国民の高等教育に対するニーズに応じてこれまで大きく成長して発展してきた。しかし今後は両国とも少子化の激しい進行と厳しい経営環境の中に置かれ、様々な危機を乗り越えなければならない。そのための大学改革や改組転換が不可欠であるが、それを実現するための安定した財政基盤を構築することが求められている。特に、学生の納付金だけに頼ってきた日本の私立大学にとっては、教育事業の範囲を拡大して多様な財源を確保するなど、積極的な取組みを進めている韓国の私立大学の経営姿勢には学ぶべきことが多くあると認識することができる。

当研究所の国際交流事業を通じて、各国の優れた経営実践が紹介され、私立大学の振興に寄与することが期待される。

別表 1 - 1 韓国の私立大学の校費部門の経常的収支の内訳と割合

科 目  과  목	金額 (億ウォン 억원)					経常的収入に対する比率 (%)				
	2017年度 년도	2018年度 년도	2019年度 년도	2020年度 년도	2021年度 년도	2017年 도년도	2018年 도년도	2019年 도년도	2020年 도년도	2021年 도년도
登録金及び受講料収入	105,658	105,717	105,519	103,515	102,637	63.0%	63.1%	63.1%	63.3%	62.5%
転入金収入	14,864	12,701	12,249	12,559	12,356	8.9%	7.6%	7.3%	7.7%	7.5%
寄附収入	4,376	3,695	3,774	3,570	4,087	2.6%	2.2%	2.3%	2.2%	2.5%
国庫補助金収入	28,670	28,627	29,026	31,291	31,783	17.1%	17.1%	17.3%	19.1%	19.4%
産学協力及び学校企業転入金収入	1,806	2,120	1,806	1,727	1,770	1.1%	1.3%	1.1%	1.1%	1.1%
教育附帯収入	9,500	11,371	11,437	7,997	8,578	5.7%	6.8%	6.8%	4.9%	5.2%
教育外収入	2,844	3,433	3,534	2,807	2,879	1.7%	2.0%	2.1%	1.7%	1.8%
<b>経常的収入 (計 합 계)</b>	<b>167,718</b>	<b>167,664</b>	<b>167,345</b>	<b>163,466</b>	<b>164,090</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

科 目  과  목	金額 (億ウォン)					経常的収入に対する比率 (%)				
	2017年度 년도	2018年度 년도	2019年度 년도	2020年度 년도	2021年度 년도	2017年 도년도	2018年 도년도	2019年 도년도	2020年 도년도	2021年 도년도
報酬	78,147	79,013	77,751	78,718	78,287	46.6%	47.1%	46.5%	48.2%	47.7%
管理運営費	20,013	20,234	20,402	18,805	19,765	11.9%	12.1%	12.2%	11.5%	12.0%
研究学生経費	59,485	58,755	56,949	55,430	55,588	35.5%	35.0%	34.0%	33.9%	33.9%
教育外費用	681	695	728	533	595	0.4%	0.4%	0.4%	0.3%	0.4%
転出金				13	0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
<b>経常的支出 (計 합 계)</b>	<b>158,326</b>	<b>158,697</b>	<b>155,830</b>	<b>153,499</b>	<b>154,235</b>	<b>94.4%</b>	<b>94.7%</b>	<b>93.1%</b>	<b>93.9%</b>	<b>94.0%</b>

経常的収支差額 경상 수지 차액	2017年度 년도	2018年度 년도	2019年度 년도	2020年度 년도	2021年度 년도	2017年 도년도	2018年 도년도	2019年 도년도	2020年 도년도	2021年 도년도
	9,392	8,967	11,515	9,967	9,855	5.6%	5.3%	6.9%	6.1%	6.0%

人件費依存率 인건비 의존율	2017年度 년도	2018年度 년도	2019年度 년도	2020年度 년도	2021年度 년도	2017年 도년도	2018年 도년도	2019年 도년도	2020年 도년도	2021年 도년도
						74.0%	74.7%	73.7%	76.0%	76.3%

注3 人件費依存率 = 人件費 / 納付金

法人数	2017年度 년도	2018年度 년도	2019年度 년도	2020年度 년도	2021年度 년도
	191	192	187	190	191

別表 1 - 2 日本の私立大学の経常的収支の状況

「今日の私学財政」の私立大学部門の資金収支計算書から抽出

科 目  과  목	金額 (億円)					経常的収入に対する比率 (%)				
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2017年 年度	2018年 年度	2019年 年度	2020年 年度	2021年 年度
学生生徒等納付金収入	26,563	26,945	27,241	27,642	27,808	78.1%	78.2%	78.3%	77.5%	77.3%
手数料収入	1,047	1,074	1,056	931	932	3.1%	3.1%	3.0%	2.6%	2.6%
寄付金収入	671	621	706	741	634	2.0%	1.8%	2.0%	2.1%	1.8%
補助金収入	3,284	3,319	3,225	4,040	4,075	9.7%	9.6%	9.3%	11.3%	11.3%
付随事業・収益事業収入	998	1,053	1,056	909	1,075	2.9%	3.1%	3.0%	2.5%	3.0%
受取利息・配当金収入	409	399	436	406	438	1.2%	1.2%	1.3%	1.1%	1.2%
雑収入	1,039	1,031	1,055	991	1,009	3.1%	3.0%	3.0%	2.8%	2.8%
<b>経常的収入</b>	<b>34,012</b>	<b>34,442</b>	<b>34,775</b>	<b>35,660</b>	<b>35,970</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

科 目  과  목	金額 (億円)					経常的収入に対する比率 (%)				
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2017年 年度	2018年 年度	2019年 年度	2020年 年度	2021年 年度
人件費支出	17,914	18,006	18,236	18,196	18,393	52.7%	52.3%	52.4%	51.0%	51.1%
教育研究経費支出	8,590	8,810	8,956	9,776	9,673	25.3%	25.6%	25.8%	27.4%	26.9%
管理経費支出	2,016	2,044	2,096	1,940	2,009	5.9%	5.9%	6.0%	5.4%	5.6%
借入金等利息支出	45	44	41	40	37	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
<b>経常的支出</b>	<b>28,565</b>	<b>28,904</b>	<b>29,328</b>	<b>29,952</b>	<b>30,111</b>	<b>84.0%</b>	<b>83.9%</b>	<b>84.3%</b>	<b>84.0%</b>	<b>83.7%</b>

経常的収支差額	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
	5,447	5,538	5,447	5,708	5,860	16.0%	16.1%	15.7%	16.0%	16.3%

人件費依存率	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
						67.4%	66.8%	66.9%	65.8%	66.1%

注3 人件費依存率 = 人件費 / 納付金

私立大学数	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
	595	592	599	608	611

私立大学 学生数	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
	2,087,475	2,103,951	2,114,944	2,129,936	2,126,951

別表2 会計区分ごと及び法人全体の経常収支状況

区 分	経常収支状況	2017年 度	2018年 度	2019年 度	2020年 度	2021年 度
A 法人一般会計	運用収入	14,118	12,386	12,519	11,376	11,434
	運用支出	10,618	8,225	8,154	8,578	8,536
	運用収支差額	3,500	4,161	4,365	2,798	2,898
	運用収支差額比率	24.8%	33.6%	34.9%	24.6%	25.3%
B 法人収益事業会計	運営活動現金流入	19,785	21,237	22,508	23,188	24,911
	運営活動現金支出	18,713	20,062	21,732	22,915	25,086
	運用収支差額	1,072	1,175	776	273	-175
	運用収支差額比率	5.4%	5.5%	3.4%	1.2%	-0.7%
C 校費会計	運用収入	167,718	167,664	167,345	163,466	164,090
	運用支出	158,326	158,697	155,830	153,499	154,235
	運用収支差額	9,392	8,967	11,515	9,967	9,855
	運用収支差額比率	5.6%	5.3%	6.9%	6.1%	6.0%
D 附属病院会計	運用収入	143,944	154,376	172,011	176,263	199,053
	運用支出	144,609	157,267	173,176	177,835	194,021
	運用収支差額	-665	-2,891	-1,165	-1,572	5,032
	運用収支差額比率	-0.5%	-1.9%	-0.7%	-0.9%	2.5%
E 産学協力団会計	運用収入	40,076	46,284	37,376	48,011	54,722
	運用支出	37,329	39,680	40,842	41,980	47,633
	運用収支差額	2,747	6,604	-3,466	6,031	7,089
	運用収支差額比率	6.9%	14.3%	-9.3%	12.6%	13.0%
F 大学法人総計	運用収入	385,641	401,947	411,759	422,304	454,210
	運用支出	369,595	383,931	399,734	404,807	429,511
	運用収支差額	16,046	18,016	12,025	17,497	24,699
	運用収支差額比率	4.2%	4.5%	2.9%	4.1%	5.4%

別表3 韓国と日本の大学法人の貸借対照表（概要）

年度	韓国の大学法人の貸借対照表（億ウォン）					日本の大学法人の貸借対照表（億円）				
	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
流動資産	104,787	107,876	106,466	114,653	120,188	38,208	38,527	39,271	41,615	44,106
投資とその他資産	266,610	268,293	275,861	281,633	288,071	61,824	64,290	65,570	67,237	70,207
固定資産	389,973	399,627	404,764	412,266	412,924	158,755	160,190	161,663	162,397	162,054
計	757,404	772,116	784,053	805,896	817,803	269,232	274,338	278,078	283,067	288,141
流動負債	74,589	78,186	76,977	86,088	83,325	15,950	16,180	16,257	16,669	16,949
固定負債	31,096	34,125	35,592	35,617	35,628	22,953	23,116	23,675	23,956	23,988
負債総額	125,049	135,434	132,511	142,628	139,318	38,903	39,297	39,932	40,625	40,937
基本金	632,378	636,679	651,542	663,269	678,491	230,329	235,041	238,146	242,442	247,204
計	757,427	772,113	784,053	805,897	817,809	269,232	274,338	278,078	283,067	288,141

年度	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
資産総額	757,404	772,116	784,053	805,896	817,803	269,232	274,338	278,078	283,067	288,141
金融資産	371,397	376,169	382,327	396,286	408,259	110,477	114,148	116,415	120,669	126,087
金融資産構成比率	49.0%	48.7%	48.8%	49.2%	49.9%	41.0%	41.6%	41.9%	42.6%	43.8%
負債総額	125,049	135,434	132,511	142,628	139,318	38,903	39,297	39,932	40,625	40,937
総負債比率	16.4%	17.4%	16.8%	17.6%	17.0%	14.4%	14.3%	14.4%	14.4%	14.2%

経常的収入	345,565	355,663	374,383	374,293	399,488	64,103	65,179	66,485	68,468	71,006
金融資産保有率	1.07年	1.06年	1.02年	1.06年	1.02年	1.72年	1.75年	1.75年	1.76年	1.78年
負債年数	0.36年	0.38年	0.35年	0.38年	0.35年	0.61年	0.60年	0.60年	0.59年	0.58年
差引余裕年数	0.71年	0.68年	0.67年	0.68年	0.67年	1.12年	1.15年	1.15年	1.17年	1.20年

注 各会計部門合算。ただし産学協力団会計を除く。集計値が合わない箇所が一部ある。

## 第7章. 韓国「教育部」の収益事業の緩和策の是非

尹 敬勳 (流通経済大学)

### 1. 収益事業の規制緩和の始まり

14年間授業料を凍結させる半額授業料政策の中で、大学の学校法人の多くは劣悪な収益構造に置かれている。昨年まで学校法人の運営収入が5億ウォン(5,000万円)未満の法人は全体の48%(118ヶ所)に達している。そのうち、60の学校法人は、法人の専任職員を雇用せず、派遣や兼職という形で運営されている。このような状況の中で、収益事業を企画・運営する職員がいるはずがなく、そうすると、収益がないので新しい職員を採用する余力もない。まさに、悪循環が繰り返されている。このような状況の中で、昨年、ソウル主要私立大学の80%が財務諸表上の運営差額(運営収益-運営費用)が赤字を記録することで、大学の財政難が深刻であることが明らかになり、教育部は対策を出し始めた。それでは、教育部が打ち出した対策はなんだろうか。

教育部は、法人が保有した財産を柔軟に活用して積極的に収益を生み出すことができるように誘導するために「私立大学(法人)基本財産管理案内」の指針を改正するという規制緩和政策を打ち出している。つまり、キャンパス内で使用されていない建物や土地などの財産を収益用に簡単に変えることができるようにし、借り入れ資金の用途制限もなくすということである。より詳しく言えば、指針の改正は下記のような内容を含めている。

第一に、教育・研究に活用されていない遊休教育用基本財産を校費会計に保全することなく、収益用基本財産に用途を変更できるよう規制を緩和する。第二に、遊休施設内に入居可能な業種の規制を緩和する。つまり、教育・研究活動に支障を与えないなら、他の法令により学校内設置が禁止されている施設・業種でなければ制限なく入居を許可する。第三に、校地確保率の基準を満たし、適正な費用分担が行われる場合は校地に収益用の建物を建設することを可能とする。第四は、私立大学と学校法人が財政条件を改善できるように運営費の充当のための借り入れも許可し、迅速に基本財産処分ができるように関連「許可(申告)手続き」を一部緩和する。要するに、教育部が今回打ち出した政策を一言で言うと、私立大学が一定水準の教育用建物・土地を確保した場合、それ以上の遊休財産は条件なしで収益用に変えることができるようにしたことである。

図1) 大学（学校法人）の収益事業緩和策の骨子<sup>1)</sup>



## 2. 大学に求められる稼ぐ力

韓国の大学の資産は大きく「教育用基本財産」と「収益用基本財産」で構成されている。まず、教育用基本財産とは、校地（土地）、校舎（建物）など教育活動に直接必要な財産を意味する。一方、収益用基本財産とは、学校法人が学校運営に必要な資金を得るために収益を生み出すために保有している財産である。例えば、ソウル駅の前にある延世（ヨンセ）大学のセブランスビルが代表的な例である。

今まで、教育用基本財産を収益用に用途変更し、学校法人に移転するには、当該財産の時価に該当する金額を校費会計に補填しなければならなかった。しかし、今回の指針の変更により、これからは遊休財産に対してはこれを免除してくれるということだ。教育部の私立大学政策課長は、“私立大学が教育・研究活動に使わずにいた土地と建物を収益用に転換し、積極的に収益を創出し、増えた収益金を教育環境改善などに再投資することで大学教育の質を高める効果が現れるだろう”と政策の意義を説明した。

それでは、このような政策の変化によって、実際、大学は何が可能となるだろうか。具体的に見てみよう。まずは、大学のキャンパス内に収益用の建物を建てるのが可能になる。これまでは売店、書店、コーヒーショップなど一部の業種だけを許可していたが、これからは塾、居酒屋など禁止業種を除いてほとんどの業種を入居させることができる。例えば、病院、インターネットカフェ、体育施設、複合施設などが入居することができる。このほか収益用基本財産を処分して得たお金を、経営難を解消するための資金として使用することもできる。それだけでない。教職員の給与を支払うことが困難な場合は、借金をして資金を調達することも可能となる。

しかし、学校法人の関係者からは今回の措置を歓迎しながらも、財政難を解消する根本的な対策にはならないという反応が出ている。“授業料の引き上げの規制が解決されなければ、収益授業だけで財政改善を期待するのは難しいだろう”と言うことである。つまり、収益事業ができる道を開いてくれるという趣旨は良いが、財政状態が良いソウ

<sup>1)</sup> 韓国経済新聞（2022年6月14日）

ルの一部の私立大学のように積立金をたくさん積んでおり、敷地が広く都心地にある一部の大学なら収益事業として遊休施設を活用することができるが、他の多くの大学はそれほど価値がある遊休資産を持っていないからであると話している。

今回の収益事業の規制緩和に対する教育部と大学関係者の受け止め方の違いが表れている中、大学関係者の論理に世論は厳しい。なぜならば、大学のキャンパスの中で収益事業ができるようになったのは、地域商圏の方々から見ると民業圧迫と言っても過言ではないからである。それにも関わらず、大学関係者は不満を漏らすのはなぜだろうか。

それは、大学の学校法人が収益事業に対して取り組む意志が欠落し、過去のように授業料収入で簡単に稼げた時の思考から脱皮していないからであるという批判の声である。それでは、大学の学校法人に足りないものを突き詰めていくと以下のような結論に辿り着く。学校法人が収益事業を考えると、重要なのは「収益事業をどのように推進するか」ではなく、まずは「何をするか」を考えるのが大事である。つまり、収益を生み出したいと思うなら、企業のように戦略を立てて、事業計画を策定し、推進する流れに従うのが当然である。例えば、何をするかを考えたとき、その顧客と市場をどのように定義するか(Segmentation & Targeting)、その上、どのような差別的価値を提供するか(Value Proposition)、そして、製品・サービスをどのようにして提供するか(Business Modeling)、最後に、投資費用・運営費用・収益構造はどのように構成するか(Financial Projection)を考えることである。しかし、企業のようにこのようなプロセスを担う人材は大学の学校法人に多くはない。いいえ、厳密に言えば、企業の基準から考えると皆無に近いと言っても過言ではない。

それでは、大学の学校法人はなぜ企業のように事業を展開する人材を確保することが困難で、思い切って変えることができないのだろうか。これに対して一部では、大学の組織文化が保守的だからと言う声もある。しかし、それだけではない。収益事業を生み出す仕事を経験した人材が不足している。大学の教職員及び学校法人の職員のほとんどは、企業のように営業、販売、マーケティングなどで数十年間の経験を磨いて、とにかく稼ぐことを朝から晩まで考えて生きてきた人で構成されていない。学生を集めて、出ていくお金をとにかく絞り、蓄えを増やすことだけを考えてきた人がほとんどである。それだけでない。大学の収益構造が学生の定員を埋めて得られる授業料収入と補助金を合わせればそれがマキシマムになるという収益構造、つまり収益の天井があるという収益構造を長年当たり前に思ってきた発想が間違っていることに気づいていないことが根本的な問題である。

しかし、今、大学が置かれている状況は、学校法人が民間の企業と競争しなければならない冷酷な現実である。そのために、今回の収益事業緩和策をきっかけに大学の関係者に求められるのは、授業料を上げるようにしてほしいという収益の天井が決まっている過去のやり方への回帰ではなく、企業と競争し、稼げるところまで稼げるために、どのように人材を確保し、組織を変え、何で稼げるかを考え、行動することが必要である。保守的な教育部がここまでの規制緩和をすることが奇跡なので、これは二度とこないチャンスであるといえる。

ただし、今回の収益事業に関する規制緩和が大学の学校法人が生き残る機会であることに気づいている大学の関係者はほとんどない。むしろ、教育部や世論では、大学の学

校法人は、今回の収益事業の規制緩和を自分達の思惑に反していると、余計なお世話であると捉えていると見ている。なぜならば、多くの大学の学校法人の経営者は、私立大学の退路を開いてほしいと言うのが本音だからである。つまり、現行法上、学校法人が解散する場合、清算して残った財産はすべて国庫に帰属することを見直し、残余財産を法人に全て帰属させるようにしてほしいのに、収益事業まで展開させられると、いつまで頑張らなければならないのかというのが本心である。

このような本音の部分を見ると、教育部が打ち出した収益事業の緩和策がどれぐらいの大学にとって生き残りのためのチャンスとして受け止められるかは心配である。なぜならば、どんなにいい政策もそれを受け止める人々がやる気がない場合、それは豚に真珠だからである。

### 3. まとめ

ハーバード大学ビジネススクールのテレス・テセイラ (Thales Teixeira) 教授は、今の時代を生き残る戦略的手段として「ディカプリング (Decoupling)」に注目している。ディカプリングとは、従来のビジネスモデルの中で一部を取り出し、分離させ、新しい価値を生み出す方法である。わかりやすく例をあげてみると、例えば、アマゾンではテレビを購入しようとする顧客の「検索-購入-使用」の流れのうち、「購入」の段階だけを切り取り、通常の消費者の「検索-購入-使用」という流れから分離させた。そうすることで、「購入」の部分に特化したビジネスモデルで成功を収めている。

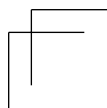
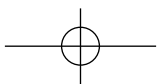
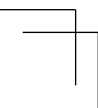
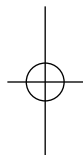
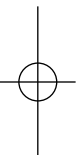
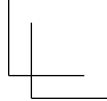
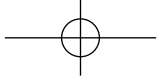
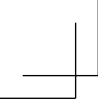
また、ウーバー (Uber) は、車を購入し使用する時の流れである「検索-購入-維持-使用-廃棄」の段階のうち、車を選んで購入し、維持し、廃棄する手間を丸ごと取り除き、「使用」の段階だけを分離させたビジネスモデルで成長を成し遂げている。このように一連の消費の流れのうち、特定の部分のみを取り出しつまり分離させ、ビジネスモデルとして構築し、展開することがディカプリング (Decoupling) 戦略である。

それでは、ディカプリング (Decoupling) 戦略が、大学の収益事業にどのように関係しているのだろうか。建国大学の The Classic 500 と呼ばれる UBRC の場合、大学の教育サービス「教育-研究-サービス」という項目のうち、「サービス」の部分、特にその中でも高齢者のサービスを分離し、これを高級化モデルとして差別化させて、成功を収めている。

さらに、同徳女子大学は、大学経営の中で空間の要素のうちキャンパスの部分を取り取り、キャンパスを、現場中心教育を展開する空間として創り上げるとともに、不動産価値の面で一等地と呼ばれるエリアに小規模の建物を建設し、安定的収益資産の確保の構造を作っている。

最後に、韓東大学は、大学の通常の学部の区分ではなく、すべての学部のそれぞれの特徴を切り取り、分離させ、「自由専攻の融合学部」へ再編すると同時に、英語に特化した海外専門の弁護士を養成することに特化した「法科大学院 (ロースクール)」サービスを通じて人気を得ている。

このような文脈からみると、大学が生き残るためには、自分達が持っている大学の財源、サービス、ソースの中で価値のあるものを分離させ、それに特化したビジネスを生み出すディカプリング (Decoupling) 戦略が必要であると思われる。



日本私立大学協会附置 私学高等教育研究所  
私学高等教育研究叢書令和 5(2023)年 3 月  
『私立大学の収益事業～日本と韓国の事例から～』

著 者 尹 敬勲 (研究代表者)  
編 者 西井 泰彦 (私学高等教育研究所 主幹)  
発行者 日本私立大学協会附置 私学高等教育研究所  
小原 芳明 (私学高等教育研究所 所長)  
〒102-0073 東京都千代田区九段北 4-2-9  
私学会館別館第二ビル四階  
電話 : 03-5211-5090  
FAX : 03-5211-5334

印 刷 社会保険研究所