

REALIZE

実現する、次の100年へ。

日本私立大学協会附置 私学高等教育研究所主催  
第78回公開研究会「付随事業・収益事業の可能性」

演 題

「経営改善方策としての出資会社を考える」

2023年7月10日(月)  
私学高等教育研究所  
研究員 増田 貴治

MEIJO<sup>th</sup>  
MEIJO UNIVERSITY 1926 - 2026



名城大学

REALIZE

実現する、次の100年へ。

## 本日の 内容

1. 調査の概要
2. 調査結果からの考察
3. まとめ



問題意識：厳しい経営環境のなか、学校法人として、  
いかに安定的な財政運営を確立するのか。

○収入面：不安定要因

- ①納付金収入の減：定員未充足、退学者数の増
- ②補助金収入の増減：特色ある取り組みの有無

○支出面：増加要因

- ①物価の高騰、電気・ガス料金の値上がり等経費の増大
- ②教育・研究力強化のための政策的経費の確保

## 1. 調査 の概要

1. 調査目的  
今後の収益事業の在り方、出資会社が  
学校法人への貢献の仕方を考える
2. 実施組織及び調査名称  
愛知県私大事務局長会  
「学校法人の収益事業会社に関するアンケート」
3. 調査方法 書面調査
4. 調査時期 2020年1月実施
5. 調査対象 愛知県内大学・短大法人 全44法人
6. 回答率 100%

# 1. 調査 の概要

## <調査項目>

①寄附行為に基づく収益事業、出資会社の保有状況  
今後の出資会社の設置計画

②収益事業について

・業種割合、具体的な事業内容、抱える課題、  
収益事業を行わない理由

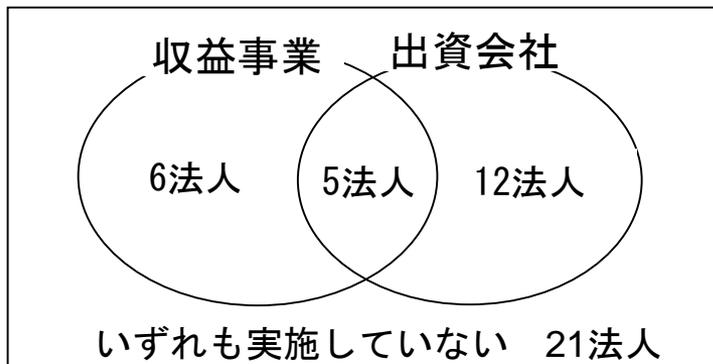
③設置する出資会社について

・事業内容、売上高、運営体制、最も重視する事業、  
今後推進したい事業、抱える課題、出資会社を設置しない理由

④収益事業や出資会社に関する連携について

※調査結果の詳細については、配布資料の私学高等教育研究叢書  
『私立大学の収益事業』「第3章 愛知県の事例から出資会社の活用を  
考える(P23～P34)」をご参照ください。

## 1. 収益事業と出資会社の有無 (n=44)



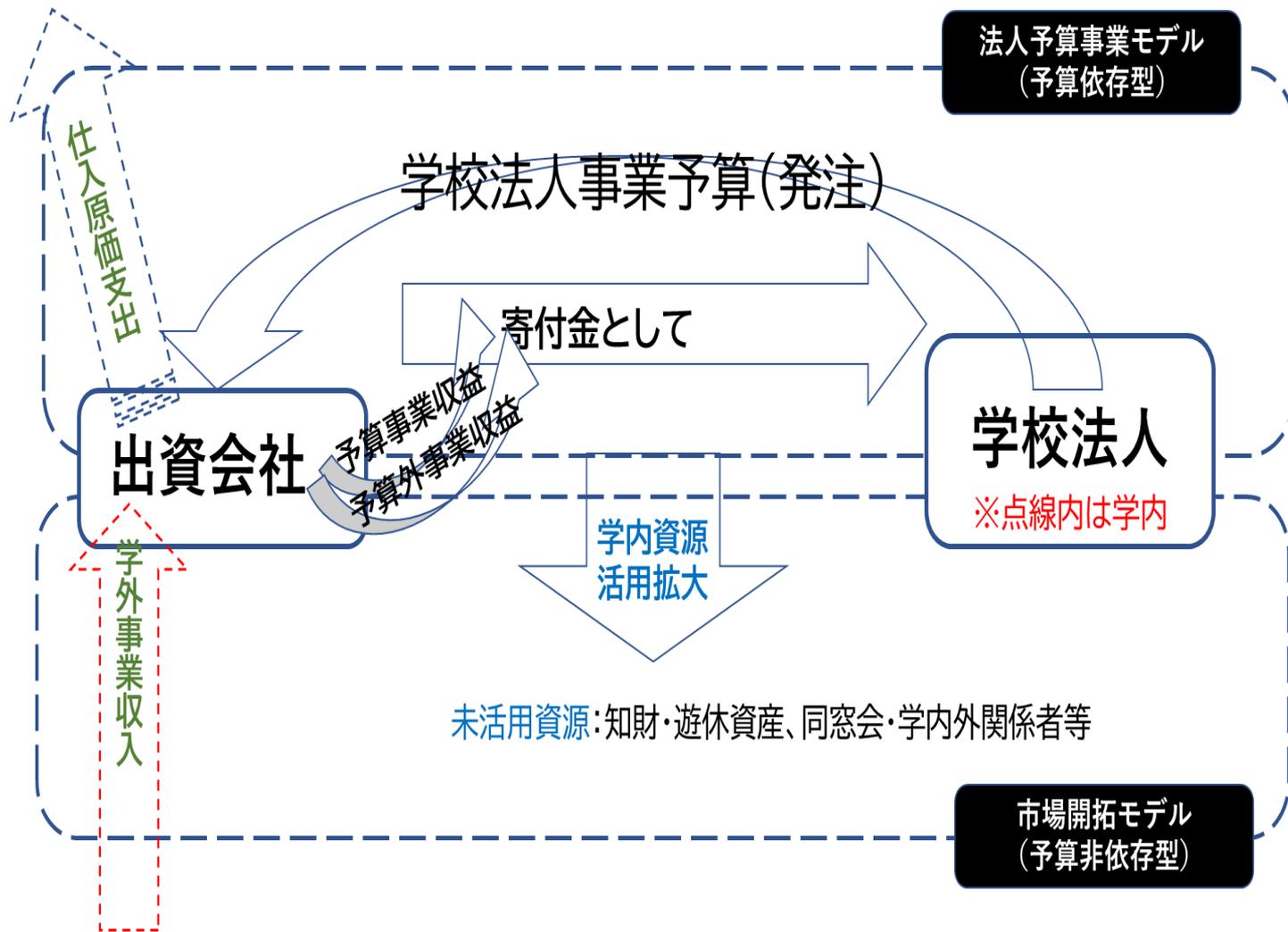
## 2. 出資会社の主な事業(複数回答) (n=17)

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%

# 1. 調査 の概要

## 2. 調査結果からの考察

### 【主な役割と収益の捻出構造】



## 2. 調査 結果から の考察

### 【主な役割と収益の捻出構造】

#### ① 法人が予算化する事業モデル

大学から業務委託(施設管理・人材派遣等)を受け従来の仕様や経費を見直し業務内容を合理化することで外注費を圧縮し、コスト全体削減する仕組み。

#### ② 市場を開拓する事業モデル

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が必要とするサービス(PC販売、売店・食堂運営、自販機管理等)を提供するもので、多様なニーズに対応して同窓生や一般顧客まで対象を拡大することで利益を創出する仕組み。

## 2. 調査 結果から の考察

### 【現在抱えている課題】

- ①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晩頭打ちになること。
- ②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。
- ③出資会社への信頼性が低いことについては、自社の“強み”となる固有の事業を持つこと。
- ④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にあることから、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。

## まとめ

学校法人の経営戦略として「出資会社」に着目し、アンケート調査結果を中心に、各社へのヒアリングを踏まえて、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。

他方で、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抱えており、各出資会社単独で解決することの難しい側面も明らかになった。

## まとめ

課題解決のために…

- ①出資者である学校法人との課題共有、学校法人からの運営支援
- ②他の出資会社との連携・協業

愛知県では、2021年12月に各出資会社間での協力・連携を目的とした組織「学校法人事業会社懇話会」（出資会社10社＋1学校法人）が設立。

活動内容は、情報交換等の場を恒常的に設定し、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。

各出資会社が具体的に連携して協業することで、新たなサービスの創出など各事業会社の課題解決、将来の発展に資する活動の実質化が期待される。