

## 日本の私立大学における付随事業・収益事業の可能性

私学高等教育研究所 坂下 景子

学齢人口が減少するなか、安定した大学運営のために、財源の多角化策として付随事業・収益事業の可能性を探求したいと考え、私学高等教育研究所では、「日本と韓国の私立大学のガバナンスの課題と展望」というプロジェクトを組み、調査・研究を行った。今回はその成果報告を中心に発表する。

### 1. 付随事業・収益事業の現状

2018年と2021年を比較すると、コロナ禍の影響もあり全体に減少傾向である。医・歯系大学を除くと、ほとんどの大学が経常的収入における付随事業・収益事業の割合が1～5%未満である。地域別では、首都圏など都市部の大学での実施率が高いが、地方部においても行われている。大学の規模と収益事業・付随事業の比率には因果関係が見られなかった。

経常的収入における付随事業・収益事業の割合の平均は2.4%であるが、1,000人未満の小規模大学で経常的収入における付随事業の割合が17.9%のケースもあった。

そこで、学生総数3,000人未満の大学（医・歯系を除く）のうち、付随事業・収益事業の経常的収入における割合が平均以上である3%以上の大学のうち実施事例が寄附行為、事業報告書、webの情報から確認できた70校について分類した。（別紙参考）

「学内向けサービス系」は、学生、教職員向けの事業であり、物品販売や保険業務などである。

「固定資産活用系」は、不動産や施設貸出である。フットサル場の事例があったが、若者層に人気のスポーツを比較的狭い土地で行えることから、土地の有効活用と言えるであろう。

「知的資産活用系」は、各大学の特色を生かして様々に行われている。指定管理者は受注できなかった大学もあるものの、公から民への移管が進んでいるため、各大学で試みる価値がある。その他、ドローン講習、マンガミュージアムなど、各大学で工夫を凝らして行っている。

「研究支援・広報系」は図書出版である。この事業は出版事業が過去に大学を支えたという歴史があること、大学の特徴となっていることから、収益は多く上がらないが継続実施しているという事例があった。

「その他」としては、変電所構築物貸付など、遊休地の活用事例が見られた。また、出資会社の事例としては、施設管理、清掃などがあった。

これらの事業は、収入の増加、支出の抑制に加え、特徴的な事業を行うことで、大学としての付加価値にも繋がる可能性がある。中小規模大学で数のメリットが生かしづらい場合は、近隣の学校との共同実施も手段として考え得るであろう。

### 2. 日本と韓国の取組み事例

#### ①ターゲット拡大型：高齢者向け施設の運営

日本の事例として、桜美林大学の出資会社である（株）ナルドを訪問した。（株）ナルドが運営する高齢者施設は、前理事長の発案で、若年層から高齢層まで全世代を大学に取り込むことを目的として開始したという。大学に福祉系学部があるため、大学との親和性が高い事業である。今

後は、大学との人事交流を含む協働体制の構築と事業の拡大を目指すということであった。

韓国の事例としては、ソウルの建国大学の出資会社である The Classic 500 を訪問した。The Classic 500 は富裕層を対象にした豪華な施設と大学附属病院に隣接している安心感を特徴としており、全室満室である。本事業は前理事長が始めたのだが、学内の同意と公的な許認可を得ることに困難を極め、実施まで 10 年かかったが、現在は高齢者施設の売上が大学を支えており、良い循環となっているようだ。今後の展望としては施設の維持費用の捻出を挙げていた。

出資会社を巡っては日本・韓国ともに過去にガバナンスに問題が発生したケースがある。The Classic 500 には、建国大学の役員は 1 人も入っていない。法的にも禁止されている。今後も透明な運営を示していくことが求められている。

#### ②事業拡大型：スタートアップ支援事業

韓国の漢陽大学は、2022 年の韓国大学中間評価第 4 位で、工業系学部を中心に人気が高い。同大学は、自大学の学生及び一般からの募集によるスタートアップ支援事業を行っている。課題として、全てのスタートアップが成功するわけではないこと、成功までに時間がかかることを挙げた。こうした課題を克服するために、財源を多元化している。つまり、ホテル経営、証券会社、不動産など様々な事業を展開している。このことは、コロナ禍でも吉と出たそうで、売上が低下した事業と堅調な事業とで総合的にはプラスの収益になったそうだ。漢陽大学も建国大学同様、収益事業の売上が大学に入れ、新学部の設置など大学の活性化に繋げており、ダイナミックな運営を行っている。

#### ③授業連携型：授業に対応した事業

神戸芸術工科大学は、アニメーション下請け会社を運営している。利益は薄いアニメーション学科での教育目的で設立したという。今回の調査は、経営強化策として学納金以外からの収益を探ることであったが、この事例のように、事業の目的は増収というより教育に置かれていることもあるだろう。大学教育を後押しするという意味では、こうした在りかたも大学の特色となり、重要である。

韓国の同徳女子大学は、韓国最古の女子大学の 1 つである。ファッションと芸術の学科がそれぞれの業界の中心地とされる街にキャンパスを建て、実地で学修できることで人気を博している。日本と同様に韓国でも女子大学に学生が集まらなくなる傾向があるが、同大学でしかできない特色ある教育を受けられることが評判となっていることから、今後とも女子大学として運営していく、ということであった。

その他として、実習機関としての役割も果たす歯科医院や薬局、幼稚園・保育園の事例があった。

### 3. 日本と韓国の収益構造

日本は収益事業の課税率は 19% で法人税の 23.3% より優遇されている。韓国は特例はなく、通常の法人税が課されているが、収益事業等の収入を大学に入れ、教育活動を支えている。収入構成は、日韓ともに学納金収入が最も多くを占め、それぞれ 77.6%、62.5% であるが、韓国は日本よりも学納金以外からの収入が多い。日本の本年度予算 114 兆 4,000 億円のうち文教予算は 5 兆 4,000 億の 4.7% であるが、韓国は予算規模 101 兆 9,900 億ウォンと規模は日本より小さいものの教育予算は 101 兆 9,900 億ウォンで 16% を占めており、教育を重視する政策が取られている。

ところで、収益事業等に関連したガバナンス体制に関して、日本では2016年に廃棄物処理会社の違法処理、2021年には施設建設に係る背任があり、社会的に問題になった。韓国も同様に見られ、校費横領や私的流用が社会的問題となっている。日韓ともに私立大学への規制は強化されており、日本は2025年から監事の子法人役員との兼職禁止や監事・会計監査人への子法人の調査権限の付与、評議員における子法人職員割合は1/6までなどが実施されることとなっている。透明で公正な大学運営は、子法人においても今後一層求められることになる。

まとめ.

付随事業・収益事業について検討することは、法人全体の事業の見直しや戦略の作成に繋がる。固定資産・知的資産を見直すことも、強みの発見に結びつくであろう。

本プロジェクトで学校関係者に話を伺うと、付随事業・収益事業は、たいした儲けにならないし、面倒くさいという話をよく聞いた。学生を1人入れるほうが効率がいい、という思いはわかるが、少子化や経済状況悪化による学費値上げの難しさのなか、多様な収益構造を考えなければいけない大学も出てくる。新しい事業の検討のために地域のニーズを調査することは、地域に大学を応援してもらうことに繋げられる可能性もある。

韓国の韓東大学は、100ウォンという少額寄附を積み上げ、大きな寄附収入に結びつけた。各大学には、小さなことから始めて、少額でも収入の多角化・強化を目指していただければと願っている。

参考

附随事業・収益事業の種類		
コンサルタント、研修	マンガミュージアム、国際寮、受託事業	書籍・文房具・食品の小売/移転後の跡地にCCRC
寮、食堂	動物病院、産学連携	委託事業（文化財啓発、子育て）
産学連携（高齢者関連）、音楽施設指定管理者	貸事務所・店舗	図書館指定管理者
委託事業、連携事業	寮、委託研究、公開講座	不動産、発達心理センター
不動産	寮、スクールバス	産学連携
学内サービス	不動産賃貸	委託事業（スポーツ）、受託研究
不動産	スポーツ教室（委託事業）、アートビジネス（委託事業）	自動車教習所、不動産賃貸、児童館指定管理者
受託研究・共同研究	体育館・グラウンドの貸し出し	不動産
共同研究、受託研究、産学連携	委託・受託事業（保存修復）	公開講座、水泳教室、寮
不動産	出張演奏、音楽教室	寮、食堂、委託研究
国際交流会館指定管理者制度	不動産	委託事業
不動産	宿舎、受託事業	受託事業（海外の高齢者ケアプロジェクト）
物品販売、出版、不動産	図書出版、書籍・学用品の小売、不動産、保険、フットサル場賃貸、医療センター	書籍・文具・食料品の小売り、不動産賃貸・管理、学内サービス、受託事業
受託研究・共同研究	変電所構築物貸付	環境計量請負
受託事業、共同研究	児童福祉、教育・学習支援（土曜教室、サマースクール）、施設貸出	エクステンションセンター（資格取得等）
市研修センター指定管理者、受託・共同研究	生涯教育施設指定管理者、保育園委託管理	事務用品・消耗品・機器の調達・販売、自動車学校・アパートの紹介、学内売店
幼稚園関連	受託事業、出資会社（施設管理（寮含む）、不動産売買・賃貸、病院・福祉施設管理・清掃）	社会人講座
不動産、子育て支援センター指定管理者	事務所貸付、保険	教育用品・食料品の小売、出版、生涯教育講座
食堂等、寄宿舍	受託事業	施設貸出
学生寮、受託事業	スクールバス、寮	寮、課外講座、委託研究
プール賃貸	不動産賃貸・管理	受託研究、公開講座
寮	学習支援（ドローン）	出資会社（老人ホーム、留学生・実習生の送出し）
出版、印刷、その他小売り、生涯教育、検定試験（団体受験開拓）、オンライン講座	附属クリニック	教育用品・日用食料品の小売、自動車免許
		不動産