

大学経営政策研究

第9号（2019年3月発行）：87-103

大学経営における出資会社の役割に関する研究

森 卓 也

大学経営における出資会社の役割に関する研究

森 卓 也*

Studies on the Role of University-Owned Enterprises

Takuya MORI

Abstract

The incorporated educational institution, which establishes a not-for-profit organization, “university,” can also establish a profit organization, “enterprise.” This paper discusses why many incorporated educational institutions establish enterprises (university-owned enterprises) and how the enterprises contribute to institutes and universities. Data of university-owned enterprises are collected from financial statements prepared by incorporated educational institutions and analyzed on establishment date, capital, and volume of business with universities. Additionally, interviews with university-owned enterprises reveal the enterprises’ business and contribution to universities.

1. はじめに

1.1 本研究の問題意識

本稿では、大学を持つ学校法人（以下「大学法人」）が出資している事業会社（以下「大学出資会社」）に着目し、大学経営において大学出資会社が果たしている役割を明らかにする。大学法人は設置大学を通じて教育・研究活動を行う非営利組織であるが、自己収入確保の手段として一定の制約の下で営利的活動を行うことが認められている。大学法人が営利的活動を行う場合、大学法人自ら私立学校法（昭和24年法律第270号）で定められた「収益事業」として行うか、大学出資会社¹を通じて「出資会社事業」として行うか二つの選択肢がある。大学法人自らが行う収益事業と比較して、学校法人とは別組織（大学出資会社）が行う出資会社事業は、大学出資会社の存在自体の把握が難しいこと、上場会社を除き大学出資会社には情報公開義務がないことから、その実態は明らかになっていない。

一方、収益事業・出資会社事業に期待されている役割が自己収入確保という財務面での貢献だけではなくなっている。2006年に教育基本法（昭和22年法律第25号）が改正され、「社会貢献」が大学の役割として明文化されたこともあり、公開講座の開催や大学発ベンチャー、卒業生の活躍支援

* 東京大学大学院教育学研究科 博士課程

など拡大する大学の社会貢献活動を持続的かつ効果的に行うために収益事業・出資会社事業が注目されている（藤井2008）。また2016年の国立大学法人法（平成15年法律第112号）の一部改正により国立大学の土地等の貸し付け、指定国立大学法人における出資対象範囲の拡大等、私立大学だけでなく国立大学においても収益事業・出資会社事業を拡大できる環境整備が進んでいる。

このように、経営面（財務上の貢献）だけでなく教学面（持続的・効果的な社会貢献）、政策面（国立大学法人法の改正）でも大学の収益事業・出資会社事業が注目される一方、公益性を有する大学のこれら事業展開には一定の制約が課される必要があり、事業の透明性やガバナンスの確保は大学経営、大学政策の両面で課題となる。この認識の下、収益事業と比較してその実態が不明であった大学出資会社の実態に迫ることが本稿の目的である。

1.2 大学出資会社の法制度上の位置づけ

大学法人の出資会社事業が法制度上どのように位置づけられるかを収益事業と比較しながら概観する。収益事業については、私立学校法第26条において「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。収益事業の種類については同条第2項において「私立学校審議会又は学校教育法第95条に規定する審議会等（中略）の意見を聴いて、所轄庁が定める」とされており、大学法人の場合には所轄庁である文部科学省が収益事業の種類を告示している²。学校法人が収益事業を行う場合には、収益事業の種類を学校法人の寄附行為に定めなければならず（同法第30条）、その寄附行為については所轄庁である文部科学省の認可が必要となる（同法第45条）。また収益事業に関する会計は、「当該学校法人の設置する私立学校の経営に関する会計から区分し、特別の会計として経理しなければならず」（同法第26条第3項）、その事業規模は、2009年の「文部科学大臣所轄学校法人が行う付随事業と収益事業の取扱いについて（通知）」³において概ね「全収益事業に関する売上高及び営業外収益<学校法人全体の帰属収入」の範囲とすべきであり、連続3ヶ年度、この規模を超えた場合には、文部科学省に相談の上、事業の見直し（事業縮小や当該事業の実施にふさわしい法人の設立）を検討することとされている。

一方、出資会社事業については、文部科学省から2001年に「学校法人の出資による会社の設立について（通知）」⁴が所轄学校法人理事長宛に出されている。それによると「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」とされ、学校法人100%出資の会社設立も認められている。前述の事業以外の場合には「学校法人の目的等にかんがみ、出資割合は原則として2分の1未満とすることが適当」であり、その事業の在り方及び種類については、収益事業に準じて取り扱うこととされている。また2002年に出された「学校法人の出資による会社の設立等に伴う財務計算に関する書類の作成について（通知）」⁵では、学校法人の出資割合が2分の1以上の会社がある場合には、文部科学大臣への財務関係書類の届出（私立学校振興助成法（昭和50年法律第61号）第14条第2項に基づく届出）の際、その出資状況や当該会社が

ら学校法人への寄附金額等について学校法人の計算書類に脚注として記載するとともに、当該会社の経営状況の概要が把握できる資料を添付することとされている。

文部科学行政上の収益事業・出資会社事業の位置づけは以上であるが、大学法人の経営上は収益事業・出資会社事業への課税の有無が重要となる。私立学校法上の収益事業であることと法人税法（昭和40年法律第34号）上の収益事業、すなわち当該事業による収益が課税対象となる否かは直接的に関係しない。すなわち私立学校法上の収益事業が、法人税法の収益事業に該当すると判断された場合に課税対象となる。ただし収益事業から生じた所得には軽減税率が適用され、さらに収益事業の資産から非収益事業に支出した金額を寄付金とみなし所得の一部を損金とする、みなし寄付金制度（法人税法第37条第5項）がある⁶。他方、営利法人である大学出資会社の事業は全て法人税法の収益事業（課税対象）となるが、大学出資会社はその収益の一部を大学法人に寄付することで寄付金額を損金計上でき、特に受配者指定寄付を用いることで寄付金全額を損金として算入することが認められている^{7,8}。

1.3 大学出資会社に関する先行研究

米国大学では、寮や食堂、スポーツ施設など学生や教職員から対価を徴収し自立的に運営されているサービスを付帯事業（Auxiliary enterprises）として財務上、区分経理しており、その財務的自立性や民営化（アウトソーシング）に関する先行研究が行われている（例えばJohnson 2011）。他方、国内では大学の収益事業や出資会社事業に関する学術研究は殆ど行われていない。大学出資会社は大学法人グループの一子会社であり、出資会社事業をどのように展開するかは大学法人のグループ経営課題であるが、大学法人グループに着目した先行研究（山崎1989、渡部2011）では、大学法人が傘下に持つ大学、短期大学、専門学校等の「学校」に着目しており、「非学校」、すなわち大学出資会社まで含めた大学法人グループの研究はみられない。他方、大学法人の出資会社設立を、ある企業が一部の事業を分離させ別会社として経営する「分社化」と捉えれば、企業の境界はどのように決まるのかという伝統的な「企業の境界」問題の一部として経済学において豊富な研究蓄積がある。企業が別会社を設立する理由は様々であり「単一の理論で説明しよう」と試みたとしても、そこから得られるものはほとんどないが、日本企業の特徴として「特に100%子会社をかなり所有して」おり「ある有望な分野の事業を確立し、ビジネスとして拡張する目的で行う」積極的な動機に基づくタイプが多いとされている（伊藤ら1997）。また伊藤ら（2003）は日本企業の分社化理由として「人件費の節約や親会社と異なる人事システムなど内部労働市場」と「権限の委譲を進め、意思決定を迅速化し、責任を明確化するという分権化推進」の二つが主因であることを実証しており⁹、企業と大学の違いはあるものの大学出資会社の設立理由を分析する際の枠組みとして参考となる。

一方、学術研究ではないが、文部科学省等が大学出資会社に係る調査を行っている。文部科学省は毎年実施している学校法人実態調査の中で収益事業、出資会社事業を報告させている。基本的にその結果は非公開であるが、2000年8月に行ったアンケート調査結果として収益事業、出資会社事業の概況を一度公開している（文部科学省2001）。それによると回答した432大学法人のうち57法人（13.2%）が私立学校法上の収益事業を実施していた一方で、別法人を設立して行う収益事業

(出資会社事業)は21法人(4.9%)しか行っていなかった。その後、日本私立学校振興・共済事業団が学校法人に対して行った調査(2009、2015)の中で会社設立状況を回答させており、2015年の調査結果(調査時期は2013年6~7月)では、回答した415大学法人のうち144法人(34.7%)が会社を設立し、入学定員が大きい法人ほど会社を設立している割合が高いこと、選択肢にない「その他」に分類される事業種別が一番多く、かつ2009年調査と比較すると「その他」の割合が増加していることが示されている。しかし大学出資会社の事業種別以外の実態は不明であり、事業種別でも一番回答が多く、かつ増加している「その他」の内容は明らかにされていない。

これらの概況調査以外に、出資会社を設立した大学法人関係者が、自大学の出資会社を紹介した記事や講演録がいくつか存在する。学校法人立命館(伊藤2009、志方2016)、学校法人芝浦工業大学(石川2001、早乙女2009)、学校法人二松学舎(野田2010)それぞれが出資会社の設立経緯、その事業内容、および出資会社による財務面での貢献を紹介している。また大学出資会社設立を数多く支援している三井住友海上火災保険株式会社の内田(2012a、2012b)は過去の実績から大学出資会社設立の意義を紹介している。これらの記事・講演録は、大学出資会社が大学経営において果たす役割について豊富な示唆を得られるものの、「成功物語」として紹介されているだけに、全ての出資会社がこのような財務面での貢献を実現できているのか検証が必要である。

2. 本研究のアプローチ

本稿では、少数の大学出資会社の「成功事例」ではなく、我が国の大学法人が設置している大学出資会社の全体像、具体的には大学出資会社の設立時期、その事業規模や事業内容、大学経営への貢献など出資会社事業の実態を明らかにする。さらに、大学法人自体が「収益事業」として行うのではなく、出資会社という別法人を設置して事業を行う理由について大学法人のグループ経営の観点から分析を行う。

大学出資会社の全体像を把握するには大学出資会社自体の特定が必要である。前述したとおり大学出資会社自体には情報公開義務はないが、2002年の文部科学省通知⁵において、学校法人はその出資割合が総出資額の2分の1以上の会社がある場合には、当該会社の名称及び事業内容、資本金又は出資金の額、当期中に学校法人が当該会社から受け入れた配当及び寄付の金額等の所定事項を貸借対照表の注記事項に記載しなければならない。そこで2017年3月末時点で2015年度財務諸表をホームページ上で公開している大学法人の貸借対照表を調査し、大学出資会社を特定するとともに所定事項として記載された情報を収集・整理した。文部科学省¹⁰によるとホームページに財務諸表を掲載していると回答した大学法人は554法人あるが、その中で貸借対照表から出資会社を確認できた大学法人は59法人(10.6%)あった(表1)。日本私立学校振興・共済事業団(2015)の調査結果(34.7%)と比較すると出資会社が確認できた割合は低いが、貸借対照表の注記事項を公開している大学法人(174法人)を分母とすると出資会社が確認できた大学法人の割合は33.9%と先行研究に近い値となる。このことから出資会社が確認された大学法人の割合の違いは貸借対照表注記事項の情報公開状況に起因していると推測される。

この方法で得た情報に加えて、大学法人属性(規模、学部構成)、出資会社属性(設立時期・主

な事業内容)が異なる5つの大学法人を選定し、大学出資会社の設立理由や大学経営への貢献について同社役員(現役・元)へのインタビュー調査を実施した(表2)。

表1 貸借対照表の注記事項に出資会社を記載している大学法人

区分	法人数	(分母 a)	(分母 c)
a) ホームページに財務諸表を掲載していると回答した大学法人数*	554法人	(100.0%)	—
b) うち実際にホームページから財務諸表を入手できたもの**	544法人	(98.2%)	—
c) うち貸借対照表注記事項を公開しているもの**	174法人	(31.4%)	(100.0%)
d) うち貸借対照表注記事項で出資会社が確認できたもの**	59法人	(10.6%)	(33.9%)

出所：*印は文部科学省調べ、**印は筆者調べ

表2 大学出資会社 インタビュー調査一覧

大学法人	出資会社(設立年、主な事業内容)
大学法人A (大規模・医学部有)	1947年(子)、1965年(子)、2015年(孫) 出版事業、社会人向け研修、投資事業
大学法人B (大規模・医学部無)	1993年(子) 1995年(孫) 2006年(孫) 大学等からの事務業務受託、保険代理店、施設清掃
大学法人C (中規模・総合系)	1997年(子)、2012年(孫)、2012年(孫)、2015年(孫) 大学の不動産活用、施設管理、図書館業務請負
大学法人D (小規模・理工系)	1998年(子) 物品販売、人材派遣業、建設業(大学施設の修繕等)
大学法人E (小規模・文系)	2005年(子) 大学の不動産活用、学内売店の運営

(注) 大規模(収容定員3万人以上)、中規模(同1万人以上3万人未満)、小規模(1万人未満)
子：大学法人の直接出資(子会社)、大学出資会社の出資(孫会社)

3. 大学出資会社の全体像

前節の方法により大学法人の貸借対照表注記事項から抽出された大学出資会社は85社にのぼる¹¹。この大学出資会社を対象に、出資会社の設立時期、事業規模、大学法人との取引(出資会社からの受取額および出資会社への支払額)を分析した¹²。

(1) 出資会社の設立時期 —2000年以降に急増

大学法人が最初に出資を行った(当該株式を入手した)年を、「大学法人が出資会社を設立した年」とみなし、設立年が判明した出資会社82社の設立年を集計した(図1左上)。最初の大学出資会社が設立されたのは1943年(昭和13年)と古い。その後、会社設立は横ばい傾向であったが、1980年代に入り徐々に会社設立が増え始め、2000年以降に急増した。この背景には、2000年に文部科学省が収益事業・出資会社事業に関する調査結果を公表し、2001年に「学校法人の出資による会社の設立について(通知)」を発出した影響も考えられる。出資会社設立はその後も続いており、調査対象とした2015年度財務諸表において直近の2015年にも新たに大学出資会社が複数設立されている。

(2) 出資会社の事業規模 —全体の8割が中小企業

出資会社の資本金を「出資会社の事業規模」とみなし、資本金が判明した出資会社85社の事業規模を集計した(図1右上)。事業規模(資本金)の中央値は2千万円であり、資本金5千万円以下

の出資会社が81%を占めており、出資会社の大半が中小企業基本法の定める「中小企業者¹³」である。資本金1千万円以下の出資会社が44%を占めており、これらの会社の従業員数は明らかではないものの「小規模企業者¹⁴」である可能性が高い。他方、資本金が1億円を超えている大規模出資会社も存在する。

(3) 出資会社からの受入額 -ばらつきの大きい大学への財務面での貢献

大学法人が出資会社を設立する目的の一つは、出資会社事業で得た利益を配当や寄付を通じて大学法人に還元することである。そこで、出資会社から大学法人が配当、寄付、その他取引を通じて受け入れた金額(出資会社からの受入額)が判明した出資会社69社についてその金額を集計した(図1左下)。大学法人の受取額の中央値は1.2千万円であり、受取額1千万円以上の出資会社は37社、さらに受入額が1億円超の出資会社も10社(14%)存在する。他方、出資会社のうち11社(16%)は大学法人の受入額が0円、すなわち出資元である大学法人に寄付金、配当を含め何も支払っていない。これらの大学出資会社は、出資会社事業で得た利益の還元以外に出資会社を設置した目的があると予想される。

(4) 大学から出資会社への支払額 -大半の出資会社で大学が顧客に

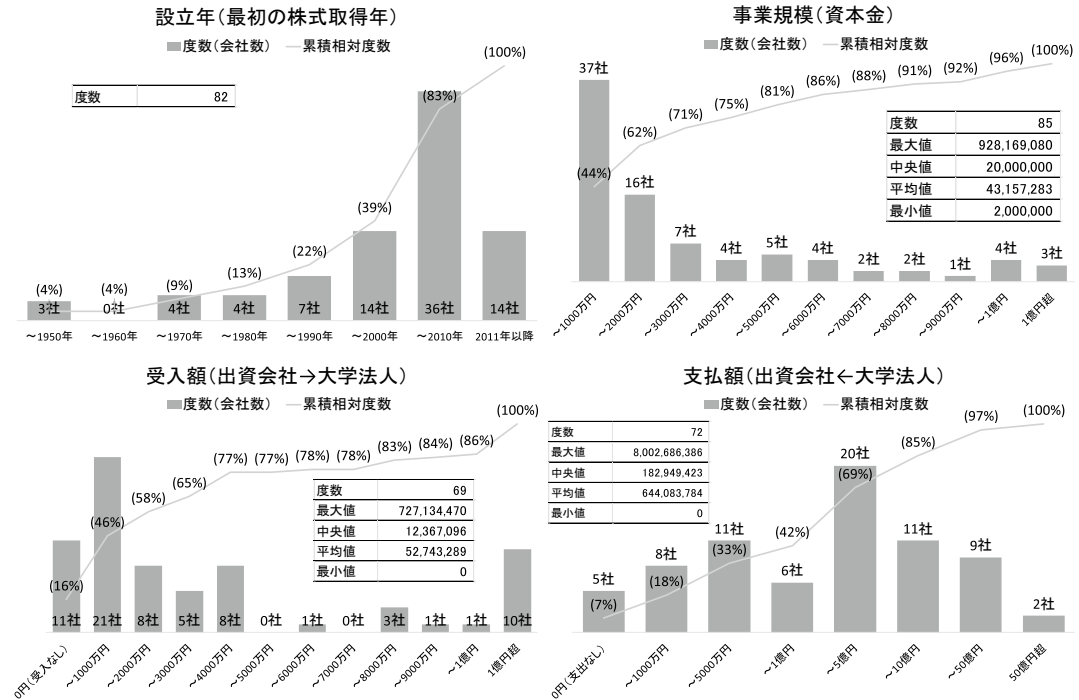
出資会社からみると、大学法人は出資元であると同時に主要な顧客でもある。そこで、大学法人が出資会社に対して支払った金額(出資会社への支払額)が判明した出資会社72社についてその金額を集計した(図1右下)。大学法人からの支払額が0円、すなわち出資元である大学法人を事業の顧客としていない出資会社は5社(7%)しかなく、大半の出資会社は大学法人を顧客とした事業を展開していることがわかる。大学法人からの支払額は中央値が1.8億円、支払額1億円以上の出資会社は42社あり、(3)で述べた出資会社からの受入額と比較して一桁大きな金額となっている。すなわち大学出資会社にとって大学法人は「出資元」である以上に「主要顧客」となっていることがわかる。

4. 大学出資会社の事業分類

前節で示した大学出資会社の全体像、特に大学法人と大学出資会社の取引状況をみると、大学出資会社は営利的活動で創出された利益の還元だけを目的に設立されている訳ではないことが類推される。そこで、本節では貸借対照表に記載された所定事項および個別会社のホームページ情報を基に大学出資会社の事業内容を「事業の目的」と「事業の顧客」に着目して図2に示す四つのタイプに分類し、それぞれの特徴を整理した。

(1) 大学関係者向け付帯サービス

当該大学に勤める教職員や学生に対して、大学生活を送る上で必要となる各種サービス(学内食堂・売店の運営、損害保険代理店、クレジットカード発行、学術書の出版等)を提供する事業であり、多くの大学出資会社が提供している。これらのサービスは大学出資会社が提供するか否かに関わらず教職員や学生が大学生活を送る上で必要となるものであり、これらを大学出資会社で提供することによ



出所：大学法人の貸借対照表注記事項より抽出された出資会社所定事項より筆者集計

図1 出資会社の全体像

り、サービスに支払われる費用を収益化することが可能となる。大学法人と資本関係のない全くの別会社はこれらのサービスを提供することもあり得るが、大学出資会社は大学法人との資本関係を活かして有利な環境で教職員・学生にアプローチできるため別会社との競争において優位となる。

別の視点として、採算性に問題があり、別会社にサービスを提供してもらうことが期待できない場合（例えば地方大学の食堂運営など）に、大学出資会社はその役割を担うことで教職員や学生が通常であれば得られなかったサービスを楽しむことができるという効果もある。

(2) 大学経営資源の商品化

大学の保有するソフト・ハード資産を活用した、大学外向けのサービスを展開し、新たな収益源を開拓する事業である。特に周辺ニーズの多い都市圏の大学出資会社で提供されており、大学施設（教室、会議室、小ホールなど）を大学出資会社が各種試験・イベント会場として貸出している例や、学校法人慶応義塾の出資会社、株式会社慶應学術事業会のように年間20,000人が学ぶ社会人研修事業「慶應丸の内シティキャンパス」を提供している例もある¹⁵。大学は教室、講堂、体育館など大学特有の施設を数多く保有しているが、長期休暇もあり年間通じての施設稼働率は必ずしも高くない。また大学は貴重な知的コンテンツと豊富な授業運営ノウハウを有しているが、通常の大学教育の枠内では応えることの難しい多様な教育ニーズが社会には存在する。このように通常の大学活動

事業の目的		事業の顧客	事業のタイプと具体例	
主に 財務上の要請	収入増	学内 (教職員、学生等)	大学関係者への 付帯サービス	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 学内食堂・売店の運営 ✓ 損害保険代理店 ✓ クレジットカード発行 ✓ 学術書の出版 等
			学外 (企業、社会人等)	大学経営資源 の商品化
主に 教学上の要請	支出減	学内 (大学法人)	学内業務の アウトソーシング	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 施設・設備の修繕・管理 ✓ 大学一般事務 ✓ 図書館管理・運営 ✓ 学生寮の管理・運営
		学外 (企業、社会人等)	学外共創による 教育研究高度化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ベンチャーファンド組成・運用 ✓ 教職員等との共同出資 ✓ 企業との共同出資 ✓ 学生キャリア開拓支援

図2 出資会社事業のタイプ

では十分に活用しきれていない大学の施設・設備（ハード）や教育・研究で創出された知的資産（ソフト）を上手く市場ニーズに合致した「商品」とし、学外市場で新たな収益源を開拓することが狙いである。あわせて大学の本来事業である教育・研究とは異なる市場において大学の知名度・プレゼンスを高める効果も期待できる。

(3) 学内業務のアウトソーシング

出資元である大学法人から、学内業務の一部（大学施設・設備の修繕・管理、大学一般事務（総務・会計・人事等）、図書館や学生寮の管理・運営等）をアウトソーシングとして受託する事業である。大規模な大学法人が設置した出資会社で多くみられ、学校法人立命館が設置した出資会社である株式会社クレオテックは学校法人系列の大学・高校等からの業務受託で年間50億円超を売り上げている（志方2016）。大学法人は定型的・労働集約的な業務を外部化することで業務コストを削減するとともに、大学法人内の人的リソースをより高付加価値な業務に集中することが可能となる。また、外部化を契機に属人化・暗黙知化していた業務を標準化・形式知化し、生産性を高める効果も期待できる。

学内業務のアウトソーシングにおいて高い効果が期待できる業務の一つは外部調達業務である。学内で複数部署がそれぞれ行っていた外部調達業務を大学出資会社に一元化・集約化することで、調達ボリュームが増えることによる単価低減が実現でき、大学出資会社が外部業者との間に入ることによる「仲介コスト」を上回る業務コスト低減が実現できる。

(4) 学外共創による教育研究高度化

大学を巡る外部環境が変化し、大学の社会貢献活動が拡大する中で、大学出資会社を通じて大学外部の経営資源を上手く取り込むことで学内経営資源だけでは対応が難しかった教育・研究の高度化を目指す新しい事業が近年現れている。本事業は、利益をあげるといった営利目的ではなく、むしろ研

究成果の社会還元や卒業生の活躍支援を行うことで研究プレゼンスの向上、学生支援の充実といった大学本来の教育・研究の充実につなげることを目的としている。例えば学校法人慶應義塾の出資孫会社である株式会社慶應イノベーション・イニシアティブは共同出資先である証券会社のノウハウも活用しながら慶應義塾大学発ベンチャーへの投資事業を行っているが、これは出資リターンを期待しているのではなく、研究大学の機能として大学が創出したシーズを社会実装につなげるためである¹⁶。青山学院大学が大学教員との共同出資で立ち上げた青学コンサルティンググループ株式会社も「医学部に病院があるように、経営学部にはコンサルティング会社を」という経営学部教授の発案が会社設立の発端となっており、理論を実践適用して、学問的成果を広く社会に還元することを目指している¹⁷。また学校法人東成学園が同窓会と共同出資した株式会社プレルーディオは、同学園が設置している昭和音楽大学のアートマネジメント・舞台スタッフコースの卒業生が社員となり、同じく卒業生である若手アーティストのキャリア開拓支援を目的とした音楽事業を展開している¹⁸。

5. 大学出資会社の設立理由

5.1 個別出資会社のインタビュー結果

前節で整理・分析したとおり大学出資会社は財務上・教学上の目的で学内外の顧客に対し様々な事業を展開している。しかし教学上の目的であれば勿論、財務上の目的であっても営利的活動を行うのであれば大学法人自ら「収益事業」として実施することも可能なはずである。大学法人自ら実施するのではなく、「出資会社」という別法人を設置して事業を行う理由について大学出資会社関係者へのインタビュー調査を実施した。

(1) 事例：大学法人A 一出資会社事業で大学本体の教育・研究を補完

大学法人Aは、学術出版を担う出資会社（1947年設立）と大学法人本体で実施する必要のないプロパティマネジメント、保険代理店業務等を担う出資会社（1965年設立）を古くから設立していた。後者の出資会社では社会人向け教育研修事業を2001年に開始、大学本体（正規課程教育）で対応できない社会人ニーズを上手く捉えて事業を拡大している。2015年には出資孫会社を設立、企業経営の専門スキルを持つ人材を抱え、同大学発ベンチャーへの投資育成事業を行っている。出資会社の設立理由は事業毎に異なり、設立当初のプロパティマネジメント等では大学法人から外部化することによる人件費抑制が理由であるが、社会人向け教育研修事業は出資会社が担うことで学内調整を不要とし、ビジネスニーズに柔軟かつ迅速に対応できること、大学発ベンチャー投資育成事業では専門スキルを持つ高度人材を学内で抱えたと大学の組織文化に馴染めず孤立するリスクがあったことと利益相反を回避するため大学法人から外部化する必要があったことが理由である。

(2) 事例：大学法人B 一大学法人全体の業務最適化に寄与

大学法人Bが1993年に設立した出資会社は、学内業務のアウトソーシング受託で規模を拡大し、現在は従業員400名を超える大企業である。大学法人が全国に展開する大学・高校・中学校・小学校の事務業務（福利厚生、給与計算、出金処理、奨学金認定、キャンパス受付）や施設管理・清掃保守業務、図書館等の運営を受託しており、他の大学法人からも事務業務を受託している。大学出資会社への業務委託で大学法人職員人件費（固定費）の変動費化、属人的な業務ノウハウの標準化・

可視化、大学法人職員の専門特化を推進することが理由である。大学法人の職員は専門性が高く、かつ大学固有の業務領域に注力すべきであるという考え方の下、積極的に業務のアウトソーシングを進めており、大学出資会社を大学法人グループの内部組織と位置づけ、大学法人全体の業務最適化を進めている。

(3) 事例：大学法人C 一事業展開の自由度・意思決定の速さを活かした企画・運用

大学法人Cは、法人自ら実施していた収益事業（自動販売機設置、教室貸出）、大学生協が行っていた事業（物品販売、損害保険代理店）を統合し、さらに大学法人では対応できない新事業（不動産活用、人材派遣等）を展開すべく出資会社を1997年に設立した。出資会社の下に孫会社3社を設立し、孫会社が事務業務（総務・会計、人事関連）、施設管理・清掃保守業務や図書館等の運営受託事業を展開し、出資子会社はグループ持株会社としての企画機能と大学法人の不動産活用・管理・運用事業を担っている。定型的・非効率な業務を外部化して標準化・効率化し、大学法人系列以外の系属校や他の大学法人にも顧客を広げることで大学法人内では「コストセンター」であった業務の「プロフィットセンター」化に成功した。予算事業中心で事業（業務）の生産性・収益性を追求する文化が醸成しにくい大学法人に替わり、会社形態による事業展開の自由度の高さ、意思決定の迅速さを活かして様々な事業を企画・運営できることが大学出資会社の設立理由であり、実際に学生寮として活用可能な優良不動産があった際、大学法人の通常的意思決定プロセスでは購入判断が遅くなるため、大学出資会社にて一旦購入するといった事例もある。

(4) 事例：大学法人D 一理工系大学の特徴を活かした利益還元・事業展開

大学法人Dは、慢性的赤字経営から脱却する増収策の一つとして収益事業の強化をかかげ、出資会社を1997年に設立した。大学の調達・購買業務、施設管理業務のアウトソーシング受託を中心にあげた利益を基に研究開発助成制度を設立、大学の専任教員を対象に研究開発費という形で還元している。また理工系大学ならではの取組として大学卒業生を中心とした技術者派遣事業を開始、大学や企業等の要請に応じて専門的技術や知見を有する技術系人材を派遣している。収益事業を強化する際、大学法人内で行うのではなく、出資会社設立を選択したのは、コスト意識・競争意識が醸成できること、収益事業で発生するリスクが大学法人本体に及びにくくなること、大学法人本体の業務がスリム化できることが理由である。出資会社を大学法人職員の人材育成の場としても活用しており、将来有望と目される若手職員を外向させた実績もある。

(5) 事例：大学法人E 一大学法人と比べ小回りの効く小規模事業会社

大学法人Eが出資会社を設立したのは2005年と他大学よりも遅い。出資会社の議論は学内で元々あったが設立するまでには至らなかった中、大学出資会社を持つ他の大学法人に外向していた職員が企画提案して実現した。設立当初は提案した職員と保険会社出向者の2名で始まり、現在も職員3名と限られた人数で事業を運営している。他大学の出資会社で中心となっている学内業務のアウトソーシング事業も一時実施したが大学法人本体と所掌を巡る混乱が続いたことから事業撤退、現在は保険代理店業、施設貸出業で大学法人以外から収益を獲得することに特化している。出資会社の設立理由は、業務に見合った適正な人件費の職員を充てられることであり、その背景には大学法人職員内で給与体系の異なる複数職種を設けることが難しい現状がある。また出資会社社員の「利

益をあげなければ事業が継続できない」というコスト感覚が生産性向上につながっていること、現金徴収業務のような大学法人職員が対応しにくい業務を代替できることも設立理由となっている。

5.2 出資会社事業タイプによる設立理由の違い

インタビュー事例が示すように大学資会社の設立理由は大学法人毎に様々であるが、先行研究で示した日本企業の分社化理由（内部労働市場、分権化推進）と共通する部分もある。以下では、前述した出資会社事業のタイプ別に出資会社の設立理由の考察を行う。

(1) 内部労働市場理由 - 人的資源管理上のメリット

日本企業における分社化理由の一つ目は、異なる人事制度の導入、特に人件費削減を目的とした分社化である、日本企業でこの理由が多い背景には「日本の人事慣行として賃金体系が職種単位ではなく会社単位である」（小田切2002）ことがあるが、この点は大学法人も同じであり、教員（教育職員）と事務職員では職種・賃金体系が別れているものの、一般的には事務職員の中で専門性に応じた異なる職種・賃金体系が構築されていない。

前述した出資会社の四つの事業タイプのうち「大学関係者への付帯サービス」と「学内業務のアウトソーシング」は、学内市場（大学法人及び大学関係者）を顧客とする。市場ニーズは大きく変化せず、サービス内容の差別化余地も小さいため、事業の採算性を確保するためにはコスト低減が不可欠である。そのため大学法人内では困難な低コスト人材の活用が出資会社設立の強い理由となる。他方、「大学経営資源の商品化」は学外市場（企業、社会人等）を顧客とし、大学の持つハード・ソフト資産を活用してサービス内容を差別化可能であることから、低コスト人材の活用ニーズはそれ程高くない。「学外共創による教育研究高度化」では、逆に大学法人内で抱えることが難しい、高度な知識・スキルを持つ専門人材を受け入れる手段として出資会社が設立されることとなる。

(2) 分権化推進理由 - 意思決定上のメリット

日本企業における分社化理由の二つ目は、有望事業への専門化、責任明確化、権限委譲、親会社のスリム化等を目的とした分社化である。特に大会社では迅速な意思決定、機動的な経営資源の投入が難しく、当該事業の経営責任が曖昧になりがちである。大学（大学法人）では意思決定は理事会や評議会等で合議制で行われることが一般的であり、教育研究に関わらない審議事項であっても、教授会等の教員組織に諮ることも多い。また基本的に年度毎・学期毎繰り返す予算事業であり、収益機会や環境変化に応じて機動的に経営資源を投入するといった機会・経験自体が少ない。

出資会社の四つの事業タイプのうち、学外市場を顧客とする「大学経営資源の商品化」と「学外共創による教育研究高度」は、変化の激しい市場ニーズをいち早く把握し、迅速に意思決定を行うことが不可欠である。また収入自体も不安定であり、事業の採算性やキャッシュ・フロー等を常に意識することも必要となる。そのため、大学法人内では困難な迅速な意思決定、ビジネス意識の向上を実現できることが出資会社設立の強い理由となる。特に社会人向け教育研修事業や大学発ベンチャー投資育成事業のように大学関係者との一定の距離感（意思決定の中立性）が求められる事業では別法人とする利点がさらに増すこととなる。他方、学内市場を顧客とする「大学関係者への付帯サービス」と「学内業務のアウトソーシング」は、あらかじめ一定の収入確保が期待できること

から、前述の二つの事業タイプと比較すると分権化推進は出資会社の設立理由として強くはない。

(3) その他の出資会社設立理由

内部労働市場、分権化推進以外に、大学法人固有の出資会社設立理由として、大学本体との分離、事業展開の自由度も指摘できる。

1) 大学本体との分離

大学出資事業のうち、顧客が学外市場で事業撤退リスクのある「大学経営資源の商品化」や「学外共創による教育研究高度化」では当該事業を大学法人本体と切り離すことで、仮に出資会社事業が成功しなくても大学本体の評判に影響が及びにくくできる。また「学内業務のアウトソーシング」は同一事業を他の大学法人にも展開することで業務量を確保できノウハウ蓄積が促進される効果が期待できるが、大学法人と別法人であることで通常は競合関係にある他の大学法人への横展開が可能となる。

2) 事業展開の自由度

大学法人自身で収益事業を行う際には、事業の規模、種類、利益の使用に制約があり、寄附行為にその事業を明示する必要がある。また新たな収益事業を展開する場合には寄附行為の変更について所轄庁である文部科学省の認可が必要となる。大学出資事業のうち、顧客が学外市場でサービス内容自体を柔軟に変化させていく必要がある「大学経営資源の商品化」や「学外共創による教育研究高度化」では、出資会社で新たな事業を展開する際には定款変更で済むため、比較的柔軟に事業を展開することが可能となる。

6. おわりに

本稿では、大学が営利的活動を行う手段の一つである出資会社事業に着目し、大学出資会社の全体像を分析するとともに、大学法人が出資会社という別法人を設置して事業を行う理由について考察した。大学出資会社の大半は中小企業基本法の定める「中小企業者」に該当するほど事業規模は小さく、多くの大学出資会社は出資元である大学法人を顧客とした事業を行っている。その意味では大学法人のコスト削減に寄与（学内業務のアウトソーシング）することが主な役割であるが、同時に、教職員や学生が大学生活で不可欠なサービスに支払う費用を収益化（大学関係者への付帯サービス）したり、大学法人のハード・ソフト資産を活用して学外市場を開拓（大学経営資源の商品化）することで大学法人の収入増加に貢献するとともに、学外の経営資源を上手く取り込むことで新たな教育研究ニーズへ対応する（学外共創による教育研究高度化）という教学上での貢献も果たしている。これらの事業を、大学法人内部で実施するのではなく、出資会社という別法人を設立して実施する背景には、民間企業の分社化と同様に内部労働市場や分権化推進といった理由があるが、さらに大学法人特有の理由（大学本体との分離、事業展開の自由度）も存在する。これらの人的資源管理や意思決定上のメリットを考えれば、大学出資会社は今後も拡大する可能性がある。例えばURA（University Research Administrator）など教員、職員に変わる第三の職種として高度専門職員の必要性が議論されているが、柔軟な人事給与制度を構築できる出資会社のメリットを活かし、高度専門業務を大学出資会社が行うことも選択肢となる。また産業界との共同研究プロジェクト立ち上げや時流を先読みした特定研究テーマへの重点投資など迅速な意思決定が求められ

る研究組織を、産業界との共同出資会社として設置することも有効と考えられる。

このように、大学法人という「非営利組織」と出資会社という「営利組織」それぞれの強みを有機的に組み合わせた大学グループ経営が発展していく可能性がある一方で、大学出資会社が抱えている問題点を今後の研究課題としていくつか指摘しておきたい。第一に、大学出資会社の大半が「中小企業者」で、その事業規模が小さい点である。小規模事業会社であるが故にスケールメリットが働かず、適切な投資が行われないことで、業務生産性が停滞し、収益性が低下する可能性がある。第二に、出資会社事業の多くが大学法人及び大学関係者を顧客とする学内市場に依存している点である。大学の経営環境が悪化した場合、学内市場に依存する出資会社の経営基盤が揺らぐ可能性がある。第三に、税制上の優遇措置見直しリスクである。現在は大学法人への受配者指定寄付が全額損金扱いとなり、大学法人側も寄付金は益金とみなされないという税制上の優遇があるが、今後、出資会社事業が拡大した際にその優遇措置が見直される可能性がある。これらの大学出資会社の抱える問題点が表面化した場合には、大学出資会社の統合や事業売却（廃止）が起きることが予想される。最後は、大学出資会社のガバナンスに係る問題である。情報公開義務のない大学出資会社は経営の透明性が低い上に、別組織であるが故に大学からのコントロールに限界が生じる。一方で、大学出資会社は「大学」の社会的な信用を活かして事業を展開しており、新たな教育研究ニーズへの対応といった教学上の貢献も期待されている現状をかんがみれば、大学のガバナンスと全く切り離されている状況は、大学本体の教育・研究に負の影響を与えるリスクがある。

注

- 1 公益法人や一般社団・財団法人を設立している大学法人もある。公益法人はその名称が示すとおり公益性のある事業に限定される点、一般社団・財団法人は営利的活動を行えるが設立者（社員）に剰余金（利益）が分配されない点で出資会社とは異なる。
- 2 文部科学大臣の所轄に属する学校法人の行うことのできる収益事業の種類を定める件（平成12年告示181号、平成20年告示141号、平成28年告示96号）
- 3 文部科学大臣所轄学校法人が行う付随事業と収益事業の取扱いについて（通知）（平成21年2月26日、20文科高第855号 文部科学省高等教育局私学部長）
- 4 学校法人の出資による会社の設立について（通知）（平成13年6月8日、13高私行第5号 文部科学省高等教育局私学部私学行政課長 同私学部参事官）
- 5 学校法人の出資による会社の設立等に伴う財務計算に関する書類の作成について（通知）（平成14年1月7日、13高私参第1号 文部科学省高等教育局私学部参事官）
- 6 学校法人の収益事業から生じた所得については軽減税率19%（普通法人は23.9%）が適用され、さらにみなし寄附金として所得の50%（当該金額が年200万円未満の場合は200万円）が損金として処理できる。（文部科学省『学校法人に対する税制上の優遇措置について』（http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shinkou/07021403/003.htm）. [last accessed: 2019.1.19]
- 7 『『受配者指定寄付金』制度は、日本私立学校振興・共済事業団（中略）が、私立学校の教育

- 研究の発展に寄与するために、寄付者（企業等）からの寄付金を受け入れ、これを寄付者が指定した学校法人へ配付するもの」であり「寄付者が法人の場合、寄付金全額の損金算入が認められて」いる。（日本私立学校振興・共済事業団助成部寄付金課『受配者指定寄付金制度の概要について』〈http://www.shigaku.go.jp/files/s_kihu_gaiyo.pdf〉. [last accessed: 2018.11.30]
- 8 平成22年10月の法人税改正により「一般企業等が子会社から寄付を受けた場合は『子会社側において損金に算入せず（法人税法第37条第2項）、寄付を受けた親会社側も益金に算入しない（同法第25条第2項）』」となったが、「学校法人においては、寄付金収入が益金とは扱われないため、同法第37条第2項の規定の適用を受け」ない。（日本私立学校振興・共済事業団「受配者指定寄付金Q&A」〈http://www.shigaku.go.jp/files/s_kifu_qa1.pdf〉 [last accessed: 2018.11.30]
- 9 経済学における先行研究であがっている分社化理由を17種類に整理した上で国内電機産業に対するアンケート調査データで因子分析を行った結果、意味のある5つの因子として、①人件費因子、②分権化因子が特に中心的であり、それ以外に③地方進出因子、④異質リスク因子、⑤ポスト因子があることを指摘している。
- 10 文部科学省Website『平成27年度各学校法人の財務情報等（平成28年度の調査結果）』〈http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shinkou/07021403/_icsFiles/afieldfile/2017/05/22/1355974_01_1.pdf〉 [last accessed: 2017.12.16]
- 11 一つの大学法人が複数の出資会社を設置している場合がある。また出資会社がさらに会社（孫会社）を設立している場合がある。
- 12 全ての大学出資会社について所定事項が完全に記載されていないため、項目毎に分析対象会社数が異なる点に注意されたい。
- 13 中小企業基本法の定義によると、小売業及びサービス業の場合は「資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社」は中小企業者となる。なお卸売業の場合は「1億円以下」、製造業その他の場合は「3億円」と業態により資本金の閾値が異なる。
- 14 中小企業基本法の定義によると、製造業その他の場合は「従業員20人以下」、商業・サービス業の場合は「従業員5人以下」は小規模企業者となる。
- 15 株式会社慶應学術事業会Webサイト『慶応丸の内シティキャンパス』〈<https://www.keiomcc.com/>〉 [last accessed: 2019.1.19]
- 16 慶應イノベーション・イニシアティブWebsite『About』〈<https://www.keio-innovation.co.jp/about/>〉 [last accessed: 2018.1.3]
- 17 青山学院大学Website『青学コンサルティンググループ株式会社』〈<http://www.aoyama.ac.jp/research/cooperation/company/agc.html>〉 [last accessed: 2017.12.29]
- 18 株式会社プレリューディオWebsite『事業内容』〈<http://www.preludio.co.jp/jigyonaiyo.html>〉 [last accessed: 2016.9.6]

参考文献

- 石川洋美 2001 「芝浦工業大学・「大学の利」を活かした収益事業の創設」『大学時報』 281, pp.190-195.
- 伊藤昭 2009 「立命館大学における子会社活用について」『大学マネジメント』 5(2), pp.15-17.
- 伊藤秀史・林田修 1997 「分社化と権限委譲 不完備契約アプローチ」『日本経済研究』 34, pp.89-117.
- 伊藤秀史・菊谷達弥・林田修 2003 「親子会社感の多面的関係と子会社ガバナンス」花崎正晴・寺西重郎編『コーポレート・ガバナンスの経済分析—変革期の日本と金融危機後の東アジア』東京大学出版会, pp.51-80.
- 内田康嗣 2012a 「収益事業法人を活用した戦略的事業推進のポイント(1)」『月刊学校法人』 35(412), pp.28-31.
- 内田康嗣 2012b 「収益事業法人を活用した戦略的事業推進のポイント(2)～学校法人における具体的な事例～」『月刊学校法人』 35(413), pp.54-61.
- 小田切宏之 2002 『企業経済学』東洋経済新報社, p.330.
- 早乙女徹 2009 「芝浦工業大学における子会社活用について」『大学マネジメント』 5(2), pp.18-22.
- 志方弘樹 2016 「事業会社の設立の目的と効果」日本私立大学連盟平成28年度財務・人事担当理事者会議（第2回全体会議）, 2016年12月2日.
- 日本私立学校振興・共済事業団 2009 「『学校法人の経営改善方策に関するアンケート』報告 大学・短期大学法人編／平成20年7月調査 —少子化時代を生き抜く—」『私学経営情報』 26.
- 日本私立学校振興・共済事業団 2015 「『学校法人の経営改善方策に関するアンケート』報告 大学・短期大学法人編 —アンケート結果の考察— 平成25年6月・26年1月調査」『私学経営情報』 30.
- 野田恒雄 2010 「学校法人二松学舎における収益事業の取り組み」『私学経営』 426, pp.19-27.
- 藤井誠一郎 2008 「私立大学の収益事業の制度を利用した地域貢献の可能性」『同志社政策科学研究』 10(2), pp.127-137.
- 文部科学省 2001 「学校法人経営の充実・強化等に関する調査報告書」.
- 山崎博敏 1989 「私立高等教育機関の組織変化のパターンとその要因—学校法人を分析単位として—」『教育学研究』 56(2), pp.137-144.
- 渡部芳栄 2011 「高等教育を供給する学校法人の変容—その傘下校に着目して—」『大学論集』 42, pp.71-87.
- Johnson, S. (2011). *The Self-Sufficiency of Auxiliary Enterprises in Higher Education*. Unpublished doctoral dissertation, Arkansas State University, Jonesboro.