

視座

公共的機関での収益事業の勧め

芝浦工業大学の試みを踏まえて



研究所 総合 銀行 顧問
 男 富 久 知

「高承の通り、わが国は超少子化の時代に突入している。その影響は至るところに表れているが、学校、とりわけ私立大学への影響が顕著である。今や過半の短大と多くの四年制大学で入学定員割れを起こしており、二〇〇九年には十八歳就学人口が百二十万人台まで落ち込み、いわゆる「大学全入時代」が訪れようとしている。

私学での財政基盤強化の必要性

学校法人芝浦工業大学は、私学経営をめぐる厳しい環境の到来を展望し、何よりも財政基盤の強化が必須であり、そのためには学校法人自らが「収益事業」を行っていく必要性があると認識していた。私は一九九六年四月、同学校法人より収益事業を担当する理事への就任要請を受け、以来今年の六月まで七年三カ月の間、事業法人の立ち上げとその後の運営に携わってきた。

ここでは、芝浦工業大学が収益事業を起すにあたっての考え方と具体的事業の概要を紹介することとした。

私立大学の経営においては収入の大半は学生からの学費に頼っている。ちなみに収入構

造を大きく三つに分類すると、学生負担金（学納金及び手数料） 社会負担金（補助金及び寄付金） 大学稼得金（資産運用収入等）となり、その割合はそれぞれ八〇%、一五%、五%程度が一般的である。しかしながら、前述の通り、十八歳人口が減少していく中、学生数の確保すら容易でなく、ましてや今後、学費に多くを期待するのは難しい状況となりつつある。

学生が大学から享受できる便益

芝浦工業大学は学生が大学から享受できるベネフィット（便益）を次のような分類で整理している。（芝浦工業大学の二十一世紀戦略「日経B P企画発行」）

- 一、大学で教育を受けることによって学生本人が高度な知識や技術を身につけることができる。
- 二、「〇〇大学の学生である」といったステータスに対する誇りを持つことができる。
- 三、学問する喜びや友人と交わる喜びなど楽しいキャンパスライフを通じて、充実した時間を過ごすことができる。

四、大学の研究活動が社会の発展に寄与する。

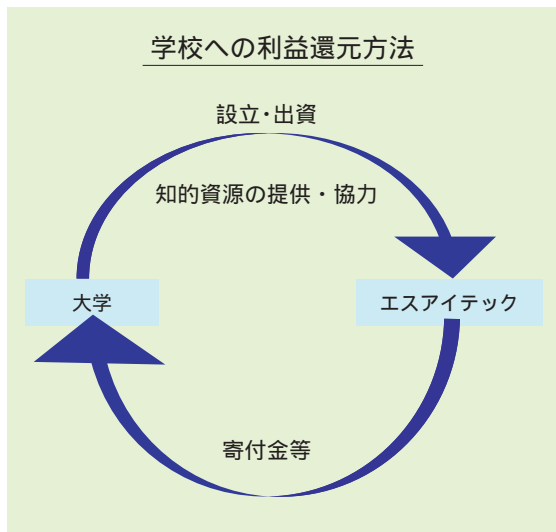
このうち、一、二、三は学生本人の利益に直接つながるものだが、四に関しては必ずしも個々の学生の利益につながるものではない。そこで「今後は、学費はあくまで学生の教育のために使い（すなわち前述の一、二、三の部分）、研究費（すなわち前述の四に相当）は、別途大学が自ら獲得していく必要がある」との考えが収益事業をスタートさせる背景であった。

学校における収益事業の 具体的目的

そこで私は、理事就任早々、学校法人内に検討委員会を設置して詳細な検討を行い、収益事業の具体的な目的を次の三点とした。

すなわち、まず一つ目の目的は「外部資金の獲得」であり、大学の教職員、学生、卒業生等の「知的資源」を積極的に活用した事業を展開したり、学校法人が保有する固定資産等を利用して、外部からの収入を獲得することである。

二つ目は「費用流出回避」で、今まで外部に



(株)エスアイテックの概要(2003年3月末)

・設立	1998. 6. 30
・資本金	1,060万円
・社員数	7名
・売上高	1,173百万円(2002年度)
・経常利益	72百万円(2002年度)

また、具体的な事業主体をどうするかについては、学校法人は限られた範囲で法人の内部組織として収益事業部門を持つことができることになっている(私立学校法第二六条第一項)。そこで、当初は収益事業部から始めて収益の増

出していた業務を収益事業部門で行うことにより、外部への資金流出を回避すること、そして三つ目は「業務の効率化」で、職員が担当している業務を収益事業部門に委託して、学校法人全体の人と経費の削減を図ることである。

知的資源活用による収益事業

同社がこれまでの五年間に行ってきた具体的事業内容は次の通りで、大きく言って「知的資源の活用」、いわゆる「シェアード・サービス」的業務の二つに分けられる。

調査コンサルティング

企業の技術力や製品の性能などの評価、大学の特許技術の市場への橋渡しなど人材派遣

芝浦工業大学の卒業生を中心とした技術系人材の派遣など

特別販売業務

芝浦工業大学が開発および技術評価した製品の販売

イベント企画

講演会などの企画・運営

出版・翻訳

専門家の監修による専門書の出版・翻訳に該当するものとして、

警備・清掃・保守管理業務

一般の物品販売業務

印刷業務

損害保険・生命保険代理業務

リース事業

株式会社エスアイテックの業績は、学校法人、後援会(学生の保護者の会)、校友会(卒業

業生の会)等、各関係者の理解と協力を得て、順調に推移し、設立初年度より黒字を計上。これまでの五年間の累計で寄付金をはじめとする、直接・間接の学校への貢献額は三億円を超えるところまできている。最新時点での概要は別図の通りであり、大学の研究費のすべてをエスアイテックで賄うこと」を最終目標としている。

学校・病院等での収益事業の勧め

学校経営を取り巻く環境は少子化に加え、国立大学の独立行政法人化を間近に控え、ますます厳しさを増している。公立・私立を問わず顧客としての学生からのニーズに十全に対応するうえからも経営の自立が強く求められている。芝浦工業大学の試みが少なからず参考になれば幸いである。

また、病院や各種財団等の公共的色彩の強い機関にとっても経営強化の一環として、収益事業は一考に値すると思われる、芝浦工業大学とエスアイテックの事例が何らかの示唆になればと考える次第である。

知久富男(ちくとみお)

- ・1940年茨城県生まれ。
- ・1964年富士銀行(現みずほ銀行)入行。
- ・1993年富士総合研究所取締役。常務取締役、専務取締役を経て今年6月退任。
- ・1996年から今年6月迄芝浦工業大学理事(事業担当)を兼任。
- ・今年7月よりJUKI(株)、水道機工(株)それぞれの監査役および荘銀総合研究所顧問。