

子会社活用のすすめ

相良 敏夫（株式会社ウイズ・ケイ）

ウイズ・ケイは共立女子学園が平成13年3月に100パーセント出資して設立した会社です。会社を設立した目的は、経費削減と収入の多角化です。学校法人は当然のことながら非営利法人です。収入を得ることは寄付行為の中でできます。しかし、いろいろ制約があります。それで株式会社をつくりまして、併せて経費削減にもつなげていこうという主旨で設立しました。

会社を設立して2年半ですが、決算は3期目が終わりました。まず決算内容をお話いたします。お配りした資料をご覧ください。1番上が決算推移です。平成13年3月16日に会社を設立しましたが、訳がありまして、9月決算とし学園とは違う決算時期にいたしました。後で、またこのお話はいたします。

第1期目は、半年の決算だったわけです。売上高が約4.3億円。粗利益が約4300万円。経常利益1600万円、税金を払った後1000万円残ったということです。2期目が、丸1年間ございます。売上高9.56億円で、経常利益が1400万円。税引き後利益が800万円。第3期は、売上高1.2億円で、粗利2億円。経費が1.8億円、利益が3000万円。税引き後利益は1900万円。これまで3期終わります、3700万円のお金が会社に残ったということです。

第4期は、見込みとしまして、売上高が1.8億円です。利益、経費等は前年並で、経常利益は減らしております。この見込みから言えることは、売上高が1.2億円から1.8億円になるのに、利益が増えていないということです。何故増えないのかと言いますと、最初に申しましたように経費削減の会社ですから、学園に売るもの、もしくは学園から受注するものを安くしたわけです。学園から見れば、当社の利益を圧縮した分が、実は経費削減になっているわけです。

資料の2段目に経費削減額を示したというグラフがあります。ここでいう経費とは、清掃と警備とメンテナンス、それに私どもはバスを運行しておりますのでバスの運行、植栽等。いわゆる学園の施設管理に要するすべての経費です。平成12年までは、ある一定のレベルで推移していたのですが、13年に私どもが会社をつくりまして、13年の4月の契約は、ある一定のレベルから3000万円下げて受注したのです。ですから、学校側からみれば支払った金が3000万円安くなったということです。平成14年からはさらに7000万円安くしました。累計で1億円の減で受注しました。平成15年の契約はさらに3000万円安くして受注しました。来年4月の契約では、さらに8000万円下げる予定です。そうしますと、この会社をつくる前に比べますと、学校法人が施設管理にかかる経費を約2.1億円位削減したこと

になります。

多額の経費削減ができたのは、業者へのコスト管理の徹底と、収入の多角化を図ったからです。資料の3段目に収入の多角化のグラフがあります。平成13年は、会社をつくったばかりですので、その他収益というのはほとんど何もありませんでした。昨年の決算では、2300万円その他収入がありました。ところが、今年の決算では、これが1億円になりました。約8000万円利益が増えました。8000万円増えましたから、来年は8000万円下げますよ。単純に言えばそういうことです。これが、私どもが会社を設立しまして3年間の成果です。

ここまでは、私どもの会社のこの3年間の実績です。では、共立女子学園から見た営利法人を設立した効果というのはどうだったかといいますと、資料の1番下の設立効果と書かれた表を見てください。第1期、これは経費削減で3000万円安くしました。第2期は、更に7000万円に足して1億円。第3期目は、3000万円に足して1億3000万円となります。

経費削減のほかに学園に寄付しております。去年は3000万円寄付しました今年4000万円寄付しております。来年もう1回3000万円寄付する予定ですから、累計1億円になります。

それから、人件費の戻し入れ。これは学園から出向で職員が4名来ております。4名の人件費は、学園がその方々に給料を払って、私どもは私どもで働いてもらっていますから、その方がたの人件費を学園に返すわけです。全額返しています。それが約3500万円です。最初の年は半年の決算でしたので、900万円となっています。その後、人が増えて4人になりましたので、3500万円返しております。

営利法人の設立効果を合計しますと、第1期目で3950万円、2期目で1.6億円、3期目で2.05億円。来期では2.75億円になると思っています。

違う言い方をしますと、学校は私どもの会社をつくるために1000万円出資しました。私どもはいろいろと仕事をやりまして、今回の決算では2.05億円を学校に返しました。要するに、学園にとって20倍の投資効果があったということです。来年はこれが2.75億円になりますから、もっと増えます。

今のは金額面だけのお話です。もう1つ、業務の効率化という点でも学園に対して貢献しています。環境整備の部分だけでも、学園はこれまで50の業者と契約をしていました。学園の管財課は、毎年毎年見積もり合わせをしますから、3社ずつ呼んでも合計で150社ということになります。それが今では、私どもが施設総合管理という契約を学園と1本交わすだけなのです。来年であれば、8000万円下げて、この金額で契約してくださいとお願いします。学園は年1回私どもと契約するだけです。私どもが多く数の業者と見積もり合わせをするわけです。

今年はビルをつくって、来年は看護学科をつくります。そういった調達も、全部当社がやるのです。いろいろな業者から見積もりをとり、とにかく安くするわけです。利幅は当社の人件費分位しか乗せていませんから、学園から見ますと、経費が削減され、調達業務が非常に効率

化されるのです。今学園は人が余っているわけではなく、おそらくどこの学園でも、就職だ、募集だ、学園改革だ、その他いろいろなところで人員が不足しているはずなのです。共立女子学園は当社を設立して業務の効率化が行なわれたため、人員の再配置が可能となりました。

我々の会社ができまして2年半になります、学園は新規採用をしていません。我々のサポートで学園が業務の効率化を図ってきたからだと思います。当社は、平成13年に社員3人でスタートしました。私と学園からの出向者が1人と事務員。この3人です。それが、今期決算を終わった時点の状況で言いますと、正職員が出向4人を含めて17人、アルバイト、パートが11人の計28人です。当社の社員は何をしているのかというと、いわゆる学園のサポート業務です。調達をやったり、施設の管理をやったり、その他諸々の仕事をしているわけです。違う言い方をしますと、学園は1000万円出資して、事業を発注することで2億円の金が返ってきて、なおかつ28人の支援部隊を持ったわけです。

では、どういった事業を行っているのか。パンフレットをご覧ください。先ほど、会社をつくった目的は、経費削減と収入の多角化だと申し上げました。しかし、それだけでは学校は通りません。そのためにいろいろ書きました。教授の方々に対しては、知的資源を活用することを目的に入れて了解をもらいました。大半は、経費削減と収入の多角化です。しかし、知的資源の活用ビジネスも徐々にできるようになった、と考えています。

その下に、会社の概要が書いてございます。学園の中に事務所をもっております。資本金は1000万円。社長は学園の事務局長です。取締役の竹松さんという方は常務理事、平井さんは企画室長、古谷さんは総務課長、小山さんは人事課長、出石さんは管財課長、そして私です。法人本部の役職の方が、皆当社の役員なのです。そうしますと、役員会でこういう仕事を学園から受注したいと諮った場合、反対者は必ずいます。その場合でも、多数決をとれば賛成多数となるのです。そうしますと、当社の役員会で決めたことは学園でも通るという感じで仕事がスムーズに運べます。

仕事はその目的により3つに分けて考えています。1つは、最適なコストで学園運営に貢献するための業務。これが経費削減部分です。調達から、清掃、管理から、印刷・広報など、学園が払っている金を、当社を経由することによって安くしていくということです。少し脱線しますが、どうやって安くしたのか。2. 1億円下げたわけですが、簡単なのです。業者に対してコスト削減を依頼しただけなのです。そうするとほとんどの業者が削減に応じました。施設なり、管財にいらした方がいらっしゃると思います。学校職員の意識というのは、予算があって仕事をしていますから、仮に1億円の予算があれば1億円使ってオーケーなのです。違う言い方をすると、1億円の中で、できるだけいいものを買うということかと思えます。ところが、子会社は、それでは食べていけません。だから、いいものをできるだけ安く買っていくというコスト意識が必要なのです。会社をつくる前に、50の出入り業者全部に手紙を出しました。これこれこういう目的で会社をつくりますので、来年の見積もりは学校ではなく私どもの会社へお送り下さい。そのことを考慮して見積もりを出して下さい、という手紙を出しました。そうしましたら、50業者の内、実に30業者が前年より価格を下げてきました。手紙を出した

だけなのです。最初はそれでできるのです。最初の年に施設管理コストを3000万円下げた理由はそこだったのです。しかし、今回は、それでは通りません。それでも、次の年も同じ手紙を出しました。そうすると、20業者が下げてきました。下げ幅は少なくなりますけれども、とにかく下げてきました。おそらく、「安くしてくれ」ということをこれまで学校の方は言わなかったのです。当社に学校から出向している職員は「コストを削減するのは簡単ですね。電話で安くしてくれと言えばいいのですね」と言うわけです。「安くしてくれなきゃ買わないよ」とも当然言います。「他の会社にしますよ」ということも当然言いますが、基本的には「安くしてくれ」なのです。「お宅が安くしなければ、他にまわすよ」というだけの話なのです。

しかし、次の年は、それだけではなかなか下がりません。そこで、次は仕様です。いろいろな契約をする時に仕様が入っています。その仕様をよく見ることです。例えば、たまたまある業務のために、当学園は八王子と神田にキャンパスがございまして常駐者が2人業者から派遣されていまして。その常駐費用がいくらなのか見積りには入っていませんでした。ところが仕様には常駐者の事が書かれています。いくらなのか問い合わせすると2人で2000万円とのことでした。1人1000万円です。さらに、来ている人の年齢について問い合わせると。1つのキャンパスは25歳、もう1つは48歳でした。25歳の方は300万円を切った給料ですから、当社は3倍払っていることになります。その辺りを「おかしいじゃないか」とついていくのです。例えば、同レベルの人材を派遣会社に頼めば500万円で済むのです。時給2500円払っても年間500万円で済むのです。人材派遣に切り替えると言うと、相手の業者は1人750万円にしますと下げてきました。そこで500万円下がったのです。もう1人が48歳ということで給料が高いですから、平均してちょうどいいだろうということでそうしました。

それからもう1つ例をお話します。私どもはスクールバスの運行をしております。高尾から八王子キャンパスまで14台のバスを走らせています。億単位の経費を払っているのです。最初の年、業者に安くするよう依頼しましたところ数千万円安くしてくれました次の年、もう1度安くするよう交渉しましたら、これ以上は安くできないとのこと。それで、どうしたかといいますと。バスの発着所に行きまして、ずっと見てました。朝一番にはターミナルに4台バスが停まってまして順次出ていきます。朝の7時半から8時頃は非常に忙しい。出ていったバスが20分、30分間隔でまた戻ってきます。これを見ていますと、最初から停まっていた2台のバスがずっと動いていないのです。業者に、なぜ動かないのかを聞きました。すると、学生の乗り降りの交通整理をするために人が必要で、2台のバスを停めて運転手にそれをやらせているというのです。実は学生が減っていたのです。ですから、フル稼働にしなくてもよくなっていたのです。そのため12台でもまわる位だったのです。それに気づかなかったわけです。当然台数を減らすことでコスト削減しました。

このように仕様の中身を詳しく見ていきますと、いろいろな不合理なことに気がつきます。それを追求していくことにより経費削減が可能になります。

第2は快適で安心な学園生活をサポートする事業です。学校法人ですから学生がいます。学生にサービスをしていく。違う言い方をしますと、学園というのは、まず施設があるわけです。それから学生がいます。それから、教職員がいて、父兄がいて、次に入居業者がいる。企業の視点で捉えると非常に大きなマーケットなのです。今までは第三者がやっていたことを、収入の多角化方策として当社で行なうことにしました。

共立女子中・高に第三者が運営する売店がありました。その売店の社長が非常にいい方で、私どもがこの会社をつくった時に、その社長が高齢ということもありまして学校にこの仕事（売店）はお返ししますと言って下さいました。そこで当社が昨年からは売店の仕事をやり始めました。学生サービスですから中学・高校の制服、ノートからペン、すべての商品をを2割引にしました。それでも数千万円の利益がありました。

もう1つ、私どもがやり始めた事業が貸衣装です。私どもは女子大ですから、卒業式に貸衣装を斡旋しようということでやり始めました。最初の年は業者が25%のマージンをくれるという話でした。25%の内、15%を学生に割引して、私どもが10%もらうことにしました。私どもはまず学生に安くということで事業をはじめました。その年は400人から500人の利用でした。利用客が非常に多かったので、業者は今年は35%のマージンをくれるといってきました。学生に25%引きにしたところ、卒業生の半分にあたる750人が借りました。当社のマージンは10%のままですがマージンは数百万円になりました。学校というのはそういうマーケットのスケールなのです。そういうスケールがありますから、微々たる金額であっても、集めれば大きなものになります。それ以外にも、自販機、制服、アパートの斡旋などもやっております。学生サービス事業は、その種類が毎年どんどん増えてきます。我々が考えるのではなくて、業者がわれわれのマーケットに対して提案を持ってくるのです。これは儲かるからやりませんかと言ってくるのです。その中で学生にとっていいものを取捨選択してやっていくわけです。

3つ目には、知的資産を有効活用するビジネスとして、人材派遣とコンサルティングを行なっています。私どもの会社ができた当時、学園には派遣会社から約20名の方が来ておりました。それを、私どもの会社が人材派遣の認可をとって、学園に派遣しました。20名の人材派遣のマージンというのは、どの位だと思われませんか。どなたかおわかりになる方はいらっしゃいますか。1年分のマージンは1000万円ありました。要するに、学園は他の会社に1000万円の利益を渡しているのです。それを同じ値段でうちの会社がやれば、1000万円が残るのです。そのお金は回り回って学園に寄付をしたり、出向者の給与なりで学園に還元されていきます。中で回転すると言った方がいいかもしれません。ほかにも人材派遣事業を行なってよかったことがあります。派遣する社員のほとんどは女性です。そのうち7割から8割は共立のOBを登録して、派遣で出しています。そうしますと、OB向けのサービスの1つということにもなるかと思えます。学外にも人材を派遣しております。学外に出すためには営業をしなければいけません。その点学校の子会社が非常にいいのは、学校と取引のある会社を当社によんで営業ができる点です

私どもの学校の場合、わずか2年半で学園が外へ出している仕事の約7割が当社へ来るようになりました（印刷・広報関係はまだ行っていません）。そうすると、いろいろな事業のノウハウが私どもに蓄積できています。今、いろいろな学校に頼まれてましてコンサルタントをやっております。去年、4校コンサルいたしました。今年は8校ほどお手伝いをしております。

更に最近、学生と一緒に何か新規事業開発ができないのか考えています。行政に行ってお話をしておりますと、たまたま千代田区なのですが、千代田区には約1万5000人から1万6000人の高齢者がいらっしゃいます。私の案としては、就労奨学生として学生に年間50万円の奨学金を出して20人集める。1000万円です。週に1度は、うちの会社で働きます。その給料を日当で1万円位を払うという勘定です。何をするのかというと、高齢者のお宅を回って話し相手になってもいいし、私どもの管理栄養士を同行して、おじいちゃん、おばあちゃんの献立を考えてあげてもいい。月に1度位は、私どもの学校の食堂へ連れてきて、食事と一緒にする。そういうものをやったら面白いのではないか。それは学生たちにとってみれば1つのボランティアかもしれませんが、社会経験になります。また、いろいろな企業との商談に学生を同席させ、交渉を1度やらせてみる。インターシップのようなものです。そういうことができると思います。平成16年度には、そういったことを企画・実施したいと思っております。

私は、これまでいろいろな学校に対して会社をつくりませんかと提案をしてきました。共立女子学園から会社を設立するから運営してくれといわれ、実際に事業に携わりました。そうしますと、いろいろなメリットがわかってきました。1つには財政的効果です。金を2億円も学校へ返しているわけです。もう1つは先ほども言いましたように、我々に仕事が出すことで学園の中の業務が減って、集中化、スリム化ができるようになりました。3つ目は、職員の意識改革です。学園から当社に出向してきた職員で帰りたいと言っている人もいます。面白いというのです。なぜ面白いのか。金がいくら儲かったかがわかるからです。例えば、貸衣装で1日で300万円の利益が出た。目に見えてわかるのです。目に見えて安くなるし、利益も上がるわけです。

東邦大学が会社をおつくりになった時にもお手伝いしました。理事長の野口さんは会社をつくる目的の1つは職員研修だとおっしゃいました。職員を会社に出向させてそして学校へ戻す。そうすると違う意識で仕事をするだろうということなのです。いわゆるコスト意識です。多くの大学が事業部をつくり学園の寄付行為の中で収益事業をなさっていらっしゃいます。儲かっていますかと聞きますと、2億円儲かっているといえます。彼らの言っている2億円というのは利益ではありません。売上です。そこで、何人でやっているのかを聞きますと、10人だというわけです。そこでもう人件費が1億円はかかってしまいます。自分がいくらもらっているのか。1億円の人件費を引いて、仕入れを引いたら全然儲かっていないのです。赤字です。しかし、儲かっているとしか思っていない。それはコスト意識が欠けているからです。

学校からきた出向している私どもの社員には、部門のチーフをやらせてもらっています。自分

の部門が利益を上げているかどうかすぐわかります。そうしますと、業者に対しても利益を意識して商談します。そうすれば必ず値段は下がるのです。コスト意識の徹底という意味での人材育成ができるようになったのではないかと考えております。

4つ目に、学校法人はこれからいろいろなことをなさっていくわけです。例えば、生涯教育等をやっているところもあるかと思いますが、ほとんどが赤字です。そこでの事務局経費とか、広告・宣伝費とかを計算すると赤字なのです。もしも、子会社があれば、数千万、場合によっては億単位の利益があるのです。子会社が事務局を行なうことで、いろいろな事業で得た利益を生涯教育にかかる経費に充てれば、学校の出費というものは減ってくると思います。人材も、学園の職員を事務局で使うのではなくて、子会社に新しい人を入れて使う。それぞれ得意な人たちが民間にいるのです。今は人材流動化の時代ですから、いくらでも人がいるのです。私どもの社員の給料は、学校法人の職員の給料の半分以下です。子会社というのはコストが学校法人に比べ掛かりません。その仕事ができる人間を民間から雇えば安いのです。ですから、事務局の運営等も、そういう方にやってもらいます。学園の正規の職員よりコストが遙かに安くて済むのです。企画、立案は学校がやりますが、事務を子会社がやっていくことも可能だと思います。これからの学校法人の戦略にあわせた事業展開のサポートができます。

5番目は、学生、生徒サービスを向上させるために、学生にとって必要なものを安く提供できることです。

今日お見えの皆さんの学校でも、会社をお持ちのところは半分位はあると思います。なかにはうまくいっていないところもあると思います。資料に成功のポイントと書いています。1番大きなものは、コンセンサスです。例えば、ある大学がつくった会社の社長が嘆いていました。いろいろなことを学園に提案しても、出入り業者のひとつと見做され、他の会社と同じ土俵で勝負をさせられるというわけです。印刷の仕事について、2020万円で見積もりを出したら、他に2000万円で見積もりをしたところがあり、負けましたというわけです。実は、その会社は学園の出向者を7人も受け入れて、学園に何千万円もの寄付をしています。それでも、20万円高いということで、発注担当者は仕事をくれない。他社の金額を教えてください。学園の子会社ですから、21万円安くして1999万円に出せばいいのです。なぜそうできないのか、会社を設立したコンセンサスが足りないからです。

また別の学校では、子会社に仕事を依頼すると自分の仕事がなくなり、クビになるのではないかと心配する職員の方もいました。

もっと極端な例を言いますと、ある大学で設備管理コストが、子会社を経由すると億単位で安くなった。それを見て、もし経営陣が、いままで一体いくら払すぎていたのかと考えられたら、施設部長や管財部長は絶対に仕事を回しません。10年間なら数十億円も過払いしていたと思われるからです。

また、教授の先生方は会社の設立に反対して必ず言うのは、教育は金儲けではないだからこんなのはやる必要がないというわけです。そういう反対はかなりあります。

我々は学園の外注している仕事の70%を受注していると申しました。しかし、おそらく学

園の職員の約70%は当社の事業に批判的です。当社の役員は発注側（学校）の幹部職員ですから、渋々うちに仕事をくれていると思うのです。でも、当社の有用性が徐々に認められてきて、いろいろな人が理解してくれるようになりました。ただ学校法人は非営利法人で、営利法人とは非常に馴染みにくいということがあります。コンセンサスをとるために1番苦労するのはそこです。そこをよく皆さんと話し合っ、コンセンサスをとられた方がいいと思います。

2つ目には、人です。ある意味で、この会社というのはリストラの受け皿にもなるのです。ただ、それではやはりうまくいきません。ですから、会社を立ち上げた当初は、若くていろいろなことができる人、やりたい人、意欲のある人をもってくるべきでしょう。別に社長じゃなくていいのです。実務はそういった方に携わってもらうことが必要だと思います。

3つ目には、当然、儲かる事業からはじめるということです。ある関西の学園で会社をつくりました。芸術系の学校でした。名前を〇〇デザイン研究所しました。学校の知的資産を売りたいということがあったわけです。しかし、そのためには営業をする人が必要です。それから、デザインを考える人が必要で、その間給料を払わなければいけない。お金が入ってくるのは最後なのです。営業がうまく行って、金が入ってくるまで1年位は給料負担をしなければいけない。先にコストがかかりすぎて赤字なのです。まず、もっと儲かることから先に行っていく必要があります

儲けることばかり言っていますが、儲けないこともやっています。学園では、今新しい校舎をつくったり、再構築をやっています。そこに私どもから一人専門家を出しています。また、図書館のシステムの再構築にも、SEの優秀な人を出しています。給料は当社が払っています。学園からお金をもらっているわけではありません。それは将来的にそういう仕事がうちに来るだろうという見込みのもとにやっているわけです。先行投資です。こういったことも、子会社に利益があるからこそできるのです。

せっかくつくった子会社を活用して下さい。子会社のある学校はたくさんありますが、多分あまり活用されていないと思います。日本で1番子会社を活用しているのは立命館だと思います。それから、芝浦工業大学の子会社も参考になる事業に取り組んでいます。人材派遣を事業として行なっていますが、芝浦工業大学のOBを登録しています。OBは高資格者、高技術者がたくさんいます。1級建築士等がたくさんいるのです。そういう人たちを登録しているのです。その人たちをゼネコンの現場監督にまで出しています。ゼネコン側も現場監督を常時雇用するより、派遣なら現場ごとに採用するので、非常に効率的なのです。OBの方たちも、非常に助かっています。そういう学校の持っている特殊性（知的資産）というものを生かすそれも1つです。

当社は来年は図書の調達をやろうと思っています。図書は大体10%引きでぐらい買ってもらっちゃると思いますが、マージンはそれでも同じくらい残ります。ついでに言いますと、図書館の業務も今は派遣で人を出していますが、業務そのものを当社で請け負うことを考えています。これは学園側の了解が必要ですから、私どもが勝手にできるわけにはいきませんが、そういったものもやっていきたいと考えておりますそれから、他校への人材派遣、企業への派

遣。それから、マーケット調査をいろいろな企業から請け負うことも考えています。共立女子大には18歳から22歳の女子学生が5000人もいるわけです。このマーケットに何かを売りたいという企業はいるのです。化粧品とか、下着とか、いろいろな企業がこの年代の動向を知りたいはずなのです。そのような企業へ、先ほど言ったように、学生を使って営業をする。そして学生を使ってマーケットリサーチをする。そういったこともやってみたいと思っています。共立女子学園には、いろいろなことを自由にやらせてもらっています。また逆に学園は、私どもを非常に活用していると思います。

最後に、お1人から事前の課題に対するレポートをいただいています。他にいいお考えの方がいらっしゃれば伺いたいと思います。この方のお答えは、いずれにしても寮を建て替えるということです。もっといい寮にしていくということをお書きいただきました。

実は、この問題は、どちらの学校でもおありになると思います。経営側は当然、古い寮を廃止したい。民間のアパートに移したい。けれども、それを教授会にかけるとおそらく猛反発です。寮というのは、学園の1つの使命ではないかというお考えだと思います。地方から来る経済的にある程度恵まれない学生たちのために必要だ。この問題で学園の中は喧々譁々の議論になってしまうと思います。

この問題について、学園のある方から私どもの会社へ考えてほしいという話がありました。いろいろ考えました。知恵はいろいろな人がくれるのです。そして、いい案が1つありました。3000坪の土地がたまたま杉並にありましたから、これを貸すのです。定期借地権付きで貸してしまうのです。ある大手の不動産会社、学生マンションの専門業者がいます。その土地に学生マンションをつくる。350戸できます。そのうち100戸を優先的にうちの学校が借り受ける。その部分は阻ってしまうのです。回りに250戸のマンションがあって、他校の学生に貸します。そうしますと、今まで数千万円かかっていた管理コストがゼロになります。所有は不動産業者、もしくはマンション業者です。学生寮は建設費がかからず新しくなり、管理コストはかからず、定期借地料が入るわけです。そういう案をまとめて学園に提出しました。学園では理事会に諮り、教授会に諮る。誰も反対はありませんでした。だれも損しないわけです。寮は新しくなって、経費はかからないわけです。これも子会社があったから活用策が出てきたのだと思います。

<司会（山本眞一）>

相良さん、どうもありがとうございました。今日の話は子会社活用のすずめということでした。これまでとは少し違ったお話をいただけたかと思います。いかに大学というところは無駄が多いかということがよくわかったような気がいたします。そういう意味では、我々はまだまだゆとりがあるということですから、大いに希望がもてますね。我々の工夫次第によっては、随分いろいろなことができそうな感じがいたします。

あと1時間ほど質疑応答の時間があります。どうぞ積極的に聞いていただきたいと思います。今日は満席です。皆さん、関心があるのではないかと思います。質問も活発に願

いします。

<フロア>

興味がありましたのは、施設の総合管理に要するコストが、かなり安くなってきているというお話でした。実は、国立大学でも、例えば、清掃等の入札をいたします。仕様書を一生懸命つくります。そうしますと、かなり安い金額で入れてきます。でも、実際には仕様通りにやらないというケースがあるわけです。そうしますと、安かろう、悪かろうの世界になってしまいます。仕様書通りやっているかどうかの確認というのは、どのようにやったらいいのでしょうか。

まずは、安かろう、悪かろうということについて。国立大学の非常に難しいのは、入札制度なのです。子会社は安く札を入れないと入らないのです。今や清掃は特にダンピング業者がいます。国立大学の場合は、入札業務を子会社に移管した方がいいと思っています。子会社が管理するのであれば、仕様を作ってやっているわけですから、チェッカーをおけばいいのです。チェックする人は施設管理会社の経験者で、60歳過ぎた人を週3日雇えばいいのです。そうすれば200万円位でできます。子会社の収益のなかで費用を負担しチェックをさせて、契約書もレッドカードだったら違約金を払って撤退しろ、というふうなことも全部入れた方がいいと思います。そうしませんと安売り業者というのは、どうせ1年で契約は終わりと思っていますから、最初のうちはニコニコしてやるけれども、だんだん見えない部分はものすごく汚いという話になります。大学では雇えないと思いますが、子会社がチェッカーを雇えば済むと思います。

<フロア>

私どもも6年前に子会社を設立しました。先ほどコンセンサスがうまくとれないと、なかなか利益が上がってこないとうかがいました。ちょっと恥ずかしい話ですが、私どもの会社も、どうも学内にうまく浸透していかない。これが1つ悩みなのです。これをいかにすれば浸透していくのか。教職員の啓蒙をしなければいけないのかと思うのですが、有効な手だてがあれば、お教えいただければと思います。

いまご質問いただいた大学さんのケースについて知っております。失敗例として話をさせていただきます。これは、最初につくった時個人出資にしたのが間違いです。そういったつくり方をすると、根回しが足りなかったために、職員側から見るとプライベートカンパニーに見える。利益がそっちにいつてしまうのではないか。そういうことがあると思います。それが1つ。それから、つくった時に、目的や、理念、やる人なども、はっきり言えばもっと厳選すべきだったのです。うまくいくだろうということだけでやっただけでしょうから、物の見事にはずれたのかなあとと思います。もう1回戻すとすれば、今、生協部門をやっけいらっしやると思

いますが、それがうまくいっていますね。それをやって地道にやっていくしかないです。ただ、あまり生協だけをやっていきますと、やはりワン・オブゼンになってしまう可能性もあります。他の大学さんでも非常に立派な会社があって、非常にいい時期があったのですが、生協的な業務がメインだったために、軽く見られたという訳ではないと思うのですが、学園からいろいろなビジネスが来ないのです。儲かるビジネスとして管財課の外注業務があるわけです。そこをどう受注するかということだと思います。それは、理事者なり、施設部長なり、管財部長なりと話をして、子会社を活用するようにしないとイケません。上の方によく理解をさせていただいて、そういった仕事を子会社に発注していくということだと思います。場合によっては、管財課から子会社に出向者を出せばいいと思います。いずれにしろ、今となつては、もう1回やり直さなければ大変だと思います。もしくは、もう1つ会社をつくるかです。そういう目的のもとに。あまりいい答えではありませんが。

<フロア>

大学のキャンパスで暮らしておりますと、大学というのは非常に知的資産に関しては豊かな場所だとは思いますが、それが実際の市場のニーズに合わせた形になるまでには、非常に大変な苦労があるかと思います。御社の事業の1つの柱で、コンサルティング事業、学園の保有する知的資産を活用、とあります。具体的には、どのような事業をおこなっていらっしゃるのでしょうか。

知的資産に関してのビジネスはこれからです。当学園は理科系ではありませんから。でも、人材派遣業で言いますと、学園の知的資産は卒業生です。立派な卒業生をつくったということは、1つの知的資産です。それを社会に出していくというのは1つの仕事だと思います。それから、最近、行政は大学といろいろやりたがっています。うまく両者の間に入って調整できればいいと思っています。

<フロア>

非常に参考になるお話でした。業務が管財課から子会社に移管された場合、本来行っている今の業務を、どのように監視しているのか。監視されているのか。清掃結果ですとか、警備の状態、設備管理の様子ですとか、そういったものの監査のようなものはどういった機関で動いているのか。教えていただきたいと思います。

学園から出向者が来ているといいましたが、1人は管財課からです。管財課の技術職員です。非常に施設に精通した人間が来ています。彼が全部監督しています。来年は、専門家もう1人採用しようと思っています

<フロア>

大学で非常に重要だと思っているんですが、学食に関してはやってらっしゃらないのでしょうか。会社として、学食にたいするお考え等、お聞かせいただければと思います。

先ほどの話の中で申しましたように、儲からないことはやらない方がいいのです。学食は儲からない最たるものです。ですから、今の業者が引き続きやってくれるのであれば、やってもらった方がいいと思います。私が知っている限りでは、ある学校が学食と売店を運営していましたが、学食は大赤字、売店は黒字。それを1つにして会社をつくられて、赤字、黒字をなくしたというのがあります。いずれにしましても、学食というのは赤字です。ですから、今の会社がやってくれているのであれば、当社は手を出しません。とは言いましても、将来的には、学園内に店を構えている本屋とか、学食とか、売店等がありますが、そういった出店企業の管理というのは、当社でやろうかなと思っています。学園の八王子校舎に売店と食堂があって、食堂が非常に赤字ですけども、売店側がコンビニ並にパン等をたくさん売ってるからなのです。それを、やはり1つの会社が管理しないといけない。少なくとも売店で売るなど言わないといけないと思います。そういったことを管理する必要はあるかなと思います。

<フロア>

営業の年度の区切りなのですが、10月から翌年9月という違和感を覚えました。その根拠について教えて下さい。

それは先ほどの表を見ていただくとわかるのですが、9月決算で当社の利益が確定するから来年無理なくいくら下げれるかということがわかるのです。学園と同じ年度にしますと、当社の利益も確定しません。学園もバタバタしている時に、来年度いくらにしましょうというのはできないのです。例えば、今年であれば1億円の利益が上がったわけです。来年はこの利益が1億円あるわけですから、この部分は来年下げる分に回せるわけです。そういうふうな形で、ずらした方がわかりやすいのかなということです。

<フロア>

まず1点は、先ほど出ました質問と関連しますが、学食があまり儲からないということでしたが、寮は賄い付きだということでした。この辺りの事情を教えてください。

それから、事業年度が大学とは違うということなのですが、共立とウィズ・ケイさんの方とでは、連結財務諸表はつくるといことはやっておられるのでしょうか。

文部科学省から言われているものはつくっています。来年の4月には第3期の決算について回答します。最初の質問については、食堂といいましても、寮の食堂は損しないのです。食数が安定するからです。大学の中の食堂というのは、学生が来るか来ないかわかりません。そし

て、多品種なので、つくる方としては安定しないのです。しかし、寮の食堂というのは、朝晩食べますし、費用も先取りです。仮に1日1000円であれば、業者は1000円でやればいいわけです。ですから、寮の食堂は安定するのです。そういう点でいうと、寮の食堂はそんなに儲けはしないですけども、損はしないわけです。

<フロア>

これから人材派遣も、日本だけでなく、かなりいろいろな世界各国で進んでいることと思います。卒業生を主体とした人材派遣ですが、どういうふうな人材派遣をして、例えば辞めた場合に、どういうふうな仕事についていらっしゃるのか。この学校にずっとつくような意向をお持ちになって人材派遣をやっているのか。たまたまやるのか。その辺をお聞きしたいと思います。

あとは、研修制度についておたずねします。派遣している方とか、これにかかわっている研修制度、スキルアップ。それから福利厚生の方で、職員の方と派遣されている方との違い。例えば、休憩室ですとか、そういったもの。また、給与の面。何年間かいると少しアップするのか。働いている人の立場からの実情をお聞きしたいと思います。

まず、卒業生に派遣の登録をお願いします。登録は大学の就職進路課に行きます。卒業生は基本的に1回はどこかに就職をして、3年位で辞める子が多いわけです。辞めた理由はわかりませんが、基本的には就職した企業と合わないから辞めている。そして、学校へ相談に来る人が結構多いわけです。どこかいいところがないのでしょうか、ということで来るわけです。先生方のところへ来たりもします。そういった方たちに声をかけたり、新聞広告を出します。共立の子会社だと広告に入れますからOBがたくさん来ます。事務職がほとんどです。行く先も、ほとんどが事務職です。スキルアップのための研修は、年に1回か2回、学校の情報演習室を使って行っています。福利厚生は学園の厚生施設は使えるようになっています。もちろん、社会保険はつけています。

<フロア>

本日は貴重なご講演ありがとうございました。お話の中で、図書館の業務全般についても手を入れていきたい、やっていきたいということがありました。実は私は、今現在、図書館に勤務しております。今、大学図書館界全体でアウトソーシング化が話題になっております。具体的にお話いただければ思うのですが、今現在、共立女子大学さんも検討されていると思いますが、どの程度のアウトソーシングを考えられていますでしょうか。また、具体的に話が進んでいるところがありましたら、その点も教えていただければと思います。

図書館については、まだ企画段階です。まだ決まっておりませんが、ある大学でのお話をします。コンサルしている大学が、ある会社に図書館業務を委託しておりました。判断業務は大

学の図書館の職員がやります。それ以外のカウンター業務から受付とか受入れ等の仕事は基本的に全部請け負いになっていました。そういう形から入るのが良いと思っています。問題は値段です10人位会社側が出しています。チーフが1人行ってまして11人。それで5000万円ちょっとだったと思います。それは高いと思いますか、安いと思いますか。当社で請け負った場合を試算しましたところ、4000万円ぐらいでできそうです。大学の図書館の司書の方は給料が高いかもしれませんが、図書館の派遣というのはそんなに高くありません。大学の図書館の募集をよく広告で見かけますが非常に安いです。それは図書館の仕事をやりたい人が多いのです。ものすごく数が多いということです（平成16年度より、共立大学八王子キャンパスの図書館については業務請負を開始している）。

<フロア>

ウィズ・ケイさんで利潤が出た場合、大学への還元方法については具体的にはどうされているのでしょうか。また、還元する際に、元々大学の方と利益の何%を還元するとか、そういう取り決めのようなものはあるのかどうかお聞きしたいのですが。

利益の還元は、今は指定寄付の口座を設けていますから、基本的に寄付をします。今年は4000万円、来年は3000万円、多分、もう少しできると思いますが寄付をします。それがなくなった時にはどうするかというと、いわゆる学校から請け負う金額を下げればいいのです。例えば1億円で図書館業務を請け負っていたとしたら、来年は8000万円にすればいいのです。というふうに、請け負いの子会社ですから、その金額を下げればいいということです。大学との取り決めは別にございません。けれども当社の利益も毎年1000万円ずつ位残していきたいとは思っていますまた、いろいろな新規事業を開始する時には、例えば奨学金事業をやる時には、もう少し利益を残そうかなとは思っています。

<フロア>

子会社化というのは非常に興味があります。大学の中で、10数年来こういう方向性をもったらどうかということをお話しておりますが、なかなかやっただけない。なかなか難しい部分があるみたいです。私がちょっと気にしていますのは、業務委託ですから基本的に、ノウハウを段々大学の職員が知らなくなって、無能な管理職が増えていくのではないかということです。その辺について、大学と子会社とのやりとり、職員も業者とのやりとりを知らない、設計図も見れない、そういうことはどうなのかという気がいたします。その辺は、学校側とはどんなお話をされているのでしょうか。

ノウハウについては、これもある大学であったことです。1番簡単なのは職員を子会社に出向させればいいのです。テクニックとか、交渉ノウハウとか、絶対に学校側に必要であれば出向させればいいのです。そうすれば、子会社は同じことをやっていますから。それが子会社は

教育の場ということです。子会社に行っているいろいろやってみて、もっと安くなるということがわかれば、学校に戻られてもそういう目で見ていくでしょう。

<フロア>

2点おうかがいします。1つ目は、事務所が学園内に構えられているということなのですが、家賃ですとか、光熱水費等は支払っていらっしゃるのでしょうか。それとも、学園からの無償提供ということでやっていらっしゃるのか。あと1つは、学園の70%といふかなり大きな範囲を請け負ってらっしゃいますが、本学でもこの時期は予算編成、予算作成をしています。例えば、1品目に対して3業者から見積もりをとったりするというのは大変な作業だと思います。どのような体制でやられているのでしょうか。

家賃は払っています。毎月20万円払っています。相場の家賃ということで払っています。それから予算策定時での見積提出ですが、当社はできればやりたくないです。予算の段階では、学園側がとってほしい。それは、何か100円だとすれば当社はそれから下げるのが仕事なのです。最初から70円でもっていったら利益はとれません。100円という予算を学園がとってくれて、当社はそれをたたきにくわけです。ですから予算時の見積提出はできればやりたくないのですが、依頼されたら見積もりを出しています。

<司会（山本眞一）>

先ほどの、子会社に出向させるという話は、「なるほど」とうなづけます。同じようなことで、最近ある国立大学で、既存の大学院の研究科を改革するのに、既存の研究科を急に大幅に改変するというのは難しいものですから、特区をつくられました。その研究科とは別に特例措置で、例えば、任期付きの教員で、いろいろなことをもっと自由にできるような組織を暫定的につくって、教育研究をしたい人はそちらの方に一時移る。しかし、また戻ろうと思えばいつでも戻れる。そういうシステムで、盛んに改革をやっておられる大学があります。子会社というわけではないですけれども、何か既存の組織とは別に学内に特区のようなものをつくるというのも、最近の大学改革の1つのアイデアかもしれません。

<フロア>

共立講堂というのは、共立学園と直接関係していらっしゃるのでしょうか。かなり昔はコンサートですとか、盛んに使われていたと思います。最近、かなり古くなっているのではないかと思います。私の友人が共立出身なのです。先日、出かけて行ったら、共立講堂が、かなり古いというわけです。立て替えるという話があるということなのですが、それを相良さんの案で有効に使えるようなことは考えていらっしゃるのでしょうか。

共立講堂につきましては、いろいろ考えています。立て替えはできないのです。大変なお金

がかかるようです。現況のままでは、施設の貸出しもできないようです。スプリンクラーがないので、消防法上貸せないようです。ただ、年間100日位は中・高や大学の卒業式とか、クラブ活動とかで学内で使ってはいます。何とかするためいろいろと情報を集めています。例えば、虎の門ホールが閉館になりました。千代田公会堂は、千代田区役所を壊して建て直すのですが、公会堂はつくらないという話もあります。1500～1600人のホールというのは少なくなってきたのです。今、いろいろなところから情報を集めています。改修するとすれば5億円位かかります。それを人に貸すとすればメンテナンス費用が7～8千万円から1億円かかります。音響設備や、清掃、暖房、営業の人も置かなければいけない。そうまでしてやらなければいけないのか。それを今、シミュレーションしているところです。場合によっては民間に出資してもらって、運営会社を民間でつくってもらって、民間がやる。そういう可能性もあるかもしれません。今のところ検討中です。

<フロア>

1つ、単純な質問をしたいのです。どうして相良さんはこういうことができるのか。いろいろな大学の例を紹介していただきました。半数の大学には子会社があるけれども、うまくいっていないところも多いという話でした。どうして共立ではうまくいっているのかということ。相良さんのどういうところがプラスになっているのか。自己分析をしていただけないでしょうか。

どこでも皆うまくいくと思うのです。ちゃんとコンセンサスをとって、推進する人間をもってきてやっていけば。なぜうまくいっているかと言われましても、1つは、共立は女子大であるために厳しいということは言えます。他の学校に比べて、危機感をはるかに強いのです。ですから、学園がこうしようといった時には、反対であっても、うちに仕事を発注してくれるということはあると思います。それから、私のことでいいますと、元々7年間、前の会社で、こういう会社をつくれという提案をいろんな学校にずっとしていました。たまたま共立から誘われて行った時に、自分が今まで提案していたことを実践しているわけです。それをやりだしたら非常にうまくいくし非常に面白いです。

<フロア>

今日はありがとうございました。今までの話で理解できなかったことなのですが、例えば、業務委託をして管財部門が子会社に移って、なぜそれで利益が上がるのか、よくわかりませんでした。よろしくお願いします。

それはどこの学校でも言われるところなのです。なぜ上がるのか。1つには、学校として収益事業を会社でやるか、事業部でやるかという選択があります。学校は設備、教授、職員がいて、人が人を教育する機関で当然金がかかる。その一方金がかかる機関の人間が、同じ組織の

中で金を削ることをするというのは無理がある。だから、全然違う組織にした方がいい。これが一番端的な答えだと思います。それから、什器備品等をお買いになると思いますが、何割引きで買ってらっしゃるのか。国立は安いところもあります。入札です。しかし、大方の私大の場合は、おそらく6掛け位でしょうか。うちには黙っていても5掛けで入ります。1品から。それは、当社が販売店だからです。メーカーがそれで御してくれるわけです。清掃等が安くなるというのは、やはり意識が違うのです。学園は1億円の予算のものを9500万円にしようとは思わないのです。けれども、当社は1億円を9000万円、8000万円にしないと食えないのです。そうすると、相手に対する迫力が違います。1億円だったら今の業者でいいということになりますから、見積もりをどんどんとって安いところを捜し回ります。そういった努力をいたします。

<フロア>

同じ共立女子大学の中におりますと、最初は一切どんな会社ができるんだろうというのが、一般的な職員の意識だったと思います。ただ、約3年経って、1番変わったのは、私自身としては意識改革だったのではないかと考えております。学園の中に利益を追求するところがあるというのは、今までと全然違うかなと思います。あともう1つ言えばと、女子大の厳しさというのは、大きい大学とは違うような気がいたします。その中でも何とか生き残っていかなければいけないと皆思っていたからかなと考えております。

<フロア>

成功のポイントがコンセンサスが重要ということでした。コンセンサスのとり方には、いくつかの方法があると思います。トップダウンとか、ボトムアップとか、いかにうまくコンセンサスをとるか。さわりだけ教えていただきたいのですが。

トップダウンはなかなかうまくいかないと思います。ある大学の例です。理事長は民間から来られました。もったいないから会社をつくれということでつくった。しかし全然うまくいかない。それは、下の人が全然そういう意識がなかったのです。理事長は民間から来たから知っているかもしれませんが、全然うまくいっていない。今だに苦勞しています。それでも徐々に浸透してきています。コンセンサスを得る方法というのは、例えば、学園の将来計画をまず立てることだと思います。将来、今の入学者数がどうなっていったら、収入がどうなって、支出がどうなるか。作っていくと、必ず何年か先には赤字になるところがきます。だから何か手を打たなくてはいけない。会社を設立して経費削減を行なう、収入の多角化を行なうというのもひとつの方策です。ある大学に行った時に、古い部長さんがいまして、私がいる間は学校は大丈夫だからとおっしゃいました。ですから、働き盛りの皆さんたちが、「このままじゃいかん」というのを強く思ってやっていくのがいいのかなと思います。

<フロア>

来年4月1日以降、国立大学も法人化するというので、今、毎日がんばってやっています。先生から見まして、国立大学法人に対しての意見、批判、改善できる点等、ぜひお願いいたします。

国立大学も、こういう会社をつくった方が本当はいいと思います。しかし、今の国立大学法人法ではできません。ところが、1年前の答申にはアウトソーシングのを会社つくっていいと書いてあったのです。ところが、それが法人法では抜けてしまいました。それでも、私の知っているある国立大学では、そういうことを検討しています。その時に、もう1つのネックは、入札をどうするかという問題があります。そこら辺を整理しないとイケません。入札をやられたら子会社は負けます。ノウハウも最初はないわけですから。その辺を整備していかないと国立大学の独法化後の会社というのは大変だと思います。

もう1つ、国立大学は生協をどうするかという問題があります。生協を今のまま残しておくのか、どうするのか。学生サービスは、利益が出る部分があります。今、安くない生協もたくさんあります。生協も学校と同じで、職員が年をとってきて給料が高くなってきて、でも売り上げが全然伸びていなくてという構図なのです。その辺りをどうするか。

<司会（山本眞一）>

どうもありがとうございました。今日は、本当に活発な議論が出ました。あっという間に2時間が経ってしまいました。今日は、随分新しいことをお聞きになったかと思えます。ぜひ、皆さんの大学に戻られて、自分の大学ではどうするというのを、大学の将来像と重ね合わせて考えてもらいたいと思います。相良さん、今日は本当にどうもありがとうございました。

平成15年12月4日

株式会社ウィズ・ケイ
取締役 事業統括部長
相良敏夫

短期集中公開研究会

「子会社活用のすすめ」レジュメ

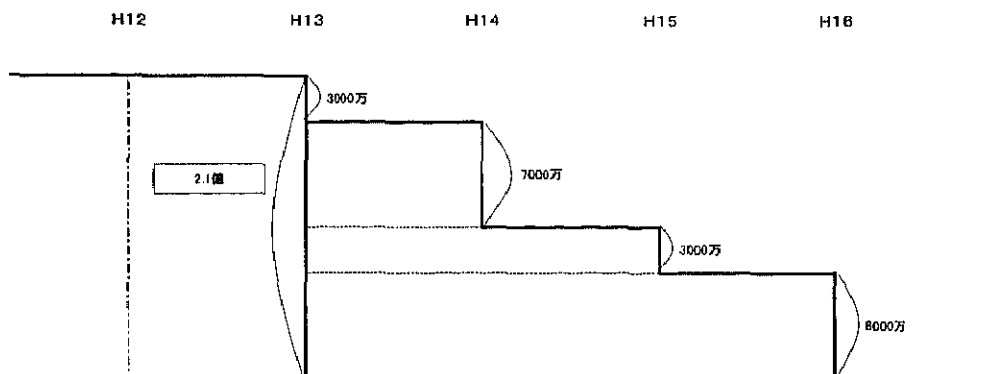
1. 共立女子学園における子会社設立の経緯
 - ・経費削減と収入の多角化(流出利益の確保)
2. 営利法人設立の効果
 - (1) 経費削減額
 - (2) 人件費負担額
 - (3) 寄付
 - (4) 業務の効率化
3. 株式会社ウィズ・ケイの事業
 - (1) 最適なコストで学園運営に貢献(経費削減)
 - (2) 快適で安心な学園生活サポート(収入の多角化)
 - (3) 知的資産の有効活用をプロデュース
4. 営利法人設立のメリット
 - (1) 財政的效果
 - (2) 業務の集中化・外注化による組織のスリム化
 - (3) 意識改革・人材育成
 - (4) 学校法人の戦略にあわせた事業展開のサポート
 - (5) 学生・生徒サービスの向上
5. 成功のポイント
6. 子会社活用のすすめ

以上

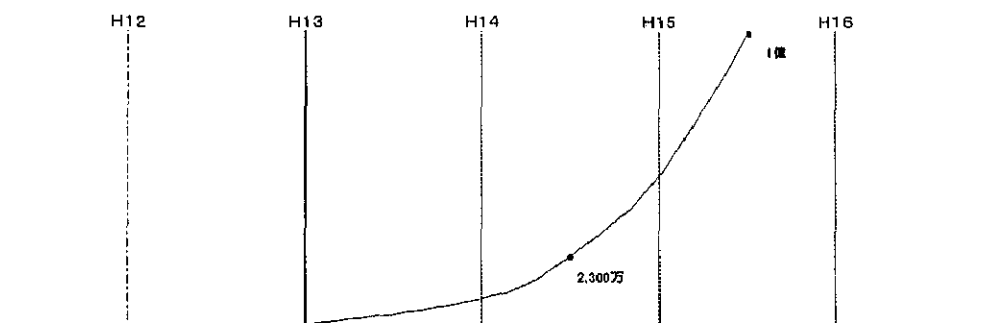
決算推移

	第1期決算 (H13.3.16-H13.9.30)	第2期決算 (H13.10.1-H14.9.30)	第3期決算 (H14.10.1-H15.9.30)	第4期決算予定 (H15.10.1-H16.9.30)
売上高	4.34億	9.56億	12.32億	18億
売上総利益	4,300万円	1.19億	2.02億	2億
経費	2,700万円	1.1億	1.79億	1.8億
経常利益	1,600万円	1,400万円	3,000万円	2,000万円
税引後利益	1,000万円	800万円	1,900万円	1,000万円

経費削減



収入の多角化



設立効果

	第1期決算 (H13.3.16-H13.9.30)	第2期決算 (H13.10.1-H14.9.30)	第3期決算 (H14.10.1-H15.9.30)	第4期決算予定 (H15.10.1-H16.9.30)
経費削減寄与	3,000万円	1億円	1.3億円	2.1億円
寄付	50万円	3,000万円	4,000万円	3,000万円
人件費戻し入れ	900万円	3,000万円	3,500万円	3,500万円
合計	3,950万円	1.6億円	2.05億円	2.75億円