

収益事業の検討について



山田コンサルティンググループ株式会社

経営コンサルティング事業本部

これからの学校経営において想定される課題

2013年度 2014年度 2015年度 2016年度 2017年度 2018年度 2019年度 2020年度 2021年度 2022年度 →

業界動向

18歳人口の減少

高大接続システム改革

耐震改修促進法対応

義務教育学校新設

専門職大学・学部制度新設

子ども子育て支援新制度

私立学校法改正

想定される課題

学生数減少
対策

- ✓ オープンキャンパスやウェブサイト活用等、学生募集活動の個別見直し

制度改革
対応

- ✓ 認定こども園移行検討、保育事業新規参入検討、専門職大学設置検討

その他

- ✓ セグメント別管理体制構築、寄付金募集見直し、コスト削減、業務効率化に向けたIT導入の検討
- ✓ 相続を見据えた個人立学校の法人成りスキームの検討
- ✓ 老朽化に伴う校舎建替え等の大規模設備投資、及び、投資回収可否の検討
- ✓ 遊休資産の収益化/売却、**新たな収益源の確保に向けた収益(新規)事業の検討**

- ✓ 学生動向踏まえた学部・学科設置戦略の検討
- ✓ マーケティング・PR戦略の見直し
- ✓ 進学・就職等実績改善の為の教務・進路指導等現場改善
- ✓ 水平・垂直連携体制の構築(M&A含む) ≡ **業界再編**

- ✓ 高大接続システム改革(高校教育、大学教育、大学入試)
- ✓ その他制度改革に合わせた検討

今後想定される経営課題

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B

業界再編時代の到来に向けて

※H28年高校等卒業者数は学校基本調査より全国のを引用、R15年高校等卒業者数はYCG推計

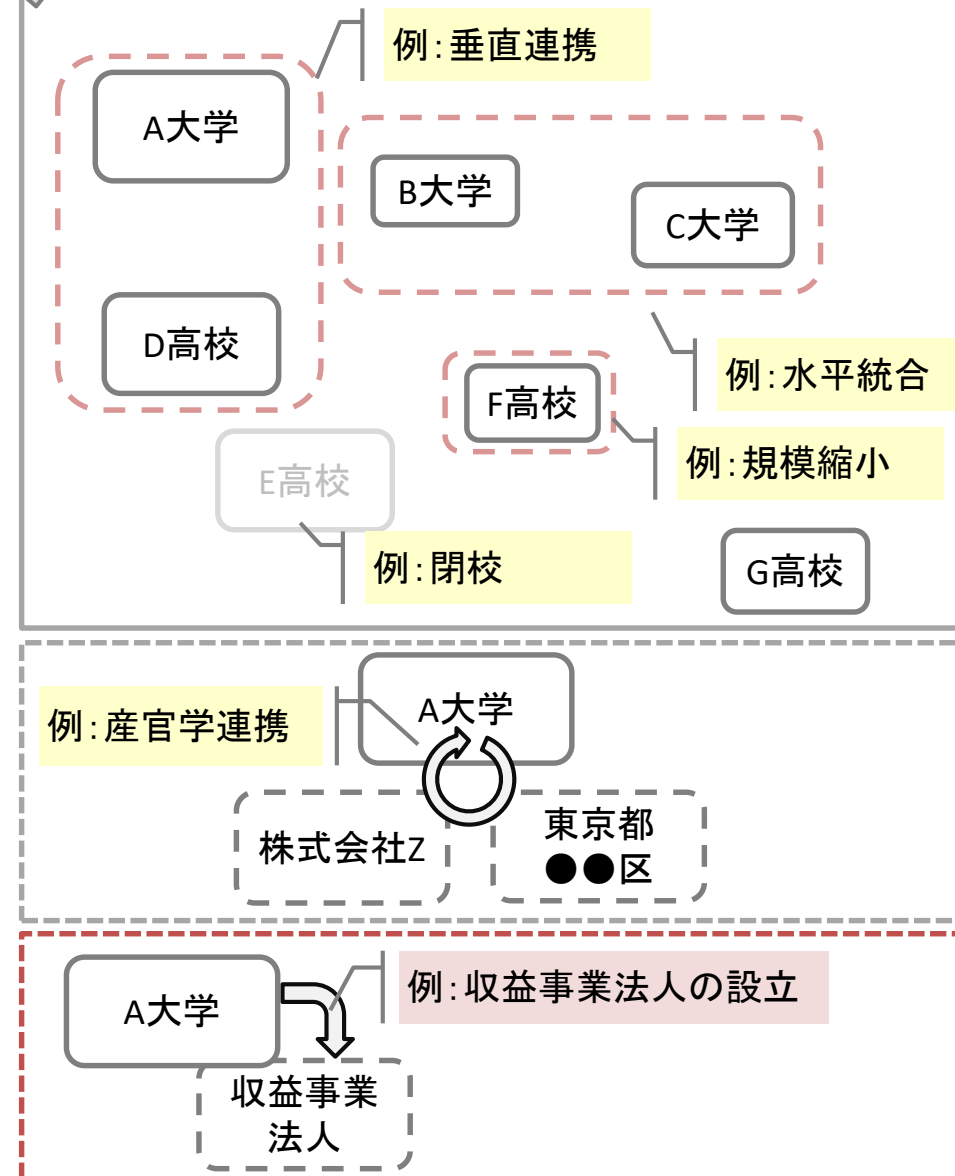
既存の事業領域での検討

新規事業領域取組例

H28年：高校等卒業者数1,064,352人



R15年：高校等卒業者数903,706人



本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B

収益事業の検討について

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B

学校法人の行うことができる収益事業の内容と種類

- 「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」(H20年8月20日)の告示によると、学校法人の行うことのできる収益事業は以下の通りです。

文部科学省告示第百四十一号 平成二十年八月二十日

第一条 私立学校法第二十六条第一項の規定により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(当該学校法人の設置する学校の教育の一部として又はこれに付随して行われる事業を除く。以下「収益事業」という。)は、次条に掲げるものであって、次の各号のいずれにも該当しないものでなければならない。

- 一 経営が投機的に行われるもの
- 二 風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律(昭和二十三年法律第百二十二号)第二条各項(第二項及び第三項を除く。)に規定する営業及びこれらに類似する方法によって経営されるもの
- 三 規模が当該学校法人の設置する学校の状態に照らして不適当なもの
- 四 自己の名義をもって他人に行わせるもの
- 五 当該学校法人の設置する学校の教育に支障のあるもの
- 六 その他学校法人としてふさわしくない方法によって経営されるもの

第二条 収益事業の種類は、日本標準産業分類(平成十九年総務省告示第六百十八号)に定めるもののうち、次に掲げるものとする。

- 一 農業、林業
- 二 漁業
- 三 鉱業、採石業、砂利採取業
- 四 建設業
- 五 製造業(「武器製造業」に関するものを除く。)
- 六 電気・ガス・熱供給・水道業
- 七 情報通信業
- 八 運輸業、郵便業
- 九 卸売業、小売業
- 十 保険業(「保険媒介代理業」及び「保険サービス業」に関するものに限る。)
- 十一 不動産業(「建物売買業、土地売買業」に関するものを除く。)、物品賃貸業
- 十二 学術研究、専門・技術サービス業
- 十三 宿泊業、飲食サービス業(「料亭」、「酒場、ビヤホール」及び「バー、キャバレー、ナイトクラブ」に関するものを除く。)
- 十四 生活関連サービス業、娯楽業(「遊戯場」に関するものを除く。)
- 十五 教育、学習支援業
- 十六 医療、福祉
- 十七 複合サービス事業
- 十八 サービス業(他に分類されないもの)

第三条 収益事業の種類を寄附行為に記載する場合には、日本標準産業分類の名称を例として具体的に記載するものとする。

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

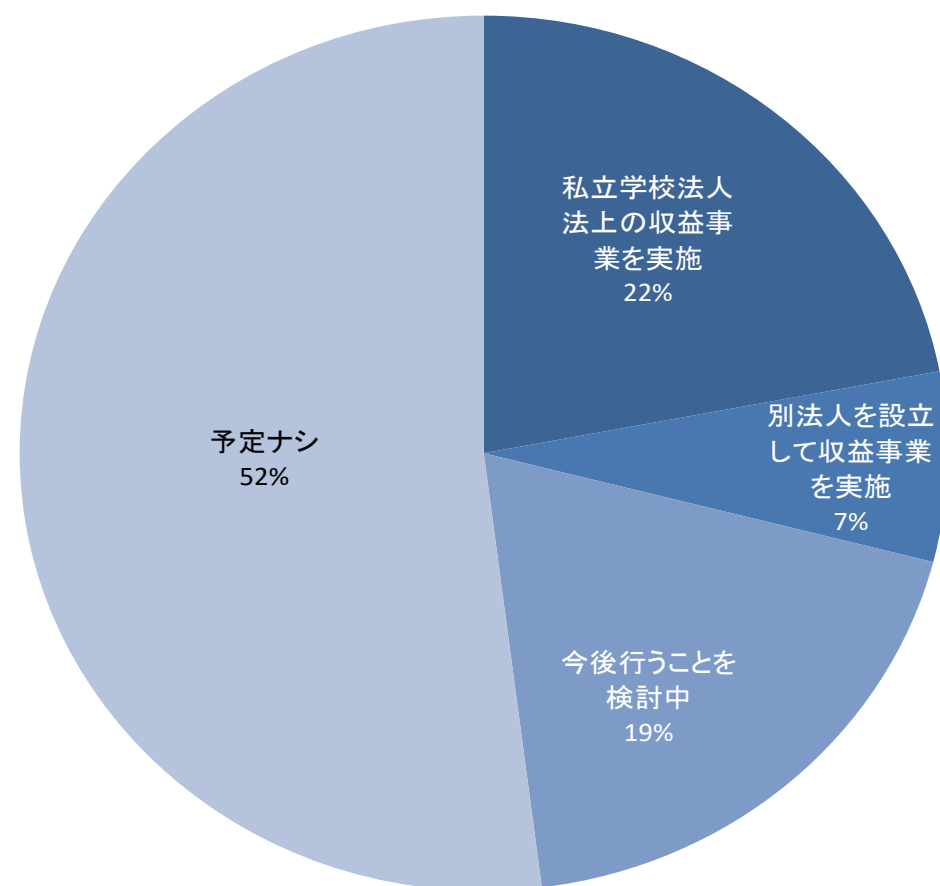
© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B

学校法人による収益事業実施状況

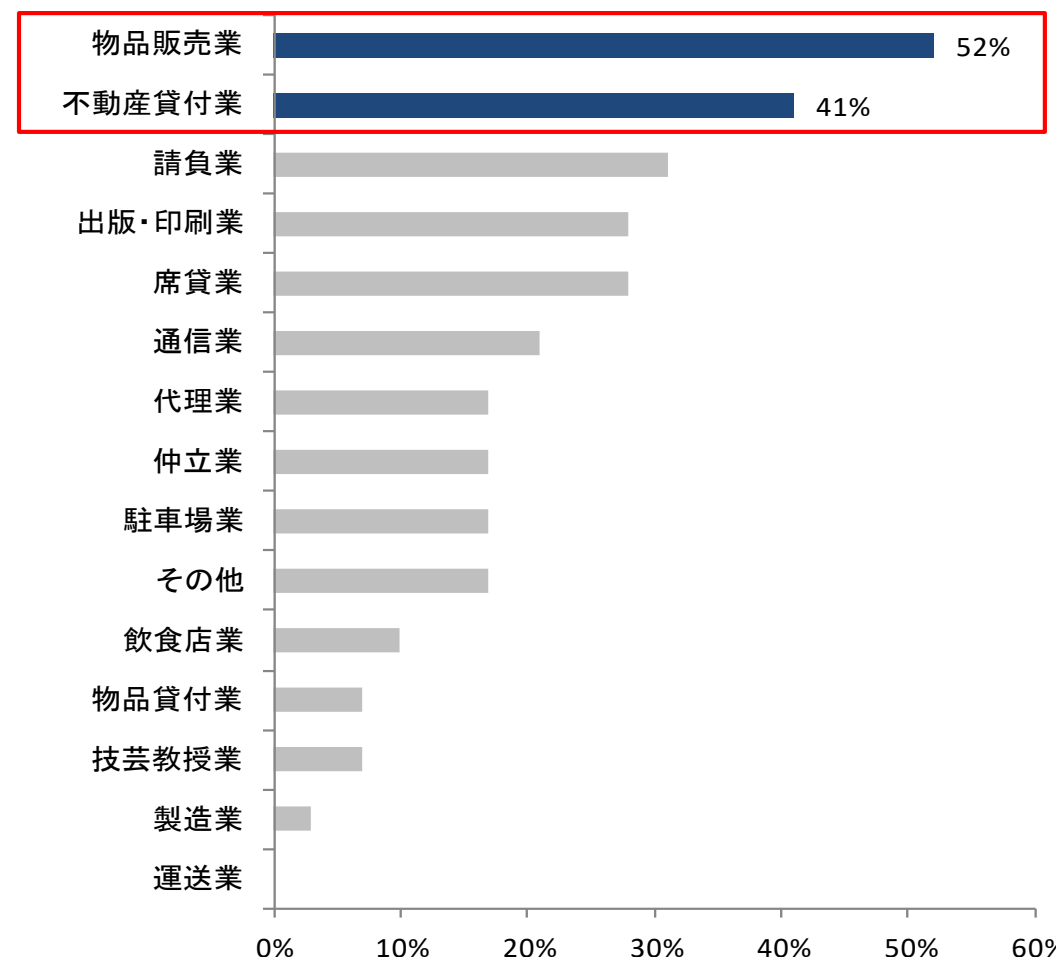
大学法人(H16年7月)

- 「私学経営に関するアンケート」報告書によると、大学を設置している学校法人のうち、①私学法上の収益事業を実施している法人は22%、②別法人を設立して収益事業を実施している法人は7%です。
- また収益事業の内訳は、物品販売業が52%を占めており、次に不動産貸付業が41%を占めています。

大学法人の収益事業実施状況



収益事業の内容(複数回答)



※社団法人 私学経営研究会「私学経営に関するアンケート」報告書(平成16年7月調査)よりYCG作成

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

収益事業を有する他大学の事例

学校法人名	収益事業会社名	主な事業	法人格	持分	取締役会の有無	監査役の有無	資本金
慶應義塾	株式会社慶應学術事業会(その他にも株式会社有り)	プロパティマネジメント事業 社会人学習事業 損害保険代理店事業 クレジットカード事業	株式会社	100%	不明	不明	1億円
東邦大学	株式会社東邦キャンパスサービス	物品販売、学校・病院サポート、学校・病院環境管理、診療材料共同購入プロジェクト、保険代理店、アパート斡旋・その他	株式会社	100%	不明(代表取締役の存在を確認)	不明	2,000万円
南山大学	株式会社エヌ・イーエス	事務用品・OA機器の販売 学生の厚生関連事業 損害保険・生命保険の募集に関する業務(保険代理業) 印刷・出版事業	株式会社	100%	不明(代表取締役の存在を確認)	不明	2,000万円
学校法人根津育英会武蔵野学園	株式会社武蔵エンタープライズ	施設・設備管理運営及びその代行、不動産の賃貸及びその仲介、セミナーの実施、人材派遣、調達代行、情報システムの運用、運用支援、賃貸及びその仲介、経営コンサルティング、調査研究及びその仲介、学校法人関連業務の委託、学術教育に関連した情報サービス	株式会社	100%	不明(代表取締役の存在を確認)	不明	950万円
追手門学院	株式会社オーティーエム	施設環境管理 業務受託 損保保険代理 物品販売 ロボットプログラミング教育	株式会社	100%	有り(6名)	有り(2名)	2,000万円

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B

学校法人の収益事業展開例

- 多くの収益事業が100%を所有する株式会社形態で設立されています。

具体的な業務内容

- ✓ 書籍発行
- ✓ 企業・自治体研修
- ✓ 学生以外への指導
- ✓ 研究開発等のスピンアウト事業

生徒・学生・教員以外のため

具体的な業務内容

- ✓ 学校経営コンサルティング
- ✓ 宿泊設備等の運営
- ✓ 運動場等の貸与等

スキルアップ・教育・
研究の社会への還元

学校法人北里
研究所
北里第一三共ワ
クチン株式会社

企業との産学連携
を行う会社

学校法人佐野学園
(神田外語アソシエ
イツ株式会社)

学校法人早稲田大学、学校法人
慶應義塾大学等の大規模法人
の収益事業

学校法人信学会
(キャストリア
株式会社)

学校法人佐藤学園
(OBMRサーチ
センター)

学校法人の人的資
産を利用

竹田和哉
研究所

専門学校卒業生の
育成を目的として
設立

学校法人
鷗友学園
(合同会社
鷗友)

学校法人
追手門学院
(株式会社オー
ティーエム)

学校法人
同朋学園
(株式会社Do)

学校法人佐野学園
(株式会社ブリ
ティッシュ・ヒルズ)

学校法人
武南学園

学校法人
開成学園

学校法人
鈴鹿享栄学園

効率化・コスト削減
遊休資産の活用

学校法人
愛知大学
(株式会社ユー・
イー・エス)等

学校法人
跡見学園

株式会社等別法人

学校法人内の収益事業

具体的な業務内容

- ✓ 書籍・副教材発行
- ✓ 模擬テスト・課外授
業・講座の斡旋
- ✓ 教職員研修
- ✓ 人材紹介・就職支援

生徒・学生・教員のため

具体的な業務内容

- ✓ 建物・不動産管理
- ✓ 校内清掃・保安
- ✓ 学校企画事業運営
- ✓ 教材・指定品販売
- ✓ 販売店への取次
- ✓ 保険代理店業務
- ✓ 各種学生サービス(下
宿・免許合宿等斡旋)
- ✓ 他法人の事務業務受
託

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

収益事業の立ち上げを検討する観点の例

- 収益事業をどの法人格で行うかを検討する際には以下のような多様な観点から最適な形態を検討していく必要があります。



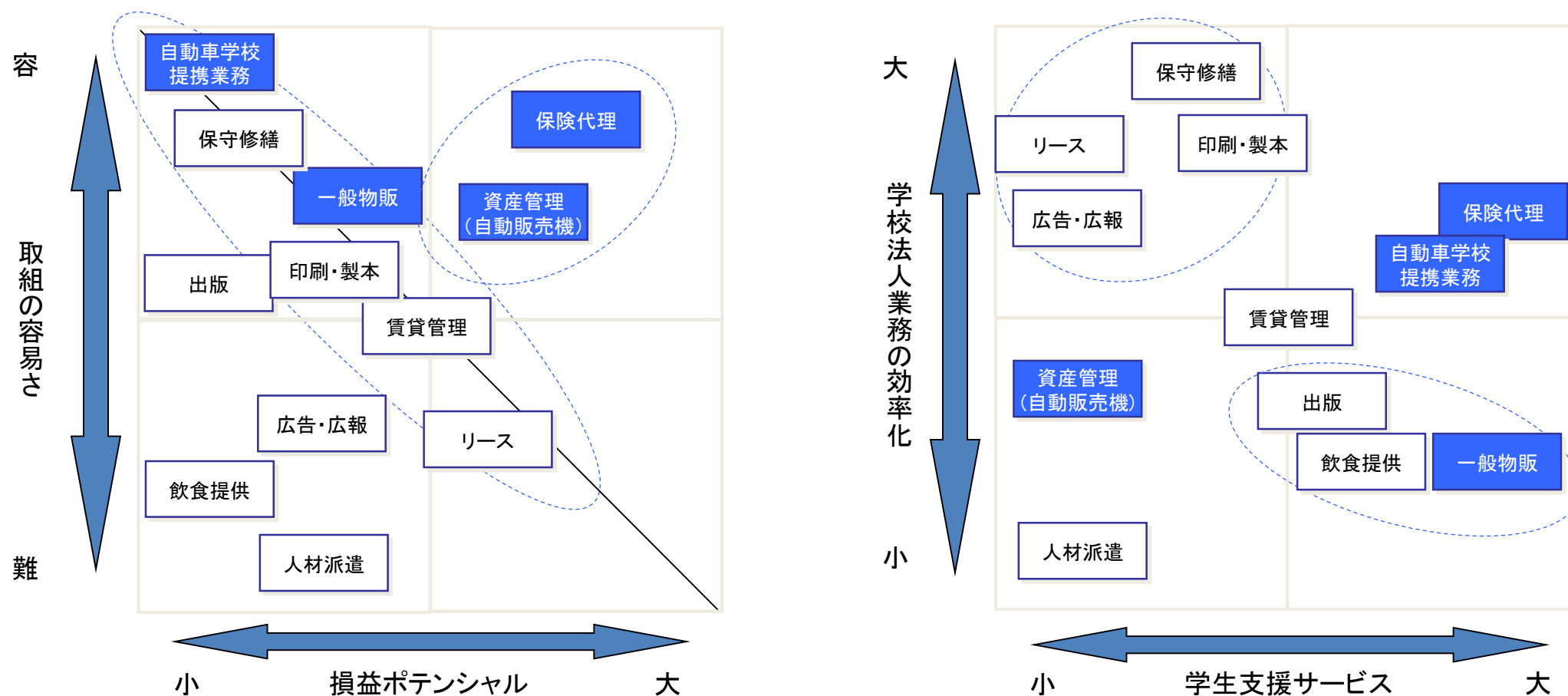
本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外での利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B

収益事業に関する事業構想の検討例

- 収益事業を検討するに際し、学園全体にとっての損益的観点以外にも、学生支援や業務の効率化等を織り込みながら事業展開を検討することが学園全体にとって重要と存じます。

収益事業の特色別分類(例)



本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

収益事業の事業展開検討例

- 各事業について、前ページの収支SIMによる定量評価に加えて、例えば以下のような定性評価を実施し、候補事業について評価・絞り込みを実施します。

	保険代理業	資産管理 (不動産・自販機)	人材派遣 (講師派遣)	一般物販 (書籍、文房具)	各種提携業務 (自動車学校等)
概要	・学生生活に関する損害保険の代理店業務	・学校が所有する資産の一括管理	・他大学や高校、セミナー等への講師派遣等	・学生、教職員が使用する文房具等の販売等	・教習所、旅行代理店等が通常行う提携業務
学生支援サービス	・損害保険により学生生活を支援	・直接的に学生に働きかける業務内容ではないので、効果は期待できない	・直接的に学生に働きかける業務内容ではないので、効果は期待できない	・学生の要望に沿った物品販売が行えるため、支援の効果は期待できる	・学生専用プラン等を提供することで効果は期待できる
学校業務の効率化	・書類管理や手続き管理等煩雑な業務を集約することで効率化は図れる	・自動販売機を始めとする設備等の管理や交渉等を集約することで効率化は図れる	・提携学校、会合等の一括窓口となることで効率化が図れる	・教職員が必要とする物品の仕入を一括で行うことで効率化が図れる	・提携業務を外部に委託することになるので、業務の効率化は期待できる
損益ポテンシャル	・手数料収入が固定費(人件費)を上回ると、ほぼ純利益となる損益構造	・設置場所、台数を考慮すれば安定した収益を得ることはできるが、インパクトは小さい	・派遣先、金額設定によるが、基本的に損益インパクトは小さい	・売場の規模、販売する商品によるが、基本的に損益インパクトは小さい	・提携業務自体の利益率は高くないために収益性は乏しい
取り組みの容易さ	・代理店との業務提携や出向者受入等、当社が事業運営をサポートいたします。	・基本的にメーカーが対応してくれるので取り組みは非常に容易である	・提携先探しに時間を要すると思われる。	・生協のような既存業者が入っている場合は、調整が必要である	・他大学でも事例が多く、事業開始に伴うリスクも低いと取り組みは容易である
KPI	・保険契約者数	・自販機利用割合 ・学生一人当たり自販機利用頻度	・派遣、講師実績	・学内物販の利用割合 ・学生一人当たり文房具等の年間購入額	・提携先自動車学校の利用者数

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

収益事業の収支SIM例 一般物販事業

【単位：千円】

単位：千円	初年度	2年目	3年目	4年目	5年目	備考
売上高	36,000	39,600	43,200	46,800	50,400	
一般物販	36,000	39,600	43,200	46,800	50,400	
売上原価	26,640	29,304	31,968	34,632	37,296	
一般物販	26,640	29,304	31,968	34,632	37,296	
売上総利益	9,360	10,296	11,232	12,168	13,104	文房具卸売業の平均売上総粗利率26.0%
販売管理費	2,160	1,860	1,860	1,860	1,860	
販売および一般管理費	2,160	1,860	1,860	1,860	1,860	
通信費	240	240	240	240	240	月20,000円×12ヶ月
消耗品費	540	240	240	240	240	月20,000円×12ヶ月（初年度のみ+300,000円）※便宜上固定額としている
水道光熱費	540	540	540	540	540	月45,000円×12ヶ月
雑費	240	240	240	240	240	月20,000円×12ヶ月
貸借料	600	600	600	600	600	月50,000円×12ヶ月
営業利益	7,200	8,436	9,372	10,308	11,244	
営業外収入						
営業外費用	3,600	4,218	4,686	5,154	5,622	
寄付金	3,600	4,218	4,686	5,154	5,622	営業利益の50%と想定
経常利益/税引前当期純利益	3,600	4,218	4,686	5,154	5,622	
法人税等	860	1,008	1,120	1,232	1,344	
税引後当期純利益	2,740	3,210	3,566	3,922	4,278	
税引後当期純利益の累計額	2,740	5,949	9,516	13,438	17,716	

学生数(人)	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	
利用者割合(年2%増加)	20%	22%	24%	26%	28%	
購買者数	2,000	2,200	2,400	2,600	2,800	
平均年間利用額(千円)	36,000	39,600	43,200	46,800	50,400	一人当たりの書籍、勉強に係る平均年間利用額(18,000円)※

※ 出展:「第51回学生生活実態調査の概要報告」よりYCG試算

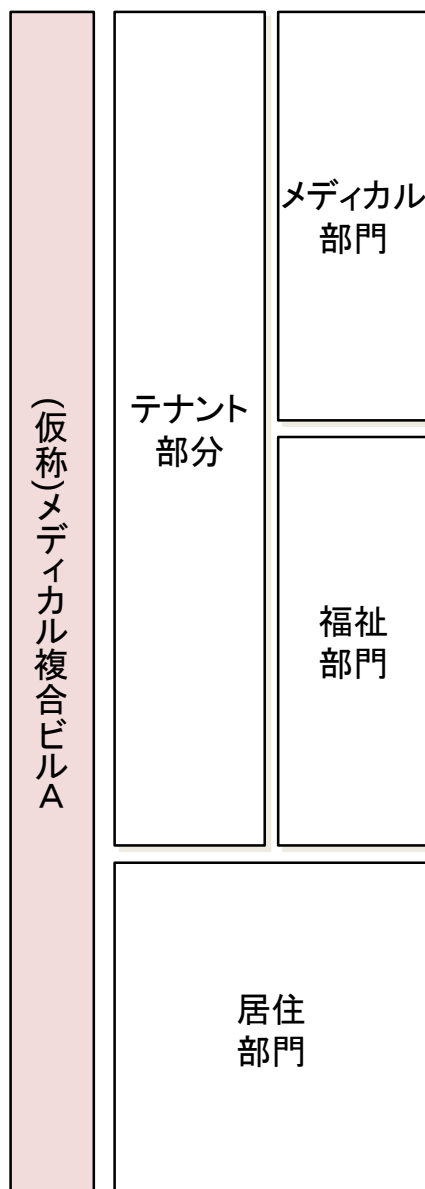
本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分:SC-B

学校法人A学園における収益事業検討例

概要

検討事項(例)



- ✓ 内科、腎臓内科(透析)、整形外科
- ✓ C薬局との連携
 - ✓ テナントはC薬局より紹介
 - ✓ 基本的にはテナントと施主の関係
 - ✓ 学園側の教務を一部提携
 - ✓ 人材供給も一部依頼

- ✓ 老人デイサービス、児童デイサービス(委託)
- ✓ (社福)D福祉会との連携
 - ✓ 老人・児童ともに完全独立
 - ✓ 相互の連携も模索
 - ✓ 基本的には学園側にテナント料を支払う

- ✓ 複合ビル 5F～8F
- ✓ 居室数:50室
- ✓ バリアフリー設計
- ✓ 入居者は年齢・男女問わない

- ✓ どういう医師が招聘できるのか(診療科、専門分野、医局、医師会との絡みなど)
- ✓ 周辺施設との連携
- ✓ 人材確保、仕入業者・委託業者等の選定
- ✓ テナント料の妥当性

- ✓ 介護福祉サービス利用者像の設定と周辺施設との連携
- ✓ 人材確保、仕入業者・委託業者等の選定
- ✓ テナント料の妥当性
- ✓ 社会福祉法第25条、「国又は地方公共団体以外の者から不動産の貸与を受けて季節法人が通所施設を設置する場合の要件緩和について」

- ✓ E地区における賃料は4,500円/坪程度であるのに対し、当該事業計画では6,000円/坪水準での賃料設定
- ✓ 入居者は確保出来るのか、入居率を維持出来るのか

収益事業の在り方

- 株式会社で行っている事業の一部は、学校法人の収益事業として認められる可能性があり、グループ全体での収支改善が図れる可能性がある。

学校法人外の株式会社(収益事業法人)

	学校法人	株式会社
収益	✓ 学生生徒納付金 ✓ 手数料収入 ✓ 寄付金 ✓ 補助金 ✓ 配当金 etc	✓ 不動産賃貸収入 ✓ 委託料収入 60M
支出	✓ 人件費 ✓ 教育研究経費 ✓ 委託費 ✓ 管理経費 ✓ 借入金利息 etc	✓ 用地使用料 ✓ 人件費 ✓ その他経費 etc 50M
利益	✓ 基本金組入前事業活動収支差額	✓ 当期利益 10M
法人税	-	✓ 法人税(30%) 3M
利益当	-	✓ 税後利益 7M

配当・寄付金で
学校法人に還元

学校法人内の収益事業化

	教育活動事業	収益事業
収益	✓ 学生生徒納付金 ✓ 手数料収入 ✓ 寄付金 ✓ 補助金 ✓ 収益事業 etc	✓ 不動産賃貸収入 60M
支出	✓ 人件費 ✓ 教育研究経費 ✓ 管理経費 ✓ 借入金利息 etc	✓ 用地使用料 ✓ 人件費 etc 30M
利益	✓ 基本金組入前事業活動収支差額	✓ 当期利益 30M
法人税	-	✓ 法人税(19%) 6M
差収	-	✓ 税後利益 24M

軽減税率適用は
可能か？

※法人税率についてはH29年時点

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

学校法人の出資により別法人を設立した場合の財務構造の変化と留意点

貸借対照表

現預金	負債
資産	
	消費収支差額

消費収支計算書

消費支出	消費収入
純資産増加額	基本金組入額

簡易キャッシュフロー

学校法人(既存事業)

+

別法人(収益事業)

資産 (20億円)	負債 (16億円)
	純資産 (4億円)

費用	収益
法人税等	
純資産増加額	

簡易キャッシュフロー

①純資産(資本金)に対し、
負債が重すぎないか②別法人単体で利益を生
み出せているか(≡赤字と
なっていないか)②新規投資に伴う負債(借
入金等)に対し、十分な
キャッシュフローは確保出
来そうか

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したのですが、弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

収益事業法人設立手続きに要する期間

- 収益事業法人設立にあたっては、一般的には以下の手続きが必要となります。

●学校法人側で必要となる手続き

寄附行為の変更が必要か否かで若干スケジュールが前後いたします。

(「運用財産の制限」、具体的には投資目的の有価証券の保有制限があるかどうか等で変更必要性が変わります)

文部科学省
事前相談

理事会・評議員会
決議

寄附行為変更申請
(完了まで30～60日が目安)

・学部設置等重要事項の変更ではないので、
審議・認可事項には該当しないと考えら
れます(事前相談にて要確認)

●収益事業法人の設立に必要な手続き

通常の株式会社設立手続きと同様です。準備開始から登記完了まで通常1～1.5ヶ月を必要とします。

会社概要決定
事務手続準備

- ・発起人、役員、商号、本店所在地、
事業目的、資本金額、事業年度、
発行株式の総数や金額などの決定
- ・印鑑・印鑑証明の取得
- ・定款作成

定款認証

- ・公証役場で定款の認証を
受ける

資本金払込

- ・定款に定めた出資額(資
本金)を出資者の名義で
振り込み

登記申請

- ・本店所在地を管轄する
法務局へ登記申請

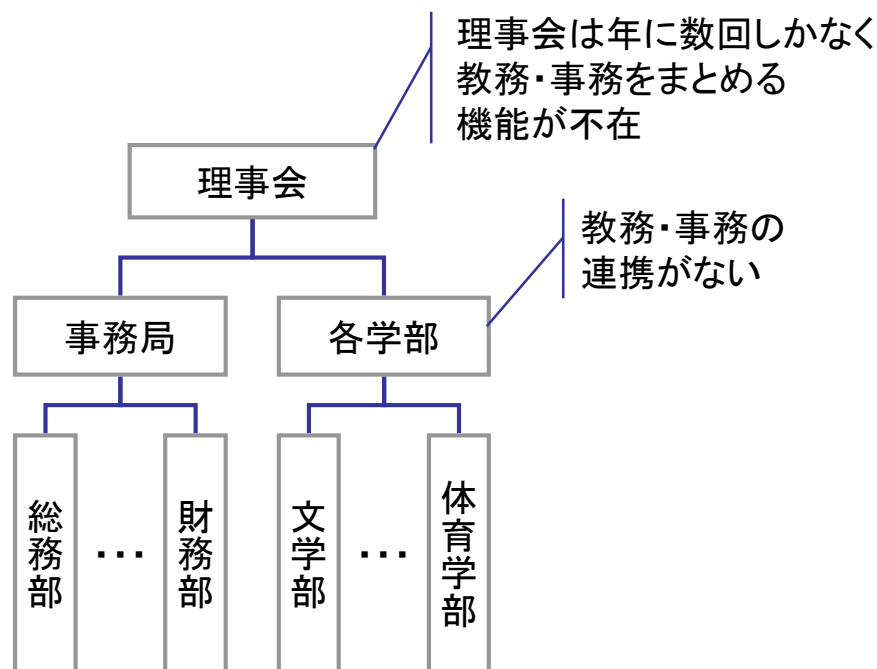
収益事業の検討に際しての失敗例

- 収益事業法人の設立は、学校法人全体の収益構造に変化をもたらすための（一種の）改善活動です。
- そのため、学校全体の教職員が一丸となって本プロジェクトに取り組む必要があります。

収益事業の検討に際しての失敗例

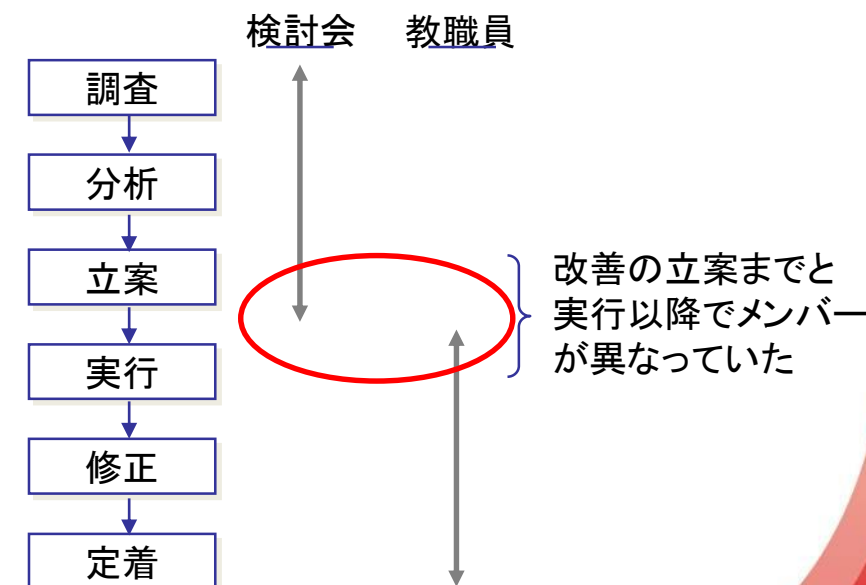
マネジメント不在による失敗

- 法人として教務・事務を取り纏める機能が不在
（理事会と事務・教務の距離感・マネジメントの不在）
- 事務と教務の組織的分断



検討手順による失敗

- 事前の準備段階における合意形成が出来ていない
- 立案者と実行者が異なるため、当事者意識が醸成されにくく、改善が定着しにくい



本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

參考資料

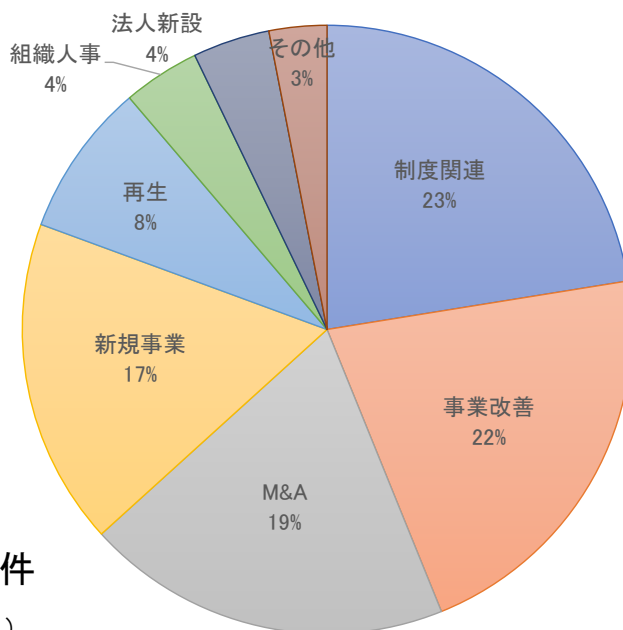
学校・保育業に関するコンサルティングのご紹介

役務の特徴

- 大学・高校・専修学校や幼稚園・保育園等幅広い校種・業態へ対応可能。
- 学校事業の財務リストラ・再生案件や、制度動向を踏まえた学科展開の検討等多様なニーズへ対応可能。
- 直近では、老朽化に伴う校舎の建替計画や制度改革(認定こども園、企業主導型保育、専門職大学)への対応に関する検討支援が多い。
- M&Aに関するご相談も増えており、後継者不在型、再生・救済型、垂直・水平連携型問わず対応可能。

学校・保育関連案件相談実績

ご照会・相談実績

年間 **120** 件

(2018年4月～2019年3月)

案件事例

No.	法人格	分野	案件概要
1	学校法人	介護・福祉専修学校	学生数の減少トレンドを見越した中期事業計画の策定支援。新規事業としての収益事業に係る業種選定、制度検証、収支モデルの検証支援。
2	学校法人	高等学校、専修学校、幼稚園	耐震化対応を迫られている一方で、学生数の減少に伴い収支状況が悪化。2つある高等学校を統合・維持・廃止を視野に入れた中期事業計画を策定し、耐震化に関する資金調達を支援。
3	学校法人	大学、専修学校	複数の大学・専修学校を抱える学校法人。H31年度より創設される「専門職大学」の設立に向けた準備をサポート。制度動向を踏まえながら、設置基準を充足するための施策の検討及び実行を支援。
4	学校法人	大学、高等学校、中学校	少子化や競争激化を踏まえた新たな収益源を確保するために、また、間接業務等を別法人として切り出すことで、一定の採算意識を持たせグループ全体での収支改善を図るために、収益事業法人の設立を検討。
5	学校法人	幼稚園	80年以上地域の幼児教育を担ってきたが、親族や従業員・知人等第三者の中に後継者候補が不在であったため、他の法人等に引き継いでもらえないかと相談を受けた事案。売手側のFAとして、候補先のリストアップ・打診から条件交渉を行い、M&Aの組成からクロージングまでサポートし、合併スキームを実現。
6	学校法人	専修学校	特殊な領域の職業教育を50年以上も続けてきた専修学校からのご相談。学生数減少に伴い資金繰りが逼迫したことから、当初は改善計画の策定をご支援。資金繰り破綻が不可避であることが判明し急遽再生型M&Aを検討した事案。売手側のFAとして、候補先のリストアップ・打診から条件交渉を行い、M&Aの組成からクロージングまでサポートし、株式会社による理事交代スキームにて出口を迎えた案件。

担当紹介



津守 健一

経営コンサルティング事業本部 シニアマネージャー

YCGの学校・保育事業コンサルの専担者。

地方高校再生案件や専門職大学設置、認定こども園移行、保育事業立上など多数の案件に関与。

03-6212-2515

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

© YAMADA Consulting Group Co., Ltd. 情報管理区分: SC-B

【取組事例】 財務バランス改善に向けた収益事業法人設立の検討

法人概要

【地区】 関東

【事業】 大学

【業績】 帰属収支差額比率: ▲0.4%

純資産比率 : 86.1%

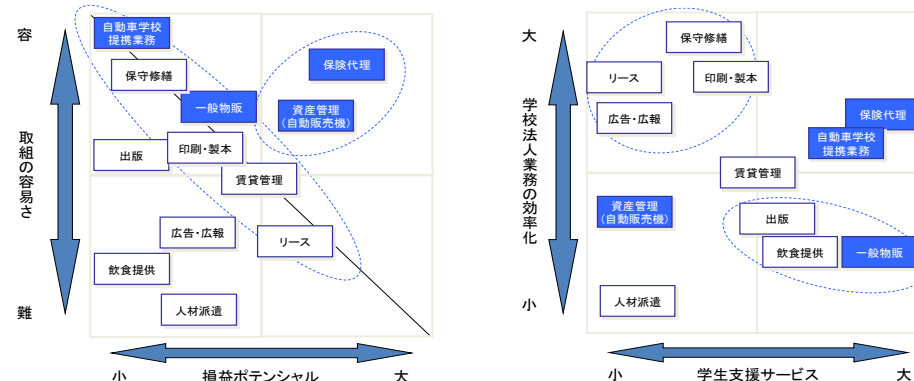
- 学校法人として改革に向けて動いており、その一つとして収益事業法人設置による財務バランスの改善を検討している
- 最初に、不動産の賃貸について課税所得が発生しているため、収益事業法人化を検討している。
- 収益事業法人に人員を外出しし、賃貸収入と相殺させることで、課税所得を出来るだけ低減することを検討している。

法人課題

- 法人設立後の収支や、必要運転資金を見積もるために、事業計画の策定が求められていた。
- 収益事業法人を設立するにあたってのノウハウがないため、手順や検討体制を整える必要があった。
- 当初は不動産管理のみを収益事業法人に外出しすることを考えているが、今後追加で収益事業を展開することを考えているので、事業計画に合わせて、そのグランドデザインを描く必要があった。
- 事務局だけでは検討を進められないため、理事会、教授を納得させて検討を進める必要があった。

- 他校の収益事業法人例より、当校において相乗効果のあると思われる収益事業の検討を行った。

収益事業の特色別分類(例)



- 収益事業法人設立に伴う費用負担の構造変化を把握し、各事業別に収益SIMを作成した。

現体制		収益事業法人設立	
教育活動事業	収益事業	学校法人	株式会社
収益 ✓ 学生生徒納付金 ✓ 手数料収入 ✓ 寄付金 ✓ 補助金 ✓ 収益事業 etc	✓ 不動産賃貸収入 60M	収益 ✓ 学生生徒納付金 ✓ 手数料収入 ✓ 寄付金 ✓ 補助金 ✓ 配当金 etc	✓ 不動産賃貸収入 ✓ 委託料収入 60M
支出 ✓ 人件費 ✓ 教育研究経費 ✓ 管理経費 ✓ 借入金利息 etc	✓ 用地使用料 ✓ 人件費 etc 30M	支出 ✓ 人件費 ✓ 教育研究経費 ✓ 委託料 ✓ 管理経費 ✓ 借入金利息 etc	✓ 用地使用料 ✓ 人件費 ✓ その他経費 etc 50M
利益 ✓ 基本金組入前事業活動収支差額	✓ 当期利益 30M	利益 ✓ 基本金組入前事業活動収支差額	✓ 当期利益 10M
法人税 -	✓ 法人税(19%) 6M	法人税 -	✓ 法人税(30%) 3M
差収額支 -	✓ 税後利益 24M	利益当 適切なコスト負担で税負担を抑えられるか	✓ 税後利益 7M

配当・寄付金で学校法人に還元

本資料は、現在弊社が入手し得る資料及び情報に基づいて作成したものです。弊社は、その資料及び情報に関する信憑性、正確さを独自に確認していません。本資料において一定の仮定を用いた試算を行っている場合、その試算結果は仮定に基づいた概算であるため、別途詳細な検討が必要です。本資料は貴社内での参考資料としてのご利用を目的として作成したものであり、他の目的で利用されること、本資料の貴社外でのご利用もしくは第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

ご留意事項

- 本資料は、貴法人内においてサービス利用の判断の参考となる情報提供を目的として作成されたものであり、取引又はコンサルティングサービスの契約・申し込みを行うものではありません。
- 弊社を含むいかなる者も、本資料に含まれる情報の正確性、完全性、妥当性を保証するものではなく、また本資料に含まれる情報がもたらす一切の影響について責任を負うものではありません。
- 本資料に含まれる情報の一切の権利は弊社に帰属するものであり、弊社の承諾なしに無断での複製、貴法人外でのご利用及び第三者への開示がなされることのないようお願い申し上げます。

お問い合わせ先



山田コンサルティンググループ株式会社

【経営コンサルティング事業本部】

シニアマネージャー

津守 健一 tsumorik@yamada-cg.co.jp