

大学の食堂運営と補助制度

－損益分岐点分析とモラロジーからの考察－

University cafeteria management and subsidy system -Break-even point analysis and consideration from moral science-

鈴木大介・森田龍二

Abstract

A university's subsidy policy of not letting a school cafeteria supplier bear fixed costs such as depreciation and utilities might result in an undersupply of food. On the other hand, such a subsidy policy allows the contractors to secure a surplus, but if such fixed costs are included, the entire cafeteria will actually have a loss. Therefore, it will be necessary to review such subsidy policies. Furthermore, from the principle of beneficiary burden and Chikuro Hiroike's idea of protection projects, it is considered that the contractors should bear such fixed costs.

キーワード：学食運営、損益分岐点分析、固定費、補助制度、リスク回避、受益者負担の原則、廣池千九郎、道経一体、道徳、三方よし

学際領域：会計学、管理会計、経済学、モラロジー（道徳科学）

はじめに

大学は、基本的には、その所属学生以外に開かれておらず、授業内容やキャンパスライフに関連したサービスを外部の者が直接観察することはできない。ある程度の専門性があることから、学生自身ですら、その品質を適切に評価することは容易でないだろう。さらには、国からの規制も存在している。十分な競争市場の存在を前提とすれば、市場の動向が即座に反映され、合理的な対応が期待されるものの、現状の大学業界は、競争市場下でない。

そうした背景はあるものの、近年、多くの大学では、経営のあり方が模索されている。従来の大学業界は、人口増加を前提とし、文部科学省の指導のもと、だれが経営してもそれなりにうまくいっていたといえよ

う。こうした状況では、基本的には、過去の経験を踏まえ、前年と同じようにすればよい。人口増加というトレンドを与件とすれば、大学業界は安泰であり、不要な経営的リスクをおう必要もない。しかしながら、近年は、人口が減少傾向にあり経営上の前提が大きく変化している。トレンドが下方に変化した以上、逆に、昨年と同様に行動すれば問題が悪化する状況となっている。

もちろん、経営のあり方を模索することと、それを経営判断として実行することには距離がある。大学経営側は、過去の成功体験がすり込まれていれば、経営上の前提が変化しても、リスクを負った積極的な改革を好まず、前年度と同様のことをしようと考えられるかもしれない。そもそも、彼らはそうしたリスクを負った意思決定をした経験がなく、そうした判断そのものが選択肢とならない可能性もある。この点、他業種の経験者に経営を依頼すればこうした問題は解消できるかもしれないが、この場合、大学と民間企業の本質的な差異を考慮しなければ、べつの問題が生じうる。

たしかに、顧客から収入をえてサービスを提供するという意味で、大学も民間企業も違いはない。ただし、大学は、民間企業とは異なり、業種をかえることができない。民間企業は、業績不振になった場合に業種を変えて活動することができるが、大学教員は、一般に教員免許を取得しておらず、大学は、高等学校になることすらできない。民間企業であれば、キャッシュさえあれば、倒産することはなく、他業種に転換して再起を図ることができるが、大学は、キャッシュがあつたとしても学生が来なければ経営を継続させられない。この意味で、大学経営では学生が来ないことが実質的な倒産となる。一定のキャッシュの保有が重要なものというまでもないが、究極的には、キャッシュが潤沢であっても入学者がいなければ実質的な倒産であるし、キャッシュがなくても一定の入学者がいれば倒産しない。学生への高品質のサービス提供が最重要とい

えよう。

このように考えると、大学経営では、潤沢なキャッシュの保有は必要条件でも十分条件でもない。資金回収に関心をもつ銀行では、融資先の企業価値最大化よりも、利息と元本の回収に力点がかけられる傾向が想像され、将来の収益獲得のための支出ですら、キャッシュの流出というだけで否定されることもありえる。利益最大化でなく、支出最小化を目的とすれば、大学を精算することが最適解となる。そもそも、支出最小化には、ゼロ以下にならないという意味で下限があるが、収益最大化は無限に発散する可能性を秘めている。コストカットも重要であるが、ある程度のリスクを負って収益を増加させることで利益を最大化する必要もあると考えるのが一般であろう。

本稿は、ケースをたよりに、大学経営においてキャッシュを直観的な善意で使用することがかえって学生へのサービスを劣化させることを指摘し、キャッシュと学生へのサービスの議論の根底に、一定の道德観を考慮すべきことを確認する。すでに確認しているように、キャッシュのみに着目し、その増減のみを注視すればよいわけではないが、利益の総額はキャッシュ・フローに最終的には帰着するため、キャッシュの運用には、経営方針や経営理念と直結した戦略が伴っている必要がある。キャッシュ至上主義には問題があるが、その使用の根底に、一定の道德的視点が考慮されるべきという主張を以下で展開したい。

ケース

キャッシュと学生へのサービスを検討するケースのひとつとして、ある大学の2017年度の学食運営に着目したい。大学敷地内に食堂があり、基本的に学生を対象に朝食、昼食、夕食を提供していた。その当該学食は、大学が所有する建物内にあるが、大学がその運営を業者に委託していた。一部の学生にたいするアンケート結果を入手したところ、当該大学の学食で食事をしようとしても、早い時間で売り切れになっているという意見が散見された。こうした状況が実際に存在すれば、本来であれば利用したであろう学生も利用できず、そうした状況が続けば、さらに利用者が遠のく結果となることは容易に想像できる。

もちろん、学食運営において、売り切れないようにするための過分な調理をせず、食材を無駄にしないようにする努力も必要なのかもしれない。しかし、早い時間帯での売り切れを招くような支出削減により、学

生への高品質なサービスの提供が犠牲になってしまっているとも考えられる。なぜ、利用したい学生が多くいるのにこうした「早期の売切れ」事態が頻発するのだろうか、以下で考えてみたい。

データセット

データが公表されているわけでもなく、詳細なデータを入手することはできなかった。計算に必要なものは、根拠を示しつつ、部分的に推定しながら、損益分岐点分析をおこなってみたい。データの推定は以下の通りで、推定結果はインタビューの内容と大きく矛盾していない。

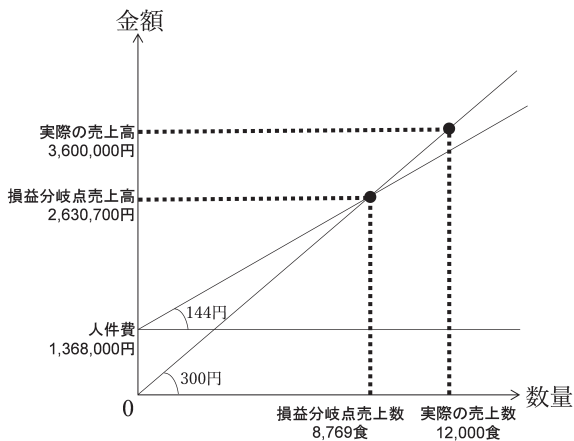
- (1) メニューは単品ではなく、実際には、380円の定食や200円台の麺類、朝食など、数種類のメニューはあるが、一人当たり平均売上の単価を300円と仮定する。
- (2) 大学の担当部署へのインタビューメモより、2017年4月の利用実績が8,152名とあることから、4月が11日前後から新学期がスタートすることと、通常月の2/3の稼働状況であることも考慮し、通常月の利用者を12,000名と推定する¹。通常月の営業日はおおよそ20日前後で、12,000名を20日で割った「1日あたり利用者600名」という数字は業者へのインタビューにおける数値と矛盾しなかった。
- (3) 人件費はシフトが決定しており、業者より詳細なデータを入手したことから、1日あたりのべ72時間分の就労があることが分かり、時給を950円とし、営業日が月20日とすると、月あたり1,368,000円の人件費があると推定される。なお、これは、学生の利用度合いによって変化するとは考えにくいので固定費として扱う。
- (4) 材料費はインタビューより原価率48%とされており、他のインタビューの内容とも矛盾しない。したがって、1食あたりの材料費を300円×0.48=144円と推定する。
- (5) 食堂の建物は、大学側へのインタビューより4億3,500万円とあり、50年の定額法、残存価額10%で計算すると減価償却費は月65万2,500円と推定される。
- (6) 水道光熱費はインタビューより大学負担のようであり、データはないが、一般の家庭がおおよそ1万円前後であることを考慮して、月100,000円と

¹ まず、8,152名を2/3で除して12,228名と算出する。これより、4月は学期のはじめの月であり、1日当たりの学生利用が多いと仮定し、おおよそ通常の利用者数を12,000名とした。

推定する。

業者サイドの損益分岐点分析

上記より、まずは、業者サイドからみた損益分岐点分析を行う。特徴としては、固定費は人件費のみであり、減価償却費や水道光熱費は考慮外となっていることである。分析の結果は以下の通りである。

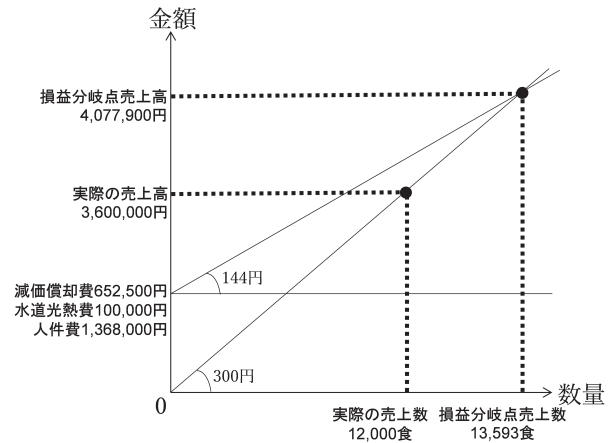


まず、損益分岐点では、収益と費用が同じであり利益がゼロとなることから、その損益分岐点売上数を x とすると、売上高 $300x$ 円 = 変動費 $144x$ 円 + 人件費 $1,368,000$ 円となり、これより、損益分岐点売上数が $8,769$ 食分と計算できる。実際の売上数が $12,000$ 食分と推定されているから、業者からみれば営業月では、利益を上げていることになり、金額は、売上高 300 円 \times $12,000$ 食分 - (変動費 144 円 \times $12,000$ 食分 + 人件費 $1,368,000$ 円) = $504,000$ 円と推定される。

もっとも、食堂の休業時にどのような負担をしているか不明であるので、通年でどのような利益を計上しているかは不明である。しかしながら、少なくとも営業月のみを考えれば、業者が利益を上げていることが容易に想像される。

全体的な損益分岐点分析

つぎに、業者サイドではなく食堂全体をみた損益分岐点分析を行う。ここでは、減価償却費や水道光熱費が固定費として算入されることが先の分析との違いとなる。結果は以下の通りである。



損益分岐点売上数については、減価償却費と水道光熱費を固定費に算入したうえで、計算をすればよい。したがって、損益分岐点では、収益と費用が同じであり利益がゼロとなることから、その損益分岐点売上数を x とすると、売上高 $300x$ 円 = 変動費 $144x$ 円 + (人件費 $1,368,000$ 円 + 水道光熱費 $100,000$ 円 + 減価償却費 $652,500$ 円) となり、これより、損益分岐点売上数が $13,593$ 食分と計算できる。その結果、推定された実際の売上数が、損益分岐点売上数を $1,593$ 食下回っていることがわかる。すなわち、業者サイドでは赤字である食堂は、実際には、売上高 300 円 \times $12,000$ 食分 - (変動費 144 円 \times $12,000$ 食分 + 人件費 $1,368,000$ 円 + 水道光熱費 $100,000$ 円 + 減価償却費 $652,500$ 円) という計算より、月あたり $248,500$ 円の赤字だということが推定できる。この計算では、大学が業者に渡す朝食分の補助が対象外となっていることから、実際にはこれ以上の赤字が発生していると想像される。

目標とする利益率を確保しやすい業者

それでは、品切れになる程、学食を利用しようとする学生が多数存在するにも関わらず、なぜ業者はそれを下回る数しか食事を供給しないのであろうか。先に説明したように、大学からの補助があるため、業者は減価償却費や水道光熱費などの固定費を負担しない。そのため、食事の供給量がそれほど多くはない水準で、業者の目標とする利益を十分達成することが可能なの

である。したがって、食事の供給が需要に比べて過少になってしまい、早期の品切れという学生にとって不利益となる状況が発生してしまうのである。

以下の表は、先のケースを踏まえて、業者の経営成績を表している。

| 収益 | 費用 | 利益 | 利益率 | 定食数 |
|-------------|-------------|-----------|------|----------|
| 3,600,000 円 | 3,096,000 円 | 504,000 円 | 14 % | 12,000 食 |

仮に、飲食店の目標とする利益率が10%であれば、それを十分上回っていることになる。業者とすれば、大学による補助があるため、減価償却費や水道光熱費などの固定費を負担することなく、目標とする利益率を実現できる。そのため、こうした給食ビジネスは、業者にとって、比較的好い事業であるといえるであろう。

一方、もし大学からの補助がなく、先と同じ利益率14%を実現する場合、以下の表で経営成績が示される。

| 収益 | 費用 | 利益 | 利益率 | 定食数 |
|-------------|-------------|-----------|------|----------|
| 5,580,300 円 | 4,799,044 円 | 781,256 円 | 14 % | 18,601 食 |

同じ利益率を確保したいならば、約 18,601 食が必要となり²、損益分岐点売上数の 13,593 食を上回ることになる。補助がない場合、12,000 食であったから、ひと月にその差額の 6,601 食をさらに供給しなければならない。営業日を 20 日とすると、1 日 330 食をさらに供給しなければならないことになる。これだけの供給量を増やさなければならないため、業者側には一層の営業努力が求められることになる。しかし、品切れという学生に不利益が生じる事態は避けられることになるだろう。しかも、補助をなくすことで、学園を含めた全体で考えた場合の赤字を払拭することも可能となる。業者に対してはさらなる営業努力を求めることになるのだが、学生の不利益をなくし、さらに全体としての損失もなくすることも可能となる。

なお、補助がなく利益率14%を目指すと、12,000 食を 18,601 食へと増やさなければならない。補助がある時と比べると、55% も多く供給しなければならないことになる。これは業者にとって、あまりにも厳しい数字であるかもしれない。そこで、多くの飲食店の目安である 10% の利益率で考えてみると、経営成

績は以下の表のようになる。

| 収益 | 費用 | 利益 | 利益率 | 定食数 |
|-------------|-------------|-----------|------|----------|
| 5,048,700 円 | 4,543,876 円 | 504,824 円 | 10 % | 16,829 食 |

10% の利益率を確保したいならば、約 16,829 食が必要となり³、こちらの場合も、損益分岐点売上数の 13,593 食を上回ることになる。そのため、補助をなくすことで、学園を含めた全体で考えた場合の赤字を払拭することも可能となる。ただし、補助がない場合は 12,000 食であったから、ひと月にその差額の 4,829 食をさらに供給しなければならない。補助がある時と比べると、定食数を約 40% も多く供給しなければならないことになる。営業日を 20 日とすると、1 日約 241 食をさらに供給しなければならないことになる。目標とする利益率を 14% から 10% に下げたとしても、業者には相当の営業努力が求められることになる。しかし、利益率が 10% にまで下げたとしても、供給量が約 40% も増加するため、品切れになるという学生の不利益は解消されることになるであろう。

リスク回避する業者に対する補助の見直し

実際、アンケート結果によれば、品切れが発生しているようであるから、目標とする利益を上げ、そこを目指して供給量を増やせば利益が増えることになる。業者は、株式会社であるから、容易に利益を増やせるならば、もちろん増やしたいはずである。こうした販売機会があるにも関わらず、なぜ業者はみすみす供給量を過少にするのであろうか。

当然、日によって売り上げにはバラツキが出てくる。すると、日によっては売れ残りによって、食材を相当無駄にしてしまうこともあるのである。そのため、業者は売れ残りのリスクを避けようとして、供給量を過少にしているのではないかと考えられる。しかも、大学による補助のおかげで、目標とする利益を十分達成できているのであるから、敢えてリスクを冒す必要は毛頭ない。業者は、食材の売れ残りリスクを避けているのである。

こうした業者のリスク回避行動は、品切れを発生させるため、アンケート結果にあるような、食事にありつけない学生を多発させることになる。業者の利益追

² 利益率が 14% の時の食事の数を x とするならば、

$$\frac{\text{売上高 } 300x - (\text{変動費 } 144x + \text{人件費 } 1,368,000 + \text{水道光熱費 } 100,000 + \text{減価償却費 } 652,500)}{\text{売上高 } 300x} \times 100 = 14 (\%) \text{ を } x \text{ について解くことで、約 } 18,601 \text{ 食と計算できる。}$$

³ 利益率が 10% の時の食事の数を x とするならば、

$$\frac{\text{売上高 } 300x - (\text{変動費 } 144x + \text{人件費 } 1,368,000 + \text{水道光熱費 } 100,000 + \text{減価償却費 } 652,500)}{\text{売上高 } 300x} \times 100 = 10 (\%) \text{ を } x \text{ について解くことで、約 } 16,829 \text{ 食と計算できる。}$$

求が学生に不利益を発生させていることになる。そもそも、大学が業者に補助をする理由は、食事を望む学生に望みだけの食事を供給することであったはずである。しかし、皮肉なことに、リスク回避を伴う利益追求の行動によって、それが阻害されてしまったのである。

こうした事態を招いたのは、大学の補助の存在である。補助のおかげで損益分岐点売上高と損益分岐点売上数が大幅に押し下げられたからである。業者は減価償却費や水道光熱費といった固定費の負担をしなくても良いため、供給量を過少にしても目標の利益率が達成できるのである。したがって、大学による補助を見直すことで、食事の過少供給問題、すなわち、品切れによる学生の不利益を解決できるのではないだろうか。補助を見直せば、損益分岐点売上高と損益分岐点売上数が押し上げられるため、それを実現しようとして食事の供給量が増えるからである。

さらに、経済学の観点からも、大学による補助を見直すことが必要であると考えられるかもしれない。経済学の基本的な考え方の一つに受益者負担の原則がある。これは、市場経済において、市場の失敗⁴がない限り、特定の者がサービスなどを利用して利益を受ける場合、その受益を限度として、発生した費用は受益者が負担するべきであるという考えである。そうした原則に基づけば、業者は、設備、水道、電気等を利用して利益を出しているから、本来、その利用に伴う費用を業者が負担するべきなのである。受益者がその費用を負担するということが、市場経済における大原則である。したがって、固定費を受益者である業者に負担させることが必要であり、その結果、学生の不利益を解消することができるであろう。

このように、大学が業者の負担するべきコストを不用意に負担すると、業者による過少供給が生じ、学生等の不利益になることがあり得る。こうした事態の解決策としては、やはり契約内容をよく吟味し、固定費の補助の見直しが考えられる。固定費を業者に負担させることにより、彼の損益分岐点が押し上げられ、早期の売り切れという学生にとって不利益な状況が発生しなくなると想定できる。さらに、先に示したように、補助をなくすことで、学園を含めた全体で考えた場合の赤字を払拭することも可能となる。もちろん、現状と比べると業者にとっては厳しい状況になってしまう

とも考えられるが、本来であれば、経営を行う際に発生する固定費であるため、業者が負担するのが当然である。こうした状況により、当然なされるべき企業努力が促されることを期待したい。

廣池千九郎の思想

法学博士・廣池千九郎は、国家や団体による独占事業や保護事業に否定的であった。その考えは、廣池の大著である『道徳科学の論文 第8冊』や廣池の「道徳経済一体（道経一体）」論に関する考えをまとめあげた『道経一体経営原論』などで詳しく紹介されている⁵。

廣池は、独占事業だけでなく、多くの保護事業も消費者などに不利益をもたらすため、廃止するべきだとした。そもそも、保護事業は、国家、あるいは団体が、公益を確保するために、それを実現することができる企業を選び、補助金を与えて成立させる事業である。それが社会や団体にとって必要だからこそ、保護事業が存在するため、当初から罪悪だったわけではない。ところが、年月が経過するうちに、それが既得権化してしまい、自己の利益の増大へと導いてしまうのである。つまり、廣池流に指摘すれば、保護は不道徳であるということになる。ここで、廣池の指摘する道徳について、確認しておく。『廣池千九郎日記』によれば、「人を益し、喜ばすにはどうすれば良いかと思う心が道徳なり」と述べられている。そうした考えに基づけば、保護事業には、当初こそ、人を益する、喜ばすという思いがあったはずであるのだが、時が経過したことで企業は横暴になり、残念ながら当初の思いが失せ、自己利益の増殖への思いが増してしまうのである。つまり、当初は道徳であったはずの保護という制度・仕組みが、年月と共に形骸化してしまい、不道徳化してしまうのである。

このような廣池の議論は、大学による業者への補助の場合にも全く同じように成り立つことがわかる。そもそも、安く、おいしく、そして、学生がお腹一杯に食べられること、つまり、学生の利益の確保を目指して、大学が業者を補助しているはずである。恐らく、当初はそれが叶っていたのであろう。しかし、時の経過にしたがって、業者は自己の利益の増殖を目指して行動するようになったのである。廣池が指摘するよう

⁴ 市場の失敗の原因の一つに、公共財の存在が挙げられる。公共財は、消費の非競争性と非排他性という性質があるため、公共財を供給する際に発生する費用を受益者に負担をさせることが非常に困難である。したがって、公共財の場合、受益者負担の原則の考え方を当てはめるのは困難である。

⁵ 道経一体とは、道徳と経済が一体であるべきという廣池千九郎が重視した思想である。ここでいう経済は、経済学で想定している経済だけでなく、企業組織の経営をも指している。そもそも、人間の生活は精神生活と物質生活の両面から成り立ち、前者の基礎は道徳であり、後者の基礎は経済である。国家であれ、企業であれ、家庭であれ、必ずこの両面を合わせ持つことになる。どちらかだけであるだとか、どちらかが大きいだとかということとはありえない。紙の表裏が一体であるのと同じように、道徳も経済も一体なのである。

に、保護によって事業から道徳的性質が失われるのである。廣池の思想からも、学生が食べたいのに食べられないという状況をなくすためには、大学による補助を見直す必要があると考えられるかもしれない。

なお、そうした廣池の道経一体経営の柱の一つに、「三方よし」の経営がある⁶。それは、売り手と買い手だけではなく、社会全体も利する経営を柱の一つとし、企業の社会的責任が重視される現代においてますます重要であると考えられる。そうした考えに従えば、周辺住民などのステークホルダー(利害関係者)へも様々な貢献をするべきであろう。その一つに、食堂の周辺住民への開放が考えられる。そうすることで、仮に業者への補助をなくしたとしても、食堂の利用者数の増加が見込めるため、業者による自立した経営が可能となるであろう。ただし、地域貢献の意味をも含めて周辺住民への食堂の開放を促進するには、広告などが必要となるかもしれず、業者側には相応の企業努力が求められることになる。

おわりに

本稿のケースでは、業者サイドでは黒字を計上しているものの、それは大学が減価償却費と水道光熱費を負担しているからであって、食堂全体では、月あたり248,500円の赤字となっていることが推定された。実際には学食を利用しようとして訪れる学生が一定数いるのにもかかわらず、業者が食材の売れ残りのリスクを恐れて供給されない事態が生じている一方で、実態が赤字という状態になっているわけである。業者は、ある程度の黒字が確保できれば、食事にありつけない学生がいたとしてもそれほど気にする様子はない。この点は、ひとつのケースでしかないものの、大学経営におけるキャッシュと学生へのサービスの議論の根底に、一定の道徳観が考慮されるべきであることを示唆していた。

この点、廣池千九郎の道徳に関する考えからも、大学による業者への補助は、好ましいものではなかった。大学は、業者との契約において減価償却費と水道光熱費を負担せざるを得なかったと想像するが、そうした行為が、実は、本来であれば営業努力によって供給されるべき食事が提供されず、学生の不利益となっていた。受益者負担の原則の鑑み、固定費は業者が負担することが理想的であったといえる。補助などの保護は、やがては既得権益化してしまう。年月を経て、「人を益し、喜ばすにはどうすれば良いかと思う心」である

道徳が失われてしまうのである。

こうした事態の解決策としては、当然に、仕入先を学園内の他の食堂施設と連携し、一括注文等によるコスト削減を検討する等の一般的なコスト削減への努力が必要であることはいうまでもない。しかし、それら以上に、契約内容をよく吟味し、不用意にコストを大学が負担すると、業者による過少供給が生じ、学生等の不利益になることを理解することである。さらに、業者への補助をなくした場合、そもそもの利用者数を増やす必要があるため、「三方よし」の理念に基づき、地域貢献の意味をも含めて周辺住民への食堂の解放を促進し、広告などを展開することも有益かもしれない。単なるキャッシュ・フローの金額それ自体から生じる損得だけでは有効な経営はできそうもない。

なお、今後の課題は以下の2点である。そもそも大学側の補助金の多さ、つまり、負担の大きさは、ひょっとすると、業者に大学が強く言えないという交渉力の弱さに起因しているのかもしれない。そうであれば、なぜ交渉力が弱いのかを明らかにする必要がある。次に、他の大学でも同じような問題に直面しているかどうかの検討である。こうした問題が大学の食堂経営における特有の問題であるのかどうかを明らかにすることで、議論を一般化することができそうだが、そうした作業は今後の課題となる。

参考文献

- 会田義雄 (1965) 「損益分岐点分析の実態 - 実態会社管理会計」『企業会計』17 (5), pp.876-885.
- 大野正英 (2012) 「「三方よし」の由来とその現代的意味」『日本経営倫理学会誌』19, pp.241-253
- 公益財団法人モラロジー研究所 (2020) 『道経一体経営原論 廣池千九郎の経営論とその現代的展開』公益財団法人モラロジー研究所
- 廣池千九郎 (1985) 『道徳科学の論文 第8冊』公益財団法人モラロジー研究所
- 廣池千九郎・公益財団法人モラロジー研究所 (1987) 『廣池千九郎日記』公益財団法人モラロジー研究所
- 長江光男 (2007) 「企業の損益分岐点と学校法人の消費収支分岐点・帰属収支分岐点」『私学経営』388, pp.56-61.

執筆者紹介

鈴木大介 麗澤大学准教授 東京都立大学大学院博士課程修了
主要業績 (2012) 「従業員等の意思決 定と従業員ス

⁶ 「三方」の由来とその現代的意味」などによれば、現在、近江商人の経営理念として知られるようになった「三方よし」という言葉は、歴史的には、昭和初期に廣池が講義や指導の場で、「三方に宜し」などと使用し始め、その後、近江商人の理念を表す言葉として広まったということが指摘されている。

トック・オプションの費用計上』『会計プロGRESS』
No.13. (2020)「大学経営における機会費用—会計
上の費用と経済的コスト—」『麗澤学際ジャーナル』
Vol.28 など。

森田龍二 麗澤大学助教 早稲田大学大学院経済学研究
科修士課程修了

主要業績 (2020)「大学経営における機会費用—会
計上の費用と経済的コスト—」『麗澤学際ジャー
ナル』 Vol.28. 主要図書 (2014)『3日で完成! 転職
者のためのSPI& 玉手箱対策』(編集協力) 株式会
社日経 HR など。