

# 学校法人再建のためのM&A

## 私立大学の淘汰における政策的検討

岩崎 保道

### あらまし

本稿は私立学校を経営する学校法人が破産を回避し、再建を図る為の政策的な提言をするものである。1990年代後半より、私立大学への入学志願者の減少が顕著になってきた。そのため、私立大学は市場原理により淘汰され、それと共に学校法人の倒産が増加する事が現実となる。このような事態を回避するためにM&Aに着目した。

しかし、学校法人におけるM&Aを推進するシステム形成がされておらず、機能不全を起こしているという問題がある。以上の問題意識を背景として、学校法人再建のためのM&Aの有用性を比較分析により示し、具体的な手法を示したうえで、問題解決のための指針を検討する。

以上の検討を経て、筆者は学校法人版「M&Aマーケット」の創設を提言する。

### 1. はじめに

本稿は、「学校法人再建のためのM&A 私立大学の淘汰における政策的検討」と題し、私立学校を経営する学校法人が破産を回避し、再建を図るための政策的な提言をするものである。

1990年代後半より、私立大学（私立短期大学を含む）への入学志願者の減少が顕著になってきた。その大きな原因として、18歳人口の減少が挙げられており、それ以外にも様々な理由から、総体的に学校法人の財政状態を悪化させている。そのため、私立大学は市場原理により淘汰され、それと共に学校法人の倒産が増加する事が現実となる。

学校法人が倒産すれば大学はどうなるのか。学生はどのような不利益を被るのだろうか。

学校法人が破産すると、設置されている大学は閉学になり、破産管財人の下で管理される事になる。そして、学生は一旦学び舎を失う事になるが、彼らの学ぶ権利を守るための受け皿や卒業後の就職はどうなるのか。また、授業料などの一般債権分の配当は保障されるのか、という問題に直面する事になる。

一方、民事再生手続を行う場合は、教育事業を継続するために債権者の協力が不可欠となる。学生も再生債権者となるが授業料の追加払いが必要になったり、教育サービスの質の低下が懸念される。

このような事態を回避し、再建を図る手段を考察する必要がある。そこで本稿では、学校法人再建の手法としてM&A (Mergers and Acquisitions) に着目した。M&Aは従来、経営危機に陥った民間企業を救済する手段として使われてきた。だが、我が国の高等教育機関ではM&Aは殆ど利用されておらず、機能不全を起こしているという問題がある。

では、経営危機に喘ぐ学校法人をM&Aにより、再建する事ができるのだろうか。

民間企業が通常、倒産企業のM&Aに関心があるのは優良な事業部門、有能な人材、価値ある商標、技術力等の経営資源が残されておりビジネスチャンスの可能性が考えられる場合である。更に近年はグループ再編のため、関連企業の整理・統合が行われている。企業の場合、戦略的経営のため、利害関係者が活発に情報を収集している。

高等教育機関は1990年代に入り、改組転換などの再編が盛んに行われているが、主に大学内

での改変に止まるものである。しかし、合併後の学校統廃合や営業譲渡による買収、大学の再編によるM&Aは、学校法人の教育事業にメスを入れる経営戦略として、生残りの活路を見出す可能性は十分あるものと筆者は考える。しかし、学校法人におけるM&Aを推進するシステム形成がされておらず、実質的に機能されていないという問題がある。

筆者は私立短期大学に身を置き、経営危機に陥った学校や近隣で閉学した学校を身近で見てきた。その状況の中で、私立大学淘汰の時代に突入しているにもかかわらず、学校法人再建の手法が生かされていない現状に今まで疑問を抱いてきた。そのため、筆者は一私学人の立場からこの問題を解決するために以下の検討を行い、その結果としての政策提言を所轄庁、関係団体、学校法人経営者及び学校関係者に対して進言したい。

解決方法のアプローチとして、以下の検討をする。

米国では高等教育機関のM&Aが盛んに行われており、この分野における研究が進んでいる。この事からM&Aの有用性を明示した上で、法規定や事例を比較検討し、我が国における問題点を明確にしたい。

第1に、日本と米国の大学に適用されるM&Aの法的な側面を検証する。その結果から、我が国における私立学校のM&A規定の問題点を指摘したい。

日本は私立学校法（以下 私学法）、民事再生法を、米国は州政府の一般規定、認定基準、1978年連邦倒産法、非営利会社法令モデルを取上げる。

第2に、日本の大学における救済型私的整理と、米国における大学の合併の成功事例を通じて、日本のM&A環境やシステムと異なる点を明らかにする。日本は経営危機に瀕していたA県の大学法人が、他県にある学校法人の理事長に資金援助を受けて再建を図る事例を取上げる。米国は経営難に陥っていた宗教系私立大学が、に同宗派の私立大学に合併される事が合意され、倒産を回避した事例を取上げる。その上で、相手先とはどのような理由で合意に至ったのか、M&Aの取組や環境などの点に留意して比較検討する。筆者は、事例研究の結果から、両国の高等教育におけるM&Aの制度や環境に決定的な違いが発見

されるものと予想する。

以上の2点を通じて、日本の私立学校におけるM&A環境やシステムの問題点を抽出し、学校法人再建のための具体的なM&A手法を検討する。

第1に、民事再生法の営業譲渡手続による学校法人の再生手続の可能性を模索する。

同手続は買収(Acquisitions)に属する手続であり、売り手にとって早期の事業再建を図る事や、事業の整理統合により残された学校運営に専念する事が可能になる。2002年10月現在、私立大学が同手続を申立てた事例は報告されていないが、学校再建の鍵となる「民事再生+営業譲渡」のシナリオを組立てる事により、具体的な再建案を検討する。

第2に、スポンサー援助の下で学校法人再建を図る救済型私的整理の可能性と、その手法を模索する。経営難に陥った学校法人が、他法人の理事や実業家に資金援助を受けると共に理事長に就任し、実質的に他法人や民間企業の傘下に入る事例も報告されている。その様な場合、「経営者が学校法人に資本注入を行い、再生手続を経ずに再建を図る」手法が考えられる。これは、法人格を有したまま再建を図る事が可能であり、スポンサーからの出資金により債務を返済する事が可能になる。筆者は小規模大学がこの手法に適していると考える。

以上の検討を経て、次の政策提言を行う。

学校法人版「M&Aマーケット」を創設し、M&Aが円滑に運用されるためのシステムの構築を行う。そのイメージは、学校法人の売り・買い案件情報をマーケットに集約し、M&A又は救済型私的整理を希望する学校法人は専門アドバイザーの指導を受けながら、マッチングの機会を待つという複数の機能を持つものである。今まで私立学校の売り買いをM&Aの取扱業者が商売にする事は無かった。そのため、合併の法規定はあるものの、情報不足や専門的に相談する機関が無い事などから、学校法人のM&Aは殆ど行われていない。

筆者の所轄庁等に対する取材においては、学校法人から寄せられる経営相談にM&Aに関するものも多く、更に、学校法人に対しての、ある調査結果では、約半数が「生き残り戦略としての方策」としてM&Aに高い関心を示している。この事から、「M&Aマーケット」のシステムが確立す

れば、多くの学校法人の参加が見込まれる。

筆者の政策提言が実現に至り、運営が軌道に乗れば以下の効果が期待できる。

第1に、我が国における学校法人のM&Aや、救済型私的整理が活発に行われる可能性がある。同時に企業のグループ傘下に属したり、私学の系列化に入る形態が増加する。

第2に、M&Aの成功により、学校法人は破産を免れるので、大学は存続する可能性が高くなる。従って学生は継続して授業を受ける事ができる。

第3に、学校経営のスリム化や健全で透明性のある財政運営が期待できる。更に財政状態のアカウンタビリティは促進される。

「M&Aマーケット」のシステムをうまく利用する事により、経営危機に瀕した学校法人が活路を見出し再建できる事を望む。

## 2. 学校法人の破綻と処理策

少子化などを原因とする学校法人の倒産が及ぼす影響と、その処理策について考える。私立大学淘汰の実態を、データにより検証し、学校法人の倒産法制（破産法、民事再生法）を取上げる。特に、破産における問題として、学生がどういった被害を被るのか、現状の法制度を踏まえて整理する。その上で、清算型と再建型の処理方法ではどの様に対処が異なるのかを検討し、学生保護と公益事業の側面から、どちらが望ましい手続なのか考える。

### 2.1 私立大学の経営危機を原因とする学校法人の倒産

#### 2.1.1 問題の出発点

1990年代後半より、私立大学（私立短期大学を含む）への入学定員充足率が100%を割る学校が目立ってきた。その大きな原因として、18歳

人口の減少が挙げられる<sup>1</sup>。1992年の18歳人口は205万人であった。その当時から、私立4年制大学の設立ラッシュが続き、1990年代で100校を超す大学が新設された。それ以前から、文部省（現文部科学省）は18歳人口並びに進学率の増加が見込まれる予測から、大学認可基準を緩和しており、大学の新設が比較的容易に行えるようになった事も設置申請を後押ししていた。しかし、その高等教育政策は、1990年代後半より18歳人口の減少が顕著であるにもかかわらず、大学及び入学定員数の増加を認可した事から<sup>2</sup>、需要と供給のアンバランスな構造を生出す結果となった。2002年度の私立大学における入学定員充足率の内訳を見ると<sup>3</sup>、28.3%の大学が定員割れを起こしていた。逆に定員充足率が120%を超える大学は35.2%あり、大学間で格差が発生している事を示している。私立短期大学の場合、事態は深刻である。48.4%の短期大学が定員割れを起こしており、逆に定員充足率が120%を超える短期大学は全体の中で20.7%しかなかった。更に、2009年度には、定員数と志願者数が共に約70万人になり、数字上は志願者全員が大学に入学できる「全入時代」が到来するものと予測されている。以上より、大学間の「勝ち組」、「負け組」がより明確に区分されるものと思われる。

大学の内、私立が占める割合は、2002年度において、大学73.5%（学生数204万8千人）、短期大学90.8%（学生数約24万2千人）であり<sup>4</sup>、教育界でこれまで大きな役割を担ってきた。しかし、次の理由から大学財政は大きな危機を迎えている。第1に、少子化を始めとする志願者の減少、第2に、短期大学は専門学校との競合や、女子の4年制大学志向による志願者の減少、第3に、不況による私学離れ、第4に、就職難による実学志向、第5に、教育行財政が緊縮傾向にあり、補助金が減少傾向にある。その次の段階は、 $\text{所属収入} < \text{消費支出}$  現預金の枯渇 負債の増加 資金繰りショート、の破綻のシナリオが考えられる<sup>5</sup>。これまで学校法人が倒産した事例は少なかったが、今後、私立大学の閉学と共に増加する事が現実となる。この現象は、「学校法人の

<sup>1</sup> 例えば、[喜多村 01\_1] 喜多村，p.159 など。

<sup>2</sup> [喜多村 01\_2] 喜多村，前掲書，pp.91 - 92。

<sup>3</sup> [日本私立学校振興・共済事業団 02]，pp.3 - 15。

<sup>4</sup> [文部科学省 02\_1] 文部科学省，pp.78 - 79。

<sup>5</sup> [日本私立学校振興・共済事業団 00]，p.51。

表1 私立大学数の推移（1993～2002年度）

年度 学種	1993 A	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002 B	C(B-A)	B構成%
短期大学	502	501	500	502	504	503	503	497	489	475	27	48.1
大学	390	406	415	425	431	444	457	478	496	512	122	51.9
合計 C	892	907	915	927	935	947	960	975	985	987	95	100.0
(C対前年度増減数)	9	15	8	12	8	12	13	15	10	2		
(C対前年度増減率%)	1.0	1.7	0.9	1.3	0.9	1.3	1.4	1.6	1.0	0.2		

（出典）1993～1996年度は[文部科学省 HP02]。1997～2002年度は[文部科学省 02\_2] 文部科学省，前掲書，pp.78 - 79。

淘汰」と捉える事ができるし、いかに公益法人である学校法人と言えども、非効率な事業は淘汰されるのである。同時に、行政が私立学校全体の経営安定を図ってきた護送船団式政策は、終焉を迎える段階にきている。

### 2.1.2 私立大学数の推移

本項は、私立大学数の推移を見る。私立大学の倒産や解散についての統計は、所轄庁である文部科学省は公表しておらず、民間データバンクも統計等の調査はしていない。そのため、私立学校数の推移によって状況を概観する。

表1の(C対前年度増減数は2001年度まで、毎年10校前後が増加し、特に大学がこの10年間で122校も増加している。逆に短期大学は10年間で27校減少している。学校数の減少が私立学校の淘汰を意味するものであれば、短期大学は淘汰されている状況にある。

私立短期大学全体の中で、学生数500名以下の小規模校は210校<sup>7</sup>（44.8%）、私立大学全体の中で学生数500名以下の小規模校は45校<sup>8</sup>（9.1%）である。

## 2.2 学校法人の破産が及ぼす影響

本節は、学校法人が破産し、大学が閉学した場合の利害関係者が被る不利益を取上げる。

### 2.2.1 学生の受け皿の問題

学校法人が解散になれば、設置されている大学も閉学になるが、学生が在籍している場合の転学先が保証されるとは限らない。閉学する大学の専門分野に関する教育内容が、近隣の大学に設置されていない場合は転校できない。近隣にあったとしても、収容能力やカリキュラム上の問題が発生する事も有り得る。転学先が見つからなければ、学生の将来に悪影響を及ぼす重大な問題になる。

### 2.2.2 学生の破産債権配当における問題

学校法人が破産<sup>9</sup>した場合、学生が前払いした授業料等の破産債権の配当は相当困難である。これは、プライオリティ（優先権）の低さが原因にある。破産債権の順位は、a.優先的破産債権、b.一般の破産債権、c.劣後的破産債権の3種類となり、授業料等はb.一般の破産債権に該当するので、配当の可能性は低くなる。

### 2.2.3 卒業生への影響

破産の影響は、在校生だけに止まらない。卒業しても学校と卒業生の関係は種々の行事や同窓会、証明書類の発行依頼などのアフターサービスは続くものである。大学が閉学になっても教務関係書類は所轄庁の責任で保管されるが、精神的な衝撃を受ける事になる。

<sup>6</sup> 表1には休校数は含まれていない。

<sup>7</sup> [日本私立短期大学協会 00]，p4。

<sup>8</sup> [赤尾 00]，pp.399 - 794。

<sup>9</sup> 本稿で言う学校法人の「倒産」の定義は、裁判所に破産申請をする、裁判所に民事再生法の適用を申請する、の2点とする。

## 2.2.4 労働者の失業、取引業者への打撃、社会的不安・損失

清算手続は、教育事業の終結を意味する。教職員は失職し、労働債権(賃金債権)及び退職金債権は優先的破産債権(破産法39条)に該当するが、十分に配当されるか分からない。学校と取引している業者は損害を受け、大口なら連鎖倒産に発展する可能性もある。業者の未集金は無担保の一般債権となり、事実上の貸倒れになる。更に、社会的不安を煽り、他の私学に影響を及ぼす可能性がある。そして、学校法人が研究教育業績・人材・組織等の再生資源を保持したまま消滅する事は、社会的損失に繋がる。

## 2.3 学校法人の破産と再建

学校法人の倒産法制は、破産法、民事再生法が適用対象となる。本節は、両倒産法制を取上げ、学生保護や公益事業の観点から、どちらの処理が望ましいか検討する。

### 2.3.1 破産型処理

私法人は営利法人・公益法人に関係無く破産能力が認められる。学校法人の破産は、解散事由の一つに含まれ、破産法により定められる(私学法50条1項5号)。

破産手続は、破産宣告の手続と破産宣告後に区分される。前者の手続は、学校法人が支払不能や債務超過など債務を返済できなくなると、理事又は債権者の請求(破産申立)を所轄の地方裁判所に行い(民法70条1項、破産法132-136条、私学法58条)裁判所は決定手続により、破産原因の有無その他の要件を審理し要件があるものと認められれば破産の宣言をする(破産法125条)。後者の手続は、学校法人が破産宣言を受けると、学校法人は破産者となって破産財団に移行し(破産法6条1項)、財産の管理処分権を失い、管理処分権は裁判所の監督下にある破産管

財人に専属する(破産法7条)。破産管財人は債権調査が終了すると、財産を換価し、配当に充てる金額を作っていく。その後、開かれる債権調査期日に破産管財人、破産債権者、破産者により調査され(破産法231~239条)、異議が無ければ債権は確定する(破産法240条)。破産手続は配当、強制和議、破産廃止、破産の取消し、再生計画認可決定の確定の何れかを以って終了するが、配当が破産法上、最も正常な終結原因とされる。

### 2.3.2 再建型処理、救済型私的整理

#### 1) 民事再生手続

民事再生手続は、債務者の事業又は経済生活の再生を図る事を目的とする(民法1条)もので、債権者も当事者として再生手続に参加する。再生手続開始原因は、破産原因たる事実の生ずる恐れがある時、弁済期にある債務の弁済不能である時(民事再生法21条)。申立権者は債務者の場合は、で、債権者の場合はのみとなるが、学校法人の計算書類は非公表の法人が多く、行政への情報開示請求以外に破産の原因が発生する情報を知り得る手段がない。裁判所は再生手続開始の申立があると要件の審理を行い、手続開始障害事由(民事再生法25条)が無ければ再生手続開始を決定する(民事再生法33条1項)。

再生手続は、監督委員や管財人が選任されず、裁判所の監督の下でDIP(Debtor In Possession)型手続(民事再生法38条1項、規則1条1項)監督委員の監督による後見型(民事再生法54条)会社更生手続の管財人による処理と同様の管理型(民事再生法64条)の何れかの処理がなされる。民事再生法下での買収に関し、再生債務者等が再生債務者の営業又は事業の全部又は一部の譲渡(以下 営業譲渡と呼ぶ)を行うには、裁判所の許可を得なければならない(民事再生法42条1項)。この許可手続の申立権者は、再生債務者等が行う(民事再生法42条1項前段)。譲渡の時期は、再生手続開始後に限定され、保全管理人は保全期間中に営業等の譲渡はできないが、長期化すれば営業価値が劣化するため、裁判所の迅速な再生手続開始決定が望まれる<sup>10</sup>。「営業価

<sup>10</sup> [高木00], pp.63 - 64。

値の劣化」を私立学校に引用すると、労働力の散逸や生徒等の募集能力の低下、社会的信用の凋落などによる価値の劣化の危険性が考えられる。

## 2) 合併手続

再建型処理は、民事再生手続以外に合併の手法がある。私学法における合併の趣旨は、「私立学校の公共性・重要性に鑑み教育事業を保証するため<sup>11)</sup>」である。合併の事例は、1952年に東京獣医畜産大学が日本大学獣医学部へ合併された事例、中央労働学園から法政大学社会学部に合併された事例が挙げられる。また、2001年に佛教大学を設置する浄土宗教育資団が、同宗派の華頂短期大学を設置する華頂学園と合併合意に至った。

## 3) 設置者変更

私学法では、設置者の変更を認めている(私学法5条)。これは、設置学校の全部又は一部を他法人に委譲する処理であり、学校の設置者が変更になる。法的には買収や営業譲渡と異なる。2001年に学校法人 成安学園が設置する成安造形短期大学(長岡京市)が学校法人 成蹊学園(大阪市)に無償譲渡される事が合意に至った事例が挙げられる。

## 4) 救済型私的整理

民事再生手続、合併手続以外に第三者から資金支援を行い再建を図る手法で、スポンサー(出資者)は学校法人関係者や実業家などが可能性として挙げられる。

### 2.3.3 破産型処理と再建型処理の終結の違い

清算型処理と再建型処理の根本的な違いは、目的が異なる事である。破産手続は、残余資産を換価し、債権者に配当する事を目的とする。再建型手続は、債権者の協力を得ながら事業の継続を図る事を目的としている。学生の立場からすると、清算型処理は修学の場を失う可能性があり、しかも、満足できる配当は期待できないので、望ましい処理とは言えない。労働者も雇用は

保証されないので清算型処理は希望しない。従って、学生保護の見地や労働者の立場からすると、再建型処理により、教育事業を継続する処理が望ましい処理と筆者は予測する。更に、教育活動に貢献する公共性の性格を考慮すると、破産処理の適用は社会的損失に繋がる恐れもある。公の性質を持つ(教育基本法6条1項)事業として経営危機に陥った学校法人が存続する道を選択する方が望ましい。

## 3. 学校法人の破産と再建 - ケーススタディ

3.1は、破産型手続の事例として、英会話スクールの破産を取上げ、生徒が受け皿も満足に用意されず、配当も受けられなかった問題を検討する。3.2は、救済型私的整理の事例として、経営危機に陥った私立女子大学が、他法人の経営者の支援を受けて経営破綻を回避した事例を紹介する。3.3は、学校法人の破産を回避し、再建を目指す手法としてM&Aの可能性を検討する。しかし、我が国では機能不全を起こしている問題を指摘する。

### 3.1 破産型手続の事例 破産が及ぼす影響 (株)B英会話スクール

#### 3.1.1 経緯

(株)Bは1980年代初頭に設立され、関西、東京と、次々に英会話スクールを開校した。しかし、同社は英会話スクールの競争激化や不況が原因で売上が伸びず、1990年代後半に所轄の地裁に自己破産を申立、破産宣告を受けた。生徒数は約4千名であった。

破産直前の経緯は、東京校の講師の殆どが賃金遅配を理由に就労を拒否し、教室が閉鎖したため、(株)Bの信用は著しく低下してしまい、債権者が同社に押寄せせる事態に発展した事に始まる。この時、生徒より解約の申入れが相次いだ。同社は一旦振込みした授業料は返金せず、解約できない規約になっていたため、多数の被害者を

<sup>11)</sup> [文部省91], p.3452.

生出す結果となった。その直後に他の教室も全て閉鎖となる。同年、倒産被害者の説明会で管財人は、「(株)Bは殆ど財産が残っておらず、生徒への配当は非常に難しい」との説明をしている。だが、同年、管財人は「近畿圏の生徒に就いて、他の英会話スクールが未受講分を期限付で振替える」事を明らかにした。この対応策により、近畿圏における一部の生徒の授業料分債権は、他の英会話スクールが受け皿となる事で一応、救済の道が開かれる事になったが、それは1千名弱程度であって他の3千数百名の生徒は転学もできず、配当もされない結果となった。

### 3.1.2 問題点

第1に、受け皿が用意されなかった生徒が圧倒的に多く、何の予告も無く修学の間を閉ざされた点が大きな問題点である。彼らの精神的な不安感やダメージも大きい。破産処理は、この様に転学先がなく、取残される者を生出す可能性を孕んでいる。この事態は、生徒の学習を中断させ、生徒の就職並びに将来に悪影響を及ぼしかねない重大な問題である。但し、本件は株式会社が経営していた営利目的の学校であったため、行政は支援策を講じなかったが、学校法人が設置者であれば、所轄庁が救済に乗出す可能性がある。

第2に、3千数百名の生徒授業料分についての一般債権は順位が低いため、配当されず、一方的に生徒側に不利益を押し付ける結果になった事である。転校等による救済がなければ、被害者及び被害額は更に拡大していた。

第3に、同英会話スクールにおける教員は失職し、未払い賃金(労働債権)は労働組合を通じ請求していたが、僅かな配当しかされないという被害も生んでいる。

## 3.2 救済型私的整理の事例 経営破綻の回避 学校法人 C学園

### 3.2.1 経緯

C学園は、中学校、高等学校、短期大学を設置していた法人であり、2000年度に短期大学を改

組転換により、C女子大学を開学した。しかし、開学時には僅かな入学者を数えるのみであった。そのため、2年間で数億円の収入見込み減が発生し、忽ち運営資金がショートする危険が出てきた。同法人の固定資産は健全な財務状況であったが、現預金の枯渇と消費支出超過額(赤字額)の急激な膨らみは、余りにも痛い見込違いであった。それと前後して、同法人は他府県の大学法人に対し、合併も視野に入れ、経営支援の依頼の相談をしたが全て不調に終わっている。同法人は経営破綻した場合に備え、A県に生徒・学生の転学先に就いての相談を行っていた。その渦中に同法人は同大学が加盟している協会から、他県の学校法人理事長D氏を紹介された。同年、D氏とC学園の間には、D氏が年間数億円程度の運転資金を同学園に調達し、C学園の理事長に就任する旨の合意に至った。

### 3.2.2 問題点

第1に、我が国では、この分野の専門アドバイザーがいない。この事例は幸運にも協会がパイプ役を果たしたが、同団体はM&Aの専門業務は行っていないため、常時、迅速に適切な支援者を紹介してくれるとは限らない。

第2に、学校法人が自力で支援者を探す事は困難を極め限界がある。これ以上、更に範囲を拡大し、支援要請をしていたとしても、徒に時間と費用を費やす結果となっていたであろう。財政面で自校の将来に不安を抱える学校法人も多い中から、支援に応えられる法人に巡り合える可能性は低い。支援側からすれば、経営母体を揺るがず致命的なリスクを背負う事態に発展しかねない事を考えると、慎重になるのも当然である。

第3に、私学法の合併規定の趣旨は、「私立学校の公共性・重要性に鑑み教育事業を保証する」ためであるのに、実際の場面では学園を救う手段にならなかった。C学園は合併、資金援助を問わず支援の手を求めていたが、同規定の趣旨は生かせなかった。

第4に、C学園はD氏に頼るしか選択肢がなかった事が挙げられる。D氏から支援に応じるとの回答があった際、同法人は破綻を想定した際の処理策を検討している段階まで追詰められていた。そのため、同法人は全面的にD氏に学園の

運命を委ねる事となる。その場合、相手法人の経営方針や教育文化に馴染めるかどうかも分からない。また、創設者の意志である建学の精神や、私学の個性である教育方針は守られる保障は無い。複数の選択肢があれば、少しでも好条件の支援者を選ぶ事ができた。

### 3.3 M&Aによる学校法人再建の可能性と問題提起

#### 3.3.1 M&Aによる学校法人再建の可能性

事例研究で見てきたように、破産型処理は学生など利害関係者に対し、重大な不利益を及ぼす可能性を内包している事が分かった。その様な最悪の事態を回避するための手段として、M&Aにより再建を図る方法を考えたい。

#### 1) 売り手側から見たM&Aによる学校法人再建の期待

M&Aによる学校法人再建の可能性を検討するには、売り買い双方の立場から見た目的を明確にしなければならない。経営危機に陥った学校法人がM&Aの売り手となった場合に、どの様な効果が期待できるだろうか。民間企業を参考にして、次の推察をした。

第1に、リストラクチャリングにより、経営資源を基に特定部門に専念する事ができる。

第2に、系列化又は経営上の支援を受けることにより、教育事業の存続が可能になる。

第3に、管理経費、マーケティング・コスト減少の期待

これらは、救済型M&Aに該当するもので、積極型M&Aに相反する捉え方である。但し、実際のケースでは、売り買い双方の目的により、救済型及び積極型が混合する場合がある。我が国の民間企業で従来行われてきたM&Aは救済型が多いと言われる。

#### 2) 他法人の理事や実業家などによる救済型私的整理

他法人の理事や実業家などの資金援助により、再建が図られる事がある。民間企業の様株式

譲渡等の手続は行われなため、買収に該当せず私的整理の扱いとなる。

元々、私立学校の設立にあたり、基本資金を企業や財界人から出資される例は少なくない。企業から学校法人には、様々な支援が行われており、異種業によるスポンサーは、学校運営の危機脱出に有効な手段である。C学園の事例はスポンサーが運営資金の支援だけでなく、大学自体を大幅に改革する経営戦略を図り、再建を目指すものであった。これは、「救済型私的整理処理」である。

#### 3.3.2 M&A機能不全の要因

過去に学校法人の合併が行われた事例は、学制改革以降、数件程度に止まっている。何故、学校法人は伝統的にM&Aを利用しなかったのか。その理由を考えたい。

第1に、「学校法人の売買市場が存在しなかった」。潜在的にM&Aを望む法人が存在したとしても両者を結ぶ市場が無いため、売買情報を知り得る手段が無い。C学園は自力で支援者を発見する事ができなかったケースである。

第2に、「法規制がM&Aを阻害していた」と言える。M&Aを行うには、所轄庁の認可(私学法52条2項)及び寄付行ため変更の認可(私学法45条)が必要になり、理事の変更や事務所移転の変更(私学法57条)も届出が必要がある。民間企業のM&Aが商法で原則的に合併を自由としている<sup>12</sup>状況と比べると、学校法人のM&A手続は煩雑で、必ず認可を受ける保証も無い。そして、学校の重要財産は学校法人会計基準により、M&Aの旨味である資産<sup>13</sup>や事業を売却して意図的に利益を捻出したたり、価値を上げて自由に転売できないシステムになっている。つまり、学校法人は株式に相当する資産は存在しないため、資産の切売ができない。更に、学校法人が保持すべき基本金(基本的財産)は学校が存立する限り一定額を継続的に保持しなければならず、基本金の取崩しは、「諸活動の一部又は全部を廃止する必要がある」と制限されている(学校法人会計基準31条)。これは、教育事業の維持に必要な基本的財産を保護するための基準であり、大学存

<sup>12</sup> [日本M&A研究所88\_1] 日本M&A研究所, p.76.

<sup>13</sup> 教育用固定資産で規定された資産は、基本金に組入れられる(学校法人会計基準30条)



立の基本である自主性・永続性・公共性を財政面で表現する有効な手段と解される<sup>14</sup>。そして、学校法人が清算した場合、残余財産は定めのない限り国に帰属するため(私学法30条3項、51条)、スポンサーは基本財産の返金を要求できない。以上の規定が学校法人の M&A を阻んだ。

第3に、「学校法人の内面的な経営体質」が M&A を阻害していたと推察する。

学校経営は民間企業と異なり投資の対象となる事業でないため、財政状態等のディスクロージャーの必要性や要求は一般的に無い。そのため、学校内部の密室で理事が経営計画を練る姿が多く、学校経営の実態である。そのような学校運営の特質が、M&A の外面的な性格である「積極的な投資」にそぐわなかった要因である。また、学校法人の経営者は教学出身者や世襲制で就任するケースが多く、必ずしも経営のプロとは言えない実態がある。

第4に、我が国は民間企業において、M&A に馴染まない経営風土にある<sup>15</sup>。「会社はモノでない。売り買いの対象にするなど論外」、「売却は恥」など敗北感や後ろめたさが付き纏い、国民性として、ビジネスライクに徹しきれない思想は学校経営にも当て嵌る。

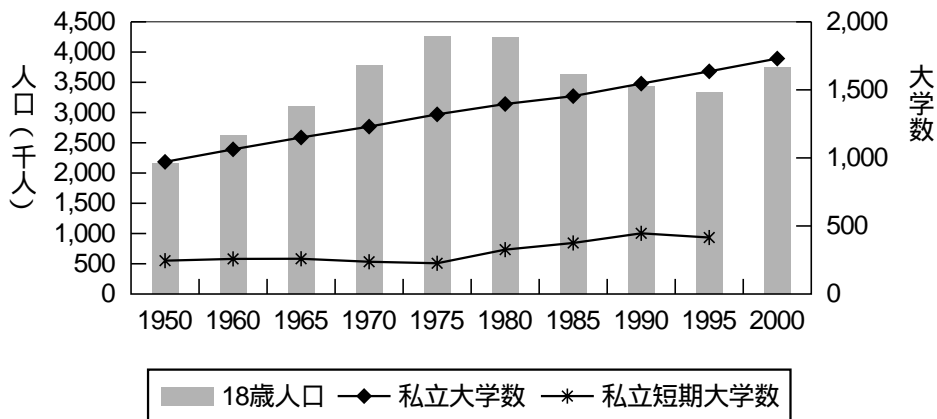
#### 4. 米国における高等教育機関の M&A

米国は、高等教育機関の生成淘汰現象が歴史的に頻発しており、M&A の豊富なケースを有する。本章では、米国における高等教育機関の経営危機の状況と、法規定並びに M&A 環境を紹介する。その上で、経営難に陥っていた宗教系私立大学が、同宗派の大学に合併される事で破産を回避する事例研究を行う。この事例を通じて、米国の M&A 環境を見る。

#### 4.1 米国における高等教育機関の経営危機

##### 4.1.1 米国における大学の発展と淘汰

米国の高等教育機関数は、1636年のハーバード大学創立以来、1980年代に至るまで増加の一途を辿ってきた。1960年に大学、短期大学の学生数は360万人であったが、1970年には800万人に倍増し、同年の高等教育機関への進学率は40%を超過した。1980年代は、1,200万人の学生が在籍し大学、短期大学は3,200校まで増加した<sup>16</sup>。繁栄の背景には、大学適齢人口と進学率の増加や、政府・公共団体からの補助金、民間団体からの寄



(出典) 18歳人口は[Andersen&Carter89],p13. 高等教育機関数は [NCES00\_1] NCES,op.cit.,p.202.

図1 米国における18歳人口と高等教育機関の推移

<sup>14</sup> [日本私立大学連盟 91], p.238.

<sup>15</sup> [日本 M&A 研究所 88\_2] 日本 M&A 研究所, 前掲書, pp.14 - 15.

<sup>16</sup> [喜多村 86\_1] 喜多村, pp.13 - 14.

付金が財政を潤した影響が大きい。更に、大量の大卒者を吸収する雇用市場の存在<sup>17</sup>、1965年の高等教育法(Higher Education Act)による連邦政府の補助金や奨学金の制度強化の影響も大きい。しかし、1980年代前半から次の様な大きな転換期を迎える。図1にある様に、18歳人口が1980年初頭まで増加傾向であったが、1982年を境に減少に転じ、1990年に343万人まで落込んだ。雇用市場はビジネス系など実学志向に人気が集まり、人文・芸術系分野は凋落傾向となった。そして、授業料の安価な公立に志願者が集まった。これらは、1980年代以降における米国私立大学の「冬の時代」と呼ばれ、1980年初頭に1995年迄に米国における大学の10%~30%が閉鎖する予測が研究機関などでされた。しかし、予測された程度の閉鎖は見られなかった。その理由は、社会人やパートタイムなどの学生募集に成功し、学生数が減少しなかったためである<sup>18</sup>。

図1の1995年において、大学合計に占める私立大学の割合は私立大学72.9%(1,636校)、短期大学合計に占める私立短期大学の割合は28.4%(415校)であった<sup>19</sup>。また、1994年における私立大学の規模は、1,000名以下が58%、1,000~4,999名が35%、5,000~9,999名が4%、10,000名以上が2%と<sup>20</sup>、圧倒的にマイノリティ系私立大学の割合が多い。

#### 4.1.2 米国における高等教育機関の閉鎖及びM&Aの状況

##### 1) 米国における高等教育機関の閉鎖の状況

表4にある様に、米国では、高等教育機関の淘汰現象が多く見られる。特に、18歳人口の減少傾向が顕在化してきた1980年代後半以降の閉鎖が目立つ。州政府において経営危機に瀕した大学を政策的に援助するシステムはなく、市場原理に任されている。米国の大学設置認可行為(Chartering)は、州の教育委員会に届出だけで良く、質の維持は各地区の基準協会による認定制度(Accreditation)の判定に止まるのみである<sup>21</sup>。その反面、米国の大学は競争に敗れば簡単に廃校に追込まれる状況に置かれる<sup>22</sup>。このような米国の大学設置基準と厳しい競争の環境から、「大学の設置は容易であるが、学校を運営・存続させる方が困難である」という特徴を窺い知る事ができる。

##### 2) 米国における高等教育機関の合併状況

1970年代の合併は、大学54件、短期大学19件<sup>23</sup>であり、1990年代の純粋な合併は、100件程度にも及んだ<sup>24</sup>。1970年代の米国の大学における合併は、経営難に陥った大学が他の大学の一部に併合されるなど、殆どの大学が同じ州、地域内の大学と合併している<sup>25</sup>。典型的なパターンは、4年制大学は、同規模で同宗派の大学同士が合併し、総合大学又はカレッジになるもので、短期大学は、大規模で同宗派の私立大学に合併吸収されるケースである。宗教系の合併は全体の2/3を占め、合併した大学の6割は学生数500人以下の学校で

表2 米国における私立大学の閉鎖の推移

学種 \ 年度	60-64	65-69	70-74	75-79	80-84	85-89	90-94	95-99	60-99合計
私立大学	4	29	48	28	21	48	39	22	239
私立短期大学	15	30	33	13	5	31	79	49	255
合計	19	59	81	41	26	79	118	71	494

(出典)[NCES00\_3] NCES, op.cit., p.288.

<sup>17</sup> [喜多村 86\_2] 喜多村, 前掲書, pp.14 - 15.

<sup>18</sup> [喜多村 86\_3] 喜多村, 前掲書, p.10.

<sup>19</sup> [NCES00\_2] NCES, op.cit., p.286.

<sup>20</sup> [NCES96] p.210.

<sup>21</sup> [日本私立大学協会 98\_1] 日本私立大学協会, p.42.

<sup>22</sup> [日本私立大学協会 98\_2] 日本私立大学協会, 前掲書, p.43.

<sup>23</sup> [喜多村 99], p.6.

<sup>24</sup> [喜多村 01\_3] 喜多村, 前掲書, p.174.

<sup>25</sup> [喜多村 94], pp.229 - 230.

あった。米国の大学の閉学や合併の原因は、財政難による経営破綻と学生募集の失敗が挙げられている<sup>26</sup>。それらの共通点は、小規模、無名で基本財産の保有が少ない新設の短期大学やリベラルアーツ・カレッジ、宗教系大学である。そのような大学は、景気の影響を受け易く、他の大学との競争力も弱い。米国における高等教育機関の合併は、「小規模で財政的に脆弱な大学に多く見られる」現象であった。

## 4.2 米国における高等教育機関のM&A規定

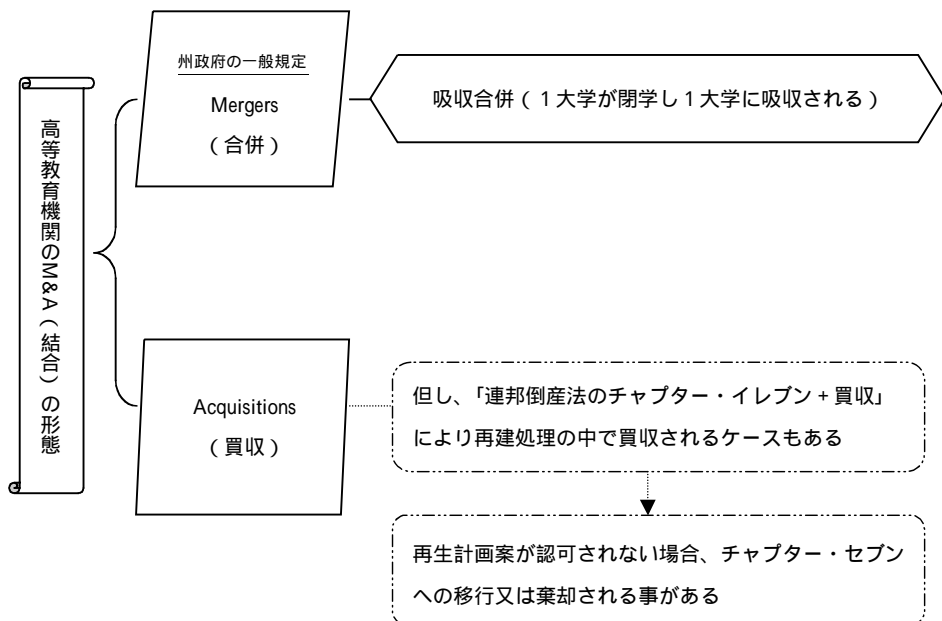
米国における高等教育機関の所轄庁は、州政府であり、M&Aに関する規定は州の法律で規定される。本節は、合併規定を州政府の一般法で取上げ、次に高等教育機関の資産売却に関する規定について、連邦倒産法、認定基準、非営利会社法令を取上げる。

### 4.2.1 米国の高等教育機関におけるM&Aの形態

### 4.2.2 マサチューセッツ州一般法 (Massachusetts General Laws) による合併規定

マサチューセッツ州における高等教育機関の合併規定は、同州の一般法が適用される。

会社の強化と併合に関しては、次の規定がある。州政府は会社が合併により、組織を形成した上で強化を図る可能性を示唆し、合併後に所轄庁へ新会社の名称 (ch.180 § 10 (b) (i))、所在地 (ch.156 § 78 (d) (1))、目的 (ch.180 § 4) や協定事項の届出を要求している。この規定は、特段の認可の必要性や制限は明記されておらず、高等教育機関が会社と同様の範疇で適用される事が特徴である。同規定により、マサチューセッツ州の高等教育機関は、比較的簡単に合併手続を行う事ができる。



(参考) マサチューセッツ州一般法と連邦倒産法のチャプター・イレブンの規定を参考に筆者が作成。

図2 米国の高等教育機関における M&A の形態

<sup>26</sup> [O'Neill & Barnett80\_1] O'Neill & Barnett, op.cit., pp.17 - 21.

#### 4.2.3 法第11号・1978年連邦倒産法 (TITLE11 THE BANKRUPTCY CODE OF 1978)<sup>27</sup>

同法は民間企業だけでなく、高等教育機関にも適用される。その主要な制度にチャプター・セブンの清算(Liquidation)とチャプター・イレブンの再建(Reorganization)があり、清算より再建を強く志向している大きな特徴を持つ。それは、会社を清算して解体するより、再建して事業を継続させる方が、資源の有効的な運用、雇用の確保等、広く国民経済の観点から有効と考えられているからである。

##### 1)倒産大学の買収「チャプター・イレブン +買収」<sup>28</sup>

「チャプター・イレブン+買収」により、倒産した高等教育機関を再建する手法である。破産裁判所の監督下に置かれ、手続は2~3年かかると言われる。民間企業のケースでは投資家が債権を買取り、将来、再建計画に基き分配される分配額との差額を鞘取りするものがある。再生計画案が認可されなければ、利害関係人等の要求により、裁判所はチャプター・セブンへの移行又は棄却を命令する事ができる(連邦倒産法§1112(b)(2))。

##### 2)認定基準(Standards for Accreditation) ニューイングランド地 区基準認定協会(NEW ENGLAND AS- SOCIATION OF SCHOOLS AND COLLEGES)<sup>29</sup>による資産保有の規定

各地区の認定基準協会は、高等教育機関の社会的信頼度を支持・保証する非営利機関であり、全米で6ヶ所設置されている。その中で本稿は、1885年に開設された最も古い歴史を持つ米国東部地域のニューイングランド地区認定基準を取上げる。同協会の認定基準は、高等学校及び大学の質の最低基準を示したものであり、認定基準に適合する事は認可を与える事に等しいとされる。認定基準は11項目から構成されており、こ

の中で基準8「施設及び設備」は、「使命、目的定義通り大学はそのニーズを満たすため、本校及び分校において、研究室・資材・機器、建物とグラウンド等を含む施設を備えるものとする」(8.1)と規定している。だが、基準は具体的な数値等の表示がなく、施設・設備の固定資産の種類を述べるに止まっている。これは保護すべき基本資産の基準値(金額)の明文化がされていないため、大学経営者の裁量で低い水準に抑えたり、簡単に転売される可能性がある。

次に、州政府の設置認可基準における資産保有の規定を見てみよう。

マサチューセッツ州法第610条 高等教育理事会(610CMR:Board of Regents of Higher Education)による610CMR2.00 私立高等教育機関基準(Independent Institutions of Higher Education Standards)は、「全ての施設は自治体と州の保健及び安全の基準に従う」(2.18(b)(2))ものとしており、特段の基準は定めていない。

米国の私立大学の会計処理についても統一された見解がなく、各大学の伝統的な処理方法に任されている<sup>30</sup>。つまり、会計基準の規定からも保護すべき基本資産の基準は無い。

##### 3)資産の売却

米国における高等教育機関の倒産は、連邦倒産法及び各州政府の規定があるが、前者は債務者主導型で債務者保護に厚いため、連邦倒産法が選択されるケースが多い<sup>31</sup>。

チャプター・イレブンの再建事件及びチャプター・セブンの清算事件において、破産裁判所の営業継続の許可(721条)が得られた場合、「営業の通常の過程」において、DIP又は管財人は裁判所の事前許可を得ずに(363条(c)項(1)号)財団財産を使用(use)・売却(sale)・賃貸(lease)できると規定している(363条(b)項(1)号、(d)項)。この規定により、倒産した大学の施設(資産)を売却するケースも考えられる。また、倒産会社の債権の売買について連邦倒産法上、特に制限は無い<sup>32</sup>。

<sup>27</sup> [渡邊 97\_1] 渡邊, p.61.

<sup>28</sup> [渡邊 97\_2] 渡邊, 前掲書, p.113.

<sup>29</sup> [日本私立大学協会 98\_3] 日本私立大学協会, 前掲書, pp.177 - 202.

<sup>30</sup> [内田 88], p.172.

<sup>31</sup> [渡邊 97\_3] 渡邊, 前掲書, pp.129 - 130.

<sup>32</sup> [渡邊 97\_4] 渡邊, 前掲書, p.131.

#### 4.2.4 非営利会社法令モデル (The Model Non-Profit Corporation Act)

M&A又は資産売却で同法令に関するケースは、高等教育機関が解散を行う場合の残余資産について関係する。非営利会社法令は各州政府で規定される<sup>33</sup>。高等教育機関は、非営利会社法令の適用も受けなければならない。

### 4.3 米国における高等教育機関の合併事例 破産回避 - 宗教系大学同士の合併 -

本節は、経営難に陥っていた宗教系私立大学のE大学が、F大学と合併の合意に至り、破産を回避した事例を取上げる。

#### 4.3.1 経緯

E大学は、19世紀中期に設立された宗教系大学である。同校の学生数は、約700名の小規模校であったが、収入は授業料の学生と寄付金が集まらず減少傾向にあり、支出は管理経費の上昇などにより収支バランスが悪化していた。このため、E大学の経営者は、大学専門の経営コンサルタントに相談し、合併による破産回避を計画する。その結果、コンサルタントは同じ宗派のF大学と交渉を進める事に成功し、合併の合意に至った。F大学は19世紀末に設立された同宗派の大学で、学生数約1万人の中堅規模の大学である。合併はE大学がF大学の一部として、吸収合併される形になった。教員の雇用は、F大学の所属となり保障される。E大学を設置するE教育財団は、段階的に資産整理を進めた後、解散する予定である。以上の合併手続により、E大学は破産を回避する事ができた。

この合併は、E大学にとって生残りを果たしたという意味で成功したと言える。

#### 4.3.2 留意点

第1に、経営難に喘いでいたE大学が、コンサルタントをうまく利用した事により、合併という手法で破産回避が実現できた事に大きな意義がある。合併は秘密裏に進める必要があるため、相手を見つけるには専門家を通じ慎重に行わなければならない。交渉段階において、同宗派の大学という事もあり、建学の理念や教育方針の相互理解は問題なかったものと推察する。以上の様に、コンサルタントの果たす役割は重要である。

第2に、合併は州の一般規定が適用されたが、規定に関して障害等の問題は報告されていないため、スムーズに進んだものと思われる。筆者は、その背景に合併規定は煩雑な手続を要求する内容ではなかったと推察する。

第3に、非営利事業である大学でも、互いの利益が合致する事が合併の要件になる。本件は、E大学の破産回避とF大学の経営戦略が合致したため、実現に至った。つまり、E大学は教育事業継続のための支援者を求め、F大学にとってE大学は利用価値があると判断された事になり、救済型かつ積極型M&Aであると言える。また、必要性が生じるタイミングも重要な成功要件である。

## 5 . M&A による学校法人再建の検討

学校法人の再建がM&Aにより、有効な手法である事を、日米の法制度やケーススタディの比較研究などを通して確認する。しかし、日本における学校法人のM&Aが決定的に機能不全であるという問題を踏まえ、学校法人再建のためのM&A手法を模索する。

### 5.1 学校法人再建のためのM&A

#### 5.1.1 日米比較研究による結果

日米のM&Aに関する状況を概観した。本項は、両国のM&A規定及び環境について比較検討を行い、相違点を明確にした上で、我が国のM&Aに関しての問題点を抽出する。

<sup>33</sup> [O'Neill&Barnett80\_2]O'Neill&Barnett,op.cit.,pp.47 - 49.

## 1) 高等教育機関のM&Aに関する法規定

第1に、日本では殆ど実績の無いM&A手法が、米国では破綻回避の手段として日常行われている点に格差がある。米国の高等教育機関の合併は、事例研究で取上げたE大学の様に、アドバイザーと合併規定をうまく利用する事により、破綻を回避するケースが他にもあるものと想像される。

第2に、日本のM&A手続は米国の規定に比べ厳格で煩雑な手続が必要になる。我が国の私立大学は、厳重に法規制の下に置かれ、大学設置基準も同様に日本が米国より厳しい。

会計基準上の基本資産保有基準においても、同様の事が言える。日本は、学校法人会計基準により基本資産の保有基準が明示されているのに対し、米国の会計基準は、明確な保有基準が示されていないかった。

以上より、「日本のM&A規定は、米国に比べ厳格で煩雑である」との認識ができる。

## 2) 高等教育機関のM&Aに関する環境

第1に、高等教育機関のM&Aを取巻く環境について、米国は先進国であると言える。米国のコンサルタントは、豊富な実務経験を持っており、小規模大学を専門に取扱う業者さえいる。米国の高等教育機関においてM&A手法は伝統的に浸透しており、取扱業者の商売として成立している。それに対し、日本は高等教育機関専門のM&Aコンサルタントがいないため、M&Aを取扱う経験が無い。

第2に、両国高等教育機関の財務情報の閉鎖性は共通している。我が国は、学校法人の財務情報のディスクロージャーは広がりつつあるが、制限が多く形式的である法人が多い。

第3に、日米共に小規模の高等教育機関の割合が大きく、自主再建に限界がある状況は共通する。米国における大学の合併が「小規模で財政的に脆弱な大学に多くみられる」現象であるため、経営危機に瀕した大学が倒産手続やM&A手法に頼らざるを得ない環境に置かれている。我が国においても、学生規模と財政規模がほぼ比例している事が予想されるため、経営危機に陥った場合に対処するだけの財政的弾力性が無いものと考えられる。

## 5.1.2 学校法人におけるM&Aの形態

合併は私学法、買収は民事再生法下の営業譲渡で規定されると筆者は定義する。

学校法人の合併による解散は所轄庁の認可を要しないが、合併は認可を要する（私学法52条2項）。合併による解散の場合は、清算手続を為す事を要さず、解散する法人の権利義務は新たに設立される法人又は引き続き存続する法人が承継する（私学法56条）。

学校法人の買収は私学法に規定がないが、筆者は営業譲渡（民事再生法42条）は資産の譲渡でもあり、法人格を継承しない手続であるので、実質的に買収に該当すると判断する。この規定により、複数の私立学校を経営する学校法人が、全部又は一部の学校を譲渡する手続が可能になる。尚、学校法人は民間企業の株式買収に該当する処理は無い。

## 5.2 民事再生法利用による学校法人再建の検討

本節は、民事再生手続の法的スキームを検討する。

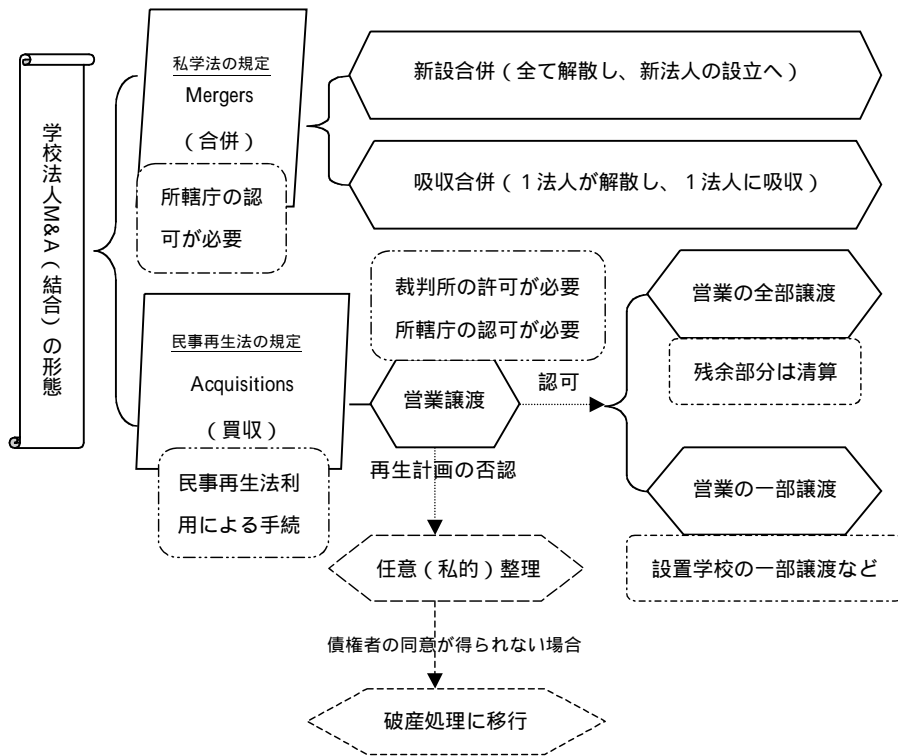
民事再生手続は、旧和議手続に比べ申立原因や認可決定が早期に行われるため、時間的ロスによる再建の可能性は低くならない。民事再生法は営業譲渡の規定があり、「M&A促進法」とも呼ばれ、企業を再建するための一手法として期待されている。本節は、M&Aを早期に実現するための手法として、民事再生法手続のプレパッケージ型手続を取上げる。

### 5.2.1 民事再生法下の営業譲渡

学校法人が再建のための営業譲渡をした場合、具体的にどの様な手法が考えられるか。

営業譲渡は譲受する営業債務にリスクが限定されるが、合併は解散法人の有している債務及びリスクを無条件に継承しなければならない点で異なる<sup>34</sup>。

<sup>34</sup> [菊地97], p.2.



( 出典 )三山 01\_1] , pp.22 - 23 を参考に筆者が作成。

図3 学校法人における M&A の形態

**1) 「民事再生手続(営業譲渡) + 清算」処理**

同処理により、再生債務者の営業事業全部の譲渡が可能になる(民事再生法42条1項)。この場合は、私立学校を全て譲渡した学校法人は抜殻となり、手続を経た後に清算・解散し法人格は消滅する。しかし、譲渡された私立学校は民事再生法1条で言う「債務者の事業の再生」として譲渡先の法人で教育事業を営む事になる。

**2) 「民事再生 + 営業譲渡」処理**

営業譲渡により、主要な事業部門を分離し早期の事業再建を図る。複数の私立学校を経営する学校法人が一部の学校を譲渡する事も可能であり、両法人の法人格及び教育事業は継続する。その特徴は、裁判所の許可が必要(民事再生法42条1項)、再生債権者(民事再生法42条2

項)・労働組合など(民事再生法42条3項)の意見を聴取しなければならない、買い手は偶発債務・過大債務を取込む懸念はない、などが挙げられる。「民事再生 + 営業譲渡」は、両手続が併行して行われる。

**5.2.2 民事再生法下のプレパッケージ型 M&A**

プレパッケージ型は、法的手続開始前にM&Aを事実上決定した上で、申立後、早期に実行する方法である。この手法は早期手続が可能となり、過大債務・簿外債務・否認リスクを回避できるメリットがある。民事再生法の簡易再生・同意再生手続は、米国のプレパッケージド・プラン(連邦破産法1126条b項)と同様の運用が可能と見ら

れる。

### 5.2.3 再建の可能性がなく、任意整理又は破産処理へ移行する場合

再建計画案を打出し、大幅な債権カットを実行しても再建が見込めない場合は、任意整理又は破産処理に移行する。裁判所の判断により申立が棄却される可能性もある。任意整理は、破産処理より迅速、低費用の処理が可能で配当も多い長所があるが、透明性・公平性の確保が困難である短所を持つ<sup>35</sup>。更に、任意整理は債権者全員の同意が必要になり、同意が得られない場合は破産処理に移行する事になる。

### 5.3 救済型私的整理による学校法人再建の検討

経営難に陥った学校法人をスポンサーの出資金により救済する手法である。スポンサーは理事長に就任し、経営者になる場合が多くみられる。

この様な救済型私的整理による再建のメリットは何だろうか。

第1に、救済型私的整理は煩雑な法手続の必要がなく、理事変更の届出関係と出資金に関して、会計上の取扱処理程度で済む簡易な手続で学校法人再建を図る手法である。現行のM&A手続と比較すると雲泥の差がある。

第2に、会計上の処理も至って簡便で済む。出資金の会計処理科目によって資産又は負債に計上される。寄付金科目であれば法人会計の流動資産となり、法人はスポンサーに返金の義務はない。しかし、借入金科目であれば負債となり、法人はスポンサーに出資金を返金する義務が発生する。それでも当座の運営資金は確保されるだろう。

## 6. 学校法人再建のための政策提言

我が国における学校法人再建のためのM&Aを確立するために、学校法人版「M&Aマーケット」

の創設及びその促進を目的とした提言を行う。

### 6.1 学校法人版「M&Aマーケット」の創設

筆者が提言する学校法人版「M&Aマーケット」は、1997年に大阪商工会議所が創設した「企業匿名方式による非公開企業のM&A」を参考に行っている。同制度は中小・ベンチャー企業を対象としており、後継者難の解決や新分野進出・事業拡大を支援する目的で作られた。1998年、1999年から他地域の商工会議所も加盟し、1999年以降は5つの商工会議所で共同運営している。制度発足から2002年10月現在で、11件のM&A合意実績を持つ。

#### 6.1.1 学校法人版「M&Aマーケット」の目的

第1に、学校法人のM&Aや私的整理を行うためのパイプづくりの役割を果たす。同制度の運営が軌道に乗れば、「学校法人の売買市場が存在しなかった」、「相手の選択肢が限られる」という問題は解決する。前例では、学校法人がM&Aの相手先やスポンサーを探す場合、自校で行うか所属団体に依頼し行っていたため、限定された範囲しか対象とならなかった。これに比べ同制度は、効率的に複数の候補者を発見できる可能性が格段に高くなる。

第2に、M&Aアドバイザー（以下 アドバイザー）が専門的指導を行い、適切で互いに満足できるマッチングの向上を目指す。学校経営者は必ずしも経営のプロと限らないと上述したが、誤った判断を避け客観性を持たせるため、第三者の視点が必要になる。

「M&Aマーケット」におけるアドバイザーは、主にコンサルタント能力及び交渉・説得能力（ネゴシエーション能力）が要求される。但し、民間企業のアドバイザーは情報収集力も問われるが、マーケット自体に案件が集約されるため、代替される。具体的にアドバイザーは、銀行や専門コンサルタントなどの専門機関を想定している<sup>36</sup>。

<sup>35</sup> [三山 01\_2], p.23.

<sup>36</sup> 但し、学校法人を経営指導できるアドバイザーの育成が急務となる。場合により、運営者の大学連盟・協会等からノウハウや技術指導などの伝授も必要になる。



### 6.1.2 学校法人版「M&Aマーケット」のシステム

「M&Aマーケット」には、学校法人の売買案件等が整理・集約され、学校法人の経営者はアドバイザーの指導の下にマッチングの機会を待つ。両者が合意に至れば、M&Aの法的手続又は私的整理が行われる。売り手、買い手、スポンサーは学校法人に限らない。双方とも民間企業、医療法人、宗教法人の傘下にある学校法人や、実業家による救済型私的整理の可能性からすると、様々な立場の登場者が考えられる。

売り手、買い手の申込から合意に至るまでの概略は以下の通りとする<sup>37</sup>。

売り希望者は、「M&Aマーケット」の窓口で相談、申込を経て取扱業者の審査を受ける。

審査にパスすると、取扱業者のアドバイザーが担当となり、学校の評価、買い手探し、マッチング等の実務を行う。買い手先が見つければ諸条件の交渉を進め、最終合意に至ればM&Aは成立する。買い希望者は「M&Aマーケット」の窓口で希望する学種や目的、諸条件を伝え、その情報は「M&Aマーケット」に登録される。案件情報は即時に匿名で取扱業者に通知される。その後、登録されたニーズとマッチングする売り案件が出れば、買い手に「M&Aマーケット」を通じてアドバイザーが紹介され、諸条件の交渉を進める。

### 6.1.3 学校法人版「M&Aマーケット」の対象となる学種

売り手の不採算部門や、買い手の希望学種を考慮すると、高等教育機関のみ対象とせず他の学種も含め同制度の対象とした方が望ましい。学校法人が経営できる学種は、初等教育・中等教育・高等教育・専門学校・各種学校である。そのため、案件を提示する学種のボード(売り・買いの案件情報が集約されたデータ表)は数種類用意される。

### 6.1.4 学校法人版「M&Aマーケット」の運営者

同制度の運営は高等教育機関であれば、文部科学省、日本私立学校振興・共済事業団、日本私立大学連盟、日本私立大学協会、日本私立短期大学協会の共同運営が望ましい。

## 6.2 学校法人版「M&Aマーケット」促進のための環境整備

学校法人版「M&Aマーケット」が円滑に機能するため、支援するシステムが必要になる。

### 6.2.1 M&A関連法規定の緩和・整備の検討

合併規定の緩和・手続の簡素化を行い、学校法人の合併を推進する。具体的に私学法で規定される所轄庁の認可(私学法52条2項)及び寄付行為変更の認可(私学法45条)の緩和・手続の簡素化を検討する。米国の高等教育機関に適用されるM&A規定を参考にしながら慎重に見直しをすべきである。緩和・手続の簡素化が実現すれば、「法規制が合併を阻害していた」問題は解消され、学校法人の合併に関する環境改善に繋がる。

### 6.2.2 第三者機関による監視及び評価制度の導入

第三者機関による監視及び外部評価制度を導入する事により、経営難に陥っている学校法人に対し、必要に応じM&Aなど抜本的な改革を勧告する。経営権を持つ理事会が「学校法人の内向的な経営体質」であるために、適切な時期にM&Aなどの適切な処置を行うとは限らない。第三者機関の専門的で客観的な指導が学校法人の誤った経営方針を是正する。

それでは、誰がその第三者機関の役割を果たす事が望ましいだろうか。

<sup>37</sup> [大阪商工会議所 99\_1] 大阪商工会議所, pp.33 - 34 を参考とした。

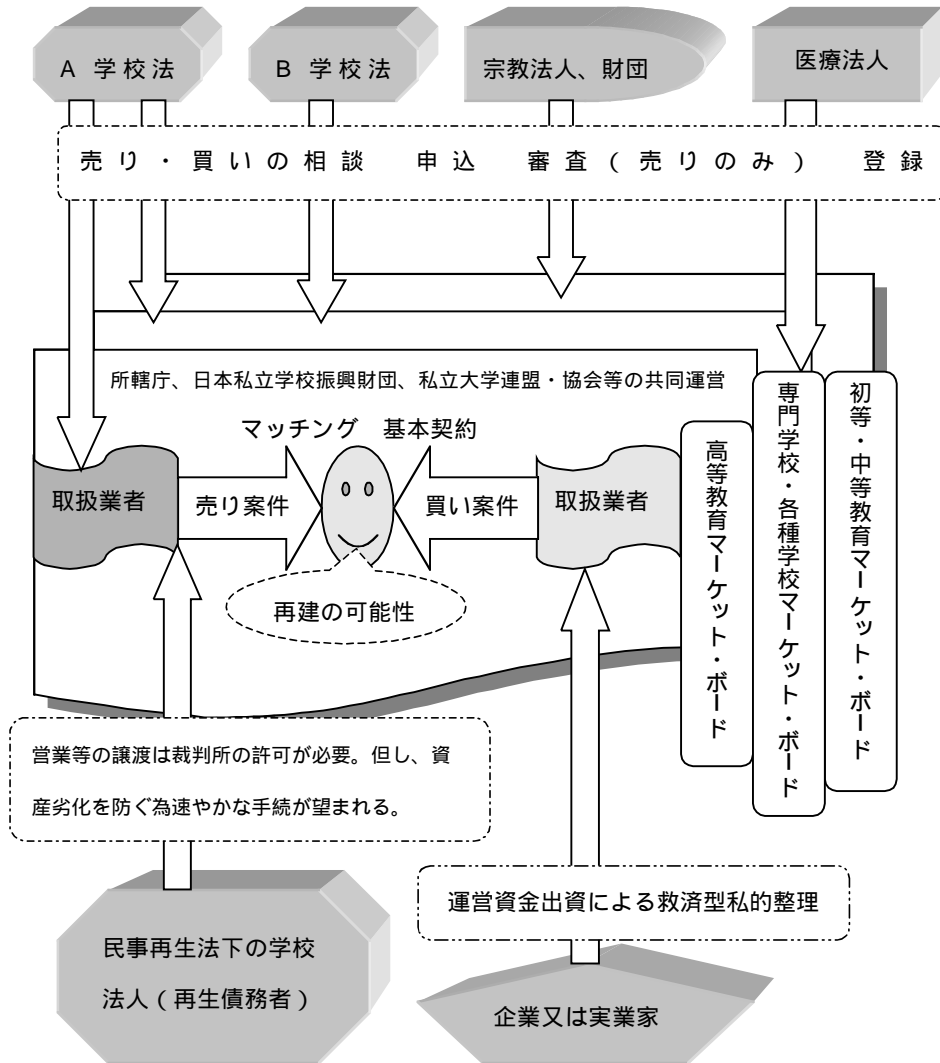


図4 学校法人版「M&Aマーケット」のイメージ

高等教育機関の場合、具体的に日本私立大学連盟（加盟121大学）日本私立大学協会（加盟326大学）日本私立短期大学協会（加盟444短期大学）が適任であると筆者は考える<sup>38</sup>。その理由は、大学経営の専門家も構成員に含まれ、豊富な

情報網を持つ事から、経営分析並びに指導能力が高いと推察される点である。また基準協会の果たす役割も大きいと思われる。

<sup>38</sup> 各団体は、加盟大学の管理運営に関する指導的役割や教育研究の充実を主な目的とする。加盟大学数は2002年10月現在。

### 6.2.3 学校法人が破産した場合の学生保護策

所轄庁は学校法人が破産した場合の具体的な学生保護策を用意する必要がある。現状では所轄庁の主導で学生の受け皿が滞りなく用意される保証は無い。合併規定では債権者保護の理念が盛り込まれているが(私学法53条2項、54条2項)解散の場合、債権者保護の配慮はされていない。それに、「M&Aマーケット」に参加してもマッチングできず破産に移行する可能性もある。

1998年10月26日の大学審議会の「21世紀の大学像と今後の改革方策について 競争的環境の中で個性が輝く大学」答申の中で「大学等が廃止される場合の学生の取扱について適切な方策を講じる事など(中略)一層推進していく必要がある」としており、注目に値する。

## 7. 経営破綻・経営危機に陥った学校法人の再建のために

筆者の提言が実現に至っても経営破綻・経営危機に陥った学校法人全てが救済されるものではない。飽くまでマッチングの機会を作る救済型M&Aの一手法であって、「再建の可能性が高まる」程度に止まるものである。それは、高等教育のM&A先進国である米国でも閉学は毎年発生しているし、民間企業も同様の状況であるのでそう言える。

筆者は本稿を纏める過程で次の点を痛感した。

第1に、日米比較を通じて、「米国における高等教育機関の淘汰は、資本主義的な合理化思想が色濃く作用しているのではないか」という所感を持った。スクラップ・アンド・ビルドを繰返す米国高等教育機関の様相は、倒産やM&Aなどの手法を発達させた。

第2に、私立大学の淘汰は市場原理に基づくものであるが、その一方で、在学生は保護されねばならない特殊な問題が存在している事に強い印象を持った。学校法人という特殊法人において、学生という特殊な債権者を擁した倒産事件は、様々な配慮が求められる。

ところで、今後の私立大学を取巻く環境は、国立大学の独立行政法人化・整理統合などで大きく影響を受ける可能性があり、より厳しい環境

に置かれる事になる。また、中等教育以下の学校淘汰は既に始まっている。従って、学校法人理事は学生=消費者(consumer)と捉え、「買い物市場」を強く意識した生残り策が要求される。

## 参考文献

- [伊藤00] 伊藤眞『破産法〔全訂第3版〕』有斐閣, 2000年
- [大沢81] 大沢勝『日本の私立大学 第3版』青木書店, 1981年
- [大矢01] 大矢息生、長谷川俊明『債権者からみた民事再生法』税務経理協会, 2001年
- [加藤00] 加藤哲夫『破産法〔第3版〕』弘文堂, 2000年
- [菊地97] 菊地伸『会社法実務問題シリーズ 合併・営業譲渡』中央経済社, 1997年
- [喜多村86] 喜多村和之『学生消費社会の時代 アメリカの大学「生き残り」戦略』リクルート出版部, 1986年
- [喜多村90] 喜多村和之『大学淘汰の時代 - 消費社会の高等教育』中央公論社, 1990年
- [喜多村94] 喜多村和之『現代アメリカ高等教育論 - 1960年代から1990年代へ』東信堂, 1994年
- [喜多村99] 喜多村和之『アメリカ合衆国における高等教育機関の新設、統廃合、吸収・合併について』『21世紀に向けた高等教育機関の経営戦略 法人合併等を中心として』住信基礎研和之研究所, 1999年
- [喜多村00] 喜多村和之『高等教育と政策評価』玉川大学出版部, 2000年
- [喜多村01] 喜多村和之『現代大学の変革と政策 - 歴史的・比較的考察』玉川大学出版部, 2001年
- [小林ほか97] 小林秀之、斎藤善人『破産法〔論点講義シリーズ4〕』弘文堂, 1997年
- [佐藤91] 佐藤鉄男『取締役倒産責任論』信山社, 1991年
- [佐藤98] 佐藤鉄男『ゼミナール破産法』法学書院, 1998年
- [太陽神戸三井銀行事業開発部ほか90] 太陽神戸三井銀行事業開発部、三井銀総合研究所『日本の「M&A」実践講座』講談社, 1990年
- [高木84] 高木新二郎『米国新倒産法概説』商事法務研究会, 1984年
- [高木00] 高木新二郎『民事再生法の実務』きんざい, 2000年
- [高中00] 高中正彦、松島幸一、市川 充、中村博明『民事再生法の実務』三省堂, 2000年
- [谷口76] 谷口安平『現代法学全集33 倒産処理法』筑摩書房, 1976年
- [依82] 依正市『解説 私立学校法』法友社, 1982年
- [福田51] 福田繁『私立学校経営の実態と問題』私学行政研究会, 1951年
- [福田61] 福田繁、安嶋弥『改訂 私立学校法詳説』誠文堂新光社, 1961年

- [藤原00] 藤原総一郎『実践 民事再生手続とM&A』商事法務研究会, 2000年
- [丸山99] 丸山文祐『私立大学の財務と進学者』東信堂, 1999年
- [三山01] 三山裕三『会社再生のノウハウ』東京布井出版, 2001年
- [矢田部73] 矢田部栄広『業種別会計実務<学校法人>』第一法規出版, 1973年
- [山木戸84] 山木戸克己『破産法《現代法律学全集24》』清林書院, 1984年
- [山下99] 山下真弘『営業譲渡・譲受の理論と実際』信山社, 1999年
- [渡邊97] 渡邊光誠『最新・アメリカ破産法の実務』商事法務研究会, 1997年
- [渡部00] 渡部哲光『アメリカの大学事情』東海大学出版会, 2000年
- [伊藤ほか00] 伊藤眞、オ口千晴、瀬戸英雄、田原睦夫、山本克己編著『注釈 民事再生法』きんざい, 2000年
- [赤尾00] 赤尾文夫編『蛭雪時代8月臨時増刊「全国大学内容案内号」』旺文社, 2000年
- [上野ほか00] 上野正彦、須藤英章、宮川勝之、山岸洋、高木裕康編著『詳解 民事再生法の実務』第一法規出版, 2000年
- [大阪商工会議所99] 大阪商工会議所編著『中堅・中小企業のためのM&Aハンドブック』1999年
- [喜多村89] 喜多村和之編著『学校淘汰の研究 - 大学「不死」幻想の終焉』東信堂, 1989年
- [オ口ほか00] オ口千晴、田原睦夫、園尾隆司、小澤一郎、加藤哲夫、松下淳一編著『民事再生法の理論と実務(上)』ぎょうせい, 2000年
- [斎藤ほか73] 斎藤秀夫、伊東乾編著『演習破産法〔演習法律学体系12〕』青林書院, 1973年
- [白川ほか95] 白川和雄、飯塚重男編著『現代青林講義 破産法』青林書院, 1995年
- [園尾ほか00] 園尾隆司、中島肇編著『新・裁判実務体系10破産法』青林書院, 2000年
- [大学経営研究分科会99] 大学経営研究分科会編著『私立大学の経営と財政』開成出版, 1999年
- [高木00]『民事再生法の実務』きんざい, 2000年
- [日本M&A研究所88] 日本M&A研究所編著『改訂新版〕実践M&A事典』プレジデント社, 1988年
- [日本私立学校振興・共済事業団00] 日本私立学校振興・共済事業団 私学活性化促進支援センター編著『私立学校における競争的環境と経営課題 近年の私立大学の入学志願動向と経営課題』2000年
- [日本私立学校振興・共済事業団02] 日本私立学校振興・共済事業団 私学活性化促進支援センター編著『私立大学・私立短期大学 入学志願動向』2002年
- [日本私立学校振興・共済事業団HP02] 日本私立学校振興・共済事業団「[http://meibo.shigaku.go.jp/gaiyog\\_index\\_s.htm](http://meibo.shigaku.go.jp/gaiyog_index_s.htm)」2002年8月23日確認。
- [日本私立大学協会98] 日本私立大学協会編著『米国の大  
学経営戦略 マーケティング手法に学ぶ』学法文化センター, 1998年
- [日本私立大学連盟91] 日本私立大学連盟管理職研修運営委員会編著『私立大学の経営(第5版)』日本私立大学連盟, 1991年
- [日本私立大学連盟01] 日本私立大学連盟経営委員会「学校法人の経営困難回避策とクライシス・マネジメント(中間報告)」2001年
- [日本私立大学連盟02] 日本私立大学連盟経営委員会「学校法人の経営困難回避策とクライシス・マネジメント(最終報告)」2002年
- [日本私立短期大学協会00] 日本私立短期大学協会編著『平成11年度財務分析集計結果』2000年
- [平原98] 平原春好編著『私立学校法詳説』日本図書センター, 1998年
- [道下ほか85] 道下徹、高橋欣一編著『裁判実務体系第6巻破産訴訟法』青林書院, 1985年
- [文部省70] 文部省私学法令研究会編著『私立学校法逐条解説』第一法規出版, 1970年
- [文部省87] 文部省高等教育局私学部私学法令研究会編著『私立学校関係法令集』第一法規出版, 1987年
- [文部省91] 文部省内教育法令研究会編著『教育法令コンメンタール私立学校編』1991年
- [文部科学省02] 文部科学省生涯学習政策局調査企画課編著『平成14年度 学校基本調査速報』2002年
- [文部科学省HP02]「[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/12/daigaku/toushin/981002.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/12/daigaku/toushin/981002.htm)」2002.8.23 確認。
- [Andersen&Carter89] Charles J. Andersen, Deborah J. Carter, 1980 - 90FACT BOOK on Higher Education, New York, American Council on Education, 1989.
- [Martin& Samels94] James Martin, James E. Samels, Merging for Mutual Growth-A New Strategy for Academic Mergers, The Johns Hopkins University Press, 1994.
- [O'Neill&Barnett80] Joseph P. O'Neill and Samuel Barnett, Colleges and Corporate Change: Marger, Bankruptcy, and Closure, Conference, University Press Princeton, 1980.
- [NCES96] National Center for Education Statistics, Digest of Education Statistics, Washington.D.C., For sale by the Supt.of Docs.U.S.G.P.O., 1996.
- [NCES00] National Center for Education Statistics, Digest of Education Statistics, Washington.D.C., For sale by the Supt.of Docs.U.S.G.P.O., 2000.
- [NCPHE HP01] THE NATIONAL CENTER FOR PUBLIC POLICY AND HIGHER EDUCATION  
「<http://www.highereducation.org/crosstalk/ct0701/news0701-barret.shtml>」2001年12月6日確認。
- [大学審議会99] 大学審議会「21世紀の大学像と今後の改革方策について 競争的環境の中で個性が輝く大学(答申要旨)」1999年
- [内田88] 内田清「教育と私学経営」『第2次第1回海外大学経営セミナー報告書』日本私立大学連盟, 1988年