

大学法人と高等学校法人の合併効果—財務分析と入試情報の分析—  
**Merger Effect of a University Corporation and a High School Corporation :  
 Analysis of Financial Standing and Entrance Exam Information**

岩崎保道（高知大学 IR・評価機構）

Yasumichi Iwasaki (Kochi University, Division of Institutional Research)

**要旨**

本稿は大学法人と高等学校法人の合併効果を財務及び入試の情報を用いて分析するものである。その検討方法として「合併した大学法人（継承法人）の合併前と合併後の財務分析」「被合併校の入試結果の推移」をグラフ化して特徴をまとめた。財務分析の結果、継承法人の多くが収益の適切性、効率性と動性、健全性・安全性の面で望ましい傾向が見られた。被合併校の競争率と合格水準の増減を分類すると偏りはなく、被合併校の入試への好影響は部分的にしか見られなかった。このように、継承法人にとって総体的に経営の側面において合併の効果が確認できた。

**キーワード** 大学法人、高等学校法人、合併、財務分析、入試情報 / **University Corporation, High School Corporation, Merger, Financial Analysis, Admission Information**

**1. はじめに**

本稿は大学法人<sup>1</sup>と高等学校法人<sup>2</sup>の合併効果を財務状況及び入試結果の推移を用いて分析するものである。その検討方法として「合併した大学法人（継承法人）の合併前と合併後の財務分析」「被合併校の入試結果の推移」をグラフ化して、その特徴をまとめた。

大学法人が合併する動機について、拙著(2021)は事例研究を整理したうえで、「経営資源の集約化」を図り、その中からより良いパフォーマンスを創造していくこと」と考えた。その理由は、「経営資源の集約化」は、質の高い教育や、研究の異分野融合などを通じて、研究の活性化を図り卓越した研究業績を目指したり、経営基盤の強化が構築できるなど、合併前に比べて事業活動の幅が広がったり、財政的な側面で余裕が齎される期待があるからだ。」とまとめた。つまり、経営改革を通じて何らかの効果を求めるところにある。

この考え方は、大学法人と高等学校法人の合併にも部分的に適用することができる。ただし、合併の結果としての具体的な成果を、何らかの手法を用いて表現することが重要になる。

筆者は、2022年より合併した大学法人を対象にした訪問調査を実施し、「入学志願者数の増加」「教育研究の充実・強化」「教職員の意識改革の好影響」「管理経費などコストの抑制」などの成果があったことを確認した。

ただし、これは大学法人自らの評価であって判断基準が個々の大学で異なるため、効果の状況を共通のモノサシで比較検討することはできない。

そこで、法人合併の効果を共通する指標を使うことによって、全体の傾向をまとめたり、比較可能性が生じる。筆者は、それを「①財務分析」と「②入試結果のデータ」に求めた。

①は、公表が義務化されている財務諸表を基に導き出されるものであり、信頼性の高い情報である。②は、入試情報雑誌より引用したもので志願倍率や偏差値などのデータである。つまり、異なる法人が統合した影響について、財務や入試の変化を確認する。

研究手法の特徴は、次の点にある。大学法人の合併前と合併後の各種データの増減を端的に示すことで、全体像を示した。また、合併した大学法人の財務分析を行い、合併した年度を軸として 3

つの時点（「合併前年度」「合併1年後」「合併3年後」）より捉えた。このことにより、合併の手続き前後の変化が時系列に把握できるようにした。

筆者が行った本稿の研究テーマに関連する研究として「私立大学と私立高等学校の系列化推進のための政策検討」（2009）、「統合した大学法人の財務状況等の推移」（2022）などがある。この研究は学校の統合がテーマであり、合併の目的や効果を検討する内容である。本稿は同研究を基礎にして、さらに考察を深めるものである。合併の効果を財務分析や入試データの分析を通じて確認することは、この分野の科学的な視点で考察することになる。学校の統合に関わる研究の参考となり、それが高等教育の研究に寄与することを望む。

## 2. 学校法人の合併事例

近年、学校法人の合併事例が相次いでいる。

2000年代の大学法人と高等学校法人の主な合併事例を挙げると、学校法人関西大学と学校法人福武学園（2008）、学校法人中央大学と学校法人横浜山手女子学園（2010）、学校法人関西学院と学校法人千里国際学園（2010）、学校法人東洋大学と学校法人京北学園（2011）、学校法人龍谷大学と学校法人平安学園（2015）、学校法人武蔵野大学と学校法人千代田女学園（2016）、上智大学と学校法人栄光学園ほか（2016）、学校法人南山大学と学校法人聖園学院（2016）、学校法人開智国際大学と学校法人日本橋女学館（2017）などがある。

それぞれの合併目的は異なるが、大学法人のホームページを見ると「教育や経営、地域の教育環境の充実」「宗教上の組織力の強化」などが述べられている。この件数は、大学法人同士の合併件数（2000～2022年度の間に、おおよそ6件）と比べて多い<sup>3</sup>。その理由は、大学法人同士の合併より大学法人と高等学校法人の合併の方が、より大学経営の強化につながりやすく、メリットが高い期待が持てると考えられた結果ではないだろうか。高等学校が大学の系列下に加わることにより、高大連携が図られて学園内の教育の一貫性が実現する。建学の精神や理念がより深化することも期待

できよう。経営面では、内部進学を充実させることで一般入試に先駆けて入学予定者を確保することができる。この点は、後述する両角（2020, 287）も指摘している。学校法人の合併は、事業運営を安定的に維持させるために有益な側面がある。

## 3. 先行研究

学校法人の合併に関わる先行研究は、2000年代に入り大学の合併事例が増加したことを背景にして、多様な観点で進められた。

両角（2020）は、学校法人の合併事例を分析したうえで、大学法人同士の合併及び大学法人と高等学校法人の合併における合併の条件やメリット・デメリットをまとめた。それによると、大学法人同士の合併の特徴として「類似性がある、あるいは何らかのゆかりがもともとあったケースがほとんどだった」とし、大学法人と高等学校法人の合併は、大学側のメリットとして、学生の確保や資源の確保があると述べた（図1）。これは、垂直型合併と呼ばれる形態であり、大学と高等学校の異なる学校種が一つの法人に統合する手法である。

デメリットとして、大学法人が高等学校の経営リスクを抱え込むことになる。また、図にあるように被合併校における施設の改修費用や教職員の雇用保障（人件費の確保）などの経費面での負担に加えて、大学法人内での理解や納得を得るための労力が必要になる。

なお、図1の高校側の事情に「身売りせざるを得ない状況」とあるが、前章の合併理由で紹介したように、被合併校を救済するのが目的ではなく、積極的な事業展開を図るための手法として用いられたケースが多いことが分かる。積極型の合併の場合、メリットがデメリットを上回った結果ということである。

山本（2021）は、学校法人の連携・統合・再建・合併・分離の手続きを整理したうえで、近年の学校法人組織再編の事例紹介を踏まえて、学校法人藍野大学などのM & Aを紹介した。山本は学校経営に関わる豊富な経験を活かし、政策動向を交

えながら実務的な知見で経営危機に至った学校法人の再建手法を説明した。特に、学校法人藍野大学の M & A に係る考察は時系列に詳細にまとめられており、非常に参考になる資料である。

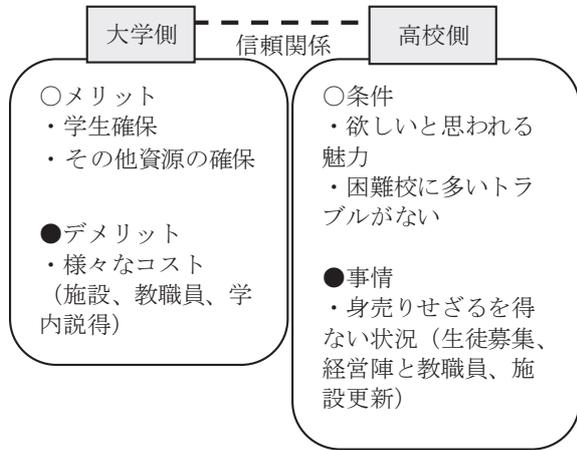


図1 大学法人と高等学校法人の合併の成立条件 (両角、2020)

大学法人と高等学校法人の合併事例をテーマとした研究に長野 (2015) がある。同研究は学校法人龍谷大学と学校法人平安学園の合併について両者の関係性や合併に至った経緯や目的を説明したうえで、今後のビジョンや経営改革の在り方を具体的な計画を交えて述べた。特に合併の意義として挙げられた「中学校・高等学校・大学を有する学校法人として深化」「高大連携教育の強化による質の高い学生・生徒の育成と安定的な確保」が重要な趣旨と言えよう。

学校法人の財務分析に関する研究として山口 (2007) がある。同研究は「学校法人の経営困難性を財務数値から判断するのは難しい」としながらも「経営困難化の匂いがあるか否かを判断することにその視点をおくことがその解決策である」と考える。」と述べた。そのうえで、学校法人の経営困難性の判断指標として「財産状態 (ストック) と採算状況 (フロー)」に焦点を当てて、財産状態や経営状況を評価することの重要性を説明した。この考察が行われた背景には、当時、18才人口が減少に転じて大学法人が経営破たんする事由が発生し、2005年に文部科学省が「経営困難な学校法

人への対応方針について」を公表するなど、学校法人の経営問題がクローズアップされ始めた頃だった。

近年では社会福祉法人や医療法人など非営利法人の合併に関わる研究が蓄積されている<sup>4</sup>。

#### 4. 大学法人と高等学校法人の合併の分析

表1は分析対象の法人 (10法人) である。合併の形態と合併前における大学の系列校の有無を示した。J法人以外がすべて大規模大学と高等学校法人の合併だった。

E法人以外の大学法人は、すべて系列校を擁しており、さらに学園の規模を拡大する手続きになる。特に、複数の高等学校を設置することに留意されたい。

表1 分析対象の法人

法人名	合併の形態 ※①	合併前における大学の系列校の有無 ※②
A	大規模大学と高校法人の合併	幼、小、中、高
B		中、高
C		幼、小、中、高
D		幼、中、高
E		なし
F		幼、中、高
G		中、高
H		中、高
I		幼、小、中、高
J		小規模大学と高校法人の合併

※① 学生数4千人未満を小規模大学、4千人～8千人未満を中規模大学、8千人以上を大規模大学に分類した。

※② 幼=幼稚園、小=小学校、中=中学校、高=高等学校

##### 4.1. 財務分析

本節は、合併した大学法人の財務分析の経年変化をグラフ化したものを表記し、その中から特徴的な変化を取り上げる。特に、経営維持能力や財務体質に注目する。手法は、大学法人の合併前と合併後の各種データの増減を分析した。

まず、各指標の財務比率の意味等を説明したうえで、財務分析の変化を端的に示す。

表2は学校法人の財務指標である。補助金比率

は収益の適切性を、人件費比率及び管理経費比率は効率性を、教育研究経費比率は活動性を表す。純資産構成比率及び負債比率は財務の健全性・安全性を表す。

表2 学校法人の財務指標

	指標	計算式	意味
事業活動 収支計算 書関係	補助金 比率	補助金/ 事業活動収入	比率が高いと自主財源に乏しく経営の柔軟性が損なわれる可能性がある。
	人件費 比率	人件費/ 経常収入	比率が適正水準を超えると経常収支の悪化に繋がる要因になる。
	教育研究 経費比率	教育研究経費/ 経常収入	適切な範囲で高い方が望ましい。
	管理経費 比率	管理経費/ 経常収入	適切な範囲で低い方が望ましい。
貸借対照 表関係	純資産 構成比率	純資産/ 負債+純資産	高いほど財政的に安定する。50%以下は他人資金が自己資金を上回ることを示す。
	負債比率	総負債/ 総資産	他人資金と自己資金の割合を示す。100%以下で低い方が望ましい。

①全体の状況

表3-1～表3-4は、合併した大学法人における合併前年度と合併3年後の財務比率の変化を「増加」「減少」別に分類したものである<sup>5)</sup>。大学個別の経年変化の推移を図2-1～図2-6に示した。

表3-1は収益の適切性の状況である。補助金比率の7割(5/7)が増加した。

表3-2は効率性の状況である。人件費比率は増加が3法人、減少が4法人であった。管理経費関係比率の7割(5/7)が減少した。両指標とも改善した法人の割合が高かった。

表3-3は活動性の状況である。教育研究経費比率の9割(6/7)が増加した。

表3-4は健全性・安全性の状況である。純資産構成比率の9割(6/7)が増加した。また、負債比率の9割(6/7)が減少した。

表3-1 収益の適切性 (n=7)

指標	合併前年度と 合併3年後の変化	法人数
補助金比率	増加	5
	減少	2

表3-2 効率性 (n=7)

指標	合併前年度と 合併3年後の変化	法人数
人件費比率	増加	3
	減少	4
管理経費比率	増加	2
	減少	5

表3-3 活動性の変化 (n=7)

指標	合併前年度と 合併3年後の変化	法人数
教育研究経費比率	増加	6
	減少	1

表3-4 健全性・安全性の変化 (n=7)

指標	合併前年度と 合併3年後の変化	法人数
純資産構成比率	増加	6
	減少	1
負債比率	増加	1
	減少	6

②個別の状況

平均値の推移(合併前年度～合併3年後)を見てみよう。補助金比率は1.1ポイント増加した(図2-1)。I法人(3.3ポイント増)、C法人(2.9ポイント増)が影響している。

人件費比率はほとんど変化がなかった(図2-2)。ただし、F法人は6.6ポイントの増加、J法人は5.0ポイントの減少など個別の推移は異なっている。

教育研究経費比率は4.2ポイント増加した(図2-3)。I法人(16.0ポイント増)、C法人(6.2ポイント増)が大きく影響した。

管理経費比率は0.5ポイント減少した(図2-4)。E法人(2.5ポイント減)、I法人(1.4ポイント減)が影響している。

自己資本比率は1.1ポイント増加した(図2-5)。J法人(4.9ポイント増)、G法人(4.3ポイント増)が後押ししたが、F法人の減少(5.4ポイント減)により平均値が下がった。

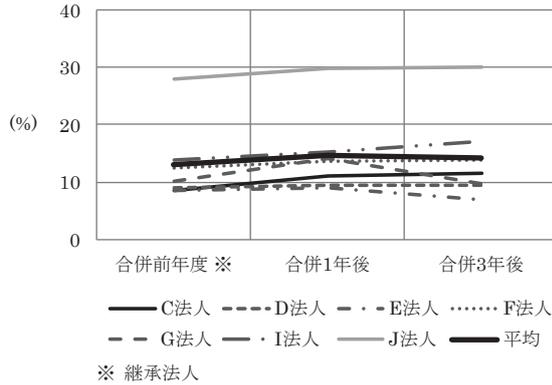


図2-1 補助金比率の推移

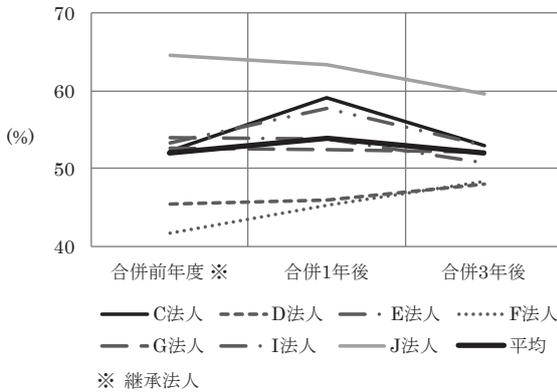


図2-2 人件費比率の推移

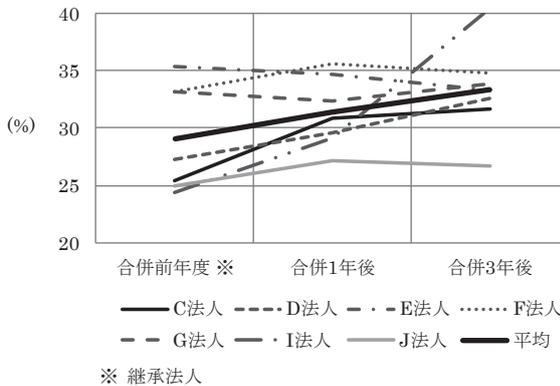


図2-3 教育研究経費比率の推移

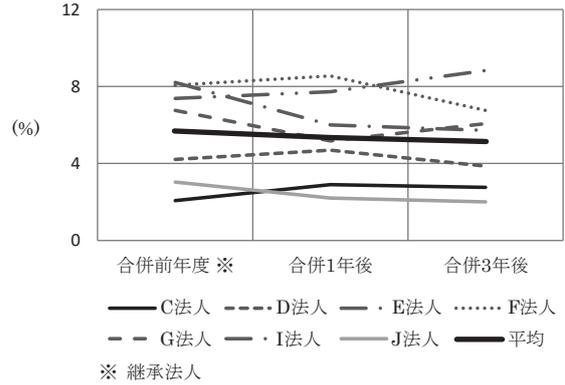


図2-4 管理経費比率の推移

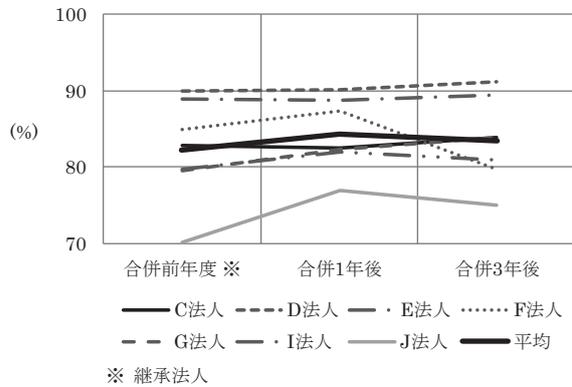


図2-5 自己資本比率の推移

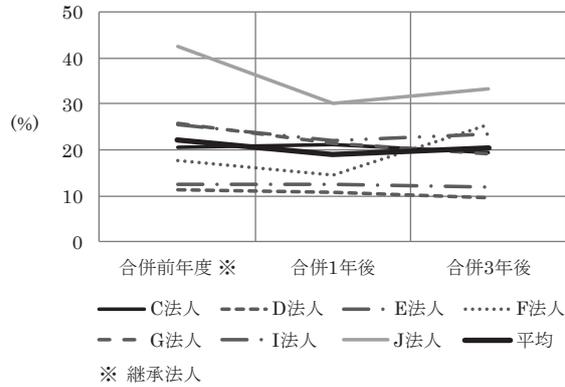


図2-6 負債比率の推移

負債比率は1.9ポイント減少した(図2-6)。J法人(9.3ポイント減)、G法人(6.5ポイント減)の影響を受けたが、F法人の増加(7.9ポイント増)により平均値が上がった。

異なる資本の統合なので、母体となる法人に何らかの影響が出るものと考えたが、上述のとおり多くの法人において、収益の適切性、効率性と動

性、健全性・安全性の面で望ましい結果が出た。このように取り上げた事例の多くは、大学法人にとって財務上、有益な傾向が見られた。

合併が合意に至る必須条件の一つに、被合併法人が大きな負債などのマイナス要因を抱えていないことがあるのかもしれない。

#### 4.2. 入試情報の分析

本節は、被合併校の競争率<sup>6</sup>などの入試情報を表記し、その中から特徴的な動向を取り上げる<sup>7</sup>。具体的には、競争率と合格水準<sup>8</sup>の合併前と合併後でどう変化したか注目し、その増減を分類した。

##### ①全体の状況

表4は、被合併校の合併前年度と合併3年後の入試の競争率の変化を学校種別に「増加」「減少」別に見たものである<sup>9</sup>。個別の学校の経年変化の推移を次項の図3-1～図3-2で示した。

競争率(表4)の合計を見ると、増加及び減少はともに4校と同数だった。

表4 競争率

学校種	合併前年度と合併3年後の変化	学校数
高等学校 (n=4)	増加	2
	減少	2
中学校 (n=4)	増加	2
	減少	2
合計 (n=8)	増加	4
	減少	4

表5は、被合併校の合併前年度と合併3年後の合格水準の変化を学校種別に「増加」「減少」別に見たものである。個別の学校の経年変化の推移を次項の図4-1～図4-2で示した。

合格水準(表5)の合計を見ると、増加及び減少はともに4校と同数だった。

以上のように、競争率と合格水準の増減を分類すると半数に分かれており偏りはなかった。

被合併校が大学法人の系列化に属することによ

り、受験者にとって内部進学への期待が持てるため志願者数の増加を予想したが、取り上げた事例のすべてが、そのような結果になっていなかった。

表5 合格水準

学校種	合併前年度と合併3年後の変化	学校数
高等学校 (n=4)	増加	2
	減少	2
中学校 (n=4)	増加	2
	減少	2
合計 (n=8)	増加	4
	減少	4

##### ②個別の状況

入試情報の平均値の推移を見てみよう。

高等学校志願倍率の推移(平均値)は微増した(図3-1)。A高等学校が0.5増加したが、E高等学校及びF高等学校の減少で平均値が下がった。

中学校志願倍率は0.8増加した(図3-2)。J中学校(3.2増)及びG中学校(0.9増)が平均値を上げたが、C中学校(0.5減)及びH中学校(0.4減)が値を下げた。

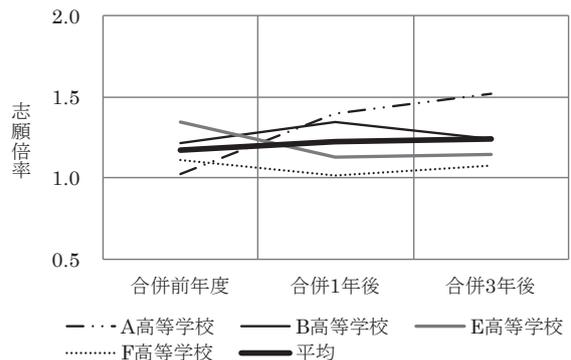


図3-1 高等学校志願倍率の推移

図4-1、図4-2は、高等学校と中学校の合格水準について、合併前年度を100として推移を示すものである。合併前年度と合併3年後の変化(平均値)は11.4増加した(図4-1)。A高等学校(41.0増)及びB高等学校(17.5増)が大きく影響した

が、E 高等学校（9.2 減）が値を下げた。

中学校合格水準は 8.9 増加した（図 4-2）。J 中学校（37.0 増）が大きく影響したが、C 中学校（2.5 減）及び H 中学校（1.7 減）が値を下げた。

競争率と合格水準の「合併前年度」と「合併 3 年後」それぞれの差異の相関を見ると正の相関（0.7）が見られた。このことより、両項目の関係が深いと言える。

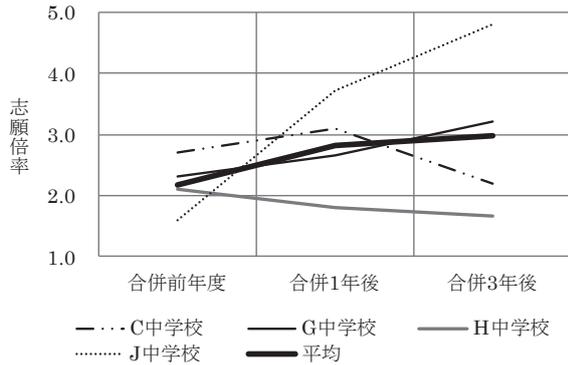
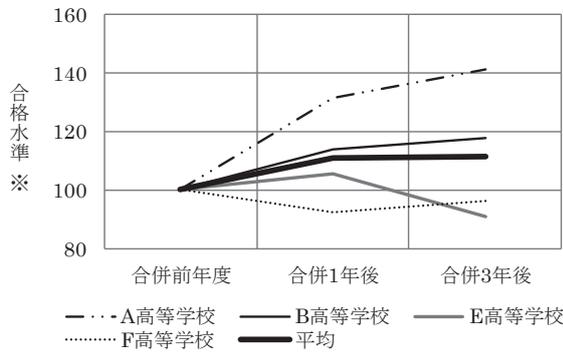
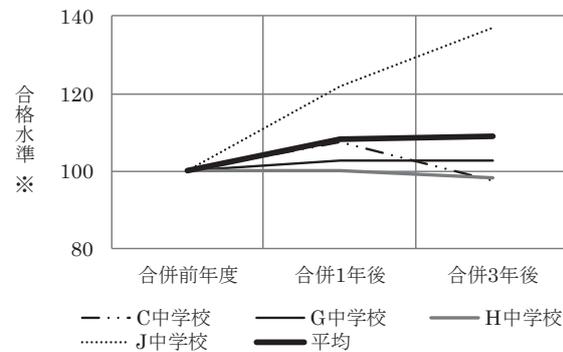


図 3-2 中学校志願倍率の推移



※ 合格前年度を100とした場合

図 4-1 高等学校合格水準の推移



※ 合格前年度を100とした場合

図 4-2 中学校合格水準の推移

## 5. 小括

本稿は、大学法人と高等学校法人の合併効果を財務状況及び入試結果の推移を用いて分析し、その特徴を明らかにすることを目的として、合併前と合併後の「①財務分析」及び「②入試結果のデータ」の特徴をまとめた。

その結果、多くの大学法人（継承法人）において、収益の適切性、効率性と動性、健全性・安全性の面で望ましい傾向が見られた。被合併校の競争率と合格水準の増減は二分しており偏りはなかった。

このように継承法人（大学法人）にとって総体的に経営の側面において合併の効果が確認できた。一方、被合併校の入試への好影響は部分的にしか見られなかった。

留意点として、以下の事項がある。

第一に、大学法人の財務状況の変化は、大学の事業活動や取り組みなど、法人合併以外の様々な要素も反映されており、その要素の分析が考慮されていない。特に、活発に事業活動を推し進める法人であるほど、その変化は大きくなるだろう。

第二に、本稿で用いた「財務分析」と「入試結果のデータ」だけで合併の効果を把握するには限界がある。教育や管理運営への影響も重要な要素である。例えば、「学校教育の系列化による教育理念の充実」「系列校の生徒に教育や将来の職業選択の面で良い刺激を与える期待が持てる」「継承法人の教職員のモチベーションの向上」など、定性的な情報も重要なファクターであろう。

私立学校の経営環境を俯瞰すると、年々変化していることが分かる。私立高等学校の入学定員充足率が 2015 年度:84.2%、2018 年度:84.3%、2021 年度:83.2%（日本私立学校振興・共済事業団、2023）と減少傾向にある。また、高等学校法人の財務状況における事業活動収支差額比率がマイナスの割合が 2012 年度:36.9%、2015 年度:41.1%、2018 年度:46.6%（日本私立学校振興・共済事業団、2023）と増加傾向にある。

このような厳しい市場環境の下、学校法人が異なる経営資本が合理化や集中による生き残りを志

向するならば、合併の波は加速するかもしれない。その必須要件は、大学法人と高等学校法人の将来的なビジョンや思想が一致することであろう。学校の統合が両者にとって十分な意義や効果が見い出せる見通しがなければ成立しない。両法人が合併に合意したとしても、卒業生や教職員をはじめとする利害関係者の意向を反映していかなばならない。

今後の検討課題として、学校法人の合併事例に関わる分析を、教育や組織の運営などの様々な観点を持って信頼性の高い情報に基づき、より詳細に検討する必要がある。そのことにより、学校法人の合併の効果を多角的に判断することが可能になる。また、大学法人同士の合併と大学法人と高等学校法人の合併効果について、それぞれの学校種の特徴を踏まえて比較検討することも有意義かもしれない。

## 註

- 1 本稿で言う大学法人とは、大学を設置する学校法人をいう。
- 2 本稿で言う高等学校法人とは、(大学を設置しておらず) 高等学校を設置する学校法人をいう。
- 3 大学法人の合併の詳細は、拙著 (2021) 25-28. を参照されたい。
- 4 例えば、福祉医療機構 (2022) 「2つの社会福祉法人が合併、地域に根ざした法人運営を実施」『WAM: welfare and medical service』(695), 10-13.、大田泰正 (2021) 「民間病院経営の承継に必要なこと: 近隣の医療法人との合併を経験して」『病院』80 (9), 802-805.、斉藤永幸他 (2019) 「非営利 Now 法人の合併事例から公益の新たな可能性を考える」全国公益法人協会『公益・一般法人』981, 41-45. などがある。
- 5 財務分析は表 1 であげた 10 法人のうち、分析を行う年度の計算書類が入手できた 7 法人を対象とした。
- 6 競争率の算出方法は、専願の合格者/応募者により計算した。
- 7 入試情報の分析は表 1 であげた 10 法人のうち、

関係資料が入手できた 8 法人を対象とした。

8 合格水準の算出方法は「合格前年度」の各学校における「合格基準点(最低点)」または「偏差値」を 100 として、その後の動向を示した。

9 高等学校の生徒募集数が極端に少ない学校(高等学校が外部募集をあまり行わない場合)については中学校の入試情報を分析した。

## 参考文献

- 岩崎保道 (2022) 「統合した大学法人の財務状況等の推移」『高知大学教育研究論集』27, 27-39.
- 岩崎保道 (2021) 「大学の連携・統合の基礎的考察」『高知大学教育研究論集』26, 17-30.
- 岩崎保道 (2009) 「私立大学と私立高等学校の系列化推進のための政策検討」『大学財務経営研究』6, 302-316.
- 教育事業社 (2016) 『近畿の公・私立高等学校入学案内 大阪 京都 兵庫 奈良 滋賀 和歌山 三重』, pp.24-89, 教育事業社.
- 両角亜希子 (2020) 『日本の大学経営—自律的・協働的改革をめざして』, pp.280-287, 東信堂.
- 長野了法 (2015) 「学校法人龍谷大学と学校法人平安学園(高校法人)との法人合併」『学校法人』488, 19-27.
- 日本私立学校振興・共済事業団 (2023) 『月報私学』(302), 2-4.
- 私立学校再編・再建研究会 (2011) 『学校の再編と再建』 商事法務.
- 晶文社 (2018) 『首都圏高校受験案内 東京・神奈川県・千葉・埼玉・茨城・栃木・群馬・山梨』, pp.27-105, 晶文社.
- 山口善久 (2007) 「学校法人の永続性を探る—財務数値からのアプローチ—」『学校法人』30 (5), 2-11.
- 山本嘉人 (2021) 「経営困難大学の財政再建再考<再考>」『私学経営』555, 46-87.

## 謝辞

本研究は JSPS 科研費 21K02633 の助成を受けたものです。