

米国における営利大学の実態について

片山 英治

要 約

1. わが国では、2003年6月より構造改革特区に限って株式会社による学校の設置が認められ、一部では既に教育が開始されている。
2. 一方、米国でも近年、営利大学の成長が注目を集めている。営利大学は、少子化が進展した1970年代後半以降、社会人やマイノリティ、女性をターゲットにしつつ、ビジネスやITなどの実務に即した教育カリキュラムを提供することにより学生を獲得してきた。特に上場大手は、株式市場でも注目されている。
3. わが国の現状は米国の大学が70年代以降に直面した教育市場の構造変化と共通する点が多いことから、米国の営利大学の試みはわが国の学校法人にとって参考になるものと思われる。

I. わが国における株式会社による大学経営の解禁

従来、わが国では学校教育法により学校の設置主体が国・地方公共団体及び学校法人に限られ、株式会社等による私立大学の経営が認められてこなかった¹。ところが近年、競争を通じた教育サービスの質の向上を目的とした規制緩和を求める声が高まっている。

これに対し、総合規制改革会議は2002年12月の第2次答申において株式会社やNPO（特定非営利活動法人）による学校経営の解禁を打ち出した。これを受ける形で2003年6月6日に「構造改革特別区域法の一部を改正する法律」が公布され、構造改革特区において地方公共団体が「教育上等の特別なニーズがある」と認める場合は株式会社による学校の設置が認められることとなった。

今回の措置を受け、東京都千代田区で㈱デジタルハリウッドによるIT関連の技術・経

営教育を提供する「デジタルハリウッド大学院大学」、千代田区や大阪市、松山市で㈱東京リーガルマインド（LEC）による法律・会計等教育を提供する四年制の「LEC大学」の設立がそれぞれ認定を受け、一部は4月より開校している（2004年3月24日認定分まで含む）。

こうしたわが国での動きに先行する形で、近年、米国でも営利大学の成長が注目されている。そこで、本稿ではわが国の株式会社大学の今後を占う手がかりとして、米国における営利大学の現状を紹介したい²。

II. 米国における営利大学の現状

1. 拡大続く米国の営利大学

米国の高等教育界では、営利大学（For-Profit University）の成長が注目を集めている。1980年時点で学位を授与する高等教育機関全体の4.5%を占めるに過ぎなかった営利大学は、2000年には数にして789、全体の

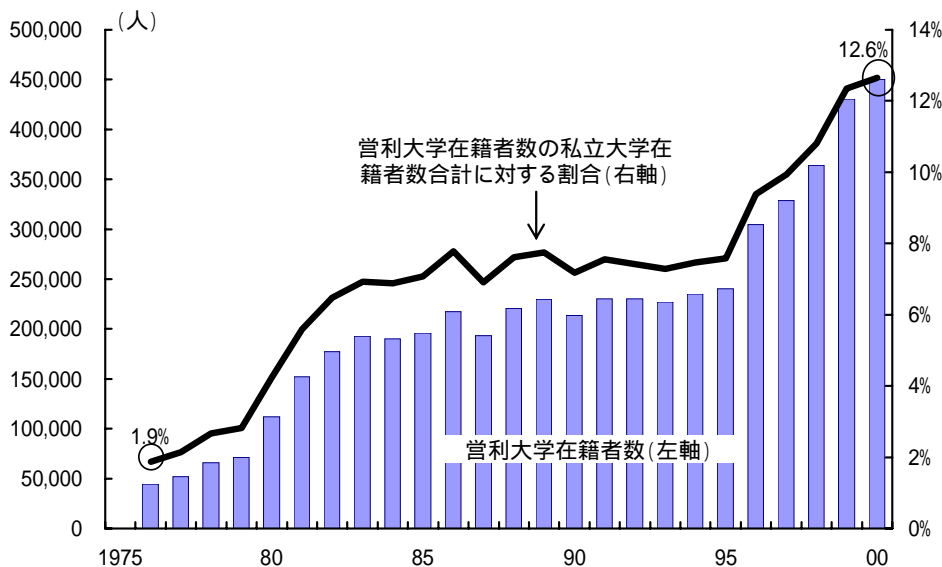
図表 1 米国における高等教育機関数の推移

(年度)	1980	90	2000
2年制 + 4年制	3,231 (100.0)	3,559 (100.0)	4,182 (100.0)
州立	1,497 (46.3)	1,567 (44.0)	1,698 (40.6)
私立	1,734 (53.7)	1,992 (56.0)	2,484 (59.4)
非営利	1,569 (48.6)	1,649 (46.3)	1,695 (40.5)
営利	145 (4.5)	343 (9.6)	789 (18.9)
2年制	1,274 (39.4)	1,418 (39.8)	1,732 (41.4)
州立	945 (29.2)	972 (27.3)	1,076 (25.7)
私立	329 (10.2)	446 (12.5)	656 (15.7)
非営利	182 (5.6)	167 (4.7)	144 (3.4)
営利	127 (3.9)	279 (7.8)	512 (12.2)
4年制	1,957 (60.6)	2,141 (60.2)	2,450 (58.6)
州立	552 (17.1)	595 (16.7)	622 (14.9)
私立	1,405 (43.5)	1,546 (43.4)	1,828 (43.7)
非営利	1,387 (42.9)	1,482 (41.6)	1,551 (37.1)
営利	18 (0.6)	64 (1.8)	277 (6.6)

(注) 米国教育省が 1996 年に統計上の定義を変更したため、80 年、90 年の数値と 2000 年の数値の間では連続性が保たれていない。

(出所) NCES, Digest of Education Statistics, June 2003 より野村資本市場研究所作成

図表 2 米国の営利大学における在籍者数の拡大



(注) 1995 年以前の数値と 96 年以降の数値では統計のベースが異なる。

(出所) NCES, 前掲書より野村資本市場研究所作成

18.9%に至っている(図表 1)。また、在籍者数ベースでも、営利大学の在籍者数は 1975 年の 4 万 4 千人から 2000 年には 45 万人と 10 倍に増加、非営利も含めた私立大学

全体の 12.6%に及び(図表 2)。州立大学も含めたベースでは 3.8%にすぎないものの、その成長ぶりがうかがえる。

2. 営利大学の特徴

1) 運営面の特徴

では、営利大学は一般的な非営利大学とどのような点で異なっているのでしょうか。

非営利・営利大学双方の運営に長きにわたり従事してきたリチャード・ルーシュは、自らの観察に基づき営利大学の運営面の特徴を非営利大学と比較しつつ、以下のようにまとめている（図表3）。

<1>税制上の取り扱い

営利大学と非営利大学の最大の違いは税制上の取り扱いとされる。非営利大学は内国歳入法上の「慈善企業（チャリタブル・コーポレーション）」に分類され、非課税の取り扱いを受けている。これに対し、営利大学は他の民間企業と同様に法人税の課税対象となる。

<2>資金の出資主体

非営利大学の資金の主たる出資主体は寄贈者等の利害関係者（ステークホルダー）であるのに対し、営利大学のそれは他の民間企業と同様に株主（シェアホルダー）である。

<3>中長期の財政基盤

非営利大学の場合、中長期にわたる運営上

の財政基盤は寄付基金（エンドウメント・ファンド）である。従って、授業料の確保とあわせて積極的な資産運用や寄付の収集（ファンド・レイジング）を通じて寄付基金を中長期的に増やしていくことが経営上の至上命題とされる。これに対し、営利大学にとっての中長期的な財政基盤は株主資本であるため、利益の追求を通じた企業価値の増大が最も重視されることになる。

<4>経営のインセンティブ

非営利大学の経営目標は大学の設立時に掲げられたミッション（使命）であり、それは教育研究を通じた社会への貢献といった抽象的な内容が一般的である。これに対し、営利大学の場合は教育面での貢献を掲げつつも利益をあげることが経営の最終目標である点でより具体的とされる。

<5>ガバナンス構造

米国の非営利大学では、規模や組織の複雑さに程度の差こそあれ、学校経営全般を理事会が担当し、教学面を学部や教授会が担当するという点では共通しているといわれる。ところが、形式上は理事会が最終的な意思決定の権限を有するものの、実際には教授会が運

図表3 営利大学の運営面の特徴：非営利大学との比較

営利大学		非営利大学
課税	税制上の取り扱い	非課税
投資家	出資主体	寄贈者
株主資本	中長期の財政基盤	寄付基金
株主	利益の享受主体	利害関係者
責任分担が明確	ガバナンス構造	責任分担が不明確
収益	インセンティブ	社会的地位
知識の実践	教育目的	知識の涵養
教育市場への対応	改革の原動力	学問上の規律
出口	成果の評価基準	入口
学生(顧客)	権力の中心	学部・学科

(出所) Richard S. Ruch, *Higher Ed, Inc.*, Johns Hopkins University Press, 2001 に
野村資本市場研究所一部加筆

営上の権限も有することが多く、責任の所在が不明確な場合が多いとされる³。これとは対照的に、営利大学の場合は事業（教学）と経営がより明確に分かれているといわれる。

<6>成果の評価基準

教育機関の「成果」を何で測るかは難しいものの、ラッシュによればそれは「入口（input）」と「出口（outcome）」の違いとされる。すなわち、非営利大学では偏差値や競争倍率、カリキュラムの充実度合いといった入学や受講に係る「入口」の数値が成功の物差しとして重視されているのに対し、営利大学では「卒業後 3 か月以内に全体の 94% の学生が就職した」とか「在籍者の 80% が授業内容に満足している」といった具合に教育の具体的な「成果」が強調される。

2) 営利大学の収入・支出構造

営利大学の収入構造は、州立・非営利大学と大きく異なる（図表 4）。

州立・非営利大学の場合は授業料以外にも

政府からの補助金や収益事業からの収入、寄付金や資産運用収入等がある。そして、これらの大学の間では資産運用や産学連携、収益事業等の強化を通じて授業料収入への依存度を低め、収入源の分散を図ろうとする動きが強まっている⁴。

これに対し、営利大学の場合は補助金や寄付金、資産運用による収入が全くなく、授業料の収入全体に占める割合が 95% 程度にも達する⁵。授業料以外の収入は書籍の販売によるものであり、全体の 5% にとどまる。ルーシュは、この特徴について、授業料収入が予測可能かつ安定的である点で他の収入に依存するよりもメリットが多いと強調している。

一方、支出構造については統計が得られないものの、州立、営利、非営利を問わず人件費が最大の支出項目として支出全体の 50% 前後を占めているといわれており、それほど大きな違いはない模様である。

図表 4 収入構造の比較

(単位:%)

	米国			(参考)日本			
	州立	私立		国立	私立		
		非営利	営利		大学	短大	専修学校
授業料・手数料収入	18.5	41.5	94.5	9.5	59.3	64.4	82.1
政府からの補助金	50.4	16.7	0.0	60.3	10.8	22.8	1.9
寄付金	4.8	9.5	0.0	3.2	2.3	4.7	1.7
資産運用収入	0.7	5.3	0.0	0.7	2.2	2.4	2.4
教育・事業活動等収入	21.6	21.6	0.0	20.1	23.0	2.0	9.9
その他	3.9	5.4	5.5	5.7	2.3	3.6	2.1
帰属収入計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(注) 1. 米国の州立と私立の非営利の数値は米国教育省による（それぞれ 1999 年度、95 年度）。私立の営利の数値は Richard S. Ruch による試算値。日本の国立の数値は「週刊東洋経済」（2003 年 10 月 11 日）に掲載の旧帝大 7 校の数値を加重平均して算出（2002 年度）。私立は日本私立学校・振興共済事業団による（大学・短大は 2002 年度、専修学校は 2001 年度）。

2. 教育・事業活動等収入には医療やその他収益事業からの収入が含まれる。

(出所) NCES, *Digest of Education Statistics 2002*, June 2003、Richard S. Ruch, *Higher Ed, Inc.*, Johns Hopkins University Press, 2001、日本私立学校・振興共済事業団『今日の私学財政』2003 年 9 月、12 月より野村資本市場研究所作成

図表 5 営利大学の在籍者のプロフィール (1995 年)

	私立・営利		<参考> 州立・非営利 (4年未満)
	4年未満	4年制	
(1)女性比率	67.1%	43.2%	56.8%
(2)年齢構成			
23歳以下	45.9%	37.1%	43.5%
24歳以上30歳未満	21.8%	23.1%	20.8%
30歳以上	32.3%	39.8%	35.8%
(3)マイノリティ・黒人比率	41.9%	39.6%	30.6%
(4)経済的独立者の割合	70.8%	69.8%	62.1%
(5)経済的独立者の所得水準			
低位	42.4%	25.2%	27.6%
中位	40.4%	45.5%	53.0%
高位	17.2%	29.3%	19.4%

(出所) Ronald A. Phipps et al., *Students at Private, For-Profit Institutions*, NCES Postsecondary Education Descriptive Analysis Reports, November 1999 より野村資本市場研究所作成

3. 営利大学が成長を続けてきた背景

1) 古い生成時期

営利大学が米国に登場したのは最近のことではなく、植民地時代ともいわれている。1660年には、オランダの入植者達が数学や読み書きを教える私立の夜間学校を運営していたとの記録が残されている⁶。

その後、ハーバードやイエール、プリンストンといった伝統型の非営利大学が長きにわたり神学や古典、哲学等を教育の中心に据え続けていたのに対し、営利大学は産業革命が進行する中で簿記や測量、航海学といった「実学」に対する教育ニーズを満たす受け皿として存続してきた。

同時に、営利大学は南北戦争に伴う奴隷解放後も非営利・州立大学で教育を受けることのできなかった原住民や視覚・聴覚障害者に対し教育機会を提供する役割も担ってきた。

2) 1970年代後半以降の環境変化への対応

終戦後から1960年代にかけて、米国の大学はベビーブームや女性の社会参加、進学率の上昇等に伴う学生数の増加を享受してきた。大学が定員を増やしても追いつかない状況の中で大学側が学生を選別するという、いわゆる「売り手市場」であった。

ところが、70年代後半に入ると環境は一変する。少子化の進展に伴い学生数が減少したために教育市場が一転して「買い手市場」と化し、学生の獲得を巡る競争が激化した。また、連邦・州政府からの財政援助が減少する中で、大学側は収入源の確保に追われた。さらに、経営学やテクノロジー関連といった新しい学問分野に対する学生側の関心と大学の授業内容との間にミスマッチが生じることとなった。そして、90年代に入ると教室や研究室、事務処理にOA機器を導入するなどIT化への対応が求められるようになった。

営利大学はこの新たな環境の変化を逆手にとり、社会人やマイノリティ、女性をターゲットとしつつ、ビジネスやITなどの実務に

即した教育カリキュラムを提供することにより学生を獲得、成長を続けることに成功したのである。

3) 営利大学の在籍者のプロフィール

こうした営利大学の生き残り戦略は、在籍者のプロフィールからも窺い知ることができる。営利大学の在籍者の特徴を州立・非営利大学のそれと比較すると、四点あげられる(図表5、前頁)。第一に、4年未満の営利大学では、女性の全在籍者に占める比率が67.1%と州立・非営利大学に比べ高い。第二に、4年制の営利大学では30歳以上の学生比率が39.8%に達するなど社会人学生の割合が高い。第三に、マイノリティや黒人層が4年未満と4年制双方の営利大学で40%前後を占めている。第四に、仕送り等に依存せず自分で生計をたてている「経済的独立者」が4年未満と4年双方の営利大学で70%前後に達し、さらに4年未満の大学においては経済

的独立者の所得水準が州立・非営利大学に比べて低い。

このように、米国の営利大学が成長してきた背景には、社会の発展の過程で生じた社会、学生の教育ニーズの変化をいち早く採り入れてきたことが大きい。

4. 営利大学のビジネスモデル

先述した営利大学の特徴はあくまで平均像であり、実際には同じ営利大学の中にも実に多種多様なビジネスモデルがあるといわれる。

教育機関に関する調査研究を行っている全米教育委員会(Education Commission of the States)は営利大学を<1>中小企業型、<2>上場大手型、<3>バーチャル型の三つのパターンに分類している(図表6)⁷。

1) 中小企業型(Enterprise Colleges)

個人もしくは中小企業が一地域内において1キャンパスで運営し、上場していない。学

図表6 営利大学の経営形態でみた分類

	中小企業型	大手上場型	バーチャル型
運営形態	・個人や中小企業が地域内で1つのキャンパスで運営。非公開	・地域を超え複数のキャンパスを展開。NYSEやNasdaqに上場	・本社機能以外に建物を持たず、授業をインターネットで実施
規模	・500人未満が一般的	・1キャンパス当り500~2,000人	・不明
対象学生	・高等学校で成績上位でなかった学生もしくは社会人	・社会人が中心の大学が多い	・30代から40代の社会人が中心 ・米国外の学生も多い
講座内容	・短大レベルの学位を提供 ・試験合格率が成功の目安 ・地元企業のニーズを踏まえ設置	・学位授与講座を提供 ・コミュニカレッジとの単位相互認定や企業内研修の講座への組入れを実施 ・就職や企業でのキャリア形成を目指す	・米国内外の大学と提携
教員	・5年以上在籍の教員が多い ・フルタイム教員は週20~30時間程度教鞭をとる	・専門分野で最低3年の経験を有する教員を採用 ・定期的に学生向け調査や学生の成績等により授業を評価	・他大学の教員
その他	・速習講座が売り物	・授業及びフォローアップ、授業料の納入、学生援助等でインターネットを活用 ・従業員向けトレーニングや資格認定部門を別に抱える	・米国内外の企業にマーケティングを行う
基準認定(ア krediyeshon)	・連邦機関、地域機関から認定	・連邦機関、地域機関から認定	・基準認定を獲得するのが困難
代表例	カイザー・カレッジ ウェストウッド・カレッジ	アポログループ デブライ	ジョーンズ・インターナショナル・ユニバーシティ ユークエスト・ドットコム

(出所) Kathleen F. Kelly, *Meeting Needs and Making Profits: The Rise of For-Profit Degree-Granting Institutions*, Education Commission of the United States, July 2001 より野村資本市場研究所作成

生数 500 人程度と規模も小さい。営利大学の中で最も数が多く、全体の過半数を占めるといわれる。高等学校で成績が上位でなかった学生もしくは社会人を対象とし、提供する講座は準学士レベルの職業教育に限定されている。代表例として、カイザー・カレッジやウェストウッド・カレッジがあげられる。

2) 大手相場型 (Super Systems)

複数のキャンパスを傘下に擁し、地域を超えて展開。ニューヨーク証券取引所やナスダックに上場している。学生数は 1 キャンパス当り 500 ~ 2,000 人と多く、社会人を主たる対象とする大学が多い。

これらの大学は、提供する講座も学士や修士、博士課程まで含まれており、コミュニティカレッジとの単位の相互認定制度の採用や企業内研修に講座を組み入れる等の新しい取り組みにも意欲的である。また、授業内容については学生向けに行う調査や学生の成績等によって定期的にチェックが行われ、講座の編成に反映される仕組みを採用している。傘下にユニバーシティ・オブ・フェニックス等を有するアポログループや、米国の営利大学の中で最初に上場したデブライ (DeVry) などが代表例としてあげられる。

3) バーチャル型 (Internet Institutions)

キャンパスを持たず、本社以外に建物を一切保有しない大学。インターネットで授業を行い、物理的な場所を問わないがゆえに外国の学生も多いという特徴がある。しかし、それ以外の点については大学間でほとんど共通点がみられないとされる。ジョーンズ・インターナショナル・ユニバーシティ、ユークエスト・ドットコムがこのタイプに該当する。

III. 大手相場型大学の成長戦略

これら三つのタイプの営利大学の中で急成長を続けているのは、大手相場型の営利大学である。そこで、次に大手相場型の営利大学の成長戦略について紹介する。

1. 良好な株式市場でのパフォーマンス

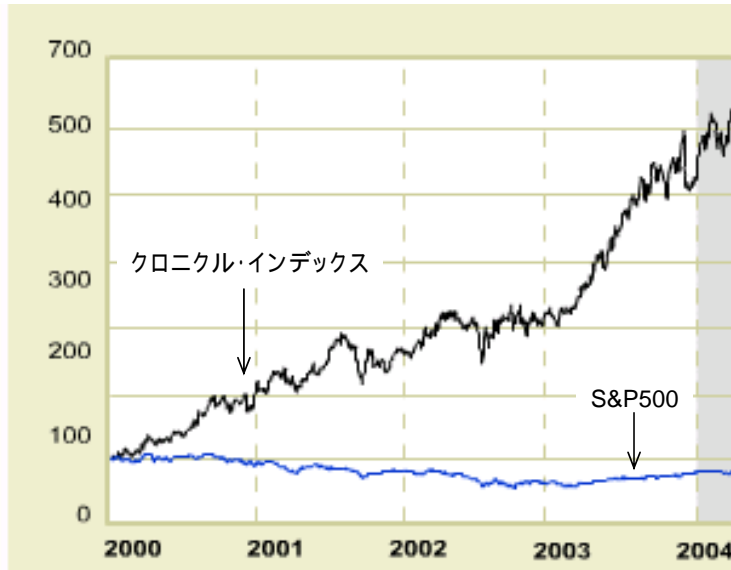
大手相場型大学は 1990 年代半ば以降、教育界のみならず株式市場でもパフォーマンスの好調さで注目を集めてきている。米国で最も有名な高等教育専門紙である「クロニクル・オブ・ハイヤー・エデュケーション」は 3 か月毎に「営利大学クロニクル・インデックス」を公表している。これは、10 の大手相場型営利大学のトータルリターンを各大学の時価総額で加重平均し算出したものである。このインデックスによれば、大手相場型大学は 2000 年から 2003 年の 3 年間に於いて S&P500 に比べ一貫して良好なパフォーマンスを示している (図表 7、次頁)。

大手営利大学による株式市場を通じた資金調達には 91 年にさかのぼる。先陣を切る形で同年 6 月にナスダックに上場を果たしたのはデブライ (DeVry Inc.) である。同グループ CEO のデニス・ケラーは 73 年にロナルド・テラーと共同でケラー経営大学院を設立。二人は 87 年にベル&ホーウェルからデブライ技術研究所を LBO (レバレッジド・バイアウト) により買収し、デブライの今日の礎を築いた。新生デブライは 1.4 億ドル余りの負債を抱えての出発となったため、返済資金の調達を目的に上場を決断したといわれる⁸。

94 年には、デブライに続き最大手のアポログループが上場した。しかし、営利大学の上場が本格化するのは 96 年 1 月 31 日付のニューヨーク・タイムズ紙が教育産業の急成長を予測する記事を掲載した頃からである⁹。

同年、エデュケーション・マネジメントや

図表7 営利大学クロニクル・インデックスの推移
(S&P500 との比較：1999年12月末 = 100 に指数化)



(注) クロニクル・インデックスは上場 10 大学のトータルリターンを時価総額で加重平均して算出。University of Chicago の Graduate School of Business が作成。
(出所) *Chronicle of Higher Education*, May 14, 2004

図表8 主な大手上場型大学の概要

	アポログループ Apollo Group	キャリア・ エデュケーション Career Education	デブライ DeVry Inc.	エデュケーション・ マネジメント Education Management	ストレイヤー・ エデュケーション Strayer Education
Ticker	APOL(Nasdaq)	CECO(Nasdaq)	DV(NYSE)	EDMC(Nasdaq)	STRA(Nasdaq)
創立年(上場年)	1976年 (1994年)	1994年 (1998年)	1931年 (1991年)	1962年 (1996年)	1892年 (1996年)
本拠地	フェニックス (アリゾナ州)	ホフマン・エステート (イリノイ州)	オークブック・テラス (イリノイ州)	ピッツバーグ (ペンシルバニア州)	アーリントン (バージニア州)
株価(ドル)	91.77	57.90	32.08	33.90	122.31
時価総額(百万ドル)	16,172	5,808	2,249	2,472	1,703
PER(倍)	65.47	48.74	36.77	43.93	50.57
PBR(倍)	15.75	7.77	5.41	5.78	13.21
総収入(百万ドル)	1,340	1,189	679	640	147
税引利益(百万ドル)	247	119	61	56	34
株主資本利益率(ROE)	24.05%	51.94%	14.71%	13.16%	26.12%
入学者数増減(前年度比)	14%	21%	-6%	36%	18%
事業展開	29州	24州	20州	24州	5州・DC

(注) 株価、時価総額、PER と PBR は 2004 年 3 月末現在。総収入と税引利益、ROE は直近決算。事業展開に関するデータは 2004 年 1 月現在。

(出所) ブルームバーグ及び *Chronicle of Higher Education*, February 13, 2004 より野村資本市場研究所作成

ストレイヤー・エデュケーション等の大手が相次いで上場したことから、教育ビジネスが株式市場で「成長産業」として認知されるに至った。現在は上場のペースがやや鈍化しているものの、ナスダックやニューヨーク証券取引所に40余りの営利大学が上場しているといわれる。

2. 合併買収による成長

これらの大手上場型営利大学は近年、株式市場を通じて手にした調達資金をもとに積極的な拡大戦略に打って出ている。多くは経営不振に陥った非営利・営利大学を買収する形で成長を図っており、今や最大手のアポログループをはじめ20を超える州でキャンパスを展開している大手大学も出てきている(図表8、前頁)。

全米展開にあたっては、ユニバーシティ・オブ・フェニックスやデブライのように大学のブランドやキャンパスの建物のデザインなどの統一を図る大学がある一方で、キャリア・エデュケーションやエデュケーション・マネジメントのように買収した大学の名前や

建物をそのまま残す形でチェーン展開を図る向きもみられる。

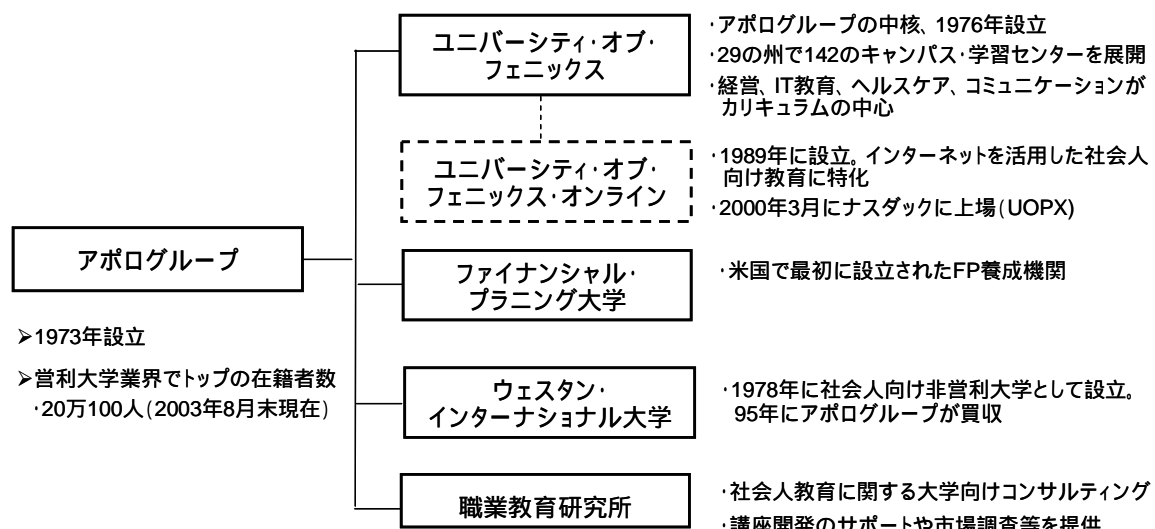
さらに、一部では国境を超えて国際展開を図る動きも活発化している。シルバン・ラーニングシステムズ(Nasdaq: SLVN)はチリとメキシコ、スイスやフランス等7か国の大学等を買収、米国外で33か所のキャンパスの運営に乗り出している。最大手のユニバーシティ・オブ・フェニックス(アポログループ)がシルバンに追従しブラジルとオランダ、インドに、キャリア・エデュケーションがフランスと英国、アラブ首長国連邦にそれぞれ国際展開を図っている。

3. 大手上場型大学の経営の実際：アポログループの例

1) アポログループの概要

アポログループは、1973年に設立された米国で最も規模の大きい営利大学である。当時の大学がもっぱら若年層向けに教育を提供していたことに対し、同グループの創始者であるジョン・スパーリングが社会人向けに教

図表9 アポログループの概要



(出所) アニュアルレポート、ウェブサイト情報より野村資本市場研究所作成

図表 10 アポログループの財務データ
(2003年8月期)

< 損益計算書 >		< 貸借対照表 >	
	(百万ドル)		(百万ドル)
収入	1,340	流動資産	950
授業料その他	1,340	不動産	119
費用	952	長期有価証券	246
教育サービス	613	その他	63
販売促進	272	資産合計	1,378
事務管理	67	流動負債	335
経常利益	387	長期負債等	16
純金利収入	15	負債合計	351
税前利益	402	株主資本	1,027
法人税	155	負債・資本合計	1,378
税引後利益	247		

(注) ユニバーシティ・オブ・フェニックス・オンラインの数字を含む。

(出所) 同グループアニュアルレポートより野村資本市場研究所作成

育を施す大学の必要性を感じたことが創設の動機となっている。

同グループは2003年8月現在、20万人を超える在籍者数を抱えており、その中心は社会人である。学生の年齢別構成をみると、25歳以下は全体の16.6%に過ぎず、26～33歳が37.8%、34～45歳が33.5%、46歳以上が12.1%と年齢層が高いのが特徴である。課程別では学士が全体の65.2%、修士が30.2%、残りが準学士と博士となっている。

アポログループは3つの大学と1つの専門機関から構成されている(図表9)。グループの中核であるユニバーシティ・オブ・フェニックス(以下UOPと略称)は経営やIT教育、ヘルスケア、コミュニケーションを中心としたカリキュラムに特徴があり、29の州で142のキャンパス・学習センターを展開している。

同大学の傘下には、オンライン教育に特化したユニバーシティ・オブ・フェニックス・オンライン(以下UOPXと略称)がある。この大学は同大学の一部門としての位置付けであったが、急成長に伴い2000年3月にナスダックに単独上場を実現している。

このほか、アポログループは米国で最初に設立されたFP養成機関であるファイナンシャル・プランニング大学とウェスタン国際大学、それに社会人教育に関する大学向けコンサルティングや講座開発を手がける職業開発研究所の三つの機関を傘下に抱えている。

2) アポログループの教育サービスの特徴

同グループのアニュアルレポートによれば、アポログループの教育サービスの特徴は次のような点に集約される。

<1>基準認定の獲得：UOPとUOPXは州立・非営利大学と同様に基準認定(アクレディテーション)を獲得している。

米国では誰でも自由に大学を設置できるものの、学位を出すことのできる一人前の大学として認められるためには基準認定を獲得し、5～10年毎に資格を更新する必要がある。大学側は、基準認定を獲得することにより世間の信用を得ることができるだけでなく、在籍している学生が連邦政府から補助金を受給することができる等のメリットを享受することができる。

<2>質の高い教員の確保：同グループは5年

以上の教育経験と修士・博士号を有する教員を抱えている。

<3>顧客本位の教育：同大学は学生の評価を踏まえて柔軟にカリキュラムの編成を行っている。それだけでなく、学生の雇用主に配慮した時間割を提供している。

<4>オンラインによる授業：通常の対面授業に加え、UOPXによりインターネットを通じて授業を提供している。

こうしたアポログループの顧客ニーズを踏まえた教育サービスは、営利大学に批判的な向きにも「教育市場をよく理解している」と言わしめている¹⁰。

3) 財務・福利厚生面の特徴

財務データによれば、同グループは収入面において授業料等収入に100%依存している(図表10、前頁)。費用面では人件費等の教育サービス関連が全体の64%と大半を占める。また、資産の内訳を見ると不動産が資産全体の8.6%を占めるに過ぎない。この理由は、教育施設についてリース契約を活用しコスト効率を追求していることによる。

福利厚生については、従業員向けに401(k)プランを提供しているほか、経営陣向けにストックオプション、従業員向けに株式購入プランといった長期のインセンティブ・プランが用意されている。

IV. わが国への示唆

これまで紹介してきた米国の営利大学の現状の中でわが国の教育界にとって最も示唆に富むのは、学生を「消費者」と捉え教育ニーズを踏まえた教育サービスの提供により成長を実現している点であろう。具体的には次の二つである：

<1>成果重視の教育：入学試験の偏差値やカリキュラムの多彩さ(入口)より学生の授業に対する満足度や就職率といった成果(出

口)を重視する姿勢が、実学重視の学生に受け入れられている。

<2>新しい教育ニーズへの対応：社会人学生や女性といった新しく登場した層の教育ニーズを踏まえた教育カリキュラム・形態を一貫して提供してきた。

なお、わが国では「株式会社の形態を採用することにより経営効率と教育の質の向上が図られる」と主張する向きもみられる。しかし、米国では営利と非営利の経営効率を単純に比較することにあまり意味はなく、むしろ営利であれ非営利であれどれだけ学生や社会のニーズに即した教育サービスを提供できるかという点の方が重視されている模様である。

少子高齢化の進展により私立大学の欠員率が28%(2002年度)に達するわが国の現状は、米国の大学が1970年代後半以降に直面した教育市場の構造変化と共通する点が多い。こうした環境変化を踏まえた教育サービスを提供してきた米国の営利大学の取り組みは、わが国の株式会社大学のみならず学校法人にとっても参考になるものと思われる。

- ¹ 学校教育法では「学校」の範囲を「小学校、中学校、高等学校、中等教育学校、大学、高等専門学校、盲学校、聾学校、養護学校及び幼稚園（第1条）と列挙した上で、これらの学校を設置できる主体を「国、地方公共団体及び学校法人のみ」（第2条）と定めている。
- ² 米国の営利追求型教育機関は“Private For-Profit Institution”と呼ばれ、大学だけでなく高等学校以下の教育機関も存在する。本稿は、大学、すなわち高等教育（post-secondary）機関のみを対象とする。また、従来型の私立大学が非営利大学（Private Non-Profit Institution）と呼ばれていることから、営利追求型の私立大学を「営利大学」と表記する。
- ³ ウィリアム・S・リード（福原賢一監訳）『財務からみた大学経営入門』東洋経済新報社、2003年10月。
- ⁴ James C. Hearn, *Diversifying Campus Revenue Streams: Opportunities and Risks*, Center for Policy Analysis, American Council on Education, 2003.
- ⁵ 営利大学自身は政府から補助金を受け取っていないものの、営利大学の在籍者は1944年に成立したGI法以来、連邦政府から学生援助を受けることが可能となっている。この点から、営利大学も間接的に補助金を受け取っているとの批判もみられる。
- ⁶ Richard S. Ruch, *Higher Ed, Inc: The Rise of the For-Profit University*, Johns Hopkins University Press, 2001.
- ⁷ Kathleen F. Kelly, *Meeting Needs and Making Profits: The Rise of For-Profit Degree-Granting Institutions*, Education Commission of the United States, July 2001.
- ⁸ “Debt Reduction Positions DeVry for Growth,” *Crains Chicago Business*, December 7, 1992 及び *Barrons*, February 8, 1993.
- ⁹ “Lure of the Education Market Remains Strong for Business,” *New York Times*, January 31, 1996.
- ¹⁰ “Phoenix Rises: The university’s online program attracts students, profits, and praise,” *Chronicle for Higher Education*, November 1, 2002.