

# 日本経済大学 大学院紀要

創刊号

---

論文

- わが国における医薬経済学の現状と展望に関する考察……………赤瀬朋秀、岡本敬久、濃沼政美 (1)
- 組織と個人の成長を促進するための人事評価を通じたパフォーマンス・マネジメント…古川久敬 (17)
- オープンイノベーションのタイミングに関する一考察
- 普及学を用いた携帯インターネットの事例研究—……………石松宏和 (37)
- 経営安全性分析の理論に基づく事例研究……………石内孔治 (51)
- 人口ボーナス再論—demography より human capital— ……叶 芳和 (71)
- 多国籍企業における資源蓄積のジレンマ……………中川 充 (81)
- 高層集合化する住居のリスクマネジメント……………仲間妙子 (97)
- 得意技・人格特性と創造性テスト結果の関係……………櫻井敬三 (111)
- 国立病院の労働分配率と収益性に関する分析……………関口 潔 (127)
- コンペティティブインテリジェンスの戦略的活用の論拠……………菅澤喜男 (139)
- スマートインフラにおける新しいビジネスモデルの研究……………鈴木 浩・城村麻理子 (161)
- 製造業におけるグローバル戦略に関する考察
- タイヤ製造企業の対外直接投資と国際的な提携戦略について—……………丑山幸夫 (177)
- 留学生教育施設の競争戦略に関する考察……………八杉 哲 (197)
- ベンチャービジネスの経営戦略に関する研究
- 試薬ベンチャーはこの不況下でなぜ活況か?—……………天野雅貴 (205)
- ミャンマーの観光産業の現状と発展可能性……………ミヤッカラヤ (215)
- 中小企業組合のIT化に関する研究……………相馬一天 (235)
- 金融分野における消費者保護に関する一考察
- 英日中の金融 ADR 制度上の紛争解決機関の比較を中心に— ……金 靖 (255)

---

2013(平成25)年 3 月

日本経済大学大学院

## 留学生教育施設の競争戦略に関する考察

八杉 哲

### I はじめに

古今問わず「戦略」という言葉はさまざまな意味で使用されているが、社会が周囲の環境と深い係わり合いをもった場合や、社会それ自体が複雑な状況に変化した場合に「戦略」という用語が使われることが多い。すなわち、個々人が、その社会で目標を達成するために「戦略」を用いる。

換言すれば、社会や市場が高度化し、また外部の環境により、目的を達成することが容易ならざる場合、つまり目標達成が確率的に低くなり、そこにリスクが発生した場合に、直裁的に単純に行動するのではなく、まず目標を設定したうえで、環境を分析し、採用すべき行動を予め想定し、行動のシミュレーションを繰り返し、行動計画を練り直したうえで、行動に着手するというような戦略的な行動を採用することで、そのリスクを克服することが出来る。

企業活動においても、経済環境や産業構造というような企業を取り巻く環境の変化や、製品や市場が高度化したことで生じる競争の激化などにより、企業目的達成のリスク（不確実性）は増大し多様化している。こうしたリスクは企業にとっては企業発展の機会である側面と、企業存続にとって脅威であるという両側面をもつが、このリスクに積極的に、あるいは消極的に対応するときに、企業にとっても、経営戦略という概念が意義をもつ。

一方、競争者が存在する場合は競争者の一方の行動に応じ他方の競争者が相互反応的（interactive）に対応する必要がある。経営行動の基本は競争相手を含む外部の環境変化に応じて対応していくことにあり、競争の概念を明確にしておくことと、競争の生成と変容のプロセスを明らかにしておくことが経営を考察するための基礎的な事項と考える。

そこで、本稿では、戦略と競争という2つのキーワードをもとに、外国人留学生を入国後、最初に受け入れる教育施設のなかで日本語学校を取り上げ、まず、学校教育施設の経営における経営戦略の概念を規定し、次に当該学校教育施設における競争の概念についての考察を行い、当該学校教育施設の経営戦略の構成要素を明確にしたうえで、その競争戦略の内容を分析することにする。

日本語学校、日本語教育課程をもつ専修学校、大学に付属する別科、および大学など外国人留学生を対象とする学校教育施設は、留学生誘致に大きな役割を負っていて、国の政策である「留学生30万人計画」達成の鍵を握る学校教育施設である。このなかで、とくに日本語学校は、現地から外国人留学生を誘致する地道な活動を行っており、数のうえで日

本語学校が誘致する外国人留学生は圧倒的に多い。したがって、この学校教育施設のなかで、日本語学校の経営戦略の内容を分析しておくことが、外国人留学生の増加に寄与すると考えるからである。

## 1 分析の対象とする学校教育施設

我が国の学校教育法では、第1条に「この法律で、学校とは、幼稚園、小学校、中学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校、大学及び高等専門学校」と規定する一方、同法第124条で「専修学校」を第1条に掲げる学校（「一条校」と言う）以外で一定の基準を満たす教育施設として規定し、また第134条で「各種学校」を学校教育に類する教育を行う所定の要件を充たす教育施設として規定する。

このほか、他の法律に特別に規定がある学校がある。例えば防衛大学校である。また学校の形態を整えていても学校教育法に該当しない「学校」は無認可校と通俗的に呼称される。

ここで、「専修学校」とは、職業教育などの実践的な教育を行う教育施設であり、学校教育法で規定する教育施設のうち、「専修学校」の設置基準を満たすものである。多くの専修学校は、校名を「XXX 専門学校」としている。これは、専修学校には、高等課程、専門課程、一般課程のいずれか、または複数が設置されており、その多くは専門課程設置であるため、「XXX 専門学校」と称するが多い。

一方、「各種学校」は、学校教育に類する教育を行う施設であり、「専修学校」の設置基準に該当せず<sup>1</sup>、所定の要件<sup>2</sup>を満たす教育施設である。各種学校は、設置の要件が緩く、運営の自由度が高いため大学並みの教育を行う学校、例えば自由学園最高学部、日本ルーテル神学校、日本聖書神学校なども各種学校として都道府県知事の所管（公立の場合は都道府県の教育委員会所管）として運営されている。

日本語学校のほとんどは、学校教育法にもとづく都道府県知事所管の各種学校として運営されている。例外的に専修学校の場合もある。

なお、学校の設置者について、私立の一条校は学校法人の場合が殆ど<sup>3</sup>であるが、専修学校と各種学校は、学校法人以外による設置が認められる。

教育基本法第6条によると、（法律に定める）学校は、公の性質をもつものであるから（国または地方公共団体のほか）法律に定める法人のみが、これを設置できるとしている。これを受けて学校教育法では、原則として学校法人が私立の学校を設置するとする。しかし、専修学校は学校教育法（第82条の5）により設置に必要な経済的基礎を有し、必要な

1 各種学校と専修学校との相違点は、修業年限が専修学校は1年以上、各種学校は3か月以上、授業時間数は専修学校、年間800時間以上、生徒数は専修学校が40人以上、教員数が専修学校は3人以上で、その半数は専任である、各種学校は3人以上で専任、非常勤を問わない、入学資格は各種学校は自由に定められるが専修学校では高等課程は中卒以上、専門課程は高卒以上。

2 所定の要件とは、1. 学校教育法第一条に掲げる一条校ではなく、学校教育に類する教育を行うもの。2. 当該教育を行うにつき他の法律に特別の規程のあるもの（防衛大学校など）でないこと。3. 学校教育法第124条に規定する専修学校の教育を行うものでないこと。

3 幼稚園の設置者は、必ずしも学校法人だけではなく、個人（立）や、宗教法人、財団法人などで運営されている。しかし、一条校のほとんどは学校法人が設置する。

知識または経験を有し、社会的信望を有する者でなければ設置できないと規定し、学校法人以外による設置を認めている。

各種学校については、学校教育法では設置者について言及せず、したがって学校法人以外による設置も認められる<sup>4</sup>。

日本語学校のほとんどが各種学校として設置されているので、その設置主体は、学校法人もあれば、株式会社、(旧商法の) 有限会社もあれば、個人経営の場合もある。しかし、日本語学校については、業界の自主規制団体が存在し、外国人留学生に関係する行政官庁と密な連絡をとっており、外国人留学生の教育と管理に指導的な役割が機能しているので、多様な設置主体が日本語学校の評価に影響することは少ない。

本稿において分析の対象は、設置形態の如何にかかわらない日本語学校で、業界の自主規制機関（財団法人日本語教育振興協会）に加盟している日本語学校を対象とするものである。

## 2 経営戦略の概念

岸川 [1999] によると、多種多様な概念が混在している経営戦略の概念は、いくつかの共通項に集約できるとして、①企業と環境との係わり合いに関するものであること、②企業の将来に関し一定の指針を与えるものであること、③企業における意思決定の指針になるものという、3項目を共通事項として挙げた。

石井他 [1996] は、こうした共通項をもとに、企業が環境との係わり合いを将来志向的に示す構想であり、企業を運営する人間の意思決定の指針になるものを戦略と定義する。

日本語学校の経営においても、この経営にかかわる人間の意思決定の指針になるものは必要であり、日本語学校における経営戦略の存在意義がそこにある。

一方、奥村 [1989] は、経営戦略を企業ドメインや多角化などの決定のための全社戦略、特定の事業にかかる経営戦略としての事業戦略及び生産、販売、開発等の各機能にかかる機能別戦略の3つに分類する。岸川 [1999] や石井他 [1993] では、経営戦略決定の内容に即して、①ドメインの決定、②資源展開に関する戦略、③競争戦略、④事業システムに分類するが、①は全社戦略に属し、②は全社戦略と事業戦略にまたがり、③は事業戦略そのものである、④は機能別戦略と換言することができる。

そこで、奥村の分類にしたがい、日本語学校の経営戦略を考察する際には、ドメインの定義、資源展開に関する戦略、競争戦略、事業システムに関する戦略の4点を念頭に置くこととする。

4 学校教育法における各種学校への規制は、無認可の教育施設に対して都道府県知事は各種学校としての認可を得るように規制することが主眼であり設置者については規制しない。

### 3 戦略概念に関する歴史的考察

軍事用語であった「戦略」を経営学で最初に使用したのはチャンドラーの『経営戦略と経営組織』[1962]である。個別の事業は成長—成熟—衰退というライフサイクルをたどるので、企業が成長を続けるには事業を多角化して、新たな事業を追加していくことが必要であると認識された1960年代において、チャンドラーは、経営戦略を企業の基本的な決定と、その基本的な決定のアクション・プラン、それにアクション・プラン遂行のための資源配分と定義する一方、「組織は戦略により規定される」との仮説を構築し、事例分析を通じ、多角化した事業組織と多角化戦略との関連を分析した。

当時は、経営戦略の核心は企業成長の基本的な方針の決定におき、その中心的な決定事項はライフサイクルの到来する事業を踏まえた事業多角化の決定が中心課題であった。石井他 [1996] によれば、「製品・市場の選択にあたっての指針としての戦略が重要な意味を持っていた」とされる。

同時期に、アンソフ [1965] は、より実践的な立場で経営戦略について体系的な理論を展開した。企業における意思決定を戦略的決定、管理的決定、業務的決定に区分し、「戦略的決定とは企業と環境との関係を確立する決定であり、その核心をなすのは製品・市場を選択すべきかに関する決定つまり多角化の決定である」とする。戦略的決定の構成要素は「製品・市場の領域、成長ベクトル、競争優位性、シナジー」である。

1970年代に入り、企業の多角化は更に進展し、経営における中心課題は、多角化の展開から多角化した事業を如何に維持、発展させていくかという管理の問題及び各事業部門間への経営資源の配分問題に移る。証券投資におけるポートフォリオ理論と類似した思考方法として、企業が各部門への経営資源の効率的な配分を決定する基準として PPM (Product Portfolio Management) が米国 GE 社において使用される。

石井他 [1996] によると、「PPM の出現によって、経営戦略は、事業ポートフォリオのマネジメントという新しい内容を付け加えることになった。さらに、PPM をきっかけにして、新たな戦略策定の手法が続々と開発され、1970年代には分析的戦略策定の全盛期が到来した」。

しかし、1970年代後半になって、分析的戦略策定は人や組織の問題を軽視するために、経営戦略の実行で問題を来した。「経営戦略に適合した組織構造、管理システム、組織文化などが整備されないと、分析型経営戦略は、まさに「絵に描いた餅」になる恐れがある」（岸川 [1999]）。そこで、経営戦略の策定から実行までを組織や人の問題も含めて考察する「戦略的経営」という考えが出現した。

シェンデル＝ホーファー [1979] によると、戦略的経営とは、「組織体の企業家的な活動、組織体の革新と成長、より具体的には、組織体の諸活動を導くべき戦略の開発と実行とにかかわるプロセス」と定義された。更に、経営戦略のプロセス論という見解が台頭する。そこでは経営戦略とは企業と環境とが相互に作用しあう過程を通じ、創発進化的に

(emergent に) 生じるパターンであるとされる。(ミンツバーグ [1972])

1980年代後半に、事業活動の成否が複数の企業の協働作業に依存する事業形態が増加することに伴い、複数の企業間の協働を管理する手法が Supply Chain Management という形で出現し、自動車製造会社を中心に、生産効率に著しい成果を挙げたが、その成果を更に促進したのが90年代の情報技術の発展である。デジタル戦略と呼称される経営戦略の中核をなすものは、SCM 手法を情報技術の活用によりオープンな協働システムを構築し、生産性を高めることである(シーベル＝ハウス [1999])。最近時点では、経営における情報技術の活用、特にビジネス・ロジスティクス戦略が経営戦略のうえで必要不可欠の状況になっている。

経営戦略の概念が歴史的に変遷して来た経過をかえり見ると、日本語学校の経営戦略は意思決定や組織の課題、または多角化に伴う経営戦略の問題よりも、業務のシステムに関する課題がより重要であると理解される。

すなわち、学校経営においては企業の業務ほど複雑なシステムが内包されているものではなく、学生募集・教育・就職(進学)という単純なプロセスにおける価値連鎖を高めることが高い経営成果が出るものであり、その一方で、競争は「公」的という錦の御旗により制限的であるから、勢い価値連鎖が経営上の重要課題となるからである。

#### 4 経営戦略の構成要素

企業と環境との係わりを決めるために、ドメインの定義、経営資源の展開、競争戦略の決定、事業システムの決定が必要になる(石井他 [1993])。これが経営戦略の構成要素である。

##### (1) ドメインの定義

企業の活動領域を決めるドメインの定義には、事業ポートフォリオとして具体的な事業分野の組合せが示される場合もあれば、例えば NEC の「C&C」(電算機と通信)のように事業分野を解り易いコンセプトで示す例もある。

日本語学校のドメインを定義づけするならば、「日本語を母国語としない外国人に対して日本語教育を行う教育施設」と物理的側面のみにより定義することができる。

##### (2) 経営資源の展開

事業分野での活動を可能にする経営資源の蓄積(取得)と配分にかかる戦略が経営資源展開戦略である。現代の企業経営には、物、人、金というような伝統的な経営資源ばかりではなく、経営情報、技術、知識、ノウハウ、信用、暖簾、ブランド、企業や製品へのイメージというような広範囲な情報資源が必要とされ、それらの蓄積と配分を戦略的に決定する問題が存在する。

日本語学校における資源としては、物理的な学校施設のほか、教育ノウハウ、自主規制機関からの運営認可、ブランドなどが存在するが、大規模な物理的施設を必要としないの

で、一条校に比べ埋没原価は相対的に低い。

### (3) 競争戦略の決定

競争戦略とは「特定の事業分野・産業・業界において、競争相手に対して優位性を確保するために、環境適応のパターンを将来志向的に示す構想であり、企業内の人々の意思決定の指針となるもの」である（ポーター [1980]）。市場における競争の実態と自社の地位についての認識を踏まえ、経営資源の組み合わせにより、競争相手への差別化を実行する指針であり、業界の競争構造と移動障壁及び市場の知識構造の変化が大きな論点とされる。

日本語学校における競争は、後述するように、既存運営者間での競争に加え、埋没原価の低さが新規参入を容易にする点で新規参入者との競争も存在する。

### (4) 事業システムの決定

企業は顧客のみならず、原材料購買、生産委託、部品購入、人材のリクリート、物流、流通などで外部の組織と取引を反復継続し、政府のような公共財提供者、業界団体、競争企業等との間にも交流関係を持つ。こうした外部との関係を確立するための意思決定が事業システム決定である。ITの発達により、SCMやCRMなどの事業システム推進の方法がスピードを持ち展開されるようになっている。

既述したように、日本語学校の経営にとり企業内の価値連鎖、および企業外とのサプライ・チェーンの管理がより重要性をもつ。すなわち、日本語教育という付加価値をつける部門を中核に、留学生の確保と就職先・進学先の確保ができれば、一応の業務展開が可能になる。

## 5 競争戦略の意義と競争の構造

経営における「競争」は次の3つの要因により生起すると考えられる。一つは競争者の顧客が重複する（市場が重複する）という要因、二つ目は競争者の供給する製品の用途が重複する（製品が差別化されていない）という要因、三つ目は競争者が収益を獲得しているか（参入する魅力がある市場であるか）、換言すれば競争者が競争に参入するか否かの意思を有するかという要因の3要因である。

一方、現代の経済構造において、社会の資源配分のメカニズムが機能しているので、企業は競争を行い事業の収益を確保することにより資金や優秀な人材や貴重な情報等が市場原理にもとづき競争強者に配分されるという仕組みが確保されている。

従って、現代の市場経済の社会では、市場への参入が自由であること、製品差別化に限界があること及び企業は資源配分メカニズムの利用意欲が高く競争参入志向が高いことなどから、企業間の事業競争は極めて活発に、地球規模で行われるに至っている。

このような競争の効果として、社会の諸資源の適正配分が市場メカニズムにより行われ競争の社会的な意義が生まれる。また、競争を通じ競争者が切磋琢磨するようになり市場ニーズに沿った品質とコストの製品供給が行われ市場の拡大が実現する効果がある。さら

に、市場メカニズムにより企業の利益と消費者の満足が同時に達成される効果をもたらす。

その反面、敗者が不可避免的に発生するとか、公共財のように競争原理を導入することが結果として消費者・生産者双方の不利益を招くか、公害のような外部不経済を引き起こすとかの弊害もあるが、市場経済の基本原則としての自由競争は広く認知されている。

これらのことは、日本語教育施設にも該当するものである。

## 6 日本語学校における競争戦略の内容

経営戦略のなかで必要な意義をもつ競争戦略について、筆者の経験を踏まえ、ケーススタディーをもとに、戦略の要素を抽出して、競争戦略を8つのパターンに分類した<sup>5</sup>。(伊丹 [1984] が採用した手法を参考にした。)

これらは、多品種生産、部品在庫圧縮、新製品開発期間短縮、現場での「改善」によるコスト削減、他人資本の利用、経営資源獲得、モチベーション確保、事業参入へのタイミングの取り方、資源集中の事業展開方法、市場の絞り込み、製品の差別化、競争優位の戦略を内容とする。

これらのなかで、日本語学校の競争戦略に取り込まれているのは、SCM手法による経営資源の効率活用の戦略、およびSCM手法のオープン化戦略と指摘できる。日本語学校の一部ではすでに協同組合を結成し、経営資源の効率化を実現している。

すなわち、日本語学校においては、競争が純粋な競争関係というよりも共存共生関係が入り込んだ社会的関係へと変質してきていることが分かる。

## II 結びに代えて

今日の企業経営において、あらゆる分野で多くの種類の経営戦略が多用されている。多角化のための経営戦略は勿論のこと、アンゾフが体系化した不確実性下で行う戦略的意思決定、キャッシュフロー管理の手法としてのPPM等の分析的な経営戦略、戦略策定からその実行までを含む戦略的経営、企業と環境との相互作用に応じた戦略を策定するプロセス的な戦略、ITの発展に伴って近年、急激に発展してきたSCM手法を核とするビジネス・ロジスティクス戦略等などが企業経営にうえて重要性を帯びている。従って、日本語学校の経営に関しても競争戦略の鳥瞰図を描くことは、その経営にとり極めて意義のあることと考える。

5 ①トヨタのかんばん方式、②イトーヨーカ堂のROE経営、③CSKの株式市場利用策、④ヨーカ堂の新規事業への投資タイミング策と得意分野(地域)戦略、⑤SONYの技術戦略、⑥オリコのニッチ分野開拓戦略、⑦東レのエクセーヌ開発、⑧ソフトバンクのビジネスモデル。



【参考文献】

- 岸川善光 [1999] 『経営管理入門』 同文館,  
石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 [1996] 『経営戦略論 (新版)』 有斐閣,  
伊丹敬之 [1984] 『新・経営戦略の論理』 日本経済新聞社,  
奥村昭博 [1989] 『経営学入門シリーズ経営戦略』 日本経済新聞社 (日経文庫),  
亀川雅人・松村洋平 [1999] 『入門経営戦略』 新世社,  
河野豊弘 [1999] 『新・現代の経営戦略』 ダイヤモンド社,  
林広茂 [2010] 『AJINOMOTO グローバル競争戦略』 同文館出版,  
Thomas M. S. P, House [1999] *Cyber Rule*, Currency/Doubleday,  
Porter, M.E. [1980] *Competitive Strategy*, Free Press, (土岐他訳 [1982] 『競争の戦略』 ダ  
イヤモンド社, 1982年)  
Aveni, R.A. [2010] *Beating the Commodity Trap*, Harvard Business Press.

NIHON KEIZAIDAI GAKU  
DAIGAKUIN KIYOU

The Bulletin of the Graduate School of Business  
JAPAN UNIVERSITY OF ECONOMICS

Vol.1 No.1

March 2013

Articles

- A Study on the Current Condition and Outlook of Pharmaceutical Economics in Japan  
.....AKASE TOMOHIDE· OKAMOTO YOSHIHISA· KOINUMA MASAYOSHI(1)
- Performance Management for Ensuring Organizational Competency through the Feedback of Personnel Evaluation .....FURUKAWA HISATAKA(17)
- The Timing for Open Innovation: A Case Study of the Mobile Internet Diffusion Process  
.....ISHIMATSU HIROKAZU(37)
- A Case Study Based on the Theory of Managerial Safety Analysis .....ISHIUCHI KOJI(51)
- Reconsider about Population Dividends  
—Attach Importance of Human Capital from Demography .....KANO YOSHIKAZU(71)
- The Dilemma of Resource Accumulation in a Multinational Company  
.....NAKAGAWA MITSURU(81)
- Research on the Risk Management about the Dwelling which Becomes Upper Layers and Gather  
.....NAKAMA TAEKO(97)
- A Relation between a Favorite Subject , Personality Characteristic and a Result of Creativity Test  
.....SAKURAI KEIZO(111)
- Analysis of The Labor Share and Profitability in National Hospitals .....SEKIGUCHI KIYOSHI(127)
- The Ground of an Argument of Competitive Intelligence .....SUGASAWA YOSHIO(139)
- Research on New Business Model for Smart Infrastructure  
.....SUZUKI HIROSHI·SHIROMURA MARIKO(161)
- Consideration on Global Strategies of Manufacturing Industry  
—Foreign Direct Investment and International Alliance Strategy of Tire Manufacturers—  
.....USHIYAMA YUKIO(177)
- A Study of The Competitive Strategies at The Japanese Schools for Foreign Students  
.....YASUGI SATOSHI(197)
- Study on Management Strategy of the Venture Business  
—Why Are Some Reagent Ventures Active States under the Recession?—  
.....AMANO MASAKI(205)
- Current Situation and the Potential for Tourism Development in Myanmar .....Myat KALAYAR(215)
- Research on Introduction of Information Technology for Small and Medium-Sized Enterprise Cooperatives  
.....SOMA ITTEN(235)
- Study on Consumer Protection in the Financial Sector  
—Mainly on the Comparison of the Dispute Resolution Organization of the Financial ADR System in the  
UK, Japan and China— .....JIN JING(255)