

大学経営の収支規模別分析  
【後編】

<寄稿>  
**中規模法人と  
“スタック・  
イン・ザ・ミドル”**

西井保臣 あおぞら銀行／早稲田大学ビジネススクール  
山田英夫 早稲田大学ビジネススクール(大学院商学研究科)教授

**中規模法人の収支率と戦略**

本稿は経営戦略のフレームワークを使って、大学経営を分析する連載の後編である。前編では、収支率は収入約500億円をピークに上に凸の形となっていることを示した上で、大規模大学は「規模型事業」であり規模追求の戦略を、小規模大学は「分散型事業」であり、差別化集中戦略を採ることが基本であると述べた。後編では、間に挟まれたより舵取りが難しい中規模大学がどのような戦略を採るべきかについて考察する。

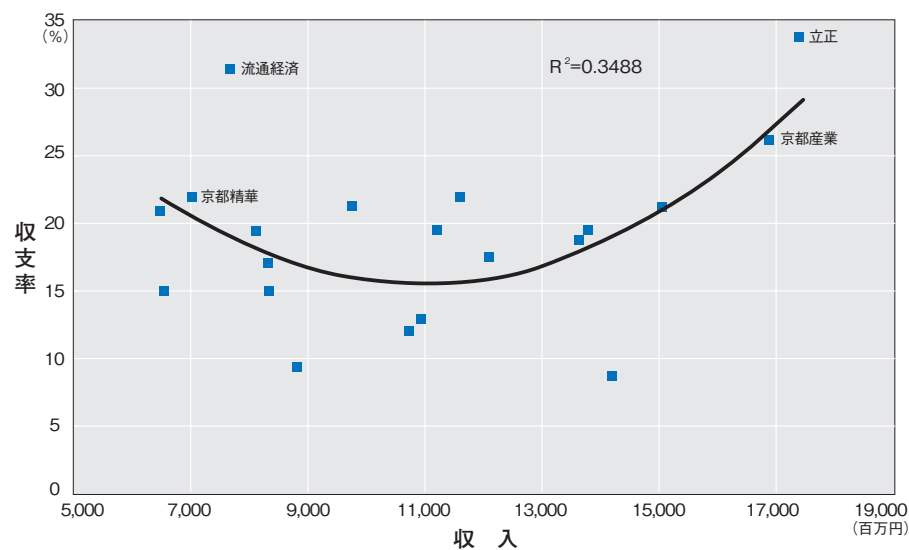
図表1は、全法人から中規模法人グループだけを抜き出した散布図と近似曲線である。全法人の散布図は上に凸であったが、中規模法人だけを抜き出すと、下に凸となり、収入110億円あたりの収支率が一番低くなっている。

図表1の曲線の左端にある流通経済、京都精華などは、教学内容に強い個性を持ち、小規模法人に似た戦略をとっている。例えば流通経済は「全国区型の専門店大学」を標榜

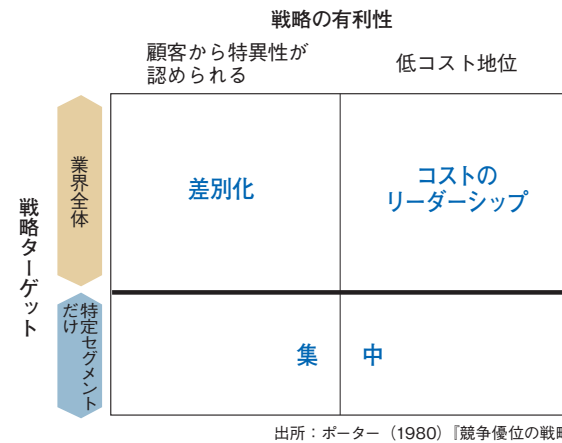
し、流通・物流分野で強みを持ち、京都精華は日本初のマンガ学部の設置で一躍有名になった。

逆に曲線の右端にある立正、京都産業などは、学部、学科、大学院、キャンパス、附属学校などへの積極的な投資を図っており、事業規模の拡大を図る大規模法人と似た戦略をとっている。例えば京都産業は、2000年度以降だけでも、文化学部、コンピュータ理工学部の増設の他、大学院研究科の増設(マネジメント、法務、外国語学)、附属中学・高校の開設などを継続的に行っている。

図表1 学校法人の収入と収支率の関係(中規模法人グループのみ)



図表2 3つの基本戦略<sup>(1)</sup>



**戦略論からの示唆**

マイケル・ポーター(1980)は、企業の基本戦略を3つに類型化した。彼によれば、企業は「コスト・リーダーシップ」か「差別化」か「集中」のいずれかの戦略を徹底しないと、高い利益率は享受できないと言う(図表2)。

ここでコスト・リーダーシップとは、他社よりも低コストで規模を追求する戦略であり、醤油業界におけるキッコーマン、コンビニにおけるセブン-イレブンなどが該当する。業界最大の生産量、店舗数などによる規模の経済性を生かし、高い収益を狙う。次に差別化とは、自社の製品・サービスが、業界の中で特異だと見られる何かを創造する戦略であり、家電におけるソニーやスペシャルティ・コーヒー市場を開拓したスターバックスなどが該当する。最後に集中とは、特定の買い手や、製品の種類、地域などに企業の資源を集中する戦略であり、ハイエンド・オーディオに特化したアキュフェーズや、北海道を中心に开店するコンビニのセイコーマートなどがあげられる。

ちなみに、コスト・リーダーシップも差別化も集中戦略もとれない「どっちつかず(Stuck in the middle)」の企業の利益率は、最も低くなることが多く、

これは「U字カーブ」もしくは「V字カーブ」として知られる現象である(図表3)。そしてV字の底にあたる部分は、「死の谷」と呼ばれることがある。

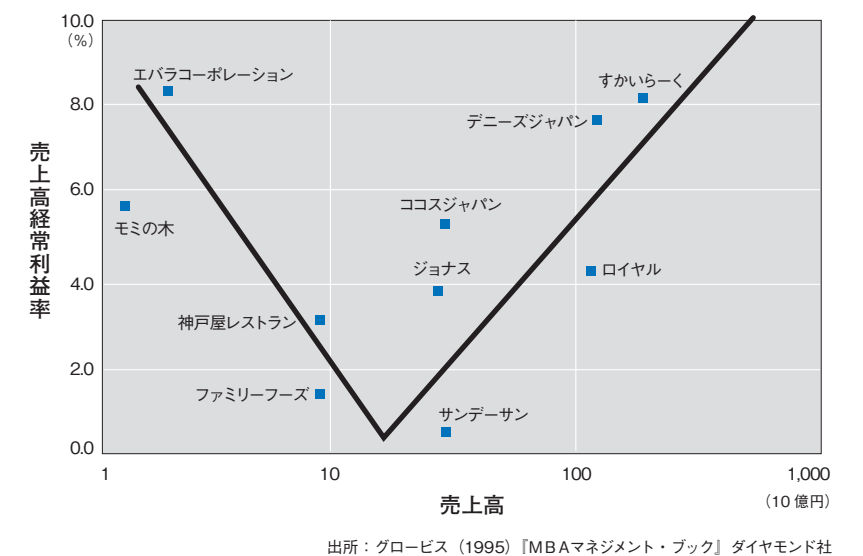
かつて経営破綻した日産生命や三洋証券などは、このVゾーンの谷間に位置していた。日産生命は中堅生保ながら、契約者にとって利回りの良い「個人年金保険」「一時払い養老保険」などを大量に販売したが、契約後はその利払いに追われ、身の丈を越え破綻した。三洋証券も中堅ながら、約80億円かけて世界最大級のディーリング・ルームを作ったが、系列ノンバンクの不良債権もからみ、後に経営破綻した。

ポーターは、ひとたびStuck in the middleに陥ると、そこから脱却するには、かなりの時間とエネルギーが必要になると主張している。文字通り中規模法人は、大規模法人と小規模法人に挟まれ、身動きがとりにくい状況になっている。図表1の曲線の谷間付近に分布する大学は、小規模法人のような戦略を採るには規模が大き過ぎるか、もしくは大規模法人への成長過程で、足踏み状態にある可能性がある

**ニッチャーか、あるいはチャレンジャーか**

以上のように中規模法人は、収入110億円あたりの収支率が一番悪いが、中規模法人がStuck in the middleから抜け出すためには、より大きくし、将来は大規模法人とも戦えるチャレンジャーとなる戦略と、大きくしな

図表3 V字カーブ(1992年)



いでニッチャー(ポーターの言う差別化集中)となる戦略の2つに分けられる。

規模を大きくしてチャレンジャーに変身した企業例として、ホンダの自動車や、スターバックスがあげられる。ホンダは自動車には後発参入であったが、シビックやアコードというデザイン的にも他社と明らかに違う車を投入し、まずベースを築いた。そしてその後時間をかけて車種を増やし、系列店網を整備し、今ではトヨタと真正面から戦えるチャレンジャー企業になった。

規模を大きくしないで、ニッチャー企業として利益率を追求した例としては、やや古い例ではあるが、オーディオ分野で下位企業であった日本コロムビアが、ハイエンドに特化したDENONに変身した例があげられる。

なおチャレンジャーとニッチャーは、リーダーと違うことを行うという点では似ているが、チャレンジャー戦略は「リーダーと戦う」戦略であり、ニッチャー戦略は「リーダーと戦わない」戦略と言える。

## 1. チャレンジャー戦略

より大きくしてチャレンジャーを目指すためには、①外部資源を活用して時間を買う、②固定費を共通化することが必要である。

### (1) 外部資源活用で時間を買う

チャレンジャーになるためには、将来リーダーと戦えるだけのクリティカル・マス(臨界量)まで達しなくてはならない。そのためには、少しずつ資源を蓄積していく方法がよくとられるが、状況によっては、一気にクリティカル・マスまで到達できないと、途中で止まってしまうケースもある。そのような場合に有効なのが、外部の経営資源を活用して「時間を買う」ことである。

企業事例でも、成熟期を迎え、クリティカル・マスを越えないと効率的経営が行えない医薬品卸、地方銀行などでは、買収・合併が続いてきた。例えば医薬品卸最大手のアルフレッサは、もともとは各地域で強かった福神(東京)、アズウェル(大阪)、大正堂(埼玉)、ダイワ薬品(愛媛)などが合併を繰り返してできた会社である。それまで地域ごとに競争が行われ断片化業界であった医薬品卸は、アルフレッサの登場により全国区型の規模型業界へと変化を続けている。

中規模法人においては、時間に余裕のある時代であれば、着実な規模の拡大という戦略も可能であったが、少子化の影響が本格化し競争が激しくなる中、時間をかけて学内で新学部や新学科を増設していても、なかなか死の谷を抜け出すことができない。抜け出す前に、計画が途中で頓挫してしまうかも知れない。

そのため外部資源を活用して、「時間を買う」必要があらう。すなわち、学校法人同士の買収・合併である。日本の大学の場合、オーナー型の経営も多く、買収・合併という選択肢を避けたい気持ちが強いと想像される。しかし、オーナー経営者の多かった医薬品業界でも買収・合併が続出しているのは、国内市場の成熟化、グローバル競争激化の中、生き残り策が待たなしになってきたからである。

近年、慶應義塾、関西学院、上智など、大規模法人が小規模法人を吸収合併する事例が目立つが、中規模法人の場合には、同規模同士の合併、あるいは少し小さな法人の吸収合併になる可能性が高く、日本企業でよく言われる「対等合併」に近い形が多くなると思われる。

しかし「対等」にこだわればこだわるほど、組織の効率化は進まず、収支率の改善は期待できない。合併効果を早期にあげるためには、「片寄せ」(どちらかの組織のやり方に、合わせることも必要であり、両校のプライドを守るために、「足して2で割る」ようなやり方は避けるべきであらう。

### (2) 固定費の共通化

もう1つは、固定費の共有化である。これはニッチャー戦略の場合にも必要であるが、大きくする戦略の場合、固定費自体が大きくなっていく事から、収支率改善のためには欠かせない。

成熟産業にもかかわらず、成長を続けているシネマ・コンプレックス(複合映画館)は、まさにこれを実現している。単体の映画館では上映する作品ごとに固定費を配賦せざるをえないが、シネコンでは固定費を共有して、より多くの映画を、コストを上げずに上映できる。人気の高い映画は多くのスクリーンで上映し、上映回数も柔軟に変え、顧客ニーズに対応しやすい。

大学には設置基準があるため、学部ごとに保有しなければならない資源に制約が多いが、基準の範囲内で、当

初から固定費を共有できる体制にしておくことが望ましい。幸い中規模法人は規模が小さいことから、大規模法人のような分散キャンパスにならず、同一キャンパスで完結できる可能性が高い。

また新学部を1つずつ増設していくと、既得権益が発生し、後からの改変が難しくなるため、もし学部を順次増設していくのであれば、2学部同時に設立し、開設時から固定費を共有する仕組みが必要であらう。大規模法人の例になるが、慶應SFCの2学部は、これを先取りした設計であったと言える。

さらに、大学間で固定費を共有できるようなコンソーシアムを組んでいくことも有効である。例えば、昭和女子大学は所有する米ボストン校を、立命館や同志社に貸し出し、共同利用することで固定費支出の圧縮をしている。

ちなみに企業では、プリンターでトップを競うキヤノンとセイコーエプソンの間で、製品の共同配送をするなど、顧客が見えない部分での競合同士の連携は常態化している。

## 2. ニッチャー戦略

顧客からニッチ戦略が評価されれば、顧客はその価値に応じて、応分の対価を払ってくれる。それによって、競合より高い価格での販売が可能になる。大学で言えば、人数は多くなくても、高めの授業料設定や、その分野の専門性を評価され外部研究資金の獲得、そして評価が高まるに連れ、OB・OGのロイヤリティも高まり、寄付金にもプラスの効果を及ぼすであらう。

ニッチャー戦略を目指すためには、①フラグシップの確立、②マルチ・ニッチ戦略、③大規模法人に同質化させない、などが考えられる。

### (1) フラグシップの確立

ニッチャーに必要なのは、フラグシップ(旗艦)製品である。顧客から高い価値を認められたニッチャーには、それを象徴する製品がある。かつてのマツダのRX-7、アメックスのセンチュリオン(ブラックカード)などがそれに当たる。

米国では、コーネル大学ならホテル、バブソン大学ならアントレプレナー(起業)というように、分野ごとに著

名な大学がある。またノースウェスタン大学は、著名な学者を集中的に採り、マーケティング分野で高い評価を獲得することに成功した。日本でも全入時代になれば、大学は選ばれる側になり、その場合にフラグシップとなる学部・学科があれば、より広いエリアから受験生を引きつけられる。中規模法人であれば、大規模法人のように総合化する必要がないことから、フラグシップ領域に資源を集中投下することができる。例えば、事業継承者教育や不動産などは、ニーズは高いが、未だその分野にフラグシップを掲げる大学が少なく、例として参考にならう。

### (2) マルチ・ニッチ戦略

小規模法人であれば、1つのニッチだけに集中して生き残ることは可能である。しかし中規模大学は、1つのニッチで生き残れる程、組織の規模は小さくない。

そのため、複数のニッチを併せ持つマルチ・ニッチ戦略が有効である。企業で言えば、米国スリーエムや小林製薬などが採ってきた戦略であり、「小さな池の大きな鯉」を複数持つ戦略である。例えば小林製薬は、「熱さまシート」「ガスピタン」などユニークな製品を次々と開発し、一つひとつの市場は小さいながらも、各分野では高いシェアを誇っている。

しかしニッチを作り上げるのは、ある意味ではリーダーの戦略よりも難しい。明確なニーズがあり、高い付加価値を提供できる分野を、次々と考えていかななくてはならないからである。現在収支率が低迷している中規模法人の中にも、以前には入試制度や教学内容に強い個性を持ち、規模に比して高い知名度を獲得していた法人もある。しかしそこに安住していると、強い個性もすぐに一般的なものになってしまう危険性がある。そこで重要なのが、次に述べる大規模法人に同質化されない工夫である。

### (3) 大規模法人に同質化させない

大企業の戦略定石として、同質化戦略がある(嶋口1984)。これは、下位の企業が行った差別化戦略をそのまま真似(同質化)し、その規模の大きさと競争を優位に進める戦略である。パナソニック、日本コカコーラなどは、まさにこの戦略をとってきた。

逆に資源量に劣る企業にとっては、いったん作り上

