

大学のマーケティング ①連載を始めるにあたって

全入時代にこそ
マーケティングの考えと手法を

大坪 檀 静岡産業大学長

下りエスカレーターを上るために

大学は全入時代を迎える。すでに受験者の減少や定員割れに悩む大学は多い。こうした問題にどう対応したらよいのか。

静岡産業大学は藤枝市と磐田市にキャンパスを置く2学部、学生総数2200人余りの地方の小規模大学だが、筆者はこの大学の学長に7年前に就任し、大学運営に取り組んでみて、大学にマネジメントの考えが欠除していることをまず痛感した。

“マネジメント”が経営、管理と訳されているが、大学人の中には大学に“マネジメント”とは何事かと、すぐ反発する人がいる。が、マネジメントは人間のあらゆる行動を適切に運営し、活動目的を有効に達成するために不可欠なシステムティックなアプローチである。大学運営にこのマネジメントのアプローチを活用すれば、大学の抱える多くの問題に新しい活路を見出すことができる。静岡産業大学の運営に当たり、まず取り入れたのがこの“マネジメント”である。その基本的な考え方、手法および静岡産業大学におけるその実践について本誌に連載、紹介した。

さらに、大学は“下りエスカレーターを何とか逆に上るような企て、努力をしなければならない環境”にあるともいわれている。本学ではこの下りエスカレーターを首尾よく上りつつあるのか、お陰様で全入時代の今年も定員割れを起こさず、健全経営を維持、教育活動も活発化し

ているが、そこでのマネジメントの活用にあたり、筆者がとりわけ重視しているのがマーケティングの考え方と手法だ。

これからの大学のマネジメントの展開にマーケティングの考え方、手法は不可欠だと考える。本学の大学マネジメントがまがりなりにも順調に進展しているのは、このマーケティングの考え方、手法を大学運営の中で幅広く活用しているからだと自負している。そこで大学改革に取り組んでおられる方、取り組もうとされている方に、多少でも参考になればと願い、本学の実践内容をベースに、マーケティングについて、これから何回かにわたり解説することにした。

大学は何故潰れるか

会社は何故潰れるか。商店は何故潰れるのか。その答えはいろいろだが、つきつめて言えば“売り物にしているものやサービスが売れないから”ということになる。この傾向は昨今特に著しい。地方の商店街を廻ってみるとシャッターを下ろしたままの店が目立つ。これを人呼んで“シャッター通り”という。この現象は何故起きているのか。後継者不足だとか、大店舗進出で競争が出来なくなったからと、その解説は色々だが、シャッターを下ろしている店の大半は客足が途絶え、売上不振→赤字経営で廃業状態に陥っている。何故客足が途絶えたのかといえば、その原因はその店の商品、サービスが顧客にとって魅力的でないからだ。勿論、シャッター通りにも

魅力的な商品やサービスを提供し、繁盛している店もある。そのような店には買い物客が列をなすことも珍しくない。

休日出勤、残業までして社員が懸命に生産した製品が倉庫に山積され、何ヶ月も出荷されないケースや、機能的に優れていると自負し、製品生産に巨額の投資をして売り出したのに、売行きは散々だったという話は幾らもある。売れなければ結局、会社はいつか破綻する。逆に売上が増えれば会社は活性化し、会社の抱える多くの問題もいつのまにか解決することすらある。

そんな単純なものではないよと、お叱りを受けること覚悟でさらに言えば、大学が潰れるのは究極的には学生募集がままならず、何年も定員割れが続くからだ。定員が確保され授業料収入が増加すれば、いつのまにか大学は活性化する。潰れる心配のない国公立大学は別として、大学人、特に私学の経営者、教職員の多くは今このことを痛切に感じ始めているのではないか。いま定員割れを起こしている大学は全体の40%に達するが、ここ何年かのうちに破綻状態に陥り、レッドカードを突きつけられる大学がこの中から必ず出現するはずだ。

大学人の多くは教育研究活動にこんなに懸命に取り組んでいるのに、どうして志願者が減少するのか、定員割れが起こるのかと悩む。その悩みの解決に、私はマーケティングの考え、手法を活用することを強く提案したい。

マーケティングの本筋

マーケティングとは何か。このマーケティングという言葉の受け取り方や理解度は、人によってまちまちで、また誤解も多い。マーケティングはマーケット=市場に関係することで、販売にかかわる手法、考え方で産業界特有のものを取られる方が多いが、そうではない。その考え方、手法は、人間活動を有効に行うために幅広く活用し得るもので、ビジネスのみならず、教育、研究、医療、政治、行政、NGO、NPOなど、あらゆる社会活動に、マーケティングの手法、考え方は普遍的に活用し得るものである。

マーケティングはセールスや販売と同じではない。広告宣伝や市場調査だと捉えるのも間違いである。マーケティングの概念は、提供するものやサービスを、受け手



大坪 檀 (おおつぼ・まゆみ)
東京大学経済学部卒業、カリフォルニア大学経営学大学院でMBA取得。
(株)ブリヂストン経営情報部長、宣伝部長、米国ブリヂストン経営責任者を歴任。1987年より静岡産業大学教授、経営情報学部長、学長補佐。1998年より静岡産業大学教授、2000年より学長。2005年より学校法人静岡産業大学副理事長。

の立場で考え、行動することを基本とし、哲学的、理念的である。産業界には従来型のビジネス発想を「プロダクトアウト=売り手、作り手の発想」と呼び、マーケティング的発想を「マーケットイン=顧客のニーズ、欲求に基づく発想」と呼ぶ人もいる。患者本位の医療という考えが最近浮上しているが、この発想はマーケティングのアプローチに基づくものである。“住民本位の行政”、“学生本位の授業”という考えも、マーケティング発想で生まれたものといえよう。

マーケティングの定義はマーケティングの学者の数だけあるという人もいるくらいで様々だが、定義のキーワードは“顧客志向の発想”、“顧客満足”、“需要創造”、“価値創造”である。

マーケティングには適切な日本語訳はない。その解釈、定義はともあれ、世界中のほとんどの国で英語のまま使用しているのが現状だ。マーケティングの元祖はアメリカだが、そのアメリカのマーケティング協会はマーケティングの定義を何年か置きに書き換えており、細かく踏み込んだ定義は時代とともに変質している。また、日本マーケティング協会も独自の定義を行っている。国によってもその定義に濃淡、違いがあるのだからややこしい。

小生はこのマーケティングを学び、日米市場で多くの実体験をする機会に恵まれた。マーケティングを学生、社会人、経営者に実体験と筆者自身の研究、見解をベースに講義もしてきた。静岡産業大学の学長になったとき、大学の定員割れ問題の基本的な解決策は、マーケティングにあるのではないかとまず考えたのは自然なことだった。学長就任以来7年間、その考えと手法を活用してきたが、手応えを感じている。なお、本連載での考え、手法は筆者の経験と実践がベースになっていることをお断りしておきたい。

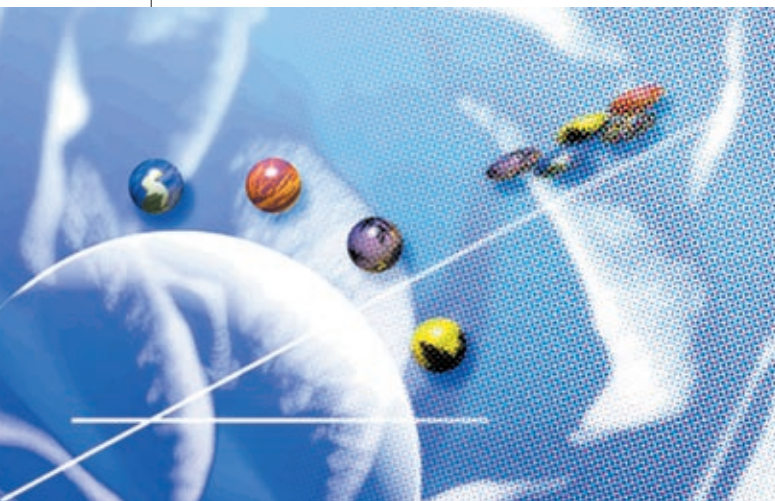
供給過多>需要過小=全入時代のアプローチ

マーケティングの概念は何故誕生したか。その誕生の背景を説明すると、筆者が大学のマーケティングを力説する理由をお判かりいただけたらと思う。

マーケティングの概念はアメリカで最初に登場した。その誕生はアメリカに大不況の旋風が吹き荒れていた1930年代である。それまでのアメリカの市場は供給よりも需要が多く、一般的に作れば売れる市場であった。大不況は供給過剰をもたらし、作っても簡単には売れず、どうしたら売れるかが、産業界の深刻かつ重要なテーマになった。マーケティングの概念はこの供給過多>需要過小の状況の中で誕生し、そのアプローチに強い関心をもたれることになった。

マーケティング発想、マーケティング的なビジネス活動は既に江戸時代、日本にも生まれていたと説明する著名な学者がアメリカにいるが、その発想や取組みを残念ながら日本人は概念化しなかった。

このマーケティングの概念は戦後アメリカから導入されたが、日本ではバブル崩壊までは、マーケティングは販売や広告、市場調査と同じことのごとく取られ、セールスと混同している人が圧倒的だった。バブル崩壊まではマクロ的に見ると、日本の市場は供給不足<需要過多、護送船団方式の規制の多い市場であった。それが今や逆転し供給過剰>需要過小で、大競争時代に入り、産業界ではマーケティングに本格的に取り組むことが求められるよ



うになった。売上減少に悩み、業績不振に直面して、企業は売ってやるという姿勢から、買って頂くという姿勢に転換→マーケティング発想に転換し始めた。それでもこの考え方は産業界でもまだよく理解されている状態とは言いがたい。いまだに多くの経営者は、売れないのは景気の原因があるとか、営業努力が不足している、消費者に問題があるとしがちである。

全入時代の大学の事情は、大学の入学定員=供給力>入学志願者=需要を上廻るという状況で、1930年代の大恐慌後のアメリカ産業界の状況、バブル崩壊後の日本産業界の置かれた状況を想起させる。多くの大学は、大学が学生を選ぶのではなく、学生が大学を選ぶ時代になったそのとき、マーケティングの発想、手法が大いに役に立つ。

マーケティングから大学問題を考える視点

マーケティングを理解、活用する上で重要な視点を改めてまとめてみると：

- 1 マーケティングの発想、手法は基本的にはサービスやものの買い手、即ち顧客の立場で、提供者が発想し、活動すること、即ち顧客志向を基本とする。提供者は、提供するサービス、ものに対して支払われる対価により、その活動を維持、発展しようとする。加えて重要なのはこのサービス、もの自身、および提供するプロセスが顧客に満足を提供すること、即ち顧客満足の提供が重要であると考え。
- 2 マーケティング活動を行うには、行動する個人や組織の存在を前提とし、組織の存在理由、理念、使命、役割(ミッション)が明確にされている必要がある。大学は学生や、大学を必要とする社会のニーズに応え、対価を得て存続、発展し得るのだと考える。大学は大学に属する経営者、学者、職員のために存在するものとは考えない。存在を許されているのは社会、顧客のニーズに応じているから。次元を変えて言えば社会貢献しているから。大学が存在するのは学生がいるから。学生や社会のニーズに応えなければ大学は存在できない。大学のマーケティングの原点はここから始まる。

- 3 マーケティング活動を推進する上で次の4つの基本要素に視点をおく。

要素1 は提供するサービス、もの。これが受け手即ち顧客の視点、ニーズ、欲求に添った価値あるものであることを重視する。大学で言えば提供する教育、研究活動。

要素4 は価格。サービスやものの価格。これも顧客の視点、立場、支払意欲、競争を前提としたものでコストを積み立てて設定するものではない。価格が適切でなければものは売れない。価格は市場が決めると考える。授業料や研究受託費などは大学の提供するサービス、ものの価格と考える。

要素3 は促進活動。サービスやもの、その提供者の考え、理念、などを知ってもらう、理解、支持してもらうためのコミュニケーション活動で、広報活動や広告宣伝とよばれているものが中心。ブランド構築、イメージ形成、販売促進活動(SP)などもこの範疇に入る。入試広報活動やPR活動、オープンキャンパスの行事などがこれに当たる。日本の産業界が使用する広告宣伝費は日本のGDPの1%位に当たると推定され、その額は巨額である。そのためにマーケティングとは広告宣伝活動だと思っている人は非常に多い。

要素2 はサービスやものが提供される場所、方法、時間など。大学の立地や授業時間、授業の提供方法などもこれにあたる。コンビニエンスストアは何故日本ではかくも発達したのか。東京駅の付近にキャンパスを設置している大学がある。

- 4 マーケティング活動では自分たちの外部環境、顧客に関する情報を非常に重視する。顧客のニーズや欲求、その動向を知るのに様々な情報を分析、評価し活用する。マーケティングは情報収集に始まり情報収集に終わるともいわれる位である。たとえば募集したい学生は何処にどの位いるのか、何に興味を抱いているのか、どのようなメディアに接しているのか、将来大学志願者はどう変化するのか。こんな情報も大学のマーケティングには必要である。マーケティング情報の収集、分析には

費用が高むのでマーケットリサーチがマーケティングだと思いついて入っている人もいます。

- 5 マーケティングには需要創造という考えが潜在する。売れないのは需要がないのではなく需要を創造しないから。市場や顧客、流通方法を変えたり、アピールの仕方を工夫したり、商品の新活用法を知らせたりするのがその一例。マーケティングは文化創造だという人もいます。戦後の日本でオートバイやピアノが売れたのは、企業の需要創造活動の結果だったといわれている。
- 6 先見性と創造が重視される。新製品の開発には先見力が必要で、未来を見通すセンスとアイデアが求められる。マーケティングの中心テーマの一つは“独創性と差別化”。価格競争はマーケティングの本筋ではない。マーケティングのベースは非価格競争にある。
- 7 マーケティングは成功の万能薬ではないが、新事業展開の失敗率を低下させる。成功率が向上し資源の無駄使いを防止する。
- 8 提供するものやサービスには寿命があると考え。環境は常に変化するものであり、変化に適応しえないものは滅亡すると考える。(ダーウィンの法則)
- 9 文化人類学、経済学、統計学、行動科学、政治学、法律、マネジメント、文化芸術など色々な分野の知識、技法を活用する。
- 10 法律遵守、倫理。社会的規範、文化の尊重、人間主義を旨としている。環境問題、社会貢献、社会的責任を強く意識して行動する。企業は社会に役立つ価値を創造し提供する責任があると考え、価値創造を強調する。最近のマーケティング発想にはこれらの意識がベースとなっているものが多い。

このようなマーケティングの視点で大学問題を見てみると解決する糸口を見つけることが出来る。例えば、受験者減少と定員割れ。★退学者の増大。★就職率の低下。★学力の低下。★出席率の低下等の問題にはマーケティングのアプローチで取り組むと解決の糸口が見えてくる。次回から本学の取組みなどを紹介しながら大学のマーケティングについて実践的な解説を進めてゆきたい。