

## 大学のマーケティング ③

マーケティング発想で  
新学問分野が誕生

大坪 檀 静岡産業大学学長

今回はマーケティング発想で新学問分野を創造する場合に役立つ幾つかの視点、アプローチを紹介した。今回は、その実践例を本学のケースで紹介することから始めたい。

## Case 1 スポーツ経営学科の誕生

## ・引退後の悩み～スポーツ選手のニーズ

静岡産業大学は2学部4学科で構成されている小規模の大学で、経営学部が磐田市に、情報学部が藤枝市にある。磐田市の経営学部設立は1994年、設立当初は志願者が多く、勢いがあったが、設立4、5年にして学生募集力に陰りが見え始めた。経営学部の提供する学問分野は伝統的な内容で、新鮮味に乏しく、社会のニーズ、受験生の視点から見ると魅力を失っているように思われた。

静岡県はサッカーに非常に熱心な地で、経営学部のある磐田市は“ジュビロ磐田”の存在する街。ワールドカップの試合場となったサッカー会場“エコパ”もある。本学のサッカー部は開学以来好成績を上げ、ワールドカップに出場する日本代表チームの練習試合で相手も務めうるレベルにある。

ジュビロ磐田は本学に冠講座を提供しており、講座に対する学生の評判はすこぶるよい。また、ジュビロ磐田の幹部との交流も多い。ある日ジュビロ磐田のトップと懇談していた時のこと、当時の社長が「プロサッカー選手は選手生命を終えると、その先の就職先が乏しく、その後の生

活が大変。サッカー協会では選手生命の終わった選手の生活をどうするかが問題となっており、その解決策に苦慮している」といった主旨の話がされていた。同じような話は他分野のスポーツ選手についてもよく聞かされる。たとえばプロ野球の選手も、選手生命が終われば生活の糧に苦労するという。筆者が経験したゴルフ界も同じで、プロゴルフの選手でも、ほんの一握りのプロ以外の生活は容易ではない。

## ・勉強とスポーツの両立がエリートを育成

しかし、一流スポーツ選手には素晴らしい人がいて、実際スポーツの分野以外で活躍している人も多数いる。日本では、一流経営者や政治家には学生時代スポーツに精を出していた人が多い。とかく人事労務担当者は大学時代スポーツをした人材を求める傾向がある。

一方、アメリカで現地法人の経営に従事していた時に遭ったアメリカのプロスポーツ選手は、大半が大学卒であった。マーケティングの修士号を持っている人や、プロゴルファーで歯科医師、弁護士の人もいた。スポーツだけでなく、それ相応の高等教育を受け、市民意識、職業能力を身につけている人に何人も逢った。アメリカのエリート育成高校を何校か訪問したことがあるが、これらの高校では午前中は勉強に集中、午後は全員スポーツといった教育をしており、エリート教育は勉強とスポーツの両立により成立していることを改めて確認したのである。

## ・社会のニーズからスポーツ経営学を構想

これらの経験とジュビロ磐田の幹部から投げかけられ

た問題(社会のニーズ)からスポーツ経営学を構想したのである。経営学の教育を受けたスポーツマンを育成すれば、素晴らしい職業人を誕生させることが出来る。たとえばサッカーの場合、大学ではサッカーはスポーツとして楽しんで頂く。かつ、スポーツを通じて、社会、人間形成、リーダーシップ、組織運営等についても学ぶようにする。経営学部にはこのような教育を行うことが出来る人材もカリキュラムもあるわけだ。

社会はこのようなニーズをどう感じているだろうか。はたして受験者はいるのだろうか。そこで調査を行うと、文系、理系といわれる学生層のほかに、アスリート系と呼びうる層が存在し、その層が非常に厚いこと、このような教育を望んでいる人が非常に多いことも判ってきた。

さらに、このスポーツ経営学科の創設構想を促進させたものに、本学の提唱する大学の役割と地域のニーズがあった。本学は、大学のミッションとして、地域貢献を掲げている。地域と共に生きることを標榜する地域密着型の大学であり、静岡県民大学宣言も行い、地域のニーズに応えることを常に念頭に置いて大学運営を心掛けている。地元の磐田市との間に産官学連携懇話会が設置されており、筆者が座長を務めているが、この会で磐田市の将来像、産業政策が論ぜられたことがある。その会で磐田市はジュビロ磐田が本拠を置くだけでなく、ヤマハ発動機がオートバイやレジャーボートを製造している地でもある。ヤマハ発動機も見方を変えればスポーツ産業に従事していることになるとの説明があり、磐田市をスポーツ産業のメッカにしようという構想が浮上、この構想を産官学で推進することとなった。本学ではこの構想に応じ、磐田の経営学部を活用し、必要な教育研究活動を行い、人材の育成、知識・情報・施設の提供を行うことにした。この活動の核にスポーツ経営学科が坐ることとなった。

この学科の誕生は、ひとえにマーケティング発想によるもので、他大学で開設したとか、人気があるからといった視点で誕生したものではない。きわめて独創的な試みで動いたもので、経営学部にスポーツ経営学科を設置したのは本学が初めてではないだろうか。

## ・差別化で“選ばれる大学”に

こうしてスポーツ経営学科は、スポーツマネジメントコースの名称でスタートした。これは、このコースに対する反応

を試すため、企業でいえば新製品を本格的に売り出す前のテストマーケティングに類する活動である。このテストで非常によい反応が得られたので、スポーツ経営学科として内容を充実し本格的な展開を始めた。この新製品に、多くの大学が反応し、類似のコース、学科が誕生し始めたように思われる。

マーケティングでは差別化と選択の重要性を強調する。企業のマーケティングの場合、商品やサービスの差別化、独自性に力を入れる。選ばれるための戦略は差別化で、マーケティングではこれを差別化戦略と呼んでいる。これを大学に置き換えると、選ばれる大学になるためには、他大学が提供しない学問分野・教育・サービスを提供し、差別化を図ることが極めて重要であるといえる。しかし、多くの大学においては他大学と類似の学問分野・教育・サービスを提供する新学部、学科を開設する傾向が見られる。マーケティングの観点からいえば、他の大学ではやっていないものを手掛ける、他大学に先駆けて新分野に取り組む意気込みが必要なのである。

前述のごとく、本学のスポーツ経営学科の新設は、マーケティング的な発想に基づく差別化戦略と、ニッチ戦略で誕生したともいえる。この分野の学問・教育にはニーズがありながらこれまで充足されていなかったといえよう。需要調査でも潜在的なアスリート系の学生層が極めて多く、全国的にその層が存在していることも述べた。この層の需要にできていたのは体育系の大学が中心であり、経営学系の大学では、このような層に対し十分な対応をしてきていなかったように思われる。差別化とニッチの発想で教育需要を探ってみれば、大学が開発・提供出来る学問分野・教育・サービスはまだ色々あるように思われる。

## ・キッズスクールで指導力・組織力も習得

スポーツ経営学科は開設して間もないが、全国からの志願者が増加し、開設以来定員260を上回る充足率で、2007年には320人が入学した。この学科の寿命の推定は容易ではないが、開設時から寿命維持、延命の策を念頭に学科運営を行っている。SSUスポーツアカデミーと称する学生主導のスポーツ教育の場で、地域の子供達にスポーツを教えるスポーツ教室(キッズスクール)もそのひとつ。学生が教えるという体験学習により指導力、組織力なども習得し得ることを狙っている。さらにスポーツ実技の習得

を目指すSSUスポーツ塾も開設した。このスポーツ塾で、学部専門分野と直結する資格を取得すると、単位が認定されうる仕組みも講じている。また新スポーツセンターを建設、スポーツ教育研究所も開設し、スポーツ経営学、スポーツ科学の研究を開始、そこで生み出された成果は地域のスポーツ教育、健康増進策に提供することになっている。静岡県には静岡県西部での健康増進を狙い、メタボリックシンドローム対策の拠点を設定する構想があり、本学のスポーツ経営学科が全面的に協力し、政策展開に参画している。

ジュビロ磐田は本学の学生を練習試合の相手に選んでくれるだけでなく、本学に冠講座を開設し、サッカークラブの経営学を講義している。また学生をインターンシップに受け入れてくれるうえ、学生がジュビロ磐田の運営にマーケティング上の提案を行うなどの交流を通じ、スポーツ経営を実体験できるようにしている。

今後、この学科の寿命をどのようにして伸ばしていくか、いろいろな課題が多々残されているが、この新学科の創設で特色も明確となり、志願者が増大、本学の経営学部は再び勢いを見せてきている。

## Case 2 情報デザイン学科の誕生

### ・未開拓の分野であるコンテンツ産業に着目

先端的な学問の創造には、社会の中の大きなトレンドを読むこと、そしてそのトレンドを読むうえで、政府の長期的な政策、国家戦略が参考になると前号で説明した。このような視点で、情報学部になされた新たな学科として情報デザイン学科が誕生した。

従来の情報学部はどちらからといえば情報機器の使用を中心とした工学部系的な色彩の濃い学部であり、文系色の強い本学では、情報学部の将来の発展方向が見定まらない状況にあった。情報化時代の将来を色々調査研究してみると、政府の長期政策、国家戦略のテーマとしてコンテンツ産業の育成が大きく取り上げられていること、コンテンツ産業が世界的に情報化時代の大型産業となり、アメリカ、ヨーロッパ諸国のみならず韓国、中国でもこの産業を将来の重要な基幹産業のひとつに挙げ、国家戦略として育成しようとしていることが判明した。日本の漫画(アニメ)やゲームはいまや世界の注目的であり、対米取引では鉄鋼輸出よ

りも、アニメ輸出で受け取る額が上回る状況にもなっていることも判った。そしてデジタル化の進行で、メディアは早晚コンテンツ不足に陥るとの予測も出てきた。調査してみるとコンテンツ産業は非常に奥深い、その内容は多岐にわたり、かつ把握しにくい、この分野は未開拓で、挑戦するに値する新学問分野ではないかと確信した。

### ・感性と美意識を価値にできる人材を育成

以前より、内外で活躍する建築家、ファッションデザイナー、音楽家、芸術家の活躍に対する高い評価や、アニメに対する熱狂的な評価からみて、筆者は日本人の持つ感性、美意識が価値を生む時代がいつか到来すると読んでいた。そしてこの感性、美意識を価値にし得る「場と機会」を探していた。

筆者はコンテンツ産業にはこの感性、美意識が不可欠であり、この感性、美意識を価値にする産業であることに着目した。そして本学がコンテンツ産業に従事する人材を育成することは極めて有意義ではないかと思いついたわけである。

また本学学生の就職先となる多くの産業では、ホームページや、顧客向けプレゼンテーションのプランナー、広告・PR分野の人材、新製品開発やアイデア創出に適した人材、イベント企画者を求めていることも判ってきた。これらの人材はコンテンツ関連の教育を受けた感性、美意識豊かな人材でもある。

折しも、静岡市は清水市と合併、静岡市は人口70万人の政令指定都市となった。この合併を機に新市の将来構想が策定され、コンテンツ産業の育成計画が浮上した。コンテンツ産業の育成に強い関心を持つ産業界のリーダーがしずおかコンテンツバレー推進コンソーシアムを設立し、筆者が会長に就任した。静岡県と静岡市が補助金を出し、活動を全面的にバックアップすることとなった。静岡産業大学はこの構想、計画の推進に積極的に参画し、コンテンツ産業育成に必要な情報の提供、人材育成に協力することにした。

このような背景の下に藤枝キャンパスの情報学部情報デザインコースが誕生し、後に学科となったわけである。情報デザイン学科はスタートして2年、折りからの受験者減少期にもかかわらず、受験者増に転じ、入学者が定員を上回る状況になった。この学科の将来はコンテンツ産業の

今後の展開に大きく左右されるかもしれない。

## 学問分野の需要創造 顧客は誰か。誰を顧客にするか。

マーケティング発想の重要な柱のひとつは需要創造である。受験生が集まらない、定員割れを起こすのは少子化に原因があるからだとか、既存の学問分野に対する需要がなくなったからだとか説明することは簡単だが、マーケティングでいう需要創造の視点でこの問題を捉えようとするか。今回は学生を、教育サービスを求める顧客、市場として把握し、その需要を創造する方法を幾つか紹介してから本論に入ることにしたい。

### ・市場を把握、分析

まず市場(受験生の出身校分析)を把握、分析してみる。たとえば、ある電化製品が静岡市で売れなくなったとする。つまりその市場での需要が充足されてしまったと考えると、今度はその電化製品を山梨県や神奈川県で販売しようと計画する。

このようなアプローチを受験生増を狙ってとる場合、まず、受験生の出身地、出身校など、受験生の出身背景を細かく分析することから始める。仮に受験生の出身地が北海道に集中している場合には、それ以外の地域に学生募集活動を広げる。次に受験生の出身校を、実業高校、専修学校、定時制高校、進学校などに分類して把握する。受験生が進学校に從來限定されていたならば、実業高校や定時制高校に受験生を求める。極めて当たり前の方法ではあるが、効果的に実行するには、地道なデータ収集と緻密な分析、実行力が必要で、余計な時間と費用もかかる。最もありふれた、身近な所に需要創造の機会と場があるのである。

静岡県では最近、東京の大学の学生募集活動が目につくようになった。JR駅構内には学校関係の広告が多くなり、東京の大学の学生募集の一面広告がしばしば地元新聞に登場する。秋ともなると著名ホテルや公共の会場では、東京の大学の説明会が毎日のように開催される。このような光景はつい最近までは見られなかったことである。一方、東京では地方の大学の募集活動が目につく。学生募集の事務所を開設する大学も目立つ。

市場は更に海外にまで伸びている。北京市では国立

大学も含め、日本の有名私立大学が学生募集を行うようになった。留学生が新しい市場として捉えられ始まっている。そのうち、日本の大学による市場開拓が世界の各所で始まるかもしれない。留学生を100万人規模にまで拡大しようという考えが、政府の一部にあるとも言われる。日本の教育費はアメリカなどに比べれば格安であるし、安心、安全な国でもあり、日本の大学は留学生に魅力ある教育機関となりうるものと確信する。

### ・受験学生の意味を再定義

受験学生の意味を再定義すると市場が拡大する。受験学生とは何か。

大部分の大学は高校を出てそのまま大学の門をくぐる人(浪人生を含む)を受験生と捉えている。では受験生を社会人、高齢者と考えればどうなるか。あるいは高校を卒業していれば誰でもよいと考えればどうか。アメリカの大学にはパートタイム学生と呼ばれる学生がかなり在学する。これに比べると、日本の大学にも聴講生や社会人を受け入れるところは増加しているが、限定的であるのが実状だ。仮に受験生を大学で学びたい人と定義すると、市場は変化、拡大することになる。本学には今年69歳の女性が正規学生として入学してきた。このことがメディアで取り上げられると、自分も入学したいと申し出てきた人がいた。団塊の世代には大学でもう一度学びたいと、勉学の意思表示をする人が多数いる。

日本の大学進学率は50%といわれている。東京での大学進学率は70.4%である(矢野真和・昭和女子大教授 本誌144号p51)。これに対して、韓国の大学関係者に聞くと、韓国では大学進学率は75%だという。日本の将来は高度な教育を受けた人材の有無によって左右されることは間違いない。高校進学率は95%近くなった。大学進学率も韓国と同じレベルの75%程度に上げるべきではないか。高等教育機関である大学は、日本人が戦後多大の費用とエネルギーを投じて作り上げた新幹線や高速道路に負けない、世界に誇るべき素晴らしいインフラであり、少子化で受験生が減少することばかり口にするのは、大局観を失った論議であると言ってもよい。この際大学界が結束して、大学進学率が上がるよう教育政策、国民意識に変化をもたらす運動、努力をすれば、市場も拡大するはずだ。もちろん、この変化は大学に更なる変革を求めることになる。 ■