

大学のマーケティング ⑬

大学にとっての立地条件と発展戦略

大坪 檀 静岡産業大学学長

立地条件はとりわけ重要

コンビニエンスストア(以下、コンビニ)はなぜ発展したのか。昨今の不景気でも総じて売上は落ちていない。大きな理由の一つはその名前の示すように便利にある。必要な日用品は遠くまで足を運ばなくても、近所のコンビニで買うことができる。コンビニの成功には買い物客に便利な立地の選択が必須条件で、コンビニの経営会社は様々な視点から成功する場所を探索する。この立地条件は時と共に変化する。せっかく開店したコンビニでも、立地条件が悪いために経営不振に陥っていると判断すると、店を潔くたたみ、適切な場所を求めて移動するものだ。本連載の冒頭でも、マーケティング活動を推進するうえでサービスやモノを提供する場所やその方法、時間などが重要な意味を持つと述べたが、サービスやモノを提供する場所の立地条件はとりわけ重要な要素であることを強調したい。

では、大学の場合はどうか。大学の定員割れには、この立地条件が主原因となっていると思われる場合が多々見られる。学生募集で苦勞している大学は立地条件を再検討してみる必要がある。この立地条件は時代と共に変化する。戦後創設された大学の中には政府の政策で都市から地方に移転したもの、大学の拡張計画を実現するため、新しい敷地を求めて再立地したもの、大学誘致政策に乗って自治体の提供する土地に立地したもの、設立者の思いから、出身地に立地したもの、風光明媚、静かな自然環境等を重視して立地したものなどいろいろだ。受験

生が多く、大学が受験生を選べるような、いわゆる殿様商売のごとく大学運営ができた時代には、極端にいえばどこに立地しようが受験生が来てくれた。現在でもブランド力のある大学、とりわけ歴史と伝統を誇る国立大学で立地条件が学生募集に致命的な障害となって困っているという話は耳にしたことがない。

受験人口が減った全入時代になり、受験生が大学を選定する傾向が強まると、大学の立地条件は募集力に大きな影響をもつようになる。これは地方の大学だけでなく東京圏の大学も例外ではない。

マーケティングによるアプローチ

●学生と教職員の両方に着目

マーケティングの視点からいえば、立地条件として、①顧客(市場)に近いこと、②アクセス(交通手段)が容易なこと、③その顧客の集積規模(市場規模)が充分あることが挙げられる。当たり前だが、定員割れ、学生募集に苦勞している大学の多くはこの条件からまずはずれている場合が多い。前述のコンビニやスーパーを観察してみるとこのことは歴然である。シャッター通りなどと呼ばれる商店街の中には、立地条件が不適なゆえに不振に陥っているが、立地条件の良いところに移転すればビジネスチャンスは好転すると思われるものが良く見受けられる。大学の場合でも立地条件上、座して死を待つような状況にある場合には、思い切って適地に再立地する必要がある。このような決断のもと、部分的にせよ再立地し、活性化している大学の例は東京圏でも見られる。

立地条件を検討するに当たり、大学の場合、短期、中期の視点から、ターゲットとする受験生と関わりある通学距離、交通手段、駐車場、宿泊環境、アルバイト環境、文化・レジャー・スポーツ施設、医療施設、ショッピング環境、補完的教育機関、都市環境など、多面的に掘り下げた立地調査も必要である。多くの大学がすべてにおいて理想的な立地条件を常に享受しているわけではない。大学の種類、規模、歴史、地域社会や社会・経済環境の変化も手伝い、立地条件も絶えず変化する。所与の立地条件を常に見つめ、問題を見出し、立地条件上ハンディキャップと判断されるものは随時スピーディに補完する必要がある。たとえば最寄り駅より距離があり、通学手段が不十分な大学の中には無料でスクールバスを運行しているところもある。アパートなど宿泊施設が大学周辺地域に不足している場合には大学が寮やアパートを所有運営したり、借り上げて運営委託をしたりといった例であるが、これらは当然、大学の運営コストに跳ね返ってくることになる。

また、立地条件は教職員の確保にも大きく影響する。その道の先端的な教員をスカウトし任用するうえで、立地条件は大きなファクターとなる。地方の大学では東京圏や京阪圏から専任教員や非常勤講師を招いているが、なかなか就任してもらえないだけでなく、承諾されても給与、交通費等の処遇条件が馬鹿にならないとの嘆きの声を良く耳にする。これは昨今の病院経営や研究所経営で高度な専門職者の獲得に苦勞している問題と共通している。立地条件が悪いと、学生募集や学生の定着率向上に苦勞するだけではない。高度な専門教職員に就任を拒否されたり、就任してもすぐに転職されたりといった面で苦勞するのだ。ある病院では著名な医師を招聘することには成功したが、子供の教育に適した高校がないとか、夫人が周辺都市に近代的なショッピング施設やデパート、美術館、劇場もないからということで単身赴任、結局はそこでの勤務は長続きしないで終わってしまった。このようなケースは大学の場合にも良く見られ、地方の新設大学の人事上の悩みとしてこの立地条件が原因となっているものが多い。

●自ら市場に近づく手も

企業の場合には市場の方に自ら出かけてゆくケースが

良くある。販売店や工場は市場に接近させて立地する。企業の海外進出には、“そこに市場があるから”工場やサービス設備を作り、その市場の顧客に製品を供給しようとするケースが多い。大学の中にも東京の都心にキャンパスを設置したり、駅前にサテライトキャンパスと称して分校を開設したりしているところもある。大学にもこのような顧客に近づく動きがこれから一層高まると思われる。静岡産業大学でも駅前学舎の名称で磐田駅前のビルの一部に市民開放型の教室を設置している。この学舎には放送大学も入居しており、市民が勉強できるようになっている。法政大学も静岡市中心部の建物に経営大学院設置を念頭にサテライトキャンパスを開設している。東京圏や名古屋圏、近畿圏にはこのようなケースは幾つも見られる。都市の活性化、将来都市の創造を目指して、病院や図書館、教育施設を街の中心施設としようとする動きが強まっており、立地に苦む大学においても街の中心に再立地しうるチャンスが出現する可能性が高まるのではないだろうか。

静岡産業大学の立地条件

静岡産業大学の立地条件はどうか。キャンパスは磐田市と藤枝市に存在し、両キャンパス間の距離は40 km、キャンパス間の移動には、東海道本線(以下、在来線)で40分を要する。

藤枝キャンパスへは、藤枝駅(在来線)から市バスで10分、磐田キャンパスへは、磐田駅(在来線)から市バスで7分だ。

藤枝キャンパスのある藤枝市は人口13万人、静岡駅(東海道新幹線停車)から藤枝駅までは在来線で20分。静岡市は人口70万人の政令都市で県都でもある。世界企業も何社か存在し、日本銀行静岡支店や地方銀行として健全経営を誇る静岡銀行、75万部の発行部数を持つ静岡新聞などが本社を置く商業都市だ。市内には静岡大学、静岡県立大学、常葉学園大学や静岡英和学院大学、静岡福祉大学(焼津市)なども存在する。

一方、磐田駅は浜松駅(東海道新幹線停車)から在来線で15分。磐田市は人口18万人、ジュビロ磐田の本拠地でもある。隣接する浜松市は政令都市であり、人口80万人、

スズキ、ヤマハ、浜松ホトニクスなど著名企業の存在する一大工業都市である。磐田キャンパスの近くには静岡理工科大学があり、浜松市内にも静岡大学、浜松大学、静岡文化芸術大学、浜松医科大学、浜松学院大学、聖隷クリストファー大学などが立地している。

静岡県は人口約400万人、東海道新幹線の駅は6駅もあり、GDPは日本で3番目、日本有数の産業県で産業のデパートと言われるほど、各種多様な産業が立地している。東京圏、名古屋圏にも近接しており、東海道新幹線で東京から約1時間しかかからない。今年の6月4日には、藤枝キャンパスの近辺に富士山静岡空港が開港する。富士山が一望できる地であり、名産品では、お茶、みかん、わさび、苺が有名だ。さらに伊豆半島は日本最大の観光地の一つで、海、山に囲まれ温暖で南カリフォルニアの気候に類似している。

高校は県立・私立あわせて約150校あり、平成18年の高校生は約10万8000人、高卒生は毎年1500人くらい減少している。高卒生の県外流出者も多く、大学進学率は50%近いものの、大学進学者の75%が県外の大学に向かう。静岡県民は東京圏の大学志向が強く、静岡県は県外大学の草刈場だと揶揄する人がいるくらいに、県内で学生募集に力を入れる他県大学が近年目につく。

両キャンパスともアクセスでみると、最寄り駅からはバスしか交通手段がない。磐田キャンパスでは学生用に無料の駐車場を準備しているが、藤枝キャンパスでは駐車場用土地の確保ができず、学生の自動車通学は禁止し、バイクだけをOKとしている。実は学生満足度調査ではいつもこの点が指摘されているのだが、ほかに手段がない。どちらのキャンパスも周辺に商店街や娯楽施設が欠けているが、この点についての不満は少ない。静岡市や浜松市に近接していることが幸いしているようだ。アルバイト先も両市には比較的豊富である。学生用のアパートやマンションは東京圏や名古屋圏に比較すれば割安で容易に手に入る。

立地条件を活用した発展戦略

●“地産地消”を強みに

現時点では本学の立地条件はまずまずとあって良い

かもしれない。学長に就任してみて、立地条件から大学運営に必要な戦略を考えてみた結果、新転地を求めて再立地するのは現実的でない判断し、現在の立地条件をプラス志向で活用するような発展戦略を考えている。

第一には人材の地産地消戦略。静岡県内での学生募集に重点を置き、育成した学生を、静岡県内の産業界に人材として提供するような就職支援をしている。県内学生が本学に集まるように県内のマスコミを利用し認知度を上げる広報戦略を展開、県内高校を重点に置いて訪問活動を展開している。県内の企業を毎年1000社訪問し、就職先の開拓、雇用情報の交換を行っている。この結果、藤枝キャンパスの日本人学生の95%、磐田キャンパスの80%は県内出身者で占められるようになった。留学生の募集でも静岡県内での就職支援を売り物にしており、留学生も企業ガイダンスに参加している。

さらに、キャンパスを積極的に市民に開放し、市民に大学への親近感を持ってもらうよう心掛けている。たとえば大学図書館や大学の展示場を市民が利用できるようにし、多くの公開講座やシンポジウムにも参加を求め、地域社会と密着していることを印象づけるようにしており、磐田市と藤枝市民の子弟には入学金を10万円減免する制度も設けている。静岡県には日本の代表的企業が多数立地しているので、企業トップに産業界と大学が一緒になって人材育成をすることを訴えた。その結果21もの冠講座(寄付講座)が開講されることになった。この冠講座は静岡県に本学が立地していることで誕生したといっても過言ではない。

静岡県にとって新産業創造は地域発展の重要な課題であり、本学はそのために情報や知識、人材の供給をすることにより大きな貢献ができると考えている。たとえば情報学部は静岡県や静岡市の推進するコンテンツ産業の創造に一翼を担うこととし、情報学部情報デザイン学科を設置し、コンテンツ産業の創造に必要な研究、情報の集積、人材育成を行うことになった。情報デザインを学ぼうとする県内学生は毎年着実に増加している。藤枝市や静岡市の周辺地域は日本の代表的な茶産地でもあるのでO-CHA学術センターを付設し、お茶に関する文化・産業面の研究を進めている。開催するシンポジウムや研究会は盛会で好評を博している。さらに6月に

開港する富士山静岡空港は、日本国内の主要都市のみならず、アジアとりわけ中国、韓国とのビジネス交流を促進するものと考え、アジアビジネスコース、観光デザインコースを開設した。このコースの開設は藤枝キャンパスの立地条件を生かしたものである。

磐田キャンパスがジュピロ磐田の根拠地であることを利用し、磐田市はスポーツ産業のメッカ構想を掲げて街作り計画を推進している。また静岡県にはこの地域を県西部地区の健康増進センターにしようという意向があったので、経営学部の中にスポーツ経営学科を新設、最近ではスポーツ保育コースを開設し、併行して学内にNPO法人を設置した。これは地域社会の子供たちにサッカーを教えるSSUキッズスクールの運営から構想したものである。

地域と共に大学が発展、共存することを志向するこのような戦略は、本学の立地条件をプラス志向で活用して生まれたものである。所与の立地条件は違った角度から発想すると意外な強みとなる。大学の立地条件を強み、弱みで検討し直し、大学の理念やミッションをベースにそれを活用する戦略を構築してみることも大学の発展には必要である。

静岡産業大学では県民大学宣言を発表し、県民のための大学、地域と共に発展することを常に前面に打ち出す活動を展開しているが、このために広報活動も地域のメディアを重点に展開し、地域メディアには週1回は取り上げられるように工夫している。前述の冠講座には地域住民は無料で参加できる。このように、大学の存在を認知してもらうことで親近感を抱いてもらい、サポートしてもらえる環境を作り、学生募集活動を容易にする仕組みを作り上げようと考えている。

●立地条件に合わせ時間帯にも工夫

マーケティングの視点からいえば、本学の立地戦略はマーケットである学生募集を狭い地域に絞っているため、少子化時代に大学受験者の減少は避けられないと考えられる。一方、ビジネスの観点からいえば大学の成長戦略は限定されるため、現在の地点に立地する限り大学の成長発展には更なる違った視点での工夫が必要とも考えられる。幸か不幸か、大学を取り巻く環境条件は

変化しつづけており、立地条件と環境条件の変化を直視し、マーケティング志向をベースとするポジティブな発想で戦略を展開すれば、大学発展に必要な新たな道は必ず開かれると確信している。

マーケティングでは立地条件はサービスやモノを顧客に提供する場、ビジネスの成功を支配する重要な要素として取り扱うが、このモノやサービスがそこで提供される時間やその提供方法も直視する必要がある。コンビニの成功要因の一つは営業時間で、商店街の多くの店が早々と閉店するのに対し、24時間営業のコンビニは普通である。大学の運営時間は図書館を含めてどうしたら良いのか。授業時間もそうである。1時限は90分で良いのか、週1回で良いのか。現在の90分授業は画一的に設定されている傾向が強いが、学科、科目などにより短縮したり、週当たりの授業頻度を増やしたりといった検討も必要だ。1課目の授業を15回行うことや集中講義のスケジュール、授業時間の開始時刻、終了時刻、学期の開始時期や終了時期など、これから学生志向で検討すべき課題は多い。主として社会人学生を対象とするコースやゼミ、理工系の実験、実習のコースでは、多くの大学で夜間や土曜・日曜の開講を既に実施している。これからの大学運営では授業や研究などに時間をどのように割り振るかが大きな課題になる。

静岡産業大学では現在のところ図書館の開館は平日は夜7時まで、大学の施設は夜9時を目途に閉鎖しているが、土曜日の午前中には教職員は一部出勤するようにしている。

大学の教育や研究サービスの提供方法もマーケティングの視点から検討することができる。通信教育やテレビやビデオ、インターネットを活用する方法、インターシップや出前教育、海外を含む学外研修等、教育、研究のサービスの提供形態がいろいろ開発されている。大学の魅力の源泉の一つはマーケティング志向にベースを置く教育や研究の革新的な提供方法の開発力にかかっているのかもしれない。静岡産業大学では“大化け教育”と銘打って革新的な教育方法(S S Uティーチング・メソッド)の開発に取り組んでいるが、まだ世に問える状態には達していない。