

## 大学のマーケティング ⑭

# 学生募集戦略こそ マーケティング志向が不可欠

大坪 檀 静岡産業大学学長

## 競争があってこそその戦略

戦略とは何か。マーケティングの定義と同様、この説明、定義は様々であり、また様々な分野で、いろいろな意味で、曖昧な形で、時には便宜的に使用されている。本稿でマーケティング戦略を解説するに当たり、大学経営の立場で筆者なりにまずその“戦略”について解説しておきたい。

戦略とはもともと軍事用語である。文字通り解釈すれば戦うための策略で、相手に勝つ、自分が生存を続けるための策略、方策、総合的な基本計画である。戦う敵、つまり競争相手の存在が前提で、競争がなければそもそも戦略を考える必要はない。さらにこの競争相手には、見えるものと見えないものがあり、大きく捉えると、自己の生存発展に影響を及ぼすものが競争相手と考えることもできる。仮に、置かれた環境条件、前提条件の変化が生存を支配することになれば、それに適応しようと変化するための策略、方策、基本計画も戦略と考えられるわけだ。

現在、日本の大半の大学は、受験人口の減少による受験生獲得競争の渦中にある。定員割れで生存を脅かされている大学は、長期、中期、短期の視点で生存発展の策を総合的、多面的に練らなければならない。その策が大学の戦略である。学生募集に困らない国公立大学や有名私学の経営者が、「大学経営は大変だ」「生存を脅かされている」というものの、実態としては切迫感に乏しく、それらの掲げている発展戦略は、戦う意思の見えない、自己中心的なものが大半である。さらにそれは単な

る発展計画や、過去の延長線上に将来があると考えた数値的な実施計画であり、主として財務中心の中期計画である場合が多い。

また、戦略は基本的には競争を前提にしており、組織の生存発展を図るための基本的な策、構想であるので、戦略を競争戦略と呼ぶことも多い。企業戦略は一般的に概念的で、長期・中期的視点で生存発展の枠組みや活動分野、領域、経営資源、勢力を集中する核となるもの（新製品、新技術、新市場、合併・統合など）を内包するもので、これにより競争優位に立つことができ、企業の生存発展を可能にしようと考える。企業戦略は企業の最高秘密である。企業戦略として外部に公表されているものは発表してもさして実害がなく、むしろいわゆるPRをねらったものが多い。しかし本来戦略とは外部に軽しく漏らしてはならないものであり、激しい競争環境の下にさらされている大学の発展戦略も基本的には秘密とすべきである。

## マーケティング志向の学生獲得戦略

大学の生存発展を支配する要素としては、人材、資金、人事労務上の諸策、経営能力など様々なものが挙げられるが、日本の多くの大学が現在直面している基本的な問題は学生募集力に帰結するものが大半である。つまり、受験人口が減少し、大学間で学生獲得競争が芽生え、大学の生存発展に何が必要であるかが論議されるようになったことで、大学でも、必要な戦略が議論されるようになってきた。こうして多くの大学は、大学の発展戦略を

掲げ生存発展を続けるために実行すべき種々の施策、改革計画（教育・研究領域の見直しや、新しい活動、方策等）を打ち出しているが、これらの発展戦略を分析してみると、受験学生増を狙う学生募集戦略とも言うべきものが大半なのである。

企業は提供するサービスやモノを顧客が購入してくれることにより、収入を得て生存発展し続ける。これに比べ、国公立大学の場合はさておき、私立大学の場合は学生の学納金が大学の生存発展の源泉であるから、各大学の学生募集力がそのまま大学の生存発展を支配することになる。いまや学生募集が各大学の最大関心事となっているのもそれを示しており、現在の多くの大学の生存発展戦略は学生募集戦略に帰結するのは当然であると言える。

企業が大学かを問わず、現代においてその生存発展のための戦略をこのように突き詰めれば、提供するモノやサービスを購入し、対価を支払ってくれる人のニーズ、欲求、満足の充足を図るマーケティング志向に基づいたものでなければならない。筆者は現代における企業の生存発展戦略は、基本的には総合的マーケティング志向戦略であると考えている。大学の生存発展戦略はマーケティング戦略ではないと論じる人が多い。しかし、大学の生存発展は大学をサポートしてくれる様々な要素、集団、とりわけ学生により支配されることを認識すれば、大学の生存発展の戦略は受験学生に焦点を当てたマーケット志向戦略である必要があるとわかる。これを基本戦略として、派生的、二次的な戦略を策定、構築し、これを展開するのである。定員割れの大学が生存発展の危機にさらされていることを直視すればこれは明白だ。

## 生存発展戦略のポイントは2点

この大学の生存発展戦略（＝マーケティング志向戦略）を構想、策定するには何を重視する必要があるか。静岡産業大学での経験をベースに大学のマーケティング志向戦略の策定に当たり留意すべき要素、視点を次に紹介しておこう。

第一は戦略目的・目標の設定と明示だ。曖昧で抽象的な目的・目標は避ける。何を目的・目標に生存発展を図る

のかできるだけ数値、期限をもって示す。大学の経営資源の主源泉は学生納付金であるから、重要な目標は元となる学生募集目標で、その数値を具体的に示すことである。静岡産業大学では学部別の学生募集内容（学生の種類、層、レベルも含む）の目標数値やそのうち県内学生・女子学生・留学生の比率、社会人学生（ルネッサンスコース）の数も示している。

また、大学の生存発展の上で重要な戦略は学生の就職支援活動にあると考え、就職支援上の達成目標も明示している。就職率95%を達成目標数値とし、女子学生は100%としている。このために就職支援部門は静岡県内の企業を毎年1000社訪問する目標も設定している。

経営数値目標としては、黒字経営、無借金を打ち出しており、これらの数値目標が達成されるためにはどのような活動、即ち戦略が必要かを多面的に考察し、大学の生存発展戦略を構築している。

数値で示せない目的や目標を明示することも重要である。静岡産業大学では、これを理念とミッションにまとめているが、“東海に静岡産業大学ありと言われるような、小粒だがきらりと光る個性ある存在になる。新しい大学を創造し、大学の新しいモデルとなる”といった大きな目標も掲げている。戦略の基本的なベースは大学の掲げる理念とミッションであり、戦略はこの理念とミッションを達成するための方策でもある。大学の生存発展戦略の策定は大学の理念とミッションの存在を前提としている。

第二は戦略を策定、展開する場合に直面する環境条件の認識だ。まず自分の大学の置かれている環境条件を認識する。競争条件の認識次第で戦略の内容、枠組みは変化する。大学の生存発展に現在の環境条件で脅威となっているものは何か、それはどの程度のものなのか。さらに、いつ、どこで危機的な条件に直面するのかなどを分析する必要がある。

筆者は静岡産業大学の置かれている環境を、受験学生の減少、受験学生層の変化、大学に対する受験学生や地域社会の期待、要求の変化、大学間学生獲得競争の内容、国際化など多面的に把握しているが、このなかで中心となるものは、受験学生のニーズ、欲求、満足の变化であると認識している。この環境条件に適切に対応しなければ大学の生存発展は覚束ない。このためには、受験学生、地

域社会から大学が求められているもの、つまりニーズ、欲求を知り、それに応えることが肝要で、大学の生存発展の基盤はこれに尽きる。大学の発展戦略はマーケティング志向戦略であるとしたのはここにある。このマーケティング志向戦略の要にある重要な要素の一つが提供する学問領域である。多くの大学が大学改革でまず手をつけるものの一つに新学部、新学科の開設あるいは既存学部や学科の改編がある。新学部や新学科の開設で多くの大学が学生募集力を獲得し、大学の生存発展への道を再び歩き出しているのはこれを物語っている。

### 独自性・創造性による差別化戦略

多くの大学の生存発展戦略はこのような学生、社会のニーズ、要求、欲求を捉えて学部、学科の新設、改廃、統合を行うことが中心となっているが、戦略を立てればそれがすぐさま学生募集成功につながるわけではない。学部・学科の新設、改廃、統合の当初は受験学生が増加するが、それも長続きせず、数年で定員割れを起こすケースが良く見られる。その原因の多くは需要見通しに問題があったことに加えて、競争要件をあまり考慮しなかったことにもあるように思われる。多くの大学は他大学の動向を見守っており、他大学の成功例に倣って学部、学科の改編を行うケースが多い。たとえば家電製品市場でせっかく新製品を売り出したのにすぐに類似商品で市場が供給過多となり、競争が激化、なかには競争に敗れ市場からの退出を余儀なくされる企業が多数あるのに似ている。日頃独自性や、人まねをしないことを口にしていて大学社会でも発生しているわけである。

このような事態に陥らないような戦略を立てるにはどうすればよいか。その一つは、差別化である。差別化戦略とも呼ばれているものであるが、学部、学科の新設の場合には、その内容で他大学との差別化を図ることである。このためには大学の戦略構築における独自性、先見性、創造性の発揮が必要で、他大学に先駆けて独自に受験生や社会のニーズを読み取り、そのニーズに応えようとする日頃のマーケティング志向の姿勢、マーケティング志向の情報収集、立案の仕組みの存在が重要となる。他大学と同じことはやらないという意識、戦略構築の理念も必

要である。類似の学部、学科を設立すれば必ず大学間で競争関係が発生する。できるだけ競争関係が生まれないようにするには、例えば他大学の学部、学科との名称や内容で、差別化、独自性を図る戦略構築も必要となる。あらためて、戦略構築には差別化、独自性、創造性が常に求められることを強調しておきたい。

### 大規模大学にないニッチを狙う

以前にも触れたが、伝統のある大規模大学が、中小大学が苦勞して創設した新学科の成功を見て、類似の学部や学科を後追いで開設し、学生募集に精をだすような事態に直面することを、中小大学の戦略立案者は留意しておく必要がある。そうすれば、新学部や新学科の内容、構想をビジネスモデルのように捉え、知的財産権として新学部や新学科の新規性、独自性を犯されないような行動にできる大学が出現してもおかしくない。静岡産業大学では、スポーツ保育コースの開設にあたり、コースのネーミングなどを登録し、権利保護を図れないか検討している。

上記の差別化戦略を立てるにあたり、中小大学が考慮すべき手法にニッチ“隙間”を狙う手法、ニッチ戦略と言われるものがある。伝統的で大規模の大学が開設している学部や学科をよく検討してみると、その学部や学科の内容には社会や受験学生の求めているものを充足していないもの(=ニッチ)がある。このニッチを探り、これを埋める新学部、新学科を創造し、本格的な売り物の新学問領域として学生募集をすることができる。

静岡産業大学が始めたスポーツ経営学は、このニッチをねらって開発したものである。多くの大学のスポーツ関連学科ではスポーツを中心的な教科として力を入れており、コースの主体は選手の育成や、生理学的な分野からの取組みを主体とするものが多い。本学では経営学の一部としてスポーツ教育に取り組むことを考え、経営学の中にスポーツ経営学科を設置した。経営学のニッチとしてのスポーツ経営学であり、従ってコースの設置の基本的な考え方は“スポーツマンをビジネスマンにする”というものである。静岡産業大学は一地方の中小大学であり、他大学、とりわけ伝統的な大規模大学と学生募集上競争するには、このニッチ戦略が有効であると判断した。

この戦略は今のところ有効に作用しており、受験学生は増加している。本学の情報学部では国際情報学科の中に最近アジアビジネスコースを設けたが、これも東海圏内大学の経済系や経営系の学科ではあまり力を入れておらずニッチとなり得ると判断したからである。

ビジネスの分野ではニッチ戦略を当初実験的に取り上げるケースがよく見られるが、事業環境の変化によりこのニッチ戦略が大化けし、傍系から主流の本格的な売り物になることがある。本学がニッチ戦略として始めたスポーツ経営学も大化けする可能性を秘めていると考えているが、ニッチ戦略を手掛ける場合には大化けさせる環境変化を常に注意深く見守ることが必要になる。

### 多角化戦略の選択と集中

大学も含めてすべての組織が生存発展するために、サービスやモノを提供し、それにより生存発展に必要な資源(=対価)を手にしてしている。提供するサービスやモノが生存発展に必要な資源を手にし得る力を失えば、生存発展はできなくなる。企業の中にはできるだけ多種類の製品、サービスを提供し、売上増を図り生存発展を図ろうとする多角化戦略と呼ばれる戦略をとるところもある。大学の中にも新学部や新学科の開設、増設に励み生存発展を図るところが多数出ている。

このような戦略構想を策定する場合に忘れてならない重要な視点は、選択と集中である。簡単にいえばいろいろな戦略が想定あるいは提案されても、手を上げすぎず、一番的確と思われるものを選択し、それに集中するという考え方である。手を上げすぎると、特色を失い、資源が不足し、結局はいわゆる虻蜂取らずになる。選択と集中の原則を忘れてせっかくの発展戦略が失敗に終わることはよくある。

この選択と集中に当たり、留意すべき第一は大学の理念、ミッションである。いろいろな選択肢の中から資源を集中すべき選択肢を選択する場合には、その選択肢が理念とミッションを達成する上で最適であるかどうかを検討してみることがまず重要である。理念とミッションを達成する上でどのような領域で活動するのか、達成するのにそれは得意な領域なのか、自学の強みは何か、資源

や環境条件は適切なのか、戦略を展開するタイミングはいつ到来するのかなどもチェックする必要がある。生存発展戦略の構築にはこれらの視点を念頭に最も適切と判断される選択肢を選び、それに資源を集中することが重要である。

静岡産業大学でも本学の使命をその存立の根拠に遡って再確認した。本学は地域社会から求められ、地域社会の資金と思いをベースに設立された。そのニーズ、求められるものは何か、何をしなければならぬかをマーケティング志向で考え、これに応える戦略を構築したのである。提供する学部、学科をマーケティング志向で再構築した結果、スポーツ経営学科や情報デザイン学科が誕生した。構築に当たり他大学との差別化を図った。本学の強みと弱みを徹底的に分析し、特定の分野で他大学が手をつけていない分野に資源を集中した。さらに、学生が本学に求めているものは何かを研究した。それは意味ある人生を送ることやよい就職機会であったことから、就職に必要な教育と支援に重点を置いたことも付け加えておきたい。もちろんこのような戦略構築にあたり、掲げる理念、ミッションと、県民大学宣言に、常に差別化、集中の判断のベースを置いている。

### 派生的戦略の4要素

大学の生存発展の戦略を頂点あるいは核として、さらに戦略を達成するための様々な派生的戦略も構築する必要がある。広報戦略やイメージ戦略などがその一例で、多くの場合それは本連載でも紹介した4Pと呼ばれる4要素、すなわち、①売り物とするモノやサービスに関する要素のP(Product)、②促進活動、広告広報に関する要素のP(Promotion)、③サービスやモノの価格(学納金)と関係する要素のP(Price)、④サービスやモノを提供する場所、方法、時間などの要素に関するP(Place)と、これらの4要素を中心に派生的戦略が構築され、これらが統合的に生存発展の基本的戦略を構成することになる。大学の広報戦略や立地戦略、新学科設立戦略も基本戦略を推進するための戦略であり、いずれの戦略も基本戦略や大学の理念、ミッションと整合性を有する必要がある。 ■