

大学マーケティング研究における 戦略特性に関する一考察

遠藤道政

星薬科大学

【目次】

はじめに

- I 非営利組織へのマーケティング概念の拡張
- II アメリカにおける大学マーケティング研究の展開
- III 日本における大学マーケティング研究の展開
 - 1 アメリカの大学マーケティング手法の導入と研究
 - 2 日本の大学を対象としたマーケティング研究
 - (1) 伝統的なマーケティング概念の展開
 - (2) サービス・マーケティングおよび関係性マーケティングの応用
 - (3) 大学のプロモーション戦略と効果の検証

おわりに

[キーワード]

マーケティング、概念拡張、大学経営、学生獲得、ポジショニング

はじめに

今世紀はいわゆる知識基盤社会⁽¹⁾の時代であると言われる。日本では、2005年の中央教育審議会答申「我が国の高等教育の将来像」で示されたことから、広く教育関係者の間で使われるようになった言葉で、「新しい知識・情報・技術が政治・経済・文化をはじめ社会のあらゆる領域での活動の基盤として飛躍的に重要性を増す社会」であると定義されている。つまり、情報通信技術の進歩やグローバル化など経済や社会環境が変化するなかで、知識の持つ重要性が、より認めら

れる社会ということである。

この知識基盤社会のなかで、大学に求められる社会の要求は非常に高く、また高度化、複雑化している。なぜなら大学とはさまざまな分野の専門家が在籍する高度な知的組織であり、その大学が果たすべき機能には、大学の基幹的機能と呼ばれる教育・研究のみならず、最近では社会貢献機能にまで広がっているからである。社会貢献機能と呼ばれるものには大学間連携や高大連携のほか、地域貢献、産学官連携、国際交流などの多様性が求められていることで、大学は学生、保護者、卒業生など限られた顧客のみならず、組織として地域住民や経済界など国民の期待に応え、社会に説明責任を負う必要性が生じてきている。今日の大学は社会制度の仕組みに組み込まれ、社会と連携し生存する機関として認知されることで強い関心を持たれる存在になっているのである。

このように、知識基盤社会のなかで大学がその重要性を確立するようになると、その経営状況も社会における重要な課題のひとつとして意識されるようになる。特に、大学進学率が50%を超える今日、学校数で設置者別大学総数の80%弱、学生数では70%強を占める私立大学の経営状況に、社会が関心を持つことは当然のことであるといえよう。

しかしながら、この関心の高さは、それだけ現在の私立大学の経営状況が厳しさを増していることを社会が理解していることの表れでもある。

実際、毎年、日本私立学校振興・共済事業団が『私立大学・短期大学等入学志願動向』を発表すると、新聞各紙は、私立大学の入学定員割れ（入学定員充足率

100%未満)状況を取り出し大きく報道している。また書店には、財務状況をランキング形式にした特集を組み私立大学の経営危機を煽る雑誌や、現在の私立大学の経営状況を解説した書籍が所狭しと並んでいる。

私立大学の経営状況がかように厳しくなった背景には、市場の縮小(18歳人口の減少)と大学設置基準の大綱化⁽²⁾をきっかけとして始まった競争の激化(規制緩和、大学・学部設置の自由化政策)がある。1990年に201万人を数えた18歳人口は、2016年に119万人まで落ち込む一方、私立大学数は372校から604校へと200校以上も増えている。市場が縮小する一方、大学・学部数が増加した結果、多くの私立大学が学生を確保することが困難となり、大学経営に負の影響をもたらしている。非営利組織である大学にとって最も重要な使命は、教育・研究・社会貢献機能を維持するための事業の継続であるが、いま多くの私立大学が、その達成の困難に直面しているのである。

こうした日本の高等教育市場をとりまく環境の変化は、各大学が積極的にマーケティングを展開する動機となっている。いずれの大学も学生の獲得を最大の目的とした広報を担当する部署を設け、大学案内の制作や大学ホームページの更新、オープンキャンパスなどの各種イベントの実施、高校や予備校訪問などを繰り返している。またFacebookやTwitter・LineといったSNSを活用することで、学生やその保護者との関係性を構築しようと努力する大学もある。

一方で、実務面での進展は、大学経営や大学マーケティングに関する研究の量的・質的拡大に貢献している。特に、日本におけるこの分野は「学術的な関心というよりは実践的な関心が強い研究領域」(両角2011、24頁)として、各研究者のみならず、大学経営者や事務職員など多くの大学関係者の関心に拡がりを見せていることが特徴である。

本稿では、これまでの大学マーケティングに関する先行研究について焦点を当てることで、これらの研究の意義と限界を考察することを目的とする。

I. 非営利組織へのマーケティング概念の拡張

マーケティング研究が、アメリカで20世紀初頭に登場して以来、和田(2004、4頁)は、そのマーケティング概念は企業の経営理念や経営哲学にも含まれる概念であり、その本質は「企業の市場に対する考え方でありアプローチのしかた」であったとする。つまり、それまでの研究者が想定するマーケティングの研究主体は、企業などの利益追求を目的とする営利組織が想定されていた⁽³⁾。こうした伝統的なマーケティング概念に対して、病院や大学、教会、美術館、NPOなどすべての非営利組織にもマーケティング概念を拡張すべきだと主張したのが、Kotler and Levyである。アメリカにおいて、企業以外にも多くの組織により社会的な業務が遂行されている事実を明らかにし、こうした組織が業務を拡大するにつれ、伝統的な企業(営利)組織と同様の経営技術が必要とされていることを指摘した。つまり、「製品」と「顧客」をもつと考えられるすべての組織にマーケティング活動は拡張されるべきであり、非営利組織も“マーケティングに類似した活動”(marketing like activities)を行っているという新しい見解を示したのである(Kotler and Levy 1969a, pp.10-11)。

このKotler and Levyによるマーケティング概念の拡張提唱は、マーケティング研究者たちの中で「マーケティングの境界論争」⁽⁴⁾を引き起こすこととなる。代表的なものがLuck(1969, pp.53-54)であり、①Kotler and Levyの提案は、マーケティング概念の拡張を主張しているが、その拡張された新しい定義を示していない、②マーケティングの範囲は市場取引に関連することで、明確で厳格な定義を形成することができる、③市場取引は売買により形成されるものである、などの批判を展開した⁽⁵⁾。

こうした批判に対して、Kotler and Levy(1969b, p.57)は「マーケティングは、市場取引という狭い概念ではなく、むしろ交換という広い一般的な概念にある。交換には、同意した2人(もしくはそれ以上)の当事者が伴われる。その取引は、ある製品と製品、製品とサービス、サービスとサービス、製品あるいは

サービスと貨幣という形で行われる。」とし、「マーケティングとは、個人、集団、組織によって遂行される普遍的なプロセスであり、基本的に、マーケティングは価値の提供を通じ他者の支持を得るための諸努力を意味している。多くの非営利組織がマーケティング・コンセプトを理解し、実践することで利益を得られるはずである。マーケティングを企業組織の固有な機能として取り扱うことは非営利組織のマネージャーがマーケティングに責任をもつことを否定するものであり、新しいマーケティング・マイオピアである。」と拡張されたマーケティング概念を提案し、その後の非営利組織マーケティングの基礎となる提案をしている。

つづいて、Kotler and Zaltman (1971, p.4) は、マーケティング活動を従来の財やサービスなどの市場取引に限定するのではなく、より広範囲な「交換プロセス」にあると定義し、その主体は個人や非営利組織まで含むものとしている。さらに、Kotlerは1972年の *A Generic Concept of Marketing* で、伝統的に企業活動として認識されてきたマーケティングの概念を非営利組織の市場問題や社会的諸問題の有効的な解決のために適用するための再定義の必要性を提案している。その非営利組織マーケティングやソーシャル・マーケティングにも定式化するためのステップとして、マーケティング概念についての意識水準を図表1のように三段階に分類し、意識Ⅰから意識Ⅱ、さらに意識Ⅲへと発展させるべきことを主張している(山本 1993、183頁)。

これ以降、Kotler は一般概念に関する議論には加わず、新たに拡張された領域へのマーケティング技法の適用努力を推し進めることとなるが(坪井 2004、76頁)、1975年に *Marketing for Nonprofit Organizations* ⁽⁶⁾ を刊行するなど、非営利組織におけ

るマーケティングをより広範囲に展開したこと、また実社会における非営利組織の重要性の高まりが認知されるようになったこともあり、その考えはアメリカのマーケティング学会においても次第に主流派となっていた。

そして1985年のアメリカ・マーケティング協会(AMA: American Marketing Association)の定義では、「マーケティングとは、個人や組織の目標を満足させるような交換を創造するため、アイデア・商品・サービスのコンセプト・価格・プロモーション・流通を計画し実行するプロセスである。」(三宅 2004、64頁)と、Kotlerらの提言を大幅に取り入れた形で改訂されたことで、マーケティングの対象が企業のみならず、非営利組織まで含まれると認められるようになったのである。こうして利益追求を目的としない非営利組織とみなされてきた大学においても、マーケティング手法が導入されるべきであるという議論が展開されるようになったのである。

Ⅱ. アメリカにおける大学マーケティング研究の展開

アメリカの大学で企業経営におけるような「経営」の概念が議論され、実践されたのは、1970年代後半以降のことである(両角 2001b、166頁)のと同様に、アメリカの大学でもマーケティングの導入の歴史は決して古いことではない。その登場は、1970年代から1980年代初頭にかけてマーケティングの拡張概念が受容され、教育、医療、美術館、交通運輸などのサービス分野でもマーケティングが一般的になり、成果があげられるようになった結果、マーケティング関係者だけではなく、教育や医療といったそれぞれの専門家たちもマーケティング領域に進出するようになる(Kotler and Andreasen 2003、邦訳、10-11頁)こと

図表1 マーケティング概念の意識水準

意識水準Ⅰ	意識水準Ⅱ	意識水準Ⅲ
市場取引	組織・顧客間取引	取引一般 (価値交換)

(出所) 山本 (1993) 「マーケティング概念の拡張論について—その発展過程と現代意義—」『経済と経営』第24巻第2号、183頁。

まで待つことになる。岩永(1991、100頁)は、少なくともアメリカの大学では、「1970年代初頭までの『教育爆発』と呼ばれるまでの高等教育進学者の急増期には、多くの大学・短大が企業経営的な観点にまったく興味を示さなかったとあってよい。」と指摘する。同様に1970年代までは、大学にマーケティングを導入することに対して非常に抵抗感が強く、館(1989、94頁)は「マーケティングの使用は『大学にふさわしくないばかりか、非道徳的』であり、『大学の学問研究の対象として以外は、語ることさえタブー視されて』(Bingham 1988、p.3) いたという。」と記述している。こうしたなか、Kotler and Foxは、1985年に共著で教育機関のマーケティングを取り扱った代表的な文献である *Strategic Marketing for Educational Institutions* (邦題『学校のマーケティング戦略』)⁽⁷⁾ を刊行しているが、そこには、当時の教育機関の姿勢について次のように書いている。

「教育機関がマーケティングに目を向けるかどうかのポイントは、一般的には直面しているマーケティング問題の深刻さにかかっている。志願者が多い売り手市場の大学は、マーケティングを無視するか排除する傾向にある。このように、1960年代の大学は、学生を選んでいるだけで、マーケティングなど念頭になかったのである。」(p.8、：邦訳、39頁)

このような状況にあったアメリカの大学にマーケティングが導入された背景には、現在、日本が直面している問題と同様の志願者の減少と競争の激化が挙げられている。National Center for Education Statistics (2014) の調査によると、志願者数については、高校卒業生数で1960年には167.9万人、1965年には265.9万人、1970年には275.8万人、1975年には318.5万人と順調に増加し1984年まで300万人台を維持し続けていたが、1985年以降、再び200万人台半ばまで落ち込むことが当時、予想されていた。一方、この時期の学位授与と高等機関数は、1960年の2,004校から1970年には2,525校、1985年には3,146校とその数を増やしている。アメリカでは大学といえども市場原理に基づく自由競争が原則であり、大学設置は、日本と違い厳しい設置認可制度ではなく、州の教育委員会に届け出ること

によって認められる。質の維持も、民間の非営利団体である各地区基準協会のアクレディテーション・システムによって判定され、国の関与の余地はない。権力(行政)から独立して、市場原理に基づく自由競争で成立するアメリカの高等教育機関は、自由に大学を設置する反面、競争に敗れば簡単に閉校に追い込まれるのである(日本私立大学協会 1998、42-43頁)。

こうした厳しい生き残り競争のなか、アメリカの大学は、経営戦略の一環としてマーケティングを取り入れるようになるのである。先に紹介したKotler and Foxは、市場が急激に変化したとき、つまり1970年代になって、入学者数や寄付金が減少したり、あてにできなくなったり、新しい競争校が現れたり、新しい消費者ニーズが生まれるなどの現象が起こったときに、学校はマーケティングという解決策を受け入れるようになったと述べている(同上 p.8、：邦訳、39-40頁)。Bingham(1988、p.3)も同様に、ベビーブームの終焉と大学経費の増大や学費の高騰に対処するべく、学生数の減少を防ぐためにマーケティングを取り入れるようになったと指摘する⁽⁸⁾。

また実務面でも、アメリカの高等教育機関の学生募集にはマーケティングの手法が広く導入され、その重要性を高めていった。当時の事情について少し長くなるが引用したい。

「学生集めをひとり頭いくらで請け負う学生募集専門会社に、入学事務の一切をまかせてしまうカレッジもある。そうなると今度は、教育プログラムを学生募集会社のセールスマンが学生に売りつけられるようなものに作り上げるのは大学の仕事ということになる。そしてそれぞれの大学は、大学入学試験協会(CEEB)や全米大学テスト協会(ACT)などのサービスを通して、その大学に関心をもつ学生に的を絞って、ダイレクト・メールや高校訪問、地域の大学説明会への参加、また紹介料として志願者1名ごとに授業料を安くするという条件で自校の在校生を募集係に使うといったやり方で、学生に訴えかけることも可能となる。」(リースマン 1986、122-123頁)

当初、アメリカの大学ではマーケティングはKotlerらの意に反し、宣伝・広報活動の一つの手段と認識さ

れていた。しかし、高校卒業生数の急減期を迎え、財政の逼迫に危機感を強めた大学は、マーケティングを真剣に検討の対象と考え、学生獲得のためのマーケティングから顧客志向のマーケティングへと理解を深めていくのである。次第に、大学分野におけるマーケティングも独自の研究領域と見做されるようになり、非営利組織のマーケティングを扱うジャーナルに高等教育マーケティングを扱った論文が取り上げられるようになったほか、1988年にはアメリカで初めて高等教育のマーケティングを専門に扱うジャーナルである、*Journal of Marketing for Higher Education* が創刊されている。

こうしたアメリカの大学を対象としたマーケティング論については、学生獲得を目的としたマーケティング論が多いものの、教育プログラムの開発を重視するマーケティング論も存在する。後者のマーケティング論の根底には当該大学の理念を具現化する「社会的マーケティング志向」に通ずる理念を見ることができると。また、教育マーケティング固有の特質に関わる議論⁽⁹⁾が展開される（佐野 2009、74-79頁；2012、209-218頁）など、その時代の大学の状況を反映させながら、伸展を遂げている⁽¹⁰⁾。

日本でも、アメリカの後を追うように18歳人口が減少しはじめ、大学・学部の設置自由化政策が始まり大学の経営状態が危惧されるようになったころから、大学経営に関する諸問題への関心が高まり、戦略的経営論やマーケティングを扱う論稿が増えている。そこで次節以降は、日本の大学におけるマーケティング研究を対象とし、研究の変遷とその特性を整理し、分析をおこなうこととする。

Ⅲ. 日本における大学マーケティング研究の展開

Ⅲ. 1 アメリカの大学マーケティング手法の導入と研究

日本における大学マーケティング研究は1980年代初期のアメリカの大学マーケティング手法の導入から始まっている。たとえば高等教育研究所（1983）では、日本の高等教育分野を代表する研究者である喜多村や阿部をアメリカの大学や関係機関等に派遣し、関係者

への面接やキャンパスを視察した結果をまとめている。この『アメリカ高等教育機関の学生募集と経営』と題された論稿では、人口動態の変動により、今後、大学の経営状況が厳しくなると予測されるなか、各大学がいかなる戦略的な取り組みをおこなっているかを紹介している。こうしたアメリカの事例を紹介する意義について、喜多村（1986、9頁）は、アメリカの高等教育は、1980年代から直面する青年人口の急減、大学進学熱の頭打ち、高等教育財政の悪化などを背景として、大学にとってきびしい時代を迎えている。個々の大学がいかに生き残ろうとしているかは、近い将来に同じように18歳人口の減少の時代を迎えようとしている日本の大学にとっても、教訓的な意味があると考えられると指摘する。日本とアメリカの高等教育の比較研究に関心を抱いていた喜多村（1987、1990）は、アメリカの大学の事例との比較考察から、その後の日本の大学淘汰の時代を予測し、大学関係者に大きな影響を与えている。

このようなアメリカの大学の学生募集戦略を紹介した研究としては、ほかにも阿部（1989）、山田（1995）、日本私立大学協会（1998）、佐藤（2001）が挙げられる。これと同様の視点で、短期大学の学生募集戦略（岩永 1991）、非伝統型と呼ばれる成人学生やパート・タイム学生の獲得戦略（田中 1991）、アメリカの大学による日本人留学生（MBA）獲得戦略（Sawakami 2000）や、アメリカの大学の戦略的経営手法に関する研究（龍・佐々木 2005）などもあるが、これらはいずれもアメリカの動向の紹介の意味合いが強い内容となっている。以上のように、日本の大学マーケティングにおける初期の潮流は、先駆的なアメリカの大学マーケティング研究で蓄積されてきた技法を日本に啓蒙することであるといえよう。

また、大学経営研究や大学マーケティング研究は、アメリカで創成され確立された学問であり、アメリカでの研究蓄積は非常に厚くなっている。これらの文献レビューについては、大学マーケティング導入期に関する研究（館 1989；佐野 2009）のほか、佐野（2012）は教育マーケティング研究を総合的に取り扱っており、いずれもアメリカの研究動向を知る上で、貴重な

文献となっている⁽¹¹⁾。

Ⅲ. 2 日本の大学を対象としたマーケティング研究

(1) 伝統的なマーケティング概念の展開

日本の大学を対象としたマーケティング研究は、先駆的なものでは三家(1990)や田中(1992)、羽田(1994)らがあるが、2000年前後を境に本格的な展開を見せている。これらの研究の多くは伝統的なマーケティング概念を大学マーケティングへ応用しようとするものであり、坂本(1999)でも指摘されているように、18歳人口の激減、一般社会の大学卒業生に対する評価の低さ、大学設置基準の改訂による競争激化を迎え、民間企業で普遍的に行われているマーケティングを導入することで、組織の活性化を図るべきであると主張するものである(同上、51-52頁)。

こうした大学に対するマーケティングの必要性を示唆した研究は海野(2002)や佐藤(2005)にも見られ、伝統的なマーケティング戦略の要素であるセグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング、マーケティング・ミックスなどの導入が提案されている。同じような視点で、経営戦略論に依拠した古田(2013)では、①学生定員と予算規模、②推薦入学比率、③学科の学生定員と採算性、④学部のコスト構造に見合った学費の設定を順守した上で、ポジショニングの選択と経営資源の適切な配置の必要性を訴えている(同上、91-93頁)。

また、こうした伝統的なマーケティング戦略の枠組みを利用して、大学での事例を分析しようとする試みもある。たとえば、大学新設を事例としたマーケティング研究(佐野1998)、女子大学の学生募集における戦略的マーケティング研究(佐野2002)、留学生募集のマーケティング戦略(今井1999; 八代2002)などである。これら一連の議論の特色としてあるのは、大学マーケティングに、いかに伝統的なマーケティング戦略の要素を取り入れるかという視点であり、佐野(1998)では、日本の大学経営が、①環境分析、マーケティングの使命、「目標」、「目的」の策定、②マーケティング戦略・戦術の策定と実行、③評価基準の策定と評価、といったKotlerの策定する戦略的マーケ

ティング概念と比較して、どのような特質が見られるかについて着目している。

(2) サービス・マーケティングおよび関係性マーケティングの応用

一方、大学を教育サービスを提供する教育組織としてとらえることで、サービス・マーケティングの概念を応用しようとする考えもある。サービスの分類を包括的に扱ったLovelock(1983, p.12)は、教育サービスを人間の心に向けた無形の行為と位置づけ、サービスの本質について考えることの重要性を説いている。

宮崎(2008)は、専門研究に従事する教員が必ずしも高い水準の教育サービスを提供できていない現在の大学の教育組織の水準を指摘し、コンテスタビリティ理論を援用して大学組織の競争戦略を評価し、支援型組織へ移行すべきであると主張している。また三宅(2007)は、大学の教育サービスの本質とは「使命(UM = University Mission)の必達」であるとし、大学の使命は、各大学の理念に基づいた教育サービスを行うことにより、社会の役に立つ優秀な人材を輩出することにあるとし、教育経営理念(UI)の確立、特色あるカリキュラム作成、質の高い教育実績と教育評価、大学の魅力づくり、卒業後の進路確保、地域社会貢献活動など大学マーケティングの観点から大学改革をすることが、大学の生き残りにつながると指摘している。

また、サービス・マーケティングに類似して、顧客との有効な関係性の樹立を目的とする関係性マーケティングの概念を取り入れようとする考えもある。Kotler and Keller(2006, p.17)は、近年のマーケティングの主要な目標として、企業のマーケティング活動の成功に直接的また間接的に影響を及ぼす、すべての人や組織と深く、永続的な関係を構築することが増えつつあると述べている。なかで、嶋口(1994, 192-193頁)は、関係性マーケティングとは、個々の行為主体より、それらの関係そのものに焦点をあて、関係の最適化を目的とし、買い手である顧客満足と同時に売り手にあたる企業満足の両方を同時に満たすマーケティング戦略であるとする。また、原田(1998, 92頁)

は、関係性マーケティングについて、顧客のニーズに焦点を当てるのではなく、顧客との関係の強化やロイヤルティの獲得に焦点を置いたマーケティングである。単に商品を販売することに目的があるのではなく、継続取引、すなわち顧客のリテンションに目的があると定義している。

この関係性マーケティングの考えは、教育機関においては学生が大学に興味を持った瞬間から始まり、その1人の学生を、入学、在学、卒業の後一生涯までをサポートする総合的な学生支援である「エンrollment・マネジメント」の考え方に到達する(川瀬2010、60頁)。アメリカでエンrollment・マネジメントは、リテンション(中退、退学、転学の防止)業務(金2008、264頁)として生まれた戦略であるが、この分野で先進的な取り組みを行っている京都光華女子大学では、大学に入学する学生とその保護者の期待に応え、その満足度を最大化させることで、その成果をもって受験生層を始めとするステークホルダーへの関心を高め、また入学した学生の就学継続意識を高めることを目的としている(山本2013、89頁)。ここでは、大学と学生との間で長く一定の関与を継続し深い関係性を実現することで、関係者の入学や、有形無形の寄付の提供を受けるなど、循環型のより大きな価値創造が可能となる(福島2015、4頁)。

(3) 大学のプロモーション戦略と効果の検証

日本の大学経営においては収入が学生生徒等納付金に大きく偏っているため、大学関係者にとり、大学のマーケティング戦略とは、学生獲得を目的としたプロモーション戦略であるという認識が非常に強い。日経広告研究所(1994)は、学生の大学選択行動には、偏差値と並び大学のイメージが重要視されるため、現在の大学の状況を分析し、それぞれの大学にふさわしい独自性を発見することが、広告などによるコミュニケーション効率をあげ、大学のイメージを高める要因となっている。またトムソンコーポレーション株式会社(2008)もプロモーションによる大学のイメージ戦略が差別化のひとつの方法として期待されるとし、大学独自のブランドの活用について調査・研究を

行っている。

これらはAaker(1991)やKeller(1993)などに代表されるブランド・エクイティ戦略を、大学マーケティングに援用したもので、大学のブランド・イメージを確立し、入学志願者に訴えることがプロモーション戦略として重要であることを強調している。

一方、坂田(2011)は、コンタクトポイントという概念を活用し、大学広告活動と大学広報活動の両者を組み合わせることで、入学志願者の行動区分を特定の目標に移行させるプロモーション戦略を考慮する必要性があると説いている(同上、126-127頁)。その前提条件としては認知・接触を最大化、情報処理の促進を達成することで、①資料請求者数の増加、②オープンキャンパス等への来場者数・来場率の増加、③出願者数・出願率の増加、④受験者数・受験率の増加、⑤入学者数の増加に貢献できると主張している(同上、140-141頁)。

また、大学のプロモーション戦略とその効果の検証は、特に学生募集に苦しむ大学にとって切実な問題であり、これらの実証研究も進められている。田部井(2005)は私立短期大学を対象とした調査から、大学側がプロモーション戦略において重視する訴求内容が、入学志願者が大学選択をする際に評価する特色とほぼ一致することを明らかにしている(同上、112-113頁)。栗林(2008)は新入生へのアンケート調査に基づき、大学側が行うプロモーション戦略について、学生の認知経路と認知時期、またその後の情報収集活動について評価・分析している。この分析では、大学は学生、保護者、高校教員、そして社会全般に認知され、評価を得られないと受験には結びつかないことが指摘され、マスメディアを利用して一般生活者内の認知とブランド・イメージの向上と、インターネットを利用した受験生へのアプローチの両面の必要性が主張されている(同上、156頁)。

さらに川崎(2014)は、アンケート結果の集計から、従来のような不特定多数を対象とした画一的な広報活動はもとより、学生・学校・保護者それぞれに向けた個別対話型広報活動が効果的であることを指摘し、①学生向けにはオープンキャンパスを活用して、

在学生との対話を重視した体験プログラムを、②学校向けには、高校訪問で卒業生の近況報告などを、③保護者向けにもオープンキャンパスでの茶話会などの取り組みを実施するなど、それぞれが主体として双方向に参加するような広報モデルを構築することが必要であると主張している（同上、105頁）。

これらプロモーション戦略を重視する諸研究は、大学関係者の学生を安定的に獲得することが大学経営の要諦であるという視点から、実務面において特に関心が高く、今後、より一層の深化が望まれている。

おわりに

本稿では、日本の大学マーケティングに関する先行研究を整理するにあたり、まず企業などの利益追求を目的とする組織に対して想定されていた伝統的なマーケティングの概念を、非営利組織にも適用されるべきとして「マーケティングの境界論争」を引き起こした非営利組織のマーケティング研究を確認した上で、つづいてアメリカにおける大学マーケティング研究の展開を述べ、最後に日本における大学マーケティング研究の状況を戦略特異性に考察している。

日本の大学マーケティング研究が、アメリカの大学マーケティング手法の導入から始まり、日本の大学を対象としたマーケティングに研究対象が変化しているのは、アメリカより約10年遅れて迎えた18歳人口の減少と競争の激化から、大学の厳しい経営状況が、実務面からの要請、つまり大学関係者の危機感の表れから、研究対象として認識されるようになったことが見てとれる。また、その研究内容についても、当初は伝統的なマーケティング概念であるセグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングやマーケティング・ミックスといった要素を援用した研究が指摘される。つづいてサービス・マーケティング研究の枠組みから、顧客である学生の満足度を高めるための取り組みや、関係性マーケティング研究から、エンrollment・マネジメントの概念に進展していると解釈される。

また、日本でもアメリカ同様、大学マーケティングは学生の獲得を主目的とし、展開されてきた研究分野

のため、マーケティング・ミックスの要素のうち、プロモーション戦略を通じて、大学のブランド・イメージを確立し、学生や保護者のみならず社会全般に認知・評価されること、また認知後は個別対話型広報活動を積極的に展開することが提唱されている。

本稿では、日本の大学マーケティング研究のすべてを網羅できている訳ではないが、経営学の視点から、その戦略特異性に区分し、研究の流れを整理できたことについて、一つの意義があるのではないかと考えられる。今後の課題としては、これらの大学マーケティング研究における実証研究の蓄積を十分に増やしていくことと、現在、実証研究の多くは、個別大学における事例研究にとどまっているため、その研究成果についてより精査していく必要があるだろう。

実証研究に関する調査対象が個別の大学に限定されるのは、研究者の関心が自身の所属する機関の状況に偏りがちなこと、また一般的に公開されていないデータも多く、調査対象を広げるには、アンケート調査やインタビュー調査を前提とする定量分析を想定しなければならない。だが、アンケート調査やインタビュー調査を実施するには、多額の費用と時間が必要なことが、研究者に大規模な調査を躊躇させる一因となっているのだろう。しかし、現在、日本の私立大学の40%超が入学定員割れ（入学定員充足率100%未満）であるという事態からすると、今後は調査規模を拡大し、私立大学全般に共通する共通する解を見つけていく努力が必要であろう。ここに、本稿の限界を指摘すると同時に、今後、大学が持続的に成長を続けるために、より一層、大学マーケティングに関する研究を深化させていく必要があると思われる。

【注】

- (1) 知識基盤社会については、Bell (1973) を始めとして、Drucker (1983)、Burton-Jones (1999)、Thurow (2003) など多くの研究者がその概念を示している。
- (2) 平成3 (1991) 年の大学審議会答申では、大学が順守すべきカリキュラムの枠組みを大学設置基準で細かく規定することについて、大学教育の内

- 容・水準が大学の如何を問わずある程度保証されてきたという点を評価する一方、各大学がそれぞれの理念に基づき、時代や社会の進展に対応することを妨げ、また大学関係者がカリキュラムの在り方についての真剣な検討や改善のための努力を怠らせていると指摘し、各大学がそれぞれ大学教育の改善に取り組むことを促している。
- (3) アメリカ最大のマーケティング学会であるアメリカ・マーケティング協会 (AMA, American Marketing Association) が1960年に定めた定義では、「マーケティングとは、生産者から消費者あるいはユーザーに、商品やサービスの流れを方向づけるビジネス活動の遂行である。」(三宅2004、64頁)と企業などの営利活動が想定されている。
- (4) 田村 (1977、95頁)。
- (5) Bartels (1974, p.76) も、マーケティングを伝統的な経済的分野のみならず非経済的分野にまでその適用範囲を拡張するならば、従来、考えられてきたマーケティングは、別の名称で再登場することになるだろうと、その新しい概念に疑問を示している。また、日本においても森下 (1979、7-8頁) は、マーケティング技法の適用領域の拡張がいわれているだけで、マーケティング概念そのものの拡張の合理性を論証したことにはならないなどと批判している。
- (6) 今日では、*Strategic Marketing for Nonprofit Organizations* (2003) へとタイトル (邦題『非営利組織のマーケティング戦略』、2005年) が変更され、現在、第6版まで版を重ねている。
- (7) 本のタイトルは教育機関であるが、特に大学を中心とする高等教育機関の管理者や、この問題に関心を持つ教育関係者に向けて、マーケティングの主要な考え方やマーケティングの応用方法を示している。
- (8) このほか、Mulnix (1990, p.124) も同様に、1960年代後半から1970年代前半に起きた入学者の減少と経済不況が、大学にマーケティングが広く取り入れられる契機となったと指摘している。
- (9) 教育マーケティング固有の特質に関わる議論として、「学生を顧客として取り扱うべきか (Student are customers?)」という問いが異なる研究者のもと繰り返しなされている。詳細についてはGilbaut (2016) を参照されたい。
- (10) 近年では、“For-Profit College” (営利大学) や “Corporate University” (企業大学) と呼ばれる新しい形態の大学の拡大に伴う論稿も増えている。これらの議論については、たとえばGoldstein (2000) やDundon (2015) を参照されたい。
- (11) 両角 (2001a, 2001b) はアメリカの大学経営研究を網羅的に扱っており、一部、経営戦略論やマーケティング研究にも言及している。

【参考文献】

- 阿部美哉『大学の経営戦略』学校法人経理研究会、1989年。
- 今井孝司「私費留学生獲得に関する私立大学と日本語学校の連携形態について：募集困難校の戦略立案を中心に」『龍谷大学国際センター研究年報』第8号、1999年、57-76頁。
- 岩永雅也「米短期大学とその学生募集戦略の変容」『放送教育開発センター研究紀要』第6号、1991年、99-114頁。
- 海野進「地域大学のマーケティングと地域経営」『構想』Vol.1、2002年、201-217頁。
- 川崎孝明「短期大学部総合生活学科における学生募集活動に関する一考察」『尚絅大学研究紀要 人文・社会科学編』第46号、2014年、91-106頁。
- 川瀬達也「新たな同窓生戦略の構築—エンロールメント・マネジメントの一環として—」『麗澤大学紀要』第90巻、2010年、59-130頁。
- 喜多村和之『学生消費者の時代—アメリカの大学「生き残り」戦略』リクルート、1986年。
- 喜多村和之「大学の淘汰現象に関する比較的考察」『大学論集』第17集、1987年、47-66頁。
- 喜多村和之『大学淘汰の時代』中公新書、1990年。
- 金明秀「エンロールメント・マネジメントと教育実践の融合—京都光華女子大学を事例として—」『京都

- 光華女子大学研究紀要』第46号、2008年、251-296頁。
- 栗林芳彦「大学マーケティングとインターネットの可能性」『名古屋文理大学紀要』第8号、2008年、149-156頁。
- 高等教育研究所編『アメリカ高等教育機関の学生募集と経営』日本リクルートセンター、1983年。
- 坂田利康「学生募集に向けた大学広報—教育産業における入学者増加モデルの構築—」『高千穂論叢』第46巻第3号、2011年、121-144頁。
- 坂本秀夫「私立大学のマーケティングに関する若干の考察」『フジ・ビジネス・レビュー』第18号、1999年、51-63頁。
- 佐藤忠彦「大学におけるマーケティング」『筑波フォーラム』第71号、2005年、113-116頁。
- 佐藤浩章「アメリカの大学におけるアドミッションズ・オフィスの学生マーケティング・リクルートメント戦略」『高等教育ジャーナル』第9号、2001年、22-30頁。
- 佐野享子「大学経営におけるマーケティングの特質—日本における大学新設を事例として—」『大学研究』第18号、1998年、81-99頁。
- 佐野享子「私立大学の個性の特質とその戦略意図に関するマーケティング論的研究—女子大学における学生募集に焦点を当てて—」『筑波大学教育学系論集』第26巻、2002年、1-14頁。
- 佐野享子「大学マーケティング導入期におけるマーケティング概念の形成と意味」『筑波大学教育学系論集』第33巻、2009年、69-81頁。
- 佐野享子『教育マーケティング理論の新展開』東信堂、2012年。
- 嶋口充輝『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣、1994年。
- 大学審議会『大学教育の改善について（答申）』、1991年。
- 館昭「アメリカの大学におけるマーケティングの導入と展開」『放送教育開発センター研究紀要』第2号、1989年、91-106頁。
- 田中雄二『大学経営の理念と戦略—入門・事例・理論・提案—』高等教育評価センター、1992年。
- 田中義郎「アメリカ大学における非伝統型学生の獲得とマーケティング」『放送教育開発センター研究紀要』第6号、1991年、85-98頁。
- 田部井潤「私立大学のマーケティング—実証研究からの示唆—」『東京国際大学論叢 言語コミュニケーション学部編』創刊号、2005年、109-123頁。
- 田村正紀「マーケティングの境界論争」『国民経済雑誌』第135巻第6号、1977年、95-104頁。
- 坪井明彦「マーケティング概念の拡張に関する一考察」『地域政策研究』第6巻第3号、2004年、69-79頁。
- デイビッド・リースマン（喜多村和之、江原武一他訳）『高等教育論』玉川大学出版部、1986年。
- トムソンコーポレーション株式会社『大学におけるブランド活用の研究報告書』特許庁大学知財研究推進事業、2008年。
- 日経広告研究所編『大学のイメージとUI』日本経済新聞社、1994年。
- 日本私立大学協会編『米国の大学経営戦略—マーケティング手法に学ぶ』学法文化センター出版部、1998年。
- 羽田昇史『サービス経営の研究—私立大学、物流、翻訳—』学文社、1994年。
- 原田保「LTVのデータベース・マーケティング活用」『香川大学経済論叢』第71巻第3号、1998年、47-93頁。
- 福島真司「『総合的學生情報データ分析システム』の構築—山形大学におけるエンロールメント・マネジメントとインスティテューショナル・リサーチ」『情報管理』Vol.58、No.1、2015年、2-11頁。
- 古田龍助「私立大学の経営戦略—ポジショニングと資源配置の観点から—」『熊本学園商学論集』第18巻1号、2013年、85-104頁。
- 三家英治「私立大学経営におけるマーケティング」『京都学園大学論集』第18巻第4号、1990年、55-82頁。
- 三宅隆之「非営利組織のマーケティングについての一考察—NPOにおけるマーケティング類型化への試み—」『尚美学園大学総合政策研究紀要』第7号、2004年、53-79頁。
- 三宅隆之「非営利組織（NPO）のマーケティング—

- 私立大学のマーケティング戦略—『尚美学園大学総合政策研究紀要』第13号、2007年、27-40頁。
- 宮崎隆「大学教育サービス・マーケティングの新展開—競争型組織から支援型組織へ」『埼玉女子短期大学研究紀要』第19号、2008年、263-278頁。
- 森下二次也「コトラーによるマーケティング概念拡張論の進展」『商経論叢』第5巻第3号、1979年、7-18頁。
- 両角亜希子「大学経営研究の基礎概念」『大学研究』第22号、2001a年、275-293頁。
- 両角亜希子「大学の組織・経営—アメリカにおける研究動向」『高等教育研究』第4集、2001b年、157-176頁。
- 両角亜希子「私立大学のマネジメント改革が経営改善に与える影響」『大学経営政策研究』第1号、2011年、21-38頁。
- 八代誠「留学生募集のマーケティング」『行政管理学会誌』第6号、2002年、39-48頁。
- 山田達雄『大学の学生募集戦略』学校法人経理研究会、1993年。
- 山本敦「マーケティング概念の拡張論について—その発展過程と現代的意義—」『経済と経営』第24巻第2号、1993年、171-198頁。
- 山本嘉一郎「エンロール・マネジメントを効果的に進めるためのIRについて」『京都光華女子大学研究紀要』第51号、2013年、89-98頁。
- 龍慶昭・佐々木亮『大学の戦略的マネジメント—経営戦略の導入とアメリカの大学の事例』多田出版、2005年。
- 和田充夫「マーケティング概念とマーケティング・マネジメント」嶋口充輝・和田充夫・池尾恭一・余田拓郎『マーケティング戦略』有斐閣所収、2004年。
- Aaker, D. A. *Managing Brand Equity*, The Free Press, 1991. (陶山計介、中田善啓、尾崎久仁博、小林哲訳『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社、1994年。)
- Bartels, R. The Identity Crisis in Marketing, *Journal of Marketing*, Vol.38 (October), 1974, pp.73-76.
- Bell, D. *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*, Basic Books, 1973. (内田忠夫、嘉治元郎、城塚登、馬場修一他訳『脱工業社会の到来(上)(下)』ダイヤモンド社、1975年。)
- Bingham, F. G. Background and Practice Related to Educational Marketing Efforts, *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol.1, No.1, 1988, pp.3-13.
- Breneman, D. W., and Finn, C. E. *Public Policy and Private Higher Education*, Washington, D. C.: Brookings Institution, 1978.
- Burton-Jones, A. *Knowledge Capitalism*, Oxford University Press Ltd, 1999. (野中郁次郎監訳、有賀裕子訳『知識資本主義—ビジネス、就労、学習の意味が根本から変わる』日本経済新聞社、2001年。)
- Drucker, P. *Post-Capitalist Society*, New York: HarperCollins, 1993. (上田惇夫、田代正美、佐々木実智男訳『ポスト資本主義社会—21世紀の組織と人間はどう変わるか』ダイヤモンド社、1993年。)
- Dundon, M. Students or Consumers? For-Profit Colleges and the Practical and Theoretical Role of Consumer Protection, *Harvard Law & Policy Review*, Vol.9, 2015, pp.375-401.
- Goldstein, M. B. To Be [For Profit] Or Not To Be: What is The Question?, *Change*, Vol.33, No.5, 2000, pp.25-31.
- Guilbault, M. Students as customers in higher education: reframing the debate, *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol.26, No.2, 1990, pp.132-142.
- Keller, K. L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, Vol.57 (January), 1993, pp.1-22.
- Kotler, P. and Sidney J. Levy, Broadening the Concept of Marketing, *Journal of Marketing*, Vol.33 (January), 1969a, pp.10-15.
- Kotler, P. and Sidney J. Levy, A New Form of Myopia, *Journal of Marketing*, Vol.33 (July), 1969b, pp.10-15.

- Kotler, P. and G. Zaltman, Social Marketing: An Approach to Planned Social Change, *Journal of Marketing*, Vol.35 (July), 1971, pp.3-12.
- Kotler, P. A Generic Concept of Marketing, *Journal of Marketing*, Vol.36 (April), 1972, pp.46-54.
- Kotler, P. and Karen F. A. Fox, *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Prentice-Hall, Inc, 1985. (水口健次監訳、『学校のマーケティング戦略』蒼林社、1989年。)
- Kotler, P. and Karen F. A. Fox, *Strategic Marketing for Educational Institutions*, 2nd ed, Prentice-Hall, Inc, 1995.
- Kotler, P. and A. R. Andreasen, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. 6th Edition, Prentice-Hall, Inc, 2003. (井関利昭監訳、新日本監査法人公会計本部訳『非営利組織マーケティング戦略〔第6版〕』第一法規、2005年。)
- Kotler, P. and K. L. Keller, *Marketing Management*, 12th Edition, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education International, Prentice Hall, 2006.
- Lazer, W. Marketings Changing Social Relationships, *Journal of Marketing*, Vol.33 (January), 1969, pp.3-9.
- Lovelock, C. H. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights, *Journal of Marketing*, Vol.47 (Summer), 1983, pp.9-20.
- Luck, D. J. Broadening the Concept of Marketing—Too Far, *Journal of Marketing*, Vol.33 (July), 1969, pp.10-15.
- Molesworth, M., R. Scullion, and E. Nixon, *The Marketing of Higher Education and the Students as Consumer*, Routledge, 2011.
- Mulnix, M. College Students as Consumers: A Brief History of Educational Marketing, *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol.2, No.2, 1990, pp.123-149.
- Sawakami, S. SMSU Entry Strategy to Japanese Market –focused on MBA students–, *Bulletin of Toyohashi Sozo Junior College*, No.17, 2000, pp.109-132.
- Thurow, L. C. *Fortune Favors the Bold*. HarperCollins, 2003. (三神義一訳『知識資本主義』ダイヤモンド社、2004年。)
- U. S. Department of Education, National Center for Education Statistics. *Digest of Education Statistics 50th Edition*, 2014.

A Study on Characteristics of Strategy in University Marketing Research

※ Michimasa ENDO

[Key Words]

Marketing, Broadened Concept, University Management, Student Acquisition, Positioning

[Abstract]

In this article, the author will reconstruct arguments in the previous study in the field of university marketing. In chapter 1, as a result of “the broadened marketing concept” in the United States, it is revealed that the research subject of marketing was extended from commercial enterprises to nonprofit organizations. In the following chapter, the author organizes how university marketing has been developed from marketing research of non-profit organizations in the United States. Chapter 3 clarifies that university marketing research in Japan began with innovation and research of American one in section 1. Additionally, section 2 characterizes marketing research of Japanese universities, dividing it into 3 categories ; the first trying to apply the traditional marketing concept to university marketing, the second applying service marketing and relationship marketing theory to university marketing, and thirdly research group based on positioning strategy focusing on student acquisition. Finally, the author concludes by organizing the intellectual relationship of university marketing research that has been done until now.

※ Hoshi University