

第2章

経営と戦略

はじめに

経営戦略は従来、民間企業の経営組織において用いられてきた言葉である。しかし、民間企業、公的組織に関係なく、本来何らかの目的をもって継続的に運営されている組織であれば、将来的なビジョンを持ってその実現に取り組んでいくことに何ら変わりがない。つまり、経営戦略は民間企業固有のものではなく、公的組織においても当然、不可欠で、あると考えられる。

その一方で、組織自体の目的が異なれば、経営戦略の内容も個々の組織で異なるものとなる。民間企業は株主の要請に基づき、市場経済の中で利益の獲得を目的として行動するが、公的組織は、公衆の要請に基づいた様々なニーズを満足することを目的として行動する。高等教育を目的として設置されている大学は、直接社会に対して短期的貢献をする活動を行ってはいないが、社会的外部効果(個人の所得向上等の便益以外に社会経済の発展に資する効果)を持つことから、そのサービス水準を国民経済的見地から最適に保つことが要請される。

従来の国立大学は国の直属機関として運営されてきたが、国立大学法人化により国の行政組織の一部から独立し、国立大学法人として個別に法人格を付与されることになる。これにより、従来の目的が大きく方向転換してしまうわけではないが、組織形態により従来とは違った位置付けとなる。各種組織の形態により、設立根拠、目的、収入について比較すると表1のようになる。

表1 各種組織比較

形態	官庁	独立行政法人	国立大学法人	公益法人	民間企業
設立根拠	国家行政組織法	独立行政法人通則法+個別根拠法	国立大学法人法	民法	商法
目的	国の行政事務の能率的な遂行のため	国民生活及び社会経済の安定等の公共上の見地から確実に実施されることが必要な事務及び事業の遂行のため	大学の教育研究に対する国民の要請にこたえとともに、我が国の高等教育及び学術研究の水準の向上と均衡ある発展を図る	祭祀・宗教・慈善・学術・芸芸その他公益に関する事業	株主の要請に基づく利潤の獲得
収入	全額国庫	国庫（運営費交付金など）、民間からの寄付、事業収入など	国庫（運営費交付金、施設整備費補助金など）、自己収入（学生納付金、付属病院収入など）、寄付金など	事業収入	営業活動からの収入

また、公的組織の中でも大学の経営戦略には、学校教育法第83条にあるように、「学術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開させることを目的と」していることから生ずる特徴がある。さらに、大学には国立大学、公立大学、私立大学の設置主体の異なる3つの形態があるが、各々の設置主体が異なることから生ずる目的の相違があり、各々に応じた経営戦略がある。

国立大学、公立大学、私立大学の3者について、その法的地位と目的を比較すると表2のようになる。

表2 大学形態による法的地位と目的の比較

形態		国立大学法人	公立学校	私立学校
① 法的地位	(1) 教育基本法 第6条第1項 学校教育法 第2条 (学校の設置者)	国 (国立大学法人を含む)	地方公共団体 (公立大学法人を含む)	学校法人
	(2) 大学設置基準 第1条	(3者共通) 「大学は、学校教育法その他の法令の規定によるほか、この省令の定めるところにより設置するものとする」		
	(3) その他の法令	国立大学法人法	地方自治法 第244条 の「公の施設」及び284条 地方独立行政法人法	私立学校法 私立学校振興助成法
② 目的	(1) 学校教育法 第83条	「大学は、学術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開させることを目的とする」		
	(2) 国立大学法人法 第1条	「大学の教育研究に対する国民の要請にこたえとともに、我が国の高等教育及び学術研究の水準の向上と均衡ある発展を図るため、国立大学を設置」		

国立大学は設置主体である国立大学法人の目的が重要であるが、その目的は国立大学法人法第1条において「大学の教育研究に対する国民の要請にこたえとともに、我が国の高等教育及び、学術研究の水準の向上と均衡ある発展」とされている。したがって、国立大学においては、設置主体が地方公共団体である公立大学や学校法人である私立大学とは異なる国民全体の教育研究に対するニーズを実現する経営戦略が必要とされるのである。

2.1 大学における経営戦略の意義と役割

民間企業の場合、経営戦略とは個々の企業の経営理念を達成するために、ビジョンの実現に取り組んでいく道筋や手段を意味し、企業が進むべき方向に関する重要な意思決定を行う基本方針となる。企業が大きく成長していくためには、明確な方向性に基づき、どの分野へいかにして進むかを決めなければならない。また、環境の変化や競合企業の動きに対して、自社が最も有利に成長できるような道筋を選ぶことが必要となる。

また、ヒト、モノ、カネといった経営資源は限られているため、すべての選択肢を実行に移すことは不可能であることから、「何を取り、何を捨てるか」という厳しい決断が要求される。利潤追求のために最も有利な事業を選択し、これに集中することが重要となる。つまり、経営戦略はヒト、モノ、カネの有限な経営資源をどのように配分して、利益を獲得するかを示す指針となる。

逆に、経営戦略がない場合、迅速で、的確な意思決定に支障を生じさせ、ビジネスチャンスを逃すことによる機会損失や撤退の遅れによる多大な損失を引き起こすリスクが高まる。このように経営戦略には、企業の目標に対する方向性を示すといった意義を持つと同時に、不確実な環境下における意思決定の遅れを回避する役割を担っている。

一方、大学経営における経営戦略も、個々の大学の基本理念に基づき長期的な目標や中期目標を実現するための道筋や手段であり、大学が進むべき方向に関する重要な意思決定を行う基本方針である。しかし実際には、非営利な知識社会の中で高等教育と研究活動を主たる事業とする大学と、市場経済の中で利潤追求を目指して行動する民間企業とは、置かれている環境が根本的に異なる。また大学は、活動原資の一部として公財政支援を受けることが通常であり、このことは大学が国家と関係を有することを意味する。したがって、経営戦略は大学においても、予算配分や人員配置といった経営資源配分の指針であることに変わりはないが、その関係を制約条件として常に考慮することが必要となる。大学は、知を伝達する「教育」、知を創造・発見する「研究」が必須の基盤となり、その「教育」や「研究」を発展させる範囲で社会のニーズに応える形での、知を応用する「社会サービス」といった3つの機能を基礎とする組織体である。ただし、これら3つの機能の重要性は横並びではなく、「教育」する形と「研究」が大学における軸となる機能であり、この2つの機能を放棄する形での「社会サービス」の選択は許されない。

したがって、個々の大学のビジョンを実現するために、限られた経営資源を「教育」、「研究」、「社会サービス」に対してどのように配分するかが重要である。

ところで、組織形態の特徴を生かして経営戦略を策定し、これを実行に移せば、その組織は永久に成功し続けることができるのであろうか。過去に成功してきた組織であっても、実際には環境変化に伴う新しい的確な経営戦略を創出し続けなければ、常に成功し続けることはできない。その意味では、「1つの経営戦略には必ず寿命がある」といえる。例えば、民間企業に経営戦略の変更を迫る要因としては、規制緩和、技術の変化、消費者行動の変化、国際競争の進展、情報技術(IT)をはじめとする社会インフラの変化などがある。特に、規制緩和は日本の多くの民間業界において企業戦略を根底から覆す大きな環境要因となっている。これは大学においても共通する点であると考えられる。

国立大学は、従来、国の機関として運営されてきたため、その運営は必然的に国の規制に縛られて

きた。しかし、国立大学法人化によって、国立大学に予算、組織、人事など様々な面で規制が大幅に緩和され、大学の裁量が拡大するのであれば、法人化自体すでに国立大学の戦略を根底から覆す大きな環境要因といえる。この他にも、大学における主な顧客ともいえる受験生世代の行動や、大学に研究を委託する自治体、企業等の動向等も、環境要因の一つである消費者行動の変化と考えられる。つまり、経営戦略の変化は、環境に適応するために、組織自体が変化することと捉えることもできる。

ただし、環境の中にも自組織の経営戦略にかかわらず変化していくことと、自組織の動きに反応して変化することがある。特に競合する組織は環境の一部ではあるが、競合組織は自組織と無関係に存在するのではなく、自組織の動きに敏感に反応する。競争が複数組織の経営戦略のぶつかり合いである以上、与えられた環境に最も適応する解を求めるだけが経営戦略ではない。相手の取るポジションを予測して経営戦略を立てることも必要である。つまり、国立大学法人においても、競合関係にある他の国立大学法人や私立大学だけでなく、外国の大学の動向にも常に目を向け、自らの戦略を立てる、もしくは見直しをすることが必要になるのである。

2.2 戦略の種類

民間企業の経営戦略には、一般的に大きく分類して全体戦略、事業戦略、職能別戦略の3種類があるとされている。全体戦略は、複数の事業部を抱えた企業がその進むべき方向性を決定し、事業部を超えた全社的に最適な資源のバランスを図ることを目的とする。一方、事業戦略は事業部制を前提とした個々の事業に関する方向性を決定し、個別に決定された事業に関する目標を達成するためのより具体的な経営戦略である。

これを国立大学法人にあてはめると、全体戦略は大学全体としての法人戦略である。次に、事業戦略については各学部、研究センター、附属病院といった個別的な経営戦略、すなわち部門戦略が考えられる。

この他に、各々の機能をサポートする財務戦略、組織戦略、施設戦略、情報システム戦略、マーケティング戦略などといった職能ごとに策定される経営戦略である職能別戦略がある(マーケティング戦略については2.5参照)。

これらの各レベルの戦略は統合されていなければならず、しかもPDCA(Plan-Do-Check-Action)サイクルを通じて常に戦略が正しいか否かのモニタリングがなされていなければならない。

(1) 全体戦略について

民間企業において、1つの事業しか手がけていない非多角化企業であれば、事業レベルの経営戦略と全社レベルの経営戦略は当然一致する。一方、多角化企業では個々の事業の定義を超えた企業全体の事業の定義として主に以下の2つの要素を決定する必要がある。

- ・ドメインの決定
- ・事業ポートフォリオ・バランスの決定

ドメインの決定とは、事業を行う市場の決定であり、事業領域または企業の範囲の決定と呼ばれることもある。事業ポートフォリオ・バランスの決定とは、事業間でうまく活用できるように人材や資金など企業の限られた資源のバランスの決定を意味する。これらの決定に関し、通常企業は相乗効果であるシナジーを考慮しながら決定することとなる。

これを大学について考えてみると、ドメインの決定では「教育」、「研究」といった事業は必須であるため、「社会サービス」を選択するか否かの決定が考えられる。民間企業と同様にその決定においては、「教育」や「研究」とのシナジーを考慮した決定がなされるものと考えられる。

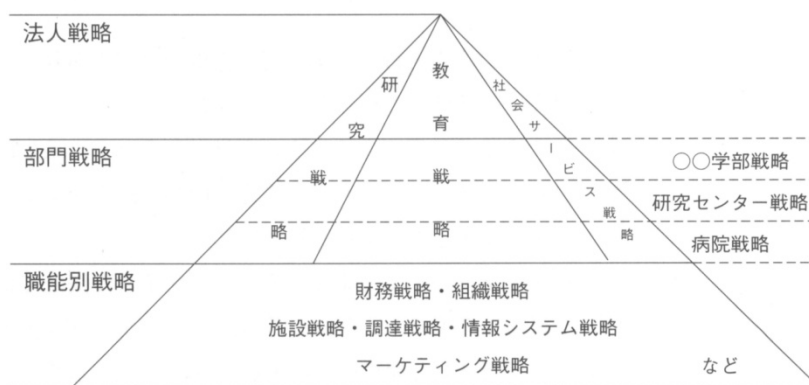
一方で、大学の事業については各部門という捉え方もあるので、マトリックス的に考慮する必要がある。したがって、シナジーを考慮した学際的な学部や研究センターの設置、あるいは病院の設置などといったこともドメインの決定に含まれ、国立大学法人の手がける事業の範囲を決定することとなる。

次に事業ポートフォリオ・バランスの決定では、人材や資金などの限られた経営資源を、「教育」、

「研究」、「社会サービス」という3つの事業間でうまく活用できるように最適化を図ることである。国立大学法人では全学的観点から資源を最大限に活用した戦略的な経営が求められることから、「教育」、「研究」、「社会サービス」のすべての事業に万遍なく資源を投入する大学もあれば、「教育」に特に資源を投入するなど、特定の機能を重視する大学もあることが想定される。一方で、ドメインの決定と同様に事業を各部門と捉えれば、各部門の経営資源のバランスということになる。事業ポートフォリオ・バランスにおいても、シナジーが働くように考慮された資源配分が必要となる。

以上を具体的に図1で述べると、ドメインの決定とは社会サービスの部分の面積を確保するか、の決定及び部門戦略の各学部、研究センターや病院などという枠の設定ということになる。次に、事業ポートフォリオ・バランスの決定とは、面積を投入資源の割合と仮定した場合、教育戦略、研究戦略、社会サービス戦略の面積の決定及び部門戦略の各学部、研究センターや病院などの面積の決定ということになる。

図1 戦略の種類



(2) 部門戦略について

国立大学法人における民間企業の事業戦略に相応する経営戦略は、組織を勘案した場合、設置された学部、研究センター、病院といった個々のドメイン内部において策定される戦略とし、部門戦略とする。

部門戦略は、各ドメインにおいて、どのような教育や研究のプログラムを提供するかということがその主要テーマとなる。具体的には、学部や大学院においてどのような学科・研究科・専攻を設置するか、研究センターにおいてどのような研究分野に踏み込むか、病院においてはどのような診療科を設置するかなどといったことが考えられる。また、設定したプログラムの中で、どのプログラムに資源を集中させるかも部門戦略の重要なテーマとして位置付けられる。

部門戦略は法人戦略と整合性のあるものでなければならない。各学部、研究センター、病院とも、個々の部門戦略を立案するにあたり、そもそも大学が持っている機能ごとに、それぞれ「教育戦略」、「研究戦略」、「社会サービス戦略」といった機能を意識することが必要である。

①教育戦略

教育戦略とは、国立大学法人における主に教育プログラムに関する戦略であり、いかにして教育プログラムの内容を充実させ、質の高い学生を確保するかを主要目的として戦略が策定される。具体的には、学生のニーズに合った教育プログラムやカリキュラムの採用、学科や講座の設置などである。

②研究戦略

研究戦略とは、国立大学法人における主に研究プログラムに関する戦略であり、いかにしてスタッフの充実を図り、質の高い研究を実施するかを主要目的として戦略が策定される。その際には科学研究費補助金や COE 資金の獲得や研究成果を TLO(技術移転機関)によって社会的ニーズに応用され評価されるような研究プログラムの採用などに留意する必要がある。

③社会サービス戦略

社会サービスとは社会との連携、社会への応用やサービスを意味する。具体的には、病院、TLO の設置、企業や自治体からの受託研究や産学連携などの事業である。病院についてであれば病院収入の対価として提供されるサービス部分、TLO であれば技術移転料の対価として提供されるサービス部分、受託研究、産学連携であれば受託研究費、共同研究費の対価として提供されるサービス部分に関する戦略である。

したがって、病院であれば社会的にニーズのある診療科の設置、TLO や受託研究、産学連携に関してあれば社会的に需要の高い研究テーマの設定などの具体的な施策を立案していかなければならないが、民間企業と同様なレベルのマーケティング戦略が重要となってくるものと想定される(マーケティング戦略については、2.5 参照)。

(ア)職能別戦略について

事業戦略の下に、これを具現化する施策として財務、組織、施設、調達、情報システム、マーケティングなどといった職能分野別の戦略がある。職能別戦略はこれらの業務をいかに効率的に行うかという資源生産性の極大化に焦点を絞ることになる。これらの戦略においても、全学レベルと部門レベルで戦略を策定する必要があり、他の戦略と整合性が要求されるとともに、他の戦略に統合されている必要がある。

具体的には、施設戦略としてはキャンパス施設の充実など、情報システム戦略としてはインターネットによる学生に対する休講情報の情報配信システムの整備などが考えられる。(詳細は各章を参照)

2.3 経営戦略の策定過程

(1) 経営理念、ビジョンと経営戦略

経営理念やビジョンは、組織の方向性を決めるという点で経営戦略と類似している。経営理念やビジョンは、社会における組織の存在意義や果たすべきミッションを普遍的な形で表した基本的価値観を示している。その一方、経営戦略はそれを具現化するための相対的な具体的方法論であることから、経営理念やビジョンが上位概念であり、それらの下に経営戦略が成立するということになる。

つまり、経営戦略は経営理念に基づき、ビジョンを実現するための道筋や手段であり、組織の持続的な競争優位性を確立するための基本的枠組みということになる。この点については民間企業、国立大学法人を問わず、基本的にすべての組織に共通する考え方である。したがって、経営戦略を策定するにあたっては、自組織の経営理念、ビジョンが何であるのかを、明確にしておくことが必要となる。

組織の方向性を示す形には、上述の経営理念のように「経営スタンスを打ち出す」という方法、ドメインの決定のように「事業領域を広げたり、限定したりする」方法に加え、組織で長期的にコミットし、培っていく能力、すなわち「コア・コンピタンスを指し示す」方法もある。コア・コンピタンスとは「顧客に対して他組織には真似のできない自組織固有の価値を提供する中核的な力」という考え方であり、リソース・ベースド・ビュー(資源に基づく経営戦略の見方)と呼ばれる。

国立大学法人の目指す理想も経営理念やビジョンにおいて示される。これはトップマネジメントである学長の意志や教職員一人一人の意欲を反映したものである。その下に様々な分析で明らかになる国立大学法人の現実の姿がある。これは組織の中で共有され、現実認識となる。理想と現実のギャップは通常きわめて大きいですが、これは必ずしも悪いことではない。このギャップこそが、新たな経営戦略を策定し、実行しようというエネルギーを生み出すからである。この現実の姿と目指す理想の姿のギャップを埋めるために、分析に基づいた戦略的代替案が作られ、評価されて、経営戦略が決定される。

ここで、経営戦略において留意すべきことはあらゆる点で優れた戦略というものはないということである。意思決定とは常にトレードオフであり、何かを優先し何かを捨てて、ある戦略が選択されるのである。

また、唯一正しい経営戦略というものには存在しないということ及び様々な経営理論を的確に適用すれば、簡単に採用すべき経営戦略が導き出せるというものではないということにも留意すべきである。経営戦略には必然的に不確実性があり、理論と意思決定の間には、事実認識とリスク判断というプロセスがあり、自動的に答えは出ないからである。国立大学法人においても唯一正しい経営戦略というものには存在しないし、いかに経営理論を的確に適用しようとも、簡単に採用すべき経営戦略が導き出せるというものでもない。

以上のように、国立大学法人がリスクに立ち向かう勇気を持ち、インパクトのある大胆な戦略を策定するには、国立大学法人の現状を改革しようとする強い意志が必要となる。経営理念やビジョンを追求する学長をはじめとするトップマネジメントが高い理想を持ち、より質の高い教育・研究を提供するという意志を教員や事務スタッフが共有し、両者の強い意欲が相俟って、変革を推進するのであ

る。ここでは文化の異なる教員と事務スタッフが互いに尊重し合い、そのような意欲が内部的に生み出されてくることが重要になる。

(2) 外部分析と内部分析(SWOT分析)

具体的な戦略を策定する過程では、現実を正確に把握し、誤った楽観主義や安易な問題の先送りを排した意思決定を行わなければならない。そのために必要となるのが、外部環境分析(外部分析)や内部要因分析(内部分析)と呼ばれる一連の作業である。

外部分析と内部分析は、マクロ環境要因に関する分析とミクロ的な分析に分かれる。マクロ環境要因に関する分析は人口動態、経済、技術、政治・法律、社会・文化などといった要因を分析する。ミクロ的な分析は、外部分析と内部分析を含み、3C分析と呼ばれることもある。これは市場分析(Customer)、自社分析(Company)、競合分析(Competitor)の3つをカバーするものである。

また、外部分析による市場機会と脅威の発見、内部分析による自社の強みと弱みの発見をあわせてSWOT分析と呼ぶ。戦略策定のための外部分析には、広く機会(Opportunities)を探り、脅威(Threats)を見いだすという役割が期待される。業界構造を理解するためのフレームワークは、この目的を果たすうえで非常に有用である。一方、戦略策定のための内部分析では、他大学と比べ自大学の強み(Strengths)と弱み(Weaknesses)がどこにあるのかを認識する。図2で、大学についてのSWOT分析を概観する。

図2 大学のSWOT分析マトリックス

	機会 (Opportunities)	脅威 (Threats)
強み (Strengths)	事業機会の中で自大学の強みを発揮できるのは何か。	独自の強みで脅威を回避できないか。他大学には脅威でも、自大学は事業機会にできないか。
弱み (Weaknesses)	自大学の弱みで、事業機会を取りこぼさないためには何が必要か。	市場の脅威と自大学の弱みで、最悪の事態を招かないためには何が必要か。

SWOT分析で留意すべき点として、マクロ環境要因における法制度の制約がある。特に、授業料収入に政府規制があることなどは、当然戦略策定の制約要因となる。

また、マクロ環境分析や3C分析、SWOT分析などの個々の分析は、切り口の鋭さに依存しており、非常に重要な分析となる。この切り口が甘い場合、例えば、将来の環境変化に関して、国際化や情報化の進展、あるいは18歳人口の減少などの一般論に終始するだけでは、自大学に与える影響や対応策といった戦略の要点が欠落している。分析を戦略策定に生かすには、自大学の行動に結びつく仮説を立て、それを検証していくプロセスが必要である。すなわち、問題意識を明確化することが戦略策定の鍵となるのである。

(3) 戦略代替案創出及び戦略の選択

SWOT 分析を踏まえ、現在のポジショニングを設定し、ターゲットを明確にした後、新たなポジショニングを設定しなければならない。そのポジショニング移行の手段や道筋が戦略代替案となる。この段階では、コア・コンピタンスを明確化し、重要成功要因(CSF: Critical Success Factors) を抽出することが重要となる。CSF とは、競争優位を確立するため、または他社との差別化を図るために重点的に資源投下すべきものである。

また、CSF は実行段階においては、最終的に 2 個から 3 個程度に絞らなければならない。CSF の抽出に際しては、強みだけでなく弱みや機会などから分析する。企業の最終的な目標は顧客満足の上昇であるため、顧客満足の視点を持つことも重要である。また、CSF の抽出にあたっては、表 3 のように「顧客価値創造の原則」、「コア・コンピタンスの原則」、「選択と集中の原則」、「最適資源配分の原則」が考慮されていなければならない。

表 3 経営戦略フェーズの基本原則

基本原則	内 容
顧客価値の創造の原則	顧客ニーズ、ウォンツの変化を的確にとらえることによって、顧客が何を望んでいるかを理解し、顧客が満足できるような価値を創造する。
コア・コンピタンスの原則	顧客の価値を創造する、競合他社と違った、独自の組織競争力を有していなければならない。
選択と集中の原則	組織のコア・コンピタンスに合った独自の事業領域を選択し、適切な顧客層のニーズの範囲に、組織能力を集中する。
最適資源の配分の原則	組織活動の最大効率を目指した最適な資源の配分をする。

CSF を適切に設定後、CSF を定量的な主要業績評価指標(KPI: Key Performance Indicator)に織り込んで、バランススコアカード分析(BSC: Balanced Score Card)を行うことも可能である。

BSC は、従来の財務的な視点のみを重視する評価システムではなく、「学習・成長の視点」、「業務プロセスの視点」、「顧客の視点」、「財務の視点」の 4 側面の視点から KPI を設定し、組織の現在と将来の橋渡しをする経営戦略策定手法である。民間企業では、「学習・成長の視点」⇒「業務プロセスの視点」⇒「顧客の視点」⇒「財務の視点」で影響度を分析し、各指標がどのように財務改善に役立つかを明確にする。一方、公的機関では財務面ではなく、納税者である国民や住民のニーズが重要であることから、「顧客の視点」と「財務の視点」を逆転させるとともに「顧客の視点」を「国民の視点」や「住民の視点」とする。なお、CSF や BSC での国立大学法人の「顧客」の概念も教育や研究サービスの対価につき一部を支払う民間部門での顧客に相当する学生、保護者及び民間企業や地方自治体だけでなく、外部効果を享受する納税者である国民全体も含むのである。したがって、国立大学法人においても「学習・成長の視点」⇒「業務プロセスの視点」⇒「財務の視点」⇒「国民の視点」として KPI を設定することに留意する必要がある。なお、各 KPI については PDCA サイクルにより管理されることとなる。

このようにして策定した経営戦略であっても、絶対不変的な経営戦略はなく、外部環境などに応じ

て見直す状況適応的なものである。したがって、この戦略代替案を様々な仮説の上で策定しておくことは、事業のリスク管理という観点から重要なことであり、KPIも戦略の見直しや変更に伴って、追加や修正を行っていくこととなる。

2.4 戦略策定の用具と方法

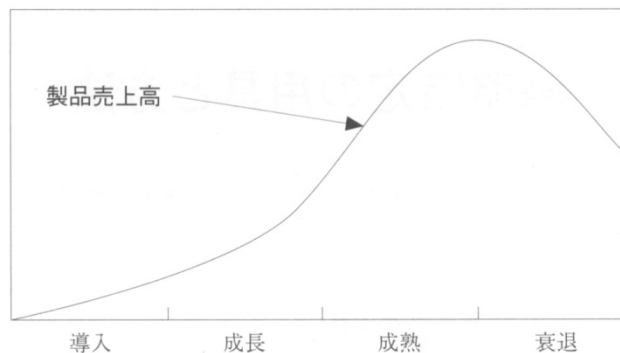
2.3 の戦略策定過程における戦略策定の用具として以下の①及び②の手法を紹介する。

(1) BCG の PPM

PPM (Product Portfolio Management)とは、「製品あるいは事業に関するキャッシュフローは、市場の成長率と相対的市場シェアの組み合わせによって決まる」という考え方にに基づき、製品や戦略事業単位ごとの目標や戦略を決め、効率的かつ効果的な経営資源の配分を行うために、ボストン・コンサルティング・グループ(BCG)において開発されたポートフォリオ分析の手法である。この手法は2.3(3)のポジショニング設定時に有用となる。また、ここで相対的市場シェアとは、当該製品あるいは事業グループに関して、自社市場シェアと業界最大のライバル企業の市場シェアとの割合を指す。

この手法の特徴は製品ライフサイクルに着目して、企業全体が継続的に発展するように、製品や事業の組み合わせを常に最適なものに導き、資源再配分を効率的に進めることが狙いである。ここで、製品ライフサイクルとは製品が新しく市場に導入されてから廃棄されるまでの過程を、「導入期」、「成長期」、「成熟期」、「衰退期」の4段階(論者により3段階、5段階も有る)に区分して、売上高や利益などで捉えたものである。具体的には、導入期から衰退期までの製品売上高は図3のようなS字曲線になるものと仮定される。

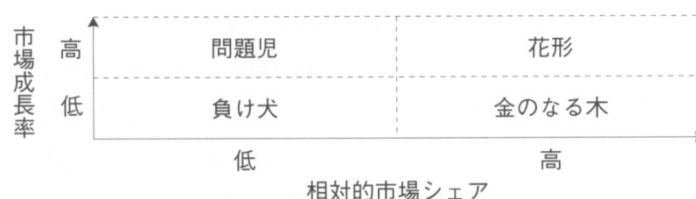
図3 製品ライフサイクル



この製品ライフサイクルを前提に、BCGはPPMを利用する際に、製品の相対的市場シェア、累積生産量、成長率などを測定し、対象製品がライフサイクルのどの場所にあるかを確定することなどが重要であると指摘している。

PPMにおいては市場成長率の高低と相対的市場シェアの高低により、製品や戦略事業単位を、独特な名称で図4のように「金のなる木」、「花形」、「問題児」、「負け犬」の4つに分類する。

図4 BCGのPPM



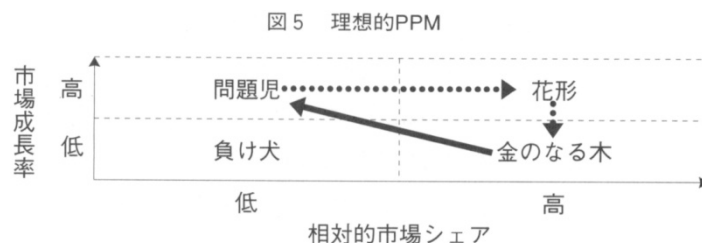
「問題児」とは、「導入期」の製品である場合が多く、市場成長率が高く、競合企業の参入も多いため、相対的市場シェアは通常低い製品(戦略事業単位)である。「問題児」は、市場の成長に追随したシェア獲得を目指し、資金流入を大きく上回る積極的な投資が必要とされるため、キャッシュ創出能力は低い。但し、この投資を怠ると他社に遅れをとり、市場から撤退せざるを得なくなってしまう。したがって、「問題児」に属する事業は常に資金不足に悩まされている状態と考えられる。

「花形」とは、「成長期」の製品である場合が多く、かつて問題児であったものが、他社との競合に勝ち、相対的市場シェアを拡大した場合の製品(戦略事業単位)である。また、市場成長率は導入期に比し低いものの、依然高率(実際的には様々な率が用いられるが、10%程度以上としている場合が多い)を維持しているものである。「花形」は、利益率が高く資金流入が大きい、シェア維持のために多くの資金(広告宣伝や設備投資など)を必要とするため、当該事業で生まれる資金の大部分は再投資に回される。つまり、キャッシュ・イン・フローとキャッシュ・アウト・フローがほぼ均衡するものと考えられる。

「金のなる木」とは、「成熟期」の製品である場合が多く、市場成長率は低いが、競合企業の淘汰も進み、相対的市場シェアも高い製品(戦略事業単位)である。「金のなる木」に分類される製品(事業)は、資金流入が大きく、シェアを維持するために必要となる再投資を上回り、当該企業にとってドル箱的存在となるものと考えられる。

「負け犬」とは、市場成長率が低く、かつ、相対的市場シェアも低い製品(戦略事業単位)である。「負け犬」は資金流出入も少なく、自社にとってはキャッシュ創出能力も将来性も低いと考えられるため、基本的には撤退戦略が採られることが多い。

このように PPM では各事業の性格によってキャッシュフローのパターンが異なることが明確になり、その性格に応じて各事業への資金配分を考え、組織全体として資金バランスのよい事業ポートフォリオ構築のための指針を得ることができる。具体的には、「花形」には積極的な投資を行い、将来の企業の屋台骨となる「金のなる木」に育てなければならない。「金のなる木」は重要な資金源であるが、やがては枯れる運命にあるため、その資金で「問題児」や新たな製品開発を行い、「花形」に育てるべきである。ポイントとなるのは「問題児」であり、全てが「花形」に育つわけではないため、育つ「問題児」と育たない「問題児」を早期に見極めることが肝要である。この製品(事業)のポジション変化を点線で表し、経営資源(人、モノ、カネ)の流れを実線で表すと、図5のようになる。

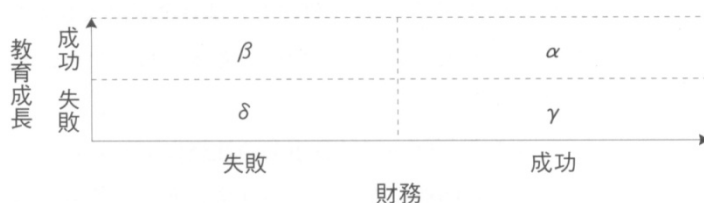


以上の PPM はあくまでも民間企業を想定した一般的なものであるが、この手法を応用して様々な形で使うことができる。以下においては PPM を応用して大学における教育プログラムについてポートフォリオ分析を行った例を示す。

大学の教育プログラムについてポートフォリオ分析を行う目的は、成功分野と失敗分野を調査・確

認し、これにより得られたデータを戦略に影響させるために使うことにある。図6では、縦軸に教育研究面での成功・失敗をとり、横軸に財務面での成功・失敗をとっている。教育研究面、財務面での成功・失敗について、それぞれ何をもって判定するかが問題になる。例えば、教育研究面は社会的に一定の評価が得られているか否かが、財務面では採算が取れているか否か等がそのパラメータの一つとして考えられる。

図6 ポートフォリオ分析



α は教育研究面でも財務面でも継続的に成功しているプログラムであり、通常、大学の中核的な戦略であり続ける。

β は教育研究面では成功しているが、財務的には失敗しているプログラムであり、現状その遂行には非常にコストが発生しているものと推測される。したがって、まずコストの発生要因を分析して、コストを抑制し、より α に近づけることができないかを検討する。なお、財務面での失敗を考慮しても、長期的に大学もしくは社会的にプラスに働くものであれば、その財務的な負担を受容することが合理的であるが、マイナスであると判断されれば、プログラムの中止を検討すべきである。

γ は財務的には成功しているが、教育研究の面で失敗しているプログラムであり、まず教育研究面でなぜ評価や名声を得られないのかを調査することが必要である。その結果、プログラムに対する投資不足が原因であれば、財務的な成功は実際には成功ではない可能性がある。適切な投資を行った上でプログラム遂行の合理性を検討し、その継続の可否を判断すべきである。なお、適切な投資を行っているにもかかわらず教育研究面での評価や名声を得られていないのであれば、学内の人的リソースの見直しやプログラムを中止し、資源の再展開を検討すべきである。

δ は教育研究面、財務面において一貫して失敗しているプログラムであり、その原因を調査し、その結果が妥当なものであれば、このプログラムは即中止して資源の再展開を図るべきである。

なお、今回の例では、横軸に財務面での成功・失敗をとり、縦軸に教育プログラムの成功・失敗をとって分析を行ったが、縦軸を研究プログラム、施設、社会サービスに変更することにより、大学におけるあらゆる事業について分析が可能となる。なお、図6では、採算性という民間企業に近いコスト観を持って意思決定を行った場合を想定した。また、社会的な評価・名声のみで教育プログラムの成功・失敗を判定してよいものか、失敗が続いても将来性を見越して継続しなければならない教育プログラムも存在するのではないかといった議論もあり、パラメータの設定は慎重に行う必要がある。

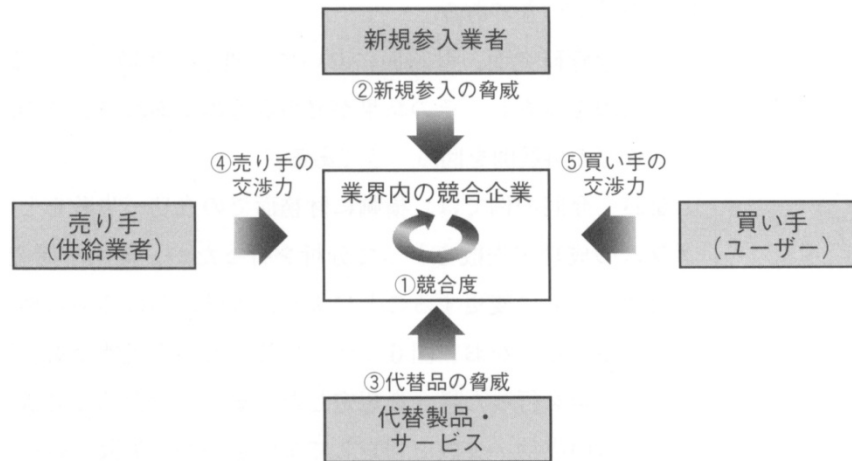
(2) ポーターの「5つの力」分析

外部分析、特に業界構造を理解するコンセプトは、競争の現状を把握する際に有効となる。SWOT分析における機会と脅威の外部要因分析と関連するが、事業計画の立案のために自社の事業環境を分析することは重要である。同時に、競争のベースとなる業界の特性をよく理解したうえで、業界固有の成功要因に合致した戦略代替案を創出することが肝要である。

経営学者マイケル・E・ポーターの「5つの力」のフレームワークにおいては、戦略の策定に際し、業界の収益性に影響を与える要因を分析し、さまざまな分析手法やコンセプトのうち、各業界、各企業固有の事情に沿ったものを中心にして、論理を組み立てている。

「5つの力」とは、①業界内(競争業者間)の競合度、②新規参入の脅威、③代替品の脅威、④売り手の交渉力、⑤買い手の交渉力の5つであり、内容を示すと図7のようになる。

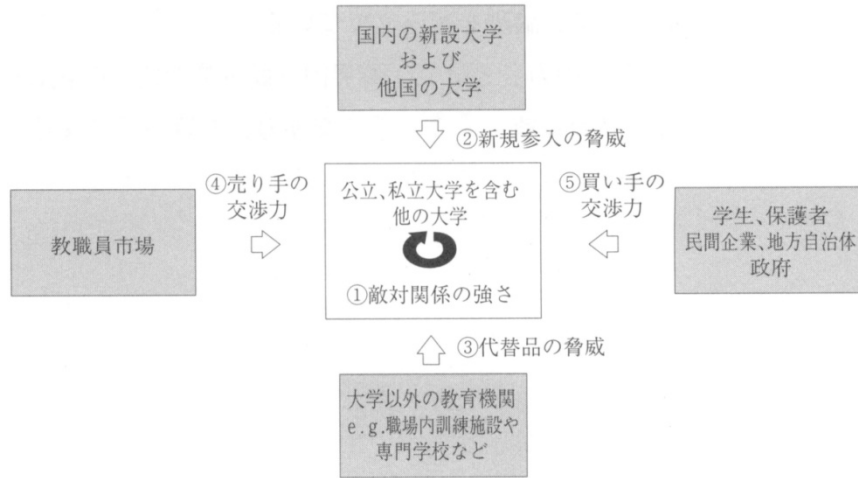
図7 ポーターの5つの力(競争要因)



業界内の競争を狭義の競争とすれば、これら業界を取り巻く環境からのプレッシャーも含めた「5つの力」分析が前提にする競争は広義の競争であるといえる。これを大学に置き換えると、図8のようになり、測定指標は下表のようになるものと考えられる。

①は他の国立大学のほか、公立大学や私立大学、②は国内の新設大学のほか、潜在的には他国の大学なども含まれると考えられる。また③としては大学以外の教育機関、例えば職場内訓練施設や専門学校などであり、④の売り手とは商品・サービス市場や、資本市場及び教職員市場、⑤の買い手は学生とその保護者の他、研究を委託してくる民間企業や地方自治体に加え、政府も含まれる。

図8 ポーターの5つの力（大学）



また、測定指標としては表4のようになるものとする。

表4 5つの力

5つの力(競争要因)	測定指標
①業界内の競争性(度)	公立、私立大学を含む大学全体の数や同規模大学の数、固定費などの高さ、教育・研究などサービスの差別化度合いなど
②新規参入の脅威	新規参入に対する障壁がどのくらいあるか、既存大学が新規参入大学に対してどの程度の反撃を加えると予想されるかなど
③代替品の脅威	大学が提供する教育・研究サービスの代替サービスが現在どれくらいあるか、それにより収益性がどれだけ下がっているかなど
④売り手の交渉力	商品・サービス・資本の供給業者や教職員の数と相対的集約度、供給業者や教職員に対する代替の脅威の度合い、供給業者や教職員の差別化の度合い、供給業者や教職員と買い手である大学の力関係など
⑤買い手の交渉力	大学が提供する教育・研究に関するサービスが、買い手である学生、保護者や民間企業、地方自治体、政府にとってどれだけ重要であるか、大学が提供する教育・研究サービスの差別化の度合い、大学と買い手との力関係など

なお、このポーターの「5つの力」分析は、外部の力を強調し過ぎて内部の力を軽視している点、および受動的で能動的でない点での批判がある。したがって、SWOT分析時に併用して実施することが望ましいといえる。

2.5 マーケティングと広報

マーケティングという用語も、従来から民間企業では非常に重要な概念となっている。ここで、マーケティングという言葉の定義が問題となるが、1985年のアメリカマーケティング協会(AMA)によれば、「マーケティングは、個人や組織の目的を満足させる交換を創出させるためのアイデア、財、サービスの概念形成、価格設定、プロモーション、流通を企画し、実行する過程である」とされている。ここで、着目すべき言葉は「交換」という言語であり、「販売」ではないということである。つまり、営利企業だけではなく、マーケティングは国立大学法人のような非営利組織にも当てはまることを理解する必要がある。国立大学法人は学生に教育というサービスを提供したり、教育や研究というサービスを通じて社会の知的生産の向上に貢献したり、附属病院では患者に医療サービスを提供することにより、国民から直接、間接的に対価を得ている。したがって、国立大学法人においても組織存続のためには、今後マーケティングという概念を積極的に取り込んでいく必要があるものと考えられる。ここでは、最初に民間企業のマーケティング戦略の策定過程を概観し、次に国立大学法人のマーケティングについては、特に当該戦略の中核となる広報に焦点を絞って述べる。

(1) 民間企業のマーケティング戦略策定過程

マーケティング戦略は、2.2 戦略の種類で述べているとおり、職能別戦略と位置付けているが、実際に民間企業では全体戦略や事業戦略の一部というより、重要な部分を構成している。したがって、正確には一企業全体のマーケティング戦略があり、それと整合性した下位レベルの事業毎のマーケティング戦略がある。しかし、両レベルのマーケティング戦略はともに、通常同一の過程を通じて策定される。第1段階は市場を細分化(セグメンテーション)する。これは2.3(2)で述べたSWOT分析で実施される。第2段階は、最も有益なターゲットとなる市場セグメントを選定し競合企業に対して、自社のサービスやプロダクトをどのように優位な位置付けにさせるのかを決定する(ポジショニングの設定)。第3段階は、4Pというマーケティング戦略の中心構成要因を策定していくこととなる。第2段階及び第3段階は、2.3(3)で述べた戦略代替案の創出時になされる。

(2) セグメンテーション

2.3(2)のSWOT分析のマイクロ分析と関連が深く、民間企業における市場の切り口の規準としては、以下のようなものが一般的に使用されている。

表 5

人的属性による基準	性別、年齢、職業、所得、家族構成等
心理的属性による基準	ライフスタイル、生活習慣、趣味、消費動向等
サービスやプロダクトに対する行動属性	購買動機、使用頻度、求めるベネフィット(そのサービスやプロダクトに対して何を求めるか)等
地理的属性	地域、人口密度、気候等

上記のうち、最初の二つは消費者自身の属性であり、サービスやプロダクトによって、どの属性を重視すべきか異なってくる。

上記の基準は、いわば客観的であるかのように記述したが、どのような基準で細分化するかと言うことは、ある意味主観的な要素も含まれている。場合によっては、まったく別の観点から細分化してみることで、新たなマーケティング展望が拓けてくることもある。基準の設定が、実は暗黙に思考の違いを反映しているのである。

また、細かく細分化すればするほど、顧客対応はきめこまかくなり、顧客ニーズに合致したマーケティングを実施できるものの、市場自体が縮小していき、規模の効果が働かない。したがって、民間企業では市場として成立しうる細分化がなされていることにも注意する必要がある。

(3) ターゲットの選定及びポジショニングの設定

まず、ターゲットについてであるが、どのようなマーケティングで目標を達成していくべきかを計画するために、自らのサービスやプロダクトのターゲットを選定する。第1段階において、分解された市場セグメントを分析し、効果的なターゲットとなる市場セグメントを選定することである。その際のクリティカルポイントは、市場の魅力度と自組織の強みである。

基本的には次のような分析過程である。第1に、自組織のサービスやプロダクトのターゲットを設定する。また、代替品のターゲット、使用価値から見た潜在的なターゲットも同時に設定する。第2に、ターゲットの特徴の中におけるボリューム推定のための軸を設定する。例えば、全国や地域の人口や世帯数などのうちターゲット顧客は何パーセントが見込めるかのボリュームを決め、世帯数や人口などの数量とリンクさせて推定する必要がある。第3に、ターゲット一単位当たりの購入頻度や購入数量から消費量全体を推定する。第4に、顧客が購入するチャネルや購買活動及び自組織のチャネルやプロモーション形態を照らし合わせ、獲得できる数量と必要な活動の内容や活動量を推定する。ここで、チャネルとは流通経路のことであり、AMAの定義によれば「商品、製品もしくはサービスをマーケティングするための企業内部の組織、企業外部の代理店及び販売店、即ち卸売業者及び小売業者の組織の構成」である。

分析の留意点として、顧客ニーズや購買行動は常に変化していることが挙げられる。顧客の変化によって、主力チャネルが移動する場合や口コミ情報が形成されて、サービスやプロダクトの選択基準

が変化する場合もあり、昨年の計画がそのまま通用するとは限らない。顧客の変化の有無と変化の方向を見極めることが肝要となる。

次に、ポジショニングの設定であるが、ターゲット市場において使用した切り口などにより、いくつかの切り口を組み合わせたりすることによって、独自のサービス視点を打ち出していくこととなる。したがって、ポジショニングはサービスやプロダクトの現在と将来の位置付けであるため、セグメンテーションにも、後述の 4P と密接に関わることとなる。つまり、ポジショニングとはサービスの独自性を如何に打ち出すかということなので、競合とは明確に異なっていることが肝要である。

論理的には、経営理念などの経営方針と市場構造などの分析など外部環境から、最初に自組織のポジショニングを決定し、全社マーケティング戦略を策定する。全社マーケティング戦略に基づいて、サービスやプロダクト系列を決定し、各サービスやプロダクトごとのマーケティング戦略を立案する。

しかし現実には、民間企業の場合、以前からのサービスやプロダクト系列、マーケティング戦略が存在する。したがって、全社マーケティング戦略や個々のプロダクトのマーケティング戦略は、今現在存在するものを前提として、PDCA サイクルの中で、適宜に戦略を修正更新しながら展開することになる。

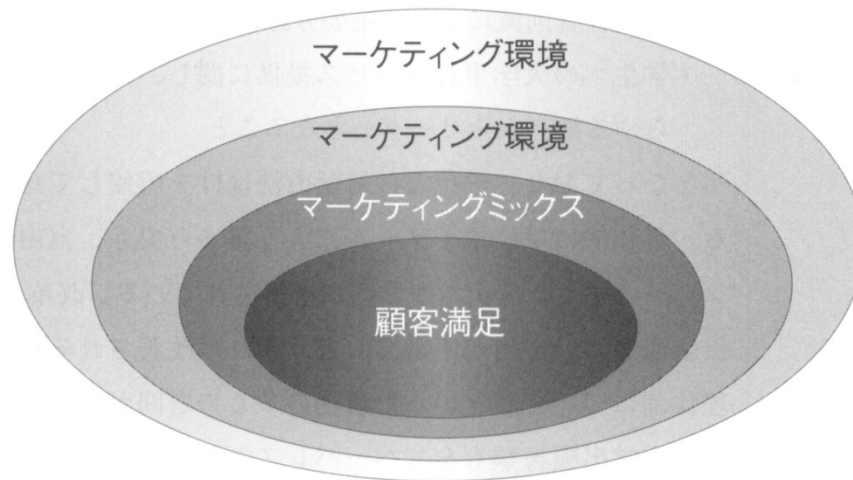
(4) マーケティングの 4 要素である 4P の内容

ポジショニングの後、自社が望むポジションを顧客に伝達し、普及させていくためのマーケティングミックスを立案しなければならない。

マーケティングミックスとは、大きく分けられた 4 つの要素(4P：製品やサービス(Product)、価格(Price)、プロモーション(Promotion)、流通(Place))によって構成されている。具体的に言うと、Product は製品やサービスの機能、品質、パッケージ、ブランドなどであり、Price は標準価格、割引などのことである。そして、Promotion は広告、キャンペーン、インセンティブ、ダイレクトマーケティングなどを意味する。すなわち、販売促進活動である。Place はチャネル、流通範囲、品揃えなどであり、「どこで販売するか」ということである。マーケティングミックスは「市場の中での、期待しているポジショニングが明らかになっていること」が必要である。これを前提として、4P を統合的・整合的に展開することが重要である。

以上より、マーケティングの構造を図 9 で示すと、顧客満足を根幹とした 4P からなるマーケティングミックスこそが、マーケティング戦略の中核となる。その外側に全社のマーケティング戦略があり、最も外側にマーケティング環境から構成されることになる。

図9 マーケティング構造



なお、大学における 4P を勘案した場合、Product は魅力的な教育プログラム、著名な講師による効果的な授業やユニークな研究などであり、Price は授業料、奨学金や特許料などのことである。そして、Promotion は学生とのコミュニケーションの充実、ホームページなどによる広報などであり、Place はキャンパスや研究施設などの立地条件や e ラーニングなどである。

(5) 大学のマーケティングと広報

国立大学法人のマーケティング戦略において重要と考えられるものは、「教育」と「研究」が必須であることや提供サービスを勘案した場合、4P 中の Promotion が重要となってくる。Promotion はコミュニケーションとも捉えられていることから、大学内における企画担当や広報担当の広報活動が重要になってくる。その対象としては既存の顧客である学生などだけでなく、潜在的顧客である国民全体との情報の双方向の交換が非常に重要である。

第1に、「教育」においては、学生満足度の向上のための仕組みが肝要となる。例えば、米国の MIT (マサチューセッツ工科大学) では顧客である学生サービスに対して、学内に業務改革チームを設置し、幾つかの実験を行っている。その目標は、

- ・事務プロセスを単純化し、サービスを向上させることにより、不要な作業を取り除き、学生に価値あるサービスを提供する時間を作ることを可能にすること
- ・プロセスの単純化により学生のニーズに適合させることによって学生達に助言、忠告や対話をするのが可能となること
- ・必要経費削減により、主要分野に再投資可能となる基金を確保すること
- ・学生への大学事務サービス提供に関し、コスト、質、時期、サービスのあらゆる観点からリーダーとなること

となっており、学生との対話方法は IT を駆使して意見を収集し、分析している。具体的には、電子メールにより誰からでも、自由にいつでも改革チームメンバーに届くシステムが学内に構築されてい

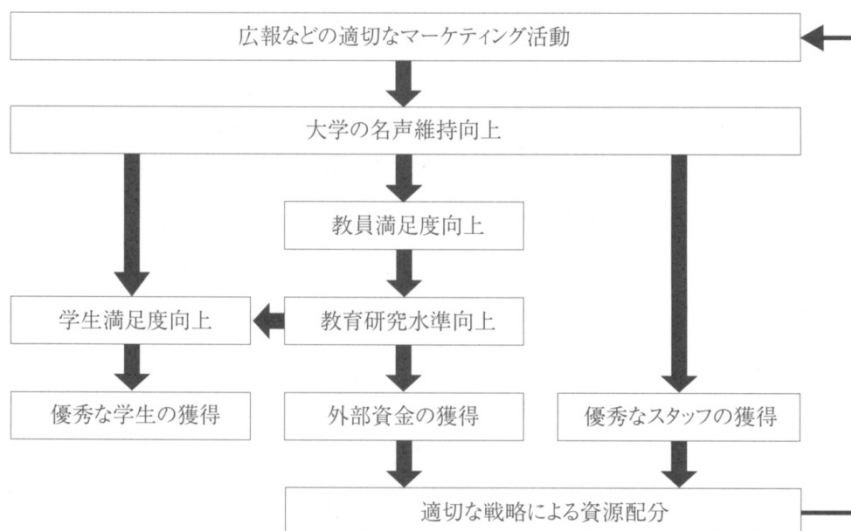
る。改革チームからは、「大学の官僚組織について何が不満で、どうすれば改善されるか」や「キャンパス内の管理体制について」といった事柄の多くの質問が学生に投げかけられている。また、入学出願書類も全てペーパーレスとし、インターネット上でのやり取りのみとしている。これらのことは、同大学のホームページ上で公開されている。

以上のような MIT の広報活動は在籍中の学生だけでなく、潜在顧客の同大学の評価を高めるものと推察される。

第 2 に、「研究」においては、研究成果を教員と事務スタッフの適切な役割分担による広報で支援することにより、教員の研究活動増大による研究成果の向上、産学連携の拡大、知的財産権の効果的な紹介、寄付金・科学研究費補助金・COE 資金の獲得を促進させることなどが推察される。

以上のように、有効な広報などのマーケティング活動を実施することによって、国際的に競争力のある教育研究水準の向上や自大学の名声維持向上に繋がる。このことは外部資金の獲得への寄与や更に優秀な学生やスタッフの獲得を促進する。外部資金やスタッフを適切な戦略によって資源配分し、適切なマーケティング活動を実施した場合、さらなる顧客満足を生み出すという図 10 のような好循環を形成する。

図10 マーケティング活動のサイクル



参考文献

- 『英国における大学経営の指針』 国立学校財務センター
- 『新しい「国立大学法人」像について』 国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議
- 『国立大学法人ハンドブック』 中央青山監査法人
- 『現代の高等教育、No.452 国立大学法人の課題』 民主教育協会・高等教育研究所
- 『経営戦略論(新版)』 石井、奥村、加護野、野中著 有斐閣
- 『ゼミナール経営学入門』 伊丹敬之、加護野忠男著 日本経済新聞社
- 『競争の戦略』 Porter, Michael E 著 ダイヤモンド社
- 『競争優位の戦略』 Porter, Michael E 著 ダイヤモンド社
- 『College and University Business Administration ~ Chapter 2 Planning』 NACUBO
- 『MBA 経営戦略』 グロービス・マネジメント・インスティテュート編 ダイヤモンド社
- 『ポートフォリオ戦略』 J・C.アベグレン、BCG 著 プレジデント社
- 『公立大学法人化への取組み(報告)』 公立大学協会・法人化問題特別委員
- 『現代マーケティング(新版).1 嶋口充輝、石井淳蔵著
- 『コトラーの戦略的マーケティング』 Kotler, Philip 著 ダイヤモンド社
- 『コトラーのマーケティング・マネジメント』 Kotler, Philip 著 ピアソン・エデュケーション
- 『コトラーのマーケティング入門』 Kotler, Philip 著 ピアソン・エデュケーション
- 『学校のマーケティング戦略』 Kotler, Philip and Fox.F.A.Karen 著 蒼林社
- 『職員の回復のために一閉ざされた空間における歓喜のマーケティング創造に向けて』 刀根賓著
- Web サイト
- 『MBA エssenシャルズ、マーケティング』 野沢誠治著 東洋経済新聞社
- 『わかりやすいマーケティング戦略』 沼上幹著 有斐閣アルマ