

非営利組織体におけるマーケティング的思考と CRM 的考察

慶應義塾大学大学院 安達 満

2023 年 4 月

日本ダイレクトマーケティング学会学会誌
Direct Marketing Review vol.22 抜刷

資料

非営利組織体におけるマーケティング的思考とCRM的考察

慶應義塾大学大学院 安達 満

【要旨】

非営利組織体に属する私立大学は、18歳年齢の人口が緩やかに下がり続ける中、厳しい冬の到来を迎えようとしている。近い将来、日本は大学進学希望者全入学の時代に突入すると予想され、大学間で学生の激しい争奪戦が想定される。

このような中、継続的な定員割れから学生募集を停し、閉学を迫られる大学が発生してくる事が想定される。学生募集に焦点を当てた広告展開や学生募集部の増員だけでは解決するような問題ではない。このような背景から、優れたマーケティング的な思考を非営利組織体に取り入れる必要がある。

多くの私立大学は、外部調査会社のデータベースや教育関連の代理店から提供されるマーケティングデータを参考に入試対策や学生募集活動を展開している。大学の学生募集活動で重要な位置づけであるオープンキャンパスは従来の大学説明や模擬体験授業、キャンパスツアーなどで構成されていた。しかしながら、コロナ禍の下で受験生とのコミュニケーションやアプローチ方法は従来の手法とは大きく変貌を遂げている。

今日の学生は、生まれながらにしてデジタルネイティブと言われる「Z世代」の世代分類に属している。Z世代の特徴として、情報の取得方法が従来の世代とは大きく異なり、大学側は世代に合わせた情報の発信方法を実践する必要がある。学生を取り巻く環境は、情報を瞬時に取得することができる一方で、社会はより複雑化してきている。

このような中、コロナ禍の学習環境が学生の学習モチベーションにも影響し、さらに経済的な追い打ちも重なり、退学を余儀なくされている学生が存在している。しかしながら教育現場は退学者に対して具体的な措置を講じていない大学が多く存在している。このような状況下で表面的な集計や分析を行っても、実際に退学してしまった学生の経済的な損失まで検証している大学は非常に少ない。

非営利組織体は、個人のニーズではなく、社会的要請や受益者の要望を見極め、組織の信条である使命と一体化させることを重要視するのが、非営利組織体の考えである。

非営利組織体の一つである私立大学は、寄付金や授業料、補助金、事業収入により運営されている。利益を得ないで受益者満足を図ろうとする組織の思考は、受益者との取引によって自己完結しえない奥の深い人間の良心や良識、さらには思いやりの精神を拠りどころにしているためである。

こうした状況を踏まえ、非営利組織体にマーケティング的発想ならびに顧客関係管理 (CRM) 的思考を有した分析者を配置させることで、学生募集活動や退学者の分析を行うことができ、さらに課題の解決策や新たな施策を打つことができる。そして、学生の満足感 (=ロイヤリティー) を高め、学生一人ひとりのデータに基づいた持続的な関係を構築することが重要である。さらに、パーソナライズされたマーケティング施策を展開することで顧客生涯価値 (LTV) を最大化させることができる。

非営利組織体である私立大学運営にマーケティング的思考並びに顧客関係管理 (CRM) 的な視点から、大学の学生募集ならびに退学者の実態、さらに、どのような視点で顧客である学生を維持させることができるのか明らかにしたい。そして、このような研究は私立大学で学生募集や退学者に悩む大学にとって一つの示唆になりえると考えられる。

キーワード 非営利組織体、私立大学、マーケティング的思考、顧客関係管理 (CRM)、デジタルマーケティング、SNSリレーションシップマーケティング

[Abstract]

Private universities belonging to non-profit organizations (hereinafter referred to as NPO) are facing a desperate situation as the population of 18-year-olds continues its gradual decline. There are whispers that in the near future Japan will enter an era in which all applicants to universities will be enrolled. In this environment, universities are expected to compete for students.

On the other hand, some universities are expected to go out of business due to lack of capacity. This is not a problem that can be solved simply by investing advertising budgets focused on student recruitment or by expanding the number of personnel in student recruitment departments. Against this backdrop, good marketing thinking needs to be incorporated into nonprofit organizations.

In this context, many private universities are developing admissions strategies and student recruitment activities based on marketing data provided by outside research firms' databases and educational agencies. In particular, open campuses, which are an important part of a university's student recruitment activities, have traditionally consisted of university explanations, mock classes, and campus tours, but under the COVID-19 disaster, the methods of communication with and approach to prospective students have undergone a major transformation from traditional methods.

Today's students are born digital natives, or Generation Z. Generation Z has a very different way of acquiring information than the previous generation, and universities must adapt their information dissemination methods to this generation. While students are able to obtain information instantly, society is becoming increasingly complex.

Under these circumstances, the learning environment of the COVID-19 disaster has affected students' motivation to learn, and combined with economic pressures, some students have been forced to drop out of school. However, there are many universities that have not taken concrete measures against students who have dropped out of school. Furthermore, even after superficial aggregation and analysis, very few universities examine the actual economic loss of students who have dropped out. Originally, NPO entities were not concerned with the needs of individuals, but rather with the importance of identifying social needs and the desires of beneficiaries and integrating them with the mission that is the organization's creed.

Furthermore, private universities, which are one of the NPO entities, are operated by donations, tuition, subsidies, and project income. From the thinking of an organization that seeks to satisfy its beneficiaries without making a profit, it relies on the deep human conscience, decency, and even the spirit of compassion, which cannot be self-fulfilling through transactions with its beneficiaries.

In light of this situation, by assigning analysts with marketing and customer relationship management (CRM) thinking to NPO, it is possible to analyze student recruitment activities and dropout rates, and to develop solutions to problems and new measures. It is also important to increase student satisfaction (i.e., loyalty) and build a lasting relationship with each student based on their individual data. In addition, customer lifetime value (LTV) can be maximized by developing personalized marketing initiatives.

I would like to clarify the actual situation of student recruitment and dropouts, and from what perspective it is possible to retain students as customers, from the perspective of marketing and customer relationship management (CRM) for the operation of private universities, which are NPO. I believe that this kind of research can provide suggestions for private universities that are struggling with student recruitment and dropouts.

Keywords *Non-profit Organizations, Private Universities, Marketing Thinking, Customer Relationship Management (CRM), Digital Marketing, SNS, Relationship Marketing.*

1. はじめに

今日、技術の急激な発達により、デジタル化が進む中、自治体を始め学校、大学、病院、医療機関などの非営利組織は社会貢献活動におけるデジタルシフトが避けられなくなってきている中、新たなサービスを求められるようになった。そして、利用者や顧客を魅了さ

せ、需要を安定させ、さらには提供されるサービスの「質」を改善させ、運用資金を集めるなど、今まで以上にマーケティング課題を実践しなければならない。

今回、複数の非営利組織の中から、「私立大学」に焦点を当てたマーケティング的な思考で学校運営を研究したいと考えている。文部科学省の「学校基本統計」によると、平成4年には205万人以上存在していた18歳人口が令和元年には43%も減少しており、ついには117万にも落ち込んでしまっている。

日本に限らず合計特殊出生率（1人の女性が一生に産む子どもの数）の低下は欧米に限らずアジアの先進国、地域で共通の課題である。殊に日本には2005年に1.26と過去最低の数値まで落ち込んだが、近年1.4まで回復してきた。しかしながら2020年は8年ぶりに出生率が、1.3台まで再び落ち込んできている（日本経済新聞, 2020）。実際に1992年の18歳人口と比較してみると、2021年度以降、6割未満にまで減少し、2024年度までには半数にまで落ち込むことが予測される（河合塾、Eki Net）。

非営利組織体中の一つである私立大学の収入は寄付金や授業料、補助金、事業収入で構成されているが、その多くは入学金や授業料で占めている。受験者数や入学者が減少してしまうと、大学の収入は減収となる。並行して収容定員に対して一定期間学生の充足率が下回ると、国からの補助金も減額されてしまう。私立大学は企業のような営利目的の組織ではないが、経営が安定しなければ研究や教育に関する投資を行うことができず、大学の評価を下げてしまうことになる。

近年、18歳人口が減少傾向にある中、小規模の私立大学や地方大学は充足率を補うためにテレビコマーシャルやSNSを駆使した積極的な学生募集まで展開している。リクルートに代表される教育に特化した広告代理店は、受験の流れや受験の競合校について俯瞰的なデータを提供し、セミナーを展開している。このような中、私立大学は企業が実施しているマーケティング戦略や顧客関係管理（CRM）を導入し、俯瞰的なデータを基に学生募集戦略、当大学の顧客（学生のデータ）を基にした戦略の立案が必要になる。しかしながら、大学内にはIR担当者（顧客や地域社会等に対して、経営方針や活動成果を伝える）は存在し、データをまとめることはできるものの、そのデータから具体的な戦略を立案する組織や職員は限定的である。

フィリップ・コトラーは『非営利組織のマーケティング戦略』（1991）の中で大学においてもマーケティング活動を行っていることを認識しつつも、本来のマーケティング的な市場を分析、調査、計画する訓練を受けていないために、本来の活動が実現できていないことを指摘している。

さらに、学生募集において、「入学しそうな学生を求めて歩き回ることは得意であるが、学生募集を効率的にするマーケティング調査やマーケティング戦略には長じていない」とも述べている。

そこで、本研究は非営利組織体の中でも私立大学に焦点を当て、今日対象となる学生の世代分類である「Z世代」を理解する。そして、私立大学の経営に必要なマーケティング

的な考えに置き換えたオープンキャンパス（＝以下、「OC」という）の在り方、サブスクリプションビジネスモデルの観点からの学生募集活動、さらには退学者を増やさないための顧客関係管理（CRM）的な思考と実践について明らかにしたい。

2. 先行研究

少子化時代が到来する中、大学の経営の在り方や入試の傾向、教育改革、教員養成のあり方などの先行研究は複数存在する。非営利組織体とマーケティングの関係性における文献として、フィリップ・コトラーの『非営利組織のマーケティング戦略』（1991）やピーター・ドラッカーの『非営利組織の経営』（2007）など存在するが、アメリカ社会における非営利組織体の事例をケースとした内容である。我が国では、三宅隆之の『非営利組織のマーケティング』（2016）では、非営利組織がいかにして受益者・寄付者にマーケティングをしていくのか、顧客満足の視点から詳しく分析されている。さらに、島田恒の『非営利組織のマネジメント』（2009）では非営利組織が体系的に何を考え、そして、どのように行動に移すべきか、幅広い視点で着目をしている。

このような中、長年マーケティング、ならびに顧客関係管理（CRM）に従事してきた実務者が実際に膨大なビッグデータを分析し、戦略を立案することは中小規模や地方大学で充足率や退学率に苦しむ大学にとって示唆を与えることができると考える。

3. 営利組織体と非営利組織体のマーケティングと相違点

今日、高度に複雑化・専門化してきている中、人口統計学的、政治的、経済的、社会的事象により、非営利組織を取り巻く環境は大きく変化しつつある。近年、消費者のニーズは情報化社会において多様化し、新たな競争が発生し、さらに、社会的な価値観までも変化する中、非営利組織体は時代に適応した経営を迫られている。予測不可能な環境の中で、非営利組織が今後、継続的に存続するには、「効率的」でだけでなく、「適応的」であることも求められる。

このような中、非営利組織体（私立学校、病院、社会福祉法人）もマーケティングを導入しようとしている。

非営利組織体と営利組織体の共通点として、フィリップ・コトラーは「マーケティング的な志向は何ら変わるものではない」と述べる一方、「組織を運用する基本的な姿勢である」と論じている。そして、顧客満足の創造を図ると同時に、顧客の創造を図るという考え方を示しつつも、外部の要望（ニーズ）やウォンツ（欲求）と組織の目的、資源、目標を調和させるための手段である主張している。

一方、非営利組織体と営利組織体の相違点として、そもそもの目的・目標そのものが異なる。非営利組織体のマーケティングは企業の営利組織のマーケティング（利益・利潤の

追求) と異なるが、マーケティング的な思考は何ら変わるものではない。

非営利組織体は、社会的使命を達成するために事業ミッションを掲げ、目に見えないものを売るのに対し、営利組織体は私利私欲を確保するために企業ミッションを掲げ、目に見えるものを売っている。さらに、非営利組織体は個人の需要や要望ニーズではなく、社会的要望、受益者の要望(ニーズ)や欲求(ウォンツ)を見極め、組織の信条であるミッションと一体化させていく事を最重要視しているが、営利組織体は「単なるニーズ奉仕するのではなく、欲求(ウォンツ)」を創造している。

図1 非営利組織体と営利組織体の異同

	非営利組織体	営利組織体
共通点	<ul style="list-style-type: none"> ・マーケティング的思考そのものは何ら変わるものではない。 ・顧客満足の創造を図ると同時に、顧客の創造を図るという考え方。 ・外部のニーズやウォンツと組織の目的、資源、目標を調和させるための手段。 	
相違点	<ul style="list-style-type: none"> ・社会的使命を達成するために事業ミッションを掲げる。(目に見えないものを売る) 	<ul style="list-style-type: none"> ・私利私欲を確保するために企業ミッションを掲げる。(目に見えるものを売る)
	<ul style="list-style-type: none"> ・個人の需要やニーズではなく、社会的ニーズ、受益者のニーズやウォンツを見極め、組織の信条であるミッションと一体化させていく事を最重要視する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・単なるニーズ奉仕するのではなく、欲求(ウォンツ)を想像している。
	<ul style="list-style-type: none"> ・対価は原則として無償である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・対価は有償である。
	<ul style="list-style-type: none"> ・受益者との利害関係が存在しない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・企業を取り巻くステークホルダーとの関係。
	<ul style="list-style-type: none"> ・利益を追求しない非営利組織体。 	<ul style="list-style-type: none"> ・利益を追求する企業。

非営利組織体は営利組織体と異なり、利益や利潤の追及が目的でないためマーケティング的な発想は必要ではないという考えは理解することができる。しかしながら、双方の組織体の根底に「マーケティング」や「ミッション」があるからこそ、マーケティングは存在するのであり、双方に「顧客満足」を創造する点において共通している。

4. 非営利組織体の私立大学のオープンキャンパスの実態について

18歳年齢が減少する中、大学は生き残りをかけた競争時代に突入する。OCは高校生や受験生(以下、「生徒ら」という)が充実したキャンパスライフを過ごす中で、実際に学生支援の実態や実際の教育、就職実績などを直接、教員や在学生と会話をして確認し、キャンパスライフの雰囲気や教職員の人柄に触れるなど、複数の大学との比較検討する位置づけになっている。保護者や生徒らにとってのOCは、単なる大学訪問だけでなく、個々の特徴ある大学のキャンパスライフに触れる機会として位置づけられている。実際に生徒らが大学まで足を運ぶことで、大学までの立地条件や地域環境、大学の講義を始め、アルバイトや、年間の行事などを理解することができる。大学の規模を問わず、他の大学も概ね同様の内容であることから、よりオリジナリティあるOCの運用が必須である。

4.1 コロナ禍における私立大学オープンキャンパスの実態について

OCは、日本における少子化の予測が行われるようになった1980年代から各大学で実施されるようになった。学生獲得をする上でその影響を無視することができない存在になり、多くの大学が学生募集の一環として実施している。近年において大学は生徒らにOCに参加してもらい、大学を知ってもらうだけではなく、最終的に入学をしてもらわなければ大學経営に影響するまで、危機的な意識を持つようになってきた。このような中、さらに拍車をかける出来事として、コロナ禍におけるOCの開催方法が課題となる。外出が制限される中、従来の来校型のOCを実施することができなくなり、各教育機関はオンライン型のOCを強いられることになった。実際に外出制限が緩和されても従来の来校型のOCに加え、参加が難しい状況も想定したオンライン型を活用するのも主流となっている。来校型が7割を占める一方で、3割がオンラインを利用している実態である（ベスト進学ネット2020）。

図2 2022. 8. 31株式会社リクルート オンラインセミナー資料

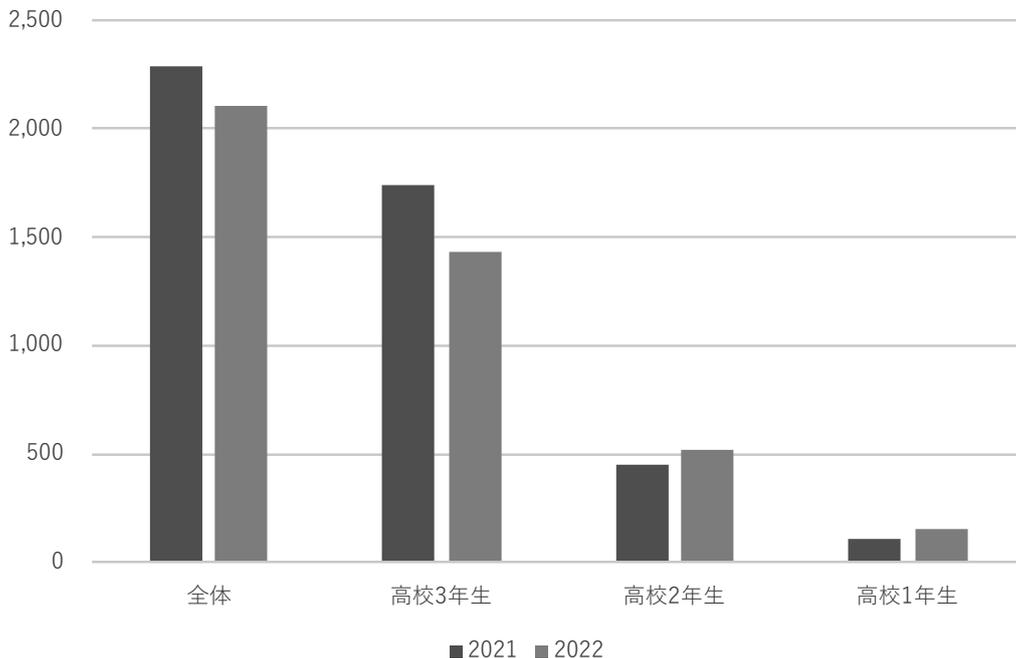
学校主催のオープンキャンパス参加経験（単一回答）

	調査年	調査数	参加率 (%)			高校3年間トータル
			高校1年	高校2年	高校3年	
進学者全体	2022年	13,996	39.3	32.2	56.2	82.3
	2019年	2,692	45.4	70.2	73.0	94.4
	2016年	4,137	43.8	68.3	76.6	94.5
	2013年	4,602	35.2	63.6	78.6	93.8
	2011年	10,359	33.1	61.4	80.0	92.6
	2009年	12,153	21.3	49.0	75.4	88.5
大学進学者全体	2022年	10,841	41.7	29.1	61.7	79.7
	2019年	2,071	47.3	71.5	71.4	93.9
	2016年	3,051	46.5	69.2	74.3	94.2
	2013年	3,256	38.0	65.2	76.2	93.4
	2011年	7,502	34.7	63.1	77.9	92.1
	2009年	8,481	22.8	51.2	72.7	87.8
短大進学者全体	2022年	545	32.7	43.1	86.4	93.2
	2019年	93	38.7	69.9	91.4	100.0
	2016年	203	39.9	62.6	91.6	98.0
	2013年	263	29.3	61.2	93.6	99.2
	2011年	700	31.9	60.6	93.8	97.3
	2009年	910	16.8	46.0	88.4	94.6
専門学校進学者全体	2022年	2,183	28.2	46.4	88.5	94.8
	2019年	337	35.0	64.4	86.4	97.3
	2016年	590	32.7	64.4	92.9	97.1
	2013年	731	25.9	58.4	92.9	97.0
	2011年	1,479	24.8	54.0	92.4	95.9
	2009年	1,890	15.8	41.0	88.4	93.2

図2のリクルート オンラインセミナーの資料によると、進学全体を見るとOCへの参加率は高校三年間の中で82.3%であった。学校種別からみると2009年の時点で大学進学者のOCへの参加率が平均87.8%であった。しかしながら2022年の時点で79.7%まで減少しているが、短大・専門学校は大学ほど減少幅が大きいことがわかる。

図3は、調査した女子大学のOCの学年別来校者数を分析したグラフである。コロナ禍で対面型のOCに参加する生徒らが減少傾向にある中、2022年度の参加者の数値を見ると、対面型のOCに参加する学生が減少していることがこのグラフから理解できる。高校3年生の生徒らの参加者数は前年を下回っているが、高校2年生では+22%、高校1年生では+62%まで大きく伸長している。つまり、コロナ禍の特徴ともいえるOC参加の早期化がこ

図3 女子大における年間の学年別来校者数

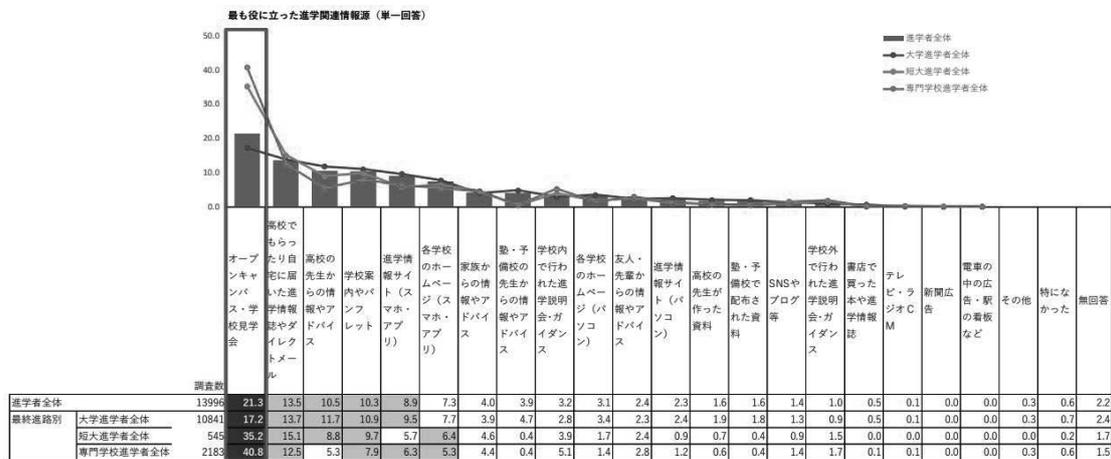


の女子大学でも 顕著に表れていることが分かる。

図4は進学先を決定する情報源として、OC・学校見学会が最も多いのがこの表から理解することができる。最終的な大学選びとして、複数回のOCに来校し模擬・体験授業体験してもらうことが重要である。

大学内やイベント会場でOCを実施することは、大学の存在を社会に発信する「姿勢」の視点からも重要な位置づけである。特にコロナ禍のOCでSNS、YouTube等の動画など、デジタルを駆使して生徒らや保護者にキャンパスライフを魅力的に伝えることが実現できたのなら、本来のOCの目的を達成できたと解釈することができる。

図4 2022. 8. 31株式会社リクルート オンラインセミナー資料



※進学生全体階層ソート ※各対象者条件で ■最も高いスコア ■2~5番目に高いスコア

4.2 Z世代と言われる女子学生-対象となる顧客世代を理解する

2022年（令和4年）4月の民法改正で成人年齢が18歳に引き下げられた。今日、これらの年齢層の若者はZ世代と言われている。「Z世代」とは米国のマーケティング用語で1996年以降から2010年に生まれた若者を指す（NIKKEI BUSINESS 2022）。この世代は、デジタルネイティブと呼ばれたミレニアル世代（1981～1995年）より、さらに先に進んだ、生まれながらの「デジタルトランスフォーメーション（DX）世代」である（日経クロストrend編集部 2022）。今日、これらの世代は世界人口の3分の1を占めており、今後の消費者行動や労働の中核を担う世代である。実際にバーチャル（仮想的）の世界で人とつながり、自宅で会話をしながら過ごす、今までにない新しい生活様式を過ごしている。これらの世代は媒介者の見地から、SNSによる情報の拡散効果を期待している点が特徴的である。Z世代を消費者の見地からすると、重要な消費対象者として注目を集めている。労働者の見地からすると、少子高齢化が続く日本では、貴重な「労働力」として期待されている世代でもある（日経クロストrend編集部 2022）。

このように「自分らしさ」や「オープンなコミュニケーション」を好むZ世代の生徒らにむけた学生募集を実現するには、カジュアルなコミュニケーションで互いの情報を共有し、学校生活やさまざまなシーンで学ぶ姿をリアルにイメージできるようにしていくことが重要である。

5. サブスクリプションビジネスの観点からの学生募集活動

今日、さまざまな業種において「サブスクリプション」ビジネス（＝以下、「サブスク」という）が展開されている。動画配信サービスやデジタルメディア、自動車、飲料など、さまざまな領域にまで展開されている。このビジネスモデルは消費者と継続的な関係性を構築させ、LTV（顧客生涯価値）を最大化させることを目的としている。

非営利組織体である私立大学は、より認知度を高めた教育活動を継続していかなければならず、生徒らを大学の“ファン”（＝入学の予備軍）として囲い込む必要がある。

まず、サブスクとは、サブスクライバー（＝サブスク）会員を起点とした事業である。顧客の利用動向をデータで分析し、ニーズを把握することが重要なポイントである。そして、消費者と継続的な関係性を分析、さらにサービスプランを改善し、体験価値を高め続けることで、継続的な利用につなげる。このような過程を経てLTV（顧客生涯価値）を増加させ、月ごとの売り上げを積み上げて安定的な収益基盤を得る仕組みである。

次に、重要なポイントとして「価値提供の設計」が挙げらる。サブスクは商品売るのではなく、商品を通じて提供される価値に料金を支払うビジネスである。「ドリルメーカーは、ドリルを売っているのではなく、穴を売っている」（T. レビット、1974）の考えのように、多くの消費者はDVDを所有したいのではなく「動画を見たい」のである。近年の動画配信サービス、Netflix、Amazonプライムビデオ、Huluなどは動画を見るという本質

的な体験価値を高い利便性で提供することにより、ビジネスとして成功している。

図5 私立女子大学への推薦・総合・選抜、一般入試の推移

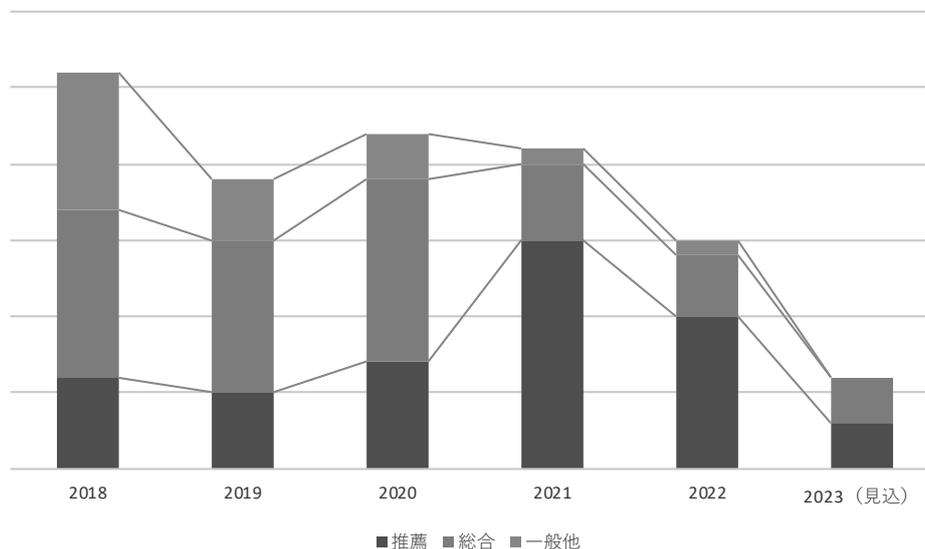


図5は、A女子高等学校からB女子大学への入学者数の推移である。A女子高等学校からB女子大には毎年、多くの学生が入学しており、入学者の常連校であった。しかしながら、A女子高等学校は2021年秋にC女子大学と高大連携を締結したことで、A女子高等学校に出張模擬授業（デモンストレーション）が積極的に実施され、さらにはC女子大学にもA高等学校の生徒が大学訪問し、模擬授業を受け、双方の交流が積極的に行われた。

その結果、2022年の推薦・総合型選抜入試では、B女子大学への入学者数は図5のグラフからも分かるように、前年と比較して約3割の入学希望者を失った。つまり、4年間の学びを「教育のサブスク」に言い換えるのであるなら、高大連携による出張授業は、女子大学から提供される教育に料金は発生しないものの、大学教育入学前の「無料お試し期間」に置き換えることができる。生徒らが受講した「無料お試し期間」に提供される商品やサービス（＝先進的な研究や教育の提供）を経て、本契約に至る（大学に入学し、本格的に学ぶ）のと同様の流れである。さらに、重要なポイントとして、サブスクから提供される「提供価値の設計」（＝どのようなキャンパスライフが過ごせるのか/将来の自分のイメージ像）として挙げられる。

つまり、商品を販売（＝教育サービス提供）するのではなく、その商品（先進的な研究や学びの体験）を通じて提供される「価値」に時間を費やすモデルであり、高等学校の出張模擬授業やOCの模擬講義を受講して、「どのように豊かな経験を蓄えることができるのか」、「どのような学生生活を得られるのか」、が感じられるのが重要である。

しかしながら、サブスクビジネスの中で最も重要とされるKPI（重要業績評価指数）として解約率（＝退学率）であり、さらに既存顧客である在学学生から得られる収入の増加率

(=充足率)、最終目標としてLTV（顧客（=学生生涯価値））に注目することは非営利組織におけるマーケティング的な視点として重要なポイントである。

5.1 コロナ禍における女子大学の退学者の実態について

情報が氾濫し、複雑化・多様化する環境の下、ストレスを抱えている学生が多く存在している。

学生は社会人として独立していく前の段階であり、自分が将来進みたい進路を考え、将来の方向性に合わせたカリキュラムを組み立て履修しなければならない、自己責任が問われるシーンが増えていく。並行して2020年に発した新型コロナウイルスが発生して以来、大学生を含む若者のメンタルヘルスの維持は深刻な問題である。このような中、ある女子大学の退学に関する実態を分析してみた。

図6 私立女子大学における退学者推移と退学率の推移

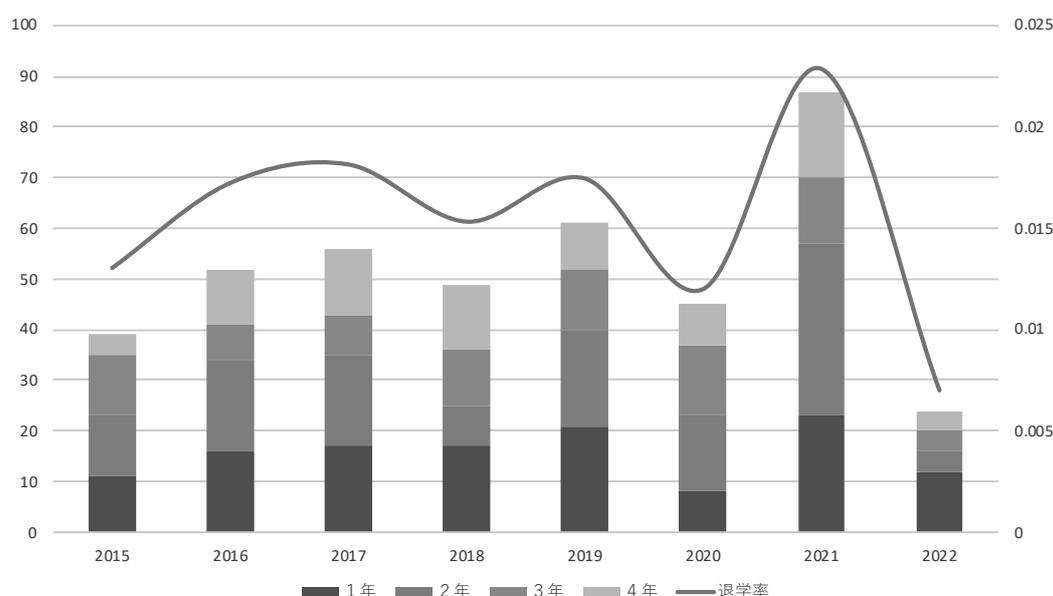


図6は、ある女子大の退学者の推移をまとめてみた。2015年から2019年の間に多少の退学者率は多少の起伏はあるものの、一定の退学者率を推移してきた。しかしながら、2020年に退学者率は大きく下降している。この大きな背景として、コロナ禍で外出が制限され、大学の講義が遠隔授業で行われるようになり、自宅に留まりながら受講する環境を背景に退学者率が減少した。しかしながら、2021年になるとコロナ禍で行動制限が緩和されると、在宅からの受講から対面式の講義が再開された。このような環境の変化により、精神的なストレスを抱え、一部の学生はモチベーション維持の困難から発した学力の不振に加え、さらには経済的な困窮が拍車をかけ、退学者が伸長していることがこのグラフから理解できる。2021年の退学者率、2.3%は日本私立学校振興・共済事業団が実施した加重平均2.9%

(単純平均で3.3%)を下回っているが、一人当たりの損失額の観点から見ても看過することができない状況にある。

図7 退学者数と学費損失金額推移

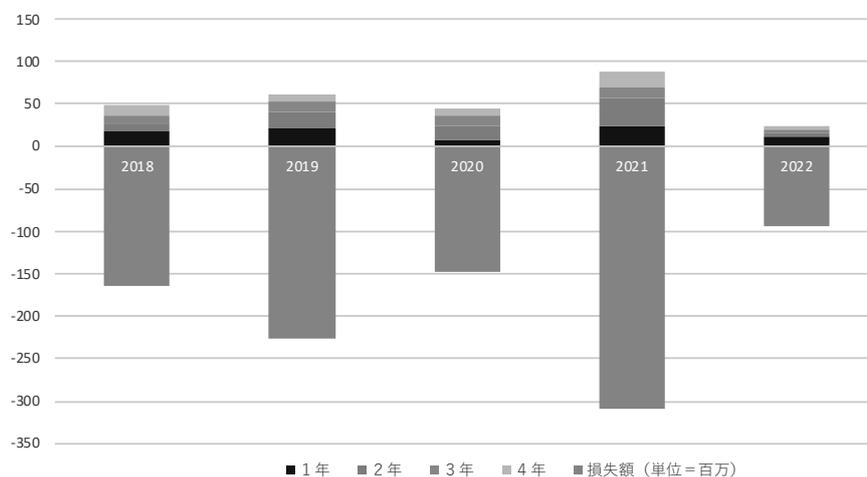
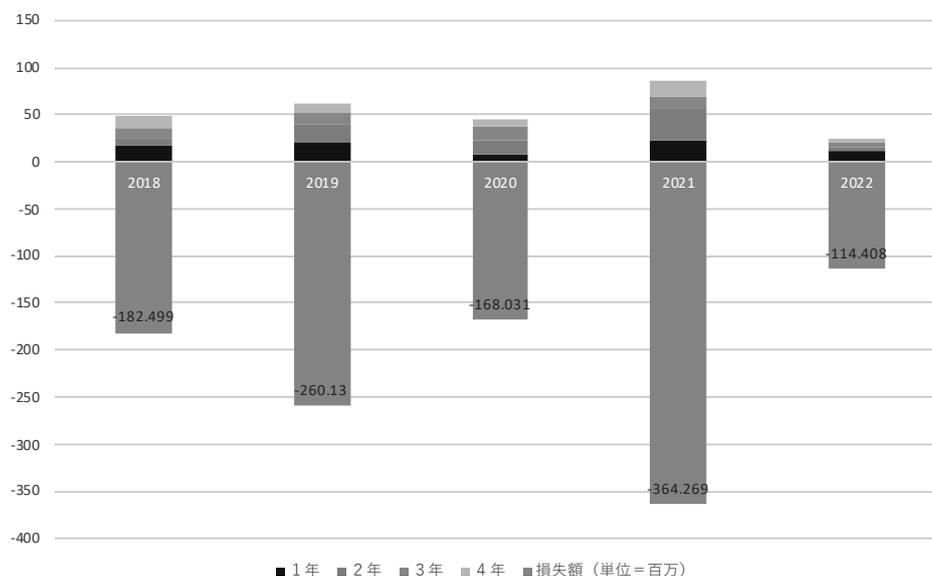


図7は、図6の退学者の数に、残りの在学年数の諸経費の損失を加えた数値になる。ホームページなどで公開されている教育研究活動等の情報公開資料では退学者の人数、退学率などの情報が公開されている。ここまでの分析は、どの大学でも公開されているが、重要なポイントとして、退学した学生が残りの在籍年数に対して支払う授業料のシミュレーションである。2021年度の場合、例えば1年次で退学した学生は残りの3年間分の学費の損失が予測され、その数値を換算すると、実質損失は数億円に試算される。退学者の増加は大学の財政状況を悪化させる傍ら、失った損失額を新たなマーケットに提供しているのと同様である。

図8は図7の退学者の数に、残りの在学年数の諸経費の損失を加え、さらに一人当たり学生を獲得するための人件費、広告費を加えた数値になる。大学は毎年、従来のカタログを始とした印刷物や郵送物、さらには近年、デジタル広告にも積極的に投資を行っている。

地方の大学や中規模の大学はテレビコマーシャルまでも展開し、駅などではデジタルサイネージ広告も大々的に展開している大学も存在している。大学によっては学生募集活動の業務を入試課の職員で対応している大学もあるが、学生募集に特化し、高校の窓口業務を備えた営業部門を有している大学も存在している。これらの諸経費を退学者数に合わせて、再シミュレーションをすると、さらに約3以上割も上乗せした損失額を計上する試算になる。このように可視化された分析は、マーケティング的な思考または、顧客関係管理(CRM)的な思考を持った実務者が存在しなければ予測する余地はない。学生を顧客と位置付けて分析をするうえで、ダイレクトマーケティング的な思考が重要になってくる。このように、ダイレクトマーケティング的思考を実践する上で重要な点として「忘れていけ

図8 退学者数と学費損失金額推移（+広告費、人件費）



ないのは、データをどうするのか、どのようにデータの分析が主に考えていく事ではない。増え続けるデータに取り組み、分析することは大変な作業である。しかし、何のためにデータを活用するのかをいつも考えているべき」(新井、2019)のように、手元にあるデータをいかに活用していくかを常に考える必要がある。

5.2 退学者を増やさないための顧客関係管理（CRM）的な思考と実践

マーケティング活動（=大学運営）を実施していく中で重要なことは、新規顧客の獲得（=学生募集活動）と顧客維持（=退学者を最小限にさせる）の2つのバランスを維持していく事である。これらの活動は、消費財のマーケティング活動も大学運営における学生獲得、ならびに維持は非常に類似している。新顧客の獲得（入試からの学生募集活動）が実現できても、離脱顧客（=退学者）が増加してしまうと、顧客（=学生）は減少してしまうことになる。

近年、多くの消費財の企業は顧客関係管理（CRM）の部署が社内で設けられ、その存在は消費予測や売り上げ予測を策定する中で、より重要性を増してきている。この点において重要なポイントはLTV（顧客生涯価値）が挙げられる。LTV（顧客生涯価値）は顧客である学生1人当たりが自社（=大学）に与えてくれる収益（=授業料）を表す指標である。つまり、顧客（=学生）から企業またはブランド（=大学）が愛され（=大学愛、愛着）、継続的（=4年間の在学）にモノ（大学の講義、施設）を購入（=大学の講義を受講する）してくれるかどうかを端的に示す指標になる。言い換えるなら、「カスタマーサクセス」の実現である。カスタマーサクセスはLTV（顧客生涯価値）を中心とした経営に顧客関係管理（CRM）欠かすことのできない施策であり、自社の商品やサービスの利用による顧客の「成功体験」を定義付けられ、企業が手助けする手法のことである。顧客

(=学生)が成功体験を積むことで、より商品やブランド(=大学)に対する忠誠心(ロイヤリティ)が増加し、継続的な購入(=大学在学の4年間、退学せずに学び続ける)につながるためである(日経日経MJ(流通新聞)、2020)。

図9 中学・高等学校の一環教育から、付属の大学教育の一環を試算した場合

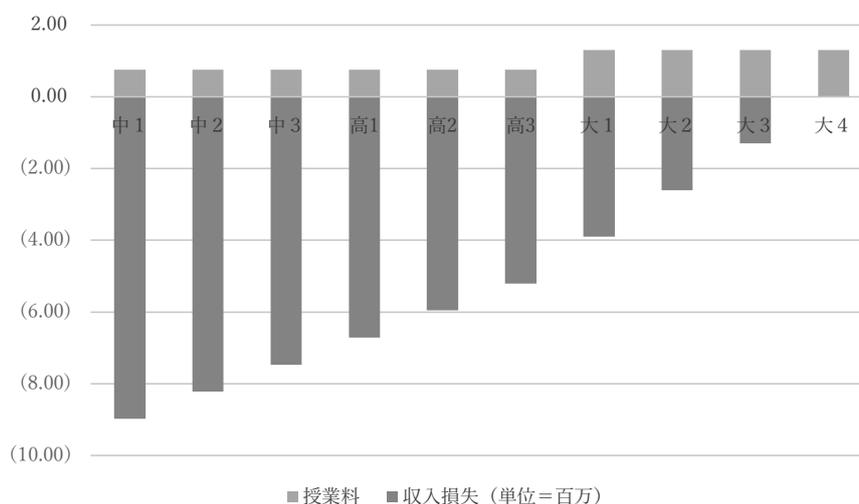


図9は、中学・高等学校から係属の大学に進学した場合、顧客である学生の消費活動(=授業料ならびに諸経費)の試算に加え、さらに退学者数の損失額を試算しグラフ化したものである。

この表から、大学付属の中学・高等学校の生徒が、他の大学に進学をしてしまった場合の損失額が理解できるが、中学・高等学校から大学まで10年間、学び続ける生徒が、いかに大学にとって「重要な顧客」であることが理解できる。

今日、顧客の消費活動はロイヤリティが企業の競争力になって時代に突入しており、ロイヤリティがないまま購入頻度や金額を高めることは困難である。大学運営に言い換えれば、18歳人口が減少する中で、大学側が獲得した顧客である学生にしっかり寄り添い、能動的にアプローチさせることが重要である。つまり、購入した商品(講義や資格)やサービス(大学生活)の体験値を最大化させ、「買ってよかった」(=学んでよかった、行って良かった)ということが成功体験につながり、顧客ロイヤリティを高めるカスタマーサクセス(=学生生活を充実させる)につながる。そして結果的にサービスの継続利用(=4年間の大学生活、付属中高+大学の場合、10年間トータル教育)、さらにはリピート購入(=リカレント教育、親になっても子供に勧めたい)、オプション(=海外留学、資格の取得)などの追加購入(=本来の大学生活以上の学びの投資)につながり、売り上げや利益(=大学へ授業料の支出)を増加させることが重要である。

6. おわりに

本稿では非営利組織体の中でも、私立大学に焦点を当て、今日対象となる学生の世代分類である「Z世代」を理解し、私立大学の経営に必要なマーケティング的な考えに置き換えたOCの在り方、サブスクリプションビジネスモデルの観点からの学生募集活動、さらには退学者を増やさないための顧客関係管理(CRM)的な思考と実践について取り上げた。今後、18歳年齢の人口が大きく減少する中で、大学の顧客である学生の争奪戦がさらに激化することが予測される。

加えて、コロナ禍における学習環境の変化や人間関係の複雑からも、一定数の離脱者(=退学者)も想定される。従来の大学を始めとした教育機関のIR担当者などの集計担当者は退学者数や退学理由、そこからの比率など、まとめて報告することが多い。

しかしながら、毎年発生する退学者が与える経済的な損失、そして、マーケティング的な思考に基づいた適切な打ち手を講じることができない教育機関が一定量存在しているために、顧客である学生のカスタマーサクセスが実現できていない。さらに従来のマーケティング活動は商品が選ばれ、そして検討され、購入費至るまでに集中され、購入後の顧客のフォローも十分にできていない。しかしながら、今日のデジタル技術の発展に伴い、消費財をはじめ、さまざまな産業にいたるまで顧客との関係性が深めることができるようになった。

大学運営は教育というサービスを4年間提供し続ける(=顧客である学生が、退学せずに教育サービスを継続して学び続ける)いわばサブスクリプションビジネスと同じ概念を持つ。顧客である学生の利用動向(=学生生活)の分析をしっかりと行い、顧客である学生のニーズもしっかり把握しなければならない。そして、常に顧客(=学生)が魅了し続けるような体験価値を高め続け、さらには4年間の継続的利用につながるようなLTV(顧客生涯価値)を増加させることにより、大学の集積基盤を維持し続けることが重要である。フィリップ・コトラーは「組織体がマーケティングを意識するようになるのは、まさにその市場に変化が起こる時である」と強調している。さらに「売上高(=授業料)が減少するか不安定になれば、あるいは新しい競争相手が現れたり、買い手に新しいニーズが発生すれば、それぞれの組織は、マーケティングのような解決法に対して受容になるものである」と主張している。

今後、さらに氷河期を迎える大学経営の中において、リサーチ企業のデータを参考に戦略を立案しつつも、自らの顧客である学生のニーズや自学が所有する学生データ(=顧客データ)を元に、マーケティング的な思考ならびに顧客関係管理(CRM)的な打ち手がさらに求められるようになる。これらの課題への考察は他日に期待したいと思う。

【謝辞】

本研究について、学会誌編集委員から貴重なコメントをいただき、深く感謝申し上げます。

【参考文献】

- 浅井慶三郎『サービスマーケティングの管理』同文館出版、1989年
- 雨宮寛二『サブスクリプション 製品から顧客中心のビジネスモデルへ』角川新書、2019年
- 雨宮寛二「サブスクリプションのビジネスモデル分析と考察」『経営情報学会 全国研究発表大会 要旨集』2020年
- 新井範子「ダイレクトマーケティングは今、何を考えるべきか」『Direct Marketing Review』第18巻 pp.1-4、2019年
- Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938. (バーナード『経営者の役割』山本安二郎・田杉競・飯野春樹訳、ダイヤモンド社、1956年)
- 「ベスト進学ネットで開催された全イベント」期間：2020年4月～2021年3月
- Drucker, P. F., *Managing the Non-profit Organization*, Harper Collins, 1990 (ドラッカーの『非営利組織の経営』(2007) 上田惇生・田代正美訳、ダイヤモンド社、1991年)
- 電通総研編『NPO とは何か』日本経済新聞社、1986年
- Janzer, A., "Subscription Marketing": Strategies for Nurturing Customers in a World of Churn (English Edition, Cuesta Park Consulting 2015. (小巻康子 (訳)『サブスクリプション・マーケティングモノが売れない時代の顧客とのかかわり方』英治出版、2017年)
- 「次世代経営指標「LTV」」日経クロストrend 2022年09月号
- Kotler, P., *Marketing for Nonprofit Organizations*, 2nd ed., Prentice-Hall, 1982. (フィリップ・コトラー『非営利組織のマーケティング戦略』井関利明監訳、第一出版、1991年)
- Kotler, P. and N Lee, *Corporate Social Responsibility*, John Wiley & Sons, 2005. (コトラー・リー『社会的責任のマーケティング』恩蔵直人監訳、東洋経済新報社、2007年)
- 河合塾 Eki Net 「近年の受験環境－少子化の時代、受験生は減っている?－」
<https://www.keinet.ne.jp/exam/basic/proceed/status.html>
- 古閑博美「キャリア教育への一考察－入学支援の一環としてのオープンキャンパスの活用」、2008年
- Levitt, T., *Innovation in Marketing*, McGraw-Hill, 1962 (レビット『マーケティングの革命』土岐坤訳、ダイヤモンド社、1983年)
- 三宅隆之『非営利組織のマーケティング』「NPOの使命・戦略・貢献・成果」白桃書房、2016年
- 文部科学省「学校基本統計」令和4年度版
- 日経クロストrend編集部『最新マーケティングの教科書 2022』日経 BP, 2022
- 日経クロストrend編集部『サブスクリプション2.0 衣食住すべてを飲み込む最新ビジネスモデル』日経 BP, 2019年
- 大阪祐希枝『売上の8割を占める優良顧客を逃さない方法－利益を伸ばすリテンションマーケティング入門』ダイヤモンド社、2018年
- 内田和成・岩井琢磨・牧口松二『物語戦略』日経 BP, 2016年
- 海口浩芳「地方における短期大学の課題と今後の方向性Ⅱ－少子化時代のリバイバルプラン」、

2006年

佐川隼人『サブスクリプション実践ガイドー安定収益を生み出すビジネスモデルの作り方』英治出版、2019年

島田恒『非営利組織のマネジメント』、東洋経済新報社、2009年

太宰潮「サブスクリプション・サービス利用と顧客満足の特性」『マーケティングジャーナル』、pp. 18-29, 2022年

『サブスクリプション「顧客の成功」が収益を生む新時代のビジネスモデル』ダイヤモンド社

『先進国、出生率軒並み低下、優等生フランスも少子化進む、仕事と育児の両立困難、ドイツ・スイスは改善』日本経済新聞 2020年6月6日

「志望校選び 学校説明会が決め手に 大学・短大側も工夫こらす」読売新聞 2007年8月17日 東京朝刊

『「指示された以上の仕事はしない」「定時に帰る」? - 金の卵を育てる 働くZ世代の「トリセツ」-』NIKKEI BUSINESS 2022. 10. 17

「リクルートスタディサプリ進路オンラインセミナー資料」2022年8月31日

『令和2年度学校基本調査（確定値）の公表について』文部科学省 2020年12月25日

T. レビット『マーケティング発想法』、ダイヤモンド社、1974年

Tzuo, T., Weisert, G., (2018) Subscribed; Why the Subscription Model Will Be your Company's Future-and What to Do About It. Portfolio. (桑野順一郎 (監訳)、御立英史 (訳)、2018年