



# Education Report



## 私立大学経営に求められるマーケティング戦略 ～選ばれる大学になるために～

### 差別化と分かりやすいコミュニケーションの手法(第2回)

#### 第1回レポート(マーケティング手法を用いた基礎的分析)の振り返りと第2回レポート目次

今後、大学は18歳人口の減少などの厳しい環境に対峙しなければならないことが予想されています。そのような環境の中で、持続可能な経営を行うには、「選ばれる大学になるしくみ」を整えることが求められています。

第1回レポート(マーケティング手法を用いた基礎的分析)ではそのための第一歩として、「事業の特性」や「市場環境」、「顧客の特徴」などの基礎分析を進めていきました。そこから読み取れたポイントとして「他大学との差別化」や「わかりやすいコミュニケーション」が求められていることを見てきました。

重要となるポイント	それらが求められる背景
 他大学との差別化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 市場の縮小が予想され、競合大学との競争が激化する</li> <li>■ 大学入学は高額な買い物であるとともに、人生に関わる決定であり、長期にわたる比較検討を経て意思決定がなされる</li> </ul>
 わかりやすいコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 入学の意思決定に複数の人が関与する</li> <li>■ 大学が提供している価値は入学前には分かりづらい</li> <li>■ 顧客はある程度抽象化された分かりやすい情報を好む傾向がある</li> </ul>

本レポートでは、他大学との差別化や、わかりやすいコミュニケーションをどのように検討し、実行していけばよいかについて、考察を加えています。

- 目次
- 1. 差別化の方法
  - (1) 差別化とは何か
  - (2) 差別化を考えるステップ
- 2. わかりやすいコミュニケーションの方法

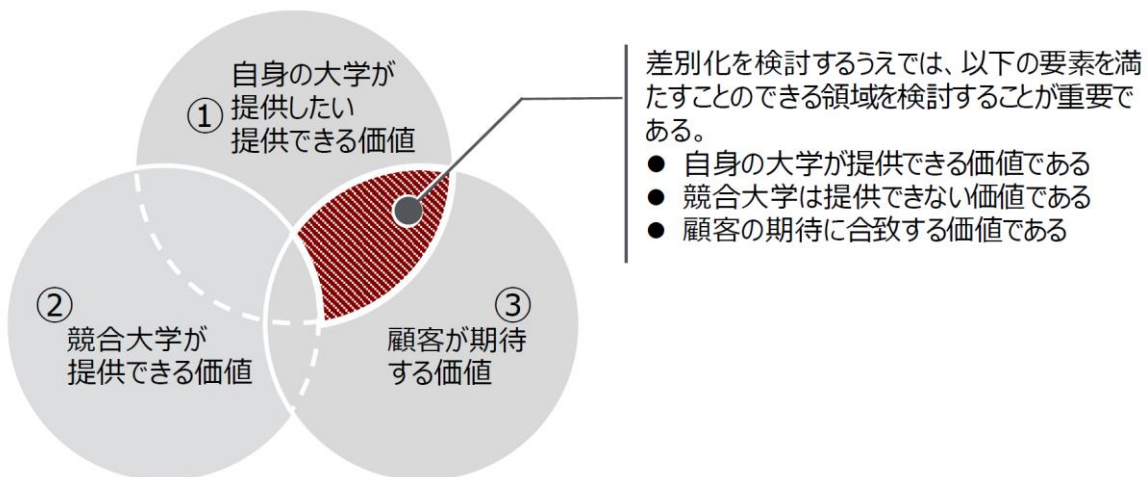
## 差別化の方法

### (1) 差別化とは何か

まず初めに、他大学との差別化とはどのようなことなのかを考えていきます。図1は、差別化として目指すべき領域を図示したものです。

差別化として目指す領域を検討するにあたっては、当然のことではありますが、それが「①自身の大学が提供したい・提供できる価値」であることが求められます。自身の大学として目指したくない領域や、実現可能性の低い領域を差別化の軸とすることはできません。続いて「②競合大学が提供できる価値」とは異なるものであることが求められます。第一回で分析したとおり、大学教育は入学の意思決定に当たり、比較検討されるという特徴を持つサービスです。そのため競合大学との差をわかりやすく明確に伝える必要があります。そして忘れてはいけないことが、「③顧客が期待する価値」と合致しているということです。競合大学と違うことをしようとするばかりに顧客の期待から外れたことをしては、差別化の意義が失われてしまいます。以上の3つの観点を踏まえ、差別化を検討するステップについて説明していきます。

【図1】



### (2) 差別化を考えるステップ

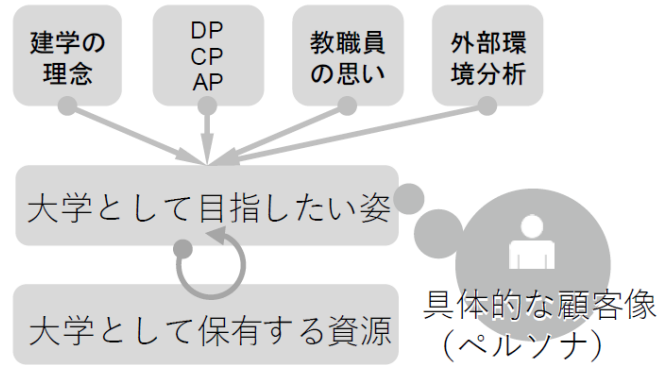
#### ステップ1: 自身の大学が提供したい・提供できる価値を明確にする

差別化を考えるうえで、まず大切になるのが「①自身の大学が提供できる・提供したい価値」を明確にすることです。この領域を明確にできないと、差別化方針が現場に根付かなかったり、机上の空論となってしまったりという事態に陥ります。差別化を確実に実現させていくためにも、このプロセスを丁寧に実施することが求められています。図2は、「自身の大学が提供できる・提供したい価値」を明確にするための検討手順を図示したものです。

はじめに、建学の理念やディプロマ・ポリシー（DP）、カリキュラム・ポリシー（CP）、アドミッション・ポリシー（AP）、教職員の思い、外部環境分析等から、大学として目指したい姿を明らかにします。その姿と大学の保有する資源との整合性が取れるのかを確認し方向性を修正するというプロセスとなります。

このプロセスを進めるにあたり、マーケティングで使われる「ペルソナ」と呼ばれる手法を活用していただきたいと思います。ペルソナとは「大学が提供するサービスの対象として、最も重要で象徴的な顧客像」を具体的に示す手法のことです。ここでポイントになるのが「具体性」です。各大学では、既にアドミッション・ポリシー等で、理想的な学生像を設定しているものと考えられます。一例を挙げると「大学で学んだ知識を活用し、社会の様々な分野で貢献したい人」といった表記が見ることができます。ペルソナは、それをさらに具体的に考え、学生の生活や行動、意思決定の要因・背景を明らかにしていくものです。

【図2】




参考: ペルソナとは

マーケティングの手法の一つ。企業の商品・サービスにとって、重要で象徴的な顧客像を、あたかも実在する人物のように描きだす。顧客像を描き出す手法としては、性別や年齢、職業といった内容で市場・顧客を切り分けるセグメンテーションが挙げられるが、ペルソナは、より深く一人の象徴的な顧客に向き合う方法である。そのため、ストーリーを活用し、その人物の生い立ちや思考の背景まで思考を深める。ペルソナを設定し、関係者間で共有することで、考えるべき顧客像のすり合わせができるため、企画・広報等各種取り組みの方針を統一しやすくなる。

以下ではペルソナの活用方法について説明をしていきます。ペルソナのイメージを持っていただくため、表1のシートをご覧ください。このシートには、ある架空の大学における最も重要な顧客像に関する情報を記載しています。

【表1】 ※以下に記載されている内容はペルソナであり、架空の人物です。

**ペルソナシート 丸の内大学 現代コミュニケーション学部**



**【現状のエピソード】**  
 高校は塾の先生の勧めで詳しく調べないまま地域二番手の公立高校を選択した。そのことについて、少し後悔しており、大学は詳細な検討のうえで決めたいと考えている。  
 総合学習の時間で、XXXX氏の講演を聞き、現代のメディアの在り方に疑問を持っている。好奇心旺盛で、何が本当なのかを知りたいと考えている。大学選びは、将来の夢であるジャーナリストを多く輩出している学校を中心に探している。オープンキャンパスに出向き、実際の空気を体験することで志望校を決めようと考えている。

**【基礎情報】**  
 名前：加藤愁子さん（高校3年）  
 住所：東京都練馬区在住  
 高校生活：演劇部に属し、部活と勉強の忙しい日々を送る。週に3回予備校に通っている。  
 成績：偏差値52程度  
 家族：4人家族、父はサラリーマン、2歳下の弟  
 得意な科目：物理、美術  
 情報収集手段：スマートフォンでの検索、インスタグラム、テレビ  
 こだわり：一眼レフカメラ

**【大学に期待すること】**  
 愁子の通う高校は、4年制大学への進学が一般的であり、それ以外の選択肢はあまり検討していない。大学進学に対しては、良い就職のためのプロセスというより、自己実現に向けた学びの場と捉えている。高校での授業スタイルに退屈しており、より実践に近い学びを大学では得ることができるのではないかと期待している。専門的に一つの学問を学ぶというよりも、広く様々な学びを体験したいと考えており、他学部の講義も受講したい。夏休み期間は海外を旅し、自身の視野を広げたいと考えている。

**【卒業後の目標】**  
 将来は世界を舞台に活躍できるジャーナリストになりたいと考えている。

ペルソナはあたかも実在する人物のように設定され、鮮明なイメージを提供してくれます。良いペルソナは、具体的に現実味があり、広報やカリキュラムデザイン等の意思決定に寄与する内容が含まれていることが求められます。ただし、内容に正解があるわけではないため、多くの教職員でディスカッションをしながら、関係者が合意できるペルソナ像を描くことが重要です。

ペルソナ設定までの簡単なプロセスを紹介していきます。まずは、自身の大学に入学してくる学生の特徴(エリア、偏差値、志望動機 等)を定量データから把握します。それにより、自身の大学がターゲットにしている領域を明らかにします。次に、建学の精神や各種ポリシー等を参考にしながら、理想的で象徴的な学生像の要素を決定していきます。この際、必要に応じてターゲットに合致していそうな学生へのヒアリングを行います。その後、教職員の多様な方々を巻き込んだディスカッションを行い、先のペルソナシートの項目を埋めていきます。その際、ペルソナが入学し、成長し、卒業していく姿をストーリーで語るができるよう留意します。また、学生のペルソナから派生し、保護者についてもイメージを具体化していくことも有効です。保護者については、「収入」や「最終学歴」「ライフスタイル」「こどもの育成において重視する点」などの項目について考えを深めていきます。これらの作業にあたって、ただ単に理想を並べるだけでなく、自身の大学の特徴や資源と整合性がとれるように留意する必要があります。

ペルソナは、自身の大学が提供したい・提供できる価値を具体化し、明確なイメージとして多様なステークホルダー間で共有することを助けるツールになります。差別化を考える最初のステップとして、ぜひ作成することをお勧めします。

## ステップ2: 競合大学には提供できない領域を発見する

差別化を考える、続いてのステップは、「②競合大学には提供できない領域を発見する」ことです。大学という商品は、比較・検討を通して入学の意思決定がなされるため、わかりやすい差異を示すことが重要となります。そういった他大学には提供できない差異につながる要素として、一般的に以下のような内容が想定できます。

- ① 他大学にはないコンセプトを有している
- ② 他大学にはない資源を有している(教員、施設、講義室、先輩、ブランド)
- ③ 他大学にはないコスト優位性を有している
- ④ 他大学にはない価値提供の手段(オンライン講座等)を有している

競合大学との差異を検討する際、どうしても②の資源の保有状況ばかりに思考が終始してしまいがちです。しかし、ここで最も重要なのは①のコンセプトの部分だと考えられます。明確なコンセプトを持ち、それを実現するために一貫した取り組みがなされている大学は、資源の保有による差異よりも模倣されにくい固有の差異を有することができます。この点が弱いという場合は、ぜひステップ1に戻り、「自身の大学が提供したい・提供できる価値」を具体的に考え、それを提供するための一貫した仕組みづくりを検討することがポイントと言えます。

## ステップ3顧客が期待する価値との整合性を再度確認する

差別化を考える最後のステップは、これまで考えてきた方針が、顧客不在の考えになっていないかを改めて確認していただくというものです。ステップ2のように、競合大学との差異を考えていくと、どうしても、顧客不在の差別化に陥りがちです。差別化の要素は顧客が求めており、顧客にとって意味のある差異でなければなりません。そのため、最後のステップとして、改めてその差別化の方針は顧客が期待するものなのかを考え直していただきたいと思います。

## わかりやすいコミュニケーションの方法

差別化の検討手順について、ステップを追ってみてきました。続いて、ここまでの内容を活用しながら、顧客にとって分かりやすいコミュニケーションを実現するための方法を紹介していきます。第一回の内容とも重複しますが、コミュニケーションを検討・実行するうえで、次の3つの事項が重要なポイントとなります。

- (1) 学校として統一されたメッセージを発することができているか
- (2) 伝えたい人の関心に深く即したコミュニケーションができているか
- (3) 抽象化された分かりやすい情報発信ができているか

以下でそれぞれについて見ていきます。

### (1) 学校として統一されたメッセージを発することができているか

顧客に対し、わかりやすいコミュニケーションを実現していくためには、大学内部で認識を統一し、ぶれることのないメッセージ発信をしていくことが重要です。しかし、大学全体で認識の統一を図ることは簡単ではありません。多くの学校が掲げている顧客像や大学として提供したい価値は抽象的で、多様な解釈の余地が残っています。そのため、経営部門・企画部門の考えが、現場の教職員に伝わった時には、まったく異なる内容になってしまっているという事態が生じていることが少なくありません。

これらの状況を防ぐには、差別化のために検討してきた内容が有効です。特にペルソナの設定は、具体的な方向性共有の助けとなるでしょう。方向性が明らかになっていれば、学校としてのコミュニケーションはぶれることがなく、顧客は一貫した価値を感じることができます。それらの一貫性は、中長期的にはブランド価値創出にもつながる資源となります。



## (2) 伝えたい人の関心に深く即したコミュニケーションができていますか

ターゲットとしている顧客にしっかりと届くコミュニケーションを実現するためには、相手のことを深く理解したうえで、どのような情報を、どのような媒体を通じ、どのようなタイミングで発信していくべきなのかというコミュニケーション戦略を考えることが求められています。ここでも、ペルソナを活用することができます。「東京に住む、偏差値50程度の高校3年生」という情報だけでは、具体的なコミュニケーション戦略を考えることはできません。しかし、「ペルソナに加藤さん(表1参照)」という情報があれば「大学でどの程度実践的な学びが得られるのかを知りたい」「HP情報はスマートフォンからでも見やすい形式にする必要がある」「まずはオープンキャンパスに来てもらい、そこで大学の魅力を伝えることが重要になる」といった具体的なコミュニケーションの戦略を立てることができます。

また、学生本人の他に、保護者や高校の先生方といった多様な存在が意思決定に関与してくることも忘れてはいけません。保護者や高校の先生についても、ペルソナの手法を応用し、深い理解に基づいたコミュニケーション戦略を立てていくことが有効です。

## (3) 抽象化された分かりやすい情報発信ができていますか

大学入学のように、十分な検討の元で意思決定される、かつ、外からだと実際の価値がわかりにくいという特徴を持つ商品・サービスに対し、顧客は抽象化された分かりやすい情報を好む傾向がある旨を第一回では確認しました。抽象化されたわかりやすい情報発信においても、ペルソナで作ったストーリーを使うことができます。ペルソナで作成した、「入学し、大学で学び、社会に出て活躍していく」という一連の流れの紹介は、顧客にとってもイメージを共有しやすく、大学の理解を促してくれます。それらのストーリーをイメージ動画としたり、類似する実際の事例を、先輩学生やOB・OGから話してもらうという手法は、その効果をさらに高めることができるでしょう。

## さいごに

第一回、二回レポートにおいて大学経営に求められるマーケティング戦略というテーマで考察を加えてきました。冒頭で触れたとおり、マーケティングの考え方は、市場や顧客の状況を深く理解した取り組みを実施するための手法であり、大きな環境変化が予想され、競合大学との競争激化が予想される中で、重要性を増していくものと考えられます。

大学の中でマーケティングの考え方を取り入れることは決して難しいことではありません。「当たり前になり、意識していなかった市場のルールを改めて考え直してみる」「抽象的な言葉で考えを止めていた顧客像を具体化してみる」。そういった簡単な内容から、マーケティングの活用を進めていただきたいと思います。また、本内容を参考に、現場オペレーションの在り方、テクノロジー利用、組織の在り方などの現場へ落とし込んでいただければと思います。

## 有限責任監査法人トーマツ

アドバイザリー事業本部 パブリックアドバイザリー 教育セクター (Education)

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル

問い合わせ先: [education.advisory@tohatsu.co.jp](mailto:education.advisory@tohatsu.co.jp)

Tel 03-6213-1251 Fax 03-6213-1625

デロイトトーマツグループは日本におけるデロイトトウシュートーマツリミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームであるデロイトトーマツ合同会社およびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツコンサルティング合同会社、デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイトトーマツ税理士法人、DT弁護士法人およびデロイトトーマツコーポレートソリューション合同会社を含む)の総称です。デロイトトーマツグループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に約11,000名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツグループWebサイト([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp))をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリーサービス、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組みクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。Fortune Global 500®の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#)もご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイトトウシュートーマツリミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は[www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about)をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of

**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2018. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.

**50**<sup>th</sup> Making another half century of Impact  
Deloitte Tohmatsu デロイトトーマツ 50周年 次の50年へ



IS 669126 / ISO 27001