

リソース・ベースド・ビューによる大学ブランディングに関する一考察 -模倣されにくい大学の強みを求めて-

日大生産工 ○水上祐治
日大生産工 柳澤一機

日大生産工 野々村真規子
日大生産工 西恭一

日大生産工 新井雅彦
日大生産工 秋濱一弘
日大生産工 広田直行

1. まえがき

日本では2018年から18歳人口の減少が本格的に始まった。この現象は受験者数の減少を伴い、その後は進学率が急上昇することもなく先細り状態が続いている。いわゆる「大学の2018年問題」である。関連機関各所では、この現象に対応すべく大学の在り方が議論されるなど対応が検討されている。また、この現象の対応策の一つとして、大学のブランディング活動が活性化している。本稿では、この大学のブランディング活動に着目して、まず、その活動を取り巻く概念について、マーケティング、ブランディング、大学のブランディングに分類してその特徴を示す。

次に、大学のブランディング活動の手法を示す。一般にブランディング活動は多岐にわたる活動から構成されているが、本稿では、ブランド構築に絞って議論を進める。ここでは、ブランド構築手法の一つとして、リソース・ベースド・ビュー理論を用いた大学ブランディングの手法を示す。そして、そのブランディング構築活動の適用例を示して考察を展開する。

適用例では、日本大学生産工学部における、リソース・ベースド・ビュー理論を用いた大学ブランディングの試みを示す。なお、日本大学生産工学部の実践例において、現在進行中の項目、機密の項目、情報元、詳細な分析方法に関しては記載しないものとする。

2. マーケティングとブランディング

1.1. マーケティングの変遷

Kotler(1971)は、マーケティングとは「どのような価値を提供すればターゲット市場のニーズを満たせるかを探り、その価値を生みだし、顧客にとどけ、そこから利益を上げること」としている。Tedlow(1990)は、マーケティングとそれを取り巻く環境の発展を時系列で整理している。Tedlowの分類では、19世紀末にマーケティングの概念が誕生して、その直後の情報と概念が断続的に混沌とした「分断の時代」、そして、マス・コミュニケーションが始まった「統一の時代」を経て、市場での住み分けが盛んになった「細分化の時代」に変化したとしている。なお、青木(2011)は、日本の細分化の時代への移行は1980年代としている。

1.2. ブランディングの変遷

青木は、ブランディングは、マーケティングの発展プロセスのなかで、その手段の1つとして用いられるようになり、やがて戦略的位置を与えられながら影響力を増してきたとしている。ブランド概念は、1985年までの「ブランド・ロイヤルティ」と「ブランド・イメージ」の時代、1985年から1995年までのブランド・エクイティの時代、そして1996年以降の「ブランド・アイデンティティ」の時代へ変化してきたとしている。

吉村(2013)は、ブランドは、ブランド・ロイヤルティの時代にマーケティング手段として断片的に認識され、続くブランド・エクイティの時代に統合的にブランドを論じる視点となり体系的にブランドを理解することを可能にしたとしている。そして、ブランド・アイデンティティの時代に入り、「いかにして強いブランドを構築するか」という重要な戦略的課題の一つとなったとしている。

3. 大学のブランディング

大学のイメージは、学生の募集(Palacio et al. 2002)、政府等の資金提供機関の対応(Landrum et al. 1998)、大学の威信と質に対する一般市民の認識(McPherson & Schapiro 1998)、大学の総合的な競争力(Parameswaran & Glowacka 1995)に影響を与えるとされている。また、Naudé & Ivy (1999)は、学生募集の目的は、継続的に新規参入者を求めることであり、大学のイメージが入学の意思決定に主要な影響を与える可能性が高いと指摘している。そして、Bennett & Ali-Choudhury (2009)は、大学ブランドの基本要素として「ブランドのメリットに関する顧客との約束」、「ブランド・イメージと実態の整合性の確認」、そして「ブランドの表現方法やコミュニケーション方法」であるとしている。以下にその詳細を示す。

Gutman & Miaoulis (2003)は、大学のマーケティング・コミュニケーションが、教育機関が単に提供できない利益を約束することが多いと指摘しており、コミュニケーションの中で約束されたすべての利益を、教育機関の実際の属性と能力にしっかりと首尾一貫して

A Study on University Branding with Resource-Based View
- Exploring the low imitable Strengths of university -

Yuji MIZUKAMI, Makiko NONOMURA, Masahiko ARAI,
Kazuki YANAGIASWA, Yasukazu NISHI, Kazuhiro AKIHAMA, Naoyuki HIROTA

表1: RBVによるリソース活用の効果

#	項目	内容
1	蓄積経験の独自性	組織が時間をかけて蓄積したものをさす。
2	因果曖昧性	組み合わせ関係が複雑であるほど、関連しているリソースが何であるのかがはっきりしない。
3	社会的複雑性	リソースが人間関係・社会関係に依存すること。人間関係・社会関係に蓄積されたノウハウ（暗黙知）がないとリソースをうまく活用できない。

入山(2020)をもとに筆者作成

結びつけることが望ましいとしている。つまり、「ブランドのメリットに関する顧客との約束」にて、齟齬がないことを保証することの必要性を挙げている。

次に、「ブランド・イメージと実態の整合性の確認」がある。これは、大学が、入学者受け入れの入学条件を備え、希望する学位プログラムを提供し(Binsardi & Ekwulugo 2003)、物理的に適切な場所に存在し(Alreck & Settle 1999)、手頃な学費と宿泊費を提供している場合に、実践可能性が生じる (Binsardi & Ekwulugo 2003)ことを確認することである。

最後に、「ブランドの表現方法やコミュニケーション方法」がある。石井(2020)は、高い市場シェアと高い学生の質の達成には、大学のイメージを伝えるマーケティングや経営部門の責任者は、学生の認知と感情の両方を通じて学生個人々の抱える 問題に対処できる大学であることを伝達する必要があるとしている。

4. 組織間競争戦略の類型

Barney(1986) は、組織間競争には、Industrial organization (IO) competition、Chamberlainian competition、Schumpeterian competitionの3種類の型があるとしている。

IO competitionは、Mason (1939)が提唱して、Bain (1956)が体系化した経済学の産業組織論のSCP (Structure Conduct Performance)モデルがその考えのもととなっている。SCPモデルは、産業構造、企業行動、パフォーマンスの結びつきを議論するためのものであり、Porter(1980)がこの考え方を経営戦略に適用した。次のChamberlainian competitionは、Barney (1991) が体系化したRBV (Resource Based View) がその考えのもとになっている。RBVは、「勝つ差別化」を実現するためには、組織の持つ技術、知識、ブランド、人材などの企業内資源の活用が重要であるとするモデルである。IO competitionとChamberlainian competitionは、どちらも組織の戦略とパフォーマンスの説明を目的としているが、IO competitionが産業や

業界内での組織のポジショニング、Chamberlainian competitionが組織内の資源の活用に着目したものである。そして最後のSchumpeterian competitionはイノベーションに基づく戦略である。イノベーションとは、Schumpeter (1934)がnew combinationと名付けた「既存知と既存知の新しい組合せ」から新たな知（価値）を創出する考え方である。

5. 本稿の理論とフレームワーク

本稿の分析は2段階で構成されている。まず、RBVの実際のフレームワークであるアクティビティ・システムを用いて模倣されにくい差別化要因群を構築することがある。次に、それら差別化要因から大学ブランディングを構築することがある。

5.1. RBV とアクティビティ・システム

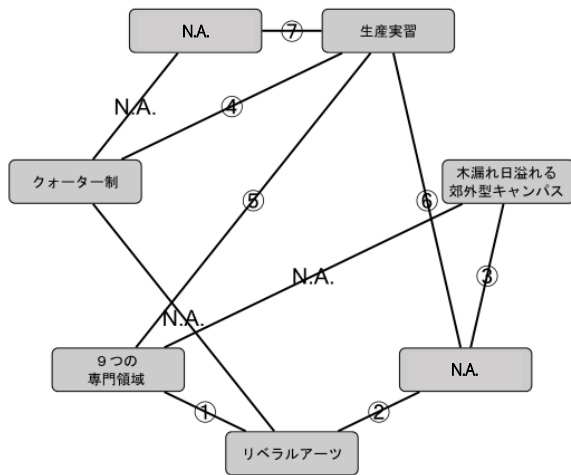
RBV形成の変遷は、Chamberlin (1933)が指摘した「組織の競争力の源泉は、企業の持つ技術、知識、ブランド、人材などの企業内資源の活用にある」とする指摘から始まっている。その後、Penrose (1959)が、「組織は経験を通じて、人材・技術などのリソースを活用する術を学ぶことで成長する」とした。そして、Wernerfelt (1984)が、初めてRBVという言葉を使い、「組織はリソースを独占すれば、超過利潤を高められる」とした。さらに、Barney (1986) は、RBV において、Wernerfelt (1984)よりも組織のリソースの重要性が高いことを示している。そして、Dierickx & Cool (1989)は、「組織がリソースを一時的に独占できても、それを他者に模倣されたらその価値が長続きしない。リソースは他社が模倣しにくいものでなければならぬ」とした。Wernerfelt (1984)とBarney (1986) が「リソースの独占」に着目したのに対して、Dierickx & Cool (1989)は「リソースの模倣困難性」に着目している。表1にRBVによるリソース活用の効果を示す。

リソースの模倣困難性を実際のフレームワークで実現したのが、Porter (1996)のアクティビティ・システム

表2: 日本大学生産工学部の特徴(一部抜粋)

#	項目	内容
1	リベラルアーツ	幅広い知識を持った人材の育成
2	<N. A.>	<N. A.>
3	木漏れ日溢れる 郊外型キャンパス	緑豊かで落ち着いたキャンパスで学び体験
4	生産実習	インターンシップの先駆けである生産実習が必修科目
5	<N. A.>	<N. A.>
6	クォーター制	自由度を高く、濃密な学習ができる4学期制を採用
7	9つの専門領域	幅広い工学系学科

※N. Aは現在進行中、または、機密の項目
横地ら (2021)をもとに筆者作成



ノード：特徴

エッジ：模倣困難性を高めた差別化要因

※N. Aは現在進行中、または、機密の項目
横地ら (2021) をもとに筆者作成

図1：日本大学生産工学部の
アクティビティ・システム

ムである。アクティビティ・システムでは、組織の行動（アクティビティ）が互いに密接に関係しており、交わった能力から差別化要因を導出するものである。他者がそれら差別化要因の模倣を試みとした場合、複数の行動（アクティビティ）を把握する必要があるため、模倣の難易度が高まるとするものである。

5.2. 差別化要因からブランディングへ

Aaker(1995)は、ブランド・アイデンティティは、「ブランド連想のユニークな集合」であり、ブランドに一体性を与え、マーケティング・ミックスの方向性と内容を規定するものとしている。本稿のフレームワークでは、Aakerのブランド連想のユニークな集合の要素として、アクティビティ・システムで構築した模倣困難性を高めた差別化要因を用いる。

6. 日本大学生産工学部の実践例

日本大学生産工学<<https://www.cit.nihon-u.ac.jp/>>は、9学科と教養・基礎科学系から構成され、生産工学を教育・研究する日本大学の学部である。

表2に日大生産工の特徴を示す。本稿では、アクティビティ・システムを用いてこれら特徴を掛け合わせて差別化要因を導出している。図1に日大生産工のアクティビティ・システム、そして、表3に日大生産工の模倣困難性を高めた差別化要因群を示す。これら差別化要因は、模倣が難しく、その効力を長期間確保することが出来ると考えられる。

次に、それら差別化要因をもとにブランディング構築を行った。図2に横地ら (2021) をもとにした日大生産工のブランディング構築のフレームワークを示す。ブ

表3：日本大学生産工学部の
模倣困難性を高めた差別化要因群

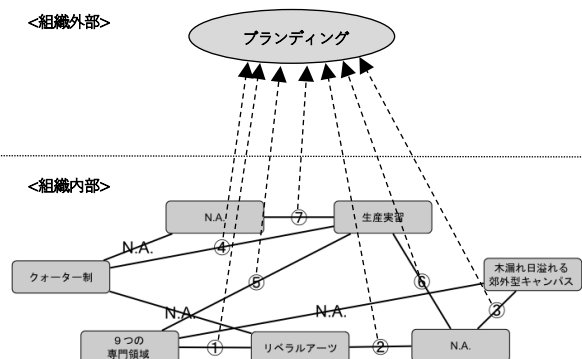
#	特徴の組合せ	模倣困難性を高めた差別化要因
①	リベラルアーツ	幅広い教養を持つことでさらに9つの専門領域
②	リベラルアーツ	幅広い教養を持つことで、複合領域での気づきの深度が増す
③	<N. A.>	横断PJTでできた新しいつながり
④	クォーター制	クォーター制で休学せずに長期生産実習
⑤	生産実習	身をもって体験することでさらに9つの専門領域
⑥	<N. A.>	複合領域で得た知見を「現場」
⑦	生産実習	現場での気づきや反省をいつでも相談し解決ができる環境

※N. Aは現在進行中、または、機密の項目
横地ら (2021) をもとに筆者作成

ランディング構築では、模倣困難性を高めた差別化要因群をもとに、ステークホルダーの視点にて、日大生産工のアイデンティティを象徴するものに昇華させることを目指した。これ以降は機密情報のため割愛する。

7. 考察とまとめ

本稿では、大学のブランディング活動に着目して、まず、その活動を取り巻く概念についてその特徴を整理した。大学のブランディング活動では、その基本要素として「ブランドのメリットに関する顧客との約束」、「ブランド・イメージと実態の整合性の確認」、そして「ブランドの表現方法やコミュニケーション方法」であることを示した。そして、本稿では、ブランド構築に絞り議論を進めるとして、組織間競争戦略の類型を示して、組織間競争には、Industrial organization (IO) competition、Chamberlainian competition、



ノード(四角)：特徴

ノード(楕円)：ブランディング

エッジ(実線)：模倣困難性を高めた差別化要因

エッジ(点線)：ブランディングの構成要素

※N. Aは現在進行中、または、機密の項目 筆者作成

図2：日本大学生産工学部の
ブランド構築のフレームワーク

Schumpeterian competitionの3種類の型があり、ブランド構築の戦略において、その選択と集中が可能であることを示した。

次に、ブランド構築手法の一つとして、Chamberlainian competitionにおけるリソース・ベースド・ビュー理論とそのフレームワークであるアクティビティ・システムを示した。そして、そのブランディング構築活動の適用例として、日本大学生産工学での活動を示した。この日本大学生産工学での活動では、アクティビティ・システムによる模倣困難性を高めた差別化要因の導出、そして、それら差別化要因からブランドを構築するためのフレームワークを示した。ただし、ここでは機密情報等が含まれるため、その詳細は割愛した。日本大学生産工学では、この度の模倣困難性を高めた差別化要因が適用されるまでは、表2に示した特徴を差別化要因として活用していた。この度、アクティビティ・システムを用いたことで、差別化要因のライフサイクルが長期化し、安定した経営戦略を展開する素地の一つが構築できたと考えられる。

今後の研究発展性には2つの方向性がある。まずは、この度紹介したChamberlainian competitionのリソース・ベースド・ビュー理論とそのフレームワークであるアクティビティ・システムの適用例を増やし、この手法の精度を高めることがある。次に、組織間競争の3手法を同時に用いて、ポートフォリオ的な戦略ミックスの可能性を模索することがある。

謝辞

日本大学生産工学部の高橋浩人氏、伊東大地氏、岡田紘希氏に業務関連での助言をいただいた。株式会社ボーダーリズムの横地祐人氏にネットマーケティング視点での助言をいただいた。また、株式会社リクルートの相場マベル氏、株式会社ジーピーオンラインの高島拓也氏、高野修道氏に実務関連での助言をいただいた。心より感謝申し上げます。

参考文献

- 1) Kotler, P. (1971). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Prentice Hall
- 2) Tedlow, R. S. (1990). *New and Improved: The Story of Mass Marketing in America*, Harvard Business School.
- 3) 青木幸弘(2011)、ブランド研究における近年の展開：価値と関係性の問題を中心に、*商学論究* 58(4), 43-68
<https://core.ac.uk/download/pdf/143635907.pdf>
- 4) 吉村純一(2013)、現代マーケティングにおけるカルチュラル・ブランディングの位置：ブランド戦略における歴史性をめぐって、*流通* 2013(33), 53-68
https://www.jstage.jst.go.jp/article/jsds/2013/33/2013_53/pdf
- 5) Palacio, A., Meneses, G. & Pérez, P. (2002) The configuration of the university image and its relationship with the satisfaction of students, *Journal of Educational Administration*, 40(5), pp.486-505.

- <https://doi.org/10.1016/j.ism.2014.07.001>
- 6) Landrum, R., Turrisi, R. & Harless, C. (1998). University image: the benefits of assessment and modelling, *Journal of Marketing for Higher Education*, 9(1), pp.53-68.
https://doi.org/10.1300/J050v09n01_05
- 7) McPherson, M. & Schapiro, M. (1998). *The Student Aid Game*, Princeton University Press.
- 8) Parameswaran, R. & Glowacka, A. (1995). *University image: an information processing perspective*, *Journal of Marketing for Higher Education*, 6(2), pp.41-56.
https://doi.org/10.1300/J050v06n02_04
- 9) Naudé, P. & Ivy, J. (1999). *The marketing strategies of universities in the United Kingdom*, *International Journal of Educational Management*, 13(3), pp.126-134. <https://doi.org/10.1108/09513549910269485>
- 10) Bennett, R., & Ali-Choudhury, R. (2009). Prospective students' perceptions of university brands: An empirical study. *Journal of Marketing for Higher Education*, 19(1), 85-107.
<https://doi.org/10.1080/08841240902905445>
- 11) Gutman, J. & Miaoulis, G. (2003). Communicating a quality position in service delivery: an application in higher education, *Managing Service Quality*, 13(2), pp.105-111.
<https://doi.org/10.1108/09604520310466798>
- 12) Binsardi, A. & Ekwulugo, F. (2003). International marketing of British education: research on the students' perception and the UK market penetration, *Marketing Intelligence and Planning*, 21(5), pp.318-327. <https://doi.org/10.1108/02634500310490265>
- 13) Alreck, P. & Settle, R. (1999). Strategies for building consumer brand preference, *Journal of Product and Brand Management*, 8(2), pp.130-144.
<https://doi.org/10.1108/10610429910266986>
- 14) 石井貴春(2020)、大学のブランディングと MBA、ビジネス・ブレイクスルー大学レビュー 6(2), 89-104.
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3531474>
- 15) Barney, J. B. (1986). Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. *Academy of Management Review*, 11, 791-800.
<https://doi.org/10.2307/258397>
- 16) Mason, E. S. (1939). Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise. *American Economic Review*, 29, 61.
<https://www.jstor.org/stable/1806955>
- 17) Bain, J. S. (1956). *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*. Cambridge: Harvard University Press.
<https://doi.org/10.4159/harvard.9780674188037>
- 18) Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- 19) Chamberlin, E. H. (1933). The theory of monopolistic competition. *Economic Journal*, 43(172), 661-666.
<https://doi.org/10.2307/2224511>
- 20) Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- 21) 入山(2019)、世界標準の経営理論、ダイヤモンド社
- 22) Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78
<https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- 23) Aaker, D. A. (1995), *Building Strong Brands*, The Free Press
- 24) 横地祐人、相場マベル、水上祐治、(2021)、リソース・ベースド・ビューによる大学ブランディングに関する研究、日本経営システム学会 ヒューマンリソース研究部会、プレゼンテーションのみ