

Benessay

~教えることも 勉強だ~

経済新人会マーケティング研究部

三田祭論文 出版社班

班員

秋元 石黒 岡山 清水 田口 知久
手束 平島 堀本 牧川 柳原 吉野



目次

- 3P** はじめに
- 4P** 市場分析
- 5P～12P** 3C 分析
- 12P～14P** SWOT 分析
- 14P** 問題提起
- 14P～18P** 政策提言
- 19P～23P** STP 分析
- 24P～28P** 4P 分析
- 29P** おわりに
- 29P** 参考文献



0.はじめに

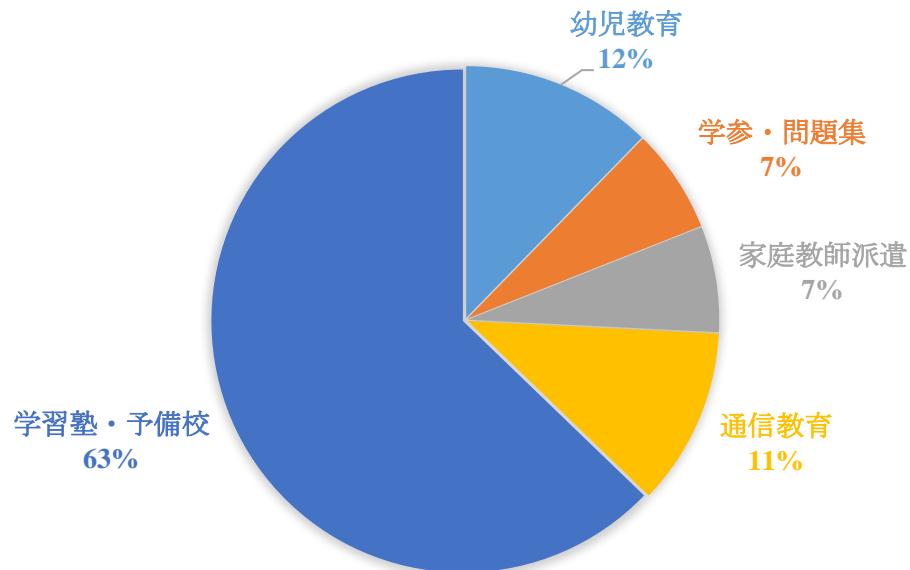
通信教育業界最大の企業、我々の自社ベネッセ。その企業理念は"良く生きる"であり、ベネッセの語源にもなっている。顧客との信頼関係が求められる教育業界において、顧客に良く生きて欲しい、そんなベネッセの願いは身を結び、顧客の信頼獲得に成功した。学習塾のような対面式教育形態が主流である現在の教育業界において、通信教育の売り上げを伸ばすのは信頼関係があつてのことだった。しかし、ベネッセと顧客との信頼関係が2014年に崩れる。ベネッセ個人情報流出事件の影響だ。ベネッセは対面式教育形態の台頭と、顧客との信頼関係の崩壊という2つの問題を対処することを強いられた。今回我々は通信教育業界最大の座から転落しようとしているベネッセが今後どうしていくべきかについて論じていく。



1. 市場分析

今回、ベネッセを調査するにあたってまず教育業界の現状についてまとめた。

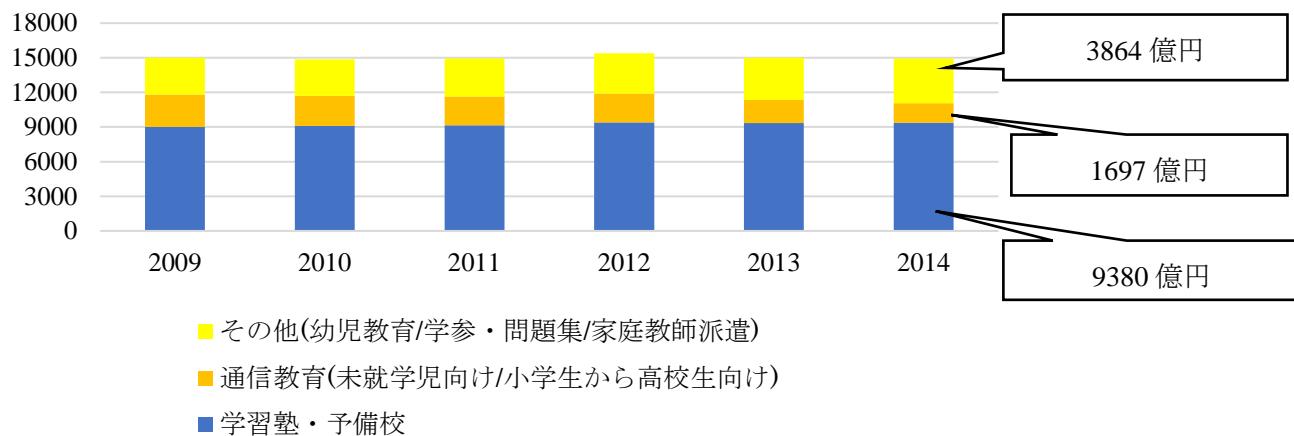
教育業界における各部門別売上高(2014年度)



現在の学校以外の教育業界市場の売上高における通信教育が占める割合は上記の通りである。

(※なお、通信教育、幼児教育、学習塾・予備校等についてのデータは未就学児～高校生までを示している。)
また、同割合を時系列順に示した動きを下記にグラフとして載せる。

教育業界の各部門別売上高推移



(横軸は年度、縦軸は億円単位の売上高)

ご覧のとおり、通信教育が教育業界において占めるシェアは売上高という側面で見ても小さい。また、年を追うごとに微かではあるが教育業界における通信教育分野の人気は下がっている。その原因として、学習塾、大手予備校などの対面式教育スタイルの台頭などが挙げられる。

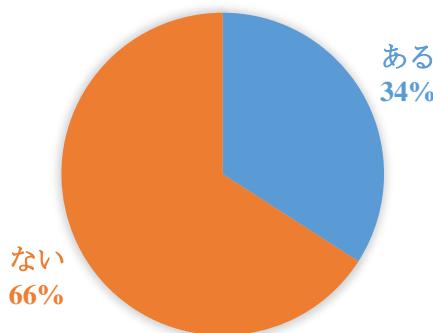


2.3C 分析

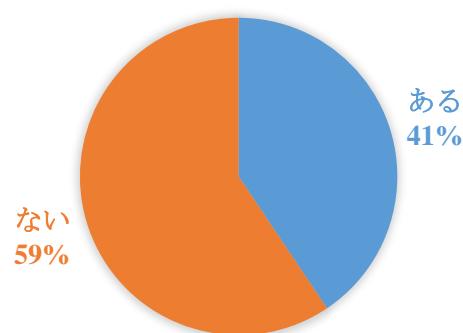
Customer

次に、通信教育の顧客について分析する。大人も含めて通信教育を利用したことがある人はそもそも少ない。また通信教育が一度も続いたことのない割合は 41% とかなり高い。こうした通信教育が続かない理由として「教材がわかりにくい」「添削課題の内容や回答のタイミングが悪い」などといったものが挙げられている。

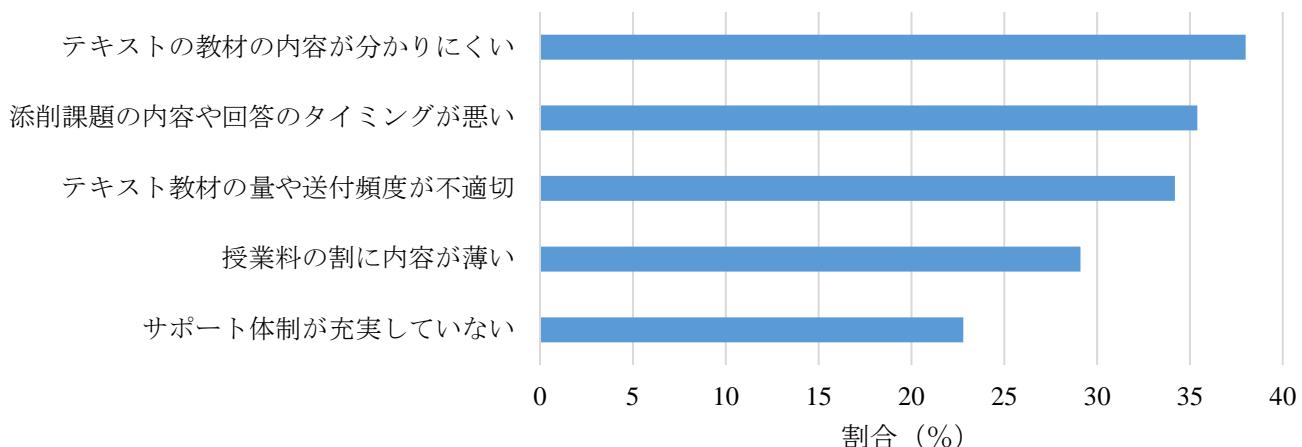
通信教育を利用した
ことがあるか



一度でも通信教育の
全過程を終えたことがあるか



通信講座が続かない理由（複数回答可）



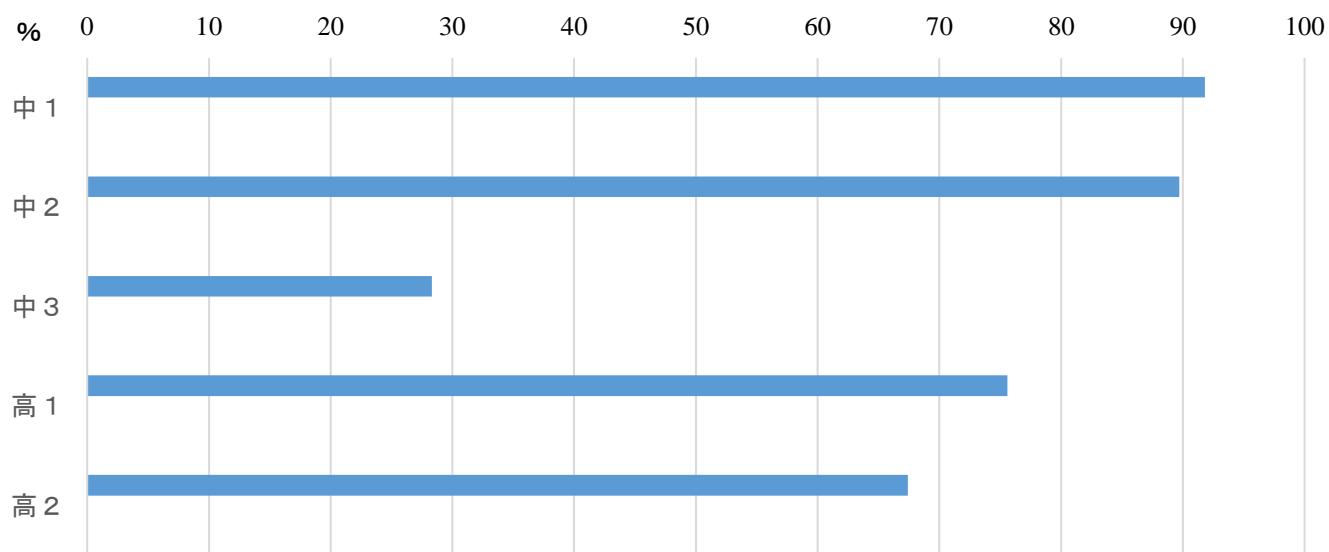
続いて、今回我々がターゲットとする中高生についても分析する。まずは世の中に中高生がどれくらい存在するかについてみることとする。



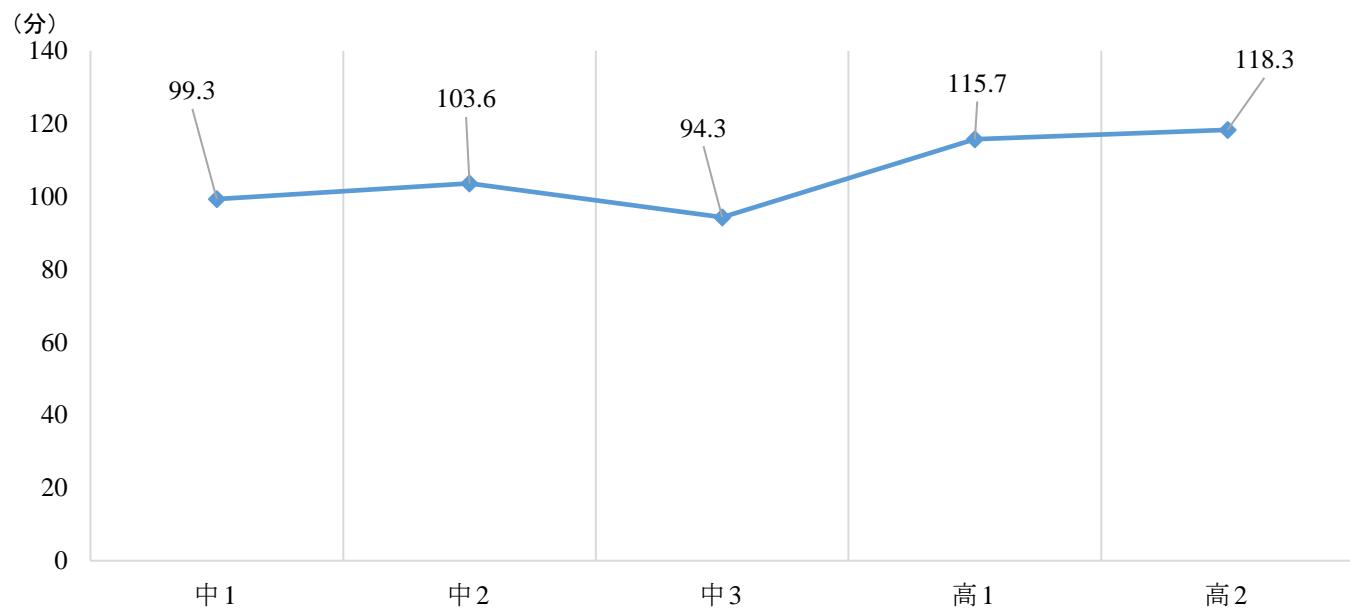
中学校	3,465,215
高校	3,319,114
中等教育学校	137,894

このように各学年 100 万人ほどの市場規模として捉えることができる。そんな中高生は日々勉学に励み、定期テストなどに取り組んでいるが、その一方で様々な部活動に所属もしていることが予想される。下のグラフは中高生の部活事情を示している。

部活動の加入率



部活動の時間（1日あたり・平均時間）

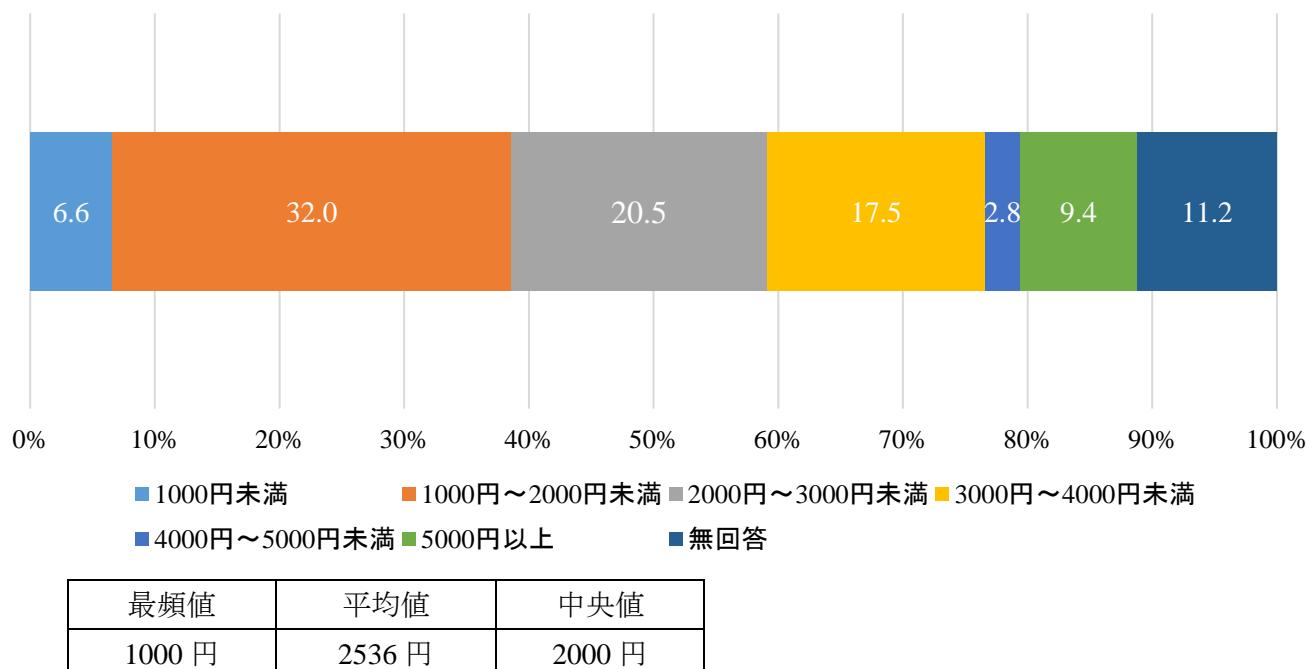


以上から中高生の部活動加入率は受験を迎える中3を除くと 70% 近く、また活動時間も 100~120 分と長いことが分かる。当然休日には練習試合や練習などがあることも予想される。これらを加味すると、中高生は日々部活動に大きな時間を割いているということができるだろう。

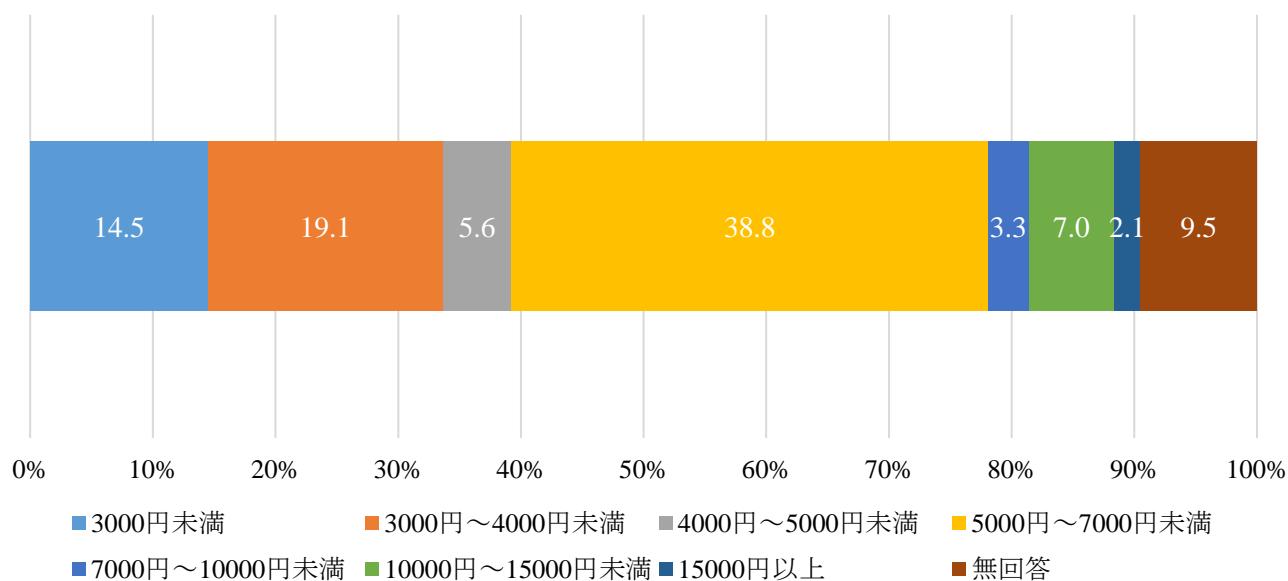


では次に中高生のお小遣い事情について考えることとする。平均して、中学生は一か月に 2500 円強、高校生は 5000 円のお小遣いを与えられていることがわかる。また、お年玉の総額は 1 万円～5 万円の層が一番多い。お年玉の額を 3 万円とすると中学生は一年で 6 万円、高校生は 12 万円ほど手にしていることになる。十分な額に思えるが、一般に友人との遊興費や漫画などは自分の財布から出さねばいけないことを考慮するとこれらの額は決して多くはないのである。

1か月のお小遣い額（中学生）



1か月のお小遣い額（高校生）





最頻値	平均値	中央値
5000 円	5114 円	5000 円

続いて、中高生へのスマートフォンの普及率を見てみよう。

スマホ所持率 (平成 27 年度 青少年のインターネット利用環境実態調査)	
中学生	45.6%
高校生	96.7%

このように中学生は半数近く、また高校生はほぼ全員に近い割合でスマートフォンを持っていることになる。この値は中高生に向けて何らかの取り組みを行う際にスマホを介在させることの可能性を示唆するものであると言えよう。では次に進学についての数字を見てみよう。中高生は永遠に子どもではいられないため、次のステップに進むことになる。中高生の高校・大学への進学率について検討する。

進学率 (平成 27 年度学校基本調査)	
高校進学率	98%
大学進学率	50%

中学から高校の進学率は 98% であり、中学生はほぼ必ず高校生になるという計算となる。一方で高校生から大学生になる割合も 50% である。先述した中高生の人数と合計すると高校受験は一学年 100 万人規模、大学入試は 50 万人規模の市場となる。当然大学受験に関係ない層が高校には一定数以上いるわけだが、今回は無視する。では受験を取り巻く環境はどのように受験生たちに影響するのだろうか。

まず高校入試についてだが、従来からペーパーテストだけではなく、中学校での内申点や部活動なども考慮した入試が行われてきた。この傾向については特に変わっていく様子もないことからこのまま続くものと考えられる。その一方、大学入試においては一連の「大学入試改革」に伴って、推薦入試の増加している、という変化が見られる。

変化：従来推薦入試は私立大学などで実施してきた。AO 入試も一種の推薦といえる。近年では国公立大学でもセンター試験での得点が必要な場合もあるが、推薦入試が積極的に導入されるようになった。例えば、東京大学や京都大学などでは研究において国際的な活躍をした学生を対象として推薦入試が実施されるようになった。実際推薦入試は平成 29 年度入試において全ての国公立大学の 95.2% にあたる 160 校の 77.7% の学部である 450 学部で実施される予定である。

(出典 文部科学省 平成 29 年度「国公立大学入学者選抜の概要」)

また国公立大学で AO 入試が実施されるようになった事実も見逃せない。AO 入試は平成 29 年度入試において全ての国公立大学の 47% にあたる 79 校の 36.8% の学部である 213 学部で実施される予定である。

(出典 同上)



影響：推薦・AO入試では「ペーパーテスト」だけでは測れない要素を面接や、高校での活動などによって判断するとされる。つまりこれらの入試で入学するには高校のテストでの平常点、部活動での実績、または学校外での活動（もしくはその全て）が必要とされるのだ。

Competitor

Z会

通信添削が主要。現在は小中高を中心とした通信教育を行っており、難関校の大学受験にも対応している。2015年に学習塾の大手である栄光HDを買収しており、2015年3月期の売上高は190億円であった。中高生向けの事業では中学生向けでは高校入試で「難関国私立高校公立トップ高校を本気で目指せる」ことを売りとし、入試だけではなく定期テストへのサポートも充実させている。また高校生向けでは難関大学への合格実績を強調しており、難関大学への数だけで見るのならば、東進よりも実績は高い。加えて、社会人・大学生向けに公務員試験・司法試験・公認会計士試験など難関資格試験の事業も展開している。



株式会社ナガセ

「東進ハイスクール」や「四谷大塚」、「早稲田塾」などの教育事業を運営している。売上高は2016年3月期（連結業績）4174.2億円である。東進ハイスクール（直営）は全国94校、東進衛星予備校（フランチャイズ）は全国約1000校展開しており、テレビCMなどで知名度は非常に高い。現役で実績を出していることを押し出しており、合格者数もかなりの量である。難関校だけでなく、地方国公立から私立大学まで幅広い層を対象としている。



駿台

「予備学校」や「専門学校」、「大学」など教育事業を展開している。三大予備校のうち歴史的に最も古く、2018年に創設100周年を迎える。予備校として既卒生向けの事業を行うだけでなく現役生向けの事業（講習など）も行っているほか、難関校の大学別模試なども実施している。



Company

次は自社であるベネッセホールディングスについて分析してみる。

現在は「国内教育」、「海外事業開発」、「介護・保育」、「ベネッセ USA」が中心事業である。「進研ゼミ」、「こどもチャレンジ」などの通信教育が有名であり、会員数は243万にいたる。以下、一分野ずつどのような事業を展開しているかを説明する。（データは基本2016年4月現在）



国内教育

ベネッセグループ全体の売上高の 49.6%を占めるベネッセの基幹ともいえる事業である。主力商品は、0 歳から未就学児までを対象とした通信教育講座「こどもちゃれんじ」と小学生から高校生までを対象とした「進研ゼミ」で、会員数はこの二つを合わせて 243 万人である。その他にも、大学入試模擬試験である「進研模試」、進路支援教材の「スタディサポート」等を各高校に向けて提供している。

海外事業開発

ベネッセグループ全体の売上高の 6.1%を占める事業である。中国、台湾等で幼児向けの通信教育講座を開設しており、会員数は 125 万人であり、世界最大人口を抱える中国での会員数は 93 万人と会員数の約 3/4 を占める。

介護・保育

ベネッセグループ全体の売上高の 21.4%を占める事業である。ベネッセの子会社である株式会社ベネッセスタイルケアで入居介護サービス事業（高齢者向けホーム及び住宅運営）、在宅介護サービス事業、通所介護サービス事業、介護研修事業及び保育園・学童運営事業を、同じく子会社である株式会社ベネッセ MCM で看護師及び介護職の人材紹介派遣業を、株式会社ベネッセパレットで高齢者向け配食サービス事業を、株式会社ベネッセシニアサポートで介護が必要な高齢者に向けて老人ホームを紹介するサービスである「ベネッセの介護相談室」の運営を行っている。

ベネッセ USA

ベネッセグループ全体の売上高の 12.9%を占める事業であり、主に株式会社ベルリッツジャパンを除いた米国子会社ベルリッツコーポレーションが展開している事業である。ベルリッツコーポレーションは世界 70 以上の国と地域に 504 校（2015 年 12 月末）の語学センターを運営しており、それを基に語学教育事業を行っている。また、アメリカ等への留学を希望する人々を対象に ELS（留学支援）事業を展開している。

以上がベネッセホールディングスの 4 つの事業であるが、顧客情報の大量流出事件以降、営業利益はかなりの勢いで減少している。特に「国内教育」の事業においての営業利益の減少が大きく、100 万人以上の会員が退会した。対照的に、他の 3 つの事業において営業利益が上昇している。この理由として、先述した介護・保育事業の伸長や中国での通信教育事業の業績拡大等が挙げられる。しかし、基幹事業である国内教育事業の落ち込みがかなり大きいため、ベネッセ全体としての利益も落ち込んでいる。



※顧客情報の大量流出事件について

2014年7月9日、ベネッセに登録された最大で約3,504万件の個人情報がベネッセ外に流出したことが発覚した。流出した情報は主に進研ゼミ等の国内教育事業に登録された情報であり、名前、性別、生年月日、続柄、更には同時に登録した子供の同情報、また住所や一部の女性の出産予定日までもが漏洩した。以下、時系列を追って詳しく述べる。

2013年12月 個人情報の不正持ち出しが始まる。

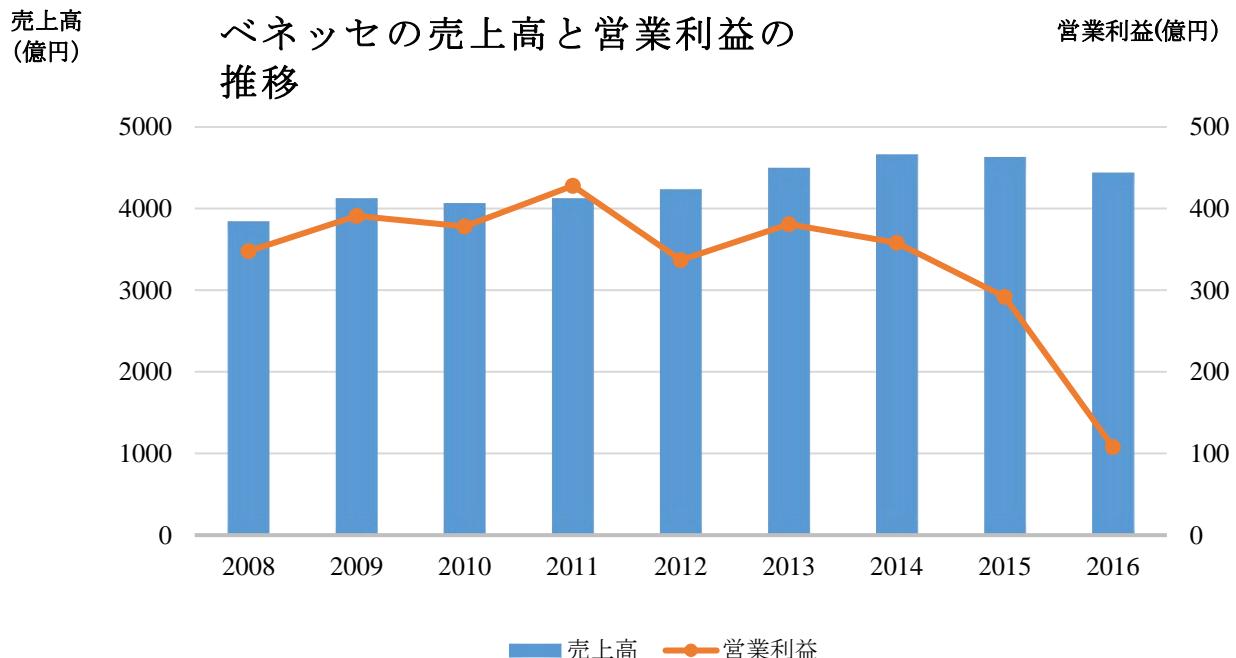
2014年1月 名簿業者「パン・ワールド」が別の名簿業者から個人情報を買い取る。

5~6月 通信教育を行う「文献社」に個人情報が渡り、同会社がその情報を基にダイレクトメールを送信した。これに対してベネッセの顧客からベネッセに対し問い合わせが殺到し、ベネッセが警察や経済産業省に情報漏洩を報告した。

7月 ベネッセが情報漏洩を確認し、9日に当時ベネッセ社長であった原田氏が謝罪会見を開く。その後、パン・ワールドや文献社の他に約10社に個人情報が拡散していることが発覚した。そして17日に情報漏洩の容疑者としてベネッセ子会社の情報処理系企業である「シンフォーム」に勤務していた派遣社員の男が逮捕された。個人情報の売却益は数百万円になったという。

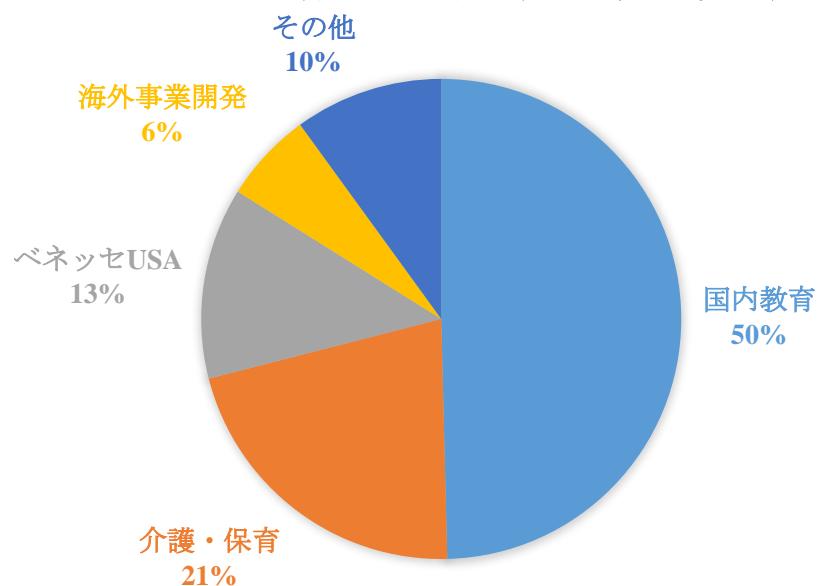
ベネッセは利用者の謝罪として**200億円**の原資を確保したが、その後漏洩した個人情報を35件の会社が利用していたなど予想以上に拡散されていることが発覚した。そのために、ベネッセ主催のイベント数個を中止するなどし、その損害は多大なものであった。そして同社は2014年中旬よりベネッセのサービス利用者に向けて500円分の金券を送付した。更に、それまで同社に付与されていた、個人情報について適切な保護措置をとるに十分な体制をとっている会社に認められる「プライバシーマーク」をJIPDEC(一般財団法人日本情報経済社会推進協会)により剥奪され、ベネッセに対する世間的信頼は大きく下落した。

以下、ベネッセの売上高と営業利益の推移、ベネッセの事業別売上高のグラフを掲載する。



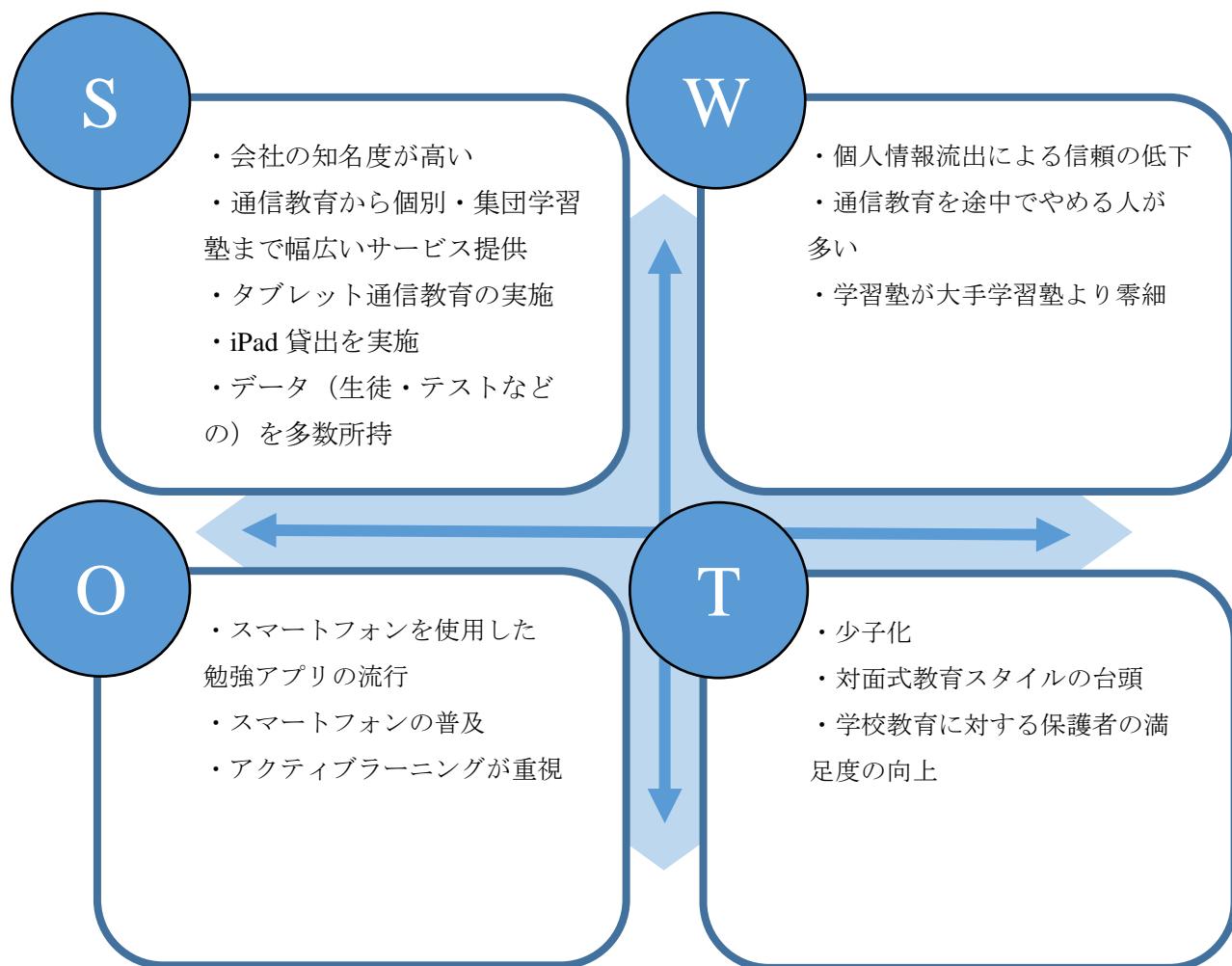


ベネッセの事業別売上高（2016年4月現在）



3. SWOT 分析

次に SWOT 分析を行う。SWOT 分析をまとめると以下のようなになる。





Strength

まず自社の強みについて見ていく。まず挙げられるのは、会社の知名度が高いことである。ベネッセは通信教育にとどまらず、学習塾の展開や模試の開催も行い幅広いサービス提供をしている。そのため、会社の知名度は全国有数である。またDMで独自の短編マンガを送ることで話題を集め、知名度をさらに上昇させた。ベネッセ最大の強みは知名度の高さゆえの通信教育業界最大の顧客と、話題性を持つことである。

次に挙げられることは、タブレットを利用した通信教育を行っていることだ。最近はスマートフォンをはじめとして、年々タブレットが普及している。様々な教育現場でタブレットの導入が試みられている中、ベネッセは既にiPadの貸し出しや、タブレットを用いた通信教育を行っている。ベネッセのサービスの幅は他の教育現場と比べて広いといえる。

三つ目は膨大な量のデータを所持していることだ。自社分析でも述べたように200万人もの会員がいる上、模試を主催しているため莫大な会員数・模試の受験者数分のデータを所持している。このことは多様な政策の実行に役立つのは容易に想像できるだろう。

Weakness

次に弱みについて見ていく。一番の弱みは信頼の低下である。ご存じの方も多いだろうが先ほど述べたベネッセ個人情報流出事件の影響である。この事件によりベネッセの個人情報の取扱いに対しての信頼は低下した。その結果、既存の会員数は減少した上、新規会員の獲得は困難になった。ベネッセにとって顧客の信頼を取り戻すことは大きな課題となったのである。

また通信教育を途中でやめる顧客が多いことも問題だ。これはベネッセに限ったことではない。株式会社東京リーガルマインドと株式会社アイシェアが通信教育についての調査を行ったところ、六割以上的人が一か月以内に通信教育を断念していることが分かった。ベネッセが通信教育の分野でより強固な収益を望むなら、この問題を改善する必要がある。

第三にベネッセの学習塾の運営が零細であることがあげられる。ベネッセが運営する学習塾として代表的なものは、東京個別指導学院やお茶の水ゼミナールだ。しかしそのどちらも大手予備校である駿台や河合塾に比べれば顧客の人数は少ない。ベネッセが学習塾の分野で台頭するのは厳しい道のりといえよう。

Opportunity

外部環境のプラスの側面を見ていく。一つ目はスマートフォンの勉強アプリの流行である。先ほども述べたようにベネッセはタブレットを用いた通信教育を行っている。そこに勉強アプリを組み合わせれば、通信教育に追い風となる可能性がある。

二つ目はアクティブラーニングの重要性が注目されていることだ。競合他社が多い教育市場においてベネッセが知名度と莫大なデータを利用してアクティブラーニングを導入すれば、他社との差別化が可能である。



Threat

外部環境におけるマイナスの側面について見ていく。一つ目は少子化である。主な顧客である子供が減ることは、市場縮小につながる。

二つ目は対面式教育スタイルの台頭だ。現在の教育業界は予備校学習塾などの対面式教育スタイルの売上は伸びている一方、通信教育の売上は徐々に落ちている。このことは通信教育をメインとするベネッセにとって顧客を奪われる脅威となっている。

4. 問題提起

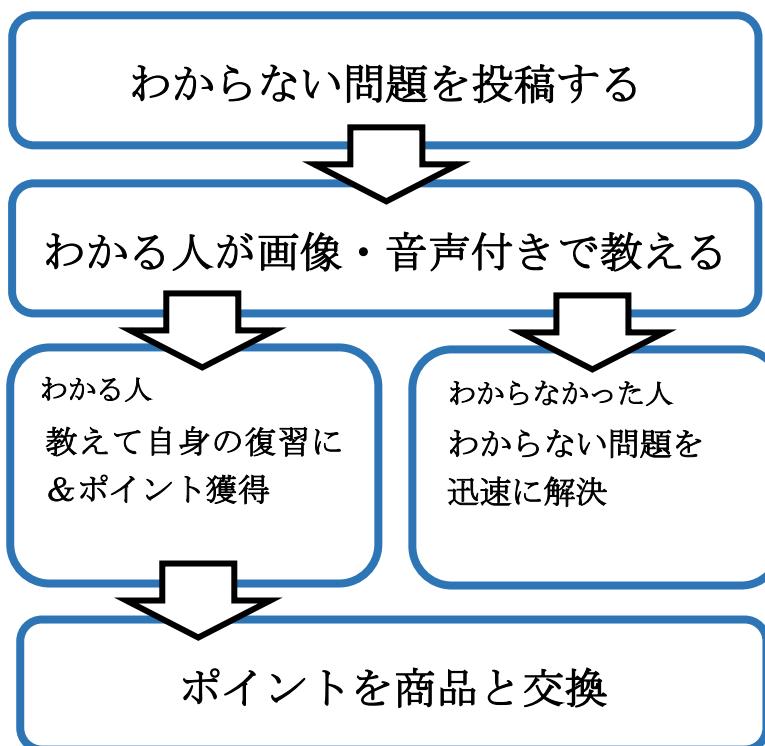
忙しい人でも続けることができる新しい魅力ある通信教育を新たに提供し、離れていた顧客を再獲得する。

5. 政策提言

「アクティブラーニング通信教育」

今回、通信教育をより効率よく行ってもらうため「アクティブラーニング通信教育」というものを提案する。アクティブラーニングについては詳しくは後述する。これは座学やこれまでの通信教育などの受動的な学習と違い、グループワーク・教えあいなどの能動的な学習を行う方が学習の効率が良いというものである。これを従来の能動的な通信教育に取り入れることで、全く新しい通信教育を行おうとするのが今回の政策提言である。

今回の政策提言の簡単なフローチャートは以下の通りである。





専用の質問を載せる掲示板に質問を載せ、回答者はそれにスマートフォンなどを使い、画像・(音声)をつけて質問に答える。回答者はポイントが付与され、それを貯めて商品と交換する。

上の図について詳しく説明する。

今回の政策提言は、YAHOO!知恵袋の様に顧客と顧客同士で教えあいを行ってもらう。顧客が自身で教えようすることに意義があり、いつでも・好きな教科を教えることで普通に勉強するよりもより効率よく学習することができる。すでに類似したスマートフォンアプリ（質問を行い、講師・大学生が答えるもの）、YAHOO!知恵袋のようなものなどがあるが、以下の点で差別化を行い、独自性を持たせることにした。

自分で他の人に問題を教える

類似のアプリでは「教える」のは講師である。これはアクティブラーニングの必須事項を専用の講師に任せているため、質問だけで自身への定着を促すことができていない。ここで明確な差別化が行われていると判断した。また、教えた解答が間違っているという懸念も考えられるため、解答が用意されたのみを質問できるようにし、ベネッセの教科書を基本として質問できるようにする。

質問への回答の動機付けとしてのポイントの付与

先で述べた「教える」ということの動機付けとして、質問者がいくつもの回答者の中からベストアンサーを選び、選ばれた人は商品と交換と出来るポイントの付与を行う。ポイントについては、既に進研ゼミの赤ペン先生で行われているポイント交換システムと互換性を持たせ、今まで交換しにくかった商品の交換をより容易にする。YAHOO!知恵袋にはポイント交換システム自体が無いため、明確な差別化が行われたと判断した。

圧倒的な「顔の見える」会員数

類似のアプリ、YAHOO!知恵袋、どちらとも大きく違う点は、顧客は全て本名・住所などの個人情報が登録されているということである。それらを扱うことで問題が起こった、起こりそうなときは即座に対応ができ、抑止力となる。相手の不透明さを取り扱うことで、教えられる側に安心感を手に入れられるようにした。これも明確な差別化が行えたと言える。

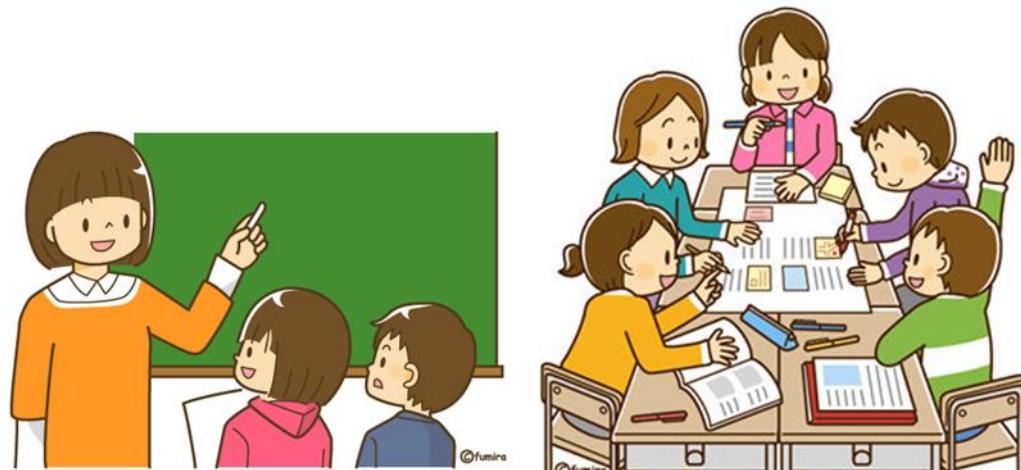


※アクティブラーニングについて

アクティブラーニングとは



アクティブラーニングとは、普段我々学生が受けている授業・講義の大半である教師→生徒への一方通行で情報を伝授する形式の教育とは大きく異なった、学習者が能動的に知識を得ようとする形式の教育である。この言葉は 2012 年 8 月 28 日に文部科学省の中央教育審議会が提出した『新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ～（答申）』（以下質的変換答申と略す）の中で使われて以降その公衆への認知度を高めている。この質的変換答申は大学教育の改善に向けた答申であったためアクティブラーニングの当初の対象は大学教育であったが、今ではアクティブラーニングを教育に取り入れていない大学はほとんどない。そして大学だけでなく小、中、高等学校でも主に語学の授業においてこのアクティブラーニングが取り入れられ始めている。

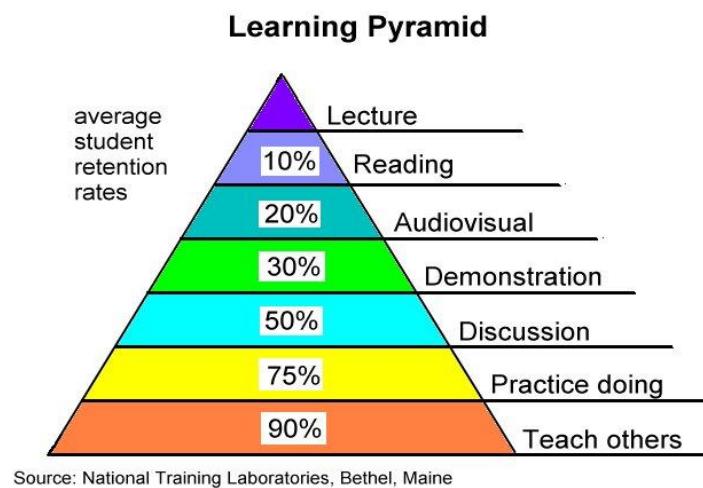


アクティブラーニングの代表的な例として、実験、グループワークなどが挙げられるが、これはその例のはんの一部にしか過ぎない。実際、上記の通りアクティブラーニングというのは「学習者が能動的に知識を得ようとする」活動であるため、学習者自身が知識習得のための能動的活動に関与している時点でその学習者はアクティブラーニングをしているといえるだろう。今回我々は、「書く、聞く」といった基本的な学習スタイルに加え、学習者自身が「話す」、「教える」という自らが知識を発信し、そうすることで知識を再吸収する形式の学習のことをアクティブラーニングの一つと定義することとした。



アクティブラーニングの効果

アメリカ合衆国の教育者、エドガー・デールはインプットした知識が記憶に残るプロセスをピラミッド型の模式図に示した。所謂ラーニングピラミッドである。



上から順に、講義を受ける、読む、見聞きする、デモンストレーションする、議論する、実行する、他人に教える、という順番でピラミッドが構成されている。ピラミッド内の割合は記憶定着度を示しており、上から順に大きくなっている。これを見ると、知識を得たのちに他人に教えるというプロセスを踏むことでその知識の **90%以上** が記憶として定着することがわかる。逆に言えば、10~20%の定着度である「授業を受ける」という行為に「教える」というワンステップを加えるだけでその中で得た知識はほぼ確実に自分のものになるということだ。つまり、我々が定義した、得た知識を「話す、教える」アクティブラーニングは最も効率的な学習方法の一つといえよう。

また、「話す」アクティブラーニングの効果の裏付けとして、2015年度の「全国一斉学力テスト」について述べる。同テストは、2007年度から毎年全国ほぼすべての小、中学校を対象に行われているテストであり、世間の言う「学力が高い都道府県」等は大方このテストの都道府県内平均点を基にしている。2015年度の同テストにおいて、学校側アンケートの項目に「児童生徒自ら学級やグループで課題を設定し、その解決に向けて話し合い、まとめ、表現するなどの学習活動」を授業で取り入れたか、という項目が設けられた。これに対し、「よく取り入れた」と回答した学校の生徒の同テストにおける平均正答率は、理数を除き **60~70%** であった。これは全国的に見てもかなり高い数字である。ちなみに同母体の理数の平均正答率が低かった理由として、理数において上記の学習活動がうまく取り入れられていなかつたことが挙げられる。逆に言えば、同学習活動を取り入れた教科の、生徒の記憶定着度や理解度は著しく高いものであることが言えるのだ。



教えることのメリット



今までではデータや理論的な側面からアクティブラーニングの利点を述べてきた。ここでは実践的な側面から同利点を述べる。「教える」という行動により発生する教える側のメリットは大きく分けて三つある。

一つ目は先ほどから述べている「記憶の定着」である。実際、これが一番大きなメリットであろう。二つ目は「記憶、理解の欠陥の発見」である。人はある物事において完璧に覚え、理解したように思えて実はそれは 100% の理解ではないことが多い。その欠陥に気づかずには次のステップや新たな物事の理解に進んでしまうとその不完全な理解を 100% のものと誤解してしまうため、欠陥を伴った理解が記憶として定着してしまう。残念なことに、多くの場合においてたった一人の力でこの欠陥に気づく場面はほとんどない。しかし、ここでこれを読んでいる方々に思い出してほしい。自分がうろ覚えであったりあやふやな理解であったりした知識に気づく経験は、人にその知識を説明する、もしくはそのつもりで知識を思い出す場面で多かったのではないだろうか。この理由として、明白なことであるかもしれないが、自分もっている知識を人に教えようとする際、順を追ってその知識を思い出しながら説明しようとすることがある。するとそのプロセスの中で、自らの記憶、理解が至らない点があぶりだされるのである。更に言えば、理解できていなかった部分も含めて、自分で記憶が整理される。これは自分一人でノートに向かって行うような復習ではかなりの時間を費やす行程である。これを比較的短時間でほぼ確実に行えるのが第二のメリットである。

三つめは、「教えることに慣れてくると教えること前提で知識を得ようとするようになること」だ。この道理は単純なものである。では何故教えること前提で知識を得ることがメリットといえるのか。このことについて John Nestojko というワシントン大学の教授の研究結果がある。この教授は数人のグループを二つ作り、片方には自分が知識を得るためにある物事を記憶するようにさせ、もう片方のグループには後々他人に教えるために同じ物事を記憶するようにさせた。その結果、テストのために学んでいる人々と比べ、教えるために学んでいる人々は、より正確に情報を思い出した。彼らは思い出した情報を効果的に整理し、取り分け重要な情報に関しては特に優れた記憶力を発揮したことだ。この結果から、最初から他人に教えるつもりで物事を記憶しようとすると、その正確性はもちろん、その物事の最も重要な部分においての記憶は強烈に頭に残る、ということがわかる。これを踏まえると、教えること前提の学習スタイルが確立するというのはかなり効率的である、ということが言える。

上の政策提言の妥当性について STP 分析で考察する。



6. STP 分析

Segmentation

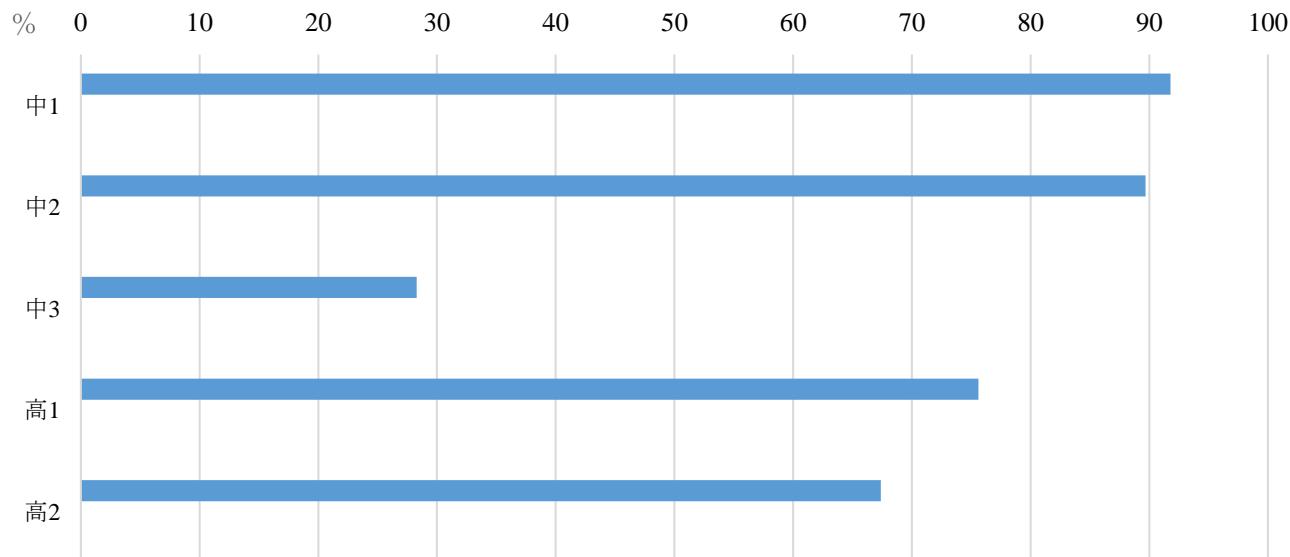
所属部活	練習の多寡
通学距離	近い/遠い・手段
学校での成績	高・中・低
進学への意識	難関校志向・推薦なども含め柔軟に対応

一般的な中高生を把握するために以上の観点から segment する。

部活動について（再掲）

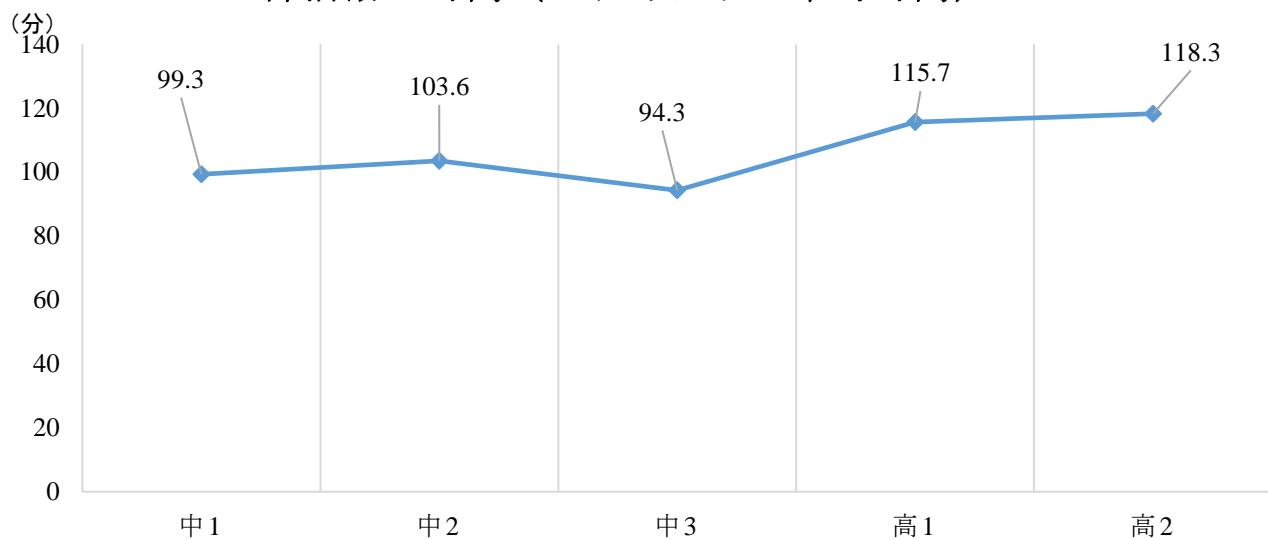
以下のグラフ（3C 分析でも使用）のように部活動に所属している中高生は多く、特に中学生では 9 割近く。また部活動の時間は平均一日 100 分を超えており、高校生では 120 分近くになっている。

部活動の加入率





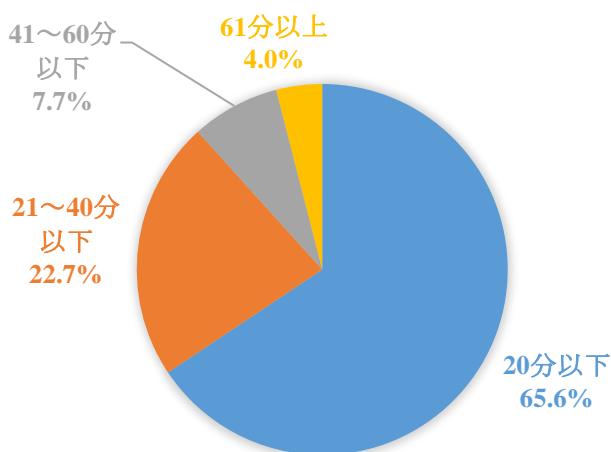
部活動の時間（1日あたり・平均時間）



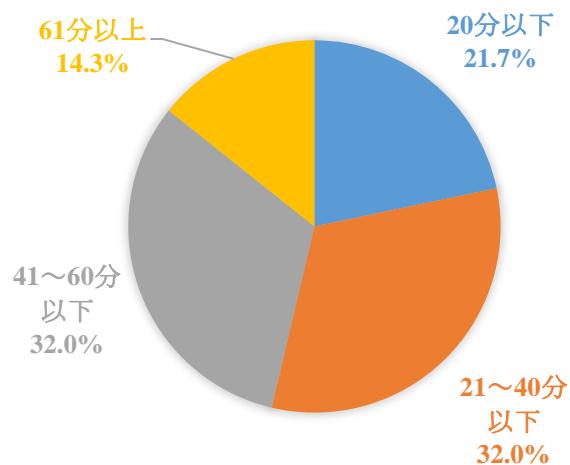
通学について

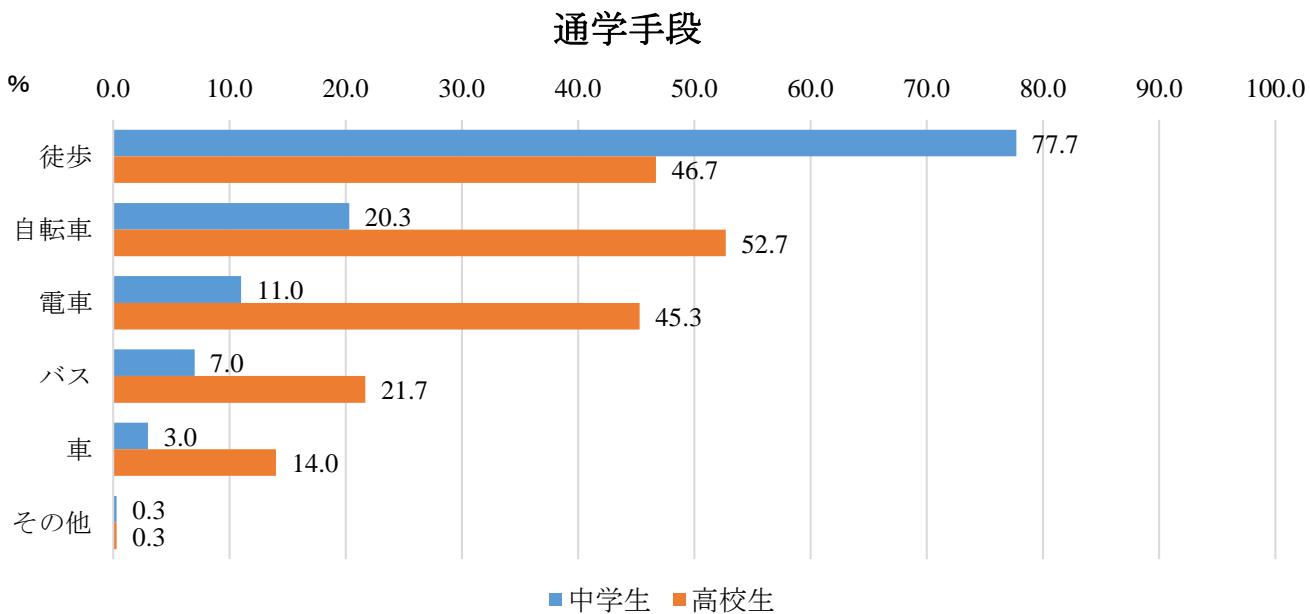
中学生では20分以下が最多である一方、高校生では20~60分の層が最も多い。時間を反映してか、徒歩通学の多い中学生に対して、高校生は自転車、電車、バスなどのより長距離を移動するための手段が用いられている。特に高校生では通学にかなりの時間がかかることがあることになる。上で述べたことと合わせると「部活の時間も通学のための時間も中学校の時より多くなっている」ということが言えよう。

通学時間（中学生）



通学時間（高校生）





学校での成績・進学への意識

これらは通信教育において重要な指標だが、高度な個人情報であることや成績は各学校でつくことから客観的な比較が難しい。先述したように、高校入試はかねてから中学校での成績を重視する傾向にあった。また大学入試では近年私立大学のセンター利用入試の増加や、国公立志向、および地方大学での推薦・AO入試が増加していることから全教科対策する必要性に加えて、学校の定期テストでも結果を出す必要性は以前にも増して高まっているといえる。しかし、すべての生徒が例えば東京大学や慶應義塾大学を目指すわけではない。実際、一般に難関とみなされない地方大学や私立大学を目指す層のほうが多いわけである。

Targeting

我々は、以上のセグメントからコンセプトを「部活を頑張る授業についていきたい普通の生徒」とする。理由は「ベネッセが自身の強みを最も活かしやすい層であるから」である。まず「部活を頑張る授業についていきたい普通の生徒」を大まかに定義する。

- ① 部活動に所属し、日々真面目に活動している。
- ② 高校からの距離がある程度あるため通学に20分以上を要する地域に住んでいる。
- ③ 当面は学校の授業についていきたいと考える成績中間層で、大学は難関ではなくてもよいと考えており、推薦入試などの選択肢も視野に入れている。

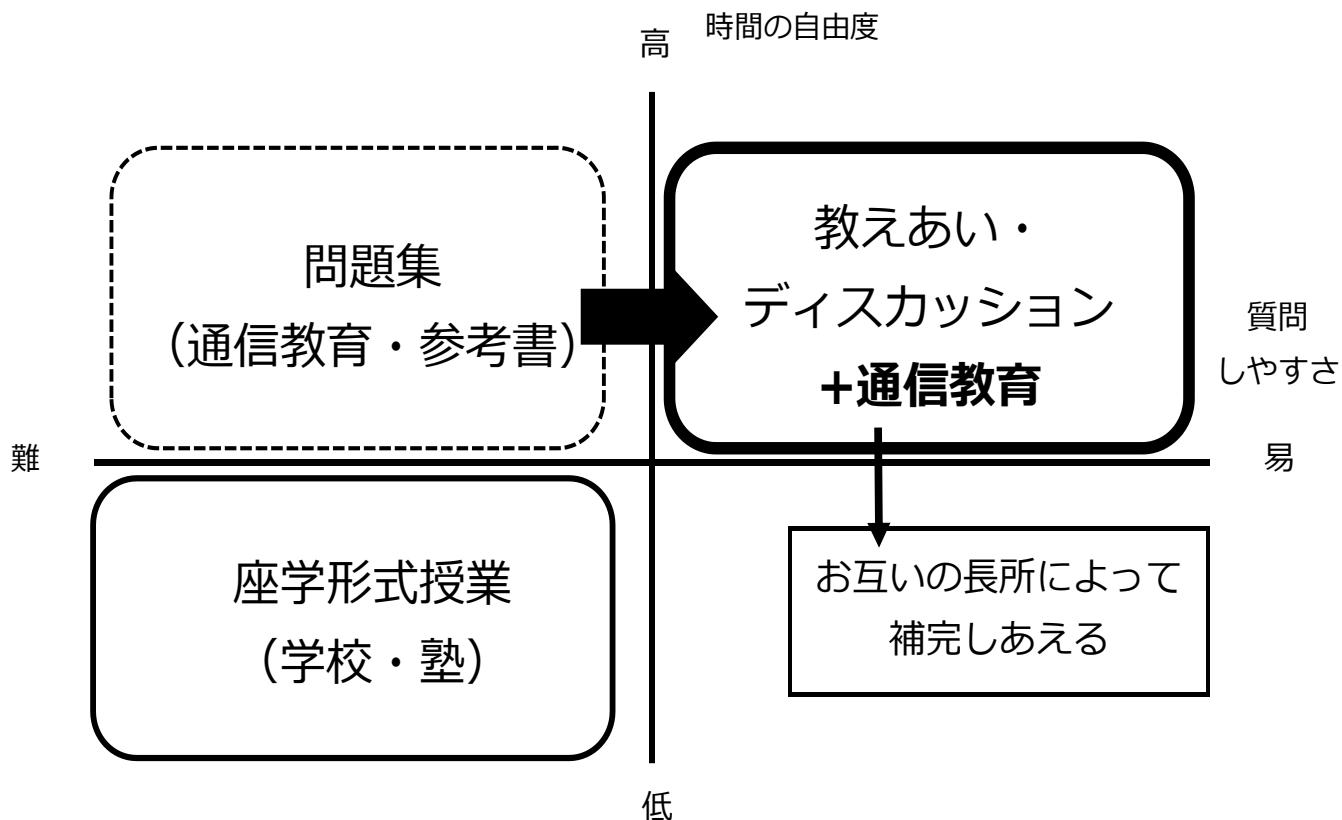
続いて「ベネッセの強み」について考えてみよう。「強み」とは何であろうか。まずは抜群の知名度であろう。長年の実績と積極的なプロモーションの結果としてベネッセの知名度は非常に高い。そして何よりも長年にわたるデータの蓄積であろう。ベネッセは模試などの事業を実施していることや長年の経験からより洗練され、実力のつく教材を提供することができるだろう。また「弱み」であるともいえる、「難関校への合格



者の数が少ないこと」を逆に利用して「普通の生徒」向けであるというイメージを付けることもできるだろう。実際難関校向けの通信教育を展開するZ会は地方国公立大学や中堅私大向けの教材を展開しているとは言えないし、そのイメージも薄い。同様に東進や駿台などの予備校も難関大の実績の喧伝はそれど、そうではない大学の数字が語ることはほぼないといってよい。もっともベネッセの教材を使って難関大に受かる人数が多いことが理想的な状態ではあるが、「部活や学校の授業と両立可能である」「スキマができる」というコンセプトの強化は他企業に差別化ができるであろう。そして今回我々は新たに「能動的である」というイメージを追加して付与しよう、という考えなのである。上でのTargetingとの関連も合わせ下で考察する。

Positioning

今回positioningの評価軸として「質問のしやすさ」と「時間の自由度」を用いることとした。まず「質問のしやすさ」の点であるが、これは受動的・能動的に関わってくる。質問を気軽にできることは受け身ではなく、主体的に学習したいという姿勢の表れと言うこともできるだろう。また不明な点を放置しないことで理解度も高まるはずだ。続いて「時間の自由度」だが、これは生徒には時間がないということ、そして多くの生徒が部活動をしていることと関連している。まず塾に通う場合部活動を休んだり、早退する必要がある。さらに塾などでは時間的に拘束されることがほとんどであり、たとえわかっていることを聞いている時でも座っていなければならず、時間を無駄にしている感じが大きい。加えて、授業が長くなってくると疲れから睡魔に襲われることも少なくない。時間の自由度を高めることは部活動と勉強の両立を助ける非常に大きな要素といえるだろう。これらを踏まえ以下のようにpositioningを行った。





我々の政策提言によって通信教育が図のような状態となることは視覚的に理解していただけるものとしてこの「新しい通信教育」の妥当性について先の Targeting を用いることで考察する。

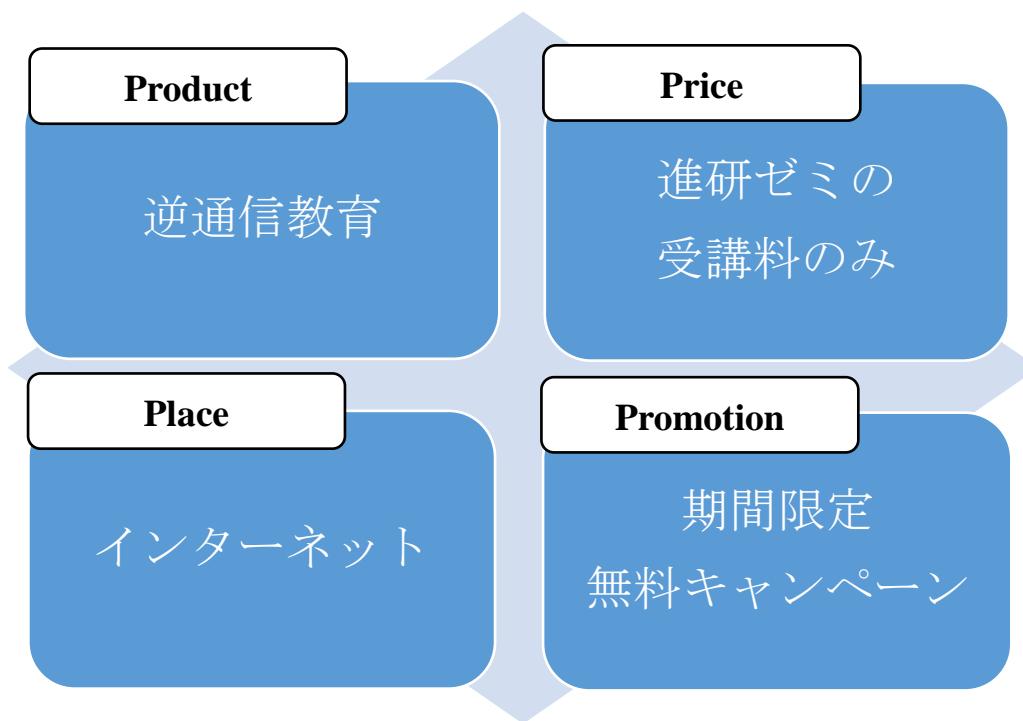
- ① 部活動に所属し、日々真面目に活動している。
- ② 高校からの距離がある程度あるため通学に 20 分以上を要する地域に住んでいる。
- ③ 当面は学校の授業についていきたいと考える成績中間層で、大学は難関ではなくてもよいと考えており、推薦入試などの選択肢も視野に入れている。

これが Targeting した層であるが①②については従来型の通信教育もままでも時間的制約がないという問題は存在しない。しかし、例えば問題についての解説を読んでもわからないとき、従来の通信教育でとり得るのは分かるまでじっくり考えるか、わからないまま放置するかという選択肢で大抵は後者が選ばれる。これではわからないままであるため非常に非効率的である。では「新しい通信教育」だとどうだろう。生徒はすぐに不明点を解決でき、理解することができる点でかなり効率的であろう。しかし、教えられること以上に教えることの効果は大きい。③の層、特に推薦入試を視野に入れる層には人に教えるという経験が学習になり得る点で「生徒間で教えあえること」は重要なコンセプトとなる。AO 入試を含めた推薦入試においては自分の経験や自分自身についてわかりやすく、論理立てて伝えることが求められる。この「新しい通信教育」において生徒は他人にわかりやすいように自分の知識を系統立てて説明する必要がある。こういった経験は一般的な授業や塾などでは得難いものである。もちろん、大学入試まではまだ時間のある中学生にとっても自分の学習をより深められるという点で「他人が理解できるように教える」という体験は重要なのである。この体験をできるように整備することは他に対して大きな差別化を図ることのできるものである。もちろん教えあうことは教室でできることであるという意見や、時間のない生徒が家でわざわざ他人のために解説をするのかという疑問は存在するだろう。確かに学校の教室でできることではある。しかし今回のターゲットは部活動をしている生徒であるため、放課後に部活動があるので教室に残って教えあう、という光景は想像も実現も難しいだろう。またわざわざ教えるのか、という疑問に関しては商品と交換可能なポイントを付与していること、他人に教えたいと思ってる例えば教員志望などの生徒も一定数存在することを指定することを持って解決策をしたい。

以上のように今回の政策提言は不確定要素をすべて排除されたとは言えないが、昨今の状況やその変化に鑑みると一定の妥当性があるということができるだろう。



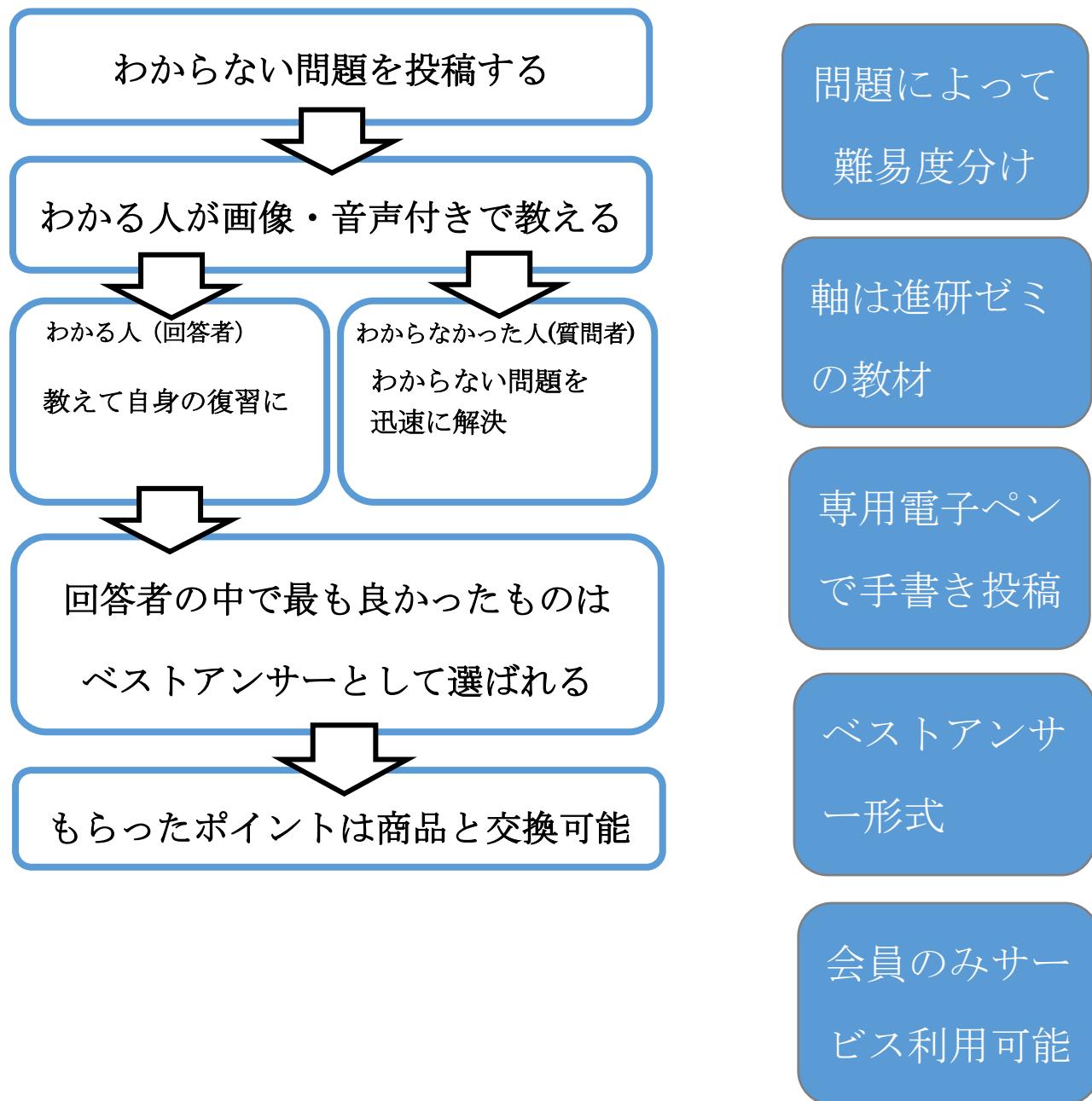
7.4P 分析





Product

政策提言において挙げた能動的な通信教育がそのまま今回の商品となる。わからない問題を質問した際に即時に回答が得られるサービスであり、教師から生徒への一方的な指導ではなく生徒間での相互の指導から逆通信教育と名前を付けた。教材は回答が共通で存在するベネッセ教材をベースにする。





Price

顧客は進研ゼミの受講を行うことで今回のサービスを受けられることから負担すべき価格は受講料のみとなっている。

ここで会社の費用を、フェルミ推定を用いて考える。

既存の顧客、つまり、ベネッセを受講している現在の生徒は200万人である。そして、受講者に配布するスマートフォン対応のタッチペンにかかると費用を一本あたり10円とする。実は一般に販売されるタッチペンの最低価格は約15円であるが、ベネッセの大規模大量発注であるため10円という価格を設定した。

(顧客) 243万人 × (費用) 10円 = (初期費用) 2000万円

また Promotion にかかる費用を考えるにあたって、DM の発送料を一人当たり60円、1ヶ月に1度の配送とする。これは、一般に発売される価格としては70円から80円であるが、ベネッセはこれまで DM の送付を広告の戦略基盤としてきたため、独自のルートを持ち経費を安く抑えていると考え60円という価格を設定した。これらに加え、2016年4~6月の DM 費用の総計36億円

内訳：(費用) 60円 × (配送顧客数) × (3か月での配送回数) 3 = (総計) 36億 というデータから
配送顧客数は2000万人と設定できる。配送顧客はベネッセが個人情報を持つうる、これまでにベネッセを利用したことのある顧客であると考えると、Promotion 1回にかかる費用は $(60 + 10) \text{円} \times 2000 \text{万円} = 14 \text{億円}$ となる。

回収予測

顧客が Promotion によってサービスを継続したいと考えた場合、進研ゼミの受講を行う必要がある。そのため、フィードバックとして新たな受講増加を見込むことができよう。また受講コースの選択としては、仮に1教科の受講と考える時、毎月払いの場合 1年継続で $6,114 \text{円} \times 12 \text{か月} = 73,368 \text{円}$ かかる。対して1年分一括払いであると $67,916 \text{円}$ となり毎月払いに比べて $5,452 \text{円}$ の割引が発生している。このことから、1年契約を行う顧客が多いと考え、

受講 1教科 × $67,916 \text{円} \times \text{新規受講生} = (\text{回収代金}) 14 \text{億} + \text{利益}$

つまり、代金の回収には $14 \text{億} \div 67,916 = 20,613$ 人の新規受講生が必要となる。配送数から考えて約0.1%の集客は見込めるため費用の回収は可能である。



受講費一覧

2016年度「高1講座」受講費一覧【2016年度12月号入会の場合】（税込・消費税8%）※2016年9月現在

	12か月分※ ¹ 一括払い ※分割でのお支払いはできません。	6か月分一括払い※ ² 一括払い ※分割でのお支払いはできません。	毎月払い ※受講は2か月以上となります。
1科目 受講	67,916円 (～高1・3月号:月あたり5,365円) (高2・4月号～:月あたり5,807円)	35,522円 (～高1・3月号:月あたり5,773円) (高2・4月号～:月あたり6,215円)	月々6,114円 (高2・4月号～:月々6,556円)
2科目 受講	86,656円 (～高1・3月号:月あたり7,050円) (高2・4月号～:月あたり7,307円)	46,078円 (～高1・3月号:月あたり7,612円) (高2・4月号～:月あたり7,815円)	月々8,074円 (高2・4月号～:月々8,250円)
3科目 受講	100,648円 (～高1・3月号:月あたり8,548円) (高2・4月号～:月あたり8,307円)	54,660円 (～高1・3月号:月あたり9,220円) (高2・4月号～:月あたり8,890円)	月あたり9,782円 (高2・4月号～:月々9,420円)

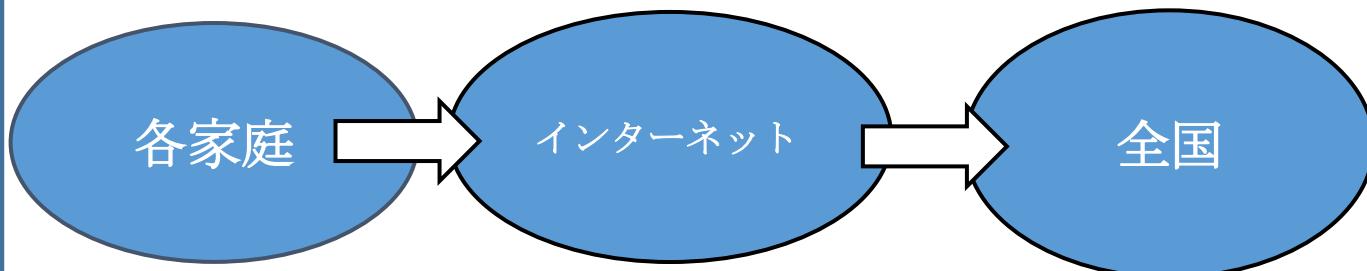
※1 高1・3月号までと、高2・4月号からの受講費が異なります。高1・3月号までの4か月分と高2・4月号からの8か月分を合計した受講費になります。

※2 高1・3月号までと、高2・4月号からの受講費が異なります。高1・3月号までの4か月分と高2・4月号からの2か月分を合計した受講費になります。

英語・数学で＜ハイブリッドスタイル＞を選択される場合、お支払形態にかかわらず、
以下の金額が＜オリジナルスタイル＞の受講費に一律加算されます。

Place

インターネット上で専用のページを作成する。これには既にあるベネッセのページからアクセスできるようにする。また、スマートフォン専用のアプリも必要となる。知恵袋等の類似したサイトと同様の形式をとるが、先程も述べたように他者との差別化は身元の保証があることや勉強の専用であることから差別化が図れる。





Promotion

Promotion を行う対象をベネッセの教材を利用したことがあるが、何らかの理由で辞めてしまった全中高生とする。以前の顧客情報をもとに、各家庭にこのアクティブラーニング通信教育が期間を限り無料で体験できることを DM で宣伝し、前顧客にこの新しいアクティブラーニング通信教育を体験してもらう。それをきっかけに、一度はやめたベネッセの通信教育に再び興味を持っていただき、宣伝に生徒やその保護者の間での口コミを利用する。2012 年では 409 万人の会員数を誇っていたが、2012 年に発覚した顧客情報流出事件の後、現段階、2016 年度での会員数(顧客)が 243 万人にまで大幅減少したことを考慮すると、少なくとも前顧客は 166 万人存在する。このように、今回 Promotion の対象としている一度辞めてしまった顧客だけでも 100 万人を超えるうえに、ベネッセ社自体の認知度も全国的に非常に高いため、口コミによる宣伝効果は大いに期待できる。

対象をベネッセの教材を利用したことがあるが、何らかの理由で辞めてしまった全中高生とする。以前の顧客情報をもとに各家庭にこのアクティブラーニング通信教育が、期間を限り無料で体験できることをダイレクトメールで宣伝し、前顧客にこの新しいアクティブラーニング通信教育を体験してもらう。それをきっかけに、一度はやめたベネッセの通信教育に再び興味を持っていただき、生徒やその保護者の間での口コミを利用する。一度辞めてしまった人も含めると会員数は非常に多く、認知度も高いため、口コミは大いに期待できる。

対象：Benesse の教材を利用したことのある全中高生

逆通信教育の期間限定無料キャンペーン

新しい教育方法を体験

一度はやめた進研ゼミに関心を



8.おわりに

“通信教育がつづかない” “離れていった顧客の再獲得” という二つを軸に、我々はアクティブラーニングを取り入れた能動的な通信教育を提案した。この政策提言は、通信教育は受動的なものであるという観念を覆す点で新しく、かつ教える側にも教わる側にもメリットがあり、魅力的なものだ。しかしこれだけでは失った信頼を完全に取り戻すことは難しいであろう。信頼関係は短時間で築かれるものではない。ベネッセには顧客に“よく生きる” 場を提供する企業理念に基づいて今後行動することが求められる。我々の政策提言は顧客にそのような場を提供できると確信している。

最後になりますが、論文に目を通していただいた方々ありがとうございます。拙い出来ではありますが、後輩たちの参考になれば幸いです。

9.参考文献

- ・ Benesse|ベネッセグループ
<http://www.benesse.co.jp/>
- ・ Z会 公式サイト
<https://www.zkai.co.jp/>
- ・ 通信講座での継続勉強に関する意識調査
<http://release.center.jp/2011/07/1901.html>
- ・ 通学方法に関する調査
<http://kanko-gakuseifuku.co.jp/hr/?p=1397>
- ・ 放課後の生活時間調査（部活の種類など）
http://berd.benesse.jp/berd/center/open/report/houkago/2009/soku/soku_14.html
- ・ 子どもの暮らしとお金に関する調査（第3回） 2015年度
<https://www.shiruporuto.jp/finance/chosa/kodomo2015/>
- ・ 株式会社ナガセ
<http://www.toshin.com/nagase/index.php>
- ・ 駿台グループ
<http://www.sundai.ac.jp/100th/>
- ・ 読売新聞「センター試験結果「漏えいの恐れ」 駿台予備学校、ネット中止」 2003年1月26日付東京朝刊
<https://database-yomiuri-co-jp.kras1.lib.keio.ac.jp/rekishikan/>