

福武書店の市場形成

－「ヴィジョン」が「市場」に変わる時－*1

栗 木 契

1. ベネッセグループ：2001

急成長を遂げたベネッセグループ

ベネッセグループ（以下ベネッセ）は、福武書店を前身とする企業グループである。ベネッセは、「進研ゼミ」の名称で知られる通信教育事業を中心に、急成長を遂げた。高校生向けからスタートした通信教育事業は、現在では幼児から大学生をカバーする多様な商品を提供するようになっている。通信教育事業以外にも、ベネッセは、模擬試験事業、出版事業、シニア事業、語学教育事業等、多角的に事業を展開している。

1955年の創立時には656万円だった年間売上高は、現在では2629億円となっている（2001年3月決

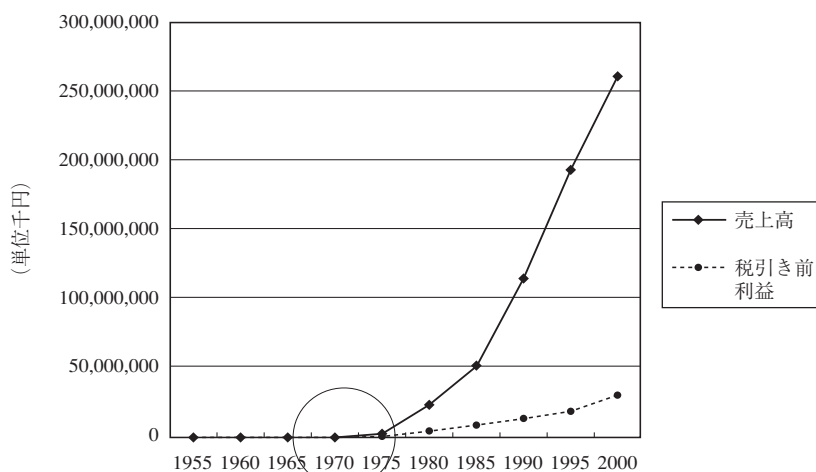


図1) ベネッセの売上高と利益の推移 (1955-2000)

* 1 本稿のケース部分の作成にあたっては以下を参照した。

福武書店 (1987), ベネッセコーポレーション (2000), 小野 (1998), 青島 (2001), ベネッセコーポレーション・ホームページ (2002. 3), <http://www.benesse.co.jp/>

本稿の作成にあたり、株式会社シーンラボ代表の小林正利氏へのインタビューから貴重な示唆を得た。小林氏からは貴重な資料の提供も受けている。また、ベネッセコーポレーション・コーポレートコミュニケーション室、及びベネッセコーポレーション監査役の植田博文氏からも、本稿の作成にあたり、コメントをいただいた。記して感謝したい。なお、あり得べき誤謬は全て筆者の責に帰する。

算)。売上高と利益が急成長に向けてテイクオフしたのは1970年頃からである(図1)。

現在、ベネッセは、社内カンパニー制を導入している。社内カンパニー制の導入は1999年である。1995年に行われた福武書店からベネッセコーポレーションへの社名変更が続く組織変革であった。福武書店は、1980年代に、総合出版事業を目指して事業領域を拡大した。社名変更、社内カンパニー制と続く組織変革は、拡大した事業の再編、赤字事業の縮小と連動したものである。

この一連の変革を通じて、ベネッセは、『『Benesse=よく生きる』という理念を実現する継続型ビジネス』を、事業ドメインとするようになっていく。現在のベネッセの事業は、Children & Studentsカンパニー、School & Teacher Supportカンパニー、Women & Familyカンパニー、Seniorカンパニー、語学事業、その他事業という事業セグメントによって構成されている。

各事業セグメントの概況

Children & Studentsカンパニーは、幼児から大学生をカバーする通信教育事業を中心に多様な事業を展開している。通信教育事業としては、小・中・高校生を対象とした「進研ゼミ」、幼児を対象とした「こどもちゃれんじ」、大学生を対象とした「キャリアアップゼミ」などが主な商品である。また、働きながら子育てをする家庭を支援する教育・保育施設である「ベネッセチャイルドケアセンター」を、首都圏を中心に9センター開園している。

School & Teacher Supportカンパニーは、学校および先生を支援するための商品・サービスを提供している。「進研模試」をはじめ、高校生の進路選択、進路指導を支援する「スタディーサポート」、 「総合・進路学習システム」、 「進路マップ」などの商品を提供している。また、中学・高校等の生徒手帳、副読本、教務記録などの商品も提供している。

Women & Familyカンパニーは、女性およびその家族の支援事業を展開している。主婦・母親を主な顧客とし、女性が、出産・育児・家庭生活を通じて自分を磨き、社会との関わりを持ち「自分らしく生きること」を楽しんでいけるよう、情報・交流・学びなど多面的な支援を展開しようとしている。「たまごクラブ」、「ひよこクラブ」、「たまひよこっこクラブ」、「サンキュ！」等の出産・育児雑誌や生活情報誌などが主な商品である。女性向け会員制ポータルサイト「ベネッセウイメンズパーク」も開設している。

Seniorカンパニーは、介護を必要とするお年寄りを支援する事業を展開している。施設ケア事業を柱に、研修事業およびホームヘルプサービス事業を実施している。高齢者向け介護施設は、子会社のベネッセケア及び伸こう会がベネッセホーム「くらら」、高齢者向け介護施設「グラニー」、「グランダ」等を運営している。また、通信教育を取り入れた「ホームヘルパー養成講座2級課程」の開講、公的介護保険制度の指定事業者としての介護サービスの提供などをシニアグループ全体で行っている。

語学事業は、子会社のベルリッツ・インターナショナル社、およびサイマル・インターナショナル社を通じて語学教育、翻訳、通訳事業などを行っている。その他事業としては、子会社によるテレマーケティング事業や、情報システムのアウトソーシング事業などがある。

原動力としての通信教育事業

現在では、ベネッセは、様々な領域へと事業を拡大している。この多角化とともに、ベネッセが成長を続けてきたことは確かだが、現在でもベネッセの売上及び利益の大半は「進研ゼミ」を中心とした通信教育事業が稼ぎ出している。

表1) ベネッセのセグメント別業績(2001年3月期連結)

	売上高	営業利益	(百万円)
C & S カンパニー	168,733	31,964	
S & TS カンパニー	15,253	959	
W & F カンパニー	9,182	▲ 1,191	
Senior カンパニー	3,861	▲ 2,149	
語学事業	55,258	1,602	
その他事業	10,660	535	
消去又は全社		▲ 1,442	
計	262,948	30,277	

2001年度のベネッセグループ全体の売上高は2629億円、営業利益は302億円である。この売上高のうち1687億円、そして営業利益のうち319億円を、通信教育事業などを担当する Children & Students カンパニーが稼ぎ出している。また、「進研ゼミ」を構成する高校講座、中学講座、小学講座、及びこどもちゃれんじの各講座の平均学費と述べ会員数（4月～3月の1年間の教材発送対象者の累計）から推計すると、Children & Students カンパニーの売上高1687億円のうち、約1600億円が「進研ゼミ」によるものである。

現在、ベネッセは、「よく生きる」という理念を実現する様々な継続型ビジネスを、多様な領域で展開している。その中心となるのが通信教育事業である。ベネッセの通信教育事業は、約1600億円の売上高とともにベネッセの営業利益の大半を稼ぎ出す高収益事業である。市場シェアも高く、各商品の対象年齢人口の20%前後の数の会員を獲得している。

とはいえ、この通信教育事業のしくみは、一夕一朝にできあがったものではない。ベネッセも、当初は地方の一小企業に過ぎなかった。ベネッセの前身である福武書店が、大規模な全国市場を形成していく道りは平坦なものではなかった。以下では、試行錯誤を通じて通信教育事業の市場を確立し始める1965-1976の時期（図1・○）の福武書店に注目する。このテイクオフの時期を経て、福武書店は全国型の優良大企業に成長していくのである。その試行錯誤のプロセスで、福武書店はどのようなマーケティング上の問題に直面し、それらをどのように克服していったのかを振り返っていくことにしよう。

2. 市場形成を通じた成長：1955-1976

福武書店の前身

ベネッセの前身である株式会社福武書店は、1955年1月28日に岡山市南方にて誕生した。代表取締役社長は福武哲彦。前年7月に、福武哲彦が経営していた株式会社富士出版が倒産。再起をはかるべ

くゼロから再出発した事業を軌道に乗せ、株式会社化したのが、この1955年1月28日であった。

福武哲彦は岡山県師範学校を1935年に卒業。県内で教員を勤めた後、満蒙開拓青少年義勇軍の引率責任者として満州へ渡り、終戦を迎える。岡山市に戻り、朝市の野菜売りから、アイスクャンデー屋、下駄製造工場、文具・運動靴の協同組合、雑貨店、書店等の様々な商売を手がける。慣れない商売は失敗の繰り返しだった。1949年には、哲彦は、山陽新聞社が中心となって設立した教科書出版の山陽図書出版株式会社の設立に関わる。この経験から翌50年に自ら富士出版を興した。

富士出版は、当時、国定から検定に変わった新しい教科書に準拠した学習問題集をいち早く手がけ、売上を伸ばした。そのほか、「生徒手帳」、「郷土地図」、「岡山県現勢図集」、「岡山県歴史図集」等、学校向けの出版物を発行した。

当時、多くの学校が、校則や生徒会規則を謄写版で印刷し、生徒に配っていた。岡山操山高校の校長から相談を受けた福武哲彦は、軍隊手帳をヒントに「生徒手帳」を作成した。規則集や校歌や身分証明書を一体化し、携帯に便利で保存のきく手帳のかたちにした「生徒手帳」は、好評であった。また郷土地図や郷土資料集は、岡山県下各地の教員等に編集を委嘱して作成された。これらも、学校現場で重宝がられた。

当初は5～6人だった社員は、1952年には20人程度に増加した。学習問題集については、中国、四国、九州の西日本全県へと販売網の急速な拡大をはかった。

だが、販路拡張を急ぐあまり、十分な調査をせずに委託販売を契約した販売店には、支払いの悪い店が少なくなかった。資金繰りが苦しくなったところを、1953年、北九州地方の豪雨により委託販売店が被害を受け、多額の回収不能金が発生した。この年の後半からは、銀行の支援も得られず、知人や親戚等、あらゆる手を探しての寸借の連続となった。女子社員から借金をして急場をしのぐという有様であった。給料の支払いは半月遅れ、賞与は6ヶ月間の分割払いとなった。そして1954年7月ついに不渡りを出す。

しかし、立ち直りは早かった。再建の第一歩は、岡山操山高校の教員に執筆を依頼しての「高校入試筆記問題集」の出版であった。続いて、富士出版での経験をもとに新たに企画・出版した「職場手帳」、「郷土地図」、「年賀状の手本集」の販売が好調であった。そのため、1954年のうちに再建を軌道に乗せることができた。この波瀾万丈の一年を経て、翌1955年1月28日に株式会社福武書店は設立されたのである。

補助教材を中心とした事業

1月に新会社の設立を果たしたとはいえ、前年末までの利益は、債務の返済に消えていた。一方で、3学期は年度末で、学校向けに売れる商品の少ない時期であった。しかし、新年度向けの企画を売り出すまでに、少しでも資金を得ることが必要であった。

そこで手がけたのが「履歴書の手本集」と「進学アチーブメントテスト」である。卒業をひかえた中学3年生のうち、就職組は、就職試験に履歴書を提出しなければならない。進学組は、高校入試に向けた模擬試験等による学力検査が必要である。どちらも3学期に販売が見込める商品であった。

再建後の福武書店が手がけた、その他の主な商品は、以下の通りである。

- 「生徒手帳」, 「児童手帳」
- 「岡山県地図」
- 「岡山県高校入試複製問題集」, 「岡山県高校入試問題複製速報」, 「岡山県高校入試問題の傾向と対策」, 「岡山県高校入試予想問題集」
- 「夏休みの友」, 「冬休みの友」(岡山県教職員組合が編集していた学習帳で、小学3年生用の受注を得て、指定業者として製作した)

その後も、福武書店は新商品の企画に努め、主に岡山県内の学校を対象とした補助教材、問題集、副読本を次々と発行していく。とはいえ、売上は伸ばしたものの利益率は低く、資金繰りは苦しいままであった。1960年頃まで給料の遅配が繰り返された。

模試への挑戦

福武書店が、再び西日本をカバーする事業を展開するきっかけとなったのは、高校生を対象とした模擬試験であった。1950年代には全国各地に大学が増え、大学進学率は年ごとに高まっていった。また、女子大学生の数も急増し始めていた。一方で1950年代には、全国的な規模の模試は、旺文社が独占しており、他には学研模試がある程度であった。

中学生を対象とした模試については、先述したように1955年の会社設立時より手がけている。その後も、「進学アチーブメントテスト」, 「標準アチーブメントテスト」の名称で、隔月の学力テストや、年数回の実力テストを実施していた。とはいえ、これらは、高校入試が都道府県単位で行われることから、岡山県下を対象としたものであった。

高校生を対象とした模試は、1960年に岡山操山高校を会場にした「第1回高校連合模試」が最初である。600名近くの参加を得たことから、本格的な高校生対象の模試の実施を検討し始めた。

1962年には「関西模試」を開始した。岡山県内だけではなく、兵庫県や山陰へも担当者が足をのびし、高砂、竜野、姫路西、米子東、松江北の各高校の参加を得た。模試の原稿作成・編集にあたっては、県立高校である岡山朝日、倉敷青陵、津山、総社の各高校の教員、後には広島大学付属福山高校の教員に協力を依頼している。

1963年にはいと、営業をさらに拡充した。県内はもとより、中国地方の各県、そして九州、四国、兵庫県の学校を巡回した。当時は、現在のように道路も整備されていなかった。営業出張は、悪路をオートバイや50ccのカブで1週間くらい連続して走り回るといったたいへんなものであった。

苦しかった福武書店の資金繰りがようやく改善し始めたのは、この頃である。63年には、「関西模試」の成功に加えて、中学校向けの模試の伸び、そして「婦人手帳」のヒットが重なった。利益が急増し、年末には臨時ボーナスが支給されるまでになった。

有力進学校向けの合同模試

「関西模試」は、1964年には受注部数が11万部、65年には16万部を突破する。「関西模試」は、高校模試としては、西日本で最大規模となった。だが、中学模試と併せた規模では、福武書店はまだ県内の同業他社と比べても遅れをとっていた。さらに、「旺文社模試」と比べると、この時点の「関西

模試」は、はるかにおよばない部数であった。

福武書店は、新設校の岡山大安寺高校の試みをきっかけに、高校模試の新たな展開の可能性に気がつく。63年に開校した岡山大安寺高校は、65年度に1期生を卒業生として送り出すことになった。開校時より、伝統校に後れをとるまいと大学受験指導に力を入れていたが、他校との学力の比較をしないと安心ができなかった。

岡山大安寺高校は、開講時より「関西模試」を行っていた。だが、「関西模試」を採用校が単独で実施するかぎり、成績データの比較は校内に限られる。そこで、岡山大安寺高校は、自ら試験を作成し、倉敷市、津山市、総社市の県内有力高校に呼びかけて、合同模試を行ったのである。

また、当時の「旺文社模試」は、トップクラスの大学から短大までを含めた幅広い受験生を対象としていた。そのため、問題のレベルは平均的なものであった。そこに新たな市場の機会があった。有力進学校の中には、問題のレベルが不満で旺文社模試には参加しない高校もあったのである。

福武書店は、西日本のトップクラスの進学校に呼びかけて、1965年に「第1回西日本合同会議」を開催した。出席したのは、岡山朝日、岡山操山、岡山大安寺、姫路西、加古川東、上野丘、藤島、高松、米子東、松山東の10高校である。旺文社模試にあきたりない複数の学校が相互に出題し、データを交換し合うかたちの模試を実施しようとしたのである。翌66年から、これらの高校の参加を得て、「西日本合同考査」が実施された。

その後、「関西模試」は、高1・2・3年生用の「一般模試」、「全日本合同模試」に加えて、高3年生用のハイレベルな「西日本合同考査」を提供するようになっていく。受注部数は、年々増加し、67年には20万部、70年には30万部を突破する。参加校の進学担当教員を集めた「合同会議」は、問題や資料についての批判や要望を出し合い、問題の作成や審査の手順を決める情報交換の場として、76年まで毎年開催されていく。

1966年には、処理量の増加に対応するべく、電算機処理が導入された。電算機処理の導入により、集計処理の効率化だけでなく、多種多様なサービス資料が作成できるようになった。この年から、「国立大学合格者数一覧」、「全国大学入試科目一覧」、「全国大学合否追跡資料」の発行が始まり、「関西模試」の受注の伸びに貢献した。

1970年代に入ると、首都圏でも営業を展開するようになった。この全国展開に伴い「関西模試」は、「進研模試」と名称を変更し、現在に至る。74年からは、進学指導の教員を対象とした進学情報誌を発行する。74年には参加校が、全国47都道府県全てに広がった。この年の参加校は803校。受注部数は、74年には50万部、77年には100万部を超える。

「進研模試」の70年代の成長には、次のような外部要因も追い風となっている。この間、大学進学者数が急増している。また、大学紛争の影響による高校紛争のため、中止される県模試やブロック模試が相次いでいた。さらに、79年からは、共通一次試験が始まった。高校は新たな対応をせまられていた。

一方、中学校模試については、岡山近県への営業を試みたが、高校入試が都道府県単位で行われることもあり、地元業者の強い地盤を崩すことはできなかった。中学模試については、1963年より全国展開に向けた活動を試みるが、66年には方針を転換し、県外からは撤退する。再び全国展開に本格的

に取り組むようになるのは、1980年になってからである。

失敗の連続だった通信教育事業

現在の「進研ゼミ」の前身となる、高校生向けの通信添削講座の「通信教育セミナー」は、1969年に開講した。だが、それ以前から、福武書店は、通信添削講座の開講を試みては、失敗を繰り返していた。

早くも会社設立の1955年に、中学3年生を対象とした通信添削講座の募集を行っている。この当時の主力商品であった「生徒手帳」や「年賀状の手本集」は、季節商品である。通信添削講座を予約制で開講すれば、毎月安定した入金が確保できる。進学率の高まりを考えれば、将来性もある。このように考えたのである。しかし、申し込みは135部しかなく、開講は断念された。

だが、福武哲彦には、かつて旺文社の通信添削講座を受講し、強く励まされた経験があった。また哲彦は、子供の学力を伸ばすには、模擬試験のように結果の点数で判定するだけでは限界があると考えていた。そこで、通信添削講座への挑戦を繰り返した。1969年の「通信教育セミナー」は、福武書店にとって実に6回目の通信添削講座への挑戦であった。

表2) 福武書店の通信添削講座への挑戦

1955. 4	中学生用の通信添削を企画。入会者が集まらず撤退。
1959	中学生用の通信添削を企画。入会者が集まらず自然消滅。
1961. 4	中学生用の通信添削を4月開講を目指して準備。しかし直前でダイレクトメール発送を中止。
1961. 10	中学生用の通信添削を開講。12月の2号発送までで撤退。
1965. 10	中学生用・高校生用の通信添削を企画。中学生は入会者が集まらず撤退。 高校生は「通信ゼミナール」の講座名で開講。受講生の減少に伴い67年初頭に撤退。
1969. 1	高校生用通信添削「通信教育セミナー」を開講。現在の「進研ゼミ」高校講座へと至る。

失敗からの教訓

しかし、失敗を通じて、福武書店は通信添削講座の運営に関するいくつかの教訓を得ていた。最大の教訓は、通信添削事業は教材頒布事業ではない、というものである。通信添削は、郵便や宅配のシステムを利用し、顧客への直販を行うという点では、通信販売と共通のビジネスである。だが、通信添削は、商品の販売をもってビジネスを完了させてしまってはならないという点で、通信販売とは異なっている。通信添削を軌道に乗せるためには、教材の配布後も、顧客との関係の継続のための手間とコストが必要となる。

運転資金に余裕がなかったこともあり、初期の福武書店による通信添削講座への取り組みでは、申し込みを獲得するためのプロモーションには資金を投じたものの、受注後は資金の回収が第1であった。受講生へのコミュニケーションにさらに資金を注ぎ込むという、通信添削の運営に必要な発想と気概は乏しかった。

典型は、問題を送った受講生から答案が送られてこない場合の対応である。答案が送られてこなければ、添削の費用も受講生への返送の郵便料金もいらなくなる。丸儲けだと思ってしまっていたとい

う。受講生のことを考えれば、答案を送ってこないことを見逃すことは、けっしてよいことではない。だが、そこで受講生を叱るには、通信費も手間もかかる。放っておいた方が、企業としての短期的な業績は向上する。しかし、このような業績向上は、少し長い目で見ると顧客を失うことと背中合わせである。

加えて資金不足は、教材の発送や添削のための人員の確保や教育を滞らせることになる。そのため、受講生が増加すると、遅配やミスが多発し、クレーム対応に追われるという問題もあった。

しかし、これらの失敗は貴重な教訓となった。通信添削の価値は、一方通行ではない双方向的な対話が成立することにある。だが、対話は待っていて生まれるものではない。相手に働きかける手間とコストは惜しんでいては、通信添削の価値は生じないことに思い至ったのである。

この教訓の含意はそれだけではない。通信添削講座においては、受注量に加えて継続率はその業績を大きく左右することになる。もし、会員が毎月5%づつ退会していくと、1年後には、約半数の会員しか残存していないことになる。受注量だけを追求しては、ざるで水をすくうような営業が続くことになる。

「通信教育セミナー」の成功

また、プロモーションの方法についても、新聞折り込み広告や、ポスター等では効果が上がらないことも分かりだしていた。新たに、ダイレクト・メールを試みるようになったが、コスト高である。対象を的確に絞らなければならない。「関西模試」での経験をもとに受験勉強に関心の高そうな層を特定して、訴求を行うことになった。

1969年1月より、次年度の新高2・新高3生を対象にした通信添削講座を「通信教育セミナー」の名称で開講した。「通信教育セミナー」も、不安に満ちたスタートであった。2年前にも高校生を対象とした「通信ゼミナール」が中止に追い込まれた苦い経験があった。

「通信教育セミナー」の開講にあたり、3万通のダイレクトメールを発送したが、応答率は約1.5%であった。第1回の教材を発送した会員は、500人に満たなかった。3月には、さらに6万通のダイレクトメールを発送し再度募集をかけた。しかし、800人程度に会員を増やすことができたに過ぎなかった。

概算になるが、その後数年間の会員数と売上高から推定すると、当時の会員一人当たりの平均売上高は、およそ1万2000円程度である*2。1969年の4月時点で確保していた800人程度の会員では、1000万円程度の売上高しかあげることができない計算になる。だが、4月には通信教育部員の増員が行われた。また、新たな高1講座の準備も進められた。4月から9月までの半年間に投じられた経費は1800万円に達している。

高1講座は8月に開講した。この高1講座に投入した新教材が好評を博したこともあり、その後会員数は急増する。翌1970年度の新学期には会員は7000人、2学期には1万人となった。70年度には、

*2 当時の「通信教育セミナー」の受講料は、3科目で年間約2万円程度だったようである。だが、受講科目数は選択制であったため、全ての会員が3科目を受講していたわけではない。この科目別の受講者数は不明である。そのため、多少不正確な概算値を採用している。

福武書店全体の売上高3億円のうち、1億1900万円を「通信教育セミナー」が占めるようになった。

中学生向け講座の不振

1972年には、中学生を対象とした通信添削講座の開講の準備が始まった。当時の福武書店の組織では、高校生向けの模擬試験は高校部が、そして高校生向けの通信添削講座は通信教育部が担当していた。中学生向けの模擬試験は、企画編集部のなかにあった中学部が担当していた。この中学部の担当者によって、新しい中学生向けの通信添削講座の準備が進められた。中学生向けの模試を作成していた中学部は、教材づくり等に、模試での問題作成・採点の経験を活かすことができた。

当初、中学生向けの通信添削講座は、9月開講を目指して準備が進められていた。しかし、7月に発送されたダイレクトメールへの反応は悪く、開講は見合わされた。9月に再度ダイレクトメールの発送とチラシの配布を行ったが、これも期待はずれに終わった。

このダイレクトメールの不振は、ある程度予想されたものであった。高校生向けのダイレクトメールであれば、進学実績の高い普通科高校の生徒に対象を絞ることで、大学受験への関心の高い層に限定したダイレクトメール発送を行うことができる。ところが、中学校の場合は、義務教育であるため選抜が行われていない。対象を特定化した発送が困難であるため、ダイレクトメールの効率は低下せざるを得なくなる。

また、当時、中学生向けの通信添削講座を手がけていた他社の会員数も、減少傾向にあった。中学生向けの通信添削は成功しないという意見も強かった。

そのなかで12月に、2～3月の入試に焦点を合わせて、中学3年生に限定した講座を「通信教育セミナー・ジュニア」という名称で開講した。高校生向けの講座の手法を踏襲したものであったが、会員は500人程度しか集まらなかった。

しかし、それでも翌1973年の4月には中1から中3までの講座を開講した。通信添削講座の担当は、模試事業担当の中学部から独立して、中ゼミ部となった。講座名も「進研ゼミ・ジュニア」に改めた。

「3学年で会員1万人」を目標にダイレクトメールと媒体広告を展開した。媒体広告は、旺文社等の受験雑誌に資料請求を呼びかける広告を掲載するというものであった。しかし、獲得した会員は、3学年で800人という結果に終わった。なかでも中1講座は会員が50人しか集まらず、5月で撤退となった。

高校生向け講座のリニューアル

一方、1972年には、高校生向けの「通信教育セミナー」も会員数の伸びの鈍化に直面していた。72年には、郵税値上げによりダイレクトメールを手控えたことや、会員数を拡大しようにも編集・指導・配送の体制の拡充が追いついていなかったという事情もあった。だが、ダイレクトメールの内容のマンネリ化と魅力の乏しさによる応答率の低下も指摘されていた。

ようやく軌道に乗りかけた通信教育事業が、また行き詰まるのではないかとという社内の危機感は強かった。「小論文コンテスト」を企画して大阪の高校に持ち込んでみたり、高校生の家庭への訪問調

査をして回ったりしたが、低迷を打破するものではなかった。

翌1973年の4月からは、教材・募集方法の基本的なコンセプトを見直し、改めることになった。併せて名称も「通信教育セミナー」から「進研ゼミ」に変更した。

「通信教育セミナー」は、基本的に受験対策のための講座であった。問題の難易度の設計等、教材づくりのベースは模試での経験であった。しかも、福武書店の模試は、上位の進学校向けのものが中心であった。

また、当初「通信教育セミナー」は高2・高3生を対象とした講座からスタートしていた。さらに、ダイレクトメールの送付先の絞り込みを、模試験への参加者を念頭に行っていた。高2・高3生、しかも模試を受けてみようという高校生であれば、大学受験対策への関心は高いであろう。

明確な戦略的意図の有無は不明だが、結果的に当初の「通信教育セミナー」は、「高校生一般」ではなく、「受験対策への関心の高い高校生」を対象としたものになっていた。だが、ようやく高校に入学したばかりの高1生に、4月早々に「大学受験」を訴えるというのは無理がある。高校入試を終えてホッとしたところの高1生にとって、大学受験はまだ遠い話である。

そこで、「高校生が楽しく勉強しながら実力をつける」というコンセプトに改めた。「大学受験対策」を前面に打ち出すのではなく、「充実した高校生活のサポート」を第一としたのである。「大学受験対策」という最終目標は間接化し、「日常の学習の支援」が前面に打ち出されることになった。

「高校生活のサポート」へとコンセプトを切り替えることにより、ダイレクトメールの訴求にあたっては、「部活動との両立」といった、通信添削がもつ別の側面の利点が強調されるようになった。また、受講方法も、日々の高校での学習を支援するためのものであることから、高1生向けなのは、3教科セットでの受講へと改めた。受験に向けて文系・理系に分かれる高2・3生については、従来通り科目選択制とした。

併行してダイレクトメール編集の改革も進められた。成果は、73年度後半からの飛躍的な会員の拡大となって表れた。1972年には1万人だった会員は74年には4万人となった。売上高も74年には、前年の3倍の7億6000万円となり、全社売上高の約半分を占めるようになった。

撤退前の最後の挑戦

これに対して中学生向けの講座は低迷を続けていた。高校生向けの講座が大躍進を遂げた1973年の秋には、中学生向けの講座は累積赤字が2000万円を超え、撤退に向けた対応が検討されるようになっていた。

だが、可能性の芽もあった。11月に「勉強が好きになる本が無料で送られます」というコピーで媒体広告を出したところ、資料請求の葉書が3000枚も届いたのである。それまでのコピーでは、資料請求の葉書といっても、200枚前後の経験しかなかった関係者には信じられない光景であった。

撤退が検討されるなかで、最後にもう一度新しいコンセプトで挑戦してみることにした。これが最後ということで、思い切ってそれまでの高校生向けの講座でのやり方を捨て、新しいコンセプトと方法を採用することになった。

高1生向けでは間接化されたとはいえ、高校生向けの講座では、やはり「受験」が基軸であった。

楽しく勉強しながら身につける「実力」は、最終的には「受験」のためのものであった。それを「受験」を抜きにしたものに改めたのである。「将来のために勉強する」講座ではなく、「勉強が好きになる」講座が目指されることになった。大げさに言えば、この「将来の受験に動機付けられた勉強」から「楽しさに動機付けられた勉強」へという転換は、一種のコペルニクス的な大転換であった。

なぜ、このような転換が必要とされたのだろうか。重要なのは、大学受験と高校受験では、同じ受験といっても性格が異なることである。高校受験は、浪人のほとんど出ない受験である。最上位層はともかく、ボリュームゾーンとなる中位層以下では、「受験勉強を勝ち抜く」、「志望校に合格したい」といった意識や動機は、どうしても弱くなる。当時は、大学進学を考えず、職業高校への進学希望する者の比率も現在より高かった。しかし、先述したように、中学生の場合、対象を上位層に絞ったダイレクトメールを発送することは、困難であった。

中学生向けの講座のダイレクトメールや媒体広告では、「受験対策を着実に行う」、「志望校への合格をめざす」といった訴求ではなく、「勉強が好きになる」、「楽しく勉強できる」といった訴求を行うようになった。また、「スポーツやゲームのように勉強が好きになる」教材づくりが始まった。学習参考書とは異なる、勉強が好きになることを主眼とした独自の教材開発を目指した。とはいえ、そのための具体的な教材編集のノウハウがあるわけではなく、当初はテキストの執筆依頼を受けてくれる教員を探すために担当者が走り回ることになった。そのなかで、教材への漫画やビートルズの採用や、教材をキャラクター（中学生の「進子」と「研一」そして各教科の「先生」）たちのかけあいで進行させるといった工夫の導入が行われた。

「受験に強い」通信添削も、「勉強が好きになる」通信添削も、「学力や成績の向上」を目指す点は同じだが、その目標達成のための回路は異なる。前者では、教材と添削を通じた受験ノウハウの提供が鍵となるが、後者では、楽しく勉強ができることによる日々の学習習慣の形成が鍵となる。すなわち、中学生向けの講座は、通信添削を通じて提供するサービスの基軸を、「受験のため」→「適切な教材と指導」→「成績の向上」という回路から「楽しい」→「学習習慣の形成」→「成績の向上」と

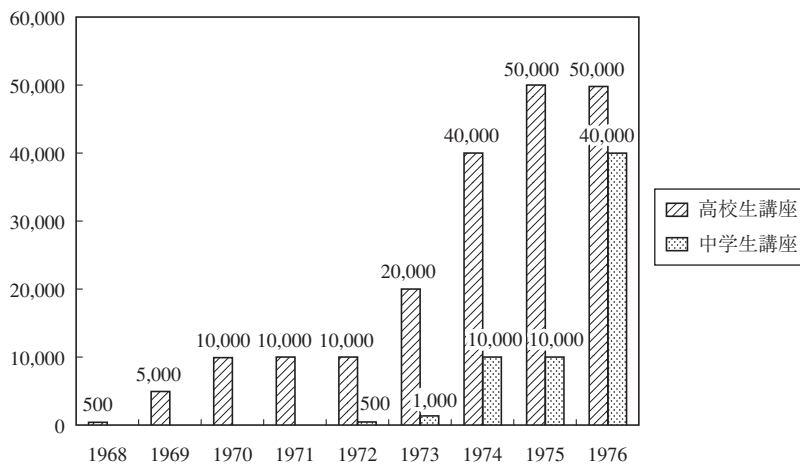


図3) 通信教育講座の会員数の推移 (1968—1976)

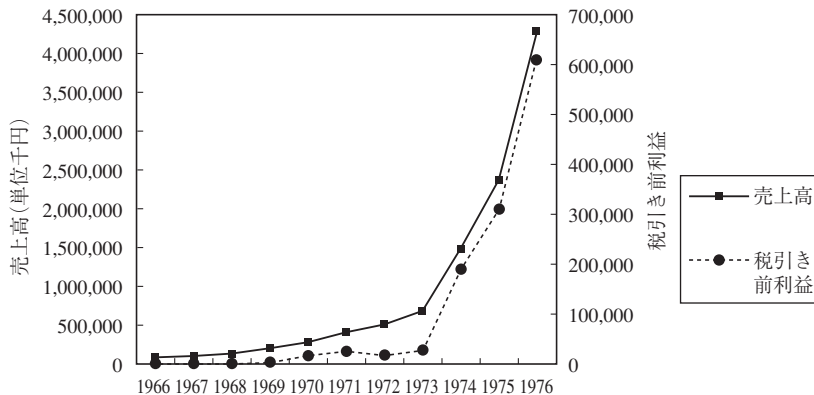


図4) 福武書店の売上高と利益の推移 (1966-1976)

いう回路の形成へと改めたのである。

あるいは、塾が月謝制であることをヒントに、受講料も月額2000円の月謝制に改めた。受講契約時の一括払いと比べて、福武書店側は年度の途中で売上が激減するリスクを抱えることになる。だが気軽に受講できることから、入会者を増やすことができる。また、1回1回の教材をよいものにしていくというプレッシャーを教材編集担当者に与えることになった。

加えて、新たに母親向けの雑誌『中学生のお母さん』を創刊し、付録として同封した。思春期にある中学生の教育・学習には、家庭の協力が欠かせないことを謳い、母親向けの指針や助言を中心とした情報を提供したのである。

こうした取り組みが成果を生んだ。中学生向けの講座の会員も増加し始めたのである。中学生向けの講座の会員は、1974年、75年には1万人となった。翌76年には、中学生向けの講座は、売上高で高校生向けの講座を上回るようになる。さらに会員数でも、78年以降は、中学生向けの講座が高校生向けの講座を上回るようになっていく。中学生向けの講座が新たに確立したコンセプトのもとでの展開が、ボリュームゾーンに訴求するものであったことが、力を発揮し始めるのである。

3. ディスカッション

1970年代の半ば以降、福武書店の事業の中核を通信添削講座が占めるようになった。それとともに福武書店は急成長を遂げる(図1)。だが、福武書店の通信添削講座への挑戦は、創業の1955年から始まっていた。通信添削講座が市場を形成し、事業として成立するに至るまでには、長い年月に渡る試行錯誤があった。試行錯誤の局面は、本稿で検討したマーケティング・モデルの問題のほかにも、情報処理技術、財務、組織と多岐に渡る。マーケティング・モデルは、そのなかで、事業の生成と発展の前提となる市場形成を実現する役割を担う。

福武書店が確立した通信教育事業のマーケティング・モデルは、市場に参入する前に、誰か天才的な戦略家の頭の中で確立されていたわけではない。手さぐりで市場に参入し、そのプロセスで学んだことをもとに、優れたマーケティングのしくみが確立されていったのである。同じような経緯は、模

擬試験の市場形成においても見られる。

マーケティングのミッションは、夢やアンビションを人々に与えることだと言われる（竹内（2001））。たしかに、当初は福武書店にとっても、通信教育や模擬試験を通じて優れた教育サービスの提供を実現するというビジョンやアイデアは、戦略というよりは夢でありアンビションであった。

この福武書店のケースから、われわれは、市場形成においてビジョンやアイデアの実現を「夢見ること」の重要性を、改めて認識することができる。だが、市場形成の隘路は、「夢見ること」の難しさだけにあるのではない。福武書店の市場形成のケースから、さらにわれわれは、もう一つの市場形成における重要なポイントを認識することができる。市場形成の成否は、事業を方向付けるビジョンあるいはアイデアの善し悪しによって直接的に決定されるわけではない。通信添削あるいは模擬試験というビジョンやアイデアは、特定のマーケティング・モデルと結びつくことによって、はじめて大規模な市場を形成するに至ったのである。

ここでは、ターゲット、コンセプトと、それを実現するためのマーケティング諸活動（マーケティング・ミックス）を組み合わせたシステムのことをマーケティング・モデルと呼んでいる。マーケティング・モデルは、何らかのビジョンやアイデアに基づく製品やサービスを、「誰が」、「なぜ」購入するのかを特定し、その特定化された可能性を実現するために、具体的な製品・サービスとその価格、プロモーション、流通の内容や体制を設定していくことを通じて確立される（嶋口・石井（1995）pp.71-80, 和田・恩蔵・三浦（2000）pp.7-14）。こうしたマーケティング・モデルの構成要素の組み合わせしだいで、同じビジョンあるいはアイデアによる市場形成の帰結が、大きく異なることになる。

例えば、「ビジネスとして模擬試験に取り組む」というアイデアは、「上位の進学実績をもつ高校をターゲットに、『合同会議』というしくみを組み込みながら、ハイレベルな模擬試験を提供し、広域で比較可能なデータに基づく実力診断と進路指導を支援する」というモデルを確立することで、はじめて大規模かつ独自の市場を全国的に形成していくことが可能となった。マーケティング・モデルを構成するファクターの組み合わせが異なれば、結果は大きく違っていたはずである。同じ上位の進学校であっても、ターゲットが中学校であれば、高校受験が県単位であるため、データが広域で比較可能であることは大きな魅力とはならない。あるいは、同じ高校でも、上位の進学校でなければ、すでに「旺文社模試」が全国的な市場を独占しており、圧倒的な強みを有していた。

同様に、通信教育事業でも、ターゲットが変われば適切なコンセプトとマーケティング・ミックスも変わるという関係が見られた（図5）。大学受験を意識した高2・高3生から、高1生へと訴求対象を拡大するためには、コンセプトを「大学受験対策」から「充実した高校生活のサポート」へと改めることが必要であった。また、中学生を対象とした講座でも、高校生を対象とした講座で成功した教材づくりや訴求のコンセプトを、ターゲットである中学生（とその母親）に合わせて、「勉強が好きになる」へと転換することで、はじめて成功を収めている。新たなビジョンのもとで市場を生成していくためには、ビジョンそのものの魅力に加えて、ターゲットとコンセプト、そして教材編集やプロモーションの方法等のマーケティング・ミックスを連動し、的確なマーケティング・モデルを

構成することが必要である。

一般に、優れたマーケティング・モデルの要件としては、①一定以上の規模をもつ市場セグメントのニーズに適合していること（需要対応）、そして、②代替材となりうる製品やサービスがある場合には、それらに対して競争上の強みを有していること（競争対応）が挙げられる。福武書店が、確立した通信教育事業と模擬試験のマーケティング・モデルも、この2つの要件を満たすものであった。だが、市場における需要と競争の状況は、時々刻々と変化していく。そのため、マーケティング・モデルの構成は、絶えざる試行錯誤のプロセスとなる。

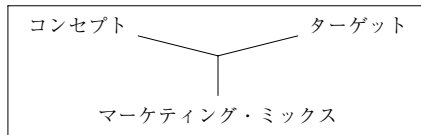
加えて、福武書店は市場での試行錯誤にあたって、やみくもにさまざまなビジョンやアイデアを試したわけではないことにも注目しておこう。一定のビジョンのもとで、実際に様子を見ながら、マーケティングのモデルを柔軟に組み替えていく。このような対応を通じて、通信教育事業や模擬試験のビジョンとアイデアは市場の形成へと結実していったのである。

とはいえ、こうした対話型の市場形成を続けていくためには、資金の持ち出しが相当期間続くことになる。加えて、通信添削講座のように、長期的な顧客との関係から価値をつくり出すビジネスでは、初期の資金の持ち出しがさらに膨らむことになる。

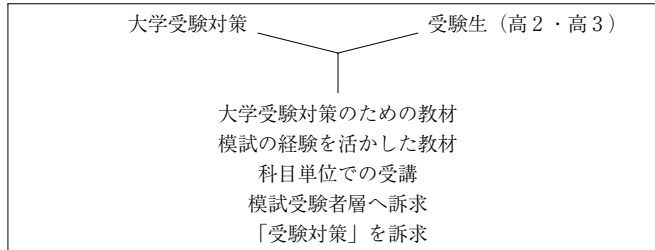
設立後間もない時期の福武書店が、まず対応しなければならなかったのは財務基盤を整えることであった。その際に、資金力のない福武書店は、自社資源だけではなく、地域の潜在的な資源を掘り起こし、それらを巧みにコーディネートすることで市場を形成していたことにも注目しておきたい。

創立時の福武書店は、埋もれていた地域の教育現場の需要を掘り起こし、そこに地域の教員らがもつ専門的な知識を結合することで、新たなビジネスをつくり出していった。地域に埋没している需要や知識や技術の新たな結合をデザインすることで、市場を生成していったのである。地域に潜在した資源に基づく市場は、決して大きなものではない。しかし、こうした取り組みを一つ一つ積み重ねていくことを通じて、対話型の対応を通じた通信教育事業の市場の形成に取り組むための足場が形成されていったのである。

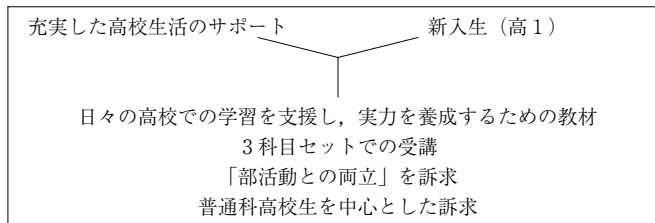
図5) 福武書店の通信添削講座のマーケティング・モデル



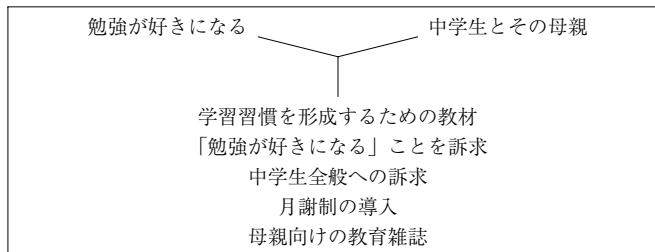
高2・3講座



高1講座



中学生講座



参 考 文 献

- 青島矢一 (2001), 「ベネッセコーポレーション：企業理念の追求とビジネスモデル」, 『一橋ビジネスレビュー』第49巻第2号
- 小野譲司 (1998), 「顧客生涯価値を追求する事業展開：ベネッセコーポレーション」, 嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編『マーケティング革新の時代第1巻・顧客創造』有斐閣
- 嶋口充輝・石井淳蔵 (1995), 『現代マーケティング・新版』有斐閣
- 竹内弘高 (2001), 「マーケティングの使命は夢を売ること」, 嶋口光輝他『柔らかな企業戦略：マーケティング・アンビションの時代』角川書店, pp.27-54
- 福武書店 (1987), 『福武書店の30年史』福武書店
- ベネッセコーポレーション (2000), 『ベネッセコーポレーション1955-2000』ベネッセコーポレーション
- 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦 (2000) 『マーケティング戦略・新版』有斐閣