



特集

教育事業の 価値創造戦略

代表取締役副社長
株式会社ベネッセコーポレーション 代表取締役社長
小林 仁

これからの時代を生きる子どもたちにとって 「Benesse = よく生きる」とは何か。 現場の「リアリティ」と「時間軸」を持って 考え続けることこそが「教育のベネッセ」の原点

オールベネッセの「総合力」が 価値創造の源泉

日本では今、戦後最大規模の教育・入試改革が始まろうとしています。グローバル化やデジタル化の進展、産業構造の変化、生産年齢人口の急減などを背景に、社会で生き抜くために「求められる力」は大きく変化しています。子どもたちが将来活躍できるよう、そうした力を育成することが、2020年度に実施される教育・入試改革の最大の目的です。

子どもたちが身に付けるべき力を、「教育のベネッセ」としてどう捉えるか。そして、お客さまにとってどうありたいかを追求

し続けることが、国内教育戦略の根幹です。そのため、学校事業、進研ゼミ事業、エリア・教室事業、グローバルこどもちゃれんじ事業の4つのカンパニーによる経営会議体を設置しました。こうした場でお客さまが望むことを考え抜き、現場の「リアリティ」と「時間軸」を持って各カンパニーで着実に実行する、もしくはそれを超えることを真剣にやり遂げることが、お客さまからの「信頼」につながると考えています。

多様な教育サービスを提供してきたベネッセは、さまざまな資産を蓄積しています。これらの資産を融合させ、一貫したサービスを提供できる「総合力」は、当社の大きな優位性であり価値創造の源泉です。とくに教育・入試改革で最も大きく変化

する高校教育の現場に対して圧倒的な強みを持っています。「進研模試」などのサービスを通して全国に約5,000ある高校の9割と接点があり、きめ細かなコミュニケーションで個々の教育現場から確かな信頼を得ています。

この信頼をベースに変化に対応したサービスを高校教育の現場に提供していくとともに、そこで得た情報やノウハウを活かして進研ゼミ事業やエリア・教室事業を進化させていきたいと考えています。

英語教育を成長戦略の柱に

教育・入試改革がベネッセにもたらす最大の事業機会の一つは英語教育です。2020年度に始まる大学入学共通テストでは、英語が従来の2技能(聞く、読む)評価から4技能(聞く、読む、話す、書く)評価となり、同時にこれらの技能測定に民間資格・検定試験が活用されます。この民間技能測定の一つに当社のスコア型4技能検定「GTEC」が選ばれました。「GTEC」の

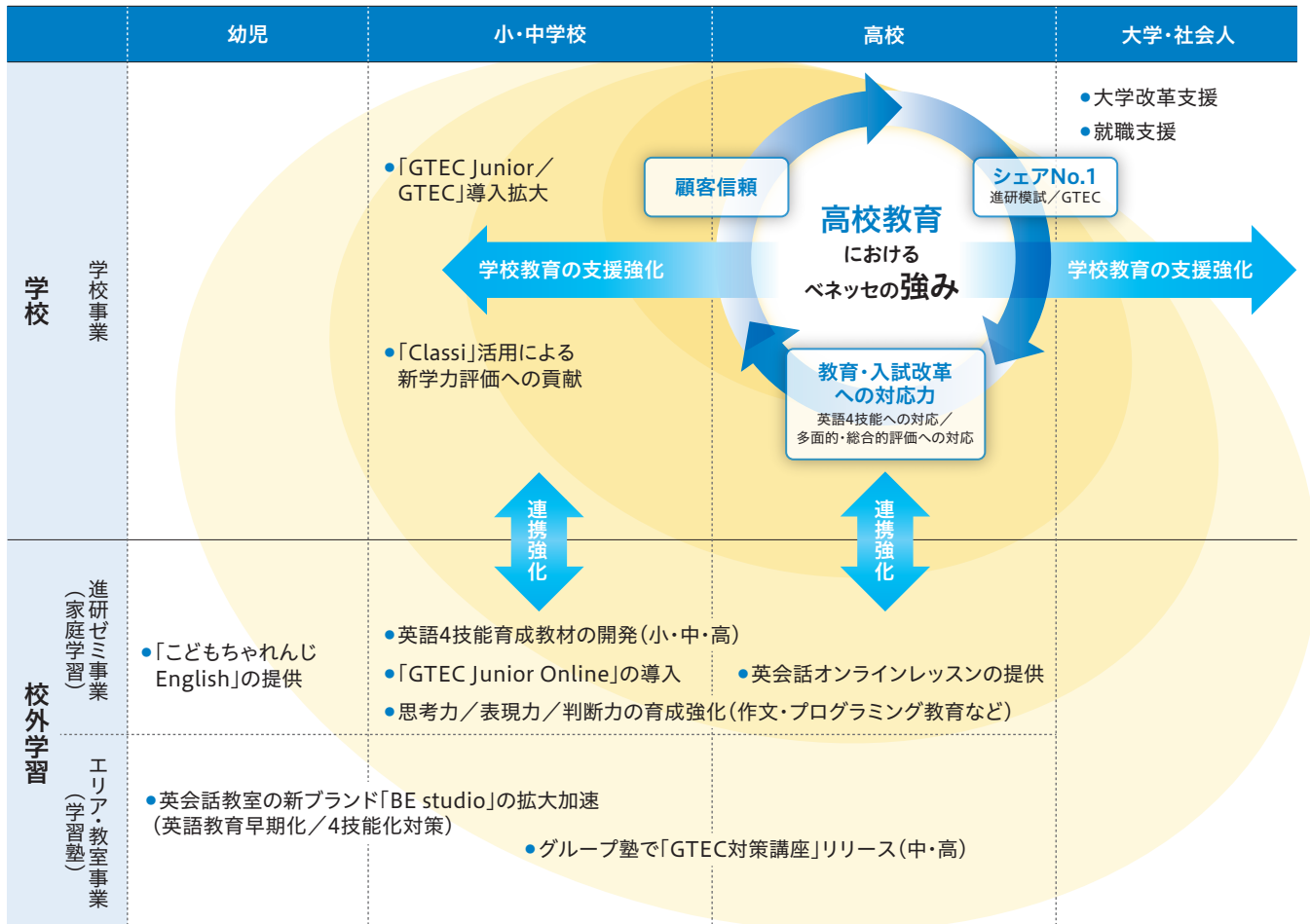
年間受検者は、2017年度で延べ102万人^{※1}にのぼります。全国にある高校や中高一貫校のうち、1,850校^{※2}で利用されるなど高いシェアを持っています。この優位性を活かした事業展開に向けて、2017年10月には、ベネッセコーポレーション内に「GTEC商品開発本部」を新設しました。今後は「GTEC」によって各事業に横串を通し、それぞれの現場で求められる商品・サービスの開発を進めていきます。

また、4技能の英語教育が小学校から高校までの教育機関で実施されることも、大きなチャンスです。培ったノウハウを活用して各年齢層の英語教育現場への支援を強化していきます。すでに進研ゼミ高校講座で「オンラインスピーキング」を開始していますが、これは学校カンパニーが手がけてきたサービスの基盤と経験を活かしたものです。また、2018年度からは小学講座の全学年にも英語4技能の実力診断ができる「GTEC Junior Online」を導入しました。こうした事業間のシナジー効果を今後さらに追求していきます。

※1 2017年度中学生・高校生対象GTEC(3技能受検を含む)受検者数

※2 全高校・中高一貫校約5,000校中/2017年度実績/3技能受検校を含む

国内教育事業の戦略全体像





データを活用して多面評価に貢献を

今回の大学入試改革では「学力の測り方」も大きく変化します。例えば、大学入学共通テストの国語と数学には記述式問題が導入され、知識だけでなく思考力や判断力、表現力も評価の対象となります。また、個別大学試験においては多面的・総合的評価が実施され、一般選抜でも必要に応じて調査書や志望理由書、小論文、面接などによる選考が課されます。これはテストの点数だけでなく、高校での活動状況も重要視されることを意味します。

こうした入試の変化についても、全国の高校の4割以上(約2,100校)で使われているクラウド型学習支援サービス「Classi」などで支援を拡大していく考えです。今後の大学入試に必要な学習記録データの蓄積にとどまらず、生徒が日々の学校生活のなかで得た学びや気づきをスマートフォンやタブレットなどで記録しながら「主体的に学ぶ力」の育成に貢献していきます。

「進研ゼミ」300万会員達成に向け 信頼を積み重ねていく

教育事業の中核となる「進研ゼミ」は、2020年度までに会員数を300万人^{※3}にするという目標に向かって好調な滑り出しを見せています。

ベネッセを選んでいただいたお客さまの満足度をいかに高め、お客さまにとっての価値を最優先すること。このことが会員の継続率の向上につながり、結果として顧客ロイヤリティ、事業の持続性を高めます。お客さまにどうしたら使い続けていただけるか。ベネッセの理念をよりどころにしながら、社員一丸となって、お客さまに本当に役立つ商品・サービスを開発すると

もに、それらを「活用」していただくための取り組みを徹底的に進めてきました。デジタル教材のメリットを最大限に活かし、お子さん一人ひとりの学習時間や学習量などのデータをもとに電話やメールで声をかけるといった、個々の接点での学習サポートも徹底しています。「役立つ商品である」という口コミの広がりによって新規会員も増加したのだと捉えています。

※3 国内「こどもちゃれんじ」を含む

国境を超える「こどもちゃれんじ」 国内外の事業を統合して成長を加速

幼児教育分野では現在、日本と中国、台湾、インドネシアで「こどもちゃれんじ」を展開しており、グローバルでの会員数を2020年度までに250万人にまで拡大することを目指しています。

海外でのサービス開発にあたっては、従来のように国ごとに基盤づくりから行うのではなく、ベースとなる商品をグローバルスタンダードとして日本中心で開発し、これを各国・地域でローカライズする形で時間とコストを抑制していく方針です。知育から生活習慣までの全人格形成をサポートする、親子のコミュニケーションを創出するといった「こどもちゃれんじ」の価値はそのままに、進出先の市場環境を調査し、それぞれの文化や教育ニーズに応じてローカライズを加えた商品を展開することで、幼児教育分野の成長スピードを加速していきます。

実効性を高めるため、ここでも機構改革を実施しました。具体的には、ベネッセコーポレーション内に「グローバルこどもちゃれんじカンパニー」を新設し、日本の「こどもちゃれんじ」の再成長と、海外、とりわけ中国での事業成長に取り組んでいます。

大切なのは、企業理念「Benesse=よく生きる」をよりどころに、お客さまや教育現場の課題解決につながる商品・サービスを開発し、継続的に活用していただくこと。そして社会から必要とされる存在であり続けることです。私自身、介護事業の立ち上げや中国事業の拡大に関わってきましたが、教育・介護事業で共通の価値創造の源泉となるのは、お客さまからの「信頼」だということです。我々がお客さまのお困りごとに寄り添い続けることでしか「信頼」は生まれません。そして、「信頼」なくして、事業は成り立たないということを痛感しています。トップマネジメント層から個々の現場まで、すべての社員がこの同じ思いを持って改革に取り組むことで、ベネッセの教育事業は、必ず真の復活を遂げられると私は信じています。