



WABOSI Case Series

No. 1

スタディサプリの事業創造(A)

2017.10

早稲田大学大学院 経営管理研究科

池上 重輔



本稿はケース討議用に作成されたものであり、
経営に関する何らかの評価を示すものではない。

スタディサプリの事業創造(A)

2012年初頭、リクルート・ホールディングスの進学カンパニーで進学事業を担当していた山口文洋は、事業の立て直しに頭を痛めていた。ここ数年の業績下落傾向が継続する可能性が高く、彼は2005年から2016年までの12年間で売上は4割減、営業利益率は半減するという予測を立てていた。

リクルート・ホールディングスは、教育・飲食・ウェディング・不動産などの分野で広告事業を行う日本の大手企業である。事業者から広告費を得て、最適な媒体に広告を掲載し、事業者と利用者とを結びつけるプラットフォーム型のビジネスを特徴としていた。2011年3月の全社売上は7,526億円であった。

山口のいた進学カンパニーでも、受験期の高校生を対象とする進学情報雑誌『リクナビ進学』を刊行し、大学と専門学校から広告収入を得ていた。受験媒体の広告市場全体はほぼ横ばいだったが、同誌の売上はさらに不調で長期減少傾向にあった。山口は、劣勢を挽回する新たなビジネスチャンスを探していた。

リクルート・ホールディングスと RING

リクルート・ホールディングス(以下、リクルート)は1960年に江副浩正氏が創業した。当時は「大学新聞広告社」と称し、大学新聞の広告代理店だった。その後、企業の人材採用のための集客事業で成長し、現在は人材の紹介と派遣を中心に、多様な事業を展開している。

リクルートの典型的な事業モデルは、同社が広告媒体(メディア)を用意し、広告を介して、消費者と事業者をマッチングさせる形式である。消費者と事業者が広告媒体を挟んで左右に広がって見える図柄から、同社では、この形式をリボンモデルと称している。

リクルートは1970年以降、この事業モデルをさまざまな分野に適用してきた。まず、ライフイベントである大学や専門学校への進学・不動産購入・自動車購入・ブライダルなどに適用した。その後、旅行・飲食・美容等といったライフスタイルに関わる分野にも応用した。山口の関わる教育分野では、1990年に『ケイコとマナブ』という趣味や習い事に関する情報誌も創刊している。

この間、リクルートには何度か深刻な経営危機があった。1988年には、創業者の江副が、戦後最大級の贈収賄事件と言われたリクルート事件で経営から退いている。1992年には、バブル期の不動産投資やノンバンク事業の失敗から、グループ全体で1兆9000億円の債務超過に陥った。その後、ダイエー傘下の時期を経て、同社は有利子負債を自力で返済し、立ち直った。

このように苦難を乗り越えてきたリクルートは、起業家精神にあふれた社風で知られている。同社は、その文化を維持すべく、組織的な仕組みを種々工夫している。1983年に始まったRING (Recruit Innovation Group)がその一例である。RINGは、社員全員に経営者主義を浸透させることを目的とした新規事業提案のコンテストで、毎年開催され、グランプリには200万円が贈呈される。

RINGは1990年にNew RINGに改称され、2012年度には23回目を迎えた。常に100件を超える応募数があり、2007年には721件という過去最大の応募数を記録している。

類似のコンテストで応募数が減少する企業が少なくない中、New RINGは成功を収めていた。厳しい審査を潜り抜け、グランプリを獲得したアイデアは、事業化の意思決定とともに大規模な投資が行われることもあった。事実、New RINGからは結婚情報誌『ゼクシィ』、店舗情報誌『ホットペッパー』等の大型商品が誕生していた。しかし、進学カンパニーの山口は、このNew Ringに5年連続で落選していた。

山口文洋の経歴

1978年生まれの山口は、大学卒業後、公認会計士の勉強をしながら3年ほどパチンコで生計をたてていた。その後、会計士になることを諦め、ITベンチャー企業に入社した。そこで山口は、ゼロからエンジニアとしてのトレーニングを受け、社長のかばん持ちもしながら働いていた。

3年ほど経った頃、もともと海外志向を持っていた山口は、デンマークの会社への転職を決めた。ところが、友人の紹介でふらりと訪ねたリクルートで、人事担当者と意気投合してしまう。そのまま人事面接が次々と始まり、気が付けば2006年にはリクルートの社員となっていた。

山口が New RING に初めて挑戦したのは 2008 年のことである。3 年間はメンバーの 1 人として参加していたが、4 年目からは自身がリーダーとして応募した。当時の山口は事業企画立案を担当し、リクルート内のさまざまな事業に関する理解も深まっていたが、5 年目もやはり落選した。

人生でさまざまな失敗を経験してきた山口は、落選が続いても、それまでは楽観的だった。新しい挑戦が最初からうまく行くはずはない。失敗経験から学んで、別の選択肢を探せばよいと考えていたためである。しかし、さすがに 5 年目は違っていた。アイデアに自信を持っていたにもかかわらず、書類審査で落選したからである。その原因を分析する中で、新事業立ち上げにはアイデアの質のみでなく、提案者の認知や信頼も重要であることを知った。山口は社員数 1 万人のリクルートにおいて審査をする社長や役員にその名前を知られていなかった。

6 回目の挑戦は 2012 年 3 月。山口の所属する進学カンパニーは危機的な状況だった。教育自体に社会的意義があっても、右肩上がりの事業が多い社内では肩身が狭い。この時、山口は市場環境の分析に加え、自身の原体験に基づいてアイデアを考えた。

山口は、子どもたちに自分と同じ失敗をさせたくないと思っていた。小学生の時、週 7 日もお稽古事などに通っていた山口は、小学校 5 年生の時に爆発した苦い思い出があった。大人に反発して学生生活を過ごす、勉強も将来もつまらなくなる。その一方で、彼は、尊敬できる大人に出会うワクワク感も知っていた。教育事業の立て直しを考え続けるうちに、彼の中で、かすかな糸口が見え始めていた。

日本の教育業界と受験戦争

日本では、初等教育の小学校 6 年間(通常 6 歳～12 歳)、中等教育の中学校 3 年間(通常 12 歳～15 歳)の計 9 年間が義務教育である。義務教育は、国の学習指導要領によって教える内容が決められている。この期間は、すべての子どもに平等に教育することを重視し、習熟度別教育はさほど発展していない。

高等教育は高校 3 年間(通常 15 歳～18 歳)と大学 4 年間(通常 19 歳～21 歳)である。高校進学率は 1975 年以降に 90%を越えたが、大学進学率は、1990 年代

の 30%台から 2011 年には 50%強に増加している。しかし 18 歳人口は 1992 年の 205 万人をピークに減少し、2012 年には 120 万人程度になった(図表 1 参照)。

大学数は 1992 年の 523 校から 2012 年の 783 校へと 1.5 倍になり、大学間競争は激化していた。2011 年度には、私立大学 619 学校法人の内、約 4 割の 262 法人の収支がマイナスであった。定員割れの私立大学も 1995 年には 4%だったが、2005 年には 30%に増加していた¹。

日本では、大学受験における生徒間の競争が激しく、「受験競争」や「受験地獄」と呼ばれてきた。良い大学に入ることが将来の安定した生活を保証すると考えられてきたためである。

受験戦争は競争の低年齢化をもたらし、幼稚園や小学校の頃から、偏差値ランキングの高い学校を目指す文化が生まれていた。一般的な入学試験は 1 月から 3 月にかけて行われるため、家族でゆっくり過ごすはずの年末年始に、子どもが合宿して勉強する様子が報じられることも多い。

一方、公教育では、さまざまな学力格差が拡張し、一斉授業が困難な状況が発生していた。1 つは地域間格差で、たとえば中学学力テストの平均は、5 万人未満の町村では 39.7 点、50 万人超の大都市では 42.5 点だった。親の年収によって進学率や就職率に差が生じる収入格差も生じていた。たとえば大学進学率は、年収 400 万円以下では 34%、年収 1001 万円以上では 61%だった。

こうして受験戦争は、格差によって局所化していた。平均値で国際比較すると、日本の首都である東京の子どもが宿題に費やす平均時間は欧米アジアの中で最短で、学習時間全体は欧米よりは長いものの、同じアジアの北京やソウルよりもはるかに短かった。子どもの勉強時間は全体的に下落していたが、トップランクの高校と小・中学校の成績上位層のみ著しく回復している状況であった。

教育サービス業界の概要

教育サービス業界には、小中高と浪人生を対象とした進学向けのサービスと、キャリアアップを目的とした社会人向けのサービスの 2 つがある。進学向けには、おもに学習塾・予備校、家庭教師、通信教育がある(図表 2 参照)。

¹ 日本私立学校新興・共催事業団「平成 27 年度 私立大学・短期大学等入学志望動向」

予備校・学習塾市場

予備校・学習塾市場は最も規模が大きく、9,000億円を超える。ただし少子化の影響で、長期的には2005年の9600億円から2012年には9300億円へと微減傾向にあった(添付資料3)。うち大学受験の市場規模は約55万人で約3,900億円、そのうち約2500億円が予備校市場である。

予備校・学習塾は集団指導型と個別指導型に大別され、それぞれターゲット層・教授法・価格帯などを変えて差別化していた。2010年以降、市場を牽引したのは、大手チェーンの個別指導塾であった。

個別指導型は、価格帯による区分が顕著で、補習塾と位置づけて低価格帯で幅広い層を狙うA社(高校3年の授業90分で1回4000円程度)がある一方、手厚い個別指導サービスで高価格戦略を採るB社(高校3年の授業90分で1回5000円程度)もあった。A社と同様に低価格戦略を採りつつ、主要都市部に限定して価格を少し高めに設定したC社もあったが、同社の売上は安定していなかった。集団指導中心の塾でも個別指導を強化し始めていたことから、個別指導塾が生き残るには、明確な差別化を行う必要があった。

また、集団指導型の手チェーンには、高校受験対策を中心とするD社、小学校の補習から中学受験を得意とするE社などがあった。大学受験に特化した予備校は価格が高く、年間数十万円の授業料が必要であり、50万円以上を支払う生徒も少なくなかった。予備校最大手のF社は、2012年度に生徒数が約14万人を超え、売上は400億円弱、経常利益は40億円であった(添付資料3)。同社は高校生を主なターゲットとし、人気講師の授業をビデオ化したVideo on Demand(VOD)を全国の教室で提供し始めていた。対照的に、対面授業を中心とする大手予備校のG社は、生徒数10万人弱で、その内訳は高校生が約7割、高校を卒業した大学受験生(浪人生)が約2割だった。

大手チェーン以外に、個人経営中心のローカルな学習塾も一定数存在した。価格は比較的安く、各自のペースで学べるためだった。少数の講師の人件費・教室の賃料・教材費・チラシ代などの経費も比較的少額で済むため、塾の経営も成り立ちやすかった。

家庭教師と通信教育

家庭教師は、児童や生徒の家庭に教師が訪問して指導する形態である。家庭

教師業界の市場規模は 300～400 億円程度で、法人経営の場合もあれば、学生などが個人的にアルバイトとして行う場合もあった。業界は最大手の G 社による寡占状態が続き、2000 年代中盤が最盛期だったが、2011 年時点でも 100 億円程度の売上があった。価格は 1 回の時間や 1 ヶ月当たりの回数によって変動するが 1 回（約 60 分）あたり 1 万円～5 万円程度の幅があった。

通信教育は、毎月、自宅宛に教材が郵送され、その問題を解き、付属している返信用封筒に入れて送付すると、解答用紙が採点・添削・返送される仕組みである。最大手は H 社で、1955 年に児童・生徒向けの通信教育事を始め、5 回失敗した後、1969 年に高校講座で成功して成長を遂げた。H 社は高 3 生で 1 か月 1 科目 5400 円程度、3 科目で 8600 円程度の料金であった。他の大手としては、成績上位層に特化した J 社もあった。

通信教育の指導員への報酬は、添削した答案枚数に応じた出来高制である。他の経費として、教材や答案の送付にかかる人件費や経費、集客のためのダイレクトメールなどの広告宣伝費が必要であった。

以上のように、教育サービスには学習塾・予備校、家庭教師、通信教育などがあったが、すべての児童や生徒がこれらを利用してはいたわけではない。経済的な理由、通える範囲に存在しないとといった物理的な理由、自分に向いていないといった心理的な理由などで、教育サービスを利用せず、書籍等で独学するケースもあった。2013 年の出版年鑑によれば、日本で年間に出版される約 8 万点の書籍のうち、約 1,500 点が学習参考書であった。参考書の平均価格は約 1,100 円で、受験生は年平均で約 10 万円を支出していた。

教育サービス産業の競合状況

若年層人口が減少する中、教育サービス産業では、業界内の競争が激しさを増し、とくに 2000 年代以降、合併・買収・提携などの再編が進んでいた。たとえば、個別指導塾の大手 A 社は 2010 年に英会話学校を買収した。2011 年 4 月の新学習指導要領導入で、小学校で英語が必修化されたことが背景にある。集団指導塾では、予備校最大手の F 社が 2006 年に首都圏で中学校受験向けの有名学習塾を子会社化した。通信教育では、2006 年 10 月に G 社が首都圏で予備校を買収し、2007 年には個別指導塾大手を連結子会社化した。

日本の教育サービス産業は、おもに講師の質、授業内容の質、教材の質、講師と生徒の相性、立地条件、学習環境、友人関係、受験情報の提供、その他のサービスで互いに差別化し、競合している。

もっとも重要な要因の1つは講師の質である。有名講師に魅力を感じて入学する生徒も少なくない。大手予備校の有名講師ともなれば、年収3,000万円や5,000万円も珍しくなく、億単位の収入を得る講師もいる。日本の労働市場では終身雇用が一般的であるにもかかわらず、他社からの引き抜きや中途採用も多い。一方で、収入の多寡にかかわらず、教師という仕事に誇りを持ち、企業の枠を超えて、より多くの生徒を教え、学力を向上させたいと考える講師もいた。

授業内容の質も他社と差別化するうえでの重要な要因だった。とくにチェーン展開を行う場合は、学校間で内容の均質性を保つ必要があった。同時に、講師と生徒の相性も大事で、内容の質を均質化しつつ、個々の生徒の多様な要望にいかに応えるかが課題になっていた。

自宅や学校や駅からのアクセスといった立地条件、自習室などの設備の充実度や学習環境、互いに刺激し合える友人の存在、逆に一人で集中できる環境、勉強のしかたや進路指導などの受験に関わる情報の提供、有名校合格実績なども、教育サービスを選ぶ際の決め手となっていた。

教育サービス業の新たな方向性

競争が激化する中、教育サービス業各社は、おもに5つの方向性で新市場を開拓しようとしていた。

第1は、ターゲット年齢層の拡大である。予備校最大手のF社は、大学生や社会人を対象にビジネス英語を開講した。逆に、小学校受験に向けて、未就学生徒の囲い込みを強化した企業もあった。

第2は、学校教育との連携である。自治体と提携して教員向けの研修を実施したり、公教育向けの教育プログラムを提供したりする動きが見られた。

第3は、サービス分野の拡張である。たとえば、介護サービスに展開する企業があった。あるいは、幼児向けの運動・音楽・英語などの教室を始める企業もあった。

第4は、海外市場の開拓である。先行事例の1つは株式会社公文教育研究会

であった。同社は 1974 年に米国で教室を開設して以来、2012 年頃には 40 カ国以上で教室を展開するまでに成長していた。

最後は、IT の活用である。インターネット環境が整備され、教育への IT 活用が注目を浴び始めていた。世界的に見ても、オンライン教育が教育産業を大きく変えようとしていた。日本でも 2010 年以降、オンライン化への対応が進んでいた。たとえば、複数の予備校がオンラインで講義コンテンツ等を配信していた。しかし、既存事業に悪影響を及ぼす共食い(カニバリゼーション)を意識したためか、リアルな授業とオンラインの授業の値段はほぼ同じだった。通信教育の最大手 G 社もオンライン予備校を提供していたが、会員へのオプションサービスという位置づけに留まっていた。教える側の IT 活用能力にも差があり、オンライン教育の普及はさほど進んでいなかった。

山口のアイデアと事業の提案

この当時、山口の務めるリクルートの進学カンパニーは、専門学校と大学の広告事業でシェアを落としていた。同社は、インターネットを利用した全国レベルの広告サービスに強みがあったが、おもなターゲット層である中堅の専門学校や大学の多くは地方にあった。そのため、地元密着でリアルなイベントなどを行える地元の広告会社の方が実は有利だったのである。

業績悪化を目の当たりにしていた山口は、事業の切り口を変えればよいのではないかと気づいた。現状では、受験生の集客には、取引先の専門学校や大学の広報予算が充てられていた。支出の根拠は、生徒からの資料請求への対応のためで、予算規模は約 300 億円にすぎなかった。そこで山口は、取引先の支出規模を倍にするには、広報予算から広告予算に位置づけを変える必要があると思った。

そして山口が思いついたのは、高校生をネット上で集めるために、無料で受験情報を提供する受験ポータルサイトというアイデアだった。投資を抑えるために、最初に、大学入試の過去問題をネット上で読み放題で提供するサービスを提案した。この提案は社内で無事承認された。しかし、もともと事業規模が小さい業績も低調な進学カンパニーには、必要最低限の予算しか与えられなかった。

山口には、受験生には歓迎されそうだという直感があった。ポイントは、この事業で、いかに利益をあげるかである。さまざまな情報を集めているうちに、山口は、韓国に創業 10 年で売上 165 億円、営業利益 55 億円の規模に急成長したメガスタディというオンライン予備校があることを知った。その成功要因は、有名講師の授業を低価格で提供したことにあると言われていた。

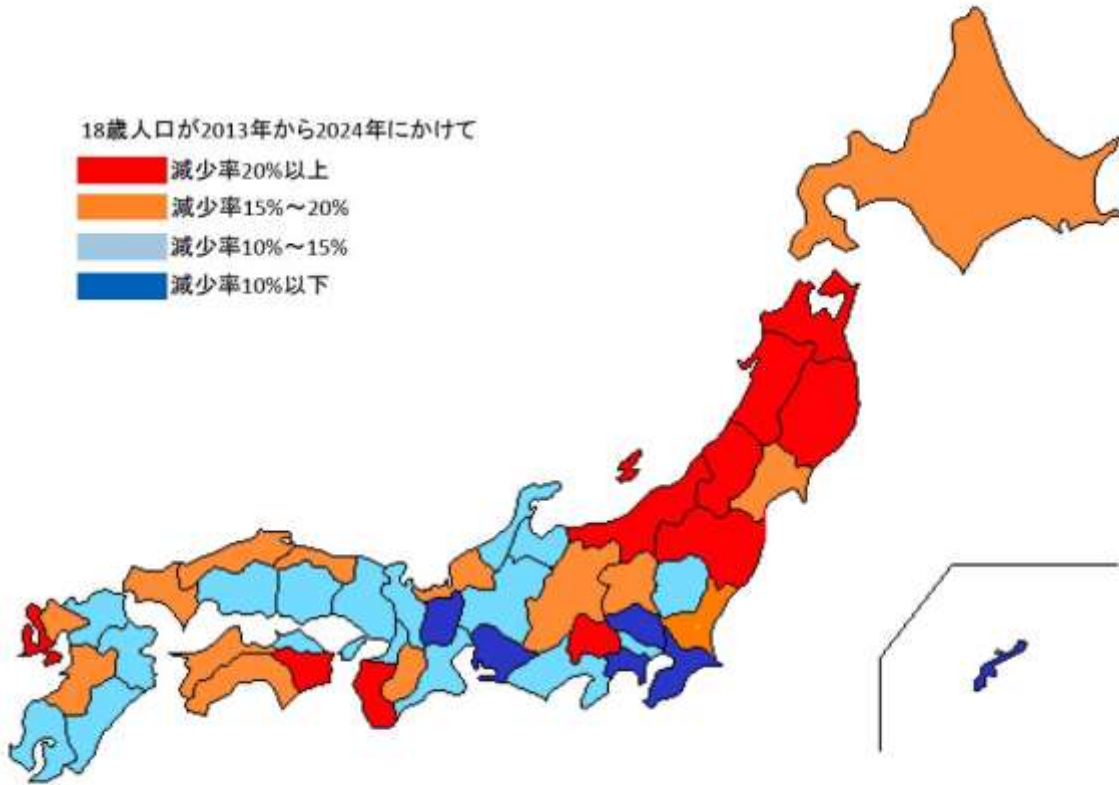
山口は早速、事業部の経営会議で、受験ポータルサイトでオンライン予備校サービスを提供するという事業を提案した。しかし、会議は紛糾した。「経験のない当社でそんな教育コンテンツを作れるのか」「コンテンツ課金型オンラインサービスで成功した事例が当社にはない」といった否定的な反応が多かったためである。予算にも制約があったため、山口はいったん提案を取り下げた。

しかし、彼は諦めたわけではなかった。山口は、2 か月後の 2012 年 3 月に開催された New RING に、社内研修で学んだ戦略フレームワークも活用し、再度、アイデアを提案したのである。

付表

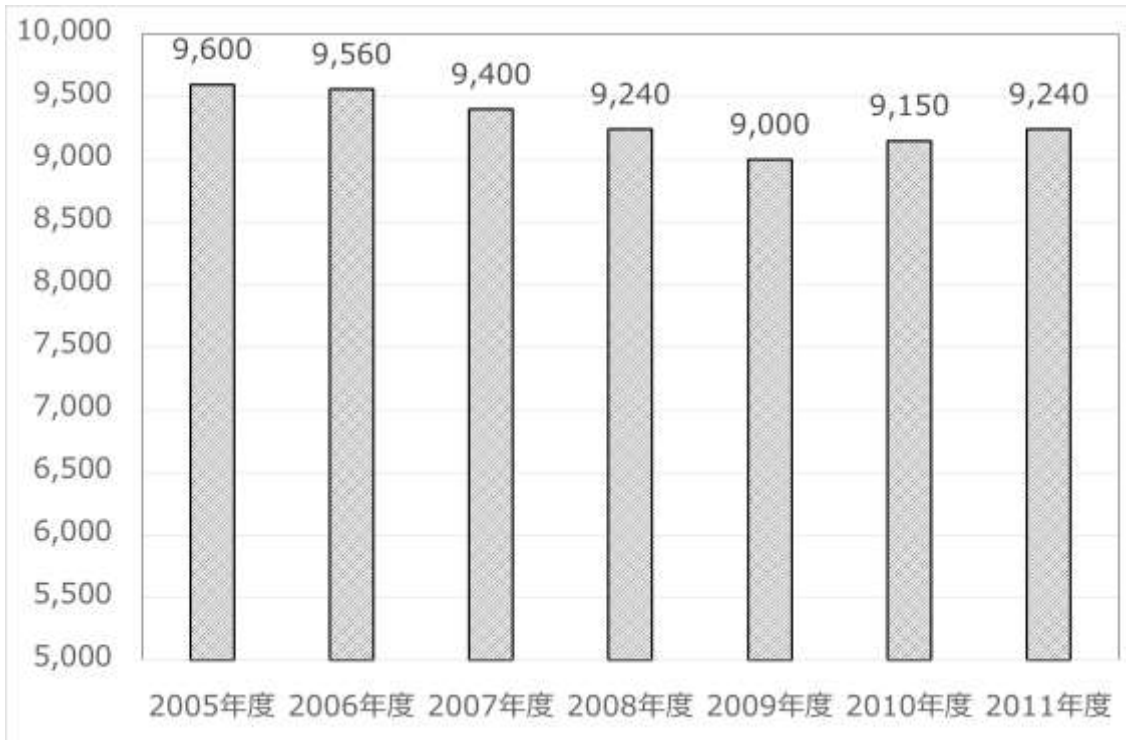
図表 1 18歳人口の減少率予測

18歳人口 減少率予測(都道府県)



「平成25年度 学校基本調査(確定版)」を基にリクルート進学総研が作成

図表 2 学習塾・予備校の市場規模推移



注) 単位：億円。事業者売上ベース。

出所) 矢野経済研究所『教育産業市場に関する調査結果 2015』。

図表 3 学習塾と家庭教師にかかる費用

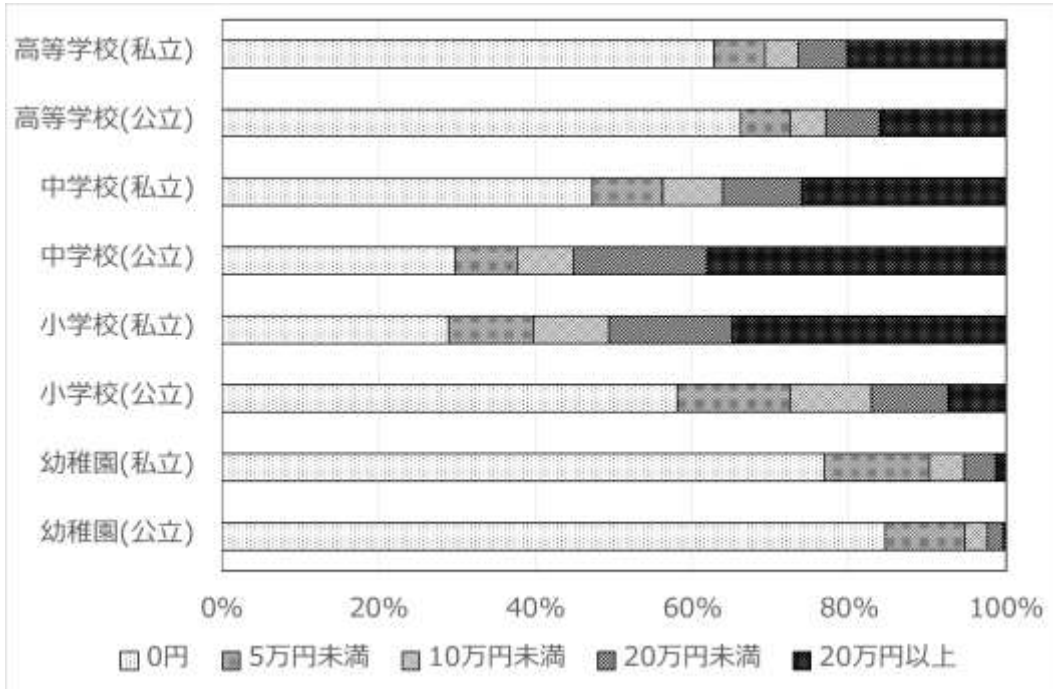
	学習塾		家庭教師	
	公立	私立	公立	私立
幼稚園	8,008	15,242	4,223	4,846
小学校	57,176	216,914	14,998	37,479
中学校	175,222	129,954	28,544	33,490
高等学校	82,011	124,052	14,877	19,784

注) 単位：円。

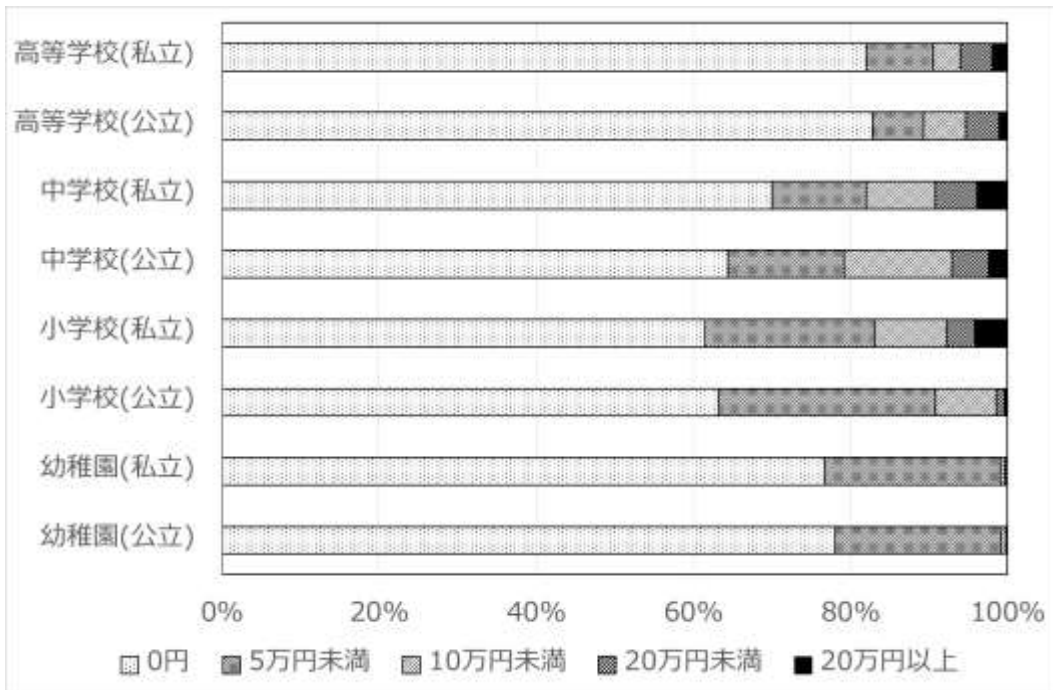
出所) 文部科学省『平成 24 年子ども学習費用調査』。

図表 4 学習塾と家庭教師の費用の分布

1) 学習塾の場合



2) 家庭教師の場合



注) 年間の金額。

出所) 矢野経済研究所。

図表 5 学習塾上位 10 社の業績

	社名	売上高	経常利益
1 位	(株)ナガセ	36,499	1,440
2 位	(株)市進ホールディングス	18,875	455
3 位	(株)リソー教育	17,451	1,363
4 位	(株)早稲田アカデミー	16,334	510
5 位	(株)ウィザス	14,947	1,194
6 位	(株)東京個別指導学院	13,732	798
7 位	(株)明光ネットワークジャパン	13,715	3,477
8 位	(株)秀英予備校	13,110	477
9 位	(株)京進	9,992	172
10 位	(株)成学社	6,854	593

注) 2011 年のデータ。社名は 2016 年現在の名称。単位：百万円。
出所) 矢野経済研究所。