

株式会社ベネッセコーポレーション  
執行役員 CIO

小山 敬 氏  
Takashi Koyama

IT 戦略部 担当部長

守安 経二 氏  
Keiji Moriyasu

株式会社シンフォーム  
テクニカルサービス部

石川 英治 氏  
Eiji Ishikawa

(取材日：2009年6月)

# ベネッセは、 教育者ではありません。 一人ひとりの 「学びたい」や「こうなりたい」 を教育を通じて継続的にお手伝いさせて いただくことが私たちの役割です。

株式会社ベネッセコーポレーション（以下、ベネッセ）は、岡山県に本社を置き、「個人とその家族を対象とした直接的、継続型ビジネスに徹する」ことを事業の根幹とし、「教育、語学・人材育成、生活、介護」を主な事業領域とする日本有数の教育関連総合事業会社である。変化を続ける教育環境へ柔軟に対応する商品設計、お客様目線／お客様品質を追求するサービス作りなど「教育のベネッセ」としての力強い企業理念が伺える。また、事業を取り巻く環境の変化に根本から対応するため、全社の事業基盤統合を積極的に推進するなど、横断的な改善姿勢を有する点もベネッセの特長の1つである。

こうした企業活動の根本には、Bene（よく）+ esse（生きる）= Benesse® というベネッセを象徴するコーポレート・アイデンティティ（CI）の存在がある。このCIの具現化、実体化こそが『ベネッセ』という企業の本質を表現している。

ベネッセが考える「個を尊重した教育」の実現に不可欠なITとは何か、一歩踏み込んだ「自立学習」を支援するための具体的なアクションとは何か。ベネッセの考え方、今後の取り組みや具体的な展望などについてお話を伺った。

ASHISUTO CUSTOMER

## 株式会社ベネッセコーポレーション



### ベネッセの企業概要、 事業の特長

はじめに、ベネッセの企業概要と事業の特長をお聞かせください。

1955年、福武書店（現社名・ベネッセコーポレーション）は、中学校向けの図書と生徒手帳の発行を始めました。これが当社の始まりです。事業の特長は、すべての事業のベースに「教育」があるという点と「継続型ビジネス」を核としていることです。通信学習サービスの提供においては、高校生を対象とした「進研ゼミ高校講座」の提供から、中学講座、小学講座、そして0歳（6カ月）から6歳までの未就学児を対象とした「こどもちゃれんじ」というように事業領域を展開してきました。

こうした「教育サービス」を提供する過程において、保護者との接点、とりわけ「お母様との接点」が次第に増えていきました。そこから、女性やその家族のより良い生活（妊娠、出産、育児）のお手伝い、女性の向上意欲や生涯価値向上のお手伝いを目的とした「生活支援サービス」を提供する事業へ、さらには、シニアの方々が人生を全うされるまでのお手伝いへと、生活を中心とした事業へ領域を広げられました。

ベネッセコーポレーションでは、平成21年（2009年）10月のホールディングスカンパニー設立に伴い「株式会社ベネッセコーポレーション」から「株式会社ベネッセホールディングス」に商号を変更する予定です。現在では教育事業、生活事業を中心としたベネッセコーポレーション、語学事業のベルリッツインターナショナル、介

護事業のベネッセスタイルケア、さらに、グループインした塾事業の事業会社などで『ベネッセ・グループ』を構成しています。このように、教育、語学・人材育成、生活、介護の4つの事業領域において、それぞれのカンパニーが商品、サービスを提供している訳ですが、主要事業となるベネッセコーポレーションの教育事業本部では「進研ゼミ」「こどもちゃれんじ」を中心とした通信教育事業および「進研模試」などの学校向け事業を手掛けています。また、

Women & Family（ウイミンアンドファミリー）事業本部では、雑誌（「たまごクラブ」「ひよこクラブ」「いぬのきもち」「ねこのきもち」等）を中心とした出版事業および通信販売事業、ベネッセスタイルケアでは「くらら」「アリア」「グラニー&グラNDER」などの施設介護事業、ベルリッツイ

ンターナショナルでは語学教育事業などを展開しています。さらに、大学の学生募集広告、テレマーケティング、パソコン教室、人材派遣等の事業活動も展開しています。

## ベネッセのアイデンティティ、 『教育』という言葉の意味

ベネッセのコーポレート・アイデンティティである「よく生きる」とは、どのような考え方なのでしょうか。

当社では、1990年に企業理念として「Benesse」を発表しました。「Benesse」はラテン語の Bene（よさ、正しい）と esse（生きる、暮らす）を一語にした造語です。前向きに人生を謳歌する人間味豊かな生き方を象徴的に表現したものです。21世紀は生きがいや感動、充実感といった内面的豊かさを追求する時代になる。勉強も自己実現のための学びが変わっていく。また成熟した少子高齢化社会では、保育や介護などの福祉分野においても個々のニーズ

に応える、多様なサービスが求められる。そのように考えました。

「Benesse」すなわち「よく生きる」とは、我々がお客様一人ひとりの「こうなりたい」をお手伝いすることであり、また、一人ひとりの「より良い人生」を送るためのお手伝いをするでもあります。赤ちゃんからお年寄りまで生涯にわたり「継続して」一人ひとりの課題解決や向上意欲を応援するという創業時から変わることのない普遍的な考え方です。

そして「より良い教育を子どもに受けさせたい」「より充実した生活を送りたい」「より良い介護サービスを受けたい」というご家族やご自身の願いを「事業を通じてお手伝いさせていただく」という思いの表れです。ベネッセでは「事業はメッセージである」と考えています。

「ベネッセは物を売っている会社ではなく、ファンとシンパを作っている会社です」 小山氏



「事業はメッセージである」とは、どういうことでしょうか。

お客様一人ひとりが持っている願いや思いを形にするのが、我々の事業です。我々は「自分や自分の家族がして欲しい」と本当に思うサービスを事業化し、「こうなりたい」や「こうなって欲しい」という願いとメッセージを商品やサービスに託してお客様一人ひとりお届けしています。つまり「事業はメッセージ」なのです。

では、ベネッセが提供する「教育」とは、どのような考えに基づいたものなのでしょうか。

「よく生きる」ことのベースにあるのが「教育」です。ひと言で「教育」といっても、

## 理念の実現、 ベネッセにおける 『IT』の存在意義

そのような「理念」をどのように事業スキームに落とし込まれているのでしょうか。

1980年代前半、コンピュータ処理といえば、パンチカードや紙テープによる入力処理と、記録や検索に時間がかかる「順次アクセス方式のシステム」が主流でした。そのような時代に当社では、分不相応といえるほど大がかりなシステム（IBM 3380）を使用して通信教育事業を展開していました。

当時の事業規模から考えましても、明らかに「大きすぎるシステム」だったかもしれません。しかし、システムで効率化でき

その響きには色々な意味合いがあります。ベネッセが考える「教育」とは、我々が何か答えを持ちそれを誰かに教えるといったものではありません。我々の役目は、個人個人の学びを支援することです。答えはお客様それぞれが持っているという原則に基づいています。

個を尊重し個が成長できるためのお手伝いをする。これが、ベネッセが考える「教育」の根本的な考え方です。

我々は、教育者ではありません。教育者はあくまでも学校の先生です。学校教育を基本として、そこから一歩踏み込んだ学習を「支援すること」や進路選択の「お手伝いをする」が我々の果たすべき役割です。また、我々が「教育のベネッセ」を強調する時、社員一人ひとりが謙虚にこれからも学び続けなければならないという思い

るところはシステムで、仕組みで補える部分は仕組みでというように「より良いサービスをより早く、そして適切な価格でお届けする」という目的のためには必要なことでした。

この背景には「進研ゼミ」という事業の特殊性がありました。それまでの他社の通信教育は、数か月分の教材を一度にダウンロードとまとめてお客様にお届けし、「後は、自身のペースで学習を進めてください」といったものでした。これは配送コストや顧客サービスの面ではたいへん楽です。

しかしそれは、事業者サイドの都合が強く押し出されたもので、お客様の自立した学習や、継続的な学習を支援するという観点からは少々ずれています。

ご承知のように通信教育は、先生が生徒を目の前にして「あなたは次にこれをやり

も込められています。この考えは、創業者である福武哲彦から培われた訓でもありません。

そして、この訓をさらに昇華させるため、個々それぞれに合った学習のあり方、より効果的な自立学習の実現に向け、従来の「マス・カスタマイゼーション型学習」から、学習をオーダーメイドする「One to One型学習」への変革に取り組んでいます。

なさい」というものではありません。自宅で1人で取り組むため、個人がやる気にならないことには長続きしません。通信教育の理想形は、その都度「取り組むべき課題」を指導してくれる形式にどれだけ近づけるかです。学習に取り組む個人のやる気をどれだけ喚起して、継続的に自立学習に取り組んでもらえるかが重要です。しかし、これを通信教育で実現するためには「コスト重視」「事業効率性重視」などの短期的な利益追求の考え方とは真逆の発想と行動が必要でした。



具体的にはどのような取り組みだったのでしょうか。

6カ月、12カ月の期間で契約いただいて、毎月新しい教材をお手元に届けることにしました。これは数カ月分の教材をまとめてお届けするよりもコストがかかりますが、「今月も新しい教材が届いたぞ、さあ今月もがんばるぞ」とモチベーションを喚起します。学習のペースメーカーとなることを目指しました。また、教材はお客様に使い続けていただくことが大事です。自分に合わない判断されれば、いつでも止められるという安心感を持ってもらうために、月単位での解約もできるようにしました。これらが継続的な自立学習を支援することに結びつくと思っていて、あえてコストがかかりますが、面倒な方法をとったのです。これらのやり

活用は、欠かすことのできない重要な事業要素であるということがわかりいただけだと思います。

そして、お客様満足度をあらゆる方面で達成するには、お客様一人ひとりの情報をどれだけきめ細かく、そして正確に把握しているかが重要になります。お客様を「マス」で捉える考え方から「個」を的確に捉える考え方への変化が求められており、その実現に欠かすことのできない要素（存在）が「IT」であり「データベース」であるということです。

方を支えるためには大きなコンピュータやデータベースが不可欠でした。

我々が目指したのは、あくまでも長期的な視点で商品、サービスを使い続けていただくこと。期間契約で代金を先にいただき毎月商品をお届けするのは、創業者が倒産経験から学んだ「無在庫、現金取引、継続型商品とサービスの提供」をビジネス・モデルとして具現化したものでもありませんた。

現在では、「進研ゼミ」で「中学講座＋i（プラスアイ）」を展開しています。これは紙の教材で表現しきれないものを、PCを使ってフラッシュの動画等で表現したものです。紙のテキストとWebのハイブリッドの勉強法で、より効率的に楽しく自立学習ができることを目指したのですが、Webを介してお客様にサービスを

提供しているため、システム・エラーの発生は致命的です。テスト前で一生懸命勉強したい時に使えない、などということのないように、我々も神経を使っているところ

です。

ベネッセにとっての「IT」とは、どのよ

うな存在なのでしょうか。

ベネッセにとって「IT」とは、事業活動における「神経系統」であり、事業を成立させるための「根幹」であると捉えています。業務を効率化、合理化するための手段であるという考え方は異なります。

## ベネッセがアシストを選んだ理由

ベネッセが数あるベンダーの中からアシストを選んだ理由をお聞かせください。

アシストとは、ベネッセが「福武書店」であった1980年代頃からお付き合いがあったと聞いています。当時は、メインフレームのアプリケーション開発用の製品（CA製品群）を数多く納めていただいたよう

です。

現在のアシストとのお付き合いの中で最も印象が強いのは、データベース（DB）に関するソリューションだと感じています。

ベネッセのビジネスにおけるデータベースの存在や重要性はこれまでもお話ししてきた通りです。例えば、小学生から高校生までのお客様が学習に対してどのようなニーズを持っているかを調査した「マーケティング・データ」。余談ですが、多摩センターのような住宅地に会社がある利点の1つに、小中学生にモニターになってもらいやすいという点があります。小中学生を持つ母親に、わざわざ都心部まで子供を連れ出てきていただくのはなかなか難しい。しかし、この辺りだと比較的気軽にご協力いただけます。

また、教科書によって微妙に記載する順番が異なるため、どの教科書を利用しているかで提供する教材を判断するための「教科書タイプ対応」。同じ教科書でも先生によって進め方が異なるため、各学校に対して定期的に調査を実施する「学習進度調査」など、こうして例を挙げるだけでも幾つ

「個別サービスを実現するためには、データベース利用が不可欠です」 守安氏



の重要な情報が存在しています。さらに、「教材の活用度調査」も毎年行っています。

これらのことからご理解いただけるかと思いますが、『個別サービスを実現するためにはデータベース利用が不可欠』です。「進研ゼミ」では進度に合わせて、個々のお客様に合うものを提供しています。契約いただいているサービスや毎月の進度に応じて、定期テスト対策問題等、その月に必要になるテキストを組み合わせて製本してから、教材を発送しています。いわば、教材のオーダーメイド、受注生産のようなものです。これには、在庫数を可能な限り少なくする効果もありますが、そのための仕組みもデータベースがあつてこそ成立しています。

お子様の学習をサポートし続けるには個別対応が重要なポイントとなります。例えば、

「お子様の学習をサポートし続けるには個別対応が重要なポイントとなります。例えば、適宜移管していくという内容の提案です。アシストは「商社」ということですが、こうした「技術情報」を惜しげもなく落とし込んでくれるあたりが、我々にとって非常に魅力的な提案でした。

ごく短期的な視点で見れば、アシストにとつては技術支援の機会が減少することになりますし、ベネッセ（シンフォーム社）の技術力が蓄積されるまでの間は、我々受け入れ側の対応コストもそれなりに嵩むこととなります。しかし、長期的な視点で見ただけの場合、我々にスキルが蓄積されれば、細かな問い合わせや、障害発生時の切り分け作業といったアシストにとつて、費用対効果として採算しづらい部分を改善できます。

ば数学が得意な子供には予習型、苦手な子供には復習型というように、目指すところは「One to One」です。

ですから、ベネッセにとつて、事業に必要なとなるデータを最適に検索したり活用するためのDBチューニングやメンテナンス、データの最適化や拡張性の検討などの周辺対応が不可欠です。そのため、単純にデータベース・ソフトを販売してくれるだけの関係では決して満足することはなかったと思います。

こうした中、アシストからの提案で満足しているのは、次の3点に大きくまとめられます。

### ① Oracle 技術のスキル・

#### トランスファア（技術移管）提案

まず、アシストが蓄積している Oracle

そればかりでなく、我々に技術者が育つことで、共通の技術水準でのコミュニケーションが可能となり、よりダイナミックで効果的な改善の展開が期待できるようになります。そういった長期的に見た時の効果こそが、まさに我々が求めている提案の本質的な部分であると捉えています。

### ② 迅速なレスポンスと

#### 手厚いサポート体制

次に障害発生時の対応に関する話です。我々が障害発生時の第一報を連絡してから、すぐに「障害情報を受け付けました」というレスポンスがあります。このサポートセンターの対応は非常に早く、また正確な情報を提供いただいています。サポートセンターでの解決率は非常に高く満足しています。また、どうしてもサポートセンターで



「アシストとの取引には賛成していませんでした」 石川氏

対応しきれない問題については、迅速にフィールド・エンジニアの方に岡山のデータセンターまで駆けつけていただきました。

この時の対応の迅速さとサポートの手厚さには、障害時の不安を払拭してくれる心強さを感じています。

また、アシストが提供してくれる「Webサポート情報」のコンテンツ内容も見やすく充実した内容であるため、ちよつとした不明点やアドバイスを仰ぎたい時などは、とても重宝しています。

### ③ 研修コースの独自アレンジなど、人材育成に積極的

また、現在のベネッセの業務で必要なデータベース知識をアシストにお伝えして、当社独自のカスタマイズ研修を作成いただきました。このおかげでメンバー全員の

データベースの業務知識が飛躍的に向上しました。

実は2005年当時、アシストとの取引には賛成していませんでした。と言いますのも、当社のデータセンターのロケーションは、岡山県に所在しています。そのため、クリティカルな事態が生じた際、技術者が大阪から駆けつけることに対し、正直、疑問を感じていました。「地元の会社の方が、対応が早いに決まっている」、そう思っていたのです。

しかし、先ほどお話しした通りの満足度の高い提案、サポート、研修と、短兵急に結論を急がず確実に成長を刻むやり方は、ベネッセの考え方にも近いと感じています。当時の上層部の判断は正しかったという事です。

## ベネッセの今後の抱負、アシストへの期待

ベネッセの今後の抱負をお聞かせください。

これまでは、都市部でも地方部でも日本全国一定品質のサービスを提供することにこだわりを持って事業に取り組んできました。それを可能にするために「通信教育事業」を主体としてきた面もあります。また、それと同時に「お客様にとって最適なサービスを提供すること」を常に意識しながら事業内容を点検し、必要に応じてその形を柔軟に変化させ、サービスの最適性やビジネス・モデルを模索しながら成長してきました。

今後は、国内での教育事業者として最大

規模であるベネッセが、どのようにして社会的責任を果たすかということがさらに重要になってきます。教育事業者としての責任は、お客様にとって最適なサービスの提供です。

そのためには、今よりもさらに一歩踏み込んだ「個」の追求が求められていると考えています。その実現への取り組みとして、これまで競合相手と考えてきた学習塾事業者（東京個別指導学院、お茶の水ゼミナール、鉄緑会）と資本提携し、広くとらえた学習事業での連携を推進しています。この取り組みの背景には「少子化」という大きな問題の存在もありますが、何より「自立学習が困難な児童が増えている」という深刻な現状への対策でもあるのです。

その点で学習塾は、講師から生徒へ直接指導が受けられますし、よきライバルとの

競争や励ましなどの人間的な関係を構築することもできます。その一方で、学習塾で利用される問題集や指導用資料は、教室での指導を前提としたものが多く、塾以外の学習には不向きだという性質もあります。学習塾の課題は、塾で学んでいる時だけでなく、自宅での学習（予習、復習）をどのようにして継続させるかになってきます。そこで我々は、学習塾の良さと、自宅学習を前提にした「進研ゼミ」の良さを掛け合わせることで、より高い自立学習効果が得られると考え、これまで以上に実践的な「個」へのアプローチが実現できるものと考えています。

将来的には、こうした複数の教育事業者との連携によって成立するサービスは確実に増えていくと考えています。当然、現在の企業規模でこうしたニーズの高まりに柔

軟に対応するため、様々な取り組みや見直しを求められると考えています。

今ちょうど、「こどもちゃれんじ」を最初に使った方々が母親になる世代になっています。そういった方々に自分の子供にも「こどもちゃれんじ」を使わせたいと思っただけでなく、ファンとシンパを作っている会社です。教育は時代と共にあり、学習に対するニーズも変化していきます。従来のビジネスの枠組みに捉われないこと、地域や社会にとってなくてはならない存在となること、人々から「尊敬される会社」になることを目指しています。そして、この活動を続けていくことで、ファンやシンパが拡大し長期的な企業価値の向上に結びついていくと信じています。

では最後にアシストへのご意見などがあればお聞かせください。

これら、将来の事業成長のためには、無駄なシステムを作らない、むやみに組織形態を複雑にしないことが重要であると同時に、SOA (Service Oriented Architecture) を導入するなどして、システム開発、運用業務のガバナンスをしっかりと効かせ、3年～5年と中長期的に全体最適化を推進していく必要があると考えています。

今のアシストは、データベースに特化した印象が強すぎるところがあると感じています。今後は、短期、中期、長期に関わる様々な問題解決に関わる取り組み、とりわけ「データベース」に関する問題解決を期待すると同時に、他の製品に対しても同様

の支援やサービスをアピールしてくれればと思います。これまで以上にベネッセの「理念」や「思想」を汲み取ったより実践的で魅力的な提案も期待しています。

## 株式会社ベネッセコーポレーション

### 会社概要 corporate profile

本社：岡山県岡山市北区南方三丁目7番17号  
創業：1955年1月28日  
資本金：136億円  
社員数：3,078名（2008年4月1日現在）  
URL：<http://www.benesse.co.jp/>

### 事業内容

教育、語学・人材育成、生活、介護の4つの事業領域において、それぞれのカンパニーが商品、サービスを提供している。

©K.K. Ashisuto 2009 本誌掲載記事の無断転載を禁じます。※記載されている会社名、製品名は、各社の商標または登録商標です。





ベネッセ様およびシンフォーム様は、関わった方お一人おひとりが、どの方もとても丁寧に接していただき、お話をしやすい雰囲気を持っておられます。イベントやセミナーでお会いしても、こちらのことを覚えていらっしゃる、気さくに声をかけてくださいます。この雰囲気は、我々がご支援を進める上でとてもありがたいと感じています。

また、非常に前向きで勉強熱心、IT知識量も豊富で、我々の方が勉強させていただくことも沢山あり、大変刺激になりました。

ITを効率化のための手段と捉えられるのではなく、業務を支える根幹と捉えていらっしゃる、さらに業務を踏まえたあらゆる面からシステムを考えることで、従来のビジネス手法を新しく変革するために不可欠なものとして、ITを位置付けていらっしゃる、世の中の最先端のIT技術を積極的に採用される姿勢にも現れていると思います。

まだまだ十分にお役立ちできていない部分も多く、反対に勉強させていただく場面も多々あり、我々としても、より新しいソフトウェアや新しい技術支援をご提供しなければいけないという使命感を強く感じます。これからも、ベネッセ様およびシンフォーム様のスピード感に乗り遅れることなく、アシストの強みを生かした、お役立ちできるご提案を行っていきたいと思います。

### 現在、ベネッセコーポレーション様でご利用いただいている製品、サービス

- 意思決定支援ツール / FOCUS
- 負荷テスト・ツール / HP LoadRunner software
- リレーショナル DB / Oracle
- セキュリティ・ツール / 秘文
- アプリケーション仮想化ツール / Citrix XenApp
- 各種プロダクト・サポート