

SPRING

グローバル・サービス・フォーラム

国内ベストプラクティス（4）

『ベネッセコーポレーション』

<企業概要>

| | |
|-------|--|
| 商号 | 株式会社ベネッセコーポレーション |
| 業種 | 教育事業、生活事業、シニア・介護事業、 語学・グローバル人材教育事業 |
| 本社 | 岡山県岡山市 |
| 資本金 | 30億円 |
| 従業員 | 14,726人（2009年3月、連結ベース） |
| 売上高 | 4,127億円（2009年3月、連結ベース） |
| 海外事業 | 台湾、韓国、中国（教育事業中心） 香港（教具・玩具の生産管理） Berlitz International, Inc.（子会社、世界70以上の国と地域） |
| 関係会社数 | 32社 |

同社HPおよび有価証券報告書より

＜海外展開の契機と概要＞

現会長の想いと「グローバル化元年」

まず、現ベネッセホールディングス会長の福武總一郎氏の「中国で事業を展開したい」という想いがあったと思う。約20年前に台湾から海外における事業展開が始められた。

同社が手がける“教育”という事業の特性から、「教育は国境を超えないのでは」との懸念の声もあった。しかし、日本国内の少子化、大学全入時代という同社を取り巻く事業環境を考慮すると、ゴーイング・コンサーンの観点から同社の事業規模を確実に大きくしていく必要があるという基本認識もあり国内市場だけでの成長も限界があると考えられることから、海外事業の拡大は必然的な取り組みとも言える。

同社では2003年度に「海外、特に東アジアにテリトリーを広げ、事業を拡大する」という方針を成長戦略の1つに打ち出し、海外展開が本格化した。しかし、現状では同社における海外事業は売上全体の1/10程度（ベルリッツ含む）を占めるにすぎず、ベルリッツなどの語学事業が中心である。

一方、同社は従来成長と同じような成長を維持するため、2018年に海外売上高比率を約30%、2,000億円規模にすることを目標としている。

2009年度になってから上記の経営目標や海外事業の重要性に関する全社的なコンセンサスが図られ、社内の広報誌などでも告知されることが多くなるなど、社内外への海外事業に関するアナウンスが明確化した。

つまり、2009年が同社にとっての「グローバル化元年」と言えそうである。「知る人ぞ知る海外事業」からの脱皮が進みつつあり、進出を果たしている台湾、韓国、中国に加え、新規市場開拓を含めた海外事業体制も刷新され、上海を中心拠点に海外展開を推進することが決定している。近い将来においては、“中国”を最重要マーケットとして事業を伸張させ、その他の新しい市場に対する調査・研究もしていく予定である。

<現地化と知見の取込み 1>

“ブレない理念”とトライ・アンド・エラーによるブランドの確立

まず、進出先国における規制に関しては、業種によってクリアすべき課題が異なり、海外各社は地道に現地当局と折衝し、対応することが基本であろう。

自社のビジネスモデルが現地でそのまま通用するかという点については、事前にマーケットの調査は行うが、実際に現地でやってみて、通用しなければ試行錯誤しながら適応していくしかない。例えば、同社ではDM(ダイレクトメール)が日本国内の販促手法として主流であるが、台湾ではそれがなかなか通用せず、むしろ電話営業が効果的であるということがわかった。

こうしたことは現地でトライ・アンド・エラーを繰り返さなければ解らない。こうした試行錯誤の経験は、中国や韓国といった“次の海外展開”において活かされており、これらの国々でも同様の傾向となっている。また韓国では、教育分野の大手企業が訪問販売を主流としていることから、差別化を図るためにも電話営業とインターネット等の販売手法を組み合わせている。

新しい市場に対しては同業種や現存しているサービスのビジネスモデルを調査しながら、同社が培ってきた経験と既存の手法をベースとしながら創意工夫しながら進出を図っていくことを考えているという。

なお、海外では“ベネッセ”や“しまじろう”の知名度は低く、現地における信用力とブランド力の向上が大きな課題となっている。同社ではライセンス契約による海外展開も行っているが、独力での進出も果たしており、地道に同社のサービスやキャラクターを訴求していくことが重要だと考えている。既存顧客の知人への紹介やイベントの開催、雑誌や新聞広告なども活用している。

サービス内容の現地化についてであるが、「こどもちゃれんじ」の場合はメディア連動がサービスの基本パッケージとなっており、発育段階に応じたコンテンツを、本、CD、DVDなどのメディア、ワークブック、両親向け冊子などの形態で提供している。これらのコンテンツのボリュームと

<現地化と知見の取込み 2>

内容については、文化や生活習慣が各国や地域で異なるため、現地に合うようカスタマイズしている。なお、今のところ主力事業は幼児向けの「こどもちゃれんじ」であり、基本的に小学校以上の準拠型の「学校教育」には対応していない。

サービスの価格については、各国、地域がどの程度の規模のマーケットであり、現地の人々の購買力がどのレベルにあるかということ、および同社としていくらか提供できるかを勘案し、決定している。

同社では、ビジネスの基本姿勢を変えることなく、理念を大切にしながら事業を現地化している。この意味で“ブレない”ことが重要である。また、「現地の人のために、日本で日本人に対して積み重ねてきたサービスと同じレベルの仕事を実践する」ことが、グローバル化では最重要であり、現地人材に活躍する場を提供することこそが、同社に繁栄をもたらす、ということを肝に銘じている。

<人材管理・育成への取組み 1>

本社人材のグローバル化

同社は従来、国内事業を中心に事業展開していたため、海外事業に適した人材が社内に豊富に蓄積されている状況とは言えない。海外派遣人材の募集は社内公募等を実施している。今年に入って海外事業を全社的に広報していることもあり、海外事業への関心は確実に増加している。入社時に海外志向や外国語能力のある人材は多くはなかったが、最近では語学能力の高い人材も採用するようになってきている。

現地人材の活用

日本からの派遣人材と現地人材の比率は、事業の発展段階に応じて変化する。事業拡大期には日本からの指導者が多数必要となり、応援人材を派遣するが、事業が一定の規模に育ち、軌道に乗れば、業務執行は現地人を中心に実施するため、現地人材の比率が高くなる。事業の発展、伸張に伴って現地人材の役割は重要になる。

現地人材の管理においては、ベネッセの理念「よく生きる」を現地人材に徹底して伝えることが重要だと考えている。現地のトップマネジメントは、現地語でこの理念を現地人材に繰り返し伝えている。現地でのコミュニケーションは会議などを含め、中国の場合には中国語で行う、といったように現地語を基本としている。日本からの派遣人材は赴任直後、現地語の使用という面では苦勞するが、日本語が出来る現地スタッフの支援を受けながら、ビジネスを通じて現地語をマスターしていき、現地人材との信頼関係の構築を図っている。これらの取組みにより、同社の社風そのものが各国、各地域で根付いていると感じており、同社のサービスの質が担保されている。同社の場合は離職率も低い水準にある。こうしたことも、現地人材と事業の理念を共感できているからではないかと感じている。

現地人材を対象とする研修においても、同社のトップマネジメントが、ベネッセの理念と想いを繰り返し伝えるようにしている。また、進出を

<人材管理・育成への取組み 2>

果たしている国や地域において、同社の事業が発展、拡大している現状を伝え、明るい将来像を持ってもらえるようにしている。キャリアパスであるが、現状では現地幹部として部長クラスに現地人材が登用されている。特に台湾では、副支所長は現地人材であり、以前は現地人材が所長を務めたこともあった。

なお、海外現地人材同士の人材交流も行っている。例えば言葉がお互いに通じる中国と台湾は、互いに事業を学びあう機会を設けているほか、日本や韓国も含めて、同社全体としても年間の事業企画などについて、ナレッジの交流や気づきの場を提供している。

出所：(株)ベネッセベネッセコーポレーション 海外事業本部 海外事業本部長室 室長 大井 國久氏へのインタビュー(JETROおよびSPRINGによる) より