

ダイレクト出版株式会社のマーケティング戦略の分析
ーマーケティング戦略による「顧客取引に有期性のあるビジネスモデル」から「顧客取引が継続的なビジネスモデル」への転換ー

Marketing Strategy Analysis of Direct Publishing, Inc.
: Shift from “Business Model with Limit in Customer Purchasing”
to “Continuous Customer Purchasing”

尾森 玄陳
Omori Haruyoshi

(論文要旨)

教育市場の特徴のひとつとして資格取得や学校卒業などの目的達成による顧客取引の有期性が挙げられるが、同市場におけるダイレクト出版株式会社（以下、ダイレクト出版）は継続的な顧客取引を行うことで業績を飛躍させている。

本稿では当社により独自に展開されるマーケティング戦略をターゲット、製品戦略、価格戦略、コミュニケーション戦略、チャネル戦略の視点で概要をまとめた上で分析を行い、マーケティング側面での当社が継続的な顧客取引を実現している要因を明らかにする。また、本稿により明らかとなる継続性の要因を基に、顧客取引に有期性のある一般的なビジネスへの適用について示唆する。

(Abstract)

Although one of the biggest characteristics of education market is that customer purchasing is limited due to the accomplishment customer's goal such as qualification or graduation, Direct Publishing, Inc. (Direct Publishing) has achieved remarkable performance by continuous customer purchasing in the market.

This article contains introduction of their own marketing strategy and analysis in terms of product, price, communication and channel strategies. Also, this article aims to clarify factors which Direct Publishing could realize the continuous customer purchasing in the marketing aspect and suggest application of those factors to general business which has limit in customer purchasing.

1 はじめに

教育市場の特性の一つとして顧客取引の有期性が挙げられる。資格取得や学校卒業など

の目的が達成されると顧客との取引は終了してしまうため、顧客との継続的取引を売上の主とするビジネス（通信回線，携帯，ガス，美容室など）と比較し，より新規の顧客の獲得が重要視される市場である．本稿では，資格取得や学校卒業など目標達成までの期間に期限を有しており，比較的短期間で取引が完了し，以後顧客との取引が生じることが少ない顧客取引を「有期性のある顧客取引」とし，目的達成までの期間に期限が設けられていない半永続的な顧客取引ないしは比較的長期的な顧客取引を「継続的な顧客取引」と定義することとする．

本稿では，教育市場における有期性のある顧客取引という特性に反して，顧客との継続的な取引を通じ売上が拡大しているダイレクト出版株式会社を取り上げる．ダイレクト出版を取り上げる理由としては，独自のマーケティング戦略をとることで顧客取引に有期性のあるビジネスモデルから顧客取引が継続的なビジネスモデルに転換できているのではないかと考えられ，他の業界においても同様にマーケティング戦略を見直すことで適用が可能であると考えたためである．

ダイレクト出版がどのような顧客をターゲットにし，どのような価値の創造・伝達・提供のプロセスを通じ売上が拡大しているのかを分析・評価した上で，顧客との継続的な取引を可能にしている要因を明らかにする．

本稿の前半ではダイレクト出版の企業概要やマーケティング戦略の展開状況，e ラーニング市場のマーケティング環境をまとめた上で，後半ではマーケティング理論・フレームワークを活用したダイレクト出版のマーケティング戦略の分析・評価と継続的な顧客取引への転換要因をまとめることとする．

2 企業の概要

ダイレクト出版の創業者小川忠洋は 1976 年に生まれで，大学は大阪大学物理学部宇宙地球学科を卒業している．大学を卒業後，現在とは異なる会社を起業し成功を収めた．その後，ダイレクトレスポンスマーケティングの世界的権威であるダン・ケネディにビジネスを学んだ．当時ダイレクトレスポンスマーケティングは日本で十分に認知されていなかったことから，ダイレクトレスポンスマーケティングのノウハウを国内に広めることを目的としダイレクト出版を 2006 年 5 月に創業した．

ダイレクト出版は本社を大阪に置く，従業員数 169 人（グループ連結），売上高 13.1 億円の非上場企業である．



(出所)ダイレクト出版より許可を得て掲載

写真1 ダイレクト出版のイメージ

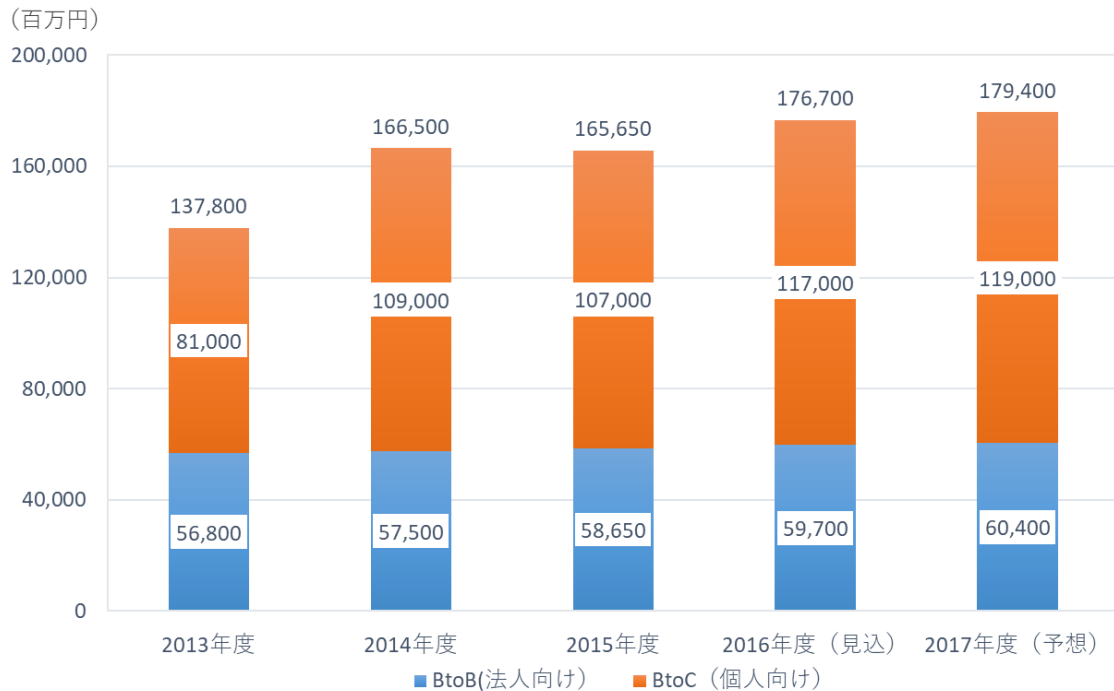
現在、マーケティング部門（経営者や起業志望者を対象としたマーケティングや自己啓発、起業論などのコンテンツ提供）、投資部門（個人投資家を対象とした投資情報のコンテンツ提供）、自己啓発部門（ビジネスパーソンを対象とした自己啓発や英語などのコンテンツ提供）、出版部門（経営者や起業志望者を対象とした洋書の翻訳出版）の計4部門で事業が行われているが、主力となる事業領域は、マーケティング部門と出版部門である（本稿で取り扱う対象はマーケティング部門と出版部門）。当事業領域（マーケティング部門と出版部門）において特徴的な点としては、海外の著明な経営者やセールスライターによって出版されたマーケティングや自己啓発、起業論をテーマにした洋書の翻訳書を国内で独占的に出版・販売できる契約を取り交わし通信販売を行っている点や海外のノウハウをデジタルコンテンツ化しオンライン講義という形式で販売している点が挙げられる。

関連会社には株式会社経営科学出版、株式会社インベストメントカレッジ、株式会社ケネディ・コンサルティングがあり、主に情報コンテンツの制作・販売が行われている。また、フランクリン・コヴィー・ジャパン株式会社、Gazelles Growth Institute, American Writers & Artists Inc. などの法人やダン・ケネディ、ロイス・クルーガー、神田昌典などの個人をパートナーとして洋書の翻訳出版と情報コンテンツの開発が行われている。¹²³⁴⁵⁶

3 マーケティング環境

3.1 市場

e ラーニング市場の市場規模は BtoB 市場、BtoC 市場いずれに関わらず年々増加傾向にあり、2016 年度では前年度比 106.7% の 1767 億円（BtoB 市場は 597 億円、BtoC 市場は 1170 億円）の市場規模までに成長している（図 1）。



(出所) e ラーニング市場に関する調査を実施(2017年) 矢野経済研究所 https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/1677 をもとに著者作成

図1 e ラーニング市場の市場規模推移⁷

市場規模が拡大している理由としては、教育業界大手の e ラーニング市場の参入や学び直し意識の向上、無料で利用できるスマートフォンアプリの増加、ICT の急速な進化、スマートフォン普及率の増加などが挙げられる。⁸

3.2 競合

経営者や起業志望者を顧客対象に含むオンライン学習サービスとしては **Schoo**、グロービス学び放題、**Udemy** が挙げられる。⁹¹⁰ **Schoo** は無料でも利用できるが有料プランは月額 980 円で、WEB デザイン、プログラミング、ビジネススキル、マーケティング、英語など幅広いコンテンツを扱っている。講師への相談可能な点、講師や他の受講生ともコミュニケーションがとれる点が特徴的である。

グロービス学び放題は年間プランであれば 1 万 9602 円の料金で全ての配信コンテンツを利用可能で、思考法、経営戦略、マーケティング、会計、財務など MBA で学習するコンテンツを扱っている。ユーザー限定のイベントや勉強会に参加できる点が特徴的である。

Udemy は買い切りタイプの料金体系(1 万円～3 万円の価格帯が中心)をとっており、ビジネススキル、デザイン、写真、開発、マーケティング、IT、ソフトウェアなどのコンテンツを扱っている。世界的に有名なオンラインサービスであるが、日本ではベネッセと業務提携を行い日本語版の講座の充実化を図っている。他のサービスと比較して圧倒的にコン

テンツ量が多い点（10 万以上のコンテンツ）が特徴的である。

4 マーケティング戦略の概要

本章では、ダイレクト出版で実際に行われているマーケティング戦略について「ターゲット」、「製品戦略」、「価格戦略」、「コミュニケーション戦略」、「チャネル戦略」についてまとめることとする。

4.1 ターゲット

年齢や性別、業界を問わず年商 10 億円未満の経営者や個人事業主、起業志望者を主なターゲットにしている。

4.2 製品戦略

出版部門では起業論、マーケティング論、自己啓発をテーマに様々な翻訳書が出版されている（通信販売）。尚、製品（本）については独占販売権の取り交わしにより、ダイレクト出版を通してのみでしか国内では販売されていない。

マーケティング部門では起業論、マーケティング論、自己啓発をテーマとしたオンライン講座を開発している。ダイレクト出版の主力商品であるコピーライター養成講座ではダイレクト出版独自の認定制度を設けている点が特徴的である。

4.3 価格戦略

出版部門で出版されている本は同業他社と比較すると比較的高く 2980 円～5000 円の価格帯で販売されている（2980 円が中心）。定期購読の場合、年間 2 万 9800 円で購読可能で、特典として「返品可能」「電子書籍付」の付帯サービスが付く。

オンラインの通信講座は 2980 円～22 万 9300 円の価格帯で販売されているが、主力の通信講座（コピーライター養成講座）の価格は 19 万 9800 円である。オフラインのセミナーは無料で提供されることが多い。

4.4 コミュニケーション戦略

狭義のデジタルマーケティングをメインに展開されており、無料会員の獲得を目的とし Google 広告や SNS 広告、アフィリエイト広告などのデジタル広告を活用し認知の拡大と会員獲得を行っている。また、無料会員に対しては定期的にメール DM にて売上拡大に関する情報発信を行い、WEB サイトや動画、ポッドキャストなどを活用し有料商品の価値伝達が行われている。

コミュニケーション戦略における優れた点は、インターネットにおける安価なリード獲得とデジタルコンテンツによる効果的な価値伝達である。デジタルマーケティングのコス

トは 4 マス広告と比較しコストが低いだけではなく、ターゲットを絞ったアプローチが可能であるため、無料会員を低価格で獲得することができる。また、マーケティングに関する本の出版やオンライン講座の開発を行っていることから、マーケティングのノウハウが蓄積されているため、他社と比較して効率的な集客を可能にしている。

デジタルコンテンツにおいては、主に WEB サイト・動画・ポッドキャストを駆使し価値伝達が行われているが、徹底した作りこみがされているため、効果的に価値伝達を行っている。また、セミナーや相談会などのオフラインで多くの見込顧客に価値伝達を行うためには多くの人員と時間を要するが、デジタルコンテンツ化により価値伝達のコストを抑えることができている。

このように、自社で蓄積されるノウハウを活用し、低コストでかつ効果的に価値伝達を行っている点が当社のコミュニケーション戦略の強みである。

4.5 チャネル戦略

卸や小売を通さず通信販売のみで価値提供が行われている。新規顧客の獲得は主に無料会員に対する「メール DM」によって展開される。メール DM により興味・関心を醸成し、チャネルである WEB サイトで販売が行われている。

5 マーケティング戦略の分析・評価

本章ではマーケティング理論及びフレームワークを用い、成功要因の整理を行うことと合わせてダイレクト出版のマーケティング戦略の分析・評価の結果をまとめることとする。

5.1 評価 1：外部要因と内部要因の適合性

内部要因の強みである「海外のノウハウ」、「独占契約」、「権威とのパートナーシップ」を生かし、外部要因の脅威における「海外企業の参入」、「大企業による同質コンテンツの販売」を払拭しつつ、「中小企業の売上に対する課題意識の高さ」、「起業家育成意識の高まり」を外部要因の機会とし、「売上志向性の高いコンテンツ」、「実践的コンテンツ」の強みを生かすことで自社の戦略の有効性を高めているといえる（図 2）。

	プラス要因	マイナス要因
内部要因	強み ・海外のノウハウ ・独占契約 ・売上志向性の高いコンテンツ ・実践的コンテンツ ・権威とのパートナーシップ	弱み ・売上規模が小さい ・従業員が少ない ・資本が少ない
外部要因	機会 ・中小企業の売上に対する課題意識の高さ ・デジタル技術の発達 ・副業解禁 ・起業家育成意識の高まり	脅威 ・新規参入の容易性 ・同業の競合増加 ・海外企業の参入 ・大企業による同質コンテンツの販売

図2 ダイレクト出版のSWOT分析（著者作成）

また、2006年より長きに亘って事業を行っていることや、無料会員獲得による顧客の囲い込みも参入障壁を築く一つの要因として考えられる。このように外部要因・内部要因間で適合性を持たせている点がダイレクト出版のマーケティング戦略の一つの成功要因であると分析・評価できる。

5.2 評価2：ターゲティング・ポジショニングとサービスの適合性

セグメンテーションについては横軸を経営者・被雇用者、縦軸を従業員数が多い・従業員が数少ないで市場をセグメントすると、ダイレクト出版は「経営者・従業員数が少ない」という領域の顧客をターゲットにしている（図3）。社会人の教育領域において競合となるSchooやグロービス学び放題も対象とするターゲット領域ではあるが、ダイレクト出版ではターゲットを絞り込んでいる点が特徴的である。

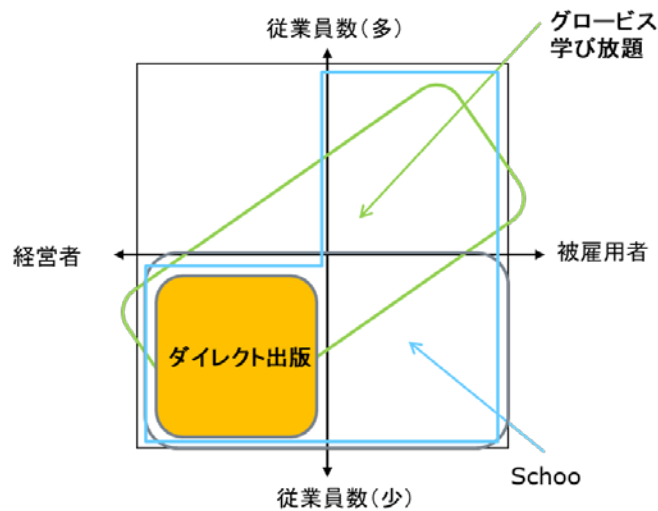


図3 ダイレクト出版のターゲティング (著者作成)

ポジショニングについては横軸を売上志向性(高)・売上志向性(低), 縦軸を実践的・学術的とすると, ダイレクト出版は「売上志向性(高)・実績的」という領域にポジショニングをとる(図4)。特に, 売上志向性(高)・実績的領域に特化したコンテンツを提供していることが Schoo とグロービス学び放題との大きな違いである。

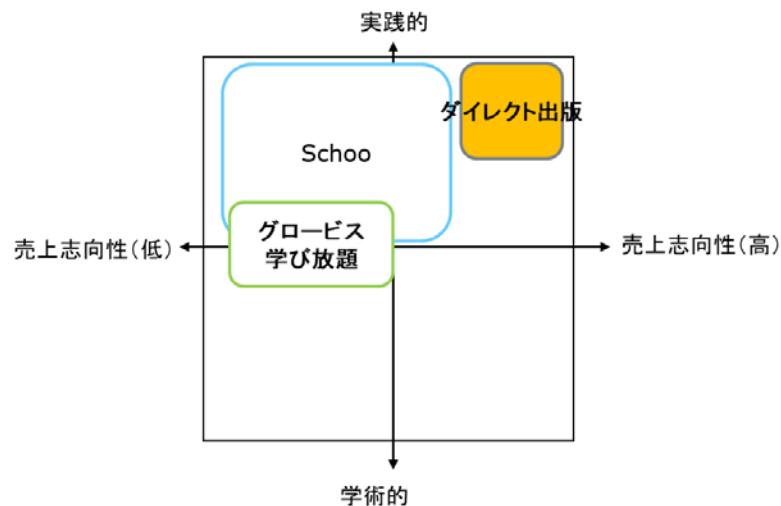
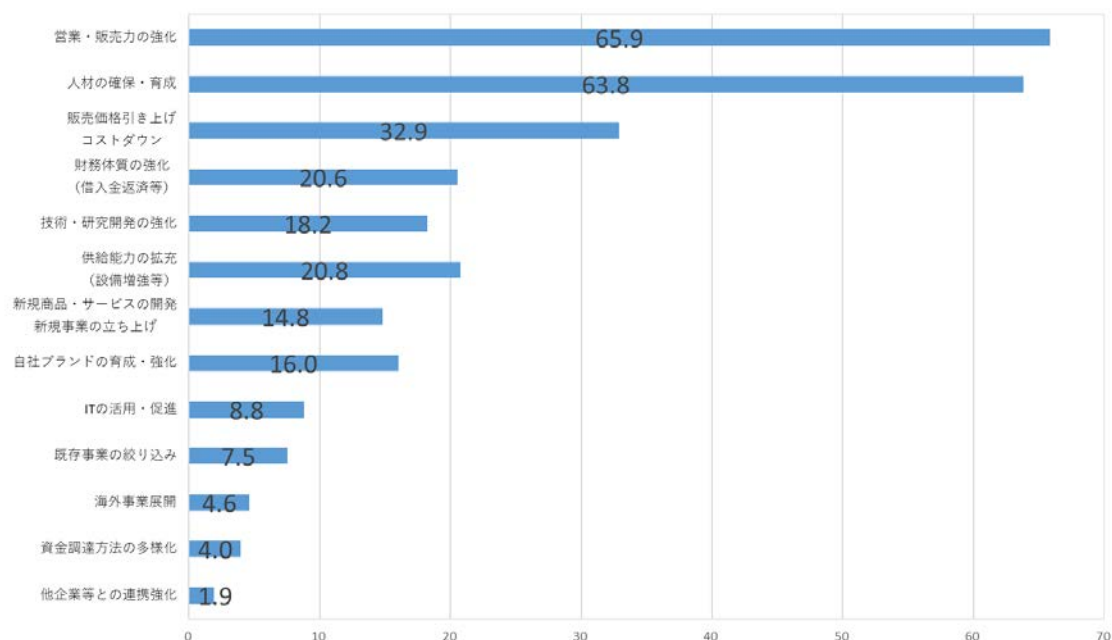


図4 ダイレクト出版のポジショニング (著者作成)

ダイレクト出版のマーケティング戦略を顧客とサービスの観点でみると「中小企業の経営者や個人事業主, 起業家志望者を顧客対象とし, 売上志向性の高い実績的なノウハウを提供している」と捉えられるが, ここでの重要な点は「中小企業の経営者や個人事業主」の一番の関心ごととは何かという点である。

中小企業の経営者が一番注力している項目は「営業・販売力の強化」つまり売上である(図

5). また、売上を拡大するために理論的な知識以上にすぐに実践で生かせる知識が求められる傾向にある。以上より、対象顧客と商品のポジショニングの適合性がとれている点がダイレクト出版のマーケティング戦略の一つの成功要因であると分析・評価できる。



注1：最大3つまでの複数回答のため、合計は100%を超える。

注2：次年度における経営基盤強化に向けて注力する分野の3年分のデータの平均。

注3：期間は2018年～2020年。調査の母数は2018年は532、2019年は544、2020年は519。

2019年の中小企業の景況見通し https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/c3_1912.pdf をもとに著者作成

図5 経営基盤の強化に向けて注力する分野¹¹

5.3 評価3：4P分析による戦略の相互整合性

ダイレクト出版の製品戦略の特徴としては「海外の権威が提唱する売上拡大に関する実践的なノウハウ」とコア機能についても無競争と比較して差別化されているが、その他、製品の「形態」と「付帯機能」についても特徴がみられる（図6）。

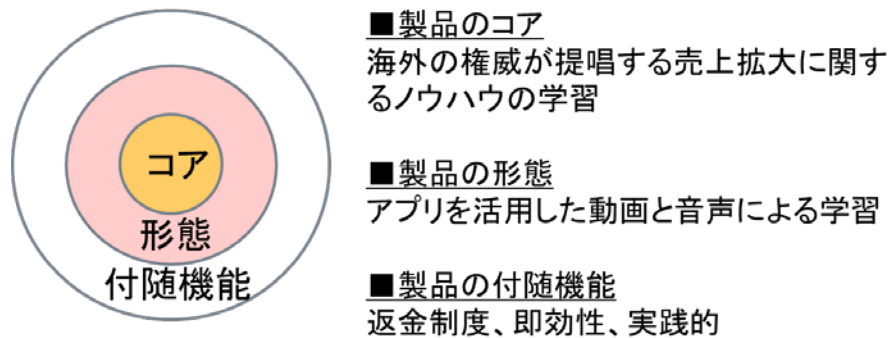


図6 ダイレクト出版の製品の概念（著者作成）

社会人の学習に求められることの一つとして「手軽性」が挙げられる。¹²基本、社会人は忙しいため、「いつでもどこでも学べる」ことが求められている。このような消費者ニーズに対し、アプリという製品形態により「いつでもどこでも」を実現している。また、本とオンライン講座のいずれにおいても「音声」による学習が可能のため、歩きながらも通勤中でも学習が可能である。このように製品の形態を差別化することにより競合サービスとの違いを生み出している。

不随機能として「返金制度」、「即効性」、「実践的」という要素が挙げられる。実際に利用してみて不要と思えば返金されるため顧客の利便性が高まる。また、実際に学んだことが実践的である点は顧客に対してのメリットといえる。なぜならば、顧客が求めることは「現場で売上が上がることに直結すること」であるためである。また、サービスの特徴として、他社サービスと比較して比較的短い期間で効果の出るノウハウが身に付けられる点が挙げられる。このように、顧客動向にあわせサービスを提供し続けている点がダイレクト出版のマーケティング戦略における一つの成功要因である（ターゲットと製品戦略の整合性）。

価格戦略については、本においてもオンライン講座においても料金は比較的高めに設定している。料金が高価格でも売れる理由としては、製品戦略における「売上志向性の高さ」、「実践的ノウハウ」、「海外で成功した権威による情報」、「返品可能」やチャネル戦略における「独占販売」による希少性で価格の妥当性を構築している（製品戦略と価格戦略の整合性、価格戦略とチャネル戦略の整合性）。

ダイレクト出版のコミュニケーション戦略における特徴的な点は「デジタル中心」、「無料会員の獲得」、「役立つ情報」、「定期的情報発信」である。デジタル広告により無料会員を獲得し、獲得した無料会員（見込み客）に対し、売上拡大のために役に立つ情報を無料で定期的に情報発信（メールDM）することで、製品や企業が提供する価値を伝達し、「売上を上げるために独自のノウハウを身に付けること」に対して共感を得る。共感した見込み客はメールコンテンツ以上のノウハウを獲得するために有料の商品を購入する。商品を購入した顧客には無料会員とは異なる情報を発信することで、オンライン講座や本の定期購読の購

入に結び付ける。また、購入した顧客に対してはオフラインの月刊誌の購読（無料）やオンラインでの交流会の案内を行うことでさらなる顧客のファン化が行われる。また、本については、毎月定期的に届けることで継続的な関係性を生み出している点が特徴的である。

チャネル戦略においては、独占販売・通信販売という特徴があるが、希少性やどこにいても購入ができる点で有効的である。また、流通における中間マージンの削減による価格への転嫁や、直接販売によるブランドコントロールの点でも有効的である。製品戦略の特性上、いかに製品のブランド価値を維持できるかが重要であるため、チャネル戦略にフォーカスを当てた場合についてはコミュニケーション戦略と整合性がとれているといえる。

まとめると、中小企業や個人事業主の売上に対する課題意識の高さというマーケティング環境を機会と捉え、「中小企業の経営者、個人事業主、起業家志望者」を顧客ターゲットとし、独自の売上志向性の高い実践的なノウハウ（本・オンライン講座）を（価値創造）、デジタルコミュニケーションにより価値を伝達し共感させ（価値伝達）、共感した見込み客に対し通信販売で商品を販売している（価値提供）といえるが、各要素・戦略間で整合性がとれている点でダイレクト出版のマーケティング戦略がうまく機能しているといえる（図7）。

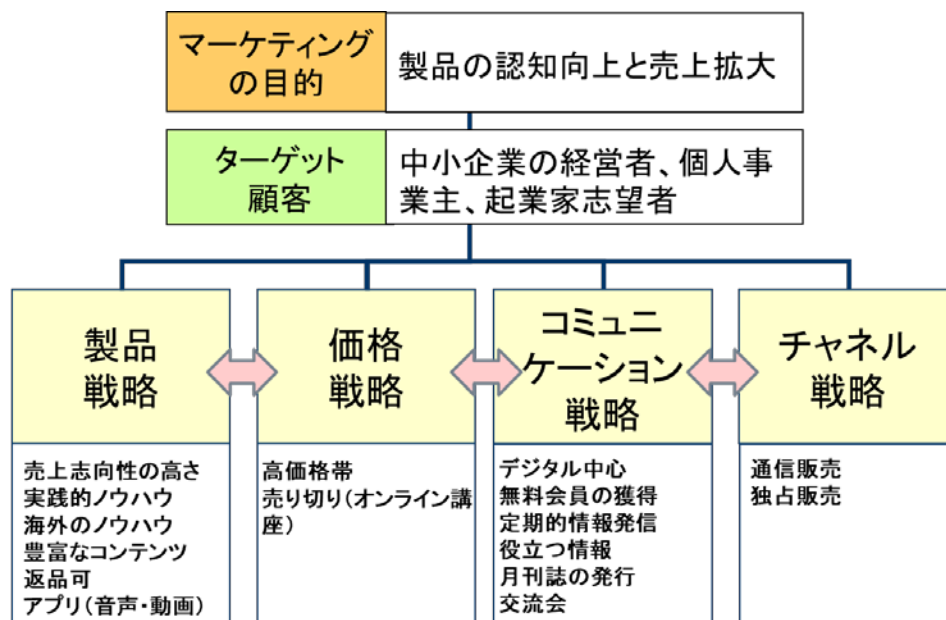


図7 ダイレクト出版の4P分析（著者作成）

5.4 評価4：製品概念と顧客ニーズの拡張による継続的な顧客取引の実現

ダイレクト出版が提供しているオンライン講座は「セールスライティング」、「新しいビジネスの構築方法」、「仕事術」などをテーマに売上拡大に関するコンテンツが多数提供されている。「売上の拡大に終わりが無い」という点が他の教育コンテンツとの違いといえる。

そのため、ダイレクト出版が提供する価値は「セールスライティング講座」、「新しいビジ

ネスの構築方法講座」というように単一で捉えるのではなく、「売上拡大のための講座」というように各講座を総合的にとらえている点が継続的な顧客取引を実現する一つの要因であると考えられる。なぜならば、売上拡大を目的とするのであれば、一つの手法のノウハウ獲得だけでは不十分であり、かつ時代により効果的な売上拡大の方法は異なるため、学習し続けることが必要であるためである。このように、「売上拡大」というコンテンツに「学習の継続性」という特性が組み込まれて入る点が特徴的である。

単体のサービスから総合的な「売上拡大のためのサービス」に、単体の商品を求める顧客から「売上を上げ続けたい経営者、自営業者、起業家志望者」に製品と顧客（ニーズ）を拡張させ、ターゲットと製品の適合性を生み出している点が継続的取引を実現する要因であると捉えられる（図8）。

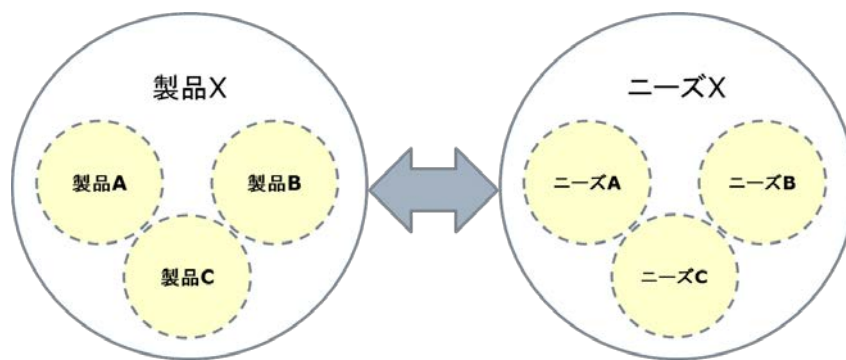


図8 製品・ニーズの拡張と適合性（著者作成）

5.5 評価5：顧客のファン化・コミュニティ化による継続的な顧客取引の実現

共感を軸に顧客を創造し、オフラインで行われる交流会を通し企業・顧客間コミュニティを形成し価値の伝達がより深く行われている（顧客のファン化・コミュニティ化）。また、企業・顧客間コミュニティを通して得られる情報を、主にパートナーとの企業間コミュニティを通じて新しいサービスを開発し顧客に提供している。つまり、一種のコミュニティ型マーケティングのフレームワークに沿ったマーケティング戦略であるともとらえられる。

このように顧客をファン化させ継続的にコミュニケーションを図っている点が継続的取引を実現する要因であると捉えられる。

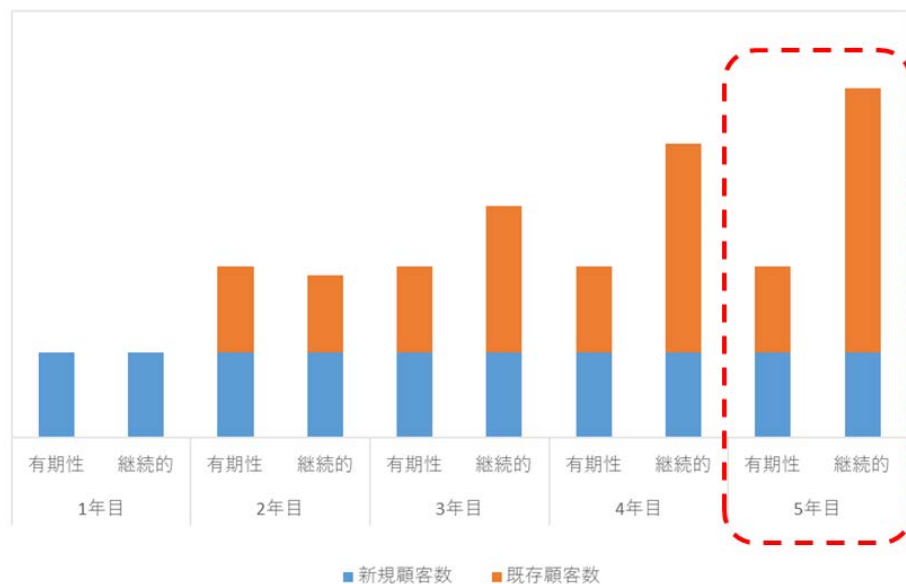
5.6 評価6：継続的なビジネスモデルへの転換による売上拡大

教育市場では常に顧客取引がある一定の期間で終わってしまうため、売上を拡大するためにはひとつのサービスでより多くの顧客を獲得することや、単価を引き上げること、サービス拡充による別ジャンルの顧客を獲得することが求められる。例えば、資格の取得であれば、開校講座の受講生の増加、授業料の引き上げ、対象となる資格の講座数の増設などが挙げられる。料金が同一である場合、売上を拡大させるためには、常に新規顧客数が解約者数

(資格取得者)を上回らなければいけない。事業を拡大させるためにも、新規の顧客獲得をいかに増加させられるかが事業経営における大きな課題となる。

図 9 は新規顧客数を同一とした場合に、顧客取引に有期性のあるビジネスモデルと顧客取引が継続的なビジネスモデルとで、時間経過と共にどれくらい顧客数に違いが表れるのかを示したイメージ図である。顧客取引に有期性がある場合の取引期間を 2 年とし、顧客取引が継続的な場合については解約率を 10%とした時の顧客数の推移を表しているが、5 年目の顧客数を比較すると大きな違いがみられる。以上より、解約率が高い場合には本稿における「継続的な顧客取引」の定義に反するため、顧客取引が継続的なビジネスモデルに転換することで、顧客取引に有期性のあるビジネスモデル以上に売上を拡大できる可能性があることがわかる。

ダイレクト出版は製品とニーズを拡張し適合性を確立することと顧客のファン化・コミュニティ化により、顧客取引に有期性のあるビジネスモデルから顧客取引が継続的なビジネスモデルに転換することで、教育市場における他社と比較しより効率的な経営が行われている結果、業績が飛躍しているのではないかと考えられる。



注1：顧客取引に有期性のあるビジネスモデルを「有期性」と、顧客取引が継続的なビジネスモデルを「継続的」と略して表記。

注2：新規の顧客数は毎年一定数とする。

注3：「有期性」の顧客取引期間は2年間。

注4：本稿では「継続的な顧客取引」を比較的長期的な顧客取引と定義するため、「継続的」な場合の解約率については10%で試算。

図 9 ビジネスモデルの違いによる顧客数推移のイメージ (著者作成)

5.7 マーケティング戦略の問題点・課題

ダイレクト出版のマーケティング戦略の強みとして、ターゲットと製品戦略を軸とした

マーケティング戦略全体の整合性が挙げられるが、今後現状の強みを維持・拡大し続ける上で、主に製品戦略と外部環境の変化の点で問題点が挙げられる。

継続的な顧客取引を行うには、新しいコンテンツ（製品）を常に関連し続けなければいけない。また、新しいだけではなくその時代で有効的なノウハウでなければ継続的な取引が困難となる。このように、顧客取引を継続させるためには製品戦略が重要となるため、有効的なノウハウが日々変化する中、常に有効的なノウハウを開発し続けなければいけない点がダイレクト出版における問題点のひとつとして挙げられる。また、マーケティング戦略のひとつの強みとして製品の希少性が挙げられるが、情報の収集・共有が容易である昨今、いかに競合のノウハウと比較した時の希少性を保ち続けられるかが問題点として挙げられる。以上のように、現在では強みとして挙げられる製品戦略の要素をいかに維持・拡大できるかが今後の課題となる。

次に、外部環境の変化に伴う問題点が挙げられる。現在、ICTの急速な進化に伴いデジタル広告のシステムの進歩が著しい状況である。例えば、インターネット運用型広告シェアの大半を占めるGoogle広告であれば、AI技術の進歩に伴い広告の自動化が行われるようになってきており、かつその精度が向上しているため、従来とは異なり広告の運用を行うための学習時間や広告運用に必要とされる時間が極めて短縮化されている。このような技術の進歩はデジタル広告全般で起こっているため、従来と比較し学習時間をかけることなく広告に関する知識・ノウハウが学べる状況となってきており、売上を拡大することが比較的容易になりつつある。時間をかけずに売上が上げられる仕組みが浸透した場合、現在提供しているサービスの需要が著しく減少する恐れがある。このような外部環境に変化に対し、マーケティング戦略を今後の市場環境に合わせて柔軟に適合できるかが今後の課題として挙げられる。

6 おわりに

本稿では、ダイレクト出版のマーケティング戦略の成功要因について「外部要因と内部要因の適合性」、「ターゲティング・ポジショニングとサービスの適合性」、「4P分析による戦略の相互整合性」、「製品概念と顧客ニーズの拡張による継続的な顧客取引の実現」、「顧客のファン化とコミュニティ化による継続的な顧客取引の実現」、「継続的なビジネスモデルへの転換による売上拡大」の点で分析・評価を行った。結果、複合的な要因によりダイレクト出版のマーケティング戦略が成功していることがわかった。また、継続的な顧客取引を行うためには製品概念と顧客ニーズの拡張、顧客のファン化・コミュニティ化という要因が重要であることがわかった。

本稿の着眼点の一つに、マーケティング戦略による「顧客取引に有期性のあるビジネスモデル」から「顧客取引が継続的なビジネスモデル」への転換が挙げられる。本稿で示される継続的なビジネスモデルへの転換要因を適用することで、有期性のある一般的なビジネス

モデルにおいても顧客取引が継続的なビジネスモデルへの転換が図れるのではないだろうか。例えば、ビジネススクールであれば、ターゲットを「MBAを取得したい人」から「ビジネスパーソンとして成長し続けたい人」に、サービスを「MBA取得のためのカリキュラム」から「ビジネスで成長し続けるために必要なノウハウ」に拡張し適合性をもたせ、学生の学校に対する帰属意識を高め（ファン化）、頻繁にコミュニケーションをとること（情報発信、交流会、勉強会など）で一定数の顧客との継続的な取引は可能になるのではないだろうか。

また、資格取得サービスであれば「特定の資格を取得したい人」から「ビジネスパーソンとして成長し続けたい人」に、サービスを「特定の資格を取得するための講座」から「顧客のキャリアプランにあわせた講座」に拡張し適合性をもたせ、提供サービスにおけるファン化を行い、頻繁にコミュニケーションをとること（キャリアカウンセリング、情報発信、交流会など）で一定数の顧客との継続的な取引は可能になるのではないだろうか。

本稿の分析は事例研究により行われたが、顧客取引が継続的なビジネスモデルへの転換の要因として挙げた「製品概念と顧客ニーズの拡張」と「顧客のファン化・コミュニティ化」の要因が、定量的・定性的な視点での分析が不十分なため、必ずしもダイレクト出版の継続的なビジネスモデルへの転換要因になっているとは言い難い。同様に継続的なビジネスモデルへの転換により、売上にどの程度影響があるのかが明らかにされていないため、必ずしも継続的なビジネスモデルへの転換が有効的であるとは言い難い。また、継続的なビジネスモデルへの転換要因については、マーケティング戦略における要因以外にも他領域においても存在すると考えられるため、より幅広い領域を含む分析が必要である。

これらの論点を踏まえ、定性的・定量的分析を行い顧客取引が継続的なビジネスモデルへの転換要因と、ビジネスモデル転換による業績への影響を明らかにしていくことについては今後の課題としたい。

本稿を作成するにあたり、宮副謙司教授、Kang Myungsuk 氏に有益なコメントをいただいた。また、ダイレクト出版株式会社から写真の提供と許可をいただいた。ここに記し、感謝申し上げます。また、当然のことながら、本稿における誤りは全て筆者らの責に帰するものである。

(参考文献)

ダイレクト出版株式会社(2016) 『The Response Magazine』 49

日本経済新聞社(2014)「オンライン学習のスクー、スマホで起業家教育、授業にリアルタイム参加。」『日経産業新聞 2014年1月15日』, p.1

日本経済新聞社(2015)「法人向け講座、動画配信、スクー、ネット技術など.」,『日経産業新聞 2015年2月10日』, p.3

日本経済新聞社 (2019a) 「教育×AI＝個別指導が進化——講師不足・少子化で閉塞感.」, 『日本経済新聞朝刊 2019年4月13日』, p.11

日本経済新聞社 (2019b) 「スタートアップ倍増へ, 政府, 拠点都市で規制緩和.」, 『日本経済新聞朝刊 2019年6月11日』, p.4

日本経済新聞社 (2019c) 「副業ノウハウ動画配信, エンファクトリーとスクー (STARTupX)」, 『日経産業新聞 2019年7月2日』, p.1

日本経済新聞社 (2019d) 「学び直し, 広がる選択肢——公開講座や動画で受講 (Biz ワザ)」, 『日本経済新聞夕刊 2019年8月27日』, p.2

(参考 HP)

UNIONNET WEB 担当者の活用帖【ナレッジ・デポ】【ゼロから Web 制作を学ぶ】オンライン学習サービス 10 選 <https://www.unionnet.jp/knowledge/online-learning/> (2020年1月23日閲覧).

Wantedly ダイレクト出版株式会社 <https://www.wantedly.com/companies/d-publishing> (2020年1月23日閲覧).

Wikipedia ダイレクト出版 <https://ja.wikipedia.org/wiki/ダイレクト出版> (2020年1月23日閲覧).

株式会社ファンオブライフ 転職お役立ちコラム eラーニングの市場規模は? 今後の動向・予測は? <https://www.funoflife.co.jp/magazine/archives/186> (2020年1月23日閲覧).

株式会社矢野経済研究所 eラーニング市場に関する調査を実施 (2017年)

https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/1677 (2020年1月23日閲覧).

教育業界で利用が広がる eラーニング | 教育産業市場の動向と共に解説します! | 発注業者比較なら【アイミツ】 <https://imitsu.jp/matome/elearning/1217171679124606> (2020年3月21日閲覧).

経済産業省 理工系人材を中心とする産業人材に求められる専門知識分野と大学等における教育の状況に関する実態調査

https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/H28FY/000601.pdf (2020年3月21日閲覧).

資金調達プロ ダイレクト出版は, ビジネスパーソンの中で人気の出版社?

<https://shikin-pro.com/guide/11442> (2020年1月23日閲覧).

ダイレクト出版株式会社 <https://www.d-publishing.jp/> (2020年1月23日閲覧).

日本政策金融公庫 2019年の中小企業の景況の見通し

https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/c3_1912.pdf (2020年1月23日閲覧).

ビジネス心理学 起業・副業の能安生と心理学のサイト ダイレクト出版のまとめ | 評判から解約, おすすめの本やアフィリエイトまで <https://biz-shinri.com/direct-publishing-9037> (2020年1月23日閲覧).

毎日更新 小川忠洋 公式サイト 自己紹介 <http://www.ogawatadahiro.net/profile/>
(2020 年 1 月 23 日閲覧).

¹ ダイレクト出版株式会社 <https://www.d-publishing.jp/> 参考 (2020 年 1 月 23 日閲覧).

² Wikipedia ダイレクト出版 <https://ja.wikipedia.org/wiki/ダイレクト出版> 参考
(2020 年 1 月 23 日閲覧).

³ ビジネス心理学 起業・副業の能安生と心理学のサイト ダイレクト出版のまとめ | 評判から解約, おすすめの本やアフィリエイトまで <https://biz-shinri.com/direct-publishing-9037> 参考 (2020 年 1 月 23 日閲覧).

⁴ Wantedly ダイレクト出版株式会社 <https://www.wantedly.com/companies/d-publishing> 参考 (2020 年 1 月 23 日閲覧).

⁵ 資金調達プロ ダイレクト出版は, ビジネスパーソンの中で人気の出版社?
<https://shikin-pro.com/guide/11442> 参考 (2020 年 1 月 23 日閲覧).

⁶ 毎日更新 小川忠洋 公式サイト 自己紹介 <http://www.ogawatadahiro.net/profile/>
参考 (2020 年 1 月 23 日閲覧).

⁷ 教育業界で利用が広がる e ラーニング | 教育産業市場の動向と共に解説します! | 発注業者比較なら【アイミツ】 <https://imitsu.jp/matome/elearning/1217171679124606>
参考 (2020 年 3 月 21 日閲覧).

⁸ 株式会社矢野経済研究所 e ラーニング市場に関する調査を実施 (2017 年)
https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/1677 参考 (2020 年 1 月 23 日閲覧).

⁹ 日本経済新聞社(2015)「法人向け講座, 動画配信, スクー, ネット技術など.」, 『日経産業新聞 2015 年 2 月 10 日』, p.3

¹⁰ 日本経済新聞社(2014)「オンライン学習のスクー, スマホで起業家教育, 授業にリアルタイム参加.」『日経産業新聞 2014 年 1 月 15 日』, p.1

¹¹ 日本政策金融公庫 2019 年の中小企業の景況の見通し
https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/c3_1912.pdf 参考 (2020 年 1 月 23 日閲覧).

¹² 経済産業省 理工系人材を中心とする産業人材に求められる専門知識分野と大学等における教育の状況に関する実態調査
https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/H28FY/000601.pdf 参考 (2020 年 3 月 21 日閲覧).