

「リクルートという奇跡」(後編)

拝復

二週間のご無沙汰でした。いきなりですが「暑い」。まあ季節だから仕方がないのですが「蒸し暑い」。

経済は相変わらず。日本の新聞はどうして本当のことをかかないのか不思議です。日銀の白川総裁が「景気は底を打った」と発言したと言うニュースが飛び交いました。そんなバカな、と思って、日銀のリリースを見に行っただのですが、案の定、白川総裁はそんなことを全く言っていません。むしろ「上方修正をしたとの受け止め方はしていない」、と明言しています。米国の住宅着工戸数が前月比で17%プラスになったと報じられました。こんな数字にだまされてはいけません。対前年同月比ではマイナス45%です。

さて、今回は引き続き「リクルートと言う奇跡」と題して後編をお送りします。最初は中篇にしようかと思ったのですが、前編・後編でリクルートのおおよその歴史を振り返り、次回で特別編としてリクルートの社風や制度等、知られざる一面をお届けしたいと思います。

リクルートにとって第四の創業と言えるのが、「インターネット」の台頭でした。最初は何がなにやらさっぱり分からなかった。将来的には紙と入れ替わる可能性はあっても、情報誌のビジネスモデルは変わらない、と言うのが最初の認識だったと思います。ただヤフーの台頭で情報の流れが大きく変わる、

これ結構いいネーミングだと思いました→



ということには早くから対応を取ろうとしていました。「Mix Juice」

と名づけたポータルサイトを立ちあげました。その頃の社内での反応は、「情報誌を有料で作っているのにネットにその情報をあげるのは自らの価値を下げるようなものだ」と言うのが主流でした。とりあえずリクルートが当時もっていたコンテンツを全部乗っけて、さらにニュース、スポーツ、天気などおよそ今のヤフーと同じコンテンツを持とうとしました。将来性についてはよく分からないが、今スタートさせておかないと、将来困ったことになるかもしれない。なんだかこれまでのリクルートらしからぬ、保険商品的な位置づけだったと感じました。

ISIZE って、今でも意味が分かりません(T_T)→



そんな取り組みが見えちゃったからでしょうか(笑)。「Mix Juice」は「ISIZE」と名前を変えても上手く行きませんでした。考えて見ればリクルートが持っているコンテンツは、入学、進学、就職、結婚、自動車購入、住宅購入、転職と人生の節目では非常に重要なものなのですが、毎日必要とされているものではありません。毎週「週刊就職情報」を買っています、と言う人はやはりいない。

しかしインターネット上で他社と差別化を計ろうとすると、そういった「節目」情報がメインコンテンツにならざるを得ない。試行錯誤を繰り返しましたが、「ISIZE」はポータルになることは出来なかった。私もこの原稿を書く上で久しぶりにリクルートのHPを見に行きました。知りませんでした。「ISIZE」の名前はまだ残っていました。ただ、検索から動き出す今の情報収集ではリクルートの持つ幅が広すぎる（かつ内容は狭い）情報とは相容れませんでした。「ISIZE」のトップにあるように現在では「リクルートの行動支援サイト」という形だけのリクルート・ポータルとなっています。

ただインターネットの成長はすさまじく、あれほど磐石に見えた「情報誌モデル」が崩れつつありました。前回に書いたとおり、「情報誌モデル」は極めて参入障壁が高く、事実上ライバルはいませんでした。ところがプラットフォームがインターネットに変わった途端にこの参入障壁が極端に下がりました。社内にも焦りの声が高くなりました。ここでひとつの決断が下されます、「各情報誌に載っている情報は全



てネットにも掲載する」というものでした。情報誌と言う「コンテナ」の価値を毀損するリスクをとっても、「分野情報」と言う「コンテンツ」の質・量で圧倒しようとしてきました。


しかし、その後も競合の参入が相次ぎ、「情報誌モデル」はいよいよ危機存亡の時を迎えます。リクルートはやはりこの点でもしなやかに動きました。ネットとの親和性の高い事業から、情報誌の廃刊とサイトへの全面転換を徐々に高めて行きました。

まずは就職関連から、長い間リクルートの屋台骨であった「リクルートブック」は「リクナビ」に。とらば一ゆ、Bingもそれに続きます。就職は自分の就きたい「仕事」、「地域」、「年齢」、「職種」と情報の検索性が要求されます。就職情報関連の雑誌はつめ見出しやインデックスをかなり工夫していましたが、「検索」はネットがもっとも得意とする分野でした。ただ、クライアントからの広告料金を取ってサイトを運営するというモデルは引き継ぎました。インターネットの強烈なインパクトを何とか従来事業モデルとハイブリッドさせる、という段階の踊場を作ることに成功しました。一時期社内でも、「おお、助かった」^^;という雰囲気があったことを記憶しています。

ところが現在に通じる道ではありますが、インターネットのインパクトは止まるところを知らずでした。クライアントと情報収集者の両方から収入を得ていましたが、情報収集側から収益を得ることが出来なくなりました。ご存知のとおり現在、ネットにあふれている情報のほとんどは「ただ（0円）」です。リクルートはまずこの収入を捨てる必要がありました。もっとも、実は情報誌の販売収入と言うのはあまり大きなものではありませんでした。300円→200円→100円と言うような冗談のような価格改定の末、ほとんどの情報誌は「無代誌」となりました。

当初はかなり厳しいスタートでした→



現在でも定価がついている情報誌は「ゼクシィ」「じゃらん」 くらいでしょうか。この二つの分野は情報誌を見ることそのものが「エンタテインメント」になっていると思います。リクルートの情報誌の中では異色の存在。

就職や住宅に関しては「無代誌」として流通させるのはいいのですが、特に首都圏の場合エリアが広まりました。家の近くで仕事を探す、沿線でマンションを探すと言うニーズが高いのです。私も自宅を購入



←時期はすさまじい厚みがありました。

する際には物凄く分厚かった「住宅情報」を何冊も購入しました。しかし、その情

報の95%は私にとって全く必要のないものでした。マンションを購入する人には戸建て情報はいりませんし、新築を探している人には中古の情報は無用でした。その中でも一番大きなファクターは「地域」でした。無代誌は同時に地域展開の幕開けでした。我々が懸命に集めた情報を「ただ」で配布する事にはかなり心理的な抵抗感があったと記憶しています。長かった「有料情報誌」モデルの終焉です。

(都心部に特化した住宅情報は現在でも有料です)

「情報誌モデル」がまだまだ十分に機能していた頃、ある突拍子もない(と、当時感じました)提案が社内提案コンクール(RINGと呼ばれますが、これについては「特別編」で触れます)でした。これは現

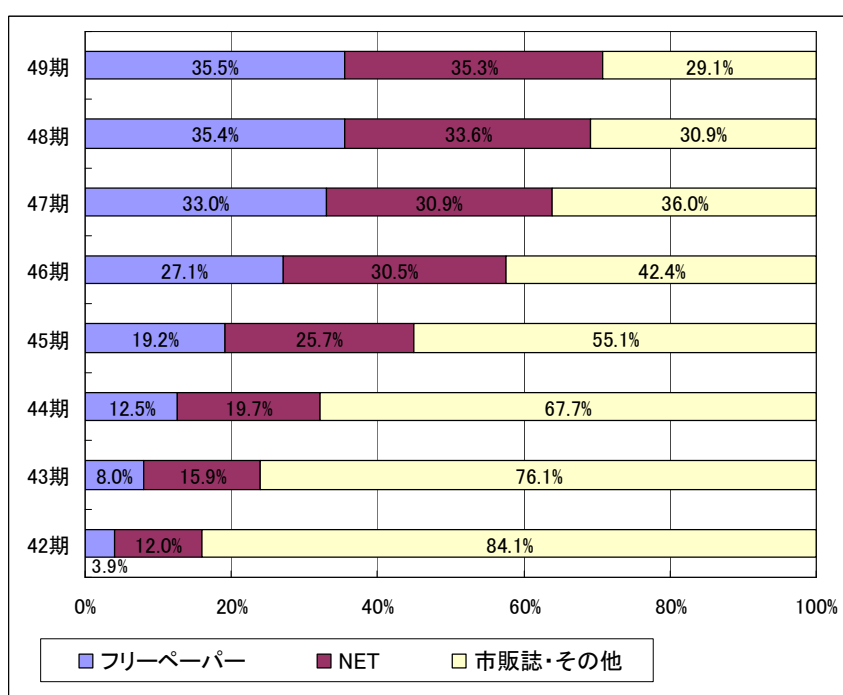


←ちなみに私は一度も使ったことがありません(笑)。

在「ホットペッパー」と呼ばれ、リクルートの最大の収益源となっています。最近の若い人は「リクルート=ホットペッパー」であるそうです。隔世の感がありますね^^;。提案当時は、こんな(広告の)単価で儲かるわけがない、ただで配るのは「おかしい」と言う意見が多かったように記憶しています。ところが、誰も気がつかなかったのですが、リクルートとしておよそ初めて、全国展開が可能な事業となりました。東京の一番大きな商圏である銀座から始めて渋谷、新宿、池袋など次々に地域展開をします。一方で制作をするコスト、印刷のコスト、などあらゆる面でのコストの見直しをはかり、最終的には周辺人口が発行部数の6倍あれば全国どこにでも展開が可能でした。これがリクルートの第五の創業と言えると思います。現在では32都道府県、約600万部を発行するまでに至っています。

リクルートにとっても「100年に一度」の危機を避けることは出来ませんでした。やはり収益の中心にあったのが人材採用関連のビジネスだったからです。49期の単体決算では売上4227億、営業利益911億と対前年比ではそれぞれ(16.5%ダウン、31.5%ダウン)となっています。今期の数字も非常に厳しい。

決算書にはひとつのグラフが掲示されています。売上の業態別のシェアです。驚くべきことに、8年間で事業収益構造が一変しています。42期にはわずか4%だった「フリー・ペーパー」が49期には全体の1/3を占めています。従来型と言える市販誌事業は(84%→29%)です。この「しなやかな身のこなしがリクルートの本質」ではないかと思えます。もちろん油断は出来ませんが、この「体質(DNA)」を持ち続ける限り、リクルートはしなやかな変貌を遂げ知本主義社会でますます活動のフィールドが広がって行くように思います。(以下は42期からの売上比率です)



現在では広告掲載料をクライアントからいただくという不動のビジネスモデルに代わって、送客・効果による課金体型モデルが始まっています。この辺のところは私が退職をした後のことですので詳細は語りませんが、ビジネスモデルも先駆けて変えてしまう、ここにリクルートの強みが出ていると思います。現在の収益の柱は「ゼクシィ」と「ホットペッパー」つくづく、ダイナミックな会社です^^；。

さて次号では、こんな企業文化を支える、パーツ(細部)に注目してお届けします。中にいた者でなければ書けないような楽しいものにするつもりです。お楽しみに。

「100年に一度」弊社も影響を受けております。何かありましたらお声をかけてくださいm(_)_m。

株式会社アール・リサーチ 〒271-0051 千葉県松戸市馬橋 1896-1 ヴィレッジ K・I 馬橋 3 F

Tel 047-342-3181 mobile 090-7428-8999 mail : ryubon@kkd.biglobe.ne.jp

<http://r-research.co.jp/> ブログ、ほぼ、毎日更新しています→<http://rresearch.blog103.fc2.com/>