



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 株式会社 福武書店

(株)福武書店は資本金21億円、平成2年度の売上高1070億円、利益139億円(1989年までの財務数値は付属資料1)で出版界の法人所得ランキングでは第5位(付属資料2)に入る出版社である。社員数は1957名(男子515名、女子1442名)を数え、全国的なネットワークを支えるのは、東京、岡山本社と大阪、名古屋、福岡、仙台、札幌の5つの支社であり、海外には台北支社、ロサンゼルス支社、FIP(ニューヨーク現地法人)を持つ。

出版産業は規模が小さいにも関わらず、付加価値の大きい事業である。申告利益では大企業に匹敵するところが少なくない。また、出版業は上位と下位の差が大きく、中小事業所が1596事業所であることを考えるとガリバー型寡占である。この要因の一つに流通メカニズムがある(付属資料3)。取次ルート of 寡占化が激しく、東京出版販売(東販)と日本出版販売(日販)で全体の7割を押さえる。ところが、前述の法人所得ランキングを見ると知名度の割には上位にある出版社がいくつか見られる。それらの出版社の共通点は独自の流通ルート—直販—を持つ出版社なのである。そして、福武書店はその代表とも言うべき出版社である。

### 福武書店の歴史

福武書店は昭和30年、福武哲彦氏により創立された。学校の教師を経験したことのある福武氏が岡山で中学校関係の図書、生徒手帳の発行から事業を起こしたことから始まる。昭和37年には「進研模試」の名称で模擬試験を開始。高度経済成長期と、教育感の高まりの中で昭和44年、基幹事業となる高校生のための通信添削「進研ゼミ高校講座」を開始した。この年に東京支社を設立している。昭和47年高校講座でノウハウを蓄積し、順調に伸びていた通信教育を中学生の対象まで広げ、「進研ゼミ中学講座」を始めた。40年代を通し、教育熱は高まる一方でその追い風も受けて、進研ゼミは業界トップとなる。55年、進研ゼミは小学5・6年生を対象とした「進研ゼミ小学講座」を開始する。さらに56年にはニューヨークに現地法人FIPを設立し、その後ロサンゼルスにも支店をつくり、講座の海

本ケースは、慶應義塾大学経営管理研究科修士課程の江洲真由美のレポートをもとに、加筆、修正を加えて作成された。本ケースは経営管理の巧拙を示すものではなく、クラス討議の資料としてつくられたものである。(嶋口充輝)

外進出への足がかりをつくる。

昭和61年にはニューメディアであるファミリーコンピュータを使ったSTUDY BOX 講座を小学4・5年生を対象に開講。63年、進研ゼミ幼児講座が開講され、これによって幼児から大学受験までの進研ゼミフルラインナップが完成する。

昭和56年文芸部を設立する。福武書店の名を一般に知らしめることになるのは、この年の文芸雑誌「海燕」創刊である。これは河出出版の『文芸』の元編集長寺田博氏が独立して発行していた『作品』の編集者がそのまま移籍して発刊に至ったものである。海燕新人賞からは数多くの新人作家が育っている。59年には芥川賞を初め、読売文学賞、サントリー学芸賞、野間文芸新人賞といった賞を受賞し、書店に並ぶ福武の書籍数は一気に増える。60年には、創立30周年を迎え、また福武文庫の創刊もこの年である。

書籍では吉本ばなな氏の「キッチン」が泉鏡花文学賞を受賞、吉本ばなな現象なる言葉を作るほどのブームの発端となる。平成2年、売り上げ1000億達成。社会人向け通信教育ニューライフゼミが開講になる。

#### 通信教育部「進研ゼミ」

通信教育「進研ゼミ」は各講座によって商品構成がことなる（付属資料4）。そのシステムはまず、直接顧客である子供にDMにて入会を勧める。入会申込は電話またはハガキによって行なう。入会の手続きが済むと毎月郵便で「チャレンジ」という名称のテキスト、課題が郵送されてくる（小4生以下は月1回、それ以上は2回）。月2回の学年の課題は添削とマークシート式（コンピューター診断）課題から成る。そのほかに個別相談制度の利用や定期テスト対策あるいは入試対策の特別付録が付く。また、保護者向けの月刊誌も送付される。課題は生徒が解答して進研ゼミに郵送する。〆切日はあるが、これは成績優秀者ランキングの掲載のためであって、添削、採点については〆切日を過ぎても変わらず、指導は受けられる。このことは徹底して退会の連絡をすると未提出分の課題を提出するよう勧め、退会後も添削することを伝える。この提出促進は、テキスト中の呼びかけの他に、直接電話や提出キャンペーンで行われた。

これは通信教育では画期的なことであった。提出された答案は全国に3万3千人いると言われる赤ペン先生が添削をする。進研ゼミの特徴はきめ細かな添削指導と親身のアドバイスにある。単に問題の正否を問うだけでなく会員一人一人の学習の理解度に合わせた指導をうたっている。この事業理念のもと添削指導のほかに学習内容や進学・進路の相談はもちろん、友達関係のことといった悩み相談を質問カードを通して相談できるシステムとなっている。

通信教育のシステムを管理するスタッフは、当時就職難であった大卒女子を採用し、人材難の確保にあたった。また、赤ペン先生も大学生、および高学歴の女性で、家庭の主婦や、教師経験者を対象に採用した。特に高学歴で家庭に納まった主婦は子供がいるために

外に出て働くことが出来ず、また、他に仕事もないため優秀な人材を集めるのに困難は少なかった。通信教育の場合、特別な技術や施設は必要なく、基準作成、見本、模範指導作成などのマニュアル化を通して一部の標準化をはかった。また、赤ペン先生の年収制度、および表彰制度を行なうことで、モチベーションを高め、帰属意識も高めた。

学費は、入会金は無く、支払方法としては月謝、一括（6か月・12か月）から選ぶ、前納する。月当たりの学費にすると塾の平均の約3分の2、家庭教師の約3分の1に当たる。平成二年の実績では進研ゼミの会員は幼児から大学受験生まで220万人、売り上げ構成では平成元年度で86%を占め、書店ルートの書籍にて広げたとはいえ、福武書店を支える屋台骨であることには変わらない。

### 今後の成長戦略

通信教育のリーダ格として成長し、近年は出版業界まで手がけるようになった福武書店は、今後のさらなる成長のために、どのような分野を自社の事業領域として設定し、どのような事業展開をすべきか、模索していた。

「教育産業」として自社事業を位置づけ、その分野でさらに発展を続けるという見方は、一つの方向である。たとえば、通信教育のノウハウを利用し、従来の子供中心から大人の生涯教育、資格取得のための通信教育などを手がけたり、幼児用の英才教育分野に進出する。さらには、塾のフランチャイズ化や家庭教師の派遣業をやるなど、いくつかのアイデアが考えられた。教育産業は、比較的、小さい資金投資で始めることが出来、とくに通信教育は、学費も前納するため、サービスを行う前に、現金が入ってくるため有利な資金展開が可能であった。また、海外への多様な教育進出も、すでにニューヨークとロサンゼルスでFIPをスタートしており、教育事業を主要事業領域とする考え方にそっていた。教育分野でニューメディアを使って、より多様なニーズに対応する方向も可能と考えられた。ただ将来共に、教育分野が同社の得意分野のなかで、増大してつづけられるか否かは、不確実であった。

事業領域として将来、「総合出版産業」として生きていくという方向も考えられた。すでに、のべたように文芸雑誌「海燕」や、他の書籍も手がけており、伝統的な教育用図書（通信教育用）でつちかかったノウハウをさらに発展させる形で、他の雑誌、書籍に積極的に拡大していく途も魅力的であった。既述のごとく、すでに、福武文庫をベースにいくつかの文学賞を獲得しており、総合出版業としての布石はかなり出来つつあると考えられた。

まだ一般の週刊、月刊雑誌はほとんど手がけていない会社にとって、今後、考えたい分野であった。ただ、雑誌、書籍には編集のエキスパートと同時に、創刊時の広告費（他誌の平均で1～2.8億円位）がかかり、営業には従来と異なる単位の資金投入が予想された。

さらに、別の事業領域案に「ダイレクト・マーケティング業」としてより幅広いビジネスを手がけていくという方向も考案された。会社は、すでに日本最大のダイレクト・マー

ル使用会社であり、日本ダイレクト・メール協会のリーダーでもあった。莫大な顧客リストをもち、すでに適格なターゲット・マーケティングのノウハウを蓄積していた。このリストとノウハウを資産に、単に書籍・雑誌や教育通信に限らず、さらに幅広い商品やサービスや情報提供を手がけていく可能性も考えられた。同社は、福武書店のすべての仕事の背景にダイレクト・マーケティングの考え方があるとの自信を背景に次のようにのべている。 5

「ダイレクト・マーケティングとは、単なる直販・無店舗販売ということではありません。お客様の反応を知る、お客様に参加してもらおうといったことによって、私たちの商品やサービスが本当にお客様に受け入れられているかを確認し、改善していくということです。たとえば、商品調査やアンケート調査、お客様の参加型の商品づくり、フレーム分析、ゼミの相談、文書や投稿など、さまざまな例があります。つまり、どの商品がどれだけ売れたか、どういう人が何を買ったか、何に満足し、何に不満があるのかを明確にするために、常にお客様の情報が入ってくる仕組みを私たちは作っているわけです」（同社資料より） 10

これまでの輝かしい実績とその課程でつちかわれたノウハウや資源を基礎に、今後同社は 15  
どのような優先順位で事業展開をしていくべきか経営陣も迷うところであった。

付属資料 1

福武書店の財務状況

貸借対照表

	'85	'86	'87	'88	'89
流動資産	16,784,501	23,284,953	28,141,914	38,134,369	39,300,716
固定資産	10,475,484	12,209,371	16,636,333	20,668,001	26,768,310
合 計	27,259,985	35,494,324	44,778,247	58,802,371	66,069,027
流動負債	14,123,746	18,708,525	25,180,075	33,084,151	35,402,348
固定負債	482,319	1,229,696	247,764	302,656	426,389
資 本	12,653,920	15,556,103	19,350,408	25,415,563	30,240,288
（資本金	100,000	300,000	600,000	2,100,000	2,100,000
合 計	27,259,985	35,494,324	44,778,247	58,802,371	66,069,027

損益計算書

	'85	'86	'87	'88	'89
売上高	43,353,634	51,985,270	59,393,069	68,985,827	86,222,737
売上原価	13,600,632	17,876,735	21,274,419	24,996,915	33,432,860
販売費管理費	24,896,606	27,728,254	30,894,868	36,790,553	43,125,064
営業利益	4,856,396	6,380,281	7,223,782	7,198,358	9,664,812
営業外収益	1,415,507	1,134,316	1,842,632	1,354,404	2,414,303
営業外費用	572,766	178,600	543,015	245,741	243,911
経常利益	5,699,137	7,335,997	8,523,399	8,307,021	11,835,204
特別利益	232,614	210,447	22,271	50,619	43,299
特別損失	1,003,323	67,611	483,510	856,072	799,900
法人税等充当額	2,556,547	4,854,150	4,565,660	4,160,648	6,100,041
当期利益	2,371,881	2,624,683	3,496,499	3,340,919	4,978,562

構成比

	'85	'86	'87	'88	'89
通信教育	80%	80%	86%	86%	86%
模 試	10%	11%	12%	12%	12%
書籍その他	10%	9%	2%	2%	2%

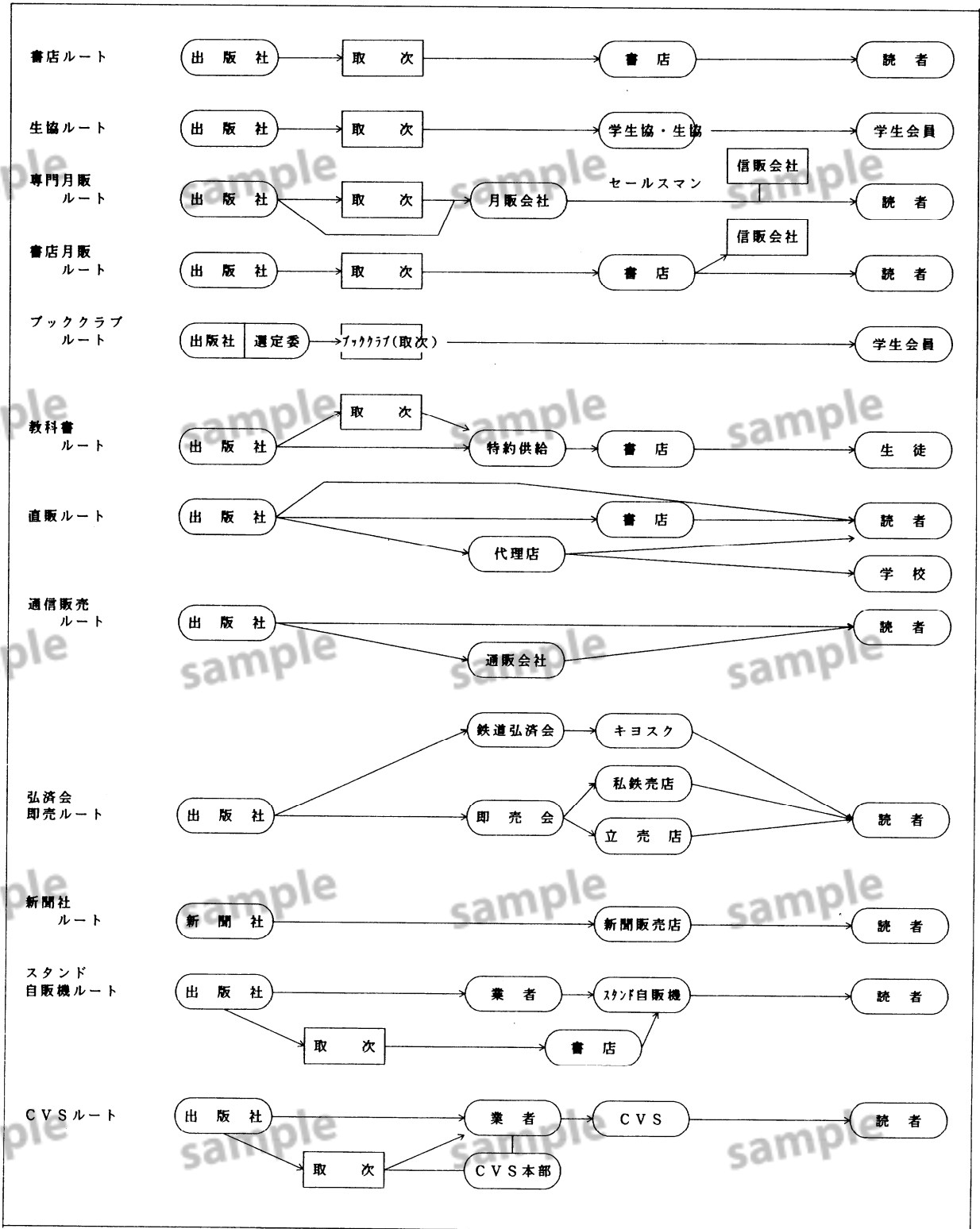
付属資料 2

出版界の法人所得

		法人所得	前年比
1.	リクルート	3 7 7 億 7 4 0 0 万	2 3 . 7 %
2.	小学館	1 3 5 億 4 5 0 0 万	1 5 . 4 %
3.	講談社	1 3 3 億 8 0 0 0 万	1 5 . 4 %
4.	集英社	1 2 8 億 8 6 0 0 万	1 1 . 6 %
5.	福武書店	1 2 0 億 3 7 0 0 万	4 7 . 8 %
6.	東販	1 1 4 億 8 0 0 万	2 9 . 4 %
7.	学習研究社	7 6 億 8 1 0 0 万	2 4 . 2 %
8.	ぎょうせい	7 2 億 3 3 0 0 万	9 . 5 %
9.	日経 B P	6 6 億 4 1 0 0 万	2 9 . 3 %
10.	新日本法規	5 7 億 1 0 0 万	6 9 . 1 %

付属資料 3

出版流通経路



付属資料 4

進研ゼミの提供講座

進研ゼミ

〔幼児講座〕

- 幼児講座  
こどもちゃれんじ/ちゃれんじカセット/ちゃれんじワーク/ちゃれんじホットチャンネル (保護者向け月刊誌)



〔小学講座〕

- 小一講座  
小一チャレンジ/教具/赤ペン先生のもんだい/すくすく小学生(保護者向け月刊誌)/チャレンジつうちょう/ものしりQ/ハイドリル
- 小二講座  
小二チャレンジ/教具/赤ペン先生のもんだい/がんばれテスト/すくすく小学生(保護者向け月刊誌)/チャレンジ通知表/ものしりクラブ
- 小三講座  
小三チャレンジ/赤ペン先生の問題/教具/トップ1ドリル/チャレンジ通知表/個別相談制度/すくすく小学生(保護者向け月刊誌)/サイエンスブック
- 小四講座  
小四チャレンジ/赤ペン先生の問題/教具/チャレンジ通知表/個別相談制度/すくすく小学生(保護者向け月刊誌)/サイエンスブック
- 小五講座  
小五チャレンジ(1日号、15日号)/赤ペン先生の問題/実力アップブック/チャレンジ通知表/個別相談制度/すくすく小学生(保護者向け月刊誌)
- 小六講座  
小六チャレンジ(1日号、15日号)/赤ペン先生の問題/実力アップブック/チャレンジ通知表/個別相談制度/すくすく小学生(保護者向け月刊誌)



〔中学講座〕

- 中一講座  
中一チャレンジ(1日号、15日号)/添削問題/コンピュータによる診断とアドバイス/個別相談制度/定期テスト必勝対策号などの特別付録/チャレンジランド(会員誌)/フレッシュファミリー (保護者向け月刊誌)
- 中二講座  
中二チャレンジ(1日号、15日号)/添削問題/コンピュータによる診断とアドバイス/個別相談制度/定期テスト必勝対策号・入試準備スタートブックなどの特別付録/チャレンジランド(会員誌)/フレッシュファミリー(保護者向け月刊誌)
- 中三講座  
中三受験チャレンジ(1日号、15日号)/添削問題/自宅模試/コンピュータによる診断とアドバイス/個別相談制度/定期テスト必勝対策号・高校入試予想問題集などの特別付録/チャレンジランド(会員誌)/フレッシュファミリー (保護者向け月刊誌)



〔高校講座〕

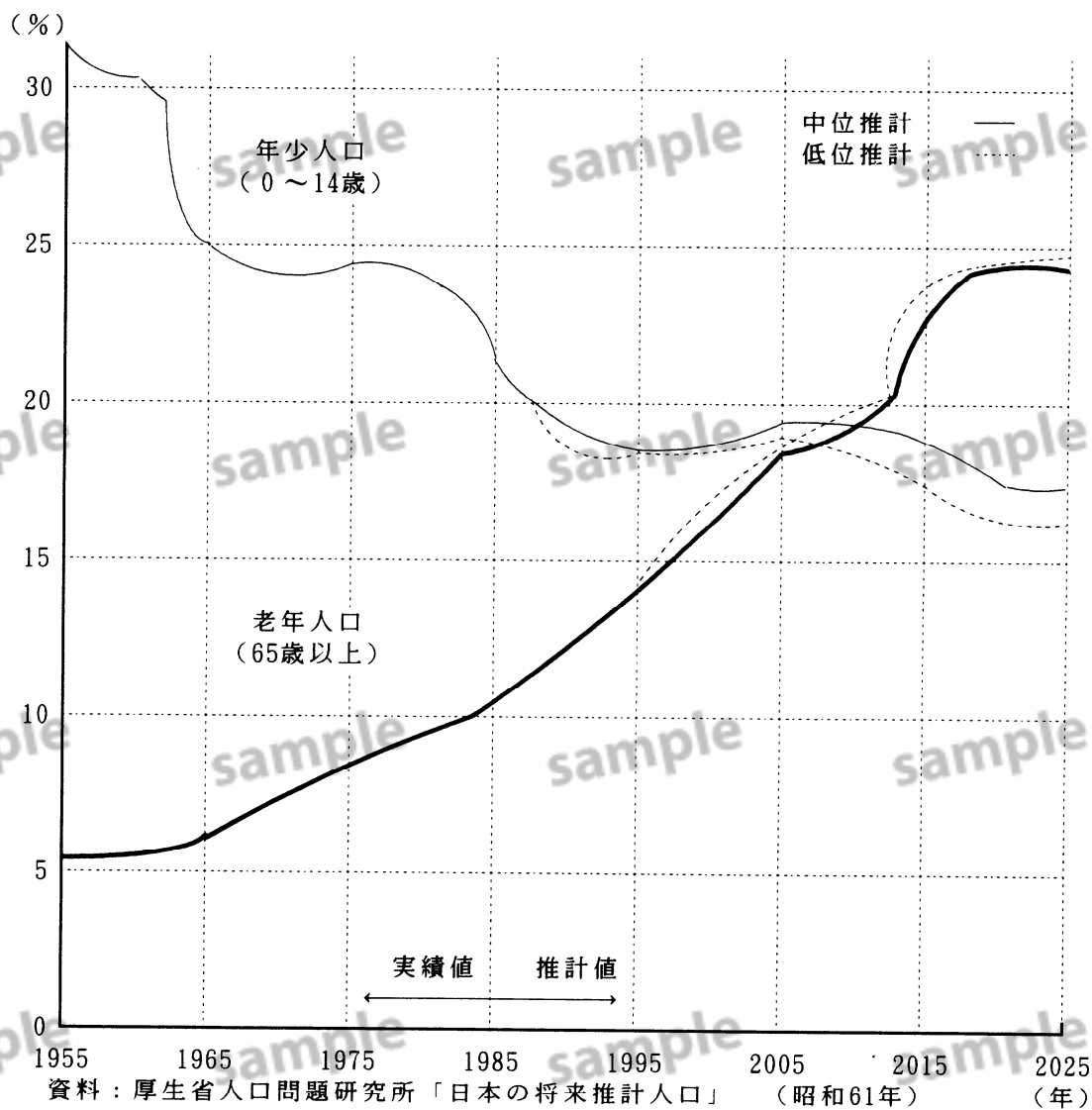
- 高一講座  
高一チャレンジ(1日号、15日号)/添削課題/チャレンジ客観テスト/マンスリーアプローチ/高一進研スコープ(会員向け情報誌)/個人総合成績表/個別相談制度/数I完成事典・英文法完成事典などの特別教材
- 高二講座  
高二チャレンジ(1日号、15日号)/添削課題/チャレンジ客観テスト/マンスリーアプローチ/高二進研スコープ(会員向け情報誌)/個人総合成績表/個別相談制度/代数・幾何・基礎解析完成事典などの特別教材
- 受験講座  
受験チャレンジ(1日号、15日号)/添削課題/チャレンジ客観テスト/マンスリーアプローチ/受験進研スコープ(会員向け情報誌)/個人総合成績表/個別相談制度/入試情報特別教材
- Hi講座  
Hiチャレンジ/Hiアプローチ(1日号、15日号)/添削課題/チャレンジ客観テスト/個人総合成績表/大学別特別教材





付属資料 5

年齢区分人口割合の推移



付属資料 6

20年間の書籍・雑誌発行推移

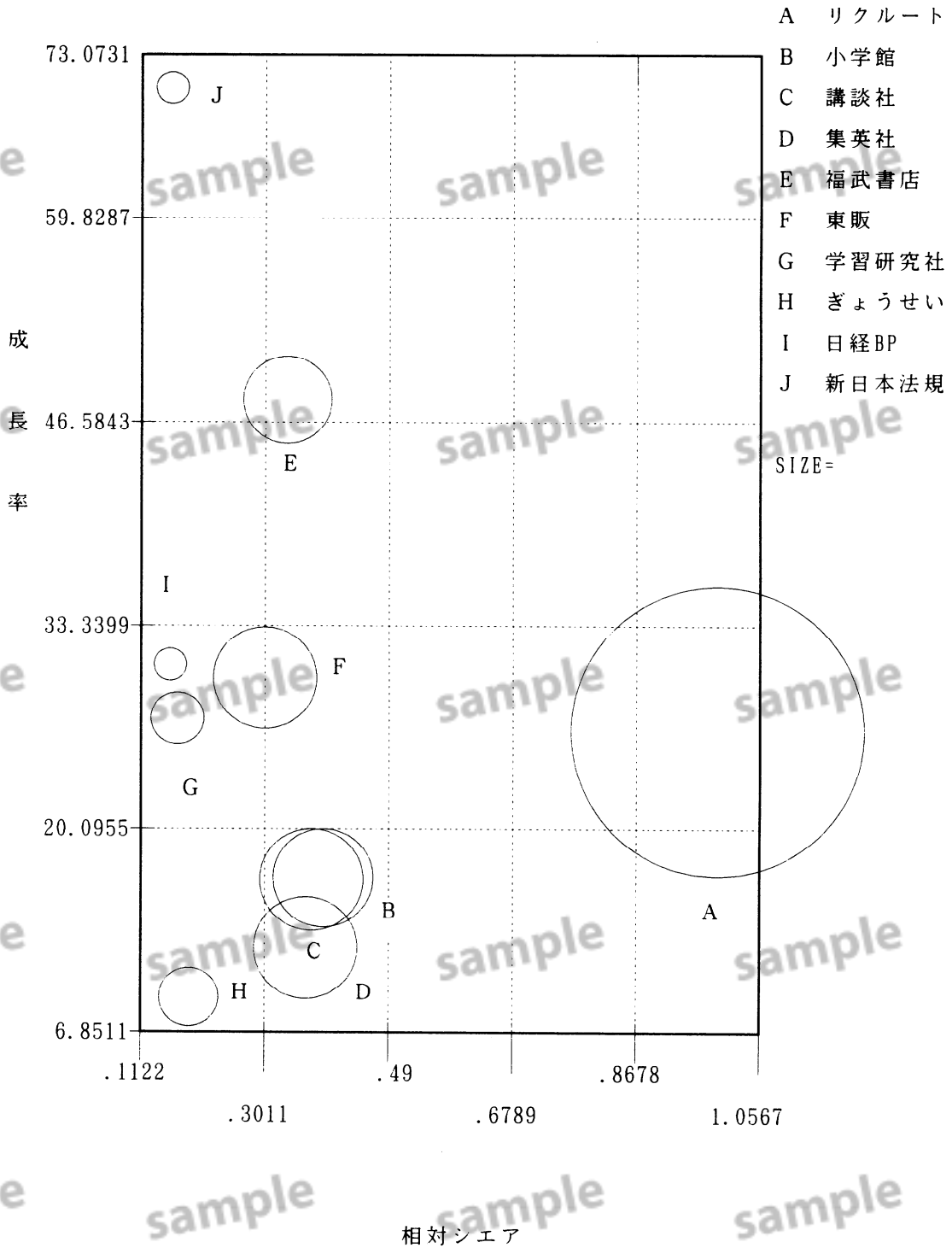
年	新刊点数	書籍総発行部数		書籍 雑誌総発行部数		雑誌 実売総金額 万円	書籍・雑誌 総実売金額 前年度比%
		万冊	万円	月刊誌	週刊誌		
1970	18,754	51,380	22,010,294	86,565	100,760	24,599,163	—
1971	20,158	52,000	23,301,720	92,200	101,300	27,133,580	—
1972	20,670	56,680	26,704,062	101,420	105,352	31,314,172	+ 15.0
1973	20,446	63,481	33,122,540	110,547	108,512	35,165,263	+ 17.0
1974	20,940	66,655	42,926,086	112,757	110,682	43,586,692	+ 26.6
1975	22,727	73,320	49,120,147	121,777	112,895	48,820,833	+ 13.2
1976	23,464	85,784	53,356,601	131,519	114,023	53,273,504	+ 8.8
1977	25,148	96,078	57,689,862	135,464	115,163	56,352,477	+ 6.9
1978	27,906	103,764	62,587,746	142,237	120,921	60,352,024	+ 7.8
1979	27,177	104,802	66,425,603	153,016	126,967	66,543,064	+ 8.3
1980	27,891	105,850	68,743,224	165,905	135,855	76,672,216	+ 9.3
1981	29,362	109,025	69,088,358	167,564	135,855	79,052,179	+ 1.9
1982	30,034	113,386	70,310,658	172,590	138,572	84,137,582	+ 4.3
1983	31,297	120,189	70,797,330	186,397	144,807	88,855,409	+ 3.4
1984	32,357	127,400	69,787,172	195,716	154,943	94,074,796	+ 2.6
1985	31,221	129,948	71,228,397	212,352	168,888	102,951,956	+ 6.3
1986	37,016	130,467	71,571,586	211,714	173,954	108,295,574	+ 3.3
1987	37,010	129,815	76,363,674	214,890	175,694	111,699,212	+ 4.6
1988	38,297	133,969	78,425,179	229,502	179,383	116,609,900	+ 3.7
1989	39,698	136,648	79,691,149	235,469	194,463	121,761,629	+ 3.3

(注) 「出版年間」各年版による。

発行点数以外は、それぞれ推定発行部数、推定実売総金額である。

付属資料 7

主要各社の競争地位状況



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---

Contents Works Inc.