



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社学研ホールディングス (A)

戦後の復興は教育をおいてほかにない

1946年、古岡秀人は「戦後の復興は教育をおいてほかにない」という強い信念を抱き、学習研究社（現、学研ホールディングス）を立ち上げた。主力商品だった学年別学習雑誌『学習』と『科学』は、書店チャネルを介さずに独自の直販ルートで部数を伸ばし、1979年には約670万部を売り上げた。単純計算で、当時の小学生の3人に2人が購読していたことになる。

創業者 古岡秀人の生い立ち

古岡秀人は1908（明治41）年、福岡県遠賀郡水巻村（現、水巻町）で生まれた。父親は地元の三好鉱業の現場監督だった。不運にも秀人が5歳のときに坑内事故で亡くなり、母親は4人の子を養育するために選炭作業員として懸命に働いた。母の願いは、秀人がりっぱな先生になることだった。成績の良かった秀人の夢も、母の願う学校の先生になることだった。しかし、母子家庭では経済的に中学校へ進学するゆとりはない。ある日、担任の先生から「先生になるには師範学校に進むのだが、小学校の高等科を出れば師範学校への道は開ける。そこを卒業すれば小学校の先生になれる」と教えられた。

幸いにも、三好鉱業で働いていた兄が給仕から正社員に昇格しており、その兄から「何とかするから心配するな」と言われ、秀人は2年制の高等科へ進級した。師範学校は教員養成のための学校で、生徒は授業料が免除されていた。それでも師範学校で勉強するには何かとお金がかかるので、ひとまず兄と同じ三好鉱業の坑内給仕になって働くことにした。

そんなとき、秀人と同じ職場に九州帝国大学（現、九州大学）工学部の学生が研修生として派遣されていた。上司の命令でその大学生に坑内を案内していた秀人が将来の夢を話したところ、研修生

本ケースは株式会社学研ホールディングスの協力において、同社顧問の古岡秀樹と慶應義塾大学ビジネス・スクールの磯辺剛彦がクラス討議の基礎資料として作成した。本ケースはクラス討議の基礎資料として用いるもので、経営上の適切もしくは不適な状況を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクールまで（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444, e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。ケースの購入は <http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> から。

Copyright © 古岡秀樹・磯辺剛彦（2022年5月作成）

の宿舎に呼ばれ、国語、漢文、数学、英語、歴史、地理など全教科の『中学講義録』を贈られた。その上、滞在中に自分の宿舎に呼び寄せて数学や国語の特訓までしてくれた。その後、秀人は別の炭鉱に移り、測量技師として働くことになった。職場の仕事は随分楽になり、『中学講義録』を読める時間が増えた。そして1924年、難関を突破して福岡県小倉師範学校に入学し、夢だった先生になる
5 第一歩を踏み出した。

同校を卒業すると、地元の尋常小学校に奉職した。その頃の秀人の目標は中等教員の資格を得ることにあつた。猛勉強が実り、1930年に中等教員検定試験に合格した。それでも秀人はさらなる飛躍を望むようになっていた。さらに一段階上の高等教員検定試験を受けることを決め、その準備のために小学校を退職して上京した。

10 しかし九州から東京に上京した秀人は孤独に苛まれるようになった。同じ下宿先の東京帝国大学（現、東京大学）の学生と親しくなったが、その学生はマルクス主義の非合法活動家だった。そのことで秀人は危険思想の仲間とみなされるようになり、思想の取り締まりを担当する特別高等警察から目をつけられるようになった。やがて九州の親元まで取り調べの手が伸びることになった。秀人は高等教員になる夢を捨て、代用教員として横浜市内の小学校に職を得た。

15 そのようなとき、たまたま手にした新聞広告で、学習誌で有名な小学館が社員を募集しているのを知った。応募資格は「男子師範学校卒業生にして35歳以下」とあり、迷うことなく応募した。小学館では宣伝の仕事から始まり、やがて『せうがく（小学）三年生』の編集長の仕事を任されるようになった。この経験が、戦後、自ら教育出版を設立するきっかけになった。

20 小学館に入社して2年目、結婚と母の死という人生における大きな節目に遭遇した。心機一転をはかろうと小学館から主婦之友社に転じた。主婦之友社には雑誌部門とは別に通信販売の代理部があつて、雑誌『主婦之友』の広告に掲載された多くの商品を取り扱っていた。毎日2回、たくさんの注文書が入った大きな袋が郵便物から届く。これが後の通信販売のヒントになった。しかし主婦之友社ではたいした仕事は任されず、将来の展望も描けそうになかった。

25 秀人は主婦之友社を辞めて第一生命保険相互会社に入社した。やがて保険勧誘で知り合った人から、原田商事の原田猪八郎社長を紹介された。同郷のよしみもあつて、秀人は原田商事への入社を求められた。当時は日中戦争の拡大で各地に軍需工場の増設が進められていた。原田商事は仙台に新しい軍需品製造会社の東北特殊鋼を設立して、秀人はこの工場の責任者になった。秀人にとっては会社経営を学ぶ機会になった。

30 終戦を機に秀人は退社を申し出た。退職金代わりに原田社長から鋼材の端材を譲り受け、これを工具材として売りさばいた。そのお金を妻に渡したところ、物不足を見越して大量の生活物資を買い込み、先に上京した秀人に送った。折しもインフレ防止策で預金封鎖と物資統制令が敷かれ、お金もモノも自由に手に入らない時代だった。秀人と長男の滉（ひろし）は、大田区南千束から目黒の雅叙園まで夜

中にリアカーで確保していたお米を売りに行くなどした。これが学習研究社創立の原資になった。

終戦後の日本の教育界は、軍国主義から民主主義に転換するなかで混乱をきたしていた。占領軍の指令により、国定教科書の中で民主主義に不適切とされる箇所はすべて墨で塗りつぶされた。このような状況において、秀人は「戦後の復興は教育をおいてほかにない」という考えをもつようになった。教材がない子どもたちのために、教育雑誌を出す出版社の設立を決めた。

5

黒塗りの教科書（『よみかた三』国民学校教科書）



（出典：玉川大学教育博物館）

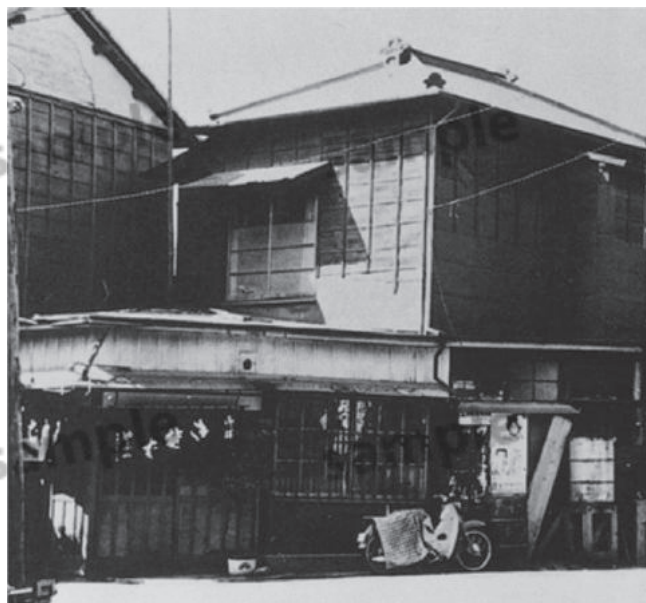
10

15

次に社名を考えた。いろいろ思いついた中で、神田にある「学習社」と市ヶ谷の「研究社」という名前に惹かれるものがあり、2社を合わせた「学習研究社」という社名にした。事務所探しに取りかかると、都合よく住まいの近くに休業中のそば屋の店舗が見つかった。秀人はことある度に、「学研が休業中のそば屋の店舗で創業した原点を忘れず、奢らず謙虚になるように」と戒めていた。

20

創業した「やぶいち」の家屋



25

30

教育出版社の誕生

「より豊かな子どもの教育のため、教育現場の悩みに応える学習雑誌をつくりたい」と決断した古岡社長は、小学館時代から親交があった教育現場の教員や文部省（現、文部科学省）の教科担当官に協力を求めた。そのような熱意に賛意を示してくれたのが、文部省監修官の石森延男だった。石森から「学習指導要項」の試案大綱を教えてもらっただけでなく、学習誌の執筆者まで紹介してもらった。

古岡社長が目指したのは、「教科書に沿った基礎学力の定着をはかる学習誌」をつくることだった。創刊号の『学習』の巻頭には、「先生方並に御父兄方の皆様へ」と題して、次のような編集方針を示していた。

- ① 児童の自学自習の好伴侶たるべきを主眼として編集（編集）せること
- ② 中等学校受験準備学習書たるの本領を発揮すべく留意せること
- ③ 補充教材用として副読本向に編集せること

読者対象は中学受験を控えた高学年生に絞り、『初等五年の学習』と『初等六年の学習』の2誌から発行した。

古岡社長が原稿の整理や紙面構成を行い、図版や挿絵などの制作者は知人から紹介してもらった。大きな課題は印刷所の確保だった。当時は紙不足から印刷用紙は配給統制下にあり、実績がない新興出版社が用紙の割り当てを受けることは難しかった。また戦禍で稼働できる印刷所は数少なく、無名の、まして少部数の印刷では取り合ってくれるところはなかった。引き受けてくれそうな印刷所を探して多い日には1日15キロも歩き、紙屋があればのぞき込み、印刷機械の音を耳にすれば顔を出して頭を下げる日が続いた。

原稿は順調に集まっていたが、それを印刷してくれるところがなかった。ある日、古岡社長は名刺の印刷で知り合った近くの印刷所を訪ねて相談を持ちかけたところ、印刷会社の昭興社を紹介してくれた。古岡社長の教育にかける情熱に共感した昭興社の社長は、用紙も印刷もすべて引き受けると約束してくれた。

原稿の入手、編集作業、印刷所への入稿などの目処が立つと、次の課題は販売ルート確保だった。頭を痛めたのは需要の大きさだった。「自分の考えた学習誌が、どのくらい世間に受け入れられるのか」まったく見当がつかない。大量に印刷して全国の書店に納入するのはリスクが大きすぎる。そんなとき、かつて勤めていた主婦之友社の通信販売を思い出した。まず、購読料前納制の通信販売で始めてみようかと決め、1946年4月、全国紙に広告を打った。

予約の殺到に備えて係員を雇用して万全の体制を敷いたが、すぐには大量の注文はなかった。それでも第2号の入稿作業に取りかからなければならない。それから程なく、まとまった注文が入り始めた。なかには現場教師から「ぜひ学校で使用したい」という注文もあった。当時、学校現場では教材が不

足しており、『学習』を教材として使いたいというものだった。

『初等六年の学習』と『初等五年の学習』



その後、『学習』は増刷に次ぐ増刷で順調な滑り出しだったが、間もなく紙不足という問題が起こった。新興の学習研究社は日本出版協会への加入が認められず、そのため印刷用紙の配給を受けることができなかった。統制外の闇市紙は法外に高く、とても手が出せない。「もはやこれまでか」と万策尽きかけたとき、偶然にも社員が神田の紙問屋の店先で裁断端紙を見つけた。これは仙花紙（くず紙を漉き返して作った粗悪な紙）だったが、試し刷りをしたところ、使いものになることが分かった。そこで古岡社長は、この紙問屋から仙花紙メーカーである亜細亜製紙のことを聞き出し、自ら交渉に当たった。亜細亜製紙の責任者に、戦後復興における教育の果たす役割の大きさ、それを支える学習誌の重要性を語り、全国の教師から寄せられた手紙を差し出した。責任者は古岡社長の熱意にほだされ、用紙の改良と供給を約束してくれた。紙の供給問題は一段落し、その年末には『初等三年の学習』『初等四年の学習』を創刊した。

直配部長の誕生

創業 2 年目の 1947 年、古岡社長は新しい方針を打ち出した。

1. 4 月には新学制による小中学の義務教育が始まる。それに合わせて学習誌の系列化を進めたい
2. 積極的な営業活動を進めて、通信販売からの脱皮をはかりたい
3. 基礎づくりができたので、法人化して株式会社として大きく発展したい

株式会社学習研究社の発足を機に、取次店を通して書店に流す市販ルートにも販路を広げたいと考えた。毎日送られてくる通販の予約申し込みから考えると、市販によってさらに多くの読者層を獲得できる。4 月に『学習』の見本誌を持って、雑誌取次店の日本出版配給統制株式会社（日配）を訪問した。「この学習誌を全国の書店に流してほしい」と担当者に申し入れたが、いい返事はもらえない。何度足を運んでも対応は変わらなかった。

日配からの帰路、意気消沈して神田の古本屋街を歩いていると、ある書店の店先に並べてある一冊の本が目にとまった。その本は星製薬の創業者である星一が、米国留学時代に学んだ製薬会社の直販制を導入して大成功を収めたことが書かれていた。日配で冷遇された古岡社長にとって、「直販」はまさに天の啓示であった。

その頃、敗戦による公職追放で退職を余儀なくされた小学校の校長や教頭の多くが、連合軍最高司令官総司令部（GHQ）から戦争協力者というレッテルを貼られ、その職を奪われていた。彼らの多くは地方の名士であり、年齢も 50 歳前後で育ち盛りの子どもを抱え、職を求めて奔走していた。「その人たちの力を借りることができれば、取次を通さなくても直販制を確立できるはず」という考えがひらめいた。

早速、退職教員宛てに、自分が学習誌の出版に乗り出した動機や、その学習誌を子どもたちへ直接供給する「直配部長」になっていただきたい趣旨の「趣意書」を手に、地方へ出張を始めた。まず全国の県庁の学務課を訪ねて趣意書を呈示した上で、退職した校長や教頭の名簿を見せてもらい、その日のうちに趣意書を郵送した。直配部長の仕事は、学習研究社から送られる学習誌を注文先の学校に配本し、集金することであったが、ときには配本が学校直送の場合もあり、校務分掌の職員との交渉が主務になることもあった。学校内で営業活動をするわけにはいかないので、元校長の人間関係がとても重要だった。その年末には直配部長は 170 名に及び、直配部長扱いの『学習』4 誌の 12 月号の部数は 20 万部に達した。年末には通信販売を含め、学習誌全体の売上部数は 45 万部になった。

印刷・出版の一連化をはかる

学習誌の刊行数や発行数が増加すると、受注や発送がスムーズにさばききれなくなる。そこで、1948年本社近くにオフセット印刷専門の「アポロ印刷」と活版部門の「雪ヶ谷印刷」の2社を設立した。また、すでに開設していた函館の北海道出張所に加え、支局や出張所を全国に開設した。支局長は赴任地で直配部長を組織して営業活動を行った。

1948年、文部省から「保育要領試案」が発表され、ベビーブームに対応した幼児教育の重要性が織り込まれていた。そこで翌年、幼稚園児を対象とした雑誌『幼稚園の友』を創刊した。その後『こどもえん』と改題し、『幼稚園ブック』へと引き継がれた。また1948年4月から、民間の教科書による検定制に移行した。この動きの中で、1949年副読本的な教材『中学三年の学習』を創刊し、これによって学習誌の系列化を達成した。

学習研究社にとって出版物の企画はまさに生命線である。企画の際、古岡社長は必ず担当の編集者全員を出席させて原案会議を開いた。これは会議で議論をさせながら社員教育してゆく方針であった。「出版社は、物を生み出す産業である。紙は紙会社から買い、印刷は印刷会社に、製本は製本会社に頼めばよいから、工場や生産設備はいらない。必要なのは、どういう人にどういう物を書いていただいて出版するかという、一にも二にも、その企画力がものをいう」

市販（書店ルート）部門の系列化

直販部門は順調に伸びていたが、もう一つの柱として、市販部門への足がかりを模索していた。その結果、書店ルートで販売する学習誌として『学習年鑑』を創刊した。これまでも子ども向けの年鑑を出版していたが、それを学年別にする事で各学年の教科資料を満載することができた。1954年に『四年の学習年鑑』『五年の学習年鑑』『六年の学習年鑑』を出版した。この斬新な試みが受けて、各学年とも初年度から10万部を超えるヒット作となったため、翌年からは小学1年から中学1年までに広げた。『学習年鑑』は毎年刷新を重ね、1974年まで刊行された。

しかし、年鑑は部数が増えたといっても年1回の刊行である。その点、『学習』は年12回発行なので、多くの書店から直販に対する非難の声が大きくなりだした。そこで1955年に『高校コース』を創刊し、その後『中学コース』『高校コース』を1年から3年までの学年別にして、次第に市販部門の系列化を進めた。

『科学』の付録

学校現場の理科教育を充実させるため、1953年に文部省は「理科教育振興法」を發布した。それ
に定めるべく、学研は小学校・中学年を対象とした理科を学ぶ『たのしい科学』を学校直販で創刊した。
5 しかし直配部長の間から、『学習』と競合するという非難の声があがり、わずか1回の刊行だけで休刊
した。仕切り直しの末に1957年に『小学生のたのしい科学』を刊行し、62年には『科学の教室』と
して1年から6年までの学年対応とした。これで小学生のための学年別2大月刊誌が揃った。

しかし思ったように『科学』の部数が伸びない。1962年の『学習』の発行部数が239万部なのに対し、
『科学』は32万部にとどまっていた。編集会議では付録についての話題に集中した。『科学』は、こ
10 れまで児童の理科学習の助けとなるような付録をつけていた。しかし何でも付録にできるわけではなかつ
た。当時、定期雑誌の全国配送は日本国有鉄道（国鉄：現、JR）に頼っていたが、文化財的扱い
の雑誌は「特運」として一般貨物よりも特別に安い全国一律の運賃で輸送されていた。特運は出版
社にとってメリットだったが、付録の素材に関しては、「原則として紙製品であること、本誌の重量を超
えないこと、他に用いるものは輪ゴムやクリップなど数個に限ること、立体的なものでないこと」などの
15 制約が設けられていた。編集部はその規則の枠内で、ゴム動力で動くバッタ、色セロハンを使った立
体鏡、紙の重りの振り子時計など、子どもたちに組み立てさせて理科実験ができる付録を提供してきた。
またプラスチックなどの新素材を使ったものを考案したときには、その見本を作って国鉄側の担当者に
持参して承認を受けようとした。しかしそれがいくら優れたものであっても、国鉄の承認を得ることはで
きなかつた。

20 古岡社長は国鉄の特運を利用せずに教材を配送するという決断を下した。まず、造本・資材部関
係の責任者を集め、プラスチック、材木、金属、鋳物、球根などに関係するすべての業者に連絡を取
り、仮に学研がそういうものを付録に使う場合、その受注に応じることができるかどうかの調査を指示し
た。次に、発送部の責任者に対して、国鉄の特運を辞退した場合、トラック便で全国配送が可能かどう
かの調査を指示した。慎重な検討の末、特運を辞退しても支障がないことを確認し、1963年4月号か
25 ら『科学の教室』の特運扱いを辞退した。また10月には『学習』の特運も辞退した。そしてこれまで
「付録」と呼んでいたものを「教材」と改めた。こうした教材には薬品類も用いるため、社内に「安全審査室」
を設けて、仮に幼児が誤って飲んでしまった場合でも、問題がないもの以外は絶対に使わないという厳
しい自主規制を課した。以後、形状記憶合金や光電池など、従来では考えられなかつた教材を提供
することで、大幅に発行部数を伸ばした。1962年に『学習』『科学』の発行部数は両誌合わせて256
30 万部であったものが、64年には358万部と驚異的に伸びた。

女性組織による家庭直接配本

学研の成長を支えてきた要因の一つは、直配所長（1969年に直配部を直配所に改称したことによる変更）による学校販売である。春になると全国の6歳児が就学を迎える。入学前に保護者に連れられて学校の説明会に出向く。それが終わるのを待って、学研の直配所長が講堂の入口で保護者に『学習』『科学』のチラシを配る。それを契機に多くの受注を獲得して、月々校内で販売してゆく。

こうした学研の「校内販売」に対して、これまでも一部の教員や保護者から疑問や異論を唱えられることがあったが、1971年になると消費者団体や政治家が加わり、校内販売の問題が一気に表面化した。反対派の主張は、まず、「教育に関係があるとはいえ、公共の教育施設を特定の業者にだけ利用させるのか。一般の書店でなぜ売らないのか」。そして、「小学校は義務教育の場であり、家庭的、経済的に条件の違った子どもがいる。買わない子はともかく、買えない子の劣等感など、教育上の配慮が必要」というものだった。

これに対して学研は次のように回答した。

「子どもは書店の店先で良い書物、悪い書物の判断がまだ十分にできない。現場の教師に内容を確認してもらおうのが、子どものために一番よい方法だ。また、学研の雑誌は教材性が強調されており、付録もプラスチック製、球根などバラエティーに富ましている。こうした雑誌の性質上、一般の書店ではなかなか扱ってもらえないわけだ。ただ、買えない子の劣等感は確かに大きな問題。直販方式で一番気を使うところだが、少しでもそうした教育上の弊害を少なくするため、買えない子は学校で読めるよう何冊かを学校図書室に寄贈するよう現場指導している」

この学研の根幹を揺るがす状況を突破する方法を見つけるよう、古岡社長は長男で専務の滉をはじめ幹部にあらゆる可能性を調査させていた。社外に対しては、段階的に学校外の販売に移行すると宣言した。

戦後の混乱の中、「子どもたちの教育なくして戦後の復興はない」という想いから学習研究社を設立した。取次店から取り扱いを拒否され、冷遇されていた元校長や教頭の人間関係を頼って直販組織を作った。そのうちに、もはや戦後ではない時代を迎え、人々は裕福になった。学研の直配所長たちも、その多くが代替わりして、学校との間につながりを持った教職経験者が少なくなってきた。古岡社長は、いずれ学校直販が壁にぶつかることを予想していた。悩み模索する中で滉専務が活路を見出したのが、女性組織による家庭直接販売方式、いわゆるヤクルトの販売方式だった。滉専務は古岡社長にヤクルト方式の採用を提言し、これが学研の第二創業になった。

そのようなとき、たまたま金沢で直配所長が退職したため、試験的に女性組織による家庭直接配本方式を実施した。これまで学校直配だったので購読者名簿がなかったが、家庭配本では名簿がなけれ

ば営業ができない。そこで校門の前で児童に申込書を配ったり、DM や戸別訪問で購読を勧めたりするなど、購読者の拡大を行った。次に、応募で採用した女性配達員（後に、教育コンパニオンに改称）が契約した家庭に配本、集金することで、購読者と直接結びつくことができた。その後、家庭直接販売への移行業務を専業とする新たな部署として「組織開発室」が設けられた。しかし、家庭直接販売への移行による販売部数の減少を危惧して、学校直販の維持を望む支社も多かった。そこで組織開発室は家庭直接販売の啓蒙から始めた。

組織開発室が開設されて3年が経過し、家庭直接販売の教育コンパニオンは、全国で2万2000人をを超えるまでに成長した。教育コンパニオンの育成指導の方法は、まず応募者（主に、小学生の母親）に『学習』『科学』の本誌や付録教材を見せながら、編集方針を説明することから始めた。つまり、本来勉強とは楽しいものであって、調べる資料を揃え、手順を踏んで考えれば良く理解でき、意欲も出て、誰でもできるようになることを根気よく説明することが求められた。

教育コンパニオンの多くは、PTA の役員や地元の子供会のリーダーなども多く、全体的に教育に熱心な人が多かった。したがって、単に学習誌を配って集金するのではなく、地域の子どもの教育レベルを上げるという意気込みに燃え、教育コンサルタントのような役割も果たしていた。

教育情報産業を目指す

1975年には創立30周年を迎え、売上高は820億円を超えた。しかし世の中はオイルショックの影響による不況が経済に暗い影を落としていた。古岡社長は松下電器産業（現、パナソニック）の松下幸之助氏に教えを請い、事業部制の発想に立つ利益管理を取り入れた。

「教育情報産業というものは、学研がパイオニアとして挑戦している命題である。昭和50年代の社会が求める教育情報産業の生み出す商品は、何であろうか。それは、家庭教育の場で、社会教育の場で、あるいは企業内訓練の場で、さらにまた身体障害者の教育の場で、切望されるものでなければならない。われわれの課題はあまりにも多い。しかし、これに挑戦し、打ち克っていくことが、全社員の生活を安定させることにつながる」と信じている。学研は全社員の連帯の上に成り立っている。どこかの部署が悪ければ、他の経営単位の食い込みになる。だから、総智をしばり、どの経営単位も黒字になるように努力してほしい」

1976年の年頭にあって、古岡社長は次の提言をした。

- ① 商いの徹底的実践をしたい
- ② 仕事の本義に立脚したい
- ③ 激動する変化に対応したい

- ④ 音・光・文字への挑戦を推し進めたい
- ⑤ 知・徳・体の分野への積極的な進出をはかりたい
- ⑥ 社員全員が経営意識に立ってもらいたい
- ⑦ 売上げの拡大に参加してもらいたい

さらに編集部門でも事業部制の発想に立つ利益管理を取り入れ、拡大する小・中・高の教育市場にはカニバリズムを恐れずに社内競争をさせ、出版企画や販売手法を切磋琢磨させた。

「産業教育事業部は、経営を自らのものと定着させた。中学雑誌編集部も、雑誌を中心に事業の拡大を自分のものとして発展させ、『局』に昇格させた。高校雑誌編集部も新路線の拡大をはかり、写真部も写真事業部として、新体制を進めている。すべて『経営は自分たちがやっている』という意識が育ちつつあるのは、喜ばしいことである。『自分で作ったものは自分で売る』——全編集者がこうした心意気であってほしい。自分の作ったものは必ず売れる。また売ってみせるという気概のこもった情熱あられる作品でなければ、ほんとうに売れる商品にはならない。いずれにしても、幼児期から高齢期に及ぶ生涯教育的な認識の上に立って、価値が高く、利益性の高い角度から検討して、可能性の高いものから開発に当たりたい」

日本経済全体では回復の兆しが見えず、倒産件数が史上最多となっていたが、学研の1973年から76年にかけての売上高や営業利益は順調に伸びていた。しかし、古岡社長は「学研は大手である」という意識が一般社員に見受けられることをたいへん憂慮した。そこで、改めて教育情報産業のパイオニアを自負する学研の基本的な目標を明確にした。それは、「徳」情操分野、「知」知識部門、「体」健康・スポーツ分野という教育三大目標を開拓し、その方法として「文字」出版分野、「光」映像分野、「音」機械的なメカニク分野があると説いた。そして次のように未知の分野を切り開く社員を鼓舞した。

「教育情報産業の分野に着目し、その実践化、具体化をスケジュール化している企業は学研の他にない。学研の知名度は31年間の信用の上にかかなり高い。そこで、ともすれば、社員間に大手意識が出てくることを、私は非常に憂慮している。大手意識を捨て去り、それぞれの部門で小企業意識に立ち、謙虚に仕事のやり方を考え、一人当たりの売上高、利益高をどう高めるかを真剣に探求しなければならない。こうした意識の人が続出することを望むし、また、それが清新な組織の原動力になるであろう。いつまでも、いつまでも、青春の学研であることを切望している」

大きな区切り

1979年1月、古岡貞（社長夫人）が64歳で永眠した。社長はその心境を次のように綴った。

「学研を創業したのは、私と妻の二人であります。創業資金は、妻の力によるところが大きい。
5 妻に商才がなければ、恐らく私一人ではうまくいかなかっただろうと思ひ、感謝している。妻ありてこそ、私ありき。いま、学研創立の最大の功労者である妻を喪って、ただ夢の世界を彷徨する」

一方、社業は順調だった。この年、売上高は初めて1,000億円を超え、利益も過去最高額を記録した。学研の看板である『学習』と『科学』の合計発行部数は670万部に達した。

10

15

20

25

30

資料 1. 財務諸表（百万円）

（単位：百万円）

| 貸借対照表 | 1977/8 | 1978/8 | 1979/8 | 1980/8 | 1981/8 |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 流動資産合計 | 62,353 | 66,576 | 75,727 | 81,512 | 80,737 |
| 現金及び預金 | 18,557 | 22,170 | 31,132 | 31,485 | 27,183 |
| 受取手形及び売掛金 | 26,256 | 27,121 | 26,243 | 28,873 | 31,302 |
| たな卸資産 | 16,881 | 16,294 | 17,905 | 20,942 | 21,639 |
| 固定資産合計 | 6,600 | 7,751 | 9,752 | 11,142 | 13,751 |
| 有形固定資産 | 4,324 | 4,773 | 5,346 | 5,609 | 5,652 |
| 無形固定資産 | 91 | 88 | 85 | 88 | 87 |
| 投資その他の資産 | 2,184 | 2,890 | 4,321 | 5,445 | 8,011 |
| 資産合計 | 68,953 | 74,328 | 85,480 | 92,655 | 94,488 |
| 流動負債合計 | 41,308 | 43,489 | 45,423 | 48,042 | 47,145 |
| 支払手形及び買掛金 | 15,053 | 15,209 | 15,727 | 18,462 | 17,248 |
| 短期借入金 | 14,968 | 16,455 | 16,136 | 14,680 | 17,010 |
| 固定負債合計 | 6,779 | 7,402 | 7,835 | 8,282 | 8,858 |
| 長期借入金 | 1,092 | 1,137 | 710 | 348 | 88 |
| 負債合計 | 48,560 | 51,346 | 53,658 | 56,701 | 56,316 |
| 純資産合計 | 20,392 | 22,982 | 31,821 | 35,953 | 38,171 |

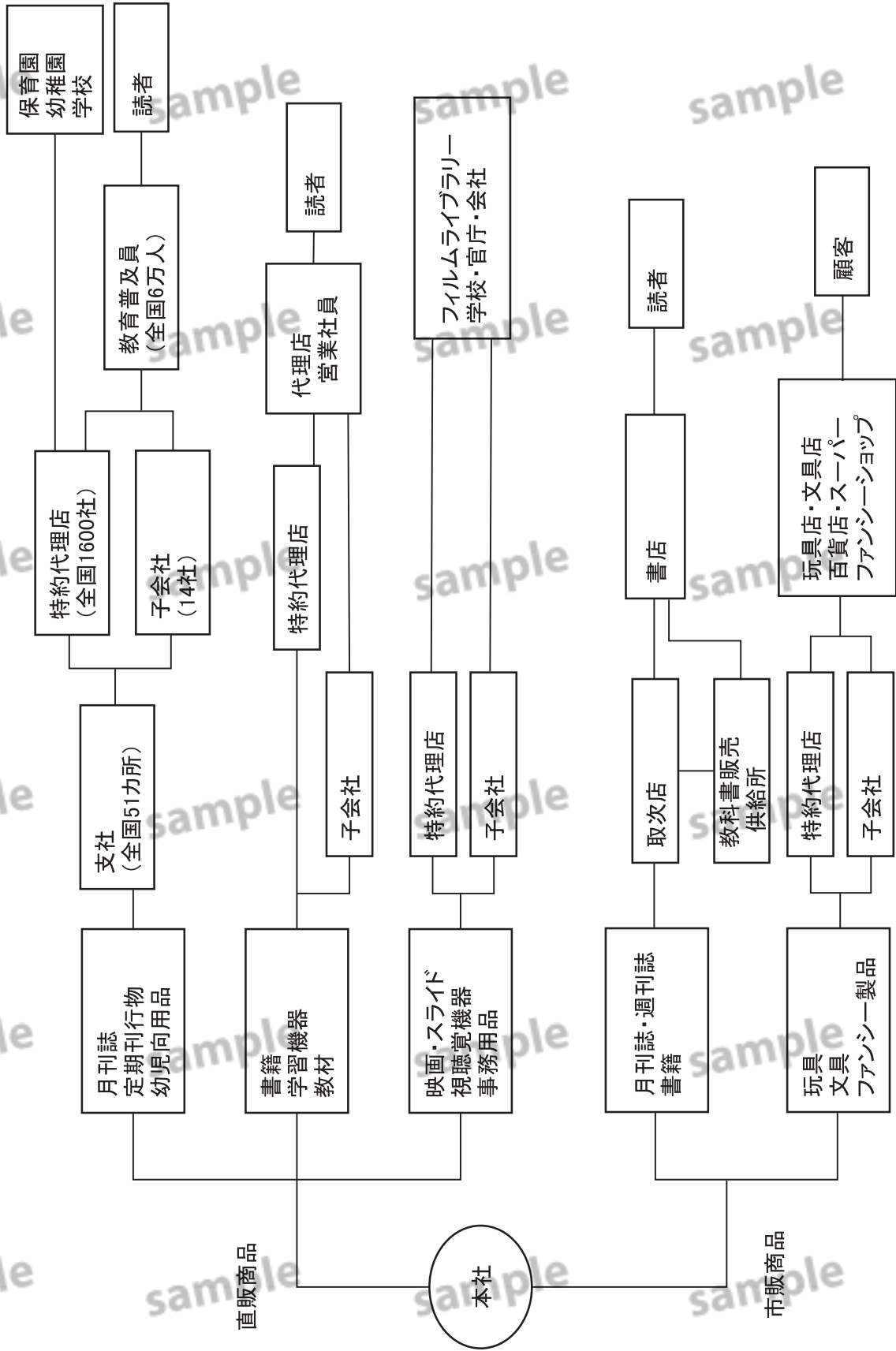
（単位：百万円）

| 損益計算書 | 1977/8 | 1978/8 | 1979/8 | 1980/8 | 1981/8 |
|-------------|--------|--------|---------|---------|---------|
| 売上高 | 89,582 | 98,616 | 104,323 | 117,573 | 122,960 |
| 売上原価 | 56,338 | 60,867 | 62,470 | 71,545 | 75,743 |
| 売上総利益 | 33,244 | 37,749 | 41,852 | 46,028 | 47,217 |
| 販売費及び一般管理費 | 25,107 | 30,138 | 32,082 | 34,853 | 39,861 |
| 営業利益 | 8,137 | 7,611 | 9,769 | 11,174 | 7,355 |
| 営業外収益合計 | 1,007 | 968 | 1,046 | 1,490 | 2,042 |
| 営業外費用合計 | 2,530 | 2,348 | 2,647 | 2,943 | 3,195 |
| 経常利益 | 6,614 | 6,231 | 8,168 | 9,721 | 6,202 |
| 特別利益合計 | 524 | 120 | 122 | 34 | 210 |
| 特別損失合計 | 127 | 255 | 59 | 79 | 179 |
| 税金等調整前当期純利益 | 7,011 | 6,096 | 8,231 | 9,676 | 6,233 |
| 法人税等合計 | 3,533 | 3,240 | 4,581 | 5,350 | 3,665 |
| 当期純利益 | 3,478 | 2,856 | 3,650 | 4,326 | 2,568 |

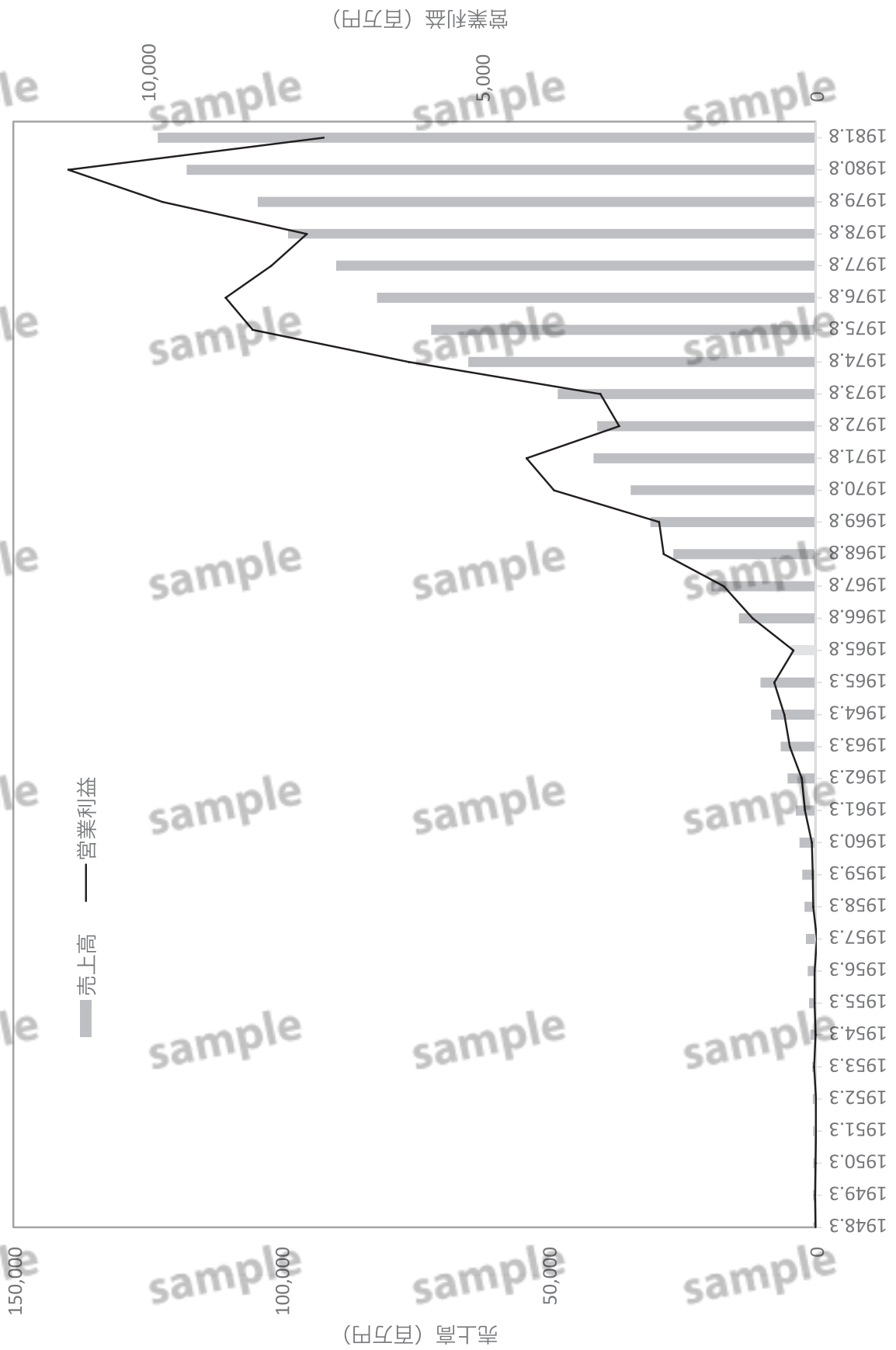
資料 2. 扱品目別の売上高構成比（1981 年）

| 区分 | 主要製品 | 構成比率 (%) |
|-------------------|--|-------------|
| 雑誌・定期刊行物 | 学習雑誌(幼児～高校生)、マイコーチ、トップラーン、毎日の学習(宅配教材)、週刊及び月刊パーゴルフ、自己啓発雑誌、各種情報誌 | 41.1 |
| 書籍 | 百科事典、図鑑、学習参考書、児童図書、辞典、美術書、豪華本、全集 | 24.1 |
| 学習機器類 | 家庭学習機器(スタディエース・ホームラーン)、英語自習カセット | 3.1 |
| 幼児向商品・教材 | おけいこ類、こうさく類、自由画帳、保育遊具、システム教材 | 6.3 |
| 玩具 | 電子玩具、LSIゲーム、スポーツ用品、教育玩具 | 6.6 |
| 文具・ファンシー製品 | 封筒、便箋、ノート、グリーティングカード、ファンシー製品 | 6.1 |
| 視聴覚教育 事務機器・関連品 | 8ミリ16ミリ映画、スライド、映写機、OHP、FAX、オフセット印刷機、タイプライター、輪転機、FAX原紙 | 7.5 |
| その他 | 学習塾、受託製作(画像システム・漢字処理・ソフトウェア)、模試受験料 | 5.2 |

資料 3. 取扱商品と販売形態 (1981 年)



資料 4. 売上高と営業利益の推移



資料 5. 主な活動

| | |
|-------|---|
| 1946年 | <ul style="list-style-type: none"> ● 社名を「学習研究社」と定め、出版活動開始 ● 『初等〇年の学習』創刊 |
| 47年 | <ul style="list-style-type: none"> ● 直配部、営業開始 |
| 48年 | <ul style="list-style-type: none"> ● 「アポロ印刷」「雪ヶ谷印刷」設立 ● 初の地方拠点、北海道出張所を函館に開設 |
| 51年 | <ul style="list-style-type: none"> ● 市販の出版社「(株) 秀文社」設立 |
| 55年 | <ul style="list-style-type: none"> ● 「映画部」で第1号映画『カニの誕生』完成 |
| 61年 | <ul style="list-style-type: none"> ● 『1年の学習』～『6年の学習』の月間発行部数200万部突破 |
| 62年 | <ul style="list-style-type: none"> ● 『科学の教室〇年』創刊 |
| 63年 | <ul style="list-style-type: none"> ● 『科学の教室〇年』の国鉄雑誌特別運賃(特運) 辞退を機に『〇年の科学』と変更 ● 『〇年の科学』(付録に加工教材をつける) |
| 68年 | <ul style="list-style-type: none"> ● 「学研機器販売(株)」設立、後に「学研企業システム(株)」に社名変更 |
| 71年 | <ul style="list-style-type: none"> ● 「(株) 学研チャイルドケア」設立 |
| 72年 | <ul style="list-style-type: none"> ● 「学研こども教室」を開設、翌年「学研プレイルーム」に改称 ● 「組織開発室」新設、家庭販売に取り組む |
| 75年 | <ul style="list-style-type: none"> ● 「学研スタディ教室」150教室でスタート ● 「(株) 秀潤社」(現、(株) 学研メディカル秀潤社) |
| 77年 | <ul style="list-style-type: none"> ● 「パンワールドコーポレーション(株)」設立、79年に「EST教育システム(株)」に社名変更 |
| 78年 | <ul style="list-style-type: none"> ● 書籍・教材・教育機器等の販売を目的とした「(株) シュウケン」設立 ● 電子製品・事務機等の製作販売の「秀高電子股分有限公司」を台湾に設立 ● 美術書等の販売会社「(株) 学研美術販売」設立 |
| 79年 | <ul style="list-style-type: none"> ● 『学習』『科学』合計発行部数670万部(最高部数) ● 書籍・教材等の製作販売の「(株) ビクトリアスタディ」設立 |
| 80年 | <ul style="list-style-type: none"> ● 書籍・教材・教育機器等の販売会社「(株) 教育クリエイト」設立 ● 「学研算国教室」開設 ● 「学研 GEM 英語学院」開設 ● 事務機販売会社「(株) 学研事務機販売」設立 ● レコード・テープ・機器の製作販売会社「(株) 音研」設立 ● 割賦販売斡旋業務会社の「(株) 学研ホームクレジット」設立、後に「(株) 学研クレジット」に社名変更 ● 家庭教材の販売会社「(株) 学研トップライン」設立 |

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
