



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 (B)

5

複合化路線に舵を切る

学研は出版社として出発したが、1980年頃には、学習機器類、幼児向け用品、玩具、文具・ファンシー用品、視聴覚用品といった、非出版物分野の売上の割合が4割を占めるようになっていた。非出版分野の玩具、文具・ファンシー部門は、1980年当初はドル箱だったが、競争の激化、キャラクター玩具の隆盛、プラザ合意による円高により生産立地を海外に移したことで、台湾・香港企業に模倣されるようになった。また文具・ファンシー部門も、競争の激化と専門人材の不足によりヒット商品を出せなくなった。本業である出版部門においても100万部を超える雑誌がなく、書籍もベストセラー商品の企画が生まれなかった。

10

15

このような状況において、創業者の古岡秀人社長は、学研がこれからも成長するためには絶えず新しい商品を創造するしかないと社員を鼓舞した。

「すべては企画の一点にある。企画は頭だけで生み出すのではなくて、時代の動向と顧客の深層心理にある欲求を、商品化することにある。ともすれば、アンケートを集計して、その数字という、言わば虚像から判断して企画を立てがちである。しかし、一歩足で行動して、アンケートの中の実像を把握すれば、スリーピング・コンシューマー（眠っている顧客）の目を覚まさせ、真に欲する商品を開発することができる。営業も、世の中の変化に柔軟な頭で対応し、販売方策を先手先手と立てなくてはならない。現場からのフレキシブルな対応策を出してほしい」

20

25

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。

30

Copyright © 古岡秀樹・磯辺剛彦 (2022年5月作成)