

2023 年度グラデュエーションペーパー  
予稿

| 題 目  |          |
|--|----------|
| <p>学研が持つ無形資産の活用<br/>～幼保園市場での代理店ネットワークとビジネスモデル革新～</p> |          |
| 技術経営論文   | ビジネス企画提案 |

|      |         |    |       |
|------|---------|----|-------|
| 学籍番号 | 8822224 | 氏名 | 高畑 真悟 |
|------|---------|----|-------|

| 教 員        |           |
|------------|-----------|
| 主<br>査     | 加藤 晃 教授   |
| 担当<br>審査委員 | 中山 裕香子 教授 |

東京理科大学大学院 経営学研究科 技術経営専攻

# 「学研が持つ無形資産の活用 ～幼保園市場での考察～」

## 目次

### 第1章はじめに

- 1.1 研究の概要
- 1.2 学研グループのあゆみ
- 1.3 学研グループの無形資産の概要
- 1.4 日本の人口推移
- 1.5 問題提起

### 第2章 当社の幼児教育事業に関して

- 2.1 幼児教育事業の歴史
- 2.2 幼児教育事業のビジネスモデル
  - 2.2.1 代理店組織の規模
  - 2.2.2 代理店の業務内容
  - 2.2.3 BtoB ビジネスモデルについて
- 2.3 幼児教育事業の商品・サービスの概要

### 第3章【幼保園市場】マーケティング戦略の概要

- 3.1 仮説
- 3.2 園・他業種・当社の課題
- 3.3 本戦略に於ける目的と意義
- 3.4 事前ヒアリング実施
  - 3.4.1 ヒアリング概要
  - 3.4.2 ヒアリング結果
- 3.5 実証実験概要
- 3.6 説明手順
- 3.7 他業種への説明結果
- 3.8 他業種への説明結果に対する考察

### 第4章 他業種との実証実験及び折衝

- 4.1 清涼飲料水メーカーとの実証実験の目的
- 4.2 マーケティング活動 概要
- 4.3 マーケティング活動 詳細
- 4.4 清涼飲料水メーカーの販売支援及び展示会での実演による販売結果
- 4.5 清涼飲料水メーカーの実証実験の総括
- 4.6 サプリメント会社との交渉
- 4.7 提案内容
- 4.8 提案結果
- 4.9 サプリメント会社からの提案
- 4.10 考察

### 第5章 幼保園関係者・保護者との意見交換

- 5.1 幼保園関係者との意見交換
- 5.2 保護者との意見交換
- 5.3 BtoB ビジネスモデルの深化

第 6 章 まとめと課題

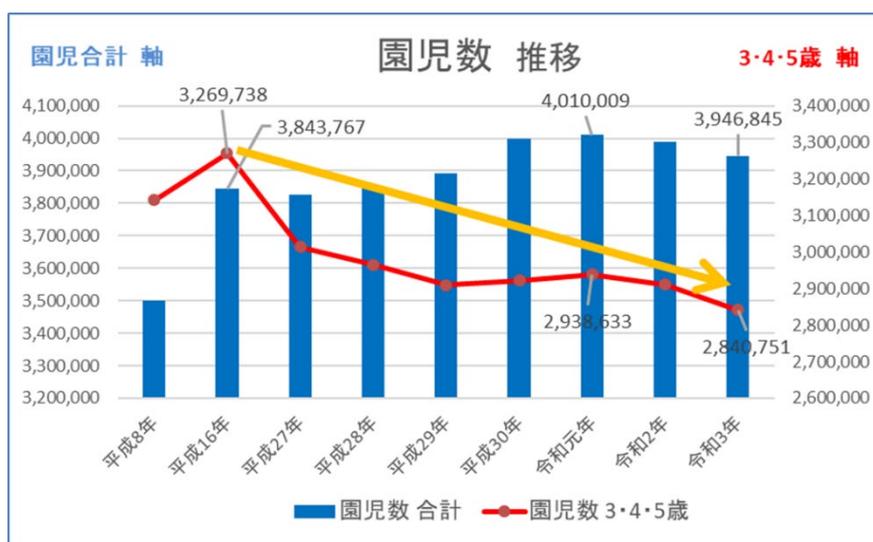
- 6.1 まとめ
- 6.2 課題

第 1 章 はじめに

現代社会において、無形資産の重要性はますます高まっている。特に教育、医療福祉などの社会基盤を支える分野における無形資産の役割は計り知れない。本論文では、株式会社学研ホールディングスが長年にわたって蓄積してきた無形資産、特に筆者が現在携わっている幼児教育事業におけるその活用に焦点を当てる。

当社は、教室事業の運営や教材制作（知的財産・人的資本）、代理店による直販システム（人的資本、組織・関係価値）、医療・福祉事業への進出（人的資本、組織・関係価値）を通じて、顧客との強固な関係を築き、信頼されるサービスを提供する無形資産を蓄積してきた。

しかし、現在は、少子化により園児が減少し続けると推測される。この外部環境の変化により、当社では幼保園市が最初に打撃を受けるのである。その幼保園市場も現在の BtoB モデルでは生き残ることは困難と考える。当社の商品である教育用品を多く使用する年齢である 3・4・5 歳児は 15 年前から減少している。



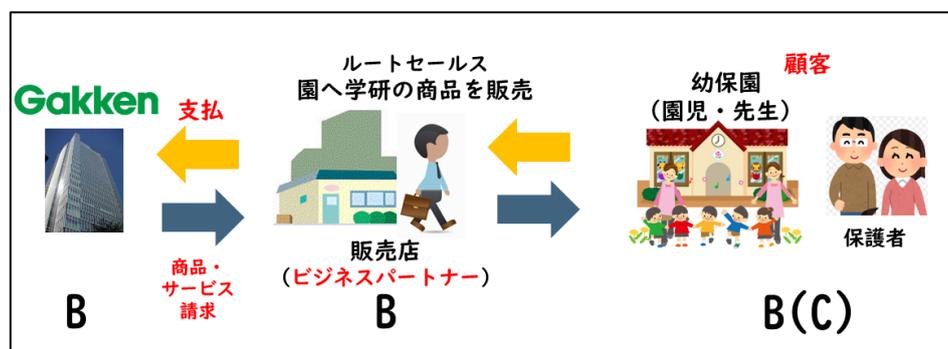
出典：文部科学省.学校基本調査/厚生労働省.保育所等の保育の実施状況に関する統計情報を加工

本研究では、代理店と言う当社のリソースを活用し、参入を希望する企業と共に、園、Gakken、他業種が共に成長できる WIN-WIN-WIN の新ビジネスモデルを探求する。

## 第 2 章 当社の幼児教育事業に関して

当社の幼児教育事業は、約 70 年前に園児誌「よいこのくに」の発行から始まった。1950 年代からは直販システムや代理店組織を確立し、1960 年代には様々な学習雑誌や園児が保育で使用する教材・教具を、代理店を通じて園に販売してきた。その後様々な商品を開発して拡大してきた。

当社の幼児教育事業のビジネスモデルは、250 以上の全国代理店と 8 支店、3 営業所を含む直営店で構成されている。これらの店舗は、地域の教育ニーズに応じた教材やサービスを提供し、顧客満足とブランド信頼性を高め、教育の質向上をサポートしてきた。全国の代理店が地域ニーズに合わせたサービスを提供し、長年に渡る実績と信頼を築いている。



まずは、当社の BtoB モデルの定義が必要と考え、論文では「BtoB マーケティング (余田拓郎著書)」を参照し、BtoB モデルの分類を行った。この定義に基づき、分類を「業務用消耗品」定義した。特徴としては、購入は少量であるが頻度は高い。園の年間行事や日常的なニーズに応じたものである。幼保園では、保育で使用する商品が定期的に必要とされる為、このビジネスモデルは園市場の要求に対応し、顧客満足度を高めている。

## 第 3 章 【幼保園市場】マーケティング戦略の概要

当社で幼保園市場に対するマーケティング戦略を検討した。この戦略の主要な仮説は、長年の代理店を活用して、他業種の商品・サービスを幼保園市場で新たな価値を生み出すアプローチとして機能するかである。この他業種による新規参入は困難と考えられる。

下記の図は、「園」が中心に位置し、周囲の青い部分はこれまでの幼保園市場における当社が販売してきた領域である。緑色の部分は保育業者以外の企業が存在する領域で、これらの企業（以下、他業種）は幼保園市場でのマーケティングを行うにしても新規参入としての障壁がある。そこで、当社が架け橋となるのが「Gakken マーケティング戦略」である。



当社が幼保育園と他業種の間での架け橋となる「Gakken マーケティング戦略」を構築し、WIN-WIN-WIN の関係を築くことを目指す。

実証実験の前に、「我々保育業者が他業種のプロモーションをすること」に抵抗感があるかを探ることを目的として10園ヒアリングを行った。

結果は保護者及び幼保育園の先生へのアプローチは、特に問題はないとの結果が得られた。

実証実験では、代理店を通じた販売支援、サンプリング配布、アンケート実施を通じて、他業種のマーケティング活動が園マーケットに与える影響を検証する。

他業種への説明では、「清涼飲料水メーカー」と「サプリメント企業」からの興味を示す反応が得られたが、他の業種からは同様の反応は見られなかった。この結果から、園市場へのアプローチには業種によって異なる対応が必要であることが示された。

園市場におけるビジネス展開の可能性を探ると同時に、教育市場における新たな成長機会を模索することを目指している。当社の強みである代理店というリソースを活用し、他業種のマーケティング活動をサポートし、幼保育園市場に新しい価値を創造し、持続可能な

成長を目指すことを提案している。

また、断られた企業からの課題も有益なものであると考える。

#### 第4章 清涼飲料水メーカーに於ける実証実験

興味を持った、清涼飲料水メーカーに、2つの実証実験を行った。

1つ目は、むぎ茶の販売支援。

2つ目は、展示会による実演販売であった。

目的は、当社の持つ代理店というリソースを最大限に活用し、園マーケットにおける他業種のマーケティング活動の展開を実証的に検証することである。

①販売支援では、代理店が大阪府と徳島県の100園を訪問し、新商品の提案とフィードバック収集を行った。

②サンプリングとアンケート収集では、保育者と保護者に新商品の試飲をしてもらい、意見を収集する予定だったが、マーケティング部の指示により中止された。

③展示会での実演販売では、徳島市で開催された保育展示会にて、来場した園に対し商品の実演販売とサンプル提供を実施した。

清涼飲料水メーカーとの打合せ時には、①~③全て行う予定であったが、②サンプルとアンケート収集は実現できなかった。理由は、本社サイドの中止の指示が出たためである。

①の販売支援は、代理店が100園を訪問し、4園から受注を得た。当初はむぎ茶中心だったが、ヒアリングを通じてジュースへの需要が高いことが明らかになり、商品を追加。これにより、迅速なチラシ再製作と効率的な訪問（1園1分）により、受注数を増やすことができた。代理店による「的確なヒアリング」と「迅速な対応」が、市場ニーズの理解と販売支援の実績に反映できた。

③の保育展示会で清涼飲料水メーカーによる実演販売を行い、30園が来場し、2園から受注を得た。ブースでの説明時間は平均1分で、すべての来場園に対して商品の紹介とサンプル提供が行われた。メーカー担当者から、30園の園関係者と接触できたこと、代理店の営業社員による積極的なブースへの誘導、名刺交換により次回への期待が持てたことを評価された。当社にとっては、展示会による、保育用品以外の商品の販売とマーケティングを実施できることが実証された。

この清涼飲料水メーカーの実証実験の総括だが、130園を対象にし、6園からの受注を得た。期待に満たない結果ではあったが、市場調査として重要な洞察を得ることができた。特に代理店と通じ製品の焦点をむぎ茶からジュースへ移行した際の市場の反応などの率直なフィードバックは、市場の動向をリアルタイムで捉え、迅速な製品ラインの変更を可能にした。さらに注目したい結果としては、終了後の意見交換で当社の教育コンテンツとのタイアップ広告の可能性が明らかになったことである。担当者との会話で「月刊えほん」を通じてお茶の作り方を特集することで、教育と商品の連携を図り、新しい市場機会

を創出する道が開かれた。このアプローチは、教育分野との連携を模索し、社会的価値の提供を目指す新しいビジネスモデルへの一歩となり、当社のブランドイメージ向上や長期的な顧客関係の構築に寄与することが期待される。今後は、この洞察を基に、ターゲット市場のニーズに応じた創造的な製品ラインナップとマーケティング戦略を策定し、実施する予定である。

また、当社はサプリメント会社と交渉を行った。文教市場向けの販売提案を進めたが、当初の提案は受け入れられなかった。提案は20代から30代の保護者をターゲットにしたマーケティング活動に焦点を当て、サプリメントの園での配布とアンケート収集を計画していた。しかし、サプリメント会社は40代から50代を主要ターゲットとしており、当社の提案はその戦略と合わなかったため拒否された。この年代は自身の健康維持や老後の生活の質に関心を持つ傾向があり、サプリメント会社はこの層に重点を置いていた。

一方で、サプリメント会社は若者向けの健康・美容食品市場にも関心を持ち、将来的には当社との協力のもと新商品の開発を進める意向を示した。特に、健康意識の高い消費者層にアピールする商品開発に興味があり、高齢者向けの商品開発も見込まれている。幼稚園市場へのマーケティング提案は実現しなかったものの、他業種との商品コラボの可能性は残されており、健康サプリメント市場の動向と消費者ニーズの多様化を踏まえ、新たな商品開発やマーケティング戦略の策定に向けてサプリメント会社との協力関係を深めることが可能と考えられる。

## 第5章 幼稚園関係者・保護者との意見交換

幼稚園関係者との意見交換の機会を得た。

興味深かったのはサイバーセキュリティ研修への関心であった。また、保護者交流スペースの設置に関する提案も注目した。サイバーセキュリティは子どもの安全を考えたものの、保護者交流スペースの提案には、カフェ設置による親同士の交流の場と、ボランティアや企業の協力で絵本の読み聞かせや教育プログラムを行う計画が含まれていた。

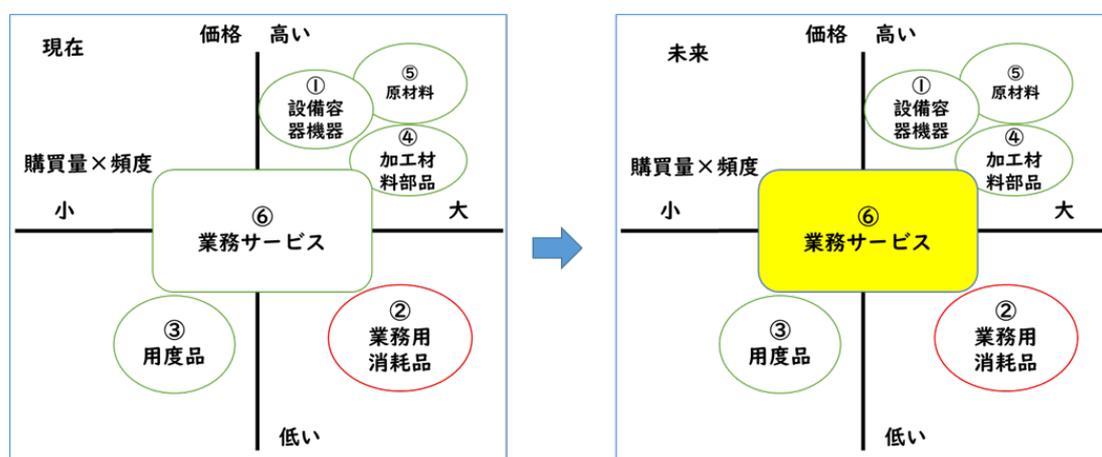
これらの提案は、幼稚園の教育環境を拡張し、子どもたちに豊かな学習体験を提供する新たな可能性を示唆している。当社は、これらの意見を基に、他業種とのコラボレーションを通じて多様な教育取り組みを模索する機会を探ることができた。これらの提案は幼稚園の機能強化と地域社会の絆を深める新しい価値を創造する潜在力を秘めている。

また、保護者との意見交換では、保育園に通う園児の保護者から2つの興味深い感想をいただいた。1つ目は、忙しい日々の中で夕食の準備に時間が取れない為、園で夕食の材料を受け取れるサービスを望んでいる。2つ目は、現代の情報過多の中で何を信用すべきか判断が難しい。その際、園からの情報を重視していることが明らかになった。保育士からのアドバイスに基づく知育ワークの購入をしたという意見もあった。これらの意見は、園が保護者にとって重要な情報源であり、信頼される提案者であることを示していると考えられる。

BtoB モデルの深化へ。

この園関係者と保護者との意見交換と、第4章の飲料水メーカー実験と第5章のサプリメント会社提案から派生する共同制作の可能性、当社の無形資産の活用可能性を示している。従来の「業務用消耗品」と定義された分類から、「業務サービス」への進出が期待されると考えられる。この特性は「顧客によってカスタマイズするもの」であり、価格は、低価格から高価格までとなっている。マーケティング施策は販売促進と販売組織である。販売促進は顧客とのリレーションシップとあり、販売組織に関しては直接顧客に近接した支店設置とあり、当社の代理店制度との親和性が考えられる。

この分類が、先ほど述べた、代理店の活用や教育コンテンツでのタイアップ、そして、当社には無い他業種のサービスを活用し、園への販売支援という BtoB モデルが可能になると考えられる。



出所：「BtoB マーケティング 日本企業のための成長シナリオ」（余田拓郎）より筆者作成

現在の「業務用消耗品」は残し、「業務サービス」の追加により幼稚園市場で当社は更なる進化を目指すことが出来るのである。

現在の BtoB モデルが「業務サービス」の分類に進出することにより、幼児教育事業は更なる成長が期待できると考えられる。

## 第6章 まとめと課題

本研究は、幼稚園市場において代理店と無形資産を活用し、BtoBポジショニングに業務サービスのビジネスモデルを追加することで、持続可能な事業展開の新しい可能性を探求したものである。

代理店というリソースが園と他業種との間に架け橋を築き上げることは本調査で実証できた。

さらに、本社組織主導で他業種とのタイアップやCSR活動に繋げることで、図のような

戦略内容の幅が増えることが可能と考えます。

| 戦略内容       | 手段①           | 手段②             |
|------------|---------------|-----------------|
| 1.販売支援     | 代理店から<br>園へ告知 | 当社主催の<br>展示会に出展 |
| 2.サンプリング配布 |               |                 |
| 3.アンケート    |               |                 |
| 4.タイアップ広告  | 本社組織主導        |                 |
| 5.タイアップ講習会 |               |                 |
| 6.CSR活動の援助 |               |                 |

BtoBビジネスでこれまでの分類に「業務サービス」の分類を加わることで、さらに提案の幅が増え、当社と他業種で持続可能な事業展開に繋がると考えます。

課題は下記の順序での実践と考える。

- 1) 担当地域で成功事例をつくる
- 2) 他地域での理解・協力者を作り成功事例を増やす
- 3) 全国展開による収益化へ

以上