

模擬試験市場における競争戦略

—進研模試を事例にして—

Competitive Strategy in University Entrance Trial Test Market : An Analysis of “ShikenTest”

井原久光* 東田晋三**
Hisamitsu Ihara Shinzo Higashida

Abstract

Fukutake Shoten (present Benesse Corporation), formerly a small publishing company in Okayama prefecture, introduced a trial examination product in 1960s, when the market was dominated by Tokyo-based Obunsha, a giant publishing company, which specialized in crambooks and dictionaries. Fukutake successfully increased their market share and Obunsha has recently withdrawn from the market. This article discusses the process of Fukutake's pursuit based upon competitive strategy theories. Fukutake analyzed the characteristics of Obunsha's product, and concentrated their managerial resources towards target user (higher ranking high schools), geographic segments (local areas where Obunsha did not dominate) and product segments (10-11 grade examinations). Fukutake's product, “Shiken” Test, were differentiated from Obunsha's in the contents of the exam, data processing after the exam, population of the exam and in providing information. In addition, during the 70s and 80s, Fukutake adjusted themselves in reaction to

environmental changes such as campus disputes, entrance exam reforms and the introduction of new high school curriculum.

要旨

福武書店(現・ベネッセコーポレーション)の進研模試が、旺文社模試を追撃していった過程を競争戦略の理論に基づいて分析した。福武は、競合製品(旺文社模試)の特性をしっかりとらえ、限られた経営資源を最も効率的な顧客(有力高校)や地域(旺文社模試の手薄な地域)やセグメント(低学年)に集中し、独自の製品差異化(試験内容、データ提供、充実した母集団、独自情報の提供)をはかり、環境変化(学園紛争、入試改革、新カリキュラム)を有利に活用して、最終的には旺文社をこの市場から撤退させた。

目次

はじめに

1. 競争戦略に関する理論
 - (1) ポーター理論
 - (2) ランチェスター戦略
2. 旺文社の市場開拓
 - (1) 赤尾好夫と通信教育
 - (2) 受験参考書での成功

*教授

**ジョージア大学グロービスセンター上級研究員 (Senior Research Fellow, Center for the Study of Global Issues, The University of Georgia) および大阪国際学園エンカレッジセンター 専任講師

- (3) 戦後の躍進
- (4) 旺文社模試
- 3. 初期の福武書店
 - (1) 福武書店の設立
 - (2) 中学模試
 - (3) 大安寺模試
 - (4) 進研模試のスタート
- 4. 福武書店の競争戦略
 - (1) 集中戦略
 - (2) 商品の差異化
 - (3) 組織の活力と電算化
 - (4) 地域別セグメント化
 - (5) 商品別セグメント化
- 5. 福武書店の情報戦略
 - (1) 顧客密着による接近戦
 - (2) 手作り感覚
 - (3) ロコミの活用
 - (4) 各種プロモーション活動
- 6. 環境変化への対応
 - (1) 受験産業に対する逆風
 - (2) 作られた進学競争・受験体制
 - (3) 受験生の立場に立って
 - (4) 情報産業
 - (5) 弱者の戦略から強者の戦略へ
 - (6) 自己採点の集計

おわりに

はじめに

われわれが、競争戦略理論と教育産業の関連について話し合ったのは、ジョージア州アトランタのストーンマウンテンの上であった。当時インディアナ大学の客員研究員だった井原が、ジョージア大学グロービスセンター上級研究員の東田を訪問し、教育市場におけるマーケティング手法の活用について、広いアメリカの平原を見下ろせるアトランタの丘で議論した。

これまで、教育産業の事例を取り上げて、マーケティング理論や競争戦略の理論から分析した事例は日本にはないこと、アメリカの大学で学んだ教育サービスにおける競争原理の重要性を紹介してみたいこと、文部省（現・文部科学省）の教育改革が結果として受験競争を激化して受験産業を育成している事実を伝えたいこと、などを熱く語

り合った。

その後、帰国後に教育産業界や現場の教師に取材して、資料を収集し、その成果の一部を井原が『ケースで学ぶマーケティング』（ミネルヴァ書房）の第9章「福武書店の進研模試」に発表した¹。

その際は、書籍の性格が入門的テキストでもあり、ストーリー性や読みやすさを配慮して、原典となった資料やそれからの引用をあえて省略したが、ここに再度、その内容を拡充整理し、旺文社に関する情報等を追加して発表することにした。本論は、井原が東田の協力を得て執筆した。

1. 競争戦略に関する理論

競争戦略についてさまざまな理論があるが、マーケティング分野で代表的なものに、ポーター（Potter, Michael E.）の競争戦略理論がある。また、実業界では、ランチェスター（Lanchester, F. W.）が提起した法則によるランチェスター戦略がよく知られている。

(1) ポーター理論

ポーターは、基本的な競争戦略として、①低コスト戦略、②製品差異化戦略、③集中戦略をあげている（図表1）。

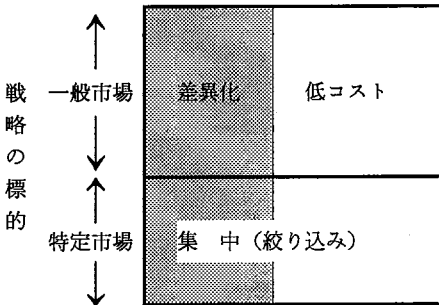
- ① 低コスト戦略（low cost strategy）：大量生産・大量販売によるコストメリットを生かして競合他社より低コストで製品を供給する戦略で、コスト・リーダーシップ戦略（cost leadership strategy）ともよばれる。量的優位（低コスト）の戦略といえる。
- ② 差異化戦略（differentiation strategy）：競合他社にない製品やサービスを提供する戦略で、品質・機能・付加価値を高めたり、消費者のブランド選考を高める努力をする。質的優位（差異化）の戦略といえる。
- ③ 集中戦略（focus strategy）：特殊なマーケット・セグメント（特殊用途や特殊な顧客層）に絞り込んで

その市場で優位に立つ戦略で、量的優位（低コスト）の戦略と質的優位（差異化）の戦略が含まれている。

この競争戦略は、企業の市場における地位や競合企業との関係によって異なることが多い。市場でトップのマーケット・リーダー（market leader）は、高い市場占有率を背景に低コスト戦略をとることが多い。トップに近い2位のマーケット・チャレンジャー（market challenger）は、トップ企業との差異化戦略をとることが多い。

また、市場の動向を追いかける下位のマーケット・フォロワー（market follower）や中小企業は、小さな市場に特化する集中戦略をとるケースが多い。そのような小さくて大企業が乗り込まない市場のすき間のことをマーケット・ニッチ（market niche）とよび、ニッチ市場に特化した企業をマーケット・ニッチャー（market nicher）とよぶ。

図表1 ポーターによる競争戦略の3つの類型
戦略の有利性



ポーター著『競争の戦略』（ダイヤモンド社、P.61.）を一部修正

(2) ランチェスター戦略

実業界でよく知られている競争戦略に、ランチェスター戦略（Lanchester Strategys）がある。

ランチェスターは、自動車技師から航空工学のエンジニアになった英国人で、第一次世界大戦の空中戦の資料をもとに、“Aircraft in Warfare”（1916）で飛行機数と損害量の関係を法則化した。これが、オペレーションズ・リサーチ（OR: Operations Research）の手法として紹介され、マーケティングで応用されるようになった。

オペレーションズ・リサーチは、オペレーショナル・リサーチ（Operational Research）ともよばれるもので、第二次世界大戦中に発達した科学的な管理法。線形計画法（Linear Programming = LP）、パート（PERT）法、在庫決定モデル、待ち行列モデル、ジョブ・ショップ・スケジューリングなどが含まれる。

ランチェスター戦略には2つの基本法則がある（図表2）。

第一法則は、両軍の損害（初期兵力ー残存兵力）は武器効率に依存するというもので、弓や刀を使った古代の戦闘にあてはまる。裸で土俵に上がるように武器が同じで武器効率が1ならば、数の多い方が兵力差の分だけ勝ち残るといことになる。

第二法則は、機関銃や戦闘機で一人が同時に多数を狙う近代確率戦にあてはまるもので、双方が相手兵力の二乗の攻撃をうけるので、数の多い方は圧倒的な力を発揮して、弱者は兵力差以上の損害をうける。

これらの法則をマーケティングで応用する場合、兵力数はセールスマンや広告宣伝などマーケティング手段の投入量に置きかえ、戦闘地域は、具体的な地域だけでなく商品別・顧客別のセグメ

図表2 ランチェスターの法則

第一法則（一騎打ちの法則）	第二法則（確率戦闘の法則）
$M_0 - M = E(N_0 - N)$	$M_0^2 - M^2 = E(N_0^2 - N^2)$
①局地戦、一騎打ち型、接近戦 ②弱者の基本戦略	①広域戦、確率戦、遠隔戦 ②強者の基本戦略

M_0 = M軍の初期兵力数 M = M軍の残存兵力数
 N_0 = N軍の初期兵力数 N = N軍の残存兵力数
 E = 武器効率（両軍の武器の性能比率）

ント（細分化された市場）を想定する。

したがって、弱者の基本戦略は「第一法則」にかなり局地戦や接近戦にもちこむことで、強者の手薄な地域や市場セグメントにマーケティング手段を集中したり、差異化を徹底して強者との直接対決をさけることである。

これに対して、強者の基本戦略は「第二法則」にかなり戦い方をすることで、一騎打ちになる局地戦や接近戦をさけ、販売組織やマスメディアなど物量にものをいわせて確率戦で勝利することである。

2. 旺文社の市場開拓

初期の旺文社の市場開拓について、赤尾好夫の足跡とあわせてまとめてみたい。

(1) 赤尾好夫と通信教育

旺文社の創業者、赤尾好夫は1907年（明治40年）山梨県に生まれたが、1931年（昭和6年）に東京外国語学校（現・東京外国語大学）を卒業すると、父良平から借りた資本金450円を元手に東京都淀橋区下落合（通称・目白文化村）に歐文社通信添削会を設立した。最初は「出版の経験もないので、はじめにまず自分の手近なよくわかっている中学生を対象にした仕事をやろう²」と受験対策の通信教育をスタートさせた。

昭和初期から第二次世界大戦に至る時期は中等教育進学者の増加が顕著³で、大学予科的な役割をはたしていた旧制高校への受験が一番難関だった。赤尾の「手近な」「中学生対象の仕事」は「時代のニーズ」にマッチしていたのである。

また、当時は、都市部にある一流の中学でなければ、一流の高校に入れなかったので、入学率で、地方と都市の格差がはなはだしかった⁴。したがって、地方の中学生を対象にした通信教育は、受験関連としては、最も大きなマーケットだったと考えられる。

赤尾は「生一本にまじめに通信教育をやったので、数ヶ月すると次第に会員が増えてきて採算もとれるようになった」と淡々と述べている⁵が、「読者に対しては徹底的に親切にし、できることは何でもして奉仕した」とある⁶から添削のメッセージには気を配ったようである。

後に旺文社のライバルになる福武書店の創業者、福武哲彦は、岡山の師範学校在学中に、東京商科大学の受験をめざして、旺文社の通信添削講座で英語の受験勉強をしたが、「添削問題の答案に書かれていた添削文や標語で、どれほど励まされたか、今でも、まざまざとそのときの興奮がよみがえってくる」と述べている⁷。哲彦が「進研ゼミ」という通信添削事業に乗り出す動機は「あのわくわくした感動を、多くの子どもたちにも味わわせてやりたい」というものだった⁸。

(2) 受験参考書での成功

赤尾は通信教育だけに事業をとどめず、受験関連の出版事業に進出した。まず、通信教育の教材とともに受験情報や受験生を励ます言葉を載せた機関誌を送るようになった。これは、10日ごとに出したので1932年からは『受験旬報』という受験雑誌にして発行した。赤尾は、書く事が好きだったようで「その記事の三分の一くらいは自分で書いた」と述べている⁹。

さらに、翌1933年には当時長崎高商の原仙作に『英文標準問題精講』を書かせ、1934年には『入試突破の対策を語る』と『受験英語単語熟語の総合的研究』を刊行、1935年には『英語基本単語集』を刊行した。

後に赤尾は「出版の一番の危険は一攫千金を夢見ること」と述べている¹⁰が、赤尾が学習参考書や辞書の出版にドメイン（事業領域）を求めたのは、「ベストセラーよりロングセラー」という彼の信念と密接に関係していた。派手なヒット商品を出すより、ステップ・バイ・ステップで育成できる事業に着目したのである。

このことは、“豆単”の愛称で親しまれた『英語基本単語集』の出版に関する赤尾の体験談に如実に現れている。赤尾は“豆単”を作った時のことを「来る日も来る日も単語を切って紙にはり、語源や同意語、反意語、用例を探し出しこれらを分類していったが、実に単調な仕事でやりきれない思いをした」と振り返っている¹¹。

そして、今日ならコンピュータでやるような仕事だが、当時は「このようなやりきれない努力をする人はいない」ので誰にも真似されず、そのため「不動の地位を築くことができた」と回想し

ている¹²。着実に積み重ねてロングセラーを狙うという赤尾の基本方針を示した逸話である。

その後、事業拡大にともない1938年に本社を新宿区横寺町に移し、第二次世界大戦が始まると、「歐文社」の「歐」の字が敵国につながるとして1942年（昭和17年）に社名を「旺文社」に変更した。なお、『受験旬報』は、旬刊を月刊にしたこともあって、1941年（昭和16年）に『蛍雪時代』と改題されたが、戦後も最大の受験雑誌として旺文社の発展に寄与した。

(3) 戦後の躍進

終戦後、赤尾は、GHQ の出した著名出版人追放令により公職追放になったが、1948年（昭和23年）に復帰すると、1949年には中学誌『中学時代』や大学受験のための『傾向と対策』シリーズを刊行した。

その頃、文部省が発足させた社会通信教育の一つ（財）日本英語教育協会の経営が難しくなり、これを旺文社が引き受けた（1950年）が、その際、赤尾は「日本人はクレジットのないものには、なかなか入ってこない」として、成績優秀者に文部大臣賞を授与する件と英語の実務検定を発足させる案を「含みとして」条件に加えている¹³。

筆者の一人（井原）は、資格付与などの権威づけが教育事業で非常に重要であることを、教育における「チャーター効果」として論じた¹⁴が、赤尾が「クレジット」とよんだものは、そうした資格付与や権威づけのことである。

事実、1963年（昭和38年）が発足した（財）日本英語検定協会の実施している英語試験は「英検」として浸透し、日本英語教育協会は、赤尾をして「旺文社関連事業の団体としては最も内容が充実している」と言わしめる¹⁵ほど成長した。学校教育は「卒業証書」という資格を前提に成立しているが、社会人教育でも「資格」が必要ということである。

赤尾は、1952年には、同じように経営難に陥ったカトリック教団の放送事業を引き受け、（財）日本文化放送協会を開局し、「大学受験ラジオ講座」を毎日1時間番組として全国ネットで放送した。この番組は、J. B. ハリス氏をはじめとする優秀な講師をそろえていたので、地方の受験生は

もちろんのこと、教師や社会人も聴取することになり1958年（昭和33年）開始の「百万人の英語」にも発展した。

(4) 旺文社模試

赤尾は、1948年に新制高校の発足と同時に、進学適性検査を実施している。この進学適性検査とは、全国共通に実施された知能検査で、1949年に始まった新制大学の入試においても、個々の大学が実施する学力検査とは別に実施された。

文部省は、戦後の早い時期にセンター入試のような全国共通試験を導入しようとしたのである。学校教育法作成過程において、高等学校卒業資格とは別に、大学入学資格を検討するための学力試験制度を導入しようという構想が文部省内にあったことが知られている¹⁶。

しかし、この案は学校教育法には盛り込まれず、代わりに進学適性検査という知能検査が全国的に導入されたが、この知能検査は評判がよろしくなく、1953年秋頃より、全国高等学校長協会や国立大学協会等から中止の要望ないし疑義が出され、1954年度限りで全国一斉に行なう方式は取りやめられた。以後は、各大学の運営にまかされたが、ほとんどの大学で廃止された¹⁷。

旺文社は、進学適性検査（知能検査）が実質的に廃止された1954年（昭和29年）11月に最初の大学入試模擬試験を開始した。その後、各大学が独自に行なう学力考査が大学入試の中心になり、いわゆる受験競争が激化の一途をたどることや、新制大学の急増で受験市場が急拡大することを考え合わせると、まさに時を得た出発だったといえよう。

当時は、小規模な学力コンクールはあり、中小模試業者が多数いたようであるが、それまでに全国レベルで受験生が実力を試す模擬試験はなかったので、旺文社の全国的な模試は瞬間に受け入れられた。充実した受験参考書に加え『蛍雪時代』や「ラジオ講座」の知名度も手伝ったと考えられる。模試市場においても旺文社模試が圧倒的なシェアを占め、（その他に学研模試があったものの）ほぼ独占の状態になった。

3. 初期の福武書店

初期の福武書店も創業者・福武哲彦の強いリーダーシップのもとに成長した。福武哲彦は、1916年(大正5年)、岡山県吉備郡に生まれ、戦後出版社を設立し、生徒手帳や学習問題集や地図の仕事から始めた。地味だが確実に長く売れる「ロングセラー」の発想に立ったといえよう。

だが、学習参考書では大手出版社に対抗すべく急速に販売網を構築したため、支払の悪い店とも委託販売契約を結び、回収不良→資金難→資金繰りのための安易な出版、という自転車操業を強いられ¹⁸、一度、出版社を倒産させている。

(1) 福武書店の設立

事業、地位、名声などすべてを失った哲彦に「東京行き」を薦める声もあり、事実、そのチャンスもあったが、哲彦は岡山にとどまり、同じ出版事業で再起を図ることにした。出直すなら一番難しい仕事でやるべきであり、逃げずに同じ出版をやるのが本当の責任の取り方と考えた¹⁹のである。こうして、福武書店は、1955年に岡山で設立された。

当然だが、岡山中の印刷屋や紙屋が仕事を引き受けてくれるはずがない。哲彦は、岡山操山高校の教師に『高校入試筆記問題集』の執筆を依頼し、高校の教職員組合にいた友人に頼んで、京都の印刷屋に仕事を依頼した²⁰。後述するように、福武の進研模試の特徴は、高校教師が出題する「顧客参加型」にあったが、その商品開発のスタイルは、再スタートとなった最初の企画にすでにあらわれていた。

新しく生まれ変わった福武書店が、高校受験を対象にしたビジネスを手がけたのも当然だった。戦後の教育改革で新制高校が誕生したが、高校への進学熱は年ごとに高まり、新制度発足時(1948年)に120万人だった高校生の数は、福武書店が設立された1955年度には259万人と倍以上に増加していた²¹。高校受験をめざす中学生市場が急拡大していたのである。

(2) 中学模試

当時の高校受験は、高校側が入学試験をするも

のではなかった。出身中学から提出される報告書によって選抜するもので、報告書には、知能検査やアチーブメントテストの点数、学習成績、性格、態度、身体、職業的適性などが記入されていた。この内、アチーブメントテストは、都道府県ごとに一斉に行なう学力考査だったが、結果的には、このアチーブメントテストが入学試験的な役割を果たすようになった²²。

そこで、福武書店は、県レベルのアチーブメントテスト(本試験)に向け、『進学アチーブメントテスト』(学校単位の校内模試)や『標準アチーブメントテスト』(年数回行なう実力テスト)や『模擬アチーブメントテスト』(1科目から受けられる科目別のテスト)などの中学対象の模擬試験を企画した。これが後の『進研模試(中学版)』である。

それ以外に『岡山県高校入試問題複製速報』を発行した。1955年当時、岡山県の高校内入試は、県が実施するアチーブメントテストを受け、成績によって志望校を決定し出願する方式だったが、2月25日にアチーブメントテストがあって28日には願書を出さなければならない状態だった。

そこで、福武書店は、短期間にアチーブメントテストの結果をつかみたい中学側の要望に応じて、テスト実施日にアチーブメントテストの問題を謄写版刷りで複製し、解答をつけて中学に提供した。テスト結果は「翌年の受験生向け」という当時の常識を覆して「今年の受験生」のために一日で解答を配ったのである²³。

後に、福武書店は、全国共通一次試験(後のセンター入試)が立ち上がった際に、試験結果を旺文社より一日でも早く高校に知らせることに、全社一丸となるが、その原型は、当時のアチーブメントテストという共通試験への対応にすでに現れていたといえよう。

(3) 大安寺模試

このように、福武も中学生を対象にした高校受験からビジネスを開始したが、新制大学への移行とともに大学進学率が急激に伸び、高校生マーケット(大学受験向けの市場)が広がった。特に昭和30年代には「駅弁大学」といわれるほど各地に大学が増え、「女子学生亡国論」が飛び出すほ

ど女子学生が急増した。

福武書店は、1962年に社内に任意団体として「関西進学研究會」を設立し、関西進学研究會の企画ということで『関西模試』を始めた。関西模試は、岡山県を中心に中国、四国、九州へと広げる関西中心の模擬試験であった。順調に部数を増やしていったが1965年度で16万部。旺文社とは桁違いの弱小模試であった。

ところが、岡山県の新設校の提案がその後の進研模試の戦略に大きなヒントとなった。その新設校は岡山大安寺高校といったが、県立普通科として岡山市で3番目の高校だった。1963年に開校した同校は、先発の2校（岡山朝日と岡山操山）に遅れをとりたくないと考え、第一期生が3年生になり大学受験をむかえる1965年に、倉敷市や津山市や総社市などの、県内有力高校に呼びかけて、岡山大安寺高校作成のテストで合同模試を開くことを提案してきた。これが「大安寺模試」と呼ばれるもので、参加校がデータを共有して進学指導に役立てるためのものであった。

福武は、ここで二つのことを学んだ。それは、旺文社に対する競争戦略を展開する上で大きなヒントにもなった。

第一は、データ共有のメリットである。高校教師が進路指導をする時には、校内の順位に加えて、自校のレベルを判断する材料が必要だが、それまで福武の『関西模試』は、採用校が単独で実施するので、成績データが校内における比較に限られていた²⁴。

ところが、大安寺模試は、ブロックにして合同模試を実施すれば、よりニーズの高いデータが提供できることを教えてくれた。福武の模試は規模が小さく旺文社の全国模試に比べて競争力がなかったが、旺文社の模試で得られないデータを提供できれば競争力がつくことに気づいたのである。

第二は、高いレベルの模試に対するニーズであった。旺文社模試は、すでに年間300万部以上を売る全国模試であったため、短大志望の受験生までをカバーする標準的な作問にならざるを得ない状況があった。そのため、問題のレベルをやや低くせざるを得ず、進学率の高い高校のなかには、それが不満で参加しない学校もあった²⁵。

そこで、旺文社模試にあきたりない高校向けにレベルの高い模試を提供すれば、問題も、高校の教師自らが作成し、相互に出題し、データを交換しあう模試を企画したのである。

(4) 進研模試のスタート

それまで、福武の模試は、母集団が小さすぎて競争力がなかったが、本当に比較したい高校が集まった模試ならば母集団が小さくても十分やっていけることが分かった。したがって、競争力の源泉は「母集団の単純な拡大」ではなく「充実した参加母体」をいかに築き上げるかにあった。つまり、優秀な生徒が受ける母集団を形成し、質の高い問題を作ってもらえる教員の体制を作ることだった。

福武書店は、1965年末、西日本のトップクラスの高校に呼びかけ「西日本合同会議」を開催した。出席したのは、岡山朝日、岡山操山、岡山大安寺、姫路西、加古川東、上野丘、藤島、高松、米子東、松山東の10校で、趣旨を説明すると賛成の声が多く、出題にも協力してくれることになり、翌1966年から「西日本合同考査」の名称で模試を実施した²⁶。

その後、『関西模試』は関西で着実に売上を伸ばしたが、関東以北では知名度が低く伸び悩んだ。1970年度で比較すると、西日本が31万部であったのに対し、関東では約2,000部に過ぎなかった。

そこで、1971年に東京で、「西日本合同考査」と称していた模試を「全日本合同考査」と改め、1973年には『関西模試』という名称を廃止し、高校生のための模擬試験を『進研模試』に統一した。

もともと『進研模試』の「進研」は「関西進学研究會」や「東京進学研究會」の「進学研究會」からとっている。進学研究會は、福武社内に設置され、各地区有力高校の進学担当教員を集め、問題や資料についての批判や要望などを話し合い、問題作成や審査の手順を決めたり、各種の情報交換をする会議を主催していた。

このネーミングについて福武書店の社史は「福武書店の名前では、古本屋と間違えられかねないし、天下の旺文社を向こうに回すには貫禄不

足である。そこで進学研究会という半官半民のような印象を与える名称で、権威を持たせようと考えた」としている²⁷。

もちろん、ネーミングには対外的な配慮があったろうが、内実もその名にふさわしいものであった。実際、福武の「進学研究会」は、現場の教師が出題を検討したり情報交換をするばかりでなく、教育技法などについても研究する場であった。教師同士ではなかなか作り出せない情報交換の場を福武書店が提供し、手間ひまかかる仕事を請け負って、高校教師の負担を軽減し、現場教師が最も欲しがるサービスを提供したのである。

4. 福武書店の競争戦略

福武書店は、当初から旺文社を強く意識していた。福武書店は地方の出版社に過ぎず、中学模試では多少の実績があったものの、高校生マーケットでは無名だったが、福武哲彦は、心ひそかに旺文社に追いつき追い抜くことを目指し、野望に燃えていた²⁸。

当初の旺文社に対する競争戦略は、弱者の戦略である。第一は、限られた経営資源を最も効率的なターゲットに集中する戦略であり、第二は、徹底した商品の差異化戦略であり、第三は、旺文社と競合しないセグメントへの特化戦略である。

(1) 集中戦略

充実した参加母体と高いレベルの模試という特性から、福武のターゲット・ユーザーは優秀な生徒のいる有名校におのずと決まってきた。当初は、営業活動が関西地域に限られていたが、それでも概念的には以下のような構想をもっていたと考えられる。

全国に高等学校は約5,500校、そのうち全日制普通科高校は約3,500校であるが、福武書店は、このうち進学志向の強い高校として約900校をピックアップし、さらに受験指導に熱心で合格実績に優れた約200校を選び、最終的には、影響力が強く全国レベルで名の知られた約30のトップ校まで絞り込んでターゲットとした。

この30校は、高校教師の間で知名度も高く、県でトップの合格実績を残していたので、次の200校の目標校になっていた。つまり、最初の30校は

次の200校に強い影響を与え、同様に、200校は地区レベルの有力校として、その次の900校に影響を与えていた。

上位校に目標を絞る第一のメリットは、限られた経営資源を効率的に活用することだった。弱者である福武書店は、全体市場で旺文社と対等に戦うことは不利であり、戦力上の弱みを克服するためには、最も有効な顧客にターゲットを絞る必要があった。

第二は、規模のデメリットを克服することだった。進研模試はデータの母集団が旺文社と比較にならないほど少なかったが、母集団の構成員が上位校だけということを強調した。結果、進学実績上位校では、旺文社と対等以上の母集団を持つようになり、全国の上位校と競い合える模試として認知されることになった。

福武書店は、模試の採用を決める高校の教師たちが、①大学進学実績に基づく独特のヒエラルキーを想定していることと、②ヒエラルキーの一つ上の高校を常に目標校としていることを知り抜いていた。このため、限られた資源を上位校に集中し、上から旺文社の牙城を切り崩していったのである。

(2) 商品の差異化

上位校は、進学指導に熱心なだけに、質の高い出題内容と情報提供を要求する。福武書店は、模試のインプット（模試前の商品作り）とアウトプット（模試後の報告）の両面で旺文社と徹底的な差異化をはかった。

インプット段階では「顧客参画による商品づくり」を取り入れた。旺文社の模試は、全国区を想定して内部スタッフが作成していたので特定の高校を意識していなかった。したがって、一部の教師は、自分たちの生徒に必ずしも標準が合っていないという不満をもっていた。現場の声をそのまま引用すると「大味」だった²⁹。

そこで福武は、「自分達の作った模試＝自分達に合った模試」という商品作りのアイデアに基づいて、高校現場の教員自らが出題する模擬試験を提案し、進学校の教師が出題から審査まで責任をもって引き受ける体制をいち早く確立していった。これが、精選された魅力ある問題や進研模試

ならではの創作問題となつてあらわれた。

アウトプット段階の結果報告でも旺文社との差異化をはかった。旺文社の報告書は、データを加工処理して編集済みだったので、他校との比較ができなかったが、福武書店は、生データに近い素材を顧客のニーズに合わせて提供した。

各校が競争相手としたり目標としている高校と比較ができるようにしたのである。学校別・教科別に見ることで、自校のどの教科が弱いかわかるため、比較されるのを嫌がる教師もいたが、進学指導に熱心な高校は、そのようなデータを欲しがった。つまり、進学校ほど福武のやり方を歓迎したのである。

ここで見られるのは、自社の「弱み」を「強み」に変える「SWOT」的戦略発想である。福武は、出題スタッフの充実度が旺文社に劣っていたが、自前でできないところを高校教師という顧客を取り込むことで強化した。報告書の作成にしても、加工処理ノウハウが不十分だったからこそ、その弱みを生かして、生データに近いものを提供し、現場の教師とともに活用方法を考え、ノウハウを蓄積していった。

(3) 組織の活力と電算化

アウトプットの差異化は、生データをそのまま出すような安易な方法で獲得したのではない。現場の努力や工夫の積み重ねから生まれた。初期のデータ処理は、手計算によっていた。データ処理には、編集・採点の担当者はもちろん、出張や外回りから帰社した営業担当者も加わった。

教科別や総合の得点順位、それに成績一覧表まで手作業でさばくには、朝から晩まで、肩が凝るほどソロバンをはじかねばならなかった。できた順に輪転機にかけ、手刷りで印刷するので、インクまみれになる。11月から2月にかけては、深夜まで仕事が続いた。「ソロバンができて、体力がないと動まらない」というのが福武書店だった³⁰。

こうした現場の力強さは、その後の福武の伝統になった。後に、共通一次試験の自己採点の集計で旺文社と速さを競った時に、福武哲彦は、腕ぬき（袖が汚れないように腕につける袋状の事務用具）をつけて号令をかけたそうである。社長みずから陣頭に立って力仕事ができる組織の活力が、

福武の競争力の根源にあった。

それだけに福武は電算化のメリットには敏感だった。1966年にデータ処理の一部を外部の電算処理会社に委託したが、翌年からは本格的に電算処理会社へ業務委託するようになった³¹。1970年には、担当者3人を、6ヶ月間NBC岡山営業所に出向させ、電算業務の実務研修を受けさせ、1975年には富士通の大型コンピュータ（FACOM 230-38）を導入し、社内に電算室を置いて、内部処理を始めた³²。

しかし、電算化の取り組みは、必ずしも平坦な道でなかった。1977年に上位機種に切り替えた時には、システムがダウンし、通信教育事業「進研ゼミ」の発送業務などで混乱が起きた³³。マークセンス方式の模試を実施する際には、入試センターと同一機種を希望したが、国立大学協会の意向で、同一機種を民間に販売することが禁止されたため、別の機種を購入して対応した³⁴。

福武書店は1977年に社内のデータベース化実験を開始したが、これを発展させて福武のデータを高校とオンラインで結ぶ「FINE システム」を開発し、1985年から商品化した。これは、入試データや入試問題の分析を瞬時に行なえるもので、大学・学部別の合格可能性ラインを選挙予測のように読み取ったり、出題傾向や使われた単語頻度を一瞬のうちにリストするものだったが、進研模試を使えば使うほど良質のデータが高校側に蓄積される仕組みでもあった。

競争戦略上、電算化は三つのメリットをもたらした。第一は、コストリーダーシップ戦略として知られるコスト低減による競争力強化である。第二は差異化戦略で、スピーディな処理と付加価値の高い報告の両立をめざしながら「速さ、詳しさ、正確さ」で旺文社模試に対して優位性を保つことである。そして第三は市場浸透（market penetration）の戦略で、エグジティブバリアを高くしてリピート需要を拡大することである。

エグジティブバリアとは顧客側からみた障壁のことで、利用するたびに顧客のメリットが増大するなど他の製品への移行が困難になる状態を「製品のエグジティブバリアが高い」という。試験市場では、TOEICがデータ蓄積のメリットをいかして英検に対する競争力を高めた例が知られてい

る³⁵。

(4) 地域別セグメント化

大学は大都市に集中しており、都市部で安定した支持を得ていた旺文社は、その強みを背景に全国区を握っていた。しかし、全国を平均的に網羅しているだけに手薄な地域もあった。福武書店は、地域別にセグメント(細分)化し、局地戦に勝利していった。

たとえば、東北では東北大学の入学に結びつくデータを各地区の上位校と比較できるかたちで提供するなど、地域の実情にあった戦い方で旺文社との違いを強調した。

47都道府県のうち、20県程度で各県の高等学校教育研究会進路部会が主催する「県模試」という県単位の共通テストがあったが、そのうち10県あまりはまとまりがよく、進学校の情報交換の場として、進学専門委員会などの名称で情報交換の会合を開いていた。福武書店は、この委員会の実施事務局になり、採点処理、データ処理を積極的に手伝った。

公的な仕事の一部で、利益は上がらなかったが、県内高校の学力向上に協力してくれる「公教育のパートナー」という評価を得て、地方の高校間でネットワークが広がった。県模試が、近県で集まって実施するブロック模試に広がったところもあり、「県模試」という表紙で中身は「進研模試」というところもできた。

こうした地方重視の戦略を実現するために支社展開をはかり、時間とコストを削減した。旺文社が東京から営業マンを送るのに対して、福武は支社の営業マンが対応するので、現場の教師からの要請に機敏に動けたし、訪問頻度で旺文社に圧倒的に差をつけることができた。

進研模試は、岡山から関西へ拡大したが、大阪は最後になった。関東でも1969年に東京支社を設立しているが、まずは東北6県でシェアをあげた。地方から都市部を包囲する戦略である。もともと、地方の高校の方が進学指導に熱心な教師が多かった。有名校が確定していてヒエラルキーもはっきりしていた。地方は、福武にとってターゲットが絞りやすく自らが得意とする市場で、旺文社との差異化がはかりやすい地域でもあった。

(5) 商品別セグメント化

旺文社との直接の競争を避け、旺文社の手薄なところから攻めるという原則は、商品別のセグメントでもいかされた。模試は受験直前の3年生の秋に集中するため、旺文社はその市場を独占していたが、福武書店は、旺文社が手をゆるめがちな低学年の模試や夏の模試に焦点を絞って商品ラインを強化した。

各学年とも年間5—6回の模試を商品として用意したが、特に1年生と2年生の夏(7月)と秋(11月)および3年生の夏(7月)に重点をおいて営業活動を展開した。大学受験は3年秋の成績だけで決まるのではなく、1年生から「継続的なデータを積み重ねて見なければならぬ」というのが福武の主張であった。また、理系・文系も決めかねている1・2年生に模試を受けてもらい、「早いうちから自覚をうながす」というのも殺し文句だった。

高校の教師も一度の成績だけで進学指導するのは不安である。データはないよりあった方がよい。また、旺文社の模試のない時期や、旺文社が力を入れていない低学年の模試を福武に変えることに比較的抵抗が少なかった。福武は参入障壁の低いところから食い込んでシェアを拡大した。

この市場は、一度参入に成功するとリピートを取り易い特性をもつ。時系列で比較するためには、継続する必要もある。福武書店は、県内やブロック内でデータを比較できることを強調し、高校の競争心をかりたてながら、継続的な模試の必要性を啓発した。

低学年模試を導入する場合には、学校別に学習の進捗状況が微妙に異なるという問題があった。福武の営業マンは、個別情報を事前に集め、実施時期や模試内容が学校別に合うように調整した。次にみる顧客密着である。

5. 福武書店の情報戦略

福武書店の事例を見ると、情報を非常にうまく活用していることに気づく。たとえば、①顧客に密着したフェイス・ツウ・フェイスの情報提供、②口コミにのりやすいインフォーマルな情報の提供、③環境変化に即応していち早く動向を伝える情報提供、などである。

(1) 顧客密着による接近戦

福武書店が、初期から大切にしたのは顧客密着である。トータルで戦況が不利でも、ターゲット一校一校の営業頻度で勝ち、ひとりひとりの営業マンの持つ情報・質で勝つことで、顧客の信頼を確実に積み上げた。営業マンの差異化ともいえる。

旺文社は受験産業が情報提供事業であることを知り抜いていて、教師・生徒・父母を対象に「進学講演」をサービスしていたが、講師は、大学講師など専属の専門家が東京からやってきた。福武も「進研ゼミ高校講座」の名称で情報を提供したが、その地区を担当する営業マンが講師になった。

「専門講師vs営業マン」というハンディキャップがあったが、地域やその学校の特徴を押さえた生情報を中心に、東京や大阪の一般情報を巧みにミックスした進研模試の講演は、生きた情報提供として、次第に評価を得た。

講演のための勉強や準備は忙しい営業マンにとって大変だったが、講演を境に営業マンに対する教師の見る目が変わることもあった。営業マンにとっても普通の訪問が講演材料になるので情報収集の密度があがり、質の高いコンサルティング営業につながった。ランチェスター戦略でいえば接近戦（第一法則）における武器効率の向上である。

(2) 手作り感覚

福武書店は、情報力の活用においても旺文社と差異化をはかった。旺文社の発行していた体裁の良い情報誌に対して、福武は、営業マンの手作り資料を出し、個別の統計データや現場の実情にあった情報を提供した。営業マンは旺文社の情報誌を読み込んで勉強し、地域情報という付加価値をつけた。旺文社の強みは「東京情報」にあったが、福武は「地域情報プラスアルファ」で対抗した。

受験は合戦である。整理された情報だけでは勝てない。本論の取材で会った高校教師の話から一例をあげよう。日比谷高校の森一郎は、教育現場で得た生データをもとに『試験に出る英単語』（青春出版）をまとめた。コンピュータのデータ

ではない。だから、一見すると未整理の単語が並ぶ。形式も不統一で、その場で適当なコメントを書き加えた。コメントは現場教師ならではの生情報に裏打ちされていた。結果、「でる単」としてベストセラーになった。

生データは体験から得られる。進路指導では「先輩の声」が重要だ。だが、合格した生徒は恰好をつける。「遊んでいて受かった」などという体験談が一番困る。ところが、福武の資料には「生の声」がうまく盛り込まれていた。形式が整わず、一見すると稚拙な資料だったが、臨場感があって逆に喜ばれた。

(3) ロコミの活用

旺文社のブランド力に対しては、ロコミによる接近戦を展開して徐々に知名度を高めていった。情報には誰もが知っている「パブリック」なもの、自分だけが知っている「シークレット」なものがある。マスコミはパブリック情報だが、ロコミはシークレット情報の意味合いが強い。

地域担当の営業マンが足繁くかよう福武のやり方は、自然と「ここだけ」のロコミ情報を増やした。この点「顧客参加型の商品開発」は、販売促進にも役立った。作った高校の教師自身が他校にも推奨してくれたからである。顧客が最大のセールスマンといえる。

そのためにオピニオンリーダーとなる教師に積極的にはたらきかけることも重要だったが、ロコミは「一本釣り」的営業では広がらない。ネガティブ情報が広がるのもロコミの特徴である。結局、質の高いコンサルティング営業を粘り強く続ける必要があった。

福武の強みは、インプット（問題作り）で顧客ニーズをいかに取り込み、アウトプット（結果報告）で顧客ニーズにいかに応えるかにかかっていた。「公教育のパートナー」として事務局機能を引き受けることは、黒子に徹し、教師の負担をいかに軽減するかにかかっていた。このような地道な活動を通じて、福武の知名度が徐々にあがっていった。

6. 環境変化への対応

(1) 受験産業に対する逆風

福武書店は「進研模試」に名称を統一した1972年に販売部数を44万部まで伸ばしたが、それでも旺文社は350万部で圧倒的なシェアを維持していた。また、この時期から、過熱する受験戦争が社会問題化して、受験産業に逆風が吹き始めた。

文部省（現・文部科学省）は受験制度の抜本的改革に乗り出し、1972年には国立大学協会が全国共通一次試験の構想を発表し、1974年には一部大学がマークシート方式のテストを試験的に実施した。また、大学紛争の影響もあって、県模試やブロック模試を取りやめるところも出始めた。

1976年の第12回西日本合同会議は、福武社内の関西進学研究会が主催したものだったが、これを取材した読売新聞の記者は、「受験競争に拍車をかける私的な会合」と一方的に決めつけ、参加者の「出張」のしかたに問題があると書きた³⁶。

福武書店は、ことの重大性に驚き、参加者に迷惑がおよぶことを心配して、この年を最後に、西日本合同会議を中止し、東京進学研究会の主催していた東日本合同会議も同様の処置をとり、関西進学研究会、東京進学研究会の名称も使用を中止することにした³⁷。

しかし、ことの本質は、新聞記者の見るような表面的なことにあるのではなかった。わが国の受験競争の激化を冷静に振り返ってみれば、教育行政と入試改革が、結果的に受験競争をあおり、受験体制を強化してきたのである。ここでは、やや迂回的だが、わが国の受験体制がどのようにして作られたかを簡単に整理してみたい。

(2) 作られた進学競争・受験体制

明治初期の高等教育機関はピラミッド的な序列もなく、したがって入学試験はあっても受験がビジネスになるような状況はなかった。少なくとも1890年頃までは東京大学といえども官立学校の一つにすぎず、省庁の専門教育機関（工部大学校、農学校など）や地方の諸学校にも幕末以来高水準なものがあり、私塾がさまざまな目的をもって多数の青年を集めていた³⁸。

それが、1886年に制定された帝国大学を頂点と

し、その予備教育機関として高等中学校（旧制高校）が整備され、その周辺に公立の専門教育機関、さらにその外延に私立の専門教育機関と「各種ノ学校」という名称のさまざまな教育機関が配する初期のピラミッドが形成された³⁹。

1880年から1910年頃までに、大学がエリートの職業の育成機関になったこともピラミッド化に拍車をかけた。たとえば、官僚になるためには、高等文官試験補試験を受ける必要があったが、この点、帝国大学卒業生の特権的地位が確保された。法曹資格制度によって、私立法律学校が生まれ、そのランクづけが生じた。中学校教員の供給源として、高等師範学校や帝国大学と私立の専門学校が一定の地位を占めるようになった。軍人のエリートのために、陸軍士官学校や海軍兵学校のような士官養成学校が生まれた。（われわれは拙稿「大学教育のモデル化—高等教育の大衆化・専門化に鑑みて—」の中で、こうした大学をドイツの大学に模した「ドイツ・モデル」とし、社会的階層を上るための大学という意味で「エレベータ大学」とよんだ⁴⁰）

しかし、戦前の高等教育機関は、大きなピークがいくつもある「八ヶ岳型」だった。官僚、教師、軍人など職業別にトップ校があり、高校・専門学校・師範学校を含み多元的で選択の幅が大きかった。地元で学び就職する学生も多く、地方大学の存在も大きかった。

ところが、戦後の大学は、6・3・3制学校体系の上段に位置付けられた。高校の上に直接、大学を置く「単線型」だったために、ピラミッド化が進んだ。敗戦直後の文部省関係のパンフレットは「高等学校を卒業する諸君の前に、もはやかつての中学校卒業者が悩んだような専門学校へ行くべきか、大学予科を志すか、旧制学校へすすむかといった悩みはない。諸君の前にはただ一本の未知がひろがっている。それは大学への道である」と説いた⁴¹。

麻生（1977）によれば、戦前の場合、帝国大学を経てエリート層になるのが人口の1%程度でそのための受験競争に加わった者は人口の6%だったが、戦後の場合、3—4%のエリートに対して、人口の60%が受験競争に加わったと推計される⁴²。まさに巨大な受験市場が形成されたといっ

てよいだろう。

(3) 受験生の立場に立って

旺文社の赤尾好夫と福武哲彦には、地方に生まれて東京のトップ大学をめざしながら、さまざまな理由から受験で挫折したという共通の体験がある。文部省（現・文部科学省）の官僚や受験体制を批判する新聞記者がエリート大学出身者であるのと対照的に、赤尾や福武は受験生や高校教師の立場に立っていた。ビジネスはニーズなしに成り立たない。

赤尾は、東京と地方の情報格差が激しかった時代に、地方の受験生を励まし多くの若い人材を育てた。最初に手がけた通信教育はもちろん、受験雑誌や参考書の出版や、ラジオ講座にしても、東京から地方への情報発信である。

福武哲彦は、将来性のある教育関係の事業に重点を置くべきと考え、教育制度の改革に強い関心を示し、情報をとらえ、他に先んじて対策を講じ、工夫をこらした⁴³。そもそも、福武の最初の基幹事業となった中学模試は、新制高校発足（1948年）にともなう入学者選抜方法の抜本的改革にすばやく対処したものだだった。

1975年当時、入試改革と新教育課程の実施によって、高校の現場には混乱が生じていた。学園紛争の後遺症で校内模試ができないばかりか、受験を前提とした補習授業や教材の作成もできなくなった。教育制度の変更（たとえば東京における学校群の導入）で過去のデータが使えない。高校側には「今までのやり方が通用しない」というあせりがあったのである。

この時期、高校で行なっていた補習授業や校内模試を代替するように、駿台予備校や代々木ゼミナール、河合塾などが全国展開を開始する。だが、表立って受験支援に動けない風潮があったので、予備校の模試を導入することに躊躇する教師も多かった。

この空白地帯を埋めたのが福武だった。この時期に、福武書店は、①精選された問題と厳正な採点、②充実した参加母体、③精度の高い合格可能性判定、④全国的視野に立った情報という進研模試の4つの特色を訴えた⁴⁴。

(4) 情報産業

高校の現場に「入試が見えなくなった」不安があったため、福武は、模試データだけではなく、入試情報も流した。受験制度の変更に関する情報をいち早くまとめ『進研ニュース』という月刊誌を配布した。

教師同士の連絡会議を開催し、文部省・中央教育審議会・教育委員会・他県・他校の情報を流した。学習指導要領変更への対応や教育ノウハウの共有など、受験オンリーでない情報提供にも努力した。結果、学校単独で「進研模試」を導入する高校が続出し、販売部数は数年で一気に倍増した。

新教育課程の実施に際しては、新しいタイプの創作問題に工夫を凝らし、記述式にウェイトを置きながら客観式と組み合わせ出題した。また、国大協試行テストを分析して、マークシート方式の共通一次に準じた模試を開発し、記述式の模試との相関関係をみる段階別相関係数や設問別分析資料を作成して高校に提供していった。

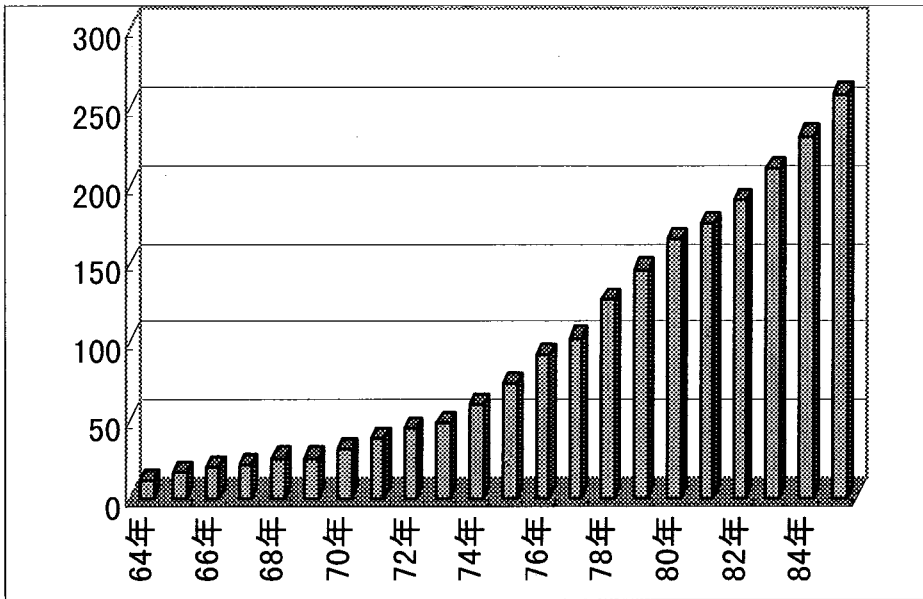
入試改革の意図に反して、共通一次の実施は大学間・学部間の序列を一層顕在化させ、東大を頂点とする偏差値ピラミッドを強化してしまった。それまでは、比較的限られた地域の類似学部の中から志望大学を選択する傾向があったが、東北と九州の大学を比較して序列を確認して二次志願校を決めるといった事態が生じた⁴⁵のである。

結果として共通一次は、従来の校内模試を無用のものにし、全国的に充実した参加母体をもつ校外模試の価値を高めた。受験産業側から見れば、巨大な全国市場が形成されたことになる。教育界を騒がせた入試改革は、終わってみれば、ふたたび受験競争を激化させただけだったのである。

福武書店は逆風を利用した。世の中が混乱し、情報不足や情報過多で人々の不安が増大するときこそ、的確な情報が求められる。福武は、模試データや入試情報だけでなく空白を埋める生情報を提供してシェアを拡大した。1977年度の受注は100万部突破、売上10億円突破、1978年度は、受注127万部、売上15億円と急伸した⁴⁶。まさに「変化はチャンス」である。

図表3 進研模試受験者数の推移

単位(万人)



福武書店社史 p.78. p.145. および p.256.

(5) 弱者の戦略から強者の戦略へ

福武は、共通一次構想を境に「弱者の戦略」から「強者の戦略」へ転換していった。模試の内容は、上位校だけを狙った難問では偏差値が算出しにくいので、難易度をやや下げた。「一流校向け」というイメージを大切に「質の高い作問と丁寧な採点」という原則は堅持しながらも、全国模試という同じ土俵で旺文社と戦う時期になったのである。

地域別には、東京や大阪など旺文社が強い「本丸」攻めを開始した。旺文社模試だけを採用している旺文社オンリー校を狙って一騎打ちをいどみ、地方での実績を報告しながら進研模試のメリットを説明した。都市部は影響力の強い教師が少なく、生徒に直接はたらきかけることも必要である。地方では手間ひまかけた手作り感覚の報告がうけたが、都市部は体裁のよいメッセージものをいう。口コミに加えてマスメディアの活用が不可欠である。福武書店は、1980年に広告宣伝室を独立し、CIの導入と並行して知名度アップをはかった。

母集団が大きくなったメリットをいかして、偏差値と合格可能性判定の算出精度をあげた。地方

では「地域情報」に重点をおいたが、都市部では「全国的視野にたった情報」を武器にした。1977年には『進研ニュース』の編集を本社のある岡山から東京に移し、共通一次、「ゆとり教育」、新課程への移行など、教育界の動向を最前線ととらえて高校に提供した。旺文社を超える「東京情報」を発信する試みである。

(6) 自己採点の集計

共通一次は、偏差値ピラミッドを強化して全国規模の模試市場を作り上げただけではなかった。広域の自己採点データを集め、これを高校と受験生に提供するという新しいビジネス・チャンスを受験産業側に提供した。

1979年1月13日と14日の両日、最初の共通一次が実施された。受験生は自己採点の結果によって志望校を決定しなければならず、早い採点と評価が必要だった。福武書店は、9万人弱の自己採点結果を即刻収集し1週間以内に処理し報告した。

翌1980年の共通一次では『統計資料編』1万4000部と『入試展望』1万3000部を出稿から入庫まで2日半で仕上げるという離れ業をやった⁴⁷。1985年には共通一次の日程が2週間繰り下

げられて二次出願の検討期間がさらに短くなったので資料輸送にヘリコプターまで動員した。まだ表紙の糊が乾かないほどホットな報告書を見て、高校の教師は「福武の実力」を実感したという。

狙いは旺文社より質・情報とも上回るデータを1日でも早く出すことだった。共通一次が始まった年、進研模試受験者数は約150万人だったが、ヘリコプターを飛ばした1985年には260万人に達した。その後も順調に伸びて今では400万人を超えている。福武にとって、共通一次の自己採点集計は一つの「関ヶ原の戦い」だったといえよう。

おわりに

旺文社は、大学受験を前提にした全国規模の模擬試験という事業のスタンダードを作り上げた。模試は同じ問題（画一的商品）を一度に売するため量産効果が高いはずだが、規模の利益は採算面ばかりでない。母集団が大きいほど入試との相関関係が強まるから、高校教師も受験生も規模を重視する。規模がブランド化し、さらに独占が進みやすい市場である。

ところが、福武書店（現・ベネッセコーポレーション）の「進研模試」が逆転した。2000年秋、旺文社は、大学受験を前提にした全国規模の模擬試験を中止する決定を下した。一回あたりの模試受験者数が5万人程度で採算規模に達しないという理由からである。

旺文社がこの市場から撤退して一つの決着をみたので、過去の事例として扱えると判断した。本ケースは、競争戦略を説明するために福武書店側から見たもので、実際は、旺文社側からも説明できるだろうし、同じ戦略を用いても時代が異なれば状況は変わっただろう。

事実、福武書店の社史は「教育界を揺るがした共通一次という大改革が、当社模試発展の機縁になろうとは、神ならぬ身の知るよしもなかった」と記している⁴⁸。学園紛争や入試改革がなければ逆転はなかったかも知れない。

〔注〕

¹井原（2001）pp.131-140.

²赤尾（1972）p.42.

³寺崎（1983）p.31.

⁴赤尾（1972）p.42.

⁵赤尾（1972）p.42.

⁶赤尾（1972）p.43.

⁷福武社史（1987）pp.64-65.

⁸福武社史（1987）p.65.

⁹赤尾（1972）p.43.

¹⁰赤尾（1972）p.44.

¹¹赤尾（1972）p.48.

¹²赤尾（1972）p.49.

¹³赤尾（1972）pp.58-59. 文部大臣賞に関する記載は、
欧文社史（1987）p.50.

¹⁴井原・鶴岡（2001-紀要23-2）p.36. およびp.46.

¹⁵赤尾（1972）p.59.

¹⁶佐々木・寺崎（1983）p.293.

¹⁷佐々木・寺崎（1983）p.294.

¹⁸福武社史（1987）p.27.

¹⁹福武社史（1987）p.36.

²⁰福武社史（1987）p.37.

²¹福武社史（1987）p.45.

²²福武社史（1987）p.47.

²³福武社史（1987）p.46.

²⁴福武社史（1987）pp.55-56.

²⁵福武社史（1987）p.56.

²⁶福武社史（1987）p.56.

²⁷福武社史（1987）p.52.

²⁸福武社史（1987）p.51.

²⁹取材した元日比谷高校教師の言葉。

³⁰福武社史（1987）p.55.

³¹福武社史（1987）p.57.

³²福武社史（1987）pp.107-108.

³³福武社史（1987）p.124.

³⁴福武社史（1987）p.130.

³⁵井原・鶴岡（2001-紀要23-2）p.41.

³⁶福武社史（1987）p.115.

³⁷福武社史（1987）p.116.

³⁸寺崎（1983）p.30.

³⁹寺崎（1983）p.28.

⁴⁰井原・東田（2000-紀要22-1）p.39.

⁴¹寺崎（1983）p.33.

⁴²堀尾（1983）p.18. および麻生（1977）

⁴³福武社史（1987）p.43.

⁴⁴福武社史（1987）p.141.

⁴⁵佐々木・寺崎（1983）p.306.

⁴⁶福武社史（1987）p.141.

⁴⁷福武社史（1987）p.204.

⁴⁸福武社史(1987) p.141.

参考文献

- 赤尾(1972)：赤尾好夫『私の履歴書(第47集)』日本経済新聞社、1973年(原典は、1972年6月より日本経済新聞に連載)
- 麻生(1977)：麻生誠『学歴と生きがい』日経新書、1977年。
- 福武社史(1987)：福武書店『福武書店30年史』福武書店、1987年。
- 堀尾(1983)：堀尾輝久「入試競争の背景」(日本教育学会入試制度研究委員会編『大学入試制度の教育学的研究』東京大学出版会)1983年。
- 井原(2001)：井原久光『ケースで学ぶマーケティング』ミネルヴァ書房、2001年。
- 井原・東田(2000-紀要22-1)：井原久光・東田晋三「大学教育のモデル化—高等教育の大衆化・専門化に鑑みて—」長野大学紀要第22巻第1号、2000年。
- 井原・鶴岡(2001-紀要23-2)：井原久光・鶴岡公幸「TOEIC 成功の秘密—マーケティング的視点からの分析—」長野大学紀要第23巻第2号、2001年。
- 欧文社史(1987)：赤尾好夫追憶録刊行委員会『追憶・赤尾好夫—IN MEMORY OF YOSHIO AKAO—』旺文社、1987年。
- ポーター著／土岐坤・中村萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年。
- 田岡信夫『ランチェスター販売戦略(全5巻)』ビジネス社、1972年。
- 佐々木・寺崎(1983)：佐々木亨・寺崎昌男「附論 国公立大学共通一次試験に関する考察と意見」(日本教育学会入試制度研究委員会編『大学入試制度の教育学的研究』東京大学出版会)1983年。
- 寺崎(1983)：寺崎昌男「入試制度の歴史的背景—戦前日本を中心に—」(日本教育学会入試制度研究委員会編『大学入試制度の教育学的研究』東京大学出版会)1983年。