

2024 年度冬期  
グラデュエーションペーパー  
予稿

題 目	
学研グループの「見えざる資産」の 顕在化とグローバル事業への転用	
技術経営論文	ビジネス企画提案

学籍番号	8823205	氏名	池澤 庸介
------	---------	----	-------

教 員	
主査	青木 英彦 教授
審査委員 担当	岸本 太一 講師

東京理科大学大学院 経営学研究科 技術経営専攻

## 「学研グループの「見えざる資産」の顕在化とグローバル事業への転用」

### 目次

#### 第一章 はじめに

第一節 本研究の背景、意義

第二節 本論の構成

#### 第二章 学研グループを取り巻く環境

第一節 学研グループのあゆみ

第二節 「見えざる資産」とは

第三節 学研グループの代表的な4つのイノベーション

第四節 4つのイノベーションが形成した「見えざる資産」

第五節 グローバル事業への転用

#### 第三章 グローバル事業の概要

第一節 出版事業

第二節 学研ホールディングス

第三節 ベトナム事業の概要

#### 第四章 ベトナム事業におけるビジネスモデルの現状分析

第一節 KiddiHub社の事業概要、現状分析、課題

第二節 DTP社の事業概要、現状分析、課題

第三節 学研ホールディングスの課題

#### 第五章 ベトナム事業への提案～「教育産業のプラットフォーム」構築～

第一節 プラットフォームの全体像

第二節 プラットフォームに蓄積される内部資源

第三節 日系企業との協業

第四節 教育コンテンツの仲介者

第五節 市場の範囲を広げた“〇〇×教育”

#### 第六章 実行するための組織体制

第一節 グローバル戦略室の雇用

第二節 国内既存事業とのシナジー創出

#### 第七章 本論文の自社への貢献と今後の課題

第一節 自社への貢献

第二節 今後の課題

## 第一章 はじめに

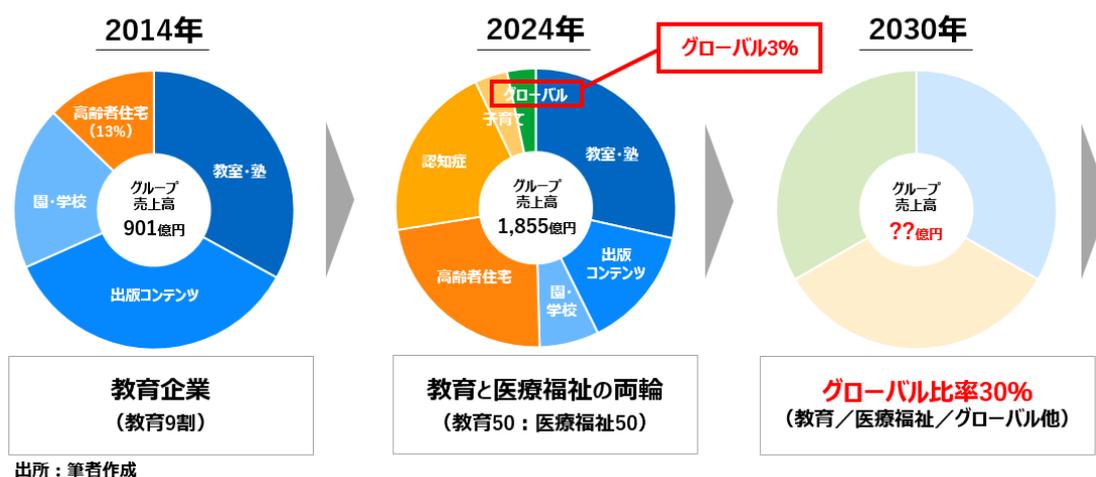
### 本研究の背景、意義

本論文の提案により、筆者が担当するベトナム事業への提案を軸に、学研グループのグローバル事業の発展につなげる。

学研グループは中期経営計画において「2030年までに海外売上比率30%」を掲げている。達成するためには各事業が国内市場からグローバル市場へ意識を高める必要がある。グローバル戦略室での実務経験と、本論文における研究の成果を掛け合わせ、学研グループのグローバル事業に貢献することが、筆者の使命である。

そのために、MOTでの二年間で学んだ、経営理論、マーケティング、海外展開理論、組織マネジメントといった技術経営的なアプローチを活用し、現状分析の基づいた提案を行う。

図表①：直近10年間の事業別売上占有の推移



## 第二章 学研グループを取り巻く環境

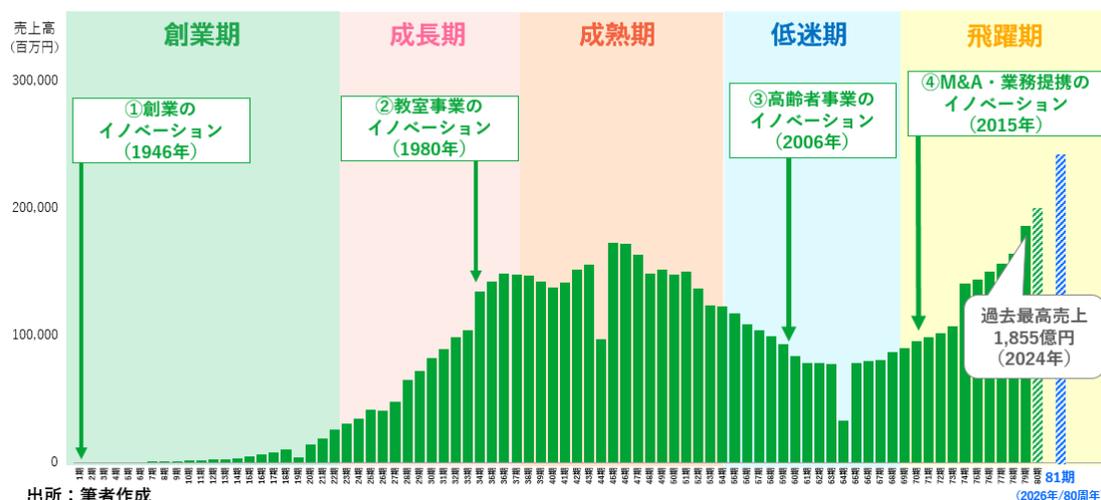
グローバル事業が国内既存事業との相違点は、学研のコンテンツやブランドが認知・理解されていない取引先や顧客を相手にすることであり、そのような相手に自社の強みや提供可能な価値を伝えていく必要がある。

では、学研の強み、提供可能な価値とは何であろうか。

それを導き出すために、学研グループの代表的な4つのイノベーションを分析・整理し、どのような技術やノウハウ、つまり「見えざる資産」を形成したかを顕在化させる。

本論文で取り扱う「見えざる資産」とは、技術やノウハウの蓄積、顧客情報の蓄積、ブランドや企業への信頼、細かな業務を実行できる仕組みやシステム、組織風土など、企業が持つ“目に見えない”経営資源のことを指す。

図表②：学研グループの代表的な4つのイノベーション



代表的な4つのイノベーションは以下の通りである。

①創業のイノベーション

創業当初に教育コンテンツを制作し、その過程で制作ノウハウの技術を蓄積。

②教室事業のイノベーション

社会の変化に適応するために、制作した教育コンテンツを同時多重利用した教材をベースに学研教室という“第三の学びの場”を開発。

③高齢者事業のイノベーション

高齢化社会による介護需要の拡大という変化をチャンスと捉え高齢者事業に進出。

④M&A・業務提携のイノベーション

事業成長のため、教育・医療福祉の両分野で不足している事業をM&A・業務提携により補填しさらに拡大。

以上より、学研グループは三点の「見えざる資産」を形成した。

①教育コンテンツの制作で得たコンテンツ・制作ノウハウ・目利き力

②社会の変化に適応する力

③内部資源を活用した他社との協業力

学研の代表的な教育コンテンツである絵本や参考書などは、物質的には「見える資産」である。しかし、教育コンテンツを生み出すためには、知識、技能、ノウハウ、組織文化、人材などのリソースを統合し、独自に形成され、持続的な競争優位性が背景にある。これは学研グループにおけるケイパビリティであり、これによって「見えざる資産」が形成されている。

「見えざる資産」には様々な“情報”が結びついていることから、「情報的資産」とも言える。本論文では、「見えざる資産」と呼ぶが、学研のケイパビリティが形成した「情報的資産」こそが「見えざる資産」であると捉える。

では、グローバル事業において「見えざる資産」が転用できているのだろうか。

グローバル事業の現状を分析し、課題点とその改善点を提案する。その際、「見えざる資産」をいかに転用させていくかを提案する。

### 第三章 グローバル事業の概要

出版事業と、ホールディングスの二つの事業におけるグローバル展開の現状を分析する。

#### 出版事業

出版事業では、「見えざる資産」の特徴である“同時多重利用性”を活用し、展開する国ごとにローカライズしやすいコンテンツが成功している。一方で、ローカライズする際に解決すべき課題が多いことや、国内版を単純に翻訳しただけでの展開では苦戦している。

「見えざる資産」であるコンテンツをそのままグローバル事業に転用するだけでは、成功に直結しない。盲目的にグローバル展開しようとする、プロダクトアウトになりマーケットインが出来ない。マーケットインした製品・サービス展開のためには、展開国の市場だけでなく、文化や商習慣などを的確に捉える必要がある。

#### 学研ホールディングス

展開国別に事業展開している。特にベトナム・トルコ・インド事業に注力している。

- ・ベトナム：現地パートナー企業である KiddiHub 社、DTP 社と資本提携し、両社の顧客基盤を活用した事業を展開。
- ・トルコ：産業人材育成事業を展開。
- ・インド：介護業界を中心にした外国人材の就労支援の展開。

#### なぜベトナムに注目するか

本論文ではベトナムを取り上げる。ベトナムで進行中の高度成長期は、学研が日本で辿ってきた成長の軌跡に類似している。

さらに教育システムや教科書採択などの仕組みも日本と類似している。

以上より、学研が形成した「見えざる資産」をベトナムの教育市場で転用することが可能であると考えたからである。

### 第四章 ベトナム事業におけるビジネスモデル現状分析

#### KiddiHub 社の事業概要、現状分析、課題

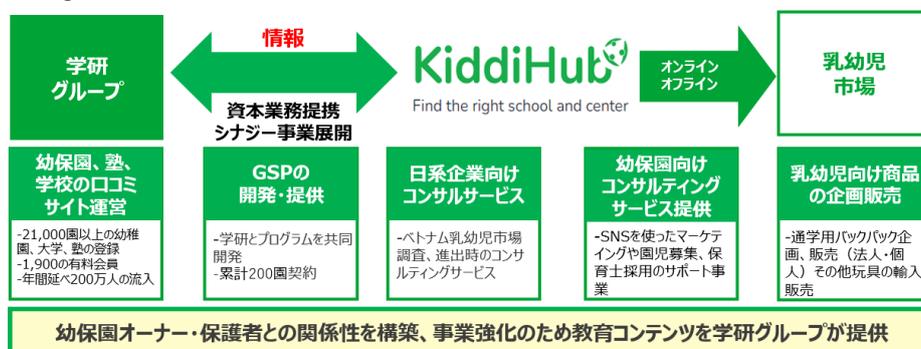
2019 年にハノイで設立された EdTech 企業である。

ベトナムの幼稚園、塾、学校の口コミサイトを運営しており、主な利用者は、幼稚園の経営者と子どもの保護者である。有料登録している幼稚園は 21,000 園、会員は 1,900 人を超えている。主な会員は子どもにより質の高い教育を受けさせたいと考える保護者（母親）である。年間のサイトアクセス人数延べ 200 万人という顧客基盤を構築し、プラットフォームとしてのポジショニング確立している。

代表的なサービスである「Gakken STEAM Program」は、学研が日本国内の事業である「科学実験教室」で運用していた教育コンテンツを、ベトナムの幼稚園向けにローカライズさせて展開している。「見えざる資産」である教育コンテンツを“同時多重利用”している。

KiddiHub 社のメリットとしては、日本企業である学研と共同開発した STEAM 教育のプログラムを提供できるという点が、幼稚園への価値提供、差別化の提供となっている。

図表③：KiddiHub社の事業概要



出所：筆者作成

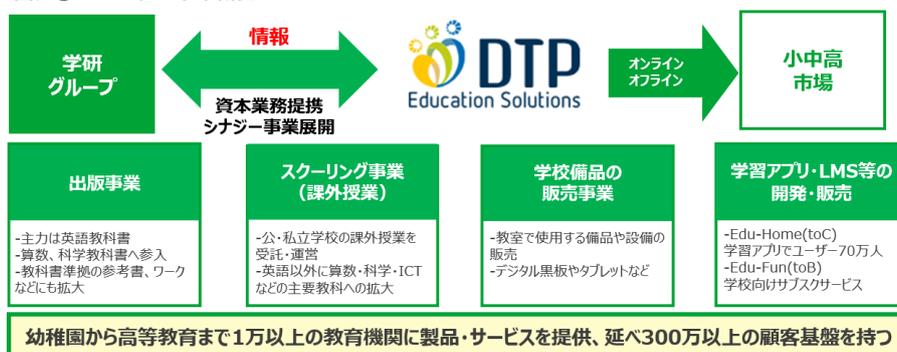
## DTP 社の事業概要、現状分析、課題

2002 年に設立した教育出版企業であり、2023 年 4 月に学研グループと資本提携した。

幼稚園から高等教育におよぶ 1 万以上の教育機関に対して製品・サービスを提供し、延べ 300 万以上の顧客基盤を持つ。主な事業は以下の 4 つである。

出版事業として 2024 年内に 115 タイトルのライセンス契約。ベトナムではまだ絵本や幼児ワークといった市場ができ上がっていない。日本のコンテンツで絵本や幼児ワークの市場を創出しようとしている。市場創出には学研だけのコンテンツでは困難であるため、ポプラ社など日本や世界の出版社のコンテンツを供給し展開していく。

図表④：DTP社の事業概要



出所：筆者作成

## 学研の課題

### ベトナム二社へのコンテンツ供給

ベトナム二社ともに幼保園・塾・学校や保護者との強い顧客基盤を保有する一方で、今後の事業拡大に必要な教育コンテンツが不足している。学研は自社のコンテンツの提供だけでなく、「見えざる資産」であるコンテンツの“目利き力”を転用し、自社以外からも調達し供給しなければならない。

### 他のプレイヤーの誘導

ベトナム二社から得た“情報の源泉”を活用しきれていない。この“情報の源泉”をオープン化し、さらに他のプレイヤーを巻き込むことが「見えざる資産」である“他社との協業力”であるはずだ。これにより、ベトナム教育市場の範囲を広げ、活性化させるができる。

## 第五章 ベトナム事業への提案

### ベトナム市場における「教育産業のプラットフォーム」構築

図表⑤：教育産業のプラットフォーム



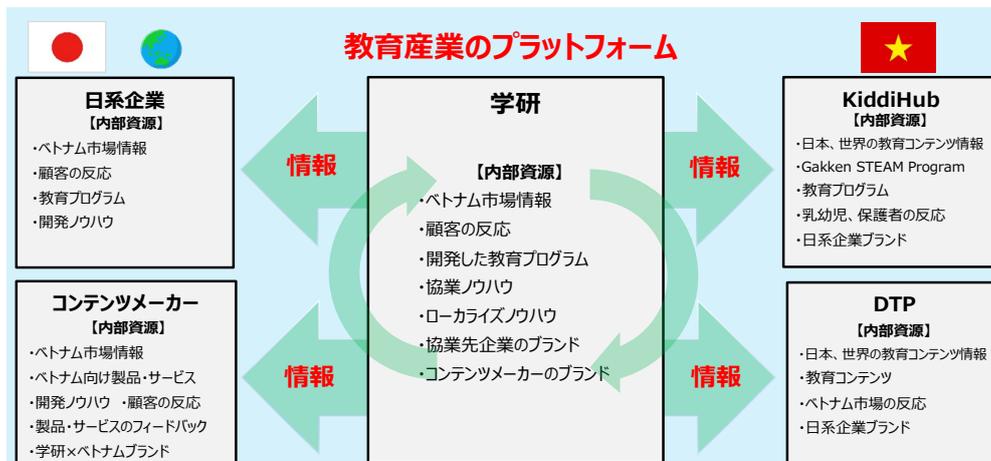
出所：筆者作成

学研はベトナムの「教育産業のプラットフォーム」における仲介者として、参加企業とのシナジー事業を展開し、第五のイノベーションを起こす。

このプラットフォームでは「見えざる資産」が①世界の教育コンテンツに対する目利き力、②ベトナムの社会変化に適応する力、③プラットフォームに参加する他社との協業力として転用され、その能力が発揮される。

## 「教育産業のプラットフォーム」で蓄積される内部資源

図表⑥：教育産業のプラットフォーム 全体像



出所：筆者作成

図のように資源が蓄積されていくことによって、参加企業の成長だけでなく、ベトナムにおける教育産業の発展につながる。教育産業の発展により、さらに新たな企業が参加し、新たな学習や経験を通じて知識や信用、信頼による資源が蓄積されるという好循環サイクルを生み出す。

学研グループのグローバル戦略で重要なことは、何が大切な情報の流れであるかを明確にして戦略的選択を行うことである。情報の流れの“同時多重発生”のメカニズムを頭に入れ、情報の流れを利用し、活性化させることを意図的に考えることが「見えざる資産」の蓄積と転用のために重要である。

### 日系企業との協業事例

#### Gakken STEAM Program “A” の開発

先述した当プログラムにおいて、ARTS 芸術・リベラルアーツについて開発ができていない。学研は、科学のコンテンツには強みを持っているが、芸術・リベラルアーツに該当するコンテンツは不足している。そこで「見えざる資産」である“他社との協業力”を転用し、音楽教育プログラムに強みを持つヤマハ“A”のプログラムの共同開発を提案する。

### 世界中の教育コンテンツの供給

ベトナム教育市場に供給するコンテンツは、学研コンテンツだけでは不足している。世界中のコンテンツメーカーから、ベトナムに相応しい教育コンテンツを選別・調達しなければならない。その際、「見えざる資産」である“教育コンテンツ目利き力”を転用する。このプラットフォームには、副次的に経験や知見が情報資源として蓄積されていく。

## 市場の範囲を広げた“〇〇×教育”

ベトナムには、学習という教育テーマ以外にも不足している社会的な教育テーマがある。“社会の変化に対応する力”でそのようなテーマを発見し、“他社との協業力”でテーマに対する製品・サービスなどに強みを持つ日系企業と協業し、“制作ノウハウ”によって教育コンテンツを共同開発することができる。

このように「見えざる資産」を転用し、ベトナムの社会課題と向き合い、解決の一助となる活動を実践する。

## 第六章 実現するための組織体制

### 国内既存事業とのシナジー創出

これまでの提案は、「見えざる資産」を転用してこそ実現する。そのためには既存事業とのシナジーが必要である。つまり、グローバル戦略室と国内既存事業を有機的に結びつけシナジーを創出することでこそ、「見えざる資産」を転用したベトナム事業が成長すると言える。

### 配置転換による組織への効果

そのためには、国内既存事業からグローバル事業に意欲的なメンバーの公募採用を提案する。採用により配置転換したメンバーは“仲介者”として、既存組織との間で情報共有を促進する。“仲介者”としての人財育成の場は、自己修練の契機として高い志を持ち、幅広く思考し、内省的な思索を体験学習する機会を創出する。

グローバル戦略室への公募採用は、「見えざる資産」を進化させる組織文化の継続性を担い、長期的にコミットする人財育成に結実する。

## 第七章 本論文の自社への貢献と今後の課題

### 自社への貢献

本論文では、学研グループの「見えざる資産」を顕在化し、それをグローバル事業におけるベトナム教育市場への提案と、その実現のための組織的なアプローチの重要性を明らかにした。

ベトナム教育市場における「教育産業のプラットフォーム」の構築は、学研グループの「見えざる資産」を転用する提案である。

また、国内既存事業から公募採用することにより、グローバル人財を育成する。彼ら彼女らが中心となって、新たな「見えざる資産」を形成する。

### 今後の課題

「教育産業のプラットフォーム」の構築だけではベトナム事業は成功するとは言い切れない。プラットフォームに蓄積される情報をいかに活用するかを、深く議論する必要がある。また、新たな「見えざる資産」（情報を活用する力）を形成するための戦略を立てる。

組織的なアプローチとしては、グローバル事業への意識向上をグループ全体に広めるための取り組みが必要である。また、“仲介者”のモチベーションを高めるためのインセンティブ・システムの設計し導入しなければならない。

今後も研究を継続し、実務と真摯に向き合いグローバル事業で第5のイノベーションを起こし、新たな「見えざる資産」を形成する。

以上

## 引用・参考文献

- 伊丹敬之・加護野忠男・著 日本経済新聞社「ゼミナール経営学入門 第3版」2022年3月
- 伊丹敬之、軽部大・編著 日本経済新聞社「見えざる資産の戦略と論理」2004年11月
- 伊丹敬之・高橋克徳・西野和美・藤原雅俊・岸本太一共著 東洋経済新報社「サービスイノベーションの海外展開」2017年9月
- 大石芳裕・編著 白桃書房「日本企業のグローバル・マーケティング」2009年4月
- 学研グループ70年史 1946-2017 学研70年誌
- ジェトロ「2023年度 海外進出日系企業実態調査(全世界編)」 <https://x.gd/H6dZ7>
- 日本貿易振興機構（ジェトロ）デジタル貿易・新産業部「ベトナム 教育（EdTech）産業調査 2021年1月」 <https://x.gd/Zx84T>
- ベトナム概況・基本統計 <https://x.gd/t7JX9>
- 宮原博昭・著 Gakken「逆風に向かう社員になれ」2022年4月
- ヤマハミュージック公式サイト「第58期（2023年度）事業報告書」