

# 株式会社語研のケース・スタディ

— 飽和する英語教材の中での商品開発と販売戦略 —

小林 敏彦

日本における英語学習熱は衰える気配はない。書店では英会話を中心とする英語学習書が大きなスペースを占め、特に TOEIC などの資格対策本の種類の豊富さには圧倒される。本が売れない時代にあって新規参入が多く、類似品の飽和状態にある英語学習関連書籍の市場とは、どのような市場であり、各出版社がどのような戦略を練って商品を開発し販売を促進しているか。同じ製造業でありながら食品や工業品メーカーと異なり、ケース・スタディの対象として取りあげられることは、これまでほとんどなかった業種である。そこで、語学書系出版社としては典型的な規模にある、幅広く良質の外国語の学習書を長年出版してきた実績のある株式会社語研をケースに取り上げる。本稿の記述の多くは、語研部長の奥村民夫氏との度重なる対面およびメールによるインタビューで得た情報、知識、見解を拠り所としている。まずは株式会社語研の概要を説明してから、日本の出版業界全体および語学系出版社を取り巻く現状を明らかにする。次に、語研が語学系出版社の中でいかなる戦略を基に商品を開発し販売しているかを分析する。最後に、今後の販売促進と英語学習者の便宜を計る企業としての語研の発展の一助となるような代替的商品開発・販売戦略案を提示する。本ケースはあくまでも商品開発と販売戦略に特化したものであり、語研の財務状況の分析には触れていない。

## 1. 株式会社語研の概要

東京都千代田区猿樂町に本社を構える株式会社語研は、1963年（昭和38年）2月に資本金1500万円にて創業以来、英語をはじめ世界22の国と地域（英語、フランス語、ドイツ語、イタリア語、スペイン語、ポルトガル語、ロシア語、オランダ語、中国語、香港・広東語、台湾語、韓国語、ベトナム語、

タイ語、フィリピン語、マレー語、インドネシア語、アラビア語、ペルシャ語、日本語)にも及ぶ言語の学習教材(書籍、CD、カセットテープ、音声教材ファイルなど)を多岐にわたり出版してきた豊富なラインアップを有する自習用語学教材の専門出版社である。

2007年1月現在、語研は総従業員数は13名(編集5名、営業4名、総務・経理・人事4名)で、代表取締役社長は2003年2月20日に就任した田中稔氏(1958年11月4日生)である。1976年8月には、教材制作会社として「ツディブックス株式会社」を設立した。1980年には、英語のみならず、諸外国教材の刊行を開始し、1999年には、学校や企業等の採用を含め累計12万部を突破した。2006年には、延べ刊行点数が500点を超えて現在に至っている。2006年の1年間だけで27点の新刊を出版しており、増刷された書籍は延べ37点になる。

業績も2005年の売上高は3億1500万円であり、業種別売上高では全国9246社の中では2771位である(帝国データバンク企業情報)。また、対象業種(映像・音声、文字情報制作作業)売上高順位では全国5405社の中1922位である(東京商工リサーチ企業情報)。語研の4Pは図表1にまとめられる。

## 2. 日本の出版界の現状

日本の出版界は長期の構造不況に陥っている。とにかく、本が売れない時代なのである。日本での書籍・雑誌購入費は減少し、日本流通新聞による2006年9月の調査では一人当たり月平均で2628円の支出であることが判明している。また、大型書店やブックオフのような二次販売店(古本屋)の都市部への進出により中小書店の廃業ラッシュが続いている。

### 日本人の活字離れ

日本人の読書離れや活字離れが問題になってから久しいが、依然として読書率は低迷し続けており、特に青少年世代においてこの傾向は顕著である。

図表 1 Marketing Mix (4P)

Product (商品・サービス)	英語をはじめ世界 22 の国と地域に及ぶ言語の学習教材(書籍、CD、カセットテープなど)：英会話、英文法、ポキャビル、リスニング、会話フレーズ(決まり文句)集、トラベル、時事英語、ビジネス英語、TOEIC/TOEFL 対策、受験等。
Place (立地、流通)	全国の主要書店(大学生協を含む)での販売が中心であるが、自社のサイト( <a href="http://www.goken-net.co.jp/">http://www.goken-net.co.jp/</a> )で、PCでも、モバイルプレーヤーでも使用可能な別売音声教材ファイルをダウンロード販売している。
Price (価格)	ほとんどの教材に本文の例文等を収録した CD が 1 枚付いて 1500 円から 2000 円前後の価格で販売されている。他社の教材より価格競争力があるわけではないが、この分野の書籍としては、ごく一般的な価格設定と言える。
Promotion (販売促進)	4 名の営業担当者が日常的に日本全国の書店に足を運び、個別商品の販売促進を行うほか、自社サイトでの新刊案内や新聞(読売新聞・日経新聞)で広告を年に数度出している。また、希望者に不定期で新刊案内をメールで送付している。

因果関係は不確かであるが、2004 年 12 月に発表された経済協力開発機構(OECD)の国別の学習到達度調査(PISA)の結果、日本人の学生の読解力は 41 か国中 14 位(平均以下)であることが判明した。数学、科学、問題解決能力では日本は 1 位グループに入るが、読解力だけは平均以下というのは、無視できない事態である。活字離れの原因としてさまざまな要因があると考えられるが、以下 4 つに集約できる。

第 1 に、情報メディアの多様化が挙げられる。書籍と同様またはより詳細な情報を簡単に、しかも無料でインターネットから入手可能な時代である。新聞も配達前にネット上で読むことができる。第 2 に、情報化が進み、編集され、製本となり書店に並ぶまで数か月から数年の時間を経て伝えられる書籍からの情報や知識は、刊行時には既に情報的価値を失い陳腐化する恐れがある。毎日刊行される新聞であっても、数時間単位で更新されるウェブサイトにはかなわない。こうした理由から、情報や知識の収集や獲得の手段と

して、ハードコピーの活字と並んで電腦空間の活字の需要が高くなっているのである。第3に、現代人の生活が多忙になっていることが挙げられる。現代人はゆっくりと腰を据えて本を読む時間の確保が困難になってきた。携帯電話やメールで我々は互いに24時間繋がっている。ビジネスマンは一日に何度も仕事上のメールをチェックし読み書きをする。また、青少年のコミュニケーションにおける携帯メールの占める割合も大きく、読書離れは進んでいる分、メールの活字には接する機会が増えている。そのため、眼精疲労になる人が多く、暇な時間に読書する気になれず、少しでも目を休めたいと思うだろう。特に、文学、小説など、情報の獲得を目的としない書籍の活字を読む時間がなくなってきている。第4に、日本人の消費パターン、特に学生の消費パターンの変化である。現代の中高生、さらに大学生は毎月の携帯電話の支払いのために、本や雑誌を買わなくなってきている。このような低迷期が長期間続きながら出版社が存続し続けられる理由のひとつに、再販制度の存在が挙げられる。

### 再販制度の維持

日本の出版界は、「再販売価格維持制度」、いわゆる再販制度という定価販売制度でこれまで守られてきた。その年の生産量や出荷量で決まる農産物の生産者と異なり、出版社は自由自在に自社の出版物に「定価（本体〇〇円）＋税」と明記して、それを値引きして売ってはいけないという再販売価格維持契約を販売会社（取次）と結ぶことができる。販売会社はさらに書店の個々の間でも再販契約を結ぶ。

1953年9月、独占禁止法の一部改正で、出版物は独占禁止法の適用から除外され、再販（法定再販）が認められるようになった。それは、出版物が単なる商品ではなく、文化性の高い商品として保護されているためであるとされている。しかし、1978年秋、公正取引委員会が「出版物の再販制度を廃止の方向で検討を始める」と表明し、出版界に大きな衝撃が走った。1994年、公正取引委員会再販問題検討小委員会が発足し、さまざまな経緯を経て、2001

年3月、再販制度の存続の結論が出された。このように日本の出版界は日本の稲作農家のように厚い保護を受けて安泰しているように思われるがここに新たな懸念が芽生え始めている。

再販制度はあくまでも一次販売における価格維持を保証するものであるの  
で、書籍は一度書店で販売された後には、古本屋やネット上のオークション  
では自由な価格で取引されている。日本人は元来穢れを忌み嫌う文化の中で  
育ってきており、他人の手垢が付いた書籍を魅力のないものとして顧客の目  
に映る。米国の大学では、学期終わりに多くの学生が大学のキャンパスセン  
ターにある書店（日本の大学生協に類似したもの）の前に列を作り、使用し  
た本を惜しみなく売っては新学期のテキストの購入経費に充てる。書店は買  
い取った本に“USED”と大きく書かれたラベルを表紙に貼って新学期に合わ  
せ、店頭で3割から5割程度に値下げして新品の本の脇に積み上げて販売す  
る。多くが書き込みがあったり、何度も売却が繰り返されていそうな、持主  
が数名いたようなくたびれたり、表紙が破けているものも少なくない。しか  
し、だいたいこの古本の方から売り切れていく。日本の大学ではこの習慣は  
ない。先輩から後輩へと教科書が譲られることはあるが、日本の出版社にと  
って教科書の使い回しがこの大きな脅威になっているという指摘はほとんど聞  
かれない。

古本が穢れたものであるという意識は、近年の日本においてもはや消滅し  
たかのように思われる。いわゆる「ブックオフ商法」と呼ぶべき、発刊まも  
ない新品同様の古本を一般の人から買い取って拭いて即日売りさばく商法の  
成功がある。新刊の本を買っては破損しないように気をつけて読み切り、す  
ぐにブックオフに持って行って買い取ってもらう読者が多い。ブックオフは  
新刊の本の販売日から数日後、ものによっては翌日、さらに同日に新刊書の  
半額で店頭に並べて販売する。破損のない新しい本しか買い取らないので、  
そこで売られている本は新品と変わらない。当然、多くの人は発売日から  
ちょっと待ってからブックオフで買い求めるようになる。これは漫画本で顕  
著に見られる傾向で、かなり出版社及び印税を受け取る著者に大きな影響を

与えているという意見もある。二次販売では何度売り買いが繰り返されても出版社や著者にはまったくお金が入らない。出版社や著者は一次販売でも売り上げて収入を得ているのである。漫画業界がいまこの煽りをまともに受けているようであるが、これが徐々に他のジャンルにも広がり、読んだ本を本棚に入れて飾ったり、また後で読み返すという習慣が徐々に失われ、情報や知識の使い捨てがこのまま放置され蔓延していけば出版業界全体の利益が大きく損なわれる可能性がある。

漫画本のように一気に読み上げることができ、また読み返すと感動がかなり薄れる種類の本は、二次販売へ流れやすい特徴を抱えていると言える。それに対して語学書は、ある一定の時間をかけて継続的に使用を続け、反復して使われる特徴があることから、本への愛着もその分増すためか、そう容易には手放さないであろうとも思えるが、実際は、大学近辺の古本屋に並んでいる語学書の数は少ない。ゆえに、売り上げを確保するためにも、本に直接書き込んで学習を進めるような作りにするなど、二次販売を促進しないような本の形態について何らかの工夫をする準備をしておく必要があるだろう。

### 3. 日本の語学書出版界の現状

日本における英語学習熱は衰える気配がまったくない。それを反映して、英会話や TOEIC の対策本を中心とする英語学習書の出版ラッシュが続き、2006年1月から10月の出版科学研究所の統計では、日本全体での書籍の新刊点数は約7万点、語学書の新刊点数は約930点、英語学習書の新刊点数は約500点である。これは一日あたり約1.7冊の英語学習書が出版されていることになる。この他、売れ行きのよい書籍の改訂や増刷もあるが、初版だけで絶版になる書籍のほうが圧倒的に多いのも事実である。

書店では英語学習書が売り場の大きなスペースを占めている。特に TOEIC などの資格対策本の種類の豊富さには圧倒される。語学書のプロダ

クト・ライフサイクル（商品寿命）はいまや1年半未満と短命化し、各出版社は生き残りをかけて他社の商品との差別化を計るために売れる本の制作に必死の努力をしている。書店には類似本が溢れ、店員も顧客もその飽和する書籍の中に埋没してしまい、良き本を見極める能力が低下して安易な広告に踊らされるブロックバスター時代に突入した。

需要が高い分野だけに多くの出版社が存在し、また英語教育とは無縁と思われていた医者やタレントが書いた本までも書店に並んでいる。タイトルも一目を引く「何日で～マスターできる」という言葉や日本人のオーセンシティブ（本物）嗜好を狙った「ネイティブの～」というものが多い。しかし、英語の学習本は、一般に店頭で目にする英会話や TOEIC のような受験対策本だけではない。通常は一般の書店には並ばない、中高大、さらに民間の英語・英会話学校用のテキストの市場も存在する。

語学書の売り場は、100社を超える語学関連出版の創意の結晶である作品の展示場であり、熾烈な競争が繰り広げられている競技場でもある。有能なアスリート（売れ筋の本）は、アリーナ（売り場）の中心を占め高い表彰台に上げられる（本が平積みされる）。無能なアスリート（売れない本）は片隅に追いやられ、いずれ退場（返品）を命じられる。これらの選手は一目を引く色取り取りのユニフォーム（表紙）を身に付け、胸に誇らし気に国旗や名前（本のタイトル）やメッセージ（宣伝コピー）を刺繍して出番（顧客の目に留まる）を待っている。観客（顧客）は彼らの勇姿に魅了され彼らの演技（本の内容）を真剣な眼で見守る（本を実際に開く）。ある者はその外見通りの演技であることに満足（購入）し、ある者はそのあまりにも貧弱な演技に落胆し目を背ける（元の位置に戻される）。

国際化の中で英語関連産業は成長をし続けている。出版社だけでなく、英語学校、海外語学研修を企画販売する旅行会社や代理店、さらに洋画や洋楽についても英語という言葉の世界的普及の波に乗っているのである。

図表2 ミクロ的分析 (Porter's Five Forces)

既存競争企業間の敵対関係 (業界内の競合企業)	強	本が売れない時代にあって、飽和状態に近いほど豊富な商品の中で類似品があふれ、CDの無料付録化も標準化されてるなど、価格競争も激化している。
新規参入企業の脅威	中	優秀な編集者の確保と特殊な出版流通システムに精通した営業担当者の確保が参入時の大きな課題であるが、大きな設備投資等は不要で参入時投資は巨大でない。
代替品・サービスの脅威	中	他メディアとの競合があり、特に電腦空間での情報、知識、音声ファイル等の学習素材が無料で入手できる時代となり、ハードコピーの売り上げに影響が出かねない状況にある。
供給業者の交渉 (売り手の交渉力)	中	書店店頭でのPOSによる販売管理のデータを活用した、品揃えと陳列方法を指導する提案型営業が積極的に行われ、メディア広告と連動した販売促進活動も行われている。
買い手の交渉力	強	書店は自由返品制度に守られ、リスクを負わずに商売ができる。顧客は、再販制度のために店頭的一次販売では定価で買わざるを得ないが、二次販売では選択の余地がある。

### 日本の語学書出版界の業界構造

日本の語学書出版界の業界構造はミクロ的分析 (Porter's Five Forces) のフレームワークを用いると図表2にまとめられる。

#### 3-1. 既存競争企業間の敵対関係 (業界内の競合企業)

飽和状態に近いほど類似したジャンルやタイトルの本が多く、内容、分量、表紙のデザイン、レイアウト、価格設定など一冊の書籍が有する属性は豊富であり、そのいずれかが顧客の販売動向にどのような影響を与えているかは、各社が長年培ったノウハウの中にあり、各社差別化を模索している。特に価格競争については、かつて別売とされていた音声もCDが無料で付録に付くことが標準となり、激化している。



### 3-2. 新規参入企業の脅威

本作りのノウハウに精通した優秀な編集者の確保と奥村氏の言う「前近代的とも特殊とも言える出版流通システムに精通した営業担当者の確保」が参入時の大きな課題であるが、印刷工程の技術的な進歩により、デスクトップでできる編集作業の幅が大きくなり、所要時間も短縮され、大きな設備投資等は不要なために、参入時投資は巨大ではない。現実には、英語学習熱の高まりを背景に、既存大手出版社や非出版業界からの新規参入も続いており、再販制度による抑止はあるものの、価格競争が激化しているという。

### 3-3. 代替品・サービスの脅威

書籍を金を出して購入しなくても電腦空間での情報や知識の即時かつ無料の入手可能性が存在し、他メディアとの競合があり、特に電腦空間での情報、知識、音声ファイル等の学習素材が無料で入手できる時代となり、ハードコピーの売り上げに影響が出かねない状況にある。しかし、書籍には装備が要らず、手軽にどこへでも持ち運びでき、ハードコピーの目への優しさなどの人間工学的な優位点が健在であるために、代替品として脅威には至っていないという意見もある。

### 3-4. 供給業者の交渉（売り手の交渉力）

かつての出版社と書店との関係においては、飽和状態に近い種類が豊富な書籍について、出荷し店頭でどれをどのように陳列するかはすべて各書店が決定する事項であり、出版元はほとんどタッチできない分野である。書店への売り込みなどはメール等で定期的に書店側に告知したり、営業担当者が口頭で売り込む程度で、書店と顧客との関係においては、顧客は各人の自由意思に基づいて選定して選び、他の商品に見られるような売り込みはなく、書店側はただ静かに顧客の動静を見守り会計するだけであった。しかし、いまは、書店店頭での物品販売の売上実績を単品単位で集計する POS (point of sale) による販売管理の拡大とともに、出版社もそのデータを活用した、書店

の利益の拡大化と、出版社の利益も拡大できるような品揃えと陳列方法を指導する提案型営業も積極的に行うようになっている。また、大規模出版社は、一般の顧客に対してメディア広告と連動した販売キャンペーンを熱心に行っている。

### 3-5. 買い手の交渉力

出版者を売り手、書店を買い手と見る関係において、本の売れ筋などを研究し独自の判断で出荷する本を選定し、部数を決めるのは各書店ではなく、出版社と書店の間に立つ「取次」（トーハン、日販、大阪屋など）の役割である。書店は基本的に取次から送られてきた商品を店頭と並べて購買に結び付けるだけである。書店独自の商品調達は書店在庫の追加補充の形で行われ、自由返品という壁に守られ、リスクを負わずに商売ができる立場にある。また、書店を売り手、読者を買い手と見る関係において、一般の書店における一次販売では、再販制度のために価格は一定であり、価格交渉などの余地はない。書店を売り手（出版者がネットなどで顧客に直接売ることもある）、顧客を買い手と見る関係においては、再販制度のために一般の書店の店頭の一次販売では定価で買わざるを得ない売り手市場であるが、古本屋やネットオークションの二次販売では選択の幅が広がり買い手市場となる。

## 4. 語研の現状

語研が語学関連出版業界の中でどのような特性を持っているのか、これまでの記述を含め SWOT 分析のフレームワークを用いて分析すると図表3に集約できる。ここで掲げた項目の中で、主要なものを以下それぞれ取り上げ分析を試みる。

### 4-1. OPPORTUNITIES（機会）

日本における英語学習熱はこれからも継続するものと思われる。民間企業

図表 3 SWOT analysis

<p style="text-align: center;"><u>OPPORTUNITIES</u> (機会)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>[ ] 英語学習熱の継続</li> <li>[ ] 「英語が使える日本人」の育成戦略構想</li> <li>[ ] TOEIC 受験者の増加</li> <li>[ ] 小学校での英語の必修化</li> <li>[ ] ネット普及に伴う英語スキルの必要性の拡大</li> <li>[ ] 英語以外の外国語学習熱の浸透</li> <li>[ ] 日本語学習の必要性の認識強化</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>THREATS</u> (脅威)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>[ ] 本が売れないマイナス成長を続ける出版市場</li> <li>[ ] 飽和化する競合教材(類似品)の存在</li> <li>[ ] 多様化する他メディアの存在</li> <li>[ ] 外資系・大手出版社や非出版業界の新規参入</li> <li>[ ] 商品寿命の短命化と新刊行点数の激増</li> <li>[ ] ブロックバスター時代の到来</li> <li>[ ] TOEFL の出題・受験形式の変化と受験者減</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><u>STRENGTHS</u> (強さ)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>[ ] 堅実で内容が充実した高品質の教材</li> <li>[ ] コーパス言語学を活用した信頼性の高い用例</li> <li>[ ] 多言語を網羅する豊富な品揃え</li> <li>[ ] 多ジャンルを網羅する豊富な品揃え</li> <li>[ ] 英米双方の英語の良質な教材作り</li> <li>[ ] 音声教材の質の高さ</li> <li>[ ] 強固な財務体質と比較的高い労働生産性</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>WEAKNESSES</u> (弱み)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>[ ] 非効率なプロモーション活動</li> <li>[ ] 組織化が足りない販売力と不十分な価格競争力</li> <li>[ ] 商品寿命の短命化・新企画制作過程の短縮化</li> <li>[ ] 占有率が小さい店頭の販売スペース</li> <li>[ ] 大学テキスト・大学受験教材の販売網の不備</li> <li>[ ] ESP 教材やライティング教材の不備</li> <li>[ ] 英検教材や TOEFL 教材の不備</li> </ul>

では社員全員に TOEIC の受験を義務付け、配属や昇給の目安にしているところも少なくない。官からも「英語が使える日本人」の育成構想が打ち出され、大学センター試験でもリスニングが導入され、小学校での英語教育が必修化された。

### 「英語が使える日本人」の育成のための戦略構想

文部科学省は 2002 年、日本人に対する英語教育を抜本的に改善する目的で、具体的なアクションプランとして「『英語が使える日本人』の育成のための戦略構想」を作成した。これは経済・社会等のグローバル化が進展する中、子ども達が 21 世紀を生き抜くためには、国際的共通語となっている「英語」のコミュニケーション能力を身に付けることが必要であり、このことは、子ども達の将来のためにも、我が国の一層の発展のためにも非常に重要な課題となっているという認識のもとに提言された戦略構想である。

この構想に基づき、国民全体に求められる英語力として、中学校卒業段階

では挨拶や応対等の平易な会話（同程度の読む・書く・聞く）ができる（卒業生の平均が英検3級程度）ことが求められ、高等学校卒業段階で日常の話題に関する通常の会話（同程度の読む・書く・聞く）ができる（高校卒業生の平均が英検準2級～2級程度）ことが求められている。また、大学レベルでは英検準1級、TOEFL 550点、TOEIC 730点程度と認識されている。

この流れの中で、2005年度の大学入試センター試験でのリスニングテストの導入、高校で3年間で100校指定する「スーパー・イングリッシュ・ランゲージ・ハイスクール」における先進的な英語教育の実践研究、外国人（ネイティブ）の正規の教員への採用の促進、海外への留学を希望する高校生・大学生のための海外派遣奨学金の充実、英語教員の資質向上のための研修計画、などさまざまな政策が取られてきている。

このように中高大のすべてのレベルで英検の級が例示されることで、英検（日本英語教育協会主催）の英検受験者増が期待できそうではあるが、少子化や資格試験の文科省認定が一斉に廃止された煽りを受け、かつて隆盛を極めていた英検の受験者は、2003年の総受験者数が253万6千666人、2004年が249万2千287人、2005年には248万9千414人と減少の一途をたどっている。また、TOEFLはペーパーからコンピュータを使用した受験に切り替わり、さらに出題形式が何度も変化し出版社もお手上げの状態になり、これらの出版数も激変している。

### TOEIC 受験者の増加

対照的に、TOEICの受験者数は増加の一途をたどり、その関連書物の売行きは独走状態に入っている。世界中で年間450万人以上が受験するTOEICは、国内では企業ぐるみの受験やTOEICのスコアを海外派遣や昇進の基準に使う企業が増えてきたり、大学のカリキュラムの中で受験で義務付けたり、単位に代用する大学も増えてきている。2003年度の国内受験者数は142万3千人、2004年度の国内受験者数は143万3千人、2005年が149万9千人と増え続けている。ただし、TOEICはビジネス英会話にある程度特化しているた

め、中高校生が受験するには適切ではないと思われるが、試験を作成している ETS は、ビジネスの専門用語に関する知識は必要ないと解説している。

都市部の大きな書店に入ると、語学、特に英語学習関連の書籍のコーナーが大きく設けられている。それらは大きく、英会話、リスニング学習書と資格対策本に三分される。英会話は、旅行などの場面・機能・概念別のフレーズ集が主流で、リスニング学習書は、ニュースなどのメディア英語の聞き取りのための内容で、資格対策は TOEIC、TOEFL、英検などの受験者のための対策本である。語学書全般の実売データ（他社の刊行物も含む）分析によれば、現在の語学市場における売れ筋のジャンルは「英会話」「TOEIC」「英文法」「語彙」「リスニング」「日本語」「中国語」「韓国語」「フランス語」に限られる。従って当面はこれらの分野に集中することになる。中でも TOEIC 関連の書籍はもっとも魅力のある商品であり、英語関連書籍のスペースの多くを TOEIC 受験対策本で占められている。

米国のテスト開発会社である ETS (Educational Testing Service) が制作する TOEIC (Test of English for International Communication) は、日本のみならずますます隆盛を極め、受験者も世界規模に拡大を続けている。出題形式が長年一定して安定していた TOEIC も日本では 2006 年 5 月の公開試験から出題形式が変わり、いままでアメリカ人の朗読だったものが、より国際化を意識してイギリス人、カナダ人、オーストラリア人の 4 人が吹き込む形式に変わり、さらに 2007 年にはライティングとスピーキングも導入され、いままでの対策本は一新されることとなり、TOEIC の受験対策本はさらに出版ラッシュが続いている状態である。それまでの受験対策本は紙切れ同然となってしまったと言える。

語研は 2007 年 1 月現在で 43 点の TOEIC 関連本を出版している。2006 年の 25 点の出版数のうち TOEIC 関連だけで 9 点あり、英語が総数 15 点の中で実に 6 割を占めている。TOEIC の隆盛と対照的に、英検の衰退と共に英検関連について語研には今後は完全に撤退する予定となっている。同様に、国連英検もまったく出版の予定はない。収益性の高い TOEIC に、各社社運をか

けて売れる商品の開発に務めている様相を呈しており、TOEICの対策本を見れば、その出版社のノウハウや本の質がわかると言える。

### ネット普及に伴う英語スキルの必要性の拡大

ネットの普及でこれまでは英会話が実用英語の中心であるように考えられていたのが、英語でのメール送信の機会の拡充でリーディングやライティングが極めて実用性の高いスキルとして認識され、それに伴い文法学習の重要性が語彙学習の重要性と共に再認識されてきている。特に、届いたメールに対して短時間で返答する必要性が国際業務を担う企業や国際交流の進展から外国人との交流のある日本人が増え、メールを短時間で作成して返答するニーズが大きくなった。このため、受容スキルでは漠然と解釈に使われていた文法に関する知識がより明確に理解し使えなければならないという認識が拡大し、話したり書いたりするための英語の文法を解説した教材が書店でも目に付くようになった。

スピーキングとライティングのような発信技能の習得には、学習者のアウトプットに対するポジティブまたはネガティブなフィードバックが不可欠である。ゆえに、一方通行の書籍の販売では、学習者である購入者に対するフィードバックの提供は望めない。この点が独習者の最大限の不利な点であり、英会話学校や正規の学校の授業にあるような教師や他の学生から得られるフィードバックは金に変えられない価値があるのである。しかし、現実には英会話学校や正規の学校の授業でさえも、スピーキングと比較してライティングは実際には需要があるにも関わらず地味であるためか、英会話学校等ではほとんど宣伝の対象になっていない。また、正規の学校の授業でも教える側に添削等過度の負担がかかったり、ノンネイティブの教員の英文を修正する技能の問題もあり、いわば未履修に近い状態になっていると言える。

書籍販売の物理的制限から、発信技能に関しては、書籍では会話や作文のコツや頻度の高い会話フレーズ集や電子メールの作例集を発売していても、学習者の発する英語の管理そのものにはできないのである。スピーキングにつ

いては、会話の授業が断然高いために、フレーズ本の売れ行きはよいが、ライティング学習本の数は極めて少なく、語研の場合もほとんどない。

#### 4-2. THREATS (脅威)

##### 本が売れないマイナス成長を続ける出版市場

最大の脅威は他のジャンルの書籍と同様に本が売れなくなってきたことである。日本人の活字離れが進んで行く中で、さらに追い討ちをかけるように、オックスフォード、ケンブリッジなどの海外のテキスト会社が日本人向けの学習書も出版するようになってきている。また、本来語学を扱っていなかった大手出版社も英語学習関連書籍を出版するようになってきた。

さらに、英語学習熱の高まりと共に非出版業界の新規参入も近年目立つようになってきた。また、本来英語の専門家でもないタレントや他分野の著名人が著者とされる本も販売されてきている。売れない市場に新規参入、類似した本が溢れ、プロダクト・ライフサイクルが短縮化する市場での生存競争はますます今後過熱化するものと思われる。

##### 飽和化する競合教材（類似品）の存在

書店では、「ネイティブの～」などのタイトルが極めて似た類似品が溢れている。それは英語学習者の需要とターゲットが比較的明白で各社が把握しており、そこに集中するために同時期に似た内容やタイトルの提供品が結果として市場に出るためである。内容以外での差別化をはかるために、各出版社は、本のタイトルや宣伝コピー、装丁、価格などに販売戦略をうまく立てて行かなければならない。また、ブロックバスター時代の到来と言われるように、良書を見極める目を備えた書店員や読者が減少しているために、「聞くだけで話せるようになる」「英語は勉強するな」に代表される甘言宣伝に左右される時代である。飽和する教材の中、あまりにも選択肢が広すぎて、顧客は選択する確固とした基準を見失いつつあるとも言えるかも知れない。

語研はそうした厳しい市場の中で競合するライバル出版社として、Jリ

サーチ出版、ベレ出版、ジャパントイズ社の3社を挙げており、以下のよう  
に簡潔に分析している。Jリサーチ社（資本金および従業員数不明）は、  
TOEIC 関連書では実質シェア 3 位にある出版社である。最大の強みは価格  
競争力と書店営業を中心とする販売力である。ベレ出版社（資本金 4000 万円、  
従業員数 9 名）は、語研同様、英語以外にアジア系諸言語や欧州系諸言語の  
入門書なども幅広く出版している。特に入門書のわかりやすさには定評があ  
り、英語を含め、やはり販売力と宣伝力のうまさに語研は脅威を感じている。  
ジャパントイズ社（資本金 5 億 6000 万円、従業員数 260 名）に関しては、  
総じて企画、本の作り方が良質で、時流にあったものを出版しており、四技  
能（リスニング、スピーキング、リーディング、ライティング）のそれぞれ  
について幅広い品揃えをしている。

#### 多様化する他メディアの存在

今や新聞も無料でネットで読める時代である。同様に、本を購入しなくて  
も同様のコンテンツをネットで読んだりダウンロードできる。電腦空間にア  
クセスしさえすれば、必要な情報を必要な時に必要な分だけ選んで入手で  
きる時代である。

英会話のフレーズ集をとっても、紙面とほぼ同様のものがネットでは入手  
できる。また、活字だけでなく、米国国营ラジオ放送の VOA (Voice of  
America) のサイトなどでは、ニュースのスク립トと複数の再生形式の音  
声ファイルが共に無料で入手できる。このような状況において、ドイツなど  
ではハードコピーの新聞が売れない事態になっているが、日本では朝夕の新  
聞配達網が確立していることもあり、それほど影響はないようである。

英語書についても、語研は危機感を抱きつつも、書籍の優越性を支持して  
いる。これは、書籍が手軽に持ち運びでき、ハードコピーの目への優しさな  
どの人間工学的な優位点が健在であるという点であり、代替品として脅威に  
は至っていないと考えているのである。しかしながら、音声ファイルの無料  
ダウンロードの存在は、例えばまだニュースメディアの限定されたものであ



るとしても、i-PodなどのMP3の普及に伴い、いずれ大きな脅威になる可能性があると思われる。

#### 4-3. STRENGTHS (強さ)

##### 堅実で内容が充実した高品質の教材

語研の最大の強みは、中上級レベルの学習者を対象とした堅実で高品質で多ジャンルを網羅した豊富な品揃えとそれに対する信頼である。英語以外に地球全部をカバーすると思われるその多言語へのこだわりは社会的使命感さえ感じさせる。また、語研の書籍のタイトルには、技能習得本にありがちな「〇週間で〇〇語マスター」のような甘言コピーは少なく、モチベーションの高い中上級レベルの学習者をターゲットにした書籍が多く、努力を継続することによって得られるスキルの習得を促進するという極めて常識的なスタンスを取っている。これ自体が飽和する市場の中で光を放つ他社製品との差別化戦略であるとも言える。市場が飽和すれば安易な宣伝文句やキャッチフレーズに踊らされる顧客も少なくないだろう。しかし、中上級レベルの学習者は比較的教材の質を見極める目が肥えている層である。彼らに支持されている出版社は、それだけ高品質で信頼できる本作りをしている出版社と言えるだろう。

##### コーパス言語学を活用した信頼性の高い用例

語研は、言語の研究と学習理論の構築コンピュータを活用して、学習書の信頼性を高めている。特にコーパス言語学(Corpus Linguistics)という現実の言語使用の場面で収集された生の会話などのデータに基づく頻度調査や特定の語句同士の結び付きの強さなどの事実を教材の用例などの選択に活かししており、FEN 英語ニュース、TOEIC、TOEFLなどの語彙分析などを、他社に先駆けて行う良質の教材を世に送り出してきた実績がある。これが語研が出版する教材全般に渡る信頼性の確保に繋がっていると言える。コーパスを活用することで、単に著者の主観や限られたデータではなく、より現実の言

語使用の現実を反映した教材の素材が収集できる。そして、学習者は安心して学び将来の使用に備えることができるのである。

### 多言語を網羅する豊富な品揃え

語学系出版社の大半が英語または中国語、韓国語、ドイツ語、フランス語、スペイン語、ロシア語のような NHK の語学番組で取り扱われている日本での学習人口の多い外国語に限られていたが、語研は 22 か国語という他社の追随を許さない特別な地位を堅持している。これは、語研の教材で学習してきた英語学習者が他の言語の学習を始めようと思い立った時に、まずはこれまでの経緯から同社の出版物が選びやすくなる。

語研は英語で好評だった内容やタイトルを他の言語の書籍にも活かしている。例えば、今井久美著『3 パターンで決める日常韓国語会話ネイティブ表現』は、先に刊行された小林敏彦著『3 パターンで決める日常英会話ネイティブ表現』を模倣したものである。このように英語書に限らず特定の言語の学習書の成功例が、その後に発刊される他言語の企画等に大いに参考にされることは他言語出版を手掛ける語研の比類なき強みと言える。

## 4-4. WEAKNESSES (弱み)

### 非効率なプロモーション活動

語研がもっとも立ち遅れている点として認識しているのは、他社の製品との差別化のために販売経路などのマーケティング戦略である。4P のうち Promotion が効果的に行えないため、「売れるものをより多く売る」姿勢が十分に取れていなく、その改善策を模索している。現在のところ、語研では 4 名の営業担当者が日常的に日本全国の書店に足を運び、個別商品の販売促進を行う他、自社サイトでの新刊案内や新聞（読売新聞・日経新聞）で広告を年に数回出したり、希望者に不定期で新刊案内をメールで送付しているに留まっている。

プロモーションが効果的に行えない理由は、「売れるものを、売れるときに、

売れるところへ」という販促の原則がなかなか実行できないためであると語研自身が分析している。「売れるものを、売れるときに」という問題は営業態勢より編集態勢の問題である。つまり、「今何が求められているかを敏感に察知し、それを迅速に商品化する」という点で、編集者ひとりひとりの能力の向上が求められていることである。語研の書籍についてはその質の高いことが評価されているが、その半面、質にこだわるあまり、他社以上に制作期間を要するため、迅速性に劣る弊害が起きている。その点を改善するために、編集部では企画は原則として立案から刊行までを1年以内にすべく努めているが、十分に実行できているとは言えない状況にある。

「売れるものを、売れるところへ」というのは営業部が行う商品流通の問題になる。語研の現在の書店販売網はかなりPOS化が進んできているが、まだまだ不十分な状態であるために、売れ筋の大型書店では店頭在庫がなくなって機会損失が生じているのに、地方の中小書店では売れないまま店頭に並んでいるという状況が珍しくない。書店間での商品流通に出版社が介入はできないので、出版社としては傍観せざるを得ない。また、異業種や異メディアと共同での販促および大規模な広告宣伝も必須であると考えられるが、語研の規模ではそれだけの予算を確保できない現実にある。

### 組織化が足りない販売力と不十分な価格競争力

語研はまた、組織力の足りない販売力と価格競争の不十分さを自社の弱みとして認識している。組織力の足りない販売力は、営業部の人材の不足が大きな原因であると語研は分析している。ここ数年の出版界の構造不況の結果、語研もある程度の人員削減が避けられず、そのすべてが営業部の人員を減らすことで対処せざるを得なかった事情がある。新刊の刊行点数を増やすためには編集部の人員を減らすわけにはいかなかったからである。結果として、営業部において語学書に強い関心を持ち、戦略的に語学書の販売策を考えられる人員が不足しているのが現状である。

販売業において売り上げを伸ばすには、顧客数を増やすとともに、顧客単

価を向上させるという2つの命題を同時にクリアしなければならない。書籍は基本的にリピート購入のない特殊な商品であり、この2つの命題はトレードオフの関係になることが少なくないだけに頭の痛いところである。しかし、「規模の経済」のメリットを享受できない出版業では、価格競争に加われば結局自分の首を絞めることになることを認識している。

販売力が足りなければ必然的に価格競争力は下がる。語研が、本1冊を売り上げると得られる収益は、本やCDの制作費、宣伝広告費、流通費、著者への印税の支払いなどの諸経費を差し引くと、おおよそ40パーセントである。例えば1600円の定価の本であれば、600円になる。学習媒体が書籍から、ネットやi-Podなどの他のメディア、さらにCDやDVDなどのソフトを使った学習が普及しつつある。かつて書籍本体より高い価格で別売とされていた本文を収録したカセットテープも1990年代からパソコン関連雑誌を中心にCDが付録に付くようになり、その中にはTOEICなどの語学演習を付ける雑誌も現れた。多くの語学系出版社が書籍の裏表紙に価格を据え置いたままCDを一枚付けることが標準化し、語研も遅れずその慣例に従った。最近の雑誌ではDVDを付録に付けるものまで出てきており、語学系出版社もかつての道を歩むものかと思われたが、画像を付ける必然性がなく、CD付きのスタイルは今後も続きそうである。

語研は、価格競争に関しては、学習者にとって付加価値の高い満足のいく高品質な教材を提供する方針を持っているため、あえて価格競争には加わらない戦略である。それは、語学書のような自己啓発書は安ければ売れるとか安くなければ売れないというものでもなく、妥当な価格帯にある限り、その価格が商品の付加価値に見合ったものであれば、他社との競合においても勝算は十分にあると考えているためである。

#### 商品寿命の短命化・新企画制作過程の短縮化

語研は、商品寿命の短命化に追いつかない新企画制作過程の短縮化を自社の弱点として認識している。一般に書籍はさまざまなジャンルに分類される

ために、本の出版の目的も、読者層も、構想から執筆、編集、出版、流通の経路も異なる。英語学習関連書籍の中でもさまざまな分類ができ、需要も異なる。

プロダクト・ライフサイクルという点では、資格対策本は受験後にはもう使われなくなったり、試験の出題形式が変わった段階で終わってしまう。辞書や時事英語を扱ったものは時代の変遷と共に中の情報が古くなってしまふ。学習法の解説書や体験談などはある程度普遍性があり息が長いように思われるが、近年 i-Pod や MP3 系のメディアを活用したりスニングが流行ってきているように、テクノロジーの発達でより効果的な学習方法が試案されてくるのである。このように随筆や小説から見ると語学書のプロダクト・ライフサイクルは平均1年半以下と言われ、その分語学専門出版社は次々と新刊を出すことになる。語研は2006年だけで27点の書籍を出版している。

このような商品寿命の短命化に伴い、新企画制作過程も短縮化している。一般に新企画の構想は、編集者各個人の着想および出版社が最近の本の売れ筋や読者の要望、その他の社会的動向を見定めて発案し著者に執筆を依頼する「社内開発」と、著者が発案し出版社に企画を売り込む「提案企画」に二分される。語研の場合、5人のスタッフによる社内開発が全体の出版点数の8割強を占めており、残る2割弱が著者の提案企画である。語研では、企画担当者が店頭で他社の書籍と著者を調べ、教育機関の著者であれば、文科省や学校のサイトで調べメール等で接触する。日本人の英語学習を促進する物を世に出すには、やはり日本の事情に精通し日本人英語学習のことをよく知っている著者を求めるために、国内にいる適格者を探し求めることになる。日本人だけでなく、日本の学校で教えている外国人に直接コンタクトすることや他の日本人の著者からの紹介や、共著という形で接点を持つようになることもある。

また、執筆者との印税率の取り決めは、基本的に出版界の慣例に従って印税率を提示している。印税は基本的に製造部数に基づいて支払われる。苦境にあえぐ出版界では、印税を実販売部数に基づいて支払いする出版社も増え

てきているが、現在のところ語研は実販売部数方式は採用していない。印税率や新企画の立案や詳細は、著者と出版社との合意で決定されるが、一般に交渉力において、出版社のほうが強いと言える。

## 5. 戦略的代替案

語研の強みと弱みの中から、特に強みである「堅実で内容が充実した高品質の教材」と「多言語を網羅する豊富な品揃え」および弱みである「非効率なプロモーション活動」を鑑み、さらに学習者としての視点と収益性との双方を鑑み、以下5点の出版企画と販売戦略を提言する。

### 5-1. 大学センター試験リスニング教材の開発

英語学習者がもっとも多い、ピラミッドの真中から底辺にかけた顧客をターゲットにした商品開発が収益拡大に効果があると考えられる。語研は小学校での英語教育の必修化に伴い児童も今後の重要なターゲットとしているが、児童が本屋で購入するのはあまり期待できないので、親子で学べるスタイルの書籍を今後出版していく予定であるが、その次の世代である中学・高校生をターゲットにした教材の充実も考えるべきである。なぜなら、この層は日本では最大級の英語学習人口層であり、顧客として取り込めば大きな収益が期待できるからである。

ただ、前述したように学生の読書離れが進み書籍を購入しなくなったため、語研は学生をターゲットとしない方針を明確に打ち出している。語研はビジネスマンをターゲットとしており、フレーズ集の例文においてもキャンパスの会話などは極力さけ、ビジネスの場面を意識した対話文を含むように著者に要請している。

しかし、参考書や問題集の類いは、親が出費しているところが多いが、それは進学という大きな目標のためにあらかじめ設定された日々の経費の一部として家計で位置付けられ、受験に特化したものである。高校・大学の受験

に準ずるものとして実用英検の存在があるが、受験者数の低下や主催する旺文社の寡占市場となっていることもあり、語研では英検はまったく眼中にない。

2005年度の大学センター試験でリスニングが導入された。語研はこれを脅威とは見ていない。しかし、2006年度には、国公立大学に加えて私立大学の8割強が参加し、607校の入学審査に使われ、約55万人が受験したセンター試験は、特定時期の受験者だけでなくその対策のために学習に励んでいる高校生の数を合わせると膨大な数の学習者が対象になっている。10人に1人でも購入する教材となれば、少なくとも5万部の売り上げが期待できるのである。これは実は、大学英語教育学会(JACET)の新テスト研究開発特別委員会の主要テーマになっていた分野である。

1990年代半ばまでに全国都道府県すべての公立高校の入試にリスニング試験が導入され、高校ではオーラルコミュニケーションが導入された。しかし、オーラルコミュニケーションの時間に文法を教えたり、まったく教科書を開かないなどの「実質的未履修」が横行し、それは大学生を調査することで一目瞭然である。しかし、2005年の大学センター試験を受験して入学してきた大学一年生の現役入学生に対する調査ではこの実質的未履修はほとんど皆無になった。現場の高校教員が真剣にオラコンを教え始めたのである。そこで、リスニングの指導のあり方など教授法上の問題はさておき、何を高校生に聞かせるかを考えた際に、従来の日本の英語教材市場で中高生をターゲットとしたリスニング教材は、検定教科書の付属CDやカセット、または英検4級、3級、準2級、2級などの実用英検の過去問題を収録した音声教材ぐらいいしかなかったのである。そのため、第1回の大学センター試験においてリスニング試験前の施行テストなどで内容や形式、レベルが明らかになると、旺文社を始め、数社が一斉にセンター試験のリスニング対策本を出版した。受験生の数を考えると魅力的な市場である。しかし、それらはいくまでも対策本であり、一応のリスニング力がついた上での仕上げ段階のためのガイドのような性格を有している。教科書のゆっくりと明確にただ本文を朗読

しただけの教材から脱し、それ以外に数年をかけて聞き続けて音声を聞き取れ内容を把握できるプロセスに同行するような教材ではない。

語研はセンター試験のための高校1年生から聞いて学習を継続できるようリスニング教材を開発すべきであると考える。2007年1月現在、語研からはセンター試験英単語を覚えるための本が一冊出ているだけである。語研はこれまで数多くの音声教材を世に出してきた。また、実用的な英語の会話フレーズ集も充実しており、これらの過去の蓄積は膨大である。センター試験の内容を見ても絵を見ながら聞いてタスクを行う形式である。これらはただ文章の朗読を聞いているだけでは対話の部分の聞き取り対策として不十分である。この対話の部分について語研の蓄積は特に絶大であると考える。そのノウハウを活かし、センター試験リスニング対策として、頻度の高い構文やフレーズを含む、場面別、概念・機能別に分類した隣接ペア（一往復の対話）を中心とする聞き取りと語彙の学習を同時に系統立てて学習が進められ、長期間の使用に耐えられる教材の開発が望まれる。そのためには、過去問をそっくりそのまま真似たような内容ではなく、その周辺を包み込む真の実力が付くような包括的内容を有するものであることが望ましい。また、従来の販売方式と異なり、アルク出版が行っているヒアリングマラソンのように通信講座のような形態にするもの一案である。ネットの時代になり、テクノロジーを活かせばマンパワーの不足は克服可能なのではないだろうか。

ただし、現在のところ語研には大学受験教材の販売チャンネルはない。しかし、これを敢えて開発しなくても全国にいる語研の愛読者の中にいる現役の高校教師への売り込みが有効であると考える。語研の英語教材を自身の英語学習のために使用している教員であれば、語研の教材の品質に関して十分理解しているユーザーであると考えられる。そのために授業での副教材としての使用や受験対策用の生徒への推薦図書としてプロモートする現場での口コミが有効ではないだろうか。これで評判が高まると、大学受験者は受験用の教材コーナーの周辺だけでなく、語研の教材が販売されている語学書のコーナーの方へも足を運ぶようになるのではないだろうか。しかし、語研は



個人情報管理に関わる負担を考慮し、読者カードをいまは廃止している。そのため、読者の属性について積極的に知る何らかのすべを構築する必要がある。近い将来、現場の高校英語教員を対象としたニーズ調査を行い、現場で何が不足しているかを探り、彼らが求めている教材、どんな教材があれば助かるかという現場の声を独自に汲み取り、新規の企画に結び付けていってはどうか。

## 5-2. 大学用テキスト用の別バージョンの販売

語研が出版している英語教材の中には大学の英語の授業で使用可能なレベルのものが多く、特にリスニング教材の中には実際に授業のテキストとして使用されてきているものも少なくない。しかしながら、自主学习教材として一般英語学習者の体裁を帯びているために、解答が本の中に印刷されている。そのため、解答を見ないように指示してもどうしても見てしまうこともある。ゆえに、一般書用とは別に大学用のテキストとしての体裁を帯びた別バージョンを限定的に発売することを提案する。

大学用テキストとしての体裁は、成美堂、金星堂、三修社など日本の大学教科書出版社で出版されている現在の多くの他の大学用教材の特徴をまとめると以下の特徴を有する：

- 1) A4サイズで100～120ページ前後の薄さである。
- 2) 直接書き込むためのスペースなどが確保されている。
- 3) 無料の付属CDやテープなどは少なく、別売が一般的である。
- 4) 解答や本文の和文訳は載せていない。
- 5) 解答、本文の和訳例、指導法などを記載した教師用マニュアルがある。
- 6) 著者は氏名だけで、略歴も所属機関の紹介もないものが多い。
- 7) 一般の書店ではなく、大学生協が新学期開始時に店内で販売する。

これらの特徴を有する体裁の別バージョンを作り、採用コース数と部数が確定した段階で印刷を行う。編集的には、解答や和訳の削除と多少のレイアウトの変化と印刷サイズの変更、さらに教師用マニュアルを作成し、著者に

相談・依頼して必要な指導法の記述などを加える作業がある。もちろん、学生が一般書の方も同時に購入し解答や和訳を見て授業に臨む懸念もあるが、それは教員側には望ましい状況でないとはいえ、出版社側には販売を促進することに他ならない。

大学の教科書会社は、数千部を採用見本用として全国の大学の英語教師の自宅宛や大学宛に毎年秋から冬にかけて一斉にカタログと共に送付しているところが多い。また、大学の研究室まで本のプロモーションに販売員が訪問したり、大学英語教育学会の年次大会を始め多くの全国レベルの学会で専用ブースを設け、自社の発刊本の展示や教材の使用法をモニターなどを設置して実演展示している。これらの販売促進活動には相当のマニパワーを要すると思われる。語研の場合は、当分の間は全国の大学の過去のシラバスを調べ上げ、自社の教材が使用されている実態を把握した上で、別バージョン作成候補リストを作成し、さらに採用している教員に直接接し別バージョンの企画を告知し広く意見を徴収するとよいだろう。また、小冊子等とサンプルページを同封したダイレクトメールをリスニングを中心とする授業を展開している全国の大学の英語教員に送付したり自社のHPにも大々的にこのことを提示することも必要である。

大学のテキストは近年技能別クラスが増えたり教室サイズが縮小したせいもあり、一クラスの受講生はかつて100人ぐらいいいたところも現在では30~50人程度に抑えられているところが多い。しかし、それでも全国的に一冊のテキストに対して1シーズンに数千から数万冊の採用注文が参り込み、それが数年持続することもあるのである。また、学生は授業終了後に語研の他の書籍を個人的に購入して英語学習を自主的に継続していくことも考えられる。すなわち、教室内での教授が教科書のつながりで教室外での個人学習に時空を超えたリンクがなされ、販売促進に結び付くことも考えられるのである。

以上のことから多少の編集作業とコストを抑えた広報活動、さらに採用決定後に印刷に取りかかることでリスクを回避すれば、一般書と大学テキスト

用別バージョンとのシナジー効果が期待でき語研の教材の販売促進の一助となると考える。地道に増やしていくことで徐々に販路が広がると思われる。

また、語研の読者の中には現役の高校英語教師も相当含まれているのではないだろうか。大学教材だけでなく、高校の副教材として、センター試験でのリスニング導入がされたいま、より多くの英語のインプットを高校生に与えたいと考えている現場の教員も少なくないはずである。TOEICやTOEFL、英検と同様に、センター試験には、長文だけでなく対話文の聞き取りも出題されており、これには語研のネイティブシリーズにあるような対話単位で音声収録されたフレーズ集が最適な対策本となる。また、ストーリーを追う内容では『VOA 英語ニュースリスニング初挑戦』が内容的にも語彙や構文、聞き取りやすさからも最適な教材として認知されるだろう。

### 5-3. パッケージ販売とオンラインによるコーチングサービス

語研にはネイティブシリーズやVOAシリーズのように、何冊もシリーズ化されたフレーズ集やリスニング教材がある。学習者が一冊で学習が終わることなく継続して他の本も購入して学習してもらうために、数冊をまとめ割引したパッケージ販売がよいのではないだろうか。かつて米国ではスターウォーズのVHSビデオテープの3タイトルをまとめたギフト版の類がよく売れていた時代があった。

例えば、ネイティブシリーズは4作目からクラシックなブックカバーになりサイズも統一されている。VOAシリーズも5冊すべて同じデザイナーが担当しサイズも統一されている。これを厚紙の箱などでまとめ3冊版や5冊版など複数の組み合わせのセットにして2割から3割引きぐらいの値を設定する。これを半年または1年から2年に終了するような学習のモデルプランなどを付け、さらに著者への質問表や学習上の問題点や学習の進行状況をメール、チャット、掲示板などオンライン・インタラクションを入れて管理するコーチングサービスを付加し、アルクが行っているヒアリングマラソンのような準通信教育のようなアフターサービスを大々的にアピールする。

これで、書籍販売の物理的制限から起きる一方的な販売による、学習者の学習過程に対するフィードバックが可能になるのである。

このサービスの提供には、出版社のマンパワーは必要なく、著者が企画を承諾の上、無償で行うよう契約を取り付ける。このサービスを充実させることで語研最員の読者を長期間確保し安定した収益の確保が可能になると考えられる。

#### 5-4. より効果的なリスニングを確保する洋画関連教材の開発

洋画の英語リスニングへの効果は絶大である。画像が伴い、さらにおもしろい内容に触れることで継続した学習がしやすくなる。現在、名古屋のスクリーンプレイ社やアルクなどが洋画のシナリオや関連した教材を種類豊富に販売している。語研もこの分野を開拓する時期ではないかと思う。DVDなどの画像や音声そのものや一部でも著作権の厚い壁が立ちただかり販売できなくても、一作品の中の特定の場面で使われるフレーズを、絵でシーンを描写したページで紹介する。読者は必要に応じて個人的にDVDを購入したりレンタルして学習に役立てる。例えば、JFK などに出てくる米国の法廷シーンでは、“Objection, your honor.” (裁判長、異議あり)、“Sustained.” (異議を認めます)、“Overruled.” (異議を却下します)の3つのフレーズがお馴染みである。ここに挙げられている3つのフレーズは、弁護側の弁護士と検察官との間で行われる激しいやりとりでの決まり文句である。両者の攻防が緊迫し、裁判官 (judge) が仲を取り持つお馴染みの場面である。どちらか片方が証人 (witness) に対する相手側の尋問の仕方に不平がある時にすかさず裁判長 (presiding judge) に向かって Objection, your honor. (裁判長、異議あり) と申し立てる。この緊迫したやり取りはただの紙面からは伝わってこない。しかし、英語圏に旅行したり留学したり滞在しても法定で裁判を傍聴する機会はめったにない。物理的制限で学習者が直接体験し難い場面は、洋画のシーンを見ることでその肉迫したやりとりが体感でき、音声と視覚が同時にインプットされフレーズの使い方がよく理解できるのである。

### 5-5. これまでの出版業績を最大限に活用した多言語フレーズ集

語学系出版社の大半が英語または中国語、韓国語、ドイツ語、フランス語、スペイン語、ロシア語のようなNHKの語学番組で取り扱われている日本で学習人口の多い外国語に特化しているが、語研は22か国語という他社の追随を許さない特別な地位を堅持している。英語ができれば世界中が旅行できる時勢であるが、現地の言語の挨拶ぐらひは覚えて行きたいという需要は高いはずである。上記の言語を中心に数か国語の会話フレーズ集や音声付きの電子辞書は販売されているが、20か国語以上をカバーしたものは皆無である。そこで語研のこれまでのノウハウの蓄積を活かして、出版している全外国語の日常会話の基本フレーズと基本的な文法の構造などをまとめた表を載せたトラベル本を出版してはどうだろうか。地球全体をカバーした本の他に、アジア太平洋地区、欧州、アフリカ、南米などと地位を細分化してもよいかも知れない。CDも付けてしっかりと耳から覚えるように実用的な学習書としての性格も帯びるようにする。

旅行者だけでなく、国際化が進んだ今日、日本国内でもさまざまな国からの旅行者、ビジネスマン、留学生などと接する機会が増えてきている。我々は彼らと日本語か英語、さらにボディランゲージを使って意思疎通を計る。彼らの言語を覚えなければ個人的な関係が築かれなないとは思われない。しかし、外交儀礼上、彼らの言語の基本フレーズを覚え何気なく会話に入れると彼らは喜び親密さが増すことがあるだろう。これはビジネス・コミュニケーション上、重要なポイントである。そこで本格的な文法力を駆使して新しい文を造文する力までは求められなくても決まり文句などをいくつか幅広く覚えて適時使うことが、ビジネスマンの交渉や対人関係の構築のためのスキルとして認知されてもよいのではないだろうか。

### 参考文献とウェブサイト

- (1) 株式会社語研のサイト <http://www.goken-net.co.jp/>
- (2) 日本流通産業新聞のサイト <http://www.bci.co.jp>

- (3) 旺文社のサイト <http://www.obunsha.co.jp/>
- (4) 「1000 人の家計簿：書籍・雑誌の購入」日本流通新聞 2006.9.
- (5) ブックオフコーポレーション株式会社のサイト <http://www.bookoff.co.jp/>
- (6) 『2006 出版指標 年報』出版科学研究所
- (7) 出版科学研究所のサイト <http://www.ajpea.or.jp>
- (8) 出版流通対策協議会のサイト <http://www.netlaputa.ne.jp/~ryuutai/>
- (9) VOA (Voice of America) のサイト <http://www.voanews.com>
- (10) ETS (Education Testing Service) のサイト <http://www.ets.org/>
- (11) 日本英語検定協会のサイト <http://www.eiken.or.jp/>
- (12) 文部科学省のサイト <http://www.mext.go.jp/>
- (13) 大学入試センターのサイト <http://www.dnc.ac.jp/>
- (14) Richards, J. & R. Schmidt. (1992). Longman Dictionary of Language Teaching & Applied Linguistics: Third Edition. London: Longman
- (15) 知恵門のサイト <http://ziemon.com/>
- (16) ベレ出版のサイト <http://www.beret.co.jp/>
- (17) ジャパンタイムズのサイト <http://club.japantimes.co.jp>
- (18) 成美堂のサイト <https://www.seibido.co.jp/>
- (19) 三修社のサイト <http://www.sanshusha.co.jp/np/index.do>
- (20) 金星堂のサイト <http://www.kinsei-do.co.jp/>
- (21) 大学英語教育学会のサイト <http://www.jacnet.org/>
- (22) 読売新聞朝刊 平成 19 年 1 月 20 日 第 14 ページ

## 添付資料 2006 年出版タイトル

(語研サイト [http://www.goken-net.co.jp/catalog/list/list\\_all.htm](http://www.goken-net.co.jp/catalog/list/list_all.htm) より)

書名	発行年月	種別	定価(税込)
今すぐ使える中国語会話表現 3000	2006年12月	CDブック	2,415円
カラダについて英語で話す本	2006年12月	テキスト	1,470円
えいごであそぼう!	2006年11月	CDブック	2,310円
TOEIC TEST 究極単語 Advanced 2700	2006年11月	テキスト	2,100円
TOEIC TEST 究極単語 Basic 2200	2006年11月	テキスト	2,100円
日常韓国語会話ネイティブ表現	2006年11月	CDブック	2,100円
新 TOEIC TEST 実力診断模試 2	2006年11月	CDブック	1,000円
英会話フレーズ 600	2006年11月	CDブック	1,680円
なるほど!英会話Q&A	2006年9月	テキスト	1,470円
新 TOEIC TEST 完全攻略模試	2006年9月	CDブック	2,310円
今すぐ使える英会話表現 3000	2006年9月	CDブック	1,995円
中学受験・武本の塾との上手な付き合い方	2006年9月	テキスト	1,470円
中学受験の国語論	2006年7月	テキスト	1,470円
話す韓国語の単語力 [改訂版]	2006年7月	CDブック	2,310円
会話する英文法Q&A	2006年6月	CDブック	1,890円
新 TOEIC TEST 必修 1200 語	2006年6月	CDブック	1,890円
新 TOEIC TEST 入門 1200 語	2006年6月	CDブック	1,890円
新 TOEIC TEST 頻出 1200 語	2006年5月	CDブック	1,890円
新 TOEIC TEST 基礎 1200 語	2006年5月	CDブック	1,890円
漢字検定準2級 出題ランク別問題集	2006年5月	テキスト	1,000円
漢字検定3級 出題ランク別問題集	2006年5月	テキスト	1,000円
話す中国語の単語力 [改訂版]	2006年5月	CDブック	2,310円
新 TOEIC TEST 実力診断模試	2006年4月	CDブック	1,000円
中国語検定3級 合格ガイドと直前模試	2006年4月	CDブック	2,100円
中国語検定4級 合格ガイドと直前模試	2006年4月	CDブック	2,100円
ネイティブでも間違える英語表現 A-Z	2006年2月	テキスト	1,995円
話すスペイン語の単語力	2006年1月	CDブック	2,310円