

学習塾のこれまでとこれから

座談会

価値を見つめ直し、未来を展望する

学習塾を取り巻く環境における共通課題として、「少子化」「教育制度改革」「ICT化の進展」「地方における人材不足」「家庭の二極化」などが叫ばれる中、塾経営の選択肢は今後どのように広がっていくのか。これまでの延長線上に未来を考えることが難しい時代にあって、学習塾の価値はいかにして変化を遂げていくのだろうか。

今回は実践経験が豊富な3名の有識者にお集まりいただき、過去から現在、そしてこれからの語り合っていたいただいた。活発な意見交換が繰り広げられた座談会に、学習塾の価値をいま一度見つめ直し、未来を展望するヒントが散りばめられている。

座談会参加者 (50音順)

ケイ・イー・シー株式会社 代表取締役社長	木村 剛 氏
株式会社ジャスマック/菅田進学塾 代表取締役	清水 貫 氏
株式会社城南進学研究社 専務取締役執行役員 COO	千島 克哉 氏
進行	西園寺 弘 氏

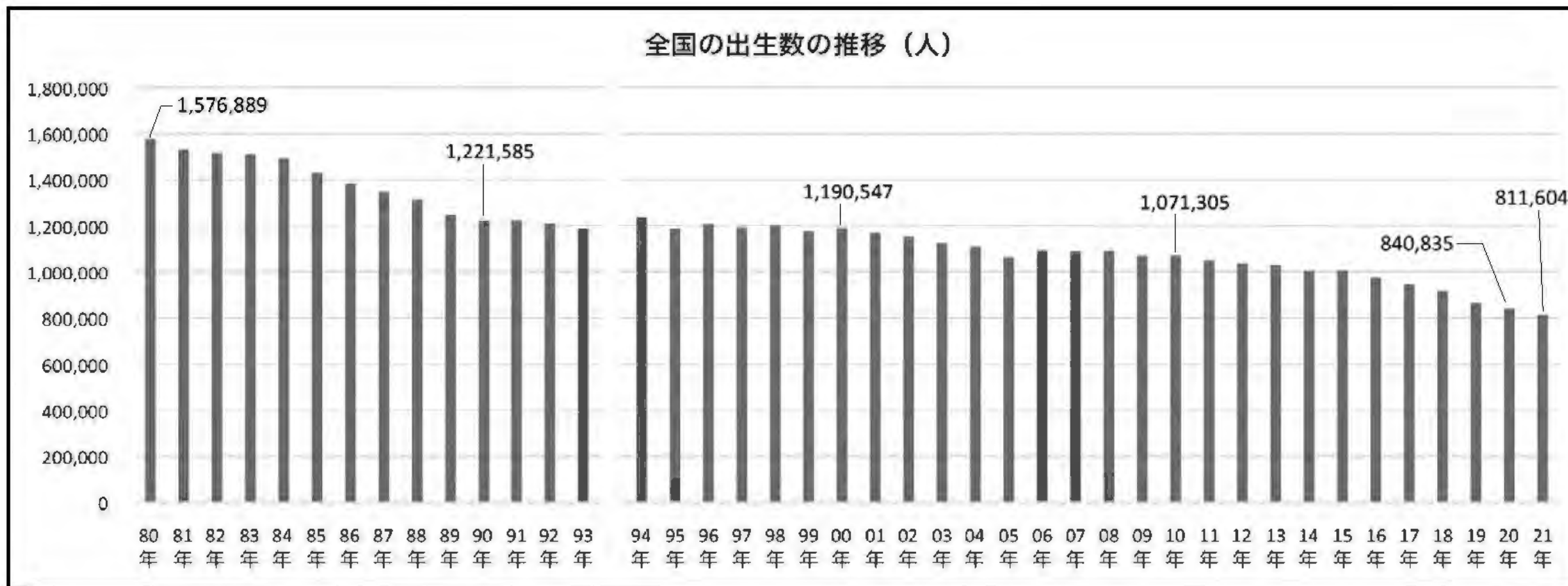
プロダクト・ライフサイクル理論
いま学習塾は「衰退期」にあるのか

西園寺 弘 氏
はじめに、自己紹介をお願いします。

清水 貫 氏
菅田進学塾は千葉県を中心に中学・高校・大学受験の各ブランドを展開しています。中学受験は「四谷大塚」

首都圏提携塾で、大学受験は「東進衛星予備校」の加盟塾です。

千島 克哉 氏
城南進学研究社は乳幼児から社会人までを対象に教育サービスを提供しており、9月で創業40周年を迎えます。



した。個別指導「城南コベッツ」をFCも含めて250教室、「河合塾マナビス」を22校舎展開しています。また「城南医志塾」や「城南推薦塾」など、各カテゴリーの中で専門性を追求する形で成果を明確に示していくビジネスモデルを構築しています。

木村 剛 氏
大阪府枚方市に本社を構える教育グループ、ケイ・イー・シー株式会社です。昭和49年創業で、もうすぐ50年目を迎えます。もともと学習

進行 西園寺 弘
教育評論家。1955年生まれ。月刊誌記者のアルバイトをしながら東京都内の大学、大学院に通う。卒業と同時に1年間の海外遊学。帰国後、私立高校社会科講師、専門学校英語講師を経て大手塾に5年間勤務。退社して以後は教育関連、特に学習塾や英会話教室関連の執筆活動に専念している。民間教育の現場に詳しい。

塾からスタートしましたが、創業期から人間教育に力を注ぎ、社会人教育を提供してきました。

現在、学習塾部門が売上高の60〜65%を占め、約35%が社会人教育（英会話や企業研修、日本語教師養成講座など）です。学習塾部門のうち小中学生が35%、高校生が65%で大学受験に強い塾として展開しています。

西園寺 まず議論の取っかかりとして、マーケティング学問における黎明期に米国の経営学者によって提唱された「プロダクト・ライフサイクル理論」の視点から、学習塾のこれまでの振り返りつつ、未来を考察していきたいと思えます。

ご存知のように、この理論では市場におけるダイナミクスについて「製品には導入期、成長期、成熟期、衰退期というライフサイクルがある」と説明しています。産業にも同様の

サイクルがあり、学習塾産業は「いまや「衰退期」への過渡期にある」という説もあります。

導入期は戦前〜1950年代前半、成長期は団塊の世代が高校入試に向かった1950年代後半から学習塾の事業所数がピークとなった1995年前後、成熟期は1990年代後半〜コロナ禍前までの2020年前後に該当します。

成熟期の特長は市場規模の固定化・事業所（者）数の極大固定化であり、衰退期には市場規模が縮小し、事業所（者）数が減少します。学習塾産業が衰退期とされる最大の要因は子どもの人口の減少、この1点に尽きます。全国の出生数の推移を見ると、1980年時点では約157万人でしたが、2021年は約81万人でおよそ半分強に減少しています。2022年も上半期には40万人を割り、今後増える見込みがまったくなく状況です。

子どもの数は減る一方だが 学びの多様性は溢れている

西園寺 この説について皆さんは、どのようにお考えでしょうか。

清水 これを論評する立場ではありませんが、数多ある経営理論の中で

くので、これまでの延長線上に単純的に未来を位置づけるのは困難です。専門に特化して圧倒的な価値を創出していくのか、若しくは学びの多様性の中に需要のタネが隠れているとすれば、その需要に対してどのようなスタンスをとっていくのかが問われてくるでしょう。

木村 私も、従来と同じスタンスでは衰退する方向だと認識しています。一方で、大学受験は私立大学の上位30ブランドに、受験生の45%が集中的に出願している状況があります。保護者も生徒も「よりよい環境に行きたい」

という気持ちは永遠にあり続けると考えられます。受験制度そのものが大きく変わって、例えば高校受験がなくなったり、大学入試がすべてAO入試化するなど劇的な変化がない限り、受験は存在し続けると思います。

ケイ・イー・シーではキャリア教育や気づきを与えて主体的に物事を考える習慣づけなどの教育サービスを提供していきます。人間的な成長という付加価値を与える仕組みで、高みを求めていく集団づくりによって、都市部では受験産業が成り立つと考えています。

社会の中で「教育とは何か」を問う 価値観の変動にさらされている

西園寺 10年先を見据えた時、塾経営者にはどんな選択肢があるのでしょうか。1つは撤退・転業、2つ目は塾部門を残しながら兼業でドメインの拡張、3つ目は学習塾産業から学習支援産業への移行が挙げられます。さらに4つ目は、今後伸びるニッチ産業に特化する。5つ目はある一定数の学習塾が生き残る中で、吸収合併する残存者利益が挙げられると思えます。

清水 高校入試部門の通塾率は全国的に見てもすでに飽和状態ですが、大学入試の進学率もこの数年間、伸び悩んでいます。私は最近、大学入試もはや飽和状態なのでは、と感じています。つまり、「予備校や学習塾に通わなくても行ける大学でいい」という層が相当数いるのです。この状況の中で1つ言えるのは、顧客側から見える価値の形そのものを変えなければ、衰退はあっても成長はない

長期にわたって古典的に語られてきた理論であり、一定の原理・原則があるためその考え方は不変のものだと捉えています。

西園寺 私自身は「衰退期」であると、素直に認めることができません。あえてこの説に反論するならば、今まで学齢期の子どもの数は多い時でも4割程度しか学習塾に通っていません。何らかの新しい要因が加わった途端、一転して発展する可能性を秘めているという点です。振り返ってみると、その例として個別指導の台頭や映像授業の発展などが挙げられます。

清水 団塊の世代の高校受験あたりからいわゆる受験競争がはじまり、塾業界は飛躍の一途をたどってきました。その後、各学習塾の価値を高める努力によって成長期に入り、通塾率アップや学年の拡張、単価アップ、業態変更などの創意工夫で成熟期を作り上げました。

環境の変化によって成功したというよりも、先輩経営者の方々が環境の変化に適応しながら成熟期を作ったのです。逆説的に言えば、次世代が新しい形態に適応しきれないことが、い

い、もはや限界であるといつこと。学習塾が成長した初期段階から中期までは、大学受験競争に勝って難関校に合格させることが目的であり、さらに公立高校入試対策によってすそ野が広がりました。個別指導が台頭した時代は、受験勉強だけでは

ない価値を求める人にもフィットしたと言えます。この一人ひとりの面倒を見てほしいというニーズもすでに限界だとするならば、もう一つの価値観の変異が起る可能性があります。それは、学校が今まさにさらされている状況です。大学の学生獲得戦略に合わせ

ていくにしても、その戦略自体が長期的に見て正解かどうかわかりません。果たして次にどこへ向かうのかを推測することは、非常に難しいことです。

日本社会全体の中で「教育とは何か」を問う、価値観の変動にさらされていると思います。学習塾は、その先に構えていなければ発展はないでしょう。既存の学習塾や予備校ではない新しい業態が、日本の教育を

まの衰退期を作っていると言えるかもしれません。私は、若い世代が新しいものを考えていくフューズに移行しつつある時期だと認識しています。

千島 少子化に悩むのは学習塾だけではありません。例えば、大学も学生を集めるためにアドミッションポリシーを掲げ、その理念に合う学生を集めるという大義のもと実に様々な入試形態を考案しています。つまり、子どもの数は減っても学びの多様性は溢れているということです。

製造業で例えれば、古き良き時代は少品種大量生産でよかったわけですが、時代は多品種少量生産の時代に移行しています。経営の視点に立てば非生産的な移行ですが、勝ち残る企業は工夫を重ねて時代の要請に応えています。

少なくとも「ペーパーテスト対策カンパニー」としての未来は、バイ



ケイ・イー・シー、(株)木村剛 代表取締役社長

(株)ジャスマック/菅田進学塾 清水貞 代表取締役

(株)城南進学研究社 千島克哉 専務取締役執行役員 COO

これまでと

これから

する危機感が指定校枠の乱発のような形に及ぶのであれば、足元で発生して行く需要にも対応せざるをえません。

足元に現れる需要に対応しながらも、冷静に未来に向けて準備を重ねていくつもりが必要なフェーズといえるでしょう。

幼児教育分野に特化した 二ツチな専門塾の可能性



(株)城南進学研究社
千島克哉 専務取締役執行役員 COO

西園寺 一方で、幼児教育はこれから伸びる分野だと予測されています。幼児教育分野に特化した専門塾として、ポジショニングを変えるのも方策の1つです。小学校低学年はまだ目先の受験などにとられない年齢のため、保護者も比較的長い目で構えることができます。経済的な余裕がある保護者層は、せいぜい全体の約2割程度とも言われますが、都市部においては我が子に未知数の何かを学ばせたいというニーズが、新しい市場の芽の1つと捉えることができます。

千島 これまで中学受験のスタートは小学校4年生からとされてきました。実際にはどんどん低年齢化しています。城南の乳幼児教室に通う子供たちは5つ、6つと習い事を併用しているケースが多いです。私も都市

部では1つのマーケットとして十分成立すると感じています。

清水 低学年の子どもに対して保護者がどこにお金をかけるか、果たして幼児教育分野を選択するかは、若干疑問が残ります。ピアノや水泳のような習いごとが競合する市場の中で、まさに他の業態との取り合い状態です。要するに、今までやってきたドメインを拡張するという単純な見方で

は、もう何年も前から限界がきているのではないのでしょうか。さらにコロナ禍で出生数が減少し、全体の様相が変わる局面にあるかもしれません。

は格差が生まれやすい構造が出来上がっています。保育園時代に目指すべき読み書きのレベルは提唱されているものの多くの保育園で推進されていないのが現状です。事業領域としてはまだ新しく開拓の余地はあると思います。

人材不足の地方塾は生き残りをかけ デジタル教材に踏み切るケースも

西園寺 幼児教育を1例として挙げましたが、塾業界全体は下降傾向であるものの、1つひとつの分野を掘り下げればまだまだ可能性があると言えます。ここでまた新たな問題提起をして、都市部と地方の格差について議論してみたいと思います。都市部の学習塾は新たな分野におけるニーズを探ることができても、地方塾に残された道はオンラインしかないと思はれます。オンラインの時代は、地方にとって好機と言えると思いますがいかがでしょうか。

への参加を希望すると思います。また地方の人材不足という点では、アルバイトの学生がいない地方のエリアでも個別指導塾は成立できるのでしょうか。

清水 確かに、今までなかった形態が発生する可能性はあると思います。ただし、地方在住の子どもたちは、地方発のオンライン授業ではなく、都市部から発信されるオンライン授業

千島 地方でオンラインの推進は好機になり得ると思います。学生アルバイトが活躍することを前提とした学習塾経営は困難性が増してくると思います。アルバイトの採用コスト上昇には限界がありませんし、仮に採用ができてクオリティの担保があるわけではないと思います。アルバイトの不足によりお客様のニーズに答えられないため、オンライン指導やデジタル教材の導入に踏み切るケースも増えてくるでしょう。

家庭学習を管理することは 自己管理の機会を奪いかねない

西園寺 これからの学習塾のあり方を考察するにあたって、ICTの進化をどのように捉えるか、これは非常に大きな要因の1つです。塾の役割がラーニング・マネージメントシステム(LMS)に移行し、家庭の子どもたちをいかに管理するかがメインになる可能性がないわけではないと思います。もともと学習塾は保護者から学びを委託され、ある種の学童保育のような立ち位置であるとも言えます。

取り込んで新しい価値を創り出すかを模索中で、答えがまだ見つかっていない過渡期にあると感じています。

清水 長期的に見れば、学習塾の役割はほとんど変わっていくでしょう。極端に言えば、巨大なヘビーシッター企業が担うことになるかもしれません。つまり、学習塾が何の価値を提供する企業であるかが問われるわけです。いまは、優れたツールをいかに

LMSはもちろん重要ですし、無駄な部分に人間の労力を割く必要はありません。ICTの活用は私も納得していますが、子どもが家庭にいる時間のすべてを学習塾が管理することを、保護者や子ども自身が本当に求めているのでしょうか。

千島 東京都の10年前の最低賃金は850円でしたが、10月からは1072円になります。最低賃金が2割以上も高くなります。週末に地方の公営塾の運営を担っていますが、最低賃金の上昇により東京からアルバイト講師を派遣する形で公営塾の運営を行うのは採算面からも難しい状況になっています。

私自身、家庭の時間まで子どもを管理することに少し違和感を覚えます。教育者としてやるべきことと、少しずれている気がしてなりません。自己の規律で動く人間を育てるためには、自分自身を管理する試行錯誤のチャンスをもっと取り戻してしまいうるにも感じます。そこまで管理する

千島 確かにビジネスを効率よく回していくためには顕在化している価値への訴求が近道です。例えば思考力や表現力の養成講座などは有用とわかっていても、やはり目の前のテスト対策の方が優先順位は高いのが現状です。LMSの活用により家庭における学びの生産性が向上するのであれば、家庭学習を管理してほしいという需要は高まるでしょう。近視眼的な価値の呪縛から塾自体が抜けられないジレンマに陥っています。

座談会

西園寺 地方の高等専門学校に通う生徒が、大学編入を目指すケースも少なくありません。そこをターゲットにオンライン授業を展開することも可能ではないでしょうか。専門性の上に成り立つ二ツチ産業ですが、こうした専門塾は可能性を秘めていると思います。



ケイ・イー・シー。(株)
木村剛 代表取締役社長

教育とICTの親和性 メタバースの可能性とは

千島 いま、大手塾は家庭学習に注目しています。通塾頻度には限界が

あり、これまでアンタッチャブルだった家庭時間に何らかの働きかけがで



(株)ジャスマック/誉田進学塾
清水貴 代表取締役

料塾は、学校や地域に根ざした1つの手段だと思っています。

清水 しかしながら、最終的には住民がいなければ自治体の税収もなくなり、いずれは成り立たなくなると推測されます。長期的に発展できるプランを立てなければ、継続不可能ではないでしょうか。

これまでと

これから

きないかという視点からメタバースが注目されているようです。好きな時間に教室の扉を開き、質問もできるという利便性は確かにあります。一方で子どもたちの立場に立てば、全てがログにより管理されるビジネスモデルであるため本質的な教育価値をどのように見出すのか、清

水さんと同様に課題視をしています。清水 私も次にくるものが何かはわかりませんが、たくさんある。これは予測できます。入試制度自体が根本からひっくり返ることも絶対ないとは言いません。教育とICTがどれほど親和性があるのか、DXもメタバースもその中に宝の山はたくさんある気がしています。

ただし、弊社の規模ではそれらに関する実験を行う余裕はありません。トップランナーの大手塾は、小さな実験を繰り返して成功事例を大々的に展開することができそうですから、その答えが見つかった時に、我々もすぐに動ける体制をつけておかなければならないと感じています。

木村 メタバースは私自身もイメージがまだ定まっています。仮想空間で他の人と疑似接触ができるという世界観は遊びやゲームなら理解できますが、その範囲を越えるともはや想像がつかないのです。将来子どもが問題に直面した時、いかに乗り越えるかを考える力を養うことに教育の価値があるわけですから、AI

が苦手科目を提示するように問題解決そのものが自動化することに対して、私自身はまだにモヤモヤしたものを感じています。

ると思います。少なくとも技術系の大手企業は、コロナ禍で2年半出社せずに勤務を続けてきた状況ですから、もしそれで仕事成り立つことが当たり前の世界になるなら、いろいろ変わっていくのかもしれない。

目的意識を持って努力するためのメンタルコーチとしての役割

の教育が残ると思います。

そして、学びはいわゆる受験の結果だけではないことも、保護者は気づいています。人生のさまざまな壁を乗り越えていく力を育てる、本質的な教務指導を提供することが学習塾の価値です。子どもが目的意識を持って努力するために、それを引き上げるメンタルコーチにウェイトがかかっています。

すでに大学入試はその勝負の時代です。一方的にコンテンツを提供するだけでは淘汰されていきます。市場全体ではない部分で勝ち組が生き残っていく領域はおそらくたくさん広がっており、人を育てる指導力の価値が別の分野にも波及する可能性もあります。



現状の課題の洗い出しと来春に向けた戦略の始動

西園寺 2020年のコロナ禍による反動から、21年は塾業界全体で盛り返りました。しかし、22年はその反動で若干不調傾向にあると見受けられます。来春に向けてどんな策を講じるか、それぞれお聞かせください。

木村 ケイ・イー・シーでは総じて、22年にはマイナスの揺り戻しはなかったと感じています。唯一、不調なのは高校3年生でした。ここ数年、高校3年生から通い始める生徒数の増幅が少ないことが課題だと認識しています。受講単価が高い高校3年生の伸びはなかったものの、中学生は20%増、高校1年生も10〜20%増です。

これまで、高校生に対して学校の授業の進度に合わせた、いわゆる定期テスト需要や推薦入試対策を完全に無視してきました。しかしながら、指定校推薦入試の入学者が増加し、また大阪で3、4番手の公立高校に通う生徒たちが中学生時代に個別指導を受けているケースが増えたため、大学受験を見据えて集団授業に通う

選択をしにくくなっている流れが加速しています。今後はこうした我々の弱点だった部分にも、積極的に取り組んでいくと考えています。来春に向けて、定期テスト需要に対する個別指導や自由に質問ができるサービスなどを提供していきます。一方で、中学生に対しては基本スタンスを変えず、定期テスト対策を中心とした指導を行う予定はありません。長い目で子どもたちの成長を考え、自分自身で工夫してやり抜く力を育てる方針が、保護者にも受け入れられていると感じています。

また、内部的な拡充も合わせて進めてまいります。この2年間で独自のコーチングの仕組みを構築しました。3段階式で資格化し、3段階目を取得すると社員に特別手当を出す形です。受講生がより主体的に考えて行動するように導く点を、全社員に対して評価したいと考えています。

清水 菅田進学塾も22年はさほど影響が出ませんでした。前半は多少マ

イナスでしたが、最終的には昨年比で若干プラスの見込みとなっています。コロナ禍の反動として伸びたはずの21年も同様に微増でした。減らなかった分、翌年も大きく増えることもなかったということです。コロナ禍の影響がなければアクセル全開で進む予定でしたが、私の感覚で言えばサイドブレーキを引いたままアクセル全開しているような感覚で、なかなか重くて前に進まなかったというのが率直な印象です。

具体的な策が明確にあるわけではありませんが、今のうちに経営品質的な課題を一つずつ潰してすべての膿を洗い流し、加速できる状態になった時に全力で突っ走りたいと考えています。

長期的な目で見ると、もはやこの先何かが待ち受けていて、それが正解かわからない時代ですから、これだと思ったその時にアクセル全開で進めるように準備しておかなければなりません。特に、大きな変革が起きた時の対応にこそ、真価が問われます。

それぞれの部門で動ける社員がいなければ勝てませんから、自立自走できる組織を整えておかなければならないと思っています。社員がより一層成長できるように、自社内で社員を鍛える仕組みづくりに注力する所

存です。

千島 城南進学研究社では来年から「新・中期経営計画」を発信し、新たに企業理念も策定する予定です。理念の策定と時期を併せて行動規範もリメイク中です。会社全体の大きな戦略としては、乳幼児から社会人までの各部門を連携させながらライフタイムバリューを最大化させることを目指しています。ポイントは「卒業の概念」の希薄化です。

また、各部門に関しては改めてターゲットの再定義化を行い、その力テコリーチャンネルになるために必要なことは何か、どこまで踏み込めばそれを実現できるのかを全教場で仮説を立てています。

Product、Price、Place、Promotionを企業側の視点、つまり4Pからの視点ではなく、4C、つまりCustomerとの関係を最重要視してあらゆるものをスクリーニングしているところです。この点が見過してしまつと少子化に抗うビジネスモデルはできません。22年度の残り約半年を中期計画第〇期と位置付けてこの重要な作業を遂行しているところです。

西園寺 本日は有意義な座談会となりました。貴重なご意見をありがとうございました。