

<研究ノート>

日本における教育関連企業の事業展開の動向

—小中高生向け補助学習領域に焦点をあてて—

山本 崇雄

目次

1. はじめに
2. 教育関連ビジネスとは
3. 日本における小中高生向け教育関連ビジネスの特徴—上場企業を中心として—
 - 3-1 日本の教育産業の概観
 - 3-2 日本における小中高生向け教育関連ビジネスの特徴
4. 新しいタイプの教育関連ビジネス
5. 結びにかえて

1. はじめに

本稿では、日本における教育関連企業がどのような事業展開を行い、またどのような事業上の特徴が見られるのか、そして、教育サービス産業における典型的なビジネスモデルはいかなるものかについて検討を行う。

本稿の問題意識は、以下のとおりである。これまで、教育産業は公共的な役割が大きく、営利企業が参入できる領域が限定されるため、特に経営学領域や国際ビジネス領域では研究蓄積が極めて乏しかった（酒井，2013）。しかし、どのような国家であれ、教育産業が国民生活や経済・産業に与える影響や重要性は極めて大きく（勝野・庄井，2015），民間企業が展開する教育関連ビジネスの実態を明らかにすることは意義があると考えられる。

また近年、日本の教育関連ビジネス企業の海外動向についての研究を遂行するなかで（山本崇雄，2018a, b），日本における主な教育ビジネス企業の事業展開の全体像を整理することが必要であるとの認識をもった¹。それは、日本の教育ビジネス企業において、どのような事業が典型的であり、またどのような事業が逸脱的であるのかといったことが、ほとんど明らかにされていないという理由による²。

ただし、経営情報の入手可能性の制約から、対象を限定する。財務的指標を含むさまざまな経営上の情報を入手できる上場企業の大半は、小中高生向けの補助学習領域（すなわち、学習塾などの事業）、教材作成、ICT ツールの制作を行う企業群となっている。そのため、本稿では主に

そうした企業に焦点をあてて論じることとする。

本稿の構成は、以下のとおりである。第2節では、教育関連ビジネスの定義づけを行った上で、教育関連ビジネスの範囲とタイプを整理する。第3節では、日本における教育関連ビジネスの主要企業の事業展開の整理を行う。第4節では、無学年方式やエドテック導入といった新たな教育方式について言及を行い、結びにつなげることにしたい。

2. 教育関連ビジネスとは

「教育産業」や「教育市場」といったタームは、定義のコンセンサスがあるとは言い難い。たとえば酒井（2013）は、教育市場は「児童・生徒・学生に限らず、あらゆる年齢層を対象とした教育機関、通信教育や補助学習等に対する公費および私費支出の合計額。レジャー、レクリエーション活動は含まない」と定義づけ、子どもから大人までの幅広い教育サービスを含めて捉えている。

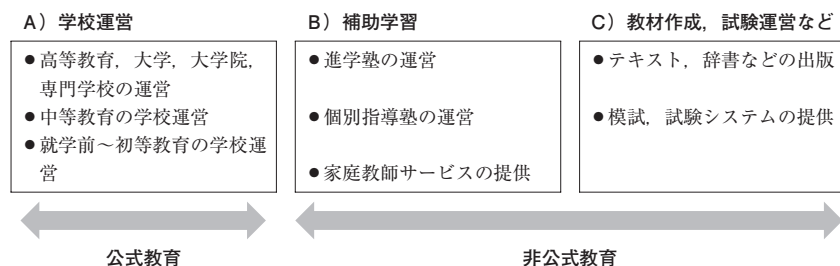
そして酒井（2013）は、教育関連ビジネスを、教育を提供する主体、教育のコンテンツなどによって、大きく分類している（図表1）。

図表1で示したように、教育を提供する主体が公的組織であるのか（＝公式教育）か、民間組織であるのか（＝非公式教育）という区分に基づき、A) 学校運営、B) 補助学習、C) 教材作成、試験運営を行うビジネスに分類することが可能である。教育関連ビジネスには、非公式教育に分類されるB)とC)が相当することになる。

一般に、公式教育には、私立学校による学校運営も含めるものとされる。というのも、私立学校の運営は民間組織が遂行しているとはいえ、日本の教育基本法に基づけば、私立学校は「公の性質を有する」とみなされてきた傾向が強いためである（勝野・庄井，2015）。

なお、構造改革特別区域法の改正によって（2003年）、株式会社や特定NPO法人による学校経営への参入が認められるようになった。そのため、公式教育を民間企業が一事業として行うことも見られ、公式教育と非公式教育の境界線は相対的により曖昧となってきている。だが、その事例数はいまだ少ない³。そのため、本稿では焦点をあてないものとする。

図表1 教育関連ビジネスの範囲とタイプ



（出典：酒井（2013）に一部筆者加筆）

3. 日本における小中高生向け教育関連ビジネスの特徴—上場企業を中心として—

3-1 日本の教育産業の概観

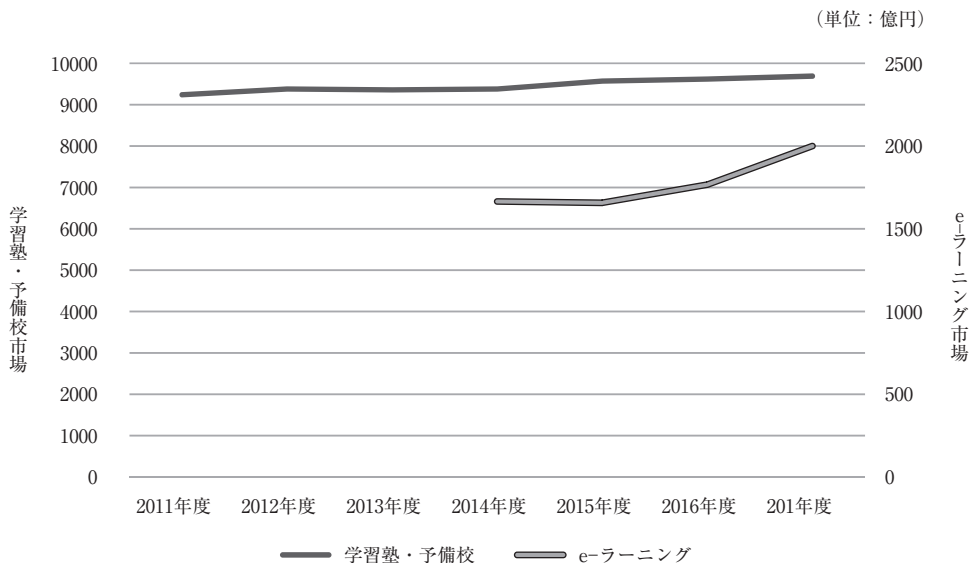
日本における少子化のトレンドは過去数十年にわたり続いており、日本の15歳未満の人口をみても37年連続で減少している（=1,553万人；2018年4月時点）。また、小学校から高校に至る生徒・学生の数の推移をみても、同様な減少傾向が続いている⁴。

他方、矢野経済研究所（2018）をはじめとするデータによれば、学習塾・予備校の市場規模の推移をみるとほぼ横ばいとなっており、近年のみに限定すれば、わずかながら増加傾向にある（図表2）。この市場にとっての潜在的消費者の大半は小学生から高校生であり、市場規模が人口と同じような比率で縮小しても不思議ではないが、これまでのところ、そうなっていない。その一因としては、いわゆる「ゆとり教育」導入に伴う学習塾への需要の増加が考えられる。またeラーニング⁵の市場規模をみると、近年に入り一段と増加する傾向があることが見てとれる（図表2）。

3-2 日本における小中高生向け教育関連ビジネスの特徴

図表3は、小中高生向けに教育関連ビジネスを展開する企業のうち、少なくとも教育関連事業のセグメント売上が公開されている上位10社と、発達障害児教育事業、eラーニング向けコンテンツの提供企業で東証への上場を果たしている企業3社（LITALICO、チエル、すららネット）

図表2 日本における学習塾・予備校とeラーニングの市場規模の推移



(出典：矢野経済研究所『教育市場白書』各年版より作成)

図表3 教育関連ビジネスを展開する主要企業のプロフィール

	売上高(百万円)	経常利益(百万円)	売上高経常利益率(%)	主な事業	生徒数(万人)	受験志向
ベネットHD	234,100	12,000	5.1	通信教育「進研ゼミ」が主事業。介護・保育、英会話など複数事業に多角化。	381	○
公文教育研究会	93,159	12,475	13.4	個人別の自学自習プリントを用い、無学年式学習を展開	428	
Z会グループ	68,400	2,300	3.4	通信教育と塾(栄光ゼミナール、増田塾)を展開。	32	○
ナガセ(東進ハイスクール)	45,949	4,697	10.2	中高受験向けの集団指導塾(東進ハイスクール)が主事業	12	○
やる気スイッチグループ	35,600	N.A.	N.A.	個別指導塾(スクールIE)、英会話スクール、保育所などを展開	9	
学研HD	30,353	1,392	4.6	出版事業、学習塾事業、保育所運営といった複数事業に多角化	42	
リソー教育	22,584	2,139	9.5	個別指導塾(TOMAS)が主事業	N.A.	○
早稲田アカデミー	22,143	1,107	5.0	中高受験向けの集団指導塾が主事業	N.A.	○
東京個別指導学院	19,175	2,636	13.7	中高生向けの個別指導が主事業。ベネットHD傘下。	3	
明光ネットワークジャパン	19,116	1,558	8.2	小中高生向けの個別指導が主事業。難関校受験向け早稲田アカデミーも展開	12	○(中高)
LITALICO	4,780	N.A.	N.A.	障害者就労支援事業と発達障害児教育事業が主事業	N.A.	
チェル	2,006	253	12.6	学校向けの学習支援システム、デジタル教材、運用管理システムを提供	N.A.	
すららネット	935	224	24.0	小中高生向けの無学年式e-ラーニング教材を、学習塾、学校、個人に提供	6	

注1：売上高、経常利益などのデータは、上場企業については、直近年度の有価証券報告書、決算報告会資料より作成した。非上場企業については以下のとおりである。(出典：筆者が下記各種資料より作成)

- ・ 公文教育研究会の業績は、同社ホームページ (https://www.kumon.ne.jp/about_whats-kumon/index.html) より抜粋(ただし、利益については営業利益)。
- ・ Z会グループの業績は、同社ホームページ (<https://www.zkai.co.jp/home/corporate/change/>) より抜粋(ただし、利益については営業利益)。
- ・ やる気スイッチグループの業績は、グループ全体の売上高について、採用関連のホームページのデータを抜粋した。

注2：以下の複数事業に多角化している企業については、教育関連事業の業績のみを計上している。

- ・ ベネットHDの業績は、国内教育事業と海外教育事業の合計に限定したものである。
- ・ 学研HDの業績は、教育サービス事業(=教室・塾事業)に限定したものである。
- ・ LITALICOの業績は、発達障害児教育事業(リタリコジュニア)のみのものである。

注3：「受験志向」は、提供する教育コンテンツの内容、各社の経営理念、各社ホームページ上での訴求項目(難関校合格実績に関する記述の有無など)から筆者が推定した。

ト)のプロフィールを示している。また、図表3に基づき、規模(売上高;縦軸)と売上高経常利益率(横軸)の観点から、これらの企業をプロットしたものが図表4である。図表3に示されている13社のうち、利益のデータが不明であった企業(やる気スイッチグループとLITALICO)についてはプロットされていない。

図表3を概観すると、事業内容を以下の軸に基づき分類することができる。

第1は、個別指導(図表4で斜体になっている企業)–集団指導という軸である。

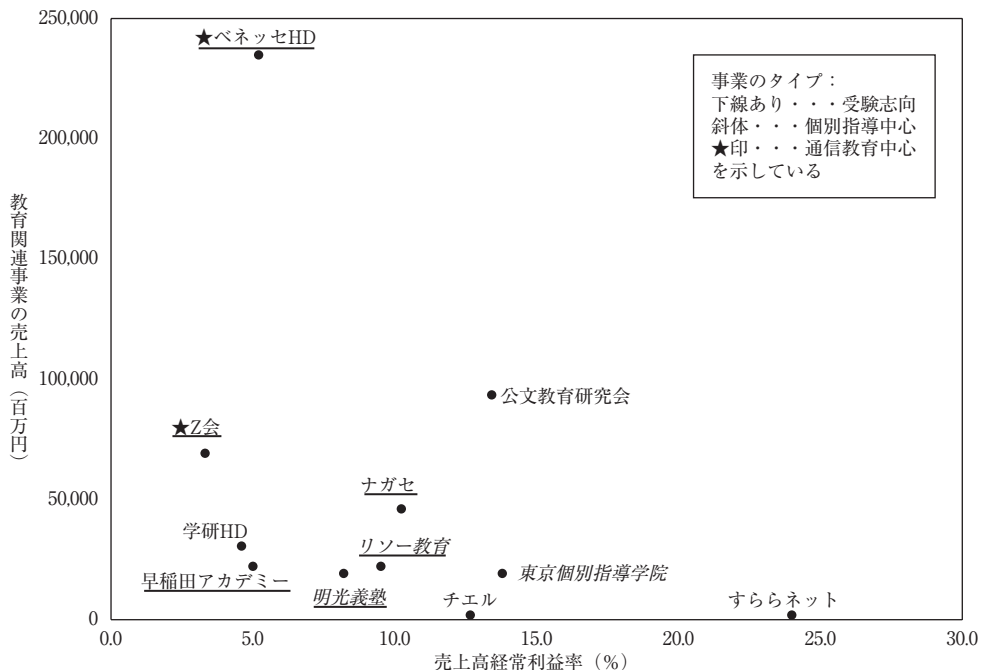
第2は、受験志向が強い(図表4で下線ありの企業)–受験志向が弱いという軸である。

第3は、通信教育が中心である(図表4で★ありの企業)–教室通塾が中心であるという軸である。

図表3および図表4は、企業数が極めて限られていることや単年度の財務データに基づいているため、何らかの関係を明確に見出すことができるというわけではなく、傍証の域を出るものではない。しかしながら、以下の点については何らかの示唆がある可能性があるため、記しておくこととする。

- ① この業界では利益率はまちまちであり、上記の事業タイプの分類ごとに利益率が変化しているわけではない。また規模によっても、利益率はさまざまである。
- ② 大別すれば集団指導塾と個別指導塾とに分けられるが、双方の事業を展開している企業もあ

図表4 教育関連企業の事業のタイプと業績



(出典：筆者作成)

る（たとえば、ベネッセHD（傘下に東京個別指導学院を有する）やZ会グループ（傘下に栄光ゼミナール、増田塾を有する）。こうした動向は、企業間のM&Aや戦略提携を通じてなされるケースが多くみられ、複数の事業を持つことによるリスク分散を図っていると考えられる。

- ③ ベネッセHDは本業界内で圧倒的に大きい規模（売上高および生徒数の側面）を占めており、その意味で本業界を代表する事例の1つと言える。
- ④ 当該年度でいえば、ICTツールを提供する企業が高い利益率を上げている。しばしば、エドテック企業はマネタイズが困難と論じられてきたが、その中で利益を上げている事例が出現していることがうかがえる。

4. 新しいタイプの教育関連ビジネス

本節では、上述した教育関連ビジネス企業の事業展開の整理を踏まえた上で、教育関連ビジネスにおいて新たに生じている動向について論じることとしたい。

第1に、新しい教育のタイプの1つとして挙げられるのが、無学年式の教育を導入している企業である。具体的には、公文教育研究会、LITALICO、すららネットなどが挙げられる。

クリステンセンらによれば、既存の教育システムは、以下のさまざまな要因があるためによって、学習の個別化の促進が阻害されている可能性がある（Christensen, Horn & Johnson, 2008）。

すなわち、

- (1) 学年に関する制約：カリキュラムが学年別に設計されているため、生徒の能力や意欲と教育内容が合致していない場合に対応しにくい。
- (2) 科目間の水平的相互依存性に起因する制約：たとえば、英語科目が、「英文法」、「英会話」、「リスニング」など複数科目としてカリキュラム上設計されている場合、ある科目で新しいコンテンツを導入しようとする、他の英語科目のコンテンツにも影響を及ぼす可能性がある。
- (3) 教室などの物理的制約：たとえば、一人の講師が数十人の生徒に講話を行うように教室が設計されていると、それ以外のプロジェクトベースの教育手法を導入することが難しい。

無学年方式という教育手法は、こうした既存の教育手法において制約となっていた学年別のカリキュラムを撤廃することに成功している。もちろん、教室などの物理的制約がある場合、学年別での教室編成をせざるをえないため、この方式は少人数制の学習塾やeラーニングによる学習形態に適しているといえるが、そうした学習塾にとって大きな差別化要因になりうると思われる⁶。したがって、無学年方式の導入は、既存の教育関連ビジネス企業が模倣しにくい差別化要因となりうるといえよう。

第2に挙げられるのが、いわゆる「エドテック（edtech）」を導入するというトレンドである。既存の集団指導塾において、多くの企業がタブレット端末あるいはスマートフォンなどによる教

材提供や、コンピュータによる支援プログラムを提供する、いわゆる「エドテック」を導入する事例が増加している⁷。本稿で取り上げた企業でみても、ベネッセHD、Z会、明光ネットワークジャパンが、既存の教育手法に加えて、タブレットあるいはPC上で学習できるコースをオプションとして開設し、動画などを使った教育を試みている。また、ナガセが展開する東進ハイスクールでは、生徒の実力に合わせて、AIにより最適な問題が出題される仕組みを開発し、インターネット上で提供している。

こうしたエドテックの導入によって、生徒の実力やモチベーションに適合したコンテンツの提供が可能となった。つまり、集団指導のデメリットである、個々の生徒にきめ細かい対応を行うことを、既存の集団学習塾はエドテック導入を通じて実践しようとしている。こうした集団指導型の教育とエドテックを混合する教育手法は、「ブレンディッド・ラーニング (blended learning)」と呼ばれ、米国をはじめ世界的に注目を集めている手法でもある (Horn & Staker, 2015)。

しかし、こうしたeラーニングのデメリットは、学習意欲が高い学生にしか継続されないという点である。多くのeラーニング教材では、單元ごとのコンテンツ開発に莫大なコストがかかる点が大きな課題となっている⁸。

ただ、ブレンディッド・ラーニングの提唱者であるホーン&ステーカーによれば、ブレンディッド・ラーニングで重要なことは、生徒側に学ぶ主導権を一部でも持たせることである。したがって、教員が単にタブレットや電子黒板といった電子機器を教室で使用すれば良いわけではない。生徒が学習する場所を選択できたり、学習途中でコンテンツの動画を巻き戻せたりすることが重要である (Horn & Staker, 2015)。その結果、生徒側にさらなる学習意欲が生じるのである。よって、日本の教育関連ビジネスにおいても、生徒側にいかに主導権を一部でも与えるのかを検討する余地があると考えられる。

5. 結びにかえて

最後に、今後の教育関連ビジネスの可能性と本研究の課題を論じることによって、本稿の結ぶこととしたい。

今後の教育関連ビジネスの新たな可能性としては、教育関連ビジネスの範囲がより広がっていく可能性が考えられる。すなわち、受験科目として重要視されている英語、算数・数学、理科、社会といった教育内容を提供するだけでなく、その他の科目の内容を教育するというビジネスが考えられる。これまででも、音楽教育事業をヤマハ、河合楽器製作所といった企業が事業展開を行い、広く提供していることは良く知られている。また、本稿で取り上げたやる気スイッチグループも、子ども向けのスポーツ教室の展開を図っている。こうした事業展開は、新たな人材や設備が必要になるため容易なことではないこともあり、逸脱的な事例となりうると想定される。

本研究の限界としては、第1に、上場企業のうち規模の大きい企業に限定して分析を行って

るという点が挙げられる。塾産業全体としてみると、小規模事業者によって運営されているものが半数以上を占めていると推測されるが⁹⁾、それらについては調査を行うことができなかった。第2に、近年では規制緩和に伴い、日本においても民間企業が公式教育を展開する事例が出現してきているが、これらの事例については本論では焦点をあてることができていない。また第3として、会計情報について複数年度にまたがったデータ分析を行うことができていない。教育ビジネスでは、業績（従属変数）に影響する独立変数とのタイムラグが大きい可能性が考えられるため、長期にまたがる経時的分析が重要と考えられる。これらについては、今後の研究で取り上げることとしたい。

【謝辞】 本研究は、日本学術振興会の科学研究費補助金（基盤研究（C）、16K03906）による助成に基づくものである。記して感謝申し上げたい。

注

- 1 この認識に気づかせて頂いたのは、筆者が行った学会報告（山本崇雄（2018b））において、コメンテーターでおられた岡田美弥子先生（北海道大学）から非常に示唆に富んだ質問とコメントを頂戴できたことが大きい。また聴衆の方々からも、大いに参考となる質問やコメントを数多く頂いた。ここに記して、感謝申し上げたい。
- 2 例外として、公文教育研究会に関する研究（向山（2009）、井上・真木（2010））が挙げられる。また、大学教育や大学の動向に関する研究としては、たとえば鈴木・村中（2014）、山本秀樹（2018）が挙げられる。
- 3 高校への参入事例としては、ウィザスによる第一学院高等学校の設立、ECCによるECC学園高等学校の設立、カドカワによるN高等学校の設立など事例数はまだ限られている。
- 4 文部科学省「学校基本調査」に基づく。
- 5 e-ラーニング市場については、法人向けのものも含まれている。
- 6 すららネットの事例を挙げれば、既存の集団指導塾が従来の時間外にすららネットで勉強できるように導入を図ることによって、他の学習塾と差別化を図ろうとする事例が見られる。
- 7 既存の大手3大予備校も、エドテックのベンチャー企業と提携を図ったり、買収を行うことを通じて、従来型のカリスマ講義による教室での座学だけでなく、ネット上での学習機会の提供をスタートさせている。たとえば、河合塾がコンパスと2017年に業務提携を行い、AIによるタブレット端末を用いた算数・数学教材を提供したり、駿台予備学校は、2018年に大学生などに質問することができるアプリを開発したマナボを買収している。また代々木ゼミナールも、スタディプラスやアルクテラスからのサービス提供を受けている。
- 8 この点は、MOOCs（Massive Open Online Course；大学の無料オンライン講座）の修了率が極めて低いことから推察される。
- 9 経済産業省による『平成29年 特定サービス産業実態調査報告書』によれば、学習塾全体のうち、従業員4人以下の事業者が58.1%を占めている。

参考文献

- 赤木和重（2017）『アメリカの教室に入ってみた 貧困地区の公立学校から超インクルーシブ教育まで』ひとなる書房。
- Christensen, C.M., M.B. Horn & C.W. Johnson（2008）*Disruptive Class: How Disruptive Innovation Will*

- Change the Way the World Learns*, McGraw-Hill Education. (櫻井祐子訳『教育×破壊的イノベーション 教育現場を抜本的に改革する』翔泳社, 2008年)
- Horn, M.B. & H. Staker (2015) *Blended: Using disruptive innovation to improve schools*, John Wiley & Sons. (小松健司訳『ブレンディッド・ラーニングの衝撃』教育開発研究所, 2017年)
- 勝野正章・庄井良信 (2015) 『問いからはじめる教育学』有斐閣。
- 経済産業省『特定サービス産業実態調査報告書』各年版。
- Khanna, T. & K. G. Palepu (2010) *Winning in Emerging Markets*, Harvard Business School Review Press. (上原裕美子訳『新興国マーケット進出戦略』日本経済新聞社, 2012年)
- 井上達彦・真木圭亮 (2010) 「サービスエンカウンタを支えるビジネスシステム—公文教育研究会の事例—」『早稲田商学』Vol.426, pp.175-221.
- 向山雅夫 (2009) 「サービス業の国際化—文献レビューと Kumon のケース」, 大石芳裕編『日本企業のグローバル・マーケティング』白桃書房。
- 酒井三千代 (2013) 「世界の教育産業の全体像」『戦略研レポート』, 三井物産戦略研究所。
- 鈴木典比古・村中均 (2014) 『グローバル教育財移動理論 大学教育の質保証と国際化』文眞堂。
- Wagner, T. (2008) *The Global Achievement Gap*, Basic Books. (陳玉玲訳『未来の学校』玉川大学出版部, 2017年)
- 山本崇雄 (2018a) 「IOT 時代における飲食・教育業界のイノベーション: 活用・探索型併用マネジメントの方向性」, 『世界経済評論』Vol.62, No.5, pp.50-58.
- 山本崇雄 (2018b) 「日本企業の教育ビジネスの新興国展開—東南アジア諸国への参入事例から—」, 第25回国際ビジネス研究学会全国大会報告 (早稲田大学, 2018年11月11日)。
- 山本秀樹 (2018) 『世界のエリートが今一番入りたい大学 ミネルバ』ダイヤモンド社。
- Yonezawa, A. & Y. Shimmi (2015) “Transformation of university governance through internationalization: challenges for top universities and government policies in Japan,” *Higher Education*, 70(2), pp.173-186. 矢野経済研究所『教育産業白書』各年度版。