

はじめに

(1) 学習塾の定義

学習塾とは、学校教育では満たせない教育ニーズを補完し、充足する教育産業の一つである。教育産業には、学習塾・予備校の他に、学習参考書・問題集の出版、各種の習い事等、教育に関連するあらゆる事業が含まれる。

本稿で言う「学習塾」とは、日本標準産業分類上の学習塾を指し、「小学生・中学生・高校生などを対象として学校教育の補習教育又は学習指導を行う事業所」と定義される(図表1)。

本分類には、「専修学校・各種学校」の認可を受けた予備校の一部事業所(例えば、大手予備校で浪人生向けを主体とする事業所等)を含めない*ことに注意が必要である。

*予備校であっても、主業が高校生・小中学生向けとなっている事業所や、認可を受けていない事業所は「学習塾」として扱う。

なお、2013年10月現在、奈良県内に所在し活動する予備校は全て「学習塾」に該当する。

(2) 学習塾の歴史

高等教育機関への進学を目的とした「予備校」と呼ばれる施設は、旧制高校設立後、明治期には

図表1 日本標準産業分類にみる教育産業

大分類	教育, 学習支援業
中分類	学校教育
小分類	専修学校, 各種学校 例: 専修学校・各種学校にあたる予備校
中分類	その他の教育, 学習支援業
小分類	社会教育 例: 通信教育
小分類	学習塾 例: 学習塾・予備校(専修学校・各種学校にあたらないもの)
小分類	教養・技能教授業 例: 音楽教授業、書道教授業、生花・茶道教授業、そろばん教授業、外国語会話教授業、スポーツ・健康教授業、その他の教養・技能教授業(幼児教育などもここに含まれる)

資料出所: 総務省統計局「日本標準産業分類(平成19年11月改定)」

すでに現れており、前述のような学習塾は、1960年代後半から急増した。その要因としては、高度成長期において、教育への関心や大学進学への人気が高まったことのほか、第1次ベビーブーム世代(いわゆる団塊の世代)の大学進学希望者に対して、大学の定員数が追いつかなくなり、受験競争が激化したことが挙げられる。

このため、高校生・高校卒業生向けに、大学受験を突破するためのノウハウを教授する予備校が隆盛を迎えると同時に、大学受験合格に実績ある進学校への進学指導を行う学習塾も増加することとなった。

(3) 学習塾の種類

学習塾は、その指導方針から3つに大別できる(図表2)。成績上位者向けに学校の授業を先取りし、難関校受験を目指す「進学型(受験型)」、学校授業の復習を重点に、学力の基礎を固める「補習型」、最後に、進学型・補習型の双方に対応する「総合型」の3つである。

また、指導方式からも、「集団指導」「個別指導」の2つに大別できる。両者を明確に区別するのは難しいものの、経済産業省「特定サービス産業実態調査」では、1人の講師が4人以上の生徒を指導するものを「集団指導」、3人以下の生徒を指導するものを「個別指導」としている。一般的に、集団指導塾は進学に適しており、個別指導は補習に適していると言われるが、補習型集団塾や進学型個別指導塾も存在する。

図表2 学習塾の主な分類

指導方針による分類	
進学型	学校授業の先取り・受験を目指す塾
補習型	学校授業の復習・学力の基礎固めをする塾
総合型	上記の2つのコースを備えた塾
指導方式による分類	
集団指導	1人の講師が4人以上の生徒に教える
個別指導	1人の講師が3人以下の生徒に教える

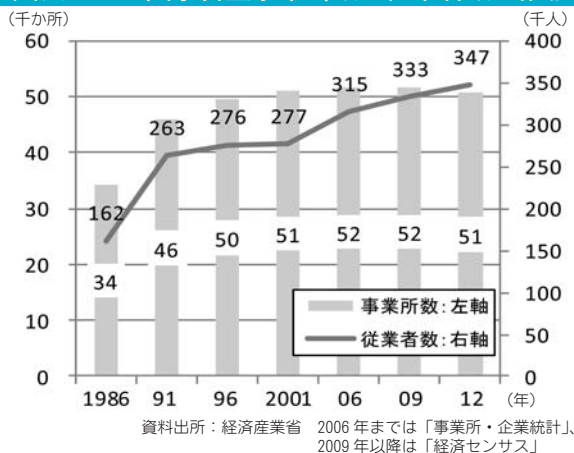
1. 全国・奈良県の学習塾業界の現状

(1) 事業所数・従業者数の推移

経済産業省「事業所・企業統計」および「経済センサス」によれば、2012年の全国学習塾事業所数は50,676か所で、1986年(34,367か所)比で約1.5倍の水準にまで増加している。また全国の学習塾従業者数は346,884人で、1986年(161,912人)比約2.1倍にまで増加している(図表3)。

一方、奈良県内の状況について見ると、2012年の事業所数は657か所で、1986年(283か所)比で約2.3倍。また、従業者数に関しても、2012年は5,533人と、1986年(1,849人)比約3.0倍のものぼる(図表4)。

図表3 全国学習塾事業所数・従業者数の推移



図表4 奈良県学習塾事業所数・従業者数の推移



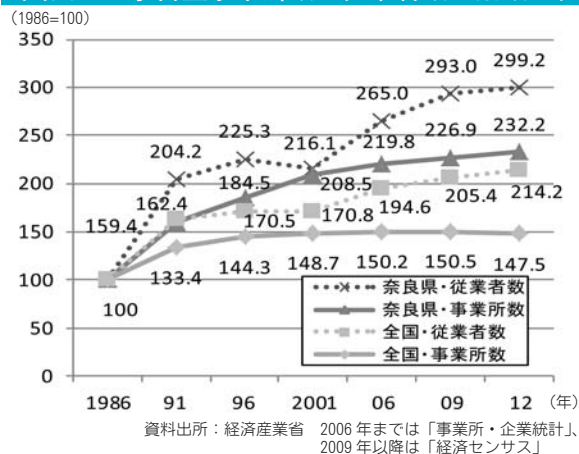
全国と奈良県の事業所・従業者数を、1986年＝100とする指数で比較すると、事業所・従業者数ともに、奈良県が全国を大幅に上回るペースで増加してきたことがわかる(図表5)。奈良県が全国に占めるシェアを見ても、児童・生徒数(小学校～高校の在籍者数で、中等教育学校*の生徒を含む)は1.1%に過ぎないが、学習塾事業所数は1.3%、従業者規模は1.6%といずれも相対的に高い(図表不掲載)。

*中等教育学校とは、1998年の学校教育法の改正により創設された学校制度で、文部科学省が進める中高一貫教育の一形態をいう。

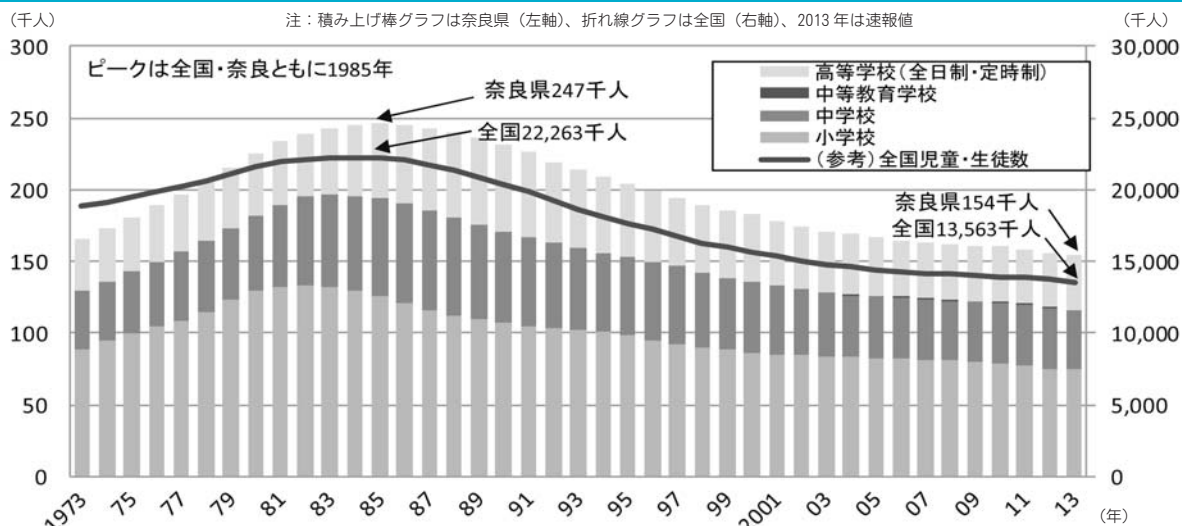
2012年現在、1事業所あたり従業者数は全国が6.8人であるのに対し、奈良県では8.4人となっており、奈良県は比較的規模の大きな塾が多いと言える。また、2009～2012年にかけて、35の都道府県で学習塾事業所が減少する中、奈良県はなお伸びを見せている(図表不掲載)。

ここで、1973年以降の児童・生徒数の推移を見ると、奈良県・全国とも1985年にピークを迎えた後は、同じペースで減少を続けている(図表6)。一方で、奈良県では事業所数・従業者数ともに全国を上回る増加が見られることから、学習塾業界の競争激化がうかがえる。

図表5 学習塾事業所数・従業者数の指数比較



図表 6 奈良県児童・生徒数（小学校～高校の在籍者で、中等教育学校を含む）の推移



資料出所：文部科学省「学校基本調査」

(2) 売上高・受講生の状況 (2010年)

経済産業省「特定サービス産業実態調査」によれば、2010年の全国学習塾の売上高（主業のみ）は916,119百万円、受講生数は3,407千人であった。奈良県は、売上高15,360百万円（全国シェア1.7%・13位）、受講生数51千人（全国シェア1.5%・20位）と、いずれも児童・生徒数の規模

（全国28位）に比して大きい（図表7）。

また、児童・生徒1人あたりの年間売上高で見ると、奈良県は95,937円（全国2位）と1位の東京都（132,968円）に次ぐ高水準である（図表8）。上位5位を見ると、奈良県以外は東京都およびその隣接県であり、都市部およびそのベッドタウンに学習塾が発展している様子がうかがえる。

図表 7 都道府県別年間売上高・受講生数

	年間売上高（百万円）			受講生数（人）		
	シェア(%)	順位		シェア(%)	順位	
東京	162,564	17.7	1	407,244	12.0	1
神奈川	80,131	8.7	2	229,689	6.7	4
愛知	68,706	7.5	3	280,395	8.2	2
埼玉	68,301	7.5	4	220,793	6.5	5
大阪	66,368	7.2	5	247,590	7.3	3
：						
兵庫	44,963	4.9	7	195,441	5.7	6
奈良	15,360	1.7	13	50,699	1.5	20
京都	15,296	1.7	14	61,814	1.8	15
三重	13,601	1.5	16	49,611	1.5	21
滋賀	7,918	0.9	24	40,343	1.2	23
和歌山	6,495	0.7	29	21,649	0.6	36
全国計	916,119	-	-	3,406,668	-	-

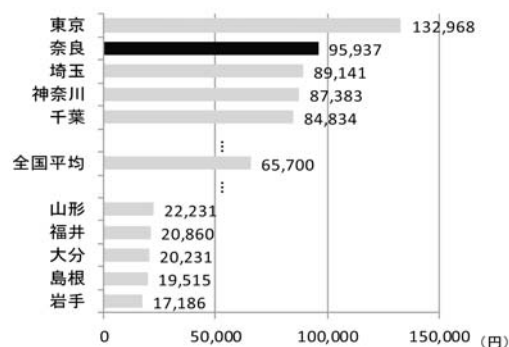
注：都道府県は年間売上高の降順に並べている
年間売上高は、学習塾業務に関するもののみ（関連事業は含まない）
売上高・受講生数不明の2県（鹿児島県・徳島県）を除く

資料出所：経済産業省「平成22年特定サービス産業実態調査」

(3) 指導方式別・受講生（小・中・高校生以上の3区分）別の売上高（2010年）

同じく「特定サービス産業実態調査」によって、全国および近畿*各府県における2010年の指導方

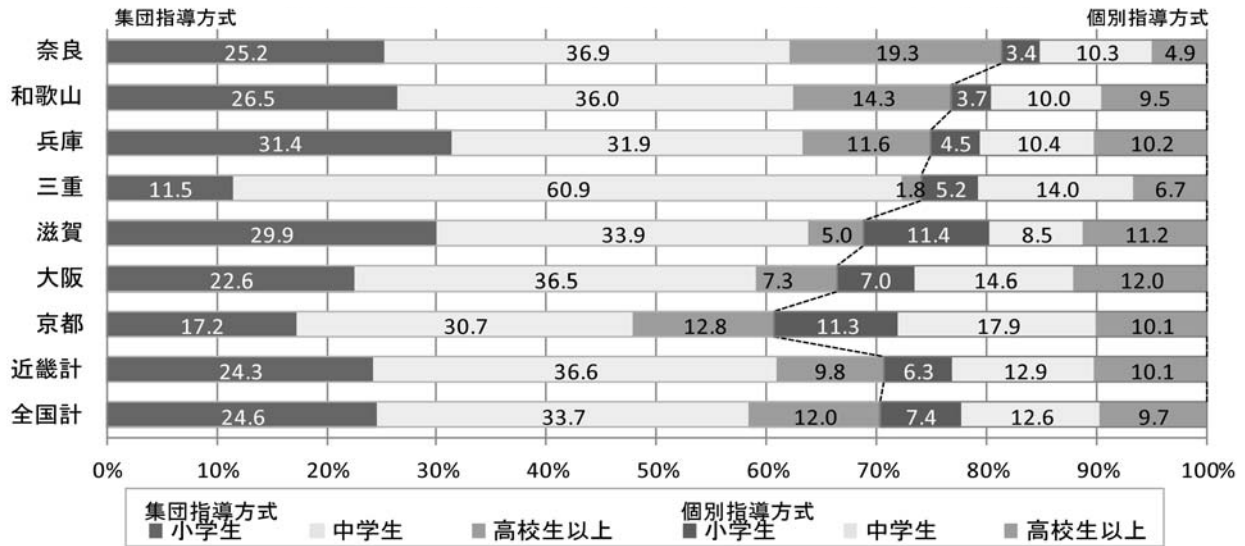
図表 8 児童・生徒1人あたり売上高（上下各5位）



*売上高不明の2県（鹿児島県・徳島県）を除く

資料出所：経済産業省「平成22年特定サービス産業実態調査」

図表9 指導方式別・受講生（小・中・高校以上の3区分）別の売上高構成比



注：近畿とは、大阪府・京都府・兵庫県・滋賀県・奈良県・和歌山県・三重県の2府5県を指す

資料出所：経済産業省「平成22年特定サービス産業実態調査」

式別・受講生別の売上高を見たい（図表9）。

※本稿において「近畿」とは、大阪府・京都府・兵庫県・滋賀県・奈良県・和歌山県・三重県の2府5県を指す。

指導方式別に見ると、全国・近畿各府県のいずれも売上高の約6~7割を集団指導が占め、特に奈良県は81.4%と著しく高い。

集団指導の内訳を受講生別に見ると、全国・近畿各府県に共通して、中学生が最も高いシェアを占める。特に奈良県では36.9%を占め、全国（33.7%）を3.2ポイント上回り、近畿では三重県（60.9%）に次いで高い水準である。次に売上高シェアが高いのは小学生の25.2%である（全国：24.6%）。また、高校生以上に対する集団指導も19.3%と、近畿では最も高い売上高シェアを占めているのも特徴である（全国：12.0%）。

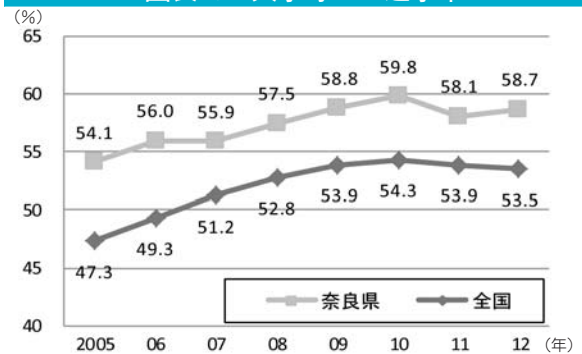
なお、個別指導の売上高シェアが最も高いのは京都府（39.3%）、次いで大阪府（33.6%）となっている（奈良県：18.6%）。

（4）大学等への進学率

2012年の大学等への進学率は、奈良県は58.7

%と全国（53.5%）を5.2ポイント上回っており、進学率の高さが学習塾の多さの下地にあるといえる（図表10）。ただし、これまで上昇を続けてきた進学率は、2010年をピーク（奈良県：59.8%、全国：54.3%）に、近年では下降の傾向も見られる。少子化の進展により、選ばなければどこかの大学に入れる「大学全入時代」に突入したことで、就職を目的とした大学等への進学意識にも変化が見え始めたと考えられ、学習塾業界への影響が懸念される。

図表10 大学等への進学率



注：大学等とは、大学（学部）、短期大学（本科）、大学・短期大学の通信教育部（正規の課程）及び放送大学（全科履修生）、大学短期大学（別科）、高等学校（専攻科）及び特別支援学校高等部（専攻科）をいう

資料出所：文部科学省「学校基本調査」

2. 高い奈良県の通塾率

(1) 公立中学校3年生の通塾率は全国1位

2013年4月に実施された文部科学省「全国学力・学習状況調査」によれば、奈良県の公立中学校3年生の通塾率^{※1}は72.4%と全国1位の水準であり、全国(60.3%)を12.1ポイント上回る(図表11)。同じく公立小学校6年生の通塾率も56.3%(全国5位)と高く、全国(49.4%)を6.9ポイント上回る。

※1 通塾率とは、児童・生徒のうち学習塾(家庭教師を含む)に通っている人の割合をいい、「全国学力・学習状況調査」から当研究所にて算出。予備校の運営する小中部門も含まれると考えられる。

図表11 都道府県別通塾率順位

	公立中学校3年生		公立小学校6年生	
	通塾率	順位	通塾率	順位
奈良	72.4	1	56.3	5
神奈川	71.6	2	59.1	1
和歌山	70.6	3	56.5	4
大阪府	69.1	4	53.8	8
兵庫	68.4	5	57.3	3
三重	67.8	6	54.5	7
東京	67.6	7	59.1	2
京都	64.2	14	52.9	11
滋賀	63.8	15	54.6	6
宮崎	40.2	43	37.2	42
青森	33.1	44	33.7	44
山形	32.1	45	32.6	45
岩手	30.9	46	30.5	46
秋田	29.8	47	22.8	47
全国	60.3	-	49.4	-

注：公立中学校3年生の通塾率降順で並べている。

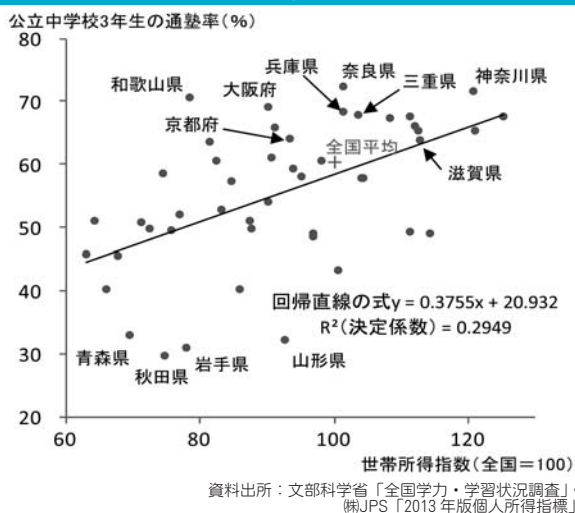
資料出所：文部科学省「全国学力・学習状況調査」

(2) 所得指数との相関関係

ここで、通塾率と世帯所得^{※2}との関係を見るべく、全国平均を100とした都道府県別の世帯所得指数を横軸に、公立中学校3年生の都道府県別の通塾率を縦軸にとった散布図を作成した(図表12)。

世帯所得と公立中学校3年生の通塾率との相関係数^{※3}は0.5431と正の相関関係が見られたこと

図表12 都道府県別世帯所得指数と通塾率の相関関係



から、所得の高い都道府県において通塾率が高いと言える。奈良県の高い通塾率は、全国よりも高い所得水準によっても支えられていると言えよう。

※2 世帯所得は、2011年度の市町村課税状況等の調を基に加工計算されたものを使用している。

※3 相関係数は、2つの系列間の相関関係を示すもので、1に近いほど強い正の相関関係が、-1に近いほど強い負の相関関係があり、0に近いと相関関係は見られない。

3. 奈良県学習塾業界の課題と動向

これまで、学習塾業界を取り巻く市場環境について見てきたが、続いて、奈良県学習塾業界の課題や、最近の動向について見てみたい。

(1) 年少人口減少への対応

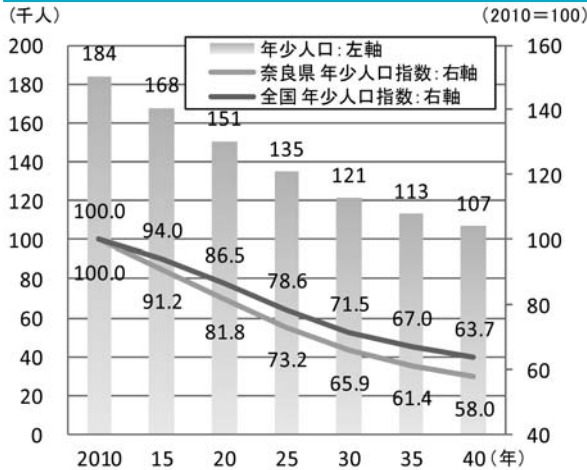
少子化対策は、学習塾業界に共通する課題である。奈良県内では全国より早いペースで年少人口の減少が進むと見込まれる(図表13)ことから、学習塾では生徒獲得競争の激化が想定される。

(2) 買収・提携、再編が進む

全国の学習塾業界を見ると、大手を中心として少子化を見据えた再編の動きが続いている。

特に、少子化や大学定員数の増加を受けた浪人生の減少に直面している予備校は、これまで以上に現役生の囲い込みに力を入れている。同時に、

図表13 奈良県年少（0～14歳）人口の推移（将来推計）



資料出所：国立社会保障・人口問題研究所「都道府県の将来推計人口（平成25年3月推計）」

低年齢層の取り込みを、生き残りの重要な戦略と考へ、学習塾との積極的な提携を進めている。

また近年は、通信教育大手による学習塾の買収・系列化など、隣接業種からの資本参入も見られるほか、地方大手塾による同業他社の買収も進んでいる。

奈良県においても、昨年、県内大手塾が、大阪地盤の学習塾大手と経営統合する動きが見られた。

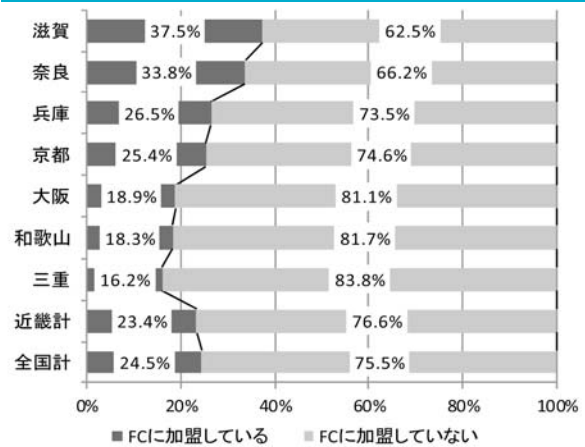
（3）フランチャイズチェーンの展開

大手フランチャイズ（FC）によるチェーン展開が多く見られるのも、学習塾業界の特徴である。FCオーナー側には、大手のブランド力・ノウハウや、教材の仕入などにおけるスケールメリットの享受等、様々な利点がある。また一方で、FC本部にとっても、出塾に関する様々なリスクを極小化しながら収益を得られるメリットがある。

奈良県の事業所売上高合計のうち、FC加盟事業所の占める割合は33.8%と全国平均の24.5%よりも高く、比較的FC加盟が進んでいる状況にある（図表14）。

個人経営の塾にとって、特に脅威となるのがこうしたFCで展開される個別指導塾である。

図表14 FC加盟・非加盟別売上高構成比



注：ここでいう近畿とは、大阪府・京都府・兵庫県・滋賀県・奈良県・和歌山県・三重県の2府5県を指す

資料出所：経済産業省「平成22年特定サービス産業実態調査」

（4）事業承継の問題

1960～70年代に急速にその数を増やした学習塾業界では、経営者の高齢化や事業承継といった課題に直面しているところも多い。各塾とも、事業を安心して任せられる後継者を探し、育てる必要に迫られている。特に個人塾の場合は、経営者自身の指導能力や人柄、カリスマ性に自塾の魅力を依存しているケースが多く、後継者選びには慎重にならざるを得ない。無用の混乱を避けるため、講師・従業員の前で予め後継者を指名しておくなど、スムーズな事業承継を実現することは今後の課題である。

4. 今後学習塾業界に求められる取組み

前章までに見てきたように、奈良県の学習塾事業所数は増加が続く一方で、少子化や大手によるFC展開等、今後さらなる競争の激化が予想される。そんな中で、県内学習塾はどのような取組を行っているのか、ヒアリングを実施した。その結果を以下に紹介する（掲載は50音順）。

市田塾

株式会社市田

「生徒第一」を理念に掲げる同社は、生徒の志望校に合格させるという、学習塾本来の責務を忠実に果たすことはもちろん、生徒に対する面倒見の良さや、きめ細かな対応で保護者や生徒からの信頼を勝ち得ている。最終的に進路が決まるまで責任を持つというあり方は、個人塾として創業した当時から変わっていない。

また、生徒指導においては、好奇心や探究心を引き出す機会と環境を与え、一人ひとりの個性と能力を伸ばすことを目的としている。

入試情報や講師紹介、合格体験記に算数パズルなど充実した内容で、保護者からの評判が高い塾内報「イチダス」を季毎に発刊。印刷・製本以外は全て講師の手作りといい、「顔の見える経営」とも呼ぶべき保護者や生徒との距離の近さが、同社の好調な業績を支えている。

親子2代にわたり同塾に通う方も多い。生徒として通った保護者が、自身の経験を苦痛でなく、「いい経験だった」と振り返っているからで、こうした好循環を生み出しているのは、やはり教室の雰囲気や講師の人間味である。

地域に根差した経営で地元からの信頼厚い同塾は、今後も確かな実績を通じて、創業当時の理念と市田塾ブランドを守り続けたいという。

本 社：奈良県桜井市粟殿 24-3

電 話：0744-43-7689

F A X：0744-42-5370

教 室（全10校）：桜井、檀原、田原本、高田、香芝、ISJ 本部、郡山、学園前、八木、旭ヶ丘

KEC ゼミナール・KEC 個別

株式会社ケーイーシー

同社の教育理念「人間大事の教育」とは、小さな成功体験の積み重ねで「子どもたちの10年・20年先にも続く自信を育てる」を目指している。志望校への合格はもちろん、社会に出た後に訪れるであろう人生の困難にも対処できる力をつけることを目標とする同社の教育理念は、多くの保護者の共感を呼んでいる。

同社の好調な業績を支えるもう一つの理由に、講師陣・従業員の質の高さがある。同社の教育理念を共有できる人物を採用するために、採用には手間と時間を惜しまず、また採用内定後も定期的な面談や懇談会を行い、理念を浸透させる。全社員対象の研修にも力を入れ、成功体験を通じて自信をつけさせるという方針は、生徒に対するそれと同様である。同社はまた、スキルアップによる自己実現が、ひいては組織への帰属意識を高めることになると考えており、外部機関に委託して実施している従業員満足度評価でも高い評価が得られている。

同社では小学校低学年を「知的好奇心を刺激することで学習への意欲が育くまれる大切な時期」ととらえ、年少教育に力を入れている。

また、今後のグローバル化を見据える同社では、幼少期からの英会話教育を行っており、英語教室の展開も続けていくという。

本 社：奈良県生駒市山崎新町 2-37

エミネンス生駒 1 F

電 話：0743-73-3323

F A X：0743-73-3423

教 室（全11校）：生駒、学園前、西大寺、高の原、奈良、郡山、田原本、桜井、五位堂、王寺、登美ヶ丘

2社のヒアリング結果から、「きめ細かな生徒ニーズへの対応」や、「役職員間の理念共有」といった強みが、業績を支える大きな強みとなっていることがわかる。また、「五十嵐塾」(天理市)、「数理教育研究所」(生駒市)の2塾にもご協力をいただき、エリア内の生徒数減少などの厳しい環境下において勝ち残るための独自の取組みなど、貴重なお話を伺い、本稿を執筆する上で大いに参考にさせていただいた。

まとめ-奈良県学習塾の更なる発展に向けて

以上のヒアリングを踏まえ、奈良県内学習塾が講じるべき施策と方向性について、以下に述べる。

(1) ターゲットを絞り、自塾の強みを発見

特定のターゲットを想定せずにいると、自塾の取るべき針路が見えず迷走しかねない。通塾している生徒やその保護者の声に耳を傾け、自塾が選ばれた理由、すなわち強みを分析する。たとえニッチ(隙間市場)でも、ある分野で1番と呼べる強みを探し、それを育てることが重要となる。

(2) 保護者・生徒のニーズへの対応

学習塾として生徒を受け入れる以上、成績向上や合格実績といった結果は当然に求められる。それ以外にも、部活と学習の両立や人間関係の悩みなど、顧客となる生徒には様々な問題や悩みが存在する。学習塾には、それらの問題の解決のための手掛かりを与えるなど、コンサルティング能力も求められている。

(3) コミュニケーションの緊密化

上記を実行するためには、普段から生徒・保護者とのコミュニケーションを密にし、本音を語ってくれる環境を作ることが必要である。またコミュニケーションを取ることは、顧客満足度の上昇にもつながる。

(4) サービスの質向上・高付加価値化

競争が激化する中で、低価格路線を取る他塾の進出もあり、価格設定は難しい問題である。特に高校生以上向けでは、過去問ダウンロードサービスなど、無料・低価格路線を打ち出す大手もある。もちろん、価格は安く設定した方が生徒の増加は見込めるが、安易な低価格戦略はサービス品質の低下を招きかねず、慎重な対応が求められる。

一方で、教育にある程度お金をかけるのはやむを得ないと考えている保護者もいよう。一定の価格水準を維持しながらも、確かな成果を出し、価格以上に付加価値(例えば自発的に学習する姿勢や習慣等)を高めることで、経営体力を奪う価格競争から距離を取ることが望ましい。

(5) 時代に合わせた柔軟な対応

本稿を執筆する最中にも、国の教育再生実行会議が「国公立大入試から二次の学力試験廃止」および「センター試験廃止」を検討するというニュースが入った。実施されれば学習塾・予備校業界に多大な影響を及ぼすことは間違いない。

他方、今回のような制度の改正は、新たなビジネスチャンスととらえることもできよう。「学校教育だけでは充足できない多様な教育ニーズに応える」という本来の目的を果たしながら、過去の成功体験に拘泥せず、時代の変化を捉えた柔軟な対応を取っていくことが求められている。

最後に、本稿の執筆にあたって、業務ご多忙中にもかかわらず、ヒアリングにご協力を頂いた各塾経営者の皆様に深く感謝申し上げますとともに、奈良県学習塾業界の今後一層のご発展を願ってやみません。

(太田宜志)