



『月刊私塾界』編集長に聞く 塾業界の実態と今後の展望

山田未知之
『月刊私塾界』編集長

個別指導塾の市場規模

—今回は塾業界全体のこの間の傾向や構造的なお話をうかがいたいと思います。まず、「矢野経済研究所」が発行している『教育産業白書』によれば、塾業界の市場規模は九三八〇億円となっていますが、これはどう考えればよいでしょうか。

その数字は、おそらく経産省が出しているものを使っているのだと思います。弊社が発行している『学習塾白書二〇一五』では、直近の市場規模を一兆三〇六一億円と算出しています。これは文科省の学校基本調査をもとに、塾に通っている生徒数（通塾率）を割り出して、その通塾率と平均単価を掛けて市場規模を算出しています。

—『教育産業白書』では、塾全体のうち個別指導塾の割合が約三割から四割と書かれています。これも同じ会社で個別指導と集団指導を運営している塾はどのように扱わ

れているのかという点で疑問があります。

いわゆる集団指導塾のほとんどは個別指導もやっているの、明確に分離するのは難しいです。ですから、私たちはその割合を明確に分けられないと考えています。

個別指導を少しでもやっているということが基準であれば、ほぼすべての塾が個別指導メインだったとしても、当然個別にも指導するので、どこまでが個別指導かというのは難しい問題です。同じ教室内で、集団と個別をやっている塾もあるためです。

そもそも、個別と集団を含めたすべての塾の教室数は、全国で五万ほどです。会社数は、経産省発表では約四五〇〇社となっています。市場規模全体では、売り上げのトップ一〇〇社が占める売上の割合が全体の三分の一くらいで、残りの三分の二は個人塾や中堅塾、一教室だけの個人事業主が占めています。

ただ、正確な数は分かりませんが、やはりこの間、個別指導塾が相当数増えている印象

があります。「教育産業白書」では、一五年から二〇年くらい前に個別指導塾が始まったとされていますが、明光義塾は三〇年くらい前からありますね。おそらく明光義塾が個別指導という形態を初めて導入し、そのスタイルを各地に広げていったのだと思います。

—当時は受験産業がピークを越えて、次のビジネスモデルを模索するなかで、机をたくさん並べて分らないところがあったら手を挙げて教えるというスタイルが始まりました。それがどんどん効率化していき、現在おこなわれているようなブリスに分けていくというスタイルになりました。

—当時としてはかなり珍しいスタイルで、「そんな個別指導塾が流行るわけがない」という意見が業界内でも大半を占めていました。

—ちなみにその当時働いていた人たちは正社員だったのでしょうか。

—当時から学生バイトが多かったです。授業ではなく、分からないところを解説するだけ

なので、専門的なスキルは求められなかった。初めからそういうふうに分けていたわけではない。

—個別指導塾の出発点としては、一つはトライのような家庭教師を派遣する会社もともと教室を各地に持っていて、二〇年ほど前から徐々に個別に切り替えたというやり方です。もう一つは、訪問販売の拠点を活用する方法です。いま、一番教室数が多いのはナビ個別で五〇〇教室ほどありますが、もともとそこは中央出版という教材の訪問販売会社です。その営業拠点が全国各地にあったことから、教室展開もしやすかったのです。そして、ここ五年ほどで急速に教室数を増やしました。

ただ、個別指導塾が一般に広く認知されたのは一九九五年くらいからです。明光義塾や東京個別指導学院、リソー教育などの売上が急速に伸びていきました。

個別指導塾急増の背景

—なぜ個別指導塾が急激に増えていったの

一つは、個別指導が謳っている面倒見の良さだと思えます。成績上位層ではない子供も教えてくれるというので、親の期待があったのだと思います。それまでは、やはり塾というのは上位層の学校に合格させることが目的になっていたためです。

昔は子供の数も多かったものでそれで成立したのですが、いまは子供の数は減っているにもかかわらず塾の数は増えているので、トップ層だけではなくて対象をどんどん広げていかなければいけなかった。もともと集団指導のみをおこなっていた塾も、個別指導まで手を広げていきました。

もう一つは、入試の多様化があります。大学入試も五教科七科目が、私立大学だと一教科だけの授業を受けるよりも個別のほうが良いという考えになっていった。中学や高校入試も同様です。それが親のニーズとマッチしたのだと思います。

もともと明光義塾や東京個別指導学院は中位層をターゲットにしており、それは大学生のアルバイトが中心となって教えているということの証左とも言えます。

——『教育産業白書』にも、ゆとり教育という教育改革が導入されるなかで、学校できちんと教えられなくなるとアビールしたということが拡大の要因になったと書かれています。

そうですね、そこはうまく時流に乗りましたね。

——たとえば『教育産業白書』では、個別指導塾が全体の四割となっていますが、これはどのくらい正確だと考えられますか。

シェアをどう考えるかですが、たとえば、先ほどの一兆三〇六一億円のうちフランチャイズチェーン（FC）での売上は約四五〇〇億円になっています。FCの塾はほ

いる方も多いようです。

三〇年くらい前に個別指導塾が生まれて、その後一〇年ほどで規模が大きくなっていくなかで、いろいろな人が参入してきたのが九〇年代後半以降です。そして、いわゆるFCの大手に追随して行くのは二〇〇〇年代に入ってからですね。

FCが直営かに関しては、FCにすれば本部はロイヤリティ収入を得られて経営的には楽になる。だから、FCに切り替えていくのか、それとも企業規模の拡大よりも自分たちの持つビジョンにもとづいて子供たちに個別指導するために直営でやるのか、というのは違いとして現れると思います。

明光義塾の場合は、FCを運営していく上で必要なノウハウを蓄積するために、直営店を運営しています。そこで得たノウハウをFC加盟店と共有するという関係性ですね。

——個別指導塾では学生アルバイトが中心となっていますが、講師のクオリティーは必ずしも重視されていないのでしょうか。

はすべて個別指導塾ですから、売上で比較するののも一つの手です。というのも、集団指導のFCはほとんどない、というよりもできないからです。

個別指導のFCは、経営効率を高めるために開発されていますから、学生バイトを採用して人件費を抑え、授業の回転率を上げるという運営形態が主流です。他方で、集団指導塾は教員の育成、スキルアップが要になるので、学生アルバイトは主力にはなりません、FCでは難しいのです。そして、個別指導塾が増えるとともに学生バイトの数自体も増えていると言えます。

個別指導塾をFCで始めることの意味

——そもそもFCに加盟して個別指導塾を始める人たちは、もともと教育に関わっていた人なのでしょうか。

脱サラの人が多いと思います。たとえば、もともとその地域にあった塾が明光義塾傘下

教務力という面ではそう言えるかもしれませんが。いまは、いろいろな教材があつて、たとえば中二卒業レベルの学力があれば誰でも教えられるという教材があります。要は台本です。それには、こういうときにこういう声かけをして、ということまで書かれています。その教材は、全国三〇〇〇教室くらいで使われているかなりメジャーな教材です。

地方で生まれた個別指導塾では、もともと大学生講師が周辺にあまりいなかったため、どんな人でも教えられる教材をつくらないといけないという問題意識から教材がつけられていて、自身はしっかりしています。上位層の子供に対応している教材ではないのですが、誰でも教えられるという地方で求められているニーズに対応した教材と言えます。

——まさにそのパターンで、教材だけ渡して「後は全部自分でやって」と学生講師に丸投げして研修が全くないという事例がたくさん寄せられています。教室長がきちんと教える

に入るということは、基本的にはないでしょう。塾を運営するノウハウがないからこそ、そこを知りたくて明光義塾やスクールIEといったFCに加盟することになります。

もともと自分で塾を運営している人が個別指導塾のFCに加盟する意味はあまりないわけですが。とはいえ、それまで高校受験をメインにしていた学習塾が、東進衛星予備校や代ゼミサテライン、河合塾マナビスといった大学現役合格予備校を新設するにあたって、FCを導入するということがあります。

FCを始めることと異業種からの参入はイコールだと考えていいと思いますので、個別指導塾に新しく参入する人は、やはりほとんどが異業種からです。

——たしかに、相談でも個別指導塾で教室長をやっている人やオーナーでFCをやっている人は、異業種からの参入が多いかもしれません。

サイドビジネスのような感覚で経営されて

いといけないのですが、入社後一〜二年で教室長になる人が多くて、しかも、労働環境が良くないのでほとんどのケースで三年以上続かない。いま相談に来ている学生は五年くらい働いているのですが、教室長も含めて自分がいちばんベテランだと言っていました。

塾業界の今後

——ちなみに、塾業界全体としては成長傾向にあるのでしょうか。

塾業界全体としては、この八年ほどはほぼ横ばいです。実際、個別指導塾としてこれらどれくらい市場を維持するかは気になっています。これまではゆとり教育や面倒見の良さを売りにしてきたのですが、単純に生徒数が教室単位で減少しているという現状は、いままでと同じようにやれば生徒が減るということです。いま生徒数が伸びている塾は、高大接続システム改革に対応して、コースライオンナップを変更したり不採算部門を廃止した

りと常に変革しています。

企業の方向性と需要にズレがあり、このズレをFCでは埋めるのに時間が掛かる。直営であれば新しいものをつくって対応することができます。その隔たりを、いまは人力で埋めているというのが現状です。そのためFC加盟店では、学生講師が長時間勤務になってしまふ傾向にあるかもしれません。

——そうすると、古くから地域に根ざしている塾が、変化に取り残されてつきつきに淘汰されていくというようなイメージがあったのですが、実際はどうでしょうか。

実際にはそうではないです。たとえば、地域の塾でも、これまでは中学生に対する高校受験メインでやっていただけでも、少子化なので高校生も受け入れないといけないという危機感が生まれています。しかし、大学受験指導ができる先生は簡単には集められないので、カリスマ講師による映像授業などで補完するわけです。東進衛星予備校が二〇年以上

にわたって拡大を続けている理由はここにありま

ります。そこは、個別指導のFCとは違う形態です。東進は会員制コンテンツビジネスをおこなっています。使い方にはもちろん制約はありますが、基本的にその塾が導入して新たなサービスとして展開できるようになっています。

——個別指導塾がどんどん系列化していくというのではないのでしょうか。

それはほとんどないです。個別指導塾はそういった運営をするノウハウを持っていないですから。ただ、例外的に早稲田アカデミーと明光義塾が提携して、早稲田アカデミー個別進学館をつくったというケースはあります。ただ、これは両社のリソースをいかして、進学塾的な個別指導という新たな市場を開拓するという目的がありますので、少し違います。もともと個別指導塾の対象は中間層ですが、明光義塾としては上位層ももつと巻き込んで

いきたいという思惑がありますし、早稲田アカデミーは自社の個別指導塾が若干伸び悩んでいたもので、そこを刷新していくために新しいモデルをつくれなにかいうところで一致したのではないのでしょうか。

——たしかに提携などはあると思いますが、そんなに一つのグループのなかである程度多様化した目的を共有できるのででしょうか。

正直に言えば、全国展開してそれなりのブランド力を持っている直営の塾はないです。日能研は全国各地にあります。それぞれ運営会社が別です。それこそFCのようなかたちで関東や関西、九州にもあります。やはり、高校の事情など状況が全く違うので、塾には地域性が出ます。

これが大学受験になれば全国から生徒が来ますから、代ゼミや河合塾は全国に展開できた。ただ、浪人生の数も減ってきて、いまでは大教室を持った予備校も経営が厳しくなっています。そのため、代ゼミは昨年全国

の二〇校舎を閉校しました。

学習塾のメインはやはり中学生です。いまだに、ほとんどの学習塾が中学生を対象としています。小学生を対象に生徒を募集することができるとは、中学受験の需要がある程度あるところになりますから、首都圏や近畿圏といった地域に限られてしまっています。

ユニオン運動が塾業界に与えるインパクト

——私たちユニオンの活動に関して、業界内でなにか反応はあるのでしょうか。

これまではユニオンのような動きがなかったので、今回、個別指導塾ユニオンが発足して駆け込むところがあったのは、アルバイト学生講師にとってはありがたいことだと思います。何かあってもいままでは言える場所がなかったのは事実ですから。

業界全体でみればそういう声が上がっているのは分かりますが、それがすべてではない

と思っています。私は学習塾の経営者と話す

ことが多いのですが、経営者の立場から言えば、当然、働く人たちの保障をするなかでいかに生徒数を確保するかというバランスでいつも頭を悩ませています。さらにこのご時世ではアルバイトを募集しても応募がなかなか来ないので、採用できない。そうすると、いま辞められると次の後釜がないから、もう少し残ってくれないかという話になってしまふ。もちろん、そうした状況になるのは分かんなくはないですが、本来であればそれは完全に経営側でなんとかすべき話です。

要するにかつてと比較すると環境は相当変わってきていて、経営者側もいままでのようにアルバイトも豊富にいて、生徒もそれなりにいて、うまく円滑に進められていた時代からはだいぶ変わってしまったということです。個別指導塾ユニオンは、明光義塾と団体交渉をおこなっていますが、明光としても自社が同業他社のロールモデルになるという自信があります。ですから、今後業界内で情報を共有してもらうことを期待しています。



やまだ みちゆき

1977年、埼玉県生まれ。1981年に創刊した教育サービスの業界専門誌「月刊私塾界」(5,000部発行)を発行する、株式会社私塾界(全国私塾情報センター)の代表取締役社長。同誌を創刊した亡父・山田雄司の遺志を継ぎ、2012年10月より現職。教育サービスのあり方や業界への思い熱く、全国の約2000社におよぶ学習塾のサポート役として、経営情報の提供や研修・セミナーを開催している。