

【研究ノート】

市場環境変化に対応する経営戦略の選択と転換

—なぜ、公文教育研究会は少子化時代に生き残ったのか—

The Case of Kumon Educational Japan Co., Ltd.

宋 婧 涵*

Jinghan SONG

崔 珉 寧**

Minyoung CHOI

専門分野：経営戦略、イノベーション、経営史

キーワード：経営戦略、教育産業、フランチャイズ、海外進出、多国籍企業

1. はじめに

1.1 本研究の目的と分析対象

インターネットの普及と交通手段の発達に伴い、グローバル化が進展している。多国籍企業の進出で競争が激化する中、少子高齢化で顧客ライフスタイルと価値観は変化している。市場環境変化のスピードが加速している状況である。これは企業の持続的な競争優位性を維持しにくくなることを意味する。企業は競争優位性を保つため、経営資源の運用など戦略の策定と転換への決断力が不可欠である。しかし、多くの企業業績の不振は経営戦略の間違ひそのものに起因することが多い。企業の経営戦略は時代に応じた進化が求められる。P&Gの前会長であったA.G.ラフリーは企業の競争優位性の維持に関して、以下のように述べている。

「企業は四つのことを上手にやれば繁栄を手にする。①未来のリーダーを育成する、②生産性を改善する、③戦略を実行する、④イノベーションを創出する、の四つだ。イノベーションはこの四つをつなぎ合わせる接着剤の役割を果たす。イノベーションの作業を維持していかなければ、優れた企業にはなれない。いや、生き延びることができない」¹。

A.G.ラフリーの結論によると、イノベーションが戦略を支えることがわかる。つまり、イノベーションが企業の持続的な競争優位性を維持するという可能性が期待できる。本研究では、公文教育研究会の発展過程を通じ、イノベーション論に基づいた戦略の選択と転換を考察したい。本研究では、イノベーション論の詳細について論じるつもりではない。また、本研究におけるイノベーションの定義とは、技術革新だけではなく、新しい価値もしくは新しい市場を開拓することである。本論文の目的は、日本の少子化問題により生徒の数が減少し、大手学習塾でさえ業績不

振に陥り市場規模も縮小している現状の中で、大手学習塾の一つである公文教育研究会という塾が、この少子化の影響をあまり受けなかった原因を明らかにすることである。

グローバル化が急速に進む社会において、企業の戦略をどのように行っていくのかは重要な課題である。そのひとつに教育産業におけるフランチャイズ展開がある。本来、人の価値を学歴で判断することはできないと言われていたが、学歴を重視しない先進国はあまり存在しないだろう。学習塾は学校教育の支えになり、学歴社会で不可欠な存在かもしれない。そして、学習塾の企業としての経済への貢献も軽視されない。本研究では、学習塾をフランチャイズ展開している公文教育研究会を分析することによって、これからのグローバル化企業の経営戦略について考えたい。

帝国データバンクの調査によると、2017年の出生数は94万6,065人である²。2017年の出生数は1899年に人口調査が始まって以来過去最低になった。人口が減少すると、人手不足による人件費コスト上昇という問題が起きる。2018年に倒産した学習塾の件数は91件である。2018年倒産した学習塾の件数は過去10年間のうち2番目に高い数字になっている。1番目の倒産件数は2009年の93件である³。この時期は、2008年で起こったリーマンショックの影響は日本経済に多大なダメージを与えた。学習塾を含めた多くの企業が倒産する危機にあった。本研究の分析対象は1958年に創立された公文教育研究会（KUMON）という日本の塾である。公文教育研究会は少子化の弊害を回避し、積極的な海外進出を展開、業績は長年にわたり安定的に維持してきた。まずは、公文教育研究会について紹介する。

公文教育研究会の創始者は公文公である。公文公は大阪帝国大学理学部数学科を卒業後、高等学校で数学の先生として30年間勤めた。1954年、公文公の長男が小学2年生だった時、彼の母親は長男のポケットから出てきた算数の答案用紙を見て、あまりよくない点数がついていたことを知った。子どもの算数の点数が低いことを心配した母親は、当時高校の数学教師をしていた公文公に相談した。公文公は、子どものための学習教材をつくることにした。学習教材とは、ルーズリーフに自ら問題を作成したプリントである。公文公はこれを毎日一枚ずつ子どもに課題として出した。その際に公文公が留意したのは、「子どもが自主的に学習していく姿勢を育てることこそが教育者の務めである」という自らの考えを反映させることであった。このため、公文公は計算力の養成を目指し、自学自習形式の教材をつくった。公文公は、教科書や市販の問題集からプリント教材を発明した。プリント教材にはヒントがあり、学習者はそれを参考にしながら自分で考えて問題を解く。問題と解く作業が終わると、先生に提出して採点してもらう。プリントは10分程度で解けることを目標として設計された。この自学自習の方法が公文式の原型である。「この方法で、一人でも多くの子どもたちの可能性を伸ばしてあげたい」と公文公は語っている⁴。1958年、公文公は大阪に事務所を開設し、もっと多くの算数教室を開くことを決意した。これによって公文式の本格的な普及が始まった。2018年3月現在、公文教育研究会は日本全国84カ所の事務所を展開している。教室はほとんどがフランチャイズによる運営である。公文式学習法は小学生を中心として広く受け入れられた。また、2018年3月まで、南北アメリカ大陸、ヨーロッパ、東南アジア、韓国、台湾、香港、中国大陸、アフリカ、オーストラリアなど50カ国・地域に教室を展開している。約423万人の学習者がいる。公文教育研究会グループの売上高は931億円、営業利益は131億円である⁵。そもそも、日本の塾は日本の教育における一環として、独自の受験文化をもっている。企業は海外進出し、異文化が適応できずに倒産することがよくある。公文教育研究会の

ように教育制度が異なる海外に進出し成果をあげることは珍しい。われわれは本研究において、なぜ、公文教育研究会が世界的に認められるのか。なぜ、塾としてフランチャイズ運営は失敗しないのか。そのいくつかの問いを明らかにしたい。

1.2 本論文の構成

本論文は四つの章で構成されている。第1章では、本研究の目的と分析対象を提示した。少子化の現在における塾の倒産問題と、公文教育研究会の概観と海外進出戦略、フランチャイズ展開によるリスク回避方法を述べた。

第2章では、学歴社会の由来と塾の歴史を概観する。まず第1節は、学校の由来を述べ、古代高等教育と現代高等教育を比べて、古代高等教育は貴族の付属品であったことを明らかにする。第2節は、日本の塾の歴史を言及する。明治時代になって、日本が学校制度を整備し、読み書きそろばんを中心とした小学校とエリート養成を目的とした大学の間旧制中学を設置した。そこで受験対策としての塾が生まれた。戦後、学校は入学者選考に際し、試験による選抜を続けたために、その対策として塾が必要とされた。当時の有名進学予備校は東京英語学校であった。東京英語学校は1880年創設され、予備校の始祖と言われている⁶。大学生が予備校の講師や家庭教師をするのもこの時期に始まった。1880年代、私学受験熱も高まった。私学受験の受け皿も塾だった。ゆとり教育が推し進められたときには、塾の存在感がさらに増した。本節では、日本に数多くある大手学習塾を紹介する。第3節は、第2節で述べた大手学習塾の共通点をまとめ、ビジネスモデルを分析したい。

第3章では、公文教育研究会の成功要因を明らかにする。公文教育研究会は自学自習の形式で生徒たちに勉強させる。公文式学習法の特徴は授業がないことである。したがって、教室の指導者は専門講師ではない。講師の代わりにプロではない家庭主婦が指導者になる。1970年代において、授業のない、また、プロの先生がいない公文式学習法は、教育界では批判された。また、保護者も公文式学習法を理解できなかった。公文公はこれを対して「子どもに損をさせてはいけない、公文式学習法は小学生のうちに、できるだけ早くに、計算力を養成する」を説明している⁷。さらに、1974年に廣済堂から出版された『公文式算数の秘密』という本が出版された。この本を介して、公文式に対する世間の理解は進展した。第1節は公文教育研究会の日本国内のフランチャイズ戦略である。公文教育研究会は、学習内容によって、学校での集団学習を行う方が効果的なケースと、正課外での自学自習を行う方が効果的なケースがいずれもあり得ると考える。公文式学習教室は週二回開かれて、プリント教材は算数・数学、国語、英語の三教科が用意されており、一教科から学習できる。公文教育研究会は直営方式による拡大を進め、この直営方式のため赤字経営になった。1963年、当時まだ珍しかったフランチャイズシステムを教育ビジネスに導入した。このメリットは、本部が教室運営費用も人件費も負担せず済むことであった。また自宅での開業であれば、フランチャイジーも賃料負担がない。第2節は公文教育研究会の海外戦略を説明する。日本の少子化問題によって、公文教育研究会は日本の事務所を閉鎖することもあった。すると、公文教育研究会は海外進出を急速に進めた。初の海外教室は1974年、ニューヨークに開設された。初の海外教室の指導者は、日本で教室を開設していた女性で、その母親も公文指導者であった。現地で公文式学習者の優秀さが伝えられるようになると、次第に、現地指導者による現代人

向け教室も展開されていった。公文教育研究会の経営を分析することによって、中国におけるこれからの塾のフランチャイズ展開の可能性が期待される。

2. 学歴社会の由来と塾の歴史

2.1 学歴社会の由来

「学校」を意味する英語はスクール(school)である。スクールの語源はギリシャ語の「スコレー」に由来している。「スコレー」は「暇」を意味する言葉である。学校は本来、貴族階級が暇な時をすごすための場所であった。古代ギリシャの貴族階級は、お金と自由があり、知識を勉強する権利が認められていた。

日本で初めて「学校」という名称が使用されたのは、鎌倉時代(1185年頃-1333年)に建立された「足利学校」と言われる。生徒は主に僧侶であり、学校は儒学、天文学、暦学などを教えた。古代ギリシャでも日本でも、初期の学校は生活上の余裕を持っていた人たちのための場所である⁸。

西ヨーロッパでは、12世紀頃から世界初の大学が成立し始めた。大学は、法学、医学、神学など高度な専門知識を勉強する場所である。貴族たちの教養教育は、学校で行われるようになっていた。古代ギリシャ時代から存在した家庭教師にも重要な役割があった。昔から学校外の指導は大切であった。当時、大学の入学資格は古典語ができる者に限られていた。大学に入学したい貴族たちは、古典語を学習しなければならない。古典語文法学校は各地に設置され、古典語文法を中心に教育する学校である。また、古典語文法学校は大学入学のための準備教育も設置していた。さらに、古典語文法学校の下には、古典語を勉強したい貴族のための予備校がある。

一方、近代では、商業活動が日々盛り上がったので、商品の流通に従事する人は基礎学力が必要となった。こうして、庶民向けの学校がはじまる。西ヨーロッパの庶民学校は、教会などの団体が運営したものが多い。庶民学校は日常生活に必要な読み、書き、計算を教えた。日本でも庶民学校「寺子屋」があった。寺子屋は読み、書き、算盤の基礎学力を教えた。しかし、庶民学校でもより豊かな人たちが入学できる⁹。

「学校外の集団的学者施設で、対象は学習塾は主として小学生と中学生、予備校は浪人生や高校生である。また予備校が上級学校進学準備を目的とするのに対し、学習塾には同目的の進学塾のほかに学校の教科学習の補充を主目的とする補充塾などがある。」¹⁰

高校進学率は1961年には60%を超え、大学進学率も1960年の10.1%から1975年の37.8%と急増した。文部省が1976年全国規模の通塾率調査を行ったところ、全国平均での通塾率は小学生12%、中学生38%であった。1985年の同調査では、それぞれ16.5%、44.5%と高くなった。進学準備のための通塾が増え、また低年齢化した。1993年の調査で小学生の通塾率は23.6%、中学生では59.5%となっている¹¹。

過去にどの程度の水準の教育を受けたかによって将来を左右されるのが学歴社会である。大学進学率が向上し高学歴化が進むと、同水準の学歴のうちどれだけ威信の高い学校を出たかが重視されるようになった。1990年代に入ると出身大学不問の採用などが始まり、学歴そのものがあまり意味を持たない社会になりつつある。塾や予備校にも格差があり、厳しい選抜試験に合格しな

いと入れないところがある。塾や予備校の競争が進学の受験競争をさらに激化させている。文部科学省は1994年に「子供の学習費調査」というアンケートを実施し、家庭が負担する学習塾費は増加傾向にあることが分かった¹²。

1992年度の大学受験生は、第二次ベビーブーム世代や、現役で5割を超える志願率の増加で、史上最高の120万人以上であった。第二次ベビーブーム世代の受験競争は激しく、大量の浪人生が出た。学校間格差は拡大し固定化が起こった。偏差値の注目がはじまった。学力には当事者の能力だけではなく、地域や学校そして家族の経済状況などが反映されている。学校内では受験準備学習や進学指導が重視され、学校外では進学塾や予備校が人気となり、受験競争は激しくなった。そのとき、高等教育整備計画などの対応が役に立ち、浪人を含む進学率は年々上昇していった。

「高等教育整備計画には、入学定員超過の現状の是正を図るとともに、大都市への大学の集中を抑制し地方の大学の計画的整備を進めることによって地方における高等教育への進学率の向上を目指したのである。大学間の単位互換や社会人を受け入れる大学の増加等が見られ、また、時代の動向を反映して、情報科学・情報処理や国際文化・国際教養等今後の人材養成の需要の大きい分野の学部、学科の新增設が行われたのである。」¹³

2.2 日本における大手塾の沿革

本節では、日本の歴史から説明する。明治時代になって、日本が学校制度を整備し、読み書きそろばんを中心とした小学校とエリート養成を目的とした大学の間で旧制中学ができたときに、受験対策としての塾が生まれた。戦後、学校は入学者選考に際し、試験による選抜を続けたために、その対策として塾が必要とされるようになった。

明治維新以降、日本は思想や風習などがヨーロッパ風になるため、英語を日本の新しい国語にすることを考えた。1877年、東京大学は東京開成学校と東京医学校を合併、近代的な高等教育機関として日本初の大学となった。東京大学をはじめとする高等教育機関に、英語を主体とする外国語による高度の専門教育が開設された。1878年から、東京、宮城、岡山の一部中学校は英語を主とする課程でもった。しかし、生徒たちに十分な学力をつけてやることはできなかった。1879年、進学準備のため予備校が始まった。東京には英語塾や予備校が多数集まっていた。英語が入試の必須科目ではないのに、入学後の授業は英語があるため、生徒たちは事前にある程度の語学力を身につけておかなければならなかった。進学を目指す若者たちは、地方の中学校で卒業できない場合、東京へ行った、これらの予備校に入学し、大学受験に備えて英語主体の勉強をするのが当時普通であった。

当時の有名進学予備校は1880年創設の東京英語学校であった、東京英語学校はまさに予備校の始祖といってよい。大学生が予備校の講師や家庭教師をする慣習はこの時期に生まれた。1880年代、私学受験熱も高まった。私学受験の受け皿も塾だった。ゆとり教育が推し進められたときには、塾の存在感がさらに増した。1970年代後半、第二次ベビーブームにより人口が増え、経済の高度成長期で一流会社がどんどん発展し、いい会社を目指しての大学進学率が高まってきた。知的労働者階級が創出されると、教育の大衆化が進み、進学競争が激化し、予備校が必要とされるようになった。しかし、予備校が増えても講師が足りない。結果、講師の給料がアップして、年収

数千万円も普通のこととなった。予備校には高校では見られないようなユニークな人材が集まり、受講生も増えた。講師が高い年収を得るのは簡単ではない。予備校講師の給料は受講生のアンケートによって決まる。講師の人气があれば給料は上がる。逆に、講師の人气がなければクビになる。

1990年代に入ってから、予備校の人气が変わってきた。少子化の影響により受験人数が減少し、入学しやすい大学が増加した。このため、予備校の競争が激しくなった。一人でも多くの受講生を引き付けるため、スター講師を作り上げ、人気をおおるのである。さらに予備校は受験雑誌、受験参考書、有名講師の名を売り物にしていくのであった¹⁴。

表1-1 2017年日本全国小学生通塾率ランキング

順位	都道府県	通塾率	偏差値
1	東京都	57.9%	69.72
2	神奈川県	56.9%	68.50
3	兵庫県	54.4%	65.46
4	奈良県	53.8%	64.73
5	和歌山県	52.9%	63.63
中 略			
45	青森県	28.1%	33.40
46	岩手県	25.8%	30.60
47	秋田県	22.1%	26.09

出所：都道府県別統計とランキングで見る県民性、小学生通塾率
(<https://todo-ran.com/t/kiji/14737>) より作成。

表1-2 学習塾（家庭教師の先生に教わっている場合も含みます）で勉強をしていますか。

1	学習塾に通っていない
2	学校の勉強より進んだ内容や、難しい内容を勉強している
3	学校の勉強でよく分からなかった内容を勉強している
4	上記2, 3の両方の内容を勉強している
5	上記2, 3の内容のどちらともいえない

出所：都道府県別統計とランキングで見る県民性、小学生通塾率
(<https://todo-ran.com/t/kiji/14737>) より作成。

表1-1は、2017年小学生通塾率ランキングである。表1-2は、全国子どもの生活習慣全般のアンケートの中で、小学6年生で塾に通っている子どもの割合を比較した設問である。設問に2～5と答えた子供の割合を比較している。このデータは公立校のもので、国立・私立校は含まれていない。2017年小学生通塾率の全国平均は45.8%である。通塾率が最も高いのは東京都で57.9%である。2位は神奈川県で56.9%。3位以下は54.4%の兵庫県、53.8%の奈良県、52.9%の和歌山県と大都市とその周辺部が上位を占めている。

調査によると、農業就業人口が少なくサラリーマン年収が高い都市部で通塾率が高い。2015年、

総務省の統計によると、東京都の平均年収は612万円、神奈川県は526万円、兵庫県の平均年収は471万円、奈良県の平均年収は464万円、和歌山の平均年収は440万円である。年収の下位3県には、青森の平均年収は377万円、秋田の平均年収は377万円、岩手の平均年収は377万円となっている。通塾率が低いのは秋田県で22.1%、岩手県で25.8%、青森県で28.1%である。東北地区で通塾率が低いのが目立っている。また、通塾率が高いところは大学に進学する子供が多い。中室（2015）は、「文部科学省の調査によると、親の学歴や所得が高いほうが、子どもの学力が高いことがしめされています。…（引用者略）…東京大学では、親世代の平均年収は約1,000万円となっており、世帯収入が950万円以上の学生の割合がなんと約57%を占めています。…（引用者略）…ですから、東大生の親の収入がいかに突出して高いか、おわかりいただけるでしょう。」と定義している¹⁵。

次に日本の大手学習塾を紹介する。明光義塾の創業者は渡辺弘毅である。渡辺弘毅は1984年にサンライト株式会社を設立した¹⁶。「明光義塾」フランチャイズ及び直営教室による運営を始めた。明光義塾は全学年を対象とした個別指導型学習塾である。明光義塾は全国フランチャイズチェーン展開している。明光義塾の経営形態は、明光ネットワークジャパンが運営する直営教室、地域のフランチャイズオーナーが運営する教室の2種類に分かれる。フランチャイズオーナーが運営する場合、1人のオーナーが教室長として1つの教室を運営しているケースと、法人として複数教室を展開している場合がある。本部からの監督者は教室の運営指導を行っている。管理者が学習計画作成・管理や進路指導、講師マネジメントなどの教室運営の責任をもって行う。教室には独立した部屋は設けられていない。教室内のどこからでも見通せるようになっていて、管理者の目が行き届くようになっている。授業スペースは、一人ひとりの座席で個別指導が行われる。授業の形態は、1授業（1コマ）90分で構成され、講師1名が生徒3名程度に対して個別指導を行っている。自立学習を目的としており、講師は必要以上に教えない。

サンライト株式会社の創業地は東京都新宿区西新宿六丁目で、本社所在地は東京都中野区野方四丁目である。1985年5月に商号を「明光義塾株式会社」に変更した。1986年に本社を東京都新宿区高田馬場一丁目33番14号に移転した。同年7月に明光義塾100教室を達成した。同年12月に商号を現在の「株式会社明光ネットワークジャパン」に変更した。明光義塾は1987年に全国ネットワーク構築のため、コンピュータによる独自の学習総合管理システム「CMIシステム」による生徒授業管理を開始し、ハイテク化が進んだ。1989年に本社を東京都豊島区池袋二丁目43番1号に移転した。明光義塾は1993年に500教室を達成した。また、1996年に名古屋事務局を設置した。明光義塾は1997年4月に日本証券業協会（ジャスダック市場）に株式を店頭登録した。2002年に1,000教室を達成した。2004年8月に東京証券取引所市場第一部に上場した。サンライト株式会社は2009年に医系大受験専門予備校の株式会社、東京医進学院を子会社化した。明光義塾は2010年8月に株式会社早稲田アカデミーと業務提携契約を締結した。明光義塾は2011年に難関校受験専門個別指導塾「早稲田アカデミー個別進学館」を開校した。同年、長時間預かり型学習塾「明光キッズ」を開校した。サンライト株式会社は2012年にプロコーチが教えるサッカースクール「明光サッカースクール」を展開した。同年、難関校受験専門個別指導塾「早稲田アカデミー個別進学館」のフランチャイズ展開が開始された。2013年に日本在住の韓国の生徒の方を対象とした個別指導塾「MEIKO PLUS Academy」を開校した。2014年に明光義塾、早稲田アカデミー個別

進学館のフランチャイズ運営を行う株式会社MAXISエデュケーションを連結子会社化した。明光義塾は同年10月に日本語学校を運営する株式会社早稲田EDUを連結子会社化した。2015年に台湾において個別指導塾事業を展開するための合弁会社明光文教事業股 有限公司を設立した。2016年にJCLI日本語学校を運営する国際人材開発株式会社を連結子会社化。2018年に明光義塾のフランチャイズ運営を行う株式会社ケイ・エム・ジーコーポレーションを連結子会社化した¹⁷。

株式会社ベネッセコーポレーション（Benesse Corporation）は、通信教育、出版などの事業を行う、岡山県岡山市に本社を置く日本の企業である。株式会社ベネッセコーポレーションの創始者は福武哲彦である。福武哲彦は1949年に岡山市で出版社株式会社富士出版を設立した。富士出版は1954年に現金回収ができずに黒字倒産してしまった。福武哲彦は1955年に株式会社福武書店をマイナスからスタートし、中学向けの図書や生徒手帳などを発行していた。1995年に2代目社長の福武總一郎が「ベネッセコーポレーション」に社名変更した。

福武哲彦は倒産の経験から二度と倒産させないという強い思いから、「現金主義」「無在庫経営」「継続ビジネス」という考え方をもち、今のベネッセのビジネスモデルを作り上げることになった。福武書店は1955年に学生向けの通信教育事業を5回も企画したが、入会者がいないので、5回の企画が全部失敗していた。通信教育システムは毎月学生の自宅に教材が郵送されてくるものである。学生は問題を解き、付属している返信用封筒に入れて返送する。返送された解答用紙を指導員が採点、間違いに対するアドバイスを赤色のペンで記入して、学生に返送する。1969年は日本の進学競争が激しい時期だった。福武書店は、高校生向け通信教育講座「通信教育 세미나」を開講し、順調に会員数を伸ばした。福武書店は1972年に中学生向けに「通信教育 세미나・ジュニア」を開設した。通信教育 세미나は「進研ゼミ」と名前を変え、1980年には「小学講座」を開設した。1988年に台北支社が設立された。1989年に台湾で幼児講座を開講した。しかし、少子化の影響で、2000年には会員数が420万人に減少、また小中学生の学習内容が3割減したゆとり教育の導入で進研ゼミの存在理由も薄くなり、2003年には会員数も370万人にまで減少した。会員数の減少に対し、進研ゼミは学力別教材を導入、個別対応力を強化し、付加価値を高めていく。さらに、学習塾事業にも参入し、多様な学習ニーズへの対応も進めた。2004年の会員数は400万人程度にとどまっている。また、通信教育事業のさらなる拡大に向けて、2006年には、中国、韓国でも幼児講座を開講し、海外進出を本格化させた。同年、ベネッセは首都圏の予備校お茶の水ゼミナールを買収した。2007年に株式会社東京個別指導学院を子会社化した¹⁸。2014年にベネッセコーポレーションの個人情報流出事件が発覚した。事件の影響で、営業損益が4億3000万円の赤字になった。ピーク時には420万人だった会員が1年間で94万人減少になってしまった。2016年3月期上期の107億円の赤字が、下期は133億円に拡大された¹⁹。

代々木ゼミナールは東京都渋谷区代々木を本拠地とする大手予備校で、経営母体は学校法人高宮学園である。学校法人高宮学園の創始者は高宮行男である。高宮行男は1953年に開設した予備校不二学院の支配権を掌握した後、1959年に学校法人高宮学園を設立した。高宮行男は1961年に不二学院を代々木ゼミナールへ改称して理事長として務めた。代々木ゼミナールは1989年に「サテライン」という衛星通信方式の講義システムを導入していた。通信衛星授業は「サテライングリーンチャンネル」がスタートし、1997年に「代ゼミサテライン予備校」、1999年には「フレックス・サテライン」、2000年には「代ゼミライセンススクール」をスタートした。2002年に代々

木ゼミナール教育総合研究所を設立した。さらに、2003年になるとサテラインゼミを各高校内のサーバーに蓄積し、生徒個人個人のニーズに合わせた「代ゼミブロードバンドネット」もスタートした²⁰。2014年に少子化の影響や大学受験の多様化などを背景に、同年8月時点で全国に有する校舎のうちの約7割（全国27校のうち20校）を対象に2015年度以降閉鎖することを明らかにした²¹。

2.3 学習塾のビジネスモデル分析

この節では、まず日本標準産業分類における教育産業の定義と教育サービス業界の仕組みと特徴を明らかにする。そして、学習指導要領の実施と教育サービス業界の動向の相関性を考察する。学習塾は、大きく3つに分類することができる。この3つの分類は補習塾、受験塾、進学塾である。補習塾とは、学校の授業を理解しにくい学生たちのために、復習指導を行う学習塾である。受験塾とは、受験のために、学生たちの学力を高めさせる学習塾である。進学塾とは、超難関校²²と呼ばれる学校へ進学を希望する学生たちのために、合格を目指す学習塾である。これらの学習塾は、指導方法として個別指導型と集団指導型を分ける。個別指導は同じ講師が1対1もしくは1対2～3で少人数の学生を指導する。集団指導は一度に多くの学生たちを指導する。

川上（2016）は「予備校とは、入学試験や資格試験など各種試験の受験者に対し、事前に知識や情報を提供する商業的教育施設…（引用者略）…受験予備校は中学・高校・大学の入学を目的とする予備校で、志望の学校の入学試験で合格できなかった浪人生を対象にしています。多くの場合、受験を控えた年に入校し、受験勉強の一環として予備校に通うというケースが一般的です。」と予備校を定義している²³。予備校の特徴は、一定の規模の在学者数と教員数があり、校舎施設を保有しているケースが多い。受験予備校の中で、各地に学校施設を開設して有名な三大予備校は駿台予備校、河合塾、代々木ゼミナールである。

学習塾は会員制の典型と言われている。学習塾のビジネスモデルとは、チラシ、新聞広告、インターネットDMなどにより生徒を集めて、分かりやすい授業の指導してもらって、生徒の成績が向上して、保護者に満足してもらい、塾は保護者から月謝という授業料をいただくシンプルなものである。幼児教室から大学受験の塾まで変わることはない。

3. 公文教育研究会の成功の要因

3.1 公文教育研究会の誕生

創始者公文公は世の中の常識や既存概念にとらわれない合理的な考え方をする人であり、何よりも高校で数学を教えていた。授業中ほとんど自分で考えようとする生徒が多い。公は彼らの姿に心を痛め、生徒たちには自分の考えで問題を解かせる、そんな授業を心がけていた教師だった。息子の勉強を見ることになったとき、公は小学校の算数の教科書を見て、高校の数学教師としての目には、あまり効率がよくないように映った。適切でない学習内容があることに気づいたので、高校数学に必要な内容にしばって、公は小学校の算数から高校数学までつなぐ教材を作り始めた。公文公が作ったのは、小中学生のうちに計算力を十分に高めておくことが大切だと考え、計算力を養成することに内容をしばった自習教材だった。公文公は生徒たちが自分の力で問題を解き、大学受験のときも数学の勉強にそれほど苦しむことはないことを目標として目指した。

公文公の長男、毅は小学2年生の時、ポケットから出てきた算数の答案用紙を見た母親が、あまりよくない点数がついていたのを心配し、当時高校の数学教師をしていた夫、公文公に相談した。そこで公文公は、毅のための学習教材をつくることにした。ルーズリーフに自ら問題を作成し、毎日一枚を毅に与えたのである。その際に公文公が留意したのは、「子どもが自主的に学習していく姿勢を育てることこそが教育者の務めである」と自らの考えを反映させることである。そのため、公文公は計算力の養成に目指し、自学自習形式で学べる教材をつくった。教科書や市販の問題集から、簡単な解法があり、学習者は参考にしながら自分で考えて問題を解くプリント教材を発明した。解けない問題は先生に質問をしてもよい、終わったら採点してもらおう。プリントは10-15分程度で解けることを目標として設計される。家庭教育を始めるに当たり、公文公は、毎日30分間の勉強時間を持って、小学校の成績向上を目的とせず、大学の入学試験を念頭に置く、途中で投げ出すことなく、いつまでも続ける、一日分の問題を夕食前に自習し、夜には採点してもらおうという4つの決まりを定めた。毅は毎日30分の自習でみるみる力をつけ、成績は少しずつ向上した。小学6年生の夏には微分・積分を学習できた。また、請われるままに近所の子どもたちを自宅に集め同じような方法で指導したところ、どの子の学力も目に見えて上がりはじめた。「この方法で、一人でも多くの子どもたちの可能性を伸ばしてあげたい」と公文公は語った。1958年、公文公は大阪に事務所を開設し、もっと多くの算数教室を開くことを決意した。公文式の本格的な普及が始まった。

公文式プリント教材は算数・数学、国語、英語の三教科が用意されており、一教科から学習できる。公文式学習教室は週二回開かれて、先生の自宅の一室が教室として使われることも多い。新規入会者はテストを受け、レベルに合った宿題プリントを渡す。教室では授業はなく、学年の異なる子どもたちがプリントに取り組んでいる。このメリットは、自分の能力に見合った学習を行っていること、毎日コツコツ取り組めばレベルが確実に上がっていく。公文式学習法の効率の良さや指導の簡単さを確信するとともに、できるだけ多くの生徒に広めたいと考え、教室を自宅以外にも開設し始める。コストを下げるために、公文公は「数学教育の工業化」を目指して、単純化と学習ステップの細分化により、特別なスキルが不要で、教育のプロでない人も採用した。当初は中学生・高校生をターゲットとして想定していたのに、プロじゃない「先生」が対応できない状況がある。この背景から、公文公はターゲットを小学生に移した。しかし、学校教育の方式とは相反するものであり、教育界では公文式学習法そのものへの批判があり、保護者に公文式学習法を理解してもらうことも困難である。公文は「子どもに損をさせてはいけない」と説明し、公文式のメリットを普及し、1974年に廣済堂から出版された『公文式算数の秘密』の反響が契機となり、公文式に対する世間の理解は大いに進展した。公文式では、学習内容によって、学校での集団学習を行う方が効果的なケースと、正課外での自学自習を行う方が効果的なケースがあり得ると考えられている。公文式教育法が誕生した²⁴。

3.2 フランチャイズ方式の拡大

この節では、まずフランチャイズの歴史とフランチャイズ事業展開の代表例を説明する。そして、第2章で述べた日本の大手塾のフランチャイズビジネスを詳細に解説する。教育産業の全体市場と学習塾業界との因果関係を考察する。少子化の影響を受けても伸びている学習塾の経営方

針を考察しながら、本論文の分析対象としている公文教育研究会のフランチャイズ方式の戦略と比較しながら考察する。

世界で最初のフランチャイズビジネスはアメリカの「ケンタッキーフライドチキン」である²⁵。ケンタッキーフライドチキンの創業者はカーネル・サンダースである。カーネル・サンダースは1930年にレストランを開業し、1939年にオリジナルフライドチキンの作り方を創造した。オリジナルフライドチキンの好評につき、カーネル・サンダースはオリジナルチキンのレシピを販売し始めた。カーネル・サンダースは「オリジナルフライドチキンのレシピを売るより、他人が店を作って、その利益の何割かをもらえるほうがいい」というフランチャイズの発想が始まった。

現在のフランチャイズとは、一方が自己の商号・商標などを使用する権利、自己の開発した商品（サービスを含む）を提供する権利、営業上のノウハウなど（これらを総称してフランチャイズパッケージと呼ぶ）を提供し、これにより自己と同一のイメージ（ブランド）で営業を行わせ、他方が、これに対して対価（ロイヤルティー）を支払う約束によって成り立つ事業契約である。権利や商標、ノウハウなどを提供する側をフランチャイザー（本部、略してザー）と呼び、受ける側をフランチャイジー（加盟者・加盟店、略してジー）と呼ぶ²⁶。

1960年代、日本はアメリカのフランチャイズビジネスモデルを模倣し、日本的な初めてのフランチャイズビジネスを採用していた。1963年7月、「ダスキン」という会社のフランチャイズ1号店が出店した²⁷。ダスキンは清掃業務を中心に、外食産業も展開している。同じ年の10月には、洋菓子店の「不二家」もフランチャイズ1号店を始めた。1970年代は、ミスタードーナツ、ケンタッキーフライドチキンなど外資系のフランチャイズが始まった。竹村（2016）は、これに関して以下のように定義している。

「JFA（日本フランチャイズチェーン協会）の統計によれば、日本でフランチャイズが始まった1963年から2013年までの50年間で、フランチャイズ市場は年率換算で6.6%の成長を遂げています。この間の名目GDPの成長率は2.2%ですから、これはすごい数字です。90年代にバブル崩壊してからの失われた20年の間も、フランチャイズ市場は伸び続けたというわけです。フランチャイズは儲からないとか、儲かるのは本部だけだとか、フランチャイズだけはやめといたほうがいいのかと言われることも多く、フランチャイズというと、ネガティブな印象を持つ人も多いようです。でも実際には、これほど市場規模が拡大し続けているようです。」²⁸

1990年代、バブル経済が崩壊した。したがって、少子化による人口が減少した。バブル経済の崩壊と人口減少の理由で、多くの業界の市場規模が縮小した²⁹。少子化は学歴社会を崩壊させ、「学習塾に行く必要はなくなる」と予想する人は増えた。しかし、少子化の影響を受けても、今まで学習塾・予備校業界は生き残っている。少子化に逆行して成長した学習塾・予備校もいくつも存在している。業績を伸ばした学習塾・予備校は、フランチャイズという仕組みと大きな関連がある³⁰。

公文教育研究会は直営方式による拡大を進め、これによって、経営赤字となった。したがって、1963年、当時まだ珍しかったフランチャイズシステムを教育ビジネスに導入した。「ご自宅に六

畳一間あれば、三万円で学習教室が開設できます」といった謳い文句で、教室を提供できるフランチャイジーを募集したのである。このメリットは、本部が教室運営費用も人件費も負担せずに済む。また自宅での開業であれば、フランチャイジーも賃料負担がない。フランチャイジー（指導者）は月末に本部に学習者の状況報告書を提出、本部では報告書に基づいて統計をとり、学習進度を把握できる。公文公自身も、毎日のように教室や事務所を訪ねてまわり、教育法の有効性を伝えた。また、公文公は学習が進まない子どもについて、「悪いのは子どもではない」とし、子どもを観察し、家庭訪問を行う、母親とよく話し合う。その結果、生徒数を増やして、様々な子どもを指導してみることが指導力を高めることに繋がるとしている。本部は最低限の標準化を目指した「指導についての留意事項」を作成・配布している。公文公は学習者の「自学自習」を目指すだけでなく、指導力の養成や、指導方法の標準化においても指導者の「自学精神」を尊重し、活用している。

3.3 海外戦略の展開

2018年3月現在、公文教育研究会は日本全国84カ所の事務所を展開している。教室はほとんどがフランチャイズによる運営である。フランチャイジーは教員免許などの資格は不要、指導者は九割が女性である。なぜなら、母親とのコミュニケーションがとりやすいことから女性が望ましいと考えているようである。指導者は、公文式学習方法の利点や特長を母親に十分理解してもらうことで入会者を獲得する。それから、定期的に保護者と話し合う、子どものやる気、能力を高める方法を見出す。その一環として年に数回の懇談会を行ったり、「教室だより」を定期発行したりしている。優秀な指導者による「指導者講座」や相談ができる場も設けて、ノウハウをシェアする。

フランチャイズ方式を展開して以来、教室数を伸ばしている、主にフランチャイジーの自宅などで開かれており、地方の教室が開かれていない地域の生徒向けには教材を郵送する通信教育システムがある。現地で働く日本人が子どもに公文式学習を継続させたいとの要望から、初の海外教室は1974年、ニューヨークに開設された。初の海外教室の指導者は、日本で教室を開設していた女性で、その母親も公文指導者であった。現地で公文式学習者の優秀さが伝えられるようになると、次第に、現地指導者による現地人向け教室も展開されていった。

公文公は、この公文式学習法をフランチャイズ展開しているのが公文教育研究会である。この方式が小学生を中心に広く受け入れられ、現在は日本だけでなく、南北アメリカ大陸、ヨーロッパ、東南アジア、韓国、台湾、香港、中国大陸、アフリカ、オーストラリアなど50カ国・地域に教室を展開している（2018年3月現在）。約423万人の学習者がいる。売上高が931億円、営業利益は131億円である。公文式学習法が、このように国境や人種、文化や習慣といった枠を越え、グローバルに共感をもって受け入れられているのは、すべての人間が持っている限りない可能性を信じ、個人別教育を徹底して追求するところにあると言われている。計算力のような、その後の学習の基盤となる能力を早期に形成することによって、他の学習範囲ひいては人間性についても好影響が生まれるというのが、公文式の基本的な考え方となっている。

少子化時代の影響で生徒が集まらない、学習塾・予備校業界はレッド・オーシャン市場になっていた。代々木ゼミナールのような倒産した学習塾・予備校が多い一方、少子化にもかかわらず、

経営危機にうまく対応できる学習塾・予備校が多く存在する。外部環境は同じ条件なのに、伸びている塾と閉校してしまう塾がある原因を明らかにしたい。学習塾・予備校は伸び続けるため、新しい市場を開拓していた。下記の通り事例が挙げられる。

教育産業の動向は主に提携、M&A（合併・買収）、海外展開など方法がある³¹。栄光ホールディングスとZ会も英語教育事業で提携した。顧客層の拡大を目指している。両社とも英会話教室を展開し、運営する教室を相互利用している³²。個別指導学習塾を展開する明光ネットワークジャパンと語学教育を展開するアルクを資本提携していた。語学教育を展開するアルクは英語の教材を開発し、明光ネットワークジャパンの学習塾でアルクの英語教材を活用している。明光ネットワークジャパンは新しい顧客層を開発し、新しい事業への進出ができた³³。海外進出戦略を立てる学習塾もある。通信教育の大手学習塾ベネッセホールディングスは2012年にインドネシアの事務所を開設し、インドネシア語の幼児向け教材を販売していた。ベネッセホールディングスはアジア市場に狙い、現地企業と提携し、事業展開を加速していく³⁴。

公文式教育研究会は、授業を行わず、学生一人で教材を読み、解くという「自学自習」の公文式教育法を創り出す。したがって、公文式教育研究会はフランチャイズ展開による、専門知識を持たない、教師資格を持たない個人でも塾の経営ができる。つまり、公文式教育研究会は安い授業料と通塾しやすいという長所がある。普遍的な基礎教育を目指し、普及させやすいという利点で、新しい需要を創造した。公文式教育研究会は1974年、アメリカのニューヨークに初の海外教室を開設した。「自学自習」の公文式教育法は海外で普及し、先に海外で位置付ける。海外でも教育事情を配慮せずに、海外で使われる教材は日本で使われる教材と同じで、言語だけ異なる。公文式教育研究会は海外の新しい顧客層を見つけた。

4. おわりに

本研究では、フランチャイズの海外展開戦略を考察した。教育産業における学習塾の公文教育研究会を事例対象として、公文教育研究会は少子化の影響を受けでも伸びている原因を明らかにした。また、公文教育研究会の戦略転換が成功した理由は重要な課題になっていた。経営資源の運用など戦略の策定と転換への決断力による、戦略転換の動きを分析し、因果関係を調べることも重要な研究課題である。

帝国データバンクの調査では、2017年の出生数は94万6,065人で、1899年の人口調査が始まって以来過去最低になった。学習塾や予備校の生徒の獲得競争が激化している。その背景で、新市場を創造する学習塾が増えている。そして、新しいサービスやビジネスを誕生した。スマートフォンやタブレットを活用する学習塾があるし、海外市場へ進出すると国内市場の変化に対応する学習塾もある。本論文の事例研究対象である公文教育研究会は、1963年にフランチャイズ展開の形で塾の運営を多様化させた。また、公文教育研究会は1974年に海外市場へ発足した。競争のない市場を開拓したため、公文教育研究会は2019年6月現在53カ国・地域に教室を展開し、日本の少子化の影響をかなり回避することができた。

* 沖縄大学大学院現代沖縄研究科修士課程

** 沖縄大学法経学部法経学科教授

- ¹ ラフリー=チャラン (2008) 『ゲームの変革者～イノベーションで収益を伸ばす』 51頁。
- ² 「学習塾の倒産、過去最多を記録 ～大手との競合や講師不足で倒産増加～」 2019年1月19日閲覧 (<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p190105.pdf>)。
- ³ 「学習塾の倒産、過去最多を記録 ～大手との競合や講師不足で倒産増加～」 2019年1月19日閲覧 (<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p190105.pdf>)。
- ⁴ 「世界へ広がった経緯：日本の子どもたちから世界中の人たちへ。世界で受け入れられた公文式。」 2019年1月22日閲覧 (<https://www.kumon.ne.jp/about-kumon/background/index.html>)。
- ⁵ 株式会社 公文教育研究会 ホームページ 2018年10月15日閲覧 (<http://www.kumon.ne.jp/index.html?lid=1>)。
- ⁶ 天野郁夫 (2007) 『試験の社会史—近代日本の試験・教育・社会』。
- ⁷ 伊丹敬之・西野和美 (2012) 『ケースブック 経営戦略の論理』 313頁。
- ⁸ 田代直人・森川泉 (2001) 『教育の経営と制度』 89頁。
- ⁹ 田代直人・森川泉 (2001) 『教育の経営と制度』 88-90頁。
- ¹⁰ 久保義三 (2001) 『現代教育史事典』 59頁。
- ¹¹ 日外アソシエーツ (2001) 『教育問題情報事典』 43頁。
- ¹² 日外アソシエーツ (2001) 『教育問題情報事典』 49頁。
- ¹³ 日外アソシエーツ (2001) 『教育問題情報事典』 223頁。
- ¹⁴ 天野郁夫 (2007) 『試験の社会史—近代日本の試験・教育・社会』。
- ¹⁵ 中室牧子 (2015) 『「学力」の経済学』 16頁。
- ¹⁶ 明光ネットワークジャパンホームページ (<https://www.meikonet.co.jp/corporate/history.html>)。
- ¹⁷ 明光ネットワークジャパンホームページ (<https://www.meikonet.co.jp/corporate/history.html>)。
- ¹⁸ 「ベネッセグループ沿革」 2018年10月25日閲覧 (<https://www.benesse-hd.co.jp/ja/about/history.html>)。
- ¹⁹ 「ベネッセHD、情報漏洩で取締役2人が辞任へ 社長の責任は否定」 日本経済新聞 2014年7月9日 (https://www.nikkei.com/article/DGXNASFL090QK_Z00C14A7000000/)。
- ²⁰ 「代々木ゼミナール 沿革」 2018年11月1日閲覧 (<https://sapix-yozemi.com/history/>)。
- ²¹ 「全国20校が閉鎖！」 2018年11月1日閲覧 (<https://president.jp/articles/-/13872>)。
- ²² 超難関校とは、国立大学附属学校や有名私立校などである。川上清市 (2016) 『図解入門業界研究 最新教育ビジネスの動向とカラクリがよ～くわかる本』 62頁。
- ²³ 川上清市 (2016) 『図解入門業界研究 最新教育ビジネスの動向とカラクリがよ～くわかる本』 64頁。
- ²⁴ 公文公教育研究所 (2010) 『公文式がわかる—なぜ、自分で考え、自分で学び、伸びていく子が育つのか?』。
- ²⁵ 竹村義宏 (2016) 『代ゼミが負け、東進が勝ち、武田塾が伸びる理由 勝てるフランチャイ

- ズの極意』108頁。
- ²⁶ 「フランチャイズの企業側と加盟店側のメリット・デメリットについて」2018年9月22日閲覧 (<https://entrenet.jp/magazine/13120/>)。
- ²⁷ 竹村義宏 (2016) 『代ゼミが負け、東進が勝ち、武田塾が伸びる理由 勝てるフランチャイズの極意』108～113頁。
- ²⁸ 竹村義宏 (2016) 『代ゼミが負け、東進が勝ち、武田塾が伸びる理由 勝てるフランチャイズの極意』110頁。
- ²⁹ 竹村義宏 (2016) 『代ゼミが負け、東進が勝ち、武田塾が伸びる理由 勝てるフランチャイズの極意』4頁。
- ³⁰ 竹村義宏 (2016) 『代ゼミが負け、東進が勝ち、武田塾が伸びる理由 勝てるフランチャイズの極意』5頁。
- ³¹ 川上清市 (2016) 『図解入門業界研究 最新教育ビジネスの動向とカラクリがよ〜くわかる本』20頁。
- ³² 川上清市 (2016) 『図解入門業界研究 最新教育ビジネスの動向とカラクリがよ〜くわかる本』24頁。
- ³³ 川上清市 (2016) 『図解入門業界研究 最新教育ビジネスの動向とカラクリがよ〜くわかる本』26頁。
- ³⁴ 川上清市 (2016) 『図解入門業界研究 最新教育ビジネスの動向とカラクリがよ〜くわかる本』42頁。