

教育産業界で存在感を発揮する中小企業の事例研究*

日本政策金融公庫総合研究所グループリーダー

藤田 一郎

要 旨

日本の2022年の出生数はついに80万人を下回った。少子化対策として、出生前後のサポートの充実が図られてきているわけだが、今後は社会全体で人を育てていく態勢を充実させていくことも重要ではないか。そこで本稿では、その主たる担い手である教育産業の現状を整理するとともに、業界で存在感を発揮する中小企業の事例を4社取り上げ、その経営について分析した。

構成は次のとおりである。第1節では、統計データなどをもとに教育産業の現状を確認する。教育産業の市場は多様性を伴いながら規模を拡大している。その多様性を象徴するトピックとして、①プログラミング学習の必修化、②英語学習開始の早期化・強化、③非認知能力への関心の高まり、④生涯学習への関心の高まり、⑤デジタル化の進展についても概観する。

第2節では、前節で紹介したトピックを先取りして独自性の高い教育サービスを提供している中小企業4社の事例を紹介する。

第3節では、第2節で紹介した企業事例を分析する。まず、教育産業で存在感を発揮するポイントとして、サービスの提供方法と販売促進を切り口に各社の取り組みを整理する。結論の一部を紹介すると、ICTの活用や施設の確保、異業種との連携などで工夫を見いだすことができる。続いて、費用対効果がわかりづらい、ライバルとの違いを明確にしにくいなどといった教育産業ならではの特性にどのように対応しているのかについて、教材と人材を切り口に分析した。サービスの専門性を磨くことや従業員満足度を高めることなどが有効策として機能している。

人生のさまざまな場面で、多様で豊かな学びの機会を提供する教育産業は、活躍の舞台を広げていくと考えられる。中小企業らしいきめ細かさを生かして、優れたサービスを提供する企業を育み支えることは、教育機会の充実につながる。少子化対策の一步先を考えるうえでも意義があるのではないだろうか。

* 本稿は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2023-2「教育産業で活躍する中小企業の経営戦略」(2023年6月)の一部に手を加えて再掲したものである。本稿で紹介している企業事例の詳細については、同レポートを参照されたい。

1 教育産業の現状

(1) 教育産業の市場規模

教育は、学校教育(小学校・中学校・高等学校・大学)に代表される公教育と、民間企業が手がける教育に分けられる。大まかにいえば、前者は日本標準産業分類の大分類「教育、学習支援業」のなかの中分類「学校教育」、後者は同じく中分類の「その他の教育、学習支援業」に該当する。本稿では、民間企業による教育ビジネスを教育産業と位置づけて分析を進めていくことにする。

教育産業の市場規模を知る手がかりとしては、総務省・経済産業省「経済センサスー活動調査結果」や、経済産業省「特定サービス産業実態調査報告書」などがある。

ここでは、最近の市場規模の推移を知るため、矢野経済研究所が実施している「教育産業市場に関する調査」をみていくことにする。この調査では、教育産業を①学習塾・予備校、②家庭教師派遣、通信教育(③幼児向け、④学生向け、⑤社会人向け)、⑥幼児向け英会話教材、⑦資格取得学校、⑧資格・検定試験、⑨語学スクール・教室、⑩幼児受験教育、⑪知育主体型教育、⑫幼児体育指導、⑬企業向け研修サービス、⑭eラーニング、⑮学習参考書・問題集に分類している。

これらを合わせた教育産業の市場規模は、2021年度に2兆8,399億円となっている(図-1)。新型コロナウイルス感染症で経済活動が大きく制限されたなかにあっても、コロナ禍前の2018年度(2兆7,656億円)に比べて2.7%増加している。教育産業の市場は拡大を続けていることがわかる。

ただし、2021年度の実績が2020年度に比べてマイナスになった分野も、②家庭教師派遣、⑨語学スクール・教室、⑮学習参考書・問題集の三つある。いずれも新型コロナウイルス感染症のマイナ

スの影響が比較的大きかったのだと推測される。すなわち、3密(密閉・密集・密接)の回避がいわゆるなかで、家族以外の第三者を自宅へ招き入れることに抵抗感が生じたことや、旅行や出張、留学などで海外に渡航する人が大幅に減ったこと、eラーニングなどオンライン学習が急速に広まったことなどが影響したと考えられる。教育産業は主に対面でサービスが提供される。人と人との接触のあり方に見直しを迫った新型コロナウイルス感染症は、教育産業にさまざまなかたちで影響をもたらしたと考えられる。

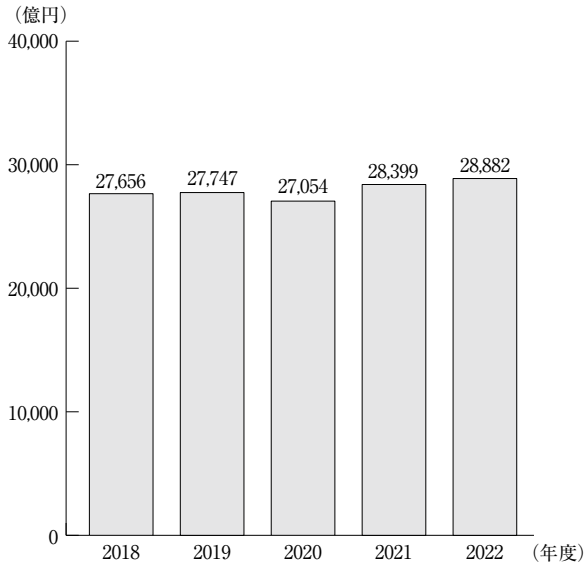
教育産業のサービスの対象は主に子どもである。少子化が進むなか、子ども(0~18歳)の数は毎年減少している(図-2)。子どもの数は減っている一方で、市場規模が拡大しているのはなぜだろうか。

一つ目の理由は、1人の子どもにかかる教育費が増えているということである。教育産業市場がすべて子ども向けだと仮定して前掲図-1のデータを使って子ども1人当たりの教育費を試算してみると、2018年度は13.8万円だったのが、2022年度は15.3万円に増えている。出生数が減少傾向にあることを踏まえると、今後も子ども1人当たりの教育費は上昇していくと考えられる。

参議院(2018)も、総務省の「家計調査」「人口推計」「住民基本台帳」のデータから子ども1人当たりの教育費(一世帯当たりの教育費×全世帯数/子どもの数)を計算し、子どもの数は1970年から2017年にかけて約36%減少したのに対し、この間に1人当たりの教育費は約16倍になったことを明らかにしている。背景には、子どもの将来に対する不安を少しでも解消したいと保護者が感じていることがあると指摘している。

第2節で紹介する企業事例の取材では、子どもの教育費を両親だけでなく、それぞれの祖父母がサポートするケースが増えているという話が聞かれた。子どもの教育費を家族6人の財布から支出する様子は「シックスポケット」と呼ばれている。

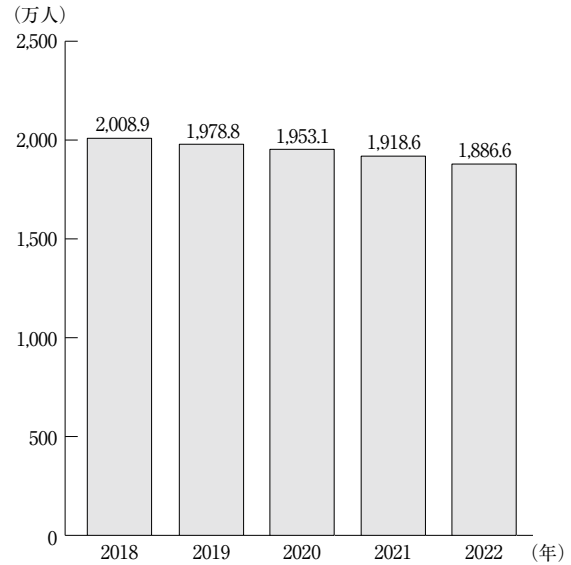
図-1 教育産業の市場規模



資料: 矢野経済研究所「教育産業市場に関する調査」(2022年)

(注) 1 本調査における教育産業市場とは、①学習塾・予備校、②家庭教師派遣、通信教育(③幼児向け・④学生向け・⑤社会人向け)、⑥幼児向け英会話教材、⑦資格取得学校、⑧資格・検定試験、⑨語学スクール・教室、⑩幼児受験教育、⑪知育主体型教育、⑫幼児体育指導、⑬企業向け研修サービス、⑭eラーニング、⑮学習参考書・問題集の主要15分野。
2 2022年度は矢野経済研究所による予測値。

図-2 子ども(0~18歳)の人数



資料: 総務省統計局「人口推計」

(注) 毎年10月1日時点の0~18歳の合計。

孫のためにランドセルや節句人形などをプレゼントするのに似ている。親や祖父母が30歳未満の子や孫1人につき教育資金を1,500万円まで非課税で贈与できる制度の存在も、教育産業市場の拡大の背景にあるのかもしれない。

二つ目の理由は、子ども向け以外の市場、いわゆるリカレント教育やリスキリングに関する市場が拡大していることである。大人になってからも、資格を取得したり特殊なスキルを身につけたりするために教育サービスを利用するケースが増えている。

教育産業は少子化という構造問題に直面しているが、将来への不安を解消するための投資として幅広い世代の関心を集めながら成長している産業とみることができる。

(2) 教育産業の主な担い手

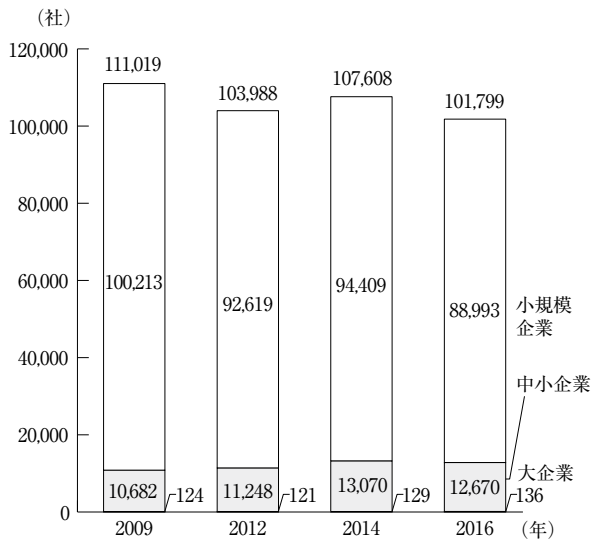
次に教育産業の担い手についてみていこう。教育、学習支援業で上場している大手企業として思

い浮かべやすいのは、ベネッセホールディングスや学研ホールディングスなどではないだろうか。ベネッセホールディングスは「進研ゼミ」や「こどもちゃれんじ」など通信教育で知られる企業である。IR資料によると、2022年3月期の売上高(連結)は4,319億円、従業員数は1万6,515人である。学研ホールディングスは学習参考書の出版や、学習塾「学研教室」などを手がけている。IR資料によると、2022年9月期の売上高(連結)は1,560億円、従業員数は8,341人である。

両社の売上高には介護や福祉など教育サービス以外のものも含まれているが、先にみた教育産業の市場規模に対して約20%に当たる。自動車業界や電機業界などのように、大手が大半のシェアを握る業界構造ではないことがわかる。教育産業は、大企業を頂点としたサプライチェーンを構成するような構造というわけではない。

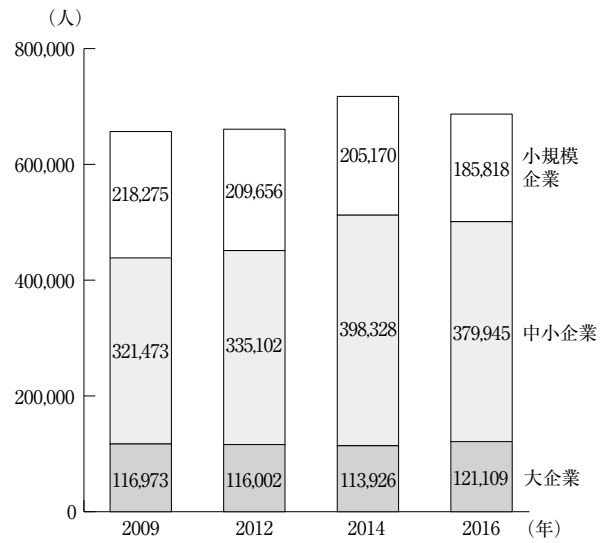
教育、学習支援業の企業数(会社数と個人事業者数の合計)の推移をみると、小規模企業と中小企業が圧倒的に多い(図-3)。主要な担い手は小規模企業なのである。企業数の推移をみると、

図-3 教育、学習支援業の企業数の推移



資料:中小企業庁編『2022年版 中小企業白書』
 (注) 1 企業規模の区分は中小企業基本法による。
 2 企業数は会社数と個人事業者数の合計。

図-4 教育、学習支援業の従業者数の推移



資料:図-3に同じ
 (注) 1 図-3 (注) 1に同じ。
 2 会社および個人事業者で働く従業者の総数。

2009年に11万1,019社あったものが、2016年に10万1,799社と、8.3%減少している。この間、非1次産業計が421万3,190社から358万9,333社へと14.8%減っていることを考えると、減少のペースは緩やかといえる。

続いて従業者数の推移をみていこう。従業者数は2009年から2014年にかけて増加した後、2016年にやや減少している(図-4)。非1次産業計の従業者数は2012年から2014年にかけて増加したものの、それ以外の期間は減少している。成長産業であることもあって、教育、学習支援業はほかの産業に比べれば働き手の減少は緩やかといえそうである。第2節で紹介する企業事例では、専業主婦や業界未経験の女性を講師やスタッフとして採用しているケースが登場する。成長産業であることに加え、労働市場に女性が増えていることも、従業者数の最近の動向に影響しているのかもしれない。

日本政策金融公庫国民生活事業の取引先を対象に実施している「小企業の経営指標調査」(2021年度)の結果をみると、教育、学習支援業の従業者1人当たり売上高は718.9万円、売上高総利益率は

91.8%である。

教育産業界の代表格といえる「学習塾」の従業者1人当たり売上高は727.5万円、売上高総利益率は92.1%で、教育、学習支援業全体とほぼ同じである。教育、学習支援業全体を大きく上回る売上高を達成している業種としては、「音楽教授業」(従業者1人当たり売上高845.1万円、売上高総利益率85.8%)や、「スポーツ・健康教授業(フィットネスクラブを除く)」(同759.4万円、90.2%)などがある。教育産業に対するニーズの多様性がうかがえると同時に、ニーズをつかめれば高い付加価値を生み出せる可能性があることもわかる。

(3) 教育産業の最近のトピック

ここまでみてきたように、教育産業界の主な担い手は小規模企業や中小企業である。そして多様性に富んでいる。その多様性を象徴するものとして、本稿では、業界の最近のトピックとの関連性に注目した。業界のトレンドを先取りし、業界に多様性をもたらす企業から、今後、教育産業に求められる経営戦略について学びたいと考えた。教

育産業をめぐるトピックは実に多岐にわたるのだが、わが国で最近特に関心が集まっている①プログラミング学習の必修化、②英語学習開始の早期化・強化、③非認知能力への関心の高まり、④生涯学習への関心の高まり、⑤デジタル化の進展の五つを取り上げることにする。

① プログラミング学習の必修化

2017年3月に小学校および中学校、2018年3月に高等学校の新学習指導要領が公示された。小学校では2020年度、中学校では2021年度から全面实施されている。高等学校では2022年度から年次進行で実施されている。

新学習指導要領で注目されたのがプログラミング学習である。小学校ではプログラミング的思考の育成、中学校では技術・家庭科においてプログラミングや情報セキュリティに関する内容を充実させることになっている。高等学校では情報科において共通必修科目「情報Ⅰ」を新設し、すべての児童や生徒がプログラミングやネットワーク、データベースの基礎を学ぶことになる。

ちなみに、学習指導要領の改訂を受けて2025年1月に実施される大学入学共通テストから新科目として「情報Ⅰ」が出題されるようになる。報道によると、国立大学82校は受験必須科目とする見込みである。国語や数学などと同様の取り扱いになるのである。合否を判定する得点に含めるのは82校のうち79校となるようである。

② 英語学習開始の早期化・強化

新学習指導要領では小学校での英語学習が必修となり、2020年度から実施されている。高学年で教科として英語が設置され、小学生のうちから現在形や過去形、命令文などの英文法や、600~700の英単語を学ぶことになった。

これまで中学生になってから学んでいた英語のカリキュラムを小学校に前倒ししていることか

ら、中学校の英語学習も強化されている。具体的には、1,600~1,800単語を新たに学ぶことになっている。義務教育の早い段階で英語を学び始め、ボリュームも増えている。

このように、英語学習開始の早期化・強化の動きを受けて、幼い頃から英語を学べるサービスが登場している。乳幼児向けの英会話教室や、日本語ではなく英語でコミュニケーションを図る保育サービスなどである。早くから英語を学ぶことができます。ますます定着していきそうだ。

③ 非認知能力への関心の高まり

三つ目は、非認知能力への関心の高まりである。非認知能力とは「読字力、書字力、計算力や特定の正解を導き出すための知的能力など、客観的な数値によって測定できる認知能力に対して、それが叶わない自制心や意欲、共感性などの個人の内面や特性を総称した能力」(教育の未来を研究する会、2021、pp.130-131)や、「IQや学力テストで計測される認知能力とは違い、『忍耐力がある』とか、『社会性がある』とか、『意欲的である』といった、人間の気質や性格的な特徴のようなもの」(中室、2015、p.86)などと説明される。

中室(2015)をもとに、非認知能力を詳しくみてみよう。非認知能力は「自己認識」「意欲」「忍耐力」「自制心」「メタ認知ストラテジー」「社会的適性」「回復力と対処能力」「創造性」「性格的な特性」という9要素から構成される(表)。メタ認知ストラテジーはなじみのない言葉だが、理解度を把握する、自分の状況を把握するといった意味で用いられる。

中室(2015)は1996年に文部省の中央教育審議会が用いた「生きる力」といわれるようなものと指摘する。これら非認知能力は各教科のテストのように、客観的なものさしで測定することは難しい。創造性が90点、忍耐力は80点というように評価することができない。

表 非認知能力の概要

学術的な呼称	一般的な呼称
自己認識 (Self-perceptions)	自分に対する自信がある、やり抜く力がある
意欲 (Motivation)	やる気がある、意欲的である
忍耐力 (Perseverance)	忍耐強い、粘り強い、根気がある、気概がある
自制心 (Self-control)	意志力が強い、精神力が強い、自制心がある
メタ認知ストラテジー (Metacognitive strategies)	理解度を把握する、自分の状況を把握する
社会的適性 (Social competencies)	リーダーシップがある、社会性がある
回復力と対処能力 (Resilience and coping)	すぐに立ち直る、うまく対応する
創造性 (Creativity)	創造性に富む、工夫する
性格的な特性 (Big 5)	神経質、外交的、好奇心が強い、協調性がある、誠実

出所:中室 (2015, p.87)

非認知能力が注目されるようになったきっかけは、米国の経済学者による「ペリー幼稚園プログラム」に関する論文である (Heckman, 2013)。幼少期の頃に培った非認知能力が、将来の学力や経済力などに影響をもたらすことを示したのである。この研究を契機に非認知能力を育むプログラムが開発され、実践され始めている。

このように、経済学の分野から話題となった非認知能力であるが、概念のあいまいさを指摘する声もある (教育の未来を研究する会, 2021)。今後、研究と実践の両面から知見やノウハウの蓄積が進み、教育に良い効果をもたらしていくことが期待されている。

④ 生涯学習への関心の高まり

四つ目に取り上げるのは、生涯学習への関心の高まりである。先に挙げた三つは幼少期や学生時代の教育に関するテーマである。時代の変化のスピードが加速するなか、大人になっても学び続ける重要性が認識されるようになってきた。リカレント教育やリスキリングという言葉は身近になってきた感がある。日経テレコンでリカレント

教育に関する記事数を検索すると、2012年は18件だったものが、2022年には1,344件まで増えている。リスキリングは2012年には0件だったが、2022年に3,776件と急増している。

川上 (2021) はリカレント教育について「義務教育や高等教育を終えた社会人が、新たなスキルを身に付けるために学び直すこと」と定義している。リスキリングについては、リクルートワークス研究所 (2021) が、「新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で求められるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得する／させること」と定義している。リカレント教育では新しいことを学ぶために一度職場を離れることが前提になっているとされるが、新たなスキルの獲得を目指す点は共通しており、本稿では厳密な使い分けはせず、リカレント教育やリスキリングを総称して生涯学習ということにする。

生涯学習は長い時間をかけて議論されてきたテーマである。戸澤 (2008) によると、1965年に行われたユネスコの第3回成人教育推進国際委員会で初めて「生涯教育」が提唱されている。国際的な議論の活発化は日本の教育政策にも影響を与

えた。文部省（現在は文部科学省）の審議会等で議論が進められ、2006年に約60年ぶりに全面改正された教育基本法では、生涯学習の理念が第3条に規定された。働き方の多様化や情報通信技術（ICT）の発達など社会情勢が変わるなか、社会人大学院や通信教育、eラーニングなどのサービスが充実してきている。

⑤ デジタル化の進展

生涯学習が注目されるようになったのは、デジタル化の進展の影響も大きい。今日、生活や仕事のさまざまな場面でパソコンやスマートフォン、ソフトウェアなどが使われるようになっている。

教育産業にもデジタルツールは浸透している。学習塾では、今までは教室で行っていた授業を動画で配信したり、生徒の理解度をAIが判定して次の教材を決めたりするサービスなどが誕生している。スポーツ教室でも体の動きをAIで解析して改善につなげるサービスなどが登場している。

また、新型コロナウイルス感染症の流行を機に、私立の学校が先行するかたちでオンライン授業が一気に普及した。国公立の学校でも活用が始まっている。登校しなくても学校外からオンラインで授業に参加できるようになってきている。

主に公教育の現場において、デジタル化はGIGAスクール構想として検討・具体化が進められてきた。ここでいうGIGAとは“Global and Innovation Gateway for All”の頭文字を取ったもので、世界とつながる革新的な学びをすべての子どもたちにとという意味である。文部科学省（2019）は、この構想が目指す次世代の学校・教育現場の姿として次の5点を示している。

1点目は、学びにおける時間・距離などの制約を取り払うことである。具体的には、遠隔・オンライン教育の実施を挙げている。

2点目は、個別に最適で効率的な学びや支援を行うことである。そのために個々の子どもの状況

を客観的・継続的に把握することを提言している。例えば、オンライン端末を使った理解度テストでは、正解不正解はもちろんのこと、解答に要した時間なども記録できる。これらさまざまなデータを分析することで、一人ひとりに最適な学び方を導き出すことが期待されている。

3点目は、プロジェクト型学習を通じて創造性を育むことである。文系理系で分けてカリキュラムを展開する文理遮断の脱却と問題解決型学習（Problem-based Learning, PBL）によるSTEAM教育の実現が掲げられている。さまざまな場面でデジタル化が進むなか、STEAM教育を通じたデジタル人材の育成が重要になってきている。

ここでSTEAMとは、科学（Science）、技術（Technology）、工学・ものづくり（Engineering）、芸術・リベラルアーツ（Art）、数学（Mathematics）の頭文字を組み合わせた言葉である。もともとはArtを含めないSTEM教育という言葉が起源である。デジタル化が進むなかで、理数系の科目を複合的に学ぶ重要性が認識されるようになってきたわけだが、近年は、問題解決の手法を身につけることに加えて自ら問題を設定する能力の重要性も指摘されるようになり、文系の科目も含めたSTEAM教育という考え方が広まってきている。

STEM教育は、米国が科学技術競争力を高めるために始めたものである（新井、2018）。2009年に当時のオバマ大統領が演説でSTEM教育の重要性を指摘し、注目されるようになった。2013年にはSTEM教育5カ年計画が発表されプログラム開発や教員研修が進められてきた。

このほか、EUにおいても2015年に“EU STEM Coalition”という産官学連携の組織が立ち上がり、加盟国全体でSTEM教育に取り組んでいる。新井（2018）は、日本の学習指導要領にSTEM教育そのものに関する記載はないが、関係する要素はほぼ整っていると指摘し、中学校の学習指導要領を例に各科目とSTEM教育の関連性を解説している。

GIGAスクール構想が目指す姿の4点目は、校務の効率化である。学校における事務を迅速かつ便利、効率的にすることで教育に専念できるようにすることを目指すものである。

そして5点目は学びの知見の共有や生成である。具体的には教師の経験知と科学的視点のベストミックスを実現するというものである。デジタルツールを使った学習が教育現場に浸透し、データの蓄積が進めば、指導の良好事例を共有したり、指導方法の効果を検証したりできるようになる。

本節では、教育産業の最近のトピックとして、①プログラミング学習の必修化、②英語学習開始の早期化・強化、③非認知能力への関心の高まり、④生涯学習への関心の高まり、⑤デジタル化の進展を取り上げた。教育産業界にはこうしたトレンドを先取りしている中小企業が存在する。言い換えれば、独自性を発揮してわが国の教育の未来をリードしているのである。

第2節では、独自性の高いサービスの提供によって教育産業界で存在感を発揮している中小企業の事例を紹介することにした。

2 教育産業界で独自性を発揮している 中小企業の事例

本節では、教育産業界で独自性を発揮している中小企業の事例を4社紹介する。ヒアリングは2022年12月から2023年1月にかけてオンラインで実施した。各企業の概要は以下のとおりである。

1社目はプログラミング学習に関する事例である。2002年創業の(株)エデュソル(茨城県つくば市)は、茨城県内で学習塾の弘道学館や、STEM教育のKODOキッズステーションなどを展開している。創業以来、学習塾の校舎を着実に増やしていくなかでプログラミングにいち早く注目し、2006年から独自のカリキュラムでプログラミング教育サービスをスタートしている。10年以上の指導実

績は高く評価され、2020年には大手のテレビ局や広告代理店と共同出資で新時代の教育サービスを提供する会社を立ち上げた。STEM教育で先行する企業である。

2社目は英語教育に関する事例である。2015年創業の(株)ドリームブロッサム(宮崎県宮崎市)は、海外の教育現場で使われている英語教材や知育玩具などを輸入して全国で販売している。英国出身の長友キャメロンさんは中学校の外国語指導助手として働いた後、英会話教室の経営を経て同社を創業した。英会話教室から教材販売に軸足を移すことで、事業のフィールドを全国に広げた。独自のネットワークを武器に、英国や米国の最新の教材を取り扱っている。英語教育への関心が高まるなか、教材や玩具の面からニーズに応えている企業である。

3社目は非認知能力の育成に関する事例である。2016年創業の(株)biima(東京都渋谷区)は3歳から11歳までの子どもを対象としたスポーツ教室、biima sportsの運営を手がけている。サッカーや野球など7種類以上のスポーツを通じて、子どもの運動能力と、例えばやり抜く力、協調性などの非認知能力の育成を目指している。スポーツの専門家と共同でつくったカリキュラムは多方面から注目を浴び、2016年の創業から6年ほどでフランチャイズを含め全国250カ所に教室を展開する急成長を遂げている。教育産業界で話題になっている、非認知能力の育成というテーマに挑戦している企業である。

4社目は生涯学習に関する事例である。2011年創業の和から(株)(東京都渋谷区)は、大人を対象に数学や統計学、物理学などを教える学習塾を展開している。学生ではなく大人をターゲットにするという斬新な発想で、仕事のスキルアップのために数学を学び直したい、数学を趣味として楽しむ人と仲間になりたいといった潜在的ニーズの掘り起こしに成功している。デジタル時代の到来を背景に、データ分析や数学的思考の重要性が認識

されつつあるなか、生涯学習の需要をとらえている企業である。

紹介する4社はいずれもデジタル化を推進している企業でもある。例えば(株)エデュソルはプログラミングなどを通じてデジタル人材を育てるSTEM教育を実践している。ほかの3社もカリキュラムそのものや成果の測定・分析、指導方法、そして販売方法など、さまざまな場面でデジタルツールを活用して事業を展開している。教育現場で進む五つ目の動きとして取り上げた、デジタル化を体現している点でも注目できる4社である。

<事例1> (株)エデュソル

代表者	おかもと こうき 岡本 弘毅
創業	2002年
資本金	300万円
従業員数	50人(うち、パート・アルバイト26人)
事業内容	学習塾、プログラミングスクールなど
所在地	茨城県つくば市

—— 学習塾の枠を超える事業展開

(株)エデュソルは茨城県を中心に教育ビジネスを展開している。社名の由来は、教育を意味する英語のエデュケーションと、解決策を意味する英語のソリューションの文字を組み合わせたものである。教育が人生を豊かにし、ひいては社会全体を豊かにするという、岡本弘毅社長の思いが込められている。

同社の事業は六つに分かれている。一つ目は、創業当初から続く学習塾事業である。主に茨城県の南部に住む子どもをターゲットにしている。具体的には茨城県水戸市では水戸駅前と県庁前の2カ所、水戸市の西に位置する桜川市の岩瀬教室、小美玉市の羽鳥教室の計4カ所で学習塾「弘道学館」を展開している。通塾の対象となるのは小学生と中学生、高校生で、学校で学習した内容の補習から受験勉強まで幅広く指導している。一つの

学習塾で小中高生すべてをカバーしているケースは珍しい。もともとは小学生と中学生を対象に指導していたが、中学校を卒業した後も通塾したいと希望する生徒が相次いだことから、高校生向けのコースを開設した。公立の中高一貫校の数が全国のなかでも多い、茨城県ならではの教育事情を反映しているともいえる。

二つ目はグローバル教育事業「English Boost!」である。海外留学経験のある日本人や、海外の大学を卒業したバイリンガルが講師を務め、オンラインやオフラインで英語の個別指導を受けられるサービスである。4技能といわれるリスニング(聞く)、スピーキング(話す)、リーディング(読む)、ライティング(書く)のスキルを磨くほか、海外の文化やトレンドを学ぶこともできる。受講するのは中学生や高校生、将来的に留学を目指す大学生もいる。比較的若い講師が多いため、進路の相談もしやすいと好評である。

三つ目はアクティブラーニング事業である。幼児と小学生を対象に「KODOキッズステーション」を展開している。こちらは弘道学館と同じ水戸市の水戸駅前と県庁前のほか、つくば市と守谷市などに教室を開設している。つくば市の教室はつくばエクスプレスのつくば駅から徒歩1分、守谷市の教室はつくばエクスプレスと関東鉄道常総線の守谷駅から徒歩4分の立地にある。電車に乗って遠方から通塾する生徒も多いという。

KODOキッズステーションでは、ブロックやロボット、プログラミングなどを通じて思考力や問題解決能力を育むことを目的としている。いわゆるSTEM教育を実践しているのである。長年、ロボット競技の国際大会である「ロボカップジュニア」や、「宇宙エレベーターロボット競技会」などに出場しており、2017年には名古屋で開催されたロボカップジュニア世界大会に出場するなど数々の実績を残している。こうしたことから、海外の教育機関と連携してワークショップを開催す



弘道学館の自習室で学ぶ生徒たち

ることもあるという。

岡本さんは現在のKODOキッズステーションの原型となるプログラミング教室のサービスを2006年にスタートした。当時は米国でSTEM教育という言葉が使われ始めたばかりで、日本ではほとんどなじみがなかった。岡本さんは世界のトレンドを先取りして事業化したわけである。

KODOキッズステーションのノウハウをアレンジして教室の外で提供しているのが、企業内研修事業や教育ワークショップ事業である。ブロックやロボットなどを活用したワークショップ型の研修を通じてコミュニケーションやチームビルディングなど組織態勢の強化をサポートしている。

STEM教育に対する保護者の関心の高まりを受けて、最近は自治体や民間の商業施設の運営者が主催する親子向けのイベントで出前授業を行うことも増えている。

さらに、子どもや大人を対象にSTEM教育を展開するなかで培ったノウハウを生かしてコンテンツ開発・アドバイザー事業にも取り組んでいる。2006年から10年以上にわたってSTEM教育に取り組んできた実績や培ってきたノウハウが評価され、他社との協働が進んでいる。

—— 従来の指導方法に疑問

学習塾というとテストの点数や偏差値を上げることに主眼を置く事業者が多く、それを求める家

庭が多い印象もあるが、岡本さんはこうした学習塾とは一線を画すかたちで事業を拡大してきた。

今でこそ、海外で生活する人からオンラインで英語の指導を受けられるサービスや、プログラミングに代表されるSTEM教育のサービスは多くの事業者によって提供されている。教育産業界の外から参入してくるケースもある。岡本さんがいち早くこうしたサービスに着目できたのはどうしてなのだろうか。

茨城県出身の岡本さんは大学進学と同時に上京した。大学での学びのなかで、海外からの留学生たちと会話をしていると、思考の違いに気づいたという。決められたことを効率良く覚えることが評価される日本の教育に対して、答えのない問いを論理的に考えて解決案を出すことが評価される外国の教育との違いを感じるようになったという。

大学生活が後半に差しかかり、同級生の多くが就職活動に取り組むなか、岡本さんは起業する決意を固めていた。就職氷河期だったこともあるが、教育について自分なりの考え方が出来上がりつつあったこと、そして大学で学んだアントレプレナーシップを実践してみたいと考えたからだ。勉強ができるようになるだけでなく、学びのなかから自分のやりたいことをみつけられる人を育てる。岡本さんは理想の教育を自らの手で体現することにしたわけである。

茨城に戻った岡本さんは2002年4月、霞ヶ浦の北側にある石岡市で最初の教室を開いた。2003年4月には青柳教室、さらに翌年の2004年には岩瀬教室、2006年には赤塚教室と、順調に教室を増やしていった（青柳教室や赤塚教室は手狭になったことから移転して、現在の4教室態勢に再編している）。偏差値一辺倒ではない、岡本さんの教育方針は順調に地域に溶け込んでいった。もちろん、指導力が評価されたからこそその結果であるが、首都圏と違い、塾通いの経験のない家庭が多い地域であったことも、受け入れられやすい要因の一つ

だったようである。

学習塾の事業が軌道に乗るなか、岡本さんはカリキュラムの充実を目指して情報収集を続けていた。教室で子どもたちと接していて感じたのは、創造力を鍛えるにはどうしたらよいかという問題意識であった。情報収集を続けるうちに出会ったのが、レゴエデュケーションという教材である。

—— 学びを実践して自分のものに

レゴエデュケーションとは、おもちゃとしておなじみのレゴブロックの教育版である。3歳から高校生までが、手を使ってブロックを組み立て、てこや構造、力学などの物理学を体と頭で学びながら問題解決策を見だし、プレゼンテーションする。電子基板やモーター、照明なども組み合わせて動かしたり明かりを点滅させたりすることもできる。これらの動作はプログラミングによって制御する。正解が一つではないテーマに取り組むなかで、創造力やロジカルシンキングなどを鍛えることができる。

ただし、教材をどう活用するか、つまりカリキュラムはサービスの提供者が考える。当時、国内で先行する事業者はほとんどいなかった。岡本さんはこの教材について制作者の元に何度も通うなどして研究を進め、オリジナルのカリキュラムを作成した。

こうして2006年にスタートしたのが同社のSTEM教育である。大人にも子どもにもなじみのあるブロックを教材として使うこともあって、毎日のように入塾の問い合わせが入るなど、反応は上々だった。

当初は岡本さんが授業を担当していたが、クラスの増設に伴い講師を募集することにした。プログラミングや指導の経験はなくても研修でカバーできる。重視したのは辛抱強く子どもに寄り添えるかどうかである。STEM教育は講師から子どもに一方的に指導するのではなく、子どもの意図を

引き出すことがポイントである。採用は人物本位で決めているが、低学年の子どもが中心とあって、女性のスタッフが多いという。

岡本さんが意外だったと振り返るのは、学習塾事業と違って、遠くからでも通いたいと考える家庭が多かったことである。教育への意識や関心が高い家庭に注目されたのである。弘道学館と違い、東京都と千葉県、茨城県を結ぶつくばエクスプレス沿線に教室を開設していったのはこのためである。学習塾事業は子どもの通学圏から通塾可能エリアを検討し、空白地帯ができないように出店しているが、KODOキッズステーションは遠方からの利便性を意識して出店している。

当初は、保護者から「これをやると何が身につくのでしょうか」と具体的な効果を聞かれることも多かった。STEM教育や思考力教育といった概念がまだ普及していなかったからである。創造力を育むといっても、つくりたいと思ったものをブロックで組み立てるだけでは遊んでいるのと変わらない。子どもも保護者も成長を実感できるような仕組みが必要だと考えるようになった。

そこで始めたのが、保護者を招いて行う発表会である。あらかじめテーマを決めて発表会までに制作に取り組む。一例を挙げると、「信号機をつくる」「エレベーターをつくる」などである。信号機は身近なシステムだが、ライトの点滅時間や入れ替わりなどをプログラミングで制御するにはどうしたらよいか、歩道用信号と車道用信号を連動させるコードはどう書くかなど、考える点は多い。エレベーターも同様である。かごの上下動やドアの開閉をどのくらいのスピードにしたらよいかなどを自分で考えて形にしていく。身の回りにある物事を科学的視点でとらえられるようになっていく様子を発表会で知ってもらうわけだ。

もう一つが、前述の各種大会への参加である。日頃の学習の成果を試すのは、ペーパーテストだけではないのである。



子ども大学水戸で現役アナウンサーが講義

—— たくさんの未来を育てるために

近年は、持続可能な開発目標（SDGs）を意識した企業活動が盛んになってきている。SDGsの一つに「質の高い教育をみんなに」が掲げられていることから、岡本さんの元には教育イベントの運営に関する仕事の依頼が増えている。教育産業界以外の人と仕事をすることも多くなってきた。

教育は時間をかけて取り組むものだと考えている岡本さんは、イベントを一過性のものに終わらせず、複数回開催したり、テーマや内容に連続性をもたせたりするなど、長期的な視点をもって取り組んでいくことを提案している。こうした提案力は高く評価され、主催者・運営者・そして参加者にとってメリットのあるイベントに仕上がっている。

また、岡本さんは本業を営む傍らでNPO法人子ども大学水戸を設立・運営している。地域の高校や大学などの教室を借りてゲスト講師を招き、小学3年生から中学2年生までを対象にした授業を年に7回開催している。子どもだけではなく保護者も一緒に講義を受けられるとあって、毎回多くの人が集まる。小・中学生の頃から地元の高校や大学の施設で実際に学びを体験できることは、将来の学びをイメージする良いきっかけになる。

2020年には、広告代理店とテレビ局との共同出資で新会社、(株)スコップを設立した。デザインや企画づくりなどそれぞれの強みを出し合っ

ている。これまでの岡本さんの取り組みが注目され、このような協業に至ったのだという。「自社のビジネスを拡大していくうえで、今回のような資本提携やノウハウの提供は有効な手段と感じています。時間はかかるかもしれませんが、関係者同士じっくりと話し合いながら人も事業も育てていきたい」と岡本さんは言う。

若者の未来を育む仕事だからじっくり取り組む必要がある。そのためには、教育が今後どのように変化していくのか、どのようなニーズが求められているのか、どのようなパートナーと力を合わせていくべきなのかなどを先読みする必要がある。業界の常識にとらわれず、独自の視点で子どもたちの未来をイメージしてきた経営に、教育産業に従事することへの岡本さんの誇りを感じずにはいられない。

<事例2> (株)ドリームプロッサム

代表者	^{ながとも} 長友 キャメロン
創業	2015年
資本金	1,000万円
従業員数	51人
事業内容	書籍・教材・知育玩具等の販売
所在地	宮崎県宮崎市

—— 桜に魅せられ日本で英語教育に携わる

宮崎県宮崎市の(株)ドリームプロッサムは、主に英語の書籍や教材、知育玩具の輸入販売を手がけている。同社の前身である(有)トラベルマンの設立以来、宮崎市を拠点に事業を展開してきた。同社のホームページにあるとおり、主要取引先は全国の書店や大学生協、各種学校などである。このほか、大手EC業者も取引先に名を連ねている。知らず知らずのうちに、同社が輸入した教材で英語を学んでいる人も多そうである。

創業者で、現在も代表取締役を務めるのは長友キャメロンさんである。長友さんは英国の出身で

ある。遠く離れた日本で事業を始めたのはなぜなのだろうか。長友さんの歩みを振り返っていこう。長友さんは英国のリーズ大学で土木工学を専攻し、物理の高校教員免許を取得した。当時、英国では物理の教員免許取得者が多くなかったため、就職に困ることはなさそうだった。そこで大学卒業後すぐに就職せず、世界を旅行してから英国で教職に就こうと考えた。

目指したのはオーストラリアである。観光地としての魅力はもちろんのこと、ワーキングホリデーの仕組みも充実していたからである。オーストラリアに向かう途中に立ち寄ったのが、日本であった。日本にいる友人に会ってからオーストラリアに向かおうと考えたのである。

日本では10週間を過ごす予定だった。この間、全国を1周した。4月の離日を前に訪れたのが北海道、そして鹿児島である。寒さ厳しい北の大地から鹿児島に降り立ったとき、長友さんの目に飛び込んできたのは、満開の桜だった。日本の四季、鮮やかな景色、そして温暖な南九州の気候や風土をすっかり気に入ってしまった長友さんは出発を取りやめ、もうしばらく日本で過ごすことにした。宮崎県内にある英会話教室の契約社員として働くことにし、日本でのキャリアをスタートした。

英会話教室で講師を務めた後は、宮崎県内の中学校で外国語指導助手（Assistant Language Teacher, ALT）として働いた。日本の英語教育の現場で働いた経験は今の事業の原点になっていると、長友さんは振り返る。ALTの傍ら、県内のある市役所で国際交流員を務めた後、オーストラリアに渡った。ワーキングホリデーでは農作業員や飲食店の従業員、物理や日本語の講師、ダイビングショップのインストラクターなどを経験した。

—— 英語教育関係者の悩みがビジネスのヒントに

2004年、30歳のときに再び来日し、宮崎市内に(有)トラベルマンを設立した。事業内容はダイビン



ホームページでは厳選した知育玩具を紹介

グスクールと英会話教室である。しばらくは二つのスクールを運営していたが、5年目からは生徒数の伸びが大きかった英会話教室に専念することにした。県内4カ所に教室を構え、300人を超える生徒を教えるまでに成長していた。

開業2年目には、英語教育関係の出版社と取引を始め、教材を自社で取り扱うとともに、県内の同業者にも提供するようになった。これをきっかけに県内の別の英会話教室の運営者や英語講師などから、英語教材の効果的な使い方や見つけ方について相談されるようになった。生徒のレベルや目標に合わせて最適な教材を選定していくわけだが、日本国内はもちろんのこと、英国や米国など英語圏では日々新しい、魅力的な教材が登場する。そこで、英国出身で日本やオーストラリアなどでの教育経験もある長友さんに相談するケースが出てきたのである。

教材については、長友さん自身も悩んでいたことであった。県内に洋書の専門店がなかったため自分が手がければビジネスになる。卸売業なら英会話教室と違い、教室という場所の制約がないので、県外にビジネスチャンスを広げることもできそうである。教室の外から教育に携わるのも一つの手だと考えるようになった。

長友さんは社内に書籍販売事業部を開設し、国内外から仕入れた英語の教科書や書籍を教育機関に販売する事業をスタートした。宮崎県内を皮切

りに、隣の熊本県や大分県など少しずつ取引先を増やしていった。

長友さんが取引先の信頼を獲得するために重視していることが二つある。一つ目は、約束や納期を守ることである。当然のことながら、講師は教材を読み込んで授業の準備をする。新しい教材であれば準備に時間がかかる。適切なタイミングで納品しなければ、講師だけでなく生徒にも迷惑がかかるし、納品先である教育機関の評判を落とすことにもつながりかねない。

もう一つは、ニーズを満たす提案を心がけることである。例えば、取引先からは教材を使用する生徒の目標や現在の英語力などはもちろんのこと、教育機関側の英語教育に関する設備や予算、講師の経験なども入念にヒアリングしたうえで、最適な教材を提案する。英語を母国語とし、英国で教員免許を取得、何より、日本の英語教育の現場を経験しているからこそ、取引先のニーズを深く理解できる。そして、英国や米国などの出版社からも直接仕入れるので、商品の幅が広く、英語圏で登場する最新の教材をいち早く提案できる点も大きな武器になった。

——教材の販売に特化

2007年には、洋書専門のオンライン書店として「englishbooks.jp」を開設し、商圈を一気に全国に拡大した。大型書店でもなかなか取り扱いのない商品をインターネットで買える点は、英語教育に携わる人たちから好評で、利用者を着実に増やしていった。15年以上もオンライン書店を継続できていることから、高く評価されていることがうかがえる。

仕入れの際に意識しているのは、なるべく国内で入手しにくいものを取り扱うということである。とはいえ、長友さんが仕入れのすべてを担当しているわけではなく、あくまで従業員が中心となって商品を選定している。長友さんは商品にユ

ニークな点“USP”(Unique Selling Point)があるかどうかを意識するように社内で説いている。これがなければ、取引先に自信をもって提案できないからである。それでも思うように販売が伸びず、在庫になってしまうこともあるが、従業員の目利き力や提案力を養ううえで必要なプロセスだととらえている。

なお、今では大手EC業者の運営するECサイトにも卸しているのも、そちらから商品を購入することも可能だ。商品の販売チャネルは多い方が、顧客にとって便利である。長友さんにとって大手EC業者はライバルではなく、貴重なビジネスパートナーなのである。

書籍販売事業が順調に拡大するなか、2010年、長友さんは大きな決断をする。英会話教室の事業を、同業者に譲渡することにしたのである。教室という、教育の最前線から離れることにはためらいもあったが、増える取引先からの期待にこたえていくには、事業の選択と集中が必要だと判断した。自分が離れても英会話教室が滞りなく運営される見通しがついたことも決断を後押しした。

2013年には知育玩具事業部を開設し、英国や米国で販売されている幼児向けの玩具を取り扱うことにした。子どもが幼少期のうちから英語に触れさせたいと考える家庭が増えてきたからである。国内の玩具店や書店などには置いていない独自の品ぞろえが評判となり、新事業は上々のスタートを切ることができた。

日本国内で販売実績ができると、海外の玩具メーカーとの取引関係も強固になっていった。新商品が出来上がると長友さんの元にサンプル品が送られてきて、日本での販売計画について相談を受けることも増えていった。

知名度が決して高いわけではなく、しかも知育玩具業界では後発組の中小企業が海外メーカーと直接取引できるようになったのはなぜか。長友さんは、取引先に興味をもち、ニーズを満たす提

案を心がけていたからではないかと振り返る。日本の知育玩具市場には国内メーカーによる品質の高い商品がたくさんある。こうした市場に海外メーカーが参入していくには、消費者の購買ニーズや反応はもちろんのこと、日本の英語教育の市場全体を多角的にとらえていく必要がある。独自性の高い英語教材の取り扱いですでに実績をあげ、日本の市場に精通している同社は、海外メーカーにとって魅力的なパートナーに映っているようだ。

2015年には社内の組織態勢を整えて(株)ドリームプロッサムを立ち上げた。翌2016年と2018年には在庫管理と注文管理と社内経理を連動させたシステムを自社で開発するなど、デジタル化にも取り組んでいる。

—— 宮崎だからこそできる事業展開

デジタル化で仕事の効率化を図る一方で、同社が大切にしているのは、現場感覚を失わないことである。「わたしたちのビジネスは自分たちの次の世代を育てていくことのお手伝いです。そのためには次の世代の人たちが何を考えているのかを知る必要があります」と長友さんは話す。

そこで2019年、宮崎市内に「知育玩具ショールーム」を設けた。ショールームというと、取引先を招いて商談する場を思い浮かべるが、同社のショールームにやってくるのは地元の子どもたちである。

ショールームと位置づけているのは、あくまで商品を販売するお店ではないからである。中に入ると、知育玩具が所狭しと並んでおり、自由に遊ぶことができる。入場料や利用料は一切かからない。まるで児童館である。ここでは、海外で昔から親しまれてきた定番の玩具や、発売されたばかりの最新の知育玩具などで遊ぶことができる。そのため平日や休日を問わず、地元の親子連れでにぎわっている。夏休みや春休みなどには、親子で



子どもたちの笑顔が絶えないショールーム

楽しめるワークショップも開催する。こちらも無料である。

ショールームを開設した目的は二つあると長友さんは話す。一つはマーケティング活動のためである。子どもたちの反応は正直である。その様子を観察して販売計画の検討材料にする。メーカーにも内容を共有して、商品開発に役立ててもらおう。また、常連の利用者にモニターをお願いして新商品で遊んでもらい、感想を聞かせてもらったり、遊んでいる様子をSNSにアップしてもらったりする。こうして得た情報やSNS上の反応もメーカーと共有する。子どもたちの反応はマーケティング戦略や商品開発を考えるうえでたいへん貴重な情報になっている。

もう一つの目的は、地域社会への貢献である。長友さんによると、自社が取り扱っている商品を通じて、遊びを楽しんでもらいたいと考えている。当社のような小さな企業でもできる小さなCSR活動と長友さんは謙遜するが、同業他社で似たような取り組みをしているケースは見たことがないともいう。「都会だったら家賃が高いのでなかなかできないでしょうね。当社の場合、家賃のことは考えていません。恩返しの気持ちが強いのです。ずっと宮崎でお世話になってきましたから」と話してくれた。

取材を行ったのはクリスマスを目前に控えた平日の午前中。「午後は近所の養護施設にプレゼン

トを届けに行きます」と教えてくれた。長友さんの到着を楽しみに待つ、子どもたちの笑顔が目に浮かんだ。

<事例3> (株)biima

代表者	田村 恵彦 ^{たむら よしひこ}
創業	2016年
資本金	300万円
従業者数	200人 (パート・アルバイトを含む)
事業内容	子ども向けスポーツ、保育園運営など
所在地	東京都渋谷区

—— 教育にスピード感を

(株)biimaは3歳から11歳までの子どもを対象にしたスポーツ教室や保育園の運営、教育関連のイベントなどを手がけている。子どものなかでも小学生以下を対象にした教育ビジネスを展開している企業である。社名は「遊び (asobi)」と「学び (manabi)」を組み合わせた造語である。遊びと学びの間にある「i」は人を示している。

主力の事業はスポーツ教室「biima sports」の運営である。「21世紀型教育の総合キッズスポーツスクール」を掲げ2016年のサービス開始以来、事業を拡大し続けている。2022年現在、全国に約250カ所の拠点を構えている。内訳は、直営が7割、フランチャイズ運営が3割である。利用者数は延べ1万人を超えている。

biima sportsが提供するものは、スポーツを通じて心身の成長を促すプログラムである。具体的には、サッカー、野球、スプリント (かけっこなどの陸上競技)、体操、テニス、バスケットボールなど7種類以上のスポーツを約2カ月サイクルで実施していく。サッカーや野球、体操などそれぞれの競技を専門に習う教室はたくさんあるが、さまざまなスポーツを一つの教室で学ぶ形態は珍しい。

なぜ、一つの競技に特化せず、複数の競技を少しずつ行っていくのか。それは、一般的なスポー

ツ教室と目指すものが違うからである。例えばサッカーチームでは練習してチームのレギュラー選手を目指し、試合で勝つことが一般的な目標だ。

これに対してbiima sportsは、大きく二つの能力を育むことを目指している。一つ目は基礎運動能力である。具体的には一つの競技には絞らず、複数の種目のスポーツを総合的に実施することで、「バランス能力」「変換能力」「連結能力」「リズム能力」「定位能力」「識別能力」「反応能力」の成長を目指している。6カ月ごとに、25メートル走、10メートル走、立ち幅跳び、テニスボール投げを実施して、測定結果を蓄積していく。本人も保護者も成果を実感しやすい。

もう一つの能力が非認知能力である。同社は非認知能力として「自尊心」「共感力」「創造性」「やり抜く力」「回復力」「協調力」「コミュニケーション力」「自信」を挙げている。日々のレッスンを通じてこれらの能力に働きかけるのである。

例えば、スプリントの競技では算数リレーというメニューがある。計算問題とリレー競技を組み合わせたもので、チームで順位を競う。役割分担や走る順番などを決めるのは子どもたちである。コーチはその様子を見守る。競技が終わった後はコーチがファシリテーターを務めて、子どもたち一人ひとりに振り返ってもらう。biima sportsのプログラムには、少人数のグループでミッションに取り組む、いわゆるプロジェクトラーニングのメニューが随所に用意されている。運動以外の要素が盛り込まれているのがポイントで、運動が得意ではない子も楽しみながら参加できる。

もっとも、非認知能力は走るスピードやボールを投げた距離のように定量的に測定することはできない。そのため数値で成果を実感することはできないのだが、biima sportsに参加する子どもたちの多くは保護者と一緒に通っており、保護者はレッスンの様子を見守ることができる。毎回見ていると、最初は話すことが得意ではない子どもが、

チームのなかで自分の意見を言えるようになるなど、子どもたちがお互いに刺激を与え合いながら成長していく様子がわかるようになってくる。例えば自尊心や共感力、協調力などのキーワードを思い浮かべながら子どもを観察すると、成長をより実感しやすくなるそうだ。

代表取締役CEOの田村恵彦さんは、サービスの特徴として、一つのスクールで複数の種目のスポーツを経験できること、参加メンバー同士の話し合いや協働作業からも経験を得られることを挙げる。さらに「いろいろなスポーツのなかから子どもたちが自分の強みや好きなスポーツを見つけられたらよいですね。保護者ではなく、自分で決めた習い事ならモチベーション高く続けられるはずです」と話す。

田村さんは早稲田大学大学院スポーツ科学研究科で修士号を取得した後、大手サービス業に就職した。独立志向の強い人が多い職場で、起業家として巣立つ人も少なくない。田村さんもいずれは起業したいと思いながら就職した。ここで田村さんは新規事業の立ち上げを経験した。いわゆる社内ベンチャーである。IT関連事業に取り組むなかでゲーム開発やデジタルマーケティング事業の立ち上げを担当し、3年ほどで、開発メンバーの規模が200人を超えるほどの事業に成長させた。

ITの世界は3年で大きく変わる。他方で、長年変わっていない世界もあるのではないか。こうした視点で社会を見つめ直したとき、目に留まったのが教育産業だった。世の中の変化に先んじて教育を変えていきたいと、田村さんは考えるようになった。この思いが起業の動機になっていく。

教育産業に参入するチャンスはないか。田村さんは二つの切り口から検討を進めていった。一つは学術的な観点である。国内外の文献をたどるなかで、幼児期におけるスポーツ教育や非認知能力の開発は非常に重要な領域であるが、一方で、体系立った教育プログラムがなく、未開拓の領域



スポーツを通じてさまざまな能力を育む

だとわかった。何が非認知能力の獲得に有効かといった研究も、まだまだ少ない。調査を進めるうちに、田村さんは、幼少期にさまざまなスポーツに取り組むことが有益との結論に達した。

もう一つはビジネスの観点である。優れたビジネスモデルを打ち出しても、顧客に認知されなければ埋もれてしまうし、せっかくならビジネスも大きく育てたい。スポーツ教室について調べると各地にたくさんある。つまりライバルは多いものの、ブランド化に成功して事業拡大している事例は見当たらなかった。田村さんは、幼児期教育と総合スポーツをコンセプトに掲げれば独自性の高い教育ビジネスが展開できると判断し、(株)biimaを立ち上げたのである。

—— 専門家がカリキュラムを監修

事業のコンセプトは「幼児期教育×総合スポーツ」で定まった。具体化していくには大きく三つの経営資源が必要になる。一つ目はカリキュラムである。二つ目は、子どもたちを指導するコーチ、つまり人材の確保と育成である。そして三つ目は、場所である。田村さんはこれらの経営資源をどのように調達・確保していったのだろうか。

まずはカリキュラムである。田村さんは母校の早稲田大学スポーツ科学学術院で教授を務める広瀬統一氏と、同大学人間科学学術院で教授を務める前橋明氏に、カリキュラムの監修を依頼した。

広瀬氏はトレーニングの専門家で、サッカー女子日本代表の元フィジカルコーチ、前橋氏は日本幼児体育学会の会長を務めた経験をもつ。田村さんがビジネスにかけるとの思いを説明すると、二つ返事で引き受けてくれることになった。田村さんの取り組みには先進性があり、事業としての魅力はさることながら、学術的な価値も高いと評価されたのである。両氏は同社の顧問に就任し、カリキュラムづくりに深く関与している。

カリキュラムが完成したことに伴い、田村さんはスポーツの指導経験者をコーチとして採用して、事業をスタートした。最初に立ち上げた教室は東京都内であったが、放課後の遊び場に困っていた家庭や、非認知能力というキーワードに反応した家庭などからの問い合わせが相次ぎ、教室は瞬く間に盛況となった。

—— 人材育成のメソッドを磨き上げる

確かな手応えを感じた田村さんは教室を増やす経営を進めていく。ここでポイントになるのが、人材の確保と育成である。教育産業について調べている頃から、田村さんは人材こそが最も大切な経営資源であると認識していた。他方で、人材の育成がやルーズである点が気になっていた。例えば、学習塾などをみると、教材は本部が立派なものを準備してくれるが、授業のやり方や、生徒や保護者とのコミュニケーションなどは最初に簡単な研修があるのみで、後は本人任せになっていた。スポーツも同様である。教える側がかつて教わってきたやり方をまねるようなケースが多かった。これではいつまでも指導方法は古いままである。教育の現場には前例に縛られている側面が多くあるのではないかと、田村さんは指摘する。

そこで田村さんはbiima sportsのコーチとしてあるべき姿を徹底的に研究してマニュアル化することにした。具体的には、評価の高いコーチについて、仕事に対する考え方やモチベーション維持

のための工夫、現場での指導方法、子どもや保護者とのコミュニケーションスタイルなどを細かく観察し、言語化していった。これは、前職で培ったノウハウで、全員がトップ営業人材になるには、トップ営業のやり方をまねるのが最も効率的であるとの経験に基づいている。biima sportsのコーチは皆、このマニュアルを精読してから子どもたちの指導に当たっている。

マニュアルの整備とともに、研修メニューも充実させた。研修では、取り扱うスポーツ競技や安全管理などについて必要な知識を習得する。biima sportsではさまざまなスポーツ競技を行うが、コーチはすべての競技を経験しているわけではない。それでもコーチが務まるのは、各競技はあくまで運動能力と非認知能力を獲得するための手段だからである。各競技の技術を磨くことは目的ではないので、コーチが競技を完璧にできる必要はない。

他方、特に力を入れている研修がある。定期的で開催するリーダーシップ研修である。この研修は大きく二つのフェーズに分かれている。第1段階では、コーチ本人がどういう人間になりたいのかを徹底的に議論する。コーチとしてのあるべき姿や、日常での振る舞い方、将来の夢などを参加者同士で語り合う。biima sportsのコーチとしての意識や誇りを高めることがねらいである。

第2段階では、ロールプレイングを繰り返し行う。特徴的なのは、コーチ役を演じるだけでなく、子ども役も繰り返し演じるという点だ。「子どもになりきれないと、子どもたちがコーチに何を求めているのかを理解できません」と、田村さんは意図を教えてくれた。

スポーツの経験はそれほど重要ではないこと、コーチングスキルを体得するマニュアルや研修が充実していることは人材を確保するうえで大きな武器になっている。biima sportsには現在、フランチャイズも含めて約500人のコーチがいる。正社

員は約20%で、残る80%はアルバイトである。しかも大学生がほとんどを占める。biima sportsでの経験は就職活動やその後のキャリアアップに役立つと評判で、多くの応募があるという。このため採用コストを抑えられている。

学生アルバイトと聞くと不安に感じるが、biima sportsでは、1人のコーチが見るのは子ども5人までと決めている。一般的なスポーツ教室に比べると手厚い配置である。研修期間中は正社員やベテランコーチがフォローに入るので、さらにコーチの数は増えることになる。実は、都心部にある人気校のリーダーは学生なのだそうだ。保護者に見守られながらコーチも成長していくわけだ。

—— カリキュラムの柔軟性が

立地の自由度を高める

三つ目の経営資源は場所の確保である。biima sportsの主な運営場所は、公共機関や民間企業などが所有する体育館やグラウンドなどである。これらの施設が空いている時間帯を探して時間単位の利用契約を結び、教室を開催している。

さまざまな場所でできるのは、各競技の技術を磨くことが目的ではないからである。野球チームであれば野球場、テニススクールであればテニスコートが必要になるが、biima sportsのプログラムではこうした専用施設を必要としない。各競技はあくまで運動能力と非認知能力を獲得するための手段で、子どもたちが走り回れるスペースさえあれば十分に成立するのである。田村さんは、場所の選定に時間をかけるよりは、空いている場所があればまずは出店するようにしている。利用者の動向次第で、教室の継続可否を判断するというわけだ。

独自性の高いカリキュラムと人材育成メソッド、そして空きスペースを有効に活用する立地戦略が密接に絡み合うことで、(株)biimaは教育産業界で存在感を高めている。教室に通う子どもたち



充実の研修でコーチも成長

はもちろんのこと、運営するコーチにとっても学びの多い職場となっている。

田村さんはビジネスと教育を融合させながら、スポーツを通じた非認知能力の育成で、教育の未来を切り拓いている。

<事例4> 和から(株)

代表者	ほりぐち ともゆき 堀口 智之
創業	2011年
資本金	3,141,592円
従業員数	13人
事業内容	大人向け数学・統計・物理教室
所在地	東京都渋谷区

—— 算数からリーマン予想まで

「つまらない統計に用はない。」和から(株)のホームページを開くと、雪が積もった険しい岩山に登っていかうとしている登山家2人の後ろ姿をとらえた写真とこの言葉が登場する。学習塾らしくないホームページのデザインである。

2011年に創業した和から(株)は「大人のための数学教室」「大人のための統計教室」「大人の数トレ教室」を展開する学習塾である。東京都では渋谷と六本木、大阪府では淀屋橋と、ビジネスエリアに教室を構えている。

開講している講座の数は50を超えており、自分が学びたい講座を選んで受講する。「いつか学び



ホームページでは最近の話題を数学的に解説

直したかった大人の算数講座」「数学的デザイン超入門」「リーマン予想超入門」「量子力学超入門」など、小学校で習う算数から数学や物理の専門課程で学ぶような本格的な講座まで用意されている。これらの講座では導入部分を学べる無料の動画が用意されているので、内容やレベルを確かめたうえで受講するかどうかを決定できる。

受講のスタイルは三つある。一つ目は、ほかの人たちと同じ教室で勉強する集団指導である。二つ目は個別指導である。講師のスケジュール次第ではあるが、それぞれの講座で個別指導を選択することができる。個別指導ではカリキュラムの自由度が高くなる。講師と相談しながら自分の実力に見合った学習を進めることができる。

三つ目は、オンライン講座である。新型コロナウイルス感染症の流行を受けて2020年から本格的に実施している。受講生の多くは社会人で日中は仕事している。また、都内だけでなく全国、海外の方も多く、オンライン講座は受講生から好評だという。

2012年からは統計学やデータサイエンスに関するカリキュラムを充実させてきている。これはデータサイエンスを教えてほしいという利用者のニーズを踏まえたものである。近年はデータサイエンティストという職業が注目されるようになったわけだが、同社では10年以上前からデータサイエンティストの育成に取り組んでいる。こうした実績が評判となって、近年は企業や団体向けの研

修事業や、「ロマンティック数学ナイト」といった数学関連イベントの運営など、事業の幅を広げている。

——埋もれていた「苦手」を見つける

代表取締役の堀口智之さんは、大学の理学部物理学科を休学した後、障害者向けの教育事業を手がけるベンチャー企業でインターンシップを経験した。ベンチャー企業ならではの仕事の幅の広さや責任の重さ、スピード感などに圧倒されながらも、仕事で多くの方に貢献することの喜びや起業すること自体の面白さを感じていた。

ある日、友人と話をするなかで「数学を趣味で学ぶ人が増えているらしい」「数学の学び直しが密かなブームになっているらしい」ということを知った。本当かと疑いながらインターネットで調べてみると、匿名型のQ&Aサイトで「数学をやり直したいのだがどうすればよいのか教えてほしい」「三角関数の考え方を解説してほしい」などといった質問が寄せられていることを知った。一つや二つではなかったので、驚いたという。

さらにびっくりしたのは、こうした質問に寄せられている回答の内容である。「○○という参考書がお勧めです」「一次関数からやり直した方がいいですよ」といった回答にベストアンサーがつけられている。「答えになっていないじゃないかと思いましたね」と堀口さんは当時を振り返る。

大学で物理学を専攻していた堀口さんだが、数学の勉強には苦勞した。だからこそ、数学を学ぶことの難しさを訴える人の気持ちがよくわかる。質問する人はわかりやすい参考書を求めているのではないし、基本単元までさかのぼる時間の余裕があるわけでもない。今の自分に寄り添ってもらい、わからないところをその場で質問しながら理解したいのである。いわば伴走支援を求めているのだ。堀口さんは数学に苦手意識をもつ方が埋もれてしまっていると直感した。ビジネスチャンス

をみつけた瞬間だった。

事業計画書をつくった堀口さんは起業することを両親に説明し、開業資金の援助として30万円貸してほしいと頼んだ。両親は金融機関に勤める知人にも相談したようだが、両親からの援助は10万円にとどまった。前例のない事業だったため慎重な判断がなされたようである。結局、弟が貸してくれた3万円と自己資金10万円を合わせた23万円で、事業をスタートすることになった。堀口さんはめげなかった。これだけのお金があれば、多くの投資はできなくても、最初の数カ月間は自分の生活費を確保することができる。

問題は生徒を見つけられるかどうかである。結論を先にいうと、堀口さんは4カ月で事業の黒字化に成功した。つまり、起業後すぐに生徒を見つけることができたというわけである。

堀口さんが力を入れたのはホームページの制作である。インターネットのQ&Aサイトに数学の悩みを書き込む人がいることはわかっていたので、こうした人たちにいかに自分の存在に気づいてもらうかが勝負である。

そこで堀口さんは数学に悩む人が思い浮かべそうなキーワードをホームページにちりばめるなどして、検索エンジン最適化（Search Engine Optimization, SEO）対策を徹底した。SEO対策といえばホームページ制作者などに依頼することが一般的だが、堀口さんは独学でSEO対策を学んで実践した。少しでも費用を節約するためである。今でもホームページの随所にさまざまな用語がちりばめられており、SEO対策で培ったノウハウの一端が垣間見える。

—— 社会の変化を追い風に

数学を趣味で学ぶ人がいる、数学を学び直す人がいる、といった情報をきっかけに堀口さんは創業したわけだが、ふたを開けてみると、数学を趣味で学ぶ目的で同社のサービスを利用する人は全

体の20%程度で、残りはSPIなど就職活動で求められる筆記試験の対策や、大学の卒業論文の執筆対策で利用する人、そして一番多かったのが、仕事で数学を使うために学び直す人たちだった。

仕事で数学を使う人たちはメーカーで研究開発に従事する人や、金融機関でマーケットの動向を数理モデルで解析している人のように、理系出身者が少なくない。もともとの数学的素養をさらに磨いて高度な仕事にチャレンジしたいという人たちである。他方で、マーケティングやマクロ経済の分析、経営計画の策定などを手がける部署に配属された人たちの利用も少なくなかった。

数学を学んできた人たちが学び直すのは不思議なことではない。堀口さんにとって意外だったのは、文系出身の人たちも数学を使った仕事に従事する機会が増えているということである。

さらに驚いたのが、生徒のなかには経営者もちらほらいたことである。経営者という同じ立場なので詳しく話を聞いてみると、先代経営者を含め今までは会社の数字はすべて税理士に任せていたが、このまま数字が読めないのはまずいと感じたのだという。数学は勘や感覚に頼らない論理の学問であり説得力がある。ビジネスですぐに役立つ数学力が求められていると堀口さんは感じた。

さまざまな立場の人が同社の生徒になったわけだが、共通している点もある。通塾していることを公にしたがらないことだ。和から(株)では集団指導と個別指導の二つのサービスを用意している。当然、個別指導の方が授業料は高くなることもあり、利用者数は集団授業の方が多いのだが、個別指導も根強い人気がある。

この理由について、堀口さんは二つの見方を示してくれた。一つは、若い頃に学んだことをやり直す姿に恥じらいを感じる人が多いということ。もう一つは、同社に求めるサービスのニーズが多様であるということ。学生を対象にした学習塾で数学を学ぶ目的は、ほとんどの場合、テストの点



ロマンティック数学ナイト

数を上げることである。学習する範囲も決まっている。だから集団指導でクラスの仲間と切磋琢磨しながら学習していけばよいし、同じ道を歩んできた先輩などに質問することもできた。

他方、同社がターゲットとする大人の場合、学習範囲が決まっているわけでも、目的が同じというわけでもない。1年かけて学べればよいと考える人がいれば、3カ月でマスターしなければいけない人もいる。何より学習内容が仕事に直結する。周囲に知られたくない事情もあるのだろう。

現在、最も人気の講座はデータサイエンスに関するもので全体のおよそ6割を占める。残りは数学のなかでも解析系の分野や中学数学から高校、大学レベルの数学が2割、そして算数の学び直しや数学力の向上、物理学などの内容である。

——競争力の源泉は従業員満足度

生徒の多様なニーズに応えるには、講師の数はもちろんのこと、質を充実させることが重要になる。テストのような客観的指標がないため、生徒の日頃の満足度が業績に直結するからである。

同社の従業者数は13人であるが、このほかに業務委託契約を結んでいる講師が35人いる。講師には個人事業者もいれば副業で働いている人もいる。契約に当たっては数学を教えられるかどうかを面接や試験で確かめている。

講師のキャリアはさまざまである。例えば、大

手IT企業で専門職として活躍しているエンジニアや、弁護士、数学科を卒業した専業主婦などがある。皆、大学や大学院で数学や物理学など理系の学問を専攻していた点、そして何よりも数学やデータサイエンスなどが大好きだという点が共通している。

堀口さんによると、特に数学は専門的な学問で、専攻する人も理系のなかでは少数派であるため、閉じた世界なのだという。だから数学を学んできた人の多くが、数学の面白さを知らない人と分かち合いたいとの思いを抱いている。こうした人が採用に応募してくるため、講師の確保に苦労したことはないという。

実力のある講師がそろってきた今、会社として講師のパフォーマンスを引き出すためのマネジメントに力を入れようとしている。例えば、講師による事務作業の負担軽減やブランディングなどだ。

事務作業の負担軽減は言うまでもない。講師の多くは別の仕事にも就いている。金銭面ではなく数学やデータサイエンスを教えることそのものが、和から株に所属するモチベーションなのである。指導に専念できるように、チケットの管理や受講に関するメールの自動配信、生徒と講師のマッチングなどはすべて、専任の事務担当者がサポートしている。分業を徹底している。

ブランディングで力を発揮しているのが、「ロマンティック数学ナイト」をはじめとする同社主催のイベントやSNSでの情報発信である。ロマンティック数学ナイトは数学好きが集まって数学ネタで盛り上がるイベントである。これまでになかったイベントを仕掛けたことで、数学好きが集まる組織というイメージが出来上がった。

ブランドイメージが出来上がると、SNSのコンテンツも充実し発信力が高まっていく。算数や数学の基礎はもちろんのこと、難問奇問を鮮やかに解説する動画や、最近の話題を数学的に解説する記事などを配信することで、集客力を高めていく。

生徒の口コミがほとんど期待できない分、ブランディングは重要な仕事であると、堀口さんは考えている。

「当社のようなビジネスは、かつての自分がそうだったように、簡単に始めやすいです。他社に追いつかれないようにするには、講師が働きやすい環境を整えたり、ブランディングを実施することで集客力のある組織をつくったりすることが最も大切だと考えています」と堀口さんは話してくれた。一般に、学習塾の講師は実力があればあるほど、活躍の場が広がっていくため、一つの企業に所属するインセンティブが低くなる。家庭教師のように、独力で事業を営むこともできる。だが、1人ですべてを担うとなれば、指導に全力を傾けることは難しくなる。この点を組織が手厚くサポートすることで講師の働きがいを高めていく。これが結果的に、生徒の満足度向上につながっていくというわけだ。

ビジネスの世界では、顧客満足度が重要な経営指標であることは間違いない。他方、教育産業界では、従業員満足度を高めることも自社の競争力に直結する重要なファクターなのである。

3 市場の変化をとらえる経営戦略

(1) 教育産業のトレンドをつかむ工夫

第1節では、教育産業界の最近のトピックとして①プログラミング学習の必修化、②英語学習開始の早期化・強化、③非認知能力への関心の高まり、④生涯学習への関心の高まり、⑤デジタル化の進展を挙げた。第2節で紹介した事例企業の取り組みをみると、教育産業のトレンドをつかむうえでの工夫が随所にみられる。特に注目したいのは商品やサービスの提供方法や販売促進策に関する工夫である。これらの工夫は事例企業の独自性の源泉になっているようである。

① 提供方法の工夫

まず、商品やサービスの提供方法の工夫である。事例企業はオンラインの活用、外部資源の活用、立地戦略の工夫によって、自社のサービスを顧客にうまく届けている。

ア オンラインの活用

一つ目は、オンラインの活用である。新型コロナウイルス感染症の流行により、非接触に対する意識や関心が高まった。教育産業も例外ではなく、従来であれば生徒と講師が同じ空間に集まり、対面で行われていたやりとりでも、オンラインの活用が進んでいる。大人向けに数学教室を展開する和から(株)も新型コロナウイルス感染症の流行を受けてオンラインで講義できるようにした。もともと個別指導の比率が高かったことに加え、生徒のほとんどは働いている社会人であるため、オンラインの活用は自社のサービスをより使い勝手の良いものに進化させた。時間と空間の制約が緩和されたことで、仕事や家庭と学びを両立しやすくなったわけである。大人が相手なのでオンラインであってもコミュニケーションに支障はない。また、併せて開始した無料動画の配信は、自社のサービスを体験してもらうきっかけになっている。オンライン講義が市民権を得たことで、和から(株)は利用者の拡大に成功している。

英語教材や知育玩具の輸入販売を手がけている(株)ドリームプロッサムも、コロナ禍で進んだネット通販市場の拡大の追い風を受けている。運営するECサイトには、教育事業者だけでなく一般消費者のアクセスも増えている。感染症の流行初期にあった休校やステイホームを乗り越えるなかで、知育玩具を使って英語に触れさせようと考えた保護者が多かったようだ。現地に行かなくても国際色豊かな商品を選べる(株)ドリームプロッサムのオンライン販売は、消費者からの支持を得たのである。

イ 外部資源の活用

二つ目は、外部資源の活用である。教育産業では特定の場所(教室やスタジオ、グラウンド、オンラインなど)に講師や生徒が集まってサービスを展開するのが一般的である。このため、施設や講師といった経営資源をいかに確保できるかがポイントである。事例企業をみると、これらの経営資源を自社ですべてそろえるのではなく、外部の資源を上手に活用していることがわかる。

例えば、子どもの運動能力や非認知能力を育むスポーツ教室を運営する(株)biimaは体育施設やグラウンドを所有していない。教室を開催するのは公共機関や民間企業などが所有するグラウンドや体育館などである。空いている時間を調べたうえで時間単位の利用契約を申し込む。これらの施設は、教室を開催する平日の午後などは休日に比べて利用者がそれほど多くないため確保しやすい。

サッカーや野球、テニスなど特定の競技に特化していないプログラムである点は、施設を確保するうえでの制約を緩和する。野球場やテニスコートなど、専用の施設は物件数が限られ、安定して確保することが難しいからだ。同社のサービスはあくまで、スポーツを通じて運動能力や非認知能力を育むことを目的にしている。本格的な施設でなくても、目的に沿ったサービスを提供できる。

さらには、施設の確保という制約が軽減されればスピーディーな事業展開が可能になる。通常、新規出店に当たっては進出にかかる費用に見合った収益を得られるかどうか、マーケティング調査が重要になる。この点、施設の制約が軽減できれば検討対象となる物件数は増えるし、しかも時間単位で施設を借りられればコストを抑えられるため、下調べはほどほどに、まずは進出して顧客の反応を探ってみよう、といった戦略も採れる。反応が良ければ本格的にサービスを開始するし、良くなければ撤退すればよい。ランニングコストの抑制はサービスの提供価格を抑えることにもつな

がるので、利用者にとってもメリットがある。

講師についても同じように考えることができる。和から(株)は数学やデータサイエンスを指導する講師の多くを従業員として採用するのではなく、業務委託契約によって確保している。教育産業では講師の力量がサービスの質に影響するわけだが、優秀な人材は特定の組織に所属せず、自由度の高い働き方を好む。実際、同社の講師は別の職業にも就いている人が多い。同社は、教育産業の人材市場の特徴を踏まえたうえで、大人のための数学教室、大人のための統計教室というビジネスモデルを展開することで数学やデータサイエンスが好きな人材を確保しているのである。自らの能力や興味関心を生かせる職場と認知されているからこそ、優秀な人材が集まってくるのだろう。なお、同社では大学の数学科を卒業した主婦も臨時講師として働いている。専門性があれば自由度の高い働き方ができるのは教育産業ならではの点である。

ウ 立地戦略の工夫

三つ目は、立地戦略の工夫である。ここまで紹介してきた事例から読み取れるように、教育産業では立地が重要である。和から(株)や(株)ドリムブロッサムはオンラインを、(株)biimaは空き施設を有効活用して事業を拡大している。

茨城県南部を中心に学習塾やSTEM教育などを手がけている(株)エデュソルはサービスによって異なる立地戦略を採っている。学校での日頃の学習や受験勉強をサポートする学習塾事業では、地域の学校に通う子どもたちの通学圏を意識して立地を決めている。これに対し、STEM教育を行うKODOキッズステーションでは遠方から通ってくる利用者が多いとわかったことから、交通アクセスの良い、駅近くの物件に出店している。各社の立地戦略には、自社のサービスや利用者の特徴などを意識した工夫をみることができる。

② 販売促進の工夫

次に、販売促進の工夫についてみていこう。特徴的な取り組みとして、相手に合わせた訴求、異業種との連携、SNSの活用について考察する。

ア 相手に合わせた訴求

教育産業のなかで最も市場規模が大きいのは子どもを相手にしたビジネスである。この場合、ビジネスモデルのなかにはサービスを受ける「子ども」、サービスの対価を支払う「保護者」、そしてサービスを提供する「事業者」の3者が存在する。事業者は保護者と子ども両方に伝わりやすい販売促進策を考える。子どもを含めた世代を相手にすることから、わかりやすいものにならざるを得ず、差別化を図るのはなかなか難しい。

和から(株)の場合、生徒は大人であり、ビジネスモデルに子どもは登場しない。すると、従来の枠組みにとらわれない販促活動が可能になる。同社は折り込み広告やポスティングではなく、事業に関連するキーワードをホームページに載せて検索で見つかりやすいようにする、検索エンジン最適化(Search Engine Optimization, SEO)対策を施し、顧客開拓につなげている。数学好きが集まって交流するイベントなども、大人が相手だからこぞできる取り組みである。

サービスの中身はもちろんのこと、ターゲットとする相手に応じて販売促進の方法は変わる。当たり前の話だと思われるかもしれないが、生涯学習の浸透によって、教育産業のビジネスモデルの図式には変化が生じている。具体的には、サービスの対象は子どもだけでなく大人にも広がっている。サービスの対価を払うのも子どもの両親に祖父母を加えた「シックスポケッツ」であったり、サービスを受ける大人本人であったりする。事業環境の変化によって販売促進に工夫の余地が生まれていることを、和から(株)の事例は教えてくれる。

イ 異業種との連携

(株)エデュソルの岡本さんは、他社との協働を事業拡大の重要な戦略と位置づけている。学習塾にとってオリジナル教材はライバルとの差別化につながる競争力の源泉である。そのため、自社のノウハウを他社に販売することはあっても、共有することはあまりなかった。他方、成長産業である教育産業は、異業種からの関心が高まっているようである。広告代理店やテレビ局と共同出資で新しい企業を立ち上げた(株)エデュソルは、互いに経営資源を持ち寄ることで事業を拡大している。

異業種との連携は産業界にとどまらない。スポーツを通じて非認知能力の育成を目指している(株)biimaは、スポーツを研究する専門家の協力を得ることで、独自のカリキュラムを完成させた。専門家の協力を得られたのは、同社の取り組みの先進性や学術的な価値が認められたからである。非認知能力は研究と実践の両面から知見やノウハウの蓄積が進んでいる分野である。このほかにも、デジタルツールを使った学習効果の測定や指導方法の検証など、教育産業には、学界との親和性が高いと考えられるトピックがある。専門家の協力はビジネスを推進するうえで、大きな力になるといえそうだ。

ウ SNSの活用

(株)ドリームプロッサムは宮崎市内に英語の絵本や玩具をたくさん並べたショールームを設けている。商談目的の場ではなく、子どもたちが自由に遊べる空間を設けることで地域の役に立ちたいという思いが込められている。利用料は無料である。夏休みなど長期休暇期間には、絵本の読み聞かせや工作といったワークショップも開催し、一日中遊んでいても飽きない仕掛けを用意している。

経営戦略の面でも、ショールームは重要な役割を果たしている。新作の玩具の仕入れを検討するときには、来場者にモニターとして試しても

らっている。遊んでいる様子を撮影してもらい、SNSで発信してもらうこともある。リアルとオンラインの双方で消費者の反応をうかがい知ることができる。このマーケティングから得られる情報は海外の取引先から重宝されている。

こうした取り組みができるのは、(株)ドリームブロッサムが日頃から地元住民と顔の見える関係を築いているからである。代表取締役の長友さんはショールームの運営や地元の養護施設への玩具のプレゼントなどを通じて地域貢献の姿勢を鮮明にしている結果、地元住民の協力を得られるのである。

子育てや教育に関する情報を得るためにSNSを活用する保護者は少なくない。これを受けてか、近年は学習塾の講師などが実名のアカウントを使って教育に対する考え方や仕事の様子などをSNSで発信するケースもあるようだ。教育現場というのは外部からは見えにくいわけだが、SNSの活用はこうした問題を解決する手段として役立つ。不用意な発信には注意が必要なことはいうまでもないが、教育産業は事業者と利用者との距離が近く、長い付き合いになりやすい。SNSは効果的に活用したいところである。

(2) 教育産業ならではの特性への対応

ここまで、市場の変化をとらえて自社の独自性につなげている事例企業の工夫をみてきた。ヒアリングを進めるなかでよく話題になったのは、業界ならではの特性にどう対応するかということであった。以下ではこの点について考えてみたい。

各企業へのヒアリングから教育産業の特性を需要側、供給側から整理すると以下ようになる。まず需要側からみた特性である。一つ目は、サービスの違いがわかりにくいということである。例えば駅前にある英会話教室や学習塾などは、それぞれのサービスを詳しく調べないと違いがわからない。どのような人が指導に当たるのかは入って

みないとわからない。書道教室やピアノ教室など1人で営んでいる所なら見当はつくが、実際にはサービスを利用して質の良しあしや相性がわかることがほとんどであろう。

もう一つは、費用対効果を感じにくいことである。学習塾であればテストの点数や偏差値が上がった、志望校に合格できたといった成果を得ることで費用対効果を感じることはできる。書道教室やピアノ教室であれば「初段に昇格した」「ショパンの曲を弾けるようになった」などで費用対効果を感じられるかもしれない。ただし、これは目に見える成果を得たときに初めて実感できるのであって、サービスを受けているその瞬間に費用対効果を実感することはほとんどない。同じサービス産業であっても、理髪店で髪を切ってもらったり、整骨院でマッサージを受けたりするのは性質が異なるのである。

ましてや、事例企業が取り組んでいるような非認知能力の育成は、テストや段位認定のように成果を一定の基準で評価できる仕組みがないため、なおさら費用対効果を感じにくい。

供給側からみた特性は何があるだろうか。一つは参入障壁が低いことである。理髪店や整骨院と違って教育産業でビジネスを始めるに当たって資格は必要ない。自分にお金を払って学びたいという人を見つけれればビジネスは成立する。

もう一つは、規模の経済性が働きにくいということである。教育サービスは生産と消費が同時に行われる。サービスを在庫として保管することができない。近年は動画配信が普及したとはいえ、対面で行われるサービスと同等の効果があるかについては賛否両論あるようだ。取材の限りにおいては懐疑的な見方もあった。また講師によってサービスの品質は変わる。1人の講師が提供できるサービスの量には限界があるので、製造業のように規模の経済性を追求するのは難しい。

こうした特性に対して事例企業はどのように向

き合っているのだろうか。「教材」と「人材」を切り口に対応策を整理してみよう。

① 教材の工夫

事例企業が取り扱っている教材からは、教育産業ならではの特性を克服する策として大きく三つの方向性を見いだすことができる。

ア 専門性を高める

サービスの違いがわかりにくいという特性に対するシンプルな対応策は専門性を高めることだ。

例えば、数学やデータサイエンスの愛好者が講師を務める和から(株)はターゲットを大人に、カリキュラムを算数や数学、データサイエンス、物理学などの数理科学分野に特化することでサービスの専門性を高めている。英語教材や知育玩具を取り扱う(株)ドリームブロッサムは海外製の商品に注力して独自の仕入れルートをつくり、全国に取引先を拡大している。サービスの専門性を高めることはほかのプレイヤーの参入を難しくする。このことは、参入障壁が低いという供給側からみた特性に対しても効果をあげることになる。

イ 品質をわかりやすく伝える

二つ目は、費用対効果を感じてもらえるような仕掛けづくりである。サービスの優れている点や特徴は言葉だけでは伝わらないことがある。目で見て費用対効果を体感してもらうことも一案だ。

STEM教育を提供する(株)エデュソルは定期的に発表会を開催し、保護者の前で制作に取り組んでもらう。実演を見守ることで子どもたちの成長を実感でき、サービスの品質が伝わるのである。(株)biimaがトレーニングの様子を公開しているのも同じ効果がある。まさに百聞は一見にしかずというわけである。品質がしっかり伝われば事業者としての評価が高まり、ライバルの参入障壁になる。

ウ サービスを分解する

三つ目はサービスを分解することである。(株)ドリームブロッサムの長友さんは、英会話教室事業をやめて教材販売に特化したことで教室という経営資源の束縛から解放され、ビジネスチャンスを拡大できた。(株)biimaが急速に事業を拡大できているのは、カリキュラムとコーチを育成するメソッドなど教材の開発に特化する一方、教室の運営や施設の確保については外部資源を活用しているからである。

理想の教育を実現するには教材や講師、施設などさまざまな経営資源が必要になる。すべての経営資源をバランス良くそろえられれば理想的だが決して容易なことではない。事例企業のように、サービスを分解して、特定の部分に経営資源を集中することで、規模の経済性が働きにくいという供給サイドの特性を乗り越えることが可能になる。

② 人材の工夫

続いて人材の工夫をみていきたい。教材販売に特化した(株)ドリームブロッサムは事業の選択と集中によって教える人材を必要としない経営に舵を切っている。ほかの3社はどのような工夫をしていたか。その取り組みから、教育産業の特性への対応としてポイントを二つ指摘したい。

ア 成長の機会を用意する

一つ目はさまざまな雇用形態を用意して自由度の高い働き方を認めることである。和から(株)は必ずしも正社員の採用にこだわらず、副業や兼業のかたちも含め優秀な人材を確保し、サービスの専門性を高めている。同社で働く人たちは、金銭的な動機よりも、生徒とともに自分自身の学びをさらに磨ける点に魅力を感じて教壇に立っている。

(株)biimaも同様である。同社のコーチには正社員もアルバイトもいる。アルバイトの多くは学生である。保護者が見守るなかで子どもたちを成長に導くことは、自身の成長にもなると感じている

から仕事には熱が入る。

事例企業の取り組みからは、成長の機会を用意することで講師の質を高めていることがわかる。講師の質が高くなればサービスの品質も高いレベルで安定していく。独自性を明確にし、ライバル企業との差別化を図る重要な要素である。

イ 経験に依存しない

スポーツ教室の(株)biimaが学生アルバイトを上手に活用できているのは、カリキュラムとコーチの育成メソッドを確立したからであるが、これによって経験を問わずに人材を集めることができるようになり、事業運営において大きな武器になった。また、(株)エデュソルは生徒の自主性を引き出すことを重視しているから、プログラミングの経験がなくても講師が十分に務まる。両社は、一方的に知識や経験を伝授するのではなく、生徒と同じ側に立って伴走する人材を講師ととらえている。人材を再定義すると確保や育成の手法は大きく変わる。すると、業界のこれまでの常識にとられない事業展開が可能になる。

* * *

「わたしたちの仕事は未来をつくるとても大切な仕事だと思います」。取材先の社長が話してく

れたことである。教育の重要性は誰もが認めるところであり、それだけに皆がそれぞれの教育観をもっているのではないだろうか。何が重要で何が不要かという正解はない。だからこそ教育産業には、経営者の個性を反映したサービスがある。多様性という言葉がぴったり当てはまる業界だ。

事例企業には、教育という仕事に従事することへの誇り、公益性への意識が通底していることもわかった。経営者の皆さんは利潤を追求すること以上に、誰かを育てることで社会を豊かにするという使命感をもっていた。目先の利益にとられない経営に取り組んでいると言い換えてもよい。

教育というサービスのなかに社会的な責任を見だし、公益性を意識した経営に取り組んでいる企業は、これからの時代、顧客の共感を武器に成長していくのではないだろうか。顧客は自ら共感を得て選んだ教育サービスに、費用対効果だけでは説明しきれない、満足感を得るはずである。人生のさまざまな場面で、多様で豊かな学びの機会を提供する教育産業は、今後ますます存在感を高めていくと考えられる。

中小企業らしいきめ細かさを生かして、優れたサービスを提供する企業を育み支えることは教育機会の充実につながる。少子化対策の一步先を考えるうえでも意義があるのではないだろうか。

<参考文献>

- 新井健一 (2018) 「これまでのSTEM教育と今後の展望」日本STEM教育学会『STEM教育研究』第1巻、pp.3-7
川上清市 (2021) 『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』秀和システム
教育の未来を研究する会 (2021) 『最新教育動向2022 必ず押さえておきたい時事ワード60 & 視点120』明治図書出版
参議院 (2018) 「子どもの減少と相反する一人あたり教育費の増加」経済のプリズムコラムNo16
戸澤幾子 (2008) 「社会人の学び直しの動向 ―社会人大学院を中心に―」国立国会図書館調査及び立法考査局『レファレンス平成20年12月号』
中室牧子 (2015) 『「学力」の経済学』ディスカヴァー・トゥエンティワン
文部科学省 (2019) 「GIGAスクール構想の実現パッケージ〜令和の時代のスタンダードな学校へ〜」文部科学省ホームページ

リクルートワークス研究所（2021）「リスクリングする組織 デジタル社会を生き抜く企業と個人をつくる」リクルートワークス研究所ホームページ

Heckman, James J. (2013) *Giving Kids a Fair Chance*, The MIT Press. (ジェームズ・J・ヘックマン著、古草秀子訳 (2015) 『幼児教育の経済学』 東洋経済新報社)