

わが国における高校生対象の塾企業の経営課題についての一考察  
～株式会社ナガセを事例として～

A Study on Management Issues of Cram School for High School Students in Japan  
～Case Study of Nagase Brothers Inc.～

牛田涼介\*<sup>1</sup>・税所哲郎\*<sup>1</sup>

Ryosuke Ushida・Tetsuro Saisho

\*<sup>1</sup>国士館大学 Kokushikan University

**要旨：** 学習塾は、1995 年より急激にその数を伸ばし、現在では教育保管期間としてなくてはならない存在になっている。また、学校側も大手学習の子供の学力を上げる指導方法に注目している。一方、わが国では少子高齢化に伴い学齢人口も減少していることから、学習塾業界にも売上等に大きな問題となることが予想されていた。しかし、学習塾業界の売上は、一人当たりの教育費が上昇していることから少子高齢化への影響が少なくなっている。本研究では、学習塾業界のリーディングカンパニーである株式会社ナガセの東進ハイスクールを取り上げる。ナガセの事業展開をもとに、わが国の学習塾がかかる現状と課題、及び、その改善について、マーケティングにおける 4 つの視点を組み合わせた 4P 分析を用いて考察する。

**キーワード：** 学習塾、ナガセ、経営課題、4P 分析、事業展開

**Abstract:** The number of cram schools has increased rapidly since 1995, and they have become an indispensable part of the education storage period. In addition, schools are also paying attention to the teaching methods used by the major cram schools to improve the academic performance of children. On the other hand, as Japan's population of school-age children is declining due to the aging of the population and declining birthrate, the cram school industry was expected to face a major problem in terms of sales. However, the sales of the cram school industry have been less affected by the declining birthrate and aging population because the per capita cost of education has been rising. In this study, we will focus on Nagase Corporation, a leading company in the tutoring school industry. Based on Nagase's business development, we will discuss the current situation and issues facing tutoring schools in Japan and their improvement using 4P analysis, which combines four perspectives in marketing.

**Keywords:** tutoring school, Nagase, management issues, 4P analysis, business development

## 1. はじめに

学習塾を研究している有限会社言問学舎の小田原漂情氏は「学習塾は1965年より急激にその数を伸ばし現在ではなくてはならない存在になっており、学校側も大手学習塾の指導法に注目するようになった。

しかし、かつての文部省（現：文部科学省）は学習塾を好ましくない存在としていたが、1999年に文部大臣が学校教育と学習塾を共存させる方針に転換したことにより、世間と文部省の両方から認められる存在になった。」と述べている[3]。この内容は、わが国の子供世代に取って、学習塾はなくてはならない存在になったと言える。

学習塾が流行している一因に、公立学校のゆとり教育への不安感が上げられる。ゆとり教育により、大幅に学校での学習時間が削減されたため、学習塾で学習時間を補うことにより学力を向上させるという考えが増えたからである。

図1 わが国の学習塾市場の売上の推移



(出所)IT×塾編集部(2020)『塾業界が衰退しない2つの理由』

一方、わが国の学習塾業界は、少子高齢化による学齢人口の減少や、中高一貫校の増加により、生徒が減少し衰退していくと思われていた。しかし、通塾者の低年齢化や家計から学習塾への出費額の上昇により、図1のように学習塾市場の拡大傾向がみられたことにより、少子高齢化の影響は少なくなっている[1]。

学習塾分野の研究は、様々な業界研究の中でも、経営学の観点に着眼点を置いた先行研究はそれほど多いわけではない。その中の先行研究には、高知学科大学の清水梓氏の「学習塾業界の現状と将来展望」などの先行研究がある[10]。しかし、清水梓氏の内容は集団学習塾と個別学習塾を比較のみを取り上げたものであり、授業形態のひとつである映像授業についての考察は明記されていない。

また、学習塾業界に関する研究は、その市場規模が毎年拡大しているのにもかかわらず、それほど研究は行われていない。学習塾業界の研究は、貴重な研究分野であり、かつ有益なビジネスモデルと成り得ることである。

そこで、本研究では、約 30 万人もの生徒数、約 450 億円の売上（2020 年 6 月時点）を持ち、学習塾業界のリーディングカンパニーである株式会社ナガセ（以下、ナガセ）を取り上げる。ナガセの事業展開を基に、わが国の学習塾がかかる現状と課題、及び、その改善について考察する。そして、マーケティングにおける 4 つの視点を組み合わせた 4P 分析を用いて経営戦略の策定を考察することが、本研究の意義である。

### 1.1 ナガセの概要について

ナガセは、1976 年に設立、1971 年に JASDAQ 上場の「東進ハイスクール」などの学習塾を経営する教育事業を展開する企業である。ナガセは、2020 年 6 月時点の決算において、約 450 億円の売上、約 30 万人の生徒数を抱える塾業界のリーディングカンパニーである。

教育産業を長年研究している株式会社ファンオブライフによると、ナガセは「高校生部門で東進ハイスクールおよび東進衛生予備校、小・中学生部門で四谷大塚、スイミングスクール部門でイトマンスイミングスクールを中心に運営する民間最大規模の教育機関である。“独自尊の社会・世界に貢献する人材の育成”を教育理念に掲げ、全国に約 25 万人もの生徒を有し、提供するコンテンツの充実や、受講環境の整備を通じて、“心・知・体”の教育を総合的に行える体制の構築を進めている。」と述べており、教育産業におけるリーディングカンパニーである [7]。

## 2. 本研究の仮説と分析

### 2.1. 仮説

筆者は、今後の教育産業では、塾業界におけるリーディングカンパニーであるナガセの特徴である「映像授業を導入した授業展開」が必要であると考ええる。これは、今日の社会に大きな影響を及ぼしたコロナウイルスをきっかけに、自宅でも授業が出来る映像授業の需要が高まっているからである。

また、学習塾に通う生徒全員が授業の上手い講師、好きな講師、相性が良い講師の授業を受けることができること、人件費などの企業のコストを削減できることなど、学習塾に通う生徒、及び企業ともに大きな利点があるからである。

この仮説の有効性を検証するために、ナガセが公開している情報の中で最も古い 2005 年と現在（2020 年 6 月時点）を分析する。

### 2.2. 4P による分析

マッカーシーは「4P とは Product（製品）、Price（価格）、Place（流通）、Promotion（販売促進）の 4 つの要素を表すマーケティングのフレームワークである。1960 年代にマーケティング学者である。エドモンド・ジェロームマッカーシーがマーケティング・ミックスを 4P というフレームワークに体系化したモノである。」と述べて、4P 分析の理論化を明らかにしている [2]。

そこで、ナガセの事業展開の東進ハイスクールをもとに、わが国の学習塾がかかる現状と課題などについて考察する。そのために、ナガセの2020年時点の売上である450億円のうち、200億の大きな売上の割合を持つ東進ハイスクールを中心に、公開している情報をもとに、2005年と2020年を4P分析により比較し考察する。

### 2.2.1. Product による観点

Product（製品）とは、品質、デザイン、ブランド名、サービスのことである。

学習塾における製品とは、授業形態である。東進ハイスクールは、2005年に所属講師による授業と映像授業のメリットを活かした「高速学習」、及び生徒一人一人のレベルや目標に合わせた映像授業を提供する「スモールステップ」など、映像を中心とした授業を提供している。

また、東進ハイスクールは、2020年に「コロナウイルスが影響で学習意欲はあっても学校にいけない」など学習の悩みを持つ生徒のために、今までの映像授業の知識を活かしている。そして、学習塾の授業を自宅でも受講できる「自宅オンライン講習」を新たに実施したことにより、売上が2005年の約70億円から2020年の約200億円に増加している。その他、5~6人程度の生徒がグループとなり、ディスカッションを通して生徒相互の夢や学習計画を共有する、グループ制方式も取り入れている。

映像授業とは、生徒が「映像」といった形で授業を視聴し、学習する形態である。生徒はスマートフォンやタブレット、パソコンにより視聴することで、コロナウイルスなどが原因で学習塾に行くことができない場合でも、学習塾の授業を見ることも可能である。また、映像が保存されているため、授業内容を巻き戻して再生すること、再生速度を変えることが可能である。したがって、メリットとしては、生徒の能力に合わせて、必要な部分の映像を必要なだけ利用することができることである。

また、デメリットとしては、生徒の授業へのモチベーションを保つことが難しいことである。生徒は学習塾以外の場所でも受講ができるため、インターネット環境さえあれば塾に通う必要が無くなる。そのため、生徒は切磋琢磨し合う仲間やライバル、及び怒る人や褒めてくれる人がいないため、勉強へのモチベーションを保つことが難しくなる。

東進ハイスクールでは、映像授業のデメリットを解消し、モチベーションを維持するためにグループ制を導入している。このグループ制では、映像授業であったとしてもディスカッションを通して生徒相互の夢や学習計画を共有することができるため、モチベーションを維持したまま勉強に取り組むことができる。

また、学習塾の実績は、入試制度や入試問題の難易度の変化や生徒が複数校に合格しているため、正確な合格実績（経営実績）の把握は困難である。しかし、ひとつの経営実績の指標によると、ナガセの2005年の第31期有価証券報告書と2020年の第45期有価証券報告書によると、売上が2005年の約70億円から2020年の約200億円に増加している。したがって、映像授業は、売上を伸ばすことに貢献しており、経営実績の向上に効果的である。

#### 2.2.2. Price による観点

Price（価格）とは、標準価格、値引き、取引条件のことである。

学習塾における価格とは、授業料である。東進ハイスクールの 2005 年の授業料は 1 講座で 70,000 円である。

また、東進ハイスクールの 2020 年の授業料は 77,000 円であり、東進ハイスクールの授業料は 15 年間で 10%上昇している。また、総務省統計局による 2005 年から 2020 年の物価上昇率の 3%や内閣府による 2005 年から 2020 年に経済成長率の 4%と比較すると授業料が大幅に増加していることが分かる[9][11]。

東進ハイスクールでは、授業料以外にも入学費や模試費など多くの費用が掛かる。そのため、東進ハイスクールの 1 年間授業を受講するために必要な料金は約 100 万円である。

一方、文部科学省によると「学習塾で 1 年間授業を受講するために必要な料金の平均は約 15 万円である。」と述べている [13]。以上のように、東進ハイスクールの授業料は他の学習塾の平均の授業料である 15 万円と比べて、非常に高い料金である。東進ハイスクールには、高い料金にも関わらず多くの生徒が集まるのには、Price 以外の理由があると言える。

#### 2.2.3. Place による観点

Place（流通）とは、流通範囲、立地、販路などのことである。

学習塾における流通とは、校舎の数である。2005 年の東進ハイスクールは 57 校の校舎を抱えている。

また、2020 年では東進ハイスクールの校舎は 96 校と数を伸ばしている。その内訳は、都道府県別では、東京都に 50 校、神奈川県に 13 校、埼玉県に 12 校、千葉県に 15 校、茨城県に 2 校、静岡県に 1 校、長野県に 1 校、奈良県に 2 校である。

東進ハイスクールが、校舎数を 2005 年の 57 校から 2020 年の 96 校に伸ばすことができたのには、映像授業は校舎の立地条件は問わないといった特徴があるからである。

#### 2.2.4. Promotion による観点

Promotion（販売促進）とは、販売促進、PR をする手段である。

2005 年の東進ハイスクールは、チラシなどを中心に約 5 億円の広告宣伝費を使用している。また、2020 年の東進ハイスクールは、チラシだけでなくテレビ CM など活用し、約 62 億円を広告宣伝費として活用している。

ところで、学習塾の進路指導を行っている株式会社ラシクの松永佳子氏は「2020 年の学習塾を含めた教育サービス企業の広告宣伝費は売上の約 3~5%である。」と述べている[12]。また、東進ハイスクールでは 2020 年の売上の約 13%（2020 年 6 月時点）を広告宣伝費として使用している。この数値を踏まえて、東進ハイスクールでは広告宣伝に大きな力を入れている特徴があることが分かる。

#### 2.2.5. 4P 分析の結果

これまでの 4P 分析の結果から、東進ハイスクールにおいては、映像授業が重要な役割をしていることが分かった。映像授業は、ナガセの 2005 年の第 31 期有価証券報告書と 2020 年の第 45 期有価証券報告書では、売上を 2005 年約 70 億円から 2020 年約 200 億円に増加させている。つまり、映像授業による売上で、広告宣伝や新校舎の設立などの費用に活用することができるからである。

また、長年の映像授業を行ってきた経験、そして生徒のモチベーションを管理できる制度により、生徒の成績を上げる授業を行うことができるとともに、年々、生徒の学力向上にもつなげることもできる。このような理由から、東進ハイスクールの映像授業には、売上増加と生徒の成績向上の双方において効果的な授業である。

### 3. 東進ハイスクールの宣伝効果について

ここまで考察してきたように、東進ハイスクールは、映像授業による売上を校舎の設立や宣伝広告に使用している。前述のように、東進ハイスクールでは広告宣伝に特徴がある。

以下では、東進ハイスクールの広告宣伝に関して、イメージ広告とレスポンス広告の 2 つの側面から考察する。

#### 3.1. イメージ広告とレスポンス広告

東進ハイスクールは、販売促進に関してイメージ広告を行っている。株式会社地域新聞社の広告担当である川上辰夫氏は「イメージ広告とは企業や商品の認知度拡大を目的とした“良く知ってもらうための広告”である。一方、レスポンス広告とは顧客に購買行動を起こさせることを目的とした“何かをしてもらうための広告”である。」と述べている。東進ハイスクールでは、イメージ広告をテレビ CM に取り入れテレビ CM 視聴者のイメージを醸成している [8]。

例えば、東進ハイスクールでマスコミにも注目されている林修氏などの講師の授業を見せることやテレビ CM の最後には、流行語大賞にもなった「今でしょ!」の決め台詞を入れることで東進ハイスクールのイメージを醸成し顧客に認識させている。

また、新聞などに織り込まれるチラシやインターネット上のホームページなどでは、レスポンス広告を取り入れている。学習塾に通う生徒の合格実績や授業料などを書き込むことで塾に通ってもらう、塾についての説明を聞きに来てもらうなどの行動を起こさせている。

以上のように、東進ハイスクールは、売上を 2005 年の約 70 億円から 2020 年の約 200 億円に拡大しているのである。

#### 3.2. 4P 分析により認識した 2 つの種類の広告の重要性

東進ハイスクールを 4P 分析したことにより、多くの宣伝広告費を用いていることや、イ

イメージ広告とレスポンス広告を使い分けていることが分かった。そのため、授業形態である **Product** 以外だけでなく、売上に対する広告宣伝費の割合が他の学習塾の平均の 3~5% と比べて、東進ハイスクールは 13% と大きいことから、**Promotion** にも特徴があることが分かる。

ところで、東進ハイスクール以外の学習塾にも、授業形態や授業料など様々な特徴がある。しかし、子供やその保護者に授業や授業料の特徴を認知されていない現状がある。したがって、子供やその保護者に各学習塾の授業や授業料などの特徴を認知してもらうためには、イメージ広告とレスポンス広告を使い分けることが有効である。これは、顧客がイメージ広告により学習塾に興味を持たせることができて、実績や授業料が分からなければ生徒は集まらないからである。

また、顧客に学習塾の実績や授業料を認知させても、学習塾に興味や良いイメージを持たせることができれば生徒は集まらない。その結果、学習塾では、どんなに安い授業料、素晴らしい授業を行うことができたとしても、子供や保護者に認知されず生徒が集まらず、売上も上がらないことになる。

このように、イメージ広告とレスポンス広告を使い分けることで、学習塾の生徒数、売上を増加させることに繋がる。

#### 4. おわりに

現在、わが国の学習塾業界は少子高齢化という大きな問題があり学齢人口が減少しているが、学習時間の確保や学力向上のために学習塾を必要としている人が存在している。

本論文では、4P 分析に基づき授業形態や宣伝方法を中心に高い売上や多くの生徒数を抱えることができる理由を分析し評価を行ってきた。

しかし、学習塾業界は、コロナウイルスなどの予想をできないことから急激に変化する社会に大きく影響を受ける。

そのため、学習塾業界は、情報社会や少子高齢化、コロナウイルスなどの社会の変化に共存し、その時代に合わせた取り組みに基づく経営戦略を展開しなければいけない。

#### [注]

本論文で使用している売上、授業料、広告宣伝費、校舎数、物価上昇率、経済成長率は株式会社ナガセ第 31 期有価証券報告書 [4]、株式会社ナガセ第 45 期有価証券報告、[5] 株式会社ナガセトップページ [6]、総務統計局 [9]、国民経済計算 [11] を参考している。

#### 5. 参考文献

[1] IT×塾編集部(2020) 『塾業界が衰退しない 2 つの理由』、IT×学習塾。

<<https://www.e-kaishu.com/column/2020/02/17/cram-school-not-decline/>>

(2021 年 1 月 16 日確認)

[2] E. Jerome McCarthy (1960), Basic Marketing. Richard D. Irwin. Inc(浦郷 義郎、大江宏、二

瓶善博、横沢利昌 訳/栗谷義純 監訳 (1978)『ベーシック・マーケティング』東京教  
学社)

- [3] 小田原漂情 (2017)『「塾」とは何か?』、朝日新聞。  
＜<https://mbp-japan.com/tokyo/kotogaku/column/1359329/>> (2021 年 1 月 16 日確認)
- [4] 株式会社ナガセ(2006)『株式会社ナガセ第 31 期有価証券報告書』、ナガセ。  
＜<http://www.kabupro.jp/mark/20060629/0060DKH0.htm>> (2021 年 1 月 16 日確認)
- [5] 株式会社ナガセ(2020)『第 45 期有価証券報告書』、ナガセ。  
＜<http://www.kabupro.jp/mark/20200626/S100J07X.htm>> (2021 年 1 月 16 日確認)
- [6] 株式会社ナガセ(1976)『トップページ』、ナガセ。  
＜<https://www.toshin.com/nagase/>> (2021 年 1 月 16 日確認)
- [7] 株式会社ファンオブライフ(2018)『「東進スクール」等を運営するナガセへの転職活動  
を始める前に必見！教育業界専門エージェントによるまとめ』、Education Career。  
＜<https://education-career.jp/magazine/career/2018/nagase-detail/>>  
(2021 年 1 月 16 日確認)
- [8] 川上辰夫(2016)『売上アップのために「イメージ広告」で刷り込み効果を、「レスポ  
ンス広告」で購買意欲を高めよう』、地域新聞社。  
＜[https://hansokunodaigaku.com/koukoku\\_post/1034/](https://hansokunodaigaku.com/koukoku_post/1034/)> (2021 年 1 月 16 日確認)
- [9] 総務省 (2020)『総省統計局』、総務省。  
＜<https://www.stat.go.jp/data/cpi/sokuhou/tsuki/index-z.html>> (2021 年 1 月 16 日確認)
- [10] 清水梓 (2016)「学習塾業界の現状と将来展望」『マネジメント学部卒業論文』、高知  
工科大学。＜<https://www.kochi-tech.ac.jp/library/ron/pdf/2016/03/14/a1170432.pdf>>  
(2021 年 1 月 16 日確認)
- [11] 内閣府 (2020)『国民経済計算』、内閣府。  
＜<https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/menu.html>> (2021 年 1 月 16 日確認)
- [12] 松永佳子(2020)『学習塾における広告宣伝費の考え方って?』、Lacicu。  
＜<https://www.lacicu.co.jp/archives/2552>> (2021 年 1 月 16 日確認)
- [13] 文部科学省 (2018)『子供の学習費調査』、塾シル！。  
＜<https://jukushiru.com/contents/27>> (2021 年 1 月 16 日確認)