

この先10年の学習塾業界を考える

河端 真一 氏

株式会社 学究社 取締役会長兼社長



コロナ禍では全200校分のZoom授業を配信

コロナ禍において私どもは、すぐに映像授業で対応いたしました。学校が休校になったとき、我々は全ての授業を2週間ほど一方方向の授業で行いました。各学年とも我々のスター教師と言いますか、一番優秀な教師に授業をしてもらい、それを生徒が自習するという形で実施しました。その後はZoomによる双方方向の授業を行いました。

東京都内だけで校舎が約200校ありますから、学年ごとにとまどめて授業をしようとしたら、小中学部の責任者が絶対ダメだと猛反対しました。200校あるなら200校分のZoom授業をやらなければダメだと言うのです。そんなものか、お金がかかるなと思いがちですが、それで始めることにしました。しかし、それがとてもよかったです。

例えば小3生の授業は200校舎分あって、生徒数の多い小6生、中3生は、1つの校舎のZoom授業が2種類あるいは3種類あるわけです。しかもそれが全校舎です。小6の授業だけでも約400種類、約600種類の授業をZoomで流しました。結果的にこれが非常に功を奏し、ほとんどの生徒が退塾することはありませんでした。実は去年よりも休退塾者は今年の方が少なかったのです。

ではないかと思っております。では、enaというのはどんな塾なのか？簡単に言いますと、「塾の中の塾たれ」。具体的には、授業時間内でただ教えて、はい、さようなら、という指導は絶対にするなと言っています。例えば月・水・金に生徒が来て2時間勉強して帰るとすると、その日時以外もつねに生徒と連絡を取ることです。あるいはその生徒が学校の定期テストを受けたときは、固唾を呑んで見守ることです。例えば来週の月曜日に中間テストの結果が戻ってくる」とすると、生徒が来たときに、「どうだった？」と聞くのがあるべき塾教師の姿です。

どういふことかと言うと、生徒の成績をお預かりし、それに対して保護者様から高い授業料を頂戴しているわけですから、成績に

コロナ対応で明暗を分ける塾業界の秩序や順位

我々は3月決算企業ですから、コロナ禍の4月、5月、6月の3カ月の決算は、8月中旬に出てきます。これが出てくると、コロナが学習塾業界に対してどんな結果をもたらしたかが全部わかるはずなんです。上場企業は17塾ありますから、それらの塾がどんな結果になったかが全てわかるわけです。これでは業界の秩序あるいは順位がずいぶんと変わってくるように思います。すでに多くを閉校している塾もありますから、今後のことを考える場合には、ここをどう見るのかということが大変重要だと思います。

我社に関して言えば、詳細は8月中旬に発表する決算短信を見ていただければおわかりになると思いますが、ほとんどコロナの影響はありません。入塾者はさすがに若干減りましたが、4月、5月は関連会社を含めて昨年より利益が上がったくらいです。

夏期講習にしても、チラシに「昨年同量」と書いてあります。東京都の場合、学校の夏休みは2〜3週間しかありませんが、それでも私どもは「昨年と同じ勉強量をやりまします」と書いてあります。合宿も行います。もちろん緊急事態宣言が出されなければの話ですが。

また、「enaの夏期合宿・サマーキャンプ参加教師は全員抗体検査を行います」と書いています。大阪大学の森下竜一先生からご紹介いただき、我々の仕事にとっては大変メリツです。何かを教えるのであれば、「A=Bだぞ。もう1回言うけど、A=Bだぞ。最後に言うけど、A=Bだぞ」と、同じことを何度も、壊れたテープレコーダーのごとく繰り返して定着させる。これが我々の塾です。「草編三絶（いへんさんぜつ）」という言葉があります。草編とは何かと言うと、本の綴じ糸。三絶というのは、3回切れるまでやれ、という意味です。参考書や問題集も受験のために作っていますから、そこから入試問題が出れば全部できるはずなんです。そういうことを我々は徹底して行います。

だとすれば、家庭との連携も必要です。あるいは成績が悪かったら、「今回成績が悪かったな。今度頑張らないとダメだぞ」など、授業以外の、いわば課外指導の方が大切だと私は思っています。

「乱立」段階にある塾業界には、まだまだ未来がある

様々な業界の状況を見てみると、おおよそ「乱立」↓「競争」↓「競争」という段階を経ていきます。「乱立」とは、やみくもな拡大。塾業界でも昔ありました。どんな校舎をつくっていく。次の「競争」段階になると、垂直拡大や水平拡大を行う。「競争」段階になると、例えばM&Aなどが起こり寡占が形成されます。例えば新聞では、朝日、読売、日経。車ではトヨタ、日産、ホンダ

トのある検査だと思いい、採用しました。私自身も抗体検査を受けて、「一応陰性でした」。

「塾の中の塾たれ」と「草編三絶」

私が塾を立ち上げたのは1972年。今のenaの前身である国立学院という塾を国立市で創立しました。生徒数も校舎もどんどん増え、1985年12月には学習塾業界として初めて株式市場に上場しました。

現在は看護師になるための予備校や美術系の予備校等も運営していますが、なんとも小中学部の学習塾が事業の主力です。全ての校舎は東京都内にあり、約200校舎を展開しています。先般の決算(2020年3月期)では売上が109億、利益は16億で、15%ほどの経常利益を上げさせていた。過去最高益でした。来年2021年3月期の決算は、それなりのものになるの



といった具合です。そして中小は当然淘汰されます。

では、塾業界はいまどの段階だと思われるか？「競争」段階だと思われる方も多いかもしれませんが、私はまだ「乱立」段階だと思えます。この間スプリックスさんが上場されましたが、時価総額500億円です。どういふことですか？もし我々が「競争」段階であれば、新しい塾が横から出てきて上場するなんてことはあり得ません。スプリックスさんが我々に教えてくれたことは何かというと、まだ「乱立」であり、やり様はたくさんあるということです。

もちろん「乱立」から「競争」へさらに「競争」へと急速に進んでいくのは確かです。そのときにどういふ立場をとるのが今問われているわけですが、その前にまず言いたいことは、収斂されていく中で自分たちはどういふスタンスで行くのかを決めなければならぬということです。

物販の業界でも、昔は駅前型のダイエー、ヨーカ堂、ジャスコなどがありました。今は全くありません。今はコンビニあるいはアマゾンや楽天のようなネット販売が主流です。私が48年前に起業したとき、やっていることは今と同じですが、タイプオブオペレーション(業態)は全く違っています。今の校舎は全部コンビニ型で、50坪くらいです。そうやってブレることの連続でやっていかないと、生き残ることはできません。教えて指導すること自体は同じであっても、変えていかなければ生き残れませんし、この業界にはまだまだ未来があるというのが私の結論です。ご静聴ありがとうございました。