

# 日本企業の教育ビジネスの新興国展開 —東南アジア諸国への参入事例から—

神奈川大学 山本崇雄

(yamataka@kanagawa-u.ac.jp)

キーワード：教育ビジネス、新興国、探索的活動

## 1.はじめに

教育ビジネスについては、営利企業の参入が限られることから、経営学領域における研究蓄積はそれほど多くはない。しかし、初等教育から高等教育に至るまで、さまざまな意味での人材形成に寄与することは間違いなく、教育そのものが重要であることに異論はないであろう。

新興国でも、経済の発展とあいまって、子どもたちの教育に対する関心は高まっている。しかし、ASEAN 諸国では、初等教育への就学率はほぼ 9 割を超えているものの、体系的な教育システムや教員養成システム、公立学校の設備といったさまざまな側面で未充足なことも多い。また貧困層に目を向けると、教育に対する価値観が富裕層とは異なっている場合も見られ、先進国とは教育観も異なる傾向にある。

本報告は、こうした教育ビジネスに焦点をあて、日本企業が新興国でユニークなビジネスモデルを創造しているケースを取り上げる。ここでは、広義の教育ビジネスに注目する。「広義の教育ビジネス」とは、学校法人や塾などの運営ビジネスだけでなく、その周辺領域（学校以外での補助学習や体育などの受験以外の科目）も含むものである。

後述するように、広義の教育ビジネスでは先行研究の蓄積が極めて少なく、その意味で本報告は探索的研究としての色彩が強い。本研究は、こうした広義の教育ビジネスを展開する日本企業の新興国展開から、日本企業の教育ビジネスの特殊性を浮き彫りとし、理論的・実践的な示唆を導出することを目的とする。

## 2. 先行研究と日本の教育ビジネスの国際化の概観

日本の教育ビジネスは、学校運営領域ではほぼ非営利組織によって展開されており、補助学習領域や教材・試験・学校支援領域に限定されている（酒井、2003）。日本の少子化が急激に進んでいることや海外駐在員の家族も海外居住するケースが増加していることから、こうした教育ビジネスで海外展開を行う日本企業も見られるようになってきた。

他方で、日本の教育ビジネス（あるいは教育機関）に関する研究（特に経営学や国際ビジネスの研究視角に基づくもの）は、以下を挙げることができる。まず、国際化が先駆的に進んでいる「公文式」を運営する公文教育研究会に関する研究である（向山、2009；井上・真木、2010）。また、高等教育や大学の国際化に関する研究も存在している（たとえば、鈴木・村中、2014；Yonezawa & Shimmi, 2015）。

しかし、以下の 2 社の事例でみるような、低学力の生徒・学生に対する教育ビジネスや、

健康や運動の大切さを教育するといった教育サポートビジネスについては、ほとんど研究がなされていないと考えられる。さらには、貧困層に対する教育の現状については、先進国における現状ですら、研究蓄積が充分ではないのが現状である（赤木、2017）。そこで、本研究では、以下の2社のケースを中心に取り上げることとしたい。

### 3. 2社のケース

第1に、スリランカやインドネシアにおける、すららネットの事例である。すららネットは、主として低学力の生徒に焦点をおいた教育向け ICT 教材を開発・提供しているベンチャー企業である。

たとえばスリランカでは、算数などの基礎教育が体系化されていなかったり、学校教師の質も優れていないことが見られる。そこで小学生向け算数の学習システム (Surara Ninja!) を開発し、塾に通えないような貧困層の子供たちを対象に、現地のマイクロファイナンス組織と協力して、子どもたちが通える教室を作った。数を初めて習う子供もいたため、日本よりも基礎的な内容から網羅するようコンテンツが開発されている。そして、貧困層の女性をファシリテーターとして雇用創出している点も特徴となっている。

第2に、ベトナムの初等教育における体育における事例であり、ミズノが展開を図っている。ベトナムでは、公立学校に校庭の広さに関する設置基準がなく、運動するスペースが非常に狭い学校が多い。そのため、体育でスポーツ球技を行うことが困難であり、体操程度しか身体を動かすことができない。またベトナムでは、子どもの肥満の急増も大きな社会問題になってきている。そこで、ミズノが開発した狭い場所でも身体を動かせるスポーツプログラム（ヘキサスロン）を用いることによって、身体を動かす習慣を身につけさせる活動を行っている。

これらは、日本企業が本国で展開するビジネスとはやや異なる新規ビジネスを新興国市場で創発しているケースであると示唆される。また日本企業が、いかに「制度のすき間 (Khanna & Palepu, 2010)」を克服し、新規事業開拓を行っているのかといった点において、理論的・実践的なインプリケーションが得られると考えられる。この点については、本報告要旨の執筆段階ではインタビューの分析を実施中であり、報告の際により詳しく提示させて頂くことにしたい。

<謝辞> 本報告にあたり、ヒアリング調査に応じて下さった2社の企業の方々に深謝申し上げます。また本報告の研究活動は、科学研究費補助金 (16K03906) による助成を受けている。記して感謝申し上げます。

#### 【参考文献】

各社『有価証券報告書』

赤木和重 (2017) 『アメリカの教室に入ってみた 貧困地区の公立学校から超インクルーシブ教育まで』 ひとなる書房。

井上達彦・真木圭亮 (2010) 「サービスエンカウンタを支えるビジネスシステム—公文教育研究会の事例—」 『早稲田商学』 Vol.426, pp.175-221.

Khanna, T. and K. G. Palepu, (2010) *Winning in Emerging Markets*, Harvard Business School Review Press. (上野裕美子訳 『新興国マーケット進出戦略』 日本経済新聞社、2012年)

酒井三千代 (2013) 「世界の教育産業の全体像」 『戦略研レポート』、三井物産戦略研究所。

鈴木典比古・村中均 (2014) 『グローバル教育財移動理論 大学教育の質保証と国際化』 文眞堂。

向山雅夫 (2009) 「サービス業の国際化—文献レビューと Kumon のケース」、大石芳裕編 『日本企業のグローバル・マーケティング』 白桃書房。

山本崇雄 (2018) 「IOT時代における飲食・教育業界のイノベーション：活用・探索型併用マネジメントの方向性」、 『世界経済評論』 Vol.62, No.5, pp.50-58.

山本秀樹(2018) 『世界のエリートが一番入りたい大学 ミネルバ』 ダイヤモンド社。

Yonezawa, A. & Shimmi, Y (2015) “Transformation of university governance through internationalization: challenges for top universities and government policies in Japan,” *Higher Education*, 70(2), pp.173-186.

(なお、より詳細な資料は、報告当日に配布させていただきます)

---

i たとえば、以下の日本企業は海外に拠点を有し、事業展開を行っている（各社ホームページのデータに基づく）。

- ・駿台予備校・・・シンガポール、中国、マレーシア、米国、タイ、インドネシア、台湾、ミャンマーに開校。現地在住の日本人に対して大学受験サポートを提供。
- ・栄光ゼミナール・・・ベトナム・ハノイに日本語、ベトナム語学校開校（2015年）、幼児教育校をオーストラリアに開校。
- ・やる気スイッチグループ（個別指導塾大手）・・・台湾に約 50 教室開校（2008年～）。
- ・公文教育研究会・・・1974年のニューヨークを皮切りに、およそ 50 各国・地域に約 8600 教室を開設。海外学習者数（268万人）は、国内（160万人）を上回る。