人口減少地域における中小サービス企業の競争優位形成を支える経営の仕組みに関する一考察

－学習塾A社におけるインターナル・マーケティングと価値提案・関係形成の接続に着目して－

白石　恵介

キーワード：学習塾、インターナル・マーケティング、サービス・ドミナント・ロジック、リレーションシップ・マーケティング、サービス・プロフィット・チェーン

１．はじめに

日本では人口減少と少子高齢化が進行しており、地域経済を取り巻く環境は大きく変化している。特に人口減少地域では、顧客となる人口の減少や人材不足などにより、中小サービス企業を取り巻く経営環境は厳しさを増している。そのため、従来の市場拡大を前提とした経営ではなく、限られた市場の中で顧客から選ばれ続ける経営が求められている。

こうした状況は学習塾業界にも当てはまる。学習塾は少子化の影響を直接受ける業種であり、児童・生徒数の減少に伴い市場環境は変化している。一方、人口減少地域に立地しながら、事業を拡大している学習塾も存在する。こうした企業の成長は、人口減少という外部環境だけでは説明できない。そこで、厳しい市場環境の中で顧客から選ばれ続ける企業がどのような経営の仕組みを構築しているのかを検討する必要がある。

学習塾は、講師が生徒・保護者と継続的に関わる中で価値が形成される人的サービス業である。そのため、人口減少地域で学習塾がどのような経営を実践し、顧客から選ばれ続けているのかを明らかにすることは、地域密着型の中小サービス企業全体にも応用可能な知見につながると考えられる。

本研究の目的は、人口減少地域に立地する地域密着型学習塾A社を対象として、経営者の理念が、インターナル・マーケティングを通じて従業員の理解、成長及び行動

へどのように展開され、その従業員による価値提案及び継続的関係形成へどのように結び付けられているのかを明らかにすることである。その上で、企業内部への働きかけと顧客への働きかけが、顧客から選ばれ続けることと人材確保・育成を支える経営の仕組みとして、どのように接続されているのかを考察する。その分析を通じて、人口減少地域で事業を展開する中小サービス企業の経営者に対し、顧客から継続的に選ばれるための実務的示唆を提示する。

本論文は全６節で構成する。第２節では、人口減少地域、中小サービス企業及び学習塾市場を取り巻く経営環境と課題を整理し、本研究の対象を学習塾とする理由を示す。第３節では、本研究の分析視点となる先行研究を整理するとともに、分析フレームワーク、研究方法及びリサーチ・クエスチョンを示す。第４節では、A 社の経営実践を事例として記述する。第５節では、事例を先行研究及びアップル事例と照合して分析・考察する。第６節では、リサーチ・クエスチョンへの回答、実務的示唆、研究の限界及び今後の課題を述べる。

２．人口減少地域における中小サービス企業を取り巻く経営環境と課題

2-1. 人口減少地域を取り巻く経営環境

日本では人口減少と少子高齢化が進行している。総務省統計局によれば総人口は減少を続けており、国立社会保障・人口問題研究所の将来推計人口でも、この傾向は今後も続くと予測されている。人口減少は一時的な景気変動ではなく、企業が前提条件として受け入れるべき社会構造の変化である。人口減少は企業経営にも大きな影響を与える。市場規模の縮小によって顧客獲得が難しくなるだけでなく、生産年齢人口の減少による人材不足も同時に進行する。特に商圏が限定される地域密着型の中小サービス企業では、その影響を直接受けやすい。本研究では、人口が継続的に減少し、将来もその傾向が見込まれる地域を「人口減少地域」と捉える。これは特定の行政区分を示す用語ではなく、中小サービス企業が市場縮小と人材制約に同時に直面する経営環境を示すための分析上の概念である。このような環境の中では、市場規模の拡大を前提とした経営ではなく、限られた市場の中で顧客から選ばれ続ける経営が求められる。

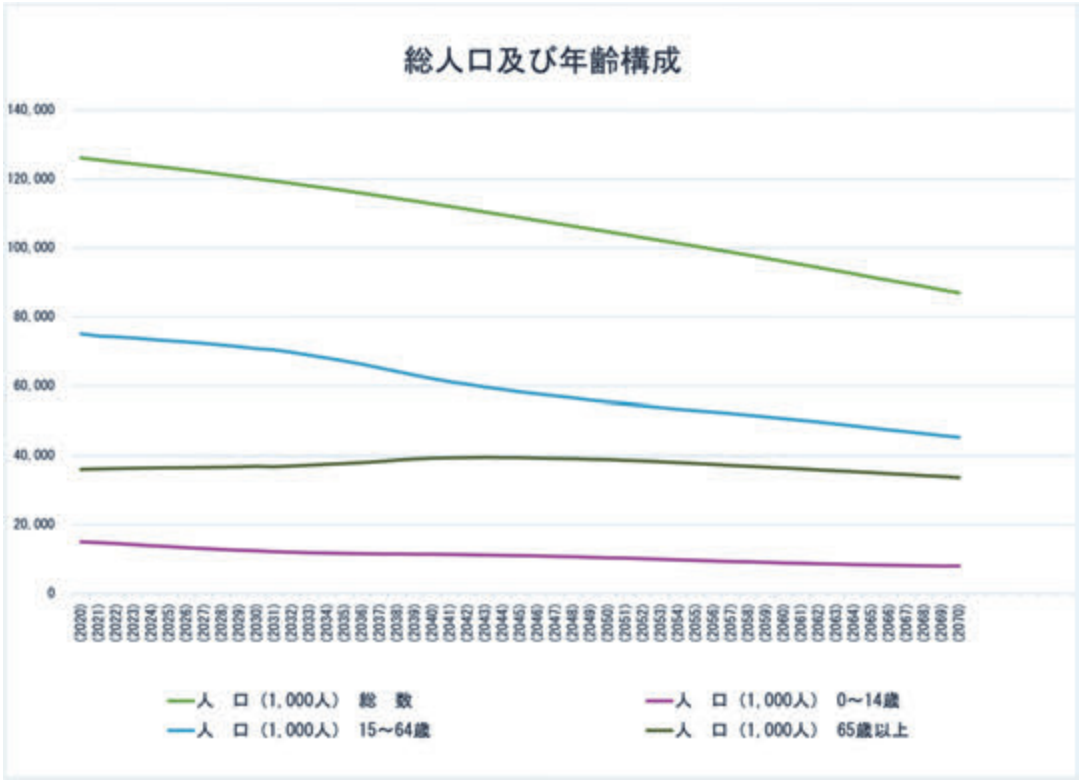

図１：総人口及び年齢構成

（出所：総務省統計局「人口推計」及び国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和５年推計）」のデータを基に筆者作成）

総務省統計局の「人口推計」によると、日本の総人口は 2026 年６月１日現在で概算１億 2,285 万人となり、前年同月より 53 万人減少している。また、15 歳未満人口は 2026 年４月１日現在で 1,329 万人であり、1982 年から 45 年連続で減少し、過去最小となっている。図１が示すように、総人口と年少人口の減少は、今後も続くと見込まれている。

2-2. 学習塾市場を取り巻く環境

学習塾は、人口減少と少子化の影響を直接受ける代表的なサービス業である。文部科学省の「学校基本調査」によれば、小学校、中学校及び高等学校の在学者数は減少傾向にあり、学習塾の主な顧客となる児童・生徒数は縮小している。

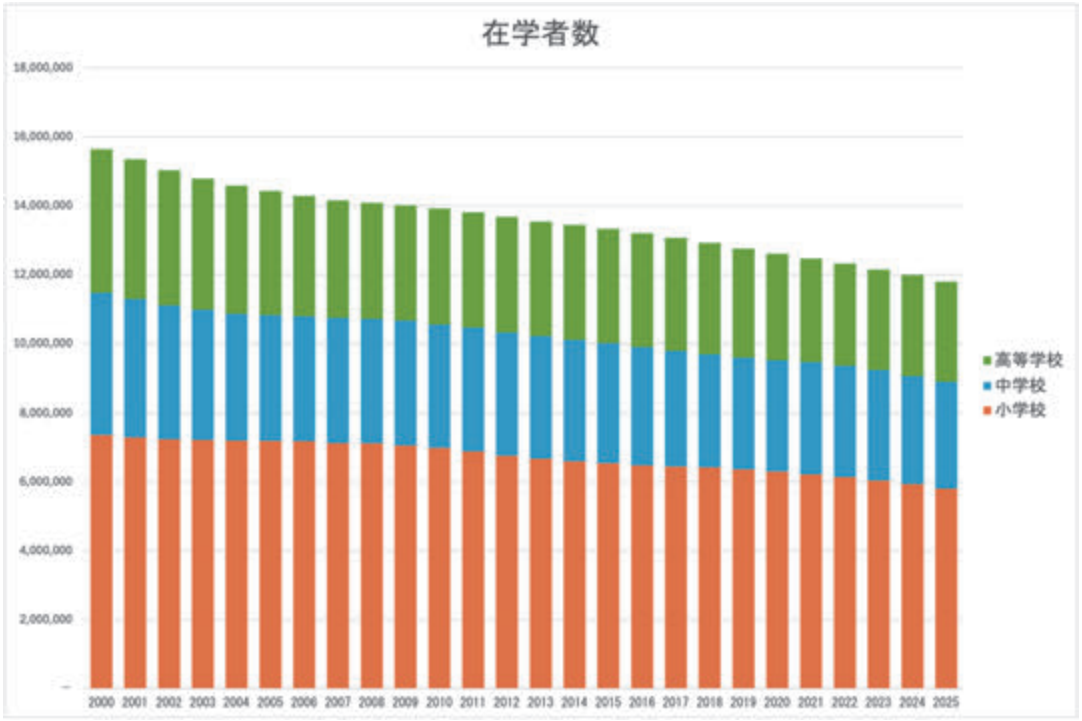

図２：在学者数の推移

（出所：文部科学省「学校基本調査」のデータを基に筆者作成）

図２は、文部科学省の「学校基本調査」に基づき、小学校、中学校及び高等学校の在学者数の推移を示したものである。この調査は 1948 年度より毎年実施されており、過去と比べて小学校・中学校・高等学校の在学者数は減少している。人口減少と少子化に伴い学校数自体も減少している。

一方、文部科学省の「子供の学習費調査」では、学習塾費や家庭教師費等を含む学校外学習費への支出が示されている。調査年や学校種によって変動はあるものの、児童・生徒一人当たりの学校外教育への支出は引き続き一定の規模を有している。

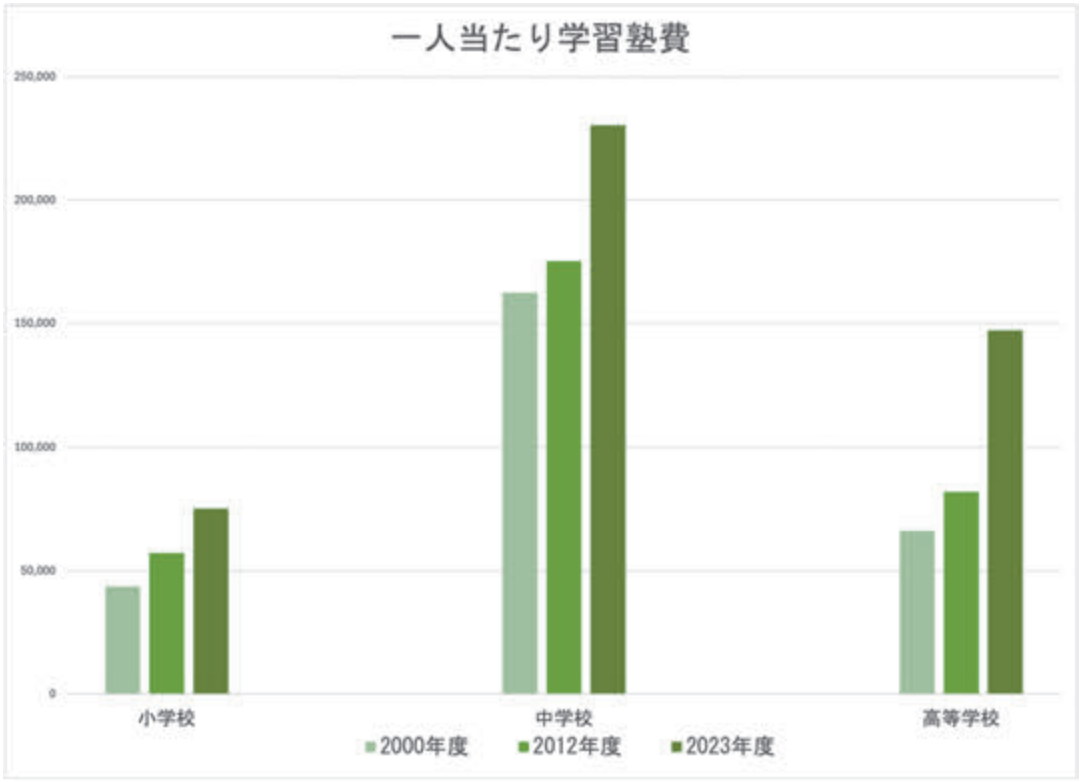

図３：一人当たり学習塾費の推移（小学校・中学校・高等学校）

（出所：文部科学省「子供の学習費調査」のデータを基に筆者作成）

文部科学省が行った「子供の学習費調査」では、保護者が子どもの学校教育及び学校外活動のために支出した経費の総額を学習費総額と定義している。学習費総額の中で学習塾に使う一人当たりの費用を図３に示した。2023 年度の一人当たり学習塾費は、2000 年度を 100 とすると、公立小学校で約 172、公立中学校で約 142、公立高等学校で約 222 となっており、名目額では増加している。このことから生徒数は減少しているが、一人当たりの名目支出額は増加傾向にある。

このように、学習塾市場では顧客となる児童・生徒数が減少する一方、児童・生徒一人当たりの学校外教育への支出は、一定の規模を保っている。したがって、人口減少下では、市場全体の拡大を前提とするのではなく、限られた顧客から継続的に選ばれる経営の重要性が高まる。

また、学習塾は講師が生徒や保護者へ直接サービスを提供する人的サービス業であり、その競争力は、講師が提供するサービスの質や、生徒・保護者との関係に左右されやすい。この特徴は、多くの中小サービス企業にも共通しており、本研究の対象と

して適している。

2-3. 人口減少地域における中小サービス企業の経営課題

人口減少は学習塾だけでなく、多くの中小サービス企業にも共通する経営課題となっている。中小企業庁の「2025 年版中小企業白書」及び「2025 年版小規模企業白書」では、人材不足や経営資源の制約が中小企業の成長を阻害する要因として示されている。また、経営理念・ビジョンの共有や従業員との信頼関係を重視する企業ほど、人材の定着や業績の向上につながる傾向が示されている。中小サービス企業は、大企業のように価格競争や広告投資で優位性を築くことは容易ではない。そのため、自社ならではの価値を提供し、顧客との継続的な関係を構築するとともに、それを実現する従業員を育成・定着させることが重要な経営課題となる。人口減少地域では、顧客数の減少と人材不足が同時に進行するため、このような経営の重要性はさらに高まると考えられる。特に地方圏では、生産年齢人口及び年少人口の減少が進み、地域市場の縮小や労働力不足が深刻化している。このような環境変化は、製造業のみならず、人的サービスを中心とするサービス産業にも大きな影響を及ぼしており、中小企業・小規模事業者は限られた経営資源の中で持続的な成長を実現することが求められている。「2025 年版小規模企業白書」では、人口減少率が高い地域ほど小規模事業者の商圏が地域内に限定される傾向が示されている。すなわち、人口減少地域に立地する企業ほど、地域人口の減少や地域需要の縮小が経営へ直接影響しやすい構造にある（中小企業庁、2025b）。教育サービス業である学習塾も例外ではなく、少子化による生徒数の減少は市場規模の縮小を意味し、地域密着型の学習塾ほどその影響を受けやすい。

「2025 年版小規模企業白書」では、小規模事業者が現在取り組んでいる経営課題として、受注・販売の拡大が最も多く挙げられ、次いで人材確保と価格転嫁が続いている。とりわけ人的サービス業では、顧客を確保しても、サービスを担う人材がいなければ事業を拡大できない。したがって、売上の維持・拡大と人材確保は、切り離して考えることのできない経営課題である（中小企業庁、2025b）。

「2025 年版中小企業白書」では、人口減少や労働供給制約が続く中で、中小企業の持続的成長には経営者の経営力が重要であると指摘されている。経営理念やビジョンを明確にし、それらを従業員へ共有するとともに、人材の採用・育成・定着を戦略的に進めることが、企業競争力の向上につながるとしている（中小企業庁、2025a）。さらに、「2024 年版中小企業白書」では、人材不足は単なる採用不足ではなく、採用・育成・定着を一体として捉えるべき経営課題であり、人材育成へ積極的に取り組む企業

ほど売上高や労働生産性が向上する傾向が示されている（中小企業庁、2024）。

人口減少地域に立地する中小サービス企業の経営者は、縮小する市場の中で顧客から選ばれることと、サービスを担う人材を採用・育成・定着させることという二つの課題へ同時に対応する必要がある。しかし、経営者の理念が人材マネジメントを通じて従業員の行動へ展開され、それが顧客への価値提案及び顧客との関係形成へどのように結び付けられているのかについては、十分に明らかにされていない。そこで本研究では、人口減少地域に立地しながら事業を拡大してきた学習塾A社を取り上げ、人材マネジメントを起点として、顧客から選ばれ続けることを支える経営の仕組みを考察する。

2-4. A社を対象とする理由

本研究で対象とするA社は、人口減少地域に立地する地域密着型学習塾でありながら、創業以来、校舎数及び生徒数を拡大してきた中小企業である。人口減少という外部環境だけでは、この成長を十分に説明できない。そこで、A社が人材の確保・育成と顧客への価値提案をどのように結び付けているのかを検討することは、人口減少地域における中小サービス企業の経営を考える上で有効であると判断した。そして、その知見を、同様の課題に直面する中小サービス企業の経営者に対する実務的示唆として整理する。

３．分析フレームワークとリサーチ・クエスチョン

3-1. 先行研究の整理

本節では、本研究の分析視点を明確にするために、サービス・マーケティング研究を中心とした先行研究を整理する。とりわけ教育サービス業は、講師の知識、技能及び態度への依存度が高く、経営者が掲げる理念を講師の判断と行動へどのように展開するかが、顧客へ提供されるサービスの質に関わる。そこで、理念共有、インターナル・マーケティング、サービス・ドミナント・ロジック、リレーションシップ・マーケティング及びサービス・プロフィット・チェーンに関する先行研究を整理し、第４節の事例記述と第５節の分析に用いるフレームワークを示す。

3-2. 理念共有による組織づくり

サービス企業では、経営理念は、単に明文化して掲げるだけでなく、従業員の判断

及び行動を方向付ける基準として機能することが重要である。特に教育サービスのように、顧客と従業員が継続的に接触するサービスでは、従業員一人ひとりの判断や対応がサービス品質そのものとなる。そのため、経営理念を組織全体へ浸透させ、従業員が理念に基づいて自律的に行動できる組織づくりが求められる。

松葉（2008）は、サービス・プロフィット・チェーンが従業員満足と顧客満足の関係を示す一方、両者を結び付ける具体的な要因が明らかにされていないことを問題とし、人的サービス企業を対象とした顧客調査及び従業員調査を行った。その結果、トップによる経営理念の浸透施策が理念の理解を促し、理念の深い浸透が従業員満足と顧客の高い事後評価の両立に関連していることを示した。また、理念の理解には、理念の内容を言葉として説明できる「言説の理解」と、理念が自身の信念や仕事への姿勢にまで影響する「精神の理解」という二つの段階があると指摘している。この研究から、理念共有では、理念を明文化して伝達するだけでなく、経営者の行動、研修、対話及び日常の実践を通じて、従業員が理念の精神を理解し、自らの仕事へ結び付けることが重要であると考えられる。

この考え方は、経営者個人の能力ではなく、組織全体として顧客価値を提供する仕組みを構築するという視点を示している。つまり、優れたサービス企業では、特定の優秀な従業員に過度に依存せず、組織として一定水準のサービスを提供できることが重要である。

本研究では、この理念共有をA社分析の出発点として位置付ける。具体的には、経営者がどのような理念を掲げ、それを採用、教育、評価及び日常的なコミュニケーションを通じて従業員へ共有しているのかに着目する。また、その理念が講師のサービス提供行動へどのように反映されているのかを分析する。

3-3. インターナル・マーケティングによる人材育成

Berry & Parasuraman（1991）は、サービス品質を向上させるためには、顧客へのマーケティングだけではなく、従業員を内部顧客として捉えるインターナル・マーケティングが不可欠であると論じている。インターナル・マーケティングとは、従業員を内部顧客と考え、魅力ある職務環境を提供しながら、適切な人材を採用し、育成し、動機づけ、組織へ定着させる一連のマネジメント活動である。

サービス企業では、顧客接点を担う従業員の状態が、外部顧客へ提供されるサービス品質に直結する。したがって、従業員の知識や技能を高めるだけでなく、能力を発揮できる職務環境、社内コミュニケーション、成長機会及び裁量を整備する必要があ

る。本研究では、このインターナル・マーケティングの視点と、松葉（2008）が示した理念浸透の視点を接続する。すなわち、A 社が理念に共感する人材をどのように採用し、理念を共有しながら、教育、動機づけ、成長支援及び裁量付与を行っているのかを分析する。

また、Lovelock & Wright（2002）は、サービス企業では人的資源管理とマーケティングは密接に結び付いており、採用、教育、研修、コミュニケーション及びエンパワーメントがサービス品質を形成する重要な要素であると指摘している。特にエンパワーメントは、従業員が自ら判断し顧客に最適な対応を行うための権限を与える考え方であり、サービス企業では重要な役割を果たす。

教育サービスでは、講師一人ひとりの授業方法や保護者対応が企業全体の評価へ直結する。そのため、専門知識に加え、生徒・保護者と関わるための対人対応力も育成の対象となる。

そこで、インターナル・マーケティングをA社の人材育成を捉える視点として用いる。以上を踏まえ、A社が理念に共感する人材をどのように採用し、その人材が学び、判断し、顧客へ対応できる環境をどのように整えているのかを分析する。

3-4. サービス・ドミナント・ロジックによる価値提案の分析

Vargo & Lusch（2004）は、従来のマーケティングが有形財の交換を中心とする財中心の論理（Goods-Dominant Logic）に基づいてきたと指摘している。これに対し、現代のサービス経済では、知識や技能を活用したサービスの提供を中心とするサービス・ドミナント・ロジック（Service-Dominant Logic：以下、SDL）が重要であると論じている。SDL では、企業が価値を完成品として顧客に渡すのではなく、顧客に対して価値提案を行うと考える。価値は、顧客が企業から提供された知識、情報及びサービスを、自らの状況の中で活用することによって形成される。

この考え方は、価値創造の主体を企業単独ではなく、企業と顧客を含む複数主体の相互作用に求める点に特徴がある。Vargo & Lusch（2016）は、価値共創を複数の主体が参加する過程として捉えている。学習塾に置き換えると、授業、教材、進路情報、面談及び講師の助言は、それ自体に完成した価値が埋め込まれているのではなく、生徒や保護者に対する価値提案を構成する資源である。生徒が授業や助言を学習行動へ結び付け、保護者が情報や面談を、進路選択や子どもの成長支援へ活用する過程で、それぞれの状況に応じた価値が形成される。

また、SDL では、企業が保有する資源の中でも知識や技能など、他の資源に作用し

て効果を生み出すオペラント資源が競争優位の源泉になると考えられている。学習塾においては、教材や教室設備といった有形資源よりも、講師の指導力、保護者とのコミュニケーション能力、進路指導能力などが顧客価値を創造する中心的資源となる。

具体的には、A 社がどのような価値提案を行い、その価値提案を実現するために講師の知識や技能をどのように活用しているのかに着目する。また、生徒や保護者との日常的なコミュニケーションを通じて、どのような価値が創造されることを目指しているのかを分析する。

なお、顧客調査は実施していないため、SDL は価値共創の実証ではなく、A 社の価値提案を分析する視点として用いる。

3-5. リレーションシップ・マーケティングによる継続的関係形成

サービス企業では、顧客との関係は一回限りの取引ではなく、継続的な関係の中で形成される。Berry（1995）は、サービスは品質を事前に評価することが難しく、継続的に利用されることが多いため、顧客との長期的な関係構築が競争優位につながると論じている。

特に教育サービスでは、講師と生徒、講師と保護者との接触が繰り返されるため、サービス品質は日常のコミュニケーションによって評価される。保護者は授業内容だけでなく、講師の対応や誠実さ、相談への対応なども含めて学習塾全体を評価すると考えられる。そのため、サービス提供後も継続的な接触を維持し、信頼関係を形成することが重要となる。

人口減少地域では、新規顧客の獲得だけに依存した成長には限界があるため、既存顧客との関係を維持・発展させる視点が重要となる。Berry（1995）は、顧客との結び付きを三つの段階に整理している。第一は割引等による経済的な結び付き、第二は個別対応や継続的なコミュニケーションによる社会的な結び付き、第三は顧客の問題を解決する仕組みをサービス提供システムへ組み込む構造的な結び付きである。価格による結び付きは模倣されやすいのに対し、社会的、構造的な結び付きほど持続的な競争優位につながる可能性が高い。本研究では、A 社による LINE、面談、誕生日の連絡及び地域活動を社会的な結び付きとして捉える。また、地域の学校情報に対応した指導､継続的な面談及び個別的な学習支援が組織的な仕組みとして構築されているかを、構造的な結び付きの視点から分析する。

3-6. サービス・プロフィット・チェーンによる全体構造

Heskett et al.（1994）は、サービス企業における内部のマネジメントと顧客及び経営成果との関係を、サービス・プロフィット・チェーンとして提示した。その基本的な連鎖は、内部サービス品質が従業員満足を高め、従業員の定着と生産性を支え、それが顧客に提供される外部サービス価値を高め、顧客満足、顧客ロイヤルティ、売上成長及び収益性へつながるというものである。

サービス・プロフィット・チェーンの特徴は、顧客満足や業績だけを見るのではなく、その前段階にある職務設計、教育、支援体制、裁量及び評価制度などの内部サービス品質を重視する点にある。本研究では、サービス・プロフィット・チェーンを理念共有、人材育成、価値提案及び顧客との関係形成を企業内部から外部へ至る全体構造として整理するための分析視点として用いる。

以上の先行研究から、理念共有、人材育成、価値提案及び関係形成を、相互に関連する経営プロセスとして捉える必要がある。本研究では、このプロセスがA社においてどのように構成されているかを、第４節で記述し、第５節で分析する。

3-7. 教育サービス業の先行事例

村山（2010）は、株式会社セレクティーが運営する「家庭教師・個別指導のアップル」を対象として、地域中小企業が独自戦略を追求する可能性を検討している。村山（2010）がアップルの独自性の源泉として重視しているのは、個々の施策だけではなく、創業者が学校教育及び既存の家庭教師業界で感じた問題を、創業ビジョンと事業システムへ転換した点である。

「一対一教育」及び「個を大切にする」というビジョンのもと、料金の明瞭化、プロ家庭教師の採用、教師と生徒のマッチング、研修、情報提供及び三者間のコミュニケーションを組み合わせ、既存業界の問題を解決する仕組みを構築していた。村山（2010）は、このような経営を問題解決型ビジネスとして捉えている。

また、一対一教育やプロ家庭教師へのこだわりは、手間と費用を要し、利益率や急速な規模拡大を制約する一方、大手企業が模倣・参入しにくい競争領域を形成する。したがって、アップルの独自性には、規模的な成長とサービス品質を重視する質的成長との間にトレードオフが存在する。村山（2010）は、地域中小企業の成功を利益率や規模だけでなく、顧客満足、従業員への還元、長期存続及び事業承継など、多様な基準から評価する必要性を指摘している。

この事例は、理念、人材マネジメント、サービス提供及び顧客とのコミュニケーシ

ョンを結び付けて教育サービスの競争優位を説明している点で、本研究の問題意識と共通する。一方、本研究の対象であるA社は、人口減少地域で集団授業と個別指導を併用し、地域社会との人的な接点を重視している。そこで本研究では、アップルを同一条件の比較対象ではなく、教育サービス業における先行事例として参照し、第５節の考察においてA社との共通点と相違点を検討する。

3-8. 分析フレームワーク

本研究では、前節までに整理した先行研究を統合し、図４に示す分析フレームワークを構築する。具体的には、「理念共有」「インターナル・マーケティング」「価値提案」「顧客との継続的関係形成」の四つを、企業内部から顧客との接点へ至る一連の経営プロセスとして捉える。

図４に示すように、本研究では、経営者の理念が組織内で共有され、インターナル・マーケティングを通じて従業員の育成及び行動へ展開され、その従業員が生徒・保護者へ価値提案を行い、顧客及び地域との継続的な関係を形成するという流れを分析する。サービス・プロフィット・チェーンは、この一連の活動を企業内部から顧客との接点へ至る全体構造として整理するための統合的な分析視点として位置付ける。

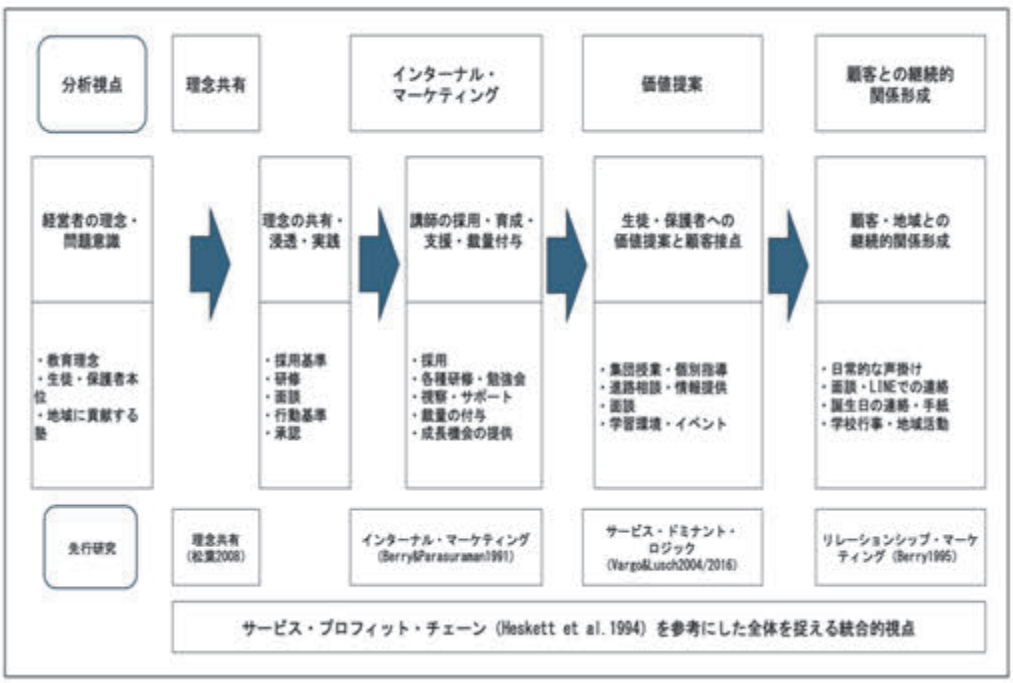

図４：本研究の分析フレームワーク

まず注目するのは、理念が言葉として掲げられているかどうかではなく、それが採用、研修、評価及び日常の対話にどのように表れているかである。次に、理念に共感する人材をどのように採用し、その人材が学び、判断し、行動できる環境を整えているかを確認する。価値提案の視点では、講師の知識・技能が、授業、面談、進路支援、情報提供を通じて、生徒・保護者への価値提案にどのように結び付いているのかを検討する。顧客との継続的関係形成の視点では、生徒・保護者及び地域との接点が、サービス利用期間を越えてどのように維持されているかを検討する。

これらの四つの視点は、A 社の実践を排他的に分類するものではない。一つの実践が複数の理論に関係する場合には、それぞれの理論が説明する側面を区別して解釈する。

なお、本研究では、従業員満足、顧客満足、顧客ロイヤルティ及び各要素間の因果関係を測定していない。そのため、図４は因果関係を示すモデルではなく、A 社の実践を整理するための概念的枠組みとして位置付ける。また、理論に基づく分析の後、A 社の複数の実践を横断して見いだされた特徴については、帰納的に概念化し、第５節で考察し、第６節で結論として整理する。

3-9. リサーチ・クエスチョン

先行研究の整理及び分析フレームワークを踏まえ、本研究では次のリサーチ・クエスチョンを設定する。

人口減少地域に立地する中小サービス企業である学習塾 A 社は、インターナル・マーケティングと顧客への価値提案及び継続的関係形成をどのように接続し、顧客から選ばれ続けることと人材の確保・育成を支える経営の仕組みを構築しているのか。

3-10. 研究方法

本研究は、人口減少地域に立地しながら事業を拡大してきた学習塾 A 社を対象とする探索的な単一事例研究である。主な資料は、代表者 C 氏への半構造化インタビュー及び A 社から提供された社内資料である。

C 氏への半構造化インタビューでは、創業の経緯及び問題意識、人材育成、個人面談、裁量付与、生徒・保護者への価値提案、顧客及び地域との継続的な接点、事業拡大の経緯について質問した。また、経営理念、教育理念、経営方針、講師ロードマップ、自己評価シート及び研修資料等の社内資料を補足資料として用いた。

分析では、第一にインタビュー及び社内資料から A 社の具体的な実践を抽出した。

第二に、それらを理念共有、インターナル・マーケティング、価値提案及び継続的関係形成の四つの視点から整理した。第三に、アップル事例との共通点及び相違点を検討した。最後に、四つの分析視点を横断してA社の実践を読み直した。その過程で見いだされた目標と現在地のギャップの可視化、変化への期待、ホスピタリティを、A社に特徴的な概念として整理した。

第4節ではA社の事例を記述し、第5節では先行研究及びアップル事例と照合を通じて考察する。

4．事例の記述

4-1. 調査対象企業の概要

本研究では、人口減少地域に立地しながら事業を拡大してきた学習塾A社を事例として取り上げる。

A社は2015年に設立され、B市を中心に学習塾を運営している。代表者C氏は大学卒業後、大手予備校勤務及び中学校教員を経験した後、教育現場で感じた課題を解決することを目的として創業した。調査時点ではアルバイトを含む約85名が在籍し、9校舎を展開していた。創業以来、A社はほぼ毎年校舎を増設してきた。また、飲食事業への進出や書籍出版など、学習塾以外の事業にも取り組んでいる。

以下では、A社の実践を「理念共有」「インターナル・マーケティング」「価値提案」「顧客との継続的関係形成」の四つの視点から整理する。なお、表1では価値提案の対象を生徒と保護者に分け、A社の具体的な経営実践を五つの分析項目として整理した。

表1は、インタビュー及び社内資料から確認されたA社の経営実践を、行動主体、対象、提案内容、接点及び把握される情報の観点から五つの分析項目に整理したものである。

表１：A 社の経営実践に関する五つの分析項目

経営行動	行動主体（誰が）	対象（誰に）	提供内容（何を）	提供方法・接点（どのように）	把握される情報	対応理論
①理念の明確化と共有	経営者C氏	講師・教室長	教育理念・行動基準・ホスピタリティの考え方	採用・研修・個人面談・対話	理念・基準の共有、採用時の理念への共感の確認	理念共有、IM
②講師の採用・育成・支援	経営者C氏・A社	講師・教室長	指導力・知識・対応力、支援、成長機会、裁量	各種研修、勉強会、視察、面談、サポート、自己評価シート、裁量付与	本人の夢・将来像、自己評価による現在の到達状況、面談で確認された課題	IM
③生徒への価値提案	講師	生徒	授業・個別指導、学習支援、進路相談、応援、学習環境	集団授業・個別指導、面談、声掛け、イベント、教材等	生徒の目標、現在の学力・学習状況、課題	SDL、RM
④保護者への価値提案	講師・A社	保護者	学習状況の共有、進路情報、相談、安心、方針の共有	三者面談、LINE、入塾説明、電話、日常的な進路相談	保護者の要望・相談、子どもの学習状況・進路に関する情報	SDL、RM
⑤卒塾生・地域との関係形成	講師・A社	卒塾生・地域	関係維持、地域貢献、参加機会、情報提供	手紙・学校行事、地域活動、卒塾生交流等	卒塾生が講師として入社した事例、兄弟姉妹が入塾した事例	RM

4-2. 理念共有

A 社では、経営理念、教育理念及び経営方針を明文化し、組織運営の基盤として位置付けている。経営理念では、地域への貢献、指導者自身の成長及び全スタッフの幸福を掲げ、教育理念では「指導者で人は変わる」という考え方を中心に据えている。

また、経営方針では、従業員重視、生徒・保護者本位、独自能力の向上及び地域・社会貢献の四つを柱としている。理念を共有するための取り組みとして、理念に共感する人材の採用を重視するとともに、新人研修、ホスピタリティ研修、教室長研修などを実施している。また、C 氏による定期的な個人面談も、理念を共有する機会として位置付けられている。面談では、温かい人間関係の構築、自己評価の促進、成果基準の共有などを目的とし、承認を重視した対話を行っていることが確認された。

さらに、採用においては、能力のみではなく、理念への共感、明るく挨拶できること、素直さ及び向上心を重視している。

4-3. インターナル・マーケティング

A 社には、講師として目指す姿と、そこへ至る成長の道筋を段階的に示す講師ロードマップがある。また、自己評価シートを用いて、従業員自身が現在の到達状況を確

認している。C 氏は、定期的な個人面談を通じて、本人の夢や将来実現したいことを聞き、成果基準の共有、承認及び今後の課題に関するフィードバックを行っている。さらに、他塾・他企業への視察、一流ホテル・レストランでの研修、社外研修及び書籍購入支援など、従業員が継続的に学習する機会を提供している。

従業員との日常的な関わりも重視している。C 氏は月１回のランチ会、誕生日の贈り物、歓送迎会、「望年会」、社員旅行などを通じて従業員との交流を図っている。また、出張時の土産、差し入れ、親孝行手当、クリスマスケーキの配布など、従業員を気遣う様々な取り組みを実施している。C 氏によれば、社内では従業員という呼称を用いず、社員又はスタッフと呼んでいるという。

経営方針においても、「社員とその家族を大切にすること」「仕事を通じた成長」「働きやすい勤務環境の整備」が明示されており、有給休暇取得の推進や勤務形態の柔軟化など、従業員が長期的に働き続けられる環境づくりに取り組んでいる。また、C 氏は講師に授業方法について一定の裁量を認めており、講師が生徒の状況に応じて指導方法を工夫できるようにしている。研修によって共通の理念と行動基準を共有しつつ、現場では個別の判断を認める運営が行われている。

4-4. 価値提案

A 社では、生徒一人ひとりの目標や学力、保護者の要望に応じて教育サービスを提供している。サービスは集団授業と個別指導を基本とし、それぞれ異なる学習ニーズに対応できる体制を整えている。

A 社は、「学校は評価される場所であるのに対し、学習塾は応援される場所である」という考え方を掲げている。この考え方に基づき、授業の提供にとどまらず、生徒の学習意欲や将来への期待を支える教育体験を価値提案として位置付けている。

集団授業では、小学生、中学生、高校生それぞれの学習段階に応じて授業を展開している。小学生では学校の授業進度に合わせた予習型授業を実施し、定期的なテスト結果によって座席を決定することで、生徒同士が切磋琢磨できる学習環境を整備している。中学生では目標点数や志望校に応じたクラス編成を行い、生徒の学力や目的に応じた授業を実施している。高校生については地域の高校ごとの授業進度や定期考査に対応し、学校教育との連携を重視した学習支援を行っている。

個別指導では、生徒一人ひとりの学力、性格、学習目標及び家庭からの要望に応じて学習内容や指導方法を調整している。予習中心の学習、苦手科目の克服、受験対策など、生徒によって異なる目的に合わせて指導内容を設計している。また、講師一人

に対して生徒二人から四人までの指導形態を採用し、地域や校舎ごとの特性に応じた教育サービスを提供している。

さらにA社では、授業だけでなく補助的な教育サービスにも取り組んでいる。勉強合宿、進路イベント、スポーツ大会、企業見学、先輩による進学体験談、朝学習など、生徒が学習意欲を高められる機会を継続的に提供している。また、教室にはおすすめ図書や観葉植物を配置し、生徒が楽しさやわくわく感を感じられる学習空間となるよう工夫している。加えて、オリジナルグッズやパンフレット、看板、教室デザインなどを統一し、A社の教育方針や教室の雰囲気を視覚的に伝える取り組みを行っている。

4-5. 顧客との継続的関係形成

A 社では、授業時間以外においても生徒や保護者との継続的な接点を重視し、長期的な関係構築に取り組んでいる。C 氏へのインタビュー及び社内資料によると、誕生日には電話でメッセージを伝え、プレゼントを贈るほか、英語検定などの試験前後には LINE や声かけを行い、生徒一人ひとりの状況に応じたコミュニケーションを継続している。

保護者との関係形成についても、二者面談や三者面談を適宜実施するとともに、生徒の学校行事や部活動にも積極的に足を運び、授業以外の場面でも接点を持つよう努めている。また、地域の中学校や高等学校の部活動への支援、定期演奏会への花束の贈呈、小中学校への寄付など、教育活動を通じた地域貢献も継続的に実施している。卒塾後の関係維持にも取り組んでいることが特徴である。卒塾生が 20 歳を迎えた際には手紙と記念品を送付しており、C 氏によれば、卒塾生がアルバイト講師として入社した事例や、在塾生の兄弟姉妹が入塾した事例があるという。

地域との接点づくりとしては、講演会や進学記念パーティーなどのイベントを開催し、生徒・保護者が授業以外で交流できる機会を設けている。

５．分析及び考察

5-1. 理念共有とインターナル・マーケティング

A社では、経営理念、教育理念及び経営方針が、採用、研修、個人面談、自己評価シート等の人材マネジメントへ組み込まれていた。これは、理念の浸透を従業員の理解と行動へ結び付ける松葉（2008）の指摘と重なる。また、研修、成長支援、職務環境及び裁量付与は、従業員を内部顧客として捉えるインターナル・マーケティングによ

って説明できる。

A 社では、C 氏が「どのような学習塾でありたいか」「どのような指導者を育てたいか」という企業のありたい姿を、経営理念、教育理念及び経営方針として示している。しかし、理念を言葉として掲げるだけでは、従業員の行動にはつながらない。そこで A 社は、講師ロードマップによって目指す姿と成長の道筋を示し、自己評価シートと面談によって現在地を確認している。さらに、研修、他塾・他企業への視察及び裁量付与を、目標と現在地の差を埋める機会として設けている。これらは、従業員が自分の目標と現在地を把握し、次に何をすべきかを理解しやすくする仕組みであると解釈できる。

ここで重要なのは、A 社が企業の目標へ従業員を一方的に従わせているのではないことである。C 氏は、面談を通じて従業員の夢や将来やりたいことを把握し、それぞれの将来像と A 社が目指す姿をすり合わせようとしている。従業員にとって、企業の成長は経営者だけの目標ではなく、自分が新たな役割を担い、能力を高め、やりたいことを実現するための機会にもなり得る。C 氏は、校舎を増やすことを、従業員が成長し新たな役割を担う場を増やすことをも捉えていた。

このように、企業のありたい姿と従業員自身の将来像が接続され、そこへ至る道筋が理解できるようになることで、従業員には、この会社とともに自分も成長できるかもしれない、力を合わせれば目指す状態へ近づけるかもしれない、という期待が生まれる可能性がある。A 社は、具体的な目標を示し、ロードマップで道筋を見せ、面談でフィードバックし、さらに成長する機会を用意することで、この期待を支えている。こうした働きかけによって、従業員が自ら学び、挑戦し、他者と協働して行動できるよう支えている点に、A 社の人材マネジメントの特徴がある。

5-2. サービス・ドミナント・ロジックから見た価値提案

A 社が提供しているのは、授業だけではない。集団授業、個別指導、進路相談、面談、学習イベント、情報提供及び教室空間を組み合わせている。講師の知識、指導力、コミュニケーション能力及び地域情報は、SDL でいうオペラント資源として、この価値提案を実現する上で重要な役割を担っていた。

そして、従業員に対するこの働きかけと同様の構造が、生徒に対する教育サービスにも見られる。講師は、生徒の目標と現在の学力・課題を把握し、その差を埋めるために、授業、学習計画、面談、進路支援、声かけ及び学習イベントを提供している。ここで注目したいのは、A 社が提供しているのが、学習そのものだけではない点であ

る。生徒の目標と現在地を明らかにし、その間を埋める道筋を示すことで、A 社は生徒に、今の自分から変わることができるかもしれない、目標を達成できるかもしれないという期待を届け、その期待が学習や挑戦を始める契機となることを目指していると解釈できる。保護者に対しても同様に、子どもの目標と現在地を共有することにより、子どもが変わり、その可能性を伸ばせるかもしれないという期待を持てるよう働きかけていると考えられる。

5-3. 顧客及び地域との継続的関係形成

A 社では、授業や面談に加え、LINE、誕生日の連絡、学校行事への参加、地域貢献、卒塾後の手紙等を通じて、生徒・保護者及び地域との接点を重ねていた。これらの取り組みは、単発の取引ではなく長期的な関係を重視するリレーションシップ・マーケティングの視点と整合的である。特に、卒塾後も関係を維持し、卒塾生が講師として戻る事例や兄弟姉妹の入塾につながる事例は、関係がサービス利用期間を越えて継続していることを示している。

A 社の LINE、誕生日の連絡、学校行事への参加及び卒塾後の手紙は、Berry（1995）のいう社会的な結び付きに該当すると考えられる。一方、地域の学校情報に対応した授業、継続的な面談及び講師育成を組織的に組み合わせる仕組みは、顧客の教育上の問題をサービス提供システムによって解決する構造的な結び付きに近いと解釈できる。

5-4. A 社とアップルの参照比較

A 社の特徴を明確にするため、村山（2010）のアップル事例との共通点及び相違点を参照比較する。

表２が示すように、両社は、創業者が教育現場又は教育業界で認識した問題を、理念、人材マネジメント及びサービスの仕組みへ転換している点で共通する。一方、アップルが一対一教育を中核とする問題解決型の事業システムを構築しているのに対し、A 社は、経営者の理念を従業員の成長へ結び付け、成長の機会を与えられた従業員を通じて、生徒・保護者へ変化への期待を届ける点に特徴がある。

表２：A 社とアップルの特徴

比較視点	アップル	A社
経営の起点	学校教育及び家庭教師業界で認識した問題を、「一対一教育」「個を大切にする」というビジョンへ転換	C氏が学校教育で感じた課題を、「指導者で人は変わる」「学習塾は応援される場所」という理念へ転換
人材マネジメント	プロ家庭教師の選抜、適性判断、家庭とのマッチング、指導前研修を重視	理念への共感を重視して採用し、講師ロードマップ、自己評価シート、個人面談、研修及び裁量付与によって継続的に育成
顧客への価値提案	一対一教育、個別的な学習プラン、明瞭な料金、入試・学校情報を組み合わせる	集団授業と個別指導、進路相談、面談、地域の学校に対応した指導及び学習イベントを組み合わせる
関係形成	P-tatsを通じて、生徒と保護者・家庭教師・企業の三者間コミュニケーションを支える	LINE、面談、学校行事への参加、地域活動、卒塾後の手紙など、対面と地域での継続的な接点を重ねる
全体的な特徴	一対一教育を中核として、顧客の教育上の問題を解決する事業システム	従業員の成長を支え、その従業員を通じて生徒・保護者へ成長・変化への期待を届ける経営の仕組み

具体的には、アップルが専門性を持つ人材の選抜と家庭との適合を重視し、一対一教育を中核とするサービス提供システムを構築していたのに対し、A 社は理念への共感を起点に人材を継続的に育成し、地域の教育環境に応じた価値提案と人的な接点を重ねている。この違いから、A 社では従業員の成長と顧客への提供価値を接続している点に特徴があると解釈できる。

5-5. 人口減少地域における競争優位形成を支える経営の仕組み

以上の分析から、個々の施策を並べるだけでは、A 社の特徴を十分に捉えることはできない。そこには、経営者が描く企業のありたい姿を、従業員が理解し、具体的な行動へ移すことができる形に翻訳する仕組みが存在する。

本研究を通じて筆者は、経営の重要な側面の一つは、企業のありたい姿を明らかにし、現状との間にあるギャップを認識した上で、その差を埋める施策を設計し、組織の構成員が理解し行動できる形で共有することにあると捉える。事業が拡大すれば、経営者一人がすべての顧客や従業員へ直接働きかけることは難しくなる。そのため経営者には、自らの考えを従業員へ一方的に伝えるのではなく、従業員が企業の将来像を具体的にイメージし、自らの役割を理解し、行動できる状態をつくることが求めら

れる。

したがって、A 社では、経営者が企業のありたい姿を描き、それを従業員が理解し行動できる仕組みへ翻訳し、従業員自身に成長への期待を生じさせようとしている。そして、成長の機会を与えられた従業員が、生徒及び保護者へ変化への期待を届けようとしている。この意味で、A 社の経営には、企業のありたい姿を起点として、従業員と顧客の変化への期待をつなぐ構造が存在すると解釈できる。

本研究からみると、マーケティングには、相手が目指す変化を理解し、その変化が実現できるかもしれないという期待を届ける働きがある。サービスや企業の想いを一方的に伝えることではなく、目標と現在地との差を明らかにし、必要な価値提案と接点を整える。その結果として、相手が自ら行動を始める契機をつくることが重要である。経営は、この働きかけを経営者個人の行為にとどめず、組織の仕組みとして実現する役割を担う。企業のありたい姿と従業員自身の目標を結び付け、組織全体が共通の方向へ行動できる状態をつくることである。

この一連のプロセスを媒介しているのが、A 社のホスピタリティである。A 社におけるホスピタリティとは、単なる丁寧な接客ではなく、相手の目標や夢を理解し、現在地を共に確認し、成長に必要な機会と支援を提供しながら、その人が変わり、成長する過程に継続して関わろうとする経営姿勢である。

以上から、A 社の経営は、企業のありたい姿を起点として目標と現在地とのギャップを可視化し、ホスピタリティを介して従業員と顧客へ変化への期待をつなぐ経営と整理できる。この仕組みが、経営者一人の想いを組織全体の行動へ変換し、人口減少地域において A 社が顧客から選ばれ続けることを支える組織的基盤になっていると考えられる。以上の分析結果を図５に整理した。

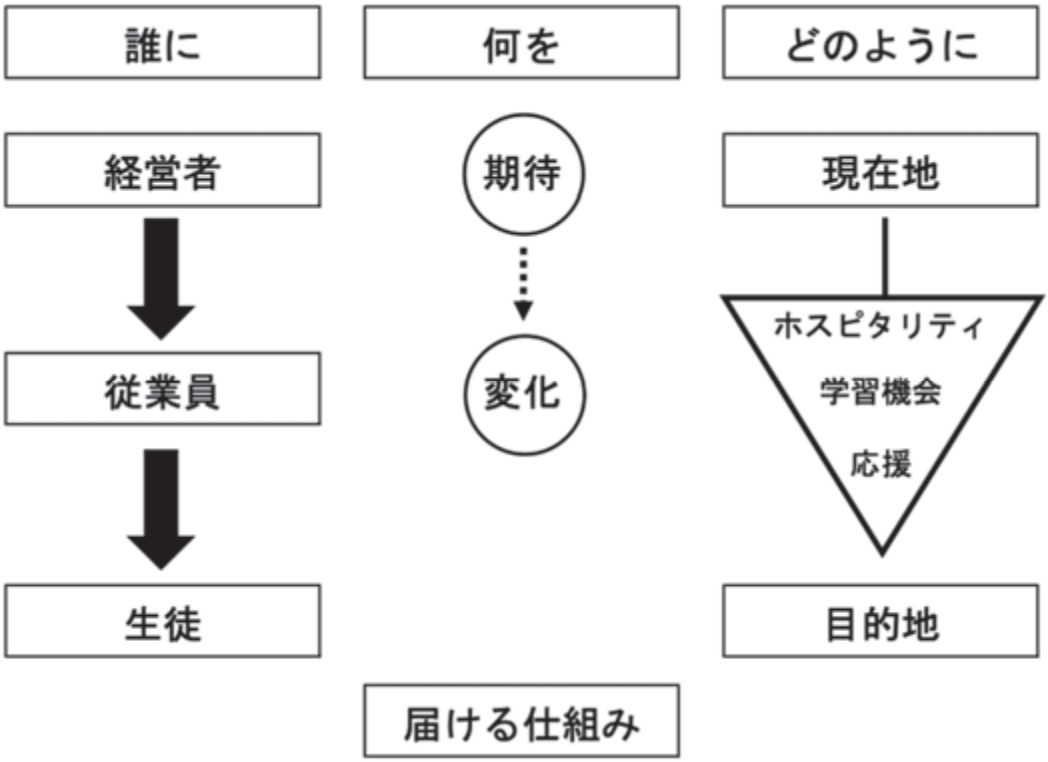

図５：A 社における経営の仕組みの分析結果

図５は、A 社の経営の仕組みを誰に、何を、どのように届けるかという観点から簡潔に整理したものである。図５では、行動主体となる従業員と生徒を中心として示した。A 社では、経営者から従業員へ、さらに従業員を通じて生徒へ働きかけが展開されている。従業員には成長への期待を、生徒には変化への期待を届け、それぞれ従業員の学び・挑戦、生徒の学習・挑戦へつなげようとしている。こうした働きかけを支えているのがホスピタリティである。ホスピタリティは、この一連の過程を通じて相手の成長に継続的に関わろうとする経営姿勢として、全体を媒介するものと位置付けられる。

６．結論

6-1. 分析結果の要約とリサーチ・クエスチョンへの回答

本研究のリサーチ・クエスチョンは、「人口減少地域に立地する中小サービス企業である学習塾 A 社は、インターナル・マーケティングと顧客への価値提案及び継続的関

係形成をどのように接続し、顧客から選ばれ続けることと人材の確保・育成を支える経営の仕組みを構築しているのか」であった。

分析の結果、A 社は、経営者の理念を採用、研修、講師ロードマップ、自己評価、個人面談及び裁量付与へ具体化し、従業員が理念を理解して行動できる仕組みを構築していた。従業員に対しては、目指す姿と現在地を明らかにし、そこへ至る成長機会を提供している。その上で、成長の機会を与えられた講師が、生徒には「自分は変われるかもしれない」という期待を、保護者には「子どもが変わり、その可能性を伸ばせるかもしれない」という期待を届けようとしていた。

すなわち A 社は、従業員へのインターナル・マーケティングを、講師による顧客への価値提案及び継続的関係形成へ接続することによって、顧客から選ばれ続けることと人材の確保・育成との双方を支える組織的基盤を形成していると解釈できる。

6-2. 実務的示唆

第一の示唆は、企業のありたい姿を、従業員が理解し行動できる目標と道筋へ翻訳することである。経営者の価値観が競争力の源泉になったとしても、それが経営者個人にとどまれば、事業拡大に限界が生じる。理念を採用基準、育成、評価、対話及び裁量付与へ具体化することによって、従業員の日常的な行動へ展開する必要がある。

第二の示唆は、企業の将来像と、従業員自身の夢・将来像を接続することである。企業が目指す方向を一方的に伝えるだけでは、従業員の主体的な行動にはつながりにくい。本人の目標を確認し、企業の成長が新たな役割や学習機会につながることを示すことで、従業員は企業の将来を自分自身の成長と結び付けて捉えやすくなる。

第三の示唆は、顧客の変化を支える前提として、価値を届ける従業員が成長できる環境を整えることである。従業員が尊重され、学び、裁量を持って行動できる環境は、顧客へのきめ細かな対応を支える。さらに、地域の学校事情に即した情報提供、保護者面談、卒塾後の関係維持及び地域活動など、サービス利用期間を越えた接点を設計することが、地域で選ばれ続けるための基盤となる。ただし、関係形成は、授業や進路支援などの中核的な教育サービスに代わるものではない。中核サービスの品質を前提とした上で、顧客が求める関係の程度に応じ、対面、電話、LINE 等の接点を選択できるようにする必要がある。

6-3. 研究の限界と今後の課題

本研究には四つの限界がある。

第一に、人口減少地域に立地する学習塾A社のみを対象とした単一事例研究であり、得られた知見を他の地域や業種へ直ちに一般化することはできない。

第二に、本研究では、従業員、生徒及び保護者への直接調査を実施していないため、変化への期待の形成や行動変容を当事者側から確認していない。

第三に、理念共有、人材育成、価値提案、関係形成及び事業成果の因果関係を定量的に検証していない。

第四に、アップル事例は既存文献に基づく参照事例であり、同一の調査方法・時点・地域条件による厳密な比較ではない。

今後は、複数の人口減少地域に立地する中小サービス企業を対象とした比較事例研究を行うとともに、生徒・保護者・従業員へのインタビューやアンケート調査を組み合わせる必要がある。また、紹介率、継続率、退塾率、従業員定着率等の指標を用いて、分析フレームワークの各要素と成果との関係を検討する。

謝辞

本研究の実施にあたり、インタビュー及び資料提供にご協力いただいたA社代表者C氏に心より感謝申し上げます。また、本稿の執筆にあたり、兵庫県立大学大学院社会科学研究科の福田直樹准教授には多大なご指導とご助言をいただきました。深く感謝申し上げます。また、福田ゼミにて様々な議論と示唆をいただいたメンバーの皆さまにも感謝いたします。

参考文献

[1] Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services: Growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science, 23* (4), 236-245.

[2] Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: Competing through quality*. Free Press.

[3] Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., Jr., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review, 72* (2), 164-174.

[4] Lovelock, C. H., & Wright, L. K. (2002). *Principles of service marketing and management* (2nd ed.). Prentice Hall(小宮路雅博監訳、高畑泰・藤井大拙訳『サービ

ス・マーケティング原理』白桃書房、2002 年）
［5］ Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing, 68* (1), 1-17.
［6］ Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science, 44* (1), 5-23.
［7］ 松葉博雄(2008)「経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす効果―事例企業調査研究から―」『経営行動科学』第 21 巻第 2 号、pp. 89-103。
［8］ 村山貴俊(2010)「地域中小企業による独自戦略追求の可能性―『家庭教師・個別指導のアップル』の事例―」『東北学院大学経営・会計研究』第 17 号、pp. 23-45。

引用ホームページ

［1］ 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和 5 年推計）」
https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2023/pp_zenkoku2023.asp
(2026 年 7 月 28 日アクセス)
［2］ 総務省統計局「人口推計」
https://www.stat.go.jp/data/jinsui/index.html（2026 年 7 月 28 日アクセス）
［3］ 中小企業庁「2024 年版中小企業白書」
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2024/chusho/index.html
(2026 年 7 月 28 日アクセス)
［4］ 中小企業庁「2025 年版小規模企業白書」
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2025/shokibo/index.html
(2026 年 7 月 28 日アクセス)
［5］ 中小企業庁「2025 年版中小企業白書」
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2025/chusho/index.html
(2026 年 7 月 28 日アクセス)
［6］ 文部科学省「学校基本調査」
https://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/chousa01/kihon/1267995.htm
(2026 年 7 月 28 日アクセス)
［7］ 文部科学省「子供の学習費調査」
https://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/chousa03/gakushuuhi/1268091.htm
(2026 年 7 月 28 日アクセス)