

平成 24 年 10 月 5 日

各 位

会社名 株式会社東京個別指導学院  
代表者の 代表取締役社長の 場 一 成  
役職・氏名  
(コード番号 4745・東証第一部)

問合せ先責任者

取 締 役 舟 戸 彰 一

TEL 03-5547-3759

## 「新中期経営計画」策定に関するお知らせ

当社は、2013年2月期を初年度とする5ヶ年の新たな中期経営計画を策定し、本日開催の取締役会において本計画を決議いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

### 中期経営計画 Shining☆2016 骨子

#### (1) 中期経営目標

達成目標年度：2016年度（2017年2月期）

目標：売上高 163億円以上 / 営業利益 23億円以上（過去最高水準）

目標項目	2017年2月期目標	対2012年2月期比
売上高	163億円以上	130%
営業利益	23億円以上	676%
営業利益率	14%以上	5倍
教室数	220教室	+23教室
生徒数（4月末）	24,500名	+5,300名
平均生徒数（期中）	125名	+15名

#### (2) 経営理念

「やればできるという自信」

「チャレンジする喜び」

「夢を持つ事の大切さ」

我々は、この3つの教育理念を世界に広める事業を通じ、  
1人ひとりの大切な人生を輝かせる事に全力を尽くす。

### (3) 中期経営計画策定の背景と成長への KFS

当社は、最終年度を 2016 年度とする本中期経営計画の実現により、2007 年 5 月期に記録した過去最高業績（売上高 16,318 百万円、営業利益 2,344 百万円）水準への回復を果たし、さらに持続的な成長・進化を続けられる企業へと再成長を目指してまいります。

今期（2013 年 2 月期）のスタート以降、業績は回復基調を辿っております。2012 年 9 月 26 日には通期業績予想も上方修正をいたしました。この回復要因は主に教室品質の改善と、マーケティング改革の成功によるものです。教室品質の改善により、前期後半から今期前半にかけての退会率は最も生徒数が減少した時期よりも改善されました。これは、当社のコアバリューである「目的別・学力別・性格別完全オーダーメイド個別指導」を強化し、一貫して「高品質・高付加価値のサービス」へのこだわりを持ち、授業・講師・教室運営品質の向上並びに学習効果の向上に注力し続けた結果であります。また、マーケティング面では夏期以降、折込チラシ一辺倒であった現状を改革し、WEB マーケティングの積極的な活用や、ベネッセとの販売連携の強化、そして自社コールセンターの品質強化など、一貫して市場で顧客が求める情報を、顧客中心のスタンスで提供することに取り組んでまいりました。改革の効果として問合せ数が増加し、結果的に入会者数が回復し、生徒数が増加いたしました。また、マーケティング改革の効果として、販売効率の悪い折込チラシ費用を来年度以降は削減（2012 年度比で約 2 億円）できる見込みとなり、再成長のための原資としての有効活用が望めます。

このように回復基調となった当社の業績を、さらに堅調に成長させていくために、成長戦略を明確にし、「持続的な成長」と新たな価値創造による「持続的な進化」を遂げるため、新中期経営計画を策定いたしました。

再成長に向けては KFS を 3 つ設定しています。1 つ目は「受験・進路指導力の強化」です。当社はここ 5 年間で生徒数を減少させて来ましたが、実は高校生市場では生徒数は過去最高水準を維持しており、今期はさらに大学受験生（高校 3 年生）比率が過去最高となっています。大学受験（一般・推薦・AO）を指導できる優秀な講師力と高校生が通塾しやすい駅前に集中化している立地等の強みにより、高校生市場では人気を博しております。この強みを活かし競合優位性をさらに発揮するためには、受験・進路指導力の強化が鍵となります。特に近年は成績上位層の生徒が増えており、難関校への合格力の向上を映像教材の導入や、ベネッセとの連携等により戦略的に強化します。2 つ目は「小・中学生の復活」です。高校生の堅調とは反対に、小中学生の生徒数を大きく減少させたことが業績悪化の主要因です。特に住宅密集地や鉄道ターミナル駅など個別指導塾の競争環境が激しい地域での減少が顕著です。公立中学生向けの当社オリジナル教材「CONET STYLE」の運用を、ニーズの高い家庭学習の充実と学習習慣の確立を目指す方向で強化することや、顧客目線での一部の価格体系の見直し（次年度以降）を行なうことにより、小中学生（特に公立生）にご満足頂ける状態を実現します。3 つ目は「付加価値の向上」です。生徒の学習時間が確保され、結果的に学習成果につながる教科指導力の強化、並びに新商品・サービスの充実を図り、継続的なバリューアップを目指します。

1 人ひとりの人間性を最大限に尊重するホスピタリティと高品質の指導メソッドというコアコンピテンシーを新経営理念の元でさらに強化すると共に、個別指導のパイオニアとして急成長を実現した当社独自の事業運営の仕組みをベネッセとの連携で強化することで、競合との差別化を図り、個別指導塾で唯一無二の存在として再成長を実現します。

#### (4) 基本成長戦略と重点戦略

<基本成長戦略> : 高品質・高付加価値にこだわって毎年成長する。

##### ■重点戦略1：目標・目的の明確化

- 理念の再定義
- 戦略的思考性の向上
- 権限委譲と自律性ある部門・教室運営
- 取締役によるリーダーシップ強化

従業員一同が理念の元に一致団結するために、創業以来の教育理念を軸に、経営理念を最定義（前述）いたしました。経営方針の「軸」を見える化し、全員経営で成長を実現します。各部門・エリア毎の戦略を強化するとともに、部門長には十分な権限を与え意思決定のスピードを上げ、自律的に成長を目指せる体制に変更しました。また、全社的に重要な事項は取締役によるリーダーシップを強化することで、成長への機動力を向上させます。

##### ■重点戦略2：受験・進路指導力の強化

- 映像 V-style 導入
- Benesse 連携による品質強化
- CONET STYLE のコンセプトの変更
- 講師・人財教育

個別指導を強化するための映像を用いた演習型の新学習方法 V-style (※) の導入や、ベネッセのアセスメント事業のノウハウを活かした進路指導力の強化など、近年増加している難関大学受験ニーズへの対応力を強化し、特に成績上位層の高校生の満足度向上につなげます。また、公立中学生向け「CONET STYLE」は、ニーズの高い家庭学習も含む学習習慣の確立をサポートする方向に運用方針を改定し、生徒数減少が著しい公立中学生向けの回復に役立っています。これらの新教材・サービスの導入は、当社のコアであるホスピタリティあふれる講師による「授業」を通じて、学習効果と価値を高めるために活用し、顧客満足度の向上と、継続率の増加につなげます。そのための講師・人財教育も強化します。  
※2012年10月5日開示『個別指導をさらに強化する iPad 利用の映像学習「高速演習 V-style」開始に関するお知らせ』もご参照ください。)

##### ■重点戦略3：新規開校・リニューアルの加速

- 2012⇒2015 で約 20 教室を開校
- 自習席増加等・重点教室のリニューアル
- ターミナル型教室の復活のための移転・リニューアル

2012年6月に新規開校した3教室はいずれも過去のケースと比較して順調な立ち上がりとなっています。今後の新規開校エリアは、折込チラシ等の広告宣伝費の追加投下が不要な現教室の開校地域の近郊を中心に、生徒数ポテンシャルが高く、かつ優秀な講師の採用が可能な地域に絞っています。2012年度は合計5教室、2013年度6教室、2014年度8教室の開校を計画し、2015年度には合計220教室規模を目指します。また、人気の高い自習席の増席や、復活ポテンシャルの高い鉄道ターミナル駅の教室のリニューアルなど、引き続き学習環境の改善を続けます。



- 重点戦略4：付加価値向上による LTV 増加
  - 授業数増加による成果向上（コマ数増）
  - 新商品・サービス創出
  - 間接部門の少人数化⇒現場重視で価値向上へ

全ては教育理念の実現のために、成果が上がり、目標達成ができる教育方法を追求し、1人ひとりと長く関係性を深めていくことで成長を後押しします。受験生が受験直前にリーズナブルな価格で授業を追加できる「ラストスパート講習」企画の実施（2012年度より）などにより、学習成果を上げ、結果的に受講継続率と顧客単価の増加につなげます。また、本社の間接部門の仕事の効率化を目指し、社員が教育現場での価値創出に集中することで、顧客価値を創出し、かつ、社員人件費などの固定費が成長に伴い増加しすぎない筋肉質な体質への改善も目指します。

- 重点戦略5：マーケティング改革
  - メディア適正化とコスト構造改革
  - Benesse 連携
  - 価格政策の一部見直し
  - 継続対策重視

夏期以降、販売効率の悪い折込チラシを減少し、WEBの活用や新媒體の開発などに取り組んだ結果、2013年度以降は対2012年度で約2億円（対2010年度では2.9億円）の販売費の効率化が実現できる見通しとなりました。それを成長原資とした新しい手法の開発や、ベネッセ進研ゼミ元会員向けのアプローチの充実や、ベネッセ顧客にあった商品開発などを追求することで、さらに顧客接点を強化し、問合数の向上を目指します。また、価格政策も一部見直すことで、顧客目線で納得度の高い状態とし、入会者数の増加や、結果的には受講満足度の向上にまでつなげていくことで、ここ数年減少していた生徒数の回復に弾みをつけていきたいと考えます。何よりも受験生の成果へのこだわりを軸としながら、非受験学年の生徒・保護者へのコミュニケーションの充実と提案力の強化により、継続率を向上させ、在籍生徒数が低学年から積みあがる形を目指します。

## （5）研究開発方針

- ・当社ノウハウを構造化。将来の水平展開を視野に研究
- ・現事業モデル以外の指導モデルの研究開発

早期に業績回復を成し遂げたのち、持続的な進化・成長が実現できる状態にするために研究開発も行なっておりまゝ。当社ノウハウを構造化し現在以上の水平展開が可能な形にすることに取り組みます。将来的には、当社の強みである個別指導メソッドを海外に展開することも選択肢のひとつであると捉えています。また、講師の価値を中心とした現事業モデル以外の指導モデルの研究にも取り組み、IT等も活用しながら、当社が現在開校できていない地域での展開や、自主学習や校内学習などの新しいニーズへの対応力も高められるよう研究を進めます。10年後・20年後に社会がどうなっているのか、そして子どもたちが社会に出て活躍していくためにどんな力が必要なのか、それらを的確に掴み、逆算して考えていくことは最低限の責務と捉え、常に先を見据えた経営を行なっておりまゝ。

(6) 資本政策

- ・安定的な運用をまずは確実に実行
- ・業界随一の資本健全性を、将来への成長に活かす

現配当規模において年間キャッシュフローを 2013 年 2 月期決算より実現いたします。その上で、災害時や経済危機等へ備えた健全な規模の内部留保確保を鑑みながら、配当性向 35%以上維持を目標に、継続的な安定配当を目指します。

また、当社は業界随一の健全な財務体質を誇っております。これを活かすことで、今後予定している新規開校等の成長にかかる初期投資は、全て原資本で実現可能です。

(7) 業績目標

(単位：百万円)

	2012年2月期 実績	2013年2月期 予想		2017年2月期 目標
売上高	12,572	13,118	⇒	売上高
営業利益	347	629		営業利益
営業利益率	2.8%	4.8%		営業利益率
				16,318
				2,344
				14.4%

※本資料に掲載されております見通し、計画につきましては、当社が発表当日現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいて作成したものであり、実際の業績等は、今後様々な要因により大きく異なる可能性があります。

以上