



2013年10月9日

各 位

会社名 株式会社東京個別指導学院

代表者の  
役職・氏名 代表取締役社長 的 場 一 成

(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「Shining☆2015」に関するお知らせ

当社は、昨今の当社を取り巻く市場環境の変化および業績推移を勘案し、2012年10月5日付で発表しました中期経営計画「Shining☆2016」の見直しを行い、目標最終年度を1年前倒しすることを、本日開催の取締役会において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。

なお、見直し後の新中期経営計画の名称は、「Shining☆2015」であります。

### 新中期経営計画 Shining☆2015 骨子

#### (1) 中期経営目標

達成目標年度：2015年度（2016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	2014年2月期 修正予想※1	2015年2月期 新目標	2016年2月期 新目標	昨年発表 Shining ☆2016との比較
売上高	142億円	152億円	163億円以上	●目標最終年度を1年 前倒し
営業利益	11.8億円	16億円	23億円以上	●中間目標を設定 (2015年2月期)
営業利益率	8.3%	10.5%	14%以上	●最終目標数字は変更 なし
教室数	208教室	215教室	219教室※2	
生徒数（4月末）	20,663名	22,800名	24,500名以上	
平均生徒数（期中）	114名	118名	125名以上	

※1 2013年10月9日に修正予想を別途発表しております。詳細はそちらをご確認ください。

※2 教室数目標推移は、2013年6月新百合ヶ丘教室統合のため、当初計画よりも1教室減少しております。

#### (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) 中期経営計画修正の背景

当社を取り巻く市場環境の変化、および計画実行後の順調な業績推移を勘案して、当初計画を見直し、**1年前倒して目標達成するための新中期経営計画「Shining☆2015」**を新たに作成しました。

当社は、最終年度を2016年度とする中期経営計画「Shining☆2016」に基づき、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、さらなる持続的な成長・進化を続けられる企業へと再成長することを、前期（2013年2月期）より目指しておりました。

今期は、好調であった前期をさらに上回る好スタートを切り、その後も順調に生徒数が増加致しました。今期の第二四半期末の生徒数は、昨年対比で109%を記録。同期中の入会者数は昨年対比で122%となり過去最高を記録致しました。順調な生徒数増加に支えられ、2013年9月18日に、上半期業績の上方修正を発表し、同年10月9日決算発表において、通期の業績も上方修正致しました。2014年2月期修正予想は、当初予想を売上高で4.6億円増（3.3%増）、営業利益で2.7億円増（30.9%増）の水準となりました。現在、**当社の業績推移は、回復基調から確固たる成長基調へと移行**しております。この業績回復の背景は、中期経営戦略に基づく、着実な経営努力の積み重ねによるものと考えております。今後の成長性を分析、予測した結果、基本戦略を大きく変えることなく、達成スピードを早め、目標達成を1年前倒し出来ると判断致しましたので、中期経営計画を修正致しました。

業績拡大の要因は、当社を取り巻く市場環境の変化など「外的要因」と全社的業務改善による「内的要因」に分類されると考えております。

まず、外的要因としては、少子化傾向が確実に進行する一方、次の観点において、当社にとっての追い風となる市場環境が形成されていることあります。

- ① 全国的な学齢人口は減少するも、当社が展開する全国主要都市における学齢人口の減少は顕在化しておらず、また、一人当たりの補助教育費が増加するなか、学習塾売上高の都市部集中化傾向が、ますます顕著になっている。
- ② 教育制度の見直しや中学・高校・大学の各受験の多様化などに伴う環境の変化が、顧客ニーズの多様化を呼び、さらに高品質・高付加価値な個別指導ニーズの高まりを引き起こしている。

すなわち、市場環境は、現在「都市部において、高品質・高付加価値な個別指導を展開する当社に、絶好の追い風」となっており、当社の好調な業績の下支えになっております。

一方、内的要因としては、前期から継続的に取り組んでいる「マーケティング改革」と「教室品質の改善」の成功が業績拡大に大きく寄与しております。

マーケティング改革においては、当期3月から4月にかけて、首都圏・関西圏などで初めてテレビコマーシャルを放映、知名度向上を果たしました。また、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、自社コールセンターの品質強化など、一貫して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。その結果、2013年7月には単月問い合わせ件数が過去最高を記録するなど大幅に増加し、生徒数増加を牽引しております。

また、教室品質の改善においては、当社独自の学習指導システム「CONET STYLE」やiPad映像を利用した新商品「高速演習 V-style」などによって、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」をさらに強化し、一貫した「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てまいりました。その結果、堅調な高校生の在籍を維持するとともに、課題でありました、生徒数に占める**小中学生の比率が増加致しました**。また、中期経営計画開始以前に設立された**既存教室の生徒数増加が顕在化致しました**。（2013年8月末　昨年対比107%）小中学生比率の向上、および既存教室の生徒数増加は、成長を維持する点で構造的に業績回復に寄与致します。

さらに前期より行なっております教室の新規開校も順調です。2012年度および2013年度に開校した10教室の生徒数状況は、当初の計画見込みに対して順調に推移しております。今期は下期に2校を開校。来期以降も計画通りに、生徒数増加地区や、既存教室との相乗効果を狙える地域に新教室を開校していくことで、中期的な成長を維持します。

上述のように回復基調から成長基調へと移行した当社の業績をより堅調に成長させていくために、状況変化に即して、この度中期経営計画の見直しを行いました。

当社は、この新しい中期経営計画「Shining☆2015」を軸として、「持続的な成長」と新たな価値創造による「持続的な進化」を確実に遂げてまいります。

#### (4) 成長へのKFS

新中期経営計画「Shining☆2015」達成、ならびに今後の「持続的な成長」と「持続的な進化」に向けて、次の5つのKFSを設定しています。

##### ① 品質強化による受験対応力強化の継続

当社は、現在高校生在籍比率が他の学年よりも高い傾向にあります。これは、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るものです。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・進路指導力の強化に注力してまいります。

また、特に近年は成績上位層の生徒が増えており、V-styleの活用やベネッセとの連携等によって、難関校への合格力の向上にも努めてまいります。

##### ② 小中学生比率の改善の継続

以前業績悪化の主要因であった小中学生の生徒数減少が、今期初より、対前年を上回り、順調な増加傾向を辿っております。同増加傾向は、ニーズの高い家庭学習の充実と学習習慣の確立を目指し、公立中学生向けの当社独自の学習指導システム「CONET STYLE」を全教室導入するなど、指導力・対応力を強化したこと、また、小学生が利用し易い状況を実現すべく、入学金を廃止した効果なども一要因であります。

今後、さらなる使い易さおよび活用効果を追求し、「CONET STYLE」の改訂を行います。これにより、公立中学生の増加を目指すほか、住宅密集地や鉄道ターミナル駅など個別指導塾の競争が激しい地域での競合優位性をより明確化し、一層の小中学生増加を実現してまいります。

##### ③ 新教室の開校

前期開校5教室（豊田・下井草・センター北・巢鴨・大井町）および今期開校5教室（和光・目白・武蔵関・門前仲町・星ヶ丘）は、それぞれ順調な生徒数推移となっております。また、今期は2教室（武蔵浦和・阿佐ヶ谷）の新規開校を予定しております。（2013年9月18日リリースご参照）

これら新規教室の開校地は、多数の優先開校候補地の中から「販売効率×市場性×講師供給力」を判断軸として、厳選しております。すなわち、①現価格モデルで、市場競争力が見込める、②既存教室との販売シナジーが発揮できる、③市場ボリュームが大きい、④講師供給力が十分である、という4つの重要条件を兼ね備えている地域への開校となります。

今後さらに新教室立地戦略の精緻化を図り、開校後の成功確度向上を目指してまいります。

##### ④ 既存教室生徒数の増加

今期に入り、教室品質改善や知名度向上などの奏効により、既存教室における生徒数の増加も順調でありますが、今後の持続的な成長、持続的な進化のためには、各教室において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、経営理念の元でさらに強化してまい

ります。各教室の「高品質・高付加価値」なサービスが、地域評判となり、生徒数増加につながるよう、講師力向上を意図した人財教育や基礎基本である教室美化などを恒常に実践し、品質向上に努めてまいります。

## ⑤ マーケティング改革の継続

昨年来継続しているマーケティング改革は、今後もますます推進してまいります。基本戦略は、WEBマーケティングの積極的な活用、ベネッセとの販売連携の強化、自社コールセンターの品質強化などこれまでの施策をさらに深化しつつ、あくまで顧客の視点に立った取り組みを行ってまいります。また、2013年春のテレビコマーシャルの放映は、認知度向上、および問い合わせ数の増加に寄与致しました。引き続き、2014年の春も放映も予定しております。これらの施策により、さらなる、入会者数増加を実現いたします。

### (5) 基本成長戦略と重点戦略

「Shining☆2016」実行成果から同計画の方向性の正しさを確認いたしました。よって、新中期経営計画「Shining☆2015」の基本成長戦略ならびに重点戦略に関する具体的手法は、基本的に「Shining☆2016」を踏襲し、毎年成長を目指します。

**<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

前期（2013年2月期）に再定義しました経営理念を行動・思考の軸とする「全員経営」の体制をさらに強化するため、経営理念の浸透を常時図ってまいります。また、各部門・エリア毎の戦略を強化し、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るとともに、全社的重要事項は取締役によるリーダーシップを強化することで、引き続き、成長への機動力を向上させてまいります。

#### ■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新学習方法「高速演習V-style」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。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訂し、公立中学生の増加に役立てます。また、進研ゼミ現会員に対する当社教室内での有料サポート企画のテスト実施を行っておりますが、今後新サービスとなり得るか検討してまいります。

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、顧客満足度向上ならびに継続率向上につなげてまいります。そのための講師・人財教育も引き続き強化いたします。

**■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

前期開校 5 教室（豊田・下井草・センター北・巢鴨・大井町）および本期開校 5 教室（和光・目白・武蔵関・門前仲町・星ヶ丘）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既存教室の出店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。2013 年度は合計 7 教室、2014 年度 7 教室、2015 年度 4 教室の開校を計画し、2015 年度には合計 219 教室規模を目指します。

また、人気の高い自習席の増席や、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

お客様の信頼の証である 1 コマごとの授業においては、学習成果が実感でき、生徒が目標達成に一歩ずつ近づいて行けるような指導方法を常に追求し、生徒 1 人ひとりと長く関係性を深めてまいります。CONET STYLE の改訂や V-style 強化をはじめ、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」なども引き続き実施し、確かな学習成果を通して、結果的には受講継続率と顧客単価の増加につなげてまいります。

また、本社間接部門のさらなる業務効率化を図り、人的リソースを教室現場に集中させ、教室長が教室での価値創出に集中できる最良な環境を構築し、顧客満足度向上および授業数増加を実現します。さらに社員人件費などの固定費が今後の成長によってバランスを崩さないよう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

昨年来実施のマーケティング改革はさらに強化してまいります。具体的には、販売効率の悪い折込チラシを減少させ、WEB の活用やテレビコマーシャルなどのさらなる開発にも取り組み、販売費の効率化を実現します。交通広告などの新しい手法の開発、ベネッセ進研ゼミ元会員向けのアプローチの充実などを追及することで、さらに顧客接点を強化し、問い合わせ数の向上を目指します。

また、価格政策においても継続して見直しを実施し、顧客目線でより納得度の高い状態を醸成して、入会者数の増加および受講満足度の向上につなげてまいります。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。

## (6) 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

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まいります。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なども活用しながら、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まいります。

(7) 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

現配当規模における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したが、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%以上を目標に、継続的な安定配当を引き続き目指してまいります。

(8) 業績目標

(単位：百万円)

	2013年2月期 実績	2014年2月期 修正予想	2015年2月期 新目標		2016年2月期 新目標
売上高	13,017	14,200	15,200	売上高	16,318
営業利益	716	1,180	1,600	営業利益	2,344
営業利益率	5.5%	8.3%	10.5%	営業利益率	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およ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