

## 2179 成学社

太田 明弘 (オオタ アキヒロ)

株式会社成学社社長

### 個別指導・衛星授業が好調に推移

#### ◆個別指導・衛星授業が好調に推移

当社は2008年8月22日に上場した。少子高齢化の中、学習塾という業態は一般投資家からも若干厳しいというのが共通認識であったが、2009年はそれ以上に厳しい環境だったため、上場時期は適切だったと考えている。

上場に対して最も期待されたのは当社の教育活動に対する社会的信頼であった。現在の景況下、ファイナンス面では期待どおりにいかなかったが、社会的信頼性という点では上場したことが非常に大きな担保となっている。中でも、上場による信頼性により特別物件の紹介を得て本社ビルを取得し、従来3カ所に分散していた本社業務を統合できた。

同時に、新本社ビルの一角にはインターネット授業を行うためのスタジオを設け、地方展開の一環として、またインフルエンザなど突発的事態の対策として、自宅で受講できるインターネットシステムを構築し、大変好評である。さらに今春以降、通年で当社看板教師の授業を配信することが決定しており、成長性が非常に期待されている。

当社の特徴は、クラス指導と個別指導という二つの授指導形態にほぼ同数の塾生が分かれ、大きな両輪として機能しているということである。特に個別指導では学校成績を上げるための「S-CUBE」という新システムを構築し、関西では堅調に塾生を増やしており、年内には東京および関東での事業展開にも着手する予定である。

業容は堅調に伸びたものの、本社ビル取得や新システム構築などによる資金需要がかさんだため、利益面では伸び悩む結果となっている。

#### ◆売上高100億円を目指す

当社の経営理念・経営ポリシーの中で、現在最も注力しているのは、日本を代表する民間教育機関に成長することである。現在日本には約5万社の学習塾があるといわれ、そのうち上場しているのは19社、なおかつ売上高100億円以上は12社程度となっている。当社グループは今後5年以内に塾生数3万名、売上高100億円を達成し、名実共に学習塾業界、全国十指に入りたいと考えている。そのため生徒・保護者の満足度を高めるシステム構築やチェック機能の錬磨などを推進している。

学習塾業界ではバブル経済の絶頂期に生徒数のピークを迎え、その後の少子化により現在の生徒数はピーク時の約45%減となっている。また、バブル崩壊やその後のデフレなどで日本経済も大きく変化してきた。しかし、そのような中で当社の塾生数は一貫して増加し続けている。しかも塾生数が3,000名を超えたところから伸び率がさらに大きくなったのが特徴である。つまり、少子化の影響はほとんどなく、2009年度の塾生数も前年より大きく増加し約1万7,000名となった。

現在、クラス指導は「開成教育セミナー」が中心で、ほかに事業譲渡を受けた「エール進学教室」、「京大セミナー」の3ブランドがある。個別指導の「フリーステップ」は関西では大変有名になったが、同名の教室が関東にあるため懸案事項となっているが、当社では「フリーステップ」をすでに商標登録している。そのほか「フリーステップ代ゼミサテライン予備校」では代ゼミと提携して衛星授業を提供したり、小規模ながら家庭教師派遣なども行ってい

る。

子会社アプリスの主な事業は学校法人などへの講師派遣と学習塾などへの広告製作であり、ほかに飲食事業も行っている。

また、当社は学習塾経営が主体であるが、一部不動産賃貸も行っており、新しい本社ビルも3割は賃貸に提供し、年間の賃料収入は50百万円程度を見込むなど手堅い経営を心掛けている。

#### ◆2010年5月期第2四半期の連結業績

2010年5月期第2四半期の業績は、売上高31億97百万円、営業利益70百万円、経常利益48百万円、四半期純利益3百万円となっている。積極的な拡大政策やインターネット授業構築に向けた投資などにより想定以上の経費を要したため、利益面では減益となったが、売上高はほぼ計画どおりの数字を達成することができた。

売上構成に占める教育関連事業の比率は96.2%であるが、この比率は上がることはあっても下がることはない。不動産賃貸は空きスペースがあるため貸しているが、将来的に内部需要が高くなって不動産賃貸がゼロになるのは望ましいことであり、実際のセグメントは教育関連が100%であると考えている。

2009年11月現在での教室展開状況は、クラス指導・個別指導の合計で大阪府113、滋賀県21、兵庫県9、京都府11、奈良県1、合計155教場で、2010年5月には158教場になる予定である。ただし、クラス指導の不採算校については閉鎖・移転・統合を進め、教室の大型化を図ることで経営の効率性を高めていく。閉鎖と統合のリバランスをとりながら将来性・市場性の高いところに新教室を展開していきたい。

クラス指導では1教場当たりの塾生数が損益分岐点を越えること、個別指導では空き時間を少なくして講師を確保し塾生数を増やすことが重要だ。クラス指導は塾生が多ければ利益も大きくなるが損失のリスクも大きく、個別指導のほうが利益は薄くても黒字化しやすい業態であるといえる。

一方、衛星授業については、今年は積極的に取り組み、教室を15まで増やして黒字化を図りたい。

2009年11月時点の塾生数はクラス指導・個別指導ともに前年を上回ったが、計画比ではクラス指導が481名未達の8,520名、個別指導が178名増の8,320名で、合計1万6,840名となった。これは前年同期比で約2,700名の増加であるが、この中には事業譲渡により確保した京大セミナーの塾生が約1,500名含まれている。

#### ◆兵庫県内における営業エリア拡大へ

2009年12月、兵庫県東播磨地区で個別指導専門塾「個別教育システムアイナック」を展開している(株)個夢を子会社化した。東播磨地区では非常に有力な塾で、現在4教場あるが、ここに当社の教務基幹システムや「S-CUBE」を導入し、兵庫県内への教室展開を図っていく。

一方、冬期特別授業よりインターネットを通じた授業配信「開成 NET」を開始した。これは、時代の流れがライブ授業から映像授業に変化する可能性のあることや、インフルエンザ対策の観点から導入を急いだものである。韓国では2年も前からインターネットによる家庭学習が行われており、現在日本でも高校生対象の映像授業は代ゼミや河合塾、東進などですでに提供されている。小中学生にこのようなものが受け入れられるかどうかは問題であったが、授業配信を開始してみると生徒のみならず保護者にも大変好評である。中学受験は先生の良し悪しに左右されやすい、小学校時代の塾での指導が大学受験のときに生きてくるなど、いろいろなことが言われているが、インターネットならスーパーstar教員の授業をどこにでも提供することが可能である。これからはそういう時代になっていくのではないかと考え、着々と準備を進めているところである。

## ◆通期連結業績予想

当社は今後三つの企業戦略を考えている。まず関東への水平展開を行う。次に垂直展開として高校生に注力していく。大学進学率は今後 7 割まで伸びると予想しており、現役高校生の市場は多様化・拡大していく見込みである。それに対して、個別指導、クラス指導、衛星授業それぞれでの展開を図っていききたい。さらにパラダイムシフトとして映像授業の取り組みを推進していく。

そのほかにも私立高校との提携も予定しており、塾と学校の垣根がなくなりつつあるのが現況である。

2010 年 5 月期の通期売上高は 68 億 57 百万円を予想しているが、売上高 100 億円を目標とし、状況に応じて M&A にも前向きに対処していきたいと考えている。

なお、今年度は民主党政権によって 6 月以降子ども手当が給付されることになった。少子化解消のため種々の条件を整備するのはもちろん大切なことであるが、今後、東アジア共同体構想、他文化共生といった方向に日本が向かっていくとすれば、英語教育をはじめとする言語教育、国際化教育など、まさに教育の時代がやってくると見ている。子ども手当の 1 カ月 2 万 6,000 円は当社の 1 人当たり平均学費とほぼ同額である。子ども手当の金額が塾の学費で決まったのかどうかは不明だが、少子化によって学習塾が衰退する心配は無用であり、むしろこれから教育立国としての大きな時代が来ると予想している。

## ◆質疑応答◆

**M&A についてももう少し詳しく教えてほしい。**

M&A の条件は、赤字を出さないことと相手が当社にないようなノウハウを持っているという 2 点であり、見た目の売上が伸びるだけの M&A はしないことにしている。京大セミナーとの M&A では当社が持っていなかった高槻・茨木地区の教室を得られ、今年からは黒字化できると考えている。

**3 年後の目標である塾生数 3 万人の内訳イメージを伺いたい。**

関東圏で個別指導展開を行っていくため、クラス指導と個別指導の塾生比率は現在の 5:5 から 4:6 ぐらいになると予想している。また自助努力による成長は 2 万 4,000 名程度で、あとは M&A によるものになると予測している。

**学習塾はドミナント展開が有利といわれており、関東進出は難しいのではないか。**

クラス指導の場合は地域性が重要であるためドミナント効果が非常に高く、地方展開では失敗例も多い。しかし、当社の関東進出は個別指導で展開する予定である。個別指導では当地の学生が指導にあたるため、地域性・ドミナント効果などはあまり重要ではない。当社の「S-CUBE」システムを導入することで成果を上げられると考えている。

(平成 22 年 1 月 19 日・東京)