

中長期ビジョン 新中期経営計画

代表取締役社長
齋藤 勝己

株式会社東京個別指導学院
2020年10月12日

・本日は当社説明会をご視聴いただきまして誠にありがとうございます。

・中長期のビジョンと、ビジョンを実現するための3か年の事業計画、新中期経営計画について皆様にご説明いたします。

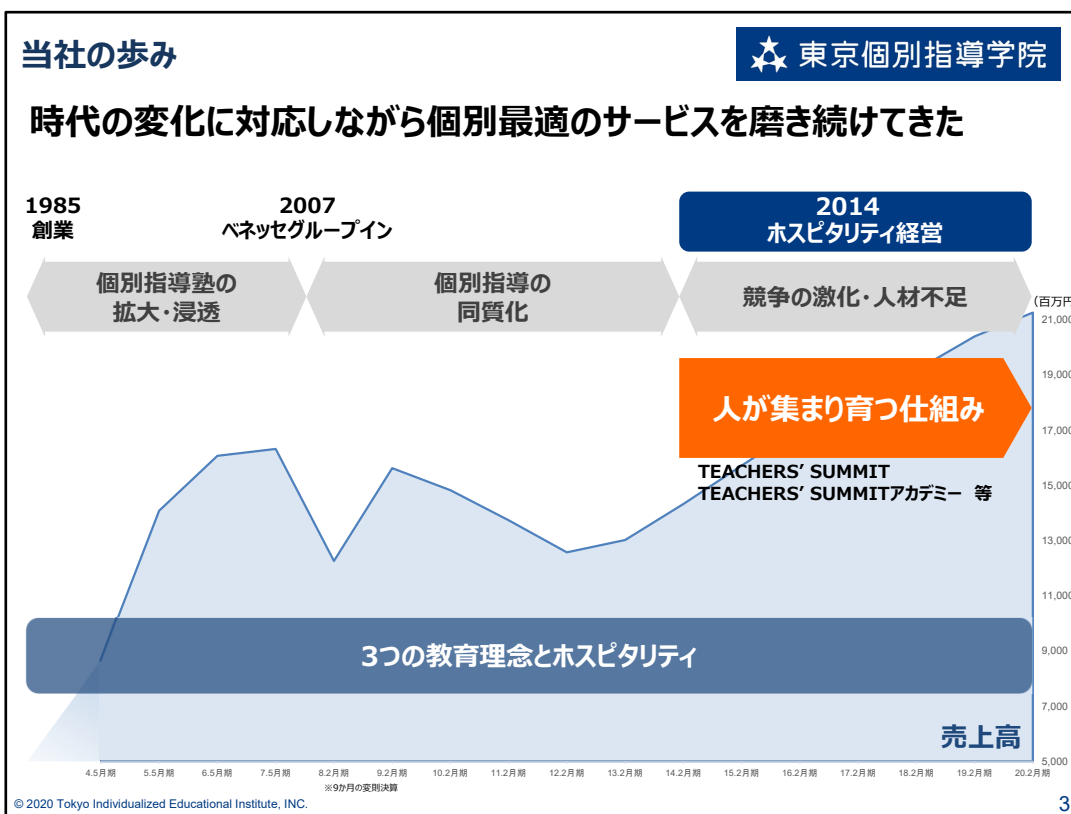
- 1. 東京個別指導学院の強み
- 2. 中長期ビジョン「VISION2030」
- 3. 新中期経営計画「ホスピタリティ経営2023」
(2022年2月期～2024年2月期)

【アジェンダ】

- ・最初に当社の強みをお話します。
- ・次に中長期のビジョン「VISION2030」をお話します。
- ・最後にビジョンを実現するための3か年の計画を共有させていただきます。

1. 東京個別 指導学院の強み

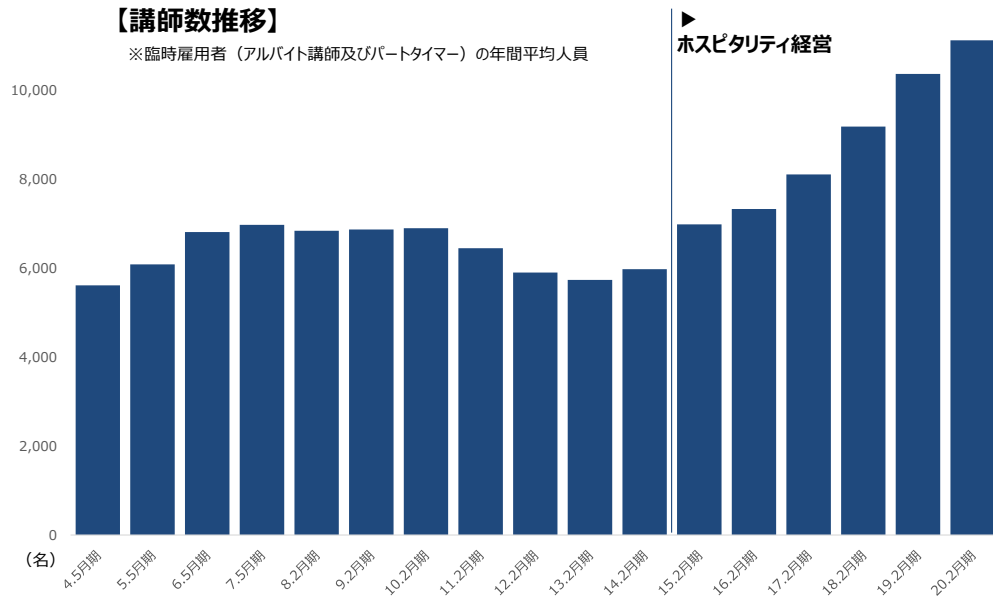
・当社の強みは、大学生を中心とした講師人財が集まり、
そして、育つ仕組みがあるということです。



【当社の歩み】

- ・最初の季節は、当社創業期。個別指導という新しい指導スタイルの広がりに合わせて、急速な成長を続けました。
 - ・2つ目の季節は、個別指導の同質化。個別指導というスタイルそのものの優位性がなくなり、個別指導はどの塾も、大学生を中心とする講師が主力になり、大学生の講師を集めるのが、大変厳しい状況になったわけです。
 - ・3つ目の季節は、人材不足の中、十分な講師数が確保できたことで、より多くの生徒の問題を解決することができ、生徒数が増え、売上げが上がっています。
- ・ホスピタリティ経営とは、生徒のために何ができるか？この主体的な思いであるホスピタリティを、チームの力で最大化していく。組織の文化にする。このようなスタイルの経営です。

優秀な講師の質と量を確保し持続的に成長



© 2020 Tokyo Individualized Educational Institute, INC.

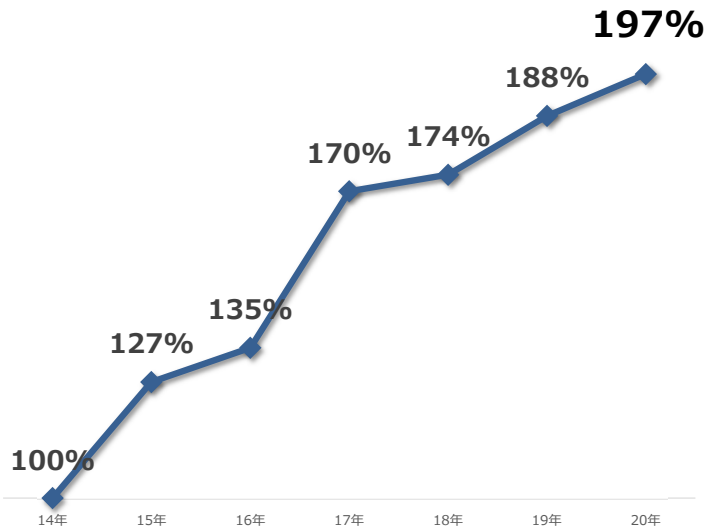
4

・14年2月期では約5,900名だった講師数が、5年間で1万名の講師数となりました。今でもまだ増え続けています。

・講師についてはもちろん、数だけではありません。育つのです。講師が育った結果は生徒の成果に表れます。

講師の質と量確保による教育サービスの向上

【大学合格実績伸長率_2014年対比】



合格数
197%
14年⇒20年

【対象校】
国公立
早慶上智
GMARCH
関関同立
西南学院・南山

© 2020 Tokyo Individualized Educational Institute, INC.

5

- ・当社は大学受験を目指す生徒が数多くお通いになっています。
- ・難関大学の2014年の実績を100%としたとき、2020年は197%、つまり倍になっているということです。
- ・講師が集まり、育ち、生き活きと働き、その生き活きとしたエネルギーが生徒に伝わり、生徒の成果が出る。これが当社の成長のモデルです。

圧倒的な講師人財プラットフォーム



大学生を中心に
人財が集まり、
人との関わりの中で
成長できる仕組み

生徒と講師の最適なマッチングを実現

・当社の強みはホスピタリティをコアにした、教室というチームの活動によって、教室で人が育つ、集まる。このような仕組みがあることです。

・圧倒的な講師人財のプラットフォーム。
これがあることが、当社の強みであり、たくさんの講師がいるから、生徒一人ひとりに最適なマッチングができるということでもあります。

大学生の成長機会を体系的に提供し社会の未来に貢献

経済団体連合会
「Keidanren SDGs」



外務省
「JAPAN SDGs Action Platform」



・講師人財育成の取り組み自体が、SDGsの文脈の中でも、経団連や外務省から事例として紹介されています。

2. 中長期ビジョン 「VISION2030」

・中長期ビジョン「VISION2030」は2030年に向けたビジョンです。

・現在、オンラインというこの学びが、学びの日常の中で、広がりを見せる。
この環境の変化により、個別指導事業にとって、
ゲームチェンジが起こります。大きな変化が起こります。

・私たちは、講師が集まるこのプラットフォームを強みに、
このゲームチェンジを大いなる成長の機会点に変えてまいります。

社会が急速に変化し**多様化**が進む。
これまでの常識や習慣の延長では未来を描きづらい



- テクノロジーの進歩
- グローバル化の加速
- 人々の価値観/
ライフスタイルの多様化
- 地球環境問題

- 少子化
- 人口減少/成熟社会の到来

・テクノロジーの進歩、変化が激しい。インターネットで簡単に人と情報がつながる。
だからグローバル化が加速する。

・多様な個性、多様なライフスタイル。地球規模での環境問題も起きている。
国内を見れば少子化、成熟社会の新しい形が見えようとしている。

・まさに変化が激しく多様性の時代。
こういった時代を今の子どもたちは生きていきます。

自分と社会の将来を見据え自ら学び行動する「**主体性**」。
そして多様な人と協働できる「**対話力**」

選考時に重視する要素

「コミュニケーション能力」

82.4%
(16年連続1位)

「主体性」
64.3%
(10年連続2位)

持続可能な開発目標



パートナーシップを育むことができる
持続可能な社会の担い手の育成

出典：経団連「2018年度 新卒採用に関するアンケート調査結果」【選考にあたって特に重視した点】

・変化の時代だからこそ、主体的に学ぶ、そして行動する力が求められる。
多様性の時代だからこそ、対話力が求められる。

・私たちの教育の領域で、子どもたちに手渡すべき力は、
学び続ける力だと考えているのです。

・社会に出ても学びを止めれば自己価値は消耗します。
人生100年時代。学び続けて自分自身をアップデートする力が必要になるわけです。

・学べば成長できる、学びを通してやればできるという自信を育むことが
学び続けるためには必要だと考えています。

新型コロナウイルス感染症拡大をきっかけに
社会は不可逆的に変化している



- 家で過ごす時間の増加による新たな価値観やライフスタイル
- 衛生意識の高まりや「3密」を避ける生活様式
- グローバルレベルでの産業構造の変化、リモート社会化

・コロナ禍において、リモートでオンラインでつながる社会が大きな広がりを見せています。これは教育についても同様です。

コロナ禍、公教育においても急速に
オンライン教育の注目度が高まっている

日本における
学校でのパソコンなどの
使用頻度

OECD加盟31か国中
「最下位」

出典：OECD 生徒の学習到達度調査
(PISA 2018) 「ICT活用調査」



- 一方で、教育の分野ではまだまだ諸外国と比べて遅れているということも報道されています。
- これは公教育だけの問題ではありません。民間教育の私たちにとっても、このオンラインを活用した学びが大きなテーマになってくるわけです。
- そして、この大きなテーマが、この個別指導という領域をゲームチェンジへと導くわけです。

**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**

**私たちは
この3つの教育理念とホスピタリティを
すべての企業活動の基軸とし
笑顔あふれる「人の未来」に貢献する**

【企業理念】

・「やればできるという自信」をホスピタリティ、
双方向の関係性の中で育てていくということ、
この教育を私共は広げてまいります。

共創する未来

ホスピタリティ経営で
教育を共育へ

【VISION2030】

- ・生徒と講師が共に成長する。学習者に伴走する支援者が共に成長する。
- ・デジタル、テクノロジーが進めば進むほど、人との関わりの中で人が成長していく、このような教育を世の中にもっと広げていく。
- ・それが私たちの実現したい教育の姿です。

今後10年間で主要KPIを**2倍**に

講師数
約1万名

在籍生徒数
約3万名

売上高
約200億円

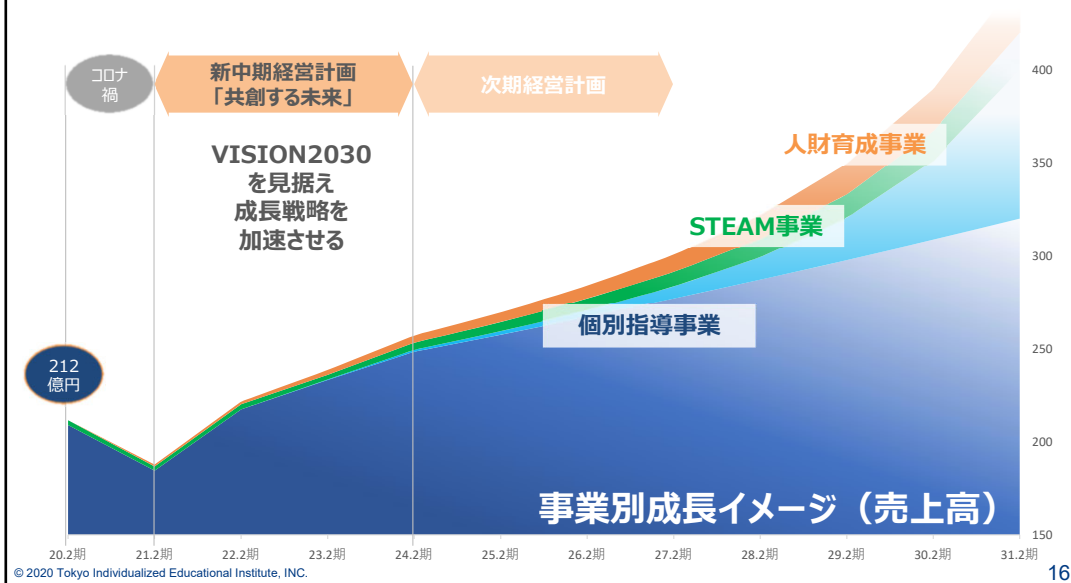


- ・講師人財プラットフォームをさらに磨きをかけることによって、講師数を倍にする。
- ・オンラインを上手に活用して生徒数を倍にする。
- ・多くのお客様の問題を解決するその結果として、売上げを倍にする。
これをビジョナリーなKPI数字と掲げて進めてまいります。

事業ドメインを複線化し
共育プラットフォームの確立へ

VISION2030

(億円)



・大きな青と水色のラインが個別指導の領域です。
現在の出店エリアと地方のエリアも含めてです。

・STEAM事業、現在で言うとベネッセサイエンス教室、ベネッセ文章表現教室といった事業です。

・STEAM事業もオンラインにすることで、より多くの子どもたちに届けていく。そのような構想を今、STEAM事業の最前線で組み立てています。

・人材育成事業、新事業準備室で今、構想の段階に入っています。

・大学生が2万人の組織を目指すと申し上げました。育てていく大学生が2万人いる。そして毎年5千人ずつ社会に送り出していく。この強みを新たな事業の領域に導くことができないかを検討しています。

3. 新中期経営計画

「ホスピタリティ経営2023」

(2022年2月期～2024年2月期)

【新中期経営計画「ホスピタリティ経営2023」】

- ・「VISION2030」の中に2つの軸がありました。
 - ・一つは、優秀な講師が集まる、講師人財プラットフォームをもっと磨き上げること。
 - ・もう一つはオンライン。ICTを活用した教育と新しいサービスの組み立てとマーケティングを開発していくこと。
- ・この2つの軸で、「VISION2030」の実現に向けた土台を作る3か年になります。
- ・もちろんこの3か年で事業は持続的に成長します。

VISION2030「共創する未来」

新中期経営計画

ホスピタリティ経営2023

1

講師人財
プラットフォームの進化

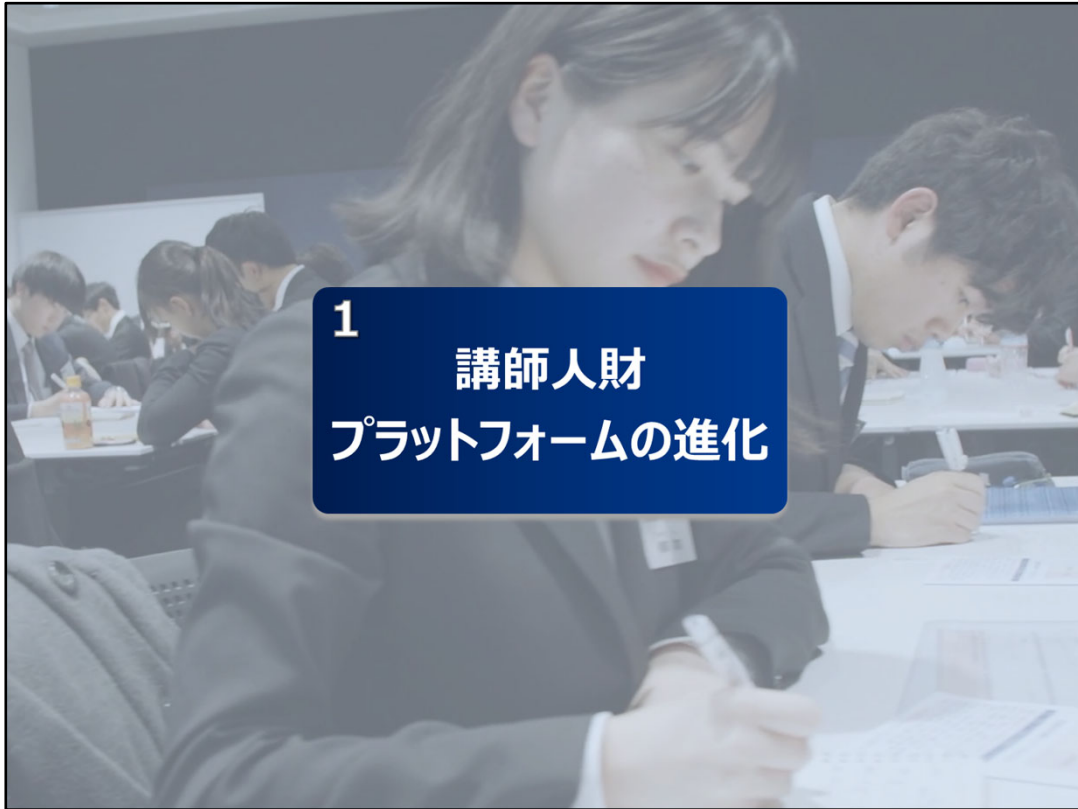
2

ICT活用による
教育サービスの進化

経営基盤の刷新

・「VISION2030」、新中期経営計画「ホスピタリティ経営2023」、
その下にある2つが、今申し上げました戦略軸です。

・こういった事業を実現するための経営基盤の強化についても触れたいと思います。



1 講師人財 プラットフォームの進化

・講師人財プラットフォームの強化について、
3つのほど現在アップデートしているものをご紹介します。

1 講師人財
プラットフォームの進化

講師が中心となって教室づくりを行う
TEACHERS' SUMMIT (教室年間計画) の
継続強化



TEACHERS' SUMMIT



活動を支える教室長(社員)対象の成長支援

ホスピタリティマネジメントの
フォローアップ



- ✓ JHMA認定アソシエイトホスピタリティ・コーディネータ (AHC) 資格は教室社員全員が取得済
- ✓ ホスピタリティマネジメントのPDCAコンテンツを開発、今後教室社員向けに展開

フィードバックスキルアップ
コンテンツの開発



- ✓ マネージャー向けフィードバックスキルアップコンテンツを(株)マネジメントサービスセンターと共同で開発

・TEACHERS' SUMMITは、一つ一つの教室がチームで年間の活動計画を作り、講師たちが主体的に動かしていく教室運営のスタイルです。

・事業の根幹となるこの仕組み、この質を作っているのも、育てているのも、実はその講師たちの主体性を支えている教室長つまり教室の社員です。

・教室長たちの成長を支援する新しい取り組みをご紹介します。

・1つ目は「ホスピタリティマネジメントのフォローアップ」です。

・教室長が自分自身のマネジメント自体を自ら振り返る。こういったコンテンツを自社独自で開発しました。

・2つ目は、マネージャー向け「フィードバックスキルアップコンテンツの開発」です。

・ヒューマンアセスメントでは第一人者と言われている(株)マネジメントサービスセンターとの共同開発で、当社独自のオリジナルコンテンツを開発しました。

1
講師人財
プラットフォームの進化

TEACHERS' SUMMITアカデミー
リーダーシッププログラム
オンライン・リアルハイブリッド化

● 2021年2月期：オンラインで実施
【TEACHERS' SUMMIT アカデミー リーダーシッププログラム】



- ・教室の垣根を越えて講師たちを支援する仕組み「リーダーシッププログラム」です。
- ・リーダー講師が自分たちのリーダーシップを学ぶ、プログラムを用意しています。
実践で活かせる内容を学び、そして自ら教室で実践することで
自分自身を磨き上げていくということです。
- ・今回、コロナ禍ということもあって、オンラインでのプログラム提供にチャレンジしています。

1 講師人財
プラットフォームの進化

就職活動支援セミナー／教員採用支援セミナー
ファーストキャリア支援を拡充

【学年別講師向け成長支援コンテンツ（20年2月期）】



- ✓ 大学1年生～4年生まで各学年の講師が受講できる研修の開発
- ✓ アルumniによる業界別支援セミナーの拡充

・当社で働いている大学生の就職活動、ファーストキャリアを支援しています。

・アルムナイというのは学生時代当社でアルバイトしていて、卒業してすでに社会に出ているOBOGです。

・このOBOGが実際に現役の講師のところに来てくれて、実際に就職活動を支援しています。

・このような就職活動支援のプログラムについてもオンラインを使うことで、全国に一斉配信ができます。



- 生徒のために頑張る講師たちがもっと成長でき、プラットフォームが育っていく。
- その講師たちと生徒とのマッチング、まさに個別指導領域で起きている劇的なゲームチェンジのお話をします。

2 ICT活用による
教育サービスの進化

リアルとオンラインのハイブリッド授業 による顧客価値の向上



オンライン授業

- ✓ リアル・オンラインでの1対2の個別指導授業
- ✓ 利便性の向上
時間の有効活用/
夜間外出必要なく安心

教室開発 ドミナント戦略に基づく毎年8教室程度の新規開校

・講師は来ている生徒とオンラインの生徒の1対2で授業を、つまりハイブリッド授業をしています。

・これはドミナントをより深く深耕させます。
出店エリアの中でもまだまだお通いになれていない方とも
しっかりとつなぐプロセスを作ることができます。

2 ICT活用による
教育サービスの進化

培ってきた強みを活かし 未出店エリアへの進出を計画

「ALL ONLINE個別指導(仮称)」

講師採用・育成のノウハウ

個別最適の学習メソッド

3年でサービスとして実装

ベネッセ文章表現教室オンライン

学習効果の高い
独自のカリキュラム

2020年9月よりサービスイン

・現在はまだサービスの開発中ですが、
出店エリアにはない、地方でオンラインでつながっていく
オンラインの個別指導です。

・現在の出店エリアから全国になります。これが大きなゲームチェンジです。

・この個別指導がオンラインのできるのであれば、
STEAM事業の文章表現教室もオンラインで広がり
を作ることができると考えています。

経営基盤の
刷新

中長期的な成長を 見据えたICT基盤の刷新

【中長期のシステム・コンセプト】

- ① 顧客フロントサービスの刷新により、お客様の利便性を高める
- ② 蓄積可能な情報をデジタル化・データベース化して分析し、お客様や社内にフィードバックすることで事業推進を支える

【実行項目】

ICT投資規模：5か年累計30億円

- ✓ 教育のデジタル化を見据えた対応
- ✓ 新領域への挑戦を支えるテクノロジー活用



・ICTにつきましては5か年で累計30億円の投資をいたします。

・システムの基盤そのものの刷新から、顧客フロントラインまで、さまざまな手順で進めていきたいと考えています。

・こういった仕組みでシステムで私たちの未来を支えていく。そのための投資を行うということです。

数値計画

【東京個別指導学院（連結）】

(百万円)		2021.2期 (FY20) 予想	2022.2期 (FY21) 計画	2023.2期 (FY22) 計画	2024.2期 (FY23) 計画
売上高	実数	18,700	22,132	23,858	25,719
	前年差異	▲2,561	3,432	1,726	1,861
	対前年率	88.0%	118.4%	107.8%	107.8%
営業利益	実数	260	2,204	2,632	3,105
	前年差異	▲2,629	1,944	428	473
	対前年率	9.0%	847.7%	119.4%	118.0%
営業利益率		1.4%	10.0%	11.0%	12.1%

【計画前提】新型コロナウイルス影響

- 学校一斉休校や緊急事態宣言の発令などによる教室休校を想定しない
- 感染予防・拡大防止を図りながら経済活動との両立を図る「新常态（ニューノーマル）」が少なくとも2021年中まで継続

【数値計画】

- ・今年1年をスプリングボードにして、来年は大きくジャンプしていきます。
- ・売上高については来年度には、過去最高を目指して進めております。
- ・営業利益でも、システムを投資をこなしながらも、3か年計画の最終年度については過去最高になるということです。
- ・この土台を作るなかで成長し、この土台を活かし、次の3年、次の3年と2030年に向けて大きく成長していく。これが当社の道筋です。

- ◆ 配当性向50%以上を維持します。
- ◆ 今後の業績推移や成長投資、事業継続性等を勘案しながら、安定的な利益還元に努めてまいります。

【1株当たり配当実績／配当性向】

	17.2期	18.2期	19.2期	20.2期	21.2期 (予想)
年間配当金	26円	26円	26円	26円	26円
配当性向	98.1%	80.9%	73.1%	74.4%	—
(中間配当金)	13円	13円	13円	13円	※13円 (実績)
(期末配当金)	13円	13円	13円	13円	※13円

※10月9日発表

【配当】

- ・前年と同じ額の配当を通期で予定しております。
- ・今後の方針については、もちろん事業環境の変化もあり、時として、もっと大きな投資をしなければならない時期があります。従って、毎回きちんと足元を見つめながら策定してまいります。
- ・安定的な配当を実施することで、株主の皆さんともしっかりとつながっていく。そのような経営をしたいと考えております。

人財

「人の活力」が事業成長の源泉であり企業価値向上に直結するという認識のもと、当社で働く価値を高める施策に注力しています。

講師支援・成長機会の提供

- TEACHER'S SUMMIT
- TEACHER'S SUMMITアカデミー

健康経営の推進

- 健康経営優良法人2020

ガバナンス

迅速な意思決定、経営の健全性、経営の透明性の維持・向上に努め、すべてのステークホルダーへの価値を高め、企業価値向上に努めます。

ガバナンス体制の強化

- 2020年5月より 取締役 5名⇒7名
独立社外役員4名が5名に。社外取締役比率は42.9%

【ESGに関連する当社の取り組み】

- ・人が価値を生む事業です。「人の働く」を支援します。
- ・そして経営は意思決定です。ガバナンスもしっかりと強化してまいります。

共創する未来

ホスピタリティ経営で
教育を共育へ

【本日のまとめ】

- ・個別指導の領域はゲームチェンジです。オンラインによって新たな未来が訪れようとしています。
- ・私たちは盤石な講師基盤を築きながら、オンラインを積極的に取り込むことによって、このゲームチェンジを成長の機会点にします。
- ・リアルであってもオンラインであっても、生徒に伴走する講師があつてのことです。当社の強みである講師基盤をもっと磨いていきます。
- ・教育を共育へ。テクノロジーの進化は進みますが、その裏側で、人と人が関わる、温かい関わりの中で人が育つ、このような教育が皆さん必要だと思われませんか？
- ・ICTを手段として活用し、人と人が出会って良かった、共に育てた、そして自分たちは共に育った。こう言える教育の未来を事業と実績で表現してまいります。
- ・教育は大義を持って。戦略はアジャイルで短期で見直しながら。このような経営を進めてまいります。

本資料に掲載されている業績見通しや、その他今後の予測・戦略等に関わる情報は、現時点で入手可能な情報と合理的であると判断する一定の前提に基づき当社が予測したものです。本資料の正確性や完全性について、当社が何ら表明及び保証するものではありません。

実際の業績は、様々なリスク要因や不確実な要素により、業績見通しと大きく異なる可能性があります。本資料中の情報によって生じた影響や損害については、当社は一切責任を負いません。

なお、いかなる目的であれ、本資料を無断で複写複製、または転送等を行わないようお願いいたします。

本資料は当社をご理解いただくために作成されたもので、当社への投資勧誘を目的としておりません。投資に関する決定は、ご自身のご判断において行われるようお願いいたします。

