



Japan Business School Case Competition 2014

課題ケース



マウントフォレスト学習会¹

2014年5月28日。とある10階建てオフィスビルの最上階にある社長室。マウントフォレスト学習会の社長である森山は、駐車場から走り去る白い軽乗用車を、ブラインド越しに眺めていた。

マウントフォレスト学習会は、1983年に九州で学習塾を創業した。その後、近畿中国地方を皮切りに東へ進出し、現在は四国・沖縄を除く全ての地域で学習塾を展開している。業績は順調に推移していたものの、少子化の影響や競争環境の変化なども相まって近年の業績はじりじりと悪化している。

¹ このケースは、ケースコンペティションの資料として、オリジナルで創作されたものであり、登場する企業や人物等の固有名詞、記載された内容や数値等はすべて架空のものである。本ケースは、株式会社経営共創基盤の協力のもと JBCC2014 実行委員会 ケース制作班（慶應義塾大学大学院経営管理研究科 四條陽一、グロービス経営大学院 佐藤淳、吉田華倫、名古屋商科大学大学院マネジメント研究科 松本健太郎、金山広治、森勇憲）が作成したものであり、ケースの複製等の問合せは JBCC 実行委員会 (<http://jbcc.jimdo.com/>) に連絡を行うこととする。JBCC 実行委員会の許可を得ずに、本ケースのいかなる部分の複製・検索システムへの取込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他の種類を問わない）による伝送を行ってはならない（ただし株式会社経営共創基盤は除く）。Copyright©2014 は JBCC 実行委員会が保有する。

森山は、今年9月末に償還期限を迎える30億円の私募債について、メインバンクである九州共済銀行の担当者である斎藤と協議を行っていた。斎藤からは、「リファイナンスに向けて、今後の事業戦略と事業計画を提示してもらいたい。」との申し出があった。

斎藤を玄関まで見送った大河原が社長室へ戻ってきた。大河原は、最近鳴り物入りで入社してきたMBAホルダーであり、経営企画室長を担当している。森山は、これまで何も言わなかった銀行が突然計画の提示を求めてきたことに困惑したものの、計画を提出することを1つの契機と捉え、今後マウントフォレスト学習会がどのような方向に進むべきか、今後の事業戦略と5ヶ年の事業計画を作成するように大河原に命じた。

1. 学習塾業界の動向

国内の学習塾業界は、成熟・飽和状態にある。

学習塾事業は、個人が自宅で始めることも可能であるように、参入障壁は低く、個人で学習塾を営む者、地域密着型で教室数を増やしてゆく事業者、全国展開する大手の事業者に大別される。学習塾が教室数を拡大する手法は、直営以外にもフランチャイズ方式、M&A、提携などが活用されている。

また、生徒各自のレベルに合った講義を受けさせたいという親のニーズの高まりを受け、少人数制や個別指導が人気を博している。小規模な学習塾は柔軟に業態を変化させることでこのニーズに呼応し、大手学習塾もこれに追随している。集団授業形式でも、1科目からの契約を可能としたり、生徒ごとに個別のカリキュラムを組んだりするなど、カスタマイズが近年重要視されている。大手学習塾は、ブランド力の強化や、顧客に対するきめ細やかな対応を行うことで、小規模な学習塾に対する優位性を確保し、集客を図っている。

最近では、インターネットを利用した学習塾も広がりを見せている。インターネット上で授業を配信、受講生がコメント欄を活用して講師とインタラクティブな質疑応答をする事業者も台頭している。大手学習塾もインターネットを活用した授業を積極的に展開している。また、通信添削も広く普及している。事業者・生徒の双方にとって、時間の融通が利くという特色がある。

対象とする生徒の範囲を拡充することで、事業範囲を拡大することがある。例えば、中学・高校部門しかサービスを提供してこなかった事業者が、小学生や未就学児童向けの事業へ進出することがある。このほかにも、水泳教室、サッカー教室、英会話教室、科学実験教室などを行う事業者や、人生・生活全般を通して顧客と関わることを目的とし、出産・育児の啓蒙活動、資格取得、生涯学習などを取り扱う事業者も存在する。

2. マウントフォレスト学習会について

マウントフォレスト学習会は、現社長である森山が、1983年4月に福岡で創業した。3年後には、福岡の高校受験対策向けの合格判定模擬試験マーケットで大きなシェアを獲得した。これにより、1990年には九州主要都市への進出を果たすことができた。

1995年には近畿中国地方へと進出し、その後は、関東甲信越地方、東海地方、東北地方と歩を進め、2003年には北海道地区に進出した。CAI（コンピュータ支援教育）分野への進出は1987年で、自社で利用するほかに、他の学校への販売もしている。これらのCAI教材は、法人向けの販売のみだったが、近年、個人向けコンテンツの提供を開始した。

九州における高校受験の分野では、トップ校に3桁の合格者を送り込んでいる。しかしながら、九州大学の合格者は、大手学習塾が3桁の合格者を輩出しているのに対し、マウントフォレスト学習会からの合格者は20名に留まる。首都圏の有名大学に至っては、1桁台の合格者しか送り込めていない。

マウントフォレスト学習会は、全国へとその事業エリアを拡大しているが、株式の公開はしておらず、森山が9割以上の持分を保有している。一部地元の銀行などの金融機関が保有している以外には、外部株主はいない。

理念

マウントフォレスト学習会の経営理念は「こどもたちの輝かしい未来のために、学力向上のための最高の場を提供する」である。また森山は、創業当初から、将来この街を、この地域を、そしてこの国を支え、背負って立つこどもたちが、最高の学習をできるように、他のどんな学習塾にも負けない、理想的な学習の場を創り上げたいという強い想いを持って、経営を行ってきた。森山は、顧客に満足してもらうためには、まず社員が満足して働くことが不可欠だと考えている。

また、マウントフォレスト学習会は、純粋な学習塾であることに拘りを持っている。そのため、隣接事業領域である、水泳教室やサッカー教室などは展開していない。また、対象とする生徒も小中高校生に限定している。これは、いたずらに教育サービスの幅を広げないこと、そして教える生徒の年齢を限定することによって、生徒にとってより質の高い教育サービスを提供できるという森山の強い信念にもとづくものである。

事業

マウントフォレスト学習会の事業は、主に年齢・学力レベル・カリキュラム・運営方式に

よって特徴づけられる。

小学校低学年は国語、算数のみ、小学校高学年は、国語、算数、英語、社会、理科を指導している。近年では、ことり学習塾と提携し、難関中学受験クラスを福岡市内の一部教室で実施している。

中学生については、学力別に5つのレベルにコースが分けられている。指導科目は国語、数学、英語、社会、理科である。2007年度には、特進クラスを設立、難関校を目指す中学生の指導を行っている。

高校生に対しては、国語、数学、英語、社会、理科の5科目を指導している。2007年度に大手学習塾であるBe Smartゼミナールと業務提携を結び、Be Smartゼミナールが運営するインターネットを活用した授業を高校生向けに導入している。また、2008年度から特進クラスを開設し、中学・高校を通した一貫教育を目指している。さらに、学習塾最大手のウィンドテール学習塾と業務提携を結び、東大トップコースを開講している。

地域本部数・教室数²

マウントフォレスト学習会は、四国・沖縄を除く全国に事業を展開している。教室のスクラップ&ビルドを推進しつつ、直営方式での教室数拡大に取り組んでいる。(資料3参照)

採用

正社員採用およびアルバイト採用を行っている。

正社員採用は、講師と事務スタッフを募集している。新卒の採用人数は毎年30名程度行っており、全学部・学科からの応募を受け付けている。講師で採用された場合、小学生から高校生の学習指導に加え、教室や本部の運營業務も行う。将来的には教室長や本部長としての役割も担うことが期待される。講師には、転勤があるものと勤務エリアが限定されているものがあり、転勤がある場合の方が給与はやや高い。なお、講師は中途採用も行っている。募集対象は講師職経験者で、28歳ぐらいまでの候補者が歓迎される。

アルバイト採用は、大学生を中心にアルバイト情報誌などで講師の募集をしている。短時間で手軽にお金を稼げるため、人気がある。なお、アルバイト講師が、大学卒業後、正社

² 学習塾業界において、「教室」とは「校舎」と同義であり、他業界の「店舗」を意味する。また、「教室長」または「室長」は他業界の「店長」を意味する。大手学習塾では、「教室」の上に「本部」を置くこともある。「本部」は、「教室」を統括する存在で、「本部長」は他業界の「エリアマネージャー」に相当する。なお、「本部」は「教室」を兼ねることが多い。

員講師になるケースもある。

正社員講師の育成

正社員には研修プログラムが用意されている。研修プログラムは、新人研修や監督職候補者研修、本部長研修など、社内の職務・職階毎に用意されている。このほか、新卒採用者には入社前、入社後に講師研修が用意されている。学習指導は科目別担当制になっており、各講師には担当する科目が割り当てられている。また、定期的に模擬授業を行い、講師のスキル向上を図っている。

アルバイト講師の育成

マウントフォレスト学習会は、授業の質を高めるため、アルバイト講師の育成に力を入れている。授業の進め方などについて、先輩講師が指導を行う。ただし、指導の仕方は属人的であるため、指導する講師との相性によって、講師の質にはばらつきがある。

講師の定着率

若い社員が多いため、社内の風通しは良い。しかし、朝から昼にかけてはチラシ配りやポスティングを行い、十分な授業の準備を行えないまま夜の授業に臨まなければならないことがある。また、年末年始や長期休暇の季節に授業が集中して設定されることが多く、家族との接点が減ってしまうこともある。

正社員講師は20歳代の頃は、講師としての十分な成長環境があり、成長を実感することができるが、30歳代以降になると待遇面の悪さのため、離職が増える傾向にある。

アルバイト講師の定着率は高いが、大半は大学を卒業すると同時に辞めてしまう。

3. マウントフォレスト学習会の業績

業績が順調だった頃に稼いだ余剰資金を有価証券で運用していたが、2008年度のリーマンショックによる市況の悪化により、所有していた有価証券の価値が大きく毀損した。そのことに対する反省から、その年にすべての投資を処分し、本業に注力することを決意した。

近年の低業績を立て直すため、それまでの基盤営業エリアだった九州・近畿中国エリア以外の営業エリアにおいて、本部・教室のスクラップ&ビルドに取り組み、売上の拡大を目指してきた。また、メニュー強化を図り、成績上位層に対する指導力の強さや合格実績を積極的にアピールすることで生徒の獲得に取り組んできた。

しかし、九州地方と近畿中国地方以外では、ブランド認知度も低く、また、実績も乏しいため、集客は思わしくなかった。そのため、これらの地方では、低い利益率に甘んじる状況が続き、苦しい経営を余儀なくされている。さらに基盤となる営業エリアにおいても、主要講座の受講料の値下げや一人当たり受講講座の減少等により、教室当たり売上高が低下傾向にあるのが現実である。さらに、売上高の減少を補うため、広告宣伝費や光熱費、備品代等の削減を進めているが、売上高の減少を補うにはいたらず、利益も横ばいから低下傾向にある。

なお、マウントフォレスト学習会では、新規の本部や教室の設置は主に賃借によって進めているが、一部自社所有することもある。新規の本部・教室の設置に必要な資金は、全額を金融機関からの借入れや金融機関による私募債の引き受けに頼っており（資料6参照）、自社所有のすべての不動産を担保に差し入れている。

4. 森山の悩み

少子化により今後ますます縮小していくことが見込まれる国内市場、これまでマウントフォレスト学習会の業績を支えてきた九州・近畿中国エリアにおける大手事業者との競争の激化や、有名校への合格実績の低迷など、マウントフォレスト学習会を取り巻く環境はますます厳しくなることが想定される。

そのような事業環境の中、森山は、直営教室による集団授業型の事業展開をこれまで通り踏襲していった良いものか悩んでいる。

森山は、今回の銀行からの要請を機に、自分のワンマンで経営してきたマウントフォレスト学習会の成長戦略の抜本的な見直しを、一度自分以外の者に考えさせてみたいと思った。現在自社の置かれた状況を踏まえ、創業の理念を実現するため、これからどのような成長戦略を描けばよいのか。森山は、経営企画室長の大河原に期待していた。大河原は、経営企画室のメンバーと共に、7月20日に社長へ報告するための準備を始めた。

(設問)

大河原の立場で、森山に報告するための今後のマウントフォレスト学習会の戦略を描き、サマリー1枚（フォントサイズ9以上）、添付資料4枚以内（全てA4）にまとめなさい。

補足資料

資料1 財務ハイライト

(単位：百万円)	2009年度 (2010年3月期)	2010年度 (2011年3月期)	2011年度 (2012年3月期)	2012年度 (2013年3月期)	2013年度 (2014年3月期)
売上高	7,090	7,174	7,064	6,891	6,646
売上総利益	1,529	1,652	1,604	1,578	1,520
営業利益	72	183	152	144	131
経常利益又は損失(△)	137	35	27	33	11
税金等調整前当期純利益又は純損失(△)	△ 200	△ 169	△ 371	33	△ 15
当期純利益又は純損失(△)	△ 541	△ 260	△ 412	△ 6	△ 356
有利子負債(借入金・社債)残高	5,853	5,589	5,524	5,653	5,853
純資産額	2,886	2,625	2,214	2,207	1,851
総資産額	9,965	9,714	9,451	9,430	9,325
営業活動によるキャッシュ・フロー	660	281	531	416	353
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 534	△ 469	△ 345	△ 306	△ 203
財務活動によるキャッシュ・フロー	353	△ 264	△ 65	129	200

資料2 2013年度貸借対照表および損益計算書

貸借対照表

(単位：百万円)	2014年3月末
流動資産	
現金預金	996
売上債権	77
原材料・貯蔵品	21
繰延税金資産	210
その他	173
流動資産合計	1,477
固定資産	
有形固定資産	
建物及び構築物	10,053
減価償却累計額	△ 5,887
建物及び構築物（純額）	4,166
備品	1,026
減価償却累計額	△ 947
備品（純額）	79
土地	2,921
その他	42
有形固定資産合計	7,208
無形固定資産	
ソフトウェア	9
その他	9
無形固定資産合計	18
投資その他の資産	
繰延税金資産	59
敷金及び保証金	355
その他	208
投資その他の資産合計	622
固定資産合計	7,848
資産合計	9,325

(単位：百万円)	2014年3月末
流動負債	
仕入債務	80
短期借入金	553
1年内償還予定社債	3,000
未払金	259
未払法人税等	39
未払費用	258
前受金	380
その他	24
流動負債合計	4,593
固定負債	
長期借入金	2,300
退職給付引当金	49
役員退職慰労引当金	283
資産除去債務	223
その他	26
固定負債合計	2,881
負債合計	7,474
株主資本	
資本金	1,700
資本剰余金	844
利益剰余金	△ 693
株主資本合計	1,851
純資産合計	1,851
負債純資産合計	9,325

損益計算書

(単位：百万円)	2014年3月期
売上高	6,646
売上原価	5,126
売上総利益	1,520
販売費及び一般管理費	1,389
営業利益	131
営業外収益	
その他	44
営業外収益合計	44
営業外費用	
支払利息	162
その他	2
営業外費用合計	164
経常利益	11
特別損失	
固定資産除却損	26
特別損失合計	26
税金等調整前当期純損失 (△)	△ 15
法人税、住民税及び事業税	30
法人税等調整額	311
法人税等合計	341
当期純損失 (△)	△ 356

資料3 地域別セグメント情報

2014年3月末時点の地域別教室数および2014年3月期の地域別売上高等

地域	本部数 (*1)	教室数 (*2)	合計 教室数	売上高 (単位:百万円)	売上原価 (単位:百万円)	地域別粗利 (単位:百万円)
九州	18	141	159	2,673	1,881	792
近畿中国	15	49	64	987	737	250
関東甲信越	20	70	90	1,807	1,515	292
東海	9	29	38	715	596	119
東北	7	14	21	362	308	54
北海道	1	5	6	102	89	13
合計	70	308	378	6,646	5,126	1,520

(*1)本部機能を併設する教室数(校舎数)のこと。

(*2)本部機能を併設しない教室数(校舎数)のこと。

2009年度末から2013年度末までの教室数(本部を含む)の推移

地域	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
九州	154	153	155	158	159
近畿中国	62	66	63	63	64
関東甲信越	82	87	91	91	90
東海	32	36	40	39	38
東北	19	20	20	21	21
北海道	3	7	6	7	6
合計	352	369	375	379	378

資料4 売上原価明細書

区分	2013年度	
	金額(百万円)	構成比(%)
1. 人件費	2,545	49.6%
2. 教材費	253	4.9%
3. 経費		
地代家賃	1,003	19.6%
水道光熱費	269	5.3%
旅費交通費	135	2.6%
業務委託費	125	2.4%
減価償却費	340	6.6%
その他	456	8.9%
小計	2,328	45.4%
合計	5,126	100%

資料5 販売費及び一般管理費の内訳（主なもの）

区分	2013年度
	金額（百万円）
広告宣伝費	705
役員報酬	54
給与手当	200

資料6 2014年3月末 有利子負債明細

（単位：百万円）

金融機関名	借入金	社債	合計
九州共済銀行（メインバンク）	1,792	3,000	4,792
四葉銀行（第二地銀）	513	-	513
帝国銀行（メガバンク）	144	-	144
日本信用商工銀行（政府系）	300	-	300
社台信用金庫（地元信金）	104	-	104
合計	2,853	3,000	5,853

資料7 2013年度従業員数

セグメントの名称	従業員数（名）	臨時従業員数（名） ※年間平均雇用人員
塾関連事業	293	1,363
本社・管理部門	24	0
合計	317	1,363