

NOVA

七転八起の再生

9年前に経営破綻した英会話教室のNOVA。地味ながらも復活を遂げるまでに至ったが、その再生はまさに七転び八起きの道のりだった。

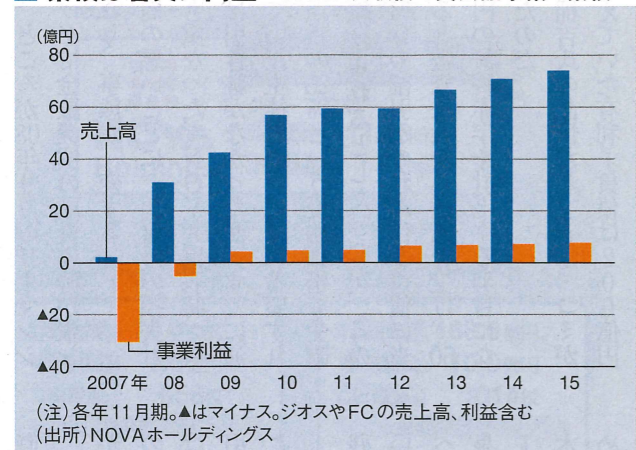
本誌：緒方欽一



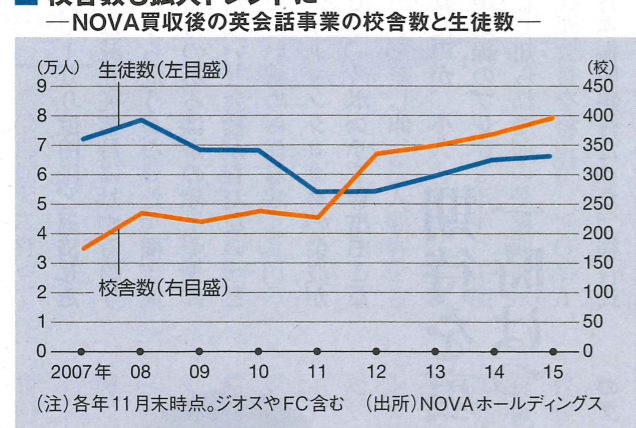
栗東駅前校(滋賀県)はロハス風のコンセプトNOVA(右上)と新業態のバイリンガルスクール(右下)を併設



業績は着実に向上—NOVA買収後の英会話事業の業績—



校舎数も拡大トレンドに—NOVA買収後の英会話事業の校舎数と生徒数—



かつて英会話教室の最大手だったNOVA。「駅前留学」や「農婆」の派手なテレビCMで有名になった。ところが解約金が増えて、経済産業省は一部業務停止命令を出し、2007年10月に経営破綻した。

破綻時点で439億円に上った負債を切り離し校舎数も大幅に縮小した後で、事業のみを承継したのが現在のNOVAである。NOVAに加えて、10年に同じく経営破綻したジ奥斯、さらにフランチャイズ(FOS)、さらに運営する校舎も含めた数字が、NOVAホールディングスにおける英会話事業の業績となる。

直近の数字がある15年11月期は売上高74億円、事業利益(営業利益に相当)7.8億円、その動向や校舎数などを見ると拡大基調に入りつつある(左上図)。

旧NOVAのピーク時が売上高700億円、営業利益16億円、900校、生徒数50万人という業容だったことに比べるとまだ見劣りしている。ただ旧NOVAが、前払いで受け取った授業料を元手に身の丈以上の拡大路線を突き進み、破綻に至ったことを考えれば、地味ながらも復活を遂げて

買収から1年余りは年間100億円を投じていた広告をやめるとともに、電話を中心に受け付けていた授業の予約をネットに移行するなどの合理化策で順調に収益を改善させ

きたといえるのではないかと懐かしい「NOVAうさぎ」のテレビCMも昨年1月から全国キー局で復活した。だがNOVAホールディングスのオーナー兼社長である稲吉正樹氏(47)の話によると、ここまでの道のりは決して平坦ではなかったことがわかる。

一時はジ奥斯ともども振興銀行グループに

07年にNOVAが破綻した際、スポンサーとして手を挙げたのが、稲吉氏だった。同氏が1994年に創業したジオー・コミュニケーションの教育事業子会社であるジオー・エデュケーションの傘下に入ることとなった。

薄れる破綻の記憶 業績も着実に上向く

京都・滋賀・奈良直営課長の長谷川緋加子氏の説明によると、栗東駅周辺はマンションが立ち並び、ファミリー層の多い地域だという。同スクールの入るビルは空きテナントが目立つ一方、学習塾や市の児童館も入居する。真向かいの建物にはセイハネットワーク(福岡市)の子ども英会話教室もある。子ども向け教育施設が密集しているこの激戦区に、NOVAはあえて進出した形だ。

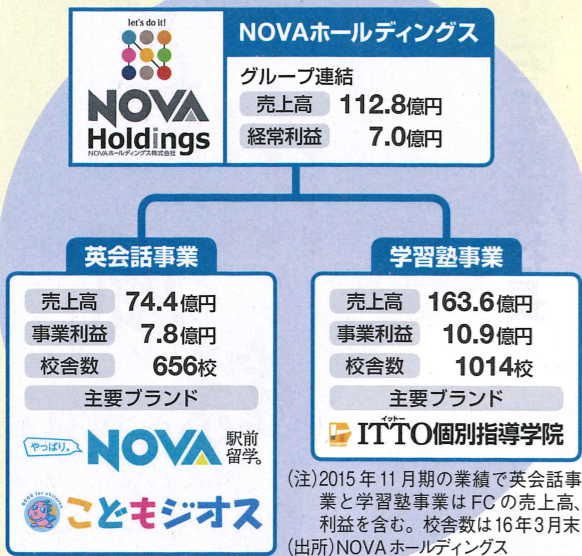
ド ユー・ユー・ハブ・ア・ペット? (あなたはペットを飼っていますか?)

動物が描かれたカードを手に、外国人講師が問いかけると、5歳くらいの子どもがよどみなく答えた。「アイ・ハブ・ア・ゴールドフィッシュ(金魚を飼っています)」

滋賀県南西部にあるJR栗東駅。10月1日、そこから徒歩2分ほどの場所に、0〜12歳の子どもを対象とした英会話教室「NOVAバイリンガルスクール」がオープンした。

ネイティブの外国人が長時間接しバイリンガルを育成するというのが売りだ。英語を話せる日本人保育士も常駐し、大人が通うイメージの強かった過去のNOVAとは異なる、新業態の教室となっている。

英会話と学習塾が2本柱
—NOVAホールディングスの事業概要—



現在、NOVA生徒の受講期間は平均2年半。生徒1人当たり単価は、法人顧客を含めた平均で月1万7000円だ。11年に月謝1万円の低価格コースを開始したが、単価はむしろ上がってきているという。今後、NOVAは再拡大に打って

出る。NOVAの校舎数は今年3月末時点の259校から500校にする計画という。内装や家具にもこだわり「カフェ風」「ロハス風」など校舎ごとにデザインの異なる「コンセプトNOVA」も展開する。既存校舎も順次変えていき、15年8月に買収した海外留学エージェントのラストリゾートの支店を併設した教室も開設した。栗東市で始めたバイリンガルスクールも増やしていく考えだ。

子ども向け英会話に特化しているジオスについては、稲吉氏の創業事業である学習塾との連携を深めている。具体的には、NOVAホールディングスが傘下に抱える、「一問一答」が名称の由来である学習塾事業「ITTO個別指導学院」などとの共同出店を進めていく方針だ。

過去の反省から
授業料は月謝制に

まず着手したのがジオスの経営効率化だった。不採算校やNOVAと隣接する校舎を整理していった。さらにNOVA、ジオスともに破綻の反省を踏まえて授業料を月謝制に変

更した。過去の転落は、生徒から前払いで受け取った多額の授業料に目がくらみ、放漫経営に陥ったことが原因であった。旧NOVAもまた、途中から授業そっちのけでカネ集めに走った。その結果、目いっぱい集客はしたが、予約を取れず授業が受けられないという生徒を大量に生み出した。一方で月謝制を採ると退会が起きやすい反面、受講を継続してもらうための企業努力が促される。



学習塾事業は現在テナント型校舎から賃貸型校舎への切り替えを図っている。賃貸型とは地主に戸建ての校舎を建ててもらいそれを借り受けるスタイルで、アパート・マンション経営で見られる一括借りに近い。この校舎建設時にジオスも併設するというわけだ。

紆余曲折を経たNOVAの再建
—NOVAホールディングスの沿革—

1994年	6月	稲吉正樹氏が学習塾を開設
97	6月	株式会社がんばる学園を設立(2000年にジー・コミュニケーションに社名変更)
2004	5月	居酒屋チェーン鈴庄の買収を皮切りに、外食チェーンのM&Aを積極化
05	4月	学習塾が500校を突破
07	6月	北海道地盤の英会話学校イー・シーを買収
	10月	旧NOVAが会社更生法の適用を申請
	11月	ジー・コミの100%子会社ジー・エデュケーションがNOVAの事業を承継
09	10月	経営危機で稲吉氏が代表権を返上、ジー・コミは日本振興銀行グループのフーティーズ傘下に
10	4月	ジー・エデュケーションが経営破綻したジオスの事業を承継
	9月	日本振興銀行が破綻、稲吉氏がジー・エデュケーションを買収
13	9月	NOVAホールディングス発足
14	12月	破産したT.I.E外語学院の事業を承継
15	3月	学習塾が1000校を突破
	8月	海外留学支援のラストリゾートを買収

ジオスを引き継いだ際、生徒が破綻前にすでに支払っている金額分の授業は無償で受けられるようにした。授業料収入が当面得られないのにサービスを提供し続けたいといけないが、そこは振興銀行の支援を受けなければ問題ないと踏んでいた。ところがこれが失敗だった。同年9月、振興銀行が大きく膨らんだ不良債権を処理できずに経営破綻したから

「英会話事業は利用者の細かいニーズに応じてサービスが提供されている。いわば群雄割拠の状態で、裏を返すとどの会社も大きくなる余地はある」と、ベンチャー企業を支援するトーマツベンチャーサポート事業開発部の納富準平氏は指摘する。一方でNOVAが復活に四苦八苦してきた9年間で、英会話スクール業界の最大手がイーオンに替わるなど状況は大きく変化している。

た。ところが08年9月のリーマンショックで金融機関の融資姿勢が厳しくなり、事態が一変する。間の悪いことに、想定外の損失計上も重なった。NOVA買収時、負債は引き継がなかったが、すでに通っていた生徒については、希望すれば通常の25%という優遇価格で受講を続けられるとした。だが、この75%分の割引がのれん代と負債に当たると監査法人から指摘を受け、50億円の最終赤字を計上する羽目になったのだ。

稲吉氏の記憶だと、ジー・コミを抱えていた有利子負債は200億円、そのうち7割前後が1年以内に返済期限の来る短期資金だった。金融機関の融資引き締め姿勢は、ただでさえ脆弱だった同社の資金繰りを直撃する。1年間で100億円ほど返済したが、現金は減り従業員に対する給与の支払いすら危うくなった。稲吉氏は「信用力のあるほかのオーナーに引き継がないと会社がたない」ところまで追い詰められる。ただ、リーマンショックの余波が残る中では、スポンサーも出てこない。唯一手を差し伸べてくれたのが、小泉・竹中路線のプレインとして知られた木村剛氏が会長を務める、日本振興銀行だった。稲吉氏は「選択肢はそれしかなかった。本当に(破綻の)ぎりぎり一歩手前だった」と振り返る。ジー・コミは09年10月、振興銀行

のグループ企業で飲食店の開業支援を行うフーティーズの傘下に入った。そして稲吉氏は経営を離れた。NOVAに続いて経営破綻したジオスの事業を、稲吉氏の抜けたジー・エデュケーションが承継することになったのは、この翌年の10年4月のことだ。

稲吉氏はジー・コミを離れた後、売却で得た資金を元手に「いなよしキャピタルパートナーズ」という会社を立ち上げていた。運転手、秘書を入れて3人だけの会社だ。ジー・コミ売却時に競業禁止の契約を取り交わしたので、外食と教育の両事業を行うわけにはいかず、賃貸用不動産を十数棟運用することにした。稲吉氏はこの期間を「失業時代」と呼ぶ。「一緒にやってきた仲間や、少数株主とはいえベンチャーキャピタルなど出資者の期待を裏切り、自分が退場しなくてはならなかったことがつらかった」と振り返る。

期待を裏切り
一時はつらかった



NOVAホールディングス
オーナー兼社長
稲吉正樹
いなよし・まさき ●1969年生まれ。92年愛知学院大学卒業後、蒲郡市役所入庁。94年に市役所を辞め起業、経営者の道へ。