

株式会社市進ホールディングス (4645 JASDAQ)

【要約】

- ✓ 株式会社市進ホールディングス(以下、同社)は、首都圏(1都4県)を中心とした関東地区で学習塾を展開する企業である。特色としては、「安心感、安定感」のある学習塾だが、その反面他の塾企業と比較して「収益性」が低い。しかし現在の下屋社長が就任してからはコスト削減策に取り組み「改革」を推進中である。
- ✓ 集団授業、個別授業、映像授業の3業態を揃えているが、少子化が一段と進む中で、以前のように売上高を伸ばすことは容易ではない。同社でもこの点を認識し、今後の成長のために2011年以降は年齢層を広げる縦展開、事業内容を他の「教える」分野に広げる横展開を着実に実行している。
- ✓ しかし近年ではグループの中核である(株)市進の業績が大きく低迷し、連結営業収益は2012年2月期から2年連続の赤字となったが、その後下屋社長の強いリーダーシップのもと各種の改革を実行している。その結果、2014年2月期には計画どおり営業利益は黒字転換したが、その水準はまだ低く、本格回復へはまだ道半ばであり、今後も改革計画の遂行は続く。
- ✓ 改革計画(コスト削減策)を進めるだけでなく、その後は売上高の回復も必要だ。同社では既にその布石も打っており、改革が一段落した時点で売上高が反転すれば収益が大きく変わる可能性もある。その意味で、今後数年間は同社の動向には注目する必要がある。

(株式会社ジーキューブ アナリスト 寺島 昇)

－ 連結業績推移－

決算期	売上高 (百万円)	営業利益 (百万円)	経常利益 (百万円)	当期利益 (百万円)	配当 (円)
2011年2月期	18,874	398	455	160	10.0
2012年2月期	17,964	△ 210	△ 189	△ 370	10.0
2013年2月期	19,139	△ 780	△ 785	△ 1,577	10.0
2014年2月期	17,858	101	84	△ 737	10.0
2015年2月期(予)	17,349	103	86	△ 383	10.0

*予想は会社予想。

株式会社市進ホールディングス (4645 JASDAQ)

沿革

1965年、初代社長である梅田威男氏が前身の「真間進学会」を創業し、中学・高校受験指導の事業を開始した。その後、1970年12月に「市川進学教室」と改称し、1975年6月に「(株)市川進学教室」を設立。1979年2月には現役高校生を対象とした「市進予備校」を創設し、現在の事業基盤を確立した。1984年10月には「(株)市進」に商号変更し、併せて「市川進学教室」を「市進学院」に名称変更した。

さらに業容拡大を目的に、1992年3月首都圏広域展開のために小中生指導の市進学院、高校生指導の市進予備校の各教育本部を文京区本郷に移転した。また、1995年3月には家庭教師派遣を行う「市進チューターバンク(ITB)」を設置し、家庭教師派遣業を開始、その後1997年3月にはITB事業を首都圏全域に広げ業容多角化を進めた。また1998年10月には「個太郎塾」を開業し、個別指導分野に参入。その後、1999年5月に個別指導教育を主力とする「(株)個学舎」を設立し、同年9月にはITBおよび個太郎塾を「(株)個学舎」に営業譲渡した。

またこの間、1996年7月に株式の店頭公開(日本証券業協会)を行い、2004年12月にはジャスダック証券取引所に株式を上場した。

2006年には(株)個学舎にて、「個太郎塾」のフランチャイズ事業を開始、同年市進予備校にて映像事業「市進ウイングネット」を制作し、市進予備校の高校生に配信を始めた。また2007年には市進ウイングネットを地方の塾、予備校に向けて外部販売を開始した。2008年にはZ会グループと業務資本提携、(株)ウィザースと業務提携し相互コンテンツの利用を開始した。2010年には、グループ経営機能とコーポレートガバナンスの強化、意思決定の迅速化のためにホールディングス(持株会社)体制に移行した。また同年9月には、(株)学研ホールディングスと「業務提携に向けた協議を開始する」と発表し、その後2011年11月には正式に業務・資本提携契約を締結した。

2011年初には、持株会社の「市進ホールディングス」と「市進」「個学舎」「市進ウイングネット」「ジャパンライム」「市進総合研究所」「友進」の6つの事業会社で市進教育グループを構成していたが、同年に入ってからさらなる事業の垂直・水平展開を進めるために新会社設立やM&Aを積極的に行い、2012年6月には上記の6事業会社に加えて、「江戸カルチャーセンター」、「市進アシスト」、「友友ビレッジ」(友進の子会社)、「茨進」がグループに加わった。

株式会社市進ホールディングス (4645 JASDAQ)

<沿革表>

- 1965年 前身「真間進学会」を千葉県市川市に設立
- 1975年 株式会社市川進学教室設立
- 1979年 現役高校生を対象とした「市進予備校」を開設
- 1984年 「株式会社市進」に改称。市川進学教室は「市進学院」に改称
- 1985年 市進出版の名称で「高校受験ガイド」を発売
- 1986年 教材の印刷・配送、施設管理を主業務とする「株式会社友進」を設立
- 1989年 千葉県以外の拠点展開開始
- 1995年 市進チューターバンクを開設し、家庭教師派遣業を開始
- 1996年 株式を店頭公開
- 1998年 個太郎塾を開設し、個別指導分野に参入
- 1999年 株式会社個学舎を設立
- 2006年 株式会社個学舎にて、個太郎塾フランチャイズ事業開始
市進予備校にて、映像授業「市進ウイングネット」を開始
- 2007年 市進ウイングネットの外部販売を開始
- 2008年 Z会グループと業務資本提携、株式会社ウィザスと業務提携
- 2010年 持株会社制(ホールディングス化)に移行、ジャパンライム株式会社を子会社化
株式会社学研ホールディングスと業務提携に向けた協議を開始
- 2011年 株式会社市進アシストを設立、障害者の雇用促進を開始
株式会社江戸カルチャーセンターの全株式を取得し外国人向け日本語教育を開始
桐杏学園の全株式を取得
株式会社友友ビレッジ(2012年4月に楽ちん(株)より社名変更)の全株式を取得し、
高齢者向け在宅サービス事業を開始
株式会社学研ホールディングスと業務・資本提携を発表
- 2012年 桐杏学園の幼児教育部門を(株)市進総合研究所、個別指導部門を(株)個学舎に吸収
「茨城進学ゼミナール」「いばしん個別指導学院」の運営を行う
株式会社茨進(茨進グループ(株)より社名変更)の全株式を取得し子会社化
- 2013年 株式会社学研塾ホールディングスとの共同出資により、学童・幼児保育事業を行う「株式会社GIビレッジ」を設立(持分法適用会社、当社50%出資)

株式会社市進ホールディングス (4645 JASDAQ)

事業の概要

前述のように、同社は首都圏(1都4県)で塾を展開しているが、比較的強いエリアは、千葉県がトップで以下、東京都、埼玉県、茨城県と続く。どちらかと言えば神奈川県は後発でもあり弱い。関東においては茨城県も手薄であったが、上記のように(株)茨進の買収により、現在では同県での地盤も強化しており東関東地域での地盤を磐石なものにしつつある。

塾事業においては以下のような数種類の業態を持っている。以前は小学生低学年から高校生までを主な対象としていたが、桐杏学園の買収により対象は幼児まで広がった。加えてここ数年間のM&Aにより、「塾事業以外」への展開(所謂、横展開)も進んでいる。

<グループ企業>

(市進ホールディングス)

持株会社。グループ全体の経営戦略策定や予算統括を行う。各事業会社が営業に専念し、十分に力を発揮出来るようバックアップを行う。

(市進)

「市進学院」「市進予備校」およびFC 個太郎塾の教育サービス事業を展開。

(市進ウイングネット)

映像授業の販売事業を展開。

(ジャパンライム)

教員向け映像コンテンツ、企業PR用映像コンテンツ事業を行っている。

(個学舎)

直営「個太郎塾」の運営およびITB(家庭教師派遣)、個太郎塾のFC事業を展開している。

(友進)

教材の印刷や配送、生徒の学習環境を整えるための教育施設管理が主業務。

(市進総合研究所)

教材制作、教務研修、受験情報の集約、新教育コンテンツの企画・開発および通信添削「ひゃくてん丸」の運営に加え、2012年3月から「桐杏学園」の運営。(全株式を取得した桐杏学園から引継ぎ)

株式会社市進ホールディングス (4645 JASDAQ)

(江戸カルチャーセンター)

外国人向け日本語教室の運営。将来の海外展開のための布石でもある。2011年9月全株式を取得。

(市進アシスト)

「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づく特例子会社。事務代行業務などを行う。2011年6月設立。

(友友ビレッジ)

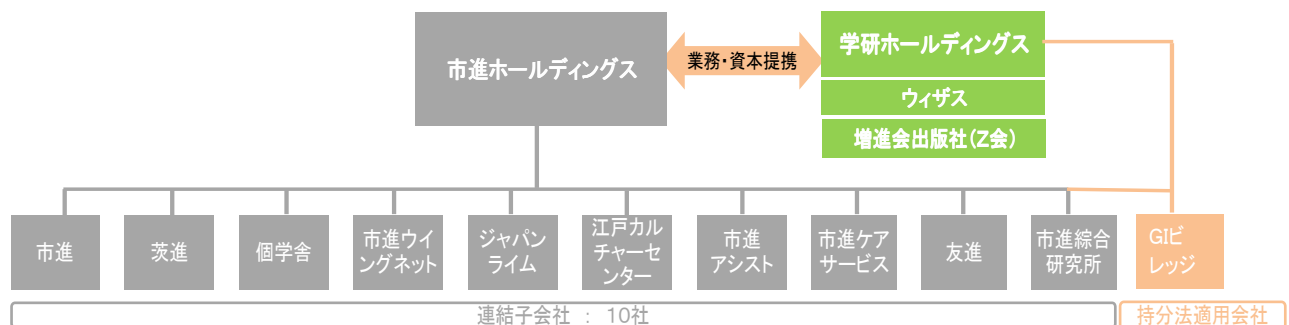
高齢者向け住宅サービス事業。上記の「友進」の子会社。2011年11月同社の全株式を取得。

(茨進)

茨城県を地盤に「茨城進学ゼミナール」「いばしん個別指導学院」の運営を行っている。2012年3月全株式取得。

(GIBレッジ)

幼少一貫教育託児施設「clan tete(クランテテ)」運営・管理を行っている。同社が2013年に資本参加し、現在の出資比率は50%で持分法適用会社。



< 塾事業における主な業態 >

主力の塾事業では以下のような業態(ブランド)を持っている。なお茨進においては、知名度が高いので旧市進学院教室も含めて既存ブランド(茨城進学ゼミナール、いばしん個別指導学院、茨進ハイスクール等)を使用している。

株式会社市進ホールディングス (4645 JASDAQ)

(市進学院)

同社の主力教室。小学校3年生から高校3年生までのクラスがあるが、メインは小3～中3で、高校生は映像授業が中心である。集団授業を行っている。

(市進予備校)

高校生を対象とした予備校。主に映像および集団で授業を行っている。

(個太郎塾)

1対1または1対2の個別授業を行っている。直営に加えてフランチャイズでも事業展開している。

(市進チューターバンク=ITB)

家庭教師の派遣事業。

(ウイングネット)

市進予備校から分離したもので、市進学院または市進予備校のブースを使って映像で授業を行うもの。また映像の外部販売も行っている。視聴したい時に授業が取れる、レベルを細かく対応出来るなどの利点から、近年では高校生は映像授業が増加傾向にある。

主要業態の拠点数推移は下表のようになっている。

		12/4末	13/4末	14/4末
拠点数	市進学院	129	120	122
	市進予備校	18	19	17
	個太郎塾	234	249	256
	その他(*)	13	15	20
	茨進	77	86	89
	合計	471	489	504

*: 友友ビレッジの2拠点を含む

利益率は学年や年齢で高い低いはなく、むしろ形態によって異なり、相対的に集団授業・映像授業は利益率が高く、個別授業が低い。

また指導形態別の生徒数推移は下表のようになっている。業界全体では個別指導が増加する一方で集団指導の比率が低下する傾向にあるが、同社も例外ではない。しかし同社では現在、下記に述べるような教室の効率化・統廃合(スクラップ&ビルド)を進めており、この結果として2014年2月期には個別指導の生徒数は微減となった。

株式会社市進ホールディングス (4645 JASDAQ)

(生徒数、10月時点)		2011年度	2012年度	2013年度 (前期比、%)	
幼児	集団	40	113	322	185.0
小学生	集団	8,639	9,342	9,001	△ 3.7
	個別	2,112	2,798	2,779	△ 0.7
	映像	70	38	98	157.9
中学生	集団	12,594	13,005	11,555	△ 11.1
	個別	6,308	6,975	7,003	0.4
	映像	2,172	3,002	3,059	1.9
高校生	集団	2,292	2,940	2,835	△ 3.6
	個別	3,838	4,330	4,275	△ 1.3
	映像	6,457	6,530	6,738	3.2
その他	集団	187	118	209	77.1
	個別	0	0	0	-
	映像	0	0	0	-
合計	集団	23,752	25,518	23,922	△ 6.3
	個別	12,258	14,103	14,039	△ 0.5
	映像	8,699	9,570	9,895	3.4
総合計		44,709	49,191	47,856	▲ 2.7

業績動向

<2014年2月期>

(損益状況)

(百万円、%)	13/2期			14/2期		
	金額	構成比	前期比	金額	構成比	前期比
売上高	19,139	100.0	6.5	17,858	100.0	△ 6.7
売上原価	16,735	87.4	9.5	15,143	84.8	△ 9.5
売上総利益	2,403	12.6	△ 10.1	2,715	15.2	13.0
販管費	3,183	16.6	10.3	2,613	14.6	△ 17.9
営業損益	△ 780	-	-	101	-	-
経常損益	△ 780	-	-	84	-	-
当期純損益	△ 785	-	-	△ 737	-	-

2014年2月期の業績は上表のようになったが、営業損益は過去2年間の赤字から脱却し、僅かではあるが黒字転換した。売上高が減少するなかで営業利益が黒字に転換したのは、言うまでもなく教室の出店・配置見直しや経費削減策などの「改革」の効果が始まったためと言える。(詳細は後述)

株式会社市進ホールディングス (4645 JASDAQ)

グループ全体の生徒数は上表のように2013年10月現在で47,856名と前年同期に比べて1,335名減少したが、これは主力である「市進学院」の集団授業の教室の統廃合を進めた結果であり、「想定内の数値である」と会社側は述べている。

売上高は17,858百万円(前期比6.7%減)となった。業態別売上高は下表のようであったが、集団、個別が減少する一方で映像、その他は順調に増加している。個別指導については、集団からの業態変更があったものの、直営からフランチャイズ化を進めているため売上高は減少している。(下表参照)

(百万円)	12/2期	13/2期	14/2期
売上高	17,964	19,139	17,858
集団	12,591	12,473	11,333
個別	3,428	4,371	4,156
映像	1,695	1,961	2,028
その他	248	333	341

一方コスト面では、改革計画の推進等により売上原価率は84.8%(前期87.4%)へ低下、さらに販管費率を14.6%(同16.6%)に抑えたことから営業損益では利益(黒字)を確保した。但し特別損益において、拠点運営効率化のための統廃合による現状復帰費用や「固定資産の減損に係る会計基準」に基づく減損損失などとして計430百万円を特別損失として計上したことから当期損益は737百万円の損失となった。

主要経費は下表のようになったが、すべての費用項目が前期比で減少した。教材・印刷費は一部の教材を内製から外注に切り替えたこと、情報発信を紙媒体からホームページ上での発信に切り替えたこと等で費用を節減した。広告宣伝費においても、顧客が活用し易いように重点をチラシ広告からホームページでの案内にシフトした。施設費は教室の統廃合や賃借料の見直しを行い、前期比で微減となった。人件費については、諸業務の効率化や人員配置の見直しを行い、費用を抑制した。

(百万円、%)	13/2期			14/2期		
	金額	売上比	前期比	金額	売上比	前期比
教材・印刷費	1,120	5.9	22.0	885	5.0	△ 21.0
広告宣伝費	1,147	6.0	△ 3.4	705	3.9	△ 38.5
人件費	11,151	58.3	7.4	10,078	56.4	△ 9.6
施設費(賃借料)	3,167	16.5	10.1	3,118	17.5	△ 1.5
合計	16,398	85.7	6.7	14,788	82.8	△ 9.8

株式会社市進ホールディングス (4645 JASDAQ)

(財政状況)

2014年2月末の財政状況は下表のようになった。資産合計は12,541百万円(前期末比1,435百万円減)となったが、主な要因は現預金の減少(△309百万円)、のれんの償却および減損損失の計上(△293百万円)、繰延税金資産の取り崩し(△331百万円)など。

負債合計は9,723百万円(同617百万円減)となったが、主な要因は未払金の減少(△303百万円)、リース債務の減少(△111百万円)など。純資産は2,819百万円(同818百万円減)となったが、主に利益剰余金の減少(△827百万円)による。

(百万円、%)	13/2期末	14/2期末
流動資産	3,227	2,826
現預金	1,880	1,571
固定資産	10,650	9,715
有形固定資産	4,632	4,515
無形固定資産	1,536	1,181
投資その他資産	4,482	4,017
資産合計	13,977	12,541
流動負債	4,337	3,798
短期借入金	1,601	1,722
固定負債	6,002	5,924
長期借入金	3,971	3,812
負債合計	10,340	9,723
純資産合計	3,637	2,819

<今期の見通し>

(損益状況)

- 連結業績推移 -

決算期	売上高 (百万円)	営業利益 (百万円)	経常利益 (百万円)	当期利益 (百万円)	配当 (円)
2013年2月期	19,139	△ 780	△ 785	△ 1,577	10.0
2014年2月期	17,858	101	84	△ 737	10.0
2015年2月期(予)	17,349	103	86	△ 383	10.0

*予想は会社予想。

会社側では今期(2015年2月期)の業績を上表のように予想している。売上高については、2012年9月から行っている拠点(教室)の統廃合を今期も継続することから微減を予想している。その一方で、下記に述べるように諸経費についても引き続き大幅に削減する計画で、その結果として営業損益は黒字を見込

株式会社市進ホールディングス (4645 JASDAQ)

でいる。主たる子会社である市進の合理化改革は今期も継続する見込みであり、引き続き増収による利益計上ではなく、主要4大経費を中心としたコスト削減による黒字計上が続く。特に今期は、下記に述べるように人件費の大幅削減(希望退職の募集等)を計画していることから、特別損失(特別退職金等)の計上が見込まれ、最終損益は赤字が続く見込みだ。

今後の展望

少子高齢化が進む中、学習塾業界は厳しい競争にさらされてきたが、同社も例外ではなく、グループの中核である市進の業績は以前に比べて大きく低迷した。そのような環境下で、現在の下屋社長が就任した2011年以降、同社では下屋社長のリーダーシップの下に会社全体の収益力を高めるための「改革」を積極的に実行してきた。その改革の主たる目的は、「既存事業(主要子会社である市進)の立て直し」と「成長エンジンとしての縦展開や横展開への取り組み」、つまり子会社群の収益化だ。以下はこれまでに行ってきた各種改革の現在までの進捗と今後の主な施策だ。

<市進の立て直し>

この「既存事業の立て直し」とは、言うまでもなく同社グループの中核である市進の黒字化である。この目標に対して会社側(下屋社長)は、「要因は明白であり、これを徹底的に改善していく事で黒字化は可能だ」と述べて改革を進めてきた。下屋社長が指摘する主要因(改善策)とは、

- ➡ 出店政策の見直し
- ➡ 人件費を中心とした経費率の改善

(出店政策の見直し)

同社ではかつて「首都圏制覇」を掲げて、神奈川県や埼玉県にも学習塾の拠点展開を行ってきたが、これらの地域では競争が激しく同社の知名度も相対的に低いため、結果としてこれら地域の新規教室では思うほど集客が出来ずに不効率な出店が続いた。これが市進の業績の足を引っ張ってきたひとつの要因だが、下屋社長は「首都圏制覇など聞こえは良いが、実際には困難な要因が多く、今後は確実に足を地につけた出店を行っていく。特に地元である千葉県にはまだまだ出店余地があるので、強固たる地元への原点回帰を徹底する」との方針を打ち出した。この方針に基づき、同社が弱いとされる地域(神奈川県や東京西部地区、埼玉県など)では、新規出店は原則行わず、むしろ不採算店の統廃合を進めている。その一方で新規出店は同社の知名度が高い千葉県および東京都東部で集中的に行っている。

また効率の悪い一部の教室は、集団授業から個別指導への業態変更を進めている。これによって集客の割りに人件費(講師コスト)を減らすことが可能で、生徒からの評判を落とすことなく教室の効率化を進め

株式会社市進ホールディングス (4645 JASDAQ)

ることが可能になっている。さらに業態変更をして1~2年経っても不採算な教室は、最終的に閉鎖する方針だ。つまり、不採算・不効率な教室であっても、いきなり閉鎖はせず、段階を踏んでスクラップ化を進めている。

(新しい指導運営方針の継続)

指導運営方針については、数年前から実行している都県本部制は維持し、各地域密着型の指導は続ける方針だ。また今まで同一の講師が小学生と中学生を教えていたものを、小学生部と中学生部をはっきりと分けた。これによって人件費効率は低下するが、より細かい指導が可能となり生徒にとっての成果、ひいては集客につながると予想しており、この方針も継続する。これらの指導運営方針変更の効果が出るまでには数年かかると予想されるので、この効果が実際に示現してくるのはこれからになる。

<利益率(経費率)の改善>

同社が営業赤字に転落したのは、売上高が伸び悩んだこともひとつの要因だが、一方で経費、特に福利厚生費を含めた人件費(率)が高かったことが大きな要因である。会社側によれば、同業他社の人件費率平均は45~50%であるのに対して、同社の人件費率は58.3%と高かった。この高い人件費によって社員の離職率は低く、生徒や父兄からは「安定感と安心感」のある学習塾との高い評価を得ていたのも事実であるが、収益が赤字に転落してしまった以上、聖域とも言える人件費カットも大きな経営課題であった。

会社側もこの点は十分に認識しており、下屋社長は2年ほど前から「もはや人件費を中心とした経費削減は待たない。すべての社員、あらゆる部門に痛みを分かち合ってもらおう」と述べ、この分野での改革を進めてきた。具体的には人員配置の見直しに加え、単位当り単価カットによる総人件費削減、拠点の統廃合や出店政策の見直しによる賃借料の改善、一段と踏み込んだ広告費のカット、さらなる効率化による教材・印刷費の削減などを進めてきた。この結果、2014年2月期の主要経費は上表のように昨年度の16,398百万円から14,788百万円へ大幅に減少した。

(経費削減策1：希望退職を募集)

前述のように、前期までも同社では人件費削減の各種の施策を実行してきたが、主に業務効率の改善や人員配置などによるもので、直接に人件費を削減することはなかった。しかし今回は本格的な人件費削減に取り組む計画であり、その第一弾として「希望退職」を募集した。

実際には(株)市進ホールディングス、(株)市進、(株)市進総合研究所、(株)市進ウイングネットに在籍する45歳以上の正社員(約200名)を対象に、40名ほどの希望退職を募集した。割増退職期の支払いに加えて再就職支援を実施するが、6月末までに約52名ほどが退職する見込みのようだ。これによって2015年2月期に約340百万円の特別損失が発生するが、一方で人件費180百万円削減される見込みだ。(どちらも今期予想には織り込み済み)

株式会社市進ホールディングス (4645 JASDAQ)

塾企業においては、講師は重要な資産のひとつであり、これらの人件費に直接手をつけることは容易ではなく、今まではタブーとされてきたが、同社では一步踏み込んだ人件費削減に取り組む。塾企業とは言え、上場をしている営利企業である点から見れば、このような大胆な改革姿勢は大いに評価されるべきだろう。

(経費削減策 2 : その他経費も削減)

上記のように今期は、主要経費の聖域とも言える人件費を大幅にカットする計画だが、その他経費の削減も進める。具体的な主な施策は以下のようである。

- ◆ 友進が行っているグループ内の塾・予備校部門の採点業務を市進に移管し、より直接的で機動的な運営を図る。
- ◆ 友進での印刷の外注化をさらに進める。また教材についても、自前主義を捨て、良いものは他社教材でも積極的に採用する。
- ◆ 同じく友進での清掃の外部委託を減らし、職員による自主清掃を徹底する。
(経費節減＋対顧客意識の向上)
- ◆ 友進の施設管理業務を市進ホールディングスの同種業務と合わせて外注化し、業務・人員のさらなる効率化を図る。

<他の子会社群は好調>

グループの中核である(株)市進の業績が不振であったことから連結決算は赤字となってしまったが、過去数年間に行ってきた縦展開や横展開は順調に進んでいる。現時点ではこれら子会社群の規模はまだ小さいが、今後順調にこれらの子会社群が伸びていけば本業の回復と相まって連結収益が大きく飛躍する可能性はある。以下は主要子会社の現況である。

(市進ウイングネット)

国内外の学習塾など加盟校拠点数が前期比で90拠点近く増加し、順調に事業を拡大している。今後は、塾だけでなく学校(大学、私立中高)などへも営業展開していく。

(ジャパンライム)

教育・医療・スポーツ関連のオリジナルDVDの出荷枚数が増加、ダウンロード版も開始した。法人向けも納品件数は増加しているが、大口案件が少なかったのが課題。今後はタブレット視聴など販売チャネルの拡大によって営業を強化していく。

株式会社市進ホールディングス (4645 JASDAQ)

(市進総合研究所)

今後は、好調である幼児教育の「桐杏学園」と業務提携による「学研ほっぺんくらぶ」に関連した事業に特化する。それ以外の機能(情報出版部門や能力開発部門)は市進ホールディングスおよび市進に統合化し、グループ全体の事業効率を高める。

(友進)

上記のような合理化策を進める一方で、個太郎塾のFC化は積極的に進める。

(江戸カルチャーセンター)

震災・原発の影響で半減した生徒数は順調に回復し、現在240名の定員が、2014年7月からは300名に正式認可される。今後は東南アジア各国との営業窓口を再構築し、中国・ベトナム・ネパールなどからの留学生の集客に注力していく。

(市進ケアサービス)

高齢者向け住宅(友友ビレッジ)を2拠点を運営しているが、2014年7月からは自社ビルを活用して学研ココファンのFCとして通所介護施設1拠点の運営を開始、介護事業に本格参入する。今後も所有する自社物件(21棟)を有効利用して介護事業を拡大する計画。

以上のように、過去数年間に種を蒔いてきた子会社群は順調に成長している。いずれは連結決算に大きく寄与してくるものと思われるが、これら子会社群の成長を妨げないためにも、本業である(株)市進のさらなる回復は必須であり、同社への改革はさらに続ける必要があるだろう。

<正念場：改革は道半ば>

上記のように下屋社長就任以来、同社は積極的な改革(合理化)を進めてきた。その結果、前期(2014年2月期)には営業損益は僅かではあるが黒字化した。その点で、まず第一関門である「黒字化」を達成したことは評価出来るだろう。

しかし営業利益の水準は低く、当期損益は未だに赤字であり、その面からはとても改革は十分とは言えない。会社側でもその点は認識しており、下屋社長自身も「今期は希望退職を募り特別損失を計上、当期損益は依然として赤字予想なので、とても改革が終わったとは言えない。むしろ道半ばであり、今後も継続する必要がある」と述べているが、まさにそのとおりだろう。人件費だけでなく、上記に述べた諸経費の削減は今期だけでなく、当期損益が黒字化するまでは続ける必要がある。少なくとも来期(2016年2月期)までは改革(合理化)は継続する必要があると見え、その意味では、同社の改革はまだ道半ばと言える。

株式会社市進ホールディングス (4645 JASDAQ)

さらにその先には、もうひとつ同社が取り組まねばならない課題がある。それはトプライン(売上高)を上伸させることだ。上場企業としてコストを削減し利益を出す(黒字化させる)ことは重要であるが、本来の企業の存在意義は、売上高を伸ばし、利益を増加させることだ。コスト削減を中心とした合理化策をいつまでも続けることは不可能であり、改革が一段落した後は売上高を伸ばす施策が必要になってくる。

その点で同社は既に布石を打っている。中核となる市進では、前述のように出店政策の見直し、指導運営方針や教務体制の変更などを行っており、今後少しずつではあるが、これらの施策の効果が出てくるものと思われる。また横展開、縦展開を行っている子会社群も規模は小さいものの順調に成長を続けており、近い将来連結収益に寄与すると予想される。したがって、現在進めている改革が一段落する時点で、トプラインが反転するようであれば、同社の収益は大きく変わる可能性がある。その意味で、今後数年間の同社の動向には注目する必要があるだろう。

まとめ

市進HDは千葉県を中心とした首都圏で学習塾を展開する企業であるが、その特色は「安定感、安心感」のある塾である一方で、利益率の低い会社であった。持株会社移行後に下屋社長が就任すると、その後は本業の拡大だけでなく M&A などにより事業の多角化(縦展開、横展開)を推進してきた。それは企業としての位置づけを見直すことを最優先とした結果でもある。すなわち少子化による市場の縮小の壁を乗り越え、継続企業としての基礎作りを重視したのである。その成果は出つつあり、前期(2014年2月期)は僅かではあるが営業損益で黒字転換した。

しかし同社のコスト削減を中心とした改革は依然として道半ばである。本格的な黒字定着に向けてさらなる改革を進めると同時に、トプラインの回復も必要だ。この点で同社は既に布石を打っており、合理化策が一段落した後は、収益が大きく変化する可能性が高い。その意味で、下屋社長のリーダーシップの下、今度数年で同社がさらにどう変わっていくのかおおいに注目する必要があるだろう。