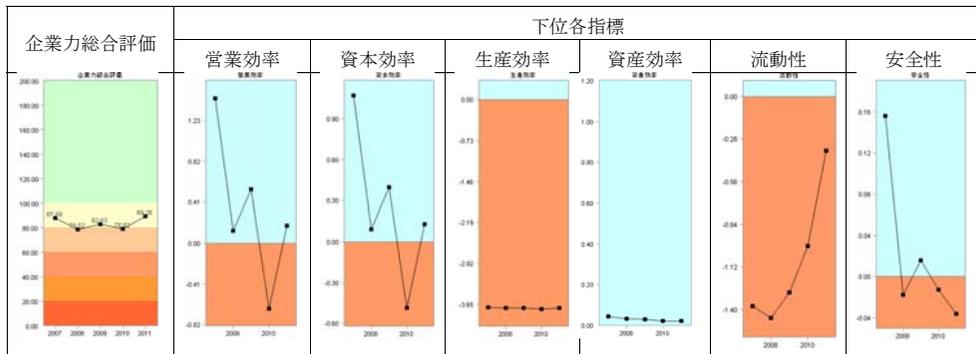


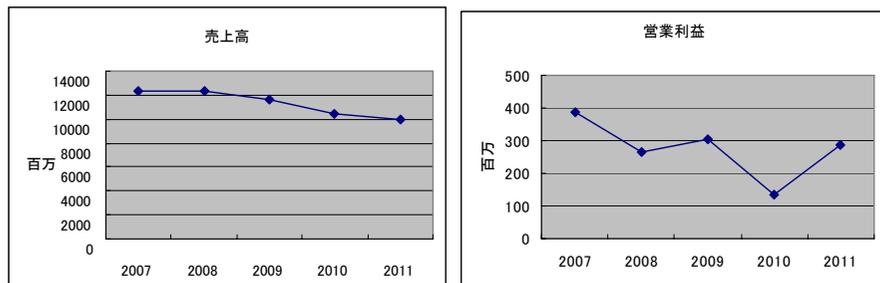
今回は、**㈱京進**を分析します。**㈱京進**は、京都・滋賀を中心に、小中高生を対象とした学習指導を展開している会社です。少子化の進行による競争激化と景気の低迷という悪条件の中、どのような戦略を展開しているのでしょうか。



企業力総合評価をご覧ください。要注意領域（60～80）に落ちるスレスレのところを推移していたのが、2011年に浮き上がりました。何があったのでしょうか。その理由を探ってみます。

営業効率（儲けの指標）のグラフを見ると、前年は大きく赤信号領域に落ち込んでしまいました。しかし、2011年はみごとに正常領域に戻ることができました。資本効率（資本の利用度）も同様です。生産効率（人の利用度）は赤信号領域にはまったまま横ばい、資産効率（資産の利用度）はなんとか正常領域を保っている状態です。流動性は急激に改善しましたが、赤信号領域にあること変わりありません。安全性は、正常領域に戻れないままです。

それでは、営業効率に着目して詳しく見ていきます。



売上高の推移グラフを見てわかるように、売上高は毎期減少する一方です。5年間で8割にまで減ってしまいました。競争激化による低価格化に加え、景気の低迷で通塾開始時期を先延ばしにした

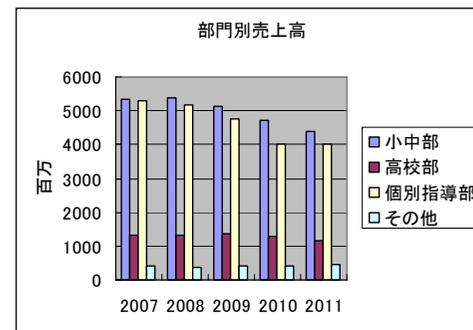
り、受講科目数を減らしたりしている影響でしょうか。ただ2011年、売上の減少スピードにやや歯止めがかかったかのように見えます。

営業利益の推移グラフを見ると、2011年に大きく改善しています。金額ベースで、2008年～2009年のレベルにまで増加させました。どうすれば、こんなことができるのでしょうか。

答えは、コストダウンです。売上の増加が困難な分、コストの見直しで利益をアップさせたのです。と言っても、それは容易ではないはず。学習指導要領の改訂や中高一貫校の増加など、教育環境は大きく変化して、顧客のニーズは多様化し、塾への期待度も高まっています。そのような中で、顧客満足と生産性を両立させなければならないのです。㈱京進は、売上原価や間接費用を徹底的に見直しました。①その費用は顧客満足を高めているか？ ②その費用は将来への投資として欠かせないものか？ ③その費用は・・・？ 指導の形態として、ITを活用した双方向遠隔指導e-DESや映像授業e予備校などを進めているのも、その取り組みなのでしょう。

もう一つ、㈱京進はあるチャンスを逃しませんでした。それは、子ども手当てと公立高校無償化です。6月に創業35周年を迎えることに合わせた「35周年キャンペーン」を3月、4月の新規生徒募集時から前倒しで展開し、入学金・授業料の割引特典をつけて、早くから需要を喚起しました。その結果、売上高増加には至りませんでした（対前年95.8%）、生徒数を増やすことができたのです（対前年102.5%）。

今後は、英会話学校や日本語学校の拡大のほか、保育事業にも参入し、将来的なシナジー効果も視野に入れているようです。



また、創業時から掲げてきた「自立と貢献」のできる人づくりをめざし、「教えつくす指導」から「教えて、解かせて、考えさせ、自ら学ばせる指導」への転換をはかり、その理念を、重要な経営資源である社員教育においても浸透させて、社内研修やインセンティブ制度などを行なっているようです。

**まとめ** 少子化という構造的な問題を抱えながら、しかも長引く不況の中、なんとか売上を増やしたい、そして利益を確保したい、と格闘している様子が、数字を分析することで見えてきました。期首（3月）における新規生徒獲得の失敗続きで結果を出せなかった過年度を踏まえ、今期こそは結果を出そうとした意気込みが「35周年キャンペーン」に込められているのが感じられます。

**編集後記** 小学生の頃、尊敬する人はいましたか？ 野口英世、ナイチンゲール、・・・それとも自分の親？ 今の子どもたちはどう思っているのでしょうか。聞いてみたいです。 [文責MS](mailto:info@saruki-tax.jp)  
〒556-0005 大阪市浪速区日本橋4-9-21 SARUKIビル4F 猿木真紀子税理士事務所  
Tel. 06-6631-4570 Fax. 06-6631-7970 info@saruki-tax.jp http://www.saruki-tax.jp