

事業構造のドラスティックな転換で再生

2. 自力での再建努力

近年、ITスクールは、パソコン教育が一巡したこともあり大幅な受講者減で苦戦を強いられている。一方、IT業界全般では、専門能力を持つエンジニアの慢性的不足が続き人材確保に奔走している。本稿は、これらのIT業界の環境変化に適合したビジネスモデルに再構築することで事業再生を目指した事例である。

財団法人 東京都中小企業振興公社
 総合支援部 総合支援課 **河野 義人**
 shokei@tokyo-kosha.or.jp
 http://www.tokyo-kosha.or.jp

(1) 事業面

① 同社は、受講者がH16年3月期から減少傾向になり、H17年3月期に大きな落ち込みとなった。受講者数回復のため、宣伝の強化、カリキュラムの拡充、随時入校制の実施等の対応策を打ったが、効果は思わしくなく、受講者は減少の一途で、加えて販管費の大幅増で収益を一層悪化させた。

1. 再生企業のプロフィール

〈会社概要〉	社名	(株)A教育センター
	事業内容	ITスクール、有料職業紹介事業（H9年）、一般労働者派遣事業（H18年）
	設立	H2年
	資本金	60百万円
	従業員	60人
	スクール	11校
〈事業推移〉	同社は、現代表が勤務していたビジネス実務スクールが倒産、代表がその事業を引き継ぎITに特化したスクールとして再スタートした。その後、パソコン普及の時流に乗り急成長し、H15年には東日本・北日本エリアに25校を有するまで拡大した。最盛期には、売上高10億円、営業利益1億円の事業規模になり、財務的には、豊富なキャッシュフローで無借金経営を続けてきた。また、この間スクール修了者の就職サポートの一環として有料職業紹介業・一般人材派遣業の許可を取得しサービスを開始した。	
	しかしH17年3月期以降、業界全体で受講者減の傾向が顕著になり、同校も受講者回復のため積極的に対策を講じたが効果が出ず、大幅な減収減益に陥った。過去3期の業績は図表1のとおり。	

- ② 業界全体も同様の状況で、体力のない企業の倒産・廃業が目立ってきた。同社は、不採算校の縮小・撤退に着手、H17年3月期に7校、H18年3月期に2校、H19年3月期に5校、計14校を閉鎖するも、H20年3月期に入っても赤字から脱することができず対応に苦慮していた。
- ③ 唯一、明るい材料として、受講者のサービスの一環として進めてきた人材派遣が増加してきたことがあった。特にIT関連企業から専門技術を持つ講師・修了者の派遣オーダーが増加し、派遣体制の増強を要請されるまでになっていた。

(2) 財務面

- ① H17年3月期は、経常ベースの赤字に加えスクール撤退の一時損失が重なり、当期利益で▲150百万円の赤字になり、▲50百万円の

■ 図表1 業績推移

(単位：百万円)

決算期	売上高	営業利益	当期利益	純資産	借入金
H17/3期	430	▲140	▲150	▲50	150(代表個人の貸付金)
H18/3期	310	▲80	20	20	25(同)
H19/3期	250	▲50	0	20	90(同)

債務超過に陥った。H18年3月期はさらに▲80百万円の当期赤字を余儀なくされ、債務超過の拡大が決定的となり、これを解消するため、顧問税理士のアドバイスにより、代表個人の貸付金150百万円を原資にして、50百万円のDESを実施、100百万円を債権放棄し債務免除益を計上し、債務超過を回避した。

- ② H19年3月期は、不採算校の撤退で売上高は250百万円まで減少、赤字幅は縮小するも▲50百万円が続いたため、さらに代表個人が50百万円を追加債権放棄することで債務超過を解消した。
- ③ H20年3月期に入っても赤字が改善せず、もう一段のリストラを検討するも、代表個人の資金も底をつき、創業以来、金融機関との取引がないため借入の折衝もできず苦悩が続いていた。

3. 公社相談開始

H19年8月、代表が公社HPで「事業再生支援」を知り、何とか再生の道はないかと来社された。

(1) 現状把握

- ① 支援スタッフ2名で担当し、代表から「財務」、「顧客」、「業務プロセス」、「人材」、「革新・開発」及び将来なりたい事業イメージを数次にわたりヒアリングした。また、同時並行的に財務諸表分析、過去実施した経営改善施策分析、スクール現地訪問、キーマンのインタビュー等を実施した。
- ② 第2ステップとして、スクール事業、人材派遣事業を区分して「SWOT分析」、「商品・顧客・取引先のABC分析」、「4P分析」、「損益分岐点分析」等を実施し、現状把握・課題抽出を行った。

(2) ポジティブ思考での課題抽出

・事業の視点

- ① スクール事業は、スクール毎の現状・将来

性、エリアでの競争状態、人材派遣事業への人材供給力、採算性等を総合的に評価し、11校中5～6校の存続可能性が判明した。

- ② 人材派遣事業はITの専門技術を持つ講師を核として、得意分野毎に修了生を選別しチームを組み派遣する手法がクライアントの支持を得ており、収益性も高く、成長の可能性大であることが分かった。

・人材の視点

- ① 代表（50代後半）は、スクール事業を25校まで成長させた立役者であるが、過去の成功体験に固執せず柔軟な思考と決断力を持ち、行動局面ではダイナミックに対応できる人材であり、何より事業意欲・情熱を失っていなかった。また、質素な生活で資金をプールし危機に備えていた。公社が良き相談相手になり支援すれば、困難な状況を突破できる人材と思われた。
- ② 人材派遣事業のキーマンについては、子息（20代後半）が大手人材派遣企業で経験を積み、元同僚社員と一緒に入社したばかりであった。目的に向かってエネルギーに立ち向かうタイプで、若い十分事業を担える人材であると直感した。
- ③ 講師陣は、撤退時も原則的に雇用継続したため高度な技術者集団を維持していた。また、修了生で派遣メンバーの相当数は、スキルアップのためスクールに再入校するケースが増加していた。

・顧客の視点

- ① スクール事業は、カリキュラム350コースの中で入門・基礎コースの受講者が大幅に減少、エンジニア養成、資格取得、CAD上級等のプロ技術コースが特に首都エリアで増加傾向にあった。
- ② 人材派遣事業は、大手企業から技術レベルの高さが評価され、H19年3月の7社から同年8月には15社に倍増し、営業力を強化すれば規模の拡大ができる状況にあった。

・業務プロセスの視点

- ① スクール事業は、売上（受講料）→回収（全額前払い）とシンプルで、キャッシュフローが先行する仕組みになっている。
- ② 人材派遣事業は、一般的な派遣では、当月派遣→翌月回収だが、業務請負については成果物完成→2カ月後回収とサイトが長い。
- ③ コーポレート機能は代表を含め3名で運営されている。財務・経理、人事・労務の機能は税理士事務所、社会保険労務士事務所にアウトソーシングしており、過去は問題はなかったが、ここ4年の激動期は経営状態の把握が2カ月遅れになり、対応が後手にまわったことは否めない。

・財務の視点

- ① B/Sは、H19年3月期、純資産20百万円、代表貸付金90百万円と、実質的株主資本面では100百万円前後あり、今後の追加閉鎖等のリストラに何とか耐えられる状態にあった。
- ② P/Lは、事業運営費とスクール撤退の一時経費を区分し精査したところ、販管費を中心に大幅削減可能であることが分かった。
- ③ C/Fは、40百万円の現預金があるが、今後の事業損失、スクールの追加閉鎖経費、人材派遣事業の拡大による運転資金の増加等を試算すると30百万円前後の資金不足になる。また、代表個人も既に300百万円の資金を投入しており、これ以上の資金提供はできない状況だった。

4. 再生への取り組み

H19年8月の来社から、1カ月をかけて現状把握、課題抽出を行った。同時に可能性があること、できることをポジティブに、強みを活かすことを中心に検討を重ねた。再生基本プランは10月末までに作成し、できるだけ早く実践に移し、走りながらブラッシュアップを行うことにした。

(1) 事業再生のゴールイメージ

・第1ステップ (H20年3月期)

スクール事業のリストラを完了し、人材派遣事業を拡大することでH20年1月度から黒字に転換する。同時にH20年4月の新年度スタート時までに新ビジネスモデルを構築する。

・第2ステップ (H21年3月期)

ITスクールと人材派遣事業が有機的に結合し、高い専門技術と優れたコストパフォーマンスで顧客満足度の高いサービスを提供するビジネスモデルに転換する。

計数目標…売上高530百万円、営業利益50百万円

・第3ステップ (H22年3月期)

ITスクールと人材派遣事業の融合を進め、当該セグメントで優位差別化ができる企業に成長する。

計数目標…売上高700百万円、営業利益70百万円

(2) 事業再編

- ① スクール事業については、H20年3月末までに不採算の5校を閉鎖、採算性と人材派遣事業のサービスエリアとも重なる首都圏6校を継続し、H20年4月から黒字に転換した。
- ② 人材派遣事業は、子息が本格的に事業に参画し営業力が飛躍的に強化された。専門技術を持つ講師を中心に修了生でチームを組む手法が軌道に乗り、H20年1月度にはクライアントが60社まで急拡大し、月度売上高は200百万円に達し、1月度からの黒字に貢献した。
- ③ これにより、事業構造はH19年3月期のスクールと人材派遣の比率は8：2から、H20年3月期には5：5、H21年3月期は3：7とドラスティックに転換する。

(3) 顧客関連

- ① スクール事業は、顧客分析の結果、入門・基礎コースを縮小、プロエンジニアコース、テスター育成コース、企業向コースを増やす等、顧客ニーズに対応し選択と集中を行った。

- ② 人材派遣事業は急成長が続き、H20年6月には顧客100社、売上高30百万円を超えた。

(4) 人材関係

- ① 代表及び子息は、再生計画、アクションプランに精力的に取り組み、5カ月後に黒字転換を実現。特に子息は人材派遣事業を飛躍的に拡大させ、その立役者になった。
- ② 講師（正社員）、修了生については、スキルアップのための再入校の仕組みづくり、正社員登用を含む人事システムを整備し、人材の確保に着手し始めた。

(5) 業務プロセス

- ① キャッシュフロー重視の経営に転換するため、取引条件の見直しを行った。
- ・スクール事業は、キャッシュフローが先行する仕組みになっているため変更しない。
 - ・人材派遣事業のうち、業務請負は回収サイトが長く成果物の仕様変更等で追加コストが発生することが多いことを考慮し、原則受注せず、1カ月サイトで売上・回収が完結する一般人材派遣の受注に集中する。
- ② コーポレート機能は次のとおり見直した。
- ・意思決定機関として代表、子息、経理担当を常任とする経営会議を設置し、案件に応じてスクール長、チームリーダーが参画することで、より適切で透明度の高い意思決定ができるようにした。
 - ・経理機能は、担当者の採用により業務処理がスピーディになり、計画と実績との差異分析に基づく対策の迅速化を目指している。
 - ・財務機能は資金日繰表、月度資金繰表、年度資金計画表を作成し、日常的にキャッシュフローが把握できるようになった。

(6) 財務関係

- ① 緊急対応事項である金融機関からの資金調

■ 図表2 再生計画

(単位：百万円)

決算期	売上高	営業利益	当期利益	純資産	外部借入金
H20/3期	340(内、派遣180)	▲35	▲5	15	50
H21/3期	530(同 380)	50	49	64	30
H22/3期	700(同 550)	70	69	133	20

達については、代表が金融機関と折衝できるようなコーチングした。結果、大手銀行から30百万円、公的金融機関から20百万円の融資が実現した。

- ② H20年3月期は、不採算スクールの追加撤退を行ったため、営業利益で▲35百万円となったが、撤退一時経費を除けば販管費の削減が功を奏し、収支は均衡した。代表が30百万円を債権放棄し債務超過を回避した。

(7) 改革・開発関連

- ① スクール事業はカリキュラムの選択と集中から着手し、受講生のABC分析を行い、Aランク以外は原則スクラップ化し、新たな需要が期待できるテスター育成、CADコースを開発する。これにより鮮度アップと大幅なコストダウンを実現できた。
- ② 人材派遣事業は専門技術を持った人材の確保、規模拡大に対応した組織運営がキーファクターである。そこではスクールの人材供給・スキルアップ力、正社員登用を含む人事システムが求められる。これは緒についたばかりである。

* * *

同社の再生計画は図表2のとおりであり、まだ緒についたばかりであるが、現時点（H20年7月）では、ほぼ計画どおり進捗している。公社の支援がH19年8月にスタートしてH20年3月に終了するまでを総括すると、①人材、②時間軸、③強みの発揮、の三つのキーファクターが幸運にも上手くリンクしたと思われる。

再生案件では特に時間軸の面で間に合わないケースが多くあり、早期対応が望まれる。