

幼児教育・保育の無償化が始まる今、先進事例から経営戦略を知る！

30代若手経営者が挑む！

園児数130名から

認定こども園への移行をきっかけに

地域一番園へ成長したストーリー

特別レポート「3分で読める！先進事例紹介&船井総研解説」

▶ 認定こども園への移行をきっかけに地域一番園へ発展！

▶ 少子化時代に必要となる経営鉄則「シームレス経営」を実践！

▶ 課外教室を充実！無償化時代を見据えた差別化戦略

▶ 船井総研解説「これからの幼稚園・認可園経営のポイント」

【先進事例紹介】

学校法人清和幼稚園

副園長 山中秀馬氏



もっと詳しく！“3分で読める”特別レポートは中面をご覧ください！

明日のグレートカンパニーを創る
Funai Soken 株式会社船井総合研究所

〒541-0041 大阪市中央区北浜4-4-10 船井総研 大阪本社ビル
船井総合研究所オフィシャルホームページ <https://www.funaisoken.co.jp>

TEL 0120-964-000

平日9:30~
17:30

FAX 0120-964-111

24時間
対応

●お申込に関するお問合せ：星野 ●内容に関するお問合せ：島崎

WEBからもお申し込みいただけます。(船井総研ホームページ [www.funaisoken.co.jp] 右上検索窓に『お問い合わせNo.』を入力ください。)

検索

049746

【高知県高知市】

学校法人 清和幼稚園

認定こども園 清和幼稚園

総園児数 250名

平成27年度に認定こども園へ移行、移行前は近隣に300名を超える大規模園が2園存在しており、当園の園児数は130名程度だったが、新制度への移行をきっかけに良質な教育環境を地域のあらゆる子ども達へ提供することを目標にシームレス経営へシフトチェンジ。

現在は園児数230名程度の地域一番園へと発展、事業の多角化を進めることで、少子化、無償化時代でも生き残れる法人づくりへ着手されている。



1. 認定こども園に移行、シームレス経営へシフトチェンジ

清和幼稚園は高知県高知市にある私立幼稚園であり、今年で56年を迎える老舗の幼稚園です。

基本的な生活習慣を身につけさせることはもちろんですが、日本の伝統的な作法等にも取り組んでいます。

平成27年度から子ども・子育て支援新制度が施行することを知り、認定こども園への移行を決断しまし

た。この地域では少子化が進んできていたこともありますが、保護者の利便性や子どもにとっての環境を考えたときに、清和幼稚園が認定こども園になることで、一日中充実した幼児教育環境を提供することができれば、成長はより確かなものに、かつ地域貢献にもつながると考えました。もちろん、幼稚園らしさを失わない為の取り組みは必要でしたので、そのあたりはとても苦労しましたが・・・（笑）。

認定こども園への移行をきっかけに、0歳から5歳の子ども達が、分け隔てなく通うことができるシームレスな法人づくりをスタートさせました。



出典：アルペン清和ホームページ

清和幼稚園が運営する放課後等デイサービス・児童発達支援事業である「アルペン清和」では、運動学習特化型のプログラムを提供している。清和幼稚園での生活とアルペン清和での生活をバランス良く過ごすことで、児童の健やかな発達に寄与している。

2. 時代に合わせた教育を提供

これからの時代でも活躍できる子どもに育てる！

清和幼稚園では、英語やダンス、プログラミング教室、キャリア教育など、目新しい教育を導入しています。

子どもたちはこれから、私たちが経験したことのない革新的な世界を生きていくこととなります。そのためには、幼児期にたくさん経験してもらうことが重要です。新しいことができるようになるとか、知らなかったことを知る

ということは、本来楽しいことだだと思います。義務で、というのではなく楽しく身に付けていくことができる方法はあるはずなんです。もっと他の分野でもそんな方法を考え、広げていきたいなど考えています。幼稚園で覚えたかどうかは記憶に残らなくても、「なぜか知らないけど自分はちゃんとできるとか、「いつ覚えたのかは分からないけれどそのことは知っているよ。分かるよ。」というものが多ければ多いほど、苦は少なくなるでしょうから。

必要なことをそんな風にして身に付けていけるように手伝ってあげるのが私たちの仕事だと思っています。そして、子どもたちに人生を豊かに生きていって欲しいというのが私たちの願いです。



出典：清和幼稚園ホームページ

清和幼稚園が実施している英語教育の様子。「英語って楽しいな！」って感じてもらいながら、将来の可能性を広げてあげたい、という想いで取り組まれている。

3. 卒園児向けに学童保育や課外教室を充実

ライフ・タイム・バリューを意識した経営を実践！

先ほども少し触れましたが、卒園児が小学校に入学してからも清和幼稚園に遊びに来ていただけるように、また、「小1の壁」と呼ばれる学童保育の待機児童になってしまうことを避けられるように、課外教室や民間学童保育の充実にも力を入れています。民間学童保育は「若鮎」という名称で展開しておりますが、保護者の皆様からも

ご好評をいただいております。

子ども達からすれば幼児期を過ごした幼稚園という環境に継続して通うことができれば、馴染んだ教職員の顔を見ることで安心感に繋がりますし、「居場所を実感」することができます。もちろん、教育機会の向上にも繋がります。



出典：清和幼稚園ホームページ

清和幼稚園が運営する民間学童保育である「若鮎」は、「継続的&総合的な学び」を当園で行うことで、「10歳までに人生の基礎を築く」というコンセプトをもとに運営されている。

また、法人としては幼稚園以外の収益源となります。少子化が進む中ではライフ・タイム・バリュー（Life Time Value：顧客生涯価値）を意識する必要があります。いままでの幼稚園は3歳から5歳までの3年間の関わりとなるのが基本でしたが、卒園後も継続して関わることで、6年～9年間の関わりを持てるようにしていきます。こうすることで、子ども達の継続した教育環境や保護者の利便性の向上に役立ちつつ、収益性も高まります。そして、ここで得た収益を教育環境や教職員の処遇向上に再投資することができます。

余談ですが、認定こども園に移行すると補助金比率が高まります。補助金自体が私学助成に比べると手厚いので、これ自体は経営的には有難いことですが、今後、国の財政を踏まえると、恐らくどこかで補助金が減額されることはほぼ間違いありません。そのときに、幼稚園の経営が傾いてしまっても元も子もありませんので、補助金外収入をある程度生み出せるように、今から備えておきたいという考えもあります。

4. 地域ニーズに合わせた事業付加

シームレス経営により、地域のあらゆる子どもが通える法人へ

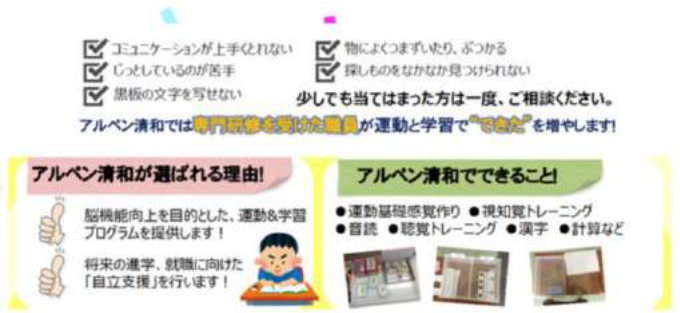
学校法人清和幼稚園では、平成30年度より認可保育所、平成31年度より小規模保育事業、放課後等デイサービスを開設しております。（今年度、企業主導型保育事業も開園予定）

少子化ではありますが、まだまだ3歳未満児の隠れ待機児童が存在します。共働きされるご家庭も年々多くなっていますので、仕方がないことなのかもしれません。

今までの幼稚園的な考え方で言えば、
「3歳を迎えるまではお母さんのそば
でご家庭で保育を」となりますが、な
かなか難しい時代になってしまったの
でしょう。もちろん、理想で言えばそ
うなのかもしれませんが、現実はその
ではありません。

当法人としては、地域のニーズをく
み取り、地域に根差して永続的に経営

していくことが正しい形だと考えておりますので、子ども達に対して分け隔てなく清
和幼稚園の教育を提供していきたいと思います。小規模保育や企業主導型保育事業を
展開していくことは、乳幼児期に保育を必要としている子どもにとってより良い環境
を提供していくことに繋がりますし、放課後等デイサービスを展開していくことは、
昨今増えている支援を要する子どもにとってより良い環境を提供していくことに繋が
ります。あらゆる子どもが分け隔てなく当園に通っていただける仕組みが地域貢献に
なり、少子化時代でも永続する法人としての欠かせないポイントであると考えており
ます。学校法人清和幼稚園はシームレス（“seamless”：「継ぎ目のない」という意味）
経営を実践し、継ぎ目のない教育機関を目指していきます。



出典：アルペン清和ホームページ
清和幼稚園が運営する放課後等デイサービス・児童発達支援事業である「アルペン清和」では、運動学習特化型のプログラムを提供している。清和幼稚園での生活とアルペン清和での生活をバランス良く過ごすことで、児童の健やかな発達に寄与している。

5. 認定こども園をきっかけに地域一番園へ！

当園は平成27年度に認定こども園へ移行しましたが、それまでは園児数が130名程の幼稚園でした。周辺には300名規模の幼稚園が何園が存在しており、競争環境は厳しいものでした。それが、認定こども園に移行したことをきっかけに状況が好転し、今では230名程度の園児数にまで増加しました。

新制度が始まってから周辺の大規模園も募集に苦戦するようになり、気づけば当園が地域一番園になっておりました。もちろん、認定こども園になったことだけが要因ではないと思います。ですが、幼稚園から認定こども園へ変化することを受け止め、法人として更に地域貢献できる形や子ども達の教育環境をより良いものにできる形を模索してきたことがこのような結果につながったのではないかと感じます。

「これからの幼稚園・認定こども園経営のポイント」

保育・教育支援部 こども園・幼稚園チーム

ここまで本紙をお読みいただきまして誠にありがとうございます。（株）船井総合研究所の島崎です。幼児教育・保育の無償化が今年10月からのスタートとなり、業界では大きな話題になっていると同時に、その煩雑さや今後の展開の不透明さ等の不安の声もあります。ですが、無償化による影響は一時的なものになると考えています。あまり無償化に惑わされずに、経営の原理原則を押さえた上で、今後の経営をお考えいただければと思います。ここからは、これからの幼稚園・認定こども園の経営において、押さえておいていただきたいポイントを4つお伝えいたします。

1. 3年連続出生数100万人割れ

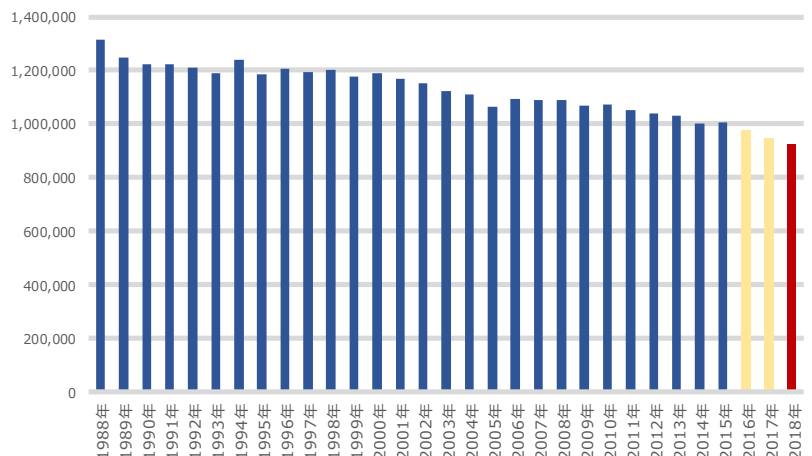
少子化時代でも持続する経営基盤を確立

6月7日に発表された厚生労働省の人口動態統計によると、2018年の出生数は過去最低を更新し、918,397人となったようです。平成28年度から3年連続で出生数100万人を割り、少子化の流れは今後も続くことになると考えられます。

「子ども」を対象としている幼稚園や認定こども園としては、少子化が益々激しくなるこれからの時代、それを前提とした経営基盤を確立しなければ、経営破綻する恐れさえあります。

清和幼稚園様のように、LTV（ライフ・タイム・バリュー）を意識した経営がこれからの幼稚園経営においては、特に重要です。

出典：「人口動態統計」(厚生労働省)をもとに船井総合研究所作成



2. 幼児教育・保育の無償化がいよいよスタート

「選ぶ」前に「選ばれる」法人への準備が求められる

2019年10月からスタートする幼児教育・保育の無償化は、幼稚園業界に大きな変革をもたらすと考えられます。これまでは保育料の違いを当然考慮した上での園に入園させるかを決めていましたが、無償化が始まると価格面での障壁が低くなり、差別化が図りづらくなります。結果として、「負担が同じくらいであればより良い園に通わせたい」と考える保護者が増えることは明らかです。

園経営を安定させるためには、入園者を選ぶという発想も必要ではあるものの、そもそも選ばれる園にならなければなりません。無償化時代では、この流れが加速するでしょう。今から選ばれる園づくりに向けた準備を進めなければなりません。

3. 共働き家庭は益々増加

保育ニーズを上手に取り入れて幼児教育を提供する

「幼稚園は専業主婦世帯が通う」というイメージがあります。実際には、預かり保育を充実させる等して、保育園と大差ない預かり時間を実現している幼稚園も数多くあります。それでも、共働き世帯が幼稚園に通わせられない理由はいくつかありますが、一番大きなものは「未満児の入園ができない」というものでしょう。多くの共働き世帯では、子どもが0～2歳のうちに仕事へ復帰することになります。その為、0～2歳のうちに入園させることができる施設、すなわち保育所等に通わせざるを得ません。

右のグラフは平成23年からの保育利用率の推移です。緑色の折れ線グラフが1・2歳児の保育利用率です。ここ数年激増し



(備考) 1. 昭和55年から平成13年までは総務庁「労働力調査特別調査」(各年2月、ただし、昭和55年から57年は各年3月)、平成14年以降は総務省「労働力調査(詳細集計)」より作成。「労働力調査特別調査」と「労働力調査(詳細集計)」とは、調査方法、調査対象が異なることから、直列比較には注意を要する。
2. 「男性雇用者と無業の妻から成る世帯」とは、夫が非農林業雇用者で、妻が非農業者(非労働力人口及び完全無業者)の世帯。
3. 「雇用者の共働き世帯」とは、夫兼共に非農林業雇用者(非正規の職員・従業員を含む)の世帯。
4. 平成22年及び23年の値(白抜き表示)は、若干値。直線線及び傾斜線を除く全圖の結果。

出典：内閣府ホームページ

(http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h30/gaiyou/html/honpen/b1_s03.html)



出典：「保育所等関連状況取りまとめ」(厚生労働省)

(https://www.mhlw.go.jp/content/11907000/00035059_2.pdf)

ており、平成30年は47.0%となっています。1・2歳の子どもの実に半数が保育所に通っている状況です。この影響もあり幼稚園に入園する園児数は減少傾向にあります。保育ニーズを上手く園の経営に取り込むことで、経営を安定させつつ、幼稚園の教育を提供していくことが地域貢献につながっていきます。（株）船井総合研究所では、経営における原理原則として「時流適応」という考え方があります。幼稚園としての時流適応の形のひとつとして、認定こども園が挙げられるでしょう。全国の私立幼稚園が認定こども園に移行するケースが増えていることがそれを物語っています。

4. いずれは補助金（公定価格）減額か？

補助金に頼らない法人づくりが永続経営の最大のポイントに！

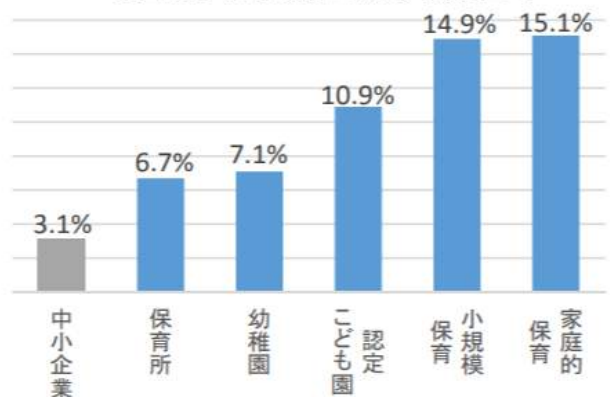
認定こども園を始めとする施設型給付に移行すると、経営的に安定するという話は皆様もよく耳にされると思います。（もしくは、実際に体感されている方もいらっしゃると思います。）

（株）船井総合研究所では、これまで100法人近くの認定こども園移行に携わらせていただいておりますが、上記は紛れもない事実です。（もちろん、適正な移行計画を実現した上での話ですが・・・）

いつまでもこれが続けば・・・とは思いますが、恐らく現実はそのままで甘くはありません。政府の予算編成等を担当している財務省では、この事態を数値でシビアに認識しているようです。右上表は、財務省の財政制度分科会で提出された資料の一部です。要は、中小企業と比較して幼稚園や認定こども園は利益が多く出ているので、「公定価格の見直しを図る必要がある」との記載があります。

実際に、（株）船井総合研究所では毎年度、公定価格の変動を分析しておりますが、1号認定の中には、前年度対比で減額している区分があります。今後もこの流れが続くものと考えておいた方がよさそうです。

【図5】施設類型別の収支差率



出典：財務省 財政制度分科会(平成30年10月9日開催)「社会保障について」
(https://www.mof.go.jp/about_mof/councils/fiscal_system_council/sub-of_fiscal_system/proceedings/material/zaiseia301009/01.pdf)

清和幼稚園様もそうですが、上記のように補助金が減額されるリスクに備えて、課外教室や民間学童などの補助金外収入を生み出せるような体制づくりを意識されている法人は、徐々に増えてきています。新制度に移行したことで得ることができた収益を課外教室の導入や民間学童等の環境整備に投資をすることで、教育機会や教育環境の向上を図りつつ、次なる事業を創り出すことを検討いただければと思います。

ここまで本紙をお読みいただきまして誠にありがとうございます。
本紙でご紹介した学校法人清和幼稚園の山中氏をゲスト講師に招き、
これからの幼稚園・認定こども園の経営戦略についてお伝えする
セミナーを開催いたします！



このような方はぜひご参加ください！！

- 幼児教育・保育の無償化時代でも「勝てる」法人づくりを目指している
- 認定こども園・幼稚園としての事業多角化のポイントを知りたい
- 少子化時代でも“圧倒的に選ばれる”園づくりを目指したい
- 後継者として法人を永続させるために取るべき戦略を知りたい
- 補助金外収入の拡大を目指している

セミナーの詳細は次のページから→

幼児教育・保育の無償化、未曾有の少子化・・・

激動の時代でも永続する法人づくりを目指す！

私立幼稚園・認定こども園経営戦略セミナー

2019年8月20日（火）

会場：株式会社船井総合研究所 五反田オフィス

本レポートでご紹介した学校法人清和幼稚園の副園長である山中秀馬氏をゲストに招き、特別セミナーを開催いたします。

少子化が進む中、幼児教育・保育の無償化も始まり、業界は大きな変革を迎えることとなります。本紙をお読みの理事長、経営者の皆様も、今後の幼稚園経営をどのように舵を切るのかを検討されていることと思います。本紙でご紹介した学校法人清和幼稚園の山中秀馬氏は、副園長という立場でありながら、自園の経営を永続するために、多くのチャレンジをされています。山中氏の幼稚園経営の考え方やこれまで実践されてきた内容は、今後の幼稚園経営を検討いただく上で、ぜひ参考にさせていただきたい点が数多く詰まっております。当日は、山中氏よりこれまでの幼稚園経営の軌跡をお伝えいただきつつ、今後の展望についても語っていただきます。

また、（株）船井総合研究所からは、幼稚園・認定こども園の専門コンサルタント2名を講師として、今後の幼稚園経営のポイントやノウハウをお伝えいたします。

幼児教育・保育の無償化が開始する直前であるこの時期に、今後の幼稚園経営のヒントを掴んでいただく時間としていただければ幸いです。



特別ゲスト講師

学校法人清和幼稚園

副園長 山中 秀馬 氏

幼児教育・保育の無償化、未曾有の少子化・・・

激動の時代でも永続する法人づくりを目指す！

私立幼稚園・認定こども園経営戦略セミナー

2019年8月20日(火)

会場：株式会社船井総合研究所 東京本社

講座構成	講座内容	担当講師
第一講座 13:00~13:30	少子化時代の経営戦略 ・私立幼稚園、認定こども園における業界動向 ・幼稚園、認定こども園が取るべき戦略	株式会社船井総合研究所 保育・教育支援部 こども園・幼稚園チーム② チームリーダー マーケティングコンサルタント 金子 誉 
第二講座 13:45~14:45	<特別ゲスト講演> 学校法人清和幼稚園における 地域一番園への成長ストーリー	学校法人清和幼稚園 副園長 山中 秀馬氏 
第三講座 15:00~16:00	幼稚園・認定こども園に求められる経営手法 ・シームレス経営の実践に向けて ・幼児教育・保育の無償化の対応策 ・地域一番園を目指すための戦略 ・補助金外収入の生み出し方 等	株式会社船井総合研究所 保育・教育支援部 こども園・幼稚園チーム① チームリーダー シニア経営コンサルタント 島崎 卓也 
第四講座 16:00~16:30	<本日のまとめ> 貴園の経営を安定・発展させるために	株式会社船井総合研究所 保育・教育支援部 こども園・幼稚園チーム① チームリーダー シニア経営コンサルタント 島崎 卓也 

開催要項

2019年8月20日(火)

開催時間

13:00

16:30

受付12:30~

日時・会場

東京会場

株式会社 船井総合研究所 東京本社

〒100-0005
東京都千代田区丸の内1丁目6番6号
日本生命丸の内ビル21階

JR「東京駅」丸の内北口より徒歩1分

・諸事情により、やむを得ず会場を変更する場合がございますので、会場は受講票にてご確認ください。また、最少催行人員に満たない場合、中止させていただく場合がございます。尚、中止の際、交通費の払戻し手数料等のお支払いはいしつかねますので、予めご了承下さい。

受講料

一般企業：(一名様) **30,000円** (税抜) (**32,400円**(税込))

会員企業：(一名様) **24,000円** (税抜) (**25,920円**(税込))

※お振込みの際は税込み金額にてご入金をお願いいたします。

●受講料のお振込みは、お申込み後速やかにお願いいたします。●ご入金確認後、受講料の案内をもってセミナー受付とさせていただきます。●万一、開催4営業日前までにお振込みできない場合は、下記へご連絡ください。なお、ご入金を確認できない場合は、お申込みを取消させていただきます。●ご参加を取り消される場合は、開催日より3営業日(土・日・祝除く)前の17時迄にお電話にて下記申し込み担当者までご連絡くださいますようお願いいたします。それ以後のお取消しの場合は、受講料の50%、当日および無断欠席の場合は、100%をキャンセル料として申し受けますのでご注意ください。●会員企業様とはFUNAIメンバーズPlus、各業種別研究会にご入会中の企業様です。

お申込方法

【WEBからのお申込み】 下記QRコードよりお申込みください。クレジット決済が可能です。受講票はWEB上でご確認ください。
【FAXからのお申込み】 入金確認後、受講票と地図を郵送いたします。お振込みいただいたにも関わらずお手元に届かない場合は、下記担当者までご連絡ください。

お振込先

セミナーご参加料は下記の口座に直接お振込み下さい。

三井住友銀行(0009)近畿第一支店(974)普通 No.5785407 口座名義:カ)フナイソウゴウケンキウシヨ セミナーグチ

お振込口座は当セミナー専用の振込先口座でございます。 ※お振込手数料はお客様のご負担とさせていただきます。

お問い合わせ

明日のグレートカンパニーを創る
Funai Soken 株式会社 船井総合研究所
TEL **0120-964-000** (平日9:30~17:30)
FAX **0120-964-111** (24時間対応)

●お申し込みに関するお問合せ:星野 ●内容に関するお問合せ:島崎

※ご入金確認後、受講料の案内をもってセミナー受付とさせていただきます。



WEBからのお申込はこちら

お問い合わせNo. S049746

私立幼稚園・認定こども園経営戦略セミナー
【ご記入欄】

FAX:0120-964-111

FAXお申込用紙

担当者:星野

フリガナ 法人名		フリガナ 代表者	
所在地	〒 -	(役職:)	代表TEL: 代表FAX:
フリガナ 連絡担当者	所属・役職	携帯電話:	
		E-mail:	
参加者氏名		参加者氏名	
フリガナ	所属・役職	フリガナ	所属・役職
フリガナ		【園児数】	
		人	

今、このお申し込み用紙を手に入れている方は、間違いなく自園の永続に向けて真剣に取り組んでいる数少ない1人だと思えます。そんな勉強熱心なあなたは今現在、経営状況等にどのようなお悩みをお持ちでしょうか？現状の課題をできるだけ具体的に整理してください。

上記の課題解決に向け、今回のセミナーにご参加される方に限り、無料個別経営相談を行います。(どちらかに○をつけてください)

- 当日、無料個別経営相談を希望する。(1企業様15分程度)
 後日、無料個別経営相談を希望する。(1企業様1時間程度) 【希望日】 月 日頃

弊社会員組織(ご入会中の弊社研究会があれば○印をお付け下さい) ●FUNAIメンバーズPlus ●その他各種別研究会(研究会)

【個人情報に関する取り扱いについて】

- 申込用紙に記載されたお客様の情報は、セミナーのご案内といった船井総研グループ各社の営業活動やアンケート等に使用することがあります。(ご案内は代表者様宛にお送りすることがあります)法令で定める場合のほか、お客様の承諾なしに他の目的に使用いたしません。
- お客様の情報管理につきましては船井総研グループ全体で管理いたします。詳しくはホームページをご覧ください。
- セミナーのご案内時に、いただきました住所・貴社名・部署・役職・ご担当者氏名を船井総研グループが個人情報の管理について事前に調査した上で契約しましたダイレクトメール発送代行

- 会社に発送データとして預託することがございます。
- 必要となる情報(会社名・氏名・電話番号)をご提供いただけない場合は、お申込のご連絡や受講料の発送等ができない等、お手続きができない場合がございます。
 - お客様の個人情報に関する開示、訂正、追加、停止又は削除につきましては、船井総研コーポレートリレーションズ・顧客データ管理チーム (TEL06-6232-4666) までご連絡ください。
- 【個人情報に関するお問い合わせ】
株式会社船井総研ホールディングス 総務部法務課(TEL03-6212-2924)



明日のグレートカンパニーを創る
Funai Soken

ダイレクトメールの発送を希望しません

※ご提供いただいた住所宛のダイレクトメールの発送を希望されないときは、を入れて当社宛にご連絡ください。