

## 学習塾業に係る経営力向上に関する指針

### 第1 現状認識

#### 1 市場規模の動向

平成二十九年度特定サービス産業動態統計によると、学習塾業は、売上高約九千三百億円、従業者数約三十三・六万人、受講生数約二百六十万人であり、いずれも近年増加を続けている。これは少子化により将来的な市場の先細りが不可避である中、生徒一人当たりの教育投資額の増加や、低学年層の顧客拡大などが影響しているものである。一方、個別指導形態の増加等により、受講生数の増加以上に従業者数が増加していることが大きな要因となり、学習塾業における労働生産性は低下しているのが現状である。

#### 2 産業構造・業態の特徴

学習塾の開設においては特段の許可等は不要であり、参入が容易な業種であるため、個人経営の新規参入者も多く、小規模事業所が増えやすい業態である。加えて、消費者側のニーズ変化により、個別指導の形態を取る事業者が増加しており、また近距離通塾のニーズ拡大によって、小規模事業所の増加に拍車がかかっている状態である。事業者はこのような変化に対応するため、多くの従業者を確保する必要がある一方で、厳しい競争環境の中では授業料の値上げは容易でなく、結果として、労働生産性や労働環境が向上しにくい構造問題がある。特に小規模事業所の労働生産性は、学習塾業全体平均と比較しても低く、課題となっている。

#### 3 経営の特徴

大学生講師を中心とした非正規社員講師が重要な働き手となっているが、他業種の給与水準上昇等によってその確保に苦戦しており、加えて正社員の高齢化も課題となっている。一部事業者では地盤地域から他地域への進出やフランチャイズ経営の拡大も進んでいるが、大多数を占める小規模事業所においては経営力向上のための人的投資やIT投資等、各種投資が十分に進められていない懸念がある。また、一部事業者においてはプログラミングや探究型学習など、従来の「成績向上・受験のための学習」と異なる「新しい学び」の提供が始まっているが、そのような動きは都市部を中心とした一部事業者に限定されており、まだ全国的な潮流とはなっていない。

### 第2 経営力向上の実施方法に関する事項

#### 1 計画期間

計画期間は三年間から五年間までとする。

#### 2 要件

一 現に有する経営資源を利用する場合

計画策定に当たり、事業者が目標として設定すべき経営指標は、中小企業等の経営強化に関する基本方針（平成十七年総務省、厚生労働省、農林水産省、経済産業省、国土交通省告示第二号。以下「基本方針」という。）第5と同様に、「労働生産性」とする。

二 他の事業者から取得した又は提供された経営資源を利用する場合

イ 事業承継の促進

当該制度は中小企業者等の事業承継を促進するものであるから、中小企業者等が事業承継等（中小企業等経営強化法（平成十一年法律第十八号。以下「法」という。）第二条第十二項第九号に掲げるものを除く。）を行う場合にあっては、事業の継続が困難である他の事業者の事業を承継するもののうち、事業の経営の承継を伴う取組を支援対象とする。

ロ 経営指標

計画策定に当たり、事業者が目標として設定すべき経営指標は、基本方針第四と同様に、「労働生産性」とする。

3 経営目標

労働生産性について、五年間の計画の場合、計画期間である五年後までの目標伸び率が二%以上のものを求める。計画期間が三年間の場合は一%以上、計画期間が四年間の場合は一・五%以上の目標を求める。

注) 労働生産性とは、営業利益、人件費及び減価償却費の合計を、労働投入量（労働者数又は労働者数×一人当たり年間就業時間）で除したものとする。

第3 経営力向上の内容に関する事項

1 経営力向上のために実施すべき事項

一 提供する学習内容に関する事項

提供する学習内容については、顧客特性やニーズ、業界動向、自社の目指す姿を把握・認識しながら、絶えず見直しを行う。その際、第四次産業革命を迎え著しく変化する社会において求められる新しい能力「二十一世紀型スキル」とその養成の在り方を常に模索し、従来を前提としない「新しい学び」を積極果敢に創造することで、大きな差別化要因とするとともに、需要創造による新しい市場開発を進める。具体的には、プログラミングなどの新規科目教育に加え、「E d T e c h ( E d u c a t i o n × T e c h n o l o g y : 教育に関する新技術)」、「S T E M / S T E A M 教育」、「文理融合の学びを実現する探究型プログラム」等の新しい教育手法に基づくプログラムの開発・導入といった施策が有効と考えられる。

## 二 設備投資・IT投資に関する事項

諸改善及び新たなサービス創造のため必要となる設備投資・IT投資を積極的に行う。特にEdTechの活用については、例えばAI教材による個別最適化・効率化といった学習面の効果と共に、ICT化による業務負担軽減、諸業務の定量的可視分析等により、労働環境改善及びコスト低減にも大きな効果が期待できるため、積極的な投資を推進する。また省エネについても積極的に推進し、照明・空調等の事業に用いる設備機器について、エネルギー使用量の見える化・最適化のためのICTを用いた計測表示システム・自動調整システムの導入及び省エネルギー性能の高い設備機器の導入・更新等により、運用コストの低減に取り組む。

## 三 学校教育との連携に関する事項

学校教育現場（公立学校・私立学校）及び教育委員会と連携・協力し、新たな領域における学習サービス提供を推進することにより、効率的・効果的かつ多様な「学習者中心の学び」を実現するとともに、新たな市場開発に繋げる。

## 四 安全・安心に関する事項

通塾する生徒の安全確保のための諸整備を徹底して行う。その際、被災時の学習機会提供について、学校教育現場や教育委員会との協力体制構築も含めた事業継続計画（BCP）を策定する。個人情報保護についても管理運用を適切に実施し、生徒・家族が安心できる環境を構築する。また様々な生徒が不自由なく利用できるよう、バリアフリー環境の構築を推進する。

## 五 人材に関する事項

人材確保のため、魅力的な労働環境（賃金テーブル及び労働時間等の改善・施設整備・キャリアパスの提示等）の構築を進める。また従業員育成についてもマニュアル整備・他企業等との連携（共同研修等）等を行い、従業員の能力向上及び定着化を図る。

## 六 財務・マネジメントに関する事項

財務諸表等、諸指標を活用して経営状況の可視化・分析を行うとともに、PDCAなど経営管理の業務標準化（ルーティン化）を図り、必要に応じて外部有識者の知見等も活用しながら継続的な経営改善に努める。また経営計画は中長期的視野を持って策定しつつ、環境変化に応じて柔軟な意思決定を行う。

## 七 知的財産に関する事項

自社のサービス・ノウハウに独自性があると考えられる場合、特許等の知的財産権の取得及び活用を図る。

## 八 経営資源の組合せ

サービス品質の向上若しくは販売又は役務の提供の方法を効率化するため、現に有する経営資源及び他の事業者から取得した又は提供された経営資源を有効に組み合わせて一体的に活用する。

## 2 経営力向上計画の認定

経営力向上計画（法第十九条第一項に規定する経営力向上計画をいう。）について認定を受けようとする事業者においては、その経営規模に応じて取り組むことのできる事項に幅があると考えられることから、事業者は、次の各号に掲げる区分に応じて、それぞれ次の各号に掲げる項目数以上、第3の1の各号に掲げる事項に取り組むこととする。

- 一 小規模事業者（法第二条第二項に規定する中小企業者等（以下「中小企業者等」という。）のうち、常時使用する従業員の数が五人以下であるものをいう。以下同じ。） いずれか一項目
- 二 中規模事業者（中小企業者等のうち、資本金等の総額が五千万円以下であって、常時使用する従業員の数が五人を超え百人以下であるものをいう。以下同じ。） いずれか二項目
- 三 中堅事業者（中小企業者等のうち、小規模事業者及び中規模事業者に該当しないものをいう。） いずれか三項目

## 第4 海外において経営力向上に係る事業が行われる場合における国内の事業基盤の維持その他経営力向上の促進に当たって国が配慮すべき事項

### 1 国内の事業基盤の維持

国は、海外における経営力向上に係る事業が行いやすい事業環境の整備を行うとともに、中小企業者等が国内において本社の維持等に努めるよう促す。

### 2 雇用への配慮

国は、人員削減を目的とした取組を計画認定の対象としない等、雇用の安定に配慮するものとする。組織再編行為が従業員等に与える影響が大きいことに鑑み、事業承継等を行う場合にあっては、特に配慮するものとする。

### 3 地域経済の健全な発展

国は、地域経済の健全な発展に配慮するため、地域経済の維持・強化に資する事業承継等に係る取組を促進するものとする。

### 4 計画進捗状況についての調査の把握の推奨

国は、経営力向上計画の進捗状況を調査し、把握する。また、経営力向上計画の進捗状況を事業者自ら定期的に把握、評価することを推奨し、事業者の行った自己評価の実施状況を把握する。

## 5 外部専門家の活用

国は、経営力向上計画の認定、計画進捗状況の調査、指導・助言に際しては、その事業内容及び、経営目標が適切か否かを判断するに当たって、必要に応じて認定事業分野別経営力向上推進機関及び認定経営革新等支援機関その他の専門家の知見を活用する。

## 6 信頼性のある計算書類等の作成及び活用の推奨

国は、中小企業（法第一条第一項に規定する中小企業をいう。以下同じ。）に会計の定着を図り、会計の活用を通じた経営力の向上を図ることに加え、中小企業が作成する計算書類等の信頼性を確保して、資金調達力を向上させ、中小企業の財務経営力の強化を図ることが、経営力向上の促進のために重要であるとの観点から、中小企業に対し、「中小企業の会計に関する基本要領」又は「中小企業の会計に関する指針」に拠った信頼性のある計算書類等の作成及び活用を推奨する。

## 7 中小企業等事業者の規模に応じた計画認定

国は、中小企業等による幅広い取組を促すため、中小企業等の規模に応じて柔軟に計画認定を行うものとする。

## 8 中小企業の事業承継の円滑化に向けた環境整備

国は、中小企業が事業承継を契機として経営力向上に向けた取組を行うことができるよう、中小企業が事業承継を円滑に行うことができる環境を整備するものとする。

## 第5 事業分野別経営力向上推進業務に関する事項

認定事業分野別経営力向上業務を行う者については、1に掲げる要件を満たし、かつ、2に掲げる業務に取り組むための知見や能力を有することを認定事業分野別経営力向上推進機関の要件とする。

### 1 要件

#### 一 組織体制について

- イ 窓口となる拠点を有していること。
- ロ 役員（会長、副会長等）がおり、かつ、常勤職員が二名以上いること。
- ハ 事業者団体の運営や業界振興に係る定期的な会合を年一回以上開催していること

#### 二 事業基盤について

- イ 全国に学習塾業を行う会員を有している当、全国的な経営力向上の推進が可能であること。
- ロ 会員からの会費収入、自主事業による収入又は自治体からの財政的支援等、

適切な収入基盤を有すること。

ハ 決算報告書等、事業基盤の健全性を確認できる書類等を作成していること。

## 2 業務

一 普及啓発及び研修等

二 当該事業分野における経営力向上に関する最新の知見に関する情報の収集、整理及び分析並びに調査研究等

## 3 事業分野別経営力向上推進業務の実施に当たって配慮すべき事項

一 国が配慮すべき事項

イ 国は、地域における中小事業者等の支援の担い手を多様化・活性化し、中小事業者等に対して専門性の高い支援を行うための支援体制の充実を図るものとする。

ロ 国は、事業分野別経営力向上推進業務を行う者に対して、必要な制度概要等の周知徹底に努めるものとする。

ハ 国は、事業分野別経営力向上推進業務を行う者が認定の申請を行う際に必要となる書類の簡素化に努めるものとする。

ニ 国は、認定事業分野別経営力向上推進機関に対して、政策評価の観点から、定期的に事業分野別経営力向上推進業務の実施状況や成果について、任意の調査等を実施するものとする。

ホ 国は、認定事業分野別経営力向上推進機関に対する任意の調査等の結果、個々の認定事業分野別経営力向上推進機関の特性等を踏まえ、必要に応じ、当該認定事業分野別経営力向上推進機関の事業分野別経営力向上推進業務の成果について報告を求める等により、当該認定事業分野別経営力向上推進機関による支援体制の状況等を把握するものとする。

二 認定事業分野別経営力向上推進機関が配慮すべき事項

イ 認定事業分野別経営力向上推進機関は、事業分野別経営力向上推進業務の実施に当たって、合理的な理由なく、特定の中小事業者等を支援対象から外すことのないようにすること。

ロ 認定事業分野別経営力向上推進機関は、業務上知り得た秘密の保持による信頼の確保を図ること。

三 独立行政法人中小企業基盤整備機構が配慮すべき事項

独立行政法人中小企業基盤整備機構は、認定事業分野別経営力向上推進機関の依頼に応じて、技術、海外展開、広域的販路開拓、商業活性化、知財管理等に関し専門的な知識を有する専門家の派遣等の協力業務を行うこと。

## 第6 適用範囲

本指針は、日本標準産業分類で、学習支援業に分類される事業者のうち、学習塾（各種学校でないもの）に分類される事業者に適用されるものとする。