



## NPO法人フローレンス

### ～ソーシャル・ベンチャーとしての拡大戦略～

注) 本ケースは教育機関における経営意思決定をめぐる討議のための資料として作成されたものであり、  
5 ケース中の企業、商品、個人についての経営管理の巧拙を論じることを目的とするものではありません。

「私たちは『社会的問題を事業によって解決する』という「ソーシャル・ベンチャー」である。日本ではまだ生まれたばかりのこの概念は、まさにフロンティアであり、私たちはそのパイオニアたらんと志している。社会を変えるのは政治家や官僚だけの仕事では既に  
10 なくなったのだ。『気づいた人間』が事業を起こし、既存の仕組みにはなかった発想を形にし、社会的イノベーションを起こすのだ。そんなことは絵空事と思うだろうか？  
私たちはそれが本当のことであり未来への潮流であることを、自らの事業によって証明しよう。」

(「NPO 法人フローレンス『アイデンティティ ～私たちは何か～』より)

15

#### 病児保育の壁

ある朝、子どもが急に38度の熱を出したとしよう。その場合、保育所では預かってもらえないことになっている。自宅で看病してくれる人がいない共働きで核家族の家庭では、  
20 会社を休んで子どもを看病しなければならないという問題は、現代の日本においてよくあることである。

子どもの発熱は、予測不可能である。その日、重要な会議が入っているかもしれない。その会議を休んだことで、出世のチャンスが遠のいていくかもしれない。一人で子どもを養うシングルマザーの場合は、その深刻度はさらに増す。病気の子どもを保育する病児保育サービスの不足は、大きな社会問題であり、子育てと仕事の両立を阻む大きな障壁にな  
25 っている。

これは不条理ではないか。どうして病児を預かってくれる保育所や施設が一定量存在しないのか。この病児保育というサービスは、「保育の闇」と呼ばれ、ビジネスとして成り立たないだろうと言われていた市場だった。

#### 30 今社会に必要とされるサービス

ある調査によると、仕事と子育ての両立をしている保護者の「育児支援策で期待するもの」の圧倒的1位は、「こどもの看護休暇」である。「保育園に期待すること」も「こどもが病気のときもあずかって欲しい」が1位となっている。

一方、全国の病児保育施設の数約840件。全国の保育所数約26,000件に対し、わずか



3.2%と圧倒的に少ないのが現状である。<sup>1</sup>

こんなに病児保育のニーズが高いにも関わらず、一向に社会的取り組みが進まない。なぜ、社会的取り組みが進まないのだろうか。施設を構えるための初期投資はもちろん、維持するための費用負担も大きいだろう。また「いつ、どれくらいの数の子どもが風邪をひくか?」は、季節変動が大きい上に、予測が出来るものではない。したがって、民間の保育園や小児科医院が病児保育事業を安定的に運営していくのは、困難が大きいことは確かである。そこで、行政からの補助金を得て、事業を行うケースがほとんどだが、約9割の施設が赤字経営となっている。

このように採算の目処が立たない病児保育事業には、活発な新規参入は起こらず、ニーズに応えられるだけの社会的インフラが整わないという、悪循環があった。

そこで NPO 法人フローレンスは、「補助金に依存せず、経済的自立を果たすことは出来ないか?」と考え、独自の仕組みで、病児保育サービスを提供するようになった。その仕組みは、いわば「地域密着型」病児保育。地域の小児科医や、子育てベテランママの協力を得て、働く親を、そして子どもをサポートするものである。

『「病児保育という社会問題を、自らの手で過去のものにする」という使命を果たすまで、地域密着型病児保育の普及に全力投球していきます。』(フローレンスホームページより)

## 起業のきっかけ

NPO 法人フローレンスを立ち上げたのは、1979年生まれ、共働きの両親と年の離れた2人の姉と共に育った駒崎弘樹である。彼の世代は、高校生という多感な時期に、阪神淡路大震災、地下鉄サリン事件を体験した。その当時、「いい大学を出て、いい会社に入るのがいい人生だ」と唱える塾の講師に違和感を抱いていた。

高校時代にアメリカへ留学した。初めて触れる壮大な環境、モルモン教徒であるホストファミリーのストイックな生活に驚きつつも、自分と同じ若い世代が地域貢献活動に当たり前に関わることに駒崎は感動した。小さな田舎町では、駒崎の言動が日本や日本人を代表するものとして、捉えられ、良い面でも悪い面でも日本人としてのアイデンティティを意識しないわけにはいかず、そんな生活の中で自然に「日本のために、自分は何ができるのか」と考えるようになった。

慶応義塾大学在籍時、学校の後輩に誘われ、有限会社ニューロン(当時)というITベンチャーに参画する事になった。大学入学時の1999年は、楽天の三木谷氏やサイバーエージェントの藤田氏などちょうどITベンチャーブームが巻き起こっていた頃であり、駒崎の通っていた大学のキャンパス内ではインターネットが張り巡らされていた。駒崎は学生ITベンチャー経営者として、5~6人の学生社員を動かして、技術を事業化し、年商約3,000万円を稼いでいた。

<sup>1</sup> 出典：平成20年度病児・病後児保育事業実施状況調べ：第27回社会保障審議会資料より



大学卒業に近づく頃、将来の進路を本気で悩むようになっていた。周囲は名の知れた企業を中心に就職活動しているが、企業に就職する気にもなれず、ITベンチャーの目指すべき姿を思い描けなかった。そんな時、高校時代にアメリカで感じたことを思い出した。日本のために何ができるかを考え、「自分は、日本社会の役に立ちたい!」という想いに突き当たった。

5

しかし、そんな自分を青臭く思う自分もいた。「ITベンチャーをやっている今だって、社会の役に立っている。経済活動がなければ、資本主義は回らない。金を稼いで何が悪い。」と考える一方、「資本主義は経済活動だけでは成立しない。経済活動が機能する社会があって資本主義が成立する。だとしたら、資本主義が回るために、社会がいいものであるように、誰かがそこに関与すべきじゃないか。」と考えるようになった。

10

ある時、駒崎はアメリカのNPOのウェブサイトを見ていた。そこに、NPO法人なのに、“CEO”の文字を発見した。自立できるだけの収益をあげ、寄付金も充実している。「そのアメリカのNPOのウェブサイトは、ウェブを作る自分たちのITベンチャーのサイトよりもかっこよかった。当時、僕の中では、NPOはボランティア団体の延長にすぎず、それこそ素人が汗をかきながらがんばっています!というイメージだった」。駒崎にとっては衝撃だった。

15

1980年代に、レーガン大統領が「小さな政府」路線を選択し、補助金をカットしていったことで、NPOの中で経済的自立のために、ビジネスセクターの人材やノウハウを利用する動きが生じた。ビジネス人材とノウハウ流入は、運動による社会問題解決から事業による社会問題解決の方向へと多くのNPOをシフトさせた。その結果、「ソーシャル・ベンチャー(社会的企業)」という新しい形態が生まれた。

20

「社会的課題を社会運動でなく、事業によって解決する社会的企業の経営ならば、2年間会社経営に身を費やしてきた自分にもできる、いや僕だからこそできる『日本社会に役立つ方法』なのではないだろうか。」と思い、社会起業家になることを駒崎は決意したという。

25

## 病児保育問題との出会い

ITベンチャーの経営をやっていた駒崎が、なぜ、病児保育事業を立ち上げたのだろうか。それは、ベビーシッターをやっていた母親の話がきっかけであった。「ある母親の双子の子どもが熱を出した。その母親は発熱した双子を保育所で預かってもらうことが出来ず、会社を休んで看病することになった。一人の熱が引いてもまたもう片方が発熱し、といった具合に看病は長引いてしまい、結果、その母親は会社をクビになってしまった。」という話だった。

30

「子どもが熱を出す事なんて当たり前の話だろうし、それを親が看病するのも、当たり前前の話だ。それで職を失うというのは、社会問題ではないだろうか。」

35

駒崎が幼い頃は熱を出したとき、「地域のおばちゃん」に預けられていた。しかし、現在



の東京では、核家族が増え、「地域で支える子育て」が消えてしまっている。その結果、働く親にしわ寄せが行っている。これは、現代の地域が抱える構造的な問題だと考えた駒崎は、「病児保育問題を解決することで、仕事と育児が両立できる社会を作っていこう」と決意する。

- 5 その後、大学卒業を目前に IT ベンチャーの経営権を共同経営者に譲渡した。2003年4月、友人の事業を手伝いながら、起業の準備を始め、3人の大学生と共に、フローレンス・プロジェクトをスタートした。フローレンスは、フローレンス・ナイチンゲールのファーストネームにちなんで名付けられた。これには、戦場では戦死より疫病で死亡する兵士の数が多い、という統計学的調査に基づき、病院の看護体制を変革したナイチンゲールのイノヴェイティブな面にあやかりたいとの思いが込められている。

### 特定非営利法人 (NPO) を選ぶ理由

- 15 駒崎が登記をするとき、株式会社ではなく、NPO (特定非営利活動) 法人を選んだ。NPO 法人とは、「特定非営利活動促進法で定める 17 種類の活動」「不特定かつ多数のものとの利益の増進に寄与することを目的とする活動」を目的にする法人である。利益を上げても株主などの構成員に分配しない点が「非営利」と呼ばれる所以である。

上記の通り、非営利とは、「not-for-profit」の意であることから、事業利益を得るということに問題はないが、株主への利益の配分はされない。また、NPO 法人においても普通法人と同じ法人税率 (年間所得が 800 万円以下は 22%、それ以上は 30%) が課される。

- 20 社会的課題を解決することが第一の目的で収益事業を行う場合、株式会社を選択すべきだろうか、それとも、NPO 法人を選択すべきだろうか。法人税率で言えば、同じ条件である。駒崎は、利潤の最大化を目的としていなかったため、NPO (特定非営利活動) 法人を前提とした組織を作ろうとする。「NPO にしたのは合理性ではなく、信念としてそう思ったからだ」と駒崎は言う。

- 25 「私は社会問題の解決をしたかった。そのためには NPO が最も適すと考えた。その上、日本では『NPO はボランティア団体』、という見方がある中、自らの団体が事業によって社会的課題を解決するロールモデルになろうと考えた。日本における NPO のイメージを塗り替え、政府が無力化していくのを補完する一大セクターにしていきたくかった。」(駒崎)

### 補助金のジレンマを乗り越えて

事業開始にあたり、資金を得るため駒崎は、様々なところに助成金を探しまわった。企業や財団の助成制度に応募して、総額 700 万円程度を獲得し、初期の資金とした。

育児経験のない駒崎に、周りの保育所や小児科医師は「子どもが熱を出したら母親が看病するのが当たり前」「子育てをしたことがない人に病児保育なんて無理!」と言っていた。

- 35 独自で調査をしていく中で、病児保育サービスに対する需要が非常に高い一方で、サービスの供給者が非常に少ないことに気づいた。



また、国から年間660万円程度の補助金を受け取ると、1日2,000円以上の利用料を設定できなくなるため、全国の9割の病児保育施設が赤字になっているという調査結果もわかった。しかし、この状況を、「もともとニーズはあるのだから、経済的に成り立つモデルを構築すれば社会問題が解決されるということだ」と考えた。

- 5      そこで、商店街の活性化を目的とする補助金制度を利用して、商店街の空き店舗に病児保育施設を作る事業計画を考えた。駒崎はある区に病児保育施設を作る準備を着々と進めていた。しかしある日、すべての計画が頓挫する。過去に市民運動との確執を経験していたその区の区長が、フローレンスの活動を疎ましく思い、補助金の申請を却下したのだ。さらに、商店街の病児保育施設設立のための助成金200万円を約束していたあるIT企業の
- 10     社会貢献部は、駒崎が事業モデルの変更と今後の計画を説明しに行ったところ、「それでは、約束を守れなかったということで、助成金を返していただきます」と言った。
- 打ちひしがれた駒崎は、今後どうすればいいのか解決策を見いだせなかった。

### 「非施設型（訪問型）」・「共済型」というビジネスモデル

- 15     こういった事態を何とかビジネスで打破しようと駒崎は思った。「補助金を貰ってもどうせ成り立たなくなるのなら、貰わずに自分でやってみよう」という結論に至ったのだ。「経済的に成り立ち、かつ人の助けになるような、そんなソーシャルビジネスモデルを自分の手で創ってみよう」と。そこで、辿りついたのが現在のフローレンスモデルである。特徴は二つ。一つは、施設を持たない「非施設型（訪問型）」である点。そしてもう一つの特徴
- 20     は、課金方法が従量制ではなく「共済型」という点である。

#### 1) 非施設型（訪問型）

- 子育て経験がある主婦や保育の実務経験を持つ者などで構成される「こどもレスキュー
- 25     隊員」と呼ばれる保育スタッフが、利用者の自宅に向いて保育するという形態をとっている。特定の施設を保有せずに利用会員の自宅で保育を行うことから「非施設型（訪問型）」と呼ばれている。

        会員は、当日の朝8時までに保育予約をすれば、100%病児保育サービスが受けられる。

- 例えば会員の子どもが熱を出したとすると、まずフローレンスの事務局に連絡する。すると、事務局から連絡を受けた「こどもレスキュー隊員」が利用会員の自宅へ駆けつける。
- 30     親は子どもを「こどもレスキュー隊員」にバトンタッチして、出勤する。そして、こどもレスキュー隊員はその子どものかかりつけ小児科医のところに搬送する。搬送においては、東京で最もたくさん車両を保有するチェッカーキャブというタクシー会社と提携していて、往復はタクシーを利用する。

- 子どもを受診させ「登園は無理だが、親でない第三者のお預かりでも大丈夫」とのGOサインがかかりつけ医より出たら、今度はその子どもの家でお預かりする、という仕組みである。
- 35     ある。



預かっている間はリスクを伴う。病気の子どもだから、もしかしたらさらに症状が悪化するかもしれない。そんなとぎのために医療のバックアップは欠かせない。そのために、営業エリア内において12の小児科医と提携し、病児保育中に提携医が相談に乗ってくれるという体制を構築している。また、フローレンスは医師を、病児保育中の利用会員宅へ往診させるという「ドクター往診」サービスを無料オプションとして提供している。日中4時間程度のこの業務には、子育て中で通常の病院勤務が困難な女性医師を起用している。これには社会に埋もれた人材を活用するという利点もある。

## 2) 共済型

- 10 このビジネスモデルの収益面の課題は、季節変動であった。冬場は、病気にかかりやすくニーズが増えるが、夏場はニーズが低く売り上げが下がる。かといって、利用率を安定させるために、健康な子どもを保育するとなると、通常のベビーシッターと変わらなくなる。これは高価格帯を独占する大手と零細企業がひしめく、市場への参入を意味していた。
- 15 また、無限に営利を追求する必要はなくとも、団体を運営出来る程度に利潤を上げる必要はある。しかし、通常のベビーシッターの給与水準を確保するとなると、1時間でおよそ3,500円の保育料金を請求することになってしまい、高付加価値・高価格帯サービスとして一部の層にしか受け入れてもらえない。これでは、より多くの働く親を助けようという理念に反してしまう。
- 20 しかし価格競争に巻き込まれて保育スタッフの研修が不十分なまま病児保育サービスを提供してしまっただけでは、事故という最悪の事態が生じかねない。そうした事態を避けるためにも、利用者にとって負担感の少ない範囲に料金を収めつつ、病児保育の安全性を担保でき、事業運営に必要な収益を上げられないか、と考えた結果、月々一定額の会費を支払ってもらう方式を考えついた。
- 25 きっかけは、「費用請求において保険のビジネスモデルを病児保育に当てはめてみたらどうだろうか」と考えたことだった。月会費の金額は、病児保育の利用がなければ下がり、利用頻度が高いと上がる。これは事故件数等に応じて保険料が変動する自動車保険の仕組みを参考にしている。
- 30 利用料金は、一時間単位の課金ではなく、毎月、月会費として子どもの年齢と利用頻度に応じて4,500円～20,000円の範囲で請求している。この中には、その月初回の病児保育利用分が含まれている。そして、月2回目以降の利用には1,050円/時間(サービスイン当時)、交通費実費を追加で請求する。月会費とは利用の有無に関わらず毎月支払われるものである。
- 35 病児保育の利用頻度が高い、病弱な子どもを持つ家庭の病児保育コストは、月会費だけでは賄えないこともある。しかしその分を他の利用頻度の低い会員の月会費でカバーすることが可能となる。これが「共済型」と呼ぶ所以である。



「従量制の課金を行う競合とは異なる仕組みを考えました。また、我々の唯一の強みは100%病児保育のお預かりを保障するということです。病児保育ケアビルダーという保育スタッフに固定給で給料を払えるのは業界で唯一私たちのビジネスモデルだけです。月会費を頂いているからこそ、正社員としてスタッフを雇用することができ、固定給でスタッフを雇えるからこそ、100%対応のサービス保証ができる。」(駒崎)

こうしたビジネスモデルはこれまで保育業界には存在していなかった。しかし、いざ始めてみると意外にも多くの利用希望者からの問い合わせが殺到した。こうして成り立たないと言われていた病児保育業界で一定の安定した収入源を確保することが出来た。

## 10 黒字化までの経緯

しかしながら、このモデルが現在の状態になるまでに、さまざまな課題があった。

### 1) こどもレスキュー隊員の確保

15 サービス立ち上げ時の大きな課題は、保育を担う「こどもレスキュー隊員」の確保であった。最初は、ビラをまいて、何とか10人ほど集めることができた。医師や看護師を招いてノウハウを伝授してもらったり、研修を行ったりしたが、フローレンスの仕組みが理解されなかったり、リスクへの不安や家族の反対などから、最終的にこどもレスキュー隊員5名でのスタートとなった。

20 2005年4月に、サービスがスタートした。最初の会員は13人。1年後には46人になり、2006年10月には、会員数80名になっていた。会員数が増えるにつれ、こどもレスキュー隊員となってくれる人材をより必要としたが、苦戦続きであった。

25 ある時、採用力の改善についての分析をフローレンスの理事である投資ファンドマネージャーの高槻に依頼した。高槻及び彼の投資ファンド会社の従業員はプロボノとして調査分析を行った。その結果、「フローレンスの事業の最大のボトルネックは、歩合制の地域レスキュー隊員が競合会社と比べて処遇条件などで競争力がないためである。」と判明した。更には、「むしろ不安定な働き方をしているベビーシッター業界では、固定給で支払った方が採用競争力となるのではないか」ということも推測できた。そうした意見を受け、フローレンスは歩合制の地域レスキュー隊員とは別に、固定給(17万2000円~)の「病児保育ケアビルダー」を新設する。その後、保育園勤務経験があるといった若手のプロフェッショナルの応募が急増した。これで、新規エリア展開が可能になった。

### 2) 組織体制の課題

35 2007年10月時点、会員数300名になっていた。初年度137回だった病児保育サービスの件数も、3年目の2007年度には1,093回まで延びる。それに伴って本



部スタッフの業務が急増したが、事務スタッフを増員させるほどの経済的余裕はなく、現状のスタッフ数で増加し続ける業務量をこなさなければならなかった。その結果、疲弊したスタッフの退職が出始めた。拡大フェーズでの退職は大きな痛手となり、スタッフのモチベーションが下がった。

- 5      そこで、本部オペレーションの標準化を図った。例えば、「業務のマニュアル化」は勿論のこと、一つのタスクを二人で担当する「一仕事二人原則」、を行った。マニュアル化が進まない部署には無理矢理異動を実施した。そのようにして、個人のノウハウや能力に依存しない体制にした。これらの変化に伴い、古株スタッフの離反を招いたが、「誰かに聞かないとわからない」という状況が徐々になくなり、安定した組織体制を築けるようになってきた。また、業務の見える化が進み、社員の残業等も減っていった。

### 3) 収益面の課題

- 15      2008年10月ごろ、駒崎自身の著作による出版やメディア露出の効果もあり、会員数は増加していた。ワーク・ライフ・バランスのコンサルティングなどの事業多角化も好調であり、法人収益としては安定していた。営業エリアは東京23区のうち17区にまで広がり、425名の会員がいたが、病児保育事業単体としては赤字だった。

- 20      コスト削減は十分だった。残された道は値上げだった。ミッションの追求と事業を持続可能な形で運営・成長していくという、2つの課題が離反するものではないという前提で料金体系の見直しをかけた。コンサルティング会社のベインアンドカンパニーに分析を依頼したところ、高頻度ユーザーの収益性の低さと低頻度ユーザーの退会率の高さが判明した。そこで、価格改定に踏み切ることにした。すべてのユーザーセグメントで損失を出さないことを目指した。最大限多くのユーザーにサービスを提供するため価格を上げること。それでも支払ができないユーザーに対しては、寄付でサポートすることにした。

- 25      具体的には、2回目以降の料金を1時間1050円(税込)から2100円(税込)に値上げした。月会費の算出ルールを開示し、低頻度ユーザーが割安感を感じられるようにした。その結果、予想していたよりもはるかに少ない利用会員が退会したのみであった。一方で入会希望者は増え続け、2009年4月には、23区全域で展開となりで614人となった。2009年1月には単月黒字化を達成した。

### 30 社会への認知活動

- 35      フローレンスの活動は、サービス開始から現在に至るまで、新聞各紙、TVなどの多くのメディアに取り上げられている。あるニュースに取り上げられたことで新聞の取材が舞い込み、その記事によってまた別の取材がくる、といったメディア露出の連鎖も生まれ、経営資源の乏しい立ち上げ期には強力な追い風を与えてくれた。マスコミの露出が増えるとともに、既存のNPOや行政の補助で運営する病児保育施設の現場から「うわべだけの宣伝が巧い」「病児保育を儲けの道具に使うことはけしからん」などの批判を受けるようになる





が、それと同時に「病児保育」というキーワードが世の中に浸透していった。

## 現場のオペレーション

5 保育という業務自体が大きなリスクを抱えるものであるが、病気の子どもを預かるとなると、さらにリスクは高くなる。フローレンスでは、そのリスクを認識し、サービスの質を保つために、定期的に研修を行い、ノウハウ共有を行っている。例えば、病児保育ケアビルダーに実施する研修は有給で行う。

10 このようにフローレンスでは子どもレスキュー隊員の研修に非常に力を入れている。その内の一つが毎週水曜日に定期開催するブラッシュアップ研修である。この研修は、レスキュー隊員が実際の現場の事例として自らの経験を語り、病児保育中に起こる様々なケースにどう対応したのか、生きた知識をお互いに交換する場である。ここでは外部講師から机上の知識を授かるのではなく、現場の生きたノウハウをお互いにシェアする場である。

15 その他にも「毎日研修制度」という研さんの場も設けており、その日にレスキュー出動のない病児保育ケアビルダーが本部に集合し、病児保育に関する課題を出し合い、グループワークで主体的学んでいく、というものもある。この研修ではあくまで自らが今知るべきテーマを探し出し、自主的に学び、発表する、というスタイルをとっている。

## 病児保育ケアビルダーのマネジメント

20 どんな人がフローレンスの病児保育サービスを担っているのだろうか。フローレンスの病児保育ケアビルダーの採用においては様々な評価ポイントがあるが、最も重要視しているのは、フローレンスのビジョンに共感しているかである。また、「なぜ、病児保育をしたいか」を応募者に必ず聞く。

25 給料については、東京都認証保育所平均と同程度である。既存のベビーシッター業界では仕事に応じて時間給で支払うのが一般的だが、フローレンスでは固定給として支払っている。また、歩合制の保育スタッフ(地域レスキュー隊員)への給与は経験に応じて上がるように設定している。例えば、20回病児保育に出動すると、それだけ経験が蓄積するので、時給が20円あがる。

30 毎回、利用会員からのアンケートを取り、その評価を彼女たち、病児保育ケアビルダー及び地域レスキュー隊員にフィードバックすることで、子どもレスキュー隊員のモチベーションを維持している。

## 「ひとり親支援パック」の導入

35 フローレンスの病児保育が社会に認知されはじめ、安定した病児保育サービスの運営が行われるようになってきた。同時に、駒崎は日本全国のさまざまな場所で講演を行い、病児保育問題の啓蒙活動を行っていた。ある講演会の会場での出来事である。一人の女性が、「フローレンスのサービスを受けたいのですが、私のようなひとり親にとっては高額なサ



ービスで受けられません」と言ってきた。駒崎は混乱した。ひとり親の家庭がなぜサービスを受けられないのか?東京に帰る新幹線の中で、ひとり親家庭について情報収集を始めた。

5 日本のひとり親家庭は母子世帯が122万5,400世帯、父子世帯が17万3,800世帯(いずれも平成15年11月1日現在)となっている。国民生活基礎調査(平成15年6月調査)の全世帯数(4580万世帯)との割合でみると、母子世帯は2.7%、父子世帯は0.4%。年代別では20歳~30歳後半が多く、その年代の母子世帯は母子世帯全体のうち76万人を占めている。要因は、離婚の増加である。

10 ひとり親家庭の収入状況を比較すると、母子世帯の平均年収は213万円と、全世帯の平均年収564万円の4割未満という厳しい状況であった。父子世帯においても、37%の世帯で、平均年収が300万円以下となっている。また、ひとり親の母子世帯では、雇用保険に加入していない割合が半数近くに上る。

15 ひとり親家庭の多くが、失業時のセーフティネットから漏れてしまっている現状がある。しかし、非正規雇用者こそ、雇い止めなどにより突然職を失うリスクを抱えているという、不条理を感じた駒崎は、フローレンスでひとり親向けにサービス提供ができないかと、フローレンス社内で議論を重ねた。既存事業で稼いだ収益の一部を、ひとり親用に分配する案もあったが、もともと収益性が高い事業と言えないため、厳しかった。外部のコンサルタントの意見も聞き、「寄付」によるサービス提供を行うことになった。

20 2008年7月より、病児保育を通じたひとり親支援(ひとり親パック)をスタートした。それを支えるのは寄付会員(サポート隊員)制度である。サポート隊員が増えることで、ひとり親パックのコストの財源が確保でき、その結果安価で病児保育サービスを利用できるひとり親家庭が生まれる。病児保育サービスが利用できる、ということは子どもが熱を出しても就労継続でき、安心して子育てにも打ち込めることを意味する。この低価格で提供される病児保育サービス「ひとり親パック」は、病児保育にかかる費用の大部分を、企業や個人(サポート隊員)からの寄付金で賄うことにより、ひとり親が少ない負担で病児保育を利用できるシステムである。

30 サポート隊員システムでは、単発の支払いではなく、クレジットカードによる毎月の定額払いのコースが用意されている。寄付を支払う寄付会員は、サポート隊員と呼ばれ、月会費額別に3コース用意されている。(月会費/ほし組・1,050円 つき組・2,100円 ・おひさま組・8,400円)

ほし組(1,050円)のサポート隊員が8名で、一人の利用会員の病児保育サポートができるという計算である。

35 このサービスが実現したことで、「子どもの病気に慌てることなく、また不安にさらされることなく、安心して仕事に専念し、職場の信頼を得られるようになった」という感謝の声がひとり親世帯の保護者から届いているという。



## 病児保育を行う競合の参入

フローレンスが参入したとき、行政が運営する病児保育施設が先行者として、全国で約600施設存在していた。そのうちの多くは定員が4名以下だった。ほとんどの施設では、1日2,000円でサービスが受けられる。ただし、国から補助金を受け取ると、その一人あたり1日2,000円という料金設定は変えられない。

既存のベビーシッター会社である、株式会社ポピンズコーポレーション、株式会社アルファコーポレーションなどはフローレンスの参入後、病児保育サービスを始めた。このように、競合が次から次へと病児保育サービスへ追随しているが、駒崎は競合の脅威は感じていない。100%サービス保証を行うオペレーションや収益構造の仕組みがフローレンスの圧倒的な強みになっているからだという。

## 厚生労働省による視察

2005年、厚生労働省の担当者が駒崎にヒアリングを申し込んだ。駒崎は、丁寧にフローレンスのサービスを説明した。

しばらくすると、フローレンスに連絡なく、国の政策としてフローレンスを模倣した施設を持たない病児保育事業が始まった。当初、駒崎は激怒したが、社会問題を解決するためには、悪いことではないとNPO経営者の先輩からのアドバイスによって気づいた。日本の福祉の歴史においては、民間が創った成功事例を国が政策化していくのは珍しいことではなく、むしろそうした蓄積によって、現在の福祉制度が成立していることを知ったのだ。しかしその後、厚生労働省の非施設型(訪問型)病児保育事業は目立った成果を上げることなく3年後に終了した。

## 大阪への広がり

「大阪で病児保育事業をやりたいので働かせてください。」高亜希(こうあき)という女性がフローレンスの門をたたいた。高は、仕事と子育ての両立に問題意識を抱えていた。そんなとき、駒崎の書籍に出会い、大阪で病児保育事業を立ち上げたいと考えるようになった。駒崎は、フローレンスだけでは全国の病児保育問題を解決できない、しかしこの問題で多くの人が困っている以上、フローレンス主体ではなく他の組織であっても早くこの問題を解決すべきだ、と考えた。よって高に無償で病児保育事業のノウハウを提供しようと思った。フローレンスはインターンとして高を採用し、その後、彼女を契約社員にした。高はOJT方式で様々なオペレーション業務を1年間学んだ後、大阪で病児保育事業を立ち上げた。立ち上げ時には駒崎と一緒に計画を考えた。東京で行っている既存事業をそのまま展開するのでは無理があると考えていたため、市場調査とモデルの微修正を行った。東京と大阪の構造的な違いは、大阪の方が人口密度は少なく、経済条件が異なることであった。しかし、他の地方都市と比べて、交通手段は充実していたので、価格体系と給与体系の変更のみで実現できると判断した。そしてサービスは大阪市中央区からスタートをする



ことになった。

高が立ち上げた NPO 法人ノーベル (以下、ノーベル) は、「子どもを産んでもあたり前に働き続けられる社会」というビジョンを掲げ、2010年2月にサービスを開始した。

- 5 「女性がよりよい環境でいきいきと働き続けられるような社会づくり。それは今後の日本を救うことになると思います。ノーベルは活動を通じて、みなさんと分かち合い、つながり、助け合いが生まれるきっかけを作っていきます！ノーベルなら、当日朝でも 100%対応！90分以内にかけつけ！感染症対応！」(ノーベル・ホームページ<sup>2</sup>より)
- 10 ノーベルは 2013年3月に黒字化を達成する予定である。当初は、「大阪では、フローレンス・モデルでは事業が回らないのでは」と思われていたが、病児保育事業は注目されやすく、順調に会員を集めることができた。現状ではフローレンスよりも早いスピードで会員数を伸ばしている。今回の大阪での病児保育事業の展開は、主体がフローレンスでないとしても、フローレンスのビジョンを叶える手段になっている。ちなみに、フローレンス
- 15 とノーベルの間に資本関係はなく、フランチャイズフィー等も一切発生していない。

- フローレンスではこれまで「ノウハウを教えてほしい」「コンサルティングをやってほしい」といった個人や地方自治体からの要望に応え、コンサルティング活動を行っていたが、
- 20 実際軌道に乗っているものは少ないという。そこで新たな手段として、「全国各地からフローレンスへの『留学生』を受け入れていって、その運営ノウハウを持っていて、地元に戻って、フローレンスモデルでやればいいのかと考えました。」と駒崎は語る。

- 「志がある人にはノウハウを伝えていきたいと思います。ビジネスプランを作ってやらせるだけでは難しいと思います。体で覚えないと無理。『のれん分け』という手間のかかる方式で、フランチャイズと比べてスピードも落ちますが、ゆっくり着実に広げていきたい
- 25 です。一刻も早く多くの人々の力になりたいという気持ちもあるが、子どものかけがえない命を扱う事業なので、一つ一つ着実に丁寧に成功事例をつくっていききたいと思います。」(駒崎)

- 直近では、鳥取市からのれん分けの「留学生」を2名受け入れた。大阪よりも圧倒的に
- 30 人口密度が低く、交通機関も発達していないこの都市で可能となる事業運営を完成させるため、フローレンス・モデルを参考にした新たなビジネスモデルを模索中である。

「おそらく、鳥取市だと現在のフローレンスのビジネスモデルをそのまま展開するのは難しいと思います。収益モデルを修正した新しいモデルを考えなければいけないと思います。」(駒崎)

35

---

<sup>2</sup> <http://nponobel.jp/>



## 待機児童問題への挑戦

フローレンスのビジョンは、「子育てと仕事、そして自己実現の全てに誰もが挑戦できる、しなやかで躍動的な社会」の実現である。このようなビジョンを達成するために、これまで病児保育事業を拡大し続けてきた。現在では、病児保育に加え、新たな事業である「小規模保育施設『おうち保育園』」も展開している。

「おうち保育園」の運営をスタートした背景には次のようなエピソードがあった。フローレンスの女性社員が育児休暇を取ったが、育児休暇終了時に職場へ復帰できなかった。子どもを預ける保育所が見つからないため、育児休暇から復帰する事ができなかったのだという。この社会問題は、「待機児童問題」と呼ばれている。

待機児童とは、「保育に欠けるため、保育所入所申請をしているにもかかわらず、希望する保育所が満員であるなどの理由で保育所に入所できない状態にある児童」をいう。全国の待機児童は、2010年4月現在で約2万7千人であるが、「保育所があったら入りたい」と思っている潜在ニーズを含めた潜在待機児童は、85万人と言われている。

この問題は国の重点政策対象の一つにもなっていて、マスコミにも多く取り上げられ、話題となっていたが、解決策が見えてこなかった。駒崎は自らの社員が苦渋を舐めているこの問題に対し、新たなモデルによって解決に導きたいと思ったのであった。

待機児童問題を調べてみると、特徴が2つあった。1つは待機児童の8割が都市部に集中していること。もう一つは3歳未満が8割であることだった。8割の待機児童が集中している都市部の特徴。それは、都市部では認可保育所のような大型園を造る土地や物件が不足していたり、地価が高くて造れない、というエリアであることだった。

そこで、ヒントを探しヨーロッパの事例を調べてみたところ、イギリスでは「チャイルド・マインダー」という在宅で保育を行う人々が7万5000人いて、多くの子どもたちを預かっていた。また、フランスでは「認定保育ママ」という保育者が34万人いて、保育需要の7割(約50万人)を担っており、保育所で預けられている13万人と比べ、圧倒的に多くの子どもたちを「認定保育ママ」が預かっていた。

これは良いと考え、日本で行われている「保育ママ(家庭福祉員)」を調べてみると、わずかに約1000人程度が活動しているに過ぎなかった。駒崎が原因を分析したところ、以下の理由があった。

・保育ママの自宅で子どもを預かる仕組みなので、保育ママの家族の負担が大きい。欧米と異なり住宅面積が広くないため、プライバシーの問題を含め家族の負担が大きい

・保育ママ1人で3人の子どもたちを預かるルールなので、保育ママが休みが取りづらく、負担が大きい。

・自治体が保育ママ個人に委託する形なので、保育ママが事務や保護者対応を含めて大きな事務的負担をしなくてはならず、負担が大きい。



そこで、駒崎は考えた。

「フランスの事例でも明らかなように、小規模な保育には明らかに可能性がある。しかし、日本の保育ママ制度は、ママ自身への負担が大きく、大きくは広がらない。だとすれば、保育ママ制度をベースに、いくつかの点で仕組みを改善すれば良い。まず、既存の保育ママ制度では1人の保育ママで3人の子どもを見ることとされているが、3人の保育ママで9人の子どもを見るようにすればいい。そうすることで、お互いに助けあえ、個人への負担を減らせる。また、自治体から保育ママへの丸投げではなく、自治体が法人に補助を出し、法人が保育ママを雇用する形にする。そうすることで法人は代替要員を現場に派遣し、保育ママが労働者として休みを取りやすくすることができる。さらに、保育ママの自宅ではなく、空いているマンションの一室や一戸建てを活用し、そこを保育の場にしてしまえばいい。そうすれば、待機児童が集中しているエリアにピンポイントで出園でき、効果的に待機児童を解消できる。」

駒崎は厚労省に働きかけ、このモデルを試す試験的事業の枠組みを創ってもらった。そしてこの日本初の小規模保育事業とも言えるフローレンスの『おうち保育園』構想は、具体的には2010年4月に開園した東京都江東区の「おうち保育園しののめ」によって実現した。現在3人の保育ママと一人のアシスタントで、生後6カ月～満3歳までの子ども9人を預かっている。保育料金は各自治体の保育ママ事業に準ずる。

このモデルを採用する社会的メリットの一つに投入される補助金(税金)コストの安さがある。マンションの空室などの一般住宅を、改装費用をほとんど掛けずに保育園に転換できるため、通常の認可園等と比べて、初期投資が圧倒的に安くなるのだ。また、人口動態が変わって子どもがいなくなっても、引っ越した後は住宅として居住可能なので、撤退コストも安く済む。

「おうち保育園しののめ」の定員はすぐに埋まり、利用者の満足度も高かった。また、江東区に続き、フローレンスは横浜や品川区等、他の自治体でも次々と小規模保育園を開園していった。こうした成果を見て、厚労省待機児童特命チームは、おうち保育園のような少人数の空き家を使ったモデルを、「子ども・子育て新システム」という新法において、「小規模保育サービス」という名で新たなカテゴリを創設したのだった。これまで半世紀以上、定員20名以上の大規模園しか公的保育として位置づけて来なかった保育政策を一転させたのだった。2012年現在、「子ども・子育て新システム」は国会にて審議中だが、このモデルが制度化されると、全国の待機児童集中エリアにピンポイントで小規模保育園が開園でき、待機児童解消に大きく貢献するようになるだろう。

「このアイデアは最初から全国で模倣されることを狙いとして進めてきました。今後もフローレンスは、全国のモデルとなる『おうち保育園』を展開し、国策化を促し、全国の待



機児童問題解決を目指していきます。」(駒崎)

## 社会的インパクトを最大化する

5 フローレンスは、主たる事業の運営ノウハウを敢えてオープンにしてきた。それは通常の株式会社では考えられないような経営方針に見える。

「社会的課題を解決するというミッションを達成させるために、国にも真似をさせる(模倣させる)、他の地域にも伝播させることで、全国へ拡大していき、全国規模の社会的課題を解決しようとしています。」と駒崎は言う。

10 「フローレンスの目的は、利潤の最大化ではなく、社会的課題を解決することです。NPOである以上、テコをつかってインパクトを最大化することを目指したい。しかし、インパクトを最大化するために、組織を大きくしていくことは考えていません。できればなるべく小さな組織のままでいたいと考えています。組織を大きくすると、動きが遅くなり、イノベーションが生まれにくくなります。他組織にノウハウを無償で提供し全国にモデルを  
15 拡散させていったり、自治体や国に制度化してもらったりすることで、社会的課題の解決に向けてのインパクトを最大化していきたいと考えています。」

20

25

30

35



## < 参考資料 >

### ① フローレンスの「ビジョン／ミッション」

#### ● ビジョン ～目指すべき社会のあり方～

子育てと仕事そして自己実現の全てに、誰もが挑戦できる、しなやかで躍動的な社会。

#### 5 ● ミッション ～果たすべき使命～

こどもの熱や軽い病気の時に、安心して預けられる場所が圧倒的に少ないという「病児保育問題」を解決する。

#### ● ビリーフ ～共有する信念～

10 埋もれし人材層(女性・若者・アクティブシニア)の潜在力の活用こそが、地域社会再生の  
決定的かつ戦略的な鍵である。

#### ● アイデンティティ ～私たちは何か～

15 私たちは「社会的問題を事業によって解決する」という「ソーシャル・ベンチャー」である。日本ではまだ生まれたばかりのこの概念は、まさにフロンティアであり、  
私たちはそのパイオニアたらんと志している。社会を変えるのは政治家や官僚だけの  
仕事では既になくなったのだ。「気づいた人間」が事業を起し、既存の仕組みには  
なかった発想を形にし、社会的イノベーションを起こすのだ。そんなことは絵空事と  
思うだろうか？

20 私たちはそれが本当のことであり未来への潮流であることを、自らの事業によって  
証明しよう。

(出所：フローレンスホームページ)

### ② フローレンススタッフの行動指針 ～FLORENCE WAY～

#### 25 1. マイ独立宣言を謳う。Be Independent!

- 自分以外の何か(社会・家族・恋人・お金など)を隠れみのにしない
- 自分の内なる声から逃げない

#### 30 2. あなたは傍観者ではない。当事者だ。Don't Just Watch. Try it!

- その場にいる、ということは意見を持つということ
- 何もしないのと、少しでもやってみるのでは大違い

#### 3. “前のめり”でいこう “Maenomeri” spirits!

- 100の期待に120で返す
- すぐやる魂

#### 35 4. 戦略脳のススメ Strategic thinking!

- 成功のイメージを常に持つ





- なぜ連鎖を行う
- 戦略善し悪しは戦略自体ではなく、オペレーションで実証される
- 人に失敗は、仕組みの創造でカバーする

5. 組織は“現場”によって試される “GENBA” always test us.

- 5 ➤ すべての本部スタッフが、病児保育現場を知る人になる
- リアルなコミュニケーションの場を喜んで共有する

6. 変革者たれ! We are INNOVATORS

- 自分の一歩が社会を変えることを信じる
- 「あたり前」を疑うところを持つ
- 10 ➤ 「そんなことできるのかよ」と言われたら“ニヤリ”としよう

7. リスペクトのレンズを着けて世界を見る Respectful attitude

- 3:1の法則。3つほめて1つ注意する
- 一人で出せる成果などないことを忘れずに
- 「ありがとう」を見つけたら、「ありがとう」と伝えよう

15 (出所:フローレンス提供資料)

③組織ビジョン～どんな組織になるのか～

1. 多様性によって社会的イノベーションを起こす組織

若者も高齢者も、女性も男性も、こどもがいる人もいない人も、健常者も障がい者も、  
20 肌や目の色が違う人々も許容され、それぞれが多様な働き方を使って強みを持ち寄り、  
社会的イノベーションを起こす組織

2. しなやかな 21 世紀型組織

旧時代の巨大な官僚組織を志向するのではなく、しなやかでスピードがあり、ボランティア等を含め多くの人材を多層的に巻き込む 21 世紀型組織

25 3. 社会に与えることで、自らが与えられる組織

社会的意義、感動、人間としての成長、自己実現のための可処分時間、健全な報酬、  
それらの全てと共に社員が働ける組織

4. 日本の NPO セクターの発展に貢献する組織

世界一、経営品質と生産性の高い非営利組織であり、その技術を業界全体へと広げ、  
30 日本の NPO セクターの発展に貢献する組織

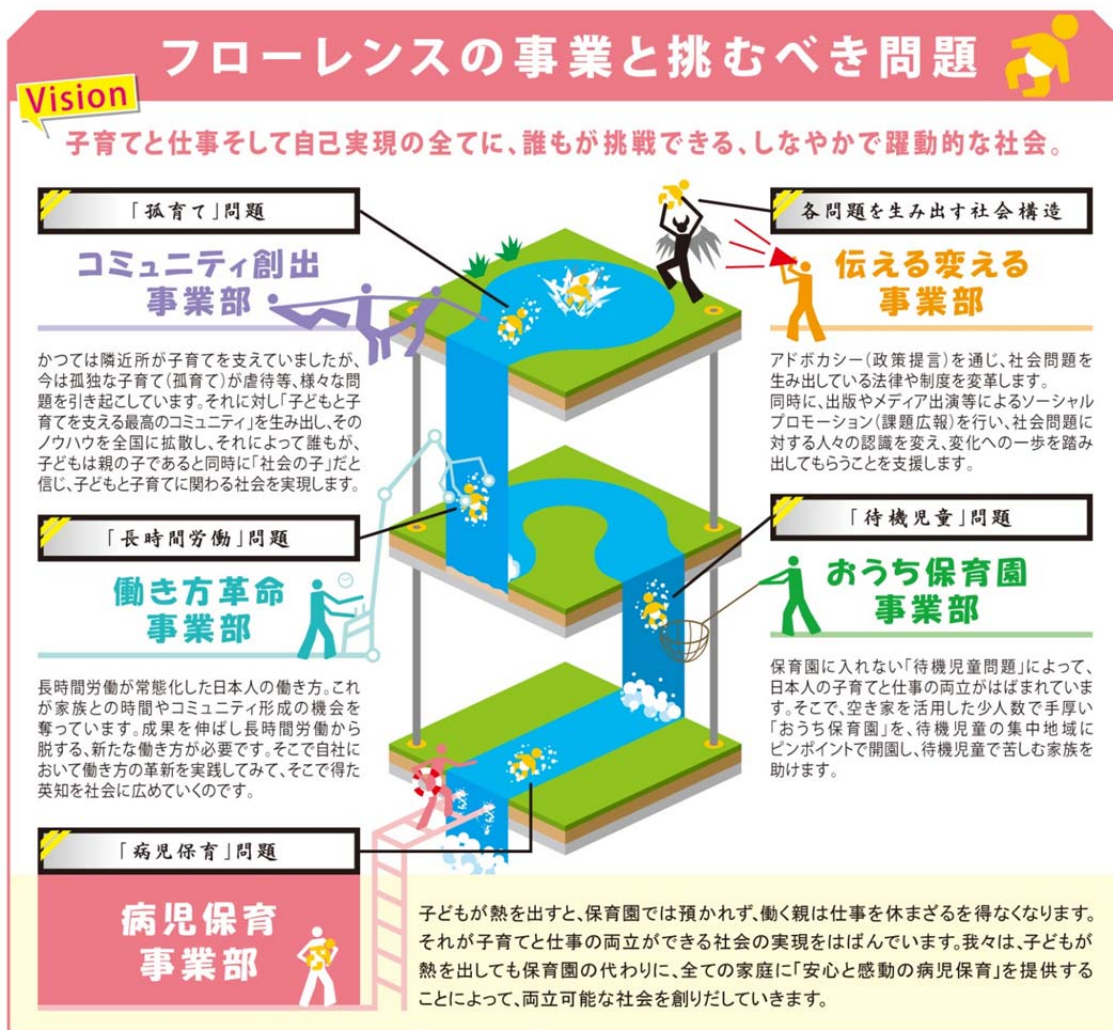
5. 日本のワークライフバランス化に貢献する組織

常に「理想の働き方」を目指し組織全体で実験を繰り返し、それを他社にも広め、  
日本のワークライフバランス化に貢献する組織

(出所:フローレンス提供資料)

35

#### ④フローレンスの事業内容



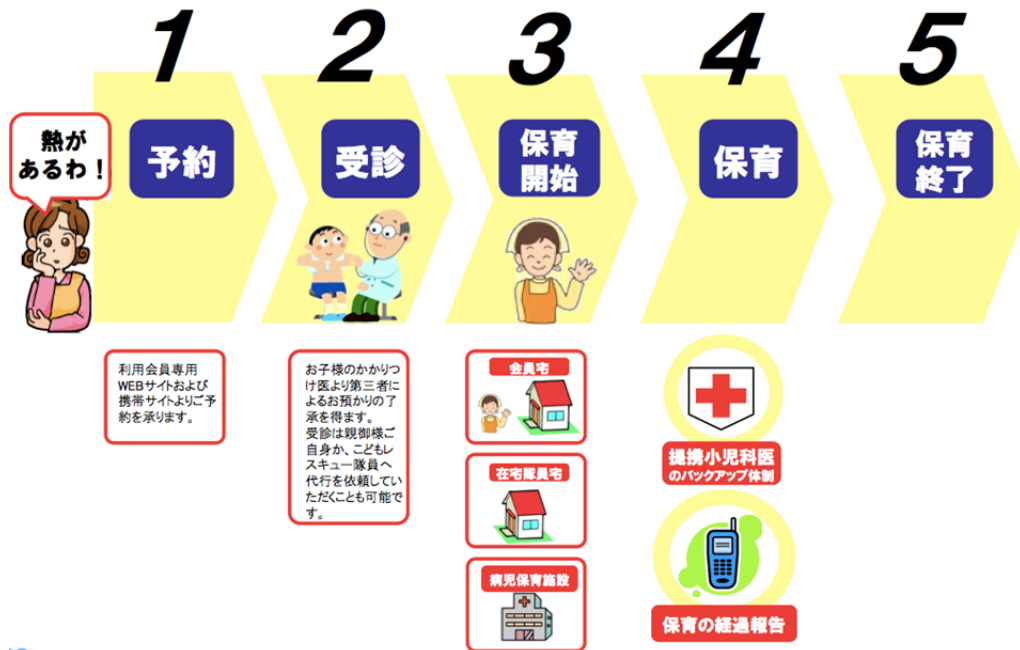
(出所：フローレンス提供資料)

5

10



## ⑤病児保育一日の流れ



(出所：フローレンス提供資料)

## ⑥フローレンスパック提供条件

対象年齢	生後6ヶ月～小学校6年生
サービス提供エリア	東京都:23区 千葉県:浦安市 市川市 神奈川県:川崎市 中原区/高津区/宮前区/川崎区/幸区 横浜市 港北区
保育サービス提供日	月曜日～金曜日 ※土・日・祝日および夏季・年末年始はお休みとさせていただきます。
ご入会が難しいケース	①喫煙について SIDS(乳幼児突然死症候群)に関するガイドライン(厚労省2005年4月)に準拠し、妊娠時にご本人または配偶者が喫煙をされていた場合、1歳未満のお子様の入会をお断りする場合がございます。またご入会後に虚偽の報告が認められた際には、退会勧告をさせていただく場合がございます。 ②既往症など ・喘息などの既往症、特定の疾患、吸入・吸引など特別な医療行為が必要な場合、ご入会をお断りすることがございます。
メール・パソコンなどの環境について	フローレンスでは、ご連絡はすべてメールで行いますので、定期的なメールをご確認頂く必要がございます。また、請求内容や各種書類などは会員専用WEBサイトにて、ご確認頂いております。このため、親御様がパソコンおよび携帯電話の両方を使用できない場合、ご入会をお断りしております。
【ひとり親パック】について フローレンスでは、企業および個人の皆様からの寄付による、ひとり親家庭向けの病児保育サービスパックを提供しています。子育てと仕事を、文字通り一手に引き受けているひとり親家庭の皆様にも、フローレンスパックよりも低価格にて病児保育サービスを提供いたします。(定員枠あり) ひとり親パックを、ご検討される方は、フローレンス事務局入会担当までお問合せください。	

(出所：フローレンス提供資料)



## ⑦フローレンスパックの料金

### フローレンスパックの料金(入会金および更新料)

<b>入会金</b>	<p>21,000円/人(税込)</p> <p>※ご兄弟の場合 : お2人目から15%割引となります。</p> <p>▼入会金の使途</p> <p>1)こどもレスキュー隊員の採用費用</p> <p>2)入会事務手数料</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・入会審査</li> <li>・利用説明会(新規会員向け)の運営実施</li> <li>・個人情報管理</li> </ul>
<b>更新料 (2年目以降)</b>	<p>10,500円/人(税込)</p> <p>※利用会員様より退会のお申し出がない限り、ご入会2年目以降も自動更新となります。</p> <p>※ご兄弟の場合 : お2人目から15%割引となります。</p> <p>※更新料は、ご入会月を基準にご請求させていただきます。</p> <p>例) 2月ご入会の場合、翌年以降毎年1月に更新料のご請求をいたします。</p> <p>▼更新料の使途</p> <p>1)こどもレスキュー隊員研修費用</p> <p>新人こどもレスキュー隊員はもちろん、現役隊員にも定期的なブラッシュアップ研修を行います。具体的な研修メニューは以下の通りです。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>①新人こどもレスキュー隊員への病児保育研修             <ul style="list-style-type: none"> <li>・フローレンス・ビジョン研修(弊社のビジョンや提供サービスの仕組み等)</li> <li>・保育に関する研修</li> <li>・病児保育所実習</li> <li>・プチ出勤(ベテラン隊員の病児保育出勤に同行します)</li> <li>・リスクマネジメント研修(安全安心な保育のための予防策や保育者自身の罹患防止策等)</li> </ul> </li> <li>②技能の向上および均一化のためのブラッシュアップ研修(月1回)</li> <li>③現場で培われた個別ノウハウを共有・伝播するためのケース会議(週2回)</li> </ol> <p>2)個人情報管理</p> <p>病児保育の安全性確保や、より質の高い保育を実現するために、常に最新の情報を管理しています。</p>

### フローレンス・パックの料金(月会費)

<b>月会費 (月1回の病児保育利用料金含む)</b>	<p>●ご入会時 : お子様の年齢に応じて7,600円~8,000円(税別)</p> <p>・ご入会日時点のお子様年齢を基準に、下記月会費料金表の「1回」の金額となります。</p> <p>・月会費には、毎月1回分の病児保育利用料金が含まれており、毎月初回の病児保育利用は無料(※)になります。</p> <p>※交通費および17時30分以降の延長料金は、無料枠には含まれません。</p> <p>※無料枠を翌月以降に繰り越すことはできません。</p>																																																																																																																																
<b>月会費の見直し (年に4回)</b>	<p>●月会費は、年に4回見直しを行います。実施月は、1月、4月、7月、10月です。</p> <p>お子様の年齢と直近3ヶ月の病児保育利用回数に応じて、下記月会費料金表が適用されます。</p> <p>※初回無料枠でのご利用も、病児保育利用回数に含まれます。</p> <p>※入会後初めての月会費の見直しは、入会月を含め、4ヶ月目以降の見直し実施月に行います。</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="11">直近3ヶ月の病児保育利用回数(回)</th> </tr> <tr> <th>0</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>6</th><th>7</th><th>8</th><th>9</th><th>10+</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th rowspan="7">子供の年齢(才)</th> <td>0</td><td>5,000 (5,250)</td><td>8,000 (8,400)</td><td>11,000 (11,550)</td><td>13,500 (14,175)</td><td>15,500 (16,275)</td><td>17,000 (17,850)</td><td>18,000 (18,900)</td><td>18,500 (19,425)</td><td>19,000 (19,950)</td><td>19,500 (20,475)</td><td>20,000 (21,000)</td> </tr> <tr> <td>1</td><td>5,000 (5,250)</td><td>8,000 (8,400)</td><td>11,000 (11,550)</td><td>13,500 (14,175)</td><td>15,500 (16,275)</td><td>17,000 (17,850)</td><td>18,000 (18,900)</td><td>18,500 (19,425)</td><td>19,000 (19,950)</td><td>19,500 (20,475)</td><td>20,000 (21,000)</td> </tr> <tr> <td>2</td><td>4,900 (5,145)</td><td>7,900 (8,295)</td><td>10,900 (11,445)</td><td>13,400 (14,070)</td><td>15,400 (16,170)</td><td>16,900 (17,745)</td><td>17,900 (18,795)</td><td>18,400 (19,220)</td><td>18,900 (19,845)</td><td>19,400 (20,370)</td><td>20,000 (21,000)</td> </tr> <tr> <td>3</td><td>4,800 (5,040)</td><td>7,800 (8,190)</td><td>10,800 (11,340)</td><td>13,300 (13,965)</td><td>15,300 (16,065)</td><td>16,800 (17,640)</td><td>17,800 (18,690)</td><td>18,300 (19,215)</td><td>18,800 (19,740)</td><td>19,300 (20,265)</td><td>20,000 (21,000)</td> </tr> <tr> <td>4</td><td>4,700 (4,935)</td><td>7,700 (8,085)</td><td>10,700 (11,220)</td><td>13,200 (13,860)</td><td>15,200 (15,960)</td><td>16,700 (17,525)</td><td>17,700 (18,585)</td><td>18,200 (19,110)</td><td>18,700 (19,635)</td><td>19,200 (20,160)</td><td>20,000 (21,000)</td> </tr> <tr> <td>5</td><td>4,600 (4,830)</td><td>7,600 (7,980)</td><td>10,600 (11,130)</td><td>13,100 (13,795)</td><td>15,100 (15,895)</td><td>16,600 (17,430)</td><td>17,600 (18,480)</td><td>18,100 (19,005)</td><td>18,600 (19,530)</td><td>19,100 (20,055)</td><td>20,000 (21,000)</td> </tr> <tr> <td>6+</td><td>4,500 (4,725)</td><td>7,600 (7,980)</td><td>10,500 (11,025)</td><td>13,000 (13,650)</td><td>15,000 (15,750)</td><td>16,500 (17,325)</td><td>17,500 (18,375)</td><td>18,000 (18,900)</td><td>18,500 (19,425)</td><td>19,000 (19,950)</td><td>20,000 (21,000)</td> </tr> </tbody> </table> <p>↑ご入会時月会費 (単位:円/ ) (内税込価格)</p> <p>●参考データ● 過去3年間の既存会員様の利用実態では、70%の方が取扱枠内の月会費となります</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>見直し実施月</th> <th>見直の基となる実績月</th> <th>年齢の基準日</th> <th>新月会費の適用月</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1月</td> <td>10月~12月分</td> <td>2月1日</td> <td>2月分~4月分</td> </tr> <tr> <td>4月</td> <td>1月~3月分</td> <td>5月1日</td> <td>5月分~7月分</td> </tr> <tr> <td>7月</td> <td>4月~6月分</td> <td>8月1日</td> <td>8月分~10月分</td> </tr> <tr> <td>10月</td> <td>7月~9月分</td> <td>11月1日</td> <td>11月分~1月分</td> </tr> </tbody> </table>		直近3ヶ月の病児保育利用回数(回)											0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10+	子供の年齢(才)	0	5,000 (5,250)	8,000 (8,400)	11,000 (11,550)	13,500 (14,175)	15,500 (16,275)	17,000 (17,850)	18,000 (18,900)	18,500 (19,425)	19,000 (19,950)	19,500 (20,475)	20,000 (21,000)	1	5,000 (5,250)	8,000 (8,400)	11,000 (11,550)	13,500 (14,175)	15,500 (16,275)	17,000 (17,850)	18,000 (18,900)	18,500 (19,425)	19,000 (19,950)	19,500 (20,475)	20,000 (21,000)	2	4,900 (5,145)	7,900 (8,295)	10,900 (11,445)	13,400 (14,070)	15,400 (16,170)	16,900 (17,745)	17,900 (18,795)	18,400 (19,220)	18,900 (19,845)	19,400 (20,370)	20,000 (21,000)	3	4,800 (5,040)	7,800 (8,190)	10,800 (11,340)	13,300 (13,965)	15,300 (16,065)	16,800 (17,640)	17,800 (18,690)	18,300 (19,215)	18,800 (19,740)	19,300 (20,265)	20,000 (21,000)	4	4,700 (4,935)	7,700 (8,085)	10,700 (11,220)	13,200 (13,860)	15,200 (15,960)	16,700 (17,525)	17,700 (18,585)	18,200 (19,110)	18,700 (19,635)	19,200 (20,160)	20,000 (21,000)	5	4,600 (4,830)	7,600 (7,980)	10,600 (11,130)	13,100 (13,795)	15,100 (15,895)	16,600 (17,430)	17,600 (18,480)	18,100 (19,005)	18,600 (19,530)	19,100 (20,055)	20,000 (21,000)	6+	4,500 (4,725)	7,600 (7,980)	10,500 (11,025)	13,000 (13,650)	15,000 (15,750)	16,500 (17,325)	17,500 (18,375)	18,000 (18,900)	18,500 (19,425)	19,000 (19,950)	20,000 (21,000)	見直し実施月	見直の基となる実績月	年齢の基準日	新月会費の適用月	1月	10月~12月分	2月1日	2月分~4月分	4月	1月~3月分	5月1日	5月分~7月分	7月	4月~6月分	8月1日	8月分~10月分	10月	7月~9月分	11月1日	11月分~1月分
	直近3ヶ月の病児保育利用回数(回)																																																																																																																																
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10+																																																																																																																						
子供の年齢(才)	0	5,000 (5,250)	8,000 (8,400)	11,000 (11,550)	13,500 (14,175)	15,500 (16,275)	17,000 (17,850)	18,000 (18,900)	18,500 (19,425)	19,000 (19,950)	19,500 (20,475)	20,000 (21,000)																																																																																																																					
	1	5,000 (5,250)	8,000 (8,400)	11,000 (11,550)	13,500 (14,175)	15,500 (16,275)	17,000 (17,850)	18,000 (18,900)	18,500 (19,425)	19,000 (19,950)	19,500 (20,475)	20,000 (21,000)																																																																																																																					
	2	4,900 (5,145)	7,900 (8,295)	10,900 (11,445)	13,400 (14,070)	15,400 (16,170)	16,900 (17,745)	17,900 (18,795)	18,400 (19,220)	18,900 (19,845)	19,400 (20,370)	20,000 (21,000)																																																																																																																					
	3	4,800 (5,040)	7,800 (8,190)	10,800 (11,340)	13,300 (13,965)	15,300 (16,065)	16,800 (17,640)	17,800 (18,690)	18,300 (19,215)	18,800 (19,740)	19,300 (20,265)	20,000 (21,000)																																																																																																																					
	4	4,700 (4,935)	7,700 (8,085)	10,700 (11,220)	13,200 (13,860)	15,200 (15,960)	16,700 (17,525)	17,700 (18,585)	18,200 (19,110)	18,700 (19,635)	19,200 (20,160)	20,000 (21,000)																																																																																																																					
	5	4,600 (4,830)	7,600 (7,980)	10,600 (11,130)	13,100 (13,795)	15,100 (15,895)	16,600 (17,430)	17,600 (18,480)	18,100 (19,005)	18,600 (19,530)	19,100 (20,055)	20,000 (21,000)																																																																																																																					
	6+	4,500 (4,725)	7,600 (7,980)	10,500 (11,025)	13,000 (13,650)	15,000 (15,750)	16,500 (17,325)	17,500 (18,375)	18,000 (18,900)	18,500 (19,425)	19,000 (19,950)	20,000 (21,000)																																																																																																																					
見直し実施月	見直の基となる実績月	年齢の基準日	新月会費の適用月																																																																																																																														
1月	10月~12月分	2月1日	2月分~4月分																																																																																																																														
4月	1月~3月分	5月1日	5月分~7月分																																																																																																																														
7月	4月~6月分	8月1日	8月分~10月分																																																																																																																														
10月	7月~9月分	11月1日	11月分~1月分																																																																																																																														

(出所: フローレンス提供資料)



## ⑧サービスラインナップ

基幹サービス (必須)	フローレンス・パック	<p><b>▼主な特徴</b></p> <p><b>①100%対応をお約束します！</b>                  フローレンスでは、働く親御様の突然の「困った！」にお応えするため、当日朝7時から病児保育のご依頼に100%対応することをお約束いたします！</p> <p><b>②月会費制で毎月初回無料</b>                  共済型の月会費制で、月会費には月初回分の病児保育利用料が含まれています。                  月会費は、お子様の年齢や病児保育の利用実績に応じて、3ヶ月に一度見直しを行います。</p> <p><b>③1対1の家庭保育のため、きめ細かいケア&amp;感染症でもお預かり可能！</b>                  お子様の体調や性格に合わせたきめ細かいケアが可能です。                  1対1保育のため、水疱瘡やインフルエンザなどの感染症でもお預かり可能です。                  →「<a href="#">フローレンスの安心・安全ポイント</a>」へ</p>
	病児保育 (100%保証型)	
	フローレンス・メールマガジン	最新の活動状況など、フローレンスのライブ情報をお伝えするメールマガジンです。 「フローレンス☆速報」 隔週金曜日発行
(選択制) 特約	夜間保育	18:30~20:00まで、病児保育のお預かりを延長できる特約メニューです。
	親入院時の保育サポート	親御様が入院してしまった場合、お子様の保育園送迎を無料でサポートする特約メニューです。
会員限定	卒業生パック	<p>※フローレンスパック卒業生限定パックのため、新規入会の方は、ご入会いただけません。</p> <p>※基幹サービスである「フローレンスパック」に、<u>入会月を含め12ヶ月以上在籍された方が対象です。</u></p> <p>例：2010年1月20日のご入会の場合、2010年12月5日までに変更のお申し出を頂いた場合は2011年1月1日より卒業生パックへの変更が可能となります。</p> <p>既存会員様限定の卒業生パックは、お子様の成長に伴って病児保育の必要性は少なくなってきたけれど、念のためのサポート体制が欲しい！という方のための、限定プランです。</p> <p>月会費の負担なく、病児保育の利用があった場合だけに利用料が発生する、従量課金制です。</p>
その他	予約会員	妊娠中や育休中からフローレンスの利用枠を確保したい！というご要望にお応えして誕生した、大好評のプランです。予約会員としてご入会いただきますと、ご指定月に必ずフローレンス・パックへのお切替えが可能です。
	ひとり親パック	フローレンスでは、子育て支援の理念に賛同いただいた民間企業および個人寄付会員からの寄付によって、ひとり親家庭向けの病児保育サービスパックを開始しました。子育てと仕事を、文字通り一手に引き受けているひとり親家庭の皆様へ、1,050円/月で病児保育サービスを提供いたします。サービス利用期間は2年間の限定です。

(出所：フローレンスホームページ)



## ⑨フローレンス病児保育の安心・安全ポイント

### 1) オリエンテーション

『いざ病児保育!となったとき、初対面の相手では心配だわ。』そんな不安を解消するため、ご入会前にお子様と交流できる場を設けています。それがオリエンテーションです。

- 5 本部スタッフを交えてお子様の普段の様子、好きな遊び、保育の際に注意して欲しいことなどを詳細にヒアリングする「個別面談」のほか、突然の病児保育依頼を想定してご利用イメージをご理解いただく「ロールプレイ」など、「いざ!」に備えるプログラムをご用意しています。

### 2) かかりつけ医の診察

- 10 病児保育の際には、当日の朝、基本的にお預かりするお子様のかかりつけ医に受診します。一日の保育で気をつけるべきことや、想定される症状の変化などについてあらかじめ専門家のアドバイスを得るためです。また、かかりつけ医からお第三者によるお預かりOK!の太鼓判を頂けなかった場合にはお預かりすることが出来ません。

- 15 ※前日の夕方に親御さんが受診に連れて行き、第三者の預かり許可が出ている場合においてはお預かり当日の診療は必要ありません。

### 3) 提携小児科医のサポート

- 20 病気のお子様をお世話することは、大変やりがいのあるお仕事ですが、一方容態の免責などリスクが大きい保育であることも確かです。だからこそ、フローレンスの提携小児科医が力強くバックアップ!保育中の様態の変化などには電話相談で、迅速に専門的なアドバイスを受けることが可能です。また、重篤な症状の場合には、提携医である小坂こども元気!!クリニック(中央区勝どき)の病児保育室への搬送が可能です。

※提携医は、2012年2月現在で12医院です。

### 4) 充実した研修・実習

- 25 こどもレスキュー隊員は、加入時の新人研修はもちろん、研修終了後も毎月のブラッシュアップ研修やレスキューケース会議などにより、保育の知識を学び保育現場で感じた疑問点を解消します。

### 5) 万が一のときにも安心

- 30 しかしながら、万が一の事故に備えて、損害賠償などを保証する保険に加入しています。一般のベビーシッター会社が加入する保険に、病児保育ゆえのリスクを加味して独自に設計された保険ですので、ご安心ください。

(出所:フローレンスホームページ)



## ⑩フローレンス営業エリア拡大

- 2005年度 2区で事業開始
- 2006年度 12区にエリア拡大
- 2007年度 法人向けサービス本格始動
- 2008年度 東京23区にサービス拡大
- 2010年度 千葉県浦安市、神奈川県川崎市中原区、横浜市港北区へサービス拡大
- 2011年度 千葉縣市川市、神奈川県川崎市幸区、横浜市南区、西区、神奈川区、中区、鶴見区、港南区、保土ヶ谷区へサービス拡大

(出所：フローレンス提供資料)

## 5 ⑫従業員数の推移

2005年度末	
2006年度末	
2007年度末	37
2008年度末	44
2009年度末	60
2010年度末	91

※2005年度末、2006年度末はデータ無し

(出所：フローレンス提供資料)

## ⑬沿革

- 2003年9月 (特)ETIC. と NEC のコラボレーション企画 NPO 起業塾メンバーに選出され、両者の支援体制が始まる
- 2003年9月 (財) 日本財団からの助成支援が決定
- 2003年12月 マイクロソフト (株) giving program の助成支援決定
- 2003年12月 内閣府にNPO申請書提出
- 2004年4月 特定非営利活動法人内閣府認証取得
- 2004年10月 米国のソーシャル・ベンチャー研究のために2週間渡米。現地にてフィールドワーク。
- 2005年4月 東京都中央区・江東区にて全国初の非施設型(訪問型)・保険型の地域密着型病児保育事業を開始
- 2006年7月 勝どき一丁目子育て支援マンションプロジェクト参画



2006年9月	NPO法人ソーシャルイノベーションジャパン マイクロソフト(株)共催「ソーシャルベンチャービジネスアワード」受賞
2006年10月	ギャザリング方式にて新宿・渋谷・目黒・文京・墨田・江戸川に事業拡大
2007年4月	引き続き、品川区より「子育て支援携帯ポータルサイト」構築・運営に関する委託を受ける
2007年6月	港区病後児保育施設「まちかど保健室みなと」の委託を受ける
2007年6月	品川区中小企業ワークライフバランスコンサルティング事業の委託を受ける
2008年6月	内閣府 『女性のチャレンジ支援賞』受賞
2008年9月	(財)社会経済生産性本部 サービス産業生産性協議会 『ハイ・サービス日本300選』をNPO法人で全国初受賞
2009年2月	経済産業省 『ソーシャルビジネス』55選に選出される
2011年12月	ニューズウィーク日本版「日本を救う中小企業100」に選出
2012年1月	Great Place to Work 働きがいのある会社 中小企業(従業員250人以下)部門第8位

(出所:フローレンス提供資料)

5

10

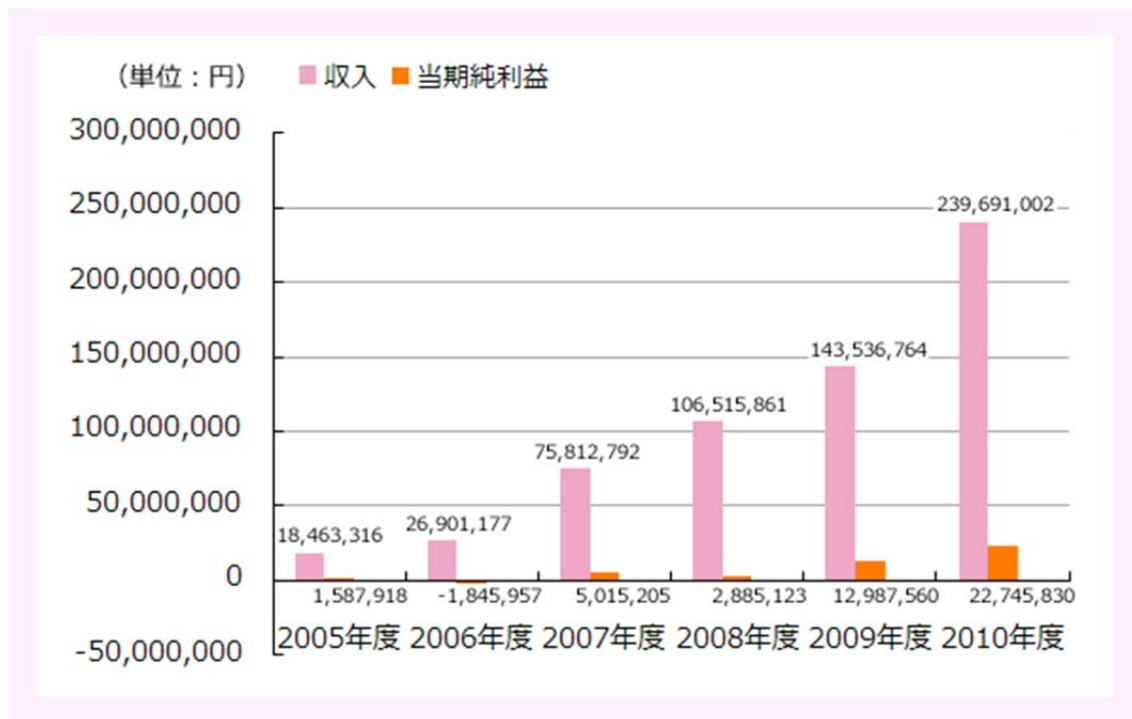
15

20





⑭サービスイン (2005年度) からの収入/当期純利益



(単位: 円)	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
収入	18,463,316	26,901,177	75,812,792	106,515,861	143,536,764	239,691,002
当期純利益	1,587,918	-1,845,957	5,015,205	2,885,123	12,987,560	22,745,830
昨年度収入比		145.70%	281.80%	140.40%	134.80%	167.00%

5

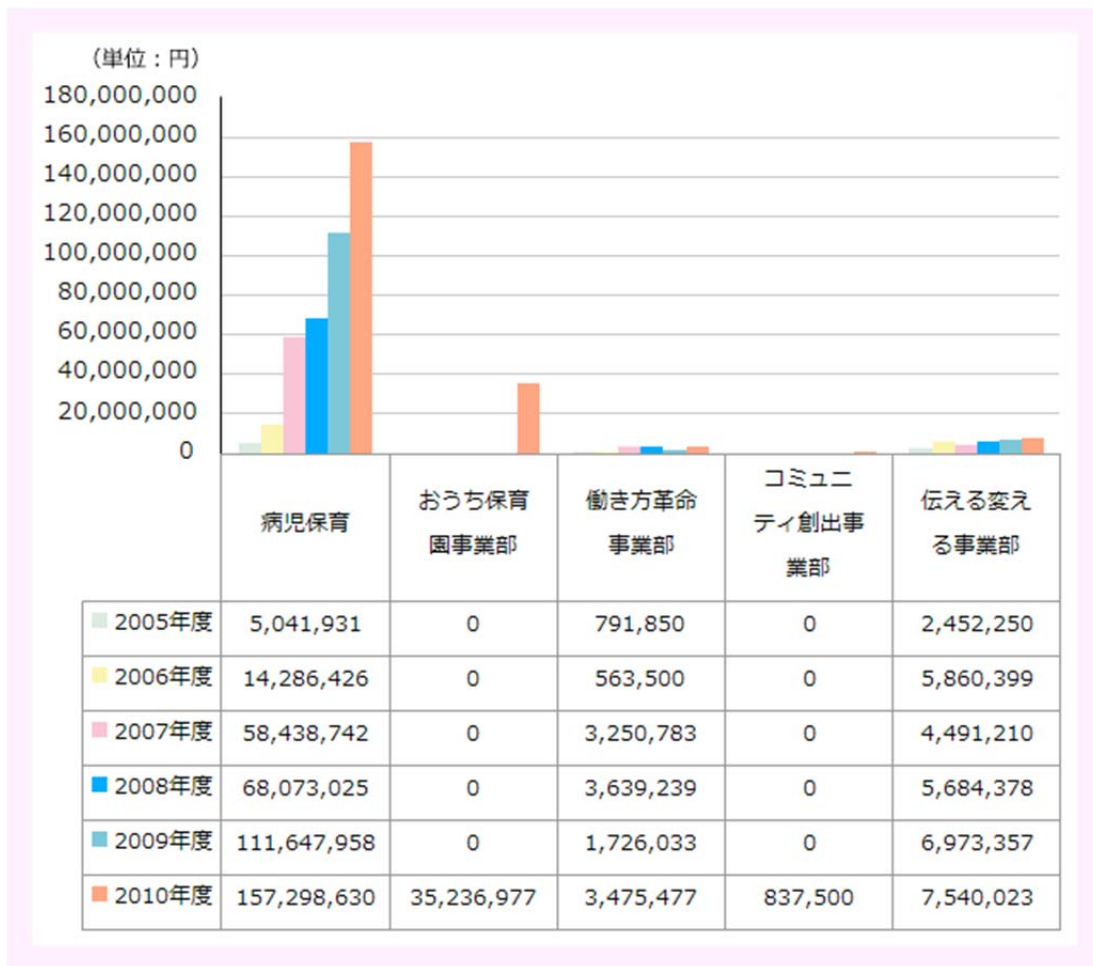
(出所: フローレンスホームページ)

10

15



### ⑮サービスイン (2005年度) からの事業部別売上推移

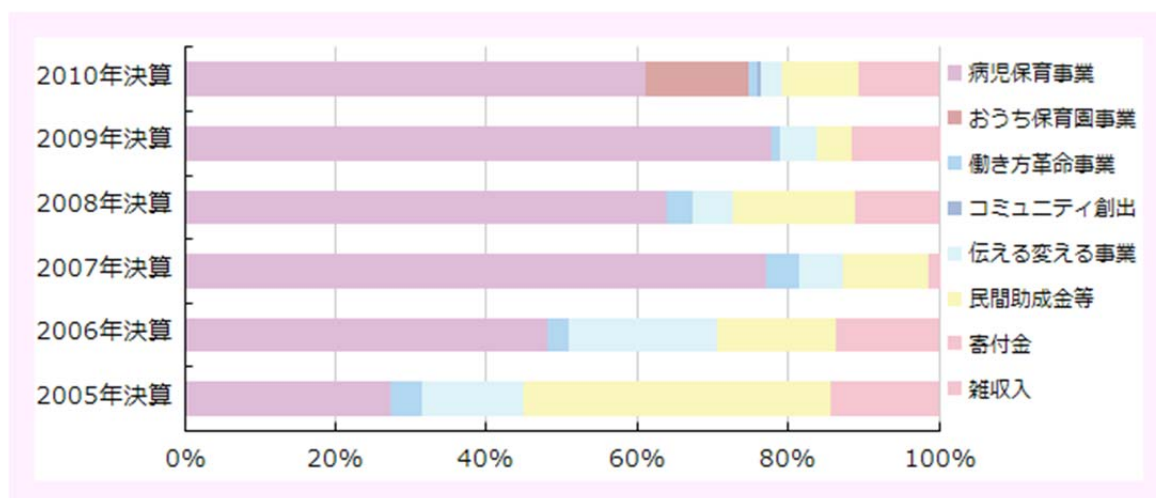


(単位: 円)	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
病児保育	5,041,931	14,286,426	58,438,742	68,073,025	111,647,958	157,298,630
おうち保育園事業部	—	—	—	—	—	35,236,977
働き方革命事業部	791,850	563,500	3,250,798	3,639,239	1,726,033	3,475,477
コミュニティ創出事業部	—	—	—	—	—	837,500
伝える変える事業部	2,452,250	5,860,899	4,491,210	5,684,378	6,973,357	7,540,023

(出所: フローレンスホームページ)



## ⑩サービスイン (2005年度) からの収入内訳



(単位：円)	2005年決算	2006年決算	2007年決算	2008年決算	2009年決算	2010年決算
病児保育事業	5,041,931	14,286,426	58,438,742	68,073,025	111,647,958	157,298,630
おうち保育園事業	0	0	0	0	0	35,236,977
働き方革命事業	791,850	563,500	3,250,798	3,639,239	1,726,033	3,475,477
コミュニティ創出	0	0	0	0	0	837,500
伝える変える事業	2,452,250	5,860,899	4,491,210	5,684,378	6,973,357	7,540,023
民間助成金等	7,521,000	3,300,000	8,600,260	17,162,409	6,439,896	26,254,130
寄付金	1,997,730	2,545,941	1,010,300	11,494,852	16,740,011	26,736,354
雑収入	658,555	344,411	21,482	461,958	9,509	439,324
合計	18,463,316	26,901,177	75,812,792	106,515,861	143,536,764	257,818,415

(出所：フローレンスホームページ)

5

10



### ⑰2010年度簡易版活動計算書

科目		金額(単位:円)	
<b>I 経常収益</b>			
1.受取寄付金		26,736,354	
2.受取り助成金等		26,254,130	
3.事業収益			
病(後)児保育事業収益	157,298,630		
おうち保育園事業収益	13,579,564		
働き方革命事業部収益	1,405,477		
ソーシャル・プロモーション事業収益	7,540,023		
コミュニティ創出事業収益	837,500	180,661,194	
4.その他収益			
受取利息	13,104		
雑収入	426,220	439,324	
経常収益計			234,091,002
<b>II 経常費用</b>			
1.事業費			
(1)人件費	125,957,607		
(2)その他経費	28,227,684	154,185,291	
2.管理費			
(1)人件費	22,919,909		
(2)その他経費	22,753,805	45,673,714	
経常費用計			199,859,005
当期経常増加額			34,231,997
<b>III 経常外収益</b>			
1.ひとり親支援積立金取崩益			
経常外収益計		5,600,000	5,600,000
<b>IV 経常外費用</b>			
1.ひとり親支援積立金繰入額			
経常外収益計		17,016,267	17,016,267
<b>V 法人税等</b>			
当期正味財産増加額			22,745,830
前期繰越正味財産額			23,609,069
次期繰越正味財産			46,354,899

※NPO法人会計基準に則り、特定非営利活動促進法第28条第1項の収支計算書を活動計算書と呼んでいます。

(出所：フローレンス提供資料)



⑱2010年度簡易版貸借対照表

科目	金額(単位:円)		
<b>I 資産の部</b>			
<b>1.流動資産</b>			
現金及び預金	74,174,463		
売掛金	13,548,424		
前払い費用	1,816,500		
未払い入金	1,100,628		
流動資産合計		90,640,015	
<b>2.固定資産</b>			
(1)有形固定資産(付属設備/工具器具備品)	1,276,476		
(2)無形固定資産(ソフトウェア)	2,436,790		
(3)投資その他の資産(敷金)	4,578,800		
固定資産合計		8,292,066	
<b>資産の部合計</b>			98,932,081
<b>II 負債の部</b>			
<b>1.流動負債</b>			
短期借入金	163,728		
未払金	13,606,135		
預り金	1,983,697		
前受金	730,655		
未払法人税等	69,900		
未払消費税等	4,669,300		
流動負債合計		21,223,415	
<b>2.固定負債</b>			
長期借入金	9,000,000		
ひとり親支援積立金	22,353,767		
固定負債合計		31,353,767	
<b>負債の部合計</b>			52,577,182
<b>III 正味財産の部</b>			
前記繰越正味財産		23,609,069	
当期正味財産増加額		22,745,830	
<b>正味財産合計</b>			46,354,899
<b>負債の部及び正味財産の部合計</b>			98,932,081

(出所:フローレンス提供資料)



<参考文献など>

- ・ 駒崎弘樹(2007年)『『社会を変える』を仕事にする 社会起業家という生き方』英治出版
- ・ 駒崎弘樹(2009年)『働き方革命—あなたが今日から日本を変える方法』筑摩書房
- ・ 駒崎弘樹(2010年)『『社会を変える』お金の使い方—投票としての寄付 投資としての寄付』英治出版
- ・ NPO法人フローレンス ホームページ：<http://www.florence.or.jp/>
- ・ 慶応義塾大学ビジネス・スクールケース「特定非営利活動(NPO)法人フローレンス」

5



## 早稲田大学 IT戦略研究所 作成ケース一覧

- No. 1 株式会社ジャパン・イーマーケット—e マーケットプレイスのビジネスモデル再構築—足代訓史 (2004年3月)
- 5 No. 2 株式会社PTP (パワー・トゥ・ザ・ピープル) 柏陽平 (2004年3月)
- No. 3 OCNとISP各社の競争—価格競争の追随関係— 宮元万菜美 (2004年8月)
- No. 4 ポケットモンスター (1996~1998) 木村誠 (2005年3月)
- No. 5 フォトハイウェイ・ジャパン: 無料ビジネスからの脱皮 鍛地研介 (2005年7月)
- No. 6 株式会社アイスタイル—収益基盤強化のためのリニューアル— 鍛地研介 (2006年6月)
- 10 No. 7 楽天市場のビジネスモデルと情報システム— 楽天市場はどうして成功したか?— 前川徹 (2006年6月)
- No. 8 日本の中古車流通産業—新しい事業形態出現の歴史— 呉健柏 (2007年3月)
- No. 9 UniversalCentury.net GUNDAM ONLINE (2000~2006) 木村誠 (2007年4月)
- No. 10 日本のブロードバンドビジネス発展の歴史—本命のFTTHへ— 宇賀村泰弘 (2007年9月)
- 15 No. 11 リテール特化の「コンシェルジュ」バンク: スルガ銀行 角田仁 (2008年3月)
- No. 12 起業時の経営戦略: イー・アクセス 石田雅之 (2008年9月)
- No. 13 ジュピターテレコムの多角化戦略 本多尚彦 (2009年1月)
- No. 14 ポケモンビジネスの10年間 木村誠 (2009年3月)
- No. 15 メガネ21 (トゥーワン) の非常識経営 木村誠 (2009年12月)
- No. 16 エムスリー: 躍進する業界特化型ポータル事業 東勝英 (2010年1月)
- No. 17 流通系電子マネー「WAON」 木村誠 (2010年2月)
- No. 18 IBMメインフレーム: 巨竜は生き残る 高田晴彦 (2010年3月、10月更新)
- No. 19 プラットフォーム系動画配信ビジネス事例分析 亀田年保 (2010年11月)
- No. 20 ケンコーコム: 日本No.1健康関連Eコマースサイトの試練と挑戦 曾我部和彦 (2010年12月)
- No. 21 ブシロード製トレーディングカードゲーム: ヴァイスシュヴァルツ (2007~2010) (2011年3月)
- No. 22 NPO法人フローレンス: ソーシャル・ベンチャーとしての拡大戦略 久米村隼人 (2012年3月)

入手ご希望の方は下記までご連絡下さい。

連絡先: RIIM-sec@list.waseda.jp

<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

**RIIM IT戦略研究所**  
Research Institute of Information Technology and Management

事務局: 早稲田大学大学院商学研究科 気付  
169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1