



慶應義塾大学ビジネス・スクール

特定非営利活動(NPO)法人フローレンス

「うちの子供が急に熱を出しちゃった！保育園では預かってもらえないし、でも今日は外せない仕事がある。どうしよう……」このような状況に遭遇したことがある子供を持つ親は多いだろう。一般的な保育園では、熱が37.5度以上ある子供は預かってもらえないため、自宅で看病をしてくれる人のいない共働き・核家族の家庭では、病気の子供を専門で預かる保育施設を頼ることになる。しかしこのような施設は圧倒的に少なく、子供が預けられないとなると両親のどちらかが仕事を休まざるを得ない。しかも子供の発熱は予測不可能で、その日どんなに重要な会議が入っていようとお構いなしである。このように病児保育施設の不足は、共働き家庭にとって仕事と子育ての両立を阻む大きな障壁となっている。

この社会問題を解決するために、事業を行っている組織が東京都にある。NPO法人フローレンスである。NPO法人フローレンス（以下フローレンス）は、駒崎弘樹氏が立ち上げ、代表理事を務めている病児保育事業を中核事業とするNPO法人である。事業を立ち上げて以来、着実に会員数と収益を伸ばし続け、利用者からは多くの感謝の声が寄せられている。

アントレプレナー 駒崎弘樹氏

■学生 IT ベンチャー社長時代

駒崎氏は、1979年に東京都江東区で生まれ、共働きの両親と歳離れた2人の姉とともに育つ。神戸に住んでいた上の姉も被災した1995年1月の阪神淡路大震災、同年3月の地下鉄サリン事件で世の中が揺れる中、「いい大学・いい会社がいい人生だ」と唱える塾の講師に違和感を抱きながら中高一貫校を卒業する。1998年に入学した慶應義塾大学総合政策学部では、大学のキャ

本ケースは、慶應義塾大学ビジネススクール国保祥子（D15）・田原慎介（M30）がクラス討議の資料として用いるために作成した。経営管理の良否あるいは関係者の判断の適否を示唆するものではない。本ケースの作成にあたっては、フローレンス（<http://www.florence.or.jp/>）低引稔氏ならびに関係者の方々に多大なるご協力をいただきました。深く御礼申し上げます。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 国保祥子・田原慎介（2009年7月作成）

ンパス内にインターネットが張り巡らされ、長髪に眼鏡姿でパソコンを持ち歩く学生や、学生ベンチャーを立ち上げた学生で溢れかえり、不思議な雰囲気か漂っていた。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沸き起こっていた頃である。駒崎氏も大学3年生のときに後輩に誘われ、株式会社ニューロンというITベンチャー企業に参画
5 することになる。駒崎氏は学生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3,000万円を稼いでいた。

「非常におもしろかったのですが、2年くらいたってみると、何のためにやっているのかがよく分からなくなってきた。技術ベースの会社だったので、誰かのためになっているという実感がもてなかった。それに自分より5歳くらい上には日本のITブームを作ってきた人たちがいて、その先輩の方々に目標をたずねると『IPOだよ、当たり前だよ』と。その時、IPO自体が目的という考えに疑問を抱きました。IPOは事業やサービスをより多くの生活者に届ける道具であって、それ自体は手段に過ぎないですから、『何をもって成功者なのか?』『自分がやりたいのは一体何なんだ?』と非常に悶々としていました」¹。

15 大学卒業が近づくにつれ、将来どのような道に進むべきか進路について本気で悩むようになっていた。周囲はリクルートスーツを身にまとい、面接ハウツー本を読んで、名の知れた企業を中心に就職活動をしている。企業に就職する気にもなれず、ITベンチャーにも自分の目指したい姿を見出すことのできないまま将来について考えていた駒崎氏は、高校時代のアメリカ留学の経験を思い出す。初めて触れる自由で壮大な環境のこと。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を当然のこととしてこなす姿に感動したこと。小さな田舎町では駒崎氏の言動が日本や日本人を代表するものとして捉えられ、よ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」を考えるようになっていた自分のこと。そこまで考えて、駒崎氏は1つの想いに突き当たる。「自分は、日本社会の役に立ちたい」。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いまだって社会の役に立っているじゃないか。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」。そして一方で「資本主義は経済活動だけでは成立しない。その下にしっかりと機能する社会があって、資本主義が成立し、社会のほうにもその潤いが還元される。だとしたら、資本主義が回るためにも、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のか」²。

¹ 株式会社テトル駒崎氏インタビューより (<http://tetol.net/mm/vol22/>)

² 駒崎弘樹「『社会を変える』を仕事にする」英治出版より

■ソーシャル・ベンチャー，そして病児保育との出会い

そんなある日、たまたまあるアメリカのNPO法人³のウェブサイトを見た駒崎氏は衝撃を受ける。NPO法人なのに、“CEO”の文字。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、ウェブを作成する僕たちのITベンチャーのサイトよりも格好よかった。プライドが踏みにじられる思いだった。当時、僕の中ではNPOはボランティア団体の延長にすぎず、それこそ素人が汚い格好をして汗をかきながら頑張っています！というイメージだった。そんな人たちに、時代の最先端をひた走る僕たちが敗北するなんて」⁴。衝撃を受けたまま、もう少し調べた駒崎氏は次のような事実が分かってくる。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の流入は、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、その結果「ソーシャル・ベンチャー（社会的企業，社会的起業）」という形態が生まれたという。「これだ。運動ではなく、事業によって社会問題を解決する社会起業家。これならば、二年の間会社経営に身を費やしてきた僕にもできる、いや僕だからこそできる『日本社会の役に立つ』方法ではないだろうか」⁵。

しかし、駒崎氏はその段階では具体的な事業計画があるわけではなかった。社会問題を事業で解決すると言っても、社会問題は大きなり小なり星の数ほどある。駒崎氏はふと、ベビーシッターをしていた母親から聞いた、ある子育て中の働く女性の話を思い出した。母親のクライアントだったその女性は、双子の子供を育てながら働いていたが、子供たちが熱を出して保育園に預かってもらえなかったため、会社を休んで看病するということが続いたところクビにされたというのだ。「子供が熱を出すことなんて当たり前の話だろうし、それを親が看病するっていうのも当たり前の話だ。当たり前のことをして職を失うというのは、社会問題なのではないだろうか」⁶。自分が幼いころから働いていた母親は一体どうしていたのか、気になって尋ねてみたところ、同じ団地に住んでいた松永さんという「地域のおばちゃん」に預けられていたという。頼れる子育ての先輩である松永さんが預かってくれるおかげで、母親は駒崎氏が病気のときも安心して働くことができていた。しかし現在の東京では核家族が増え、江東区のような下町ですら地域コミュニティが崩壊し、松永さんに象徴されるような「地域で支える子育て」が消えてしまった結果、働く母親

³ 「NPO (NonProfit Organization)」とは、ボランティア活動などの社会貢献活動を行う、営利を目的としない団体の総称。このうち「NPO 法人」とは、特定非営利活動促進法（NPO 法）に基づき法人格を取得した「特定非営利活動法人」の一般的な総称である。（内閣府 NPO ホームページより）<http://www.npo-homepage.go.jp/about/index.html>

⁴ 駒崎弘樹『『社会を変える』を仕事にする』英治出版より

⁵ 駒崎弘樹『『社会を変える』を仕事にする』英治出版より

⁶ 駒崎弘樹『『社会を変える』を仕事にする』英治出版より

にしわ寄せが行っている。これは地域が抱える構造的な問題だと考えた駒崎氏は、病児保育問題を解決することで仕事と育児を両立できる社会をつくってほしいと決意した。

5 大学卒業を目前に駒崎氏はITベンチャーの経営権を共同経営者に譲渡し、卒業後は友人の事業を手伝いながら自分の起業準備を始める。そして2003年4月、駒崎氏は提橋氏、佐藤氏、田鹿氏という大学生とともにフローレンス・プロジェクトをスタートさせたのである。“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。病児保育という看護と保育の融合した領域に挑戦することから、看護の代名詞であるナイチンゲールの名を借り、日本の子供たちに関わる古い硬直した制度や価値観、しくみなどを変え、新たな価値を創造するイノベーターにならんと願いを、刻みつけたのである。

フローレンスの歩み

■初期の構想と挫折

15 病児保育という社会問題を解決して社会を変えていきたいという目標はあるものの、具体的な案はほとんどない状態での出発であった。NPO法人を前提にしていたため、出資を募って資本金を作るということではできず、その代わりに行政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。駒崎氏は、ベンチャー経営経験はあるが病児保育に関しては全くの素人で、いざ事業を始めるとなっても何をどうすればいいのかわからない。とりあえず、病児保育を行っている保育所や小児科医院を訪ねてみることから始めた駒崎氏は、「子供が熱を出したら母親が看病するのが当たり前だ」「子供を育てたこともない人に病児保育なんて無理」等の言葉を浴びせられる。しかし現実の厳しさを味わいながらも、保育や子育て支援の業界はほとんどが中年以上の女性や公務員で占められており、ほとんど多様性がないことに気付く。もう1つ不思議なことに、病児保育サービスに対する需要は非常に高い一方で、サービスの供給者が非常に少ないのである。駒崎氏が調べたところ、日本で病児保育を行っている施設は保育施設全体のわずか2%、その多くは小児科医院や保育園に併設されており、母親の仕事のサポートというより病児をお預かりするというものである。ニーズがあるのにマーケットがない、という状況に疑問を抱いて調べていった駒崎氏が分かったことは、国からの年間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することができなくなるため、全国の9割の病児保育施設が赤字になっているという現実であった。しかし駒崎氏はこの状況を、経済的に成り立つモデルを構築することさえできれば、市場が生まれて社会問題が解決されるということだと考えた。

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つくる事業計画を考えた。施設の取得や維持には莫大なコストがかかるため、駒崎氏は協力者を募るべく広報活動に力を注いでいた。その甲斐あって2004年には新聞やテレビ、雑誌などメディアで取り上げられるようになり、品川区次世代育成支援対策推進協議会の委員として抜擢されるなど、自治体からも注目されるようになっていた。この波に乗って、駒崎氏はある区（Z区）に施設型の病児保育施設を作る準備を着々と進めていた。しかし、ある日全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Z区の区長が、フローレンスの活動を疎ましく思い、各所に圧力をかけたのだ。補助金が申請できなくなったことで、施設を前提とした事業計画を一から再考しなくてはならなくなった。駒崎氏は今まで長い時間をかけて少しずつ進めてきた構想が、Z区長の個人的な見解だけで水の泡となったことを非常に腹立たしく思うとともに、事業に共感して協力してくれた多くの人に対する申し訳ない気持ちでいっぱいだった。さらに、商店街の病児保育室の設立のための助成金200万円を受け取っていたあるIT企業の社会貢献部に、事業モデルの変更と今後の計画を説明しにいったところ、担当者は「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」と言い放つ。イベント企画とは異なり、事業をやっている以上は不確定要素がどうしても付きまとうが、その不確定性を社会貢献部は許容しなかったのである。

打ちひしがれた駒崎氏は、今後どうすればいいか解決策を出すことができないまま、支援団体であるNPO法人ETIC.⁷代表理事の宮城治男氏のところに定例報告に行く。これまでの経緯を説明し、施設が確保できないから病児保育事業を諦めると伝えた駒崎氏に、宮城氏は尋ねた。「施設型じゃないと、病児保育という社会問題は解決できないの？」この言葉で駒崎氏は気付く。施設型ではなくても病児保育はできる。行政が絡まない仕組みで、普遍的なモデルを作ればよいのだ。

■非施設型モデルの確立

その後、試行錯誤を経て確立した現在のフローレンスの病児保育サービス「フローレンス・パック」の特徴は、「非施設型」「保険共済型」である。対象年齢は、月齢6ヶ月～小学校6年生である。

① 非施設型

フローレンスの病児保育サービスでは、「こどもレスキュー隊員」と呼ばれる保育スタッフが、自分の自宅で、あるいは利用者の自宅に向いて保育をする形態をとっている。レスキュー隊員に余力がある場合は保育園へのお迎えにも対応している。

⁷ <http://www.etic.or.jp/>

フローレンスのサービスを利用したい人は、子供一人に対し入会金・年会費として21,000円（2年目以降は半額、兄弟割引あり）を支払い、フローレンスの会員になる。会員は、当日のAM8:00までにフローレンス本部に保育依頼の連絡をすれば、必ず病児保育サービスを受けることができる。フローレンス本部は、依頼のあった会員の近くに住むレスキュー隊員に出動要請を出す。要請を受けたレスキュー隊員は会員の自宅に赴き、出勤前の母親もしくは父親から子供の病状を詳しく聞く。その後レスキュー隊員は子供をかかりつけの小児科医につれていき、安全を確認したうえで会員の自宅もしくはレスキュー隊員の自宅で預かる。フローレンスは都内11医院の小児科と提携関係を結んでおり、保育中は医師との間に「電話ホットライン」を完備、レスキュー隊員が子供の症状に合わせて適切なアドバイスを受けられるようなシステムになっている。レスキュー隊員は、会員が用意した食事や医師から処方された薬を飲ませ、保育記録シートを記入しつつ、夕方17:30ごろに会員が帰宅するまで子供の看病をする。

② 保険共済型

病児保育を事業として運営するにあたっての課題の1つは、季節変動であった。冬場は子供が病気にかかりやすくニーズが増えるが、夏場は売上が落ちる。かといって利用率を安定させるために健康な子供も預かるようにすると、通常のベビーシッターサービスと変わらなくなり、高価格帯を独占する大手とそれ以外の零細企業がひしめく市場への参入を意味していた。ただでさえリスクの高い病児保育を扱うため、他のベビーシッター業者と同様のやり方をやっているようでは価格競争に巻き込まれて事故という最悪の状況を招くであろう。利用者が負担できる金額に収めながらも、安全性を担保でき、事業運営に必要な安定した収益を上げられるようにしなければならない。

そのためにフローレンスは、保険・救済型を採用している。フローレンスの会員は、利用頻度に関わらず、月々一定額の月会費を支払う。この月会費は子供の年齢と利用頻度に応じて4,600円～20,000円（税別）であるが、1回分の病児保育サービス利用料が含まれており、月に1回までは無料で病児保育サービスを受けることができる。2回目以降は、2,100円/時間（2009年4月現在）となる。その他、レスキュー隊員と子供の移動にかかる交通費の実費、17時半以降の延長保育料が追加でかかる。子供によって発病率が違うことを配慮して、月会費は子供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っているため、利用頻度の低い会員は徐々に月会費の額が少なくなるしくみである。病弱な子供のいる、すなわちヘビーユーザーの経費は会費だけで賄えないこともあるが、それ以外の会員の会費で支えるようになっている。

■サービスの立ち上げ

サービス立ち上げにあたっての大きな課題は、子供を預かる「レスキュー隊員」の確保であった。ベビーシッターをやっていた駒崎氏の実母に、頭を下げてなってもらったのが第一号である。子育て経験があり、かつフローレンスのビジョンに共感する人を求めて、駒崎氏は近所にビラを貼ったり配ったりという地道なリクルーティング活動を通じて、何とか10人ほどのレスキュー隊員候補を募った。候補者らに対して、既存の病児保育施設から保育士を招いてノウハウを伝授してもらったり、医療関係者による講義や実習を何度も開催したりして研修を行ったが、フローレンスのしくみがなかなか理解されなかったり、リスクへの不安や不満、家族からの反対などから、途中で研修に来なくなる隊員候補が続出したが、何とか5人を確保する。

利用希望者に対する説明会の会場は、予算がなかったことから区民館であった。「体裁では行政や民間企業に僕たちスタートアップのソーシャル・ベンチャーが勝てるわけがない。勝負できる部分があるとしたら、それは理念だ。説明会の会場では、僕は、この事業をなぜ立ち上げようと思ったのか、どういう人たちが貢献しようとしてくれているのか、目指すべき社会はなんなのか、を最初に説明した。理念丸出しの会の雰囲気に違和感を覚えて入会しない方も半分くらいいたが、アンケートで『スタッフの方が信頼できそうなので入会します』と書いて下さる方がかなり多くいた。『理念が信頼を生み出す』ということがあるのだと実感をもって知った」⁸。

2005年4月、江東区と中央区で、フローレンスの病児保育サービス「フローレンス・パック」をスタートさせる。最初の会員数は13人（世帯）であったが、2006年4月には46人となる。フローレンス側のキャパシティから新規の受付をストップさせたこともあるが、入会希望者は増え続け、一時は250人がウェイティングリストに載っているということもあった。2007年4月には12区で203人、2008年4月には13区で279人、そして2009年2月からは東京都内23区にカバーエリアを広げ、会員数は614人となる。スタッフ数は2009年4月時点で42名。本部の有給スタッフが14名、固定給制の病児保育ケアビルダーが9名、歩合制の地域レスキュー隊員が14名、病児保育施設スタッフが3名、学生インターン2名。加えてその他複数名のプロフェッショナル・ボランティアがいる。

フローレンスの事業内容

フローレンスでは「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

⁸ 駒崎弘樹「『社会を変える』を仕事にする」英治出版より

動的な社会」というビジョンのもと、現在3つの事業を行っている。

1. 病児保育事業（非施設型・施設型・市場創造）

5 フローレンスの中核事業となっている非施設型の病児保育事業は、現在個人向けと法人向けとで展開している。売上の9割を占める個人向け事業に加え、法人向け事業として2009年4月時点で株式会社リクルート、松竹株式会社、JP モルガン証券株式会社および系列会社、株式会社フェーズワン、学校法人慶應義塾大学、国立大学法人東京医科歯科大学の6団体とも契約している。

10 これまでに築きあげたノウハウを行政との協働や独自のネットワークを生かして、2007年からは設備型病児保育事業も手がけている。東京都港区からの委託を受けた「まちかど保健室みなと」（以下みなと）を南青山で運営し、対象は生後6ヵ月日から就学前の子供で、区内（認可・認証・企業内）保育園に在園しているか、区内在住で区外保育園に在園している子供となっている。開園時間は月曜日から金曜日までの8:30~17:30、定員は4名、利用料金は、区内在住者は2,000円で、区外在住者は3,000円である。みなとでは利用者はお客様ではなくコミュニティの一員であるとみなされ、子育てと仕事の両立のための病児保育という価値を享受する一方で、市民としての行動を提供することを期待される。

20 さらに病児保育の市場創造事業として、2007年から経済産業省「コミュニティビジネスノウハウ移転・支援事業」でノウハウの全国への移転を進めている。フローレンスのマニュアルをオンライン化して認定事業者と共有できるようにしたり、リスク対策のナレッジ蓄積を進めたり、保育スタッフのトレーニングセンターなどを整備したりすることで、参入事業者を増やし、市場全体としての底上げにつなげることを目的としている。

2. 働き方革命事業（旧ワークライフバランスコンサルティング事業）

25 仕事と子育てを両立できる社会づくりを目的とするフローレンスにとって、病児保育問題の解決は手段であり、対症療法である。社会問題の解決には、予防医療のような構造的アプローチも必要であるため、仕事と育児（生活）を両立するワークライフバランスのコンセプトを導入するコンサルティングも手掛けている。ミクロ・マクロ両面からアプローチのできることで、内閣府の規制改革会議、経済産業省の審議会、自民党の女性部会等々、政策を作る側に呼ばれることも多い。フローレンスが考えるワークライフバランスを実現できている状態というのは、「従業員の仕事とそれ以外の営みが相乗効果を生み、生産性が最大化した状態」である。フローレンスは、中小ベンチャー企業こそ、単なる福利厚生や子育て支援というだけでなく、企業にとっても従業員にとっても幸せな win-win の状態を創り出す戦略的な営みとして、積極的にワークライフバランス施策を導入すべきだと考えている。

3. 伝える変える事業（旧ソーシャル・プロモーション事業）

フローレンスが掲げている独自の「病児保育憲章」に象徴されるように、子育てや病児保育というものをポジティブなものにとらえ直して、新しいメッセージを発信していこうと立ち上げたのが当事業である。子育て支援に関する Web サイトや、携帯電話サイトなどの企画・開発を行う「メディア開発」と、病児保育から子育て支援の関連事業において広報コンサルティングを行う「広報戦略コンサルティング」の2軸で事業を行っている。

フローレンスが発信しているメッセージは2つ。① 病児保育の問題について広め、子育てと仕事の両立が可能な社会を少しでも早く作り上げること。② 自らの感じる問題意識に挑戦する人が増え、さまざまな社会問題が市民の手によって解決すること、である。このメッセージをテレビや雑誌などのメディアおよび講演会や書籍を通して、社会に発信し続けている。この活動の反響は大きく、日本各地の病児保育事業者や保育園の経営者、大病院の関係者など多岐にわたる人々からの問い合わせが多数集まったり、大企業の人事担当者、弁護士などの実務家などから応援メッセージが届いたりするようになった。また2008年の料金改定時に開始した「ひとり親パック」もここに含まれる。これは平均年収211万円と言われるシングルペアレント世帯向けの超低価格サービスであり、投資銀行ゴールドマン・サックスや個人からの寄付会員制度によって利用料を補てんしている。

フローレンスを取り巻く人々

■プロフェッショナル・ボランティア

事業の立ち上げ準備に奔走していた2005年2月のある日、駒崎氏はフリーのマーケティング・コンサルタントである岡本佳美氏を紹介される。商品のコンセプト開発から市場導入戦略の企画立案までを、大手広告代理店から請け負う形で仕事をしていた岡本氏は、自分の専門性をフローレンスのために使いたいと申し出てきたのである。岡本氏の病児保育に関する問題意識は、あるプロジェクトでクライアントの優秀な女性が、夫や母親に保育園のお迎えをお願いするために携帯電話に向かって謝り続ける姿を見たことがきっかけになっている。「彼女は何も悪くないのに、こんなにもいろいろな人たちに謝らないと仕事をつづけられないのだろうか、って。仕事と子ども、その両方を選びたい、というのは無理なんだろうか？そう思っているいろいろと調べていたら、仕事と育児の両立を事業領域としているのはフローレンスさんだけだったので、ぜひ何かお役にたてればと思ったんです⁹。岡本氏はマーケティングに関しては全くの素人だった駒崎氏らに、商品コンセプトの伝え方から資料の作り方まで、自らも手を動かしながらマーケティング思考を教

⁹ 駒崎弘樹『社会を変える』を仕事にする」英治出版より

え込んでいった。

フローレンスの活動は、サービス開始から今日まで、朝日、日経、読売などの新聞各紙、そしてNHK、TBSといった多くのメディアに取り上げられている。取材を通して駒崎氏と知り合った朝日新聞の記者である秋山訓子氏が、広報に関する指導を行っているのである。プレスリリースを打つことの重要性、社会性が記者にとっては価値のあるネタとなること、「言葉が認識を生み、認識がアクションを生み、アクションが変化を生む」ということを、秋山氏は駒崎氏に教え込む。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、といったメディアの連鎖も生まれ、経営資源の乏しい立ち上げ期のベンチャーに強力な追い風を与えていた。マスコミ露出が増えるとともに、既存のNPOや病児保育の現場から「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、同時に同じ志を持つ弁護士や企業の人事担当者、公務員などが協力を申し出てプロフェッショナルのノウハウを提供してくれた。なお「病児保育」というキーワードが日経四紙および朝日新聞に取り上げられた回数をカウントすると、2004年16件、2005年21件、2006年44件、2007年60件、2008年44件となっている。

■厚生労働省

2005年のサービス開始直前に、厚生労働省の担当者がフローレンスの視察に訪れた。厚生労働省の参考になるのであればとフローレンスの仕組みを細部まで説明した駒崎氏であったが、その後連絡もないまま数ヵ月後が過ぎたある日、駒崎氏は日経新聞の記事で、フローレンスの事業モデルがそのまま「緊急サポートネットワーク事業」として国の政策になったことを知る。キャッチフレーズもそのままに真似されたことに激怒した駒崎氏であったが、病児保育問題を解決するという目的を考えれば悪いことではないと気付く。「僕たち社会起業家は、事業を通じて社会問題を解決するモデルを創り出す。あとは多くの人にそのモデルを真似てもらったり、行政が法制化したりすることでそのモデルが全国に拡散する。同時に、実際の現場の知識をもって制度の欠陥を見破り、政策立案者たちに代替案を届けていくのです」¹⁰。そう気持ちを切り替えて自分たちの事業に邁進していた駒崎氏であったが、暫くすると厚生労働省の委託を受けて事業を始めようとしている全国の社会福祉協議会やNPOがフローレンスに視察や相談に来るようになった。国の補助金事業としての当事業は、「非施設型」という表面的な部分だけが実装されており、収益モデルやサービス品質が組み込まれておらず、事業としての自立性が考慮されていないままに展開されていたのであった。病児保育が全国に広がるこの機会を逃してはいけないと考えた駒崎氏は、首

¹⁰ 駒崎弘樹「『社会を変える』を仕事にする」英治出版より

都圏は直営で手掛けるが、地方は可能な限りノウハウ移転を進めることにする。

■フローレンスの会員

サービスが開始して数ヵ月後、シングルマザーである O さんからフローレンスに、喜びの電話が入る。「私には主人がいませんから、子供が熱を出した時に看病ができるのは自分しかいません。だから、なかなか重要な仕事を任せてはもらえませんでした。それが、先日重要なプロジェクトチームに入れてもらえたんです。と同時に、パートから正社員になることができたんです。それは、フローレンスさんに入ってから、私がほとんど休みなく出勤していたからだと思います。本当に、本当にありがとうございました」¹¹。

元医師である M さんからは、入会金に加えて 10 万円が振り込まれていた。間違いだと思って電話をかけた駒崎氏に、M さんは「私は以前、大きな病院に勤める医師で、長く働いていましたが、子供ができた時に『いつやめるの?』と言われたんです。医師不足が叫ばれているにも関わらず、医師免許があるのに医者をしていない母親ドクターはたくさんいます。医師の母親は、手術をしなければならない日に子供が熱を出しても休めません。それがつづいたら、やはり医師をやめるしかありません。そうした中でリスクの大きい病児保育の事業を立ち上げられたフローレンスさんに、寄付をしたいと思ったのです。もらって下さい」¹²と伝えた。

■競合他社

① 病児保育施設

全国病児保育協議会¹³によると、2009 年 6 月現在での東京都の加盟施設は 46（フローレンスは非加盟）で、このうち 30 は定員が 4 名以下の施設である。

練馬区の病後児保育センター「ばるむ」¹⁴は定員 10 名、国および練馬区から助成を受けて 2006 年に開設、練馬区医師会が運営する。医師は常駐しないが入室時にネットワークカメラを通して病状を確認、午後には回診も行う。対象は 6 か月から小学校 3 年生まで、預かり時間は月曜日から金曜日の 8:00～18:00 で延長保育はない。利用料は 2,000 円/日で、その他に食事代 500 円とオムツ代などの実費がかかる。利用希望者はあらかじめ登録を行い（登録料 1,000 円）、利用希望日の前日 7:30～18:30 に電話で予約を入れるが、空きがあれば当日 7:30 以降でも申し込める。

世田谷区にあるいなみ小児科の附属病児保育室「ハグルーム」¹⁵は定員 8 名、2003 年から世田谷区の補助を受けて開設している。対象は 5 か月から未就学児までで、世田谷区民は助成対象と

¹¹ 駒崎弘樹「『社会を変える』を仕事にする」英治出版より

¹² 駒崎弘樹「『社会を変える』を仕事にする」英治出版より

¹³ 全国病児保育協議会 <http://www.byoujihoiku.ne.jp/index.html>

¹⁴ 練馬区医師会病後児保育センター「ばるむ」<http://a-beam.com/nerima-med/parumu/index.html>

¹⁵ いなみ小児科付属病児保育室「ハグルーム」<http://www.inami-shounika.jp/hugroom.html>

なる。預かり時間は月曜日から土曜日の8:00～18:00（土曜日は16:00）。利用料は、助成対象者は2,000円/日、対象外は1,000円/時間、その他に昼食・おやつ代700円とオムツ代などの実費がかかる。利用希望者はあらかじめいなみ小児科で受診し（登録料は助成対象者が無料、対象外が5,000円）、利用希望日の前日10:00～18:00に電話で予約を入れるが、空きがあれば当日でも
5 申し込める。

② ベビーシッターサービス

株式会社ファミリー・サポート¹⁶は資本金1,700万円、年商3億円（2007年度）で約350名の従業員数を抱え、首都圏で事業を展開している。同社が運営するベビーシッターサービス「クラブデルバンビーノ」は、入会金21,000円、年会費10,500円で、基本料金は1時間1,785円/時間（9時～17時）。17～20時は315円/時間、20～9時は525円/時間が時間外料金としてプラスになるほか、交通費が実費でかかる。

わらべうた株式会社（社団法人全国ベビーシッター協会正会員）¹⁷は資本金1千万円。同社の「ベビーシッターコース」は、入会金21,000円、年会費12,600円で、基本料金は2,000円/時間（9時～18時）。6～9時および18～22時は2,400円/時間、22～24時は2,600円/時間で、追加料金で簡単な家事も頼むことができる。なお子供が病気の際は会員制サービスの「病児ケアサービス」として対応する。この病児ケアは入会金が42,000円、年会費12,600円で、利用料金は2,500円/時間。利用時間は月曜から金曜の9:00～18:00で、8:00～9:00および18:00～19:00は2,900円/時間となる。その他、シッターの交通費（実費）と、当日依頼の場合は追加で2,100円がかかる。
15
20

株式会社ポピンズコーポレーション¹⁸は、資本金9,657万円で従業員数404人（2007年12月）。「子育て支援」「母と子に優しい街づくり」「高齢者在宅ケア」を理念に事業を展開している。豊富な社内研修による人材育成を行っており、単なる保育に留まらない「教育ベビーシッター」を売りとし、オプションで家事代行や語学や勉強の家庭教師、ピアノや絵画の指導も対応している。同社のベビーシッターサービスは入会金52,500円、年会費10,500円で、基本料金は2,300円/時間（9時～17時）。17～22時は575円/時間、22～9時は805円/時間が時間外料金としてプラスになる。
25

¹⁶ 株式会社ファミリー・サポート <http://www.familysupport.co.jp>

¹⁷ わらべうた株式会社 <http://www.warabeuta.co.jp/>

¹⁸ 株式会社ポピンズコーポレーション <http://www.poppins.co.jp/>

フローレンスの発展プロセスと課題

■事業成長期（2006年10月頃）の課題

2005年4月に2区で始まったフローレンスのサービス、会員数が80名程度となった2006年の10月頃、サービス利用希望者が順調に増加している一方で、レスキュー隊員がなかなかリクルーティングできないという状況に陥っていた。病気の子どもを扱うレスキュー隊員の採用基準は厳しく、応募者10人のうち採用できるのは1人程度である。研修は2カ月間と長く、実習で現場を見て辞退する人もいる。地域のスーパーにビラ貼りをするなど地道に求人活動をしていたが、希望者は集まらない。レスキュー隊員はベビーシッターをモデルにしていたため歩合制であったが、駒崎氏はある日、若いベビーシッターKさんに次のような話を聞く。「ベビーシッターという仕事は、週に5回働けるとは限りません。また毎日仕事が入ったとしても、たった3時間というわずかな時間なんです。それだと、ご主人のいる方には問題ないとしても、私のように独身の人間には、十分に生活していける仕事ではないんです」¹⁹。職業としてベビーシッターをやっているKさんは、自分の子供を育てた経験こそないが、プロ意識が高く保育技術の勉強に熱心である。自宅で預かることはできなくとも、機動力が高く都内のどこにでも駆けつけられる。もし魅力的な雇用環境を提供することができれば、Kさんのような人材を豊富に手に入れることができるのではないかと駒崎氏は考えた。しかし、サービス立ち上げ直後で今後の見通しも十分ではない中、経営の負担が重くなる固定給与制度を採用することの是非が駒崎氏には判断できなかった。

そこで駒崎氏はフローレンスのアドバイザーの一人、カーライル・グループ²⁰で投資ファンドマネージャーをしている高槻太輔氏に相談したところ、高槻氏は自社の投資プロフェッショナルと共にフローレンスを訪れ、経営分析と財務シミュレーションを無償で行った。その結果、事業上の最大のボトルネックが保育スタッフの確保になっており、機会損失まで考慮すると、保育スタッフの給与を固定費にしても十分に採算が合うことが確認できた。そこで駒崎氏は歩合制（時給900～1,300円）の「地域レスキュー隊員」とは別に、「病児保育ケアビルダー」という固定給の職種を、月給17万円（週5日勤務・社会保険完備）で新設し、子供の預かり場所もレスキュー隊員宅から会員宅に切り替える。この制度を導入し、保育士専門の求人情報サイトにインターネット広告を出したところ、若い保育のプロフェッショナルの応募者が急増する。そこで2007年1月から、12名を正社員として雇用する。レスキュー隊員の獲得が非常に容易になったことで、既存エリアでのサービス提供の確実性が高まり、新規エリアへの展開も容易になった。ただ、従来か

¹⁹ 駒崎弘樹「『社会を変える』を仕事にする」英治出版より

²⁰ カーライル・グループ(The Carlyle Group)は1987年に米国ワシントンで創設された世界最大級のプライベート・エクイティ・ファンド。パイアウト、リアル・エステート、グロース・キャピタル、レバレッジド・ファイナンスの主要4部門を中心に64のファンドを運営し、運用総額は約893億ドル。世界20カ国にオフィスを展開し、グローバル・ネットワークを最大限活用する一方で、各国・各地域における企業文化と慣習を最大限尊重しているのが特徴。

らの地域レスキュー隊員と新しいケアビルダーの間に感情的な溝が発生した，“松永のおばさん”に象徴されるフローレンスのアイデンティティが揺らいだ，というデメリットもあった。

カーライルがフローレンスをサポートする理由について、高槻氏は次のように述べている。「我々
5（カーライル）は、パイアウト・ファンドの機能であるガバナンスや経営変革は、世の中にポジ
ティブなインパクトをもたらすという信念を持っています。フローレンスへのサポートは、フロー
レンスの事業展開に役立つのみならず、その信念をソーシャルセクターで証明する良い機会とも
捉えています。また、現場で相手の顔が見えて、役に立てるということは、投資プロフェッショ
ナルにとっても喜びになります。あくまでもボランティアワークですが、フローレンスに携わっ
10 ている投資プロフェッショナル達は責任感を感じつつ楽しんで取り組んでいますよ。また、我々
は株主価値の向上を追求していますが、それは決して世の中における唯一絶対の価値観ではない
とも考えています。フローレンスのように、我々と異なる価値観を持つ人や組織と接することで、
投資プロフェッショナル達がものごとを多面的に見られるようになる効果は大きいですね。それ
から、我々は仕事柄株主としてCEOを始めとする経営陣と接することが多いですが、株主とし
15 ての立場が通用しないソーシャル・ベンチャーでは、個人としてどう価値を出せるのかが問われ
るし、命令ではなくモチベーションや信頼関係によって相手を動かさなければいけない。これは
ビジネスにおいても非常に役立つ経験だと思います」。

■事業拡大期（2007年10月頃）の課題

20 2007年の10月頃には、サービスエリアは12区で会員数も300名程度になっていた。初年度
には137回だった病児保育サービスの提供回数も、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も急増したが、事務スタッフを増員させるほどの経済的余裕は
まだなく、現状のスタッフ数で増加し続ける業務量をこなさなくてはならなかったため、疲弊し
たスタッフの退職が出始めた。この急成長フェーズでの本部スタッフ数の減少は、大きな痛手
25 あるし、残ったスタッフのモチベーションも低下する。

しかし事業戦略上、この時期にこのタイミングでサービスを拡大していくこと自体は間違っ
ていないと考えた駒崎氏は、サービスの拡大スピードを緩め、本部オペレーションの標準化を進め
ることにした。具体的には、業務の棚卸を行って全業務の一覧表を作成。その業務一覧表に沿っ
て、各事業部で統一フォーマットのマニュアル作成を進める。各業務に主担当・副担当を任命し、
30 2人単位で責任を持たせる「1タスク2パーソンズ原則」を施行。また、マニュアル化が進まない
部署には無理やり配置転換を執行し、個人の能力やノウハウに依存しない体制を作り上げた。業
務の標準化に対しては、古くからフローレンスに所属するスタッフほど猛反発したが、本部オペ

レーシヨンの混乱が現場での事故につながり、病児保育事業そのものを破綻させてしまうことを恐れた駒崎氏は強行突破する。その結果、一部の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」という状態が徐々になくなり、スタッフが辞めることで生じるダメージは低減した。

■事業進化期（2008年10月頃）の課題

2007年以降は自治体からの委託事業が活発化したり、経済産業省ソーシャルビジネス研究会に委員として参加したり、書籍²¹の出版をしたりと、国や自治体関係の仕事やメディア露出を活発に行っていた。その結果としての認知度向上や口コミなどの影響により、会員数は増加、コンサルティングなどの関連多角化事業も好調で、法人全体での収支は安定してきていた。しかし、サービスエリアが17区、会員数が425人、病児保育サービスの年間累積提供回数が1,718件となった2008年10月頃、病児保育事業単体では赤字に陥っていることが判明する。コスト削減はすでに十分に行ってきており、残された道は利用料の値上げであるが、シングルペアレントのような現状の料金体系ですら負担が大きい会員のことを考えて駒崎氏は迷う。「自分たちは何のためにフローレンスをやっているのか？」というスタッフの声も耳にした。

そこで駒崎氏は、たまたま縁があったベイン・アンド・カンパニー²²の社会貢献担当にその話をしてみたところ、ベインはプロジェクトチームを立上げ、「フローレンスのそもそもの事業ミッションの追求と、事業を持続可能な形で運営・成長させていくという、2つの課題が相反するものとして捉えられているのではないか」という視点から検討を始めた。その2つの課題を両立させるための施策として料金体系を見直すべく、フローレンスの会員の過去の利用実績から顧客セグメンテーション毎に収益性を分析したところ、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。また、潜在顧客の価格感度調査を行い、同社のサービスに対して、どれくらいの価格だとどの程度の市場が存在するのかも明らかにした。サービス提供を低頻度ユーザーに絞れば、収益性は向上するだろう。しかし、フローレンスのミッションを考えると、事業性が成り立つ範囲において、高頻度で使いたいという潜在的なニーズを持つユーザーにもサービスを届けるべきではないのだろうか。ベインのコンサルタントチームと議論を重ねた駒崎氏は、ミッションを追及しつつ事業の継続性を担保するために、①すべての顧客セグメントで損失は出さないこと、②その範囲で、最大限多くのユーザーにサービスを提供するため、価格を下げるこ

²¹ 駒崎弘樹「『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、2007

²² ベイン・アンド・カンパニー（Bain & Company）は、1973年に設立された米国ボストンに拠点を置く戦略コンサルティングファーム。2009年7月現在、世界27カ国に約4,800名の社員を抱える。戦略構築だけでなく、具体的な結果につなげることを重視し、「結果にこだわるコンサルティング」ファームとして知られている。同社では非営利組織への積極的な支援を行い、本業のコンサルティングを生かした社会貢献を行っている。アメリカには、ベイン本体から独立をしたNPOに特化した戦略コンサルティングファームであるブリッジスパン・グループも存在する。東京オフィスは1981年に開設された。

と、③ それでもこの価格体系で支払いが出来ないユーザーに対しては、別枠で寄付を募ってサービスを提供すること、という大きな方針を決め、料金の改定に踏み切った。料金の従量部分である2回目以降のサービス利用料を当初の1時間1,050円から2,100円に値上げし、一方で利用頻度に応じて決まる月会費の算出ルールを開示して、料金に対する納得感を高め、特に低頻度ユーザーが割安感を感じられるようにした。同時に寄付制度を設けてシングルペアレント世帯向け超低価格サービス「ひとり親パック」を開始する。その結果、平均的な月会費は下がり、会員の退会率も減少した。また、これら一連の料金改定に伴って事務手続きが簡便化されたため、一月あたりの新規入会可能人数を増やすことが可能になり、その後順調に会員数を伸ばしたフローレンスは、2009年1月から単月黒字化を成し遂げる。

10

ベインがフローレンスを支援する理由について、ベインの社会貢献担当は次のように述べている。「ベインには、ビジネスリーダーたるもの社会課題に対しても責任を持つべきだというフィロソフィーがあります。また、ベインのコンサルティングの真髄にある『具体的な結果を出す』というアプローチを通じて、企業セクターだけではなく社会全体に対してなんらかの貢献ができるのではないかという信念から、ベインの活動範囲を広げる取組みの一つとして非営利組織へのコンサルティングを実施しています。非営利組織ならではの色々な制約の下で、具体的な結果を出すコンサルティングを通じて得た知見を、営利組織に対するコンサルティングにも還元させるということも意図しています」。

15

20

現在の課題と今後の方向性

病児保育事業を軌道に乗せた駒崎氏とフローレンスは、2006年に日本青年会議所主催人間力大賞グランプリ「内閣総理大臣奨励賞」およびNPO法人ソーシャルイノベーションジャパンとマイクロソフト株式会社共催の「ソーシャルベンチャービジネスアワード」を受賞、2007年にはNewsweek「世界を変える社会起業家100人」に選出され（日本人は株式会社いそどりの横石氏と2人のみ）、2008年には「ハーバードビジネススクールクラブオブジャパンアントレプレナーオブザイヤー2008」に選出、内閣府「女性のチャレンジ支援賞」受賞、(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法人として全国で初めて受賞、2009年経済産業省「ソーシャルビジネス」55選に選出されるなど多くの賞を受賞し、日本だけでなく世界でも注目される人物になった。

25

30

「フローレンスは、子育てと仕事の両立が当たり前という社会の実現のための手法として、病児

保育が当たり前になることを目指しています。だから、病児保育のサービスをすべての社会階層かつエリアに届けたい。社会階層に関しては、事業としてのサービス提供の主軸は中～上層ですが、寄付制度などを使うことでひとり親も支援してゆきます。エリアに関しては、首都圏は直営で、それ以外はノウハウを移転することで広げていきたいと考えています。日本ではNPOはボランティアのイメージが強いですが、欧米では政府を補完する社会のインフラとして機能しています。それを日本でも実現させたいですね」²³。

「NPOにおけるプロモーションとは社会的課題をプロモーションすること。少しずつ言葉を知ることによって認識が生まれ、認識が生まれることで行動が変化する。さらには行動が変化することで社会が変化していく。そんな流れを作っていきたいと思っています。僕はこの団体を個人事業にしたいんです。NPOはだいたい創業者がずっと居続けて、その人とともに団体の生命が終えるのが普通だと思いますが、僕がいなくなってもフローレンスは人々を助け続ける団体でいて欲しい。そういう意味では次世代に譲っていきたいから、代表がいなくても組織が回る仕組み、中間マネージャーを育てたりすることは続けてきたいと思っています。いつかは社員から次の代表を出したいですね。」²⁴。

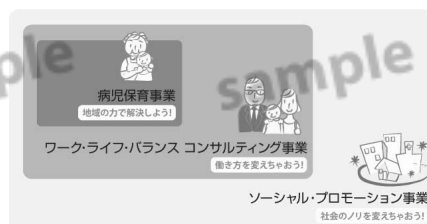
²³ インタビューより

²⁴ 株式会社グロービス「GLOBIS.JP」フローレンス代表理事・駒崎弘樹氏～社会起業家という生き方～
<http://www.globis.jp/828>

付属資料

① フローレンスの事業領域²⁵

5



② フローレンスのビジョン²⁶

ビジョン ～目指すべき社会のあり方～

10

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。

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～

15

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～

20

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。

25

③ フローレンス病児保育憲章²⁷

1. フローレンスは、こどもが熱を出すことを「当たり前のこと」と考えます。
2. フローレンスは、こどもが熱を出すことを強い体を創るために「必要なこと」と考えます。
3. フローレンスは、こどもが熱を出すことを親に降りかかる災難ではなく、支援によって地域が結び付く「大いなる恵み」だと考えます。
4. フローレンスは、病児保育問題を「仕事と子育ての両立可能な日本」の実現を阻む象徴的な問題だと考えます。

30

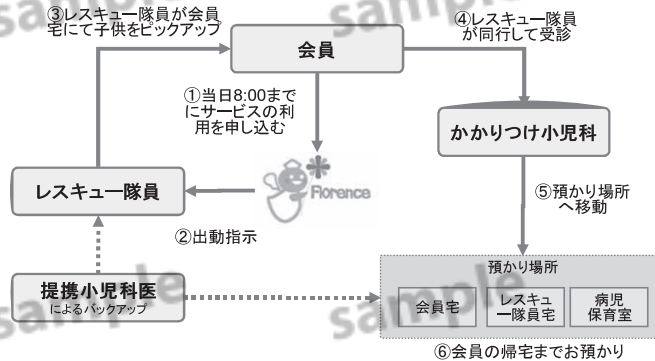
²⁵ フローレンス HP より

²⁶ フローレンス HP より

²⁷ フローレンス HP より

5. フローレンスは、病児保育問題の解決を「仕事と子育ての両立可能な日本」への、変革の連鎖を引き起こす、絶好の機会だと考えます。

④ フローレンスのサービスの流れ²⁸



⑥ フローレンス・パックと料金設定²⁹

★料金の目安

- ・入会時の支払額: 入会金21,000円(税込) + 2ヵ月分の月会費
 - ・入会時の月会費: 7,980円~8,400円(税込)
(月1回の病児保育利用料含む)
 - ・月2回目以降の保育料: 2,100円/時間(税込)
 - ・保育にかかる交通費: 実費請求
- ※月会費はお預かりする子供の年齢によって異なる。また、月会費は入会3ヵ月後から直近3ヵ月の病児保育利用回数に基づいて変動する。(4,725円~21,000円)

★基幹サービス(必須)

- ◆フローレンス・パック
- ①病児保育(100%保証型)
 - <特徴>
 - ・100%対応を約束!
 - 当日朝8時までの病児保育の依頼に、100%対応する。
 - ・月会費制で毎月1回無料
 - 共済型の月会費制で、月会費には月1回の病児保育利用料が含まれている。月会費は、子供の年齢・病児保育利用実績に応じて、3ヵ月に一度見直し。
 - ・1対1の家庭保育で、きめ細かいケア&感染症でもお預かり可能!
 - 子供の体調や性格に合わせたきめ細かいケアが可能。
 - 1対1保育なので、水疱瘡やインフルエンザなどの感染症でもお預かりOK。
 - ②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。
『フローレンス☆速報』隔週金曜日発行。
 - ③会員交流コミュニティ
 - 利用会員や子どもレスキュー隊員の交流を促進できるように、さまざまなイベントを企画。両立のコツや、子育てノウハウの伝承の場にもなっている!

★特約(選択制)

- ①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。
- ②親入院時の保育サポート
- 親が入院してしまった場合、子供の保育園送迎を無料でサポートする特約メニュー。

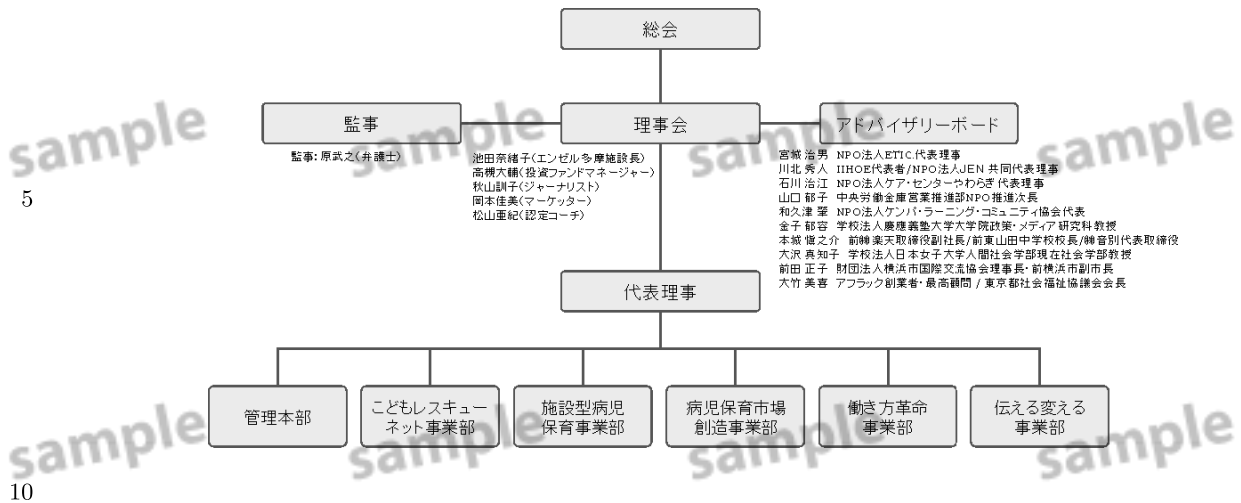
★会員限定

- 卒業生パック
- 既存会員限定の卒業生パックは、子供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も、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。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。
※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、入会NG。

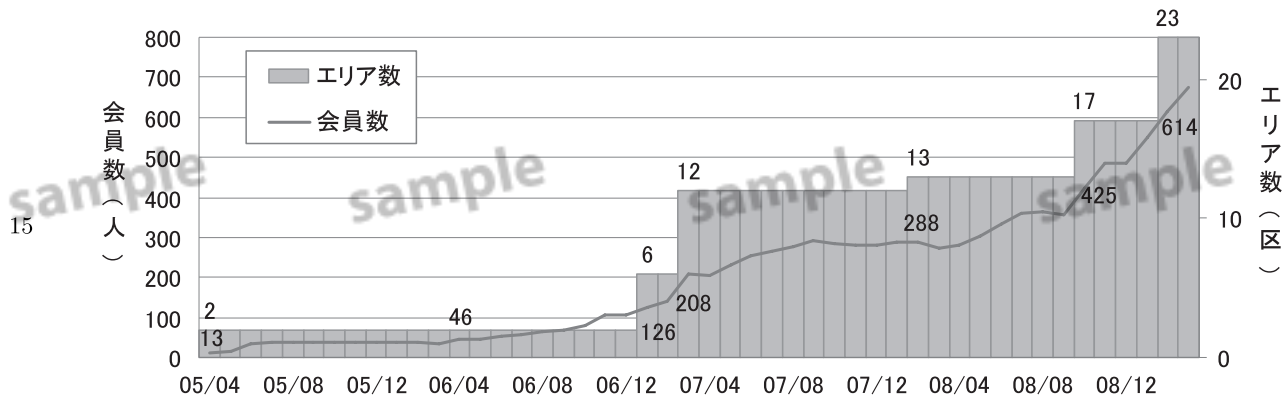
²⁸ フローレンス HP を基に作成

²⁹ フローレンス HP を基に作成

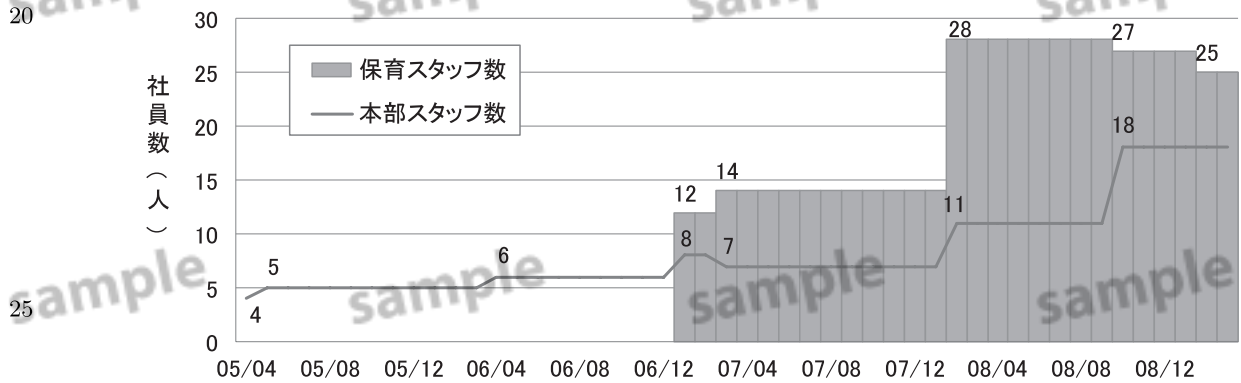
⑩ フローレンスの組織体制³⁰



⑧ フローレンスの会員数と展開エリア（東京都内）の推移³¹



⑨ フローレンスの社員数推移³²



³⁰ フローレンス・2008年アニュアルレポートより、2009年4月現在

³¹ フローレンス提供データ

³² フローレンス提供データ

⑪ フローレンスの特定非営利活動に係る事業会計収支計算書³³

(単位：円)

科目・摘要	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度
(資金収支の部)				
I. 経常収入の部				
1. 事業収入				
(1) 病(後)児保育事業収入	5,041,931	14,286,426	58,438,742	68,073,025
(2) ワーク・ライフ・バランス・コンサル事業収入	791,850	563,500	3,250,798	3,639,239
(3) ソーシャル・プロモーション事業収入	2,452,250	5,860,899	4,491,210	5,684,378
事業収入 合計	8,286,031	20,710,825	66,180,750	77,396,642
2. 雑収入				
受取利息	95	2,440	17,482	19,625
その他の雑収入	658,460	341,971	4,000	442,333
雑収入 合計	658,555	344,411	21,482	461,958
経常収入の部 合計	8,944,586	21,055,236	66,202,232	77,858,600
II. 経常支出の部				
1. 事業費				
(1) 病(後)児保育事業費	9,316,711	20,309,751	53,081,250	61,652,690
(2) ワーク・ライフ・バランス・コンサル事業費	878,048	379,774	3,058,522	2,639,052
(3) ソーシャル・プロモーション事業費	2,741,698	1,622,644	1,538,077	8,219,169
(4) 共通事業費	2,128,511	2,526,689	6,715,814	0
事業費合計	15,064,968	24,838,858	64,393,663	72,510,911
2. 管理費				
人件費	0	0	0	12,168,539
福利厚生費	190,013	149,201	270,555	189,926
研修費	0	0	33,600	54,905
支払手数料	210,639	246,902	203,055	627,928
総務経理委託費	47,250	126,000	597,750	874,268
地代家賃(賃貸料)	845,000	1,860,095	1,938,400	5,230,014
水道光熱費	114,764	175,774	323,427	433,618
その他管理費	371,202	1,348,414	2,863,061	9,890,572
管理費合計	1,778,868	3,906,386	6,229,848	29,469,770
経常支出の部 合計	16,843,836	28,745,244	70,623,511	101,980,681
経常収支差額	▲7,899,250	▲7,690,008	▲4,421,279	▲24,122,081
III. その他資金収入の部				
1. 補助金等収入				
国及び地方公共団体補助金収入	0	0	1,953,135	13,231,409
民間助成金収入	7,521,000	3,300,000	6,647,125	3,931,000
寄付金収入	1,997,730	2,545,941	1,010,300	11,494,852
補助金等収入合計	9,518,730	5,845,941	9,610,560	28,657,261
2. 借入金収入				
短期借入金収入	0	800,000	2,526,530	406,428
長期借入金収入	0	0	5,000,000	8,500,000
借入金収入合計	0	800,000	7,526,530	8,906,428
3. 敷金・保証金返還収入	0	0	0	795,000
その他資金収入の部 合計	9,518,730	6,645,941	17,137,090	38,358,689
IV. その他資金支出の部				
1. 固定資産取得支出	0	0	385,140	0
2. 敷金・保証金支出	150,000	0	645,000	3,645,000
3. 借入金等返済支出				
短期借入金返済支出	0	0	400,000	1,541,428
長期借入金返済支出	1,641,562	691,890	45,696	6,196,505
4. 雑損失(事務所移転原状回復費)	0	0	0	1,328,172
その他資金支出の部 合計	1,791,562	691,890	1,475,836	12,711,105
当期収支差額	▲172,082	▲1,735,957	11,239,975	1,525,503
前期繰越収支差額	5,279,220	5,107,138	3,371,181	14,611,156
次期繰越収支差額	5,107,138	3,371,181	14,611,156	16,136,659

³³ フローレンス提供データおよび内閣府 NPO ホームページ (<http://www.npo-homepage.go.jp>) より。

(正味財産増減の部)				
V. 正味財産増加の部				
1. 資産増加額				
当期収支差額(再掲)	0	0	11,239,975	1,525,503
器具備品購入額	0	0	385,140	0
敷金増加額	150,000	0	645,000	3,645,000
2. 負債減少額				
借入金返済額	1,610,000	690,000	400,000	7,544,428
正味財産増加の部 合計	1,760,000	690,000	12,670,115	12,714,931
VI. 正味財産減少の部				
1. 資産減少額				
当期収支差額(再掲)	172,082	1,735,957	0	0
器具備品減価償却額	0	0	128,380	128,380
敷金減少額	0	0	0	795,000
2. 負債増加額				
借入金増加額	0	800,000	7,526,530	8,906,428
正味財産減少の部 合計	172,082	2,535,957	7,654,910	9,829,808
当期正味財産増加額	1,587,918	▲1,845,957	5,015,205	2,885,123
前期繰越正味財産額	2,979,220	4,567,138	2,721,181	7,736,386
当期正味財産合計	4,567,138	2,721,181	7,736,386	10,621,509

*NPOの財源の1つである助成金や補助金は「その他資金収入」となるが、それに伴うコストは「経常支出」に入る。

⑫ フローレンスの特定非営利活動に係る事業会計貸借対照表³⁴

(単位：円)

科目・摘要	2006.3.31 現在	2007.3.31 現在	2008.3.31 現在	2009.3.31 現在
I. 資産の部				
1. 流動資産				
現金及び預金	5,844,543	4,862,836	12,355,654	13,896,672
売掛金	848,925	1,164,630	6,646,418	6,938,493
未収入金	73,672	73,672	1,873,672	4,908,754
前払費用	0	160,000	385,350	475,125
流動資産合計	6,767,140	6,261,138	21,261,094	26,219,044
2. 固定資産				
器具備品	0	0	256,760	128,380
敷金	150,000	150,000	795,000	3,645,000
固定資産合計	150,000	150,000	1,051,760	3,773,380
資産の部 合計	6,917,140	6,411,138	22,312,854	29,992,424
II. 負債の部				
1. 流動負債				
短期借入金	0	800,000	2,926,530	1,791,530
未払金	1,541,132	2,665,489	6,297,611	6,953,341
未払消費税等	0	0	0	1,930,000
前受金	0	0	0	672,582
預り金	118,870	224,468	352,327	526,462
流動負債合計	1,660,002	3,689,957	9,576,468	11,873,915
2. 固定負債				
長期借入金	690,000	0	5,000,000	7,497,000
固定負債合計	690,000	0	5,000,000	7,497,000
負債の部 合計	2,350,002	3,689,957	14,576,468	19,370,915
III. 正味財産の部				
前期繰越正味財産	2,979,220	4,567,138	2,721,181	7,736,386
当期正味財産増加額	1,587,918	▲1,845,957	5,015,205	2,885,123
正味財産合計	4,567,138	2,721,181	7,736,386	10,621,509
負債の部及び正味財産の部 合計	6,917,140	6,411,138	22,312,854	29,992,424

⑬ NPO 法人に関する基礎知識

NPO 法人とは、「特定非営利法人促進法で定める 17 種類の活動」「不特定かつ多数のものの利益の増進に寄与することを目的とする活動」を目的にする組織である。特定個人の利益のための

³⁴ フローレンス提供データおよび内閣府 NPO ホームページ (<http://www.npo-homepage.go.jp>) より

活動ではない点が「非営利」と呼ばれる所以で、NPO 法人の所有者は市民（社会）であるという考え方から社会的価値がリターンとして期待される。株式会社という資本の部は「正味財産」と呼ばれ、所有権は発生せず、解散時の残余財産は定款で定める帰属先（他の NPO 法人、国または地方公共団体、財団法人または社団法人、学校法人、社会福祉法人、更生保護法人のいずれか、個人や株式会社は不可）に帰属する。

上述の通り、非営利とは「non-profit」ではなく「not-for-profit」の意であることから、事業利益を得ることに問題はないが、利益の配当は行われない。また、NPO 法人を含む公益法人は公益目的ということで納税義務はなかったが、近年は事業資金獲得のための営利事業を行う法人が増えて営利企業と競合するようになったため、収益事業に関してのみ法人税が課税されるようになった。公益法人は普通法人と比べて軽減された税率が適用されるが、NPO 法人においては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。

法人税法上の区分	収益事業* (販売業・製造業など法人税法で定める事業で、継続して事業場を設けて営まれる 34 業種に該当する事業)	非収益事業
NPO 法上の区分		
特定非営利活動に関わる事業** (特定非営利法人促進法で定める 17 種類の活動に関わる事業)	課税対象	課税対象外
その他事業*** (特定非営利活動に係る事業に支障がない限りで営む事業で、得た収益を当該特定非営利活動に係る事業のために使用する事業)	課税対象	課税対象外

なお、NPO 法人のうち一定の要件を満たすとみなされたものは、国税庁長官の認定を受けた「認定 NPO 法人」となることができる。認定 NPO 法人になると、課税所得を減らす「みなし寄附金」が認められたり、寄付または贈与をした個人または法人が所得税・法人税・相続税で控除等を受けられたりという特典がある。ただし認定を受けるための条件（パブリックサポートテスト）が厳しく、2008 年 8 月現在で 3.4 万団体を超える NPO 法人のうち、認定を受けているのはわずか 93 団体である。

⑭ 参考文献・ウェブサイト

- ・ NPO 法人フローレンス ホームページ <http://www.florence.or.jp/>
- ・ 駒崎弘樹（2007 年）『『社会を変える』を仕事にする』英治出版
- ・ 株式会社グロービス「GLOBIS.JP」フローレンス代表理事・駒崎弘樹氏～社会起業家という生き方～（2009 年）<http://www.globis.jp/828>
- ・ 株式会社テトル 駒崎氏インタビュー <http://tetol.net/mm/vol22/>
- ・ 内閣府 NPO ホームページ <http://www.npo-homepage.go.jp/>

・日経ビジネス Associe オンライン「ワークライフバランス新次元」(2009年)

<http://www.nikkeibp.co.jp/article/nba/20090122/183591/>

・坂本文武(2004年)「NPOの経営 資金調達から運営まで」日本経済新聞社

・内閣府 NPO ホームページ <http://www.npo-homepage.go.jp/>

5 ・羽生正宗(2008年)「社会的課題への取組み社会起業 NPO 法人—NPO 法人の活用とマネジメント・会計・税務の実務」大蔵財務協会

■ひとり親支援寄付会員「サポート隊員」制度のご案内■

10 本ケースの作成に当たっては、フローレンスの皆様に多大なるご協力をいただきました。本ケースで知見を得た皆さまが、感謝の気持ちを寄付という形で表現していただけますと、ケースライターとしては大変ありがたく存じます。月々1,050円から支援できます。

【サポート隊員とは】

15 シングルペアレント家庭に超低価格で病児保育を提供するための料金を、寄付で補填する個人寄付会員のことです。会員には法人と個人3種類があり、月々の寄付金額や特典などに違いがあります。

【サポート隊員の種類(個人)】

ほし組 月会費/1,050円	つき組 月会費/2,100円	おひさま組 月会費/8,400円
隊員8名でひとり親家庭1世帯をサポートできます。	隊員4名でひとり親家庭1世帯をサポートできます。	隊員1名でひとり親家庭1世帯をサポートできます。
【3大特典】 1. 名刺代わりに使用できます！サポート隊員証の発行。 2. 毎月、フローレンスの活動をメールで報告！ 3. 年1回、フローレンスのこれまでとこれからが分かる、「活動報告書」をお送りいたします！	【6大特典】 1. 年に2回のサポート隊員交流会にご参加可能です！ 2. 病児保育の中身が見れる！オリエンテーション見学ツアーにご参加可能です！ 3. 頑張る家族に、夢とプレゼントを届けちゃう！フローレンス独自のサンタプロジェクトにご参加可能です！ * 3大特典に加え上記の特典があります	【7大特典】 1. 歴史に名をきざんじょう!? あなたの名前を冠したひとり親バックが開設できます！ * 6大特典に加え上記の特典があります

25 【サポート隊員への申込み】

フローレンス HP (<http://www.florence.or.jp/>) から、簡単に手続きできます。毎月自動で寄付できますので、毎月更新する必要もありません。お申込み前にお手元にクレジットカードをご用意下さい。VisaカードおよびMasterカードのみに対応しております。対応クレジットカードをお持ちでない方・銀行振込での寄付をご希望の方はHPより申込書をダウンロードし、必要
30 事項を記入の上、メール・郵送・FAXのいずれかにてお申込み下さい。

【問い合わせ】

NPO 法人フローレンス サポート隊員係宛 info@florence.or.jp/03-3235-6206

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

三美印刷 2009.7 P100