



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社キッズベースキャンプ

近年、子どもたちを取り巻く環境は大きく変化している。東京都の2008年の出生率は1.09（全国は1.37）。異年齢の子どもと一緒に遊ぶ機会は少なく、公園や神社で元気に遊びまわる子どもも少なくなった。女性の就労拡大により共働き世帯が増加しているが、地域コミュニティの目が行き届かなくなり、放課後の小学生が巻き込まれる事件や事故が多発している。保育園は子どもを夜まで預かってくれるが、小学校では早い時間に子どもが帰宅することになるため、預け先のないワーキングマザーは心配で仕事を続けることができない。これは、小学校1年生の子どもを持つ母親が避けては通れない大きな課題（“小一の壁”）である。このような状況の中、小学校における放課後保育（学童保育）に大きな関心が集まっている。

東京都世田谷区の東急田園都市線桜新町駅に、今までの学童保育とは違う「放課後の時間を消費から投資へ」をテーマにした新しいアフタースクールがある。「将来、子どもたちが自分の生きたい人生を切り開いていくための土台となる力を育成すること」を理念とする株式会社キッズベースキャンプ（以下、(株)KBC）である。学年も学校も違う子どもたちが、平日は学校が終わった午後から、夏休みなど長期休暇の時期は朝から、施設（店舗）に集まり、机に向かって勉強をし、ドッジボールやサッカー、縄跳び大会などを大勢の友達と一緒にやる。おやつの時間には、自分たちでお菓子をつくる。また、放課後の安全を確保するため、マイクロバスで学校まで迎えに行き、帰りは自宅または最寄り駅まで子どもたちを送り届けるサービスも行っている。(株)KBCは、2006年5月に株式会社エムアウト（以下、エムアウト）のキッズベースキャンプ事業部（以下、KBC事業部）からスタート。現在、東京都と神奈川県東急線沿線を中心に14店舗を運営し、2009年7月時点で会員数は1,700人強になっている。

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、株式会社キッズベースキャンプ（<http://www.kidsbasecamp.com>）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9月作成）

(株) KBC の事業概要

会社概要

5 (株) KBC は、東京都世田谷区桜新町に本部と第1号店舗を構え、アフタースクール（民間型学童保育施設）を運営している。資本金は4,750万円、従業員は2009年7月現在で160名、うち正社員は、キッズコーチ41名、本部スタッフ9名で、経営層5名を含め合計55名の組織である。アフタースクール施設は、2009年7月現在で14店舗。代表取締役社長を島根太郎氏が務め、代表取締役副社長コンテンツ企画兼広告宣伝統括を谷田部充氏、取締役経営管理統括を鈴木規文氏、取締役店舗開発兼マーケティング統括を中島大輔氏、取締役事業連携兼IT統括を寄本健氏が務める。このうち、島根氏、鈴木氏、中島氏の3人が創業メンバーである。

15 (株) KBC は、2006年9月に東急田園都市線の桜新町駅から徒歩2分の立地に1号店をオープン。翌2007年4月には同じく田園都市線沿いに「三軒茶屋」、「二子玉川」、「宮前平」、東急池上線石川台駅に「雪谷」、東京メトロ有楽町線および新交通ゆりかもめ豊洲駅に「豊洲・東雲」をオープンして合計6店舗に、2008年4月には東急東横線武蔵小杉駅に「武蔵小杉」、都営地下鉄三田線本蓮沼駅に「本蓮沼」、京浜東北線大井町駅に「大井町」をオープンして合計9店舗となり、総会員数は1,000人を突破する。2009年4月には東急多摩川線下丸子駅に「下丸子」、東急東横線大倉山駅に「大倉山」、東急田園都市線高津駅に「溝の口」、東急池上線大崎広小路駅に「五反田・大崎」、東急田園都市線用賀駅に「用賀」をオープンして合計14店舗と、短期間で規模を拡大している。店舗はいずれも駅から徒歩2～10分の立地である。

25 2006年9月から2007年8月の売上高は58,007千円、2007年9月から2008年8月の売上高は152,779千円、2008年9月から2009年3月の7ヵ月間はKBC事業部の最終期かつ(株)KBCの第1期であり、売上高は110,045千円であった。2009年4月から始まる事業年度は、4億円弱の売上を見込んでいる。

コンセプト

30 (株) KBC のコンセプトは、「学校でも家庭でもない第3の場」。異なる学校、異なる学年の子どもが集まる、子どもが主役のコミュニティである。ここでは、親身なキッズコーチがいて、子どもは友達をつくりながら遊びを通して自己成長していく。(株) KBC は「子育てが楽しい、子どもを産み育てたいと思える社会の実現に貢献する」というミッションを掲げ、「未来社会を支え

るユニークな人材を輩出する」というビジョンを持ち、子どもたちへ有意義な放課後を、保護者へは安心して働ける環境を提供する。「基本的に保育サービスは、子どもの時間を消費することで母親の時間を創出するモデルだが、貴重な放課後の時間を有意義なものにし、お金を払っても行かせたい、子どもの人生に関わる投資と思える価値あるサービスにしたい」と島根氏は語る。「正解が一つではない時代なので、自分にとっての正解を自らの力で見つけ、社会の中で生き抜く力が必要である。子どもたちは、さまざまな体験を通じて小さな自信を身につけ、その自信を積み重ねて自己肯定感や自発性、自立心を育てて『自分軸』を鍛えていく。そして社会を知り、コミュニティで揉まれることで自然とコミュニケーション能力と社会性を身につけ、『社会軸』を鍛えていく」（島根氏）。

サービス内容

（株）KBCのアフタースクールは、平日は最長22時までの預かり時間と柔軟な利用形態、多彩なプログラムの設置、医療と食育サポート、安心・安全の送迎サービス、充実したセキュリティ体制と高い安全管理、という特徴を持つ。公立・私立を問わず、全学年の子どもを学校横断的に受け入れ、週1～5日の多様なコースを設置することで、子どもや保護者が都合に合わせて利用できるようにしている。また必要な時だけのスポット利用、イベントのみの参加も可能である。店舗や学年によって差はあるが、週5コースの子どもの母親は大企業の正社員が多く、週1～2日コースやスポット利用の子どもの母親はパートタイマーや専業主婦もいる。各店舗にはキッチンや学習スペース、ライブラリー、着替え室などを設置。室内はコルク材の床、自然木材を使ったロフトなど、明るくナチュラルなイメージの内装を施している。

子どもたちの人間力を育むために、（株）KBCのプログラムは「人としての土台をつくる」、「さまざまな経験を通して知恵や夢を育む」という2点を重視している。宿題や読書などで机に向かう習慣を身につけ、料理や掃除などを通して生活する力を育成し、農業体験や理科実験、ドッジボールや野球などで自然と触れ合ったり、商店街探索や老人ホーム訪問を通じて社会体験をしたり、テーマ討論でコミュニケーション能力を身につけるといった機会を設けている。また、スポーツ大会やドーナツづくりなどの料理教室、外国人の先生による英語レッスン、地元商店街の清掃のようなボランティア活動といったイベントも頻繁に開催し、多種多様な体験を子どもたちに提供している。保護者の残業や、夏休みのような学校の長期休暇にも対応できるように食事提供のオプションもある。子どもが病気やケガをしたときには、スタッフが付き添って協力関係のある医療機関に連れて行く。マイクロバスで各小学校まで迎えに行き、帰りは最寄り駅もしくは自宅まで送り届ける送迎サービスも行っている。子どもの入退室時刻をリアルタイムで保護者にメー

ルで知らせる「入退室情報配信システム」や、ボタンひとつで警備会社に自動通報できる非常通報装置を設置して、万全のセキュリティ体制を敷いている。「子どもたちの安全が確保され、保護者に安心を提供することで、はじめてお金を払ってもらえるサービスになる」と島根氏は言う。サービスを利用している保護者は、「公的サポートに合わせて仕事を選ぶことができないので、自分たちのニーズに合わせてくれる方を選ぶようになります」「安心して預けて、玄関先まで子どもを送り届けてくれるので、とてもありがたいです」「4年生になると学童もなくなってしまうので、お稽古ごとを1つやっている感覚で来ています」¹と話している。

店舗展開と集客

10 新規の入会があるのは主に4月の新一年生で、後は保護者の状況が変わったり、子どもが自立できる年齢になったりするまで利用し続ける。そのため4月に間に合うように新店舗を作って集客する。1店舗は50～60名が定員で、「週5換算会員数」が損益分岐点の目安となる。顧客にとってのスイッチングコストは高く、代替サービスへ移るということは少ないため、1年目は20名、2年目40名、3年目は60名という会員の安定的な増え方をする。2年目で回収を開始して3年目
15 で回収を完了するモデルなので、損益よりはキャッシュフローを重視して経営を行っている。店舗展開は、リクエストベースで1日の施設預かり人数の希望者が10名集まった地域から出店を検討する。「定量的なデータ分析による出店のポテンシャル評価という判断軸に加えて、保護者の生の声が直接KBCに寄せられる“WEBによる出店リクエスト”という2つの異なる評価軸を持ったことで、集客見込みの精度が向上し出店数が加速した」（中島氏）。ある程度の小学校数をカバー
20 でき、効率的な送迎のオペレーションができる地域を選んで出店する。保育業界の特性として、口コミとホームページが集客に大きな影響を与えるが、(株)KBCは地域密着のドミナント戦略をとっていることもあり、地元のPTAや父母のネットワークで情報が広まって会員が集まる
25 ことが多い。また、テレビや雑誌・新聞によるパブリシティも効果的なので、適切な媒体に取り上げてもらえるように働きかけを行っている。他には、東急グループのフリーペーパー「SALUS」への広告掲載、駅ポスター、折り込みチラシなども活用している。

キッズコーチ

(株)KBCでは現場で子どもたちの対応をするスタッフを「キッズコーチ」と呼ぶ。「子どもたちが心の底から楽しいと思えるには、プログラム以上に子どもたちと関わる人材が重要」（島根氏）
30 氏）と考えていることから、キッズコーチの採用と育成には特に力を入れている。キッズコーチに求める能力は、エンターテインメント性、新しいプログラムを吸収する学習能力、子ども同士の

¹ (株)KBC プロモーションビデオより

けんかや言うことをきかない子どもを諭す時に、叱りつけるのではなく自己解決するまでじっくり待つ包容力、動機付けとコーチング能力、保護者との緊密なコミュニケーション能力、店舗を運営するためのマネジメント能力など多岐にわたる。指導者を選ばない未就学児と異なり、小学生ともなると魅力がある大人にしか付いていけないため、子どものいいところを見つけて伸ばし、同じ目線で一緒に遊んでくれるお兄ちゃんお姉ちゃんのような存在としてキッズコーチを位置付けている。(株) KBC ではキッズコーチ 1 人が面倒をみる子どもの人数は 10 人以内という基準を設け、1 店舗につき常勤のキッズコーチが原則 3 名、非常勤のアルバイトが 3~5 名所属。子どもたちとの外出時などは、キッズコーチを増員している。キッズコーチは正社員で固定給、所定の勤務時間を超えたところから残業代が発生する。通年でシフト制をとり、夏休みなどの長期休みは預かり時間が長くなるため、長期休み月に労働時間を寄せられる 1 年間変形労働制を採用している。

業界の状況

学童保育は、戦後の高度経済成長期における共働き家庭の増加と核家族化の進行により、いわゆる「カギっ子」が増加したことから、学校外における児童の受け皿としての需要が高まった。放課後児童健全育成事業（児童福祉法）を行う第二種社会福祉事業（社会福祉法）として法制化され、また少子化対策として成立した次世代育成支援対策推進法による児童福祉法改正で、子育て支援事業の一つに位置付けられている。学童保育の全国組織である全国学童保育連絡協議会²は、学童保育を「共働き家庭や母子・父子家庭の小学生の子どもたちの毎日の放課後（学校休業日は一日）の生活を守る施設」と定義し、親の働く権利と家族の生活を守るという役割があるとしている。学童保育の指導員には、特別な資格の保持が法的に決められている訳ではないが、施設によっては保育士・小学校教諭・幼稚園教諭などの資格保持者や児童指導員・児童厚生員に関する資格取得・研修受講、子育ての経験や子どもに関するボランティアの経験等が歓迎される。

全国学童保育連絡協議会の報告によると、2009 年 5 月現在で学童保育は 18,475 ヲ所、入所児童数は約 80 万人。うち前年の増加分は 980 ヲ所、約 1.5 万人である。同協議会が毎年発表している実施状況調査結果によると、2008 年度に保育園を卒園して小学校に入学した児童数は約 45 万人であるのに対し、学童保育に入所した新 1 年生はその 6 割の約 28 万人である。運営主体の 42.1% は市町村の直営による公立公営、地域運営委員会（その多くが行政からの委託）によるものが 18.5%、法人によるものが 18.8% である。学童保育の開設場所は 49.9% が余裕教室などの学校敷地内で、児童館・学童保育専用施設などの専用室利用が 21.7%、公民館などの公的施設利用

² <http://www2s.biglobe.ne.jp/~Gakudou/>

が10.2%となっている。2009年の学童保育に対する国庫補助総額は235億円、国庫補助単価は215万円。なお補助金は、学童保育は年間600万円前後で運営可能（児童数45人規模）であると想定し、その半額の300万円を国・都道府県・市町村で補助するという考えに基づいている。しかし同協議会によると少なくとも年間1,000万円の運営費がかかるため、補助金の更なる拡充を
5 求めている。なお東京都の学童保育数は1,552カ所、小学校数は1,375で設置率は112.9%となるが、小学校低学年児童に占める入所児童の割合は26.0%である。

東京都大田区の公営学童保育³は、区内在住または在学の小学校1～3年生で、保護者が仕事や病気、介護などのため、放課後、家庭での「保育に欠ける」児童が対象。そのうち、学校の敷地
10 内学童保育については、その小学校に通学する1～3年生が対象である。利用希望者は利用開始（4月）の前年の12月中旬に申し込みをする。保育時間は下校時から17時までで、18時までの延長保育が利用可能。利用料金は月4,000円、延長保育はプラス1,000円かかる。

「風の子クラブ」⁴（江東区）は父母を中心とした「NPO法人子どもの放課後を豊かにする会」が運営している自主共同学童である。新しい地域の子育て共同体として、子どもたちの心の拠り
15 所になることを目指す。定員50名、職員5名、江東区南砂のマンションの1室で開設。開所時間は11:00～18:00で、延長保育は19:30まで。さらに1回につき1,000円の特別延長保育料を支払うことで20:30まで預かりが可能。利用料は月12,000円、延長保育利用はそれに加えて月3,000円が必要。

「環優舎」⁵（港区）は東京メトロ日比谷線広尾駅徒歩6分のところにある民間学童保育施設である。定員15名に対し、スタッフは6名。平日に週4日以上利用する正会員の料金は月210,000
20 円で、これは食事・各種講座（英会話・習字）・お出かけ等の費用、延長保育料などを含んだ包括料金である。社会で活躍するワーキングマザーの生活を質的にサポートし、子どもたちの毎日の生活環境を整えるという思いから発足。少人数制と手作りの家庭料理、そして保育時間を特色とした学童保育サービスを展開している。

事業化のポイント（1）顧客市場の創出

2つのニーズ

文部科学省の教育委員会主導の教育行政としての小学校と、厚生労働省の児童福祉課主導の福祉行政としての学童保育、という2つの行政制度の間で生まれているのが公立の学童保育である。
30

³ <http://www.city.ota.tokyo.jp/seikatsu/kodomo/shien/jidoukan/jidougakudou/index.html>

⁴ <http://www.kazenoko-club.com/>

⁵ <http://www.kanyusha.com/>

「制度が主体となっているから、子どもや保護者のニーズは後回しにされる。(株) KBC は、そこに事業参入することで、ガバメントアウトな教育・福祉の縦割り行政から、顧客の立場に徹底的に立ったマーケットアウト⁶なサービス業という、業界構造の変革に挑みました。そして顧客のニーズのことだけを考えられるように、制約となる補助金・助成金で成り立つモデルではなく、すべて事業収入で採算性を確保できるモデルを目指しています」と鈴木氏は語る。「公立の学童保育の多くは、正規職員は1名で、子どもと遊ぶのはアルバイト。それに保育園は19時以降も預かってくれるところが多いのですが、学童保育の閉所時間は原則18時であり、この1時間が母親にとっては仕事を続けられるかどうかの境目になるので、そこにお金を払う価値はある」(島根氏)。

「これは子どものための教育事業なのか、ワーキングマザーを支える保育事業なのかという考え方があって、事業の参入前にどちらが我々にとっての顧客なのかという議論を散々やった。顧客の定義が違えば事業の内容も違ってくるし、根本のところをしっかりと定義しなければ混乱する。最初に1,000名規模のアンケートと、300人規模のヒアリングを行いました。その結果、顧客をワーキングマザーと決めて、さらにニーズを1次ニーズと2次ニーズに整理しました。お客様の1次ニーズは保育で、教育はどちらかという2次ニーズです。知識だけじゃなくて知恵を育む教育の必要性は皆さんよくわかっているので、コンセプトに共感してくださる方は多いんですね。でも、なぜお金を払うかという、自分が働き続けられる環境づくりのために、まずは『安全安心な預かり』を担保しなければならない。教育だけではお客様はお金を払ってくれない」(島根氏)、「教育はニーズが多様化しすぎて投資効率が悪いし、巣立った子ども達が社会で活躍して始めて評価されるので、ブランド構築に時間がかかる。なので、まずは保育で回収エンジンを確立して、そのあと時間をかけて作り上げれば良いと考えている。ただ回収エンジンとしての保育を優先し、教育を劣後させるという割り切りは、教育に対する思いが強い人にはできない」(鈴木氏)。

(株) KBCはこのニーズに対する整理を、「子どもは主役・親は顧客」というフレーズでまとめている。「小学生は楽しくないと行こうとしないので、主役である子どもが行きたいと思えるような場づくりがこのサービスの基本の1つとなる。子どもが楽しいと言って初めて、親は(株) KBCを選択肢として考えるようになる。ただし、あくまでも受益者は親なので、預かり時間や安全保障など1次ニーズの基本的な要件を満たすことは必須で、その上で2次ニーズの要件を追加的に提供し、最終的な付加価値を高めている」(中島氏)。「一番満たさなければならないニーズ

⁶ マーケットアウトとは「世の中が求めているモノやコトを、消費者の視点から生み出すこと」を意味する。モノありきの「プロダクトアウト」に対し、マーケットありきの「マーケットアウト」は、消費者があるいは社会が、本当に必要としているものを見つけ出し、ニーズを理解した上で一から事業を組み立てていくという考え方である。

は安心して働くための保育環境で、そのために送迎サービスで安全を担保しましょう、熱があっても迎えに来なくてもいいように医療機関と連携しましょう、と。あと、学習指導はやりませんが、まず宿題を終わらせてから遊ぶという習慣を身につけるお手伝いはやっています。そうすれば、遅く帰ってきたお母さんに怒られながら宿題をすることもなく、親子で楽しく今日の出来事を話すことに時間を使えますから」(島根氏)。

事業化のポイント (2) 労働市場の創出

労働市場としての保育業界

10 保育業界は、主に女性が従事し、30歳で結婚して辞めるという「30歳限界説」が常識になっている。現場は体力を必要とすること、平均年収が生涯働ける額ではないことから、業界としても、意図的に若く安い労働力を循環させている。学童保育業界に至っては7割程度が非正規職員で、全国学童保育協議会の情報によると平均年収は195万円。「制度で必要人員が決められているので、まずは数を確保しなければならず、そうすると質を追求することが難しい。しかも待遇が良くないからすぐに辞めてしまうので、また量の確保に邁進してしまう」(島根氏)。(株)KBCはこれを保育業界が抱える構造的な課題であると考え、待遇の改善と管理職や本部へのキャリアパスを用意することで、この常識に挑戦したいと考えている。業界水準を十分上回る給料と、正社員雇用という魅力的な雇用環境を提供して、コンスタントな昇給もあり、「頑張れば一生胸を張って働けるような仕事に変えたい」と島根氏は語る。

20 現在、(株)KBCのキッズコーチは41名、うち8名が男性である。「男性が働ける会社を目指していますから、保育業界にしては男性の比率が高い。保育の業界は女性が働くものだという価値観があるけれど、僕らは正社員でかつ新しい職業としての打ち出し方をしていますので、男性も応募してくれるんです」と島根氏は話す。人材募集への応募倍率は、保育士の平均が1.2倍程度であるのに対し、(株)KBCは30.1倍(2009年度実績)である。「報酬制度や体系も、キッズコーチと本部スタッフとで、意図的に同じにしています。この事業はキッズコーチが命だし、また、キッズコーチから本部スタッフというキャリアパスもあっていい。将来的にキッズコーチから経営者が生まれたっていいです」と鈴木氏は話す。

30 現在本部で店舗統括チームキッズコーチトレーナー兼エリアマネージャーを務める長谷川佳代氏は、短大卒業後に幼稚園教諭として7年間勤めた後、人材派遣会社での営業を経て、「やっぱり子どもに関わる仕事に戻りたくて」2006年7月からKBC事業部に参画している。「幼稚園で7年というのはかなり長いのですが、すごく狭い世界なので、自分の中でこのままでいいのかな

という疑問が大きくなりまして。また、幼稚園教諭は1人で担当する人数が多く、妊娠・産休となると周りに迷惑をかけるから、結婚すると辞めなくてはいけないという不文律があった。どのみち一生この仕事はできないのだと思うと、30歳前に何か別のことをやっておこうと考えて辞めました」(長谷川氏)。長谷川氏はKBC事業部の立ち上げ当初のキッズコーチであるが、2007年の多店舗展開をするにあたり、キッズコーチ育成とイベント企画のために本部に異動する。「本部はパソコンに向かって難しい話をしているイメージがあったし、子どもの側にいたいしで、異動は嫌でした。でも、今は本部へのキャリアパスがあるのはいいことだと思っています。本部を経験すれば、本部がどうやって動いていて、現場に何を求めているのかもわかる。子どもに対しても、少し距離を置く期間があることで、やっぱり子どもっていいな、子どもと接することができる日々は幸せだなと改めて思えるようになる。将来の道が選べるというのはいいいですね。特に年齢があがって、給料を増やすことを考えると本部が視野に入ってくるでしょうね」(長谷川氏)。

KBC事業部時代は、エムアウトのポリシーとして経営人材以外は正社員に出来なかったが、現在キッズコーチはすべて正社員にした。「人材はサービスレベルに直結している。コスト効率を追求するのであればキッズコーチは非正規化するという考えになるかもしれないが、一生懸命働いてくれる正社員のほうが、質が担保できるしサービスレベルを維持することができる。キッズコーチは安定した雇用を求めている、安心して働きたいという気持ちがすごく強い。ならばその希望を満ち、その分いい仕事をしてもらいたい」と鈴木氏は言う。なお(株)KBCでは基本的にボランティア人材は採用していない。お客様の満足するサービス提供を目的にした場合、コスト削減のために人材の質は落とすことは出来ないし、「個人の考える保育」ではなく「(株)KBCの考える保育」を実現してもらうためには、ある程度の強制力や指揮命令権が必要だと考えていることが理由である。

保育人材の特性と(株)KBCの採用・教育

保育福祉・教育業界は福祉色が強いことから、ビジネス思考が乏しく、利益追求の組織行動に拒否反応を示したり、コスト意識が希薄だったりする人が多い。また「子どもに関わる仕事を希望する人は多いが、教育や保育、福祉に携わる人材は、それぞれ自分の教育観・保育観を持っているのでベクトル合わせが難しいことが多い。(株)KBCとしては保育者個人のこだわりではなく、(株)KBCの価値観、すなわち顧客のニーズを優先するビジネスとしてのサービスが提供できるような人材を求めている」(鈴木氏)ことから、ホスピタリティとビジネスのバランスが取れる人を採用・育成するようかなり神経を使っている。採用時には「営利を追求するけど本当に大丈夫?と何度も尋ねて確認している」(鈴木氏)、「子どもに対して笑顔が出ているか、押さえつ

けるのではなく積極的に関わっているかを一番見るけれど、大人とのコミュニケーションが出来るか、チームワークが出来るかも見ます。子どもに対しては、基本が出来ていればあとは現場で悩みながら身につけていってもらえばいいけれど、大人とのコミュニケーション能力は直すのが難しいし、チームワークの乱れは子どもにも影響が出てしまいますから」(長谷川氏)。採用後も
5 金銭によるインセンティブ制度を設けたり、意図的に店舗間で競争をさせたりすることで、顧客満足度の追求とコスト意識のバランス感覚を持たせるようにしている。また「マーケットアウト(顧客視点)」「ビジネスとホスピタリティのバランス」というバリューや、「個人の教育観を他者に押しつけません」「主役は子ども、子どもの声を大切にします」「運営者としての視点を持ちます」というキッズコーチ倫理・行動規範が書かれているクレドカードを全従業員に常に携帯させて、折に触れて確認させている。
10

福祉業界ではユーザーは向こうから来るものという感覚があることから、集客行為に抵抗がある人も多い。「保育園では子どもが休むと、親と一緒に居られるようになったのね、と言って先生は喜ぶ」(長谷川氏)。しかし営利企業である(株)KBCは「お客様が何人集まるかという数字を、自分たちがやってきた結果として喜べる人に来てもらいたい」と島根氏は話す。「福祉の業界では、儲けることは悪だと思われている部分がある。でもここは補助金をもらってやっているわけではないから、みんなが幸せになるためには適正な利益が必要で、一人一人が経営者意識を持ってやらないといけないよと言っています。キッズコーチの中でも出身業界が違うと考え方が違う。だから我々のスタンダードを作って、サービスレベルを落とさない範囲で線を引いて利益を確保
15 します。その線引きができないとお客様からもっと高いお金をいただくことになるよ、みんなの給料が出ないよと話しながら、そのバランスをみんなで考えようと言っています」(島根氏)。
20

この背景には、事業を始めたころにキッズコーチとして採用した6人のうち、3人が3ヵ月以内に辞めたという苦い経験がある。「経験があり、子どもへの思いが強いだけにこうすべきだというのがすごく強くて、会社の方針とすり合わせが出来なかった。そもそも、子どもでお金儲けを
25 することが本質的に許せなかったようで。そこで、僕らはすごく学んだんですね。人間は、自分の価値観やスタイル、思いを捨てることは基本的にできない。だからどういう人を採用すれば(株)KBCが成長できるのか、どうすれば自分の思いが強い人たちをビジネスの発想を持てる人
30 に変えていくことができるか、ということを徹底的に考えた。応募倍率が30倍というのは、人材の数よりも質を優先するというルールを僕らの中で持って、質を落とさずに必要人数を採る努力をしていたら、結果的に30倍になっていたということかなと思っています」と鈴木氏は話す。

適切な競争を作りだすための評価・制度

(株) KBC では、人材育成の一環として (株) KBC の価値観を体現した店舗を表彰する「KBC オブ・ザ・イヤー」を設けている。保育業界は競争を嫌がる人が多いが、個人ではなく店舗毎のチームを表彰することで、健全な競争と改善のきっかけを作っている。自分一人が認められることには抵抗がある人でも、チーム全体の頑張りが認められるのは嬉しいし、報奨金は懇親会の資金にできる。店舗の評価軸は、お客様アンケートによる顧客満足度や、会員の離脱数、会員の増加数、労働分配率などで、総ランキングが高い店舗にインセンティブとして報奨金を渡している。また「キッズコーチ・オブ・ザ・イヤー」というキッズコーチ個人の表彰もある。全社員が1人1票を投票して、MVP（最優秀プレイヤー）が選ばれる。評価ポイントは個人個人で少しずつ異なるが、経営層も現場スタッフも同等の1票を入れると、結果はだいたい納得性の高いものになるそうである。なおキッズコーチたちは、金銭インセンティブや経営陣に褒められることより、同僚に褒められることを一番喜ぶという。

事業の立ち上げから M&A までのプロセス

株式会社エムアウト内での検討

(株) KBC は、株式会社エムアウト⁷の新規事業として始まった。エムアウトは2002年10月に設立。代表取締役社長を務める田口弘氏の「マーケットアウト」を世の中に広げていくことを目的に新規事業創出を本業とする起業専門企業であり、「顧客視点の徹底追求」、「新しい事業の追求」、「業界構造の変革」を重視している。エムアウトが資本金を出資して新規事業を立ち上げ、IPO（Initial Public Offering）⁸を通過点とし、東証一部上場レベルである時価総額1,000億円以上を目指せるビジネスをやっていこうと田口氏は考えている。

現在 (株) KBC の代表取締役社長を務める島根氏は、1965年生まれ、東京都目黒区出身。大学を卒業し、日本マクドナルド株式会社に2年間在籍した後、クリスマス輸入雑貨を営む株式会社インタレストに入社、バイヤーとして、経営者として8年間を送る。事業の面白さを知った島根氏は、インタレストを退社し、自然食レストラン事業を立ち上げるが、“想い”先行の計画が仇となり、わずか1年足らずで事業は失敗。多額の資金も消え、初めて大きな挫折を味わう。「ビジネスとして成り立たなければ意味がない、と思いました。儲ければいろんな人を幸せにできるけど、儲からないと周りに迷惑をかけるだけだと。別にボランティア的なことをやりたいというこ

⁷ <http://www.m-out.com/>

⁸ 未上場企業の株式を株式市場（証券市場）において売買可能にすること。新規株式上場。

とではなくて、ちゃんとお金を儲けて、お客様や従業員を含めた世の中に価値を出してみんなを幸せにするために会社というものはあるはずなので、それを作りたいんです」(島根氏)。再起を期して、株式会社ドトールコーヒーに入社。マーケティングの専門家として3年間キャリアを積んだ後、エムアウトに入社する。メンタルヘルス事業の立ち上げのサポーターをし、その後、新規事業開発プロセス、人事・広報・法務等のバックオフィス機能といった本社機能の構築を行う。

そして2005年から、島根氏は責任者として事業開発に乗り出す。島根氏は①社会性が強い事業であり、②その分野で一番を目指せる事業であること、③肌感覚でマーケティングできるB to C事業であること、の3つにこだわっていた。この条件のもと、島根氏は以前から興味がある保育・子どもの教育分野に目を向ける。そこで、まずは社内のワーキングマザーにインタビューすると、学童保育が未開拓の分野であることが明らかになった。また、島根氏自身、共働きであるため、長男を公立の学童保育に預けていたが、ある日子どもが行きたがらなくなった。理由を聞くと「面白くない」という。上級生が体育の授業中は外で自由に遊べなかったり、責任者の目の行き届く範囲にしか行けなかったり、本も少なかったりと制約が多い現実を知る。さらに学童保育に関するアンケート調査を行ったところ、既存の学童保育施設への不満として、「時間」と「安心」の2点が浮かびあがる。そこで安心・安全と楽しいプログラムの開発に力を入れたアフタースクール事業を構想、KBC事業部の土台を築きあげる。しかし、社内では学童保育を事業として行うことを理解してもらえず、「事業の収益性は高くないのでは?」、「どのようにスケールメリットを出していくのか?」などと反対されて事業計画が通らない。しかし直感的に可能性を理解する女性がいたことと、さらに中島氏、鈴木氏がプロジェクトに加わったことで、ようやく事業計画が最終承認を受け、この3人の創業チームでエムアウトの新規事業として開始することになる。

中島氏は1970年生まれ、福岡県出身。大学卒業後、住友商事で航空宇宙部門の海外製品の代理店営業とセールス&プロモーションを11年間経験し、同期とEコマースベンチャーを立ち上げて転職。その後2005年からエムアウトに入社して経営企画室に所属、そこで島根氏と出会う。「航空宇宙産業だと、国や大企業を相手に何十億何百億という大きな取引がメインの仕事です。商社らしくチャレンジングでやりがいのある仕事でしたが、もっと消費者に近い仕事に憧れがあったんですね。そして自分で権限を持ってリスクのとれる仕事をしたい、だから起業したいと思っていました」(中島氏)。鈴木氏は1969年生まれ、埼玉県出身。事業家の家族に囲まれて育ち、いつかは自分で事業をやりたいと考えながら大学卒業後はゼネコンを経て、TSUTAYAを展開するカルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社に勤務。島根氏が事業を始める1年ほど前に、職場の同僚であった島根氏の妻を通じて島根氏と知り合う。付き合いを続けていくうちにアフター

スクール事業の話聞き、この事業に携わるために2006年4月にエムアウトに転職する。また同時期にグロービス経営大学院大学に入学し、オリジナルMBAプログラムであるGDBA⁹で体系的な経営知識も習得する。

「まったくタイプが違って、自分の経営者としての能力の限界を補ってくれる2人と組んで、それなりにいいチームができた。2人体制も考えたけれど、三角形のほうがうまくいくんですね。2人だと対立しっぱなしだし、4人以上だと調整が難しい」(島根氏)「2人の意見が対立した時は、残る1人が判断する。意思決定は、奇数かつ人数が少ないほうがやりやすいから、3人が適切」(鈴木氏)「島根は、どちらかと言えばリーダーシップを強く取るタイプの経営者ではなく、チームマネジメントを重視する経営者。残りの2人が自分にないところを持っているのを良く理解をしたうえで、意見に耳を傾け、合議で意思決定を行っていく。1人のカリスマが引っ張っていく経営スタイルより、こういう事業には適切なのでは」(中島氏)と、創業チーム3名の合議制による、フラットなチームマネジメント体制を採用。創業時は24時間いつでも意思決定を行えるようにしていた。「それぞれ得意領域が重複しないようにバランスをとってチーム組成したが、それぞれの管掌領域を領空侵犯し合う絶妙かつ微妙な関係が成り立っている。モレは無く、だぶりはありまくり。3人ともマインドがアントレプレナーなので、けっして居心地はよくないのですが」と鈴木氏は話す。常に危機感を持つためにも、顧客からの声やクレームはすべてタイムリーにチーム内で共有。さらに責任分岐点をあえて不明確にしておくことで、「全員がポテンヒットを取りに行く」(鈴木氏)体制となっている。「どちらかと言うとイノベーション先導型で、積極的にリスクをとっていくタイプの中島と島根を、数字を見ている鈴木が止めてくれるし、かといってリスクばかり見ても事業は成長しないので、うまくバランスが取れている。リスク選考の度合いと、やりたいことの方向性が、少しずつ異なっていることがとても健全なマネジメントになっていると思う」(中島氏)。「不思議な3人だと思います。皆見事に性格が違うのに、いざとなると団結する。仕事関係は成り立つけど、会社の外で友達関係にはなる気がしません」とは長谷川氏の評である。

KBC 事業部のスタートと東急の参入計画

事業計画をもとに、創業チームで検討を重ねる。ターゲットは、学童保育へのニーズがある共働き世帯で、公立の学童保育ではサービスに満足できず、比較的金に余裕があり教育熱心な層。そこで所得水準が高く、教育熱心な親が多いエリアとして東急線沿線に目をつける。駅前の環境

⁹ GDBA (Graduate Diploma in Business Administration) は2003年から始まった株式会社グロービスの独自の民間資格である。グロービスはこの実績をもとに文部科学省より認可を受けて2006年4月より株式会社立のグロービス経営大学院大学となり、学校教育法上の学位(修士号)が発行されるMBAプログラムを開始する。

がよいということで、東急田園都市線の桜新町駅から徒歩3分の立地を選び、2006年9月に1号店をオープンする。「定量データ分析による市場性の判断、潜在顧客への直接的なインタビューの結果から出した仮説としては、1号店は桜新町（世田谷区）か都立大（目黒区）。ただこの事業は、市場のニーズに加えて、その地域の行政区がどういった学童保育施策をとっているかにも大きく左右される。目黒区よりも、公益性を重視するが故にワーキングマザーのニーズを充足出来なくなっている世田谷区の方が、よりKBCのサービスの優位性をユーザーに訴求できるだろうという結論に至った」（中島氏）。当時の組織体制としては、島根氏、鈴木氏、中島氏の3人の創業メンバーと、キッズコーチや事務スタッフなど全部で9人であった。しかし事業開始直後から利用者から強い支持を受け、リクエストに応える形で1号店オープンから半年でさらに5店舗を開店。事業をスタートして1年後には、全体での会員数は約670人となっていた。

その頃、島根氏らは東京急行電鉄株式会社（以下、東急）の「ランキンランキン」事業の担当係長である谷田部氏と知り合う。東急は、沿線価値向上による利用者の増加や沿線住民の増加を目的として、社内新規事業への取り組みを強化しており、その中で谷田部氏のチームは若年層子育て世代の人に沿線に住んでもらうための施策という使命を受けて、学童保育事業の立ち上げを考えていた。調査を進める中で、谷田部氏はKBC事業部の存在を知る。東急から見ればKBC事業部は先行者であるが、サービス内容は非常に充実しており、考え方も東急に似ているということが谷田部氏の直感だった。一方、鈴木氏は当時を振り返って、「東急が本格的に学童保育事業に参入してきたら、大きな脅威になるなと思った」と話す。KBC事業部の店舗展開は東急沿線であることから、市場は完全に重なる。しかしB to Cで細やかにやっていく事業は、東急の得意分野ではなく、学童保育は大資本だから有利というビジネスでもないと思い、組み方によっては、win-winの関係になるのではないかと考え、方法を模索する。

KBC事業部がさらに3店舗増やして9店舗となった2008年春頃、東急は谷田部氏含め2人で事業企画をスタートさせ、正式に学童保育事業の検討に入る。「東急としてぜひ学童を事業としてやっていきたいが、学童保育に関しては素人なので、KBC事業部とのバッティングは避けたい。市場規模がそれほど大きいわけではないし、3年近くも先行しているKBC事業部とわざわざ戦うことは得策ではない。お客様にとっても、ノウハウを持っているKBC事業部と連携するほうがいいだろう」（谷田部氏）と考える。子育てしやすい環境をつくりたいという考えは、KBC事業部、東急とも同じである。なんとか提携という道はないだろうかと考えていた谷田部氏は、KBC事業部と東急側で相談や意見交換を行い、コミュニケーションを図ることに努めた。

そのとき KBC 事業部側は、東急の参入可能性に対して、綿密な対策を立てていた。オプションは3つ。東急とフランチャイズ契約を結ぶか、コンサルティングを行ってフィーをとるか、それとも真っ向から戦うか。「いろいろ考えたけど、保育業でフランチャイズは成り立たない。定員さえ満たせば利益率が高いビジネスモデルだから、フランチャイジーからのロイヤリティ収入でその利益を上回ることは難しいし、仕入れもないからノウハウさえ蓄積したらフランチャイジーは離れてしまうだろう。うちは先行者優位もあるし、ブランドも確立できているから、東急が参入しても勝てる自信はある。それに、学童保育を立ち上げることは大変なことだから、他業界から未経験者が簡単に参入することは困難だろうし、その前にいい出店エリアはすべて押さえてしまえばいい」と鈴木氏は考えていた。

エグジットの検討と（株）KBCの東急グループへの売却

一方で2008年5月、KBC事業部はエムアウトの田口氏から「これ以上の追加投資はしないので、エグジット戦略を考えろ」と言い渡される。それまでの半年間、鈴木氏はIPOに備えてKBC事業の労働集約モデルからの脱皮というモデル転換について研究していたが、決定的なソリューションは見つけられていなかった。創業チームの3名で、今後のKBC事業について議論を重ねる日々が続く。起業家としての自負もあるし、当然ながら経済的リターンへの欲もある。しかしなんのためにIPOをするのか、本当に価値があるのかという点で疑問が残っていた。「IPOモデルにしうるかどうかが我々の議論の焦点だったが、これはじっくり長い目で育てるタイプの事業だという結論に最後は落ち着いた」（中島氏）。3人が最終的に到達したのは、「これまで育てた事業とお客様、そして従業員を一番幸せにしてくれる道を選ぼう。そのために自分たちは辞める覚悟で挑もう」という結論であった。

このとき、KBC事業部の買収には三者が名乗りをあげていた。1つめは、本業とのシナジーを目的とするある上場企業である。しかし話し合いをする中で、相手が愛情を持って事業を育ててくれるか確信が持てなかった。2つめは、社会的意義を目的とするエンジェル投資家である。収益性を要求していないエンジェルは、経営陣へのプレッシャーは薄いだろう。しかし一人の個人に命運を預けることが、本当に事業のためにいいのだろうか。3つめは、谷田部氏が所属する東急である。東急の目的は、KBC事業部のそれと相反するものではない。これまでのコミュニケーションの中で、谷田部氏らの誠実さや、事業にかかる想いは十分に伝わってきていた。「事業自体にはニーズがある。顧客や従業員にとっては大資本に入ったほうが安心だろう」と考え、M & Aアドバイザーからも「東急だったら安心だ」という助言があった。お客様を守る、従業員を守る、社会のためになる事業を続けるということを第一に考えると、3人の心は決まった。

2008年夏、東急の谷田部氏のもとに、エムアウトからKBC事業部買収の意志があるかどうかの打診が非公式に入る。KBC事業部に売却の意志があるとは考えていなかった東急としては驚くが、もちろん反対する理由はない。東急グループは子育て世帯の取り込みや子育て支援に関して、他の路線に比べて後れをとっているという意識があったため、KBC事業部の買収には好意的な社内の声も多かった。さっそく東急とエムアウトの間で、条件についての交渉が進む。その過程でKBC事業部の店舗見学を行った東急は、現場で働く人材の素晴らしさを実感し、買収条件として「KBC事業部の内容、経営陣、スタッフなどを変えることなく、すべてをそのまま東急に移行する」ということを盛り込んできた。現在の経営陣と現場スタッフ、そして東急の経営資源と組み合わせることで、最大限のシナジーが発揮できると考えたのである。

10

2008年9月、事業のエグジットの可能性を広げるため、KBC事業部を株式会社化し、2008年11月、正式にM & Aを合意。同年12月10日にエムアウトは、(株)KBCの株式100%を東急に売却し、(株)KBCは正式に東急グループの傘下に入る。同時に、谷田部氏、寄本氏を含む東急社員4名が、(株)KBCに出向となり、谷田部氏は代表取締役副社長コンテンツ企画兼広告宣伝統括、寄本氏は取締役事業連携兼IT統括となる。

15

この日のことを振り返り、谷田部氏は「嬉しかったですね。やっと学童保育の実務が出来るんですよ」と話す。谷田部氏は少しでも早く(株)KBCで仕事がしたいと、12月10日当日付けで出向できるように、東急内で人事調整を進めていた。一方、谷田部氏の机を用意して12月10日を迎えた鈴木氏は、「良かったと思いましたね。グループ入りすることに対しては、従業員にとってもポジティブなことだし、お互いがお互いを受け入れようという気持ちが強かったので大きな混乱もなく、融合はうまくいきました」と話す。

20

M&A後の変化

東急グループの資源を使えるようになったことで、店舗展開が加速。2009年4月には5店舗をオープンした。東急グループは(株)KBCに対して、沿線価値の向上という貢献を期待しており、そのため東急ブランドを傷つけず、リスクを減らして、事業を存続させることを一番に求めている。「これからは東急が再開発をやっているたまプラーザや渋谷のようなエリアで、2、3年後を見据えた出店を行うこともあるだろう。我々の事業を再開発エリアに入れることで、東急グループとしてのシナジーを出せる」(中島氏)、「いろいろなことがあったが、今回のM&Aは買収先選定が良かったと考えている。採算性よりも社会性を認めてくれる東急や谷田部氏だったから、売却を決めることができた。しかしそれは事業採算性があり、また従業員、スタッフに価値

30

があったからこそ実現できたことである」(鈴木氏)。

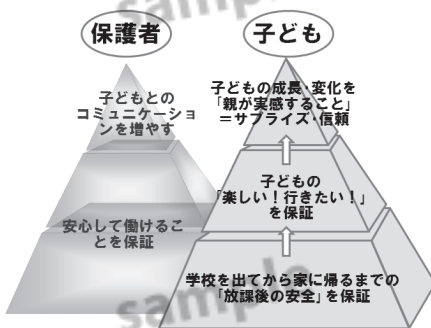
2009年4月より、キッズコーチの正社員化にも踏み出した。東急グループの傘下に入ったことで、東急共済組合(福利厚生制度)への加入、賞与(成果報酬制度)の導入など労働条件が改善され、採用競争力が向上した。社内では、より正社員というポジションが保障されたことで、M&A後から約半年の間に5名の社員が立て続けに結婚したという。また、キッズコーチへの応募者にも変化が出ており、応募が従前と比べ増えている。ブランド力と認知度もアップしているからか、大学や専門学校に求人チラシを配布したところたくさんの応募があり、今では学校側からも求人を出してほしいという要望が出るほどである。

「企業である以上は儲からなければダメだけど、儲けたお金をどう使っていくかというのも重要。株主だけにリターンがいくよりも、お客様と一緒に働いている従業員をもっと幸せにするためにお金を使いたい。経営者のリターンも含めて、皆がハッピーになるところにお金を使えば、もっと頑張ろうという気になってうまく回っていく。それは長期的に見れば株主の利益にもなるはずなんです。エムアウト資本から東急資本に移ったのも、このステークホルダー間のバランスが崩れそうだったからで、事業特性としてローリスク・ローリターンなので、短期的に高いリターンを求める資本家より、長い目で見てくれる資本家にしたほうが、皆が幸せになれる可能性が高いんじゃないかと思いました。(株)KBCから上がってくる収益は、東急グループ全体から見たら大きくはない。だから赤字では困るけど、収益で貢献するというよりは、沿線の価値を高めることで貢献してほしいという意向だった。それに従業員の想いというのも大きかったです。現場の人たちが頑張らないとサービスは良くなりませんし、いい人が集まってくれないとこの事業は成り立たないので、キッズコーチたちが誇りを感じて働ける仕事にしたいです。キッズコーチを職業として成り立たせるというのは本業のミッションとほぼ並列に掲げていまして、これからは専門学校と一緒にキッズコーチの資格化に取り組んでいこうとしています」(島根氏)。

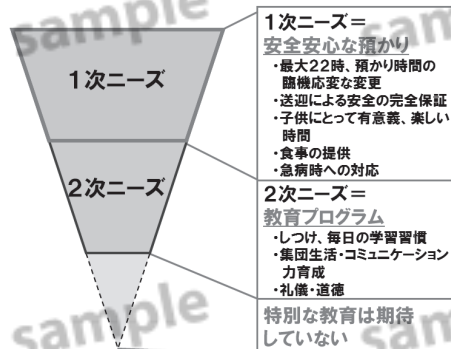
付属資料

① (株) KBC の顧客とニーズの考え方

顧客の特定(2人のお客様)
子どもが主役、保護者が顧客



ターゲット顧客のニーズ



(株)KBC 提供資料)

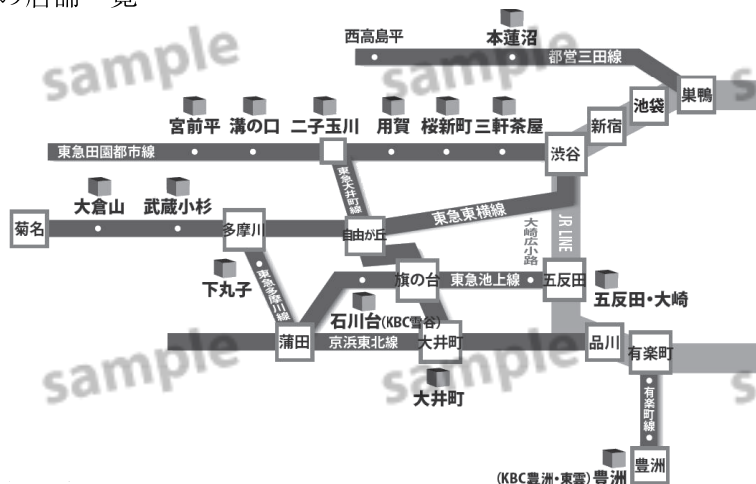
② サービス料金価格表 (2009年8月時点、税込)

コース		入会金	通常月会費 (1・2・5・6・9～12月)	春・夏休み月会費 (3・4・7月)	夏休み月会費 (8月)
レギュラー	週5日コース	¥21,000	¥42,000	¥50,400	¥64,050
	週4日コース		¥37,800	¥45,150	¥58,800
	週3日コース		¥30,450	¥36,750	¥49,350
	週2日コース		¥21,000	¥25,200	¥36,750
	週1日コース		¥11,550	¥13,650	¥21,000
スポット	¥10,500	午前スポット料(8:30～13:00) ¥3,675 午後スポット料(13:00～19:00) ¥3,675 1日スポット料(8:30～19:00) ¥6,300 夜スポット料(平日,17:00～21:00) ¥3,150 * そのほか入退室システム利用料(月額) ¥525			
長期休みパック	なし	パックA(18日間) ¥71,820 パックB(12日間) ¥52,920円 パックC(6日間) ¥30,870			

*延長料金・前延長料金 (30分毎) ¥630
*キッズミール (夕食・昼食とも) 一食分 ¥630

(株)KBC ホームページをもとに作成)

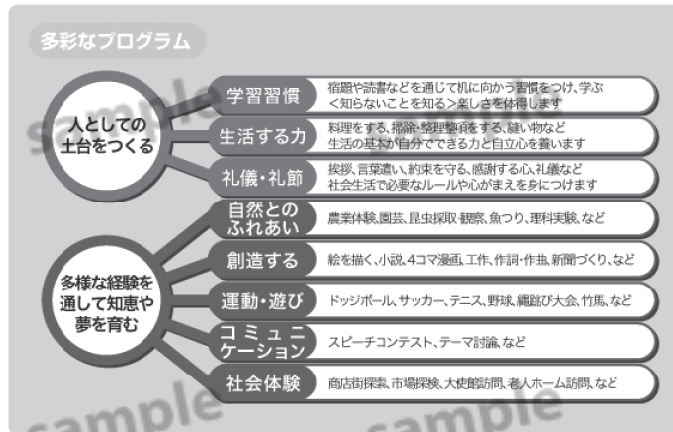
③ (株) KBC の店舗一覧



(株)KBC 提供資料)

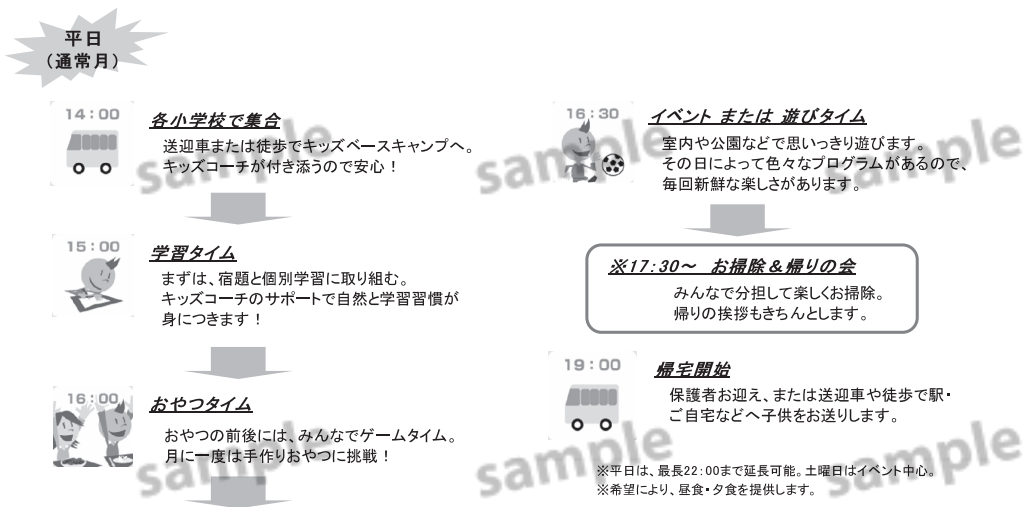
④ (株) KBC のプログラム

	12の知恵 思考・行動特性	イベント										日常		
		キッズMBA (お仕事と社会)	KBCマナー & 生活技術	世界を知ろうKBCイングリッシュ	エコーキッズ研究所	食育、歯磨き、クッキング	アート工作	スポーツ大会	アウトドア&ツアラー	学習習慣サポート	外遊び	帰りの会や掃除	けんかやトラブル時のコーキング	
自分軸	生活技術と自信・自発・自立	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	学習習慣・知的好奇心	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	危険回避能力・判断力	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	論理的思考(筋を通す)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	創造性と集中力	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
社会軸	自分を知る・自律と計画	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	礼儀・道徳・規律	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	共感・思いやり・公共心	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	コミュニケーション力(傾聴・自己表現)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	人間関係形成力 バランス感覚	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	社会を知る・世界を知る	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	情報編集力	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●



(株KBC のホームページより)

⑤ キッズベースキャンプでの1日の流れ



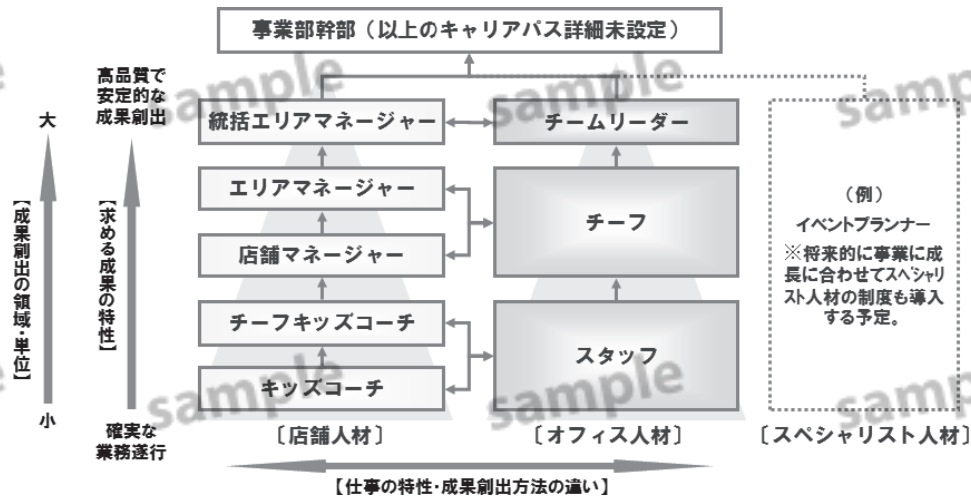
(株KBC ホームページ、パンフレットを参考に作成)

⑥ クレドカード

<p>KBC Credo Card</p> <p>■□MVV□■</p> <p>【ミッション(使命・存在意義)】 子育てが楽しい、子どもを産み育てたいと思える社会の実現に貢献する</p> <p>【ビジョン(未来構想)】 未来社会の各分野を支えるユニークな人材を輩出する</p> <p>【バリュー(価値観)】 行動規範の元になる原則 ①マーケットアウト(顧客視点) ②ビジネスとホスピタリティのバランス ③チームを意識した全社へ情報共有 ④事業の成長を支える成長意欲 ⑤固定観念に囚われず柔軟な発想 ⑥謙虚で信頼されるリーダー力、人間性</p>	<p>KC倫理・行動規範</p> <p>～KCとして～</p> <ul style="list-style-type: none"> ●常に笑顔を絶やしません ●謙虚、専任、感謝の気持ちを忘れない ●体罰や性的暴力はしません ●誰に対しても無責任な発言をしません ●お手本となる人格を磨き続けます ●個人の教育観を他者に押し付けません ●主役は子供、子供の声を大切にします ●子どもの目線でコーチングをします ※聞き上手・褒めて伸ばす ●子どもの変化はご家庭と共有します ●常に見られている意識を持ち、身だしなみは清潔に責任ある行動を心がけます ●倫理を逸脱しないよう相互牽制します <p>～ビジネスマンとして～</p> <ul style="list-style-type: none"> ●個人情報、プライバシー管理の徹底 ●仲間を信頼し、チーム力を大切にします ●MVVを理解し、日々自己研鑽します ●運営者としての視点を持ちます 	<p>育成目標</p> <p>【KBC育成目標】 「社会につながる人間力」 □自分軸 ⇒自己肯定感、自発性、自立心 □社会軸 ⇒コミュニケーション能力、社会性</p> <ul style="list-style-type: none"> ●礼儀・挨拶・言葉遣い、約束の遵守 ●生活習慣の習得 ●道徳心、公共心の習得 ●他者を思いやる心の習得 ●目標を持った学習習慣の定着 ●積極的な外遊びの実施、体力向上 ●体力だけでなく集中力、創造力を養成 ●好奇心を大切、個性を伸ばす環境作り ●苦手なことにも挑戦し、克服することで小さな自信を積み上げる ●仲間とのトラブルや怪我を恐れずに協調性、危険回避の能力を身に付けます ●自然や命の大切さを学ぶ
--	---	--

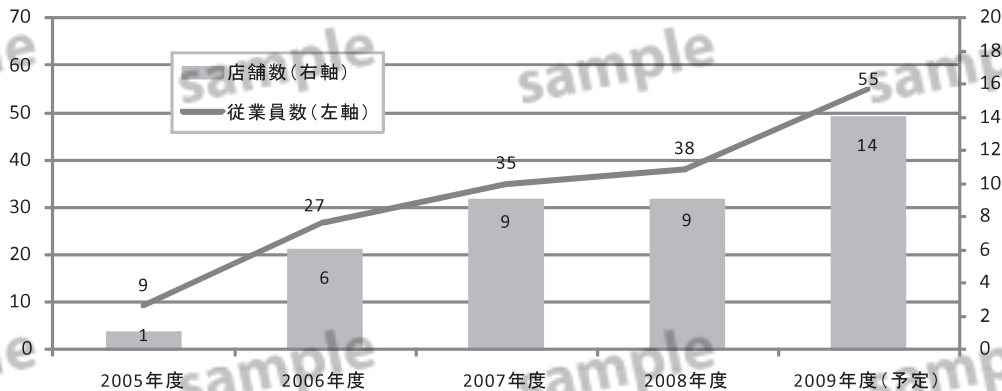
(株KBC 提供資料)

⑦ (株) KBC の職位制度



(株KBC 提供資料)

⑧ 店舗数・従業員数の推移



注) KBC 事業部の事業年度は9月・8月であるが、(株)KBCに移行するにあたり4月・3月に変更する。ゆえに2008年度は7カ月となっている。(株)KBC以降は従業員数に常勤役員を含む。(株)KBC 提供資料)

⑨ 東急グループのスローガンと理念

グループスローガン

「美しい時代へ—東急グループ」

「美しさ」—それは東急グループの、次の時代に向けたみちしるべであり、価値基準です。我々が求める「美しさ」とは、人、社会、自然が調和した中で、国を超え、世代を超え、一人ひとりの心に深い感動を呼び起こすありようのことです。東急グループは、洗練され、質が高く、健康的で、人の心を打つ「美しい生活環境の創造」を自らの事業目的として、その実現に全力で取り組みます。そして、優しさと思いやりにあふれた「調和ある社会」の中で、一人ひとりが自分らしく生き、幸せを実感できるよう、お役に立ちたいと考えます。「美しい時代へ」には、東急グループが自ら美しくあり続ける覚悟と、美しい生活環境を創る先駆者になる決意が込められています。

グループ理念

我々は、グループを共に作り支える志を持ち、この理念を共有する。

[存在理念]

美しい生活環境を創造し、
調和ある社会と、一人ひとりの幸せを追求する。

[経営理念]

自立と共創により、総合力を高め、
信頼され愛されるブランドを確立する。
1. 市場の期待に応え、新たな期待を創造する。
2. 自然環境との融和をめざした経営を行う。
3. 世界を視野に入れ、経営を革新する。
4. 個性を尊重し、人を活かす。
もって、企業の社会的責任を全うする。

[行動理念]

自己の責任を果たし、
互いに高めあい、
グローバルな意識で自らを革新する。

(東急グループホームページより)

⑩ 参考文献・ウェブサイト

- ・ 株式会社キッズベースキャンプ ホームページ <http://www.kidsbasecamp.com>
- ・ 株式会社キッズベースキャンプ 提供資料

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 2009.9 P100