

NPO法人 フローレンス（東京都）

日時	平成 18 年 11 月 9 日(木) 13:00～14:30
場所	NPO 法人フローレンス事務所(中央区新川)
先方担当者	代表理事 駒崎弘樹氏

**ア) 団体の概要について**

ビジョン

- ・ 2001 年 3 月に現在の事業の原型であるビジネスプランを作成し、2003 年から事業実施に向けての準備を行い、2004 年 4 月に NPO 法人格を取得。
- ・ 団体の理念等は以下の通り。

図表 40 フローレンスのビジョン等

ビジョン	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	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
アイデンティティ	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

体制

- ・ スタッフ数は 32 名。うち有給スタッフ 14 名、プロフェッショナル・ボランティア 13 名、学生インターン 5 名。代表の駒崎氏は大学在学中に IT 企業を立ち上げ、経営の経験がある。
- ・ プロフェッショナル・ボランティアとは、フローレンスに支援を行う様々な専門性をもつビジネス・パーソンのことである。行政の業務、デザイン、法務、財務、IT・アンケート、人事等の専門家がボランティアとしてかかわっている。
- ・ 理事には、小児科医の医師、病児保育施設の施設長、商店街ネットワークの顧問、ジャーナリストを擁している。アドバイザリーボードとして、他の NPO の代表、金融機関の NPO 担当者、大学教授、中学校校長を組織している。意思決定は代表と事務局が主導で行い、理事会は社外取締役、アドバイザリーボードは監査役のようなイメージである。

## 収支

- ・ 2005年度(病児保育事業の初年度)の決算は、以下の通りである。

図表 41 フローレンスの収支状況(2005年度)

収入(円)		支出(円)	
病児保育事業	5,041,931	病児保育事業	9,316,711
コンサルティング事業	791,850	コンサルティング事業	878,048
ソーシャル・プロモーション事業	2,860,290	ソーシャル・プロモーション事業	2,741,698
民間助成金等	7,521,000	共通事業費	2,128,511
寄付金	1,997,730	管理費	1,778,868
雑収入	250,515	固定資産取得費	0
借入金	0	敷金・補償金	150,000
		借入金返済支出	1,641,562
収入計	18,463,316	支出計	18,635,398
		当期収支差額	- 172,082

## イ) 事業の概要について

### 事業内容

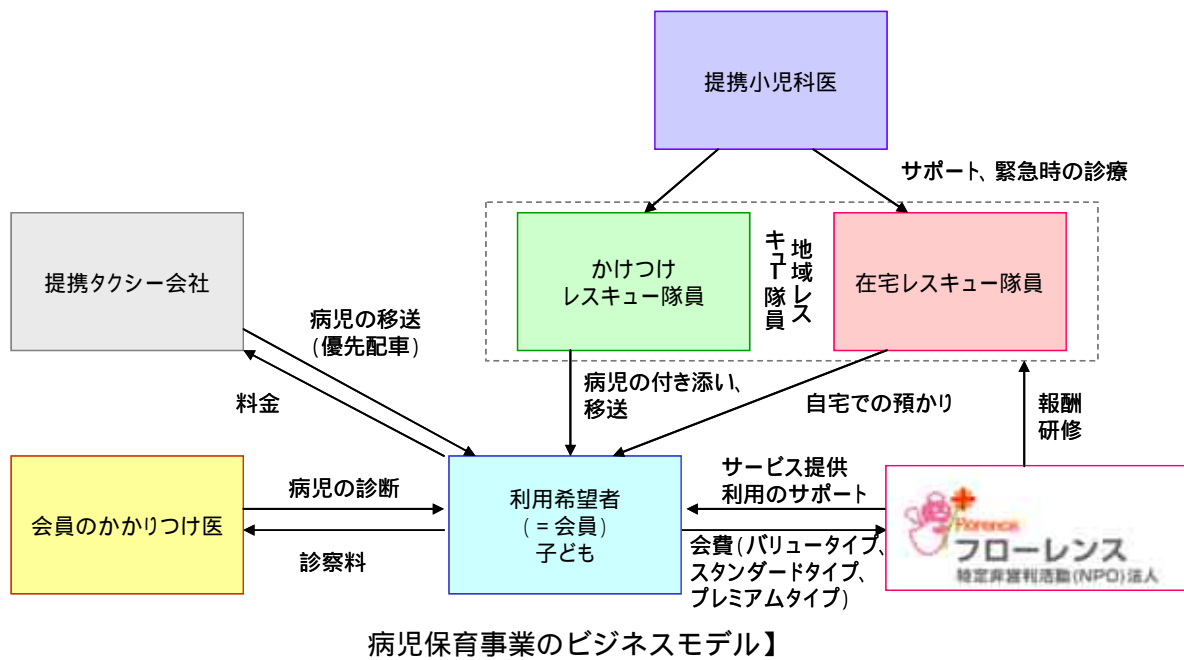
図表 42 フローレンスの事業内容

事業の柱	事業内容
病児保育(こどもレスキューネット)運営事業	メイン事業。非施設型・保険型・地域密着型の病児保育事業
病児保育立ち上げ支援事業	病児保育事業を立ち上げる NPO 等への起業支援
ワークライフバランス・コンサルティング事業	次世代育成計画策定などのコンサルティング
ソーシャル・プロモーション事業	セミナー、講演、コンサルティング

### 病児保育事業

- ・ フローレンスのメインの事業であり、2003～2004年の準備期間を経て、2005年4月に中央区、江東区で事業を開始した。
- ・ こどもが急に熱を出して保育園では預かってもらえないという悩みを抱えた働く母親を支援するための事業である。

図表 43 病児保育事業のビジネスモデル



### サービスの流れ

- ✓ 利用前のオリエンテーション(利用者・子ども、レスキュー隊員(チーム担当制)、本部スタッフによる交流会など)
- ✓ 「こどもレスキューネット」(7:00am~)に利用の電話依頼
- ✓ かけつけレスキュー隊員が子どもをかかりつけ医に受診
- ✓ かかりつけ医の許可をもらって、在宅レスキュー隊員宅へ
- ✓ 子どもを送る(提携タクシー利用)
- ✓ 在宅レスキュー隊員の自宅もしくは利用者宅で17:30まで子どものケア(最大21:30まで延長可)
- ✓ 緊急時は提携小児科医に電話相談、必要に応じて診療
- ✓ 利用者は在宅レスキュー隊員宅に子どもを迎えに行く

### サービス内容と料金体系

- ・ 対象年齢は、月齢6ヶ月～小学校6年生まで。ただし、SIDS(乳幼児突然死症候群)に関するガイドライン(厚生労働省 2005年4月)に照らして、妊娠時に母親や配偶者が喫煙をしていた場合には入会を断ることもある。

図表 44 サービス内容

サービス名	内容
病児保育「こどもレスキューネット」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ こどもの発熱や風邪の際に、「かかりつけレスキュー隊」が自宅に駆けつけ、家庭のかかりつけ医までこどもを連れて行き、医師の診断を受けさせる。</li> <li>・ 医師の診断の後、子育て経験豊かな「在宅レスキュー隊」の自宅もしくは利用者宅でこどもを預かる。「在宅レスキュー隊」は、提携小児科医の電話指導を受け、こどもの病状に適した保育を行う。</li> <li>・ 会員は月1回無料で利用できる。2回目以降は、1時間 1,000円 + レスキュー隊の交通費。</li> <li>・ 入会后、レスキュー隊とのマッチングや慣らし保育を実施。</li> <li>・ 7:00から電話受付を開始し、17:30まで(最大21:30まで)預かる。</li> <li>・ こどもが重篤な病状のばあいには、提携小児科医の病児保育室へ搬送する場合がある。</li> </ul>
保育園からの送迎 & 一時預かり	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 保育園の迎えに間に合わない場合に、保育園にこどもを迎えにいき、レスキュー隊員の自宅で一時的保育をする。</li> <li>・ 前日 16:00 までに電話連絡で、当日は 21:30 まで預かる。</li> <li>・ 1時間 1,470 円 + 交通費</li> </ul>
夜間相談コンシェルジュ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 夜間に子育て電話相談のエキスパートが相談を受ける。</li> <li>・ 21 ~ 24 時まで。</li> </ul>
定期的慣らし保育	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ オリエンテーションとは別に実施。</li> <li>・ 3ヶ月を目安に、その間に病児保育および一時保育の利用がなかった場合に、定期的な交流のための慣らし保育を案内する。</li> </ul>


- ・ 上記のサービスはパッケージ化(フローレンス・パック)されており、バリュータイプ、スタンダードタイプ、プレミアムタイプの3つのタイプがある。
- ・ 利用料は、入会金と月会費からなる。月会費は直近一年間の全体の利用状況を検討して、3ヶ月に1度の頻度で見直しを行う。

図表 45 フローレンス・パックの利用料

タイプ	入会金	月会費
バリュータイプ	20,000 円 / 人	5,000 ~ 11,000 円 / 人
スタンダードタイプ	*きょうだいで入会の場合、 2人目から 15%割引	8,000 ~ 16,000 円 / 人
プレミアムタイプ		12,000 ~ 20,000 円 / 人

図表 46 3つのパッケージの概要

	① いざ！というときの 病児保育が メイン！	② 夜間病児保育 + 定期的一時保育	③ 夜勤や出張が 多いハードワーク な職種の方へ！
	バリュー タイプ	スタンダード タイプ <small>エリア限定 対象区は対象外</small>	プレミアム タイプ <small>人数限定</small>
病児保育	月1回無料／当日予約OK／受付7:00～／100%対応 (月2回目以降1,050円/時間)		
	最大延長可能時間 ～18:30 (1,050円/時間(税込))	<b>NEW</b> 最大延長可能時間 ～20:00 (1,575円/時間(税込))	<b>NEW</b> 最大延長可能時間 ～21:30 (1,575円/時間(税込))
健康なお子さんの 保育園送迎&一時保育	月1回まで保証 2回目以降も利用可能ですが お預け出来ない場合があります (初回から1,470円/時間)	月8回まで保証 9回目以降も利用可能ですが お預け出来ない場合があります (初回から1,470円/時間)	
フローレンス非会員兄弟児の 一時保育	—	<b>NEW</b> ○ (2,205円/時間・2人目～)	
出張対応お泊り保育	—	—	<b>NEW</b> ○ (3歳以上 1,575円/時間(税込)) (3歳未満 1,890円/時間(税込))
定期的慣らし保育	○ (1,050円/時間)		
お子さんのからだや心の健康相談 『夜間電話相談コンシェルジェ』	○ (21:00～24:00対応/相談無料)		
最新情報をお伝えするメルマガ 『フローレンス速報』	○		
会員やこどもレスキュー隊員の 定期的交流の場	○ 交流会はもちろん、子育てノウハウ満載の こどもレスキュー隊員研修にも参加可能		



**NEW** 親入院時保育サポート特約  
(500円/月)

## 会員システム

- ・ フローレンスのサービスを受けるためには会員になる必要がある。
- ・ 会費は、入会時に 20,000 円/人。きょうだいで入会の場合は2人目から 15% 割引。2年目以降の年会費は、10,000 円/年。
- ・ 年会費は、こどもレスキュー隊員研修費用や個人データの更新等に使われる旨パンフレットに明記されている。
- ・ 入会を希望する人は、説明会に参加することが必須である。この説明会で、フローレンスの病児保育の目的やシステムを理解してもらい、その趣旨に賛同した人に会員になってもらう。これは、フローレンスの病児保育事業が、単に金銭で購入する保育サービスではなく、助け合いの精神を基盤として成り立っていることを利用者に理解してもらい、利用者自身がこのしくみを支えてくれるようにするためである。ミッション・スクリーニングをして趣旨に賛同してくれる利用者を集める意味がある。
- ・ 説明会参加後に、こどもの過去1年間の病歴などをもとに適切な月会費を算出して見積もりを行う。フローレンスから提示した見積もりを検討して入会の意思決定をしてもらう。
- ・ 入会後は、会員一人ひとりのカルテが作成される。
- ・ 実際のレスキュー出動前に、オリエンテーションに参加してもらい、こどもレスキュー隊員と交流する機会を設けている。この事前交流が終了してから、病児保育事業の利用開始である。

## こどもレスキュー隊員

- ・ 地域レスキュー隊員と、本部レスキュー隊員(病児保育ケアビルダーに改称)がいる。
- ・ 地域レスキュー隊員は、「ご近所の頼れるおばあちゃん」であり、有償ボランティア。シフト制で週2～4日間稼働する。子育て経験のあることが資格要件であり、3ヶ月間の新人研修(卒業検定あり)と、月1～2回のブラッシュアップ研修で、知識やスキルを磨く。なかには、保育系資格を保有している人もいる。地域レスキュー隊員は、かけつけレスキューをする人と、在宅で保育をする人に分かれる。
- ・ 本部レスキュー隊員(病児保育ケアビルダー)は、「プロの保育者」であり、パートタイム雇用である。シフト制で週2～5日間稼働する。本部レスキュー隊員の全てがかけつけレスキューであり、それがないときには、本部に出動して保育要請に備えたり、本部の事務作業を行う。全て有資格者であり、保育士、幼稚園教諭、チャイルドマインダー(家庭保育士)の資格を持っている。研修は地域レスキュー隊員と同様に行う。
- ・ 利用者の近所に地域レスキュー隊員がいる場合には、その隊員が主担当となる。主担当のほかに、副担当、副々担当を決め、チームで担当している。保育スタッフの指名はできない。当日の申し込みでも必ず要請に応える体制をとっているため、毎回同じ保育スタッフが担当することは難しいことについて利用者から了承を得ている。

#### 2005年（事業開始度）の実績

- ・ 利用会員 47 世帯 (53 人)
- ・ こどもレスキュー隊員 21 人
- ・ 出動件数 病児保育 137 回、一時保育 61 回
- ・ 問い合わせ件数 489 件
- ・ メディア掲載件数 69 件

#### 厚生労働省「緊急サポートネットワーク事業」

- ・ フローレンスの病児保育事業は、厚生労働省の「緊急サポートネットワーク事業」の参考事例となった。「緊急サポートネットワーク事業」は、子どもの病気や親の急な出張の際に、退職した看護師や保育士が子どもを引き取り自宅で預かるもの。利用者は委託事業を行うNPO等に事前に登録する。1団体あたり事務経費として1,400万円を雇用保険から支出する。利用料は利用者が負担する。
- ・ 「緊急サポートネットワーク事業」は、一見するとフローレンスの病児保育事業と競合するサービスに見えるが、実際には、フローレンスの病児保育事業のほうが高価格帯で付加価値の高いサービス内容になっており、ターゲットのセグメントと差別化がなされている。
- ・ 「緊急サポートネットワーク事業」は全国各地で順調に立ち上がっているとはいえない状況にある。それは、立ち上げ時の支援機能が弱いためである。そこで、フローレンスは、和歌山県でこの事業を受託したNPOに対して、立ち上げ支援のコンサルティングをしている。このコンサルティング事業は採算のとれないものであるが、差別化されているとはいえ、病児保育事業という大きな枠のなかで質のよいサービスが提供されていないと、結果的にフローレンスの病児保育事業にもイメージダウンが起りかねないので、事業存続のためのリスク対応という側面もある。

#### 2006年の動き

- ・ 1月 東京ベイネットワーク(株)と連携しNPOが企画・制作・編集できる番組を立ち上げた。ここで、フローレンスの事業内容を紹介したり、レスキュー隊員の活躍を紹介している。レスキュー隊員の紹介をみて、ボランティアを志願してくれる人が増えた。
- ・ 6月 厚生労働省「緊急サポートネットワーク事業」を委託しているNPO法人に経営ノウハウを提供。
- ・ 7月 東京建物(株)と協働で「子育て支援マンション」建設プロジェクトをスタート。
- ・ 8月 品川区・千代田区に事業拡大のための準備開始(12月に新規利用会員説明会を開催予定)
- ・ 10月 ギャザリング方式にて他地域展開を開始(江戸川区、墨田区、新宿区、目黒区、渋谷区、文京区)。

### 【ギャザリング方式】

- ・ ギャザリング方式とは、インターネットショッピングで一般化した共同購入の方式で、保育事業には初めての導入である。23 区のうち、フローレンスがまだサービス提供エリアとしていない区で一定の数の「利用希望メール」をもらったら、その地区でのサービス提供を開始するという方式である。
- ・ ギャザリング方式の導入は、病児保育事業に対する利用者のコミットメントを引き出したいことにある。フローレンスの病児保育事業は、単なるサービスの提供者と購入者という営利サービスの関係ではなく、お互いに支えあうシステムである。このシステムは、利用者の側からも自発的に支えられなくてはならない。支えあいのシステムのなかで、利用者が「利用料を支払っているのだから」とサービス提供者に依存しきったお客様になってしまうと、そのシステムは機能しなくなる。特に、病児保育事業は、本来親がやるべきことを市場が代替しているのであり、営利サービスのように利用者を神様扱いして依存させてしまうと、親としての能力が失われてしまう。これは、NPO としてのフローレンスのビジョンに反することである。フローレンスは利用者をクルー（同乗者）と位置づけている。
- ・ ギャザリング方式にすることによって、フローレンスの病児保育事業の利用を希望する人は友人等を誘い合わせてある程度の規模の利用者グループとなってもらうことが可能となる。利用者の人数がまとまると早期にサービス提供を受けられる方式は、利用希望者にとってメリットがある。フローレンスにとっては、利用者増のための営業コストがかからなくなる。なにより、病児保育事業が必要だと思って利用したい人が自ら動いて、利用できる状況をつくりあげていくという能動的なコミットメントがフローレンスの病児保育事業の展開には重要であると考えている。

### ウ) 事業の立ち上げ時について

- ・ 2001 年3月、フローレンスの原型となるビジネスプラン「おばあちゃんのゆりかご」が湘南新作業創出コンソーシアム主催ビジネスプランコンテストで優秀賞を獲得。
- ・ 2003 年3月、フローレンス(任意団体)は株式会社商店街ネットワーク<sup>2</sup>と連携。
- ・ 2003 年7月、財団法人東京財団から病児保育問題をまちづくりによって解決する地域戦略に関する委託研究を受ける。
- ・ 2003 年9月、NPO 法人 ETIC と NEC の協働企画「NPO 起業塾」のメンバーに選出された。ETIC 代表理事がメンターにつき、1年間にわたって、月1回の打ち合わせを行い、ビジネスモデルのブラッシュアップと事業実施の準備を行った。ETIC 代表理事からは、コーチング方式の指導を受け、準備の進捗管理をしていった。NEC からは、PC の供与や 20 万円程度の

<sup>2</sup> 1999 年 6 月から毎年開催されているリサイクル商店街サミットが母体の企業。2000 年 8 月 2 設立。資本金 12,450,000 円。主要株主は、全国 20 地域の商店街・個店。事業内容は、地域連携事業、街づくり、商店街(個店)活性化支援事業、商店街の付加価値創出・商店街資源販売事業物流事業、及び商品開発支援。

資金支援を受けた。その後、EITC のネットワークから、IIHOE[人と組織と地球のための国際研究所]代表、NPO 法人ケア・センターやわらぎ代表等の複数のメンターを紹介してもらった。EITC や IIHOE からは NPO のマネジメント、事業のマネジメントについて指導を受けた。ケア・センターやわらぎとの交流は、介護保険制度以前から先駆的に介護サービスに取り組んでいる団体であり、フローレンスが取り組もうとしている病児保育問題がちょうど介護における介護保険制度以前の状況に似ていることから、さらには、保育も介護も労働集約型の事業であることから、大変参考になった。マネジメントに強いNPOと同様の事業分野のNPOの両方の先輩NPOに起業時の指導や協力を受けたことが、ビジネスモデルを明確化し、十分な準備を行って起業して、3年間で黒字にする見通しをつけることに非常に役立っている。士業の人たちの指導は、実際のところあまり役立たなかった。やはり、実務者の経験を踏まえた指導がコミュニティビジネスには適していると思う。

- ・ 2003 年9月、財団法人日本財団からの助成決定、12 月にマイクロソフト株式会社からの助成決定。
- ・ 2004 年4月、NPO 法人認証(内閣府)
- ・ 2004 年 10 月、米国のソーシャル・ベンチャー研究のために渡米し、2週間のフィールドワーク。
- ・ 2005 年4月、東京都中央区・江東区にて全国初の非施設型・保険型・地域密着型の病児保育事業を開始。

## **エ) 事業を継続するための対策について**

ビジネスモデルの明確化と必要な資源開発

- ・ フローレンスのビジネスモデルは、代表自身が、ビジネスモデルの作成 実験 修正 実験 改善等のトライ&エラーを行って明確化していった。同時に、前述の先輩 NPO の指導と協力を得て、ブラッシュアップされていった。
- ・ 事業の実現に必要な資源も代表自らが開拓していった。例えば、病児保育の施設を持っている病院や社会施設にボランティアとして入り、そこでの現場経験を積むなかで、協力してくれる専門家を得ていった。なお、提携小児科医は、地域の医師会にコンタクトするのではなく、病児保育問題に関心のある小児科医を個別に開拓している。
- ・ また、NPO が行政や地域に信頼されるために、理事には、病児保育に熱心な小児科医、行政の病児保育施設の施設長、全国の商店街に顔が聞ける株式会社の顧問、地元商店街の連合会副会長などのメンバーを揃えている。理事会の顔ぶれは、社会的信用を得るためのポイントである。
- ・ 病児の移送を提携タクシー会社(株式会社チェッカーキャブ)に依頼している。チェッカーキャブは都内で最大級のタクシー会社であることから、フローレンスから優先配車の依頼をした。タクシー会社は規制緩和の危機感を持っており、社会的意義があるサービスであるとすぐに受け入れてくれた。

### 経済的・非経済的な価値の等価交換が成り立つビジネスモデル

- ・ 病児保育事業のビジネスモデルは、経済的にもペイするものにはなっているが、それ以外にも、非経済的価値の交換が成り立っている。
- ・ 利用者と子どもには必要なサービスが提供されるだけでなく、近所のおばあちゃんのような存在の隊員に見守られ、地域コミュニティビジネスでの人間関係もできる。
- ・ 有償ボランティアとして活躍するレスキュー隊員は、子育ての経験を活かして、時給 900 ~ 1,300 円の働き口を得ることができる。時給は、実績があがるとアップされ、がんばった分だけ報酬を受け取れるしくみになっている。さらに、地域の母親の役に立っているという生きがいを得ることも大きな対価である。
- ・ 提携小児科医は、病児保育問題を重要視している人ばかりであり、フローレンスの病児保育事業というソリューションを得ることができた。何より、自分の患者への支援サービスが増える。病児保育にも対応できることで、小児科医としての差別化も図ることができる。

### 安心感のあるビジネスモデル、リスク管理

- ・ レスキュー隊には、提携小児科医のバックアップがある。また、在宅レスキュー隊の自宅で子どもを預かるかどうかは、会員のかかりつけ医の診断と指示に基づいている。このように、病児保育事業の流れのなかで、重要でリスクのある意思決定は、専門家である医師が行うしくみとなっており、これが、利用者に安心感をもたらしている。
- ・ レスキュー隊員は、活動前に3ヶ月間の事前研修があり、研修終了後に筆記と実技の試験があつてこれに合格すると現場に出ることができる月1~2回程度の継続した研修も実施されている。充実した研修をしてサービスの質を標準化する努力をしていることを、利用会員に対して会費の使途として研修がある旨を明確に説明している。
- ・ レスキュー隊員の主力は 50~60 歳代の子育てを終了した主婦層であり、この人たちは、親の介護という問題を抱える年代でもある。自分以外の要因でレスキュー隊員としての活動を離れなくてはならない場合もあり、人材に流動性が生じる。このため、資格要件や研修内容を明示してシステム化することによって、人材のレベルを一定化し、サービスの標準化を図っている。レスキュー隊員の活動中の事故は NPO 保険でカバーしている。
- ・ また、本部と在宅レスキュー隊員の自宅をカメラで結んで、本部で子どもの状況を確認できる。これは、マイクロソフトの協力で実現しているしくみである。必要な小型カメラは市価 2,000 ~ 3,000 円のものであるが、マイクロソフトから提供されている。MSN メッセンジャーというフリーソフトを使って、動画を PC 上でみることができる。マイクロソフトは、MSN メッセンジャーよりもハイスペックな自社のソフトを提供してくれる予定である。

### ミッション・スクリーニングによって、支えあうシステムをメンテナンス

- ・ 共助のシステムをつくり維持していくポイントは、利用者も含めた関係者全員がなんらかのコミットメントをして支えていくことである。このために、意識付けされたボランティア(レスキュー

隊員)や専門家を得ることはもちろんであるが、利用者にも相応の意識を持ってもらう必要がある。

- ・ このために、利用希望者に入会前に説明会を実施し、フローレンスの目指すところ、病児保育事業の特徴としくみなどをよく理解してもらった上で、趣旨に賛同する人に入会してもらっている。また、前述のギャザリング方式によって、自らコミットメントする利用者を獲得することができる。

#### エリア拡大が容易なシステムの構築

- ・ 採算にのせるためには、サービス対象エリアを拡大していく必要がある。このため、エリア拡大のための手順を定めて、効率的に他地域に進出していけるようにしている。
- ・ 具体的には、本部レスキュー隊の活用がポイントである。病児保育事業のビジネスモデルを支える資源のなかで、最も得ることに時間がかかるのは、地域レスキュー隊員である。病児を自宅で預かってくれるボランティアが見つからないとその地域に進出できないのでは、いたずらに時間がかかってしまう。そこで、一定規模の利用者が獲得できると、地域レスキュー隊員のかわりに本部レスキュー隊員(病児保育ケアビルダーに改称)を活用して自宅での預かりをして事業を実施し、その間に地域レスキュー隊員になるボランティアを開拓する。

#### プロフェッショナル・ボランティアの活用

- ・ 行政の業務、デザイン、法務、財務、IT・アンケート、人事等の専門家がボランティアとしてかかっている。フローレンスの実務面での知恵袋である。プロフェッショナル・ボランティアは、米国では一般的なことであり、米国研修の際にヒントを得た。
- ・ 専門的なスキルやノウハウを持った人たちのなかには、社会のために役立ちたいという思いを持っている人が多い。このような人たちは、フローレンスの病児保育事業のように、社会的に意義があることが可視化されている場があれば、そこに集まってくる。
- ・ NPOとしては、こうした人たちの思いを受け止める受け皿(プロフェッショナル・ボランティアという制度)をつくり、一人ひとりの思い、NPOとどのような距離感でいたいかの希望、活用できるスキルを見極めて、各自にふさわしい役割を提案していくことがポイントである。これに成功するとプロの能力のある人たちがボランティアとしてその能力をNPOにつぎ込んでくれる。
- ・ フローレンスのプロフェッショナル・ボランティアは、弁護士が2週間に1回程度法務面のチェックをしてくれたり、利用者の誕生日カードを作成するときにデザイナーがデザインをしてくれたりしている。
- ・ また、SVT(東京ソーシャル・ベンチャーズ)<sup>3</sup>で活動する投資の専門家たちが、フローレンス

<sup>3</sup> 東京ソーシャルベンチャーズ(SVT)は、世界で展開するソーシャルベンチャー・パートナーズをモデルにした社会起業むけファンドを立ち上げた。ビジネスや、社会分野での専門性をもった個人(パートナー)が出資をし合い、ファンドを組成。社会的な起業を支援している。お金のコミットメントだけでなく、パートナー個人の専門性を生かした時間の貢献や、一緒に汗を流すことを通じて、地域やビジネスのあり方に変化をもたらすことを目指している。パートナーの出資額は年10万円。

の財務状況等を徹底的に分析し、投資対象として選定してくれ、資金集めに協力してくれている。

#### 多様な企業からの支援

- ・ NEC、株式会社デジタルフォレスト、株式会社セールス・ドットコム、マイクロソフト株式会社等の多様な企業から支援を受けている。社会的意義とビジネスモデルが明確であることから、企業も支援に対する自分たちの役割と可能性を見つけることができる。
- ・ 具体的には、資金提供、運転資金投資、法人向けアクセス解析ツール・CRM サービス・NPO 事務所と在宅レスキュー隊員宅をつなぐビデオ会議システムの無償提供、経営戦略・財務コンサルティング、プレスリリース講座、格安の保育研修、タクシーの優先的配車などである。

#### 事務局主導の機動的な組織体制

- ・ コミュニティビジネスの意思決定は環境変化にあわせて迅速に行い、機動的に実行に移していかなければならない。このスピード感を確保しないと、社会的課題の解決にビジネスの手法を入れる意味がない。
- ・ このため、フローレンスでは、代表と事務局主導で動ける体制をつくっている。理事会は実質的に意思決定機関ではない。
- ・ また、代表は、開放的なネットワークづくりをすることをスタッフにも奨励し、自らも実践している。これによって、よい資源がフローレンスに集まってくることとなる。
- ・ なお、業務内容等は可能な限り文書化し、スタッフ間でノウハウを共有している。「フローレンス 新スタッフ導入マニュアル」が策定されており、固定給社員従業員就業規則が制定されているなど、内部の組織体制のドキュメント化が進められている。

---

現在は病児保育のサービスを提供する「フローレンス」と、外国人の子供や母親の教育や生活の支援を行う「多文化共生センター東京」という2つのNPOのサポートを行っている。

図表 47 フローレンス の概要

## NPO法人フローレンス

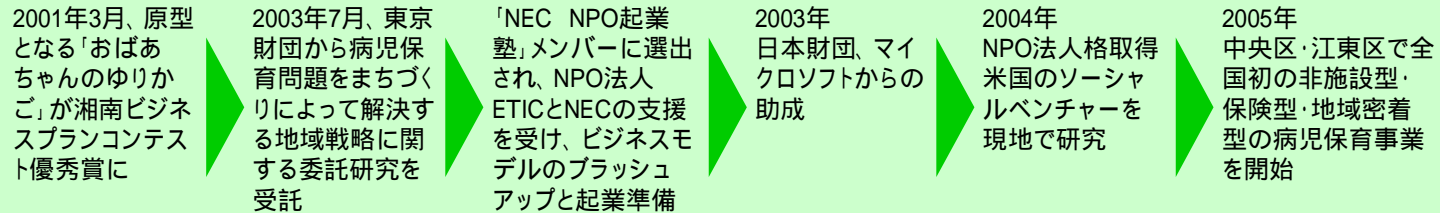
活動開始: 2001年3月原型ビジネスプランの作成 法人格取得: 2004年4月

事業: 病児保育運営事業、病児保育立ち上げ支援事業、ワークライフバランス・コンサルティング事業、ソーシャル・プロモーション事業

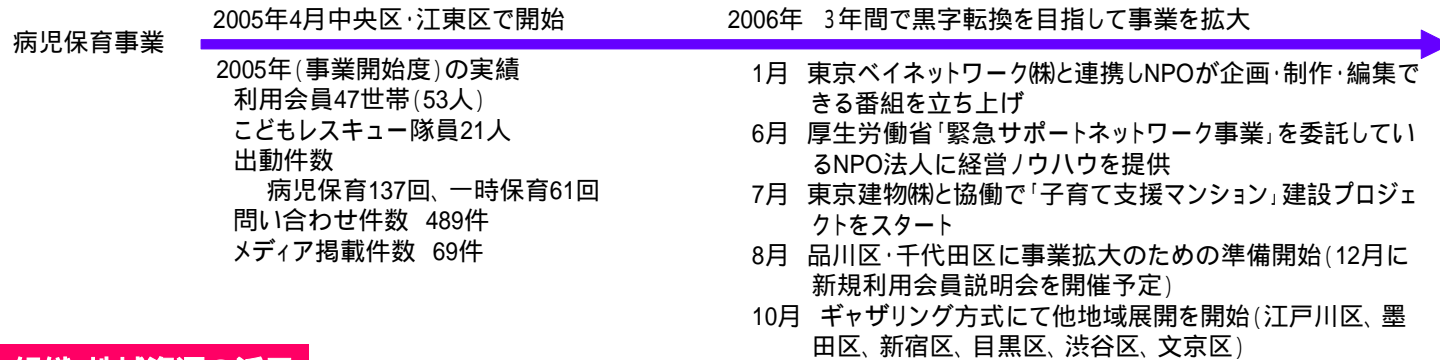
2005年度 収入: 18.5百万円(病児保育事業収入5、ソーシャル・プロモーション事業2.9、民間助成金等7.5、寄付金2)

支出: 18.6百万円(病児保育事業9.3、ソーシャル・プロモーション事業2.7、共通事業費2.1、管理費1.8、借入金返済1.6)

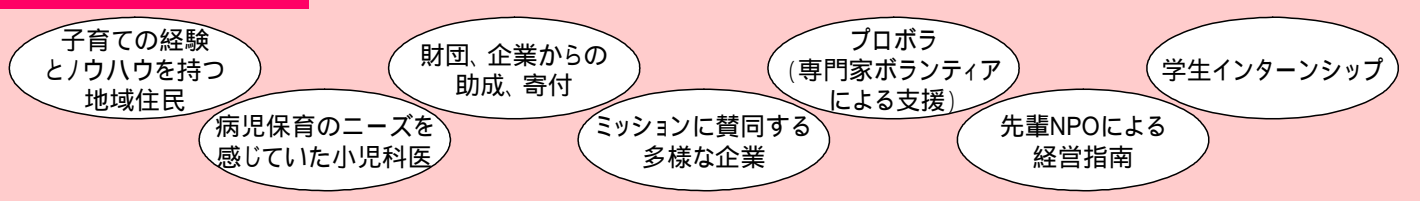
### 立ち上げ



### 事業の変遷



### 組織・地域資源の活用





## NPO法人高齢社会の食と職を考えるチャンプルーの会（東京都）

日時	平成 18 年 8 月 28 日 午後 1 時 ~ 午後 3 時 15 分
場所	レストランサラ(立川市)
先方担当者	代表 紀平容子氏
資料	「商店街に NPO がやってきた！！」 「レストランサラのお弁当」

### ア) 団体の概要について

- ・ NPO 法人 高齢社会の食と職を考えるチャンプルーの会が、レストランサラ、ひろばサラ、デイサービスサラの3部門を要している。
- ・ 各部門をまとめる事務局があり、その上を運営委員会(6名)、理事会(6名)が統括している。
- ・ 事務局が専従2名(紀平氏を含む)、経理が2名(専従ではない)。
- ・ スタッフのうち、雇用保険対象者は40歳代が多い。ローテーションの穴を埋める形で、子育てが一段落した50歳代、60歳代が活躍している。
- ・ 運営委員会は、事業についての検討を実質的に行うための機動力のある会である。毎月開催、理事会は随時開催としている。各セクションのミーティングは、レストランでは毎月、デイサービスでは毎週開催している。
- ・ ボランティアも、レストラン、デイサービス合わせて約20名が関わっている。
- ・ 「NPO 法人 高齢社会の食と職を考えるチャンプルーの会」としての会員は約60名。その多くは近隣地区の住民である。

### イ) 事業の概要について

#### レストランサラ

- ・ 立川市のエルロード商店街で、1999年2月にコミュニティレストランとして営業を行っている。空き店舗であったところにテナントとして入居し、家賃は月額11万円。
- ・ 排他的な雰囲気をかもし出さないように、「お年寄り向き」というフレーズは出さずに、普通のレストランとして営業している。
- ・ メニューは、毎日来店する客も飽きないように「日替わり定食」(2種類、850円、少量のプチメニューは780円)を中心に構成している。
- ・ レストランのほか、国分寺市、立川市から弁当の配食サービスを受託するとともに、独自に弁当の宅配サービスを開始。毎日50~60人(食)が利用し、収益の安定化に貢献している。
- ・ レストランで有給で働いているスタッフは、現在、厨房内6名。スタッフの時給は800円、栄養士等の責任の重いスタッフはこれにプラスアルファした金額で報酬を支払っている。
- ・ 年間売り上げは約1,300万円で、レストラン営業開始時と比較すると2倍弱になった。

#### デイサービスサラ

- ・ 立川市のエルロード商店街で、2003 年5月より、デイサービスを提供している(ひろばサラと同居)。
- ・ 介護保険の事業所であり、10名の有資格者(ヘルパー)が登録している。利用者数・利用者の介護度に応じ、ローテーションを組んで勤務している(1日あたりの利用定員は9名)。
- ・ 年間の売り上げは、約 1,300 万円となっている。介護保険事業であるため、安定した経営を実現できている。

#### ひろばサラ

- ・ レストランサラで開催していた各種教室、講座、映画会などを行うスペースとして、2001 年 10 月に開設した。
- ・ 教室を開催したい人が利用できるスペースとして開放している。講座主催者の状況に応じて利用料を設定している(数百円~)。

#### 全体について

- ・ 経理は2人交代で売り上げ計算をしている。別途、外部委託で税理士事務所に年間6万円払い、年度末に処理をお願いしている。痛い出費だが、処理を円滑にするための代金として受け止めている。
- ・ レストランとデイサービスは、独立採算制で行っている。複数事業を行っている事業所では、採算の取れない事業に対する赤字補填を行っているところもあるようだが、本来の目的のレストラン事業を成功させるためにも(お互いに足を引っ張り合わないようにするためにも)、独立採算としている。ただし、税務署に申告の際は、「チャンプルーの会」として、一括申告している。

### **ウ) 事業の立ち上げ時について**

#### コミュニティビジネスを立ち上げた理由、対応している社会的課題

- ・ コミュニティビジネスという自覚を持たずに事業を立ち上げ、現在でもあまり意識はしていない。
- ・ 老後の過ごし方について雑談をしていた時、皆、「自宅で暮らしたい」という理想のイメージを抱いていることに気づいた。そこで、自宅で暮らしていくための助け(サービス)を提供する必要があると考え、レストランをはじめようと思ったのが事業立ち上げのきっかけであり、むしろ自分たちのためという意識ではじめた。
- ・ 女性3人で、テナントとしてレストランを開業したというのが実態であるので、社会的課題を解決するという意気込みがあったわけではなかった。

#### 立ち上げ時の体制

- ・ 立ち上げ時には、企画書を作成し、出資者を募った結果、約 50 名が出資に協力した(1口1万円あるいは 10 万円で、約 200 万円集まった)。出資者は、コアのメンバーの知り合いや親

戚が多かった(素人商売であったので、「失敗してもごめんないで済ませられる範囲」に呼びかけをとどめた)。また、出資者の大部分が女性であった。

- ・ 資金が予想よりスムーズに集まったため、本来はもっとじっくりと準備するべきであったが、急ピッチで開業準備を進めることになった(1998年4月にレストラン構想が生まれ、翌年2月に開店)。「はずみで出来てしまった」というところもあるが、「勢いでやらないと、われに返ると出来ないことだ」という思いもあった。
- ・ 「環境衛生金融公庫」からの融資(300万円)は、飲食業・理容・美容関係の創業に対するものである。ただ、実績のない組織には融資されないため、コアメンバーであった調理師が「2店目を出店する」ということで申請を行った(13年間で返済予定)。
- ・ リサーチも兼ね、公民館で毎月食事会を開催し、老人会のメンバーを招き、レストランの趣旨を理解してもらい、ニーズを探った。当初は参加人数も少なかったが、最終的には約50名が参加した。こうして、食事を取るだけのスペースではないイメージが出来上がっていった(「ひろばサラ」へのヒント)。また、参加者は、出資に応じたり、不要な食器をレストランに提供するなどの協力も惜しまなかった。
- ・ 高齢者の食事のニーズは個性的。「自分たちが食べて安全でおいしいもの」というコンセプトで各ニーズに対応していけばいいという結論に至った。
- ・ レストランの場所については、自宅を開放する方法もあったかもしれないが、わかりやすさを追求したかったので、商店街の空き店舗を借りることとした。

#### 立ち上げ時に直面した課題、対処方法、成果

- ・ コアメンバーは当初3名であった。紀平氏は編集関係の仕事、あとの2人は、調理師で飲食店を経営、有機野菜の店を経営していた。しかし、立ち上げ半年後に、調理師が事情により転居し、経営の場から去ったため、途方に暮れたことがある。幸いにも、出資者の中に、栄養士と調理師の資格取得者が参加してくれ、レストランは存続した。
- ・ 出資者は看護師やヘルパー、教師など、様々な資格を持っている人が多く、経験や情報、ネットワークの形成など、サラの運営において様々な側面で助けとなっている。
- ・ 出店してからの1年が経ち、「命綱だ」と言われるなど、地域の高齢者に信頼される存在となったことを実感した。当初は自分たちのためにはじめた事業であったものの、次第に、「経営が思わしくないから辞めました」ということでは無責任な行動になってしまうようになった。このため、経営の安定化と責任感を持たせるために、NPO法人格を取得した。
- ・ とはいえ、NPOもコミュニティビジネスも、自分たちの行動に後から覆いかぶさってきた概念のような印象を受けている。

### **エ) 立ち上げ後、現在に至る変化について**

#### 活動分野の変遷

- ・ 活動開始後、東京都の空き店舗活用推進事業を活用して何かをやらないかという立川市が

らの呼びかけに応じた。当初は、レストランの経営状況も芳しくなかったので断ろうかと思っていたが、レストランと同じスペースで行っていた「ひろばサラ」専用の活動場所をつくりたかったこともあり、「補助金の期間(3年)の間はやってみよう」と利用することにした。

- ・ しかし、「3年後」も継続のための方策を考える必要があると感じ、議論を繰り返す中で、出資者の中にヘルパーがいたこともあり、地域介護の観点からもデイサービスを始めることにした。介護保険事業であるので、収入もある程度の見込みが付き安定して運営できている(約75%が人件費)。紀平代表は福祉の専門家ではないので、具体的なサービス内容等は、ヘルパー等に任せている。デイサービスにしてもレストランにしても、地域での人のつながりをつくっていくという理念を基本としていくことに変わりはないと考えている。

#### 年収、利益の変遷、収益向上の要因

- ・ 採算がとれるようになったのはつい最近。3年目くらいまでは、いつ辞めてもおかしくない状況で、気力だけで存続させていた。経済効率のみが尺度であったため、「何をやっているんだ」という批判も受けていたが、5年目くらいから、NPO やコミュニティビジネスが盛んになり、自分たちがやっていることの方向性は間違っていないという自信もつき、ようやく先の見通しが立つようになった。理解を得るには、ある程度時間を要するもので、事業を続けていく中で、共感してもらえないと考えている。
- ・ 不況のため、多くの企業がつぶれていく中、経済的尺度でしか物事を見ない人は、「なぜサラはつぶれないで持っているの？」と疑問に思っているようだ。お金以外の尺度があるということ言葉を説明しても理解は困難なので、行動していくことで理解を得たいと考えている。
- ・ 最近特に、経済性以外の価値(お金に換算できない、目に見えない価値)を感じるようになっていく。サラはそれを築いてきたのだと自負している。
- ・ 経営が苦しかった時に、企業から「職員向けの弁当を作らないか」という話が舞い込んできた時も、何のためにレストランをはじめたのかという部分を重視し断った。経営面を重視するあまり、スタッフの精神面が疲弊し、空中分解してしまっている組織は多々ある。

#### 体制の変遷

- ・ レストラン立ち上げ時のスタッフは、現在より多かった。主婦が多く、フルタイムでの勤務が難しかったため、短い時間でのローテーションを組んでいた。現在は、スタッフの「職」に対する意識が高まったため、人数も絞り込まれ、安定して運営している(当初は「生きがい」として来ているスタッフも多かったが、厳しさのために淘汰されていった)。
- ・ サラのスタッフは、それぞれ得意分野、不得意分野がある。個人の能力差もあるが、「チャンプルーの会」の理念に賛同し、一生懸命活動しているのであれば、一人ひとりがなくてはならない存在になるし、会全体としてもうまい補完関係が出来上がっていく(「育ちあっていく」)のだと思う。
- ・ 最近、スタッフに「こっつて人を育てる場所だよな」と言われ、非常にうれしい思いをした。サ

ラは、能力だけを見てスタッフを排除せず、エンパワーメントされていくのを待つ場所なのだ  
と理解している。

- ・ サラで働き、調理師資格を取得したスタッフが、外部でも活躍することを奨励している。それは、サラが能力をつけていく場であってほしいと願っていると同時に、外部で身に着けた技術、情報をサラに還元できると考えているからである。スタッフがサラを去ることについても、本人がステップアップできるのであれば、前向きな気持ちで送り出している(出入りが自由な雰囲気、固まらない組織をつくる必要性)。
- ・ このような自由な雰囲気が客にも伝わり、当初は一言もしゃべらなかった70歳代の客が世間話をするようになった。人は何歳からでも変われるものだ実感している。サラが、スタッフも客も良い方向に変わっていける場所になれたらいいと思う。

## **エ) 事業を継続するための対策について**

### 収益力向上

- ・ レストランの収入は年間約1,300万円と若干の赤字。初年度の収入は約700万円であった。増収のために、チラシを配布するなど、住民に知ってもらおう努力を続けている。また、実績を積みとともに、行政からの弁当の配食サービスの委託を受けるようになった(立川市、国分寺市)。
- ・ 弁当の宅配が収益の大きな柱になってから、経営が安定化してきた(1日50~60食)。レストラン事業と違い、弁当の宅配は事前予約制であるため、食材を無駄にすることなく、効率的だからである。ただし、会の本来の趣旨に沿い、人とのふれあいを大切にするので、宅配時に不在であった場合、何度も訪問するなどの配慮をしている。配食サービスの対象は、外出困難な方だが(高齢者、小さい子どもがいる家庭など)、最近は、旅行に行く嫁が、不在中の両親の食事として注文する例なども増えている。配達に携わるのは60歳代~80歳代のボランティア。配達の人員を雇う余裕はない。
- ・ 昨年より、畑を借り、野菜を栽培しはじめた。レストランの食材は、極力地元で採れる安全なものを使うようにしている(材料代が高くなるのが悩み)。
- ・ 顧客の広がり、口コミのほか、定期的に配布しているチラシの影響が大きい。

### 経営の合理化

- ・ 支出の多くを人件費が占めているので、何かあった場合は、給料を遅配させたり、時給を下げるなどの対応をしてきた。
- ・ 時給は、店長や栄養士は850円+、その他のスタッフは800円である。

### マーケティング

- ・ 外向けのPRとしては、チラシ、サラ通信、ホームページを通じて行っている。また、適時アンケートを実施し、軌道修正している

- ・ 事業が一人善がりにならないよう、客観的評価を行うために、ろうきんの助成をもらって評価のための調査を行い、報告書にまとめた。この際に、地域の他の NPO の力を借りてまとめあげた。こうした助成事業は、自分たちの軌道修正のためにとても役に立つ。

#### リスク対応

- ・ 代表としての自覚がないまま、事業を引き継いだ側面もあり、そこは反省している。各人が自らの責任を意識し行動していかなければ、何かあった時に適切な対応が出来なくなる。
- ・ 事業立ち上げから時間が経過し、各スタッフの担当に対する責任感が醸成され、適材適所の仕事振りができるようになってきたと感じている。
- ・ 労務管理は社労士に外注している。
- ・ リスク管理としては、傷害保険とボランティア保険に加入している。

#### 継続のための支援先

- ・ 現在、外部からの資金面での支援はないが、社会福祉協議会や立川市と緊密な関係を持ち(情報交換や相談)、助かっている。
- ・ 事業立ち上げ時に、様々な金融機関に融資の申請を行ったが、実績がなく未知数なこともあり、実際に融資してくれる金融機関はなかった。しかし、ある程度実績を積むと、助成金をいただく機会も増えてきた。

### **オ) 事業の継続・廃止について**

- ・ 対外的に必要な事項は理事会で決定。運営委員会では、内部の詳細な状況(毎月の売り上げ管理、スタッフの状況、イベントへの会としての参加など)を協議している。
- ・ 経営の軸は持っているが、計画的な「戦略」というものは持っていない。むしろ、「チャンプルーの会ではこういうことをしなくてはいけない」と決めないことをモットーにしている(場所やシステムを提供し、様々な提案を受け付け、ともにその可能性を検討することに主眼を置いている)。軸を保ちつつも、様々な人たちの意見を受け入れ、多様な形に変化していくことが重要であると感じている。
- ・ 新たな事業としては、地域で、学童保育を受けることの出来ない児童が増加していることを受け、試行的に「寺子屋」を開講している。現在、毎週水曜の放課後、デイサービスで働く女性の娘を対象に、定年後の男性が塾長として宿題の面倒を見ており、学習的な効果だけではなく、3人の間に信頼関係が生まれ、子どもの意欲が高まっていくところに大きな成果を感じている(デイサービス利用者にも、子どもがいることの効果が生まれている)。来年度以降の事業化を検討している。

### **カ) コミュニティビジネス継続のための助言**

- ・ 状況がそれぞれ異なるので、「こうすれば成功する」ということは言えないが、軸をぶれさせな

いことが大事。「何のためにレストランをやっているのか」ということを常に意識して、言葉に出して確認し合いながら、「やるべきこと」「やるべきでないこと」を判断していく必要がある。軸さえしっかりしていれば、事業が拡大しても、散漫にはならないはずである。

- ・ 会に関わっている人たちが活動の理念に共感することは重要だが、言葉で理念を示すのではなく、代表が課題に対してどのように対処しているのかを見せることが、理念の浸透、共感の形成には有効であると感じている。
- ・ 組織としての信頼感が高まるとともに、周囲から様々な提案が寄せられるようになったが、軸を見失わないように、バランス感覚を持ちながら取捨選択を行っていく必要がある。
- ・ 会員内には、能力を持った女性が多く、また、縦ではなく横のつながりの関係が強いため、困難な時に手を差し伸べてくれるなどしてくれ、大変心強い。
- ・ 当初は、「家計補助のため」として入ってきたのが、職としての魅力を感じ、「ずっとこの職場で働きたい」というスタッフも増えており、組織としての体制を整えていかなければならないと感じている。

図表 49 高齢社会の食と職を考えるチャンプルーの会 の概要

**NPO法人高齢社会の食と職を考えるチャンプルーの会(東京都立川市)**

活動開始:1998年4月 法人格取得:2000年4月 事業:レストランサラ、デイサービスサラ、ひろばサラ  
 年間収入:レストランサラ1,300万円、デイサービスサラ1,300万円(各々独立採算制、赤字縮小傾向)

**立ち上げ**

<収入:727万円> 自己資金(スタッフ)200万円、出資金212万円、カンパ15万円、融資(環境衛生金融公庫)300万円  
 <支出:620万円> 改装費・設備費470万円、テナント料他100万円、雑費50万円

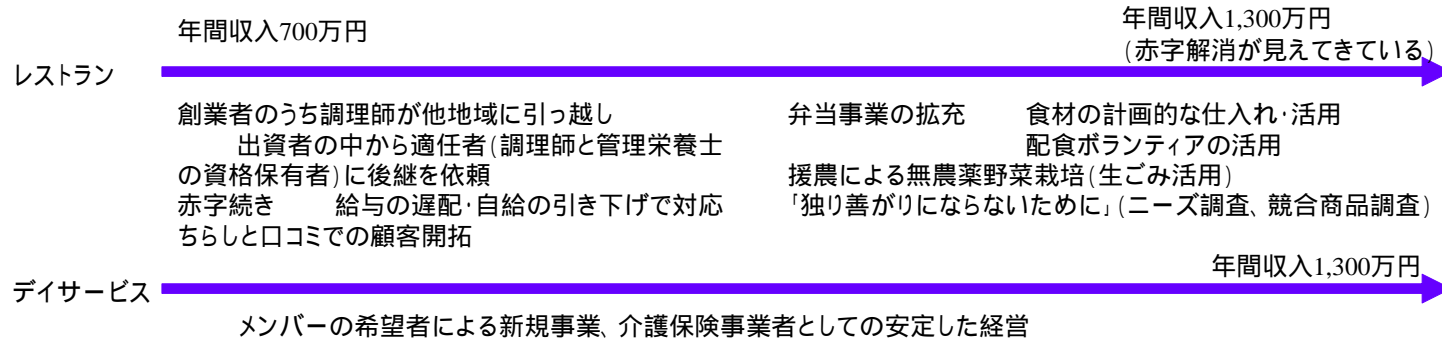
自分たちが住み慣れた家と地域で暮らし続けるには何が必要かの問題意識が出発点。調理師、有機野菜を扱う八百屋、イラストライターの3人の女性が集まり、シルバーレストランを開店。高齢者問題も飲食の起業も初めて。

地域で食事を開催し、高齢者の食事のニーズを把握。食材を生かして毎日飽きない定食をコアに、個別対応をプラスするメニュー構成を決定。

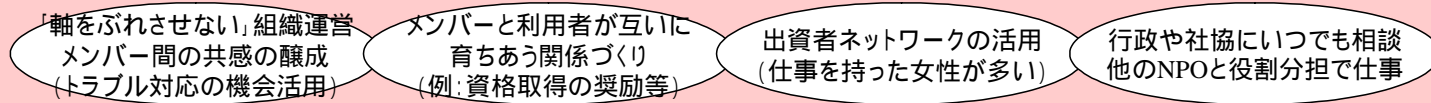
企画書をつくって出資者を募った(友人知人35人)  
 女性の建築士がお友達価格で改装食器等の不用品が集まった  
 商店街の空き店舗を賃貸

1999年2月 レストランサラ 開店

**事業の変遷**



**組織・地域資源の活用**

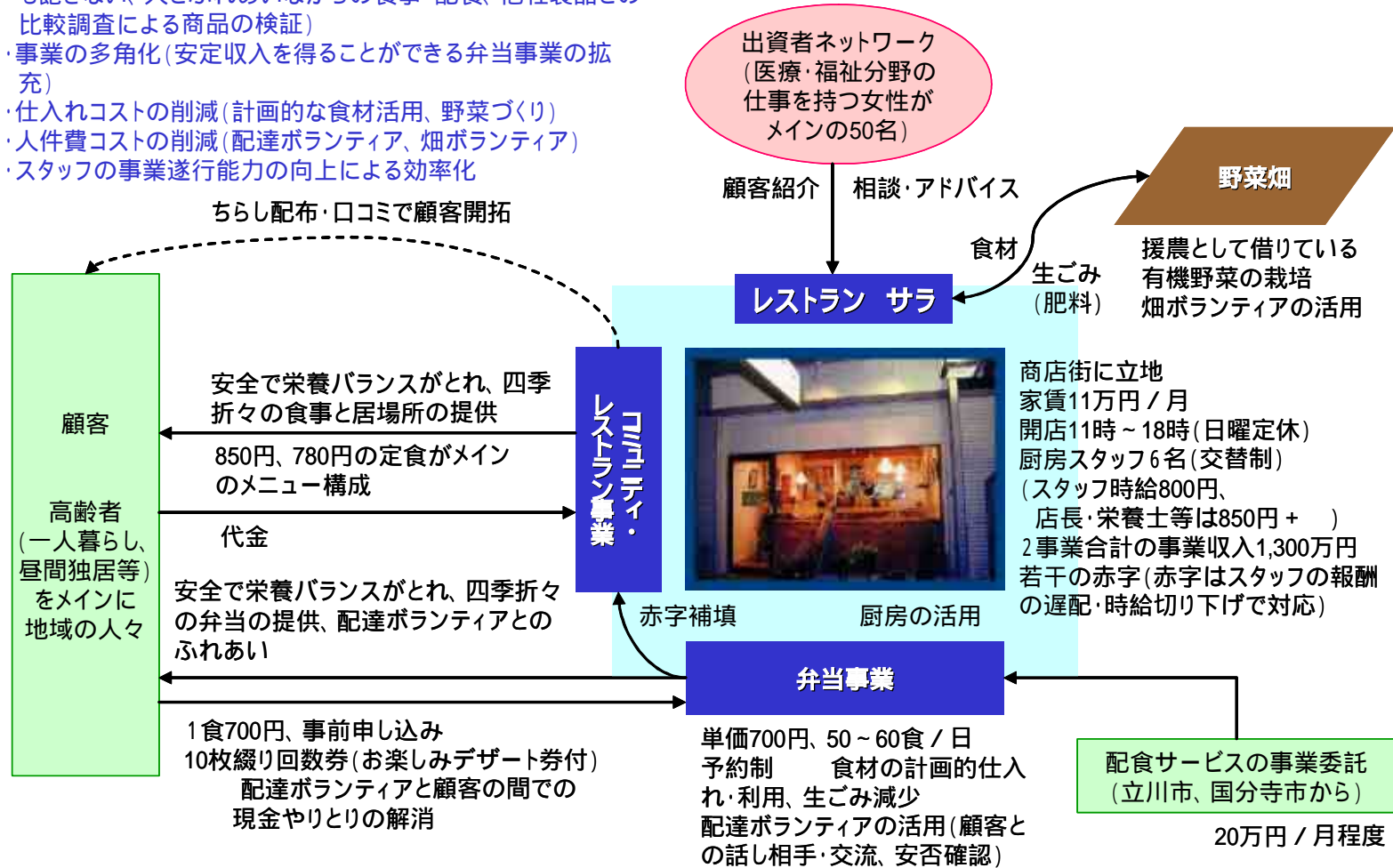


図表 50 高齢社会の食と職を考えるチャンプルーの会 のコミュニティビジネスの概要

**レストランサラのコミュニティビジネスの状況**

<経営安定化のポイント>

- ・商品の魅力向上(安心、美味しい、栄養バランス、毎日食べても飽きない、人とふれあいながらの食事・配食、他社製品との比較調査による商品の検証)
- ・事業の多角化(安定収入を得ることができる弁当事業の拡充)
- ・仕入れコストの削減(計画的な食材活用、野菜づくり)
- ・人件費コストの削減(配達ボランティア、畑ボランティア)
- ・スタッフの事業遂行能力の向上による効率化



NPO法人ぱれっと（東京都）

日時	平成 18 年 8 月 30 日午後零時半～午後 2 時半
場所	Restaurant & Bar Palette(渋谷区)
先方担当者	元理事長 谷口奈保子氏、事務局長 菅原睦子氏
資料	「特定非営利活動法人ぱれっとの概要」 「福祉作業所おかし屋ぱれっとの概要」 「Restaurant & Bar Palette 店舗コンセプトと概要」

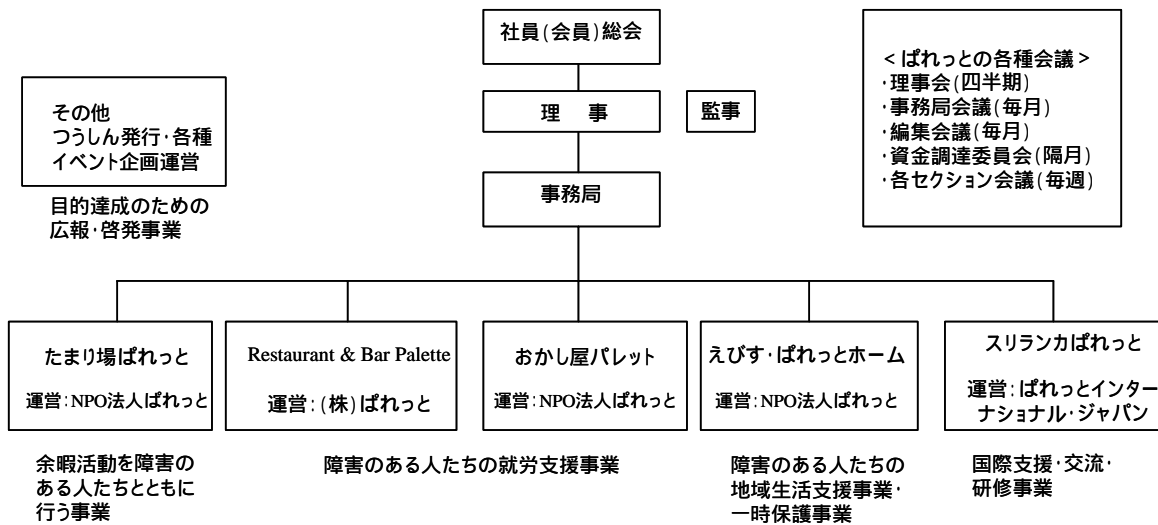
**ア) 団体の概要について**

- ・ 就労・暮らし・余暇などの生活場面において障害のある人たちが直面する問題の解決を通して、全ての人たちが当たり前で暮らせる社会の実現に寄与することを活動の目的としている。
- ・ 余暇活動を障害のある人たちとともに過ごす「たまり場ぱれっと」、障害のある人たちの就労支援事業としての「Restaurant & Bar Palette」「おかし屋ぱれっと」、障害のある人たちの地域生活支援事業・緊急一時保護事業を行う「えびす・ぱれっとホーム」、国際支援・交流・研修事業を行う「ぱれっとインターナショナル・ジャパン」の5つの組織で運営を行っている。
- ・ NPO 法人ぱれっとの 2005 年の総収入は約1億 150 万円で、補助金が3分の2弱、「その他事業収入」が約4分の1を占めている。
- ・ 常勤スタッフ 16 名、理事 12 名、監事 1 名で構成。働く障害者の人数は、おかし屋ぱれっと 11 名、Restaurant & Bar Palette 2 名となっている。スタッフの人数は足りないが、顔が見える範囲で組織づくりをしている。
- ・ ぱれっとの活動を支援する会員が 427 名いる。年会費は、正会員 A:6000 円、正会員 B:3000 円、賛助会員:1 万円(それぞれ1口以上)となっており、経営の安定化に寄与している。
- ・ 現場サイドでの意思決定は、各セクションのトップが月1回の事務局会議で決めている。組織運営に関わる重大なことは四半期に1度の理事会で承認を得る。
- ・ 経理は NPO の WEB 会計ソフトを利用している。これは、インターネットで数字を入力すると、会計士に見てもらえるシステム。少ない人数で運営する工夫をしている。

図表 51 ぱれっとの収支状況(2005 年)

		金額(円)	割合(%)
内訳	会費	2,730,000	(2.7%)
	寄付	7,016,000	(6.9%)
	補助金・助成金	65,716,000	(64.7%)
	その他事業収入	26,060,000	(25.7%)

図表 52 パレットの組織図



## イ) 事業の概要について

おかし屋ぱれっと (1985年～)

- ・ 知的障害者によるクッキーとケーキの製造販売を行っている。
- ・ スタッフは、常勤職員3名、作業ボランティア:20名、お弁当づくりボランティア:6名、通所員11名。
- ・ クッキーづくりを選んだ理由は、「知的障害者自身が製造・販売に従事できること」「製造過程が知的障害者にわかりやすく、製品の出来が理解できる」「製品の販売を通じ、客の反応を得ることができ、その収入が自分の給料に反映され、社会の仕組みが学べる」「製造・販売に関わることにより、働く喜びと社会人としての誇りを持てる」「日常的に地域と融合できる、開かれた職場である」ことからである。
- ・ 開店当時クッキーをつくらせている作業所は全国にあったが、稼働は週1、2回程度だった。それに対してぱれっとは毎日営業する。1年間で約400人が見学に訪れるなど、障害者の社会参加に大きな影響を及ぼしたという自負はある。
- ・ 障害者の作業工賃は、基本給:31,510円(高卒)(最高75,670円)、賞与(夏2ヶ月、冬3ヶ月)で、平均月額給与は52,000円となっている(賞与を含む)。

Restaurant & Bar Palette (1991年～)

- ・ 障害者・健常者・外国人が働くスリランカ料理のレストランを恵比寿で経営。運営は株式会社ぱれっとが行っている。
- ・ おかし屋ぱれっとでは実現できなかった、障害者と一般の人がともに働く職場をつくろうと模索、障害者の意見から、レストランを開店することとした。

- ・ 特に障害者が働いているということは宣伝していない。世間で言われてきた「障害者が働いているから利益があがらない」「障害者が働いている = 行政の補助金」という通説を打破するために、株式会社方式を採用した。
- ・ 株式会社方式のため、NPO 法人ぱれっととは別に、独立採算運営を行っている。
- ・ 営業時間は午前 11 時半～午後 3 時、午後 5 時半～午後 11 時半(金曜日は午前 1 時)。ランチからディナーまで対応できるようにしている。
- ・ 席数は 24 席。
- ・ 資本金は 3,500 万円。株主総数は 28 名だが、自営業の谷口元理事長の夫が筆頭株主である。あとは知り合いに声をかけて集めた。夫は NPO 活動当初からのアドバイザーでもある。
- ・ スタッフは、店長 1 名、スリランカ人コック 1 名と知的障害者 2 名で構成。知的障害者のうち 1 名は、主任にまで昇格している。
- ・ 障害者の従業員に対する給与は、勤務時間等による開きはあるものの、月 3～10 万円を支給している。

#### スリランカぱれっと (1999 年～)

- ・ スリランカで障害者が働くクッキー工場(スリランカぱれっと)を設立・運営している。
- ・ 日本のぱれっとの親たちの間では当初は反対意見も多く、説得に苦慮した。
- ・ 寄付金 1,000 万円と、日本財団からの助成金 500 万円でクッキー工場は完成した。
- ・ クッキーづくりは、日本の障害者が教えに行った。
- ・ 原則として運営は、スリランカの組織が行っているが、赤字の場合、日本から補填される場合もある。
- ・ 経営は赤字。思ったより原価が高く、その辺りの見通しが甘かった点は否めない。また、停電による PC の故障などで修理代がかさむことや、最近の原油高も経営状況を直撃している。赤字をどのように減らすかが課題である。

#### えびす・ぱれっとホーム (1993 年～)

- ・ 知的障害者を対象としたグループホーム運営と緊急一時保護事業を行っている。
- ・ ぱれっとの保護者たちの、「親亡き後」を心配する声を受け、グループホームの建設を思い立った。
- ・ グループホームの定員は 6 名。専従職員 5 名、代替職員、ボランティア等で対応している。
- ・ グループホームと緊急一次保護の場所が同じであったため、利用者(特にグループホーム側)のストレスがたまるなど、運営の難しさを突きつけられた。しかし、緊急一次保護事業をより気軽に利用し、保護者の負担が少しでも軽減されることを目指すという観点から、現在も継続している。
- ・ グループホームは、渋谷区の補助を受け誕生した。渋谷区からの委託料が主な収入源だが、事務局の人件費などがかさみ、赤字になることもある。

たまり場ぱれっと (1983 年 ~ )

- ・ 障害のある人たちと共に余暇活動を行う拠点。おしゃべり、スポーツ、パーティ・旅行、英会話教室などを行っている。
- ・ 時代とともに質・内容が変わっていった。20 年前は障害者の仲間をつくるための拠点だった。現在は外国人も健常者もみんなが集まる場所である。逆に障害者は積極的に外へ出て行くようになった。
- ・ 収入源が限られているため、会員からの会費等で賄っている。

全体

- ・ 広報啓発活動として、会報「ぱれっとつうしん」や HP など情報発信をしている。

### **ウ) 事業の立ち上げ時について**

コミュニティビジネスを立ち上げた理由、対応している社会的課題

- ・ ぱれっとでは、知的障害者の自立のために就労に力を入れている。障害があっても当たり前の生活を実現させるためにレストランとおかし屋(クッキー)を始めた。
- ・ 商売をするには地域に溶け込まないとできないが、コミュニティビジネスとして意識は特にしていない。自分たちのビジネスは社会全体に影響を及ぼすような役割、意味を持つ企業としてソーシャルエンタープライズと考えている。
- ・ 20 年以上前から、障害者もビジネスをして対価を得るべきだと言ってきたが、福祉の世界では、障害者がビジネスなんてできるはずがないと言われてきた。そのような中で新しい福祉を模索して 20 年以上続けてきたという実績が周囲に認められたと思う。
- ・ 谷口元理事長が障害者の親でなかったことで、障害者を客観的に見ることができ、障害者を取りまく社会の矛盾点がよく見えた。それが問題意識となり活動につながっている。生きていく上で選ぶということは当たり前なのに、障害者には選択肢がなかった。それをつくっていきうというのが出発点である。

立ち上げ時の体制

- ・ NPO 法人ぱれっとの母体は、1983 年7月、渋谷区教育委員会主催「えびす青年教室」(知的障害者の社会教育の場)のボランティア有志が、障害者の人間関係や生活圏の拡大を目指して設立。いろいろな人たちが「ぱれっと」で出会い交流することで新しい可能性を生み出すことに挑戦する。
- ・ 2002 年に NPO 法人となる。

### **エ) 立ち上げ後、現在に至る変化について**

活動分野の変遷

- ・ 「たまり場ぱれっと」(1983 年 ~ )を皮切りに、「おかし屋ぱれっと」(1985 年 ~ )、「Restaurant

「& Bar Palette」(1991年～)、「えびす・ぱれっとホーム」(1995年～)、「ぱれっとインターナショナル・ジャパン」(1999年～)と、活動分野を広げてきている。

## 年収、利益の変遷、収益向上の要因

### おかし屋ぱれっと

- ・当初は正職員を雇う資金的な余裕がなく、積極的に支援してくれるボランティアの存在は大きかった。
- ・組織運営が苦しかった時には、助成金を申請するか内部で議論になったことがあったが、改めて独自の運営を貫く決意をした。そのような時に、地域の投資家からの寄付が社会福祉協議会を通じて分配されるなど、困難に直面した時に、支援の手を差し伸べてくれた人たちの存在が大きかった。
- ・売上げは1993年ごろの2,400万円がピークで、それから1,800万円ぐらいまで落ち込んだ。現在は、2,000万円ぐらいまで持ち直している。売上げの減少は、社会の状況が変わり、同様のビジネスに参入する作業所が増えてきたため。真似をされるのはビジネスとして当然なので、売れるためには付加価値をつけなければいけない。
- ・売上げが落ちたことで職員に危機意識が芽生え、売上げ回復に向け、新商品の開発に取り組んだほか、周辺企業の事務所内でクッキーを販売させてもらうなどの営業努力も実を結んだ。
- ・2005年度の経営状況は、売上げ:20,163,604円、渋谷区からの補助金:19,964,338円(賃借料、事務費、事業費、通所員交通費)となっている。一方、経費としては、人件費のほか、賃借料が9,336,552円(月額778,046円)かかるなど、赤字となっている。

### Restaurant & Bar Palette

- ・バブルがはじけるまでは、経営はうまくいっていたが、その後は厳しく、1996年8月に店舗を移転・縮小(42席→24席)し、原価を低くするためのメニューの開発、営業時間の延長などの対応で、なんとか営業を続けているが、現在も経営状況は苦しく、ぎりぎりの人数で賅っている。
- ・現在の経常収支は黒字だが、開店時の借金の返済が重くのしかかっている。借金返済まで残り3年であるので、それまでは我慢が続く。
- ・支出の中で最も大きな割合を占めるのは人件費で半分以上に上る。しかし、もともとの人件費の水準が低かったため、店の経営が苦しい時でも給料の引き下げは出来なかった。
- ・恵比寿は飲食店の激戦区で、周囲の店舗も入れ替わりが激しい。そのような中で売上げを伸ばすために、1人ひとりのお客様へのサービス充実に努めている。具体的には、会員

図表 53 Restaurant & Bar Palette  
売上げ推移

年度	売上げ(円)
2001年度	24,099,219
2002年度	22,609,272
2003年度	19,716,830
2004年度	21,433,310
2005年度	19,517,800

向け特典(消費税分サービス、記念日に食事券進呈など)を充実させるとともに、NPO・NGO 活動のネットワーク拠点としてのサロンづくりに取り組み、定期的にイベントを開催している。

- ・ 厳しくても続ける理由は、障害者がここで働きたいという意思を持っていることが大きく、長年働いている障害者の職場を奪ってしまっていないのかという思いが強い。スタッフが成長して団体の質が維持できていることが励みだ。

## オ) 事業を継続するための対策について

### 収益力向上

- ・ 営業努力を重ねた。ぱれっと全体の活動の中で培ってきた企業とのネットワークを活かし、企業のイベントなどで販売させてもらっていることも大きい。
- ・ この5年間で企業の社会貢献に対する認識が高まり、ぱれっとを支援する企業も増えてきた。20年以上前から事業をおこし継続させているという実績を認めてくれているからだと思う。

### 経営の合理化

- ・ レストランは移転・縮小し、経費の削減を行った。
- ・ 経費の一番多くを占めるのは人件費、次に賃料であるが、削減はなかなか厳しい。

### マーケティング

- ・ 会報「ぱれっとつうしん」は、会員向けのみならず、交流関係のある NPO・NGO にも送付し、活動を外部に PR している。
- ・ ぱれっと通信の編集会議は月1回。スタッフ全員で記事を書く。記事はわかりやすい文章で、単なる報告ではなく問題提起をするよう求めている。これによってスタッフの文章力がつく。
- ・ ホームページについては、NPO 法人ぱれっとのほか、たまり場ぱれっと、おかし屋ぱれっと、Restaurant & Bar Palette が各自運営している。
- ・ マスコミや各種団体からの視察やヒアリングについても積極的に受け入れ、ぱれっとの活動に対する理解促進を目指している。

### リスク対応

- ・ 団体を立ち上げるときに多くのリスクがあるはずだが、今まではほとんど考えられてこなかった。団体の特性によってリスクも違ってくるが、きちんと分析をしてリスクをプラスに転換させるという考え方は重要になってくるのではないかと感じ始めている。それをしていないために、安直に立ち上げてうまく運営できない NPO が多い。

### 継続のための支援先

- ・ 現在の会員は 427 人で横ばいで推移している。初期の会員が高齢のため減少しているのに

対し、若い会員が加入している。会費は大きな収入源なので会員の獲得には努力している。

- ・ おかし屋とグループホームには渋谷区から補助金が出ているが、補助金はその用途に制限があるため、事務局の維持費やたまり場など他のセクションの事業費は、会費や他の資金調達方法でまかなっている。このため、隔月で外部の人やコンサルタントも交えて資金調達委員会を開いているが、人件費や賃貸料などに使える、自由度の高い資金援助を得られればありがたい。
- ・ 外資系企業(リーマンブラザーズ、モルガンスタンレーなど)とのつながりができるのは都心型のNPOの特徴かもしれない。外資系企業は社会貢献に力を入れているので、良いパートナーである。きっかけは、外資系企業の社会貢献活動を通じ、ぱれっととの縁ができ、息の長い交流を生み出している。具体的には、企業の社員食堂で、おかし屋ぱれっとのクッキーを取り扱ったり、六本木ヒルズにある企業の会議室を使用して、社員自らボランティアで英会話教室を開いたりしている。
- ・ 援助は活動面にとどまらず、今年は外資系企業2社から資金援助があった。1社はたまり場ぱれっとのプログラム実施に対する援助で100万円。もう1社は、用途自由な援助で400万円となっている。長い時間をかけて築いてきた信頼関係が、資金援助にまでつながっているのだと思う。

#### **カ) コミュニティビジネス継続のための助言**

- ・ 谷口元理事長は当初から20年で引退することを決めていたので、若手を育てるというポリシーを持っている。今の菅原事務局長は、他の団体にいたところからの知り合いで声をかけて来てもらった。
- ・ トップダウンはほとんどない。問題があった時は徹底的に話し合う。話し合いに参加することで皆が責任を持つようになる。
- ・ 全員が理念を共有していることは重要。スリランカでもスタッフ向けにワークショップを開いて理念の確認をしている。
- ・ スタッフに勉強する機会を与えている。内部で勉強会を行い、国内外の講座やシンポジウムに出席し、レポートを書いて他のスタッフにも還元する。スタッフは自発性を求められ、創意工夫するセンスがなければやっていけない。合わない人はやめていくので、鍛えられた人のみが残る。
- ・ ボランティアにも時間厳守など厳しい態度で臨んだ。知的障害者に社会に出る訓練をさせているのに、ボランティアだからという甘えは許されない。社会では当たり前のことだ。
- ・ ニーズによって事業を広げていった結果、障害者団体を超え、様々な団体とのつながりができ、ぱれっとの運営に大きな影響・貢献を与えるようになった。外資系企業からの資金・活動面での支援などは顕著な例である。

図表 54 ぱれっと の概要

**NPO法人ぱれっと(東京都渋谷区)**

活動開始: 1983年7月 法人格取得: 2002年3月  
 事業: たまり場ぱれっと、おかし屋ぱれっと、Restaurant&Bar Palette、えびす・ぱれっと  
 ホーム、ぱれっとインターナショナル・ジャパン  
 年間収入: NPOの約1億150万円(2005年度実績、約65%が補助金・助成金)

**立ち上げ( Restaurant&Bar Paletteの場合)**

1990年4月設立、株式会社方式、資本金3,500万円、株主総数28名

一般的な福祉作業所での、障害者と指導職員だけという職場構成に違和感。障害者と一般の人がともに働く職場をつくらうと決意。周囲の意見も聞き、レストラン開店を模索

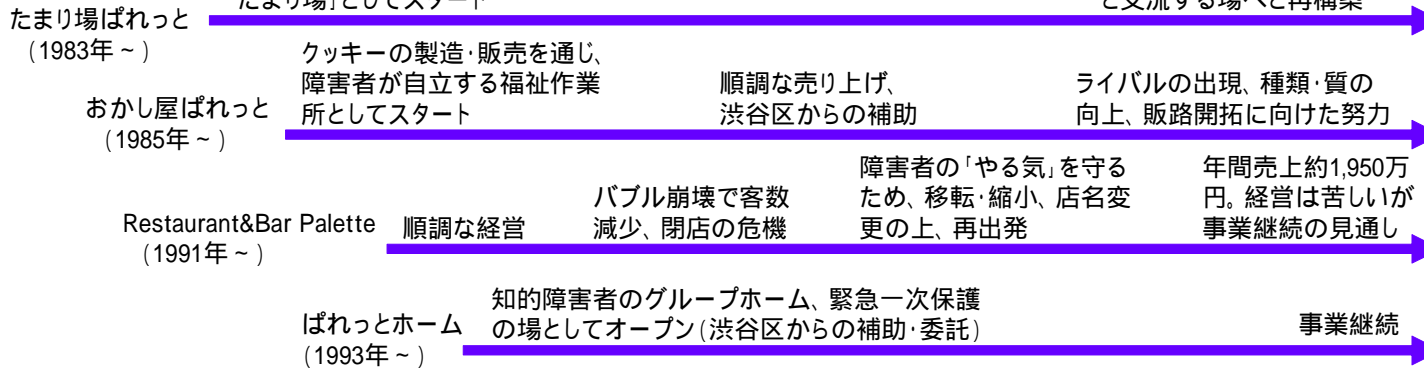


「障害者が働く = 行政の補助金に頼る」というイメージを打破しようと、自らで全てをまかなう株式会社化で事業実行



出資金を募り、資金を調達。中心となる職員を確保し、1991年4月「スリランカレストランぱれっと」として開店

**事業の変遷**



注) ぱれっとインターナショナル・ジャパンは、主にスリランカで障害者がクッキーを製造

**組織・地域資源の活用**

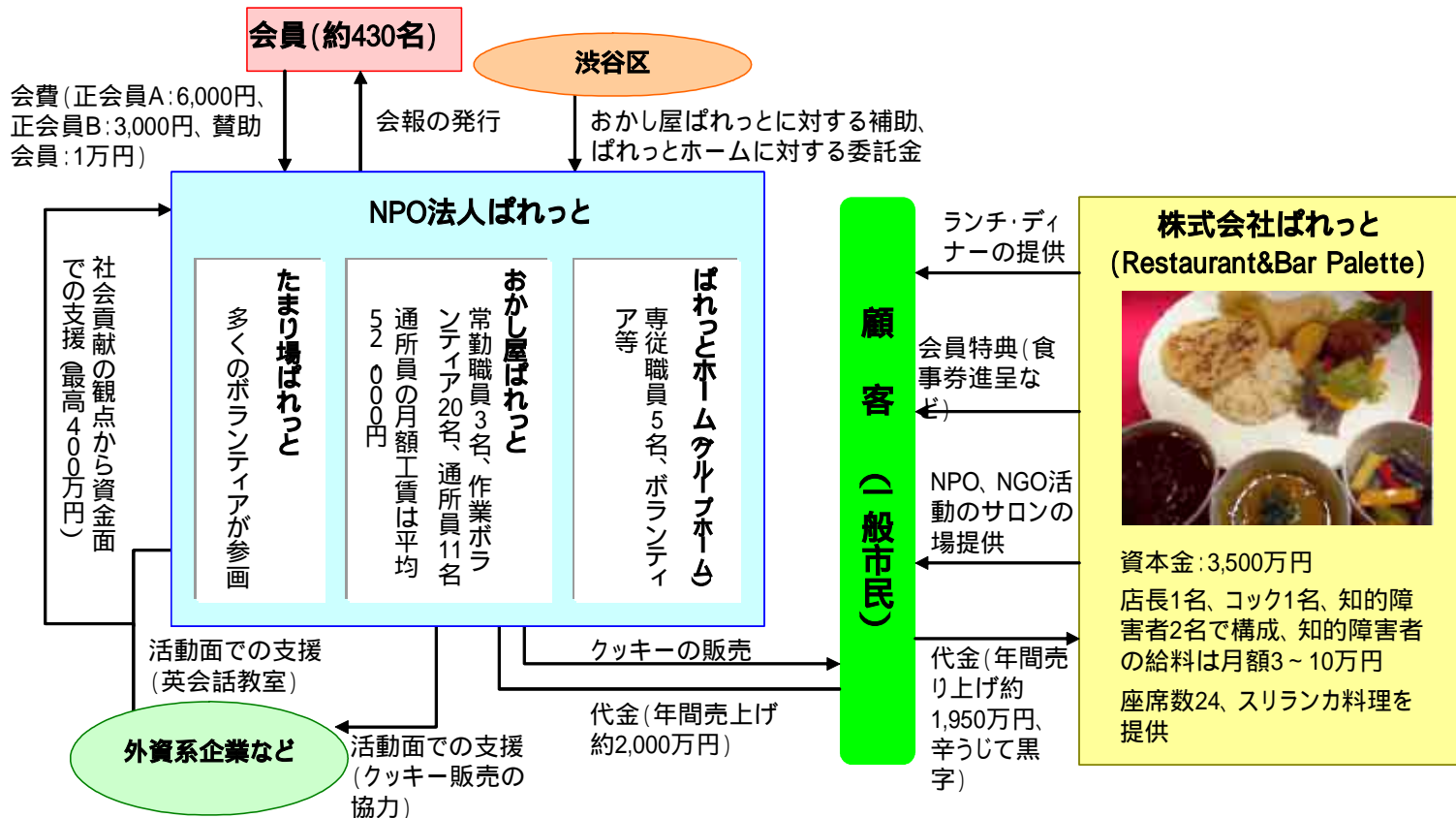


図表 55 ぱれっと のコミュニティビジネスの概要

**ぱれっとのコミュニティビジネスの状況**

< 経営安定化のポイント >

- ・商品開発と集客の経営努力(おかし屋ぱれっと:ライバルの出現に対し、新商品の開発、納品先の新規開拓で対抗、Restaurant&Bar Palette: 会員特典の充実、NPO・NGO活動の拠点としてのイベント開催など)
- ・ボランティアの積極的な支援(おかし屋ぱれっと)
- ・障害者団体を越えたネットワークの広がり(外資系企業からの活動面、資金面での支援)
- ・障害者の保護者以外が理事長になったことで、事業内容・状況を客観的な視点から分析できるようになった
- ・世代交代を見据えた人材育成(全員参加型の意思決定、勉強会の継続的な開催により、自主的に行動できるスタッフがそろう)



## 株式会社サンフォーレ（神奈川県）

日時	平成 18 年 10 月 26 日午後 2 時 30 分～午後 4 時
場所	サンフォーレ本社事務所(神奈川県藤沢市)
先方担当者	社長 堀井氏、取締役 井澤氏
資料	会社パンフ等

### ア) 団体の概要について

(業界の「常識」に反して)小規模の高齢者ケア施設を提案し、それをオペレーションの効率化と地域の協力等により見事に成功させた。

1992 年に事業に着手し、2年目から一貫して黒字を計上している。

#### 経営理念

『地域社会との調和の中で新しいシニアサービスを創造し、自由で活性化された高齢者社会の実現を目指します。』

#### 基本方針

##### (1)シニアルネッサンス

シニアは一人ひとり固有の人生を歩んでいます。年老いても他から束縛された生活を強いられることなく、自分なりの人生を貫き、自らの人生を完成させたいと望んでいます。

これを支えるのが、サンフォーレの人生完成期における『いつくしみの介護』です。

##### (2)街角ルネッサンス

21世紀の超高齢者社会はシニアの増大で社会全体を重い社会にはならない。老いも若さも自己実現の可能性を持つ、フレキシブルな社会でありたい。そのためには高齢者の増大を“負”の概念から“正”の概念の構築、すなわち市場の創造に結びつけたい。

市場の原点は雇用であり、地域社会の活性化です。サンフォーレはシニアサービスを通じてコミュニティビジネスを創造し、地域社会の活性化に力を注ぎ続けます。

### イ) 事業の概要について

#### 小規模ホームの開設

- ・ 当時は有料老人ホームといえは 200 床以上でなければ採算にあわないとされ、施設は軒並み郊外にあった。
- ・ 堀井氏は自らの介護経験等より、大規模・大量生産型の考え方から街中の立地で小規模ホームが事業として成立することを確信。それを 92 年からの公開実験、全 16 室のシニアホーム「サンフォーレ鎌倉」で実証。質と効率の両方を追求し、2年目から黒字を計上した。

## 現在の状況

- ・ 現在、12 施設を運営。
- ・ 12 のうち、いわゆる従来型の有料老人ホーム(これまでの特定施設入所者生活介護)は1つだけ。痴呆者、要介護者、健常者も利用できるグループリビング、プレイ・ワーク・カルチャーが充実したデイサービス等々特徴を持つ施設ラインナップとなっている。
- ・ シニアホームは介護が必要な人もそうでない人も入居でき、必要に応じてホーム内のケアや介護保険の在宅サービスを利用する。さらにシニアホームの中にも経管栄養などの医療的処置が可能なホームや全7室のミニホーム、全44室のサンフォーレという中規模なホームまでさまざまなバリエーションがある。
- ・ 当社では、会社を大きくすることを目的化していない。シニアが自分らしく地域で生きるモデルを地域社会に提供していくことが目的である。シニアといっても多様な人が居て、なおかつ地域の抱える課題も多様である。それらを解決していくために、当社では20~30のビジネスバリエーションが必要だと考えており、現在もその開発途上にある。
- ・ 「いつくしみの介護」という目標を掲げている。「これまでは‘生かしておくだけ’の介護でした。しかし、シニアが自分らしく生きるためには7対3で心のケアに重点を置く必要がある。」と考えている。心のケアとは小さな感動、癒しや悩みの共有である。「地域のあそこの桜が見てみたい」という希望に応えていくことこそ本来のケアだと考えている。

## ウ) 事業の立ち上げ時について

### コミュニティビジネスを立ち上げた理由、対応している社会的課題

- ・ 代表の堀井氏は、寝たきりと認知症であった母と祖母の在宅ケアを都合26年間続けた経験がある。そこから、家庭での介護に限界を感じ、今後は地域で支えあう新しい介護のあり方を目指し、「自分たちの老後は自分たちでよくしよう」という思いを持った。
- ・ 公的施設における高齢者ケアは、効率化を迫るあまり、一律的、非人間的なサービスになりがちであった。それを好む人はそれを利用すればよいが、それとは異なる選択肢も社会に必要だろうと考えた。自分たち自身で作っていくしかないと思った。
- ・ 湘南地域は昔から行政に頼らずに、住民が地域の問題に取り組むという地域特性がある。水道、ガス、交通(江ノ電)、学校などは、もともと民間が先に始めたものを行政が引きついでいる。堀井氏も湘南に生まれたことで、21世紀にふさわしい老後づくりで地域に貢献したいと考えた。営利だけを追求せずに地域を豊かにする目的のビジネスがあってもいいと考え、それを20年前から街角ビジネスと呼んでいる。
- ・ 会社設立は1988年。事業主体として株式会社を選んだ理由は、社会福祉法人にすると行政からの制約を受けるからである。自分たちのやりたいことは、従来の福祉サービスの枠におさまらないので、補助を受けない代わりに、制約も受けないやり方を選択した。地域貢献型の株式会社を目指して設立した。

立ち上げ時の体制、資金

- ・ 堀井氏を中心に3～4名の仲間で立ち上げた。
- ・ 資金面は堀井氏が別事業(コンサルティング等)で稼いだものを投入した。

## エ) 立ち上げ後、現在に至る変化について

サンフォーレの歩み

1988年 在宅サービス事業の準備のため会社設立

1991年 事業構想に基づく実験館候補決定

1992年 実験館「サンフォーレ鎌倉」開設

1996年 第1回神奈川県新企業創出オーディション優秀賞受賞

1997年 神奈川県が有望なベンチャー企業を育成・支援するためのオーディションを開催し、全国から200社余りが参加した。

当社は実験成果、将来性、事業計画、起業精神等の面で最優秀の評価を受けた結果、県の支援企業になった。

実験完了に基づく本格的事業展開として、「サンフォーレ鶴沼」を開設

第8回ニュービジネス大賞優秀賞受賞

全国レベルで優秀な起業家の支援活動を行っているニュービジネス協議会

(NBC)が実施したNB大賞選考において、当社の「小規模なシニアホームを拠点とした介護サービス」のコンセプトとその実践が高く評価され、97年度優秀賞を受賞した。

1998年 高齢者ホーム「神の庭サンフォーレ」(秦野)開設

1999年 グループリビング「リーラの家・辻堂」開設

2000年 公的介護保険適用事業所認定(鶴沼・鎌倉・秦野)

高齢者ホーム「サンフォーレ南林間」開設

(株)ユニバーサルホームとの共同出資により、グループホームの建設・運営会社「(株)リーラの家」設立

2001年 高齢者ホーム「サンフォーレ材木座」開設

グループリビング「リーラの家・鶴沼松が岡」開設

2002年 グループリビング「リーラの家・鶴沼鶴洋」開設

2003年 高齢者ホーム「サンフォーレ鎌倉栗田」開設

2004年 グループホーム「街角の家・南林間」開設

2006年 デイサービス「まちかど大船」開設

小規模多機能型居宅介護事業所「まちかどメンバーズ倶楽部・鶴洋」開設

事業展開の経緯

- ・ 1992年、最初のシニアホームである「サンフォーレ鎌倉」を開設した。これは、虚弱高齢者を主な居住者とした室数15室の小規模高齢者施設である。シニアホームとは次の通りである。

「一般の有料老人ホームには、大きく分けて健康であることを前提とする健常型と、ケアがなくては生活できない人を対象とするナーシング専用型の2つのタイプがある。後期高齢者になると日常生活動作について、必ずしも介護を要する状態ではないが一人で行うには困難が伴う、または時間がかかる人(虚弱者)が多くなるが、これらの虚弱者はホーム分類のどちらにも属していない。シニアホームは虚弱者を主とし、健常者および要介護者までを対象とした”シニアホーム“である。健常者の住まいを扱う高齢者住宅とは似て非なるものがある。」  
(パンフレットからの抜粋)

- ・ 当初、これを計画したところ、全ての専門家から高齢者施設は100名以上の大規模でないと、採算ベースにのらないと反対された。行政からも小規模ホームは前例がなく、許可がなかなか下りなかった。
- ・ 堀井氏はこれまでの介護体験から、従来の効率重視の経営に対し、質を重視した経営をすれば小規模でも成立可能と感じていた。それを証明するために、5年間の期限付きでサンフオーレ鎌倉を公開実験で運営することになった。その結果、4年連続で黒字をあげて堀井氏の主張が正しいことが証明され、行政からも認可を受けた。
- ・ しかし世間からは、福祉は行政がするもので、株式会社が金もうけのためにするものではない、という意見が根強かった。そこで、当社の方針を社会的に認めてもらうために、1996年に第1回神奈川県新企業創出オーディション、1997年に全国区の第8回ニュービジネス協議会が主催したNB大賞に出展し両方ともに優秀賞を受賞した。これで、社会から必要とされているビジネスということを証明した。

#### 年収、利益の変遷

- ・ 2年目から一貫して黒字を計上してきた。
- ・ 自分たちのビジョンをかなえるためには、ある程度の時間が必要だと当初から考えていた。一定期間継続していくためには、事業で黒字を出していくことが不可欠な条件であった。また、黒字を出さずして世間が認めてくれるとも思わなかった。
- ・ つまり、自分たちの想いを実現していくためには黒字を出していくことが必須条件であると考えていた。そのためにあらゆる努力を行った。

### **オ) 事業を継続するための対策について**

#### 収益力向上

- ・ 黒字を出すための工夫改善を徹底的に行うことが大前提。
- ・ しかし、売り上げを拡大しようとは考えていない。小規模でも採算の取れる方法を追求していくのが基本的方向性。

#### 商品開発

- ・ 湘南地域で養ったビジネスノウハウ(建築から運用まで)を提供していくビジネスモデルを開発中。
- ・ 四国、千葉で取り組んでいる。

## マーケティング

- ・ ほとんどの入居者は口コミで当社を知る。そのため、宣伝費等の費用がかからない。
- ・ 同業他社のサービスを気にすることはあまりない。自分たちより優れたサービスはないと確信している。そうはいつでも価格水準だけは他社動向を気にしている。あまり高くなってもまずいので。
- ・ 北欧の福祉は当社のやりかたと似ており参考になる。

## 人材作り

- ・ 当時は、サンフォーレの事業は「業界の非常識」を覆そうとするものであった。その際、下手に経験のある人材はマイナスだった。それよりも、未経験者を採用し、サンフォーレの理念を教え込む方が効果的、効率的であった。
- ・ 教育で社員を育てるしかない。1、2年目の研修プログラムがある。

## カ) 課題

- ・ 頭が痛いのは、世の中に知られていないこと。われわれは新たな「老後の生き方」を広げていきたいので知られていないことは悲しい。今後、同じような理念で事業に取り組もうとする人々に、われわれと同じ苦勞をしなくてもすむように伝授していく仕組みが出来ればうれしい。
- ・ 例えば、行政が、福祉ビジネス人材を育成するのにサンフォーレを活用してほしい。行政にノウハウを出して社会に広げていく方法もありえる。

## キ) コミュニティビジネス継続のための助言

- ・ 今はやっているから自分も同じように始める…というような取り組みは最も避けるべき行為です。社会貢献にしる、自分作りにしる、何を武器(差別化)にして競合と戦うのか、商品差別化を明確にした商品づくりが最も重要なことです。(堀井氏)
- ・ 福祉の人は福祉のことしか眼中にない。総合力をつけないとだめ。(資材調達、設備の開発など)
- ・ 社会への貢献意欲はあるが、それだけではだめ。同じような代用品が世の中にはたくさんある。理念を具体的に裏付けることが必要。他のサービスとの比較を徹底的に行い、差別化するポイントをはっきりさせないと事業は難しい。
- ・ 自分で自分を社会の評価にさらすことが必要。私募債は資金調達ではなく社会の評価だと考えている。「評価」にもいろんな仕組みがあるが、「お金を出してもらう」という評価が最も正直で明確な社会的評価ではないだろうか。 私募債を行った結果、銀行からの融資の際の金利が半分になった。他の銀行からの取引依頼が数多く寄せられた。
- ・ 公正性を確保しなければならない。(当社では、ケアマネジャーは社外に委託している。)

図表 56 サンフォーレ の概要

## 株式会社サンフォーレ

活動開始:1988年3月 事業:小規模有料老人ホームの運営。入居金600~1,400万、月々の利用料15~20万程度。  
年間収入:8~9億円

### 立ち上げ

•代表の堀井氏は、寝たきりと認知症であった母と祖母の在宅ケアを都合26年間続けた経験がある。そこから、家庭での介護に限界を感じ、今後は地域で支えあう新しい介護のあり方を目指し、自分たちの老後は自分たちでよくしようという思いを持った。

•会社設立は1988年。事業主体として株式会社を選んだ理由は、社会福祉法人にすると行政からの制約を受けるからである。自分たちのやりたいことは、従来の福祉サービスの枠におさまらないので、補助を受けない代わりに、制約も受けないやり方を選択した。地域貢献型の株式会社を目指して設立した。

•当時、高齢者施設を採算にのせる条件は200床以上の大規模とされていたが、堀井氏は小規模でも成立可能と考えた。それを証明するために、5年間の期限付きでサンフォーレ鎌倉を公開実験で運営することになった。その結果、4年連続で黒字をあげて堀井氏の主張が正しいことが証明され、行政からも認可を受けた。

### 事業の変遷

事業開始2年目(93年)から一貫して黒字を出してきた。

創業 1988年 在宅サービス事業の準備のため会社設立	自分たちの想いを形にして社会に問う ・1992年公開 実験館「サンフォーレ鎌倉」開設	「お墨付き」を獲得 ・1996年 第1回神奈川県新企業創出オーディション優秀賞受賞 ・1997年 第8回ニュービジネス大賞優秀賞受賞	地域社会からの評価を獲得し、地域密着を強化 ・2003年 少人数私募債による資金調達(1口100万円、40口、利率3.5%、償還期間3年)	ビジネスノウハウを他地域へ移転する事業 ・2005年から「SunNET」ノウハウ伝授の仕組みづくり
--------------------------------	---	--	--	--

湘南地域に計12の拠点を開設。小規模ながら品質と効率を両立させた運営ノウハウを確立。

### 組織・地域資源の活用

行政の「認定」自分たちの「正しさ」を自ら「証明」

ボランティア等の参画  
低コストで高品質なサービス提供

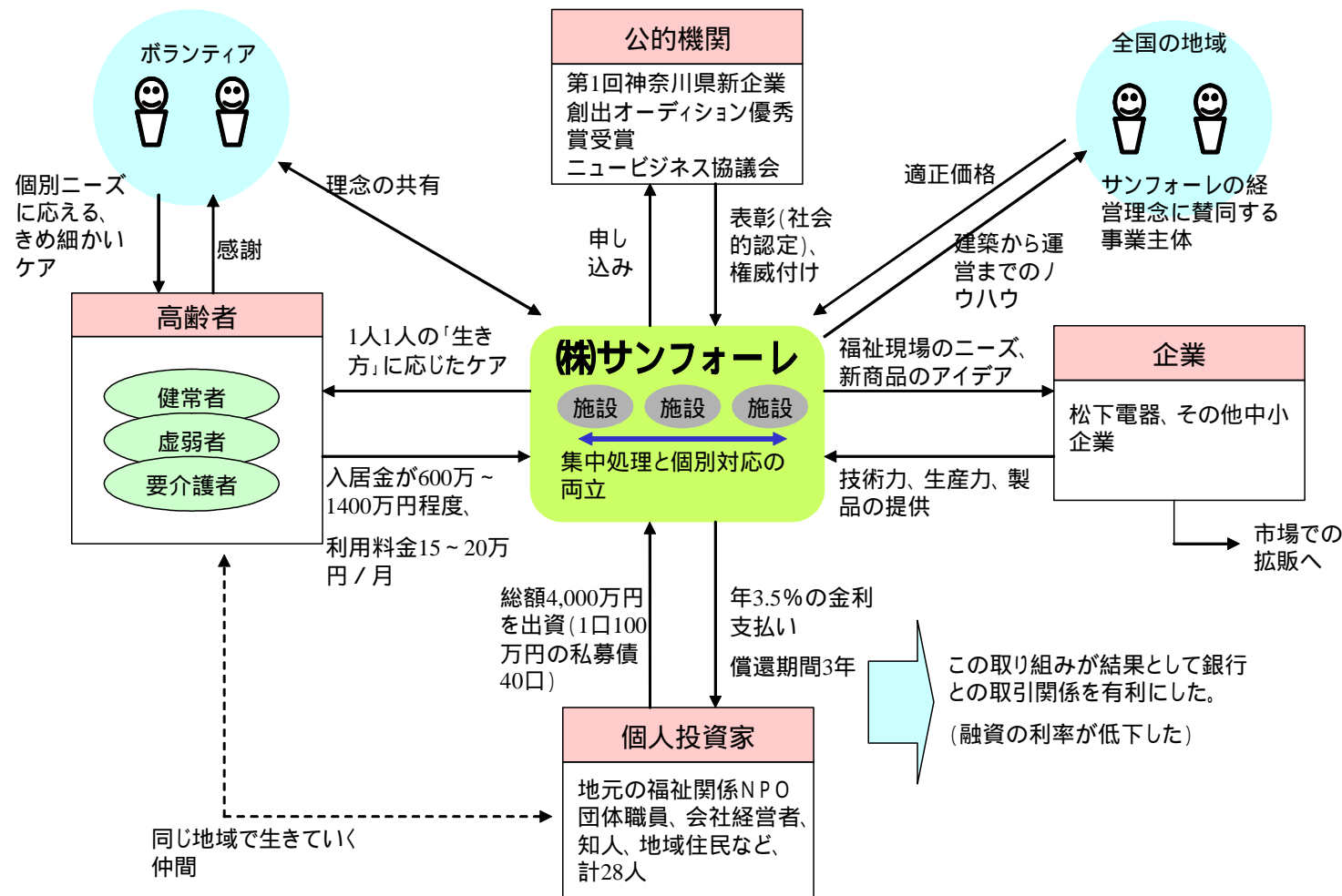
少人数私募債の発行  
地域との関係づくり

入居者は口コミが中心。  
広告宣伝費用が少なくてすむ。

図表 57 サンフォーレ のコミュニティビジネスの概要

**サンフォーレのコミュニティビジネスの状況**

- ・自分たちの理想を実現するために、「黒字経営」に徹底的に拘る。黒字を出すために行政、市民、企業等の力を活かす。
- ・自分たちの事業をオープンな評価に晒していくことで、社会の信頼を得ていく。(高い評価を得られるとの自信、裏づけあり)
- ・事業で養った自分たちのノウハウを社会に還元していく試み。



### 朝日村まゆの花の会（新潟県）

日時	平成 18 年 10 月 24 日午後 2 時～午後 4 時
場所	朝日村シルクフラワー製作工房(新潟県岩船郡朝日村 道の駅あさひ内)
先方担当者	代表 横井栄子氏
資料	「朝日村まゆの花の会 これまでの歩み」 パンフレット「蚕」、「ブライダルフラワー」

#### ア) 団体の概要について

- ・ 衰退していく養蚕業を残すためにまゆ玉による工芸品「まゆクラフト」を通じて、養蚕による所得を確保し、養蚕について広く知ってもらうために 1986 年から活動している。
- ・ 拠点であるシルクフラワー製作工房は道の駅あさひ内にあり、まゆクラフトの販売と体験ができるようになっている。
- ・ 会員は 50 歳代から 70 歳後半までの女性 17 名で、このうち現養蚕農家が 2 名、元養蚕農家が 11 名。平均年齢は 58 歳。
- ・ 代表はスタート時から横井氏で、他に会長が 1 名おり、1 年の交代制で全員が務める。
- ・ 全員にすぐに連絡がとれる体制をとっている。定例の会は何かあったら開く程度だが、連絡システムがあるので不自由はない。

#### イ) 事業の概要について

##### シルクフラワー製作工房での販売、体験

- ・ 拠点の工房は村所有の建物 1 棟を運営委託という形で使用している。賃料は月 3 万円。村からの補助金は当初は 150 万円だったが、毎年 10% ずつ減額され、今年からは 0 円である。
- ・ 工房に常勤しているのは代表ひとりで日給は 5,500 円。土日や団体予約が入った日は忙しいので他の会員も当番制で入る。その際は日当を払う。会員は仕事を持っていて忙しい人が多いので、話し合いで当番を決めている。
- ・ 工房の運営費は会員が作ったまゆクラフトの作品の売り上げと体験料でまかなっている。全員が同じ数の作品を納入して不公平のないようにしている。
- ・ 経理事務は代表が 1 人で行っている。過去に医療事務をやっていたこともあり数字には強い。
- ・ 商品は 300 円の小さな動物の人形から数万円のブーケやかご花、材料のまゆも販売している。2005 年の売り上げは約 900 万円。支出の内訳は、人件費 400 万円、材料費 400 万円、光熱費は年間 12 万円の固定制で、残りは通信料や雑費。

##### 展示販売

- ・ 隣接の朝日村物産館に売り場があり、個人単位で作品を納入している。全て個人収入なので、売上げは把握していない。以前は工房と同様に全員が同じ個数を納入して、経理も当

会がまとめて行っていたが、売上げに個人差が出てしまうことと、経理が大変なことから昨年より個人単位での納入になった。過去の年間売上げの最高額は 600 万円。

- ・ 新潟県の観光施設ふるさと村に展示コーナーを設けている。小さいスペースの割に手数料も高く売上げにはあまり貢献しないが、知ってもらう機会ととらえ、作品を見て工房に来てくれたらよいと考えている。
- ・ 以前は新潟市のホテルオークラに新潟特産品コーナーがあり、そこで展示販売ができたが、廃止になってしまった。売上げは結構あったので残念である。

### **ウ) 事業の立ち上げ時について**

コミュニティビジネスを立ち上げた理由、対応している社会的課題

- ・ 1985 年、山形県天童市の養蚕農家がまゆクラフトを製作していることを知り、村の養蚕婦人部主催で研修旅行に行った。その後、趣味で作品を作っていたところ、1986 年、村内の道の駅にオープンする物産会館で特産品を売ることを知り、まゆクラフトの販売を村に提案して売り場を確保した。それに伴って会を結成した。
- ・ まゆクラフトを始めたのは、1980 年代には県内に 100 戸あった養蚕農家が減少し、養蚕では生計がなりたたなくなってきた時期と重なる。また、ちょうどその頃にグリーンツーリズムが脚光をあび体験観光が浸透してきた。結果的に今まで養蚕にあてていた時間をまゆクラフトにふりかえたといえる。
- ・ 最初は小遣い稼ぎになればよいという軽い気持ちだったが、活動を続けていくうちに次第に自分たちのやっていることは、養蚕業を残すための活動だと気がついた。

立ち上げ時の体制

- ・ 立ち上げ時は会員が 19 名いたが、現在は 17 名。メンバーの入れ替わりはない。長く続けているのは、ほとんどが同じ集落の女性で、お互い気心が知れているからだろう。

### **エ) 立ち上げ後、現在に至る変化について**

活動の展開

- ・ 結成当初はアートフラワーの専門家からアレンジメントの指導を受けたり、全国に視察研修に出向くなどの技術向上が主な活動だったが、1987 年に新潟県主催の「シルクフェアにいがた」に出展した作品が好評だったことから、県各地から講習会の依頼や作品販売の申込が一気に増えた。
- ・ 1988 年、くず繭や羽毛を活かしたアートフラワーが村の特産品となり、「家の光」大会で農林水産大臣賞を受ける。これが契機で全国から注文や問い合わせが来るようになった。
- ・ 1990 年、特産物振興開発助成金を受けてパンフレット作成、技術開発を行い、このことで趣味の域から徐々にプロ意識が芽生えていった。

- ・ 1992年に県と岩船広域圏が行った「岩船地域ニューにいがた里創プラン」の「都岐沙羅の元気づくり支援事業」に申請し3年間の助成を受けた。申請はプレゼンテーション形式で行われるため、活動の意義を見つめ直すきっかけとなり、強みや今後の方向性などを考えるよい機会となった。それまでは小遣いかせぎ程度としか考えていなかった活動だったが、養蚕業を残すための社会的責任があることをこの時はっきりと自覚した。
- ・ 現在の養蚕業は最盛期の50分1の規模になってしまい、村には3軒の養蚕農家が残るのみである。出荷先は群馬の製糸業者が当会しかなく、製糸業者と仕入価格を比べると圧倒的に当会の方が高い。当会で繭を買っているから村に養蚕業が残っているといえる。今では会は養蚕を残す手段だと考えている。
- ・ 蚕はデリケートな生き物で農薬は一切使えない。養蚕業のために地域の農家は農薬を使わないなどの配慮が伝統的になされており、養蚕業が残っていることは環境のよい地域であることを意味するため、少しでも存続させていきたい。また、繭は賞味期限がないので廃棄することはない。工夫次第で活かせるすばらしい素材だと思う。

#### 拠点の完成

- ・ 活動が広がっていくにつれて拠点の必要性を感じ、体験製作や講習会を開催できる自分たちの場所がほしいと村に要望した。
- ・ 3年後の1996年に現在のシルクフラワー製作工房が村によって建設された。建設にあたっては計画を出して村の担当者と話し合ったが、予算や建築基準法、消防法などの制約で大幅な修正がなされた。完成した建物は自分たちの希望とは大きく離れ、使い勝手がいいとはいえないものだったのが残念である。
- ・ 工房ができた時に、つくり方を教えたら作品の売り上げが減るのではとメンバーから懸念の声があがったが、代表の「作りたい人と買う人は違う」という意見で説得した。実際、体験を始めても代表の言うとおり売り上げは減らなかった。自分たちの拠点ができたことでメンバーの結束はさらに強くなった。
- ・ 村から施設を提供され、施設運営を委託されている。委託費として、平成8年度には150万円を村から受け取っていたが、スライド式に減額され、平成17年度は80万円、平成18年度は0円となった。この施設運営の委託費がなくなっても、なんとか収支はとんとんであるが、今後の事業継続を考えるとある程度の利益を確保することが必要であると思う。

#### 年収、利益の変遷

- ・ 会の収入は工房での売り上げがほとんどで、平成17年の売り上げは約900万円。数年前の1,300万円がピークで徐々に減っている。原因は、近くにできた野菜直売所に観光客が流れてしまい、工房にこなくなったことによる。隣の物産館も売上げが落ちている。
- ・ ただし、売り上げについては工房が運営できる程度の収入でよいと思っている。運営費が足りない時は、会員が自分の作品の売り上げを会に納入している。同じ方法で積み立てて研

修旅行にもあてている。現金を払うのは抵抗があるが、作品の代金をあてる方法だと負担感がない。

- ・ 体験に来る人は年間2,000人前後で、最盛期の2,500人に比べて少ないものの最近は比較的安定している。理由は地元のリピーターが多いからだろう。体験料は500円+材料費。

#### 体制の変遷

- ・ 工房ができる前は、委託販売や問い合わせの対応はJA女性部が窓口になっていた。工房ができたことにより、体験希望者の指導や販売のための人員が常時必要となったため、横井代表が専従になった。代表は養蚕業が盛んな頃にわざわざ勤めをやめて養蚕業に転じた経緯があるので、よそで再び勤める気にはなれず、当会で生計をたてられるようやってみようと思った。養蚕の経験があるので、工房に来た人に蚕に関する説明もできるという強みがあった。

### **オ) 事業を継続するための対策について**

#### 収益力向上

- ・ 工房を維持するにあたり収益を上げる必要があったため、材料費のみだった体験メニューに体験料として500円上乗せた。値上げの際には材料キットのバリエーションを増やして付加価値をつけた。年間の販売計画をたて、目標を達成するためにはどうすればよいかを考え、たての決断で、プロとしてやっていく自覚をもつきっかけとなり、大きな発想の転換だった。

#### 商品開発

- ・ 1999年に新潟県中山間地農業技術センターと共同で平面繭(布状の平面の繭)を商品開発した。市場への出荷価格は1枚2万円だが、同会で染色して使いやすい大きさ裁断し、クラフト材料として売ると10万円になる。付加価値をつけて販売することで農家にとって収入増につながった。
- ・ 桑の葉からつくる桑茶も商品化し、今年は2t出荷できた。他にも真綿の技術を復活させようと働きかけ技術者が1人誕生した。

#### マーケティング

- ・ 近隣の市で製作キットを使っただけの出張講習会を開き販路を開拓している。指導者を育てて普及活動の拠点にしていきたい。現在育成中だが、代表が外に出ると工房に人がいなくなるので、あまり頻繁に留守はできない。もう一人専従がほしいが、会の中には積極的に関わろうとする希望者がいない。
- ・ 近くには温泉旅館があり、夏は海水浴客が泊まる。雨の日は体験のために旅館が観光客をつれてきてくれる。人手があれば、こちらから旅館に出向いて体験教室を開きたい。
- ・ 近くにできた野菜直売所に流れた人を呼び戻したいが、どうすればよいかかわからない。体

験ができることをもっとアピールしたいと思っているが、建物は目を引くものでなく、外から見てもそれがまゆクラフト工房で体験ができる所だとわからない。体験を目的に来る観光客は、るるぶや HP などであらかじめ知っている。国道沿いののぼりを見てくる人も多少はいる。

#### 教育啓発活動

- ・ 1990 年から朝日中学校の家庭科の授業で、講師として繭について教えている。1994 年には生徒の作品が「全国まゆクラフトコンテスト」で特別賞を受賞した。
- ・ 小学校の総合学習では「養蚕からふるさとを学ぶ」をテーマに授業を行い、同会や JA などが協力している。村出身の先生でも養蚕が盛んだったことを知らなかったのも、最初は学校で蚕を飼うための桑の葉の入手に苦労していた。そこで、地元農家に協力を呼びかけるよう代表が提案し、子どもが地域の高齢者に手紙を書いたところたくさんの協力者が現れた。かつて地元を支えた養蚕業を大事にしたいという地域の思いがあったのだろう。
- ・ 高校からも地域経済学の授業の講師として声がかかっている。また、朝日村以外の地域の親子教室などからも講師の声がかかる。

#### モチベーションの持続

- ・ 積極的に外に作品を出展している。毎年、全員で全国まゆクラフトコンテストに出品し、1992 年にはグランプリ、2003 年には特別賞を受賞し大きな励みとなった。他にも群馬県にある絹の里に出品している。

#### 継続のための支援先・ネットワーク

- ・ アートフラワーの講師とは十数年来の付き合いで、技術的なことを始めよい相談相手となっている。工房ができるまで窓口となっていた JA 女性部ともつながりがある。
- ・ 新潟県中山間地農業技術センターには平面繭を商品化する際に技術協力してもらった。
- ・ 代表は以前、冬の農閑期に町営スキー場で働いていたことがある。そこで役場との接点があったため、会への支援も受けやすかったといえる。
- ・ 中間支援 NPO 都岐沙羅パートナーズセンターでは年 4、5 回、コミュニティビジネスに関して講師を招いて話を聞くつきさら塾を行っている。全国から実績のある人が来るので刺激を受ける。都岐沙羅の他の会員団体とも情報交換をしている。
- ・ 他の繭クラフト団体との横のつながりはこれからというところ。HP で検索して連絡をとったり、逆に当会の HP を見て千葉や埼玉から見学にも来る。また、お客さんから他の団体の情報ももらうこともある。
- ・ 富山県入善町にある美術館(発電所美術館)で開催された現代美術家の角永和夫氏の作品製作に協力した。白い網を張った回転する巨大なアルミ枠を天井から吊した状態で、50,000 匹もの蚕を放し、繭を作らせるというもので、富山県には養蚕農家がないため、当会に話がきた。そこで村の養蚕農家を紹介し 50,000 匹の蚕を納入した。

## **カ) 課題**

- ・ 道の駅の物産館には、当初会員一人ひとりに数量を割り当てて会として一括納入をしていた。しかし、売れる商品を作ることができる人とそうでない人の間に、売れ行きに大きな差が出来てきたことから、会員の意欲維持のためにも、会員に個人の納品番号を設定し、売れる作品をどんどん制作して売り場に出すようにした。しかし、工房では、従来の全員平等のやり方を継続している。物産館への納入方法には会員間に競争意識を喚起して技術向上を促すメリットがあるが、工房では、仲間としての平等感を確保するためにあえて従来の方法をとっている。
- ・ 会長は一年交替としており、全員がつとめる。これによって、会員の当事者意識を喚起している。会長のほかに、工房の代表があり、これは横井氏がずっとつとめている。代表が一番若く、後継者が育っていないことが課題である。補助金を受けた恩もあるので村のためにも続けていきたいと考えている。
- ・ 専従スタッフがいないので、代表が思うように動けない。代表は営業方法や今後の展開についていろいろとアイデアを持っているものの工房をあけることが難しいことから、実現する機会を逸している状況である。会員は同じ地域に住んでいる者、そして、同じ婦人部に属している者としての仲間意識と平等意識が強く、自分の力を試してビジネスにチャレンジしようとする気運が生まれてこない。

## **キ) コミュニティビジネス継続のための助言**

- ・ 最初は家族の理解を得るのは大変だったが、今は協力してくれる。工房で働くようになってからは夫の扶養家族から抜けて毎月決まった額を家計に入れ、真剣に働いていることを家族に示した。

図表 58 朝日村まゆの花の会 の概要

## 朝日村まゆの花の会 (任意団体)

活動開始: 1985年 1986年に会を結成 会員: 17名 事業: まゆクラフトの製作・販売(工房と物産館)、体験教室  
 年間収入: 900万円(平成17年度)。数年前の1,300万円がピークで毎年減少。

### 立ち上げ

地域に養蚕農家が減少し、専門の養蚕業だけでは生計が成り立たなくなってきた。しかし、地域の良好な環境のシンボルでもある養蚕をなんとか残したい。

1985年、山形県天童市の養蚕農家がまゆクラフトを制作していることを知り、村の養蚕婦人部主催で研修に。

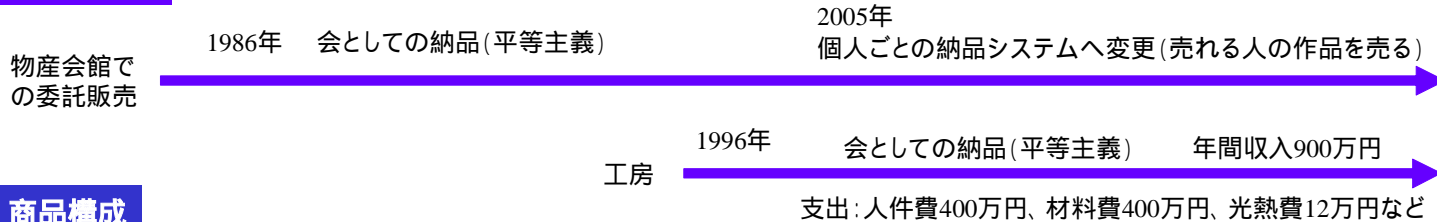
1986年、村の物産会館(道の駅)のオープンに伴い、会を結成。売り場を確保して、本格的に製作販売に乗り出した。

1988年に農林水産大臣賞を受賞し、全国から注文を受けるようになった。1992年、全国まゆクラフトコンテストでグランプリ受賞。

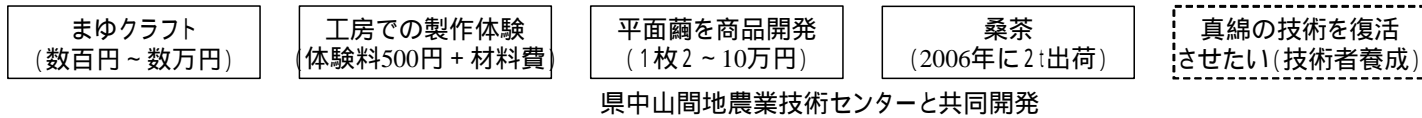
1996年、念願の活動拠点「シルクフラワー製作工房」が村によって整備された。

1999年、新商品の開発に着手、「都岐沙羅の元気づくり支援事業」に申請し3年間の支援を獲得。

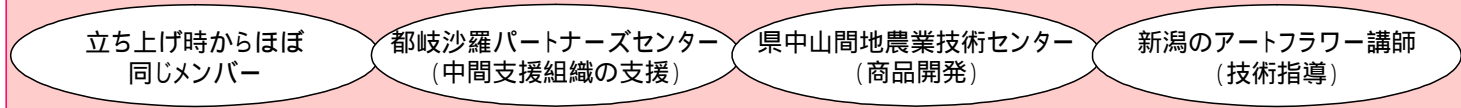
### 事業の変遷



### 商品構成



### 組織・地域資源の活用



図表 59 朝日村まゆの花の会 のコミュニティビジネスの概要

**朝日村まゆの花の会のコミュニティビジネスの状況**

< 経営安定化のポイント >

- ・商品開発を継続して実施(付加価値をつけてより単価の高い商品 = 養蚕農家にとっての収入増)
- ・会員の製作技術の向上
- ・活動拠点「シルクフラワー工房」を村が整備し、平成8～17年度まで管理委託費をもらっていた。村から光熱費を年間12万円に固定化。
- ・商品に賞味期限がないことから、在庫管理をしなくてもよい。
- ・運営費が足りないときには、会員が自分の作品を会に現物寄付し、会がそれを販売して不足分に充当している。

< 問題点 >

- ・物産会館と工房のある道の駅「朝日村みどりの里」自体への客足が落ちている。
- ・販路開拓のためのアイデアを持っている(温泉との連携、近隣市での出張講習会の拡大等)が、専従スタッフが代表一人であることから工房を留守にすることができず、動けない。
- ・同じ地域の仲良しグループとして、メンバー間に平等意識が強く利益を出そうとの意欲が弱い。

