

企業主導型
保育事業の新規開設・増員終了に伴う緊急開催!

今こそ必要な、保育業界の時流予測と経営戦略構築

企業主導型保育が進むべき道とは

社員の定着と新規採用

社員数50人の会社が

3年で150人へ成長

新規事業単体の成功

小規模1施設の園でも

売上8,000万円/年

新規事業拡大の成功

子ども・子育て事業の積極展開で

0施設が3年で7施設



企業主導型保育事業者がとらえるべき、4つのポイント

保育園単体の事業性確保と向上

採用・定着ツールとして効果検証

法人の広告機能としての活用

学童等の子育て支援事業への新規事業拡大

スローガンは「夢をカタチに」。株式会社シンメー 代表取締役就任に伴い、会社の経営改革を推進。その一環として企業主導型保育事業をきっかけに保育事業を立ち上げる。福利厚生充実に加えて経営方針である「赤ちゃんからお年寄りまで、住み慣れた地域で心穏やかに安心して生活するためのトータルサービスを提案」を実現するために、積極的に地域の子育て世帯にも園を促進する。

※講座内容はすべて同じです。ご都合のよい日時をおひとつお選びください。

オンライン開催

2023年7月3日(木)

お申込み期限 6月29日(木)

10:30~12:30(ログイン開始10:00~)

2023年7月4日(金)

お申込み期限 6月30日(金)

14:00~16:00(ログイン開始13:30~)

2023年7月20日(木)

お申込み期限 7月16日(日)

10:30~12:30(ログイン開始10:00~)

2023年7月21日(金)

お申込み期限 7月17日(月)

14:00~16:00(ログイン開始13:30~)

講演内容&スケジュール

第1講座

企業主導型保育事業者の知るべき“時流予測”

企業主導型保育事業の新規募集および定員増の終了が発表された今、事業者が知るべき保育業界の時流とこれからを解説いたします。

株式会社船井総合研究所 子育て支援部 チーフコンサルタント 菅野 瑛大

ゲスト講師

第2講座

ゲスト講座～稼働率100%のポイントと企業成長への活用～

介護事業を中心としていた法人が、企業主導型保育事業をきっかけに「子育て支援事業」に参入。学童保育や児童発達支援、放課後等デイサービスと関連事業へ展開・成功した事例を大公開!

株式会社シンメー 代表取締役 塩崎 友也氏

第3講座

保育事業価値最大化と次の一手

事業展開できたポイントの解説のみならず、保育事業の成功ノウハウもご紹介いたします。保育事業を活かしたブランディングや法人にもたらす経済効果の考え方を解説いたします。

株式会社船井総合研究所 子育て支援部 チーフコンサルタント 菅野 瑛大

第4講座

まとめ講座～今すべきこと～

本セミナーのまとめと今すぐ取り組める内容をお伝えいたします。

株式会社船井総合研究所 子育て支援部 リーダー 吉田 健人

開催要項

※講座内容はすべて同じです。ご都合のよい日時をおひとつお選びください。

オンライン開催	2023年7月3日(木) 10:30~12:30(ログイン開始10:00~) 申込期日 6月29日(木)	2023年7月4日(金) 14:00~16:00(ログイン開始13:30~) 申込期日 6月30日(金)	2023年7月20日(木) 10:30~12:30(ログイン開始10:00~) 申込期日 7月16日(日)	2023年7月21日(金) 14:00~16:00(ログイン開始13:30~) 申込期日 7月17日(月)
---------	--	--	---	---

本講座はオンライン受講となっております。諸事情により受講いただけない場合がございます。ご了承ください。セミナー参加方法の詳細は「船井総研 Web参加」で検索。

受講料 一般価格 税抜 15,000円(税込 16,500円)/一名様 会員価格 税抜 12,000円(税込 13,200円)/一名様

●会員価格は、各種経営研究会・経営フォーラム、および社長onlineプレミアムプラン(旧:FUNAIメンバースPlus)へご入会中のお客様のお申込みに適用となります。

セミナーのお申込みはこちら!

【PCからのお申込み】

下記セミナーページからお申込みください。

<https://www.funaisoken.co.jp/seminar/100434>

【QRコードからのお申込み】

右記QRコードからお申込みください。

お申込みに関してのよくあるご質問は「船井総研 FAQ」と検索しご確認ください。
船井総研セミナー事務局 <seminar271@funaisoken.co.jp> TEL:0120-964-000(平日9:30~17:30)
※お電話・メールでのセミナーお申込みは承っておりません。また、お問い合わせの際は「お問い合わせNOとセミナータイトル」をお伝えください。

時流変動！緊急インタビュー

まず、率直に今回の発表を
どのように受け止められていますか？

実のところポジティブに考えています。

保育事業特に企業主導型保育保育事業においては、新規参入による競争激化はありませんので、よりよいサービスを提供できるように磨き込みに集中できます。

その結果、保護者の皆様から一番に選んでいただけるように、認可保育所と肩を並べても優先順位が下がらないようにしていきたいと考えています。

比較的前向きに考えているとのことですが、そう構えることができるように、日々行なっていることや、今、挑戦計画していることはありますか？

常に2〜3年を見越して、中期経営計画を練っています。

その範囲で、早まったり後ろ倒しになったりするので、毎年調整をしながら事業にあたっているので、動きとしては今回の発表であわてるといことはありませんでした。

しっかりと計画を着実に進めていくことを徹底しています。一方で、現場が一緒に進められなければ、事業開始直後が不安定になるため、そのバランスは非常に意識しています。

ありがとうございます。

次にとどの様に制度が動くかを予測しながら準備を進められているのですね。

計画策定・実行と人的投資をできる秘訣を教えてください。

保育事業は、園児の定着があれば売上変動が起らないため、集客や細かい経営数値のこと以外に資源を投資できるというメリットがあると思います。

そのためには、年度末月の定員充足率100%を目指すのではなく、年間の定員稼働率100%を目指します。

目標を明確にすることで2019年8月の開園以来稼働率100%を維持しています。



そういった体制を構築するまでに
具体的にどのような取り組みを
しましたか？

「保育」としては後発参入であったため、営業の徹底を行いました。新しい事業のためOneチームで取り組むことを意識して、トップも自ら入り込みました。中でも、メンバーの役割分担を私が行い、やり切ることができるようにサポートしていきました。また、進めていく中で達成感を感じることができるような工夫も行いました。なお、制度の影響で計画が遅れた分、それを取り戻すようにメンバーと一気に取り組みました。

3年前から計画のひとつとして施設や定員を増やしていくこともあがっていました。

船井総合研究所の提案もあり、2022年度に向けた申請で一時預かりを付加による定員増をすることに決めて、預かり人数を増やすことが実現しました。

実は、新設若しくは預かり人数を増やしたいという想いと計画がある一方で、新規募集はなく手詰まり感もありましたが、制度を上手に活用することで課題をクリアできました。

手詰まりの時期に取り組んだことは
何がありますか？
また、その効果を教えてください。

運営基盤の強化を徹底しました。

特に役職者級の育成に力を入れました。

経営会議などに積極的に参加をしてもらい、数字にも少しずつ慣れてもらうようにし、園運営から園経営にシフトする意識を育てていきました。

自分達で検討・意思決定（会社への提案）ができるようなトレーニングを行うことで（権限移譲のひとつ）、成功・失敗双方の体験をしてもらいました。

こうした取り組みを通すことで、事業の感覚をつかんでいき、サービスの拡充や会社・園の発展

一度、認知と利用を最大化したことで、以降は時期に合わせた取り組みを現場が行なってくれることで、稼働率の担保ができるようになっていきます。

経営トップ自らがリソースを、
保育事業に投下する理由は何ですか？

企業主導型保育事業への参入は、福利厚生を充実させて、人材の定着・採用を強化したいという想いからのスタートです。

既存事業の介護事業では職員を育成した後に結婚・出産を機に離職するという損失が大きくありました。これをなくすためには、自分自身が保育事業のことを理解し、社員や求職者にそのメリットを知ってもらい、活用してもらえるように働きかけました。

その結果、ねらい通りそれ以上の従業員利用率と新規採用に伴う新規事業の活用ができています。

また、事業をしっかりと知ること、 「福利厚生の一環」から「事業としての価値」を知ることができ、大きく拡大しない場合においても中長期でしっかりと強化ができ、会社にとっての価値を出し続けることができるものであると理解することができました。

トップ自らが入り込むことで、
社内での事業浸透を最短で行えたという点ですね。

改めて、今の株式会社シンメーにとつての
保育事業と、今後の展望を教えてください。

直近3年で保育園を含む子育て関連事業所が7

の重要性やその楽しさを理解してもらえるよう働きかけました。

結果として新たな施策（事業展開）にも踏み込めるようになっていきます。

今回であれば、新規開設／定員増でどちらが現実的か、実際に制度を活用する場合、どちらなら実現できるか、ということも経営陣と園の役職者が一緒に議論を交わして決めることができました。



地固めをしたうえで、今後どのように
保育事業を強化していくのでしょうか？

絞られた中でも新しい動きに対応したいです。

新規開設がないということは、予算全体が縮小されるということであり、同時に淘汰の時代に突入すると考えています。

一方で、その限られた予算は、今いる事業者にさまざまな形で再配分されると予想しています。

たとえば、基礎単価が下がったとしても、既存の加算事業や新設される加算事業を取り入れていきながら、経営数値の維持、場合によってはその向上ができると考えています。

そのためにも、やはりそこに対応できる体制、つまり人材の育成が重要であると考えています。

施設に加えて、2023年2月には一時保育事業一般型を追加することができました。

こうした弊社の多くの事業・部署のメンバーが保育園を使っています。

保育園が社内のハブとしての機能を持つようになり、預かり以外の面でも社内でも新しい風が吹くようになりました。

例えば、保育事業から別事業へ職員が応援に行ったり、逆に応援に来てもらうことが実現できたりと、社内での人材の流動性もあがりました。離退職者もさらに減るだけではなく、各事業の良いところを真似しようという非常に前向きな動きがみられるようになっていきます。

加えて、事業経営が安定しており部隊がコンパクトだからこそ、そして業界が大きく変動している今だからこそ、さまざまなことに挑戦ができる、会社の中でのチャレンジ室的な枠割も持てると考えています。

実験・挑戦を繰り返し、効果検証を行い、良いもの、お客様にとって満足度が高いものを提供していきたいです。

そして何よりも社員が楽しく働き「夢をカタチに」できるような環境をつくる、初めの場所としても理想的であると考えています。

最後に、保育や子育てにおけるトータルサービスとは何か、これを考え抜いて、待ち受ける業界の停滞期においても、高い価値を出し、自分達も成長できる方法を探っていききたいです。

本日はありがとうございました。

ありがとうございました。

「コンサルタントの視点」

企業主導型保育事業の 新規募集・増員の終了を迎えて

今回の発表で、追い風と向かい風、両方が吹いています。整理すると以下の通りです。

追い風ポイント

新規参入がなくなる
顧客（園児）の奪い合い
企業主導型マーケットでの優位性
企業主導型保育事業施設の認知拡大

向かい風ポイント

新規施設を開設できない
定員を増やせない
制度運用の厳格化
制度そのものが終了する不安

もちろん事業を考えるとときにはリスクやデメリットを見て判断することが多いでしょう。しかし、こうした逆境に対して船井総合研究所ではプラス発想、つまりどのようなようにしたら前に進むことができるのか、を考えます。

一つずつ見ていきます。

新規施設を開設できない・定員を増やせないという悩みへは、まず一つ加算を上手に活用して事業の幅を広げることができます。

次に、制度運用の厳格化については、やはり

株式会社シンメーの事例より

株式会社シンメー・塩崎氏のインタビューでは、選ばれ続け、生き残る法人・園をつくるためのヒントが多く隠されていました。

常に計画を持つ

計画すなわち目標をもって園経営を行うことは非常に重要です。

事業計画があるということは、事業者のみならず現場にも大きな影響を与えることに繋がります。例えば「もっと質を上げよう」「もっと人財として成長しよう」と言っても、現状に問題がなければ、ましてやそれによって何かが変化することが少ない保育事業であれば、従業員には響きません。

ところが、しっかりと「なぜ」さまざまな取り組みをしてほしいのか、という「目標・目的」を伝えることで、その必要性を感じてもらうことができるのです。

繰り返し述べているように中期経営計画をつくり運用することは、制度対応に役立ったり、法人の成長目標になるだけではなく、現場の成長を促すための回路にもなるのです。

トップが入り込み自走できる仕組みをつくる

新規事業（保育事業者の皆様にとっては新たな制度）に対しては、経営陣が自ら関与することの重要性が示されています。

これは、時間を全て費やししよう、というわけではありません。現場が自走するための最短距離が、初めはトップが入り込み並走して助走ス

ウェルカムで受け入れるべきと考えます。なぜなら、これまであいまいだったルールや考え方が明確化されることで、制度への対応に悩まされることが少なくなります。意思決定のしやすさに繋がりますので、本来かけるべきところに時間を割くことができます。加えて、残念ながら発生してしまった不適切な助成金運用している事業者が退場することにより、企業主導型保育施設の安全性そのものが担保されていきます。

制度そのものの終了については、現時点では考えない、ということがポイントです。基本には予算の出所が担保されている事業ですから、急な制度終了などはないと予想されます。また、こども家庭庁の新設に伴い、さまざまな状況が変化していきますので、動向をしっかりと通っていくことが重要です。このように、一見デメリットに見えるような状況もプラスに働きます。

業界が大きく動くときこそ、戦略が重要

上記では、一見すると企業主導型保育事業は安定的で心配がないように述べています。改めて意図を整理すると、あくまでもポジティブにとらえられる要素が多い、というだけで「楽観視してよい」というわけではありません。

ピードを上げて早く離陸できるようにすることです。

現場のレベルを上げる

トップによる現場の伴走の話をしましたが、これによって、現場の目線は大きく上がります。これは、挑戦しても大丈夫という安心感からくるものです。

スピード感をもってさまざまな取り組みを行うために、権限移譲を進めることが重要ですが、意思決定ができる人財が必要です。

プロジェクトや研修、各種ミーティングを通して、園の中心となる職員一人ひとりの長所を見極め、経営感覚を養っていきます。

同時に、非役職者のメンバーにおいても、成長を促すことができるような仕掛けを準備したり、そもそも安定したサービスが提供できるだけの人員を揃えたりといった下準備も行う必要があります。

効果検証を行い次につなげる

数値も重要です。経営が成り立っているか、施設を維持するための積立金は作れているか、再投資するための利益は出ているか、といった基本的



そもそも、今回の新規募集終了は、待機児童数の解消が進んでいることが主な理由です。つまり、需要と供給が一致し始めてきていることを意味します。加えて、生まれる子どもの人数は予想をはるかに上回るスピードで減少しています。

市場環境が厳しくなると、生き残る法人・園／淘汰される法人・園の二極化が始まります。しっかりと時流の移り変わりに乗ることができれば前者に、そうでなければ後者になるのです。

生き残るためには、これまで通り、行き当たりばったりではうまくいきません。事業として制約も多くあるため、今ある施設や資産を120%活かさなければなりません。

そのためには、現状を把握し、自分たちが進むべき道を決め、そこに到達するためのロードマップをひき、実行していくことが必要不可欠です。加えて、業界がどのように変わっていくかを予測しながら逆算していく必要があります。



なことが意外と忘れられがちなのが企業主導型保育事業です。まずはここを押さええます。

その上で、離職防止や採用にどれだけ施設が貢献したか、連携企業や地域への定員開放でどれだけCSV活動に繋がったかなど、表面的にでこない要素をしっかりと見極めていくことが重要です。

その結果を踏まえて、次の保育事業や子育て関連事業の計画、さらには法人全体の計画をしっかりと立てていく必要があります。

はじめの計画策定を行うためには、その前に現状分析が必要不可欠です。

こうした一つひとつの要素がまとめあげられて、企業若しくは事業としての戦略としてまとまっていきます。

事業単体においても経営戦略を構築・実行・見直しを日々行うことで、制度の急な変動にもしっかりと対応ができるだけではなく、高水準での業績を担保すると同時に、法人全体にとって相乗効果を生む取り組みにすることができます。

今回のセミナーでは、塩崎氏にご登壇いただき、具体的な取り組み方法や考え方をお話しいただきました。これまでも数度ご登壇いただきましたが、その際には企業主導型保育施設新規開設のポイントや園児募集を中心にお話をいただきました。過去にお話を聞いたことがある事業者や事業責任者の皆様にとっては、新たな視点を、初めてご参加される方にとっては、すぐにでも活かせる・実行できるような内容もお話しできます。

リアルセミナーだからこそ、お話できることもふんだんに盛り込まれておりますので、ぜひご参加いただき、たくさんのお話を聞いていただければ幸いです。

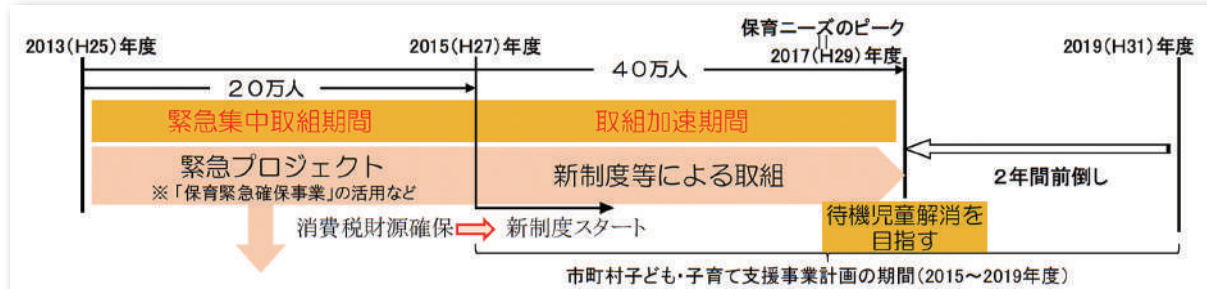
時流をよむ

10年間の保育業界の時流

保育市場の第一次成長期

保育施設が全国的な整備は、2013年度からの「待機児童解消加速化プラン」及び「子育て安心プラン」をきっかけにスタートしました。当時は保育ニーズのピークを2017年度と予測されており、同年度までに約40万人分の量の確保を目標としました。ここでは主に、認可保育所を中心に整備が進められました。

特に、実績のある認可外保育施設の認可移行や、事業所内保育施設の規制緩和、小規模保育事業の先取り（幼稚園での預かり保育や認定こども園での預かり強化含む）によって推進されました。つまり、この時期は既存事業者を中心としており、新規参入が難しかったことがうかがえます。なお、はじめ2年間における「子育て安心プラン」で計画された約20万人分の量の確保を達成し、翌年度には約9.5万人分の整備が進み計画を前倒しで進めることに成功しました。一方で、保育ニーズはより一層増しており、ピーク予測が後ろ倒しになることで、更なる整備が求められるようになります。



■出典: https://www.mhlw.go.jp/bunya/kodomo/pdf/taikijidokaisho_01.pdf

第二次成長期に向けた計画

「子育て安心プラン」から引き継ぐように「子ども・子育て支援新制度(以下、新制度)」が発表されました。これによって、2017年度までの量の確保が50万人分迄増員され、保育ニーズ増加に伴う待機児童対策として、先手を打つ形をとりました。そこで新制度では、従来通りの認可保育所等に加えて小規模保育事業による、特に待機児童となりやすい0・2歳の受け皿を整備していくこととなりました。しかし、認可事業では計画実行に時間を要したり、既存事業者だけでは計画のスピードには十分でなく、新規事業者参入を促すきっかけの一つとして、企業主導型保育事業も併せてスタートしました。これによって、各法人自らが雇用を促進すると同時に待機児童対策を行うことができる仕組みとなりました。

保育業界の現状を知り時流を予測する

保育事業は成長期から成熟期へ

企業主導型保育施設をはじめ、認可保育所や認定こども園等の整備を進めたことで、短期間で成長期から成熟期に達しました。

これまでは出生数よりも共働き世帯等の増加数が上回っており、業界規模が拡大し続けていました。しかし、ここ数年の出生数の減少は想定よりも早く、保育ニーズが急速に鈍化していきま

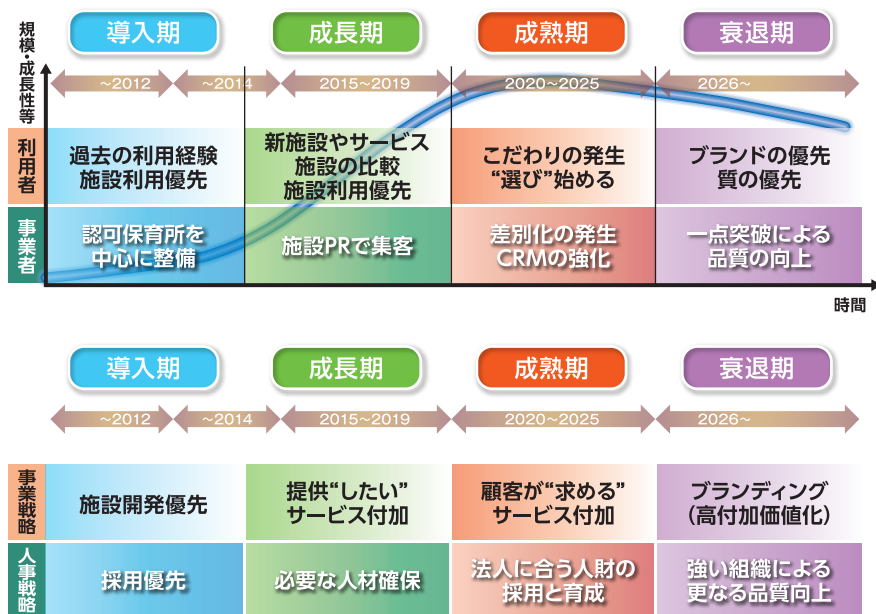
つまり、徐々に淘汰の時代に突入することを示しています。

事業参入して数年の、企業主導型保育事業を経営されている皆様においては、投資・回収ができているか、今後も継続的に法人にとってのメリットを残すことができるものかを効果検証する必要があります。そして、事業継続においては、これまでのやり方から大きく方向性を変えていかなければなりません。

事業ライフサイクル別のニーズとシーズ

成長期までと成熟期以降の顧客ニーズは大きく変わります。これまでは供給不足に伴い、事業者優位の環境でした。ところが、需給バランスが転換点を迎えていない現時点ですらも、顧客はサービス「選ぶ」ようになってきています。

つまりこれまで以上にサービスの差別化やマーケットインの考え方が重要になっていきます。保育事業においては、大きな差別化が行いにくいと



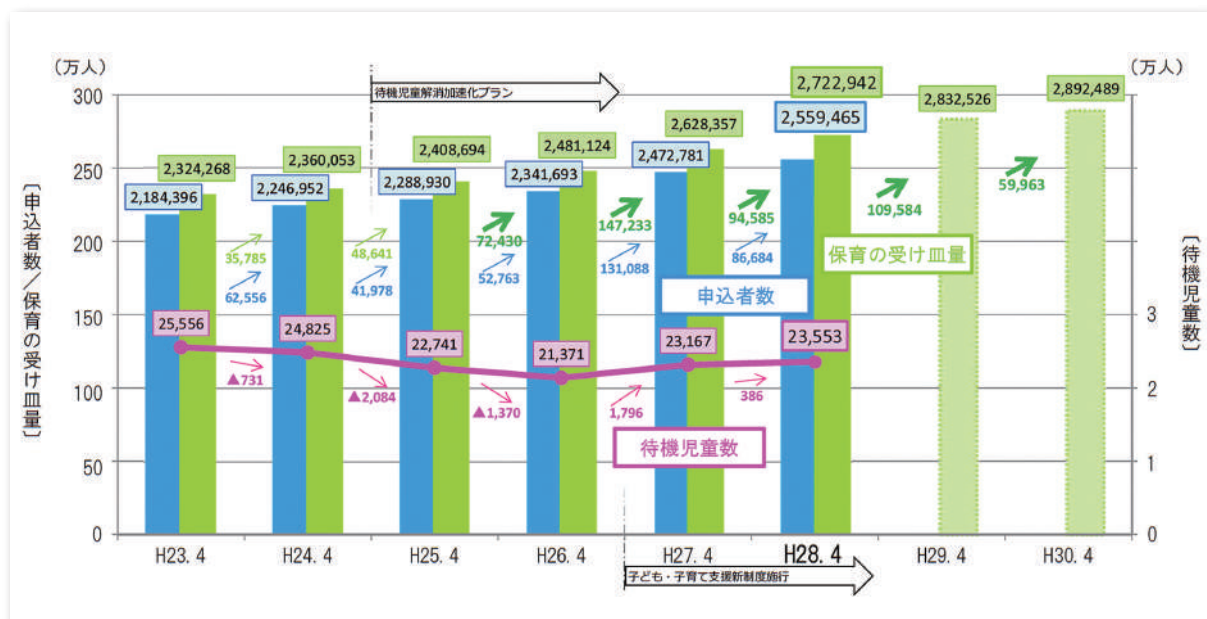
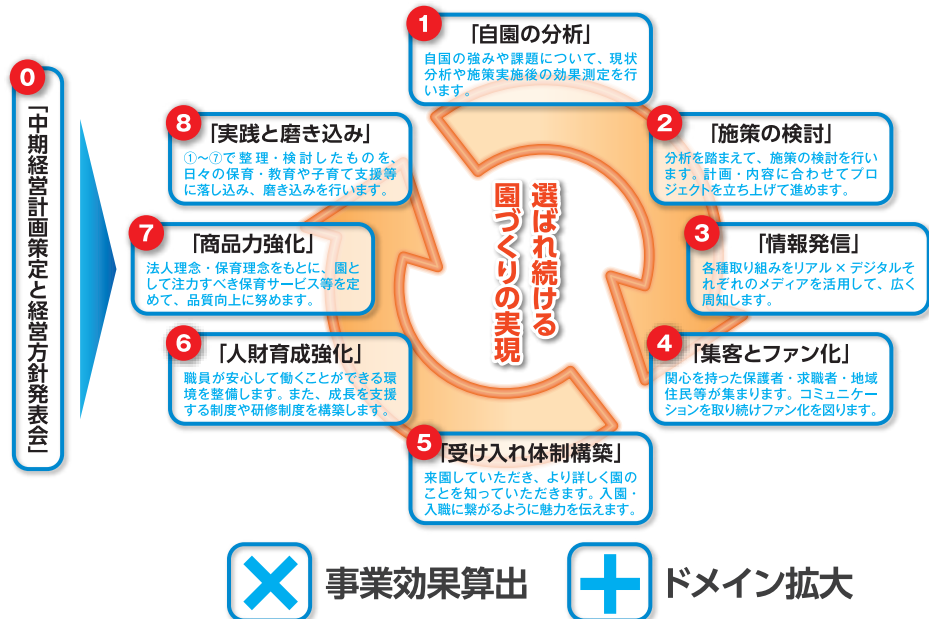
考えられています。しかし、ここを作り出すことができれば、事業継続において優位性を獲得することができます。

ポイントは、①法人特性を活かしたブランドコンセプトを再構築する、②従業員(保育者)が共通テーマをもってサービスを提供し、③そのコアリティを上げていくことにあります。

この実現には、少なくとも2～3年計画で進める必要があります。『今』準備することで、数年後に控えている衰退期にも、選ばれ続ける、残り続ける園(法人・事業)づくりに繋がります。

次の10年に向けてすべきこと

保育事業はある一定ラインを超えると、安定感が非常に高いものでありますが、ゆえに経営のPDCAの実行を怠ってしまうケースが多く見受けられます。選ばれ続ける園づくりを目指して、しっかりと事業の見直しを繰り返すことが重要です。さらに10年先を見据えた際には、本事業が法人にとってどのような効果を発揮しているのか、そして、さらに法人・事業を強化していくためには、周辺事業も含めた新規事業をどのように考えていくべきかを整理していくことが求められています。



■出典: https://www8.cao.go.jp/shoushi/shinseido/meeting/jigyounushi/h29/k_2/pdf/s6.pdf