

就労継続支援 A 型事業所の
経営改善に関する
事例集

目次

はじめに	4
1) 7つの基本戦略	
2) 全体の流れ	
3) 基礎調査仕様	
4) 生産活動収支≧賃金事業所の特徴	
戦略一覧表	
事例紹介	15
事例①とれたってマルシェ	16
社会福祉法人はるにれの里「オガ粉によるしいたけ栽培の確立 新規事業での生薬栽培」	
事例②ドリームファーム	20
一般社団法人ドリームファーム「高価格帯贈答品と家庭用商品による売上向上」	
事例③ラボラーレ登米	24
社会福祉法人ふれあいの里「少量多品種から受注拡大へ繋げる」	
事例④タオ江戸川	28
NPO 法人タオ江戸川「共同受発注センターを活用した高単価業務の獲得」	
事例⑤ディーセントワーク平山台	32
認定 NPO 法人やまぼうし「仕入れ先変更による原価管理と販路整理による利益率向上」	
事例⑥コッペパンハウス『パン屋のオヤジ』	36
NPO 法人ヒューマンフェローシップ「お客さんに喜ばれる 350 種のコッペパン開発」	
事例⑦ファムロード日野南	42
株式会社ファムロード「利用者のモチベーション UP による生産性向上」	
事例⑧ハイムあけぼの	46
社会福祉法人竹伸会「仕入れ見直しによる原価率低減とチラシリニューアルによる販路開拓」	
事例⑨サポートセンターめばえ	50
一般社団法人東広島自立支援センターあゆみ「利用者特性にマッチした業務切り出しと販路開拓」	
事例⑩ステップアップコープとくしま	56
株式会社ステップアップコープとくしま「提案営業による新規事業獲得」	

事例⑪ほほえみ	62
株式会社太陽「利用者特性にマッチした業務割り当てによる生産性向上」	
事例⑫カルペ	66
株式会社カルペ・ディエム「販売価格向上による原価率低減」	
事例⑬ブルースカイ	70
社会福祉法人南高愛隣会「業務省力化とスケールメリットを活かしたコスト低減」	
事例⑭障害者支援施設パールハイム	76
社会福祉法人大村パールハイム「正確な現状数値把握に基づく経営管理」	
事例⑮就労支援センター ジョイナスコーヒー	82
NPO 法人まちくらネットワーク熊本「パンの移動販売拡大による収益向上」	
事例⑯就労支援センター ピーターパン	88
社会福祉法人明悠会「パンの移動販売拡大と施設外就労先開拓」	
事例⑰障がい者福祉サービスながしょう	92
株式会社永正「時流にあわせた業務の獲得・入れ替えと多様な仕事の提供」	
事例⑱オールサポート	96
NPO 法人オールサポート「歯ブラシ製造の事業開発」	
事例⑲就労継続支援 A 型 NPO 法人にこ	100
特定非営利活動法人にこ「自主製品の絞り込み・撤退と高単価委託業務の獲得」	
事例⑳お弁当のまるよし	104
社会福祉法人キャンパスの会「顧客ターゲット変更による配送・商品コスト削減」	
考察	108
1) 「生産活動収支≧賃金」事業所の共通項	
2) 作業アセスメント表	
最後に	

はじめに

1) 7つの基本戦略

就労継続支援 A 型に限らず、事業経営においては、基本戦略は 7 つあります。各企業は、基本戦略を決め、または組み合わせて並行して実施することによって、実業を運営しています。

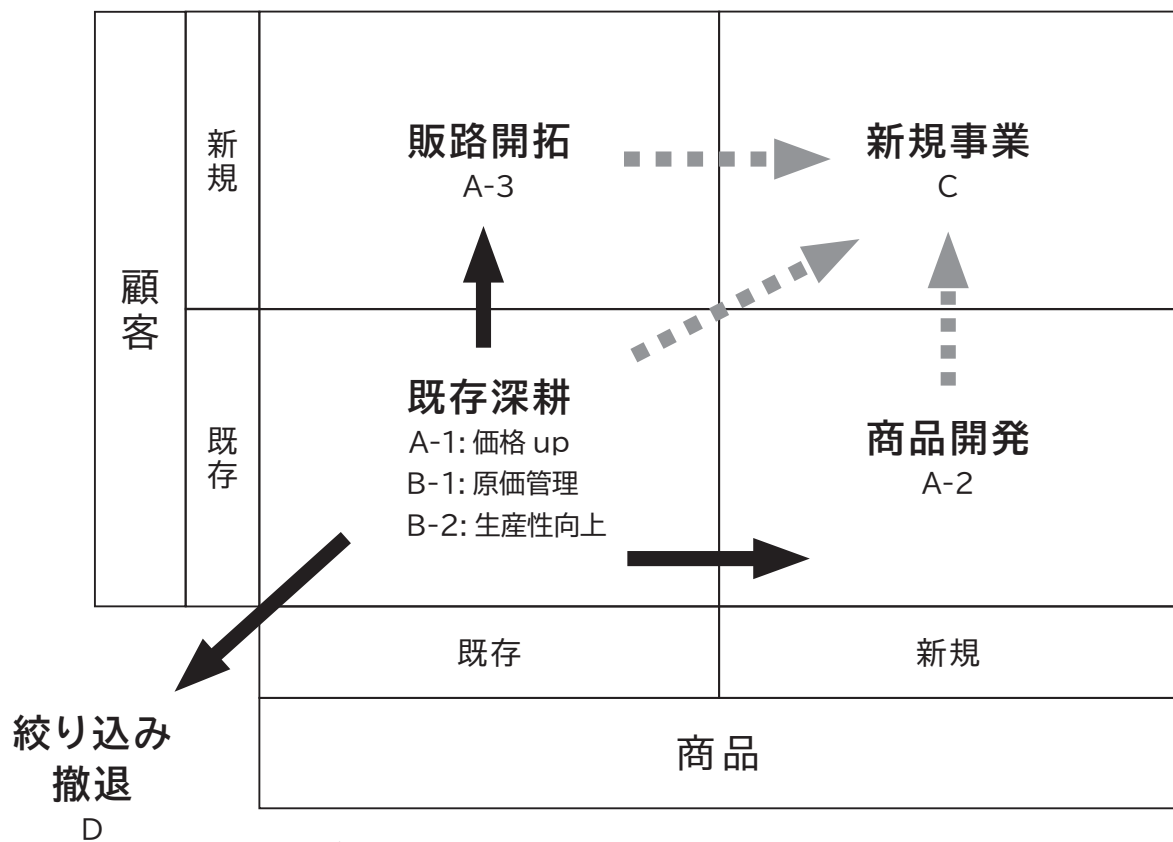
本事例集では、平成 29 年度に経営改善計画を提出した就労継続支援 A 型事業所（すなわち平成 28 年度は生産活動収支＜賃金）のうち、平成 29 年度中に収益改善（生産活動収支 $\geq$ 賃金）を実現した事業所を対象に取材し、基本戦略別に整理しました。

自身の事業所に近い作業内容、似ている利用者タイプ、事業の規模感、創業年度等々…。身近な事例が豊富にあり、多くのヒントが隠されていると思います。

是非、ご一読頂き、参考になる部分を 1 つでも見つけて、行動を変えて、現場に活かしてください。

【7つの基本戦略】

A	B	C	D
売上拡大	利益拡大	6. 新規事業	7. 絞り込み・撤退
1. A-1 価格UP	4. B-1 原価管理		
2. A-2 商品開発	5. B-2 生産性向上		
3. A-3 販路開拓			

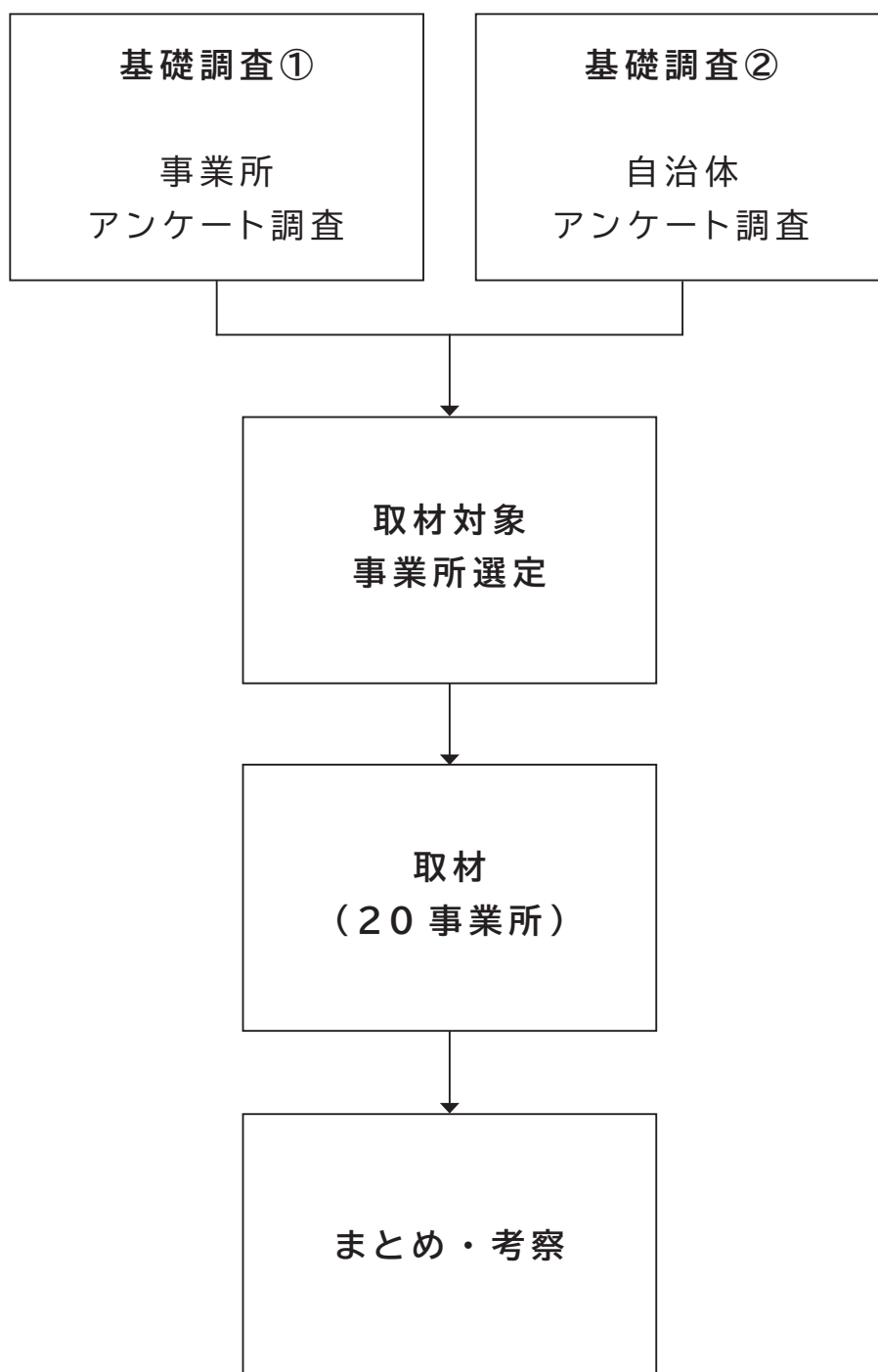


※アンゾフのマトリクス (Ansoff, I. (1957) . Strategies for Diversification, Harvard Business Review, Vol. 35 Issue 5, Sep-Oct 1957, pp. 113-124) を元に (株) インサイト加工

- A
 - ① A-1 価格UP..... 値上げ、価格交渉の実施
 - ② A-2 商品開発..... 既存顧客へ新規商品を提供
 - ③ A-3 販路開拓..... 既存商品を新規顧客へ提供
- B
 - ④ B-1 原価管理..... 原価率の低減（自主商品のみ）
 - ⑤ B-2 生産性向上..... 利用者の能力向上、工程細分化等
- C
 - ⑥ C 新規事業..... 新規顧客へ新規商品を提供
- D
 - ⑦ D 絞り込み / 撤退..... 注力度を下げる、ないしは辞める

2) 全体の流れ

基礎調査①（事業所調査）並びに②（自治体調査）を通じて、取材対象となる事業所を 20 か所選定しました。
なお、基礎調査①においては、生産活動収支≧賃金の事業所の特徴について仮説構築し、これを確認できるように、取材調査の設計をしています。



3) 基礎調査仕様

<事業所向け>

調査対象：全国の就労継続支援 A 型事業所（悉皆調査）

調査方法：郵送調査、ないしはインターネット調査→各事業所へ直接郵送 →アンケート記入用紙の送付先：(株) インサイト →挨拶状に QR コード + URL を記載し、PC・スマホ回答希望者を誘導

調査期間：7/23（月）～ 8/10（金）（3 週間）

配布数：3,661 件※全 3,990 件のうち、平成 30 年 7 月豪雨による災害救助法の適用地域 329 件を除く

回収数：632 件（紙 460 件、Web172 件）、回収率：17.3%

<自治体向け>

調査対象：都道府県（47）、政令指定都市（20）、中核市（54）の担当部門

調査方法：インターネット調査→各担当部門へメール送信（記入用 Excel 添付）→アンケート記入ファイルの送付先：厚生労働省

調査期間：7/23（月）～ 8/10（金）（3 週間）

配布数：121 件

回収数：30 件、回収率：24.8%

<基礎調査①事業所アンケート 調査内容>

1. 属性

- ①法人格、法人名、事業所名、担当者名、住所、電話番号、email
- ② A 型単独・多機能（移行、B、生介、自立、他）定員数、登録者数、平均利用人数
- ③障害種別人数（身体、知的、精神、発達、他）
- ④平均年齢、年代別人数
- ⑤利用時間別人数

2. 経営状況と戦略

- ① H27～29 収支状況（売上－経費≧賃金、売上＞賃金、売上＜賃金）、改善計画有無
- ② 7 つの事業戦略→実施していること（FA）

3. 注力していること（5 段階）× 17 問

- ①戦略（7）（7 つの戦略）、②計画（2）（BEP、完成度）、③支援（3）（環境、工程、能力）、④意欲（2）（利用者、支援者）、⑤支援活用（3）（優先 / 共同、補助金、ノウハウ）

4. 回答別属性

- ①達成意欲（支援者達成意欲、キーマン、新規受注意欲、基本姿勢）
- ②事業計画（作業別会計、BEP 算出、計画完成度、策定姿勢）

5. FA

4) 生産活動収支≧賃金事業所の特徴

【～基礎調査①事業所アンケート結果より抜粋～】

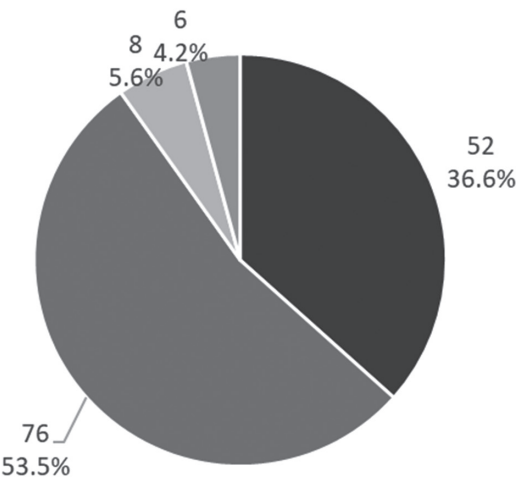
1. 損益分岐点売上高を収支構造の異なる作業別に整理して把握できている

目標賃金を支払うために必要な損益分岐点売上高の把握状況について、生産活動収支≧賃金（（+）と表記）事業所は「1. 収益性の異なる部門・作業別に把握できている」のが 36.6%に対し、生産活動収支<賃金（（-）と表記）の事業所は 28.1% となっています。

明確な数値目標を持つことが、まずは重要であると考えられます。

<損益分岐点を把握している事業所の割合>

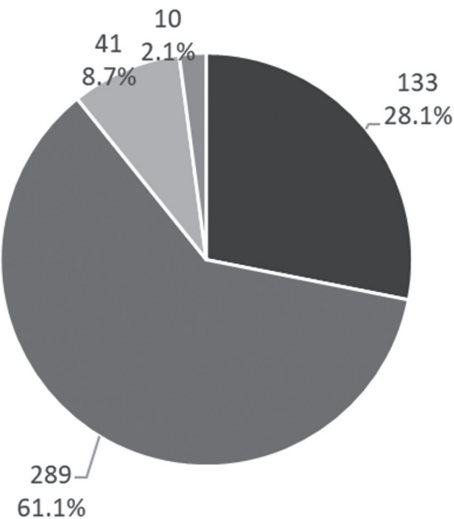
（+）の事業所（n=142）



- 収益性の異なる部門・作業別に把握できている
- 事業所全体として概要を把握できている
- 明確には分からない
- 今まで算出したことはない

回答	件数	構成比
1.収益性の異なる部門・作業別に把握できている	52	36.6%
2.事業所全体として概要を把握できている	76	53.5%
3.明確には分からない	8	5.6%
4.今まで算出したことはない	6	4.2%
計	142	100.0%

（-）の事業所（n=473）



- 収益性の異なる部門・作業別に把握できている
- 事業所全体として概要を把握できている
- 明確には分からない
- 今まで算出したことはない

回答	件数	構成比
1.収益性の異なる部門・作業別に把握できている	133	28.1%
2.事業所全体として概要を把握できている	289	61.1%
3.明確には分からない	41	8.7%
4.今まで算出したことはない	10	2.1%
計	473	100.0%

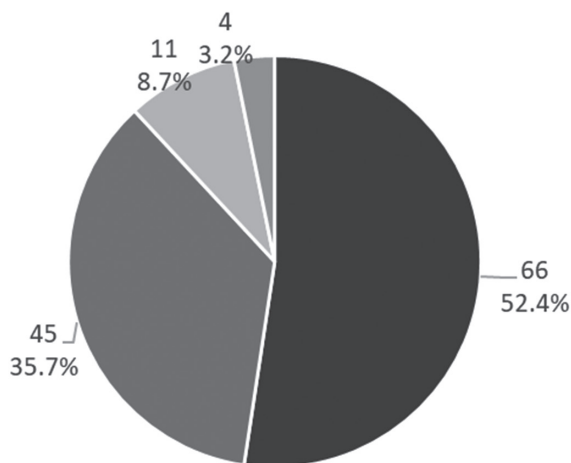
2. 正確な事業計画を策定しており、その計画通り実施すれば、目標達成できる

作成している計画書の達成度について、生産活動収支 $\geq$ 賃金の事業所は「1. 目標額に達する」が52.4%あるのに対し、生産活動収支 $<$ 賃金の事業所は19.5%と大きく異なります。

生産活動収支 $<$ 賃金の事業所は、計画書が「絵に描いた餅」になってしまっているのではないのでしょうか。

<計画を実行した場合の目標達成度>

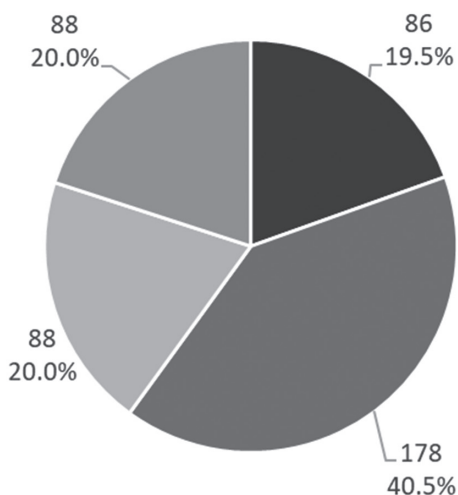
(+) の事業所 (n=126)



- 目標額に達する
- 目標額の75%に達する
- 目標額の50%に達する
- 目標額の50%に満たない

回答	件数	構成比
1. 目標額に達する	66	52.4%
2. 目標額の75%に達する	45	35.7%
3. 目標額の50%に達する	11	8.7%
4. 目標額の50%に満たない	4	3.2%
計	126	100.0%

(-) の事業所 (n=440)



- 目標額に達する
- 目標額の75%に達する
- 目標額の50%に達する
- 目標額の50%に満たない

回答	件数	構成比
1. 目標額に達する	86	19.5%
2. 目標額の75%に達する	178	40.5%
3. 目標額の50%に達する	88	20.0%
4. 目標額の50%に満たない	88	20.0%
計	440	100.0%

3. 生産活動収支 $\geq$ 賃金が注力していること、生産活動収支 $<$ 賃金できていないこと

生産活動収支 $\geq$ 賃金と $<$ 賃金では何が違うのか？

これを調べるために、数量化Ⅱ類による応用レンジ分析を実施しました。この分析は、結果($\geq$ か $<$)に対して、どの項目が影響を強く与えるのかを調べる手法です。結果の見方は凡例を参考にしてください。

その結果、「5）生産性向上」「9）事業計画の立案」「8）目標設定（損益分岐点売上高の算出）」に取り組めていない事業所は、生産活動収支 $<$ 賃金になってしまう、という結果がでました。

また、「11）工程改善」「10）環境整備」「12）利用者能力の開発」「4）原価率低減」に注力している事業所は生産活動収支 $\geq$ 賃金になる、という結果がでました。

なお、1）価格向上、2）商品開発、3）販路拡大、6）新規事業立上といった売上拡大系の戦略は影響は小さい、と言えます。

まとめますと、生産活動収支 $\geq$ 賃金の事業所は、

まず、

- ・ 目標を正しく算出して、事業計画を策定し、生産性向上に努めること。

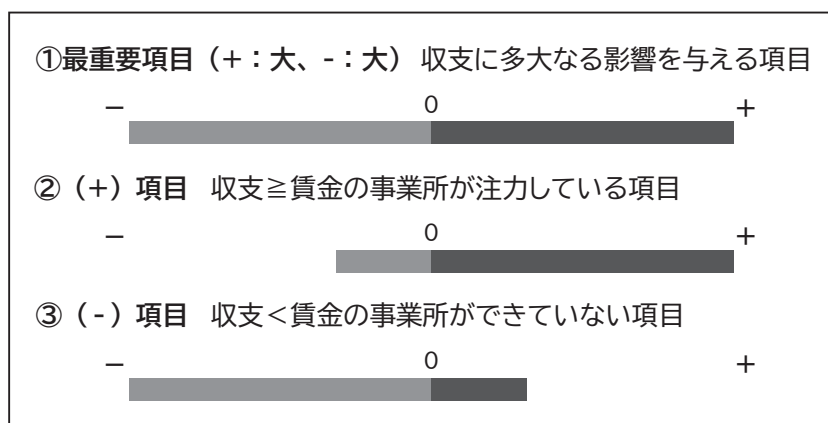
が最低条件でさらに、

- ・ 工程改善、環境整備、利用者能力の向上、原価率の低減に努めていることが分かります。

この土台があって、はじめて売上拡大系の戦略が活かされている、と言えます。

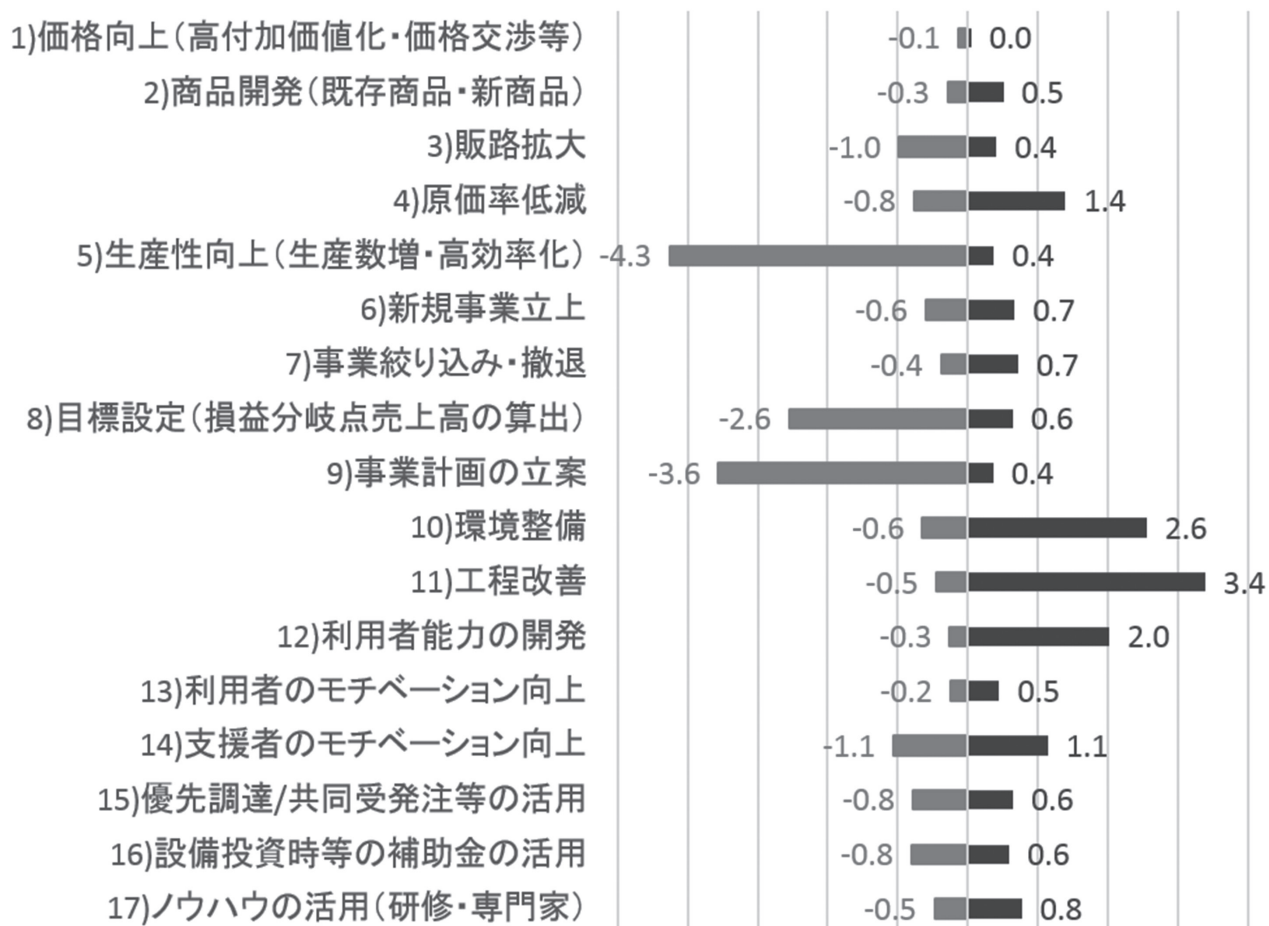
<凡例>

(+) (-) への影響の強さ (数値化Ⅱ類による応用レンジ分析)



■ (-) ■ (+)

-5.0 -4.0 -3.0 -2.0 -1.0 0.0 1.0 2.0 3.0 4.0

※調査結果詳細については、最終報告書をご確認ください (PDF ファイル : <https://insweb.jp/works/>)

事業所名	主な作業内容
① とれたってマルシェ（北海道）	農業
② ドリームファーム（青森）	農業、施設外就労（リサイクル工場）
③ ラボラーレ登米（宮城）	クリーニング
④ タオ江戸川（東京）	請負（DM 封入等）、パン製造販売
⑤ ディーセント・ワーク平山台（東京）	パン製造販売、弁当製造販売、カフェ
⑥ コッペパンハウス「パン屋のオヤジ」（神奈川）	パン製造販売
⑦ ファムロード日野南（神奈川）	印刷、デザイン、HP 製作
⑧ ハイムあけぼの（福井）	給食・弁当製造販売
⑨ サポートセンターめばえ（広島）	請負（封入封緘、HP 作成等）
⑩ ステップアップコープとくしま（徳島）	請負（スーパー付帯業務（コンテナ洗浄、配送トラック洗浄等））
⑪ ほほえみ（高知）	請負（ワイヤーハーネス）
⑫ カルペ（福岡）	弁当製造販売
⑬ ブルースカイ（長崎）	給食・弁当製造販売
⑭ 障害者支援施設パールハイム（長崎）	請負（宝飾品加工）、貝商品製造販売
⑮ 就労支援センタージョイナスコーヒー（熊本）	カフェ、移動販売
⑯ 就労支援センターピーターパン（熊本）	パン製造販売（訪問）、施設外就労
⑰ 障がい者福祉サービスながしょう（熊本）	請負（ポスティング、農業、清掃等）
⑱ オールサポート（熊本）	歯ブラシ製造販売
⑲ 就労継続支援 A 型 NPO 法人にこ（熊本）	食品製造、請負（食品加工等）
⑳ お弁当のまるよし（宮崎）	弁当製造販売

タイトル	基本戦略	+戦略
オガ粉によるしいたけ栽培の確立 新規事業での生薬栽培	B 利益拡大 -2 生産性向上	C 新規事業
高価格帯贈答品と家庭用商品による売上向上	A 売上拡大 -1 価格UP	A-3 販路開拓 B-2 生産性向上
少量多品種から受注拡大へ繋げる	A 売上拡大 -3 販路開拓	
共同受注センターを活用した高単価業務の獲得	A 売上拡大 -3 販路開拓	B-2 生産性向上
仕入れ先変更による原価管理と 販路整理による利益率向上	B 利益拡大 -1 原価管理	A-3 販路開拓
お客さんに喜ばれる 350 種のコッパン開発	B 利益拡大 -1 原価管理	B-1 原価管理 A-2 商品開発
利用者のモチベーション UP による生産性向上	B 利益拡大 -2 生産性向上	
仕入れ見直しによる原価率低減と チラシリニューアルによる販路開拓	B 利益拡大 -1 原価管理	A-3 販路開拓 B-2 生産性向上
利用者特性にマッチした業務切り出しと販路開拓	A 売上拡大 -3 販路開拓	
提案営業による新規事業獲得	C 新規事業	A-1 価格 UP
利用者特性にマッチした業務割り当てによる生産性向上	B 利益拡大 -2 生産性向上	C 新規事業
販売価格向上による原価率低減	B 利益拡大 -1 原価管理	A-3 販路開拓
業務省力化とスケールメリットを活かしたコスト低減	B 利益拡大 -1 原価管理	B-2 生産性向上 A-3 販路開拓
正確な現状数値把握に基づく経営管理	B 利益拡大 -2 生産性向上	A-1 価格 UP B-1 原価管理
パンの移動販売拡大による収益向上	A 売上拡大 -3 販路開拓	A-1 価格 UP
パンの移動販売拡大と施設外就労先開拓	A 売上拡大 -3 販路開拓	B-1 原価管理
時流にあわせた業務の獲得・入れ替えと 多様な仕事の提供	C 新規事業	A-3 販路開拓
歯ブラシ製造の事業開発	C 新規事業	
自主製品の絞り込み・撤退と 高単価委託業務の獲得	D 絞り込み・ 撤退	A-3 販路開拓
顧客ターゲット変更による配送・商品コスト削減	B 利益拡大 -1 原価管理	B-2 生産性向上 A-2 商品開発

事例紹介

事例①

基本戦略：生産性向上

オガ粉によるしいたけ栽培の確立
新規事業での生薬栽培北海道
石狩市社会福祉法人はるにれの里
「とれたってマルシェ」

1) 法人・事業所概要

項目		内容
法人名		社会福祉法人はるにれの里
法人設立年		昭和 61 年
実施事業		就労継続支援 A 型 (1)
事業所名		とれたってマルシェ
事業所データ	事業所設立年	平成 25 年
	住所	北海道石狩市厚田区聚富 171 番地 2
	電話番号	0133-66-3630
	利用者数	定員 15 人 / 10 人
	障害種別	知的：8 人、精神：2 人
	利用者との雇用契約形態	正規・無期雇用
	昇給・昇格	毎年 7 月実施、役職手当有
	配置職員	管理者及びサビ管（兼）1 人、職業指導員 1 人、生活支援員 1 人、就労支援事業指導員 2 人
	主な作業内容	生薬栽培
	営業時間	8:30 ~ 17:30

2) 平成 29 年度経営改善計画提出前の状況

● 平成 28 年度の収支状況

売上は 10,721 千円の規模で事業運営を行っていたが、販売原価が 9,939 千円ととなり、収益のみで利

用者賃金を支払うことはできず、自立支援給付費等 から 7,894 千円を補填していた。

● 平成 29 年度経営改善計画策定のポイント

自主事業では法人内で栽培しているしいたけの菌床培地の原料となるナラ原木が高騰し供給不足となり、生産計画に対する稼働率が 15% に満たない状況であった。ナラ原木の調達ルートの開拓と並行し、市場の価格変動の影響を受けづらく比較的安価で調達しやすいヤナギのオガ粉で試験栽培を行った。また、受託事業の生薬栽培が試験段階にあり、利用者全員の最低賃金を賄うことができなかったが、平成 29 年度より本格的に栽培開始となったため、収入増に向けて受託単価交渉を行った。

また農作業拡大の為に、事業所周辺の砂地を活用し栽培できる農産物を探していたところ、営業をした地元企業から生薬の契約栽培を受託。土地を2反から6町に拡大し栽培体制を構築。完全無農薬での生薬栽培に成功した。

3) 平成 29 年度の取組み事項

● 基本戦略：B-2「生産性向上」

原木からオガ粉を生産できる機材を導入することで、生薬、しいたけ栽培が生産計画通りの稼働率を確保できるようになった。

【オガ粉製造】



【しいたけ栽培】



● + 戦略

C「新規事業」

収入増加のために事業所周辺の砂地で栽培できる農作物を探していたが、農業経験者もおらず一向に進めることができなかった。そんな中、一切繋がりのない地元の大手生薬会社に営業メールを出したところ、アポイントを獲得することが出来、生薬栽培を受託することに成功した。

① 2 年間で 10 種類の生薬を試験栽培し、蘇葉（赤しそ）及び他 1 種類のみ栽培に成功。

② 企業の栽培担当者から生育指導を受け、失敗も数多く経験しながら事業継続したことでノウハウが蓄積。

企業の求める品質に達し収穫量も増加。

【紫葉の栽培】



● 利用者に対する支援の工夫

農作業はその日の天候によって作業の有無が決まるため、毎日の作業スケジュール共有が必須である。一日に行う作業は毎日掲示され、また朝礼で確実に確認することで、利用者一人ひとりが自分の作業に悩まないよう配慮している。

また委託元企業の担当者が頻繁に現場訪問しており、利用者に指導と激励の言葉がけをしてくれる。専門家から生育状況に合った具体的なアドバイスをもらえるため、利用者は不安なく日々の業務に取り組んでいるようである。

● モチベーションの向上

業務が一区切りついたときには懇親と息抜きを目的に職員・利用者合同で慰労会を実施している。赤しその育苗の工場見学に行くなど、業務に関連させた研修も兼ねている。宿泊を伴うこともあり、利用者には楽しい時間を過ごせると大変好評である。

4) 経営改善の成果

これらの取り組みの結果、H29 年度は売上 26,695 千円と大幅増し、原価は 20,135 千円となった。結果、収益から 6,483 千円の利用者賃金を支払うことができた。

単位：千円

収支状況		H28	H29	H30（計画）
生活活動収入	A	10,721	26,695	27,930
販売原価	B1	9,939	20,135	16,570
事業販売費	B2	0	0	0
生産活動収支（A-B1+B2）	C	782	6,560	11,360
利用者賃金	D	8,676	6,483	9,560
最終収支（C-D）	E	-7,894	77	1,800
平均賃金月額		60	50	60

※ H29 に平均賃金が低下している点については、平均賃金よりも高い賃金を得ていた利用者 1 名が一般就労したことによる

5) メッセージ

（ビジネスであるという意識）

利用者が地域に必要不可欠な存在になっていくために、自社だけではなし得ない規模の大きな、インパクトのあるビジネスを行っていく必要があると考えています。そのために企業と行政との繋がりをつくることが重要です。

大手生薬会社との取引は一本の営業メールがきっかけでした。実際には生薬生産を開始してから上手くいかないことが多く（相当量の生薬をすべて枯れさせてしまいました）、辞めてしまった方が楽だと何度も思っていました。しかし先方には何度も足を運んでいただき、生産に関する具体的なアドバイスを頂くことで、今では安定した生産になりつつあります。また石狩市は、積極的に障害者就労の場づくりに取り組んで下さっています。交付金を紹介して下さったことがきっかけになり、大手生薬会社と石狩市とともに生薬生産における共同研究事業をスタートさせています。

私たちは企業と取引をする際、信用を得るために、頼まれた仕事に対して「福祉だから我々にはできません」「福祉だからそのスキルはありません」という表現は一切無くそうと職員間で意思統一をしています。お金を 1 円でもいただいているのであれば、それはビジネスです。ビジネスにこちら都合の甘えを持ち出せば、取引は続かないと考えているからです。

事例②

基本戦略：価格 UP

高価格帯贈答品と
家庭用商品による売上向上岩手県
盛岡市一般社団法人ドリームファーム
「ドリームファーム」

1) 法人・事業所概要

項目		内容
法人名		一般社団法人ドリームファーム
法人設立年		平成 24 年
実施事業		多機能 (1) (就労継続支援 A 型、就労継続支援 B 型、就労移行支援)、グループホーム (1)
事業所名		ドリームファーム
事業所データ	事業所設立年	平成 24 年
	住所	岩手県盛岡市乙部 29-37
	電話番号	019-601-6315
	利用者数	定員 15 人／登録 14 人
	障害種別	身体：3 人、知的：5 人、精神：6 人
	利用者との雇用契約形態	非正規・無期
	昇給・昇格	毎年 10 月実施
	配置職員	管理者 1 人、サビ管 1 人、職業指導員 2 人、生活支援員 2 人
	主な作業内容	農業、施設外就労 (リサイクル)
	営業時間	8:00 ～ 17:00

- ・理事長の佐々木氏は、元々 20 年以上農業に携わり、りんごを生産していた。
 - ・佐々木氏が、これからの農業における規模拡大を検討する際、今後の担い手や雇用方法を考えていた。
- その頃丁度 TV を見ていて、障害者の母親が子どもの仕事について話しておられ、これからの障害者の仕事になるのでは、と思い、近隣の B 型事業所から施設外就労を受け入れていた。その後、利用者より「ずっと働きたい」という言葉をもらったことをきっかけに 6 年前に法人・事業所を設立した。

- ・事業開始時は農業のみを実施していた。しかし、多様な利用者が集まることや農業は収量によってかなり売上が変動するため、就労事業を農業のみで実施することが難しいと判断した。そこで安定的な収益を確保するために、商工会議所で営業し、施設外就労（リサイクル工場の補助作業）に3年前から着手し、現在では売上の4割近くを占めるまでに成長している。
- ・なおB型では、ジュースの加工や贈答品のシール貼り等、農業にまつわる周辺事業を実施している。

2) 平成29年度経営改善計画提出前の状況

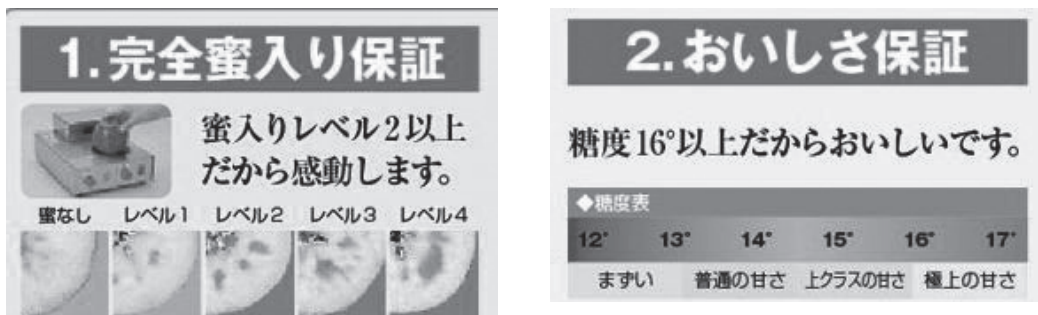
● 平成28年度の収支状況

売上は13,846千円であったが、販売原価＋事業販管費8,076千円、生産活動収支は5,770千円、賃金支払総額は12,445千円となっており、利用者賃金を支払うことはできず、自立支援給付費から6,676千円を補填していた。

● 平成29年度経営改善計画策定のポイント

「良いものを高く売る」ことを基盤の考え方として持ち、障害者だからできる「気が遠くなるような手仕事」を丁寧に実践した良質な商品を、高く販売することを企画した。

【商品自体の差別化】

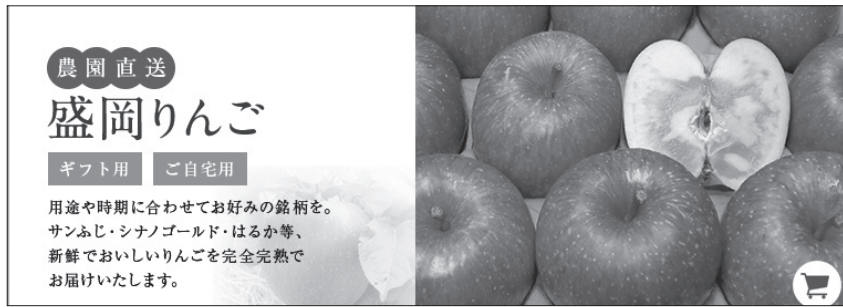


3) 平成29年度取り組み事項

● 基本戦略：A-1「価格UP」

- ①蜜センサーで全量調査し、レベル2以上を保証するなどの手間を掛けて付加価値を高めているが、これら商品の取れ高が高くなるように生産した。その上で化粧箱入りの贈答用として6,000円の贈答用セット(5kg、14～16個、2種入り)を企画した。※従来は5,600円が最高金額
- ②並行して、贈答用だけでなく、家庭でも食べられる2,000円のセット(5kg、18～20個)も企画し、従来の贈答用(6セット)に2セット組み合わせを増やし、客単価を上げる方向性をとった。

【蜜入りりんごのギフトセット】



● + 戦略

A-3「販路開拓」

- ①長年の懸案事項であったネット販売に着手し、リピーターが買いやすいようにした。ネットのサイト構築は業者に発注し制作したが、以降の写真撮影、記事作成等については、内部にて都度実施している。
- ②百貨店や大型スーパー等での販売会に積極的に取り組んだ。

B-2「生産性向上」

- ①農業は取り組む業務が多岐に渡っているため、特性にあった仕事を分業で取り組むようにしている。
具体的には、収穫班／運搬班／選果班に分けて取り組み始めたことによって、時間が短縮でき、効率アップにつながった。

【選果作業】



● 利用者モチベーション「詳細な人事考課と目標設定」

盛岡市が作っている就労アセスメントシートに基づき評価を実施し、面談を通じて目標設定を実施している。

● 支援活用「研修の積極活用」

職業指導員は東北農業試験場に2年間修業して農業の知識をしっかりと得た上で指導にあたっている。また、地域で「冬恋」というブランドりんごを拵げて行きたいと考えており、これをJAが研究会等を通じて指導しているが、これも積極的に受講して、知識を得ている。

4) 経営改善の成果

- ・上記の複層的な取り組みを実施した結果、H29 年度は施設外就労の売上は変わらないが、リンゴの販売による売上増により 14,083 千円と上がり、また先行投資していたものの減価償却も進んだため、結果、収益から利用者賃金を支払うことができ、収益から利用者への賃金を支払った残額 954 千円を積立金にすることができた。
- ・なお、今後は、アジア圏への輸出にも取り組む予定で、輸出対応ができる新しい施設を建設している（大型設備投資に伴う減価償却によって H30 年度は赤字予定）。
- ・また、地域の困り事として「冬の雪掻き」がある。これも新会社を設立して営業を取りながら、施設外就労で利用者が働くことを考えている。

単位：千円

収支状況		H28	H29	H30（計画）
生活活動収入	A	13,845	14,083	14,000
販売原価	B1			
事業販売費	B2	8,076	6,250	7,000
生産活動収支（A-B1+B2）	C	5,769	7,833	7,000
利用者賃金	D	12,445	6,879	10,000
最終収支（C-D）	E	-6,676	954	-3,000
平均賃金月額		64	52	55

※ H28 から H29 にかけて利用者賃金が減少しているのは、利用者数の減少によるもの

5) メッセージ

（コラボの大切さ）

福祉だけの視点だと行き詰ってしまいます。他の分野との連携（農業試験場や商工会議所等）して新しい知識や情報を得ることが大切です。

（職業指導員のスキルアップ）

利用者を伸ばすことはもちろん大切ですが、指導する職業指導員が専門家レベルにならなければ難しいと思います。

事例③

基本戦略：販路開拓

少量多品種から 受注拡大へ繋げる

宮城県
登米市

社会福祉法人ふれあいの里
「ラボラーレ登米」



1) 法人・事業所概要

項目		内容
法人名		社会福祉法人ふれあいの里
法人設立年		平成 16 年
実施事業		多機能（2）（就労継続支援 A 型、就労継続支援 B 型、自立訓練（生活訓練）、生活介護、日中一時支援）、特養（1）
事業所名		ラボラーレ登米
事業所データ	事業所設立年	平成 22 年
	住所	宮城県登米市迫町新田字対馬 51-7
	電話番号	0220-29-4311
	利用者数	定員 18 人／登録 18 人
	障害種別	身体：6 人、知的：6 人、精神：5 人、発達：1 人
	利用者との雇用契約形態	非正規・有期（年度契約）※ほぼ自動更新
	昇給・昇格	奨励金有、通勤手当有
	配置職員	管理者 1 人、サビ管 2 人、職業指導員 2 人、生活支援員 2 人、賃金向上達成指導員 1 人
	主な作業内容	クリーニング
	営業時間	8:30 ～ 17:30（5h or 8h 勤務）

- ・理事長の宮崎氏は医師であり、地域からの要請により、障害福祉事業所を設立した。
- ・「参加」「創出」「生活」「安心」「安全」を基本理念とし、従来の枠に捕らわれることなく、全ての方々の生き甲斐に繋がられるように努力を続けている。

- ・仕事の方針として、「断らない」というものがあるため、どのような仕事でもできる限り引き受ける姿勢を取っている。また、目標も、昨年対 110% というチャレンジングな設定をしているため、動く、という組織風土に繋がっている。
- ・なお、クリーニング業は全く新規事業から取り組み始めた。

2) 平成 29 年度経営改善計画提出前の状況

● 平成 28 年度の収支状況

売上は、76,599 千円であったが、販売原価＋事業販管費 61,492 千円となっており、生産活動収支は 15,107 千円、賃金支払総額は 18,182 千円となっている。

● 平成 29 年度経営改善計画策定のポイント

大手企業と協力して、大手企業では採算が合わない小さな仕事でも受注することで、相互の協力関係を築くきっかけとなり、大型受注へと繋がっていった。

3) 平成 29 年度の取組み事項

● 基本戦略：A-3「販路開拓」

- ①同業の大手企業と同様に、他者との関係性を良好にすること。
 - ②受注額・ロットの小さな仕事でも確実にこなし、何でもできる工場、手がかかる仕事もこなせる工場を目指した。
 - ③社会福祉法人の地域貢献の活動をし、ホームクリーニングの仕事の受注も開始した。
- H29 年度においては、大口注文（近隣で開設した高齢者施設内で使用するタオル）につながったり、従来の顧客が店舗数を拡大した（1 → 4 店舗）ことによる受注増につながったりした結果、請求書件数ベースでの月あたりの顧客数は、かなり増加した。

【作業の様子】



● 利用者モチベーション

「工程細分化による業務提供」

得意・不得意は人それぞれであるので、工程をできるだけ細分化して取り組める職域を抽出し、特性にあった仕事を提供するようにしている。特に数字が理解できるかどうか（計数）は、任せる職域を検討するにあたっての大きな分岐点である。

「資格取得の奨励」

クリーニング師（国家資格）を支援者も利用者も取得を目指し、受験をしている。なお、受験費用を補助しており、資格を取得した場合に手当を支給している。

「レクリエーションの充実」

また、レクリエーションも充実しており、泊まりの温泉旅行やバトミントン大会等メニューも豊富である。なお、A型利用者で互助会を形成し、企画から会場予約まで利用者が中心となって進めている。

4) 経営改善の成果

- ・上記の複層的な取り組みを実施した結果、H29年度は売上 71,232 千円と相当上がり、結果、一部の利用者の労働時間の延長（8 時間就労）も実現し、収益から利用者賃金を支払うことができ、収益から利用者への賃金を支払った残額 99 千円を積立金にすることができた。

単位：千円

収支状況		H28	H29	H30（計画）
生活活動収入	A	59,785	71,232	84,188
販売原価	B1	44,401	56,497	57,980
事業販売費	B2			
生産活動収支（A-B1+B2）	C	15,384	14,735	26,208
利用者賃金	D	15,065	14,636	18,200
最終収支（C-D）	E	319	99	8,008
平均賃金月額		52	62	63

5) メッセージ

（利用者・職員の自発性）

「福祉とはこうだ」という様な固定化した考え方ではなく、利用者も仕事も決めつけずに、どうやったらできるかを考えることが大切です。パラリンピックなど同じ障害でも努力していることなどを実際に見て刺激になると思います。全く価値観や考え方が変わるきっかけになります。利用者の可能性を決めつけず、ダイバーシティ（インクルーシブな状態）を目指していきましょう。

事例④

基本戦略：販路開拓

共同受発注センターを活用した
高単価業務の獲得東京都
江戸川区NPO 法人タオ江戸川
「タオ江戸川」

1) 法人・事業所概要

項目		内容
法人名		特定非営利活動法人タオ江戸川
法人設立年		平成 27 年
実施事業		多機能（1）（就労継続支援 A 型、就労移行支援）
事業所名		タオ江戸川
事業所データ	事業所設立年	平成 28 年
	住所	東京都江戸川区東葛西 1-45-11
	電話番号	03-6663-9680
	利用者数	定員 10 人 / 登録 9 人
	障害者種別	知的：1 人、身体：1 人、精神：3 人、発達：1 人、聴覚：3 人
	利用者との雇用契約形態	正規・6 か月間の有期雇用
	昇給・昇格	なし
	配置職員	管理者 1 人、サービス管理責任者 1 人、支援員 5 人
	主な作業内容	DM 封入封緘作業 フード（メロンパン製造販売） その他
営業時間		9:00 ～ 16:00

2) 平成 29 年度経営改善計画提出前の状況

● 収支状況

千葉県浦安市で長年就労支援を実施してきた法人より 2016 年に独立、江戸川区に A 型事業所が 3 か所しかなかった為、同年 A 型事業所を江戸川区に開所した。開所当初発信が不十分で、利用者が 1 名しかおらず仕事を獲得することが出来なかった為、H28 年度は売上：25,361 千円、原価：5,362 千円、経費：18,641 千円、利益：1,357 千円、工賃支払い総額：7,097 千円で△ 5,739 千円となった。

● 計画策定のポイント

H28 年度は利用者の在籍数が少なく、仕事を受注できなかった為、利用者の獲得に注力し、増加する利用者数に応じて江戸川区立障害者就労支援センターから企業の紹介を受け、周辺にある B 型事業所では受けきれない高度な技術を要する複雑な箱や手提げ袋の製作等の受注を目指した。

3) 平成 29 年度の取組み事項

● 基本戦略：A-3「販路開拓」

当所はプラスチックの加工や大豆の選別等、作業単価の安い軽作業をやむなく請け負っていましたが、H29 年度より江戸川区立就労支援センターの紹介にて B 型事業所では受けきれない高難度かつ単価の高い作業のみを獲得することにした。

● 実施内容

A-3『顧客開拓』とあわせて、B-2『生産性向上』にも着手した。職員が作業工程を細分化し利用者にも実施可能な方法を考案することで、それまでは利用者が実施することが不可能と考えていた難易度の高い仕事も実施可能となり、積極的に新規業務を獲得していった。年間を通して決まった作業がないため、受注のたびに、まずは職員が実施して作業工程を分解し、それぞれの利用者の特性や得意な事とをマッチングし担当業務を分ける事で生産性向上を目指した。

(例：箱折りの作業工程設定)

工程 1：「型抜きをした台紙から必要のない部分を取る」

工程 2：「その台紙を折り目に沿って折る」

工程 3：「それを成形して箱に組み込む」

工程 4：「それらを組み合わせて箱を完成する」

● 支援の工夫

製造するパーツごとにチームを編成し、製造ラインをつくる等の構造化を徹底して実施している。また、利用者がどんな業務に向いているのかを、手先が器用か・爪を立てないで紙を折り込めるか・手汗をかかないか・スピード感があるか・DM ではきちんと封緘が出来るか・同じ場所に宛名シールが貼れているかなど、普段の仕事ぶりを見ながらどの作業に向いているかをしっかりアセスメントを実施し、作業とのマッチングを実施して

いる。

作業前日に、利用者の体調や状態を職員間で共有し、翌日の担当作業と作業量を決定するようにしている。そうすることで、作業と利用者のミスマッチをなくし、作業効率を高めるようにしている。

● モチベーションアップ

明るい雰囲気職場環境を作るようにしている。作業中に利用者が会話をしているようにも止めるようなことはせず、常に笑いのある職場となっている。また、一般就職を目指している利用者が本人の希望から 8:00 に出勤して仕事をしており、その姿を見て他利用者も触発され、意識が高まってきている。

また、「DM 作業」「メロンパン・焼き菓子の製造」「プラスチック製品をニッパを使いバリを残さずにカットする」「補聴器や時計の箱作り」「ワイン用の手提げ袋作り」「手帳をビニールカバーにセットする」「綿糸のボビン巻」等、作業種が多種多様な為、利用者も飽きることなく作業に従事できる環境を作ることが出来ている。

【封入封緘作業】



● 支援活用

江戸川区就労支援センターからの業務紹介を大いに活用している。就労支援センターもタオ江戸川が求めている仕事やスタンスをしっかりと理解してくれている為、難易度は高いが A 型事業所で実施しても十分賃金を支払うことが出来る単価の業務を紹介してくれるようになった。

4) 経営改善の成果

これらの取り組みを実施した結果、H28 年度△ 5,739 千円だった最終利益が、H29 年度には 5,076 千円の生産活動収支≧賃金総額に転換することが出来た。

新たな業務を多く受託したことで利用者も様々な業務に従事できるようになり、作業スキルが向上した。結果、より高い生産性を確保できるようになり、受注量が増えていった。

今後は引き続き受託作業を伸ばしつつ、メロンパンの製造販売も事業拡大していきたいと考えている。

単位：千円

収支状況		H28	H29	H30（計画）
生活活動収入	A	25,361	41,678	38,600
販売原価	B1	5,362	5,567	4,660
事業販売費	B2	18,641	20,643	20,692
生産活動収支（A-B1+B2）	C	1,358	15,468	13,248
利用者賃金	D	7,097	10,392	12,500
最終収支（C-D）	E	-5,739	5,076	748
平均賃金月額		65	55	53

※平均賃金月額が減少しているのは長時間勤務が難しい精神障害利用者が増加した為

5) メッセージ

A 型事業所にとって大変な時代ですが、明るい雰囲気です仕事に取り組みましょう。暗い雰囲気では利用者も職員も良い仕事は出来ません。明るい雰囲気です仕事することにより、利用者も職員もモチベーションがあがり、今まで以上に良い仕事をする事が出来るようになる好循環を生み出せるようになります。

事例⑤

基本戦略：原価管理

仕入れ先変更による原価管理と
販路整理による利益率向上東京都
日野市認定 NPO 法人やまぼうし
「ディーセント・ワーク平山台」

1) 法人・事業所概要

項目		内容
法人名		認定特定非営利活動法人やまぼうし
法人設立年		平成 13 年
実施事業		就労継続支援 A 型 (1)
事業所名		ディーセント・ワーク平山台
事業所データ	事業所設立年	平成 27 年
	住所	東京都日野市平山 2-1-1
	電話番号	042-506-9020
	利用者数	定員 23 人／登録 15 人
	障害種別	身体：1 人、知的：3 人、精神：9 人、発達：2 人
	利用者との雇用契約形態	有期雇用
	昇給・昇格	なし
	配置職員	管理者（兼）1 人、サービス管理責任者（兼）1 人、職業指導員（非常勤職員含む）5 人、生活支援員（非常勤職員含む）5 人
	主な作業内容	パン製造販売 弁当製造販売 カフェ（大学内カフェ）
	営業時間	事業所 6:00 ～ 18:00 セントラルキッチン 6:00 ～ 16:00（シフト制） ベーカリー（パン製造）6:00 ～ 15:00 ベーカリーカフェ 10:00 ～ 16:30 大学内カフェ 8:30 ～ 16:30

2) 平成 29 年度経営改善計画提出前の状況

● 収支状況

法人設立以来『多様な暮らしとは働く場』という想いを利用者に提供し続ける為に、「施設から町へ」「障害のある方もない方も地域で自分らしく生きる」ということを理念として事業を実施し、地域で共に生きることを目指した結果、大規模施設ではなく街に馴染む小規模事業所を展開している。

2009 年に製パン事業を実施する B 型事業所を立ち上げ、毎年平均工賃を増加させ、工賃が 70,000 円 / 月に達する利用者が現れた 2015 年、日野市内に A 型事業所がなかった為、利用者の多様な暮らしと働く場を創造するために A 型事業所へ移行させた。

A 型移行時に、弁当事業では内販 60 食 / 日、外販 170 ~ 200 食 / 日と多くの販路を確保できていたが、原材料費の値上がりが続く中、販売価格の据え置きにより、原価率は 69.5% (売上: 57,666 千円、原価: 40,119 千円) とかなり高くなっていた。また、新規事業開始に伴う経費増、販売先と製造量増加に伴う備品・消耗品費の増加もあり、賃金支払総額 19,526 千円に対し、利益は 11,921 千円となっていた。

【弁当製造のセントラルキッチン】



● 経営改善計画策定のポイント

7 割が受注生産でロスほぼなかった為、原価率低減をすれば支払賃金原資を確保しやすい。よって仕入れ先見直し・内容量変更・販売価格見直し・小口販路の整理に重点を置いて計画を策定した。

3) 平成 29 年度 of 取組み事項

● 基本戦略: B-1「原価管理」

全メニューのレシピを見直し、野菜は旬の低価格の物を極力使うようにすることや、魚介類はサンプルを取り寄せ品質・価格を比較したのちに原材料変更や仕入れ先を変更することで原価を抑える取り組みをした。

また、内容量減(ポーションダウン)と価格改定を同時に実施した。野菜高騰のタイミングで弁当販売価格を 480 円から 530 ~ 580 円へと値上げし、ランチ価格も 500 円から 600 円へと値上げすることで、原

価率を大きく下げることに取り組んだ。

● 実施内容

上記 B - 1『原価管理』とあわせて、販路整理にも着手した。

販売数が少ない・遠方である等利益率の低い販路を洗い出し整理した。販路を整理することで出来た時間を使って、日野市内の企業に出張販売を実施、企業従業員からパンのニーズが高い事をヒアリングし、生産・販売体制を整えパンを増産、弁当と合わせて販売する取り組みを実施し、販売数を伸ばしていった。

【パン製造スペース】



● 支援の工夫

利用者が働きやすい職場環境を整備することに力を入れている。仕事に対して自分で考え取り組むことができるようキッチンの収納棚を設置し、道具の種類別に収納できるよう名前の表示をする構造化等を取り入れ、利用者が自立して仕事ができるようにした。また、体調不良等で通所が困難になった利用者に対しては、すぐに訪問し、通所が難しい理由や本人の希望する形等をヒアリングし、事業所内で解決策を検討・実施するなどして通所率の安定化を図っている。

● モチベーションアップ

利用者主体で業務を組み立て、仕事に対する責任感を感じてもらうようにしている。

また、1回 / 月に利用者のみでミーティングを実施し、『働き方』や『社会規範』等、利用者が自分自身を振り返り、今後の働き方に意欲を持てるように取り組んでいる。

● 支援活用

赤い羽根共同募金にて、食材の急速冷凍機・包丁まな板殺菌庫を導入した。その他、企業や財団の補助金を確認し急を要しないが必要な設備について申請を行っている。

【補助金・助成金を活用して整備した大型冷蔵庫】



4) 経営改善の成果

これらの取り組みを実施した結果、H28 年度 69.5% だった原価率が 65.6% まで低下した。また、販路整理によって売上も 57,666 千円から 63,491 千円に増加した。

今後も原価管理は引き続き継続して実施していくとともに、現在の販売手数料が必要な販路に代わる新規販路を獲得し、より利益率の高い販売先への変更を進めていく予定である。また、弁当事業に加え、惣菜の製造販売にも取り組み、B 級品のオーガニック野菜を安定的に仕入れ、ポタージュや冷凍コロツケの製品化に着手し、新たな販路を開拓していく。

単位：千円

収支状況		H28	H29	H30（計画）
生活活動収入	A	57,666	63,491	66,330
販売原価	B1	40,119	41,707	43,630
事業販売費	B2	5,652	4,701	3,970
生産活動収支（A-B1+B2）	C	11,921	17,082	18,730
利用者賃金	D	13,526	15,795	17,935
最終収支（C-D）	E	-1,604	1,286	795
平均賃金月額		81	86	93

5) メッセージ

大変な時代ですが、信念を持って頑張りましょう。

特例子会社や障害者雇用等、障害のある方が働く選択肢が多様な東京で、当A型事業所に通所する利用者の皆さんは、どこか「A型の方が合っている」「企業就労ではないんだよな」と感じている方が多いような気がします。経営黒字がマストになり、経費削減の為に効率化を目指しながらも、当然「丁寧な支援を」との思いから経営的には非効率的なことも生じます。一般就労とは違ったA型事業所の魅力を模索しながら、経営と丁寧な支援、両方を疎かにすることなく、事業運営していきたいと考えています。

事例⑥

基本戦略：販路開拓

お客さんに喜ばれる
350 種のコッペパン開発神奈川県
横浜市NPO法人ヒューマンフェローシップ
「コッペパンハウス『パン屋のオヤジ』」

1) 法人・事業所概要

項目		内容
法人名		特定非営利活動法人ヒューマンフェローシップ
法人設立年		平成 19 年
実施事業		就労移行支援（1）、就労継続支援 B 型（1）、就労継続支援 A 型（1）、グループホーム（1）
事業所名		コッペパンハウス「パン屋のオヤジ」
事業所データ	事業所設立年	平成 28 年
	住所	神奈川県横浜市磯子区西町 14-3-105
	電話番号	045-353-3351
	利用者数	定員 10 人／登録 5 人
	障害種別	精神：5 人
	利用者との雇用契約形態	正規・有期（年度契約）
	昇給・昇格	毎年 4 月実施
	配置職員	管理者 1 人、サビ管 1 人、職業指導員 3 人、生活支援員 1 人、賃金向上達成指導員 1 人
	主な作業内容	パン製造
	営業時間	7:00 ～ 17:00（シフト制：4 ～ 8 h勤務）

- ・グループ会社である（株）K2 インターナショナルジャパンは、若者の自立支援を実施する企業として約 30 年の支援実績がある。そのような中、不登校・不就労の利用者（以下、メンバー）の中には障害（特に発達・知的）との重なりも多く見受けられ、ある一人の男性を支えるべく、NPO 法人を設立し、GH の設立から事業を開始した。

- ・その後、2010年にはB型事業所を、2012年には就労移行を設立し、2016年に多機能型（A＋B型）として、A型事業を開始した。
- ・コッペパンに絞ったのは、お客様に喜ばれる流行であったことはもちろんであるが、地域にもともとパン屋さんが少なく、子育て世代や高齢世帯などが多いという地域の特色からもニーズが高かったことが理由としてあげられる。また、コッペパンに絞り込むことで作りやすく、作業習得しやすいことがあった。また、系列企業がシドニーでたこ焼き屋をヒットさせたり、若者支援の手法としてお好み焼き屋を運営していたり等、いわゆる「粉モン」に強いので小麦を扱う商材に縁があるのも一因であった。
- ・コッペパンは毎日70種類程度の商品が並び、日替わり・週替わり・季節アイテムを含めると約350種と豊富な商品開発がなされている（職員を中心に開発）。毎朝7時に開店するが、お昼頃にはほとんど売り切れてしまう程の人気店であり、雑誌やインターネットでの取材が多くあった。
- ・就労は、A型・B型・就労移行といった事業構成となっており、まずはB型で通所しながら体力をつけ、就労移行支援事業所で就労訓練を継続し、次のA型で雇用契約を結びながら働くことを目指している人も多い。グループ内の福祉事業所に登録しているメンバーにとっては「いつかはパン屋で」という目標にもなっている。街にあるただのパン屋ではなく、ブランド力のあるパン屋である。

2）平成29年度経営改善計画提出前の状況

● 平成28年度の収支状況

売上は34,088千円であったが、販売原価＋事業販管費が37,135千円となっており、6,037千円を法人から補填していた。

● 平成29年度経営改善計画策定のポイント

平成28年度は事業立上年度であり、原価・仕入も管理できなかったが、「取扱量を拡大するから」と仕入業者に単価交渉を依頼し、原価率低減の目途ができた。収益体質を確保した上で、販路を拡大し、消費者にとって購入意欲を高める仕掛けを導入していった。

3）平成29年度の実施事項

● 基本戦略：A-3「販路開拓」

- ①外販先の拡大による売上安定化を図り、中学校・介護施設・ヘルパーステーション・企業・シェアオフィス・百貨店催事等、販売先を増やした。もともと、K2が若者支援として30年やってきたことで地域のつながりはあった。そのネットワークを活用し販路を拡大した。K2グループとしても、ブランド力を上げるためにスタッフがチームとなり、たゆまぬ努力で営業をし続け、若者支援×パン屋の効果的なアプローチにつながっている。
- ②若者支援の団体としての取材実績があり、メディアに取り上げられる機会も多くあった。メディアを見た方から連絡を受け、予約販売を実施した。1回の販売で10万円を切ることはなく、最大30万円／日を超え

る売上実績もできた。

- ③系列で「K2 ポイントカード」があり、お好み焼きやお弁当でも使える共通ポイントカードを導入した。交通系 IC カードなど電子マネーも使えるようにいち早く取り入れている。
- ④ Facebook 等 SNS を活用し、毎日更新して新メニューの紹介や活気を見せる等の工夫を継続している。

【パン製造風景】



● + 戦略

B-1「原価管理」

①業者との仕入単価交渉

一定レベルの売上をあげることがまずは前提。前年の仕入れ・売上実績から取扱量の拡大を提案し、各取引先企業との単価交渉をおこなった。

②グループ内で実施している事業から低価格での仕入れ（野菜・はちみつ等）。

A-2「商品開発」

グループ内で農場も運営しており、朝摘み野菜や、養蜂によるはちみつを使う、また石巻支援からのつながりで石巻産の食材を使う等、ネットワークを活かした商品開発も並行して実施している。

季節の変わり目には、機を逃さず新商品を店頭に並べるなどの努力を欠かさない。

【製造製品】



● モチベーションアップ

モチベーションアップ策として、登録メンバー本人による発表の機会を提供する等、利用状況に応じて対応している。発表の場では、自分がパン屋で働くことになった経緯や、今でも抱える生きづらさなどを同じような

生きづらさを抱えた若者に聞いてもらいその場でディスカッションする方法がある。K2 グループでは働くために必要な 3 原則があり、それは「挨拶ができること」「感謝ができること」「嘘をつかないこと」であり、また働く場に自分の役割があるか？相談する相手がいるか？大切にされていると感じているか？も同時に検証する基準としている。そこで、発表している方も、自分の道筋が整理され、また聞くほうも少し先行く先輩がいることで、それが希望となり結果双方にとって大きなメリットとなる。また、自分の得意なところを精鋭化つまり役割を作ることで（店の POP デザインなど）さらに意識や責任感が高まりモチベーションアップする狙いもある。

また、K2 グループ内で毎月各部署から「今月の MVP」として何名かノミネートしその中から大賞を決めている。スタッフが選出しておりその 1 か月に一番活躍したメンバーを推薦し、表彰している。

大賞になると K2 グループの家族会から、マックカードがもらえる仕組みとなっている。

4) 経営改善の成果

これら複層的な取り組みの結果、H29 年度は売上 32,001 千円と微減したものの、原価＋事業販管費は 24,183 千円と約 13 百万円の削減に成功した。結果、収益から利用者賃金を支払うことができ、収益から利用者への賃金を支払った残額 2,630 千円を積立金にすることができた。

また平均賃金は 49,829 円から 77,434 円と大幅に増加し、H30 年度はさらに利用時間も伸ばして 100 千円になるように計画されている。

単位：千円

収支状況		H28	H29	H30（計画）
生活活動収入	A	34,088	32,001	33,000
販売原価	B1	37,135	24,183	25,000
事業販売費	B2			
生産活動収支（A-B1+B2）	C	-3,047	7,818	8,000
利用者賃金	D	3,040	5,188	6,500
最終収支（C-D）	E	-6,087	2,630	1,500
平均賃金月額		49	77	100

5) メッセージ

（相当な知恵と工夫）

A 型事業所は経営が非常に難しく、グループに助けられている側面はあります。単体で実施するのはさらに難しく、相当な努力、また相当な知恵と工夫が必要になります。私たちの特徴として、K2 家族の会の強力な支えと、土台となるチーム支援があると言っていいかと思います。また、若者支援として 30 年継続して根岸

の地域で活動をしている中で、多くの地元企業や行政、地域で暮らす人々とのつながりや連携ができ、その支えもあって A 型が雇用場として機能している特徴があります。

スタッフは専門性を身に着けた実践家を目指し、メンバーとともに具体的な働きを通して売り上げを作り続け、経済的な安定を図れるように努力しています。K2 グループのスローガンでもある「若者に笑いと尊厳を！」をお題目にせず、働くことは尊厳であることを日々の実践の中で伝え A 型事業所の運営を継続していきます。さらに、それぞれの「個」に合わせ、「個」に向かう運営方針に共感してくれる人を増やすことが今後の課題になっていくと考えています。ともに、頑張っていきましょう。

