

事例⑫

基本戦略：原価管理

販売価格向上による
原価率低減福岡県
福岡市株式会社カルペ・ディエム
「カルペ」

1) 法人・事業所概要

| 項目 | 内容 | |
|--------|----------------|--|
| 法人名 | 株式会社カルペ・ディエム | |
| 法人設立年 | 平成 25 年 | |
| 実施事業 | 就労継続支援 A 型 (1) | |
| 事業所名 | カルペ | |
| 事業所データ | 事業所設立年 | 平成 25 年 |
| | 住所 | 福岡県福岡市早良区有田七丁目 15-22-2 |
| | 電話番号 | 092-516-4015 |
| | 利用者数 | 定員 20 人 / 登録 16 人 |
| | 障害種別 | 身体：2 人、知的：4 人、精神：10 人 |
| | 利用者との雇用契約形態 | 正規・無期雇用 |
| | 昇給・昇格 | 4 月 10 月実施、役職手当（管理職・主任）、資格手当、精勤手当 |
| | 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、事務1人 |
| | 主な作業内容 | 弁当製造、清掃 |
| | 営業時間 | 8:00 ~ 17:00 |

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 18,675 千円の規模で事業運営を行っていたが、収益のみで利用者賃金を支払うことはできず、自

立支援給付費から 942 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

弁当製造（店舗販売及び注文販売）を行っており、価格設定を 290 円と 400 円のラインナップとしていた。この価格設定は事業開始時「企業実習に行く利用者も昼食として買いやすいと感じる価格かどうか」を基準としていたことで、原価率が 55% となっていた。

また価格帯が近隣の競合店舗とバッティングするため、顧客の奪い合いとなり販売数増が見込めなくなっていた。そのため、商品・顧客・販売地域の見直し、原価・売価の見直しについて社員全体で会議を行った。「自分ならお昼の弁当にどれくらいの金額を出せるのか」「その金額に対して満足するために必要な食材費はどれくらいか」「利用者給与を捻出するために必要な売上高とは」を繰り返し検討した。利益確保のため、食品業界において基準とされている原価率 30% 台に寄せていくためにまずは目標原価率を 40% と設定。また 290 円と 400 円のラインナップのお弁当価格をそれぞれ引き上げた。

3) 平成 29 年度 of 取組み事項

● 基本戦略：B-1「原価管理」

①目標原価率を 40% に設定。ただし、健康志向で極力冷凍された既成品を使わず、手づくりすることにこだわったことから原価が上がるため、販売価格を改定した。

290 円→ 360 円（70 円アップ）

400 円→ 450 円（50 円アップ）

販売数減のリスクを感じていたが、顧客に変更の理由を丁寧に説明していたこともあり、実際には大きく落ち込むことはなかった。

● + 戦略

A-3「販路開拓」

①法人代表が所属している中小企業家同友会参画企業との繋がりを使い営業を実施。価格改定を実施したことにより、延べ顧客数ベースで 1 日約 30 人の顧客離れが発生したが、その件数を上回る 1 日約 50 人の新規顧客を獲得した。

②ランチタイムの天神エリアへ移動販売を開始。天神エリアは繁華街で顧客が多く見込まれるが、販売に特別な許可は不要で自由に参入できた。同業他社の出店が集まっているエリアで販売することにより、他社製品を見ることで商品開発の参考にし、他社の顧客対応を現場で見ることで自分たちの売り方を見直すきっかけになるなど、その現場にいること自体が支援員と利用者の学びになると考えた。移動販売は、既に売れたものをお届けする注文販売とは違って、その現場で売ることへの努力が必要。緊張しながらお客様にお声がけをし、お弁当のウリをご説明する。一生懸命に営業をしても売れないことのほうが多く、断られた瞬間は心の痛みを伴う。しかしだからこそ、売れた瞬間の喜びは大きく、お客様から「ありがとう」と感謝されることで働く意欲はどんどん高まっていくだろうと考えた。なお、移動販売に際し、移動販売車は無く一般的な車両を使っているが、来期に導入できるよう検討している。移動販売は、法人代表のトップダウンで決定し

たことではなく、社員が中心となって企画会議を繰り返しながら、企画提案を法人代表に投げかけることで実現した。

結果として、ひと月あたり 150,000 円が移動販売の売上となった。売上は今後まだ伸びる余地はある。支援員と利用者のモチベーションアップが大きいと感じている。

このように原価率低減（販売価格向上）と販路開拓を実施することで収益改善を目指した。

【厨房】



【お弁当】



【販売風景】



● 利用者に対する支援の工夫

この作業を利用者が中心となってできるには、という視点で常に仕組みを検討、変更している。例えば、計算することが難しくお金を取り扱えない利用者も積極的に販売に携われるよう、例えば注文販売先では現金のやり取りを無くし請求書支払いのみとした（店頭販売や天神エリアでの販売は現金のみ）。

また、弁当事業は午前中から昼食タイムまでが製造と販売、午後以降は次の日のための仕込み業務となる。午後以降については業務を細分化しても担うことが難しい重度の利用者がいたため、時間の有効活用のため施設外就労の営業に動いたところ、デパ地下で使われる陳列台の磨き上げと拭き上げの清掃作業を受託。委託元の会社では、営業社員が会社に戻ってから自ら清掃作業をしていたため営業に専念する時間が減っていたことが課題になっており、うまくマッチングした。1 ユニット 3～4 人、1 日あたり 2 時間程度の作業を毎日行い、ひと月あたり 250,000 円の売上となっている。今では「他県の支店でも同じ作業を依頼したい」と言われるまで成果を上げ、重度の利用者でも利益を出せる業務に従事ができることがわかりました。

● モチベーションアップ

2 年間フルタイムで働いている支援者及び利用者は調理師免許試験に関する実務経験の要件を満たすため、受験を推奨している。また法人給与規定によりフルタイム勤務者には精勤手当（1 万円）、調理師免許や栄養士免許取得者には資格手当（1 万円）がつく。

また利用者の症状や本人が希望しているか否かによるが、資格取得者は利用者から正社員になれるという人事評価を設けている。実際に、短時間利用から始まった利用者が、フルタイム利用→支援員→経営幹部→新たに立ち上げた法人の B 型事業所の代表（事業所所長・法人理事）就任、というキャリアを歩んでいる。

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 20,628 千円と大幅増し、原価は 5,909 千円となった。業務内容に請負業務が含まれるため、全体の平均原価率は 28.6% となった。結果、収益から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 | 18,675 | 20,628 | 25,000 |
| 販売原価 | B1 | 2,817 | 5,909 | 8,000 |
| 事業販売費 | B2 | 0 | 0 | 0 |
| 生産活動収支 (A-B1+B2) | C | 15,858 | 14,719 | 17,000 |
| 利用者賃金 | D | 16,800 | 14,644 | 17,000 |
| 最終収支 (C-D) | E | -942 | 75 | 0 |
| 平均賃金月額 | | 73 | 76 | 80 |

※ H29 に利用者賃金が低下している点については、利用者数の減少に起因している

5) メッセージ

(企業経営者から学ぶ)

障害福祉事業を運営するに際し、経営層は経営を学び、事業展開を戦略的に考えていく必要があると思います。弊社は、中小企業家同友会に所属し、先輩経営者の皆様から日々ご指導を頂いております。

また一方で、企業で戦力になる障害者雇用の提案をしており、多くの利用者が地域で活躍しています。地域で長く商売をしている企業にとっては、働くことを通じて人を育てる、というノウハウは当たり前にあるものですので、安心して利用者を送り出すことが出来ています。このように経済団体に所属することはメリットが多く、福祉業界のみの繋がりに偏らず、経営層こそどンドン地域経営者団体に学びの場を求めて参加していくのが良いのではないのでしょうか。

私たちは、福祉事業所とは、支援をしながら、人としての個性や能力を生かし、生き生きと働く現場を提供する場であり、「障害が故に出来ないのは仕方ない」という妥協ではなく、パートナーとして切磋琢磨し成長していく「共育」の実践の場なのではないかと考えています。

事例⑬

基本戦略：原価管理

業務省力化とスケールメリットを活かしたコスト低減

長崎県
諫早市

社会福祉法人南高愛隣会
「ブルースカイ」



1) 法人・事業所概要

| 項目 | 内容 | |
|--------|--|--|
| 法人名 | 社会福祉法人南高愛隣会 | |
| 法人設立年 | 昭和 45 年 | |
| 実施事業 | 生活介護（8）、自立訓練（2）、就労移行支援（1）、障害者職業能力開発訓練（2）、就労継続支援 B 型（6）、就労継続支援 A 型（4）、相談支援（3）、障害者就業・生活支援センター（1）、グループホーム（12）、自立生活援助（1）、短期入所（5）、居宅支援（1） | |
| 事業所名 | ブルースカイ | |
| 事業所データ | 事業所設立年 | 昭和 52 年 |
| | 住所 | 長崎県諫早市福田町 357-1 |
| | 電話番号 | 0957-25-4880 |
| | 利用者数 | 定員 20 人／登録 22 人 |
| | 障害種別 | 知的：22 人 |
| | 利用者との雇用契約形態 | 正規・無期雇用 |
| | 昇給・昇格 | 毎年 10 月実施、役職手当有（係長・班長） |
| | 配置職員 | 管理者（兼）1 人、サビ管 1 人、職業指導員 6 人、生活支援員 2 人、賃金向上達成指導員 1 人、配達 3 人、事務 1 人、送迎 2 人 |
| | 主な作業内容 | 給食製造（法人内外の事業所、グループホーム、オードブル、おせち等の販売）約 600 食／日 |
| | 営業時間 | 6:00 ～ 17:45（シフト制） |

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 112,235 千円と大規模な事業運営を行っていたが、販売原価が 81,364 千円（原価率 72.5%）とかなり高かったため、収益のみで利用者賃金を支払うことはできず、自立支援給付費から 1,834 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

一般の弁当店と比較して、食事内容の質（手作り・季節感）を優先してきたが、食材料費等のコストが高かったため、製造原価の見直しに着手すべきと考え献立を見直した。質や量の維持を前提に、製造原価を 3% 削減させて就労収支の黒字化を目指した。さらに、食数を増やし製造原価を下げするために、ノウハウを持つ高齢者グループホームの新規顧客獲得を目指し、3日間のお試し提供を行うなど営業活動に力を入れた。

3) 平成 29 年度 of 取組み事項

● 基本戦略：B-1「原価管理」

①正確な原価を把握するために、※管理会計を強化。※発生主義による就労事業管理表を月次で作成し、材料費率、仕入先別仕入一覧、取引先ごとの売上高一覧も作成した上で、予算対比・前年同月比対比を行い、毎月検証できる体制を構築。

②仕入については競争見積を実施し、仕入項目ごとに定期的に見積を取得。

③献立ソフトを活用し、1食ごとの材料費を計算、1週間ごとに実績をチェックし、月間の材料費と突合させ検証。このように原価管理を徹底した上で、製造食数を増やしてスケールメリットを効かせて原価率を低減させるように取り組んだ。

※管理会計：税務上の会計ではなく、経営的観点から収支を確認する会計手法

※発生主義：売上を計上する際に、売上を上げた段階で計上する方法（もう1つは、入金主義：入金があった時に売上を計上する方法）。発生主義の方が正確に原価率を把握することができる

【調理場】



● + 戦略

B-2「生産性向上」

- ①冷凍・加工食品・カット野菜・無洗米・フリーズドライの食材を活用（下処理時間が30分以上短縮）。
- ②新調理システム（前日調理やスチームコンベクションの活用）を導入（作業時間が平準化されるよう午後の時間を有効活用）。
- ③出荷前の最終チェック方法（内容・数・異物を2名体制で確認）の見直し（職員の時間外勤務が減少）。
- ④皮むきや配達業務の外部委託による省力化（配達員1名分に相当）。

A-3「販路開拓」

- ①高齢者グループホームにターゲットを設定。
- ②朝・昼・夕食の配食サービスの営業。

上記の営業を行い2017年度末から29,000食の新規契約を締結。

A-2「商品開発」

- ①高齢者グループホーム向けに商品開発（骨無し魚や酵素の活用、圧力調理で食品を軟らかくして提供）。
- ②HACCP7の取得を目指し衛生品質をPR。

【製造風景】



【製造品紹介】



● 利用者に対する支援の工夫

ケース記録をアプリで実施できるシステムを導入し、A型事業所とグループホームのナイトケア担当職員や看護師と、病院受診結果や体調不良、メンタルや悩み事などの情報を共有。

複数の利用者がストレスなく過ごすために休憩場所を分割することで、利用者間のトラブルを減少を図り、また、白衣着用のポイント、作業内容・時間や収納場所をわかりやすくすることで、職員の指示出しが減少した。

● モチベーションアップ

モチベーションアップ策として有給休暇の取得を推進（現在 54.4%）。利用者のキャリアアップルートとして役職登用制度あり（マネジメント層としてのプライド保持と他利用者の目標となっている）。班長に 2,000 円、係長に 5,000 円の役職手当を支給。

● 関係機関等との連携

特に衛生品質を高めるために、食品衛生コンサルや保健所に協力を仰ぎ、利用者・職員合同で衛生研修を定期的実施。

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 112,248 千円と微増し、原価は 74,427 千円と約 7,000 千円の削減に成功し、原価率は 72.4 → 66.3% と 6pt 近く低減させることができた。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 2,829 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 | 112,235 | 112,248 | 136,622 |
| 販売原価 | B1 | 81,364 | 74,427 | 87,765 |
| 事業販売費 | B2 | 6,476 | 7,061 | 10,252 |
| 生産活動収支（A-B1+B2） | C | 24,395 | 30,760 | 38,605 |
| 利用者賃金 | D | 26,229 | 27,931 | 36,576 |
| 最終収支（C-D） | E | -1,834 | 2,829 | 2,029 |
| 平均賃金月額 | | 100 | 101 | 127 |

5) メッセージ

(業務効率化とスケールメリット)

A型事業所は、利用者の能力向上のための支援を行い、個別支援計画や支援記録作成等の事務作業や職員のスキル向上のための研修等を適切に行いながら、生産活動による収益を上げて行かなければなりません。経営の改善には、職員の役割や業務を見直し、時間をいかに有効に使うかが重要です。

A型事業所に対しては、法人全体での業務効率化の工夫や事業のサポートが必要です。当法人でも車のリースや各種保険、通信料、仕入、燃料費などスケールメリットで削減に努め、A型のコスト削減に寄与しています。

(数値での管理と見える化)

職員・利用者一人当たりの生産目標を数値化し、利用者の技術訓練や働きやすい道具・環境のノウハウで生産性を高めていく工夫が大切です。また製造原価や販売目標などの数値目標を明確にし、役職者で共有して、職員への浸透を図らなければなりません。年間の事業計画に対し、毎月の進捗管理や課題への対策・取組が不可欠です。

営業については、当事業所でも苦戦しています。価格競争では他店との競争は苦戦です。当事業所の特徴を出した付加価値のアピールや無料お試し等で顧客開拓を行っています。また、過去、顧客からの意見やクレームに対する改善が不十分で顧客満足度が低かったという反省のもと、試食会でのご意見やクレームを見える化し、改善に努めています。

利益が出てからではなく、先行的な設備投資での職員・利用者の労働環境（快適さ・安全・効率）改善も重要です。A型事業所は、利用者とご家族にとって、障害に理解がある専門職員がいる環境で安心感をもって働くことができ、労働者としての誇りと賃金を得られる重要な福祉サービスです。経営の強化を図り、事業の継続により雇用の安定を目指したいと考えています。

事例⑭

基本戦略：生産性向上

正確な現状数値把握に基づく
経営管理長崎県
大村市社会福祉法人大村パールハイム
「障害者支援施設パールハイム」

1) 法人・事業所概要

| 項目 | 内容 | |
|--------|--|-------------------------------------|
| 法人名 | 社会福祉法人大村パールハイム | |
| 法人設立年 | 昭和 50 年 | |
| 実施事業 | 多機能型 (1) (就労移行支援、就労継続支援 B 型、就労継続支援 A 型)、相談支援 (1)、グループホーム (1) | |
| 事業所名 | 障害者支援施設パールハイム | |
| 事業所データ | 事業所設立年 | 2012 年 |
| | 住所 | 長崎県大村市木場 2 丁目 463-1 |
| | 電話番号 | 0957-53-6709 |
| | 利用者数 | 定員 10 人 / 登録 7 人 |
| | 障害種別 | 身体：5 人 精神：2 人 |
| | 利用者との雇用契約形態 | 正規・無期限 (定年 65 才) |
| | 昇給・昇格 | 毎年 4 月 (2 月考課) 時給制 賞与年 2 回 (夏・冬) |
| | 配置職員 | 管理者 1 人、サビ管 1 人、職業指導員 1 人、生活支援員 1 人 |
| | 主な作業内容 | マベ真珠・宝飾品加工 |
| | 営業時間 | 8:30 ~ 16:30 |

- ・1975 年に「田崎真珠」の創業者、故田崎俊作氏により障害者の自立支援と生活安定に寄与することを目的に、真珠装飾品・マベ真珠加工を行う重度障害者多数雇用事業所（大村工場）を設立した。その後、事業変更に伴い、大村工場で働く人を中心に、就労継続支援 A 型事業所を設立した。
- ・親会社からの請負加工が中心であり、既定の加工単価表による委託加工契約形態であった。

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 8,605 千円であったが、販売原価 3,694 千円、事業販管費 494 千円となっており、生産活動収支は 4,417 千円、賃金支払総額は 7,060 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 2,643 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

受注量は 10 年前程に大幅に下落したが、近年は中国・韓国をはじめとするアジアからの旅行客増加に伴い、親会社からの発注量が増え、製造量は増加傾向にある。ただ、親会社からの発注という業務形態であるため、顧客・納期・販売単価等を変更することは難しかったことから、原価率の低減により利益を確保する方向性を目指した。しかし、この製造原価の計算は経験に頼る部分が多く、正確な数値を持って判断できる状況になかった。そこで、月次で正確に把握できるような ※管理会計 の仕組みを導入するに至った。

※管理会計：税務上の会計ではなく、経営的観点から収支を確認する会計手法

3) 平成 29 年度 of 取組み事項

● 基本戦略：B-2「生産性向上」

①前年実績、予算、実績が月次で比較できるような管理会計の仕組みを導入した。さらに商品別の売上や、原価・経費を把握できるようにし、月次ごとに進捗確認と対策が検討できるようにした。

● + 戦略

A-1「価格 UP」

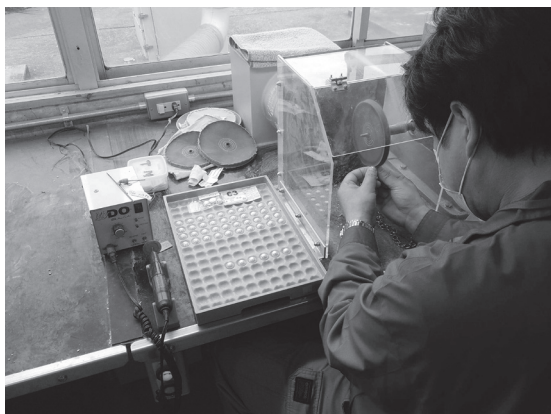
①親会社へ長年をかけて、根拠資料を積み上げた上で、根強く交渉をし、真珠の珠付加工・ネックレス加工部門等において H29 年度 10 月から 15% の加工単価上昇に繋がった。

B-1「原価管理」

①業者と関係性を密にし、大量に使用する薬品や資材の市況を確認しながら、値上がり前に一括購入し、原価率の大幅低減につながった。

②原価だけでなく、電灯の LED 化や集塵機の稼働を 1 台に集約する等を実施し、水道光熱費等のランニングコスト・メンテナンスコストの低減に努めた。

【製造の様子】



A-2「商品開発」

親会社からの加工だけでなく、真珠貝の貝殻を使った新商品の開発を行った。黒蝶貝・白蝶貝・マベ貝各種真珠貝、貝殻を研磨した素材を使用しキーホルダー・ストラップを自主生産した。また、顧客に対し個別デザインの特注品を提案した。さらに販売担当者を3名配置して積極的な営業を行った。結果、販売委託先を10件以上確保することができた。

さらに、世界遺産に登録された軍艦島への渡船業者へ納入。安定的・継続的・定期的な受注を確保する事が出来る様になった。

また、アコヤガイの貝殻を粉末状にした保湿クリームの開発に成功した。アコヤ貝の貝殻に含まれるたんぱく質が肌のシミ・シワの原因となる活性酸素の活動を抑え、皮膚の張りを保つ作用があることがわかり、これを商品化し、現在、販路開拓に注力している。

● 利用者モチベーション「詳細な人事考課と目標設定」

毎年2月に詳細な項目に基づいた人事考課を実施し、利用者の状況を正確に把握しながら、適切な目標設定をするとともに、昇級や賞与に反映させることによって、個人の能力を伸ばす工夫をしている。

● 支援活用「研究機関とのコラボレーション」

上記の新商品である保湿クリームは、地元の大学や県の工業技術センターと連携して、研究を重ねて実用化に結び付けられたものである。

これは、工業技術センターからの依頼により、アコヤ真珠貝貝殻の粉碎加工の依頼を受けた事がきっかけである。その後、共同開発の形態を取り成分分析・試作品作成・アンケート調査で十分な成果が見られた為、原材料であるアコヤ真珠貝微粉末の生産に着手した。化粧品会社にアコヤ貝微粉末を供給し、保湿クリーム製造を依頼された。パールハイムで価格設定・パッケージングデザイン等を検討、製品化して、現在に至っている。

4) 経営改善の成果

アジアからの旅行客増加による親会社からの発注増と並行して原価率の低減による利益率向上や新商品の開発販売等に複層的に取り組んだ結果、H29年度は売上22,520千円と相当上がり、また原価率も43% → 36%と相当削減することができた。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133千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 | 8,605 | 22,520 | 25,020 |
| 販売原価 | B1 | 3,694 | 8,069 | 9,007 |
| 事業販売費 | B2 | 494 | 7,062 | 7,856 |
| 生産活動収支 (A-B1+B2) | C | 4,417 | 7,389 | 8,157 |
| 利用者賃金 | D | 7,060 | 7,256 | 7,820 |
| 最終収支 (C-D) | E | -2,643 | 133 | 337 |
| 平均賃金月額 | | 106 | 105 | 111 |

5) メッセージ

(正確な数字が必要)

安定した収入を得るには、正確な数字による経営状況把握が必須です。この情報がないと、作戦を立てることができません。各部門から計画を提出してもらい、部門間調整をしながら、ストレッチの効いた目標設定をすることが肝要です。

また、「切る勇気」も必要です。人・お金・時間は有限であり、何か新しいことに取り組むのであれば、何かを切らなければならないのも事実です。当事業所では以下の業務を勇気をもって切りました。

1) 印刷会社より作業委託を受けた紙折の作業 (通年作業)

- ・今年度収入 4月～12月 60,200円
- ・水光熱費・消費税等、諸経費が 214,598円

最終確認で職員1名従事する必要性有り。

- ・加えて、従事している利用者3名の工賃・賞与を支払う事を勘案すると、経済活動として成立していない。
- ・来期、従事している利用者を他部署に配置転換し、職員も別の作業に従事させる予定。

※利用者が出来る作業を今までの流れで、漫然と行って行く事が、総体的に不利益をもたらす事例であり、数字的な根拠による経営判断の転換に寄与するであろうという一例

2) 海苔の箱詰め作業（夏季限定期間作業）

- ・ 上記作業に比すると短期間で、収益性もあるが、資材を受け取りに行き、納品する必要性があり、移動時間が作業時間を圧迫する例（往復 60Km 毎日 受け取り・納品）。

- ・ 収益性は上記よりは見込めるが、燃料代 約 2 万円 / 月を考慮すると収益性は劣る。

実作業時間と言う見えにくいファクターを数値化する事によって、総合判断が必要な例。

いずれにせよ、正確な数字は嘘をつきません。これを正しく把握することが第一歩だと思っています。

事例⑮

基本戦略：販路開拓

パンの移動販売拡大による 収益向上

熊本県
熊本市

NPO 法人まちくらネットワーク熊本
「就労支援センター ジョイナスコーヒー」



1) 法人・事業所概要

| 項目 | 内容 | |
|--------|--|---------------------------------------|
| 法人名 | 特定非営利活動法人まちくらネットワーク熊本 | |
| 法人設立年 | 平成 18 年 | |
| 実施事業 | 就労継続支援 A 型 (3)、就労継続支援 B 型 (2)、就労移行支援 (2)、生活介護 (0) ※熊本市・宇土市・荒尾市 | |
| 事業所名 | 就労支援センタージョイナスコーヒー | |
| 事業所データ | 事業所設立年 | 平成 19 年 |
| | 住所 | 熊本市北区兔谷2丁目 3-20 |
| | 電話番号 | 096-341-5800 |
| | 利用者数 | 定員 28 人／登録 37 人 |
| | 障害種別 | 身体：9 人、知的：10 人、精神：17 人 |
| | 利用者との雇用契約形態 | 正規・無期雇用（受給者証の期限に応じて） |
| | 昇給・昇格 | 毎年 4 月実施、役職手当有（所長・センター長） |
| | 配置職員 | 管理者（兼）1 人、サビ管 1 人、職業指導員 3 人、生活支援員 2 人 |
| | 主な作業内容 | パンの製造・販売 約 850 個／日・コーヒー製造・施設外就労（委託作業） |
| | 営業時間 | 8:00 ～ 18:00 |

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 41,880 千円の規模で事業運営を行っていたが、生産活動必要経費が合計 19,145 千円となり、

収益のみで利用者賃金を支払うことはできず、自立支援給付費から 4,795 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

平成 19 年度よりイトインスペースのある店舗としての展開をしていたが集客が思うように見込めなかった為、集客増に向けて平成 27 年度に店舗リニューアルを行った。店舗での陳列方法を変えるなど売り場での工夫をしたことや SNS を活用し積極的に PR も重ね集客数も徐々に増えてきたが、加えて移動販売先の販路開拓を行うことで収益向上を目指した。

3) 平成 29 年度の取組み事項

● 基本戦略：A-3「販路開拓」

① 1 日 30 箇所程度を販売できる販路確保を目標に営業活動を行う。

従前から変わらず、販売先ルートは熊本市内の企業・病院が中心。飛び込みでの営業活動が主流ではあるが、既存の販売先からの紹介や現在のルート沿線上で、立ち寄り可能な企業・病院のリストを挙げ、営業訪問している。また、訪問先毎の売上高に応じ、ABC のグループに分け、そのグループに応じた訪問回数を見直しを行う。A に関しては 1 日 100 個以上の販売が出来ているため継続。B に関しては 1 日 50 個以上～ 100 個未満の販売。売れ筋商品をピックアップし、さらなる販売個数 UP の施策を考える。C に関しては、1 日 50 個以下のため、撤退か訪問回数を見直し及び新規販売先との入れ替え対応を検討する。販売ルート見直しは 3 ヶ月に一回程度行うことで、効率的なルート編成に繋げている。

● + 戦略

A-1「価格 UP」

①施設外就労先（清掃、積み込み作業等）に委託業務の業務内容拡大の打診と単価交渉を実施。

職業指導員が中心となり企業が求める成果に対して実績を積みながら、単価交渉のタイミングの見立てと実施は管理者が行っている。単価交渉は委託企業様との信頼関係構築が重要であり、また先方が求めている以上にサービスを提供することではないかと考えている。作業に慣れ、徐々にスピード UP が図れていく段階で、（例えば清掃であれば）契約上は範囲外ではあるが今後先方が必要とするだろう範囲を想像し、作業を行う。最終的に委託企業からはそれを必要な業務であると認めてもらうことで、価格交渉に繋げていった。

このように年間を通じて販路拡大と単価交渉を行い、安定した収益増加を目指した。

【作業風景写真】



● 支援の工夫

(支援者モラルガイドラインの理解促進)

支援の考え方のベースとなっている 15 項目の「支援者モラルガイドライン」を設定。支援者は毎月 1 回 1 項目を選び、そこに書かれた意味を感じ取り、実践する。ガイドライン管理シートがあり成果と反省を記入。必ず管理者がコメントを記載し返却している。

(個別支援計画検討会の開催)

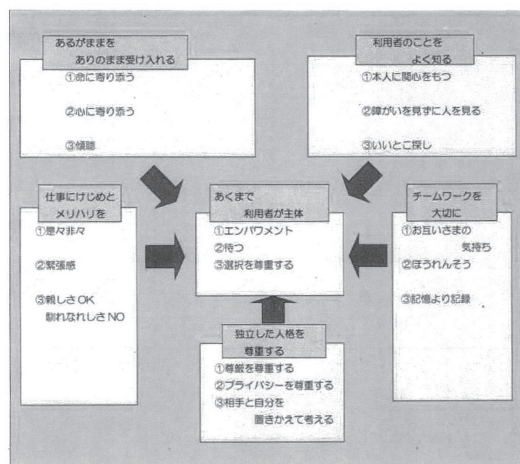
9 月のモニタリング、3 月の年度末評価時期に、法人内全支援者参加による個別支援計画の検討会を開催。法人全体の利用者人数となる約 200 プランを全員が閲覧し検討していく。

(毎月の全体会議)

毎月第 2 土曜日に支援者全員参加による全体会議を開催。また 6 委員会（給食、安全管理、虐待防止、広報、職員満足、販売促進）を設定している。事業所間で支援や提供するサービスにブレが出ないように、法人内に 3 か所ある A 型事業所の支援者を混在させて運営している。

【支援者モラルガイドライン】

福祉はにんべん・・・基本は「人と、人として向き合うことができるか」

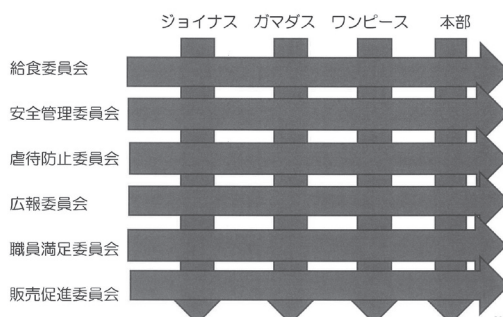


※ 15 項目の内 1 項目の例

「①心に寄り添う：今どんな気持ちだろう、こう言ったらどう感じるだろう、などと考えたり、悲しい時は悲しい気持ちに、苦しい時は苦しい気持ちに寄り添ってあげたい。受容するといっても、全てを受容すること（その人になりきること）はできないから、せめて心（HEART と MIND）に寄り添いたい。」

【6 委員会】

まちくらネットワーク熊本の組織体制
(たて系業務とよこ系業務)



● モチベーションアップ

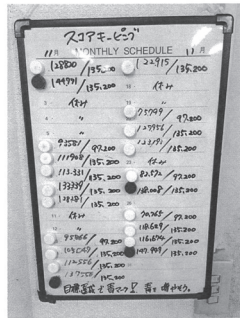
プレーするように働く、をテーマに、スポーツをしている時のやる気や団体競技に見られる団結力を仕事の場に取り入れることを目指している。また目標売上金額を明確にし、その進捗を測定している(これをスコアキーピングと呼んでいる)。目標を達成することでインセンティブがある。日別目標が達成されると全員で拍手とハイタッチ、月間目標が達成されると利用者全員に店舗商品を配布、担当職員は年間成績を評価し次年度ボーナスの支給率に反映される。

また、利用者の接客スキル向上と支援者の支援力向上を目的に、「おもてなしコンテスト(接客コンテスト)」を開催。利用者と支援者3人一組がチームになり、舞台上で接客ロールプレイングを行い審査する。大会に向けての訓練が日々の接客サービスの質向上とモチベーションアップに繋がっている。

【スコアキーピングの例】

まちくらのスコアキーピング

- 店舗、外販の目標金額を設定する(収支予算書)
- ↓
- ホワイトボードの空欄にその金額(個数)を記入する
- ↓
- 日ごとに目標を上まれば青、下回れば白のマグネットをボードにはる
- ↓
- 白のマグネットを数えるのではなく、青のマグネットの数を数える



14

【おもてなしコンテスト】

おもてなしコンテストの開催



33

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44,508千円と2,600千円以上増収。また生産活動必要経費も260千円低減。結果、収益から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 | 41,880 | 44,508 | 47,165 |
| 販売原価 | B1 | 18,454 | 15,952 | 17,606 |
| 事業販売費 | B2 | 690 | 591 | 220 |
| 生産活動収支(A-B1+B2) | C | 22,736 | 27,965 | 29,339 |
| 利用者賃金 | D | 27,530 | 27,527 | 28,368 |
| 最終収支(C-D) | E | -4,794 | 438 | 971 |
| 平均賃金月額 | | 61 | 62 | 63 |

※平成 28 年度と平成 29 年度とを比較すると、平成 28 年度は全体の収入に対し、物販（店舗・外販）が 92%、施設外就労が 8% に対し、平成 29 年度は物販が 84%、施設外就労が 16% となっている。黒字化できた要因としては、施設外就労での価格 UP が主な要因ではあるが、販売による様々な取り組みにより、大幅な収入源には至らず、現在の売上を確保できていることも黒字化できた要因である

5) メッセージ

（個別支援を忘れない）

A 型事業所は最低賃金を支払うために利益を追求しなければなりません。その影響から、利用者全体の生産性を向上させるということばかりに偏ってしまい、利用者個々にスポットあてて個別支援をするということを忘れがちではないでしょうか。国の制度を利用して福祉事業所として運営している以上、支援は重視されるべきです。私達は利用者が幸せになるために仕事をしているはず。利用者の幸せの実現に向けての支援を決して忘れてはいけないと考えています。

事例⑯

基本戦略：販路開拓

パンの移動販売拡大と
施設外就労先開拓熊本県
熊本市社会福祉法人明悠会
「就労支援センター ピーターパン」

1) 法人・事業所概要

| 項目 | 内容 | |
|--------|---------------------------------|---|
| 法人名 | 社会福祉法人明悠会 | |
| 法人設立年 | 平成 12 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) | |
| 事業所名 | 就労支援センター ピーターパン | |
| 事業所データ | 事業所設立年 | 平成 21 年 |
| | 住所 | 熊本県熊本市西区池田 4 丁目 5-2 |
| | 電話番号 | 096-327-9311 |
| | 利用者数 | 定員 20 人 / 登録 9 人 |
| | 障害種別 | 身体：1 人、知的：3 人、精神：5 人 |
| | 利用者との雇用契約形態 | 正規雇用 |
| | 昇給・昇格 | 年度ごとの最低賃金改定に準ずる |
| | 配置職員 | 管理者（兼）1 人、サビ管 1 人、職業指導員（兼）1 人、生活支援員 1 人 |
| | 主な作業内容 | パン販売、清掃、ポスティング |
| | 営業時間 | 8:30 ~ 18:00 |

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 9,882 千円の規模で事業運営を行っていたが、生産活動必要経費が合計 4,308 千円となり、収益

のみで利用者賃金を支払うことはできず、自立支援給付費から 585 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

パンの訪問販売、施設外就労（グループホームの清掃、マンションの日常清掃）と請負作業（地元広報誌のポスティング）を行ってきたが、パンに関しては販売先の減少や販売商品のマンネリ化による販売個数が減少し売上が減少している。また施設外就労先からの契約金額が1人あたり計算で最低賃金を下回っている。パンの製造は法人内の就労継続支援B型事業所に委託しているため、毎月新商品の開発を依頼し顧客を飽きさせないよう工夫。当事業所は新規販売先を開拓した。販売の帰り道や企業や病院が空いている時間帯に飛び込みで営業をしているが、利用者単独ではなく職員がうまく誘導している。施設外就労は実働する利用者数×最低賃金以上となる委託金額の新規開拓を行った。

3) 平成 29 年度の取組み事項

● 基本戦略：A-3「販路開拓」

①パン製造を行っている法人内の就労継続支援B型事業所に毎月新商品の開発を依頼。季節感や顧客の要望などを踏まえ、月 2 個程度の新商品を導入。支援者が中心となり利用者の意見も聞きながら、商品を検討している。その中でも、ピザの注文販売は、好評で多くの注文をいただいた。1 日あたり 30 箇所程度の販路を確保できるよう、法人内の各事業所が関わっている企業や関係機関等を集約してリスト化し、そこに対して営業活動を行った。

②契約金額が、実働する利用者数×最低賃金以上となる施設外就労先を営業開拓。

● + 戦略

B-1「原価管理」

①法人内の就労継続支援B型事業所から仕入れるパンの価格を安くなるよう交渉。

【パン販売の風景】



【施設外就労の風景】



● 支援の工夫

サービス業の経験がある支援者がおり、挨拶も含めて社会人として恥ずかしくない言葉遣いや立ち居振る舞いを指導している。パン販売の 10 分前には必ず販売のロールプレイングを利用者で行っている。また販売中

に出た課題については、次の販売場所までの移動中の車内にて指導している。営業については、パン販売を通じて接客に慣れること、自信をつけることで、多くの利用者が飛び込み営業をできるまで成長している。

例えば、人と関わるのが苦手な利用者にとって、パン販売先で「接客が上手ですね」と褒めてもらえることは大きな自信に繋がり、販売先に伺う際の事前電話連絡を行うことは人と話すことに慣れる訓練となる。

これらを繰り返し行うことと、営業時に先方へご提案する内容を事前に理解しておくことや、必要な資料を忘れずに準備することで、緊張感なく対応できるようになってくる。

【接客用語表】

接客用語

1. いちごしゃいませ
2. ありがとうございます
3. かしまりました
4. 恐れ入ります
5. 少しお待ちくださいませ
6. お待たせいたしました
7. 申し訳ございません
8. また、次回もよろしくお願ひいたします
9. ありがとうございます。580円でございます。
10. 1080円、お預かりします。
11. 500円のお返しです。お確かめください。
12. 580円、ちょうどいただきます。(お釣りを渡さないとき)
13. こんにちは、ピーターパンです。美味しいパンをお持ちしました。
14. よろしかったら見ていただけないでしょうか。
15. お忙しいところ、申し訳ありません。
16. 障害者の方々が作ったパンなので、説明だけでも聞いていただけないでしょうか。
17. どのようなパンが好きですか？
18. 本日のお勧めは、新作の***です。
19. 季節限定ですので、ぜひ一度ご賞味ください！
20. ホテルミ二食パンは、とても柔らかく、そのまま召し上がることができます。
21. ピザもございます。野菜がたっぷり、とても人気があります。
22. よろしかったらお煎餅もいかがですか。
23. 黒大豆・豆・ピーナッツの3種類ございます。手作りの、懐かしい味で好評です。
24. いつも、ありがとうございます。また、よろしくお願ひします。

8. また、次回もよろしくお願ひいたします
9. ありがとうございます。580円でございます。
10. 1080円、お預かりします。
11. 500円のお返しです。お確かめください。
12. 580円、ちょうどいただきます。(お釣りを渡さないとき)
13. こんにちは、ピーターパンです。美味しいパンをお持ちしました。
14. よろしかったら見ていただけないでしょうか。
15. お忙しいところ、申し訳ありません。
16. 障害者の方々が作ったパンなので、説明だけでも聞いていただけないでしょうか。
17. どのようなパンが好きですか？
18. 本日のお勧めは、新作の***です。
19. 季節限定ですので、ぜひ一度ご賞味ください！
20. ホテルミ二食パンは、とても柔らかく、そのまま召し上がることができます。
21. ピザもございます。野菜がたっぷり、とても人気があります。
22. よろしかったらお煎餅もいかがですか。
23. 黒大豆・豆・ピーナッツの3種類ございます。手作りの、懐かしい味で好評です。
24. いつも、ありがとうございます。また、よろしくお願ひします。

●モチベーションアップ

利用者が2週間先までの販売計画及び施設外就労計画を自ら立てて、スケジュールに無理がないか等は支援者がチェックしている。計画に対して利用者自身が振り返る仕組みが出来ている。

【振り返りシート】

| 氏名 | 内容 | 反省 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 |
|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 氏名 | 内容 | 反省 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 |
| 氏名 | 内容 | 反省 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 |
| 氏名 | 内容 | 反省 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 |
| 氏名 | 内容 | 反省 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 |

| 氏名 | 内容 | 反省 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 |
|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 氏名 | 内容 | 反省 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 |
| 氏名 | 内容 | 反省 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 |
| 氏名 | 内容 | 反省 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 |
| 氏名 | 内容 | 反省 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 | 達成率 |

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10,355千円に増収。また生産活動必要経費も476千円低減。結果、収益から利用者賃金を支払うことができた。

既に熊本市内の企業はほとんど営業したとも思える営業数であるが、訪問済み企業でも2回目以降の営業を続け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 | 9,882 | 10,355 | 10,800 |
| 販売原価 | B1 | 4,214 | 3,742 | 3,840 |
| 事業販売費 | B2 | 94 | 108 | 110 |
| 生産活動収支 (A-B1+B2) | C | 5,574 | 6,523 | 6,850 |
| 利用者賃金 | D | 6,159 | 5,874 | 6,367 |
| 最終収支 (C-D) | E | -585 | 649 | 483 |
| 平均賃金月額 | | 54 | 57 | 58 |

5) メッセージ

(支援者の経験を最大に活かす)

A型事業所が行う業務は、支援者に経験のある業務を行うことが良いと考えています。経験があるからこそ、その業務を通して利用者に何を伝え、何を実施し、利用者にどう成長して欲しいのか、ということを明確にできるのではないのでしょうか。例えば、私たちはサービス業の経験が豊富でした。そのため、民間企業の担当者に営業を行うとして、恥ずかしくない言葉遣い、身だしなみや立ち居振る舞いがあるべきかがわかります。訓練においても高い精度で営業のロールプレイングができますし、結果として利用者が生き生きと営業に出ることができると考えています。

事例⑰

基本戦略：新規事業

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

熊本県
八代市

株式会社永正
「障がい者福祉サービスながしょう」



1) 法人・事業所概要

| 項目 | 内容 | |
|--------|---|---|
| 法人名 | 株式会社永正 | |
| 法人設立年 | 平成 20 年 | |
| 実施事業 | 多機能 (1) (就労継続支援 A 型、就労移行支援)、グループホーム (1) | |
| 事業所名 | 障がい者福祉サービスながしょう | |
| 事業所データ | 事業所設立年 | 平成 26 年 |
| | 住所 | 熊本県八代市高島町 4289-1 |
| | 電話番号 | 0965-45-9889 |
| | 利用者数 | 定員 14 人／登録 18 人 |
| | 障害種別 | 身体：6 人、知的：6 人、精神：4 人、発達：2 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 1.5 人、生活支援員 1.2 人 |
| | 主な作業内容 | ポスティング、農業 (出荷支援)、清掃等、飲食 |
| | 営業時間 | 9:00 ~ 13:00 |

- ・社長の永田氏は、約 15 年前に「ぎょうざ屋永商」から事業を開始。
- ・その後、パソコン教室を運営し、法人化して 2008 年株式会社永正を設立。主な事業が職業訓練事業になる。委託元は、厚生労働省や県。
- ・具体的な取り組み内容は、3 ~ 6 ヶ月の期間を通して、パソコン・簿記等の技能を習得させ、就職に繋がるよう就職支援をする訓練を実施。その中で障害者職業訓練も請け負っており、PC 入力や面接指導等に取

り組んでいた。障害者の方を対象とした職業訓練に携わったことが、福祉サービスの運営に着手したきっかけで、就労移行支援については、これまでの就労支援のノウハウを活かすことができると思い、平成 25 年 3 月に着手。

- ・ A 型事業所については、就労移行支援事業をする中で、障害者の方の働く場が不足していると聞き、その翌年の平成 26 年 3 月に 15 年前に営業していた「ぎょうざ屋永商」を復活させ、A 型事業所を開設した。

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 8,800 千円であったが、販売原価 789 千円となっており、生産活動収支は 8,012 千円、賃金支払総額は 10,403 千円となっており、利用者賃金を支払うことはできず、自立支援給付費等から 2,392 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

① 本体作業を充実させる

従来はぎょうざ製造・販売、お弁当製造・販売、イベント出店を主に実施。イベントで販売していたが、あまり目立つものではなく売上也伸びていなかった。イベント出店時に顔となる商品となり得て、誰にでもできる作業の仕事を新規に探す必要があった。

② 施設外就労先の見直し

従来は飲食店舗の清掃や食器洗浄の業務で施設外就労していたが、就労環境はあまり良くなかったため、見直すことにした。

3) 平成 29 年度 of 取組み事項

● 基本戦略：C「新規事業」

① アマゾン出店業者と契約（H29.4～）

販売業者から、通信販売用の梱包・発送業務を受託した。1ヶ月の処理数は当初 500～700 個程度だったが、半年で習熟し 1,000 個程度できるようになった。しかし、作業の難易度が高く、取り組んでみたが特定の利用者しかスキルを習得することができず、対応できる利用者が限られるため、これ以上の生産性向上が見込めないことから、今後契約の見直しを視野に入れている。

② ジェリーズポップコーン製造販売を開始（H29.8～）

置き菓子やイベント、店頭販売を予定していたが、売上は予測とは大幅に低くなってしまっている。しかしながら、イベント販売の声掛けは相当多くなり、福祉系イベントはもちろん、大手スーパーやショッピングモール等での出店が続いている。

また、仕事が多様あるため、携われる利用者が多く、今後も継続実施していく予定である。

【ポップコーン製造の様子】



● + 戦略

A-3「販路開拓」

①施設外就労の請負契約（新しいトマト選果場との契約）を1件追加（H29.10～）

従来、1件の契約だったが、もう1件増えたため、目標売上600千円に対して、2,411千円の売上を達成した。従来契約していた農家では、トマトの選別を主にしていたため見極めのスキルは難易度が高く、対応できる利用者が限られていたが、新たに契約した農家からは箱折作業も依頼されたため、簡易な作業も用意できるようになりミニトマトのパック詰めでは、比較的簡単なパック詰め作業を用意してもらえた。また、足の悪い方も作業できるよう、椅子に座って作業できるスペースを設けてもらう等、作業場の環境を整えてもらったことで、多くの利用者が施設外就労に関われるようになり、かつ、施設内で受託して作業ができるようになった。

②ポスティング作業の部数を追加（H29.4～）

従来は5,000部/月の配布だったものが、新広報誌発刊の準備段階で顧客より相談があり、配布エリアや部数を相談し、配布数は23,000部/月と増加。これまでの実績が認められて業者から発注された。熊本地震で依頼が減っていたが、本契約により定期配布物の契約数が大幅に増えた。

● 利用者モチベーション「多様な作業種の提供」

支援者だけでなく、利用者も色々やってみよう、という姿勢で取り組んでいる。作業種を選べることで、人が適度に分散するため、利用者同士の相性によって出席しない等の問題が少ない。

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、ポスティングと農産物選別の売上アップが大きく、H29年度は売上14,578千円と相当上がり、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1,009千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 | 8,800 | 14,578 | 13,282 |
| 販売原価 | B1 | 789 | 2,470 | 1,527 |
| 事業販売費 | B2 | | | |
| 生産活動収支（A-B1+B2） | C | 8,011 | 12,108 | 11,755 |
| 利用者賃金 | D | 10,403 | 11,099 | 11,647 |
| 最終収支（C-D） | E | -2,392 | 1,009 | 108 |
| 平均賃金月額 | | 58 | 64 | 63 |

5) メッセージ

（踏ん張りどころ）

A型事業所のイメージが良くない風潮がありますが、そうではありません。一方、辞める事業所も増えており、整理される年になっていくと思います。お互い頑張っていきましょう。