

就労継続支援事業所における
工賃・賃金の向上
事例集&ワークブック

目次

はじめに	4
1) 事業概要	
2) 本書の構成	
(1) 知る	7
1) 7つの基本戦略	
2) 戦略決定の順序	
戦略一覧表	12
事例紹介	15
事例①向野園	16
社会福祉法人まつさか福祉会「正確な実原価管理と価格の再設定」	
事例②就労センター土浦	20
一般社団法人全国就労支援協会「支援者人時売上を基準とした請負単価交渉」	
事例③名身連第一ワークス・第一デイサービス	24
社会福祉法人名古屋市身体障害者福祉連合会「オリジナルキャラクターを活かした商品開発」	
コラム①顧客は明確になっていますか？	29
事例④障がい者センター あいさんハウス	30
社会福祉法人愛燦会「自主栽培野菜を活かした商品開発と販路開拓」	
事例⑤複合福祉施設 一想園	34
社会福祉法人 愛正会「原価管理による工賃原資確保と販路開拓」	
コラム②利用者の能力を伸ばすには？	39
～作業アセスメント表の作成～	
事事例⑥末芳園	40
特定非営利活動法人たまき末芳園「ターゲットを絞り込んだ販路開拓」	
例⑦障がい者支援事業所 ひまわり	46
社会福祉法人 朋友会「徹底した原価管理」	

コラム③新規請負の探し方（例）	51
～「求人広告」の活用と施設外就労～	
事例⑧はーとふる・ビレッジ	52
社会福祉法人陽山会「正確な実原価管理と計算原価確認」	
事例⑨ハピネス東海	58
一般社団法人 ハピネス東海「利用者中心の仕事へ」	
事例⑩おんらが村	64
特定非営利活動法人 SMSC「アセスメントによる利用者スキルの向上と生産性向上」	
コラム④新規事業の獲得方法（例）	69
～「事業承継」で地域を支える～	
事例⑪いにしき	70
特定非営利活動法人 Re-Live「民泊清掃の立ち上げ」	
事例⑫常総市心身障害者福祉センター	76
常総市社会福祉協議会「オリジナルTシャツ事業の立ち上げ」	
事例⑬ポニーの家 多機能	82
社会福祉法人身障者ポニーの会「ご本人のニーズに応じて「働く」を支える ～多機能化への取組み～」	
コラム⑤請負営業の進め方（例）	88
事例⑭多機能型生活支援センター やまがき	90
株式会社 いばらきのケア「高単価業務への絞り込み」	
 (2) 準備する	 95
賃金・工賃向上ワークシート	
①作業別収支	
②利用者別理想工賃	
③工賃支払規程	
④ BEP & 戦略方向性	
⑤事業シナリオ	
⑥個別支援計画（+作業アセスメント）	
⑦行動計画	
 まとめ	 112

はじめに

1) 事業概要

本調査研究の目的：

工賃・賃金向上事例の全国展開

全国の就労継続支援事業所（A・B型）において、工賃倍増、賃金向上、生産活動収入が増加したなど、実際に工賃の倍増等につながった実事例を収集・整理し、それぞれの実事例の経営改善のポイントや視点を整理する。

経営改善の実支援

さらに、これらの実事例における経営改善手法も用いた就労継続支援事業所の経営改善支援を都道府県や事業所団体とも連携して実施することで、工賃の倍増等を目指す就労継続支援事業所に対し、経営改善に係る相談・助言・援助等を行い、実際に工賃の倍増等につながった実事例を構築する。

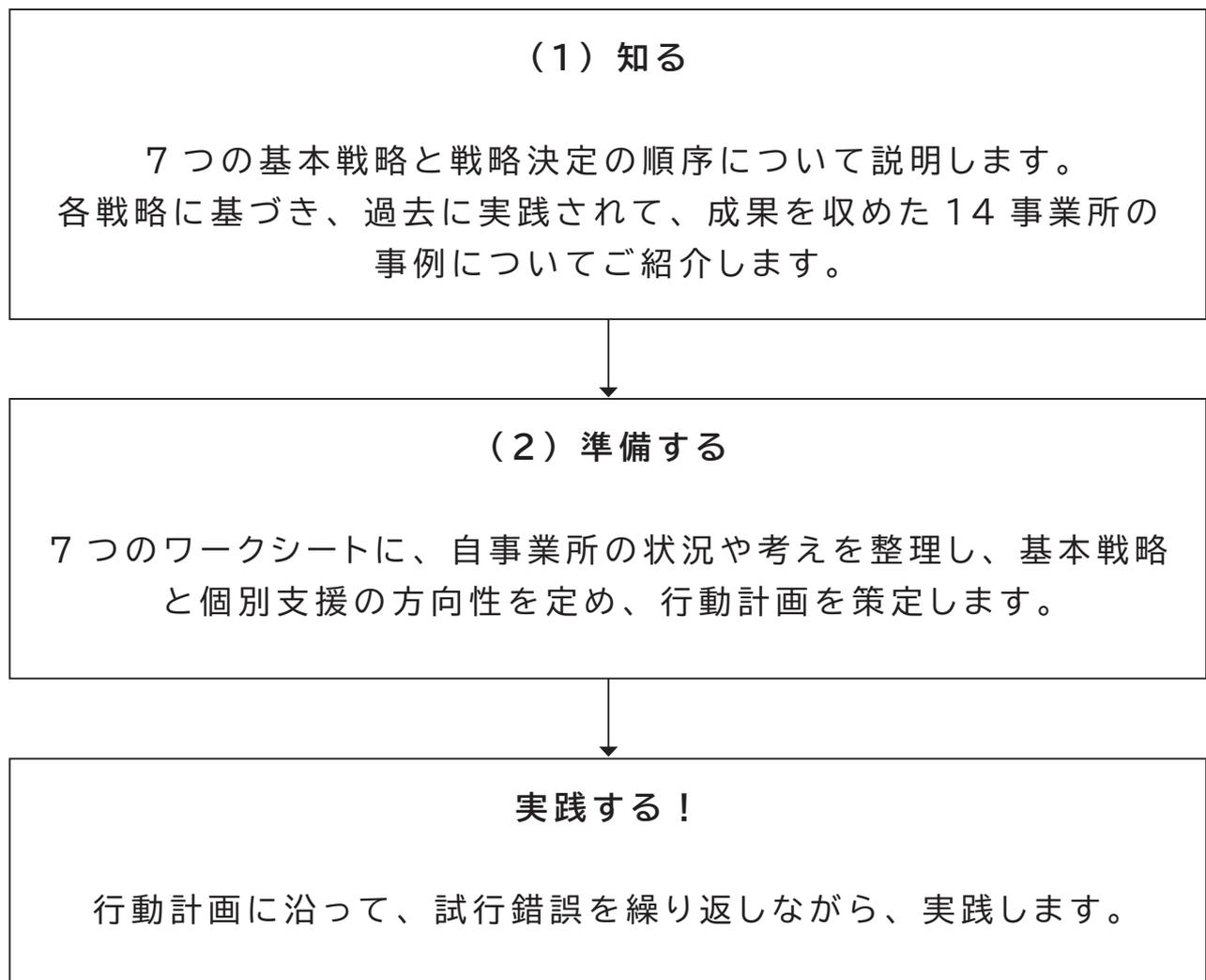
また、実際に工賃の倍増等の事例を構築した場合には、その経営改善のポイントを整理・周知することで、全国の就労継続支援事業所における平均工賃・賃金月額の上昇を目指すことを目的とする。

実施項目	実施内容
①工賃の倍増や賃金の向上等につながった実事例の整理	・ 14件（7戦略×2件）
②全国の就労継続支援事業所に対する実事例の周知	・ Web等を用いた実事例の周知
③経営改善支援の実施	・ 都道府県・事業所団体とも連携して5事業所 ・ 年度内ないしは翌年度に確実に工賃の倍増等に繋がる事例1件以上
④国への成果報告	・ 事例報告と事業効果について報告

2) 本書の構成

本書は、就労継続支援 A・B 型事業所を運営される皆様が、実際に使って、賃金・工賃向上に繋げて頂きやすいように、「(1) 知る」「(2) 準備する」の 2 つから構成されています。

【本書の構成】



「行動なくして変化なし！」です。

(1) 知り、(2) 準備して、是非行動に移してください！

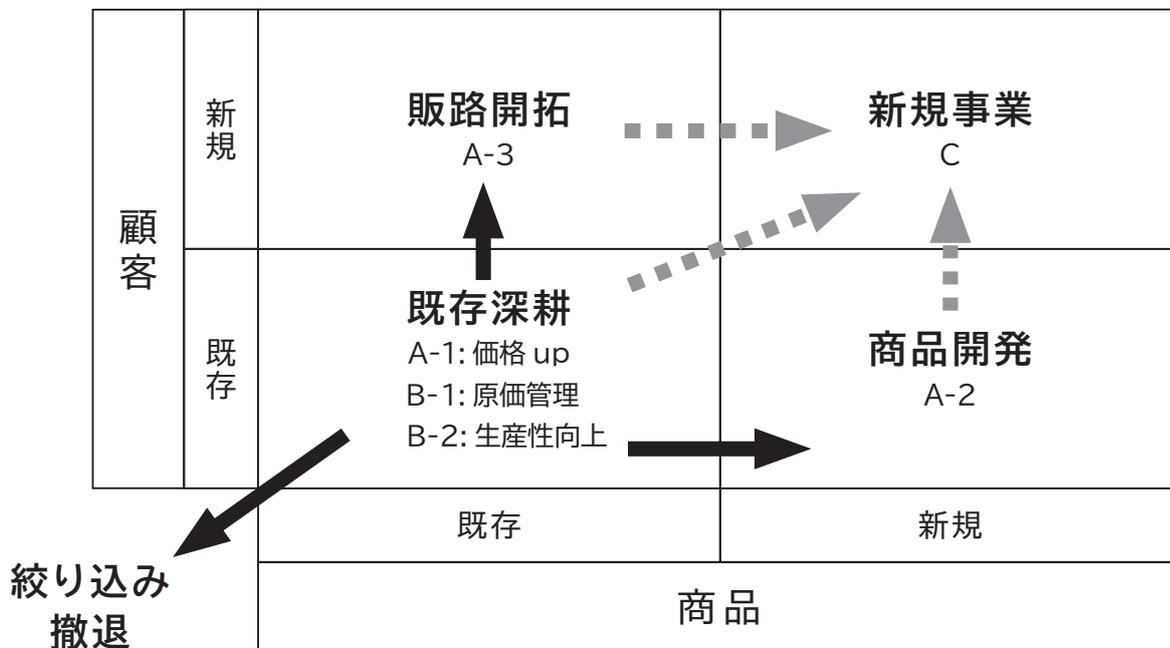
(1) 知る

1) 7つの基本戦略

就労継続支援 A・B 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、または戦略を組み合わせることで並行実施することによって、実業を運営しています。

【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
2. A-2 商品開発
3. A-3 販路開拓 | 4. B-1 原価管理
5. B-2 生産性向上 | | |



※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

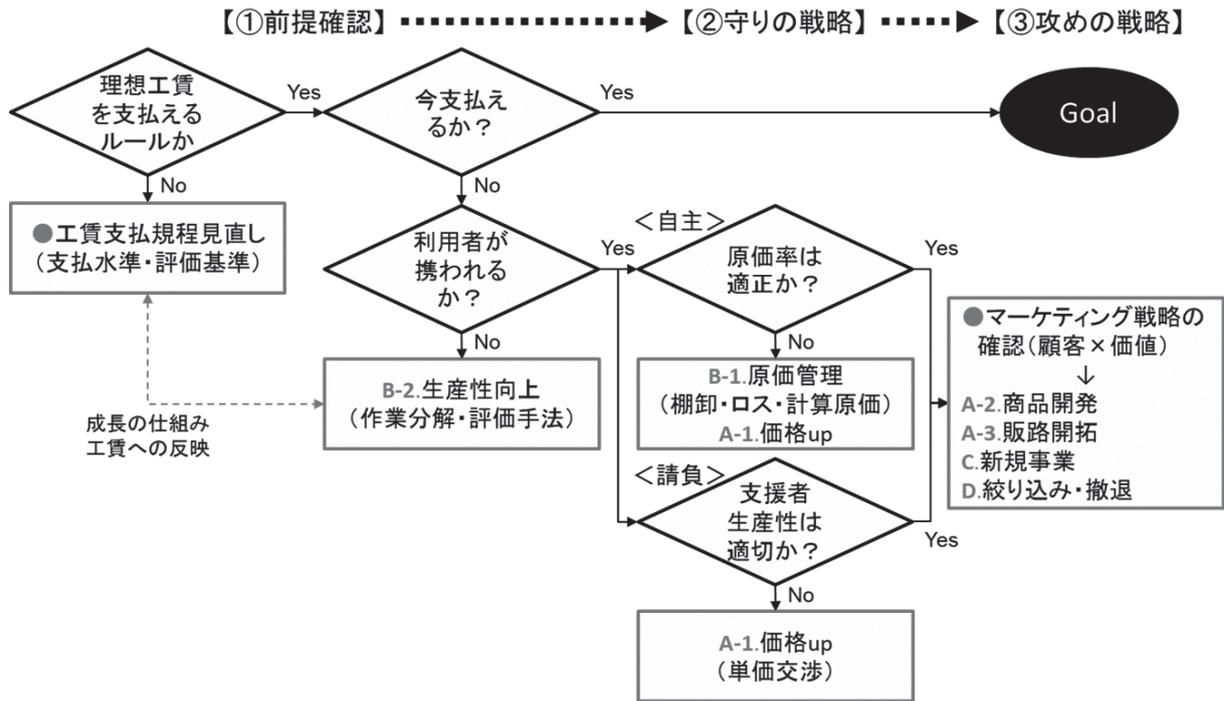
- A**
 - ① A-1 価格 UP 値上げ、価格交渉の実施
 - ② A-2 商品開発 既存顧客へ新規商品を提供
 - ③ A-3 販路開拓 既存商品を新規顧客へ提供
- B**
 - ④ B-1 原価管理 原価率の低減 (自主商品のみ)
 - ⑤ B-2 生産性向上 利用者の能力向上、工程細分化等
- C**
 - ⑥ C 新規事業 新規顧客へ新規商品を提供
- D**
 - ⑦ D 絞り込み / 撤退 注力度を下げる、ないしは辞める

本事例集では、基本戦略別に各 2 事例ずつ、計 14 事業所の事例をまとめています。

2) 戦略決定の順序

また、基本戦略の決め方には順序があります。

【基本戦略設定の流れ】



①まず「前提確認」をします。

1つ目は「理想の工賃を支払えるルールになっているか?」です。一番高く支払いたい利用者の方を想定し、その方に3年後に支払いたい理想の金額を決めます。そしてその金額が、今の工賃支払規程に定めるルールで支払うことが可能になっているかを確認し、払えない場合は「工賃支払規程見直し」をします。

2つ目は「利用者が携われているか?」です。就労継続支援A・B型は「利用者の方が訓練をして成長すること」を支援して、訓練等給付を得ています。利用者ができないので、支援者が何とか頑張っていることは致し方ない時もありますが、その状態が定常化してしまうのは良くありません。ここでは「B-2:生産性向上」をして、作業を細分化し、利用者の方が携わることができるように環境支援や訓練をします。

②続いて「守りの戦略」を確認します。

自主事業の場合は「原価率は適正か？」を確認します。

原価率が高いと、いくら売上を上げたとしても、利益が残らず、結果、賃金・工賃支払の原資が確保できない、という「忙しくなるだけ」状態に陥ってしまいます。ここで、正確な原価を簡単に把握できるように、棚卸の実施・ロスの計上・現状の計算原価を整理する「**B-1：原価管理**」をします。

また原価率は、原価を下げるだけでなく、価格を上げることで低減できます。よって、計算原価から適正な価格設定になっているかを確認し「**A-1：価格 up**」をします。

請負事業の場合は「支援者生産性は適正か？」を確認します。

具体的には「支援者人時売上」という指標を使います。これは、支援者の方が1時間取り組んだ時に得られる売上、のことです。請負単価は「1個〇円」という提示方法が多いですが、このままでは単価の判断はできず、支援者人時売上に換算しなければなりません。全ての請負内容について、支援者人時売上換算をし、自事業所の基準金額を満たしていない場合は「**A-1：価格 up**」（単価交渉）をします。

③そして最後に「攻めの戦略」を決定します。

マーケティング戦略（ターゲット顧客×提供価値）を確認し、過去の実績や今後の可能性、自事業所の強みやネットワーク等を分析した上で、既存の延長線上で取り組む「**A-2：商品開発**」「**A-3：販路開拓**」や、新たな「**C：新規事業**」に取り組めます。

また、経営資源や時間は有限です。よって継続しても見込みが少ない作業については「**D：絞り込み・撤退**」を選択することも重要な意思決定です。

この①前提確認→②守りの戦略→③攻めの戦略の順に取り組まず、いきなり③攻めの戦略に取り組んでも、ほとんど効果は得られません。①前提確認および②守りの戦略を経て、利益＝賃金・工賃の支払原資が確保できる状態にしてから③攻めの戦略を選択しましょう。

戦略グループ	事業所名	主な作業内容
 <p>A-1 価格UP</p>	① 向野園（三重）	ケーキの製造・クッキー等の焼き菓子の製造、請負
	② 就労センター土浦（茨城）	請負
 <p>A-2 商品開発</p>	③ 名身連第一ワークス・第一デイサービス（愛知）	縫製、軽作業
	④ 障がい者センター あいさんハウス（愛知）	水耕ハウスでの野菜栽培、ハンバーガー、お弁当販売、清掃作業、布小物制作、段ボール組立
 <p>A-3 販路開拓</p>	⑤ 複合福祉施設 一想園（茨城）	コーヒー焙煎（生豆分別、配達、販売）
	⑥ 末芳園（三重）	工業部品の下請け作業、レーザー加工、UV印刷、空き缶リサイクル
 <p>B-1 原価管理</p>	⑦ 障がい者支援事業所 ひまわり（茨城）	パン製造販売、内職、農耕関係
	⑧ はーとふる・ビレッジ（茨城）	パン・クッキー製造、農業、請負、手芸品
 <p>B-2 生産性向上</p>	⑨ ハピネス東海（茨城）	請負、清掃、喫茶、ジャム・菓子製造
	⑩ おんらが村（茨城）	農業・請負・外部就労
 <p>C 新規事業</p>	⑪ いにしき（大阪）	農業・清掃（宿泊施設・高齢者施設）
	⑫ 常総市心身障害者福祉センター（茨城）	内職・オリジナルTシャツ等のプリント
 <p>D 絞り込み</p>	⑬ ポニーの家 多機能（茨城）	パン・クッキー製造、農業、請負、手芸品
	⑭ 多機能型生活支援センター やまぶき（茨城）	お弁当の盛り付け・配達・請負作業・ゴミ回収・食品の袋詰め

タイトル	基本戦略	+戦略	
正確な原価管理と価格の再設計	A 売上拡大 -1 価格 UP	A-3 販路開拓	B-1 原価管理
支援者人時売上を基準とした請負単価交渉	A 売上拡大 -1 価格UP	B-2 生産性向上	
オリジナルキャラクターを活かした商品開発	A 売上拡大 -2 商品開発	A-3 販路開拓	
自主栽培野菜を活かした商品開発と販路開拓	A 売上拡大 -2 商品開発	A-3 販路開拓	B-2 生産性向上
原価管理による工賃原資確保と販路開拓	A 売上拡大 -3 販路開拓	B-1 原価管理	A-3 商品開発
ターゲットを絞り込んだ販路開拓	A 売上拡大 -3 販路開拓	A-2 商品開発	
徹底した原価管理	B 利益拡大 -1 原価管理	A-1 価格 UP	
正確な実原価管理と計算原価確認	B 利益拡大 -1 原価管理	A-1 価格 UP	B-2 生産性向上
利用者中心の仕事へ	B 利益拡大 -2 生産性向上	A-1 価格 UP	B-1 原価管理
アセスメントによる 利用者スキルの向上と生産性向上	B 利益拡大 -2 生産性向上	D 絞り込み	C 新規事業
民泊清掃の立ち上げ	C 新規事業	B-2 生産性向上	A-3 販路開拓
オリジナル T シャツ事業の立ち上げ	C 新規事業	B-2 生産性向上	
ご本人のニーズに応じて「働く」を支える ～多機能化への取組み～	D 絞り込み	B-1 原価管理	B-2 生産性向上
高単価業務への絞り込み	D 絞り込み	C 新規事業	B-2 生産性向上

事例紹介

事例①

正確な実原価管理と価格の再設定

三重県
松阪市社会福祉法人まつさか福祉会
「向野園」

1) 基本情報

項目	内容	
法人名	社会福祉法人まつさか福祉会	
事業所名	向野園	
住所	三重県松阪市久保町 1843-7	
事業所データ	指定年月	昭和 61 年 4 月
	事業種別・定員数	多機能 60 (就労継続支援B型 15、生活介護 45)
	登録者数	69 人
	職員数	23 人
	主たる障害種別	知的障害
	作業内容	ケーキの製造・クッキー等の焼き菓子の製造、請負
	事業収入 (円)	
	H29	13,181,119
	H28	10,514,219
	H27	8,175,719

2) 戦略的取組み

● 以前の状況：高い原価率

地元で人気のお菓子工房は H23 年に生活介護の作業内容として発足し、H27 年に就労継続支援 B 型の作業になった。お菓子工房は売上月平均 87 万円で、移動販売や近隣の学校・行政等に販売をしていたが、平均工賃は伸び悩んでいた。原価率が高いと想定されていたが、正確な計測はできておらず、改善手段を見い

だせないままだった。

● 基本戦略：「B-1. 正確な実原価把握」から「A-1. 価格再設定」と「A-3. 販路開拓」

正確な実原価を把握するために、棚卸に着手した。そこで実原価を確認し、販売価格の見直しをして、利益（工賃支払原資）が確保できるような状態にしてから、販路拡大を目指した。

● 実施内容

実原価は40.7%と計算原価より少し高い数値となっていたため、日ごとに在庫を意識し、ロス管理表をつけることで、日々原価管理の意識を高めた。

3) 経営改善のポイント

● ポイント①：価格改定

商品ごとに計算原価（レシピ）を再作成し、計算原価率を把握し、主力商品であるチーズケーキやクッキーの価格見直しを図った（店舗移転のタイミングで改定予定）。

※基本戦略 A-1：価格アップ

【価格見直し案】

	チーズケーキ		クッキー		チョコケーキ	
売価（円）	900	1,000	130	150	180	1,400
原価（円）	366	366	57	57	78	624
原価率	40.7%	36.6%	43.8%	38.0%	43.3%	44.6%

【作業の様子】



● **ポイント②：販路開拓**

並行して、原価を絞り込んだ段階で、販路別に売上が管理できるシートを作成し、販路別の正確な売上を管理できる体制を構築した。その上で、さらに利用者の増加、利用者の技術向上により新規営業が可能となったため、大型販路の獲得に成功した。

また、クリスマスシーズンに生チョコケーキに着手し、12月は150万円弱の売上となった。

※基本戦略 A-3：販路開拓

● **ポイント③：新厨房の設立**

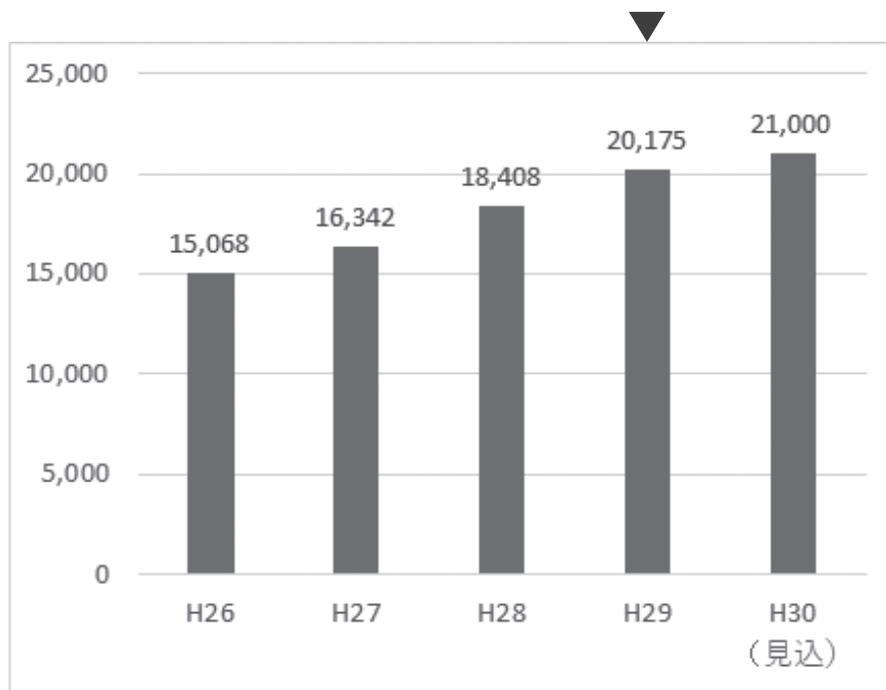
生産拠点が大変狭く、多くの人数が厨房に入っており、危険性も増していたことから、今後の生産拡大も見据え、新たに工房を設立することにした（H31年4月完成予定）。これによって、生産力は2～3倍まで伸び、利用者の方も作業がしやすい環境が整う。

※基本戦略 B-2：生産性向上

4) 成果

● **平均工賃：18,408円（H28）→ 20,175円（H29）→ 21,000円（H30見込）**

※ H29年度コンサルティング実施



● 工賃テーブルと作業評価表を見直したことにより、最高ランクを32,500円→43,000円に設定することができた。また評価基準を具体化したことにより、評価しやすく適正な数値を出すことができた。

- 毎月棚卸しをすることで在庫の把握、資材、材料等のムダ買いを抑えることができ、意識も高まった。
- 原価率を正確に把握することで、材料、資材等の仕入れ値を重要視する必要性を再認識し、納入業者へ再交渉を行い、新たな業者との取引も開始した。

5) 事業所より

①苦勞したこと

工賃向上のためには、まずは売り上げを上げることが先決であり、販路拡大や大量の受注を受けるためには機械の新規導入も考えられたが、工房内の狭さやハード面の問題だけでなく、あくまでも手作りにこだわるという信念は曲げたくなかった。そのためには利用者一人一人のスキルを高め、一人一人がパティシエとなり戦力となることを目指した。

②初めに着手したこと

利用者一人一人がパティシエになり戦力になるため、写真を入れ視覚的に見やすく分かりやすい、レシピ作りを行った。また製造工程も分かりやすい工程に変え、器具なども工夫した。

③メッセージ

H23年にお菓子工房を立ち上げ7年が経ち、H31年4月より新店舗へ移転し新たにスタートすることとなりました。新店舗ではイートインスペースを設置し、新しい事業も展開していく予定です。

今まで約10畳程の狭い工房で、ひしめき合いながら毎日「おいしくな～れ」の思いを込めて一つ一つ丁寧に作ってきました。また、専門家もいない中、試行錯誤を繰り返しながら、利用者が主体となる形を目指し、今では商品の約90%が利用者の携わっているお菓子であり、一人一人が一人前のパティシエと販売員に成長しました。

今後は在庫と原価管理を徹底しながら工賃アップを目指し、利用者には働くことの楽しさとやりがいを実感してもらいながら、工賃水準が上がることで、より生活も豊かとなり更に一人一人が輝いていけるように努力していきたいと思っています。

私たちは、今までたくさんの方々との出会い、たくさんの方々に応援していただきました。これからも、常に感謝の気持ちを忘れることなく、みんなのしあわせ・みんなの笑顔・みんなの縁が繋がる、そんなお店づくりを目指して、お客様にずっとおいしさとお届けしていきたいと思います。

そして、一人一人の存在価値を大切にしながら日々成長し続けていきたいと思っています。

事例②

支援者人時売上を基準とした請負単価交渉

※支援者人時売上：支援者1人が1時間作業したときにもらう売上高。例えば3円/個の仕事を200個/hできるのであれば、支援者人時売上は600円となる。

茨城県
土浦市

一般社団法人全国就労支援協会
「就労センター土浦」



1) 基本情報

項目	内容	
法人名	一般社団法人全国就労支援協会	
事業所名	就労センター土浦	
住所	茨城県土浦市大手町16-12	
事業所データ	指定年月	平成27年9月
	事業種別・定員数	多機能40（就労継続支援A型6、就労継続支援B型10、相談支援24）
	登録者数	40人
	職員数	11人
	主たる障害種別	精神障害
	作業内容	受注作業（封入、袋詰め、検品、組立）
	事業収入（円）	
	H29	1,848,220
	H28	1,744,675
	H27	923,825

2) 戦略的取組み

● 以前の状況：出席率の低い就労継続支援B型利用者

平成27年度までは、就労継続支援B型（10）、就労継続支援A型（20）、就労移行支援（6）の多機能型で運営していたが、就労継続支援B型の利用者は精神障害の方が中心で出席率が低く、平均でも2～3人/日の利用状況となっており（週5：1名、週3：3名、週1：4名）、仕事を受託してもスタッフが作業

しているような状態が続いた。

また、内職の単価は、先方の言い値で決まっており、例えば、電気部品内職だと 1.5 円／個と低い状況になっていた。利用者が実施して、50 円／h（34 個／h）であるのに対し、工賃は時給 100 円／h で支払っている為、赤字になってしまっていた。

● 基本戦略：請負の「A-1. 単価交渉」

現状は、請負中心の作業であるため、目標工賃月額平均 15,000 円、最高 30,000 円を達成するためには生産性を高めるか高単価受注するか、いずれかの方法が必要となる。しかし、請負業務の生産性を高めるにもいずれ限界が来ると思われるため、まずは、支援者人時売上（支援者が 1 時間作業したときにもらえる売上）が県の最低賃金（H27 当時 747 円）を超える仕事を目安として、新しい請負の受注を目指すこととした。

● 実施内容：支援者人時売上に基づく請負単価設定

支援者人時売上とは、支援者が 1 時間従事したとして得られる売上金額である。契約単価が高くても 1 時間当たりの売上に換算しないとその仕事の評価はできない。

この概念を持ったときに、商工会議所の集まりで、新規請負のきっかけをつかんだ。今までその仕事は外国人の方に依頼していたが、試しにやってみますか？と言われ、「単価は 1 円／個です」と言われた。しかし、聞いている業務内容からして、1 円／個では最低賃金に届かないと判断した施設長は「2 円をお願いします」と、その場で単価交渉をした。それが奏功し、2 円／個で仕事が始まることになった。この一言だけで、同じ作業をしても、売上は 2 倍になる。

3) 経営改善のポイント

● ポイント①：工賃支払規程の見直し

請負の新規獲得と単価交渉に加え、工賃支払規程の見直しを図った。従来は、日当による工賃支払（300 円／日）だったので、毎日来ても約 6,000 円、出席率の低い方は 3,000 円を割ってしまうような状況であり、平均工賃も 4,000 円台と低くなっていた。

しかし、働くためには「通えるようになる」ことが必須であるため、これを評価対象に入れることとし、利用者は月に 1 日でも来れば、最低保証金額の 3,000 円／月を確約できるように、基本給 2,700 円／月＋日当 300 円／日、という支払ルールに変更した。



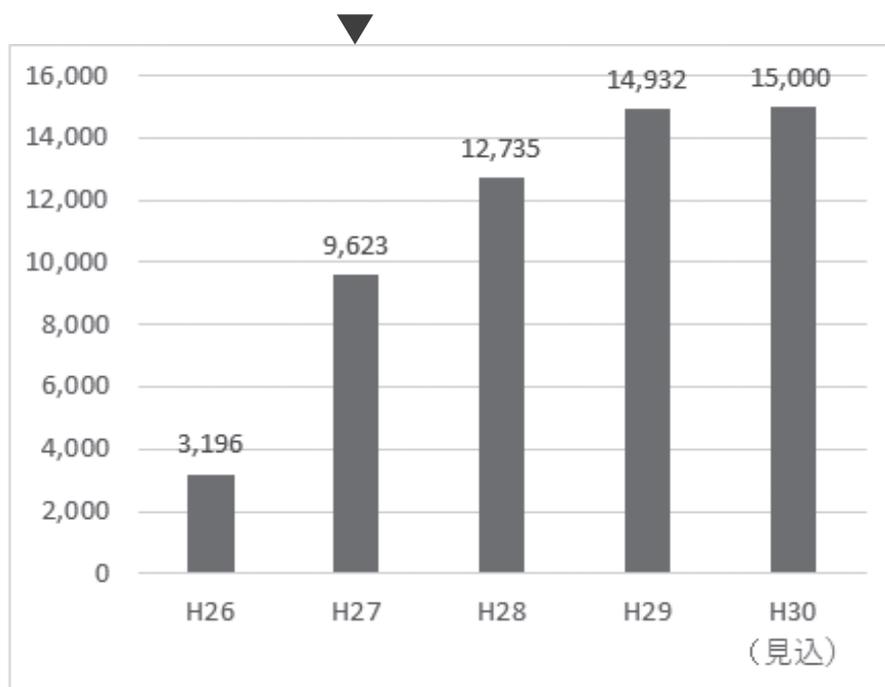
● ポイント②：利用者の意識改革

並行して、利用者の意識改革も必要である。お金に関する意識は持っているので、「通うことで工賃が上がる」「働く時間を伸ばすことで工賃が上がる」と利用者の現状を把握した上で、それぞれの就労日数・時間の目標を設定し、これを伸ばせば工賃が上がるという仕組み変更を伝えた。

4) 成果

平均工賃：3,196円（H26）→ 9,623円（H27）→ 15,000円（H30見込）

※ H27年度にコンサルティングを実施



●「出席率の向上」

工賃の支払ルールが変わり、工賃が高くなったことから、モチベーションが上がり、出席率の向上に繋がった。これは利用者工賃が上がるとともに、事業所としての訓練等給付の額も増えるので、経営にとってもプラスである。

また、中には、「一般就労をしてみたい」という利用者も出てきて、働く、ということの多様なイメージを提供することができている。

●「新規請負の拡大」

新しい請負の仕事を、丁寧に、納期より少し早く納品することを続けたことで、発注企業から信頼され、「これはできるか？」という形で、新しい請負の仕事の話を多くもらえるようになった。もちろん支援者人時売上を元に最初の段階で単価交渉ができているので、高工賃の請負業務を受注することができている。

5) 事業所より

①苦勞したこと

工賃向上のために請負先を見つけるのが大変でした。初めての受注先には不良品を出さないようスタッフが気を配り何度も検品をし、単価以上の労力になってしまうこともあった。

また、請負先を確保しても、体調の安定しない利用者が多かったためバランスをとるのが大変でした。

②初めに着手したこと

どのくらいの工賃がほしいかなど本人の希望する生活で月に工賃がどの位あれば大丈夫か等、ヒヤリングを行いました。

そのうえで、月に数日しか利用できない方には、B型以外の福祉サービスがあることを伝え体調が整い、きちんと通所できるようになったらチャレンジしてもらおうようにした（主治医の意見も参考にしました）。

③メッセージ

利用者のモチベーションがアップしました。

通所日や通所時間が増え、出席率が向上しました。

働くことへの意欲がアップし、個々の意識が改善されました。

事例③

オリジナルキャラクターを活かした商品開発

愛知県
名古屋市社会福祉法人名古屋市身体障害者福祉連合会
「名身連第一ワークス・第一デイサービス」

1) 基本情報

項目	内容	
法人名	社会福祉法人名古屋市身体障害者福祉連合会	
事業所名	名身連第一ワークス・第一デイサービス	
住所	名古屋市熱田区横田二丁目4番22号	
事業所データ	指定年月	平成23年4月
	事業種別・定員数	多機能50（就労移行支援6、就労継続支援B型24、生活介護20）
	登録者数	50人
	職員数	26人
	主たる障害種別	全ての障害
	作業内容	縫製、軽作業
	事業収入（円）	
	H29	9,974,768
	H28	9,670,851
	H27	10,505,640

2) 戦略的取組み

● 以前の状況：オリジナルキャラクターの必要性を実感

昭和24年に団体が発足し、社会福祉法人日本身体障害者団体連合会の下部組織として障害当事者が授産施設としてスタートした。現在は就労移行支援（6名）、就労継続支援B型（24名）、生活介護（20名）の多機能型事業所として運営している。主な作業は縫製作業で、手拭い業者（大阪市）でデザインされた手拭

いを使ってかばん等の自主製品を製作している。特に招き猫デザインが人気シリーズとなっていたため様々な商品に展開したいと検討していく中で、自社でオリジナル招き猫をデザインして、商品展開をしていきたいという声が法人内で高まっていった。

● 基本戦略：オリジナルキャラクターを活用した「A-2. 商品開発」と「A-3. 販路開拓」

キャラクターデザインは、クラウドソーシングサービスを使い、外部のデザイナーに依頼した。キャラクター名も公募の結果「ふくにゃん」に決定。商品開発に向けて動き始めた。

● 実施内容①：ターゲット絞り込みと商品開発

キャラクターとしては多色で目立つデザインのため、洗練されたオシャレさという方向性ではなく、招き猫を可愛いと感じてもらえることや商品に印刷されていることをそれほど気にしないという条件でターゲットを検討した結果、高齢者層が中心になるだろうと考えた。また日常雑貨の中でも100円均一等で簡単に買ってしまうような商品の置き換えとなること、他社製品には無い意味付けのあるもの、という方向性で条件をまとめた。その上で、複数の商品案から検討した結果、風水を意識した強い黄色の帆布を使った「風水小銭入れ」「風水通帳入れ」の開発をスタートさせた。



● 実施内容②：テストマーケティングと商品改良

熱田神宮や中村公園の九の市で、小銭入れ（550円）、通帳入れ（700円）でテスト販売した結果、それぞれ複数個ずつ売れた。職員も想像していなかったほどにお客様の反応は上々で、キャラクターの大きさや位置の変更、金色のジッパーを使用する、中面の縫製をロックミシンの縫いっぱなしではなくバイアステープに変える等、さらに質感を高めるための改良点が明確となった。改良した商品はその後のイベントで、それぞれ20個ずつ完売。これらの売れ行きが好調のため、新たなラインナップとしてペンケース（700円）と印鑑ケース（550円）をリリースした。

3) 経営改善のポイント

● ポイント①：「価格設定」

各商品の原価率が60%以上と非常に高いため、「風水で金運アップに良い色である」という価値を価格に上乗せすることによって、原価率30%程度を目標にした価格設定を検討した。

※基本戦略：A-1. 価格 up

● ポイント②：イベント販売時のディスプレイブラッシュアップ

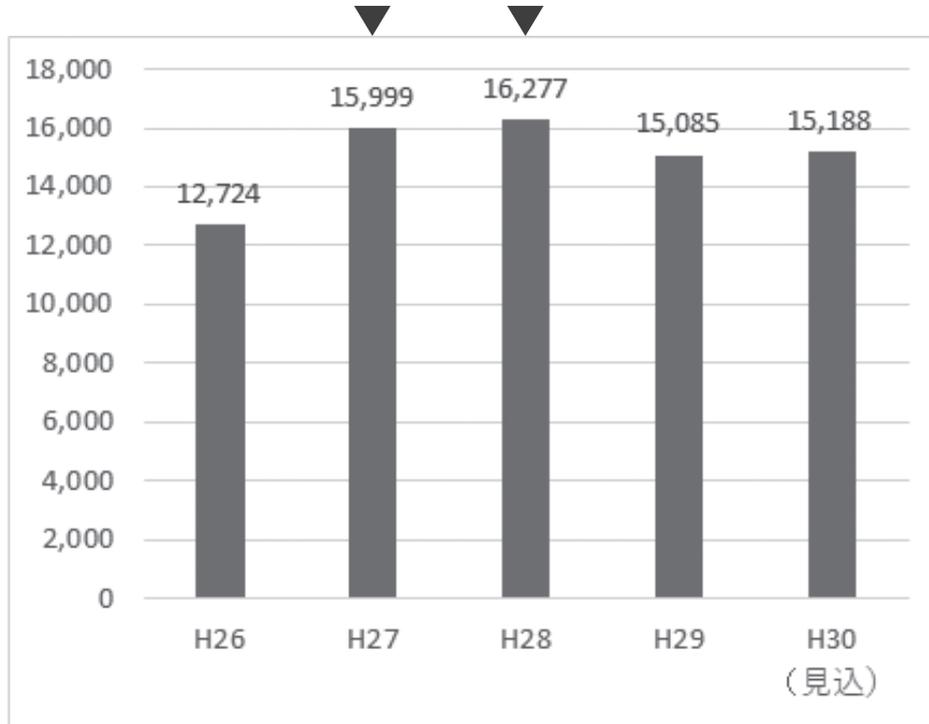
しっかりと目立たせることでコンセプトが伝わり、商品を手にとってもらえるように、黄色が映えるように赤色の布の上で陳列することや、おもちゃのお金をディスプレイすることで金運アップのイメージを想起できるようにした。また、イベント時のショップ名にも「ふくにゃん」を入れること、販売員のユニフォームを商品と同じ黄色のエプロンにすることによって「ふくにゃん」といえば金運アップ商品のお店、というイメージづくりも検討した。



4) 成果

● 平均工賃：12,724 円 (H26) → 15,999 円 (H27) → 15,188 円 (H30 見込)

※ H27、H28 年度にコンサルティングを実施



※ H29 に平均工賃が低下している点については、原材料購入が影響している。定期的に使用する布や定期的に注文が入る商品の布等は数メートル単位での購入より 1 反単位での購入が安価になるためまとめて購入することがある。H29 はそのような購入が多く平均工賃が低下した。

● 「職員の意識向上」

実際に売れていることで法人内でも商品への評判が良く、どんどん新しい商品をリリースしていこうというムードになった。風水に良い多色展開のアイデア等、次々に提案が出るようになっている。

● 「利用者モチベーション向上」

コンサルタントと職員とが、課題を抱えている現状から、成功している状態をイメージしてそこに至るまでのシナリオを検討する会議やディスカッションを経て商品開発まで進められた。職員間で作れば作るほど売れるという状況になってきたことで、縫製作業をしている利用者のモチベーションが向上し、関連して生産性も向上した。

5) 事業所より

①苦勞したこと

商品開発のためのコンセプトを決めること。

②初めに着手したこと

商品のコンセプトを考えること。

③メッセージ

コンサルタントに入っただくことで商品開発や販売戦略の手法を学ぶことができました。しっかりとしたコンセプトがあれば商品は売れるということを身をもって知ることができたので職員の自信にもつながりました。

コラム①

顧客は明確になっていますか？

- ・マーケティングには、マーケティング戦略（STP）と戦術（4P）があります。
- ・マーケティング戦略（STP）とは
 - S (Segment)**：市場の切り方（例：年齢や性別、嗜好等）
 - T (Target)**：切った市場の中で、選んだ市場（例：20代女性）
 - P (Positioning)**：選んだ市場で、どういう価値を提供するか？（例：エコ、高級感等）を決めることです。言い換えれば「顧客を決める」ことです。
- ・なお、この顧客を決める前に、事業理念（事業に取り組む意義）がなければ成り立ちませんし、逆に顧客を決めていなければ、いくら戦術（4P:Product（商品）Price（価格）、Place（販売場所・流通）、Promotion（広告））を工夫しても売れません。
- ・あなたの顧客は明確になっていますか？

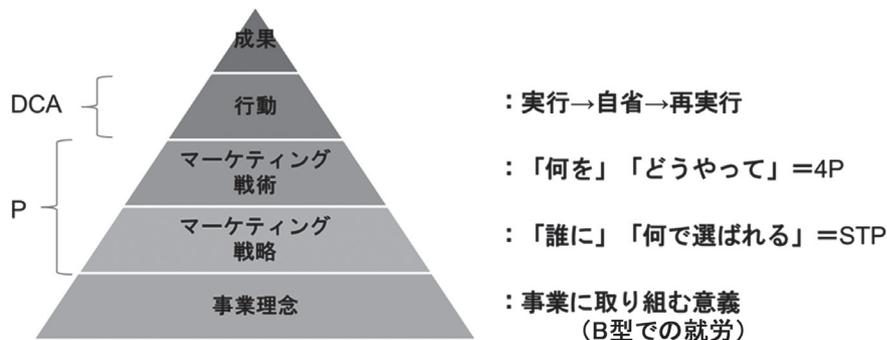
●土台のない活動は成果が出ない

→事業理念>マーケティング戦略>マーケティング戦術

●投入時間（イメージ）

マーケティング戦略・戦術 = 10% → 行動 = 90% → その上に「成果」

【マーケティング体系】



事例④

自主栽培野菜を活かした商品開発と販路開拓

愛知県
津島市社会福祉法人愛燦会
「障がい者センター あいさんハウス」

1) 基本情報

項目	内容	
法人名	社会福祉法人 愛燦会	
事業所名	障がい者就労継続センター あいさんハウス	
住所	愛知県津島市又吉町2-39-1	
事業所データ	指定年月	平成22年12月
	事業種別・定員数	就労継続支援B型20
	登録者数	25人
	職員数	11人
	主たる障害種別	知的障害、精神障害、身体障害
	作業内容	水耕ハウスでの野菜栽培、ハンバーガー、お弁当販売、清掃作業、布小物制作、段ボール組立
	事業収入（円）	
	H29	14,540,000
	H28	8,827,000
	H27	9,313,000

2) 戦略的取組み

● 以前の状況：野菜の販路拡大へ

平成11年に法人設立し、特別養護老人ホーム、高齢者施設、障がい者施設、児童養護施設など8施設を運営している。あいさんハウスは、施設入所支援（50名）、生活介護（80人）、短期入所（10名）、就労移

行支援（20名）、就労継続支援B型（20名）、グループホーム、相談支援の事業を行っている。

就労継続支援B型事業所の事業内容としては、法人内の高齢者施設のための食材調達・加工・配送、農業作業として、水耕ハウスで小松菜、レタスを、畑ではねぎ、大根などを栽培し、これらも法人内の給食や自法人が運営するカフェでも利用されている。水耕ハウスで取れた野菜の出荷先は、自法人が運営するカフェがほとんどだったが、水耕ハウスの稼働率は低く、単一事業としては赤字状態であった。ただ、野菜の品質に対する顧客評価は高く、美味しいと評判であったためこれら野菜の新規販路をつくり、工賃向上に繋げていこうということでプロジェクトがスタートした。

● 基本戦略：自社栽培野菜を活かした「A-2. 商品開発」と「A-3. 販路開拓」

当法人がつくる野菜は、それ単体で大きな売上を作るには品種も収穫量も限られているため難易度が高いと判断し、名古屋駅周辺に勤務するOLをターゲットとしたヘルシーなランチ需要に応えるランチパックを開発することとなった。



● 実施内容：理想的な事業創出のためのAI会議

野菜の販路拡大をテーマに、複数職員を集めてAI会議を行った。この会議を通じて、マルシェ等でのランチパック販売することを決めた。またしっかりと売上目標を抑えることで、最終目標としていた月100万円の売上アップのためには一日にいくつ売らなければならないのか、それに見合う製造キャパシティを確保できるか、その状況ではどんなリスクが発生しそうか、など具体的に確認しながら進められたことが非常に良かったと感じている。

※ AI会議：課題を抱えている現状から、成功している状態をイメージしてそこに至るまでのシナリオを検討する会議。多くの会議では現状の困難さばかりに意識を取られて前に進めないことが多く、AI会議では理想的な状態像から事業を見つめて、「今日から何をするのか」まで落とし込むため、ワクワクした状態が続いたままコンセプト設定や事業構築を進めることができる。

3) 経営改善のポイント

● **ポイント①：就労移行支援事業所との共同商品開発**

あいさんハウスの就労移行支援事業所では手作りでパンを焼いている。カフェでも人気のこれらのパンと、新鮮なサラダとスープとを合わせたランチパックを移動販売するのが良いのではと考えた。「野菜が新鮮で美味しい！」「カラフルでおしゃれ！」「パンとドレッシングが選べる！」というコンセプトを掲げて、ブランド名「Sunday Goods」として開発を進めた。

※基本戦略：A-2. 商品開発

● **ポイント②：マルシェへの販路開拓**

荒子円空市、ツシマルシェといった名古屋市内や法人の地元地域等、様々な場所で行われるマルシェに出店を続けてマーケティング調査を行った。パンとサラダのセットはよく売れ、ランチパックへの手応えを感じた。

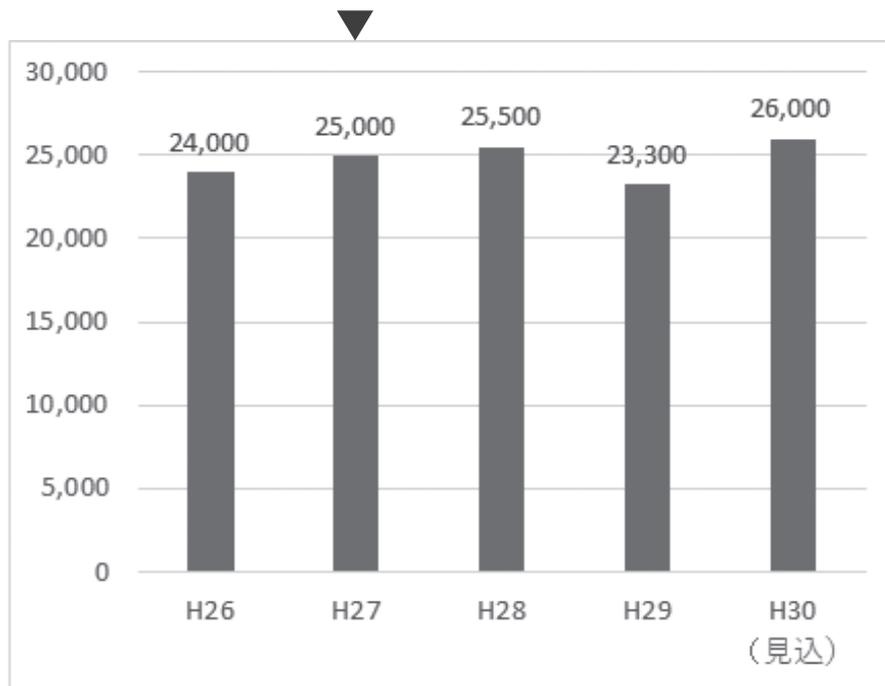
また、大手生命保険会社内での注文販売交渉、テレビ塔エリアでのイベント出店交渉、取引先である求人広告会社から各企業に営業をするなど、既存の様々なネットワークを生かして、ランチパックを販売できる可能性を探ってきた。

※基本戦略：A-3. 販路開拓

4) 成果

● **平均工賃：24,000円（H26）→ 25,000円（H27）→ 26,000円（H30見込）**

※ H27年度にコンサルティングを実施



※ H29に平均工賃が低下している点については、利用者数の増加及び利用日数の少ない利用者が複数名いることに起因

●「事業計画策定」

1回のAI会議で今日から数年後まで「何をどう進めるのか」ということが明確になり、これを事業計画の基礎として活用できた。

●「職員の意識改革」

AI会議実施から実際に商品開発まで進められたことで、職員間で「こうすれば良かったのか」という納得感が生まれ、各職員が高いモチベーションで事業を進められている。

5) 事業所より

①苦勞したこと

<職員の意識改革>

福祉だから、もうけなくていい。

障がい者がやってるんだから、品質はこんなものお涙頂戴の商売意識。

↓

一般企業では、当たり前で売るプロとして意識が必要。

②初めに着手したこと

- ・他事業所施設の清掃。
- ・軽加工作業（にんじん、玉ねぎの皮むき）。

③メッセージ

このプロジェクトプランを検討していた時点から既に3年近く経過しました。当初、パンとサラダのランチパックセットのような商品を企画していましたが、実際には「ごほうびランチ」というコンセプトのサラダ付きの高品質なランチセットを定期予約販売する形で実施しました。また日本財団様から、キッチンカーの助成金をいただいたことで、水耕ハウスのレタスを使ったハンバーガー販売も1年半前から始めました。さらに、野菜加工工場に、小松菜を販売する事業も1年前から始まり、ハウスの稼働率は、夏場を除くとほぼ100%近くになり、今では、当事業所の収益の柱となっています。

事例⑤

原価管理による工賃原資確保と販路開拓

茨城県
日立市社会福祉法人 愛正会
「複合福祉施設 一想園」

1) 基本情報

項目	内容	
法人名	社会福祉法人 愛正会	
事業所名	複合福祉施設 一想園	
住所	日立市田尻町 2-8-10	
事業所データ	指定年月	平成 22 年 2 月
	事業種別・定員数	多機能 60 (生活介護 38、就労移行支援 6、就労継続支援 B 型 10、自立訓練 (機能訓練) 6)
	登録者数	48 人
	職員数	20 人
	主たる障害種別	知的障害
	作業内容	コーヒー焙煎 (生豆分別、配達、販売)
	事業収入 (円)	
	H29	1,744,300
	H28	1,208,089
	H27	1,145,320

2) 戦略的取組み

● 以前の状況：

以前からコーヒー豆の選別・焙煎を実施していたが、売上が伸びず (月売上 26,000 円程度)、利用者 6 名に対して平均工賃 4,000 円程しか支払う事が出来ていなかった。販路開拓を考えてはいたが、具体的にどのようにして販路を開拓していくかが分からず着手できていなかった。

【生豆選別作業】



【一想園オリジナルブレンドコーヒー
左からビター・モーニング・ランチ】



● 基本戦略：「内販を軸とした「A-3. 販路開拓」」

法人内で複数事業を運営しており、事業所数・従業員数も多いため、まずは内販の仕組みを整え、売上を確保する戦略をたてた。また、仕入れた生豆をハンドピック⇒焙煎という流れで実施していたが、ハンドピック後の生豆の重量が70%程度となっており、30%程度がロスとなっていた。その為、より良質な豆の割合が多い仕入れ先への変更を計画した。

● 実施内容：

今までも内販を実施していたが、顧客からの注文を待つのみとなっていたため、定期購入の仕組みに変更することにした。一想園コーヒーを飲むことで顧客に感じてほしい価値や競合商品との違い等のキーワードを出し、それぞれのキーワードをつなぎ合わせて250文字程度の USP (Unique Selling Proposition = 独自の売りを完結にまとめた文章) を作成した。その USP を用いてチラシ・注文票を作成し、法人内他事業所に定期購入の営業を実施した。また、関係機関（市役所福祉課等）へも定期購入の営業を実施した。

<作成した USP >

～ほっと一息つきたい・気分をリセットしたいあなた～

『そんな時は一想園オリジナルブレンドコーヒーを飲んでみてはいかがでしょうか？』

その秘密は、生豆から良質豆を選別し、自家焙煎オリジナルブレンド。

苦みが少なくサラッとした味わい。香り高く冷めても美味しい仕上がりになっています。

コーヒーのイメージを覆す一想園オリジナルブレンドコーヒーをぜひ一度お試しください。』

【USP を活用したチラシ】



3) 経営改善のポイント

● ポイント①：原価管理

ハンドピックの工程で 30% 程度のロスが発生し、原価率が高くなっていたため、仕入先を変更し原価率減に取り組んだ。

※基本戦略：B-2. 原価管理

● ポイント②：工賃規程変更

内販により順調に売上が伸び、工賃原資も 24,000 円→ 80,000 円程度にまで伸びたが、工賃支払規程が時給（固定時給）で、利用者に分配できる仕組みになっていなかった為工賃支払規程を改定した。増加した工賃原資は日給を導入し利用者に分配することとした。そうすることで通所はしているが、体調等の理由で作業に中々従事できない利用者にも日給を支払うことが可能となった。

● ポイント③：さらなる販路開拓と新商品開発

内販で安定した売上を確保できるようになったため、また、日当制の導入により利用者の通所率増・生産可能量増になったので、さらなる販路開拓として隣住宅街へのチラシポスティング営業を実施した。内販と同じように定期購入を軸として営業を実施し、今までコーヒー販売に取り組んでいることを知らなかった人達に、施設の活動を知ってもらえるようになった。また、ドリップパックの開発にも着手しさらなる受注増施策にも取り組み始めている。

※基本戦略：A-2. 商品開発、A-3. 販路開拓

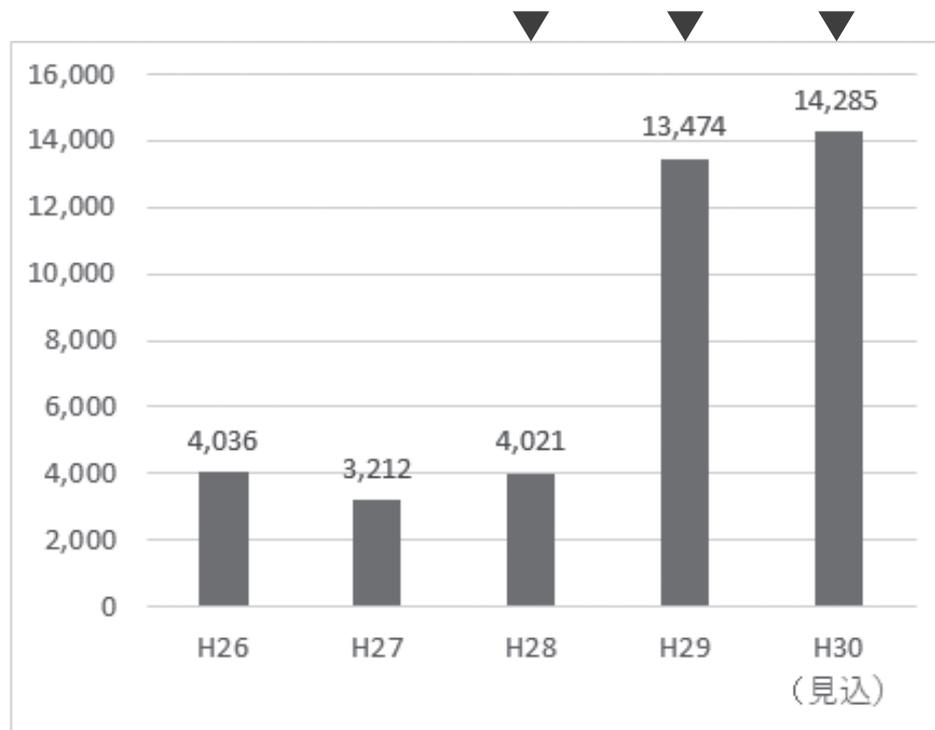
【ドリップパック】



4) 成果

● 平均工賃 3,212 円 (H27) → 4,021 円 (H28) → 14,285 円 (H30 見込)

※ H28、H29、H30 年度にコンサルティングを実施



● 「利用者の成長」

法人内、関係機関への定期販売で売上が安定し、日当制を導入することが可能になったことで、来所することで工賃を支払うことが可能となった。利用者により多くの工賃を支払う事が出来るようになった結果、利用

者の働く事への意欲を高める事が出来た。また、通所率が上がることで今まで以上に支援を実施する機会を確保でき、より利用者の成長を促していく事が可能となった。

●「販原価率の軽減」

仕入先の変更や棚卸・ロス管理を実施することで原価率を10%程度下げる事が出来た。これにより、売上額は変わらなくても利益は大きくなり、より多くの工賃原資を確保できるようになった。

ロス管理による利益率変化(2017.10販売実績でシミュレーション)

売上 (円)	原価率		利益 (円)
143,600	以前	44.5%	79,698
	仕入先変更 ・棚卸後	32.0%	97,648
	利益UP額		17,950

●「地域の中での認知度向上」

近隣住宅街へコーヒー豆定期購入のチラシをポスティングしたことにより、地域の中で事業所の活動を知ってもらえるきっかけとなった。今後は事業所敷地内に地域住民向けの小売店舗の設置等、さらに地域との接点を持っていきたいと考えている。

5) 事業所より

①苦勞したこと

ハンドピックで3割ほどロスになっていた生豆だが、その生豆の仕入先を変更することにより、ブレンドの味の確立に至るまで(味が安定するまで)時間を要したこと。

②初めに着手したこと

- ・工賃支払い規程を改定し、時給制から時給+日当に変更した。
- ・更なる販路の拡大と、新商品(ドリップパック)の開発。

③メッセージ

一想園では、良質なコーヒーの生豆を仕入れ豆の選別から焙煎、ブレンドまでを独自に行っております。機械に頼ることなく、すべてが利用者様たちの手作業によって生まれるオリジナルブレンドコーヒーは評判をよんでおります。今後も地域の方たちから愛されるコーヒーを製造し、利用者様が地域の中に受け入れられる環境を作っていきたいと思っております。

コラム②

利用者の能力を伸ばすには？ ～作業アセスメント表の作成～

【作業アセスメント表（例）】

【14高級ライン・プランター植え込み】総合難易度★★★★★

【評価対象者】Jさん

【評価日】2018/11/27

No.	工程	要素作業 (秒水準)	評価項目 (任せられる/られない)	H30下期 強化項目	評価基準				備考
					できない	支援があればできる	たまにミスがある	一人でできる	
1	準備	道具を用意する	道具の名前が分かる		1	2	3	4	
2		花苗の用意をする	花の名前と花苗が分かる		1	2	3	4	
3			花苗の置き場所が分かる		1	2	3	4	
4		良い花苗を選ぶ	株の大きさが分かる	○	1	2	3	4	見本の設置
5			株に対する花のバランスが分かる	○	1	2	3	4	見本を使って教える
6	植え込み	見本通り花苗をセットする	数が数えられる		1	2	3	4	
7			見本通りの間隔でセットできる		1	2	3	4	
8			花苗の植える向きが分かる		1	2	3	4	
9			花苗を丁寧に扱える（高級花）		1	2	3	4	
10		見本通りに花苗を植え込む	土の量が分かる		1	2	3	4	
11			花苗を抑えながら土を入れられる		1	2	3	4	
12			花の特性が分かる（根をいじる、土をかけ過ぎない等）		1	2	3	4	特性を教える
13			土を慣らすことができる		1	2	3	4	
14			バランスよく植え込むことができる		1	2	3	4	
15			見栄え良く植え込むことができる		1	2	3	4	
16		植えたプランターを選ぶ	重いものを持つことができる		1	2	3	4	
17			丁寧に持つことができる		1	2	3	4	
18		プランターを揃える	正面を揃えて並べることができる		1	2	3	4	
19			プランターの間隔を保つことができる		1	2	3	4	
20			数が数えられる		1	2	3	4	
21		水掛け	水を掛ける量が分かる		1	2	3	4	
22			掛ける水の強弱が分かる		1	2	3	4	
23	片付け	道具を元の場所に片付ける	片付ける場所が分かる		1	2	3	4	

H30下期支援方針

- ・見本を設置して、見本通りにできるように支援する
- ・月曜日15分テストで選別の練習をする
- ・確率60～80/100を目指す

●作業アセスメント表作成のメリット

- 利用者別にできる／できないことが細かく理解できる
- これをできるようにするために、環境支援（治具開発等）や、人的支援の方針を検討することができる
- 支援内容が明確になり、支援者によって支援内容が異なる等の本人の混乱を防ぐことができる
- 複数の評価者で評価する際、差が生じる。これを議論し視点を統一化していくことで、支援力が整う
- その目標設定と支援内容は、個別支援計画に連動させることができ、個別支援計画策定の自動化が図れる
- 自己評価できる方であれば、それを支援者の評価を突合せせ、その差異を認識すると共に、次の目標設定の話し合いに使うことができる