

経営改善計画とは？

～赤字脱却の就労支援会計になる方法～

令和6年2月17日

株式会社インサイト

代表取締役

関原深



株式会社インサイト 事業内容

- 2007(H19)年9月創業:障害福祉分野に特化したコンサルティング
- ビジョン:障がいのある方・関わる方全てが幸せに暮らせる社会の創造

<事業内容>

事業内容	事業概要	主要取引先
障害福祉経営 コンサルティング	<ul style="list-style-type: none"> ・工賃向上・経営改善 ・地域福祉経営 ・ICT化支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・障害福祉事業所 (都道府県・市区町村等) ・(社会福祉法人・NPO等)
障害福祉に関する 調査研究・政策提言	<ul style="list-style-type: none"> ・障害福祉に関する調査研究・政策提言 ・地域福祉計画策定 	<ul style="list-style-type: none"> ・官公庁 (厚生労働省・農林水産省、都道府県等)

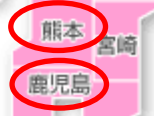
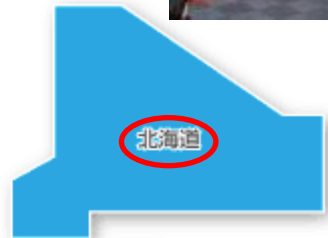
<研究事業(厚労省・農水省)>

【R4:利用者】  報告書	【R4:ICT】  報告書	【R4:農福】  報告書	【R2・3:A会計】  就労支援事業会計の 運用ガイドライン
【R3:A型】  報告書	【R3:農福】  就労継続支援A型事業所の 経営改善に関する 事例集	【R2:A型】  就労継続支援A型 経営改善ガイドライン	【R2:A型行政】  就労継続支援A型 経営改善ガイドライン
【R2:林・水福】  障害者就労における 林業・水産業等と福祉との 連携におけるガイドブック	【H30:A型】  就労継続支援A型事業所の 経営改善に関する 事例集	【H30:B型】  就労継続支援事業所における 工賃・賃金の向上に関する 事例集&ワークブック	【H30・R元:ICT】  障害福祉サービス事業所の ICTを活用した 業務改善ガイドライン

実績例(工賃向上・経営改善)

研修:3,780件
 コンサル:1,277件
 (R5.3迄実績)

- 全国で事業所の現場を確認しながら工賃向上をサポート(件数:業界トップ)
- 官公庁委託実績(工賃向上・経営改善):
 - 中央:厚生労働省、農林水産省
 - 都道府県:全40都道府県
 - 他市区町村 等



代表者略歴

関原 深(せきはら ふかし)
(株)インサイト代表取締役
パートナー



プロファウンド(株)代表取締役

特徴:総合

専門:経営戦略、マーケティング、会計、
事業計画

前職の(株)三和総合研究所(現:三菱UFJ
リサーチ&コンサルティング(株))では 経営
戦略部門に所属し、多様な業界・業態の東
証一部上場企業から中堅・中小、国内外の
ベンチャー企業まで幅広くサポート。10年
間で100案件以上のプロジェクトに携わ
る。

’07年創業後は、障害者の「はたらく」を
中心に、障害福祉事業所・障害者雇用のコ
ンサルティングや、厚生労働省等の障害者
に係る政策提言支援・研究支援等を実施。

’20年に、障害福祉を支援する事業創造
に特化したプロファウンド(株)を設立。

【略歴】

- 1971.11.2 兵庫県伊丹市生まれ
- 1990.4～ 神戸大学工学部生産機械工学科
 - アメリカンフットボール部(ILB/MLB #90)
- 1995.4～ 神戸大学大学院自然科学研究科(機械工学専攻)
 - 燃烧工学(エンジン・レーザー計測)
- 1997.4～ (株)三和総合研究所
(現:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))
 - 10年間で100案件以上のプロジェクト実施
 - 専門:マーケティング(調査・戦略・実行支援)、中期経営計画、
新規事業
- 2007.9～ (株)インサイト
 - 障害者の「はたらく」を中心に支援(障害福祉事業所・障害者
雇用(企業)・政策提言)

【兼務】

- ✓ “マーケティングマスターコース”講師 (社)日本マーケティング協会(’03～’14)
- ✓ “アントレプレナー特殊講義”講師 立命館大学(’06～’14)
- ✓ 社会起業家育成支援 N)edge 元常務理事(～’13) 等

赤字脱却の就労支援会計になる方法

- R6報酬改定の確認

- 戦略シートの作成

- マクロ環境認識
- 作業別収支の評価と改善方法

- 18項目による自己点検

R6報酬改定の確認

就労継続支援A型事業所の評価方法 ～総合評価～

- ①経営改善可能性
→今年度内にどこまで改善されるのか？
- ②経営改善見通し
→今後、いつ改善が見込めるのか？

【総合評価】

①経営改善可能性	内容(確度)
5.全く問題ない	9割以上
4.ほぼ問題ない	7～9割
3.経営改善可能	5～7割
2.やや難しい	3～5割
1.かなり難しい	3割以下

②経営改善見通し	内容
2	2年以内に改善
1	3年以内に改善
0	改善不可能

就労継続支援A型事業所の評価方法 ～項目別評価～

- 項目別評価:10指標(①～③基本、④～⑧事業、⑨～⑩支援)
- 「2.ある」「1.ない→改善可能」「0.ない→改善不可能」で評価

【項目別評価:10指標】

大項目	項目別評価	内容
基本系	①福祉理解	A型事業所運営のルールが分かっている(訓練して本人を伸ばす、特開金は有限、生産収支から払う等)
	②取組姿勢	経営改善に対する取組意欲がある
	③本体都合	親会社・関連会社・他事業との関係性
事業系	④事業力	事業(作業)そのものに強みがある
	⑤営業力	新規事業や新しい仕事を獲得できる
	⑥投資力	資金投入できる余力がある
	⑦収支管理力	作業別に損益管理できる
	⑧実行力	決まったことを遂行できる(PDCA力)
支援系	⑨生産性向上力	利用者の伸ばすポイントを見定め、具体的な支援(治具開発・訓練)ができる
	⑩利用者集客力	利用者にとって魅力的な事業所となっている

実際に支援した悪例・良例

- 株式会社A
- 一般社団法人B

【両者の違い】

研修等で
気付く

- 設置基準(目的)
- 助成金(意味)
- 指定基準(会計)
- 資料作成義務(会計)

修正

ちゃんとしないと・・・！

そのまま

お咎めなしでしょ？

- 施設外出したら定員越せる
- 労働時間抑えて人件費下げたら利益残る
- 雇用保険も払わない(たった1% →むしろ人件費増だから)
- 最賃割れ申請
- こうやったら抜かれるらしいで等々

合法だったらいいのか？

- 合法だがモラルない
→ 確信犯は論外(指摘されていないだけ)
→ 職員作業中心で黒字

法令順守	合法	職員作業 中心で黒字 (見えない)	立派
	違法	確信犯 (訓練等給付で 賃金支払い= 指定基準違反)	不勉強 ↓ 改善
		ない	ある
モラル			

利用者便益のために
指摘されていないだけ

モラル

モラル(moral)は、「道徳・道義的な」「教訓」などを意味する英語から来ています。

現実社会や実人生に対する態度や気持ちのありようをいい、**法的根拠による拘束力をもたない**もので、人間相互の関係において**「善悪の判断を伴う感性」**のことをいいます。

モラルというときは、特に**「現実生活に即した道徳」**という点がポイントです。

<資料:三省堂>

R6.4の改正事項

● R3スコア方式の導入→勾配を強く+取り締まりをきつく

評価項目	詳細	R3スコア	R6スコア	ポイント
(1)労働時間	1日の平均労働時間	5~80	5~ 90	4.5h以上+10pt
(2)生産活動	過去 3 年間の生産活動収支	5~40	-20~60	3年連続黒60pt 単黒40pt 3年連続赤-20pt
(3)多様な働き方	利用者の就業規則(条件)等	0~35	0~ 15	
(4)支援力向上のための取組	職員のキャリアアップ等	0~35	0~ 15	
(5)地域連携活動	協地域社会と連携した活動	0~10	0~10	
+経営改善計画	経営改善計画の作成状況	—	-50	未提出-50pt
+利用者の知識及び能力向上	利用者の知識及び能力向上のための支援	—	0~ 10	支援報告書公表10pt
	満点	200	200	

<資料:「令和6年度障害福祉サービス等報酬改定における主な改定内容」(R6.2.6)>

R6.4の改正事項

- ギリギリ105点だった所は50点(最低ランク)へ

スコア合計	R3	R6	評価項目	条件	R3スコア	R6スコア
170点以上	724	791	(1)労働時間	4h	40	40
150点以上～	692	733	(2)生産活動	3年連続赤字	5	-20
130点以上～	676	701	(3)多様な働き方	6～7	25	5
105点以上～	655	666	(4)支援力向上	6～7	25	5
80点以上～	527	533	(5)地域連携活動	あり	10	10
60点以上～	413	419	+経営改善計画		-	0
60点未満	319	325	+利用者の知識及び能力向上		-	10
				スコア	105	50
				単価	655	325

<資料:「令和6年度障害福祉サービス等報酬改定における主な改定内容」(R6.2.6)>

【ご参考】シミュレーション

● 定員を大幅に超えて施設外就労に出し、訓練等給付で賄っていた事業所は淘汰

利用者数	単価	営業日	訓練等給付
40	6,550	22	5,764,000 ①
人	円/人日	日	日
賃金	賃金総額		
75,000	3,000,000		
就労会計	-1,500,000	4,264,000 ②	
支援者	単価	2,100,000 ③	
管理者・サビ管	1	350,000	350,000
支援員	6	250,000	1,500,000
目標賃金	1	250,000	250,000
		経費	
		576,400 ①の10%	
		営業利益	
		1,587,600	

利用者数	単価	営業日	訓練等給付
40	3,250	22	2,860,000 ①
人	円/人日	日	日
賃金	賃金総額		
75,000	3,000,000		
就労会計	-1,500,000	1,360,000 ②	
支援者	単価	2,100,000 ③	
管理者・サビ管	1	350,000	350,000
支援員	6	250,000	1,500,000
目標賃金	1	250,000	250,000
		経費	
		286,000 ①の10%	
		営業利益	
		-1,026,000	

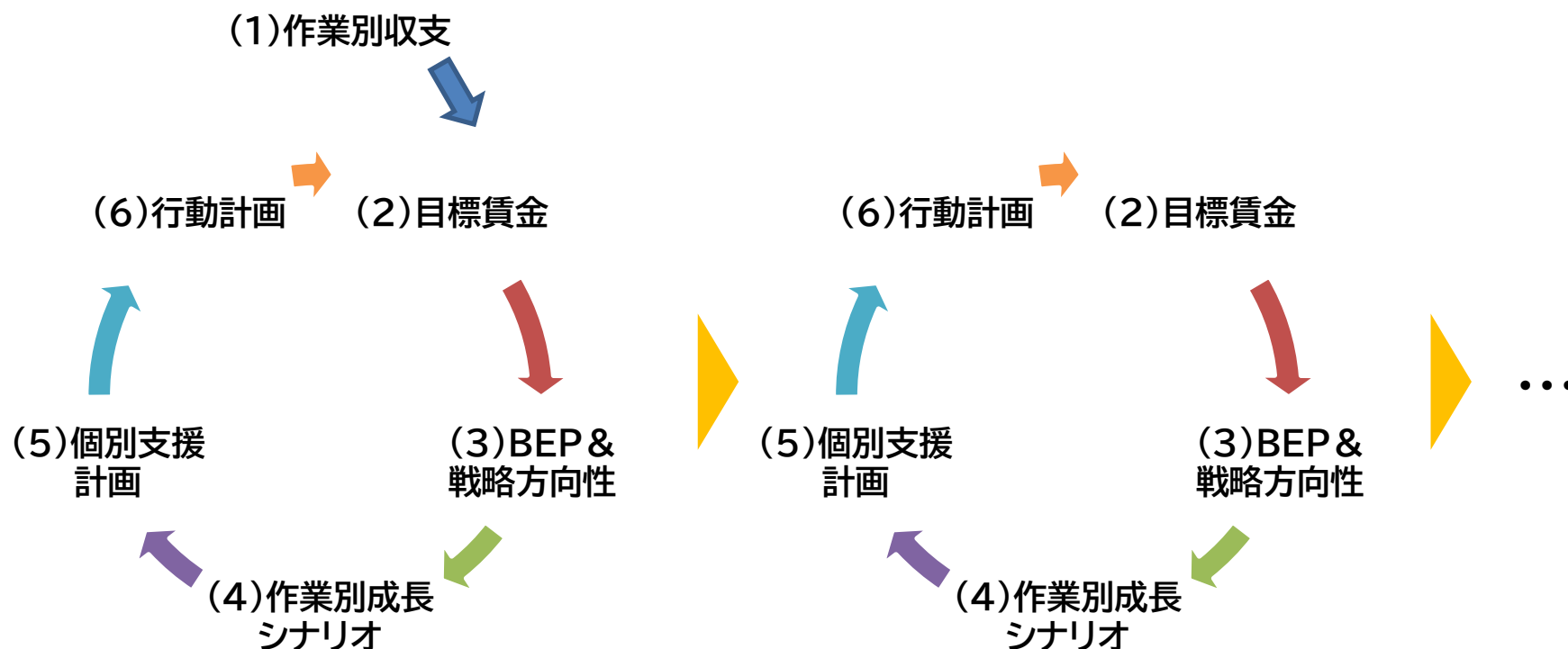
利用者数	単価	営業日	訓練等給付
20	3,250	22	1,430,000 ①
人	円/人日	日	日
賃金	賃金総額		
75,000	1,500,000		
就労会計	-750,000	680,000 ②	
支援者	単価	2,100,000 ③	
管理者・サビ管	1	350,000	350,000
支援員	6	250,000	1,500,000
目標賃金	1	250,000	250,000
		経費	
		143,000 ①の10%	
		営業利益	
		-1,563,000	

※ポイント:配置は「昨年度平均人数」に対して
 →今から減らしても配置はしないとだめ
 →支援者人件費は削減できず...

戦略シートの作成

経営改善計画 策定のプロセス

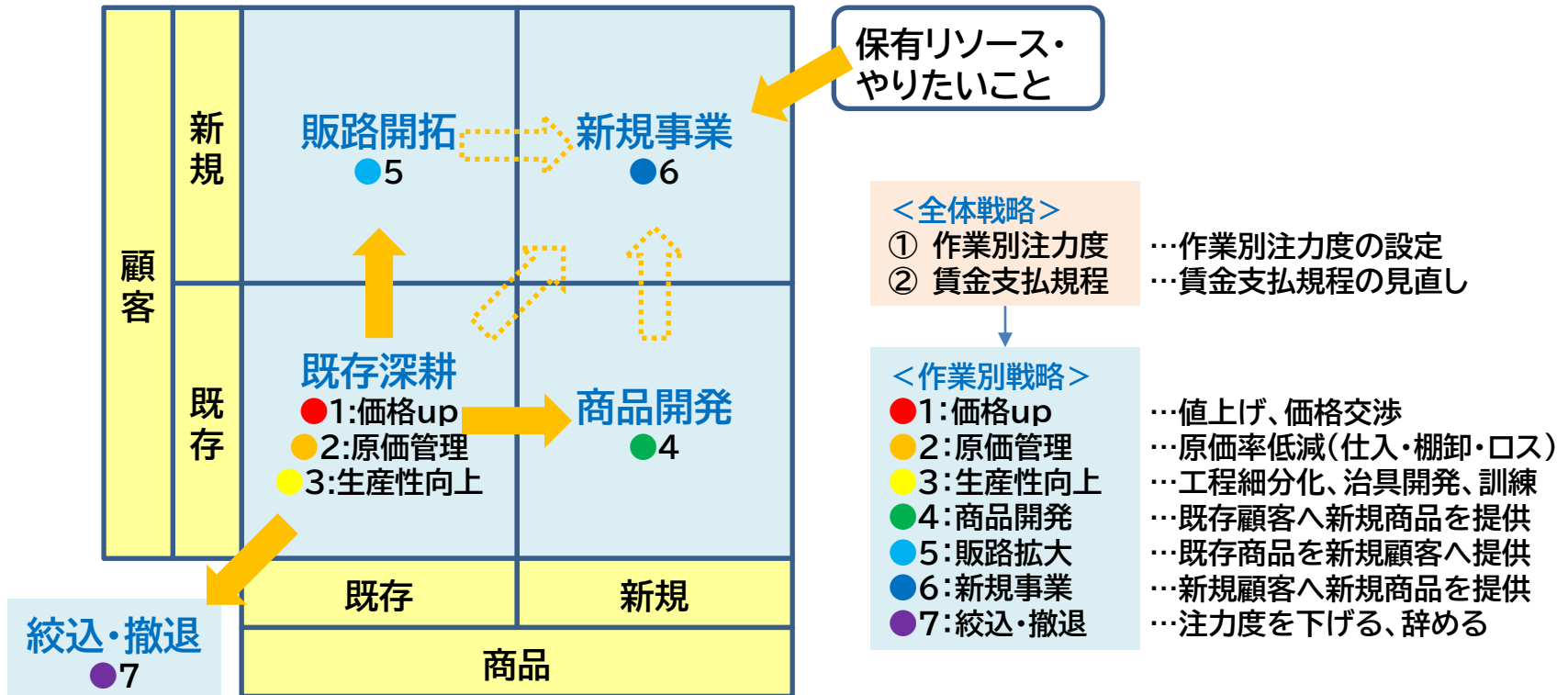
- 翌年度の(経営改善)計画は、いつ策定開始されますか？
- (2)～(6)の5ステップを何度も回す→計画のレベルアップへ



決めること:全体の「注力度」と作業別の「戦略」

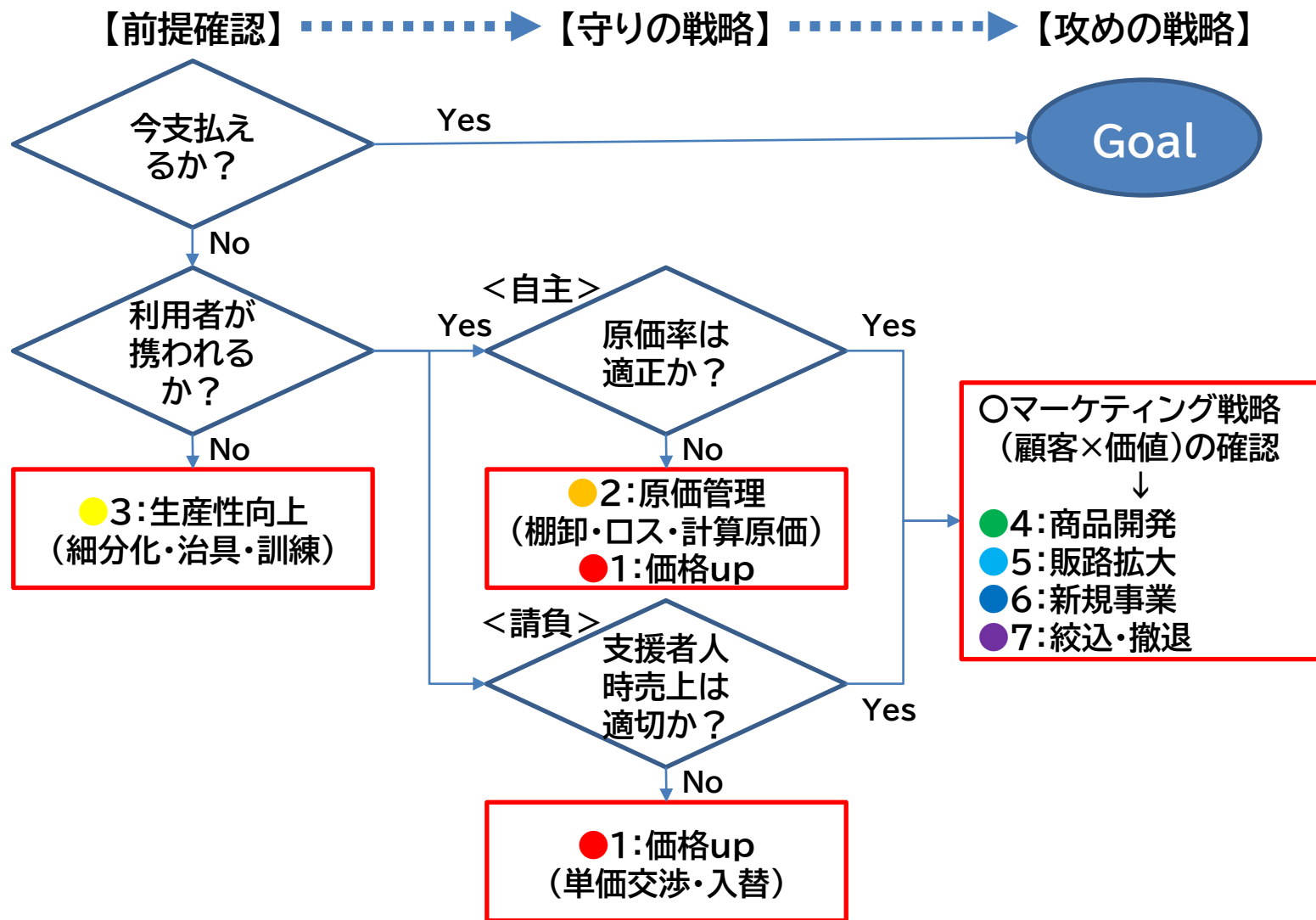
- 戦略は7つのパターンしかない
→各作業別に戦略を設定

【全体戦略／作業別戦略】



※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

【ご参考】課題設定フローチャート



(1)作業別収支の確認

- 作業別収支を確認
- 1人当たり支払可能工賃を確認
- (自主の場合)原価率を確認

【作業別収支】

(1)作業別の収支状況(月次)										事業所名: A型事業所アウトサイド			
事業名	●合計		作業別										
事業概要	・主要事業は3種 ・利用者はほぼ固定だが、 雨の日は③農作業チーム は②タオル折を手伝う		①パン製造	②タオル折	③農作業	④	⑤						
主な販路			・パンを自事業所内厨房にて製造	・近隣ホテルのタオル折り	・事業所裏の土地を借りて、 根菜を中心に作成								
			・厨房併設の店舗にて販売 ・近隣の保育園へ週1配達	・Aホテル	・JA: 7割 ・直売所: 3割								
【収支】 ※月換算 (令和3年3月実績)													
売上高	2,390,000	100%	1,200,000	100%	560,000	100%	630,000	100%					
原価	555,000	23%	450,000	38%	0	0%	105,000	17%					
原材料費	450,000	19%	350,000	29%	0	0%	100,000	16%					
資材費	105,000	4%	100,000	8%	0	0%	5,000	1%					
粗利益	1,835,000	77%	750,000	63%	560,000		525,000	83%					
経費	324,000	14%	210,000	18%	57,000	10%	57,000	9%					
P/A人件費	200,000	8%	120,000	10%	40,000	7%	40,000	6%					
水道光熱費	40,000	2%	30,000	3%	5,000	1%	5,000	1%					
消耗品費	7,000	0%	5,000	0%	1,000	0%	1,000	0%					
地代家賃	70,000	3%	50,000	4%	10,000	2%	10,000	2%					
ほか経費	7,000	0%	5,000	0%	1,000	0%	1,000	0%					
営業利益	1,511,000	63%	540,000	45%	503,000	90%	468,000	74%					
現支払賃金総額	1,656,000	69%	360,000	30%	668,000	119%	628,000	100%					
収支	-145,000	-6%	180,000	15%	-165,000	-29%	-160,000	-25%					
利用者数	20人		4人		8人		8人						
一人当たり支払可能賃金	75,550 円/月		135,000 円/月		62,875 円/月		58,500 円/月						
現平均賃金	82,800 円/月		90,000 円/月		83,500 円/月		78,500 円/月						
課題認識等	・経営改善に関する意識はあまり高くない		・販路開拓に課題を感じている	・雨の日対策として重要	・関わられる方が多く、売上が悪くても続けたい								

(1)' 支援者人時売上

- ①: 価格変更、②: 原価低減、⑦: 絞込・撤退
- 作業別収支、支援者人時売上の作成

【支援者人時売上】

(3) 支援者人時売上				最低賃金	1,072	円	事業所名: A型事業所アウトサイド				
企業名	作業種	単価	生産数	援者人時売	最賃比率	位置付け		利用者人時売上			
						定性評価	今後	早い	平均	ゆっくり	
A社	ボルト組み	0.4	350	140	13.1%	多くの利用者が携われる	○継続	300	200	100	
A社	バリ取り	1.2	300	360	33.6%	比較的高単価	○継続	300	250	200	
B社	シール貼り	2.5	50	125	11.7%	検品が複雑	△減少	30	20	10	
C社	シール貼り	0.8	200	160	14.9%	慣れれば個数はもっと増える	◎拡大	150	120	100	
C社	箱折	1.5	50	75	7.0%	100円を切る低単価	×撤退	50	40	30	
				0	0.0%						
				0	0.0%						
				0	0.0%						
				0	0.0%						
				0	0.0%						

(2)利用者状況

- 利用者の勤務状況、現在の賃金を確認
- 主担当業務別に必要な賃金総額を把握

【設計書(2)】

(2)利用者の働き方						
【現状】						
ID	名前	主な障害種別	主担当業務	現賃金	勤務状況 (日) (h)	
1	A	知的	パン	100,000	20	5
2	B	知的	パン	100,000	20	5
3	C	知的	パン	80,000	16	5
4	D	知的	パン	80,000	16	5
5	E	知的	タオル折り	100,000	20	5
6	F	精神	タオル折り	100,000	20	5
7	G	知的	タオル折り	100,000	20	5
8	H	精神	タオル折り	80,000	16	5
9	I	精神	タオル折り	80,000	16	5
10	J	精神	タオル折り	80,000	16	5
11	K	精神	タオル折り	80,000	16	5
12	L	精神	タオル折り	48,000	12	4
13	M	精神	農作業	100,000	20	5
14	N	知的	農作業	80,000	16	5
15	O	精神	農作業	80,000	16	5
16	P	精神	農作業	80,000	16	5
17	Q	精神	農作業	80,000	16	5
18	R	精神	農作業	80,000	16	5
19	S	精神	農作業	80,000	16	5
20	T	精神	農作業	48,000	12	4
				賃金総額	1,656,000	
				平均賃金	82,800 (円/月)	
				主担当業務	賃金総額	
				パン	360,000	
				タオル折り	668,000	
				農作業	628,000	
					0	
					0	
				計	1,656,000	

(3)作業別戦略シートの完成

- 目標支払工賃賃金を記載
- 各作業ごとの売上・原価率の目標を設定
- 各作業ごとに取る戦略の設定

【作業別戦略シート】

(4)戦略書

事業所名: A型事業所アウトサイド

	売上	収支	人数	賃金
1 パン	1,200	540	4	135
2 タオル折	560	503	8	63
3 農作業	630	468	8	59
4 新規請負				
計	2,390	1,511	20	76

	売上	収支	人数	賃金	戦略	内容
→	1,200	540	4	135	維持	
	560	503	6	84	●③生産性向上	
	630	468	6	78	●③生産性向上	
	500	500	4	125	●⑤販路開拓	既存拡大、新規(求人の外注化)
目標	2,890	2,011	20	101		
		1,887				

●①	価格up
●②	原価低減
●③	生産性向上
●④	商品開発
●⑤	販路開拓
●⑥	新規事業
●⑦	絞込・撤退

損益分岐点売上高を計算する

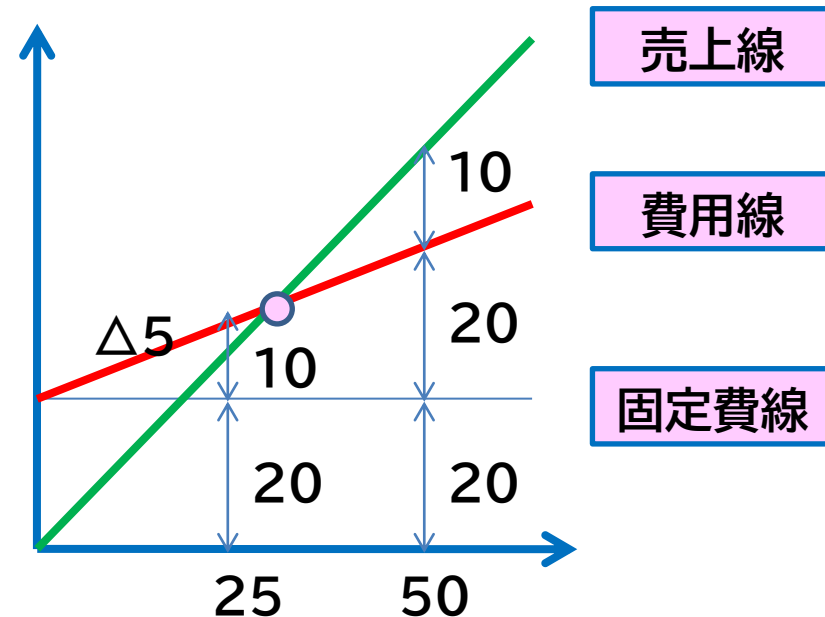
● 条件1

- 売上高 = 50万円
- ①原価 = 20万円
- 原価率 =
- 経費20万円
- ②利益は? = _____ 円

● 条件2

- 売上高 = 25万円になったら...
- ③原価 = _____ 円
- 経費20万円
- ④利益は? = _____ 円
- ⑤図に表すと?
- ⑥損益分岐点売上高は?
= _____ 円

売上 500,000		原価 200,000	
		個 2,500	単価 80
個数 2,500	単価 200	経費 200,000	
		利益 100,000	



BEP分析

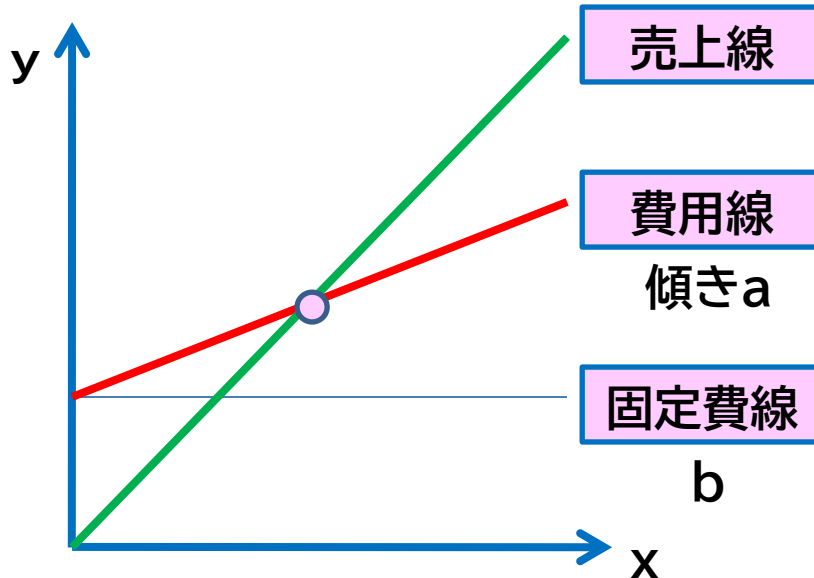
- 損益分岐点売上高 = 生産活動収支が“0”になる売上高

売上 500,000		原価 200,000	
		個 2,500	単80
個数 2,500	単価 200	経費 200,000	
		利益 100,000	

≡ 変動費

≡ 固定費

経費を「変動費」(売上に連動)と「固定費」(それ以外)に分ける
→簡易版では
・原価 = 変動費
・経費 = 固定費と設定



- 損益分岐点売上高(x)を求める式を考える

$$y = x$$

$$y = ax + b$$

賃金総額 + 経費

1 - 原価率

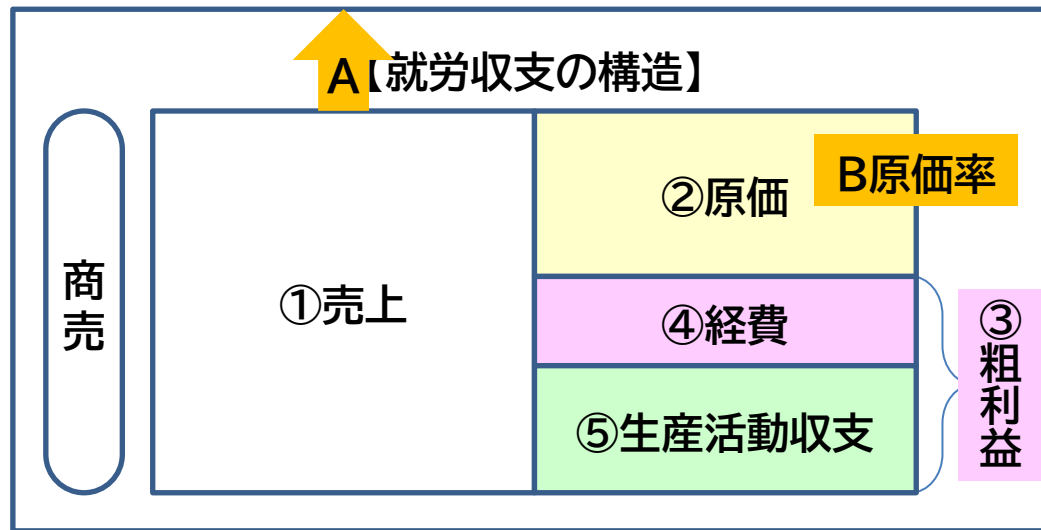
$$x - ax = b$$

$$x(1 - a) = b$$

$$x = b / (1 - a)$$

【例題】損益分岐シミュレーション

- 生産活動収支 = 目標工賃 × 利用者人数 が必要に



【例題】次のBEP(損益分岐点売上高)を求めよ。

- ① 目標賃金10万円、利用者6人、原価率40%、経費20万円
- ② 目標賃金10万円、利用者6人、原価率30%、経費20万円(原価率を下げる)
- ③ 目標賃金8万円、利用者6人、原価率40%、経費20万円(目標工賃を下げる)
- ④ 目標賃金8万円、利用者6人、原価率30%、経費20万円(②&③合わせ)

【例題】損益分岐シミュレーション

① 目標賃金10万円、利用者6人、原価率40%、経費20万円

$$\rightarrow (20\text{万円} + 10\text{万円} \times 6\text{人}) \div (1 - 40\%) = 80\text{万円} \div 0.6 = 1,333,333\text{円}$$

② 目標工賃10万円、利用者6人、原価率30%、経費20万円(原価率を下げる)

$$\rightarrow (20\text{万円} + 10\text{万円} \times 6\text{人}) \div (1 - 30\%) = 80\text{万円} \div 0.7 = 1,142,857\text{円}$$

③ 目標工賃8万円、利用者6人、原価率40%、経費20万円(目標賃金を下げる)

$$\rightarrow (20\text{万円} + 8\text{万円} \times 6\text{人}) \div (1 - 40\%) = 68\text{万円} \div 0.6 = 1,133,333\text{円}$$

④ 目標工賃8万円、利用者6人、原価率30%、経費20万円(②&③合わせ)

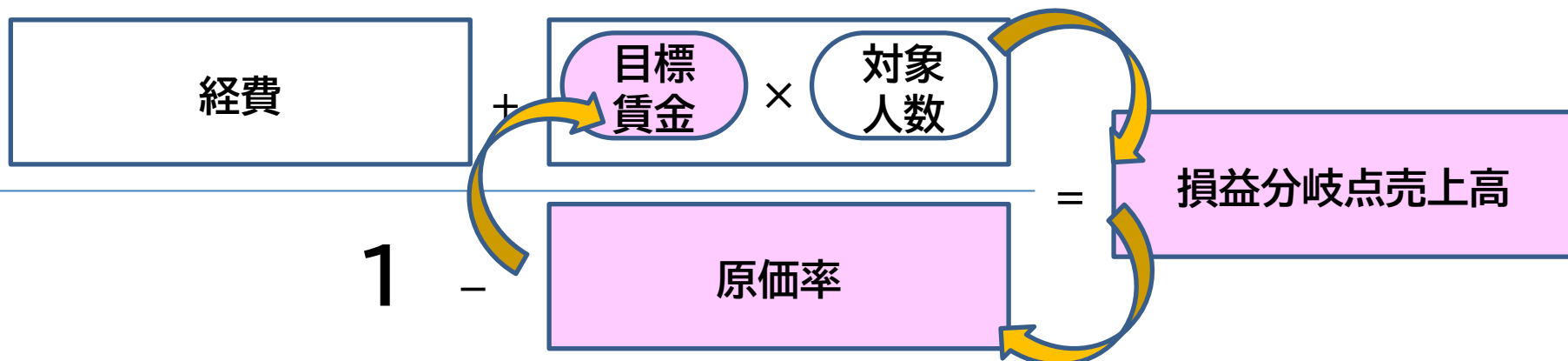
$$\rightarrow (20\text{万円} + 8\text{万円} \times 6\text{人}) \div (1 - 30\%) = 68\text{万円} \div 0.7 = 971,428\text{円}$$

目標数値の最適化

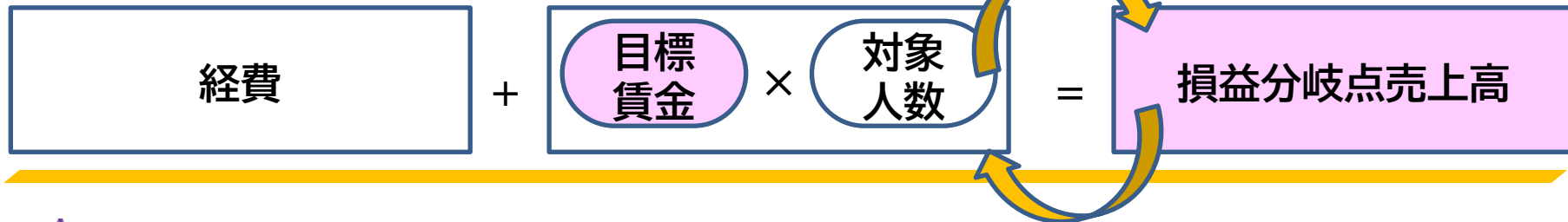
- 3つの目標数値の最適化を図る ※請負は①②のみ

- ① 目標賃金×対象人数
- ② 目標売上
- ③ 目標原価率

<自主事業>



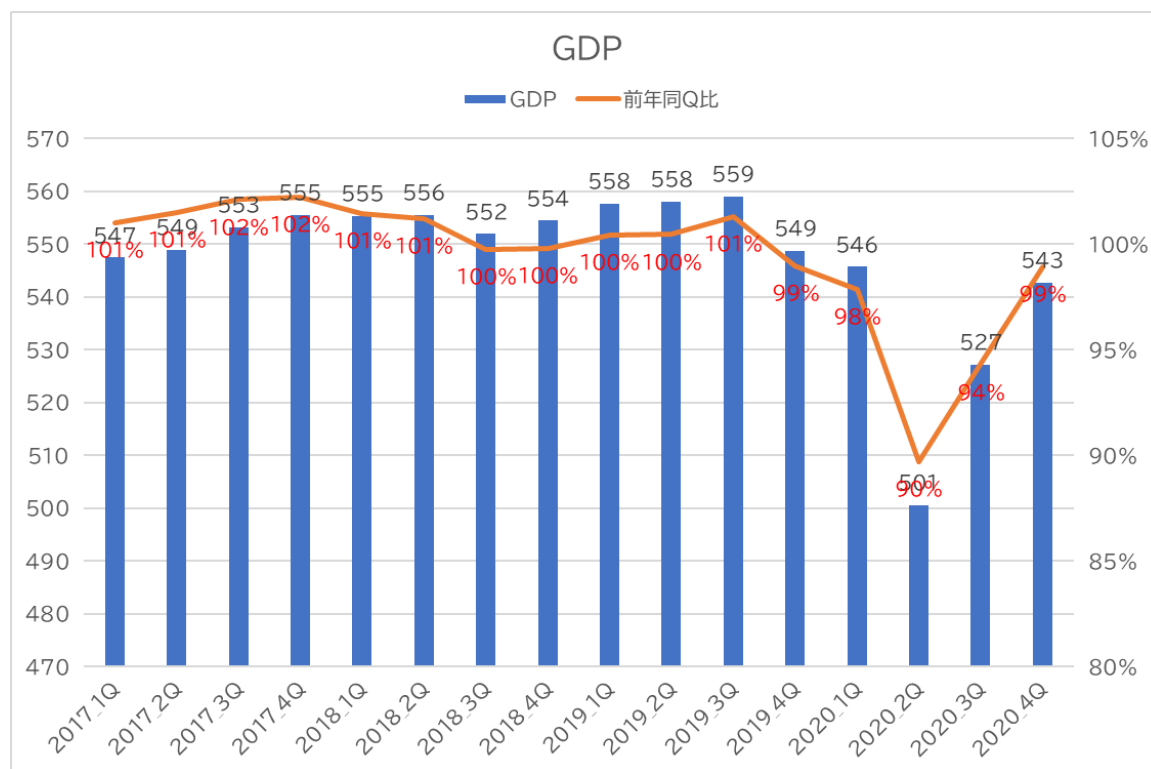
<請負事業>



マクロ環境認識

コロナの影響(GDP全体:R2時点)

- 2020年4～6月期の国内総生産(GDP)は29.2%減 … 戦後最悪
- 2020年7～9月期の国内総生産(GDP)は22.9%増 … 1980年以降で最大
→水準で見れば、取り戻したのは前期に減った分の半分程度
→回復は力強さを欠いている

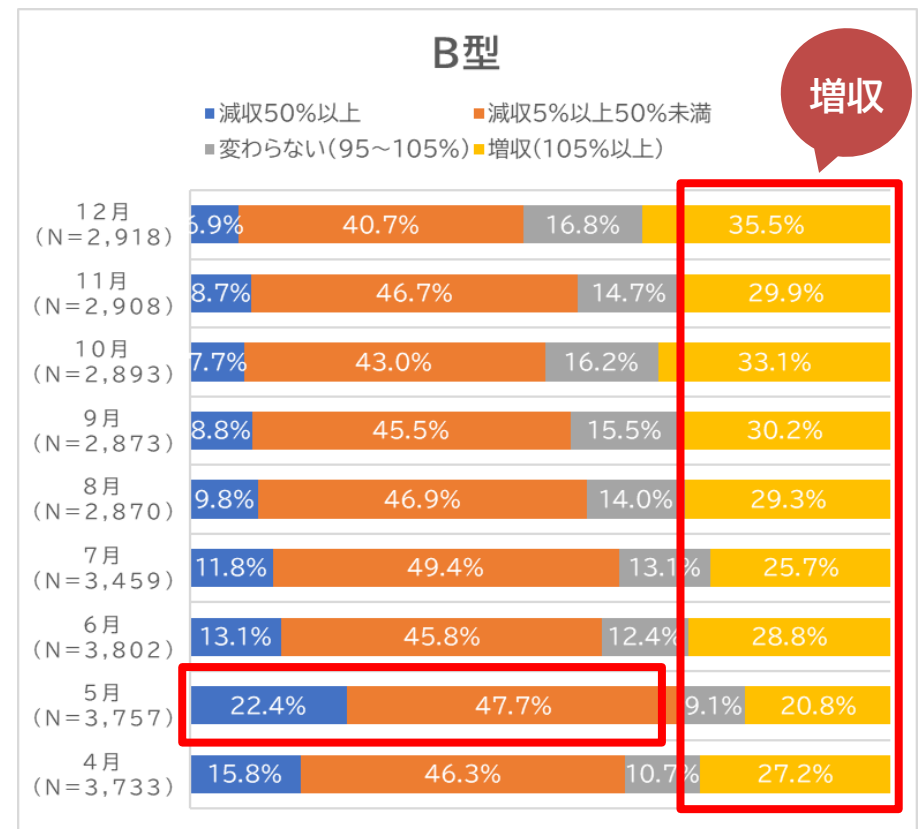
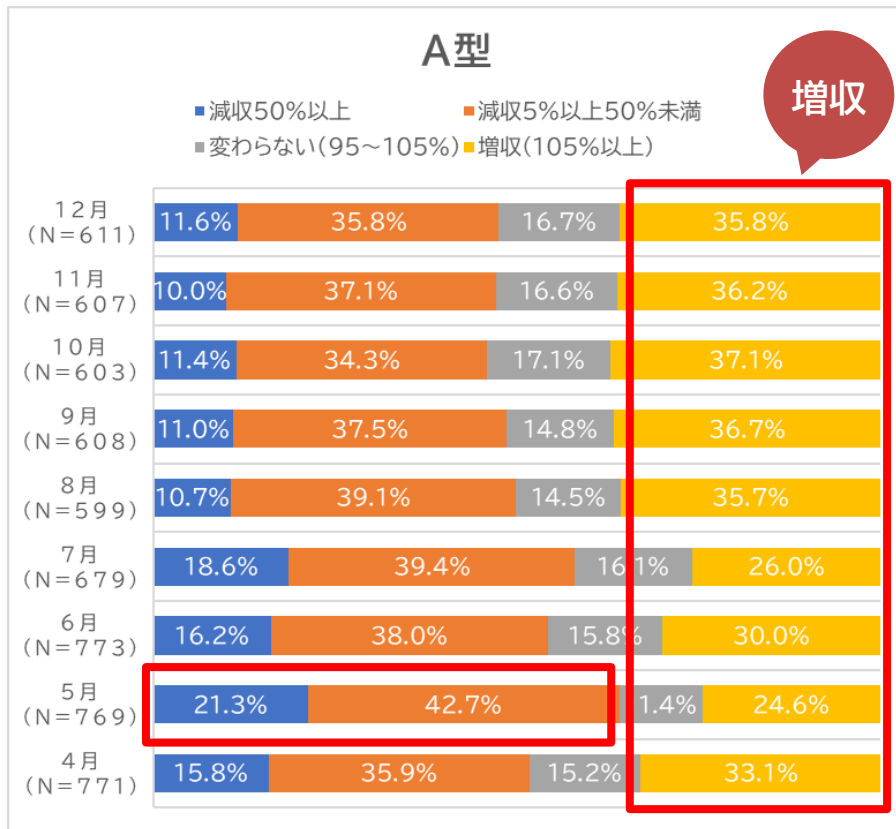


<資料:内閣府(2020.12)より(株)インサイト加工>

R2(2020年)生産活動収入の変化(4~7月調査+8~12月調査)

- R2.5月は減収A:約65%、B:約70%
- その後、減収は漸減し、R2.12月には増収がA・B型とも35%超

【生産活動収入の変化(前年同月比)】



コロナの影響(倒産件数)

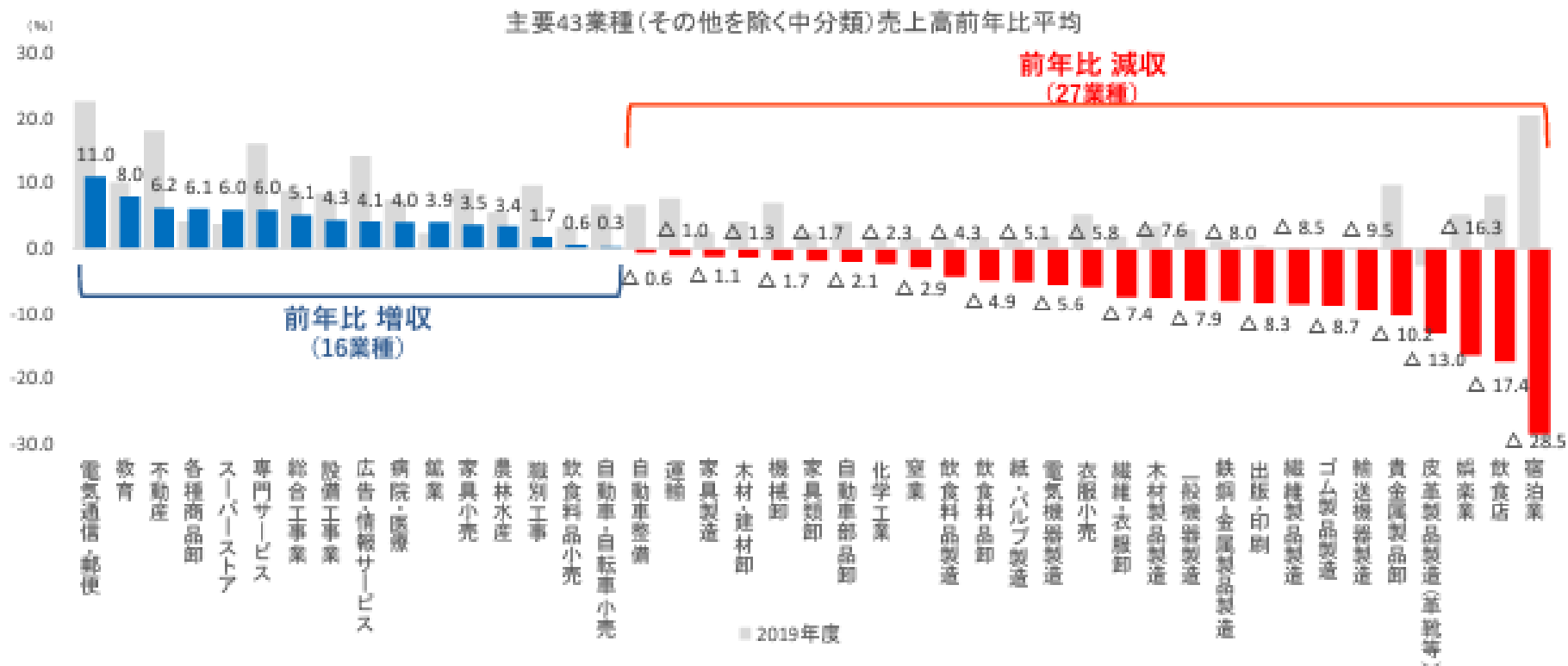
- 2020年の企業倒産
→件数:前年比6.5%減7,809件
→負債総額:前年比16.4%減1兆1810億5,600万円
→件数、負債総額ともに**2001年以降の20年間で最少(最小)**
- 支援策:緊急融資から補助金、助成金、給付金そして税金や社会保険料の支払い猶予、不渡り猶予などまで幅広く、実際、これまで中小企業向けに執行された緊急融資は、民間金融機関、日本政策金融公庫、商工中金を合わせて**総額31兆6991億円**



<引用:「最新調査で判明した「コロナ倒産の実態」とは、帝国データバンクが解説」(2021.1)、DOL記事>

コロナの影響(業界別企業業績) ※' R3.9確定値

- プラスは「電気通信・郵便」(+11.0%)、「教育」(8.0%)、「不動産」(6.2%)
- マイナスは「宿泊業」(△28.5%)、「飲食店」(△17.4%)、「娯楽業」(△16.3%)
- 27/43業種と6割強が減収に

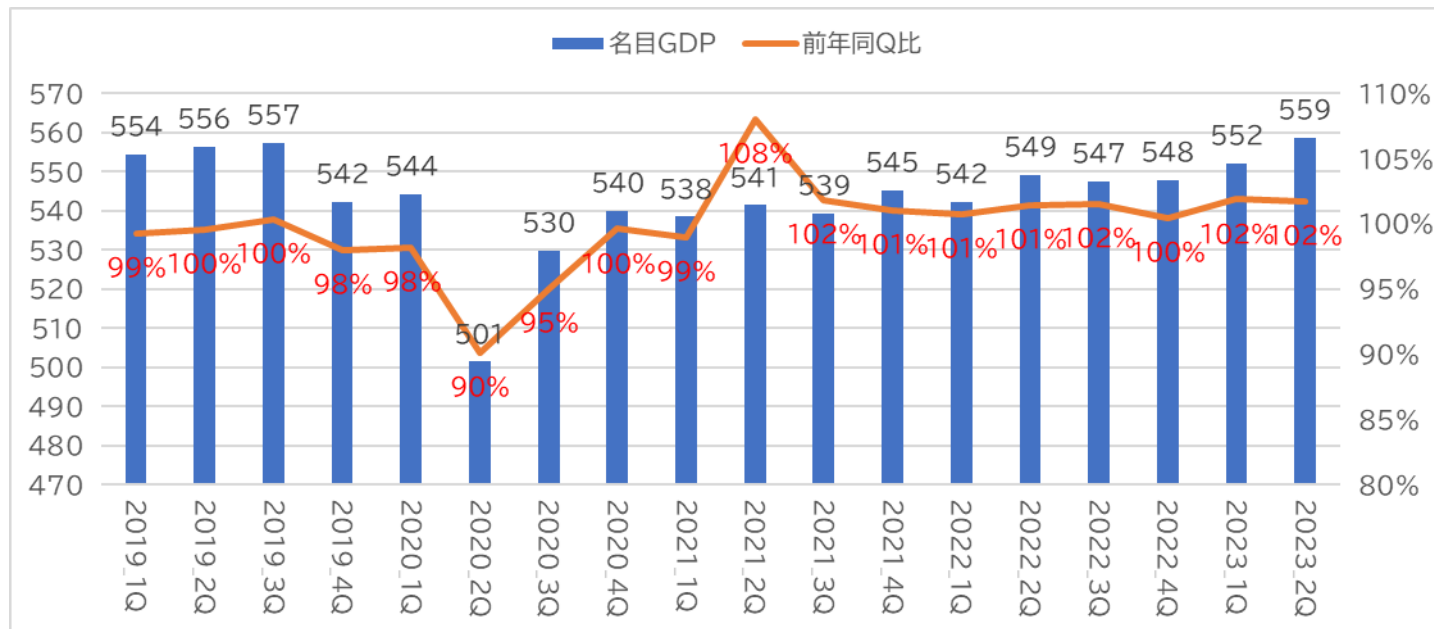


<引用:「新型コロナウイルスによる企業業績への影響調査」(2021.9)、帝国データバンク>

コロナ禍 ～その後～

- 2020年2Q:513兆円(前年同Q比91%)にダウン
- 以降は回復し、コロナ前の560兆円前後水準に
→経済全体としては復調し、需要のある場所が変わった

【名目GDP】



<資料:内閣府(2023.9)より(株)インサイト加工>

コロナ禍における因果関連図(+)

- 仕事が増えた相手はどこか？
→付随して何ができたのか？

<事例1>

民間企業の
ネットショップ



仕事増

課題

顧客数が激増し処理が追いつかない

解決策

出荷支援: 梱包、出荷
出品支援: 商品撮影、出品ページ掲載

<事例2>

衛生用品の
製造販売会社



仕事増

課題

販売数が激増し処理が追いつかない
人材採用が思うように進まない

解決策

シール貼り業務の受託
施設外就労にて受託

コロナ禍における因果関連図(一)

- 何の仕事がなくなったのか？
→その仕事は何に変わったのか？(=仕事の「玉突き」)

食品の店舗販売



販売手法の変更

課題

来客数が激減し売上低下

顧客心理

- ・食べたくないのではない
- ・外出制限で行きづらい
- ・店舗で長居することは嫌だ

解決策

- ・職場や学校に出向いて販売する
- ・テイクアウト販売する
- ・卸販売先の拡大(スーパー等)
- ・ECサイトで販売する

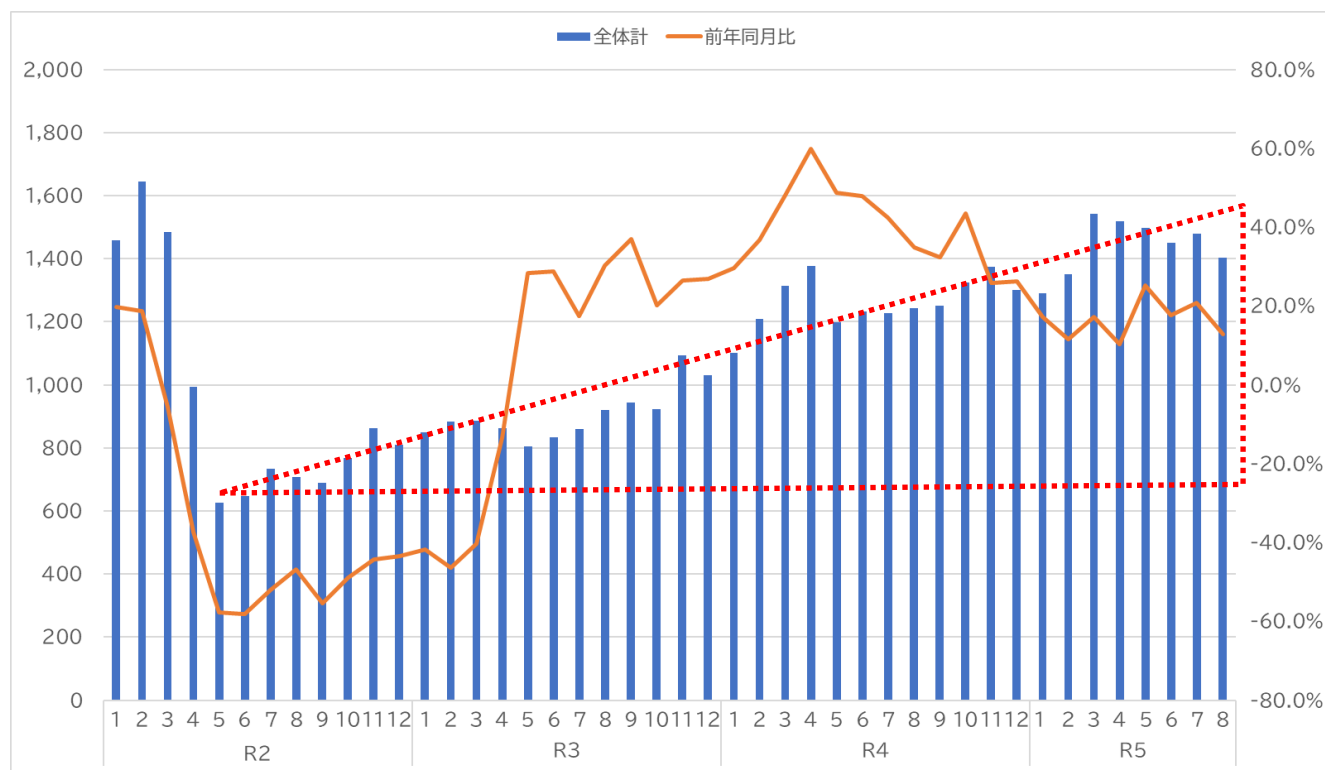
顧客心理

- ・来てくれるならぜひ買いたい
- ・生活導線上であればぜひ買いたい
- ・オンラインであればぜひ買いたい

求人広告

- R2.5月に底・・・いない仕事の求人が全てストップした
- 以降はずっと増加中・・・コロナ後に発生した「新たな仕事」

【求人広告数】

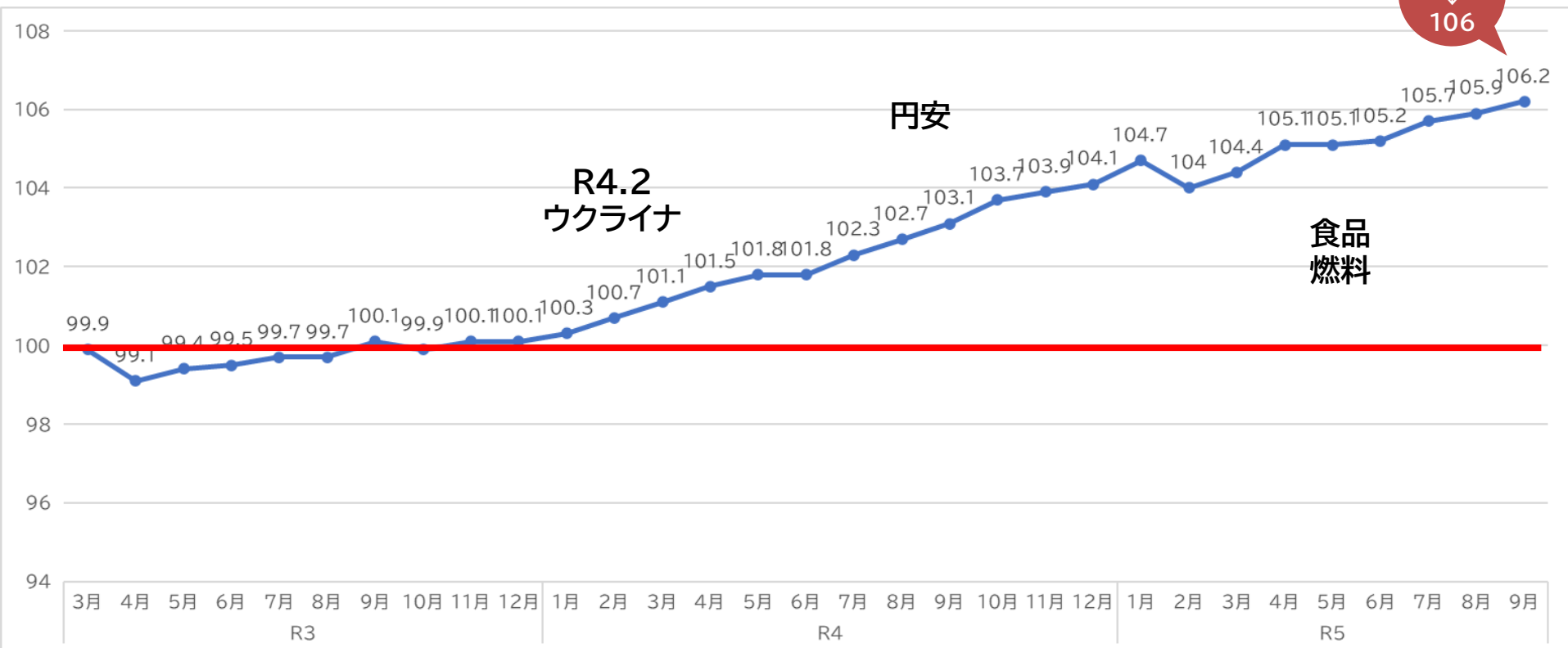


<資料:「求人広告掲載件数集計結果」(2023.9)、(公社)全国求人情報協会よりインサイト加工>

物価高騰 ～消費者物価指数～

- 伸び率は消費税増税時を上回り、第2次石油ショックに伴うインフレ(物価上昇)が続いていた1981年度以来、41年ぶりの高水準

【消費者物価指数】 ※2020年基準

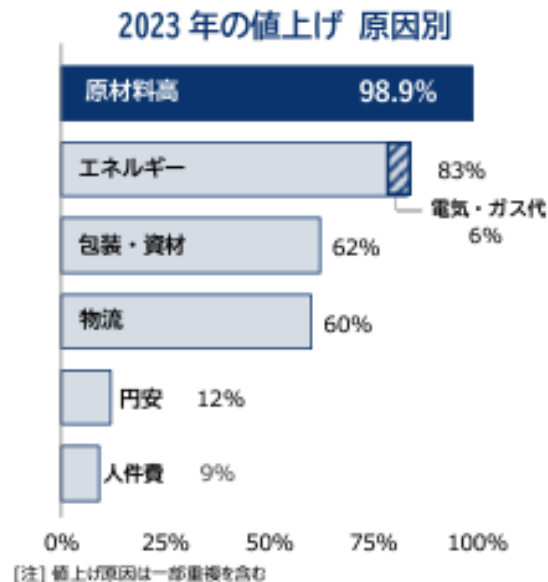
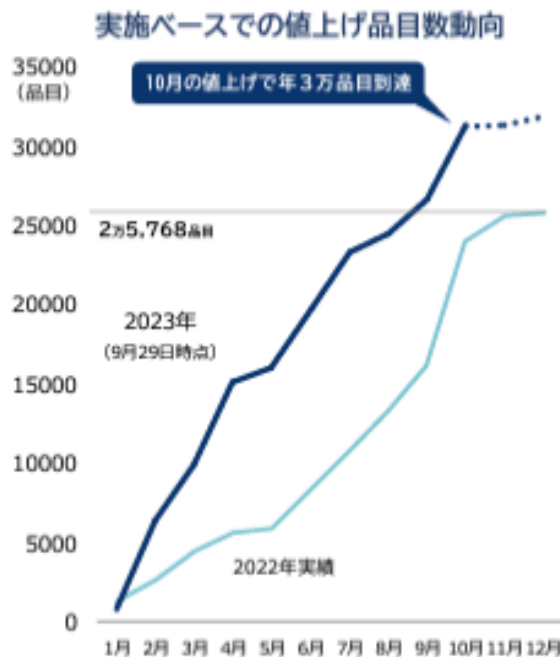
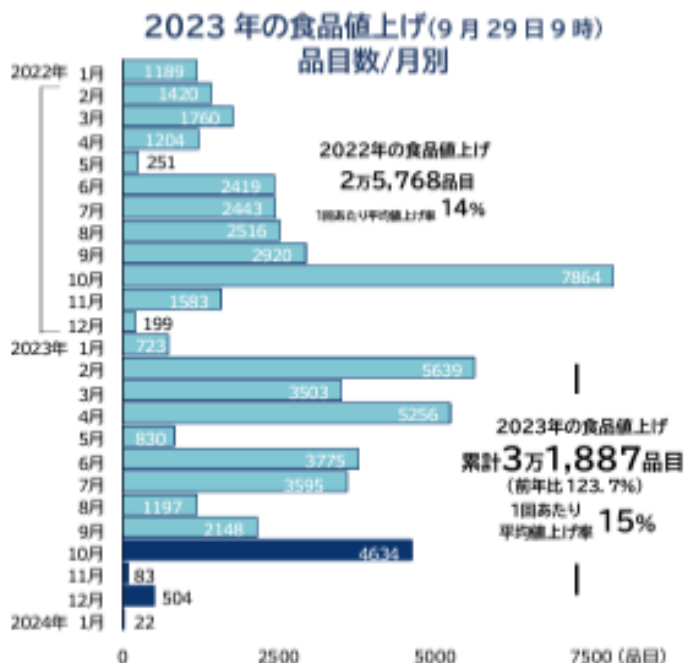


<資料:総務省(2023. 10)より(株)インサイト加工>

物価高騰 ～食品値上げ品目数～

- R5年10月は、4,634品目、累計31,887品目(前年比123.7%)
- 値上げ原因は原材料高・エネルギー、次いで包装・資材・物流

【食品値上げ品目数(月別)】



<資料:帝国データバンク(2023.9)>

みなさん、昨年から今年にかけて値上げしましたか？

- 原価が上がれば、値上げを推奨
- 価格を据え置くのであれば、削れる原価を探す、仕入先変更
= 品質低下のリスク
- 値上げに踏み切れない要因
 - 値上げすると客離れが起きる？
 - ✓ 値上げで去るのは商品に愛着のない顧客(ファン層が残る)
 - ✓ 価格に見合う価値ある商品は顧客満足を生む
 - ✓ 売る努力をするようになる(安売りは思考停止を招く)
 - 単価交渉したが断られた(請負)
 - ✓ うちも厳しい、他事業所も同じ単価 等々の理由
 - ✓ 条件が合わないが今仕事が無くなると困る
→一旦続けながら「条件の合う仕事を探し、仕事を置き換える」が正解

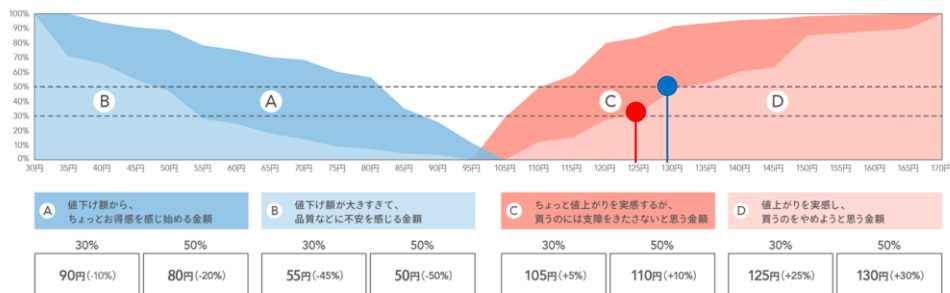
では価格への反映はどうすれば？

許される値上げ幅

- 価格帯によって異なるが、100円ぐらいたと25%、それ以上だと20%が限界
- 第1の壁:3割が購入をやめる=20%、第2の壁:半数が購入をやめる=30%

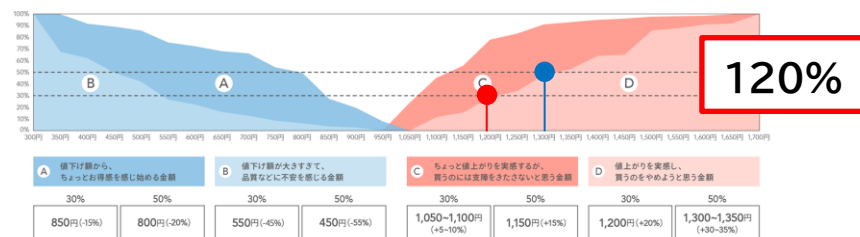
【D.値上がりを実感し、買うのをやめようと思う金額】

<食料品(100円)>



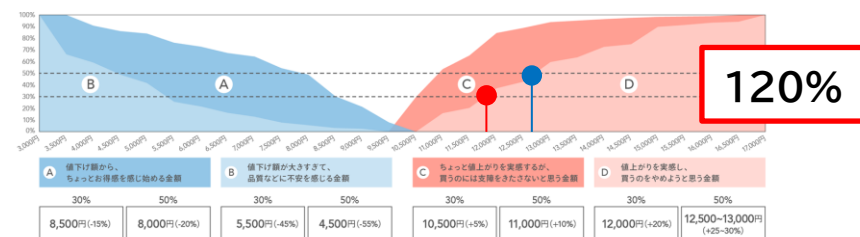
125%

<衣料品(1,000円)>



120%

<電化製品(10,000円)>



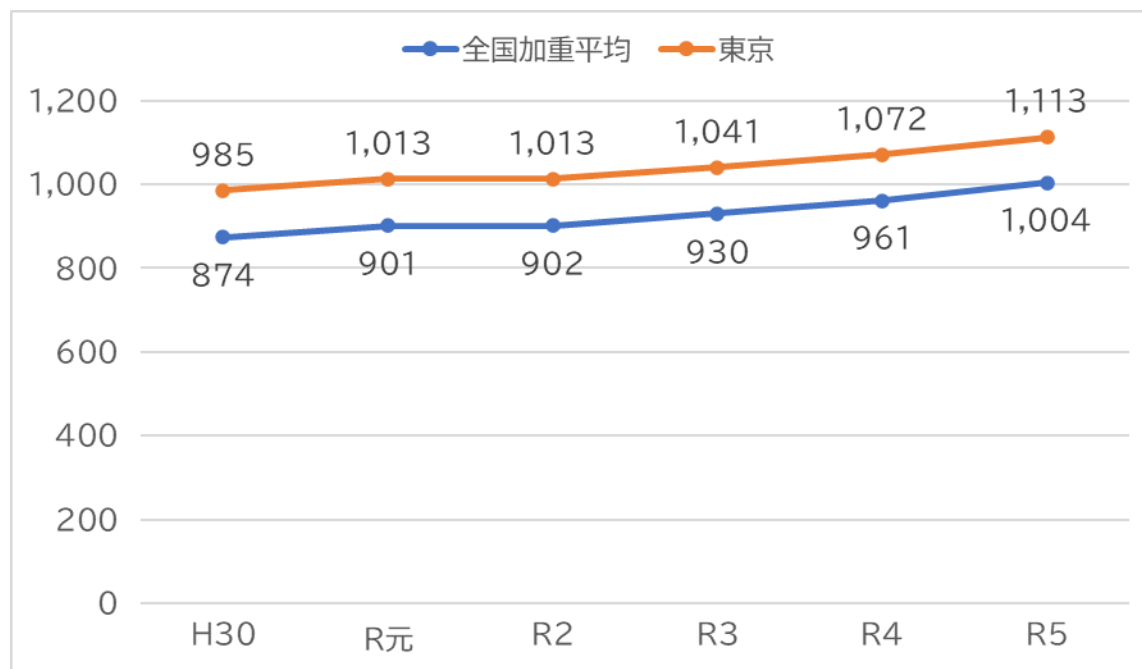
120%

<資料:「家計とモノの所有に関する生活者意識に関する調査レポート」株式会社スコープ(R4.11)>

最低賃金

- R5年全国加重平均は初の1,000円台へ、上昇率4.3%(過去最大)
- 東京都では1,113円 富山県では948円(+40円)
- 請負(施設外含)であれば、最低賃金上昇分の単価UPはマスト

【最低賃金】



<資料:厚生労働省webサイトより(2023.10)>

まとめに変えて

- コロナによる経済への影響は、R2年度末にはほぼ落ち着いている
→コロナによって忙しくなった業界・企業と被害を受けた業界・企業とに分かれるが、合計したマクロ経済規模は元通りになった
- 「需要の玉突き」現象が生じた
→どこに仕事が増えたのか？
→なくなった需要はどこへ移動したのか？
- 消費者キーワード＝引きこもり需要・ちょっとリッチ
- 企業キーワード＝コロナ以降に忙しくなった業界→求人広告で確認

- 物価高騰の影響はまだ続く傾向に
→値上げしましたか？
- 120～125%までの値上げは許される
(正しく値上げ理由を説明して:原材料費UP等々)

- 最低賃金の上昇も視野に

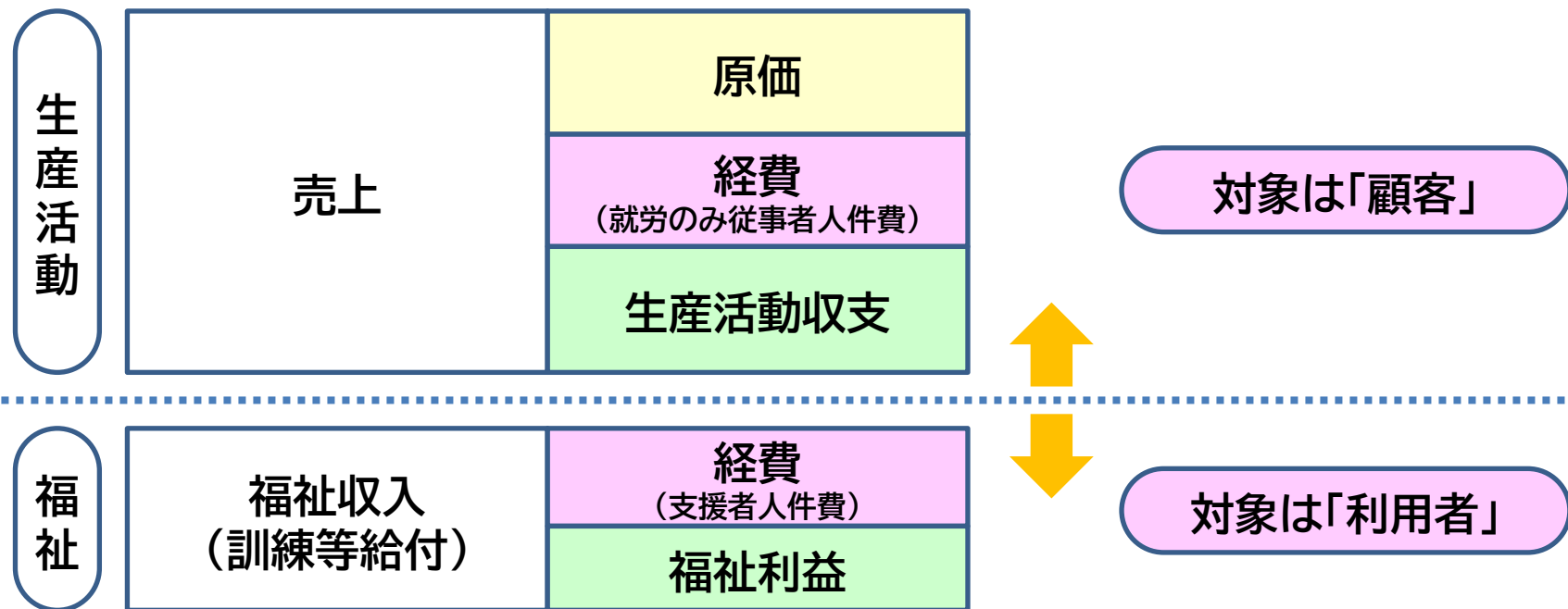
作業別収支の評価と改善方法

会計の基本:「2つ」の会計 ～就労会計と福祉会計～

- 商売(就労会計)は「顧客(消費者・発注者)に喜んでもらってお金をいただく」
支援(福祉会計)は「利用者への訓練を行って(国から)お金をいただく」
- 按分ルールを把握しておくこと

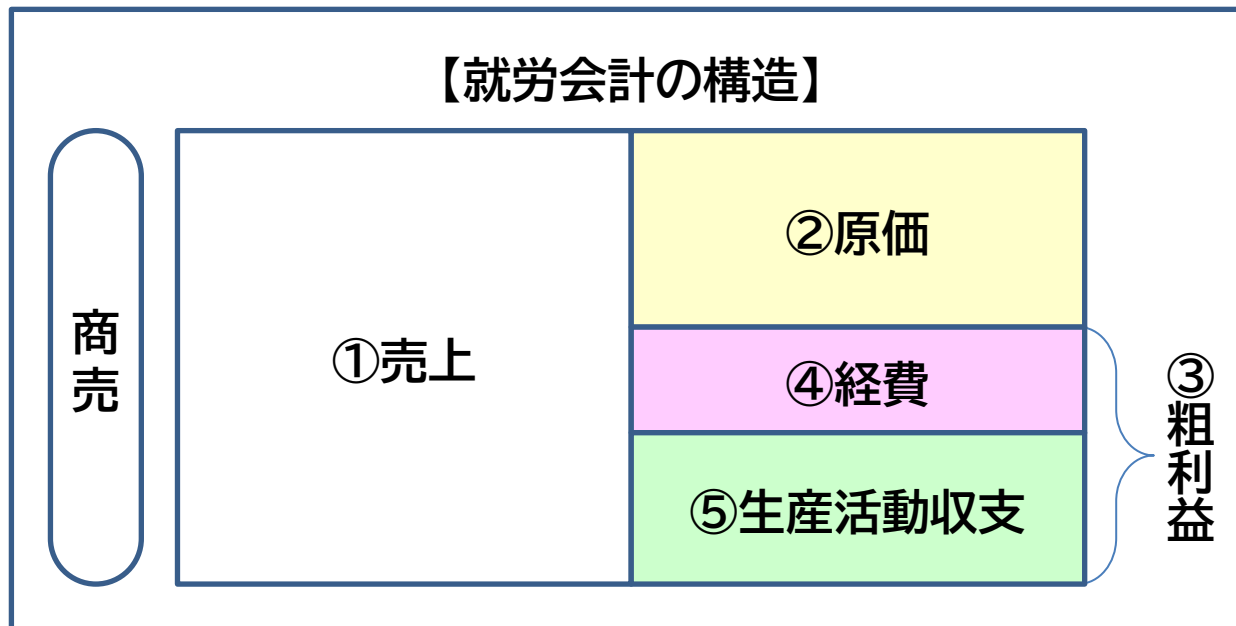
レベル1:経費は福祉収入(支援)で賄う
レベル2:経費は就労収入(商売)で賄う

【A型の収支構造】



会計の基本:「5つ」の科目(自主事業)

- ①売上、②原価、③粗利益、④経費、⑤生産活動収支



$$\text{①売上} = \text{個数} \times \text{単価}$$

$$\text{⑤生産活動収支} = \text{③粗利益} - \text{④経費}$$

②原価

商品を作るのに直接かかる費用

- 原材料費
- 資材費

③粗利益

$$= \text{①売上} - \text{②原価}$$

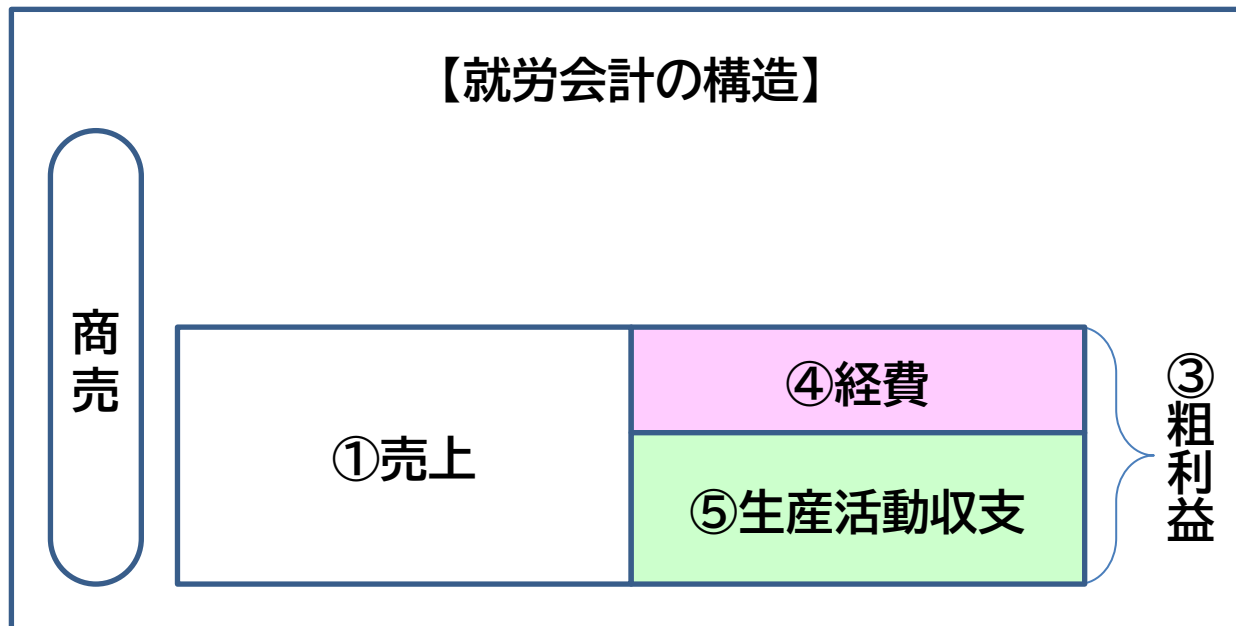
④経費

②原価以外の費用

- 人件費(P/Aのみ)
※支援者・工賃を入れない
- 地代家賃
- 水光熱費
- その他経費

会計の基本:「5つ」の科目(請負事業)

- ①売上 = ③粗利益、④経費、⑤生産活動収支



$$\text{⑤生産活動収支} = \text{③粗利益} - \text{④経費}$$

②原価
商品を作るのに直接かかる費用

- 原材料費
- 資材費

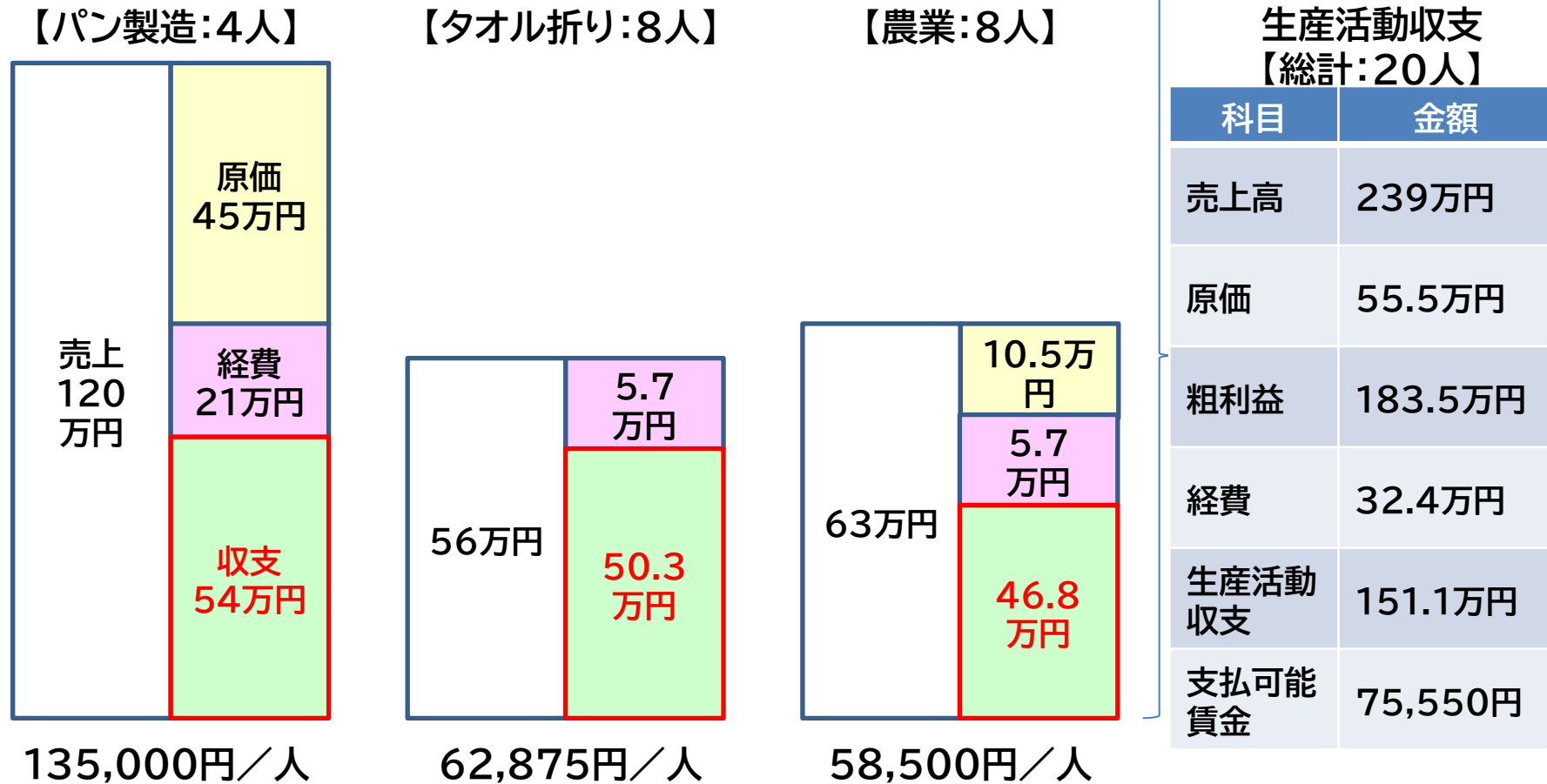
③粗利益
= ①売上 - ②原価

④経費
②原価以外の費用

- 人件費(P/Aのみ)
※支援者・工賃を入れない
- 地代家賃
- 水光熱費
- その他経費

事業構成: どうやって決めますか？

- 就労会計で得た生産活動収支→賃金として分配する、という考え方
- 収支構造の違う生産活動を分けて管理しないとわからない



【ご参考】簡単に経営を把握する(例)

- 即時に経営状況を把握するために、コツコツ毎月実施しておくことで、手を打つことが可能に

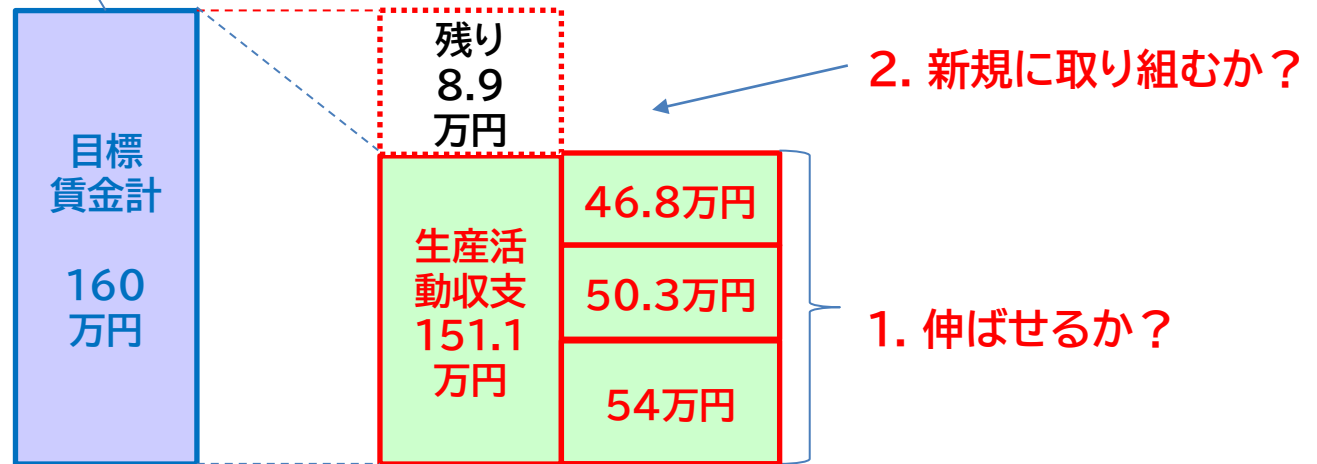
【簡易管理会計】

売上	=レジのジャーナル合計・請負合計額 等
月初棚卸	=毎月棚卸を実施する
仕入	=仕入れ伝票を入力する
月末棚卸	=毎月棚卸を実施する
諸経費	=経理に回す前にエクセルに入力する

事業構成：目標工賃と生産活動収支

- 目標賃金×利用者数＝目標賃金計 v.s. 生産活動収支計
- 大方針は2つしかない
→1. 既存事業を伸ばせるか？ 2. 新規に取り組むか？

目標賃金：80,000円×利用者数：20人
＝目標賃金計：160万円



パン54万円＋タオル折り50.3万円＋農業46.8万円
＝生産活動収支計：151.1万円

収支の評価方法(自主事業)

- 自主事業の収支評価:「原価率」が適正か？
- 適正原価率は計算原価+5%程度が目安

【パン製造:4人】



135,000円/人

【自主事業】

- 原価率 = 原価 ÷ 売上
 $45\text{万円} \div 120\text{万円} = 37.5\%$
↓ ↑
- 適正原価率(パン) = 35%

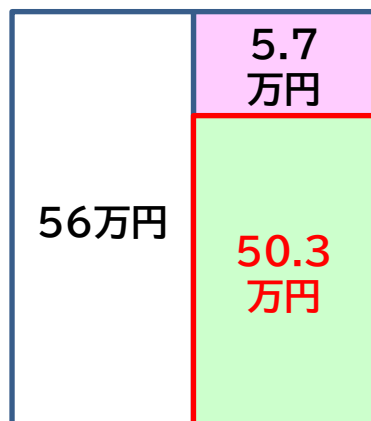
【適正原価率例】

- パン:35%
- カフェ:35%
- 雑貨:50%

収支の評価方法(請負事業)

- 請負事業の収支評価:「①支援者人時売上」が適正か？

【タオル折り:8人】



62,875円/人

【請負事業】

- 最低賃金 = 1,000円/h

↓ ↑

- 作業単価 = 5円/枚

- 支援者1人当りの生産性
= 100枚/h

- ①支援者人時売上

$$= 5円 \times 100枚/h = \underline{500円/h}$$

↓ ↑

- ②利用者が実施

$$= 60枚/h$$

- ③利用者人時売上

$$= 5円 \times 60枚/h = \underline{300円/h}$$

- 利用者賃金

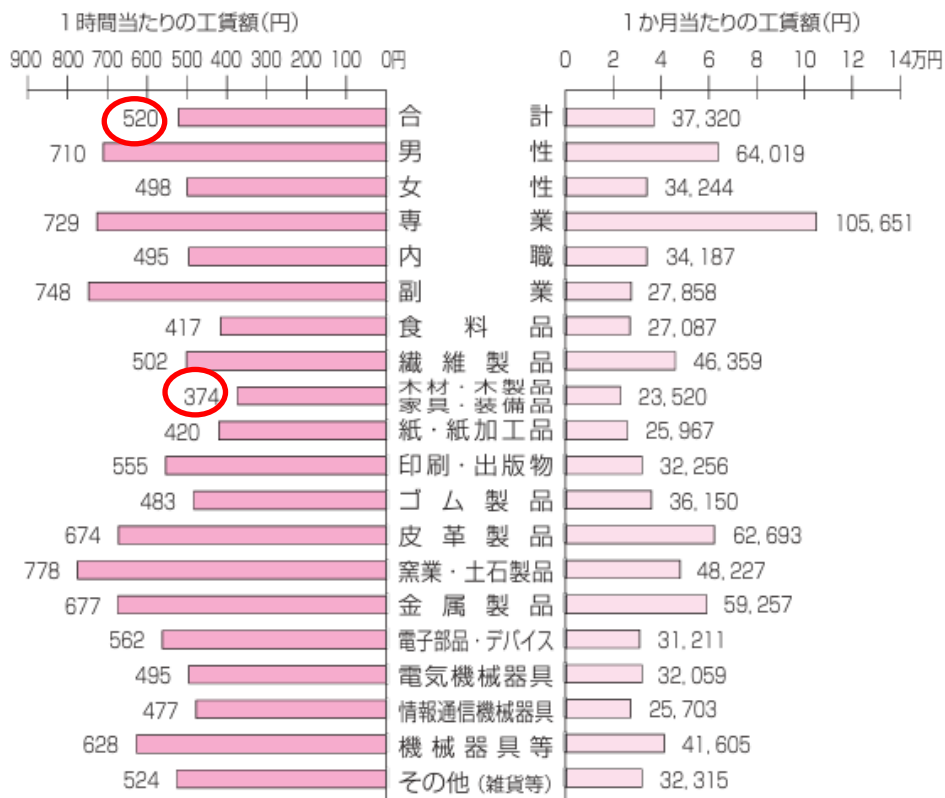
$$= 300円/h \times 5h \times 20日 = \underline{30,000円/月}$$

【ご参考】家内労働工賃

決め方の目安：
 利用者が全員ボイコットした時、支援者
 だけで納得して続けられる仕事・条件・
 価格ですか？

- 個別契約→最低賃金を割ることも有り得るが…
- 全国平均で520円/h、最低でも374円/h

第3図 男女別、類型別、業種別1時間および1か月当たりの工賃額



出典:「家内労働のしおり」厚生労働省(R4)

収支の改善方法(自主事業)

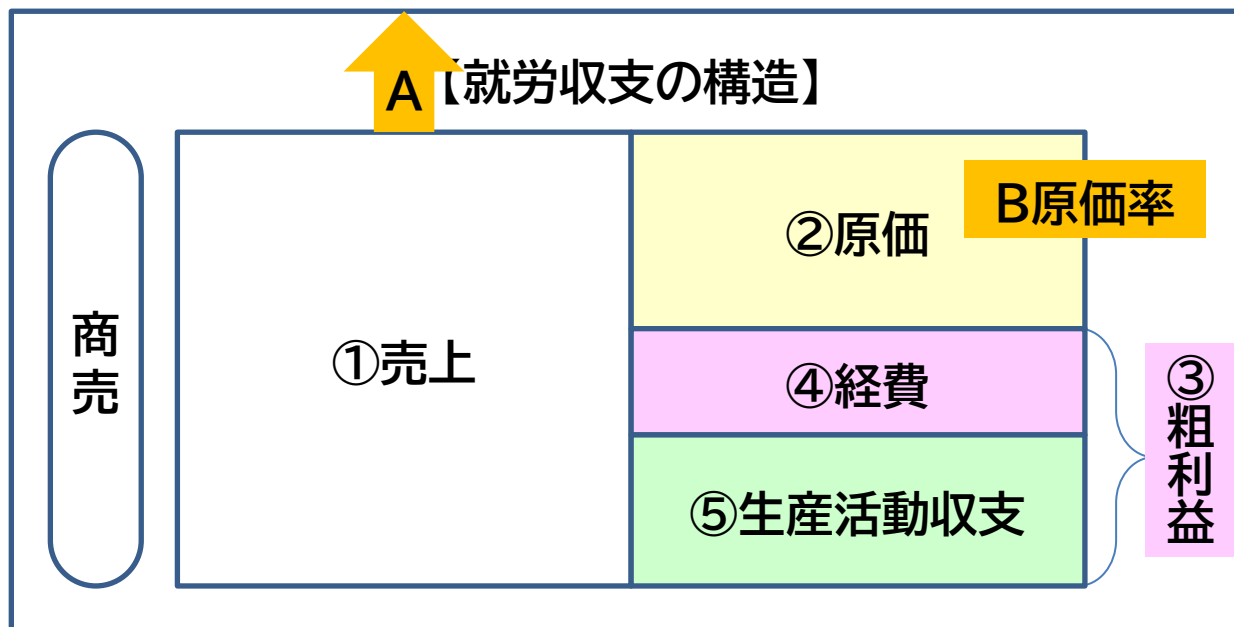
- ③粗利益額を高くすることが必須

そのための手段として…

- A. 売上を上げる(個数を増やす、単価を上げる)
- B. 原価率を下げる

- 取り組む順序が大切！

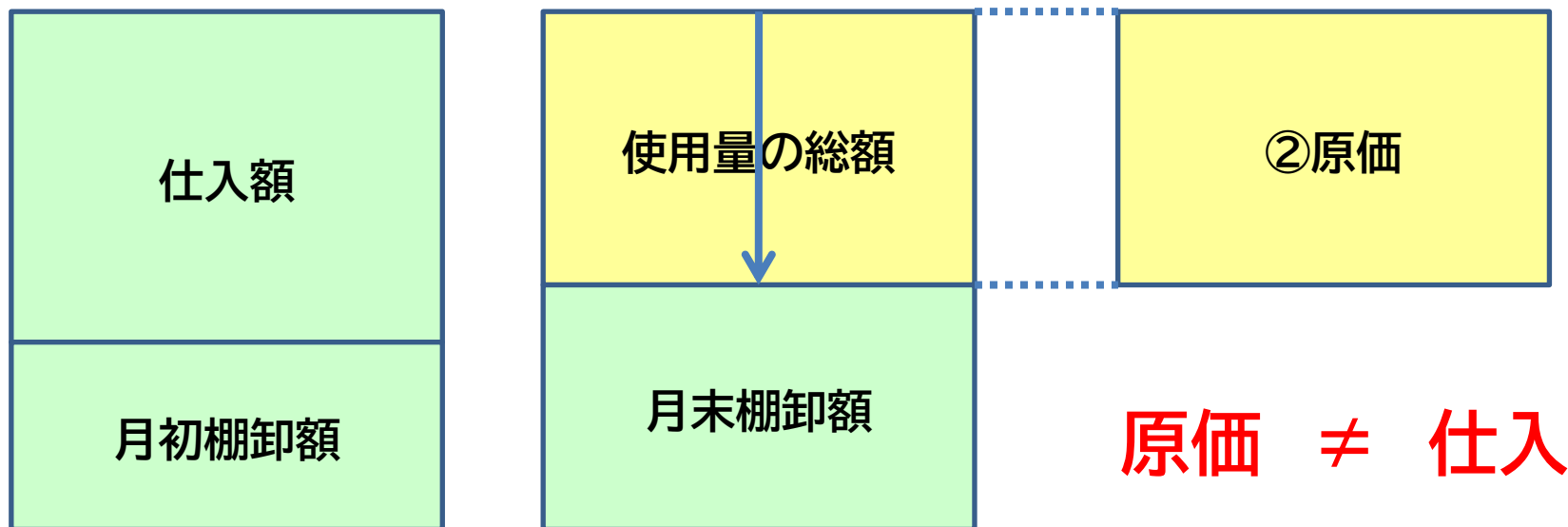
→B. 原価率を下げてから、A. 売上を上げる(利益の垂れ流し)



収支の改善方法(自主事業) B. 原価率を管理する

- ②原価 = 使用量の総額
= 月初棚卸 + 仕入 - 月末棚卸

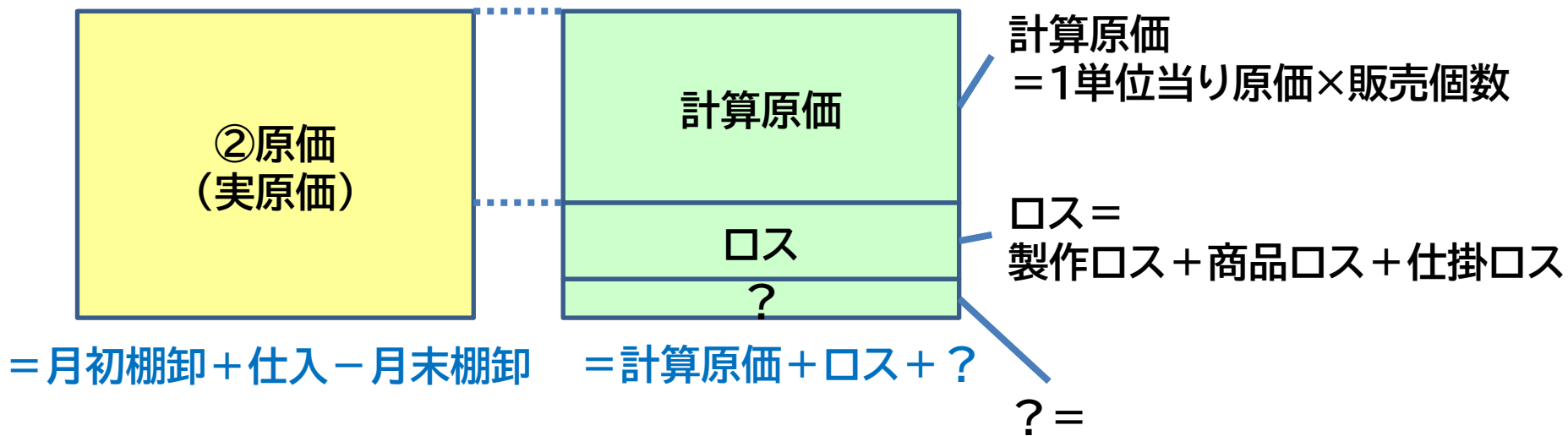
【仕入・棚卸と原価との関係】



収支の改善方法(自主事業) B. 原価率を管理する

- ②(実)原価 =
計算原価 + ロス + ?

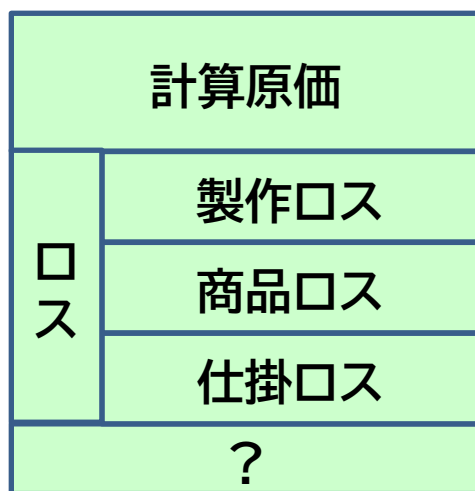
【(実)原価と計算原価、ロス、?の関係】



収支の改善方法(自主事業) B. 原価率を管理する

- **原価管理 = 棚卸 & ロス管理** ※仕入見直しはやっているという前提
 - 計算原価通り作れているか? = 製作ロス … 製造工程見直し
 - 売れ残っていないか? = 商品ロス … 再活用法検討
 - 在庫が腐っていないか? = 仕掛ロス … 棚卸の徹底
- **販売の機会損失(チャンスロス)**
 - 1割余る程度でちょうど

【製作ロス、商品ロス、仕掛ロス】

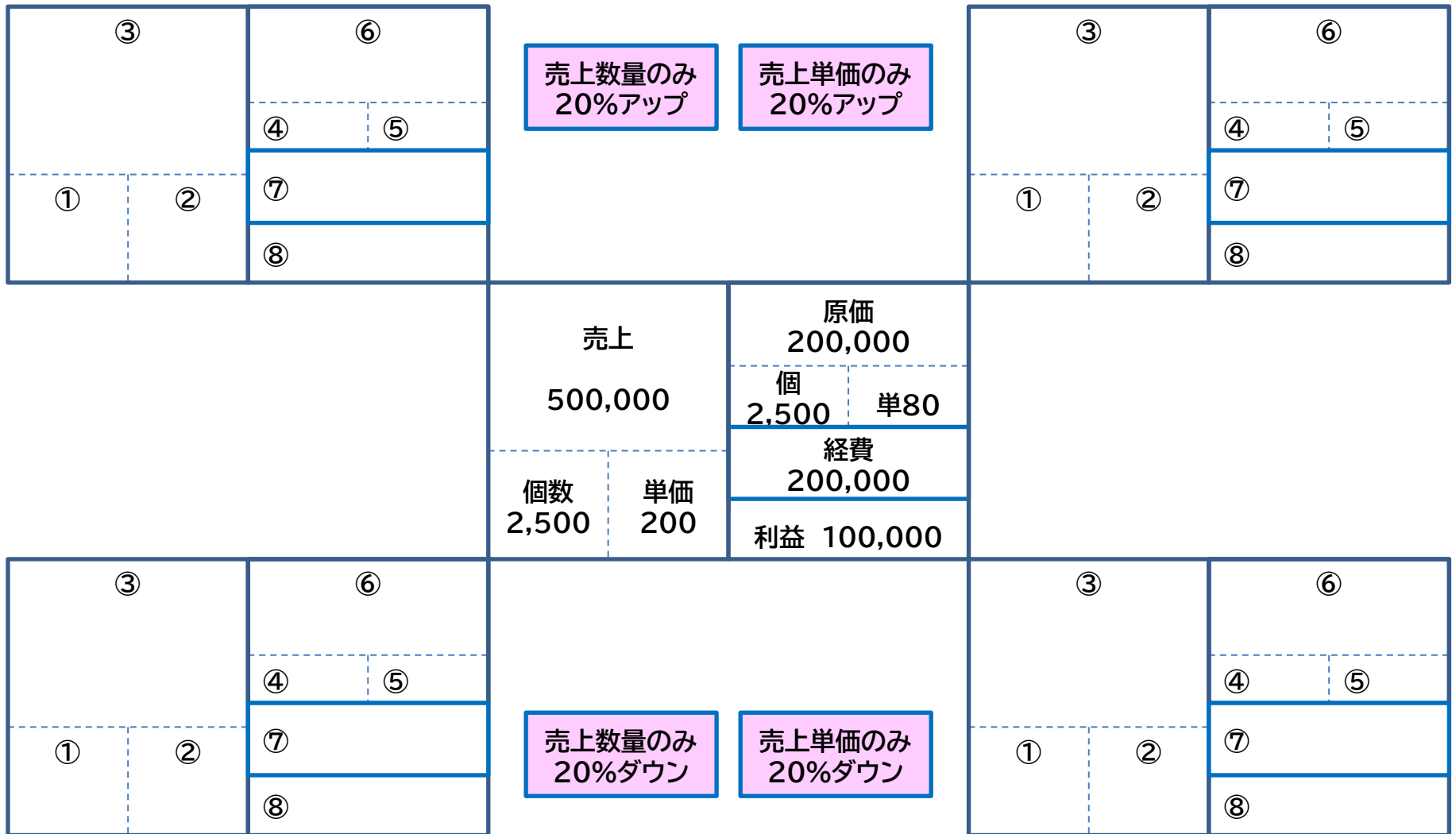


製作ロス:
計算原価通り作れているか?
→ 製造工程を見直す

商品ロス:
売れ残っていないか? 売り切れていないか?
→ 売れ残りの再活用法を考える
(販促費or福利厚生費)

仕掛ロス:
在庫が腐っていないか?
→ 棚卸の徹底

A売上拡大の方向性 ～感度分析



収支の改善方法(自主事業)

- 収支構造(特性)の側面から戦術を検討する

【数量の方が効く場合】
(来客数を増やすには?)

新規

- ポスティング
- SNS開始
- 販促品の活用

既存

- 会員、来店ポイント

【単価の方が効く場合】
(客単価をあげるには?)

- 付加価値商品
- トッピング(+ α)
- クロスセル(ついで買い)
- アップセル(ハイエンド推薦)

収支の改善方法(請負事業) 単価交渉のポイント

- 前提:お金の話ができる関係性が構築できているか
 - ✓ 普段のコミュニケーションはどうか
 - ✓ 現状、単価相応のやりとりできているか(品質・納期等)
 - 既存顧客への交渉は難易度が高いので基本は「据え置き」
 - ✓ 設立からのお付き合い、その仕事が無くなると現状は困る 等
- ▼
- Step1:新規顧客の開拓・営業
 - ✓ 新しい単価設定で営業できる
 - ✓ 条件が合わなければ無理に取引する必要がない
 - Step2:新規顧客との取引に成功してから既存顧客への交渉に持ち込む
 - ✓ 腹積もりとして「内職の全国平均516円、少なくとも380円」
 - ✓ 条件が変わらなければお断りすることも検討する

【ご参考】需要の探し方(例)

● 「求人の外注化」による「提案営業」

→企業は、既にその仕事をやって欲しいと思っている(=仕事がある)

→少なくとも最低賃金×時間数を支払う準備がある

(例:1,113円×8h×22日=195,888円)

→欠席してもバックアップできる、雇用義務が発生しない、社会保険を支払う必要がない等、企業側にとって外注にするメリットは多い

<検索KW例>

- シール貼り
- 組立
- 検査
- 内職
- 在宅 等

The screenshot shows a job search interface with the following elements:

- Search bar: キーワード 軽作業 (Keyword: Light Work)
- Location: 勤務地 富山県富山市 (Location: Toyohashi City, Toyohashi Prefecture)
- Filters: 掲載日 (Posting Date), 25km 以内 (Within 25km), 年収 (Annual Income), 雇用形態 (Employment Type), 勤務地 (Location), 会社名 (Company Name)
- Message: 履歴書を登録しましょう - 簡単に作成できます (Register your resume - easy to create)
- Search Results: 軽作業の求人 - 富山県 富山市 (Light Work Jobs - Toyohashi City, Toyohashi Prefecture). 並び替え: 関連性・日付順 (Sort by: Relevance/Date). 57,464件の求人 (57,464 jobs).
- Job Listing Details:
 - Job Title: 軽作業 (Light Work)
 - Location: 製造工場でのライン作業 (Line work in a manufacturing plant)
 - Rating: 1.3 ★
 - Location: 富山県 富山市 (Toyohashi City, Toyohashi Prefecture)
 - Tags: 急募 (Urgent), 交通費支給 (Transportation fee provided), 昇給・昇格あり (Salary increase/promotion available)
 - Requirement: 面接時マスク着用 (Wear a mask during the interview)
 - Salary: 月給 17万円 ~ 23万円 (Monthly salary 170,000 yen ~ 230,000 yen)
 - Employment Type: 正社員 (Full-time employee)
 - Features: プロフィールだけでカンタン応募 (Apply easily with just your profile), 返信率の高い企業 (High response rate company)
 - Urgency: 急募 (Urgent)
 - Description: 製造ライン 作業をお任せ! 専門知識・工場内 作業の経験は... 品出しなどの機械オペレーター カンタン 作業・ライン 作業 検査・ラインオペレーターなどの工場 作業員 雇用形態: 正社員... (We entrust you with manufacturing line work! We require specialized knowledge/experience in factory work... tasks like product picking, line work, inspection, line operator, etc. in a factory. Job type: Full-time employee...)
 - Status: スポンサー ・ 8日前にアクティブ (Sponsored · Active 8 days ago)

【ご参考】請負業界の考え方の違い

- 下請・内職: できる限り安くお願いします！
- 求人: 1人で1hでこれぐらいできるから、単価は…

<シール貼り>

ポイント
5倍



<求人業界>

- 時給1,000円として、1人で100個はできるな
- ↓
- 10円/個

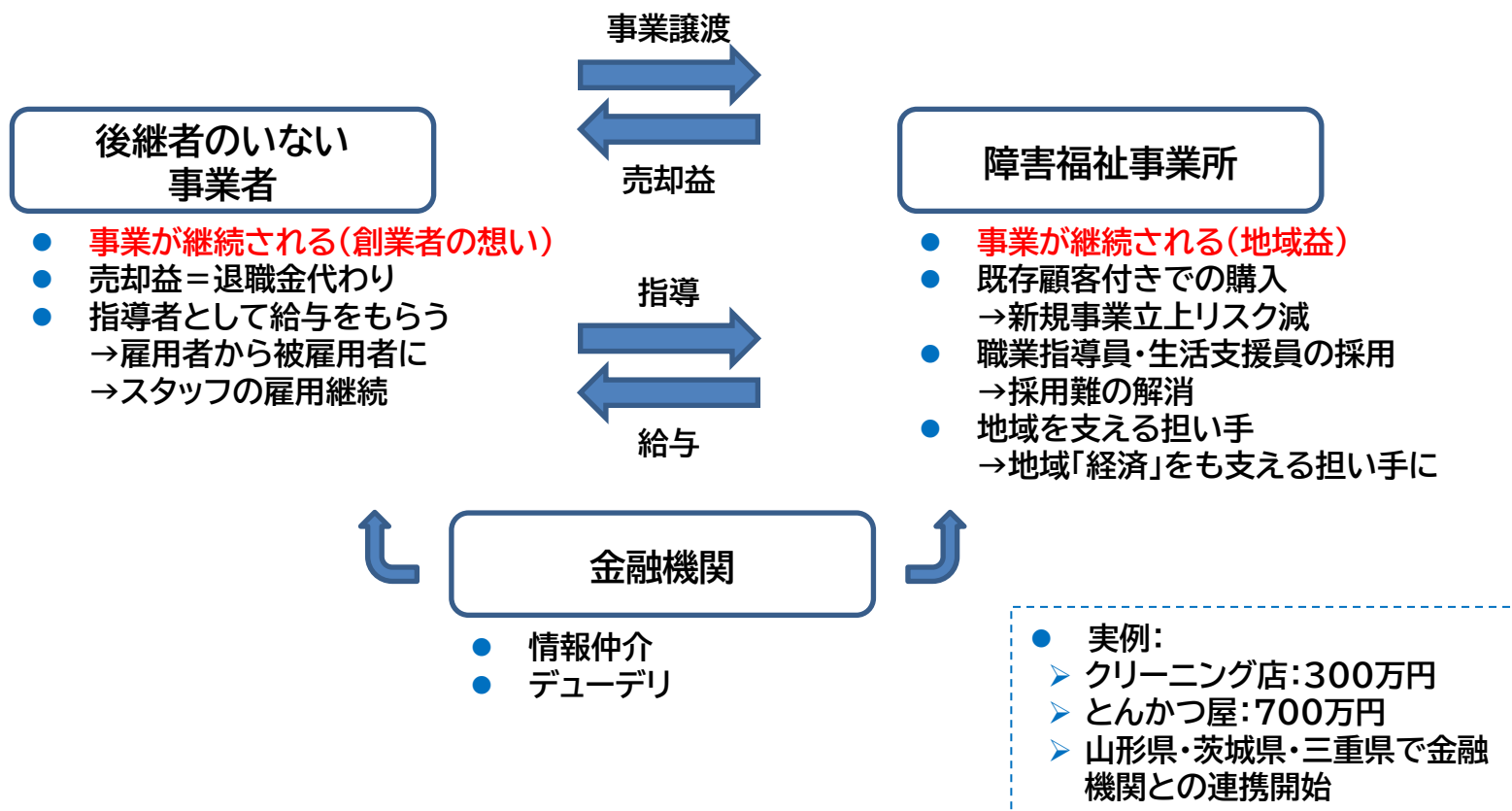
<下請・内職業界>

- 1円/個でお願いします
(他社・他の内職の人と同じ値段です)

全く同じ仕事だとして、どちらと仕事したいですか？

障害福祉事業所による「事業承継」

- このメリット(通常の商売としては経営が難しいが、障害福祉事業所では経営可能)を活用し、社会福祉法人等による「事業承継」が全国各地で増加中

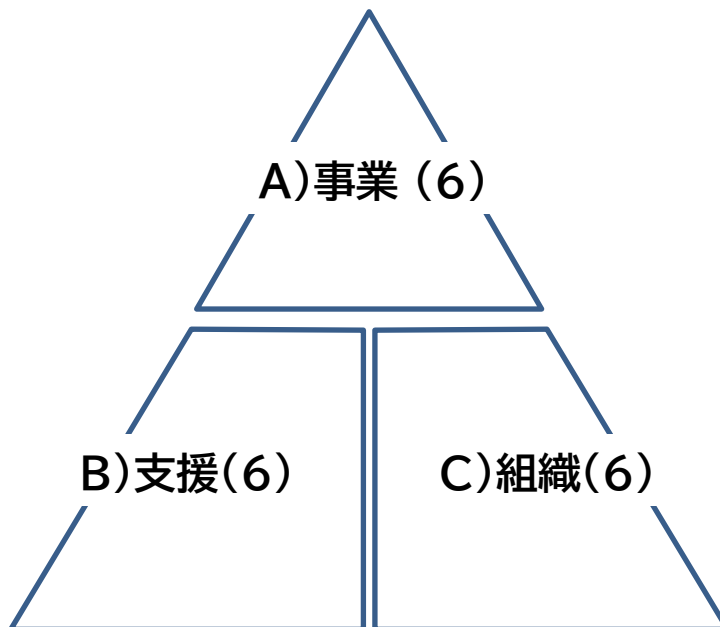


18項目による自己点検

現状を示す3分野18項目

- A) 事業:生産活動の収支に係る項目(6)
- B) 支援:支援に係る項目(6)
- C) 組織:組織に係る項目(6)

【3つの切り口(18項目)】



現状項目(18)

- 事業:生産活動の収支に係る項目
- 支援:支援に係る項目
- 組織:組織に係る項目

【現状項目(18)】

No	事業
1	収支改善(①、②、⑦)
2	売上拡大(④、⑤)
3	新規事業(⑥)
4	目標設定(BEP)
5	事業計画立案・実行
6	支援策活用

No	支援
7	生産性向上(③)
8	利用者能力開発(個別支援計画・訓練)
9	環境整備(治具)工程・レイアウト改善
10	支援の効率化(マニュアル作成)
11	障害特性理解
12	利用者のモチベーション向上(含出席率)

No	組織
13	理念・方針の浸透(職員間の考えの調和)
14	目標達成の工夫・調整
15	会議設計・効率化
16	事務の効率化
17	職員育成・採用
18	職員のモチベーション向上

※(括弧)は7つの戦略に該当

A)事業

- 事業:生産活動の収支に係る項目
- 支援:支援に係る項目
- 組織:組織に係る項目

【事業の現状】

No	事業	詳細
1	収支改善(①、②、⑦)	<ul style="list-style-type: none">● ①:価格変更、②:原価低減、⑦:絞込・撤退● 作業別収支、支援者人時売上の作成
2	売上拡大(④、⑤)	<ul style="list-style-type: none">● ④:商品開発、⑤:販路拡大● マーケティング調査→戦略(STP)、戦術(4P)立案
3	新規事業(⑥)	<ul style="list-style-type: none">● ⑥:新規事業開発● 利用者の好き・得意なもの×市場ニーズ→収支予測
4	目標設定(BEP)	<ul style="list-style-type: none">● 作業別収支の把握● 損益分岐点売上高(BEP)確認→戦略当てはめ
5	事業計画立案・実行	<ul style="list-style-type: none">● 行動計画への落とし込み● 計画の実行
6	支援策活用	<ul style="list-style-type: none">● 優先調達・共同受発注、設備投資補助金等● ノウハウの活用(専門家・研修)

※(括弧)は7つの戦略に該当

B)支援

- 事業:生産活動の収支に係る項目
- 支援:支援に係る項目
- 組織:組織に係る項目

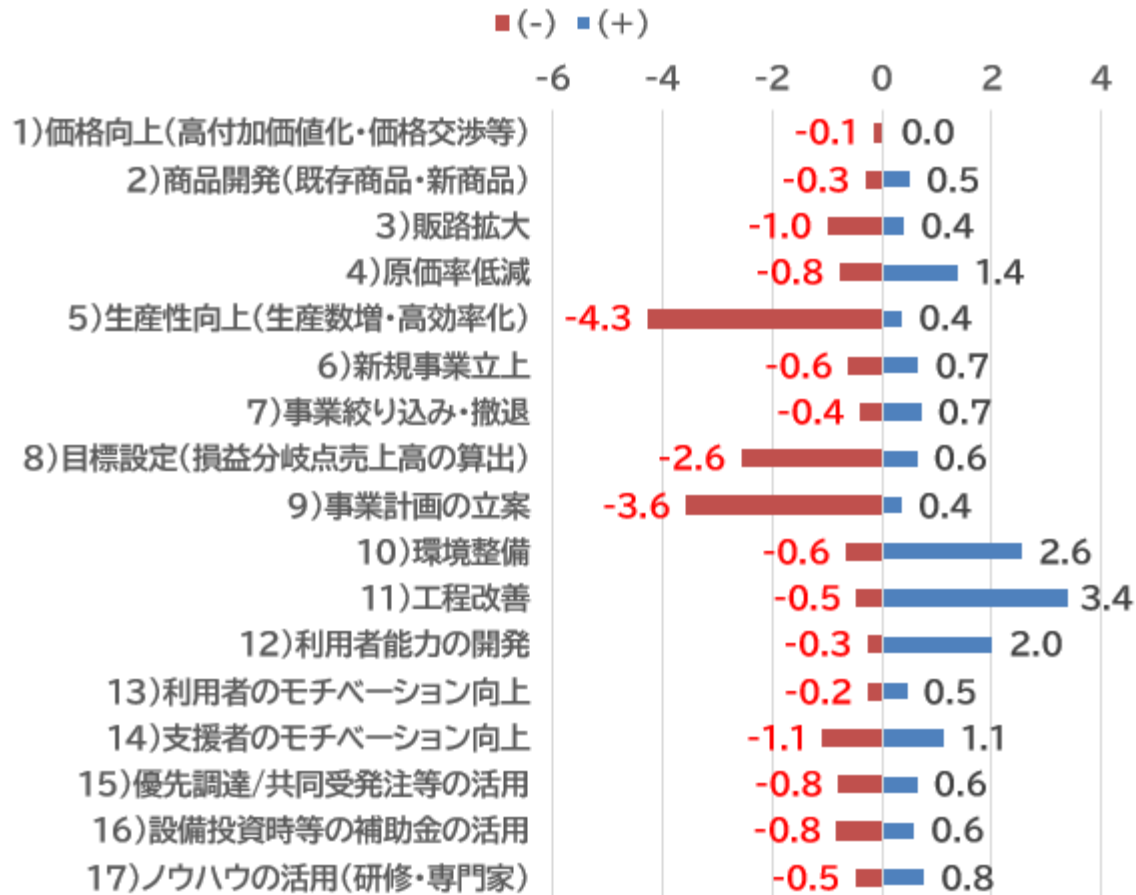
【支援の現状】

No	支援	詳細
7	生産性向上(③)	<ul style="list-style-type: none">● ③:生産性向上● 作業アセスメント表作成→アセスメント→目標設定
8	利用者能力開発(個別支援計画・訓練)	<ul style="list-style-type: none">● 個別支援計画への落とし込み● 訓練実施
9	環境整備(治具) 工程・レイアウト改善	<ul style="list-style-type: none">● 治具開発● 工程・レイアウト改善
10	支援の効率化(マニュアル作成)	<ul style="list-style-type: none">● マニュアル作成● 業務可視化
11	障害特性理解	<ul style="list-style-type: none">● 障害特性の理解● 利用者の見立て
12	利用者のモチベーション向上(含出席率)	<ul style="list-style-type: none">● 利用者のモチベーション向上● 利用者の出席率向上

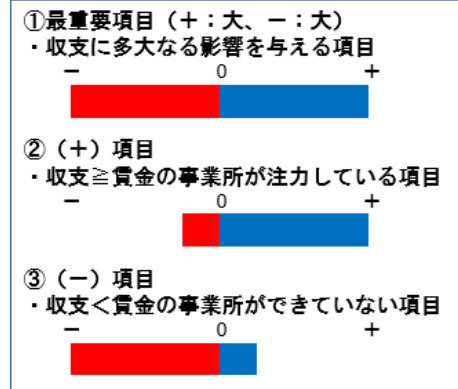
※(括弧)は7つの戦略に該当

論点2:A型の生産活動収支≧賃金を実現するには？

- 5)生産性向上、9)事業計画の立案、8)目標設定(BEP)は必須
- さらに、11)工程改善、10)環境整備、12)利用者能力の開発が必要



【(+) (-) への影響の強さ】
(数値化Ⅱ類による応用レンジ分析)



<資料>

平成30年度障害者総合福祉推進事業：
就労継続支援A型事業所の経営改善に
関する調査研究

<レポートDL>

<https://insweb.jp/works/>

利用者の能力を伸ばす具体的な方法 ～作業アセスメント表～

【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

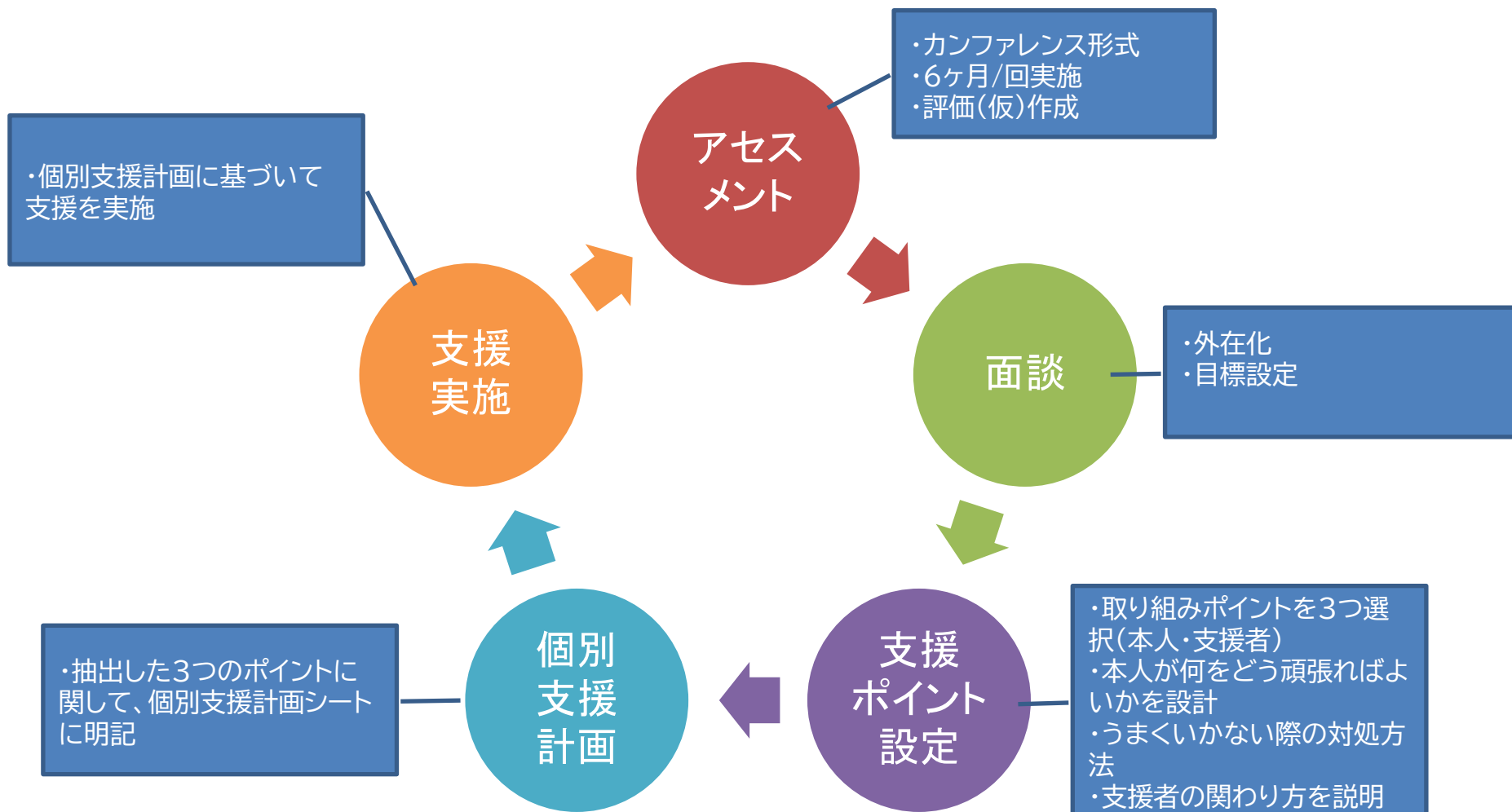
No.	工程	要素作業 (秒水準)	必要能力 (任せられる／られない)	H30下期 強化項目	評価基準				備考
					できない	支援があればできる	たまにミスがある	一人でできる	
1	準備	道具を用意する	道具の名前が分かる		1	2	3	4	
2		花苗の用意をする	花の名前と花苗が分かる		1	2	3	4	
3			花苗の置き場所が分かる		1	2	3	4	
4		良い花苗を選ぶ	株の大きさが分かる	○	1	2	3	4	見本の設置
5			株に対する花のバランスが分かる	○	1	2	3	4	見本を使って教える
6	植え込み	見本通り花苗をセットする	数が数えられる		1	2	3	4	
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			土を傾らすことができる		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運ぶ	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	
#			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	
#			掛ける水の強弱が分かる		1	2	3	4	
#	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

<資料: (株)インサイト研修資料>

アセスメント→個別支援計画への落とし込み



<資料: (株)インサイト研修資料>

C)組織

- 事業:生産活動の収支に係る項目
- 支援:支援に係る項目
- 組織:組織に係る項目

【組織の現状】

No	組織	詳細
13	理念・方針の浸透(職員間の考えの調和)	<ul style="list-style-type: none"> ● 理念・方針の確認 ● 職員間での共有→具体的な行動レベルのすり合わせ
14	目標達成の工夫・調整	<ul style="list-style-type: none"> ● 5.事業計画実行に係る工夫 ● PDCAのC:Check(振り返り)、A:Action(修正・実行)
15	会議設計・効率化	<ul style="list-style-type: none"> ● 会議体の設計(参加者・頻度・内容) ● 会議の効率化(フォーマット・議事録作成・共有・通達等)
16	事務の効率化	<ul style="list-style-type: none"> ● 関連事務の効率化 ● 支援・生産活動・営業活動への時間確保
17	職員育成・採用	<ul style="list-style-type: none"> ● 職員育成(OJT・OffJT、キャリアパス設計、職能一覧等) ● 職員採用(募集・媒体・訴求内容・予算等)
18	職員のモチベーション向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 職員のモチベーション向上 ● 処遇・待遇(給与・賞与・福利厚生・昇給昇格・人材育成)

※(括弧)は7つの戦略に該当

組織を活性化する:金魚の話

- 見えない壁にぶつかり続けると…
- 打開するには？



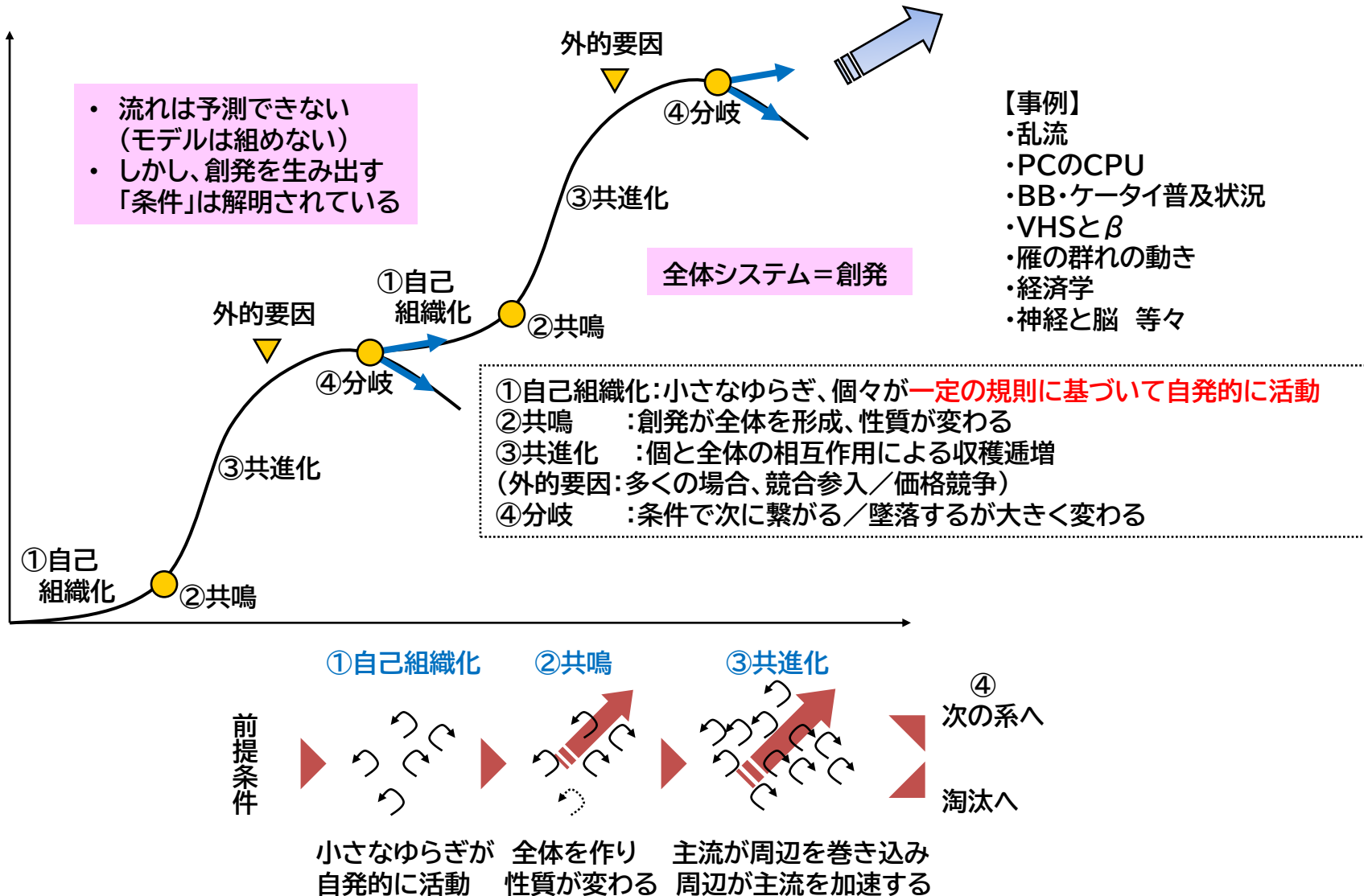
・水槽の真ん中にガラスを入れる
金魚のいない方にエサを入れる
→

・これが続くと…
→

・中のガラスを外すと…
→

・これを打開するには？
→

「成長」の仕組み ～複雑系:創発システム～



【ご参考】「①自己組織化」状態にするための条件

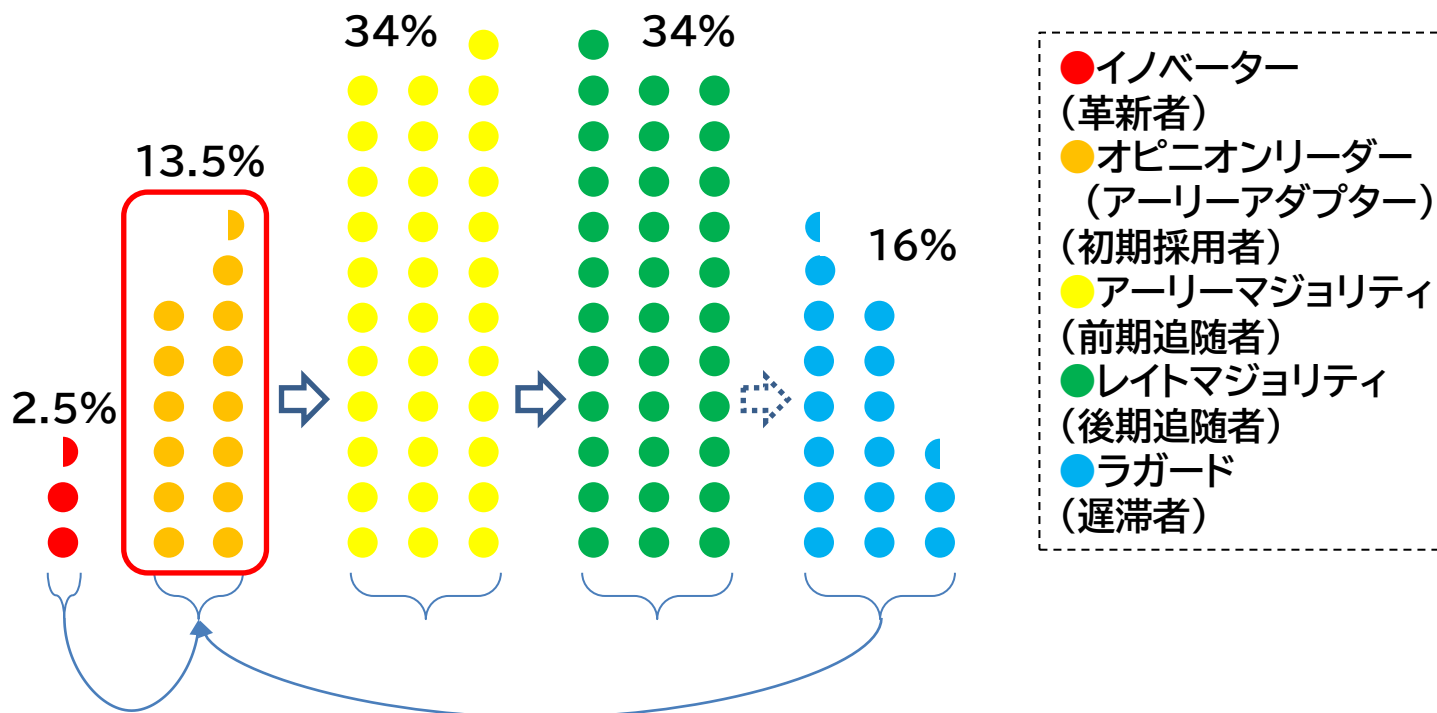
【「創発」を確実に起こす方法とプロセス】

1. 徹底した議論 …… 頭脳をつなげ、**流入**してくる情報・事象を**受け止める**
(※上長がニュートラルに話を聞かない・受け止めない→正しい情報が流入しないことが殆ど)
2. 試行錯誤 …… 1の議論で生まれたアイデアを**必ず試してみる**
3. 自省作用 …… **失敗を通して**時代の流れと場の状況を**理解しようとする**

<資料:唐沢 昌敬「創発型組織モデルの構築」(2002.5), 慶應義塾大学出版会より(株)インサイト加工>

【ご参考】組織も一緒

- 2:8の法則・2:6:2の法則
- イノベーターは「研究開発部」、オピニオンリーダーは「経営幹部」、ラガードは「シーズ」(潜在・顕在ニーズ)
- ラガードは切ってもまた発生→ラガードの遠い声を聞き、イノベーターの意見とあわせて意思決定し、指示命令するのが経営陣の仕事



【個別W】現状項目(18)の評価

- 5点満点で評価してみてください

【現状項目(18)】

No	事業	点数	No	支援	点数	No	組織	点数
1	収支改善(①、②、⑦)		7	生産性向上(③)		13	理念・方針の浸透(職員間の考えの調和)	
2	売上拡大(④、⑤)		8	利用者能力開発(個別支援計画・訓練)		14	目標達成の工夫・調整	
3	新規事業(⑥)		9	環境整備(治具)工程・レイアウト改善		15	会議設計・効率化	
4	目標設定(BEP)		10	支援の効率化(マニュアル作成)		16	事務の効率化	
5	事業計画立案・実行		11	障害特性理解		17	職員育成・採用	
6	支援策活用		12	利用者のモチベーション向上(含出席率)		18	職員のモチベーション向上	

※(括弧)は7つの戦略に該当

【まとめに変えて】賃金が上がらない事業所の理由と対策

- 行動していない事業所の対策は「福祉経営」か「支援」の話
- 結果的に「行動している」か「行動していない」かの違い

