

平成20年度マスターセンター補助事業

福祉ビジネスコンサルティングの将来像に関する調査・研究

報 告 書

平成21年1月

社団法人 中小企業診断協会 岡山県支部

はじめに

社団法人中小企業診断協会岡山県支部では、平成20年度マスターセンター補助事業として「福祉ビジネスコンサルティングの将来像に関する調査・研究」を実施しました。

平成18年度に取りまとめられた政府の「成長力底上げ戦略」において、「工賃倍増計画支援事業」が『「工賃倍増5カ年計画」による福祉的就労の底上げ』として位置づけられました。

具体的には、各事業所において民間企業等の技術、ノウハウ等を活用し、経営コンサルタントや企業OBの受入れによる経営改善や企業経営感覚の醸成を図るとともに、一般企業と協力して商品開発や市場開拓等を行うことなど、今後官民一体となり、政府全体で取り組むというものです。

ここ岡山県も平成19年度に「岡山県工賃倍増5カ年計画」を策定し、就労継続支援事業所や身体障害者福祉法等に基づく授産施設などで生産活動に従事している障害を持つ方の工賃水準の引き上げを目指しています。

岡山県の具体的方策の1つとして、平成19年度から工賃倍増計画支援事業が岡山県支部に委託されています。岡山県支部では事業を実施するために「福祉ビジネス研究会」を立ち上げ、平成19年8月より活動を開始しています。

工賃倍増に向けては道半ばではありますが、中小企業診断士が直に授産施設や関連企業に訪問し、情報交換することでノウハウが構築されつつあります。各施設も中小企業診断士からのコンサルティングを受けて、新たな取り組みを実施しつつあります。

当報告書では平成19・20年度の2カ年の活動を整理・分析しました。岡山県支部の活動が、全国の中小企業診断士の皆様のご参考になれば幸甚です。

平成20年1月

社団法人中小企業診断協会岡山県支部 支部長
多田 土喜夫

目次

第1章 障害者を取り巻く環境分析	1
1. 障害者の実態	
第2章 障害者自立支援法の研究	4
1. 障害者自立支援法の概要	
2. 障害福祉サービスの種類	
3. 障害者の就労を支援する事業	5
4. 移行予想施設	6
5. 工賃アップへの期待の高まり	
第3章 工賃アップの取り組みへの現状	8
1. 施設の定量分析と課題分析	
第4章 工賃アップに関するアンケート調査分析	1 1
1. アンケート調査の実施	
2. アンケート調査の結果	1 2
3. まとめ	2 2
第5章 工賃アップのためのコンサルティング事例報告	2 4
1. 施設別のコンサルティング事例報告	
第6章 販売先ヒアリング分析	3 4
1. ヒアリング先について	
2. ヒアリング結果	3 6
3. ヒアリング分析	3 7
第7章 まとめー工賃アップへの道筋ー	3 9
おわりに	**
添付資料	**

第1章 障害者を取り巻く環境分析

1. 障害者の実態

(1) 障害者の定義

障害者の定義は、身体障害者・知的障害者・精神障害者に分けられることが多い。身体障害者は、目や足など体のどこかに障害がある人、知的障害者は、脳に障害があるといわれている人を、精神障害者は、うつ病、精神分裂病、せん妄など精神に障害がある人ととらえるのが一般的である。

法令による障害者の定義

法 令	内 容
身体障害者福祉法 (第四条)	この法律において、「身体障害者」とは、別表に掲げる身体上の障害がある十八歳以上の者であって、都道府県知事から身体障害者手帳の交付を受けたものをいう。 (別表は省略)
知的障害者福祉法	当該法令には規定されていない。
精神保健及び精神障害者福祉に関する法律 (第五条)	この法律で「精神障害者」とは、統合失調症、精神作用物質による急性中毒又はその依存症、知的障害、精神病質その他の精神疾患を有する者をいう。

(厚生労働省法令等データベースより作成)

(2) 障害者の特徴

障害者の一番の特徴は個人差(重度・軽度や生活環境など)が大きいことである。ゆえに障害者だからと画一的にとらえることは出来ない。ただし、一般的に見られる傾向をあげると以下のとおりである。

身体障害者

視覚障害、聴覚障害、肢体不自由などが一般的であるが、内部障害の場合は、外見上では判断つかない場合もある。

知的障害者

複雑な事柄への理解や判断を不得手とする傾向にある。コミュニケーションがうまくとれないこともあり、困ったことがあっても意思を伝えることができない場合もある。

精神障害者

ストレスに弱く、疲れやすい傾向にある。人の付き合いのが苦手、集中力や持久力が不足するといった場合もある。

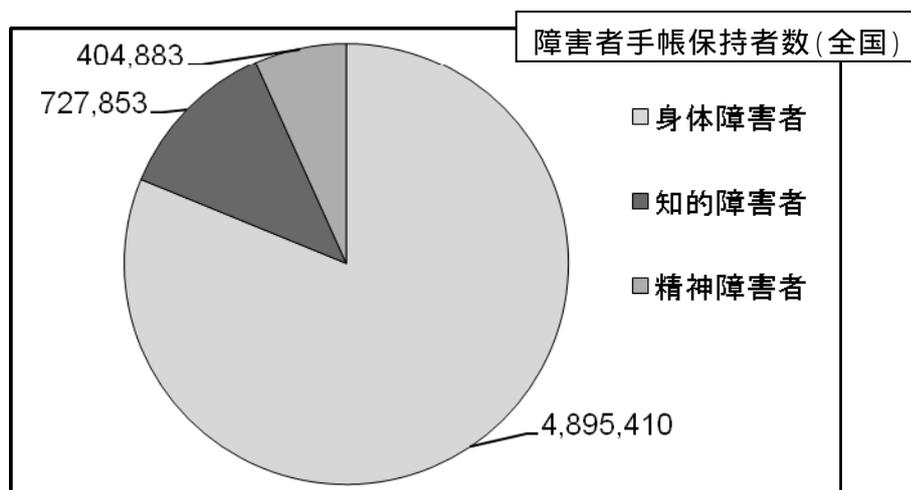
(3)統計からみる障害者像

全国

社会保障審議会資料（平成 20 年 4 月 23 日）によれば、身体障害者手帳、療育手帳、精神障害者保健福祉手帳所持者は以下のとおりである。

表 1 - 1 障害者手帳交付者数（全国）

身体障害者	知的障害者	精神障害者	合計
4,895,410 人	727,853 人	404,883 人	6,028,146 人

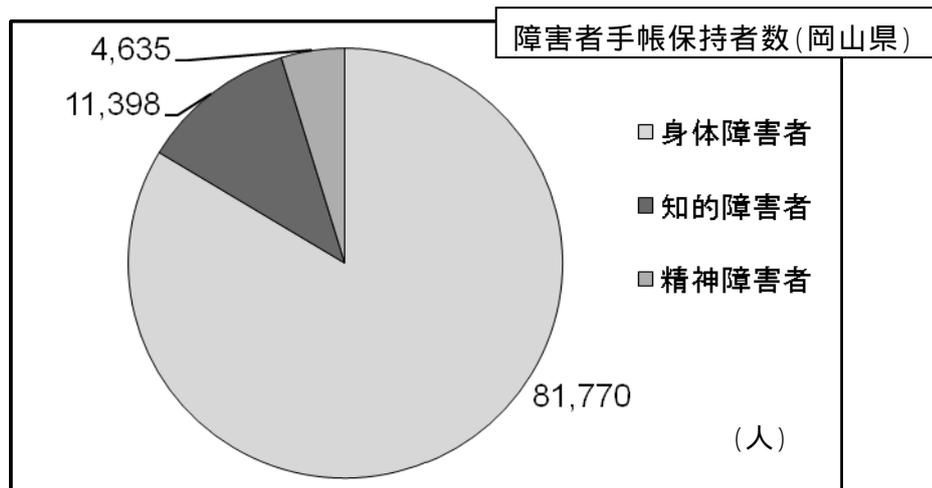


岡山県

岡山県障害者長期計画～第2期実施計画（改訂版）によると、現在、身体障害、知的障害、精神障害を有する人（身体障害者手帳、療育手帳、精神障害者保健福祉手帳所持者）の合計は、97,803 人となっている。また、それぞれの障害者の状況は以下のとおりである。

表 1 - 2 障害者手帳交付者数（岡山県）

身体障害者	知的障害者	精神障害者	合計
81,770 人	11,398 人	4,635 人	97,803 人



(4)障害者の生活課題

障害者の特徴で述べたとおり、一番の特徴は「個人差が大きい」ことである。それだけに画一的に生活課題を判断することはできないが、一般的な傾向は以下のとおりである。

生活全般の不安感

身体的、精神的、心理的な衰えや不安定さなどから、病気や介護、所得や資産などの生活全般への不安感が強いと思われる。また、地震や台風時等の非常時の対応が困難なことあげられる。

移動制約

健常者よりも移動範囲が狭くなる傾向にある。特に障害が重度なるほど移動制約が大きくなる傾向にある。

医療・福祉

障害者の場合には、若年期から、そして軽度であっても生活支援が必要である。また、本人を支える家族の支援負担の課題もある。

社会参加

移動制約などから、自分の世界が狭くなる（社会参加の機会の減少）ことで、身体的・心理的・精神的な衰えのリスクが高まる傾向にある。

就労・所得

就労することによって所得を得ることが可能であるものの、十分な所得を得られる人は一部という状況である。

第2章 障害者自立支援法の研究

1. 障害者自立支援法の概要

障害者自立支援法は、平成 15 年 4 月に導入された支援費制度の問題を解決するために、平成 18 年 4 月 1 日から施行された法律である。支援費制度の問題点と障害者自立支援法施行に至った経緯は以下のとおりである。

なお、本章では障害者自立支援法のうち、工賃アップに関わりの深いところを中心に解説するととどめる。法の詳細については、専門書や公的機関のホームページ等を参考にさせていただきたい。

障害者に関する施策は、2003 年 4 月に身体障害者、知的障害者、障害児に対する「支援費制度」の導入が決まり、従来の措置制度から大きく転換しました。しかし、支援費制度の導入によってサービス利用者が急増し、国と地方自治体の費用負担だけではサービス利用に対する財源確保が困難になっています。また、サービス提供に関して、これまで身体障害、知的障害、精神障害という障害種別ごとに縦割りで整備が進められてきたことから「格差」が生じ、事業体系がわかりにくい状況となっています。精神障害者は支援費制度にすら入っていない状況の改善が必要であることも指摘されていました。

さらに、各自治体のサービス提供体制と整備状況が異なり、全国共通のサービス利用ルールもないため大きな地域間格差も生まれています。結果的に、働く意欲のある障害者が必ずしもその機会を得られていないという状況も見えてきました。こうした制度上の問題を解決し、障害者が地域で安心して暮らせる社会を実現するために「障害者自立支援法」が 2005 年（平成 17 年）10 月 31 日に成立し、翌 2006 年（平成 18 年）4 月 1 日から順次施行されています。

（WAMNET 障害者自立支援法早わかりガイドより抜粋）

2. 障害福祉サービスの種類

居宅介護、重度訪問介護、行動援護、療養介護、生活介護、児童デイサービス、短期入所、重度障害者等包括支援、共同生活介護、施設入所支援、自立訓練、就労移行支援、就労継続支援及び共同生活援助が障害者自立支援法における障害福祉サービスである。

上記のとおり障害福祉サービスは多種多様であるが、中小企業診断協会岡山県支部の工賃アップのための取り組みにおいて関係が深いのは、「就労継続支援（非雇用型）」である。

障害者自立支援法における福祉サービスの種類

	訪問・通所系サービス	日中活動	居住支援
介護給付	<ul style="list-style-type: none"> ・ 居宅介護 ・ 重度訪問介護 ・ 行動援護 ・ 児童デイサービス ・ 短期入所 (ショートステイ) ・ 重度障害者等包括支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 療養介護 ・ 生活介護 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 施設入所支援 ・ 共同生活介護 (ケアホーム)
訓練等給付		<ul style="list-style-type: none"> ・ 自立訓練 ・ 就労移行支援 ・ 就労継続支援 (雇用型・非雇用型) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 共同生活援助 (グループホーム)

(WAMNET ホームページを参考に作成)

3. 障害者の就労を支援する事業

障害福祉サービスの種類は多様であるが、その種類は主に介護給付と訓練等給付に分けられる。特に、工賃アップに関わりの深いのは、訓練等給付(障害者の就労を支援する事業)である。その就労の形態や就労の内容等により、「就労移行支援」「就労継続支援(雇用型・非雇用型)」に分類されている。

名称	内容
就労継続支援 (雇用型)	雇用契約に基づきながら、一般就労を目指す事業。
就労継続支援 (非雇用型)	一般就労が難しい人等を対象に、雇用契約を結ばずに、就労の機会を提供する事業。 <u>工賃の目標額を定め、その引上げを図ることとしている。</u>
就労移行支援	一般就労を希望する人に、作業訓練や職場実習などを実施する事業。

(障害者白書平成20年版を参考に作成)

4. 移行予想施設

「就労移行支援」「就労継続支援（雇用型・非雇用型）」という名称については、障害者自立支援法によるものであり、旧法から比較すると、授産施設・更生施設・福祉工場が該当すると思われる。なお、授産施設・更生施設・福祉工場は、平成 23 年までに新体系（「就労移行支援」「就労継続支援（雇用型・非雇用型）」）に移行することとなっている。

5. 工賃アップへの期待の高まり

従前より就労支援への取り組みは行われてきたわけであるが、特に利用者の工賃アップへの期待が高まってきたと思われる背景は以下のとおりである。

(1) 自立・社会参加の促進

障害者施設で就労する利用者の平均賃金(月額)は、就労継続支援(非雇用型)においては 11,875 円となっている（平成 18 年度工賃（賃金）月額の実績について：厚生労働省）。

今後、障害者の自立・社会参加の促進を進めていく上で、解決しなければならない大きな課題であると思われる。

障害者自立支援法においては、障害者の自立を促進するため、就労支援サービスの抜本的な強化が図られています。

また、障害者が地域において自立した生活を営み、社会参加を進める上でも、自営を含めその職業的自立を図ることが重要です。

こうした点を踏まえ、市町村や岡山労働局、公共職業安定所、(社)岡山県雇用開発協会等とも連携しながら、障害者自立支援法に基づく「岡山県障害福祉計画」とあいまって、就労支援サービスの基盤整備や一般就労への移行の促進等を図るとともに、就業に必要な社会生活能力や技能の習得訓練等の指導・支援を行い、雇用の場の確保と就業の促進を図ります。

(岡山県障害福祉計画第 2 期実施計画 平成 19 年 3 月より抜粋)

(2) 利用者の負担増

障害者自立支援法では、福祉サービスを利用するために一割の負担をすることが原則である。従前が無料、もしくは安価であったことを考えると利用者の負担増となっている。工賃アップの取り組みに関わりの深い就労継続支援（非雇用型）を活用する場合も同様である。ただし負担については収入等による各種の減免措置があるため、詳細については行政機関等に問い合わせいただきたい。

また、就労継続支援（非雇用型）等の就労施設の場合、利用者は福祉サービスの利用者と就労者という両面を持ち合わせるが、福祉サービスの負担額と工賃額のうち負担額が高い場合には、

「働きながら利用料を支払う」という現象が起こる。

工賃アップの取り組みにより出来る限り負担を軽減することが求められていると考えられる。

(3) 福祉的就労から一般就労へ

福祉的就労とは雇用契約や最低賃金というルールに沿わない福祉施設での就労（訓練）のことを指す。これまで、そしてこれからも福祉的就労については必要性が薄れることはないと思われるが、同時に福祉的就労から一般就労への促進への期待も高まっている。

『「福祉から雇用へ」推進5か年計画』における重点戦略

地域の特性を活かした就労支援体制を全国展開

ハローワークを中心とした「チーム支援」

障害者雇用促進法制の整備

関係者の意識改革

（障害者自立支援法の現状と課題 平成19年7月15日厚生労働省資料より作成）

「工賃倍増5か年計画」による福祉的就労の底上げ

障害者の経済的自立に向けて、一般就労への取組に加え、非雇用の形態で働く障害者の工賃を引き上げる取組が重要。このため、「工賃倍増5か年計画」に基づき、官民一体となった取組を推進。

具体的には、各事業所において民間企業等の技術、ノウハウ等を活用した以下のような取組を実施。

- ・ 経営コンサルタントや企業OBの受け入れによる経営改善、企業経営感覚（視点）の醸成
- ・ 一般企業と協力して行う魅力的な商品開発、市場開拓等

（障害者自立支援法の現状と課題 平成19年7月15日厚生労働省資料より作成）

第3章 工賃アップの取り組みへの現状

1. 施設の定量分析と課題分析

(1) 障害者施設の工賃の現状

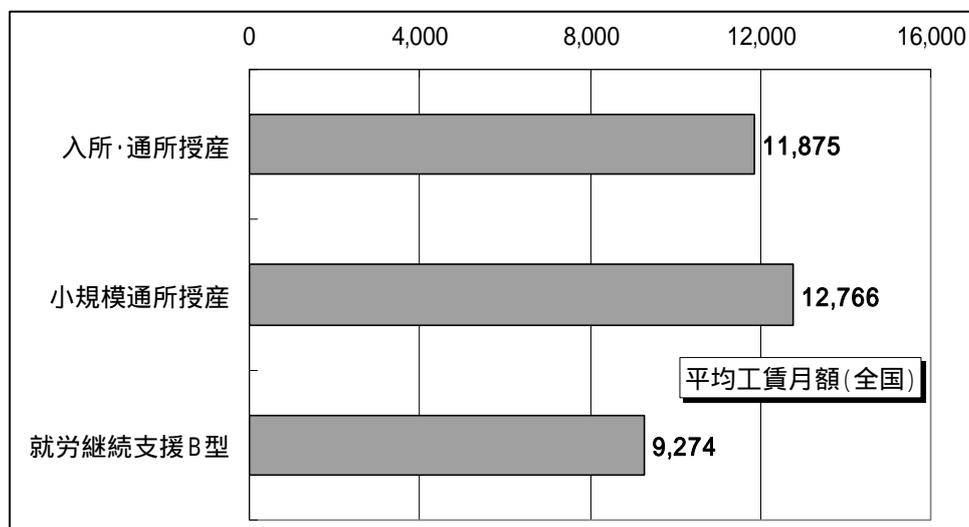
全国

障害者施設（就労）における全国平均は以下のとおりである。雇成型である就労継続支援 A 型事業所および福祉工場以外の非雇成型（福祉的就労）では、おおむね平均額は 1 万円程度である。

表 3 - 1 工賃（賃金）月額の実績（全国平均）

対象事業所	平均工賃 月額（円）
就労継続支援 A 型事業所	101,117
就労継続支援 B 型事業所	11,875
福祉工場	118,460
入所・通所授産施設	12,766
小規模通所授産施設	9,274

（平成 18 年度工賃（賃金）月額の実績について：厚生労働省より作成）



岡山県

障害者施設（就労）における岡山県の平均は以下のとおりである。全国平均と同様に、非雇成型（福祉就労）では、おおむね平均額は 1 万円程度となっている。

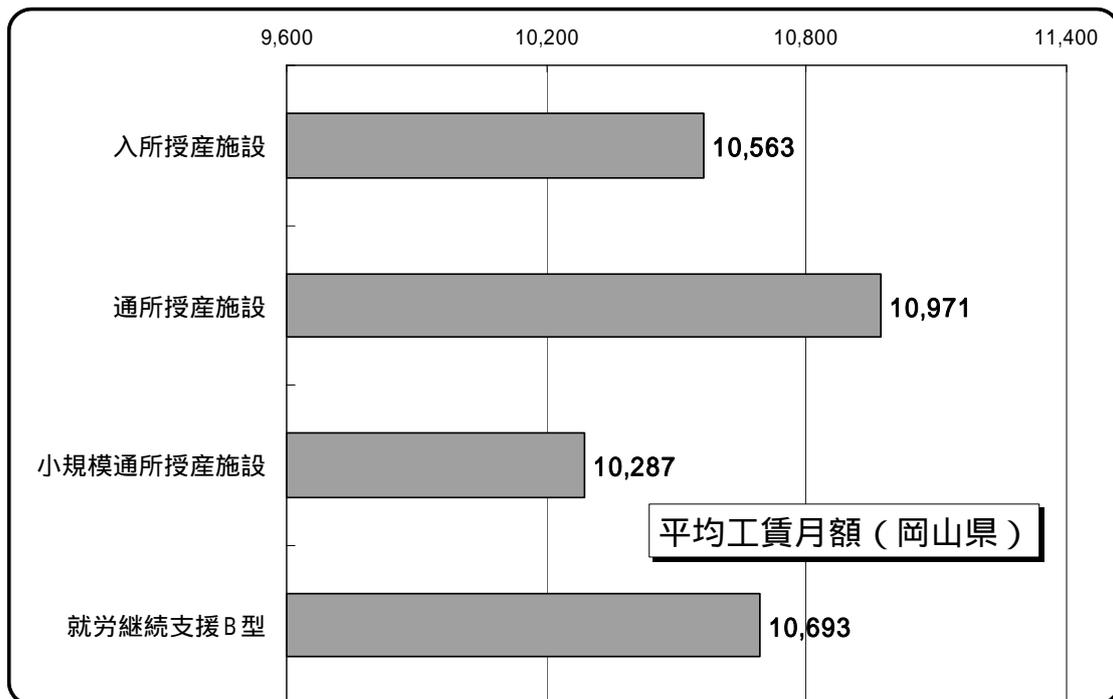
全国平均との違いをみると、全国では同じ非雇成型（福祉的就労）においても障害種別にお

いて違いがあるが、岡山県においては、その差があまりないことが特徴であるといえる。

表 3 - 2 工賃（賃金）月額の実績（岡山県平均）

対象事業所		平均工賃 月額（円）
知的障害者福祉工場		131,346
入所授産	身体障害者	11,903
	知的障害者	10,255
	精神障害者	9,851
	小 計	10,563
通所授産	身体障害者	16,854
	知的障害者	10,181
	精神障害者	9,003
	小 計	10,971
小規模通所	身体障害者	8,382
	知的障害者	18,974
	精神障害者	6,003
	小 計	10,287
就労継続支援 B 型事業所		10,693

（出所：岡山県内の障害者授産施設等における工賃の状況について
（平成 18 年度実績）：岡山県より作成）



(2) 障害者施設の工賃アップへの課題

上記のとおり、障害者施設の工賃（給料）については、一般就労と比べると低い結果となっている。この現状から考えると、工賃アップへの取り組みは必要であることは間違いないと思われる。ただし、障害者施設という特性を踏まえた取り組みを推進していく必要があることにも留意すべきである。

中小企業診断協会岡山県支部が平成 19 年度・平成 20 年度（継続中）に実施した工賃アップのためのセミナーや経営相談事業において、把握した主な課題は以下のとおりである。

福祉（障害者福祉）と経営

障害者福祉施設の職員は、福祉のプロフェッショナルであり、社会福祉士や精神保健福祉士等の有資格者であることも多い。一方で、経営、マーケティング、財務などの知識や経験を有する人は一部のようである。

それゆえに、まず工賃アップという経営課題を取り扱うことについての「違和感」があることは否めないように思われる。また、そのために必要な知識や経験については決して十分であるとは言えず、取り組みの必要性は感じているものの、実際には難しいとする施設も多いように思われる。

利用者の作業等の負担増等への懸念

前述したが、就労継続支援（非雇用型）等の就労施設の場合、利用者は、福祉サービスの利用者と、就労者という両面を持ち合わせる。工賃アップのために、福祉サービスの利用者としての側面が疎かになってはならない。また、工賃アップを重視するばかりに、利用者の就労機会の奪ってしまう、逆に適切なレベルを超える作業等を与えるようなことも同様である。

経営やビジネススキルの習得

経営やビジネススキルは、すぐに身につくものではない。ただし、障害者施設で生産された商品等が市場で選ばれるためには、上記の知識やスキルは不可欠である。

福祉における知識やスキルに加え、経営やビジネススキルを身につけることは決してたやすいことではなく、相応の時間と高いモチベーションが必要である。

第4章 工賃アップに関するアンケート調査分析

1. アンケート調査の実施

(1)目的

授産施設が工賃アップに取り組む中で、どのような課題認識をしているのか、課題を解決するために外部のこういったサポートを必要としているのかを把握すること。

(2)対象

岡山県内の授産施設を対象としている。

なお、施設利用者の障害の種類や授産事業の内容を限定していない。

(3)調査項目

アンケート調査の実施にあたっては、「授産施設の商品・サービスが購入される理由（強み）」及び「工賃アップを実現するための課題」に関する調査項目を作成した。

なお、課題ごとに網羅的な調査をするのではなく、アンケート実施前に仮説として置いた「販路の拡大」に焦点を絞った調査項目を作成した。

施設種類

授産事業の内容

事業収入、平均工賃

規模（利用者、職員）

工賃アップを実現するための課題

お客様が授産施設の商品・サービスを購入してくれる理由

売上拡大の必要性

売上拡大のための課題

現在の受注・販売先

販路拡大のために授産施設が外部に求めるサポートの内容

質問項目以外で施設の方が悩んでいる課題

(3)調査期間

アンケート調査は、平成20年8月1日より岡山県内の授産施設に順次発送し、平成20年8月22日までに回収した。なお、アンケート調査票の様式は添付資料として巻末に掲載している。

2. アンケート調査の結果

(1) アンケート調査の回収状況

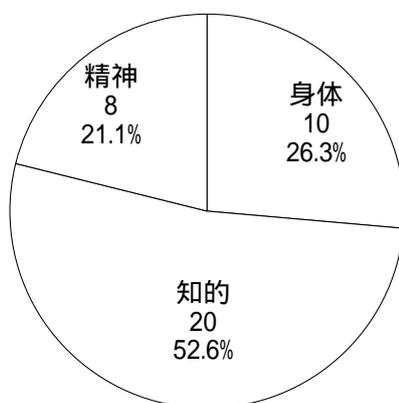
アンケート調査の回収状況としては、94施設に調査票を送付し、28施設から回答が得られた。(回収率29.8%)

(2) アンケート調査に回答した授産施設の状況

授産施設の種類

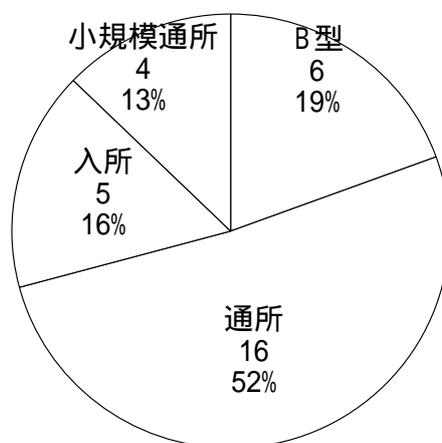
アンケート調査に回答した授産施設を利用者の「障害の種類」で内訳を見てみると、身体が10施設(26.3%)、知的が20施設(52.6%)、精神が8施設(21.1%)となっている。合計が28施設より多いのは、一つの施設で複数の障害者が利用しているためである。

図4-1 授産施設種類別の内訳(障害種別)



次に、授産施設の形態別内訳では、B型が6施設(19.4%)、通所が16施設(51.6%)、入所5施設(16.1%)、小規模通所が4施設(12.9%)となっている。

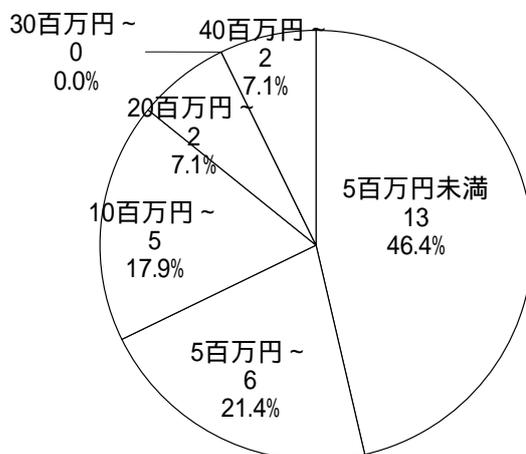
図4-2 授産施設種類別の内訳(施設形態別)



授産事業収入（年間）

アンケート調査に回答した授産施設の46.4%が、年間事業収入が5百万円未満となっている。

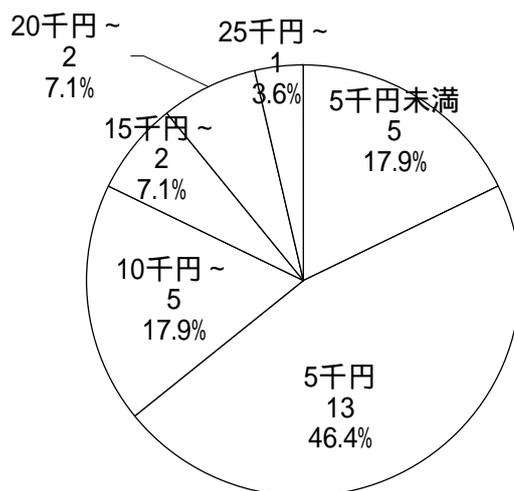
図4 - 3 授産事業収入（年間）



授産事業の平均工賃（月あたり）

授産事業の平均工賃は64.3%が1万円未満となっている。なお、全体の平均は9,720円となっており、第3章に記載した岡山県の平均とほぼ同じレベルである。

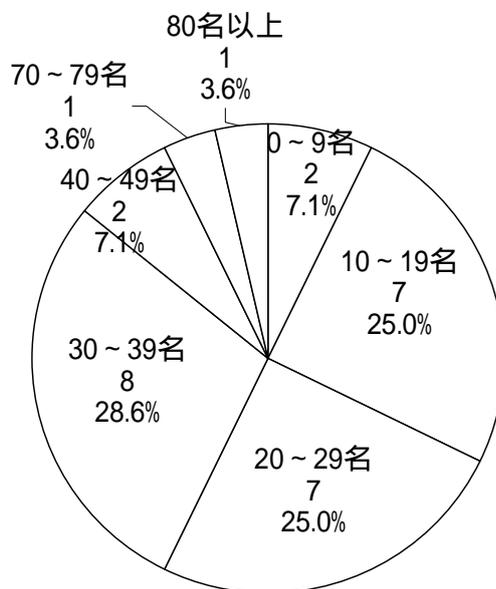
図4 - 4 授産事業の平均工賃（月あたり）



授産施設の利用者数

授産施設の利用者数で見ると、30名未満が半数を占めている。

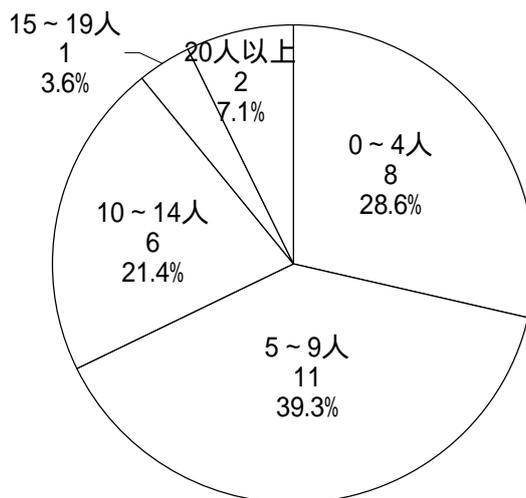
図4 - 5 授産施設の利用者数



授産施設の職員数

授産施設の職員数で見ると、10名未満が67.9%を占めている。

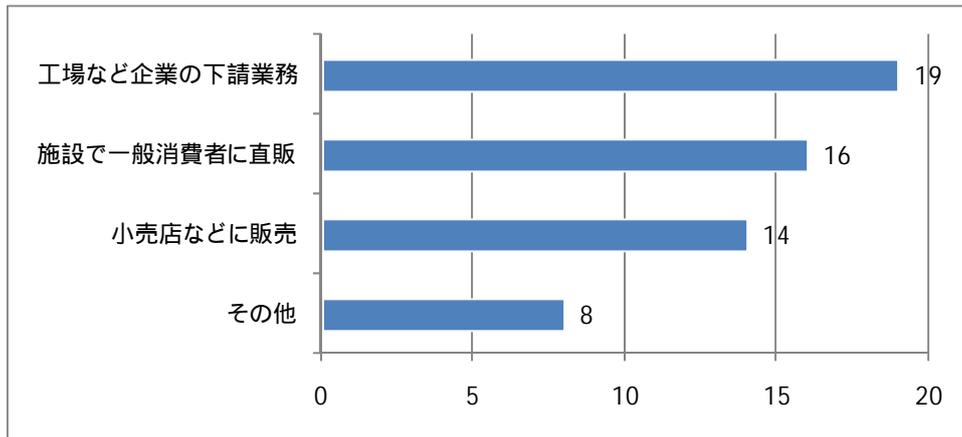
図4 - 6 授産施設の職員数



商品・サービスの販売形態（複数回答）

アンケート調査に回答した授産施設の事業形態として、下請業務などのサービス業が最も多く、次いで施設で一般消費者に直販している施設が多い。

図 4 - 7 商品・サービスの販売形態

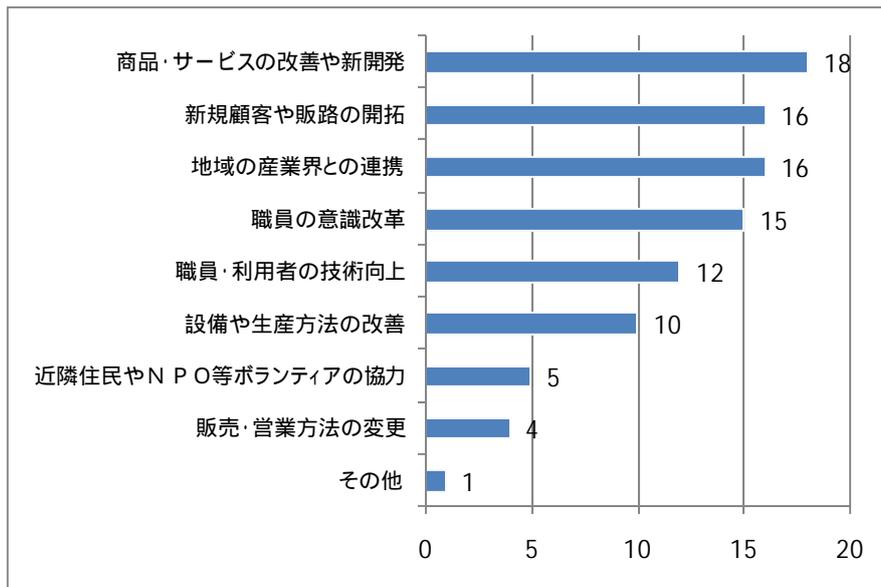


(3) アンケート調査の回答集計結果

工賃アップを実現するための課題について（複数回答）

工賃アップのために、「商品開発」や「販路開拓」が課題であるとする施設が最も多い。「職員の意識改革」「地域との連携」についても多くの施設が課題意識を持っている。

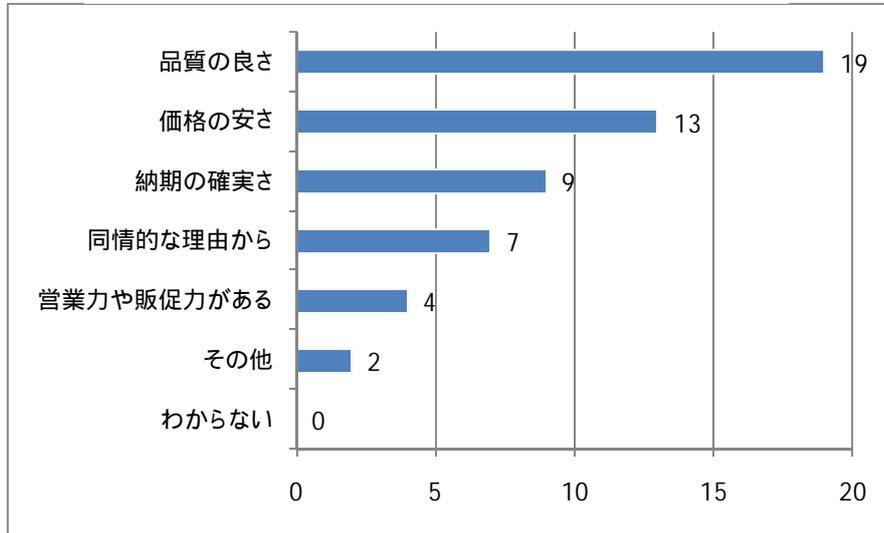
図 4 - 8 工賃アップ実現に向けての課題



商品やサービスをお客様が購入してくれる理由について（複数回答）

商品・サービスについて、「品質の良さ」と「価格の安さ」が購入理由であると考えられる施設が多く、「同情」「営業力」を理由に挙げる施設は比較的少ない。

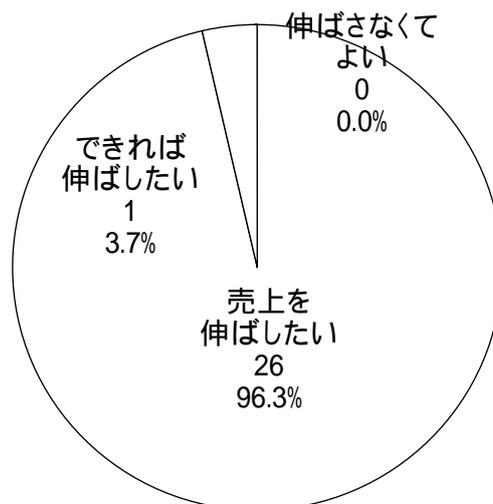
図 4 - 9 商品やサービスの購入理由



今後、売上を伸ばしていきたいと考えるか

ほぼすべての施設が「売上を伸ばしたい」と考えており、現状に満足しておらず、売上を伸ばす必要性を強く感じていることが分かる。

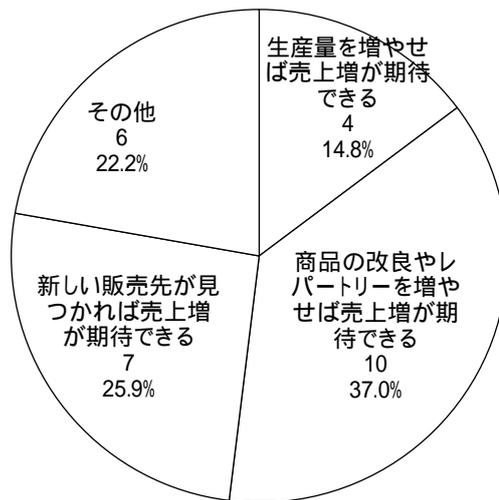
図 4 - 10 今後の売上について



どうすれば売上を伸ばせると思うか

売上を伸ばすための方法について、「商品の改良やレパートリーの増加」による付加価値の向上を目指す一方で、「販売先の拡大」を求める施設も多かった。

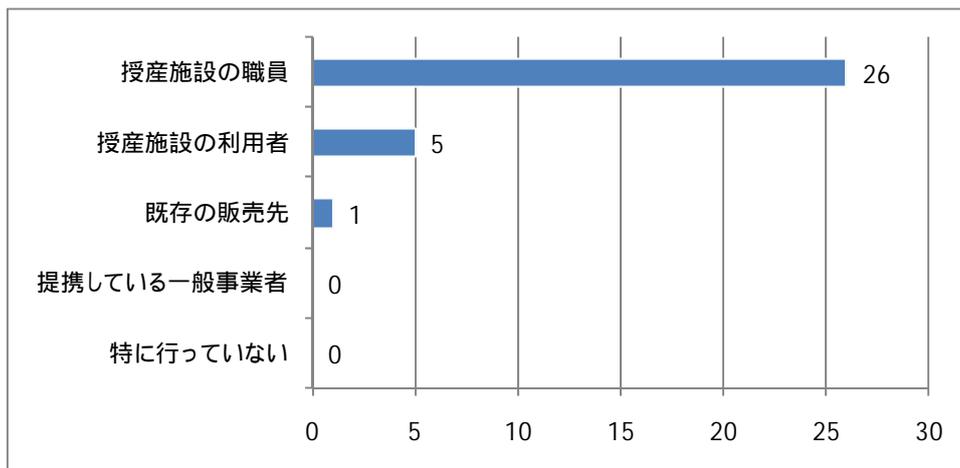
図4 - 1 1 売上を伸ばすための課題について



新規の顧客や販売先の開拓は誰が中心となって行っているか（複数回答）

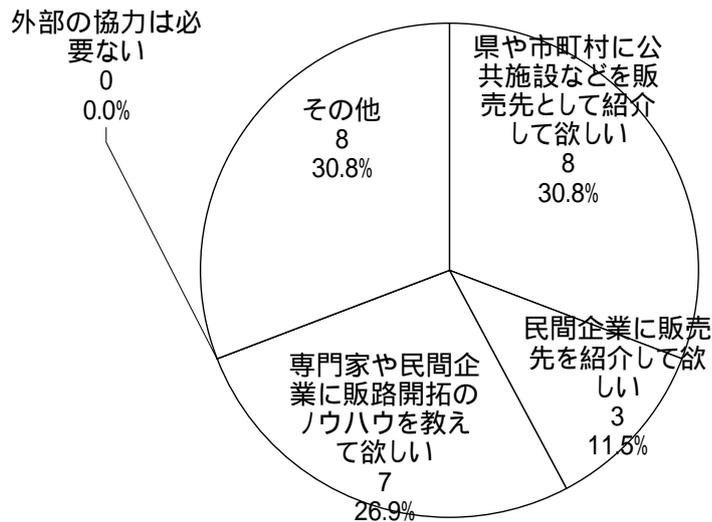
販路の開拓は圧倒的に「授産施設の職員」が担当しているケースが多い。一方で「既存の販売先」や「提携している一般事業者」を販路拡大に利用できていない。

図4 - 1 2 新規顧客・販売先の主な開拓担当者



販路拡大のために、外部の協力者にどのようなサポートをして欲しいと感じるか
 行政に対して販売先の開拓についての期待感が強い。他方、専門家や民間企業に対しては、
 ノウハウや技術指導に対する期待感が強い。

図 4 - 1 3 外部の協力者に期待するサポート



その他、工賃アップに向け課題として悩んでいること（自由回答）

分類	工賃アップに向け、課題として悩んでいること
販売拡大に関する こと	<ul style="list-style-type: none"> ● もう少し市・県の協力を得たい。委託先企業を探していく上で。 ● 販売拡大するためインターネットを使ってホームページを作りたいと思っているが難しく大変。 ● 限られた収入の中でいかに工賃を上げるかが課題。 ● 連続して下請の仕事もあればよいが、時折しか仕事がない。もしあっても単価が安くアップにつながらない。
商品・サービスに 関すること	<ul style="list-style-type: none"> ● 現在の状況（体制）では 34,000 円の目標達成は難しい。役務提供等に主力を置いた方が現実的かと思ったりして迷っている。 ● 利用者が少ないことと、作業工賃単価が非常に安い。単価が高い仕事は納期や数量など、障害者が対応できるものが少ない。

人材に関すること	<ul style="list-style-type: none"> ● 現スタッフ(支援員 3 名)では、これ以上の生産アップが難しい。生産力を向上させるためには、職員やボランティアなどのマンパワーの協力が不可欠。 ● 担当職員の人材確保 ● 職員の士気の向上、及びその持続。
運営に関すること	<ul style="list-style-type: none"> ● 受注できる加工についての単価がもっとアップしてもらえば良いと思うが、相手の方もそうはいかない様子。仕事量をこれ以上増やすと、施設の相談業務が削られてしまう。利用者は工賃アップも望んでいるが、それ以上にゆったりと自分のペースで仕事することで精神的安定を図ることも望んでいる。これらの両立がなかなか難しい。 ● 生産工程も変化させていかなければならないが、今までの慣れた作業空間を変更しなければならない(増設は費用がかかりすぐには無理)。この手段に苦慮している。

(4)ヒアリングによる調査

岡山県が実施している福祉就労経営強化事業の一環として中小企業診断協会岡山県支部が受託して行っている経営相談の中で、今回のアンケート調査と同様の内容についてヒアリングを行い、より具体的な状況を把握することとした。

質問は「商品・サービスの強み」「販路拡大についての課題」「行政や専門家に対する期待」に限定して行い、次のような回答を得ることができた。

なお、回答内容の下に記載しているカッコ書きは、(施設種類・授産事業の内容・平均工賃)を表している。

お客様があなたの施設の商品やサービスを購入してくれる一番の理由(強み)は何だと感じるか？

- 価格と納期。ただ、価格についてはさらに安い単価で下請をしようとしているところが出てきはじめています。
(知的・B型・内職下請(自動車部品バリ取り等)・9,400円)
- 価格(割安感)と商品に保存料を使用していない点。
(知的・通所・パン菓子類製造/和紙製品作成・6,000円)
- 受注単価が安い、品質が安定している、納期を厳守している。

- (身体・通所/入所・自動車部品加工・20,000円)
- 品質(クッキーの味)と価格(外清掃、花の管理の委託)の安さ。
(知的・通所・クッキー製造/屋外清掃、・12,000円)
- 作業における品質管理、納期の遵守、求められる作業量の消化の三点。
(身体/知的/精神・B型・清掃用品の組立等・15,000円)
- 品質(パン、せんべい)と価格(イートイン)
(身体/知的/精神・B型・製菓/食材配達・14,000円)

アンケート調査結果と同様に、**品質と価格の安さ、納期の遵守**が購入の理由と考えている施設が多い。

販路開拓、売上拡大に関して、どういった悩み(課題)を感じているか?

- 営業に関して、皆(職員)が素人であるため、方法が分からない。
(知的・B型・内職下請(自動車部品バリ取り等)・9,400円)
- 売上拡大をしていくのに、まず何から取り掛かればよいのかははっきりしない。
- 職員のモチベーションを高めていくための工夫。
(知的・通所・パン菓子類製造/和紙製品作成・6,000円)
- 下請け作業の場合、地場の企業が少ない。
- 利用者の重度化・高齢化に伴い作業内容に制限がある。
- 販路を専門業者に独占され新規参入が難しい。
- 施設の立地条件がよくないため(山間部で大企業が近くにない)受注先が限られる。
- 運搬等に人手やコストがかかる。
- 発注優先など行政関係の動きが窺えるが当施設には何ら見えてこない。
(身体・通所/入所・自動車部品加工・20,000円)
- 景気に左右され易いため、作業量の安定した確保が難しい。
- 利用者の体調不良等による欠勤があるため、出勤率が70%程度のなかで作業をするため日々の力量に変動がある。そして、仕事の能力の高い利用者が就職していくことで、その人が関わった仕事ができなくなったり、効率が下がったりする。
- 自主製品の販路が難しく、営業力も乏しい。
(身体/知的/精神・B型・清掃用品の組立等・15,000円)
- 営業担当者が配置できず、思うように売上拡大に動くことができない。
- バザーや納品の対応が、時間外勤務や休日出勤になることが多い。
(身体/知的/精神・B型・製菓/食材配達・14,000円)

施設内部の制約（利用者の能力、体調、人数など）や外部環境の厳しさ（顧客となりうる地場企業が少ない、新規参入の難しさ）を挙げる施設がある一方で、売上を増やすための方策に苦慮したり、人材不足により営業に時間を割けない状況があることが分かる。

販路開拓、売上拡大のために行政や専門家に期待することがあれば、具体的に教えてください。（誰にどんなサポートをしてほしいか？）

- 定期的なセミナー・研修の実施。
（知的・B型・内職下請（自動車部品バリ取り等）・9,400円）
- 経営コンサルタントに販売、営業、宣伝などの基本的な仕組みとノウハウを教えてください。
（知的・通所・パン菓子類製造/和紙製品作成・6,000円）
- 市場の動向や情報を適時提供して欲しい。
- 企業とのパイプ役になって欲しい。
- 自主生産の開発が望まれるがアイデアを提供して欲しい。
（身体・通所/入所・自動車部品加工・20,000円）
- 官公需の優先的な発注等を行政に望む。
- 民間の製造業の考え方等、福祉の領域から踏み出せずにいる現状を打破したいため、教えてほしい。
（知的・通所・クッキー製造/屋外清掃・12,000円）
- 行政の働きかけで自主製品の常設できる場所を設けてほしい（各事業所の自主製品をPRする場を提供してほしい）。
- 専門家による作業の見直しがやりたい（種目、効率の改善等）。
- 販路先の開拓についての支援を期待する。
（身体/知的/精神・B型・清掃用品の組立等・15,000円）
- 官公需の促進。施設にただ働け働け、というだけでは無理。報酬も低く、職員の配置も適正ではない。もっと行政が仕事を提供したり、授産品を購入する姿勢がなければいけない。
（身体/知的/精神・B型・製菓/食材配達・14,000円）

民間企業や中小企業診断士などの専門家から販売・生産に関する知識やノウハウを得たいと感じている。一方で、行政に対しては販売場所の提供や官公需の促進といった直接的なサポートを期待する声もある。

3.まとめ

今回のアンケート調査で明らかになったことについて、次に整理する。

(1)アンケート調査結果のまとめ

- アンケート調査に回答した授産施設の平均工賃は1万円未満が64.3%となっており、現状は非常に厳しいと言える。
- 品質の良さや価格の安さが、顧客が購入してくれる理由であると考えており、いかにして販売・受注量を増やしていくかを最重要課題として認識している。販売拡大について前向きに考えていることが分かる。
- ほぼすべての施設が売上を増やしたいと考えている。
- 販路開拓は施設職員に任されているケースが多く、相談業務、授産事業の運営管理などあらゆる業務をこなしている職員が販路開拓にまで十分な対応ができないことは容易に想像できる。
- さらに、前向きに取り組もうとする職員の「やる気」はあるが、商品・サービスをどのように販売していくか、という「マーケティング」についてのノウハウを必要としていることがわかった。
- そのため、民間企業や中小企業診断士などの専門家から販売・生産に関する知識やノウハウを得たいと感じている。
- 一方で、行政に対しては販売場所の提供や官公需の促進といった直接的なサポートを期待する声もある。

(2)アンケート調査結果についての考察

今回のアンケート調査を通じて、施設として行政や外部の専門家に期待することも大きいことが分かった。

この背景には、利用者や生産設備、施設職員といったリソースが限られた施設単独での取り組みに限界を感じている現状があるものと思われる。

こういった現状を打開するためには、例えば、行政が販売先の直接的な紹介や官公需の拡大を行うだけでなく、施設間のネットワーク作りや地域との連携、専門家や民間企業によるノウハウの提供などについて仲介役を果たすことはできないだろうか。こういった仕組みづくりを通して、授産施設は新たな販路開拓や商品開発を行うチャンスが広がるはずである。

例えば、次のような取り組みが考えられる。

施設間のネットワーク作り

- 施設自らが蓄積しているノウハウの共有を目的とする。
- 受注を希望する商品・サービスを共有して、顧客の要望にマッチした他施設を紹介できる仕組み作り。

地域との連携

- まずは認知度の向上が必要であり、行政が積極的に取り上げていく必要があると思われる。
- 地域企業とのビジネスマッチング的なことはできないだろうか。

専門家や民間企業によるノウハウ提供

- 県が主催する福祉就労経営強化事業において、中小企業診断士による相談業務が現状の年1回/施設では限界があるように感じられる。施設側も継続的なサポートを求める声があるのも事実であり、継続的な対応ができる仕組み作りが必要であると思われる。

もちろん、授産施設が主体的に「売れる」商品、サービス作りの努力を続けていかななくてはならない。オンリーワンの商品作り。企業とは違う視点でのモノづくり。

一部の下請けサービスを除けば自社商品の「不均一」性はむしろ魅力として考えてもよいのではないだろうか。

アンケート調査結果を見ても分かるように、大半の授産施設は小規模で限られたリソース、低認知度、商品サービスの開発途上、という側面からベンチャー企業の創業期と同じような状態にあるとも言える。

授産事業をベンチャー事業として考えるならば「市場志向」で考えることが重要であろう。商品開発に際しては、「視野を狭くしないこと」、「自分たちが価値があると思っていることと顧客が価値を感じていることは違うことが多い」。そういった点を意識しながら取り組む必要があると思われる。

その意味では、顧客側が授産事業に対して感じている「価値」や「課題」について検証していくことも、工賃アップに向けた今後の重要課題であると考えている。

第5章 工賃アップのためのコンサルティング事例報告

1. 施設別のコンサルティング事例報告

平成20年12月末日までに「福祉ビジネス研究会」に属する中小企業診断士が施設に訪問し、コンサルティングを行なった。1施設1回の訪問ではあったが、施設ごとに課題の抽出と解決策の提案を行なった。施設名は伏せた上で、施設ごとのコンサルティング事例を紹介する。

(1)施設A

障害区分	知的・身体・精神	職員数	44名
相談内容・質問内容（項目別に記載）			
うどん店「 屋」の売上・利益向上策について			
指導・回答内容			
<p>うどん店「 屋」を対象に、店舗の視察と店舗運営職員へのヒアリングを元に、アドバイスを行った。</p> <p>現在、開店10年を迎えており、なじみ客が多く、強い支持・理解・協力を得られるのが強みである。一方、市役所職員の昼食利用がほとんどであり、時間集中するため客数を増やせないこと、非常に安い客単価であるため利幅が極めて小さいこと等が目立った問題点である。</p> <p>以上の状況から、客数・客単価増加策に分けて、以下のような提案を行った。</p> <p>前提として、利用客からの強い愛顧を得ているため、なじみの客に積極的に評判を聞いたり、協力を仰いだりしながら様々な施策を積極的に試行錯誤していくことを提案した。</p> <p>繁忙する時間帯に店内の客回転率を上げる方向性として、「注文を客に書いてもらう」、「回数券の活用を促進する」など、「食べる時間」以外の時間を減らす具体策を提案した。</p> <p>客数増加策・閑散時間帯の需要増加策として、現在少しだけ行っている出前の促進を提案した。</p> <p>客単価向上策として、おにぎりの増産とセットメニュー化を提案した。</p>			

(2)施設 B

障害区分	知的・身体・精神	職員数	正社員 3 名・非正社員 1 名
相談内容・質問内容（項目別に記載）			
<p>自主製品（作州絣を使った和小物）のアイテムと販売戦略の確立（利用者の工賃アップが重責）</p> <p>デメリット</p> <ul style="list-style-type: none">・作州絣の布の供給が 1 企業であり、その企業も販売も兼ねているので、あまり価格破壊できない。・展示販売先が限定されている。（現在 3 箇所）・織り手がない・イベントで販売するが、伝統芸の商品のため B 級品にしても高価すぎる <p>メリット</p> <ul style="list-style-type: none">・作州絣が、テレビで PR され、存在感があがった。・伝統工芸なので、利幅がある。・製品的には日本古来の情緒がある。 <p>以上を踏まえて、今後、施設 B のブランド商品にするのか？それとも下請けに徹し利益を生み出すのか？</p>			
指導・回答内容			
<p>作州絣のさまざまな商品群を分析し、顧客の立場に見合う商品開発と販売先を模索指導したが、作業をする利用者は一人なので、多種多量は望めない。そこで、利用者全員ができる作業を検討した。</p> <p>作業手順の簡略化を図り、作業範囲を一部だけに限定するために、（完成品ではなく）出来上がり写真を添付したキット製作をし、利用者ができない部分や仕上がりはオリジナルティを優先した購入者の楽しいものづくり（作州絣の商品）ができる仕組みを確立することを提案した。</p> <p>ブランドであり、かつ顧客の下請けである両面での商品化を提案。そして今後の販路は、教育関係や文化関係での学校教材や趣味の伝統工芸に通じる場に発展すれば大きく活路が見出せるのではないかと提案するとともに、すぐ行動するように指導した。</p> <p>現在の工程を把握し、工程改良により効率アップを図るように指導した。</p>			

(3)施設 C

障害区分	知的	職員数	正社員 5 名・非正社員 1 名
相談内容・質問内容（項目別に記載）			
<p>工賃アップを考えていく中で、自主製品への取り組みということが浮上してきた。しかし、今の段階ではどんな製品に取り組めばよいのか、どのような準備がいるのか、していかなければならないのか、全くわかっていない状態。</p> <p>自主製品開発以外でも、工賃アップを図れる取り組み内容を検討したい。</p>			
指導・回答内容			
<p>まずは施設が有する内部環境分析を S W O T にて実施。結果、自主製品を生産することは困難と判断。理由は、</p> <p>職員が自主製品を生産できるノウハウやスキルを有していないこと。</p> <p>施設が住宅地に存在しており、近隣と密着して立地しているため、騒音や臭気が生じることは厳に慎まなければならないこと。</p> <p>新規設備を設置できるスペースが施設内にないこと。</p> <p>従って新規ビジネスとしては、製品生産ではなく物品販売の方向性を検討。具体的には、</p> <ul style="list-style-type: none">・販売商品は同じ法人施設の にて生産している豆乳おからクッキー。・販売方法は無人販売。・販売先は、学校、生保会社、銀行など。それぞれ打診できるツテあり。・利益は売価の 20～30%程度を目標。・留意点は売れ残りを極小化すること。 <p>今後は仕入先、販売先それぞれへの交渉を役割分担して実施することとなった。</p> <p>なお、議論を具体化させるために、内部環境分析は「ヒトの視点・モノの視点・カネの視点・情報の視点・その他」の 5 つについて「強み・弱み」を抽出した。</p> <p>外部環境分析は「マクロ環境（政治的要因・経済的要因・社会的要因・技術的要因）・ミクロ環境（競合の変化・顧客の変化）」の 2 つについて「機会・脅威」を抽出した。</p> <p>その後、事業フレームとして「内外の環境分析から導き出される事業の方向性」「ターゲットとなる顧客」「商圈や市場の規模」「その他」を洗い出し、競争優位性の確保のために「競争相手とその特徴」「差別化のポイント」「競争するポジション」を検討した。</p>			

(4)施設D

障害区分	知的	職員数	正社員3名・非正社員2名
相談内容・質問内容（項目別に記載）			
【工賃倍増に関する相談】 当施設では毎月末に職員を中心に会議を実施し、計画を作成しているが、現状の作業種目、内容では34,000円の目標は達成が困難との認識で一致している状況である。次の展開をどうしていくべきかアドバイスが欲しい。 現状の作業内容と利用者数 食品加工：7人：クッキーの製造販売 ワークス：14人：屋外清掃/花壇植栽、コネクター配線組立、袋詰			
指導・回答内容			
今後の方向性を導き出すために、経営的視点の学習をまじえながら、全職員による討議を実施した。 数値による現状分析 現状の利用者数、作業内容を継続するという前提で必要な売上金額を試算。 現状の売上金額のままで工賃を34,000円にした場合、利用者何人に換算できるか(何人でまかなう必要があるか)を試算。 上記2点において現状と目標とのギャップを明示し、目標達成のためにはいくら売上がアップする必要があるのか、何人分の仕事を新規で獲得してくる必要があるのか共通認識を図った。 現状分析 SWOT分析を実施し、現状の共通認識を図った。 固定費、変動費の概念を説明し、食品加工で利益をあげていく方法を討議した。また現状設備での生産能力の視点からも検討し、食品加工分野での最大売上の共通認識を図った。 配線組立の工程のボトルネックを検討し、現状は検査工程がボトルネックであることを確認した。 各作業の難易度、利用者の能力分析を実施した。 まとめとアドバイス 作業内容の低い利用者の仕事をどうまかなっていくかがポイント。グループで請け負える仕事(清掃作業等)を増やしていかなければならないことをアドバイス。			

(5)施設 E

障害区分	身体	職員数	正社員 8 名・非正社員 1 名
相談内容・質問内容（項目別に記載）			
授産作業の確保と工賃アップに向けた取り組み。 自動車部品の下請け作業が多く将来に不安。 工賃引き下げ要請に対する対応。 についての相談。			
指導・回答内容			
1．作業所の視察（工程、作業内容の説明） リサイクル作業 コルゲート作業 芯金通し作業 自動車のフロントボックス組立作業 ヘッドレストの加工作業			
2．ヒアリングシートを基に内容確認 事前に提出戴いたヒアリングシートの内容確認を行った。特に 悩み(課題) 専門家に期待する事項については、今回の経営指導の要諦となる事項のため再度担当者からヒアリングを行った。			
3．経営相談・指導内容 上記の作業所視察、担当者からのヒアリングから以下の指導を行った。 SWOT 分析による当施設の潜在的・顕在的課題の抽出及び強みを活かした戦略の策定。 工賃アップを行うための計数管理。 新事業の可能性及びアイデア抽出法のツール紹介。			
4．モデル施設の事例紹介 宮城県の身体障害者授産所で当施設と同じ作業内容(自動車部品下請け)も事例を紹介し、職員と作業者の意識改革の必要性を説明した。			
5．成果 当施設の工賃平均は 19,789 円とヒアリングシートにあったが、実計算をしてみると 14,254 円であった。3 年間で 30,000 円まで引き上げるための損益分岐点を計算し目標売上を設定した。現在自動車部品等の下請け作業が多いため、目標売上を達成するためには新事業の立ち上げも視野に入れる必要がある。そのためのアイデア出しのツール（オズボーンのチェックリスト等）を紹介し、一部の担当者だけではなく全施設の職員を巻き込んだプレスト会議等の提案を行った。			

(6)施設 F

障害区分	精神	職員数	正社員 2 名・非正社員 2 名
相談内容・質問内容（項目別に記載）			
<ul style="list-style-type: none">・ 宅配弁当および店舗での弁当販売事業の売上高が 10 百万円を超えそうであるが、消費税を課税されてしまうのか。課税されない方法はないか。・ 売上の 5%が減るのは影響が大きい（厳しい）。			
指導・回答内容			
<ul style="list-style-type: none">・ 課税売上高が 10 百万円を超えると翌々事業年度より消費税の課税事業者となる。50 百万円以下であれば「簡易課税」を選択できる。・ まず、売上高に「非課税売上」「不課税売上」となるような取引が含まれていないかをチェックする。ところが施設 F の場合、弁当販売による課税売上が 10 百万円を超える見込みであり、翌々事業年度から課税事業者となってしまう。・ さらに、課税売上高は「事業ごと」ではなく、すべての事業を合計で考えるべきで、施設 F の場合、他事業を加えると昨年度で既に 10 百万円を超えていたため、来年度から課税事業者となる。・ 課税といっても、売上の 5%を納付する訳ではない。簡易課税の場合「飲食店」に該当するので売上高の 2%納付となる。もし、課税仕入の割合（人件費を除いた材料費等の仕入）が 60%を超えるような場合は「原則課税」を採用したほうが得になる。ただし、仕入にかかる消費税もきちんと区別して記帳する必要があり事務負担が増える。過去の原価実績を見る限りは簡易課税でよいのではないか。・ 大切なのは、節税よりも、税金を払って事業を大きくしていくことを考えるべき。			

(7)施設 G

障害区分	知的	職員数	正社員 4 名・非正社員 2 名
相談内容・質問内容（項目別に記載）			
工賃アップのために必要な取り組みについて 財務面の分析 財務面以外の現状分析			
指導・回答内容			
目標設定の重要性と、職員の方向性を一致させる必要性について指導した。 当該施設の経理担当者を交え、財務の状況分析と今後取り組むべき方向性を検討した。 現状の取り組み内容の把握と、今後伸ばすべき事業について検討した。			

(8)施設 H

障害区分	知的	職員数	正社員 9 名・非正社員 5 名
相談内容・質問内容（項目別に記載）			
原価管理の計算（何を含める？）。 物価高騰への対応策。 集客に必要な要素とは。 売上アップ・工賃アップを目指すアイデア。			
指導・回答内容			
原価計算 ・見積り原価と実績原価の計算法。 ・最初から精度の高い結果は無理（徐々に上げる）。 ・見積と実績との差をフィードバック。 物価高騰への対応 ・相見積もり。 ・取引先を増やす方策。 集客への要素、 売上アップ・工賃アップのアイデア ・ものづくりの活動のサイクル。 ・マーケティングの 4 P。 ・製造の 4 M と Q C D。 企業（ものづくり）としての活動は、常にお客さんの声を聞き、お客さんが望む製品（パン）を開発し、それを生産して出荷・陳列するというサイクルを回しており、図表を用いて説明した。そして、それぞれで何の活動が必要か個別に説明した。 【企業の活動のサイクル】 情報（お客様の声を把握） 製品企画 製品設計 試作評価 生産準備 生産 検査 保管・輸送 市場・サービス 情報（お客様の声を把握） ・・・			

(9)施設 I

障害区分	知的	職員数	正社員 7 名・非正社員 0 名
相談内容・質問内容（項目別に記載）			
<p>下請け(内職)仕事の単価を上げられないか。割のいい内職作業はないか。</p> <p>本部で生産している点字ブロックは公共工事との関係が強く、下半期に仕事が集中し上半期に仕事がない状況が続いている。何か良い仕事はないか。</p> <p>仕事の種類を増やして、利用者が仕事を選べるようにしたいがどうしたらいいか。</p> <p>『ぼかし』について</p>			
指導・回答内容			
<p>下請けの仕事は発注先が受注先を競合させて安いところに発注するので、単価は低く抑えられてしまう。単発の仕事は発注に伴う単価見積もりを簡素化しているため、単価は高いかもしれないが、すぐに終わってしまう仕事しかない。下請け作業の場合、独自の技術等の他社がマネできない能力がないと単価の上昇は見込めない。</p> <p>とりあえず、雑貨でもなんでも良いから作って、売ってみることが必要と考える。いろんなところで開催されているバザーの活用を提案。その開発した商品の中から、今後主力になっていく商品がでてくるものとする。ただ、下請け仕事として菓子箱作りと箸入れをしているので、衛生上で問題が発生する商品は作れないと思う。</p> <p>点字ブロックの作業に使用している機械類は発注会社からの支給なので、他の作業に流用することができないのならば、一般的に建設業が行っている農業分野もしくは清掃作業があるのではないかと提案。農業分野では上半期に作業が集中して、継続的に作業があり、なおかつ販売しやすいものとしてアスパラガスがある。ただ、商業販売するには栽培が難しい。近くに、アスパラガスを栽培している農家もあるということなので、指導してもらえれば、指導してもらって少量で栽培テストをやってから取り組むことが望ましい。</p> <p>清掃分野では地域の公園等の草取りが考えられる。岡山市に問い合わせを試みることを提案。</p> <p>建物内の清掃の仕事がある。公共の施設と老健施設が狙い目。その場合、仕事場兼作業教育の場が必要になる。現在、作業場の置かれているところ等が候補になる。</p> <p>『ぼかし』は生ゴミを堆肥にする環境にやさしい商品で、授産施設に向けた商品。ある企業を通して生協に販売しているので、直接販売を提案。『ぼかし』単体で販売するのではなく、システム全体として販売することを推奨した。</p>			

(10)施設 J

障害区分	知的・身体・精神	職員数	正社員 3 名・非正社員 3 名
相談内容・質問内容（項目別に記載）			
<p>営業担当者が配置できず、販路を拡大することが困難な状況である。バザーや納品の対応が、時間外勤務や休日出勤になることが多い。</p> <p>せんべいの製造販売について</p> <ul style="list-style-type: none">・原材料の高騰により、原価率が上がっている。・また、年々売上が減少の傾向にある。 <p>パンの製造販売について</p> <ul style="list-style-type: none">・新商品開発に難がある。冷凍生地を使用したメーカー主導の開発のため、タイムリーな開発になっていない。			
指導・回答内容			
<p>当面は、職員の意識調査を通じたモラルアップを図ることを提案。その後、職員が参画した討議の場を設け、職員の意見を取り入れた工賃アップ計画を作成。実行可能な計画を作成していくことをアドバイス。</p> <p>消費者が識別しやすいネーミングを検討してみること。</p> <ul style="list-style-type: none">・形、サイズ等の変更を検討してみること。・店舗における、陳列場所を見直してみること。 <p>をアドバイス。</p> <p>工賃モデルアップ事業（B）を活用した新商品開発手法を取り入れていく。</p> <p>まとめ</p> <p>工賃 34,000 円を実現するために、「どのような商品（サービス）を、誰に、どのように販売（提供）していくか」という視点で、現状分析をふまえながら、見直してみることをアドバイス。</p>			

(11)施設 K

障害区分	知的	職員数	正社員 60名・非正社員 0名
相談内容・質問内容（項目別に記載）			
直近の授産事業別収益状況を把握したい。 経理処理の適正方法について相談したい。 花卉栽培の生産計画を立てたい。			
指導・回答内容			
直近の福祉園の事業別収支構造の把握 ・園長から資料の説明があった。 ・共通経費の考え方について検討した。 ・経理とのコミュニケーション体制について検討した。 ・今期の工賃は前年度比30%UPの見込み。 収益予測の検討 ・事業ごとに、今後の収支予測を検討した。 ・収益構造を修正した。 ・工賃UP計画の修正をした。 花事業は市役所分を中心に実施する。 (但し、原価率50%をキープする) 公園管理の受託準備。 花卉栽培の生産計画等について ・花卉栽培の生産実績、生産計画表の考え方について説明した。 ・生産計画実績表、生産計画表のひな型を提供した。			

第6章 販売先ヒアリング分析

障害者福祉施設の工賃アップにあたり、施設の商品を取り扱う企業等から意見や要望などを知ることが重要な視点である。そのために、商品を取り扱う販売先へヒアリングを行い、販売先からみた障害者施設の商品について伺った。

1. ヒアリング先について

(1) ヒアリング先の概要

ヒアリングした組合は、岡山県総社市にある産直市場である。道の駅「サンロード吉備路」の一角で営業している。ヒアリング先の概要は以下のとおりである。

ヒアリング先	法人名：サン直広場ええとこそうじゃ組合 産直名：サン直広場ええとこそうじゃ
店長	槇枝 正己氏
場所	岡山県総社市三須 8 2 5 - 1
営業時間	冬 9:00～16:00 夏 9:00～17:00
営業日	年中無休（12/31～1/4を除く）
組合員	個人農家 約210 団体 約10
設立の目的	総社市の農産物のPR
商品提供施設	社会福祉法人わくわくハンドベル

写真6-1 サン直広場の販売場所



(2) 取扱商品

取扱商品は野菜・果物・花・米・大豆・加工品など多様である。ただし、取扱う商品は、「総社市」で生産されたものか、加工品であれば、主たる原材料が総社市で生産されたものに限られる。

特に、総社市の特産は、桃、ぶどう（ピオーネ）、大豆、黒大豆である。

写真 6 - 2 販売場所全体



(3) 特色

特色としては、前述のとおり「総社産」のみを取扱っていること、そして新鮮さである。特に新鮮さについては、取扱う商品は「一日で終わらせる」ものしか取扱わない。つまり前日からの売れ残りや日持ちするような商品はなく、いつも採れたて・作りたてのものを販売している。

産直市場として特に地元総社市、岡山市、倉敷市において知名度は高く、また多くの観光客も訪れる。開業後 5 年間右肩あがりの成長を続けている。

(4) 販売システム

ヒアリング先の産直市場は「総社産」である農家や団体が組合員になり、組合員は自由に商品を産直市場に陳列できる仕組みとなっている。ヒアリング先へ商品を供給するわくわくハンドベルも「総社産」による組合員であり、商品を陳列し販売している。この一定の基準に達していれば「自由に」商品を置くことが出来ることは、障害者福祉施設において非常に大きな意味を持っていると思われる。

販売の流れ

開店前・開店中	組合が売りたい商品を持ってくる (数量・価格は独自で設定)
開店中	棚代はなく、レジを通過したのから一定の手数料を徴する
閉店	持ってきたものはすべて持ち帰る (売れ残りを次の日に売らない)

(5)来場者数

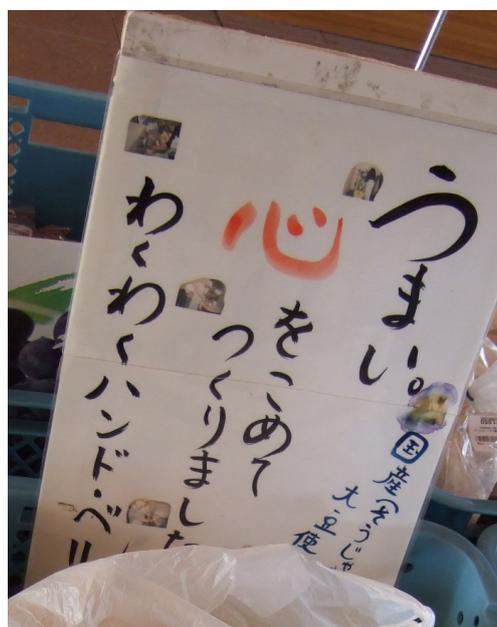
ヒアリング先の産直市場の来場者数は、一日平均約 500 人である。土日・祝祭日だと約 800 人～1,000 人の来場がある。特に、午前中の来場者数が多く、サンロード吉備路への宿泊客を中心として朝一から多くの人を訪れる。産直市場に見られる午前中・朝一の集客力に応じた商品の供給は、わくわくハンドベルの課題であると思われる。

2. ヒアリング結果

(1)わくわくハンドベルの商品を扱うようになったきっかけは？

ヒアリング先のコンセプトである「総社産」であれば「自由に出店」できることから、わくわくハンドベルから声がかかった。特に障害者福祉施設であるからではなく自然の成り行きだった。

写真 6 - 3 手作りPOP



(2)障害者福祉施設ということを知っていましたか？

- ・知っていた。特にPOPなどの販促物に書いてあるので分かっている。
- ・産直市場で取扱うことが役に立つなら良いと思う。
- ・豆腐などの商品を、職員さんと障害者の方（利用者）と一緒に持ってきて、「できたてですよ」とPRしている。良いことだと思う。

(3)現在、どのようなわくわくハンドベルの商品を扱っていますか？

- ・豆腐、きなこ、冬は野菜、夏は枝豆などを取り扱っている。
- ・日によって異なるが、豆腐は 11 時くらいに持ってくる人が多い。

写真 6 - 4 販売風景（豆腐）



写真 6 - 5 販売風景（きなこ）



(4) わくわくハンドベルの商品のお客さんの評判は？

- ・ 持ってくる商品はほとんど残らない。おいしいと評判でリピート客もいる。手作りが評判。
- ・ 地元の人もそうだが、倉敷市や岡山市の人が多いように思う。
- ・ 堆肥を販売しているが人気が高く、すぐになくなる状態。

(5) 他の商品と比べてどうですか？

- ・ わくわくハンドベルの商品はよいと思う。
- ・ おいしいという評判を良く聞く。レジでも「おいしいですよ」と紹介できる。

(6) 授産品（障害者福祉施設の商品）を取扱うことについては？

- ・ 売っているだけなので特に意識はない。
- ・ お客さんも「授産品」と意識しているのは一部だけだと思う。
- ・ わくわくハンドベルだけでなく、総社市の2つの障害者福祉施設の商品も取扱っている。

(7) わくわくハンドベルの商品がもっと売れるためには、どのような方策が考えられますか？

- ・ 朝一がよく売れるので、その時に商品があると良い。
- ・ 日の売れ行きを電話で確認し、欠品があると補充できると良い。
- ・ あげなどの他の商品があると良い。
- ・ 午前中だけでなく、午後の入荷があるともっと良い。

3. ヒアリング分析

本ヒアリングから、今後障害者施設の工賃アップを図っていくうえで今後取り組むべきことを考察する。

(1) 商品の特徴

本ヒアリングにおける「総社産」のように、何か特徴がないと取扱うだけの理由を見つけるのは難しい。逆に特徴があれば、本ヒアリングの例のとおり、それを受け入れてくれる販売先もある可能性が高くなると考えられる。障害者福祉施設の特徴として、大量生産に向いてないところが大半だと思われる。また高度な商品も場合によっては難しいかもしれない。それだけに、こだわり・丁寧・安心・安全など、ある意味、障害者福祉施設らしい「特徴」のある商品づくりに期待したい。

(2) 授産品でなく、商品

商品の評判も良く、「商品として」優れたものであれば、それがどこで生産されたものであるか

はお客さんにとっては関心が薄い。ヒアリングにおいて確認できたように、お客さんの評判もよく、ほとんど売れ残らない状況である。大量生産品でなく、手づくりや安心できる原料の使用を評価してくれるお客さんも多くいることから、特に大企業では出来ない商品づくりを行うことが基本的な方向性であるといえるだろう。

(3)産直等の社会的流通の活用

本ヒアリング先は、「総社の農産物のPR」が設立目的であるとおり、社会貢献的な色合いが強い。また組合という組織の特性上、組合員の利益が重視されている。結果、「総社産」であれば組合員になれ、そして「自由に」販売できるという販売形態となっている。

全国にある産直市場や道の駅、観光センター、公共的な販売スペース（役所や福祉センターなど）なども違いはあるものの、おおむね同様の傾向にあると思われる。本稿では、上記のような販売（流通）を、「社会的流通」と呼ぶこととする。

一般流通であれ、社会的流通であれ、顧客に対して魅力ある商品を提供しなければならないのは同様である。あえて分類すると、一般流通は「売れ筋」、社会的流通は「こだわり」と表現したいと思う。やはり障害者福祉施設にとってマッチするのは、社会的流通の方であろう。

多くある社会的流通も、より障害者施設に門戸が開かれることに期待したいとともに、障害者施設も「こだわり」に応える商品作りが求められる。

(4)ビジネスの視点の導入

単に商品を置いただけでは売れない。売するための仕組みづくりが一層求められる。またヒアリングでも確認できたとおり、販売量も大切なポイントである。生産・在庫・販売情報の活用などのビジネスの視点も充実も重要である。障害者施設という制約（生産量の限界、利用者の作業への関わりなど）を考慮するのは当然であるが、同様に消費者視点も重視すべきであろう。

(5)設備等の導入促進

生産する上で設備は欠かせない。特に「売れるもの」が販売できない機会損失は、工賃アップのための大きな制約となる。これからは設備投資計画の視点も必要となる。

ただし、やみくもに設備を補助金などで導入するのではなく、自施設の強みや販売計画を十分に考慮した上で、行うべきである。

第7章 まとめ - 工賃アップへの道筋 -

これまでの「福祉ビジネス研究会」の活動と、第1章から第6章を通して得られた調査・研究結果から、各施設での工賃アップに必要となる点をまとめとして記述する。なお、以下に記述した5点はいずれも『行政に対する提案』である。授産施設個々の努力は確かに必要だが、自助努力だけでは限界があるのも事実である。行政が支援することによって、授産施設個々の取り組みでは得られない、大きな効果が見込めることを記述した。

1. 施設職員の経営セミナーへの行政による参加促進

岡山県の「工賃倍増5カ年計画」の一環として、施設職員向けに中小企業診断士が講師を担当する『経営セミナー』が開催されている。これまで平成19年度、20年度で2回ずつ計4回実施されたが、参加者が限定的である。全施設の半分も参加していない。両セミナーではマーケティング、会計管理、新規事業開発、効果的な営業手法など工賃アップに寄与する様々なテーマを講義している。施設職員は福祉のプロではあるが、経営については素人である人が多い。経営セミナーは工賃アップに向けてのアイデア・ヒント・手法を学べる場である。それにも関わらず参加者が少ないのは非常に残念である。

参加者が少ないのは多忙なためもあるだろうが、参加自体に消極的であるケースも少なくないものと思われる。事実、セミナーの参加者からは「申込時は効果がイメージできなかったが、来て良かった」という声が複数聞かれた。まずは施設職員に経営セミナー会場へ足を運んでいただくことが重要である。岡山県支部も積極的な招聘活動を行なっているが、もともと経営に馴染みのない人々に対しては伝わりづらいところがある。従って行政から強い参加促進を行なっていただきたい。案内もレターのみでなく電話で直接行なうことで強い参加促進となるだろう。

2. 行政による「工賃アップモデル事業」対象施設の拡大

現在、岡山県では一部の施設に対して「工賃アップモデル事業」として、中小企業診断士が継続的にコンサルティングを行なう事業を展開している。費用は岡山県が負担している。

診断士が継続的に同じ施設を訪問することで、施設職員の見識や意識が変化し、事業の拡大や工賃アップにつながる取り組みがなされつつある。企業に対するコンサルティングでも全く同様だが、単発の支援では明確な効果に結びつきにくい。継続性を持つことで効果が出やすくなる。施設がコンサルティング費用を負担することはほぼ不可能であるため、行政が継続的なコンサルティング活動の費用を支援していただきたいし、対象施設を拡大していただきたい。対象施設が拡大すれば成功事例も増加し、事例共有が行ないやすくなりさらに成功事例が増加するというプラスのスパイラルが作れるものと思われる。

3. 行政による授産施設への発注企業に対する金銭面での補助・支援制度の導入

障害者雇用納付金制度は「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づき、常用雇用労働者数が301人以上の事業主で、法定雇用率（1.8%）が未達成の事業主は不足人数1人あたり月額50,000円の納付が義務付けられているものである。一方、法定雇用率を超える事業主には常用雇用労働者数が301人以上であれば調整金として1人あたり月額21,000円が支給される。つまり、障害者雇用を積極的に行なっている企業は行政が金銭面で補助・支援を行なっている。これを授産施設への業務発注にも当てはめて、発注企業に対する金銭面での補助・支援制度の導入を提案する。

施設職員から話を聞くと、企業からの業務発注は「企業の好意」で行なわれているケースも少なくないという。企業側の意識に委ねるのではなく、企業にもメリットのある制度として授産施設への業務発注を支援すれば、業務は拡大・増加するものと思われる。制度は金銭の支給だけでなく、課税額の減免といったことも考えられる。こうした制度があれば授産施設が民間企業へ営業する際の強力なセールストークとなり得るため、授産施設の営業活動も活発化するだろう。

4. 行政による授産施設商品の販売先開拓支援

授産施設での製作商品は、現在でも行政の様々な施設で売り場が設けられ、販売されている。しかし中には来客数が非常に少ない施設もあり、販売機会に恵まれない状態が見られることもある。第5章では「道の駅」での商品販売例を紹介したが、道の駅は公的な施設である（国土交通省道路局により、道の駅の設置者は「市町村または市町村に代わり得る公的な団体」と規定されている）。民間企業の店舗に行政が販売先を確保するのは困難だが、公的な施設であれば行政の影響力が発揮できる。施設職員に聞いても道の駅で商品を販売したいというニーズを有している。道の駅ならば多くの来客数が見込めるため、販売機会の拡大につながるものと思われる。

5. 行政による施設間のネットワーク構築支援

多くの施設職員と話して分かったことだが、施設職員どうしが情報交換できる仕組みは存在していない。特に法人が異なる施設間の接点が少ないのが現状である。民間企業でも事業主どうしが接点を持つことで、情報交換がなされて自社の経営に生かされるケースが多い。民間企業の場合は商工会議所や商工会、県の中小企業支援センターなどの中間支援組織によるネットワークを通してノウハウの獲得やマッチングの機会があるが、授産施設の場合には一部のNPO支援組織等による場の提供くらいしか存在していない。これまでのように工賃アップの必要性がない時代ならば不要であったが、工賃アップ＝経営力を高める必要があるならば、授産施設にとっても上記のような組織・機能が必要である。よって行政としてもネットワークを構築できる中間支援組織、NPO法人、地域経済団体等への働きかけを一層強化していただくことを提案する。

おわりに

この度はマスターセンター補助事業に認定いただき誠に有難うございました。

岡山県でスタートした「工賃倍増5カ年計画」を社団法人中小企業診断協会岡山県支部が受託して2年目となりました。受託業務を実行するために「福祉ビジネス研究会」が発足し、継続的に活動しています。研究会に属する診断士のほとんどが福祉に関しては門外漢であり、初年度の平成19年度は手探りの中での活動となりました。

2年目となる今年度（＝平成20年度）の研究会は、前年度のメンバーがほぼ全員継続参加となったため、前年度の実施内容を踏まえながら2年目の活動に取り組むことが出来ました。また、今年度から参加のメンバー含めて全員が施設に直接赴き、工賃アップに向けての個別相談を実施しています。こうした活動を通してメンバー全員が福祉及び授産施設に関する知識・見識を深めることができ、実態に即したアドバイスが行なえるようになりました。

岡山県からの委託事業については、次年度以降岡山県支部が受託できる保証はありませんが、もし受託できるならば、この2年間の経験を生かしてさらに充実したコンサルティングを行う所存です。今後とも皆様からご指導、ご鞭撻を頂ければ幸甚に存じます。

何卒宜しくお願い申し上げます。

「福祉ビジネス研究会」参加メンバー名（五十音順）

池田 農
川路 隆志
木野内 俊典
栗原 茂
豊福 幸雄
額田 信一
藤原 敬明
松村 隆士
松本 直也
水川 敬章
山脇 一夫

以上11名

工賃アップに関するアンケート

拝啓 益々ご清栄のことお慶び申し上げます。

(社)中小企業診断協会岡山県支部では、岡山県の委託を受け、セミナーの開催や経営相談などを通じて、工賃アップに取り組まれている皆様のお悩みを解決するお手伝いを実施しております。

このたび、工賃アップに向けた支援活動をより効果的なものとする目的で、当岡山県支部の有志が調査事業を開始し、その一環として施設の皆様がどのような課題を強く感じておられるかについて、アンケート調査を実施させて頂くことといたしました。

皆様におかれましては、ご多忙のところ誠に恐縮ではございますが、アンケートにご協力を賜りたく、何卒よろしくお願いいたします。

なお、お答え頂きました内容に関しましては、アンケートの目的以外には使用いたしません。また、アンケートにお答え頂いた施設に、今回の調査事業報告を後日送付させていただきます。

貴施設名			
回答者のお名前	(職名)	(お名前)	
施設種類	1.身体 2.知的 3.精神	1.B型 2.通所 3.入所	4.小規模通所
主な授産事業			
授産事業収入	千円/年		
平均工賃	円/人・月		
人数	(利用者) _____名	(職員) _____名	

・工賃アップを実現するための課題についてお聞かせ下さい。

(1) 工賃アップを実現するためにどのような課題があると思われますか？あてはまる項目の番号すべてに をつけてください。(複数回答可)

1. 設備や生産方法の改善
2. 商品・サービスの改善や新開発
3. 新規顧客や販路の開拓
4. 販売・営業方法の変更
5. 地域の産業界との連携
6. 職員の意識改革
7. 職員・利用者の技術向上
8. 近隣住民や NPO 等ボランティアの協力
9. その他(_____)

(6) 新規の顧客・販売先の開拓は誰が中心となって行っていますか？あてはまる項目の番号すべてにつけてください。(複数回答可)

- 1. 授産施設の職員
- 2. 授産施設の利用者
- 3. 提携している一般事業者
- 4. 既存の販売先
- 5. 特に行っていない(理由:)

(7) 販路拡大のために外部の協力を得られるとしたら、どのようなサポートをしてほしいと感じますか？次の中から1つお選びになり項目の番号に をつけてください。

- 1. 県や市町村に公共施設などを販売先として紹介してほしい
- 2. 民間企業に販売先を紹介してほしい
- 3. 専門家や民間企業に販路開拓のノウハウを教えてほしい
- 4. 外部の協力は必要ない
- 5. その他()

・上記の質問以外にも工賃アップに向けて課題として悩んでおられることがあればご記入ください。

ご協力ありがとうございました。