

平成 27 年度松戸市工賃向上ワークショップ

# 工賃向上問題解決事例集

平成 28 年 3 月

松戸市

## 目次

### 事例 1 松里福祉作業所（就労継続支援 B 型事業所）

- ＜受注＞作業者人数が減少しても生産性を上げる方法は？
- ＜新規受注＞共同受注をスムーズに軌道に乗せるには？
- ＜新規受注＞給湯器解体作業をスムーズに軌道に乗せるには？
- ＜自主製品＞手作りあられの効果的な販売方法は？

### 事例 2 ワーク・ライフまつさと（多機能事業所生活介護・就労継続 B 型）

- ＜自主製品＞手焼きせんべいの効果的な販売方法は？

### 事例 3 豆のちから（就労継続 B 型事業所）

- ＜自主製品＞手作り豆腐を店舗で売りたい。集客方法は？

### 事例 4 あるば（就労継続 B 型事業所）

- ＜受注＞受注獲得のために、どのように営業をしたらいいのか？

この工賃向上問題解決事例集は、平成 27 年度松戸市工賃向上ワークショップに参加した事業所の事例をまとめたものです。

数値は平成 28 年 3 月 1 日に発表されたものを使用しています。

平成 27 年度の月額平均工賃見込みは発表時点での見込みのため、最終実績とは異なります。

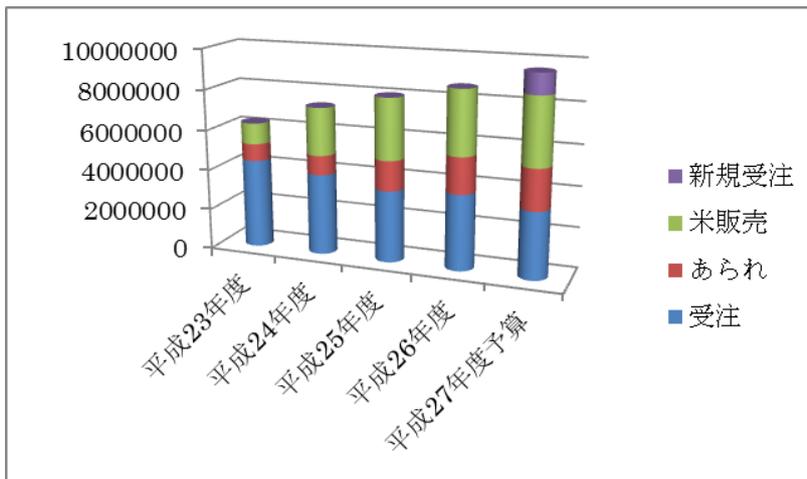
## 事例 1 松里福祉作業所（就労継続支援 B 型事業所）

### 【施設概要】

法人名	社会福祉法人松里福祉会
事業所名	松里福祉作業所
事業種別	就労継続支援 B 型（単独）
利用者定員	20 人
平均利用者数（日）	19.8 人（平成 28 年現在）
職員数	7 人
事業所所在地	千葉県松戸市五香 5-10-3
URL	<a href="http://www.matsusato.or.jp/institution/">http://www.matsusato.or.jp/institution/</a>

### 【事業概要】

就労事業として受注業務（軽作業）、自主製品（主にあられ製造販売）、米の製造販売を行っている。平成 27 年度から新規事業（病院洗濯業務、給湯器解体）が予定されている。平均月額工賃は平成 26 年度 13,612 円だったが、平成 27 年度は新規事業の貢献で 17,000 円を予定している。



	平成 23 年度 実績	平成 24 年度 実績	平成 25 年度 実績	平成 26 年度 目標
月額平均工賃	12,410 円	11,960 円	13,586 円	13,612 円

平成 27 年度平均月額目標工賃 17,000 円

【直面する問題】

<受注>

今期受注作業の売り上げ目標は 430 万円。施設外就労で利用者と職員が出ていくことで施設内作業の人数が減るため、従来のやり方では生産量が上がり、売上が減少する。作業人数が減少しても生産性を上げるには、どのような方法があるか？

取り組む課題	人数が減っても売上・利益の確保ができるように、「やり方」を変える 1. 請け負う仕事の内容を変える 2. 請け負う仕事の単価を変える 3. 生産効率・作業効率を上げる
対策	1. 優先調達による自治体ニーズや CSR 志向の企業に向け、実績をアピールしながら営業活動を行う。 2. 同上 3. 利用者の得意な点を生かした配置や 5S の浸透により、作業効率、品質の安定をめざす。これが仕事の内容や単価の変化に影響する。
成果	利用者の得意な点を生かした配置で作業効率が上がり、新規受注獲得につながった。 5S に関しては職員の研修会を行ったが、理解に至っていない。
ポイント	営業前準備、仕様書、チェックシート
解説	営業活動を行うにあたっては、どの分野の作業が得意なのか、関われる利用者が何人くらいいて、どのくらいの量をどのくらいの期間でこなすことができるのかといった情報整理が必要です。市場価格と、その事業所が設定している工賃から、作業の見積もり価格を算出しておくことが良いでしょう。またいろいろな作業を行った実績があるのであれば、実績リストを提供することも有効です。 受注作業は、その品質を手にとって確認することが難しいため、作業の内容を明確にする仕様書や品質を標準化するためのチェックシート等を作成することが有効です。 またクレームを受けた場合も、原因を把握し適切に対応した後、記録管理を行い、再発防止に努めます。

## <新規事業>

今期の新規事業として市内事業所と共同で病院内洗濯作業及び病院内売店運営を行うことになった。作業そのものが初めてであるのに加えて、他事業所との共同受注が初めてのため、スムーズに始めるためにはどうしたらいいのか？

取り組む課題	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 発注元との交渉。契約</li><li>2. 共同事業施設との作業分担や品質の標準化</li><li>3. 利用者への作業研修</li></ol>
対策	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 障害福祉課の支援を受けながら、共同事業施設とともに、事業性の評価、事業計画の作成、事業開始までのスケジュール作りを行い、一事業所が契約元となる。</li><li>2. 共同事業所とともに作業の手順書を作成し、品質の標準化を行う。</li><li>3. 職員が作業を覚え、利用者に伝える。利用者が通勤方法に慣れるように指導する。</li></ol>
成果	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 松里福祉作業所が契約元となり事業を開始した。</li><li>2. クレームはなく、順調に業務を遂行している。</li></ol>
ポイント	品質の標準化
解説	共同で事業を行うために必ずやるべきことは、参加する事業所間の品質の標準化です。そのためには、作業の内容を明確にする仕様書や品質を標準化するためのチェックシートを共有し、活用する必要があります。またクレームを受けた場合も原因を把握し適切に対応したあと、記録管理し、再発防止に努めます。

### <新規受注>

今期の新規受注として給湯器の解体を行うことになった。搬入された給湯器を作業場で解体し、部品をパーツに分けて、引き取りをしてもらう。事業所にとって初めての仕事になるため、スムーズに始めるにはどうしたら良いのか？

取り組む課題	1. 解体作業に慣れる
対策	1. 職員が作業を覚え、利用者に伝える
成果	解体数の増加
ポイント	仕様書、チェックシート
解説	受注作業は、その品質を手にとって確認することが難しいため、作業の内容を明確にする仕様書や品質を標準化するためのチェックシート等を作成することが有効です。これらのシートは発注者と共有することで作業ミスの発生を防ぐことができます。 またクレームを受けた場合も、原因を把握し適切に対応した後、記録管理を行い、再発防止に努めます。

### <自主製品>

手作りのあられを製造販売している。手作りなので製造量には限界がある。利益の最大化を考慮した販売方法はどうしたらいいのか。

取り組む課題	1. ロコミで地域に浸透させたい
対策	1. ツールの作成（商品の背景、作り手の顔等） 2. 地域加盟店登録：介護支援ボランティア制度贈答用商品登録、やさシティまつど商品券取り扱い加盟店登録、チーパス加盟店登録
成果	売上が12月末で昨年度実績とほぼ同額となった。
ポイント	自主製品の広報機能、ロコミ
解説	手作りの自主製品は製造量に限界が出てくるため、工賃原資となる利益への貢献は限定的にならざるを得ないことが考えられます。 自主製品は利益貢献以外にも、事業所の広報機能を持たせることができます。障害者就労事業所で作られた自主製品は、ロコミを発生させるための一つの要素である「語るための材料」（この商品の背景、作り手の顔等）がありますので、商品そのものの広報だけでなく、事業所の広報機能を担うことができます。

## <仕入販売>

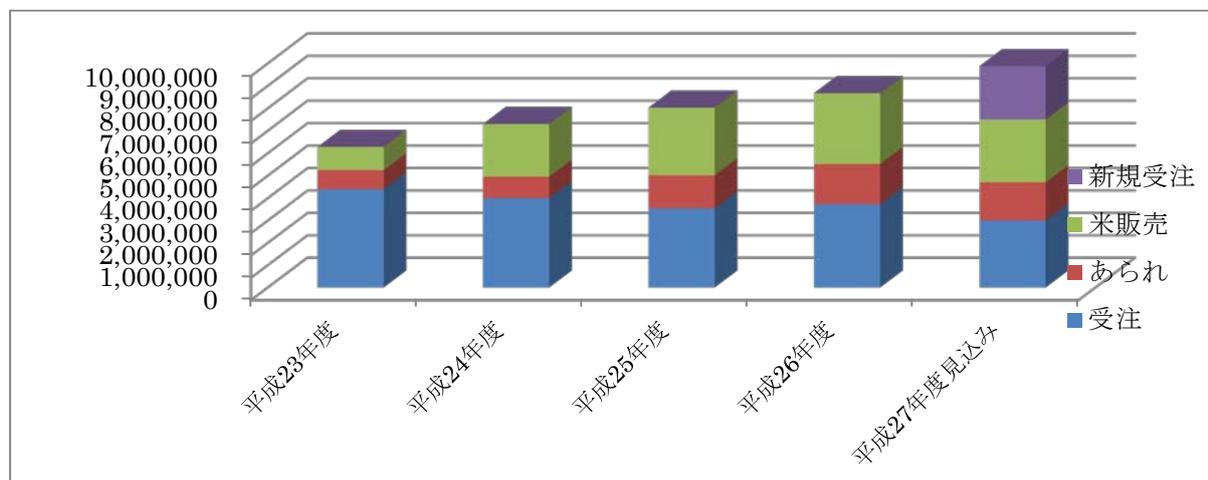
農家から米を仕入れて売っているが、売れ残りが出てしまう。なんとか売り切りたいが、どうしたらいいか。

取り組む課題	1. 法人営業を強化する
対策	1. 法人給食委託先への営業 2. 法人内事業所（グループホーム、短期入所事業所）への営業
成果	1. 委託先に営業をかけ、種類の違う米も納品することができた。在庫の解消に役立った。 2. 法人の事業拡大に伴いグループホーム 1 か所、短期入所事業所 2 か所への取引ができた。法人内の米量は増え、確実な販売につながっている。
ポイント	法人営業
解説	対象とする法人の情報（新規開所、利用者数の変化、担当部署、購買先決定プロセス等）を収集し、タイムリーに提供することが必要。

### 【取り組み期間における目標工賃達成見込み】

問題解決にあたっては、現状分析をし、課題を設定し、対策を立て、実践と振り返りを行った。実践期間は平成 27 年 4 月～平成 28 年 3 月で、その成果は下記の通り。

平成 27 年度では目標月額平均工賃 17,000 円を達成する見込み。（平成 28 年 3 月 1 日発表資料による）



添付：松里福祉作業所 工賃向上計画実施報告書（成果報告書）

参考書籍：岩崎邦彦（2004）「スモールビジネス・マーケティング」中央経済社

松里福祉作業所

就労継続支援 B 型

利用者数 定員 20 名

職員数 7 名

平均年齢 42.9 歳

特徴

- ・出席率が高い (1 日 19.45 人)
- ・幅広い作業種

## 仕事内容

### <受注>

- ・施設内作業

給湯器解体・食品封入・塩加工 など⇔業者

- ・施設外就労

東松戸病院洗濯業務・除草・箱折り目付⇔行政・企業

### <あられ>

あられ製造販売・ボカシ製造販売⇔一般顧客・委託販売

### <米販売>

法人内給食用販売・一般顧客向け販売

## ワークショップ参加動機

- ・ 3年前に工賃向上への取り組みを考え事業所としてワークショップに参加。
- ・ 今回は、取り組みの進捗状況を確認と新たに始めた事業も含めたさらなるパワーアップを目指す。
- ・ 「工賃への思い」

理想は5万円！しかし・・・

1カ月生活するのに最低10万円は必要。

まずは平成27年度は17,000円を目標！

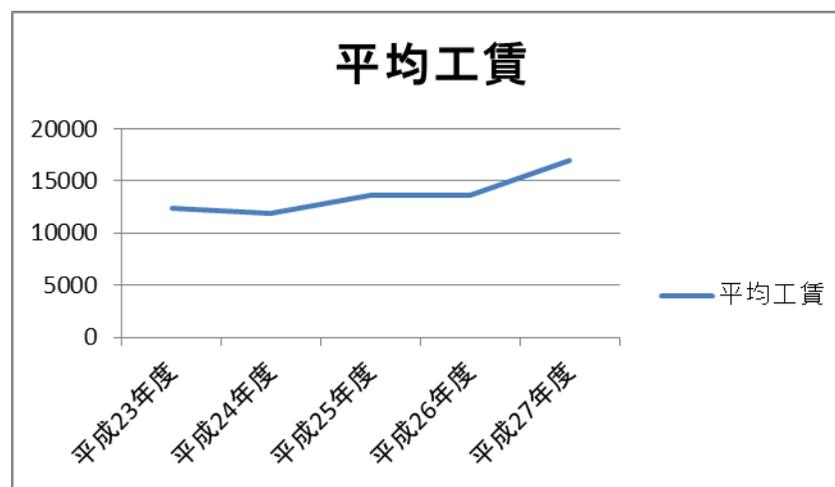
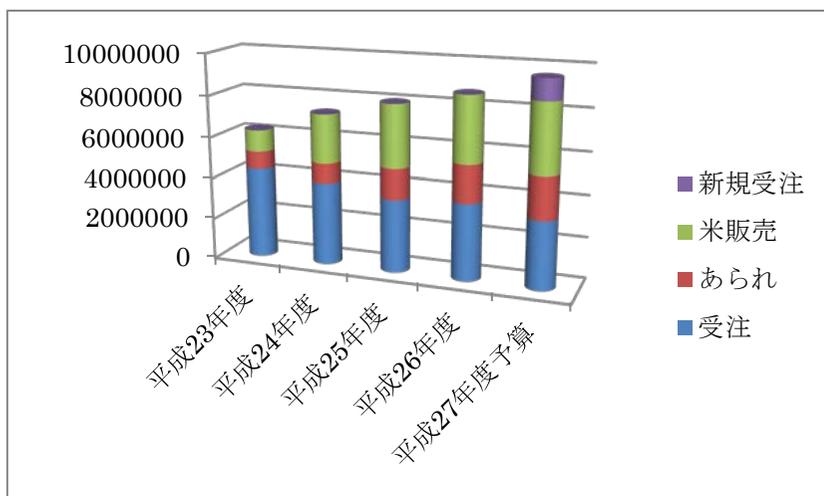
その後工賃2万円を目指す！

将来は工賃5万円！

# 年度別売上げ推移

平成 26 年度までは受注、あられ、米販売で推移

平成 27 年度は新規事業が売り上げに貢献する計画



	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度予算
平均工賃	12410	11960	13586	13612	17000

## 解決したかった課題

### <受注>

- ・ 職員の検品スピード向上
- ・ 施設外就労で外に行く分施設内の人数減
- ・ 新規事業の立ち上げ

### <あられ>

- ・ 生地作り ・ 生産量の増加 ・ 製品の安定製造

### <米販売>

- ・ 仕入れた米を古米になる前に売り切らなければならない

<受注>目標 430万円

①戦略 企業に営業をかけ CSR や優先調達法を活用しながら単価（作業効率）の良い仕事を受注する

②計画（1）新規事業をスムーズに始める（給湯器解体・東松戸病院売店・洗濯）

- ・職員が仕事を覚え利用者に伝える
- ・利用者仕事を覚えると共に通勤方法に慣れる
- ・利用者の得意を見つけ配置する⇒仕事は軌道にのり収益が増し実績から新たに受注も受けた

（2）5S の浸透

職員の研修会による理解⇒浸透に至っていない

<あられ>目標200万円

①戦略 松戸市内を中心とする地域に口こみであられを  
委託販売先やバザー等で販売する

②計画 (1)パンフレットを作成する

- ・委員会を発足・内容の整理・生産者と手作りを強調

⇒製作途中完成には至っていない

(2)加盟店登録

- ・介護支援ボランティア制度贈答用商品登録
- ・やさシティ、まつど。商品券取扱い加盟店登録
- ・チーパス加盟店登録

⇒直接的な利用は少なかったが知ってもらえた

<米販売>目標 300 万円

①戦略 法人関係を中心に絞り込み販売する

②計画 (1) 法人給食委託先への営業

・委託先に営業をかけ種類の違うものも売れた

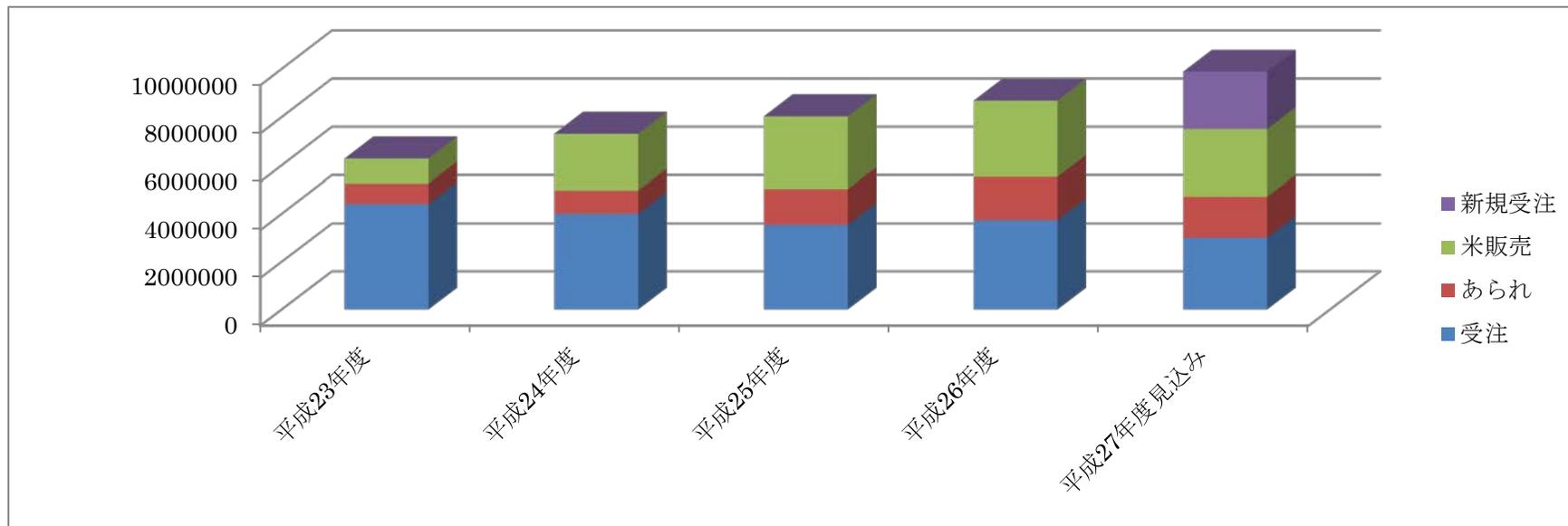
⇒在庫を大量にかかえなくて済んだ

(2) 法人内事業所への営業

・法人の事業拡大に伴いグループホーム 1 か所、短期  
入所事業所 2 か所への納品も始めた

⇒法人内の米量は増え確実な販売先が広がった

# 予算達成見込み



目標工賃 17,000 円を達成！！

## <ワークショップで得た事、学んだ事>

- ・ 事業ごとの課題、強み、弱みを整理する事で何に取り組むべきか優先順位がはっきりした
- ・ 数字を理解する事で職員の意識が変わった
- ・ 目標を持つ事で達成する為のアイデアが出やすい
- ・ 経営を意識する様になり、向上を考えるには新規事業への取り組みに必要性を感じた
- ・ 工賃が増えた実感があり、仕事への取り組み方が変わった
- ・ 工賃が向上しみんなの笑顔が増えた

## 事例2 ワーク・ライフまつさと（多機能事業所）

### 【施設概要】

法人名	社会福祉法人松里福祉会
事業所名	ワーク・ライフまつさと
事業種別	多機能事業所 生活介護・就労継続 B 型
利用者定員	生活介護 25 人 就労継続 B 型 25 人
職員数	12 人
事業所所在地	千葉県松戸市金ヶ作 276-29
URL	<a href="http://www.matsusato.or.jp/institution/">http://www.matsusato.or.jp/institution/</a>

### 【事業概要】

就労事業として受注業務（請負）、自主製品（手焼き煎餅製造販売）を行っている。受注が減少していく中で、取引先に左右されない自主製品の手焼き煎餅に力を入れ、利用者の仕事量と工賃の確保をしていきたい。平均月額工賃は平成 26 年度 13,6140 円だったが、平成 27 年度は 14,000 円を目標にしている。

	平成 24 年度 実績	平成 25 年度 実績	平成 26 年度 実績	平成 27 年度 目標
月額平均工賃	11,917 円	12,239 円	13,140 円	14,000 円

平成 27 年度平均月額目標工賃 14,000 円

### 【直面する問題】

#### < 自主製品 >

請負売上が減少する中で、自主製品の手焼き煎餅で売上・利益を確保したい。手焼きという制約がある中で、どのような戦略を立てたらいいのだろうか？

取り組む課題	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 伝統の味を守りながら生産量をアップする</li> <li>2. ロコミ営業を強化する</li> </ol>
対策	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 利用者の焼き手育成を 6 月までに行い、バザー繁忙期に向けて新商品の開発を行った</li> <li>2. 宣伝活動としてチラシ配布、半券でミニ煎餅の無償提供などを行いながら、人的営業として施設来訪者や関係者にコンスタントに定番商品、新商品の案内を続けて行った。</li> </ol>
成果	<p>自治会、知り合い、福祉関係のキーパーソンに対する人的営業のロコミ効果は大きく、売上が伸びた。</p> <p>一方で、製造や販売に職員や利用者が想定以上に関わる</p>

	ことになったため、もう一つの事業の請負が手薄になり、売上が減少した。
ポイント	ロコミ、福祉関係のキーパーソン
解説	<p>障害者就労事業には、ステークホルダーとして地域の福祉に関係する人たちがいます。彼らは施設商品の消費者であり応援団でもあります。中でもメディアとなるキーパーソンに焦点を当てたのは、小規模事業の販促として有効な方法です。ロコミの発生には、「記憶しやすく、伝えやすい」×「伝えたくなる」と言われます。「まつさとの手焼き煎餅」×「利用者が焼いている」となり、伝えやすかったのではないのでしょうか。</p> <p>今後の検討として法人需要の獲得があります。生産計画を立てやすく、まとまった売上や利益を見込むことができます。</p> <p>また全体の工賃原資となる利益を考えた場合、ほぼ100%利益となる受注と、どこかで生産数に制限がかかり原価を要する手作り自主製品とのバランスの検討が必要になってくると思われます。</p>

#### 【取り組み期間における目標工賃達成見込み】

問題解決にあたっては、現状分析をし、課題を設定し、対策を立て、実践と振り返りを行った。実践期間は平成27年4月～平成28年3月で、その成果は下記の通り。平成27年度では目標月額平均工賃14,000円を達成する見込み。(平成28年3月1日発表資料による)

平成27年度月額平均工賃見込み	14,000円 (前年比106.5%)
-----------------	---------------------

平成27年度	手焼き煎餅	年間目標	1,950,000円
		売上見込	<u>2,169,956円</u>
	請 負	年間目標	3,514,800円
		売上見込	<u>3,318,780円</u>
手焼き煎餅は目標に達するものの、請負は目標を下回る。煎餅の売り上げ拡大で、配達や納品に人員が必要になったこと、焼き手育成に時間を要したため、請負に係る人員が減少したため。			

添付：ワーク・ライフまつさと 工賃向上計画実施報告書（成果報告書）

参考書籍：岩崎邦彦（2004年）「スモールビジネス・マーケティング」中央経済社

工賃向上ワークショップ

# 成果報告

社会福祉法人 松里福社会  
ワーク・ライフ まつさと  
発表者 高野 裕士

# ワーク・ライフ まつさとの紹介

平成23年9月開所

多機能型事業所（定員50名）

→生活介護 25名

→就労継続B型 25名

職員数 12名

月平均工賃：13,140円

（平成26年度実績）

主な生産活動

請負

- ・製袋
- ・菓子箱折り
- ・建材の袋詰め
- ・中古リモコン販売

自主生産

- ・手焼き煎餅

## 参加動機

工賃を上げるためには、どうしたらいいのか？

→請負を中心とした活動から自主生産を中心にした活動に切り替えるに当たり、戦略の立て方や、実践について学びたかった。

チェックシート

利用者氏名: 松戸 太郎

作業場のルール	作業場での行動
① 服装	⑥ 生産性が高い
○ できました	○ できました
○ ふつう	○ ふつう
○ がんばりましょう	○ がんばりましょう
② 打ち合わせに参加する	⑦ 正確性が高い
○ できました	○ できました
○ ふつう	○ ふつう
○ がんばりましょう	○ がんばりましょう
③ 作業開始時間を守る	⑧ 意欲的に行う
○ できました	○ できました
○ ふつう	○ ふつう
○ がんばりましょう	○ がんばりましょう
④ 準備・後片付け・掃除を行う	⑨ 作業種目
○ できました	○ 4つ以上 (できました)
○ ふつう	○ 3つ以上 (ふつう)
○ がんばりましょう	○ 1つ以上 (がんばりましょう)
⑤ 雑音や私語が少ない	作業種目
○ できました	・せんべい
○ ふつう	・袋
○ がんばりましょう	・菓子箱折り
	・粉
	・リサイクルリモコン

課 題	
① 服装	⑥ 生産性が高い
これからも、清潔感のある服装で作業に取り組んで下さい	これからも頑張りますよう
② 打ち合わせに参加する	⑦ 正確性が高い
始まるまえに着席しましょう	ひとつ、ひとつ丁寧にいきましょう
③ 作業開始時間を守る	⑧ 意欲的に行う
9時25分には作業室にいて下さい	集中して作業を取り組みましょう
④ 準備・後片付け・掃除を行う	⑨ 作業種目
これからも今まで通りお願いします	作業種目が増えるよう頑張りますよう
⑤ 雑音や私語が少ない	
出来るだけ、雑音は少なくしましょう	

ワークショップ参加以前より行ってきたこと。(当事者)

仕事に対する励みやモチベーション向上の為  
基本給以外に目標達成手当を設定。

左表参考

チェックシート①から⑨までの項目を三段階で評価し、  
 目標達成手当を支給する。

できました	4
ふつう	3
がんばりましょう	2

作業場のルール	
点数	金額
1～10	10円
11～14	20円
15～19	30円
20	50円

行動力	
点数	金額
1～11	10円
12～13	50円
14～15	100円
16	200円

作業場のルール

①出来ました 4点 ②ふつう 3点 ③ふつう 3点

④出来ました 4点 ⑤がんばりましょう 2点 ①～⑤ 16点 30円

作業場での行動力

⑥出来ました 4点 ⑦ふつう 3点 ⑧ふつう 3点

⑨出来ました 4点 ⑥～⑨ 14点 100円

目標達成手当 140円 (140円×利用日数)

※チェックシートは一年に一度見直す。

	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
月額平均工賃	11,917	12,239	13,140	14,000

活動名	対象顧客	取引の流れ
建 材 (請負)	a 業者(建材を作っている会社) b 業者(建材を使用する会社)	a より材料の受け入れ(運送業者)→加工作業・検品→期日に間に合うよう b 業者へ発送(運送業者)
菓子箱 (請負)	業者	材料の受け入れ(業者搬入)→加工作業・検品→納品(業者引取)
リモコン (請負)	業者	中古リモコンの受け入れ(業者搬入)→クリーニング→品番記入→パソコンにアップロード→納品(業者引取)
製 袋 (請負)	業者	材料の搬入(施設より引取)→加工作業・検品→納品(施設より搬出)
煎 餅 (自主生産)	個人 など	材料の仕入れ(業者、市販品)→加工・検品→販売(委託販売、バザー、直販など)

## 昨年度の問題点

請負の売上が下がり、手焼き煎餅（自主生産）の売上もあまり伸びなかった。

## 今年度の課題

- ・自主生産の売上向上、自主生産の利益、工賃の向上。

## 今年度の目標

- ・伝統の味を守りながらおいしさアップ。
- ・材料費削減（購入物品の事前調査を行い、購入リストを作成し、まとめ買いで出来るだけ安く購入。又まとめ買いで無駄にならないよう消費期限等チェックして購入。）
- ・ロスの削減。（焼き手の育成、焼き方の工夫）
- ・工程の工夫で生産量がアップ出来るようにする。
- ・当事者の適正を踏まえ、仕事の割振りを行い効率アップ。
  - ・皆が「おいしい。」っていつてくれる煎餅をつくり、自らが売る。  
→皆に自信と誇りをもってもらいたい。

※自主生産(手焼き煎餅)売上向上。1,950,000 円売上目標（前年比 110%）

# 取引の流れ

ワーク・ライフまつさと

業者

生地  
材料  
包材等

手焼き  
味付け  
包装

委託販売・2割手数料（事務費）

販売先 松戸8店舗 柏1店舗  
千葉2店舗

買取販売・八掛け

販売先 松戸1店舗 流山1店舗  
都内1店舗

昨年度より 5店舗増加

バザー・イベント 年間40回位

個人販売 近隣 知り合い 法人内

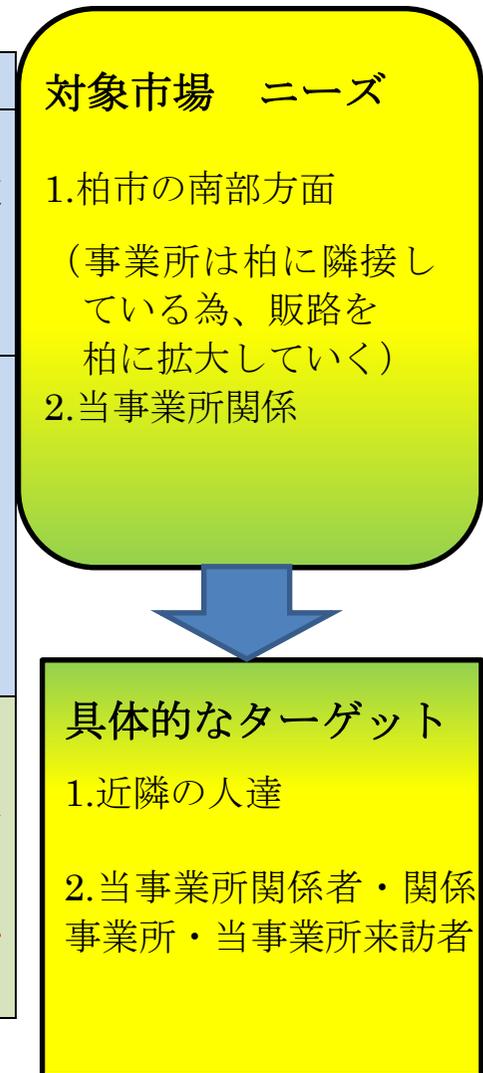
団体 自治体 企業

プラス面	マイナス面
<b>良い変化／追い風（機会）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社会貢献</li> <li>・ 工賃向上のプレッシャー</li> </ul>	<b>悪い変化／逆風（脅威）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 福祉業界のみならず、「煎餅」の種類、数が多いので、選ばれるのが大変（競争が激しい）</li> </ul>
<b>資源／長所（強み）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 賞（はーとふるメッセ・オブ・ザ・イヤー 奨励賞）を取って認知度が上がった。</li> <li>・ 無添加・手焼き・秘伝のタレ・国産にこだわっている割に、お手頃価格。</li> </ul>	<b>課題／短所（弱み）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 無添加の為、材料費が高い。</li> </ul>

**ビジネスチャンス**

1. 今まで、松戸市中心に販売してきたが、隣接した柏に認知度を高め、販路を広げる。

2. 来訪者・知り合い等で手焼き煎餅を購入したことのない方（認知度がまだまだ低い）に手焼き煎餅の長所を武器に営業・販売。



## 目 標

平成27年度 手焼き煎餅売上 1,950,000 円  
(月額平均工賃 14,000 円目標)

## 戦 略

1. 今まで、松戸市での販売を中心としてきたが、松戸市以外の地域（柏南部方面）に販路を拡大する。  
※ちらしやパンフ、試食用サンプルの配布等の営業活動で販売先の裾野を広げる。
2. 味の向上、新商品の発売。
3. 当事業所関係者、関係事業所、関係団体等に営業。

私達が心をこめて焼いた手焼き煎餅を

## 誰に・なにを？

### ※柏南部地区中心

- …近所・知り合い・町内会
- ・煎餅の認知度を高める。

### ※当事業所関係者・関係事業所・団体

- …親御さん、見学者、福祉関係、一般企業
- ・煎餅を購入したことのない方。

## いくらで？

直売…定価

委託販売…2割手数料

買取販売…8掛け

## どんな工夫と方法で？

※無添加、手焼き、新製品を宣伝文句とし、試食用サンプル・ちらし、パンフの配布。

※自治会、知り合い、福祉関係等のキーパーソンの方に営業。

※包装、ポップや陳列に工夫。

## アクション・スケジュール

対 策	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
		バザー閑散期			バザー繁忙期					
味の継承と美味しさ アップ計画	→ 6月までになんとか									
新商品開発・販売	→ バザー繁忙期前に発売									
ポップや陳列の工夫	→ ポップ、陳列に工夫。マーケティング的なことを行い、売れ筋商品を陳列する。									
営業活動	→ 営業先リスト作成・営業 来訪者・関係者はほぼ毎日・販売先では、新商品の宣伝。									
会 議（毎週）	→									
チラシ(パンフ)の配 布	→ 6月中に法人4施設に配布。 パンフ配布 柏南部地区ちらし配布大作戦（500枚程度）ちらし半切持参でミニ煎餅 → (通年)…各種バザーにて配布									

月額平均工賃(予定)  
(平成27年度)

14,000 円 (前年比 106.5%)

平成27年度	手焼き煎餅	年間目標	1,950,000 円
		売上見込	<u>2,169,956 円</u>
	請	年間目標	3,514,800 円
	負	売上見込	<u>3,318,780 円</u>

・煎餅売り上げ 昨年度 1,773,116 円→今年度 2,169,956 円で目標よりも大幅に上回る予定。

・請負売り上げ 昨年度 3,388,271 円→3,318,780 円で昨年度よりも売り上げが下がり、目標にも到達しない見込み。

(配達、納品で職員や利用者が手薄になったことや人材育成や煎餅焼きの注文が想定以上あり請負に関わる人員を減少せざるをえなかった。)

ワークショップで学び、感じたこと。

工賃向上と福祉をバランスよく進めていくことは難しいです。

(例えば、利用者の特性や得意な仕事に携わるように分担すれば、作業の能率は上がります。しかし、不得意な仕事に関わらせず、いつも同じ仕事をしていては、当事者の成長や達成感につなげていかない。) 又、机上通り計画が進む事も難しいです。

しかし、何の戦略もなく、普段と変わらないことをしては、売り上げ、工賃向上には繋がっていきません。

職員、利用者、皆が一丸となって、事業を展開し、皆で成果をあげていきたいと心から感じた一年でした。

次年度へ向けて

年間売上目標

煎餅 2,040,000 円

受注 3,000,000 円

施設外就労 648,000 円

**目標工賃(月額平均) 14,500 円**

- ・新商品の販売
- ・移動販売（移動販売車両購入予定）

※施設外活動

など、職員、利用者と振り返りを行い、工賃向上に繋げていきたい。

ご清聴ありがとうございました

TEL 047-385-1774

Fax 047-701-8951

Mail [w.l.matsusato@matsusato.or.jp](mailto:w.l.matsusato@matsusato.or.jp)



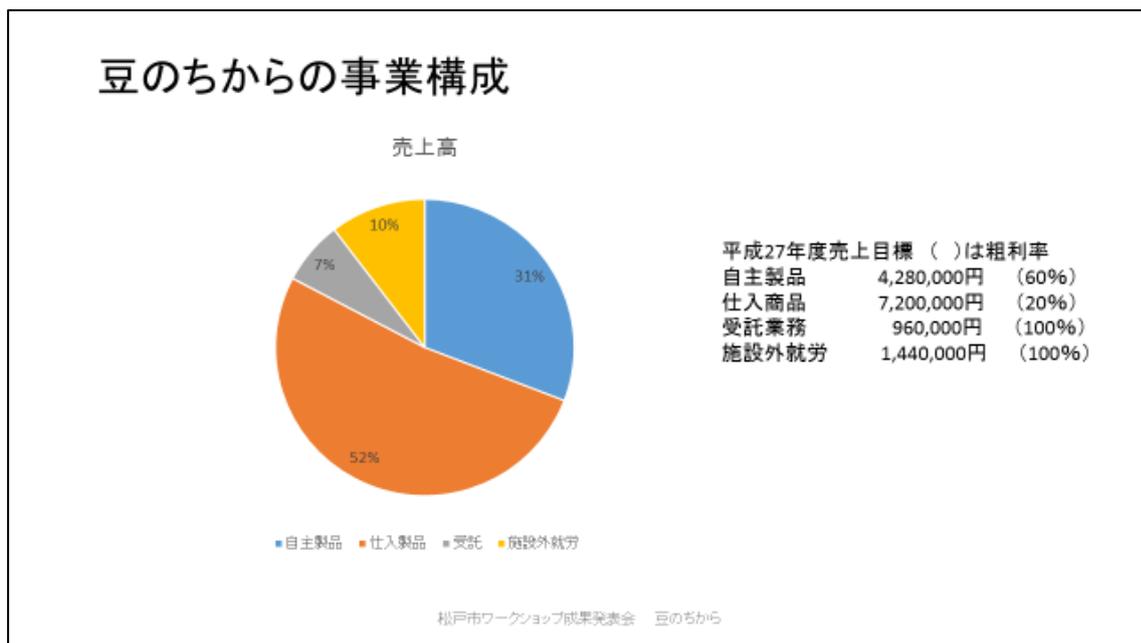
### 事例3 豆のちから（就労継続支援 B 型事業所）

#### 【施設概要】

法人名	特定非営利活動法人まつかぜの会
事業所名	とうふ工房豆のちから
事業種別	就労継続支援 B 型
利用者定員	20 人
職員数	8 人
事業所所在地	千葉県松戸市緑ヶ丘 2-349
URL	<a href="http://mamenochikara.com/">http://mamenochikara.com/</a>

#### 【事業概要】

平成 27 年 4 月より就労継続支援 B 型事業所として開所。就労事業として自主生産品（手作り豆腐・豆腐関連商品）、受注業務（軽作業）、施設外就労を行っている。自主製品の豆腐の店舗販売を伸ばすことで、利用者の工賃向上につなげていきたい。平均月額工賃は平成 27 年度 16,000 円を目標にしている。



#### 【直面する問題】

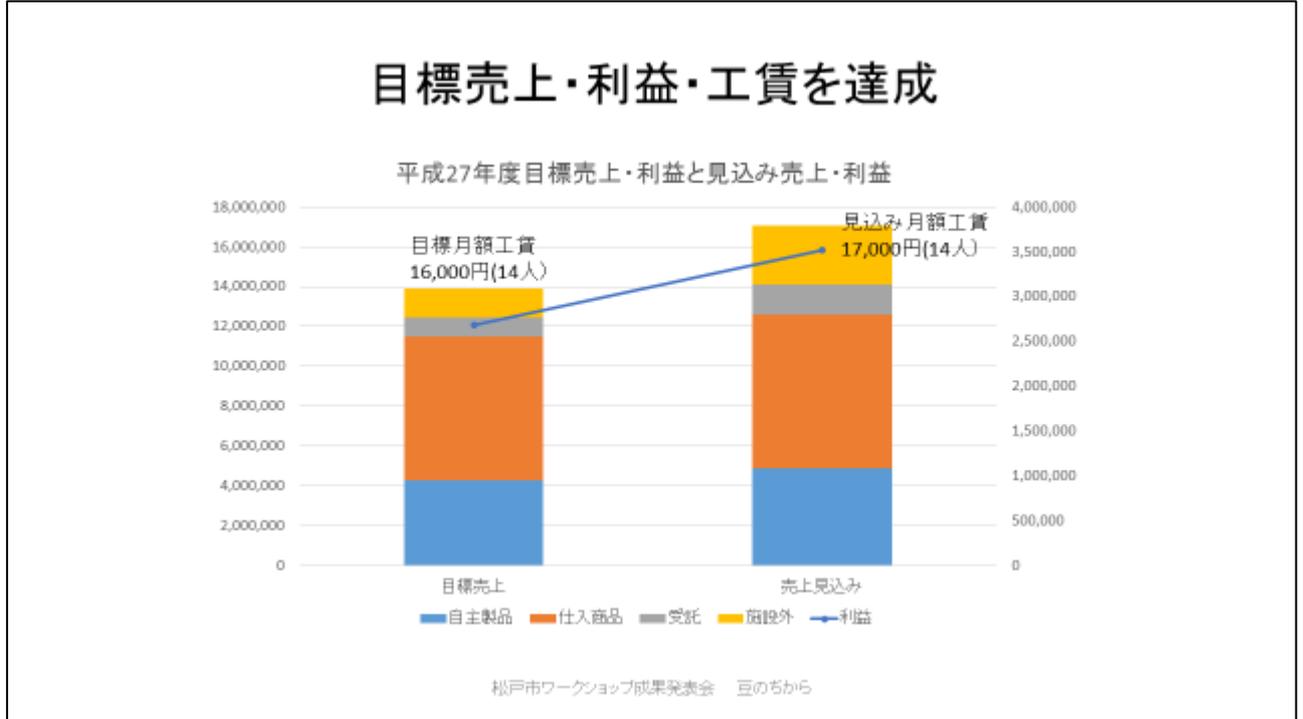
##### <自主製品>

手作り豆腐、豆腐関連製品の仕入れ品を、イベント販売・移動販売・委託販売・店舗販売している。しかしイベント販売ではイベントは休日になるため人員確保が難しく、移動販売では職員の人数に限りがあり、委託販売では利益率が低い。工賃向上につなげるため、店舗販売での売上をあげたいが、どうしたらいいのか

取り組む課題	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 店舗への集客を拡大する</li> <li>2. 利益率の高い自主生産の豆腐の売上増加</li> <li>3. 賞味期限切れ等による廃棄は出さない</li> </ol>
対策	<p>松戸市内住民で、健康を気づかう高齢者や自然食品に興味のある人を対象に</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新規客のために特典付きチラシをポスティング（スタンプサービス、値引き）、リピーター客のためにスタンプカード</li> <li>2. 国産大豆 100%の豆腐とすぐわかる、店のイメージチェンジ。 出来上がり時間、おすすめ商品を知らせるブラックボードの活用</li> <li>3. 商品売上記録表をつける。製造数、発注数の資料にすることで廃棄する数を減らす。</li> </ol>
成果	<p>店舗売上は目に見える増加はないが、スタンプカードやチラシ、ブラックボードなどの活動を続けていくことが集客につながると考えている。</p> <p>次年度は地域に知ってもらうことを目的に、子供向けの簡単な豆腐教室や大人向けの豆腐教室を予定している。</p>
ポイント	関係重視、口コミ
解説	<p>「豆腐を買うならここで買おう」と思ってくれる顧客を作っていく中で、人的コミュニケーションでの継続的接触に着目しています。小規模店では地域のお客様に頻回来ていただきたいので、スタンプカードを導入しました。今後お客様との関係を作っていくには、接触のタイミングを多く取り入れることが必要になると思われます。例) 新商品発売、季節の豆腐、食べ方提案、等。</p> <p>店そのものもお客様との接触ポイントになるので、売り場レイアウトやディスプレイの変更は有効です。</p> <p>また来年度の計画として子ども向け・大人向けの豆腐教室を予定されて、体験は強く関係性維持に影響するので、小規模店には良い販促手法といえます。</p> <p>また「記憶しやすく、伝えやすい」×「伝えたくなる」という口コミ発生を考慮しながら、チラシなどの宣伝物を作成するとさらに有効と考えられます。</p>

### 【取り組み期間における目標工賃達成見込み】

問題解決にあたっては、現状分析をし、課題を設定し、対策を立て、実践と振り返りを行った。実践期間は平成27年4月～平成28年3月で、その成果は下記の通り。  
平成27年度では目標月額平均工賃17,000円を達成する見込み。(平成28年3月1日発表資料による)



添付：豆のちから 工賃向上計画実施報告書（成果報告書）

参考書籍：岩崎邦彦（2004年）「スモールビジネス・マーケティング」中央経済社

# 工賃向上ワークショップ

## 成果報告

特定非営利活動法人まつかぜの会  
就労継続支援B型事業所  
とうふ工房豆のちから

発表者 藤本 実穂

### とうふ工房豆のちからの紹介

平成18年5月開所  
地域活動支援センター (9名)

平成27年4月より  
就労継続支援B型事業所 (20名)

職員数 8名

#### 《主な生産活動》

##### ＜自主生産品＞

手づくりとうふ・豆乳プリン・おからドーナツ

##### ＜受注＞

ネジの検品・製作所の設備金型のシール貼り・チラシ折

##### ＜施設外就労（共同受注）＞

東松戸病院での売店・洗濯業務

#### 参加動機

利用者人数を増やす中で、工賃を上げていくにはどうしたらいいのか？

活動名	対象顧客	取引の流れ
ネジの検品 (受注)	業者	材料の受け入れ(業者搬入) → 検品 → 納品(業者引き取り)
金型のシール貼り (受注)	業者	材料の受け入れ(施設引き取り) → 加工作業 → 納品(施設納品)
チラシ折 (受注)	業者	材料の受け入れ(業者搬入) → 加工作業 → 納品(業者引き取り)
施設外就労 (共同受注)	行政	東松戸病院での売店・洗濯業務
とうふ・プリン・ドーナツ (自主生産)	個人	材料の仕入れ(業者) → 製造 → 販売(店舗・移動販売・イベント)
揚げ物・お菓子 (仕入れ販売)	個人	商品の仕入れ(業者) → 販売(店舗・移動販売・イベント)

- ・ 受注 → 利益率は良いがこれ以上増やすには、人員確保をしなければならない  
仕事量が安定しない
- ・ 自主生産品・仕入れ商品の販売 → イベント販売・移動販売・委託販売・店舗販売 をしている。



問題点

- ・ イベント販売 → イベントが休日の為、人員確保が難しい。
- ・ 移動販売 → 職員の人数に限りがある。
- ・ 委託販売 → 利益率が低い。

店舗での自主生産品の売り上げを上げ **工賃向上** につなげていきたい！！

店舗の売り上げを上げるためには???

- ・ お店にたくさんのお客さんを呼ぶ！
- ・ 自主生産品のとうふをたくさん買ってもらう！
- ・ 商品の破棄(賞味期限切れ)を出さないようにする！

## プラス面

### 良い変化 / 追い風

- ・ 健康思考のTVなどが多く放送される。

## マイナス面

### 悪い変化 / 逆風

- ・ もっと価格の安いとうふがスーパーで売られている。
- ・ 同じ地域にとうふ屋がある。

## 資源 / 長所

- ・ お店が新しくなった(リニューアルオープン)
- ・ お店の場所がわかりやすい。説明しやすい。
  - ・ 人気商品がある(おからドーナツ)
    - ・ フェイスブックを始めた。
    - ・ 国産にこだわった商品。

## 課題 / 短所

- ・ 効率の良い販売。
- ・ 数(製造数・仕入れ数)を読む難しさ(天気・季節の影響)

### 対象市場 ニーズ

- ・ 健康思考の人
- ・ 健康に気を使う高齢者
- ・ 自然食品に興味のある人

### 具体的なターゲット

- ・ 松戸市内に住む主婦
- ・ イベントで興味をもってくれた人
- ・ 自然食品をうたっている場所や講演会などに来ている人

## ビジネスチャンス

### 地域に名前を売っていく!!!

- ・ イベントなどで興味を持ってくれたお客さんに、チラシやパンフレットを配りお店を知ってもらう。
- ・ 松戸市に住む自然志向の主婦にお店に来て買ってもらう。
- ・ 国産大豆100%にこだわった、作りたてのとうふを提供する。

## 目標

平成27年度 月額平均工賃 16.000円

## 戦略

1、店に来るお客さんを増やす。

- ・ スタンプカードを作る → リピーターを増やす！
- ・ チラシのポスティング → チラシを持って来店すると特典がある！
  - ・ スタンプ5コサービス
  - ・ 自主生産品の値引き など
- ・ お店のイメージチェンジ → 外から見ても、国産大豆100%商品だとわかるようにする！

2、自主製品のとうふをたくさん買ってもらう。

- ・ とうふ・ドーナツの出来上がり時間や、おすすめ商品などを知らせるブラックボードを店頭に置く！

## マーケティングプラン

誰に？

- ・ 松戸市に住む主婦や高齢者

どんなニーズに対して？

- ・ 健康思考の人
- ・ 健康に気を使っている人
- ・ 自然食品に興味のある人

何を？

- ・ 国産大豆100%のつくりたて手作りとうふ

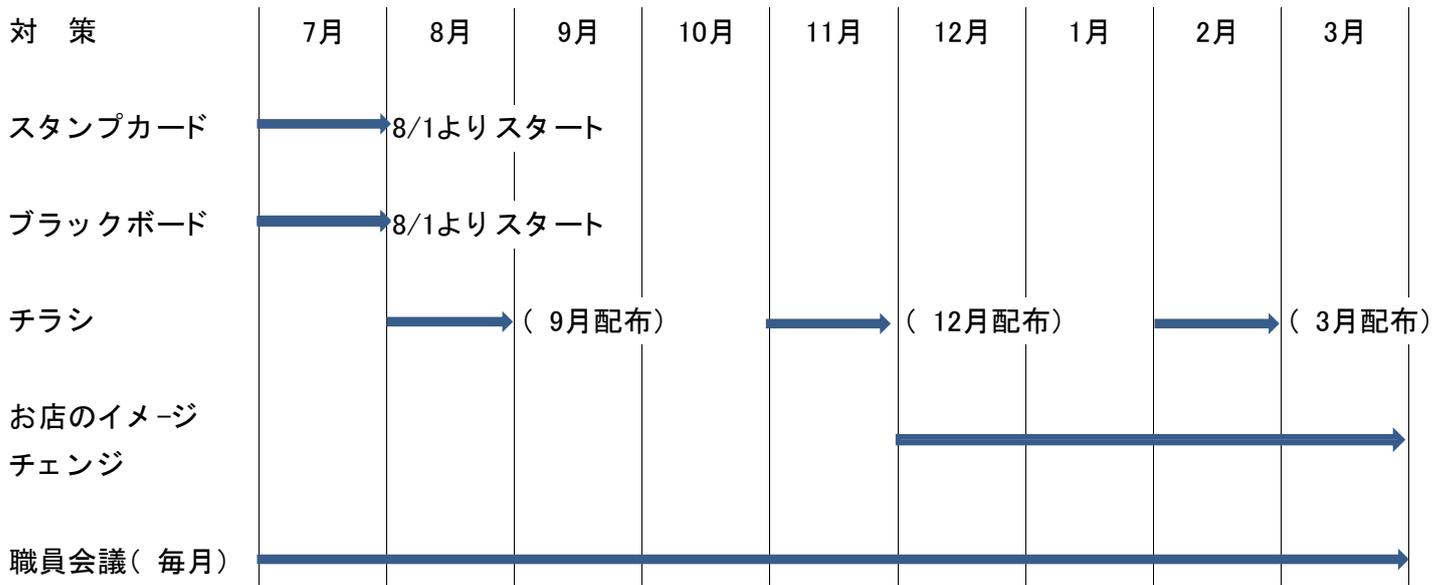
どんな工夫で？

- ・ チラシの配布
  - ・ チラシを持って来店すると スタンプカードのスタンプ5コサービス
  - ・ " 自主生産品の値引き

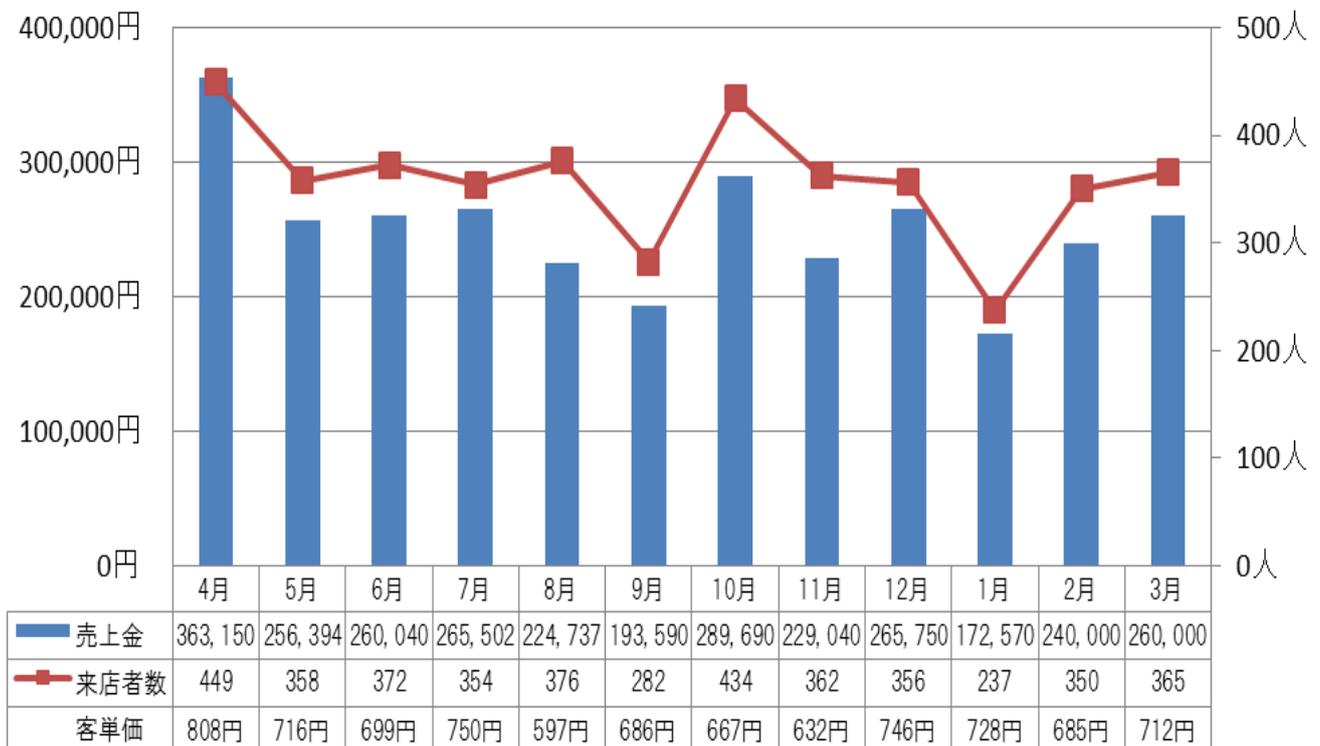
どのような広告宣伝活動？

- ・ 店頭ブラックボードを置き、おすすめ商品の案内・説明
- ・ 店の外から見ても『国産大豆100%』であることをわかるようにした
- ・ 商品の出来上がる時間や値段を、外の掲示板に貼り出す

## アクション・スケジュール



## 店舗売上推移表



- ・ 4月は、お店のリニューアルオープンの為、売上・来客数ともに高くなっている。
- ・ 1月は、長期休暇の影響の為、数字が落ち込んでいる。

平成27年度  
月額平均工賃( 予定) 17. 000円

【 目標工賃の設定】 人/月

	人数	目標月額工賃	目標月額工賃 ( =営業利益)
利用者	14人	16. 000円	224. 000円

【 目標工賃達成に必要な月売り上げ】

【 事業別目標売上高】

	粗利益率	固定費	目標営業利益	目標売上高
事業1 自主製品販売	60%	150. 000	64. 000	356. 667
事業2 仕入販売	20%	50. 000	70. 000	600. 000
事業3 受託作業	100%		40. 000	40. 000
事業4 施設外就労	100%	70. 000	50. 000	120. 000

【 目標工賃達成に必要な年売上】

	目標月売上	目標年売上	27年度売上見込み
事業1 自主製品販売	356. 667	4. 280. 000	4. 900. 000
事業2 仕入販売	600. 000	7. 200. 000	7. 700. 000
事業3 受託作業	80. 000	960. 000	1. 500. 000
事業4 施設外就労	120. 000	1. 440. 000	2. 950. 000
			17. 000. 000

- ・ 事業3 受託作業が大きく上回った理由は、単価交渉し1. 5倍の単価をもらえるようになった為
- ・ 事業4 施設外就労が大きく上回った理由は、5ヵ月限定で施設外の仕事が入った為

自主生産品の売上が、予定より620,000円くらい上回った。  
理由としては、イベントや移動販売の売上げが上がったため。  
店舗の売上げとしては、目に見える増加はないが、  
スタンプカードやチラシの配布、ブラックボードなどの活動を続けることが  
売上向上につながっていくと考えています。

もう一つは、商品の廃棄を少なくすること！  
商品売上記録表を毎日とることで数を読み、それをデータ化し、  
発注・製造の数にしていく事で破棄する商品を少なくしていこうと考えています。

## ワークショップで学んだこと

時間に追われる毎日の中で、工賃向上をするにはどうしたらいいのか？と考えることはあっても、  
行動に移すことがなかなかできませんでした。

ワークショップに参加することで、  
何をすれば工賃向上につながるのかを、  
職員全員で考え、案を出し、話し合い、行動に移すことができました。  
そして数字をとらえてデータ化することによって、先を見通した計画を立てることも学びました。

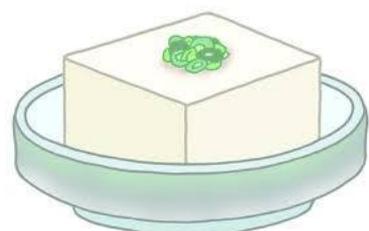
## 来季に向けて

来年度に向けて、とうふ教室を考えています。  
目的としては、

- ・ 地域に入り込んでいくこと！
- ・ どんな活動をしているのかを知ってもらうこと！
- ・ お店の場所を知ってもらうこと！

子供を対象にした簡単なとうふ教室や、  
白大豆と青大豆のとうふを作り味の違いを体験してもらう教室などを考えています。

ご清聴ありがとうございました。



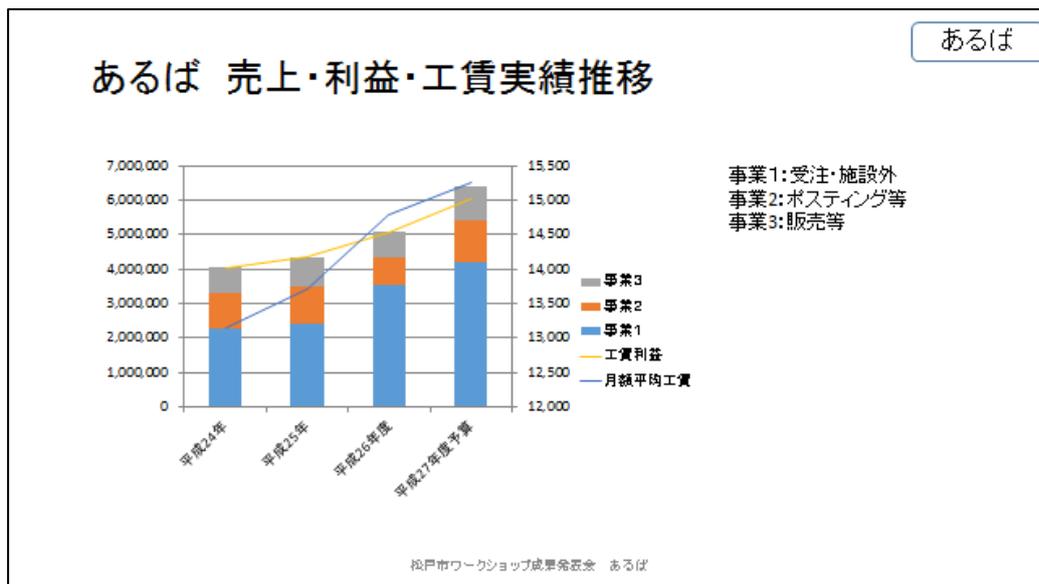
## 事例4 あるば（就労継続支援 B 型事業所）

### 【施設概要】

法人名	特定非営利活動法人ありのま
事業所名	あるば
事業種別	就労継続支援 B 型
利用者定員	32 人
平均利用者数（日）	21 人（平成 28 年現在）
職員数	8 人
事業所所在地	松戸市松戸 1879-24 ほくとビル

### 【事業概要】

就労事業として受注（軽作業）、ポスティング、フリーマーケット・バザー出店を行っている。受注をできるだけ高単価の受託事業に切り換えることで、利用者の工賃向上につなげていきたい。平均月額工賃平成 26 年度は 14,797 円、平成 27 年度は 15,253 円を予算としている。



### 【直面する問題】

#### <受注>

できるだけ高単価の受託作業に切り替えたい。そのためには企業との直接の取引を行いたいが、どのようにして開拓していったらよいのか。

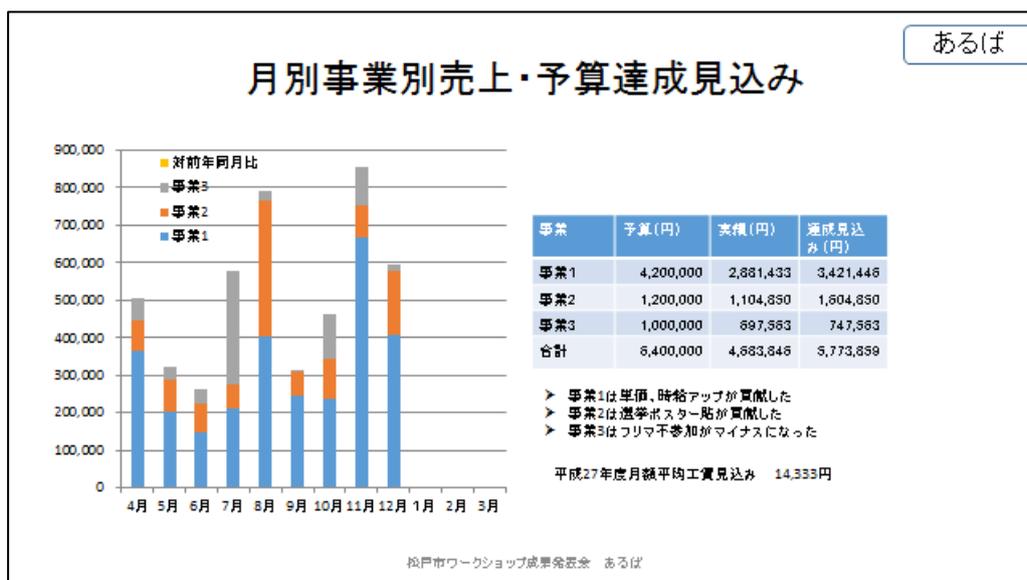
取り組む課題	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 既存取引先に対して単価交渉ができないか</li> <li>2. 新規取引先に対して高単価からスタートできないか</li> </ol>
対策	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 既存取引先に対して、他の契約社員・パートと同等の生産性だという実績を元に単価交渉をする</li> <li>2. 新規取引先では時給を最低賃金またはそれに近い金</li> </ol>

	額からのスタートとする。
成果	4社と工場出向の計画をし、出来高単価の交渉や、時給を最低賃金またはそれに近い額で契約することができた。
ポイント	営業前準備、仕様書、チェックシート
解説	<p>営業活動を行うにあたっては、どの分野の作業が得意なのか、関われる利用者が何人くらいいて、どのくらいの量をどのくらいの期間でこなすことができるのかといった情報整理が必要です。市場価格と、その事業所が設定している工賃から、作業の見積もり価格を算出しておくことが良いでしょう。またいろいろな作業を行った実績があるのであれば、実績リストを提供することも有効です。</p> <p>受注作業は、その品質を手にとって確認することが難しいため、作業の内容を明確にする仕様書や品質を標準化するためのチェックシート等を作成することが有効です。</p>

#### 【取り組み期間における目標工賃達成見込み】

問題解決にあたっては、現状分析をし、課題を設定し、対策を立て、実践と振り返りを行った。実践期間は平成27年4月～平成28年3月で、その成果は下記の通り。

平成27年度では目標月額平均工賃14,338円となる見込み。(平成28年3月1日発表資料による)



添付：あるば 工賃向上計画実施報告書（成果報告書）

## 1. 施設概要

就労継続支援 B 型事業所

利用者数 21 名 知的・身体・精神 定員 32 名

職員数 8 名

生産活動 事業 1：受注先 7 社より袋入れ、シール貼り、タオルたたみなど  
工場出向での梱包作業、

事業 2：地域新聞・ちらし等ポスティング、粉せっけん製造・廃食油回  
収、除草作業他

事業 3：フリマ・祭りでのタコ焼き・手芸品・野菜・果物販売  
ふれあいショップでの雑貨販売

### ①ワークショップ参加動機

平成 24 年 4 月 B 型へ移行し、利用者が様々な作業を通じてこれまで以上に社会に必要とされ、生きがいを見つけられるように職員が一丸となり取り組んでいます。一般就労の希望のある人、あるいは可能な人には就職活動を積極的に勧めるようにしています。あわせて、工賃向上に向けて生産活動を充実させ、改善していきたいと考え。それには企業との連携を図り、契約内容の精査、新規の優良企業の開拓を可能にするにはなどの戦略を学びたいと思いました。

### ②実践計画の作成

6 月：職員間での問題点と実践案の絞り込み（風間さんを囲んで）

7 月：既企業 5 社への担当を決め、工賃交渉及び工程内容の見直しをする。

8 月～10 月：週 1 の職員会議で随時報告をし対応する。

11 月：祭り・フリマ・ふれあいショップの工夫と問題点を探る。

12 月～2 月：振り返りと見直しを考える。

### ③実践と成果

受注作業：4 社と工場出向の契約をし、出来高工賃のアップの交渉したり、時給を最低賃金またはそれに近い額へとした。

これまでの信頼関係のなかで、実績やさらなる作業の正確さ、速さは契約社員・パートとも差がないようなものにすることを確約する施設内作業においても同様にし、搬入・搬出を受けるばかりでなくガソリン代を含めての工賃とした。

ポスティング：既存 1 社は除き、単価のアップを交渉する。営業をして、依頼者を増やした。選挙ポスター貼りは、厳しい作業でしたが高額収益となりました。

祭り・フリマ・ふれあいショップ：ネット情報や市報・ちらし等での出店参加数の拡大は条件・価格等でできませんでした。

施設一階のふれあいショップの工夫・見直しは、建物の構造や地理的問題が厳しく、またそれらの解決には経済的困窮があります。

また、季節に偏り、天候に左右されるイベントでの売上にたよる事業では少々難しいのではないかと考えます。

作成

有限会社キューベル

東京都中央区日本橋 3-2-14 日本橋 KN ビル 4F

電話 : 03-5201-3631

本報告書に関する著作権は有限会社キューベルに帰属します。