

＝Vol.37 普通にやれば制度ビジネスは大幅黒字＝

今回は、読者の方からの要請を受けて Vol.33 で報告した(株)YOU サポートの発足後 2 か月の状況についてです。社会福祉法人から会社になる際に、事業経営をまったく理解できない公務員 OB の方に「2か月後どうなっているかわからない」と、揶揄されましたが・・・

当たり前のことを 当たり前に前にとすると 過保護な制度ビジネスでは、大幅な黒字になるようです。個人的には、なぜ、障害者に月に数千円しか支払えない事業者が数多くあるか不思議です。余程 特別なことをしているのでしょうか？

<この2か月の関わり>

会社設立後、基礎的な業務管理の仕組みを構築する一方で、概ね月2～3回のペースで、役員3名と夕方から深夜・未明までの間で、現状の確認、方針の議論・決定などの OJT を展開しています。目的は、社会福祉法人の「甘い社会」で培われた認識を自ら捨て、社会一般の経営管理の常識を理解することです。

私自身も、他人に意見等をするわけですから、その会社で導入したソフト等を自ら使用してみて、それをどう生かすかを確認・試行錯誤しつつ進めています。その意味では、私自身も この2か月で できることが増えたと思います。

さて、この2か月の OJT で、記憶に残る面白い事例では、次のようなものがありました。

- ① 販売債権管理ソフトを導入したにも関わらず、それを使わずに、社会福祉法人時代のエクセル等で無駄に時間をかけて請求書を作ることをやめられなかったこと
⇒ 現在では、各自が毎日入力・管理をすることができるようになり、集計・チェック等の作業が迅速に行えるように。最初は面倒でも、それをしないと、まともな業務ができないことを認識。

- ② 消費税の請求を忘れた請求書を何枚も発行したこと
⇒ 会社でも社会福祉法人でも、外部取引は消費税を考えるものですが、なぜか、最初の発行で問題続発。すでに発行済みであったので、一罰百戒の意味で役員負担としたところ、翌月には消費税請求漏れはゼロに

- ③ 毎日の業務予定表を作ったが、空いているのを見られるのが嫌で、少人数で済む仕事場に倍の人数を投入して、仕事をしているように取り繕っていたことが発覚したこと
⇒ サラリーマンが仕事をするふりをするのはよくありますが、会社経営の責任者が仕事をしているふりをしているのは滑稽なこと。今では、できるだけ新規の仕事を入れられるよう、半日・一日の空き時間を作るため日々の業務配分の効率化の努力を始めた。
(1日の工夫ができれば 3万の売上増加になる可能性が出るという意味で 大きな進歩。)

こうした笑うような内部管理のレベルから始まりましたが、それでは毎月の経営結果はどうなったでしょうか？

<YOU サポートの収入・費用の流れ>

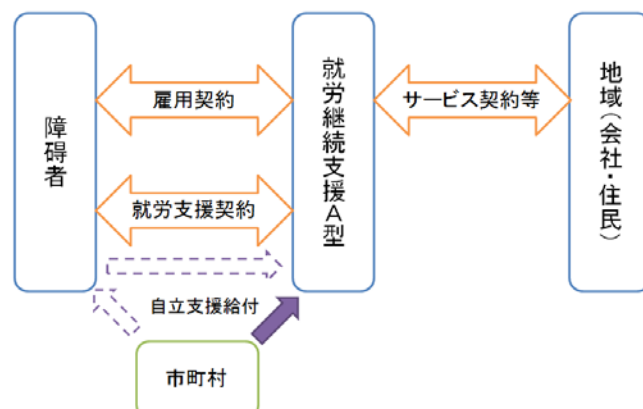
この会社は就労継続支援A型ですから、会社としての収入は2種類あります。

一つは、地域の会社や住民に提供するサービス(剪定・清掃・ホームヘルプなど)から得られる対価、もう一つは、雇用する障害者に対し就労に係る支援を行うことにより市町村から税金で支払われる自立支援給付(本来は障害者個人に支払われて事業者にもわたるものですが、障害者を経由せず直接事業者を支払われるもの)です。

前者は、事業者の努力で増えていくものですが、全国のほとんどの事業者(特に社会福祉法人系)は、その収入規模が極めて少ないのが現状です。

後者の自立支援給付は、障害者1名・1日当たりで約7千円の額で、月20日の就労で、約14万円程度となります。今回の会社の経営結果を見ると、この額の水準は、個人的には、相当、高い水準と感じます。

会社をめぐる資金の動き

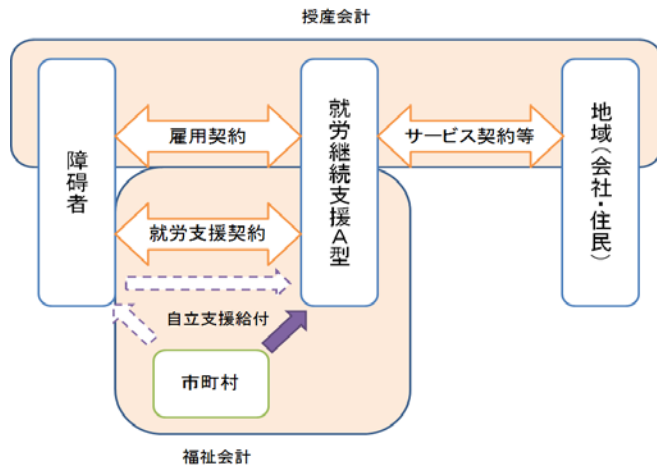


<社会福祉法人と同様の月次決算では？>

社会福祉法人では、市町村から支払われる自立支援給付(税金)を主たる収入と考え、

- ① 税金収入(一部障害者の自己負担あり)と職員の人件費等で構成される福祉会計
- ② 売上収入と障害者の人件費等(職員を一部含む)や材料費等で構成される授産会計

に区分して考えます。税金の目的外使用等を管理するという旧来の発想のもので、事業の健全性には関心はない仕組みです。



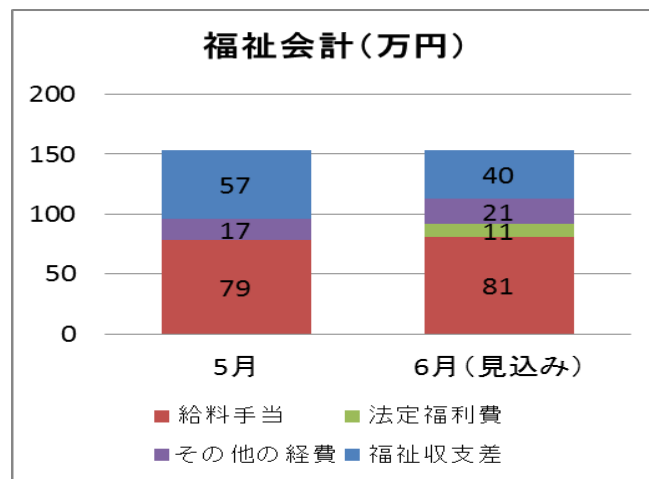
さて、この福祉会計・授産会計の考え方にそって5月・6月の決算を行うと次のようになります(なお、新規の開業費的なもの、研究受託等の経常的な収入とはならないものを除いており、また、6月の収入等は現時点での見込みであり、一定の変動はあり得る数字です)。

まず、主たる収入となる税金の自立支援給付(障害者雇用に関わり支払われる)は、概ね月 150 万円です。

一方、常勤換算で 3 名弱の人員配置をしているとの前提で給与費等を割り振る(右図)と、法定福利費のなかった 5 月で 57 万円、法定福利費を負担し始めた 6 月で 40 万円と、150 万の税金に対して、3 割前後の利益率となります。

この状態であれば、処遇改善として職員に配分することが十分な状況です(実際に職員の基本給部分を7月から引き上げる予定)。

この部門は、社会福祉法人時代には赤字でしたが、単に、人員過剰だっただけのことです。難しい話ではありません。

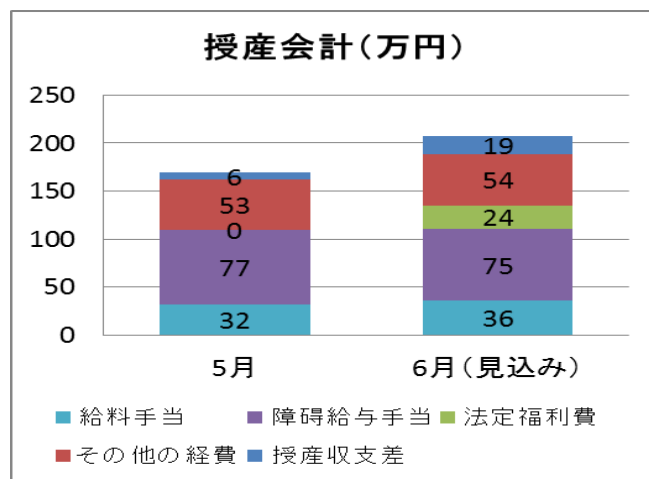


一方、生産活動等を行うとされる授産会計でも概ね黒字となりました。

雇用している障害者は、生活介護相当の重度の 2 名を除いて、全て最低賃金をクリアしていますので、常勤契約者1名(月 132 時間程度)で、月平均して 10 万弱の給与額になります。また、福祉会計でカウントされる職員以上の人員を事業のために投入しており、それだけ障害者の給与総額の半数程度はあります。

障害者も社会の一員として社会保険料も負担していますので、福祉会計と同じく、6 月から法定福利費が発生していますが、それでも授産収支差は、売上拡大で増加しています。

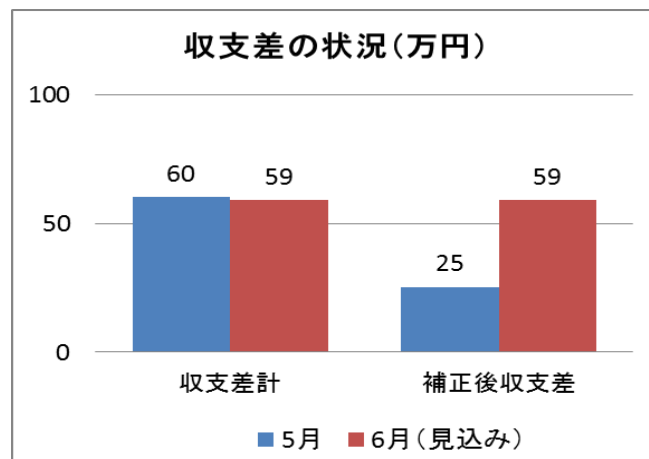
この部門も社会福祉法人時代も赤字でしたが、その主要因は、売上不足と安易な外部委託(自分が働く工夫をせず、安易に仕事を外部に出して経費を増やす)でした。今では、自分で考える経営として、無意味な外部委託はなくなりました。



福祉会計と授産会計を合計すると概ね 60 万程度となりますが、仮に 5 月にも法定福利費の負担があったとすると、補正後数字のように 4 割程度の水準しかなかったことがわかります。

売り上げ拡大で、収支差=利益が増えたということです。

現在の経営水準は、福祉事業としてみれば、十分に黒字化に成功し持続可能性を持っています。

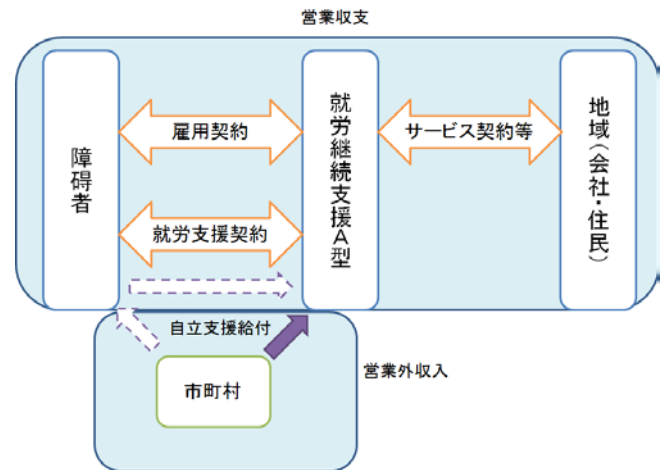


<本来的な企業会計による月次決算では？>

しかし、実際に当会社に採用している企業会計から見ると、今の事業はまったく違うものに見えます。

普通の会社では、職員・障害者に係る人件費等や材料費等もサービス契約で賄われることが当然です。この考え方に基けば、売上収入が主たるもので、自立支援給付は従たる収入になります。

当社が目指すのは、最終的に「営業収支」で黒字を目指すということです。いわば、自立支援給付分は、そのまま「黒字」になるということです。この黒字から、社会に還元する法人税等を支払うというイメージです。



収益面で見ると、営業外収益の自立支援給付は、概ね横ばいですが、自前の売上損益は5月169万から、6月の207万円と2割以上の増加となりました。

会社設立時の営業成果や、部門別の個人経営責任の仕組みの効果も出ているものと思われます。

一方、費用面は、法定福利費の発生等で、5月から6月にかけて1.5割弱の増加となり、300万の水準となりました。その結果、営業収支では、▲90万円前後の水準にとどまりました(補助金込みの経常損益では60万程度の黒字となり、総収入360万に対して15%以上の高い利益率になっていますが・・・)。

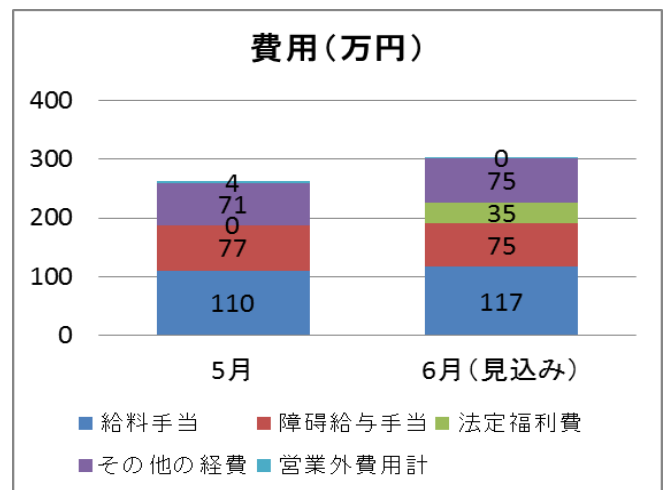
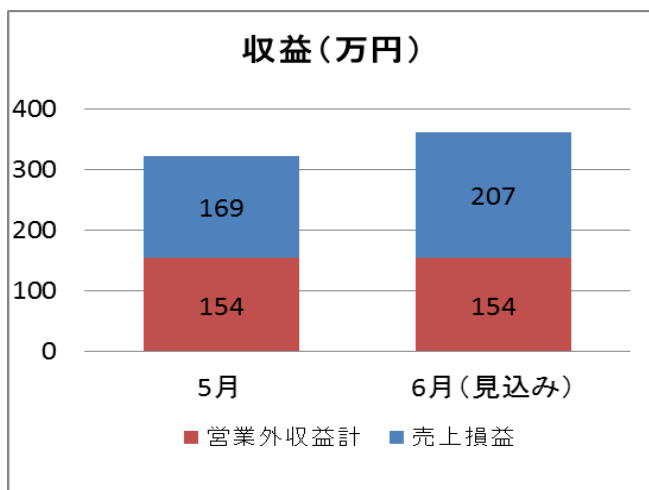
この結果については、経営層一同、一層の経営改善が必要と考えています。実際に、補助金を除いた部門別(個人別)の売上損益目標は、合計270万程度であり、あと+60万程度の改善が目標です。さらに、費用面でも、7月以降は、30万程度の車両費の減(保険・車検等の費用計上が終わる)が期待されますので、営業損益での黒字化＝営業外の補助金相当額の黒字となることも、売上目標を達成できれば可能なものです。

決して、営業収支(自立支援給付を除く)での黒字化は、障害者就労支援事業で不可能なことではありません。

どのように地域の困りごとを見つけ仕事に変え、また、その実現するための費用を効率的にするかという、普通の会社で行っていることを実現するだけのことです。

ここに「補助金」を介在させると、すぐに「甘えた意識」を持ち始め、「あれがないから仕事ができない」「社会的な理解がないから仕事が増えない」などと言いつけを始めます。だからこそ、営業収支で黒字化が目標なのです。

税金で支給される自立支援給付は、本会社から見れば、事業立ち上げの際の資金・季節変動に対する準備金等としての意味であり、その時期を過ぎれば、障害者や社会に還元するものとなります。(ぜひ、そうしたいと願っています)



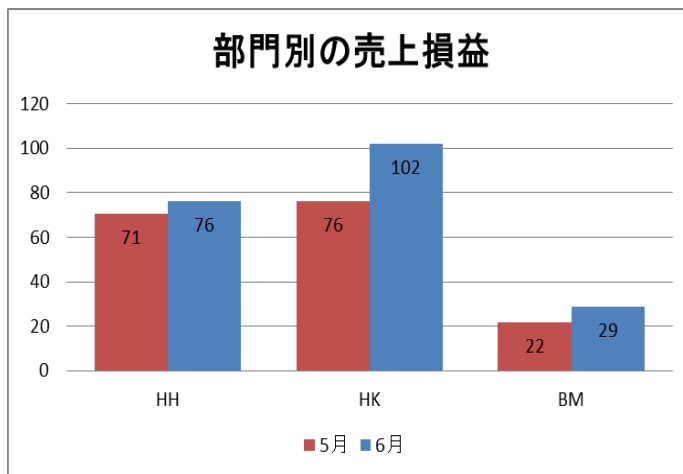
<部門別の状況は？>

さて、部門別に売上目標達成度をみると、HH(ホームヘルプ)部門が9割弱、HK(ハウスキープ)部門が8割弱、BM(ビルメンテナンス)部門が5割強と、それぞれ達成度に違いがあります。

BM部門が最も達成度は低いのですが、発足前の売上水準が月6千円だったことを思えば、格段の改善です。経常損益+60万円の半分は、BM部門の収益改善によるものと言えます。8月には、現時点の受注額で35万を超える水準になる予定であり、毎月3~5万円の新規受注があります。1年後には、目標達成できるものと期待しているところです。

また、HK部門では、月22日の稼働ですが、6月で言えば、月に5日ほどは仕事がない状態(2割以上の空き)であり、これらが新規の仕事で埋まっていけば(現在でも数件の新規受注は毎月ある)、目標達成は現実のものになります。「生産性の低い体制で仕事をしているふり」をするのではなく、きちっとチームの人数・能力に応じて過不足のない仕事を毎日確保することを実現することで、事業の安定化・障害者の賃金の向上などを達成できます。

1年後の年度決算がどうなるか 楽しみなところです。



<最後に>

以上のような YOU サポートの経営改善は、社会福祉法人から移籍してきた職員・障害者で達成されているものであり、変わったとしたら、事業内部のマネジメント方法の変化を通じた 意識改革や行動変容です。例えば、

- ① 職員・障害者の組み合わせにつき、1職員+〇名の障害者と仕事の最低単位を固定することで費用額を決めてしまい、その費用を上回る目標売上げをチーム別に設定し、さらに目標達成度と職員給与を連動することで、売上げ拡大のモチベーション強化に成功した(他人に頼らず自分で頑張る意識)
 - ② なんでも補助金で整備したがる重装備の社会福祉法人とは異なり、あえて施設・設備を軽装備にして、街中での活動=低コストの活動を中心としたことで固定費用が極めて小さくなった(2・3失敗はありますが)
 - ③ 障害者も、勤務の効率化による拘束時間の短縮で、生活面における時間的余裕ができ、資格取得のための勉強を始めるなどの前向きの行動が生まれたこと(社会福祉法人には戻りたくないという発言も)
 - ④ 地域内での活動を中心としたことで、その活動が近所の目に触れる(暑い中でも一生懸命仕事をしている姿が見える)ことが増え、口コミ等で、地域の家庭等に対して、仕事が徐々に広がっていくこと
- といった好循環に入りつつあることに起因します。30歳代の若い役員も、今では、「当初は社会福祉法人に戻りたいと思ったが、今は、業務管理・自己管理を厳しくすることで、結果が自分にかえてくるので、やりがいが出てきた。」との由。彼との会話は、「10年間、無駄に時間をつぶしてきたね・・・」が、枕詞になっています。

また、会社のメンバーも、少しずつ所在地域の一員に認められつつあるようにも感じます。やはり暑い中で汗して働く姿が、見る人の信頼を得るのでしょう。昔ながらの「脱施設」といった「薄っぺらい」、形式的な地域障碍福祉とは違うようです。来年には、今の地域だけでなく、周辺の地域(拠点となる顧客はいる)の困りごとを助けてくれる存在として、地元集落に欠かせないものになることを期待するものです。

もちろん良いことばかりではありません。

出だしに成功した今、9月ごろまでは順調に事業成長が進むでしょうが、秋から冬にかけて、どのような仕事を地域で見出せるかが最も大事なポイントです。北陸の冬は長く、屋外・地域での仕事は限られます。

次の正月を超えて 年度決算を打った段階で どうなっているかです。これで事業が成立していれば、あとは、順調な未来があると思っています。

さて、冬場 地元は何に困っているか、そして何がビジネスになるか 私も 考え始めました。

政局ばかりで真面目な議論が進まない政治・マスコミを見ていると 補助金漬けの障碍行政が長続きするわけもないと思いつつ・・・