

## ＝障害者就労支援事業者の自立に向けて＝

大型社会福祉法人から切り離し、自立した会社を目指して運営を始めた(株)YOU さぼ一と。初年度の経営結果は、Vol.56 (<http://humancare-sys.jp/newsletter/20130601001340>)において報告したところですが、今回は、その 2 年目の結果報告です。

プロ野球では「2 年目のジンクス」というのがありますが、さて、どのような結果となったでしょうか。

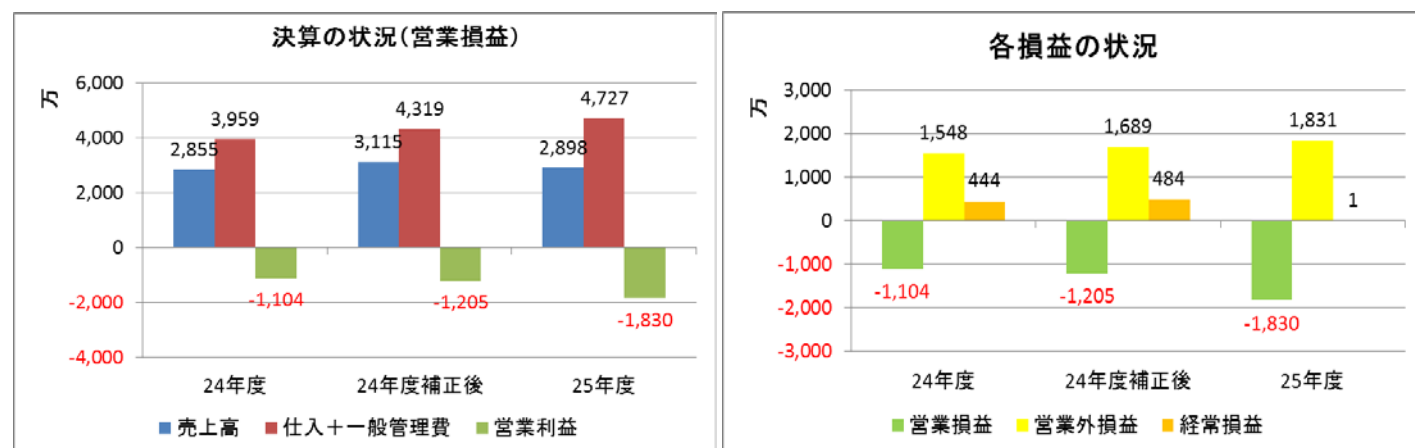
### <2013 年度経常損益は、収支均衡の水準に低下>

会社発足の 2012 年度決算では、3 千万近い売上で、4 百万円を超える経常黒字（経常収支率 15%）を達成しましたが、2013 年度では、売上は横ばいで、経常収支では収支均衡の水準に低下しました（下左図・下右図）。

さらに、2012 年度は、会社発足は 4 月でしたが、障害者就労支援事業は 5 月開始でしたので、実質の営業期間は 11 か月。これを 12 か月に機械的に換算（図の中では 24 年度補正後の数値）して、2013 年度と売上・費用を比較すると、次のようになります。

売上: 2 百万円以上の低下 (24 年度補正後 3,115 千円 25 年度 2,898 千円)

費用: 4 百万円以上の増加 (24 年度補正後 4,319 千円 25 年度 4,727 千円)



こうした結果となった主な理由は、細部の検証を置くと、次の 2 点にあると考えられます。

**売上:** C ネットグループの中心法人の経営不振を理由に、会社への委託費等 (3 百万円程度) がなくなったこと  
**費用:** C ネットの余剰人員状況を踏まえ、1 名の職員を研修出向 (資格取得含む) の形式で受入れたこと

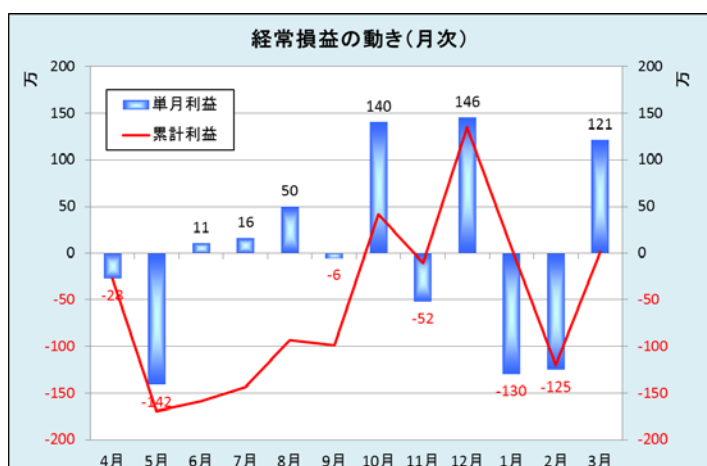
理由はともかく、収支均衡で終わったことは間違いありませんので、前年度行われた株主配当 (前年度は配当利回り額面 4%)、社員業務改善手当 (前年度は基本給の 4% 相当)、役員賞与 (前年度は役員報酬の 4% 相当) は、残念ながら、今期は原資がないことから実施は見送られ、2014 年度での改善に傾注することが、一昨日の株主総会で決まりました。

また、内部管理としては、毎月の経常利益の動き (右図) に見られるように、5 月のマイナスが大きかったため、年間を通じて、給与等の支払時期前後での資金繰りに苦しむことになりました。

この会社では、各部門の売上は売掛金として、障害者雇用に伴う税金による給付は未収入金に計上されますが、いずれもサービスを行った月に回収できるわけではなく、翌月又は翌々月に入金となります。しかし、給与は毎月支払われますので、入金と出金のタイムラグが生じ、その差を埋めるために、資金繰りを考えるわけですが、初年度は、結構余裕があったものの、2013 年度は、5 月のマイナスに起因して真剣に考えることが多くなりました。

こうした、毎月の収支の波動は、経営基盤を揺るがすもので、極力、「季節変動しない仕事づくり」を目指してきました。2013 年度のグラフを見ると大きな課題のようですが、毎月の収支安定化に資する仕事の受注も動き出し (後述) しており、今後の動きがどうなるか注目されるところです。

以下、主要な 3 部門別の状況をみてみます。



## 1 ハウスキープ部門

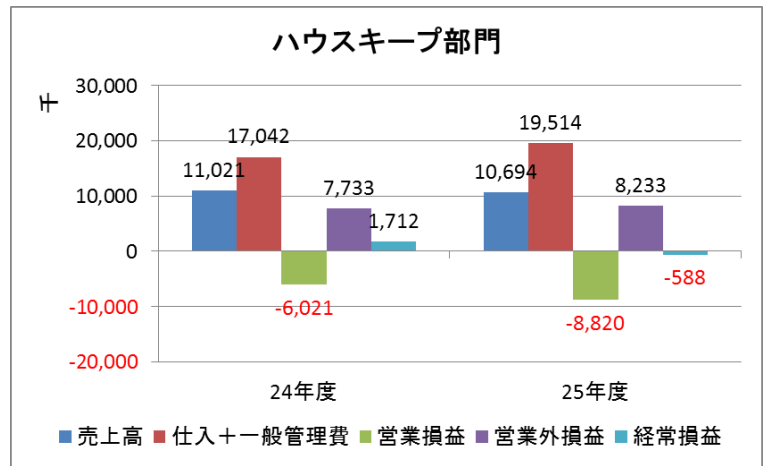
ハウスキープ部門(右図)は、Cネットふくいからの3百万円程度の委託業務等の廃止の影響を最も受けた部門です。

月数の補正を行うまでもなく、売上額が低下していますが、Cネットふくいその他、障害事業者の優先発注等の制度の整備により、他の障害事業者との競争が厳しくなり、公共施設の仕事の一部が他法人に流れたことも影響しています。

しかし、3百万円近い売上減少を、実質100万円の水準で止められたのは、一定の新規受注の確保があったためでもあり、改めて、公共依存ではなく、民間の新規受注・継続受注の大事さを確認した年になりました。

また、費用の増加は、車両購入の減価償却費の増加の他、障害者の賃金増等も影響していますが、この設備・人的能力を活かすべく、2014年度では、「介護老人福祉施設の日々の館内清掃、入浴介助委託業務」の新規受注に成功(一方で、公共施設の仕事が他法人に...)しました。

これが継続すれば、年間400万円を超える収入増(毎月も安定)となり、経常収支では、2012年度数値をも上回る見込みですが、実際に、どのような結果になるか、楽しみなところ です。

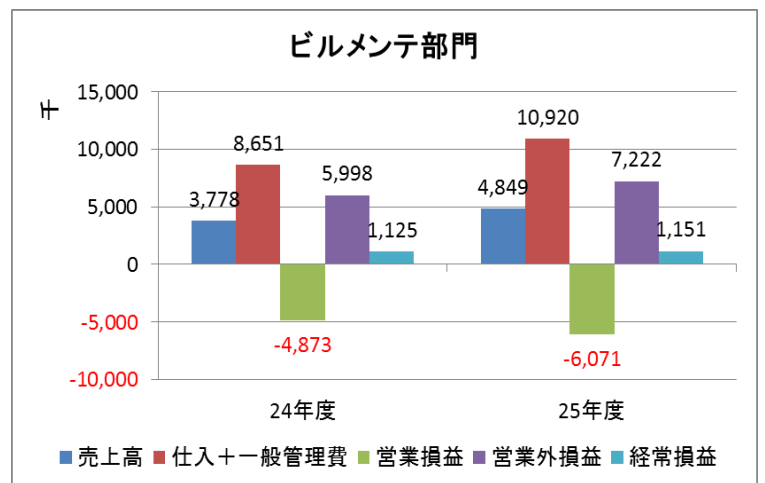


## 2 ビルメンテ部門

ビルメンテ部門(右図)は、生活介護サービスの対象となり得る知的障害者で構成される部門のため、ハウスキープ部門のように活動性の高いサービスは難しい部門ですが、2013年度中に、介護老人福祉施設の日々の館内清掃の仕事を受注し、さらに発達障害(企業での就労経験あり)の方を新規雇用して、事業として安定化が図られつつあります。

この介護老人福祉施設の仕事の経験、発達障害者の雇用に際してまとめた業務マニュアルが、今回のハウスキープ部門の新規受注のきっかけにもなるなど、ある意味で「商品開発」的な貢献もありました。

2014年度では、売上を1割程度(対2013年度)の増加と、一步一步の前進を目指していますが、その結果も楽しみなところ です。



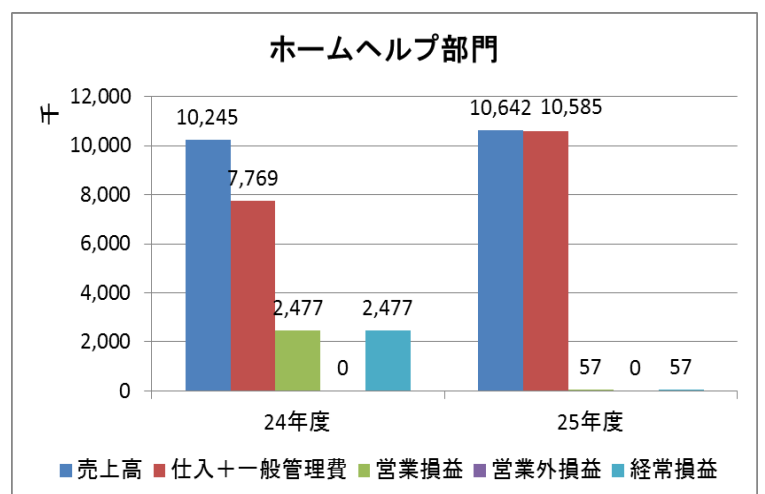
## 3 ホームヘルプ部門

ホームヘルプ部門では、費用の増加だけが目立っていますが、Cネットふくいから1名の職員を研修外向(資格取得含む)の形式で受入れたことが主要因です。

この職員の方には、1年間の研修計画を作り、順調に福祉職の資格取得、経営管理の基礎の理解促進を順調に進めましたが、いざ、復帰となった時点で、本人から「Cネットふくいには戻りたくない」との意向が示され、一方、この1年間人員削減を主目的に動いていた当該法人からは慰留もなく、結局、本人は一般企業に転職することになったのは残念な結果でした。本人が、新しい職場で、社会福祉法人時代と異なり、自分を活かせることを望むものです。

さて、この研修受入れの後半、会社としては、新規に相談支援事業を立ち上げ、そのトライアルを続けていましたが、2014年度からは、Cネットふくいを退職した人を正職員に採用して本格的に実施する予定です。

新規の取り組みが、どのような結果を生み出すのか、これも楽しみなところ です。



## <2014 年度の課題と期待>

### 1 平成 26 年度予算

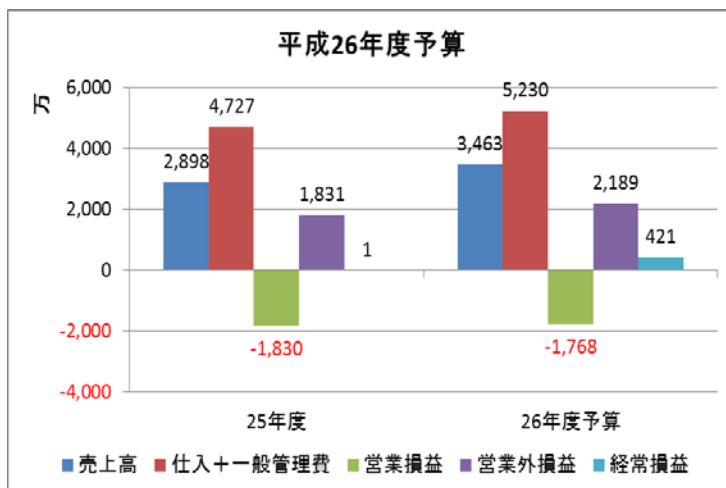
株主総会で示された 2014 年度予算(右図)は、各部門での改善を通じて、最終の経常損益は 4 百万程度と、初年度と同水準を目指しています。現在の受注状況から、実現は可能と思われる数字ですが、その内訳に懸念材料があります。

2013 年度からは 4 百万円の改善ですが、その内訳は、営業損益の改善が約 60 万円(△1,830 万円⇒△1,768 万円)、営業外損益の改善が約 350 万円(1,831 万円⇒2,189 万円)と、営業外損益に偏っている点です。

営業外損益に計上している主たるものは、障害者雇用に係る税金の補助であり、いわば「制度」による支払いです。

仕事の変容・拡大に伴う障害者雇用の拡大等によるものと考えますが、現在の障害者支援の伸び率を考えると、現状の「甘い」制度が長く続くと考えられず、こうした税金を主とした経営改善は、将来を危うくします。

また、会社設立の当初目的～税金に依存しない障害者雇用を実現し安定させるためにも、2014 年度においても、営業損益の改善に一層努力することが必要と考えられます。特に、営業損益が 1 百万円を下回るホームヘルプ部門では、原案より、一層の改善を検討することが必要でしょう。



### 2 より一層の受注努力

税金に依存しない障害者雇用を実現し安定させるには、民間からの受注促進が必須です。

このため、会社独自のWEBサイト(<http://you-support.biz/>)を立ち上げました。これまでは、グループHPに間借りしていましたが、名実ともに、グループへの依存を止め、新たな気持ちで取り組む姿勢と言えるでしょう。

お金があるから整備するのではなく、お金を稼ぐために投資するという点でもありますが、こうした姿勢が、サービスの質の向上と顧客獲得に繋がると期待するものです。

そう言えば、昨年、合格できなかった、ビルクリーニング技能士・今回も専務・常務は技能試験に合格できなかった由。引き続き資格取得に向けて頑張りたいです。



### 3 内部管理の努力

この規模の会社であれば、最終的に、自分達で内分管理ができるようになることが必要です。

当初、ゼロ・いやマイナスから始まったようなものですから、1年目は濃密な関与をしましたが、2年目は付き合いのある税務顧問会社を巻き込んで・私は半歩引く形で関わりました。当然、一定の質的低下は生じましたが、まずは及第点ではあったと思います。

この結果を受け、3年目の2014年度は、税務顧問会社の責任を高めることとし・さらに5年目には自主管理に移行することを関係者で合意しました。もちろん税務顧問会社の関与方法にも一定の「注文」はつけましたが、こうした自立に向けた双方の努力が、数年後に身になれば・きっと、次代に繋がる一つのモデルになるのではないかと期待はしています。

YOUさぼーとの皆さん、日本経営の皆さん よい未来のきっかけづくりを期待しています！