

## ＝3 年を終えた障害者就労支援事業者 一つの実証実験＝

今回は、通信 Vol. 33、56、76 と 3 回にわたって経過報告してきた 株式会社 YOU さぼーとについてです。

この会社は、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、先月、3 年目の決算（経常利益 184 万円 経常利益率 3.3%）が株主総会で承認されました。これで、私が当初、「一つの実証実験期間」として念頭に置いた 3 年間の期間は終了しました。その間を振り返りつつ、2 年後の自主管理への移行に向けての期待をまとめたいと思います。

### <最初は、大型法人の赤字部門を切り出しての出発 それから3年>

詳しくは、通信 Vol.33 を見ていただければと思いますが、この会社は、大きくなって企業統治が弱体化し、かつトップの一方通行の経営指導（指示）の繰り返しのため現場の責任者の意識停滞が生じた社会福祉法人から、当該法人の赤字部門であるホームヘルプ・ハウスキープ、企業・学校等の清掃、マンション・公共施設の管理等の部門を切り出して、会社としたものです。具体的には、4 名の役職員と 11 名の社員（障害者）で発足しました。

社会福祉法人当時の赤字要因は簡単であり、給与費に見合った仕事量をしていないということでした。いかに仕事を増やし、いかに効果的に時間を使い、時間当たりの収入を増やすことが経営自立の目標になると考え、この目標達成のために、当方から提案した方式は次の 4 点でした。

- ① 部門別の経営単位と区分経理（売上等の実績数字は関連システムに部門責任者が入力）
- ② 税金は障害者の賃金に充当という発想（役職員は自分の給与は、外部からの売上で賄う）
- ③ 役職員の給与は、毎月の売上連動の業績給に（②の発想を徹底するため給与制度を工夫）
- ④ 年間の変形労働時間制の導入と日々の売り上げ目標を設定（季節変動への対応等）

以上は、いずれも役職員の意識・行動を変えるための最低限の環境づくりですが、見ればどこでもできそうな簡単なものです。しかし、その仕掛けの下で、実際に結果が出るかどうかは、経営者の力量次第であり、私の実際の支援は、次のように、3 人の役員の考え方や行動の変容を促す点に眼目が置かれました。

- ア 障害者を支援する会社ではなく、地域を支援する会社であることを徹底（障害者の言葉に甘えない）。
- イ 設備投資は効率的に、人の生産性を上げることを徹底（社福時代の「当然」を否定する）。
- ウ 役員、職員、社員とも、信賞必罰を徹底（一度の失敗から学んでもらう）。
- エ 経営情報の透明化と社員及びその家族の経営への参画（甘い行動は厳しく批判される環境に）。

基本的な枠組みをつくり、そこで行動する中心人物（今回は 3 人の役員）が育つように働きかけるということではかないのですが、その働きかけが、成功したのかどうか・経営結果で確認します。

### <多様な面から経営結果を評価する>

#### 1 経常損益と利益配分

株式会社である以上、利益を確保し、各関係者に利益を配分することが必要であることは当然です。

経常利益を枠に、株主配当（取締役：家族：中立＝1：1：1の構成）、障害者（翌年度の基本給への加算）、役員（役員賞与）、及び設備投資に配分することを基本としています。もちろん、法人税等は支払いますが、経費の中には、減価償却費等の資金の動かない費用がありますので、これを経常損益に加えれば、利益配分とあわせて支払うことは可能となっています。

右図は、3 年間の配分実績ですが、見ればわかる通り、株式の額面額、障害者の基本給総額（翌年度）及び役員報酬に対して、同率となるような配分になっています。

会社の成功は、株主、障害者、役員に等しく反映されることになり

区分		24年度	25年度	26年度
経常損益		4,440千円	△101千円	1,839千円
株主配当	総額	176千円	0	110千円
	額面利回り	4%	0	2.5%
障害者	総額	400千円	0	340千円
	基本給比率	4%	0	2.5%
役員	総額	576千円	0	353千円
	役員報酬比率	4%	0	2.5%
設備投資	設備投資	3,000千円	凍結	800千円

## 2 収入と人件費

会社の収入は、障害者支援に係る支援費用(税金)と、それ以外の収入(売上高と雑収入)に区分され、また、人件費も障害者給与(法定福利費含む)と役職員給与(法定福利費含む)に区分されます。

さて、「障害者支援に係る支援費(税金)は障害者の賃金に充当」+「役職員給与は売上等から確保」という発想を念頭に置きましたが、その成果を数字で確認します。

下図は、それを示すものですが、例えば障害者給与については、24年度は、障害者支援に係る支援費(税金)に対して60%程度の配分でしたが、26年度では75%に上昇しました。最低賃金の引上げ、利益配分による加算などが理由です。また、27年度も、長期勤続手当(3年以上勤務した者は基本給に4%加算)等により、さらに配分比率が上昇することが見込まれますが、こうして段階的に、障害者支援の税金投入分を障害者の賃金に充当するという発想に近づいていると言えます。

また、役職員についても、同じく売上高等に対する給与比率は、障害者ととも上昇(数値が25年度、26年度と同じなのは偶然)しています。これは、一般的には「人件費比率の上昇」として、望ましくないとされるでしょうが、売上等の上昇に対して一般管理費等の上昇は、設備投資の効率化(本当に必要なものだけを投資)によって抑制されており、その改善分を役職員の給与に配分していると理解されるとともに、この会社では、毎年の定期昇給という仕組みはありません(原則、業績連動の手当で評価)ので、「よい形の人件費上昇」と言えるのではないかと考えています。ただし、これ以上の上昇は、さすがに問題かと思しますので、27年度以降は、一層の売上拡大(特に、26年度では▲1,583千円の赤字となった相談事業)が課題です。

事項	24年度	25年度	26年度
給与総額／総収入	64%	71%	75%
障害者給与／障害者支援に係る支援費(税金)	60%	71%	75%
役職員給与／(売上高+雑収入)	67%	71%	75%
給与費以外の費用／総収入	26%	29%	22%

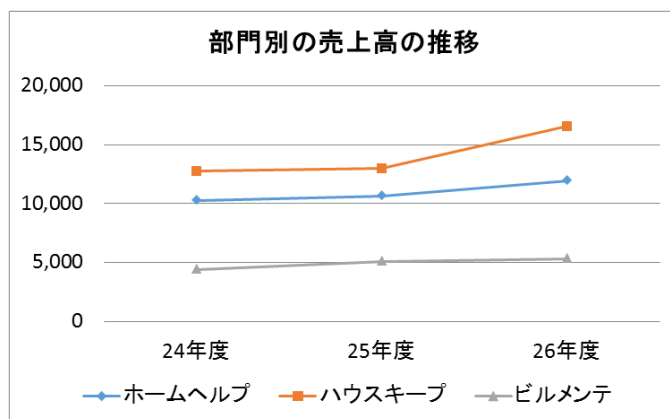
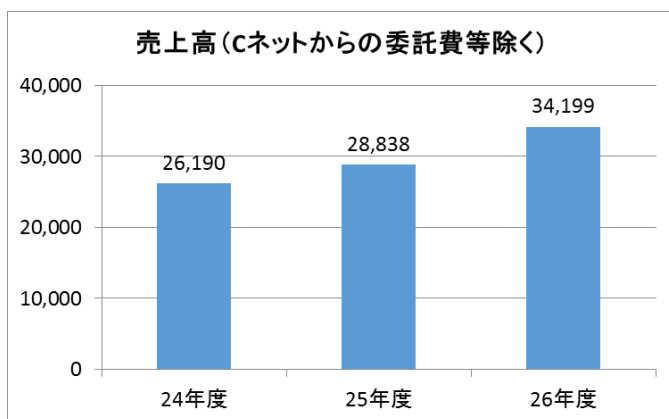
## 3 売上高・管理費の構成変化

この会社の生命線は、売上高の増加です。「社会に支えられた存在から～社会を支える存在になる」は、この3年間、私にとってのキーワードでしたが、これは売上高の増加を通じてはじめて実現(納税の実施)されます。

この目で見ると、下図で示す売上高の増加を皆さんどのように評価されるでしょうか。下左図は、独立前に所属していた法人からの売上高(下駄ばき)を除いた、いわば純売上高ともいえる数値です。24年度から25年度にも増加は見られますが、26年度における増加は著しいものがあります。これはハウスキーブ部門において、介護老人福祉施設における定期清掃を受注し、毎月50万前後の安定収入を確保したことが主要因です。24年度から試行錯誤しながら進めてきた営業活動が実を結んだと言えます。従前は、屋外の草取りなどの季節労働が主力でしたが、こうした季節変動のない仕事を受注できると経営的には安定性が増します。現在もこうした発想で新たな仕事を少しずつ確保するように動いており、今後の展開が楽しみです。

もちろん、他の部門でも、少しずつではありますが、収入増の結果が出ており、金額の多寡にかかわらず、各部門の努力が実を結んでいることは間違いありません。かつての国の審議会等の場では、営業職がいないと新規受注できないとの話もありましたが、この会社の売上増の結果を見れば、少なくとも営業職のいないことが売上低迷の理由ではないことは実証できたのではないかと考えています。

また、売上増の結果、法人税・消費税等については、24度は90万程度、25年度10万程度、そして26年度では100万近くの数字となりましたが、これで福祉も会社で行うほうが、地域のメリットと実証できたと思います。



ただ、経常収支には現れませんが、26年度決算では、ホームヘルプ部門 1,444 千円の臨時損失が生じました。一定の加算要件を一部満たしていない(研修実施等)ことにより、返還となったものですが、現在では、問題なく報酬を確保できています。

しかし、「信賞必罰の徹底」の観点から、27年度では、役員報酬の総額は一定として、各役員間の報酬配分を見直しています。社長より報酬の高い役員がいたりましたが、問題なく株主総会も通りました。こうした「社長は高い報酬のもの」という常識にとらわれず、実質的な判断に基づき、役員の売上実績に応じて評価されることが続けば、健全な経営が続くものと考えています。

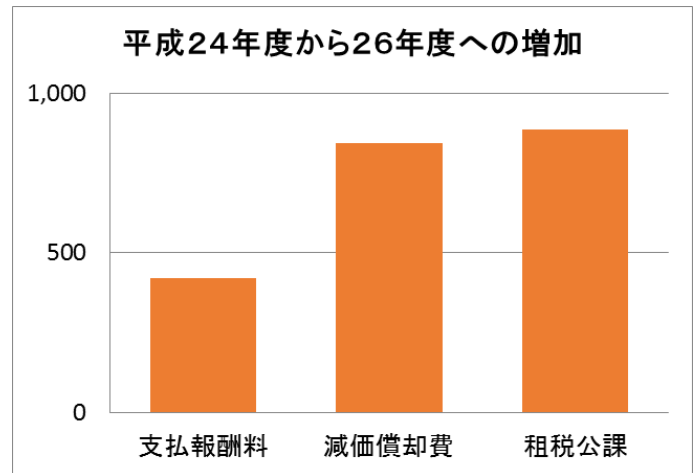
一方、人件費以外の管理費については、各年度の増減はありますが、24年度を起点にして、金額が大きく変わったものは支払報酬、減価償却費、租税公課の3点です。

支払報酬は日本経営の関与によるものですが、これは27年度の自主管理以降の際には、その額は24年度並みに低下することが確実です。

また、減価償却費は、設備投資に伴う増(自動車購入等)によるものですが、これは1の利益配分の際に書いたように、一定のルールの下で行われれば、減価償却費が増加しても資金繰りに困ることはありません。

租税公課は、既に説明したように消費税の支払(簡易課税)によるものであり、これは「胸を張る」べきものなのだろうと考えています。

ただ、これ以上の経費の大きな効率化は難しいと考えられます(HP作成等の一時的な要因の減は除く)ので、あとは、やはり売上高の増加が27年度以降の課題となることは間違いありません。



### <平成27年度事業計画・事業予算>

他の事業体では、現場とは別に、管理部門で一方向的に事業計画・事業予算を作るところも多いと思いがちですが、この会社では、役員＝現場責任者ですので、常に会社経営と現場管理が一体として考えられます。会社設立当初は、いわゆる「絵に書いた」計画でしたが、毎年、その質は上がり、今年の計画は、その実現性において相当レベルが高いものと私も感じています。ここまでくれば、役員＝現場責任者という構図は、この会社の強みと言えそうです。

さて、27年度の計画の枠組みを示すと次のとおりです。

ア 総収入で530万程度の増加を目指しつつ、会社全体で人件費比率75%を維持することで、障害者及び役職員の賃金増を図る(職員の処遇改善の対応を含む)

イ これまでホームヘルプ部門の傘の下に置いていた相談部門を独立した経営単位・区分経理とした上で、概ね収支均衡を目指す。(26年度より120万程度の改善)

ウ また、相談部門を切り分けたホームヘルプ部門では、収入改善等を通じて、26年度より80万程度の改善を目指すとともに、ハウスキーブ・ビルメンテの2部門は26年度実績を確保

エ 年末の門松販売については、販売額・業務量を減らしつつ、利益率の高い商品等に重点化することで、26年度並みの利益確保(削減した業務量は、介護老人ホームの定期清掃に振り替え)

オ 本部経費の減(HP作成費の減、減価償却費の減)で、180万円の改善を見込む

これらを通じて、初年度の「下駄を履いた」経常利益額を超える「過去最高益の500万超 経常利益10%」を目指すこととなります。私自身は、会社設立後の3年間(実証実験期間)を経て、27年度は、その期間の努力と成果を3役員が享受する年となると考えています。もし、27年度計画が、私の予測通りに達成したときには、自主管理となる予定の28年度から、何か新規事業を始めるべく提案してみようかと思っています。

今や立派な経営者になった3人の役員に伝えたいことは、「今に安住しない」という次の目標です。27年度結果が楽しみでなりません。