

目標工賃達成のための計数管理

■ 目標工賃達成のための必要売上高

(1) 障害者の社会参加を担保する事業所の生販事業

従来の障害者福祉施設には法的にも「儲ける」仕組みは無く、投資のための資本蓄積もありませんでした。現在に至っても、福祉事業所で働く職員には事業で「利益を出す」ということに対する忌避感が、まれに見られます。しかし障害者が地域で自立した暮らしを送るには事業所の生販事業(生産・販売事業:従来言われていたところの「授産事業」)により、工賃の原資となる利益を増やす事は不可欠です。障害者の社会参加ということ言うならば、事業所は経済活動の主体として生販活動に対し襟を正して真剣に向き合い、確かな実践を積み重ねていくことが何より重要なことでしょう。

(2) 損益分岐点を理解しよう

目標工賃を確保する、つまり生販事業が赤字にならないようにするにはいくら売り上げればいいのか。そのためには損益分岐点について理解する必要があります。

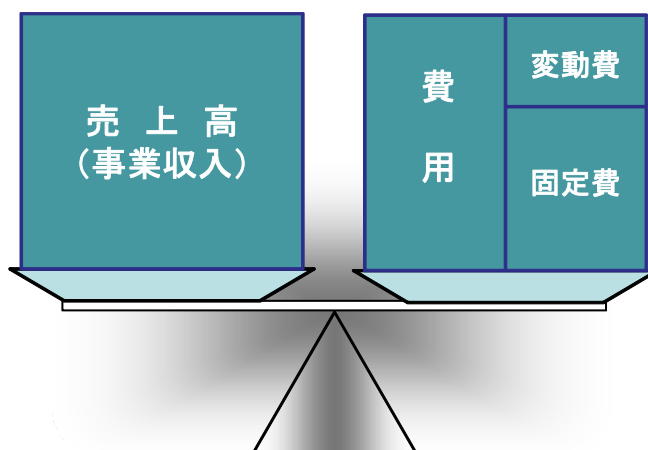
損益分岐点とは、読んで字のとおり、損と益の分岐点つまりトントンの売上高です。損益分岐点を越えたところから利益が出て採算があうようになります。

損益分岐点をつかむには、まず経費を固定費と変動費の2つに分けてみます。

◇固定費:販売や生産数に関係なく一定に発生する費用。売上げがなくても発生する。販売費・一般管理費。具体的には家賃、水道光熱費、リース料、利用者工賃など変動費を除くほとんどの費用。

◇変動費:販売や生産数に応じて変動する費用。売上げがなければ発生しない。材料費、外注費などの就労支援販売原価。変動費率=変動費÷売上高(事業収入)

損益分岐点とは、事業収入=費用の状態であり、右のイメージになります。



損益分岐点売上高は次の式によって求めることができます。

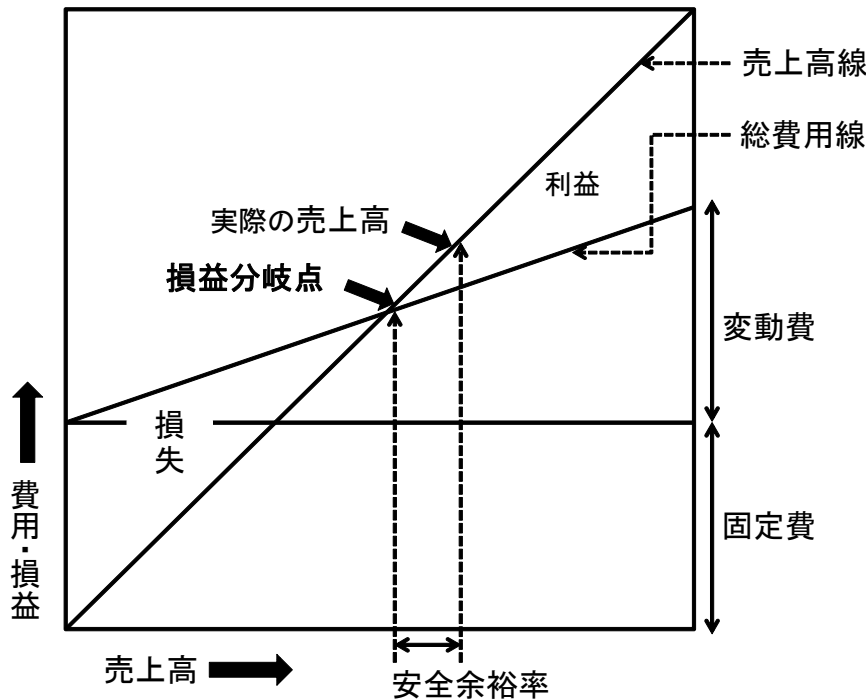
$$\bullet \text{ 損益分岐点売上高} = \text{固定費} \div (1 - \text{変動費率})$$

また、損益分岐点と実際の売上高を比較することによって、事業所の生販事業の経営体質をつかむことができます。売上高が、損益分岐点売上高をどの程度上回っているかを示す安全余裕率を次の式で求めます。

$$\bullet \text{ 安全余裕率}(\%) = (\text{実際の売上高} - \text{損益分岐点売上高}) \div \text{実際の売上高} \times 100$$

安全余裕率が高いということは、実際の売上げが損益分岐点を大きく上回っているということであり、大きな売

上げ減がない限り、赤字に転落する危険が小さいことを意味します。



左に、損益分岐点と安全余裕率をグラフで示します。

【損益分岐点】

売上高線と固定費と変動費を加えた総費用線が交わる点です。売上高がこの点より右側に行くほど利益が多くなり、左側では損失になります。

【安全余裕率】

損益分岐点から離れるほど安全余裕率が大きくなり、安全性が高くなることを意味します。

損益分岐点比率を低く抑えるためには、次の3つの方策が考えられます。

- ① 固定費を削減する→一般経費のムダ遣いを無くす。
- ② 変動費率を抑える→仕入れ方法の見直し、ロス削減や商品価格の見直し。
- ③ 売上げアップ

なかなか利益が上がらない、思うように工賃が上がらないという場合、売上げアップへ手を尽くすと同時に①～②のような費用構造も見直してみましょう。

(3) 目標利益(工賃)を達成するための売上げ

先に述べたとおり、損益分岐点は収支トントンの境目、つまり利益ゼロの売上げです。そこに利益を加えて計算すれば、目標利益を達成するための売上げが求められます。次の式で目標工賃を支払うためには事業収入がどのくらい必要かを求めることができます。

● 目標事業収入 = (目標工賃 + 固定費*1) ÷ (1 - 変動費*2)

(*1) 利用者工賃を除く販売費及び一般管理費

(*2) 利用者工賃を除く生販事業製造原価

売上と費用の関係を分析することは、目標工賃を獲得するための計画(工賃向上計画)を策定する際に役立ちます。目標工賃を達成するためには、売上と費用それぞれに対して、どのような戦略をとっていけばよいか、数値を目標にして具体的に考えていかなければなりません。

(4) 生販事業の売上管理活動

事業所の生販事業は、「利用者が、何を、どうやって作るか」ということが起点になっている場合が大半です。しかし、適切な工賃を継続的に確保していくには、その次に考えていた「何を、誰に、どうやって売るか」の優先度を高めることがどうしても必要です。

売れるものをどうやって作るかについての検討は別の機会に譲ることにしましょう。ここでは、その基礎となる持続的な売上の管理について考えます。

売上とは、商品の販売やサービスの提供など事業活動で得られた金額であり、そこから固定費、変動費等の費用を差し引いたものが工賃の源泉である利益です。また、生販事業において売上の増減は、数量(または客数)と単価(または客単価)を乗じて掴みます。

- 売上－費用＝利益(損失)
収入＞費用→利益 収入＜費用→損失
- 売上＝数量(客数)×単価(客単価)

従いまして、適切な利益を確保するには、原価となる材料費や固定費、製造ロス、販売ロス(見切り売りの場合の値下げ高も含む)に絶えず目配りし売上原価が4割前後を上回ることをないようにします。

また、売上の維持・拡大には、数量(客数)の増減要因(お客様の支持が得られているかどうか)、単価(客単価)の増減要因(商品に魅力があるかどうか、陳列や接客がきちんとできているか)について、絶えず検討していくことが肝要です。

(5) 請負作業の人時管理活動

請負作業では製造原価がほとんど発生しないため、いかに効率よく人を動かし、多くの売上、利益を確保するかがポイントとなります。効率性をはかるには人時(にんじ:一人が一時間かかる作業量)を使った指標があります。

- 人時売上(一人一時間あたりの売上)＝売上÷総人時*
(*) 何人で何時間かかってその仕事をしたか

さらに次の式で、売上目標の設定と人時売上金額の目安を求めます。

- 売上目標＝工賃×利用者数
- 目標人時売上＝売上目標÷月次の総労働時*
(*) 利用者数×1日あたりの作業時間×作業日数

この仕事を受けるべきか、この仕事はいつまでに終わるべきかなどについては、常にここを意識して作業内容と管理を考える必要があります。

それでは、次に仕事を受けるか、受けないかの判断について次の例で考えてみましょう。

売上目標: 20,000 円×10 人＝200,000 円とし、

総労働時間: 10 人×5 時間×20 日＝1,000 時間

人時売上: 20,000 ÷ 1,000 ＝ 200 円→1人1時間で 200 円稼げる仕事を目指します。

作業単価×数量: 4 円×8,000 セット＝32,000 円 の仕事を受注する場合、

全員でやるとするならば1日の労働力は5×10人＝50人時

1人1時間に200円稼ぐことを目標とすると1日10,000円分の仕事をする必要があります。

32,000円の仕事なら32,000÷10,000＝3.2日で終わらせなければ目標に達しません。

受注する際には、1ロットを4日以内でできるかどうかの一つの判断材料です。