

目標工賃達成のための計数管理

■ 価格(自主製品の売価・請負作業工賃)設定

(1) 多角的な視点による価格設定

一般企業においては「値決めは経営である」と言われる位、事業の帰趨を左右する重要な位置を占めています。一方、障害者福祉事業所での生販事業では多くの場合、「利用者が、何を、どうやって作るか」あるいは「利用者に何ができるか」ということが起点になっており、いきおいモノ・サービスを「誰に、いくらで売るか」という意識が欠落しがちです。そのような中で設定された売値や請負工賃には、「どうして?」と首をかしげざるを得ない事例の枚挙にはいとまがありません。

「価格設定」とは単に、材料費等の原価にどれ位上乗せするかということのみを意味しているわけではないのです。障害者福祉事業所にとって必要な視点を整理してみましょう。

①能力視点:

自分たちがどれ位の能力
(品質、生産量、技術、コスト競争力等)を有するか

②顧客視点:

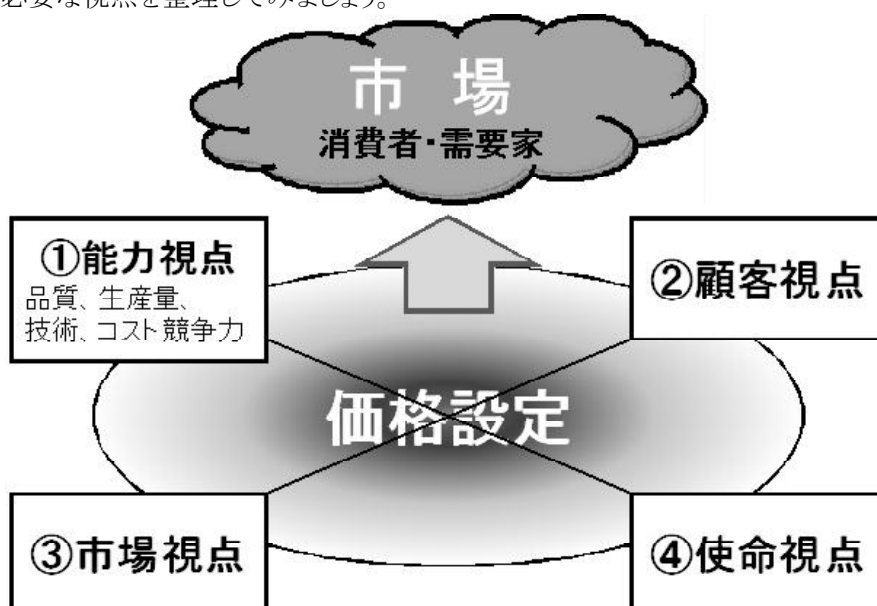
お客様にどのような価値を
提供したいか

③市場視点:

どこで、誰に、どれくらい販
売したいか

④使命視点:

利用者にどれ位の工賃を支
払うか



これらは、いずれも欠くことのできない視点ですが、これまでは「①能力視点」だけが考慮されて、「④使命視点」は結果としてもたらされるもの、「②顧客視点」、「③市場視点」は、ほとんど視野に入っていない、ということが多かったのではないのでしょうか。それでは「工賃向上」という障害者福祉事業所の社会的使命を果たすことは困難です。福祉事業所での生販事業が利用者の社会参加を担保する活動であるとするならば、いずれも大事な視点です。

自主製品の販売にとって、とても重要な課題は、「福祉」への理解を前提とした事業所周辺の狭い範囲のみを対象とした、福祉の世界で自己完結する流通を脱すること、つまり顧客のニーズを上手に汲み取る「②顧客視点」をどのように確保するかということです。顧客志向の価格決定では、一般的には次の3通りの戦略を考えます。(「現代マーケット概論:坂本秀夫」より)

①価格にとらわれない高額所得者層や革新的な消費者層をターゲットとした場合の高価格戦略。

②価格に敏感な一般消費者を対象にした低価格戦略。市場への浸透を図る価格戦略等があります。

③価格にこだわりを残しながらも、ワンランク上位の製品やサービスを求める人々を対象とした中間価格戦略。商品力・サービスの品質や供給能力を睨みながら、どのような顧客を対象とするかを想定しそれに見合った戦略を検討します。

獨創性に富む商品・サービスであれば市場での強い価格支配力を持つことができます。そうでない場合、市場の動向を無視して価格を決めるわけにはいきません。スーパー、小売店、デパート等での価格動向に注視する「③市場視点」は、価格設定には不可欠です。

また、商品やサービスを消費者や企業・官公庁等の需要家に届けるに当たっては、全てを事業所独自でやるには限界があります。数量や頻度が増えるほど共同での取り組みや仲介者の存在により効果的な生販活動が展開できます。従来、この商品・サービスの流通・仲介に係わるコストを見落としがちでした。この部分は、今までの福祉の視点では、往々にして「善意」によって賄われるものでした。しかし、誰かがコスト負担する「善意」に依存するのみでは、生販事業が継続して発展することは期待できないのです。

「④使命視点」は、福祉事業所の特異な視点と思われるかもしれませんが、「工賃」を「利益」と読み替えれば、商品・サービスを社会に提供するに当たり、その価格を決定するという意味では何ら特別なことはありません。

以上のように自ら定めた工賃向上計画を敢然と推進し、目標工賃達成のためには、生販活動の貨幣的評価＝価格設定をしっかりと行っていくことが求められます。

(2) 価格設定の基本的な方法

①原価加算法:コスト志向の価格決定には、原価加算法があります。これは、単位費用に、ある一定の利幅を加えたものを価格とする方法です。

$$\bullet \text{ 価格} = \text{変動費} + \text{固定費} + \text{一定の利幅}$$

(変動費と、固定費については「【1】-(2)損益分岐点を理解しよう」を参照)

このように、原価加算法は、簡単な方法であるために、さまざまな事業形態で幅広く利用されていますが、需要競争などの市場要因を無視してしまうという欠陥もっています。しかし、価格設定の④使命視点を考慮したとき、適切な工賃を確保するには、まずこの方法で検討してみましょう。

②目標利益法:これは、損益分岐点分析を応用した、コスト志向型の価格決定で、目標販売量のもとで総費用に対するある目標利益率を与えるような価格を決定するものです。

$$\bullet \text{ 価格} = \text{総費用} (1 + \text{目標利益率}) \text{ 目標販売量}$$

利益をあげるには、損益分岐点以上の売上高が必要となります。「【1】-(2)損益分岐点を理解しよう」を、もう一度見て下さい。

(3) 請負作業工賃設定

請負作業の工賃見積もりや入札に応じる場合、「仕事がないことほど辛いことはない」との理由で、相手の指し値に無条件に応じたり、採算がとれない額で応札したりすることが見受けられます。本当に辛いのは事業所職員が仕事が無いことで支援手段を失うことですか、それとも利用者が世間のアルバイトの日給にも及ばない月額工賃を強いられることですか。無闇に低単価の作業にとびつくことは、一般企業の従業員の雇用や給与に影響を及ぼすだけに終わることもありえます。

適切な作業工賃の判定法については「【1】-(5) 請負作業の人時管理活動」を参照して下さい。

支援費で販管費の相当部分をまかなえるという障害者福祉事業所による生販事業のアドバンテージはしっかりアピールしましょう。一方、「障害者の仕事の対価はこの程度」というネガティブな思考を断ち、利用者が果たす役割に応じた対価を堂々と打ち出すことを忘れることがあってはなりません。