

## 長野市外郭団体見直し指針に基づく中・長期的な経営計画

平成 19 年 8 月 24 日

社会福祉法人 ながのコロニー

### 長野市外郭団体見直し指針

- 1 統廃合、法人形態の見直し  
業務を縮小した上で存続

- 2 業務範囲の見直し

福祉工場の業務縮小（業種見直し）

福祉工場の印刷部門では、1 台 1 億円以上の大型機器の更新期を迎えているが、簡易な印刷機器による業務や障害者の労働環境に適した業務へシフトするなど、業務の縮小（業種見直し）が必要である。

### 1 はじめに

身体障害者福祉工場は、働く意欲と能力がありながら、雇用の機会に恵まれない障害を持つ人達に就労の場を提供するために昭和 48 年に開設し、以来バブル期まで好景気の中で、市況の拡大と身体障害者への福祉行政の拡充に後押しされ、最盛期には 120 人を超える従業者を雇用し、順調な運営をしてきた。好景気であった当時は、一般企業に近い福祉工場は右肩上がりに成長し続け、施設運営と授産経営の両立がさほど困難ではなかった。

バブル崩壊後、一般企業はいち早く企業体質の改善を図り経営の基礎体力の拡充を図ったが、福祉工場は企業的経営に不慣れだったため、経営体質の改善が遅れ、そのことが現在も経営不振の大きな要因ともなっている。

これらの反省に立ち、現在、平成 14 年度に策定した経営改革骨子に基づいて改革を推進しており、改善できる点はここ数年間で実行してきたが、施設や設備の老朽化と、それらも要因とする生産性の低さと営業力の安定が授産会計の改善への課題として残っている。

### 2 経営改革の経緯

- (1) 平成 14 年度から経営改革が実行され、売上の減少はあったが、経営改革計画により、人員削減と給与の一律削減や賞与の大幅な削減、及び経費等を集中的に管理する所属を設置し、外注費、資材価格、光熱水費をはじめとする諸経費の見直しと削減により、経営は危機的な状況からは脱した。
- (2) 平成 16 年度はスペシャルオリンピックスの需要で売上額は増加したが、内製できない物品も多く、外注費が増加し加工高の伸長が図れなかった。また、不良債権処理のための貸倒引当金の積

み増し、賃借料減額分を当てた建物の修繕、生産性向上のための機械設備の導入などを計画通りに行ったことなどから、慢性的な赤字からは体質改善された。

- (3) 平成 17 年度は、印刷部門の売上と粗利の低下、縫製部門の大口発注元の制度改革による大幅な売上減少と加工高減少の影響を受け収支が悪化した。これを受け縫製部は全面的な受注内容の見直しと印刷部の粗利を下げた販売計画を次年度の課題とした。
- (4) 平成 18 年度は売上減少と福祉施策の変更による福社会計の収入減があったが、縫製部門の徹底した受注内容の見直し、諸経費の削減、生産性向上による外注費の削減などが成果を現し、また印刷部は売上額の伸長により加工高は前年並みを確保できた。さらに給食業務の廃止と給与制度の能率給導入による改革により、人件費や諸経費の削減なども行い、経営の方針としては、弱いながらも地盤が出来つつあると思われ、基礎的な経営体力ができたと思われる。
- (5) 経費面は平成 14 年度から詳細な管理が始まり、18 年度には一通りの見直しと制度の整備が出来たと思う。営業面は平成 16 年度から管理を開始し、現在、体制を整備しているところである。平成 14・15 年度の売上が激しく落ち込んでいるのも組織立った営業戦略が未熟で、市況の悪化への対応が間に合わなかったためであり、今後の課題は営業力の強化が主体になる。

### 3 中・長期的な経営改善策及び計画

当福祉工場は、平成 18 年 4 月に施行された障害者自立支援法に基づき、平成 19 年 4 月に障害者就労継続支援 A 型事業所（雇用型）として新事業体系に移行したが、雇用の確保と拡大、自立のための収入の確保と拡大は大命題であり、就労支援会計の安定成長のための支援に指導員のみならず、全健常者職員の力を傾注していくものとする。

#### (1) 業務縮小(業種見直し)について

業種見直しについては、現状の障害者の雇用人数等から、業種の選択、新たな資本投下、研修期間中の費用など多くの問題があるため、当面は現状の業態を維持しつつ、加工高の確保を最優先課題とし、また、より一層の採算性の向上を目指すため、職員教育の実施、現状の機械設備を使い少人数で採算の取れる仕事の開拓などを行いながら、縮小均衡を図っていくものとする。また、サブ事業として展開している観賞魚リリース事業などにも力を入れていく。

#### (2) 生産性の向上と設備投資について

多種、多数の障害者を雇用することによる生産性の低下を補うには、機械設備を整備し、経験や熟練度が低くても作業ができる体制づくりをすることが、業務継続と収支改善のために必要である。しかし、最新鋭の大型機器等の設備投資は収益を悪化させる懸念があるため、生産性向上に必要なかつ最低限の機種として計画的に行う。具体的には、耐用年数を大きく超えた 4 色印刷機及び折機は平成 20～22 年度を目標に更新する。以降順次更新を検討していく。

#### (3) 増収対策について

開拓方針、粗利率の設定、設備投資による品質向上や環境配慮を生かした営業活動を行うなど、営業戦略の構築の強化を図り、職員研修によるスキルアップとともに、就労支援会計の安定した成長ができる営業体制を構築する。

縫製工場においては、平成 19 年度より大口の受注が開拓できたことを契機に収益改善の原動力

となる生産活動を行うとともに、当法人の障害者授産施設（ワークサポート篠ノ井・ハートフル五明・はあてい若槻）への仕事の供給元としての営業活動を行い、法人全体の障害者の雇用と工賃確保につなげる。

制度で定められた特例障害利用者の受け入れ、健常者の退職には障害者の補充で対応するなど、利用者定員を確保し、福社会計収入での拡大を図り、設備投資や施設改築等の内部留保に努めていく。

（４）雇用について

人材確保のため、スキルのある障害者の確保や雇用に耐えるスキルを持った障害者の育成を関係機関と連携して行う。

指導員研修や職員教育を行い、生産性向上や自立のための指導力と個々のスキルアップを図り、自責と自助、相互扶助の念を育成し、前向きで活気ある施設づくりを目指す。

（５）その他

現在、寮の利用者は３名となり、施設の老朽化を考えると地域移行をすることが望ましいので、平成 22 年度実施に向け支援を行う

40 年を超える福祉工場の改築を検討課題としていく。