

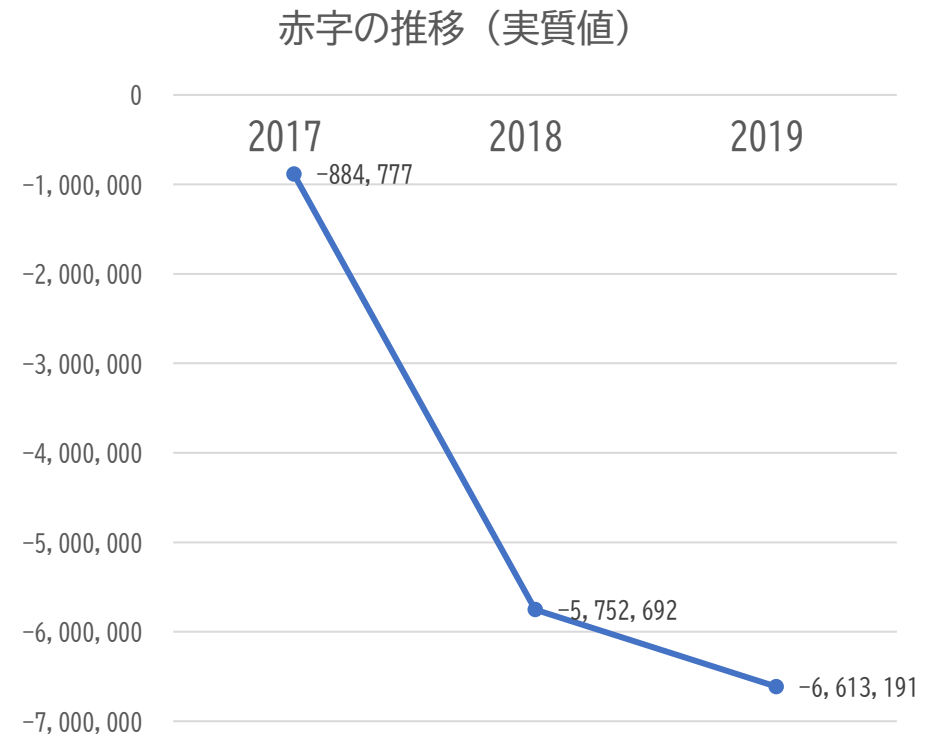
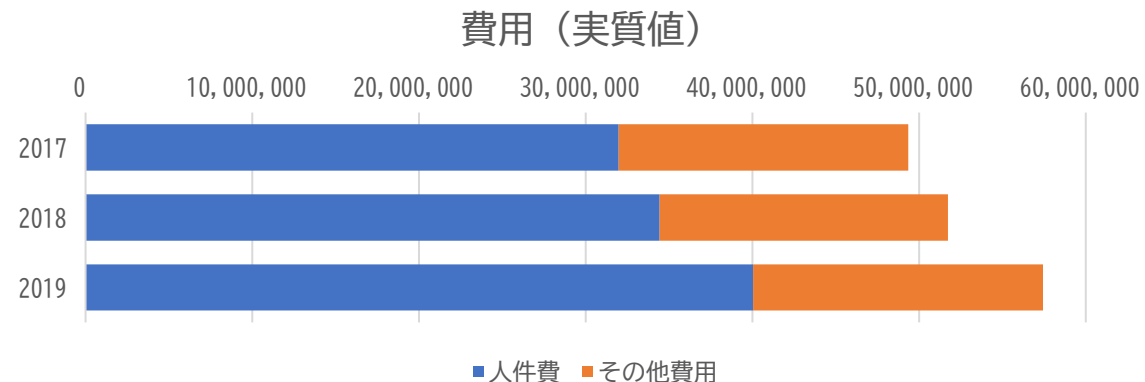
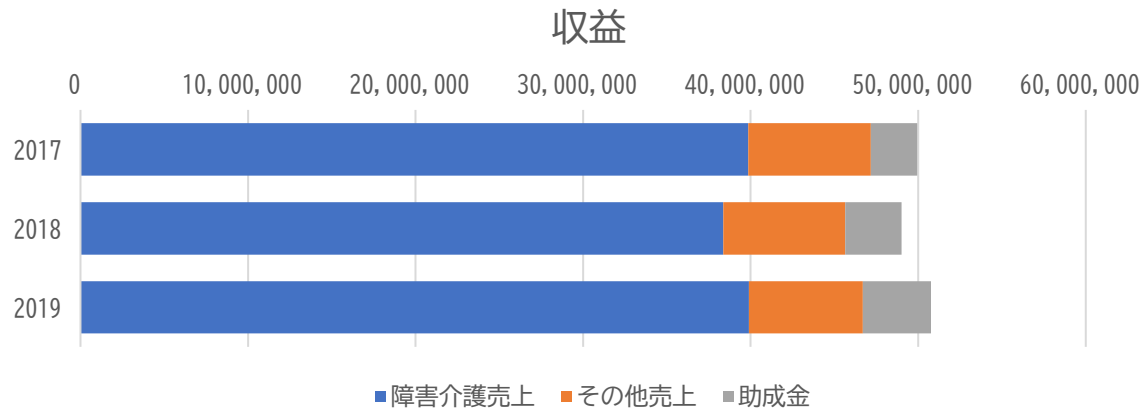
令和2年度以降の経営改革の方向性について

令和2年6月

スターアドバンスの経営の現状

昨年度
決算と
本中期
計画

- 2017年度以降赤字が続いているが、2019年度は過去最大の大幅赤字（約660万円）となった（2年連続実質500万円を超える赤字）。
- 2019年度は収益総額及び障害サービス収益ともに過去最大であったが、主として人件費増加（フルタイム職員増、ピア職員人件費増、賞与支給）により赤字幅が増えている。
- 経営は危機的な状況にあり、今期より法人初めての中期計画（FY2019～21）を策定し、これに従い今中期計画中の抜本的な経営改革を行う。



スターアドバンスの経営改革

現状と課題

- 職員数20名に満たない零細法人にもかかわらず実質3拠点展開を行っているため、人的資源の非効率や職員間のコミュニケーションや指導・教育不足、賃貸料の過重負担、物品の重複購入等のコスト高の主要因となっている。
- 法人体力を超えた障害者雇用の促進（半数がピアスタッフ）により、業務の停滞（職員の疲弊等）が起こっている。
- 本来プロフィット事業である通所サービスの充足率が極めて低調な一方、本来コスト事業をされる相談サービスの収益で支えようとしてきた（結果として支えられなくなってきた）。
- 中長期的な経営の方向性や目標が設定されていない。目標数値の設定とモニタリングが不徹底で、経営の現状と課題を社員が共有できていない。会計管理上の課題が少なくない（月次目標・損益が管理されていない、過剰な小口現金など）

中期計画期間中の2020～年度実施する改革

- 市川市須和田拠点（ラプエ）と14号拠点（コン）とリノベ拠点（コン他）の3拠点を、「リノベ」近辺の実質1拠点・2建物に集約化する（2020年7月中に完了予定）
 - 遠藤代表理事が、常に全体の事業を見渡し、的確なスーパーバイズを行えるようにする。職員間のコミュニケーション・ナレッジマネジメントの向上により、サービスの質および仕事のやりやすさ、職員の意欲と資質の向上を図る。
 - 1拠点化により賃貸料、人件費の効率化を行う。さらにこの拠点に遠藤代表理事（別法人）の制度外事業として「メゾン・ド・ナハタ」（短期宿泊&通過型アパート）を併設し、サービスの質と収益の向上をはかる。
- 経営体制の改革
 - 中長期計画に基づく経営を徹底。中期計画に基づく月次の経営状況をモニタリングし、職員全員で共有・一体となって経営目標を達成。
 - 個々の職員への合理的配慮を組織として行うように、月1アコモデーション会議（参考資料1）の実施。
 - これらを実施するために、藤井監事の常務理事への就任
- 中期計画にもとづく具体的方策
 - 通所事業の収益化を強力にすすめる。
 - 黒字化の目途がたつまで、人員実質増は行わない。ただし、通所の利用者数の増加の可能性が大いにあるため、サービスの質を下げる経費削減は行わない（給与・賞与の引下げは行わない）。

中期計画損益見通し

- 2020年度は、①新型コロナウイルス感染の影響、②中長期的な法人の在り方を踏まえた経営改革の実施により、単年度黒字化は困難（3百万円程度の赤字を想定）。
- 2020年度末の状況で2021年度単年度黒字化達成する水準を目指すこととする。

中期計画に基づく計数管理の方向性について

R2-R4中期計画期間（再建期）			R5-R7中期計画期間	R8-R10中期計画期間
R2：1拠点化 赤字前提	R3：収支均衡	R4：POS=3-5%	機能拡充期	発展期
売上目標6百万円	売上目標6.5百万円	売上目標7百万円	売上目標9百万円/年 利益目標4百万円/年	売上目標100百万円/年 利益目標5百万円/年

中長期的な経営の方向性

- サービスに影響のある費用削減は行わない（給与引き上げ前提）
- 通所の利用者数を確実・大幅に向上させ損益分岐点を超える売上高確保

【収益の方向性】

- 生活訓練・介護（コン）、就労継続支援B型（ラプエ）⇒利用者の確実な増加による増収
- 相談支援（クルー）、居宅介護（アーチ）⇒人的資源をコン・ラプエに重点化、自然体で逡減又は現状維持

【費用】

- 人件費 ⇒削減しない（個々に必要に応じて適正水準まで給与の引上げ実施）
- その他費用 ⇒流動費用はサービス量拡大に応じて増加（可能なものは削減）

スターアドバンスの基幹4事業の方向性と収益の在り方

費用と収益の考え方

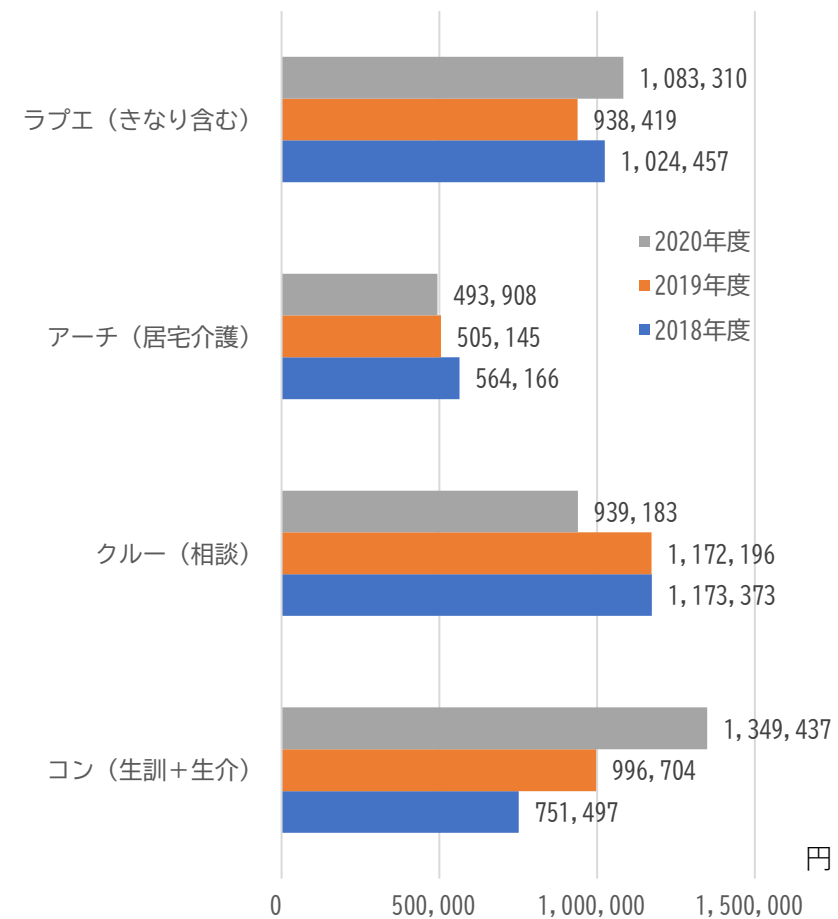
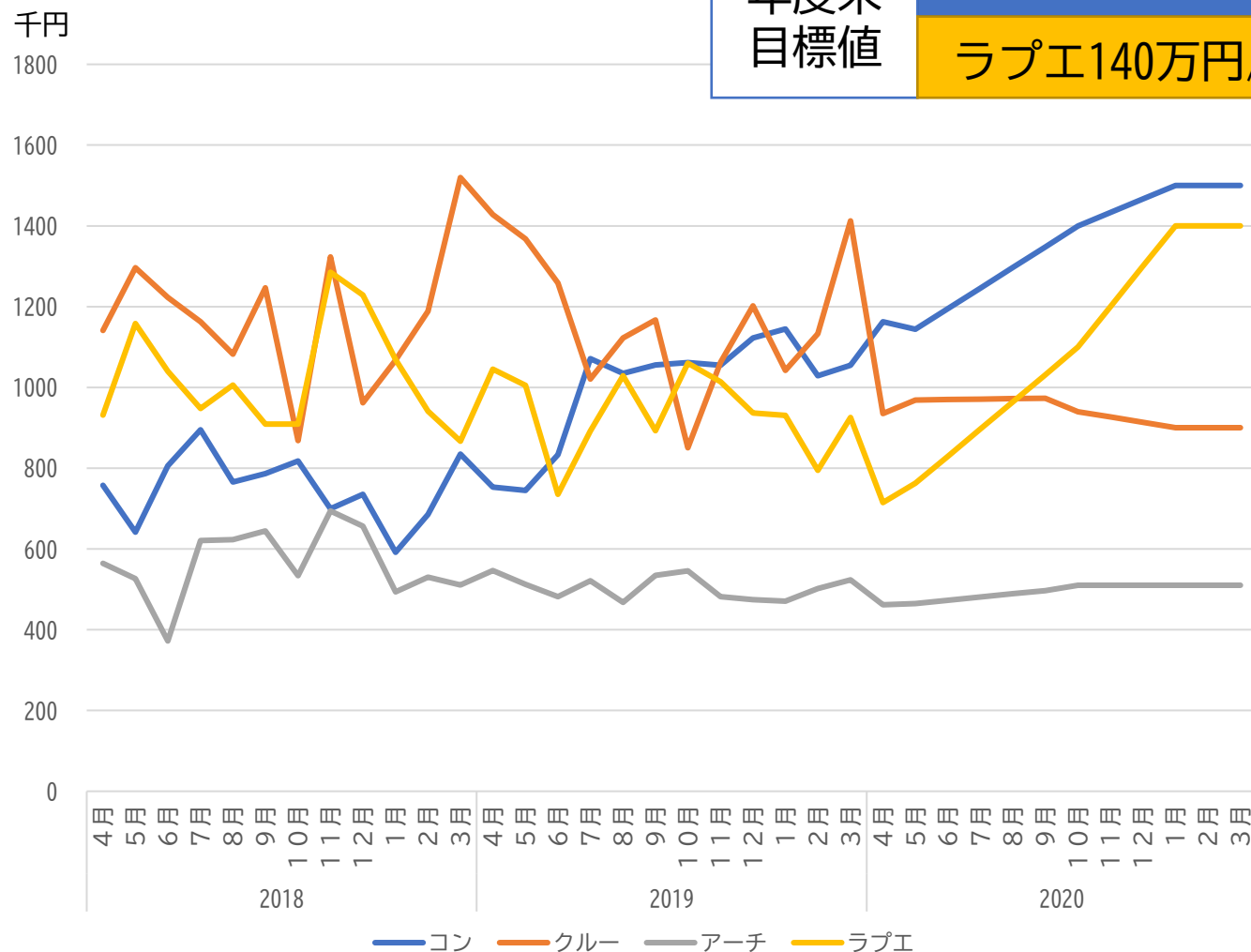
- 賞与を今年度程度支給前提とすると、1拠点化によって経費減は年間約135万円（年間人件費134万円減・不動産賃貸料35万円減）に留まる⇒なお令和3年度ベースでは年間220万円経費減（人件費177万円減・不動産賃貸料43万円減）。
- したがって、売上の大幅増が必須。

各事業の戦略と収益の確保	コン（生活訓練・生活介護）	<ul style="list-style-type: none"> ● 法人ビジョンである「あらゆる人にリカバリー」を目指すための基幹事業。他では断られる人も積極的に受ける。 ● 収益の確保（安定的に通所する利用者を一定数確保）とともに、アウトリーチを更に強化する（2019年度31件/月→2020年度50件/月）。ラプエを併設することで、メンバーに一つの目標を示す。 ● 収益の確保を重点化し、収益の大幅増・安定化をはかる（2019年度平均991千円/月→2020年度末1,500千円；2019年度で定員充足率30%未満であり厳しい目標ではないはず）。送迎の強化を図る（週5）。
	ラプエ（就労支援B：カフェ）	<ul style="list-style-type: none"> ● 他ではできない「一般就労（障害者雇用）と地域生活を目指す」を支援する（週3回以上安定的に通所できる人に特化）。 ● 一般就労に向けた支援の強化とともに、一時的に作業や通所が困難なメンバー向けプログラムの開発・強化する。 ● 駅近くの好立地を生かし、利用者数と工賃の確保を前提条件とした「マーケティング」（STP⇒4P）を的確に行う（2019年度平均938千円/月→2020年度末1,400千円）
	クルー（相談）	<ul style="list-style-type: none"> ● 他では断られる人、コン・ラプエ利用者確保のため受けざるをえない人をターゲットとする。 ● スタッフのキャリア開発の場（行政や他事業所、社会資源を見渡す力をつける：スタッフB⇒スタッフA）としての位置づける。 ● スターアドバンスの全体の戦略から考えると、現在はむしろ収益が過多。相談件数は自然減にまかせ（1,152千円/月⇒900千円/月），その分中核的職員がコンやラプエをより積極的に支えられる体制を目指す。
	アーチ（居宅介護）	<ul style="list-style-type: none"> ● アウトリーチが必要だが生活訓練が使えない利用者向けという側面を重視する。 ● スタッフのキャリア開発の場（チャレンジ職等がアウトリーチについて学ぶ場、サービス提供責任者として管理業務を学ぶ場）として位置づける。 ● 収益は現状維持を想定（507千円/月）

2020年度売上シミュレーション

年度末
目標値

コン150万円/月
ラプエ140万円/月



	2020	2021	千円
収益	52,147	57,523	
費用	55,360	56,860	
利益	-3,213	663	

追加：COVID-19の影響について

- 2020年5月12日時点で本法人の所在する市川市、船橋市では、COVID-19感染症発生数がそれぞれ122名、90名であり（千葉県HP）、人口一万人当たり発生数はそれぞれ約1.96、約1.87であった。これは、東京23区の下位グループ（江戸川区、足立区）と同水準、多摩地区の市町村の中で比較すると最上位の水準であった。市川市は東京都に隣接し、船橋市はその市川市接するという地理的環境であり、両市民の都内への通勤・通学者がそれぞれ、人口の40%、20%を占めている。以上のように、本法人は、千葉県の中でも東京都並みの感染を懸念される地域にあるに立地している。
- 2020年3月28日船橋市内の障害者施設において職員31人、利用者26人の集団感染が確認され報道され、4月7日に国の緊急事態宣言されるに至り、感染者が発生していないにもかかわらず事業を縮小する事業所も生まれるようになってきた。
- スターアドバンスでは、われわれの実施する事業が、障害者の日常を支え地域生活を維持する上で欠かすことができないこと（精神科病院への入院の防波堤ともなっていること）、さらに、利用者が心気的な訴えから受診しむしろ感染のリスクを高める可能性があることから、利用者の生命と尊厳を維持するために、職員への意識啓発をはかり、最大限感染予防体制を確立し、サービスの維持に努めてきた。
- しかし、2020年2月頃より、一部の利用者・職員の中に新型コロナウイルスに対する不安が広がっており、心気症状（発熱や強い倦怠感を含む）を訴え通所系サービスの利用控えする利用者が現れた。また、職員の中にも感染不安による有給取得（2名）や子どもの休校による有給取得（1名；その後離職）が生じた（当時、職員（常勤職員）17名（6名）中、7名（2名）が精神障害をもっていた）。
- 一方、本「経営改革の方向性」に基づき、ゴールデンウィーク明けから5月中にかけラプエ（就労継続支援B：ラプエ）を移転する先の不動産（一戸建てリフォーム物件）が、新型コロナウイルスの影響で大幅に工期遅延し、ようやく6月末に引き渡しとなる予定である。移転元不動産は5月末までの契約であり、当初の経営計画では、移転元の事業縮小とともに、移転先の事業を拡大し、収益の減少は当初の見込みより大きなものとなった。
- 以上の結果として、ラプエ（就労継続支援B：ラプエ）については大幅減収、クルー（相談）が若干の減収となったが、コン（生活訓練・生活介護）はむしろ若干の増収となった。
- なお、これらの経営上の影響を鑑み、福祉医療機構の『新型コロナウイルス感染症により事業停止等になった福祉関係施設・医療関係施設等に対する優遇融資』を申し込んでおり、これが受理され6月29日には3百万円の融資が行われる見込みである。