

県庁連携モデル事業 報告書

Summary

1：本年度事業の成果 ▶P. 1

本年度に商談したリード顧客による年間発注需要総額は1億円超
 契約社率 26%、受注率（受注金額ベース）12.6%
 参加事業所数、アサイン率、参加利用者数の増加が必要

2：本年度事業計画（年間6,000万円）の設定根拠と本モデル事業実績との比較 ▶P. 3

事業計画：契約社率 72%、受注率（受注金額ベース）83%
 従来の工賃額 14,233円→本モデル参加後工賃額 18,919円に増加
 サプライサイドのケイパビリティ把握、密なコミュニケーション関係が必要
 発注の機会損失を抑制するためには、早期の受注契約締結が必要
 「リード顧客数」「発注需要額」は、共に事業計画を上回る
 契約社率・受注率ともに想定よりも下振れ。双方の課題解決策
 計画よりも約3ヶ月後ろ倒しで本格稼働開始
 各プレイヤーの課題と解決策（サプライチェーンごと）

3：次年度事業について ▶P. 7

※比較参考指標

全国の共同受注窓口における民間企業からの年間平均発注総額（厚労省報告書より）
 ・100万円以下が全体の40%超、500万円以下が全体の70%超

1：本年度事業の成果

本モデル事業を実施する上で必要なKPI（重要業績評価指標）を下記に示します。

※その他のKPIは事項以降に明記。

- ・リード顧客数
- ・リード顧客の発注需要額（商談中売上高）
- ・失注総額
- ・年間発注顧客数
- ・年間発注総額
- ・ARR（年間定期収益：Annual Recurring Revenue）
- ・工賃増加率
- ・本モデル事業への参加事業所数

リード顧客数	102社
リード顧客の発注需要額（商談中売上高）	1億28万円
失注総額	-8,854万円
年間発注顧客数	27社（契約社率26%）
年間発注総額	1,108万円（受注率12%）
ARR（年間定期収益：Annual Recurring Revenue）	1,903万円
平均工賃増加額	+4,686円（増加率1.3倍）
本モデル事業への参加事業所数	65事業所

要点

本年度に商談したリード顧客による年間発注需要総額は1億円超

初年度より、1億円を超える受注機会の創出には、当社によるマーケティング（ターゲット選定や過去の受注実績及びノウハウ）が起因。また、当社既存顧客へのアップセル・クロスセルを実施し、早期に受注機会を創出したことも起因しています。

契約社率 26%、受注率（受注金額ベース） 12.6%

クロージングクオリティ、事業所アサインなど、ディマンドサイド（発注側）及びサプライサイド（受注側）双方の課題解決が必要。

発注側に対しては、各案件を実施可能な事業所数、ワーカー数、作業開始可能時期を早期に伝えられることができない他、本モデル事業の連携体制構築にも時間を要することから、発注企業側への課題整理・提案アクションが十分であったとは言えません。

受注側に対しては、案件情報が全て揃わなければ事業所への情報提供及びトライアルができないといった課題あり。全ての情報が揃うことが望ましいが、発注企業側が委託予定の業務に関して、全ての情報を把握し整理できているケースは少なく、そのために当社のディレクターが存在します。その上で、作業を行いながら要件を定義する方法は必須。全ての情報が整うまでの間に、企業側の発注意思が低下する事態なども生じました。

工賃増加額 4,686 円増加。（作業のみで計算）

従来の工賃額 14,233 円→本モデル参加後工賃額 18,919 円に増加

慢性的な低単価軽作業の受注体質から脱却すること及び、工賃向上を実現するためのモデルを中期的戦略の時間軸で成立させるべく、本事業での受注案件においては、PCを活用したデジタル領域を中心とした営業及び受注活動を実施。本領域の受注案件は全体の約75%を占めました。県内就労継続支援B型事業所の多くはPC作業の経験がなく、当初は作業を遂行するのに時間を要しました。また、受注から納品までも短納期の作業が多く、数案件は失注も生じました。発注企業（市場）の需要に応えるために、主に以下の対策を実行。

- ▶事業所へ情報伝達ができるBPOサイトの作成
- ▶受注案件の確認ができるサイトの作成
- ▶受注から発注までのリードタイム短縮化への課題検証及び実行
- ▶コミュニケーション方法や体制の改善
- ▶アンケートによる事業所のリソース情報の確認
- ▶成果物への品質基準管理（ミス率などの管理表）
- ▶作業開始のための説明会実施（作業中の作業手順説明会含む）

その他、作業品質の管理、納品前の確認などを行いミス率の軽減などを図りました。また、IT作業を受注できる事業所を増やすために、興味を示す事業所には、比較的安易な作業からの発注も実施。

登録施設数 65 事業所のうち、PC作業を継続的に受注している事業所は 21 事業所と、約 30%の事業所が新たな業務機会を継続的に獲得しています。一方、PC作業を1度施行したが、その後継続的な受注に至っていない事業所もあることから、

本事業全体では、65 登録事業所のうち 37 事業所が受注しており、一方現時点で受注回数のない事業所は、PC作業よりも非IT業務（軽作業（施設内作業））を希望する意向が強いことから、営業戦略及びターゲット市場の領域に関しても再定義、アップデートする必要があります。

参加事業所数、アサイン率、参加利用者数の増加が必要

県内就労継続支援 B 型事業所数 約 500 のうち、約 13%が参加を表明。1 億円を超える発注需要額に應えるためには、少なく見積っても 41 事業所（利用者 10 名が、本モデル事業を通じて提供した案件 2 万円以上の仕事を行なった場合）が必要です。これは、受注事業所の数値であり、本モデルへの参加表明事業所数ではありません。母集団は少なくとも 41 事業所の 3 倍以上（120 事業所以上）が必要であるとも推察します。

その上で、母集団の増加だけでは不十分であり、1 事業所あたりの参加利用者数も重要な指標となります。1 事業所あたりの参加利用者数が 1、2 名の場合と、5 名以上の場合では、福岡セルプ（当社含む）のマネジメント負担に大きな差分が生まれます。（現在のリソースでは、細やかな事業所へのマネジメントには限界が生じます。）相対的に、事業所作業工数に対して、高単価な PC を活用した案件に参加可能な利用者数にも限界がありますが、PC 作業に少しでも興味がある利用者を積極的（抜本的な施策が必要）に本モデル事業に参加いただくアプローチが必要です。また、短期におけるスキルおよびモチベーションの高い A 型事業所等の県内事業所の活用や、継続的な B 型のスキル向上施策および B 型への業務移行の運用も必要と考えます。

施設外就労や作業系の非 IT 系案件の場合、施設外就労は受注しない方針である事業所が目立ちます。方針を否定するつもりは一切ありませんが、それに代わる工賃向上の実績が見受けられない事業所に対して、当社及び福岡セルプがどのような姿勢を示すべきかを明確に決定し実行しなければ、これまでと同様に、工賃向上はさらに長期化することが明らかであるとも示唆します。

2：本年度事業計画（年間 6,000 万円）の設定根拠と本モデル事業実績との比較

本モデル事業開始時点に設定した事業計画の設定根拠を下記に示します。下記 KPI は、これまでの当社単独事業における実績に基づいて立案。本モデル事業は、福岡セルプと一丸となり連携して進めていくことが必須であることから、当該連携で生じる変数（連携における課題の数やその濃度）によっては、当社単独事業の実績（KPI 等）よりも下回ることは必至です。

本年度事業計画（主要 KPI）

目標年間発注額（当社からセルプへの発注額）	6,000 万円
リード顧客数	51.5 社
リード顧客の発注需要額（商談中売上高）	7,173 万円
失注総額	-1,173 万円
年間発注顧客数	37 社（契約社率：72%）
年間発注総額	6,000 万円（受注率：83%）
工賃目標額	3 万円
本モデル事業への参加事業所数	30 事業所

要点

契約社率 72%、受注率（受注金額ベース）83%

これまでの当社実績値（KPI）を基に、契約社率 72%、受注率（受注金額ベース）83%と設定し、本モデル事業の計画を立案。（当社実績：契約社率:88%、受注率：91%）当社単体の場合、発注企業との商談及び受注事業所のアサインは全て自社で完結できるが、本モデル事業は福岡セルプとの連携モデルであることから、体制整備及び強化は必要であると考え、当社実績値と比較し下方設定。

上記契約率等の KPI 達成には、サプライサイドのケイパビリティ把握と、当社及び福岡セルプとの密なコミュニケーション及び協力関係が必要

事業計画 (KPI 含む) の達成には、県内 B 型事業所のみへの発注制約を緩和し、福岡県内の事業所へ新たな業務を流通させる基礎的な仕組みづくりが必要。また、県内 B 型事業所で受注可能な業務量、種類には限りがあり、また当該ケイパビリティを把握できていない状態 (1 事業所ずつ架電、訪問して情報を収集) でもあることから、発注側企業へ受注不可の意思決定が迅速に行えない事象も生じていました。

当該事象に対しては、次の対策が必要でとを考えます。当該対策は、当社及び福岡セルプの担当者間が密なコミュニケーションを取れなければ実現しません。

- ▶工賃向上に積極的な事業所数の底上げ
- ▶正確な案件情報提供担当者の明確化

(間に人が入れば入るほど、案件情報の解像度は低くなります。)

※案件情報の横流し体質を是正。当社及び福岡セルプの役割を、案件ごとに設定することが望ましいと考えます。そのためには、双方に十分な人員リソースが必要であり、かつ要件定義力や FAQ 対応能力が求められます。

発注の機会損失を抑制するためには、早期の受注契約締結が必要。

受注後に、事業所をアサインするスピード感と、正確な要件定義 (価格設定含む) も必須。

福岡県内の事業所ケイパビリティを把握するために、当社ディレクターも直接事業所を訪問し、受注可能な業務量、種類、リソース等の情報収集を実施する必要があると考えます。案件ごとに、福岡セルプと密なコミュニケーション、協力関係を通じて、当社が事業所と直接コミュニケーションを交わす機会を増加させるなど、受発注を根本から底上げするために、臨機応変に受発注体制 (特に当社―福岡セルプ間) をアップデートさせながら、本連携事業を進める必要があります。

本年度事業計画と実績の比較を下記に示します。

▶本年度事業計画と実績の比較 (主要 KPI)

	本年度事業計画	本年度実績	差分
リード顧客数	51.5 社	102 社	+50.5 社
リード顧客の発注需要額 (商談中売上高)	7,173 万円	1 億 28 万円	+2,855 万円
失注総額	-1,173 万円	-9,020 万円	-7,847 万円
年間発注顧客数	37 社 (契約社率 72%)	27 社 (契約社率 26%)	-10 社 (契約社率-46%)
年間発注総額	6,000 万円 (受注率 83%)	1,108 万円 (受注率 10%)	-4,992 万円 (受注率-73%)
ARR (年間定期収益)	設定なし	1,730 万円	—
工賃増加率	210.7%	63%	-147.7%
本モデル事業への参加事業所数	30	65	+35

本モデル事業に重要な KPI 「リード顧客数 (平均月次単価 40 万円超)」「発注需要額」は、共に事業計画を上回る。

アウトソーシング案件は、競合他社との比較や発注企業の労働環境・事業状況など、複数の変数により、商談が中止あるいは失注になるリスクが伴います。後述する受注率

(KPI) が最も重要ですが、モデル事業初年度においては、需給（発注企業と受注事業所）の変数が不明確であることから、発注の可能性があるリード顧客数、発注需要額が計画を上回することは、一定の成果といえます。（本成果より、発注企業側が事業所への発注を懸念していることや、障がいのある方では不安である。といった理由により、事業所への発注が増進しない。という仮説は成立しないことも分かりました。）

契約社率・受注率ともに想定よりも下振れ。

表面化したダイヤモンドサイド、サプライサイドの双方の課題解決が必須。

前述の通り、リード顧客及び商談中案件総額は一定数確保できましたが、肝心の「契約」「発注」の握りを締めることができず、失注あるいは商談の長期化が慢性的に生じました。リード顧客及び商談中案件は、全てが B 型利用者で完遂できるものではなく、A 型事業所や一部職員や当社、福岡セルプ、民間事業者といった一般ワーカーも協力して作業することが必要な案件も含まれています。

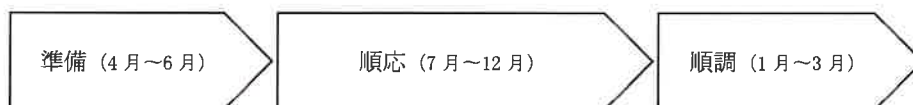
B 型事業所の利用者のみで実施可能な業務のみを受注することは、発注市場の需要及び営業コストの観点から非効率的（再現性が低い）であることは明らかと判断し、成長産業かつ人材不足に課題を抱える市場に絞った営業活動を実施。（当社単独事業において、B 型事業所でも受注実績のある市場です。）結果、福岡県内の B 型事業所にて受注することができず、やむを得ず、県外の事業所へ流通させるなどの事象も生じました。

体制整備及び構築期間が長期化

計画よりも約 3 ヶ月後ろ倒しで本格稼働開始。

21 年 3 月下旬に、本モデル事業の契約確定の連絡を受領。以降、本格的な採用活動を開始し、現地採用は 7 月に完了しました。リード顧客獲得から契約までのリードタイムが 3 ヶ月程度にかかることを加味し、4 月～6 月までは東京本社にて営業活動を中心に稼働。同 3 ヶ月の期間、事業所アサイン方法は福岡セルプに一任させて頂きました。

■本年度事業計画開始時点の方針



■結果(準備期間：3 ヶ月長期化)



※下記：想定していたアクションプラン

▷準備 (4～6 月)

リード顧客の獲得（営業活動）、事業所のケイパビリティ把握（登録事業所データの整理及び検証）、事業所の募集及び登録促進、モデル事業の説明、福岡セルプとの情報共有方法の整理検証、双方の課題整理 など

▷順応 (7～12 月)

登録事業所との実績（成功事例）が生まれ始める。契約及び作業開始までのコミュニケーションや案件情報のキャッチアップ方法などの理解が進み、また要領も掴み始める。

▷順調（1～3月）

積極的（定期的かつ数多くを受注）に受注する事業所が明らかになる。継続案件による売上のベースが確立され、成功事例の横展開に力を入れられるようになる。（新規事業所の更なる獲得）

成果への関連性が高い KPI（主要 KPI を除く）

次に、本モデル事業の成果に強く関連する KPI を示します。

（当社単独事業における実績と、本モデル事業を比較）

持続可能に BPO 事業を展開するためには、1 顧客あたりの発注額は高く、かつ継続的に発注をいただく案件を積み上げることが求められます。

（商流に、当社や福岡セルプといったマネジメントチームが入るため）

さらに、発注側企業に対して「受注できるか確認します」「受注できるか分かりません」といったコミュニケーションを取ることは、受注率低下を助長するため、サプライサイドの厚み、アサインスピードの向上も求められます。

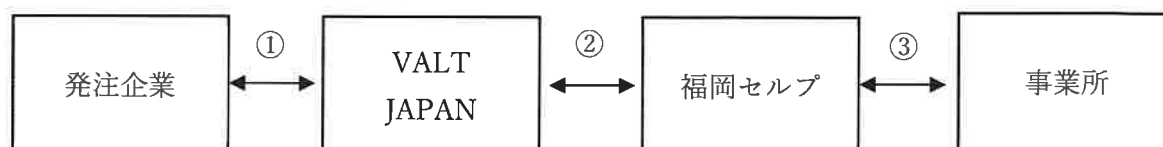
その上で、本モデル事業では、当社ディレクターから発注企業側への要件定義及び契約締結までの握りが締められず、かつ福岡セルプ担当者及び事業所への共有情報の解像度を高められない事象が生じました。前述した通り、発注企業側が全ての情報を整理し準備できているわけではなく、作業を実施しながら要件を固めるプロセスは必須ですが、当社及び福岡セルプ間でのマネジメントコンピテンシー（中間組織間での細かいコミュニケーションルールや、KPI 設定、方針等）の確立が十分とはいえず、結果的に今年度は「顕在化された少額案件」の積み上げに留まっています。

（参照：年間平均 LTV、月次平均案件単価）

	当社実績数値	モデル事業数値	差分
顧客獲得コスト	38 万円	113 万円	-75 万円
1 顧客あたり年間平均 LTV	155.7 万円	14.4 万円	-140.9 万円
月次平均案件単価	47 万円	14.2 万円	-32.5 万円
事業所アサインリードタイム（PC 作業）	1～3 営業日	5～20 営業日	4～17 営業日
事業所アサインリードタイム（施設外・軽作業）	1～2 週間	4 週間～	3 週間～

上記 KPI の差分を生んだ主な要因

※各プレイヤーの課題と解決策（サプライチェーンごと）



① 営業・ディレクション領域（発注企業—VALT JAPAN）

- ・受注可否の意思決定、リソース提示、費用対効果提示の遅延
- ・ナーチャリング体制の不足（ナーチャリング：累積商談中顧客 100 社程度との密なコミュニケーションを積み重ね、企業側の発注動機、意欲、意味等の解像度を高める

支援活動)

② 情報共有領域 (VALT JAPAN—福岡セルブ)

・各担当者自身が作業を熟知しないまま、案件情報を共有してしまっている
※全てではありませんが、発注企業側あるいは事業所から質疑が入ってから、発注企業側に都度確認をする非効率なコミュニケーションが生じました。中間組織の担当者は、必ず自身でも作業ができる、あるいは熟知している状態が必須です。これも全てではありませんが、商流に入る以上、情報の横流し体質は「ゼロ」にしなければなりません。

・当社から福岡セルブへの指示及び説明内容の解像度増加が課題。
KPI を含めた明確な指示内容も必要。

※必要なスキル、利用者数、職員数、事業所数、アサイン期日、作業に必要な情報の不足箇所など、案件情報が不完全な中でも、福岡セルブ及び事業所がチャレンジしやすい指示出しが不可欠。←コミュニケーションコンピテンシーの策定が必要

③ 事業所アサイン領域 (福岡セルブ→事業所)

・福岡県内の全B型事業所のケイパビリティ把握及び未登録事業所へのアプローチ

※ステップ：登録事業所数の増加。のみでは、企業からの発注需要に速やかに応えることは難しく、小さな案件しか受発注が成立しません。

・PC作業系のハブとなる事業所の確立

※PC作業系に強い職員、事業所を特定し、当該事業所が県内のハブ事業所となることで、事業所獲得スピードの向上、事業所側への細やかな要件定義設定が可能となります。

・施設外就労への参加事業所数の増加

※意欲向上といった定性面の改善のみならず、施設外就労を実現するために必要な利用者数、職員数の増加など、定量かつ制度性を含めた構造的な課題解決への取り組みも必要と考えます。

3: 次年度事業について

本書では、本年度事業の実績、課題を中心にまとめております。

次年度事業では、当該課題の解決に向けた取り組みが必要であり、その対策方法について、後日開催されるディスカッション会議及び別書にて提示させていただきます。