

第1章 自治体庁舎活用カフェ運営マニュアル

1-1 カフェ運営コンセプトの重要性

《課題・達成目標の作成方法》

まず決める事は何か？—————

既に喫茶店などの運営経験がある方であれば、

「そんなこと決まっている。何をいまさら。」と思うか方もいらっしゃると思います。

「喫茶店をやるに決まっている」—————そう「喫茶店を運営するのです」

それでは、どのような店構えをすると良いのでしょうか？

障がいのある方の就労支援の方法は？

以下に、そのポイントをお示しします。

ポイント1

◎喫茶店の運営コンセプトを、まずはしっかり決めておきましょう。

このマニュアルは、喫茶店運営コンセプトとは、「障がいのある方の就労支援のための店づくり」が基本になります。

「こんなお店を運営したい」、素敵なお店を見て「自分もやってみたい」、「自分はこんなお店にしたい」など思いついたら、まずは自分の店づくりに対する思いや考えを整理ことがコンセプト固めの始まりです。

逆に自分ならこんな店は作らない等が有るからでは無いでしょうか？自分の思いを纏めてみるのがコンセプトの始まりです。これが無ければ何事も始まりません。

例え、誰かに喫茶店運営を任されたとしても、自分が運営する方法等を考えます。

次に、コンセプトを具体的に組み立てるためには、主に下記の要素が挙げられます。

- ア 内外装店舗のイメージ（色合い、雰囲気、テーブルの配置等）
- イ メニュー構成（提供する飲食物の種類）
- ウ 顧客情報の把握（喫茶店利用者の可能性調査）
- エ 地域情報の把握（店舗を設置する地域情報や連携できる団体、事業所等の可能性調査）

<コンセプトの構成>

メニューコンセプト	中心となるコンセプト	顧客に対するコンセプト
店舗コンセプト		地域に対するコンセプト

具体的な各コンセプトを組み立てたら、それを具体化する作業に移していきます。それにより中心となるコンセプトが、組み立てられてきます。

一度、組み立てた運営コンセプトを維持することが重要です。コンセプトがブレると、その後の運営全てに影響します。例えば、従業員に「Aの方法」で仕事をさせていたのが、急に180度違う指示を出すと、現場は混乱するだけです。時間とともに様々な問題点や克服する課題が出てきます。それらを解決するには、運営コンセプトを基に、一つ一つ解決すれば良いのです。課題解決に、基本に戻って考え、整理し直す事が出来ます。

ポイント2

◎中期目標、短期目標を設定しましょう。

地域の状況、社会資源等は変化します、その変化に対応しなければ、継続した運営は出来ません。

— 1年後：60% 3年後：38% 5年後：15% 10年後：5% —

この数字は何かお分かりでしょうか？

答えは、企業の残存率です。つまり、5年後迄に倒産・廃業する企業は85%、10年以上存続する企業は半数にも満たないということです。

(引用；「日本経済新聞社」1996年 新設法人8万社 調査)

また、別の統計を見ますと「平成12年版中小企業白書」統計では、次の抜粋のとおりとなっています。(引用：「第1部第2章第3節 創業・経営革新の重要性1 開業・廃業の動向」)

「昭和62年以降開業した事業所での・・・しかし、短期的には、創業したばかりの企業が存続する確率は決して高くはない。開業後の企業の残存率を見ると、事業所が創設1年後に存続している企業は、6割半ば～8割半ばであり、10年以上存続する企業は半数にも満たない。」と記載されています。

数字は冷酷ですが、これが一般的に示されている現実のデータです。

いきなり数字の話で、嫌悪感を持つ方もいることと思いますが、本事業で運営するカフェに就労するのは障がいのある方です。「5年間で倒産しました」では、何のためにカフェという就労場所を障がいのある方に確保したのか、意味をなさなくなります。

中期目標の設定として、5年先を目安に、1,000万円の売上高を設定するとします。それを実現するには、3年後の短期目標として、どの程度の売上高を確保しなければならいかが見えてきます。

5年先の目安として、例えば初年度の売上高を500万円とすると、残り500万円を4年間で達成することになります、年125万円の伸びを確保で、3年後は750万円です。しかし、当初からお店の評判が好評で、2年目に700万円の売上を確保する場合も有ります。売上内容を分析して、中期目標の設定を変更します。

ポイント3

◎競争社会を意識しましょう。

カフェ運営事業の内容は、障がい福祉事業の枠を意識するのではなく、社会一般のカフェ事業として展開しなければなりません。つまり、一般の市場、競争社会を意識することです。

それぞれの事業所等は、「自事業所等が作る授産製品は、一般の市場において、競争に勝たなければならない」と意識することが重要です。例えば、ホームページの作成を事業内容としていけば、日本中のホームページの作成業者が競争相手となりますし、喫茶店を開業していれば、少なくとも近隣地域の飲食店が競争対象となります。

自事業所で製造した授産製品が競争市場の中でどの位置にいるのかを把握し、常に品質の向上を図る努力が求められます。また、市場に求められている製品か、製造する品目の市場規模はどの程度か。例えば、特殊な市場規模でしかない製品の場合、顧客対象は絞られる事になります。

一般の市場に加え、授産製品を製造する福祉事業内部でも競争構造にある事を忘れてはなりません。

売れる製品でなければ、一般の市場では認められないのが現実です。「福祉事業だから、そこそこで良い」という考えがあるとすれば、その考えは一般の市場では通用しません。

授産製品しかり、カフェ運営しかり、常に一般の市場で生き残る策を考えていなければなりません。その方法の重要な一つが、コンセプトをしっかりと決める事なのです。

10年後の中期目標達成までに存続する為に、5年後の短期目標を設定します。目標を設定する事で、何をやらなければならないかの具体的内容が決まってきます。

障がい者就労カフェ運営でまず決めること

ポイント1

喫茶店等の
運営コンセプト
を固める

ポイント2

中期目標、短期
目標を設定する

ポイント3

事業内容は
競争市場を
意識する

1-2 店づくりー通常店舗や臨時運営に必要な手続きや予算、もの、こと、留意事項

運営コンセプトが決定しました。次に具体的な店づくりに移ります。

市町村等の庁舎・施設を借りて運営する場合、運営する側の希望に添う場所の選定は難しいものがありますが、北海道内では、訓子府町の様に庁舎立て替えで、始めから店舗を組み込んだ例もあります。出来れば長時間の運営が可能な施設を借り受けましょう。

初期投資の軽減を図るには、給排水施設等インフラの整った場所や、車椅子での利用がしやすい等より多くの人達が利用しやすい環境が望ましいと言えます。

自治体が、店舗運営者を募集する場合、入札などから始まります。企画書作成として、メニュー内容、運営費、売上予測、従業員雇用、障がいのある方の訓練内容、勿論コンセプト等を提示します。単独契約の場合もほぼ同様の企画書が求められます。

各自治体には「庁舎管理規則」が定められていますから、そこから逸脱する運営内容では設置は出来ません。

コンセプトに合ったお店の外観や内装にします。出来れば建築士や設計プランナー等のプロに依頼しましょう。素人が考える発想とプロは全くと言って違います。ここで売上げが違って来るとも言えます。

店舗の規模にもよりますが、設計・デザイン料として40~50万円は用意します。

後々の事を考えるとこの投資は安いものです。

(1) **最低限必要な設備**—調理をしない場合・使い捨て容器使用、客席を設けない場合は異なる喫茶店に最低限必要な設備は給排水・電気・光熱設備です。以下、表にします。

参考例：障がい者就労継続支援B型「軽食喫茶「CAFE DE MADEL（カフェ・ド・マデル）」

<最低限運営が必要な備品一覧>

項 目	項 目	項 目	項 目
①水道設備	②排水設備	③電気設備	④ガス（電気コンロの場合は必要なし）
⑤換気設備（コンロの上には必ず必要）	⑥カウンター又は配膳台	⑦シンク（調理をする場合は2層シンク）	⑧給湯設備（洗い物がある場合）
⑨手洗い器	⑩ホールとの間仕切り	⑪便所	⑫床から90cm迄は耐水性の壁

(2) 最低限必要な備品

食品の安全な保管、衛生の確保や調理の必要がある場合に以下の備品が必要です。

<最低限必要な備品一覧>

①冷蔵庫	②食器保管庫	③コンロ（調理や温かい飲み物を提供する場合）
------	--------	------------------------

(3) その他設備（必要に応じて）

油を大量に使う場合に必要な設備としては、以下が考えられます。

<その他設備一覧>

グリストラップ（排水中の生ごみ・油脂等を直接下水道に流さないために一時的にためておく設備）

(4) その他備品（必要に応じて）

調理環境の効率化、食品の大量仕入やメニュー内容により必要となる備品は、次が想定されます。

<その他備品一覧>

①コールドテーブル	②冷凍庫	③フライヤー	④オーブン
⑤製氷器			

(5) メニューに応じて必要な調理器具と食器

メニューによっては他で代用できない器具や、効率化、商品の提供の仕方により必要となるものは次のとおりです。

<メニューに応じて必要となる調理器具など一覧>

目 的	備 品	
コーヒーの種類を増やす	エスプレッソマシン	水出し器
ケーキを売りたい	冷蔵ショーケース	ケーキカバー
紅茶の提供を工夫したい	紅茶ポット	ティーサーバー
生ジュースを出したい	ジュースャー	

(6) 必要な消耗品など

飲食店には調理や飲み物に必要な消耗品があります。

項 目	消 耗 品			
衛生用品	マスク	手袋	帽子	消毒液
その他	おしぼり	ナプキン		

1-3 開店に当たっての手続き

開店する前に、各種手続きが必要です。自分勝手に開くことは出来ません。法律・規則で定められていますから、それに従って準備をします。保健所の許可、消防への届け出、場合によっては（本マニュアルでは取り上げませんが、深夜酒類販売の場合）、警察署も関係します。

前に決めたコンセプトに従いお店の設備が決まります。各種手続きの際はこのコンセプトをしっかりと伝えます。あれこれ迷っていたのでは、申請内容そのものが決まりません。

<開店に当たっての手続き一覧>

【食品衛生法関係】	【消防法関係】
○保健所の許可申請	○防火対象物届
○食品衛生責任者	○防火管理者選任届
○生産物賠償責任保険（PL 保険）	

【食品衛生法関係】

○ 保健所の許可申請

この手続きも、どの様な種類の店づくりをするのかにより変わってきます。レストラン、喫茶店、クッキー・ケーキ等お菓子を作って販売するのかにより、内容が異なります。また、販売方法（紙コップ等の使い捨て容器だけを使う場合、容器を洗って提供する場合）により異なります。

一覧表を以下に例として示しますが、お店を管轄する保健所へ事前に相談すべきです。目安として許可申請は2週間前には提出しましょう。

北海道の申請書記載例を下記に引用しますが、政令都市の札幌市、中核市の旭川・函館等は様式等が異なる場合がありますので注意が必要です。また、施設等の状況により指導内容が異なることがあります。（耐水性の壁高を1mにするか、0.9mにするか等）

設計図を完成させる前に、事前に相談が必要です。設計図の書き直しは極力避けましょう。時間の無駄を省くことが大切です。通常の常設店舗の場合、許可期限は5年です。5年ごとに更新します。申請に当たっては手数料が必要です。

北海道の手数料は、喫茶店 11,800 円（更新 9,500 円）、飲食店 20,000 円（更新 15,600 円）です。これも申請する自治体により異なります。収入証紙で納付します。

＜必要設備・備品一覧表の例＞

施設・備品	喫茶店		飲食店		臨時営業店舗	
	使い捨て容器	その他	使い捨て容器	その他	使い捨て容器	その他
給水設備	○	○	○	○	○	○
排水設備	○	○	○	○	○	○
換気設備	△	△	△	△	△	△
給湯設備	—	△	—	△	—	△
手洗い	○	○	○	○	○	○
1層シンク	○	○	○	○	○	○
2層シンク	—	△	—	△	—	△
間仕切り	○	○	○	○	○	○
耐水壁	○	○	○	○	—	—
便所	ビル等での共用可能					
調理器具	△	△	△	△	△	△
冷蔵庫	○	○	○	○	○	○
食器保管	○	○	○	○	○	○
廃棄物保管庫	○	○	○	○	○	○

※△は調理を行う場合

<食品衛生法関係許可申請手続き>

新しく店舗を構えて、営業を始める時、許可申請を行う必要があります。事前に手続きに必要な情報を整理しておくことが重要です。ここでは、通常の店舗運営（ビル内で営業も含む）、臨時店舗の2パターンについて、札幌市の場合を例に、必要な書類を列挙します。以下、書類や注意事項を札幌市保健所ホームページから転載します。

平成27年3月現在の内容です。内容が変更される事がありますから、確認が必要です。

※ 営業許可申請書 記載例 該当ホームページアドレスです。

http://www3.city.sapporo.jp/download/shinsei/procedure/00929_pdf/presen_00929_003.pdf

課	課長	係長	係	起案 平成 年 月 日 決裁 平成 年 月 日
	下記の営業許可申請は、別添営業カードのとおりなので許可してよろしいか。			
	営業許可(新規・更新)申請書			
	平成16年 2月27日			
(あて先) 札幌市保健所長 (〒060-0042) 住所 札幌市中央区大通西19丁目1番地6				
申請者 <small>フリガナ</small> ホケンショウホクヒン 氏名 株 保健所食品 <small>セイゴロウ</small> 代表取締役 札幌 太郎				
明治・大正(昭和)39年10月30日生 (法人にあってはその名称、主たる事務所の所在地および代表者の氏名) 電話番号 011-622-5151				
食品衛生法第52条第1項の規定により許可を受けたいので、次のとおり申請します。				
営業所の所在地	(〒060-0042) 札幌市中央区大通西19丁目 保健所ビル 1階 電話番号 011-622-5151			
営業所の名称等	株 保健所食品 大通店			
営業設備の概要	(1) 営業用建築物の平面図 (別添) (2) 設備器具の調査及びその配置図 (別添) (3) 製造業にあっては、主な製造品目と製造方法の概要 (別添) (4) 使用水の種類 (水道水・井(泉)水) (井(泉)水の場合は、化学及び細菌検査成績書の写しを添付)			
許可番号及びその年月日	営業の種類	備考(階、施設名など)	手数料	
1	飲食店営業			
2				
3				
4				
5				
食品衛生法第52条第2項各号のいずれかに該当することの有無及び該当するときはその内容	有()	無()	受付印 (所管課)	
その他の				
注1 更新申請の場合には、営業施設の概要(1)から(3)までの書類の添付は必要ありません。 注2 許可番号及びその年月日の欄は、更新申請の場合に、現に受けている許可の番号及びその年月日を記載してください				
都市計画区域	市街化区域[一低・その他()]・調整区域			
OA 基本 書櫃	新築・改造新規・旧施設名()	手数料(合計)	(所管外受付課)	
使用水	水道水(直結・受水槽)・地下水(直結・受水槽) 専用水道・併用()	領収印		
受付者() 検査日時 月 日 () 時 分				

手続きに関する、詳細な説明がパンフレットと形式で掲載されています。事前に読んでおくと、必要な準備が明確になります。

【新しく店舗を構えて営業を始める時の手続き「新規申請」札幌市パンフレット】

該当ホームページアドレスです。

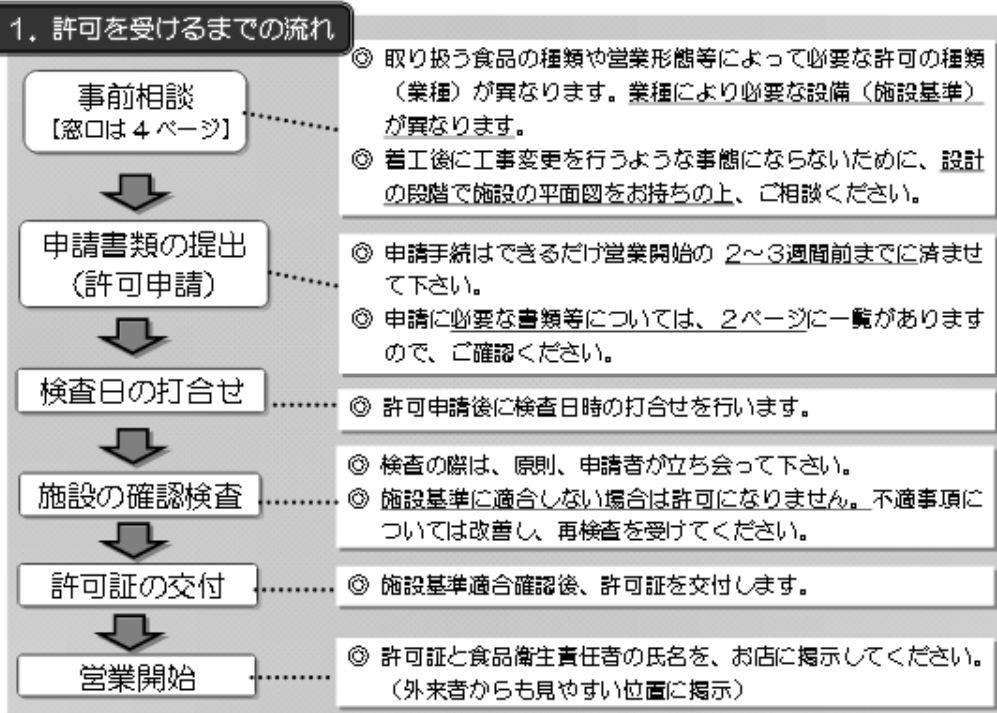
<http://www.city.sapporo.jp/hokenjo/shoku/eigyo/documents/shinki-shisetu20140401.pdf>

平成26年4月1日改訂

食品関係の営業を始める方へ

～営業許可を受けるまで～

飲食店、弁当屋、食品販売店等の食品関係営業を行う場合、法律や条例で定められた業種については許可または登録が必要です。許可等を受けるまでの流れは次のとおりです。
必要な書類等を揃えるために時間がかかることがありますので、準備は早め始めてください。



許可申請業種一覧

2. 業種について

分類	業種名	
食品衛生法	調理・飲食 販売	飲食店営業、喫茶店営業 乳類販売業、食肉販売業、魚介類販売業、氷雪販売業、魚介類せり売営業
	製造・処理	菓子製造業、あん類製造業、アイスクリーム類製造業、乳処理業、特別牛乳搾取処理業、乳製品製造業、菓乳業、乳酸菌飲料製造業、食肉処理業、食肉製品製造業、魚肉ねり製品製造業、そうざい製造業、豆腐製造業、納豆製造業、めん類製造業、清涼飲料水製造業、氷雪製造業、みそ製造業、醤油製造業、ソース類製造業、酒類製造業、食用油脂製造業、マーガリン又はショートニング製造業、食品の冷凍又は冷蔵業、缶詰又は瓶詰食品製造業、添加物製造業、食品の放射線照射業
道条例	販売	食品販売業
	製造	水産加工品製造業、容器包装入食品製造業、漬物製造業、こんにゃく及びところてん製造業、こうじ製造業、豆腐の加工品製造業、水あめ製造業、菓子種製造業

【新しく店舗を構えて営業を始める時の手続き「新規申請」札幌市パンフレット】

許可申請手続きに必要な書類のチェック表

申請に行く前にチェックしましょう！

3. 許可申請に必要なもの		備考												
<input type="checkbox"/>	営業許可申請書 (★)	食品販売業登録の場合は、「食品販売業登録申請書 (★)」、道条例による製造業の場合は、「食品製造業許可申請書 (★)」です。営業許可とは様式が異なりますのでご注意ください。												
<input type="checkbox"/>	店舗の平面図	設備器具の名称・寸法が記入されている図面を提出してください。												
<input type="checkbox"/>	フロア全体図	①店舗の位置、②従業員の使用する更衣室・トイレの場所、③客用トイレの場所が分かるものを提出してください。												
<input type="checkbox"/>	水質検査成績書 (コピー) ※1 [6ヶ月以内に実施したもの]	井戸水 (地下水) を使用している施設の場合に必要です。水質検査を行っているビル (建物) の管理者等からコピーを入手してください。 (※1) 食品販売業では必要ありません。												
<input type="checkbox"/>	食品衛生責任者設置届 (★) ※2	(※2) 食品販売業、乳類販売業、包装品のみを販売する食肉販売業・魚介類販売業等では必要ありません。												
<input type="checkbox"/>	食品衛生責任者の資格を証明するもの (原本) ※2 [食品衛生責任者の資格が無い場合] 食品衛生責任者設置届 (★)	調理師や栄養士の免許証、食品衛生責任者資格者養成講習会受講修了証などの原本をご持参ください (コピーは不可)。このページ下の「食品衛生責任者の資格を得るには？」もお読みください。												
<input type="checkbox"/>	製造フローシート (★) ※3	(※3) 菓子製造業など、製造業の場合に必要です。												
<input type="checkbox"/>	登記事項証明書 (原本)	営業者が法人 (株式会社や有限会社など) の場合に必要です。法務局の発行する現在事項全部証明書 (または一部証明書) です。原本をご用意ください (確認後、返却可)。												
<input type="checkbox"/>	申請手数料	主な業種の手数料は、次のとおりです。 (下記以外の業種は窓口へお問い合わせください)。 <table border="1"> <tr> <td>・食品販売業</td> <td>4,800円</td> </tr> <tr> <td>・乳類販売業</td> <td rowspan="2">各 10,500円</td> </tr> <tr> <td>・食肉販売業</td> </tr> <tr> <td>・魚介類販売業</td> <td rowspan="2">15,500円</td> </tr> <tr> <td>・喫茶店営業</td> </tr> <tr> <td>・菓子製造業</td> <td>15,500円</td> </tr> <tr> <td>・飲食店営業</td> <td>17,500円</td> </tr> </table>	・食品販売業	4,800円	・乳類販売業	各 10,500円	・食肉販売業	・魚介類販売業	15,500円	・喫茶店営業	・菓子製造業	15,500円	・飲食店営業	17,500円
・食品販売業	4,800円													
・乳類販売業	各 10,500円													
・食肉販売業														
・魚介類販売業	15,500円													
・喫茶店営業														
・菓子製造業	15,500円													
・飲食店営業	17,500円													

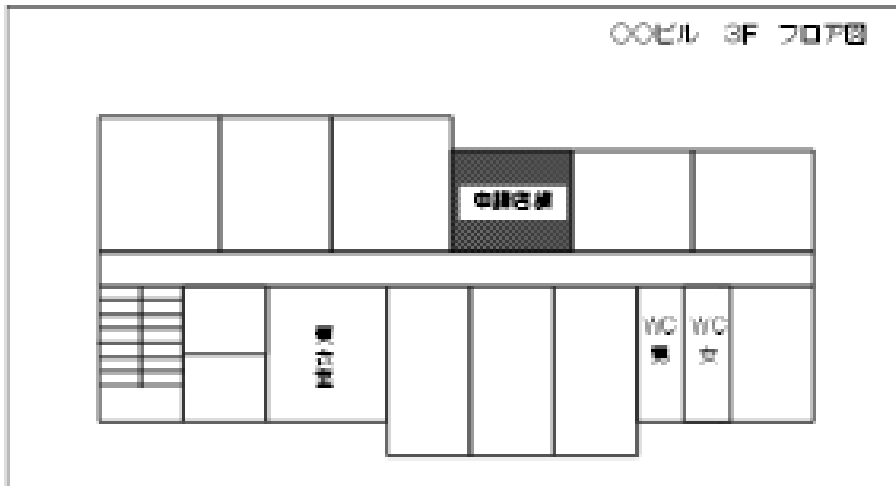
【ビル内部で店舗を開く場合の図面記載例】

4. 施設の図面例（飲食店営業）

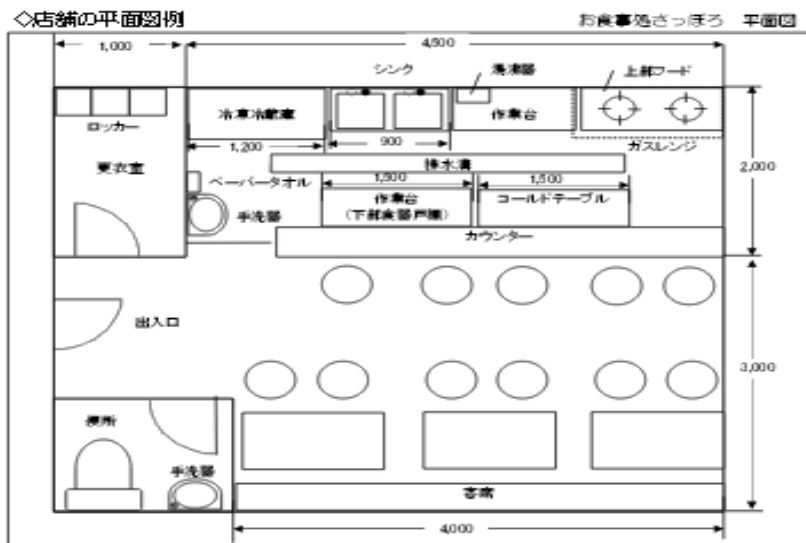
〔手書きで図面を書く場合の注意点〕

- ※ 黒のボールペンで定規を使って正確に書いてください（鉛筆やシャープペンシルは不可）
- ※ 縮尺が正確ではないので、必ず寸法を記入してください。

◇フロア全体図例



◇店舗の平面図例

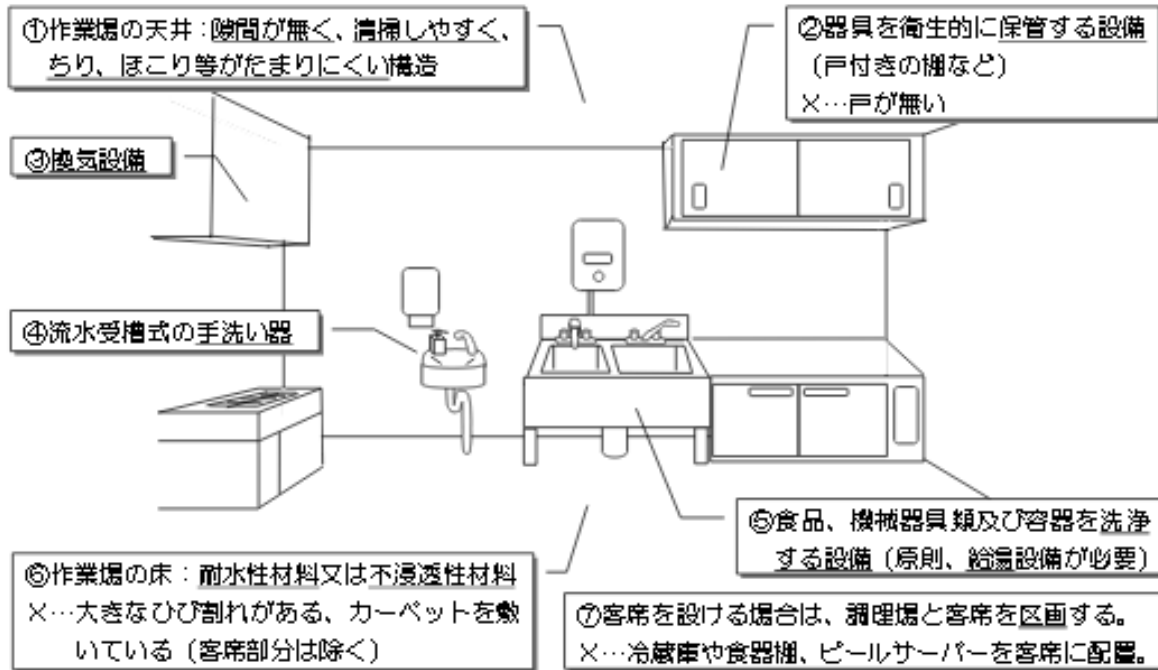


【新しく店舗を構えて営業を始める時の手続き「新規申請」札幌市パンフレット】

施設基準のポイントは次のとおりです。

5. 施設基準のポイント（抜粋）

飲食店営業では、下記のような施設基準のポイントがあります。詳細は窓口でご確認ください。
 (×印の解説は、そのままでは許可とはならないため、改善する必要がある事例です。)



【臨時店舗で営業を始める時の手続き 札幌市ホームページ転載】

以下、札幌市の臨時店舗営業手続きの場合を示します。

先ず「行事にともなう食品提供の実計画書」を提出します。屋外のバザーや仮設店舗での営業に必要な手続きです。

該当ホームページアドレスです。

<http://www.city.sapporo.jp/hokenjo/shoku/eigyodo/documents/keikakusyo.pdf>

決裁区分	課長	係長	係	起案 平成 年 月 日	(仕込み) (保管) (調理)
課				決裁 平成 年 月 日	
				<input type="checkbox"/> 提出時に衛生指導済 <input type="checkbox"/> パンフレット配布	

行事に伴う食品提供の実計画書					
札幌市保健所長 様			年 月 日		
(代表者) 住 所					
氏 名					
(衛生担当者 氏 名)					
下記のとおり、行事に伴い食品の提供を行いますので、実施計画書を提出します。					
1 行事の名称 : _____					
2 行事の期間 : _____ 日 ~ _____ 月 日 (日間)					
3 行事の場所 : 札幌市中央区 _____					
4 食品提供施設数 : _____ 施設					
5 提供食品について(下表記載)					
	提供食品	仕入れ先	調理方法	提供予定数	
記載例	焼き鳥	〇〇精肉店	(仕込み)串刺しされた冷凍食品使用。 (保管)前日会館の冷蔵庫に移す。テントではクーラーボックスに保管。 (調理)当日テントにて炭火で焼く。	200	
記載例	おでん	〇〇ストア 中央区北〇〇条 西〇〇丁目	(仕込み)当日会館厨房で切ったものを煮込む。 (保管)煮ましたものを冷蔵庫で保管。 (調理)テント内のコンロで加熱、味噌をつける。	300	
1			(仕込み) (保管) (調理)		
2			(仕込み) (保管) (調理)		

3			(仕込み) (保管) (調理)	
4			(仕込み) (保管) (調理)	
5			(仕込み) (保管) (調理)	
6			(仕込み) (保管) (調理)	
7			(仕込み) (保管) (調理)	
8			(仕込み) (保管) (調理)	
9			(仕込み) (保管) (調理)	
10			(仕込み) (保管) (調理)	
備考				

※ 行事の実行計画書,担当者名簿,会場見取り図, ちらし等があれば添付してください。

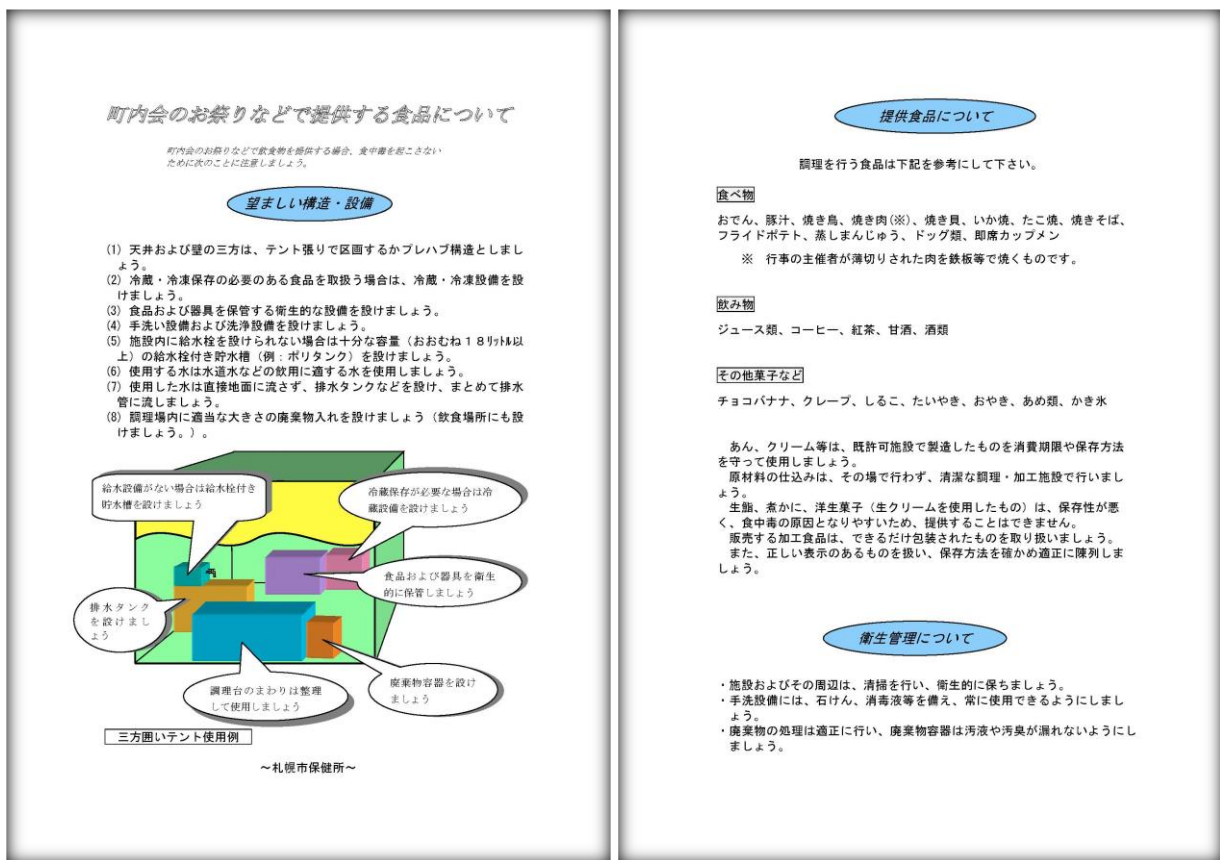
施設には、許可を受ける場合に必要な施設基準と設備基準があります。食中毒を起こさないよう安全な食品管理を行うために定められています。提供する食品にも食品毎にその取扱に注意が有りますから、提供する食品を、あらかじめ保健所に相談して準備を進める必要があります。

【取り扱う食品・施設の注意事項】

- 取り扱い食品によっては、冷蔵か冷凍庫が必要（要冷蔵・要冷凍の食品はその保管設備が必要になります。常温での取扱は出来ません。）
- 手洗い設備は必置。（食品を扱うには清潔にしなければなりません。消毒液の設置が望ましいです。）
- 簡単な調理。（1回か2回の調理工程で終わる。）
- 残った食品は廃棄。（持ち帰りは出来ません。）等、諸注意が記載されています。

該当ホームページアドレスです。

<http://www.city.sapporo.jp/hokenjo/shoku/eigyodo/documents/gyojitebiki.pdf>



○ 食品衛生責任者

食品衛生責任者は飲食店や食品製造業など食品の営業施設において、施設の衛生管理を担う立場になります。必ず置かなければなりません。その資格を有する人がいない場合は、代替措置として、後日その資格を誰々が取りますと言う「設置誓約書」を提出して、許可申請書に添付することが認められています。

申請後直近に開催される「食品衛生協会」が主催する資格者養成講習会を受講します。誰が食品衛生責任者なのか、お店に掲示しなければなりません。この掲示物の大きさも定められています。食品衛生協会に依頼して作成して貰うのが、簡便です。

食品衛生責任者の役割は、以下のとおりです。（札幌市保健所ホームページ引用）

食品衛生責任者は営業施設や食品を衛生的に扱うために以下の役割を担っています。

- ア 施設設備や食品の取扱いなどの衛生管理を行う。
- イ 食品衛生上の不備又は不適事項を発見した場合に改善措置を講ずる。
- ウ 営業者に改善措置を講ずるよう進言する。
- エ 食品の取扱いが衛生的に行われるよう従事者の衛生教育を行う。

申請手続きの例を（札幌市保健所ホームページから転載）

該当ホームページアドレスです。

http://www3.city.sapporo.jp/download/shinsei/procedure/00931_pdf/presen_00931_003.pdf

食品衛生責任者届の記載例です。この記載例は「変更」の場合ですから新規申請の場合は、「設置」に○印を付け、「変更内容の欄」は記載しません。

決裁（ ）				台帳 ○A	
決裁区分	課長	係長	係	講習会受講日 年 月 日	
課					
受理してよろしいか					
食品衛生責任者設置(変更)届 平成27年 2月27日					
(あて先)札幌市保健所長					
営業所の所在地 札幌市 中央区 大通西19丁目 (電話 622-5151)					
営業所の名称等 保健所食品科					
営業者の氏名 保健所食品科 代表取締役 保健 太郎 (法人にあっては、その名称及び代表者の氏名)					
営業の種類 飲食店営業					
次のとおり食品衛生責任者を設置(変更)したので、札幌市食品衛生法施行細則第13条の2の2第1項の規定により届け出ます。					
食品衛生責任者	(フリガナ)氏名	シヨウケン マモル	生年月日	S40年 1月 1日	
資格の種類	1 調理師 2 製菓衛生師 3 栄養士 4 食品衛生責任者資格者養成講習会の課程を修了した者 5 食品衛生責任者補充講習会の課程を修了した者 6 上記以外 ア 食品衛生管理者になる資格がある者 イ 食品衛生指導員 ウ その他()				
免許又は修了証等の番号	免許番号 第 号	修了証等番号 平成27年度 第 9,999 号	確認印		
資格取得年月日	昭和 平成 25年 3月 31日				
変更年月日	平成 27年 2月 25日				受付印
変更前の食品衛生責任者の氏名	藤 藤 二郎				
変更の理由	人事異動のため				
注：食品衛生責任者になる方の資格を証する書類（卒業証書、免許証、修了証等）を提示してください。					

○ 生産物賠償責任保険（PL 保険）

製造物責任法（PL 法）により、飲食店の責任も厳しく問われます。有ってはならない事ですが、万一「食中毒」により顧客に損害を与えた場合、それを賠償する責任が発生します。「食中毒」は、複数の方が発病する可能性があり、その場合賠償額も大きく膨れあがります。それに伴い、お店は閉店の危機にさらされることも想定されます。経営の安定の為に加入すべき保険です。

掛け金の目安は、食品衛生協会の共済では、4,200 円（売上額が 30,000 万円以下）程度です。

○ 防火管理者選任届

「防火対象物」を設置・運営するには、「防火管理者」を置かなければなりません。この資格を有する人を選任し、届け出ます。資格者がいない場合は、「防火管理者講習」を受講し、有資格者となります。北海道内でも、「一般財団法人日本防火・防災協会」主催の講習会が年数回開催されます。受講料はテキスト込みで 6,956 円です。札幌市の場合は、「札幌防火管理者協議会連合会」が実施しています。

防火管理者の役割は、以下のとおりです。（消防法第 8 条抜粋）

- ア 消防計画の作成と提出
- イ 消防訓練の企画
- ウ 設備の管理点検・指導等、防火に関する業務

以上が開店前の準備です。地域毎に許可・届け出に相違がありますから、事前に、関係機関に相談をすることが肝心です。

本運営マニュアルが想定しているのは、自治体庁舎の活用ですから、自治体庁舎そのものが、消防法をクリアしていますから、不要な書類もありますので留意願います。

1-4 地域連携 運営のためのネットワーク構築ノウハウ

ポイント1 設置地域情報の把握

店舗を運営するにあたり、開店の準備段階から多くの人々、企業、行政との関係が生まれます。運営後は更に多くの関係性が生じます。その関係を良好に保ちお互いに向上し合える立場を築けるよう意識することが大切です。

お店づくりを進めるなかで、既に地域との関係構築は始まっています。設計を頼める人、建築業者の情報、備品の購入等々です。この関係性は継続します。行政機関も同じです。許可申請が終わったから関係も終わりではありません。例えば、栄養指導・衛生管理指導、防火・防災訓練等は、申請手続きを通じて行政機関との関係を構築し、有効に活用できる制度があります。

店舗を設置する地域情報の把握は、大きく次の3つが挙げられます。

① 顧客となりうる人の情報把握

店舗を設置する施設（自治体庁舎・公民館等）で働く職員や利用者、また近隣住民で気軽に足を運んでくれる人の情報を把握します。施設で働く職員数や施設利用者数は、施設管理者が把握している情報を指します。

近隣住民の数や年齢構成等は、自治体の持つ人口統計の速報値が参考になります。メニューに食べ物を入れる場合は、昼食時間帯に顧客となる人数を把握しますが、近隣のコンビニ

弁当を購入する人数や食堂を利用する人数を調査します。調査会社に依頼しても良いですし、実際に運営を始めてから、施設管理者から、提供価格と提供商品内容、接客対応、訓練方法について、客観的な評価を受け改善対策を検討したり、メニュー内容・接客態度を記載したアンケート用紙を作成し、来客者へ「アンケート」調査を実施したりするなど、顧客情報を徐々に収集する方法が有効です。

② 競合する店舗情報

設置する店舗と同業種になる飲食店で、提供されるメニューの価格帯や内容等を把握し、参考とします。地道に同業種飲食店などに足を運び、メニュー構成や価格の変化など、顧客へのサービスの变化なども合わせてリサーチを重ねることが大切です。

③ 協力・連携可能な個人・団体の情報

ボランティア団体（ライオンズクラブ等）、婦人会・町内会等の組織、学校等の教育機関、商店街組合・商工団体・農協・漁協等の経済団体、その他地域には多くの組織や団体がありますが、店舗を設置・運営する上で力強い味方となります。

団体事務局には、様々な人が出入りします。お店のパンフレットを置いて、宣伝協力などが期待できます。お店の手伝いなどボランティアによる協力者を募ることなども、期待できます。仕入れる旬の食材などの情報源とするなど、連携することで様々な場面での協力や情報の広がりが期待できます。

しかし、一方的に協力を受ける関係性ではなく、相互に協力し合う関係の構築が重要です。商工団体加入の建築会社に店舗工事を発注します、そこには相互の利益が発生しますし、備品調達でも同様です。福祉団体だから無償提供とは行きません。積極的に寄付を頂ける場合もあります。一方的な関係は長続きしないと考えたほうが良いでしょう。

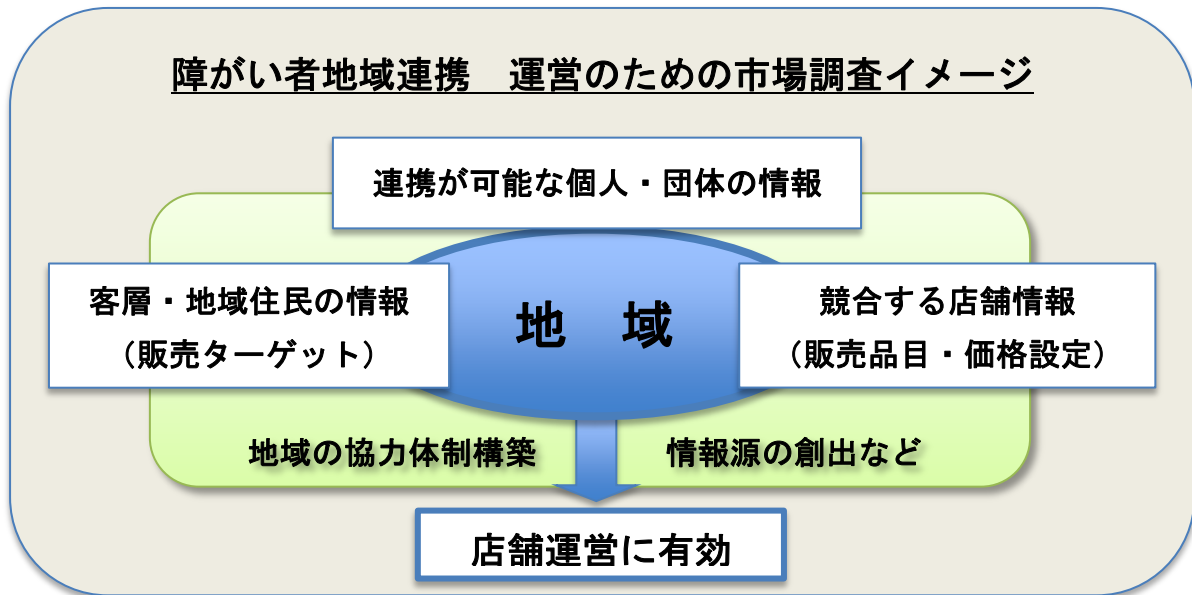
障がいのある方の就労カフェ運営を行う場合、施設で訓練・就職している障がいのある方の就労が大きな目的になります。就労に向けて、経済団体の協力が得られることは就労先を確保する有効な手段となりますし、同時に経営相談や人材育成制度も活用できるなど、就労目的達成のためのメリットが期待できます。

地域の団体などとの連携から得られる情報によって、地域の店舗に対する利用ニーズを把握することが出来ます。

- ア 休憩・相談の場所
- イ 昼食をとる
- ウ 会合の場所 など

店舗運営を始めると、こうした地域の情報が重要になってきます。

経営基盤の強化のためにも、積極的に地域の企業や授産事業所と情報のネットワークを構築することで、運営する上で必要とされる様々な情報源が生まれます。



ポイント2 地域のネットワークからメニューを創出

構築した地域のネットワークから、メニューが生まれます。高校生や婦人会が地域の特産品を使用した食品開発した取り組みを行っている事例もあることから（遠別農業高校：ラムシチュー、レトルトカレー等をセットにした加工品オリジナルセット、美唄高校：ライスコロッケなど）、学校・婦人会との連携により、新規メニューを開発・販売しその評価を実証する機会を作るのも、売上向上の手段の一つとなります。

店舗の目玉製品として評価を得ることが出来れば、生産者を含めて共通の利益を受ける関係となり、店舗が特産品情報の重要な発信源と位置づけられます。

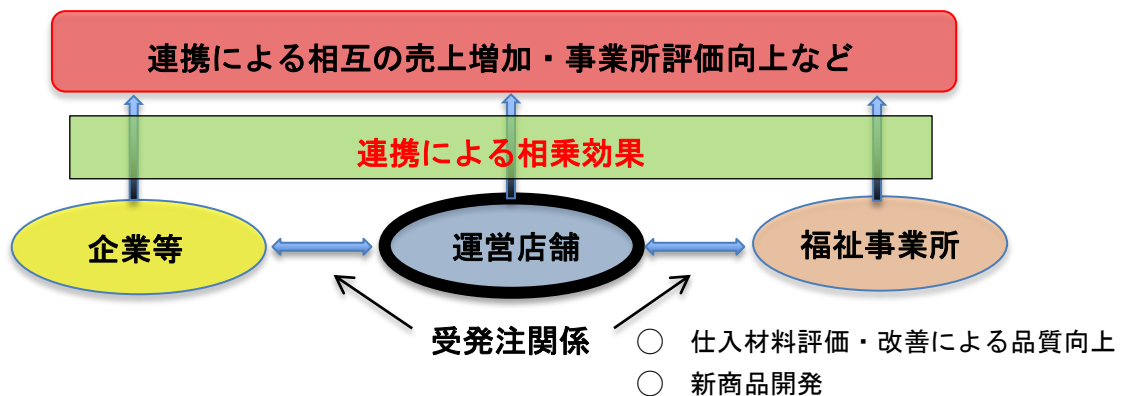
後の調査報告事例でご紹介する、高知市「土佐酒バル」は、地域の酒造団体と手を組み成功した事例です。「高知県内18件ある酒造家の酒類を1カ所で飲むことは出来ない」という情報を得て、それを実現したのです。お客さんも満足・酒造家も利益を得る、3者ともに得をする関係となり、高知県内酒類全体の情報発信の場所となっています。

他の作業所との関係も同様のことが言えます。北海道内には優れた授産品を販売する作業所は数多くあります。そうした作業所の製品を使用し、福祉事業所全体のスキルアップを図る事業展開により、設置した店舗で直接働く障がいのある方のみならず、取引を行う事業所で働く障がいのある方にも繋がります。

本事業では、北海道本庁舎を就労訓練の場として活用し、道内5市町5福祉事業所から8種類を食材として活用した弁当を製造し、北海道職員への弁当販売（32日間・道産授産弁当600、カレー授産弁当78食）と既存喫茶店での販売のため、約135,000円の仕入を行いま

した。約4ヵ月間、北海道本庁の職員を限定に販売した試行段階での規模になります。弁当販売の回数と対象職員を広げ、1日当たり300食計算でも概算で約16,000,000円の仕入規模が想定されます。その金額が連携した事業所の売上増に繋がります。本事業の試行的な実証事例は5事業所であったため、仮に300食の規模で計上した場合、1事業所当たり約3,200,000円の売上増が見込まれます。小さな繋がりが大きな経済効果を生み出すのです。福祉事業所が、地域経済に貢献する事業展開が可能となり、そこで働く障がいのある方の地域における評価の高まりも効果として期待されます。

<連携スキーム>



1-5 収支計画の立案

○ 立案に当たっての原則

施設を運営するには費用がかかります。

では、どの様な費用がかかり、その費用はどの様に分類して整理するのか。しっかり整理することにより、赤字にならないようにするには、その費用の発生原因と軽減が可能か、無駄が無いのかなど、分析することが出来ます。

バザー等で期間が短い臨時の店舗を開設する場合は、特に注意が必要です。1週間や1ヶ月間と短い期間になりますから、必要経費に無駄が無いのか、支出する経費を開設期間で回収が可能であるのかなどの判断が重要になります。

確かに、通常の店舗開設と比較して、経費は少額です（30日間、道庁赤レンガ前庭で実施した「北海道 café」では、設備費用を除く諸費用で約13万円支出）。しかし、実施する度に赤字では事業の成果が不明確となります。

通常店舗と、臨時店舗の収支計画の違いは、

＜通常店舗は、固定費（以下**ポイント1**で説明）の長期回収＞

＜臨時店舗では、費用の短期回収＞

となります。

ポイント1 費用の種類

一般的に費用は「変動費」と「固定費」に分類されます。

「仕入にかかる材料費」のように、売上げに比例して変動する費用のことを「変動費」といいます。

「家賃」「人件費」「経費」のように、売上げの増減にかかわらず発生する費用を「固定費」といいます。事業を休止していてもこの費用は発生します。収入が無くても支払があるわけです。

同じ費用ではあっても、この2つはかなり性格が異なり、また後ほど説明する「損益分岐点」の分析で欠かせません。

しかし、この分類は明確に分割できない性質があります。例えば電気代・水道代は使用量に応じて課金される変動部分と、契約するだけで発生する固定部分（使うか否かにかかわらず）が課金されます。

運営に当たって、費用の性質によって変動費に近いものは変動費とみなし、残りを固定費とみなします。普通は変動費が圧倒的に少ないため、先に変動費をどの費用とするかを決め、残りは固定費とします。

つまり、この辺は厳密さをどの程度にするかです。変動費を材料仕入＋水道光熱費変動分

まで加えるかどうかです。

売上高＝変動費＋固定費＋利益 と表すことができます。

赤字の発生原因は固定費です。

固定費が無ければ、「家賃も無し、人件費も無し、光熱水費も無し」を想定して下さい。

売上高＝変動費＋利益 となります。

この場合は、売上高が減少しても利益は残りますから、赤字にはなりません。

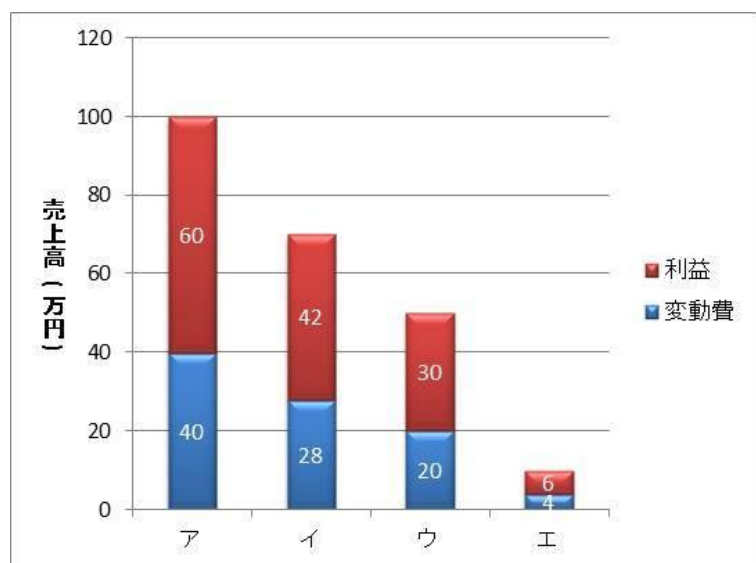
以下に、例を挙げます。ここでは、売上高に占める変動費（材料費）の割合が 40%とします。

ア 売上高＝変動費＋利益
100万円＝40万円＋60万円

イ 売上高＝変動費＋利益
70万円＝28万円＋42万円

ウ 売上高＝変動費＋利益
50万円＝20万円＋30万円

エ 売上高＝変動費＋利益
10万円＝4万円＋6万円



上記グラフのように、売上高が10分の1になったとしても利益は残ります。赤字にはなりません。現実には、固定費が発生するので、その場合を次に例示します。

先ほどと同じように、売上高に占める変動費（材料費）の割合を40%、固定費を40万円とします。

ア 売上高＝変動費＋固定費＋利益
100万円＝40万円＋40万円＋20万円

イ 売上高＝変動費＋固定費＋利益
70万円＝28万円＋40万円＋2万円

ウ 売上高＝変動費＋固定費＋利益
50万円＝20万円＋40万円－10万円（損失）

エ 売上高＝変動費＋固定費＋利益

10万円＝4万円＋40万円－34万円（損失）

この様に固定費により運営は厳しくなることが分かります。「採算ライン」という言葉があります。この「採算ライン」が「損益分岐点」になります。上述例示の「イとウ」の間が「損益分岐点」です。

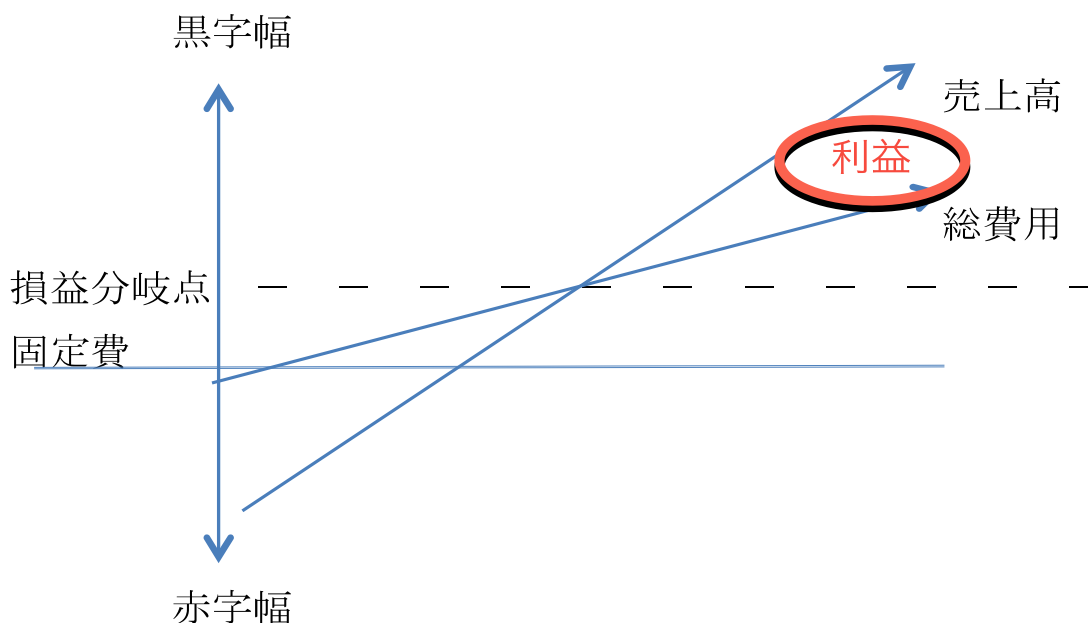
ここで改めて簡便に表示すると、次の式になります。

$$\text{固定費} \div (1 - \text{変動費}) = \text{損益分岐点}$$

先ほどまで挙げた例では、固定費は40万円、変動費は40%ですから、それを当てはめると次の式で示すことができます。

$$40 \text{ 万円 (固定費)} \div (1 - 0.4 \times \text{変動費}) \doteq 667,000 \text{ 円}$$

以上をグラフで示すと、次のとおりです。



この場合、売上高は667,000円に達しなければ赤字になることを表します。ここで例示した喫茶店運営は、月額売り上げ目標を最低667,000円に設定して、収支計画を立てることになります。

ポイント2 売上高の設定

更に収支計画を立てる上で考慮するのは、売上高の設定です。

売上げが多ければ多い程計画は立てやすいのですが、そうはいきません。何故ならその事業内容・規模により売上げの限界があります（限界利益率と言います）。

個々では簡便に、売上高の限界とします。

例えば、喫茶店の場合を考えます。客席数 30 席、営業時間 8 時間として、一人 1 時間利用した場合の延べ利用者は 240 人です。これ以上顧客を増やせません。顧客一人当たりの平均売上金額が 500 円とします。 $240 \text{人} \times 500 \text{円} = 120,000 \text{円}$ が 1 日当たりの売上高の限界です。

この限界を超えるには、上記の 3 点を変更するしかありません。ここでもコンセプトの大切さが解ります。客席数を増やし、ゆったりとした雰囲気にする、提供するメニューを工夫して、効率化を図り顧客の回転率を上げる。等の経営努力が必要になります。

例示の場合、回転率を 30% 上げることが出来たと想定しますと。延べ顧客数は 320 人となり

$320 \text{人} \times 500 \text{円} = 160,000 \text{円}$ と 1 日当たりの売上高の限界が上がります。

○ 運営分析

次に、実際に公共施設を利用した店舗を運営するにあたり、様々な要素を考えなければなりません。

<運営上の要素の例>

- ① 施設の種類は、図書館、庁舎、庁舎前庭、公共施設、その他
- ② 想定される顧客層
- ③ 施設賃料
- ④ 水道光熱費の負担額
- ⑤ 稼働可能な時間帯
- ⑥ 働く障がいのある方の人数
- ⑦ 従業員の人数

施設の種類によって、開店する曜日を決めることができます。図書館等の住民サービス施設では住民の利便性を考えて土・日は営業しますが、市役所・役場はそうはいきません。一般的に土・日・祝日は開店できません。営業時間も、図書館等の場合は夜間営業も可能です。庁舎管理上の規則に従うことが求められますが、一般的に、店舗を設置する公共施設により、営業の曜日・時間帯を想定することができます。

また、店舗を利用する顧客も公共施設により異なります。市役所等の場合、そこに働く公務員と住民サービス利用者、許認可を申請する人等で、図書館は学生・生徒等が多くなりま

す。つまりは客層、ターゲットが異なることが分かります。

売上高を想定する際、公共施設で働く公務員数とその公共施設利用者数が、先ず基本的な顧客となりうる数字であり、客層です。

固定費の基礎となる、賃貸料や水道光熱費は、ほぼ借りる店舗面積により決められると考えてください。

従業員数は、開店日数と時間数、売上高、メニュー構成により決めます。

— 開店時間 12 時間で、従業員 1 人ではどうでしょう —————

通常は 8 時間労働ですから、最低 1.5 人は必要人員です。

— 1 日 100 人の顧客数で、客席 30 席のホールを持ち、提供するメニューも食べ物や飲料で 20 以上、これで従業員数 1 人ではどうでしょう —————

調理担当者、ホール担当者が素晴らしい能力を有するのであれば、各 1 人で済むかもしれませんが、顧客の回転率にも影響しますから、調理担当（調理・洗い場・ドリンク）で 3 人、ホール担当 2 人、他にレジ係 1 人とすれば、合計 6 人が必要になります。

働く障がいのある方の役割を当初から決めておき、従業員との役割分担を明確にします。従業員数にも影響します。例えば洗い場、レジ係を障がいのある方の役割にしますと、従業員数は減ります。勘違いしやすいのは、従業員が障がいのある方の仕事を取ってしまうのです。従業員数を闇雲に増やすと、従業員一人一人の仕事が減り、本来障がいのある方の役割としていた仕事を従業員がやってしまうのです。

○ 福祉施設の優位性と役割

ここで、福祉施設の一般企業との差異を考えます。給付金や補助金を受けないで運営する場合は考慮しませんが、障がいのある方の雇用・訓練に当たっては、通常これらの公的支援を受ける場合が多数です。

先に記述した「固定費」のうち「従業員人件費」「家賃」部分は、原則、喫茶店の運営経費から除外しますから、一般企業に比べ圧倒的に優位な立場になります。

売上高にこだわるのは何故か—————

それは、喫茶店そのものの運営を維持するためでもあり、障がいのある方の訓練をするための継続的な場の確保のためでもあるからです。

「1 日 10 人程度の顧客では訓練になりますか？」という問いに対して、運営者の場合、ど

の様な答えが想定できますか？

接客訓練や顧客との注文取り等を通じてコミュニケーション能力を高める等の目的があることから、障がいのある方は店舗に通います。そうした場所として店舗が有るのですから、答えは「いいえ、もっと顧客を増やしたい」という回答が想定されることでしょう。

売上げが多いのは、その店舗が地域の顧客・住民に満足感を与えている社会的評価の現れです。働く障がいのある方の接客マナーも訓練されている、飲み物も食べ物も満足して利用できる

それが、顧客数を増やし、売上増に繋がります。

他の企業が従前同じ事業を実施する場合に比べ、障がい者施設が引き継いだ場合で売上が向上した事例もあります。

例えば、本事業で調査した高知県の事業所「ワークスみらい高知」が、高知市委託事業により「自由民権記念館」で運営する喫茶店「M's Place」は、一般企業が撤退した後を引き継ぎ、平成23年度の売上高は、2,900万円となっています。

社会的評価を得ることは、そこで働く・訓練を受ける障がいのある方のやり甲斐や誇りにもなるからです。

「土・日は休みたいので、顧客の希望があっても休みます。」という考えでは売上げは伸びません。常に顧客目線での運営を心掛ける必要があります。

さらに、メニュー構成に創意工夫をこらし、地域で最高の売上げを確保しましょう。利用者の少ない公共施設であっても、運営の仕方によっては、そのお店を目的に顧客は集まるのです。

美味しいお店があると聞けば多少遠くても行きませんか？

毎日違ったメニューがあれば毎日利用したいと思いませんか？

一つのメニューでは、毎日同じものを食べるとはなりません。美味しい店の雰囲気もいい、だからまた来たいと思わせる事——それが口コミという最高の宣伝に繋がります。

<売上を向上させる基本ポイント>

- ① 安くて美味しいものを提供する。
- ② 顧客のニーズを把握する。
- ③ 店の全体の雰囲気をも高める。

ポイント3 収支計画立案

上記○項目の「立案についての原則」では必要売上高の設定方法を、○項目の「売上分析」では店舗を設置する場所やその施設の機能を、○項目の「福祉施設の優位性と役割」では、一般事業者との相違をお伝えしました。それらを踏まえ、次に収支計画を立てます。

まずは収入－1 想定店舗売上高と2 想定する公的資金です。

- 1 想定する店舗売上高は、客数と客単価で決まります。
- 2 想定する公的資金は、障害者総合支援法による「訓練等給付費」や「障害者地域共同作業所運営事業費補助金」等があります。

次に費用－これは基本的に次の2つに分類します。

① 開店迄にかかる費用「初期費用」

これを「イニシャルコスト」と言います。以下に例示します。

<イニシャルコストの例>

初度設備費	給排水設備費	電気設備	内装費用
備品購入費	冷蔵庫等厨房備品		
消耗品費	鍋・釜等厨房器具	食器類	机・椅子
その他	敷金・前家賃	収入証紙等	デザイン料

② 開店してからかかる費用「運営費用」

これを「ランニングコスト」と言います。以下に例示します。

<ランニングコストの例>

人件費	従業員給料	作業工賃	法定福利費等
施設費用	家賃	水道光熱費	通信費・事務費等
営業費用	材料仕入		

まず店舗の売上高の想定です。

「入りを計りて出を制す」との先人の言葉とおりです。

収入を想定しなければ、店舗に係る経費が計算できません。上記で説明した変動費が良い例です。売上高により決まりますし、他の経費にいくら程度の金額を想定して良いのか、どの程度経費を圧縮しなければならないのかが解らなくなります。

収入よりも出て行く金額が多ければ、常に赤字状態が続きます。

<以下に収支計画の例を示します。全て想定例となります。>

i 想定店舗売上高の決定

まず、次の内容の店舗売上を想定してみます。

<想定店舗パターン例示>

ア	提供メニュー 一の決定	食べ物メニュー10種	価格帯 300円～500円	想定客単価 400円
		飲料メニュー10種	価格帯 250円～350円	
イ	想定顧客数 の把握	○店舗設置公共施設で 働く職員数 100名 ○1日当利用する住民 数 150名 ○1日当たり顧客対象 数 250名	想定店舗利用者数 約2割	想定1日当 顧客数 50名
ウ	その他収入	寄付金、助成金等		10,000円
エ	開業日数	週5日開店		月20日開店

上記の場合の想定売上高は、月額410,000円、年額4,920,000円になります。

ii 想定公的資金の決定

公的資金として、「総合支援法の訓練給付費」を想定します。

訓練・働く 障がい者数	公的資金単価 1人/1日	障がい者 出席率	1ヶ月開 所日数	公的資金 月額	公的資金 年額
10名	5,840	75%	20	876,000	8,760,000

上記の場合の想定公的資金は、月額876,000円、年額（10ヶ月）8,760,000円になります。

iii 想定初期費用

給排水設備等が整備されていない場所を借りる場合の想定です。所謂「居抜き」で借りる場合は、修理・改修で済みますから、初度設備費は軽減されます。

初度設備費（給排水設備・電気設備・内装費用等）	備品購入費（厨房備品・その他）	消耗品（机・椅子、厨房器具等）	その他費用（デザイン料、許可申請手数料、通信費、旅費、前家賃等）	初期費用総額
6,500,000円	2,000,000円		700,000円	9,200,000円

初期費用全額を借入するのは、現実的では無いので、自己資金として、3,200,000円を準備する場合を想定します。

IV 想定運営費

週5日開店した運営費の例示です。

区 分	人数	単価 (円)	月額 (円)	年額 (円)
人件費				
従業員給料	2.5	150,000	375,000	4,500,000
作業工賃	7.5 (出席率 75%)	374 (最低賃金の半額)	280,500 (5時間勤務)	3,366,000
法定福利費	従業員給料 16%		60,000	720,000
福利厚生費				50,000
固定費				
地代家賃			150,000	1,800,000
水道光熱費			50,000	600,000
借入返済	初度設備費 600万円借入・利息含む、借入期間 4年		140,000	1,680,000
変動費				
材料仕入高	原価率 40%想定、(一般的には 25~30%)		160,000	1,920,000
その他諸費用				
通信費、消耗品費、旅費交通費等			160,000	1,920,000

V 想定運営費による収支計算書

i 想定店舗売上高の決定からIV想定運営費を元に2年間の収支を計算してみます。

(初年度)

(次年度；売上3割増・出席率85%)

科目	店舗	公的資金	店舗	公的資金
売上高	4,800,000		6,240,000	
公的資金		8,760,000		11,913,000
その他	120,000		120,000	
収入合計	4,920,000	8,760,000	6,360,000	11,913,000
(固定費)				
給料		4,500,000		4,500,000
作業工賃	3,366,000		3,860,000	
法定福利費		720,000		720,000
福利厚生費		50,000		50,000
人件費合計	3,366,000	5,270,000	3,860,000	5,270,000
家賃		1,800,000		1,800,000
水道光熱費		600,000		600,000
借入返済		1,680,000		1,680,000
その他諸経費		1,920,000		2,000,000
(固定費合計)	3,366,000	11,270,000		11,350,000
(変動費)				
材料仕入高	1,920,000		2,500,000	
(変動費合計)	1,920,000		2,500,000	
営業損益	▲366,000	▲2,510,000	0	563,000

※ 作業工賃は、売上高－経費。次年度は単純に増加する。

VI 資金繰り表

収支は黒字でも、資金管理を明確にしないと支払が滞る場合があります。それを管理するのが資金繰り表です。この表のように、公的資金は2ヵ月遅れで入って来ますから、資金の用意をしなければ、給料も支払うことは出来ません。

4月から開店した場合の現金がどの様に動くのか、いつ頃現金が不足するのかを一覧で管理することが出来ます。

資金繰り表 1（収入だけを管理した場合）

項目/月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
売上高他	420,000	420,000	420,000	420,000	420,000	420,000	420,000	420,000	420,000	420,000	420,000	420,000	5,040,000
公的資金	0	0	876,000	876,000	876,000	876,000	876,000	876,000	876,000	876,000	876,000	876,000	8,760,000
収入合計	420,000	420,000	1,296,000	1,296,000	1,296,000	1,296,000	1,296,000	1,296,000	1,296,000	1,296,000	1,296,000	1,296,000	13,800,000
職員人件費	435,000	435,000	435,000	435,000	435,000	435,000	435,000	435,000	485,000	435,000	435,000	435,000	5,270,000
作業工賃	281,000	281,000	281,000	281,000	281,000	281,000	281,000	281,000	281,000	281,000	281,000	281,000	3,372,000
材料仕入	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	1,920,000
家賃	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	1,800,000
水道光熱費	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	600,000
諸経費	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	1,920,000
経費合計	1,236,000	1,236,000	1,236,000	1,236,000	1,236,000	1,236,000	1,236,000	1,236,000	1,286,000	1,236,000	1,236,000	1,236,000	14,882,000
店舗収支	△ 816,000	△ 816,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	10,000	60,000	60,000	60,000	△ 1,082,000
借入金	1,000,000	1,000,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	2,800,000
借入返済	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000	1,680,000
財務収支	860,000	860,000	△ 60,000	△ 60,000	△ 60,000	△ 60,000	△ 60,000	△ 60,000	△ 60,000	△ 60,000	△ 60,000	△ 60,000	1,120,000
総合収支	44,000	44,000	0	0	0	0	0	0	△ 50,000	0	0	0	38,000
月初繰越残	0	44,000	88,000	88,000	88,000	88,000	88,000	88,000	88,000	38,000	38,000	38,000	0
月末繰越残	44,000	88,000	88,000	88,000	88,000	88,000	88,000	88,000	38,000	38,000	38,000	38,000	0

想定運営費による収支計算書から離れて、現実の資金繰りを考えます。

初度設備費は、4月開店ですから3月中に工事は完成しています。支払を月末の翌月末の支払にすると、借入金は4月中に用意すれば良いので借入金（運営者が用意するか、現実に借り入れるかは別）として用意します。

運転資金は、110万円の開きがあります。

資金繰り表 2（収入・支出を管理した場合）

項目／月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
売上高他	420,000	420,000	420,000	420,000	420,000	420,000	420,000	420,000	420,000	420,000	420,000	420,000	5,040,000
公的資金	0	0	876,000	876,000	876,000	876,000	876,000	876,000	876,000	876,000	876,000	876,000	8,760,000
収入合計	420,000	420,000	1,296,000	1,296,000	1,296,000	1,296,000	1,296,000	1,296,000	1,296,000	1,296,000	1,296,000	1,296,000	13,800,000
職員人件費	0	435,000	435,000	435,000	435,000	435,000	435,000	435,000	485,000	435,000	435,000	435,000	4,835,000
作業工賃	0	281,000	281,000	281,000	281,000	281,000	281,000	281,000	281,000	281,000	281,000	281,000	3,091,000
材料仕入	0	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	1,760,000
家賃	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	1,800,000
水道光熱費	0	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	550,000
諸経費	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	1,920,000
経費合計	310,000	1,236,000	1,236,000	1,236,000	1,236,000	1,236,000	1,236,000	1,236,000	1,286,000	1,236,000	1,236,000	1,236,000	13,956,000
店舗収支	110,000	△ 816,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	10,000	60,000	60,000	60,000	△ 156,000
借入金	0	850,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	126,000	80,000	80,000	80,000	1,696,000
借入返済	0	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000	1,540,000
財務収支	0	710,000	△ 60,000	△ 60,000	△ 60,000	△ 60,000	△ 60,000	△ 60,000	△ 14,000	△ 60,000	△ 60,000	△ 60,000	156,000
総合収支	110,000	△ 106,000	0	0	0	0	0	0	△ 4,000	0	0	0	0
月初繰越残	0	110,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	0	0	0	0
月末繰越残	110,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	0	0	0	0	0

この例示した収支計画の場合、約 500 万円の自己資金を必要とすると考えて下さい。
実際に店舗運営する資金計画作成の参考にして、場所・規模に合わせて作成して下さい。

売り上げ目標は、年間 10,000,000 円です。

一日当たり顧客数 100 名の確保を当面の目標に、運営の努力を怠らないように留意が必要です。

＜その他自治体庁舎を利用する場合の留意事項＞

自治体庁舎を使用する場合は、施設毎に管理規則があり、それに従い運営することが求められます。

赤れんが庁舎前庭で運営した「北海道 café」も同様であり、道が実施する事業の位置付けを前提に、

- ・ 「各通用門の開門時間は、4月～11月は7:00～21:00であり、構内等の警備保安の点から、外部からの入構は、当該時間内で検討すること。」
- ・ 構内の各車両門は、通年、開庁日は8:00（西門7:00）～19:00であり、閉庁日は閉扉しているため、閉扉時間外及び閉庁日に入構する場合は、地下1階中央司令室で鍵を借用し、開閉後に返却する必要があること。

などが主な要件とされました。

本事業の公募型プロポーザルに付す事項では、次の事項を満たす必要がありました。

(12) 庁舎内外の利用にあたっては道障がい者保健福祉課及び庁舎管理を行う部署（総務部総務課/庁中管理など）等が定める規定や指示等に従い、諸条件を満たすとともに、手続きを適正に行うこと。

(14) 庁舎内外で事業を実施する際には、施設の外観や内装など、風紀を乱さず公共性を維持し、重要文化財としてふさわしいたたずまいや景観、デザインの活用に十分配慮すること。

調査を行った、現在自治体庁舎を使用して運営している店舗は、各施設の開庁時間に合わせて運営時間を決めています。八尾市役所内の「PICA PICA作業所」は庁舎の構造上の関係から、店舗に外から直接入れるためか、土日の閉庁日に予約限定で開店していました。

帯広市役所の場合は、11階に喫茶店「フロンティアハウス」（社会福祉法人運営）、地下1階売店・1階ワゴン販売「ショップぴあ」（NPO法人運営）と複数の場所を、障がいのある方の就労訓練・就労場所として提供しています。地下1階・1階では、市内障がい事業所の授産製品・授産弁当を展示販売しています。設置条件として「障がいのある方の雇用」を義務付けています。

大阪市役所「まちのパン屋さん」は、大阪府の「工賃向上計画支援事業」として設置されています。この事業の委託先としての「一般社団法人エル・チャレンジ福祉事業振興機構」が各事業所の取り纏めを行っています。

＜道内調査先の年間開業日数と開業時間一覧表＞

年間開業日数	件数	施設種別	委託先法人種別	開業日数決定理由	開業日	開業時間
100日以下	1	鹿部町間歇泉公園	—	—	日曜のみ開店	10時～15時
150日以下	0	—	—	—	—	—
200日以下	1	中標津町共生型交流センター	ボランティア団体	委託元	平日のみ開店	10時～15時
250日以下	3	帯広市役所庁舎	社福	委託元	平日のみ開店	8時～18時
		訓子府町役場庁舎	NPO	委託先	平日のみ開店	11時～15時
		札幌市役所庁舎	株式会社	委託先と委託元	土日閉店	10時～16時
300日以下	1	滝川市役所庁舎	社福	近隣店舗	平日のみ開店	10時～16時
350日以下	1	剣淵町絵本の館	社福	委託元	水曜日閉店	10時～17時
年中無休	0	—	—	—	—	—

(平成26年度 障がい者カフェ運営支援事業委託業務市町村調査結果による)

道内市町村のアンケート集計結果による店舗の年間開業日数・開業時間帯です。施設の種別により店舗開業日が決まりますし、開業時間帯も店舗を設置する施設種別により決まってくるのが解ります。

＜障がいのある方の雇用状況＞

障がいのある方の店舗における就労状況は、以下のとおりとなっています。合計 21 人が就労しています。札幌市は「障がい者協働事業」という札幌市単独事業で実施しています。雇用期間の定めも無いところが半数という結果です。

＜道内調査先の障がい者雇用状況一覧表＞

障がい区分	帯広市	中標津町	訓子府町	札幌市	鹿部町
身体障がい者	—	1人	—	—	—
知的障がい者	—	2人	2人	5人	3人
精神障がい者	1人	2人	1人	3人	—
難病者	—	—	—	—	—
その他	—	—	—	—	1人
合計	1人	5人	3人	8人	4人

障がい者雇用は運営店舗の事業内容や環境、設備等と就職を希望する障がい者の障がい区分や特性が合致することが必要となります。

※但し、調査先市町（運営店舗）が障がい区分によって受入を拒む意味ではない点に留意

（平成 26 年度 障がい者カフェ運営支援事業委託業務市町村調査結果による）

＜道内調査先の障がい者「雇用期間の定めの有無」状況一覧表＞

障がい区分	帯広市	訓子府町	札幌市	鹿部町
身体障がい者	—	—	—	—
知的障がい者	—	無し	3月間	無し
精神障がい者	1年間	無し	3月間	—
難病者	—	—	—	—
その他	—	—	—	無し

雇用期間に定めがない町に関しては雇用形態が正社員となっています。

雇用期間の定めがある市町に関しては雇用形態がパートタイムとなっており、上記期間毎に契約の更新を行っております。

（平成 26 年度 障がい者カフェ運営支援事業委託業務市町村調査結果による）