

平成 18 年度マスター補助事業

介護ビジネスにおける関連周辺ビジネスとのシナジー経営の分析・支援診断

報告書

平成 19 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 大阪支部

# 目 次

	ページ
はじめに	2
1. 介護ビジネスの概要と取り巻く環境	3
2. 事例研究	
①地域密着型デイサービス（地域資源の活用サービス）	9
②準個室ニーズ対応のリース事業（病室環境の改善「準個室」ユニット開発）	14
③電動車椅子のレンタル事業	19
④障害者向けハワイ旅行代理店（障害者の夢を実現する旅行の企画・支援サービス）	24
⑤バリアフリー美容室（無料送迎サービス）	28
⑥障害者と連携した宅配弁当店（高齢者宅配サービス）	32
3. 福祉ビジネスの将来予想と成功ポイント	37
4. 中小企業診断士のミッション	45
終わりに	47

はじめに

日本の社会が急激に少子高齢化へ進むにつれて、医療福祉関連の業界は需要が増え急激に拡大した。また、急激な社会構造変化に対応する社会制度として新たに設けられた介護保険であったが、予想以上の利用量の増大により財政が逼迫し、介護保険受給者に対し自立するための自助努力が一層求められる状況になった。勿論、このような状況変化はある程度予測されていたが、介護保険の2004年の改正で一層の明確になり、経営者にとって効率化や経営手腕が求められる厳しい競争時代になった。

本研究調査は、医療福祉分野のビジネスを行っている経営者がこの大きな変化の中で相乗効果を生み出すように新しいビジネスをどのように展開したのかを探ることを目的とした。また、その新しいビジネスに取り組むことになったきっかけを明らかにし、今後の介護ビジネスの展開の方向を探った。

なお、この調査は大阪支部登録研究会の保健医療福祉研究会メンバーが中心になって進めた。この研究会では、2000年度のマスター補助事業で「医療福祉ビックバンと中小企業診断士の役割」というテーマで調査・研究を行い、新しいビジネスとしての方向の提案を行った。その後研究会独自で大阪府下の特別養護老人ホームの訪問調査を行い、施設の経営方針、人事の管理、入居者とのトラブル、職員の悩みなどまで実態調査し、介護ケアのという観点も加え、展望の方向付けもおこなった。今回はこれらの調査結果の流れも踏まえて、医療福祉関連ビジネスの調査を行うことにした。

第1章では、環境変化に伴い改正された法律の概要をまとめ、介護ビジネスの枠組みについて紹介する。特に、介護制度の変更やその受給サービスの内容などの見直しされた内容を紹介するだけでなく、ビジネスにつながる観点がどこにあるのかを解説した。

第2章では、時代の先端に進もうとしている経営者や介護ビジネスでシナジー効果を見出している企業を探し出し、そこでヒアリングした内容を紹介する。なお、本調査報告では、積極的にご協力頂いた6事業者を紹介する。

第3章では第2章の事例から、マーケティングの視点、CS視点、ES視点の見方からエッセンスを抽出し成功に秘訣を探ることにした。

第4章では、「診断士としてのミッションとはなにか」、「ビジネスとして展開する方向はなにか」のヒントを提案させて頂いた。

調査研究の実施に当たり、ご協力いただいた関係各位に対し厚くお礼申し上げます。

平成19年1月

大阪支部 保健医療福祉研究会

山田 鉄二

# 第1章 介護ビジネスの概要と取り巻く環境

## 1. 公的制度の導入と介護市場

近年わが国では総人口に占める高齢者（65歳以上）の割合が急激に増加しており、2004年10月現在で19.5%に到達、2014年には25%を超えると予想される。超高齢化社会の到来とともに平均世帯人員も減少しており、2015年には2.5人を割り核家族化も進行すると予測される（いずれも国立社会保障・人口問題研究所による推計）。その結果、高齢者・障害者の介護を家族で行う事はよりきびしくなると予測され、社会全体で介護を行なう仕組みの構築が急務となった。そこで公的制度として導入されたのが介護保険制度（2000年度導入）と障害者支援費制度（2003年度導入）である。

### (1) 介護保険導入後の状況と課題

介護保険制度は被保険者の保険料と、税金を財源とした社会保険制度として2000年4月にスタートした。従来の受けられる介護サービスの内容を行政が決める「措置制度」から、利用者自らが介護サービスの内容を「選択」する制度に変わった。（介護保険の仕組み等は割愛する）

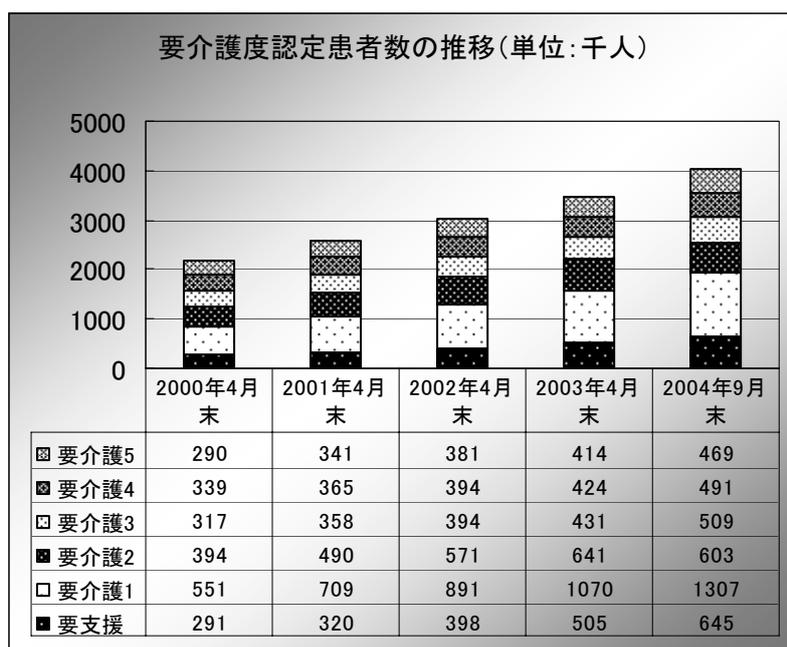
#### ① 導入後の変化

制度の導入から6年が経過し、介護の現場では以下のような変化がみられた。

##### 1) 要介護認定者数の増加と市場の拡大

要介護認定を受けた人は2004年9月末時点で約400万人となり、開始初年度末時点の約260万人から84%の増加となっている。要介護度別すべての段階で増加しているが、特に要支援と要介護1の増加率が顕著である。（図1-1 参照）

図1-1：要介護度別認定者数の変化（平成17年度厚生労働白書より一部改変）



増加率	
要介護5	62%
要介護4	45%
要介護3	61%
要介護2	53%
要介護1	137%
要支援	122%
計	84%

2000年4月末～2004年9月

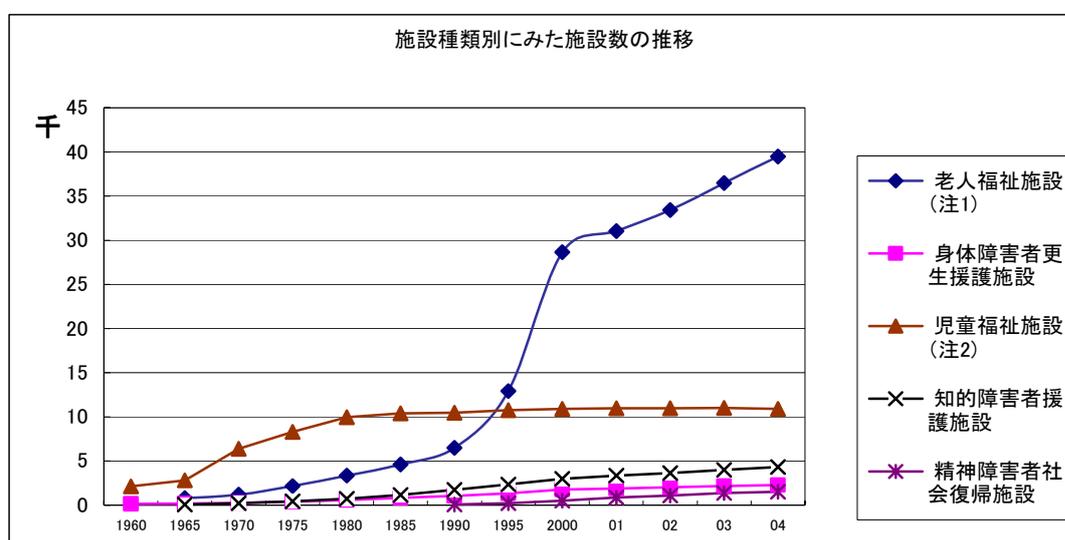
サービスを利用する人も大幅に増え、介護保険給付費は 2000 年度の 3.2 兆円から 2005 年度には 6.0 兆円とほぼ倍増した。

## 2) 介護サービス事業者数の増加

サービス利用対象者と利用量の増加に伴い、2000 年から 4 年間で、訪問介護施設 9,833→17,295、通所介護施設 8,037→14,737、認知症対応型共同生活介護施設（グループホーム）675→5,436 など提供する事業所数も増加した。種別別では老人福祉施設の増加が著しく、需要と成長性を見込んだ事業者の参入が大きな要因とされている。（図 1-2 参照）



図 1-2： 種別別施設数推移（厚生労働省大臣官房統計情報部「社会福祉施設等調査」より）



(注 1) 2000 年以降は、同「介護サービス施設・事業所調査」（各年 10 月 1 日現在）において、介護老人福祉施設、通所介護事業所及び短期入所生活介護事業所として把握した数値を含む。

(注 2) 児童福祉施設には保育所を含まない。

## 3) 利用者個人費用負担による保険外サービスのニーズが顕在化

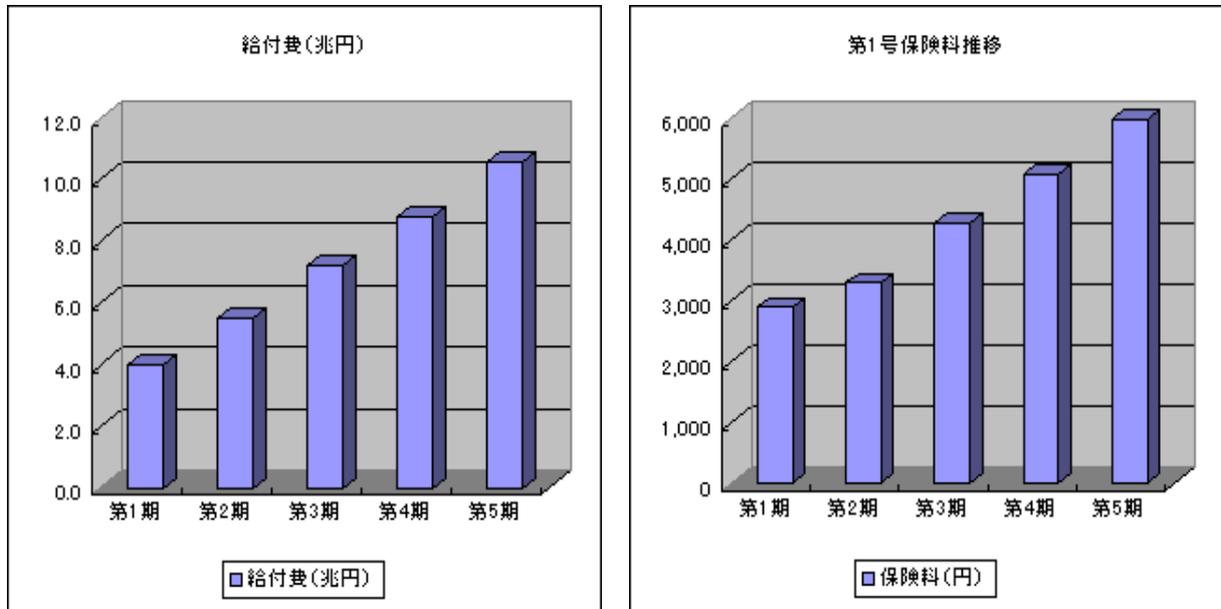
介護保険に関するサービスだけでなく、厚生労働省のいう関連事業すなわち「生活支援ビジネス」に対する需要も顕在化してきた。例としては配食サービス、外出支援サービスなどがあげられる。

### ② 導入後見えてきた課題

介護保険制度におけるサービス利用者数の増加は、制度が介護を必要とする人のニーズに応え、国民の間に順調に定着してきた証であり世論調査でも 6 割を超える人が評価している（2005 年読売新聞世論調査より）。しかし利用者数増加は当然介護給付費増加につながり、保険の財源となる公費と保険料に影響を及ぼした。現状のままでは 2014 年度に給付費は約 10.6 兆円、介護保険料は 6,000 円に達すると推計される（図：1-3 参照）。国と地方自治体の財政状況からも公費負担の増加は困難

と考えられ、保険料のアップにも限界があるため、給付費の増加に歯止めをかける方策が「待ったなし」の状況になってきた。

図 1-3： 給付費と保険料の推移とその予測（厚生労働省保険局調べ）



(第1期 2000年度～2002年度 → 第5期 2012年度～2014年度)

## (2) 介護保険改革の方向性

そこで2006年4月に以下の基本方針のもとに介護報酬改定が実施された。

- ① 中重度者への支援強化
- ② 介護予防への取り組み
- ③ 地域密着型サービス（市町村単位）の創設
- ④ サービス提供体制の向上
- ⑤ 医療との機能分担と連携の明確化

なお、介護施設入所者のホテルコスト徴収は2005年10月から実施されている。

今回、増加率が顕著である要支援と要介護1の軽度者を対象に「新予防給付」が創設された。従来の介護給付から軽度者を切り離し、身体機能低下防止プログラムを実施する事により要介護者の増加を抑制する事を目指したものである。また、市町村自らが「地域包括支援センター」を設置して介護予防プラン作成主体となり、加えて介護施設・グループホームなどの開設を制限出来るようになった。軽度者への給付抑制と一部事業への参入抑制が組み込まれ、介護保険のもとで事業をすすめる民間業者にとっては厳しい内容となった。

## (3) 障害者支援費制度創設後の状況と課題

高齢者だけではなく、障害を持った人も介護サービスを必要としている。そこで、介護保険制度と同様に利用者の立場に立った福祉サービス提供がなされるよう2003年に障害者支援費制度が導入さ

れた。障害者福祉も「措置制度」から、障害者自らサービスを選択し契約により事業者と対等な立場で利用する制度となった。ただ、介護保険制度とは異なり、保険という形態はとらず利用者の一部負担以外は公費でまかなわれる事になった。導入後はサービス認知度の向上と共に多くの障害者がサービスを利用出来るようになり、ホームヘルプ支給決定者数が一年半で 1.6 倍となるなど地域における障害者の生活支援は大きく前進した。しかし、利用者増に比例しサービスに係る費用も増大し財政を圧迫し始めた（支援費制度予算 14 年度：493 億円→17 年度：930 億円）と同時に、地域間においてサービス利用状況に大きな差も生じた（都道府県別人口 1 万人当たり支援費ホームヘルプサービス利用者数で 7.8 倍の格差）。これは地域におけるサービス提供体制が異なった事、全国共通の利用ルールが無い事などが原因と考えられている。今後利用者の更なる増加も予測され、現状のままでは財政面などから制度の維持も危ぶまれるようになって来た。

#### （4）障害者福祉制度改正の方向性

そこで課題解決を目指して、2006 年 4 月より「障害者自立支援法」による障害福祉サービスがスタートした。ポイントは以下のようになる。

- ① 支給決定・サービス利用までの仕組みの統一化
- ② 障害の種別（身体・知的・精神）にかかわらずの同一体系
- ③ サービス量と所得に応じた利用者負担の仕組み（原則 1 割負担 負担上限も設定）
- ④ サービスの種類の再編

ルール明確化と一部負担によって利用量の急激な増加に一定の歯止めをかけたが、収入の少ない障害者の個人負担増加やサービス利用の抑制も考えられるなど、利用者にとってはマイナスの面もある。

## 2. 介護ビジネスの概要

### （1）各種介護サービス

大きく分けると訪問（在宅）介護サービスと施設介護サービスに二分され、その間に通所介護サービスがあり、これらを支援する周辺サービスがある。障害者に対する特有のものには自立や就労に向けての訓練等給付がある。（図 1-4 参照）

#### ① 訪問（在宅）介護サービス

ヘルパーが利用者の居宅を訪問し、食事・寝返り介助等“身体介護”や調理・洗濯・掃除等“生活援助”を行なう。共同生活介護、有料老人ホームの二つは入居して介護サービスを受けるが、住居という位置付けのため、分類上施設介護サービスではなく居宅介護サービスとなる。

#### ② 施設介護サービス

各介護施設において行なわれるサービスである。利用者は自宅から離れ当該施設に入所し、入浴・排泄・食事等の介護・その他日常生活上の援助や機能訓練などを総合的に受ける。

### ③ 通所介護サービス

①と②の間とも言えるサービスである。利用者が日帰りまたは短期間入所で施設を訪れ、入浴・食事・機能訓練などのサービスを受けるものである。施設介護と同様のサービスを受け、利用者の心身の機能維持並びに利用者家族の身体的精神的負担の軽減を目指したもの。

#### 1) デイサービス

利用者が日帰りで施設に通い、入浴・食事・機能訓練などのサービスを受けるものである。

「通所介護」「通所リハビリテーション」

#### 2) ショートステイ

寝たきりの高齢者や痴呆の介護者が、病気や冠婚葬祭、休養などのため介護できない場合に、短期間入所するサービス。

「短期入所生活介護」「短期入所療養介護」

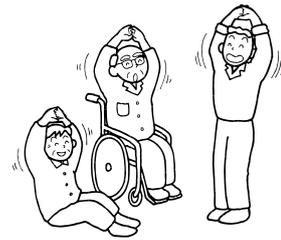
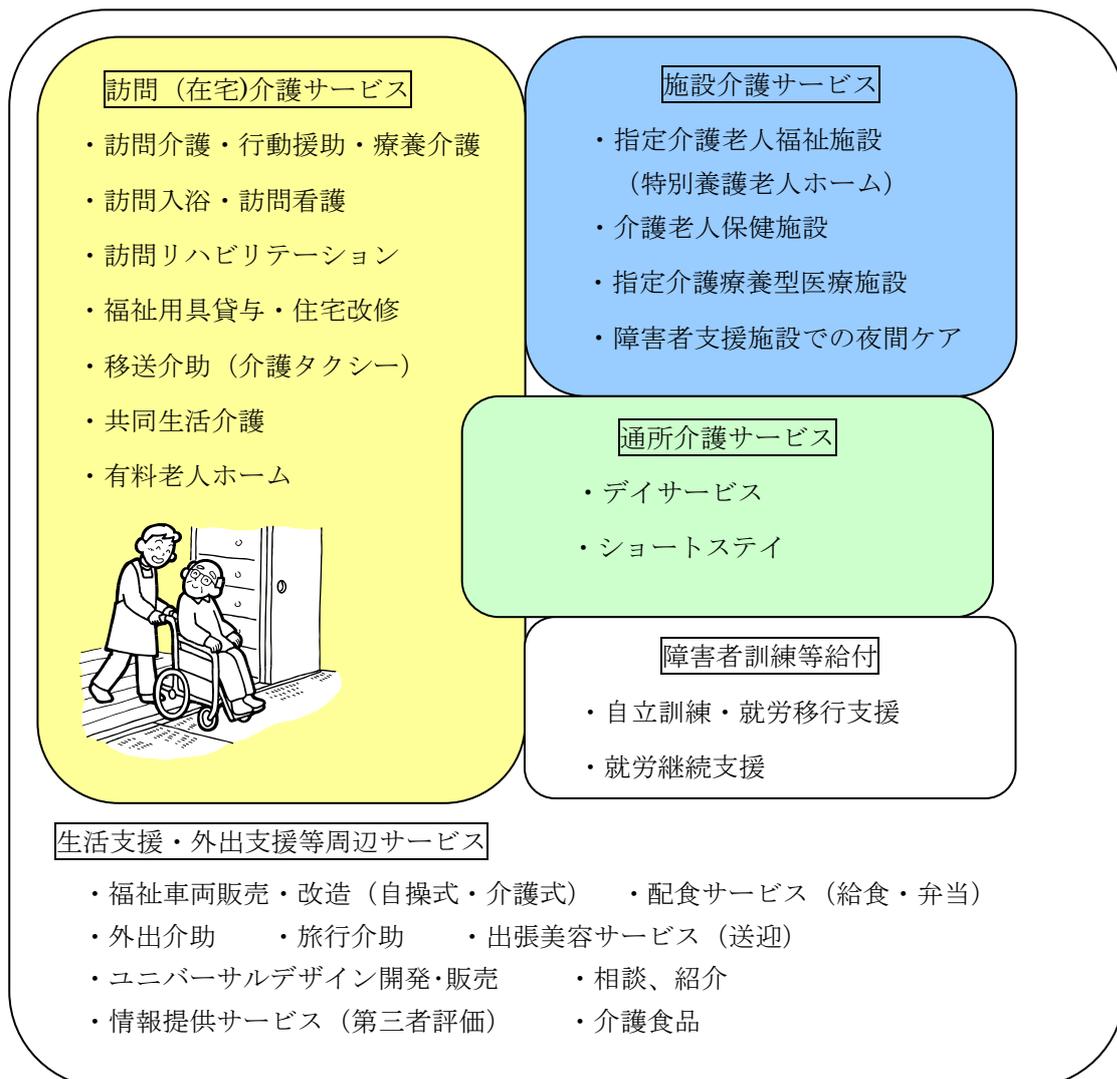


図 1-4: 介護ビジネスの概念図



#### ④ 障害者訓練等給付

障害者が地域と交わる暮らしへ移行するための支援である。機能訓練や生活訓練を行う自立訓練、就労希望者に職場実習等を通じて就労に必要な能力・知識を育む就労移行支援などがある。

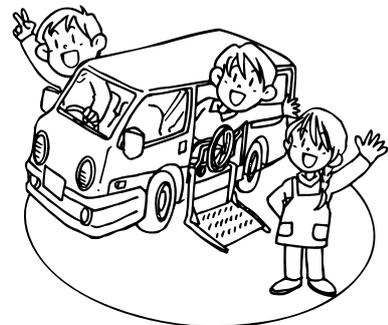
#### ④ 生活支援サービス

①～④にはあてはまらないが、要介護者の生活をサポートする上で重要な位置を占めるもの、いわゆる「横出しサービス」と言われるものである。公的制度の対象にはならないが、バリアフリー実現のため欠かせないものとしてクローズアップされてきている。今回、我々はこの分野を中心に調査を行なった。

### (2) 介護ビジネス業界の現状

公的制度の導入が介護利用者の中に浸透し需要が大きくなった事を受けて、様々な異業種企業、NPO 法人、ボランティア等の介護サービス提供事業所も増加し、介護ビジネス市場は急拡大を遂げた。しかし急激な市場の拡大による財政の圧迫や、予防に重点を移した施策を反映し 2005 年から 2006 年にかけて制度の改定が行なわれた。その結果サービス給付効率化（抑制）および参入規制へと向かいつつあり、公的給付を頼りにした安易な新規参入は困難になると思われる。上質なサービスを提供し利用者に選択してもらうとともに公的制度外でもニーズに合ったサービスを提供していく必要がある。なお、介護ビジネスの特徴として以下のようなものがあげられる。

- ◆ 施策の影響を受けやすい。
- ◆ サービス提供の地域間格差が大きい。  
[都市部に提供事業者が集中している。]
- ◆ サービス提供のための人材確保と定着が困難  
[重労働のわりに低賃金である。]
- ◆ 情報提供・情報開示が進んでいない。  
[比較情報など有用なものが少ない。]



第2章では小規模ながらユニークな介護サービスを提供している事業者を紹介する。また、介護ビジネス業界の将来・トレンドなどについては第3章で述べる事とする。

(竹内 浩一)

#### <参考文献等>

1. 平成 17 年度厚生労働白書
2. 厚生労働省大臣官房統計情報部「社会福祉施設等調査」
3. 給付費と保険料の推移とその予測（厚生労働省保険局調ホームページ）

## 第2章 事例研究

### 1. 地域密着型デイサービス(地域資源の活用サービス)

#### (1) 事業者の概要

##### ◆小規模通所介護事業所

これまでの生活がそのまま続けられる「普通」の暮らしを提供し、顔の見えるサービスを提供することに徹底して取り組む小規模通所介護事業である。

##### ◆関連事業

グループ事業である整骨院では、整体治療だけでなくロミロミマッサージなど老若男女を問わず、幅広いマッサージサービスを提供している。

名称：あんしんケアねっと株式会社  
(コミカデイサービス)

代表取締役社長：松村 美由紀

所在地：大阪府守口市西郷通 1-4-12

設立日：平成 16 年 6 月

電話：06-6993-6490

[ホームページ] <http://www.j-hand.com/>

#### (2) 経営理念

「お互いさまの気持ちで社会資源を持ち寄り、顔と顔が見えて安心できるまちをつくる」  
「介護が必要になっても、住み慣れた町で、ふつうに暮らす」ことができるサービスを提供したい。

図 1-1: あんしんケアねっとのコーポレートイメージとメッセージ



#### (3) 当事業を進めるに至る背景と経緯

##### ①創業時の想いについて

接骨院を開業しているとき、来られた高齢者の方から、デイサービスに対する不満をよく聞いていた。遠くまで車で通ったり、大勢のなかでサービスを受けるので、思ったようなサービスが受けられないといった不満をよく聞いていた。

わざわざ遠くまで行かないで、なじみの関係がある場所や人間関係のなかで介護サービスも受けられるような事業の必要性を強く感じていた。

## ②動機・きっかけについて

接骨院のある近くの商店街に、従来からある大型銭湯「コミカ温泉」に比較的広い空きスペースがあり、ここで小規模なデイサービスを提供できれば、通いなれた銭湯に行く気持ちで介護サービスも受けられるのではないかと思い、早速、銭湯の経営者と交渉することとした。

銭湯にとっても、空きスペースの有効活用や地域社会への貢献、来客数の増加の期待もあり、比較的リーズナブルな費用で借りられることとなった。

図 1-2:隣接する公園からみた通所事業所のあるコミカ温泉



## (4) 資金、設備等について

当初より、顔の見える関係を大事にしたいと思い、小規模な通所介護事業を考えた。そのため、自己資金を主体として過大な初期投資をしない方針で開業した。

できるだけ地域にある資源を活用しようと考え、事業所は賃貸契約とし、改装費用も必要なものに限定し、既存設備などを活かす工夫をした。

大阪産業振興機構が認定する「テイクオフ大阪21」という創業支援事業に応募し、サービスの新規性や地域での優位性が認められ、奨励金を受けることができた。

## (5) 広告などプロモーションについて

開業前より、地域の自治会や老人会などへ介護の出前講座や勉強会の開催を行ってきた。地域のケアマネージャーにも、自分たちの目指すサービスの目的や内容を十分に提供してきた。結果としては、デイサービス事業者としては後発の事業者ではあるが、開始早々に定員の10名を安定して確保することができ、2年目からは経常利益を出している。

## (6) 地域性

地元の商店街（守口市橋波商店街）に、長年、住民に親しまれてきた大型銭湯・コミカ温泉の空きスペースを利用した定員 10 名の小規模デイサービス「コミカデイサービス」を奥様とともに 2004 年に開設した。

隣接する公園でコミュニケーション活動や銭湯の貸しタオルの再利用としての手縫い雑巾交流活動などを行っている。

雑巾の手縫いを作業療法の一つとして取組む事業所は他にもあるが、ここでは、作業療法として雑巾を縫うのではなく、銭湯の貸しタオルとして役割が終わったものが、デイサービス利用者の手によって、再び雑巾となったり、新たな役割として近隣の三郷幼稚園児に使ってもらう事で、社会資源の循環と世代間の交流が促進される事業となっている。

雑巾を作り始めた当初は、幼稚園児に雑巾が大きすぎて使いにくいと言われたので、すぐに幼稚園児の手になじむ大きさの雑巾を作るようになった。また、これまでは家の用事などでデイサービスを休んでいた利用者が、「今日は雑巾をつくならあかんねん」と言って、幼稚園児に喜んでもらえることを生きがいにして、来られる利用者も多い。また、園児には雑巾になるまでの経緯やドラマを通じ、社会資源の循環を身近に感じてもらっている。

地元の公民館を利用した老人会や自治会などへの「健康と介護の学習会」開催、そこから発生した介護予防イベント「かいえんたい」を継続的に開催している。

「かいえんたい」の活動は、デイサービスの利用者だけでなく住民も参加できる介護予防と外出支援の活動である。ネーミングの由来は「快い縁が広がる＝かいえんたい」である。休業日のデイサービスにて、みんなでワイワイ手作り昼食をとり、思い出話やゲームに体操を取り混ぜた 1 日を提供している。（基本的には第 4 週の日曜に開催）。

また、一人で外出しづらい高齢者が楽しみながら、また誘い合って外出する取り組みも行っている。昨年の琵琶湖水郷めぐりや近隣施設へ外出する事もある。

図 1-3: 雑巾づくり



図 1-4: 幼稚園児との交流の様子



## (7) 事業の工夫、仕組み

昼食に使う食器は、ほとんどの事業者のように割れにくいとか費用が安いという理由で使われるプラスチック系でなく、地元の住民が使わなかった引き出物などの寄付で集めた食器であり、ここでも、社会資源が循環している。また、普段、家で使うものと同じ感覚で食べるということを大切にしたい考え、一見すると統一感のないような印象を受けるが、あくまでも利用者の視線で考えることが重要であると考えている。

図 1-5. いつもの食器で、いつもの食事風景



## (8) 今後の展望

### ①事業開始後に出てきた課題と解決方法

介護サービスの質の向上を計画的に図ることが重要である。そのため、介護サービスマニュアル作りを行い、よりよいサービスの提供と人材育成に取り組んでいる。

介護事業は高い収益性は期待できない。そのなかで、職員の生きがいや生活の向上を図りながら事業を継続するには、多店舗展開や新たなサービスの提供が必要である。そのためにも、「地域で安心して普通の暮らしを提供する」という理念を実現してくれる人材が重要である。

現在、2店舗目の展開に向けて、地域の未利用資源の調査と人材育成に取り組んでいる。

資金力が乏しくても、さまざまな社会資源とネットワークを組んで、利用者さんに満足を頂き、地域に必要とされる事業を展開していきたい。

#### (9) 事業の評価

集客面では、開業から早期に定員に近い稼働率を維持している。平成18年の介護保険改正の影響も乗り越え、安定した経営を行っている。

事業としての成長は、これまでのノウハウと人材を活用した2店目の小規模デイサービスを開設予定である。

#### (10) 経営上の課題

近隣には大規模なデイサービスはあるが、それらとはサービスの質や内容で差別化を図っている。今後の課題としては、介護保険制度や年金制度の改革などによる影響が心配であるが、地域の利用者に愛されるサービスを提供することが根本である。

景気がよくなると介護事業に入る人材が不足するのではないかと懸念している。

#### (11) 訪問調査を終えて

取材をさせていただいた、(有) あんしんケアねっと専務の松村氏は、利用者の目線で常にサービスの在り方を考えておられる。

多くの介護事業者が、きれいな設備などに投資をしているが、ここでは、設備よりもその人の生活を中心にサービスや人材が動くことを大切にしている。

今回の調査の対象は、介護事業の周辺事業に焦点を当てており、コミカデイサービスは通所介護事業そのものであるが、「地元に着して営業してきた大型銭湯の空きスペースの活用」、「隣接する公園の活用」、「地域の自治会等との連携」、「地元幼稚園との関係づくり」、「接骨院との連携」など、介護の周辺にある資源を大変有効に活用され成功している事例として取り上げた。

松村氏は、行動力、決断力も優れており、すでに第2店の開業に向けて地元不動産屋、金融機関、知人などに精力的にアプローチしている。その結果、地主の協力も得て、初期投資を抑えた2店目の開業の目途も立ってきた状況である。

また、大阪府の関連団体である大阪産業振興機構の創業支援事業（テイクオフ大阪21）の認定を受けられたり、大阪府中小企業支援センターの支援を受けられるなど、公的機関をうまく活用され経営に活かされていることも成功の要因と考えられる。

(取材担当者 大石孝太郎)

## 2. 準個室ニーズ対応のリース会社

### (病室環境の改善目指した「準個室」ユニット開発)

#### (1) 事業者の概要

「メディカル経営研究センター」は、病室の環境改善を第3者の資金力で整備するビジネスモデルで、平成15年に新規創業した。

#### (2) 業務内容

今まで大部屋であった病室を、パーティションで間仕切りをして個室に近い環境を整備する。新たな療養スペースで什器備品はもとより、テレビやインターネットも自由に使えることで、患者の満足度を高める。1室単位のユニット商品とした初期投資を、リース方式により月単位の費用化にすることで医療機関の資金負担を軽減させる。

事業者名：

(株)メディカル経営研究センター

代表者：山村 善仁

所在地：大阪市中央区

従業員：7名

電話：06-6223-3900

[ホームページ]

<http://www.medical-kkc.com/>

【 劇的に病室が変わる： 煩雑な病室から、すっきりとした居住空間へ】

図 2-1： 整備前の病室



整備前

カーテンで仕切るだけの病室では、寝るだけの場所としかいえない。

図 2-2： 整備後の病室



整備後

自分の部屋としての雰囲気 が作られ、患者の気持ちも 落ち着く。

### (3) 事業を進めるに至った経緯

山村さんの入院経験が原点である。病室は決して良好な環境にあるとは言えず、プライバシーは無い、殺風景な室内、何とかならないかとの思いがあった。医療機関としては、何とか整備したいのだが、診療報酬の減少が続いており、一度の資金負担は難しいことが判った。こうしたことを勤め先の仕事仲間や、支援して頂いている方のアドバイスやアイデアもいただき、これはビジネスになるのでは思うようになった。創業決断後も準備段階で迷う事はあったが、何とかスタートにこぎつけた。

### (4) 事業開始時の留意点

#### ① コンセプトを明確にした。

- 1) 患者さんに、安心・安全できる環境を軽い費用負担で提供したい。
- 2) 病院としても、機能的に充実した病室環境を無理なく整備していただく。

#### ② 複数の企業の協力が必要である。

病院が顧客であるので、エリアは全国であり、営業エリア広範囲にひろがる。しかし、従業員7名で全国津々浦々を回る事は不可能である。自社1社では回りきれない。そのため、スタート時は取引企業の協力を得た。(しかし販売面でこの点が大きな問題となった。)

病院との契約後に実際に整備する手順としては、従来のベッド、備品を病室外に一旦移動させ、床、壁、天井を綺麗に改修した後にパーティションで区画を作り、ベッドを中心にロッカー、机、イス、照明、テレビ、インターネット通信、カーテンなどを設置する。病院の予算や病室のスペースに合わせ、組み合わせのパターンが変わる。組み合わせがリース契約金額に反映するので、病院にとってもエンドユーザーである入院患者にとっても無理の無い価格設定ができるように提案する必要がある。しかも病院の機能に影響が少ないように、作業開始から終了まで1病室当り1日で完了さなければならぬ。しかし、提供する商品・サービスには、備品メーカー、設備・情報機器会社、施工会社などいろいろな業種にまたがっている。このように営業から納入までの一連の活動をスムーズに進めるために多くの企業が参画してくれるかがカギであった。

取引先へ話を持ちかけたが、意外とスムーズに進んだ。取引先企業も従来の営業では自社商品のみでのアプローチであったため、競合他社とは価格で比較される事が日常的なことであった。しかし、今回のケースは多様な商品やサービスの組み合わせによる複合価値の提供であり、しかもリース契約方式となるので、医療機関としては単純には他の商品とは比較できないことになる。これがこの商品の「強み」である。

#### ③ プロモーションは必要最小限にする。

広告は、資金面などの制約があるし、効果も無いと思うのでこれまではやっていない。医療専門誌や、日経、日刊工業新聞に掲載された事はある。むしろ医療・福祉関連のイベントには積極的に出展している。ホームページも出している。

④ 店舗・設備は不要である。

自社で直接製造はしないので必要が無い。

⑤ 資金・運営面での協力者の参画は欠かせない。

中小企業であり、資金面でも運営面でも取引先に協力いただいている。

⑦ 社内の運営について、営業面では取引先に応援してもらっている。

自分自身が営業を行っており、ほとんど全国を飛び回っている。自社社員は7名で限界があるので、取引企業も営業面で協力してもらっている。

⑧ 可能性と将来への展望は明るい。

H18年11月決算で売上高6.3億円（最終締めたら6億でした）納入先は80病院1000床であった。2年後には売上高10億円 納入累計2800～3000床をめざす。

(5) 活動後出てきた予想以上の手ごたえとその理由について

① 「売り」ではなく、提案の姿勢で成果が出てきた。

当初、営業のやり方が分からず、納入取引会社（メーカー）に依存する状態であったが、どうも上手くいかない。メーカーによる病院へのプレゼンテーションを聞いていて、「モノ」を売る姿勢が強くでているため、病院が警戒して話をよく聴いていないのではないかと気が付いた。その後、強く商品を押し出す事はせずに、あくまで「提案」として話をするスタンスをとった。「こういう提案です。こうした事例があります。宜しければご採用ください。」と言う話し方である。そうすることで、病院の人が聞いてくれるようになった。一歩前進であった。また商談では、相手から色々反論が出てくることがあった。最初は、その反論を切り返そうと必死だった。しかし、よく考えてみると病院の考えや心配事はその通りであると思うようになった。「なるほどそうですね！当社の考え方、提案はこうです。無理に押し付けません。」と言う姿勢で話をするると病院も、徐々に商品のメリットを理解してくれるようになり、取引が少しずつ拡大しているところである。

② 当初は私立病院から関心が高まったが、現在は公立病院での採用が増加してきた。

営業開始時は、私立病院がいち早く関心を示した。公立病院は当初「へー？」と言った感じでしたが、独立行政法人化後に雰囲気が変わった。収益を意識せざるを得なくなったからである。最近、某地方の公立病院が、「全室を準個室にして、しかも患者さんからは個室料をとらない。本来の個室をグレードアップしてここだけ個室料を頂く」といった方針を出した。公立病院が、わが社の提案を上手く活用して、病院の経営方針に役立てるといった動きがでてきた。

③ 看護師さんにとっての「現場」は病室であることが判った。

最近、「CS（顧客満足度）」とともに「ES（従業員満足）」が重要であると言われてきた。私は「看護師さんに満足してもらう為には、カンファレンスルームやナースセンターを綺麗にすることだ」と思っていた。しかしそれよりもむしろ病室をきれいにして、患者さんに喜んでもらうことで患者

さんが元気になり、家族にも喜んでもらえる。そのことが看護師さん達の満足に繋がることに気が付いた。

(6) 活動を始めたときに出てきた課題、想いとギャップはなにか。 それはなぜか。

① 模倣業者が出現してきた。

最近、自社のアイデアを模倣する企業が出てきた。関東と中国地方で2社あり、ビジネスモデルの保護を検討したが難しいようである。しかし、考えを変えてみた。病室を少しでも良くしたいとの私の思いを普及させることのほうが重要である、模倣とはいえ病室が綺麗になればそれはそれでよい事であり、参入障壁を作るべきではない。むしろ当社のユニットを全国に早く展開することに全力を挙げることが先決である。病院がコストだけで競合他社に決めるならしかたがない。わが社はコストでは勝負しない。サービス内容を評価してもらいたいと思っている。

② 病院も様々である。

コストを意識しないで経営するのはだめだが、コストのみで、物事を判断する病院も問題である。サービスの内容を比較せず、コストだけでどうこう言う病院が残念だが存在する。こういった病院に限ってリース会社から「もう与信枠が有りません」と宣告させている。病院経営も大変な時代であるが、相手を見極める力がこちらにも必要であると痛感している。

③ リース会計基準の変更は新たな試練である。

新たな会計基準が出来ると聴いている。今後新基準へ対応する必要がある、提案内容の見直しも含め考えることが大きな課題である。

(7) 自己評価

創業から現在までの状況を踏まえ、山村さんに自己評価して頂いた。

① 営業面

全国で「準個室ですか？ああ聞いたことがある。」といった声を聞けるようになってきた。軌道に乗ってきた感である。

② 顧客の声

「古い病室にいた患者さんが、綺麗になった病室にびっくりし、今まで知人を呼ばなかったのに、嬉しくなってよく病室に呼んでいる。」ということを見聞きした。自分自身が「良かった！」と感動する一瞬である。

③ 成長性

取引先メーカーも我々も、従来病院を顧客とは意識していなかった。というより「病院へ売る」という考えが希薄であったし、商品も無かった。この事業を通じて、多くの医療機関や患者さんの声というチャンネルができた。今後の商品企画に生きてくる。同時に日常活動を通じて、病院内部

の経営方針や将来計画をお聞きする機会が増えた。病院のパートナーとしてすこしずつ認知されてきたと実感している。

#### ④ 運営面での課題

納入先がドンドン増加するのはありがたいが、メンテナンスをどうするかが重要課題である。特に、テレビやインターネットといった設備の更新をいかに早く低コストでやるか、いまから考えないといけない。

#### ⑤ 今後の展望

この企画の後に、当社として顧客をどうするか、何を商品とするか、が大きな課題である。老人福祉施設への展開も考えている。「落ち着いた居住スペース環境の提供」をどの方面に、どのように展開するか・・・毎日が真剣勝負である。

### (8) 訪問調査を終えて

このビジネスが軌道に乗った医療行政の背景を見てみる。以前は病院の1ベッド当たりの面積は、4.3㎡以上であったが、2001年の第4次医療法改正で、新設時の面積が6.4㎡以上と規定された。それ以来、既設の病室にもこの面積が適用され、医療機関はその対応に迫られることになった。例えば従来6ベッドの病室の1室面積は、1床4.3㎡×6床=25.8㎡として、法改正により「25.8÷6.4㎡=4床の相部屋にする」か、「25.6÷8.0㎡=3床の個室にする」の二者択一に迫られるが、結局は病床を減らすことになる。医療環境の改善と保険医療費削減を目的とした方策である。

収入=客数(病床数)×客単価(診療報酬+診療報酬外)×回転率からすれば、病床数と診療報酬は医療法で減とされるので、安定経営のためには、診療報酬外と回転率で収入を上げるしかない。一方、患者自身もより良い医療環境を求め、自ら病院を「選択」するようになってきた。こうした医療環境の変化の中で、病院と患者の双方のニーズにマッチしたのが「準個室」といえる。

中小企業に有るのは「知恵」、無いのは「資源」である。この知恵をどういう出し方をしているか、山村社長さんの話から、いくつかのヒントが抽出できる。

- ① 商品は幾つかの製品、サービスを組み合わせて「新商品」とし、他の商品と区別する。
- ② 複数商品のユニットであると共にリース方式により、単純な価格競争を回避する。
- ③ 販売では「売る」から、「提案」によるコンサルティングを行い、付加価値を付ける。
- ④ 販売網は、自らリーダーシップを取りつつ、色々な企業と連携して拡大させる。
- ⑤ 事業の拡大と共に、顧客の声を聴き、新商品開発のヒントに繋げる。

機動性、柔軟性、創造性を発揮して「知恵」を出せば、中小企業の活躍の場に限界は無い。

(調査担当者 福島 猛)

### 3. 電動車椅子のレンタル事業

#### (1) 事業者の概要

- ◆ 電動車椅子のレンタルならびに保守点検
  - ◆ 電動車椅子の「レンタルバックシステム」というビジネスモデル
- …福祉用具レンタル会社から電動車椅子を買い上げ、シンエンスからのレンタル卸の形態に切り替え、その後の保守点検をすべてシンエンスで行なう。

事業者名：株式会社シンエンス  
代表者名：前田 誠司  
所在地：大阪府富田林市  
若松東 2-3-32  
従業員数：5名  
電話：0721-20-0117  
e-mail：info@sinenth.co.jp

#### (2) 経営理念

社名にある、誠意 (sincerity) と情熱 (enthusiasm) を大切に高齢者の快適な生活環境づくりに貢献する。

**「電動車椅子で暮らし生き活き、行動範囲を広げよう！」**

図 3-1: 取材風景



#### (3) 事業を進めるに至った経緯

福祉用具レンタル事業者の多くは、構造が複雑な電動車椅子に対する保守点検技術が充分ではなく、利用者に迷惑をかけたたり、ヒヤリハットやアクシデントをまねく事があった。そのため、福祉用具レンタル会社からは、「電動車椅子のクレーム対応ができないので、買取からレンタルに切り替えたい」という要望を聞いていた。

一方、前田氏は電動車椅子よりも複雑な構造をもつ、レース用のオートバイ整備の経験や、福祉分野に携わっていた経験があった。

前田氏の経験と能力を、構造の複雑な電動車椅子の保守点検というマーケットニーズに生かすことができることや、介護保険施行当初に購入した電動車椅子の消耗部品が寿命になり、本格的なメンテナンスが必要な時期にきていることなど、事業を行なう環境が整ってきていた。

しかし、福祉用具レンタル業者にとって、単に新しい電動車椅子の購入では経費負担が重過ぎる。いままでに購入した電動車椅子を無駄にさせない方法が必要であり、自社保有の電動車椅子を倉庫に眠らせたままで、新規購入やレンタルを受けることは困難であった。

図 3-2: 事務所入口ならびに作業場所



図 3-3: 貸出用電動車椅子



#### (4) 「レンタルバックシステム」の留意点

「レンタルバックシステム」とは福祉用具レンタル会社から電動車椅子を買い上げ、シンエンスからのレンタル卸の形態に切り替え、その後の保守点検をすべてシンエンスで行なう、というビジネスモデルであるが、「レンタルバックシステム」を成立させる条件として、まず、マーケットニーズやシンエンスの強みを整理してみる。

##### [マーケットニーズ]

- ◆福祉用具レンタル事業者にとって電動車椅子は、構造が複雑で保守点検が難しいこと。
- ◆介護保険施行時に購入した電動車椅子の消耗品の寿命がきていること。
- ◆同じく、電動車椅子の本格的なメンテナンスが必要になっていること。
- ◆購入した電動車椅子の買い替えは経費負担が重いこと。
- ◆購入ではなくレンタルを受けたいが、いままで購入した電動車椅子が在庫になってしまうこと。

一方、シンエンスの強みとしては、下記のようなことが挙げられる。

##### [シンエンスの強み]

- ◆電動車椅子よりも複雑な構造を持っているレースオートバイの整備を行っていた。
- ◆電動車椅子においても、品質の高いメンテナンスを行なうことができる。
- ◆福祉分野でレンタル事業に関わっていたため、福祉用具レンタル事業に明るいこと。

が挙げられる。

このモデルを成立させる条件としては、シンエンスの持つ高いメンテナンス能力という強みを、マーケットニーズである電動車椅子の高品質な整備に活かせることにある。

また、福祉用具レンタル事業者から電動車椅子（在庫商品）を買い上げ、整備点検後シンエンスからのレンタル卸の形態に切り替える。そして、そのあとの保守点検をすべてシンエンスで行なう、というフローに変える事によって、レンタル事業者の負担も軽減される点も見落とせない。

シンエンスの強みを活かしてマーケットニーズをつかむビジネスモデルとして、このような「レンタルバックシステム」を考えた。

図 3-4: 貸出用電動車椅子倉庫風景



(図 3-7: 「電動車椅子レンタルバックシステム比較図」参照)

(5) 「レンタルバックシステム」のメリット

①福祉用具レンタル事業者にとってのメリット

このビジネスモデルによって、福祉用具レンタル事業者にとって、下記のメリットが生まれる。

- ◆整備不良によるクレーム対応に時間が取られず、営業に専念できる。
- ◆電動車椅子を不良在庫にせず、利益を生み出す資源として生かせる。
- ◆新型機種への投入が容易になる。
- ◆品質の高い電動車椅子を快適に利用してもらい、利用者からの評価が高まる。

②シンエンスのメリット

このビジネスモデルを通じたシンエンスのメリットは、

- ◆福祉用具レンタル会社から電動車椅子を購入するが、新しいカートを購入するよりも廉価に調達することができ、経費負担が軽くてすむ。
  - ◆購入価格が廉価なので、レンタル費用も低価格に抑えることができる。
  - ◆調達コストが安い分、定期点検等の付加サービスを充実することができる。
- 等のメリットがある。

③利用者にとってのメリット

そして、利用者にとってのメリットは、

- ◆品質の高い商品の提供を受け、安全で、快適に、安心して乗れること。
  - ◆自分の行動範囲が広がること。
- 等が挙げられる。

(6) 活動開始後に出てきた予想以上の手ごたえとその理由

いままでなかったビジネスモデルであり、マーケットの評判は高く、開業初年度より経常利益をあげることができている。従来の競合他社の多くは商品の消毒をアピールポイントにしていたが、シンエンスは整備点検の技術力や品質の高さを売りにしている。また、利用者の身体状況に合わせた調整も行っており、高品質の商品を届けることによってレンタル事業者や利用者から、安全さ、快適さを高く評価され、安心して乗っていただける電動車椅子を提供できている。

(7) 活動開始後出てきた課題・ギャップとその対応

評判が高く引き合いも多く、そのため整備できる人材が不足している。品質を落とさないこと、妥協しない品質の高さを保つための人材の採用や育成が重要になってきている。

図 3-5: メンテナンス風景



## (8) 自己評価

### ① 集客面

ほぼ事業計画通りに進んでいる。適正な価格を維持しながら高品質な商品をお届けできていると考えている。

### ② 顧客の声

品質面だけでなく、納期の早さも評価されている。電動車椅子の場合、利用者は使い慣れた車が必要であり、代替車では快適な行動に支障がでる可能性がある。納期の早さも顧客満足につながる。また、電動車椅子は、「止まれば押してください」というわけにはいかない。アクシデントが起きないように、事後対策だけでなく、予防に力をいれた整備やメンテナンスを行なっている。そのあたりの評価も戴いている。

### ③ 運営面

品質を落とすことは絶対に許されない。この事業の急速な膨張はさせない。足元をみながら品質を高めていく。また、コスト面の見直しも大切なので、品質が保証されている低廉な部品の調達も行なっている。今後はホームページを通じた販売促進も行ない、「レンタルバックシステム」の認知をひろめていきたい。

### ④ 競合先

今後は競合も出ていると思われるので、早急にマーケットを押さえる必要があるが、品質が一番であり、品質については妥協しない。

図 3-6: 最終チェック風景



## (8) 今後の展望

関東方面からの引合いも多く、関東営業所を埼玉県に設けた。足元をみながら、品質にこだわり、信頼を勝ち得ながら確実に進めていきたい。

## (9) 訪問調査を終えて

社名に、誠意 (sincerity) と情熱 (enthusiasm) からとった「シンエンス」を使っている通り、前田氏の誠意ある経営姿勢や情熱を感じた。

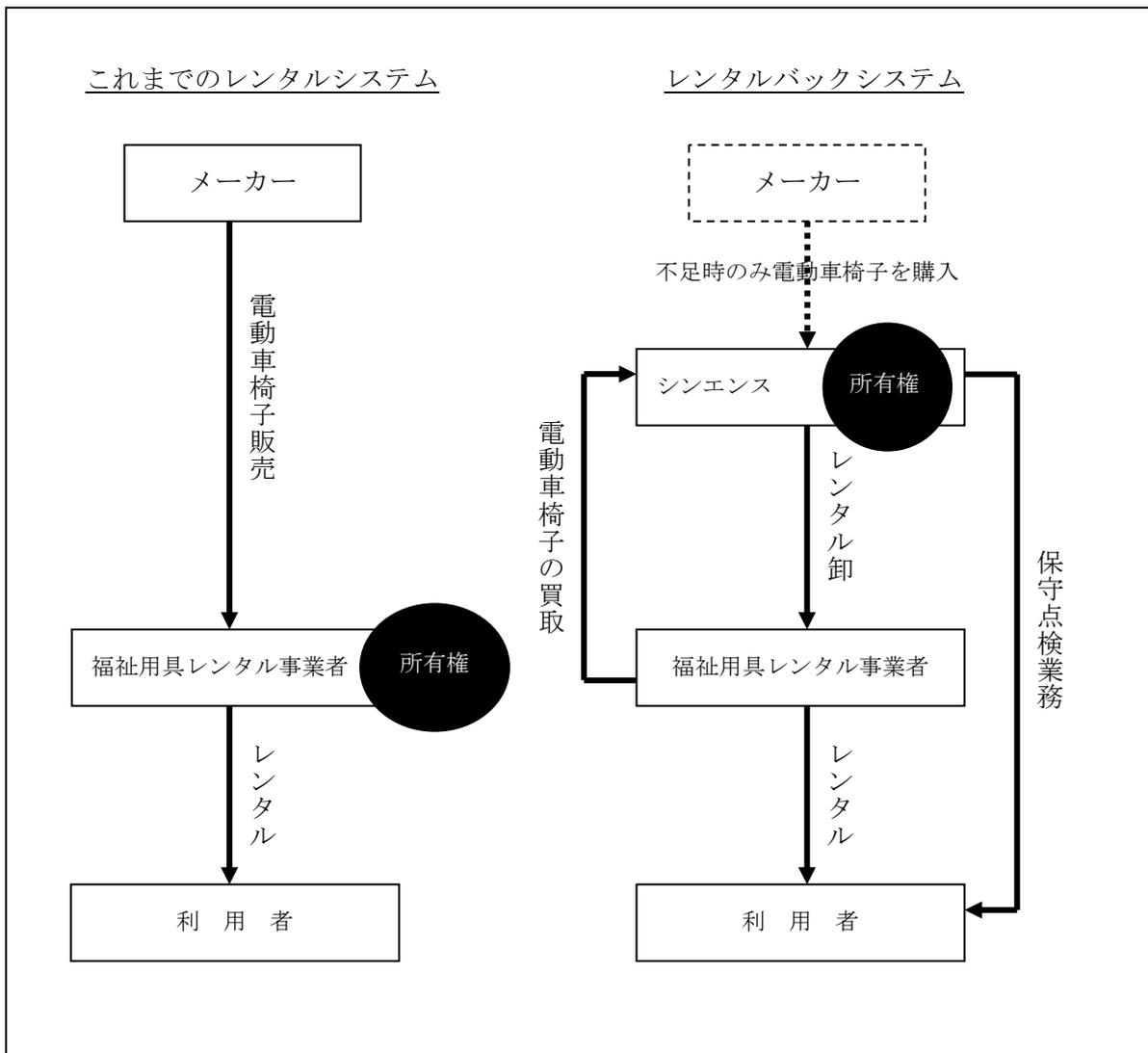
自分の強みとマーケットニーズとをクロスさせ、そこに新しいビジネスモデルを構築している点は高く評価できる。

電動車椅子は福祉機器であり、高い品質を保つ必要がある。前田氏がいうように、「止まれば押してください」という曖昧さは許されない。誠意と熱意がなければ事業として成立しない。

今後の課題は、高い品質の整備ができる人材育成と、いかにして早くマーケットを押さえるかにある。模倣されやすいビジネスであり、品質の保持向上と販売促進という二律背反をどのように整理し、運営を進めるかにあると考えられる。また、事業の安定成長のためには、新しい商品やサービスの開発も行っていく必要がある。

(調査担当者 森下 勉)

図 3-7: 「電動車椅子レンタルバックシステム比較図」



#### 4. 障害者向けハワイ旅行代理店

##### (障害者の夢を実現する旅行の企画・支援サービス)

###### (1) 事業者の概要

###### ◆車椅子ハワイ旅行

…ハンディキャップを持つ車椅子利用者の

「ハンディトラベル」「ハンディツアー」「ハンディ旅行」の旅行企画、相談、旅行手配

###### ◆旅行関連サービス

…旅行中の介助スタッフ、便利小物・洋服の手配  
ほかさまざまなバリアフリー旅行関連サービスの  
手配・取次ぎ

###### ◆バリアフリー化コンサルティング

…国内ホテル・旅館などの宿泊施設、レストラン、

商業施設および公共施設を実際に車椅子利用者が調査し、サービス等のソフト面を含めた改善提案を実施

###### ◆出前研修・セミナー講師の派遣

…施設や街のバリアフリー化、ハワイのバリアフリー状況、車椅子旅行、ハワイ旅行などがテーマの研修やセミナーへの講師派遣

###### (2) 経営理念

**「Meet the people, Meet the heart. (人との出会いは心との出会い)」**

(株) H・K リエゾン は、当社代表が NPO 法人セレン福祉記念会と出会い、その理念に共感したことから生まれました。障害者や高齢者と地域社会の交流促進をめざし、出会いのご縁を大切にいたします。社名の H は Human = 人間的な、K は Kindness = 温かい心、の頭文字にリエゾン (LIAISON) = 出会い、ご縁を重ねたものです。

名称：株式会社 H・K リエゾン

代表取締役社長：久光定雄

所在地：大阪市住吉区

我孫子東 2-4-3-503

設立日：平成 18 年 5 月 1 日

電話：06-7777-4448

[ホームページ]

<http://www7a.biglobe.ne.jp/~liaisonjapan/>

[ブログ]

<http://collins1332.at.webry.info/>

図4-1： ホームページに記載のメッセージ



車椅子でハワイへ行こう！

H・K Liaison

### (3) 当事業を進めるに至る背景と経緯

#### ① 創業時の想いについて

母の介護問題や、障害を抱える妻のことなどがあり、介護や障害を持つ人たちやその介護者に対する想いを持たれていた。

当事業（ハワイバリアフリー旅行等）を始めるまでに、有料老人ホームなど介護の住居系サービスの紹介・情報提供・仲介等のサービス事業も真剣に考えられたこともあるとのことであった。

#### ② 動機、きっかけについて

代表の久光氏は、開業前は大手旅行会社に勤務されており、ハワイの旅行事情や現地のネットワークなどがあった。さらに、ハワイは障害者の方や車椅子の方が障害を意識することがほとんどなく、大変過ごしやすい生活環境があることに気がついていた。

しかし、障害を持つ方々は、それぞれの障害や個性があり、パック旅行や団体旅行ではなく個別性の高い企画が必要であり、大手旅行会社はこうした商品をほとんど持っていなかった。そこで、久光氏は、約3万社ともいわれる旅行業者の競争にあっても、自らの人脈や経験を活かせるということでハワイを中心としたバリアフリー旅行の事業を行うこととした。

さらに、障害者のハワイ旅行を企画できる競合する会社との差別化を図るため、関西国際空港出発のハワイ旅行にターゲットを絞り込むという戦略的な視点を明確にして起業された。

#### ③ いつから思い始めたか

退職前は、母や妻の介護のことなど家庭事情があり、出張が多い旅行会社で勤務し続けることはだんだん厳しくなっていた。そういったとき、会社で早期退職優遇制度の募集が始まり、自らの進路を決める良い機会であり、思い切って早期退職優遇制度を利用することにした。

退職する時点では、具体的なビジネスプランや退職後の生活設計がはっきりしていた訳ではない。当事業をやろうと決めるまでに、いろいろと具体的な構想を考え市場も調査してみた。そのなかで、比較的初期投資が少なく、自分の経験や能力・人脈を活かすことが出来、競争力もある、ということで「障害者の夢を叶えるハワイ旅行」が出てきた。

さらに、NPO 法人セレン福祉記念会の理事長との出会いに大きな影響を与えられた。開業前、約半年ほど前であった。

同会の「出会いと心を大切にする」という理念に共感し、障害者・高齢者と共に生きる社会を目指す同会の姉妹組織として（株）H・Kリエゾンを立てることに至った。

### (4) 資金、設備等について

大きな初期投資を必要としない事業を考えていた。旅行会社としての登録で、必要な営業保証（300万円）を法務局に供託し、第3種旅行業登録を行った。

開業後の設備としては、IP電話、パソコン、携帯電話などです。営業やプロモーションも、ホームページやブログの運用くらいである。

(5) 広告などプロモーションについて

ホームページやブログ、紹介などが中心である。東京には障害者向けの海外旅行を扱う会社があるが、関西ではほとんどないので、当社は関西国際空港発着を取り扱うことを差別化のポイントとしている。

(6) 地域性

実際の顧客は、首都圏が約4割、関西3割といったところである。当社としては、関西空港発着の旅行を主体に企画するが、実際の顧客は関西圏以外の顧客も多いので、これまでの人脈を活かして、成田発着や福岡空港発着便のハワイ旅行も取り扱うようにしている。

(7) 事業の工夫、仕組み

大手旅行会社と連携し、ベース旅行を障害者向けにカスタマイズすることで、効率的でしかもきめ細かいサービス提供ができるよう努めている。

図 4-2: ホームページの写真-1



図 4-3: ホームページの写真-2



(8) 今後の展望

① 事業開始後に出てきた課題と解決方法

問い合わせから、実際に旅行を実現するまでに長期間かかることで、手間やコストがかかる。しかし、具体的な旅行の企画が進みだすと成約の確度は高いものがある。

ホームページなどみて問い合わせをくれる顧客も多く、かなり遠方の方もおられる。今後は、関西地域からもっと多くの顧客が得られるような方法や仕組みがまだ不十分と思っている。

一方、北海道や九州の顧客にも、当社のハワイ旅行の良さを知っていただきたく、各地域で当社の事業ネットワークを作り全国的な対応が可能になるようにしたい。

家族の介護もあり、外の営業に専念することはできないので、インターネットや Web 技術の有効な活用を考えている。

② 事業開始後に出てきた、当初の想いとのギャップについて

介護の時間と経営を進めることのバランスが難しい。そういった面でも共同経営者や事業ネットワークが必要と考えている。

#### (9) 事業の評価

集客面では、事業開始間もないが、顧客の関心は高くすでにハワイ旅行の実績がある。

バリアフリー旅行は、旅行者本人及び家族・介護者も、旅行の経験、ノウハウ、個人の障害をよく知った上での注意が必要であり、旅行業者も、単に旅行業のノウハウだけでなく、障害者支援のノウハウが必要である。

「若い頃に行ったハワイをもう一度、夫婦で行ってみたい」、「障害をもって絶対行けないと思っていたハワイに、行けるなら行ってみたい」といった夢や希望に、きめ細かいサービスで応えることのできる当社の評価は、たいへん好評である。

#### (10) 経営上の課題

今後の成長は、新規顧客の獲得、関西国際空港だけでなく広く全国の顧客の要望に応えられるような全国規模のネットワークの構築、ハワイバリアフリー旅行の安全や安心と質の確保、と考えている。

競争相手としては、やはり小規模な旅行業者と思う。大手旅行会社はこうした個別性の高い企画は得意ではない。

#### (11) 訪問調査を終えて

受動的で介護されるだけの要介護者といった現状に、利用者だけでなく、不満を持つ事業者や職員も少なくない。そういった点で、一般の事業会社として障害者や要介護者、そしてそのご家族をメインの顧客としながら、自立的な事業に挑戦する久光さんの事業を知り、是非、その創業の想いや事業戦略をお伺いしたくなった。

久光さんにお会いしてみて、その対応に誠実な人柄がにじみ出ている方であったが、起業家としても実に見事に SWOT 分析が行われ、一見、過当競争に見える小規模旅行業のなかに自らの戦略をしっかりと位置づけられていることに感心した。

今後の課題として、新規顧客獲得と組織化を上げられているが、特に関西圏での障害者やそのご家族、また支援団体への浸透策を具体的にしていく必要がある。また、全国に広がる顧客に対応できる組織化も課題であるが、これには久光さんの経営理念や想いの共有化が課題であろう。

(調査担当者 大石孝太郎)

## 5. バリアフリー美容室

### (1) 事業者の概要

「ひばり美容室」は平成13年5月に小林さんがそれまで勤務していた美容室から独立し開店した。京都市西京区洛西ニュータウンの閑静な住宅地内に立地し、地域顧客の“美”に携わるとともにバリアフリーを実現した美容室である。

### (2) 事業を進めるに至った経緯

小林さんはこれからの時代、高齢者を対象にしたサービス業は必ず伸びていくと以前から感じていた。しかし、年配のお客様が徐々に増えつつある中でもバリアフリー業態は業界内でまだまだ未開発の分野であり、開業時に店舗コンセプトの一つとして取り入れる事を決意した。体の不自由な方にも“訪れやすい”“入りやすい”“動きやすい”美容室にする事を目指し店舗づくりを行なった。

### (3) 事業開始時の留意点

#### ① サービス

店舗前に駐車スペースを5台分確保し、専用車を用意のうえのお客者を無料で送迎する体制を整えて“訪れやすく”する(京都市内)。もちろん、高度な技術力をもとにデジタルパーマなど設備も充実させ、お客様のあらゆるニーズに対応できるようにする。サービスコンセプトは「妥協のないサービスを地域最安値で提供する」である。

#### ② 店舗入り口

体の不自由な人でも“入りやすい”ように工夫する。元々建っていた住宅の基礎部分が高く、そのまま店舗を建設すると、階段を使用し入店する構造になる。そこで店舗部分の基礎を約80cm下げ、さらに入り口から道路までをスロープにし段差をなくす。

(図5-1: 段差が無く自動ドアのため車椅子でもスムーズに入店できるよう工夫がされている)

#### ③ 店舗内

店舗内の段差を無くし、いすの周りにも出来るだけゆったりとしたスペースをとり“動きやすい”店舗内になるよう心がける。ラーメン構造のため柱の張り出し部分が無く、また、て、明るく開放的な店内になるよう心がける。

(図5-2: 段差が無くスペースを十分に取った店内)

事業者名：ひばり美容室  
代表者名：小林章敏  
所在地：京都市京都市西京区  
従業員数：2名  
休業日：毎週月曜・第3日曜  
電話番号：0120-4600-29  
[ホームページ]：hibari-kami.com

図5-1: スロープのアプローチと広い自動ドア



図5-2: 車椅子が入る座席間スペース



#### ④ プロモーション

「リビング」などのタウン誌に広告を入れ、(開業後1年間実施した)店舗の近隣住宅にもポスティングを行なう。

#### ⑤ 資金

金融機関からの借り入れは行なわず自己資金及び親族からの借り入れでまかなう。

#### ⑥ 内部の運用

従業員は雇用せず美容師資格を持つ家族のみで運営する。

#### ⑦ 協力者の参画

勤務していた美容室の経営者が精神なことも含め何かと応援してくれた。また、親族からは開時に資金面での協力を受けた。

### (4) 活動開始後出てきた予想以上の手ごたえとその理由

半身が不自由で、美容室に行けなかったお客様に送迎サービスを提供し非常に感激された。美容室の「お店」で髪を切ってもらう“ハレの瞬間”に感激してもらったのである。女性にとってこの“ハレの瞬間”がとても大切である事を改めて実感した。

道路から店の中まで段差が無く、車椅子で来ても全く支障が無い事も喜ばれている。

これからも移動が困難なお客様に美容室で髪を切ってもらい喜びを味わって頂けよう、バリアフリーを継続していく。

図 5-3: 車椅子を乗せられる送迎用車両



### (5) 活動開始後出てきた課題・ギャップとその対応

デイサービス提供施設がサービス提供時間内に利用者からの要望を受け、散髪・洗髪などを行なう事がある(介護保険外である生活支援サービスの出張美容を利用していると思われる)。カット&ブローサービスを1000円台で受けられるケースもあるなど費用があまりかからないため、年金生活者中心に人気があり影響も無視はできない。こだわらない人であればそれで十分との意見も聞かれる。ただし、サービスを受ける環境・内容から考えて「ひばり美容室」のサービスとは違ったものと考え、敢えて競合対象にはしないつもりである。

今後とも高コストパフォーマンス&バリアフリー対応を前面に出し、「あらゆる方に“ハレの瞬間”を提供する」美容室として歩み続けていく。

## (6) 自己評価

### ① 集客面

開店以来お得意様が増え続け売上げも増加してきている。近所に住む人がお得意様になるとともに、電話（フリーダイヤル対応）で送迎サービスを依頼されるケースも多くなってきた。

### ② 顧客の声

近隣のお客様からは地域に美容院が少なく重宝されているとともに、一戸建てであることも評価されている。体の不自由な方からは店舗内の構造や送迎によるバリアフリー対応を高く評価して頂いている。

### ③ 運営面

親族で運営しているため、他人に対する意志の疎通に悩む事も無く、お客様への対応に専念できるため非常にやりやすい。完全予約制にしているためタイムスケジュールも比較的組みやすい。

### ④ 資金繰り

売上が伸びている事、開業時に金融機関など外部からの借入れがない事、自己所有店舗なのでテナント料を払う必要が無い事、などの理由から資金繰りに関しては全く問題が無い。

### ⑤ 競合先

既存の美容室が経営者の世代交代で減少しつつある。近隣は一戸建て住宅がほとんどの為、テナントとして入居できるビルがほとんど無く開業は少ない。バリアフリーを実施している美容室もまだ少なく、同業種の競合は少ないといえる。

しかし、前述のデイサービスのように、介護施設など異業種からの参入も意識はしておく必要がある。

## (7) 今後の展望

自分自身が生涯を通して続けられるように、あまり無理はせず現状維持していくことが今後の基本方針である。

ただ、今まで体が不自由であるため美容室に行けなかったお客様に一人でも多く“ハレの瞬間”を味わって頂きたいので、ひばり美容室がバリアフリーである事をもっと幅広く認知してもらいたい。

## (8) 成功要因

- ① 近隣に美容室が無く競合が少ない立地
- ② 高度な技術力と新しい設備
- ③ バリアフリーでゆったりとして明るい店舗

(9) 今後の課題

現在は顧客が増加傾向にあり経営は順調だが、バリアフリーである事の認知度向上の為以下の方策も必要である。

- ① 広告掲載可能な媒体の調査
- ② ホームページのヒット件数を高める工夫

(10) 訪問調査を終えて

二度目の調査に伺ったのは平日の午後2時であったが、椅子はお客さんで埋まり1人待っておられた。前日にアポイントを頂いていたがその後予約が入ったとの事でかなり近隣のお得意様が多い。

短髪だった施設入居のお年寄りが髪を伸ばし美容サービスを受けるようになると、表情がとても豊かになり性格も明るくなったという話が聞かれる。華やかな「お店」でサービスを受ければなおさら喜ばれることであろう。

今後ともあらゆる方に「お店」での美容サービス提供する店としてますます発展される事を心より願う。

(調査担当者 竹内浩一)

## 6. 障害者と連携した弁当店（高齢者宅配サービス）

### (1) 事業者の概要

「Cook de 愛」は障害者の就労の場をつくること、また地域の人に美味しく健康によい食事を提供することを目的に平成15年開店した。

### (2) 業務内容

日替わり弁当を製造し、店舗での販売および配達をしている。（店舗内にイートインスペースあり）弁当の配達、容器の回収・洗浄は障害者福祉作業所に委託している。主な顧客は学校の教職員、近隣企業・団体、福祉作業所、地域住民である。

### (3) 事業を進めるに至った経緯

小野さんは以前から障害者福祉にかかわっていたが、障害者が自立しても十分な収入が得られない現状を憂慮していた。また、障害者自身の“実入り”があり社会との接点にもなる就労の場を提供する事業が出来ないかと考えていた。そこで、平成8年に障害者福祉作業所と同じ建物内で協働し、弁当製造と配達による販売を開始した。一緒に働くメンバーは、“料理が好きで子供の手が離れた主婦仲間”で固める。そして平成15年現在の場所に移転し、店舗での販売も出来る業態で開店した。

### (4) 事業開始時の留意点

#### ① 立地

スーパー・コンビニがすぐ近所に無く公共交通の駅停留所がそばにあるなど一定以上の人通りがあるところに店舗をつくる。

#### ② 店舗

清潔で開放的なスペースづくりを心がけ、初めての人でも気軽に入れるようにする。段差をなくし体の不自由な方でも入りやすくする。

#### ③ 設備

厨房はなるべく広く取りながら一定のイートインスペースを作る。厨房内機器類も出来るだけ充実させる。

#### ④ 商品（サービス）

材料の作り置きは一切せず作ったその日に出すようにする。出来合いの食材は使わず手作りのおかずのみを使い、揚げ物を少なく薄味で提供する。日替り弁当の価格は従来と同様@¥650にし、会議・催事用弁当は内容の希望を聞き柔軟に対応する。

事業者名：Cook de 愛

代表者名：小野やよい

吉野いし枝

加味 保子

所在地：大阪府豊中市柴原町

従業員数：7名

図 6-1：店舗外観



⑤ プロモーション

以前からの配達先と近隣住民を優先したいので  
チラシ・広告などロコミ以外のプロモーション  
はやらない。

⑥ 資金

全て自己資金でまかない借入れはしない。

⑦ 内部の運用

従来とまったく同じ。

(40才台の主婦仲間中心に運営)

⑧ 協力者の参画

教職員などの学校関係者、福祉作業所の運営スタッフを  
中心に、販売ルート・各種情報源として協力してもらう。(開店以前からも協力関係にある)

⑨ 可能性・展望

従来からの配達先があるので一定の固定収入は確保できる。企業事務所や近隣住民・団体などを  
新規顧客にして増収を図る。また、福祉作業所のメンバーが配達するので、そのルート内で宅配を  
希望する人が出てきた場合は可能な限り対応する。

(5) 活動開始後出てきた予想以上の手ごたえとその理由

① 近隣住民の需要が予想以上にあった

中高年を中心に一度利用した人が固定客化し、  
地域老人会からの引き合いも来た。理由として  
以下の事が考えられる。

- 1) 立地 古くからの住宅街の道路沿いで  
バス停が近くにある。
- 2) 競合 近隣に弁当販売店や外食店があまり  
無くライバルが少ない。
- 3) 商品 揚げ物が少なく野菜中心という  
メニューが地域住民のニーズと合っていた。
- 4) その他 障害者が運営にかかわっているため地域の印象が良い。

② 一見の顧客がよく来てくれた

ブティックの移転直後に入居し、大きな窓と解放的な感じの外観をそのまま使用した。明るく中  
がよく見えて抵抗感が少ないため、初めてでも入りやすかったのではと思われる。

図 6-2: 厨房内風景



図 6-3: イートインスペース



(6) 活動開始後出てきた課題・ギャップとその対応

① 弁当の量が多く価格も少し高いと指摘された

開店前は学校教職員・作業所スタッフなどが中心顧客であり日替り弁当は@650円一種類で特に問題は無かった。しかし開店後に新しく顧客になってくれた地域高齢者やOLなどから標記の指摘を受け、日替り弁当に@500円の小サイズを追加した。この小サイズが特に地域顧客には好評でリピーターも増加し、店舗で販売する弁当のうち80%が小サイズとなった。

② 移転により退職する人がでた

遠くに移転したわけではなかったが、通勤手段などの都合により毎日来られなくなった人が出てきた。そこで、メンバーの友人の中で子供の手が離れ、料理が好きな主婦を紹介してもらい、新メンバーとして参加してもらった。

(7) 自己評価

開店より現在までの状況をふり振り返り小野さんに自己評価してもらった。

① 集客面

当初予想した以上にお客さんが多い。従来の配達先に加え近隣住民・団体がリピーターとなっているのが原因と思われる。残るほど作らないようにしているのもあるが、早い時間に品切れするケースもある。

③ 顧客の声

「近隣に弁当販売店や外食店が少なく、このような店舗を待っていた」「小サイズの量がちょうど良くおかずの内容がヘルシー」など概ね好評である。また、手作りのおかずが自慢であるが、「ご飯がおいしい」との声も聞かれる。米は弁当の配達を委託している福祉作業所から仕入れている。

③ 従業員の声

友人同士が多いので仕事場としては楽しいとの声が多い。自分の料理で人を喜ばせるという共通の目的があり、メンバーの間に一体感が生まれている。

図 6-4: 店内入り口付近



図 6-5: 配達担当メンバーの写真



#### ④ 協力者の声

教職員、福祉関係者などの協力者が多く、長い間変わらず応援してくれている。障害者・高齢者とともに歩む事を基本理念としているので、各種団体や地域の賛同が得られやすい。

#### ⑤ 成長性

開店以来右肩上がりである。ただ、生産能力が限界に近く、現状のままでの大きな売り上げ増は難しい。

#### ⑥ 運営面

何とか回っているがメンバーの労働量がかなり多くなっている。米・卵・調味料以外の食材は特定業者からの仕入ではなく、業務用スーパー等に出かけて調達するケースも多く負担が大きい。定期的に配達してくれる食材業者を探している。

#### ⑦ 資金繰り

特に問題は無い。売掛金が3割程度発生するが翌月には必ず回収できている。

#### ⑧ 主な競合先

近隣に定食店・チェーンのラーメン店少し離れたところにコンビニがあるが、今のところほとんど影響はない。

### (8) 今後の展望

#### ① 直近の計画

##### 1) 高齢者宅配の拡充

現在配達をしているルート内で高齢者を対象に宅配を検討する。ただし、対象地域に広くPRし注文・問合せが多くなると現状では対応できない。始めは限定的・効率的な案内方法を行ない、その後徐々に広げていきたい。

##### 2) 仕入れルートの開拓

小ロットでも定期配達が可能業者、もしくはワンストップで食材調達ができる店舗を確保したい。知り合いの外食店や隣の宅配ピザ店に出入り業者の紹介を打診している。

#### ② 将来の夢

##### 1) 障害者を雇用してスタッフとして働いてもらいたい

現在は労働の場を提供するために、弁当配達と容器回収・洗浄を福祉作業所メンバーに依頼している。しかし、雇用の創出という面から見ればそれだけでは物足りない。いずれは事業を始めた「想い」に立ち返り、実際にスタッフとして雇用し収入を得てもらいたい。どのような仕事を任せられるか、働いてもらうにはどのような点に注意すべきか等を現在考えている。

##### 2) 店舗を有効活用し店頭販売を実施したい

レイアウトを調整し店頭販売を本格的に行ないたい。販売要員として障害を持った人を雇用し、今以上に地域社会と障害者の接点を増やしたい。

(9) 成功要因

- ① 地域の福祉ネットワークを活用し安定した団体顧客を確保した
- ② 100%手作り&健康的なメニューを提供した
- ③ 通行量が多く競合の少ない立地に開店した

(10) 今後の課題

自己評価されているように、素材の質を落とさず現状の労働量のまま生産性を上げることが最大の課題である。材料仕入から配送までの工程・人員配置・生産設備等のどこに制約要因があるかを詳しくみていけば、生産効率アップの手がかりが見えてくると思われる。

(11) 訪問調査を終えて

改善されつつあるとはいえ、依然として障害者が十分な収入を得る事は容易でない。就労の場所を創るという長年の“想い”を実現し、より理想に近づけたいという小野さんの強い意志を感じた。同時に「Cook de 愛」は従来の顧客や地域住民へ“安心・健康な食”も提供しており、今後とも支持されていくであろう。

小野さんは「生計を担当していない者（子育てが終わった主婦）が事業を行い、人の職を奪い賃金を下方に引っ張っているのではないか？」との疑問を常に感じておられる。確かに業種として特殊なものではないが、利潤を最大目的として同様の店舗を運営するのはかなり困難と思われる。地域の健康食ニーズ充足と障害者就労促進活動の両立は、特別な“想い”を持った人が特別のネットワークを持ち、初めて成立する事業ではないだろうか。「誰もが簡単に出来ない事をやっている」との自信を持って頂きたいと思った。

小野さんと話している間にも2人の方が弁当を買い求め来店したが、あいにく品切れの為お詫びして帰って頂いた。生産量が多くなれば、“安心・健康な食”を手に入れて喜ぶ人が今まで以上に出てくるはずある。中小企業診断協会の各種支援事業を利用し、一層の生産効率アップを実現して頂きたいと感じた。

(調査担当者 竹内浩一)

### 第3章 福祉ビジネスの将来予想と成功ポイント

第1章で述べたように、介護保険制度の導入から6年を経過し、介護の現場では様々な変化が見られる。ひとつは高齢者数の急速な増加にともなう要介護認定者数の増加であり、介護保険給付の増加である。もうひとつは、利用者個人費用負担による保険外サービスニーズの顕在化といえる。

団塊の世代が退職する本年 2007 年から 2015 年にかけて、もっと大きなマーケットニーズの変化や政策にも変化が起これと予想される。弁証法でいうところの「量の変化が質的变化をもたらす」のである。

第2章においては、福祉ビジネスの成功事例をいくつかあげ、各事業者の考えや成功のポイント、今後の課題等について説明させて頂いた。いずれもマーケットの変化に対応した事例であり、今後の変化への対応の参考になるであろう。

福祉ビジネスは、医療・介護保険制度と密接な関係を持っている。それらをうけてこの第3章では、団塊の世代がすべて 65 歳以上になる 2015 年に向けた保険制度の予想像を示し、それをうけた今後の見通しや福祉ビジネスの展望を考えてみる。

また、そのようなマーケットの環境変化をうけて、中小企業が福祉ビジネスにおいて成功をもたらすポイントや考え方等を考えていく。

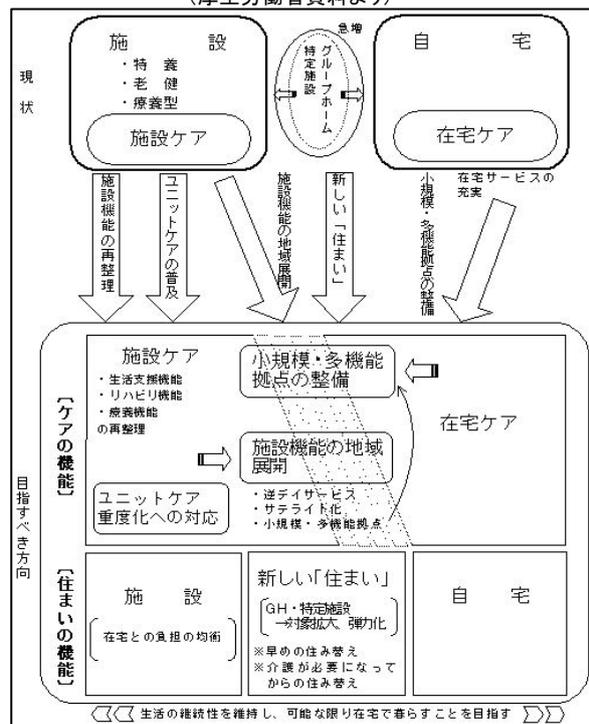
#### 1. 2015 年までの保険制度のシナリオ

2015 年までに厚生労働省が取り組んでいく方向については、2003 年に厚生労働省が「高齢者介護研究会」の中で「2015 年の高齢者介護」報告書でまとめている。

「2015 年の高齢者介護」では、現状と目指すべき方向が示され、現状の「施設ケア」である特別養護老人ホームや老人保健施設、療養型施設については機能の再整理を行いユニットケアの普及や食住費の自己負担化を図る。

一方、在宅ケアについては、小規模多機能拠点の整備や在宅ケアの充実を行う。そうすることによって、施設ケアと在宅ケアの給付に違いがなくなる方向にある。

図 3-1:「2015 年の高齢者介護」介護サービス体制の確立 (厚生労働省資料より)



介護保険が始まった当初は、施設サービスが中心で、在宅サービスは不十分であった。しかし、「総量規制」が行なわれる中で「在宅重視」の方向になり、施設ケアでの食住費の自己負担化とユニットケアの普及による方向付けによって、施設ケアと在宅ケアが近づける形を目指しているといえる。2015年までに2回の介護保険制度の見直しがあるが、その中で施設ケアと在宅ケアの格差は無くなっていくであろう。

この報告書のサブタイトルは、「高齢者の尊厳を支えるケアの確立への方策」となっており、その中で次の事柄が述べられている。

「痴呆性高齢者ケアは身体ケアと比べ遅れている。要介護高齢者の相当部分が痴呆性高齢者であり、要介護高齢者のほぼ半数、施設入所者の8割が何らかの介護・支援を必要な痴呆がある高齢者である。そのために、身体ケアのみでなく、痴呆性高齢者に対応したケアを高齢者介護の標準とするべきであり、痴呆性高齢者ケアの普遍化を図る必要がある。痴呆性高齢者の特性としては、記憶障害の進行と感情等の残存、不安や焦燥感等による徘徊等の行動障害、環境変化への適応困難があるため、生活そのものをケアとして組み立てる必要がある。

それは、環境の変化を避け、生活の継続性を尊重し、高齢者のペースでゆったりと安心して、心身の力を最大限に発揮した充実した暮らしを行なうことが必要だ」と述べている。

「生活の継続性を維持するための、新しい介護サービス体系」では可能な限り在宅で暮らすことを目指すとあり、以下のことが示されている。

- ① 在宅で365日24時間の安心を提供することとして、グループホームや小規模多機能サービス拠点の設置を行なう。
- ② 「新しい住まい」として、自宅、施設以外の多様な「住まい方」の実現がある。住み替えの選択肢として早めの選択肢、要介護になってからの住み替えについても述べられている。また社会資本として整備した住まい方の実現の必要性も上げられている。

早期の住み替えでは、高齢者向け優良賃貸住宅等が該当し、介護サービス機能を付帯させたり、小規模多機能サービス拠点を併設したり、外部の介護サービスとの提携などの方法が挙げられる。要介護になってからの住み替えはグループホーム等が該当し、自宅とは異なった新しい「住まい」として介護サービスが提供できる仕組みが必要だと述べている。

図 3-2: 高齢者の尊厳を支えるケアの確立への方策  
「2015年の高齢者介護」(厚生労働省資料より)



- ③ 高齢者の在宅生活を支える施設の新たな役割として、施設の安心機能の地域への展開、ユニットケアの普及による施設における個別ケアの実現、介護保険の3施設の機能の再整理、施設における負担の見直しがある。
- ④ 地域包括ケアシステムの確立として、ケアマネジメントの適切な実施と質の向上、様々なサービスのコーディネートが述べられている。
- ⑤ 活力ある高齢社会づくりの基礎としては、介護予防やリハビリテーションの充実が必要だと述べている。

なお、実施期間については、早急に着手し2015年までに着実に実現するとある。

それを受けて2005年12月の介護療養病床の2012年3月末での廃止が決定し、介護保険施設の一元化が進んだといえる。

今後もこの報告書を元に介護をめぐる制度の見直しは図られると考えられる。

## 2. 2015年までに起きる高齢者をとりまく状況予想

2006年の介護保険改定時に厚生労働省から配布された介護保険改訂案内の「今後の高齢者介護の基本的な方向性」の中でも前述の「2015年の高齢者介護」報告書に基づいた説明が記載され、その中に多様な「住まいの普及」が述べられている。

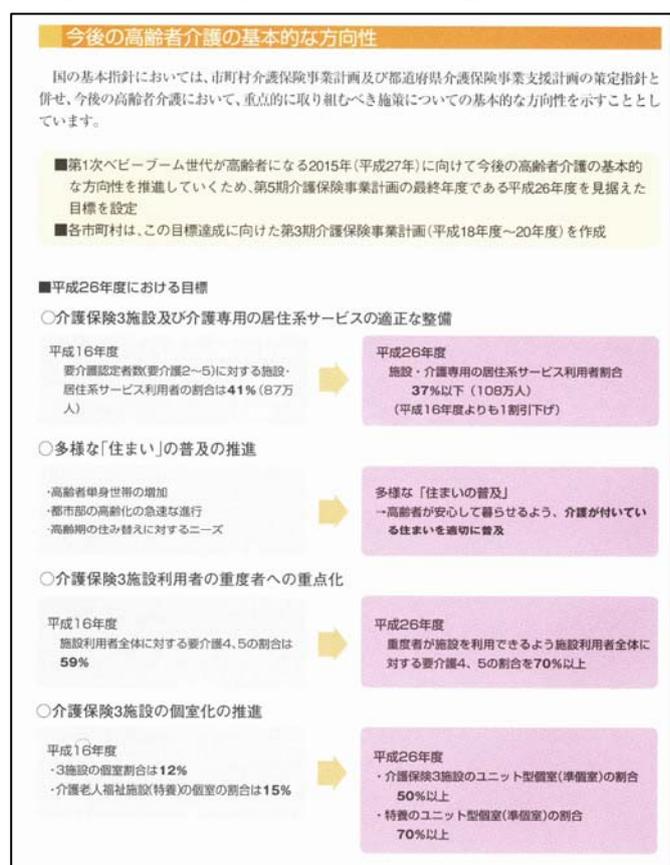
介護の現場では、「施設」・「在宅」が新しい「住まい」に変わる。その時にどのようなことが起きるであろうか。

「2015年の高齢者介護」で述べているように、今後は新しい「住まい」として、高齢者専用賃貸住宅等を「施設」と「在宅」の中間型として位置づける方向と思われる。

そこには、「新しい住まい」として生活者にとって必要なあらゆるサービスが提供されていなければならない。

しかし、サービス提供者がすべてのサービスを実現することは不可能なので、外部サービスの活用が行なわれるであろう。新しいマーケットの出現であるといえる。

図 3-3: 今後の高齢者の基本的な方向性(厚生労働省資料より)



また、様々な連携が今後のビジネス展開に必要である。利用者や利用者の家族にとって安心で満足が得られ、高い評価を得るには、高品質なサービス提供が必要である。サービスの充実度が求められるであろう。

### 3. 中小企業が取り組む分野と成功のポイント

高齢者の増加や、それに伴う制度の見直しなどによって、マーケットは変化しているといえる。そのマーケットの変化を読んで戦略や対応計画を立てなければならない。ここでは、マーケットの変化を中小企業がビジネスに生かすための分野について述べる。

#### (1) 中小企業が取り組む分野

##### ① 訪問看護

2006年の診療報酬改定の見直しにおいて在宅医療への推進が行なわれ、同時に軽度者への給付を削減し中重度者に手厚い配分がなされた。今後もこの傾向は続くと思われる。

2006年の診療報酬で新設された「在宅療養支援診療所」や「特別養護老人ホーム」などの施設と提携すれば、「ビジネスチャンス」は高いと思われる。

##### ② 小規模多機能型居宅介護

「小規模多機能型居宅介護」は、2006年4月の制度改正で新設された地域密着型サービスであり、要介護者が自分の住んでいた地域の中で通所、訪問、宿泊のケアを365日24時間体制で提供するものである。「2015年の高齢者介護」で述べているサービスなので、定着する可能性は高い。なお、24時間体制なので、勤務シフトに工夫が要りそうである。

##### ③ 高齢者専用賃貸住宅

高齢者専用賃貸住宅は、国土交通省の管轄で行なわれている事業である。比較的健常な高齢者に対して住宅を賃貸するものである。有料老人ホームと異なり事業を立ち上げやすいメリットがある。

##### ④ 横出しサービス

介護保険制度では報酬として認められていない利用者個人負担のサービスが多くある。第2章で扱った事例においても、準個室ユニットのリース事業や電動車椅子のレンタル卸、障害者向けハワイ旅行、バリアフリーな美容室などがあり、見えてないニーズの宝庫といえる。

「自分自身の強みを生かして、マーケットニーズに応える」という意味では無限の可能性がある。

(2) 中小企業が福祉分野において成功するポイント

すでに第2章においていくつかの事例を挙げた。その中からヒントをもらいながら考えてみたい。

① SWOT 分析とクロス SWOT 分析

自分の強み弱みを把握し、マーケットの現状分析も行うこと。それをクロスマッチさせビジネスチャンスの可能性があるか判断することができる。

特に「強み」と「チャンス」をクロスさせた象限では、「強み」を生かして「チャンス」をものにする方法を考えることになるので、ビジネスモデルを考えるきっかけになる。

図 3-4: クロスSWOTの考え方

	<b>強み</b> ○○○…………… ○○○…………… ○○○…………… ○○○……………	<b>弱み</b> ○○○…………… ○○○…………… ○○○…………… ○○○……………
<b>チャンス</b> ○○○…………… ○○○…………… ○○○…………… ○○○……………	強みを活かしてチャンスをもつ方法とは？	弱みを克服してチャンス逃がさない方法とは？
<b>脅威</b> ○○○…………… ○○○…………… ○○○…………… ○○○……………	強みを活かして脅威の影響を受けない方法とは？	弱みを克服して脅威の影響をできるだけ受けない方法とは？

第2章の事例からも次のようにいえる。

- ◆「地域密着型のデイサービス」では、「強み」は日常性へのこだわりや地域との深いつながりであり、「チャンス」としては銭湯の空きスペースがあったことである。
- ◆「準個室ユニット開発」では、「強み」はコーディネート力であり、「チャンス」は患者や入居者のアメニティーニーズである。
- ◆「電動車椅子レンタル」の場合の「強み」は高い整備能力であり、「チャンス」は福祉用具レンタル事業者からのレンタル卸要望である。
- ◆「障害者向けハワイ」での「強み」は旅行業務に明るいことであり、「チャンス」は旅行をしたい高齢者が多いことである。
- ◆「バリアフリー美容室」では「強み」は駐車場が広いことや地域住民との古くからの馴染みがあることで、「チャンス」は地域のお馴染みさんの高齢化がある。
- ◆「障害者と連携した弁当屋」の場合、「強み」は美味しい手作り弁当を提供できること、「チャンス」は配達できるメンバーがいることである。

以上、事例からも新しいビジネスを生み出すもとは、「チャンス」や「ニーズ」を自分自身の「強み」で生かすことにあるといえる。そのためにも、まずは自分自身の「強み」を十分に分析し把握しておくことが大切である。

## ② 顧客満足と従業員満足

製造業の研究者が陥る思い違いに「自分の技に自惚れる」がある。誰のための製品なのかが曖昧で、どれくらい利便性があるのかを把握していない場合が多い。

福祉サービスも同じで、誰のためのサービスなのか、顧客にとってどのくらい利便性があるのか、ニーズの大きさを把握していないと、せっかくのサービスがビジネスにならない。顧客から見た自分のサービスの価値を認識する必要がある。

また、顧客満足を得るには、まず従業員満足を充足させる必要がある。従業員満足とは賃金はない。従業員がもっとも充実感を覚えるのは、顧客から褒められた時である。顧客からお褒めの言葉は、従業員のモチベーションを高めるのにも最も効果がある。

経営者は、顧客から従業員に、お褒めの言葉をもらえるような仕掛けや仕組みを用意することを忘れてはならない。顧客からのお褒めの言葉は、経営者からの指示よりも従業員満足を得やすいのである。

「準個室ユニット開発」のメディカル経営センター社や「電動車椅子レンタル」のシンエンス社では、お客さんから喜んでもらえることで、従業員のモチベーションの向上に役立っているとの事である。

## ③ 利益のでるビジネスモデルが描けるか。

自分が行なうビジネスで利益が出せるのか否かを検証するためには、仕入先と自社、顧客との間で、「お金の流れ」と「サービスの流れ」をフローチャートに描き、収益構造を見ることが大切である。

また、社内の業務プロセスをフローチャートに描いてみることも、業務の効率の検証や、標準化に役に立つ。「電動車椅子レンタル」のシンエンス社が描いた、通常のレンタルとレンタル卸の違いを説明するフローチャートなど、フローチャートに書き表すことで、どのようなプロセスフローなのか一目で理解でき曖昧な関係が明瞭になる。業務フローをチャートに描くことで、業務の無駄を見つけ改善につなげることも可能になる。是非フローチャートを描いてみることをお奨めする。

## ④ 福祉分野への取り組みにおいて留意すること

福祉分野には福祉分野特有の課題がある。ここでは福祉分野で取り組む場合の留意点をいくつか述べてみたい。

### 1) 保険制度との関係を充分把握すること。

福祉分野のマーケットや福祉ビジネスは医療保険制度や介護保険制度と密接な関係を持っている。保険制度が改定されるたびにマーケットの状況やニーズも変わってくる。

福祉分野の事業者は各保険制度の動向に注意を向けておく必要がある。

特に制度改定前後の動きだけでは不十分で、厚生労働省が主催して行なっている有識者と官僚が集まって開催している「審議会」の動きに注意を払っておく必要がある。審議会の内容は厚生労働書のHPに掲載されており、報告書も公開されている。将来に向けた対策については、各審議会であらかじめ話されていることが多く、ビジネスとして先手を打つためには、審議会での動きに注目しておく必要がある。

2) エンドユーザーは利用者だけでなく、利用者の家族も含まれる。

福祉分野の事業はサービス業である。利用者は高齢者の場合が多いが、エンドユーザーとしては利用者の家族も含まれることを考慮にいれておく必要がある。

「あんしんケアねっと」では、家族向けの連絡帳と、送り迎えの時に細やかな情報交換を行ない家族からの信頼向上に努めている。

家族からの信頼があれば、感情の行き違いやトラブルも起きにくくなる。万が一発生しても、大きくならず済む。普段からこまめな情報交換は欠かせない。

3) マーケティング

福祉分野の事業を行なっているが、売上が伸びないという事を聞く場合がある。原因のひとつは情報発信力が弱いためである。多くの福祉分野の事業者は、ホームページを積極的に使った情報発信を行っていない。そのため、利用者は最適な施設を探すのに苦労をしているのが現状である。ホームページやブログを利用した情報発信を行なうのも良いであろう。

また、携帯電話を使った情報発信も効果的である。

自社のサービス、技術を正しく情報発信することは新規顧客の開拓や、既存顧客の囲い込み、人材の募集に有効である。

製造業で業績を上げている事業者の多くは、ホームページ上でノウハウを提供し信頼できる事業所であることをアピールしつつ、Q&A等の充実を図って新規顧客の取り込みや既存顧客の囲い込みを行なっている。しかし、このビジネスモデルが成功する前提には、事業所の技術力や品質の高さが必要であることはいうまでもない。

福祉分野においても同じ手法を用いることは効果があると考えている。継続的に品質向上を図る仕組みを構築し、ホームページを通じた情報発信は効果的であろう。

#### 4) 財務管理の精度向上

介護保険に関わる業務を行なう場合、売上の回収は2ヵ月後になる。あるいは提出した書類に不備があると、回収が3ヵ月以上遅れる場合がある。

保険請求を確実にこなうことが資金繰りでは重要な業務になる。

また、財務管理を確実にこなうためには資金繰り表をつくること。資金繰り表を用いながら資金ショートなどが発生しないか注意を払っておく必要がある。

事業開始直後や売上成績が急に伸びている時は特に注意が必要で、手元流動性に配慮を怠らないようにしなければならない。

#### (4) まとめ

福祉ビジネスの将来予想と成功ポイントについて述べてきたが、超高齢化社会を迎えて、マーケットニーズの変化や制度上の変化は、必ず起きる。将来への展望をみながら、成功への一歩を進むには、事業の計画と確実な実行、点検、見直しが欠かせない。

智恵と工夫を重ねながら品質の良い、キラリと光る企業になって欲しいと考えている。

(森下 勉)

#### <参考文献等>

1. 厚生労働省ホームページ
2. 厚生労働白書
3. 日経ヘルスケア
4. 大阪経済白書

## 第4章 中小企業診断士のミッション

今回は6事業者のヒアリングという定性情報である。この報告内容を吟味することで中小企業診断士のミッションとして中小企業支援のアクションに結びつく解釈を行う必要がある。

### 1. ビジネスの素は身近にある。

いずれの事例も本業は成熟した領域と言える。しかし、そこに日常業務を通じて知恵を振り絞った工夫の組み合わせで、新鮮さのある商品やサービスに創り変え、医療福祉のドメインに見事にマッチさせている。

**【デイサービス】**: 浴場の余裕スペースにデイサービスを組み合わせることで、浴場にリハビリ機能を持たせると共に、浴場の稼働率も上げる相乗効果を出している。地域にはビジネスに活用できる多くの資源が埋没している。身近な施設も上手く活用することで、時代にマッチした施設に生まれ変わることができる。

**【準個室】**: 病室の改修とベッドやテレビの備品をセットで販売し、リースによる支払いで、医療機関への導入を容易にして、患者や医療スタッフにも歓迎された例である。市場に新商品をシステムとして販売した例であるが、「売る」ではなく、「提案する」姿勢で臨んでいる。新事業を行う場合、従来からの「考え方」が障壁となることがある。発想を変え、新たな取組み方を工夫することで成功した事例と言える。

**【電動車椅子レンタル】**: レンタル会社では対応できないメンテナンス機能を担当したレンタル卸の例である。得意分野を活かして、ビジネスのリーダーシップを取っている。事業環境、顧客ニーズは絶えず変化している。常に知恵を出し続ければ、ビジネスチャンスに事欠くことは無い。

**【車椅子ハワイ旅行】**: 日本で最も人気のハワイ旅行を移動制約者にも実現させる例である。楽しみたいと言う気持ちは皆が持っている。しかし、何らかの制約のために享受できない顧客は存在する。この制約を解きほぐす工夫を加えることで、潜在していた新市場を開拓できる。従来のもとのすぐ近くにも別の市場が存在していると言える。

**【美容室】**: 店舗のバリアフリーと自動車送迎サービスにより、移動制約者も顧客として利用できる美容室を目指している。これは従来の顧客が加齢や障害のために歩行が困難になり、来店ができない事態への対応と言える。顧客のニーズの変化を見越して、サービス提供スタイルも変化させることで従来顧客の一層の囲い込みを図ることになる。

**【弁当宅配】**: 料理の得意な主婦がグループで手作り弁当を作り、障害者が宅配をおこなう例であった。一人ひとりにできることには限界があるが、役割の分担を決め、全体で価値のある活動を実施している好例といえる。

## 2. 中小企業診断士が本領を発揮する機会が多い。

事業者に面談の協力を要請したが、自分たちの理解者として好意的に受け止めてくれ、熱心に話をしてくれた。ヒアリング内容の中で優れた点を指摘すると、今まで気づかなかった自身の良さを再認識する事業者が多い。一方、順調に見えても、事業者は必ず経営上の課題を抱えている。商品の売り切れによる販売機会の損失や模倣事業者の出現による競合への対策、事業拡大に向けた新たな取組み等に直面している。こうした事業者に対して積極的にアプローチし、彼らが気づいていない多様な観点からアドバイスをすることは、事業者にとっては大きな励みになる。

また我々は色々な機会を通じて事業者の活動を広く外部へ情報発信できる立場にあり、こうした活動から新たなビジネスチャンスが広がる可能性もある。

我々中小企業診断士にとっても、少し考え方や見方を変え事業者へ積極的にコンタクトを取れば、支援を必要とするクライアントは直ぐ身近に、しかも沢山存在しているのではないだろうか。

(福島 猛)

終わりに

社会構造の変化や社会制度の変化は事業を営む者にとって厳しい面もあるが、逆に大きなチャンスを与えてくれる。ビジネスの世界では、環境変化に追従できないと淘汰されるのは当然である。そのため時代の方向性を自ら洞察し、行動に結びつけ成長し続ける経営努力が必要である。現実には成長する事業経営者と成長できない事業経営者がいるが、両者の違いはそれほど大きなものではなく、常に努力を続けたか、いかに実行したかの程度の差である。

今回の調査では、従来のビジネス・スタイルから脱却し、新しいことに取り組みをしている経営者を探し面談することから始めた。そして彼らの経営への想いや医療福祉業界の今後の方向性について考えてみた。そこで面談した経営者の共通点は、良きパートナーが存在し、常に積極的に創意工夫を継続的に行っている点であった。新しいことを始めると必ず思いもよらぬ問題が発生する。その問題を解決には、経営者の手腕だけで解決できない場合もある。その時に支えになるのがパートナーであり、いろいろな方面からの協力者である。その協力者は家族であったり、従業員であったり、また地域の賛同者である。彼らに直接的、間接的に応援してもらった者がいたことが、本当の成功の秘訣ではないのかと思われる。常に、一つの視点だけでなく、多面的に物事を見る視点からみるからこそ、成果に結びつくのであろう。また、成果に結びつける為にしっかりユーザーの声を取入れ、その視点での経営をしようとする行為は、利用者にとっても、喜ばしいことである。

今後も社会構造変化が急速に進むことは明白であり、医療福祉の分野の経営者は、今後も社会構造変化に対応していかないと事業の継続は困難であろう。常に社会構造の変化を見定め新たな展開をしていけば事業は発展し、明るい将来が見えてくる。今回の調査を通じて感じる場所は、医療福祉の分野の事業者が活性化することは、根本的な社会の活性化であり、今働いているわれわれも、安心して老後を迎えることができる社会になる。医療福祉関連の経営者に頑張ってもらえれば、それが社会全体のメリットになるであろう。

今回の調査を振り返るとわかったことはわずかだが、医療福祉分野の経営者の方々には、今後も明るい老後を過ごせる社会して頂けるよう健闘をして頂き、さまざまの知恵で活発な企業活動をして頂いて頂きたい。

(山田 鉄二)

[マスターセンター補助事業委員会委員]

中小企業診断士	森下 勉	中小企業診断士	大石 孝太郎
中小企業診断士	竹内 浩一	中小企業診断士	福島 猛
中小企業診断士	大元 相	中小企業診断士	山田 鉄二

[参考資料]：ヒアリングシート用紙ならびに記入例

ヒアリング項目	会社名〔 〕	代表者名〔 〕	日時： 月 日	P1
①なぜ当事業をすすめるに到ったか。				
なにか「想い」があったのか	なぜ当事業をすすめるに到ったか。 自分も入院した経験が有るが、病室は決してよい環境とはいえないことがあった。プライバシーは無い、殺風景な室内。何とかならないかとの思いがあった。			
動機はなにか、きっかけは何か	医療用の施設を第3者の資金力で整備し、施設の負担を軽減させることがビジネスモデルである。これはこれまで支援していた方々のアドバイスとアイディアから、ビジネスになるのではないかと我々で考え始めた。その時点から私はメンバーに入っていた。			
いつから思い始めたか	4年ほど前の平成12年頃から			
実施するまで何年かかったか	約1年			

②進める前に注意した箇所		P2
開始後 何年	進める前に注意した箇所	
どのような店作りをしたかったか (今までにない特色)	1 患者さんの費用負担を軽くしたい 2 患者さんに、安心・安全できる環境を作りたい 3 機能的に充実した病室環境を整えたい	
設備		
商品 サービス	病室を利用する入院患者の立場から大部屋か個室化の選択しかない。個室は費用が高い。中間的な枠組みが考えられないか？	
場所 (地域特性、交通)	営業エリアは全国	
広告 (おらし、広報、HP、口コミ)	広告は効果が無いのでやらない。医療専門誌や日経、日刊工業新聞で企業紹介された。特に医療・福祉関連のイベントには積極的に出展している。ホームページも立ち上げている。	
資金 (自己資金、借入、補助金)	取引企業にも協力いただき出資していただいている。	
内部の運用	営業を自分自身が行っている。ほとんど全国を飛び回っている。 自社の社員は7名 取引企業にも営業をしてももらっている	
協力者の参画		

④評価			
可能性、展望	現状の事業の評価	今までの事業との比較 (新事業の効果) (既存事業への効果)	
競合先		病院内部の経営方針や将来計画に関する情報が入手できるようになった。	取引先のメーカーも従来病院への納入実績が無かった。というより病院へ売り商品が無かったとい
	利用者の声	綺麗に整備する前から入院していた患者さんが、準個室になってから自分の	
	家族の声		
	従業員の声		
	協力者の声	改修工事の担当者 現在の社長は非常にまじめな好青年で	
	近隣の声		
	成長性		
	運営面	納入品がドンドン続くのでそのメンテナンスを今後如何するかが重要課題。	
	資金繰り		
	競合先	競合企業が増加したり、色々なサービスを提供するようになる可能性はある。	わか社も、新商品を考えてるとともに患者さんにとってこれよりよいのか常に反省しないとけない。