

介護参入の形が変わる 今後はフランチャイズ参入が狙い目



イー・ライフ・グループ代表 兼
一般社団法人リハビリ・デイサービス
協会理事長

小川 義行氏(44)

今年4月の報酬改定を機に、追い風から向かい風へと一気に転じた介護事業。中でも「小規模」と言われる10名から15名定員のデイサービスは、特に報酬減による影響が大きいと言われている。では実際の現場では今、何が起きているのか？自らも事業者として全国158カ所で小規模デイサービス事業を行っているイー・ライフ・グループの代表でもあり、リハビリ・デイサービス協会の理事長も務める小川義行氏に話を聞いた。

「多くの事業者、特に小規模デイサービスは報酬減により赤字転落をしている事業者が多いと聞きます。そんな中、貴社は順調に業績を伸ばし拠点数も増えているようですが、その差は何ですか？」

小川 一言で言うと、「介護報酬」に頼り切っていた、ということでしょうか。これまで介護保険は単価が高いものでした。ただその一方で、国の社会保障費は膨らむばかり。普通に考えれば、国がこれ以上、赤字額を増大化させることはありません。

当社はもともとそれを見越して、「可能な限り介護保険に依存しない」ビジネスモデルを構築してきました。端的に言えば顧客の来店頻度を上げるよりも、拠点数を上げ、顧客単価をあえて低くしました。商売の原則は単価×顧客数。小規模デイサービスは定員も少ないため、基本は1カ所の収益を上げるには来店頻度を上げるしかありません。

「制度改正が諸悪の根源になったというのでしょうか？」

小川 そういうことはありません。もともと介護、特に当社が手がけるようなリハビリ型のデイサービスは、「介護予防」が前提となっており、サービスを提

供することとほとんど回復してもらったことが目的となっています。しかし先ほど申し上げたように、これまでの小規模デイサービスは顧客の来店頻度を高めることに注力していました。これは本来の目的と矛盾していますよね。ですから今回の法改正による事業者の苦労は、よく考えればある程度予見されていたことでもあります。

小川代表は、約1000社の事業者で構成されるリハビリ・デイサービス協会の理事長もされています。実際、現在の会員企業の状況はいかがですか？」

小川 感覚値ですが、うまくいっている事業所は10%ぐらいではないでしょうか。そして何とも言えない状態の事業所が4割から5割、残りが厳しい局面に立たされている事業所といった感じだと思われまます。しかも今後は、こうした状況にプラスして、要支援や軽度者向けのサービスが介護保険外へ移行されるなどの市場環境の変化も予測されることから、施設形態を変更するなどの対応を考えなければなりません。

「ひと昔前までは、異業種参入組が真っ先に目をつけたのが初期投資額の低いデイサービスでしたが、今日の改定により異業種からの新規参入は今後ますます難しくなっていくのでしょうか？」

小川 確かに、全く何もない状態から参入するのは難しいでしょう。なぜなら実質的に介護が民間に解禁された2000年から、すでに15年が経っています。たかが15年と思うかもしれませんが、介護の場合は、今から業界を理解するのは

2018年の改定や2025年の地域包括ケアシステムの構築完了まで間に合いません。

ですから、これから介護業界へ新規参入を果たす方には、「フランチャイズに加盟する」か「コンサルタントを付ける」のどちらかを選ぶべきです。現在、デイサービスの拠点数は4万カ所と言われており、これはコンビニエンスストアと同規模です。ただこの2業種で大きく違うのが、コンビニエンスストアはその軒数のほとんどが大手チェーンブランドで構成されているのに対し、デイサービスは1〜2カ所といった小規模のブランドばかりです。フランチャイズは積み上げられたノウハウをそのまま生かすことができるので、新規参入も多くなるでしょう。

「介護のフランチャイズに加盟する、または外部の力を借りることで、失敗のリスクを可能な限り減らすということですね。」

小川 介護業界は異質です。たとえば昔日本で初めてテレビが世に出たときを思い出してください。最初は品質も正直良くなく、販売価格も高かった。しかし時間が経つにつれての品質はどんどん向上し、価格も安くなっていききました。しかし介護にはそれがありません。だから事業の継続が難しくなっています。介護業界は今後も参入法人・事業所ともに増え、競争が激化していくでしょう。ですからそんな環境で新規参入し、勝ち残っていくためには、他者の力を使う。つまり、「ビジネスモデルを買う時代」になっていくと思います。