

重度疾患患者がメインターゲット 250店舗に向けFC募集も再スタート

イー・ライフグループ(株) nagomi



リハビリデイサービス「nagomi」をフランチャイズで展開するイー・ライフグループ(株)。2006年の1号店出店以降、13年7月時点で134店舗(直営26FC108)と、すでに業界トップの店舗数にまで成長を遂げた。その強さの源泉について、同社代表取締役 小川義行氏への取材をもとに探った。

新規参入をもともしない 重度疾患対応のターゲット戦略

nagomiは、マシンを使わない独自のストレッチやヨガなどのリハビリメニューを、タイムスケジュールに則って全店舗で一斉に行なう。開発に際しても、マシンを使わないことに加え、住宅リフォーム事業を出自とする企業らしく、内装工事や備品も海外の自社工場を使って調達し、nagomiの標準サイズである施設面積約30坪(定員15人)で、初期投資わずか850万円(FC加盟金等除く)というローコスト開発を実現(別表)。その立地特性の共通点に着目し、コンビニ跡地を狙った立地戦略も特徴的だ。全店舗平均の介護度比率は要支援50%、

要介護1以上50%で要介護5まで満遍なく集客し、全店舗平均の定員稼働率は85%に達する。男女比は4対6で登録者の平均年齢は約70歳。40〜64歳の2号保険者も約8%を占める。

また、正社員比率100%、年間114日の休日数と業界トップクラスの賃金水準を誇る充実した労働環境も他のリハビリデイチェインにはない強みの一つといえる。

異業種からの参入も多く、競合環境は年々厳しさを増すリハビリデイ業界だが、小川氏は「あまり影響はありません」と意に介さない。

そもそも異業種参入によるリハビリデイ業界は、「要支援」を中心としたターゲット戦略を採ることが多い。これは介護事業の経験のない異業種参入企業では、重度の要介護者のリハビリに対応できないため、「軽度」にフォーカスせざるを得ないという事情がある。

翻って、nagomiが大きな利用ターゲットに据えているのが、慢性疾患、整形疾患、脳血管疾患といった比較的重度の疾患を抱える要介護者。06年の法改

正による入院日数の短縮化以降、これらの疾患を抱える高齢者が強制的に退院を余儀なくされ、その受け皿となるリハビリ施設の需要が高まっていることが背景にある。

「これらの疾患をもつ退院直後の方の要介護度は4ないしは5ですから、この方たちを受け入れられるかどうかがこのビジネスの成否を分かつ大きなポイントになると考えています。地域のケアマネジャーさんにもそこを理解していただいていますので、軽度の方を対象とした異業種参入組の出店により登録者数や稼働に影響がでることはほとんどありません。逆に当社にとって脅威なのは、医療法人が地域密着で2、3店舗のリハビリデイを展開しているケース。やはり退院後の受け皿として事業参入する医療法人がふえつつあります。いまのところ営業力において当社に一日の長がありますが、これは間違いなく競合になると考えています(小川氏)。

もともと、同社のFCオーナーの顔ぶれはここ数年、医療法人が増加傾向にあり、現在の加盟店企業の内訳では、およそ6割を医療法人、社会福祉法人を含む医療・介護事業者と、健康ビジネス等の隣接業界の事業者が占めるまでに変化してきており、さらに近い将来、グループとして医療法人を設立し、整形外科の開業も計画するなど、重度疾患患者を川上



リハビリメニューは全店舗同じ内容で行なうから揃い取る、「医療法人対策」にも着々と布石を打つ。

FC店舗を4ステージに分類 不振店舗は本部の集客指導

関東・関西エリアを中心に、2012年100店舗の展開を中期ビジョンとして掲げていたイー・ライフグループでは、100店舗を実現した昨年、一時加盟店募集を中断していた。その後、次なる展開として全国に250店舗の出店を目標に据え、今年から再びFC募集を開始。今後は既存オーナーによる増店を主体に、有望エリアに集中的に出店するエリアドミナント戦略を柱に14年中の250店舗達成を目指す。

FC店舗は開設時期や稼働状況により4つのステージに分類され、本部主導による徹底した集客管理・指導が行なわれている。

川氏。加盟企業の選定も、営業も、日々の運営も数字は真実を見抜き、問題点と取り組むべき課題を雄弁に物語る。

「人を大事にしている」という企業ほど離職率が高かったり、賃金水準が低かったりすることがあります。予断を排し数字だけで純粋に判断することが重要です(小川氏)。

そのうえで、「重度の疾患をもつ方をメインターゲットとしていますので、たとえ「要支援切り」があっても十分収益が出るようになっていきます。自費サービスによる収入の上積みも考えていません。ただし、客観的な店舗の評価につながる「事業所評価加算」だけは全店舗で申請を行ない、開業1年未満の店舗を除き9割の店舗が取得しています(小川氏)と、その口ぶりからは、介護報酬の改定に左右されない、揺るぎない事業モデルへの自信がうかがえる。

別表 FC収益モデル(コンビニ跡地・30坪・スケルトン)

| 項目 | 算定基準 | 金額 |
|---------------|---------------------------|-------|
| 内装工事 | 仮設、金属、木、建具、仕上 | 2,963 |
| 外装工事 | ファサード、テント、サイン等 | 622 |
| 給排水衛生設備工事 | 工事他洗面台、トイレ各2台、ミニキッチン、給湯器等 | 910 |
| 電気設備工事 | 工事他空調換気設備、照明器具等 | 1,673 |
| 諸経費 | — | 332 |
| 施設改装費計 | — | 6,500 |
| 備品家具関連(本部発注) | — | 1,230 |
| 備品家具関連(本部外発注) | — | 770 |
| 合計 | — | 8,500 |

| | | |
|---------|---------------------------|--------|
| FC加盟金 | 営業権、開業支援、システム初期設定 | 3,000 |
| 加盟保証金 | — | 500 |
| 初期研修費 | 社員3人(交通費、宿泊費別途) | 900 |
| 開業準備費 | 現調、事前相談、図面作成、設計管理、許認可申請 | 1,300 |
| システム導入費 | 介護保険請求、利用者管理システム設定 | 100 |
| 合計 | — | 5,800 |
| 初期投資計 | ※物件取得費、車両2台、OA機器等(リース)含まず | 14,300 |

| | | |
|-----------|------------------------|-------|
| 売上高 | 算定基準 | 3,300 |
| 人件費計 | — | 1,144 |
| 給料手当 | — | 743 |
| 施設長 | — | 300 |
| 生活相談員 | 要資格、残業代含む | 248 |
| インストラクター | 残業代含む | 195 |
| 雑給 | — | 252 |
| 看護士 | 1,500円/h | 252 |
| 派遣 | 看護士1日相当 | 30 |
| 法定福利 | 給与計の16% | 119 |
| 販売費計 | — | 20 |
| 販売促進費 | — | 20 |
| 営業費計 | — | 545 |
| 施設費計 | — | 418 |
| 地代家賃 | (坪9,000円)+(駐車場2.5万×2台) | 320 |
| リース料 | OA機器2万、車輛6万(2台) | 90 |
| 保険料 | 施設賠償保険 | 8 |
| 販売管理費計 | — | 2,127 |
| 売上高-販売管理費 | — | 1,173 |
| ロイヤリティ | — | 180 |
| 営業利益 | — | 993 |
| キャッシュフロー | 営業利益+減価償却 | 1,183 |

開業2カ月前から開業3カ月後の計5カ月間にあたる店舗は、「スタートアップ店舗」と位置づけられ、専門のスーパーバイザーにより開業後の集客面でのサポートスタートを狙う。

その後、計画どおりの軌道に乗った店舗は「トレンド店舗」に。計画より上振れしている店舗は「ネクストステージ店舗」に分類され、次なる出店機会をうかがうことで、他社の参入余地の穴埋めにかかる。

逆に計画を下回る店舗は、「ジャンプアップ店舗」と位置づけられ、テコ入れ専門のスーパーバイザーを投入、営業力が弱いのか、契約率あるいは稼働率が低いのか、といった経営数値による原因究明を行なった後、トレンド店舗へと押し上げるための「集中治療」(小川氏)が行なわれる。

それでも成果が出ない場合は、本部からの人材投入、さらにはスタッフの入れ替え、さらにむずかしい場合は、閉店も辞さないそうである。実際、毎年平均10店舗が閉鎖されるという。

今後は介護報酬の改定や、将来的に通所介護事業における要支援の自治体事業への移行が囁かれ、デイサービス事業は介護報酬以外の自費サービスの確立など、業界では経営安定化のための新たな対策が喫緊の課題となっている。経営の安定化で重要なのは「数字をみる」と小

| | |
|-----------|--------------------------------------|
| 会社名 | イー・ライフグループ(株) |
| 所在地 | 東京都豊島区池袋2-6-1 池袋261ビル8階 |
| 連絡先 | TEL.03-5956-2362 FAX.03-5956-2364 |
| URL | www.ii-life.co.jp |
| 設立 | 1999年8月 |
| 資本金 | 1億円 |
| 代表者 | 代表取締役 小川義行 |
| 事業内容 | リハビリデイサービス[nagomi]の直営・FC事業、設計・建設業ほか |
| nagomi店舗数 | 134(直営30、FC101) ※2013年7月末現在 |