

# 制度に依存しない体質をさらに強化 介護のゲートウェイとして地域一番店を目指す

イー・ライフ・グループ(株)

2006年以降、リハビリデイサービス「nagomi」をフランチャイズ展開するイー・ライフ・グループ(株)。店舗数は14年8月時点で、150店舗(直営31、FC119)と業界を牽引してきたが、15年度の介護保険制度改正を控え、出店速度を抑えながら状況変化を見据えるとともに、5月には新たな事業軸である訪問入浴サービスを開始した。その戦略について、代表取締役 小川義行氏に聞いた。

## 異業種新規参入はストップ 規模拡大よりも質の向上重視

nagomiは06年の1号店出店以降、急速に加盟店数を伸ばし、12年には加盟店が100店舗を突破、14年8月現在、150店舗に達した。

同社は当初、14年度の数値目標として250店舗を掲げていたが、15年度制度改正に備え、いったん新規募集をストップした。今後は「すでに加盟している介護事業者による『増店』を中心に、当面最大200店舗程度にとどめる」(小川氏)とする。その一方で、5月には訪問入浴サービスに着手、別ブランドの拠点「r

e・CRAS(リクラス)の1号店を開設した。

同社加盟企業60社のうち、介護事業者または医療法人が50社、異業種参入組が10社と、圧倒的に既存同業者が多い。小川氏は、「変化の激しい業界では本部のみに依存せず、自ら叡智を絞るネットワーク集団でなければ生き抜くことはできず、規模拡大よりも質の向上を図った結果」としており、現在も異業種からの加盟は非常に少ない状況だ。

出店エリアは基本的に、首都圏と全国の政令指定都市を中心としている。その理由として小川氏は、「介護保険がいざれ地域密着の方向に向かうと想定した場合、集積率の高いエリアでドミナントの出店し、しかも単体ではなく訪問介護、看護など複合的にサービスを提供しポートフォリオを拡大するほうが事業リスクも少なく、かつ顧客のライフタイムバリューを向上させることもできます」と明かす。

昨今は店舗の「統合」による体質強化にも積極的だ。実際、半径5kmに13店舗がひしめく都心の集積エリアでは、「さ

らなるドミナント出店でnagomi同士によるカニバリゼーションを起こさせ、それが最大化した段階で統合、経営効率を上げます。こうした手法でここ2年で12、13カ所を統合しています」という。

政令指定都市など人口集積エリアに集中出店するのは「常に制度改正における最悪のケースを想定」したもの。実はこうした制度リスクに備える独自の戦略こそが、nagomi最大の特徴であり武器である。以下詳細を紹介しよう。

## 「介護報酬の最大化」でなく 「顧客数の最大化」でリスク回避

店舗の売上は「単価」×「客数」で決まる。通常のデイでは売上げを上げるには、1人当たり「週3回、4回」と来店回数をふやし、「加算」を追加するなどして「客単価」を上げる方策をとる。

しかしnagomiの手法は逆だ。1人当たりの来店回数を「週1回または2回」と抑える一方で「客数」を引き上げ、1店舗当たり100〜120人と、通常の小規模デイの最大顧客数を獲得していく。さらに1店舗における要支援者と要介護者の比率は現在5対5。分母が大きいため1店舗に要支援者、要介護者がそれぞれ50人以上いることになり、要介護者だけでも通常の小規模デイよりも多い計算だ。

「国の財源的に、今後、介護報酬単価は

必ず下がる。他方、利用者の自己負担は

確実にふえていく。ならば、利用回数を減らすことで互いに依存しない関係を築くほうがよい関係が保てる。一方で、高齢者人口の拡大に伴い、客数は自然にふえていく。つまり、制度改正に左右されずに売上規模を維持・拡大するには、必然的に「人数」が増える」と小川氏。

将来、単価が下がることを想定したうえで、「介護報酬の最大化」ではなく、「顧客数の最大化」を狙う同社の戦略は、制度改正の流れに抗うのではなく、逆にトレンドを活用するものともいえよう。

## 小規模デイ定員18人には ゆとりある面積設定で対応

「15年度の制度改正で唯一、想定外なのが、小規模デイの利用定員が18人以下になったこと」と小川氏。

nagomiは施設面積約30坪、定員15人を標準モデルとしている。本来ならば店舗統合などを余儀なくされるどころだが、「影響は軽微にとどまりそうだ」という。

というのも、同社では施設開発の際、ともと1人当たり3㎡の面積換算のところで3・3㎡と広めにとり、さらにインストラクターの人員分と荷物置き場などのスペースを設けて面積に余裕をもたせているため、15人プラス3人くらいのスペースは確保できる店舗も多くある。よっ

て「全店舗の何割かは通常規模デイへの鞍替えが可能」な条件を有しているのだ。

そこで今後の対応として、まずは「介護報酬単価をみたくえで、小規模、通常規模のいずれかでいくかを慎重に判断する」方針だ。たとえば小規模の場合でも、前述のように同社の加盟店には同業の介護事業者が多いため、その運営する既存の通常規模デイのサテライトと位置づける方法も選択可能なわけだ。いずれにせよ「介護保険で売上げの最大化を見込むと、何かの際にリスクが大きい。それにも対処できるように、制度ぎりぎりの運営をせず余裕をもたせることが重要」と小川氏は強調する。

## 訪問入浴サービス付加で 在宅の重度者にも対応

今年、同社では新たに訪問入浴事業をスタートさせた。nagomiの利用者には要介護4、5といった重度者も少ないが、経年とともに通いが困難になる利用者を在宅で支える新メニューとして以前から検討されていたものだ。

ここでもnagomiならではの特色として、得意のリハビリを採り入れた独自の入浴プログラムを構築。さらにスタッフの身体的負担の軽減を目指してカーボン製の軽量分割浴槽を独自に開発するほか、入浴効果を高める「高濃度炭酸泉」設備を全車両に導入し、パッケージ化し

ている。1号店「re・CRAS練馬東店」

(東京都練馬区)に次いで、11月をめどに2号店も開設予定で、3年で直営・FC合計60〜80店舗、車輦数にして1店舗につき3〜5台での稼働を目指していく。

同事業は加盟店にとって、制度リスクに対するポートフォリオの1つとしての役割を果たす。と同時に、地域一番店を目指すnagomiにとって、介護の「ゲートウェイビジネス」としての位置づけをより鮮明にするものともいえよう。

\*

14年6月、小川氏は業界の主要企業を結集し、一般社団法人リハビリ・デイサービス協会(本部・東京都港区)を設立、理事長にも就任した。業界のレベルアップと健全化を掲げる小川氏が喫緊の課題として取り組むのが、人材育成だ。「財源は厳しくなり、利用者はふえる。しかし事業そのものが労働集約型の事業である以上、この業界に魅力を感じる人材をいかにして呼びこむかは喫緊の課題です。すでにスタッフの100%正社員化、休日の確保や高い賃金水準といった労働環境の整備を実践するイー・ライフ・グループだが、「介護をスポーツとしてイメージし、フィットネスクラブのインストラクターと同様の感覚で働いてもらおう」という同社の、既成概念にとらわれない発想や仕組みづくりがここにも活かされていくに違いない。

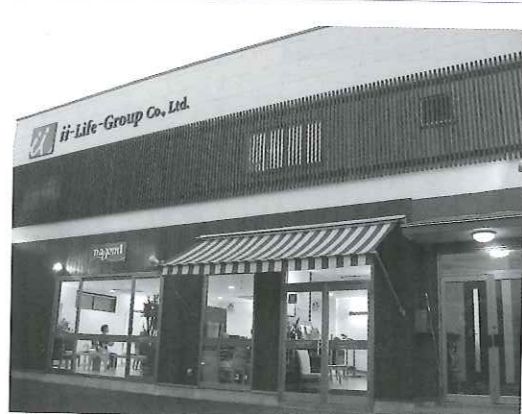
会社概要	
会社名	イー・ライフ・グループ(株)
所在地	東京都豊島区池袋2-6-1 KDX池袋ビル8階
設立	1999年8月
資本金	1億円
代表者	代表取締役 小川義行
事業内容	介護事業 リハビリデイサービスnagomiの直営およびFC本部/ 訪問入浴サービス re: CRAS 直営/他 障害福祉事業 就労移行支援事業所 Astage 運営/他 不動産企画・設計・施工 介護保険住宅改修、福祉用具/バリアフリー住宅の 不動産企画・設計・施工/他 海外事業 子ども屋内遊園地 JKidsの運営/マレーシア在住日 本人シニア向け住環境整備/他



訪問入浴事業「re:CRAS」もスタート。ポートフォリオ拡大とともに介護のゲートウェイ化を目指す



マシンを使わず自宅でもできるトレーニング主体のため、週1、2回の利用でも十分効果が期待できるという



政令指定都市などマーケットの大きな大都市部を中心に、出店「客数」の最大化を効率的に図る



代表取締役 小川義行氏