

次回改定に向けて基準緩和を提言 保険外を含む顧客基盤を活かした事業領域拡大を

小川 義行氏
Ogawa Yoshiyuki

（社）日本デイスサービス協会 前理事長
イー・ライフ・グループ（株）代表取締役
（二社）日本デイスサービス協会が設立以来4年理事長を務め、このたび任期満了に伴い退任（現・顧問）となった
イー・ライフ・グループ（株）の小川義行代表取締役は、デイスサービス経営の今後の方向性について聞いた。

稼働率アップと加算取得で 減収分をプラスに

2018年度の介護報酬改定は、全体としては0・54%のプラス改定となったものの、デイスサービス事業については実質4・5%のマイナスとなりました。この結果についてはどう捉えていますか。

小川 ● 当社では04年にデイスサービスをはじめたときから、いずれ単価は下がっていくだろうと考えていましたので、今回の改定についても想定内だったといえます。これは当社に限らずどのデイスサービス事業者も同様ではないでしょうか。

デイスサービス事業は15年度改定で約

3%、今回の改定で約5%減収となっており、報酬減に耐え切れなくなり撤退する事業者も少なくありませんが、そうした撤退事業者から利用者を吸収するケースが今回の改定でも出ていますので、当社でいえば既存店の稼働率は上昇傾向にあります。これに今回新設された、個別機能訓練加算Ⅱ、さらに口腔ケア加算を取得することで補えるのではないかと考えています。つまり、今回の減算分を稼働率アップで補い、さらに加算を取得することで黒字経営にすることも可能だとみています。

当社でいえば、06年という比較的早い段階からリハビリデイを出店しており、ここ最近では新規出店を抑制している関係から、既存店における初期投

資の回収はほぼ終わっていますので、減収のインパクトという点ではそこまで大きなものではないという印象をもっています。

ADL等維持加算のインセンティブについては、急に出てきた印象ですが、今回打ち出されたということは、国の方針としていずればそちらの方向に誘導したいという意思があるとみていいでしょう。デイスサービスの役割がこれまでの単なる「時間の提供」から「効果」「重視にシフトしていくのはよいことだ」と思います。

日本デイスサービス協会の理事長を長く務めた立場から業界全体をみると、事業環境は厳しいといわざるをえないのではないのでしょうか。

フにとっても魅力的な職場とはいえないでしょう。

一方で、ある日突然、異業種のSOMPOホールディングスが介護業界でトップクラスに躍り出るというのもまた現実です。そうした大きな勢力に飲み込まれないために、資金力のない中小の事業者がどう闘い生き残るか、それぞれが戦略を立てて考えていかなければなりません。

協会の加盟事業者をみても、リハビリデイはあくまでもフロント事業として捉えていて、同事業だけに特化している事業者はごく一部です。顧客確保、人材確保という面で最も入口にふさわしい業態としてリハビリデイを位置づけているもので、けっして事業を特化しているわけではないのです。

21年度の改定に向け、協会では 人員・設備等の基準緩和を提言

小川社長は、14年に現在の前身となるリハビリデイスサービス協会を立ち上げられ、2期4年にわたりデイスサービス業界の裾野を広げることに尽力されてきました。この6月の総会で、理事長職を（株）日本介護ベンチャーコンサルティンググループ代表取締役斉藤正行氏に引き継がれるそうですね。



小川義行（おがわ・よしゆき）

1971年埼玉県生まれ。拓殖大学政経学部経済学科卒業後、大東京火災海上保険（株）（現あいおいニッセイ同和損害保険（株））、（株）ウエスト（現（株）ウエストホールディングス）などを経て、99年、イー・ライフ・グループ（株）設立。06年に介護保険適用のフィットネス型デイ「リハビリデイスサービス nagomi」を開発、現在までに直営・FCで約145店舗を展開。2014年に設立した（一社）日本デイスサービス協会の初代理事長を務め、今年6月に退任（現在は顧問）。著書に「すべての人にハッピーライフシニアを」～介護予防のバイオニアイー・ライフ・グループの挑戦～（日本医療企画）がある。

小川 ● 協会はすでに、21年度の改定に向けて動き出しています。私もこれからは一歩引いた顧問として、国への政策提言などを中心に行なっていくつもりです。これからの時代、トップはプレイヤーではなく、斉藤氏のような中立的な立場でモノを言える人こそがふさわしいのではないかと思います。

活動についていえば、1つは、運営基準の緩和を目指し、運営ガイドラインをつくって提言していきます。現行の運営基準、設備基準には矛盾点が多いので、そこを緩和していく。オペレーションを変えましょうと提言していきます。

設備基準を例にとると、現行の利用者1人につき3㎡が2・5㎡に緩和されれば、全体面積が減って賃料が安く済みます。ほかにも、看護師の配置を時間帯によって削減することで、労務費、採用費の削減を図っていきたいとも考えています。

より少ないコストで運営できるような事業の体制にもっていききたいということです。

小川 ● 社会保障費の上昇曲線をみれば、報酬単価が下がっていくのはやむをえない。そこはルールに従いましょう。その代わり、コストを抑えるための規

制緩和を進めてほしいということです。厚労省も財務省もプレイヤーも納得できる形に変えていきたいと考えています。

政府が主導する未来投資会議では、通所介護の混合介護についても議論されていますが、具体的にはどのような取組みをされていますか。

小川 ●協会としては、斉藤新理事長が国の規制改革委員会の医療・介護・保育ワーキンググループに参加して議論を重ねているところです。

混合介護については、東京都豊島区が国の国家戦略特区制度を使い、18年中に訪問介護、19年には通所介護をモデル事業として実施（豊島区では混合介護を「選択的介護」と呼称）します。豊島区に本社を置く当社としても、ぜひとも参加したいところです。すでに、1日型デイサービス「nagomi PLUS」でのモデル事業もスタートしていますので、ここでモニタリングしながら提言していこうと考えています。

混合介護のモデル事業では配食と配薬サービスに期待

混合介護は、今後、中小介護事業者の生き残りをかけた切り札とも目されていますが、イー・ライフ・グループ

プではどのようなお取組みを考えているのでしょうか。

小川 ●混合介護とは、介護保険で受けられるサービスと保険外の有料サービスを同時一体的に提供するものです。デイサービス事業で想定される具体的なサービスとしては、介護保険では認められていない理美容や相続対策、リフォーム、巡回健診や受診の付き添い、個別の同行支援、生活用品の物販、レンタルなどが、先日の未来投資会議でも取り上げられました。

内容については奇抜性のあるものを選ぶことも、他社との差別化も必要ないと考えています。なぜなら、顧客はあくまでも既存のご利用者だからです。既存の顧客基盤を活用して行なうため、後付けでもよりよいサービスをしている会社と提携していくのがベストだと思います。

何よりも大事なことは、本業のサービスをきちんと提供することです。混合介護での売上げを期待するあまり、本業が疎かになり、ご利用者や提携先の事業者者に逃げられたら本末転倒です。人材をしっかりと定着させて、サービス品質をキープすることが本業＋αの付加価値につながるのです。

具体的なサービスのイメージはあ

るのでしょうか。

小川 ●当社の1日型デイサービス「nagomi PLUS」では食事を提供していますが、半日型の「nagomi」の利用者には提供していませんでしたので、今後は、nagomiのご利用者を対象とした「配食」という形で食事を提供していくことを考えています。

当社の場合は特に脳血管疾患のご利用者が多いので、より栄養改善・栄養指導を目的としたメニューを提供していくことになります。

事業の実施に当たっては、やはり専門業者との提携を想定しています。一度に1万人以上の利用者に対して、食中毒への配慮、品質や価格をカバーするには、提携がベストだからです。

また、同様のスキームで「配薬」サービスも検討中です。薬に関してはお薬手帳を預かることで服薬の状況を把握できますし、ご利用者も介護事業者がワンストップで管理してくれば安心でしょう。

これら2つの保険外サービスにより、ご利用者の健康状態をトータルに把握することにつながり、本業のデイサービスと合わせてよりご利用者の健康維持管理・向上に深く関与することができるとなるのです。

配薬のインフラ整備についてはいかがですか。

小川 ●薬価の規制、それに薬剤師でなければ渡してはいけないなどのルールがありますが、宅配便で薬を配達しているケースもあり、このあたりのルールがクリアになれば可能だと思います。単身の高齢者などは、複数の処方箋をもらっているのに飲み合わせの良し悪しをよく理解できていなかったり、複数の医療機関に受け取りにいつて何時間も待たされたりという話もよく耳にします。そこで、複数の薬を当社が「一包化」し「服薬指導」を兼ねて管理する。また、「ジェネリック医薬品」への移行も進めることで、ご利用者の負担減にもつながります。これは国の方向性とも一致するため、ぜひとも実現したいところです。

現在、中堅・大手の調剤薬局から情報を収集し、自前で行なうか提携を含め、さまざまな課題を検討しているところ。可能であれば、豊島区でさっそく検証してみたいものです。

業務効率アップを目指すICT化には課題も山積み

デイサービスに限らず、介護業界ではICT化による業務効率アップも

大きなテーマになっていますが、イー・

ライフ・グループで進めているICT化への取組みはありますか。

小川 ●規模の拡大に伴って、業務効率を高めるために、ICT化は不可欠になってきていますね。

当社でも記録とレセプト作成については、もともとシステム化しているのですが、現在検証しているのが、作業時間や残業時間を圧縮して業務効率を上げるといったパッケージソフトです。他社のもの、自社で開発したもの3つほど同時に検証していますが、まだまだ理想にはほど遠いというのが現実です。

たとえば、残業時間でいえば、定額の残業時間内に収めるよう指導しているのですが、引き継ぎがあったり新店舗に異動したり、人の労力に依存する部分が大きい。また、新しく導入したシステムを使いこなすのに思いのほか時間を要するなど、想定外のロスも小さくありません。

特に新システムを導入した際には、トレーニングする人材が必要です。しかも、全店舗一斉にトレーニングすることはできないので、各店舗ごとにトレーニングをする時間を確保しなければなりません。結局、就業時間を超過

してしまうことになります。

どの事業者も、業務効率を測りながら規模の拡大を図っています。さらに人事にも影響が出るということで、複数の店舗展開を行なう事業者にとっては、ICT化を速やかに進められないのが悩みの種です。その間に報酬改定があつたり、行政によって提出書類が異なつたり、加算に関しては対応していないものもあつたりと、考えれば考えるほど課題が出てくるといった感じで、一朝一夕には進めないというのが実感です。

そんななか、今後、デイサービスの運営においてICT化が活かせそうな分野を挙げるとすれば、会社全体の基幹システムである勤怠管理の部分でしょうか。とはいえ、協会に加入する2350あまりの事業所でも、勤怠管理ソフトを入れているところはさほど多くはありません。あとは行政への提出書類などがありますから、完全なベーパーレス化はむずかしい。ICT化については、課題はまだ山積みです。

シニアと障害福祉+保険外で高付加価値のマーケットを開拓

貴社では、シニア向けのヘルスケ

ア事業とともに、障害福祉事業にも力を注いでいらっしゃいますね。

小川 ●14年7月にオープンした就労移行支援事業「Astage（アステージ）」は、18～65歳の障害者に対し、職業訓練や実習、就職活動、定着の支援を行なうもの。そしてもう1つ、16年2月から、小学生から高校生までの障害児を対象に、生活能力向上を目指した運動発達支援スタジオ「UNIMO（ユニモ）」を展開しています。

もともと当社は住宅リフォーム事業からスタートしており、デイサービスに参入したのは04年です。もとより「デイサービス事業者」という感覚はありません。『社会的問題をビジネスで解決しよう』という方針のもと、シニア向けヘルスケア事業からスタートし、次なるコンテンツとして障害福祉事業を掲げてきたわけです。

現在、「nagomi」の店舗数は、直営で47店舗、FC・ライセンス97店舗ですが、今後は、全国展開よりも、直営を1都3県に集約し、ほかはライセンス契約としていく予定です。障害福祉事業もライセンスです。

前述したリハビリ訪問入浴「nagomi」1日型の「nagomi PLUS」はともに現在1店舗。「nagomi

PLUS」は「nagomi」のお客様のなかでADLが低下してしまった方、退院直後で一時的に身体機能が低下した方をターゲットに、nagomi5店舗の間エリアに1店舗のバランスで据え、18年中にあと2店舗ふやす予定です。

障害福祉事業は現在、「Astage」が1店舗、「UNIMO」が10店舗で、うち4つが直営、ほかはライセンスです。いずれにしても、シニア向けヘルスケア事業、障害福祉事業の分野で事業領域を広げながら、さらに混合介護で保険外事業を伸ばすことで、介護報酬の増減に一喜一憂しない強い事業体をつくっていかねばならないと考えています。

本日はありがとうございました。

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(資本準備金含む)
代表者	代表取締役 小川義行
従業員数	310人(2018年6月現在)
事業内容	コンサルティング事業、介護事業、障害福祉事業、不動産企画・設計・施工

月刊 日経ニアビジネスマーケット

超高齢社会のライフスタイルをデベロップする経営情報誌

SENIOR BUSINESS MARKET

2018
July
no.168

07

【特集1】

マイナス改定を乗り越える デイサービス経営

【特集2】

ペットと暮らす