

## 将来への投資として総合事業を検討



株式会社SHIFT ホコル事業部 運営統括部長  
歩行リハビリセンターHOKORU琴平センター長  
林田 昂志朗

### 施設の概要

- 介護予防通所介護、通所介護 (3-5)
- 定員 35~40名 / 1日2単位

## ストレンクス (強み) を生かしてフィットネス事業に参入

平成29年度より日常生活支援総合事業 (以下、総合事業) へ移行するという指針が示されました。現在のところ単価は未定ですが、基準緩和型では、現在の介護予防給付の7~8割ほどの単価になると予想されます。現行の要支援1の単価が約18,000円ですので、13,000円台が基準緩和型の単価となることが予想されます。

そこで弊社は、保険外サービスのフィットネス事業を新たに開設しました。さらに、このフィットネス事業に総合事業を補填するという逆発想的な展開を試みました。新事業を開設するにあたって弊社のストレンクス (強み) を考えたとき、オーナーが理学療法士養成校の教員歴を持ち、研究・学術活動に長けていること、スタッフの半数以上が理学療法士であり、身体に関する「高い専門性」があることが挙げられます。また、弊社は50歳代の女性が好き

サービスを意識しており、本物のカフェを思わせる空間づくりをはじめとする施設のハード面から、スタッフのおもてなしを意識したソフト面まで、流行を押さえたデザイン性の高さや利用者の思い・ニーズをとらえる「センス」も強みです。

このストレンクスを把握した上で市場調査をすると、某フィットネスクラブは連日女性客で賑わいを見せており、昨今の健康ブームも加わって、客層から健康やダイエットへの関心の高さがうかがい知れます。弊社のストレンクスを生かしたフィットネスクラブを展開すれば、健康づくりやダイエットのみならず、障害予防の面 (からだの悩み) においても専門性を持ったサービスが提供できることと、介護施設の雰囲気ではなく、本物のフィットネスクラブの空間づくりを行うことをマーケティング戦略としました。

## 会費制フィットネスクラブ “ウォークラン” を開設

新設したフィットネスクラブ “ウォークラン” は理学療法士、生活相談員の専門職が常駐した会費制のフィットネスクラブです。

前述したように基準緩和型の単価は13,000円台と予想されるため、総合事業と保険外サービスであるウォークランを併用することにより、

総合事業13,000円+10,000円 (2,500円×4回)  
+4,000円 (1,000円×4回)  
=27,000円 (自己負担分約1万~1万5千円程度)

と、27,000円まで単価を確保でき、かつ週2回の運動の機会を設けることで、週1回の利用では物足りないという利用者の声にも対応できるシステムとなっています。

### ウォークラン (1回30分・休憩込み) の料金

一般	デイサービス利用者
月会費6,500円	チケット制 1回2,500円
オプション	
理学療法士による身体コンディショニング 1回1,000円	



流行をとらえたさまざまな機器を導入したトレーニングスペース

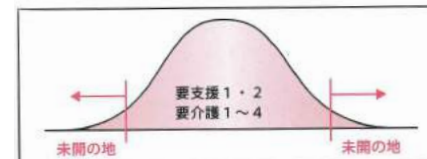
## 競争をしない! ここでしかできないサービスアイデアを構築する

さて、これからの介護事業の見通しは暗いのでしょうか? 対象となる高齢者人口は過去最多。2025年には総人口に対して高齢者の占める割合は25.0%となり、4人に1人が高齢者となります。介護報酬は改訂のたびに報酬が下がる、もしくは加算要件が厳しくなり、これからの介護事業は厳しくなるといわれているのが現状です。

しかし、平成28年度の国の社会保障予算では2.9兆円 (前年度比+3.6%) という介護への予算が組まれており、これは決して大幅に予算削減されている状況ではなく、むしろ介護への予算は確保されているため、定められたルールの中でしっかりと集客していけば見通しが立たない事業ではありません。

これからの介護事業での懸念は、要支援のみならず、要介護1・2の利用者まで総合事業へ移行し、通所介護事業所は単価引き下げによって運営そのものが厳しくなってしまうのではないかと、ということです。そのため、単価の高い認知症一日型のデイサービスへとシフトチェンジし、運営を可能にする事業所は増えていくことでしょう。

しかし、そうなると同じ層の事業所が集中増加してしまい、競争がひしめき合う結果となることが予想されます。世の中の現象は図のような正規分布を示します。



リハ特化型デイのマーケティングの対象は、現行の介護保険の要支援1・2と要介護1~4の利用者が中心です。これは正規分布における多数部分であり、競争が多いところです。逆に正規分布における両端、つまり未開の地 (難しい領域) ほど競争が少ない。具体的には、介護保険に頼る必要のない活発な高齢者、もしくは超重度の介護を要する高齢者が対象となるようなサービスほど競争が少ないということです。

ウォークランは「介護保険に頼る必要のない活発な高齢者」をメインターゲットとしています。競争を伴わず差別化を図るポイントは、介護度で勝負しないことです。例えば、クライアントターゲットを絞る戦略。弊社のデイサービスでは“歩行”と“脳卒中”にターゲットを絞り、事業展開してきました。この戦略のメリットは、焦点を合わせたターゲットから高い信頼を得、高い集客が可能となることです。

デメリットを挙げるならば、ターゲットを絞ることで対象者の絶対数に限りが出てくるため、集客に時間がかかる可能性があることです。その分、細かく試算して将来予定している資金があるか、見通しを立てる必要があります。この見通しの根拠は、数値化し蓄積された自社内の過去データであり、これを分析することで、社内の全事業所が予測に基づいて運営することが可能となります。

また、弊社では“おもてなし”を重視しており、デイサービスのご利用者が来所の際に「お待ちしております」、個別リハビリ終了後は「ありがとうございました」などの声かけを徹底しています。施設に「お世話になっている」という感覚ではなく、自分が「お金を払って利用している」という意識を強めることで“消費者”という役割をつくり出しているのです。通常であれば、利用者の消費者意識を高めることでのクレーム増加を懸念するでしょうが、弊社独自のマニュアル教育の徹底により、その懸念材料は払拭でき、人の予想を上回った戦略が取れるのです。



接客とともに消費者意識を満足させるスタイリッシュなカフェスペース