

訪問介護事業における経営戦略論的アプローチ

石川 醇一

目次

序言 介護ビジネスのための経営戦略論的フレームワーク

第1章 外部環境分析

- (1) 我が国の高齢者人口の伸び
- (2) 高齢者世帯の家族構成の変化
- (3) 介護サービスの種類
- (4) 現状と課題

第2章 内部環境分析

- (1) 業績推移
- (2) 業績の総括と課題

第3章 事業分析

- (1) SWOT分析
- (2) ポートフォリオ分析
- (3) ファイブフォース分析

第4章 BKY株の経営戦略

- (1) 戦略の新展開

結語

参考資料1：BKY株が提唱する「シニアビレッジ構想」

参考文献

序言 介護ビジネスのための経営戦略論的フレームワーク

今や我が国は高齢化社会にあって、高齢者の介護を誰がどのように支えるかが社会問題化している。この対応のため、介護保険制度が2000年4月から施行され今年で5年が経過した。多くの分野で問題が内在しており制度そのものが見直されている。

介護を必要とする高齢者を老人ホーム等の施設で介護しようとするれば施設建設費が負担となりコスト高の介護サービスとなる。そこで代替サービスとして、民間事業者の参入も認めて、自宅で介護することによって社会的にローコストな介護システムを構築しようとしたのが介護保険制度であった。元々この制度は走りながら制度を改善する考え方で施行された制度であった。

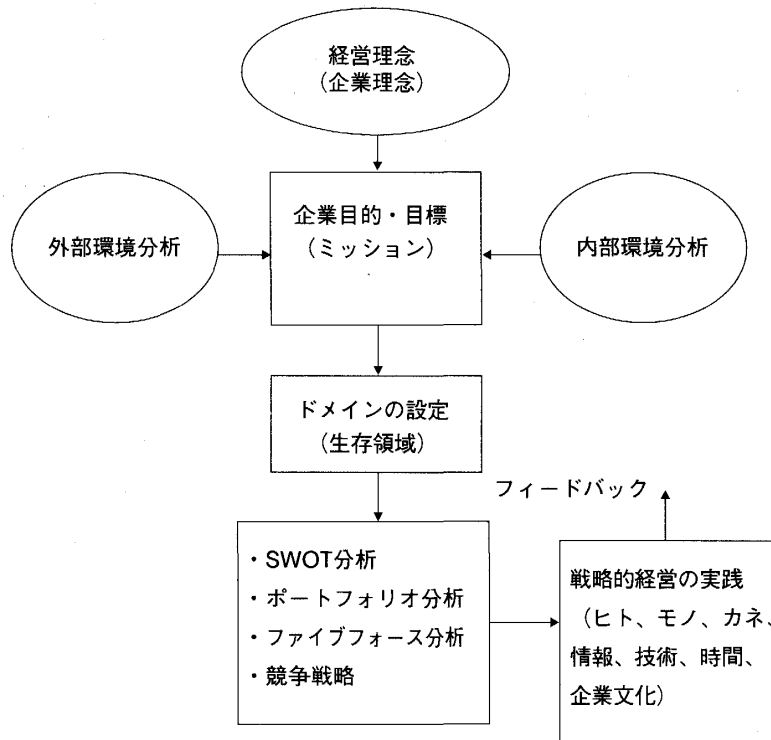
民間参入の機会は、零細規模サービス企業の乱立を招き、介護サービスの質的低下や過度なお客様（利用者）の獲得競争が始まった。

このような環境変化の中にあって、訪問介護事業のような中小零細規模企業としての社会福祉事業において、一般的に用いられている経営戦略論や競争戦略論が、果してどの程度まで通用するのか、または通用しないのかを検証してみたい。幸い、介護保険制度の発足時に設立した訪問介護専門のBKY株式会社の経営を担う立場にあり、この会社を1つのモデルとして

- ①方法論的なフレームワークに基づき、事業分析によって事業の実態を把握し、将来展望の中から、
- ②実践的な戦略を立て、実践において一般的に用いられている経営戦略や競争戦略に無理はないのか、
- ③実践した結果が良好な効果としてどの程度現れるかについて考察することにした。

経営戦略において一般的に活用されている手法は、A・D・チャンドラー・ジュニア（1962，邦訳p30）の命題によれば組織は戦略に従うことになり、戦略は外部環境に規定されます。また、一方で、アンゾフ（1965，邦訳pp109-111）によれば企業は内部要因に従うともいわれています。これらは相互に影響を与え合い発展するが、この外部環境と内部要因に加え、経営者の理念、つまり何のために企業を存在させようとしているのか、3つ目の要因として加わる。これら3つの要因を総合的に判断し企業目的、企業目標、あるいは企業のミッションなどで表現されるその企業の根幹となる部分を設定し、その企業の生存領域（ドメ

図1 戦略的経営のフレームワーク図



イン)を設定することになる。このようにしてドメインが定まると、今展開している事業が経営環境においていかなる位置にあるかを把握することが次のステップとして重要手順となる。それを知るために幾つかの分析ツールを用いることにする。

- ①自社の強み弱みを知るためのSWOT分析、
- ②自社内に複数の事業を展開しているときの事業部ごとの成長と相対マーケットシェアの位置関係を知るためのポートフォリオ分析、
- ③自社のドメインにおける競争会社との関係において競争戦略を立案するためのファイブフォース分析、
- ④競争優位を確保するためのコスト・リーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略において自社の現状を把握し、

事業システムの再構築、代替サービスの開発を含めて戦略的経営を実践することになる。そして、実践の結果を見直し、フィードバックすることになる。

(図1)のフレームワークを用いて介護ビジネス

を分析し、経営戦略を立案することにした。

第1章 外部環境分析

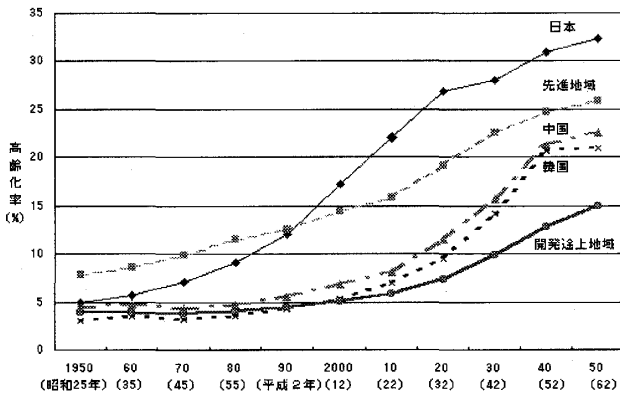
(1) 我が国の高齢者人口の伸び

始めに介護サービスを必要とする側の分析から行うこととする。我が国の高齢化率¹⁾は先進各国が経験したことの無い速さで高齢化している。高齢化率とは、65歳以上の高齢者人口が総人口に占める割合をいい、国連は、高齢化率が7%を超えた集団を高齢化社会とよんでいる。

先進諸国の高齢化率を比較してみると、我が国は1980年代までは下位、90年代にはほぼ中位であったが、21世紀初頭には最も高い水準となり、世界のどの国もこれまで経験したことの無い本格的な高齢化社会が到来するものと見込まれている。また、高齢化の速度について、高齢化率が7%を

1) 高齢期区分：ジェントロジー（老年学）の高齢期区分における前期相当する65歳以上75歳未満の人を前期高齢者。75歳以上を後期高齢者と分類する。

図2 世界の高齢化の推移



(出所) : WAMNET²⁾

URL: http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2000/zu_122.htm (2005.8.1)

(注) 先進地域とは、北部アメリカ、日本、ヨーロッパ、オーストラリア及びニュージーランドをいう。開発途上地域とは、先進地域以外の地域をいう。

資料 : UN, *World Population Prospects*:1998

ただし日本は、総務庁統計局「国勢調査」及び厚生省国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(1997(平成9)年1月推計)」による。

超えてからその倍の14%に達するまでの所要年数を倍化年数というが、これによる比較では、フランスが115年、スウェーデンが85年、比較的短いドイツが40年、イギリスが47年であるのに対し、我が国は、1970(昭和45)年に7%を超えると、その24年後の1994(平成6)年には14%に達している(人口問題研究所、1997)。

日本の政府は、我が国の高齢化の急激な上り部分である団塊の世代が65歳になる2015年までの間に、あるべき高齢者介護を実現することが急務であるとしている。高齢化の進展は、全国一律ではない。近畿地方の伸び率の順位は全国順位でも和歌山県を除き比較的高い状況である(表1)。和歌山県の順位が低いのは既に高齢者の数が多く、伸び率順位では低くなっていることを意味する。全国的傾向としても、今後、急激な高齢化は都市部に向かうことが予想されている。

2) WAMNET(ワムネット)とは、独立行政法人福祉医療機構が運営する福祉保険医療関連情報を提供するための、総合的な情報ネットワークのこと。

2) 高齢者世帯の家族の変化

家族形態別にみた高齢者の割合(図3)の推移では、一番上の線が、「子供と同居している」の推移ですが着実に低下しています。一方、上から2番目が「夫婦のみ」、3番目が「1人暮らし」を示しているが、家族形態は確実に、単身生活の方向に向かっていることが分かる。この傾向は、今後の高齢者介護のありかたに大きなメッセージを発信している。

人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計」2003年(平成15)の予測では、一人暮らしの傾向は2005年には386万世帯、2010年には471万世帯、2015年には566万世帯、2020年には635万世帯と益々多くなると予測している(図3)。また、居住環境の変化は介護環境にも大きな影響がある。

また、高齢者の子供や孫との付き合い方(図4)に示す通り、一番上の線は「いつも一緒に生活できるのがよい」の割合で、上から2番目の線が「ときどき会って食事や会話をするのがよい」の割合であるが30.1から41.8へ上昇してきている。このことから、高齢者の意識にも、変化が起きていることがうかがえる。

(3) 介護サービスの種類

i) 介護サービスの種類

介護サービスは、大別すると①訪問系②通所系③施設系に分けられるが、BKY株が提供しているサービスは、この内、居宅介護支援、訪問介護、訪問入浴、訪問看護とデイサービスである。

(4) 現状と課題

制度上の課題

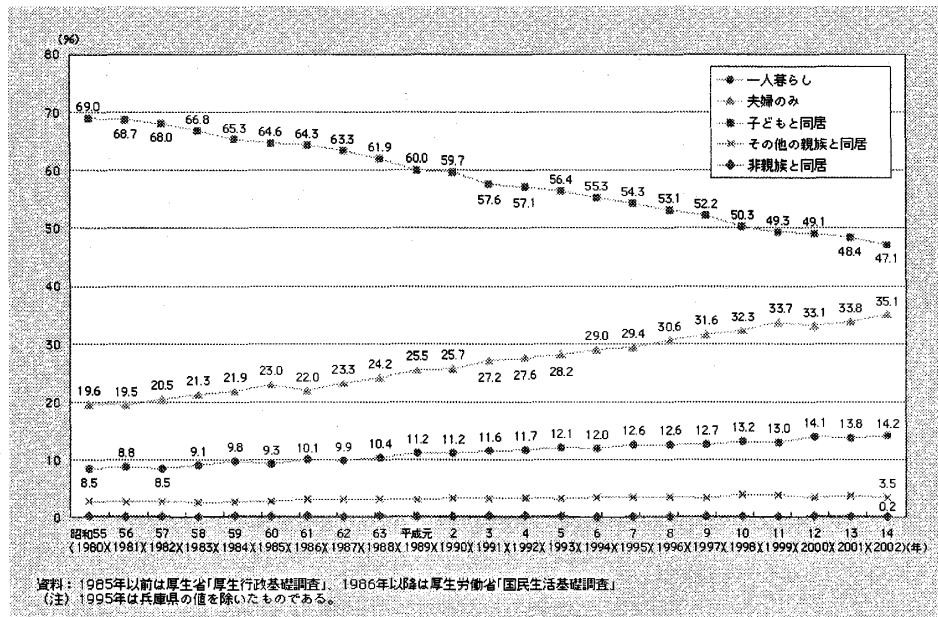
①世界に例を見ない速さで高齢化が進んでいる。

2015年には4人に一人が2025年には3人に一人が65歳以上となることが予測されており、

②その結果、社会構造的に老人介護の費用負担問題が発生する。介護サービスを受けた時の個人負担分(現行10%)の増額も検討が進んでいる。

⑤団塊の世代が要介護年齢に達する時期までに

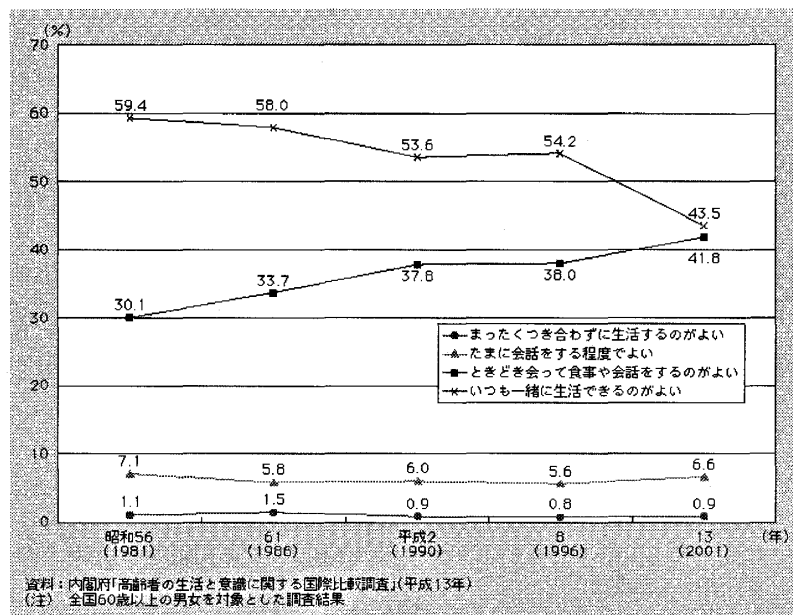
図3 家族形態別にみた高齢者の割合の推移



(出所)：『介護白書平成16年版』ぎょうせい

<http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2004/zenbun/html/G1213000.html> (2005.8.4)

図4 高齢者の子や孫との付き合い方



(出所)：『介護白書平成16年版』ぎょうせい

<http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2004/zenbun/html/G1213000.html> (2005.8.4)

安定した介護福祉制度を確立する必要がある。しかし、団塊の世代が要介護年齢に達したときにいかなる介護をもとめるであろうか。多くの高齢者は公的年金+企業年金を受

給し、裕福な生活が営める高齢者は、今想定されている画一的介護で満足しうるか、疑問である。

⑥ 国家財政の削減のために要介護状態になら

ない対策として、介護予防策が検討されているが、実際面でいかなる範囲を保険適用範囲とするかによって、その効果も大きく振れると思われる。

- ⑤予想される看護師、介護士不足に対して、フィリピン等外国人介護者をいかに受け入れるか。などである。

利用者及び家族など「需要の側」の課題

- ①核家族化は益々進み、高齢者家族、高齢者の一人暮らしはまだ進む。
- ②高齢者の子供との接触願望において、同居より時々接触する関係でよいとする意識変化が見られ、家族介護よりもむしろプロのヘルパーを望む気持ちが増大している。ということが明らかである。
- ③現状の住宅環境はバリアフリー住宅が少なく、子育て終了から要介護にいたるまでに住み替え又は改修が必要である。また、365日24時間の介護サービスを受けられる安心が求められている。

サービスを提供している「供給側」の課題

- ①新規参入者も含め、株式会社等民間の訪問介護の会社が増大し、競争はますます激化することになり、差別化を如何に行うか、適正利潤を確保するには如何なるサービスを組み合わせれば事業が成り立つか。また、
- ②労働力の異動（ヘルパーやキーマンの引きぬき、離反者の増大）に対して組織の混乱を如何に食い止められるか。
- ③2006年（平成18）4月改正予定の介護保険法に対応した事業体制に如何に早く適合できる

か。が、今日的課題である。

第2章 内部環境分析

（1）業績推移

BKY㈱の業績は、創立後3年の間は、介護保険施行という新政策であることから、利用者は急激な伸びがあった。この急激な売上伸びに対して管理者もヘルパーも外部採用を行った。ホームヘルパー2級以上の資格さえあれば採用時のオリエンテーションもそこそこに採用と同時に現場配置を行い対応していた。社内の管理体制や給与体系にあっても当時4つの営業所があったが、それぞれに異なった施策が適用されていた。マーケットシェアを高めることを最大の戦略としていた。介護保険制度が発足した直後でありこの戦略は的を射た戦略であったと思えるが、内部的な組織の構築には大きな問題が内在していた。

4年目に入り新規の利用者認定作業も概ね一巡した観であった（表1及び表2）。つまり、表3及び表4に示す通りに介護（要介護）認定者伸び率108～112%対してBKY㈱の売上伸び率も107～108%と沿う推移になった（資料：BKY㈱決算報告書、各年版）。

（2）業績の総括と課題

- ①急激な成長で管理者の育成が遅れたこと。
- ②従業員の採用時教育が不十分で価値観や理念の統合ができなかったこと。
- ③新入社員の採用時のオリエンテーションや技

表1 近畿地方の要介護（要支援）認定者数と伸び率 （各年度2月実績）

府県名	2003.2	2004.2	2005.2	2004.2	2005.2
滋賀県	30,496	34,173	37,068	112%	108%
京都府	78,533	85,295	89,243	108%	105%
大阪府	235,807	272,319	302,823	115%	112%
兵庫県	150,561	168,785	184,477	112%	109%
奈良県	38,323	43,355	46,615	113%	108%
和歌山県	40,120	44,896	48,014	112%	107%
近畿合計	573,840	648,823	708,240	113%	109%

（出所）：厚生労働省、介護保険事業状況報告 月報（暫定版）

表2 BKY(株) 売上の推移 (単位: 千円)

年 度	2000	2001	2002	2003	2004
年間総売上 (千円)	4,693	124,806	174,444	187,772	201,939
前年比売上伸率%	—	2659.4%	139.8%	107.6%	108.1%
構成比率	—	—	—	100%	—
訪問介護事業%	465,844	113,241	145,560	83.5	138,875
訪問入浴事業%	824	9,517	17,685	10.1	20,962
在宅介護支援事業%	—	—	9,068	5.2	18,082
障害者介護事業%	—	—	—	7,366	3.9
デイサービス	—	—	—	—	—
その他 (タクシー等)	285	2,048	2,131	1.2%	2,487
				1.3%	5,602
					2.8%

表3 経常利益の推移 (単位: 千円)

年 度	2000	2001	2002	2003	2004
経常利益	16,717	441	10,792	1,352	△14,456

表4 従業員数の推移と売上比率・給与比率

年 度	2000	2001	2002	2003	2004
従業員頭数 (人)	43	69	87	114	111
従業員数 (社員換算人)	11.2	21.2	30.0	47.0	54.0
一人当たり年売上 (千円)	419	5,887	5,815	3,995	4,444
給与総額(含賞与) (千円)	1,445	29,561	86,109	121,111	135,900
一人当たり年給与 (千円)	129	1,394	2,803	2,577	2,517

表5 人の異動

年 度	2000	2001	2002	2003	2004
取締役の人数 (人)	7	7	6	6	5
採用者数 (人)	37	30	46	73	57
退職者の人数 (人)	8	15	28	67	60
年度末人数 (人)	43	69	87	114	111

表6 借入金の総額

借入金の総額 (千円)	18,295	13,863	20,198	77,860	59,549
-------------	--------	--------	--------	--------	--------

表6の社員換算人とはパートタイマーを正社員に換算した数字である。

(出所) : BKY(株)の決算報告書各年及び社内資料により作成

術のコーチング体制が不十分で、技術を組織内部に蓄積する体制がなかった。個人の技術に留まり退職者の発生毎に技術流出が発生した。つまり、

- ④経営トップと現場のヘルパー間のコミュニケーションが不十分であったことが退職時にお客様(利用者)を再就職先につれて行く結果

に繋がった。

- ⑤2003年～4年(平成15～16)に見られるように、退職者が多い年度には生産効率が低下した。

- ⑥2003年(平成15)事業拡大に伴い、本社移転、営業所2箇所新設などの経費増大で利益が下がった。

などがあげられる。

- ⑦2004年（平成16）年には利用者の解約を伴う12人の離反者が発生し、チームの再編成コストが高くなり全体効率を低下させた。
- ⑧2005年（平成17）目標では効率改善を最大の目標にし、不採算事業部である入浴事業を廃止すると同時に、デイサービス（施設サービス）への転換を図っている。
- ⑨管理体制の面では、営業所の独立性を更に強め、地域の特性を取込んだ運営ができるような体制に改善が必要である。

第3章 事業分析

（1）SWOT分析

SWOT分析の結果：①強み（Strength）：訪問介護に特化し全県的に事業展開しており他社に比べ知名度が高い。全員2級ヘルパー以上のホームヘルパーで質的レベルが保証されている。中高年主婦が中核になっており、利用者との年齢差が少なく話題に共感できる。本社による一元管理体制で事務作業の効率化とコンプライアンスが徹底できている。②弱み（Weakness）：資金力が弱く新規事業などへの展開が銀行借入れ主体になり支払い利息等経費負担が大きい。介護保険制度の管理下のサービスであり画一的なサービスになりやすい。営業力が弱小である。

③機会（Opportunity）：高齢化時代の到来で介護サービスに対する社会的ニーズが高い。核家族化が進み一人暮らしのお年寄りが増大しプロのヘルパーを必要とするニーズが高い。現状の住宅はバリアフリー住宅は少なく住宅改造又は住替えの機会が増大する。365日24時間の介護サービス体制を望むお年寄りが増えている。④脅威（Threat）：新規参入者が多く競合が激しい。介護保険法の改定が多く制度に追随するのにムダが

生じることが多い。大手の会社も、介護サービス分野に進出し力を入れている。

⑤積極的攻勢：訪問介護つまり家庭内に入れる機会を持つ強みを活かし、お年寄りの生活関連商品の販売サービスを展開する。サービス効率のよいデイサービス事業等を設立し訪問介護との相乗効果によって、利用者拡大を図る。生涯介護付きの有料老人ホーム等を設立し、晩年の安心を保障する。⑥差別化戦略：有料老人ホーム等お年寄りの集合環境をつくり作業効率を上げる。生涯介護付きであることをPRする。デイサービス等施設サービスの場において、商品陳列し販売益を向上する。⑦段階的施策：資金力の弱さをカバーするため、他社との提携により新事業を開発する。株式上場を図る。⑧専守防衛または撤退：不採算事業は早めに撤退する。（訪問入浴事業）行政関係の動きに俊敏に対応し、事前に対応策を準備する。以上を踏まえた上でのBKY株の分析結果は以下のように要約できる。

【1】BKY株の最大の強みはお年寄りの家庭内に入り介護サービスを行えることである。つまり、お年寄りの願望、欲望を直に聴くことができる点が最大の強みである。これらの情報を整理し新規事業・新規商品の開発を行い適用することが他社のサービスに差別化できる強みである。その意味においてBKY株は事業ポジションとしては好位置にあるといえる。が、まだ十分にその情報が活用できているとは言えない。【2】リスクマネジメントも昨今の経営においては重要項目である。個人情報管理の強化、不採算事業（訪問入浴事業）の撤退などは早急の行うべきである。また、資金力不足をカバーするための他社との提携は今後積極的に行うべきことである。【3】365日、24時間の生涯介護付き有料老人ホーム等サービス効率のよい事業展開が期待されるところである。

図5 SWOT分析のフレームワーク（合力知工（2004）pp34-37）

		外部環境	
		③機会（Opportunity）	④脅威（Threat）
内部要因	①強み（Strength）	⑤積極的攻勢	⑥差別化戦略
	②弱み（Weakness）	⑦段階的施策	⑧専守防衛または撤退

(2) ポートフォリオ分析

図6 BKY株のポートフォリオ分析の結果

		マーケットシェア	
		大	小
成長率	高	(スター) 居宅介護支援事業 (1) 障害者介護事業 (2)	(問題児) 訪問看護事業 (5) 介護タクシー事業 (6) デイサービス事業 (7)
	低	(金のなる木) 訪問介護事業 (3)	(負け犬) 訪問入浴事業 (4)

(出所) : BKY株の社内資料により作成, フレームワーク (浅葉茂, 2004, pp31-36)

(注) (1) 居宅介護支援事業は、ケアマネージャーの質的向上が重要であるが、一事業所に一人のケアマネージャーしか配置されていない事業所もあり、孤立状態での人的成長が期待できない状態がある。この改善には少なくとも二人以上のケアマネージャーを配置する体制強化を行う必要がある。

(2) 障害者介護事業は、介護保険制度ではないが、障害者3法といわれる、身体障害、知的障害、児童福祉法による福祉である。近い将来介護保険法に統合される見込みである。

(3) 訪問介護は、収益の7割を占める最大の収益源である。訪問介護事業はBKY株の最大の強みであり、今後もこの事業を全社戦略の中核に置き、事業戦略を展開することが重要であるが、財務体質の改善を図る必要がある。

(4) 訪問入浴事業は、在宅における入浴環境が改善され、また、ホームヘルパーが家庭内の風呂で入浴させる技量も向上したことによって、重度の利用者であっても自宅の風呂で入浴できるようになり、介護保険制度が発足した当時に比べその必要性が認められなくなった。売上回復は今後も見込めない。

(5) 訪問看護事業は、マーケットとして安定している。しかし、看護師が主治医の指示で利用者宅に訪問し、医療行為を行うサービスであるが、病院に併設された訪問看護事業者が断然シェアを確保している。BKY株のような訪問介護事業者には参入が困難である。

(6) 介護タクシー事業は、利用者が病院などに通院するときの足としての存在でありマーケットは小さいが他社との差別化事業として提供することは、訪問介護事業などに対する相乗効果も期待できる。

(7) デイサービス事業は、在宅で介護を受けている利用者が社会参加への入り口として、多くの利用者からリハビリや趣味としての交流の場として期待されている。

第4章 BKY株の経営戦略

(3) ファイブ・フォース分析

最後に、M・E・ポーターによれば競争優位の分析には【1】コスト・リーダーシップ戦略【2】差別化戦略【3】集中戦略の分析が有効であるとしている。これは、一般にポーターの競争優位の戦略といわれるものであるが、筆者が、BKY株の戦略を基に分析を行った結果では、介護保険制度のようなサービス料金が政府機関によって一律に定められる事業にあっては、コスト・リーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略共いずれも有効性が低いとの結論に至ったので記述は省略する。

(1) 戦略の新展開

政府は財政問題からくる対策として、従来の介護に対する姿勢を「できない機能を補完する」から「活力ある85歳を目指して介護予防」への転換を図った。

2006年4月から、従来の「要支援」と「要介護1」の介護レベルの、比較的元気なお年寄りへの介護サービスを廃止して、新予防給付と称して、新組織である「地域包括支援センター」を設置、そこで介護予防マネジメントを行い、介護予防給

表7 BKY㈱のファイブ・フォース分析の結果

業界内の競合他社 (民間にも開放で競争激化)	2000年(平成12)4月から民間事業者が介護サービス事業に参入できる環境が法的に整って以来、株式会社、有限会社、NOPがこぞってこの事業に参入した。さらに、建築業等構造的な不況業種からの参入も多くこの現象は今後も続く。BKY㈱もその一員であることから競争に勝つための様々な優位性を展開する必要があるものの、保険制度の制約から行政機関の指導に引きずられる傾向が強い。不誠実な業者の認可取消しも行われている。
新規参入業者	訪問介護事業所は、有資格者2.5人以上で有限会社又はNPOで簡単に事業を設立できることから、雨後のたけのこのようにサービス事業所が増大している。今後も増大を続けるものと予測される。このことが、サービスの質の低下を招いたり、ヘルパーの引抜などのため組織の不安定さ、利用者に対する強引な勧誘による事業経営の不安定を招く原因になっている。
代替品 (デイサービス等の中間施設)	利用者宅に訪問しサービスすることを訪問介護と定義できるが、代替としては、特別養護老人ホーム・老健施設・療養型施設、痴呆型グループホームなどに併設されたデイサービス施設等、在宅以外の場所で介護を受けたり、リハビリを受けたりできる。これらの施設は建築コストが高くつくところから、最近では、旧民家などを改造した地域密着型多機能型施設(デイサービスを中心に訪問介護・児童介護等を加えたサービス)の設立が盛んに行われている。BKY㈱も同様に滋賀県長浜市、奈良県桜井市に小規模多機能型デイサービス施設の設立を進めている。
代替品 (デイサービス等の中間施設)	介護サービス事業においては、ホームヘルパーとケアマネージャーがさしづめ供給事業に当たる。二級ホームヘルパー(講習時間130時間)の養成講座の開講は県の許認可によって年間開催回数が制限され、全体の修了者数がコントロールされている。修了者の就労率が県の当初の読みより厳しく、就労者の絶対数が不足している。そのためパートの時間給も高止まりの傾向がみられ経営を圧迫している。ヘルパー資格は嫁入道具と言われている地域もあり就労意欲はもともとない人を教育していることになるが、将来的な社会資源としては家族介護者として重要な働きをするであろう。ケアマネージャーについても、やはり不足ぎみではあるが、受験資格である5年の実務経験が、今年でこの介護保険制度発足以来5年になり、初期からヘルパーを行っている者には受験資格が生じる。1～2年の内には解消されると思われる。
買い手 (利用者)	買い手とはサービスを受ける利用者である。サービス事業者が増大する中にあるのは、利用者は自由に良いサービス事業者を選択できるはずである。ところが実際はどうか。介護保険の運営組織に欠陥がある。つまり単位地域毎に在宅支援センターと呼ばれる市町村が指定した事業者が存在し、介護ケアプラン作成の一般事業者への振り分けを行わせている。在宅支援センターのケアマネージャーは本来、公平で中立であるべきところであるが、給与は所属している在宅支援センターから出ている関係上、自社に併設されたサービス事業者へ好条件の利用者を優先的に振り向けるなどの現象もあり、正常機能していない。利用者が自らサービス事業者を指定する能力をもつには、利用者自身の成長も必要であろう。

(出所) : BKY㈱の社内資料により作成、フレームワーク (M.E.ポーター、1985、邦訳pp17-21)

付を行おうというものである。

ここまでにBKY㈱の経営戦略として示された内容は、今日的な業界内の対応に留まってしまっている。第1章 外部環境分析の現状と課題において「制度上の課題」「利用者及び家族など需要の側の課題」「サービスを提供している供給側の課題」を示しましたが、これらの課題に対して、BKY㈱の取組は、何らの姿勢も示されていないのでここで考察してみたい。課題の根底にあるもの

は「急激な高齢社会の到来」と「団塊の世代に代表される利用者の将来的欲望の変化」であったが、これに対して介護事業者として次のような提言をしている

参考資料1 : BKY㈱が提唱する「シニアビレッジ構想」は、イメージとしては、かつて、高度成長期に住宅団地の開発が盛んに行われ、その住宅団地の住民が一斉に高齢化に進んでいます。要介護になった人も要介護予備軍の人も、自宅をバリ

結語

ヤーフリーに改装するかバリアフリー環境に移り住むかを迫られる時期になっている³⁾。これらの社会ニーズの受け皿としてのサービス事業を展開しようとするものである。つまり、高齢化した団地周辺も含め、町全体を高齢者が住みやすい環境に改装しようとする提案である。これを実現するには一事業者では達成はできない。市町村を始め、地元の有力者、病院、大学、銀行、商店主、介護福祉事業者などが中心になり地元住民と共に活動することである。

この計画を推進するなかでBKY(株)が果たせる役割は以下の領域である。

- ①一般家庭内に訪問して介護する訪問介護：これは今後もBKY(株)の強みとして継続実施する。
- ②中間施設としてデイサービスや宅老所を設置する：すでに手がけ始めた事業である。
- ③有料老人ホームの設立：新規のマンションブームが起きているが、やや古いマンションは低価格で空き家が増えている。オーナーとの交渉によるが介護付マンション、介護保険上では「特定施設」と呼ばれる介護付き有料老人ホームである。
- ④保育所の経営：デイサービスや老人ホームの一角に保育所を設置し、共同生活の時間を設けることによって、お年寄りには老化の予防に、幼児には情緒豊かな人間性が生まれるといわれている。

これらの推進にはハードウェアの建設よりも生涯を元気に楽しく生きられるソフトが先行されなければ成功は難しい。ハードウェアもソフトウェアも理解できる相手との提携を前提に交渉することが秘けつであると考えている。

3) 国土交通省住宅局住宅総合整備課の北間博康氏及び厚生労働省老健局振興課武井佐代氏らは平成17年高齢者住宅担当者研修会(2005年7月14日名古屋国際会議場)において国土交通省と構成労働省が協力し合って高齢者のための住宅環境整備事業を展開するが、その施策の中心はシルバーハウジングプロジェクトとケア付き居住施設の充実と高齢者向け有料老人ホームに対する補助になる旨の開設があった。

この研究のテーマは、訪問介護事業のような中小零細規模企業としての社会福祉事業において、一般的に用いられている経営戦略論や競争戦略論が、果してどの程度まで通用するのか、または通用しないのかを検証してみることであった。一般的に用いられている戦略論的フレームワークを定め、次いでそのフレームワークに沿って検証を進めた。一部の分析手法では把握できない箇所もあったが、介護保険の制度下にある事業であっても十分に活用できると思われる。一般的経営戦略論は事業拡大路線で企業の永久存続を前提に考えられており、その意味にあっては中小零細規模の企業にとっては、資金的に限界があると思われる。しかしながら、戦略の展開の章に示したとおりに、異業種との提携により小資金でも事業拡大ができることに気づいたし、事業提携下であっても自社の特徴をその中に生かせることが大切であり、また、新たな強みを創出しつつ自社の特徴をどこに置くか、つまりはドメインに関わる部分をしっかり捉えることが更に重要であることを痛感した。そして、その特徴を支えているのは、とりもおさず従業員の力量そのものであることもまた再確認できた。

すなわち、訪問介護事業における基本的な戦略は、企業間の協働・協力を重視するネットワーク型経営戦略が適合であることが確認できた。

参考文献

- (1) Ansoff, H.Igor, (1965), Corporate strategy, Macgrow-Hill (広田寿亮訳(1969)『企業戦略論』産能大学出版部)
- (2) Ansoff, H.Igor, (1965), strategic Management, Macmillan (中村元一訳(1980)『戦略経営論』産業能率短期大学出版部)
- (3) Besanko, David · Dranovs, David · Shanley, Marak (2002), Economics of Strategy, Johnwiley & Sons (奥村昭博・大林厚臣(2002)『戦略の経済学』ダイヤモンド社)
- (4) Chandler, A·D·Jr (1962), Strategy and Structure, The M.I.T.Press (三菱経済研究所(1967),『経営戦略と組織』実業の日本社)

- (5) Chandler, A・D・Jr (1977), THE VISIBLE HAND; The Managiral Revorution in American Business, The belknap Press of Haverd University Press (鳥羽欽一郎・小林袈裟治 (2002), 『経営者の時代 (上)』 11刷 東洋経済新聞社
- (6) Chandler, A・D・Jr(1977), THE VISIBLE HAND; The Managiral Revorution in American Business, The belknap Press of Haverd University Press (鳥羽欽一郎・小林袈裟治 (2002), 『経営者の時代 (下)』 11刷 東洋経済新聞社
- (7) Collins, James C・Porras, Jerry I (1994), BUIT TO LAST (山岡洋一郎 (2004) 『ビジョナリー・カンパニー』 27刷 日経BP出版センター
- (8) Kluyver, de, Cornelis A・Pearce II, John A (2003), Strategy; A Veiw from the Top, Person Education (大柳正子訳 (2004) 『戦略とは何か ストラテジック・マネジメントの実践』 東洋経済新聞社
- (9) Mintzberg, Henry, (1973), THE NATURE OF MANAGIAL WORK,Haper Collins Publishers Inc., (奥村哲夫・須貝栄 (2004) 『マネージャーの仕事』 7刷 白桃書房
- (10) Porter, Michele (1985), Comprtitive Advanntage, The Free Press (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (2000) 『競争の戦略』 21版 ダイヤモンド社
- (11) Porter, Michele (1985), Comprtitive Strategy, The Free Press (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳 (2003) 『競争優位の戦略』 新版15刷 ダイヤモンド社
- (12) Ulrich, Dave (1997), HUNANN RESORCE CHAMPIONS, the President and Fellows of havard College (梅津祐良 (2003) 『MBAの人材戦略』 4刷 日本能率協会マネジメントセンター
- (13) 相葉宏二 (2002) 『MBA経営戦略』 5刷 ダイヤモンド社
- (14) 青島矢一・加藤俊彦 (2005) 『経営戦略論』 6刷 東洋経済新聞社
- (15) 浅羽茂 (2004) 『経営戦略論の経済学』 日本評論社
- (16) 小野桂之助 (1997) 『ミッション経営の時代』 東洋経済新聞社
- (17) 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁治郎 (2002) 『経営戦略論〔新版〕』 12刷 有斐閣
- (18) 株式会社グロービス (2001) 『MBAマネジメント・ハンドブック』 28刷 ダイヤモンド社
- (19) 合力知工 (2004) 『現代経営戦略の論理と展開』 同文館
- (20) 佐々木宏 (2000) 『図解経営情報システム』 4版 同文館
- (21) 全国老人保健施設協会『平成16年版 介護白書』 株式会社ぎょうせい
- (22) 寺本義也・岩崎尚人 (2004) 『経営戦略論』 学文社
- (23) 梅津祐良 (2003) 『MBA人材・組織マネジメント』 4刷 同文館

参考資料1：BKY株が提唱する「シニアビレッジ構想」

BKY株が提唱するシニアビレッジ構想

1. 【住む資格】60歳以上の生活者、年金受給者を優先する。
2. 【心と体を健全に維持する。】友達づくり、心身機能活性化の場所が必要である。
 - ①デイサービス：人と集う場
 - ②筋力トレーニング：器械トレ、プール、ゴルフ、ダンス、健康ヨガ、ゲートボール
 - ③楽しむ（脳活性）：カラオケ、囲碁、将棋、マージャン、映画会
 - ④各種教室：お茶、お花、短歌、英会話、コンピュータ
3. 【生産と消費】生甲斐づくり、稼いで使う
 - ①栽培：花、野菜、果物、栗、ハーブ園（薬草）→販売する。
 - ②仕事：村の運営、施設の運営ほか。
レストラン・喫茶、茶室、コンビニ（ATM）、（小商店街）、パン工場の経営
配食（施設の調理場から）、銭湯（大浴場）、クリーニング（集配達、コインランドリー）
4. 【住む、宿泊する。】生活の基盤としての施設：バリアフリー環境
有料老人ホーム（50室）（18㎡＋トイレ＋洗面＋ユニットバス）
高齢者向賃貸住宅（プレハブ、平屋、準耐火以上）10戸以上
バンガロー風2DK・ユニットバス＋トイレ＋洗面台＋収納スペース＋エアコン＋小庭
グループホーム（9室又は18室）
デイサービス（20人）、ショートステイ（10人）
特別養護老人ホーム（一人13.2㎡/室以上、夫婦21.3㎡以上）
5. 【情報ネット】ホームページ
他の有料老人ホームのネット紹介業（会員制）
居住者の募集（入居者全国募集）
6. 【その他】24時間、365日介護サービス体制の確立
病院（提携）、看護/介護（訪問・通所・施設のスタッフ）
警備（昼夜間、安否確認）
送迎交通（最寄鉄道駅、病院：介護タクシーも可能）
7. 【チェックが必要な事項】
 - ①上下水道容量/消防/建築基準/振興局/市町村/地元民代表
 - ②フィリピン等外国人看護師・介護士の受入
8. 【運営に必要な有資格者】
看護師、介護士、相談員（社会福祉主事）、レクレーションリーダー、健康運動指導士、ケアマネージャー（居宅介護支援専門員）、理学療法士、管理栄養士、調理師、LSA（ライフサポートアドバイザー）など
9. 【協力が必要な組織・団体】
市町村を始め、地元の有力者、病院、大学、銀行、商店主、介護福祉事業者などが中心になり地元住民と共に活動をすることである。
10. 【その他：環境】省エネ（ソーラーパネル発電）、雨水タンク、ビオトープ

（出所）：BKY株の社内資料により作成（2005.10.21）