

① 差別化戦略を考える

寄稿 株式会社ウエルビー代表取締役 青木正人

介護事業者のめざすべき方向性は「地域生活支援ブランド」の構築

一連の医療制度改革の流れによる新時代の幕開けが、チャンスとなるか脅威となるかは介護事業者の姿勢次第。まずは自社の強みと弱みを把握して、進むべき方向を見極めることが大切だ。そこで、株式会社ウエルビーの青木正人氏に、介護事業者の差別化戦略について、寄稿してもらった。

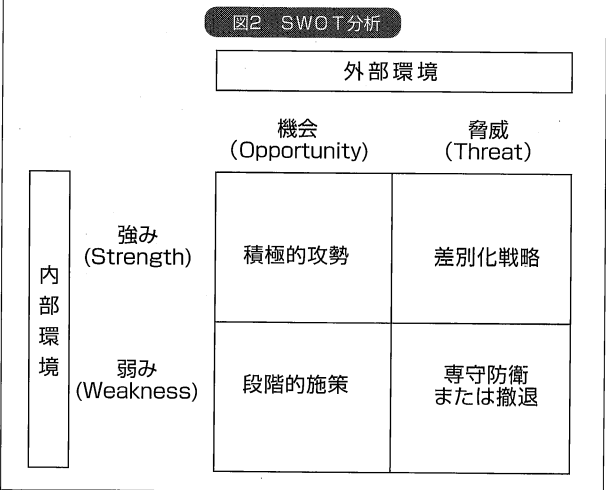
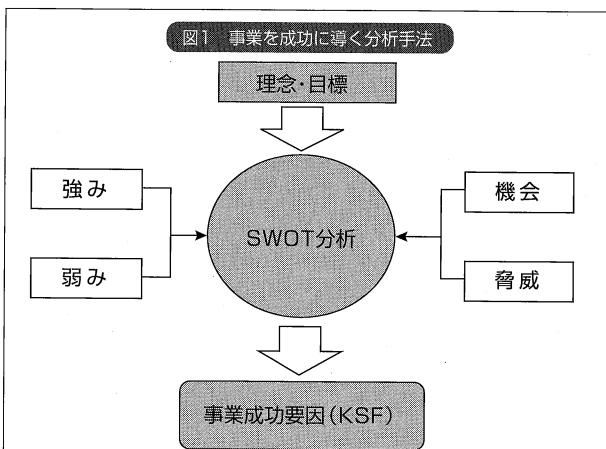
介護事業者の戦略的マネジメント

医療法人の介護事業参入の目的が、本体病院の収益増であるにしても、強力な競争相手であることは疑いのない事実である。漫然と事業を行つては、自社のシェアは大きく損なわれることになる。そうならないためには、自社の強みと弱みを分析・評価し、自社の事業戦略を明確にすることが欠かせない。そのため有効な分析手法が、事業環境の変化と自組織の強み・弱みの関係を分析して経営課題や経営の方向性を見つけ出す「SWOT分析」だ(図1)。

これは、事業環境の変化における「機会(Opportunity)」と「脅威(Threat)」をあげ、自組織の「強み(Strength)」と「弱み(Weakness)」を関連づける手法である。この分析を行なう際に大切なことは、「外部環境(事業環境の変化)」と「内部環境(自社の強みと弱み)」をそれぞれどのようにとらえるかにある。

内部環境として分析された強みと外部環境の機会が重なるところが「積極的攻勢」となり、内部環境として分析された弱みと機会が重なるところが「段階的施策」となる。さらに、強みと脅威が重なれば「差別化戦略」となり、弱みと脅威が重なれば「専守防衛または撤退」も視野に入れる必要がある(図2)。

たとえば、自社の強みとして「ICF(国際生活機能分類)の視点



に立った利用者のQOLの向上、弱みとして「新人職員の育成」があり、機会として「利用者の在宅志向」、脅威として「医療機関の参入・競合」があるとする。すると、積極的攻勢としては「高齢者の個別能力に応じたきめ細かいサービス提供」などが考えられ、段階的施策としては「新人職員をケアの戦力としていかに活かすか」ということがあるだろう。さらに、差別化戦略としては「生活の向上を実現するケアを前面に打ち出した利用者獲得」などが考えられる。

このような経営分析を行つたうえで経営課題を見つけ出し、経営の方向性を定めることが介護事業者に求められる戦略的なマネジメントである。

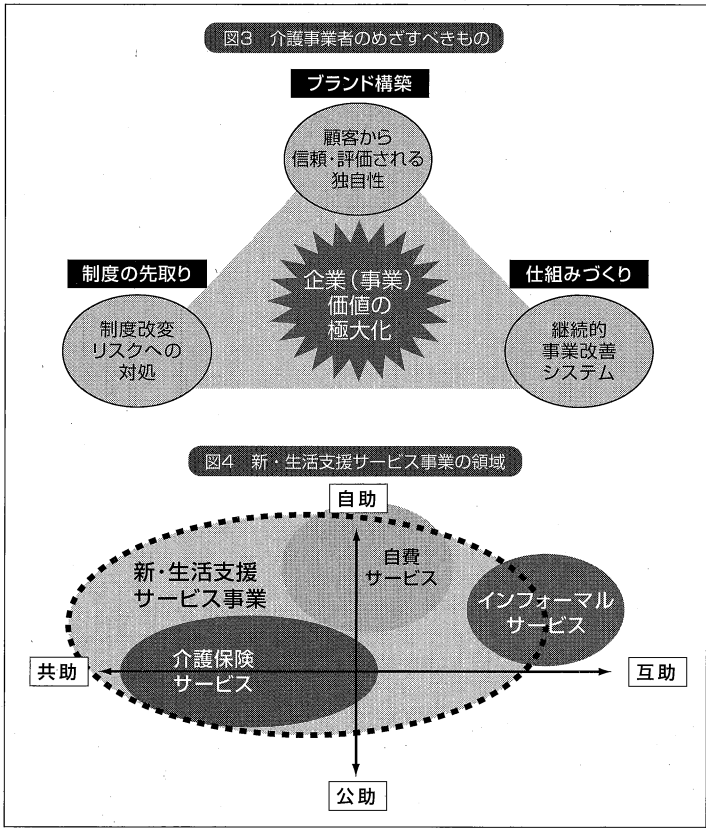
介護事業者の事業再構築

そもそも介護事業における企業(事業)価値は、時価総額にあるのではない。「社会的責任を果たし、顧客・地域から認知・信頼を得ること」こそが企業価値である。その極大化をめざしていくことによって、結果として「利益」という果実が生

まれ、国や制度の揺れ幅に戦々恐々とする必要もなくなる。介護事業者には、自社の存在意義を問い直し、明確な方向性と事業戦略のもとに事業再構築を断行することが求められている(図3)。

生活を支えるサービスの構成要素

これまで介護サービスの中心であった施設サービスの構成要素を分析すると、その機能は、①住まい、②食事、③介護、④医療、⑤見守りの5つに分解できる。



① 住まい: 自宅を改修するか、高齢者のための「新しい住まい」へ住み替えることで対応する。
② 食事: 配食サービスないしは会食サービスを活用する。
③ 介護: 居宅介護支援事業所を核として、複合的な在宅サービスで対応する。あるいは、小規模多機能型居宅介護を活用する。
④ 医療: 在宅療養支援診療所などの在宅医療と訪問看護で対応する。
⑤ 見守り: 通所介護や巡回型訪問介護に加え、地域のさまざまな資源をトータルに活用する。以上のような生活支援ができれば、施設でなくとも地域で生活を継続することは可能である。それどころか、施設では満たされ難い「生きがい」「アミューズメント」「コミュニケーション」など、豊かに生きて

いくうえで不可欠な要素や生活の質を担保する資源は、地域にこそ存在している。このような視点が、「施設内完結型ケアから地域内完結型ケア(生活へ)」としてクローズアップされているのである。

介護事業から地域生活支援ブランドへ

これから地域展開を志向する介護事業者は、「生活支援」を担うサービス業という意識を持つことが不可欠である。

医療や介護は、人が生きていくうえで重要ではあるが本質的なものではない。とすれば、たとえ「介護」を中心にサービス提供を行うにしても、「介護保険以外の介護サービスや介護以外の支援を複合的に包括的に提供するという視点がなければ地域密着事業とは呼べない」と言っても過言ではないだろう(図4)。

これからの介護事業者に必要なのは、「地域」を基盤に、意識的・体系的な「ブランド戦略」を携えた、「生活支援サービス」事業を構築することである。