

フォーサイトコンサルティング社長 浅野睦

企業リスク  
時々刻々

介護サービスの受給者数は制度が始まった当初の2.5倍を超え、介護市場は急速に拡大している。市場規模の拡大に伴って、雇用の拡大、付帯ビジネスの成長や技術の革新にも期待が寄せられているが、こうした環境の中で、介護事業に参入、経営する上でのリスクについて考えてみたい。

失敗する介護事業者の特徴として、次の5つのリスクをうまくマネジメントしきれていないケースが多く見られる。①人材戦略②利用者確保③事故④行政処分⑤過剰投資である。

介護サービスは、現場スタッフの力量がサービスの質に大きく影響するため、スタッフのスキル向上を支援するプログラムをどのように持ち、働きがいのある環境をいかにつくるかといった人材戦略が大きなカギとなることは言うまでもない。

また、営業戦略が甘く、利用率が計画通りに上がらないデイサービスや有料老人ホームは多く、撤退に追い込まれる例も珍しくない。成功している事業者は、地域の特別養護老人ホームや医療機関などとうまく提携し、地域福祉の中で明確な役割を築いているケースが多く、利用者情報をいかにうまくつかむ

安定運営へ地域・制度の特性考慮を

介護保険法が導入されて10年が過ぎた。介護保険の予算総額は2000年度の約3兆6000億円から今年度は約7兆9000億円で膨らんでおり、介護市場は急拡大している。00年度に同制度が施行されて以降、不動産や建設会社など他業種の参入が増えた。しかし、経営難で事業から手を引く業者も増えており、有料老人ホームなどを運営する業者の09年の倒産件数は32件あった。

介護の仕事は厳しい割に給与が低く、慢性的な人材不足が表面化しており、経営上のリ

スクになっている。安易に介護サービス事業に参入し、失敗するケースも後を絶たない。08年度に都道府県などから指定を取り消された介護サービス事業所は全国で116カ所あり、過去最も多かった。指定取り消しの理由は、法律で定められた基準より少ない人員しか配置していなかったり、書類の提出命令に従わなかったケースだった。関係者は「地域住民や市町村との連携など、日ごろからのつきあいも重要で、経営が軌道に乗るまでが難しい」と指摘する。

介護サービス参入

かも重要な位置付けとなる。

事業所の過失による大きな事故や火災などによって事業所の評判が落ちてしまい、事業の継続が難しくなるケースもある。管理責任が問われる組織的な事故は、行政が事業所の指定を取り消す場合もあるため、事業所運営上の大きなリスクである。一方、行政処分にはさまざまなケースがある。指定取り消しといった大きな処分にはならないケースでも、介護保険給付の事務手続きに不備があり給付金を億単位で返還請求されたケースもまれではない。

過剰投資は、有料老人ホームなどで施設のハード面で設備などを充実させたものの維持費に



鳩山政権は介護事業も成長戦略の柱の一つと位置付けるが、参入リスクは十分に調べるべきだ

コストがかさんでしまい、運営の収支が合わなくなるなどのケースである。

介護事業を行う際には、これらのリスクを踏まえつつ、制度上の競争優位性をよく理解することも欠かせない。地域福祉の中核的な役割が期待されている特別養護老人ホームは、行政による補助金や税制面で優遇されていることも影響して、安定的な経営を続けている。利用者の自己負担も比較的安いと、ほとんどの施設が満床で、入所を待っている利用者が300人を超

える施設も珍しくない。

しかし、設立要件のハードルが高く、行政による認可が必要であり、誰でも簡単に事業を始められないことから、新規参入組が特別養護老人ホームを最初に経営することは非常に少ない。このため、新規参入組は、参入障壁の比較的低い事業（例えば、グループホームやデイサービスなど）を始めることが多いが、参入障壁が低いということは競合も多くなりうる。制度上の特性も考慮した上で事業を運営することが大切だ。



あさの・まこと 丸井にて商品本部長補佐部門を経験後、米国系金融機関を経て独立。リスクマネジメント、コンプライアンス、事業戦略構築を中心にコンサルティング活動を行う。福祉分野では、第三者評価制度の設計・運用のほか、厚生労働省内の教育などに携わっている。リスクマネジメント協会理事

  
**リスク検定**  
 Test of  
**Risk**  
 Identification Skill  
 全社的リスク管理は社員一人ひとりが「リスクを認識する力」が必要です  
**リスクマネジメント協会**  
日本RIMS支部  
[www.arm.gr.jp](http://www.arm.gr.jp)