

訪看ステーションを多店舗運営 「ドミナント戦略」が人材面で有意に作用

株式会社メディプラス
代表取締役 瀬崎哲也

訪問看護事業で急成長するベンチャーのメディプラス（神奈川県横浜市）。創業4年で訪問看護ステーションを12か所展開する他、居宅介護支援事業所も7か所運営する。今期（2017年5月期）の売上高は約6億8,000万円を見込む。経営が難しいとされる訪看事業で、短期間にビジネスを拡大できた秘訣は何か。同社代表取締役の瀬崎哲也氏に事業戦略や今後の展開についてうかがった。



綿密なマーケティングとM&Aで 4年間で訪看12か所に

—設立4年という新しい会社ながら、訪問看護ステーションを12か所も運営されるなど急成長されています。まず訪看事業を始められた経緯から教えていただけますか。

瀬崎 当社の元親会社は住宅会社で、横浜で約30年の歴史があります。初期の頃に住宅を購入いただいたお客様のなかには、定年退職をされた方たちも出てきました。そういうお客様のところにアフターフォローで伺うと、「家は気に入っているけれど、子どもたちも出

て行き、今後、病気や介護になった時にこの家に住み続けることができるかどうか不安だ」などというご相談を受けることが少しずつ増えてきました。「住み慣れた自宅ですと暮らし続けることができるように、何かサポートはできないだろうか」と考えるようになり、着目したのが訪問看護ステーションでした。4年前の2013年に当社を立ち上げ、「タツミ訪問看護ステーション」を展開してきたわけです。

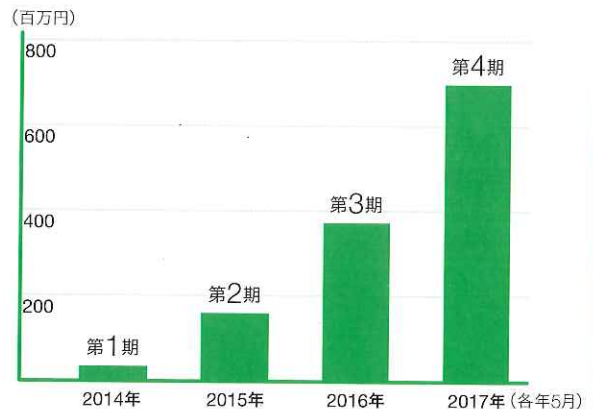
異業種からの新規参入になりますが、この間、事業規模はどんどん大きくなり、今や神奈川県内の訪看では最も大きい民間企業に成長するまでになりました。

そもそも訪看というのは、大きく「看護重視型」と「リ

■株式会社メディプラスの「事業理念」「企業理念」と売上の推移

企業理念	ライフ・イズ・トレジャー LIFE IS TREASURE 人生は宝物
事業理念	住み慣れたご自宅で安心して暮らし続けられる 地域づくりに貢献します

回次	第1期	第2期	第3期	第4期
決算年月	2014年5月	2015年5月	2016年5月	2017年5月
売上高	11百万円	167百万円	373百万円	700百万円



「ハビリ重視型」の2つのタイプに分けられますが、当社は看護重視型です。12か所すべてが24時間対応で、利用者数は現在、約1,100人います。

——訪看の経営は難しいといわれています。短期間で拠点を増やすことができた秘訣はどこにあるのでしょうか。

瀬崎 まずは、しっかりとしたマーケティングではないでしょうか。例えば、横浜市は18区ありますが、区単位で「人口構成」「要介護者数」「エリアごとの既存事業所数」「利用者数」などを調べ、また、訪看の普及率を試算し、それをもとに事業所を出すべきかどうかを決めてきました。これは市町村で展開する上でも同様に行ってきました。

——区や市町村単位での調査では、その範囲が広すぎるようにも思えますが。

瀬崎 そのとおりです。区や市町村単位では数字が大きすぎてマーケティングの精度が低くなります。そこで、現在は、事業所から半径3キロの円を書いて、この中で数字を割り出しています。

もう1つは、経営戦略です。訪問看護ステーションは全国に9,070か所あります(2016年4月現在、全国訪問看護事業協会調べ)。1年間の申請数が全体の約16%と急増する一方で、休止・廃業が約8%あります。この休止・廃止のほとんどが1法人1事業所で運営しています。訪看は制度上、1事業所に3人以上、管理者は0.5人なので実際には2.5人の看護師を配置しなければならず、人員が欠けると休止・廃止に追い込まれます。これが経営上の最大のリスク要因となっています。このリスクを回避するために、当社はドミナント戦略を取り入れました。

——ドミナント戦略は、コンビニエンスストアなどの小売業がチェーン展開する場合の代表的な経営戦略ですね。

瀬崎 地域を限定し、その地域内に集中した店舗展開をすることで、シェア拡大とともに経営効率を高める狙いがあります。また、看護師が急に退職した時など、近くの事業所から人的応援ができる体制を整えています。

神奈川県内には現在、約600の訪看事業所があり、そのうち3～4割は医療法人や社会福祉法人が運営しています。残りが民間で、そのほとんどが1事業所で

す。なかには当社のように他業種から参入し、看護師のマネジメントに苦労しているところも少なくありません。看護師が辞めたりして、経営がうまくいかなるケースが多いわけです。看護師を3人確保するだけでも大変ですし、利用者もなかなか集まらないということです。

当社がスピードを上げて展開できたのは、そういう事業継続が難しくなった事業所の引き受けをしたからです。いわゆるM&A(事業の合併・買収)ですが、12事業所のうち4か所が事業譲渡によるものです。

働きやすい環境整備で人材確保 交流会などでコミュニケーション促進

——看護師が不足するなか、どのように確保されているのですか。

瀬崎 看護師は常勤・非常勤合わせて70人います。ほかにPT(理学療法士)、OT(作業療法士)、ST(言語聴覚士)の各療法士が55人、ケアマネジャーが12人、その他の事務職などを含めて当社は170人の従業員がいます。

訪看経営の要は、優秀な看護師をいかに確保できるかです。訪看に興味を持つ看護師は、結婚や出産でいったん病院勤務などを辞めて、ブランクがある人が多い傾向にあります。たとえば、30歳で辞めて40歳くらいに復帰するような場合、病院だと10年の間に医療技術が急速に進歩している他、自分の後輩が上司になっていたりもします。夜勤もあるので、まだ子どもが小さいと難しい。そういうなかで、自宅の近所で自分のスキルを生かせる場所として訪看は位置づけられています。

当社は開業3日目までは人材紹介会社を使っていました。しかし、地域での知名度が上がってきたこともあり、自社で直接採用する方針に切り替えました。ホームページを充実させたほか、予約制で訪看の事業説明会を開いています。また、社員の紹介制度もつくりました。採用されれば、紹介者に謝礼、新入スタッフにはお祝い金を支給しています。これが制度上、上手く機能しています。採用の内訳は現在、HPが約6割、社員紹介が約4割です。

働きやすい環境づくりにも力を入れています。共働

きのスタッフが多いため、ワークライフバランスの観点からも多様な働き方ができるようにしています。たとえば「即有給制度」は、入社時点から前倒して有給休暇を使えます。「時間有給制度」は、子どもの病気や親の介護などで、時間単位で有給を取得できます。「週休3日制度」は、常勤でも週休3日を選択できます（給料は5分の4）。また、「インセンティブ制度」は、毎月の訪問目標を超えた実績を評価するもので、給料に上乘せしています。

——企業が急成長する時は、人材育成が追いつかなくなるとよくいわれますが、スタッフの教育などはどうされているのでしょうか。

瀬崎 訪看の未経験者は、管理者などのベテランが最初の1か月ほど同行し、OJTで学びます。オンコールも最初は不安に感じると思うので、サブで持ってもらうなど安心して働けるようにしています。

医療の専門的な研修に随時参加している他、訪看で求められるのはコミュニケーション能力です。病院では“ホーム”である病院に患者さんが来て、チーム医療で、みんなで対応しますが、訪看は“アウェー”の場所に1人で行き、患者さんやご家族に対応しなければなりません。病院勤務とは異なり、よりサービス業としての認識が大事になります。医療処置以外の部分でも満足いただいて、選ばれる訪問看護師にならなければいけないわけです。

■株式会社メディプラス

〒220-6208 神奈川県横浜市西区みなとみらい2-3-5クイーンズタワーC棟8F TEL: 045-664-7510 FAX: 045-664-2205
 代表者: 瀬崎哲也 設立: 2013年6月 資本金: 3,000万円 社員数: 160名(2017年2月1日現在)

■株式会社メディプラスの事業所一覧

訪問看護事業

- 伊勢原事業所 タツミ訪問看護ステーション伊勢原
- 長津田事業所 タツミ訪問看護ステーション長津田
- 海老名事業所 タツミ訪問看護ステーション海老名
- 大和事業所 タツミ訪問看護ステーション大和
- 湘南台事業所 タツミ訪問看護ステーション湘南台
- 寒川サテライト
- 厚木事業所 タツミ訪問看護ステーション厚木
- 成瀬事業所 タツミ訪問看護ステーション成瀬
- 鷺沼事業所 タツミ訪問看護ステーション鷺沼
- 鶴ヶ峰事業所 タツミ訪問看護ステーション鶴ヶ峰
- 八王子みなみ野事業所 タツミ訪問看護ステーション八王子みなみ野
- 戸塚事業所 タツミ訪問看護ステーション戸塚

看護師のなかには電話のかけ方を含めビジネスマナー自体を経験したことがない人も多い傾向にあります。ですからマナー研修を開くなどして、接遇の維持向上に努めています。

他にも管理者会議を月1回開き、交流を深めるようにしています。管理者が抱える悩みの共有や解決を図る狙いがあります。リハビリスタッフもリハ会議を行っています。また、各事業所内でのコミュニケーションを図るために、飲み会やランチ会なども促しています。予算は会社が持ちます。

先ほど会社の成長スピードを上げるために事業所の引き受けを行っていると話しましたが、その際に、引き受ける従業員に当社の文化や事業理念を理解してもらうことが重要となります。面接で当社には合わない場合には、お断りするケースもあります。入社後も定期的に面談やフォローの機会を設けています。

チームアプローチできめ細かい対応 看護と介護が連携し質の高いサービス提供

——医療の質とともにサービスが重要というお話ですが、実際のサービス提供のなかで特に留意していることはありますか。

瀬崎 看護師1人ではなく、チームアプローチで対応するようにしています。基本は2人体制で交代で訪問

居宅介護支援事業

- 成瀬事業所 タツミケアプランセンター成瀬
- 厚木事業所 タツミケアプランセンター厚木
- 鶴ヶ峰事業所 タツミケアプランセンター鶴ヶ峰
- 鶴間事業所 タツミケアプランセンター鶴間
- 八王子みなみ野事業所 タツミケアプランセンター八王子みなみ野
- 鷺沼事業所 タツミケアプランセンター鷺沼
- 長津田事業所 タツミケアプランセンター長津田

福祉用具販売レンタル事業

- 大和事業所 タツミの福祉用具

地域密着型通所介護事業

- 八王子みなみの事業所 タツミのデイサービス八王子みなみ野

する。ターミナルケアなど毎日訪問するような場合は3人のこともあります。理由の1つは、複数のほうが患者さんやご家族の小さな変化までさまざまな観点から気づくことができるからです。不安や悩みなどを引き出しやすい。そして看護師同士で話し合い、よりよいアイデアも出やすくなります。

もう1つ、看護師のケアの側面もあります。利用者のなかには複雑な家庭や難しいケースもあります。1人で対応していると、看護師の心が折れてしまいかねません。ですからチームで対応するのがベターだと思います。

当社は居宅介護支援事業所が7施設あります。いずれも訪看ステーションに併設しており、ワンストップでサービスを提供しています。利用者さんにとっては窓口が1本化されるメリットがあります。看護と介護が密に連携することで、より質の高い看護・介護サービスが提供できます。ケアマネのなかには医療にあまり詳しくない人もいますが、疑問があれば看護師にすぐに聞くことができます。

先ほどの事業所での食事会などは、看護師と介護スタッフ皆が参加するようにしています。事業所内の連携が大事なので、助け合いながら切磋琢磨しています。

一方、リハビリスタッフは利用者さんと目標を設定し、プログラムを組みます。たとえば、脳梗塞で麻痺が残った方と「電車に乗れるようになりたい」という目標に対し、「今月は立ち上がれるようになる」「来月は歩けるようになる」などのプログラムを組み、一緒に取り組む。達成感を共有することがスタッフのモチベーションアップにもつながっています。

その他、訪問看護で親しくなったご家族から、家のリフォームや相続など、医療以外の相談を受けることもあります。そうした相談にも応えることができるように、他業種とのコラボレーションなども新たなサービスとして可能性があると考えています。そういう意味では、TKC会計事務所とも密に連携していきたいですね。

——地域のなかでの多職種連携も重要になると思いますが。

瀬崎 診療所やケアマネとの情報共有を密にとるためにICTを導入し、タブレットやスマートフォンで患者

さんの最新状況をリアルタイムで把握できるようにしています。また、海老名事業所では病院の地域医療連携室やケアマネとの地域ネットワークに参加し、患者さんの電子カルテを見られるようになっていました。こうした地域ネットワークへの参加を他の事業所にも水平展開していきたいと考えています。

他にも伊勢原事業所では毎月1回、市の老人クラブ連合会が行う体操に、スタッフが指導員として参加しています。

そうした取り組みが功を奏し、地域の先生やケアマネからの紹介も増えてきました。

訪問看護のイメージアップを図る IPOを視野に体制整備を進める

——これからの事業展開については、どのようにお考えですか。

瀬崎 超高齢社会が進展するなかで、訪問看護は在宅医療の中心的な役割を担うと考えています。医療機関やケアマネ、行政などとも連携して、地域包括ケアシステムの構築、そしてその発展に寄与していきたいと思っています。

在宅医療に取り組んでいきたいというクリニックのなかには、「看護師が確保できない」という理由で躊躇されるケースが多いと聞いています。その際は、是非、当社の訪問看護ステーションを利用していただければと考えています。

また、これからは、訪問看護のイメージアップもとても大事なことだと考えています。たとえば、過去に建設業界は3K（きつい、汚い、危険）のようなイメージを持たれていました。そういうことがないように、当社は“タツミスタイル”として訪問看護のイメージをよくしたいと思っています。「カッコいい、稼げる、希望が持てる」というような訪看を目指したいと考えています。

当社は今後も事業所を拡大していく方針です。首都圏、さらには全国展開へと、2019年には80事業所を目標にしており、同時期をメドにIPO（新規株式公開）も視野に入れ、内部の体制整備を進めているところです。（平成29年5月19日/取材協力・東京総合経営グループ/ライター 田之上 信）

巻頭インタビュー

「介護医療院」への転換には 迅速な意思決定が求められる

日本慢性期医療協会 副会長 池端幸彦

MX2活用事例

「円滑な診療」と「季節変動」を意識し 目指すは“1日120人の定時診療”

やまだ耳鼻咽喉科 院長 山田和臣

制度改正

医業継続に係る相続税・贈与税の納税猶予等の特例措置

