

読み切り

介護業界における「協業の可能性」を考察する

株式会社土屋
代表取締役

高浜 敏之

URL <https://tcy.co.jp/>

介護業界の現状と協業の重要性

●「単品経営」の危うさ

弊社は、介護事業をコアビジネスと位置付け、創業3年で従業員数2千500名、売上約70億円と業界では大手となりますが、これまで10件以上のM&Aを手掛け、その対象の多くが年商約3千〜5千万円の中小企業・小規模事業者です(図1)。

さて、現在の介護業界はとても厳しい局面に立たされており、冬の時代到来の兆しがあります。介護事業所の倒産件数は毎年、過去最多を更新していますが、その大半が中小企業・小規模事業者です。

実は、介護業界自体は、このような企業が支えており、業界トップ3(ニチイ、SONPOホールディングス、ベネッセ)の合計売上(年商約5千億)も、全体マーケットにおけるシェアは5%程に過ぎません。

図1 土屋のグループ企業



マーケットの売上を主要企業が占める自動車産業や鉄鋼業とは、そこが大きな違いで、昨今、介護業界も政府からそれに近いマーケットモデルへの移行を求められています。

今後高齢者が増加し社会保障費が膨らむ中で、政府もこれ以上の介護報酬の増額にはためらいがあるため、必然的に介護事業者の収益性は

下落が予測されます。結果、経営体力があり高収益体質の大手企業が生き残ることになります。

それはつまり、介護報酬の増額なしに社会的責任を果たすため大手企業に期待を寄せることとなり、介護業界の今後の流れとして、大手企業による吸収・運営を示唆しています。

また、介護事業所は国の予算で運営しているため「単品経営」をしていると、その箇所の報酬単価削減が起されれば即座に潰れます。

例えば、政府の方針として「要介護度1、2の利用者を介護保険から除外する」という動きがあり、もしこれが施行されたとしたら、該当利用者を対象とするリハビリ特化型サービスは一旦に淘汰されます。

実際、過去にこうしたことは何度か実施されており、介護業界において事業所が倒産しにくい経営体質がすなわち、事業の多角化と協業の重要性を意味しています。

弊社のM&A「多角化とシナジー」

●子会社化の参考例

中小企業・小規模事業者が倒産すると、利用者はサービスを受けられなくなり、介護従事者は失業し、経営者は社会的責任を果たしてきたにもかかわらず奈落の底に落とされ、まさに三方悪しです。

弊社がM&Aに積極的に取り組むのも一義的には、この手前で何とか事業者を救い上げたいという社会貢献的なビジョンがあるからです。

しかしながら、相手企業の体質改善や変革は想像以上に厳しく難易度は高いと言えます。とはいえ、ノウハウを一挙に手にできるといいうメリットもあります。

弊社では2022年、就労継続支援B型事業所※(就B)と農業法人をM&Aで事業承継しましたが、就Bや農業のノウハウや知見が皆無なので、これをゼロから始めた場合、人材や市場調査、学習などで10年単位のプロジェクトになったはずですが、

それがM&Aを通じて一挙に可能になったのは、相手企業が年月をかけて作ってきたノウハウを購入でき

※障害・年齢・体力などの理由により就職が困難な人に向けて、就労訓練を行う障害福祉サービス

図2 M&Aにおける外せないポイント

①収益性

極端な債務超過に陥っているところを吸収すると、本体の信用不安が起きてしまいます。弊社では、赤字は構わないというスタンスですが、テコ入れした際に回復可能なレベルかどうかを注視します。

②理念形成

弊社の理念や事業の具体的な方向性に対する合意形成ができるかは重要です。M&Aは臓器移植のようなものなので、極端なアレルギー反応が起きないか注意します。全く異なる理念をもつ会社を吸収すると、ポリシーそのものが傷ついてしまうので、そこは大切なポイントです。

ためです。つまり、時間を買ったわけです。このようにM&Aに積極的に取り組むことで、二義的にはより効率的に企業そのものの多角化を図れます(図2)。

その一例として、弊社の子会社となった認知症グループホーム「のがわ」における、新型コロナウイルスのクラスター発生が挙げられます。

当時、利用者とスタッフがほぼ全員罹患しましたが、「のがわ」を子会社化したことで、代替りの介護人材を派遣し同サービスの継続提供ができたので窮地を脱しました。もし、これを自力で急場をしのぐことになれば、罹患したスタッフが身体を引きずって現場に行くという絶望的な状況に陥ったはずです。

他方「のがわ」の子会社化は、収益性が落ちた際の回復手段にもなりました。人手不足の「のがわ」のケア現場に、弊社のバックオフィスの人材が入ることで収益性が改善するなど、人材を柔軟に移動できることが大きなメリットになっています。

スタートアップ企業への「投資実例」

●IT×介護事業

介護業界で生き延びるために重要なのがDXの推進です。古いスタイルへの固着は衰退につながるから、DXを積極的に推進してきましたが、ITそのものをビジネスにするという経験はありません。そうした中で、弊社は2023年より2社のスタートアップ企業に投

資を始め、IT企業と連携することで共に社会的および社内課題の解決に向けて取り組んでいます。

①株式会社

フェアテクノロジーズ

同社は、介護系の動画研修システム「ウェルビーラーニング」を運営。出資額は500万円。

弊社では、オンラインによる社内研修を実施していましたが、現場作業などで参加が難しい場合が多く、録画視聴も1時間分あり、社員からの反発も強かった状況でした。

そこで、10〜15分のYouTubeタイムの研修動画を同社に作成してもらい、忙しい社員に、気軽に見てもらえるサービスを提供することで社内研修の効率化と、教育体制の確立を同時に図るといいます。

今後は、両社が協力して研修ノウハウと動画作成ノウハウを掛け合わせ、より良い研修動画を作成する予定です。これにより、弊社は社内課題の解決がなされ、同社は従業員2千人単位の顧客を獲得できてビジネスが一気に加速するというメリットが生まれます。

②株式会社プラスロバ

同社は、スケッター(隙間時間を使ってアルバイトする人)と介護現場をつなぐプラットフォームを作成。出資額は1千万円。

同社との連携には、弊社にとって2つの期待があります。

1つ目は、国が推進している地域包括ケアシステムの展開に必要とされる4つの要素(図3)のうち、弊社に不足している「互助」の要素を補えることです。

図3の①は個人の要素で、②と③が弊社業務に該当しますが、④の互助までは手を回していません。この互助で活躍している同社と連携する

図3 4つの要素

- ①自助：自立
- ②公助：国が公費を使い、困っている人のサポートをする
- ③共助：介護保険などの社会保険システム
- ④互助：ボランティアの積極的な活用など、地域における支え合い

ことで4つの要素が揃い、地域包括ケアシステムの推進をより活発化することが出来ます。

2つ目は、未来の人材獲得です。

同社の互助を担う方々は、主婦や学生など、将来仕事として介護に従事する可能性のある人たちです。つまり、潜在的なワーカーであり、彼らに弊社の存在を知ってもらうことで人材不足を補う下準備ができることを期待しています。

他方、同社の業務は、主に施設とボランティアを結び付けることにある、在宅介護への進出は新しいマーケットの開発につながる可能性があります。両社ともシナジーの結果については、まだ先の話ですが大きな期待を寄せています。

●苦手分野は他社に任せろ

プロ人材の活用

M&A、スタートアップに対する出資の他に、創業以来、PRのプロ人材を活用しています。具体的にはプロ人材と企業をつなげるプラットフォームのサーキュレーション（循環）から、PRの専門家複数名にサポートをお願いしています。

介護業界では積極的なPR活動の

経験や知見がなく、他企業との連携が効率的であると考えたのです。彼ら（プロ人材）は「口は出してでも手は動かさないコンサルタント」とは違い、「口も出すが手も動かしてくれる」ので、人手不足の状況にある弊社の社員にかかる負担が相対的に小さくなり非常に有効です。

それが結果として、月1千名以上の弊社への応募につながる背景になっています。

これは、M&Aやスタートアップ企業に対する出資にも共通して言えることですが、社会課題の解決を目的にしている中で全てを自社で賄うには限界があります。その際、得意分野を持つ企業と連携した方が様々な観点から効率がよくなります。また、こうした協業は何か問題が発生した際に「皆で一緒に解決していこう」という、現代社会の風潮にマッチするものだと考えます。

介護業界における協業

●出合いがイノベーション

介護業界は、他のマーケットと比較すると「時代乗り遅れやすい」と言わざるを得ません。それが業界

の衰退にも起因しており、この内向きかつ過去思考的な業界特性は個々人にも言えることです。

例えば、他業界では経営者同士が集まり思いがけない連携を図ることがあります。ツタヤとスターバックスのコラボ、ビックカメラとユニクロが合体したビックロなどです。

それに対して介護業界の経営者は自己完結しやすい傾向にあり、他業界では積極的に連携を図って新しい価値を生み出そうとしているのに介護業界だけは社交性が欠如し、故にどうしても遅れてしまうのです。

アメリカのシリコンバレーで顕著なように色々な業界人と出合い、それを通じて創造性が育まれる…。つまり、出合いそのものがイノベーションなのです。

介護業界の経営者も『書を捨てよ、町へ出よう』（寺山修司／1967年）のように、積極的に業界外へ出て様々な人々と関わって連携を図る必要があります。それが、協業の入り口に立っているということであり、これからの介護業界を変えていく一歩なのです。

ただし、介護業界では他業種との連携を進めるときに、ひとつの障壁

として「内部の反発」があります。これも業界特性ですが、介護現場に長くいると内向きの意識構造である自分自身に気づかないのです。だから新しいことを始めると、社員から必ず反発の声が上がります。

●時にはリスクを受け入れる

その際に、経営陣が従業員と同じ内向きのマインドになれば分裂は起きません。新しいことを始めなければ現場も不満を抱かず、仲良くやっていきます。しかし、気づけば時代に取り残されており会社が潰れていることもあり。従業員が潰れていることもありません。従業員が潰れていることに耳を傾げるのもいいですが、時に聞かないことも大事です。

実際、介護業界では、現場の声を尊重して「やらない」という決断に至るケースが非常に多く、この「やらない」の連鎖が業界の内向き志向を色付けているのです。

経営者としては内部における反発の声や感情が、加熱するのが一番大変ですが、それが全くと衰退の一途を辿ります。このバランスをどのように保つかが大事であり、時にはリスクを受け入れながらも前へと進めていくことが肝要です。