

会計事務所の成長と発展をサポートする

月刊実務経営ニュース

BUSINESS MANAGEMENT NEWS





INTERVIEW

新世代の介護事業者が語る 介護事業経営の未来

株式会社エイチエル 代表取締役 辻川泰史
株式会社やさしい手 代表取締役社長 香取 幹
C-MAS介護事業経営研究会 最高顧問 小濱道博

いわゆるアベノミクスの影響で株価は上向き、デフレにも歯止めがかかりつつあるが、その恩恵を日本経済全体が受けているとはいえないのが現状である。そのようななか、確実な成長産業と見られているのが介護業界である。高齢化が進むなか、介護を必要とする人の数は増えており、起業や異業種参入が増え続けている。そのような介護業界は、会計業界でも注目されている。介護事業者の支援に取り組む会計人の勉強会 C-MAS「介護事業経営研究会」は、発足4年目にして全国を網羅する規模に拡大しており、今秋には第1回の全国大会が開催される予定である。今回の取材では、C-MAS 第1回全国大会で講演をする株式会社エイチエル代表取締役の辻川泰史氏（写真中央）と、株式会社やさしい手代表取締役社長の香取幹氏（写真右）に、介護事業者の視点から業界の動向についてお話を伺った。併せて、C-MAS 最高顧問の小濱道博氏（同左）に、C-MAS 第1回全国大会の意義についてお話をお聞きした。



注目の業界人が語る介護事業の現在

—— 介護事業は高齢化社会が進展するなかで成長産業と見られており、会計業界でも注目されています。

その一方で、介護事業は専門性が高いため、顧問先として本格的に支援するのをためらう先生もいらっしゃいます。

そこで本日は、介護業界で注目されているお二方にお集まりいただき、業界の動向についてお伺いしたいと思います。

初めに、株式会社エイチエルの辻川代表にお

話を伺います。辻川代表は介護会社を経営する一方で、介護経営コンサルタントとしても活躍されており、テレビ出演や著書でも知られています。まずはこれまでの歩みをお聞かせください。

辻川 私は老人ホーム、在宅介護会社勤務を経て、平成14年に有限会社はっぴーライフを設立しました。平成20年には介護事業の経営コンサルティングを行う株式会社エイチエルを設立しています。

現在は、はっぴーライフの運営は他の役員に任せ、私はエイチエルでコンサルティングやセミナーを行うことに注力しています。

—— 辻川代表は、岩手県の委託事業への取り組みで介護業界でも注目されています。

辻川 以前に東北地方で開催したセミナーで、私は介護事業者が抱える人材募集の問題について講演したことがあります。

人材募集はどの地域でも悩ましい問題ですが、東日本大震災の影響をまともに受けた東北地方では深刻な問題となっています。この問題について、東北地方の実情を交えて話をしたところ、たまたま岩手県の関係者の方が受講してくださいました。

後日、その方から「詳しくアドバイスをしてほしい」というご連絡をいただきました。

■辻川泰史（つじかわ・やすし）

株式会社エイチエル代表取締役。株式会社はっぴーライフ代表取締役。日本福祉教育専門学校健康福祉学科卒。老人ホーム、在宅介護会社勤務を経て、平成14年に有限会社はっぴーライフを設立し代表取締役に就任（平成17年に株式会社化）。平成20年、株式会社エイチエルを設立し代表取締役に就任。平成25年5月、一般社団法人岩手介護コミュニティ協会を設立し、代表理事に就任。



■香取 幹 (かとり・かん)

株式会社やさしい手代表取締役社長。千葉大学工学部卒業後、株式会社ビーエフを経て、平成10年株式会社やさしい手に入社。同年、同社常務取締役に就任。平成18年同社代表取締役社長に就任。現在に至る。社会福祉法人奉優会理事、一般社団法人日本在宅介護協会常任理事、一般社団法人日本在宅介護協会東京支部支部長、社会福祉法人東京都社会福祉協議会介護保険居宅事業者連絡会副委員長、東京都福祉サービス評価推進機構評価・研究委員ならびに高齢ワーキング委員、厚生労働省「24時間地域巡回型訪問サービス提供におけるケアマネジメントのあり方の調査事業」委員、厚生労働省「介護職初任者研修修了者に対する事業所における育成におけるあり方の検討委員会」委員を務める。

岩手県は大震災の影響を受けた地域ですが、それ以前に北海道に次いで面積が広く、介護事業のインフラ網が整備しきれていないのが現状です。そこに大震災の混乱が追い打ちをかけたような状況になっていました。

こうした状況を打破するために何をすればいいのかと考えたとき、介護事業者、介護従事者、介護者が連携する場がないという問題に気づいたのです。つまり、介護に関わる関係者が各地でバラバラに活動をしており、連携するためのコミュニティがなかったのです。広い地域をカバーしなければならぬ岩手県において、これは問題だと考えました。そこで、彼らが集え

るプラットフォームがあるとういと思ったのです。

この話を県の担当者の方にしたところ、「1年間、県の介護政策に対してコンサルティングをしてくれないか」という話になりました。

私としても、被災地の役に立てるのはうれしいことでしたので、喜んで引き受けさせていただきました。

辻川代表は、その取り組みの一環として、一般社団法人岩手介護コミュニティ協会を設立されたそうですね。

辻川 岩手介護コミュニティ協会は、岩手県の介護業界に関係する方々をつなぐ場を作るために、平成25年5月に設立しました。岩手県の

介護コミュニティのモデルとなることを目指しています。

—— 本日は、株式会社やさしい手の香取社長にもご同席いただいています。

香取社長のやさしい手は、非常勤も含めると社員数が4830名に達する介護事業者です。先駆的な取り組みで成長していることで、業界内でも注目されています。

まずはこれまでの歩みをお聞かせいただけませんか。

香取 私はかつて、製造業の会社で品質管理を担当するサラリーマンでした。

私の母は看護婦・家政婦紹介所を経営してい



■小濱道博（こはま・みちひろ）

小濱介護経営事務所代表。NKK一般社団法人日本介護経営研究協会専務理事。C-SR一般社団法人介護経営研究会専務理事。C-MAS介護事業経営研究会最高顧問。昭和33年8月札幌市生まれ。北海学園大学卒業後、札幌市内の会計事務所17年勤務。平成12年に退職後、介護事業コンサルティングを手がけ、全国での介護事業経営セミナーの開催実績は、平成24年は北海道から九州まで206件。延べ1万人以上の介護業者を動員。全国各地の介護保険課、各協会、社会福祉協議会主催での講師実績も多数。介護経営隔月刊誌である「通所介護&リハ」（日総研出版）で「介護報酬・請求業務Q&A」を好評連載中。「クリニックばんぶー」「デイの経営と運営」「介護ビジョン」ほか、介護経営専門誌などへの寄稿多数。講演DVDも多数発売。

たのですが、介護保険制度が始まり、母の会社が介護事業に参入することになったのです。それを助けるために、私はサラリーマンを辞めて母の会社に入りました。

介護職員の労働環境の改善はだいたい進んできましたが、当時は、極めて地位が低く、私は現在まで一貫して介護職員の地位向上を目標に掲げてきました。

私が母の会社に入社した当時は、社員数20名に満たない規模でした。平成11年に18市町村の介護事業を受諾し、市町村の訪問介護員としてサービスを提供するなかで、会社の規模が大きくなっていききました。

近年ではサービス付き高齢者住宅（サ高住）にも注力しています。

—— サ高住は、住まいの側面から高齢者を支援する新しい取り組みとして注目を集めていますね。

香取 そうですね。現在、介護業界には2つのイノベーションが起きています。ひとつは生活のイノベーションです。慢性期医療領域の方々も在宅に戻り、一般のサービス付き高齢者住宅で看取られるという方向性が生まれています。個人が自分の死ぬ場所を選択できるようになってきたということです。

2つ目は、事業のリノベーションです。介護

事業は介護保険事業ですので、行政の敷いたレール上を走るだけの定型的な事業という印象をお持ちの方が多いと思います。

しかし、私は介護業界では常にイノベーションが続いていて、新しいビジネスモデルが生み出され続けていると考えています。

いわゆるベンチャービジネスをされている方が、既存の介護事業者が気づかなかった新しいニーズを掘り起こすということが、3年に1度くらいのサイクルで繰り返されています。これは介護・医療経営に新しい考え方をもちたらずものだと思います。

—— 外から見ると介護業界は行政主導で動い

ているイメージがありますが、新しい事業が生まれる可能性があるということですね。

香取 「これは国が決めることだから」と諦めている人が多い業界だからこそチャンスが生まれる。諦めずに考える人が勝利を収められる市場になっていると思います。これは他の産業でも同じではないでしょうか。

人的資源の有効活用という課題

—— 香取社長は介護職員の地位向上に努めてこられたと仰つていましたが、現在の介護業界の現場が抱える問題点について伺います。

香取 だいぶ向上したとはいえ、介護職員の地位がまだ低い。これが問題です。

地位を向上させる方法は2つあります。ひとつは大手の介護会社に入り、サラリーマンとしてよい仕事をして、組織内で出世できるなど、将来的なビジョンを持てるようにすることです。もうひとつは自身で起業し、経営者として成功することです。この業界は大変な速度で拡大していますので、どちらの道も実現可能です。もちろん、皆が経営者になりたいわけではありませんが、サラリーマンになりたいわけでもありません。私たちのサービスの中核を担う訪問介護員はパートの方が中心ですが、短時間労働という働き方のニーズもあります。

労働形態の多様性は重要ですから、それを維持しつつも、介護員の地位を向上させる方法を考えていかなければなりません。

—— 辻川代表は、介護の現場が抱える問題として何を挙げますか。

辻川 何といつても給与です。介護事業で職員の給与を上げようとしたら、ベンチャー的な思考で新しいサービスを作ったり、差別化をして稼働力や集客力を上げたりしなければなりません。サービスを創造する力が求められていると思います。

もうひとつは売上意識です。私たちの仕事は現金を直接やりとりする機会がほとんどありませんから、利用者の方からお金を受け取っているという意識がとて低いのが現実です。こは職員の意識改革が求められる部分です。それから、香取社長から介護職員の地位向上のお話がありました。私もこの点には問題を感じています。

例えば、フリーエージェントを統括する組織を作ってみたらどうだろうと思っています。

どこかの組織に属するのではなく、ひとりで独立して仕事したいヘルパーの方もいると思います。そのような方々をネットワーク化し、完全に出来高制の分配ができる組織を立ち上げたらどうかという構想を持っています。

労働形態の多様性というニーズは間違いなく

ありますので、そこに既存の型をはめ込むのではなく、実情に合ったビジネスを新しく作るのがよいと思います。

香取 介護業界でも一番重要なのはやはり人的資源なので、人材を生かすマネジメントの仕組みが求められていると思います。

他の業界で培われた人材マネジメントの仕組みを取り入れる必要もあるでしょう。

今やケアマネジメントは、特定の会社の社員でありながら、まったく別の会社の社員を束ねて取りまとめるソーシャルネットワーク的ビジネスに切り替わっています。

今までは、ある一定の行政権限の範囲内で行政執行をしていく立場だったソーシャルワーカーが、社会的ネットワークのなかで、介護を必要とする方のためにいろいろサービスを組み合わせて提供する。つまり、ソーシャルネットワーク型ケアマネジメントが大変重要になってきています。

その意味でも、人的資源を管理するシステムを持つことが極めて重要になっていると思えます。

期待される会計人の専門性

—— 会計業界では、介護事業に対する理解を深め、介護事業者を積極的に支援しようとする

動きが出ています。

会計業界のこのような動きに対して、どのような感想をお持ちですか。

辻川 私はありがたいことだと思っています。

先ほど、介護業界ではサービスの対価として利用者からお金をいただいているという認識が薄いという話をしましたが、このような部分で啓発していただけるのが税理士の先生方だと思います。

また、税理士の先生は介護事業に限らず、さまざまな業態の会社の税務顧問をしていると思います。

多様な業態を理解しているという立場から、私たちにアドバイスをしていただけると大変参考になります。

もちろん、税務については経営者でもよく分からないことがありますので、介護事業の実情に即してアドバイスをいただけると、経営の指針にもなり、大変助かります。

香取 現在の介護事業者にも必要なのは月次決算です。その次が予実差異分析です。辻川代表も仰っていますが、介護事業者はお金の感覚に乏しい傾向があります。経営者がそのような状況では事業が立ち行かなくなりますから、数字を読んで考える力が必要です。

月次決算や予実差異分析は、税理士の先生方の専門領域といえます。介護事業の経営者が自

分でこうした数字を読めるように、指導していただけるとうれしいですね。

介護事業の採算性の問題はいろいろといわれている部分ですが、経営者が数字に強くなればかなり変わると思います。介護の市場自体は拡大を続けているのですから、経営者が数字に強くなれば業界全体の見通しも明るくなるでしょう。

C・MAS第1回全国大会

—— 会計業界で介護事業に注目が集まるなか、介護事業経営支援に取り組む会計人の研究会C・MAS「介護事業経営研究会」の会員が増えていきます。

C・MASは発足から4年目にして全国をカバーする会計人のネットワークを構築しており、今秋には第1回の全国大会が開催される予定です。

本日はC・MAS最高顧問の小濱先生にもご同席いただいていますので、全国大会の目的や意義についてご説明いただきたいと思います。

小濱 C・MASがスタートしてから4年目になります。会員の先生も北は北海道から南は沖縄まで充実してきて、先生方の専門性にも磨きがかかっています。

こうした流れをさらに加速させるために、全

国大会を開催することにしました。大会では辻川代表や香取社長など、介護業界の先端を走る方に講演をさせていただきます。

基本的には介護事業者の皆様が対象ですが、会計事務所の皆様にも公開する予定です。顧問先指導のヒントを持ち帰っていただけたらと考えています。

—— 辻川代表と香取社長はC・MASの全国大会で講演をされる予定ですが、どんなお話をされるつもりですか。

辻川 私は介護業界に、モデルケースがたくさん生まれるようになると思います。

例えば、会社の拡大を目指す、地域密着を重視して事業を展開するなど、目標となるような成功事例がもっと蓄積される必要があります。

介護業界には成功モデルが見えにくいという印象があり、介護職を目指す若い人が少なく、現在の現状があります。

若い人たちにこの業界に入ってもらうためにも、成功モデルを増やしていかなければなりません。それも画一的な成功モデルではなく、多様な成功モデルが必要です。

私のように、介護事業者と経営コンサルタントという二足のわらじを履くような変わったモデルがたくさんできるとよいですね。

全国大会では、介護業界で多様な成功モデルを生み出すにはどうすればよいのかといったお

話をしたいと思っています。

香取 私は、介護会社がソーシャルネットワークを活用し、地域に根差したケアマネジメントを行えるようになると、介護を必要とする方にとって意味のあるサービスが実現できると思っています。

これは世界的に見ても新しい試みですから、ビジネスモデルとして確立できれば、日本の介護業界も世界に自慢できるのではないかと思えます。私はそのようなお話を全国大会でさせていただくつもりです。

小濱 介護事業はこれまで、政策的に事業者の数を増やせばよいという風潮がありました。その一方で、中身は二の次だという感覚がある。しかし、それでは介護事業者は苦勞をするばかりですし、最終的には介護を必要とする方の利益を損ねてしまいます。

辻川代表は、若手の事業者を育成し、その事業者がさらに次の世代を育てるといった仕組みを作っています。

香取社長はソーシャルネットワークを活用したケアマネジメントを実現するためのシステムを構築し、介護者の働きがいと効率性の両方を高める取り組みを進めています。

こうした取り組みが介護業界で広まることで業界全体がよい方向に進んでいくのが理想的ですし、業界の外でも認知されるべきだと思います。

す。

介護事業者が期待する 会計事務所の役割

最後になりますが、読者の皆様にメッセージをお願ひします。

辻川 私はひとつのこだわりを持って介護事業に取り組んでいます。それは、地域密着でやっていくということです。私は実際に介護事業者として、介護は地域に根付かないとうまくいかないと感じています。

税理士の先生方は地域密着で仕事をしておられると伺っています。そのような先生方のご支援もいただきながら、地域で完結するような介護の仕組みが実現できたら理想的です。それに少しでも貢献できたら光栄です。

香取 今後、介護の現場は施設や病院ではなくなっていくと思います。

現在、要介護の昭和2桁生まれの世代が急速に増えてきています。その方々が口をそろえて、「絶対に特養に行くのは嫌だ。絶対に病院に入院するのは嫌だ」と仰います。

つまり、介護を必要とされる方のニーズは、特養や病院にはないのです。そのような状況のなか、介護事業者は何をしなければならぬのか問われています。

また、社会保障制度変革の問題もあります。

安倍政権下で、社会保障制度が確実に削減されており、介護保険は撤廃する方向です。こうして潮が引いていくなかで、新たな介護事業を模索していく必要があると思います。それを悲観的に考える方もいると思いますが、潮が引いて生まれた陸地で介護の新たなビジネスモデルが誕生すると思います。

会計業界にそのような変革が起きようとしているとき、会計事務所の先生方にどんなサポートをしていただけるのか。新しい支援の形を生み出していただければ大変ありがたいと思います。

—— 本日は貴重なお話をありがとうございました。皆様のご活躍を祈念しています。