

日経ヘルスケア

NIKKEI
HEALTHCARE

2022
8
No.394



日経ヘルスケアの特設サイト
「医療・介護経営」
<https://nkbp.jp/nhc2022>

特集

本誌の記事が
スマホ、タブレット
でも読める！

誌面ビューアーアプリ
好評配信中

広がる医療・介護DX デジタルツールで 一歩先行く業務改善

Report

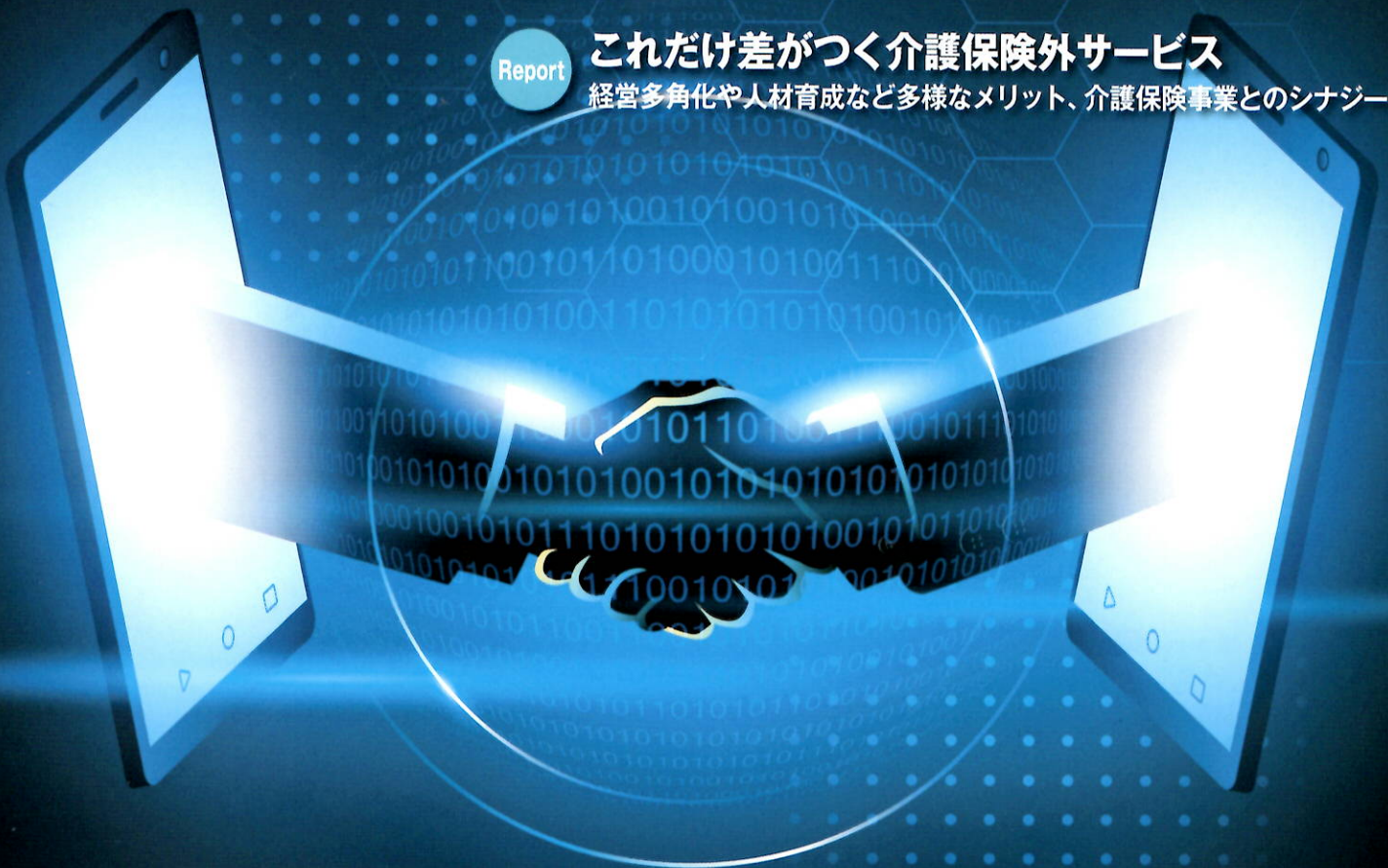
査定レセプト、そのままにしませんか？

再審査請求による点数復活、査定の予防、請求漏れ防止に生かす

Report

これだけ差がつく介護保険外サービス

経営多角化や人材育成など多様なメリット、介護保険事業とのシナジーも



これだけ差がつく介護保険外サービス

経営多角化や人材育成など多様なメリット、介護保険事業とのシナジーも

団塊の世代が全員75歳以上となる2025年を前に、介護保険外サービスへの注目度が高まっている。高齢者が在宅生活を継続する上で重要な地域資源となる保険外サービスに、介護事業者としても取り組むメリットは大きい。利用者のニーズを捉え、積極的に保険外サービスを展開する法人の動向をレポートする。

医療と介護、予防事業、住まいや生活支援などを地域で一体的に提供する地域包括ケアシステムの構築が急務となる中、高齢者が最期まで住み慣れた場所で暮らせる環境作りが以前にも増して求められている。その中で移動や買い物支援、見守り、電球の交換といった日常の困りごと解決など、介護保険では対応できないニーズの受け皿として期待されるのが保険外事業だ。今後もこうしたニーズはますます増加すると予想される。

国も保険外サービスの実施を後押ししており、厚生労働省、経済産業省、農林水産省は2016年に「地域包括ケアシステム構築に向けた公的介護保

険外サービスの参考事例集」を発行した。2018年には老健局通知「介護保険サービスと保険外サービスを組み合わせる場合の取扱いについて」(9月28日)で、訪問介護や通所介護事業所で、保険外事業を併せて提供する場合のルールが整理された。

さらに2021年度介護報酬改定では、居宅介護支援の特定事業所加算について、全ての区分に新たな要件として「必要に応じて、多様な主体等が提供する生活支援のサービス(インフォーマルサービスを含む)が包括的に提供されるような居宅サービス計画を作成していること」が盛り込まれた。ケアマネジメントの観点からも、保険サー

ビスに限らず、多様な地域資源や保険外事業に目を向けて、利用者支援に活用することが明確に示された。

保険外収益以外の効果にも着目

介護保険事業を展開する事業者としても、保険外事業に取り組むメリットは大きい。1つは経営の多角化だ。3年に1度の介護報酬改定の内容に左右されない収入源として、保険外サービスの役割が期待できる。もっとも介護保険事業と比較して、保険外サービスは単価が低く、安定しないなどの理由で、必ずしも事業単体で高い収益が見込めるわけではない。それゆえ事業収益に限らず、その他のメリットも併せて注目すべきだ(図1)。

(株)日本総合研究所(東京都品川区)高齢社会イノベーショングループ部長の紀伊信之氏は「介護保険の規模は大きく、保険外事業では全体の

図1◎介護保険事業を行う法人が介護保険外サービスに取り組むメリット(取材から編集部作成)

介護保険事業の新規顧客の獲得	介護保険事業とのシナジー、経営多角化
<ul style="list-style-type: none"> ● 介護保険外サービスを通して地域における知名度が向上し、介護保険事業でもより幅広い層の利用者を獲得できる ● 介護保険外サービスを通して就労年齢、アクティブシニアの段階から関係を作り、長期的な顧客の確保につながる ● 介護保険外サービスを併せて運営することで他社と差別化でき、介護保険事業における紹介や利用につながる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 介護保険事業における知見や人材、顧客、関係者とのつながりを生かし、保険外事業を展開できる ● 介護報酬にとられない収益源を確保し、経営が多角化する
組織力のアップ、採用市場での差別化	地域への貢献、社会課題の解決
<ul style="list-style-type: none"> ● ニーズを発掘し、課題解決に向けて新規事業を考案しようとする人材が育ち、組織が活性化される ● 介護保険の枠内では解決できない課題に取り組む姿勢を打ち出すことで、他社と差別化して意欲のある人材を採用できる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 介護保険の枠内では解決できないニーズに対応することで、高齢者のQOLや在宅限界点を向上できる ● 専門職が持ち出しで対応していたインフォーマルサービスを制度化・収益化し、持続可能な方法を作り出せる ● 街づくりにつながり、地域や法人の持続可能性が高まる ● 専門職の知見を生かし、社会課題を解決するビジネスを生み出せる

売り上げの1割も稼げれば良い方だろう。しかし、『だから何もしなくてよい』という結論を出すのは非常にもったいない」と指摘する。介護事業者の大きな強みは、利用者との関わりの深さだ。「目の前に利用者がいてニーズを聞く機会があり、定期的にコミュニケーションを取れるという強みを生かさない手はない」（紀伊氏）。

介護事業者が保険外事業に取り組む重要なメリットの1つとして、保険外事業を通して介護保険事業の顧客

を増やせるという点が挙げられる。実際にサニーウインググループ（新潟市中央区、55ページ）や社会福祉法人奉優会（東京都世田谷区、56ページ）などは、保険外事業を通して地域での知名度向上を実現している。

そのほか、人材育成にも効果が見込まれる。「介護保険事業では、事業を企画して実践し、改善するというPDCAを回す経験をしたことがない人も多いはずだ。見方を変えると、保険外サービスはそうした人を育てる良

い機会になる」と紀伊氏は指摘する。

利用者のニーズを把握し、必要な支援を考える発想を身につけることで、保険外事業のみならず、保険事業の提供の仕方もより柔軟なものになり得る。また採用でも、保険外サービスへの対応が差別化のポイントになるため、意欲のある人材に興味を持ってもらいやすくなる側面もある。

今回はこうした保険外サービスについて、先駆的に取り組んできた法人の取り組みやその目的を紹介する。

case 1

ケアマネの目線で通院や就労両立支援、4年目に収支黒字化

合同会社 hareruya（沖縄県沖縄市）

「ケアマネジャーはどんな職種よりも高齢者の困りごとを知っている。居宅介護支援事業所こそ、介護保険外サービスを展開すべきだ」——。合同会社 hareruya（沖縄県沖縄市）代表の大城五月氏はそう語る。同社は大城氏を含め3人のケアマネジャーが在籍する居宅介護支援事業のほか、保険外サービスとして通院付き添いサービスと、ケアマネジャーの知見と経験を生かした企業向けの介護と就労の両立支援事業を展開している。

通院付き添いサービス「ケア・シェアリング・ボノ」は2018年に開始した。



合同会社 hareruya 代表の大城五月氏は「利用者の困りごとはケアマネジャー自身の課題でもある。今後は保険外サービスを含めてサービスをコーディネートする役割がケアマネジャーに求められるだろう」と話す

大城氏自身ケアマネジャーで、以前は施設併設の居宅介護支援事業所で働いていた。退職後2016年に会社を設立し、単独で居宅介護支援を行った。経験の中で利用者が通院時、身寄りが無かったり、家族が仕事で同行できないなどの事例を目の当たりにし、通院を支援する保険外サービスの必要性を感じ、事業として立ち上げた。

通院付き添いサービスでは職員が送迎に出向き、提携している法人外の介護タクシーを使って移動する。受付や診察室への同席から、診療内容の記録、処方箋の受け取り支援などを行う。終了後は診療内容や次回診療日をまとめて報告書を作成し、利用者や家族、関係者に情報共有する。

平均利用時間は2時間30分から3時間30分ほどで、緊急の場合にも対応する。新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行下では、代理受

図2◎通院付き添いサービスの料金改定

開業～2022年3月末まで	
1時間	2500円
2時間	3900円
2時間以降30分ごとに900円加算	
↓	
2022年4月以降	
30分	1500円
（価格は税抜き）	

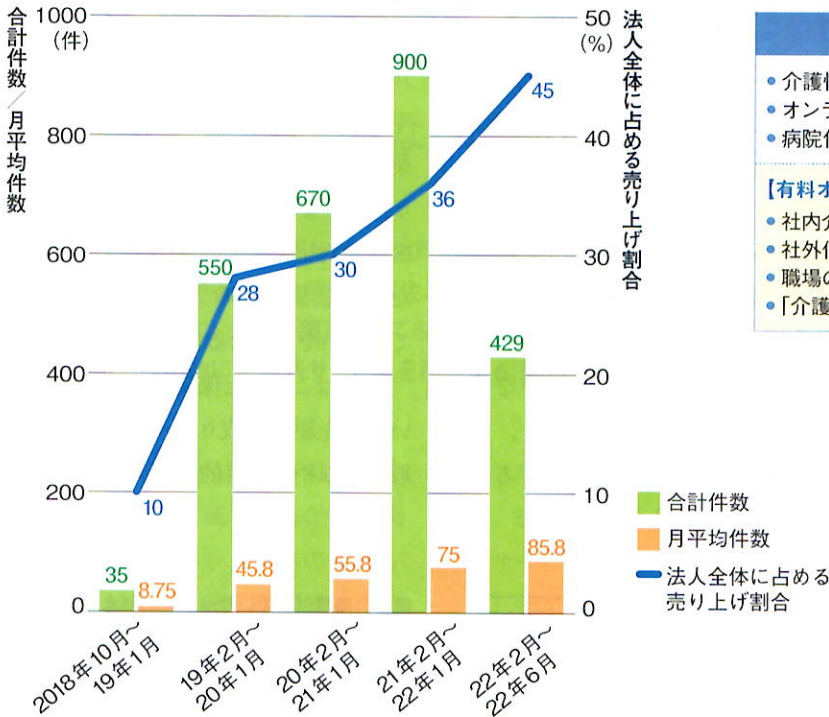
診や薬受け取り代行のニーズもあり、医療機関側と合意の上で対応した。

「やればやるほど赤字」から脱却

当初、料金は「1人でも多くの人を利用できるように」（大城氏）との考えから、人件費率が約70～80%という前提で1時間2500円、2時間3900円（税抜き）に設定した（図2）。利用件数は着実に伸び続け、今では法人全体の収入の45%ほどを占める（54ページ図3）。しかし事業単体の収支では、しばらく厳しい状態が続いた。

当初は大城氏がスタッフとして稼働し、自身の人件費を計算に入れていな

図3 通院付き添いサービスにおける利用件数の推移



かったこともあり、一時黒字化していた。しかし毎日依頼が入るようになると事務作業が増え、職員を雇う必要に迫られた。2020年6月には正規で1人採用し、2021年4月にもう1人採用。また正規ではない登録スタッフとして、2022年7月現在5人の職員がいる。

職員の採用に伴い、人件費が上昇した。2020年2月から1年間の件数は670件にまで伸びたが、売り上げに占める人件費率は97%、2021年2月～2022年1月には人件費率が115%と、100%を超えてしまった。利用者には生活保護世帯もおり、安易に料金を高くはできない。一方で、職員には介護保険の訪問介護員に支払う賃金と同等の報酬を設定し、高い人件費率は課題だった。大城氏は「当時はやればやるほど赤字だった」と振り返る。

状況打開のため、大城氏は県の「中小企業基盤強化プロジェクト推進事

業」に応募して採択され、期間限定で人件費の補助を受けるなど、黒字化する方法を模索した。だが結果的に料金改定は避けられないとの結論に至り、2022年4月に価格を引き上げて30分ごとに1500円(税抜き)とした。

料金改定の際は利用者一人ひとりに直接連絡し、値上げの背景や、これまでの努力を説明した。そうした姿勢も評価されてか、値上げによる顧客離れはなく、黒字化も達成できた。大城氏は「初期のお客さんが離れていかなかったことは大きな強みだ。正当な価格として評価してもらったことは自信につながった」と手応えを語る。

両立支援は1企業と契約を締結

2022年1月から新たな保険外事業として、仕事と介護の両立を支援する企業向けサービス「晴れるや」を開始した。ケアマネジャーの知見を生か

図4 就労と介護両立支援のパッケージ内容

月額基本パッケージ 1万円(税抜き)	
●	介護情報メールマガジン(月1回)
●	オンラインミニ講座配信(いつでも視聴可能)
●	病院付き添いサービス5%割引
【有料オプション】	
●	社内介護相談窓口(月1回)
●	社外個別相談(1回50分)
●	職場の「仕事と介護の両立」にかかる実態把握調査
●	「介護保険制度の基本的知識と活用方法」等に関する勉強会



介護タクシー等を使って移送し、自宅や高齢者住宅から通院に付き添うスタッフ(左)。スタッフは介護福祉士など介護の資格者だ

し、企業と顧問契約して従業員の介護離職を予防する。大城氏は一般社団法人日本単独居宅介護支援事業所協会が創設した民間資格「産業ケアマネ」を県内で初めて取得した。サービスではメールマガジンや動画の配信のほか、通院付き添いサービスの割引もある。基本は月額1万円(税抜き)で、有料オプションも設定(図4)。現在県内1企業と契約し、3社が検討中だ。

同サービスの開始直後、大城氏はニーズ調査としてアンケートを行い、県内企業104社、従業員300人から回答を得た。結果、「介護しながら今の勤務先で仕事を続けられるかと思うか」という質問に、半数が「できない」、約4割が「分からない」と回答した。大城氏は「介護が始まる前に企業の「産業ケアマネ」として買われれば、介護をしながら働くという選択肢を増やすことができる」と信じている」と語る。