



介護サービス・高齢者住宅関連 コンサルティング

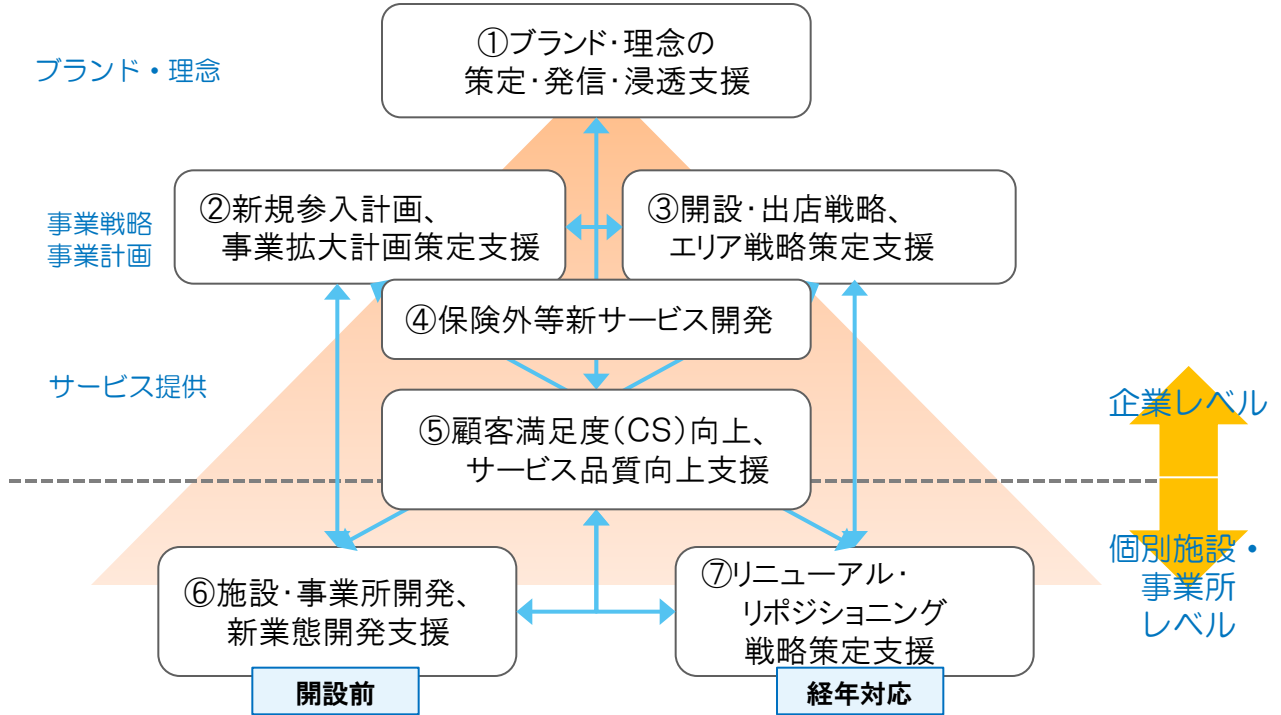
“マーケティング”で
“選ばれ続ける存在へ”

株式会社日本総合研究所

市場として成長しつつも、変化・競争の激しい介護業界。「きちんと続けていく」ために、各種戦略・計画策定や、組織・仕組みづくりについてご相談を承ります。

私たちがお手伝いできること コンサルティング領域・テーマ

経営・ビジョンレベルから、個別の事業所の運営まで、さまざまな局面でのご支援をいたします。



私たちの強み コンサルティングの特長

マーケティング × 介護業界知識

・高齢化社会の進展に伴い、介護ビジネス、高齢者住宅市場は確実に成長しています。しかし、その一方で、限られた成長市場として、参入が活発な業界でもあり、今後、事業者間の競争が激しくなっていくことは確実視されています。

そんな中で、「お客さまから選ばれ続ける企業・施設であり続ける」=確実に長期継続的な運営を行うためには、**マーケティングやマネジメントの考え方や知識が欠かせない**と私たちは考えています。

・介護サービス、施設・住宅運営には、専門的な知識が欠かせないため、これらにかかわるサポートは、これまで「介護業界出身で、介護ビジネスが分かるコンサルタント」が主に担ってきました。

一方、「マーケティングや商品企画のコンサルタント」は、これまでも存在しています。

しかし、上に述べたように、今後の運営に必要な**2つのこと**、すなわち、「**マーケティングと介護**」の両方が**分かるコンサルタント**は、数少ないはずで

私たちは、いわゆる介護事業者出身の「**介護専門専門のコンサルタント**」(前者)ではありません。さまざまな業界のサービス・商品開発やブランド強化に関わってきたいわば、「**マーケティングのプロ**」です。

介護業界だけではなく、他業界で培ったマーケティングのプロとしての知識・視点でもって、**お客様の課題・お悩みを一緒になって解決していくのが私たちのコンサルティングの特長**です。

・ビジネスの世界において、「これをやれば絶対成功」といった方程式や正解はありません。これは介護・高齢者マーケットでも同じです。お客様である企業様・法人様の置かれている環境や歩んでこられた歴史、現在の状況等により、取り組むべき課題や、解決方法は異なります。

お客様の経営課題・状況に即したオーダーメイドのコンサルティングを行います。

次世代の国づくり

①ブランド・理念の策定・発信・浸透支援

こんな場合に

- サービスの質や従業員の意識レベルを上げたい、ベクトルをそろえたい
- 経営理念やサービス理念は既にあるが、「お題目」になっていて、なかなか現場に浸透しない
- 理想とするものもあるし、サービスもしっかりしているが、入居率・利用率の向上につながらない

プログラムのポイント

- ✓ お客さま、競合、社内を意識し、「拠り所」「軸」となるブランド・理念の策定・見直し
- ✓ 単なる「スローガン」に留まらず、「サービスの実践」にまで落としこむ仕組みづくり
- ✓ 「浸透」を意識した社内に対するコミュニケーションプログラム

・「人的サービス」が核となる介護・高齢者住宅の世界では、**ブランドや理念のような共有できる価値観を従業員が持つことが重要**です。組織として、こうした「束ねるもの」「軸となるもの」がない、あるいは浸透していないと、「自分たちはどこを目指しているのか」「何が良いことなのか」が共有されないため、**従業員個々人の価値観がぶつかりあったり、単なる「作業」としてサービスが提供されたりすることが起こり得ます。**

・一方、その重要性に気付き、「理念」をかかげていても、それが「うまく機能している」事業所は少ないでしょう。多くは「お題目」に終わっていて、**実際のサービス展開に意識的に反映されていないのが現状ではないでしょうか。**

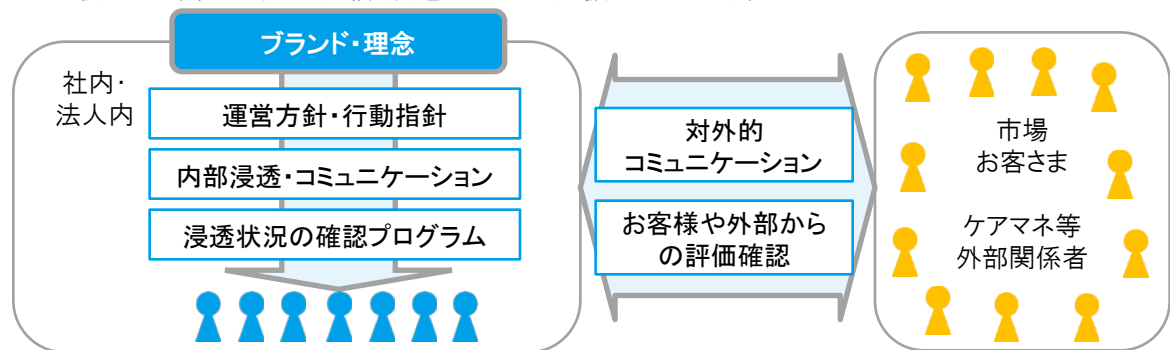
・このような状況を踏まえ、私たちは、「掲げる理念・ブランド(お客様や従業員への約束)が明文化されていない企業・法人様」には**その策定から、「既にあるが、うまく機能していない法人様」には、理念・ブランドの見直し、社内外への発信、浸透に向けたプログラムづくりと実践までを、一貫してご支援**いたします。

・理念の策定や見直しにおいては、**自社の強み・特長・個性を重視し、競合他社との違い、自社の存在意義を表現**します。

また、実際の運営やサービス提供への反映を実現するため、策定や見直しの過程に、社内のキーマンを巻き込むなど、現場が「自分たちのもの」としての意識の醸成ができることを重視してプロジェクトに取り組みます。

・策定・見直した理念・ブランドが、単なる「スローガン」に終わらず、**実際に、社内の直接的・間接的サービスを通して展開・実践されるためには、そのための仕組みづくりが重要**です。理念・ブランドを「軸」として、それに沿った事業所運営を行うための、サービス提供・チェックの仕組みや、組織体制づくりをお手伝いいたします。

・この「仕組み」とあわせて、**従業員一人ひとりの意識や行動レベルにまで、ブランドや理念の「精神」を浸透**させていく必要があります。介護・高齢者サービスに世界においては、**社外はもちろんのこと、社内へのブランド浸透が非常に重要な意味を持つため**です。「繰り返し朝礼で唱和」などの取り組みは実施事例もありますが、サービス現場の行動変革に結び付けるためには、「魂」の浸透が必要です。他業界でも実績のある**コミュニケーション戦略施策のプロの視点から、社内外への発信・浸透についてご支援**をいたします。



プログラム概要(例)

- ◇企業・法人の理念やブランド方針の策定・見直し支援
- ◇ブランドや理念に基づく事業所の運営方針、従業員の行動指針、社内の各種施策など「理念を実践に確実に反映させていく」ための仕組みの検討
- ◇ブランドや理念の社内への浸透プログラムの企画立案・実践支援（社内キャラバンの実施、評価体系づくり、勉強会の開催など）
- ◇理念に基づくサービス提供実態の確認

②新規参入計画、事業拡大計画策定支援

こんな場合に

- 介護事業や高齢者住宅事業への新規参入を考えている
- 試験的に進めてきたが、今後本格的に事業を拡大したい

プログラムのポイント

- ✓ **自社の強みが活かせる事業領域、ターゲット市場の明確化**
- ✓ **運営段階を見据えて、介護・高齢者住宅の特性・リスクを踏まえた事業計画づくり**

・高齢化に伴って成長の確実な市場として、異業種からも介護サービスや高齢者住宅市場へ参入するケースが増えています。ただ、「市場として成長している」からといって、そこでの成功が約束されるわけではありません。この業界・ビジネスは非常に「難しい」世界だというのが私たちの実感です。

・介護・福祉の世界特有の常識やルール、法制度への理解はもちろんのこと、サービスの現場で起こり得るリスクについて、ある程度認識したうえで、「どのような市場でなら」「自社の強みを活かして」新規参入なり、事業拡大が可能かについて、しっかりとした仮説を立てる必要があります。

・さらに、異業種から参入（並びにその後拡大）する場合に注意しなければならないのは、「専門性の高い「介護等のサービス部分」は提携先や中途採用した“その道の専門家”に任せておけばよい」ということでは通用しない、ということです。この業界において、サービス部分は「事業の根幹」であり、ここをどうマネジメントするかに強く意識を持っていないと、事業を継続的に運営していくにあたり、**戦略・施策の修正・改善が行えないこと**になります。さらに言えば、サービスの現場部分をうまくマネジメントできないと、**事故やトラブルといったリスクの温床になりがち**です。とりわけ、「既存事業」や「親会社」のブランドでもって、この業界への参入・拡大をしようとする場合、事故・トラブル等が起こることは、計画している入居者・利用者確保できないだけでなく、**本業でのブランド失墜という極めて大きなリスク**につながる懸念があります。

重要なことは、「**実際の運営段階**」を見越して、それらの**リスク管理を織り込んだ事業計画をしっかりと描き、そのための体制づくりを行っていく**ことです。

・私たちは、これからこの業界への参入を計画されているお客様、または、既に参入されており、今後本格的な拡大・展開を計画されているお客様の事業計画の策定をご支援いたします。



=「そもそも、何のために、この事業に取り組むのか（自社が取り組む意義）、「事業への取り組みから得られるものは何か」、「自社が取り組むことによる市場への付加価値は何か」

プログラム概要(例)

- ◇介護サービスや高齢者住宅参入における切り口の検討、参入計画の策定支援
- ◇拠点の拡大や新事業への展開など、事業拡大計画の策定の支援
- ◇上記策定のための、各種市場調査の実施

③開設・出店戦略、エリア戦略策定支援

こんな場合に

- 数件、開設・出店しているが、立地によって、入居率・利用率のバラつきが大きい
- 施設・拠点を増やしていきたいが、どこから、どのように拡大していけばよいか不明確である

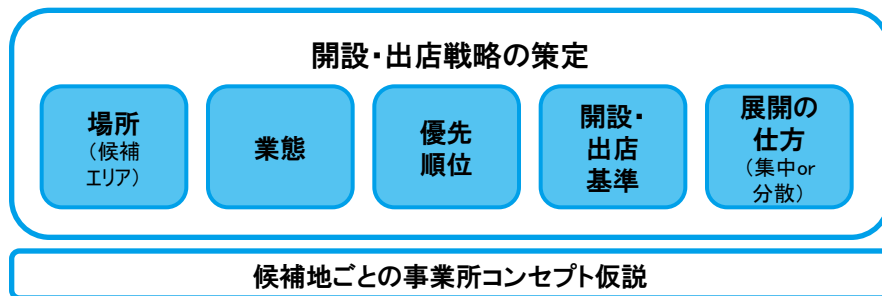
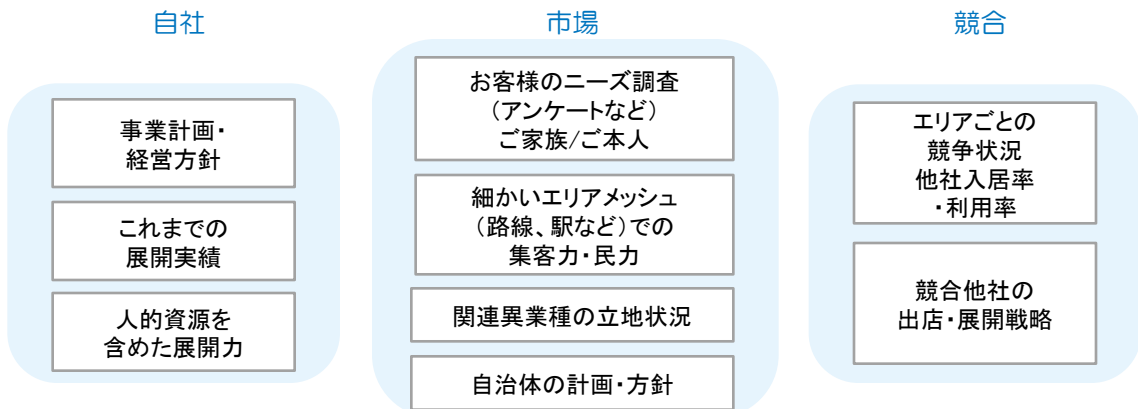
プログラムのポイント

- ✓ 施設間の連携や、地域での存在感、競合対策等を踏まえた開設・出店「戦略」の策定
- ✓ 業態別に必要なエリアの細かさ度合（「駅」など）に合わせたニーズ調査により、具体的な施設計画に活用可

・高齢者住宅や介護サービスにおいて、**立地**は非常に重要な要素です。特に単一施設ではなく、複数拠点を展開していく場合、各施設間の連携や、病院等の医療機関との関係、他施設等の競合状況などを踏まえて、**どのような開設・出店をしていくかという「戦略」**を持たなくてはなりません。

例えば、「一定地域で面をおさえる」のか、「できるだけ商圈が重複しないようにあえて離す」のがいいのか、自社の持つ業態、展開していく施設・事業所のコンセプトやターゲットによっても最適な戦略は異なります。

・また、候補地を考える際、「市町村」などの大きなメッシュではなく、「駅」「路線」「幹線道路」といったきめ細かなレベルで需要および希望・ニーズを把握しておくことが重要です。これらを調査することで、おおよそ、「この地域なら、こういった業態で、このくらいの価格帯なら可能性がある」といったことは推測することができます。



プログラム概要(例)

- ◇地域における都市計画、人口動態、競合施設、他業界店舗などの立地動向の調査・整理
- ◇きめ細かなエリアレベルでの、消費者の希望立地、サービス内容に関するニーズの調査
- ◇上記を踏まえた、開設・出店戦略の策定(コンセプトづくり、マーケティング展開など)

④保険外等新サービス開発

こんな場合に

- 保険外サービスに取り組んでいるが、思ったより利用が伸びない
- 制度リスクをおさえるために、これから保険外サービスに取り組みたいが、何からやればいいのか分からない
- 軽度者が保険適用外になることを見据えて、今のうちから対策を考えたい

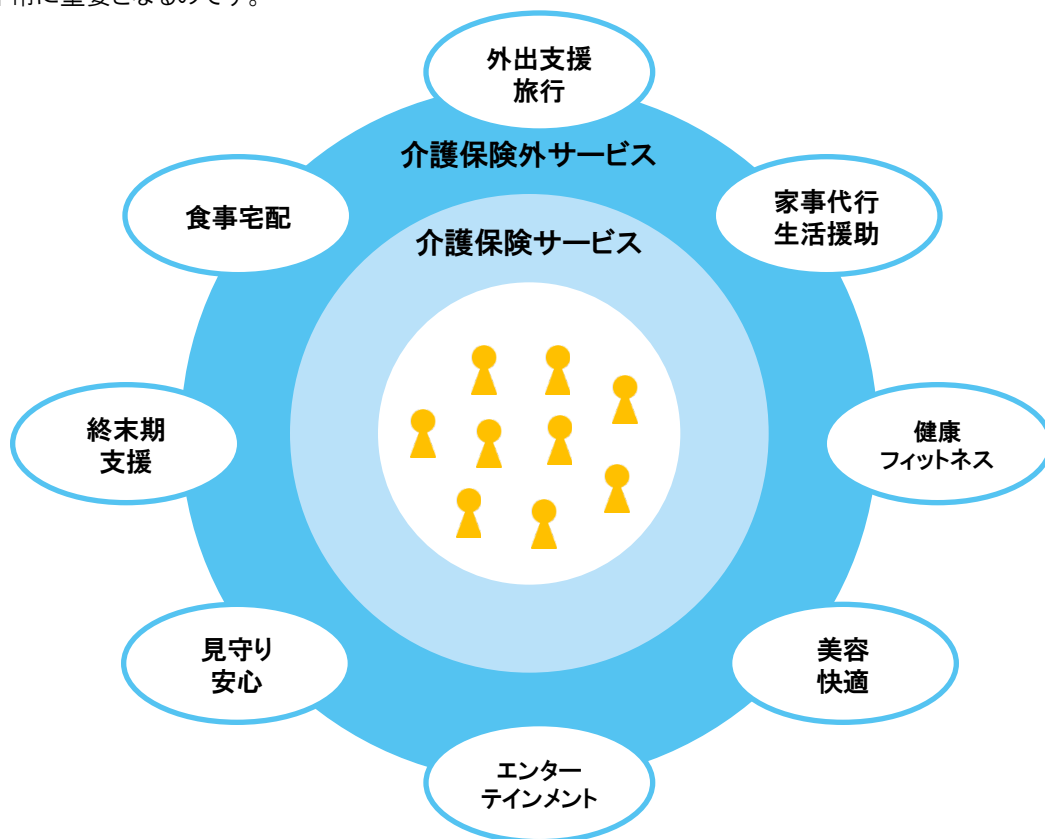
プログラムのポイント

- ✓ 「介護保険サービスの延長」にとどまらない発想でのサービス開発
- ✓ 保険サービスと保険外サービスとの効果的な組み合わせにより“選ばれる”事業者へ

・お客さまからの要請や、制度リスクへの積極的対応として、「保険外サービス」に取り組む介護関連事業者は少なくありません。とりわけ、軽度者へのサービスが保険対象外となる可能性が高いことから、収入の補完策として、また新たな事業機会として、ますます注目が高まっています。

・しかし、保険外サービスで目立った成果を上げている事業者が少ないのも事実です。それは多くの場合、「介護保険の延長」で発想しており、顧客像が明確でなかったり、サービスメニューや価格設定等に工夫が乏しかったりすることが要因に挙げられます。

・保険外サービスは、100%自費での対応となることから、お客様のサービスに対する評価もシビアです。また、家事代行や食事宅配など、その業界専門の強力なライバル事業者との競争にもなります。従って、「介護保険サービスの延長」の発想から脱し、市場ニーズと競合状況をとらえた「サービスの作り込み」が非常に重要となるのです。



プログラム概要(例)

- ◇保険外サービスに関するニーズ調査、事業性検討
- ◇具体的なサービス開発(ターゲット、サービス内容、価格、販促など)の支援

⑤-1 顧客満足度(CS)向上支援

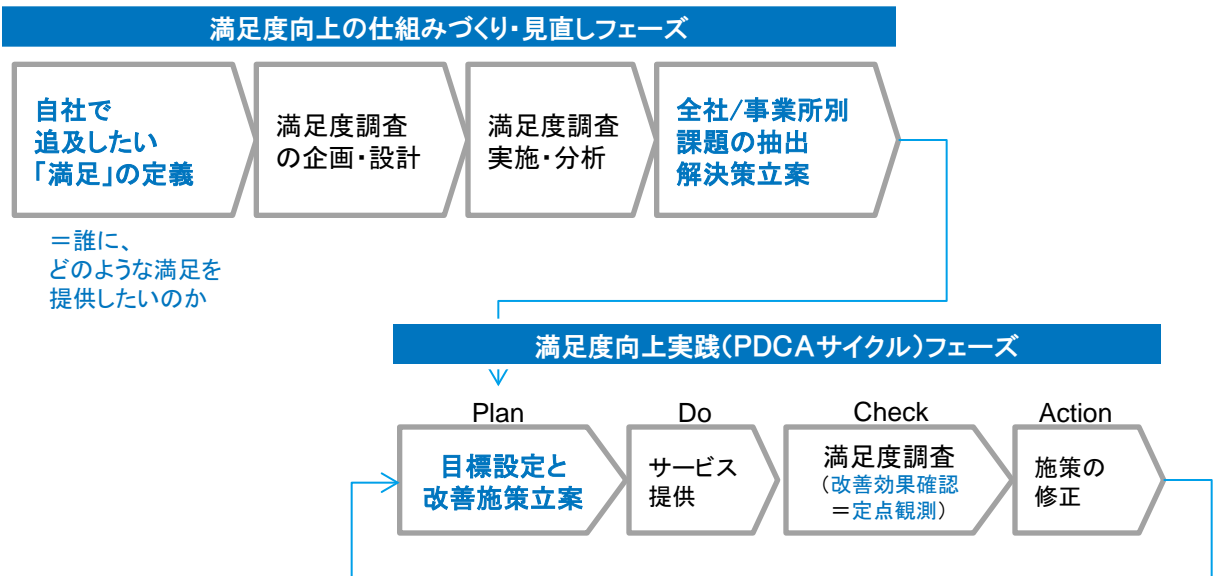
こんな場合に

- お客さまのご意見・満足度を確認したいが、どのようにすればよいか方法が分からない
- アンケート調査は実施しているが、お客さま（ご本人）やご家族の本音が引き出せていない気がする、回答内容が改善・改革課題の発見や改善につながりにくい
- 具体的にどのようにすればお客さまの満足度を向上させることができるかが分からない

プログラムのポイント

- ✓ 自社で「これは重視する・追求する」というポイントを決める＝追求すべき「満足」の内容の定義
- ✓ PDCAの「自走」を意識した、「定点観測」と「改善施策の立案・実践」の仕組みづくり

- ・お客様の「不満」を解消し、「満足度」を高めていく際の出発点は、「顧客・お客様満足度」を検討するにあたっての“自社における”「顧客」の内容・範囲と、「満足」の内容を定義することです。
- ・介護の業界においては、ご本人、ご家族、関係者(ケアマネ)など間で、それぞれの方のニーズや意向、「満足度の勘所」はときに一致しないこともあります。
 自社が追求するのは「誰の満足なのか、どこまでの範囲なのか」という点において、社内・組織内で意識を共有しておく必要があります。これはまた、**理念やブランドで謳った精神と、整合性**がとれていなければなりません。
- ・さらに、「自社が追求すべき満足」の**内容**を定義しなければなりません。調査や聞き取りなどで**確認すべきは、自分たちが「これはやる」と決めたことが、お客さまにどう受け止められているか、**です。
 全てのお客さまの**全ての要望**を聞き届けられるわけではないからです。CS向上ではこの視点が非常に重要です。
- ・したがって、満足度を調査する項目も「一般的」なものだけではなく、「自分たちが特に注力・努力している点」が**確認(調査)項目として入っているかどうか**が非常に重要になります。
- ・また、お客さまの満足度向上に向けた取り組みに終わりはありません。お客さまの評価を確認し、問題があれば改善していくという**PDCA(Plan-Do-Check-Action)のサイクル**を回していく必要があります。私たちは、単発で満足度調査を実施してそれで終わりではなく、**お客様の満足についての定点観測から改善に向けたアクションの立案・実践までを、自社で「自走」できる**よう、ご支援を行います。



プログラム概要(例)

- ◇ 自社で追求すべき「顧客満足」の内容の定義・明確化
- ◇ 顧客満足度調査の設計、実施、分析
- ◇ 顧客満足の向上に向けた、全社的並びに事業所別の課題の明確化、満足度向上に向けた施策の立案・実践支援

⑤-2 サービス品質向上支援

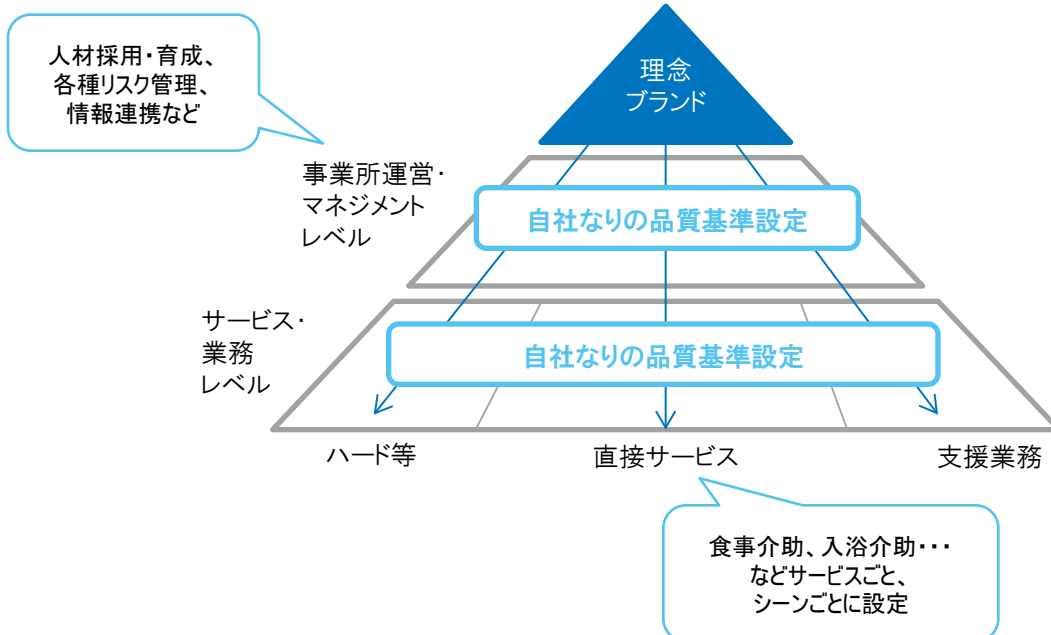
こんな場合に

- お客さまの満足度やサービスの質を上げていきたい、サービスの質で勝負していきたい
- 社内・事業所内で、「サービスの品質」について意識がそろっていない
- 日々の対応に追われていて、「サービスの質の改善」というところまでなかなか手が回らない

プログラムのポイント

- ✓ 自社で「これは重視する・追求する」というポイントを決める＝追求すべき「品質」の内容の定義
- ✓ 実態を把握し、改善につなげるPDCAサイクルの確立

- ・前項の顧客満足と同様、自社にとって、「何が追求すべき品質か」に関する明確な定義と、社内での意識共有が必要です。サービスの質を決定づける現場スタッフは、一人ひとりが別々の施設や事業所でキャリアや経験を積んでいるため、「品質」に関する価値観もそれぞれ異なっていることが多いものです。それぞれの施設・事業所でのルールやサービスの仕方に、何らかの影響を受けているためです。
- ・サービスの質を上げるためには、自社の品質基準を明確にしたうえで、「実態」を定期的に確認し、改善していくことが必要です。自社なりの基準とは、前項と同様「ブランドや理念で謳った精神と整合性が取れている」ことが必須です。
- ・展開している事業・業態によっては、提供している「サービス」の内容も多岐にわたります。また、介護スタッフや看護スタッフなど直接お客様にサービス提供を行うスタッフはもちろんのこと、それ以外の間接業務、建物等のハード面、各種情報共有の仕組みや、教育体制なども「サービスの質」に影響を与えます。これらのサービスごと、社内の機能ごとに、自社なりの「品質」の基準を設定していくことが重要です。
- ・さらに、品質の改善にあたっては、「現場での努力(一人ひとりの意識)に頼る部分」「現場でのスキルアップにより改善を図るべき部分」「全社的に組織として対応する部分」を区別して、それぞれの施策を検討・実践することが必要です。私たちはこれらを意識し、「実態把握」から改善に向けた施策の立案・実践までをご支援いたします。



プログラム概要(例)

- ◇ 自社で追求すべきサービス品質の内容の定義(理念やブランドを踏まえて)
- ◇ 各事業所のサービス品質を評価する「評価基準」(ものさし)の策定
- ◇ 上記の評価基準に基づく、各事業所の実態評価
- ◇ 全社的並びに各事業所別の課題の明確化と、改善施策の立案・実践支援

⑥施設・事業所開発、新業態開発支援

こんな場合に

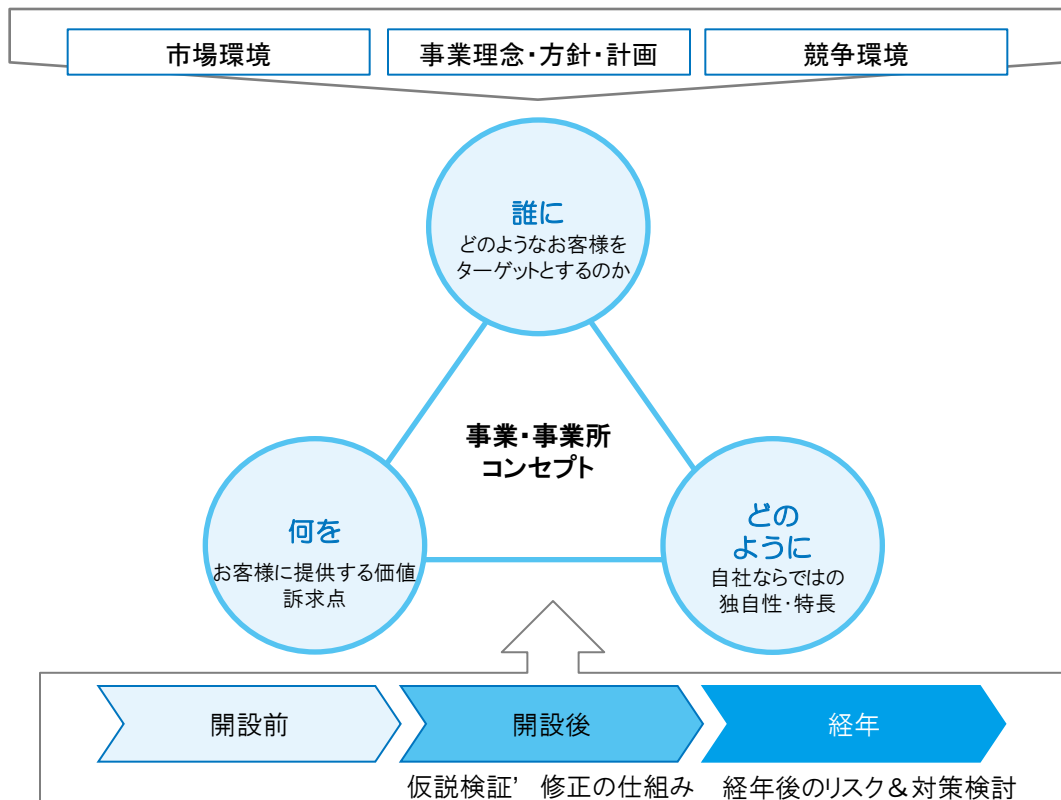
- まず、一施設・事業所から、介護サービス、高齢者住宅分野への参入を検討している
- 具体的な候補地があるが、そこでの施設・事業所の市場性を確認・検証し、事業計画を確実なものとしたい
- 自社にとって、これまでとは違う、新たな業態や新たなコンセプトの施設を検討したい

プログラムのポイント

- ✓ 対象とすべき「ターゲット市場・顧客」と、そこでの自社の強み・独自性を意識した計画策定
- ✓ 開設直後だけではなく、「長期の運営」を前提とした長期目線でのコンセプト、プランづくり

・高齢者住宅や介護サービス事業所の立ち上げは、「適当な土地を探してきて、うまく設計して、建物を建てればよい」というだけではうまくいきません。適切な立地や建物の設計も必要ですが、その前提として、**明確なコンセプトを立てることが肝要**です。すなわち、「どのようなお客さまに」（介護度などの健康状態、居住地域、経済状態、暮らし方・生活に関するニーズなど）、「どのような価値を提供するのか、どのような特長によって“選んでもらう”のか」を**明確**にしなければなりません。有料老人ホームなどはもちろんのこと、近年、増加しているサービス付き高齢者住宅などでは、そこでの提供サービスなどにおける自由度の高さから、どのようなお客さまをターゲットとし、どのような点で競合と差別化するかというコンセプトの設計が入居率に大きく影響するといえます。

・また、施設・事業所は、立ち上げれば、（特に居住系は）**長期にわたって運営**していくことになります。**開設直後の状況だけでなく、長期運営を前提に、入居者・利用者の変化（高齢化など）や、市場環境の変化にも対応できる施設・サービス設計、事業計画が必要**となります。



プログラム概要(例)

- ◇コンセプト仮説の策定
- ◇具体的な施設・事業所コンセプトの消費者リサーチによる仮説の検証・ブラッシュアップ
- ◇施設・事業所の事業所計画の策定支援

⑦リニューアル・リポジショニング戦略策定支援

こんな場合に

- 開設後、年数も経過し、周辺に競合が増えて、新たな利用者や入居者が獲得しにくくなってきた
- お客様（入居者様・ご利用者様）が高齢化するなど、開設当初とは求められるサービス内容も変わり、人員計画や事業計画を見直す必要が出てきている

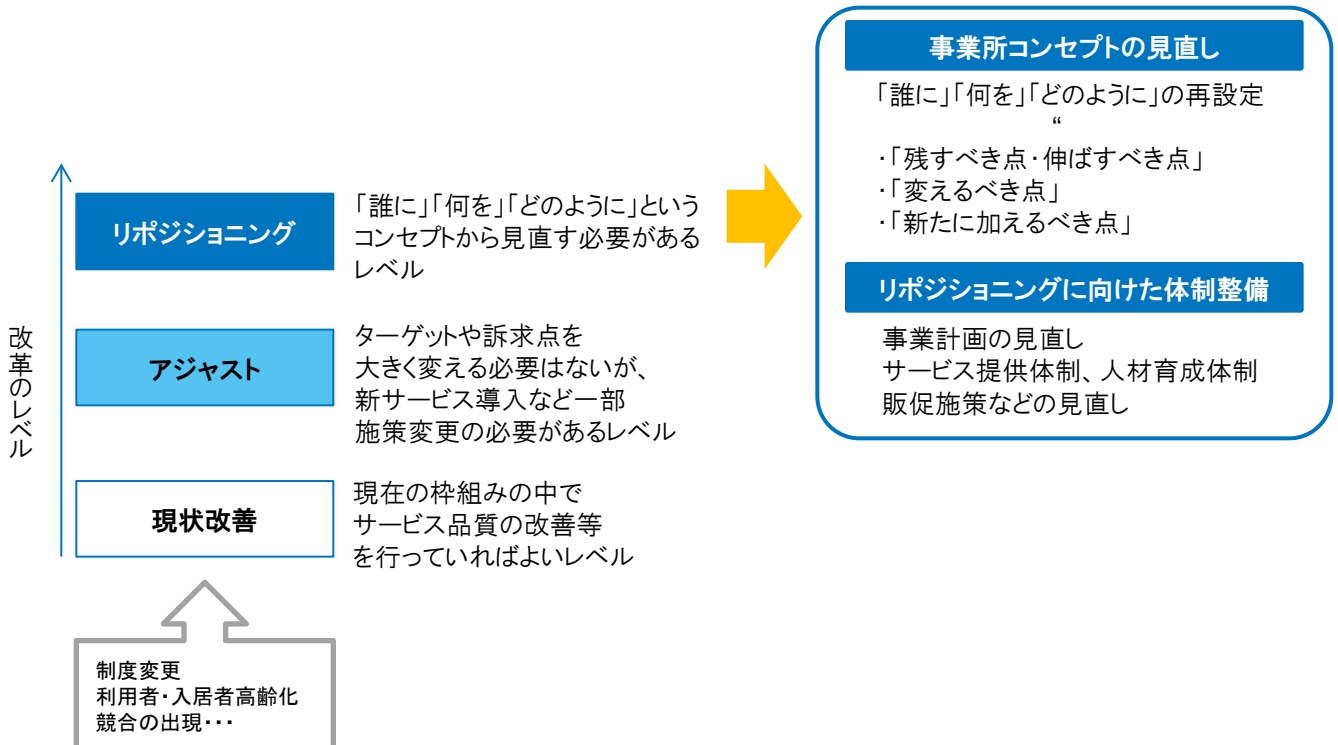
プログラムのポイント

- ✓ ハードのリニューアルに留まらない、ターゲットや強みの見直し＝リポジショニング戦略の策定
- ✓ リポジショニング戦略に基づき、サービス提供ができるための仕組み、体制づくり

・経年化に伴って、入居率・利用率が悪化している(しつづめる)場合、従来のお客様層に対して、従来と同じやり方をしたままで、ハードだけを新しくしたり、改装したりしても十分な効果は上がりません。例えば有料老人ホームの場合、価格帯一つとっても、介護保険施行当初と現在とでは大きく異なります。このように市場の環境が大きく変わっている中では、施設・事業所のコンセプトを改めて見直す「リポジショニング」が必要となる場合があります。

・高齢者住宅・介護サービスにおいて難しいのは、すでに一定の入居者様・ご利用者様にサービスを提供している現状を踏まえ、既存のお客さまに不利益にならないようにしながら、「リポジショニング」を行わなければならない点です。この点にも配慮しつつ、ターゲットとするお客様層や、施設・事業所の「売り」＝特長に関して、「残すべき点・伸ばすべき点」、「変えるべき点」「新たに加えるべき点」を明確にしていくことがポイントです。

・また、マネジメント層、サービススタッフ、営業職員といった関係者が、リポジショニング戦略に基づき定義し直したコンセプトに従って、実際に動けるように、仕組みを整えたり、スキルアップを図ったりしていくことも重要です。



プログラム概要(例)

- ◇周辺の市場・競合状況も踏まえたリポジショニング戦略の立案
- ◇リポジショニング戦略に基づく、リニューアル計画や新サービス開発、教育プログラム、販促・プロモーション・営業施策などの立案・実践支援



株式会社 日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門
マーケティング&イノベーション戦略クラスター
シニアマネジャー 齊木乃里子、マネジャー 紀伊信之
E-mail: rcdweb@ml.jri.co.jp

本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。