

介護サービスにおける戦略展開の考察

—— 理念が企業活動に与える影響 ——

M1265321 坪 倉 麻衣子

要 約

本研究は、介護ビジネスの経営問題を戦略的なアプローチから論じたものである。現在、介護保険法の下で行われている介護サービス16種類のうち、一番経営が厳しいとされる「訪問介護事業」に焦点を当て、各企業がどのような戦略をとるのかをケースとして取り上げた。ケースの考察にあたっては、今後の事業運営に対して実践的に役立つと同時に、企業経営全般においても重要な役割を果たす議論をすることを目的とした。経営戦略論の観点から見れば、これまでの介護ビジネスがうまく展開できない主な原因は、各介護サービス提供会社の戦略展開に偏りがあるからだと考えられる。訪問介護事業においては、介護保険法で定められた報酬単価が低いため、経営を軌道に乗せるためには業務効率をいかに上げ、費用を削減することばかりに議論が集中しているのが現状である。しかし、訪問介護事業は一般有形財と違って、サービス財としての性質をもつものであるため、合理性の追求のみを重視した経営には矛盾を感じざるを得ない。また、対人サービスを行うにあたってはその性質から、顧客との関係性を重視し、信頼や共感といった「見えざる資産」を構築する必要がある。

不確実な市場の中にある訪問介護事業において、戦略の構築には企業の外部の要因を分析することもさることながら、企業内部に競争優位の源泉となるものを蓄積することが重要である。経営資源にはヒト・モノ・カネに加えて、「見えざる資産」といわれる情動的経営資源も含まれる。また、競争優位とは模倣が困難のものから確立できることから、簡単には模倣できないノウハウや企業文化、コーポレート・ブランドといった情動的営業資源である「見えざる資産」が競争優位の源泉となるのである。この「見えざる資産」をいかにして蓄積していくか、またどのようにして各企業において独自能力にまで昇華させるのかが、訪問介護事業における成長戦略である。「見えざる資産」は、戦略を通じて顧客に提供したり、従業員に浸透したり

することによって、企業に利益をもたらすのである。

ケースを通じて、「見えざる資産」の蓄積を重視した戦略の過程に、経営理念がどのような影響を与えるのかも併せて考察を行った。ケースによると、「見えざる資産」が競争優位の源泉となる過程においては、①長期的視点が必要である②財務的規準だけでなく非財務的規準の成果向上を目的とすることが必要である③明確な理念を持つことが重要であると考えられる。特に経営理念は大きな役割を担っている。例えば、競争優位の源泉である企業文化は経営理念が企業内に共通の価値観として浸透した結果であり、コーポレート・ブランドは経営理念が顧客・従業員などのステークホルダーと一致した価値を見出して初めてできるものなのである。つまり、「見えざる資産」が競争優位の源泉となる過程において、企業の経営理念が深く関わっているのである。しかしながら、本研究では、訪問介護事業において、企業は経営理念を掲げるだけでは不十分であるとも考えられる。経営理念は掲げることが重要なのではなく、企業の内部環境及び外部環境とフィットすることが重要なのである。経営理念が顧客とフィットし、さらに内部組織や従業員とフィットすること、つまりは、戦略・組織・システム・スタイル・スタッフ・スキルに一貫して実行することにより、先に挙げたような「見えざる資産」を競争優位の源泉とした企業価値を手に入れることができると考えられる。

本研究では、訪問介護事業における戦略を考察したにすぎないが、ここでの議論は介護ビジネスだけではなく、他の産業においても適用可能である。そして、特に製造業においては、既にこのような視点をもとにした戦略を実行している企業も多く見受けられる。また、本研究は、経営理念をもたなければ、業績が決して上がらないことはないが、継続や持続という長期的な視野からみると高い経営理念を持ち、倫理的な企業経営が必要であるということを示唆している。