

報告

事業構想の実践知

—パナソニックの介護サービス事業を例に—

竹安 聡

事業構想大学院大学 教授

パナソニック 執行役員・CBCO（チーフ・ブランド・コミュニケーション・オフィサー）

（2019.2.20 受付，2019.3.14 受理）

要 旨

本稿では、事業構想の「実践知」に関して、パナソニックにおける介護サービス事業の新規立ち上げと展開を辿ることから考察する。実務家教員の責務として、介護サービスの事業経験で得られた暗黙知を形式知化し、事業構想に必要な「実践知」として継承することを目的に考察していく。

キーワード：実践知，エイジフリー

はじめに——電機メーカーのサービス事業参入

パナソニック株式会社（以下、パナソニック）は国の介護保険施行に先駆け1998年、「パナソニック エイジフリーサービス株式会社」を設立した¹⁾。筆者は一連の介護サービス事業の新規立ち上げに携わった。同事業はその後順調に成長を続け、2016年4月には介護サービス事業、サービス付き高齢者向け住宅事業、介護ショップ、介護用品・設備の開発および販売事業を統合し「パナソニック エイジフリー株式会社」を発足した²⁾。

総合電機メーカーが、このような新規事業を構想した背景には、我が国が超高齢社会を迎えつつあるという社会動向の変化がある。高齢者と、高齢者を支え共に暮らす家族に向けて安心安全の「暮らし」を実現することが社会的に待望されていた。

本稿では、実務家教員の責務として、介護サービスの事業経験で得られた暗黙知を形式知化し、事業構想に必要な「実践知」として継承することを目的に考察していく。

1. 事業環境と構想の理念

事業とりわけ新規事業を推進するうえでは、担当者間で「目指す未来像への意識」、すなわち理念の共有が重要になる。「エイジフリー」は、パナソニックが取り組んできた

介護事業のコンセプトであり、「三つのフリー」を掲げてきた。それは『バリアフリー＝物理的障壁からの解放』『ストレスフリー＝生活負荷からの解放』『ケアフリー＝介護負担からの解放』であり、「商品やサービスの提供を通じて、生涯にわたっての快適な暮らしをお手伝いする」という理念である。

理念がこのような広がりをもつに到ったのは、市場動向を精査した結果の知見がある。筆者らも構想の初期には住宅設備メーカーとしての強みを生かし、『バリアフリー』を起点として、その周辺領域に絞って構想を進めていた。しかし、フィールドリサーチを重ねるうち、介護事業が向き合う課題は、当事者のみならず周囲の支援者をも含むものであることが明らかになってきた。そこで、バリアフリーに関しては「住宅設備関連の商材」を提供する一方で、住環境以外の商材、すなわちサービス系の事業（在宅訪問介護・入浴など）や居室内の電気製品の提供を行うなど、事業戦略を立て直すこととなった。

「高齢者と家族が安心して暮らせる空間づくり」を考えるに際して、筆者らは図1を考案した。「サービス/商品(財)」と「施設/在宅（訪問介護）」の二軸から成る四象限を設定し、事業領域として参入可能な位置を精査した。競合他社となる介護事業者の多くは右上の象限（象限①）を起点としており、対照的に、パナソニックはハードウェ

アを要する右下の象限に起点を有していると考えられた。



図1 事業領域

パナソニックエイジフリー株式会社ホームページより

なお、施設向けの事業（象限②③）については、大阪の大和田に有料老人ホーム第1号を、枚方近郊にあたる星ヶ丘に第2号を、香里園に第3号を建設し、現在に至るまで運営・稼働している。本社近郊に幾つかを建設することで、実際の介護事業を施設内で提供しつつ、同時にそこで得られた知見を施設用資材の開発に生かす狙いがあった。

元々メーカーであるパナソニックが特に強みとしたのは「商品×在宅」の象限④であり、具体的には介護ショップ事業での介護リフォームや介護用品レンタルを軸にスタートした。当時は介護市場全体に高齢者（要介護者）の自立支援やQOL（Quality of Life, 生活の質）向上を重視する流れがあり、筆者らも立ち上げの当時は在宅介護に注力していた。

2. 構想と実践の乖離を埋める

事業の立ち上げに際しては、社長直轄のプロジェクトとして全社から約10名が集められ、半年間を費やしてビジネスモデルを検討した。その中で、企画構想と現実との乖離（ギャップ）に直面し、これを埋めるスキームの構築に迫られた。

第一に、当初は高齢者向けの介護ベッドや車椅子など介護用品を製造して販売する（売り切り）を想定していた。ところが介護保険制度下では、実際の消費者はレンタル利用が中心だった。顧客への価値提供には、レンタルのノウハウが必要だという結論に至り、レンタル卸会社と提携する方策を採った。具体的には、関西圏は老舗リネン会社の小山（奈良県奈良市）、関東圏は建機会社の日建リース工業（東京都千代田区）、中部圏は物流大手の東山（愛知県名古屋市）と提携した。このように、異なる業種・地域に拠点を置く提携先の流通網で全国をカバーし、介護用品のレンタルスキームの構築を早急・着実に進める方法を取った³⁾。これにより、配送・引取・消毒という一連のサイクルを円滑に回すことが実現した。

第二に、象限④における介護リフォームにおいても、当

初は自社の住宅設備・建材の販売網が活用できると見越していた。しかし市場のリサーチを重ねるうち、介護を必要とする高齢者一人ひとりに合わせたリフォーム計画は手間と時間を要するうえに、単価が安い既存の工務店では採算が合いにくく、工事品質にもムラが出やすい、などの困難が明らかになった。こうした課題を解決すべく、社内で建築と福祉の両スキルを有した専門職人材を独自に育成し、住環境プランナーとして高齢者の自宅に派遣した。ピーク時には約100名の在籍があった。

第三に、これらの商品と在宅介護の顧客接点の場として、店舗展開は必須であった。ところが、系列の電器店やリフォームショップでは、介護現場の悩みに応えることは困難であった。そこで、それぞれ異なるミッションを掲げる二つの直営店を開業した。ミッション（a）として「予算は本部から補填し、顧客開発や人材育成など様々な手法に挑戦し、フランチャイズ（FC）経営のノウハウを得る店舗」を掲げ、ミッション（b）として「徹底的に収支にこだわり、全国のFCオーナーが憧れる理想のモデル店舗」を掲げた。（a）を担う直営店は、元々介護用品を販売していた店舗を過半出資にて合併し、関西圏の吹田市・江坂に、（b）を担う直営店は、関東圏の川崎市・新丸子に設置した。

これら直営店で受注・サービス提供・フォローアップなど一連のフローと顧客対応の質向上（CS）をテストし、実験結果をマニュアル化してFC店に展開した。また、直営店にはFC店舗の経営指導者（スーパーバイザー）を養成する機能も担わせた。FC店の候補には福祉用具店、医療機器の卸業者、薬局などがリストアップされ、「思いの共有」（存在次元）、「地域性」（事業次元）、「資金力」（収益次元）を基準に選定された。

第四に、訪問入浴サービスについては、レンタル供給とリフォームの課題を解決しても、水際で介護用品を取り扱い、高齢者の入浴をサポートする専門人材は社内に皆無であった。そこで、訪問入浴最大手の企業であるアサヒサンククリーン（東京・板橋区）と共同出資にて新会社「松下電工エイジフリーサービス株式会社」を設立し、1日6回以上の入浴巡回で収益性を高めるとともに、質の高いサービスでブランドを確立した。

3. 実践知としての十箇条

筆者はこの事業経験から構想実践のための十箇条を定め、日々の業務において心掛けてきた。これらを事業構想で言うところの「存在次元」「事業次元」「収益次元」に照らして整理すると、10・1・2が「存在次元」、3・4・5・6が「事業次元」、7・8・9が「収益次元」に該当すると見なすことができる。

第10条は、言うなれば箇条全体の始まりであり締め括りでもある「0番」に相当する考え方であり、パナソニッ

- | | |
|---|--|
| 1. 新規事業の起動には、自らに強い想いと驚異的な行動力がないといけない。 | 6. サービスの品質は現場で作られる。本当のCS経営を実践しないと支持されない。 |
| 2. 新規事業は24時間365日、片時も気を抜けない。頼りになるのは共に汗をかく仲間たち。 | 7. どの段階でも数字に強くこだわる。目標を二重管理せず、必達数字だけを掲げる。 |
| 3. 現場の小さな成功事例を見つけ出し、ビジネスモデル化する。そして必ず実践する。 | 8. 事業や租利を縦通しに見ない。カテゴリーごとに分解して課題を発見する。 |
| 4. 新規事業は予測がつかないことだらけ。なぜ上手くいかないかを分析し、アイデアを出す。 | 9. 社員一人当たりの生産性を上げること。1%の粗利率に強くこだわること。 |
| 5. 顧客のニーズは現場でしか発見できない。毎日でも現場を回り、ニーズを五感で探し出す。 | 10. 事業構想の原点は社会課題の解決。経営理念のない組織は、継続しない。 |

図2 事業構想の「実践知」としての十箇条

筆者作成

ク自体の事業継続性を表現するものでもある。「経営理念」は一般的に「企業理念」と呼ばれることが多いが、パナソニックにおいては、「理念を経営の中でどう実践するか」という志向が重視されており、組織内へ無意識に浸透していることの表れとして、敢えてこの言葉を用いている⁴⁾。経営理念の実践は、ブランドスローガンのような、社内外コミュニケーションにおける発信に留まらない。企業のあらゆる活動が理念に基づき、実践されていることが必要である。

人を生かす仕組み（存在次元）

この第10・1・2条に共通する前提として、あらゆるリソースの中で最も重要なのは人だ、という点がある。パナソニック株式会社の創業者・松下幸之助は「事業は人なり」と語ったが、これに倣えば「起業も人なり」である。事業を育てながら人をつくり、人を育てながら事業をつくるというプロセスが重要であり、また事業の中で人を生かす仕組みをつくることも重要である。

第1条は、事業構想の実践知において理念と実践の連動、そして人を生かす仕組みを説いた考え方である。とりわけ、実際のプロジェクトが起動するには、強い想いと行動力のある3人の人材が必要である。1人では孤立しやすく心が折れ、2人では考えの相違から頻繁に衝突しかねない。さまざまな識者も、新規事業の起動には「founder（支援者・出資家）」「incubator（偏執的・熱狂的な行動家）」「director（指揮官）」が必要であると述べており、こうした経験則を裏付けている。

もっとも、新規事業のメンバーは、既存の事業や業務と兼務することが多く、本業で評価・査定が決まるため、兼務先である新規事業には身が入らない傾向にある。各部署から異なるスペックの人材が集まるというメリットもあるが、こうしたモチベーションの停滞は回避せねばならない。

また、新規事業を組織内でどこに配置し育成するか、という問題もある。通例は、近接領域である事業部（business unit）に移管・編入して進めることが多いが、その新規事業が斬新であればあるほど、単独で大きく育てていくのがよい。また商材としてみた場合、新規事業の場合にはそもそも営業チャネルがないことが多い。

また、新規事業に際しては様々な障壁が立ちばかり、心理的・手続的に厳しい状況を突破するうえでは、志を同じくする仲間が重要である。この仲間の重要性を説いたのが第2条である。パナソニックの介護サービスの現場では、ときには休日や盆・正月も共に出勤し、食事を共にしてコミュニケーションをとることで結束力が高まった。論理的な説得も大事だが、最終的には「相互扶助」の精神といった、情緒的な結束をどう高めるかが重要になってくるといえる。

徹底的に現場に立った事業展開（事業次元）

第3条は、現場で得られた知見を分析し（research）、発展させ事業化する（development）ことを言い表したものである。この実践事例として、鹿児島介護リフォーム会社との連携⁵⁾、大阪の介護用品店との協業⁶⁾がある。いずれもギブ&テイクを基本としたアライアンスである。規模を追わず、まず小さな事業単位で収益を上げられるということを実証して、それが確信できれば徐々に規模を大きくしていくことを考えるべきである。

また、新規事業は予測がつかないことの連続である。構想と実践の乖離（ギャップ）を分析し、現場の真の問題を現場で解決するアイデアと行動が重要である。これを説いたのが第4条である。

第5条が説くように、ニーズは現場でしか発見できない。ニーズの発見と、自身の経験から仮説をつくり、現場で得た知見を実践に移すモデル展開としては直営店が望ましい。この直営店にしてもミッションを分け、どのような知見を得るのかを明確にすることが重要である。例えば、介護サービス事業で言えば、本稿第2節で述べたように、多様な実証実験を主に担うのが吹田市の直営店、収益性の追求を主に担うのが川崎市の直営店であった。

また、第6条のうち、「サービスの品質は現場でつくられる」は、総合電機メーカーがサービス事業に新しく乗り出したことから得た知見である。通例、メーカーであれば、工場での品質を担保することが可能だが、サービス事業においてはこれに該当しない。とりわけ人的なサービスにおいては品質にムラが生じやすい。現場に展開した後も検査体制を確立し、検査項目に照らして恒常的なチェックを行い、現場のチームにフィードバックしていくが必要になる。

では、介護サービス事業における品質とは何か。それは本稿冒頭にも触れたように、高齢者をはじめとする要介護者へ「QOLの維持ないし向上」を提供することである。言い換えれば、顧客（サービス享受者）の自立支援をサポートし、いかに暮らしやすい住環境を提供できるかが顧客満足の鍵となる。この意味では、サービスの一環で提供する物品にも通常のメーカー品とは異なった意味での「品質」が求められる。例えば第2節で述べた介護リフォームの重

要な工事となる「住宅内手すりの施工」でも、単に既存の柱や梁に取り付けるだけでは不十分であり、各住宅の設計や顧客の身体状況によって高さや幅を変えるため、新たに取り付け下地の補強を行うなど、徹底したカスタマイズを行う必要がある⁷⁾。

妥協なき収益の追求（収益次元）

筆者の経験から、とかく新規事業においては、「新規参入であるから…」「幾つかある新規事業の内の1つであるから…」と、数値や利益への評価が既存事業に比べて甘くなりがち傾向がある。以下の三箇条はこの点に厳しく警鐘を鳴らし、既存事業と同じ次元で収益をみる項目となっている。

第7条「目標を二重管理せず、必達数字だけを掲げる」とは、事業体に「社会に対する責任感」を与える示唆である。企業内起業・個人起業を問わず、起業はステークホルダーからの応援がなければ成り立たない。宣言した数字は必ず達成し、支援者の信用を得ていくことが不可欠である。

企業内起業である場合、新規事業はコストセンターとなる場合が多く、目標が達成されなくても別予算で補填される場合が多い。こうした甘さを打破すべく、理想的には法人化して独立させ、独立採算・自立自走させることが望ましい。日々のキャッシュフローを意識しなければ組織が回らないため、自ずと緊張感がそなわり、計画と実践へのこだわりも生まれ、成功率が上がる。

一方、収益を重視するあまりコンプライアンス（法令遵守）を軽視することは論外である。法令を遵守できない場合は既存事業で積み上げてきたブランド価値を毀損しかねないため、速やかに市場から撤退しなければならない。

第8条「事業や粗利を縦通しに見ない」とは、収支に関する示唆である。新規事業を既存事業の1カテゴリーとして組み入れ、部門全体で収支を見ようとするケースもあるが、それでは新規事業の収支に対する認識が甘くなり、成功へのこだわりも薄くなる。事業を単体で見ることが望ましい。最初から単体で進めるのが難しければ、期間を決めて自走させるなどの代替案を講じる。収支を諸事業の粗利の集合体として考えるのではなく、その事業でどう採算を合わせていくかが重要であることを説いている。資金力のある会社が多角経営の一環で新規事業に参入するというケースもあるが、大きな傘の下で「数ある新規事業のうちいくつか成功すればよい」という考えでは、事業への責任感が生まれず、結果、新規事業は頓挫する。

第9条「1人当たりの生産性向上」は、主に営業に関する示唆である。販売力を強化するには直ちに「人員の増強」を考えがちだが、増員を吸収できる売り上げを得られる収支構造になっているかを、個々人が常に念頭に置き強く意識しなければ、「利益重視の経営」にはつながらない。こうした収益管理は、普段から個々人が当事者意識を持つことで、数値へのこだわりが生まれ、実現可能になる。

おわりに——新規事業のプロを揃え、顧客満足度を高める

ここまで、パナソニックの介護サービス事業を事例に事業構想の「実践知」を考察してきた。対人サービス事業で追求すべきは顧客満足度であり、それを確保するには、多彩なプログラムからなる研修制度を充実させ、サービス提供事業者を、プロフェッショナルの集団に育成することが重要である。ここでいうプロフェッショナルリズムとは、単に当該領域（福祉・建築）の専門家である、というのみならず、新規事業にあっても妥協なく収益性を追求し、独立採算・自立自走を実現するという意識をも含意する。これらを総合するならば、冒頭に掲げた「エイジフリー」という事業理念を体現するのは、つまるところ「人」であることが自ずと明らかになる。

注

- 1) 設立当時は松下電工株式会社。2008年10月1日、松下電工株式会社はパナソニック電工株式会社に社名変更。2012年1月1日、パナソニック電工株式会社はパナソニック株式会社と吸収合併。
- 2) 2018年10月現在の事業実績は、介護サービス188拠点、介護ショップ125店舗、介護施設・住宅が63拠点、2017年度の年間リフォーム件数は約29,000件であった。
- 3) 東名阪の三大都市圏に拠点を置いたのは、都市部を中心に展開することで、限られた経営資源でも高い事業効率を上げることが可能であると判断したためである。
- 4) 事業の駆動力となる理念に関して、松下幸之助は「事業部独自のものを作っていいと思う」とも語っている（1972年12月5日、第一回事業部長経営研修会での発言）。
- 5) 介護保険制度の導入後の在宅介護サービス需要をにらみ、在宅介護がしやすい住空間のための介護リフォーム事業を展開。ケアマネージャーを通じて介護リフォームの相談がくる流れをつくった。
- 6) 介護用品と介護リフォームを組み合わせ、介護保険導入後の新たなビジネスモデルを構築。介護用品店にとっては、介護リフォームが新たなノウハウであり、事業拡大に向けたメリットとなった。
- 7) 高品質のサービスを実現するには、マニュアルの整備が重要となる。提供したサービスをアンケートのようなかたちで常にチェックできる仕組みをつくる。顧客からの評価を常に記録・分析し、現場スタッフとナレッジを共有し、サービス品質を維持していく。

Practical Knowledge of Project Design: The Case of Nursery Care Service at Panasonic

Satoshi Takeyasu

Abstract

This paper attempts to derive practical knowledge from the project design used in the launch and expansion of the nursery care business at Panasonic. One responsibility of an academic professor with a business background is to turn tacit knowledge, obtained from the nursery care service, into explicit knowledge and to subsequently develop it into “practical knowledge,” which is indispensable for project design.

Keywords: practical knowledge, age-free