



株式会社ベースノート 代表取締役

由井 聖太氏

## PROFILE

2007年慶応義塾大学経済学部卒業。2009年、東京大学大学院修了。経済産業省、マッキンゼー・アンド・カンパニーを経て、2019年より社会福祉法人の理事として介護事業のデジタル化や収益改善に取り組む。同じ悩みを抱える介護事業者を支援したいとの想いで、2020年6月に株式会社ベースノートを設立。稼働率アップを支援するクラウド型の予約管理システム「ベースノート」を開発・運営する。

医療法人敬英会・社会福祉法人敬英福祉会 理事長

光山 誠氏

## PROFILE

1991年大阪歯科大学卒業。1996年医療法人敬英会理事長、2013年社会福祉法人敬英福祉会理事長に就任し、3つの老健、グループホーム、有料老人ホーム、ケアハウス、特養、歯科医院などを経営。2009年MBA（経営修士 専門職）を取得。公益社団法人全国老人保健施設協会（全老健）人材対策委員会副委員長、公益社団法人大阪介護老人保健施設協会理事などの要職に就き、大阪大学歯学部非常勤講師や立命館大学大学院経営管理研究科（MBA）非常勤講師なども務める。

保健・医療・福祉サービス研究会 代表

田中 優至

## PROFILE

1976年より病院経営に携わり、無医地区に診療所を開設。1991年老健施設を開設し施設長に就任、全国に在宅復帰支援を啓蒙。「制度は常に社会の変化の後追い」をモットーに制度のない1996年にグループホームを開設し、1999年「24時間定期巡回」を2カ所ですスタート。2001年には在宅ホスピス・ケアの拠点（現着多機）を開設し、独自の包括ケアを展開。2009年現場を離れ、保健・医療・福祉サービス研究会代表に就任。

# 「ベースノート」による老健運営のマネジメント

## ～高稼働を実現する経営支援システムの活用～

老健経営は、コロナ禍による稼働低下や物価高騰で、赤字が急拡大していると予想される。一方で2024年のトリプル改定では、プラス改定は期待したい。そこで今回は、コロナ禍でも高稼働を維持する医療法人敬英会理事長の光山誠氏と、新しいクラウド型予約管理システム「ベースノート」で注目を浴びる株式会社ベースノート代表取締役の由井聖太氏をお招きし、当代表の田中優至の3者で鼎談を行った。

司会 保健・医療・福祉サービス研究会 教育事業部長 小池 環

「最初に最近の老健経営に関する動向や、24年報酬改定の見直し等について、皆さんのご意見をお聞かせください。」

**田中** 福祉医療機構が示した、2021年度における老健の経営収支実績を見ますと、全国の老健の約34%が赤字に陥っているという結果でした。2022年の実績については本年10月介護事業経営実態調査で示されますが、昨年も老健施設は新型コロナウイルスの第7・8波に伴うクラスター発生などで、たいへん大きなダメージを受けています。さらに光熱費や材料費の高騰もあり、老健の経営は相当悪化していると予測できます。加えて来年度の報酬改定では、財源問題も浮上している中、大きな報酬の引き上げは期待できないでしょう。

そうなる、自分たちの法人や施設は自分たちで守るしかありません。老健ではこれまで以上の「超高稼働」を実現しなければなりません。そのためにはまず、老健における入退所管理の効率化・生産性の向上が必須課題であり、また相談員の皆さんが自分たちの扱っているデータをいかに効率よく運用し、より良いベッドコントロール行い、超強化型を維持しつつ超高稼働を実現できるかが、最も重要であると考えます。

**光山** 私も全く同感です。老健の経営

実態については全老健でも独自に調べており、ひよっとすると全国の老健の60%近くが、赤字ではないかとも言われています。そういう状況の中で、さらに追い打ちをかけるような物価高が降りかかっているということで、まさに経営の危機であることは間違いありません。

そこで、田中代表のご指摘の通り、稼働を上げずにこの難局は乗り越えられないでしょう。これからの老健は、超強化型でなおかつ超高稼働でないと未来がありません。老健は在宅復帰・在宅支援施設であり、リハビリをしつかりと提供して、利用者を地域に返すという大きな役割を担っています。だからこそ高い稼働はもちろんですが、質もしっかり求めていかなければなりません。そういった意味で在宅との繋がりを考えると、ショートステイの稼働を上げていくことも、たいへん重要だと思えます。

**由井** コロナ禍という観点で一点補足させていたと、昨年度までは感染症法上の分類で2類相当だったものが、今年度から5類になりました。これにより、昨年度までであった国からの補助や支援に関する施策が無くなってしまうということ、今年度から法人や施設の経営収支に大きな影響が出ると考えられます。そういう危機感が、

非常に高まっているということは、私  
たちも強く感じています。

## 「コロナ禍の3年間では、クラスター の発生などによる稼働の低下があまり したか？」

**光山** 私どもの法人では3つの超強化  
型老健を運営していますが、この3年  
間のコロナ禍で、すべての施設でクラ  
スターを経験しました。その上で、ク  
ラスター下においての特例措置、例え  
ば入退所を止めるとか、類型維持のた  
めのしほりを緩めるといった措置があ  
りましたので、それらをうまく活用し  
た上で、コロナ禍においてもなんとか  
100%に近い稼働を維持することが  
できました。

また、クラスター発生時にはショールーム  
の受け入れはできませんで  
したが、ショールームの利用者様に対  
しても、しっかりとした感染対策をし  
た上で再利用していただけるような体  
制で臨んだ結果、ほぼ100%の稼働  
が維持できたかと思えます。

**田中** 私も全国でたくさんのお健健を見



ていますが、年間通しての100%稼  
働のお健健というのは本当に全国でも、  
光山先生の敬英会のほかは無いです  
ね。では、なぜ敬英会でそれができて  
いるかというと、高稼働を支える各施  
設の相談員が、本当に働きやすい環境  
に整備されていることが大きな要因だ  
と思います。

**光山** 稼働を維持するための重要な  
ポイントとしては、この後、由井代  
表が詳しく話してくれると思います  
が「ペースノート」というキーワー  
ドがあります。また入所だけでなく、  
在宅としっかりと向き合い、ショール  
ームの稼働を上げるというのもマ  
ストですね。そうすることで、私た  
ちは基本的に「102%の稼働」を  
目指しています。

ショールームの利用者が入所に  
つながるといことは、皆さんは意  
外と分かってらっしゃらないですよ  
ね。入所の予備軍がショールーム  
であり、長いお付き合いの中で最終  
的に入所につながるという発想を持  
たないと、長期的な高稼働は維持で  
きないでしょう。

**由井** おっしゃる通りですね。  
老健の入所者については、病院  
からしか受け入れられないとい  
う体制である限り、自分たちが  
都合の良いタイミングで入所し

ていただくことはできません。そこで、  
様々なルートから入所者を確保できる  
仕組みを持つことが重要です。また老  
健は在宅復帰支援施設ですので、在宅  
との接点を持つためにも、やはりディ  
ケアやショールームで、在宅のケア  
マネジャーさんたちともしっかりと関係  
を作っておくことも大切です。老健を  
地域の在宅復帰支援施設として位置づ  
け、定期的に利用者様が入退所するよ  
うな仕組みを作ることが、経営の安定  
化と高稼働維持の大きな要因であると  
考えています。

## 「ベッドコントロールに大きな成果が あり、現場の相談員にも好評という 「ペースノート」の開発動機と内容に ついて教えてください。」

**由井** 私の母が社会福祉法人を経営し  
ているのですが、2018年報酬改正  
を期に収支面で低迷をしていたことか  
ら、2019年より私も運営支援に加  
わるようになりました。そこで、施設  
の稼働率アップという課題に直面し、  
ベッドの管理に加え、そこで得られた  
データを新規入所者や利用者の獲得に  
つなげていくことの重要性に気づきま  
した。そこで2020年に(株)ペース  
ノートを立ち上げ、稼働率アップを支  
援するクラウド型の予約管理システム  
「ペースノート」を開発しました。

「ペースノート」は、書類の「コピー  
やアナログな共有作業などいらず、  
とにかく予約を入力するだけで管理が  
できる「スマート予約表」という機能  
に加えて、稼働率や営業効率をひと目  
でわかる「分析ノート」、集客に必要  
な作業の負担が軽減できる「デジタル  
集客支援」という機能があり、これら  
の活用で施設におけるベッドの高稼働  
実現を支援します。当初は特養併設の  
ショールームや単独のショールーム  
を対象にしたシステムをリリースし  
ましたが、老健施設さまからのお問  
い合わせが多かったこともあり、今年6  
月には老健の稼働率アップを支援する  
入退所調整クラウド「ペースノート」老  
健」をリリースしました。

**光山** 私どもの法人では、コロナ禍の  
真っ最中であつた2020年、特養の  
ショールームの稼働率が70%にまで  
下がってしまいました。そこで「ペー  
スノート」を導入し、わずか数カ月で  
稼働率100%を超えるV字回復を実  
現したのです。そこで由井さんに、「ぜ  
ひ、老健版もやりましょう！」とお話  
をし、2021年秋から老健版のプロ  
トタイプを導入しました。

**田中** 老健に関しては、これまでそう  
いった老健運営のマネジメントシステ  
ムは全国にありませんでした。「ペー  
スノート」という新しいシステムが、

老健のベッドコントロールから、在宅復帰率、回転率などの指標管理を担う相談業務を支援してくれるのは素晴らしいですね。なにしろ老健の相談員は、極めて膨大な業務を抱え、老健の機能と共に経営を担っていますし、老健運営の「要」といっても過言ではありません。

「ペースノート」のような新しい経営支援システムができたというのは、相談員や施設ケアマネはもちろん、施設管理者をはじめ経営幹部にとっても業務の効率化や経営改善に対しても大きな期待が持てるのではないのでしょうか。

—「ペースノート」の導入によって、業務はどのように変化したのでしょうか？

**光山** まず端的に申しますと、優秀なソーシャルワーカーを相談員に育てるのは、たいへんな時間とコストがかかります。私は、最初に特養のショートステイで「ペースノート」を使った際、「これは熟練した、優秀な相談員一人分に相当する！」と実感しました。介護事業における生産性の向上や効率化という観点からも、「ペースノート」の効果は非常に大きいと思います。

たとえば複数の相談員がいたとしても、「ペースノート」によって効率的なデータ共有ができるのは大きな強み

です。スマート予約表の画面を見ると、来月分の稼働とその指標等全てが、一覧としてひと目で見られます。それが数字に関わるすべての職員の間で共有できるというのは、業務の効率化と生産性向上に大きく寄与しています。現場からも、「ベッドコントロールがスムーズにできるようになった」という声が挙がっていますね。

**由井** 「ペースノート」では、老健で多い入退所や入退院、お部屋の移動を可視化し、リアルタイムで情報を共有できます。今どのベッドを、どの利用者様が使っているか？そのベッドはいつ、誰に代わる予定なのか？数ヶ月先の予定も含めて、これらの情報を多職種間で見える化することは非常に意味があると考えており、ご好評をいただいております。

**田中** 本場に、「先が見える」ことが重要ですね。老健の相談員さん達は、1カ月先、2カ月先、あるいは3カ月先までを見通しながらベッドコントロールをしていかないと、後手後手に回ってしまいます。しかし何らかのツールがないと、見えないのですよね。それを本場に分かりやすく、簡単に見えるようにしている「ペースノート」は本場に効果的なツールです。

**光山** 「ペースノート」が良いのは、空きベッドの情報を、周辺のケアマネ

ジャーさんや病院にも自動で案内できることです。これは営業的な面で言っても、かなり効果があると思います。

**田中** 近隣の医療機関等へ入退院の件数など多様なデータを活用することで、新規入所者獲得のためのターゲットも選びやすいですね。

**由井** 一般企業の営業などでは普通のことですが、各社のシェアというか、市場における立ち位置を可視化して、自分のたちの強みや弱みを理解するためのツールとしても、「ペースノート」を活用していただけたらいいですね。

—ペースノートの導入を検討したい老健施設への対応や、導入予算について教えてください。

**由井** 「ペースノート」の導入に心のある老健様からのご要望があれば、できるだけ直接お伺いし、説明をさせていただいております。老健施設におけるベッドの管理方法というのは、本場に施設ごとに様々です。ホワイトボードや紙でやっているところもあれば、エクセルやアクセスなど独自のシステムを構築されている施設もあります。それらの現場に直接伺わせていただけることは、私たち自身にとっても大変勉強になる機会でもあり



ます。

料金に関しては、基本的には先ほど光山先生のお話にもありましたが、ベッド管理のための熟練した職員を1人雇うよりも、圧倒的に安いコストで導入できると考えています。「ペースノート」は基本的にクラウド型のサービスであり、基本料金は月額5万円、プラス1ベッドあたり1000円となります。施設のベッド数によっても料金は変わりますが、例えば100床の施設であれば1カ月15万円前後の予算で、サービスを提供させていただいております。

**光山** このコストについて、高いか安いかというのは、それぞれの経営者の価値観だと思っております。今、諸経費が高騰する中、熟練した相談員を育成して雇用し続けるコストをどう考えるのか？老健経営における収支には、稼働だけではなく人材育成のコストも含まれているということを考えて、私としては「ペースノート」の導入は、十分に費用対効果があると実感しています。

「ベースノート」の導入で、仮に稼働率が3%上がったとしましょう。90%だった稼働率が93%になったとすると、「ベースノート」の導入と活用のためのコストが高いか安いかわかるのは、計算をすればすぐに分かるのではないのでしょうか。

**田中** 1ベッド当たりの年間収益が500万円とすると、1000床の老健で稼働率が3%アップ、つまり3床分ということは、それだけで年間1500万円の増収になるわけですね。加えて、こうしたツールがあることは、現場で働く職員の皆さんにとっても、日々の業務に対するモチベーションが上がるといえるでしょう。それによつて良い仕事ができる。そういう意味でも老健における「ベースノート」の導入には、大きな意義があると思います。

### 「ベースノート」のより良い使い方や、今後のバージョンアップの方向性などはいかがでしょうか？

**由井** 「ベースノート」のようなシス



テムは、データが蓄積されるほど力を発揮していくものです。そこで、とにかく現場で毎日ストレスなく触っていただいて、データを蓄積していただることを一番に考えて設計をしています。導入に当たっては、初めに過去半年分の宿泊データを弊社がすべて入力し、例えば在宅復帰率やベッドの回転率など、通常は数カ月分のデータ蓄積が必要な指標も全て、初めから出せる状態にした上でご提供いたします。また、施設毎に専門の担当者を配備しており、相談員の皆さんのお悩み事をしっかりと聞いて、それらに合った使い方をサポートできるように心がけています。

今後のバージョンアップについては、ショートステイの利用者や過去の在宅復帰者というのは老健にとつての「資産」ですので、それらの動きを可視化し活用できる仕組みを実装していくことを目指しているところです。

**光山** これからの老健が生き残っていくためには、やはり在宅復帰支援なのですよね。そのためにぜひ、「ベースノート」のさらなる進化を、私は期待したいと思います。

**田中** 在宅復帰支援というのは、本当に老健のミッションですから、それを支援するツールが整備されると相談員の仕事が大き

く変わりますね。やはり「ベースノート」は、これからの老健になくてはならないシステムではないのでしょうか。

### 最後に2024年診療・介護・障害報酬のトリプル改定を踏まえ、今後の老健施設の経営についてご意見をお聞かせください。

**由井** 今回の改定からは、老健を含めた介護事業全体について、今後右肩上がりの成長が難しくなる可能性が高いというメッセージが示されるのではないのでしょうか。その中で、地域包括ケアを支える重要な社会資源として、どのように存在感を示し、収益性を高め、それを患者様や利用者様、職員の皆さんに還元していけるかが、これからの老健に問われるのだと思います。これから10年ぐらいますが、本当にその瀬戸際ではないでしょうか。だからこそ私たち(株)ベースノートも、老健の経営改革をしたいと思います皆様を支援させていただきますと考えております。

**光山** 今、我々の置かれている環境というのは、人材・稼働・物価の三重苦です。この三重苦を乗り越えようとするなら、やはりデータに基づく科学的介護経営しかないですね。この点で、コロナ禍で唯一良かったと思うのはDXの急激な進化でしょう。やはりイノベーションというのは、このような危

機が迫っている時にしか起こらないと思うのです。人材・稼働・物価の三重苦という危機だからこそ、「ベースノート」のような良いイノベーションが生まれてきたといえるのではないのでしょうか。最前線で頑張っている老健経営者にとっては、こうしたイノベーションを最大限に活用するのは重要な役割です。ですから皆さん、是非、こうした新しいシステムを適切に活用し、成長していただきたいと思っています。

**田中** 次回改定に関して老健について考えると、あまり期待できないでしょうし、通所リハの月額包括報酬化についても財源問題もあり少しトーンダウンしているように思います。LIFEについては、課題も多いのですが中長期的にも医療・介護データ連携などデータヘルス改革として非常に大きな貢献をするのだと思います。

こうした点からも、今回「ベースノート」という、私たちが夢に描いていたような新しいシステムが完成し、それが老健運営に実装されているというところで、大変うれしい気持ちで鼎談ができました。皆さん、ありがとうございました。

—皆さん、本日は老健経営に新しい希望が感じられるお話、ありがとうございました。