

キャピタル・アイ特別企画：～新規上場企業のいま～

日本ホスピスHD<7061>:広がる看護師の役割



高橋正代表取締役社長

日本ホスピスホールディングスが、東証マザーズに 2019 年 3 月 28 日に上場してから 1 年 6 ヶ月ほどが経った。同社は在宅ホスピスや、ホスピス住宅事業などを手掛ける。上場当時を振り返りつつ、今後の展望などを高橋正代表取締役社長に聞いた。

―上場後の変化について

ホスピスというコンセプトへの共感から、看護師の応募は上場前でも募集定員に対して 3～5 倍あった。医療資格保持者は、上場企業だからというより、コンプライアンスや、経営の透明性が高いといったところで最終的には意思決定をすると思う。

一方、総合職は、上場企業に優位性があると見ている。IPO 後にそれほど補強していないため、この次のステージに向かう時には期待している。

営業面については、上場企業だから安心ということはゼロではないが、IPO 以前から力強いレスポンスがあるため、よく言われるように「上場ですごく景色が変わった」わけではない。

病院から患者を紹介してもらう事業であり、当社の看護師が病院の看護師に電話などで問い合わせたり、あるいは先方からの空室の有無の照会に応じる。このため、現場の医療的な質を確保できているかという評価が営業面に直結する。

―ほかにどんなところが変わったか

リース 1 つを取っても、ファイナンスが激変した。我々のビジネスモデルでは、ホスピスの収益力が高いことを早い時期に確認できていた。だが、開設に際しては、人件費などの投資が先行する。そのボリュームと 1 件の施設が出す利益のバランスから、黒字化する施設が少ない段階から成長を加速させるために、多めに新設する時期があり、赤字の時代が続いていた。

—金融機関とのコミュニケーションや条件が変わったのか

金融機関のなかでの我々に対する評価が変わったのではないかと。また、IPO 後は開設のための不動産を獲得する機会を、いろいろなルートからもらえるようになり、厚い情報を金融機関から紹介してもらえるようになった。それ以前はハウスメーカーからの情報が中心だった。

■想定以上の支持

—上場準備中のエピソードは

J－STAR 二号投資事業有限責任組合が 90%超保有するいわゆるファンド案件だったため、価格がどう付くのかネガティブな話があった。それに対して上場した後の株価の推移を見ると、我々の想定を超えた支持を得られた。

ファンドも長期的な目線で我々の事業を捉えていて、現在も 60%ほど保有している。マザーズ市場での IPO は、エグジットではない成長性が高いビジネスと我々も確信し、ファンドも信じてくれているため、今後の成長戦略も含めて準備段階から意思を共有できていた。そのようなストーリーを機関投資家にしっかりアピールするよう努めてきた。

—予実誤差などで課題はあったのか

事業では、1 人ひとりの利用者から得られる月額単価が高く、1 室約 100 万円の売り上げが見込める。老人ホームの 2～3 倍の収益が上がるビジネスモデルであるため、1 人の入居者が入るか否かのブレが大きい。そのなかで、アドバイザーとして関わってもらった野村証券から、予実誤差を 1 ケタ台のパーセントで着地してくださいと言われた。体制面では、ファンド案件であることが当社にとってはプラスだった。一定のデュー・デリジェンスがなされ、専門家による成長ストーリーが確認でき、投資家の目線についてもファンドとの会話で培われた。経営幹部も、ファンド案件であるから逆にしっかりしたビジネスモデルと考えて入社してくれた。

■慎重に基盤作り

—業務の現状について

成長を加速させる基盤作りをしている。その基礎となるマーケットは優良で、どのエリアでも患者を紹介してもらえる。一方で、病院のホスピスのイメージを持って採用に応募する看護師も一定の割合で存在し、ミスマッチが生じる。病院のなかにも緩和ケア病棟はあるが、民間のホスピスである当社は、利用者の思いを重視した顧客目線のビジネスモデルを作っている。そのため、医師の承諾を前提としつつも、現場の看護師が自分の裁量で判断する場面が多く、それが仕事のやりがいにつながっている側面がある。きちんと説明すると価値を理解して、組織により強くコミットしてもらうことは可能だ。だが、応募した際のイメージと実際のサービスの間に、かなり差がある。



グループ会社のカイロス・アンド・カンパニーが運営するシェアハウス型ホスピス住宅「ファミリー・ホスピス鴨宮ハウス」(神奈川県小田原市)

教育・研修を通じ、ビジネスモデルを理解する医療資格保持者の層の厚みを増してからでなければ、成長のアクセル踏むことは危険だろう。

今年は、関西に足掛かりを築く予定だったが、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響があった。管理者の採用が終わり、場所も確保しているため、無理をすれば可能だったが、特に新天地では、組織を盤石にして立ち上げる必要がある。一度瓦解してしまうと大きなマイナスインパクトを生みかねない。IPO 以降の成長イメージをしっかりと持って慎重に取り組んでいるステージだ。

―開設スケジュールの変更以外にコロナ禍の影響はあったのか

従業員と入居者の新型コロナウイルス感染が出ておらず、大きなダメージは受けなかった。ホスピスという事業モデルが感染リスクにさらされた場合の強みが 2 つある。

まず、老人ホームと比較すると、医療知識を持つ看護師が職員の半分以上と多く、現場単位で感染リスクを管理できた。また、病院は患者を受け入れる法律上の義務があるが、我々やサービス付き高齢者向け住宅（サ高住）は賃貸契約であるため、スクリーニングができる。感染しているか否か 100%確認することは難しいが、怪しければ拒否できる。これが 2 つ目。



グループ会社のナースコールが運営するサービス付き高齢者向け住宅「ナーシングホーム J A P A N」（名古屋市千種区）

人材と契約の両面から、新型コロナに対しては一定の強みを発揮できたと思っている。採用面では、新規開設に向けて会社説明会を企画した。人を集めての説明会ができなくなったため、個別に Zoom などを活用したが、予定通り開設できた。早めにオンラインで研修する体制を採ったため、大きな影響はなかった。

―「面で展開できる組織」を作ってきたというが、どのようなことか

ドミナント展開にこだわり、東海エリアでは、名古屋市に集中的に展開して歴史が長い。我々のホスピスに対する理解が浸透しているため、新施設を開く場合にはゼロから始めることなく、既存の営業構造をシェアできる。

加えて、人材も既存施設から株分けをして、特に管理者については経験を積んだ者を責任者として充てることができる強みがあるため、新施設の開設時に、再現性を持って展開できる。関東についても既存施設と周辺施設で、営業的にも人材的にもシナジーがしっかり働いてプラスに作用した。そのエリアで 1 施設しかない、例えば、そこの管理者がうまくワークしなかった時に支援に入れない。近隣に複数あれば、管理者を他施設からスライドして交代もできるし、一時的にヘルプを入れることもできる。

—新規開設した施設の黒字化までの期間は短くなるか

短くするように努めるし、ぶれのない確実な予想値を出し、必ず実現できる見通しを持つことが重要だ。

■最後に患者に関わるのは人

—今後の展開について

マーケットの拡大に合わせて大都市圏にドミナント展開する。団塊の世代が後期高齢者を迎える時期であり、がんや神経難病の患者は、三大都市圏に集積する大病院や基幹病院にアクセスし、そこからの紹介が多いためだ。営業リソースである看護師、がんやホスピスに関わる病院で働く看護師がこのエリアにたくさんいることも理由となる。

病院での治療が必要ないと判断され、かつ重度で自宅療養や老人ホームでの対応が難しい社会的に困っているがん末期、難病の患者にフォーカスしている。我々は老人ホームや介護事業と比べると保険単価は高いが、訪問看護ステーション事業などに医療保険をつけて病院から在宅への流れを支援する政策のトレンドから、マクロで見るとがん末期の患者が緩和ケア病棟などに入院している現状よりは、社会コストを軽減できる。

認知症や老衰で最期を迎える人たちは、老人ホームなどでも看取りが行われているが、欧米では、ホスピスで認知症の人たちの人権をいかに尊重して、その人生を最後までサポートできるかという専門性を持っている。認知症などを事業の対象にする点で、拡張性がある。

また、これまでは看護師が働く場所の9割以上が病院だったが、病院の機能が変わるなか、看護師が自分たちの看護を実現できる職場として、当社は非常にポテンシャルがあるのではないかと。

これからの社会の動きを見ていくと、IoTやロボティクスはヘルスケアに入りこむべきもので、医師が担ってきたものがAIに、介護がロボティクスに置き換わっていくだろう。

ただ、そうしたデジタル化が進んでも、最後に患者に関わり向き合っていく役割は人でないと安心できないし、価値ある情報も価値あるものとして伝わらないのではないかと。そのため、この仕事を担う核は看護師だと考えている。医療知識があって生活の視点があるためだ。我々のホスピスのコアになるのは看護師であり、その役割をより拡大できるのではないかと。



住宅型有料老人ホーム「ナーシングホーム OASIS 知立」（愛知県知立市）の居室の様子。

■病院・介護と組む

―事業の広がりについて

がんの診断を受ける場合、例えば、診療所など地域の市立病院での診察に始まり、大きな病院で精密検査を受け、手術や放射線治療などが必要になったがその病院に治療実績がなく、別の病院に行くということが起こる。

現時点では、それぞれの病院で検査をした情報がシェアされず、カルテ情報の電子化がやっと進んできた状況だ。終末期までの間の、診断期や治療期にどここの病院に行けばいいのかわかるよう、アドバイザーを付けられるといいのではないかと考えている。場合によっては、当社がそのような役割を果たせる可能性がある。

―これまでの病院との関係や情報を活かした別の事業の柱ができるのか

全部自前で行うかは別だが、サ高住の事業者とのアライアンスの話もある。当社の看護師がコンサルテーションしたり、入居者の健康管理に関わったりするものだ。本業のホスピスの拡充にプライオリティを置いているが、我々のホスピスにいる看護師を、地域の介護事業者とのアライアンスで派遣したり、常駐しなくとも定期的に訪問し、そのなかでがんの患者が出てきたらホスピスとして対応する可能性はある。

―ほかの提携の在り方について

老人ホームやサ高住など居住系のプレーヤーから声をかけてもらうことが増えている。同じ敷地に老人ホームあるいはサ高住とホスピスが隣にあれば、最後まで安心して暮らすことができる。老人ホームでは、人員の関係から医療ニーズが高まる終末期に利用者が病院に入院あるいは転居することが現実的に起きているため、相互に Win-Win の関係になる。我々はホスピス部分のみを手掛け、お互いに棲み分けられる提携があり得る。

また、地域の在宅医療を手掛ける医師にとっても、スキルの高い看護師が近くにいてくれると連携しやすいという点で、医療機関からも同じように、病院の横や同一敷地内へのホスピス設置の要望がある。介護施設事業と医療法人とで、アライアンスの道筋が見えつつある。

■育てられる層を厚く

―ホスピスチーム作りのための投資を行っているが、その方向性について

看護師が我々のホスピスに参加してくれた後は、一定の研修や教育をしなければならない。内部で教育・研修を担える人材を増やしていくために、ホールディングス内に戦略本部を設置し、重点的な施策として実施している。現場に預けるだけでは研修はなかなかうまくいかないため、2社の事業子会社のなかにも、エリアごとに本部機能を持たせている。指導可能な本部職員には、それぞれの現場から引き上げて充てている。外部のコンサルを仕組みづくりに一部活用しているが、その料金が増えていくというよりも人材の層を厚くすることに力点がある。

仕組みをしっかり作り、育てられる看護師の層に一定の厚みができると、本部に投資しなくても、地域ごとに自然増殖してくれると見ており、ホールディングス側が支援して、この数年で各地域にプラットフォームができれば、その先は全体として大きく投資することはないと見ている。DX（デジタルトランスフォーメーション）などについても検討していく。

―現場での DX へのニーズは

医療界はどちらかといえばアナログなものを善しとする文化があり、現場はそれが当たり前と思っているため、現場からのニーズというよりは、全体を見てどこに生産性の改善余地があるのか、本部主導で進めていかなければならない。ただ、医療・介護保険事業では記録を残すことが必要で、これに割かれる労力が大きい。現場でもストレスを感じているため、この面で需要があるのではないかと。



高橋社長は、全ての人が人生の最後の時まで楽しく暮らせる社会を思い、一枚の絵に描いた。

■ぶれないビジョンを

―株価推移をどう見るか

先程言ったようにファンド案件の割には、初期から機関投資家にも可能性を認知してもらえた。上場後、機関投資家との面談を多く持ち、証券会社の企画で個人投資家に集まってもらって説明する企画もあった。

個人投資家には高齢者が多いため、事業内容を説明するなかで共感を得て、良い評価をもらえた。価値創造をきちんと説明できれば、機関・個人のどちらからもポテンシャルを理解してもらえた。これからもそういった IR をしていかなければならない。

―株主へひとこと

日本は超高齢社会になって、その裏で多死社会が加速しているが、多くの人が超高齢社会をネガティブにとらえられがちだ。

そもそも長寿は多くの日本の国民が願っていたことで、医療がこれだけ進歩して実現できた夢の世界。高齢者が社会での役割をどのように果たせるかということを含めて、住み慣れた家で最後まで一人でも自分らしく生きられる社会を作りたい。

そのためには、看護師を中心にテクノロジーを駆使し、地域に溶け込んだリアルで対面のサービスを展開したい。そこに向かって、今はホスピスからスタートしたが、日本の国民が安心して生きられる町づくりを考えている。株主に支援してもらいたい。

―上場しようとする企業にひとこと

ファンドが入った時に上場しようと決め、4年と少しで達成した。上場する必要性や目的を経営陣で共有する。その認識にぶれが出てしまうと実現は難しい。リーダーである社長のしっかりとしたビジョンを経営幹部と共有して、ぶれないようにすることが大事だ。そうすると、良い幹部やIPOを支えてくれるスタッフに巡り会える。



高橋社長が薦める書籍は、『夜と霧』（ヴィクトール・E・フランクル著）と『FACTFULNESS』（ハンス・ロスリング、オーラ・ロスリングら著）だという

画像・写真の出典：日本ホスピスホールディングス（2020年10月）
[2020/9/2：キャピタルアイ・ニュース 鈴木 洋平]