

## 東京中小企業投資育成の 価値組企業支援 2008

### 社会的に意義のある 事業だからこそ 綿密な資金計画を

社会的起業家という言葉が一般化するほど、事業を通して社会を変革したい、世の中の役に立ちたいという経営者が増えていきます。

志は立派ですが、一方で市場性が見極めや他社との差別化、事業・資金調達計画などに甘さがあれば、会社として存続できません。

東京中小企業投資育成では、社会的意義の高い事業に積極的に投資をしています。ただし、条件は決して緩くありません。大起エンゼルヘルプさんは、経営者の高い志に加えて、サービス品質向上、顧客満足度向上に継続的に取り組む仕組みづくりを力を入れていることが、投資判断のポイントでした。

市場は形成されているが、高い収益を上げるには至っていない。市場規模の拡大まで非常に時間がかかる。こうした事業の経営者は、現時点で投資する金融機関やベンチャーキャピタルは少ないと考え、日々の運転資金を含めた綿密な資金調達計画を練っておくべきだと思います。



業務第一部 調査役  
宇野充良氏

東京中小企業投資育成の担当者から



同社が運営するグループホーム「なごみ荒川」

点地区とした営業戦略を実践する。正社員が多い同社では、介護人材の実稼働率を高める効果的なサービスエリアの拡充が効果的だったのだ。  
1年が過ぎ、経営に口を出した。当時介護の分野では知られていなかった、品質保証に関する国際規格「ISO 9001」の認証取得を決断・実行した。

#### 投資育成会社の投資で 経営危機を乗り越える

介護保険の開始と相前後して同社は、財務面でも転機を迎えていた。会社として人材リソースを効率的に投入するには、顧客との接点を増やして地域での知名度を上げることが基本戦略である。同社はデイサービスセンターやグループホームの運営に乗り出した。  
だが、施設の開設には初期投資が必要になる。金融機関から紹介されたのが、中長期的な視点で中小企業の成長を支援する政策実施機関である東京中

小企業投資育成（投資育成会社）だった。00年に投資育成会社から出資を受けた。「この出資で財務基盤が強化されただけでなく、複数の金融機関を紹介してもらい、施設開設の資金をスムーズに調達できました」（小林社長）。  
しかし、右肩上がりの成長が続いていた06年、赤字決算に転落する。介護施設の投資が重なり財務バランスが悪化。追い打ちをかけるように、法改正の影響や大手同業者の不祥事などから、業界に対する見方が厳しくなり、金融機関は融資に慎重な姿勢となった。  
「窮状を察知して増資引受を申し出てくれたのが、投資育成会社です。このことで金融機関の融資姿勢も改善し、最大の危機を脱することができました」  
経営危機を経験した小林社長は、訪問介護事業所の統廃合や事業モデルの再構築に着手した。更なる専門性と効率性を追求し、人手不足と法改正の影響を受けにくい経営の実現を目指す。



代表取締役社長 小林由憲氏

## サービス向上と効率運営を両立させ、 売り上げを伸ばす介護サービス企業 専門性を追求し 地域一番の 介護事業目指す

1980年代に訪問入浴サービスを始め、現在は訪問介護や通所・入所の施設サービスなど、幅広く介護事業を展開する大起エンゼルヘルプ。介護を専門職としてとらえる同社の従業員は、正社員が多くを占め、従業員と顧客の満足度調査も定期的に実施するなど、品質向上を図っている。事業の社会的意義を重視して出資を決め、介護保険法報酬改正の影響や積極的な設備投資により財務バランスが悪化した際にも資本面で支えたのが、東京中小企業投資育成である。

大起エンゼルヘルプは、従業員の満足度調査を2年前から、顧客の満足度調査は8年前から定期的に実施している。人材不足は介護の質を低下させ、事業の成長機会を奪う。従業員満足度調査に基づいて人事制度を改革し、教育システムも見直した。一方で、介護のプロとしての専門性向上など社員への要求も高い。

「お茶を飲むのにもご家族の介助を受けていた方が入所されたのですが、当社のデイサービスセンターにお越しただいた後はご自身でお飲みになっています。ご家族も気づかなかった残された能力を見抜き、支援するのがプロの介護です」と小林由憲社長は言う。  
介護のプロとしての意識を高めることで、入社3年以上の在籍率は業界平均を大きく上回り、入社1年以内の離職率も以前より下がった。

#### 介護保険スタート前に 会社の仕組みを整える

同社は内装業として創業したが、資金繰りに苦労する経営が続いた。経営



料理などを通じて自身の能力を発揮

安定化を模索していたある日、創業者である会長の妻が、訪問入浴サービスを紹介するテレビ番組に目を留めた。  
会長の妻は元看護師。行政の委託業者になれば、一定数の利用者也確保できる。84年、訪問入浴サービス事業部を設立、福祉事業に参入した。  
地元の荒川区をはじめ、他区からも行政委託を受けてエリアを拡大。介護保険法施行を3年後に控えた97年に、24時間在宅介護サービスを開始し、業態転換を本格化。翌年、創業者の息子が、医療機器メーカーの営業職だった小林社長が後継者として呼び戻された。  
「父が体調を崩していたこともあり、入社を決めました。『1年間は黙って営業に注力しろ』という指示に従い、エリア拡大の営業を任せました」  
小林氏は行政委託地域の隣接区を重