

2025年に生き残る『老健経営最新モデル』

2018年度介護報酬改定対応

超強化型

先進事例：フェルマータ船橋の**老健**運営

卒業できる**リハビリ**で

高在宅復帰・**高**ベッド回転・**高**稼働を実現！！

在宅復帰率

65%

ベッド回転率

30%

稼働率

92%

Special Interview

自法人が経営する病院の受け皿だった頃は、利用者紹介のほとんどが系列病院。
現在は、6割が居宅から入所となっており、在宅復帰率やベッド回転率も高い数値で推移している。
なぜこのような変化を起こせたのか？
「フェルマータ船橋の軌跡」が分かるスペシャルインタビュー。



医療法人紺整会

介護老人保健施設フェルマータ船橋

事務長代理 塩原 貴子 氏

介護老人保健施設経営セミナー

お問い合わせNo.S041800

主催



明日のグレートカンパニーを創る

Funai Soken

TEL：0120-964-000

FAX：0120-964-111

(平日 9:30～17:30)

(24時間対応)

株式会社 船井総合研究所 〒541-0041 大阪市中央区北浜4-4-10 船井総研 大阪本社ビル

お申込みに関するお問合せ：星野 内容に関するお問合せ：白石

WEBからもお申し込みいただけます。(船井総研ホームページ[www.funaisoken.co.jp]右上検索窓に「お問い合わせNo.」を入力ください。)⇒

041800

組織が一丸となって成し遂げた

「リハビリならフェルマータ」のブランド

地域からの絶大な信頼が可能にした

高在宅復帰・高ベッド回転・高稼働



医療法人社団 紺整会 介護老人保健施設フェルマータ船橋

- ◆ 一般棟57床、認知症専門棟40床の合計97床。入所・短期入所・通所リハビリ・訪問リハビリ・居宅介護支援事業所を持つ。
- ◆ 運営母体の医療法人社団紺整会は船橋整形外科グループとして、船橋整形外科病院・船橋整形外科クリニック・市川クリニック・西船クリニック・かじかわ内科・船橋中央眼科を運営。

2018年度の診療報酬・介護報酬改定で、老健を取り巻く環境が一変した。

[報酬上の主な変更点]

- 介護老人保健施設の役割が在宅復帰・在宅療養支援であることが明確となった
 - ✓ (新設) その他型は改定前の従来型に比較し、減算となった
 - ✓ 改定前の在宅強化型よりも在宅復帰・在宅療養支援を進めている施設は、更に評価された
- 在宅復帰・在宅療養支援等について、更にきめ細かい評価がされるようになった
- 標準的算定日数を超過した要介護被保険者等への疾患別リハビリ料の算定は2019年3月末で廃止（医療保険から介護保険への移行）

[脅威となる主な変更点]

- 医療の必要な要介護高齢者の長期療養・生活施設である介護医療院が新設
- 地域包括ケア病棟からの在宅復帰先として加算型老健が除外

[通所リハビリの主な変更点]

- 2015年度改定で個別リハ加算が包括化され、2018年度改定では長時間型の基本報酬が適正化された
- 医師やリハビリ職の積極的な関与がリハビリマネジメント加算で評価された
- 生活行為向上リハビリ実施加算、社会参加支援加算で「卒業」を評価

しかし、これだけ大きな改定があっても、フェルマータ船橋の経営は揺るがない。

むしろ、超強化型老健への転換を図り、追い風としている。

時代を先取る老健運営のポイントを介護老人保健施設フェルマータ船橋 事務長代理の塩原貴子氏に伺った。



常に一步先、一つ上を目指した職員一致団結型の老健運営体制が受け皿施設から在宅復帰・在宅療養支援施設へと進化を遂げる

開設当初は、同一法人の病院からの受け皿施設だった。
当時の入所者と言えば、特養の入所待ちやショートステイ。
積極的に関わることもなく、そのまま退所していくという方が多かった。

しかし、これからの老健は在宅復帰や在宅療養支援機能が求められていくことは必至。
ここでフェルマータ船橋では、大きな目標を掲げた。

『在宅強化型老健になろう』

塩原氏を中心に、各部門責任者で経営数値や報酬改定の流れを踏まえて検討を重ねた結果であった。
以下は転換に向けての考え方と実際に行ったこと。

重点対象 在宅復帰を目指す方

注力する利用者像を在宅復帰を目指す方に絞り込んだ。長期利用が見込まれる方については、他の施設を紹介する一方で、在宅復帰を目指す方の場合は、どんなケースも断らず、かつスピーディな対応を徹底した（依頼への返答は1～2日、早いケースは当日に入所を受け入れる）。
各部門責任者との検討に時間をかけていたので、在宅復帰を目指す方は断らず、皆が覚悟を持って対応できたことが大きかったと塩原氏は言う。

サービス品質

利用者に潜在する力を最大限引き出せる施設になる



利用者を受け入れる側の力を高められる施設になる



在宅限界を引き上げる

- ❑ 施設ケアマネジャーを専従で配置
- ❑ 約20名（入所・通所合算）のリハビリスタッフによる充実のリハビリテーション
- ❑ フロアスタッフと連携した生活リハビリテーションと家族指導
- ❑ 地域の介護事業者との連携強化
- ❑ 施設内の各事業・各職種間での連携強化

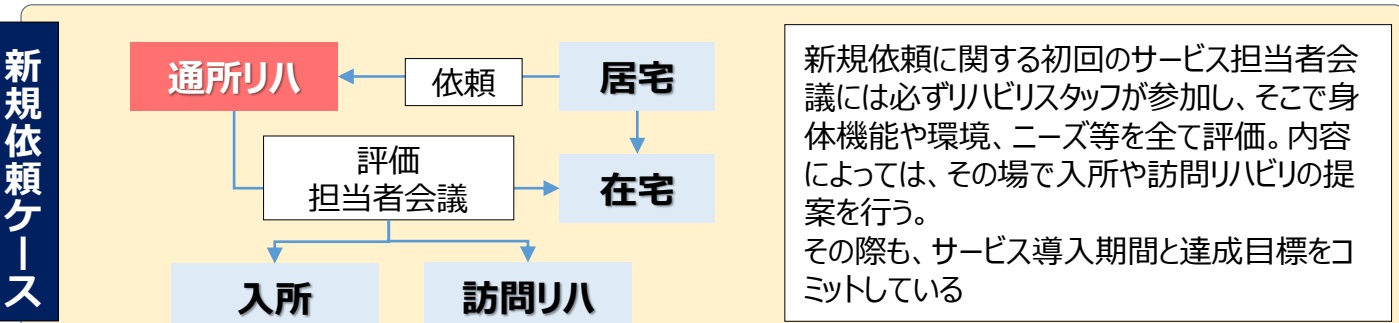
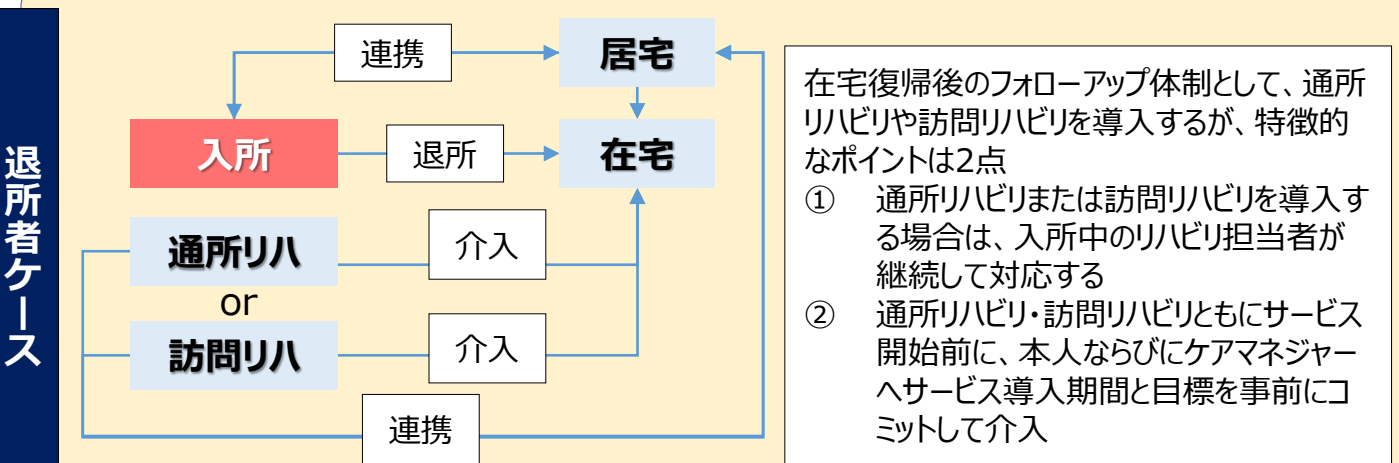


在宅強化型老健は稼働率が低下する！！を覆した 入所・通所・訪問リハビリの「商品力」

フェルマータのリハビリの特徴は「見える化」。

サービス開始前に、「サービス導入期間・頻度・目標」を明確にしておき、結果を出す。結果が出るので、また調子を崩したときには再利用の声がかかる。そしてリピーターが増えていく。新規の依頼は、通所リハのオーダーであっても評価結果によっては入所や訪問リハビリを勧めるが、それでもケアマネジャーからは結果が見えているので、安心してサービス導入を任せてもらえている。利用者からも、ケアマネジャーからも絶大な信頼を得ているので、口コミが広がっていく。そのため、フェルマータでは訪問営業を実施せずとも、稼働率は順調に推移している。

フェルマータのリハビリを軸とした在宅復帰・在宅療養支援





高在宅復帰・高ベッド回転・高稼働の超強化型老健へ 短時間通所リハビリが、安定運営に向けた最重要事業！！

フェルマータ船橋の老健入所稼働率の目標値は98%と高い。
しかし、短期集中リハビリテーション加算や認知症短期集中リハビリテーション加算を算定し、
リハビリ部門の収入を増やすためにも、ベッド回転率を下げるという選択はしていない。

短時間通所リハビリでフェルマータのファンを1人でも多く

2015年に「6-8時間の通所リハ廃止」⇒「1-2時間の通所リハのみ」へ転換した。

試算上は、2014年度の1日利用者数36.5人に対して、1-2時間に転換すれば2015年度は利用者数が62.7人と1日当たりの利用者数は26.2人増え、質の高いリハビリテーションを多くの人に提供できる。

また、「卒業」を目標にサービス提供をしているため、新規の利用者を受け入れることも可能であり、より多くの方にフェルマータのリハビリを提供できる。

多くの人に一度でもフェルマータのサービスを使ってもらえれば、
何かのときにスムーズに対応でき、利用者や家族にも安心して施設を使ってもらえる。

つまり、最前線で利用者へリハビリを提供している通所リハビリの質を高めることで、
もしものときは自施設の利用を見込むことができるので、
高いベッド回転率にも耐えうる超強化型老健の運営が可能となっている。

現在のフェルマータ船橋の状況

在宅復帰・在宅療養支援を担い、「リハビリならフェルマータ」というブランドが確立されていく中で、
老健入所への紹介割合は、

【開設当初】自法人：4割 他医療機関3割 居宅3割

【現在】自法人：1割、他医療機関：3割 居宅：6割

と変化しており、在宅復帰を目指す、以前のADLへ戻すことを求められる方々に利用いただける施設へと変貌を遂げている。



超強化型老健への転換を 実現するために大切な3つのポイント

株式会社船井総合研究所

地域包括ケア支援部 チームリーダー 内田 亮太

(株) 船井総合研究所の内田亮太です。
介護老人保健施設経営レポート「超強化型老健先進事例：フェルマータ船橋の老健運営」は
いかがでしたでしょうか。

サービス付き高齢者向け住宅や有料老人ホームの医療対応力アップ、介護医療院の新設など、
老健を取り巻く環境が、刻一刻と変化している中においては、
在宅復帰・在宅療養支援機能を強化し、超強化型老健へ転換していくという流れは、
もう避けられなくなっているように感じます。

そこで、今回の特別誌上講座では、超強化型老健への転換に向けて、
重要なポイントを整理していきたいと思います。

ベッド回転率が上がっても稼働率をキープできる集客力

フェルマータ船橋は、居宅からの入所が6割であった。介護給付費分科会（H29.8.4）の資
料においても、強化型は在宅系からの入所が5割程度を占めている。
一方、従来型は在宅系からの入所は3割未満であり、医療施設からの入所が6割以上を
占める。

本特集でも取り上げたが、在宅強化型・超強化型へ転換をしていく中では、
在宅復帰・在宅療養支援機能を充実させ、自施設から自宅へ退所していった人を、
退所後も支えていくことが重要になる。これは経営的な面においては、LTV（Life Time
Value）を高めることにも貢献するため、退所後も充実したフォローアップ体制を整備する
必要性は高い。

とは言え、まずは在宅強化型～超強化型へ転換していくために周辺医療機関への徹底した営
業活動を展開していく必要がある。

最近では、ほとんどの老健が病院への営業活動を展開しているため、自施設のユニークポイントを見出し、ツール等整備をした上で、営業活動を実施していくことが重要となる。

問われる医療対応「力」とリハビリ「力」

医療対応力とリハビリ力が求められる理由

病院	急性期	7対1 在宅復帰率8割以上（老健：在宅扱い） 10対1 在宅復帰率要件なし
	回復期	13対1 15対1 在宅復帰率要件なし 地域包括ケア病棟（床） 在宅復帰率7割以上（老健：在宅扱いでない） 回復期リハ病棟 在宅復帰率7割以上（老健：在宅扱いでない）

2018年度診療報酬改定において、地域包括ケア病棟（床）からの在宅復帰先として加算型老健が除外されました。実際に、今年になって地域包括ケア病棟（床）からの紹介が減少しているという声を多く聞きますし、弊社のクライアントでも同様の傾向が見られ始めています。

ではどこからの紹介を求めるか？？今まで通り、回復期病棟からの紹介を見込むことはできますが、やはり7対1～15対1からの紹介を受けていくしかありません。そして、こういった急性期系病床からの紹介に対応するためには、「医療対応力」と「リハビリ力」が重要となり、これからの稼働率を左右するようになっていきます。

つまり医療施設からの紹介アップに向けたユニークポイントの整備は、医療対応力・リハビリ力が非常に重要になっているということです。

組織変革に重要なインナーブランディング

インナーブランディングとは、施設の理念・ビジョン・目指す方向性を職員に理解・浸透させることです。

フェルマータ船橋では、職員一致団結型の運営体制であるため、施設のビジョンや方向性が浸透されやすく、その結果として、高いレベルのサービスを提供できるほか、離職者は年間1名程度、人員補充に紹介会社を使うことはなく、リファラル採用で対応できています。

介護のような労働集約型産業は、結局、「人」が商品となります。2018年度の診療報酬・介護報酬改定で老健を取り巻く環境が一変したタイミングだからこそ、インナーブランディングを徹底し、現場で働く職員にまで今後の方向性を浸透させていくことこそが、これから生き残っていく上では重要なポイントとなります。

介護老人保健施設 経営セミナー

講座内容

東京

2019年4月17日（水） 13:00~16:30

会場 （株）船井総合研究所 五反田オフィス

講座	内容	講師
第1講座	介護老人保健施設の 現状とこれから	株式会社船井総合研究所 地域包括ケア支援部 グループマネージャー チーフ経営コンサルタント 沓澤 翔太
第2講座	特別事例講座 「超強化型老健： フェルマータ船橋の老健運営」	医療法人社団紺整会 介護老人保健施設フェルマータ船橋 事務長代理 塩原 貴子 氏
第3講座	超強化型老健への転換に向けた 具体的手法	株式会社船井総合研究所 地域包括ケア支援部 チームリーダー 内田 亮太
まとめ講座	本日のまとめ	株式会社船井総合研究所 地域包括ケア支援部 グループマネージャー チーフ経営コンサルタント 沓澤 翔太

ゲスト講師

医療法人社団紺整会 介護老人保健施設フェルマータ船橋

塩原 貴子 氏



平成13年に福祉系大学卒業後、フェルマータ船橋へ支援相談員として入職。その後居宅ケアマネジャー、施設ケアマネジャー、介護長を経て、現在は事務長代理へ着任されている。フェルマータ船橋の運営に開設当初から参画し、現在のフェルマータ船橋の躍進の立役者。

講師プロフィール



株式会社船井総合研究所
地域包括ケア支援部
グループマネージャー
チーフ経営コンサルタント

沓澤 翔太

デイサービス、特別養護老人ホーム、有料老人ホームなどの新規開設、収支改善、異業種からの介護事業への新規参入支援などを手がける。現在は、デイサービスや有料老人ホームの利用者獲得や新規開設を中心にコンサルティングを行っている。介護事業所のコンサルティング以外にも、療養病床の転換や訪問診療など医療業界のコンサルティング実績や医療器具の販売促進支援など介護周辺事業についても実績を持つ。



株式会社船井総合研究所
地域包括ケア支援部
チームリーダー

内田 亮太

医療法人全体としての経営戦略策定から、病院、介護老人保健施設、訪問診療、訪問看護、訪問リハビリ、通所リハビリといった各事業毎の業績アップコンサルティングまでを行っている。前職は理学療法士として、病院や訪問看護師テーション、居宅介護支援事業の運営・開設に参画しており、現場感を踏まえた上でのコンサルティングに定評がある。

日時・会場

東京会場

2019年4月17日(水)

開催時間

開始

13:00 ▶ 16:30

終了

会場(株) 船井総合研究所 五反田オフィス

住所: 〒141-8527

東京都品川区西五反田6-12-1

(受付 12:30~)

諸事情により、やむを得ず会場を変更する場合がございますので、会場は受講票にてご確認ください。また、最少催行人員に満たない場合、中止させていただく場合がございます。尚、中止の際、交通費の払戻し手数料等のお支払いはいたしかねますので、予めご了承ください。

受講料

一般企業: (一名様) 30,000円(税抜) (32,400円(税込))

会員企業: (一名様) 24,000円(税抜) (25,920円(税込))

※お振込みの際は税込み金額にてご入金をお願いいたします。

- 受講料のお振込みは、お申込み後速やかにお願いいたします。
- ご入金確認後、受講票の案内をもってセミナー受付とさせていただきます。
- 万一、開催4営業日前までに受講票の案内が届かない場合や、セミナー開催4営業日前までにお振込みできない場合は、下記へご連絡ください。なお、ご入金が確認できない場合は、お申込みを取消させていただきます。
- ご参加を取り消される場合は、開催日より3営業日(土・日・祝除く)前の17時迄にお電話にて下記申し込み担当者までご連絡くださいますようお願いいたします。それ以後のお取消の場合は、受講料の50%、当日および無断欠席の場合は、100%をキャンセル料として申し受けま
- 会員企業様とはFUNAIメンバーズPlus、各業種別研究会にご入会中の企業様です。

お申込方法

【WEBからのお申込み】

下記QRコードよりお申込みください。クレジット決済が可能です。受講票はWEB上でご確認ください。

【FAXからのお申込み】

入金確認後、受講票と地図を郵送いたします。万一1週間前までにお手元に届かない場合は、下記担当者までご連絡ください。

お振込先

セミナーご参加料は下記の口座に直接お振込み下さい。

三井住友銀行(0009)近畿第一支店(974)

普通 No. 5785695

口座名義: カ) フナイソゴウケンキウショ セミナーグチ

お振込口座は当セミナー専用の振込先口座となっております。

※お振込手数料はお客様のご負担とさせていただきます。

お問い合わせ



明日のグレートカンパニーを創る

Funai Soken

株式会社 船井総合研究所

TEL 0120-964-000 (平日9:30~17:30)

FAX 0120-964-111 (24時間対応)

●お申し込みに関するお問合せ: 星野

●内容に関するお問合せ: 白石

※ご入金確認後、受講票の発送をもって受付とさせていただきます。

お問い合わせ No. S041800 担当: 星野 苑

介護老人保健施設経営セミナー

FAX 0120-964-111

フリガナ	業種	フリガナ	役職
会社名		代表者名	
所在地	〒	フリガナ ご連絡 担当者	役職
TEL	()	FAX	()
E-mail			

※いただいたメールアドレスは弊社からのメルマガを希望されない場合は ☒ 添 えてくださいメルマガを希望しません ☐

ご参加 氏名	フリガナ	役職	フリガナ	役職
1			2	

現在、介護老人保健施設経営など、どのようなお悩みをお持ちでしょうか？

✓

☐ 無料個別相談を希望する

✓

☐ FUNAIメンバーズPLUS☐ 病院経営研究会☐ 各種業種別研究会 (

研究会)



お申し込みはこちらから

【個人情報に関する取り扱いについて】

1. 申込用紙に記載されたお客様の情報は、セミナーのご案内といった船井総研グループ各社の営業活動やアンケート等に使用することがあります。(ご案内は代表者様宛にお送りすることがあります)法令で定める場合のほか、お客様の承諾なしに他の目的に使用いたしません。
2. お客様の情報管理につきましては船井総研グループ全体で管理いたします。詳しくはホームページをご確認ください。
3. セミナーのご案内時に、いただきました住所・貴社名・部署・役職・ご担当者氏名を船井総研グループが個人情報の管理について事前に調査した上で契約しましたダイレクトメール発送代行

会社に発送データとして預託することがございます。

4. 必要となる情報(会社名・氏名・電話番号)をご提供いただけない場合は、お申込のご連絡や受講票の発送等ができない等、お手続きができない場合がございます。
5. お客様の個人情報に関する開示、訂正、追加、停止又は削除につきましては、船井総研コーポレートリレーションズ・顧客データ管理チーム(TEL06-6232-0199)までご連絡ください。

【個人情報に関するお問い合わせ】

株式会社船井総研ホールディングス 総務部法務課(TEL03-6212-2924)

ダイレクトメールの発送を希望しません ☐※ご提供いただいた住所のダイレクトメールの発送を希望されないときは、☒を入れて当社宛にご連絡ください。