

## 4355 ロングライフホールディング

遠藤 正一 (エンドウ マサカズ)

ロングライフホールディング株式会社 代表取締役社長

### 生産性の向上と営業への注力により3期ぶりに黒字転換

#### ◆2009年10月期のまとめ

常務 瀧村明泰

当社グループでは、2009年4月から5月にかけて、事業会社を再編して3社に集約した。現在は、持株会社であるロングライフホールディング(株)の下に、ホーム介護事業を営む日本ロングライフ(株)、在宅介護事業を営むエルケア(株)、および給食事業を営むロングライフダイニング(株)の連結子会社3社がある構成になっている。不動産事業のロングライフプランニング(株)および広告代理業のロングライフエージェンシー(株)については日本ロングライフ(株)に吸収合併し、人材派遣業のロングライフサポート(株)は同業者に売却した。

介護業界においては、春先に平成21年度の介護報酬改定が実施され、介護報酬率が在宅分で1.7%、施設分で1.3%上昇した。また、2009年10月サービス分から介護従事者の処遇改善策がスタートし、介護ヘルパー一人当たり月額1万5,000円の報酬が上乘せになっている。さらに、平成21年度補正予算においては、今後3年間で介護業界に約30万人の雇用を創出するという方針が打ち出されている。

当社グループの在宅介護事業は、2007年12月に(株)コムスンより大阪における在宅介護サービスを事業承継したことを受けて、エルケア(株)を設立し、既存の在宅介護事業と合わせて展開している。事業承継後は、未整備な部分もあったことから苦戦をし、エルケアが足を引っ張る格好で2期連続で赤字となった。しかし、コスト削減や事業所の統廃合等を経て通期で経常利益ベースが黒字となった。承継後の状況が落ち着いたことにより、また攻めの展開に転じていけると考えている。

ホーム介護事業における直営ホームの入居率は、70%を超えたところで推移しており、当期は71.2%で終了した。第1四半期は落ち込んだものの、第2四半期以降は、営業強化が功を奏し、70%以上を維持している。これをいち早く80%にもっていきたいと考えて鋭意努力している。

2009年10月末現在、ホーム介護事業では、有料老人ホーム14施設、グループホーム4施設、運営受託ホーム2施設の計20施設を運営している。一方、在宅介護事業では、訪問介護から、訪問入浴、デイサービス、訪問歯科等々、合わせて96のサービスを提供している。

#### ◆連結決算ハイライト

業績については、売上高は81億48百万円、営業利益は3億84百万円、経常利益は3億42百万円、当期純利益は1億10百万円となった。コムスンの事業承継に伴って、前期までは苦戦したが、生産性の向上、事業の合理化および営業強化により、3期ぶりに黒字転換した。グループ会社の再編により売上は微減となったが、営業利益は大幅に伸長している。

財政状態については、長期借入金の返済あるいは借り換えが進んだ結果、有利子負債は前期末の26億円から20億円に圧縮されている。

キャッシュフローについては、営業活動によるキャッシュフローは、主に減価償却費などが大幅に増加し、8億

34 百万円となった。投資活動によるキャッシュフローは、老人ホームの新規オープンを抑制したため多額の新規投資はなく、支出が減少して 73 百万円の支出となった。財務活動によるキャッシュフローは、借入金の返済が進んだことにより 5 億 99 百万円の支出となった。その結果、現金および現金同等物の期末残高は、前期比 1 億 61 百万円増加して 8 億 58 百万円となった。

PBRは0.69倍で、同業他社と比較しても割安感がある。PBRが低い理由として、自社所有物件の資産が多いことが挙げられる。自社物件を所有することは、短期的には多額の設備投資がかかるが、長期的には、賃貸よりも経費を抑制でき、経費削減の面で良い効果をもたらしている。

## ◆高齢者マーケットと当社の位置付け

社長 遠藤正一

介護事業は、外国経済の影響を受けることのない、日本で唯一の成長産業であると考えているため、当社は、より良いものをつくるという責任感を持ちながら、日本の産業界の中で大きな成長分野を担っていると感じている。税収が落ち込む中で赤字国債を大量に発行していく国のやり方は、いつかは行き詰まる。介護保険制度を現在のままでは維持できなくなり、必ず利用の抑制を打ち出してくるはずである。したがって、国の介護保険制度に依存した低価格帯のビジネスモデルは必ず破綻すると考えているため、当社は介護保険制度に依存しないビジネスモデルを構築している。

日本における高齢者問題は、地方ではすでに解決されていると言える。東京・大阪・千葉・神奈川・愛知を除いた地方では、高齢化率が40%を超える限界集落を含め、地域コミュニティや従来型の社会福祉法人が十分対応していて、安定をもたらしているからである。したがって、高齢化社会における介護の問題は、ニーズに対応できるだけの老人ホームの供給が都市部でなされているかどうかということである。そういう意味では、民間事業者がやるべきことは、都市部における受け皿をどう作っていくかだと考えている。

当社は、「介護専門業者」による「高価格帯」の有料老人ホームを運営する唯一の上場企業である。高価格帯の競合他社は異業種からの参入組である。低価格帯の競合他社には介護専門業者もあるが、高価格帯に参入するには職員の相当なスキルアップが必要であるため、低価格帯で運営するより仕方がないのが現状である。

当社が高価格帯にこだわる理由は、一つは前述した制度リスクの問題であり、もう一つは、介護保険制度に依存する低価格帯の老人ホームでは、良い職員が確保できず、また、職員が生涯にわたって働き続けられるような給与体系をつくることができないことである。介護保険の中では、ボーナスも年功序列も加味されていないため、20代の若い職員が次々と入れ替わる結果となり、いつまでも質が向上しない。当社は、40歳までは一般企業とほとんど差がなく右肩上がりで給与が上がるような新しい給与体系を構築している。

高価格帯の当社と低価格帯の事業者とは、食事や余暇活動を始めとしてさまざまな違いがあるが、一番の違いは職員である。当社では、福祉系大学の出身者はあまり採用していない。福祉系大学の出身者は、技術は持っているが、利用者を「助けてあげなければいけない、かわいそうな存在」ととらえていて、顧客ニーズ、顧客満足度あるいはサービス業といった概念を持ち合わせていない。「当社はサービス業だ」と教えても、切り替えがなかなかできないからである。当社は、利用者を「お客様」ととらえ、介護を「文化と背景」、「心地よい空間」、「質の高い身体ケア」のトータルで考えて、顧客満足度を高めるサービスを提供している。

当社にご入居される方からの売上は、一人当たり毎月の自己負担金と介護保険報酬および入園一時金の振替で、毎月50万~60万円を計上できる。入園金は3,800万円で、払い込みのあった時点で30%(1,140万円)を売上に計上する。残りの70%は、家賃の前受けとして計上した後、10年間にわたり月ごとに売上に振り替えていく。

## ◆今後の経営戦略と事業展開

現在、低価格帯の老人ホームが非常に増えていて、高価格帯の事業者が減少しているため、高価格帯の事業

者のネットワークを作るべく準備を進めている。高価格帯の有料老人ホームだけの独自のネットワークを作り、たとえば、北海道や沖縄のホームと提携し、気候に合わせて各地のホームに移転できるようにしたいと考えている。2011年度には入居率を80%にもっていき、売上高100億円、経常利益10%以上を目指す。ただし、社内的には、5年後にグループ全体で売上高を200億円にする必要があると考えている。その内訳は、在宅介護事業が100億円、ホーム介護事業が90億円、給食事業が10億円であり、これは達成可能な数字であると考えている。

介護というのは、大変なエネルギーが必要であり、また、さまざまなリスクを伴う。特に、職員のやる気を引き出すことは本当に難しい。現場で働く職員のアイデンティティを徹底的に変える、すなわち、「かわいそうな人を助ける」という従来の福祉の考え方から「サービス業」へイメージを変えていくのは至難の業で、相当なエネルギーが必要である。そのため、異業種からの参入組は挫折して、撤退するか低価格帯へ移行するかのどちらかとなる。それが介護業界の現状であるため、おそらく、今後の5年間で、相当な業界再編あるいはコムスンのようなことが起こるだろうと考えている。

当社のように介護一筋に25年間やってきた会社が最後には残ると考えている。コムスンを事業承継して以降の2年間は、大変な危機であったが、会社の今後の発展のために非常に役立った。一つには、当社は介護の専門事業者に特化すべきであることが分かったからであり、もう一つは、25年間やってきた中で、われわれ自身の中に傲慢さや甘えがあり、無駄な経費を使ってきたことが分かったからである。当期下期の半年間は給与のカットを実施したが、この11月には、カットした分を一括して支払い、かつ、ボーナスも支払うことができた。職員が皆、危機感を持って乗り越えたということで、当社グループの今後にとって良い経験ができたと考えている。

(平成21年12月16日・東京)