

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社長



感動の人生第2楽章をプロデュース

◆当社の概要

常務取締役管理本部長 瀧村明泰

当社は2007年12月にコムスンの大阪府における在宅介護事業を譲り受け、従来から当社の柱である「ホーム介護事業」に加え、譲り受けによってボリューム感が増加した「在宅介護事業」の二つの事業を主力事業と位置付けて展開している。

2008年5月1日、従前の日本ロングライフという会社をロングライフホールディング株式会社に改めると共に純粋持株会社化し、傘下に次の6社を有している。有料老人ホーム・グループホームを運営する日本ロングライフ株式会社、在宅介護事業を行うエルケア株式会社、エルケアサポート株式会社という人材派遣会社、ロングライフプランニング株式会社（建築事業）、ロングライフエージェンシー株式会社（広告代理事業）、ロングライフダイニング株式会社（フード事業）、この6社である。

◆2008年10月期中間決算ハイライト

昨年12月にコムスンより承継した在宅介護事業の売上増加により売上高は前年同期に比べて18億90百万円、92%増加している。しかし事業承継前の想定より顧客数が減少していたこと、事業承継に伴う初期費用の増大により営業損失76百万円（前年同期は73百万円の損失）となっている。

連結損益状況については、当中間期売上高39億52百万円（前年同期比18億90百万円増）、売上総利益6億13百万円（同1億88百万円増）、営業損失76百万円（同3百万円減）、経常損失99百万円（同4百万円の損失減）、中間純損失1億24百万円（同11百万円の損失減）で、これについても売上高は増加しているが、利益はコムスンの事業承継の初期投資が吸収しきれず損失となった。

セグメント別売上・営業利益については、コムスンの事業承継により介護事業のセグメントが拡大している。介護事業の当中間期売上実績は38億64百万円（前年同期比18億25百万円増、90%増）であるが、この内訳はコムスン事業の承継に伴うものが12億60百万円、有料老人ホーム等のホーム介護事業が2億80百万円、前年4月より兵庫県住宅供給公社から受託して2ホームを運営している受託事業が2億61百万円、これらが主な増加理由になっている。給食事業の売上の伸長は、一昨年12月にオープンした飲食店の店舗売上、ロングライフの有料老人ホームなどへの食事の供給の増加によるものである。

連結貸借対照表については、資産の部で売掛金が大幅に増加しているが、これはコムスン事業承継に伴う売掛金の増加であり、無形固定資産の増加は、のれん代の増加である。負債については、承継に伴うイニシャルの投資、運転資金等に対する借入金10億円近くとなり長期借入金が増加しているが、従前からの施設建設のための借入金は順調に返済が進んでいるので、それとの差し引きで長期借入金が5億円近くの増加にとどまっている。

キャッシュフロー計算書については、営業活動によるキャッシュフローが前年同期比3億3百万円増だが、これは有料老人ホーム等の空室の販売が計画どおり進んだため、有料老人ホームの入居による前受金が2億81百万円増加している。投資活動によるキャッシュフローについては無形固定資産の取得が4億29百万円で、現金および現金同等物の中間期末残高は7億83百万円である。

有料老人ホームの入居率については、当中間期の11月は60.2%だったが、4月には66.2%に上昇している。最初に運営を始めたロングライフ1号館17室が老朽化のため4月に閉鎖したので、総数が727室に減少したことを加味した入居率となっている。

2008年10月期通期の決算予想数値については、売上高90億円、営業利益60百万円、経常利益5百万円、当期純損失は70百万円に修正している。1株当たり配当金については前期並みの100円に据え置きとしている。

◆経営方針・成長戦略

社長 遠藤正一

介護業界は今後も厳しい状況が続くと思われる。理由は何点かあるが、介護保険報酬の見直しがなされたとしても大幅な上昇になるかどうかは微妙なところで、昔のように急に何%も上がることはない。介護保険報酬のアップがないと人員を確保していくことが難しいが、コムスの事業承継により1,400名近い職員が確保できたことは成長の大きな要因になるのではないかと考えている。今後の介護保険制度では自己負担割合の見直し、軽度の要介護者への給付打ち切りなどの課題もある。

当社は創業以来、介護保険に極度に依存しないバランスのとれたビジネスを展開している。今回、コムスの事業を吸収し、売上に占める介護保険依存率が上がったが、グループ全体として51%しか依存していない。前期、売上に占める介護保険依存率が大幅に下がったのは、前期より始めた兵庫県住宅供給公社の事業受託8億円の影響によるものである。有料老人ホームの自己負担分(管理費、食費等)、有料老人ホームの入園金・家賃、兵庫県住宅供給公社の受託事業など介護保険以外の売上がグループ全体として50%を占めているというのは、この業界ではまれな例ではないかと思っている。

当社の運営方針は、富裕層にターゲットを絞り、都会で暮らし続けたい、人生を楽しみたいという富裕層のニーズに応えることである。前者については、関西・首都圏など都心部にエリアを絞り込んで事業を展開している。後者については多様化する個別ニーズに細やかに対応し、介護以外のサービスメニューを拡大している。

また、当社は「セカンドライフの総合プロデュース」を実践する企業を目指している。一人ひとりの人生を時系列でとらえて、30代、40代から当社の事業にかかわっていただき、年齢に応じたサービスを受けていただく。地縁・血縁が驚くべきスピードで崩壊している中で、私どもロングライフとの生涯にわたるご縁をつくってこうという考え方である。リゾート施設の所有は今後の課題であるが、在宅における訪問介護・デイサービスから持ち家売却を経て有料老人ホームへという流れの中で、セカンドライフ全般にわたってグループ企業全体でサービスを提供できる体制が整っている。

有料老人ホームの運営主体を分類すると介護専門業者と異業種からの参入があり、それぞれ低価格帯、高価格帯があるが、当社は介護の専門事業者で、しかも高価格帯を狙っている。低価格帯が増えたことによって競争が激しくなり、5年ほど前は有料老人ホームをつくると1年ないし1年半で入居率70%を達成できたが、入居金を取らないビジネスモデルも出ているため、入居のスピードが鈍化して来ている。低価格帯ホームの弱点は介護保険制度に経営が左右されることである。低価格帯を運営することにより、ホーム全体の入居率を上げるべきではないかという議論が社内でもあったが、当社は価格を一切変えていない。競争の激しい低価格帯に入ることなく、介護保険報酬に左右されないビジネスモデルをつくることを貫いている。あえて富裕層を狙うということである。

ホーム介護事業の運営方針は次の三つである。

(1) 顧客評価を高めることによる入居者の確保

今期は120室ぐらい販売を想定しているが、そのうち30%以上はインターネットによる成約の見込みである。次は病院・支援事務所に地道にまわる営業活動の成果だが、入居者からの紹介も増えている。

(2) 関連部門やグループ会社との連携

在宅介護からホームに入居される方も増えている。

(3) 介護事業の常識にとらわれない人材戦略

同業他社は教育の必要がない経験者・有資格者を採用するのに対して、当社は新卒あるいは異業種からも採用し、教育・研修セクションである「サービスカスタマーズグループ」による教育を行っている。サービスの専門教育を受けたプロを適材適所に配置して、「人手が多いからよいサービスが提供できるとは限らない」という発想で仕事をしている。

コムスより承継した在宅介護事業については、ホーム介護事業との相乗効果を考えている。訪問介護の1万人の顧客をうまく有料老人ホームに誘導できるような仕組みを考えたり、当社の主催で公開研修を行うなどしてロングライフの知名度をアップさせており、実際に在宅のお客様が有料老人ホームへ入居されるケースも出ている。

在宅介護事業を黒字にするため、コスト削減策として事業所の統廃合、本社管理部門の縮小、不採算部門の廃止、生産性向上策としてヘルパー稼働率のアップ、ケアマネジャー一人当たりケアプラン作成件数の増加などを行った結果、この7月には赤字から脱却できる見通しとなった。

海外展開については、台湾のフーバーという紙おむつメーカーとの共同出資により合併会社設立のための契

約締結の予定で動いている。台湾において老人ホームの経営、在宅介護サービスの提供、介護系資格取得のための専門学校運営などの展開を目指している。フーバーは中国大陆、フィリピン、タイなどに工場と事業所を持っているので、台湾の次は中国大陆に事業を展開できる好機であると考えている。

当期の下期における経営方針は、ホーム入居率の向上による利益の確保、在宅介護事業（エルケア株式会社）の安定化、公益事業の受託による安定収益基盤の拡大である。

中期的経営ビジョンは次の三つである。

(1) 持株会社化による事業展開の迅速化

M&Aも選択肢に入れる。

(2) 顧客満足度の追求

この業界は人材確保が難しく、しかもロボットなどによる効率化がやりにくいため、「サービスカスタマーズグループ」の教育・研修により人材基盤を強化していきたいと考えている。

(3) 2010年10月期目標は、ホーム入居率80%以上、経常利益10%

成長イメージとしては、ホーム介護事業、在宅介護事業、リゾートなどにより幅広いビジネスモデルを展開し、セカンドライフの総合プロデュースの実現を目指している。

当中間期は予想以上にいろいろな苦しみもあったが、在宅介護部門も黒字化のメドが付き、当期の計画を確実に遂行し、早期に80%以上の入居率と同時に経常利益も二ケタにもっていききたいと考えている。

(平成20年6月19日・東京)