



# “幼青老の共生”を目指して…

## ウチヤマグループの理念と哲学の実践型経営

2013年9月5日



東証JASDAQ 証券コード 6059

- 
- I. 当社および事業の概要** P2~
  - II. 理念と哲学の実践型経営** P12~
  - III. 当社の成長戦略** P18~
  - IV. 前期の業績と今期の見通し** P29~



# I. 当社および事業の概要

社名	株式会社ウチヤマホールディングス
本社	福岡県北九州市小倉北区熊本2-10-10
設立	2006年10月（前身は1971年6月）
代表者	代表取締役社長 内山 文治
連結従業員数	正社員1,493名、パート・アルバイト等2,100名 合計3,593名（2013年3月末）
事業内容	<ul style="list-style-type: none"><li>● 介護事業</li><li>● カラオケ事業</li><li>● 飲食事業</li><li>● その他（不動産、通信、ホテル）</li></ul>



# 当社グループの歩み

## Foundation: 不動産事業の開始

1971年 6月 不動産の販売、賃貸管理を目的として福岡県北九州市小倉北区に内山ビル株式会社を設立

## カラオケ事業スタート

1991年 4月 福岡県北九州市八幡西区にカラオケボックス1号店『コロッケ倶楽部黒崎店』を開店

## 飲食事業スタート

1995年 11月 福岡県北九州市小倉北区に飲食事業1号店の居酒屋『酒膳房然』を開店

## 介護事業スタート

2003年 4月 介護付有料老人ホーム及びデイサービスの併設施設「さわやかパークサイド新川」を福岡県北九州市 戸畠区に開所

2004年 12月 介護部門を新設分割し、福岡県北九州市小倉南区に株式会社さわやか倶楽部を設立

2005年 11月 株式会社コウノを存続会社として関連会社6社を吸収合併し、株式会社ボナー(現株式会社ボナー)に商号変更

## Constitution: ウチヤマホールディングス設立

2006年 10月 福岡県北九州市小倉北区に株式移転により、株式会社さわやか倶楽部、株式会社ボナーの持株会社として株式会社ウチヤマホールディングスを設立(資本金285百万円)

2008年 7月 株式会社さわやか倶楽部にて、ホテルと住宅型有料老人ホームの併設施設『さわやかハートピア明礬』を開所

2010年 5月 株式会社さわやか天の川にて、大阪府枚方市に介護付有料老人ホーム『さわやか枚方館』を開所

## Further growth: JASDAQ上場

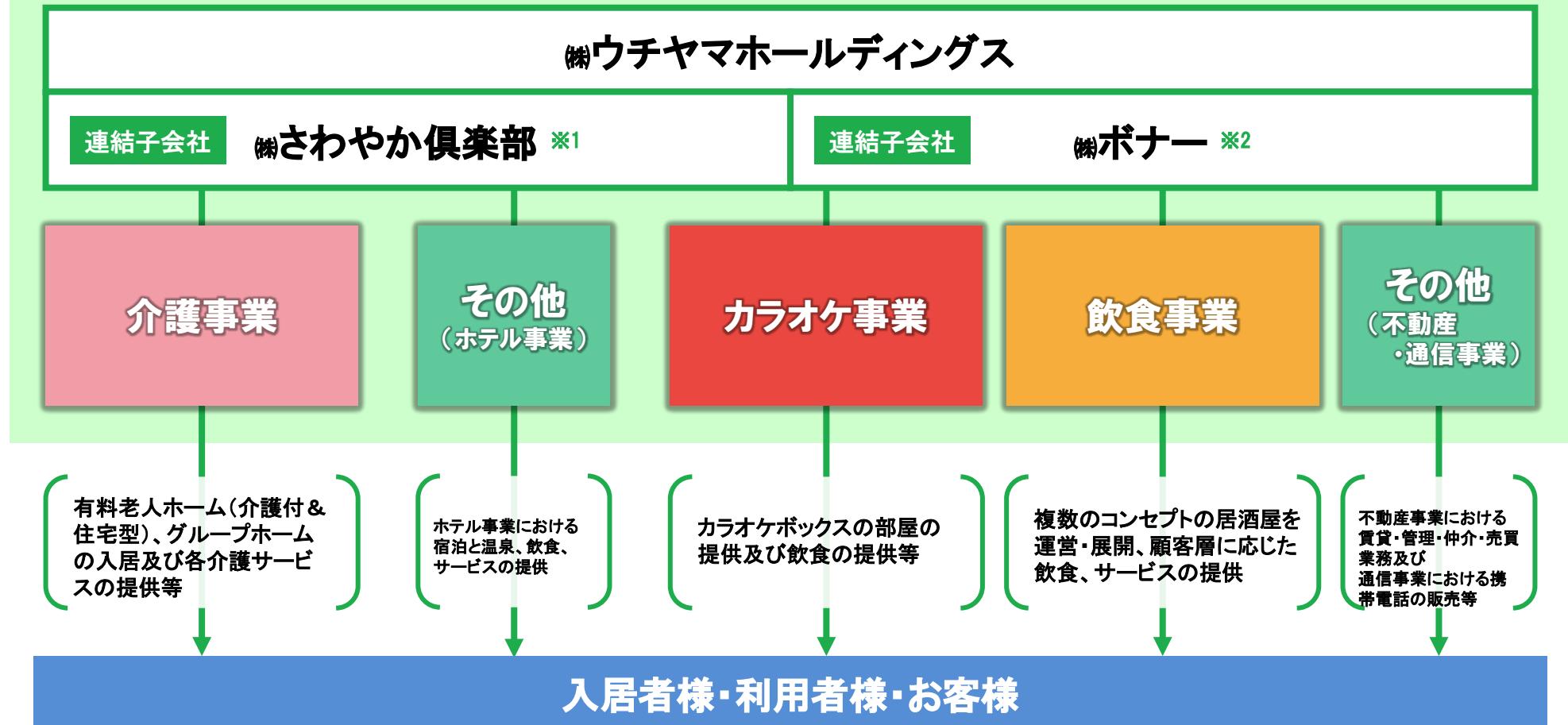
2012年 4月 大阪証券取引所(現 東京証券取引所)JASDAQ(スタンダード)に株式を上場

2012年 12月 株式会社さわやか倶楽部が株式会社さわやか天の川を吸収合併



## 当社グループの概要

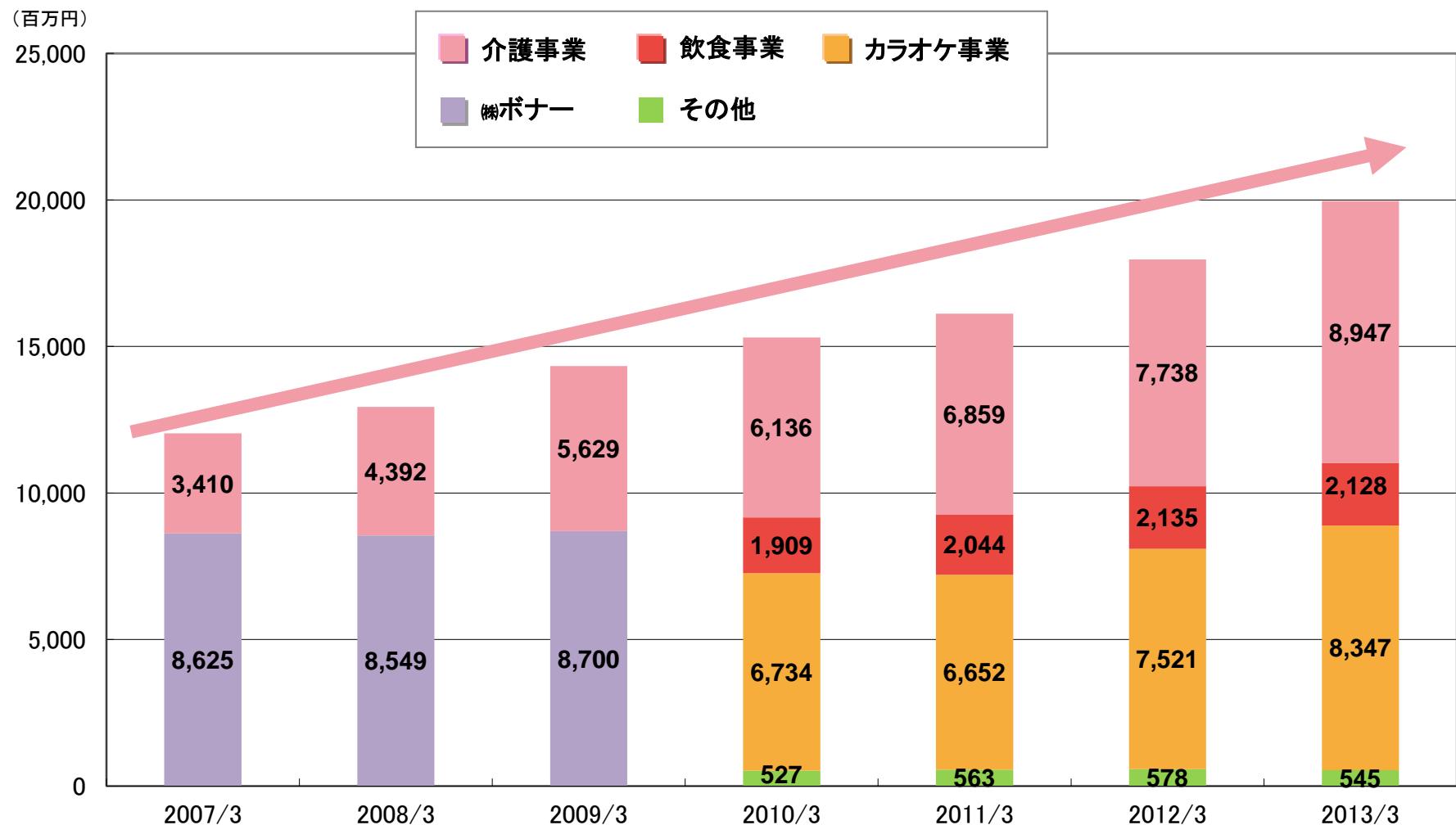
### 持株会社体制（2006年10月～）



※1: (株)さわやか倶楽部は、2012年12月1日付で(株)さわやか天の川を吸収合併いたしました。

※2: (株)ボナーの社名の由来は、フランス語で「幸せ」です。

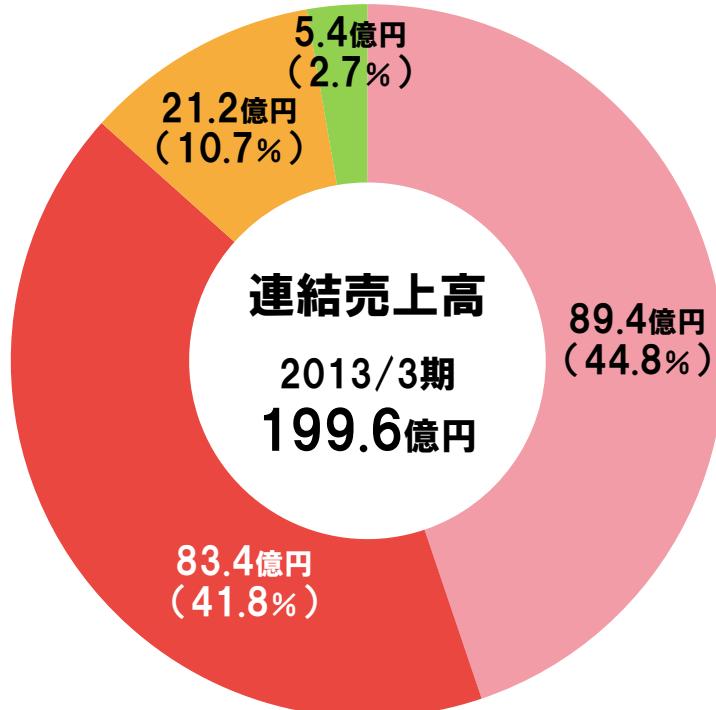
●●●●▶事業別の売上高推移（連結）



## 介護事業とカラオケ事業が収益力の両輪

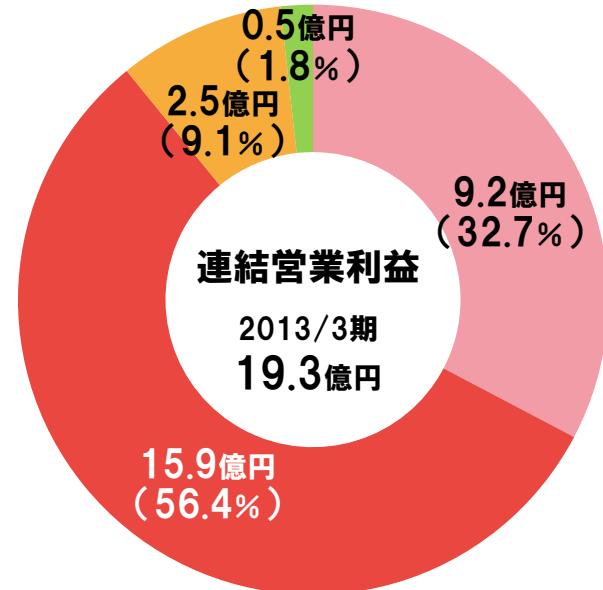
セグメント別売上構成

■介護事業 ■カラオケ事業 ■飲食事業 ■その他



セグメント別利益構成

■介護事業 ■カラオケ事業 ■飲食事業 ■その他



(注)各セグメント利益は本社経費等賦活前のため、営業利益と異なる。

## 業界トップクラスの高入居率&高オペレーション(運営)効率

### 高い入居率

【入居率 業界比較】

- 当社 (2012年度平均) 94.6%
- 業界の特定施設事業者平均 88.8%

(出所)厚生労働省「特定施設入居者生活介護の基準・報酬について」  
(社保審－介護給付費分科会第84資料)

### 高いオペレーション効率

【看護・介護職員1人当たり利用者数】

- 当社 2.5~2.7人
- 特定施設事業者平均 1.9人

(出所) 厚生労働省「平成23年介護事業経営概況調査」

入居・退居が  
しやすいシステム

\* 施設への入居一時金不要  
(さわやか枚方館を除く)

入居者様・家族の  
口コミによる  
さわやかブランドの  
浸透

満足度の高い  
ホスピタリティ

働きやすい  
施設構造

## 独自のオペレーションノウハウにより、業界随一の高収益性を実現

### 基本的な特長

- 多くの店舗が「24時間営業」
- 明るい雰囲気、安心感、安全性
- 豊富な食事メニュー
- カラオケは常に最新機種を装備
- シニア層向けの割引サービスを実施
- 家族的で、健康的な店内

### 高齢者向けのサービスを更に拡充

#### ●さわやかゴールドメンバーカード

(65才以上のシニア層を対象に  
プレミアム特典付きのカードを発行)

一般会員  
648,547名

ゴールド会員  
17,211名



#### ●さわやかモーニングパック

午前6時～12時の  
最大6時間カラオケ  
歌い放題の朝食セット  
690円



和定食



洋定食

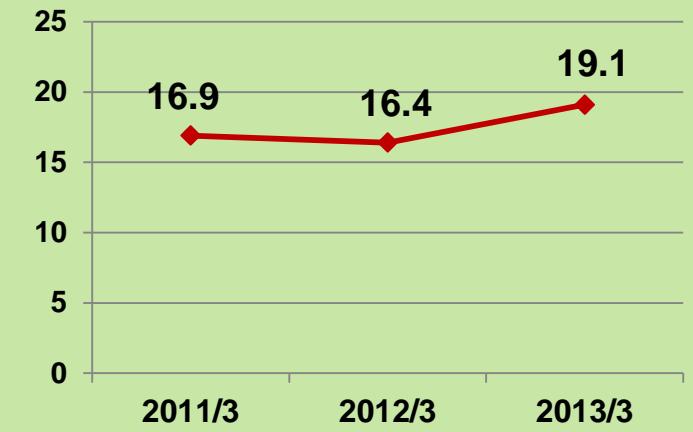
### 高い集客力を実現

子供からお年寄りまで  
幅広い顧客層の取り込みに成功

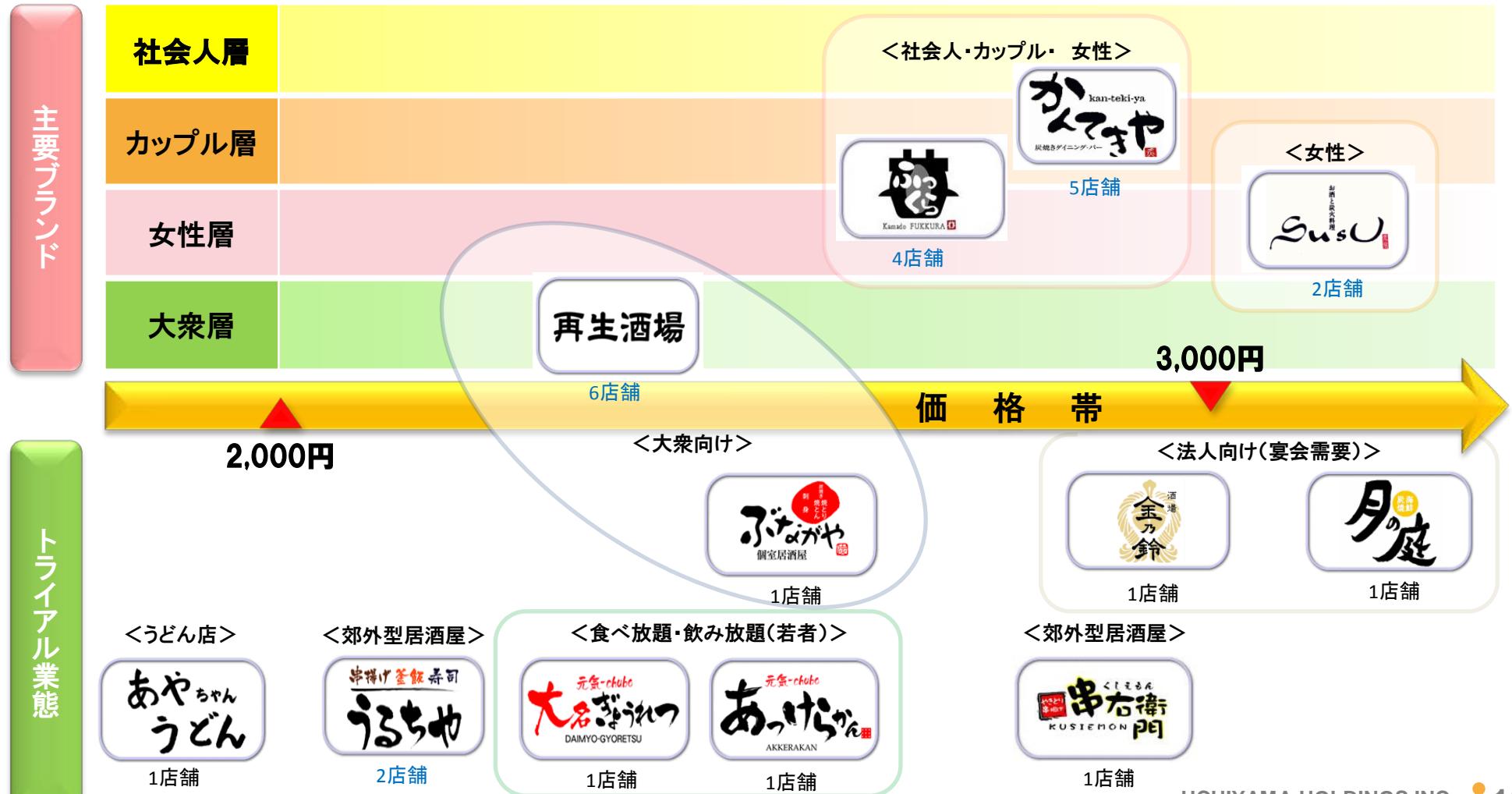


### 高収益性

#### 【当社「カラオケ事業」のセグメント利益率の推移】



## 将来の出店加速を見据えて、多業態によるトライアル展開を推進





# 同業他社とのセグメント別比較

(単位:百万円)

介護

株さわやか倶楽部

カラオケ

株ボナー

飲食

株ボナー

コード	社名	決算期	事業/全社区分	売上高	セグメント利益	営業利益率
7522	ワタミ	13/3期	介護事業	33,695	5,438	16.1%
6059	当社	13/3期	介護事業	8,947	926	10.3%
2400	メッセージ	13/3期	全社ベース	67,202	*5,349	*8.0%
9792	ニチイ学館	13/3期	ヘルスケア部門	141,033	11,183	7.9%
9783	ベネッセHD	13/3期	シニア・介護事業	73,907	4,897	6.6%

コード	社名	決算期	事業/全社区分	売上高	セグメント利益	営業利益率
6059	当社	13/3期	カラオケ事業	8,347	1,597	19.1%
7458	第一興商	13/3期	カラオケ・飲食店舗事業	45,641	6,852	15.0%
2157	コシダカHD	13/8期2Q	カラオケ事業	9,281	1,256	13.5%
8214	AOKI HD	13/3期	カラオケルーム運営事業	15,209	1,493	9.8%
4837	シダックス	13/3期	レストランカラオケ事業	45,211	2,259	5.0%

コード	社名	決算期	事業/全社区分	売上高	セグメント利益	営業利益率
6059	当社	13/3期	飲食事業	2,128	258	12.1%
3030	ハブ	13/2期	全社ベース	7,586	*662	*8.7%
3073	ダイヤモンドダイニング	13/2期	飲食事業	18,772	1,585	8.4%
7522	ワタミ	13/3期	国内外食事業	74,075	3,089	4.2%
7616	コロワイド	13/3期	全社ベース	128,388	*4,433	*3.5%

※ 各社の決算短信から作成。 \* は営業利益。

UCHIYAMA HOLDINGS INC.



## II. 理念と哲学の実践型経営

## ウチヤマグループ 基本理念

慈愛の心  
尊厳を守る  
お客様第一主義

## ウチヤマグループ スローガン

幼青老の共生  
幼年～青年～老年、共に楽しく過ごせる  
社会作りを目指します。

「日本一の接遇とオペレーション」  
を目指す

## 常に「社会貢献」を重視した経営を推進

- 地震被災者の施設での受け入れ  
(福岡西方沖地震、東日本大震災)

- 世界の子どもたちの支援  
(チャイルドスponサーシップ、  
ラオスでの小学校建設)

- ホームレスへの炊き出し

- 緊急雇用支援対策

- 著名人による特別講演会の主催  
(1999年より過去18回実施)

⇒ 茂木健一郎氏、安倍晋三氏、水谷もりひと氏、乙武洋匡氏、五木寛之氏、  
日野原重明氏、船井幸雄氏、石原結實氏、渡辺淳一氏、鎌田實氏、  
安田瑛胤氏、村上和雄氏ら



福岡西方沖地震被災者の施設受け入れ



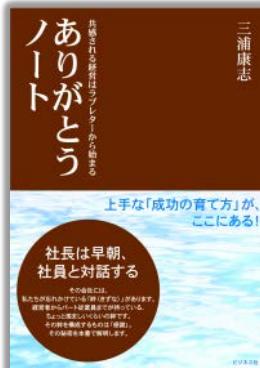
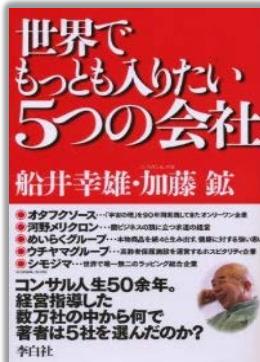
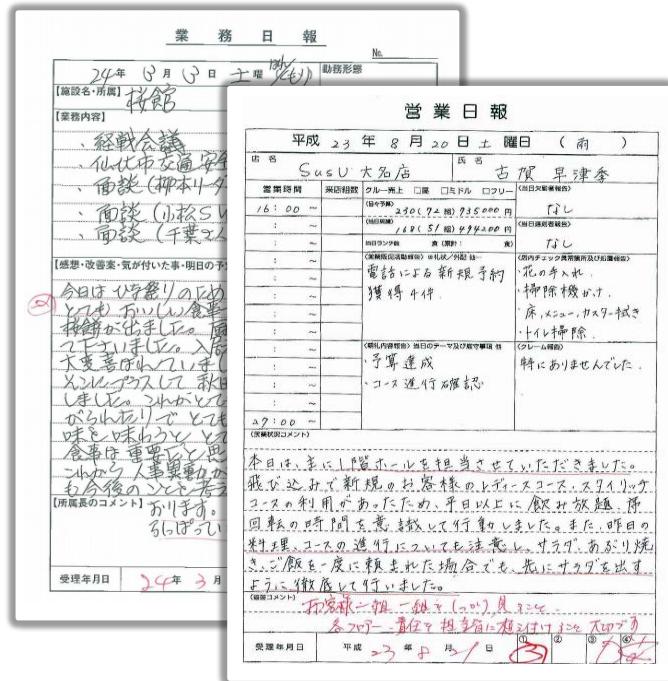
ラオスでの小学校建設



特別講演会の主催

# 「人間力」の育成・向上に重きを置いた教育を行っています。

## 日報による報告



## サンクスカード



### ● 報告・連絡・相談の徹底

⇒ 社長をはじめ、役員、エリアマネージャー全員、  
毎朝日報を確認し、即座に対応

### ● ご入居者様や周囲の仲間にに対する感謝の気持ちを手書きの文字で表現し、披露する

## 生きがいづくり

（高齢者として扱わない）

## 入居者様・お客様が主役

（入居者様が積極的に運営やイベントに参加）



活力朝礼



毎月のお誕生日会



ハンドベル演奏会



笑顔コンテスト



見学者のご案内



ファッショショーンショー

こうした理念実践型の事業運営姿勢が  
評価されて…

### 第3回「グレートカンパニーアワード」 “大賞”受賞（2012年）

株船井総合研究所が、独特のビジネスモデルで持続的成長を  
続ける会社を称えることを趣旨に創設したアワード（2010年2月）

●●●●▶ 理念と哲学の実践型経営 ④新しい取り組み

リハビリ特化型のデイサービスセンター開設（さわやか清田館）



地球環境保全活動

カラオケ全店舗と介護施設36ヶ所にLED導入



介護施設には、太陽光発電設備を隨時導入中





### III. 当社の成長戦略

## 成長事業と安定収益事業のベストバランス

介護事業

### 成長の原動力

介護事業に経営資源を集中し、  
全国への積極的な施設展開を継続

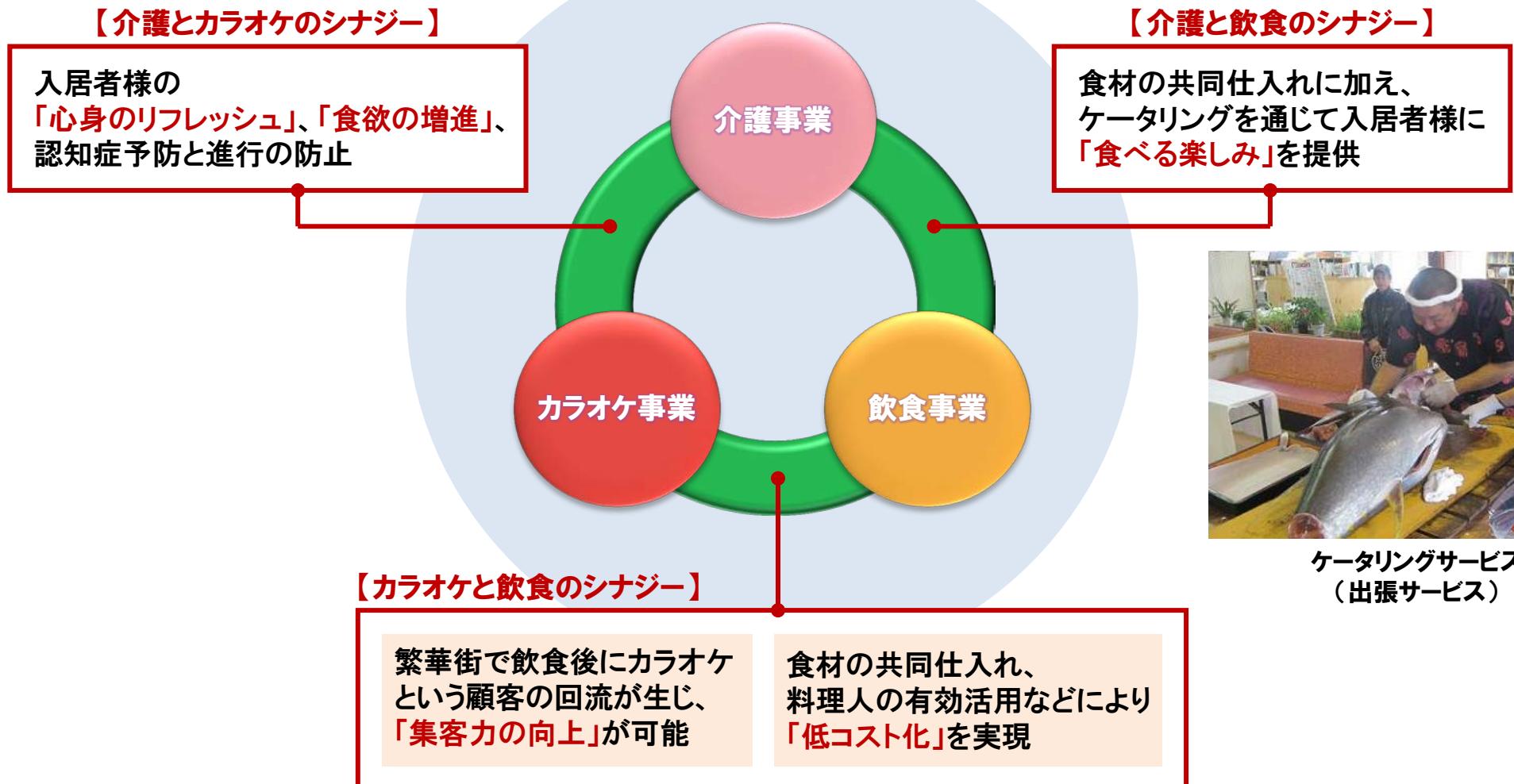


カラオケ事業・飲食事業

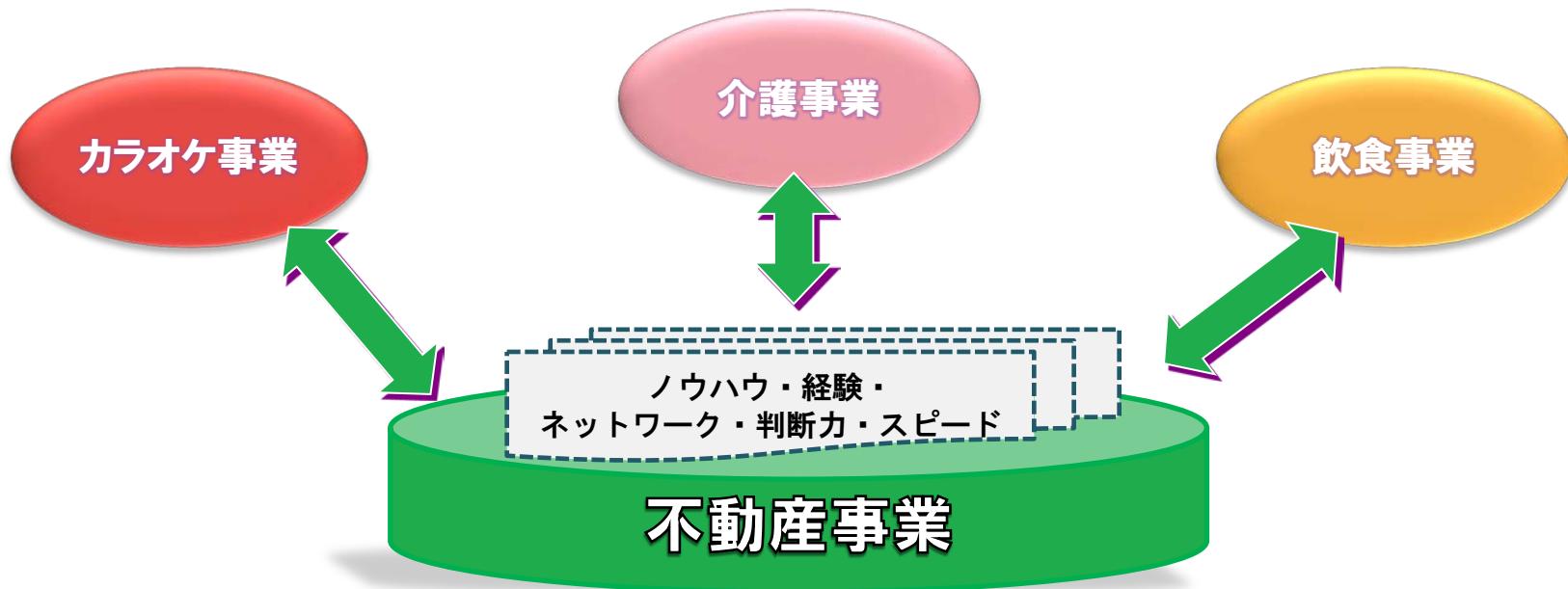
### 安定収益力

選別出店により既存エリアにおける  
競争力を維持・向上するとともに、  
積極的な全国展開を推進

## 事業間シナジーの創出



## 不動産ノウハウを活用したローコストオペレーション



### 【3事業と不動産のシナジー】

ビル等の建築ノウハウを活かし、  
「住み心地の良さや過ごし易さ」  
「効率性や実用性を重視した設計」  
「建築コストの低減」を追求

不動産情報のネットワークから、  
「好立地・集客力」を実現

進出判断力の速さ、価格交渉力  
の高さを発揮

## 「人間力」の育成・向上に重きを置いた教育

「人間力」の高さ



効率重視の施設設計

高いオペレーション効率

独自の人財育成システムによる  
ホスピタリティの高い人財

### 【人財育成システム】

- 年間500時間程の研修・勉強会
- 認定制度
  - ・独自の社内資格制度を確立
  - ・インセンティブによる取得促進

働きやすい施設構造

### 【低層の施設・広い共用部】

- 低層の施設で効率運営
- 広い共用部で見渡しやすい構造

## トップ自らが定期的に実施する研修会



管理者研修風景



社員研修風景

### 【研修内容事例】

- ① 新人研修
- ② 確認研修
- ③ 管理者研修
- ④ 現任者研修
- ⑤ 新人トレーナー制度
- ⑥ 各介護サービス別勉強会
- ⑦ コンプライアンス推進会

等々 延べ500時間程度

\*吉岡取締役運営部長(元塾経営者)を中心に  
教育・研修を推進

当社のターゲット

独自の哲学に基づく事業の全国化を目指す

介護施設、カラオケ・飲食店舗のあり方

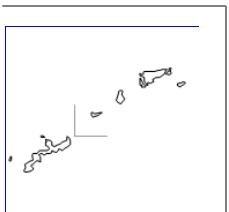
単なる利用価値(余生・余暇を過ごす場)だけではなく、  
1施設・1店舗ごとに期待を超えた付加価値を提供

- 地域コミュニティとの交流やふれあいの場づくり
- 地元における雇用機会の創出
- 地域の社会インフラとしての役割
- 職業体験学習の受入れ(地元の学校との連携)

九州地区でのドミナント(地域集中出店)  
戦略の確立



全国化





# 各事業の戦略 ① 介護事業

戦略 ①

特定施設の積極展開

戦略 ②

住宅型施設等の強化

## 2013年3月期 開設実績

2012年 5月開設	さわやか めぐり館 (福岡県 福岡市)	住宅型有料老人ホーム	40床
2012年 6月開設	さわやか シーサイド鳥羽 (三重県 鳥羽市)	介護付有料老人ホーム ショートステイ	112床 17床
2012年 8月開設	さわやか ゆう輝の郷 (千葉県 千葉市)	介護付有料老人ホーム ショートステイ	80床 10床
2012年 10月開設	さわやか すずめのみや (栃木県 宇都宮市)	介護付有料老人ホーム ショートステイ	60床 12床
2012年 10月開設	さわやか 住吉館 (大阪府 大阪市)	介護付有料老人ホーム	87床
2012年 11月開設	さわやか 新居浜館 (愛媛県 新居浜市)	介護付有料老人ホーム ショートステイ デイサービスセンター	130床 5床 —
2013年 3月開設	さわやか 清田館 (福岡県 北九州市)	住宅型有料老人ホーム ショートステイ デイサービスセンター	88床 20床 —

計:7施設(661床)

## 2014年3月期 開設計画

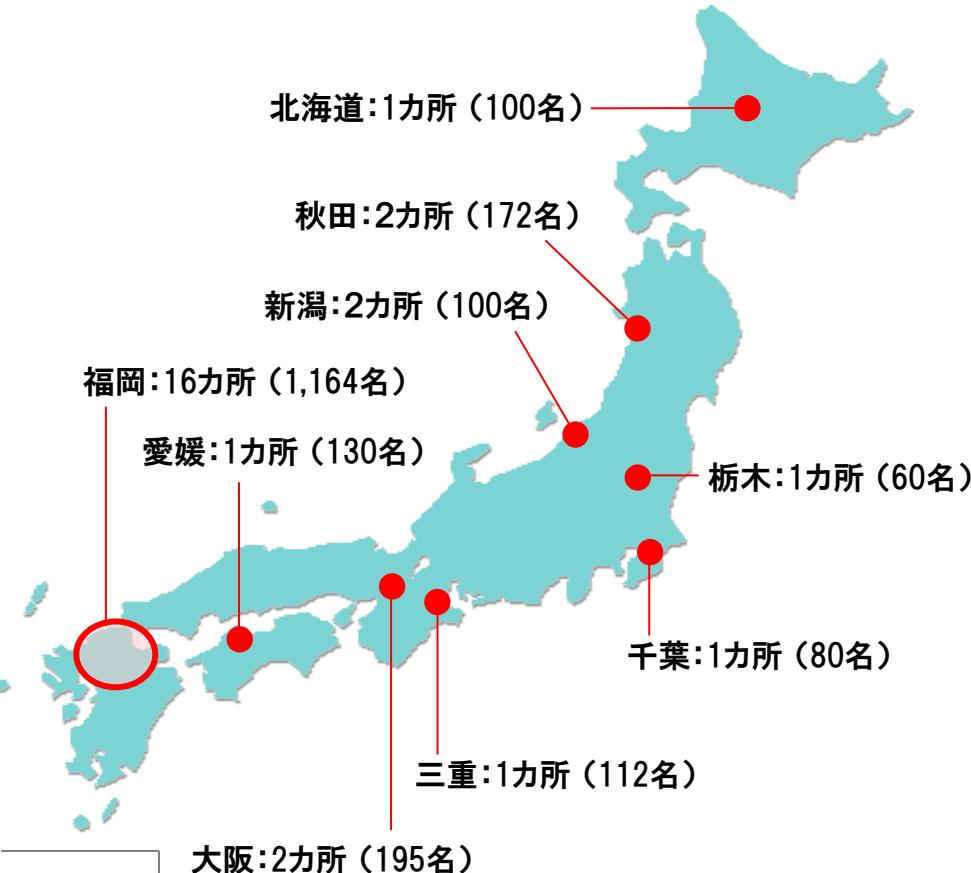
2013年 6月開設	さわやか 清納館 (福岡県 北九州市)	グループホーム 小規模多機能型	18床 5床
2013年 6月開設	さわやか 中原館 (福岡県 北九州市)	グループホーム 小規模多機能型	18床 5床
2013年 11月開設予定	さわやか 立花式番館 (福岡県 福岡市)	サービス付高齢者向住宅 住宅型有料老人ホーム	103床 20床
2013年 11月開設予定	さわやか 室蘭館 (北海道 室蘭市)	介護付有料老人ホーム ショートステイ	100床 10床
2013年 11月開設予定	さわやか 加倉館 (埼玉県 さいたま市)	介護付有料老人ホーム	47床
2014年 2月開設予定	さわやか リバーサイド西脇 (兵庫県 西脇市)	介護付有料老人ホーム ショートステイ	68床 12床
2014年 2月開設予定	さわやか 東蟹田館(仮称) (愛知県 名古屋市)	介護付有料老人ホーム ショートステイ	80床 20床
2014年 2月開設予定	さわやか 成田館 (千葉県 成田市)	介護付有料老人ホーム	70床
2014年 3月開設予定	さわやか 行橋式番館 (福岡県 北九州市)	介護付有料老人ホーム ショートステイ	50床 10床

計:9施設(636床)



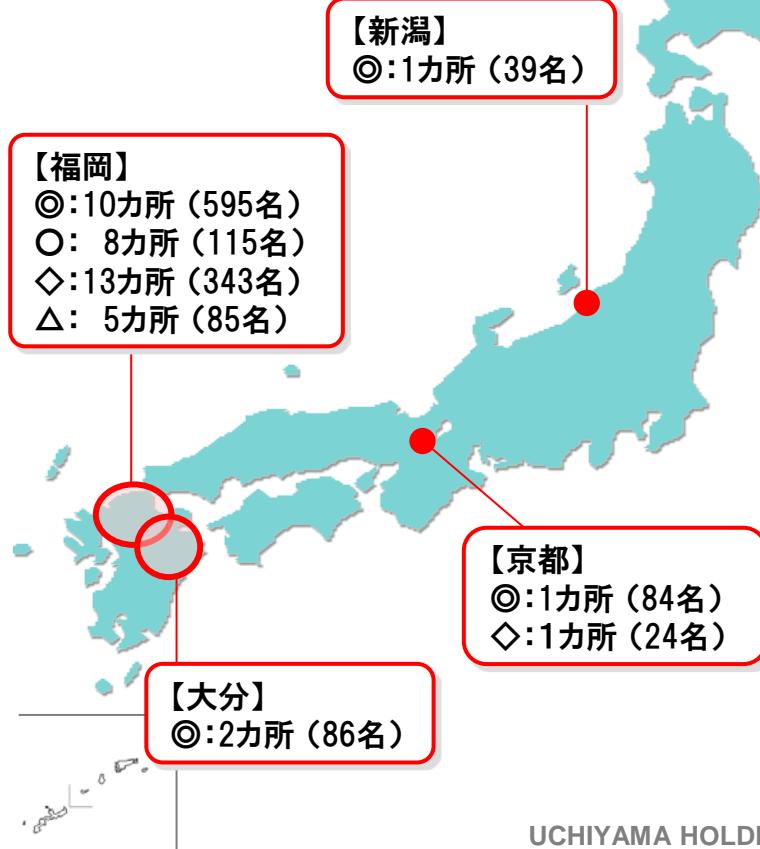
# 各事業の戦略 ① 介護事業

介護付有料老人ホームの展開状況（2013年8月末現在）



非特定施設の展開状況（2013年8月末現在）

- ◎:住宅型有料老人ホーム
- :グループホーム
- ◇:デイサービス(非併設施設)
- △:小規模多機能型居宅介護



## 今後の全国拡大における戦略ポイント

### ① 理念と哲学の実践型経営に基づき、全国の地域ニーズに合せた介護施設の開設を展開

#### ウチヤマグループの 介護施設の基本特長

- 理念・哲学実践型の施設運営
- 入居・退居がしやすいシステム
- 満足度の高いホスピタリティ

全国の自治体からの  
安心と信頼が拡大

全国での開設実績が  
着実に拡大

- 介護付有料老人ホーム「すすめのみや」(宇都宮市) :「入居一時金ゼロという入居しやすい環境を作ってくれてありがたい」と高評価
- グループホーム「あおいうみ」(行橋市) :激戦の中で獲得。選定理由は、同市内の既存施設のスタッフが毎日近隣清掃をしている姿を選定委員が見ていたことが高く評価されたとのこと
- 介護付有料老人ホーム「さわやか東神楽館」(北海道) :民間企業として日本で初めて自治体からの誘致を受けて進出  
→成功事例を見た室蘭市からも打診を受け、「さわやか室蘭館」の認可を受ける

### ② 供給不足の状況が目立つ4大都市圏に集中して開設を積極化

各事業の戦略 ② カラオケ事業

戦 略

各出店エリアで「地域ナンバーワン」を目指した戦略を推進

カラオケ事業  
店舗数の推移

2013年3月末(実績)

85店舗

+2

2013年8月末(実績)

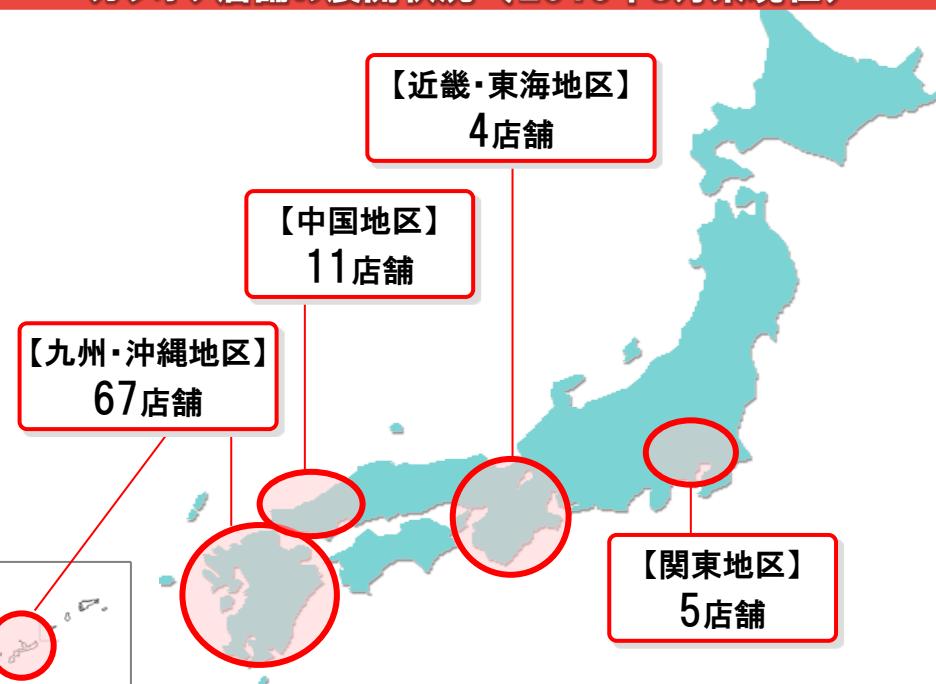
87店舗

+4

2014年3月末計画

91店舗

カラオケ店舗の展開状況 (2013年8月末現在)



東京・新橋店  
(2013年3月オープン)



福岡・九大学研都市駅店  
(2013年4月オープン)



## IV. 前期の業績と今期の予想



# 2013年3月期 連結決算概要

(単位:百万円)

	2012/3期		2013/3期		前年比 伸び率(%)
	金額	百分比(%)	金額	百分比(%)	
<b>売上高</b>	17,973	100.0	19,968	100.0	+11.1
<b>営業利益</b>	2,008	11.2	1,938	9.7	△3.5
<b>経常利益</b>	2,372	13.2	1,935	9.7	△18.4
<b>当期純利益</b>	1,822	10.1	1,377	6.9	△24.4
<b>一株純利益</b>	497.11	-	303.33	-	-
<b>配当金</b>	120.0*	-	40	-	-
<b>施設・店舗数</b>					
<b>介護施設(カ所)</b>	45	-	52	-	+7
<b>カラオケ店舗(店舗)</b>	80	-	85	-	+5

\* 2011年12月7日に株式分割1対5を実施したが、2012/3期の中間配当金は分割前の実績ベース

- 介護施設・カラオケ店舗ともに順調に増加し、売上高は2桁増
- 利益面では、介護施設の積極開設や大型化を推進したことにより初期投資等が増えたため減益



# 2014年3月期 連結業績予想

(単位:百万円)

	前期実績 (2013/3)	通期予想 (2014/3)	前期比増減 (百万円)	増減率
売上高 (対売上高比)	19,968 (100.0%)	<b>22,756</b> <b>(100.0%)</b>	+2,788	14.0%
営業利益 (対売上高比)	1,939 (9.7%)	<b>2,411</b> <b>(10.6%)</b>	+472	24.3%
経常利益 (対売上高比)	1,935 (9.7%)	<b>2,438</b> <b>(10.7%)</b>	+503	26.0%
当期純利益 (対売上高比)	1,377 (6.9%)	<b>1,398</b> <b>(6.1%)</b>	+21	1.5%
1株当たり当期純利益(円)※	303.33	<b>301.88</b>	△1.45	—
1株当たり配当金(円)※	40.00	<b>40.00</b>	±0	—

※ 当社は、2011年12月7日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っております。  
表の1株当たりの数値は、前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、算出しております。



# 2014年3月期 セグメント別 予想の前提条件



## 介護事業

介護部門の売上高（前年同期比）	11,158百万円 (124.7%)
介護部門の営業利益（前年同期比）	1,176百万円 (127.0%)
新規開設数	9ヶ所・636床
撤退数	—
期末施設数	61ヶ所・4,000床



## カラオケ事業

カラオケ部門の売上高 前年同期比	8,940百万円 (107.1%)
カラオケ部門の営業利益 前年同期比	1,782百万円 (111.6%)
新規出店数	8店舗
退店数	2店舗
期末店舗数	91店舗



## 飲食事業

飲食部門の売上高 前年同期比	2,161百万円 (101.6%)
飲食部門の営業利益 前年同期比	271百万円 (105.4%)
新規出店数	—
退店数	—
移転・改装・業態変更	2店舗
期末店舗数	26店舗



# 株主還元

## 配当金について

	第2四半期末	期末	合計	連結配当性向
2011年3月期（実績）	20円	20円	40円	9.5%
2012年3月期（実績）	20円	20円	40円	8.0%
2013年3月期（実績）	20円	20円	40円	13.2%
2014年3月期（予想）	20円	20円	40円	13.3%

※ 当社は、2011年12月7日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っております。

表の1株当たりの数値は、前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、算出しております。

※ 2013年3月期第2四半期は、実績の1株当たり配当金です。

## 株主優待について

（2013年8月9日に制度内容の変更を決定）

ご対象株主様	ご所有株式数	ご優待内容
毎年3月31日の株主様	100株以上	お米券 5kg分 (1kg券×5枚)



当社社長の内山が1961年に20歳で継いだ家業の米屋（親子2代）にちなみ、株主様ご優待品を「お米」に。

# ご清聴ありがとうございました

