

# “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

2014年7月

 ウチヤマホールディングス  
UCHIYAMA HOLDINGS  
東証2部 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** P13~
  - III. 当社の成長戦略** P20~
  - IV. 前期の業績と今期の予想** P33~



# 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1,618名、パート・アルバイト等2,129名 合計3,741名（2014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>● 不動産事業</li><li>● その他（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礪』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: 上場

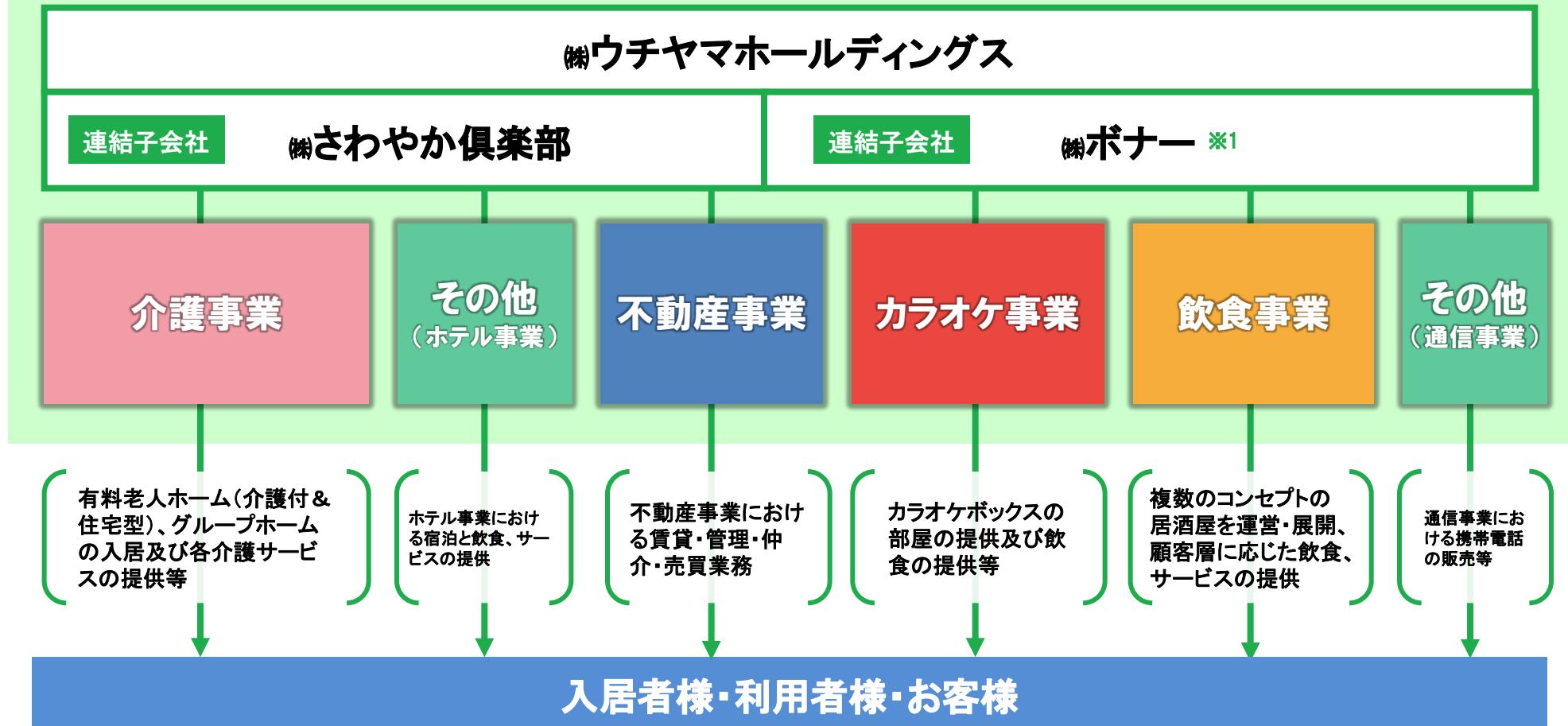
2012年 4月 大阪証券取引所（現 東京証券取引所）JASDAQ市場（スタンダード）に株式を上場

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

2013年 12月 東京証券取引所市場第2部へ市場変更

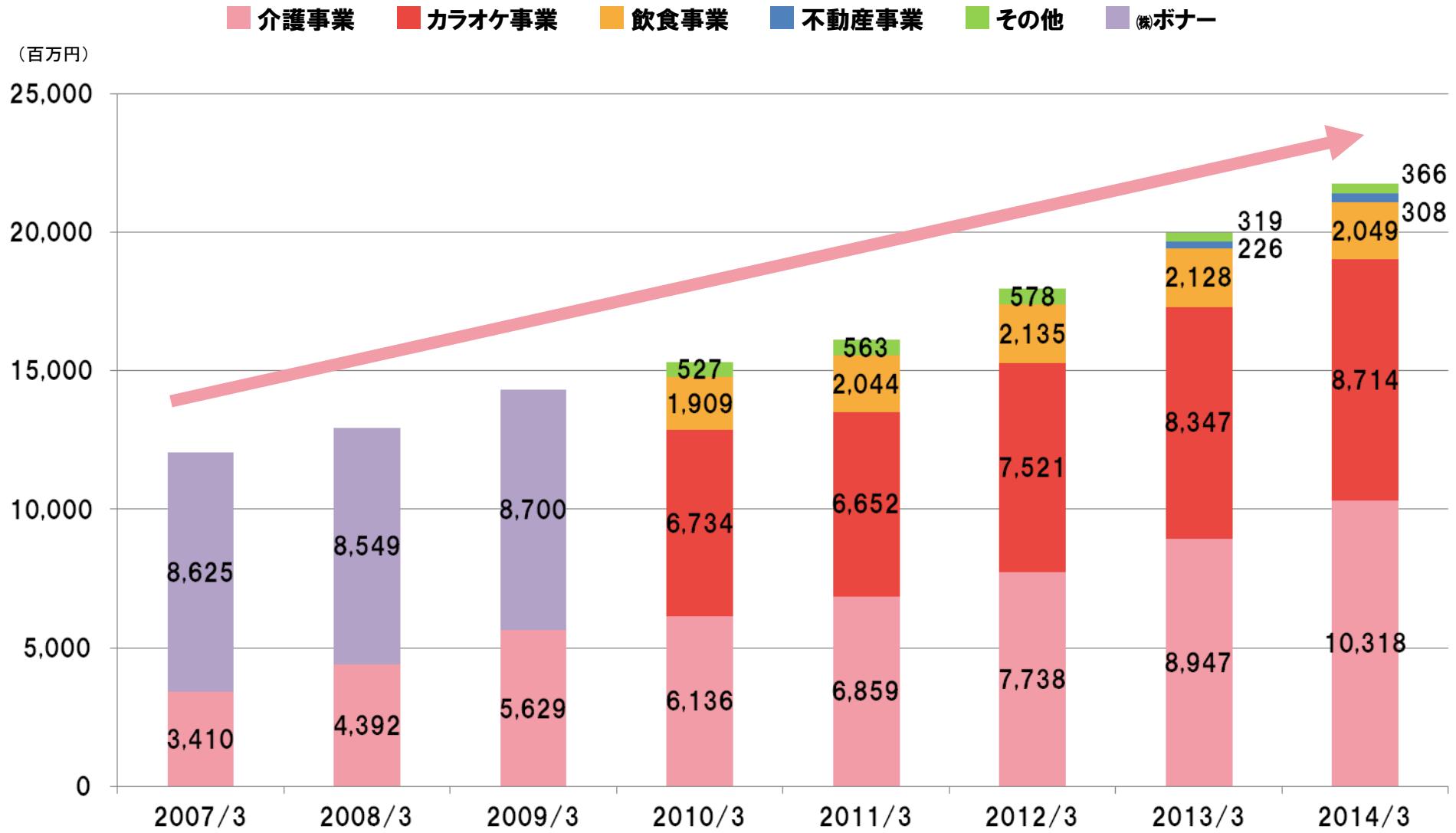
●●●●▶ウチヤマグループの概要

持株会社体制 (2006年10月～)



\*1: (株)ボナーの社名の由来は、フランス語で「幸せ」です。

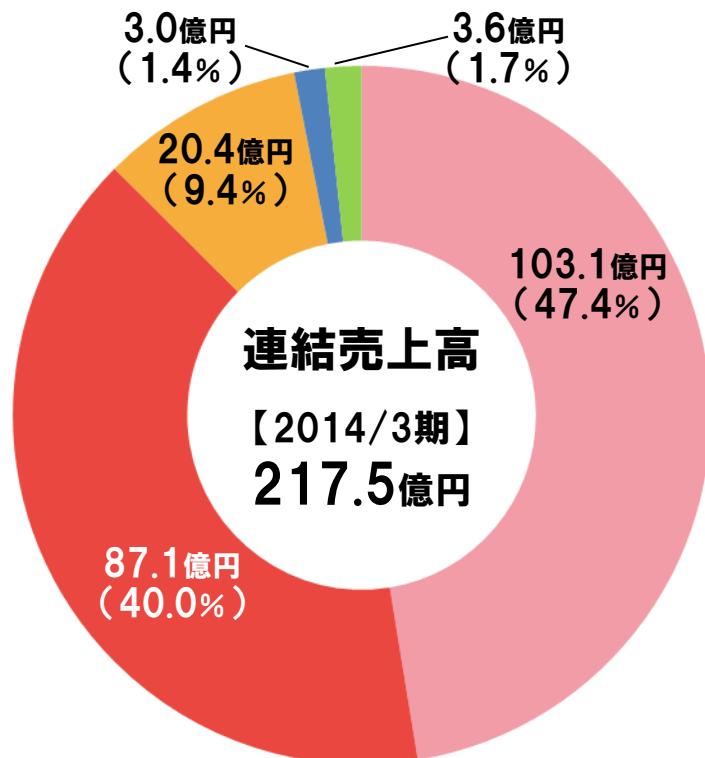
●●●●▶事業別の売上高推移（連結）



## 介護事業とカラオケ事業が収益力の両輪

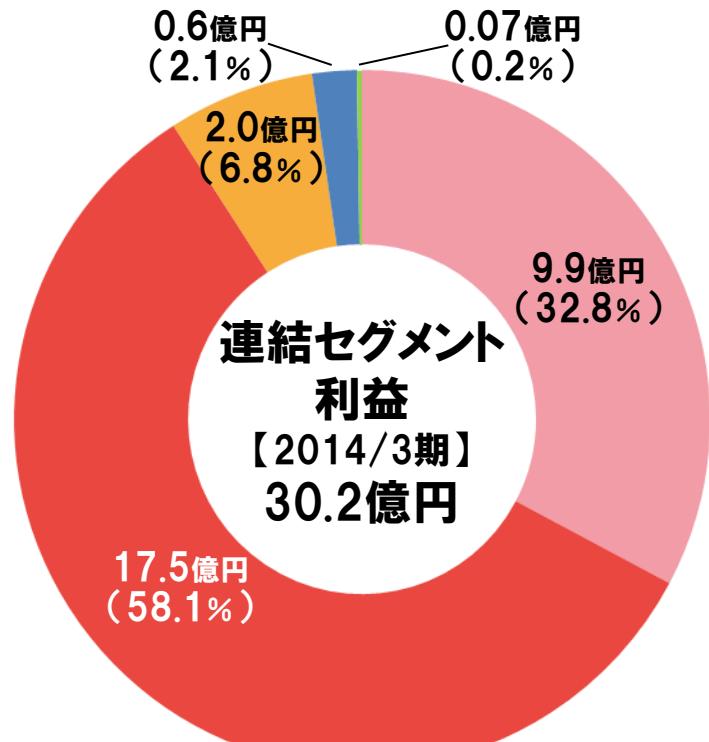
セグメント別売上構成

■ 介護事業 ■ カラオケ事業 ■ 飲食事業 ■ 不動産事業 ■ その他



セグメント別利益構成

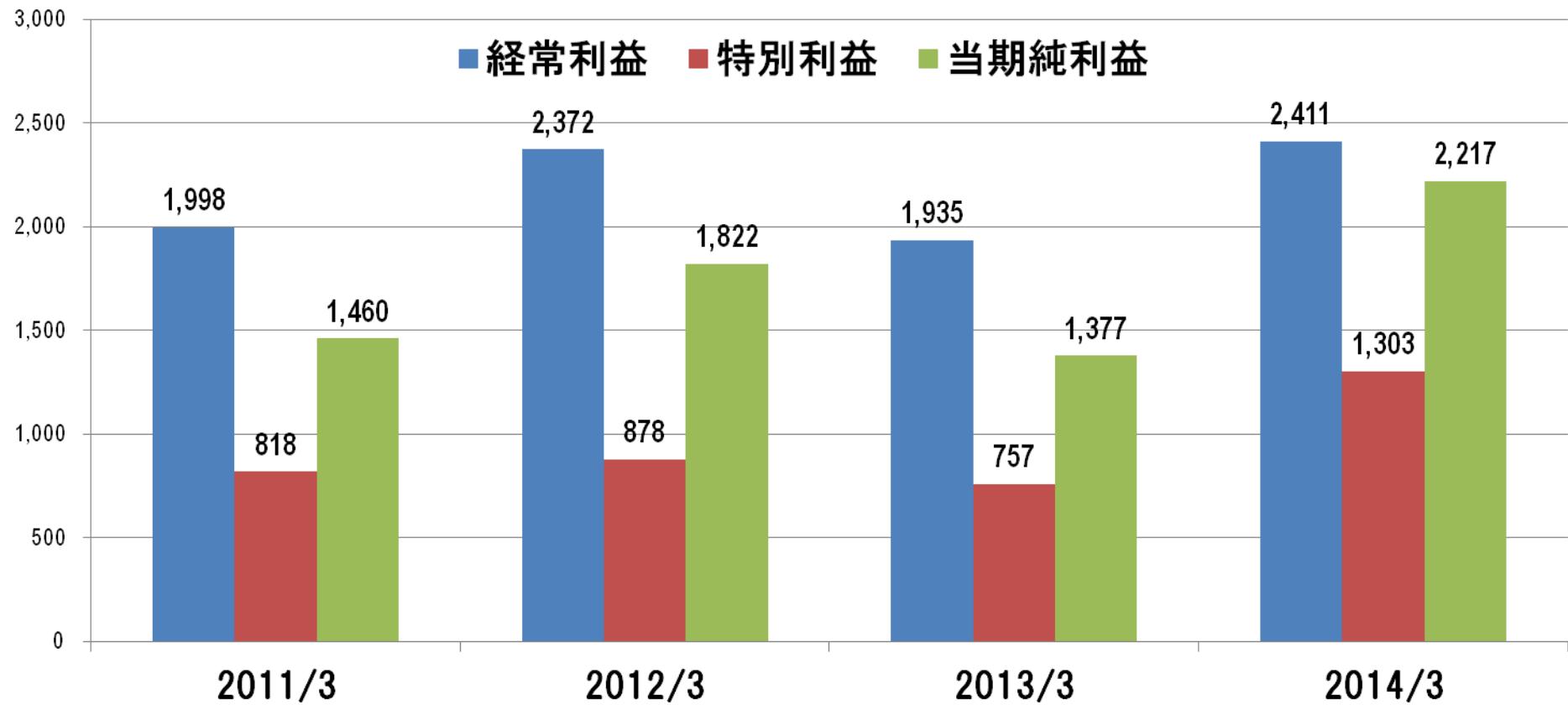
■ 介護事業 ■ カラオケ事業 ■ 飲食事業 ■ 不動産事業 ■ その他



(注) 各セグメント利益は本社経費等賦活前であり、  
連結営業利益は21.2億円

## 介護施設のオフバランススキームによる特別利益が 毎年計上され、これが当期純利益を嵩上げ

\*業績予想の算出において特別利益は予定計上されないことから、当期純利益は毎年、予想と大きく乖離しがち



## 業界トップクラスの高オペレーション(運営)効率

### 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」

### 堅調な入居率

【入居率】

- |                    |       |
|--------------------|-------|
| ●当社 (2014年3月末)     | 90.0% |
| ●当社 (2014年度既存施設平均) | 88.8% |

働きやすい  
施設構造

満足度の高い  
ホスピタリティ

入居・退居が  
しやすいシステム  
\*施設への入居一時金不要

入居者様・家族の  
口コミによる  
さわやかブランドの  
浸透

## 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

- 1店舗当たりのボックス数は30室程度
- 多くの店舗が「24時間営業年中無休」
- カラオケは常に最新機種を装備
- 明るい雰囲気、安心感、安全性
- 豊富な食事メニュー
- シニア層向けの割引サービスを実施

### 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  
718,096名

ゴールド会員  
23,983名



2014年3月末現在

#### ● 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  
平日690円



(※関東地区的店舗はゴールド会員のみご利用頂けます。)

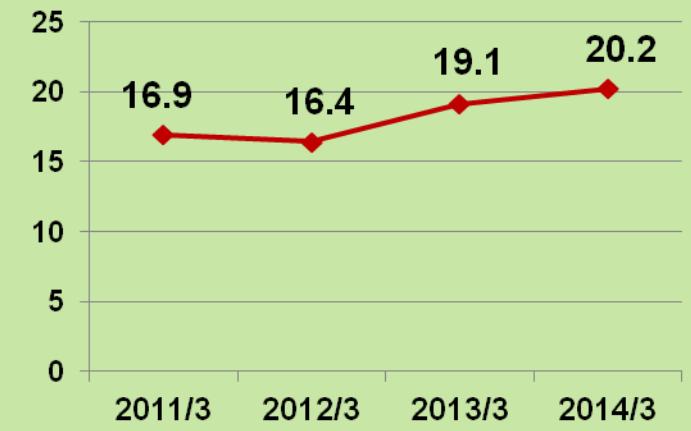
### 高い集客力を実現

子供からお年寄りまで  
幅広い顧客層の取り込みに成功

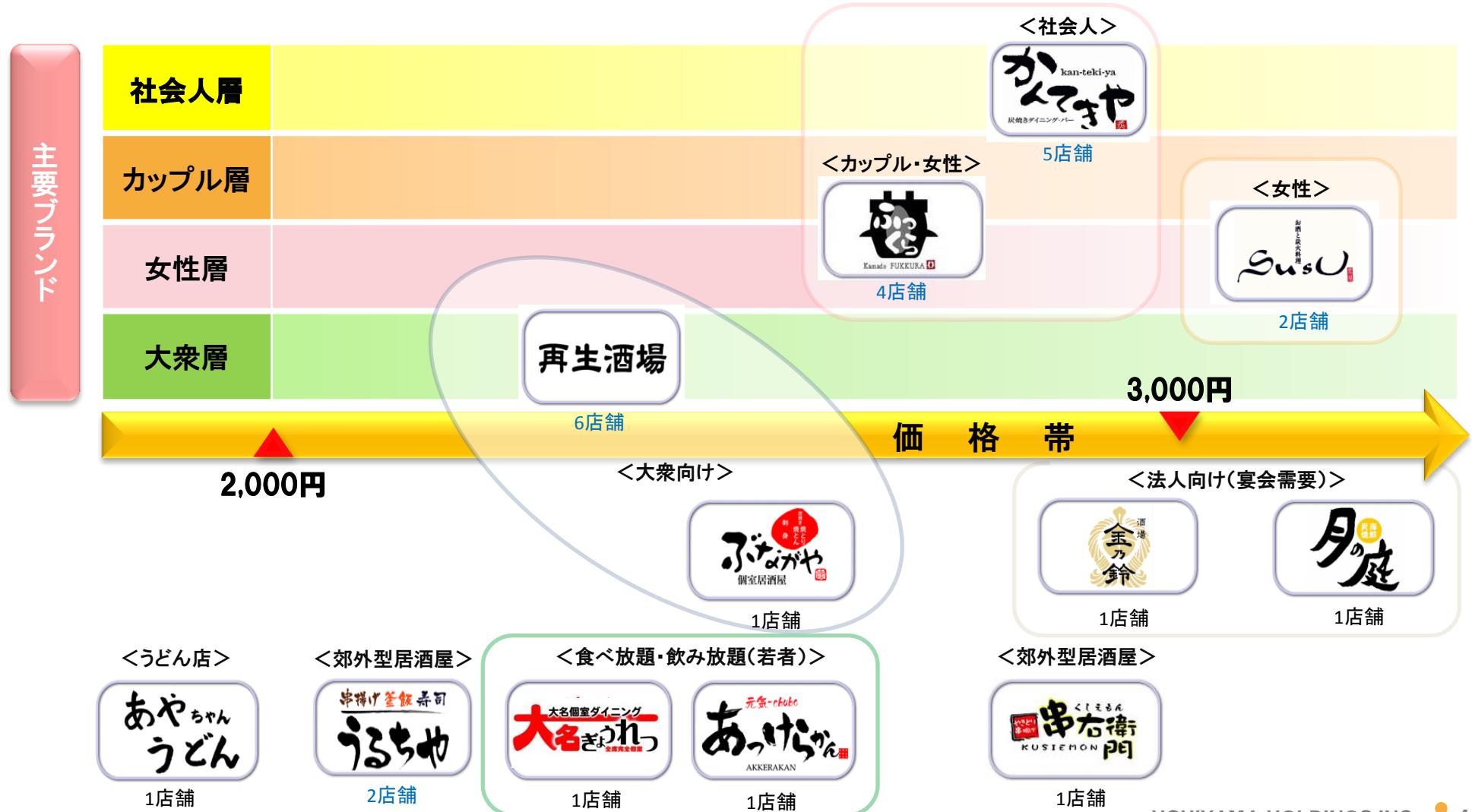


### 高収益性

#### 【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、多業態による展開を推進





# 同業他社とのセグメント別比較

## 介護

(株)さわやか俱乐部

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
2400	メッセージ	14/3期	アミーユ事業・Cアミーユ事業	46,599	5,077	10.9%
7522	ワタミ	14/3期	介護事業	35,029	3,631	10.4%
6059	当社	14/3期	介護事業	10,318	992	9.6%
9792	ニチイ学館	14/3期	介護部門	142,856	12,549	8.8%
9783	ベネッセホールディングス	14/3期	シニア・介護事業領域	79,598	5,869	7.4%

## カラオケ

(株)ボナ一

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	14/3期	カラオケ事業	8,714	1,759	20.2%
7458	第一興商	14/3期	カラオケ・飲食店舗事業	47,086	6,591	14.0%
2157	コシダカホールディングス	13/8期	カラオケルーム運営事業	18,725	2,206	11.8%
8214	AOKIホールディングス	14/3期	カラオケルーム運営事業	16,454	1,529	9.3%
4837	シダックス	14/3期	レストランカラオケ事業	41,512	1,137	2.7%

## 飲食

(株)ボナ一

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	14/3期	飲食事業	2,049	206	10.1%
9979	大庄	13/8期	飲食事業	67,347	2,356	3.5%
3063	ジェイグループHD	14/2期	飲食事業	9,987	315	3.2%
7616	コロワイド	14/3期	(株)コロワイド東日本	46,149	1,177	2.6%
7522	ワタミ	14/2期	国内外食事業	69,928	△1,917	—

※ 各社発表の決算短信より当社にて作成、売上高は、外部顧客への売上高を記載



## 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  
～Give and Give～

## 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  
(チャイルドスポンサーシップ、  
ラオスでの小学校建設)

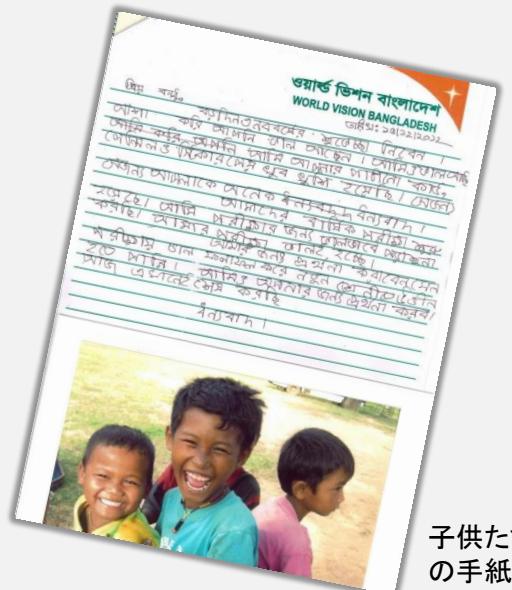
- ホームレスへの炊き出し

- 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20回実施

⇒ 茂木健一郎氏(2013年)、安倍晋三氏、乙武洋匡氏(2012年)など

2014年10月(予定) 櫻井よしこ氏



子供たちからの手紙



福岡西方沖地震被災者の施設受入



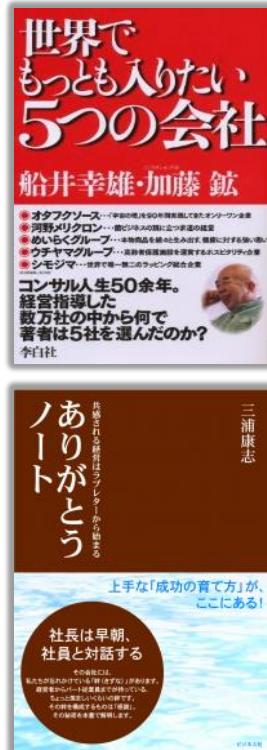
ラオスでの小学校建設



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

● 上司が部下の悩みに気付き、親身に相談に乗る

### ● 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

### 当社が介護事業に求める人物像

- 入居者様を家族と捉え、入居者様の立場に立って考えることができる
- 入居者様との信頼関係・絆を大切に考え、行動することができる
- 入居者様の喜びが自分の喜びだと心から感じることができる

### 雇用に関する当社のポリシー

- 当社が理想とする介護サービスに適した人材に制限はない
- 入居者様のために働き続けたいと願う社員は積極的に雇用を継続していく

### 介護事業における65歳以上正社員比率



※正社員の最高齢は71歳、パート社員の最高齢は85歳

### 介護施設における女性管理職の状況

	女性管理職数	割合
施設長	4名	13.3%
副施設長	2名	9.5%
ホーム長	6名	75.0%
センター長	21名	61.8%
合計	33名	30.0%

●●●●▶理念実践型経営 ④事業運営（介護事業の事例）

高齢者を高齢者として扱うのではなく、「**生きがいづくり**」をポイントに  
「**入居者様・お客様が主役**」の考え方立ち  
**入居者様が積極的に運営やイベントに参加するスタイルを追求**



活力朝礼



毎月のお誕生日会



ハンドベル演奏会



家族会&誕生会



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）

●●●●▶ 理念実践型経営 ⑤新しい取り組み

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、太陽光発電設備を随時導入中



通信販売

楽天市場にて「満笑餃子工房」を出店。セントラルキッチンで製造した餃子や唐揚げを販売





### 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

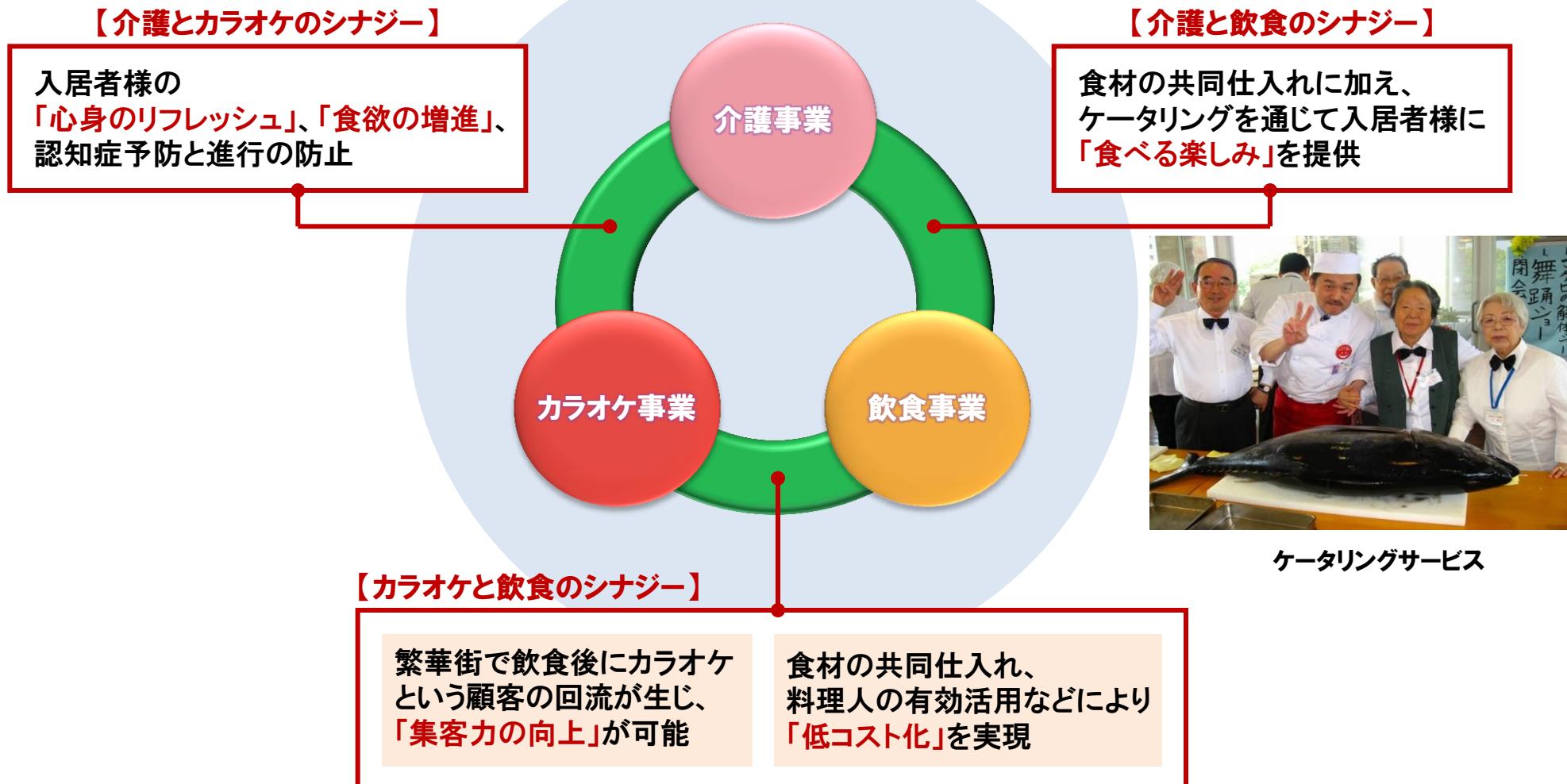


カラオケ事業・飲食事業

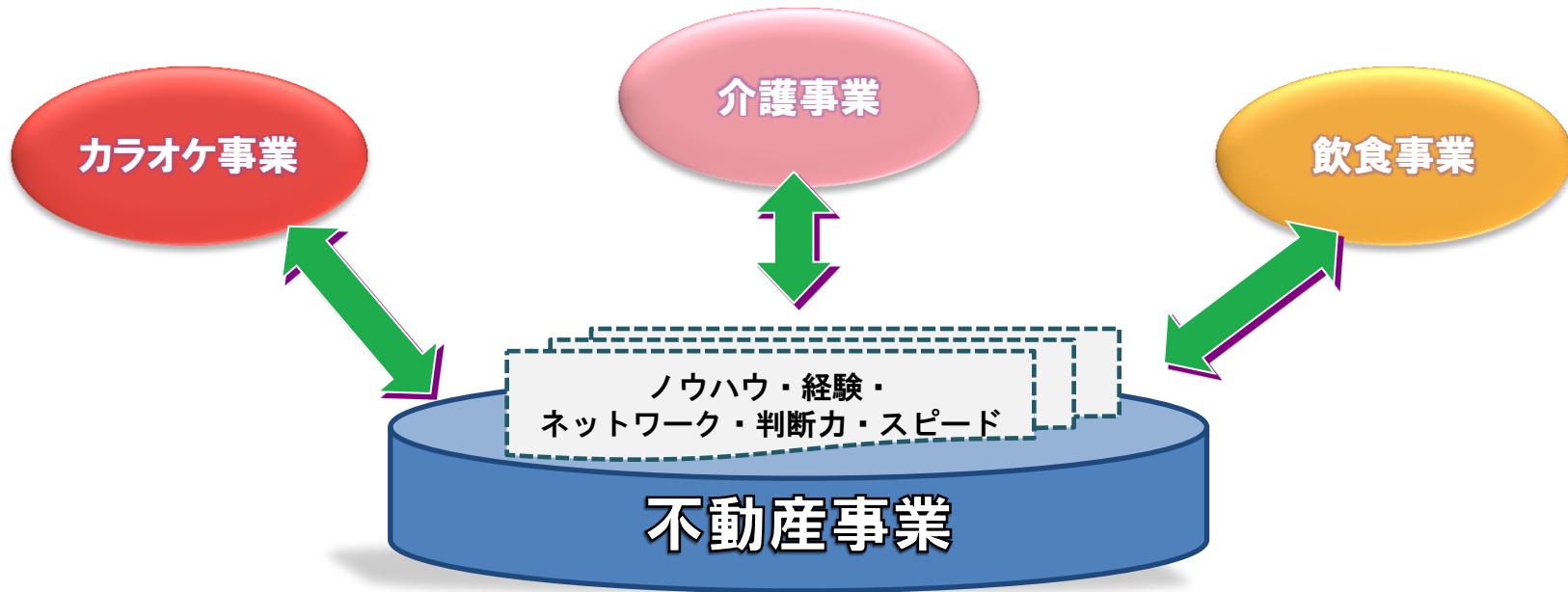
### 安定収益力

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】

- (1) 好立地の物件情報を迅速に入手できる
- (2) 物件の良し悪しを即座に判断できる
- (3) 施設や店舗を低コストにて出店できる

## 「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

# ●●●▶ 3. 人財教育

## トップ自らが定期的に実施する研修会 『さわやかアカデミー』



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

## 4. 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

コンセプトは…

『地産・地消・地役』 & 『社会貢献』

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  
ドミナント確立



全国化





# 5. 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

グループホームの展開

## 戦略 ③

住宅型施設等の強化

## 戦略 ④

リハビリ特化型  
デイサービスの強化

### 2015年3月期 以降の開設計画

#### 2015年 3月期

2014年 4月開設	さわやか行橋式番館 (福岡県行橋市)	介護付有料老人ホーム ショートステイ	50床 10床
2014年 8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 10月増設予定	グループホームみどりのき (福岡県北九州市)	グループホーム	9床
2014年 12月開設予定	(仮称)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
2015年 3月開設予定	(仮称)さわやか内野本郷館 (埼玉県 さいたま市)	介護付有料老人ホーム	50床
2015年 3月開設予定	(仮称)さわやか柏館 (千葉県 柏市)	介護付有料老人ホーム	100床

#### 2016年 3月期

2015年 4月開設予定	(仮称)さわやか那須塩原館 (栃木県那須塩原市)	介護付有料老人ホーム ショートステイ	50床 14床
2015年 4月開設予定	(仮称)さわやか 佐野館 (栃木県佐野市)	介護付有料老人ホーム ショートステイ	50床 15床
2015年 4月開設予定	(仮称)さわやかグループ ホームなすまち (栃木県那須町)	グループホーム	18床
2015年 4月開設予定	(仮称)さわやか鹿沼館 (栃木県鹿沼市)	介護付有料老人ホーム ショートステイ	50床 13床
2015年 8月開設予定	(仮称)さわやか笠寺館 (愛知県名古屋市南区)	介護付有料老人ホーム	80床



## 5. 各事業の戦略 ① 介護事業

さわやか成田館



2014年2月1日開設

地上3階建て（入居フロア：2～3F）

住所：千葉県成田市並木町142-28

定員：介護付有料老人ホーム 70名

- ・千葉県、2カ所目となる施設、閑静な住宅街の中にある落ち着いた住環境
- ・京成公津の杜駅より徒歩約10分、JR成田駅より徒歩約15分、富里ICより車で約5分

さわやかいわつき館



2014年3月1日開設

木造2階建（入居フロア：1～2F）

住所：埼玉県さいたま市岩槻区加倉4-21-30

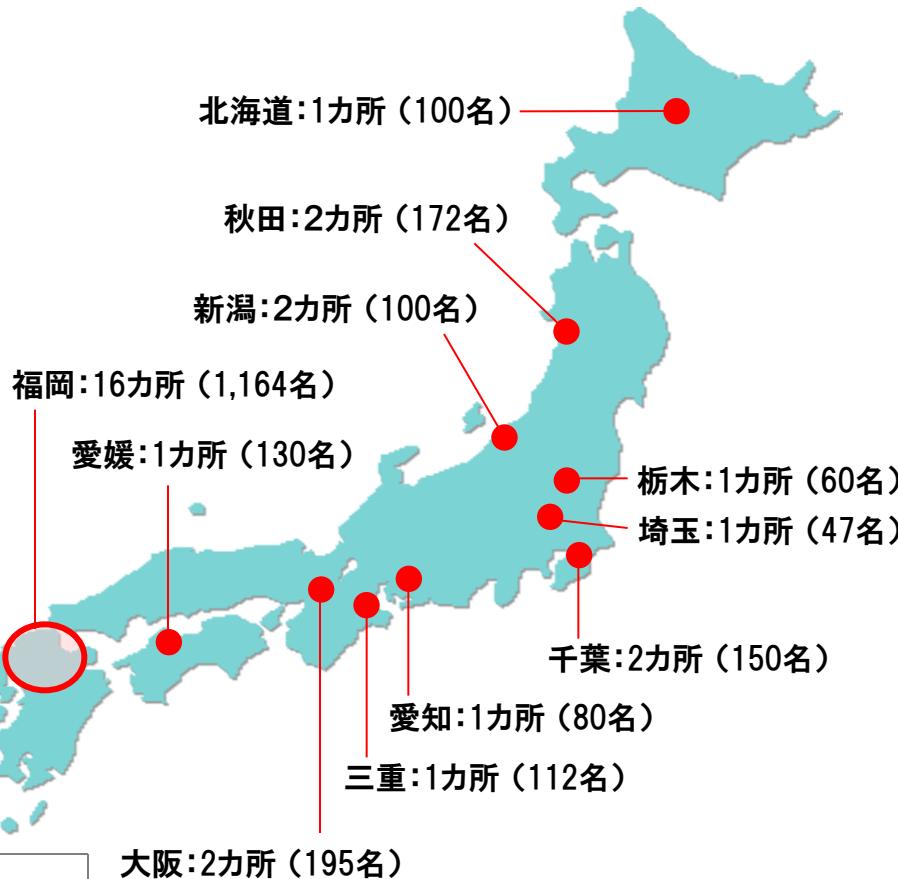
定員：介護付有料老人ホーム 47名

- ・埼玉県の初施設、玄関を入るとすぐに木目調の広々とした廊下があり、木の温もりが感じられる施設
- ・東武岩槻駅より徒歩約15分、岩槻ICより車で約5分、



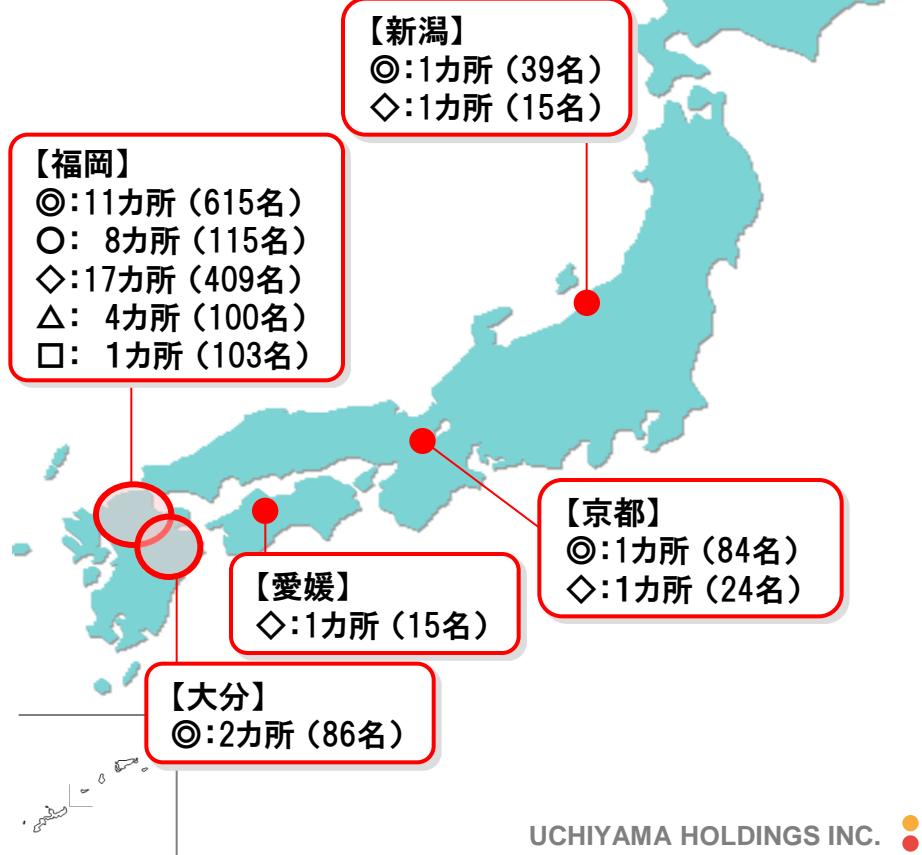
## 5. 各事業の戦略 ① 介護事業

介護付有料老人ホームの展開状況（2014年3月末現在）



非特定施設の展開状況（2014年3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
- △: 小規模多機能型居宅介護
- : サービス付き高齢者向け住宅





## 5. 各事業の戦略 ① 介護事業

### 今後の全国拡大における戦略ポイント

#### ① 理念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「すずめのみや」(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」(福岡県) :応募多数の中で選定。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

#### 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

- 介護サービスの供給量が不足しており、ニーズが高い

- 土地の仕入れの難しさ、地価の高さなどがあるものの、長い目で見れば豊富な需要により安定経営が見込める

●●●●▶ 5. 各事業の戦略 ① 介護事業

新たな取り組みとして、“リハビリ特化型”デイサービスの開設に注力  
～高齢者の、健やかで生きがいのある人生のお手伝いを目指して～  
リハビリ特化型のデイサービスセンター“第1号”「さわやかリハビリデイサービス清田」



レッドコード



ノルディックウォーク  
2013年10月14日 1施設を開設



リハビリ用トレーニング機器

ニーズ拡大を受け、  
順次開設へ…

- 「さわやかリハビリデイサービスむなかた」(定員10名)
- 「さわやかリハビリデイサービス木町」(定員10名)
- 「さわやかリハビリデイサービス大畠式番館」(定員10名)

2014年4月1日 1施設を開設

- 「さわやかリハビリデイサービスゆくはし」(定員10名)

# 5. 各事業の戦略 ② カラオケ事業

戦 略

ドミナント化による地域一番戦略

→ 首都圏で攻勢へ

カラオケ事業  
店舗数の推移

2013年3月末(実績)

85店舗

+4

2014年3月末(実績)

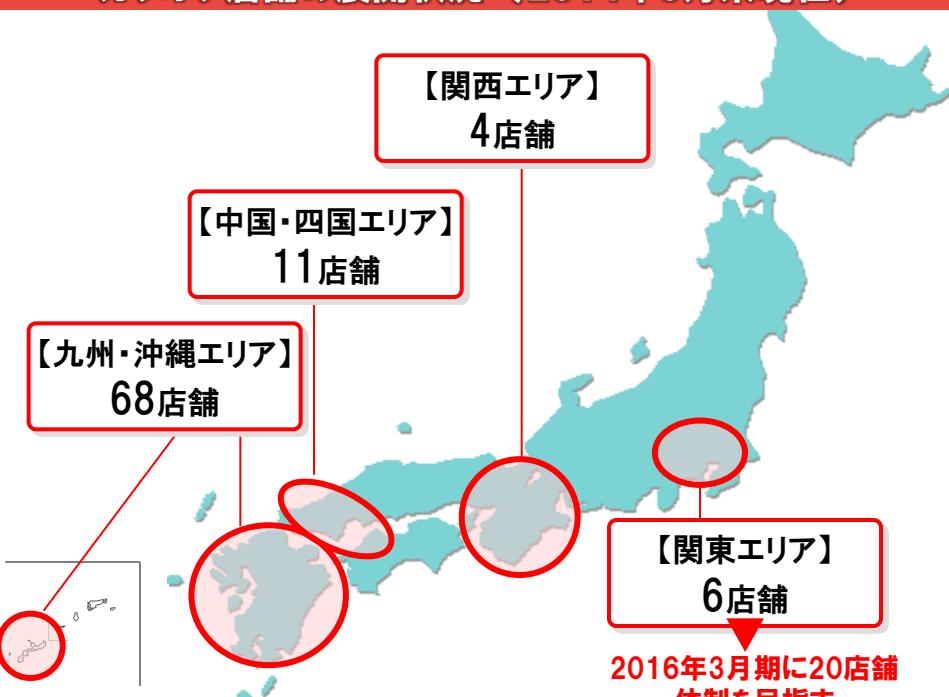
89店舗

+10

2015年3月末(計画)

99店舗

カラオケ店舗の展開状況 (2014年3月末現在)



計画における契約済み店舗

2014年 4月オープン	コロッケ俱楽部 静岡清水店 (静岡県 清水市)	30
2014年 7月オープン	コロッケ俱楽部 神奈川相模原店 (神奈川県 相模原市)	27
2014年 7月オープン予定	コロッケ俱楽部 大和駅前店 (神奈川県 大和市)	38
2014年 8月オープン予定	コロッケ俱楽部 あるあるCity店 (福岡県 北九州市)	24
2014年 8月オープン予定	コロッケ俱楽部 中城店 (沖縄県 中頭郡)	24
2014年 8月オープン予定	コロッケ俱楽部 浜町1号店 (長崎県 長崎市)	27
2015年 2月オープン予定	コロッケ俱楽部 浜松町店 (東京都 港区)	45



## IV. 前期の業績と今期の予想



# 1. 2014年3月期 連結決算概要

(単位:百万円)

	2013/3期		2014/3期		前期比 伸び率(%)
	金額	百分比(%)	金額	百分比(%)	
<b>売上高</b>	<b>19,968</b>	100	<b>21,758</b>	100	9.0
<b>営業利益</b>	<b>1,938</b>	9.7	<b>2,120</b>	9.7	9.4
<b>経常利益</b>	<b>1,935</b>	9.7	<b>2,411</b>	11.1	24.6
<b>当期純利益</b>	<b>1,377</b>	6.9	<b>2,217</b>	10.2	61.0
<b>1株当たり純利益(円)</b>	<b>75.83</b>	-	<b>114.10</b>	-	-
<b>1株当たり配当金(円)</b>	<b>10</b>	-	<b>10</b>	-	-
<b>施設・店舗数</b>					
<b>介護施設(カ所)</b>	<b>52</b>	-	<b>59</b>	-	7
<b>カラオケ店舗(店舗)</b>	<b>85</b>	-	<b>89</b>	-	4
<b>飲食店舗(店舗)</b>	<b>26</b>		<b>26</b>		-

- 介護施設・カラオケ店舗ともに順調に増加し、売上高は9.0%の増収
- 利益面では、前期に新設した介護施設への入居が順調に進んだことなどから、営業利益は9.4%の増益
- 当期純利益は、営業増益に加え、特別利益として固定資産売却益1,303百万円の計上もあり、61.0%の増益

注:当社は、2014年1月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っております。  
上記表では、これら株式分割を遡及し、調整しております。



## 2. 2015年3月期 連結業績予想

(単位:百万円)

	前期(2014/3)		通期予想(2015/3)		前期比	
	金額	百分比(%)	金額	百分比(%)	増減額	伸び率(%)
売上高	21,758	100	24,550	100	2,792	12.8
営業利益	2,120	9.7	2,391	9.7	271	12.8
経常利益	2,411	11.1	2,313	9.4	▲ 98	▲ 4.1
当期純利益	2,217	10.2	1,241	5.1	▲ 976	▲ 44.0
1株当たり純利益(円)	※ 114.1	-	57.44	-	▲ 57	-
1株当たり配当金(円)	10	-	10	-	0	-

注:当社は、2014年1月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っております。  
上記表では、これら株式分割を遡及し、調整しております。



### 3. 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	115.2%
介護部門のセグメント利益 前年同期比	106.9%
新規開設数	5ヶ所・409床
撤退数	—
期末施設数	63ヶ所・3,861 床



カラオケ事業

カラオケ部門の売上高 前年同期比	110.4%
カラオケ部門のセグメント利益 前年同期比	110.9%
新規出店数	10店舗
退店数	—
期末店舗数	99店舗



飲食事業

飲食部門の売上高 前年同期比	102.2%
飲食部門のセグメント利益 前年同期比	97.9%
新規出店数	1店舗
退店数	—
移転・改装・業態変更	1店舗
期末店舗数	27店舗

# 4. 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）	5円	5円	10円	9.5%
2012年3月期（実績）	5円	5円	10円	8.0%
2013年3月期（実績）	5円	5円	10円	13.2%
2014年3月期（実績）	5円	5円	10円	8.8%
2015年3月期（予想）	5円	5円	10円	17.1%

注: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、2014年1月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っております。  
上記表では、これら株式分割を遡及し、調整しております。

## 株主優待について

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	400株以上（4単元）	お米券 5kg分（1kg券×5枚）

※ 2013年12月31日付の株式分割を反映し、優待権利を得る所有株式数は100株から400株に変更になっております。



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



# ウチヤマホールディングス UCHIYAMA HOLDINGS

