

2022年9月14日
株式会社ベネッセホールディングス

介護・保育事業（カンパニー）事業説明会 質疑応答要旨

- 日時：2022年9月14日（水）13:30–15:00
- 回答者：代表取締役社長 CEO 小林 仁
取締役 兼 専務執行役員 介護保育カンパニー長、
ベネッセスタイルケア代表取締役社長 滝山 真也
常務執行役員 CFO 兼 財務・経理本部長 坪井 伸介

※質疑応答の要旨を抜粋し、まとめたものです。ご理解いただきやすいように、表現・順番等を一部加筆・修正しております。

Q1.今後の介護事業の成長戦略とそれに伴うお金の使い方について。今後も有料老人ホーム数の拡大と人材事業などの周辺事業で伸ばしていくのか。人材事業では大きな投資は必要ないと思われ、施設介護もキャッシュ・フローベースでは十分なリターンが出てくると思うが、新規ホームの開設スピードを上げるという考えはないのか？

A. 有料老人ホームの新設ペースについては、年間 12 ホーム程度で計画に変更はない。施設介護事業は、キャッシュベースでは高い効率で展開できる事業だと考えている。人材事業についても、プレゼンテーションでご説明した戦略の通り、昨年度 M & A をした会社を含め、成長を図っていく。人材事業で大きな投資が発生することは想定していない。

Q2.今後 4 年間の介護・保育の投資金額はほぼ見えており、大きな変動はないと考えてよいか？

A. 物件によっては自社保有することもあるので、その場合は若干変動するが、大きなぶれはないと考えている。

Q3.リース資産が多くバランスシートが膨らむ介護事業と、教育事業とを同じグループの中で行うのは、企業分析の観点で分かりにくさを感じる。介護・保育事業を分社化することで、企業価値の最大化を図れるのではないか。

A. 社内的には、当然ながら BS や CF は事業別に分けてしっかり管理している。分社化については、慎重に考えるべきであり現時点で課題とは考えていない。

**Q4.有料老人ホームにおいては、食材コストや水道光熱費など、施設の運営コストが上がっていると
思うが、その影響と、価格転嫁についての考えを教えてください。**

- A. 現在、様々なものが値上がりし、とりわけ電気、ガス代などが非常に上がっている。企業努力だけではなかなか吸収が難しい状況であり、12月から既存のお客様も含めた価格改定を予定している。

Q5.価格改定によって、コストアップの影響をほぼすべてカバーできるのか。

- A. 今年度は12月からの価格改定を考えているため、年度内でコスト上昇分をカバーするのは難しい状況である。来年度、再来年度は物価がどのように動くのか読み切れない部分もあるが、物価上昇分を数年の間に補えるように、社内で計画、計算をしたうえでの金額設定としている。

Q6.有料老人ホームについて、年間12ホームの施設拡大計画とのことだが、大都市や富裕層の多いエリアを中心に、今後長期的にどれくらいの施設数のポテンシャルがあると考えているか。

- A. 85歳以上の人口は2060年まで伸びる予測である上、当社グループの展開エリアにおける高齢者人口の伸びは日本全体よりも高い見通しにある。そのため、年間12ホーム程度の新設を続けても、需要はあると見込んで計画している。

また、展開エリアに関しては、例えば福岡、金沢など、ドミナントを組めることを条件の一つとして考えており、少なくとも3拠点、基本的には5拠点以上作れるようなエリアでの展開を考えている。今展開を考えているエリア以外への拡大も引き続き検討するが、今はまずは福岡、広島、熊本、金沢を中心に伸ばしていこうと考えている。

Q7.人材事業について、現在45億円の売上を2025年度までに100億円まで増やしたいという説明があったが、内訳は？人材紹介事業と人材派遣事業のどちらが伸びるイメージか？

- A. 売上面では、人材派遣事業で売上が立ちやすく、営業利益面では、紹介事業の方に魅力度が高い。詳細は控えさせていただくが、売上高100億円の内訳イメージは、(株)ベネッセMCMを軸とした人材派遣事業の売上がやや多く占めるが、(株)ハートメディカルケアを軸とした人材紹介事業もしっかり伸ばしていく。

派遣希望者と就職希望者の方々の属性は違うので、あえて、「派遣に強い」ベネッセMCMと、「紹介に強い」ハートメディカルケアの2社で進めることが、より大きな売上につながると考えている。

Q8.人材事業に関して、同業他社との差別化はできるのか。

- A. 人材紹介事業では、通常入社時に紹介料をいただくが、(株)ハートメディカルケアで導入した定着課金は、入社後1か月経過（定着）してから紹介料金をいただくもの。これは入社1か月以内の離職が多いという介護事業者の困りごとから生まれたサービスであり、早期退職を防ぐための研修コンテンツの提供等も行うため、クライアントにとってのメリットも大きい。介護事業を生業にしている中で、何が介護事業者の困りごとなのかという切り口で事業を行えることが強みになると考えている。

Q9.有料老人ホームの入居率が低下しているが、新型コロナウイルスの影響を受ける前の水準に引き上げるためにはどんな施策が必要か。

- A. 現在 2023 年 3 月末（2022 年度末）に入居率 93.0%、2024 年 3 月末（2023 年度末）には新型コロナウイルス発生前の水準つまり、入居率 95.2%までの回復を目指している。その中で、地域の病院のソーシャルワーカーや在宅のケアマネジャーの方々と関係性を構築するとともに、介護にお困りの方にまずはお試しで体験いただく、ショートステイという取り組みを実施している。以前は、ハイエンドホームをご検討中のお客様にとって、ショートステイのニーズは少ないと思っていたが、この 1 年ほどの取り組みで、ハイエンドホームをご検討中の方にとっても、高いニーズがあることが分かった。実際にショートステイをご利用された方の 3 分の 1 の方が、1 年以内に長期契約でご入居をされている。

当社では、エリアドミナントをかなり濃く形成しているので、地域連携を行う専門部隊を配置することができ、ソーシャルワーカーやケアマネジャーの方々との関係性を継続的に構築して、介護にお困りの方がいたら、ご紹介をいただける、お声がけをいただける流れがしっかりできている。ここが入居率回復に向けた一つの大きな突破口になると考えている。

また、QOL 向上を目的とした介護 DX の取り組みも、今後ソリューションが完成していく中で、大きな強みになっていくと思っている。

Q10.ベネッセ版センシングホームの第 1 号拠点はグランダ四谷だが、既存施設と比較し変わった点は何か？競合との差別化要因となっているか？

- A. グランダ四谷は、社内では高額グランダと呼ばれるシリーズであり、高い価格設定だが、順調にお客様に選んでいただき、入居が進んでいる。ハイエンドの価格設定ができるので、その分収益性も高まる。そして、DX については、介護スタッフのケアスキル向上に使うとともに、一部の元気なお客様はご自身でセンサーデータを見て、健康管理にお使いされたりもする。センサーを通して可視化することで、ご本人やご家族との会話にもつながっていくことも大きな魅力なので、そういった点も含めて、さらに活用を高めていけると考えている。

また、既存ホームを含めたセンサー導入を昨年度中に 6 拠点で済ませており、今年度もさらに増やしていこうと思っている。ここで、好事例やお客様の変化をしっかりと集約してソリューションの開発につなげることで、各施設のさらなる商品力の向上につながると考えている。

Q11.今後、ホームの入居率を回復させることで、収益性を改善させることについては理解できたが、入居率が回復した後は、さらに営業利益率や ROIC を向上させることはできるのか、それとも、入居率回復以降は、営業利益率、ROIC はおおむねフラットで見るべきか。

- A. 2025 年度にむけて、入居率の回復を計画しているが、施設介護事業の営業利益率、ROIC という観点では、新型コロナウイルス発生前の水準まで回復した後は、ある程度維持していくというのが大きな方向性である。

一方、介護・保育事業全体の資本効率という観点では、人材事業（人材紹介、人材派遣）では、

収益性が施設介護よりも高い事業になるので、この領域の事業を拡大し、介護・保育事業全体の資本効率性、収益性をさらに高めていくことにチャレンジしたい。

Q12.介護事業における長期的なリスクとして考えていることは何か。例えば、開設規制について、介護付有料老人ホームでは、自治体からの公募という条件が付いていると思うが、今後施設が開設しにくくなるような状況が生まれるリスクはあるのか。また、売上の35%が介護保険からの収入で成り立っているとのことだが、そこにリスクはないのか。

A. 介護付有料老人ホームについては、自治体の総量規制があり、必ずしも作りたい場所に作れない問題がある。これに対応して、住宅型有料老人ホームというスキームを開発しており、年度にもよるが、年間新規開設ホームのうち半数以上を住宅型有料老人ホームが占めることもある。総量規制があったとしてもしっかりと物件開発ができるようなスキームを持ち、介護付有料老人ホームに負けないような収益性で商品設計ができています。

また、介護保険については、中長期的には読めないところがあるが、仮に介護保険のマイナスの改定があったとしても、介護報酬の売上依存度を35%という水準で影響をとどめていることが強みになると思う。

介護保険は社会的インフラであり、日本の財政の問題はあるが、もしこれがなくなるようなことがあれば、日本の高齢者介護自体が崩壊してしまう。そのような中で、我々は、介護報酬が適正に配分されるよう、業界団体を通じて、申し入れの活動を継続的に行っている。ここ数年の介護報酬の改定を見ても、基礎額を上げるというよりは、良い介護をしているところに加算をしていくというフェーズに介護保険の報酬が変わっている。介護の質を上げていくことは介護保険報酬の加算が適用される事業者になっていくことだと思っている。

その他、リスクとしては、人材確保と物件開発リスクがある。人材に関しては、現状、新卒採用でしっかり確保できている。物件開発に関してもヘルスケアのファンド、REIT も含めて関心が高まっているので、関係性を構築し、物件開発をしていきたいと思っている。

Q13.介護事業と他の事業間でのシナジーや新たな付加価値創出について、考え方やすでに取り組んでいる事例があれば紹介してほしい。

A. 介護と他の事業間での直接的な売上や利益、顧客の連動はまだ距離感がある状態である。

ただ、Well-being という切り口と共に、日本の中で人的資本をより充実させていき、人が自分の魅力度を上げ、充実させていくことに対してしっかり支援できるグループであろうと思っている。

そういう意味で、介護で働く人にとって、仕事の充実やスキルを上げていくことに対して、同じ理念の下で事業間をつないでいくことができると思っている。

また ESG 説明会等で理念と事業をどう考えていくかは改めてご説明差し上げたいと思っている。

Q14.高価格帯のホームにおける競争環境について、足元の状況と中期の目線で見たと際の認識について教えてほしい。また、新たに進出する福岡、広島、金沢、熊本でも競争優位性を発揮できると考えているのか。

A. 首都圏中心にハイエンドホームを展開する会社は、ここ 7~8 年で増えてきているように感じる。一方で、都心部に関しては、高価格帯で特徴のある物件になると土地も限られるので、複数の拠点を一気に開設・展開できる競合が多く存在するような状況ではない。

足元はハイエンドホームを中心に、新型コロナウイルスの影響による利用控えがあったが、新型コロナウイルスの収束とともに、ニーズは戻ってきているという手ごたえを感じている。

また、新たに進出するエリアにおいても、今 3 拠点を展開している福岡を例に挙げても、1 拠点目のグランダ高宮というホームが満室になり、その後、西新、竹下というホームを今年度開設している。新たなエリアに関しても、リサーチを行う中で、当社グループのサービスに対するニーズをしっかりといただけるのではないかと考えている。