



平成 28 年 5 月 19 日

各 位

会 社 名 株式会社ウチヤマホールディングス

代表者名 代表取締役社長 内山文治

(コード番号：6059、東証第一部)

問合せ先 専務取締役経営企画室長 山本武博

(TEL. 093-551-0002)

中期経営計画に関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において『中期経営計画』（2017年3月期～2019年3月期の3ヵ年）を決定いたしましたのでお知らせいたします。

記

【ビジョン】

「慈愛の心」「尊厳を守る」「お客様第一主義」の基本理念に基づいた「理念と哲学の実践型経営」を推進することで、継続的な企業価値の向上と社会への貢献をはかります。

【全体戦略】

当中期経営計画期間中においては、「成長戦略」をこれからのテーマの中心におき、既存事業の充実に加えて、介護事業を中心とした M&A や、新規事業の開発などを積極的に検討し、将来の企業の成長に向けての体制強化をチャレンジして行く所存です。また、同時に「人財教育」「ガバナンス体制の強化」を推進し、成長促進の基盤を築いてまいります。

【主要事業の戦略】

①介護事業

- (1) 特定施設を中心に年間 5～10 施設の新規開設を目指します。
- (2) 産学官連携を通じて、生きがいづくり、口腔ケア、IT やロボット技術の活用などの各分野で QOL（生活の質）向上に繋がる取り組みを更に推進します。

②カラオケ事業・飲食事業

- (1) カラオケ事業では、大都市圏を中心に年間 5 店舗程度の出店を目指します。
- (2) 飲食事業では、海外での展開拡大を検討してまいります。
- (3) 店舗でのサービス、品質、クリンリネスの安定的提供を実現し、顧客満足度を向上をはかります。

【定量目標】

中期経営計画の数値目標は、2019年3月期の連結売上高 291 億円、連結営業利益 11 億円としております。

詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以上

中期経営計画

2016年4月～2019年3月

UCHIYAMA HOLDINGS Co., Ltd.
株式会社 **ウチヤマホールディングス**
(6059)

■ 経営理念と哲学、目指すべき方向

「慈愛の心」「尊厳を守る」「お客様第一主義」の基本理念に基づいた「理念と哲学の実践型経営」を推進することで、継続的な企業価値の向上と社会への貢献をはかる。

■主要事業のバランスを重視した成長戦略の推進

成長事業と安定収益事業のベストバランス

基本理念

慈愛の心
尊厳を守る
お客様第一主義

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。

「日本一の接客と
オペレーション」
を目指す
～Give and Give～

成長の原動力

介護事業

全国の特定施設・
グループホームの
公募への応募

M&Aの推進

- ・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
- ・シナジーの見込まれる新規事業の開発

安定収益力

カラオケ事業 ・飲食事業

ドミナント出店の推進

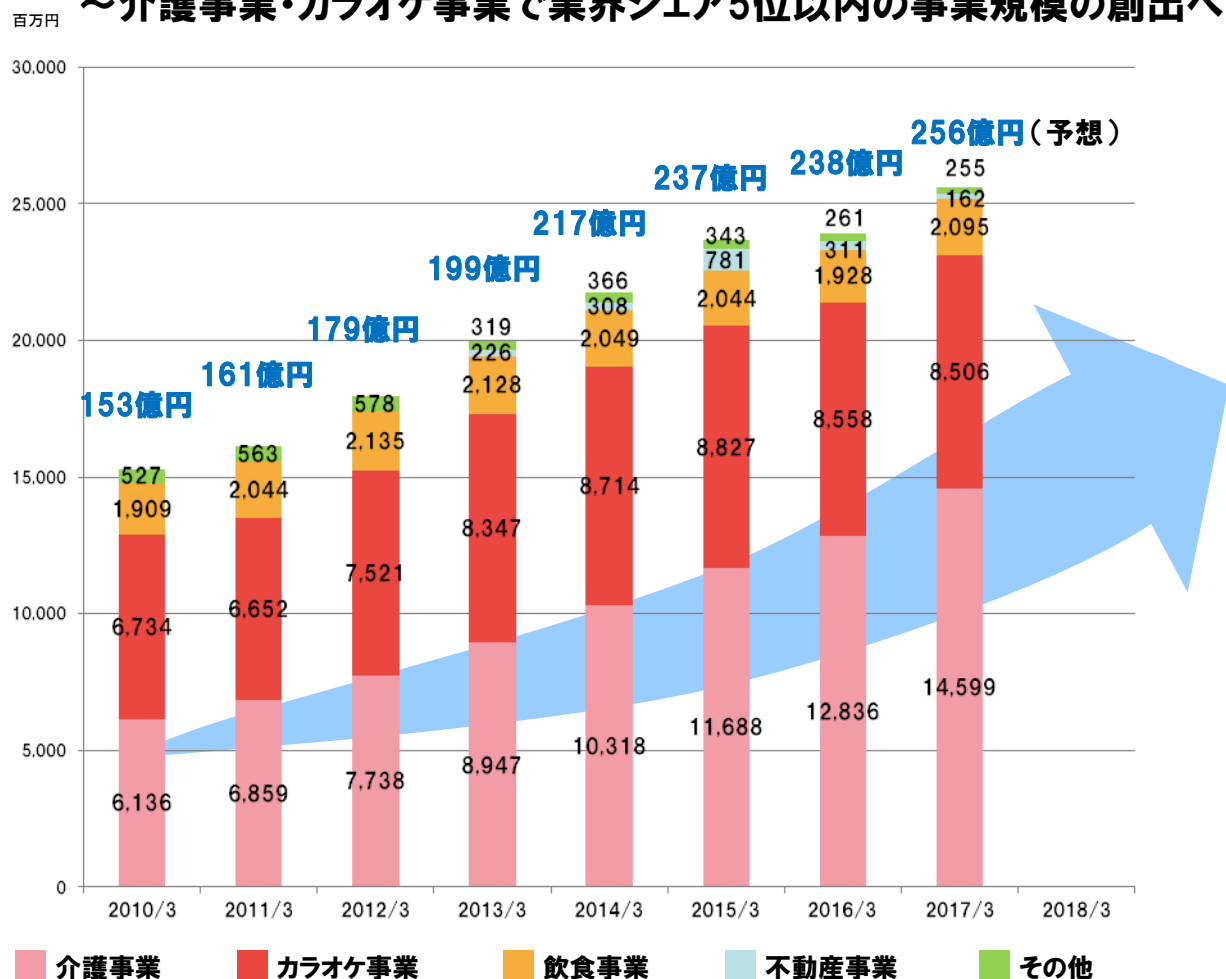
既存店舗の
リニューアル等

- ・選別出店により既存エリアにおける競争力を維持・向上
- ・国内主要都市を中心に全国展開を推進

ビジョン

■長期ビジョン

～介護事業・カラオケ事業で業界シェア5位以内の事業規模の創出へ～



長期ビジョン

【連結売上高】

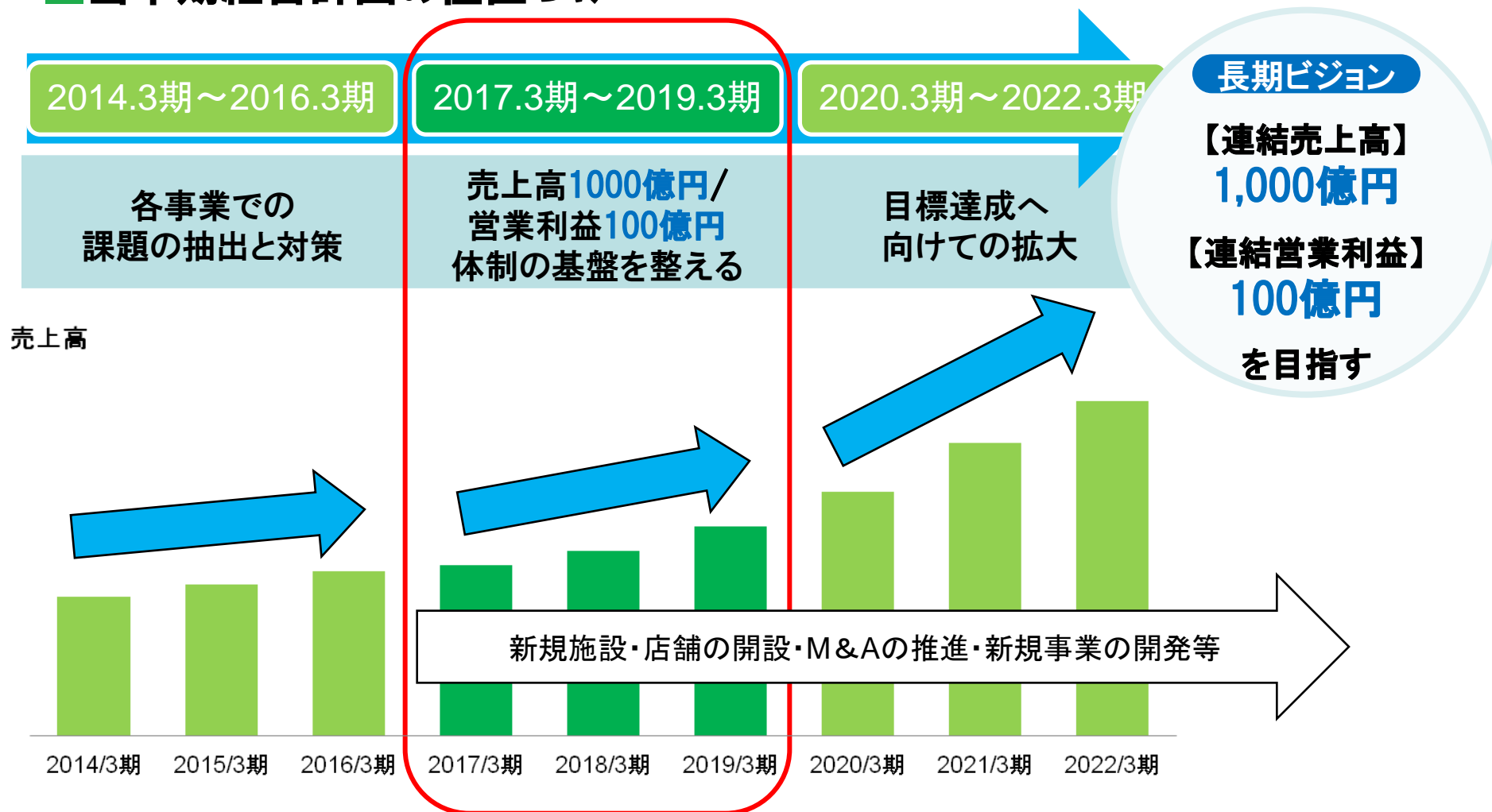
1,000億円

【連結営業利益】

100億円
を目指す

ビジョン

■ 当中期経営計画の位置づけ



2016年3月期振り返り

■ 2016年3月期連結実績サマリー

	2015/3期		2016/3期		前期比 (%)
	金額	百分比 (%)	金額	百分比 (%)	
売上高 (百万円)	23,628	100	23,897	100	1.1
営業利益 (百万円)	1,432	6.1	128	0.5	△ 91.1
経常利益 (百万円)	1,554	6.6	324	1.4	△ 79.2
親会社株主に帰属する 当期純利益 (百万円)	1,289	5.5	983	4.1	△ 23.7
1株当たり当期純利益 (円)	59.66	-	46.11	-	-
1株当たり配当金 (円)	11	-	10	-	-
ROE (%)	8.7	-	6.4	-	-
施設・店舗数					
介護施設 (カ所)	61	-	71	-	10
カラオケ店舗 (店舗)	99	-	97	-	△2
飲食店舗 (店舗)	29	-	28	-	△1

※ 2015/3期の1株当たり配当金11円には東証一部指定記念配当1円が含まれております。

2016年3月期振り返り

■ 2016年3月期事業セグメント別実績

		2015/3期		2016/3期		前期比 (%)
		金額 (百万円)	百分比 (%)	金額 (百万円)	百分比 (%)	
介護事業	売上高	11,688	—	12,836	—	9.8
	セグメント利益又は損失(△)	914	7.8	441	3.4	△51.7
カラオケ事業	売上高	8,825	—	8,558	—	△3.0
	セグメント利益又は損失(△)	1,326	15.0	623	7.3	△53.0
飲食事業	売上高	1,992	—	1,928	—	△3.2
	セグメント利益又は損失(△)	117	5.9	△35	△1.8	—
不動産事業	売上高	778	—	311	—	△60.0
	セグメント利益又は損失(△)	48	6.3	86	27.8	77.4
その他	売上高	343	—	261	—	△23.7
	セグメント利益又は損失(△)	△10	△0.0	△12	△5.0	—

- 介護事業では、年間10カ所の新規開設等により増収であった一方で、介護報酬減額改定の影響及び新規開設による費用先行となったことから減益
- カラオケ事業、飲食事業においては、消費税増税後の消費マインド低下の影響を大きく受け客数が低迷した結果、減収減益

事業環境の予測

■ 事業環境の予測の前提となる要因(2017年～)

国内経済

- ・ 為替・原油価格等の不透明感
- ・ 不安定な海外情勢の影響
- ・ 国内金融政策の影響(マイナス金利)

介護業界

- ・ 高齢化の進展による需要の増加
- ・ 介護報酬改定に伴う経営環境の変化
- ・ 人材確保の困難化

カラオケ・ 飲食業界

- ・ 消費税増税による消費マインドの低下
- ・ 団塊の世代の余暇需要増加
- ・ 少子化に伴う客数減少
- ・ 人材確保の困難化

これからのテーマ

■ 今後取り組むべきテーマ

- ・人財の育成により、これまで以上に高いレベルでの社会貢献を目指す
- ・企業の成長を通じてステークホルダーの幸せを追求し、様々な課題にチャレンジをする

【成長戦略】

- ・介護事業を中心にM&A等の情報収集に努め、積極的に取り組む
- ・既存事業に親和性のある新規事業の開発に努める
- ・3つの事業の柱を中心に、よりハイレベルなサービス提供を実現し、差別化をはかる

【人財教育】

- ・社内教育システムを充実させ、より社会性の高い人財の育成をはかる
- ・成長をフォローする環境を整え、定着率向上をはかる

【ガバナンス体制の強化】

- ・経営に対するチェック機能の充実・意思決定の迅速化による経営効率の向上をはかる
- ・コンプライアンス委員会を中心として、更なるコンプライアンス管理体制の強化をはかる

成長戦略

■ 成長戦略の基本方針

【M&Aによる拡大】

- 介護事業では、競争激化・人材の確保の困難化等により経営不振に陥る介護施設が増加する傾向へ



- ・ 当社グループの運営・管理ノウハウによって改善が見込まれる施設をM&Aにより取得
- ・ 自社株の有効活用

【新規事業開発】

- 「幼青老の共生」のコンセプトに基づくもの、既存事業とのシナジーのある事業の開発を進めていく



- ・ 障がい者通所支援事業放課後等デイサービスでは年間10事業所の開設を目指し中心事業の1つとなるよう成長を見込む

【既存事業の成長】

【新規開設・出店】

- 介護事業では、特定施設を中心に年間5～10施設の新規開設を目指す
- カラオケ事業では、大都市圏を中心に年間5店舗程度の出店を目指す
- 飲食事業では、海外での展開拡大を検討

【既存施設・店舗の充実】

- 産学官連携を通じて、生きがいづくり、口腔ケア、ITやロボット技術の活用などの各分野でQOL（生活の質）向上に繋がる取り組みを更に推進
- 店舗でのサービス、品質、クリーンネスの安定的提供を実現し、顧客満足度を高める

2017/3期～2019/3期中期経営計画

■ 定量目標

連 結	2016/3期 実績	2017/3期 計画	2019/3期 計画
売上高 (百万円)	23,897	25,618	29,178
営業利益 (百万円)	128	898 ※	1,160 ※
親会社株主に帰属する 当期純利益(百万円)	983	614	698
親会社株主に帰属する 当期純利益率(%)	4.1	2.4	2.4
総資産回転率	0.8	0.9	1回 以上
財務レバレッジ	2.1	2.0	2倍 程度
R O E (%)	6.4	4.0	5.0以上

増収の要因

・3年間で13カ所の高齢者介護施設の新規開設を計画

M&A

・情報収集に努め、柔軟に進める方針であり本計画には織り込まず

介護施設のセール&リースバック

・定期的に実施→市場動向を見て柔軟に実施に方針転換しており、本計画には織り込まず

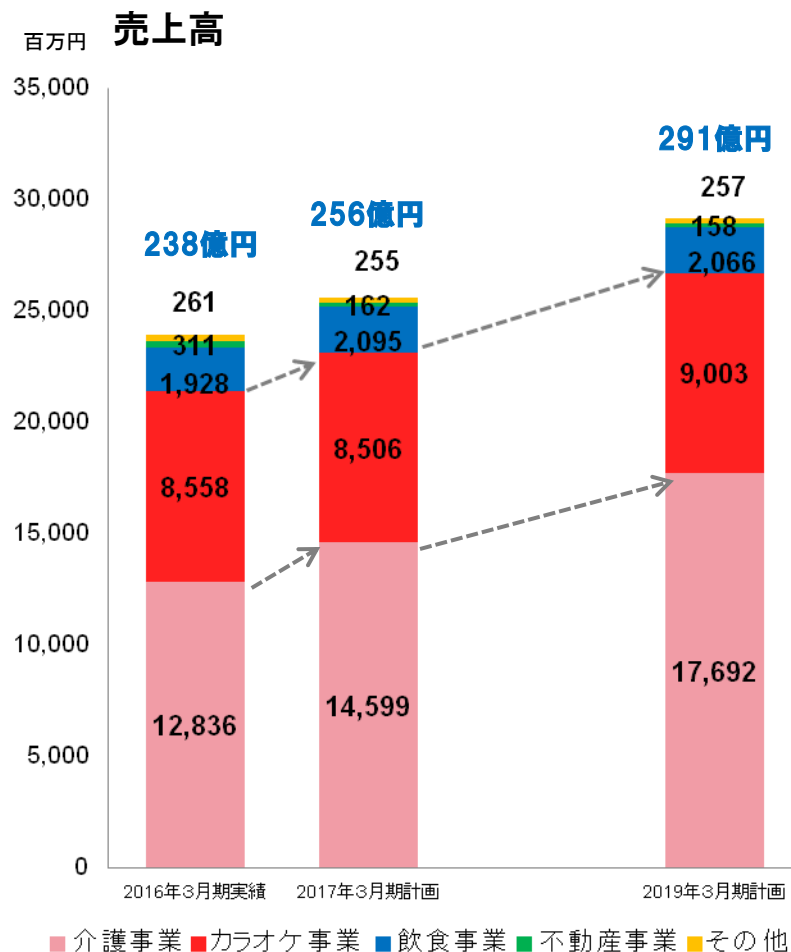
※計画の親会社株主に帰属する当期純利益額には、介護施設のセールアンドリースバック取引に伴い発生する固定資産売却益は考慮しておりません。

※総資産回転率＝売上高/総資産、財務レバレッジ＝総資産/自己資本

2017/3期～2019/3期中期経営計画

■セグメント別の成長イメージ

(単位:百万円)



セグメント別		2016/3期 実績	2017/3期 計画	2019/3期 計画
介護事業	売上高	12,836	14,599	17,692
	セグメント利益 又は損失(△)	441	953	1,259
カラオケ事業	売上高	8,558	8,506	9,003
	セグメント利益 又は損失(△)	623	723	753
飲食事業	売上高	1,928	2,095	2,066
	セグメント利益 又は損失(△)	△35	171	86

介護事業は3年間で
37.8%の成長

既存施設入居率90%以上
新規開設13施設

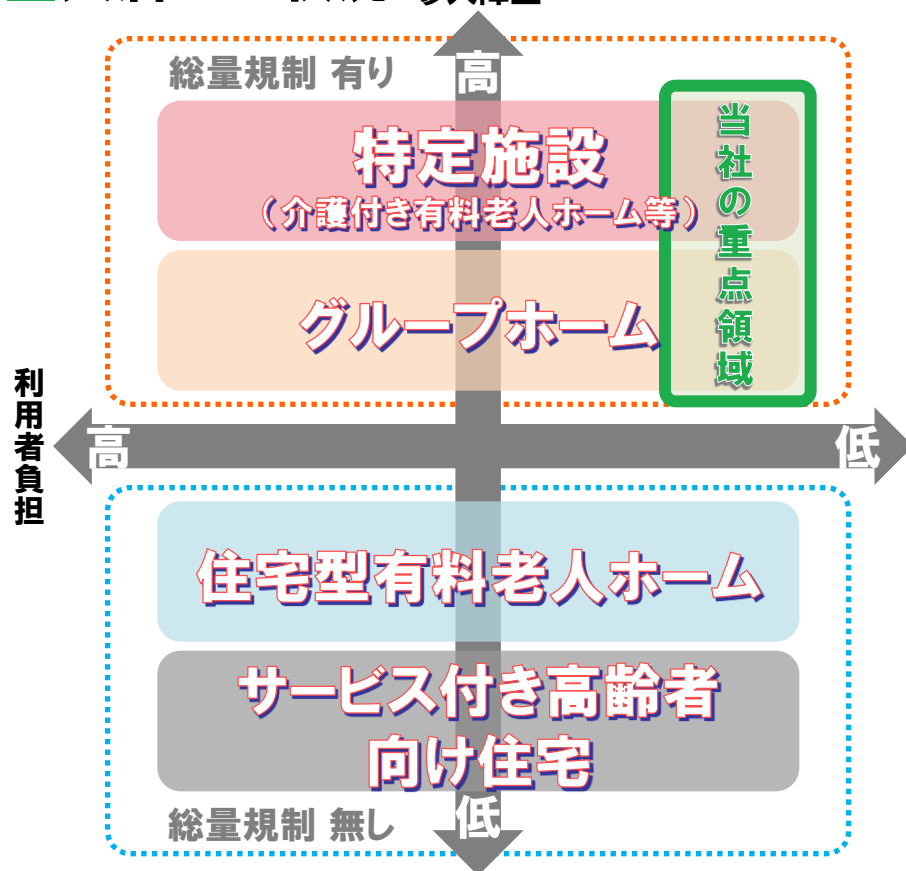
カラオケ事業は3年間で
5.2%の成長

3年間の新規開店15店舗
ドミナントによる展開強化

介護事業

新規施設の開設強化、M&Aの推進、産学官連携による
サービス品質の向上、新規事業開発を進め事業の拡大をはかる

■ 入居型の状況 参入障壁



■ 今後の方向性

利用者メリット高く、収益性の高い
全国の特定施設を中心とした公募
案件に応募し、展開を強化。公募
選定率は**70%程度**

オペレーションの効率化を進め、
利用者負担の低い低料金の施設
を展開

新たな介護サービスを研究・開発
し、収益性のある事業への発展を
目指す（産学官の連携）

介護事業

M & Aの方針

【介護ビジネスの特徴と事業環境】

- 介護ビジネスに対して、業界内外の多くの事業者が参入し、競争が激化するとともに、サービス面や体制面で事業者間格差が生まれてきている
- 通常5年ごとに介護保険法の改正及び3年ごとに介護報酬の改定が行われており、これに伴う対応が不可欠
- 介護サービスのほとんどにおいて、有資格者によるサービスが義務付けられており、介護市場の拡大に伴って有資格者に対する求人が増加し優秀な人材の確保が難しい状況が出てきている
- 介護施設立上げのための初期費用が、他の事業に比べて大きい

こうした状況から、経営不振に陥る介護施設が全国的に増加する傾向へ

【当社グループの基本方針】

施設が持つ潜在力を的確に見極め、当社グループの運営・管理ノウハウによって改善が見込まれる施設をM&Aにより取得

産学官の連携

【事例-1】

口腔ケアのQOL(生活の質)
向上等に向けて

ウチヤマホールディングス

(公大) 九州歯科大学

(公財)北九州産業学術推進機構

【目標】

- 産学官連携推進により、医療・介護分野における新たな研究成果の開発を行う
- 先端的かつ幅広い視野を有する人材の育成、新規技術の創出を目指す

【主な連携内容】

- 口腔ケア分野において、より質の高いサービス提供とQOL(生活の質)向上に繋がる取り組みを更に推進
- 寄付講座として「高齢者支援学講座」を開始

【事例-2】

革新的イノベーション
に向けて

ウチヤマホールディングス

(国大) 九州大学

(公財)北九州産業学術推進機構
(一社)生き方のデザイン研究所

【目標】

- 高齢者に関わる様々な気づきを対話によって収集・分析し、高齢化社会の重要課題を発見する
- アイデアの可視化・共有化を行い、事業化に結びつける

【主な連携内容】

- 弊社施設において、各機関が参画・連携し、革新的なイノベーション拠点の創出を行う

【事例-3】

ITやロボット技術活用
に向けて

ウチヤマホールディングス

(国大) 九州工業大学

(公財)北九州産業学術推進機構

【目標】

- 医療・介護分野において、情報通信やロボット技術を活用することで、施設におけるサービスの質的向上や業務軽減につなげる

【主な連携内容】

- 当社施設においての情報処理技術やセンシング技術を活用した実証実験の展開により、安全な介護を探求して行く

■新規事業の推進

障がい者通所支援事業 放課後等デイサービス「さわやか愛の家」

- 障がいのある子どもたち（6～18歳）に対し、放課後や長期休暇中において療育の場を提供
⇒ 日常生活動作の指導、集団生活への適応訓練等
- レスパイトケア：ご家族に代わり一時的にケアを代替することで、日々の疲れ等をリフレッシュしていただく
家族支援サービス

【事業参入の背景】

- 少子化に反して、障がい児童生徒数は増加している
- 障がい児童生徒数は最大**144万人**と推計され、特養待機者52万人や待機児童数80万人よりも大きくなっており、早期の対応が望まれている

6～18歳の人口	約 1,474万人	(2014年10月総務省発表)
特別支援を受けている幼児・児童・生徒	約 3.3%	(平成27年版障害者白書)
発達障がいの可能性のある児童・生徒	約 6.5%	(文部科学省調査)
$1,474万人 \times (3.3\% + 6.5\%) = \mathbf{144万人}$		



年間**10事業所の開設**を進め、展開のスピード化をはかる

カラオケ事業

安定成長を目指し、QSCAの強化による顧客満足度の向上・
会員増強とキャンペーンの充実によるリピート獲得

■ QSCAの再強化

Quality	食は聖職「安全でまごころのこもった商品」の提供	Cleanliness	5S「整理・整頓・清掃・清潔・躰」の実践
Service	5つのり「気配り・目配り・心配り・言葉配り・思いやり」の実践	Atmosphere	非日常の演出と家庭のような居心地の良さの提供



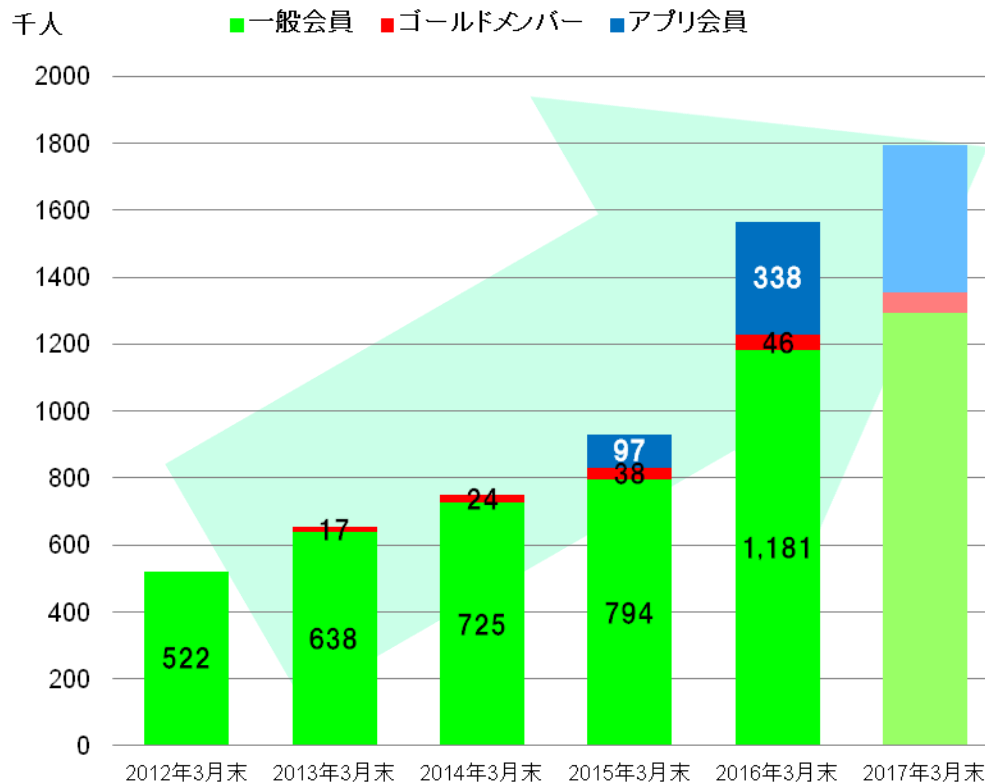
カラオケ事業

■ キャンペーンの充実と会員獲得の強化

有名アーティストや人気映画とのコラボキャンペーン等の実施で付加価値を高め、客数の増加をはかるとともに毎日実施している定番のキャンペーンに加えて、季節や時期に応じて様々なキャンペーンを企画し、集客を見込む



ゴールドメンバー(65歳以上)の獲得推進 ⇒ 新たなユーザー層の確保
アプリ会員の獲得推進 ⇒ 若年層のリピート率向上

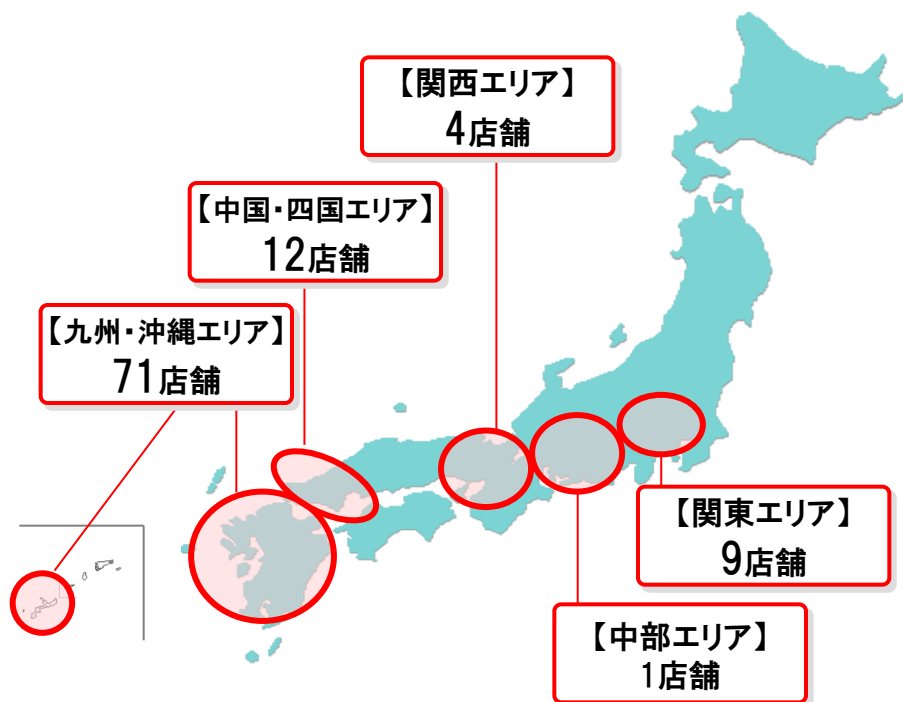


カラオケ事業

■ 店舗展開の方針

- ・年間5店舗の新規出店・既存店リニューアル・不採算店のスクラップをバランスよく実施し安定的な成長を目指す

カラオケ店舗の展開状況（2016年3月末現在）



新規出店の方針

ドミナント化による地域一番戦略



4大都市圏での出店

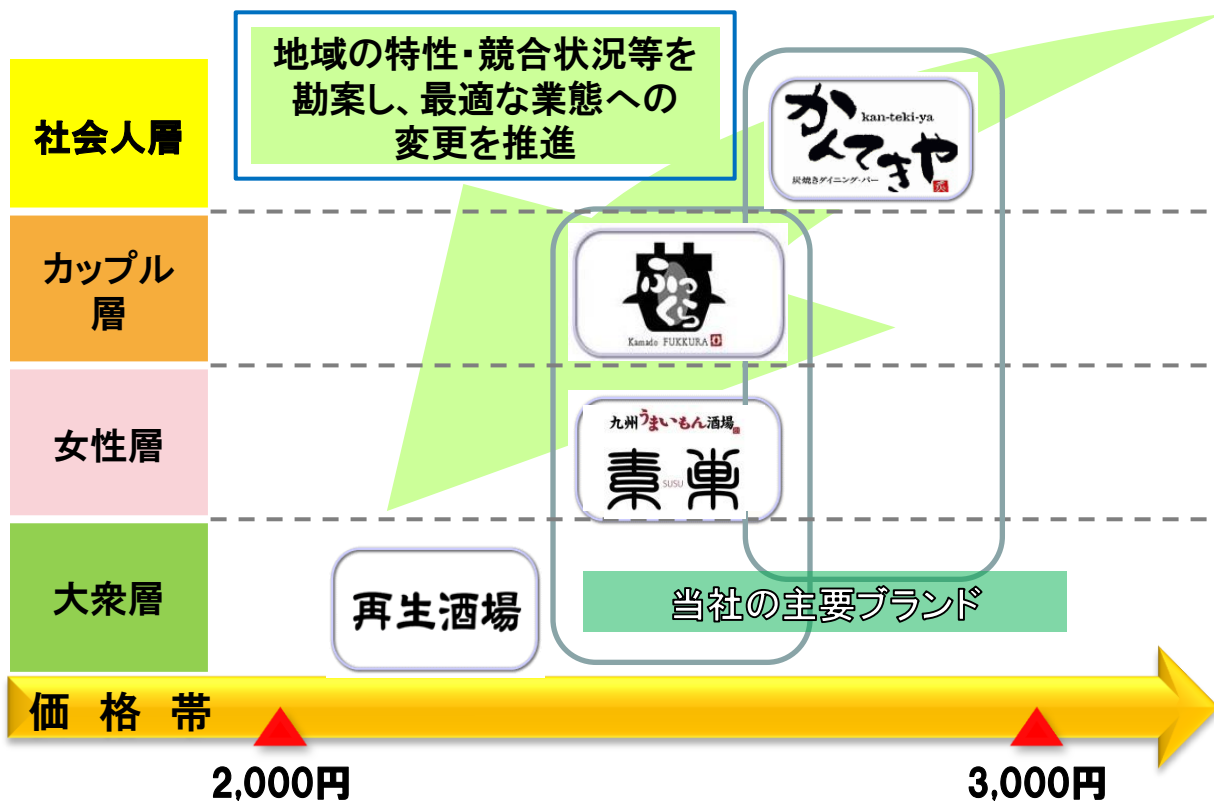
今後の戦略ポイント

- ① 不採算店のスクラップ
- ② 既存店のリニューアル

QSCAの向上・新業態の開発・海外の展開

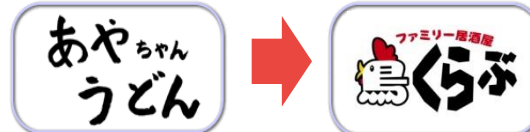
■現状の認識

- ・国内店舗の業績伸び悩みとタイ店舗の順調な成長



業態変更

- ・不採算店を既存主要ブランドへ業態変更
- ・新業態を開発し業態変更



「あやちゃんうどん」を「鳥くらぶ」に業態変更(2016年4月～)

2014年～タイへ進出

- ・タイの出店の拡大
- ・その他の地域での出店の検討

2014年11月(1号店オープン)
かんできやスクンビット店
 2015年 3月(2号店オープン)
かんできやトンロー店
 2015年12月(3号店オープン)
かんできやbronpon店

強化ポイント別の対策

取組み①既存店舗の強化

味・品質・コスト管理・手づくり商品

- ・専門の料理人による味・品質管理、コスト管理
- ・ドミナント展開による人員・仕入両面での合理化
- ・業態変更・リニューアルによる収益性の改善と向上



取組み②海外展開の強化

「飲食事業」における海外事業拡大の可能性を模索する

- ・当面は、「アジア諸国」に絞った海外展開を推進
- ・健康的で味が良いと評価される和食・日本食の店舗が中心
- ・海外展開の推進によりセグメントの成長ペースを維持する



取組み③国内新規出店の検討

国内での需要をリサーチし、適切に出店を行う

- ・ドミナント展開によるメリットが見込まれる立地
- ・こだわりの商材で、差別化をはかる
- ・新業態の開発



本書面は、当社の経営戦略を一般的に説明するための文書であり、本書面における将来の予測・計画に関する記載は、当社が現時点において、入手可能な情報に基づいており、確約や保証を与えるものではありません。従いまして、諸要因により記載内容と異なる結果となることを認識された上でご利用ください。

株式会社 **ウチヤマホールディングス**

<http://www.uchiyama-gr.jp/>