

ツクイ 第一次中期経営計画

2015年11月4日

株式会社ツクイ

注意事項

- **本資料は、当社の業績および今後の経営戦略等に関する情報の提供を目的としており、当社が発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではありません。**
- **本資料には、当社の将来に関する記述が含まれています。
こうした記述は、本資料公開時点で入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、リスクや不確実性が含まれています。
そのため、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。**
- **本資料に記載の金額は単位未満を切り捨てて記載しています。
また、諸比率は円単位で算出の上、小数点第2位を四捨五入して記載しております。**

1. ツクイビジョン2025
2. 第一次中期経営計画

ツクイ事業の変遷と現状のまとめ

当社は創業以来、介護の社会環境・制度改革の変化を捉え、
新事業への進出・ビジネスモデルの変革を行い、成長に繋げてきた

	～1990年代	2000年代前半	2000年代後半	2010年以降
市場環境・ 制度変化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 措置の時代 ✓ 事業者も少なく、市場としては未成熟 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 介護保険開始 ✓ 福祉サービスは契約の時代に ✓ 民間企業の参入相次ぐ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 参入企業の継続的増加 ✓ 市場の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 制度変更で小規模事業者参入 ✓ 競争の激化
当社の 選択	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 建設業から展開 ✓ 訪問入浴・訪問介護参入 ✓ 通所介護(DS)に着眼・参入 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 株式公開(04年) ✓ DSの全国展開 ✓ 新規事業拡大(GH、SS、人材、有料) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ DS大型施設展開 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 機能訓練等サービスの高付加価値化 ✓ 施設介護加速

当社が成し遂げたこと

- 「ツクイ」ブランドの構築
- DS事業の全国展開、業界No.1
- 高付加価値・高品質のサービス
- 高齢者のあらゆる要望に応えられる体制確立
- 地方自治体との強固な関係

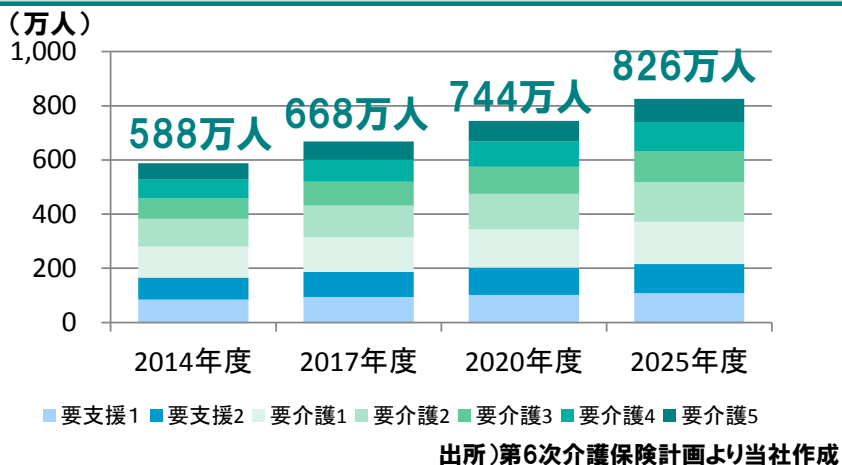
当社の現状の課題

- 在宅事業の成長維持・収益性改善
- 施設介護のビジネスモデル確立・収益化
- 資本効率の向上
- 介護報酬改定を越えて、成長し続けるための筋肉質化

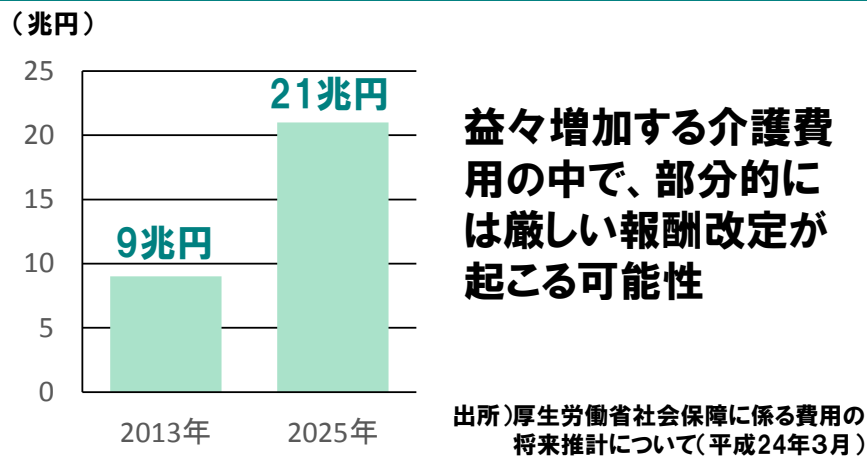
当社を取り巻く環境

当社を取り巻く環境

要介護者の急拡大



介護報酬の更なる引き下げ可能性



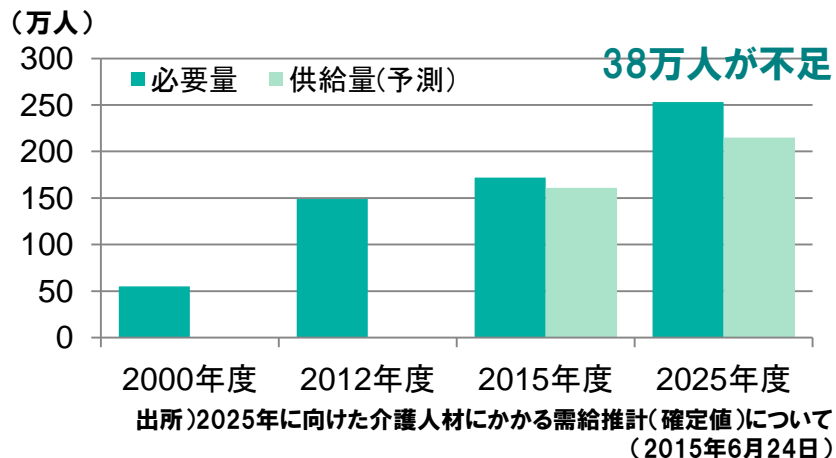
政策・お客様ニーズの変化

地域包括ケア体制確立に向けて、
一気に舵が切られている

施設介護は、予算制約・スペース不足等から
特に大都市では需要に追いついていない

お客様ご本人・ご家族の在宅介護・
看取り介護・認知症対応ニーズが拡大

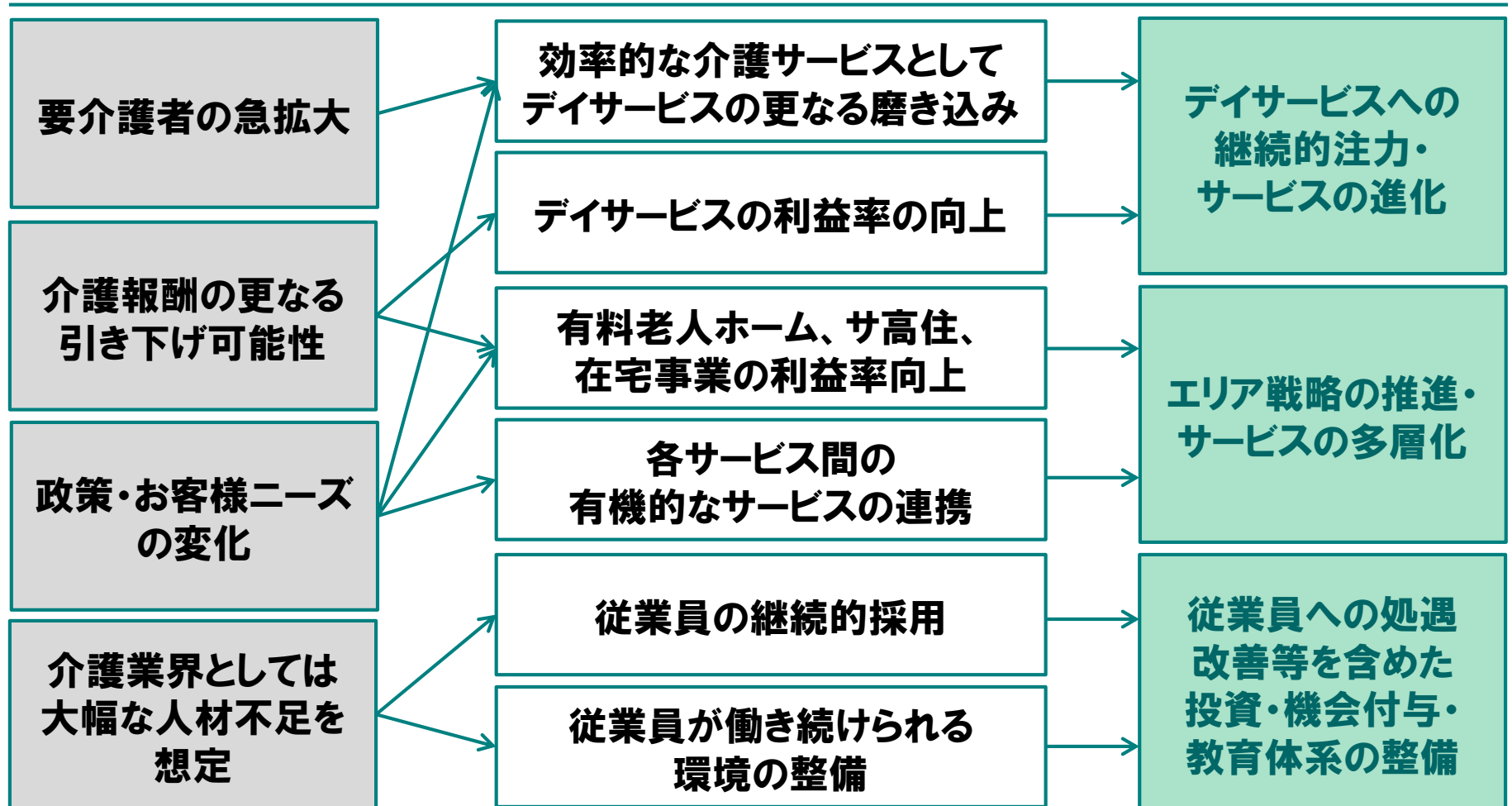
介護業界としては大幅な人材不足を想定



10年を見据えた際の当社の課題

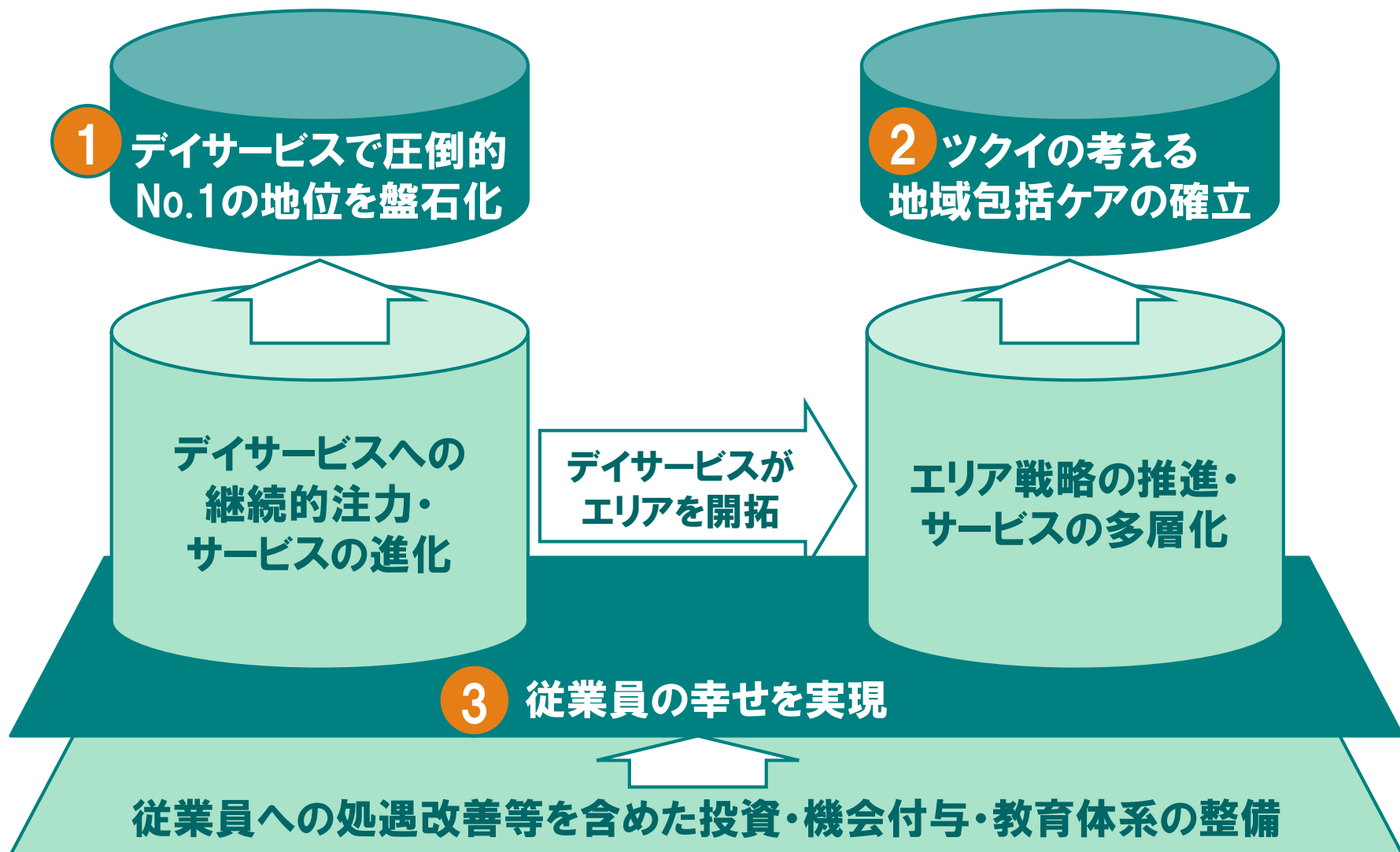
当社の強みであるDSを進化させつつ、事業者として地域包括ケアの実現を担う。そのために従業員への投資が必要

当社の課題



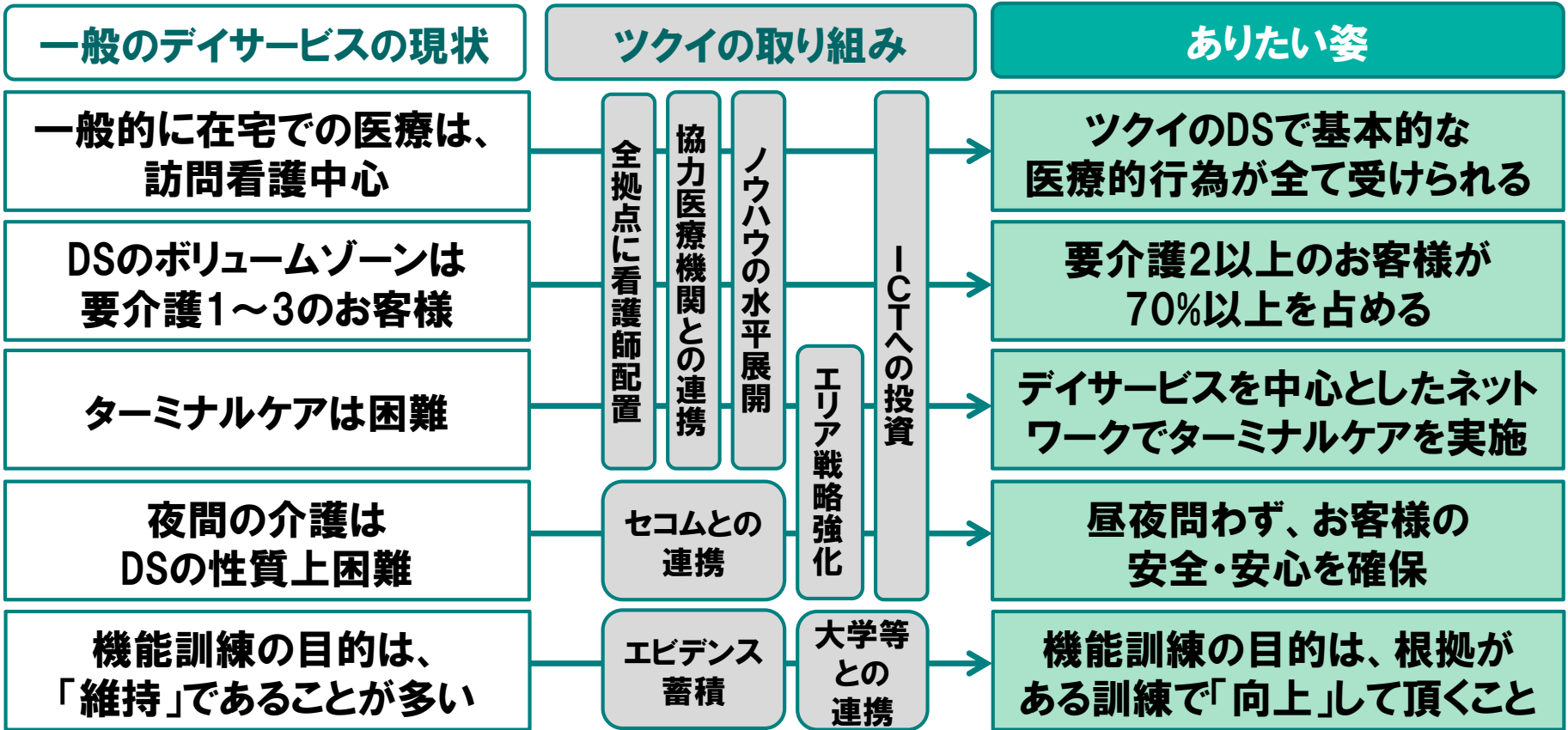
2025年にありたい姿

3つの大方針の構築を通じて、持続可能な介護サービスを提供していく存在でありたい



① デイサービスで圧倒的No.1の地位を盤石化

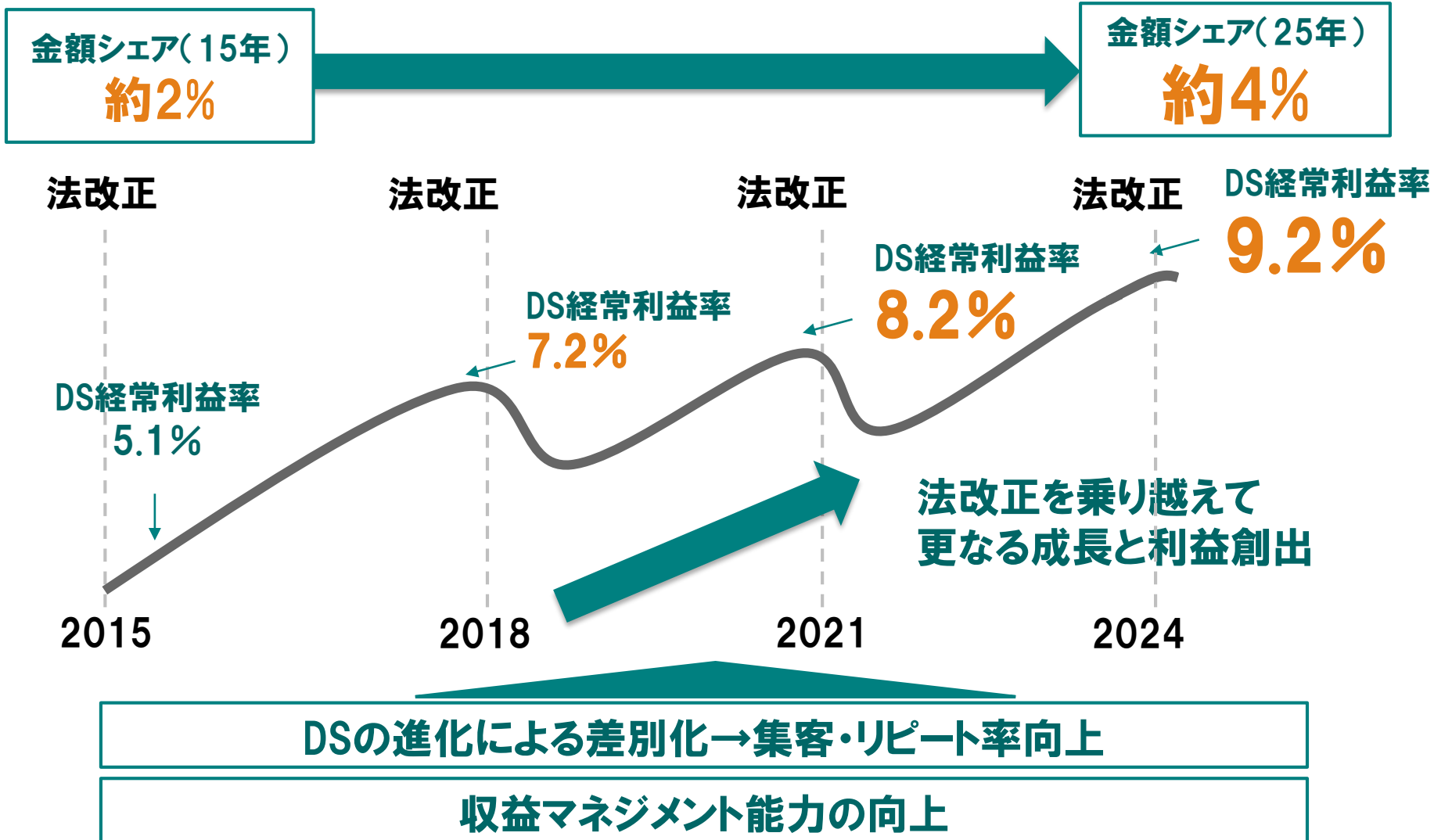
従来のデイサービスの概念を飛び越え、地域に必要不可欠な、より専門性の高いデイサービスに進化する



従来の概念を超える専門性の高いデイサービスへ進化

① デイサービスで圧倒的No.1の地位を盤石化

進化したDSで集客・リピート率を向上させて、市場シェアを倍増させると共に、法改正を乗り越えて利益創出できる筋肉質な事業体にする



②ツクイの考える地域包括ケアの確立

需要が見込め、当社の強みが発揮できるエリア(市区町村)を
80か所程選定し、そのエリアではドミナント戦略を推進する

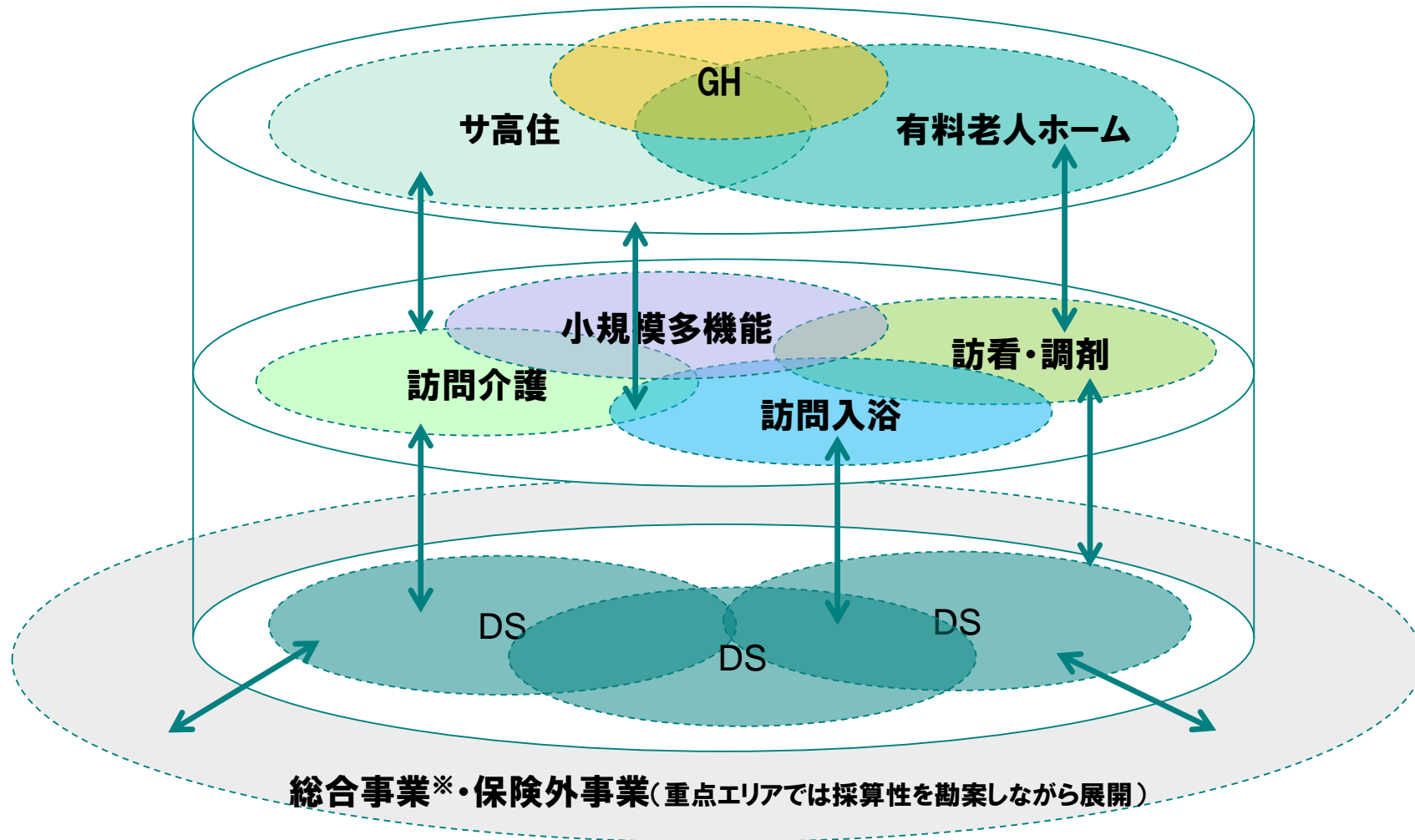
売上高成長分に
占める比率

出店戦略

<p>重点エリア (約80市区町村)</p> <p>首都圏:約7割 近畿圏:約1割 中京圏:約1割 地方中核都市:約1割</p>	<p>1エリアにつき</p> <ul style="list-style-type: none"> 3か所以上のDS、 1か所以上の在宅、 1か所以上のサ高住、 または有料老人ホーム <p>で平均的売上4.5億円 ※居住系は地域特性を踏まえて出店する</p>	<p>40%強 (日本の4%の エリアで40%の 売上を作る)</p>
<p>上記以外のエリア (約1,800市区町村)</p>	<p>各エリアの需要に応じて、 DSを順次出店</p>	<p>60%弱</p>

②ツクイの考える地域包括ケアの確立

重点エリアでは立体的なサービスを複合的に配置することで、お客様に切れ目のないサービスをご提供していく



エリアによっては他社との連携、及びM&Aも視野に入れる

※総合事業・・・介護予防・日常生活支援総合事業

②ツクイの考える地域包括ケアの確立

エリアを絞って多面的なサービス展開を行うことで、集客を加速化するのみならず、差別化・従業員の確保・維持・強化を実現する

集客の加速

集中的に営業活動を投下

(例:自治体との関係強化、ケアマネへの営業量拡大、無料相談、金融機関や流通企業との連携)

サービス間での相互送客(お客様のニーズに応じた他サービスの新規利用・併用のご提案)

ドミナント形成によって「統合ケア」を実現 地域での存在感を引き上げる

エリアで際立った存在感を有することで、医療介護連携の中心的役割を担う

医療連携による差別化

ブランド構築による採用数確保

キャリアパスが設計できる規模を獲得

複数サービスを経験した、能力の高い従業員の確保

従業員の確保・維持・強化

③ 従業員の幸せを実現する会社

次の10年間で、ツクイは今よりも更に従業員を大切にしたい会社になっていきたい

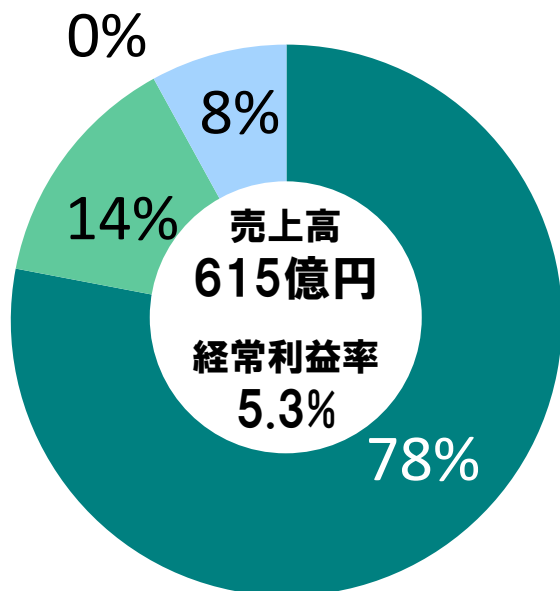
従業員の幸せのために実施する取り組み

<p>育 成</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員を組織的に育成しやすく、孤立させない仕組みの構築 ・従業員の技術向上を目的とした研修メニューの充実化 ・各種資格取得の支援
<p>処遇改善</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・業界トップ水準の処遇の維持 ・従業員と家族の幸せに資する福利厚生制度の拡充 ・ライフステージに応じた働きやすい環境の提供
<p>機会提供</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリアパスの充実(成長を求める人材に、機会とやりがいを提供。エリア戦略推進を通じて、従業員が自分の住んでいるエリアで、様々な事業へのローテーションを通じて、幅広い経験を蓄積し、より成長できる機会を提供) ・意欲溢れる人材の新事業への積極登用の促進
<p>対外イメージ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・若者たち、子供たちへのボランティア活動や職業体験等を通じた、介護という職への憧れの醸成、理解促進 ・CSR活動を通じた、ツクイ及び介護業界のイメージアップ

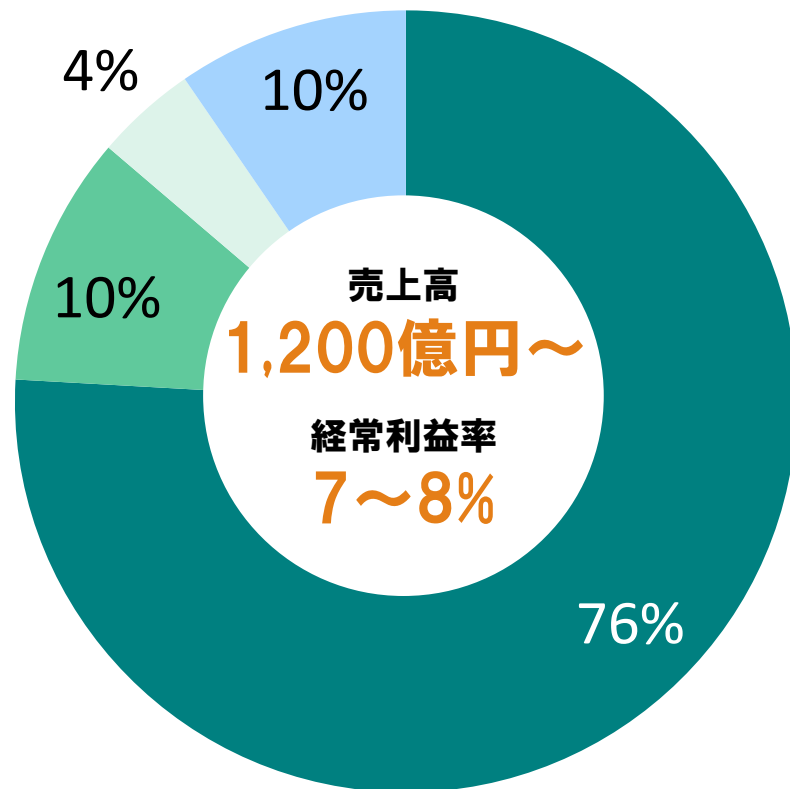
2025年度の事業規模・利益水準

2025年度には売上高1,200億円以上、経常利益率7～8%を目指す。在宅介護事業の売上比率はほぼ変えないことを想定

2014年度経営指標



2025年度経営指標



■ 在宅介護事業 ■ 有料老人ホーム事業 ■ サ高住事業 ■ 人材開発事業

1. ツクイビジョン2025
2. **第一次中期経営計画**

第一次中計の位置付け

ビジョン実現に向けた第一期として、下記の3つを第一次中期経営計画の中心に据える

デイサービスの進化の方向性を具体的な成果で証明

ツクイの考える地域包括ケアの成功モデルの確立

従業員への投資を通じた、ビジネスの成長継続性の証明

成長を維持しつつ、利益水準の着実な回復

事業戦略 在宅(デイサービス)

進化に向けた差別化を推し進めると共に、収益力を上げるために
出店形態を戦略的に使い分けていく

DSの進化による差別化

機能訓練

- ・データの蓄積による提案高度化
- ・DSにおける適正回数の提案

認知症

- ・評価スケールの標準化
- ・運動プログラムの他社連携
(最先端運動プログラムの導入)

栄養改善

- ・補助食品の活用(モデル)
- ・口腔機能改善(歯科との連携)

医療連携

- ・大規模定員を活かした専門職採用
- ・要介護者3以上ターゲット
- ・地域医療連携モデル
(ICTによる情報連携体制の整備)

地域連携

- ・地元企業への相談窓口提案

➡ 集客・リピート率向上に繋げる

収益マネジメント能力の向上

地域のニーズや、差別性を考慮し、
出店形態を戦略的に分ける

定員区分

60名、45名、35名の3フォーマットを
地域毎に選択



サービス別区分

機能訓練をベースに、栄養・口腔・認知・
重度・中度・軽度・総合事業を組み合わせ



時間区分

7-9、5-7、3-5、延長で色分け

事業戦略 在宅(デイサービス)

既存店は加算の確実な取得と課題店舗の挺入れ、新規店は回収スピード早期化を行うことで、2017年度には利用率57.0%を実現する

既存店戦略

加算の取得の推進

- ✓ サービス体制強化加算: **全事業所取得**
- ✓ 個別機能訓練加算: **I II合わせて100%以上**
- ✓ 中重度者ケア体制加算: **要件がクリアしている拠点は取得(採用を計画的・積極的に)**
- ✓ 認知、栄養、口腔: **差別化要素として取得**

課題店舗の挺入れに向けた体制強化

エリアマネージャー

エリアマネージャーが既存店の収益改善に集中できる体制を整備

改善スペシャリスト

能力の高い所長クラス人材を、課題店舗の収益改善業務に集中的に任命

課題店舗

新規店戦略

出店形態柔軟化により立ち上げ早期化

新規店の初年度売上・売上総利益(損失)

全店60名規模

出店規模柔軟化後



60名DSでも立ち上げ早期化

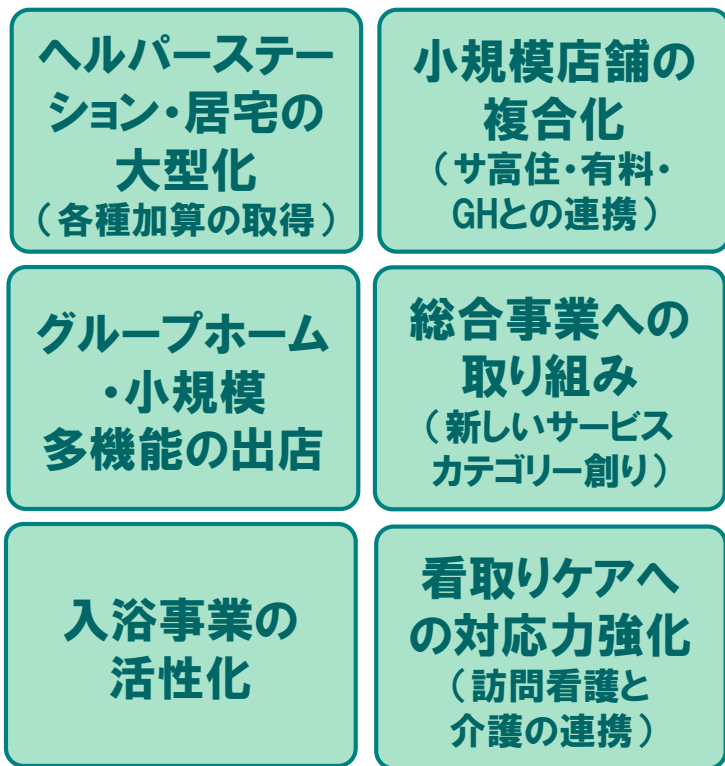
大都市60名DSモデルの単月黒字化までの期間



➡ DS利用率の大幅な引き上げ 2014年度:52.1% → 2017年度 57.0%

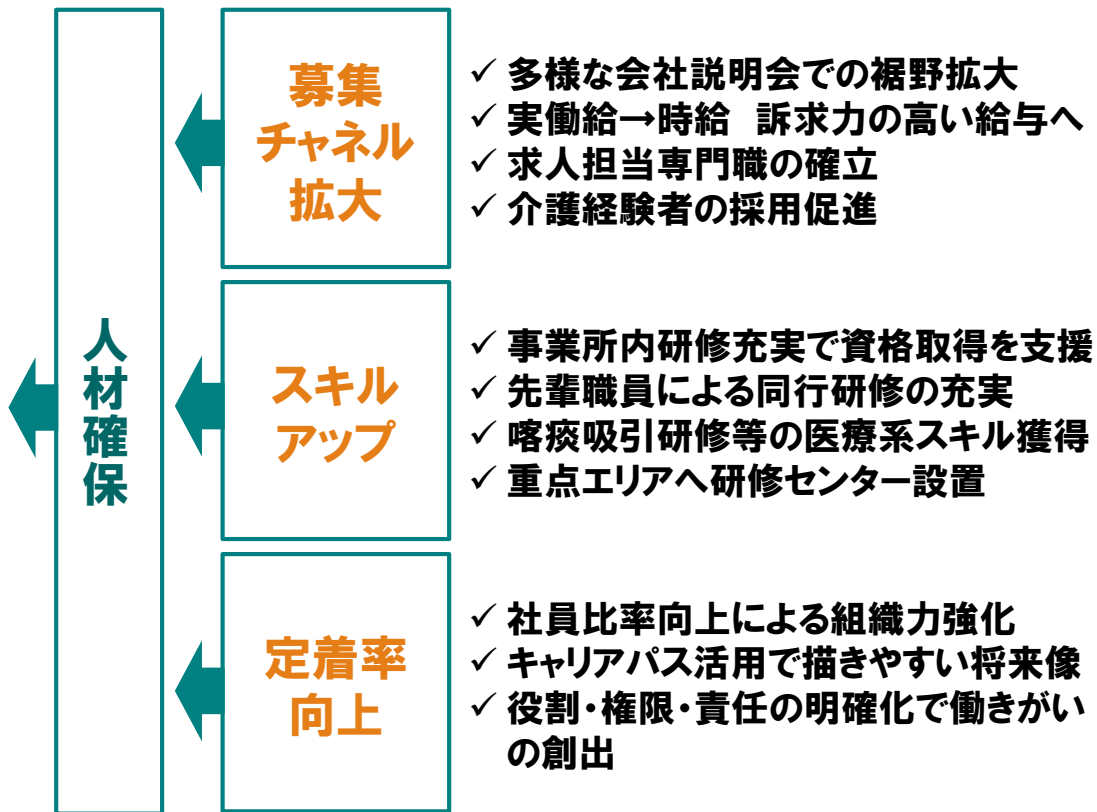
地域でのサービス提供体制の多様化推進を行い、地域シェアNo.1を実現する

事業拡大戦略



地域シェアNo.1を目指す

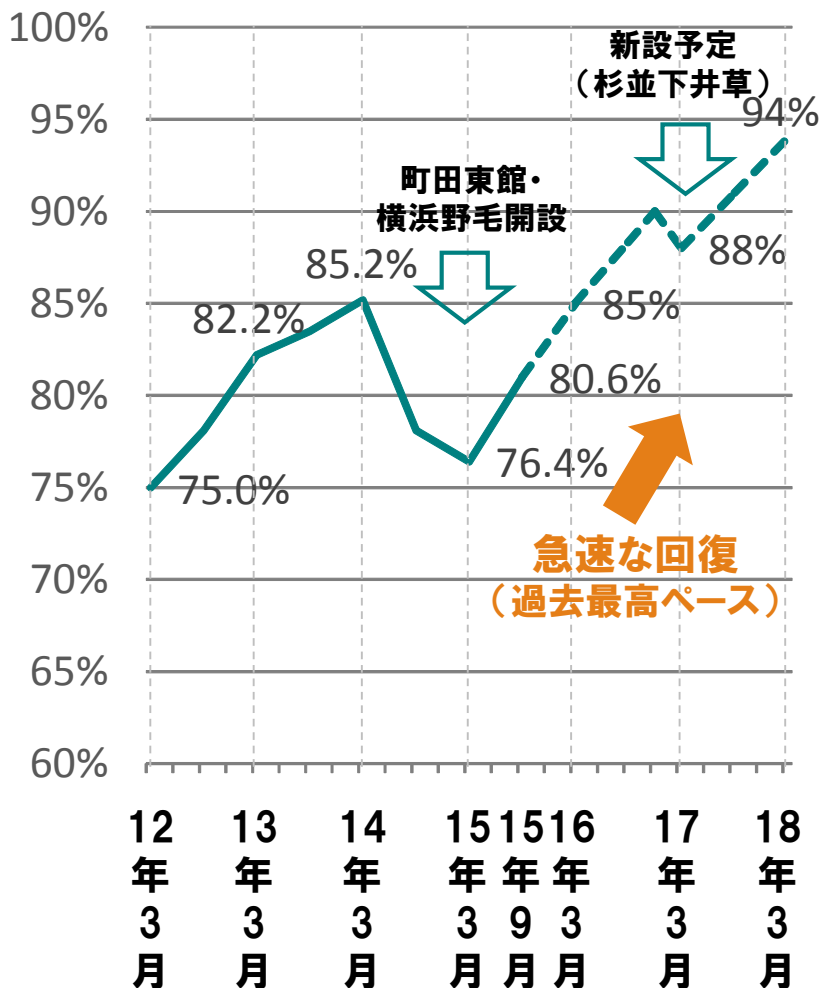
課題と取組方針



事業戦略 有料老人ホーム

利益率向上に向けた道筋が整いつつある。課題施設にリソースを集中投入することで、利益率の向上を実現する

入居率推移(予測含む)



重点施策

課題施設の改善に向けたリソース集中投入

集客力強化

- ✓ 広告戦略再構築
- ✓ 紹介会社との連携促進
- ✓ 富裕層へのピンポイント営業展開
- ✓ 関係機関への情報発信
- ✓ 医療機関からの集客促進

営業力強化

- ✓ 入居相談員のアプローチ強化
- ✓ 入居相談員の増員
- ✓ 医療機関への営業力向上

首都圏戦略

品質とコストのバランス

➡ 入居率15ポイント増を実現する

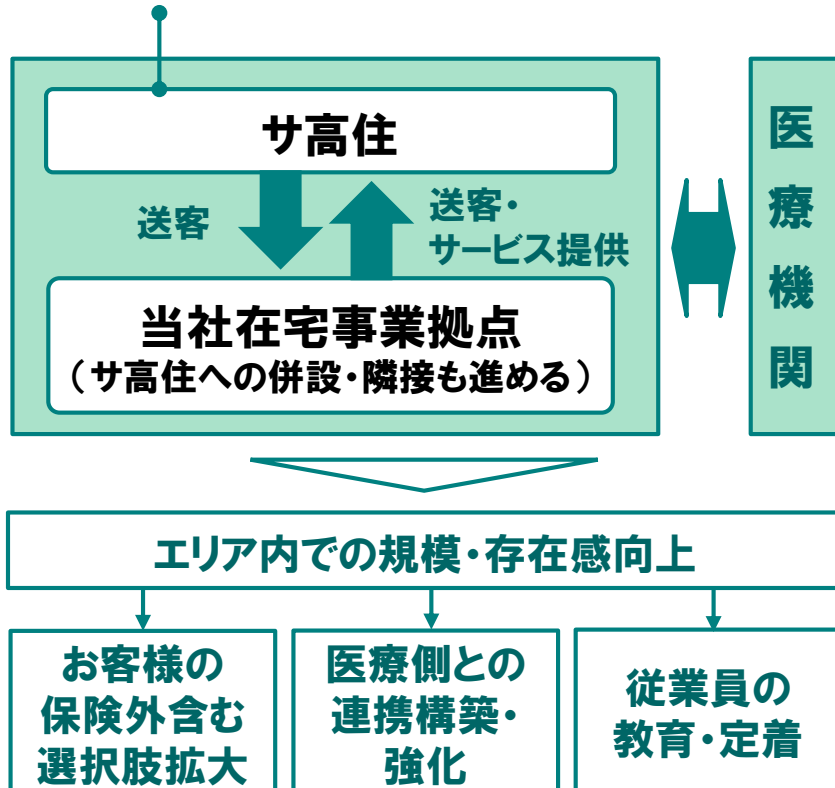
ツクイ・サンシャイン三浦の成功事例
 …6ヶ月で入居率25ポイント増の実績
 →成功事例を水平展開

事業戦略 サービス付き高齢者向け住宅

サ高住は単独ではなく、エリア戦略の中核として推し進める。まずは
早期に事業モデルを確立し、黒字化する

サ高住事業の位置付け

- 基本的にはテナント形式による出店で
年間3店舗(リースバックは好立地のみ)
→当社の得意領域の延長線上
- 当社のターミナルケア体制も担う



サ高住事業の現状モデルと戦略方針

	単月黒字化 までの期間	顧客単価/月
自立型テナント (30平米以上)	6ヶ月	17万円
介護型テナント (約20平米)	10ヶ月	22万円

客数

- 入居成約率の向上
 - 成功事例の展開
 - CMによるライフプランの提案
- 家賃設定等の見直し

×

単価

- DS利用向上(入居促進とは分離して推進)
※当社サ高住は、DS併設型の施設も多い
- 生活支援計画の作成と提案の推進
- 加齢に伴う心身の変化に合わせた提案

-

コスト

- 専門性を活かした兼務推進
- 給与形態・雇用形態の統一による
人員配置の効率化

事業戦略 人材開発

分社化によって成長加速の下地を整備する。介護人材難を追い風にして、力強い成長を実現する

分社化の背景

介護・医療に特化した
・労働者派遣事業
・職業紹介事業
・教育事業
→直接的に介護保険の影響を受けない

直近2年間は平均で
年率9.1%と
高い成長性

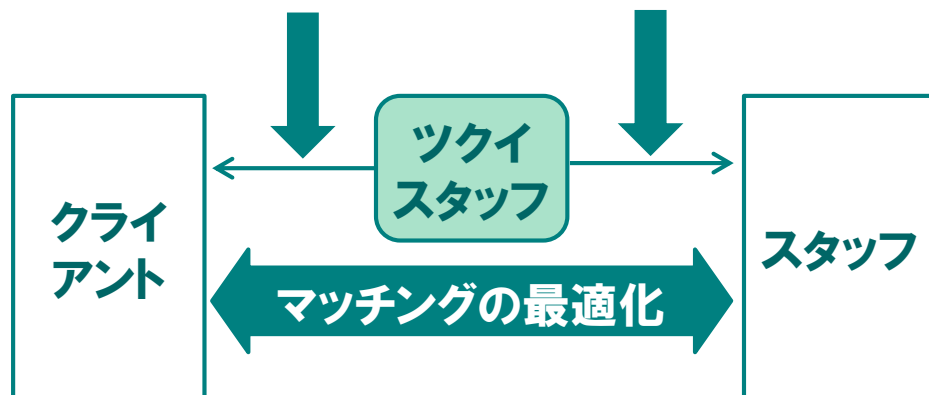
➡ 分社化(2016年1月予定)によって、
経営資源の集中化・意思決定の
迅速化・経営の効率化を行い、
成長を加速
(2015年9月24日プレスリリース済み)

介護の人材派遣・職業紹介で
日本一を目指す

福祉事業者に対する
総合コンサルティング企業を目指す

競争優位性と戦略方針

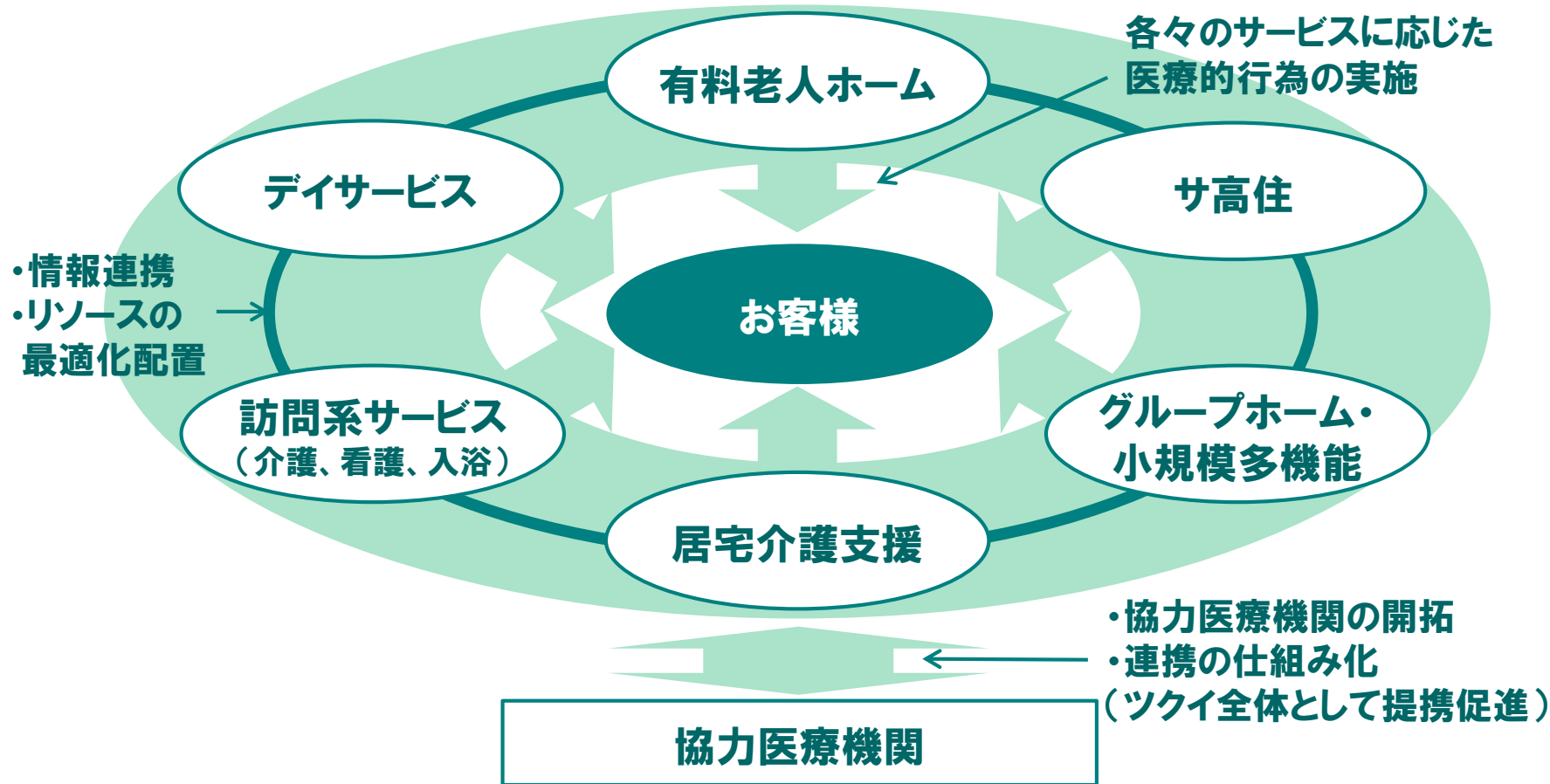
- ✓ 介護事業のバックグラウンドに基づいた、顧客ニーズへの精通
- ✓ 高品質な人材提供
- ✓ 顧客開拓から、オーダー、マッチングまで一気通貫体制
- ✓ 介護・医療に特化した高品質な教育研修体制
- ✓ キャリアパスの提案が可能
- ✓ ツクイ本体も含めたマッチングの機会提供



➡ 既存店の拡充と機能強化を図る

地域包括ケア体制・医療連携の仕組み構築

切れ目のないサービスを提供し、お客様が安心して過ごして頂くための仕組みが行える成功エリアモデルを確立していく



各々の地域でツクイの医療連携の対外的窓口であり、ツクイの地域包括ケアの仕組み整備を担う**エリアサービスコーディネーター**を育成・配置

採用・定着・育成戦略

従業員への投資を通じて、品質に対するあくなき向上と、ビジネスの継続性を獲得する

	現状課題	取り組み	目指す成果
採用	採用の地域・職種間格差	<ul style="list-style-type: none"> ・ツクイグループとして採用ノウハウの収集・分析 ・採用成功モデルの水平展開 ・採用困難地域の個別戦略策定・実行 	<ul style="list-style-type: none"> ・安定的な人員確保 ・適正な採用コストの実現
定着	<ul style="list-style-type: none"> ・非常勤離職率の高さ ・ワークライフバランスへの対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・当社独自の実態調査（退職者アンケート等）の継続 ・継続的処遇改善の実施 ・役職とマネジメント能力を一致させるキャリアパス制度構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・ワークライフバランスの向上 ・離職率の低下
育成	研修の仕組みの構築・見直し・強化	<ul style="list-style-type: none"> ・初期研修、年間研修の標準化 ・中途採用者へのチューター1対1の配置 ・社内資格制度の創設、キャリアパス制度との連動 	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員スキル獲得の早期化 ・専門性の向上

品質への取り組み

品質を支える仕組みの構築・見直し・強化を絶え間なく実施する

キャリアプラン

- ・ キャリアパス制度

教育

- ・ 職階別研修
- ・ 資格取得支援制度
- ・ 定期情報配信

処遇

- ・ 業界高水準の給与
- ・ 各種就業制度
- ・ 福利厚生
- ・ ジョブリターン支援制度

窓口

- ・ お客様相談窓口
- ・ スタッフ何でも相談
- ・ こころのやすらぎ相談
- ・ 内部通報窓口

コンプライアンス

- ・ 内部監査
- ・ 非通知監査
- ・ 書面監査
- ・ フォローアップ
- ・ 内部統制評価

経営目標(単位:百万円)

	2014年度実績	2015年度予想	2017年度目標
売上高	61,456	67,132	81,860
営業利益 (同率)	3,479 (5.7%)	2,916 (4.3%)	5,730 (7.0%)
経常利益 (同率)	3,228 (5.3%)	2,651 (3.9%)	5,465 (6.7%)
ROE	8.9%	7.6%	14.9%

	2014年度実績		2017年度目標	
	売上高	経常利益率	売上高	経常利益率
在宅介護	47,904	6.2%	61,320	7.0%
有料老人ホーム	8,438	3.0%	10,800	5.9%
サービス付き 高齢者向け住宅	12	-	2,430	0.1%
人材開発※	5,100	4.8%	7,310	6.8%

※2016年1月に会社分割(簡易新設分割)により、株式会社ツクイスタッフに承継予定

財務バランスを意識しながら拡大戦略を維持すると同時に、
株主還元については大幅に拡大していく

成長投資の維持

年間平均出店予定数

DS: 30店強

GH・小規模多機能: 合計2~3店

有料老人ホーム: 2年間で1施設

サ高住(テナント): 2施設

サ高住(リースバック): 1施設

人材開発: 3店

年間設備投資額

キャッシュベース: 10億円以内

B/S増減ベース: 約40億円

株主還元の充実

2017年度は
配当性向25%を目標

2020年度前後には
配当性向30%を目標

安全性指標の向上

2017年度は
自己資本比率
35.4%を目標

※2014年度 34.7%

本中計における重点領域

福祉に・ずっと・まっすぐ

