

キャピタル・アイ特別企画：～新規上場企業のいま～

## リビングプラットフォーム<7091>：再構築と体制強化

リビングプラットフォームが、東証マザーズに 2020 年 3 月 17 日に上場してから 1 年 3 ヶ月ほどが経った。同社は介護や障害者支援、保育事業を手掛け、53 カ所の介護施設と、16 カ所の障害者支援施設、14 カ所の保育施設を運営する（6 月 15 日現在）。上場当時を振り返りつつ、今後の展望などを金子洋文代表取締役役に聞いた。



金子洋文代表取締役

―上場後に生じた営業面の変化について

新型コロナウイルス感染拡大の影響がだいぶあったので、恐らくプラスの効果もあっただろうが、原因の切り分けが難しかった。ただ、認知度の面では、当社を知っている人が増えたので、営業面ということではある程度の良い影響はあったのではないかな。

―人材採用では

もともと処遇を 3 ヶ月に 1 回ぐらい見直していた。残業を少なくし、残業代を 1 分単位で支払い、有給消化率を高め、資格取得を支援するなどいろいろな施策を打っている。そのおかげで、社内の Web サイトだけで年間 200～300 人を採用できている。コロナ禍の影響もあって、他業界から応募してくれる人が若干増えた。

近年は採用チームを増員してデータの分析をし、季節性や広告媒体、文言、画像の使い方、費用対効果を計測するようになったので、分析の結果かもしれないし、上場による知名度アップかもしれない。原因の特定はなかなか難しく複合的な要因ではないかな。少なくとも上場はマイナスにはなっていない。特に管理職の採用ではプラスだった印象がある。上場したことでオーナー会社よりは管理をしっかりしようとしていることが伝わったのではないかな。

資金調達では各金融機関での格付けに変化があっただろうし、金利水準は変わらないが融資枠は広がったと思う。また、BtoB のビジネスのつながりで、修繕や、グループに食事を供給する会社もあることから食材の仕入れの会社などいろいろな協力会社を紹介してもらえるケースが増えた。

## ■労務に細心の注意

―上場に至る過程で印象的だったことは何か

審査では、上場の直前期と直前々期である基準期が2年間、その後に申請期が1年間あり、3年ほど薄氷の上を歩いているような気分だった。特に労務関係に関しては、訴訟や未払い残業が1人でもあれば直前々期からやり直しになる。

このため、1500人以上の給与を1分単位で精算し、電子化したうえで毎月1回プリントアウトし、管理職と当該従業員にサインしてもらった。労働訴訟は2年間訴求できるので、そこまでの手当てをしても未払い残業があるとそれでアウトという状況で、労務関係はものすごく厳しかった。

もう1つは予実管理だった。トップラインは±10%、各段階の利益は±30%の精度が要求されるため、100億円の赤字上場となると、上下30%で60億円程度のバッファがある。ただ、上場の前後で利益を急激に上げようとする場合には、利益水準があまり厚くなかったため、30%に抵触する可能性があった。マジックのような精緻さが必要でとても難しい。

しかも、昨年3月17日に上場したが、WHOが11日にパンデミックを宣言した。16日が月曜日で、ニューヨーク・ダウのVIX指数がリーマンショックを超える下げを打った。本当にコロナ禍の影響はないのか、業績予想は大きくブレないのか最後の最後まで厳しかった。

上場の1カ月前ほどに上場承認が下り、それを祝うメールが届いたが、そんな気分は1ミリたりともなく、上場できるかもしれないと思ったのが上場の前週の金曜日だった。今でも覚えているが、主幹事の野村から「本当に大丈夫ですか」というような電話が直接来た。その電話の後で、本当に上場するのかもしれないと思った。そのような状態で何年も進めてきたので、社内の雰囲気は殺伐としていた。

## ■トップラインを2〜3割

―事業の現状について

申請期とその後の1年間で売り上げが18%ほど伸び、トップラインを年間で20〜30%ぐらい上げようとしており想定通りだった。ただし、WHOがパンデミックを宣言してから、思った以上にコロナ禍の影響を受けた。

我々はあまりアップダウンのない事業をポートフォリオとして選択し、それが最も重要なリスク管理だと思っている。例えば、今は全事業の85%ぐらいが介護事業で、そのなかでも利用者の自宅に訪問するものや、事業所に来てもらうデイサービスといった在宅介護をほとんど手掛けていない。利用者に入居してもらい毎日いろいろなサービスを提供する施設介護が中心で、ショックに対して業績の上下が少ない。そのような事業ポートフォリオであるため、ここまで影響を受けるとは思わなかった。2021年3月期第1四半期と第2四半期が赤字に転落した。ただ、第3〜4四半期である程度持ち直して、今年度はそれなりの成績を残せると思う。事業の再構築と体制の強化に時間を取られた1年間だった。

我々は事業を開発する時に大きな施設を作る。方策としては土地のオーナーに建ててもらって賃借する、あるいは自分たちで土地を買って建てる。これまでどちらかといえば賃貸方式が多かった。コロナ禍では、新規事業開発資金の融資よりもコロナ対応融資のようなものが多く、融資姿勢の変化もあって事業開発が例年より遅れた。



2021年3月1日に開設した高齢者向けグループホーム「ライブラリ大師橋」(神奈川県川崎市)は27人が居住でき、職員の手作り料理が提供される

— 昨年の会見の際には、施設介護が主でありコロナ禍の影響はそれほどないとのことだった。また、アセットライトで事業を進めるという話だったが、それほどの影響を受けたのか。

業績は影響を受けた。アセットライトにという方針はあまり変わらないので、いわゆる開発時にはオンバランスで不動産を抱えたとしても、一旦できあがれば投資家が買ってくれる。今年度はオフバランスを進める。長期的には持たざる経営の方針は変わらない。

— 事業の再構築も含めて、施設展開は順調に進んでいるのか

我々の展開は M&A と自社開発の両輪であり、自社開発は仕込んでから 1 年ぐらいかかる。そうすると去年のパンデミックから 1 年後、つまり今年度の事業開発が滞っている。去年の秋ぐらいいから補助金や緊急融資の元本返済も始まっており、今年度は M&A に注力することで、できれば前年度と同様に売り上げを 20~30% 伸ばしたい。

今後 20 年あれば売上高 1000 億円に到達すると思うが、それでは遅い。できるだけ 10 年以内に 1000 億円に到達しようと上場を選んだ側面もあった。そのスピード感が達成できるように頑張ろうと思っている。

#### ■組織をシンプルに

— 2020 年 10 月 1 日に持株会社化したが、具体的にどのような効果を狙ったのか

事業譲渡や株式譲渡など M&A を 14 回ほど繰り返しており、幾つかの会社は合併して組織再編を機動的に進めてきた。基準期に入ると再編できないので、上場後にしようと思っていた。今のホールディングスは経営機能や運営機能があり、子会社にもまた同様の運営機能がある。非常に複雑になってしまった。今後も事業の承継は続くだろうし、そうであればホールディングスは純粋な経営管理に特化したほうがシンプルになる。過去と将来の M&A も含めて経営の役割を、簡素かつ統一的にするために行った。

—投資家から KPI の設定が望まれていたが

2021 年 3 月期第 4 四半期に 1 つ設定した。2～3 年のスパンで自己資本比率を 20%以上に高めていく。よく感覚的な議論で 30%以上が安定的という話があるが、我々は短期的に不動産を取得することもある。そのうえで成長していくと 30%をずっと維持することが足枷になるのであれば、それは得策ではない。ただ、20%を下回るのは少し低い。2～3 年で 20%台に達して、その後は少なくともそれを維持する。

また、我々がよく見ているのは営業利益率と税引き前利益率で、まだ公表していないが内部では一定の KPI を設定している。3 つめは、DSCR（デット・サービス・カバレッジ・レシオ＝元金返済カバー率）だ。借入金にある程度依存して成長するため、営業キャッシュフローでちゃんと元利払いができるのかを見ている。営業キャッシュフローでちゃんと元利払いできる DSCR を目標としている。

—ROE や ROIC などの目標はあるか

ROA や ROE などいろいろな指標があるが、現時点では見ていない。ROE にするか ROA にするか企業でよく議論になり、レバレッジの掛け方で決まる。バランスとしては見るが最重視はしていない。

## ■雇用を多様化

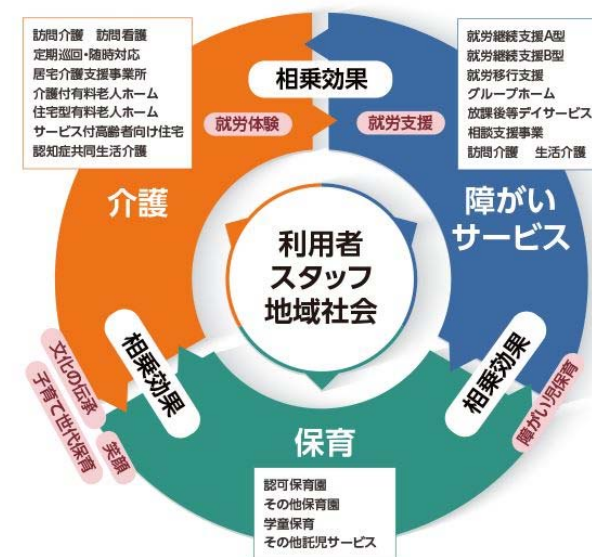
—今後の事業展開について

最も重要なのは人の採用になる。来年度に新卒採用を始め、また、新型コロナウイルスのワクチン接種の状況次第だが、今年度からは介護事業で、新しい制度である特定技能の外国人の採用を進めて雇用の多様化を図る。そのような人たちに来てもらいスムーズに働いてもらうために、昨年度に人事部を増強した。研修やメンタルヘルスのフォローアップを強化し、今年度から実装している。

—各セグメントで進めたいことは

保育事業は主業が認可保育園で、今年度は既に 5 園をオープンした。ただし、日本で保育園を利用する年齢層のピークアウトがそれほど先ではないので、あまりアグレッシブに事業を拡大する方針ではない。粛々と進めていく。まだ高齢化していないベビーブームの国もあるので、海外進出時の武器の 1 つとして日本で足がかりを作り、どのステージでも進出できるように事業ポートフォリオを組んでいる。

障害者支援では、制度として新しい形態のグループホームができ、開発に注力している。障害の度合いがより重い人が入る日中支援型の施設を拡大する。



運営する 3 つの事業は相乗効果を持つ





サービス付き高齢者向け住宅「ライブラリ泉中央」(宮城県仙台市)の様子。最寄り駅徒歩13分の立地ながら利用料を低額に抑えている

介護事業については、引き続き有料老人ホームとグループホーム事業を拡大する。もともと札幌や仙台、1都3県、名古屋、関西、福岡の6地域にできるだけ早く事業を展開すると言ってきたので、残りの空白地である福岡と名古屋に進出したいと考えている。

―障害者支援事業で5月に設立したBSプラットフォームの役割はビジネスサポートプラットフォームの略称だが、いわゆる特例子会社で、障害者雇用の促進に寄与する。このような時代なので、できるだけオンラインで働ける枠組みを作るために設立した。将来的にはコールセンターや事務センターを作り、業務を他社から受託したいと考えていた。

今後は、障害を持つ人が社内の請負業務をオンラインで行う実験をして、他社からも受託する方針だ。中核メンバーの採用や業務の切り分けに少し時間がかかったが、ようやく形になったので今年度から進める。それができるとBSプラットフォームだけではなく、障害者支援事業のなかで就労継続支援のB型事業所で担う業務を提案でき、その拡大にもなる。

―会見ではエクイティファイナンスは控えめにという方針だったが、自己資本比率を高めるうえで実施する可能性はあるのか

今のところエクイティファイナンスの計画は全くない。自己資本比率を高めるには、アセットを圧縮することと、利益を積み上げることでできる。1点目に関しては介護施設や保育園などオンバランスに抱えている営業用不動産などを売却し、いわゆるセール・アンド・リースバックをする。もう1つは、今年度からそれなりの利益水準になると期待しており、利益の積み上げとの両輪で早期に20%を達成する。

#### ■業績予想をできるだけ早く

―株価の認識やIR方針について

前期に業績を落としたので、株価はもう仕方ないと思っている。今後はできるだけいろいろな情報を出し、業績を積み上げることで株価が高まるように努力をする。投資家からよく流動性比率が低すぎると言われている。資産管理会社も併せて74%以上を保有しており流動性比率が極端に低い。市場の改革も含めていろいろなタイミングで対応しなければいけないだろうが、今は流動性比率よりは業績を上げていく。

IRとしてはステークホルダーへの手紙や決算説明資料で伝えている。新事業を開発すると短期的には、1事業あたり単月で1000万円ほどの赤字が出る。事業計画上、定常レベルを9割稼働と計画しているが、そこに到達することでその事業が月間で追加的にどの程度利益が向上するか公表するなど、将来をある程度見せるように情報を開示している。

本来は業績予想や中期経営計画を開示するのがベーシックな手法だ。業績予想に関しては、今年度こそは単年度のものになるべく早く、しかるべきタイミングで公開したい。中期経営計画に関しては、足元の事業については大体把握できたので、それほどブレなく予想できるのではないかと。ただし、去年からの状況の変化があるので、介護事業で毎年 10 棟、障害者支援事業で 6 事業、保育で 2~3 事業程度オープンする予定がコロナ禍の影響で滞っている。その分は M&A でカバーできると見込むが、それがゆえに中期計画を出しづらい。できるだけ早くに業績予想を出し、それまでは将来が見える情報を出すことに努めたい。

#### ■今年度はポジティブに

##### ―株主にひとこと

上場以来大変なご心配をおかけしている。株価が乱高下し、あまりポジティブなほうには行かなかったので非常に恐縮している。ただ、新型コロナウイルスの影響を大体把握でき、時間が掛かったが体制を構築できた。第 3 四半期から継続的に各段階の利益が黒字になっている。それがだんだんと上向いていて、今年度から前向きな活動に専念できるようになった。

高齢者のワクチン接種も進んでいて、6 月中には我々の事業所の利用者の約 8 割以上は 1 回目のワクチンを打てる状況にあり、今後半年で急激に事業環境は改善するだろう。それを踏まえて今年度はポジティブなほうで期待してもらいたい。

一定の規模を持った会社の経営者のなかで、私（43 歳）はまだ若いほうだと思う。あと 20 年間は経営できる体力と気力があることから、少なくとも国内では売り上げでリーディングカンパニーに必ずなると言ってきた。一刻も早くそれを実現できるように、今後 10 年で売上高 1000 億円を達成しようと考えているし、海外にも早く展開できるように全力を尽くしたい。引き続きご支援を願いたい。

##### ―今後上場を目指そうとする会社にひとこと

上場についてはネガティブな意見が巷に溢れていると思う。その人たちはほとんど上場の経験がないのではないかと。試してみてもその経験を基に自分の考えを持つことは決して悪いやり方ではない。私であればやってみた体験を基に発信するなり意見を持つと思う。少なくとも現時点において全く後悔していない。



金子代表は『指導者の条件』（松下幸之助著）を薦める。経営者としてのみならず、人としての成長を促してくれる金言が詰まっているという

写真・画像の出典：リビングプラットフォーム（2021/7）  
[2021/5/27：キャピタルアイ・ニュース 鈴木 洋平]