

【注目企業／取得側】
自社開発とM&A戦略を両輪に
5000棟・25万床・1兆円規模のリーディング企業目指す
 (株)リビングプラットフォーム

「持続可能な社会保障制度を構築すること」をコーポレートミッションに掲げ、介護事業、保育事業、障害者事業を展開する(株)リビングプラットフォーム。同社代表取締役の金子洋文氏に、これまでの事業拡大の過程で実施してきたM&Aや企業再生の基本的な考え方、その実際などについて聞いた。

**長期的視点で「人」重視のM&A
 再生後の経常利益率10%超**

2011年創業のリビングプラットフォームは、現在、介護付有料老人ホームやサービス付き高齢者向け住宅、グループホームなどで計37施設、約15000床を保有・運営している。企業再生を得意とし、これまでに本社を置く札幌市をはじめ首都圏を中心に14件に及ぶ企業・物件をM&Aで取得し、事業拡大を進め、今年度の売上高(連結)は約65億円にのぼる。

金子氏は経営コンサルティング大手の

アクセシブルなヘルスケア施設専門のアセットマネジメント会社であるライフタイムパートナーズを経て独立。投資やファイナンス、また介護施設運営に関する豊富な経験と知識を活かし、同社設立当初より「自社開発」と「M&A」の両輪による成長戦略を打ち出し、設立5年で10000床規模の実現を目指したという。

「企業に属していれば可能な資金調達や情報収集も、個人で同レベルを行なうことは非常にむずかしい。ある程度の事業規模になれば資金や情報も入りやすくなりますが、それまでは自分も持っている人脈やノウハウでやっていた方がいい。そのうえで『企業』として成立するステージとして目標に据えたのが10000床という規模でした」と金子氏は振り返る。同社がM&Aの対象とする施設の規模は、運営の効率性とサービス品質のバランスを考慮して、高齢者施設・住宅では60〜1000室をメインとする。M&Aの

中身としては、株式譲渡による事業継承が多く、譲渡側の事情として、経営不振や後継者の不在という問題からの案件が中心で、ノンコア(介護)事業を切り離したい企業の案件もあるという。

その同社のM&A戦略のスタンスは、20〜30年という長期的な事業継続を基本とする。「短期的に利益が上がるからと承継を受けることはありません。たとえば4億円の累積赤字企業の買収も手掛けたことがあります。財務状況の厳しい企業(施設)よりも、むしろ間違ったビジネス構造のままに、稼働率が上がっているところのほうが再生はむずかしい場合があります」と金子氏。

では、財務面以上に重要視している要素とは何か。金子氏は「展開するエリアにおける自治体の介護への取組み姿勢や将来ビジョンを重視します。事業性はもちろん雇用確保の面からも、活力のある街であることが大切です」。そのうえで、建物構造、耐用年数など物件自体のもつ



代表取締役
金子洋文氏

ポテンシャルと、立地面ではドミナント戦略によるエリア展開など経済合理性を重視。そして何よりも重きを置くのが「人」だ。

「この事業は『人がすべて』ですから。M&Aに伴って離職する人材もゼロではないが、事前に経営者およびスタッフとの面談を通じて、労働条件などにつきしっかりと合意形成を図るなど、できるだけ既存のスタッフに働き続けてもらえるように手を尽くす。

再生の手法もコストカット重視ではなく、スタッフの待遇を改善しながら施設運営の活力を高めるというスタイルを採る。3カ月に1度、地域のさまざまな職種について働き方や給与体系を調査、同

社の給与はその平均を上回るよう設定していく。「多様な経験や考えをもつ人材が、それぞれの夢を実現できる柔軟で風通しのよい職場環境を構築したい。そのためには各施設の具体的なビジョンや、適切な経営をもたらず戦略方針を現場のスタッフにしっかりと説明し、納得してもらうことが一番重要だと思っています」。

こうした考え方をもとに手掛けてきた14件に及ぶM&Aなどを通じて、現在、同社の継承事業の経常利益率は10%を超えるまでに至っている。

**介護業界で進むM&A
 将来メインプレイヤーは20社程度に**

そもそも介護事業という業種はM&Aに適しているのだろうか。金子氏の考えはこうだ。「一般にサービス産業は、規模の経済性はあまりないといわれますが、



2015年10月に新規開設した特定施設入居者生活介護の指定を受けているサービス付き高齢者向け住宅「ライブラリ淵野辺」(神奈川県・相模原市)。

介護事業は再生の余地もありますし、ドミナント展開による相乗効果も見込めるため、私はM&Aに向いていると思います。しかしながらこの業界にはM&Aに対してネガティブなイメージが根強くあるのも事実で、拡大を阻害する要因となつていきます」。そのうえで業界全体の問題として、譲渡を行なう側に「継承実務とビジネス戦略に長けた人材が非常に少ないことが挙げられます。こうした知識が不十分だと各分野の専門家と対等に話ができず、譲渡側が不利益を被る可能性もある。そのため金融や経営、不動産など幅広い知識も必要になると思います」と指摘する。

さらに金子氏がこの業界でM&Aが進まないもう1つの要因として、M&Aに必要とされる情報が分散していることを指摘する。たとえば新規開発の場合、不動産開発の情報は通常、金融機関やデベロッパーに集まるが、1介護事業所程度の小さな案件については大手が扱わないため、情報が流通しない。M&A案件についても同様で、ディールとして小さいことから大手の証券会社などは動かない結果として情報が集約されず、個人のブローカーなどが個別に扱うケースが多くなる。「つまり物件情報が個人に依存しているため、八方手を尽くして探さなければいけません。それには人的なパイプを泥臭くつくっていくしかありません」。

でも逆にいえば、情報のパイプをつくることさえできれば、われわれのような中小でも大手と伍していくことができる。だからこそ当社もこの短期間でここまで規模に成長できたのだと思つています」と金子氏。実際、同社の売上げの半分以上はM&Aによるものだという。

一方、取得に要する資金面については、再生等の実績による金融機関からの融資に加え、ファンドからの投資などで調達を図ることで、積極的なM&Aの実行につなげてきている。

最後に、介護業界の将来像について金子氏は、将来的なメインプレイヤーは20社程度に集約されるとみる。「現在の業界は上位企業の寡占度が非常に低い。おそらく最大手でもその売上げは市場全体の10%に満たないでしょう。ただし今後市場が成熟するにつれ寡占度は必ず高まるはずで、少なくとも上位20社で50%程度を占めるようになるはず」と語る。そうしたマーケット構造の変化を見越して、同社ではM&Aの積極的な活用を軸に今後約20年以内に5000棟、20万〜25万床、売上高で1兆円規模を目標に掲げ、業界のリーディングカンパニーへと躍り出ることを構想する。

その実現に際しては、「人手を集められるかが鍵。それがM&Aを進める最大のドライバーになる」とする。人材の確保については、承継した企業・物

件の従業員の確保はもちろん、「外国人スタッフをはじめ、高齢者や子育て中の女性などこれまで市場に入ってこなかった方々の採用、また業務の改善、テクノロジーの活用など、できることはすべて行なわなければなりません」と金子氏。たとえば、大手電機メーカーや研究所などと協働でICT活用により運営効率化を図る施設も今年秋には開業の予定で、具体的には利用者のモニタリング、社内および医療機関や家族へのレポートインテグ等を自動化するほか、車いすの自動運転などの実現も図るといふ。

こうした施設の運営効率向上の取組みも含め、同社では、今後も自社開発とともにM&Aに臨むことで成長速度を上げる方針で、近々の株式上場も視野に入れる。「M&Aを行なうプレイヤーには、多様なノウハウがどんどん貯まるため、成長をより加速させることができます」と、金子氏は今後の展開に自信をみせている。

会社概要	
会社名	(株)リビングプラットフォーム
本社所在地	札幌市中央区南2条西20-291
資本金	7,900万円 (2018年6月30日現在)
代表	代表取締役 金子洋文
事業内容	介護事業・保育事業・障がい者サービス事業／グループ会社の経営管理等