

サ高住大手・ヴァテイーの親会社をM&A 成長のためのインフラ構築で、事業拡大加速へ 日本産業推進機構

日本産業推進機構（NSSK）は、30年以上にわたり国内外の出資活動・出資先企業支援を行ってきた専門家集団によって、2014年12月に設立された投資運営会社。代表の津坂純氏も、6年から米投資ファンド最大手であるTPGキヤピタルのパートナー、また同日本人の代表を務めるなど、多くの投資実績を有する。そんな同社が、はじめてシニア向け介護事業に足を踏み入れた。

経営状態、出店戦略、稼働率に加え、施設の雰囲気もM&Aの決め手に

NSSKは、企業価値ベースで30億〜200億円規模の日本の中堅・中小企業への投資を目的とする。津坂氏は「業態に関わらず、一定の地域で素晴らしい事業を展開しているものの、さまざまな制約から成長戦略を描ききれない中堅・中小企業がたくさんあります。そうした優良企業に成長資金や経営ノウハウ、人材を提供することで、成長への道筋を辿っ

て飛躍していただけるようにしたい」と語る。

同社は設立以降、15年2月には商業施設内の室内遊園地運営を主力事業とするユーエスマート（株）（三重県伊勢市、全国約140店舗）、15年9月には三重県伊勢を代表する観光名所「伊勢夫婦岩」隣接のドライブインと水族館を運営する（株）夫婦岩パラダイスなどに投資。同社設立以前の経験を含めると、津坂氏は国内の代表的なセクターのほとんどに投資してきた実績がある。

そのNSSKでは16年10月、（株）SCホールディングス（SCH）の株式を取得、子会社化した（出資額、出資比率は非公表）。SCHは、「ふるさとホーム」「あんしんホーム」のブランドで、サービス付き高齢者向け住宅や有料老人ホームなど120カ所以上を展開する（株）ヴァテイーを擁する。NSSKとしては初のシニア向け介護事業ではあるが、津坂氏には前職時代、国内に加え、シンガポール、インド、中国、

アメリカなど各国の病院やシニア事業への投資に携わった経験をもつ。

「シニア向け介護事業は成長領域であることは間違いありませんので、10年以上前からこの分野には注目してきました。シニア向け介護業界は運営会社によって、経営体質や経営指標、また稼働率や利益率などがまったく異なり、またビジネスモデルの相違も含め、多岐にわたるプレイヤーが進出しています。よって、何を強みに、どのターゲットを狙うかがポイントとなります」と、とくにこの5年ほどは業界を具に観察してきたという。

これまで検討したシニア関連の案件は数多くあったそうだが、「ヴァテイーが経営するサ高住と有料老人ホームは、4000室を超える業界でも屈指のスケールながら、居室稼働率が9割を超え、ビジネスモデル的にも非常に納得できるものでした」（津坂氏）。

より具体的に話を聞くと、ヴァテイーの高齢者住宅・施設は、栃木、群馬、埼



代表取締役社長
マネージングパートナー
津坂 純氏

玉の北関東エリアにおいて、一定のエリア内に複数出店するドミナント展開が特徴。物理的な距離感が近いことによって、エリア内でのブランド・信用力を高め、また、施設間でのスタッフの融通も可能だ。さらに、近隣の医療機関やケアマネジャーともより深い関係性を構築することができるといえる。価格帯もヴァテイーのサ高住の場合、家賃、サービス費、食費を含めた月額利用料で12万〜13万円が主力で、平均的な厚生年金受給者層が無理なく入居できる設定としていることから、医療機関やケアマネジャーも紹介しやすいという点も高く評価したという。もう1つ重要な点として津坂氏が指摘するのは、意外にも、施設の雰囲気だ

った。「実際にヴァティ어의サ高住を訪れると、入居者の方々がニコニコと前向きに暮らしている。こういう雰囲気づくりにには社風が反映されると思います」（津坂氏）。

また、こうした雰囲気をつくり出す要因の1つとして、各施設・住宅が35〜50室規模であることも指摘する。「この規模であれば、入居者全員が顔見知りで、10〜15人のスタッフもご入居者と身近に接することができる。これが1000人を超えると、温かみの薄れた、よそよそしい他人行儀な関係になりがちです」と津坂氏は話す。

こうした社風や規模感が生み出す雰囲気は、スタッフの離職率の低さ、損益分岐点に到達するまでの速さ、入居者の退去率の低さなど、定量的な数字でも裏付けられているといい、「総合的によい経営をしていて、成長できる企業だと判断しました」と、投資を決めた理由を説明する。

経営陣はそのままに、3つの経営支援アプローチでさらなる成長軌道へ

SCHおよびヴァティ어의経営陣は今後も役割はそのまま、経営・運営を継続するという。そして、さらなる成長のためのノウハウをNSSKが提供する。

では、NSSKでは具体的にどのような経営支援を行なっていくのか。

まずは成長資金であるが、今回の株式取得は、NSSKの平均的な投資額の範囲とのことで、一定割合はエクイティ（自己資本）出資でまかなった。この1、2年ヴァティ어では新規開発を凍結していたが、今回のM&Aが進行中だったことも一因となっていた。

今後は成長資金を得たことで、開発面では一転、反転攻勢に転じる。月2、3カ所のペースで新規出店し、現在の125カ所から4〜5年で200カ所まで拠点をふやしたいと津坂氏は明言する。

2つめはビジネスプロセスである。「多店舗経営のテーマは業種を問わず共通しています。店舗・施設独自の長所を伸ばしていくことは重要ですが、基本は共通でなければなりませんから、効率的・効果的なマニュアル化、システム化が必要です。また財務も一層『見える化』することで、生産性も高まります」と津坂氏はいう。

そして3つめが人材である。これはNSSKからSCHに経営陣を送り込むといった再生案件等でみられる企業投資ではなく、NSSKの豊富な人的ネットワークを駆使して、経営陣からの要望に応じた補強人材を提供するというもの。採用するか否かを決定するのは、あくまでも経営陣である。

「私たちは、投資先企業に乗り込んで主導するのではなく、経営陣との事業パ

トナーシップを組むというやり方です。そもそも素晴らしい経営をしているのですから、さらに成長させるために足りない部分を補強するという立場で支援することが、成功の秘訣だと思っています」（津坂氏）。

今後の出店エリアについては、既存ドミナントエリアに加え、さらにその周辺へと広がっていくことが中心となっていく。すでにあるネットワークを活用しながら、少しずつドミナントエリアを広げていくことで、初期の稼働にスピード感が出る。

また、これまでのヴァティ어의出店戦略をもちろん尊重しながら、これにNSSKが提供するさまざまな運営データや、病院数、高齢者数、競合など外部データも加味して分析すると、より成功確度の高い出店も可能になる。

「他の業種でも多店舗展開の際には採用している手法です。長年施設運営に携わっている経営陣の方々の見立ては非常に重要ですが、データから導かれる数字も、その裏付けとして役立てられると考えています」（津坂氏）。

津坂氏は「制度リスクについては、もちろん認識していますので、介護報酬に

過度に依存しないモデルに徐々にシフトしていかなければなりません」と指摘する。ヴァティ어의高齢者住宅入居者の平均介護度は2・7〜3と比較的高く、介護報酬改正の議論の中心となっている軽度者が少ないことから制度リスクは比較的小さいといい、実際、過去の報酬改定でも大きなインパクトは受けなかったという。今後の事業計画も、介護報酬が下がることを想定して作成しているが「対応できるレベル」と津坂氏はいう。

気になる出口戦略については、「株主上場を含め、経営陣等と協議して柔軟に対応していく」（津坂氏）というが、いずれにしても経営支援ははじまったばかり。NSSKでは、新たなシニア事業への投資についても積極的で、施設や住宅系だけでなく、QOLを高め、ヘルスケアコストを下げるようなサービスやツールへの投資も行なっていく考えだ。

日本産業推進機構の概要

会社名	日本産業推進機構
設立	2014年12月
所在地	東京都港区愛宕2-5-1 愛宕グリーンヒルズMORIタワー17階
代表者	津坂 純
事業内容	中堅・中小企業への出資、経営支援

SCホールディングスの概要

会社名	(株)SCホールディングス
設立	2011年2月
所在地	東京都港区新橋3-11-1 マルイト新橋ビル5階
資本金	4億2,759万円
代表者	松本 智
事業内容	サービス付き高齢者向け住宅、介護付有料老人ホームの開発・運営

※(株)ヴァティ어はSCホールディングス100%出資子会社