

入居者獲得やマネジメントに苦戦し売上が上がらないみなさま  
報酬改定・人件費他コスト上昇で利益が出なくなったみなさま

好評につき  
オンラインで  
リバイバル開催

住宅型・介護付き有料老人ホーム

# 収支改善

赤字 → 高収益

事例公開

入居率

70% → 95%

入居者単価

30万 → 60万

売上

4,000万増

営業利益率

赤字 → 15%

創業以来の赤字続きだった22室有料老人ホームは  
なぜ社内随一の収益部門へと飛躍できたのか？

## セミナーで学べるポイント

- ✓ 成熟市場でも入居者を獲得できる営業戦略
- ✓ 利用者単価を上昇する算定ルール
- ✓ 介護・障がい・医療の3保険対応の導入
- ✓ 多職種混合チームを築く、組織設計のコツ
- ✓ 人件費・オペレーションの最適化手法
- ✓ 経営改善を“やり切る”ための管理体制
- ✓ 管理者育成の実行ステップ



株式会社SOZO  
代表取締役 本宮貴浩 氏

有料老人ホームコンサルティング実績100件以上の船井総合研究所  
だからこそルール化できる、収益アップ・コスト削減の手法を公開！

有料老人ホーム収支改善 事例公開セミナー

お問い合わせNo. : S141031

主催

サステナブルグロースカンパニーをもっと。  
Funai Soken

株式会社船井総合研究所 〒104-0028 東京都中央区八重洲二丁目2番1号 東京ミッドタウン八重洲 八重洲セントラルタワー 35階



当社ホームページからお申込みいただけます。船井総研ホームページ<https://www.funaisoken.co.jp> (右上検索マークに「お問い合わせNo.」をご入力下さい)

141031

# 失敗を覚悟した開設3年目から 奇跡の復活までのストーリー

## 株式会社SOZO

岩手県盛岡市を拠点に介護事業および整骨院運営を行う。デイサービスから始めた介護事業は、有料老人ホーム、訪問介護、訪問看護へと発展。その後、M&Aにて拠点を増やし、現在は、整骨院2拠点の他、訪問看護を1拠点、デイサービスを6拠点、有料老人ホームを3拠点運営している。

株式会社SOZO

代表取締役

本宮 貴浩氏

岩手県下で整骨院と介護の3社を運営する代表。「地域共生型の医療系プラットフォームの創造」の長期ビジョンを掲げ、事業の成長を目指す。



本宮氏×津田

## 対談

成功事例を聞く



株式会社船井総合研究所

介護グループ

シニアコンサルタント

津田和知

主に介護施設に対して集客・入居活性化のためのコンサルティングを実施。採用・組織づくりなどのテーマも得意としている。

## 成長市場への参入を決意するも、苦難の連続でスタート

**津田：**現在、介護事業を手広く行われていますが、そこへ至るまでの苦勞と、乗り越え方についてお聞きします。まずは介護事業に参入されたのはどのようなきっかけだったのでしょうか？

**本宮氏：**株式会社SOZOとして施設事業に参入したのは2018年です。それまで整骨院を経営し、代表自ら柔道整復師として施術を行っていましたが、地域の高齢化や介護事業の成長性を実感し、自ら有料老人ホームを運営することを決意しました。整骨院は安定的に利益を生み出していたとはいえ、建設費だけで2億円以上の投資ですから、融資は銀行も慎重で、資金調達からいばらの道で、産みの苦しみを味わうようにして始まった事業でした。

**津田：**開設後にはどのような苦勞があったのでしょうか？

**本宮氏：**さまざまな苦勞がありましたが、まず壁に当たったのがスタッフ採用でした。募集してもなかなか人が来ない。来ても定着せず辞めてしまう。そして入居者が来ない。当時は正しい営業活動も分からず、初月は入居者がゼロ。今思い出してもぞっとします。半年たっても半分も居室が埋まらず、この状況でスタッフからは「これ以上入れないでくれ」という声上がる。当然赤字を抱えていますから、資金繰りも厳しくなっていく。給料の支払いも厳しい状況にもいたり、これからどうするか経営陣で話し合ったときがいちばん厳しかったですね。

**津田：**それは過酷ですね...船井総合研究所が関わらせていただいたのは開設3年後でした。当初はサポートを受けずに立ち上げられたのですか？

**本宮氏：**開設時は施設の建築会社が介護事業を行っているため「うまくいくまでサポートをするよ」と言ってくれていました。ほかには特にコンサルタントに依頼することはせず、私自身も、また施設長を任せ社員もマネジメント経験はあるものの、介護現場の経験はなく、それもまた苦勞の原因になったと感じています。非常に大きなハンデだったと思います。



所在地	岩手県紫波郡矢巾町
居室数	22室
建物構造	木造2階建て
開設	2018年5月22日
施設種類	住宅型有料老人ホーム
併設事業所	訪問介護事業所 訪問看護事業所
入居費	入居時0万円 月額12万~12.2万円

# 転機となった管理者への収支開示

津田：本当に厳しい状況を抱えていたことがよく分かります。そこからどのような取り組みを行って改善されたのでしょうか？

本宮氏：さまざまな取り組みを行いました。転機となったのは管理者に収支の共有をしたことと、管理者が経営計画や経営会議に参画するようにしたことだったと思います。それまでは社長である私や一部の幹部しか財務情報や経営指標を見ておらず、一つ一つのKPIを管理しきれていない状況でした。そこへ幹部を巻き込むことで、経営に対する主体性を獲得したのが大きかったと思います。それまでは自分一人でドリンクのマドラーをぐるぐる回しているような感覚でしたが、それからは皆でマドラーを回しているような、協力者が増えたような想いでしたね。

津田：なんとなくわかります(笑) 今は重度者を受け入れつつ、介護保険、医療保険、そして障害福祉サービス等で算定を行うことで高付加価値・高収益を実現されていますが、それも背景として意識の変革があったということでしょうか。

本宮氏：そうですね。実は訪問看護ステーションを立ち上げたのは施設開設から3年後で、船井総合研究所のコンサルタントに提案を受けたことがきっかけです。その後、訪問介護事業所の共生型施設として“居宅介護”の指定を受け、障がいを持つ方へのケアも強化していきました。その際、土台づくりは施設長が行いましたが、関係者との調整や交渉はサービス提供責任者が活躍してくれて、本当に助かりました。



# スリムな体制での営業推進。組織作りや人材育成で取り組んだこと

津田：良い変化が連続していったのですね。入居者を増やすことに成功したのも何かきっかけがあったのでしょうか。

本宮氏：現在、津田さんにはコンサルティングを担当してもらうことで、営業手法の指導やツール制作のサポートを受け、とにかく愚直に活動を推進しました。現場の知識を共有してもらったり、営業の好事例や失敗ケースも教えてもらえるため、自信を持って営業に行けるようになりました。アプローチブックを作って営業先に置かせてもらったり、100件を超える訪問営業を行ったりと、頻度にこだわって営業を行いました。

津田：単価も入居率も上げながら、人員体制はスリムです。何がポイントでしょうか？

本宮氏：これまでの変化の中で辞める方もいました。この体制でやらざるを得なかった、というのも正直なところですが、リーダー陣が経営に対して理解を持ち、肌感覚で「人が足りない」と言わなくなったのが大きいと思います。

津田：組織作りや人材育成の取り組みも教えていただけますか？

本宮氏：当初は役職の定義もなくリーダー層がなかなか機能していませんでしたが、各役職の定義を明確にし、一人につき一上司の原則で、組織を構築しました。

人材育成については答えがありませんが、言い続けてきたのが「変化」と「自己成長」です。信じて言い続けたこと、会議のたびにメッセージとして伝えたことは意味があったと思います。

研修で知識を伝えてもそれを活かすことは簡単ではありません。より重要なのは意識改革です。収支の開示も経営計画も経営会議も、取り組みとして継続する中で意識の変化を促し、リーダー自身が変化することに繋がったのだと感じています。

津田：ありがとうございます。最後に今の課題や今後の展望について教えていただけますでしょうか。

本宮氏：今までできなかったことができるようになった社員が、またそれをできない社員に伝えてできるようにしていく。その先に事業の発展があると考えています。今は整骨院の多店舗化や新規領域の事業参入、M&Aを行った会社のPMIに取り組んでいます。会社としても更なる成長を図れたらと思います。



# なぜ22室でも利益を生み出せるのか 有料老人ホーム収支改善の要諦

株式会社船井総合研究所 介護グループ シニアコンサルタント 津田和知

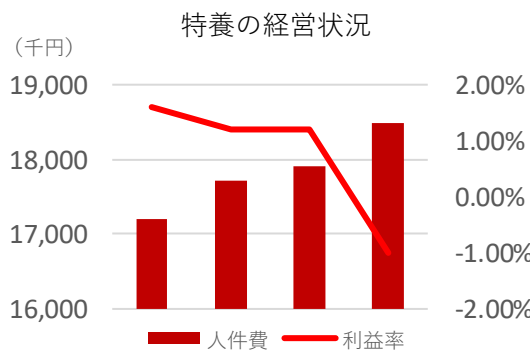
対談をお読みいただき、「小規模でも本当に利益が出るのか？」と疑問に思われた方もいらっしゃると思います。今回、ご紹介させていただいた事例は、小規模施設の生き残りの道筋を指し示すと共に、コスト増で利益が出にくくなっている有料老人ホームについて、今後の経営のヒントになる事例です。

有料老人ホーム業界の現状から、利益を出すための「経営モデル」を解説させていただきます。

## 2026年、有料老人ホームの経営実態

団塊の世代が後期高齢者となり、介護を必要とする人口は更に増加しています。ニーズの高まりを受け、多くの施設が高い入居率を達成・維持する一方で、利益率は低下。**人件費高騰と介護報酬の頭打ちによる構造的赤字が蔓延しつつある状況**です。同種の業態である特別養護老人ホームは、最新の調査でついに平均利益率がマイナスになりました。

施設は、中長期で大規模修繕や建て替え、設備入れ替えの費用が確実に発生します。今赤字を抱えている施設は資金繰りの悪化が確実な未来。「今なんとか利益を生み出せている」としても、近い将来、赤字に転落する可能性は極めて高いと言えます。



出所：令和5年介護事業経営実態調査

## 求められるパラダイムシフト。新経営モデルへの転換

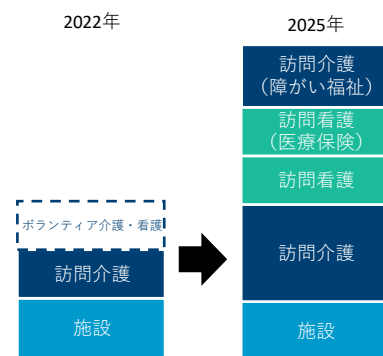
必要なのは、とりあえずの「対症療法」ではなく、トップ主導の根本的な改革です。従来の「稼働率重視の経営」ではなく、高稼働を前提として、管理体制、コスト最適化、単価最大化、これら全てを適正化する経営へとシフトしていくことが求められます。SOZO様が22室の有料老人ホームで利益を生み出せるのは、稼働率のみを高めるのではなく、付加価値を高めると共に単価を上昇し、コストを抑える、新経営モデルに移行した結果でもあります。

因子	項目	従来型・旧経営モデル	船井流・新経営モデル
単価影響	対応ニーズ	単一	複合的
	算定保険	介護保険	介護保険、医療保険 障がい福祉サービス
	ターゲット	誰でも	絞り込み
コスト影響	人件費率	天井なし	50%以下
	効率化方針	ムダの削減	業務量の調整
	よいケア定義	現場任せ	トップ主導
管理影響	マネジメント	研修中心	仕組み中心
	会計	全体	部門別
	KGI	売上	利益
	KPI	入居者数、スタッフ数	入居稼働率、入居者単価、人件費率
	会議・研修	確認の場、ティーチング	決定の場、コーチング

# 単価は、“複合的ニーズ”に対応して上げる

いわゆる客単価についてSOZO様も、2022年当時は単価30万円台と平凡な水準、あるいは介護度の重さに見合わない低単価に留まっていた。そこで取り組まれたのが、介護保険サービスの付加、訪問看護ステーションの開設と医療保険サービスの付加、そして“共生型居宅介護”の指定と障がい福祉サービスの付加です。

元々ご入居者に重度者が多く、看取りは毎月のように対応していたものの、自費での請求もせず、保険算定の仕組みもありませんでした。そこで、複合的ニーズに対応可能な制度の枠組みを利用し、複数種類の保険算定を行いました。ご入居者の負担は抑えつつも、経営を行うための売上・利益を生み出すモデルを構築されたのです。



## 改革をやり切る、実行体制の作り方

理屈は分かった。でもやり切れない。そんな会社が少なくないと思います。現場には「頭ではわかっている、実行できない理由」が無数にあります。業務が忙しすぎる。そもそも何から手をつけたらよいか分からない。自分（社長）一人で改革をやり切れない。

やり切るためには、まず現場の「やらされ感（ノルマ）」を「自分たちの目標」に変えるための仕組みを整える必要があります。具体的には、経営課題を「社長だけが叫んでいるもの」から家計簿のように自分事、と捉えるための部門別会計の整備。目標を現場の共通言語化するKGI、KPIの定義、そして会議・研修の体系化です。

とはいえ現場の反発が不安...そんな方はぜひセミナーにて実際の改革の『実話』をお聞きいただけたらと思います。本レポートでは概略のみの解説ですが、手法の詳細までお伝えいたします。



## セミナーでお伝えする内容の一部

- ✓ 新経営モデル解説（高単価モデル、コスト最適化モデル、管理体制モデル）
- ✓ 社員を巻き込み、改革を推進するための実行プロセス。課題の乗り越え方
- ✓ 会議の実施方法。会議資料、アジェンダの構築事例あり
- ✓ 高付加価値モデルの作り方。単価アップの方法
- ✓ ケアをボランティア化しない、サービス設計。有償サービス料金設計の事例あり
- ✓ 医療保険サービス付加、障がい福祉サービス付加の方法
- ✓ 問い合わせ最大化のための営業手法。クロージング率100%の相談対応手順
- ✓ 『人件費天井の決め方』『人員配置天井』の決め方
- ✓ 現場の「やらされ感（ノルマ）」を「自分たちの目標」に変える部門別会計の導入方法
- ✓ KGI・KPIの設計方法。KGI・KPI管理シートの事例あり
- ✓ モデルチェンジをやり切るための3つの条件



### 株式会社船井総合研究所

#### 介護グループシニアコンサルタント 津田 和知

介護施設および在宅支援事業の経営を専門とした経営コンサルタント。前職は当時業界最大手の介護事業者。57室有料老人ホームの施設長を20代で担い、30人超の組織をマネジメント。入居率を回復し、赤字から黒字化を達成。戦略立案から戦術・戦闘の“実行”まで得意とする、船井総研でも数少ない現場経験者のコンサルタント。




# 有料老人ホーム収支改善 事例公開セミナー

講座	内容	
第1講座	<b>有料老人ホーム業界の市場動向と今こそ「収支改善」が必要な理由</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・2025年問題以降の需要変動と施設の勝ちパターン</li><li>・介護保険外サービスの拡大と収益機会の変化</li><li>・人件費高騰時代に生き残るための原価構成見直し</li><li>・高稼働を実現する入居率アップの市場戦略</li><li>・施設規模ごとの単価設定とターゲット再定義の必要性</li></ul> 株式会社船井総合研究所 介護グループ シニアコンサルタント 津田和知	
第2講座 特別ゲスト 講演	<b>不採算施設から会社の成長を牽引する好調施設へ。</b> <b>22室1100万を売り上げる高単価・高収益施設として飛躍したストーリー</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・赤字だったホームが黒字転換した改善ポイント</li><li>・“低収入”施設から“選ばれる”施設へ変わったブランディング戦略</li><li>・スタッフ定着率を上げた組織運営の仕組み</li><li>・稼働率90%を維持する入居営業の型化</li><li>・利用者単価を上げる付加価値サービスの設計例</li></ul> 株式会社SOZO 代表取締役 本宮貴浩氏	
第3講座	<b>経営者が抑えるべき有料老人ホームの収益化方法。</b> <b>売上の上げ方、コストコントロール、マネジメント</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・一瞬で利益を溶かす“赤字の原因”の特定手法</li><li>・利用者単価アップにつながるサービスラインの作り方</li><li>・入居相談を“成約”につなげる営業フロー構築</li><li>・シフト・人件費を最適化するオペレーション改善</li><li>・月次管理で黒字を維持する管理寛会計の仕組み化</li></ul> 株式会社船井総合研究所 介護グループ シニアコンサルタント 津田和知	
第4講座	<b>明日から実践いただきたいこと</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・明日から実践いただきたいことをお伝えします</li></ul> 株式会社船井総合研究所 介護グループ リーダー 三浦基寛	

## 開催要項

WEB	2026年
	<b>5月18日 (月) 5月19日 (火) 5月27日 (水) 5月28日 (木)</b>
	<b>14:00～17:00</b> ログイン開始：開始時刻30分前～
お申込期日	銀行振込み：開催日6日前まで ・クレジットカード：開催日4日前まで ※祝日や連休により変動する場合がございます
受講料	<b>一般価格</b> 税込み 22,000円 (1名様) (税抜 20,000円)
	<b>会員価格</b> 税込み 17,600円 (1名様) (税抜 16,000円)
	会員価格は、各種経営研究会・経営フォーラム、および社長onlineプレミアムプラン(旧:FUNAIメンバーズPlus)へご入会中のお客様のお申込みに適用となります。

## セミナーのお申込みはこちら

 <b>PCからのお申込み</b> 下記セミナーページからお申し込みください。 <a href="https://www.funaisoken.co.jp/seminar/141031">https://www.funaisoken.co.jp/seminar/141031</a>	 <b>QRコードからのお申込み</b> 右記QRコードから お申し込みください。 【お問い合わせ】	
--	--	---

お申込みに関してのよくあるご質問は「船井総研 FAQ」と検索しご確認ください。船井総研セミナー事務局<seminar271@funaisoken.co.jp>  
TEL : 0120-964-000 (平日9:30～17:30) ※お電話・メールでのセミナーお申込みは承っておりません。また、お問い合わせの際は「お問い合わせNo.とセミナータイトル」をお伝えください。