



# 2026年3月期 決算説明資料

株式会社シーユーシー  
2026年4月30日

# 連結業績

# 連結業績概要（累計期間）

- ホスピス及びメディカルケアレジデンスの拡大により前期比で売上収益は15.5%増
- 事業用不動産の流動化に伴う売却益がQ4に発生し、営業利益は前期比で8.2%増
- 売上収益は通期計画を下回るものの、営業利益は通期計画を上回る着地

(単位:百万円)	25/3 (実績)	26/3 (実績)	増減率	26/3 (計画)	計画比
売上収益	47,043	54,353	+15.5%	58,250	(6.7%)
EBITDA <sup>(1)</sup>	8,051	8,515	+5.8%	10,230	(16.8%)
営業利益	5,343	5,783	+8.2%	5,500	+5.1%
親会社の所有者に帰属する当期利益	3,131	2,854	(8.9%)	2,880	(0.9%)

前期に発生した米国子会社への貸付の回収に係る為替差益による影響（法人所得税費用等控除後）285百万円が剥落

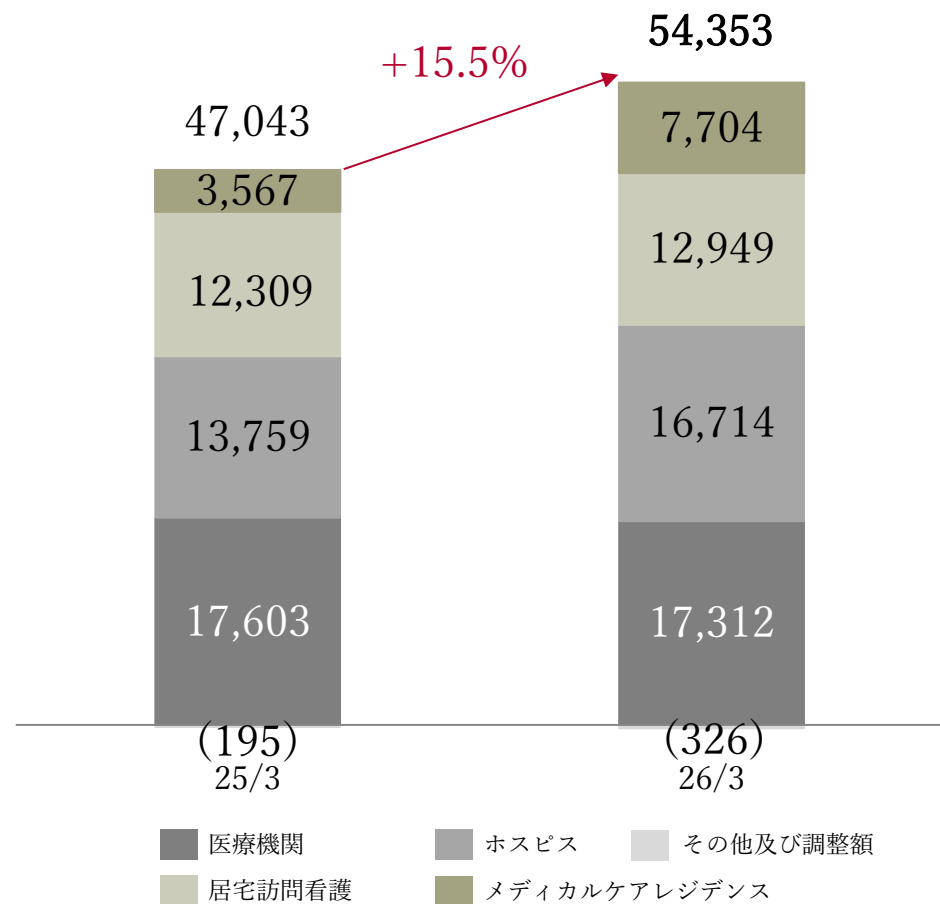
事業用不動産3件の流動化に伴う売却益1,441百万円が発生

1. EBITDA = 営業利益 + 減価償却費及び償却費 ± その他の収益・費用の合計（以降同様）。

# 連結業績概要（累計期間）

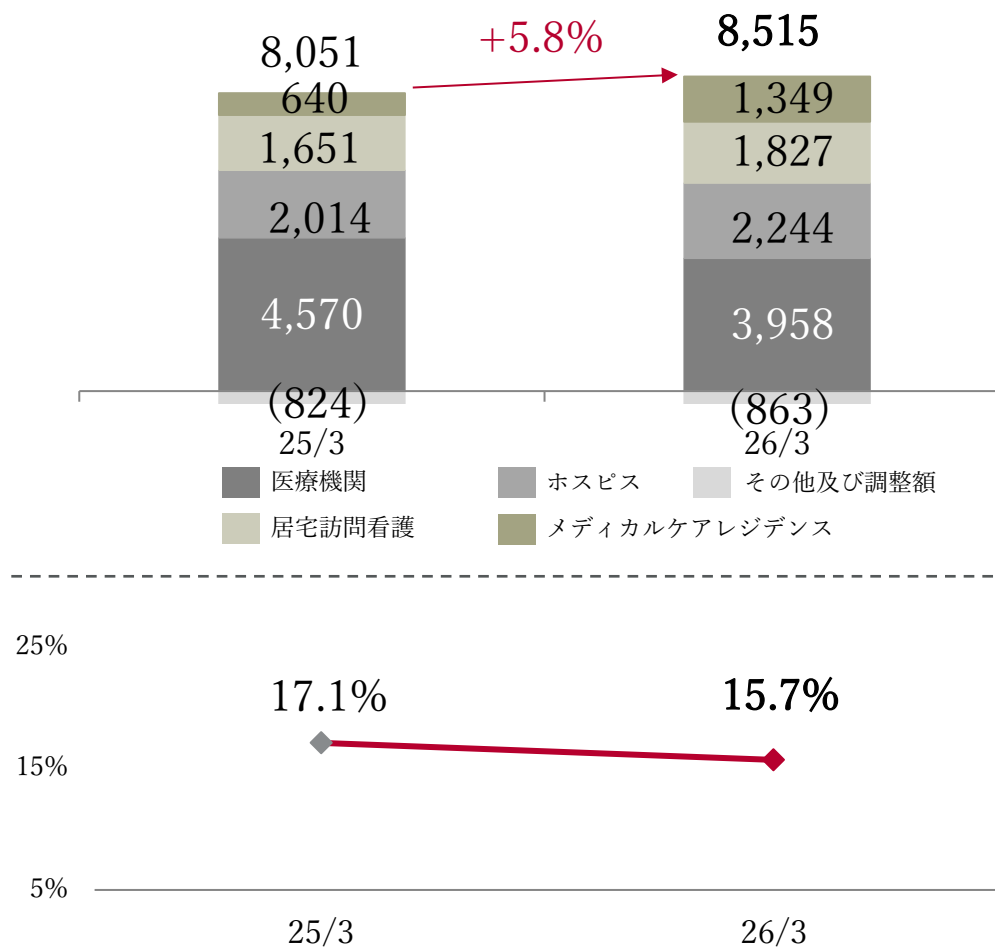
売上収益及びEBITDAは医療機関セグメントを除き堅調に拡大（医療機関セグメントの詳細はP8参照）

売上収益



EBITDA及びEBITDAマージン

(単位:百万円)



# 連結業績概要（四半期推移）

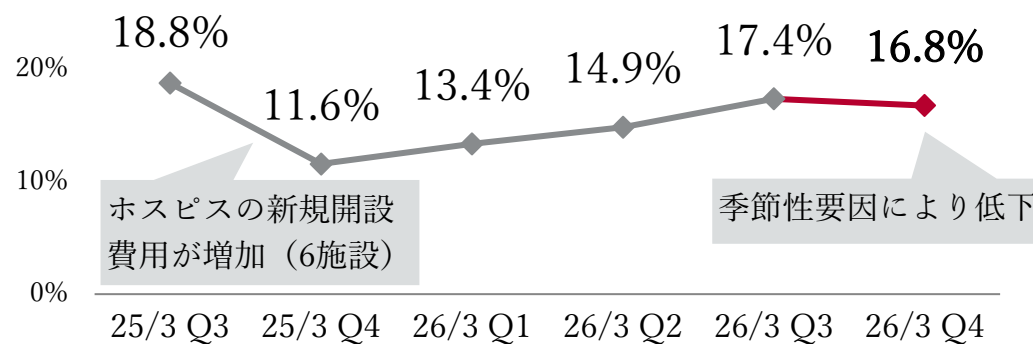
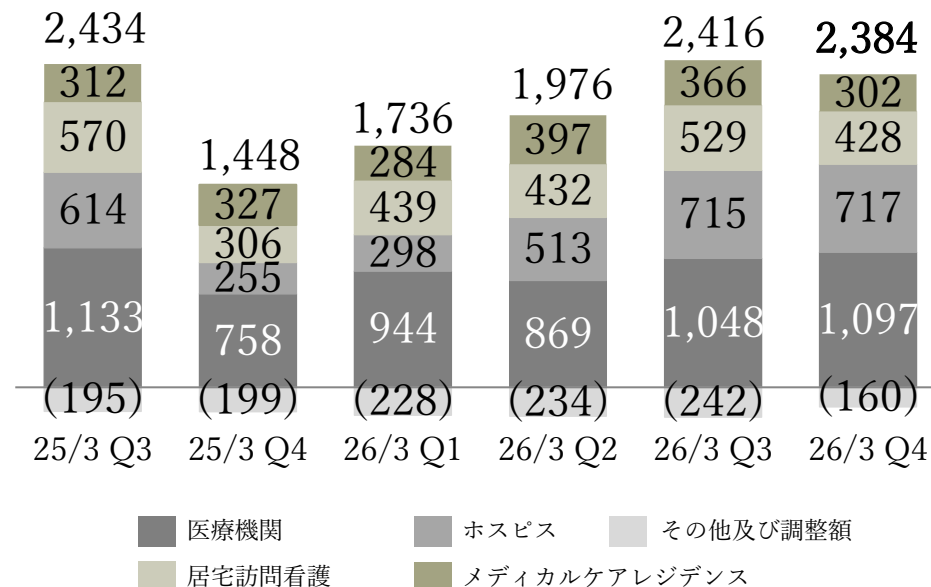
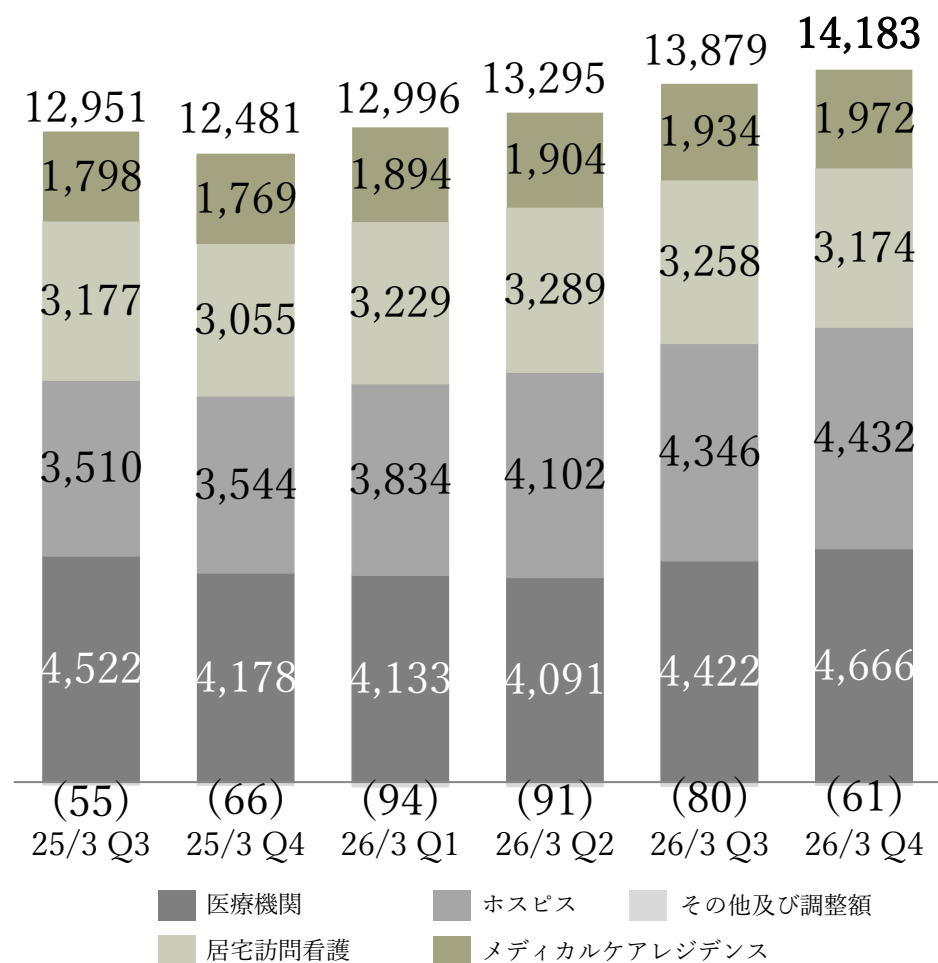
四半期売上収益は過去最高を更新。一部事業における季節性要因の影響によりEBITDA及びEBITDAマージンは低下

売上収益

(単位:百万円)

EBITDA及びEBITDAマージン

(単位:百万円)



# 連結財政状態計算書の概要

(単位:百万円)	25/3	25/12	26/3
<b>流動資産</b>	<b>20,520</b>	<b>27,696</b>	<b>30,132</b>
現金及び現金同等物	7,533	13,269	15,835
営業債権及びその他の債権	12,151	13,457	13,090
<b>非流動資産</b>	<b>64,647</b>	<b>68,288</b>	<b>67,922</b>
有形固定資産	18,830	22,654	23,704
使用権資産	19,401	19,442	19,329
のれん	13,665	14,222	14,832
無形資産	4,306	4,148	4,171
<b>資産合計</b>	<b>85,167</b>	<b>95,984</b>	<b>98,054</b>

	25/3	25/12	26/3
<b>流動負債</b>	<b>13,446</b>	<b>13,256</b>	<b>14,840</b>
営業債務及びその他の債務	4,314	4,134	3,629
借入金	2,812	3,397	3,689
リース負債	2,769	2,997	3,139
<b>非流動負債</b>	<b>41,435</b>	<b>50,534</b>	<b>49,323</b>
借入金	20,653	29,565	28,578
リース負債	17,310	17,219	17,127
<b>負債合計</b>	<b>54,881</b>	<b>63,790</b>	<b>64,164</b>
<b>資本合計</b>	<b>30,286</b>	<b>32,194</b>	<b>33,891</b>
親会社の所有者に帰属する持分合計	29,678	31,586	33,253
非支配持分	608	608	638
<b>負債及び資本合計</b>	<b>85,167</b>	<b>95,984</b>	<b>98,054</b>

- ① 事業用不動産3件の流動化
- ② ホスピス型住宅の新規開設等により増加

# セグメント別業績

# 医療機関セグメント業績概要（累計期間）

国内は上期における月額報酬の減額の影響が残るものの、下期の回復により前期比ほぼ横ばいで着地。海外は米国足病領域におけるロールアップ型M&Aが堅調に推移

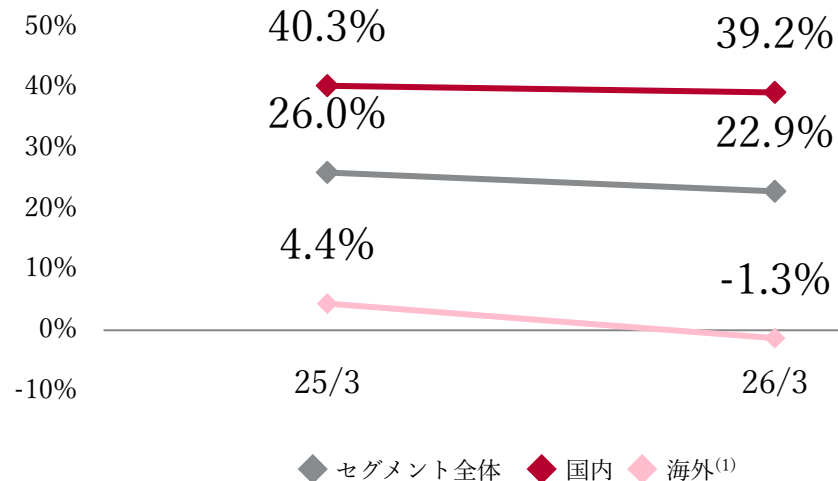
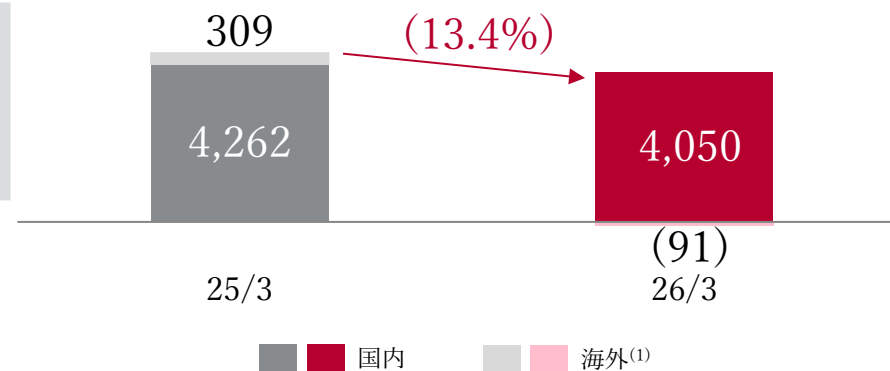
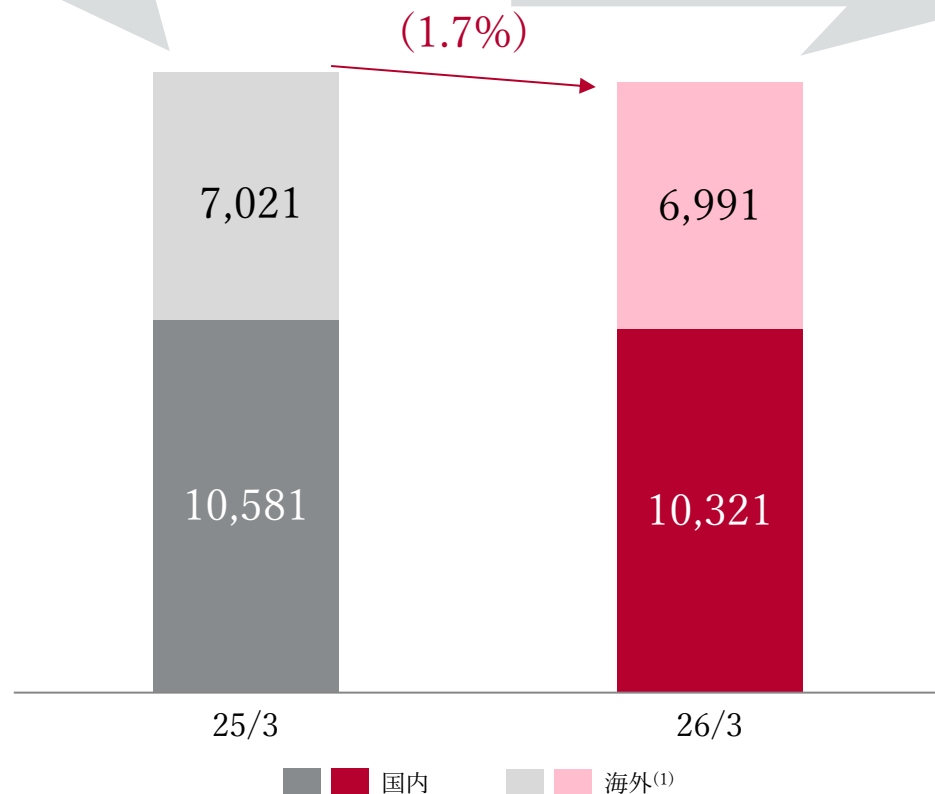
## 売上収益

## EBITDA及びEBITDAマージン

(単位:百万円)

- 国内：大型のM&A支援案件がQ1発生
- 米国：買収以前の営業債権の回収（503百万円）

- 国内：上期に月額報酬の一部減額
- 米国：債権回収実態に基づき収益見積もりを精緻化（一時的な収益調整を実施、通期影響額58百万円）



# 医療機関セグメント業績概要（四半期推移）

国内はM&A支援案件がQ4に集中したことを主因に売上収益及びEBITDAが前四半期比で大幅に改善。海外は季節性要因に伴う患者数の減少により、売上収益及びEBITDAともに減少

## 売上収益

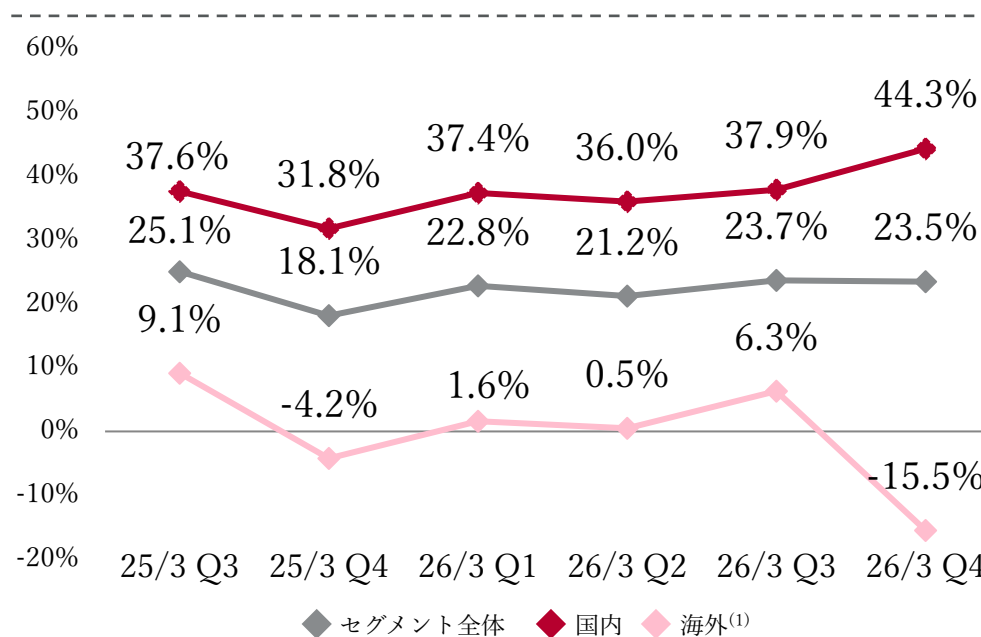
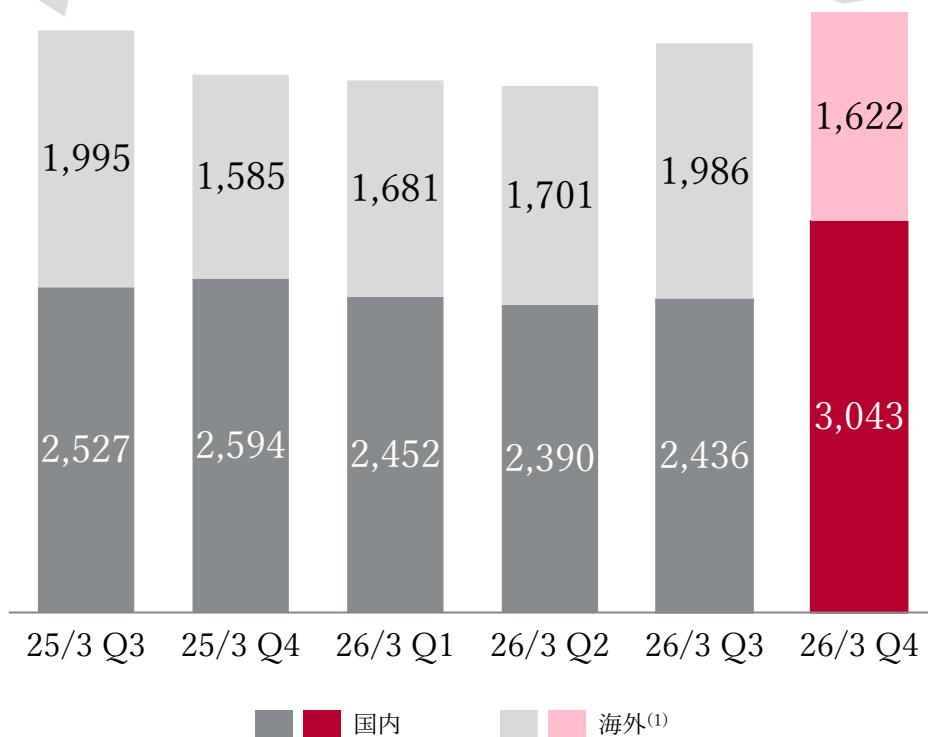
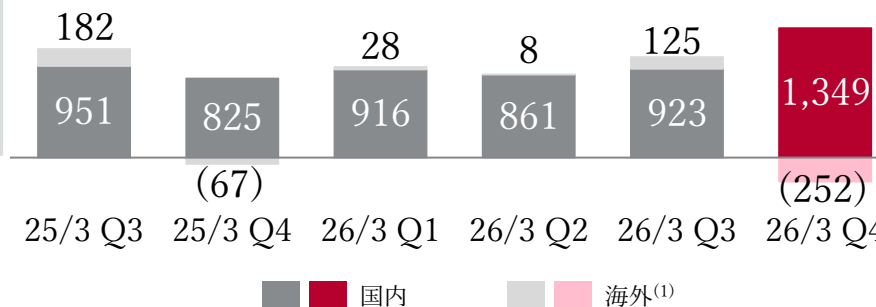
(単位:百万円)

## EBITDA及びEBITDAマージン

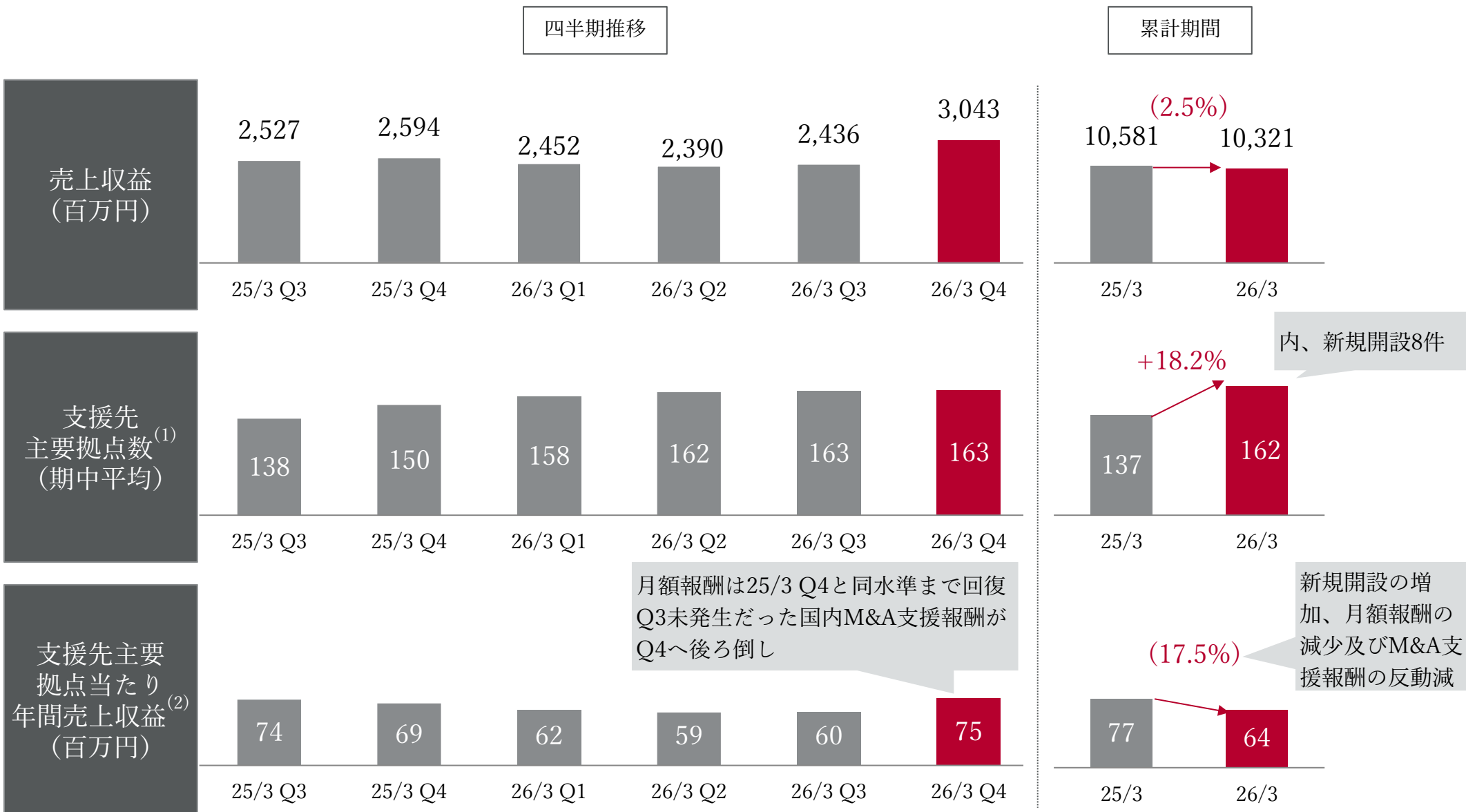
(単位:百万円)

- 米国：過去の営業債権回収により売上収益が増加

- 国内：国内M&A支援案件がQ4に集中
- 米国：季節性要因による患者数減少、債権回収率の見積もり精緻化（Q4にてQ3計上額から114百万円を減額調整、通期影響額はプラス）

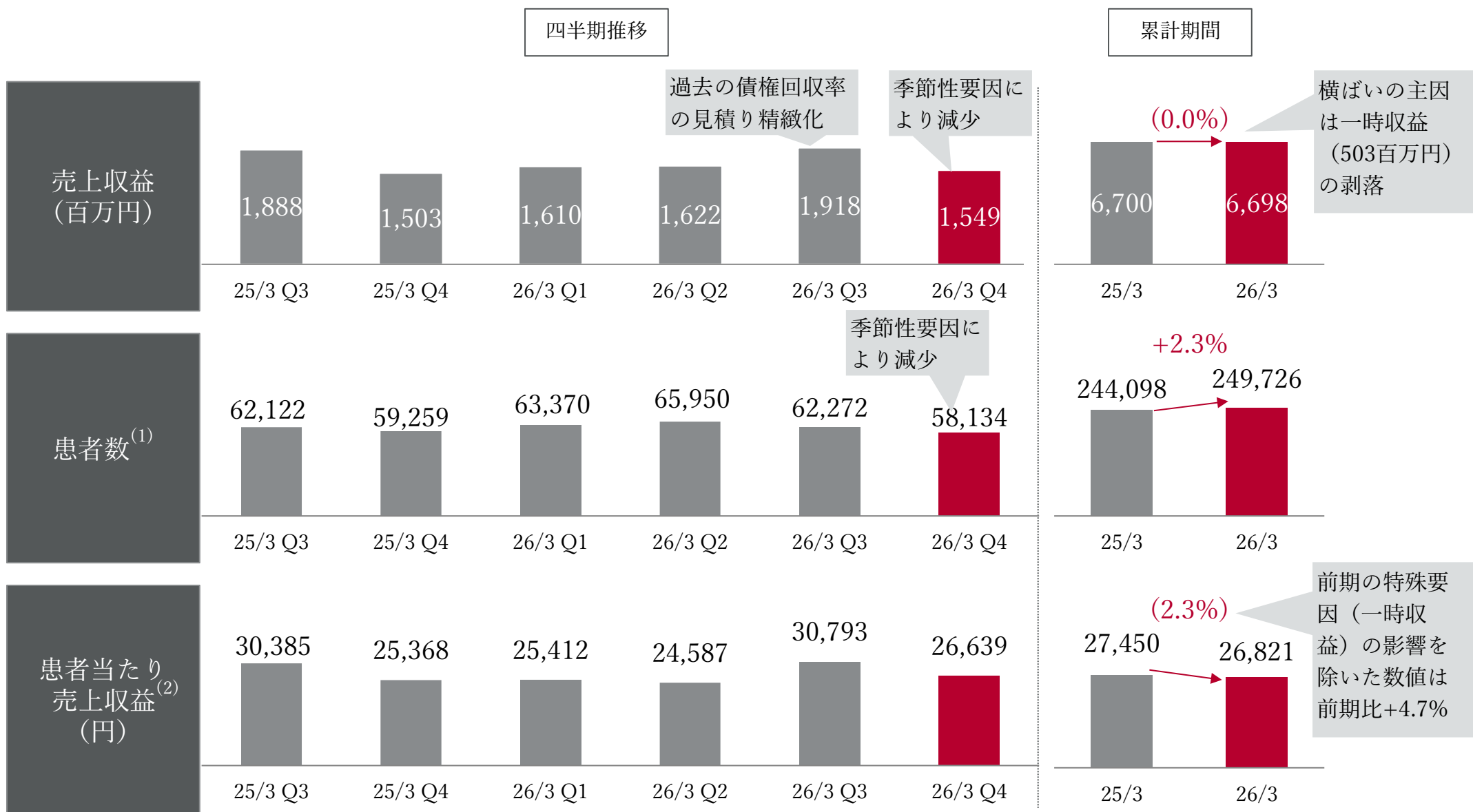


# 医療機関セグメント（国内）の重要経営指標



1. 当社が経営支援を提供する病院、介護老人保健施設、訪問診療クリニック、透析クリニック、外来クリニックの合計数。各期間における期首時点の支援先主要拠点数と期末時点の支援先主要拠点数の平均値。  
2. 国内における売上収益を年額換算し、各期間中の平均支援先主要拠点数で除して算出。

# 医療機関セグメント（米国）の重要経営指標



1. 2026年4月現在でレセプトデータに基づき集計した、当社が運営する足病及び下肢静脈疾患クリニックの各期間における延べ患者数（2026年2月に連結子会社化したVASCULAR SPECIALISTS, LLCを除く）  
2. 米国における四半期ごとの売上収益を各期間中の患者数で除して算出。

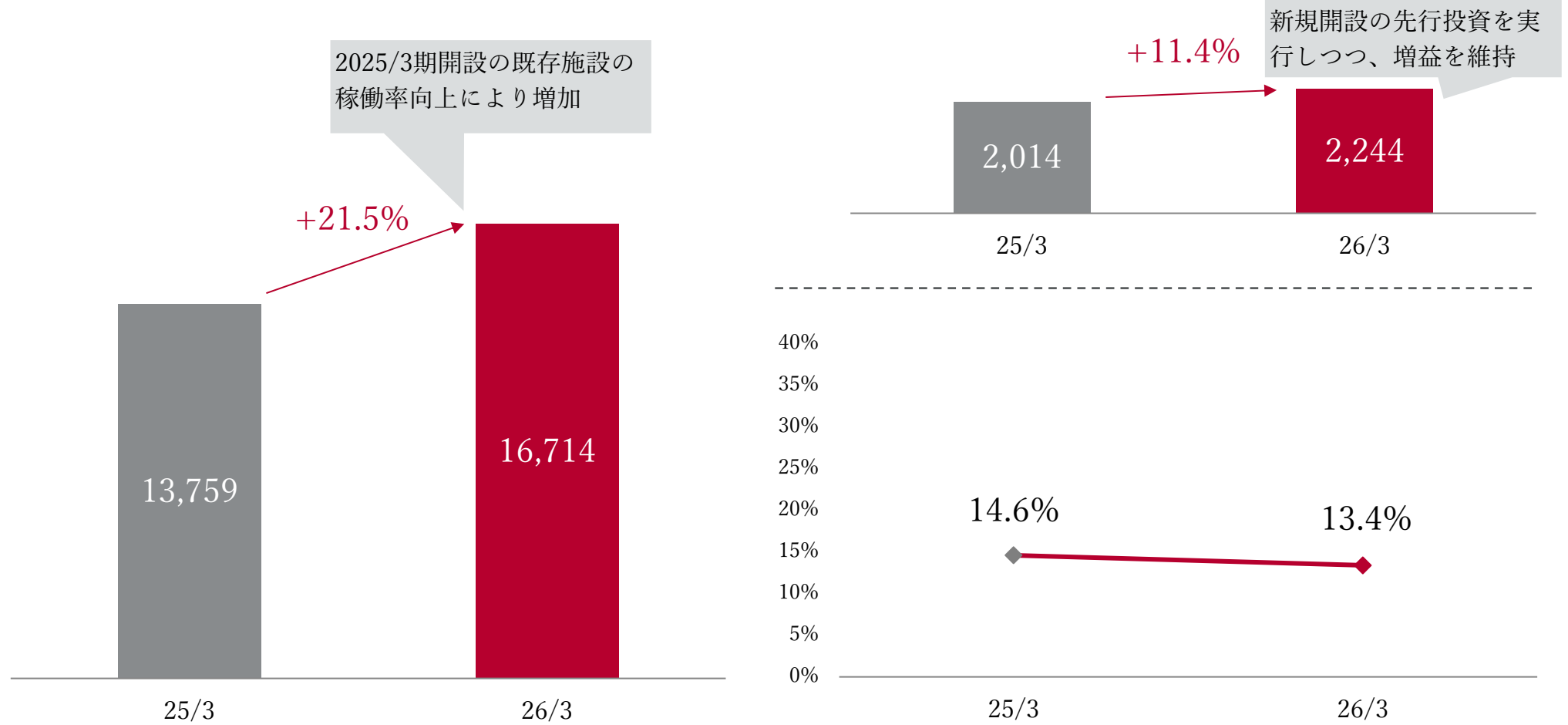
# ホスピスセグメント業績概要（累計期間）

事業拡大に伴い売上収益及びEBITDAは堅調に拡大。一部の既存施設の単価低下によりEBITDAマージンは低下

売上収益

(単位:百万円) | EBITDA及びEBITDAマージン

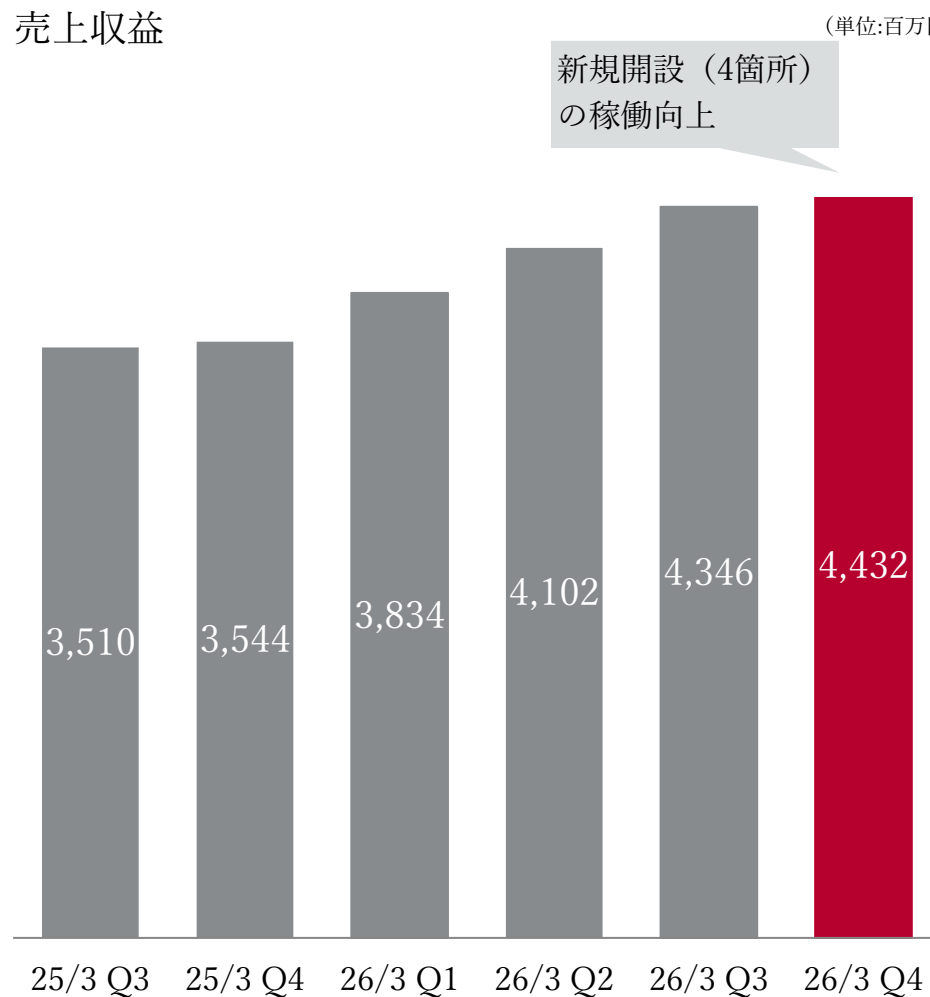
(単位:百万円)



# ホスピスセグメント業績概要（四半期推移）

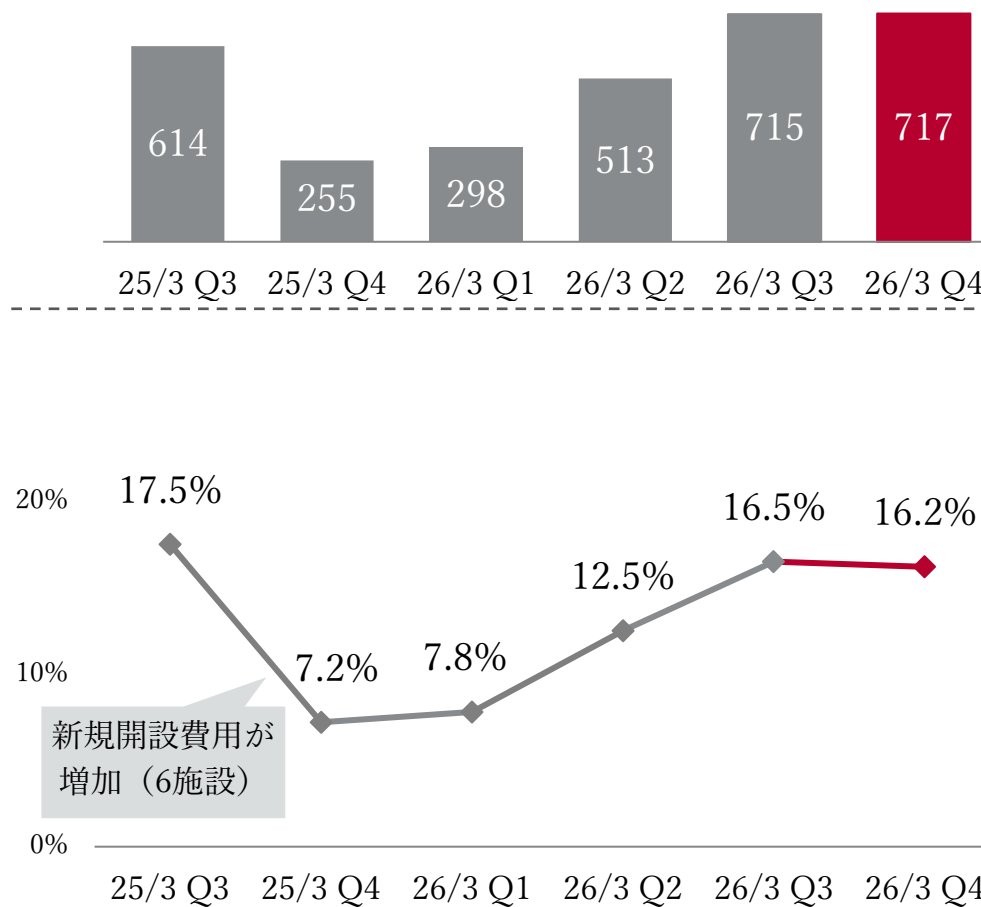
四半期売上収益及びEBITDAは過去最高を更新

売上収益



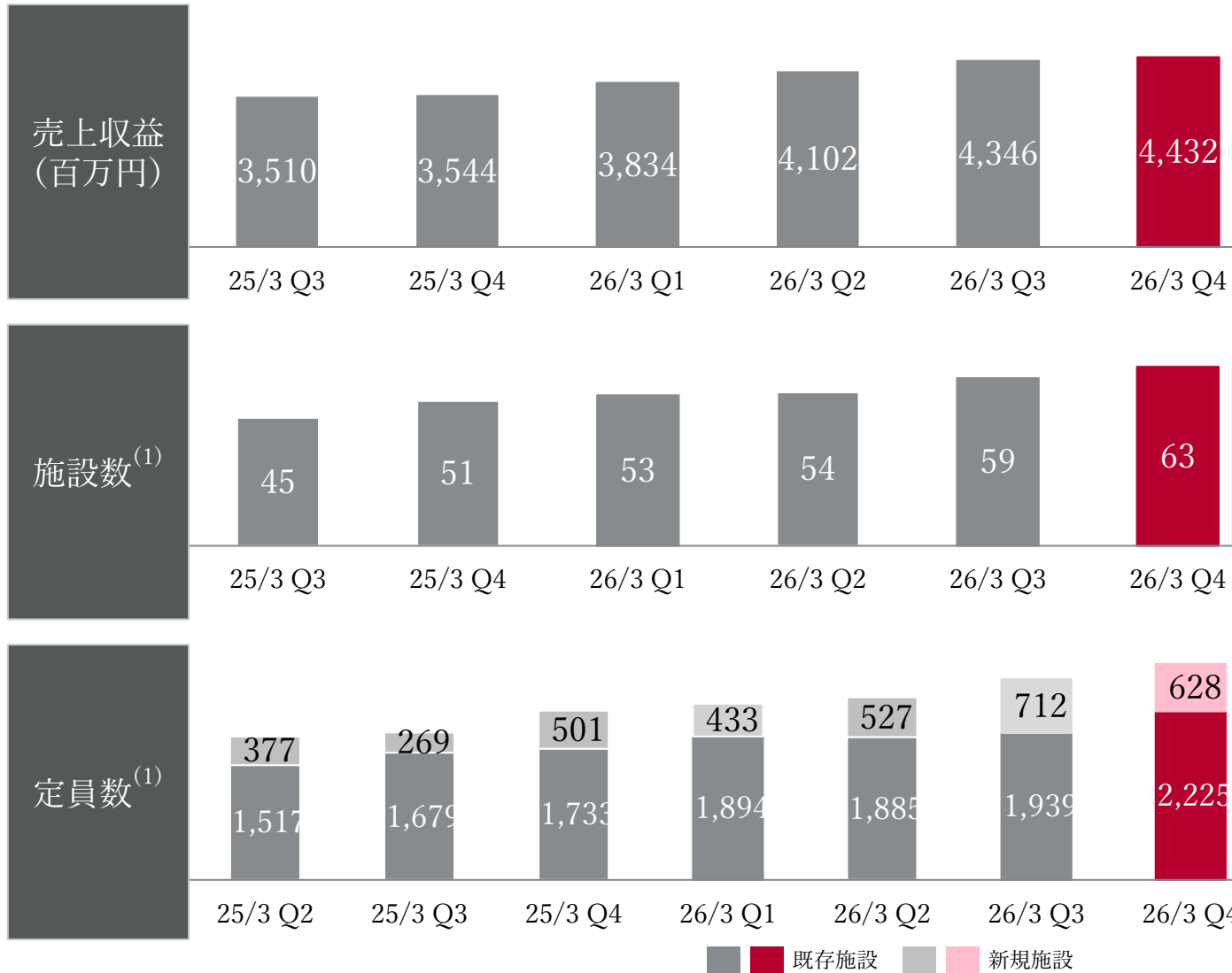
EBITDA及びEBITDAマージン

(単位:百万円)

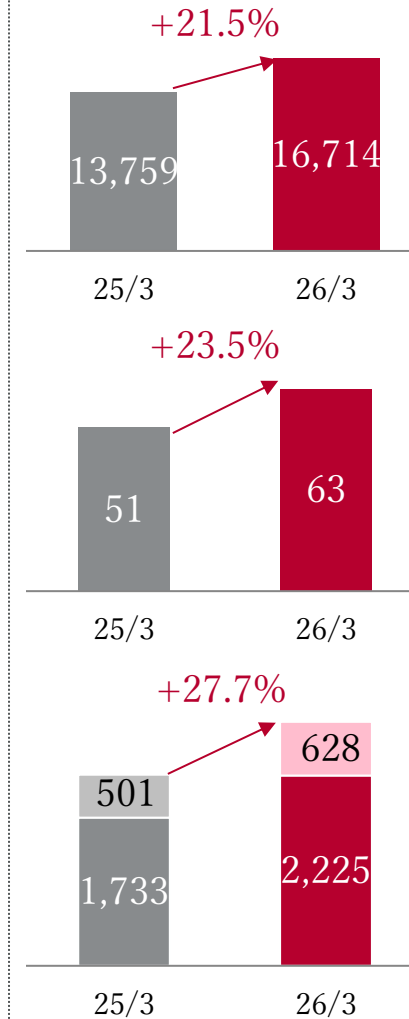


# ホスピスセグメントの重要経営指標 (1/2)

四半期推移

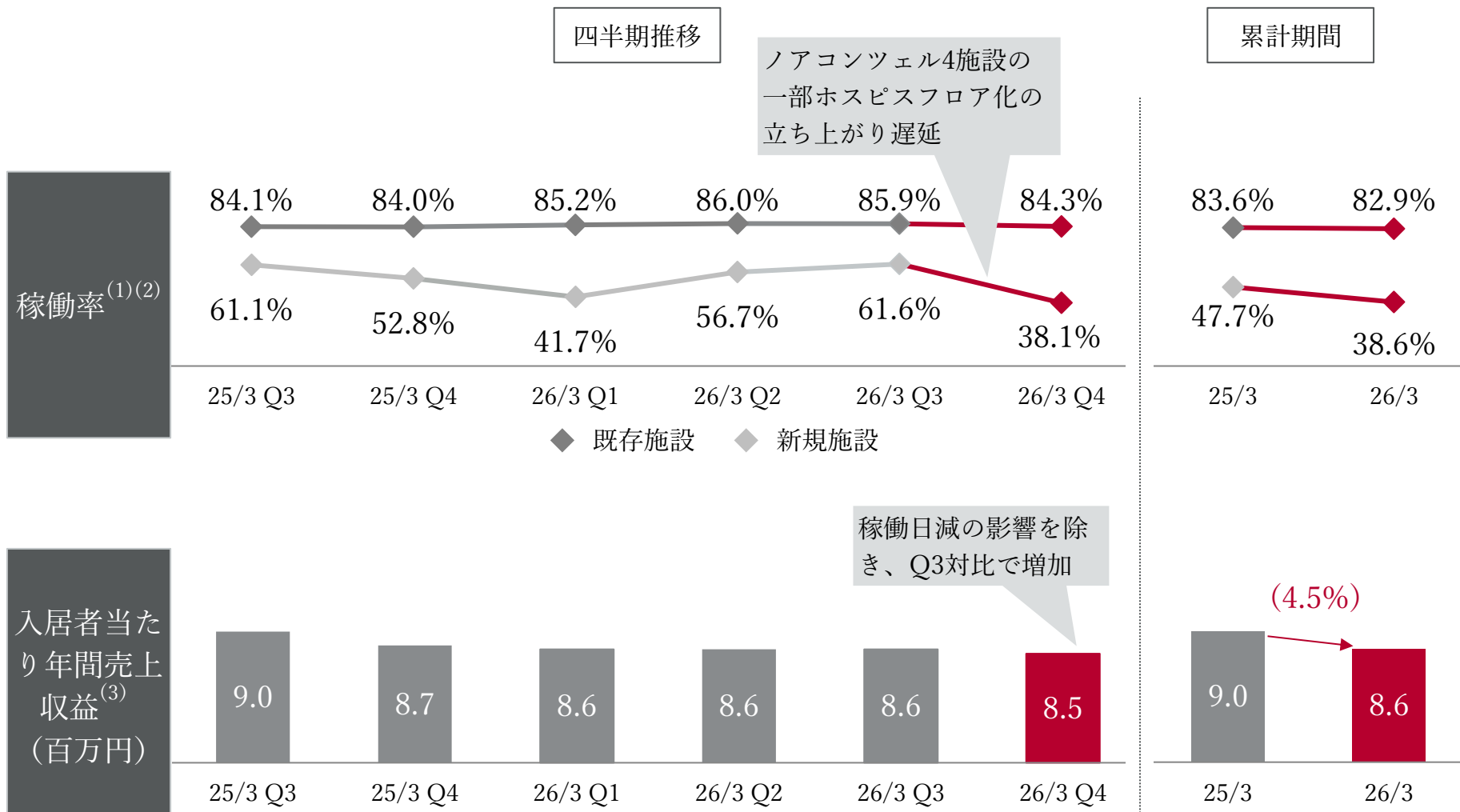


累計期間



1. 各期間末時点における当社グループがサービスを提供しているホスピス施設の施設数及び定員数。各期間末時点において開設後12か月超経過又は M&A により取得した施設を既存施設、それ以外を新規施設とする。

# ホスピスセグメントの重要経営指標 (2/2)

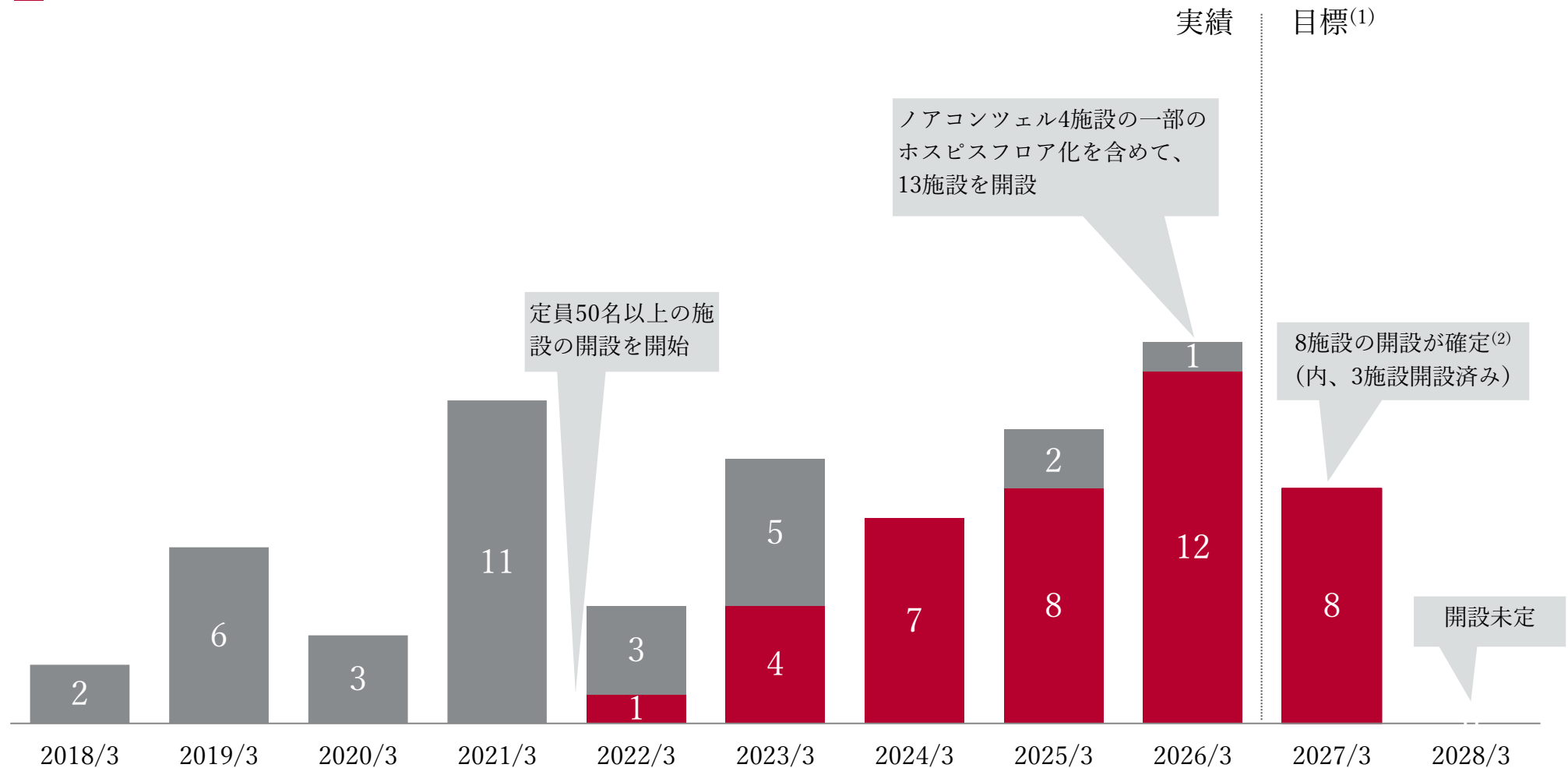


1. 各期間におけるのべ提供可能定員数に対する、のべ入居者数の割合。各期間末時点において開設後12か月超経過又はM&Aにより取得した施設を既存施設、それ以外を新規施設とする。  
 2. 新規施設が開設後1年超経過した日の属する四半期もしくは累積期間において既存施設に分類されるため、累計期間の稼働率は各会計期間の稼働率の加重平均と一致しない。  
 3. 各期間のホスピスセグメントの売上収益を年額換算し、期中平均入居者数で除した金額。

# 今後開設予定のホスピス施設数と規模

過去に開設又は取得したホスピス施設数及び今後の目標の推移

- 定員50名未満の施設及びM&Aにより取得した施設
- 自社開設で定員50名以上の施設



ノアコンツェル4施設の一部のホスピスフロア化を含めて、13施設を開設

定員50名以上の施設の開設を開始

8施設の開設が確定<sup>(2)</sup>  
(内、3施設開設済み)

開設未定

1. マクロ環境や規制動向など、本書日時点において入手可能な情報に基づき、一定の仮定や前提の下で当社グループが設定した目標値であり、将来の目標数値の実現を保証するものではない。  
2. 不動産の賃貸借契約または売買契約が締結済みの案件を集計しているが、将来の目標数値の実現を保証するものではない。

# 2026年4月以降に開設予定のホスピス施設<sup>(1)(2)</sup>

新規契約締結  
 開設時期変更

開設時期		所在地	定員数	投資金額 (百万円)
2027/3 Q1	2026/4	福岡県北九州市	50	495
	2026/4	東京都足立区	50	642
	2026/4	福岡県久留米市	50	477
2027/3 Q2	2026/6	兵庫県尼崎市	50	526
	2026/8	東京都西東京市	50	526
2027/3 Q3	2026/12	神奈川県茅ヶ崎市	50	445
	2026/12	福岡県北九州市	50	447
2027/3 Q4	2027/3	群馬県前橋市	50	496

4/17に開設済み

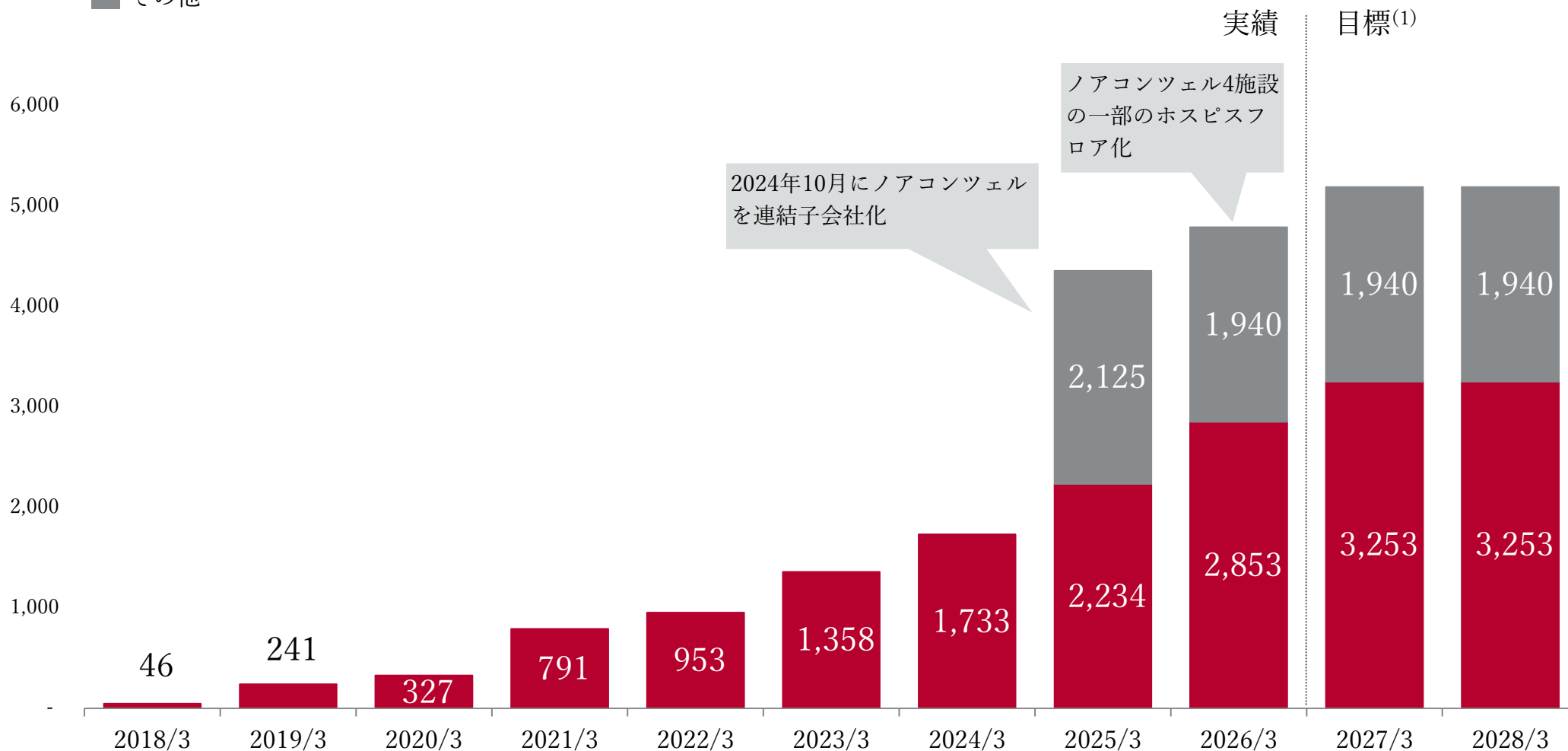
工期遅延により9月  
開設予定から変更

1. 不動産の賃貸借契約または売買契約が締結済みの案件を集計しているが、将来の開設の実現を保証するものではない。2. 本書開示日時点での予定であり、様々な事情により、定員数、投資金額及び開設時期は今後変更となる可能性あり。投資金額は税抜。3. 既に建築済みの物件を賃借または取得する想定。賃借の場合、投資金額は改修に要する支出額を集計し、取得の場合、投資金額は土地または建物またはその両方の取得額と改修に要する支出額を集計。

# 業態別定員数の見通し

過去に開設又は取得したホスピス施設数及び今後の目標の推移

■ ホスピス  
■ その他



1. マクロ環境や規制動向など、本書日時点において入手可能な情報に基づき、一定の仮定や前提の下で当社グループが設定した目標値であり、将来の目標数値の実現を保証するものではない。  
2. 不動産の賃貸借契約または売買契約が締結済みの案件を集計しているが、将来の目標数値の実現を保証するものではない。

# 成長戦略と投資方針

底堅い市場需要を背景に、拠点ごとの収益性最大化とオペレーション効率化を徹底。中長期の安定成長に向けた新たなフェーズへ移行

		成長戦略	投資方針
ホスピス 単体 モデル	短期	<ul style="list-style-type: none"> <li>包括報酬の新設による単価低下を、施設人員の適正化、本社費用の削減及び介護DXの促進による費用抑制に加え、既存施設の稼働向上や賃料見直しにより補完</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2027/3期は8施設、2028/3期は既存施設の収益性最大化に注力</li> </ul>
	中長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>標準化したホスピス単体モデルを基盤とし、地域特性に即したドミナント展開を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社開設やM&amp;A等の手法を問わず、投資効率を最優先した資本配分によりキャッシュ創出力を最大化</li> </ul>
多機能併設 モデル	短期	<ul style="list-style-type: none"> <li>オペレーションの高度化とIT投資を推進しつつ、採算性を最大化する標準モデルを検証</li> <li>2024年10月に開設した「あむらいふ虹ヶ丘フィールド」はQ4に稼働率95%、平均要介護度約3.8に到達。成功モデルの横展開を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2027/3期は0件、2028/3期は開設未定</li> <li>地域内プレゼンスを最大化可能なエリアを精査・選定する期間とし、投資効率を厳格に評価</li> </ul>
	中長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な機能を持つことによる集患の安定化を図り、高い稼働率を維持。事業の収益基盤を盤石化することを優先</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>優良案件のソーシングを継続しつつ、投資効率を重視し、量的拡大から質的拡大へ方針転換</li> </ul>

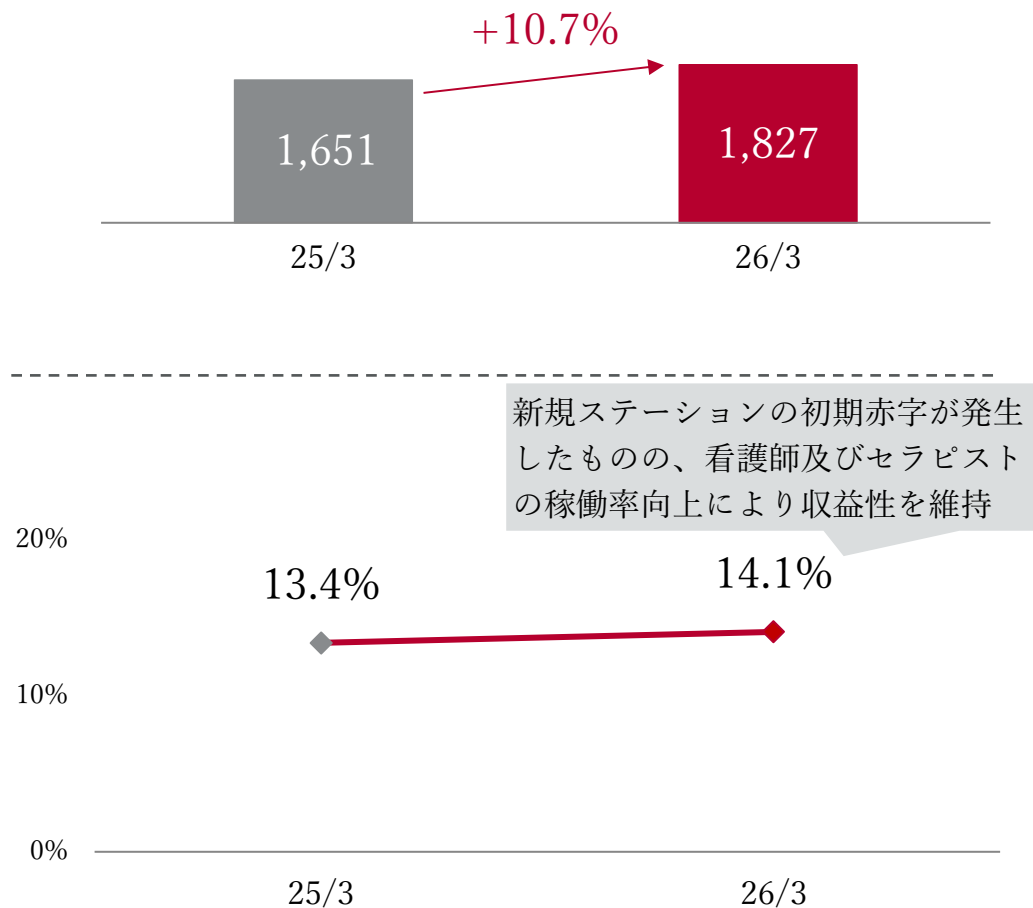
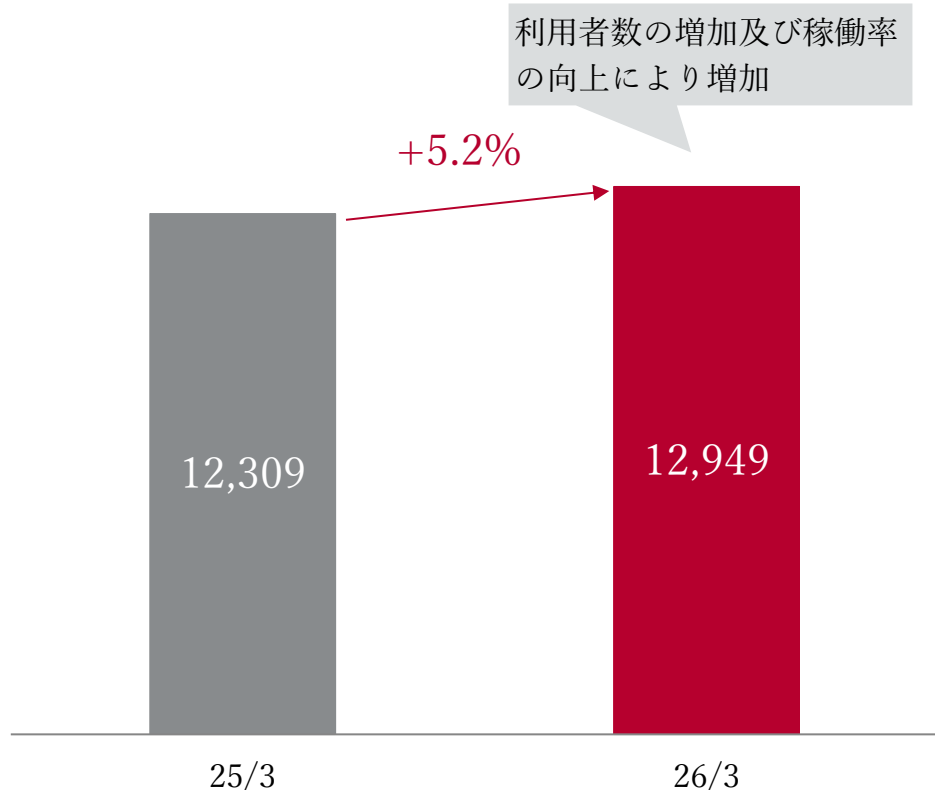
# 居宅訪問看護セグメント業績概要（累計期間）

売上収益、EBITDAともに堅調に拡大。新規ステーション（4月に2拠点、10月に4拠点）の初期赤字が発生したものの、看護師及びセラピストの稼働率向上により収益性を確保

## 売上収益

## EBITDA及びEBITDAマージン

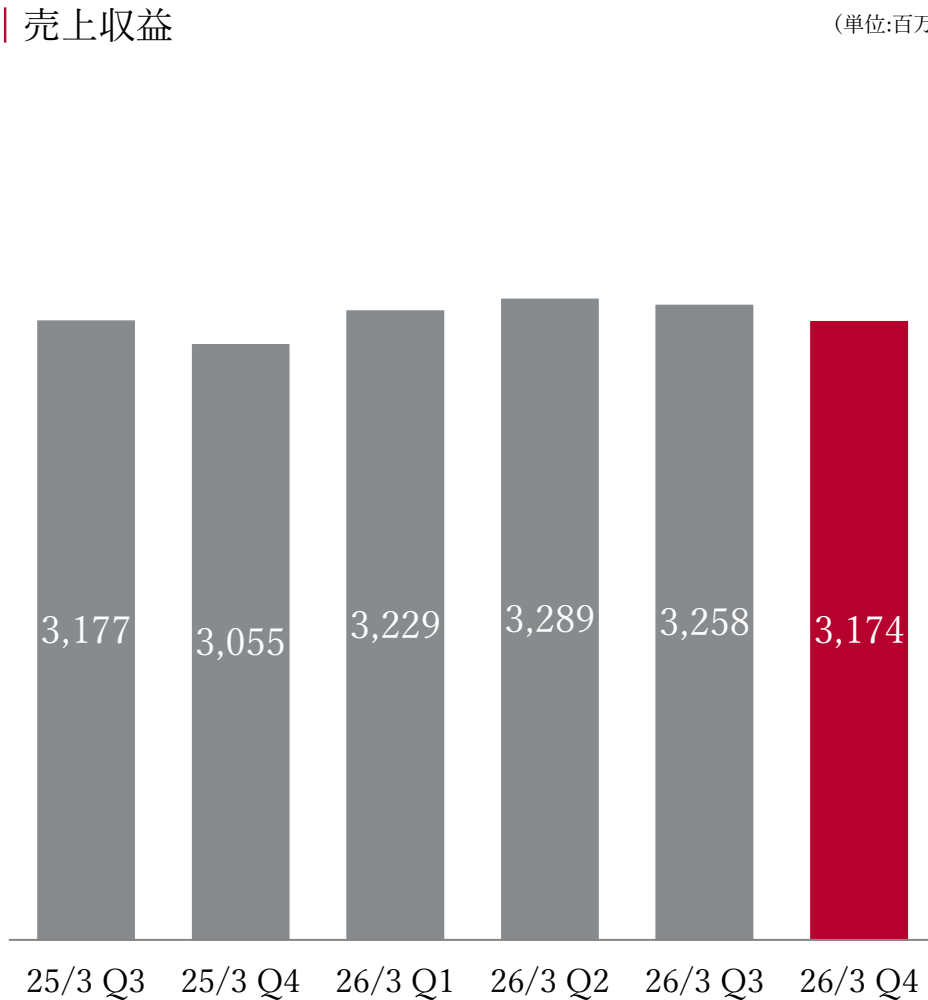
(単位:百万円)



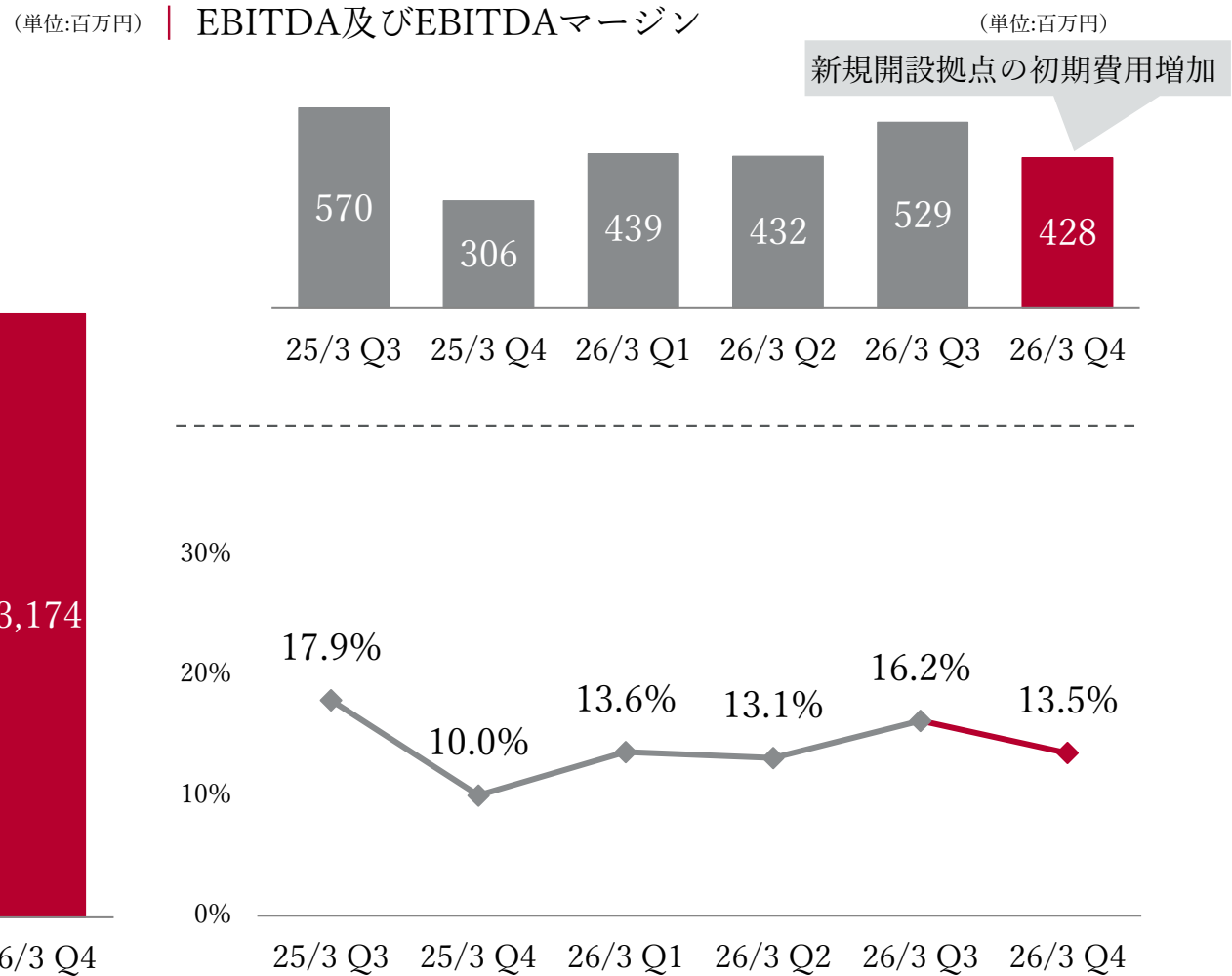
# 居宅訪問看護セグメント業績概要（四半期推移）

稼働日減少により売上収益及びEBITDAは前四半期比で減少。季節性要因除きでは底堅く推移

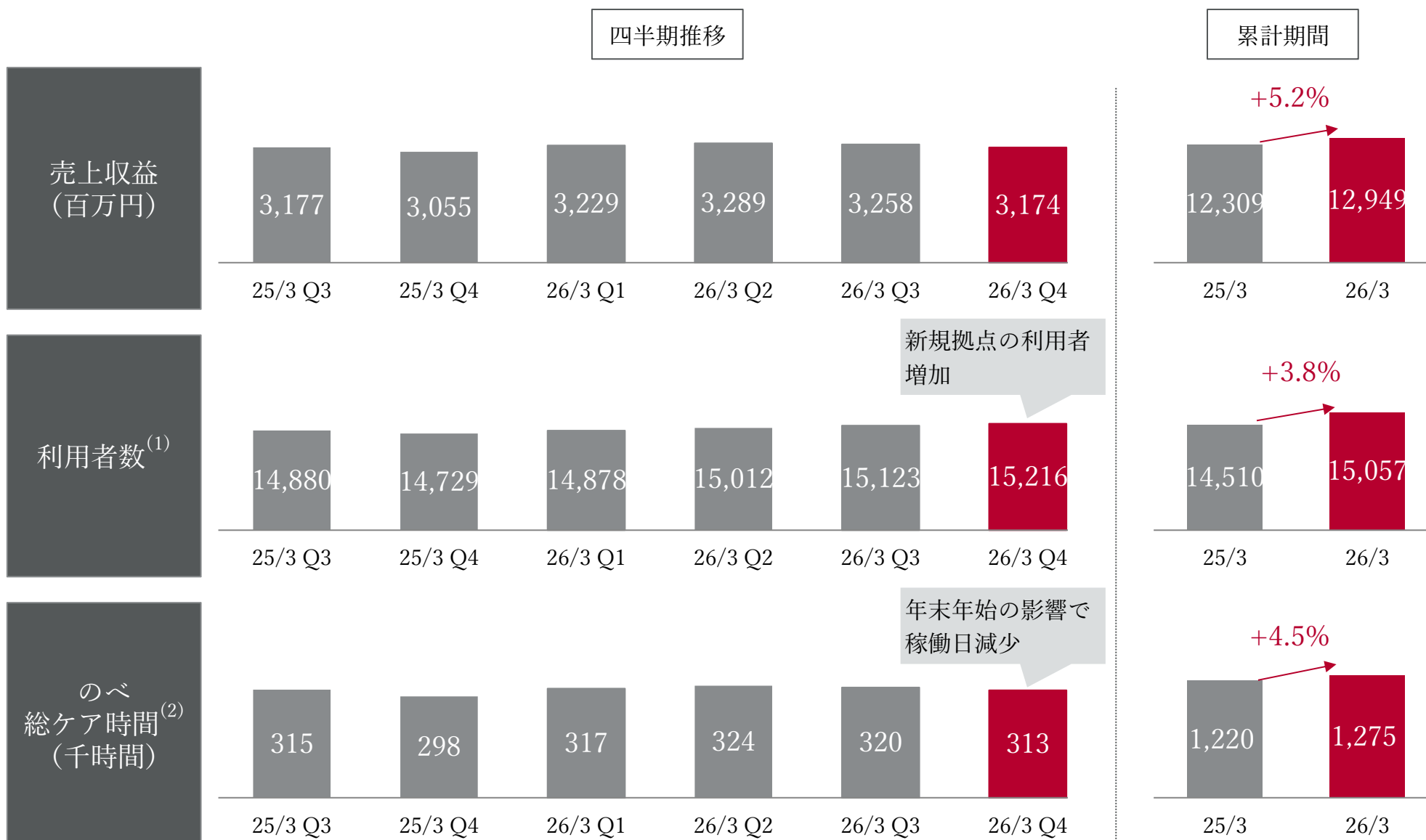
売上収益



EBITDA及びEBITDAマージン

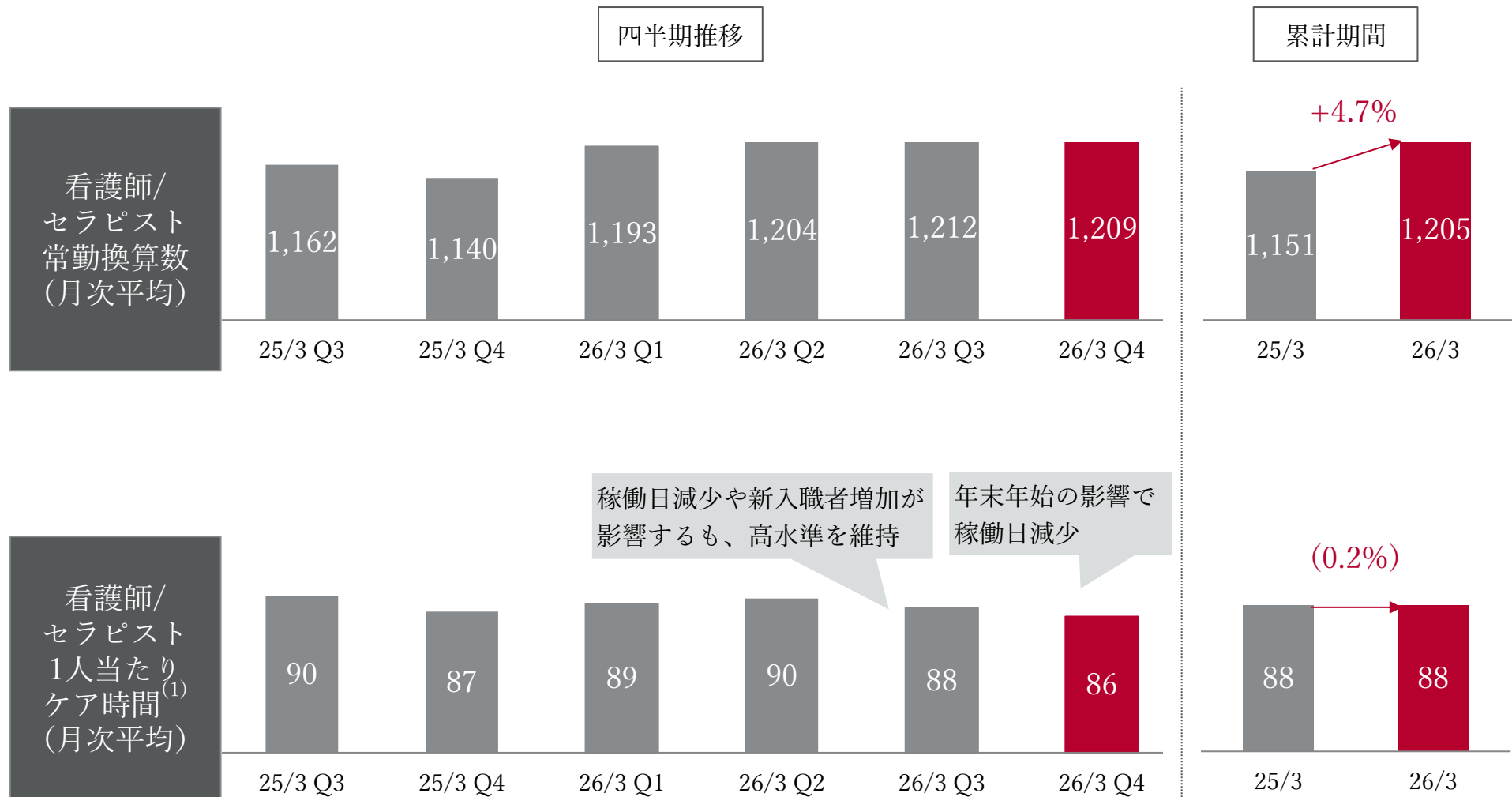


# 居宅訪問看護セグメントの重要経営指標 (1/2)



1. 各期間内の各月末時点で訪問実績がある利用者の平均値。  
 2. 看護師及びセラピストが利用者にサービスを提供した時間の合計。

# 居宅訪問看護セグメントの重要経営指標 (2/2)



1. のべ総ケア時間を常勤換算数で除したものの。

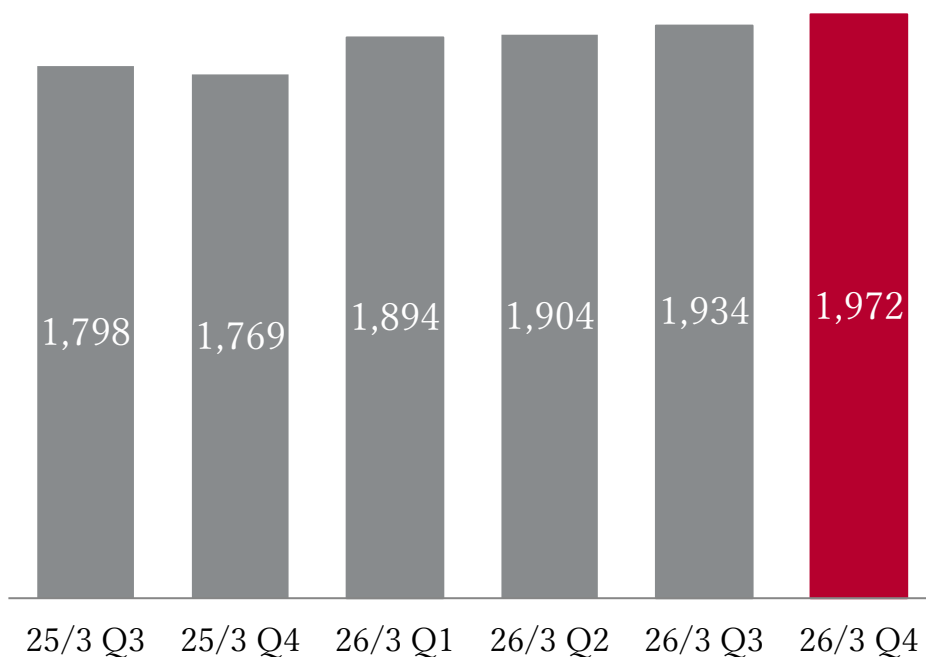
# メディカルケアレジデンスセグメント業績概要（四半期推移）

売上収益は堅調に推移。販管費の増加によりEBITDA及びEBITDAマージンは減少

## 売上収益

(単位:百万円)

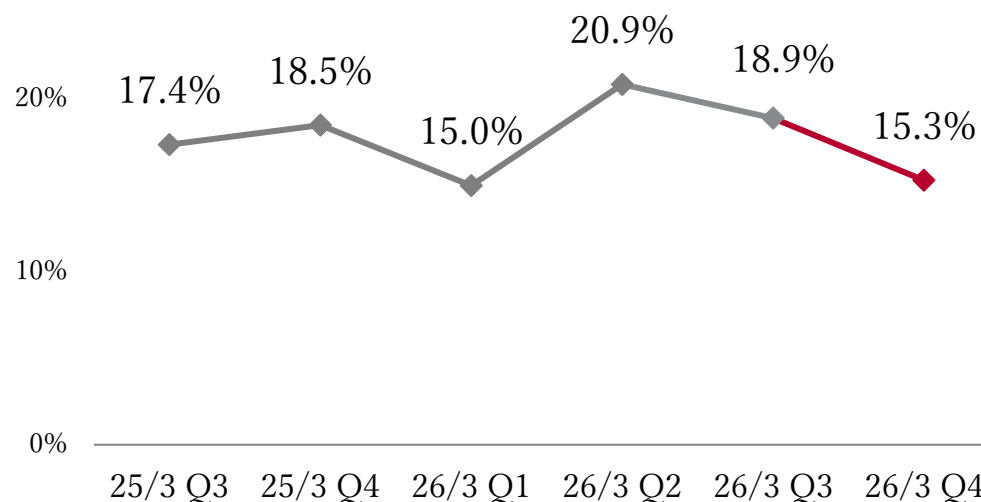
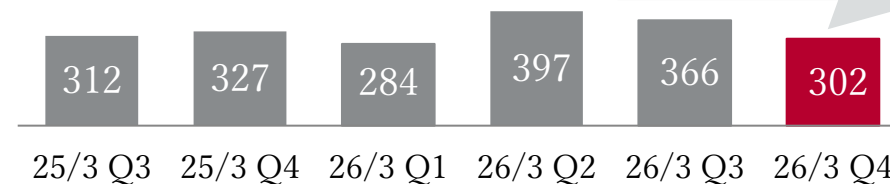
服薬支援システム「服やっくん」の  
販売数増加、訪問看護に係る診療報  
酬収入の増加により堅調に拡大



## EBITDA及びEBITDAマージン

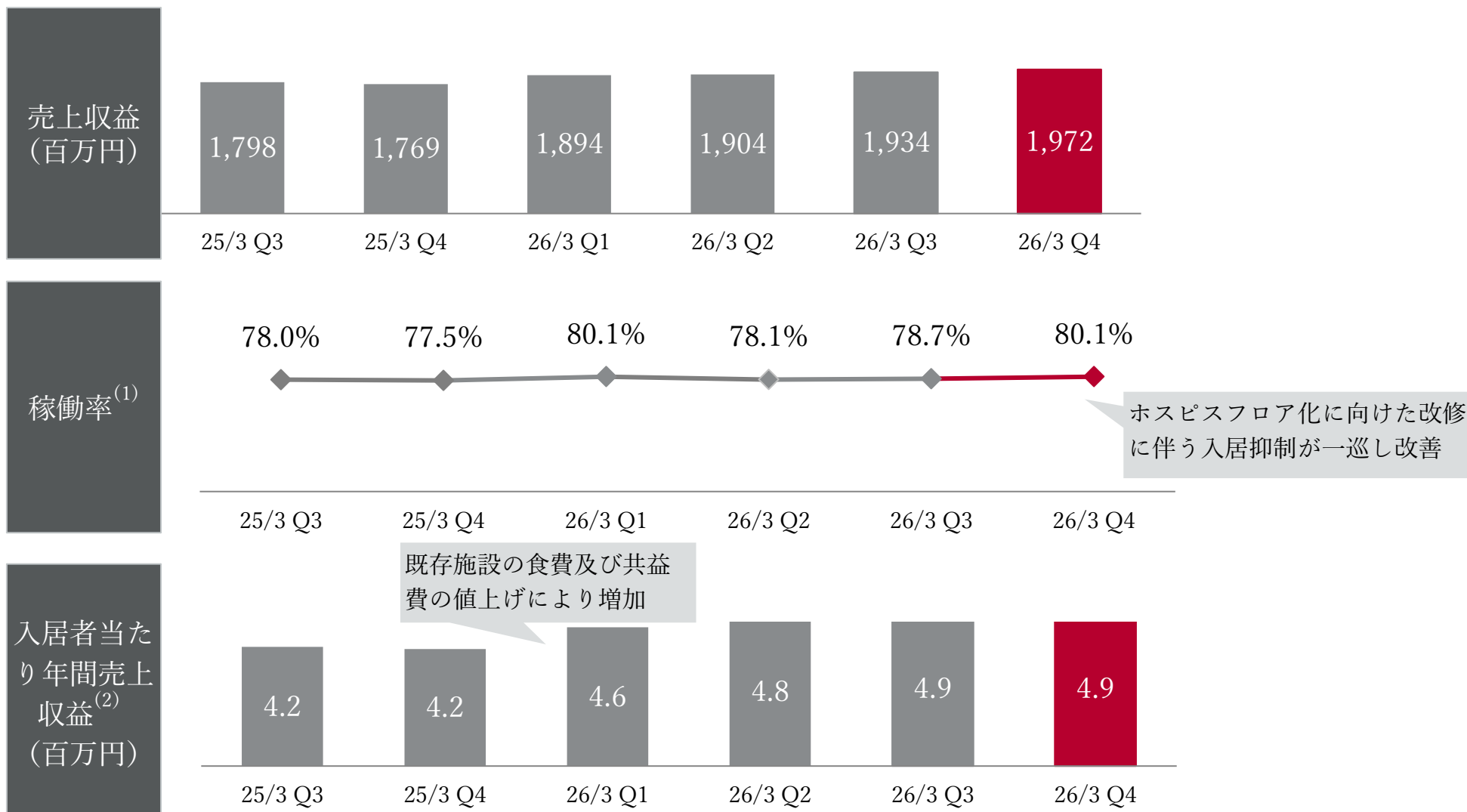
(単位:百万円)

販管費（租税公課等）が  
Q3対比で109M増加



# メディカルケアレジデンスセグメントの重要経営指標

四半期推移

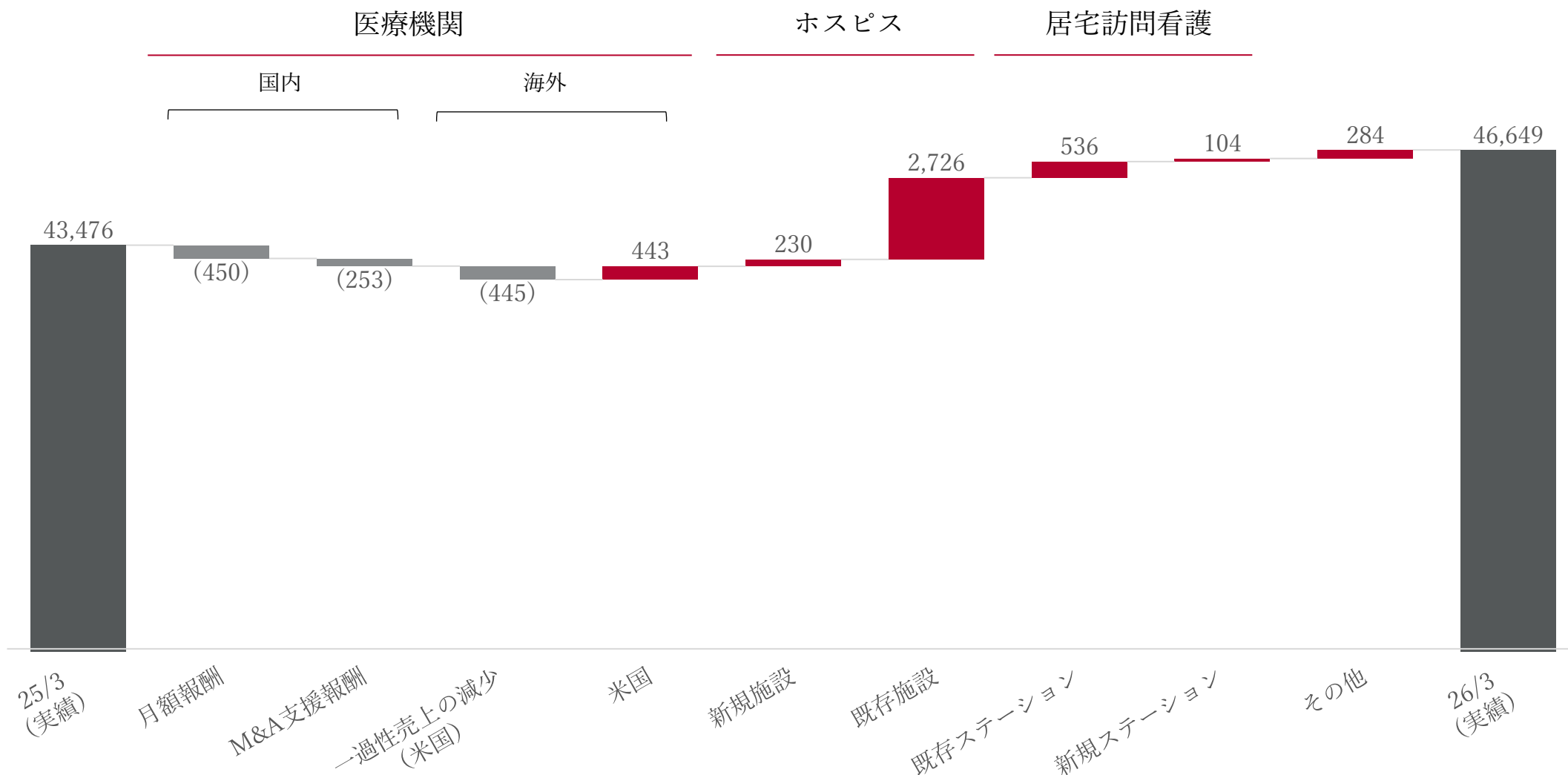


1. 各期間におけるのべ提供可能定員数に対する、のべ入居者数の割合。  
 2. 各期間のメディカルケアレジデンスセグメントの売上収益を年額換算し、期中平均入居者数で除した金額。

# (ご参考) 売上収益の増減分析 (前期比、メディカルケアレジデンスを除く)

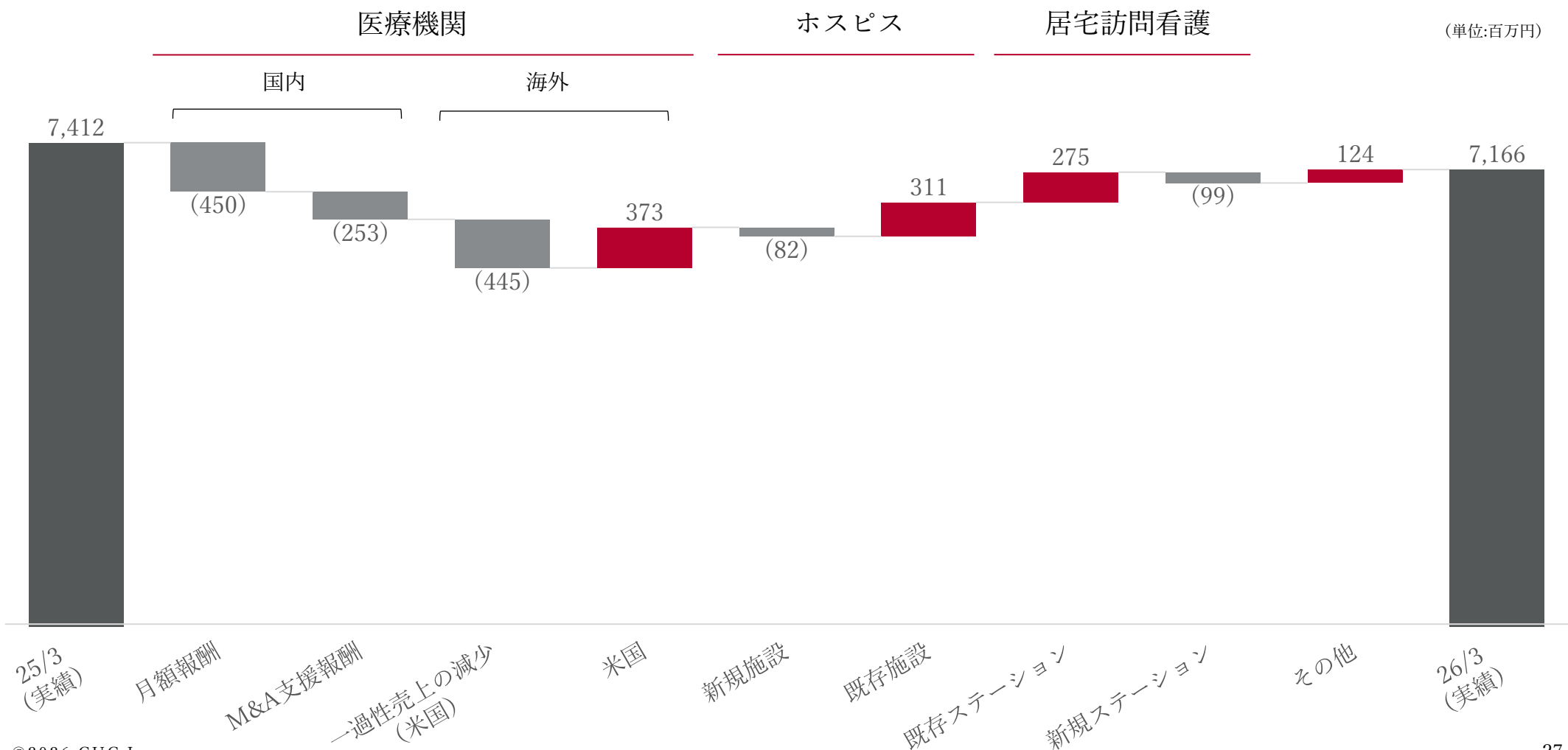
売上収益はホスピス及び居宅訪問看護セグメントにおいて既存・新規施設とともに堅調に拡大

(単位:百万円)



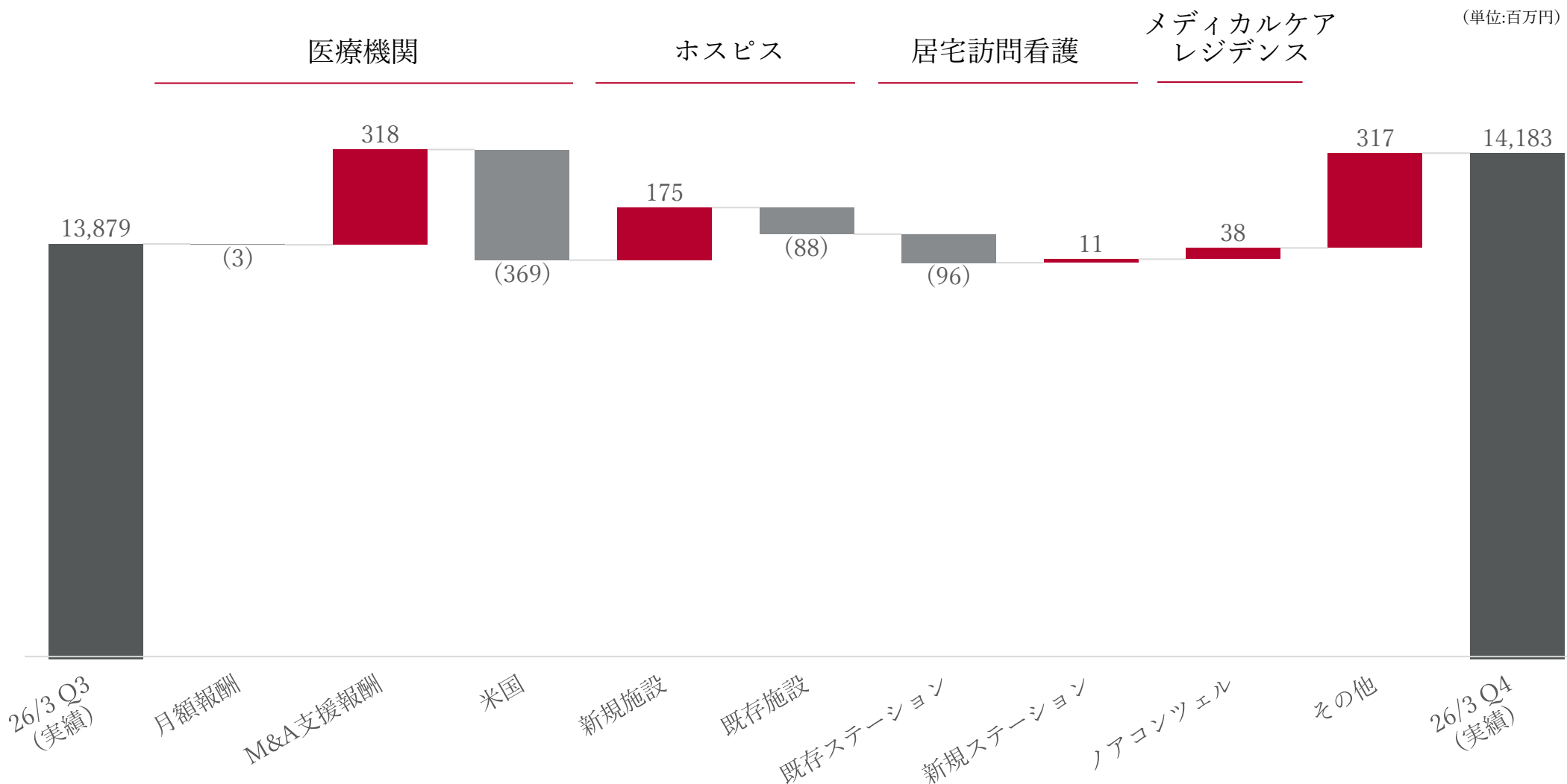
# (ご参考) EBITDAの増減分析 (前期比、メディカルケアレジデンスを除く)

医療機関セグメント国内の月額報酬の減少は下期より改善傾向。米国の債権回収率の見積り精緻化に伴う一過性収益の影響は当期で一巡（医療機関セグメントの詳細はP8参照）



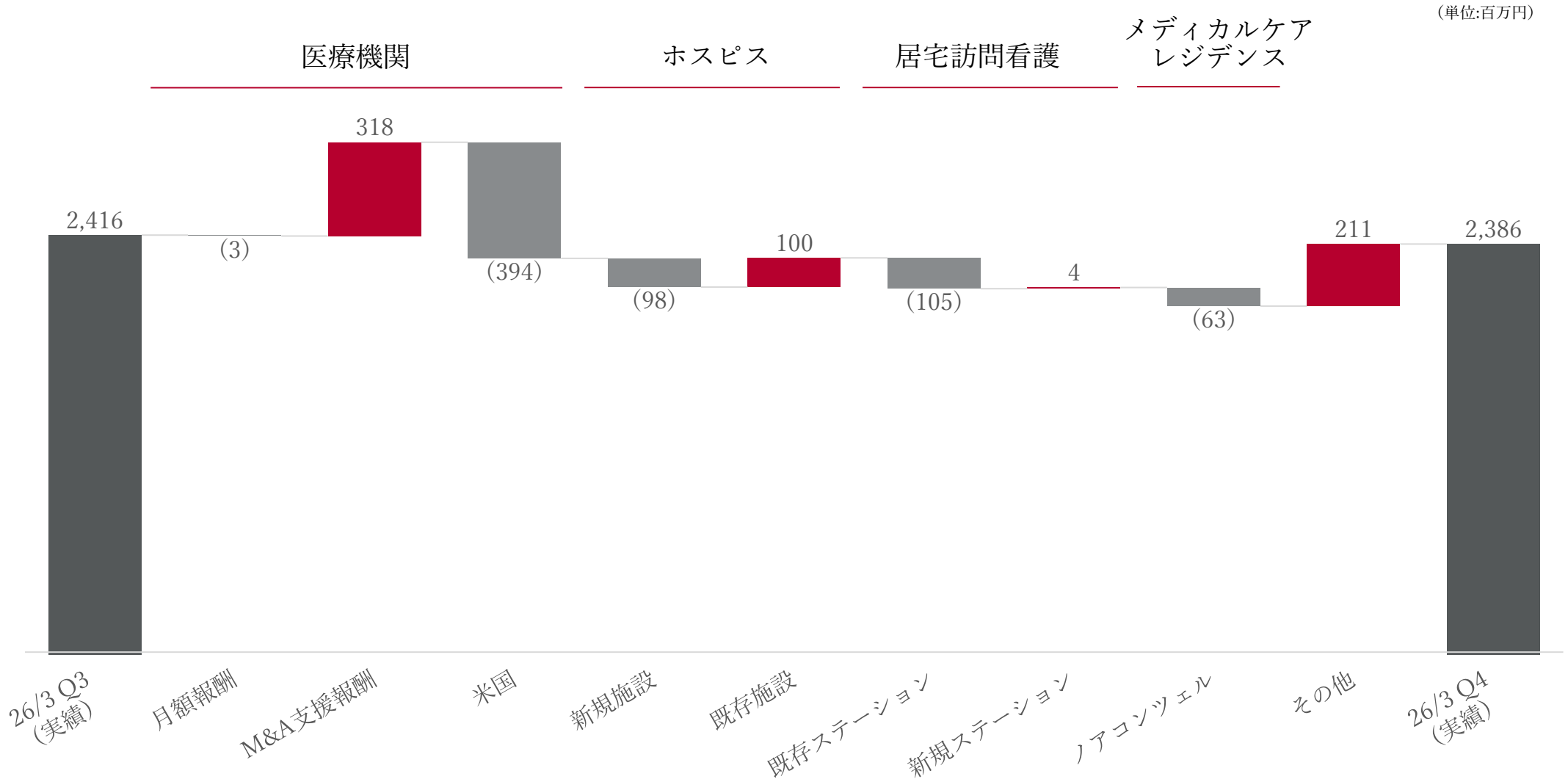
# (ご参考) 売上収益の増減分析 (前四半期比)

四半期売上収益は過去最高を更新。医療機関セグメントにおけるM&A支援案件がQ4に集中。医療機関セグメント米国及び居宅訪問看護セグメントは季節性要因により減少



# (ご参考) EBITDAの増減分析 (前四半期比)

売上収益の増減要因に加え、ホスピスセグメントにおけるQ4の新規開設（4箇所）による初期赤字が増加



# 当第4四半期のトピック

## 当第4四半期のトピック

### 1 米国にてロールアップM&Aを実施、Vascular Specialists, LLCが参画

- 2026年2月、イリノイ州にてOBLを運営するVascular Specialists, LLCを連結子会社化。本買収による影響は当期業績予想に織込済
- 既存の足病事業の基盤を活かしつつ、収益性の高い事業の拡大・転換を図る

### 2 Boston Medical Science株式会社と新会社を設立

- 2026年2月、医用画像解析AIの研究開発を行うBoston Medical Science株式会社と遠隔読影支援サービスの事業展開を目的とした新会社を設立

### 3 医療・介護領域におけるシステム開発を担う新会社を設立

- 2026年3月、医療・介護領域における情報の非対称性の解消を目的として、そのサービス基盤の開発を担う新会社「株式会社シーユーシーミー」を設立

### 4 連結子会社における固定資産（信託受益権）の譲渡

- 2026年3月、B/S最適化を目的として、事業用不動産（信託受益権含む）3件を流動化。Q4に総額1,441百万円の売却益を計上。売却資金の約4,050百万円については、米国OBL領域等の新規成長分野の投資に充当し、資本効率の改善を図る

# 2026/3期業績予想と実績の差異 及び2027/3期業績予想

# 2026/3期業績予想と実績の差異 (1/2)

(単位:百万円)	26/3 (計画)	26/3 (実績)	計画比	理由
<b>売上収益</b>	<b>58,250</b>	<b>54,353</b>	<b>(6.7%)</b>	
医療機関セグメント	17,510	17,312	(1.1%)	
- 国内	9,780	10,321	+5.5%	M&A支援報酬の上振れ(約79百万円)
- 海外 <sup>(1)</sup>	7,730	6,991	(9.6%)	患者数の下振れ
ホスピスセグメント	19,200	16,714	(12.9%)	単価の下振れ
居宅訪問看護セグメント	12,900	12,949	+0.4%	利用者数、稼働率ともに概ね計画通り
メディカルケアレジデンス	8,970	7,704	(14.1%)	稼働率の下振れ
その他及び調整額	(330)	(326)	-	
<b>EBITDA</b>	<b>10,230</b>	<b>8,515</b>	<b>(16.8%)</b>	
医療機関セグメント	3,930	3,958	0.7%	
- 国内	3,100	4,050	+30.6%	人件費及び採用費の抑制(約367百万円)
- 海外	830	(91)	-	
ホスピスセグメント	3,270	2,244	(31.4%)	人件費及び採用費の抑制(約1,374百万円)
居宅訪問看護セグメント	1,550	1,827	+17.9%	採用費の抑制(約140百万円)
メディカルケアレジデンス	2,300	1,349	(41.3%)	
その他及び調整額	(820)	(863)	-	

## 2026/3期業績予想と実績の差異 (2/2)

(単位:百万円)	26/3 (計画)	26/3 (実績)	計画比	理由
<b>営業利益</b>	<b>5,500</b>	<b>5,783</b>	<b>+5.1%</b>	
医療機関セグメント	3,000	4,555	+51.8%	
- 国内	2,730	4,833	+77.0%	不動産信託受益権の譲渡(約1,190百万円)
- 海外	270	(278)	-	
ホスピスセグメント	1,815	980	(46.0%)	事業用不動産の流動化(約251百万円)
居宅訪問看護セグメント	1,020	1,416	+38.8%	
メディカルケアレジデンス	490	(262)	-	
その他及び調整額	(825)	(906)	-	
<b>親会社の所有者に帰属する当期利益</b>	<b>2,880</b>	<b>2,854</b>	<b>(0.9%)</b>	





# 2027/3期業績予想 (1/2)

(単位:百万円)	26/3 (実績)	27/3 (計画)	増減	理由
<b>売上収益</b>	<b>54,353</b>	<b>64,600</b>	<b>+18.9%</b>	
医療機関セグメント	17,312	20,800	+20.1%	
- 国内	10,321	10,650	+3.2%	支援先主要拠点数が拡大
- 海外 <sup>(1)</sup>	6,991	10,150	+45.2%	OBL新規開設、既存拠点の事業拡大
ホスピスセグメント	16,714	20,550	+23.0%	2026年診療報酬改定（包括報酬の新設）により、診療報酬単価が約24%低下する前提。一方、既存施設の稼働率改善、賃料見直しにより補完
居宅訪問看護セグメント	12,949	13,900	+7.3%	既存拠点の事業拡大、新規開設（9拠点）
メディカルケアレジデンス	7,704	8,350	+8.4%	稼働率改善及び高単価入居者の受入拡大
その他及び調整額	(326)	1,000	-	服薬支援システムのセグメント移管、CUCAP増収
<b>EBITDA</b>	<b>8,515</b>	<b>9,700</b>	<b>+13.9%</b>	
医療機関セグメント	3,958	4,050	2.3%	
- 国内	4,050	3,650	(9.9%)	採用費等の先行投資費用の増加
- 海外	(91)	400	-	OBL新規開設による先行投資費用が増加
ホスピスセグメント	2,244	2,450	+9.2%	オペレーション効率化による人件費・採用費の削減、新規開設数の減少
居宅訪問看護セグメント	1,827	1,550	(15.2%)	前期を上回る新規開設による先行投資費用増加
メディカルケアレジデンス	1,349	2,150	+59.4%	
その他及び調整額	(863)	(500)	-	

## 2027/3期業績予想 (2/2)

(単位:百万円)	26/3 (実績)	27/3 (計画)	増減	理由
<b>営業利益</b>	<b>5,783</b>	<b>3,800</b>	<b>(34.3%)</b>	
医療機関セグメント	4,555	2,450	(46.2%)	
- 国内	4,833	3,050	(36.9%)	不動産信託受益権の譲渡による売却益の剥落 (1,190百万円)
- 海外	(278)	(600)	-	
ホスピスセグメント	980	450	(54.1%)	事業用不動産2件の流動化による売却益の剥落 (251百万円)
居宅訪問看護セグメント	1,416	1,000	(29.4%)	
メディカルケアレジデンス	(262)	450	-	
その他及び調整額	(906)	(550)	-	
<b>親会社の所有者に帰属する当期利益</b>	<b>2,854</b>	<b>1,100</b>	<b>(61.5%)</b>	

## (ご参考) 診療報酬改定の見通し及び業績予想の前提

セグメント	業績影響 見通し	来期見通し
医療機関		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 診療報酬本体の改定率+3.09%は賃上げや物価高騰への対応等、主に費用に紐づくプラス改定のため、医療機関の収益性改善への影響は限定的</li> <li>■ 回復期リハビリテーション病棟の施設基準及び要件の見直し等により減算影響</li> </ul>
ホスピス		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 包括報酬の新設等の報酬構造が変化。今後は医学的管理に基づく密な看護を要する入居者への手厚いサービスにおいて、より適切な評価となる。単価低下による影響は運営効率化等により一部相殺可能</li> </ul>
居宅訪問看護		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 収入源の過半は介護保険。介護保険の臨時改定影響は限定的</li> <li>■ 訪問看護の医療保険分は、現時点で業績に重大な影響はない見通し</li> </ul>
メディカルケア レジデンス		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 収入源の大半は介護保険。介護保険の臨時改定影響は限定的</li> <li>■ 訪問看護の医療保険分は、現時点で業績に重大な影響はない見通し</li> </ul>

# 中期經營方針

# 当社を取り巻く経営環境

市場環境の変化を好機と捉え、事業ポートフォリオの最適化を断行。既存事業の収益力強化と成長領域への投資を両立させ、持続的な利益成長が可能な経営体制への移行を目指す

## 規制環境

- ✓ 国の財政悪化に伴う、診療報酬・介護報酬の引き下げや施設基準の厳格化が恒常化

- ✓ 診療・介護報酬に依存しない新規事業の創出

## 経済環境

- ✓ 物価上昇の継続、建築コストの高止まり
- ✓ 医療・介護職員の人件費高騰

- ✓ コスト増を吸収し、収益性を確保するため、医療DX・AI活用による抜本的な生産性向上が必須

## 社会環境

- ✓ 国内の高齢者数は2040年頃にピーク。国内ヘルスケア市場は成熟期に移行

- ✓ 持続的な成長を実現するため、海外市場への事業展開が不可欠

## 技術革新

- ✓ 国内における医療・介護の現場では、生産性向上に向けた医療DX・AI活用が限定的

- ✓ 医療DX・AI活用が進展する米国スタートアップとの協業を検討

# 持続的な成長を実現する事業ポートフォリオ戦略

既存領域の収益性最大化により創出した資金を新領域へ機動的に再配分し、企業価値の向上を図る

既存領域

質の高い成長の実現

新領域

高付加価値領域への進出・収益モデルの多角化

## 国内

- **底堅い需要と持続的な成長ポテンシャル**：各事業ともに社会構造的な需要は極めて底堅く推移。制度変更等の外部環境の変化に対しては、迅速かつ柔軟なオペレーションで対応し、成長機会を確実に捉える
- **収益性強化**：既存拠点の稼働率最大化およびサービス品質の徹底追求に加え、IT投資による効率化を最優先で推進
- **グループシナジーの加速**：垂直統合されたプラットフォームにおける事業間の協働・連携の更なる強化

## 海外

- **戦略的なロールアップM&Aの推進**：米国市場における知見を活かし、優良なクリニック・関連施設を戦略的にロールアップ（統合）。市場環境に応じた機動的なM&Aにより、海外収益の成長ドライバーを構築

## 1. 下肢医療統合型のプラットフォームの構築

OBL新規開設を加速。専門性が高く高単価な領域へのリソース集中によるポートフォリオの拡大・転換を図る

（詳細は本資料P64参照）

## 2. スタートアップ企業との戦略的アライアンス

当社グループの医療・介護現場をPoC（概念実証）の最前線としてパートナーに開放。現場での迅速な実証を経て、M&Aや資本・業務提携を通じた共同開発・販路拡大を最短で実現

## 3. サービス基盤の自社開発とプロダクト化

グループ内の現場への先行導入で培った知見を活かし、自社プロダクトの開発および拡販を推進

# Appendix

# 会社概要

Mission (私たちの使命)

# 医療という希望を創る。



# 高成長を実現してきたトラックレコード

事業領域の拡大と共に売上収益の継続的な高成長を達成

## 事業領域の拡大とセグメント別売上収益<sup>(1)</sup>推移

未監査 IFRS

医療機関セグメント（既存サービス<sup>(2)</sup>）

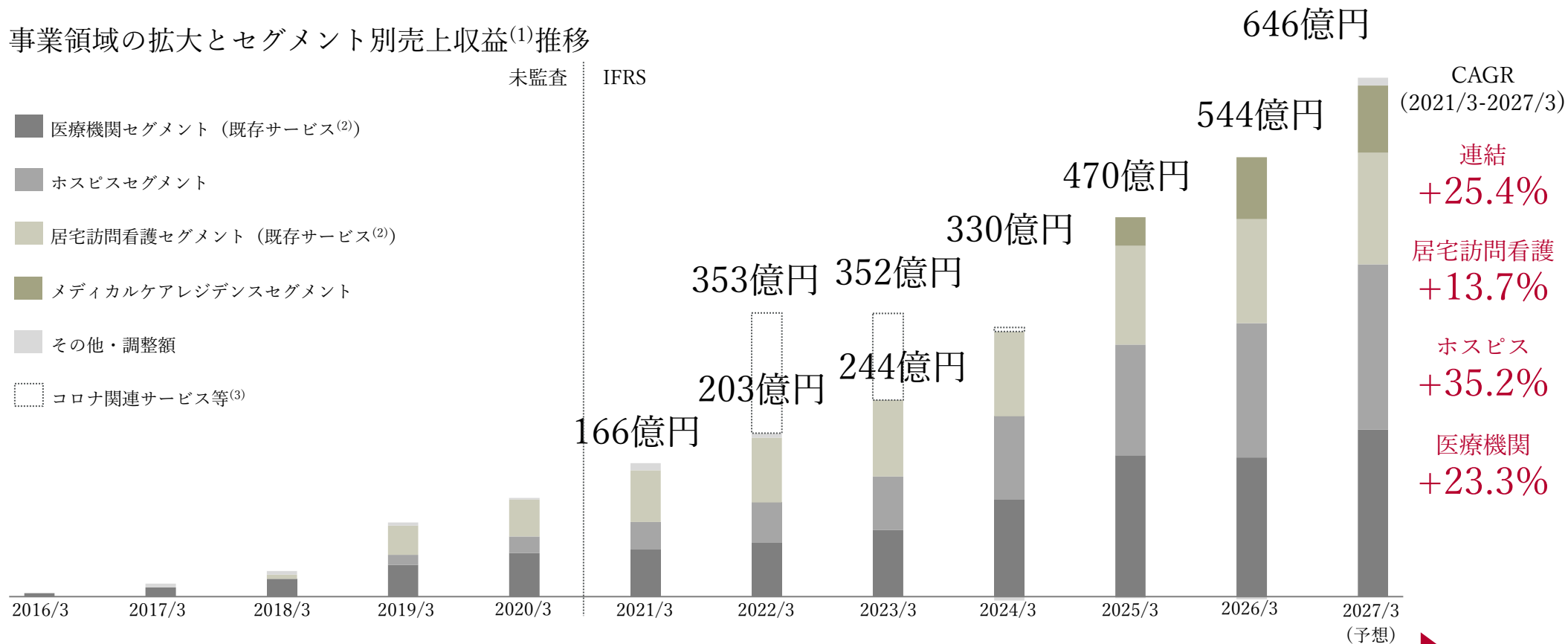
ホスピスセグメント

居宅訪問看護セグメント（既存サービス<sup>(2)</sup>）

メディカルケアレジデンスセグメント

その他・調整額

コロナ関連サービス等<sup>(3)</sup>



エムスリードクターサポート

シーユーシー (2019/8に社名変更)

医療機関支援  
事業開始

ホスピス  
事業開始

居宅訪問看護  
事業開始

海外事業開始

コロナ関連  
サービス開始

米国足病  
事業開始

メディカル  
ケアレジデンス  
事業開始

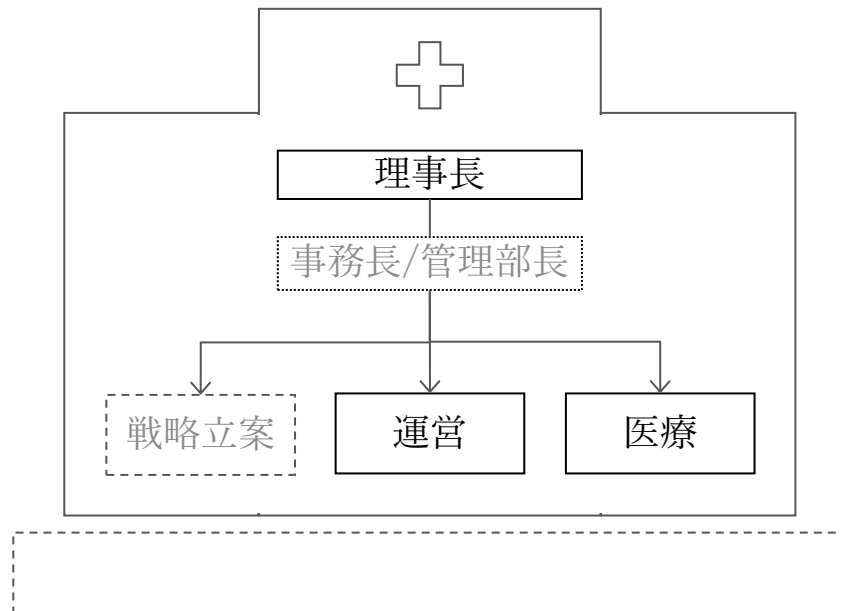
1. 2021/3期から2027/3期の連結売上収益は国際会計基準（IFRS）に基づく。2020/3期以前の数値は連結調整を行っておらず未監査。2022/3期の353億円、2023/3期の352億円、2024/3期の330億円、2025/3期の470億円、2026/3期の544億円は連結の数値。2022/3期の203億円及び2023/3期の244億円は連結（既存サービス）の数値。

2. コロナ関連サービス等以外のサービス。3. 新型コロナウイルスワクチン接種支援サービス、在宅治験及び健康観察支援サービスの総称。

# 医療機関セグメント（国内）の概要（1/2）

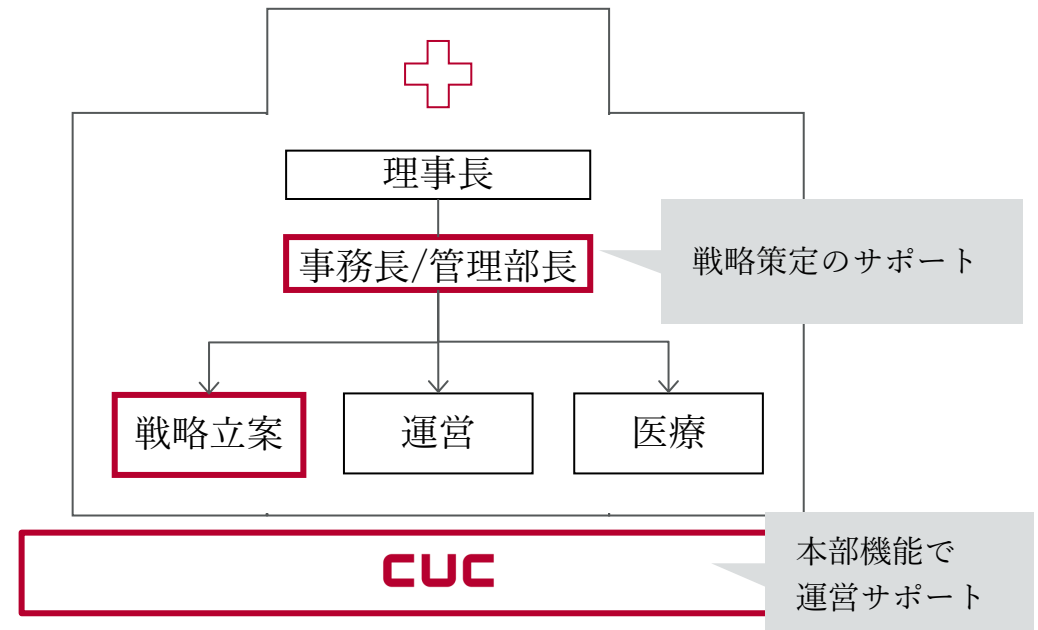
経営支援人材が常駐することで医療機関の規模拡大及び効率的な運営を実現

## 一般的な医療機関



- 医師の負担大
- M&A・病床転換等の収益成長に係るノウハウの欠如
- 非効率的な運営
- マーケティング等の経営戦略機能の欠如




## 支援先医療機関



- 経営支援人材の常駐を通じ医療機関の規模拡大・戦略立案を支援（→顧客との継続的な関係を構築）
- CUCが有する効率化ノウハウを生かした安定的な運営（→効率的な医療機関運営）
- CUCが医療機関の運営をサポートすることで、医師は更に医療へフォーカス（→医療の質向上）

# 医療機関セグメント（国内）の概要（2/2）

高いリテンション率を誇る医療機関運営支援サービスと、顧客の規模拡大に寄与する医療機関売上成長支援サービスの両輪によって安定的な高成長を実現

	報酬体系	サービス内容	CUCによる支援	支援先医療機関側のメリット
医療機関 運営支援	オールインワン 月額報酬 (医療機関の規模 によって変動)	経営支援人材の常駐 (事務長/管理部長機能)	 経営支援人材の常駐	<ul style="list-style-type: none"> <li>意思決定に必要不可欠な経営支援人材の確保</li> <li>戦略策定能力の強化</li> </ul>
		経営戦略・経営管理支援		
		マーケティング支援	 本部集約による 効率的なサポート	
		人事・採用支援		
		IT・経理・総務等支援		<ul style="list-style-type: none"> <li>意思決定の最適化</li> <li>効率的な病院運営の実現</li> </ul>
		調達サポート		
医療機関 売上 成長支援	ワンタイム 報酬	M&A		<ul style="list-style-type: none"> <li>売上成長・規模拡大の実現</li> <li>規模拡大による安定的な運営</li> </ul>
		PMI <sup>(1)</sup>	 開設・買収の実行支援	
		病床転換		
		クリニックの開設		

規模拡大に伴う追加の  
経営支援

1. Post Merger Integration：事業承継後の統合プロセス。

# 医療機関セグメント（米国）の概要（1/2）

米国には膝より下の部位の疾患に対応する専門家である足病医が存在し、日本においては整形外科や皮膚科等で診療される領域に対応

## 診療例<sup>(1)</sup>

### 疾患

- ✓アキレス腱の損傷、交通事故による外傷
- ✓関節炎
- ✓外反母趾
- ✓深部静脈血栓症
- ✓神経腫
- ✓糖尿病性足潰瘍
- ✓痛風
- ✓下肢静脈瘤 等

### 治療

- ✓外科手術
- ✓矯正器具や補助具の活用
- ✓抗炎症薬や抗凝固薬といった薬剤の処方
- ✓生活習慣に関するカウンセリング
- ✓下肢静脈不全の診断と治療 等

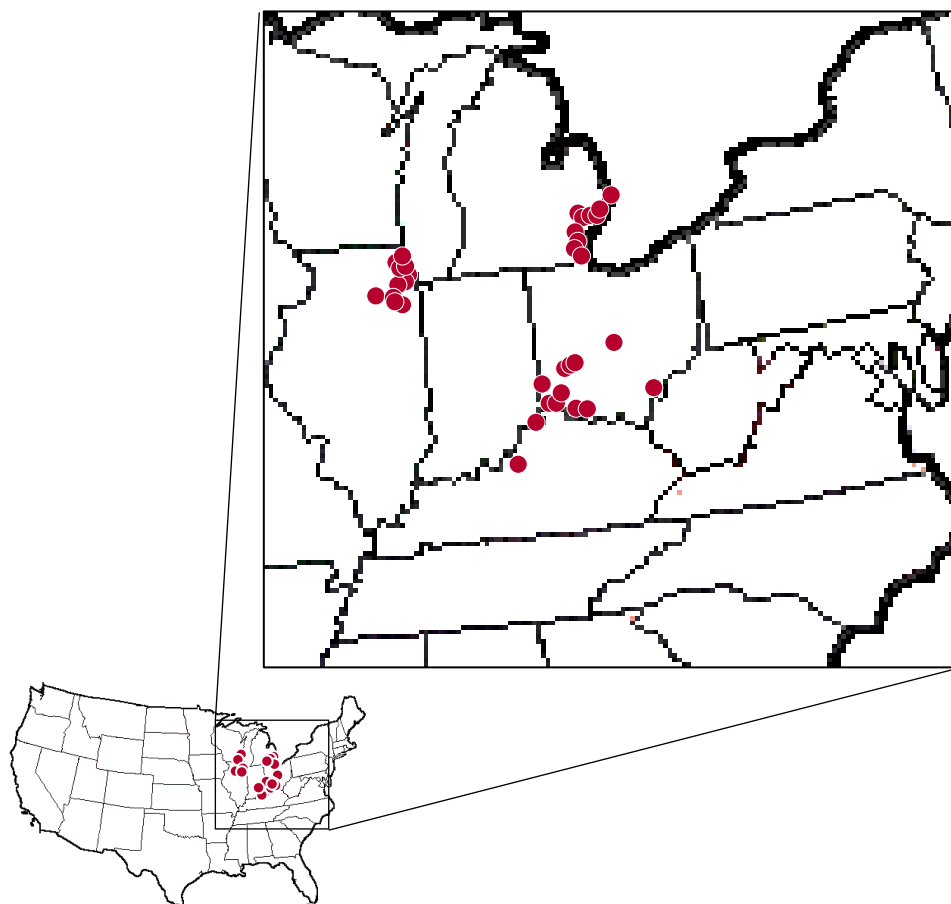


1. <https://beyond-podiatry.com/>より引用。

# 医療機関セグメント（米国）の概要（2/2）

複数の地域ブランドを通じて足病・下肢静脈疾患のクリニックを運営するアメリカ中西部地域最大級の足病サービスプラットフォーム。主に買収を通じて事業を拡大

## 展開地域



地域ブランド名称	州	拠点数 <sup>(1)</sup>
Great Lakes Foot & Ankle Institute	Michigan	5
Foot & Ankle Associates	Illinois	3
Commonwealth Foot & Ankle	Kentucky	1
First Step Foot Care	Illinois	3
Columbus Vascular Vein & Aesthetics	Ohio, Illinois, Michigan	7
Cincinnati Foot & Ankle Care	Ohio, Indiana	10
North Shore Foot & Ankle	Illinois	2
Michigan Foot & Ankle Center	Michigan	2
Ankle and Foot Surgery	Illinois	1
Central DuPage Foot & Ankle Associates	Illinois	1
DM Foot & Ankle Associates	Illinois	1
<b>合計</b>		<b>36</b>

1. 2026年3月末時点の拠点数。

# 米国OBL<sup>(1)</sup>拡大に向けて始動。痛みの専門医である奥野祐次医師及びオスマン・アーメド医師との戦略的業務提携を開始

米国足病領域における事業基盤を活かし、慢性疼痛治療及び末梢動脈疾患（PAD）等を対象とした低侵襲カテーテル治療を提供するOBLの展開を開始。事業ポートフォリオの更なる拡大を目指す

## 米国OBL市場への参入

- ✓OBL市場は技術進歩に伴うクリニックの治療能力の向上や高齢化に伴う様々な血管疾患の罹患率の上昇などを背景に底堅い成長が見込まれる
- ✓米国OBLの市場規模は2024年に約2兆円、2033年には約5兆円に到達する見込み<sup>(2)</sup>

## 従来米国足病領域における事業基盤を活かし、より高単価・高収益性な事業ポートフォリオを拡大

- ✓今後3年間で約20拠点のOBL新規開設を目指す
- ✓運動器カテーテル治療の提供における品質標準化と診療プロトコルの整備
- ✓慢性疼痛治療をはじめ、末梢動脈疾患（PAD）や静脈疾患、慢性疼痛など、幅広い医療領域を対象に低侵襲カテーテル治療を提供予定
- ✓足病領域と相関の高い疾患も多く、既存の足病プラットフォームからの患者連携を図る

## 本提携による奥野医師とアーメド医師の主な役割

- ✓高度な医師教育と認定制度の構築

（ご参考）2026年4月17日付プレスリリース

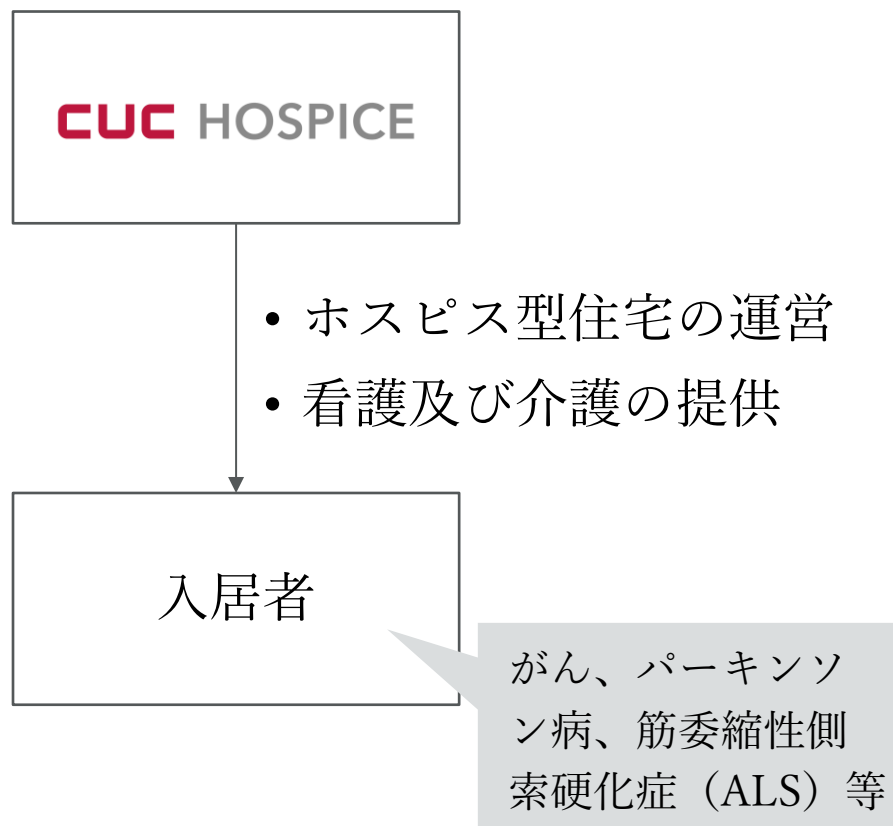
[米国での運動器カテーテル治療展開を強化。世界的権威・奥野祐次医師、オスマン・アーメド医師との戦略的業務提携を加速。](#)

1. OBL (Office-Based Laboratory) : 外来クリニックの環境でありながら、高度な画像診断機器やカテーテル治療設備を備えた医療施設。  
2. "U.S. Office-based Labs Market Size, Share & Trends Analysis Report, 2025 - 2033 (Research and Markets, 2025)

# ホスピスセグメントの概要

終末期の患者が入居するホスピス型住宅を運営し、24時間365日体制で看護/介護サービスを入居者に提供

## 事業概要



## 主要指標 (2026年3月末時点) <sup>(1)</sup>



ホスピス  
63施設



定員数  
2,853人



看護師/介護士  
1,646人



既存施設の稼働率<sup>(2)</sup>  
82.9%

1. 当社グループがサービスを提供するホスピス施設に関する主要指標。

2. 2026/3期における既存施設 (2026年3月末時点において開設後12ヶ月超経過又はM&Aにより新規取得した施設) の稼働率。

# ホスピス業界を巡る動向

足元の事業環境は堅調な一方、昨年以降続く競合他社の動向等もあり業界全体に対する社会的信用が毀損、2026年に予定される次期診療報酬改定は楽観視できない状況

● 2024年9月

一部報道機関において、ホスピス上場大手A社の過剰訪問看護及び保険の不正請求に関する報道。A社は報道の内容を否定した上で特別調査委員会を設置

● 2024年11月

A社が決算発表の延期及び半期報告書の提出期限延長申請に関する適時開示を公表

● 2025年2月

A社において、特別調査委員会の調査報告書を受領。過年度決算の修正、取締役の降格、通期業績予想の下方修正及び中期経営計画の取り下げを公表

● 2025年3月

一部報道機関において、ホスピス上場大手B社の診療報酬の不正請求に関する報道。B社は特別調査委員会を設置

● 2025年8月

B社において、特別調査委員会の調査報告書を受領。調査結果について、組織的な不正及び不正請求の実態がないことが事実認定された旨を公表

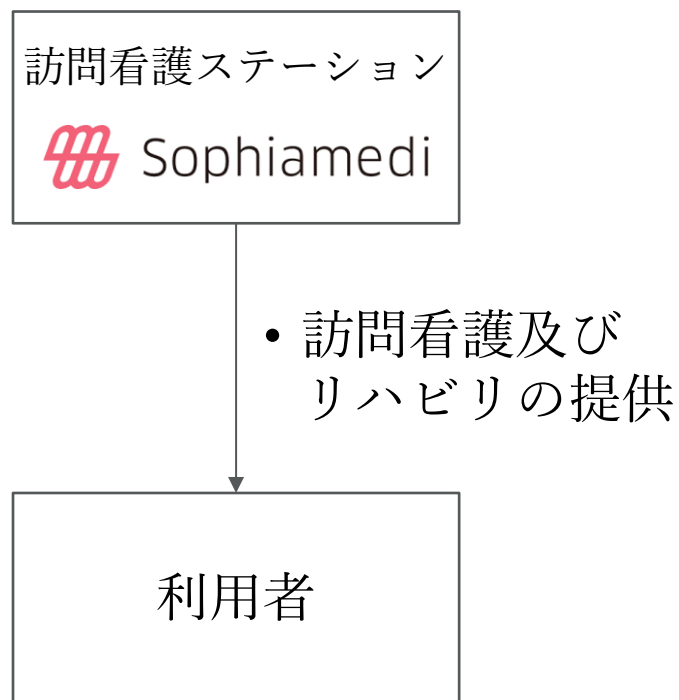
● 2026年3月

厚生労働省より、診療報酬改定の告示

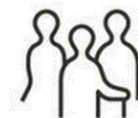
# 居宅訪問看護セグメントの概要

看護師及びセラピストが利用者の自宅に訪問し、看護及びリハビリサービスを提供

## 事業概要



## 主要指標 (2026年3月末時点)



利用者数<sup>(1)</sup>  
15,298人



のべ総ケア時間<sup>(2)</sup>  
1,275千時間  
(2026/03 LTM)



看護師/  
セラピスト<sup>(3)</sup>  
1,308人



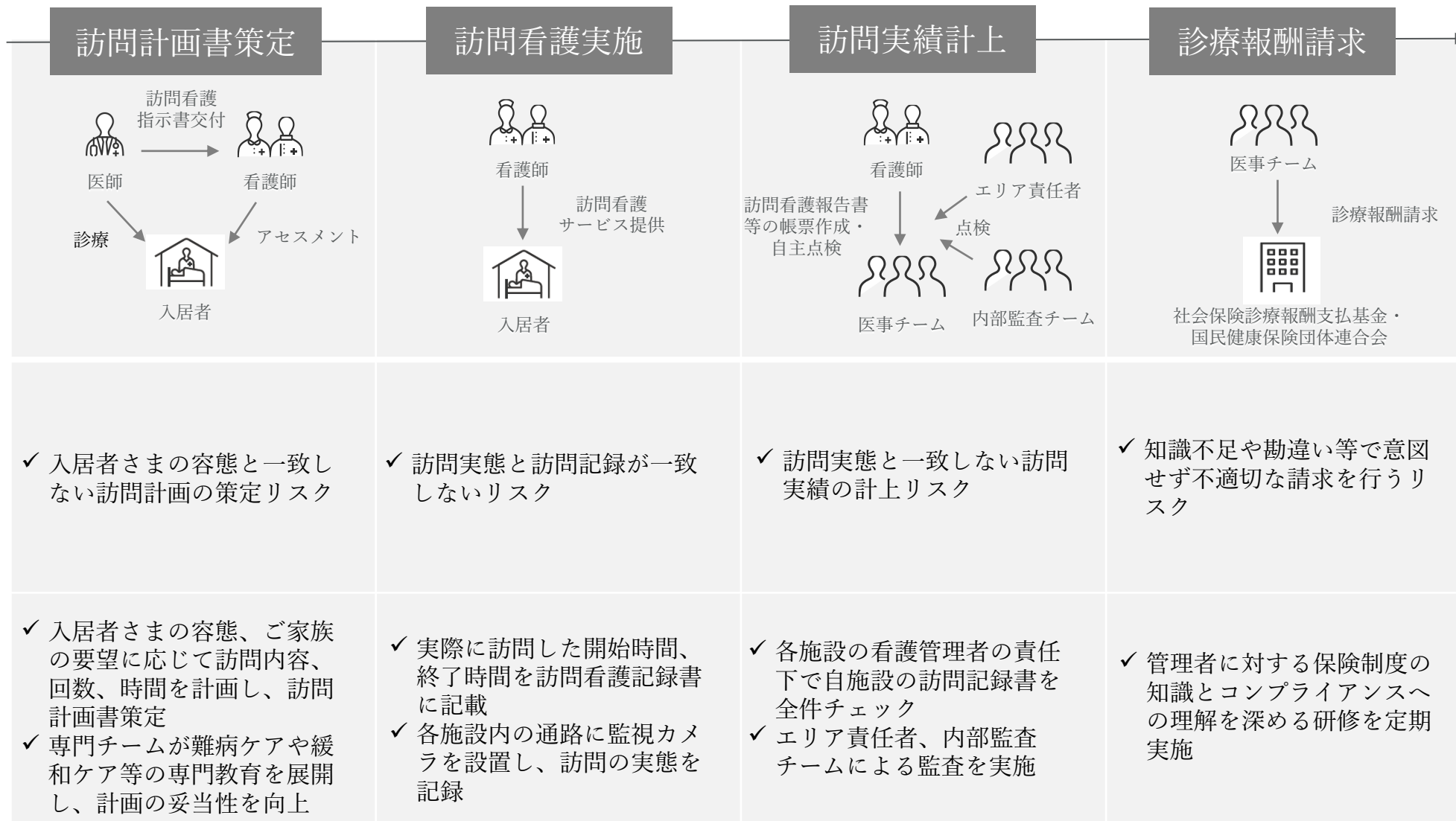
訪問看護  
ステーション<sup>(4)</sup>  
95拠点

1. 訪問実績がある利用者数。  
2. 看護師及びセラピストが利用者にサービスを提供した時間の合計。  
3. セラピストは理学療法士、作業療法士、言語聴覚士の総称。  
4. 当社グループがサービスを提供する訪問看護ステーションの数。

# 当社の訪問看護サービスにおける管理体制

当社ホスピス事業では不正又は過剰な請求の未然防止策を徹底

## 診療報酬請求までの流れ



# メディカルケアレジデンスセグメントの概要

要介護の患者が入居する住宅型有料老人ホーム及びサービス付き高齢者向け住宅（サ高住）を運営し、定期巡回・随時対応型訪問介護看護サービス、デイサービスを提供

## 事業概要



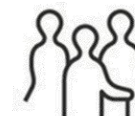
- 住宅型有料老人ホーム及びサ高住の運営
- 看護及び介護の提供

入居者

## 主要指標（2026年3月末時点）



施設数  
27施設



定員数  
2,010人



看護師/介護士  
630人



稼働率<sup>(1)</sup>  
80.1%

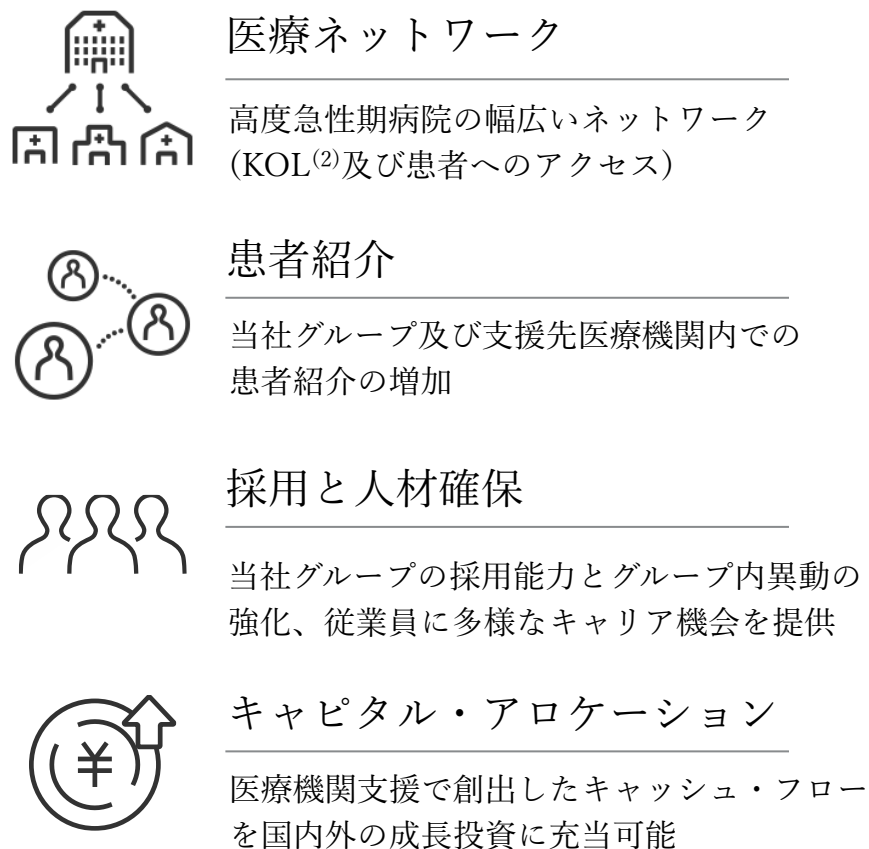
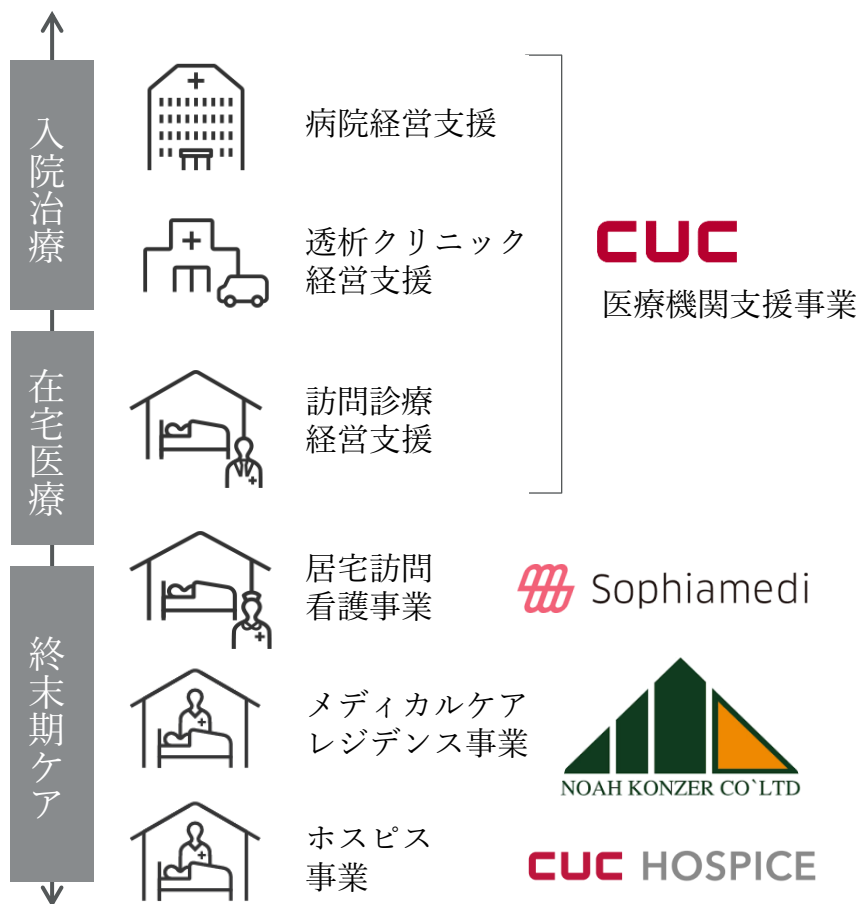
1. 2026/3期におけるノアコンツェル施設の稼働率。

# 垂直統合されたプラットフォーム (1/2)

4セグメントを通じて垂直的なプラットフォームを構築し患者、医療従事者、社会の全てに大きな価値を提供。結果的に1事業に限定されない幅広いTAM<sup>(1)</sup>にアドレス可能

## 垂直統合された当社グループの主要事業

## 垂直統合されたプラットフォームのメリット



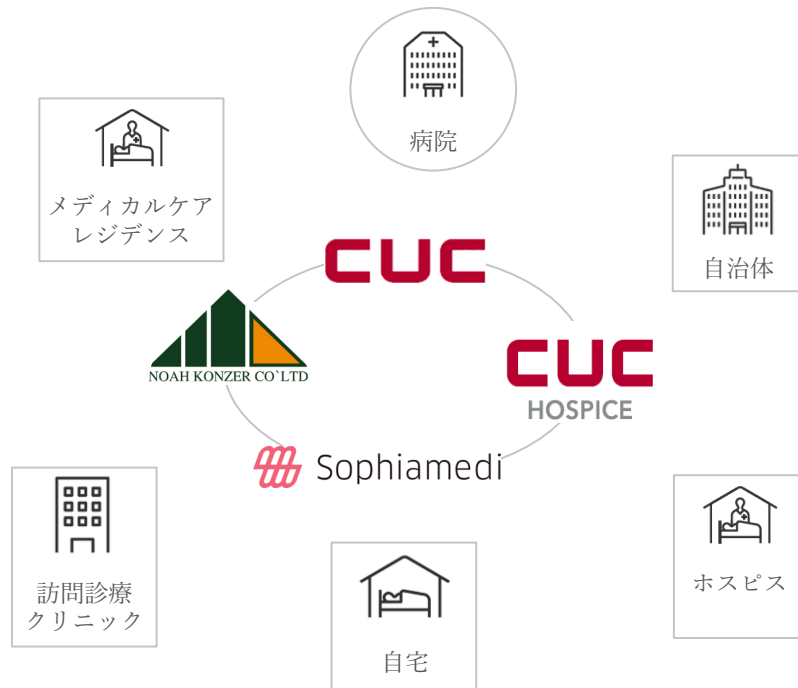
1. "Total Addressable Market"の略。ある事業が獲得できる可能性のある全体の市場規模を意味する。

2. "Key Opinion Leader"の略。医療業界において多方面に大きな影響力を持つ人物の略。

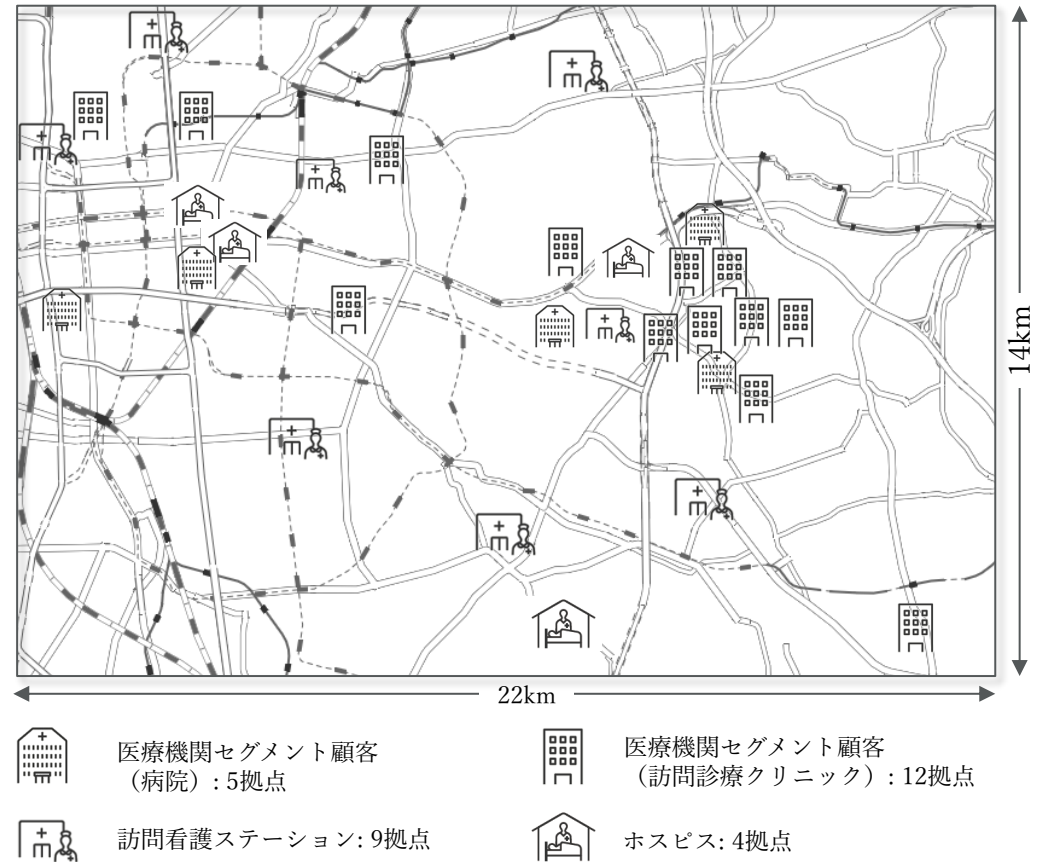
# 垂直統合されたプラットフォーム (2/2)

病院から在宅まで垂直的に医療機関をカバーする独自のプラットフォームにより、支援先医療機関、ホスピス及び訪問看護ステーションの密な連携が可能に

## | CUCグループ内及び支援先医療機関等との連携



## | ケーススタディ：エリアドミナント<sup>(1)</sup>



1. 当社グループが展開する主要都市の一つにおける、実際の各拠点の進出状況をプロットした図。

# 当社グループの採用実績と離職率推移

採用力の高さと、離職率の改善施策が、各事業の加速度的成長を支える

## 採用実績（2026年3月期）<sup>(1)</sup>

### 医療機関セグメント



支援先医療機関に対する

医師採用支援数 **286人**

コメディカル<sup>(2)</sup>

採用支援数 **1,076人**

### ホスピスセグメント



看護師・介護士

採用数 **702人**

### 居宅訪問看護セグメント

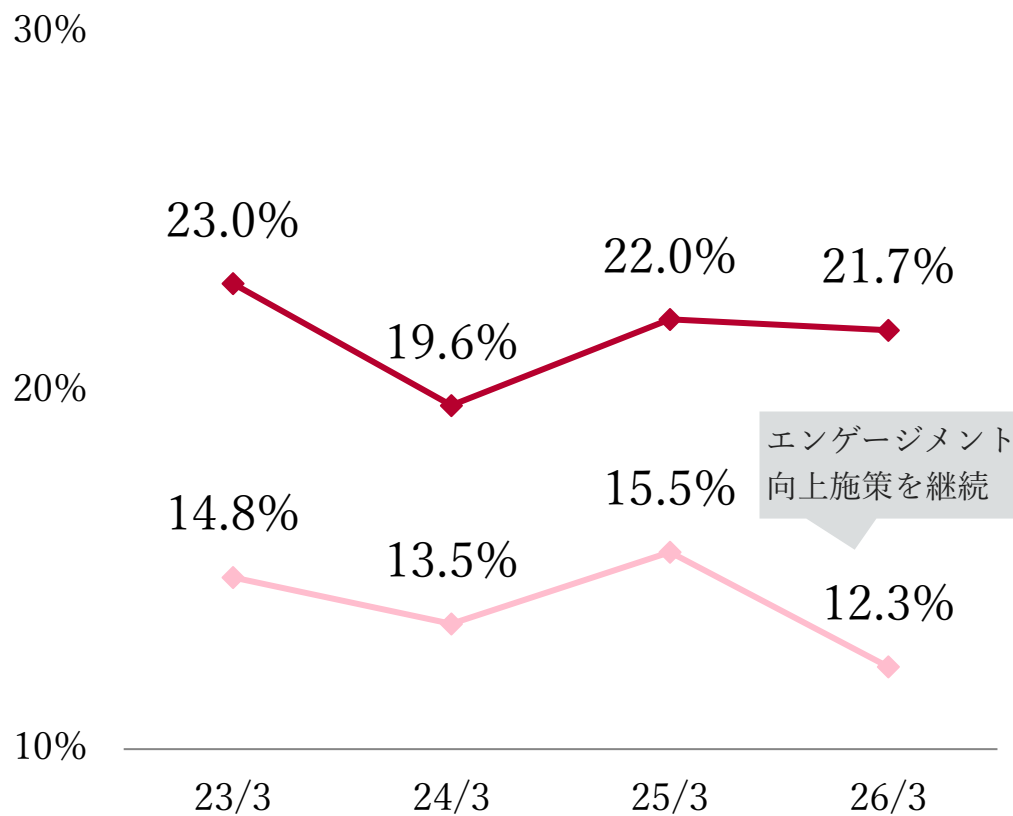


看護師・

セラピスト

採用数 **302人**

## 離職率（2026年3月期）



◆ ホスピス ◆ 居宅訪問看護

1. 非正規社員含む。  
2. 医師を除く医療従事者。

# 人材獲得を可能にする当社の差別化されたプラットフォーム

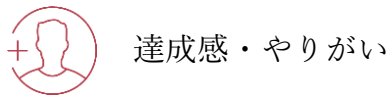
医療従事者は経済的な要素だけでなく医療というミッションを非常に重要視しており、医療従事者が職場に求める事項を提供することで必要な人材の確保を実現

## | 当社独自のプラットフォーム

## | 職場環境に関連する主な受賞歴

### 医療従事者が求める環境

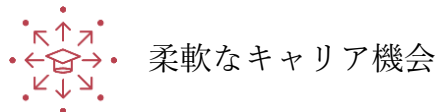
### 当社の提供するプラットフォーム



- 徹底したミッション主導の社風
- 雑務の最小化による患者ケアへの集中



- 人材への継続的な投資、充実した教育制度
- 平等かつ協力的な現場でのベストプラクティスの共有



- 独自の統合型プラットフォームでの多様なキャリア機会の提供
- 出産、育児向けの柔軟な雇用体系と補助制度
- LGBTQの従業員の婚姻、育児、就業支援



# 海外事業における取り組み

現時点でベトナム、インドネシア及び米国に進出しており、各国における状況は以下の通り

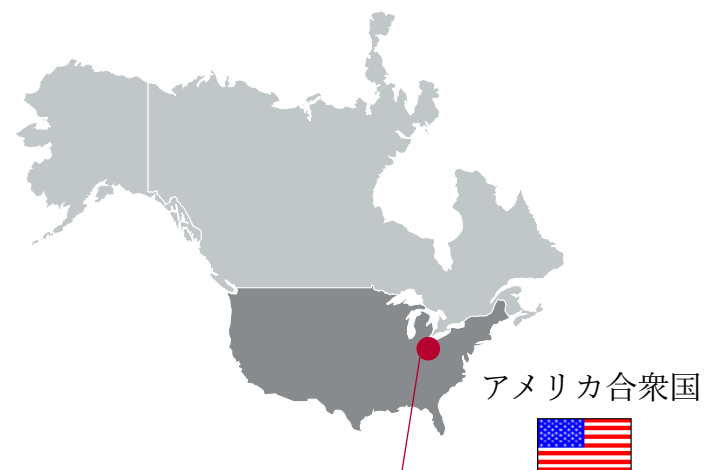
## 東南アジア

- 病院及びクリニックへ経営支援を提供
- 2023年10月、CUCグループが運営するクリニックであるTokyo Family Clinicの1号店を開設



- 2023年9月、医療機関の経営支援を行うPT CUC HEALTHCARE INDONESIAを設立し<sup>(1)</sup>、医療機器リース事業を開始

## 北米

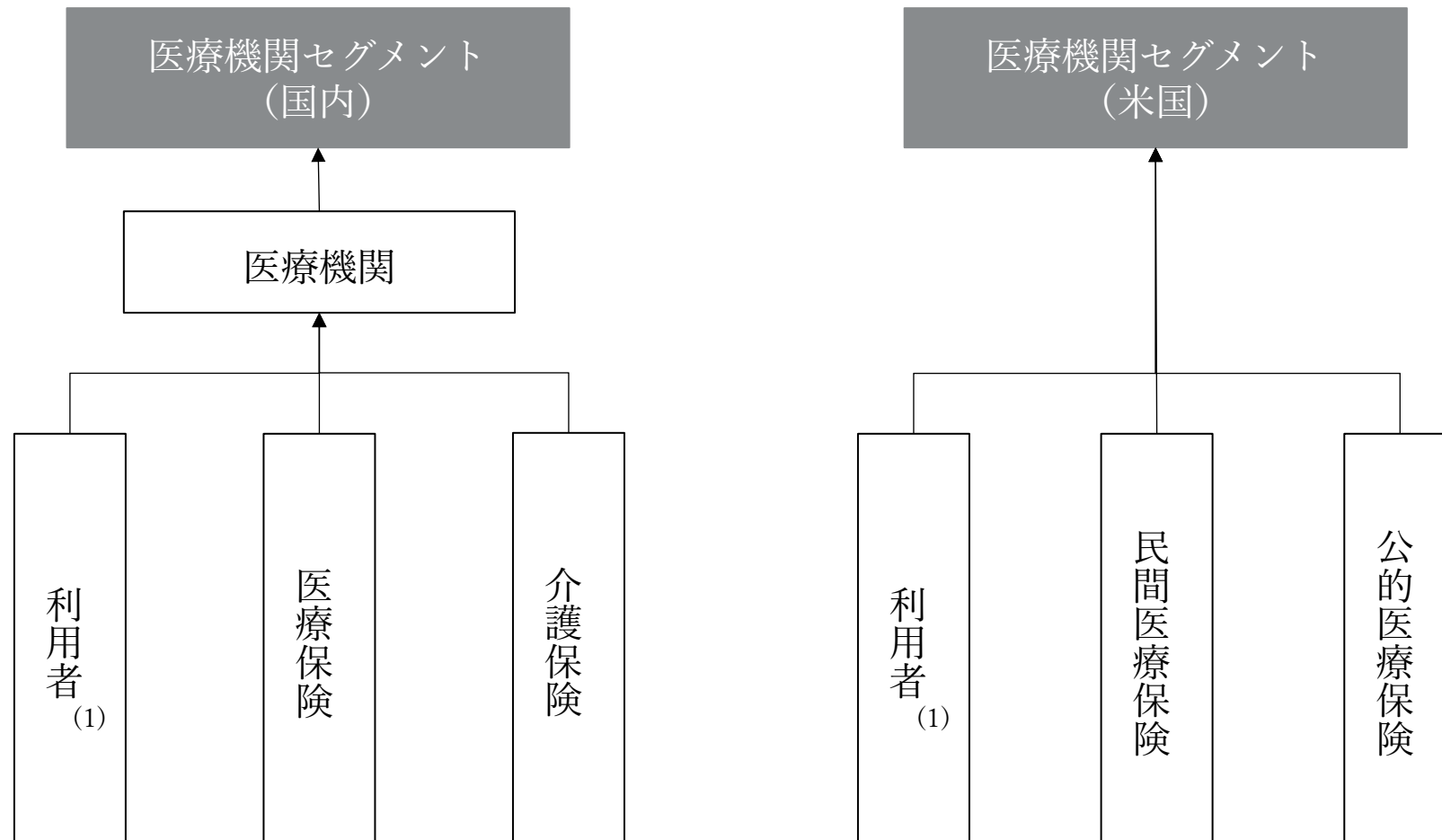


- 2023年7月、米国における市場調査や事業開発を行うことを目的としてCUC America Inc.を設立<sup>(1)</sup>
- 2024年1月、足病クリニック運営プラットフォームを運営するAlbaron Podiatry Holdingsの持分の79.35%を取得し、CUC Podiatry Holdingsに社名変更
- 2025年12月、主に米国OBL領域におけるM&A等を行うCUCA ACQUISITION I, LLCを設立<sup>(1)</sup>

1. 当社の完全子会社。

# 当社グループの多様な収入源 (1/2)

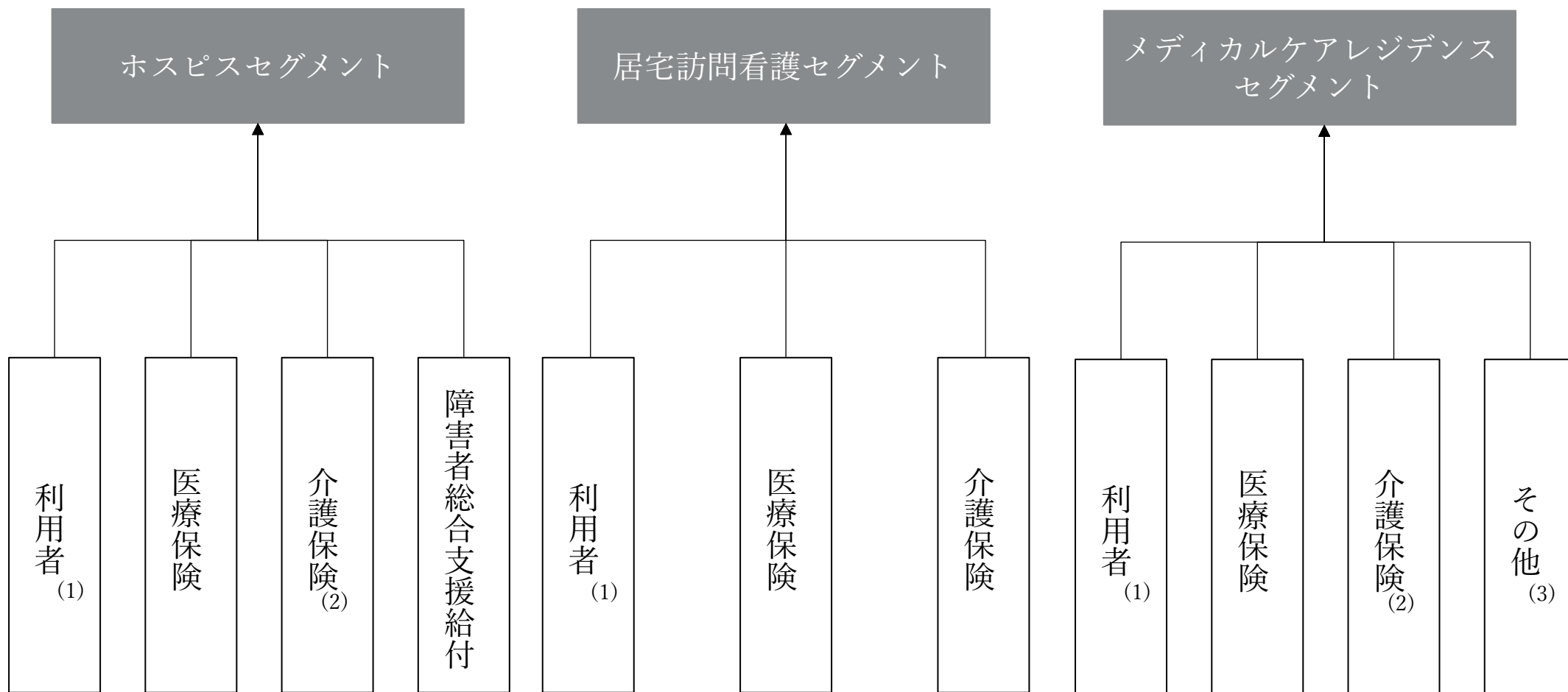
国内では医療機関から業務受託収入を受領する一方、米国では利用者、民間・公的医療保険から収益を得ている



1. 利用者の自己負担額は、国内は収入や年齢により変動し、米国は加入保険や収入、年齢により変動する。

## 当社グループの多様な収入源 (2/2)

利用者や医療保険、介護保険からの報酬等に加えて、ホスピスセグメントは障害者総合支援給付による収益を得ている



1. 利用者の自己負担額は、収入や年齢により変動する。  
2. 障害者総合支援法による給付。3. 服薬支援システム「服やっくん」の利用料等。

# 市場環境

# 医療機関セグメント（国内）の市場環境

急速な高齢化や医療費の増大、労働力の減少、複雑化する診療報酬改定、医療機関の後継者問題等を背景に、医療機関に対する経営支援へのニーズは堅調に拡大する想定

## 日本の医療機関数<sup>(1)</sup>

病院	一般診療所
約8,000	約105,000

## 医療機関の外部環境

- 急速な高齢化（65歳以上の占める割合は2020年の29%から2040年に**35%**に上昇<sup>(2)</sup>）
- 医療費の増大（2022年の47兆円から2040年に**78兆円**に上昇<sup>(3)</sup>）
- 労働人口の減少（2020年の69.0百万人から2040年に**65.4百万人**に減少<sup>(4)</sup>）
- 2年に1回実施される**診療報酬改定**
- 後継者不在の病院の割合は**68.4%**<sup>(5)</sup>、経営者が60歳以上の病院の割合は**70.6%**<sup>(6)</sup>

## 経営支援の事業機会

診療報酬改定を踏まえた経営戦略の検討

高齢化社会に適合するための病床転換  
（急性期医療から回復期医療）

訪問診療クリニックの新規開設

後継者が不在である医療機関を  
M&Aにより事業承継

医療従事者の採用力及び定着率向上

1. 2024年10月1日時点。「令和5年医療施設調査・病院報告の概況」（厚生労働省、2025年）。 2. 「日本の将来推計人口」（国立社会保障・人口問題研究所）。  
3. 「国民医療費の概況」（厚生労働省）、「2040年を見据えた社会保障の将来見通し」（内閣府、財務省、厚生労働省）。 4. 「2023年度版労働力需給の推計」（独立行政法人 労働政策研究・研修機構、2024年）。  
5. 2017年時点。「医業承継の現状と課題」（日本医師会総合政策研究機構、2019年）。 6. 2024年時点。「令和4年医師、歯科医師、薬剤師統計の概況」（厚生労働省、2025年）。

# 医療機関セグメント（米国）の市場環境

従来の足病クリニックの枠を超え、下肢医療プラットフォームへと進化。米国ヘルスケア市場における3,000億ドル超の巨大市場を収益機会に転換

TAM

米国下肢医療市場

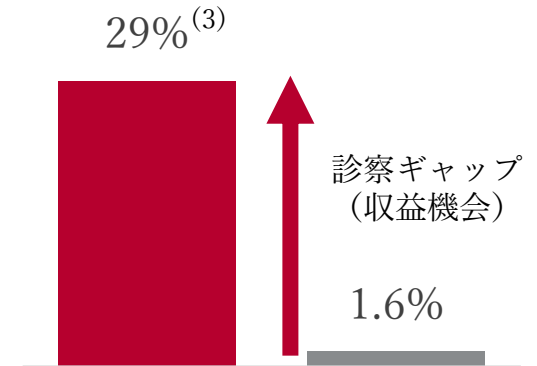
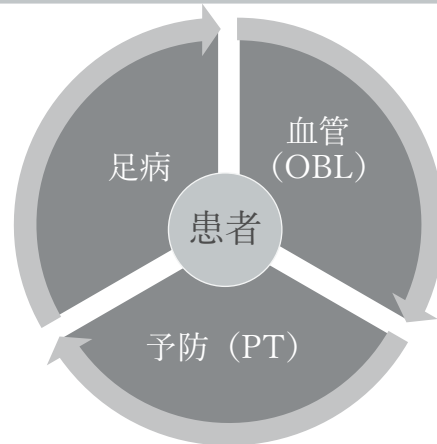
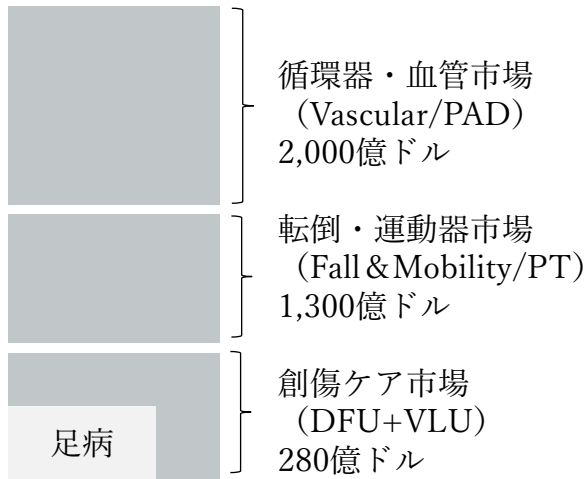
SAM

複合リスクを有する高単価患者層

SOM

既存患者の価値の最大化

3,000億ドル  
(約45兆円)



■ 実際の有病率 ■ 現在の取込率

- 一般の足病医が診る軽症患者ではなく、血管治療や予防リハビリが必要な重症予備軍がターゲット
- CUC患者基盤における糖尿病有病率（約2割）は市場平均の約2倍<sup>(2)</sup>
- 足病×血管×予防を単一プラットフォームで提供することで患者の外部流出を防ぐ
  - ✓ 高単価な血管内治療を自社グループ内に完結させ収益性を最大化
  - ✓ 予防医療による患者接点の早期化とLTV向上
- 既存の患者基盤はハイリスク層（糖尿病・高齢者）であるにも関わらず、取込率（グループ内紹介及び長期治療への移行率）はわずか1.6%に留まる
- 理論上の有病率との乖離は外部流出の回収による潜在収益を示す
- AIによる患者検知の最適化と治療メニューの拡充により、ハイリスク層を逃さず捉えることで、患者獲得コストゼロで収益機会を最大化

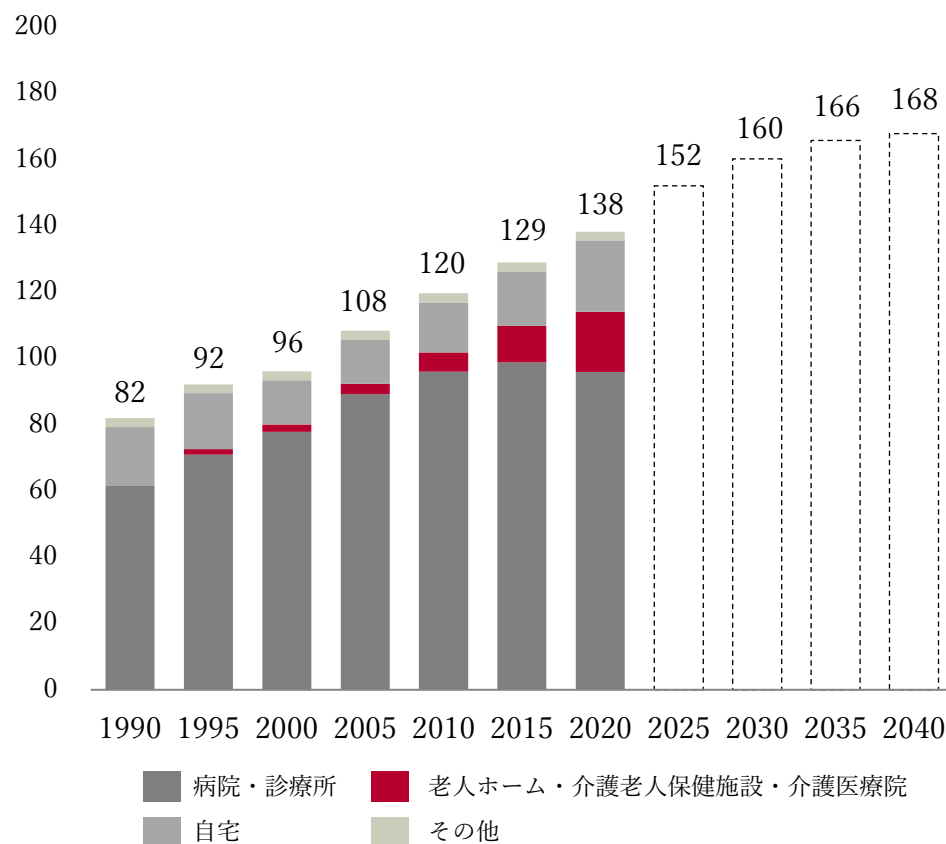
従来分断されていたこれら3つの巨大市場を一つの下肢医療市場として統合・再定義

1. American Heart Association (AHA) The Sage Group, CDC, Grand View Research, Rice JB et al. "Burden of diabetic foot ulcers" (Diabetes Care 2014) & "Burden of venous leg ulcers" (J Med Econ 2014).  
 2. CDC National Diabetes Statistics Report  
 3. American Heart Association (AHA); Journal of Vascular Surgery  
 ©2026 CUC Inc.

# ホスピスセグメントの市場環境

2040年に適切な終末期医療を受けられない高齢者の数は約49万人に達すると予想されている一方、がんや難病患者に対して十分なケアを提供できるホスピスの定員数は現時点で不足している状況

## 国内死亡者数及び死亡場所別の推移<sup>(1)</sup> (単位: 万人)



## ホスピス型住宅へのニーズ

- 近年は医療機関における死亡者の増加数は減少傾向にあり、老人ホーム等における死亡者が増加傾向
- 死亡者数は年々増加傾向にあり、2040年における死亡者数は約168万人<sup>(1)</sup>、適切な終末期医療を受けられない高齢者の数は約49万人<sup>(2)</sup>に達すると予想されている一方、がん末期や難病患者へのケアが可能なホスピス型住宅の定員数は現時点で不足している状況
- 2023年時点のパーキンソン病や筋萎縮性側索硬化症等の指定難病患者は約112万人<sup>(3)</sup>。また、がんによる死亡者は年間約40万人<sup>(4)</sup>。

1. 「令和5年人口動態統計」、「令和5年版厚生労働白書」(厚生労働省)。2. 「わが国の医療についての基本資料」(厚生労働省、2011年)。  
3. 「令和6年度衛生行政報告例」(厚生労働省)。4. 「令和5年人口動態統計」(厚生労働省)。

# 居宅訪問看護セグメントの市場環境

高齢者及び医療費の増加を背景に訪問看護費は年平均13.4%で増加。また、5人未満の訪問看護師により運営される小規模ステーションが57%を占めており、安定的な運営が可能な事業所へのニーズが高まっている状況

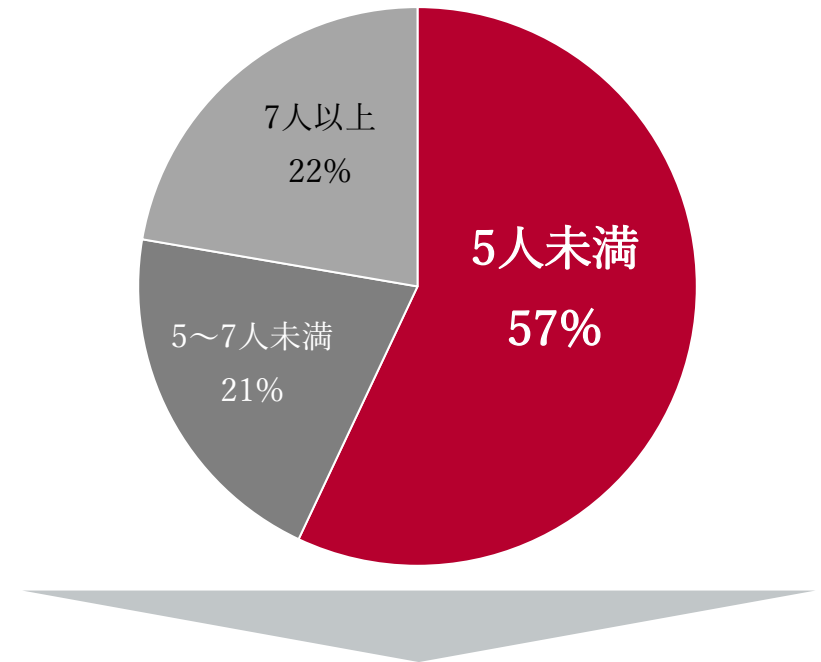
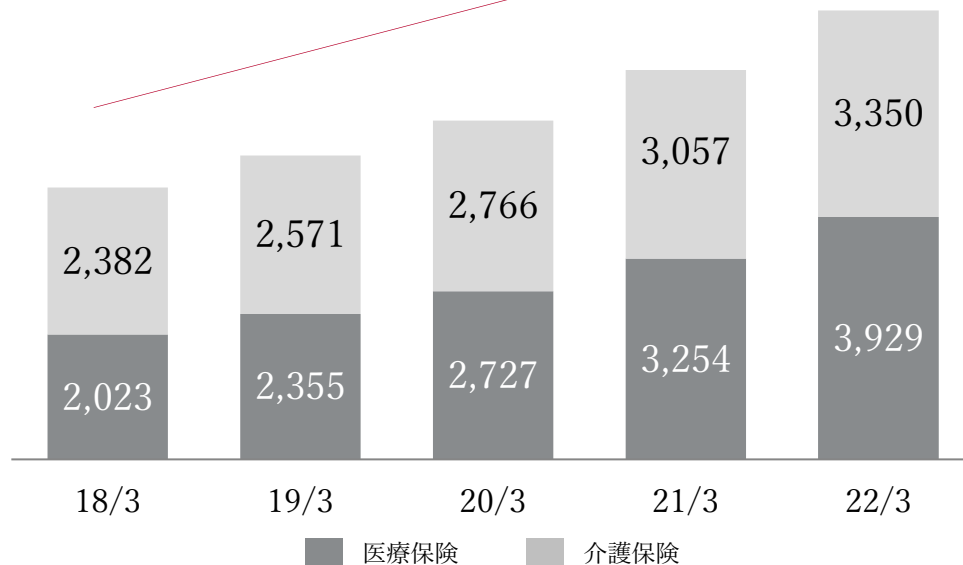
## 訪問看護費の推移<sup>(1)</sup>

(単位：億円)

## 看護職員規模別の訪問看護ステーション構成比<sup>(2)</sup>

高齢化の進行に伴う医療費の増加を抑制するため在宅医療が拡大

CAGR  
+13.4%



24時間365日体制で安定的な運営が可能な大規模事業所へのニーズが高い状況

1. 「国民医療費の概況」、「介護給付費実態調査」(厚生労働省)。  
2. 「第220回社会保障審議会介護給付費分科会 資料3」(厚生労働省)。

# メディカルケアレジデンスセグメントの市場環境

ノアコンツェルが施設を展開する札幌医療圏は、2050年に向けて医療介護の需要が高まっていく地域であり、全国平均と比較しても高い需要を見込む

札幌医療圏の医療介護需要予測（2020年実績=100）<sup>(1)</sup>



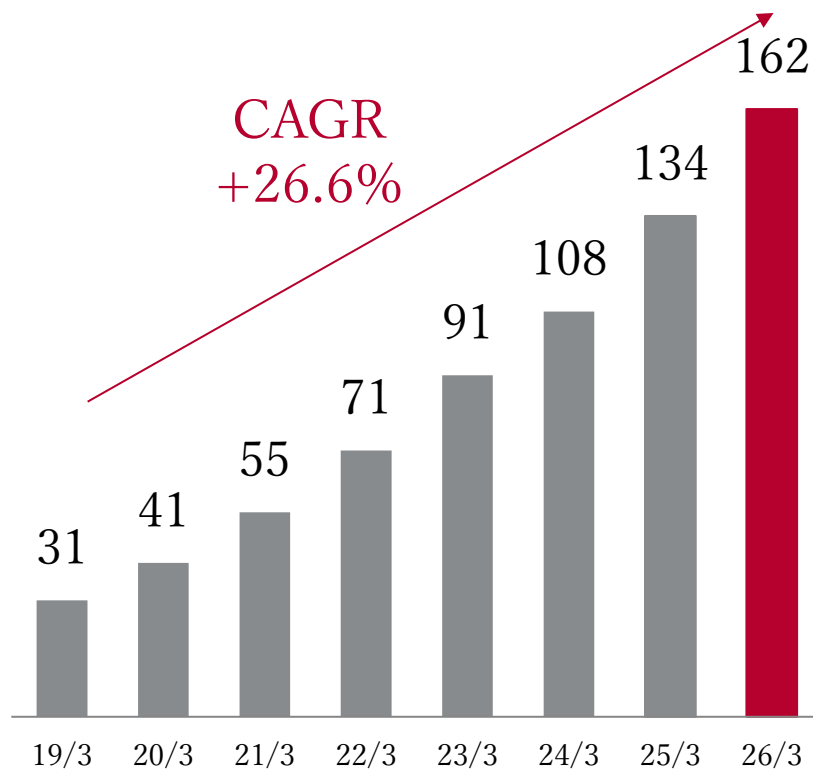
1. 出典：地域医療情報システム（日本医師会）

# 成長戦略

# 医療機関セグメント（国内）の成長戦略

既存顧客の継続性及び着実な新規顧客の獲得により支援先主要拠点数は順調に増加。医療機関運営ノウハウの標準化により生産性を向上し、さらなる拠点数増加を目指す

## 支援先主要拠点数<sup>(1)</sup>



## 成長戦略

### A 支援先主要拠点数の増加

- 支援先医療法人がM&Aを実施する際にCUCが案件の執行を支援し、PMI完了後は買収対象法人に対して継続的な運営支援を提供。病院及びクリニックに係るM&A案件を獲得するため、金融機関・M&A仲介会社・税理士法人等との提携を強化
- クリニックの新規開設を検討する医療法人に対し、開設場所の選定及び人材採用等の開設支援を行い、開設後は新設クリニックに対し継続支援を提供

### B 医療機関運営ノウハウの標準化

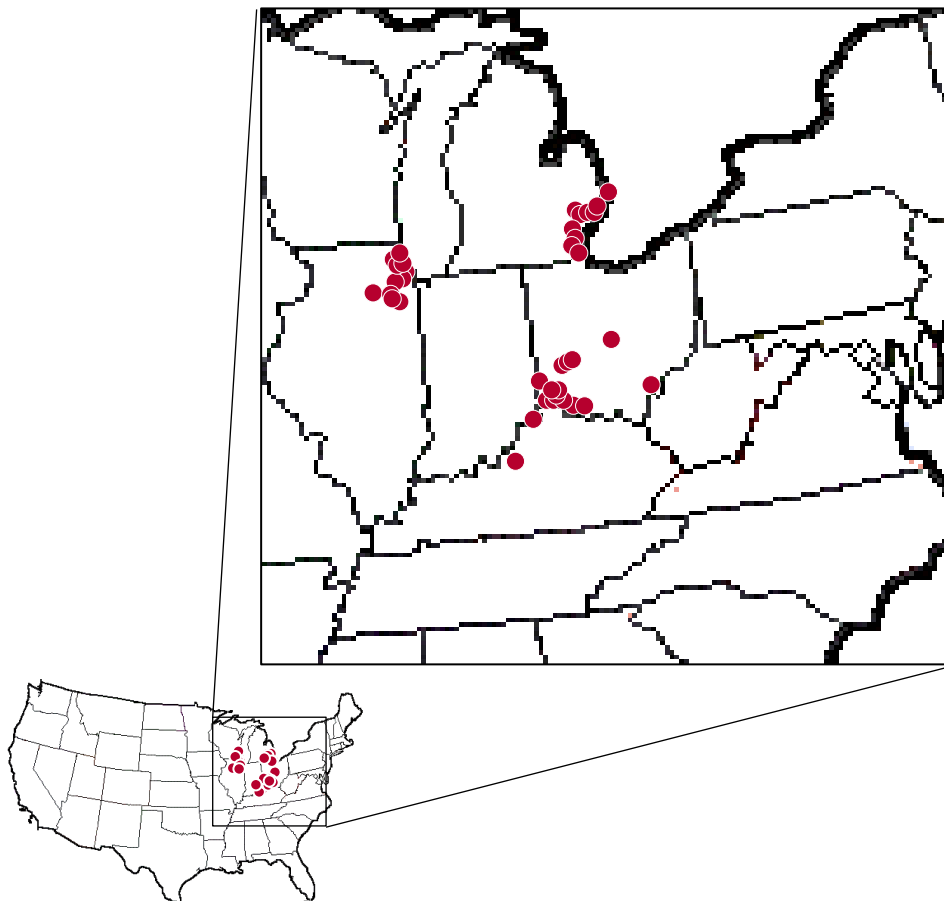
- 運営ノウハウが蓄積・共有されにくいという医療機関における課題に対応するため、医療機関運営の幅広いオペレーションを詳細にマニュアル化
- 属人化を解消することにより、特定の個人に依存しない事業成長が可能となる環境を構築。医療機関における生産性を向上することで高いリテンション率を維持

1. 当社が経営支援を提供する病院、介護老人保健施設、訪問診療クリニック、透析クリニック、外来クリニックの合計数。各期間における期首時点の支援先主要拠点数と期末時点の支援先主要拠点数の平均値。

# 医療機関セグメント（米国）の成長戦略（1/2）

既存クリニックの売上拡大及び小規模クリニックの買収を通じて、現在の主要エリアであるミシガン、オハイオ、イリノイを中心に、米国内での更なるシェア拡大を目指す

## 展開地域



## 成長戦略

### A 医師1人当たり売上の拡大

- デジタルマーケティングやオペレーション効率化等による診察数増加を図り、医師1人当たり売上を増加
- 患者様のニーズに応じた適切な診察及び治療サービスを提供する体制を強化

### B ロールアップによる足病クリニック獲得

- 米国の足病科は約70億ドル程度の市場である一方、堅調なニーズの拡大が見込まれる。また、フラグメントな市場であるため、買収を通じた効率化が可能
- 主要展開エリアであるミシガン、オハイオ及びイリノイを中心に、米国内における小規模クリニックの追加買収を通じて医師数増加を実現
- 同エリア内のプラットフォームの強化によりバックオフィスの合理化、現場オペレーションの効率化を図る

### C 下肢静脈瘤等、関連疾患への対応力強化

- 近時に取り組みを開始した下肢静脈瘤治療等、足病の周辺領域における診療サービスの提供体制を確保

# 医療機関セグメント（米国）の成長戦略（2/2）

## Phase 1（～26年3月期）

### 事業基盤の確立

#### ガバナンス体制の刷新

- 前CEO体制から脱却し、KPI・データに基づく組織運営へ完全移行。本社機能（HR/財務）の強化により、統制の取れた経営基盤を構築

#### 固定費構造の最適化

- 不採算拠点の整理・閉鎖、及び医師報酬体系の適正化を断行。損益分岐点を引き下げ、収益体質の改善を完了

## Phase 2（27年3月期）

### 高収益モデルの型化と横展開

#### 高収益モデルの特定

- 既存モデルの追加開設に加え、出店タイプ別のPDCAを実行。投資効率を最大化する勝ちパターンを特定

#### M&A・拠点開設の加速

- 特にOBL領域において先行優位性の確立を最優先に複数都市でのドミナント展開を推進

## Phase 3（28年3月期～）

### 本格的な投資回収フェーズへ

#### 構造的な高収益化

- Phase 1のコスト規律とPhase 2のAI省力化が融合。売上成長に伴って利益が加速度的に拡大

#### 投資回収の実現

- 持続的なキャッシュフロー創出を伴う、本格的な投資回収フェーズの開始

#### AI・テクノロジー実装による収益性改善

- RCM（請求回収）革新：コール対応から請求回収まで、AIを一気通貫で導入。バックオフィス人員を増やさずに売上を伸ばす体制を構築中

# ホスピスセグメントの成長戦略

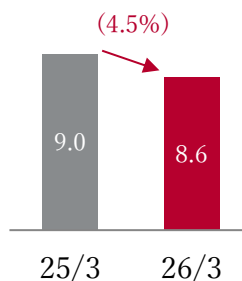
運営効率化及び費用抑制により収益性を向上する方針。集患活動の強化により稼働率の改善を図る

## 振り返り

### 運営効率化及び費用抑制

- 年間の開設数としては過去最多となる13施設を新規開設。一方で一部の既存施設における単価の低下、新規施設の開設初期の低位な単価推移により、入居者当たり年間売上収益は9.0百万円から8.6百万円に減少

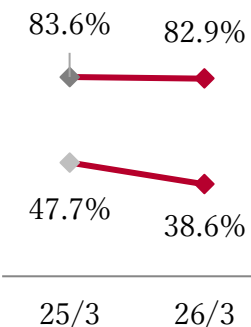
入居者当たり年間  
売上収益（百万円）



### 集患活動の強化

- 前期に開設した既存施設の稼働率が上昇し、稼働率は概ね同水準
- 新規開設数の増加により、新規施設の稼働率は9.1pt減少

稼働率（既存・新規）



## 来期以降の取り組み

- WEBチャネルの活用、リファラル採用率の向上による採用費の削減
- 施設人員、本社人員ともに適正化することで、効率的な運営体制へ転換

- 集患担当看護師による医療機関及び居宅介護事業所との連携強化
- 集患活動における本社及び各施設それぞれの役割分担の浸透

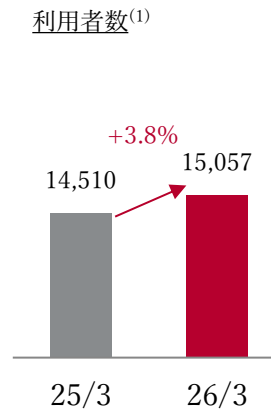
# 居宅訪問看護セグメントの成長戦略

2026/3期に再開した新規開設を引き続き推進する方針。管理者候補の早期確保と育成による事業基盤の構築に加え、持続的な成長を支える人的資本を拡充

## 振り返り

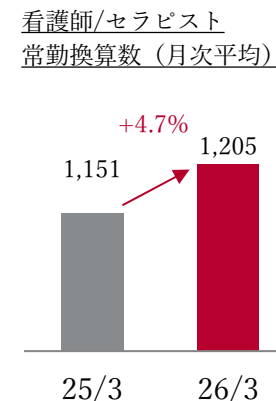
### 新規開設の推進

- 2026/3期は6拠点を新規開設し、採用・集患活動において新規拠点の立ち上がりは順調
- 既存拠点における追加採用による事業拡大に加え、新規開設により利用者は14,510名から15,057名に+3.8%増加



### 人的資本の拡充

- 既存拠点における追加採用、新規拠点における採用に注力した結果、看護師/セラピストの常勤換算数は概ね計画通りに1,151名から1,205名に+4.7%増加



## 来期以降の取り組み

- 既存展開エリアにおけるドミナント出店を中心に開設を加速。27/3期は9拠点の新規開設を計画
- 過去の知見を活かした、新規開設時の管理者候補の早期確保と育成により事業基盤を構築

- Webチャネルの拡大をはじめとした直接応募増加、離職率低下及び従業員還元施策により人的資本を拡充

1.各期間内の各月末時点で訪問実績がある利用者の平均値。

# メディカルケアレジデンスセグメントの成長戦略

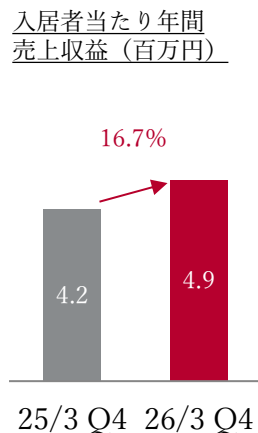
医療依存度、要介護度が高い入居者の受け入れ促進、集患活動の強化を図る

## 振り返り

## 来期以降の取り組み

### 収益性の改善

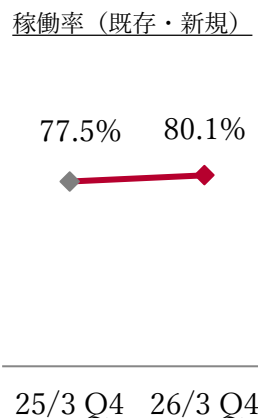
- 家賃及び共益費、食費の価格改定を実施し、入居者当たりの年間売上収益は、前年同期比で0.7百万円増加



- 職員の研修による医療依存度、要介護度が高い入居者の受け入れ体制の強化
- 入居者の状態変化に応じた適切な区分変更による平均要介護度の向上

### 集患活動の強化

- 空室の多い施設での受け入れ対象者拡大等により、稼働率は、前年同期比で2.6%上昇
- 一方、ノアコンツェルの一部既存施設のホスピスフロア化工事に伴う入居抑制の影響で、計画を下回る

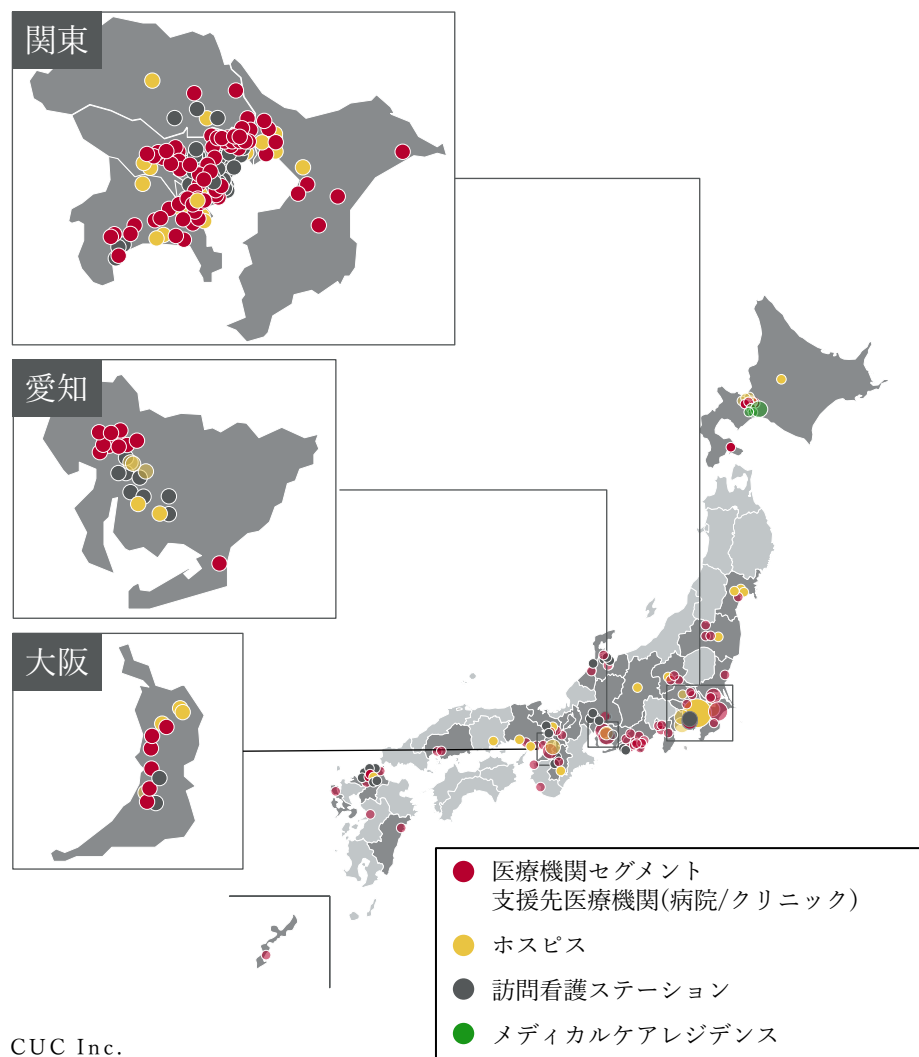


- 稼働向上余地のある強化拠点の選定及び該当拠点の受け入れ対象者のさらなる拡大
- 介護施設紹介サイトの活用によるチャネル拡大

# 垂直統合されたプラットフォームによる成長戦略

国内主要都市を中心に拠点を拡大し、今後もエリアドミナンス戦略とグループシナジーにより加速度的に成長を継続

現在の拠点分布 (2026年3月末時点)



4事業の拠点展開戦略

## A 既展開地域におけるエリアドミナンスの向上

- 医療機関事業では、支援先病院及び支援先訪問診療クリニックの連携強化を目的としたクリニック開設支援及びM&A支援を推進
- ホスピス事業、居宅訪問看護事業及びメディカルケアレジデンス事業では、集客効率化、採用力強化、拠点の相互補完等のシナジーを発揮し、高水準の安定稼働を達成することを目的に、以下の範囲内で複数拠点を開設
  - ホスピス: 半径10~15km圏内
  - 訪問看護ステーション: 半径2~5km圏内

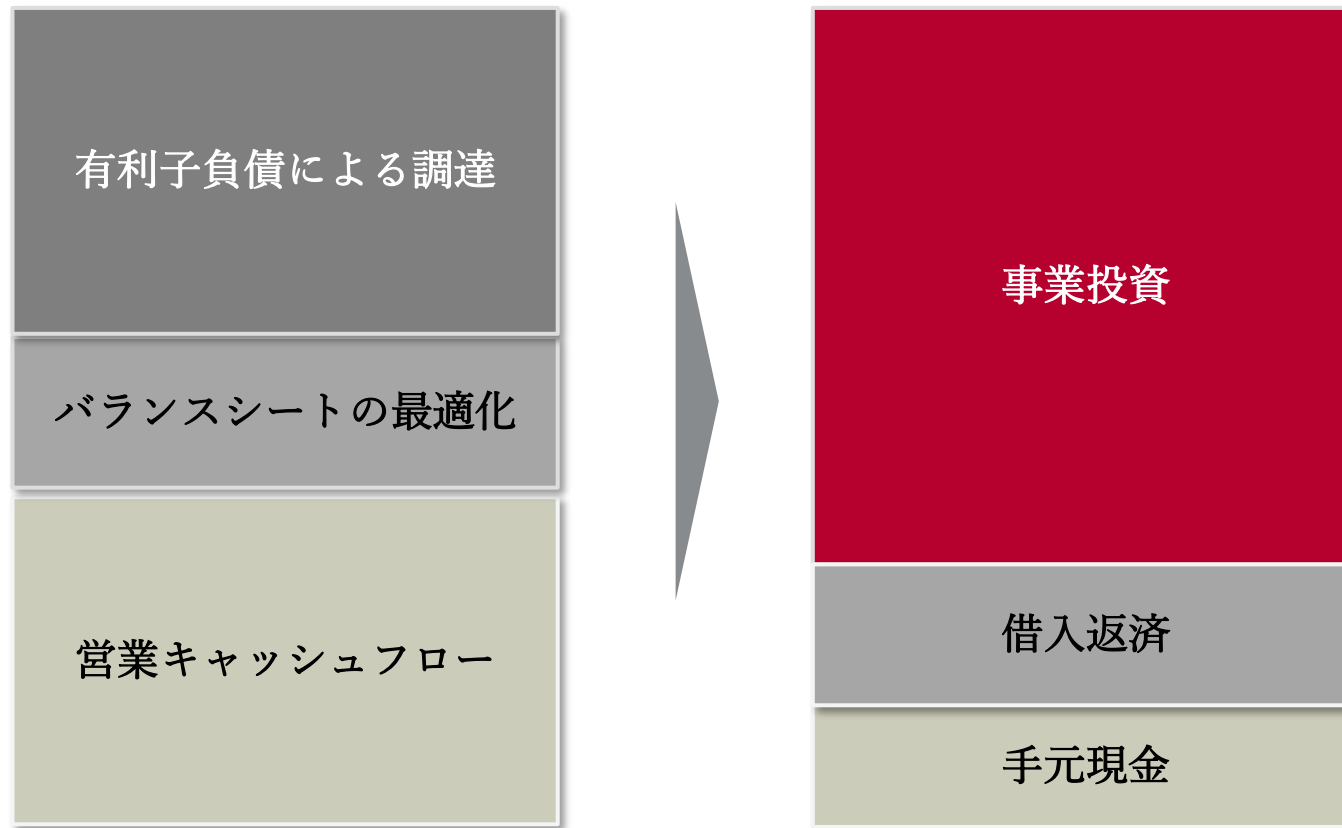
## B グループシナジーの創出

- 支援先訪問診療クリニックと同地域にホスピス及び訪問看護ステーションを開設することで、立ち上げ期から連携先となる訪問診療医を確保。医療従事者の確保や各事業間での患者の紹介等のシナジーによって、より早いスピードでの開設を実現
- また、ホスピス、訪問看護ステーション及びメディカルケアレジデンスが位置する地域における支援先医療機関の増加を目指す

# 財務情報

# 財務方針の考え方

当社は現在、事業投資が必要なフェーズであるため、現時点では配当や自己株取得は行わず、主にOBL開設資金やM&A等の事業投資に資金を充当する方針。レバレッジはEBITDA有利子負債倍率や親会社所有者帰属持分比率等を勘案して活用予定



# サステナビリティ・ESG

# サステナビリティ・ESG関連の取り組み (1/2)

経営理念を実現するために対応が必要な5つのマテリアリティを設定し、役員がそれぞれのテーマを担当

## マテリアリティ

### Environment



地球環境に配慮した経営

医療介護における環境対応を推進する

### Social



持続可能でイノベーティブな医療サービスの創出

限りある医療資源をひとりでも多くの方へ持続的に提供する

### Governance



コンプライアンスの徹底

経営の透明性、健全性、公平性、効率性を確保する

### Social



患者様と医療従事者のウェルビーイングの追求

患者様が自分らしく人生を過ごすための最適な医療、医療従事者が仕事に誇りと働きがいを感じながら働ける環境を提供する

### Social



安心安全な医療の提供

いかなる状況でも安心安全な医療を患者様に提供する。未知の感染症や自然災害に怯えることなく社会活動を正常に保つ

# サステナビリティ・ESG関連の取り組み (2/2)

## 当期に実行したマテリアリティに関する取り組み事例

### 海外の特定技能人材47名を迎え入れ

- 2025年11月よりインドネシア、ミャンマー出身の人材をホスピス事業などに迎え入れ
- 「異文化理解」や「やさしい日本語」研修の実施、定期面談などで業務面、生活面における継続的サポートを提供



### 厚生労働大臣の認定を取得

- 「子育てサポート企業」として「くるみん」取得。
- 女性活躍推進企業として「えるぼし」取得



### サステナビリティコンテストの開催

- テーマ「心身の健康（ウェルビーイング）」
- 国内外グループ企業より、45組90名の企画エントリー
- 「自律的な学びや貢献を、将来の安心へと繋げる資産形成のアイデア」等の企画が受賞



# 免責事項

本資料は、当社グループの企業情報等の提供のために作成されたものであり、国内外を問わず、当社の発行する株式及びその他有価証券の勧誘を構成するものではありません。

本資料に含まれる計画、見通し、戦略及びその他の将来に関する記述は、本資料作成日時点において当社が入手している情報及び合理的であると判断している一定の仮定や前提に基づいており、様々なリスク及び不確実性を内在しています。実際の業績等は、経営環境の変動等により、当該記述と異なる可能性があります。

本資料には、当社グループが事業を行っている市場に関する情報を含む、外部の情報源に由来し又はそれに基づく情報が記述されています。これらの記述は、本資料に引用されている外部の情報源から得られた統計又はその他の情報に基づいており、それらの情報については当社は独自に検証を行っておらず、その正確性又は完全性を保証することはできません。