



## Recovery International株式会社

2021年12月期 決算説明会

開催日:2月21日(月)11:00~

登壇者:代表取締役社長 大河原 峻

取締役 柴田 旬也

柴田旬也氏(以下、柴田):当社Recovery International株式会社の2021年12月期決算説明会にご参加いただき誠にありがとうございます。

本日のスケジュールからお伝えします。最初の20分～30分は代表取締役社長の大河原より当社の事業概要及び決算概要をご説明いたします。

その後残り30分前後を質疑応答の時間とさせていただきます。チャットによるリアルタイムのご質問につきまして、時間も許す限り回答させていただきたいと思っておりますのでよろしくお願い致します。

大河原峻氏(以下、大河原):ご紹介頂きました大河原と申します。本日はお忙しいなかご参加いただき誠にありがとうございます。

まずは当社の事業概要から話を少ししていきながら、当社のことを知って頂き、その後数字の方も話をしたいと考えております。本日は、以下の順でご説明いたします。

#### 【企業情報】

[当社の特長と成長戦略概要](#)

[会社概要](#)

[企業理念](#)

[経営陣プロフィール](#)

#### 【事業の内容】

[訪問看護が注目される理由](#)

[訪問看護とは](#)

[訪問看護サービス提供の流れ](#)

[訪問看護サービスに提供される医療保険制度と介護保険制度](#)

[事業系統図](#)

#### 【事業の特長・強み】

[市場規模とポテンシャル](#)

[訪問看護業界の市場規模推移](#)

[訪問看護業界の事業所数と規模別割合の推移](#)

[訪問看護事業者と介護事業者の収益構造比較](#)

[業界が抱える課題](#)

[当社の特長・強み](#)

[効率性を重視した訪問エリアの設定](#)

[未経験者採用と早期育成教育プログラム](#)

#### 【2021年12月期決算の概要】

[決算サマリー](#)

[損益計算書](#)

[四半期単位の売上高・営業利益の推移](#)

[営業利益増減要因\(前年同期比\)](#)

[売上高/当期純利益推移](#)

[主要KPI](#)

[拠点数推移](#)

[新規利用者獲得数・延べ訪問件数推移](#)

[訪問看護スタッフ数と1人あたり訪問件数](#)

[貸借対照表](#)

## 【成長戦略】

[利益計画](#)

[成長戦略サマリ](#)

[短期成長戦略・中期成長戦略](#)

[長期成長戦略 / 新規事業の検討](#)

[成長戦略Schedule](#)

## 【Appendix】

[SDGs](#)

## 【企業情報】



当社はこのもう一人のあたたかい家族を企業理念として会社を運営させてもらっております。

# 当社の特長と成長戦略概要



- ・ITを積極的に導入した訪問看護モデルを展開
- ・サービスを提供する拠点を拡大し、不足する訪問看護の供給を充足させ、業界の発展に貢献することを目指す



## 特長・強み

ITの活用による効率性の向上と収益力の強化



## 成長戦略 (中期)

継続的な新規の拠点展開と、当社のノウハウを活かしたコンサルティング事業及びフランチャイズ事業の展開



## 成長戦略 (長期)

継続的な新規の拠点展開と、利用者様への定期的な『訪問』を活かした新規事業開発

当社の特長としてIT活用が挙げられます。社内の情報共有や効率化の面について、ITを駆使して図っております。

成長戦略としては、しっかりとした新規拠点開設をドミナント戦略で進めていきます。また、その上で、中長期の成長戦略として、コンサルティングやフランチャイズの展開を考えております。

## 会社概要



会社名	Recovery International 株式会社
本社所在地	東京都新宿区西新宿 6-16-12
設立日	2013年11月1日
事業内容	訪問看護サービス事業
代表者	大河原 峻 (看護師)
役員	取締役 柴田 旬也 (公認会計士) 社外取締役 沼田 功 常勤監査役 伊藤 敬子 (公認会計士) 社外監査役 宮崎 雅俊 (公認会計士) 社外監査役 伊藤 広樹 (弁護士)
従業員数	163名 (2021年12月末現在のパート・アルバイト含む)

2013年に設立し、現在9年目になっております。2012年12月末時点で163名の従業員が在籍しており、全体の9割以上が看護師等(※)になっております。また、看護師等の8割以上の方が常勤という形で雇用しております。

(※)看護師等とは、看護師、准看護師、理学療法士、作業療法士、言語聴覚士を指す。

## 企業理念



### もう一人のあたたかい家族

どんな時でも家族は常に傍らにいる  
そんな家族のような存在になって歩いていく

### 在宅生活の安心を届ける

「24時間365日」対応できる体制となり、  
誰が対応しても「安心」を伝えられる

### 地域社会へ貢献

画一的なサービスの提供をすることで在宅死、  
健康寿命の延伸を図っていく



企業理念として、『もう一人のあたたかい家族』を掲げております。この理念は、どんな時でもそばにいられるような家族のような存在として訪問看護を提供してほしいという思いから掲げております。

『在宅生活の安心を届ける』については、24時間365日対応することで、土日、夜間等、利用者様の不安が強い期間も対応することで安心を届けることを理念としております。

特にコロナ禍においては「熱が出たけどどうしたらいいんだろう、、、」こんな相談をいつでもできる関係性が重要と思っております、全事業所24時間365日体制を敷いております。

『地域社会へ貢献』については、訪問看護の提供を通じて在宅死や、看護だけではなくてリハビリにも力を入れ、高齢者の方が非常に長く元気で生きていくことも大事だと考えており、理念として掲げております。



## 大河原 峻 / 代表取締役社長

静岡県中部看護専門学校卒。看護師、防災士。AHA ACLSインストラクター資格。榛原総合病院手術室、豊見城中央病院ICU、横浜中央病院HCUなどで看護師として勤務。オーストラリアでの看護師研修、ボランティアを経験し2013年当社設立。



## 柴田 旬也 / 取締役経営管理部部長

学習院大学経済学部卒。有限責任 あずさ監査法人に入所後、法定監査、財務Due Diligence、IPO業務に従事。2016年9月に経営管理部部長として当社に参画し、2018年3月に取締役就任。公認会計士。



## 沼田 功 / 社外取締役

東京大学文学部卒。大和証券株式会社入社後、営業、人事、株式公開業務に従事。企業経営・株式市場・海外市場に関する豊富な経験と広い見識を有している。2015年6月に当社に社外取締役として参画。

私が看護師として訪問看護以外でも10年近く病院の中で看護師として働いておりました。その中で今後訪問看護サービスが社会にとって大事な存在となると考え、提供していきたいと思いこの会社を起業させていただきました。

本日参加している柴田も医療業界を支えていきたい、変えていきたいという思いで当社に入社しています。IPOの目的としては、働く従業員が安心して働ける職場づくりという点はもちろんのこと、世の中に訪問看護を知っていただきたいという思いがあります。そこで、IPOや経営経験の豊富な沼田にも参加していただき、社外取締役としてサポートしていただいております。



## 訪問看護が注目される理由

### 訪問看護の 重要性が 高まっている

93.1%

60歳以上の男女に、現在住んでいる地域に住み続ける予定があるかどうかを聞いたところ、93.1%の人が「ある」と答えた。

51%

60歳以上の人に、万一治る見込みがない病気になった場合、最期を迎えたい場所はどこか聞いたところ、51%の人が「自宅」と答えている。  
なお、自宅死の割合は13.9%であり、国際的に見て日本は低い（オランダ：31%/フランス：24.2%）。

出所：内閣府\_令和元年高齢者白書\_高齢期の生活に関する意識  
厚生労働省\_医療と介護の連携に関する意見交換\_看取り

訪問看護はイメージが湧きにくかったりですとか、わかりづらいところがあると思うんですけれども、非常に注目されております。特にこのコロナ禍ではよくテレビでも取り上げられるようになりました。

皆さんも仕事をしていて何かあれば家に帰りたと思うのではないのでしょうか。同じように60歳以上の多くの方が家に住み続けたい、そして半数近くの方が家で最後を迎えたいと言っています。ただ、実際日本では在宅死というのが13.9%でも外国に比べてもまだまだ低い状況です。そこで訪問看護が必要と言われております。

## 訪問看護とは



**訪問看護：**病気や障がいを持った人が、住み慣れた地域でその人らしく療養生活を送れるように看護師等が医師の指示の元、生活の場へ訪問し支援するサービス

**訪問看護対象者：**乳幼児からご高齢者まで。病気や障がいのある方で訪問看護が必要な方

**保険適用サービス：**訪問看護は医療保険または介護保険が適用される保険サービス

### 【具体的な内容】

**病状の観察：**病気や障がいの状態、バイタルチェックなど

**在宅療養のお世話：**清拭・入浴・食事や排泄等の介助・指導

**薬の相談・指導：**与薬・残薬管理など

**医療処置：**点滴、カテーテル管理など

**医療機器管理：**在宅酸素・人工呼吸器など

**床ずれ予防・処置：**床ずれ防止の工夫や指導など

**認知症・精神疾患のケア：**利用者様とご家族の相談・助言など

**介護予防：**低栄養や運動機能低下を防ぐアドバイスなど

**ご家族等への介護支援・相談：**病気や介護の相談・助言

**リハビリ：**拘縮予防や機能改善、嚥下機能訓練など

**ターミナルケア：**がん末期や終末期の在宅支援

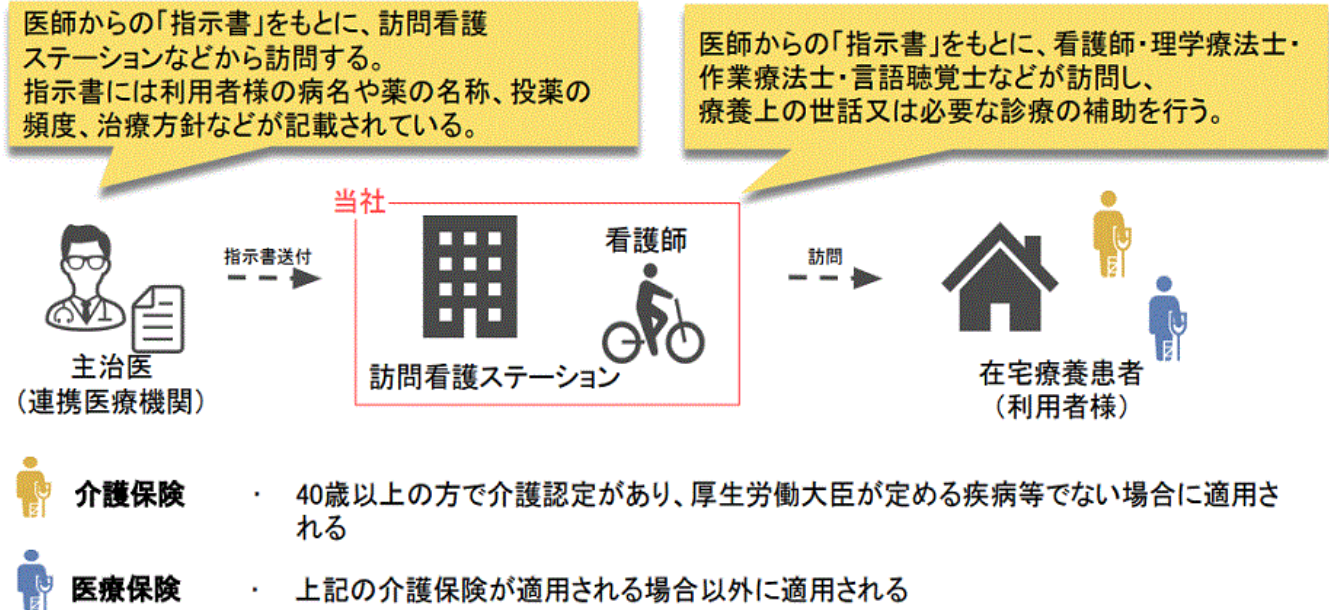
まだまだ訪問看護って何ですか？と思うのが社会の現状です。

訪問看護は在宅で様々な治療を行います。よく訪問介護と混同されます。訪問介護も非常に重要なサービスですが、家での生活支援を行うのが訪問介護、家での治療を行うのが訪問看護です。

具体的には、訪問看護は点滴をすることもありますし、寝たきりで生じる床ずれ(褥瘡)の治療、酸素の注入、リハビリ、ターミナルケア等を行います。



## 訪問看護サービス提供の流れ



訪問看護は必ず医師の指示に基づいて行うため、安心して受けることができるサービスです。必ず医師の指示書入手し、指示書に沿った治療を行うのが訪問看護です。

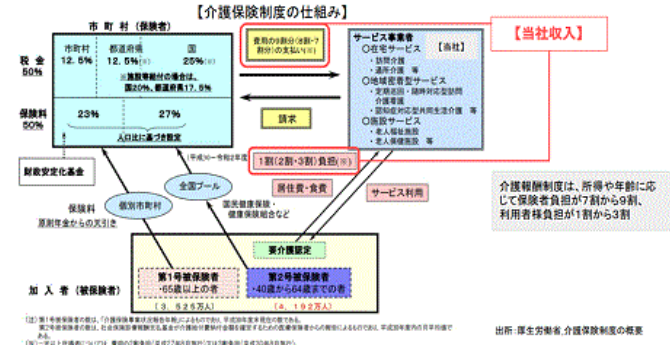
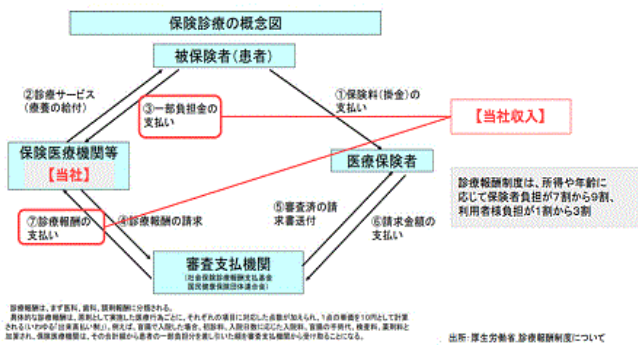
介護保険、医療保険という2つの保険適用があります。

保険の違いについて、例えば、末期癌、筋萎縮性側索硬化症(以下、ALS)、パーキンソン病と医師が診断した場合に医療保険が適用されます。他方、例えば、癌、脳血管障害、肺炎と医師が診断した場合には介護保険が適用されます。

医療保険でも介護保険でも訪問1件当たりの単価は平均すると約8,000円と変わらず、適用される保険の違いというは医師の診断された病名が異なるだけです。

### 訪問看護サービスに適用される医療保険制度

### 訪問看護サービスに適用される介護保険制度

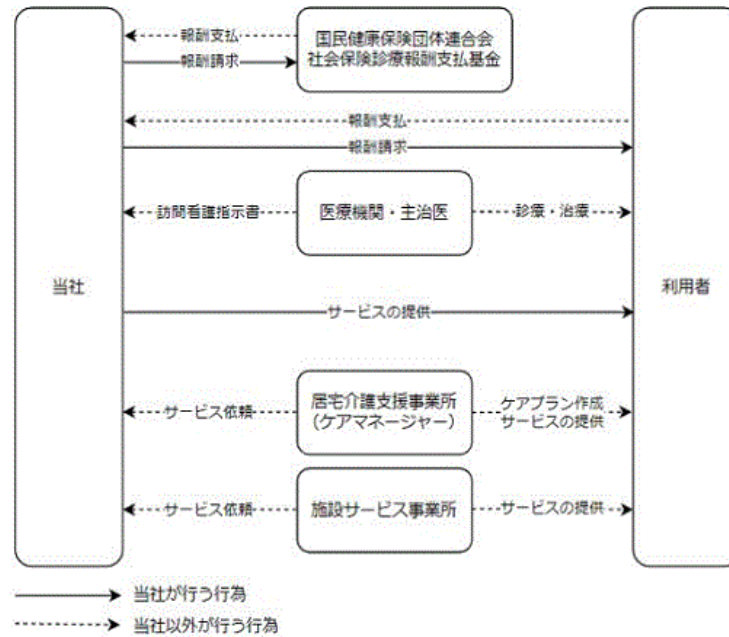




保険者負担は医療保険も介護保険も7割から9割で利用者負担が1割から3割という仕組みになっております。



## 事業系統図



簡単に事業系統図とまとめますと、訪問看護サービスをご利用者さまに提供する際には、主治医やケアマネージャーその他施設等と連携し、医師も訪問看護師等からの情報に基づき必要に応じて往診する等連携を図っております。

### 【事業の特長・強み】

## 市場規模とポテンシャル



・75歳以上の後期高齢者が人口の2割に達すると予測される(※1)2040年に向けて市場は拡大すると予測される

・関連市場を含め**36.2兆円**規模のポテンシャル

※1)内閣府:令和3年版高齢社会白書(全体版)  
 ※2)厚生労働省:「2040年を見据えた社会保障の将来見通し(議論の素材)」在宅医療市場28兆円、在宅介護市場8.2兆円の合計  
 ※3)厚生労働省:「国民医療費」「介護サービス施設・事業所調査」の令和元年を基に集計

#### 【2040年予測】

在宅医療市場  
 在宅介護市場  
**36.2兆円**(※2)

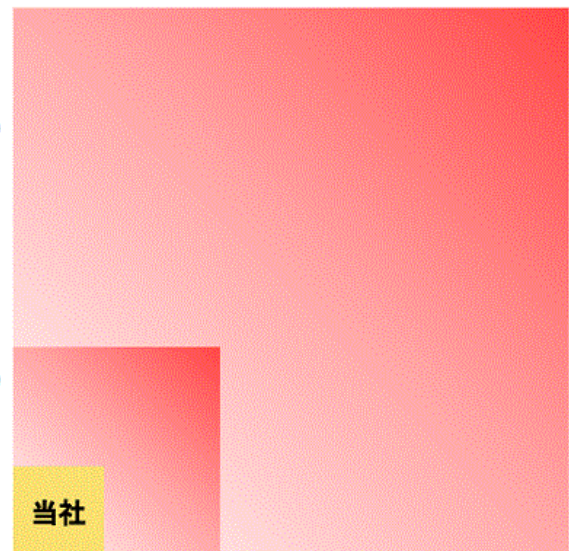
#### 【2019年】

訪問看護市場  
**5,824億円**(※3)

#### 【第9期】

当社売上高 **11億円**

#### 当社が属する市場の規模



訪問看護は市場のポテンシャルが非常に高いと言われております。なぜかという、2025年には団塊の世代の方たちの多くが後期高齢者になり、後期高齢者数は2,200万人になると予測されております。

これだけの人数になってくるので、市場として大きくなると言われていますし、2040年まで後期高齢者数は伸び続けると言われております。なぜなら、団塊ジュニアの方々が後期高齢者になるのが2040年であるためです。

2040年に予測される在宅医療市場及び在宅介護市場の合計は36.2兆円と予測されております。

なお、2019年の訪問看護市場としましては、5,824億円となっております。



## 訪問看護業界の市場規模推移

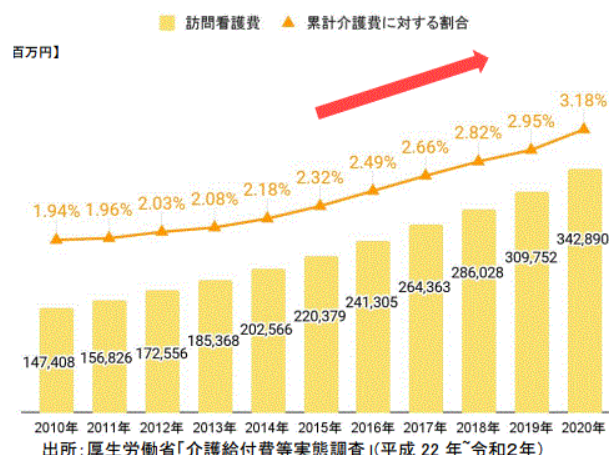
### 医療保険

訪問看護療養費の金額及び国民医療費に対する割合はいずれも上昇傾向で推移



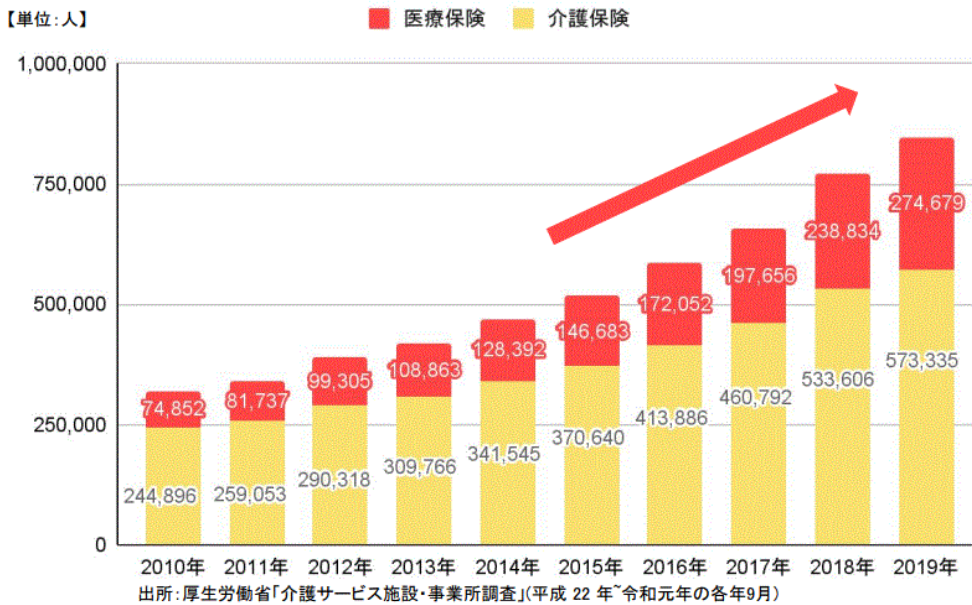
### 介護保険

訪問看護費の金額及び介護費全体に対する割合はいずれも上昇傾向で推移



訪問看護市場が2010年から2019年にかけてどの程度伸びてきたかという、左側の医療保険が適用された訪問看護も2019年にかけても常に右肩上がり伸びておりますし、右側の介護保険が適用された訪問看護も同じように右肩上がり伸びております。

# 全国訪問看護利用者数



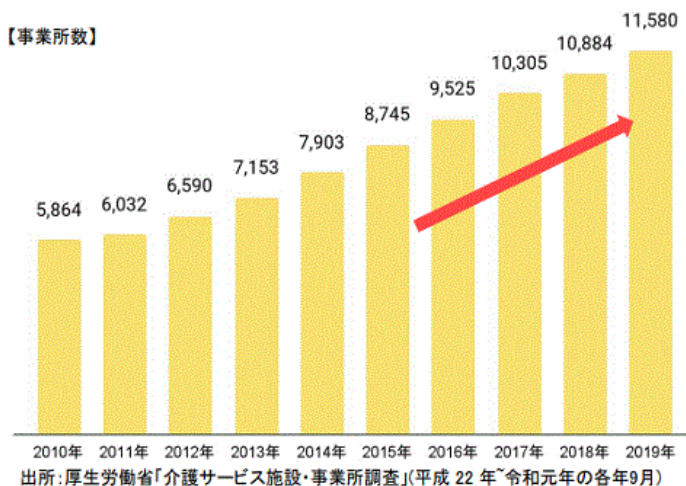
利用者数及び後期高齢者数に対する割合は、いずれも上昇傾向で推移

利用者数の伸びという見方をしても、2010年から2019年まで右肩上がりに伸びております。

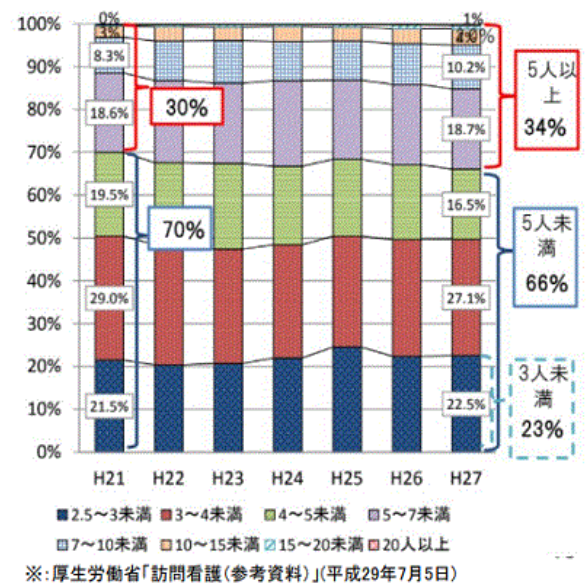
# 訪問看護業界の事業所数と規模別割合の推移



事業所数は上昇傾向で推移しているものの、看護職員数(常勤換算)は5人未満の事業所が約66%と小規模零細での運営が多い



看護職員規模別の事業所割合の推移



市場の伸びが続く中で、当社は様々なニーズに合わせてしっかり訪問看護を提供していくということが重要と考えております。訪問看護の業界は事業所数もこのグラフにあるように右肩上がりで伸びています。ただ、残念ながら5人未満の事業所が66パーセントと多くが小規模零細となっております。5人未満ですと収益性の確保や安定した事業所運営という観点でリスクが大きいと考えております。

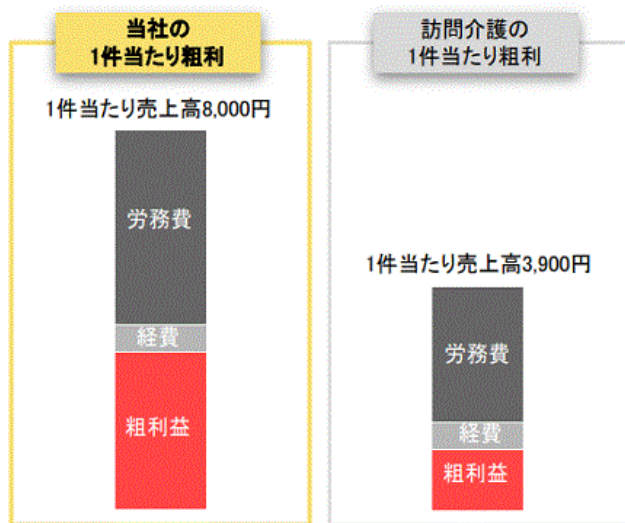
そこで、当社では基本的に11名(看護師6名リハビリ職5名)という形で業界の発展に寄与して参ります。

# 訪問看護事業者と介護事業者の収益構造比較



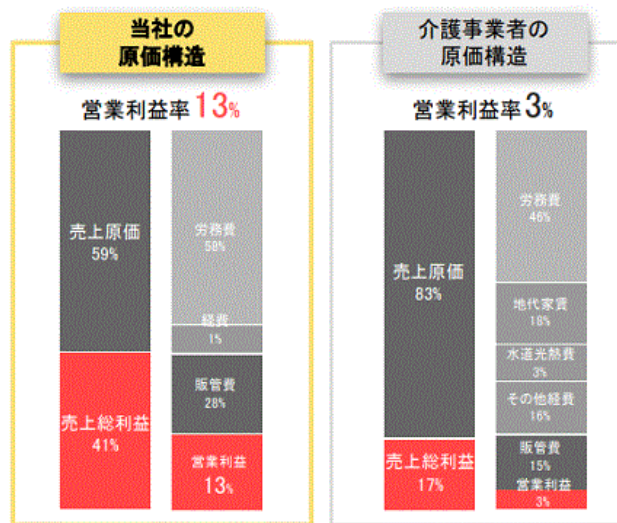
## 1件当たり粗利益の比較

訪問看護は訪問介護とは異なり、1件当たり粗利益が大きい



## 介護事業者との収益構造比較

施設系介護事業者とも異なり、当社は売上原価に地代家賃や水道光熱費はないため、業界最高水準の売上総利益率41%



1事業所あたり11名で訪問看護を行う場合、全社の営業利益率は13%を確保することが可能となります。これについて、訪問看護事業者と介護事業者の収益構造を比較してご説明いたします。

まず、左側の訪問看護と訪問介護の違いについてです。

訪問看護は医療的な行為をさせていただくというところから、単価が高く、訪問1件当たり平均すると約8,000円となっております。訪問介護については、身体と生活という二つの種類があったりするんですけども、訪問1件当たり平均すると約3,900円となっておりますので、2倍の料金の違いがあります。他方、主なコストである人件費はというと、訪問看護に従事する介護士さんの給料が平均28万円前後であるのに対し、訪問看護師さんの給料は平均35万円前後と、単価が2倍だからと言っても給料が2倍とまではいかないのが、訪問看護の方が利益率の高いサービスである、というのが訪問看護と訪問介護の違いになっております。

次に、右側の施設での介護事業者とは何が違うのかといいますと、上述した労務費の違いはもちろんのこと、施設になっておりますので、地代家賃や水道高熱費のコスト負担が少ないというのが訪問看護です。訪問看護は、施設にサービス機器を置くのではなく、自宅へ訪問して医療的行為を行いますし、事業所は事務作業ができれば十分であるため、水道光熱費は11名の従業員が昼間使用する分の料金しかかかりません。こういった原価構造が訪問看護と施設系の介護事業者とで違いますので、業績としては営業利益率にその違いが現れます。

当社の訪問看護サービス事業は営業利益率が10%~13%なのですが、介護事業となると、訪問介護でも施設系の介護事業でも、営業利益率がなかなかとれないのかなというのが現状だと当社は分析しております。



- ①訪問看護サービス事業に特化した上場企業が無い。また、厚生労働省「参考資料(訪問看護)」によると、1事業所あたり看護職員は4.8人であり小規模零細である。当該要因により、新規利用者依頼元となるケアマネージャーからの認知度が低い。
- ②医療業界は紙文化が浸透しており、訪問看護業界においても病院で経験を積んだ医療職者が運営しているケースが多く、また、許認可の手続きは紙面で行う必要がある。
- ③厚生労働省「介護サービス施設・事業所調査の概況」によると、訪問看護師の数は2019年10月時点で約8万人であり、日本看護協会「訪問看護アクションプラン2025」による在宅死の割合をオランダやフランスなどの水準に引き上げる場合に必要人数である15万人から大きく不足している。

営業利益率が高い訪問看護業界も、残念ながら大きな課題が3つあります。

1つ目は訪問看護サービスの認知度が非常に低いという課題です。多くは5名未満で運営しており、地域からの認知度が低く、本当に訪問看護が必要な方へサービスが行き届いてないと考えております。

2つ目はとにかく紙文化中心であるところです。Webでやりましょうという喜ばれず受け入れがたい現状があり、未だにFAXがぼんぼん飛び交うような業界になっておりまして、非常に経営効率が悪いのが業界の現状です。

最後にとっても大事なポイントで、訪問看護師が不足しております。看護師は日本全国に約150万人もいるんですけども、訪問看護師は2019年時点で8万人程度しかおりません。訪問看護協会によると、2025年には15万人必要と言われてまだまだ足りないという状況です。



# 当社の特長・強み

## 利用者獲得力

看護師等(※)の  
地域連携活動による  
利用者獲得

営業専門部署や担当を置かずとも  
看護師等と地域連携機関との  
リレーションを活かして利用者様を  
獲得  
(詳細はP.25を参照)

## 効率性強化

IT化推進による  
新たな  
訪問看護モデル

IT化により以下を実現  
・効率性を重視した訪問看護エリア  
の設定  
・拠点事務オペレーションコスト  
の抑制  
(詳細はP.26 - 27を参照)

## 人材開発力

未経験者を  
積極採用し  
早期育成

未経験者でも3ヶ月で訪問できるよう  
になる早期教育プログラム  
(詳細はP.28を参照)

(※)看護師等とは、看護師、准看護師、理学療法士、作業療法士、言語聴覚士を指す。

こういった業界の課題を当社はどんな形で解決しますかというところで、①訪問看護師による地域連携活動②ITを積極的に使う③未経験者を積極採用するというところ取り組んでおります。

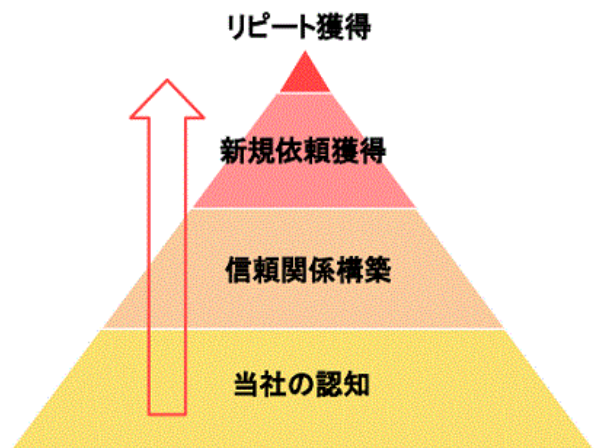
# 地域連携活動による利用者獲得



### 【地域連携活動】

訪問看護サービスに従事している看護師等が自らの専門性を活かして地域連携機関(※)とコミュニケーションをとることで当社の認知度向上と信頼関係構築を図り、新規利用者様を獲得している。  
また、新規利用者様への訪問が始まって以降も利用者様の状態報告等を通じて継続的に連携することでリピート獲得へ繋げている。

そのため、当社では新規の利用者様獲得のために営業部署の設置や専任の営業担当の配置は行っていない。



【(※)地域連携機関】

地域連携機関は主に居宅支援事業所のケアマネージャーと医療機関の相談員

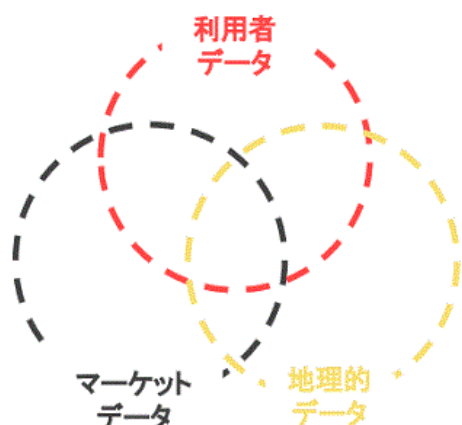
では、地域連携活動とは何をするのか、こちらは看護師等がしっかりと地域連携機関に対してハウレンソウをするということを見せてもらっております。

ケアマネージャーさんや病院に利用者さんの状態報告を密に連絡しています。どの会社でも継続が難しいのですが、当社の場合、私が看護師として過去にやっておりましたし、看護師さんたちが継続しやすいツールを仕様していますので、この地域連携活動をしっかり継続できており、売上と利益に結びついております。



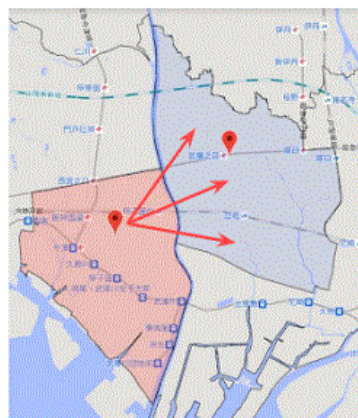
## 効率性を重視した訪問エリアの設定

看護師等が自転車または自動車で訪問することが前提で、1人1日6件～7件回れるよう、移動時間が長くない訪問エリアを設定



拠点を新設後、新規利用者様獲得は訪問エリア内を堅持する

### 2022年計画の新エリア尼崎



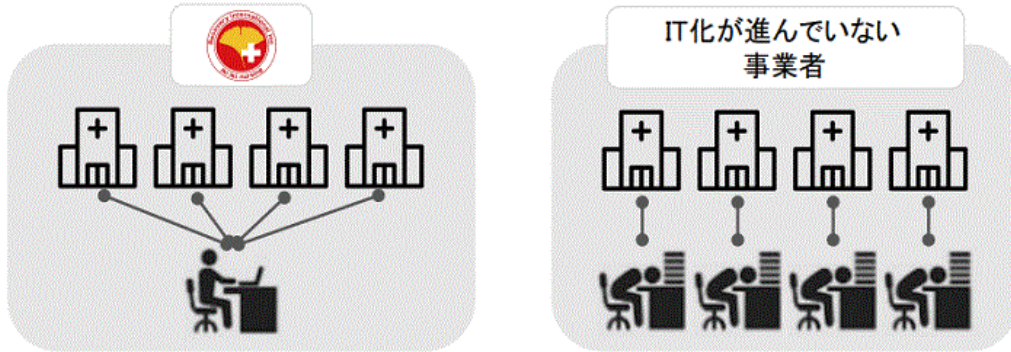
上図は2022年中に出店を計画している西宮・尼崎エリア(兵庫県西宮市・尼崎市)の訪問エリアを図示したもの。  
従来の左の訪問エリア(赤色)に加えて、右のエリア(青色)が新たな訪問エリアとなる。

私も実は過去に訪問しているときに、新宿から府中や調布まで訪問に行っていました。利用者さんが待っているという思いから、どんなに遠くても助けたいという思いがいっぱいでした。しかしながら、社会の中で訪問看護の認知度を高めていきたい、目の前の利用者様だけではなく日本全国の数多くのまだ診ぬ利用者様に訪問看護を届けたいという思いが大きくなるにつれて、効率性を高めた訪問看護モデルを作る必要があると考えようになりました。そこで、新宿なら新宿、西宮なら西宮、尼崎なら尼崎というように回れるエリアを限定することで、自転車なら15分、車なら20分で回れるようなエリア設定を行い、1日あたり4件から5件ぐらいしか訪問できなかったところを、1日あたり6件7件と回れるようにしました。



# IT化推進による事務作業の効率化

一般的には1つの拠点に1名の事務を配置してオペレーションを行うところ、当社はIT化を推進し、クラウド上で情報管理を行うことで1拠点で複数拠点のオペレーションを行う仕組みを構築している。



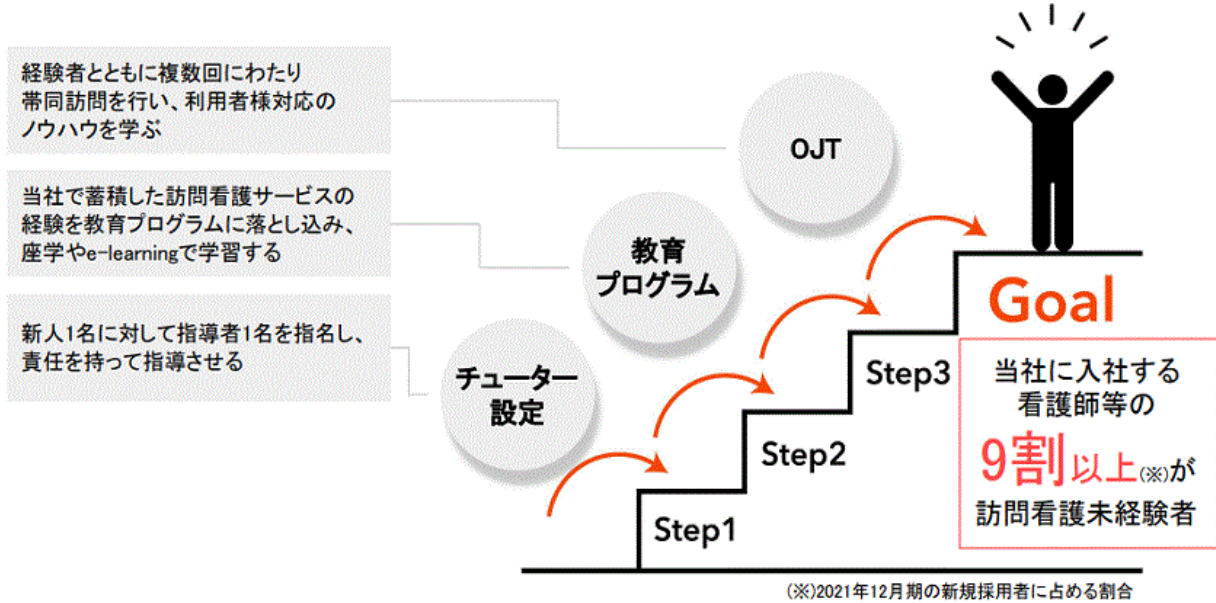
現在、全拠点の保険請求業務や電話対応等について(一部外注)、本社一括管理を行うことでオペレーションコストを抑制している。

また、IT化を進めることによって、事務の効率化、世の中1万ステーションありますが、9割は事業所ごとに事務員を置いているものと当社は分析しております。他方、当社は本社に事務員を集中させ、一括管理することでオペレーションコストを削減しています。訪問を行う従業員にとっては訪問に注力できる環境ができておりますので、そういった面でも本社一括管理は効率化に寄与しております。



# 未経験者採用と早期育成教育プログラム

訪問看護未経験者を3ヶ月で1人で訪問できるレベルまで引き上げる教育プログラムを整備



訪問看護未経験者でも入社から3ヶ月で1人前となり、訪問できるように、早期育成を行っております。



未経験者の教育をしっかりと行うため、その手前では役職者教育に力を入れており、週に1時間、年間50時間の役職者向け研修を実施しております。具体的には、ティーチング、コーチングはもちろんのこと PL のことやリーダーシップのこと等、マネジメント能力開発につながる様々な領域を学んでいただき、訪問看護を未経験で入社した方が、安心して働けるような環境作り、早く1人前になれる環境づくりを行っております。

なお、未経験者の積極採用を行っているため、訪問看護業界の看護師の平均年齢が40歳から50歳と言われている中で、当社は20歳から30歳ぐらいの従業員が多いのも特長の1つです。

## 【2021年12月期決算の概要】

# 決算サマリー



### 決算概況

- ❑ 売上高:1,122百万円(前年同期比 **+46.5%**)
- ❑ 営業利益:145百万円(前年同期比 **+734.6%**)
- ❑ 当期純利益:100百万円(前年同期比 **+266.3%**)
- ❑ 例年通り売上高・営業利益は下期偏重となり、計画通りの業績達成

### 事業概況

- ❑ 4拠点の新規事業所開設
- ❑ 訪問看護モデルを確立し、マザーズ市場へ新規上場

2021年12月期の売上高は1,122百万円(前年同期比+46.5%増)、営業利益145百万円(前年同期比+734.6%増)、当期純利益100百万円(前年同期比+266.3%増)を達成することができました。

例年通り売上高及び営業利益は下期に偏重となっておりますが、計画通りに業績を達成できました。

そして、2021年12月期には4事業所を開設し、訪問看護のモデルを確立したことで、2022年2月3日に東京証券取引所マザーズ市場へ上場することができました。



# 損益計算書

- 売上高: 既存拠点、新規拠点ともに当社の強みを活かした事業展開により  
前年同期比 **+46.5%**を達成
- 営業利益: 介護事業者とは異なる収益・原価構造である訪問看護モデルを確立し、  
営業利益率 **13%**を達成

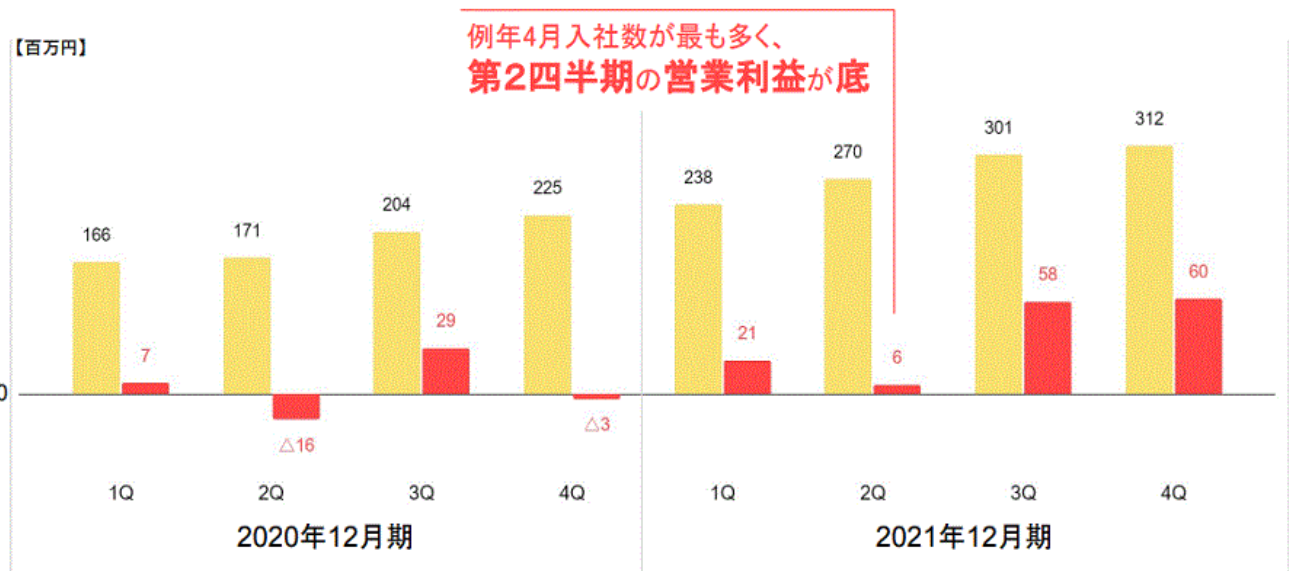
(単位: 百万円)	2020年12月期	2021年12月期	前年比較増減率 (%)
売上高	766	1,122	+46.5%
売上総利益	292	456	+56.0%
営業利益	17	145	+734.6%
営業利益率	2.3%	13.0%	+10.7pp
経常利益	20	148	+619.2%
純利益	27	100	+266.3%

売上高の成長は主に、先ほどご説明した地域連携活動、訪問看護モデルの確立という部分と、しっかり新規事業所を開設しながら計画に沿った採用・教育を進めていったためであります。先ほど申し上げた通り営業利益率は13%となりました。



# 四半期単位の売上高・営業利益の推移

- 例年通り第2四半期までに年間の7割程度の人材採用を行い、3ヶ月の研修期間を終えた後に収益貢献するため、営業利益は下期偏重



先ほど話しており当社の訪問看護サービス自体に特に季節要因はありません。冬だからたくさん依頼が来るとか夏だから少ないとかっていう要因はないんですけれども、人員数が動くタイミングとして、例年4月に1番入社

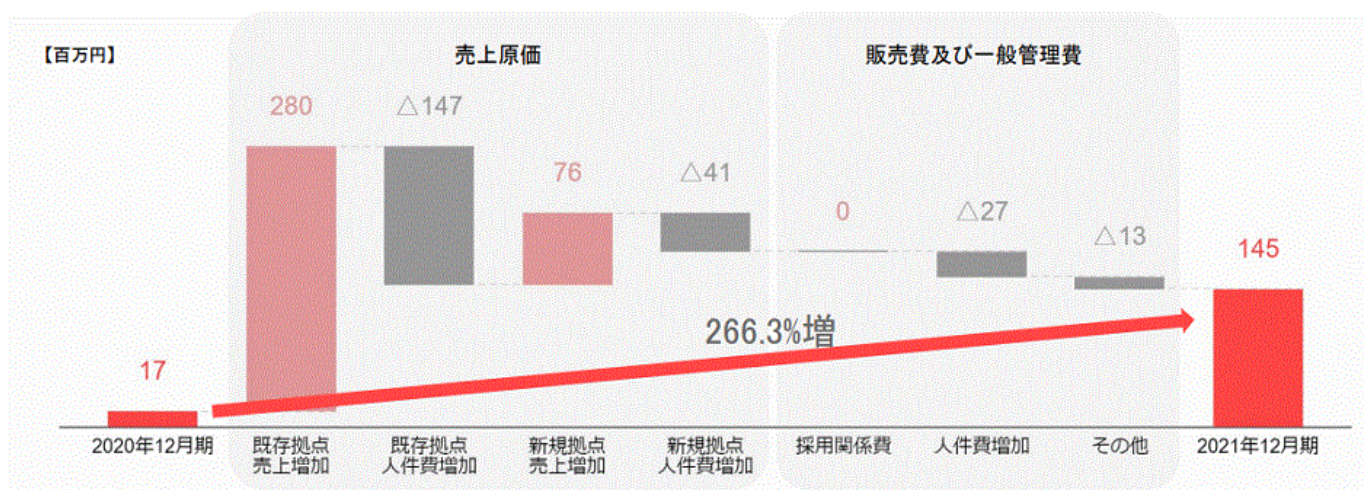
数が多く、3か月間の教育期間は売上貢献しないため、4月を含む第2四半期の営業利益が四半期単位で見るときに底になります。

教育期間終了後の第3四半期開始から業績が伸び始め、第4四半期も継続して売上貢献、営業利益貢献するため、上半期と下半期では業績に大きな違いがあるというのが当社のトレンドになっております。

## 営業利益増減要因(前年同期比)



- 既存拠点の売上総利益率48%と高い利益率を確保
- ドミナント展開により新規拠点は開設直後から黒字運営をし、営業利益獲得へ貢献
- 当社の強みである経営効率化により、販売費及び一般管理費を抑えて規模を拡大

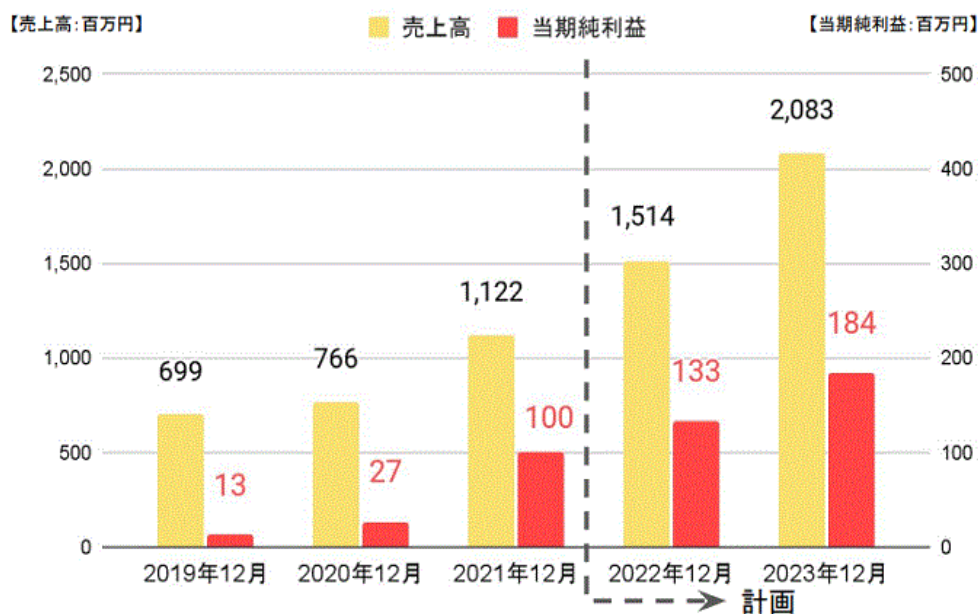


営業利益の増減要因は過去に開設した既存拠点がいくつあるかというところがポイントになります。

基本的には1事業所11名で月商8百万円、年商100百万円というところを一つの目安にしております。

1事業所の人数が11名を超えた場合には、ドミナント展開で隣接地に新規事業所を開設するという形を取っております。

# 売上高 / 当期純利益推移



2020年12月期に開始した、地域連携活動の成果により、売上高は**46.5%**増、当期純利益は**266.3%**増の大幅増収・増益

2022年12月期、2023年12月期に関しましては、基本的に売上高は130%から140%成長、営業利益率は10%から13%を確保していきたいと考えております。2022年12月期は売上高1,500百万円、そして当期純利益133百万円を目指し、2023年12月期には売上高2,083百万円、当期純利益184百万円を目指しております。

## 主要KPI



1件当たり単価は保険制度上決まっているため、主要KPIは延べ訪問件数

$$\text{売上高} = \text{単価} \times \text{延べ訪問件数}$$

要因

新規利用者獲得数

訪問スタッフ数

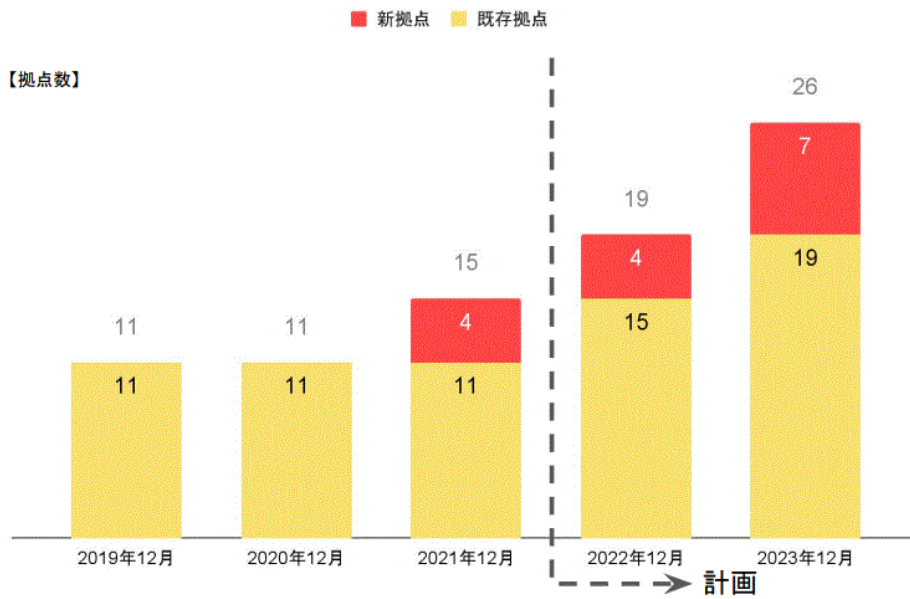
拠点数

単価は保険制度で定められているため、主要 KPI 延べ訪問件数です。いかに利用者を獲得し、従業員を増やし、拠点を増やすか、というところを当社の重要なKPIとさせてもらっています。

なお、単価面について、今後の法改正は2022年4月の改定においてもプラス改定が見込まれております。



# 拠点数推移



2021年12月期に  
地域連携活動による利  
用者獲得力向上  
訪問看護モデル定着  
による効率性向上

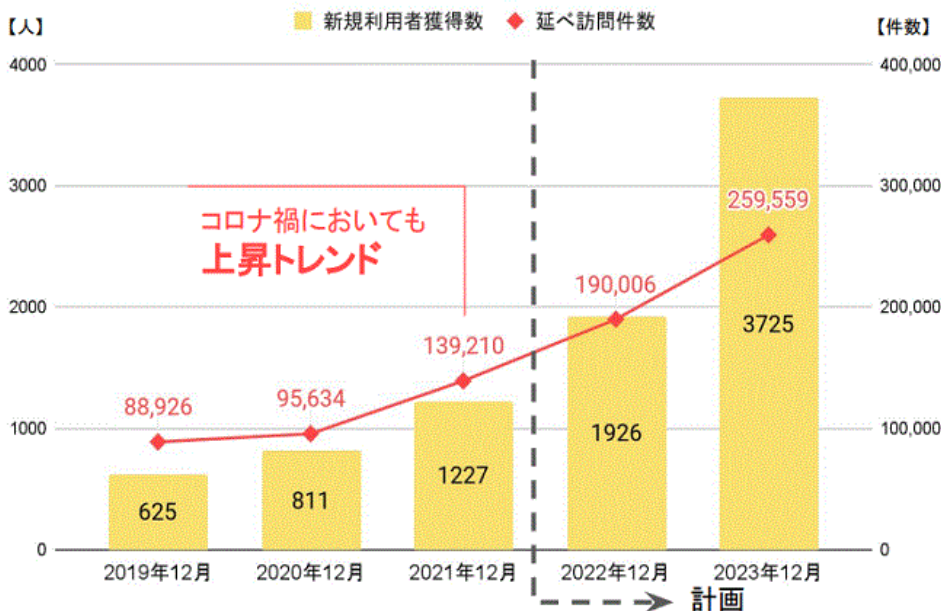
1拠点当たり訪問看護  
スタッフ数と  
利用者数が増加し、  
既存拠点の分割による  
新規拠点展開開始

新規拠点加速化  
年間**4拠点**～**7拠点**

2022年12月期は4拠点の新規開設準備をしております。2023年12月期は7拠点の新規開設を行い、しっかりと毎年4から7拠点をドミナント展開で増やしていきたいと考えております。



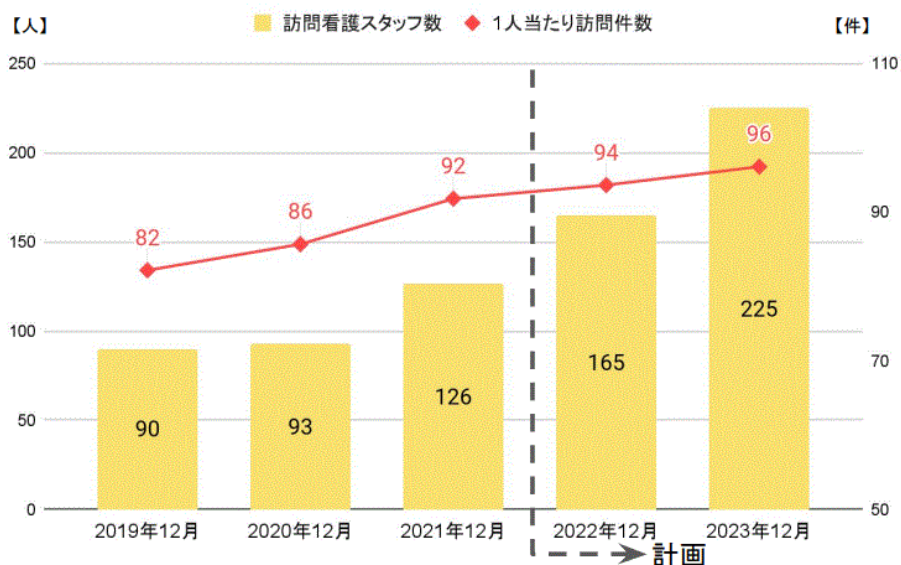
# 新規利用者獲得数・延べ訪問件数推移



2020年12月期の下半期より、  
看護師等の地域連携活動に  
よる利用者獲得活動を積極的  
に行うようになって以降、新規  
利用者獲得数と延べ訪問件  
数が右肩上がりて上昇

コロナ禍において、特に現在オミクロン株が猛威を振っている状況かと思えます。そんな中、お子さんがコロナに感染してしまった事例がいくつか発生しております。当該従業員は2週間前後お休みせざるを得ません。しかしながら、当社はしっかり感染対策をしておりますので事業所内のクラスターが発生したことは1度も無く、今後も事業所の稼働が止まることのないように、モデルを組んでおります。今後もしっかりとした訪問看護の提供を継続し、延べ訪問件数を伸ばしていきたいと考えております。

# 訪問看護スタッフ数と1人当たり訪問件数



訪問看護スタッフ数が増加する一方で、月間1人当たり訪問件数もやや上昇。

【上昇要因】  
 ①効率性を重視した訪問エリアの設定が寄与 (P.26参照)  
 ②未経験者の早期育成プログラムの成果(※) (P.28参照)

(※)新規採用時は育成期間があるため、全体の1人当たり訪問件数が減少することとなるが、早期育成プログラムの成果により、やや上昇を維持。

※訪問看護スタッフ数は頭数ではなく常勤換算数、また、1人当たり訪問件数は1月～12月の月別訪問件数の平均

1人の看護師が何件回るかというところが利益を確保するうえで非常に重要なポイントになります。

2020年12月期以降、訪問看護モデルを確立し、しっかり効率化を進めたことで、2021年12月期は1人あたりの訪問件数が92件という実績となりました。2022年12月期は94件、2023年12月期は96件というところを目指しております。

## 貸借対照表



- 売上高増加に伴い、当座資産が大きく増加
- 当期純利益100百万円の獲得により純資産が大きく増加し、自己資本比率は48.4%

(単位: 百万円)	2020年12月期	2021年12月期	前年比増減額
流動資産	305	450	+144
固定資産	32	24	△8
資産合計	337	474	+136
流動負債	145	182	+36
固定負債	83	61	△21
負債合計	229	244	+15
純資産合計	108	229	+120
負債・純資産合計	337	474	+136

現在は売上高増加に伴って当座資産が大きく増加しましたので、自己資本比率に関しては48.4%となっております

## 【成長戦略】

# 利益計画



(単位:百万円)	2021年12月期	2022年12月期 (計画)	2023年12月期 (計画)
売上高	1,122	1,514	2,123
営業利益	145	190	298
当期純利益	100	133	208

### 【計画の前提】

- ・延べ訪問件数は2022年12月期に190,006件、2023年12月期に254,559件
- ・訪問1件当たり単価は2021年12月期の4月～9月の実績に基づき、同額を2022年12月、2023年12月期ともに設定
- ・訪問看護スタッフは2022年12月末に165人、2023年12月末に225人を計画
- ・昇給率については2%～3%を計画しているため「コロナ克服・新時代開拓のための経済対策」(令和3年11月19日閣議決定)に基づく看護職員等処遇改善事業の業績への影響は織り込み済
- ・新規拠点数は2022年12月期は4拠点、2023年12月期は7拠点を計画
- ・中期成長戦略及び長期成長戦略の内容(コンサルティング事業等)については不確実性が大きいいため計画に未反映

成長戦略として、まずは利用者数、従業員数及び拠点数を増やしていき、売上高及び営業利益をしっかりと伸ばしていきたいと考えております。

2022年12月期に関しては売上高も営業利益も130%以上の成長を計画しており、2023年12月期も同程度の成長率を維持していきたいと考えております。

## 成長戦略サマリ



まずはしっかりドミナント戦略をしてやっぱり1事業所当たり11名にいかにか持っていったところ、そしてご利用者様をしっかりとっていくところが重要と考えております。

だいたい1事業所つくるのに2百万円前後のコストで開設できるんですけども、黒字化するのがドミナント展開ですと開設から1ヶ月から2ヶ月程度です。ドミナント展開でない場合は、8ヶ月から10ヶ月ぐらいかかります。そのため、まずはしっかりドミナントで展開しながら中期戦略としては東京都近郊、神奈川県、埼玉県、千葉県というあたりでの開設を考えております。

また、当社は社会の中に訪問看護ステーションいかに増やしていくか、現状あるステーションをいかに潰れないようにしていくか、というところを大事にしておりますので、コンサルティング事業やフランチャイズ事業を検討しております。

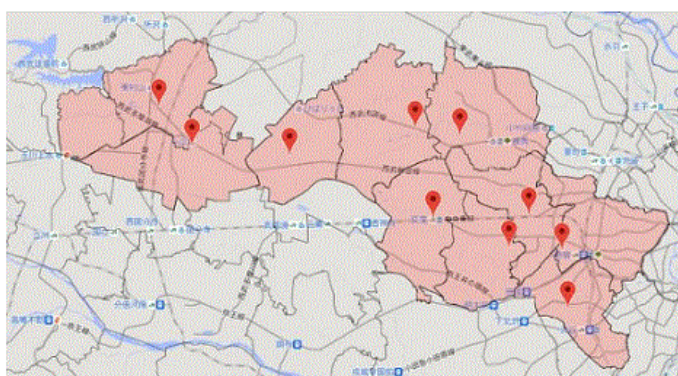
そして、長期戦略というところを考えていながら、右側の図にあるような関連市場である在宅医療・介護市場の36.2兆円にしっかりアプローチしていきたいなというふうに考えております。

## 短期成長戦略



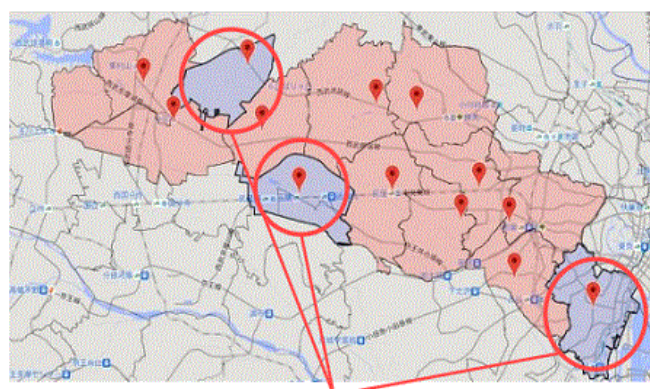
東京西部エリアにおいて、既存拠点を起点にしたドミナント展開を行い、事業エリアを拡大。

2021年12月期全体像



拠点間の相互フォローによる効率性向上のため、同一沿線上でドミナント展開。

2022年12月期全体像



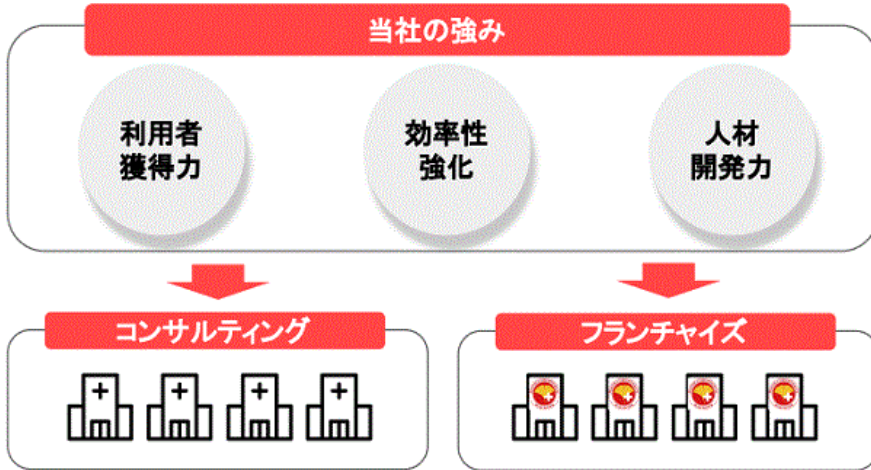
2022年出店予定エリア





# 中期成長戦略

- ①東京近郊への新規拠点展開(年間7拠点～10拠点)
- ②当社の強みを活かしたコンサルティング事業、フランチャイズ事業の展開を検討中



### 【主な想定】

【対象】  
 ・コンサルティング  
 ⇒小規模訪問看護ステーション  
 運営事業者等  
 ・フランチャイズ  
 ⇒新規訪問看護ステーション  
 開設検討先

【コンサルティング概要】  
 ・適切なレセプト管理  
 ・マネジメント層育成  
 ・新規利用者獲得支援

【フランチャイズ概要】  
 ・当社の訪問看護モデル提供

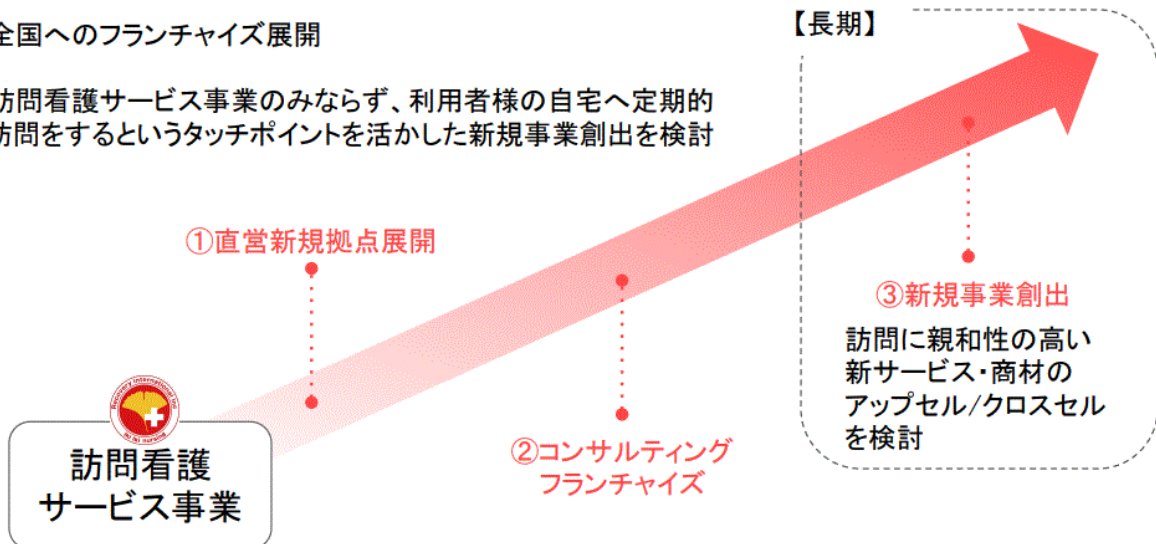
短期成長戦略としては、東京都内の出店を中心に出店エリアを拡大しながら準備しております。

中期成長戦略としましては、先ほど申し上げたようにコンサルティング事業やフランチャイズ事業を展開しながら、他の訪問看護ステーションをサポートしたいと考えております。



# 長期成長戦略

- ①全国へ新規拠点展開(年間7拠点～10拠点)
- ②全国へのフランチャイズ展開
- ③訪問看護サービス事業のみならず、利用者様の自宅へ定期的な訪問をするというタッチポイントを活かした新規事業創出を検討





# 新規事業の検討

**アップセル:** 保険外の訪問看護サービスの提供等、利用者様のニーズに合わせた付加価値の高いサービス  
**クロスセル:** 訪問看護サービスに加えて高齢者ニーズに適した関連サービスの提供

## 【アップセル】

訪問看護サービスの認知度向上に伴い、以下のような付加価値の高いサービスの提供を検討。

- ・保険外の訪問看護サービス
- ・保険外のリハビリサービス
- ・高齢者住宅施設への紹介
- ・独居の見守りサービス

## 【クロスセル】

以下のようなサービスについて自社での取り組み又は代理・仲介による提供を検討。

- ・保険商品の販売
- ・自宅にある物品(骨董品等)の買取サービス
- ・家政婦サービス
- ・宅配食事サービス
- ・相続相談

訪問看護サービスを提供していると、利用者様やそのご家族から、色んな不安だったりですとかこういうのがあったらいいなという声があります。例えば、リハビリは保険では週3回しかできないのですが、4回5回受けたい利用者様もいますので、保険外のリハビリですとか、相続のことどうしたらいいんですか？といった相談がありますので、しっかり会社としてこの辺のご利用者様のニーズにあわせたサービス展開も新規事業として積み上げていきたいなという風に考えております。



# 成長戦略Schedule

	2022	2024	2026	2028
	短期成長戦略		中期成長戦略	
直営	・新拠点計画 現在の拠点を中心に ドミナント戦略で 年間4拠点~7拠点	・新拠点計画 東京近郊と現在拠点を置く 県の近郊に 年間7拠点~10拠点	・新拠点計画 全国展開により 年間7~10拠点	
FC等	・コンサル/FC事業 モデル確立	・コンサル/FC事業開始 直営店からサポートするため 直営拠点近郊で開始	・新規FC拠点 全国展開	
新規事業		・アップセル/クロスセル 事業の検討	・アップセル/クロスセル 事業開始	

そういった状況の中で成長戦略スケジュールとして、今後しっかりドミナントで拠点を作りながら、コンサルティング事業及びフランチャイズ事業を行うこと、アップセル、クロスセル戦略を中長期戦略に位置付けております。

## 【Appendix】

# SDGs



当社は持続可能で多様性と包摂性のある社会実現のため、SDGsの掲げる下記目標に準拠している。



最後になりますけれども、当社が営む訪問看護サービス事業は非常に社会性が高いサービスと考えております。

特にヤングケアラーという問題がありますので、いかに当社のサービスを通じて解消していくかというのが大事なところになる考えています。そのため、訪問看護サービスを24時間しっかり提供しながら、いかに健康寿命伸ばすかというところに取り組んで参ります。

そして、看護師はすぐに転職してしまうというのは実際あるんですね。そのため、しっかりとした育成プログラムを構築しながらポジションを確保し、女性が多い職場でありますので、女性の役職者を増やしていくことを推し進め、それが従業員の働きがいにもつながっていけばと考えております。