

2023年3月31日

各位

会社名 株式会社T. S. I  
代表者名 代表取締役社長 北山 忠雄  
(コード番号：7362 東証グロース)  
問合せ先 取締役管理部長 三宅 裕介  
(TEL. 075-393-7177)

## (訂正)「事業計画及び成長可能性に関する事項」の一部訂正について

当社は、2023年3月29日に開示いたしました「事業計画及び成長可能性に関する事項」の記載内容について、一部数値の転記誤りがあり、訂正すべき事項がございましたので、下記の通りお知らせいたします。

訂正したページは下記の通りです。

47 ページ

なお、訂正したページの訂正箇所については、赤枠で表示しております。

(訂正前)

### 利益計画及び前提条件① 連結数値サマリー

T.S.I 株式会社T. S. I  
Terminalcare Support Institute

#### 連結数値サマリー

(単位：百万円)

	2020.12期	2021.12期	2022.12期	2023.12期 (予想)
売上高	2,930	3,400	4,101	4,932
粗利益	464	599	685	692
粗利益率	15.9%	17.6%	16.7%	15.8%
営業利益	89	172	193	166
営業利益率	3.0%	5.1%	4.7%	3.8%
経常利益	134	187	246	202
経常利益率	4.6%	5.5%	6.0%	4.6%
当期純利益	102	138	157	128
当期純利益率	3.5%	4.0%	3.8%	2.9%
	2020.12期	2021.12期	2022.12期 (予想)	2023.12期 (予想)
新規開設棟数	4	4	3	※ 2
期末運営棟数	24	28	31	33
新規開設居室数	116	146	87	106
期末延べ居室数	746	892	979	1,085

※ アンジェス宇都宮地区は、2024年新規開設と期ずれになる可能性あり

(訂正後)

## 利益計画及び前提条件① 連結数値サマリー

T.S.I 株式会社 T. S. I  
Terminalcare Support Institute

### 連結数値サマリー

(単位：百万円)

	2020.12期	2021.12期	2022.12期	2023.12期 (予想)
売上高	2,930	3,400	4,101	4,392
粗利益	464	599	685	692
粗利益率	15.9%	17.6%	16.7%	15.8%
営業利益	89	172	193	166
営業利益率	3.0%	5.1%	4.7%	3.8%
経常利益	134	187	246	202
経常利益率	4.6%	5.5%	6.0%	4.6%
当期純利益	102	138	157	126
当期純利益率	3.5%	4.0%	3.8%	2.9%

	2020.12期	2021.12期	2022.12期 (予想)	2023.12期 (予想)
新規開設棟数	4	4	3	※ 2
期末運営棟数	24	28	31	33
新規開設居室数	116	146	87	106
期末延べ居室数	746	892	979	1,085

※ アンジェス宇都宮様上は、2024年新規開設と期ずれになる可能性あり

47

以 上



# 事業計画及び成長可能性に関する事項

株式会社 T. S. I  
証券コード：7362（東証グロース）

P. 3	会社概要
P. 9	ビジネスモデルと収益構造
P. 16	市場環境
P. 23	特徴と競争優位性
P. 36	事業計画
P. 52	リスク情報

# 会社概要

# 会社概要 (2022年12月末現在)

会 社 名	株式会社T.S.I (英訳名：Terminalcare Support Institute Inc.)		
設 立	2010年2月		
本 社	京都府京都市西京区桂南巽町75番地4		
資 本 金	374百万円		
代 表 者	代表取締役社長 北山 忠雄		
事 業 内 容	サービス付き高齢者向け住宅・ 訪問介護・居宅介護支援・その他		
従 業 員 数 (外、平均臨時雇用者数)	389人 (145人)		
拠 点	滋賀県 (9拠点) 静岡県 (5拠点) 岐阜県 (2拠点)	京都府 (5拠点) 兵庫県 (2拠点) 神奈川県 (1拠点)	岡山県 (4拠点) 愛知県 (2拠点) 大阪府 (1拠点)

株式会社T.S.I = **T**erminalcare **S**upport **I**nstitute

“**終末期ケアの支援機関**” の略

自宅で看取られたいと望む高齢者が  
安心して住める**住まい**と**介護サービス**を提供することを目的としている。

**サービス付き高齢者向け住宅** を

**「設計・建築・運営」** まで

一気通貫して提供するグループ企業。

## 介護を必要とする高齢者にとって安心・安全な生活環境を提供するため サービス付き高齢者向け住宅事業に進出

2010年  
創業

2010 訪問看護事業を営むことを目的に設立

2011 高齢者住まい法が改正  
サービス付き高齢者向け住宅の制度開始

2012 滋賀県大津市にサ高住用地を取得

2013 アンジェスおごと開設

サービス付き高齢者向け住宅事業を開始

居宅介護支援事業・訪問介護事業を開始

2015 株式会社北山住宅販売の株式を取得し  
子会社化

2021 東証マザーズ（現グロース）市場へ新規上場

サービス付き  
高齢者向け住宅事業



訪問介護事業



居宅介護支援事業



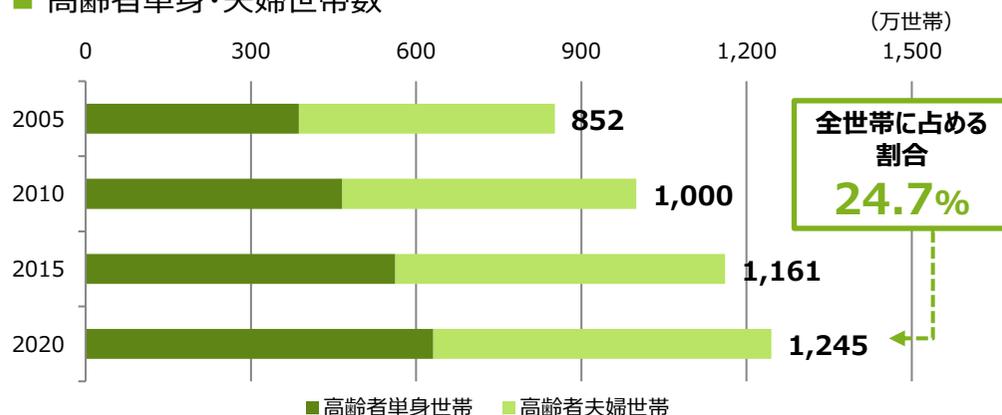
- 当社グループは、当社および連結子会社である北山住宅販売で構成されています。
- 当社グループは、日本の超高齢化社会において、
  - ・ 在宅独居高齢者の孤独死
  - ・ 要介護者の在宅生活の限界
  - ・ 特養入所待機者数の高止まりという社会課題を解決するため、「サービス付き高齢者向け住宅事業」「訪問介護事業」「居宅介護支援事業」を行っています。

# サービス付き高齢者向け住宅とは

高齢者は一般的な賃貸住宅に入ることが難しい現状を受け、「高齢者住まい法」の改正により、2011年から「サービス付き高齢者向け住宅」の登録がスタート

## 高齢者単身・夫婦世帯が急速に増加

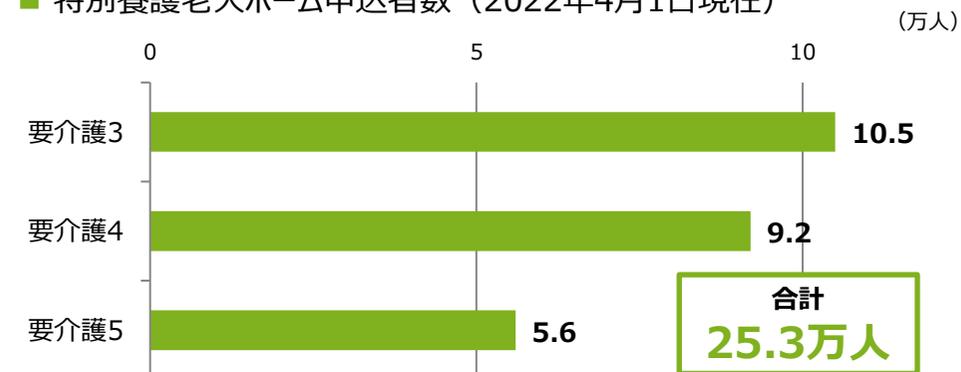
■ 高齢者単身・夫婦世帯数



出典：高齢者住まい法の改正について（一般社団法人高齢者住宅協会）

## 要介護度の低い高齢者も特養申込者となっている状況

■ 特別養護老人ホーム申込者数（2022年4月1日現在）



出典：出典：2022年12月23日「特別養護老人ホームの入所申込者の状況（令和4年度）」厚生労働省のプレスリリース

## サービス付き高齢者向け住宅のタイプ

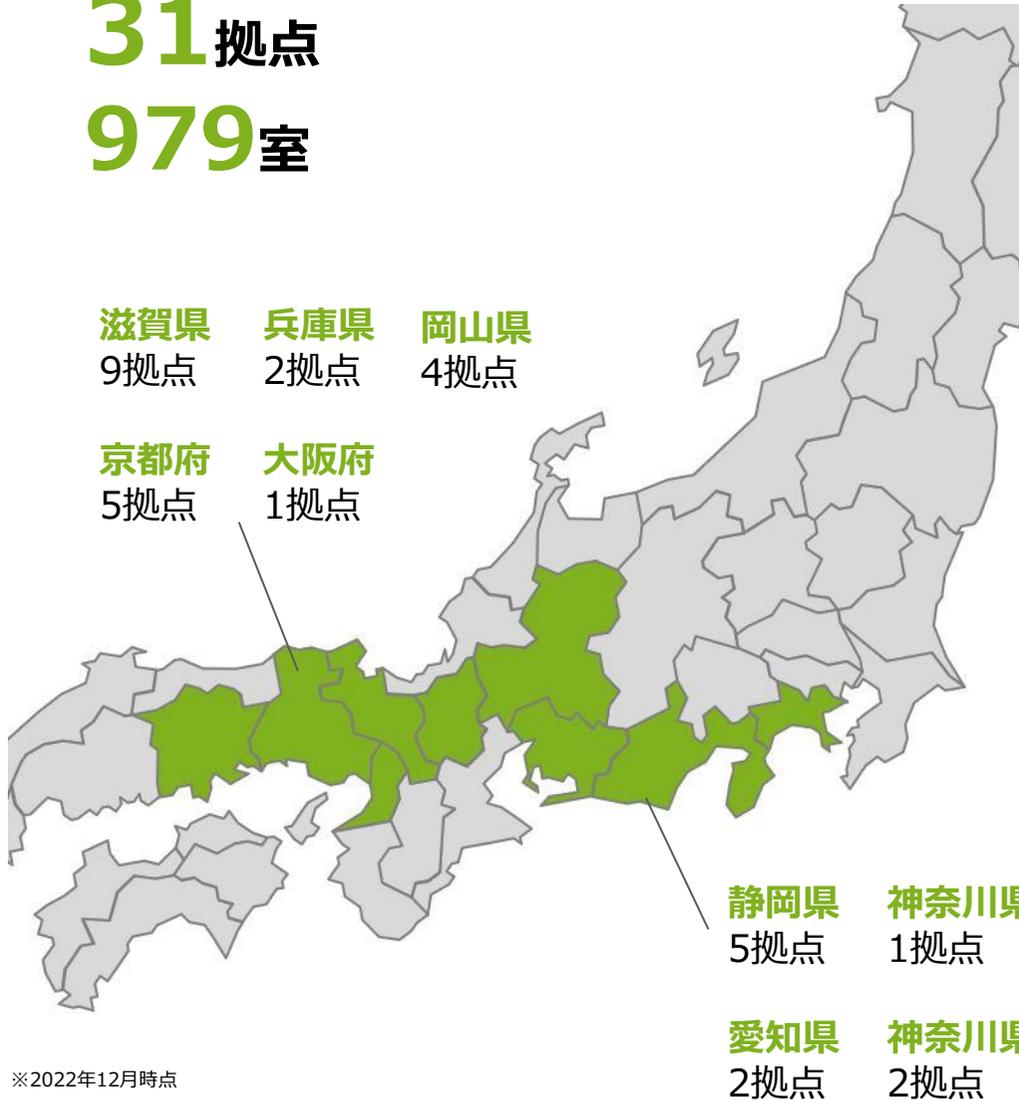
分類	特徴
医療特化型	医療体制がしっかりしており、 <b>医療依存度</b> の高い方を対象
介護特化型	介護体制がしっかりしており、 <b>自立～重度</b> の方まで対象
高級志向	入居時費用等が高額な、 <b>高所得者層</b> を対象
高齢者一般向け	<b>自立度が高い</b> 方向けの、最低限のサービスのみ

# 拠点展開状況

## 京都府、滋賀県を中心に、9府県で拠点を展開

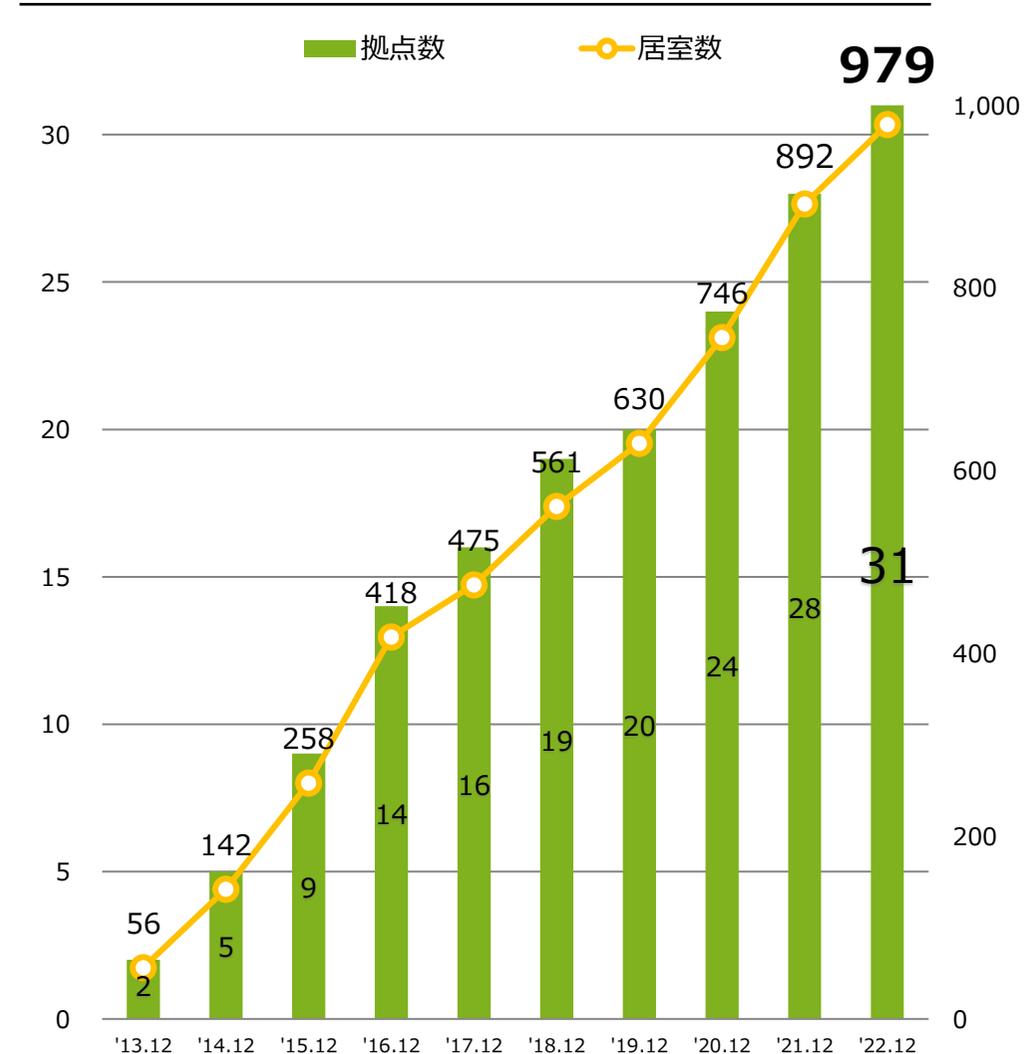
9府県に

**31**拠点  
**979**室



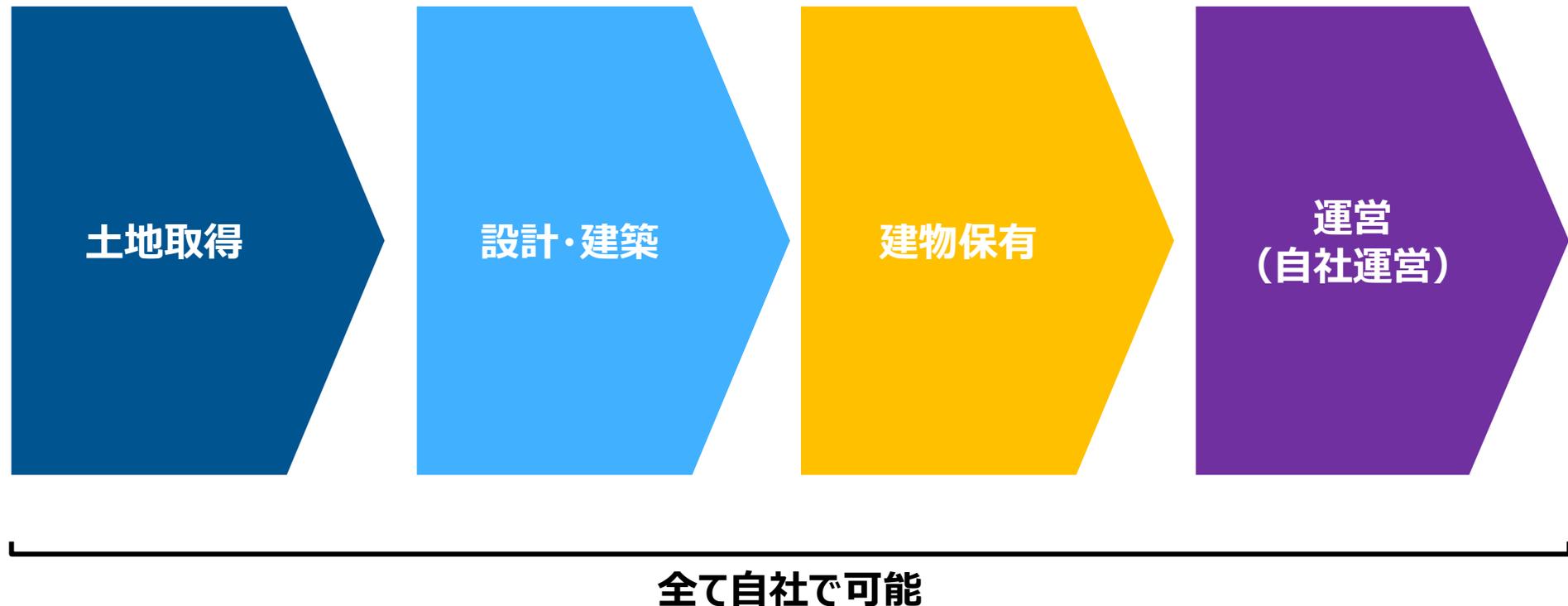
※2022年12月時点

## 拠点数・居室数



# ビジネスモデルと収益構造

当社は「土地取得」「設計・建築」「保有」「運営」を全て内製化する業界で数少ない企業

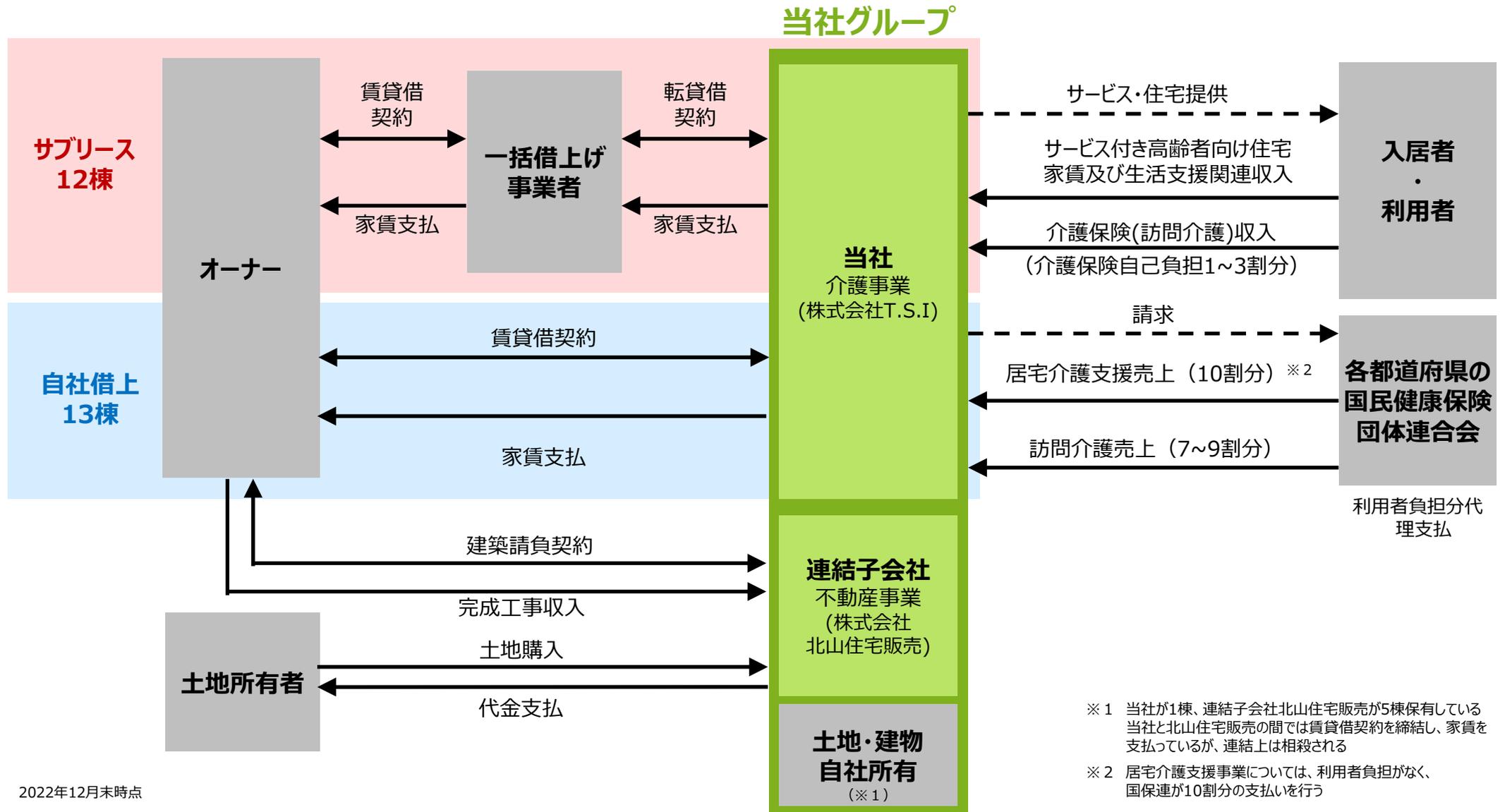


## ● 建築・運営でバランスよく利益を上げる

- ✓ 自社でよい立地の土地を確保できる
- ✓ 介護向けに特化した建物を建てることでノウハウを蓄積
- ✓ 介護部門も全て自社運営なので、介護の質も安定している

# 当社のビジネスモデルと収益構造

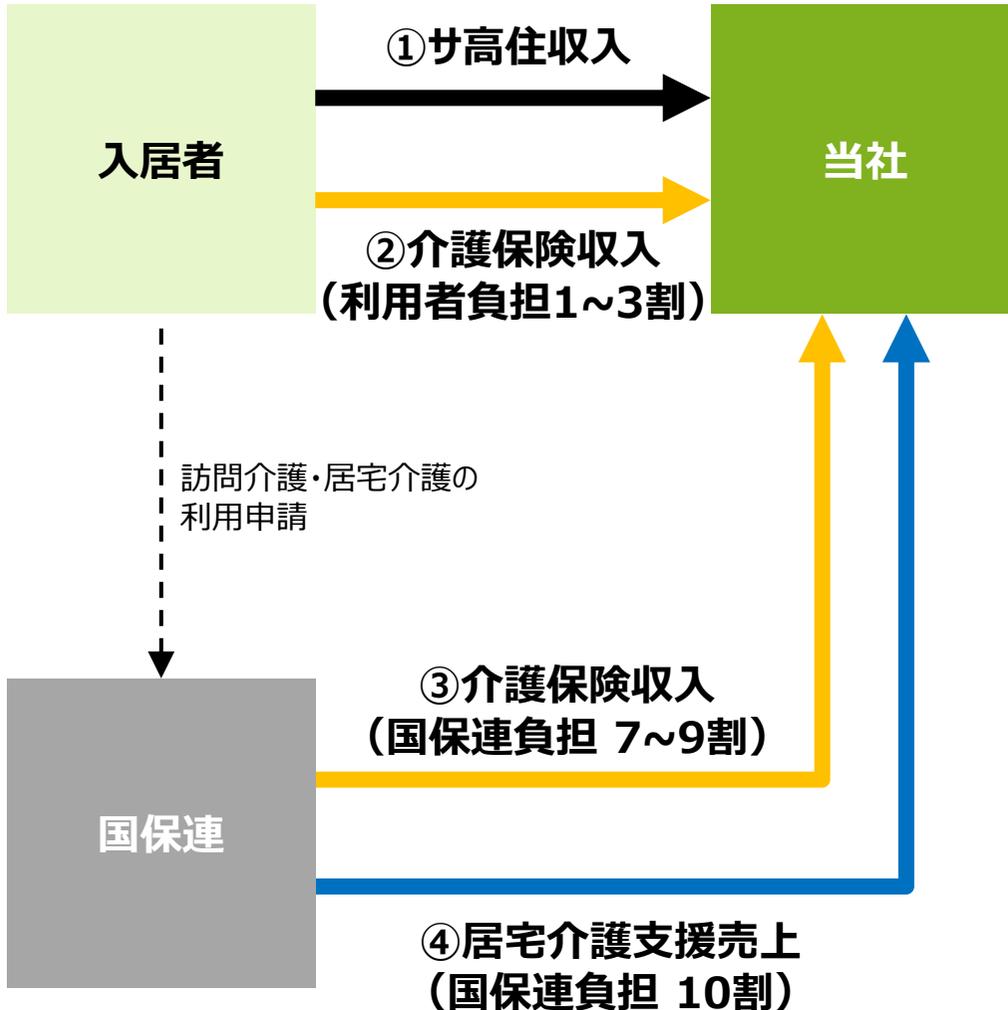
土地オーナーなどが建設したサービス付き高齢者向け住宅を当社または日本管理センターが25年で一括借り上げを行い、当社は賃貸テナントとして介護運営を行う



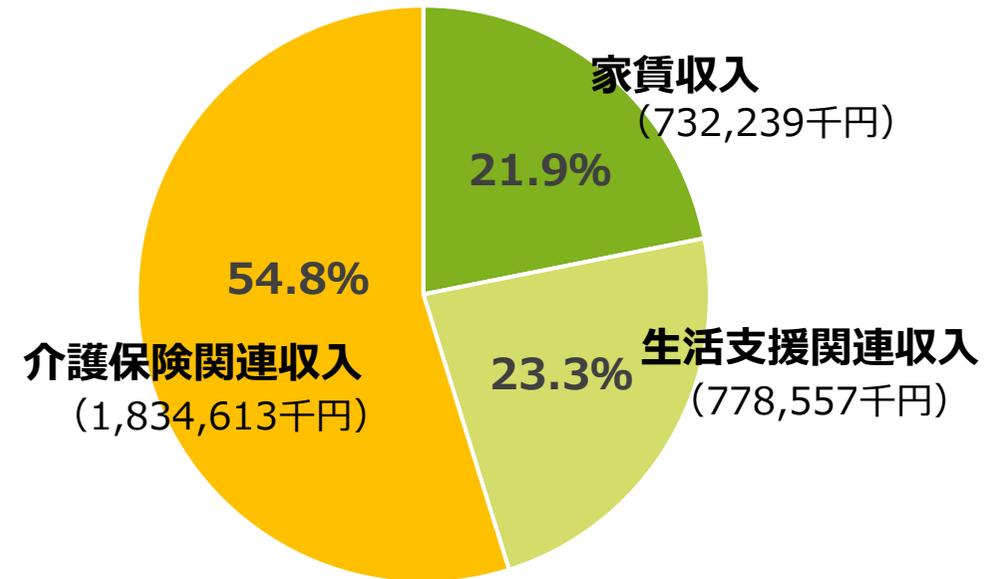
# ① 当社のビジネスモデルと業績の推移

介護事業では、利用者1人当たり 月額平均321,000円<sup>\*</sup>の売上、家賃が21.9%、生活支援費が23.3%、介護保険が54.8%の割合という収益構造

## 収益フロー



## 売上部門別パーセンテージ



当社2022.12期売上を基に作成

介護事業者は一般的に介護保険売上に依存しやすいが、当社は全体の約54.8%（前期比0.5ポイント減）その他の収益2つもバランスよく収益源が分散されている。  
2023年度からは上記に加え訪問看護事業の「診療報酬」売上が加わる見込み

<sup>\*</sup>当社の1人当たりモデル月額平均額 内訳は、家賃44,000円、共益費26,000円、生活支援サービス費25,000円、食費46,000円、訪問介護売上170,000円（うち、国保連負担153,000円、個人負担17,000円）、居宅介護支援売上10,000円として試算

# 当社のビジネスモデルと収益構造

- 当社グループでの新規開設字の事業展開パターンは大きく4つ

- 当社としては、

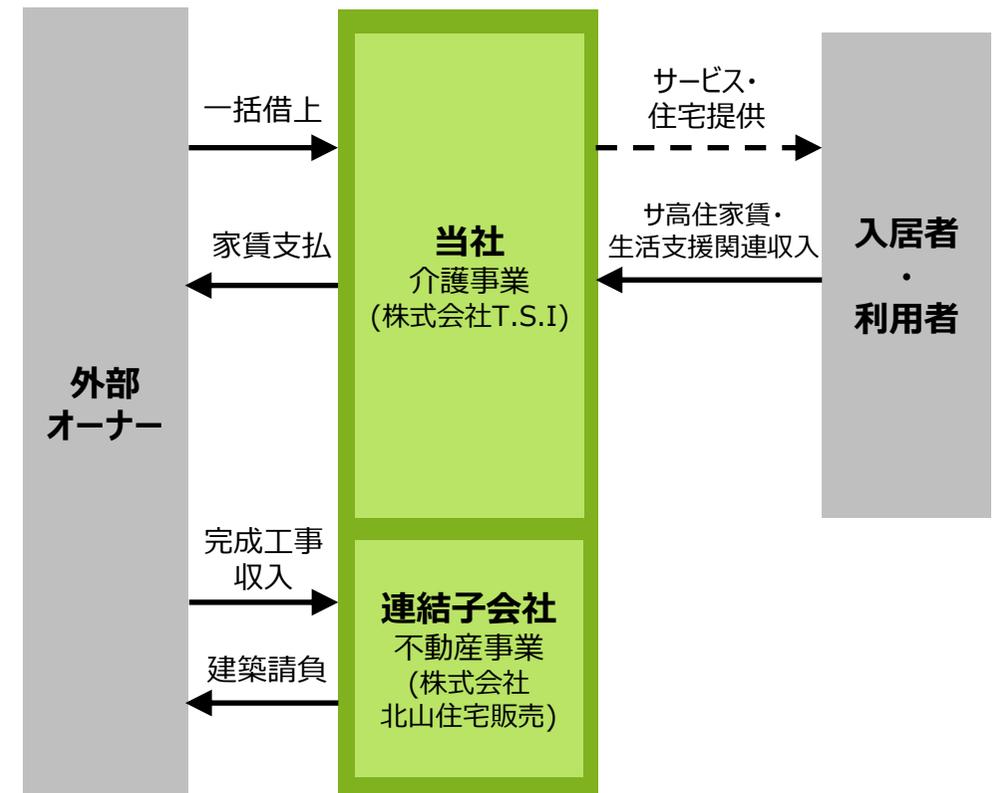
- ↓
- パターン① 外部オーナー保有／自社グループ建築
  - パターン② 自社グループ保有／自社グループ建築
  - パターン③ 外部建築会社／介護運営のみ
  - パターン④ 建築のみ／介護運営なし

の優先順位で新規開設を進めていく方針である。

## パターン① 外部オーナー保有／自社グループ建築

### <収益計上>

- 完成工事売上
- T.S.I 介護運営売上



# 当社のビジネスモデルと収益構造

## パターン②

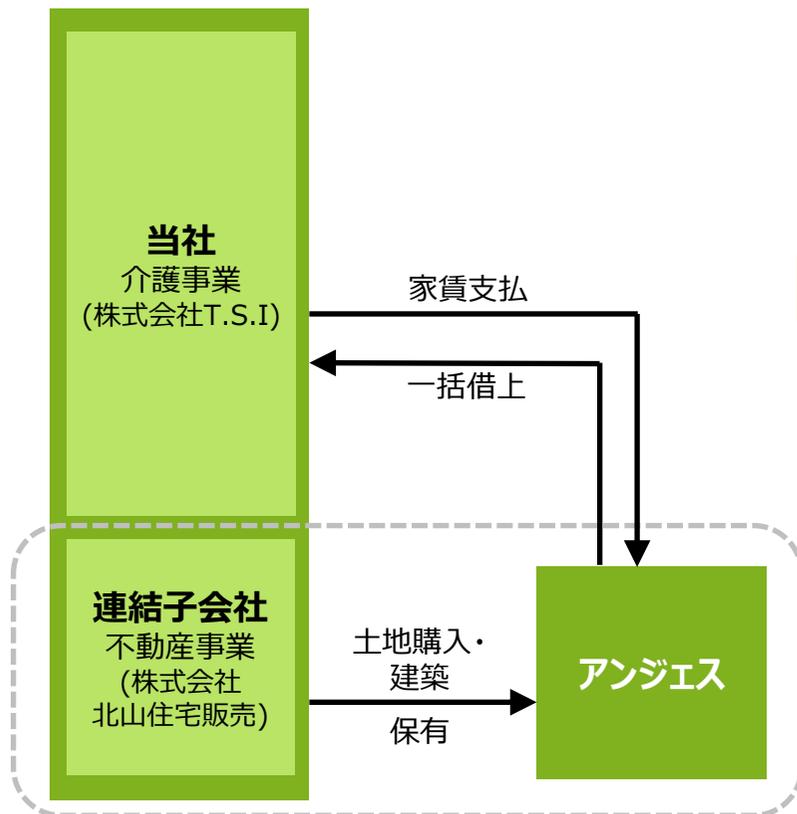
### 自社グループ保有／自社グループ建築

#### <収益計上>

- 完成後2ヶ月目安 補助金収入
- T.S.I 介護運営売上

#### <X期>

#### 当社グループ

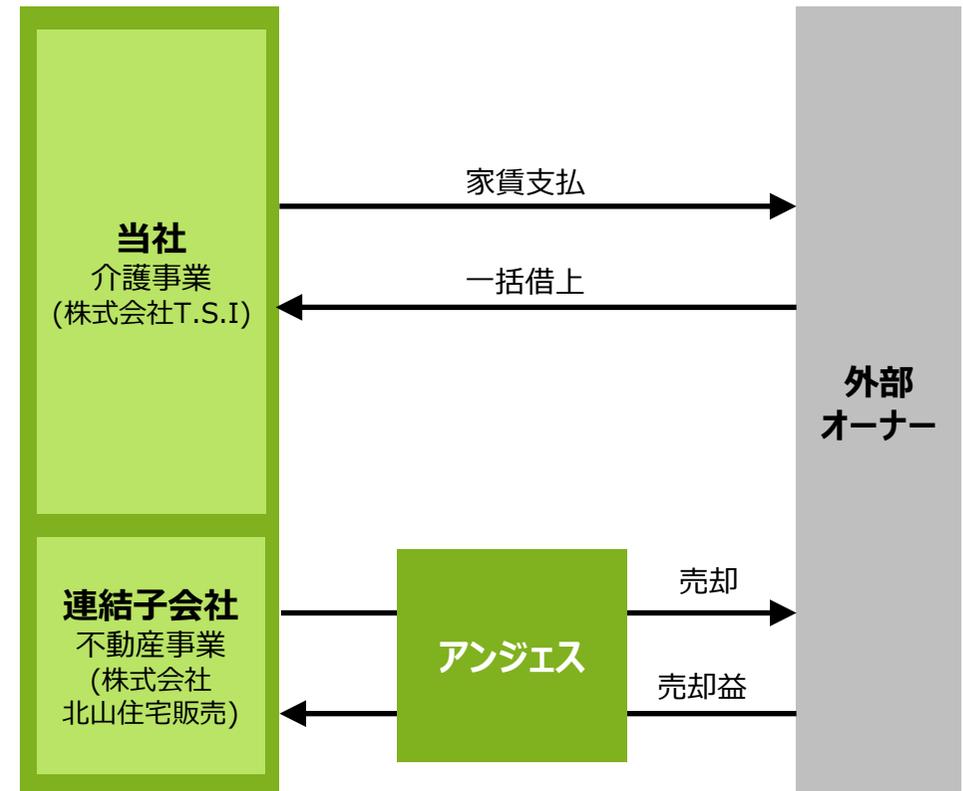


#### <収益計上>

- 売却益
- T.S.I 介護運営売上

#### <X+2~3期>

#### 当社グループ



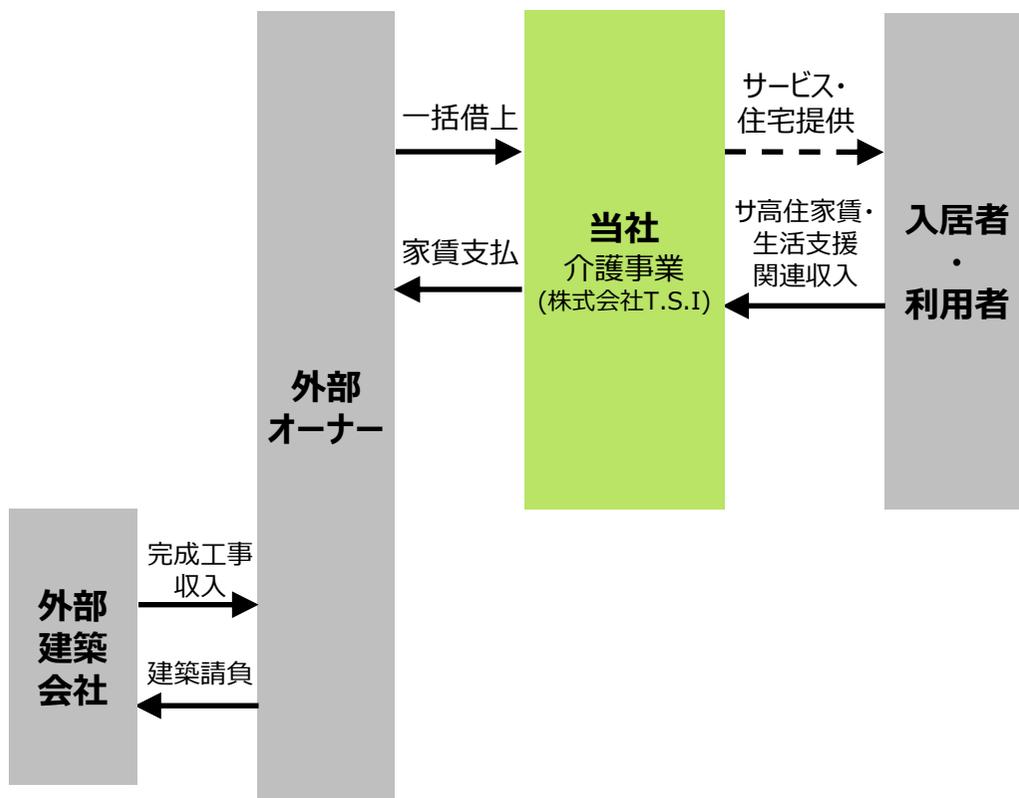
(※定期借地の場合等は、売却しないこともある)

# 当社のビジネスモデルと収益構造

## パターン③ 外部建築会社／介護運営のみ

### <収益計上>

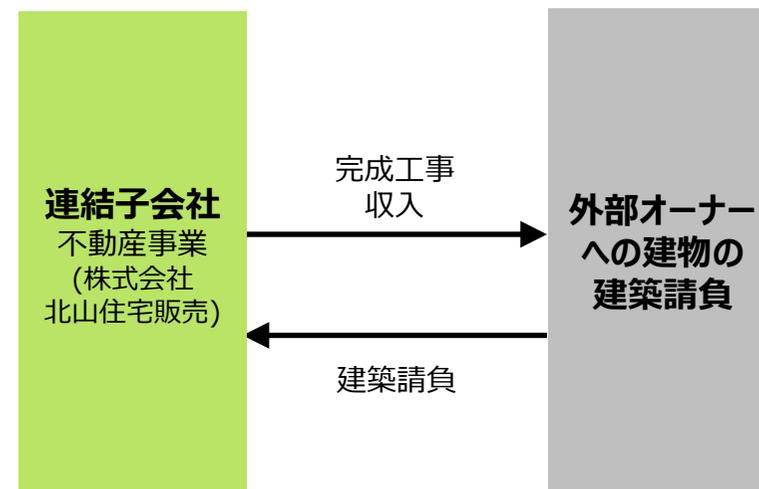
- T.S.I 介護運営売上



## パターン④ 建築のみ／介護運営なし

### <収益計上>

- 完成工事売上



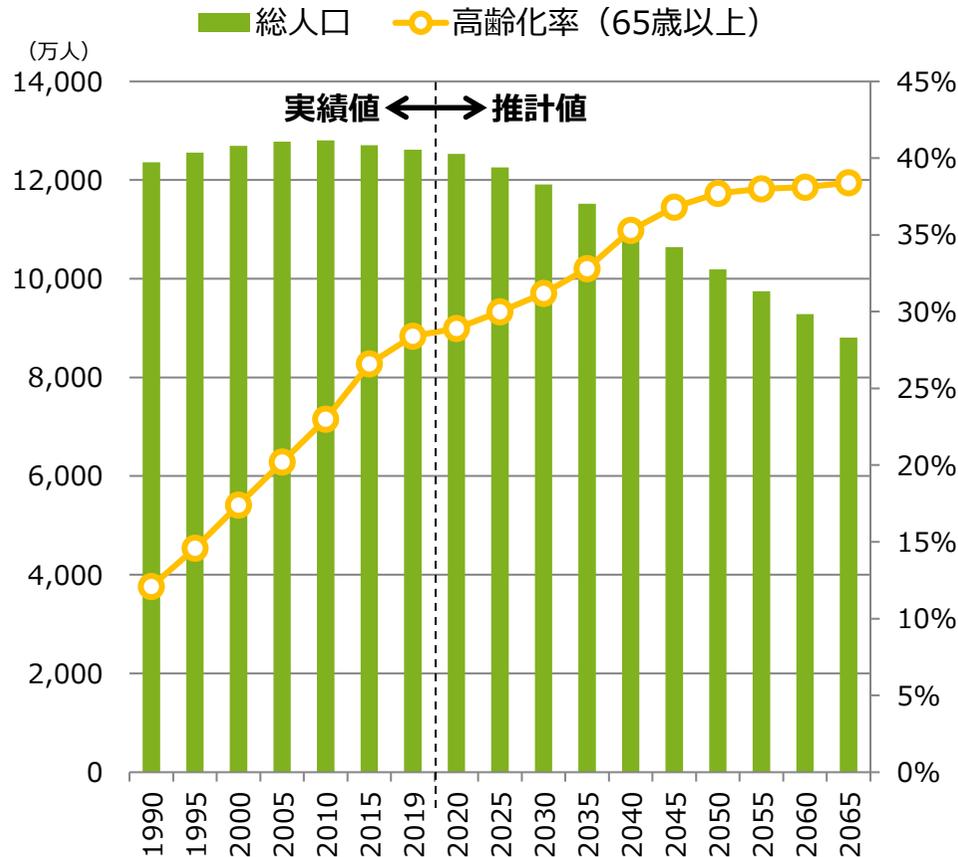
# 市場環境

# 日本の人口動態と要介護・要支援認定者数

65歳以上の高齢者人口は2020年で3,627万人で、高齢化率は今後も上昇する見込み  
要介護・要支援認定者数は2020年で680万人超

## 日本の人口動態

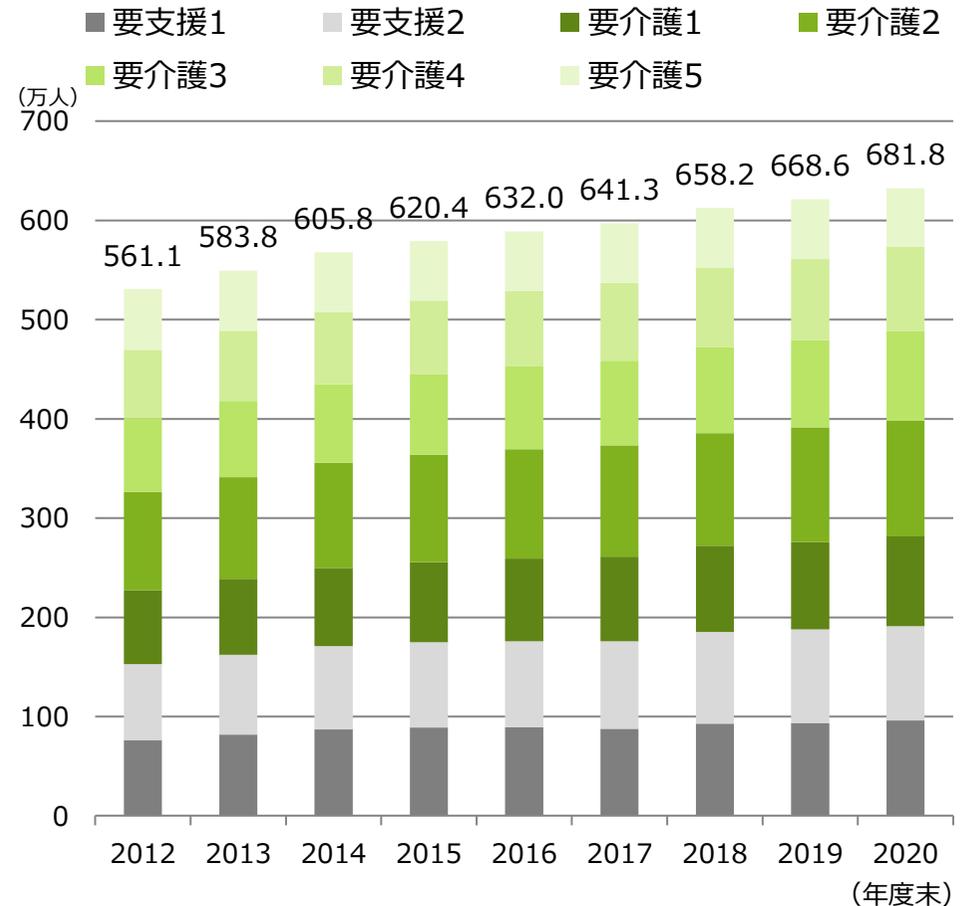
総人口は減る一方で、高齢化率は右肩上がり



出典：総務省統計局「統計からみた我が国の高齢者-「敬老の日」にちなんで-」、内閣府「令和2年版高齢社会白書」

## 要介護（要支援）認定者数推移

高齢者の増加に伴い、要介護認定者も年々増加



出典：厚生労働省「令和2年度 介護保険事業状況報告（年報）」

# 要介護・要支援認定者の増加率に追いつかない施設数

要介護・要支援認定者は、6年間で97万人増加しているが、受け皿となる施設・住宅の定員数は47.3万人の増加にとどまるため、サービス付き高齢者向け住宅の需要は大きい

	2012.3	2018.3	増減
要介護・要支援認定者	561万人	658万人	97万人増
介護施設定員数	124.8万人	172.1万人	47.3万人増
特別養護老人ホーム	49.8万人	61.0万人	大きなギャップ
有料老人ホーム	31.5万人	51.4万人	
グループホーム	17.0万人	20.5万人	
ケアハウス	9.1万人	9.4万人	
養護老人ホーム	6.5万人	6.4万人	
サービス付き高齢者向け住宅	10.9万人	23.4万人	

出典：PwC コンサルティング合同会社「高齢者向け住まいにおける運営実態の多様化に関する実態調査研究報告書」  
厚生労働省「介護サービス基盤と高齢者向け住まい」令和元年10月28日

## 超高齢化社会が進む日本において、高齢者へのサポート体制強化が急務

### 老老介護

要介護者と介護者の  
双方が65歳以上の世帯の割合

**59.7%** ※1

### 独居老人

65歳以上の高齢者のみの  
単独世帯

**742.7万世帯** ※1

### 2025年問題

団塊の世代が75歳以上になり  
後期高齢者人口

**2,180万人** ※2

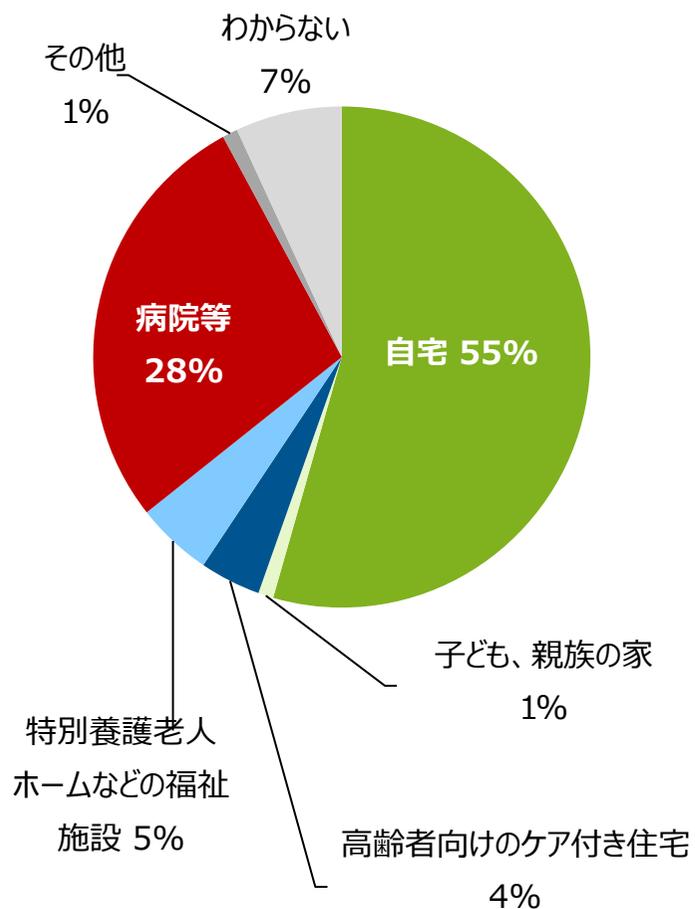
※1 出典：厚生労働省「2021年 国民生活基礎調査の概況」（2021年6月3日現在）

※2 出典：内閣府「令和2年版高齢社会白書」

# 最期を迎えたい場所と死亡場所の推移

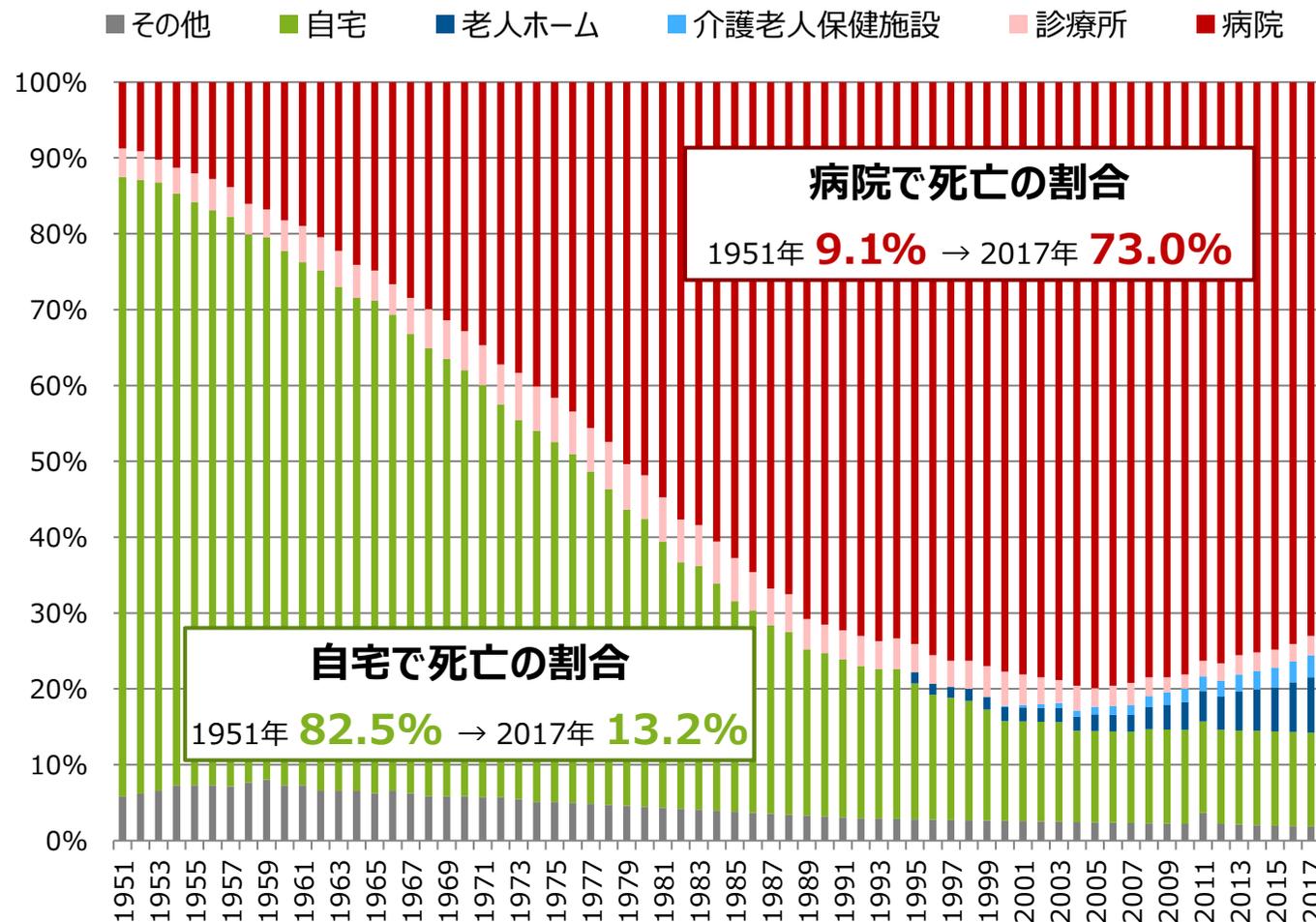
## 最期を迎えたい場所と実際の死亡場所には大きなギャップがある

### 最期を迎えたい場所



出典：平成24年度 高齢者の健康に関する意識調査（内閣府）

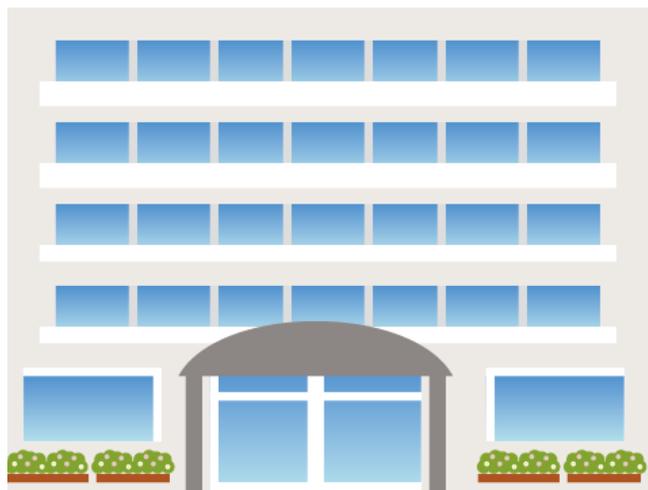
### 死亡の場所の推移



出典：平成29年人口動態調査

高齢者が暮らすための介護サービスには「施設系」と「住宅系」があり、契約方式は異なる

## 施設系



### 利用権方式

- 入居一時金を支払い、サービスを利用する権利を買う

利用不可になれば退去しなければならない

## 住宅系



### 賃借権方式

- 賃貸物件と同様の住む権利を買う

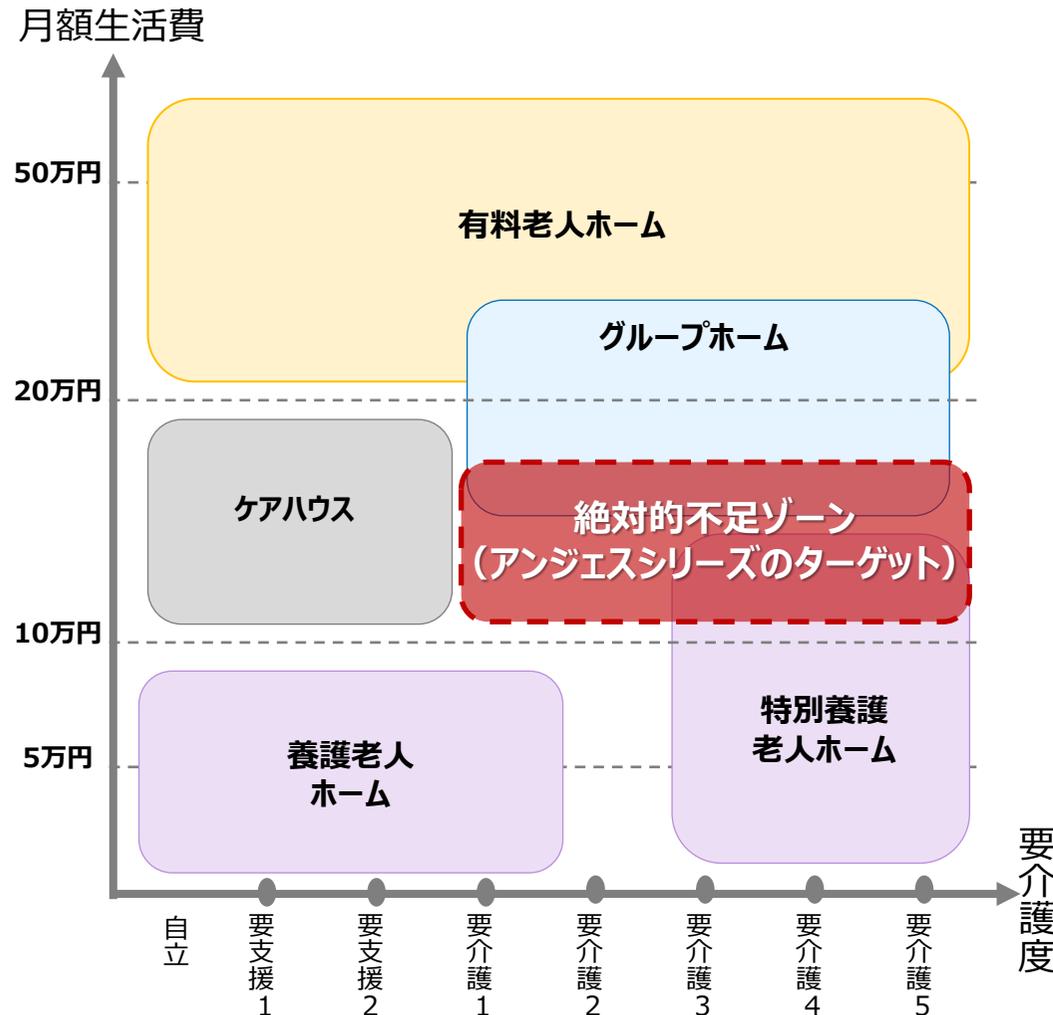
入居者の意思で住み続けられる

# サービス種類別 受入れ可能者の違い

施設系・住宅系の中でも、それぞれ顧客となる入居者の状態は異なる

施設系は制限があるが、サービス付き高齢者向け住宅は幅広い状態の人の受入れが可能

## 介護サービスの分類



## 施設系

- 有料老人ホーム 自立～要介護5
- 特別養護老人ホーム 要介護3～要介護5
- ケアハウス 自立～要介護2
- グループホーム 要介護1～要介護5

総量規制の対象になっているため、  
開設に制限がある

## 住宅系

- 住宅型有料老人ホーム 要支援1～要介護5
- サービス付き  
高齢者向け住宅 自立～要介護5

幅広い層の受入れが可能

軽度の状態で入居し、介護状態が  
変わっても住み続けられる

# 特徴と競争優位性

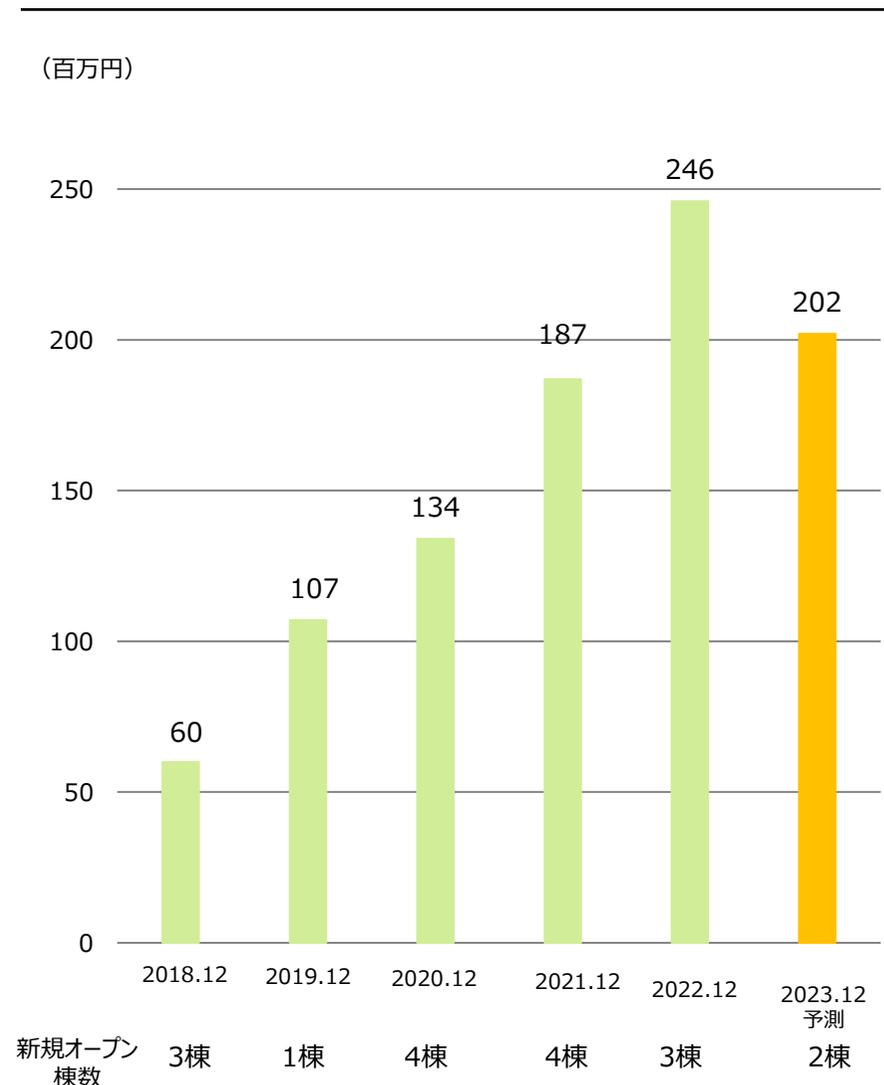
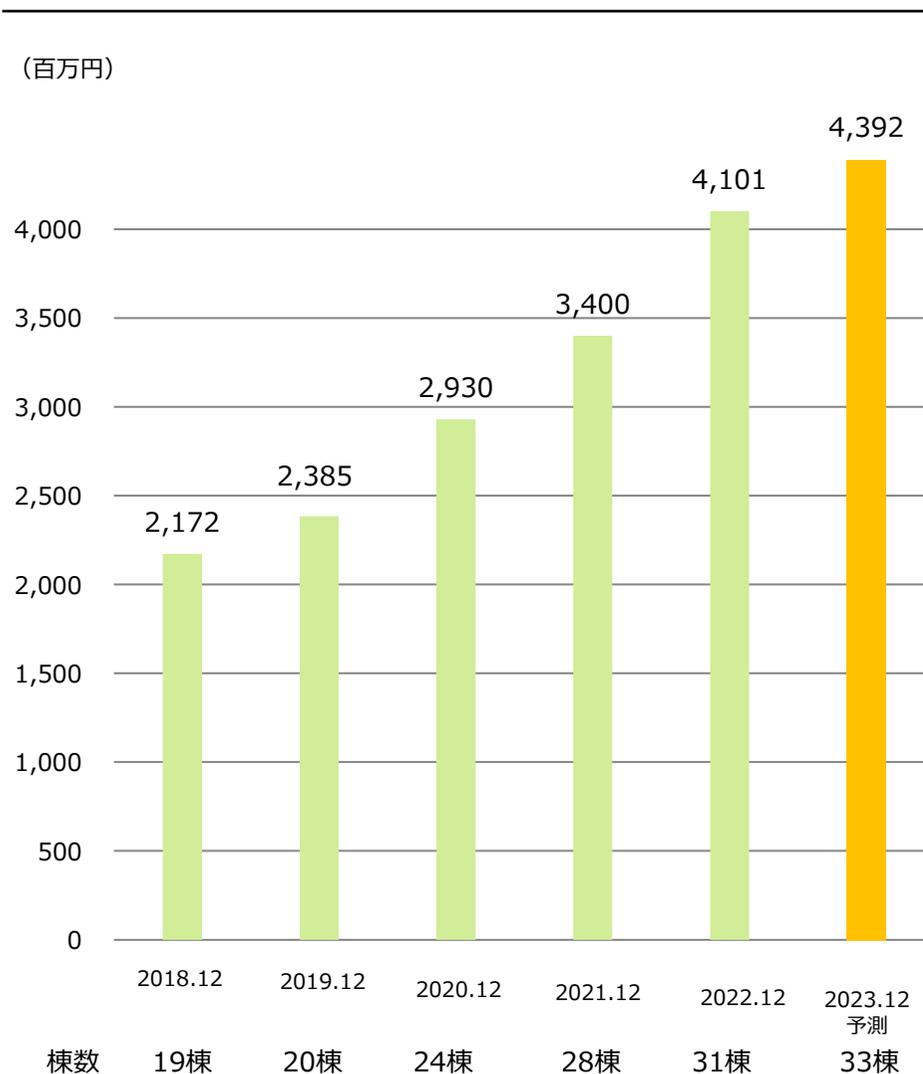
# 売上高・経常利益の推移

運営棟数の積み上げによって売上は右肩上がりに成長

2023.12期は、「投資の年」と位置付け、一時的な増収減益を見込む

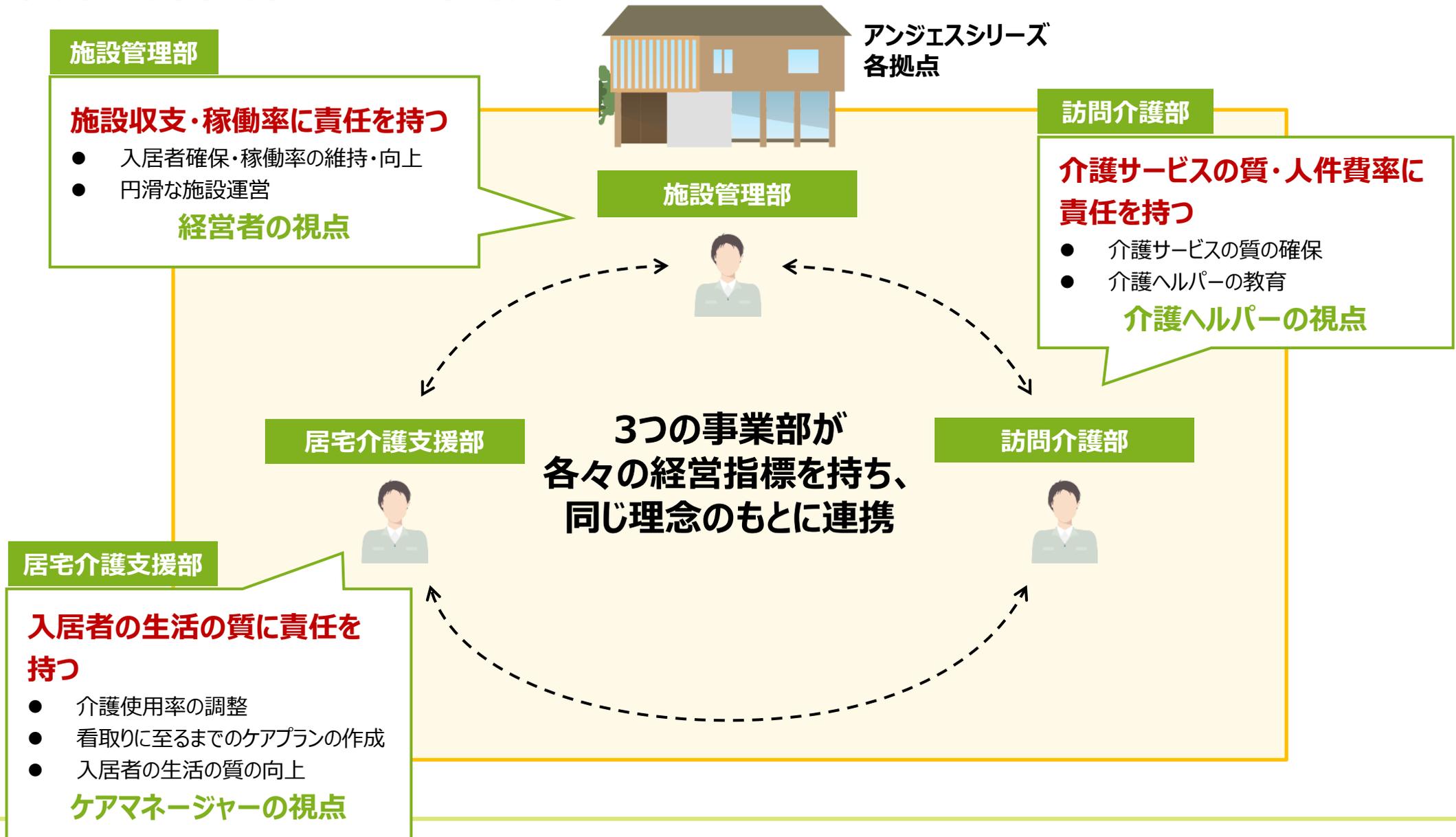
## 売上高

## 経常利益



# 3 事業部の連携で経営の安定

3つの事業部に、専任で各KPIに責任をもつ人を配置することで、  
経営の効率化と利益の最大化を図る



# 自由度の高いキャリアプラン

体系的なキャリアプランによってスタッフの能力に応じて育成し、  
「介護を生涯の仕事」とする質の高いスタッフを数多く確保

## スペシャリストライン



## 経営者ライン



①  
②  
途中での  
ラインチェンジも可能

①

介護ヘルパー出身の  
エリアマネージャー

57.1%

②

介護ヘルパー・事務職出  
身の管理職

35.1%

(2022年12月時点)



# 営業部隊保有による高稼働率の維持

一般的な介護事業所は紹介会社経由で顧客を得るため、入居率は紹介会社次第で費用が発生  
 当社は営業部隊を自社内に保有しているため、リピートの獲得にもなり稼働率が安定する

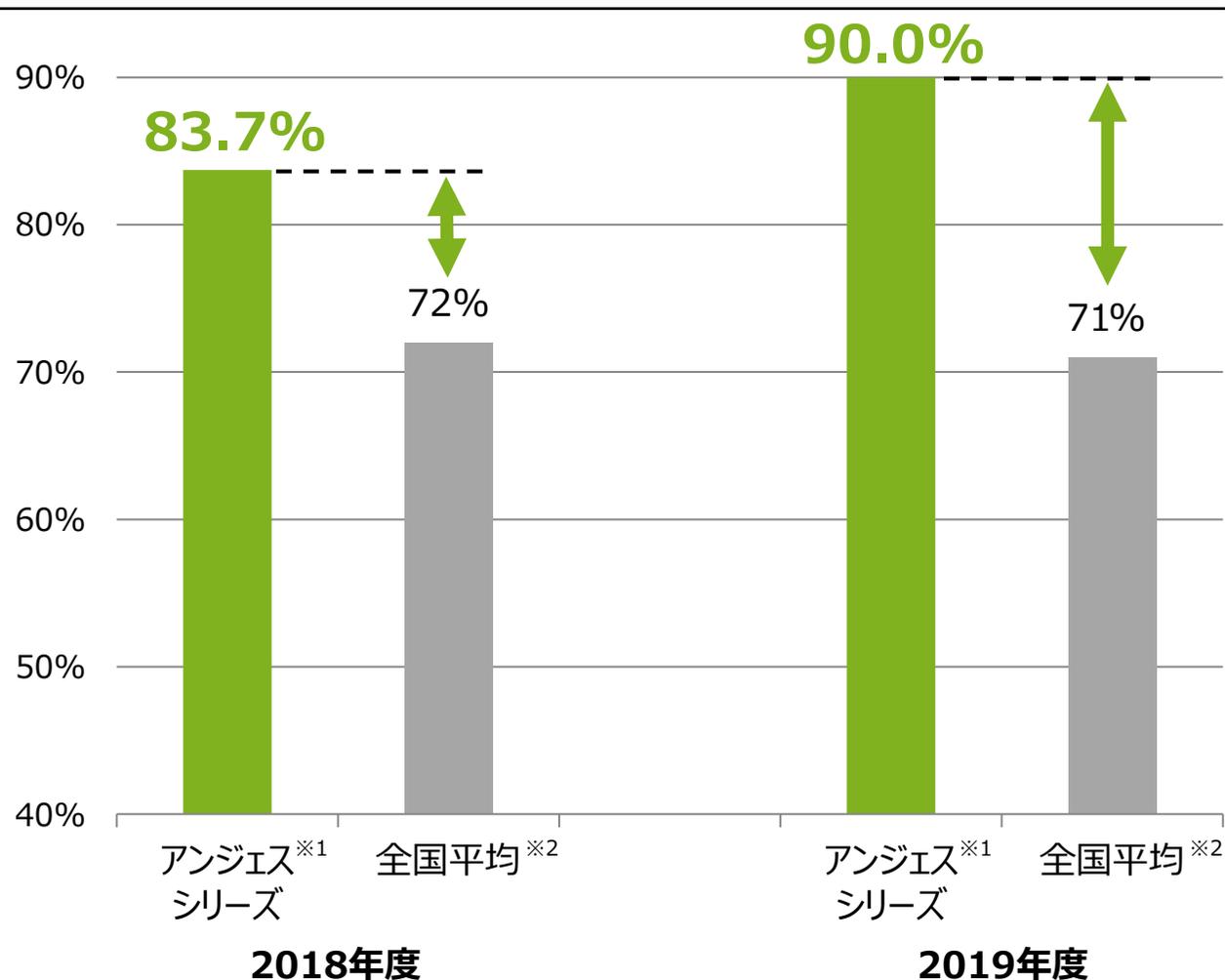


- ✓ 営業部隊が原則**1事業所1名**存在（施設管理者）
- ✓ **直接紹介**をもらえる病院や事業所に営業するので**リピート獲得**につながりやすい
- ✓ 顧客供給源と直接つながっているため、入居率をコントロールできる
- ✓ 紹介会社を介さないため、**紹介料が発生しない**

# 営業部隊保有による高稼働率の維持

開設後1年未満稼働率は、全国平均を約12～19ポイント上回る

サービス付き高齢者向け住宅 開設後1年未満稼働率



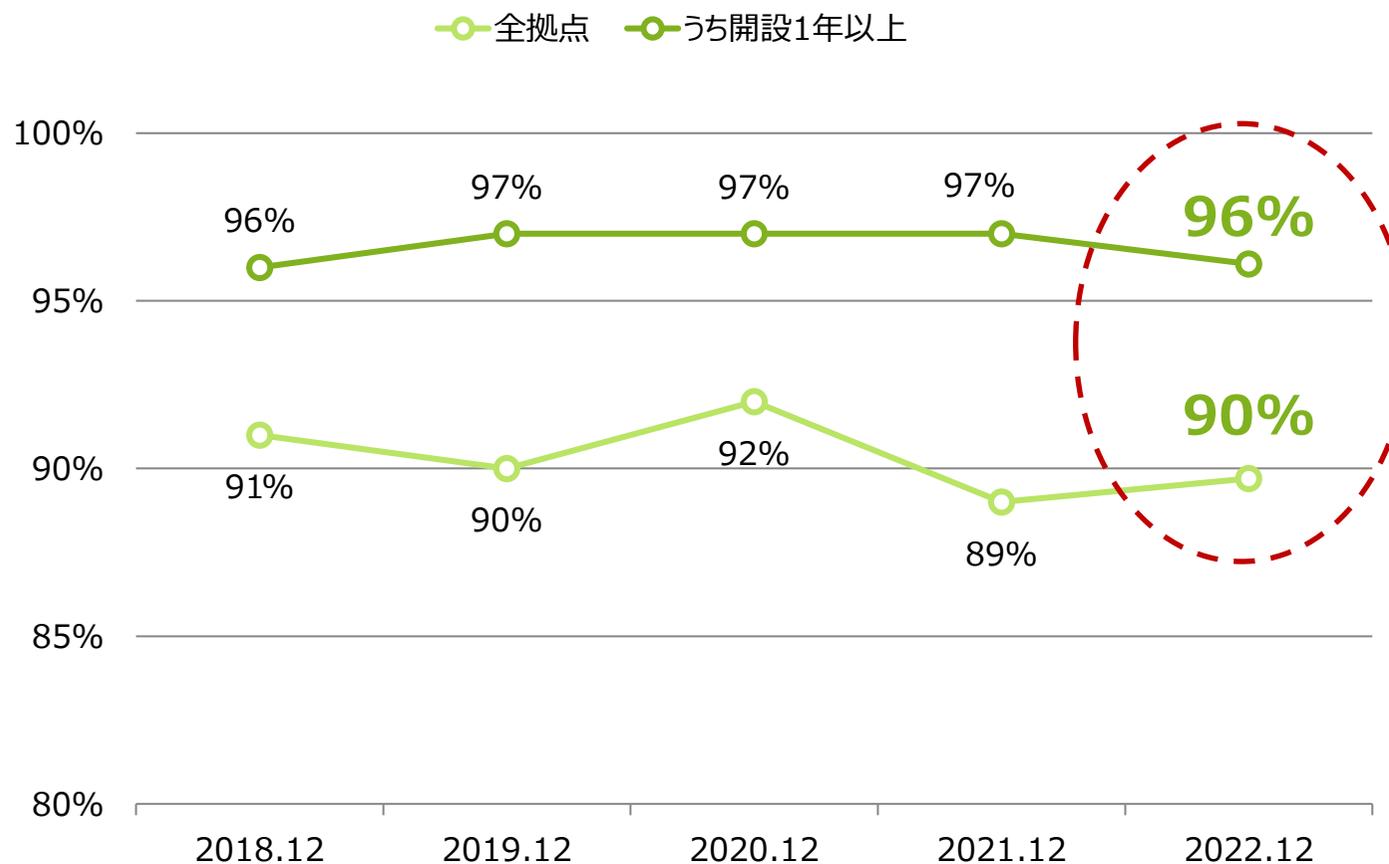
全国平均値より  
約12～19ポイント高く  
早期立ち上げを実現

# 営業部隊保有による高稼働率の維持

年間を通じて稼働率の変動の幅が小さく、かつ開設1年以上の拠点の稼働率は高位安定

## アンジェスシリーズ 稼働率の推移

アンジェスシリーズの認知度が徐々に高まり稼働率も年々向上



※稼働率 = (期末時点賃貸借契約数 ÷ 期末時点総提供可能居室数) × 100

# アンジェスシリーズの価格体系

## アンジェスシリーズの単身部屋の 月額利用者負担費用

項目	金額（税別）
<b>サービス付き高齢者向け住宅</b>	
生活費	95,000円
食費	46,000円
<b>合計（税別）</b>	<b>141,000円</b>

※自己負担1割の、要介護1~2の当社のメイン入居者をイメージ  
※利用者の必要に応じて生活支援オプションが追加される場合もあり  
※訪問介護利用の場合は自己負担分がかかる

## 厚生年金受給額（令和5年度）

# 224,482円

※夫婦2名分の老齢基礎年金を含む標準的な年金額  
出典：日本年金機構

## アンジェスシリーズは

<del>敷金</del>	<del>入居一時金</del>
<del>礼金</del>	<del>更新料</del>

## 不要で入居が可能

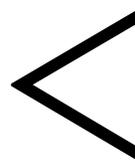
# 介護の質の高さ 看取り率と自宅復帰率の高さ

全国のサービス付き高齢者向け住宅に比較して、約1.6ポイント高い看取り率

## 看取り率

サービス付き  
高齢者向け住宅  
全国平均

**38.2%**  
(2020年度)



アンジェスシリーズ  
平均

**39.8%**※  
(2022年12月期)

全国平均より  
約1.6P高い



看取りまで対応  
しているので、  
入居受入れ可能期間  
が長くなる

出典：サービス付き高齢者向け住宅に関する懇談会（国土交通省）

第3回配布資料「高齢期の居住の場とサービス付き高齢者向け住宅の現状に関する調査報告」令和2年1月29日

※看取り率 = 「居室・一時介護室・健康管理室での看取り（人）」を「死亡による契約終了+病院・介護療養型医療施設等への転居（人）」で除した数値

## 自宅復帰率

毎日のレクリエーション  
実施等による  
ADL向上



アンジェスシリーズ  
平均

**8.5%**※  
(2018～2022年)

※自宅復帰率 = 自宅復帰者数を総退去者数で除した数値

# ワンストップで住みやすい価格体系を実現

建築会社を保有しており、同一規格の設計で、早く安価に契約までの提案と建築が可能  
建築コストを抑えることで、入居者への家賃も安く設定できる

## 設計のパターン化・建築原価のコストダウン

- サービス付き高齢者向け住宅に特化してノウハウを蓄積
- 設計期間の短縮化、設計の質の向上を実現
- 同一規格が多いことから建築原価のコストダウンが可能



当社

1週間で設計の  
初期提案



オーナー

入居者への家賃を低価格に設定することが可能

大前提：当社は、人と人の関わりを重視しており、頻回な訪問をすることを大切にする

## 【デジタル化の方針】

- 事務作業は最大限デジタル化を進め、データ活用により、経営と業務の効率を上げる
- 人と人が直接会うことを大事にするために、以下のような効率化とは一線を画す（センサーやカメラによる夜間の巡回削減）
- 人員は減らさず、業務が効率化された分、入居者様との接触を増やす



当社が提供するものは、施設ではなく住まいであるという考え

## コロナ禍での当社の対応の実例

### 【基本方針・前提】

- 全拠点で徹底した感染防止対策を実施
- 「家族が会うことを妨げない」との考えのもと、  
クラスター発生時等を除き、原則家族面会を認める

### 【実例】

- 夫婦で別部屋にお住まいの看取り期の旦那様が、コロナ陽性になられた
  - その拠点がクラスター中であったため、面会制限をかける代わりに、奥様にフェイスシールド着用の上、旦那様のそばにいていただけました
  - 最後の3日間は、看取り期の例外として、息子様ご夫婦も来館いただけました
  - 当社職員も頻繁に、感染防止対策をして居室を訪問し、ご本人様や奥様の様子を伺い続けました
- ▼
- 最後までアンジェスで、家族様に見守られながら穏やかに息を引き取られた



新型コロナに限らず、世の中が激変していく中で、  
「人の人との温もり」を大切に、という当社大切にしている考えを貫いていく

# 職員の待遇改善について

当社は、介護業界で長く働ける人が増えるように、以下のような考えで運営を行っている

- 当社創業当初より「介護業界で、長く安心して働ける待遇」の実現を目指してきた
- ▼
- 早期に「管理者」や「エリアマネージャー」が経験できるよう、当初から小規模拠点を展開してきた（29室モデル）
  - 現在は、建築原価の高騰に対応するため、50室規模モデルも増えているが、引き続き、働き手の上位職のポジションを増やす
- ▼
- 一般従業員への待遇改善も進めている
    - 処遇改善加算、特定処遇改善加算、ベースアップ等支援加算や、行政からの補助金や助成金なども活用して従業員へ還元
    - 当社独自に毎年の昇給及び2023.12期はベースアップ約2%（定期昇給と合わせて計約3%）を実施



# 事業計画

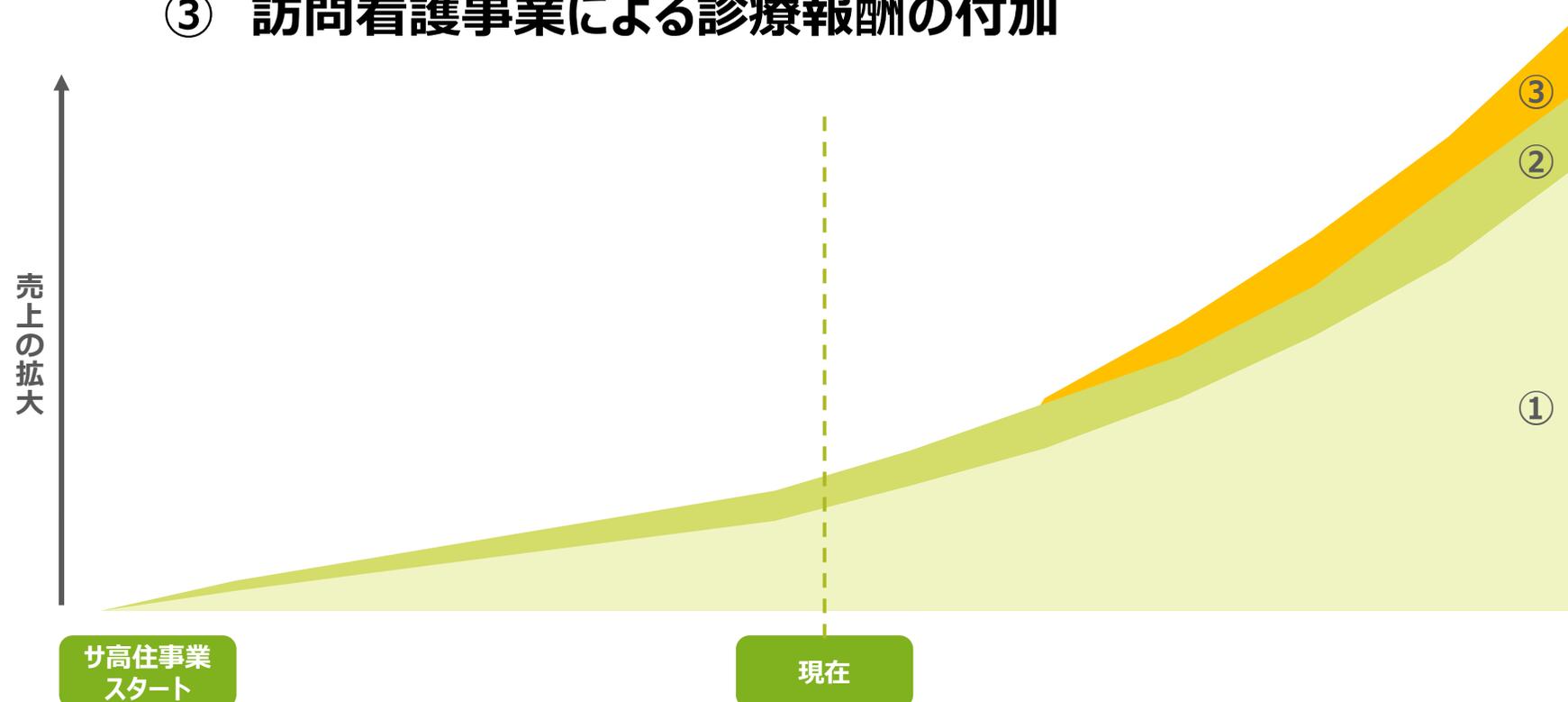
# 当社の5つのKPI

当社はストックビジネスであり、新規拠点を継続して開設し続けるため、①新規開設居室数を、介護事業は「売上高 = ②稼働率（利用人数） × ③単価」、原価の最大のものが、④人件費であり、介護事業はこの3指標を管理する  
 本社費（販管費）は相対的に低下していくと見込んでいることから、結果として⑤経常利益率を高めしていくことを図る

	KPI	2021.12 実績	2022.12 予測	2022.12 実績	2023.12 予測	2022.12期の予実差異及び 2023.12期以降の見通し
1. 新規開設居室数	150室	146室	87室	87室	106室	2022.12期は計画通り 2023.12期は2棟106室、2024.12期は現時点で2棟83室の開設予定
2. 売上高経常利益率	中期的に 8.0%	5.5%	6.1%	6.0%	4.6%	2022.12期は補助金1件分の利益が期ずれ、2023.12期は初期投資関連費用が多く、経常利益率は一時的に低下
3. 訪問介護の 利用単価（介護事業）	165,000円 ～ 170,000円	172,247円	165,000円 ～ 170,000円	172,575円	170,000円	毎期同程度の数値を維持、今後大きくは変わらない見込み
4. 1年経過拠点 稼働率（介護事業）	97.0%	96.7%	97.0%	96.1%	97.0%	2022.12期4Qは新型コロナの影響で入居率が一時的に悪化するも、今後は引き続き97%程度を維持
5. 人件費率 （介護事業）	66%程度	67.6%	66.0%	66.6%	69.2%	2022.12期はほぼ予測通り 今期は一時的に悪化するが、今後は最適値へ向かう

## 中長期的成長を目指す 3つの柱

- ① 既存拠点の安定運営（オープン1年経過拠点）
- ② 「アンジェス」新規拠点の継続的な開設と、スピードアップ
- ③ 訪問看護事業による診療報酬の付加



## 既存拠点の安定運営（オープン1年経過拠点）を実現するためのKPI（38ページ①）

1	稼働率	97%	入居者確保の調整等により稼働率の維持・向上を図る
2	介護売上単価	170,000円	介護使用率の調整等により適正な単価に保つ
3	人件費率	約66%	サービスの適正化及び人員の調整等により適正な人件費率に保つ

- 上記KPIを維持
- 2023年度から、拠点DXを進めていく
- スケールメリットを活かし、購買の強化、DK化に向けたシステム化等を進めていく

## 「アンジェス」新規拠点を継続的に開設するための施策（38ページ②）

1	ハウスメーカーからの案件	他社建築 + 自社運営
2	他社建築会社からの案件	他社建築 + 自社運営
3	不動産会社から土地情報案件	自社で購入・保有 + 運営 →数年内にオーナーチェンジ（運営は引き続き自社で）
4	関東での案件開発のための業務委託開始	自社建築 + 自社運営

- 上記パイプラインの安定化・強化  
さらに、新たなパイプラインも継続的に構築中
- 今後数年間は年5棟・150室程度の開設を目指す  
その後、2024～2025年を目途に開設ペース加速へ

## 持続的成長を実現するための、その他各種戦略（38ページ②）

### 営業

- 新規開設棟数の確保（前頁参照）
- 入居開始後の入居者募集の営業の継続
- **新規開設拠点の開設前営業手法の改善により、早期立ち上げ可能な体制作り**

### 人員

- 中間管理職の教育に注力
- 新卒採用に引き続き注力
- **新卒の7年教育プランの始動**

### システム

- DX化を進め、組織拡大に備える
- **2023.12期より、拠点DXの推進へ**

### 財務

- 外部オーナー建築の場合、当社の1棟の新規開設に必要な資金は15M～20M程度（什器備品関係や先行発生する人件費等、その他、運転資本の増加）
- 子会社が新たに土地購入・建物保有する場合は、既存保有物件をオーナーチェンジで売却することを基本としており、基本的にはアセットライト志向（ただし、今後の拡大期には自社保有を増やしていく形でスピーディーに拠点数を増やし、一時的にBSが重くなること、自己資本比率が悪化することも許容）
- **今後の関東本格展開を見据え、全国対応可能な金融機関との関係強化**

## 持続的成長を実現するための、その他各種戦略（38ページ③）

### 新規事業の開始

#### ✓ 2023年より、訪問看護事業を再開①

生活の場を提供するアンジェスでは、従来医療従事者は連携医で、アンジェスには常駐せずそれでも看取りに注力してきた（2022年看取り率：39.8%）

#### 課題

一方で、医療依存度の高い方は、アンジェスに住みつづけられないケースがあった

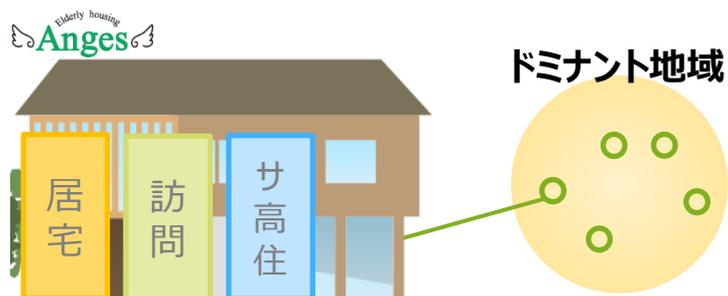


2023.12期に「アンジェス彦根河瀬」で、訪問看護事業を再開

従来のアンジェスで、医療対応も可能な体制を整備することで、「診療報酬収入」が得られるようになり、1室あたりの単価アップにつながり、さらに多くの方の看取り対応を可能としていく

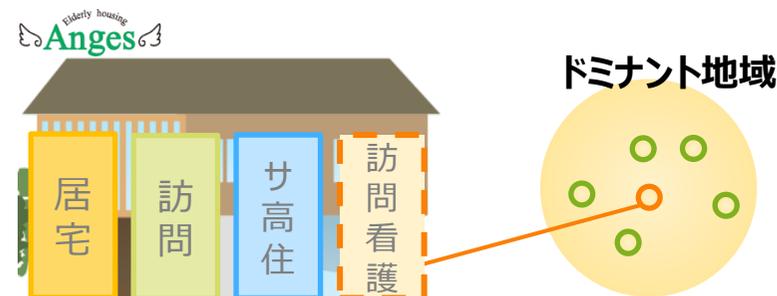
今後は、当社がドミナント展開する、既に認知度の高いエリア内に1～2棟、順次展開していくことを構想中

#### 【現在】



#### 【今後】

#### ▼ドミナント展開を補強する出店



## 持続的成長を実現するための、その他各種戦略（38ページ③）

### 新規事業の開始

#### ✓ 2023年より、訪問看護事業を再開②

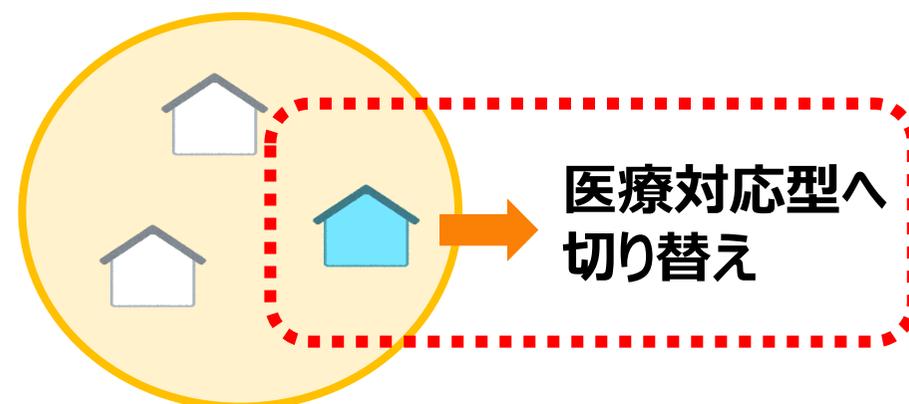
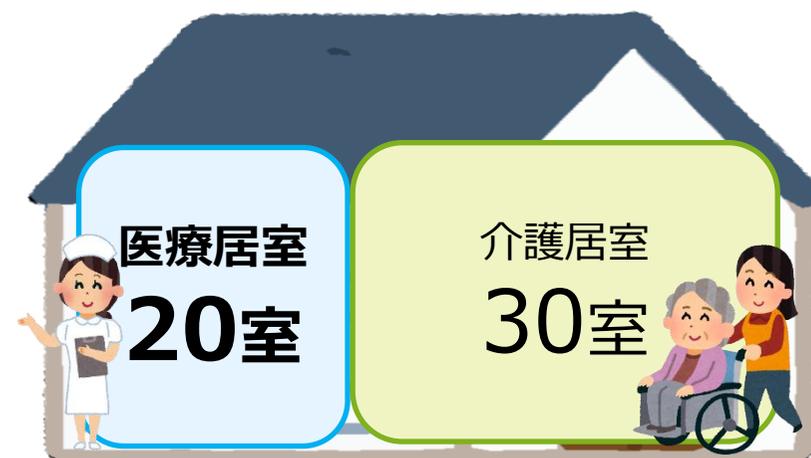
#### 現在の当社の訪問看護併設型モデル構想

##### ① 新規拠点：ハイブリッド型

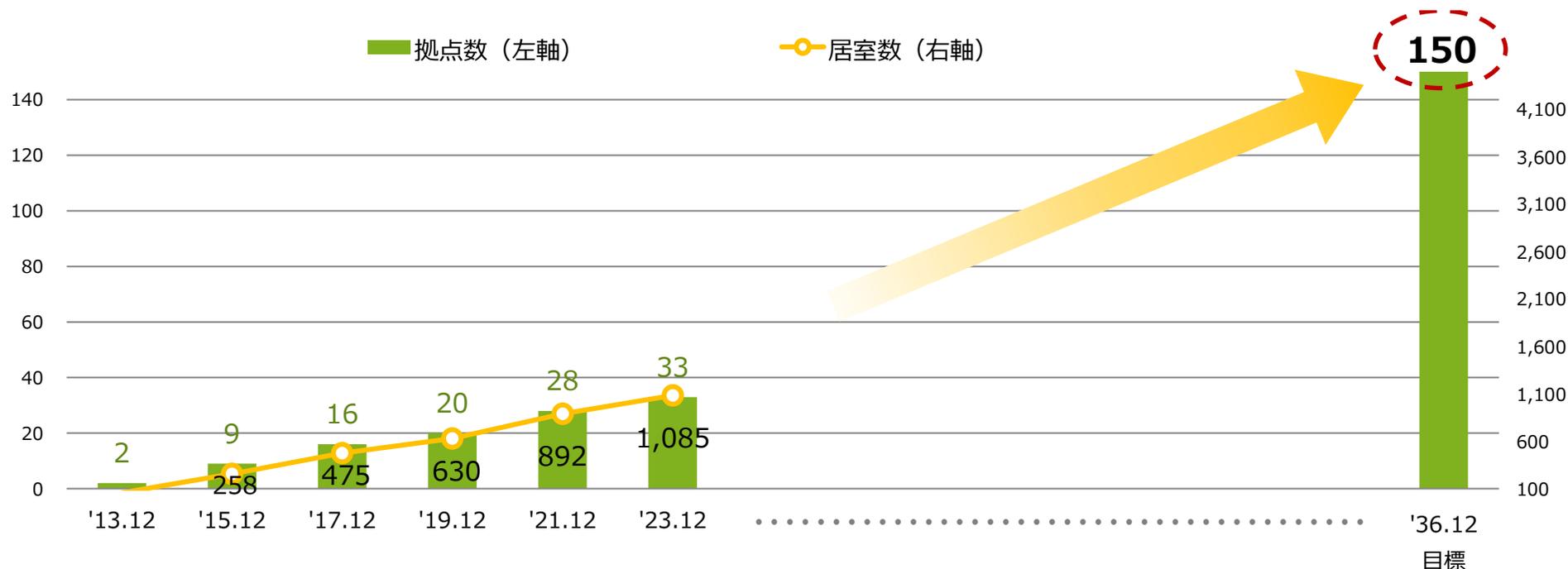
- ・20室を医療居室 + 30室を介護居室 = 50室
- ⇒2023.12期より、彦根河瀬から開始

##### ② 既存拠点：切り替え型

- ・重点エリア毎に1棟を医療対応型に切り替える  
(エリア全体で150室のうち30室が医療対応)
- ⇒数年内に実施を検討



## 既存エリアの周辺、および関東エリアに新規開設を加速



- 2024年以降 出店を加速し、**2036年後には150棟**
- 2031年150棟または4500室目標については、コロナの影響や、資材の高騰と半導体不足による開設遅れ等を鑑みて、2036年12月期に目標変更
- しかし、収益面では訪問看護開始によって1棟あたりの収益アップでカバーしていく
- 長期的には47都道府県へ出店し、**サービス付き高齢者向け住宅業界のリーディングカンパニーへ**

# 新拠点開設の進捗状況（決定・開示済の案件）

年度	名称	所在地	※ <sup>1</sup> 保有 パターン	2022年12月期				2023年12月期				2024年 12月期 以降
				1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	
2020年	室数合計											<b>746室</b>
2021年	室数合計											<b>892室</b>
2022年	アンジェス岐阜岩地	岐阜県岐阜市	②			29						
	アンジェス枚方	大阪府枚方市	①				29					
	アンジェス岐阜南鶉	岐阜県岐阜市	②				29					
	室数合計											<b>979室</b>
2023年	アンジェス彦根河瀬	滋賀県彦根市	②						50			
	室数合計											<b>1029室</b>
2023~2024年	アンジェス宇都宮砥上	栃木県宇都宮市	②									56 ※ <sup>2</sup>
2024年	アンジェス八王子	東京都八王子市	①									50
	アンジェス藤沢大庭	神奈川県藤沢市	①									33
	室数合計											<b>1168室</b>

※1 保有パターン：当社グループでの新規開設時の事業展開パターン4つについての記載です。各パターンの詳細については13p-15pをご参照ください。

※2 原材料費の高騰や原材料の入手困難等により、2023年度中の開設を目指していますが、2024年度の開設になる可能性があります。

※3 兵庫県宝塚市に開設を予定していたアンジェス宝塚(仮称)は、売主より開発許可に必要な地元住民の理解を得られず、本件を白紙撤回する旨の通知があり取得中止となりました。

## 経営理念「愛ある日々のお手伝い」

経営理念の浸透、コーポレート・ガバナンスの強化、コンプライアンスの徹底

理念を理解し、実現できる**管理者**の育成



経営理念に共感できる**介護スタッフ**の育成



**全国の要支援・要介護者**に質の高い介護サービスを提供



サービス付き高齢者向け住宅の  
国内トップ企業を目指す

# 利益計画及び前提条件① 連結数値サマリー

## 連結数値サマリー

(単位：百万円)

	2020.12期	2021.12期	2022.12期	2023.12期 (予想)
売上高	2,930	3,400	4,101	4,392
粗利益	464	599	685	692
粗利益率	15.9%	17.6%	16.7%	15.8%
営業利益	89	172	193	166
営業利益率	3.0%	5.1%	4.7%	3.8%
経常利益	134	187	246	202
経常利益率	4.6%	5.5%	6.0%	4.6%
当期純利益	102	138	157	126
当期純利益率	3.5%	4.0%	3.8%	2.9%
	2020.12期	2021.12期	2022.12期 (予想)	2023.12期 (予想)
新規開設棟数	4	4	3	※ 2
期末運営棟数	24	28	31	33
新規開設居室数	116	146	87	106
期末延べ居室数	746	892	979	1,085

※ アンジェス宇都宮砦上は、2024年新規開設と期ずれになる可能性あり

# 利益計画及び前提条件② セグメント

## 介護事業

- セグメント売上 3,765百万円

### <前提>

- 2023年の新規開設は2棟106室を計画
- 2023年期首時点では、全31拠点中、オープン1年経過拠点は28拠点（オープン1年未満は3拠点）
- 各KPIは、以下のとおり  
稼働率：97%程度  
訪問介護単価：170,000円  
介護人件費率：約69.2%
- 訪問看護事業初期投資、拠点デジタル化の投資、RSなどの費用を計上
- メイン事業であるアンジェス事業（33拠点＋新規2拠点の介護運営）は増収増益

# 利益計画及び前提条件③ セグメント

## 不動産事業

### ● セグメント売上 627百万円

#### <前提>

- 自社物件1棟（アンジェス神照）の売却を計画
- 建築請負案件2件
- 上記売却後、2023年12月末時点での自社グループ保有物件棟数（期末時点で建築途中を見込む案件含む）

アンジェス大元（※）、アンジェス篠（※）、アンジェス浜松佐鳴台（※）  
アンジェス岐阜岩地、アンジェス岐阜南鶉、アンジェス彦根河瀬、アンジェス宇都宮砥上  
の計7棟保有の状況となる見込み

（※）土地が定期借地であり、今後売却対象としない可能性が高い

# 進捗状況①

## 前回記載した事項の2021年12月期での達成状況について

- 2022年12月期の業績予想の達成度  
⇒ 売上高及び各段階利益は、予算を下回った  
売上高の未達は、不動産事業の建築受注額の減少が主因  
「処遇改善補助金」制度が出てきたことから経常利益の達成を目標としていたが、行政の手続き遅れにより、サ高住補助金1件約14百万円が2023年度に期ずれとなり、経常利益も予算を下回ったが、この件を除くと予算達成していた
- 2022年12月期の3棟の新規開設（出店エリア拡大とドミナント出店）  
⇒ 計画通り達成
- アンジェス新規開設のためのパイプラインの強化  
⇒ 関東案件が案件多数、コンスタントに決まっている  
引き続き、ハウスメーカー等の提携先を探す

## 進捗状況②

### 前回記載した事項の2021年12月期での達成状況について

- DXについて
  - ⇒ 2022.12期は本社業務を中心にデジタル化を進めた
  - 2023.12期は拠点業務のDX化を進めていく
  
- 独立した訪問看護ステーションの設立準備
  - ⇒ 2023.12期に「アンジェス彦根河瀬」に併設の形で訪問看護事業の再開を決定した

# リスク情報

# 認識する主なリスクと対応策

## 成長の実現や事業計画の遂行に重要な影響を与える可能性があるとして認識する主なリスク

主要なリスクの内容	対応策	発生可能性 /時期
<p><b>人員の確保について</b></p> <p>介護業界は慢性的に人手不足と言われ、有効求人倍率も高い状況にある中、十分に介護スタッフが確保できず、人員不足によって新規拠点の開設時期の遅れや、開設後の入居受入れを止める事態が発生する可能性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>介護スタッフの待遇改善、全国転勤や宿泊出張可能な社員の確保</li> <li>定期的な教育・研修の場を設けることで定着率の向上に</li> <li>未経験の無資格者を雇用後、資格取得支援し戦力化</li> </ul>	中/中長期
<p><b>介護保険法の改正について</b></p> <p>今後の改正により、処遇改善加算が減額され、当社持ち出しによる人件費の増加が発生する可能性 次回は2024年4月に改正</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>収益の分散化によるリスク低減</li> <li>従来の高住での収益獲得に加え、2023.12期以降は訪問看護事業開始による診療報酬獲得も見込み、さらなる分散を進める</li> </ul>	低/中長期
<p><b>食中毒や感染症について</b></p> <p>各種ウイルスの持ちこみにより集団感染が発生する可能性、また終息までの一定期間売上が減少する、風評が発生する可能性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>感染予防のための研修、全社統一の感染予防対策の徹底</li> </ul>	中/短中期
<p><b>事業のための指定等について</b></p> <p>介護事業は都道府県等自治体の指定を受け、各種基準を充足しておく必要があるが、行政から遵守できていないと判断された場合、介護報酬の返還又は減額、新規受け入れ停止、指定取消が行われる可能性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部監査での確認、各部門長による書類の確認、定期的な研修等で法令遵守に注力</li> <li>当該リスクは基本的には1拠点単位で発生するため、事業への影響は限定的ではある</li> </ul>	低/短中期

本資料に含まれる将来の計画や見通しに関する記述等は、現時点における情報に基づき判断したものであり、市場環境や当社グループの関連する業界動向、その他内部・外部要因等により変動する可能性があります。

なお、本資料に含まれる業界等に関する記述については、公開情報等に基づいておりますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。

次回の更新は、2024年3月を予定しております。

## IRに関するお問い合わせ先

株式会社 T. S. I IR担当

E-mail : tsi-ir-info@t-s-i.jp