



2024年5月15日

各 位

会 社 名 セントケア・ホールディング株式会社
代表者名 代表取締役社長 藤間和敏
(コード：2374 東証プライム)
問合せ先 常務取締役管理本部長 瀧井 創
(TEL. 03-3538-2943)

中期経営計画策定に関するお知らせ

当社は、2024年5月15日開催の取締役会において、2027年3月期を最終年度とする新中期経営計画を決議いたしましたので、お知らせいたします。

記

1. 背景

当社グループを取り巻く経営環境は、引き続き超高齢社会を背景に今後もサービスに対する需要の増加が予想されております。団塊世代が75歳以上となることや2040年に向けて生産年齢人口が急減し、85歳以上人口が急速に増加していくことが見込まれており、人材の確保がより一層厳しさを増していく中で、従業員の採用・定着に加えて生産性の向上が重要な経営課題となっております。また、新中期計画期間の初年度にあたる2024年度においては介護報酬改定が行われ、主なテーマとしましては「地域包括ケアシステムの深化・推進」「自立支援・重度化防止に向けた対応」「良質な介護サービスの効率的な提供に向けた働きやすい職場づくり」「制度の安定性・持続可能性の確保」を基本的な視点とした改定がなされております。これに診療報酬と障害福祉サービス等報酬を加えた介護・医療・障害福祉の3つの報酬改定の中でのスタートとはなりますが、当社グループとしましては、1983年の創業以来、各制度の目指す方向性と合致する形で事業を展開・推進してきたと自負しております。今般の制度の変化にもしっかりと対応していくとともに、引き続き、中重度・医療的ニーズの高いお客様への対応を重要課題として、「これまでも、これからも、ずっと在宅」をスローガンに、お客様が住み慣れた地域で生活し続けることを可能にするソリューションを提供してまいります。また、社会インフラ企業としていかなる外部環境の変化に対しても質の高いサービスを提供するために、健全な事業成長と盤石な経営基盤を維持し、企業価値の向上に資する取り組みを推進してまいります。

2. 計画期間

2025年3月期から2027年3月期までの3ヵ年

3. 中期経営計画の概要

- ①事業成長戦略：「地域社会におけるネットワークの構築」「在宅領域での医療ケア基盤の整備」
- ②サステナビリティ経営への取り組み
- ③業績目標および主要指標
「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」「配当方針」等

なお、詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以 上



Saint-Care

証券コード2374

セントケア・ホールディング株式会社

新中期経営計画 2025 - 2027

これまで、これからも、ずっと在宅

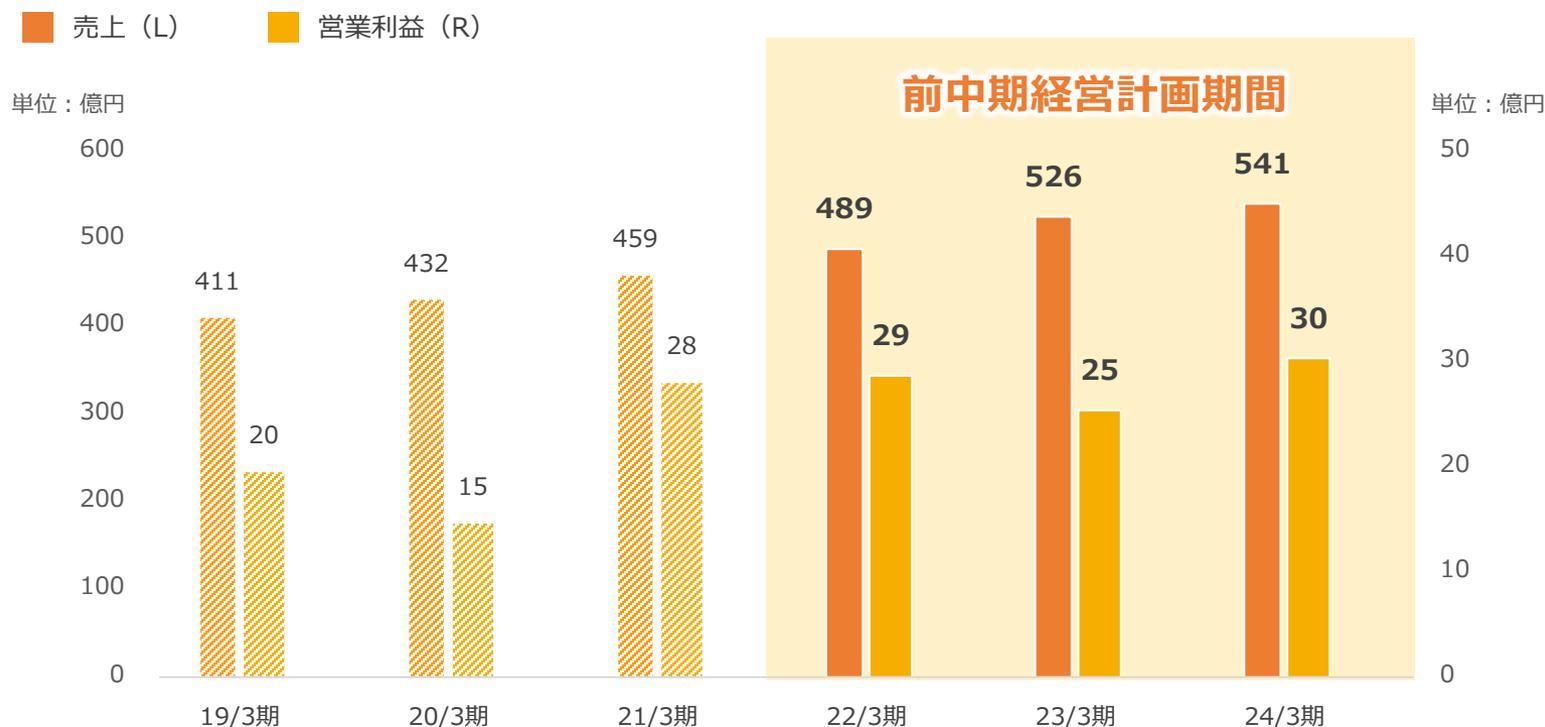
2024年5月15日





感染症の拡大、蔓延により増収基調は維持しながらも、計画した成長は未達 5類感染症への移行となるも、緩やかな回復での推移

- 施設系から訪問系へと感染症が拡大・蔓延化する中、お客様サービスの継続を最優先
- 原材料費等の高騰もあり開設計画も慎重に進めるも、医療系拠点（訪問看護、看護小規模）は着実に開設し国内トップレベルの規模を維持
- 厳しい事業環境のもと、計画指標に届かず着地



前中期経営計画 2022-2024 の振り返り



- コミュニティNo.1戦略は、感染症拡大の影響を受け遅延
- 有資格者は増員となるも、介護福祉士、看護師ともに厳しい採用環境のもと計画には届かず
- 多様性・組織作りにおける離職率については重要な課題として認識

業績・主要指標

単位：百万円

2024年3月期	計画※	実績
売上高	55,350	54,057
営業利益	3,100	3,034
経常利益	3,077	3,155
純利益	2,000	2,005
ROE	13.1%	13.1%
ROA	6.6%	6.6%
ROIC	10.9%	9.0%

※計画は修正後数値

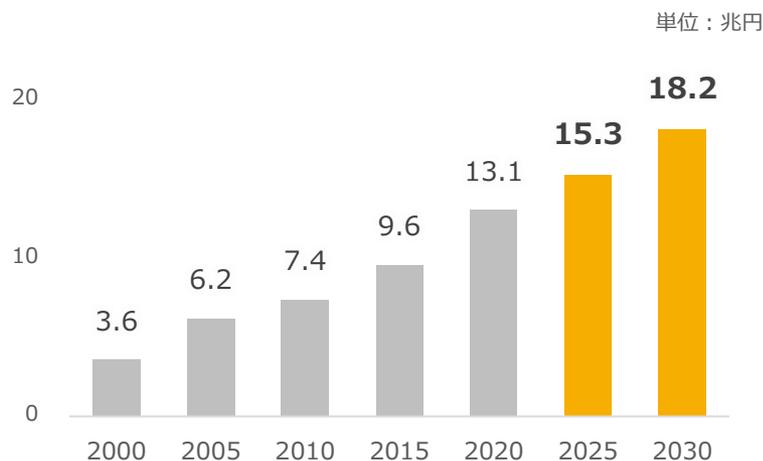
主なKPI

2024年3月期	計画※	実績
事業成長に関する取り組み		
コミュニティNo.1戦略拠点	50エリア	41エリア
品質向上への取り組み		
介護福祉士	4,700人	4,326人
看護師	2,500人	2,341人
環境負荷軽減への取り組み		
ZEB化施設	100%	100%
多様性・組織作りへの取り組み		
女性幹部割合	34.0%	33.7%
正社員離職率	11.0%	12.6%

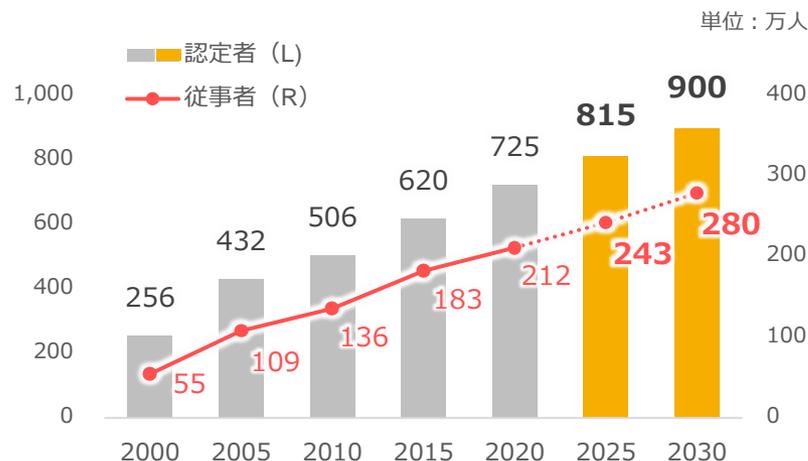


- 要介護・要支援者の増加に対して従事者とのギャップ拡大と介護給付額の増大
- 第9期（25/3-27/3）報酬改定は、前期の感染症・災害対応強化から医療と介護の連携や役割拡充などを求め、地域包括ケアシステムの実現強化を要請

介護給付額（総費用）の推移・予測



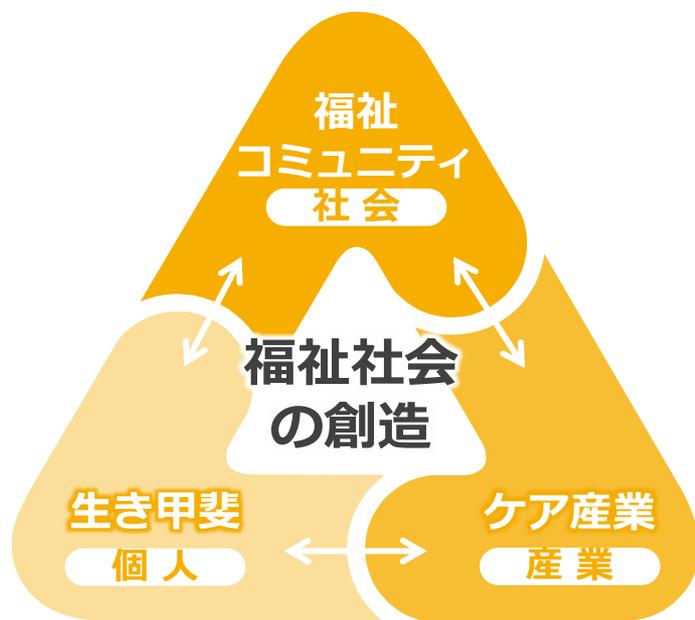
要介護（要支援）認定者および介護従事者の推移・予測



※厚生労働省統計資料等を基に、一部当社試算による

介護報酬改定の概要

	第8期 (22/3-24/3)	第9期 (25/3-27/3)
報酬改定率	0.7%	1.59% (内処遇改善0.98%)
主なポイント	<ul style="list-style-type: none"> ● 感染症や災害への対応力強化 ● 地域包括ケアシステムの推進 ● 自立支援・重度化防止の取組の推進 ● 介護人材の確保・介護現場の革新 ● 制度の安定性・持続可能性の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域包括ケアシステムの深化・推進 医療と介護の連携推進：在宅における医療ニーズへの対応強化 在宅における医療・介護の連携強化等 ● 自立支援・重度化防止に向けた対応 ● 良質、効率的なサービス提供に向けた職場づくり ● 制度の安定性・持続可能性の確保



経営理念 Management Philosophy

「創造」のコア・バリュー

福祉コミュニティ

暖かい心で満たされるコミュニティを創造

生き甲斐

感謝の心を深め合い、生きる喜びを創造

ケア産業

生命の尊厳を守る心の産業を創造

ビジョン Vision

『日本の社会で最も敬愛される 在宅介護会社になることを 信念をもって目指します』

—これまでも、これからも、ずっと在宅—

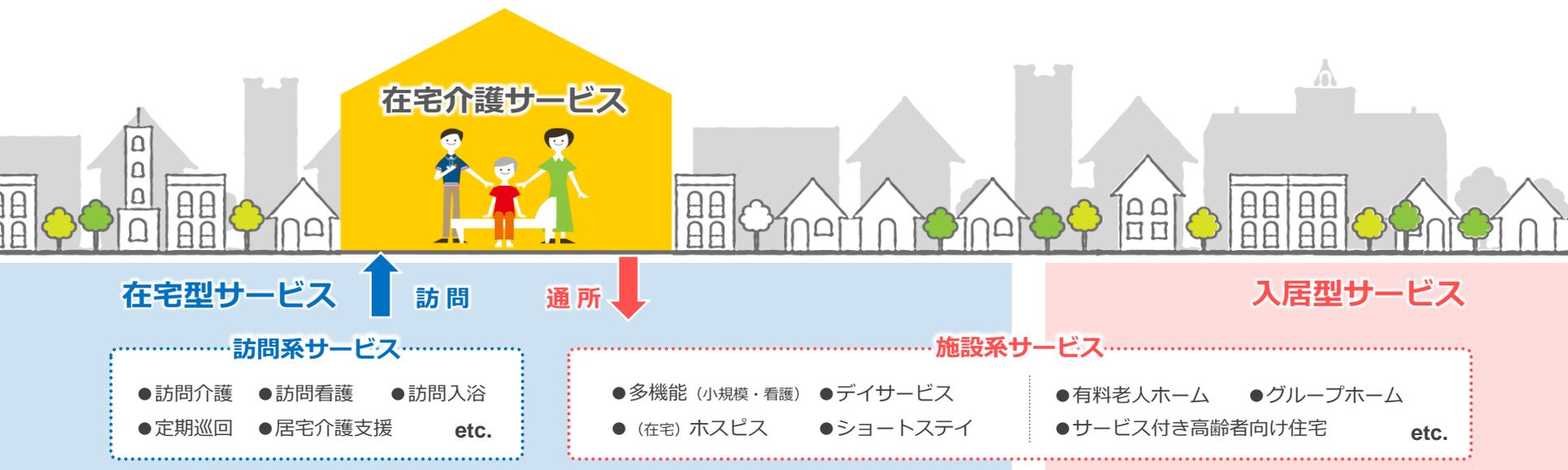


『 これまでも、これからも、ずっと在宅 』

お客様とご家族が営む日々の生活を、住み慣れた環境でこれまでの生活スタイルを維持し続けていただけるようにする **-Aging in Place-** ことこそ **お客様の喜び「生きる」** であり、**尊厳を守る当社の使命**と考えます
創業から未来に向けた当社の想いと、
お客様の生活に寄り添い続ける信念をこのメッセージに込めています

『在宅介護』のイメージ

ご自宅を中心とした住み慣れた生活圏





多くの方が自宅での生活（在宅）を望まれている 自宅外を望まれる理由は、家族への負担を避けたいという配慮が大きい

調査概要

名称：人生の最後の迎え方に関する全国調査

手法：Webによる定量調査

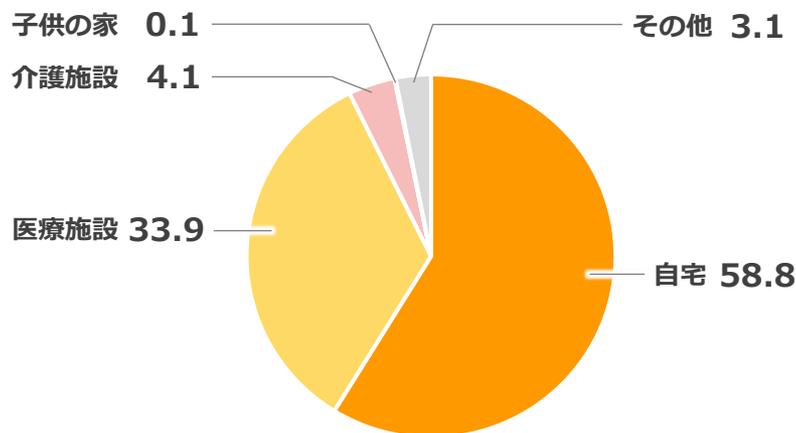
対象：67～81歳 n=558

実施時期：2020年11月27日～30日

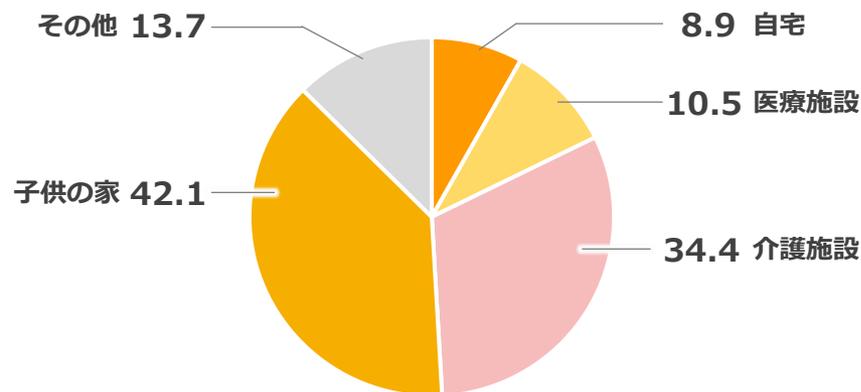
実施主体：(公財)日本財団

URL : https://www.nippon-foundation.or.jp/app/uploads/2021/03/new_pr_20210329.pdf

いちばん望ましい場所（単一回答 %）



絶対に避けたい場所（複数回答 %）



いちばん望ましい場所の選択理由（自由記載）

自宅

- 安心できる・なじみがある
- 最後まで自分らしく過ごしたいから
- 自分で建てた家だから
- 自然だから
- 家族に囲まれていたいから
- 余計なお金をかけないため

医療施設

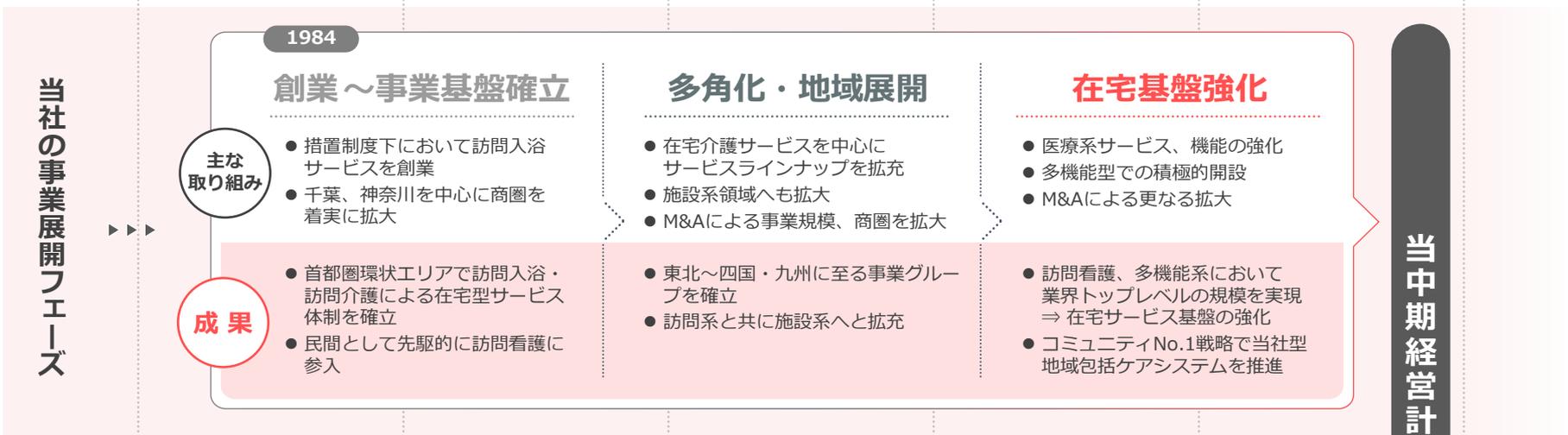
- 家族に迷惑を掛けないため
- 専門家なので安心だから
- 他に選択肢がないから

介護施設

- 家族に迷惑を掛けないため
- 専門家なので安心だから
- 孤独死を避けるため



一貫して在宅介護系サービスの拡充への注力と、施設系サービスと全国エリアへの展開





卓越した在宅介護会社を目指し社会的課題への解決に挑み続ける

在宅領域における 介護と医療のシームレス化 目指す「在宅」実現への第一歩

たくさんの「やっぱり“家”」という想いを支え続ける

当中期経営計画

戦略Ⅰ 地域包括ケアシステムの
深化・推進

地域社会におけるネットワークの構築
コミュニティNo.1戦略の展開

地域に専任のソーシャルコミュニティリーダー（SCL）
を配し、医療・介護・行政・地域組織の
連携構築

戦略Ⅱ 在宅介護サービス
における医療的機能の強化

在宅領域での医療ケア基盤の整備
日本最大数の拠点構築

- 訪問看護
 - 看護小規模多機能
- } 積極投資開設

介護報酬改定（25/3-27/3）

当社の強み

強固な在宅サービス基盤



セントケア版地域包括ケアシステムの確立を目指して

24.3
実績

前中期経営計画

41エリア

成果と課題

コロナ蔓延により計画エリア数未達となるも
ビジネスモデルとしての有効性の手応え

- 自社・他社連携
- 地域課題の把握と解決への取り組み
- 必要とされる支援機能と役割
- 成功事例の蓄積と共有化
- △ 多様な地域特性や実態
- △ SCLの活動バランス（内・外）

27.3
計画

当中期経営計画

85エリア

取り組み

ビジネスモデルとしての進化と確立

- 医療機関との連携と仕組化
- SCL、ユニットの運営手法の資産化
- フェーズに応じた支援体制の強化
- SCLの組織化と研修体制の確立
- 次期SCLの育成、ストック化
- 積極的な情報発信等による
コミュニティとの関わりの強化



背景

高齢者の尊厳の保持と自立生活の支援を目的に、可能な限り住み慣れた地域で、自分らしい暮らしを人生の最期まで続けることができるよう、地域の医療・介護・予防・住まい・生活支援などが一体となり包括的に支援・サービス提供する体制（地域包括ケアシステム）の構築が推進されています。（厚生労働省HPより）

現状と課題

- 介護、医療などそれぞれが単独でサービス提供
- 各機関を結び付ける連携不全（点の状態）

No.1戦略によるソリューション

- コミュニティでの連携機能を担う専任スタッフ（ソーシャルコミュニティリーダー：SCL）を配置
- SCLは地域の各種介護サービスをはじめ、医療機関や行政、民生委員や住民組織などとの連携活動を展開（連携による面を構築）
- 当社の多機能型・訪問看護・訪問介護の3サービスをユニット化し、コミュニティとの連携と協業を進め、地域全体で要介護者の生活を支えるセントケア型の地域包括システムの実現

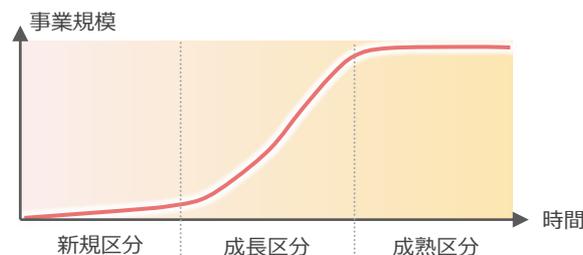
No.1戦略が目指すもの

- 関連機関の連携促進によりお客様の誘導、紹介が活発化されることで安定的な稼働率の維持がなされ事業効率が改善され更なる高収益、高品質を実現
- コミュニティの連携推進・強化とともにNo.1ユニットは3段階のフェーズを通して成長
- “No.1”が意図するところは、シェアや売上の規模だけではなくコミュニティで「最も頼りにされる存在」となること

コミュニティNo.1戦略のイメージ



No.1ユニットの成長イメージ





■ 基盤の整備・強化

訪問看護と看護小規模多機能の
拠点の継続的拡大

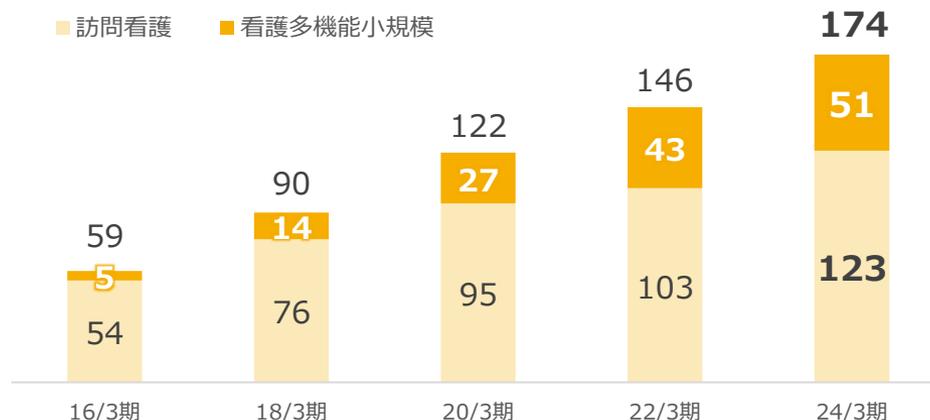
新規開設目標

毎期 **15~20拠点** 開設

2サービス合計 転換含む

訪問看護・看護小規模多機能拠点数推移

(単位：拠点)



■ 事業ポートフォリオの最適化を加速

施設系サービスの医療ケア拠点への業容転換を促進
看護小規模多機能・在宅ホスピスへ

小規模多機能
ショートステイ

看護小規模
在宅ホスピス

22/3期~24/3期

実績

4拠点 転換

看護小規模多機能 3カ所

在宅ホスピス 1カ所

内訳

ショートステイ	1カ所	デイサービス	1カ所
小規模多機能	2カ所		

25/3期~27/3期

目標

累計 **15~20拠点** 転換

看護小規模多機能中心



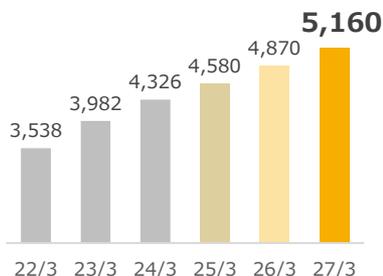
- 「介護」と「医療」の複合ニーズ拡大に対応し得る高度な専門性を有する人材の採用・育成・配置
- 広範で高度なケアの提供を実現し、安心と安全による差別化を創造

採用・育成
取り組み
効果

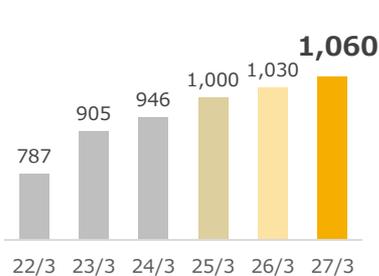
介護

有資格者数（人）

介護福祉士



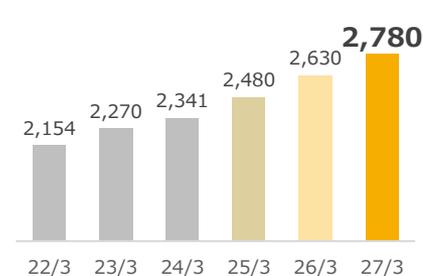
ケアマネジャー



看護

有資格者数（人）

看護師



連携強化



対応力の向上

- 医療ニーズ対応
- 中重度者対応
- ターミナルケア
- 認知症ケア

連携強化

医療介護連携の更なる強化
No.1戦略
訪問看護×訪問介護

キャリア形成支援

キャリアパス・キャリアラダーの明確化
新しい人事制度
専門研修体制の強化
専門職人材の育成と確保
認定看護師・特定行為看護師
認知症介護リーダー/指導者 喀痰吸引等
資格取得促進

加算取得率の向上

集客力向上

品質向上

次世代型サービスのインキュベーション

- デジタルデバイスやセンサーなどを通してデータを収集し、その解析結果を基にお客様一人ひとりに最適な介護サービスの実現と提供
- 2つの新設事業法人を通して推進中

先端技術等の積極的活用による主業務専門化の支援

- AIの活用による業務支援や補助、補完
- 事務的業務の負担軽減・効率化のためのICTや機器機材の導入

M&Aによる在宅介護基盤の強化

- 業界再編の時勢を好機と捉えて取り組みを強化

在宅介護のサービススコープの拡大

- 在宅介護の特性を活かしながら、ターミナル領域へのカバリッジ
- ビジネスモデルとしての確立を目指してホスピス事業を運営

セントケアはるか仙台太白



ロビースペース



施設外観



談話スペース

サステナビリティ経営への取り組み

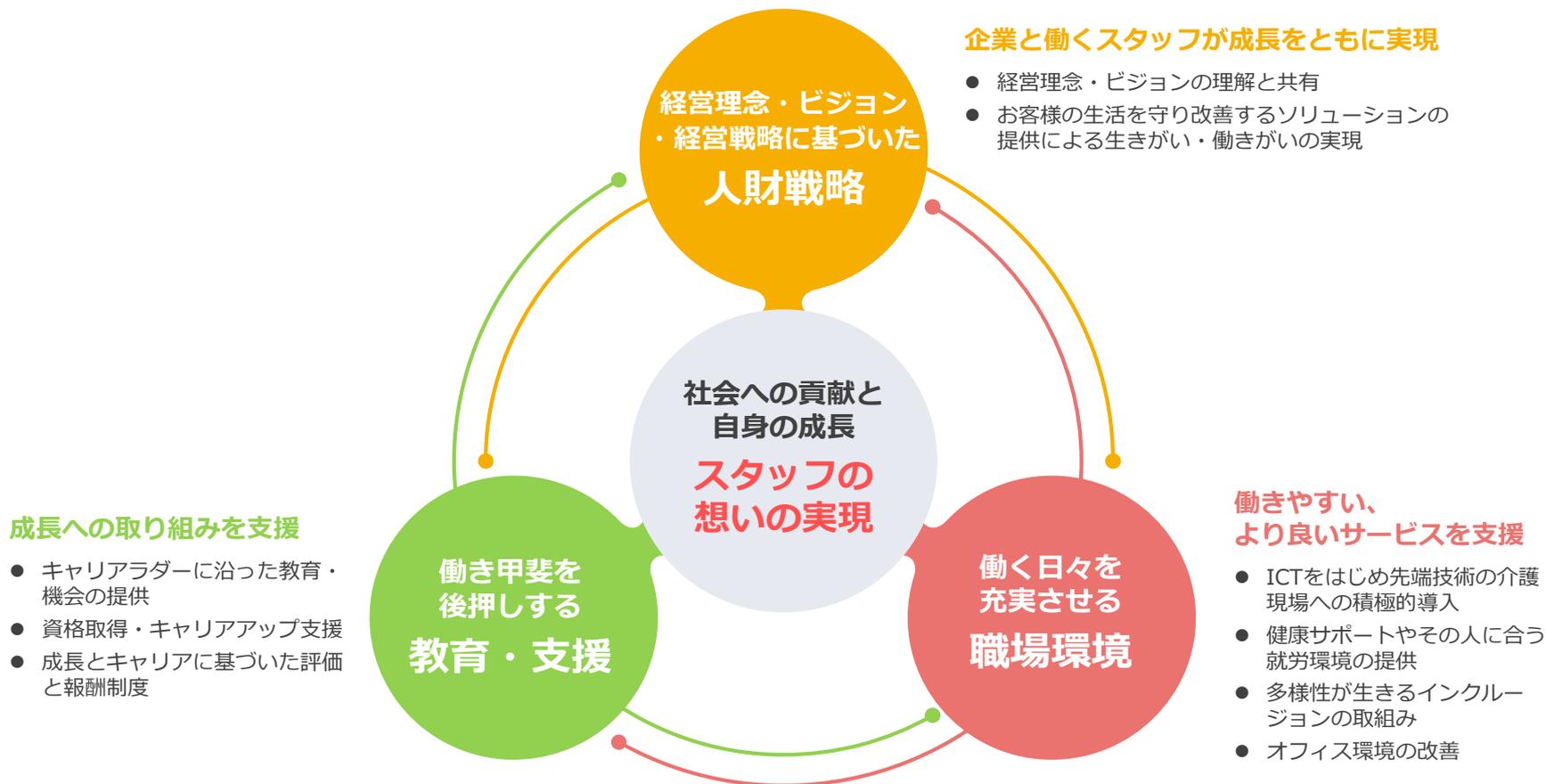


企業価値の向上を支える経営基盤強化と社会的責務を全うすべく、各テーマに取り組んでまいります

	マテリアリティ	テーマ	方針・具体的な取り組み	関連するSDGs
E	環境への負荷の軽減	● 環境負荷を考慮した事業活動	<ul style="list-style-type: none"> ● 施設開発： <ul style="list-style-type: none"> ・ ZEBに適合した新規開発施設の展開 ・ LED照明、太陽光発電の導入 ● 調達活動： <ul style="list-style-type: none"> グリーン購入をはじめ、環境負荷を考慮した商品・設備、サービスの調達 	  
		● 環境負荷軽減のための基本活動	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境負荷を考慮した執務環境の再整備 ● 社員への教育・啓蒙活動の実施 	 
S	社会インフラとしてのサービスの安定的供給	<ul style="list-style-type: none"> ● 働きがいのある就労・職場環境の整備 ● 人材育成と能力・技能向上への投資 	<ul style="list-style-type: none"> ● 多様な働き方を実現する制度・仕組みの策定と運用 ● 教育研修、資格取得支援の充実化への取り組み 	  
		『人的資本経営』の推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 将来の介護・福祉分野を担う人材の育成支援 ● 介護・福祉専攻学生への奨学金給付による人材育成 	
G	地域コミュニティとの共生	● 要介護者とその家族を孤立させないコミュニティネットワークの構築	<ul style="list-style-type: none"> ● No.1戦略を通じたコミュニティ形成のための取り組みの推進 ● 多職種勉強会や地域イベントなどの積極的なコミュニティ交流による基盤形成 	
		● 取締役会の実効性の強化 ● コンプライアンスの徹底		 



良い組織風土の醸成と強い企業文化をもって働く人財の自己実現を支援し、「優しさ」が主役となる福祉社会の創造を目指してまいります





Social 地域コミュニティとの共生・人材育成

地域貢献・交流



認知症ご本人とご家族と
フォローアップ講座



地域保育園児との交流会



地域セーフティネットワーク構築の
為の食材宅配スタッフへの講習会



介護人材育成支援（奨学金給付）

Environment 環境負荷の軽減



低エネルギー消費施設（ZEB適合）

創エネ・省エネ機器導入



太陽光パネル設置



LED照明への交換

Governance ガバナンスの強化

取締役会の実効性強化

- 定期的な実効性調査の実施とその結果に基づく課題への取り組み

コンプライアンスの徹底

- 教育および啓蒙活動の強化
- グループ全体を広範にカバーするガバナンス体制の再整備、強化



業績目標および主要指標

	2024年3月期 実績	2025年3月期	2026年3月期	2027年3月期
売上高	54,057	57,120	60,500	64,100
営業利益	3,034	3,300	3,600	3,950
経常利益	3,155	3,278	3,580	3,930
純利益	2,005	2,135	2,300	2,520
ROE	13.1%	12.8%	12.6%	12.6%
ROA	6.6%	6.8%	7.0%	7.3%
ROIC	9.0%	9.7%	9.9%	10.3%

ROE = 当期純利益 ÷ 自己資本（期中平均）×100 （自己資本：新株予約権・被支配株主分控除後）

ROA = 当期純利益 ÷ 総資産（期中平均）×100

ROIC = 税引後営業利益 ÷ （有利子負債 + 自己資本（期中平均））×100



現状認識

- 当社の**株主資本コスト**は一般的に**求められる8%**と認識
- ROEは22/3期 14.3%、23/3期 12.2%、24/3期 13.1%と**資本コストを上回り推移**
- PBRは現状1.4倍程度の水準で推移しており、さらなる企業価値向上の実現においては**当中期経営計画の達成が重要である**と認識

方針

- ビジョンの実現に向けた取り組みを進め、当中期経営計画の達成を目指す
- 資本コストを意識し**ROE12%以上の水準を維持**

取り組み

- **コミュニティNo.1戦略の展開と在宅介護サービスにおける医療的機能の強化を推進**することでさらなる差別化を創造し収益の拡大に取り組む
- 財務上の安全性、健全性を確保しながら、積極的なM&Aを含む**成長に向けた投資の実施**
- 最適な資本構成を見据え、**配当性向の向上や自己株式取得の機動的実施**
- 企業価値の向上を支える**経営基盤強化**と社会的債務を全うすべく、**サステナビリティ経営の各テーマへの取り組み**
- IR活動の強化に取り組み、**市場との対話をさらに活性化**させ資本コストの低減を目指す



財務戦略目標および配当方針

基本的な考え方

前中期経営計画（2022-2024）は、環境変化への耐性を持ちサービスの安定的提供を実現し続けるために安全性を重視しながら、配当性向への意識と共に増配の継続。

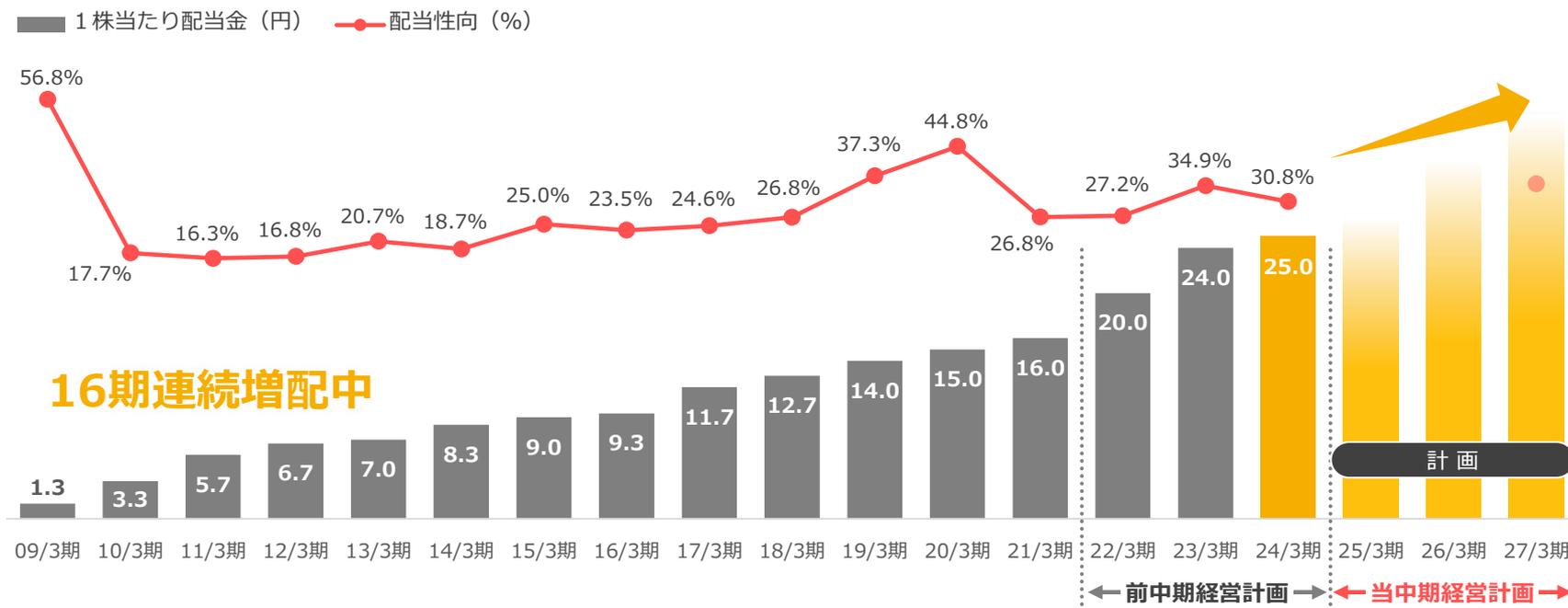
当中期経営計画（2025-2027）は、引き続き財務上の安全性、健全性を確保しながら、積極的なM&Aを含む成長に向けた投資と株主還元をバランスに配慮し進めてまいります。配当につきましては増配継続とともに将来的に配当性向40%台を目指してまいります。

2024年3月期実績

配当性向 **30.8%**
配当金 **25.0円/株**

2027年3月期目標

配当性向 **35%台**
配当金 **36.0円/株**



※2018年3月期までの配当金に関しては、株式分割のため遡及修正を行い表示しています



目標達成に向けた主なKPI

	単位	2024年3月期 実績	2025年 3月期	2026年 3月期	2027年 3月期	補 足
事業成長に関する取り組み						
コミュニティNo.1戦略拠点	エリア	41	54	68	85	期末時点のNo.1拠点（地域） 累計数
品質向上への取り組み						
介護福祉士	人	4,326	4,580	4,870	5,160	期末時点在籍資格者数
看護師	人	2,341	2,480	2,630	2,780	〃
多様性・組織作りへの取り組み						
女性幹部割合	%	33.7%	35.2%	36.9%	38.2%	課長以上役職者割合
正社員離職率	%	12.6%	12.2%	11.5%	11.0%	前期末在籍者数に対する 期中退職者割合



＼ これまでも、これからも、ずっと在宅 /



本資料に関するご注意

本資料には、セントケア・ホールディング株式会社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想及び見通しの記述が含まれていますが、その正確性あるいは完全性について、当社は何ら表明及び保証するものではありません。

実際の業績は、多様なリスクや不確定要素の影響を受け、結果は将来の展望と著しく異なる可能性がありますので、ご承知おき下さい。