



株式会社シーユーシー

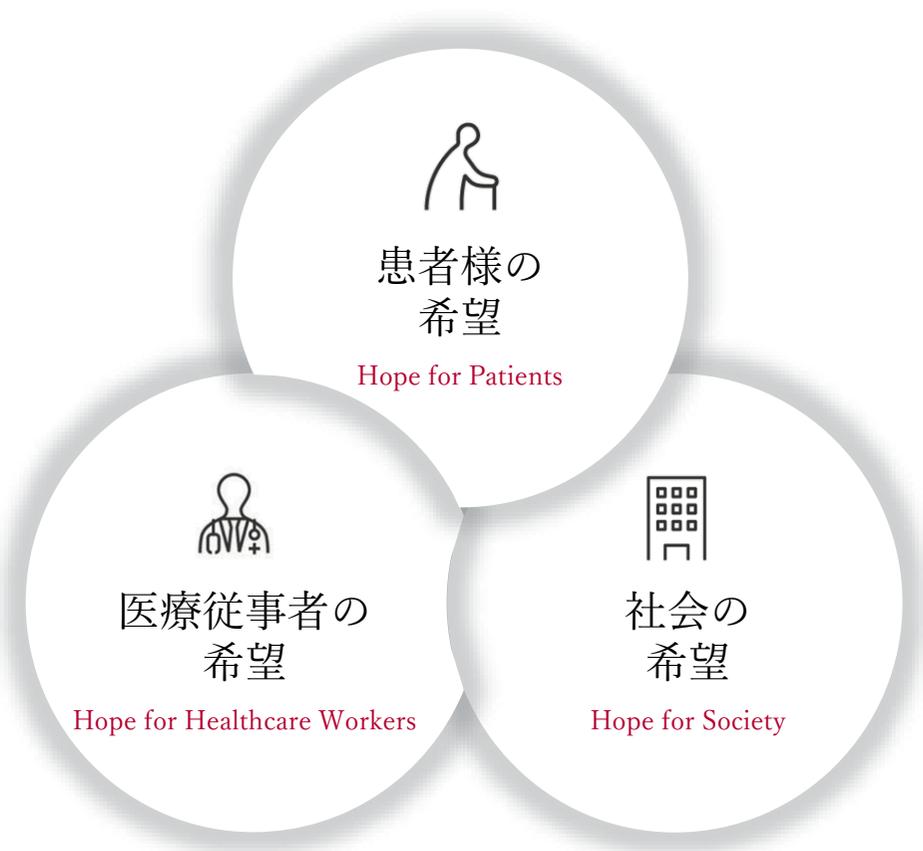
2024年3月期

事業計画及び成長可能性に関する事項

事業の内容

Mission (私たちの使命)

医療という希望を創る。



当社グループの主なサービス概要

垂直統合された3つの事業プラットフォームを提供

セグメント構成⁽¹⁾

医療機関セグメント

主なサービス内容

医療機関向け
経営支援サービスの提供

海外における
医療機関運営

主な関係会社

透析研究開発
シーユーシー・フーズ
CUC Podiatry Holdings
CUC Singapore

ホスピスセグメント

主なサービス内容

ホスピス施設の運営、
入居者への訪問看護及び
訪問介護サービスの提供

主な関係会社

シーユーシー・ホスピス
ネイチャー
A&N
ゆう

居宅訪問看護セグメント

主なサービス内容

居宅訪問看護
サービスの提供

主な関係会社

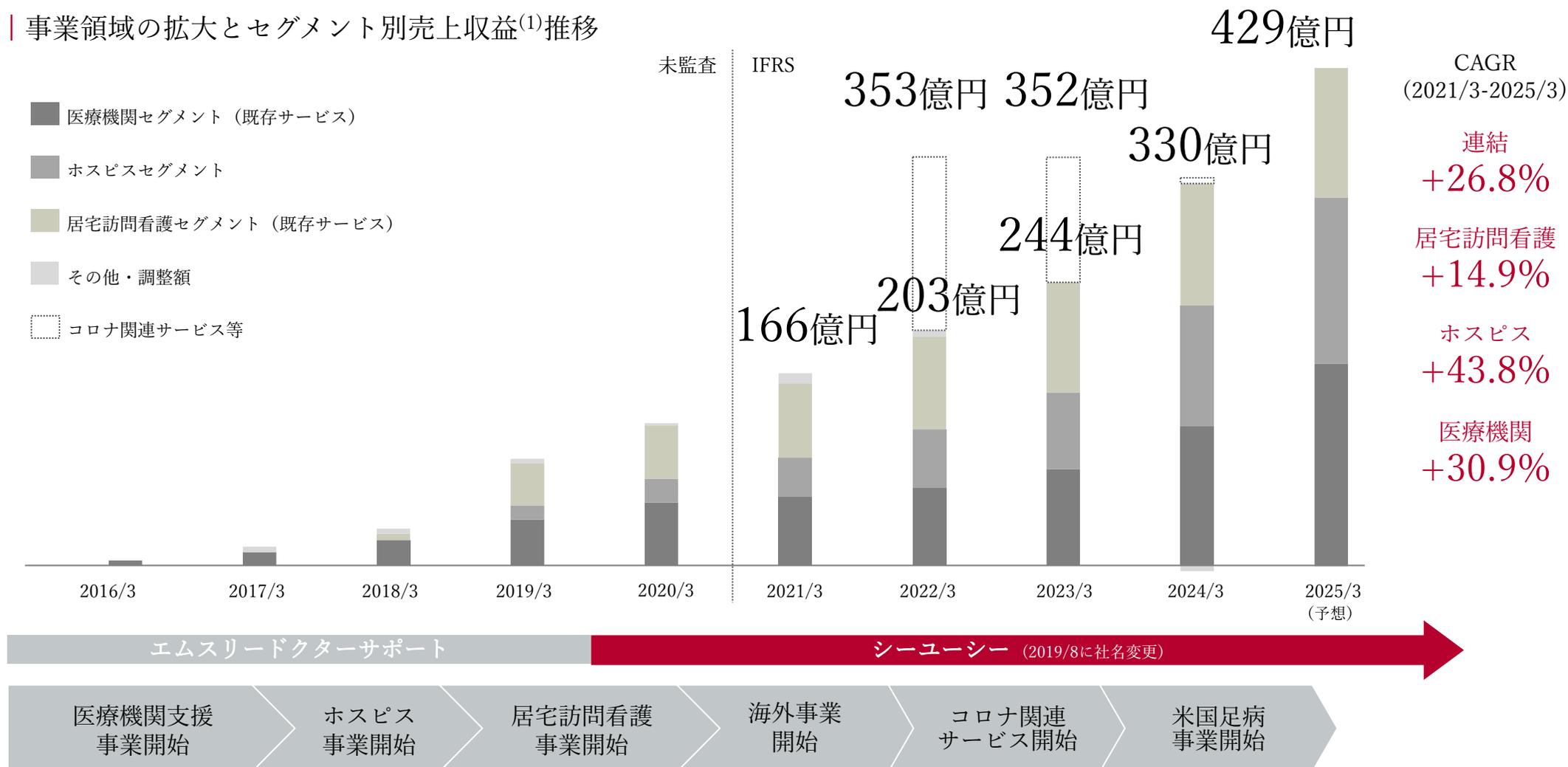
ソフィアメディ

1. 従来報告セグメントについては、「医療機関支援」及び「訪問看護」の2区分としていたが、2024/3期より、「医療機関支援」「ホスピス」及び「居宅訪問看護」の3区分に変更。同連結会計年度に、米国足病事業を取得したことに伴い、当社グループ全体の事業内容を適切に表示するため、2024/3期末より報告セグメントの名称を従来の「医療機関支援」から「医療機関」へ変更。

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⁽¹⁾推移

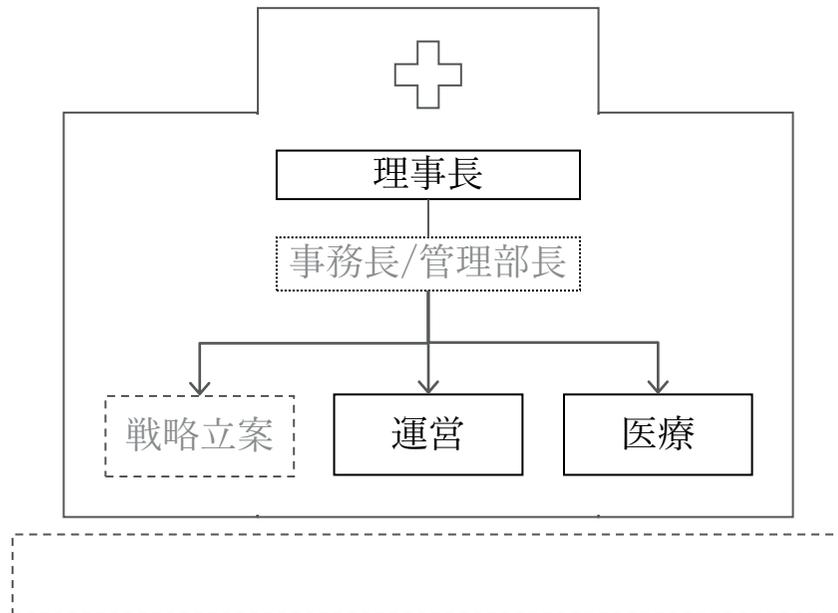


1. 2021/3期から2025/3期の連結売上収益は国際会計基準 (IFRS) に基づく。2020/3期以前の数値は連結調整を行っておらず未監査。2022/3期の353億円、2023/3期の352億円及び2024/3期の330億円は連結の数値。2022/3期の203億円及び2023/3期の244億円は連結 (既存サービス) の数値。

医療機関セグメント（国内）の概要（1/2）

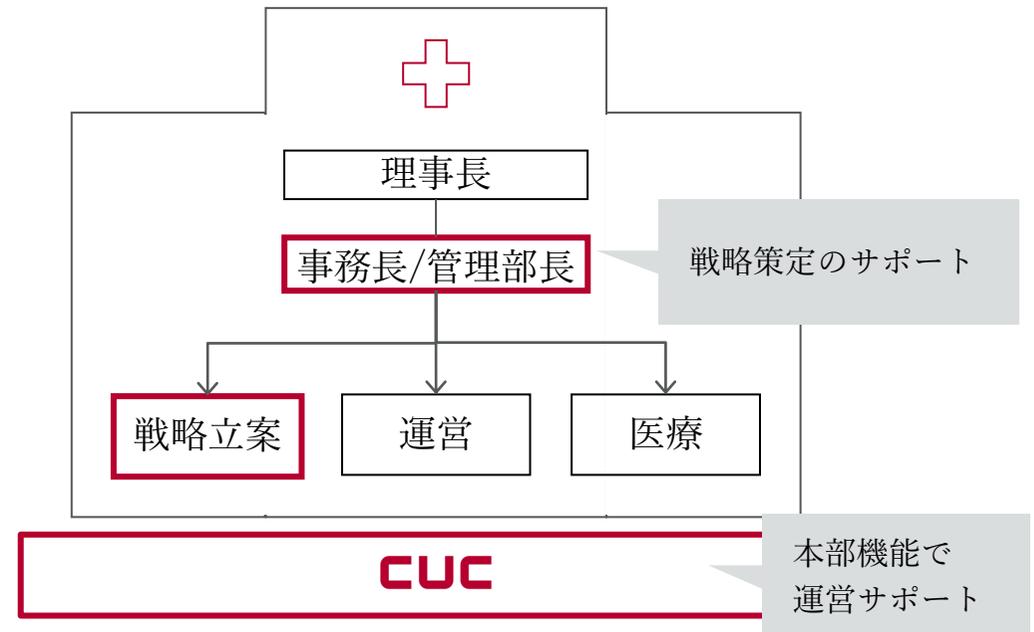
経営支援人材が常駐することで医療機関の規模拡大及び効率的な運営を実現

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"> 意思決定に必要不可欠な経営支援人材の確保 戦略策定能力の強化 	
		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		<ul style="list-style-type: none"> 意思決定の最適化 効率的な病院運営の実現
		人事・採用支援			
医療機関 売上 成長支援	ワンタイム 報酬	IT・経理・総務等支援	 開設・買収の実行支援	<ul style="list-style-type: none"> 売上成長・規模拡大の実現 規模拡大による安定的な運営 	
		調達サポート			
		M&A	 開設・買収の実行支援		
		PMI ⁽¹⁾			
		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⁽¹⁾

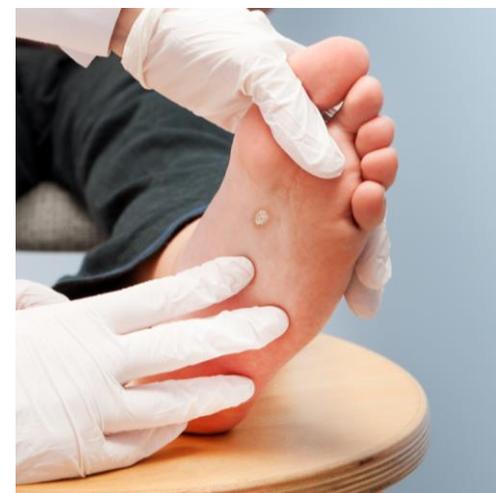
疾患

- ✓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

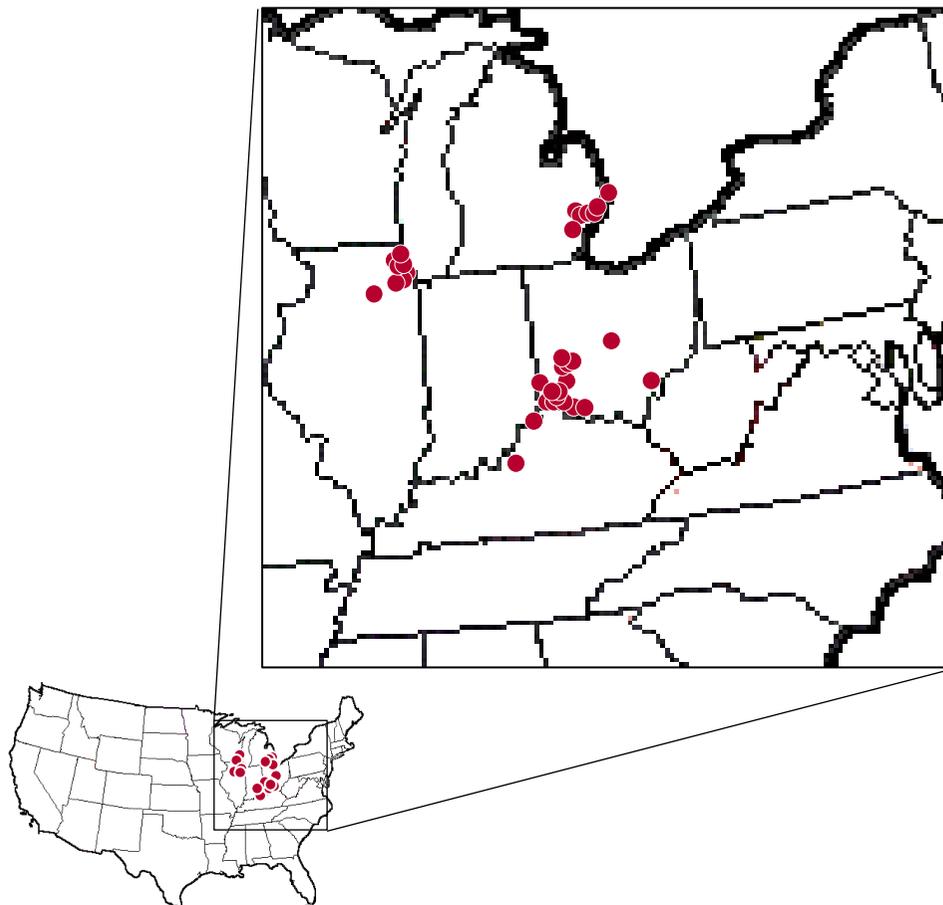
1. <https://beyond-podiatry.com/>より引用。



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 ⁽¹⁾
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	1
Cincinnati Foot & Ankle Care	Ohio	13
North Shore Foot & Ankle	Illinois	2
Michigan Foot & Ankle Center	Michigan	2
合計		30

1. 2024年3月末時点の拠点数。

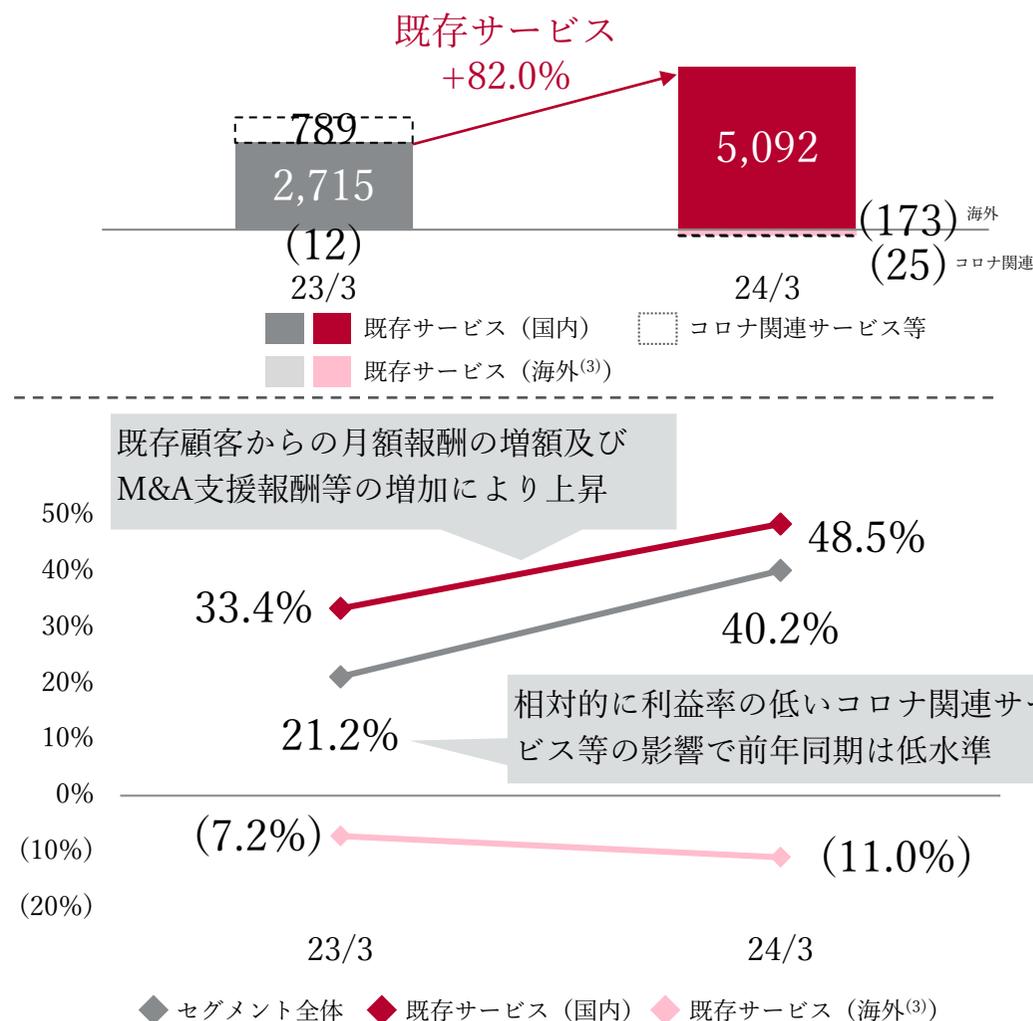
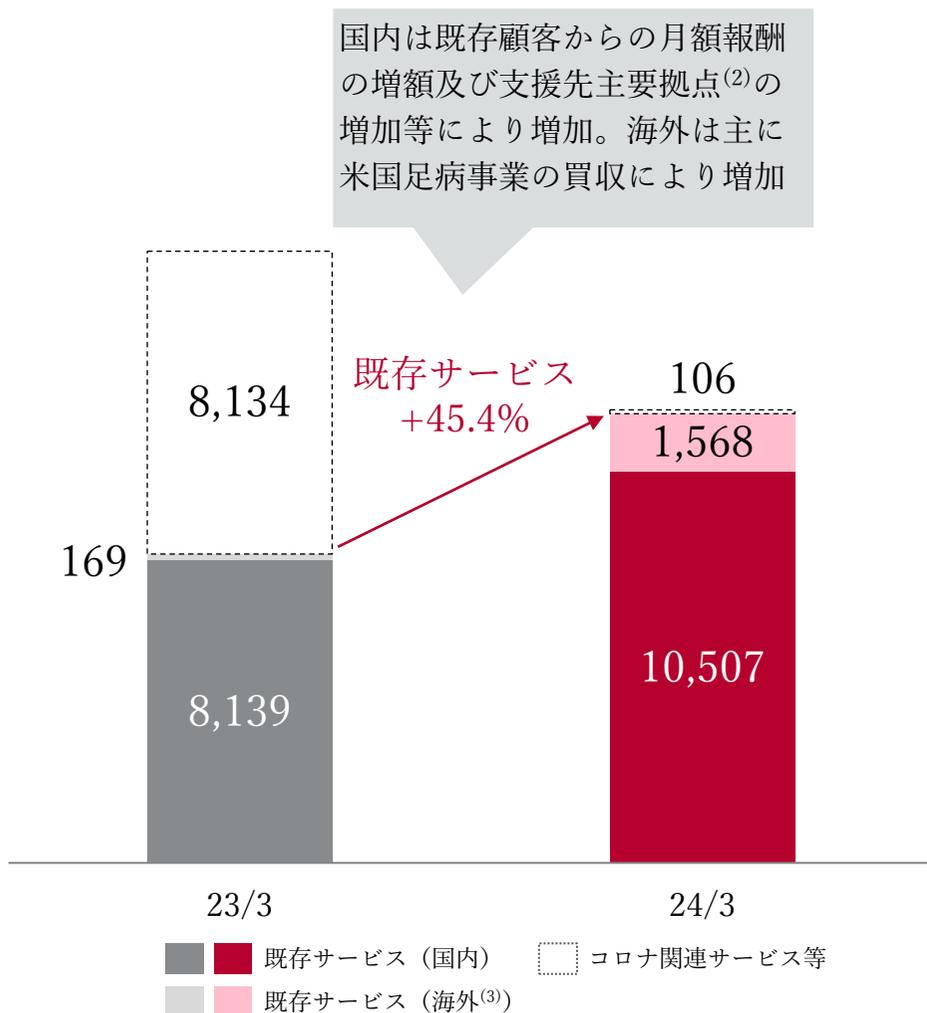
医療機関セグメントの主要財務情報

既存サービスの売上収益は45.4%の成長率を達成。また、既存顧客からの月額報酬の増額及びM&A支援報酬⁽¹⁾等の増加により、国内のEBITDAマージンは48.5%まで上昇

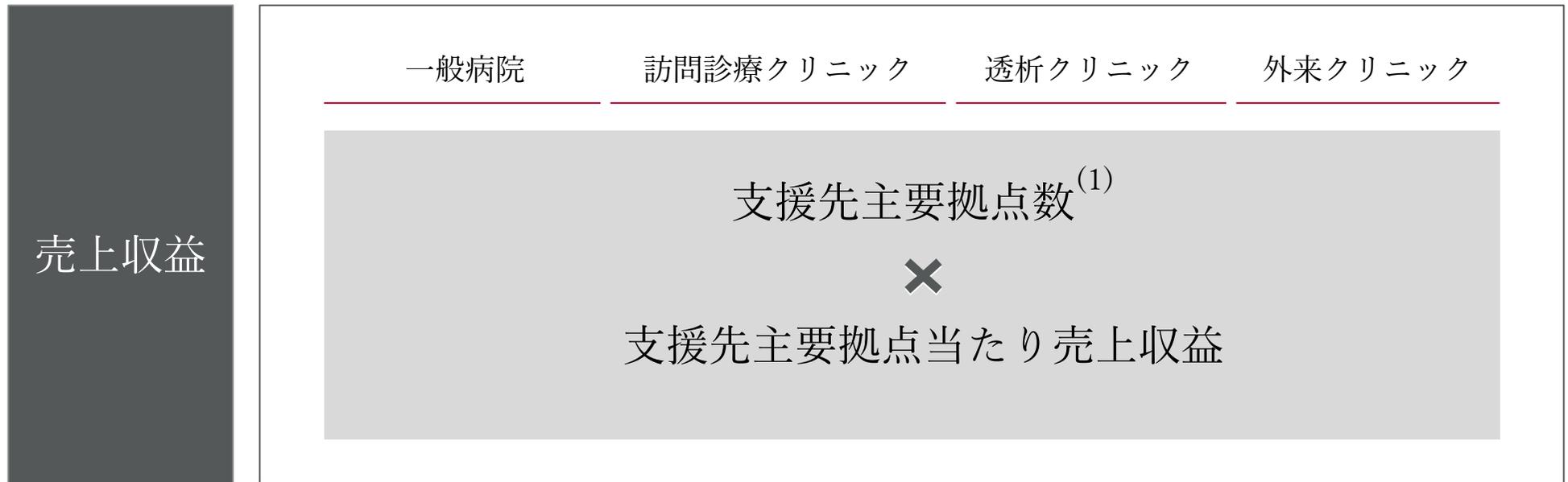
売上収益

EBITDA及びEBITDAマージン

(単位:百万円)

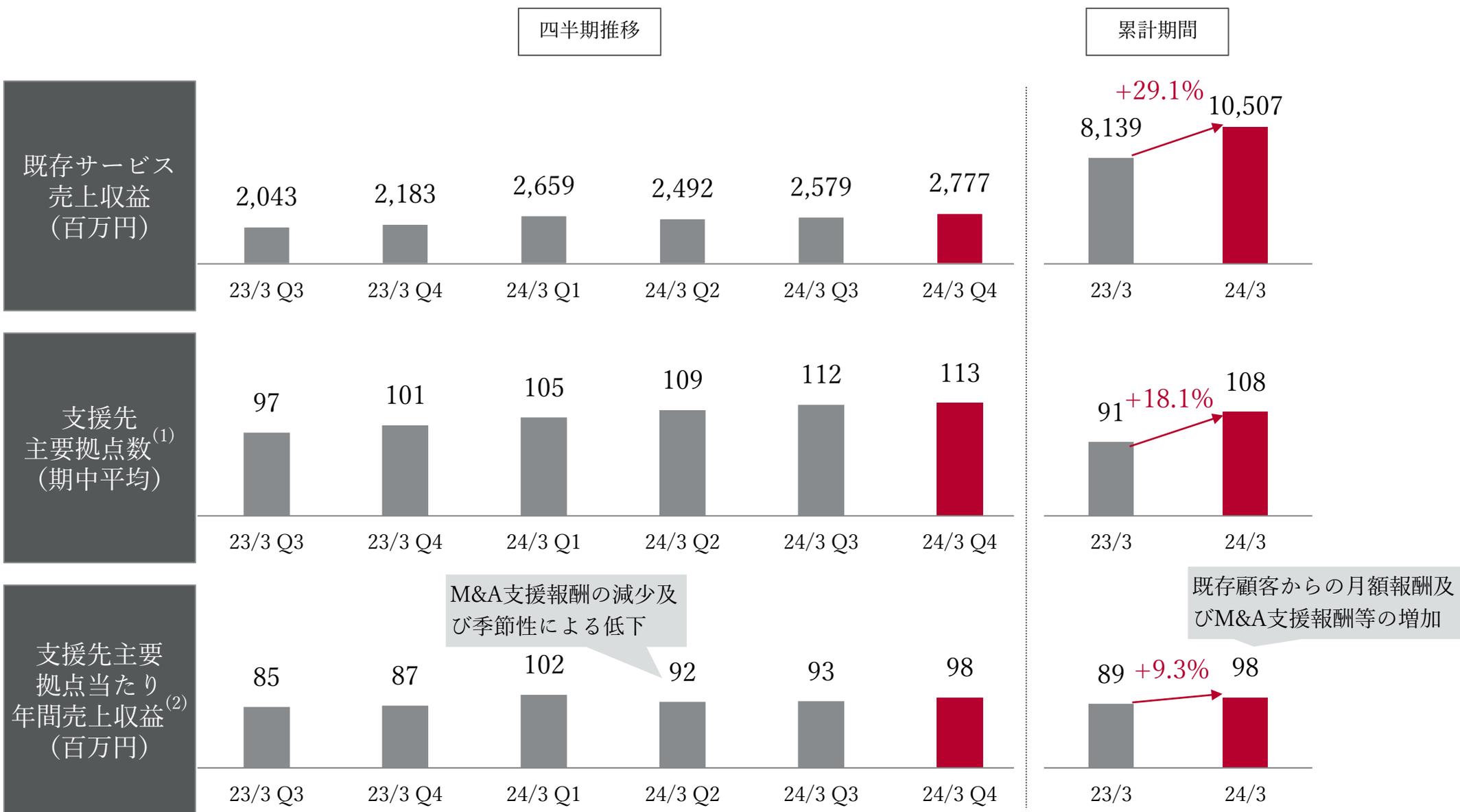


医療機関セグメント（国内）の重要経営指標（1/2）



1. 当社が国内において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。

医療機関セグメント（国内）の重要経営指標（2/2）

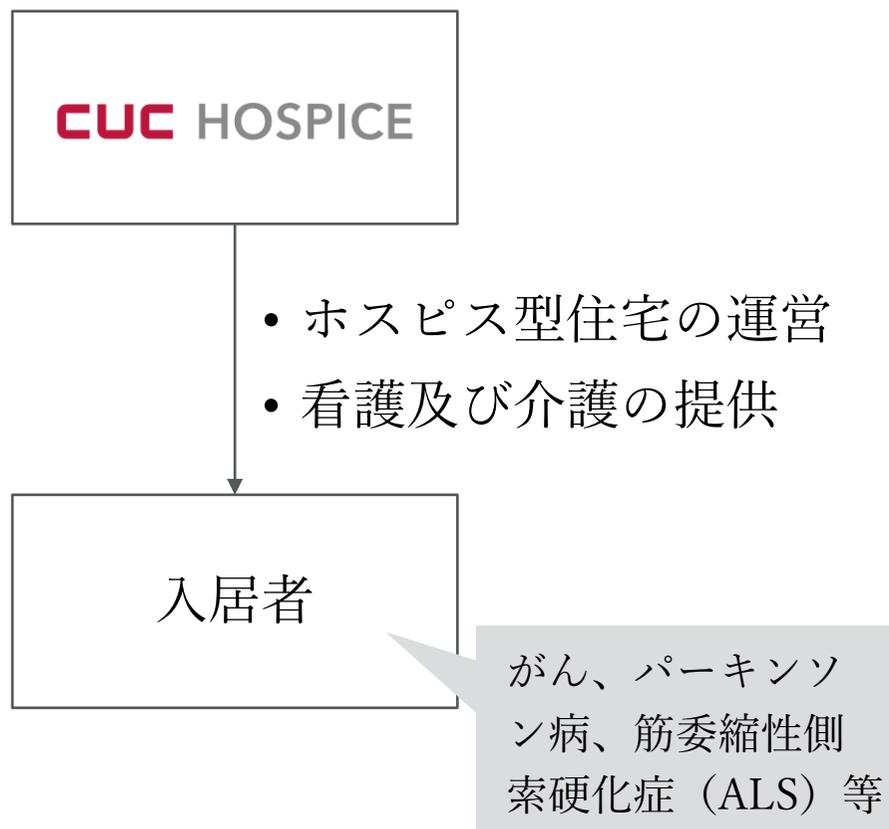


1. 当社が経営支援を提供する病院、介護老人保健施設、訪問診療クリニック、透析クリニック、外来クリニックの合計数。各期間における期首時点の支援先主要拠点数と期末時点の支援先主要拠点数の平均値。
 2. 国内における既存サービスの売上収益を年額換算し、各期間中の平均支援先主要拠点数で除して算出。

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 (2024年3月末時点) ⁽¹⁾



ホスピス
41施設



定員数
1,733人



看護師/介護士
1,108人



既存施設の稼働率⁽²⁾
80.7%

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. 当期における既存施設 (2024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。

ホスピスセグメントの主要財務情報

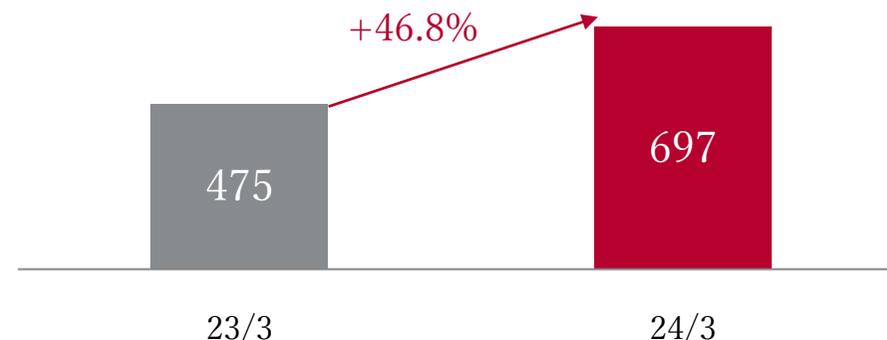
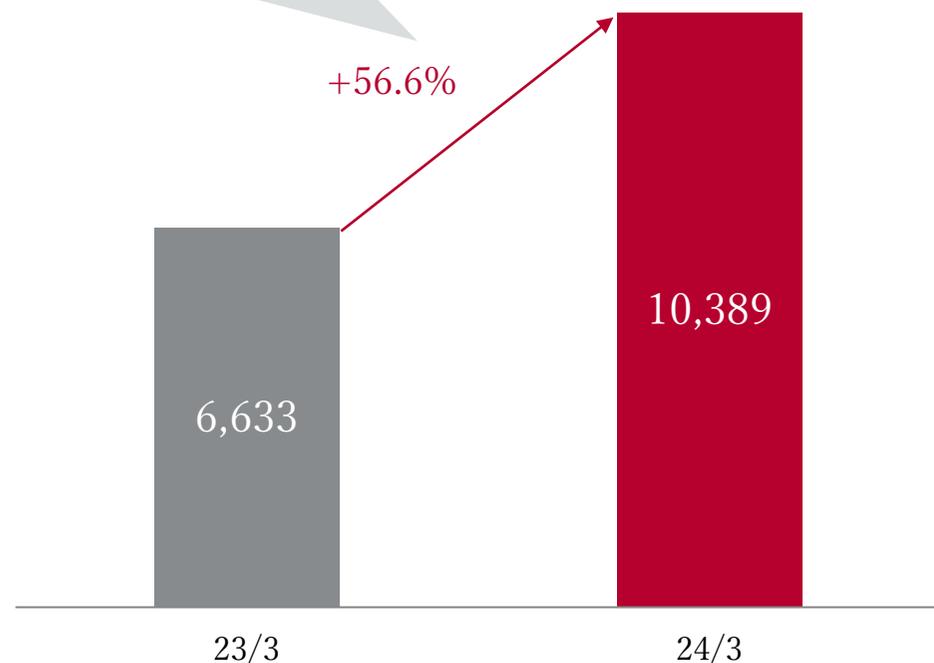
新規開設及び前期のM&A等により56.6%の成長率を達成した一方、24/3 Q1における本社機能の強化による人員増加及び新規開設数の増加による費用増等によりEBITDAマージンは低下

売上収益

EBITDA及びEBITDAマージン

(単位:百万円)

前期開設施設（4箇所）の稼働率上昇及び当期の新規開設（7箇所）が貢献。また、2023年1月に子会社化したネイチャーグループの売上収益が通年で寄与



10%

7.2%

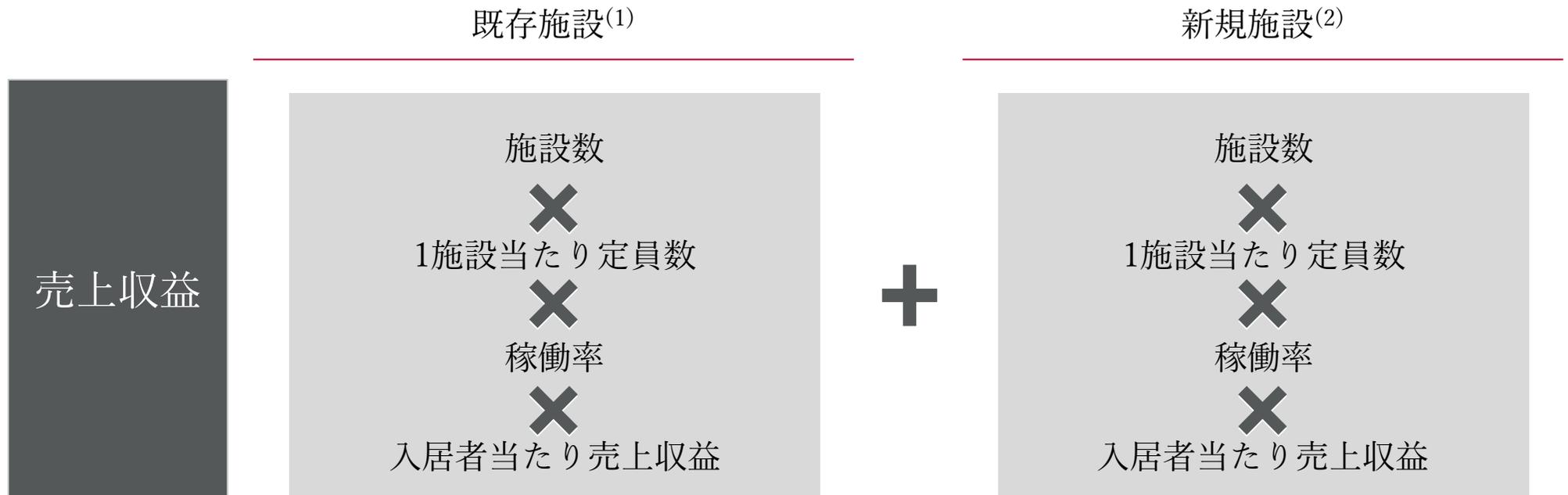
6.7%

5%

0%

本社機能の強化に向けた人員増加及び新規開設数の増加による費用増等により低下

ホスピスセグメントの重要経営指標 (1/3)

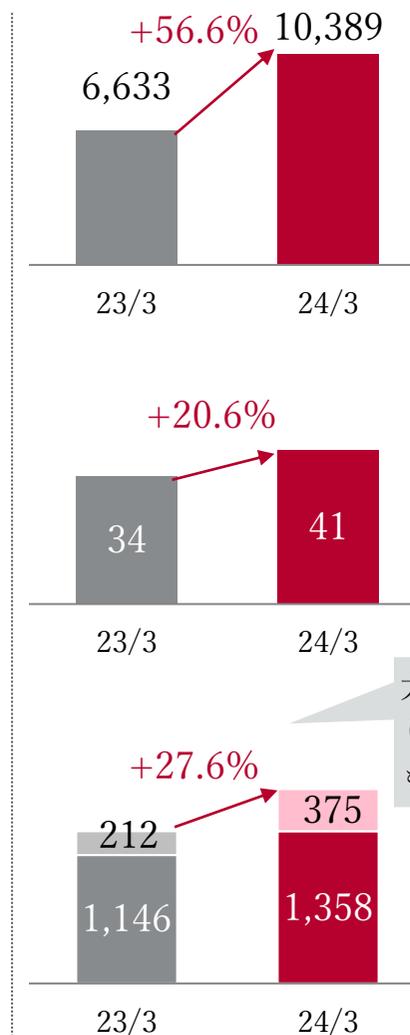
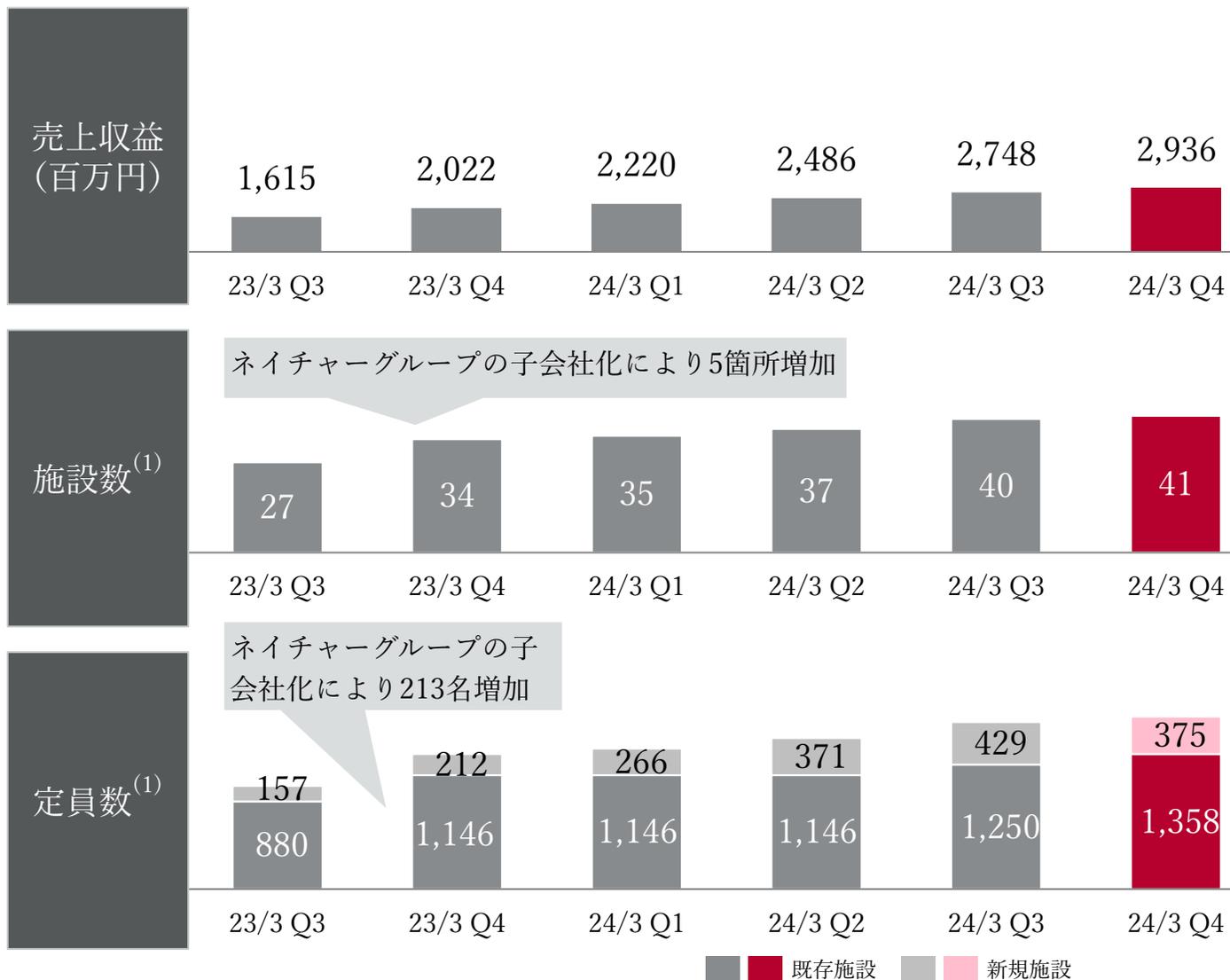


1. 開設後12ヶ月超経過又はM&Aにより新規取得した拠点。
2. 12ヶ月以内に新設した拠点。

ホスピスセグメントの重要経営指標 (2/3)

四半期推移

累計期間



開設目標数⁽²⁾

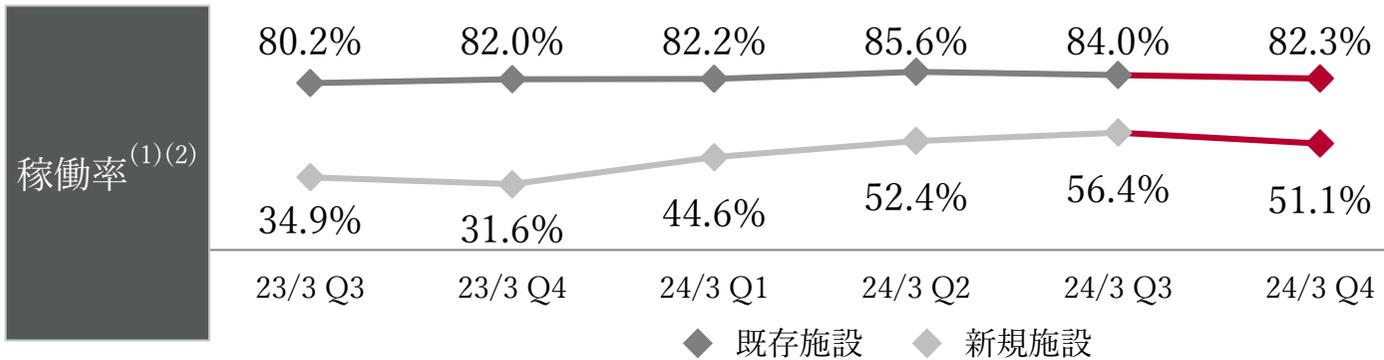
25/3E: 9以上
26/3E: 15以上
27/3E: 17以上

大規模施設の増加により、施設数増加率よりも定員数増加率が上昇

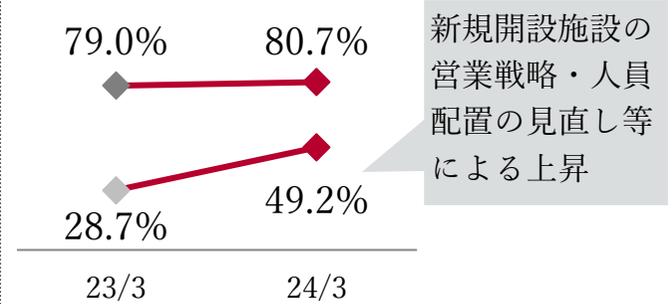
1. 各期間末時点における当社グループがサービスを提供しているホスピス施設の施設数及び定員数。各期間末時点において開設後12か月超経過又は M&A により取得した施設を既存施設、それ以外を新規施設とする。
2. マクロ環境や規制動向など、本書日時点において入手可能な情報に基づき、一定の仮定や前提の下で当社グループが設定した目標値であり、将来の目標数値の実現を保証するものではない。

ホスピスセグメントの重要経営指標 (3/3)

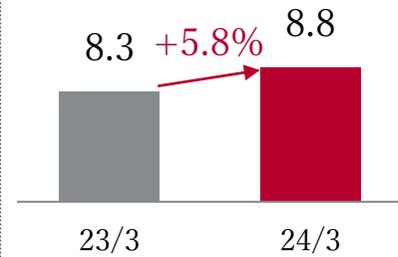
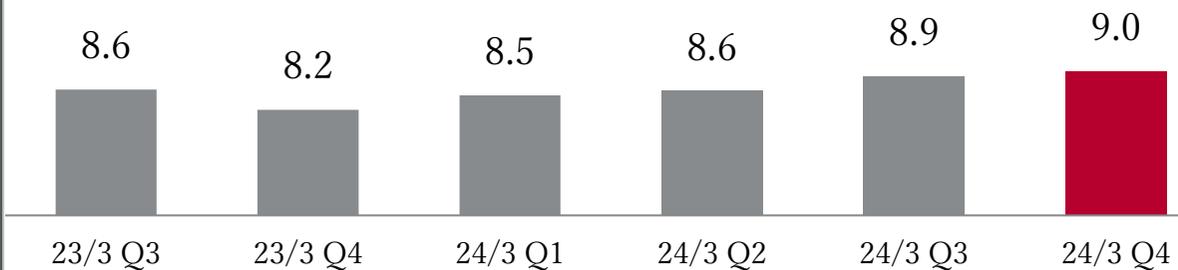
四半期推移



累計期間



入居者当たり年間売上収益⁽³⁾
(百万円)



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。

2024年4月以降に開設予定のホスピス施設

新規開設予定施設⁽¹⁾⁽²⁾

所在地	定員数	投資金額 (百万円)	開設時期	
東京都町田市	53	530	2025/3 Q1	2024/4
福岡県福岡市博多区	54	704		2024/5
京都府京都市南区	54	697		2024/6
京都府京都市右京区	54	710	2025/3 Q3	2024/11
兵庫県姫路市	50	500	2025/3 Q4	2025/1
神奈川県川崎市 ⁽³⁾	49	335		2025/1
岡山県岡山市	50	450		2025/2
愛知県名古屋市	50	561		2025/3
福岡県福岡市東区	50	522		2025/3
埼玉県草加市	50	440	2026/3 Q2	2025/7

2024/4/22に
開設済み

2024/5/7に
開設済み

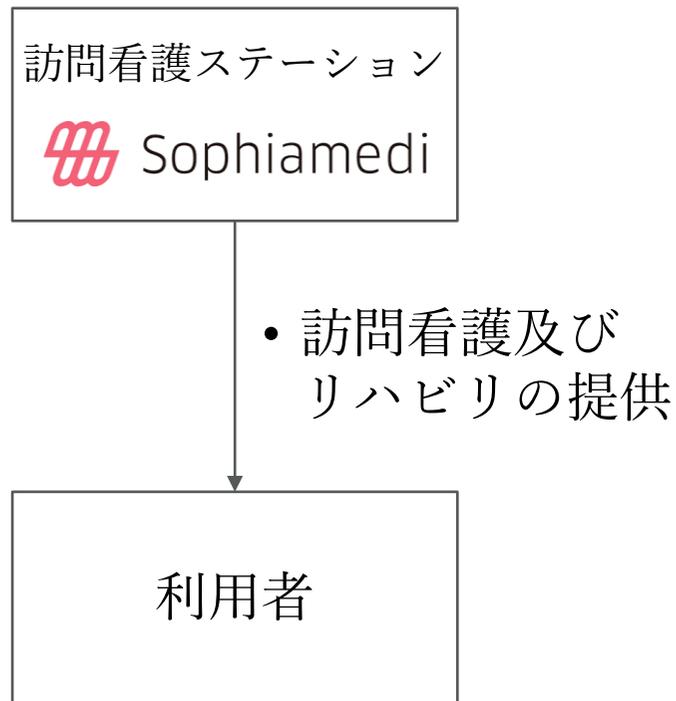
2024/6/5に
開設済み

1. 土地または建物の賃貸借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。
3. 既に建築済みの物件を賃借する想定であり、投資金額は改修に要する支出額を集計。

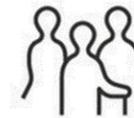
居宅訪問看護セグメントの概要

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 (2024年3月末時点)



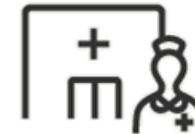
利用者数⁽¹⁾
13,615人



のべ総ケア時間⁽²⁾
1,065千時間



看護師/
セラピスト⁽³⁾
1,151人



訪問看護
ステーション⁽⁴⁾
88拠点

1. 2024年3月に訪問実績がある利用者数。

2. 2024/3期において、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。

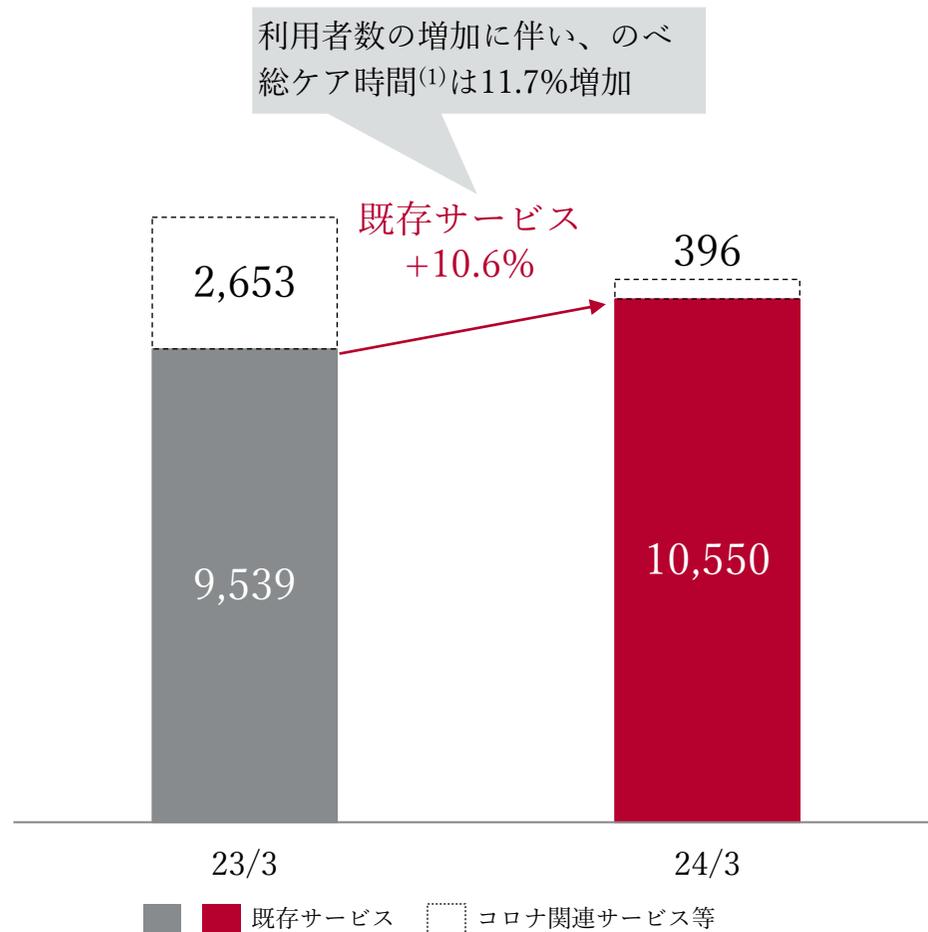
居宅訪問看護セグメントの主要財務情報

のべ総ケア時間⁽¹⁾の増加により既存サービスの売上収益は10.6%の成長率を達成し、看護師・セラピストの稼働率向上により既存サービスのEBITDAマージンは改善

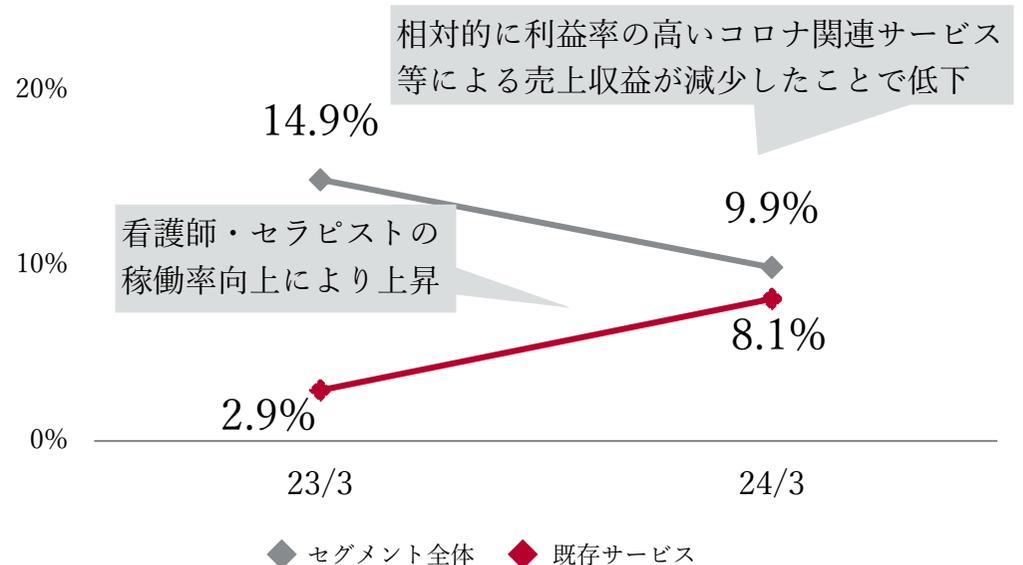
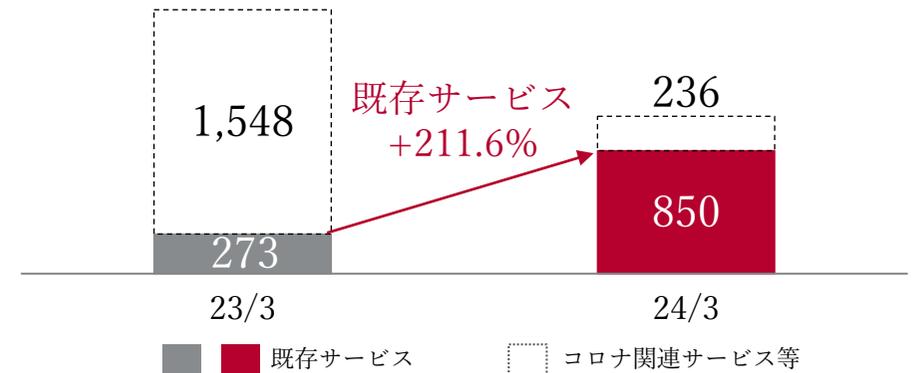
売上収益

(単位:百万円) | EBITDA及びEBITDAマージン

(単位:百万円)



1. 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 (1/3)

売上収益

のべ総ケア時間⁽¹⁾ × 単価

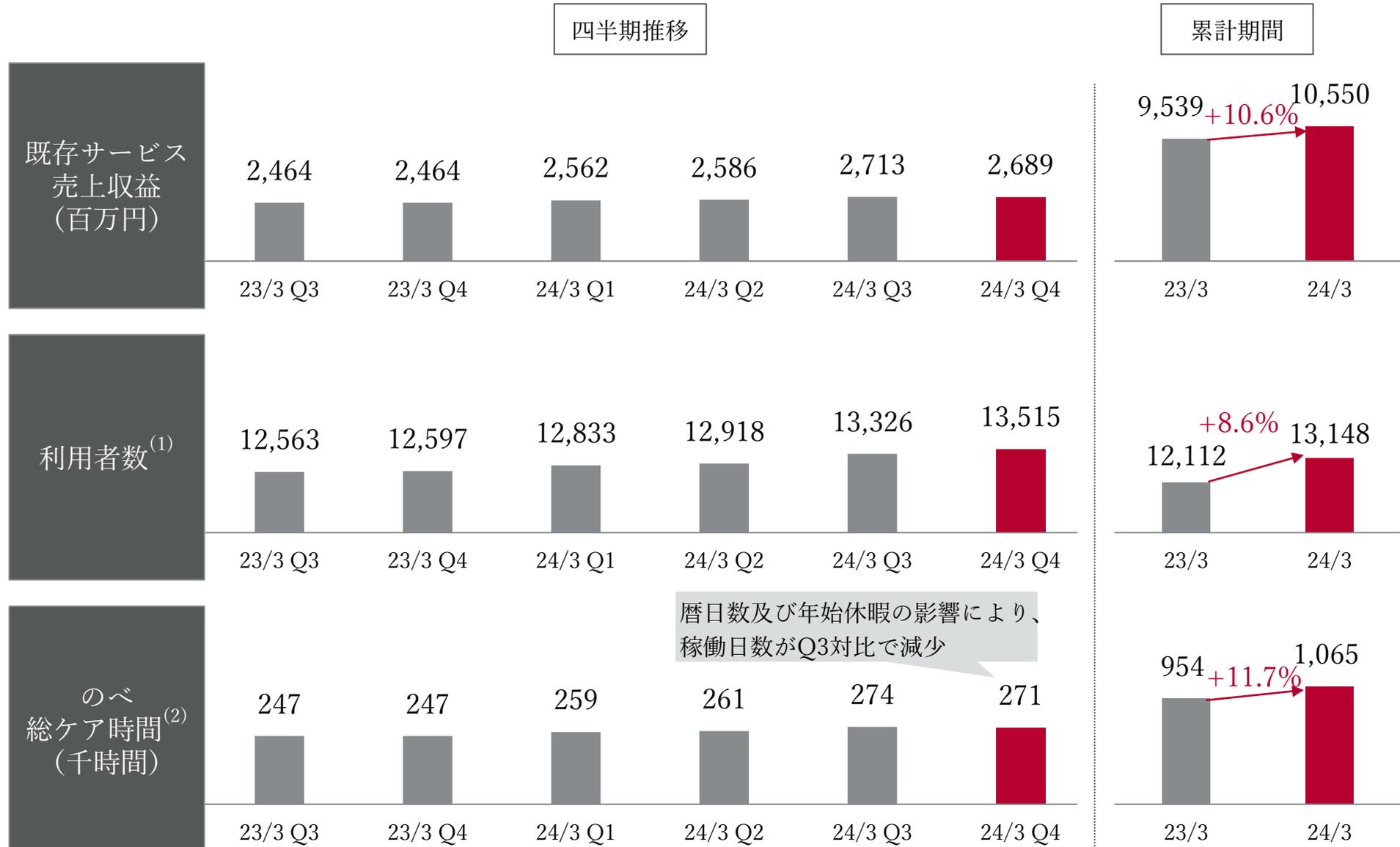
利用者数 × 利用者あたりケア時間

看護師/セラピスト
常勤換算数 × 看護師/セラピスト
1人あたりケア時間⁽²⁾

1. 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。
2. のべ総ケア時間を常勤換算数で除したもの。

居宅訪問看護セグメントの重要経営指標 (2/3)

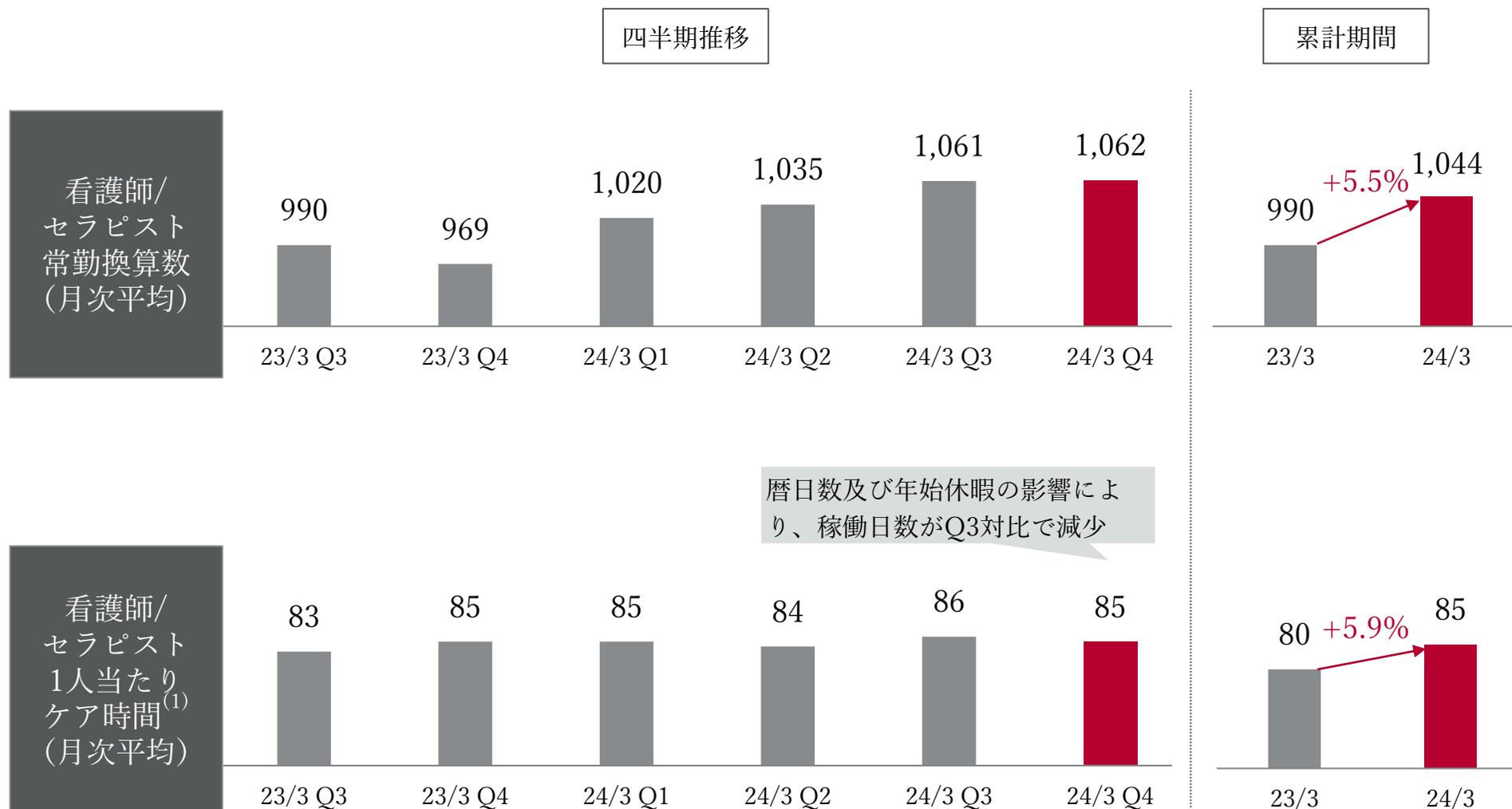
中重度疾患の利用者数増加により、売上収益の成長率は利用者の増加率を上回る



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 (3/3)

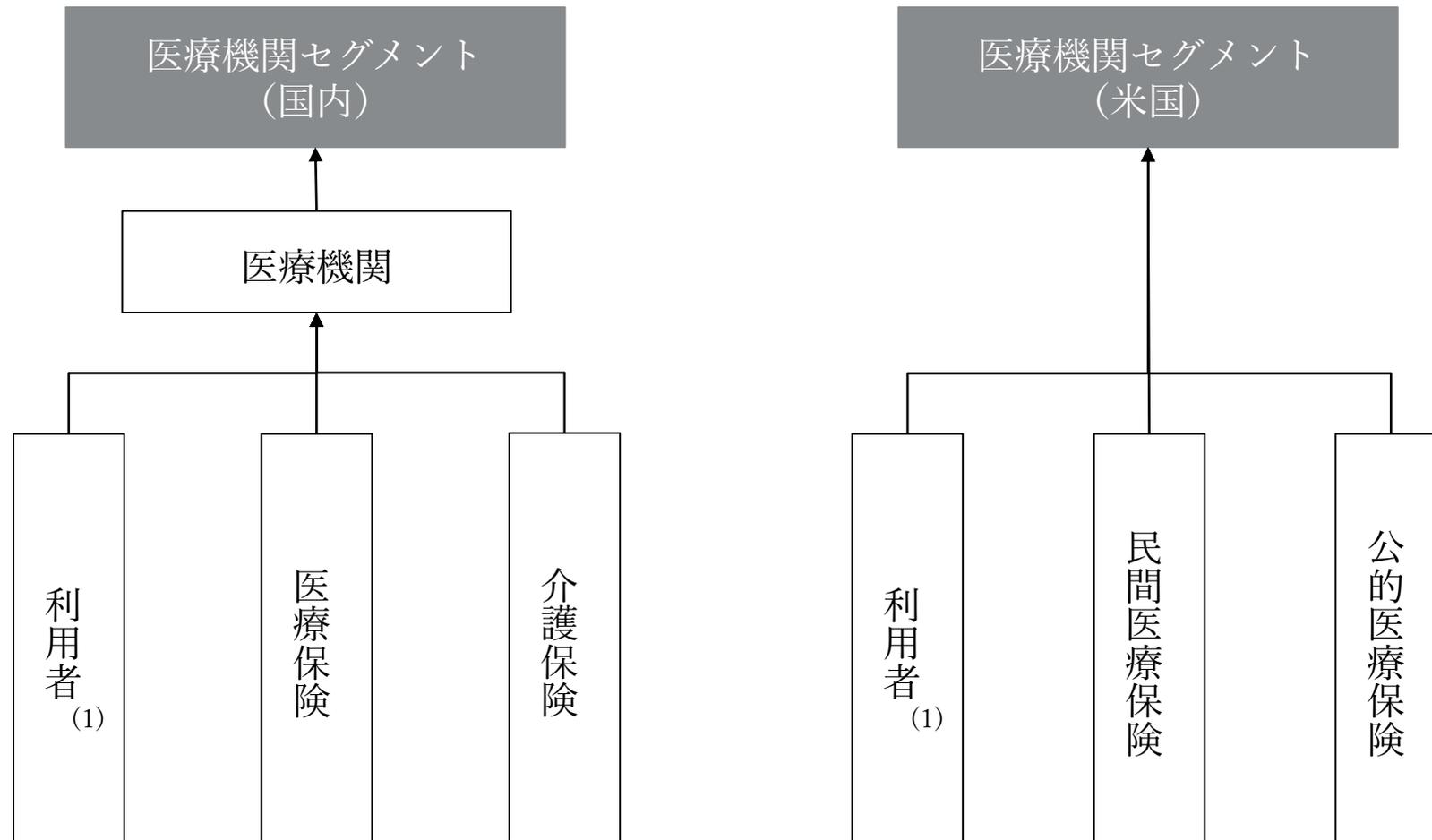
看護師/セラピスト1人当たりケア時間は前期比で改善



1. のべ総ケア時間を常勤換算数で除したものの。

当社グループの多様な収入源 (1/2)

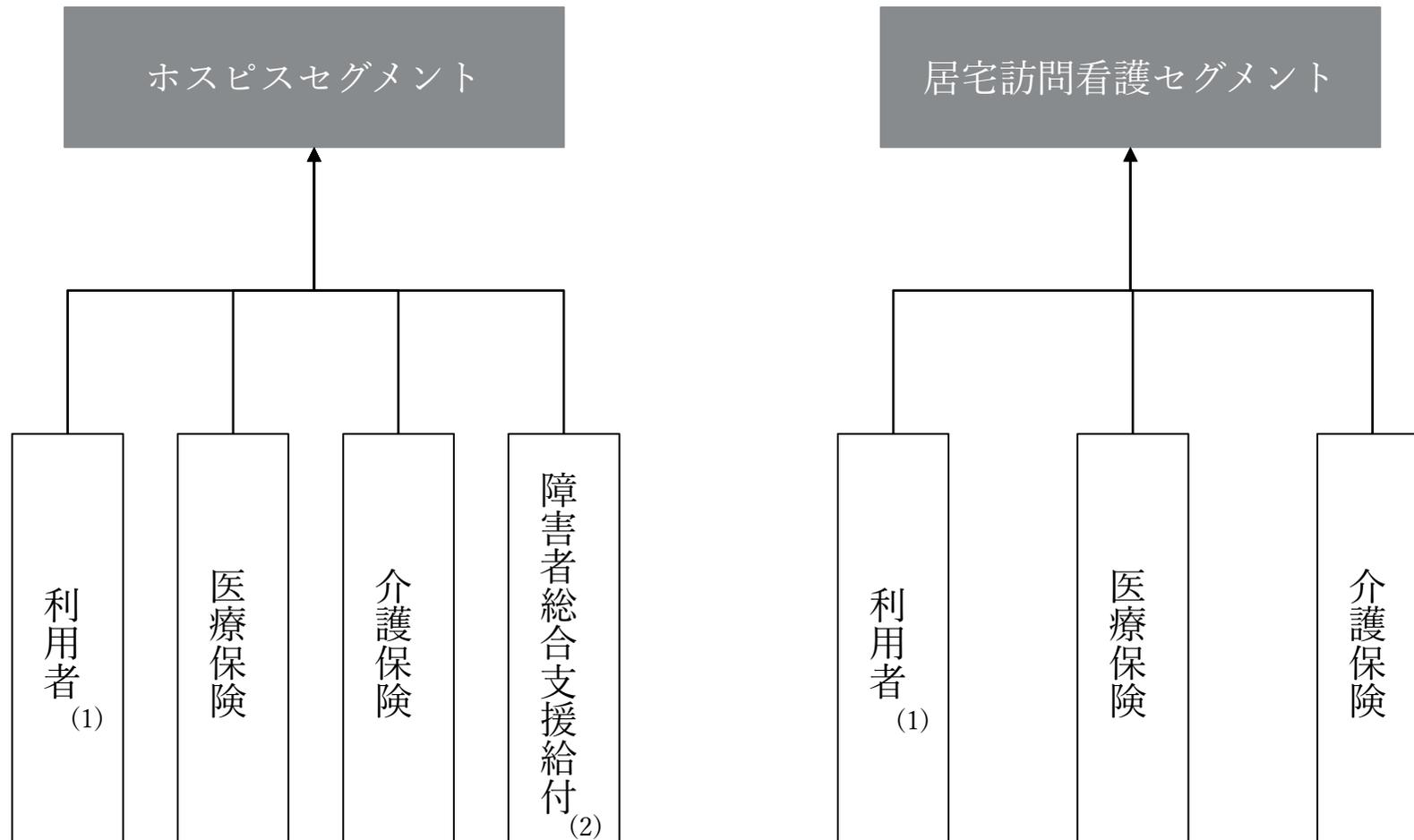
国内では医療機関から業務受託収入を受領する一方、米国では利用者、民間・公的医療保険から収益を得ている



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)

居宅訪問看護セグメントは利用者、医療保険及び介護保険から収益を得ており、ホスピスセグメントは上記に加え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。

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⁽¹⁾

病院

約8,000

一般診療所

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⁽²⁾）
- 医療費の増大（2021年の45兆円から2040年に**78兆円**に上昇⁽³⁾）
- 労働人口の減少（2017年の67.2百万人から2040年に**58.5百万人**に減少⁽⁴⁾）
- 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%**⁽⁵⁾、経営者が60歳以上の病院の割合は**68.7%**⁽⁶⁾

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

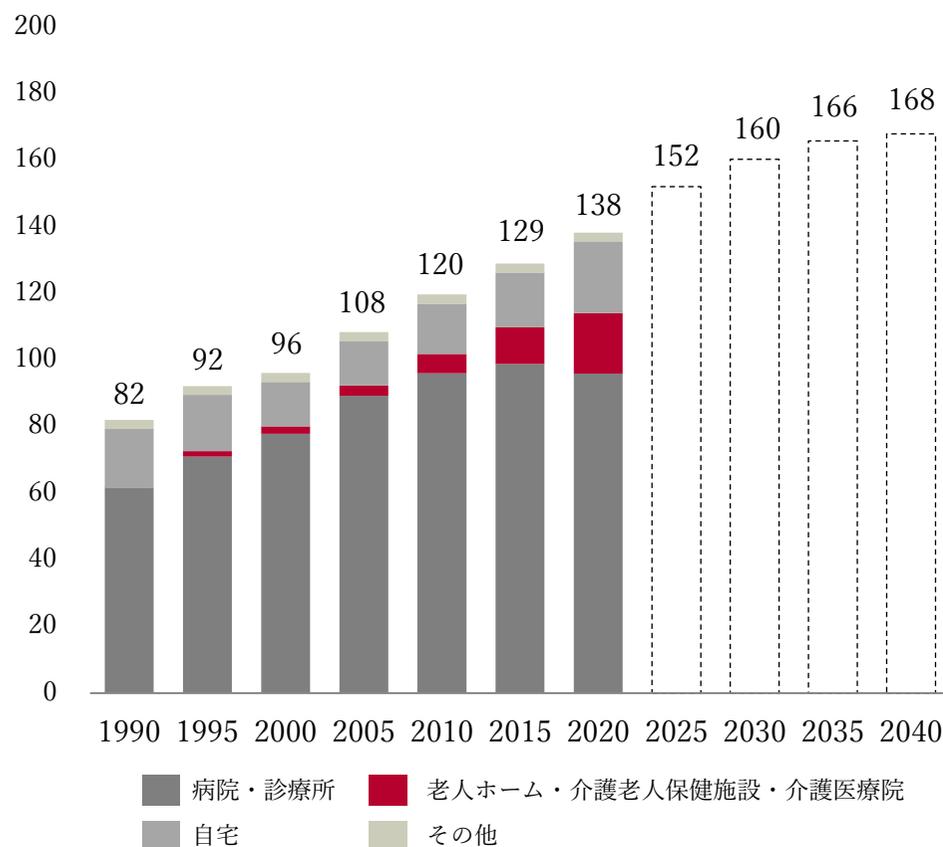
医療従事者の採用力及び定着率向上

1. 2022年10月1日現在。「医療施設調査」（厚生労働省）。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. 「令和2年版厚生労働白書 資料編」（厚生労働省）。
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）。6. 2022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）。

ホスピスセグメントの市場環境

2040年に看取り難民は約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⁽¹⁾ (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⁽¹⁾、看取り難民は約49万人⁽²⁾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
- 2022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105万人⁽³⁾。また、がんによる死亡者は年間約40万人⁽⁴⁾。

1. 「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4年度衛生行政報告例」(厚生労働省)。4. 「令和4年(2022)人口動態調査」(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

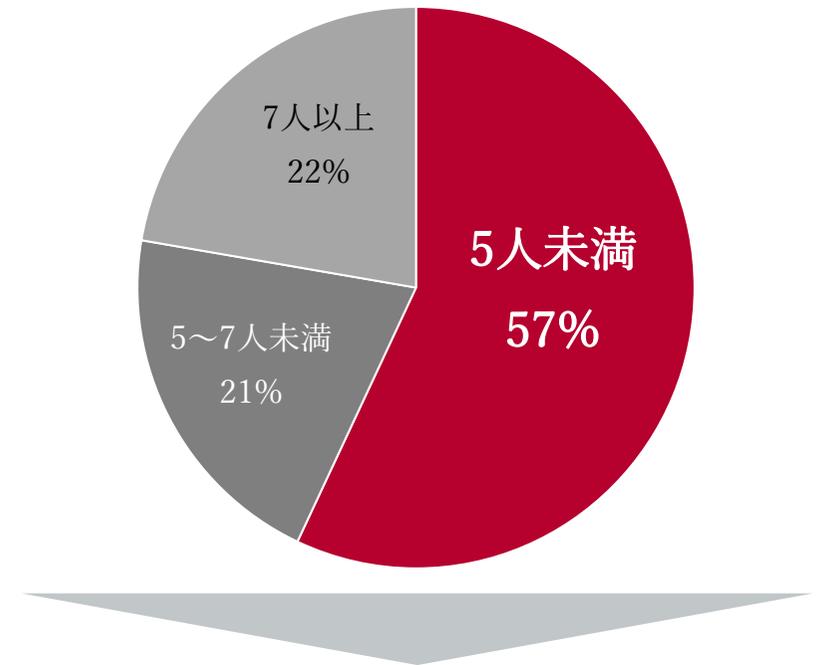
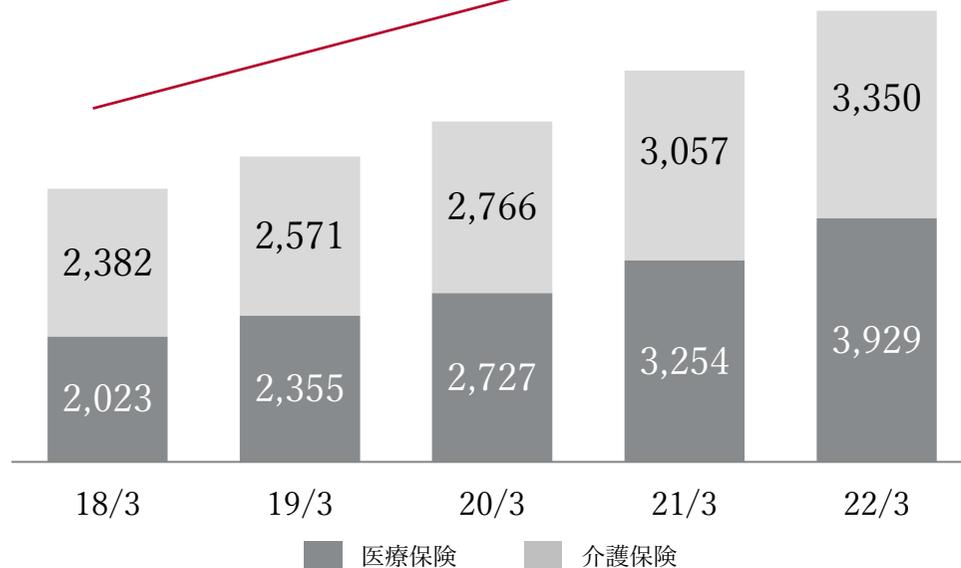
訪問看護費の推移⁽¹⁾

(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⁽²⁾

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

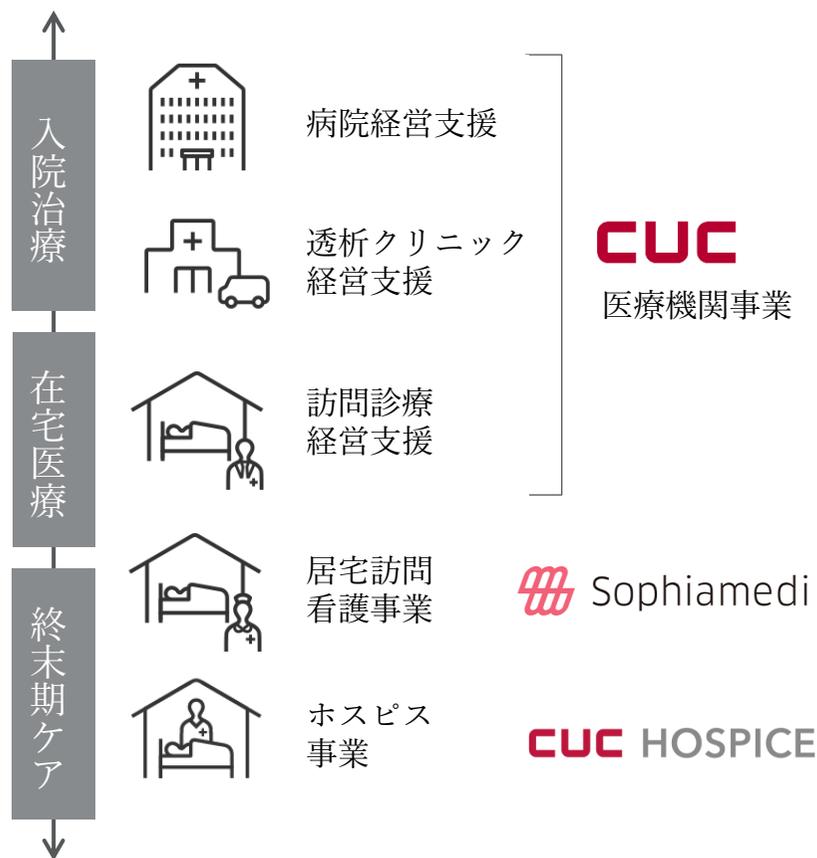
1. 「国民医療費の概況」、「介護給付費実態調査」(厚生労働省)。
2. 「第220回社会保障審議会介護給付費分科会 資料3」(厚生労働省)。

競争優位性

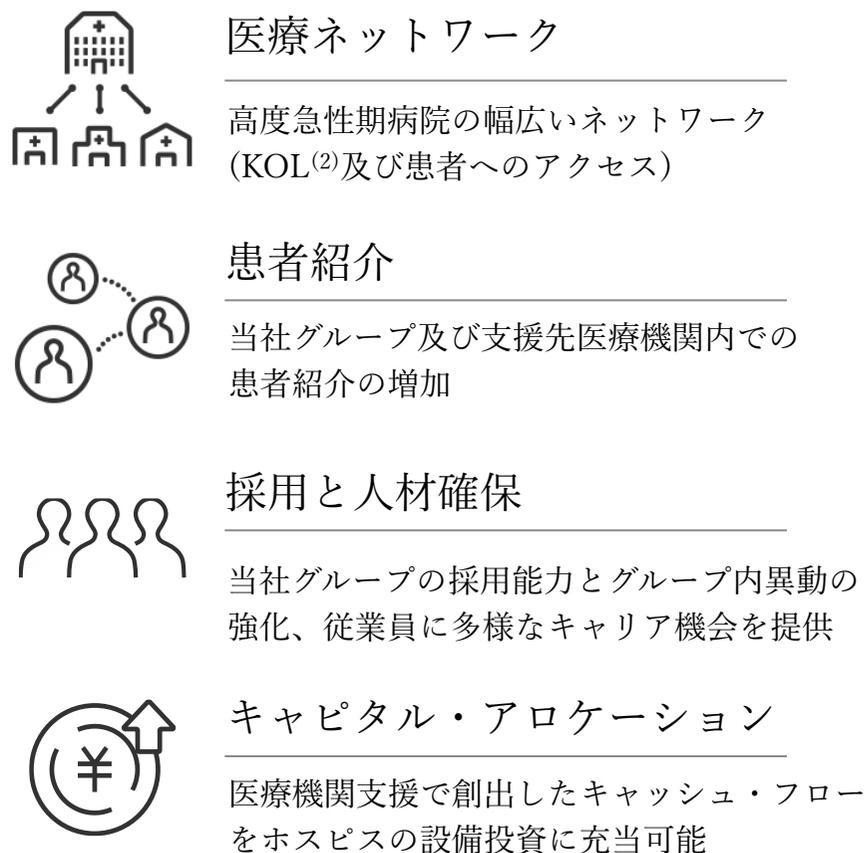
垂直統合されたプラットフォーム (1/2)

3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⁽¹⁾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

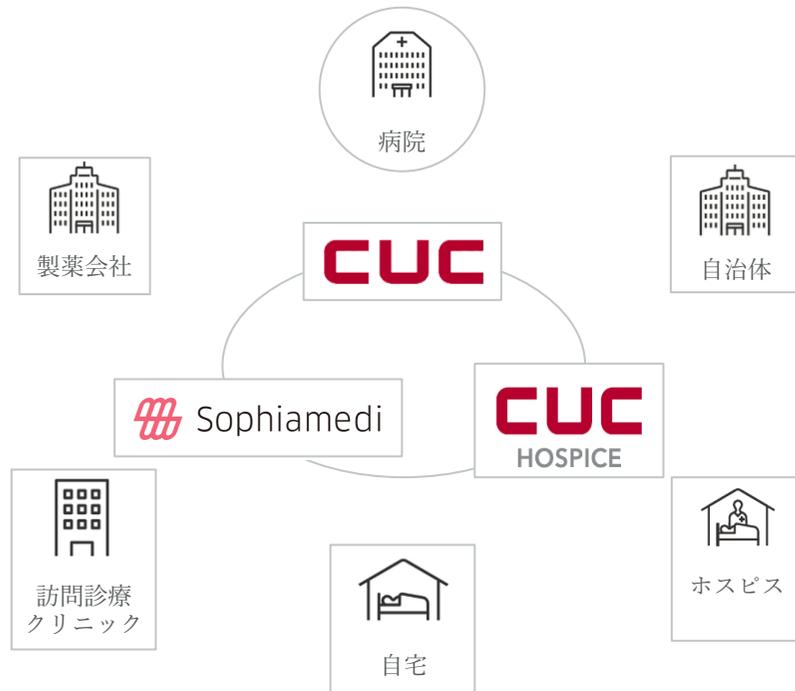


1. "Total Addressable Market"の略。ある事業が獲得できる可能性のある全体の市場規模を意味する。
2. "Key Opinion Leader"の略。医療業界において多方面に大きな影響力を持つ人物の略。

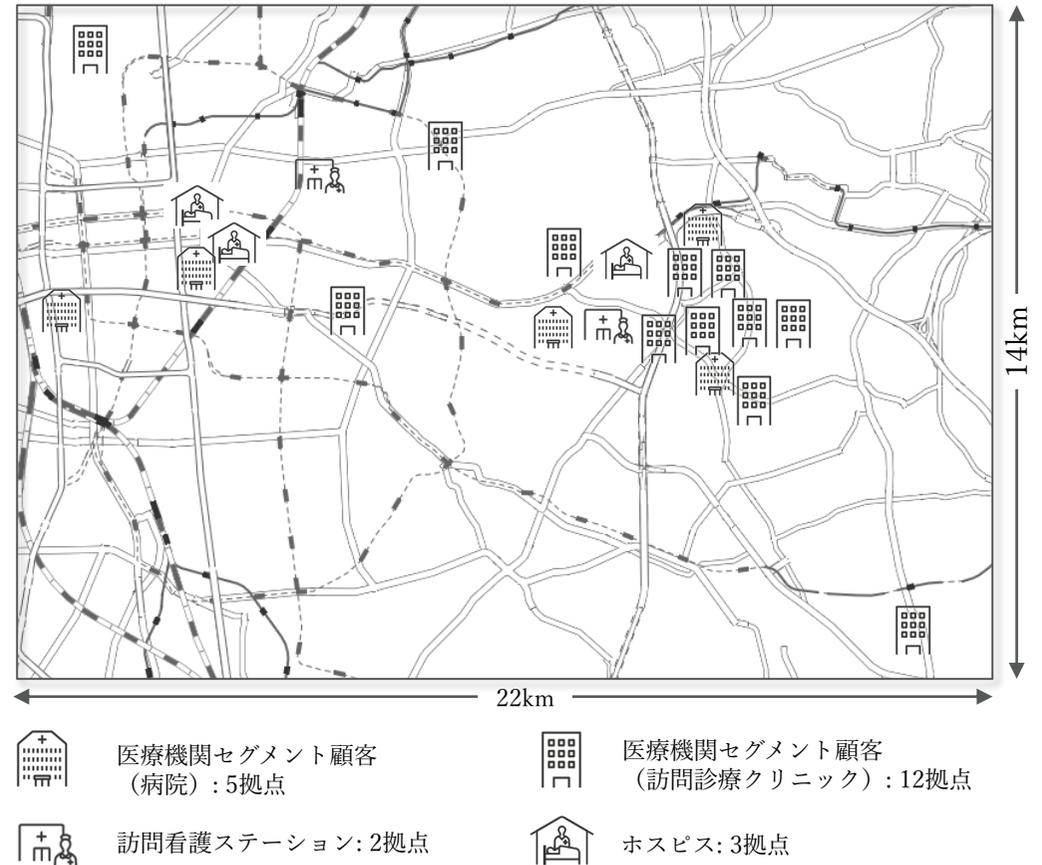
垂直統合されたプラットフォーム (2/2)

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⁽¹⁾



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（2024年3月期）⁽¹⁾

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
コメディカル⁽²⁾
採用支援数

279人
981人

ホスピスセグメント



看護師・介護士
採用数

603人

居宅訪問看護セグメント

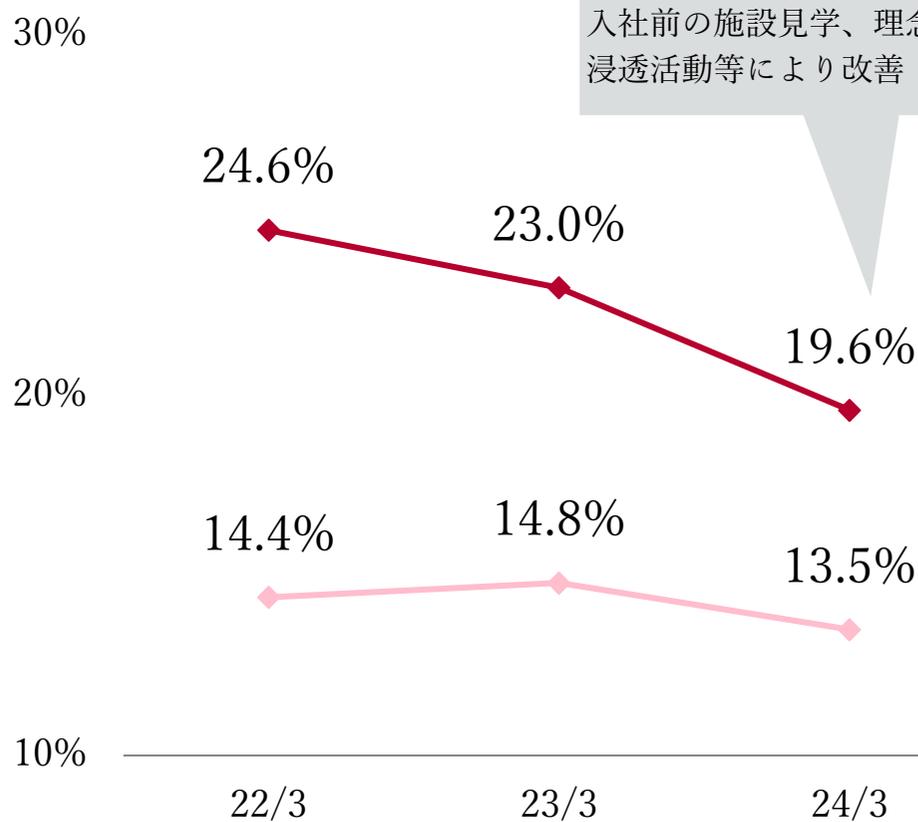


看護師・
セラピスト
採用数

322人

1. 非正規社員含む。
2. 医師を除く医療従事者。

離職率（2024年3月期）



◆ ホスピス ◆ 居宅訪問看護

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

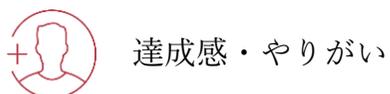
医療従事者は経済的な要素だけでなく医療というミッションを非常に重要視しており、医療従事者が職場に求める事項を提供することで必要な人材の確保を実現

| 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

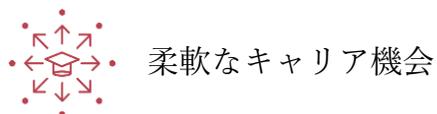
当社の提供するプラットフォーム



- 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

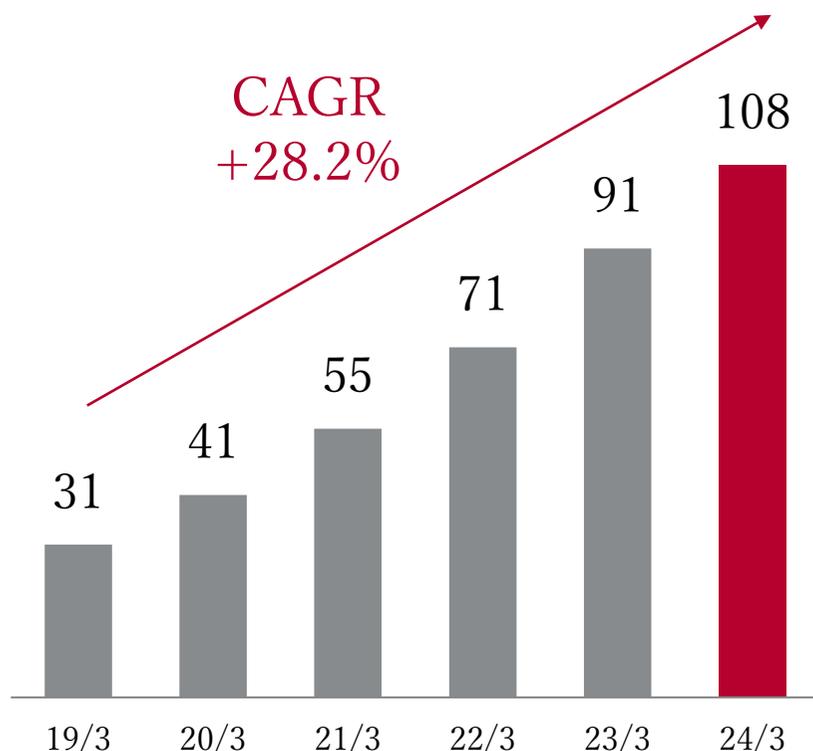


成長戦略

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⁽¹⁾



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

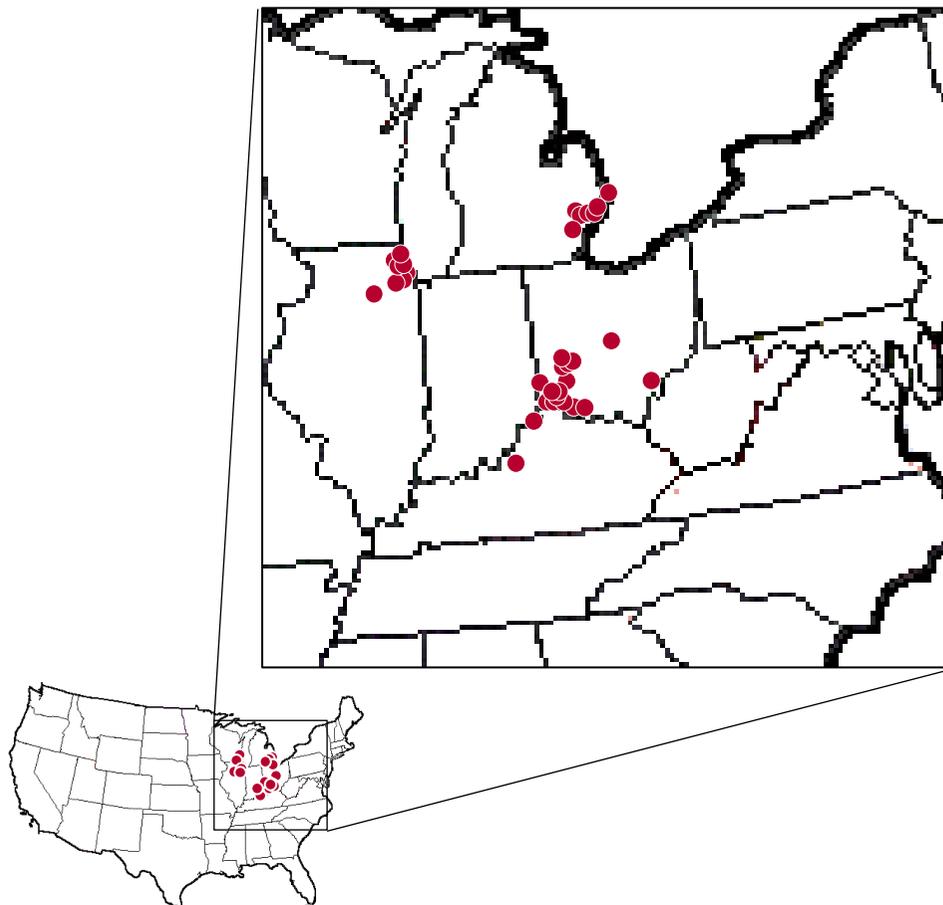
- 運営ノウハウが蓄積・共有されにくいという医療機関における課題に対応するため、医療機関運営の幅広いオペレーションを詳細にマニュアル化
- 属人化を解消することにより、特定の個人に依存しない事業成長が可能となる環境を構築。医療機関における生産性を向上することで高いリテンション率を維持

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

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

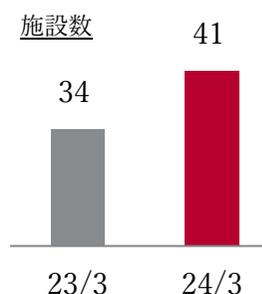
ホスピスセグメントの成長戦略

相対的に高い利益率が見込まれる50床規模施設⁽¹⁾の開設及び稼働率向上施策によりさらなる成長を目指す

振り返り

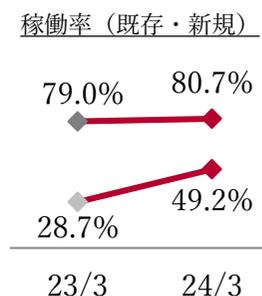
50床規模施設⁽¹⁾の展開

- 過去に開設した中小規模施設より高い利益率が見込まれる50床規模施設⁽¹⁾を開設（24/3期に7箇所）
- 当期に契約を締結した施設の投資金額は4.5～6億円程度を予定しており、直近開設施設と比較し低い水準



集患活動の強化

- 営業戦略及び人員配置の見直し等により立ち上がりを強化し、新規施設の稼働率は20.5pt上昇
- 集患担当看護師の採用も進め、既存施設の稼働率も1.7pt改善



定着率向上

- 入社前の施設見学の実施、理念浸透活動等により、離職率は3.4pt改善



来期以降の取り組み

- 投資効率性を意識しつつ、引き続き施設数を拡大（M&A含む）
- 計画通りに開設が進んだ場合、27/3末時点の50床規模施設⁽¹⁾の割合は63.4%を想定（24/3末では29.3%）

- 集患担当看護師による医療機関との連携強化
- 集患活動における本社及び各施設の役割分担の標準化
- 地域に応じた適切な家賃設定

- 資格取得支援制度の拡大により成長環境を整備し、従業員の定着率をさらに向上

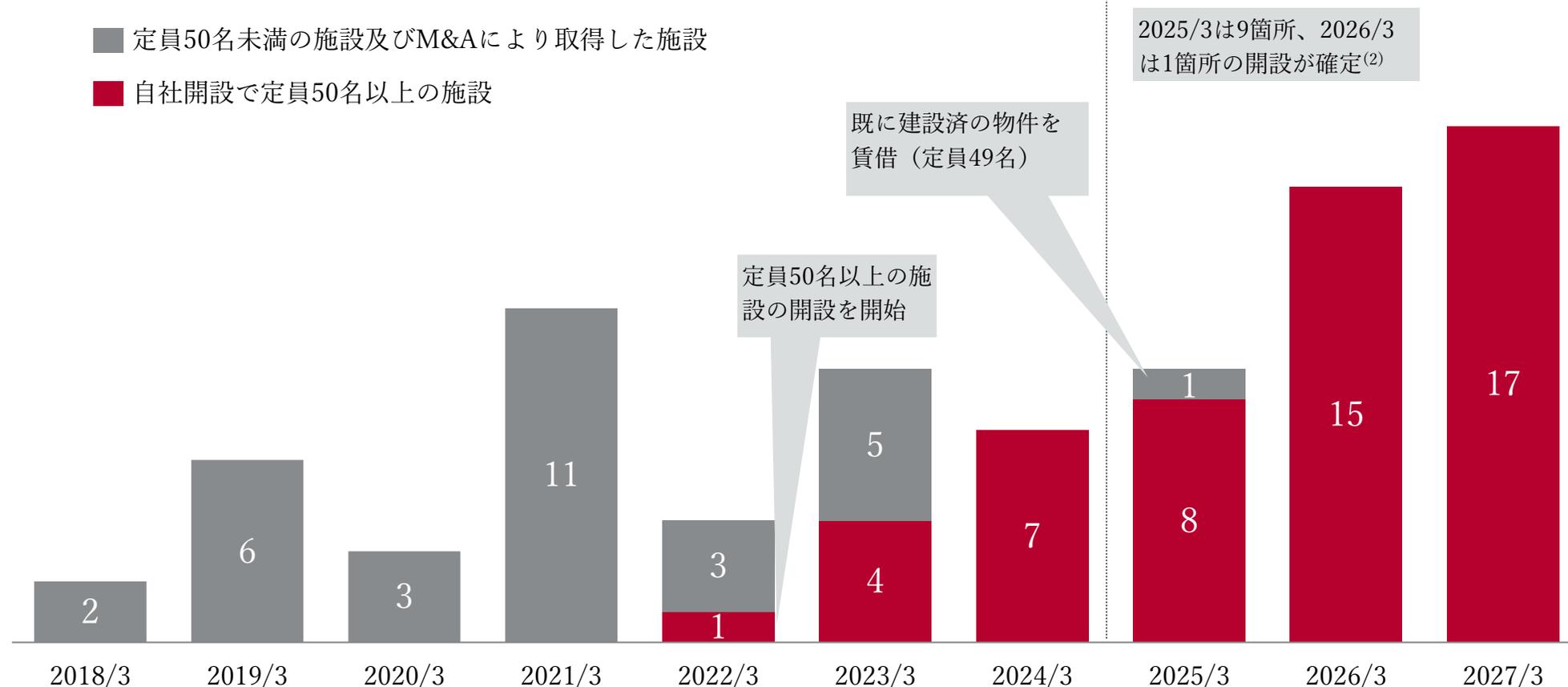
今後開設予定のホスピス施設数と規模

当社グループが過去に開設した中小規模施設よりも高い利益率が見込まれる定員50名以上の大規模施設の開設を2022年3月より開始し、今後さらに拡大する予定

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

実績

目標⁽¹⁾



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. 土地または建物の賃貸借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。

居宅訪問看護セグメントの成長戦略

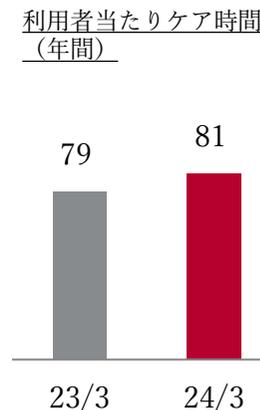
中重度の疾患を抱える利用者への対応力を強化する方針。また、既存拠点における利用者数増加及び訪問効率向上により利益率の改善を図る

振り返り

来期以降の取り組み

中重度疾患の利用者への対応力強化

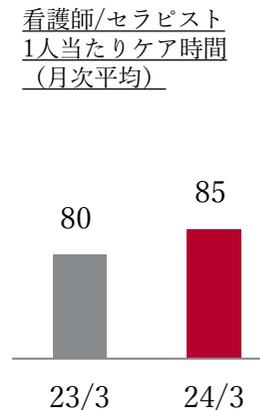
- 適切なアセスメントの横断的实施、中重度疾患の利用者を紹介する医療機関との連携及び看護師の採用強化により、利用者当たりケア時間（年間）は79時間から81時間に増加



- 医療機関との連携強化、従業員の育成強化等の実践及びアセスメント力の更なる向上により中重度疾患を抱える利用者への対応力を高める

増客活動強化及び訪問効率改善

- 過去数年間で地方主要都市でのステーション開設を積極的に進め、新規拠点数の増加により利益率は低下
- 24/3期では新規開設数は減少し、既存拠点の利用者数増加及び訪問効率の改善に注力した結果、看護師/セラピスト1人当たりケア時間（月次平均）は80時間から85時間に上昇

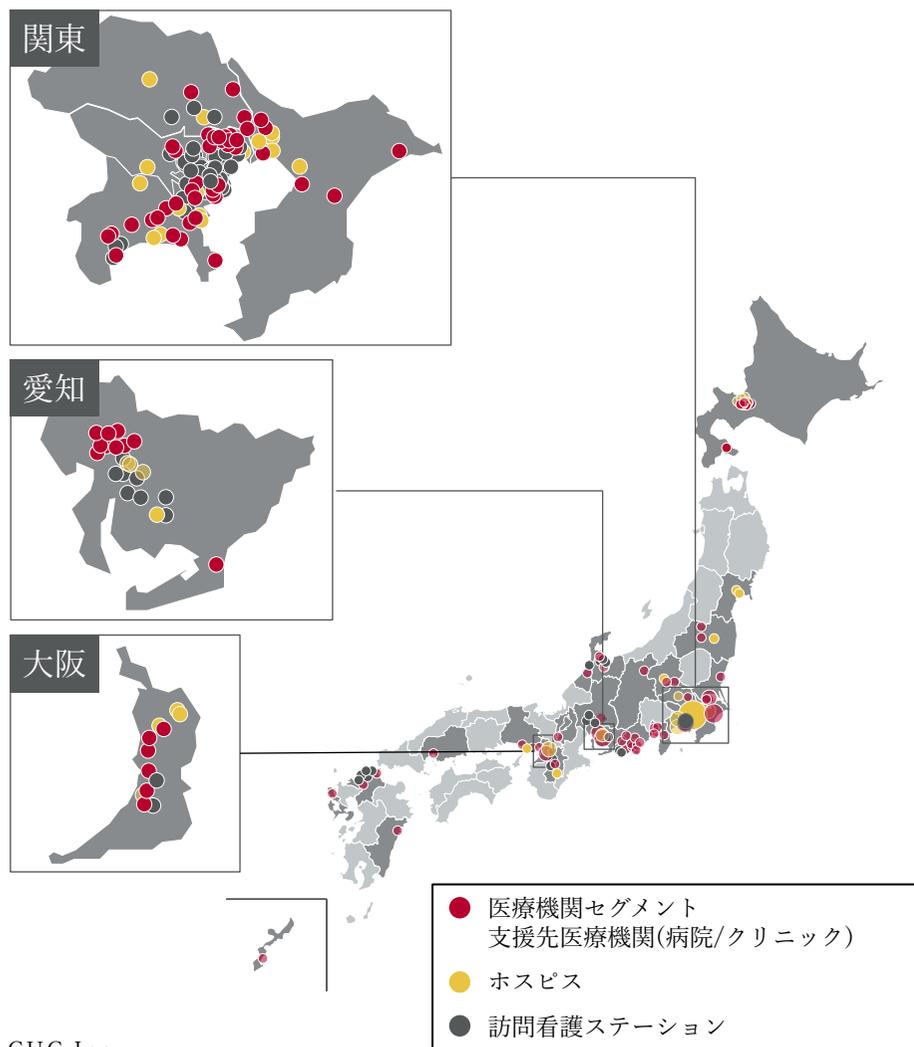


- 25/3期は新規開設は行わず、既存拠点における評価体系の見直しや営業管理の徹底により稼働率向上を目指す想定
- 26/3期以降に十分な利益率を確保できる拠点数が十分に拡大したタイミングでは、売上成長に再度注力する方針

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 (2024年3月末時点)



3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
- ホスピス及び居宅訪問看護事業では、集客効率化、採用力強化、拠点の相互補完等のシナジーを發揮し、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、ホスピス及び訪問看護ステーション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

上場時における調達資金の使途

上場時の株式新規発行による手取金（13,143百万円）のうち、2024/3期においては4,218百万円を新規ホスピス開設に充当。残りの8,925百万円は2025/3期に充当予定

資金使途	調達額	充当額	
		2024/3（実績）	2025/3（予定）
ホスピス型住宅の開設を目的とした連結子会社への投融資	13,143百万円	4,218百万円	8,925百万円

- 支払い時期が決定するまでは、安全性の高い金融商品等で運用していく方針です
- 当社は「医療という希望を創る。」というミッションを掲げ、医療機関セグメント、ホスピスセグメント及び居宅訪問看護セグメントからなる統合的な事業プラットフォームの成長を推進していきます
- ホスピスセグメントにおいては展開先の地域におけるニーズを十分把握した上で各地の行政機関や医療機関等と連携しながら事業展開を進めていきます
- かかる方針の下、ホスピスセグメントの事業成長を加速するため、新規のホスピス型住宅にかかる物件の取得のために上記のとおり充当する予定です

2025/3期業績予想

2024/3期業績予想と実績の比較

売上収益・EBITDA・親会社の所有者に帰属する当期利益は通期計画を達成。米国子会社への貸付に係る為替差益により、当期利益は通期計画を大幅に上回る

(単位：百万円)	通期計画	実績	差額	理由
売上収益	31,864	33,025	+3.6%	
医療機関セグメント	10,784	12,182	+13.0%	米国足病事業の買収
ホスピスセグメント	10,382	10,389	+0.1%	
居宅訪問看護セグメント	11,168	10,946	(2.0%)	
EBITDA	5,375	5,524	+2.8%	
医療機関セグメント	4,276	4,895	+14.5%	M&A支援報酬の一時的な増加
ホスピスセグメント	880	697	(20.9%)	稼働率向上に向けた施策実行により費用が計画を超過
居宅訪問看護セグメント	1,109	1,086	(2.0%)	
親会社の所有者に帰属する 当期利益	2,033	2,595	+27.6%	米国子会社への貸付に係る為替差益により約513百万円増加

2025/3期業績予想 (1/2)

(単位：百万円)	24/3 (実績)	25/3 (計画)	増減	理由
売上収益	33,025	42,900	+29.9%	
医療機関セグメント ⁽¹⁾	11,750	17,400	+48.1%	米国足病事業の売上収益が通年で寄与
ホスピスセグメント	10,389	14,400	+38.6%	
居宅訪問看護セグメント	10,946	11,200	+2.3%	コロナ関連サービス等による売上収益が396百万円減少予定
その他及び調整額 ⁽¹⁾	(59)	(100)	-	
EBITDA	5,524	6,500	+17.7%	
医療機関セグメント ⁽¹⁾	4,504	4,520	+0.4%	24/3で大きく上振れしたM&A支援報酬等が過去平均程度まで減少すると想定。また、米国事業成長や事業間シナジー創出に向けて一定程度の費用増を想定
ホスピスセグメント ⁽¹⁾	1,087	1,950	+79.4%	相対的に利益率の高い50床規模施設の増加影響
居宅訪問看護セグメント	1,086	950	(12.6%)	コロナ関連サービス等によるEBITDAが236百万円減少予定
その他及び調整額	(1,154)	(920)	-	

1. 医療機関セグメントに存在するホスピス型住宅に係る固定資産を、2025/3期の期首よりホスピスセグメントに移管。当該移管が2024/3期の期首に行われたと仮定し2024/3期実績を遡及修正。

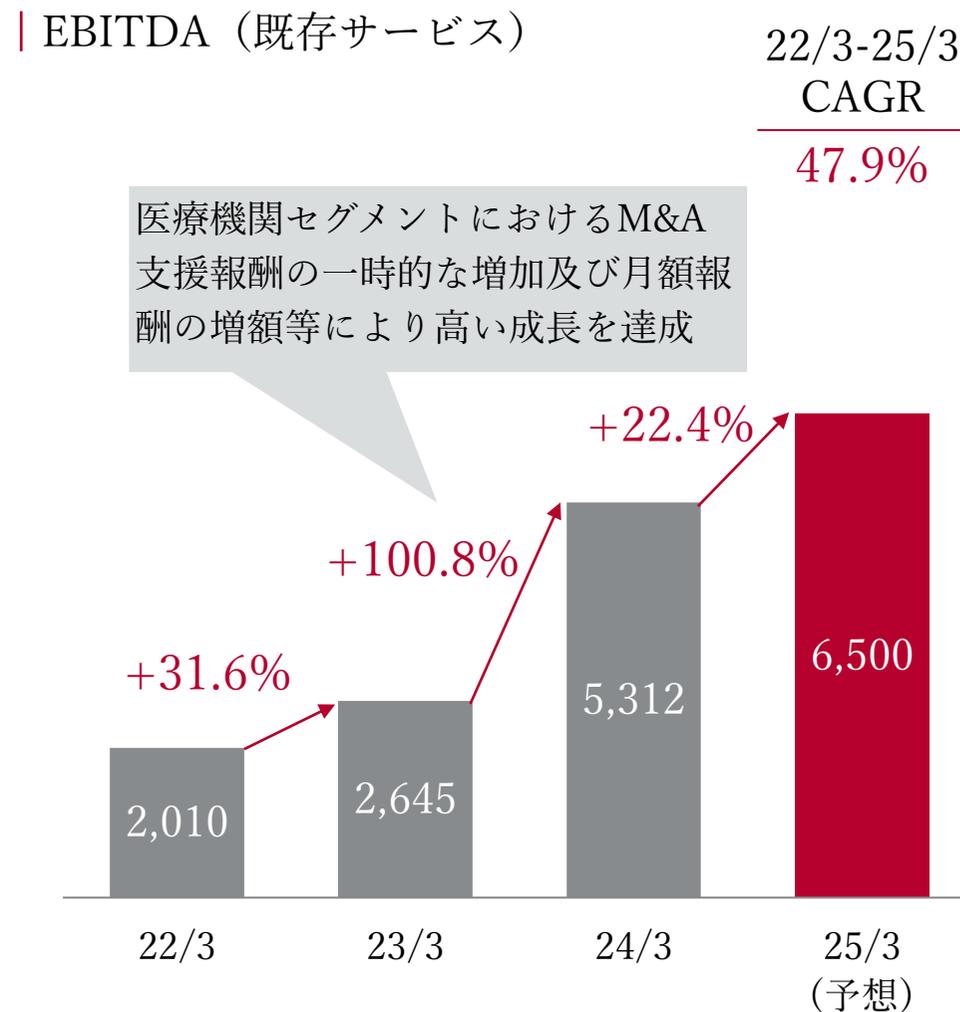
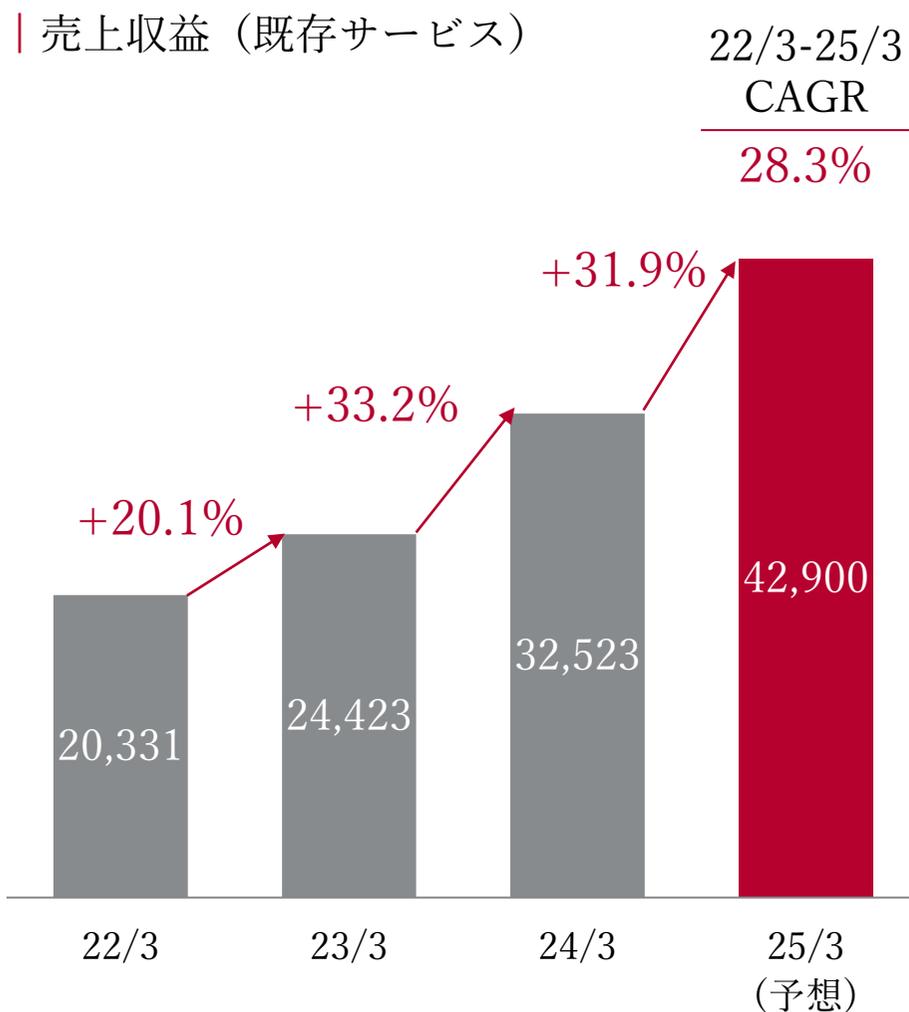
2025/3期業績予想 (2/2)

(単位：百万円)	24/3 (実績)	25/3 (計画)	増減	理由
営業利益	3,737	4,000	+7.0%	
医療機関セグメント ⁽¹⁾	3,875	3,580	(7.6%)	24/3で大きく上振れしたM&A支援報酬等が過去平均程度まで減少すると想定 また、米国事業成長や事業間シナジー創出に向けて一定程度の費用増を想定
ホスピスセグメント ⁽¹⁾	405	850	+109.9%	相対的に利益率の高い50床規模施設の増加影響
居宅訪問看護セグメント	616	500	(18.8%)	コロナ関連サービス等による営業利益が236百万円減少予定
その他及び調整額	(1,159)	(930)	-	
親会社の所有者に帰属する当期利益	2,595	2,200	(15.2%)	
(調整後) 親会社の所有者に帰属する当期利益	2,082	2,200	+5.6%	24/3に発生した米国子会社への貸付に係る為替差益による影響（513百万円）を除外

1. 医療機関セグメントに存在するホスピス型住宅に係る固定資産を、2025/3期の期首よりホスピスセグメントに移管。当該移管が2024/3期の期首に行われたと仮定し2024/3期実績を遡及修正。

既存サービスの業績推移

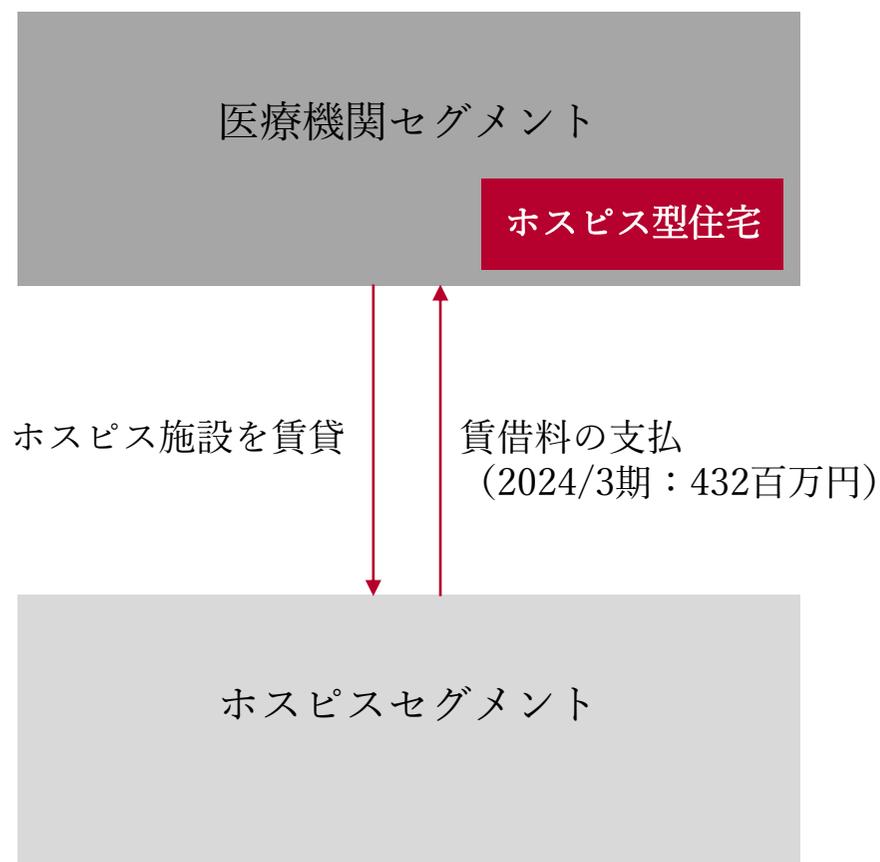
医療機関セグメントにおけるM&A支援報酬の上振れ、業務委託報酬の増額等の要因により、24/3における既存サービスの成長率は過去より高い水準を記録。24/3のEBITDAは高い水準となっているものの、25/3における成長率は22.4%を想定



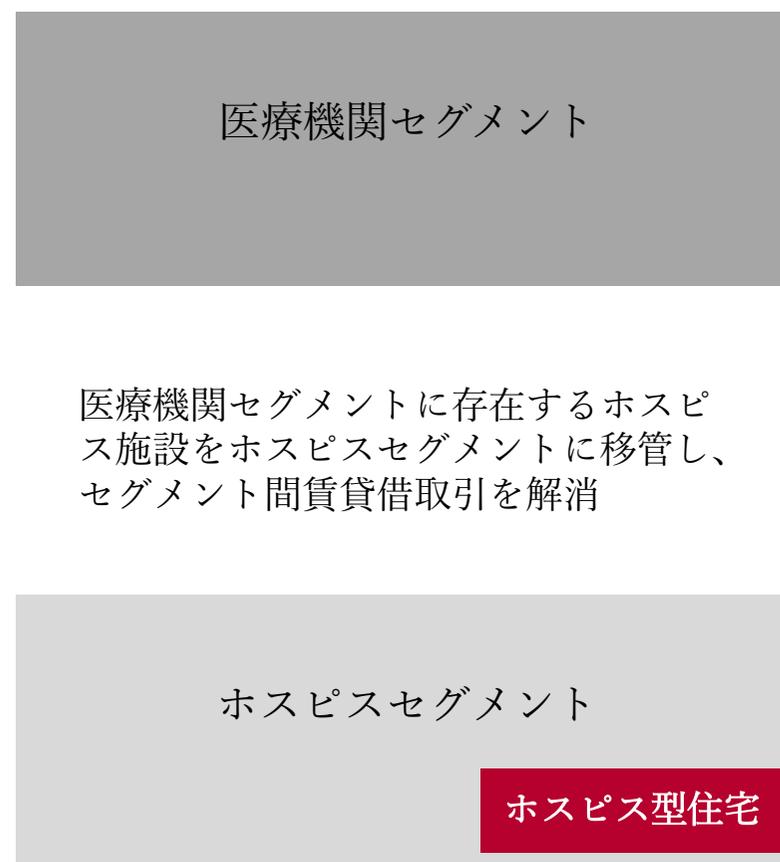
ホスピス型住宅に係る固定資産の移管

医療機関セグメントに存在するホスピス型住宅を、2025/3期の期首よりホスピスセグメントに移管し、セグメント間賃貸借取引を解消。連結業績に影響無し

移管前



移管後



遡及修正後のセグメント業績

ホスピス施設の移管を24/3期の期首に実施したと仮定した場合のセグメント業績は以下の通り。連結業績には影響無し

(単位：百万円)

遡及修正箇所

	24/3 Q1	24/3 Q2	24/3 Q3	24/3 Q4	24/3 通期
売上収益	7,663	7,683	8,021	9,658	33,025
医療機関セグメント	2,683	2,460	2,563	4,043	11,750
ホスピスセグメント	2,220	2,486	2,748	2,936	10,389
居宅訪問看護セグメント	2,773	2,750	2,731	2,692	10,946
その他及び調整額	(13)	(12)	(21)	(14)	(59)
EBITDA	1,239	1,352	1,243	1,689	5,524
医療機関セグメント	1,211	1,073	918	1,302	4,504
ホスピスセグメント	19	235	393	440	1,087
居宅訪問看護セグメント	293	327	225	241	1,086
その他及び調整額	(284)	(283)	(293)	(294)	(1,154)
営業利益	834	945	842	1,117	3,737
医療機関セグメント	1,067	947	793	1,068	3,875
ホスピスセグメント	(124)	74	227	228	405
居宅訪問看護セグメント	175	211	111	119	616
その他及び調整額	(285)	(287)	(289)	(298)	(1,159)

遡及修正前のセグメント業績

ホスピス施設を移管する前のセグメント業績は以下の通り

(単位：百万円)

遡及修正対象箇所

	24/3 Q1	24/3 Q2	24/3 Q3	24/3 Q4	24/3 通期
売上収益	7,663	7,683	8,021	9,658	33,025
医療機関セグメント	2,755	2,555	2,680	4,191	12,182
ホスピスセグメント	2,220	2,486	2,748	2,936	10,389
居宅訪問看護セグメント	2,773	2,750	2,731	2,692	10,946
その他及び調整額	(84)	(107)	(138)	(161)	(491)
EBITDA	1,239	1,352	1,243	1,689	5,524
医療機関セグメント	1,276	1,150	1,025	1,444	4,895
ホスピスセグメント	(46)	158	286	298	697
居宅訪問看護セグメント	293	327	225	241	1,086
その他及び調整額	(284)	(283)	(293)	(294)	(1,154)
営業利益	834	945	842	1,117	3,737
医療機関セグメント	1,073	954	815	1,089	3,932
ホスピスセグメント	(130)	66	205	207	349
居宅訪問看護セグメント	175	211	111	119	616
その他及び調整額	(285)	(287)	(289)	(298)	(1,159)

事業遂行上のリスクと対応方針

事業遂行上のリスクと対応方針 (1/2)

有価証券報告書の「事業等のリスク」に記載の内容のうち、成長の実現や事業計画の遂行に影響する可能性のあるリスクは以下の通り

リスク項目	主要なリスク	当社グループの対応方針
人材の採用、育成	<ul style="list-style-type: none"> ホスピス事業及び居宅訪問看護事業においては看護師、介護士・セラピストの採用・育成が事業の根幹です。 医療・介護業界での慢性的な人材不足等により採用が予定どおり進まない場合や、既存社員の社外流出等が多く発生した場合には、当社グループの事業又は経営成績に影響を及ぼす可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> 採用が事業の根幹であるとの認識のもとに、採用活動に人的リソースを集中させることにより積極的な採用活動を行っています。 採用した看護師、介護士が意欲を持って継続的に勤務をすることができるよう、平等かつ協力的な社風の浸透、継続的な教育制度、柔軟な勤務体系等の施策を行っています。
各種法規制、許認可	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループ、特にホスピス事業及び居宅訪問看護事業では、健康保険法、介護保険法、老人福祉法等の法規制に基づく許認可や指定を受けサービスを提供しています。 法令等の改定又は許認可や指定を受ける要件を何らかの理由で満たせなかった場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を与える可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス最優先の事業運営を標榜し、法規制、許認可等についての継続的な研修や試験を実施することにより従業員の意識を高めています。 内部監査機能を重視しており、拠点監査も含めてそれらの規制や社内制度が順守されているかを定期的に確認しています。
M&A	<ul style="list-style-type: none"> 同業もしくは異業種の他社に対するM&A(子会社化や事業譲受等)や提携等を実施することにより、当社グループの事業を補完もしくは強化すること、又は新規事業の展開が可能であると考えています。 M&A等の実施後に当社グループが事前に認識し得なかった問題が明らかになった場合や、取得した企業等や事業の経営が計画どおりに進まない場合、又は期待していたシナジー効果を生み出さず戦略目的が達成できない場合には、当社グループの事業、経営成績又は財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> 全社的な成長戦略と整合したM&A戦略の策定、対象企業や対象事業について各種デューデリジェンスを行う等、慎重な検討の上で意思決定を行うこと、また、M&A実施後のPMI体制の構築に注力することにより、かかるリスクの低減に努めています。

注: 本記載は有価証券報告書の「事業等のリスク」に記載の内容のうち、主なリスクを要約して掲載しています。その詳細については、有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください。

事業遂行上のリスクと対応方針 (2/2)

有価証券報告書の「事業等のリスク」に記載の内容のうち、成長の実現や事業計画の遂行に影響する可能性のあるリスクは以下の通り

リスク項目	主要なリスク	当社グループの対応方針
<p>親会社グループとの関係</p>	<ul style="list-style-type: none"> 当社の筆頭株主であるエムスリー株式会社は、その持分比率が過半数であり、当社の親会社に該当します。 エムスリー株式会社は、株主総会の特別決議を要する事項を単独で可決することはできないものの拒否権を有するとともに、株主総会の普通決議を必要とする事項に関する決定権及び拒否権を有し、当社に重要な影響を及ぼす可能性があります。 また、何らかの事情により、当社株式の流動性が低下し、売買が停滞する可能性があり、当社株式の需給関係に悪影響を及ぼす可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> 当社の独立性を維持するため、当社取締役会における親会社の役職員を兼務する取締役は6名中で1名のみであり、独立社外取締役が3分の1を占める構成としています。親会社と取引を行う場合、「関連当事者取引管理規程」に従い、少数株主の利益を損なうことのないよう、取引の合理性及び取引条件の妥当性等について、取締役会において十分に審議した上で意思決定を行うこととしています。 必要に応じて、当社親会社への一部売出しの要請やストックオプションや株式を活用したインセンティブプラン、事業規模、売上高及び利益額の成長を通じた株主層の拡大等の組み合わせにより、流動性の向上を図っていく方針です。
<p>ホスピス事業における新規開設遅延</p>	<ul style="list-style-type: none"> 他社との競合により好立地を確保できない場合、各種規制により新規施設が開設できない場合、その他例えば土地から埋蔵物が発見される場合や、工事期間中の台風や大雪といった不可抗力な事由等、予測困難な事由が発生する場合には、開設計画の実現性が不確実となります。 以上の不確定要素をはじめ、建設人材や建材の不足等何らかの理由で開設時期遅延や事業計画進捗の大幅な乖離が生じた場合には、利益機会を逸失し当社グループの事業、経営成績又は財務状況に影響を及ぼす可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> 開発部門の採用及び教育や業務の標準化を推し進め、会社としての開発能力を高めることに注力しています。 幅広い外部業者と連携することにより、同時並行で複数案件の検討を行い、継続的に新規施設を開設していただけるような準備を常に行っています。

注: 本記載は有価証券報告書の「事業等のリスク」に記載の内容のうち、主なリスクを要約して掲載しています。その詳細については、有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください。

Appendix

連結業績概要（累計期間）

コロナ関連サービスの大幅な縮小に伴い、連結売上収益は減少したものの、既存サービスの売上収益及びEBITDAは大幅に増加。連結の売上収益及び利益は通期計画を達成

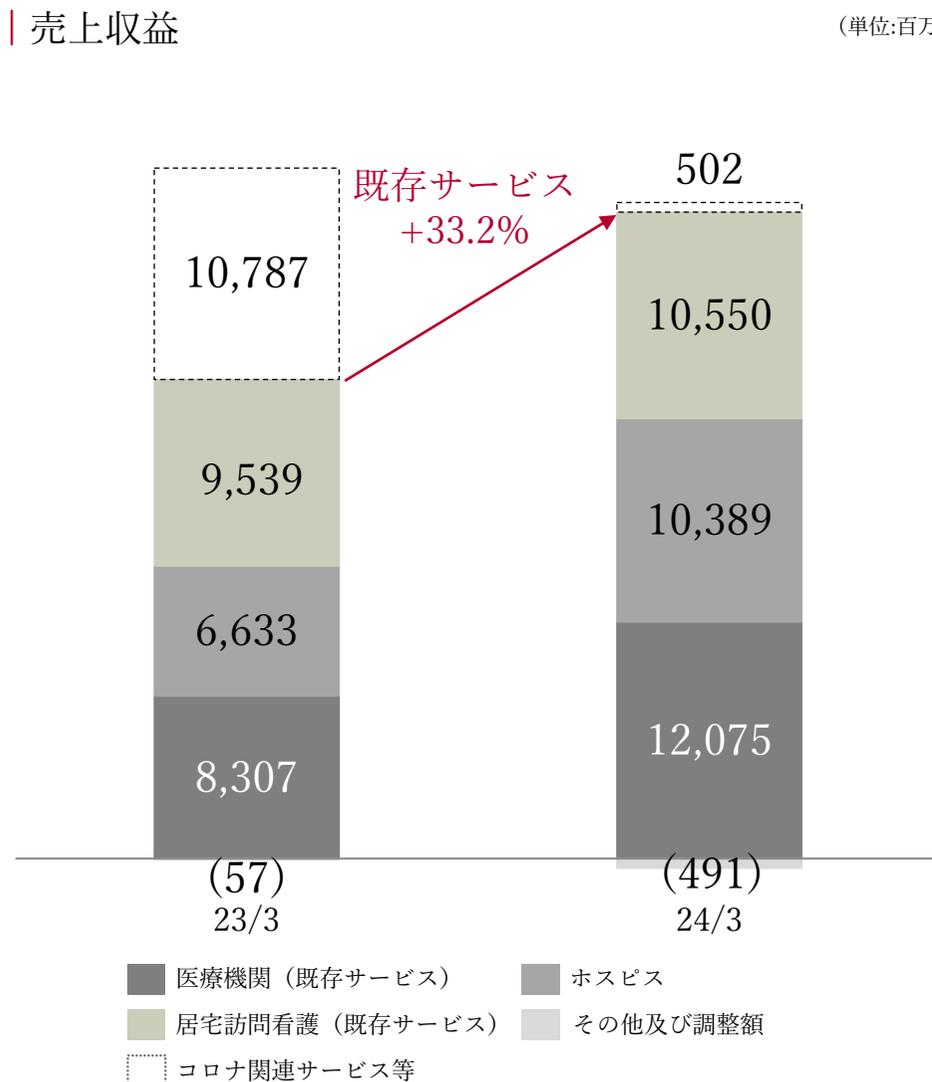
(単位：百万円)	23/3 (実績)	24/3 (実績)	前期比	24/3 (計画)	計画比
売上収益	35,210	33,025	(6.2%)	31,864	+3.6%
- 既存サービス ⁽¹⁾	24,423	32,523	+33.2%	31,603	+2.9%
- コロナ関連サービス等 ⁽²⁾	10,787	502	(95.3%)	261	+92.5%
EBITDA ⁽³⁾	4,982	5,524	+10.9%	5,375	+2.8%
- 既存サービス ⁽¹⁾⁽⁴⁾	2,645	5,312	+100.8%	5,283	+0.6%
- コロナ関連サービス等 ⁽²⁾⁽⁴⁾	2,337	212	(90.9%)	93	+128.2%
親会社の所有者に帰属する当期利益	2,423	2,595	+7.1%	2,033	+27.7%

1. 当社グループにおけるコロナ関連サービス等以外のサービス（以降同様）。
2. 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（以降同様）。
3. 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）。
4. 既存サービスのEBITDA及びコロナ関連サービス等のEBITDAは管理会計に基づく（以降同様）。

連結業績概要（累計期間）

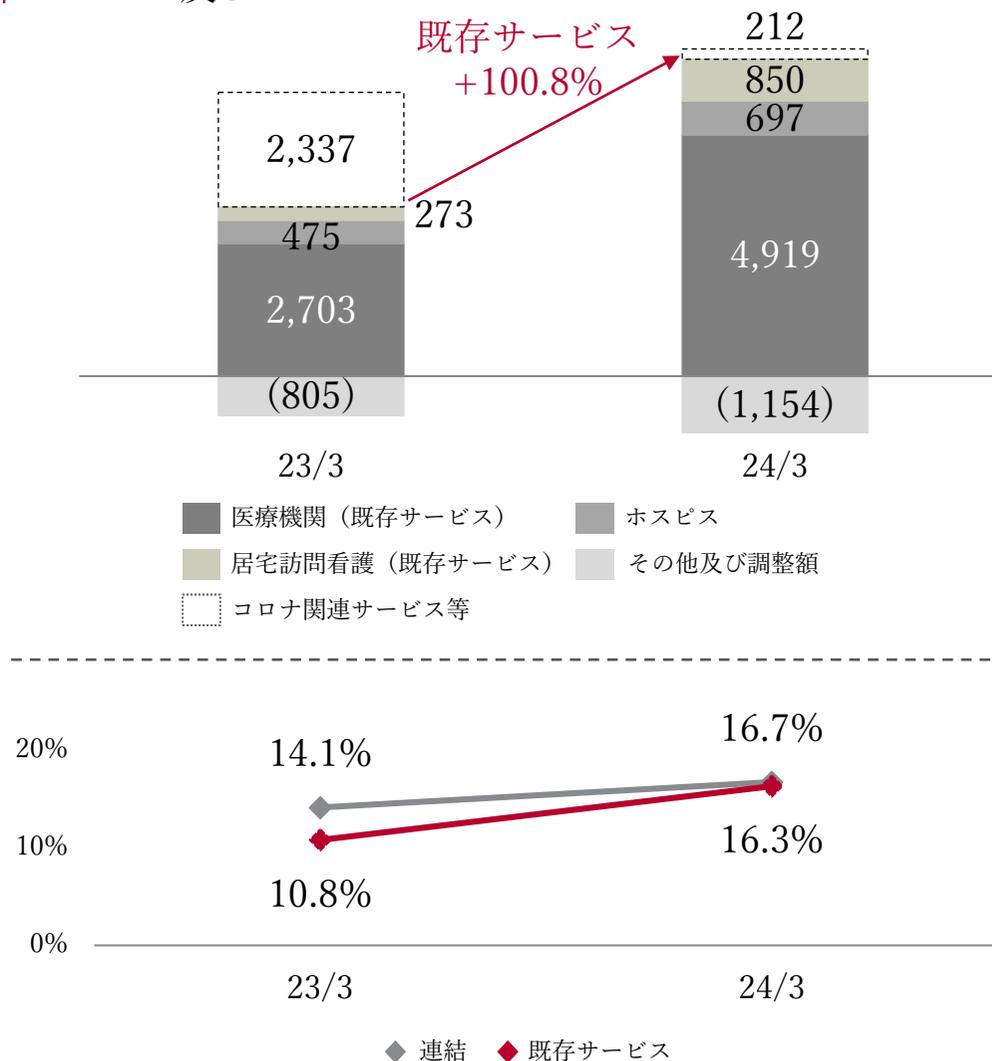
既存サービスの売上収益は33.2%の成長率を達成し、既存サービスのEBITDA及びEBITDAマージンも大幅に上昇

売上収益



EBITDA及びEBITDAマージン

(単位:百万円)



セグメント別業績概要 (1/2)

医療機関及び居宅訪問看護セグメントの既存サービス並びにホスピスセグメントの売上収益は前期比で増加

(単位：百万円)	23/3	24/3	増減	%
売上収益	35,210	33,025	(2,185)	(6.2%)
医療機関セグメント	16,441	12,182	(4,260)	(25.9%)
- 既存サービス	8,307	12,075	+3,768	+45.4%
- コロナ関連サービス等	8,134	106	(8,028)	(98.7%)
ホスピスセグメント	6,633	10,389	+3,755	+56.6%
居宅訪問看護セグメント	12,192	10,946	(1,247)	(10.2%)
- 既存サービス	9,539	10,550	+1,010	+10.6%
- コロナ関連サービス等	2,653	396	(2,257)	(85.1%)
その他及び調整額	(57)	(491)	(434)	-
既存サービス合計	24,423	32,523	+8,100	+33.2%

セグメント別業績概要 (2/2)

医療機関及び居宅訪問看護セグメントの既存サービス並びにホスピスセグメントのEBITDAは前期比で増加

(単位：百万円)	23/3	24/3	増減	%
EBITDA	4,982	5,524	+541	+10.9%
医療機関セグメント	3,492	4,895	+1,403	+40.2%
- 既存サービス	2,703	4,919	+2,216	+82.0%
- コロナ関連サービス等	789	(25)	(814)	(103.1%)
ホスピスセグメント	475	697	+222	+46.8%
居宅訪問看護セグメント	1,820	1,086	(734)	(40.3%)
- 既存サービス	273	850	+577	+211.6%
- コロナ関連サービス等	1,548	236	(1,311)	(84.7%)
その他及び調整額	(805)	(1,154)	(349)	-
既存サービス合計	2,645	5,312	+2,667	+100.8%

連結財政状態計算書の概要

(単位：百万円)	23/3	23/12	24/3
流動資産	12,732	26,425	17,651
現金及び現金同等物	4,120	17,532	8,256
営業債権及びその他の債権	8,240	8,484	8,758
非流動資産	27,018	31,609	45,185
有形固定資産	7,350	11,173	12,028
使用権資産	4,712	5,850	7,669
のれん	4,723	4,785	13,642
無形資産	2,775	2,649	4,420
総資産	39,750	58,034	62,836

① 米国足病事業の買収及びホスピス型住宅の投資等により9,277百万円減少

② 米国足病事業の買収により増加

	23/3	23/12	24/3
流動負債	21,290	7,229	8,391
営業債務及びその他の債務	2,155	1,953	2,479
借入金	16,040	2,000	2,000
リース負債	889	981	1,159
非流動負債	6,540	24,496	26,440
借入金	-	16,930	16,434
リース負債	4,523	5,499	7,126
負債合計	27,830	31,726	34,831
資本合計	11,920	26,309	28,005
親会社の所有者に 帰属する持分合計	11,704	26,066	27,316
非支配持分	216	242	689
負債及び資本合計	39,750	58,034	62,836

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

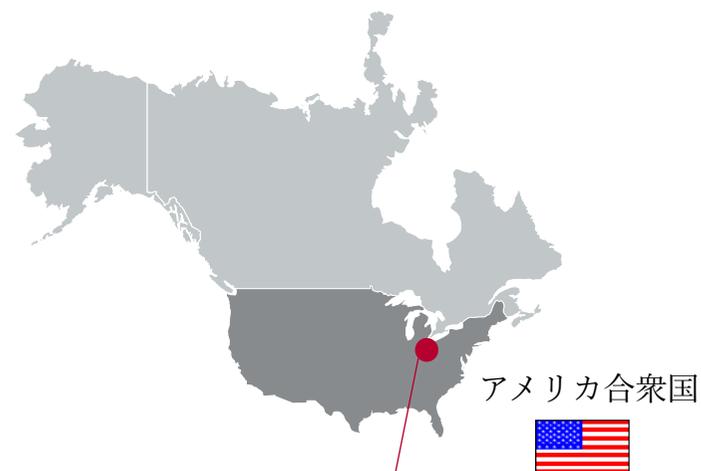
東南アジア

- 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3月、PT Masa Cipta Husada（人工透析施設の運営管理会社）との合弁会社（PT CUC Cipta Husada）を設立

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
- 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を買収し、CUC Podiatry Holdingsに社名変更

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遵守

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主な取り組み事例は以下の通り

事例

Environment



地球環境に配慮した経営

サステナビリティコンテスト開催

- 地球環境に配慮した経営に関するアイデアを公募
- 国内外グループ企業の総勢278名から77企画が提案
- 病院の食品ロス削減、医療物品廃棄削減、ベトナムにおけるペーパーレス化等の企画が集結



(ベトナムチームの登壇)

Social



安心安全な医療の提供

災害対応研修

- 広島大学 公衆衛生学 久保 達彦教授を招いて災害発生時の医療現場支援対策研修を実施
- 計5回、延べ7日間のプログラムにCUCグループの役員・管理職・施設管理者合計約140名が参加



(代表取締役 濱口も参加)

本資料の取り扱いについて

- 本資料は、情報提供のみを目的として当社が作成したものであり、当社の有価証券の買付けまたは売付け申し込みの勧誘を構成するものではありません。
- 本資料には、将来の見通しに関する記述が含まれていますが、これらの将来の見通しに関する記述は、本資料の日付時点の情報に基づいて作成されています。これらの記述は、将来の結果や業績を保証するものではありません。これらの将来予想に関する記述は、様々なリスクや不確定要素に左右され、実際の業績は将来に関する記述に明示または黙示された予想とは大幅に異なる可能性があります。
- これらの記述に記載された結果と大きく異なる可能性のある要因には、競争環境、業界のトレンドや一般的な社会構造の変化に関する情報等が含まれますが、これらに限定されるものではありません。また、当社以外の事項・組織に関する情報は、一般に公開されている情報に基づいており、当社はそのような一般に公開されている情報の正確性や適切性を検証しておらず、保証していません。
- 次回の「事業計画及び成長可能性に関する事項」は2025年6月下旬に開示いたします。