



# 2025年3月期 第3四半期 決算説明資料

株式会社シーユーシー  
2025年1月29日

# 連結業績

# 連結業績概要（累計期間）

売上、EBITDA及び営業利益は前年同期比で大幅に増加し、通期計画に対する進捗は想定以上。利益の進捗率は計画を上回る

(単位：百万円)	24/3 Q3 (YTD)	25/3 Q3 (YTD)	増減率	25/3 (計画)	進捗率
売上収益	23,368	34,562	+47.9%	42,900	80.6%
EBITDA <sup>(1)</sup>	3,834	6,603	+72.2%	6,500	101.6%
営業利益	2,620	4,576	+74.6%	4,000	114.4%
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,500	2,770	+84.7%	2,200	125.9%

米国子会社への貸付に係る為替差益による影響（287百万円）を含む（2024/5/15に当該貸付を解消済み<sup>(2)</sup>）

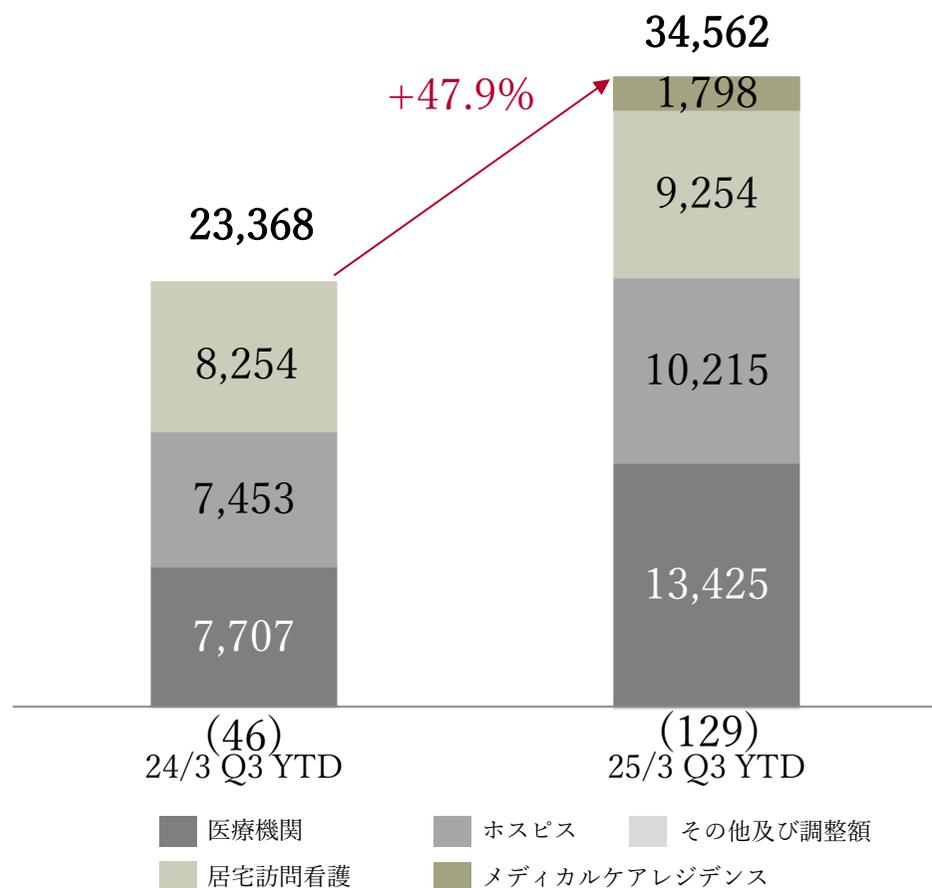
1. EBITDA = 営業利益 + 減価償却費及び償却費 ± その他の収益・費用の合計（以降同様）。

2. 当社が完全子会社であるCUC America Inc.に追加出資を行い、当該出資金によりCUC America Inc.が当社に借入金の全額を返済。

# 連結業績概要（累計期間）

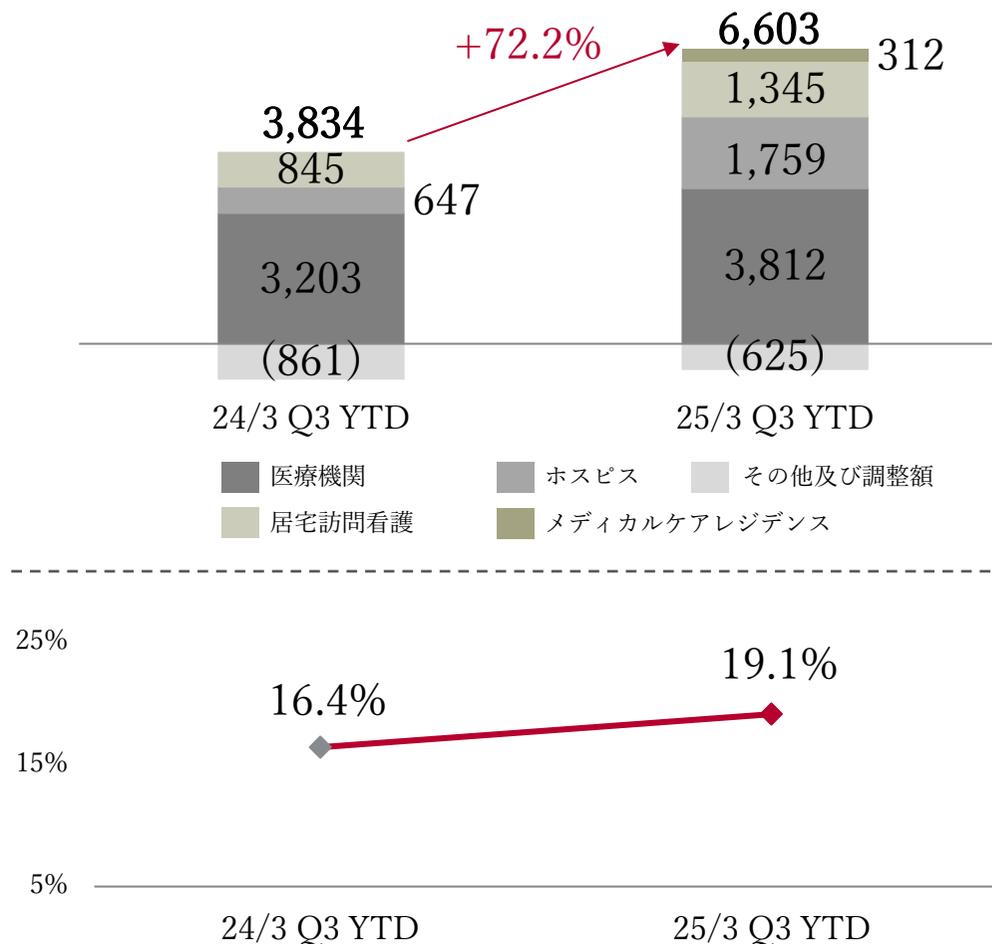
売上収益は47.9%の成長率を達成し、EBITDAマージンも2.7pt上昇

売上収益<sup>(1)</sup>



(単位:百万円) | EBITDA及びEBITDAマージン<sup>(1)</sup>

(単位:百万円)



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。

# 連結業績概要（四半期推移）

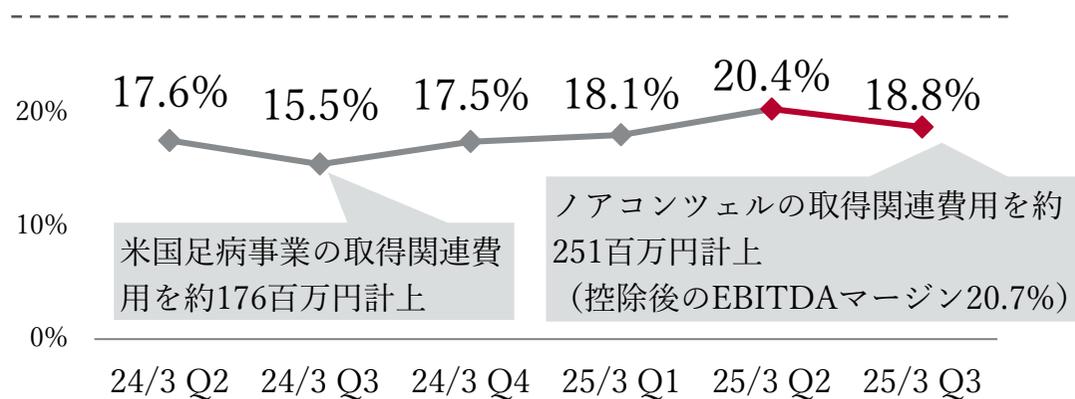
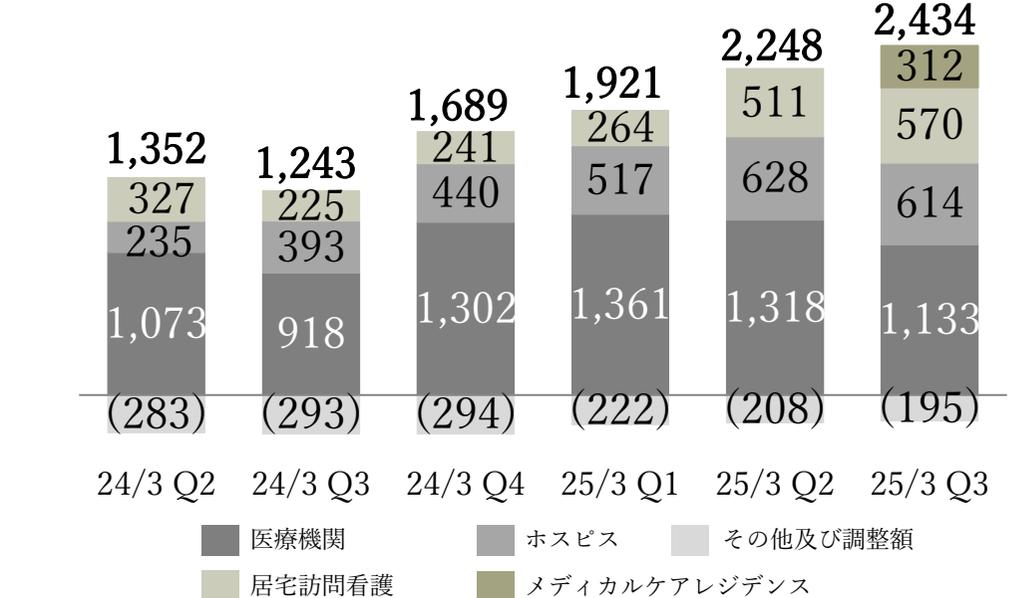
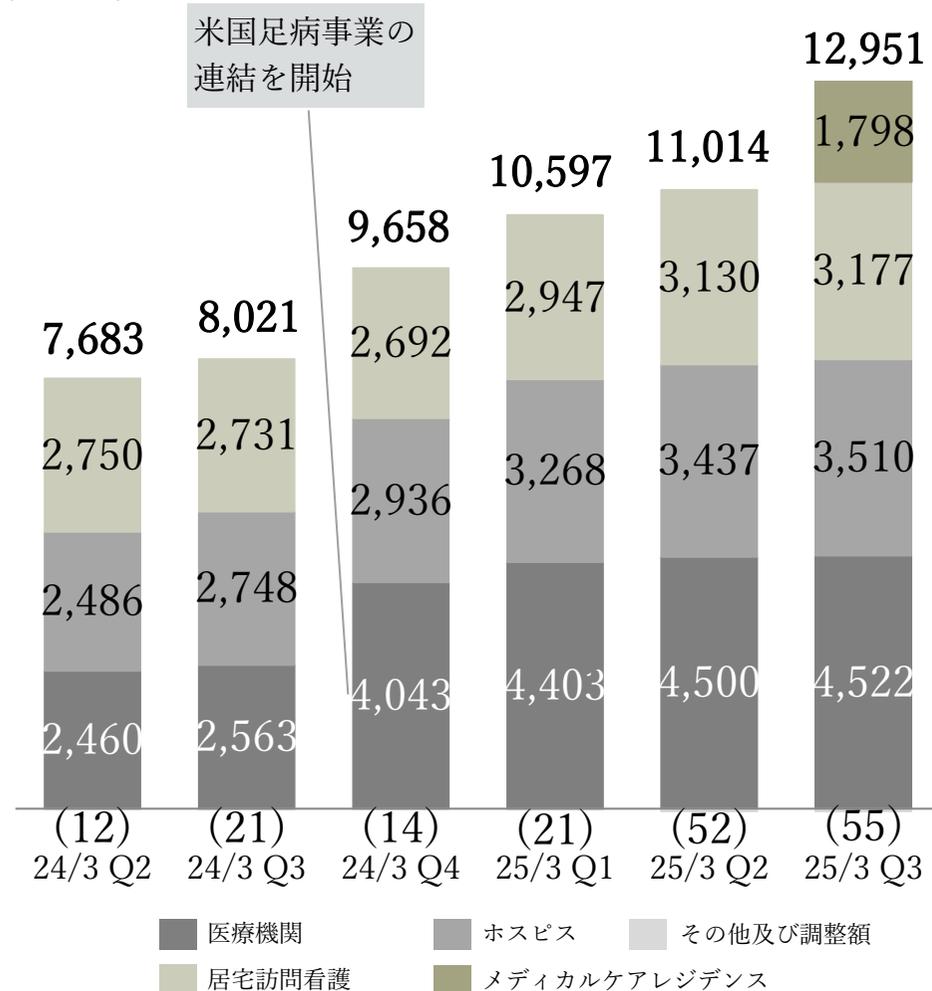
売上収益及びEBITDAは25/3 Q2対比で増加したものの、ノアコンツェルの取得関連費用計上等により、EBITDAマージンは1.6pt減少

売上収益<sup>(1)</sup>

(単位:百万円)

EBITDA及びEBITDAマージン<sup>(1)</sup>

(単位:百万円)



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。

# 連結財政状態計算書の概要

(単位：百万円)	24/3	24/9	24/12
<b>流動資産</b>	<b>17,651</b>	<b>23,416</b>	<b>23,163</b>
現金及び現金同等物	8,256	13,163	11,574
営業債権及びその他の債権	8,758	9,617	10,877
<b>非流動資産</b>	<b>45,185</b>	<b>46,807</b>	<b>63,622</b>
有形固定資産	12,028	14,002	16,833
使用権資産	7,669	8,385	20,119
のれん	13,642	13,158	14,230
無形資産	4,420	4,274	4,509
<b>資産合計</b>	<b>62,836</b>	<b>70,223</b>	<b>86,785</b>

① ノアコンツェルの連結子会社化及び中間納付等により現預金が減少

② ノアコンツェルの連結子会社化及びノアコンツェルの不動産の流動化等により増加

	24/3	24/9	24/12
<b>流動負債</b>	<b>8,391</b>	<b>9,359</b>	<b>13,547</b>
営業債務及びその他の債務	2,479	2,340	3,395
借入金	2,000	2,700	2,811
リース負債	1,159	1,096	2,686
<b>非流動負債</b>	<b>26,440</b>	<b>32,383</b>	<b>42,690</b>
借入金	16,434	21,567	21,353
リース負債	7,126	7,944	18,090
<b>負債合計</b>	<b>34,831</b>	<b>41,741</b>	<b>56,237</b>
<b>資本合計</b>	<b>28,005</b>	<b>28,482</b>	<b>30,549</b>
親会社の所有者に帰属する持分合計	27,316	27,933	29,898
非支配持分	689	549	651
<b>負債及び資本合計</b>	<b>62,836</b>	<b>70,223</b>	<b>86,785</b>

# セグメント別業績

# 医療機関セグメント業績概要（累計期間）

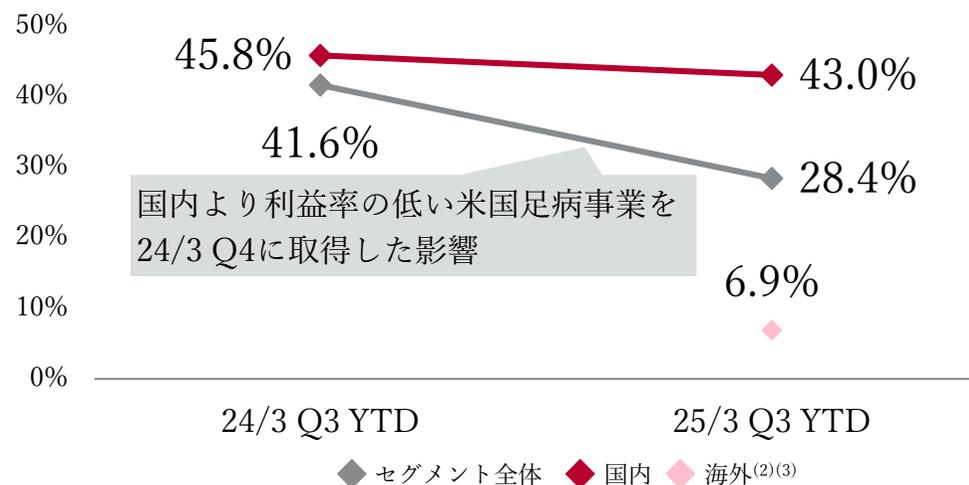
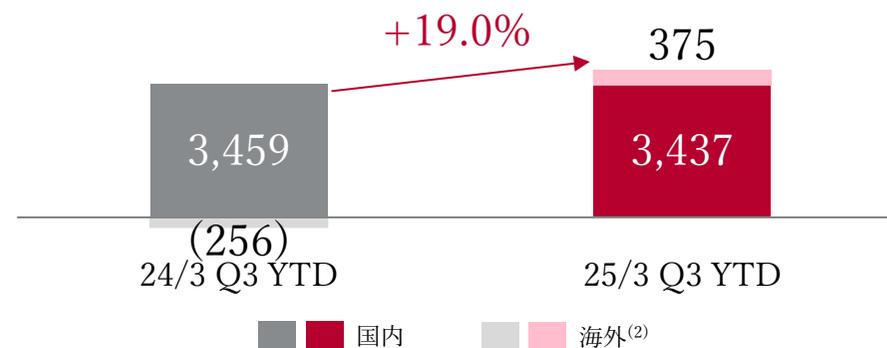
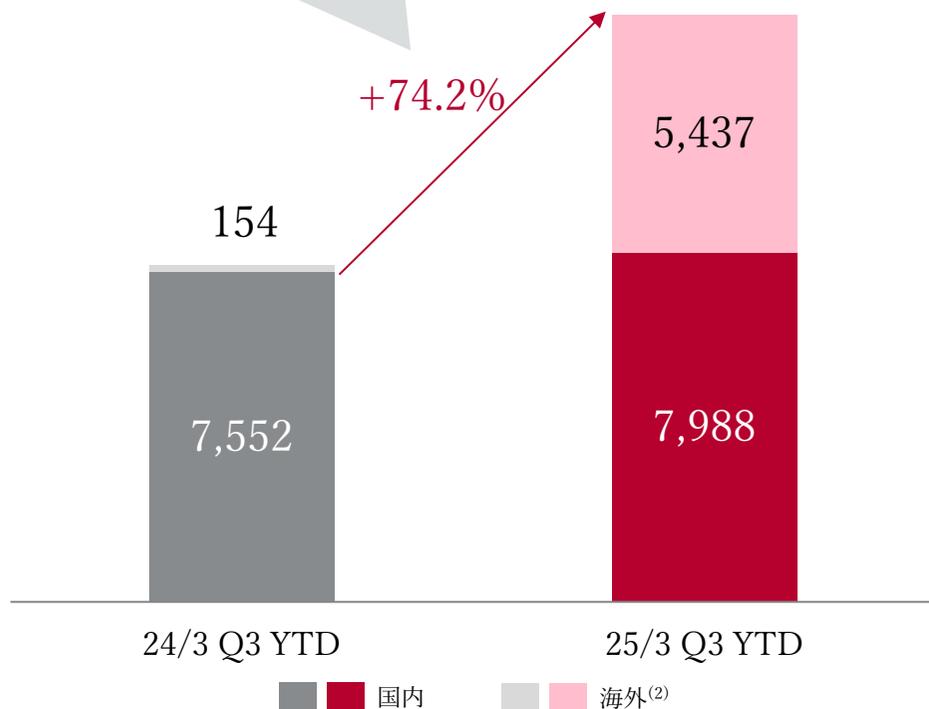
支援先医療機関の増加及びM&A支援報酬の増加等により国内の売上が増加。前期の米国足病事業の買収により海外の売上は大幅に増加した一方、セグメント全体のマージンは低下

## 売上収益<sup>(1)</sup>

## EBITDA及びEBITDAマージン<sup>(1)(3)</sup>

(単位:百万円)

支援先医療機関の増加及びM&A支援報酬の増加等により国内の売上収益が増加。海外は主に2024年1月に取得した米国足病事業により増加



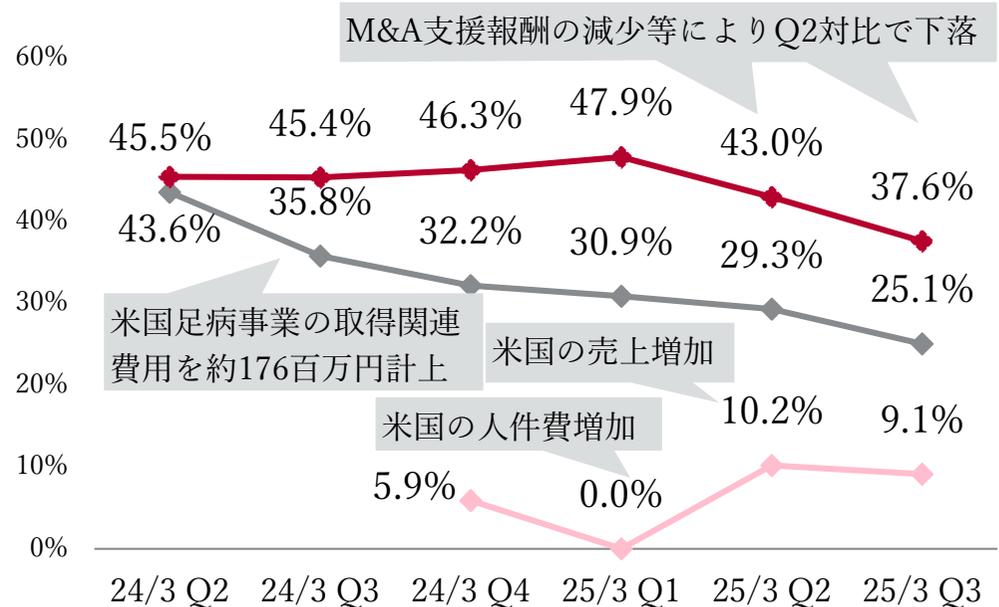
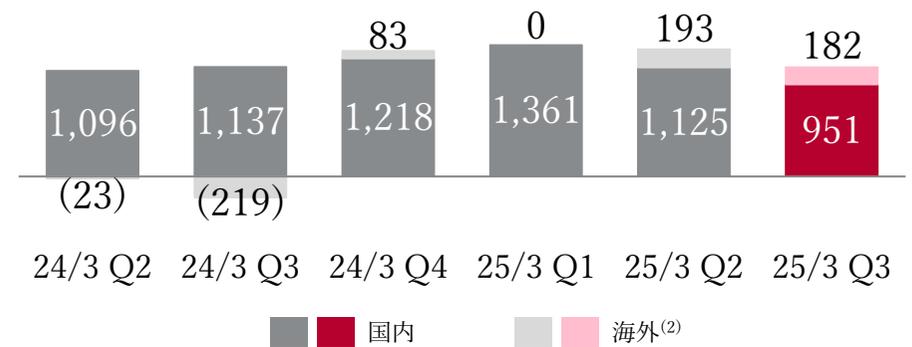
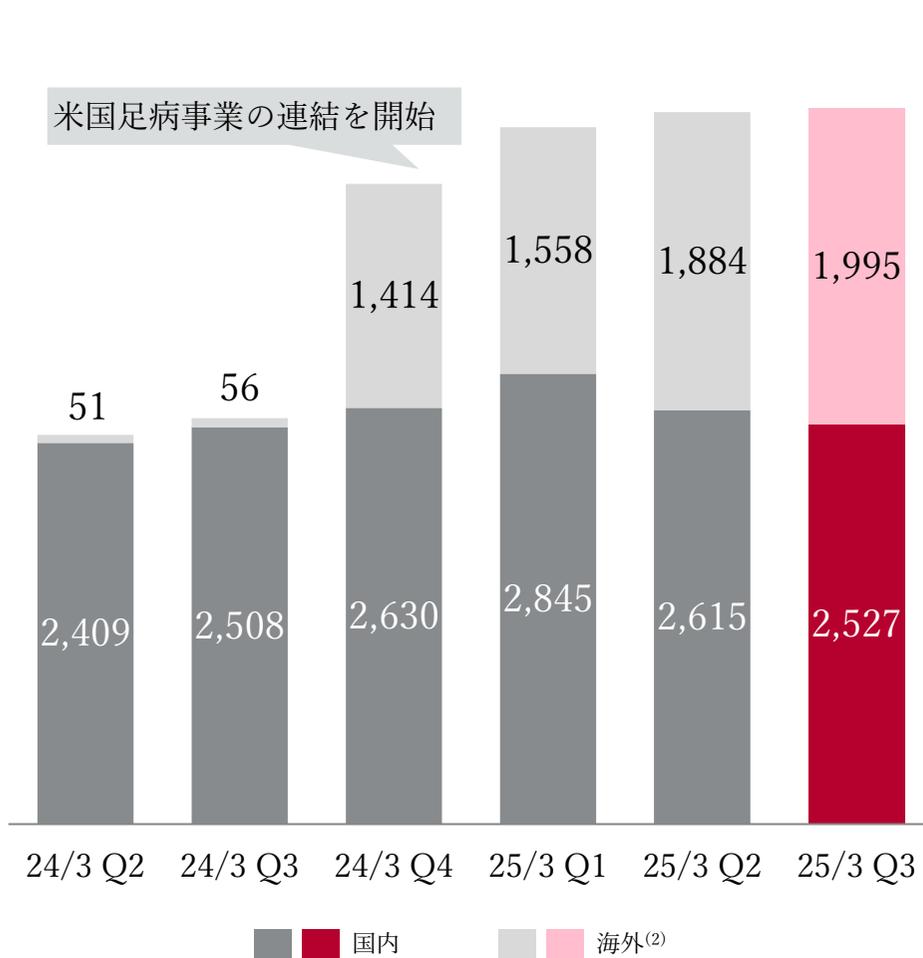
# 医療機関セグメント業績概要（四半期推移）

25/3 上期に例年より多く発生したM&A支援報酬が、25/3 Q3は過去平均程度まで減少したことにより、国内の売上及びEBITDAは25/3 Q2対比で減少。海外の売上は増加

売上収益<sup>(1)(4)</sup>

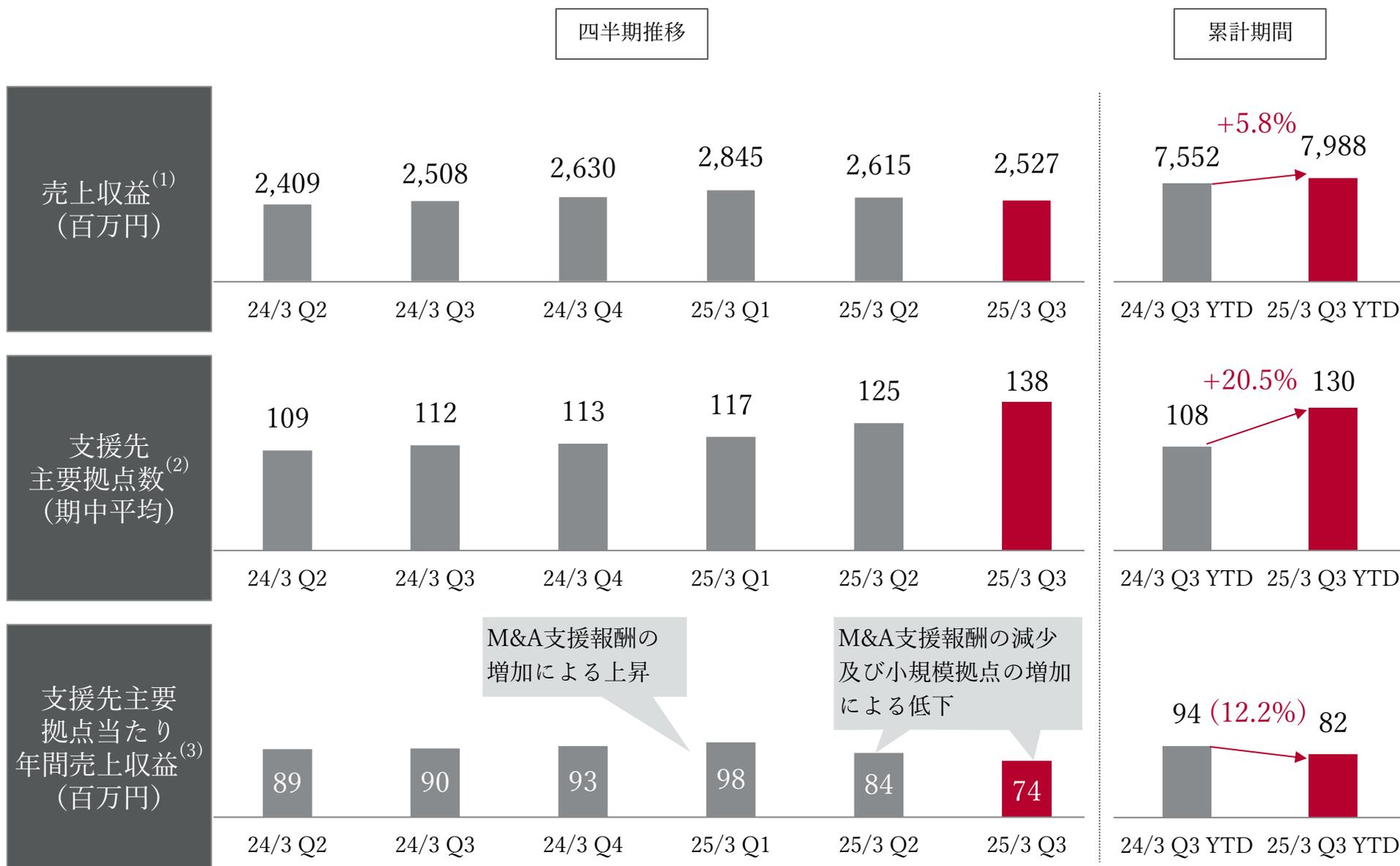
EBITDA及びEBITDAマージン<sup>(1)(3)(4)</sup>

(単位:百万円)



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。  
 2. 米国及び東南アジアを示す。 3. 海外のEBITDAマージンは24/3 Q4以降のみ表示。

# 医療機関セグメントの重要経営指標（国内）



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。  
 2. 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。  
 3. 国内における売上収益を年額換算し、各期間中の平均支援先主要拠点数で除して算出。

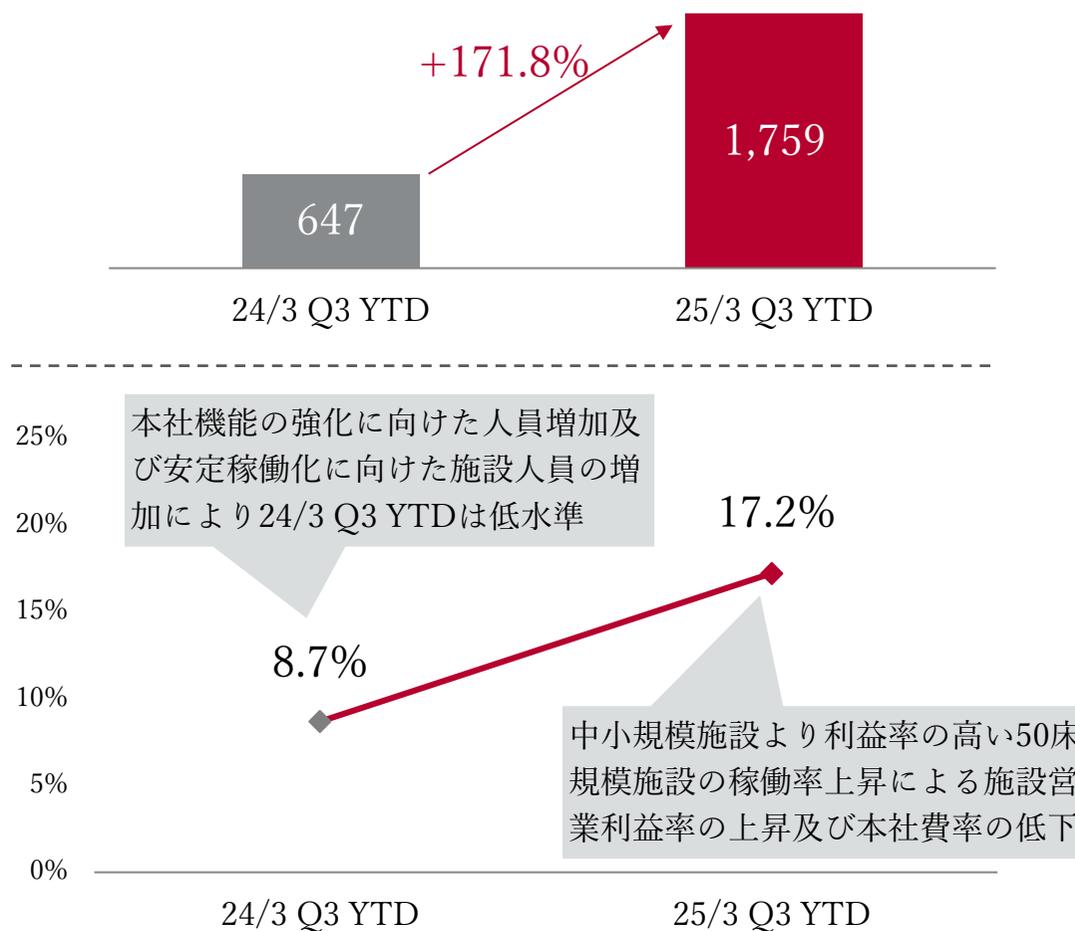
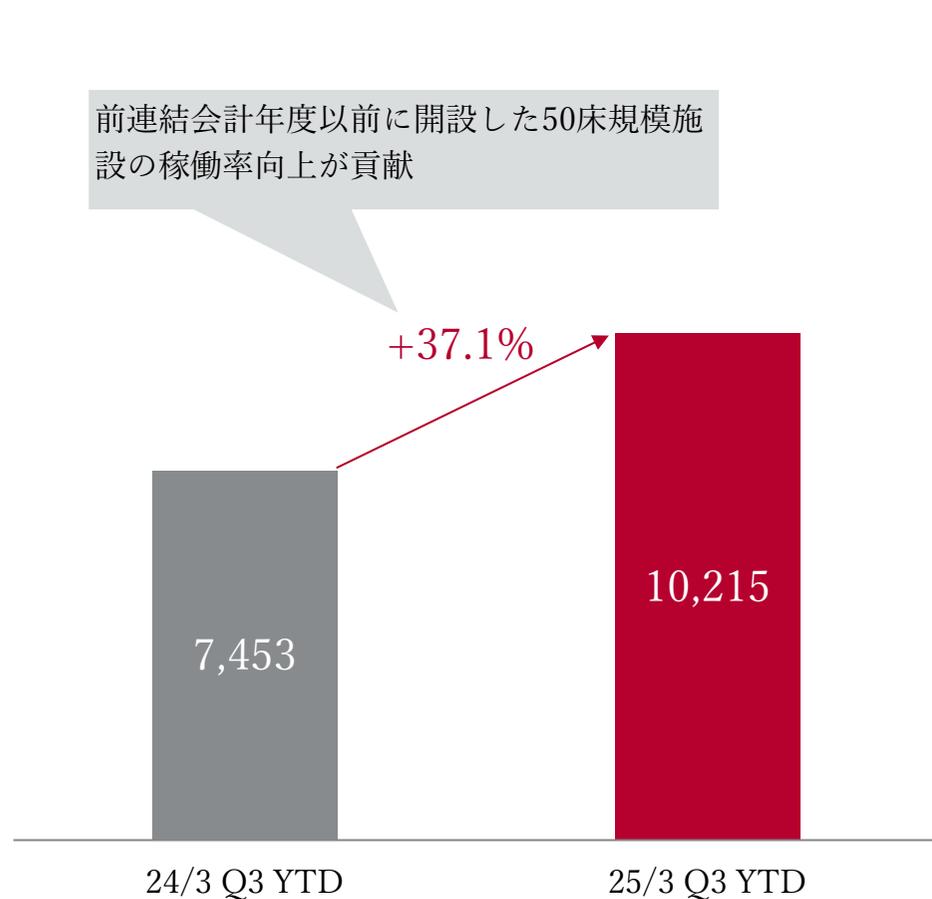
# ホスピスセグメント業績概要（累計期間）

中小規模施設より利益率の高い50床規模施設の稼働率上昇に伴う施設営業利益率の上昇及び本社費率の低下によりEBITDAマージンは24/3 Q3対比で大幅に上昇

## 売上収益

## EBITDA及びEBITDAマージン<sup>(1)</sup>

(単位:百万円)



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。

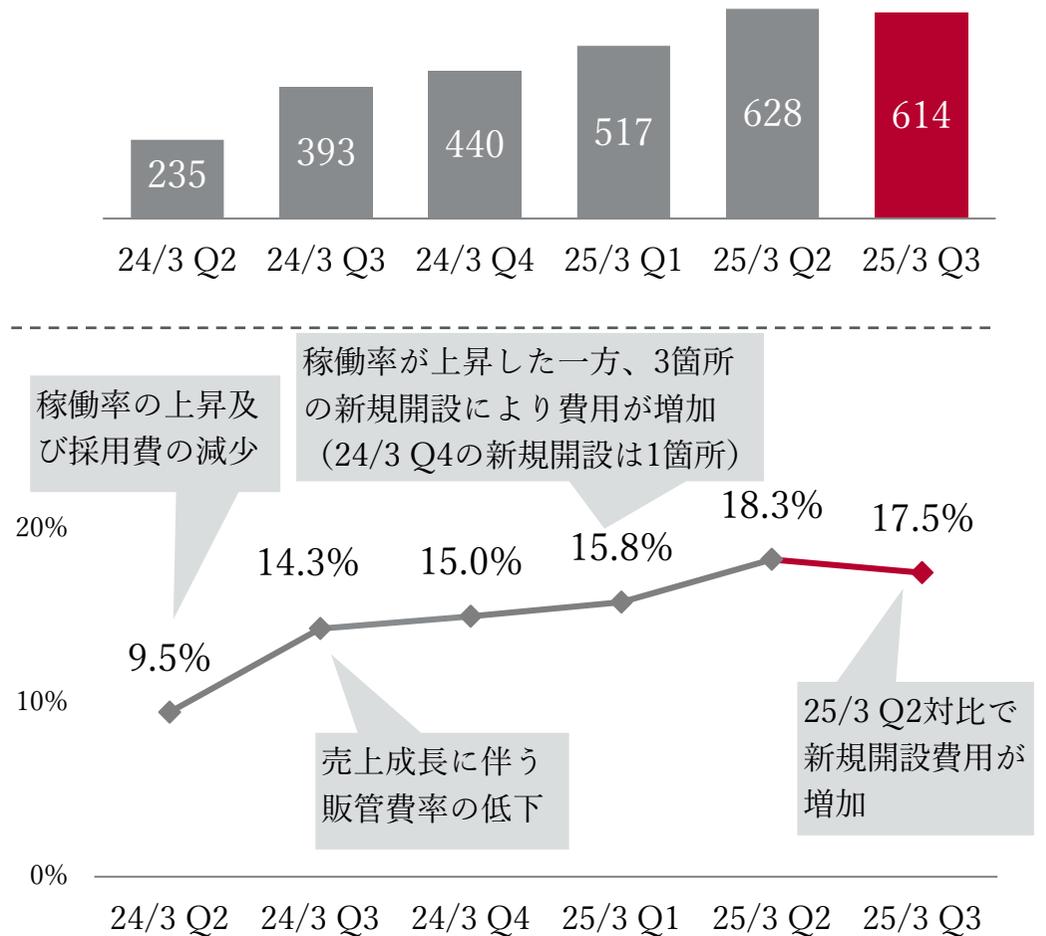
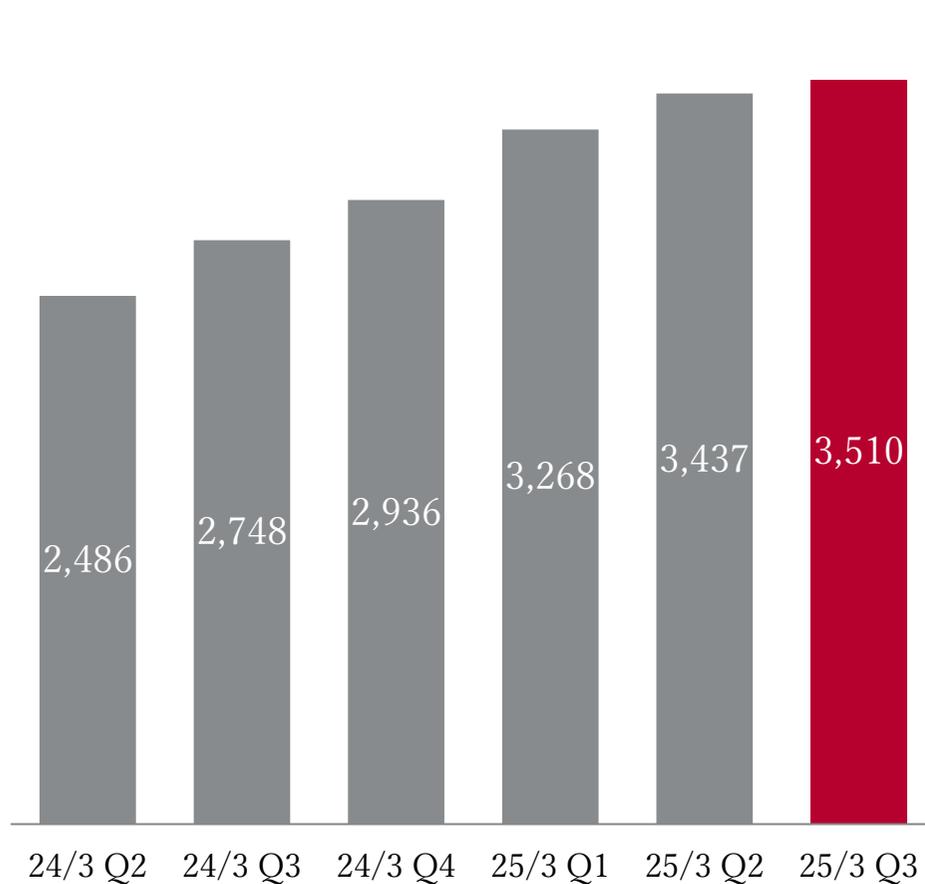
# ホスピスセグメント業績概要（四半期推移）

新規開設がなかった25/3 Q2対比で開設費用が増加し、EBITDAマージンは0.8pt減少

## 売上収益

## EBITDA及びEBITDAマージン<sup>(1)</sup>

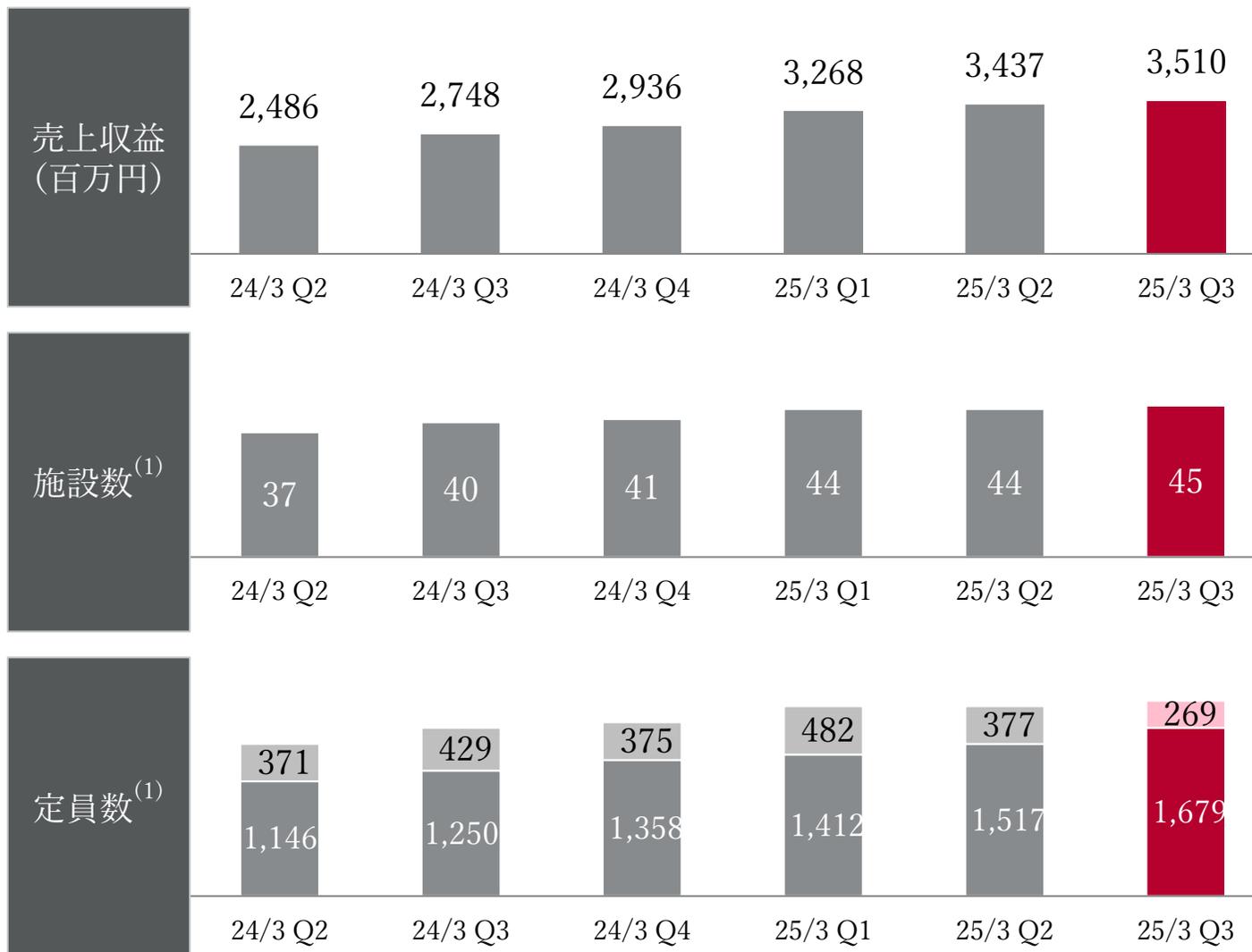
(単位:百万円)



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。

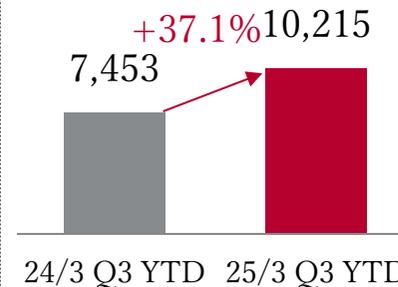
# ホスピスセグメントの重要経営指標 (1/2)

四半期推移

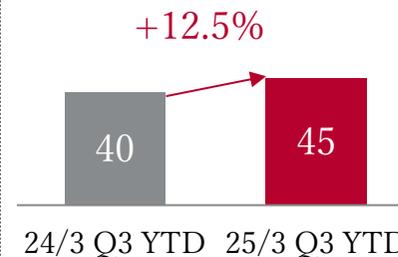


■ 既存施設 ■ 新規施設

累計期間



開設目標数<sup>(2)</sup>



25/3E: 10  
26/3E: 15以上  
27/3E: 17以上

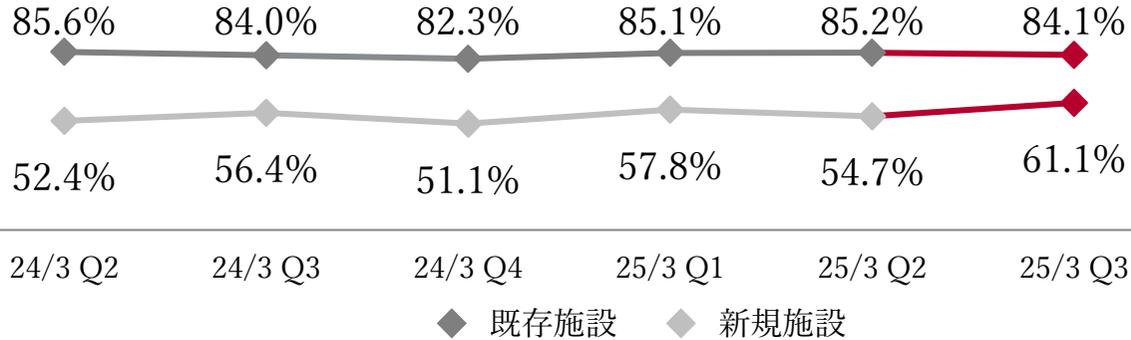


1. 各期末時点における当社グループがサービスを提供しているホスピス施設の施設数及び定員数。各期末時点において開設後12か月超経過又は M&A により取得した施設を既存施設、それ以外を新規施設とする。  
2. マクロ環境や規制動向など、本書日時点において入手可能な情報に基づき、一定の仮定や前提の下で当社グループが設定した目標値であり、将来の目標数値の実現を保証するものではない。

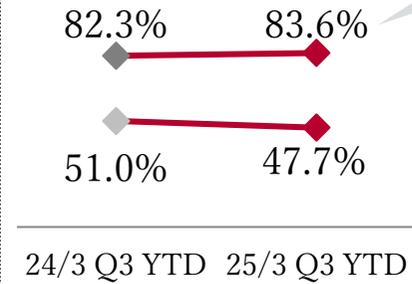
# ホスピスセグメントの重要経営指標 (2/2)

四半期推移

稼働率<sup>(1)(2)</sup>

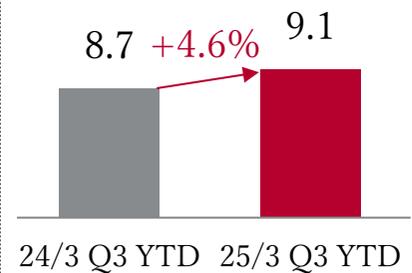
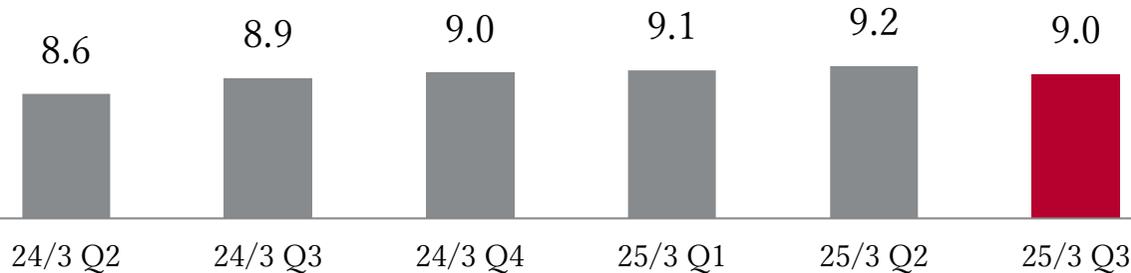


累計期間



営業活動の強化及び施設人員の充足により既存施設の稼働率上昇

入居者当たり年間売上収益<sup>(3)</sup>  
(百万円)

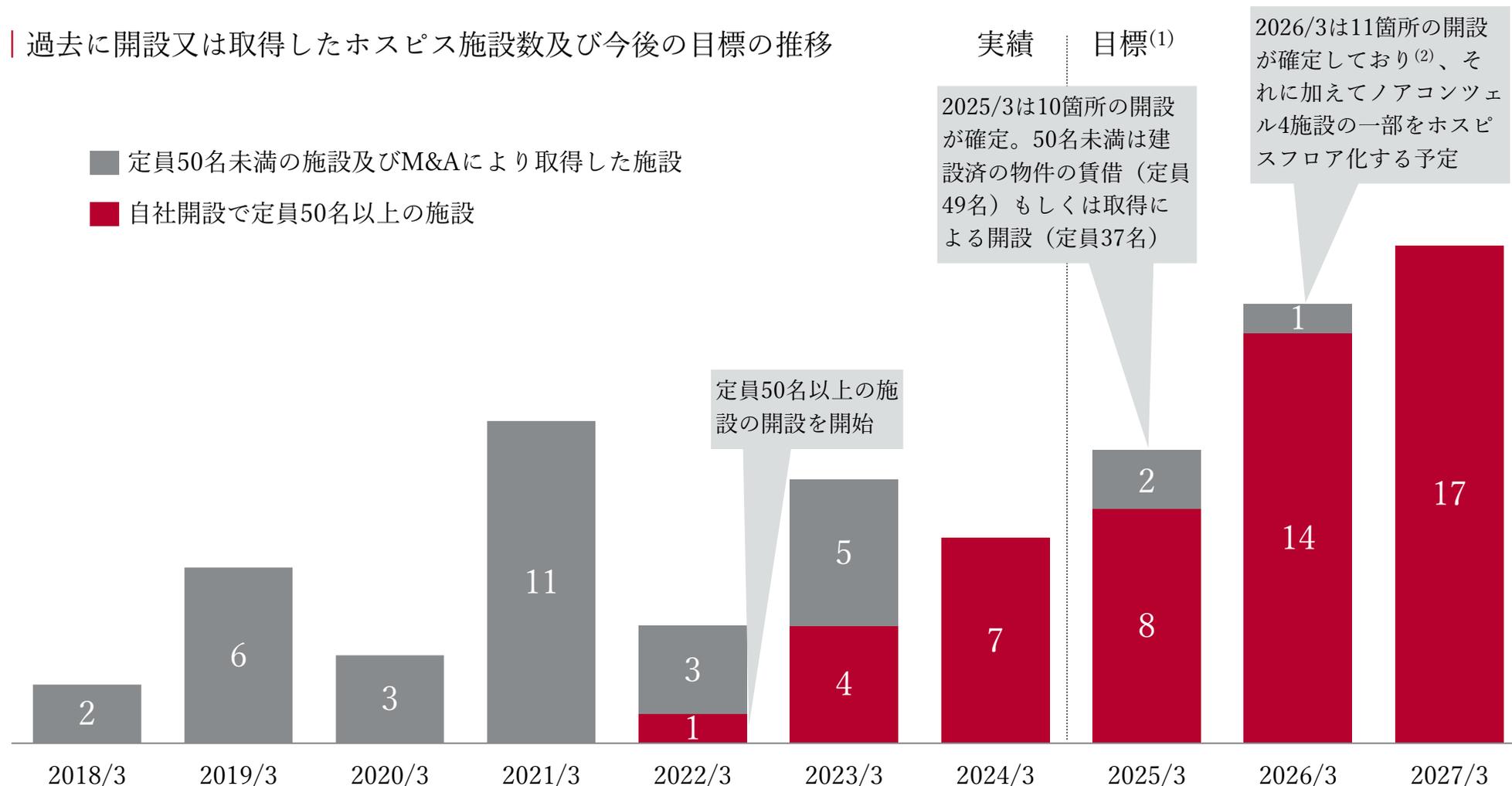


1. 各期間におけるのべ提供可能定員数に対する、のべ入居者数の割合。各期末時点において開設後12か月超経過又はM&Aにより取得した施設を既存施設、それ以外を新規施設とする。  
 2. 新規施設が開設後1年超経過した日の属する四半期もしくは累積期間において既存施設に分類されるため、累計期間の稼働率は各会計期間の稼働率の加重平均と一致しない。  
 3. 各期間のホスピスセグメントの売上収益を年額換算し、期中平均入居者数で除した金額。

# 今後開設予定のホスピス施設数と規模

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。開設後1年経過した50床規模施設の増加に伴って利益率の改善を見込む

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



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

# 2025年1月以降に開設予定のホスピス施設<sup>(1)(2)</sup>

新規契約締結

25/3 Q4に新規施設の開設が集中するため、費用が集中する見通し（業績予想に織込済み）

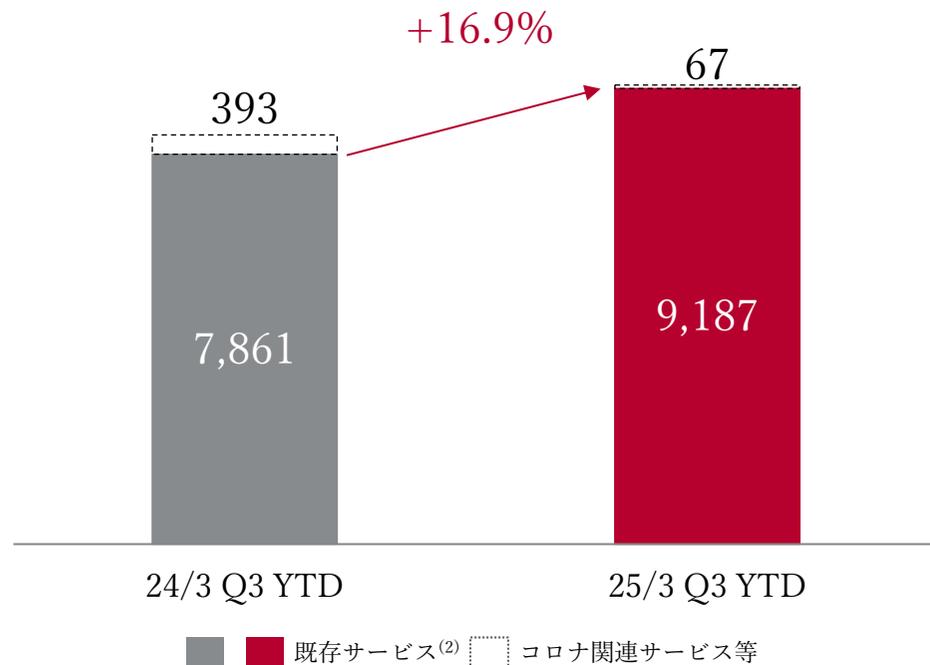
開設時期		所在地	定員数	投資金額（百万円）
1/8に開設済み	2025/1	岡山県岡山市	50	450
1/24に開設済み	2025/1	宮城県大崎市 <sup>(3)</sup>	37	431
2025/3 Q4	2025/2	福岡県福岡市東区	50	522
	2025/3	神奈川県川崎市 <sup>(3)</sup>	49	353
	2025/3	愛知県名古屋市	50	561
	2025/3	兵庫県姫路市	50	500
2026/3 Q1	2025/4	長野県松本市	50	498
	2025/5	北海道旭川市 <sup>(3)</sup>	43	499
2026/3 Q2	2025/7	埼玉県草加市	50	440
2026/3 Q3	2025/10	千葉県成田市	50	483
	2025/11	福島県郡山市	50	488
2026/3 Q3	2025/11	三重県津市	50	477
2026/3 Q3	2025/12	東京都足立区	50	642
2026/3 Q4	2026/1	栃木県小山市	50	427
	2026/3	広島県広島市	50	500
	2026/3	福岡県久留米市	50	477
2026/3 Q4	2026/3	福岡県北九州市	50	495
2027/3 Q1	2026/4	神奈川県茅ヶ崎市	50	419
	2026/6	兵庫県尼崎市	50	526

# 居宅訪問看護セグメント業績概要（累計期間）

コロナ関連サービス等<sup>(1)</sup>を除き、売上収益は16.9%の成長率を達成し、EBITDAマージンも上昇

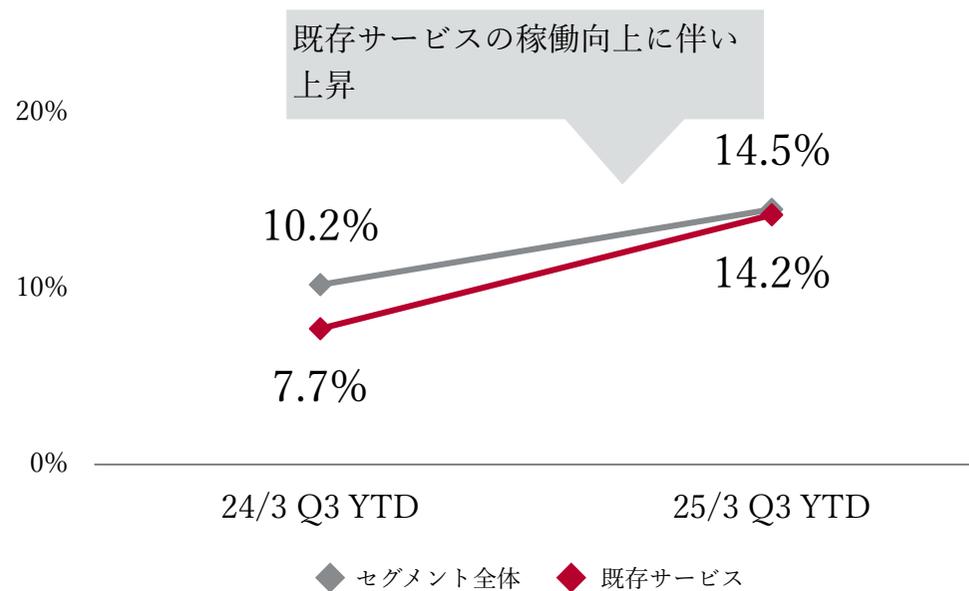
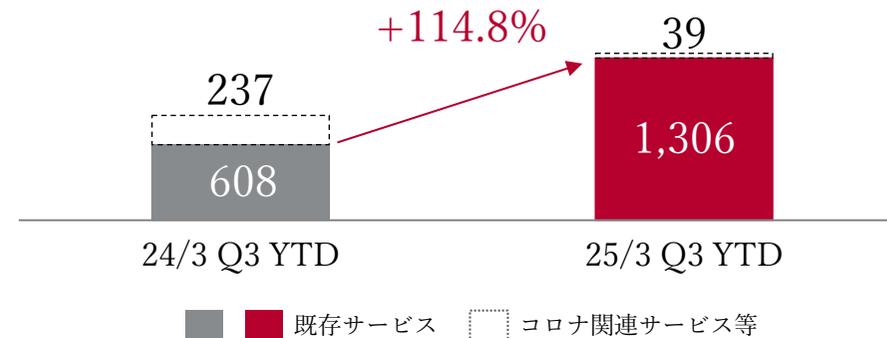
## 売上収益

利用者数の増加に伴い、のべ総ケア時間は16.0%増加



## EBITDA及びEBITDAマージン

(単位:百万円)



1. 在宅治療及び健康観察支援サービスの総称（以降同様）。  
2. コロナ関連サービス等以外のサービス（以降同様）。

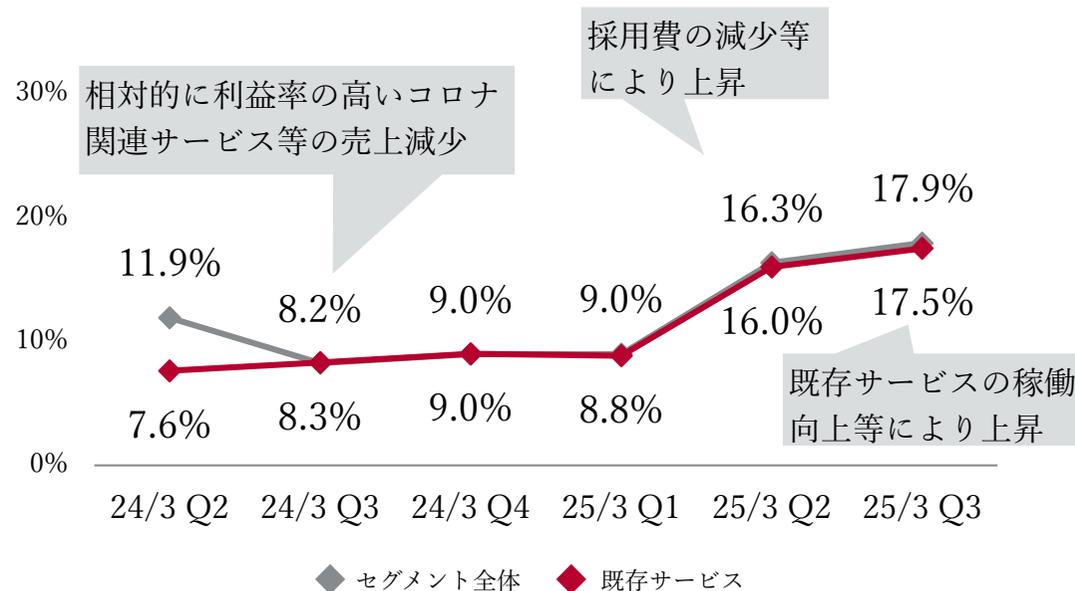
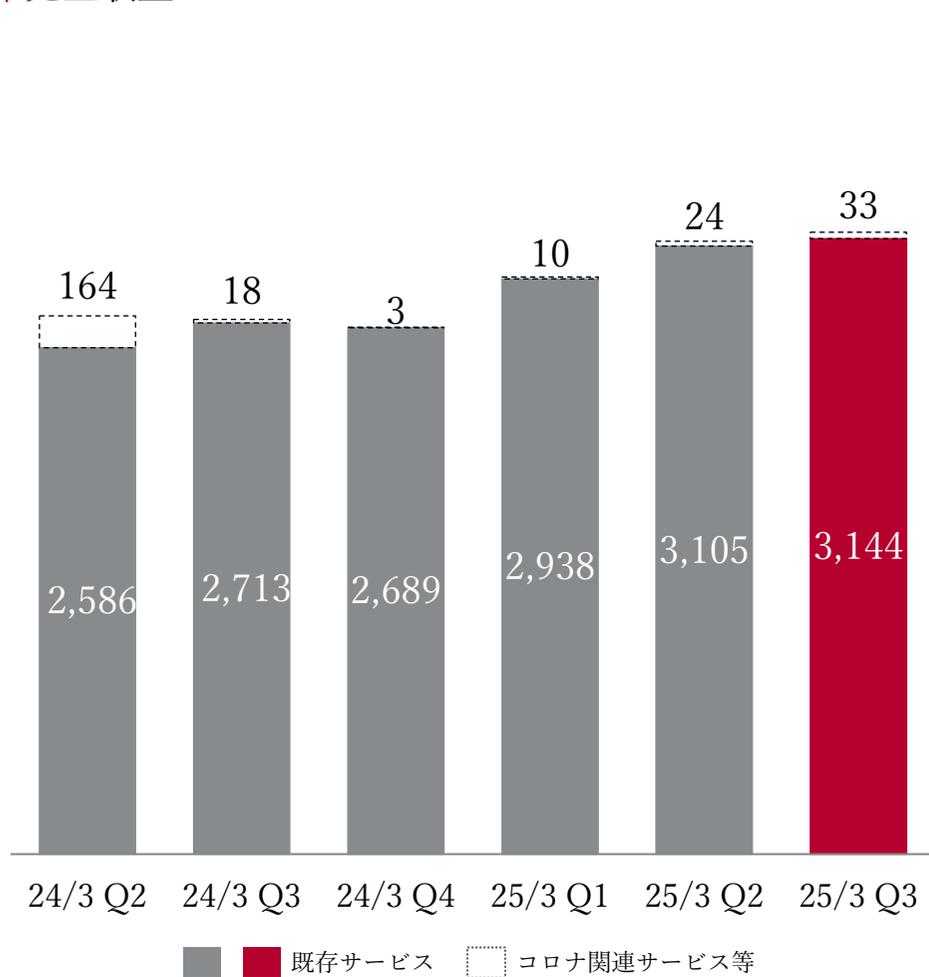
# 居宅訪問看護セグメント業績概要（四半期推移）

売上収益は25/3 Q2対比で増加し、既存サービスの稼働向上等によりEBITDAマージンは改善

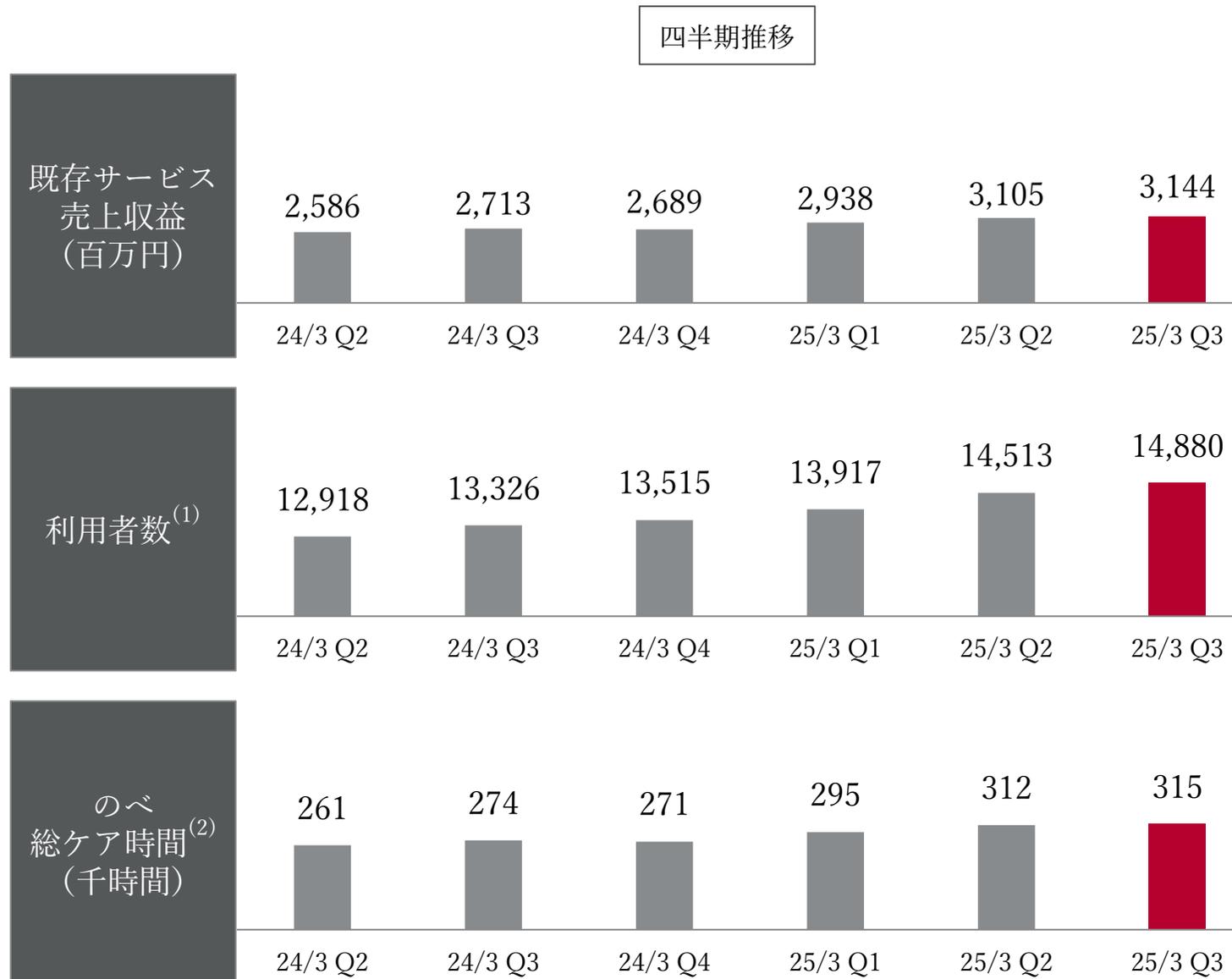
売上収益

(単位:百万円) EBITDA及びEBITDAマージン

(単位:百万円)

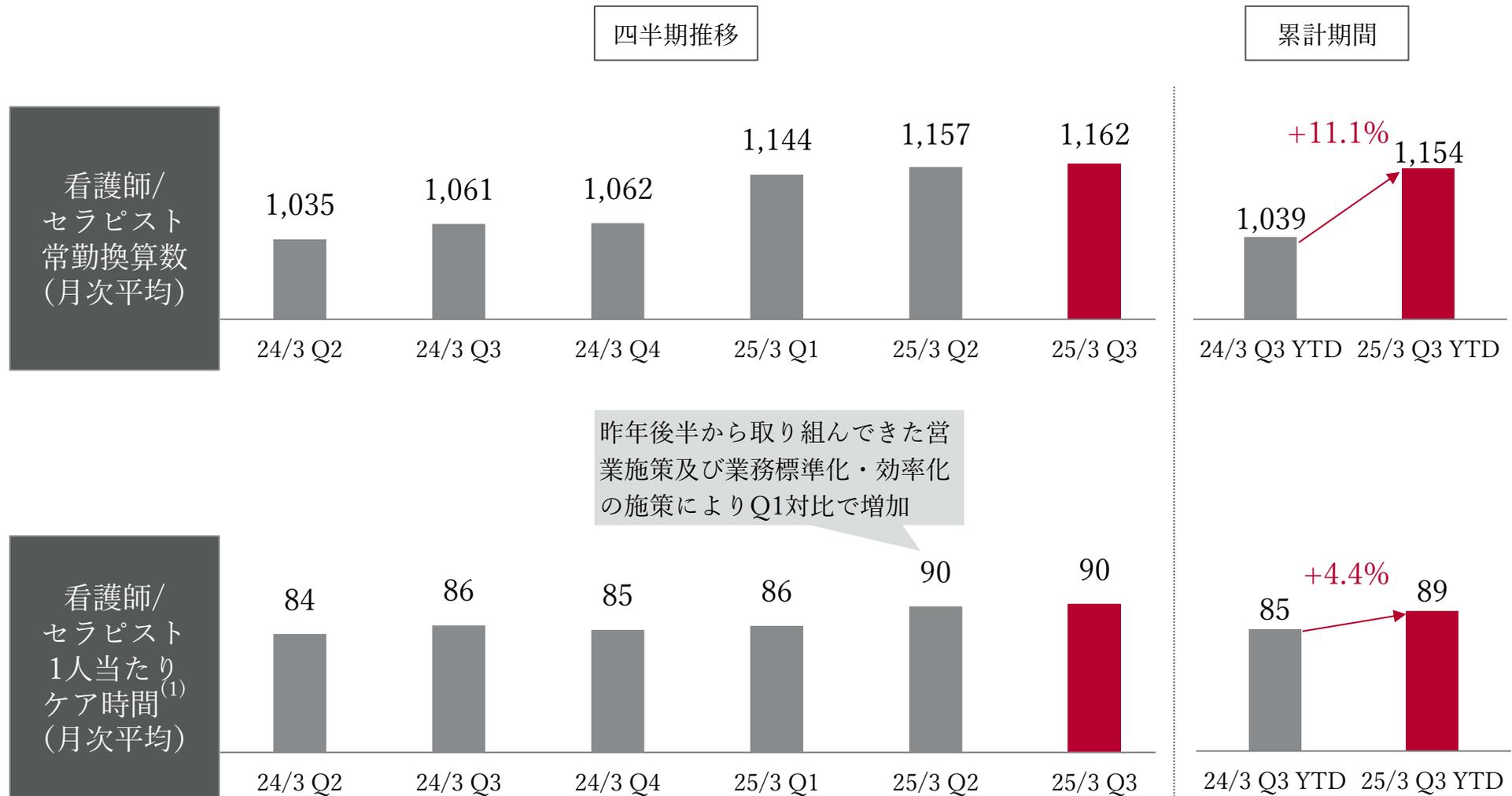


# 居宅訪問看護セグメントの重要経営指標 (1/2)



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

# 居宅訪問看護セグメントの重要経営指標 (2/2)



1. のべケア時間を常勤換算数で除したものの。

# メディカルケアレジデンスセグメントの業績概要・重要経営指標

2024年10月に取得したノアコンツェルについて、取得時に見込んでいた売上収益と概ねインライン。不動産譲渡益の影響等により利益は好調

	24/3 Q3 (YTD)	25/3 Q3 (YTD)	成長率
売上収益（百万円）	-	1,798	-
EBITDA（百万円）	-	312	-
EBITDAマージン（%）	-	17.4%	-
入居者当たり年間売上収益 <sup>(1)</sup> （百万円）	-	4.2	-
稼働率 <sup>(2)</sup> （%）	-	78.0%	-

ノアコンツェルの取得関連費用が251百万円発生した一方、不動産流動化による連結上の不動産譲渡益が100百万円発生

1. 各期間のノアコンツェル施設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。  
2. 2025/3 Q3におけるノアコンツェル施設の稼働率。

# 業績予想の修正について

# 2025/3期業績予想の修正 (1/2)

売上収益、利益ともに進捗が想定以上のため、2025年3月期連結業績予想を修正

(単位：百万円)	当初予想	修正予想	増減	増加率	修正理由
<b>売上収益</b>	<b>42,900</b>	<b>46,800</b>	<b>+3,900</b>	<b>9.1%</b>	<p>主に以下の要因により、2025年3月期連結業績予想を上方修正</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2024年10月に連結子会社化したノアコンツェルの業績寄与（メディカルケアレジデンスセグメントに計上）</li> <li>居宅訪問看護セグメントにおける利用者数増加及び利用者数当たりのケア時間の増加</li> </ul>
医療機関セグメント	17,400	17,550	+150	+0.9%	
- 国内	10,500	10,400	(100)	(1.0%)	
- 海外 <sup>(1)</sup>	6,900	7,150	+250	+3.6%	
ホスピスセグメント	14,400	13,700	(700)	(4.9%)	
居宅訪問看護セグメント	11,200	12,150	+950	+8.5%	
メディカルケアレジデンス	-	3,600	+3,600	-	
その他及び調整額	(100)	(200)	(100)	-	
<b>EBITDA</b>	<b>6,500</b>	<b>8,170</b>	<b>+1,670</b>	<b>25.7%</b>	
医療機関セグメント	4,520	4,650	+130	+2.9%	
- 国内	4,030	4,170	+140	+3.5%	
- 海外	490	480	(10)	(2.0%)	
ホスピスセグメント	1,950	2,100	+150	+7.7%	
居宅訪問看護セグメント	950	1,500	+550	+57.9%	
メディカルケアレジデンス	-	730	+730	-	
その他及び調整額	(920)	(810)	+110	-	

## 2025/3期業績予想の修正 (2/2)

売上収益、利益ともに進捗が想定以上のため、2025年3月期連結業績予想を修正

(単位：百万円)	当初予想	修正予想	増減	増加率	25/3 Q4に関する補足
<b>営業利益</b>	<b>4,000</b>	<b>5,000</b>	<b>+1,000</b>	<b>25.0%</b>	
医療機関セグメント	3,580	3,600	+20	+0.6%	<u>ホスピスセグメント</u>
- 国内	3,580	3,720	+140	+3.9%	<ul style="list-style-type: none"> <li>25/3 Q4に新規施設の開設が集中するため、費用が集中する見通し（業績予想に織込済み）</li> </ul>
- 海外	0	(120)	(120)	-	
ホスピスセグメント	850	1,000	+150	+17.6%	<u>居宅訪問看護セグメント</u>
居宅訪問看護セグメント	500	1,050	+550	+110.0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>例年Q4に稼働日が減少する季節性に加え、25/3 Q4に来期に向けた採用力強化・定着率向上を目的とした従業員還元の投資を行う予定</li> </ul>
メディカルケアレジデンス	-	120	+120	-	
その他及び調整額	(930)	(770)	+160	-	
<b>親会社の所有者に帰属する当期利益</b>	<b>2,200</b>	<b>2,900</b>	<b>+700</b>	<b>31.8%</b>	

# 当第3四半期のトピック

# 当第3四半期のトピック

## 1 株式会社ノアコンツェルの連結子会社化

- 2024年10月、札幌市において住宅型有料老人ホーム及びサービス付き高齢者向け住宅を運営する株式会社ノアコンツェルの発行済株式の全てを取得完了、25/3 Q3より連結開始

## 2 株式会社ノアコンツェルが保有する一部の不動産の流動化

- 2024年12月、株式会社日本政策投資銀行、芙蓉総合リース株式会社及び当社が出資する私募ファンドに対してノアコンツェルが保有する不動産14施設を132億円で譲渡し、不動産の流動化を実施。連結上の不動産譲渡益が1億円発生

## 3 ホスピス型住宅「ReHOPE」施設の開設

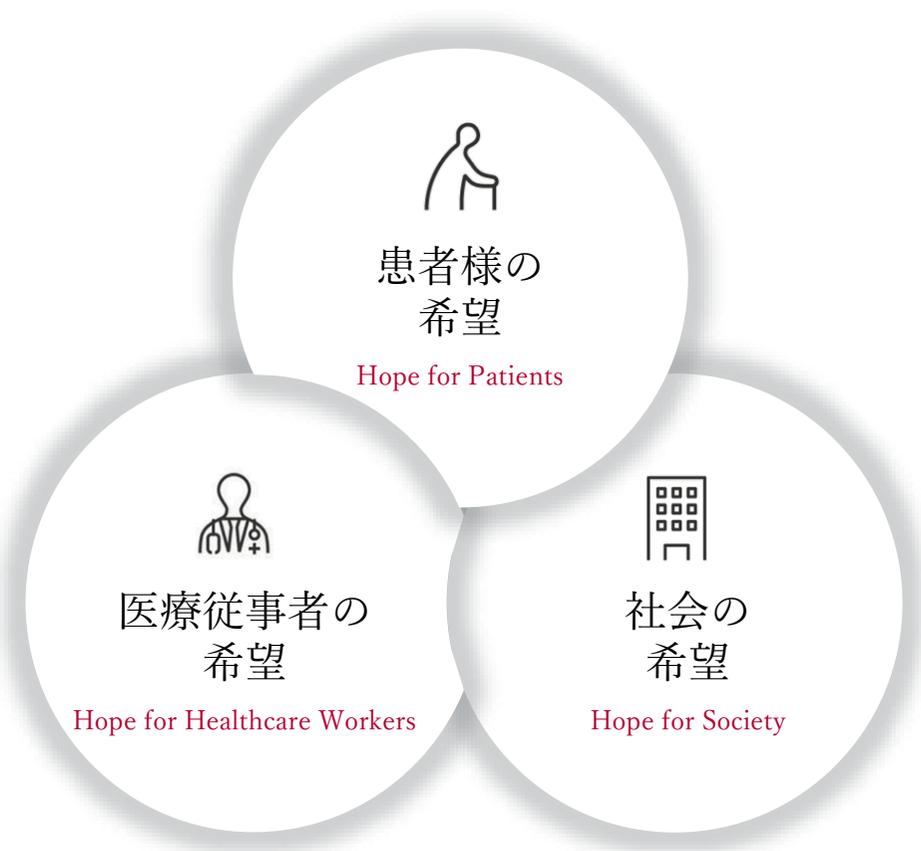
- 2024年11月にReHOPE京都太秦（定員数54）を開設
- 京都府では2施設目のホスピス型住宅の開設

# Appendix

# 会社概要

Mission (私たちの使命)

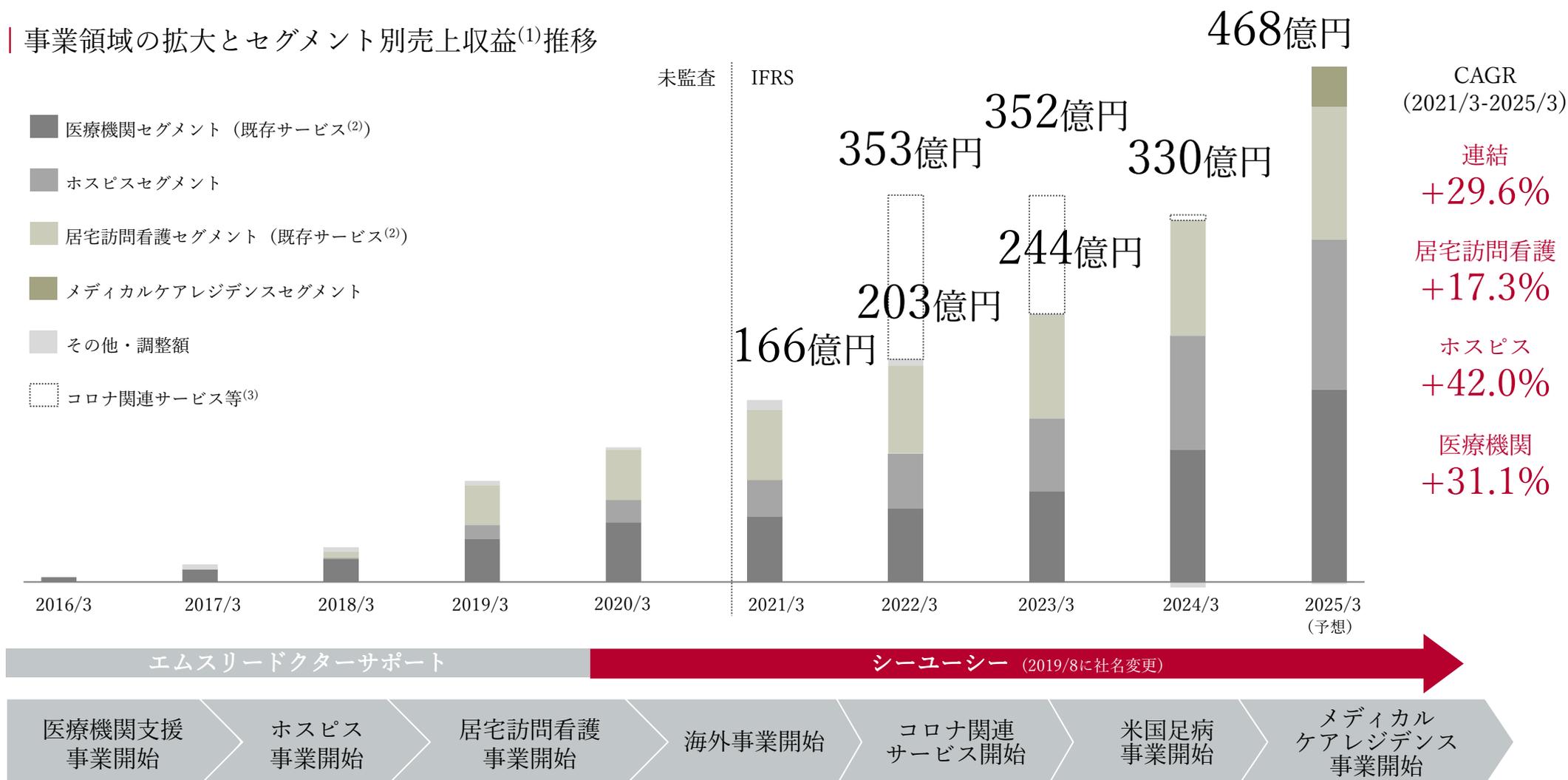
# 医療という希望を創る。



# 高成長を実現してきたトラックレコード

事業領域の拡大と共に売上収益の継続的な高成長を達成

## 事業領域の拡大とセグメント別売上収益<sup>(1)</sup>推移

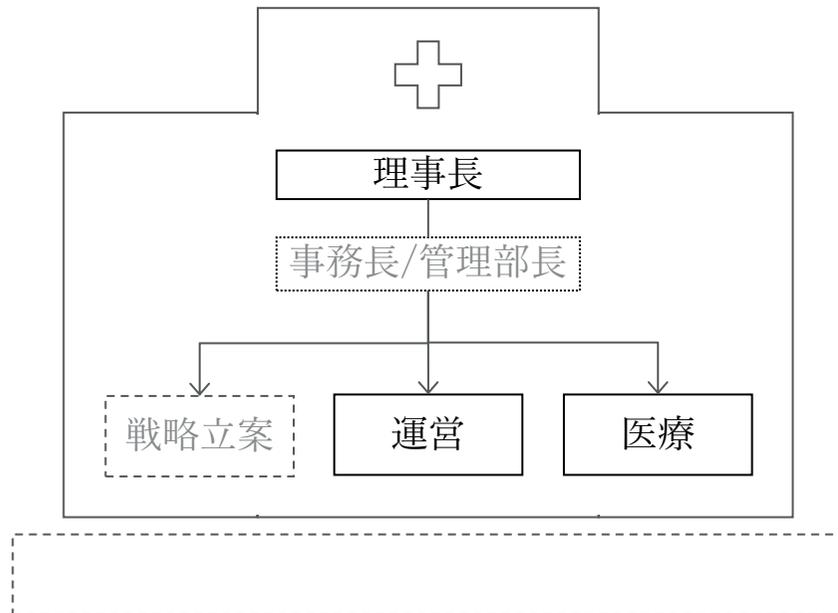


1. 2021/3期から2025/3期の連結売上収益は国際会計基準（IFRS）に基づく。2020/3期以前の数値は連結調整を行っておらず未監査。2022/3期の353億円、2023/3期の352億円及び2024/3期の330億円は連結の数値。2022/3期の203億円及び2023/3期の244億円は連結（既存サービス）の数値。  
 2. コロナ関連サービス等以外のサービス。3. 新型コロナウイルスワクチン接種支援サービス、在宅治験及び健康観察支援サービスの総称。

# 医療機関セグメント（国内）の概要（1/2）

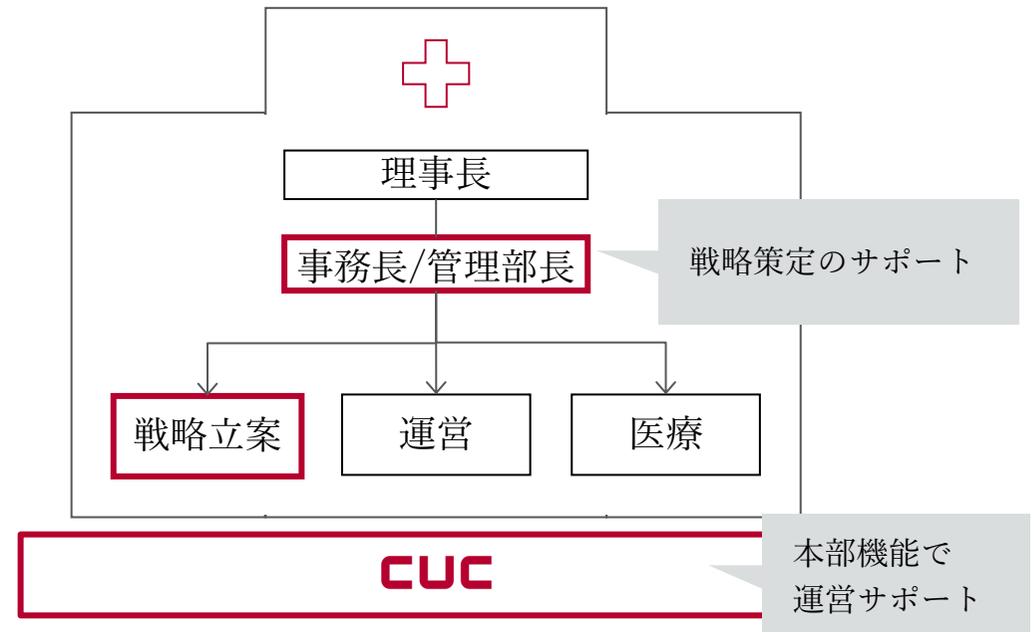
経営支援人材が常駐することで医療機関の規模拡大及び効率的な運営を実現

## 一般的な医療機関



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

## 支援先医療機関

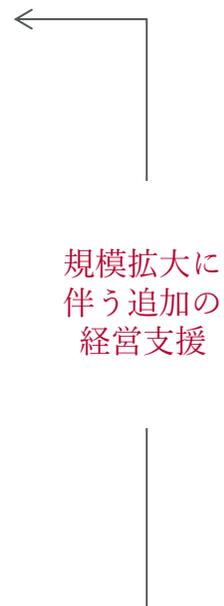


- 経営支援人材の常駐を通じ医療機関の規模拡大・戦略立案を支援（→顧客との継続的な関係を構築）
- CUCが有する効率化ノウハウを生かした安定的な運営（→効率的な医療機関運営）
- CUCが医療機関の運営をサポートすることで、医師は更に医療へフォーカス（→医療の質向上）

# 医療機関セグメント（国内）の概要（2/2）

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

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



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

# 医療機関セグメント（米国）の概要（1/2）

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

## 診療例<sup>(1)</sup>

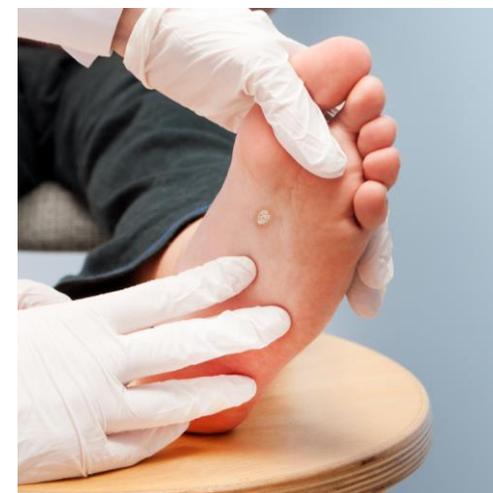
### 疾患

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

### 治療

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

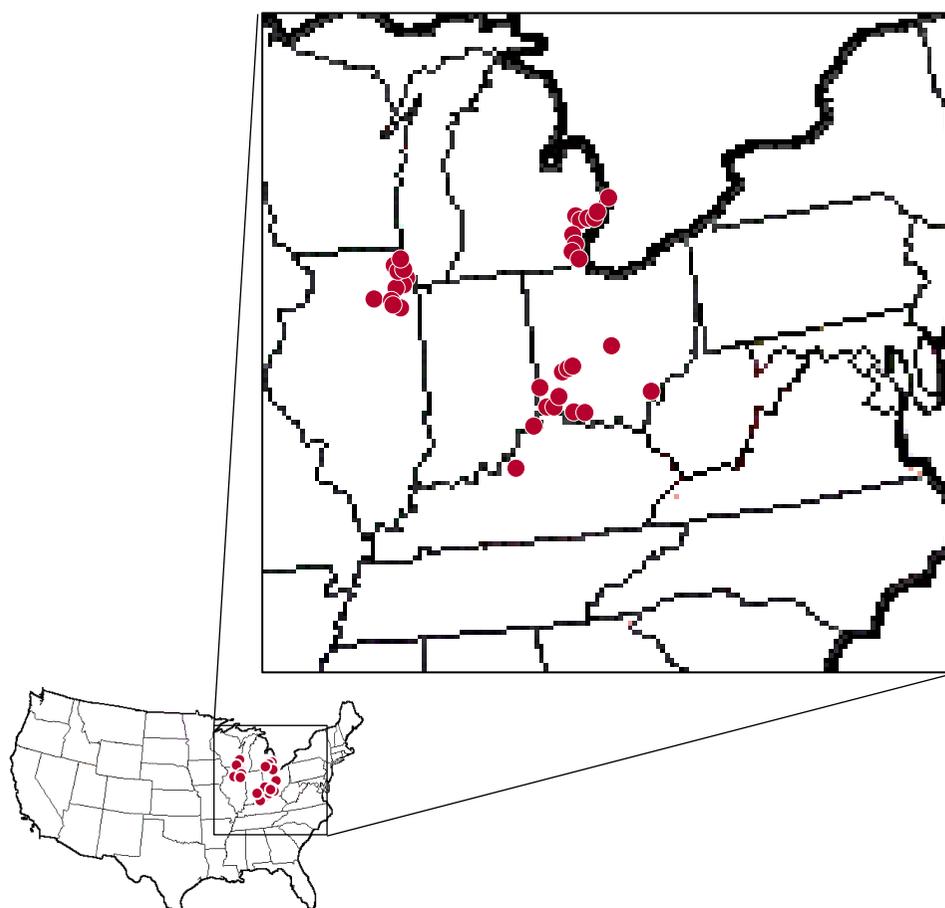
1. <https://beyond-podiatry.com/>より引用。



## 医療機関セグメント（米国）の概要（2/2）

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

### 展開地域



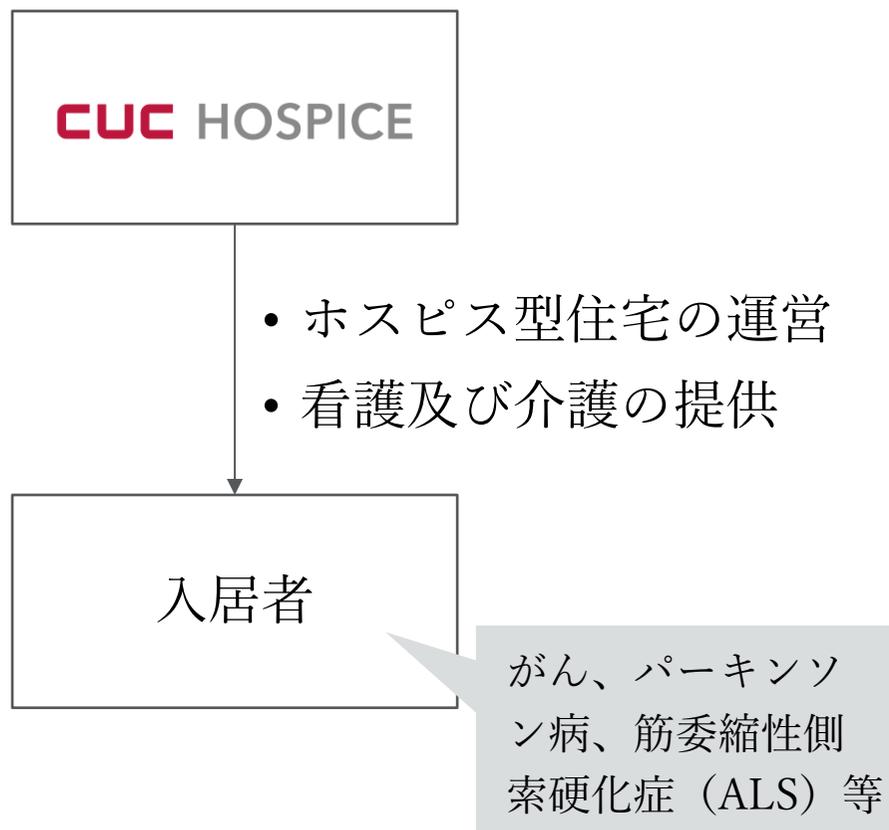
地域ブランド名称	州	拠点数 <sup>(1)</sup>
Great Lakes Foot & Ankle Institute	Michigan	5
Foot & Ankle Associates	Illinois	3
Commonwealth Foot & Ankle	Kentucky	1
First Step Foot Care	Illinois	3
Columbus Vascular Vein & Aesthetics	Ohio, Illinois, Michigan	5
Cincinnati Foot & Ankle Care	Ohio, Indiana	11
North Shore Foot & Ankle	Illinois	2
Michigan Foot & Ankle Center	Michigan	2
Ankle and Foot Surgery	Illinois	1
Central DuPage Foot & Ankle Associates	Illinois	1
<b>合計</b>		<b>34</b>

1. 2024年12月末時点の拠点数。

# 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12月末時点) <sup>(1)</sup>



ホスピス  
45施設



定員数  
1,948人



看護師/介護士  
1,256人



既存施設の稼働率<sup>(2)</sup>  
83.6%

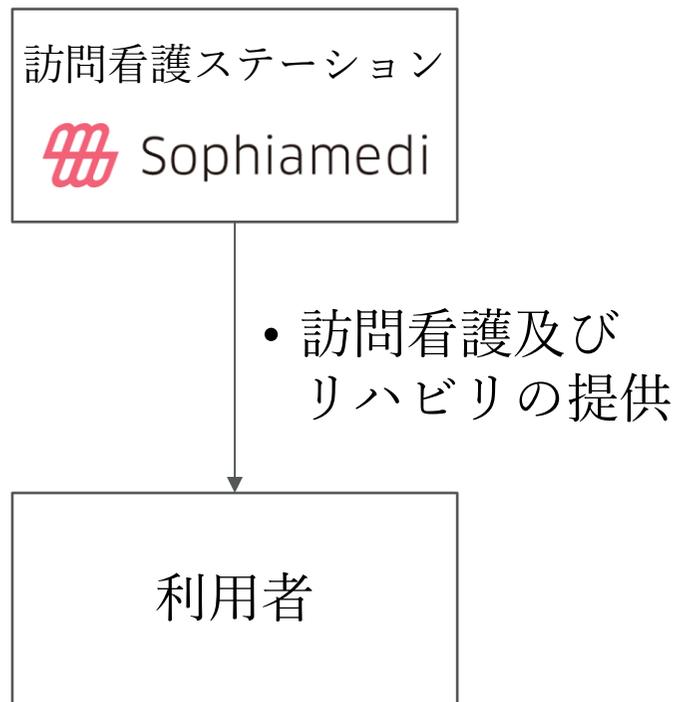
1. 当社グループがサービスを提供するホスピス施設に関する主要指標。

2. 2025/3 Q3における既存施設 (2024年12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。

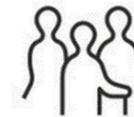
# 居宅訪問看護セグメントの概要

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12月末時点)



利用者数<sup>(1)</sup>  
14,959人



のべ総ケア時間<sup>(2)</sup>  
1,192千時間  
(2024/12 LTM)



看護師/  
セラピスト<sup>(3)</sup>  
1,242人



訪問看護  
ステーション<sup>(4)</sup>  
89拠点

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

# メディカルケアレジデンスセグメントの概要

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

## 事業概要



## 主要指標（2024年12月末時点）



施設数  
27施設



定員数  
2,125人



看護師/介護士  
499人



稼働率<sup>(1)</sup>  
78.0%

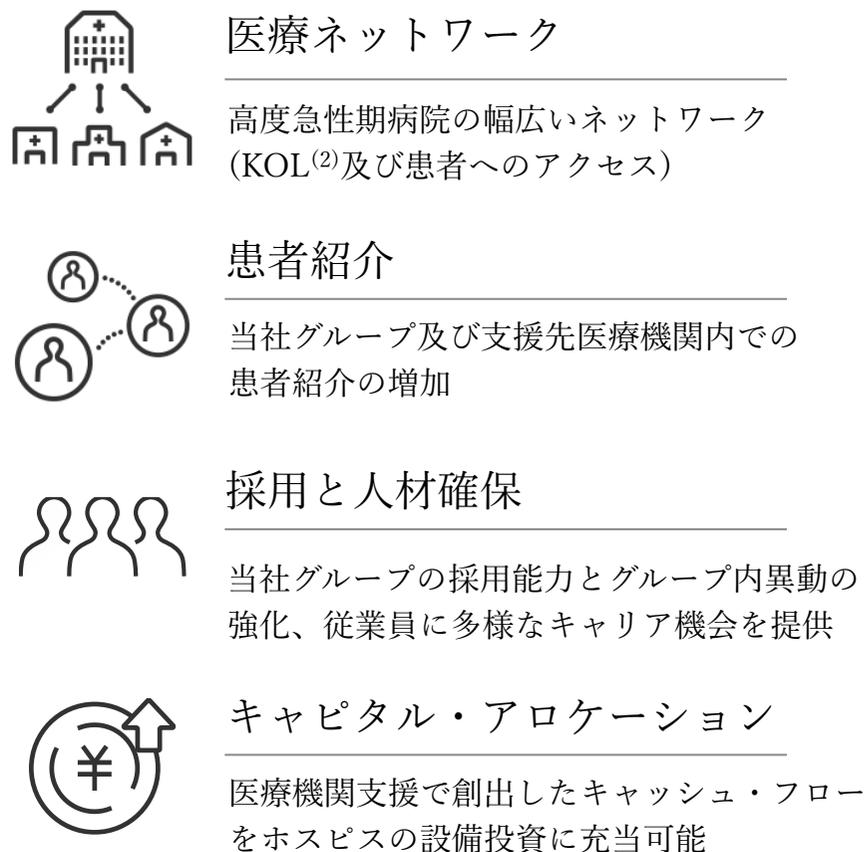
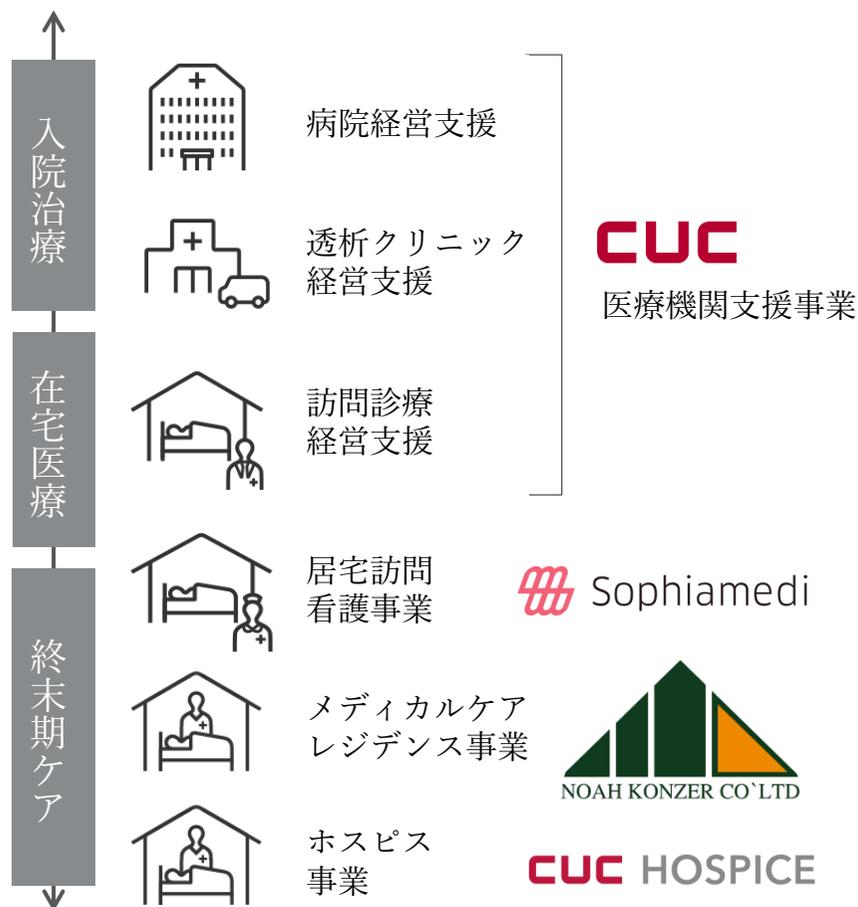
1. 2025/3 Q3におけるノアコンツェル施設の稼働率。

# 垂直統合されたプラットフォーム (1/2)

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

## 垂直統合された当社グループの主要事業

## 垂直統合されたプラットフォームのメリット

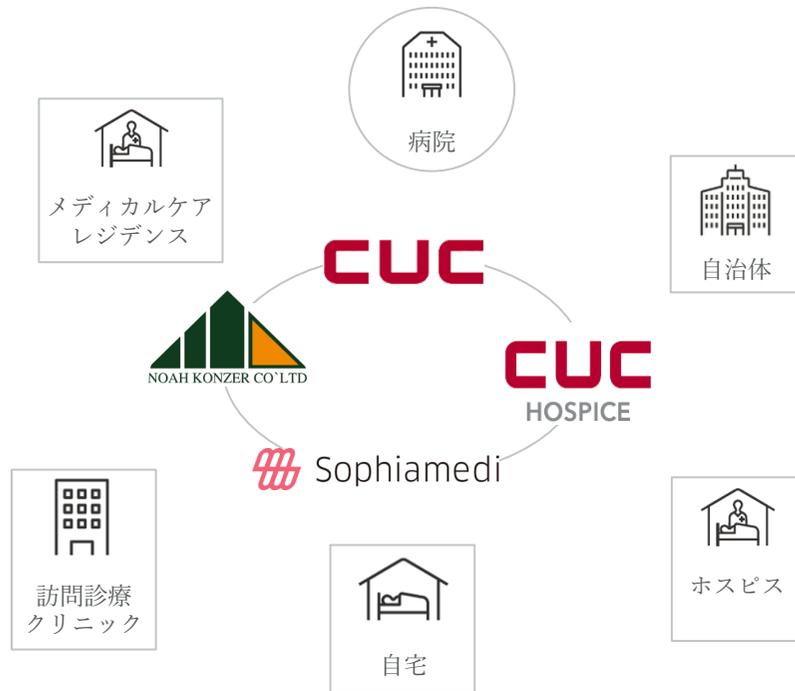


1. "Total Addressable Market"の略。ある事業が獲得できる可能性のある全体の市場規模を意味する。  
2. "Key Opinion Leader"の略。医療業界において多方面に大きな影響力を持つ人物の略。

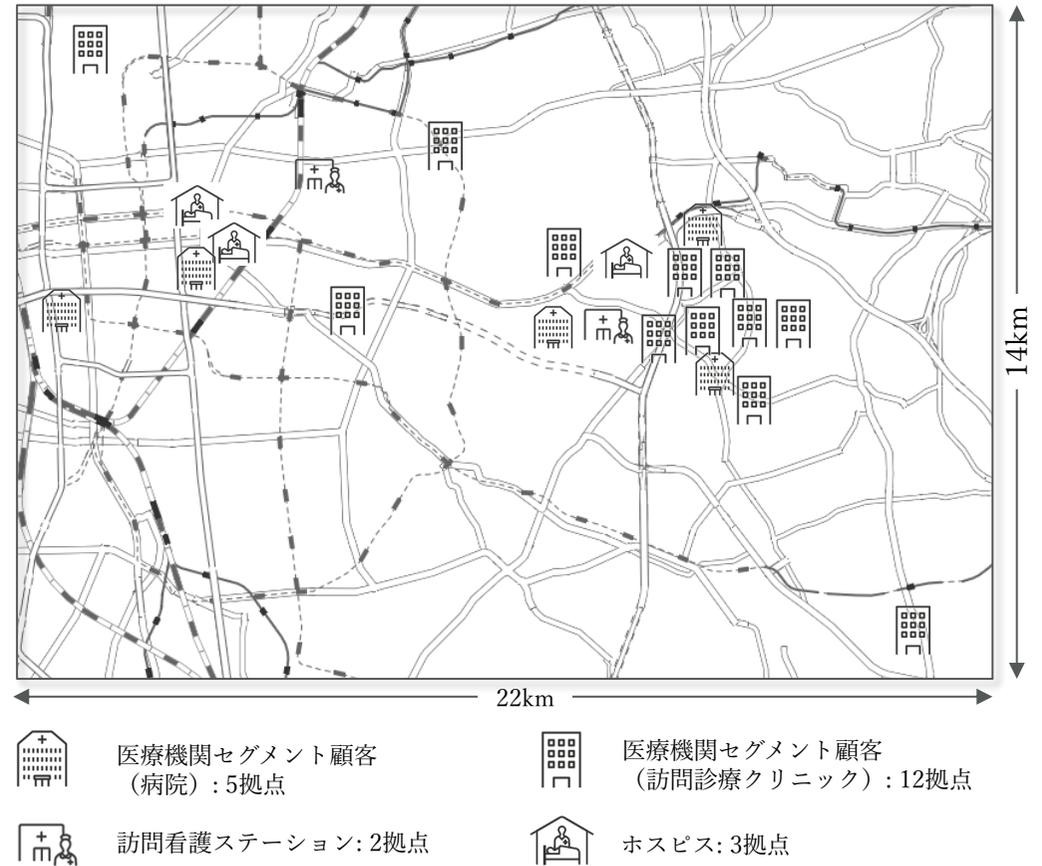
# 垂直統合されたプラットフォーム (2/2)

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

## | CUCグループ内及び支援先医療機関等との連携



## | ケーススタディ：エリアドミナント<sup>(1)</sup>



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

# 当社グループの採用実績と離職率推移

採用力の高さと、離職率の改善施策が、各事業の加速度的成長を支える

## 採用実績（2024年3月期）<sup>(1)</sup>

### 医療機関セグメント



支援先医療機関に対する  
医師採用支援数  
コメディカル<sup>(2)</sup>  
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

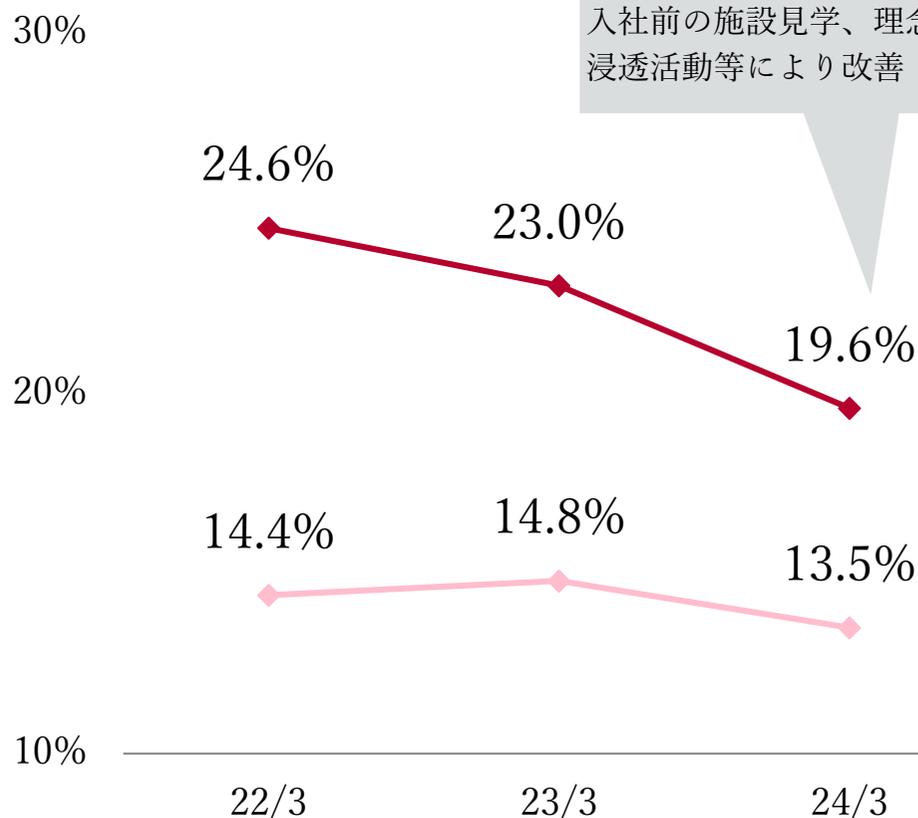


看護師・  
セラピスト  
採用数

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

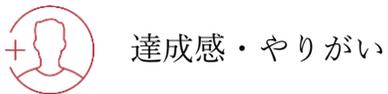
医療従事者は経済的な要素だけでなく医療というミッションを非常に重要視しており、医療従事者が職場に求める事項を提供することで必要な人材の確保を実現

## | 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

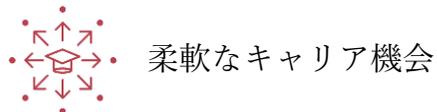
### 当社の提供するプラットフォーム



- 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



# 海外事業における取り組み

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

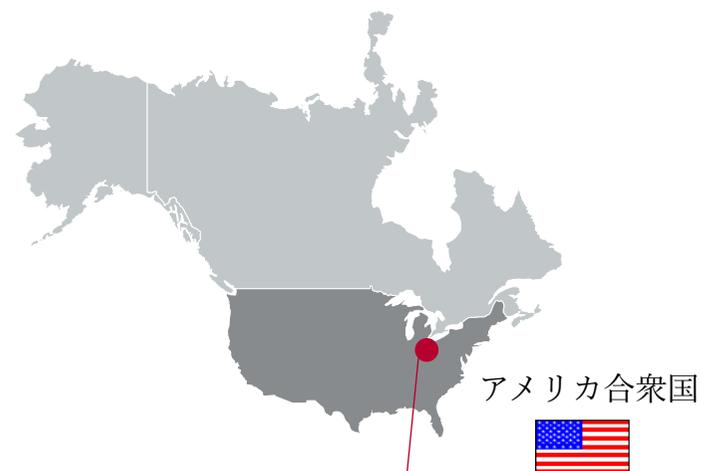
## 東南アジア

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



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

## 北米

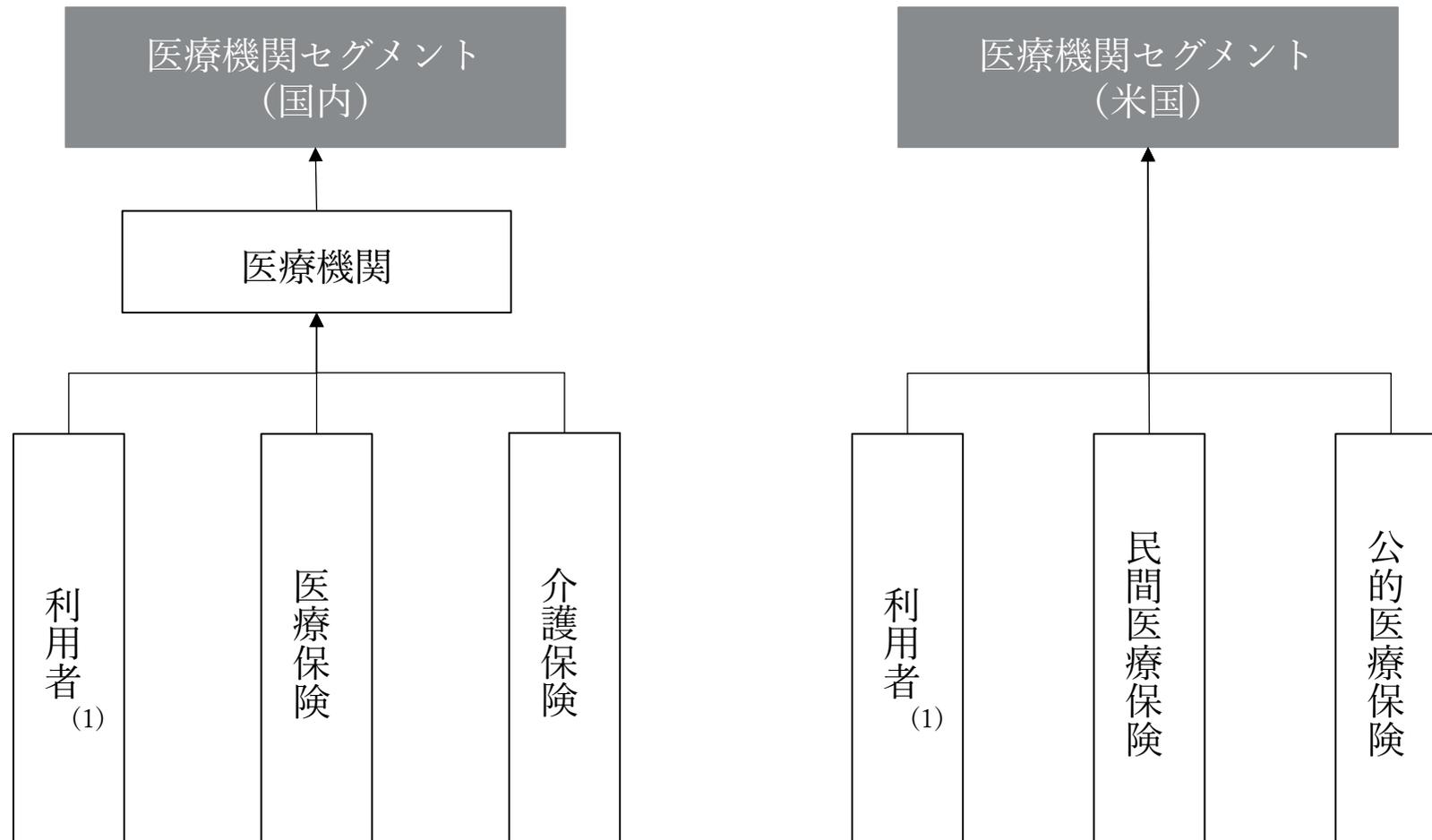


- 2023年7月、米国における市場調査や事業開発を行うことを目的としてCUC America Inc.を設立<sup>(1)</sup>
- 2024年1月、足病クリニック運営プラットフォームを運営するAlbaron Podiatry Holdingsの持分の79.35%を取得し、CUC Podiatry Holdingsに社名変更

1. 当社の完全子会社。

# 当社グループの多様な収入源 (1/2)

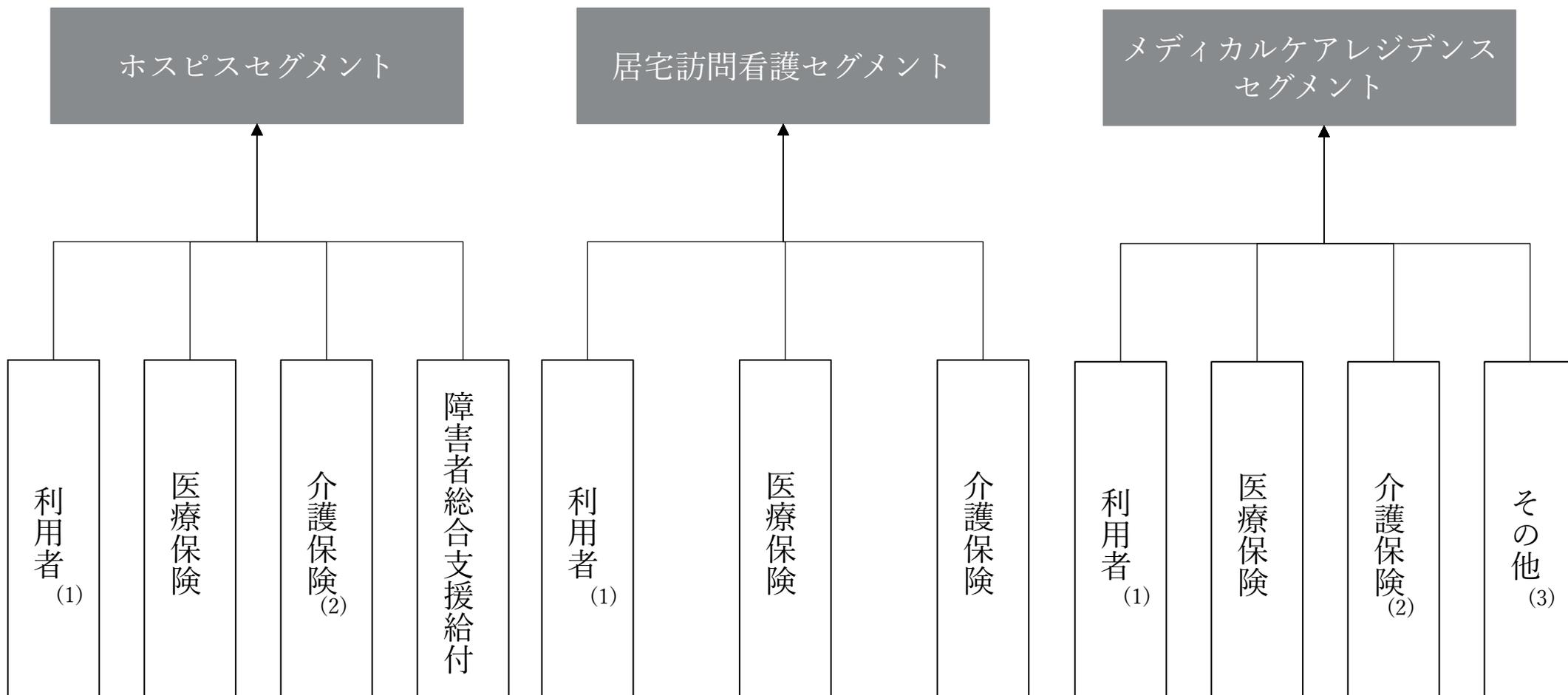
国内では医療機関から業務受託収入を受領する一方、米国では利用者、民間・公的医療保険から収益を得ている



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

## 当社グループの多様な収入源 (2/2)

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



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

# 市場環境

# 医療機関セグメント（国内）の市場環境

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

## 日本の医療機関数<sup>(1)</sup>

病院

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<sup>(2)</sup>）
- 医療費の増大（2021年の45兆円から2040年に**78兆円**に上昇<sup>(3)</sup>）
- 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<sup>(4)</sup>）
- 2年に1回実施される**診療報酬改定**
- 後継者不在の病院の割合は**68.4%**<sup>(5)</sup>、経営者が60歳以上の病院の割合は**68.7%**<sup>(6)</sup>

## 経営支援の事業機会

診療報酬改定を踏まえた経営戦略の検討

高齢化社会に適合するための病床転換  
（急性期医療から回復期医療）

訪問診療クリニックの新規開設

後継者が不在である医療機関を  
M&Aにより事業承継

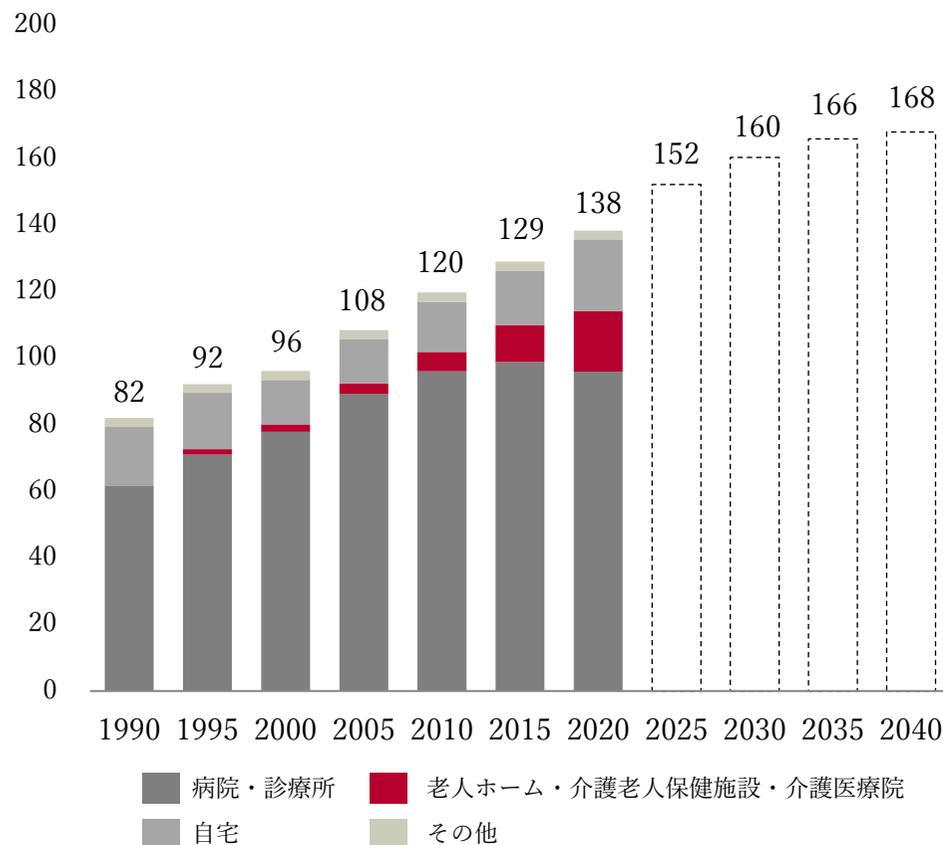
医療従事者の採用力及び定着率向上

1. 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<sup>(1)</sup> (単位: 万人)



## ホスピス型住宅へのニーズ

- 近年は医療機関における死亡者の増加数は減少傾向にあり、老人ホーム等における死亡者が増加傾向
- 死亡者数は年々増加傾向にあり、2040年における死亡者数は約168万人<sup>(1)</sup>、看取り難民は約49万人<sup>(2)</sup>に達すると予想されている一方、がん末期や難病患者へのケアが可能なホスピス型住宅の定員数は現時点で不足している状況
- 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<sup>(3)</sup>。また、がんによる死亡者は年間約40万人<sup>(4)</sup>。

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

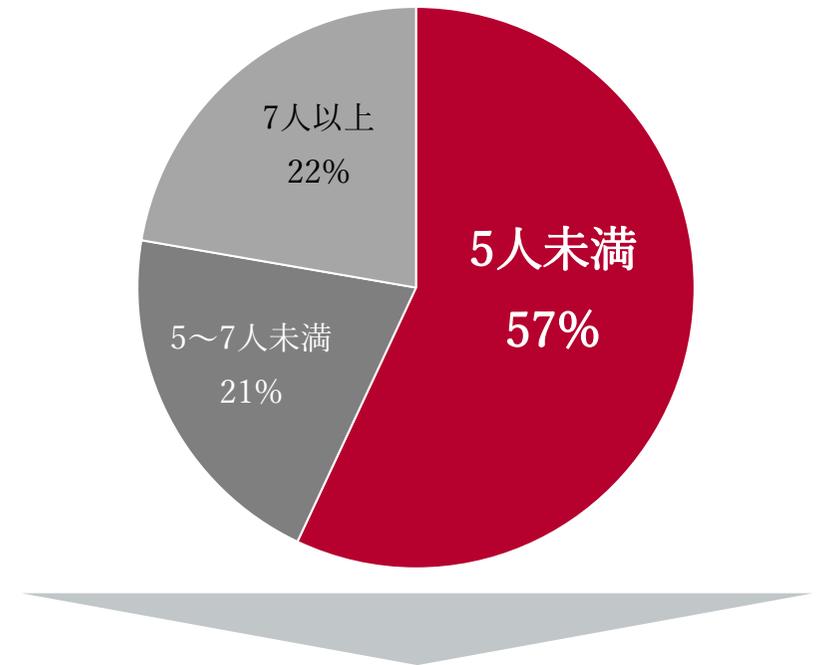
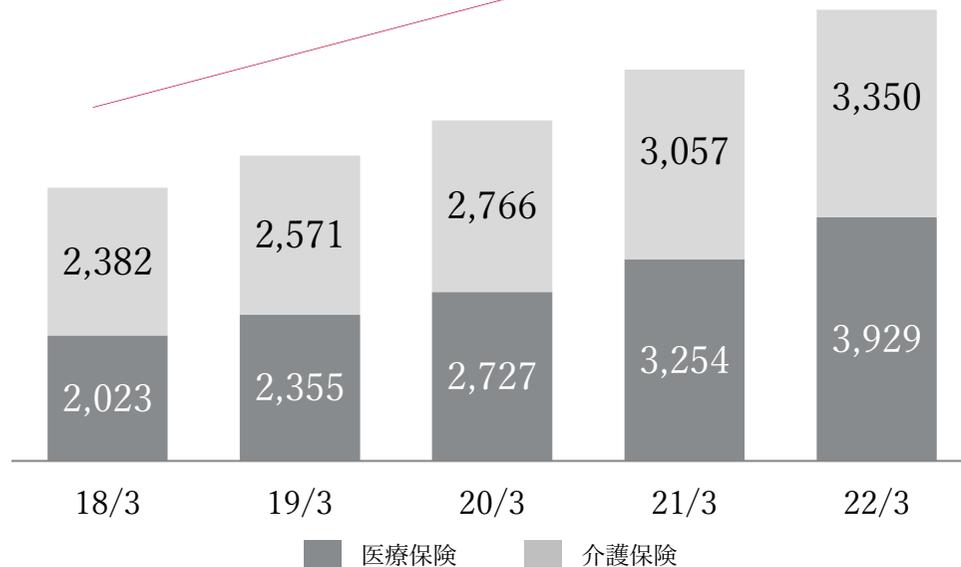
## 訪問看護費の推移<sup>(1)</sup>

(単位：億円)

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

高齢化の進行に伴う医療費の増加を抑制するため在宅医療が拡大

CAGR  
+13.4%



24時間365日体制で安定的な運営が可能な大規模事業所へのニーズが高い状況

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

# メディカルケアレジデンスセグメントの市場環境

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

## 札幌医療圏の医療介護需要予測<sup>(1)</sup>



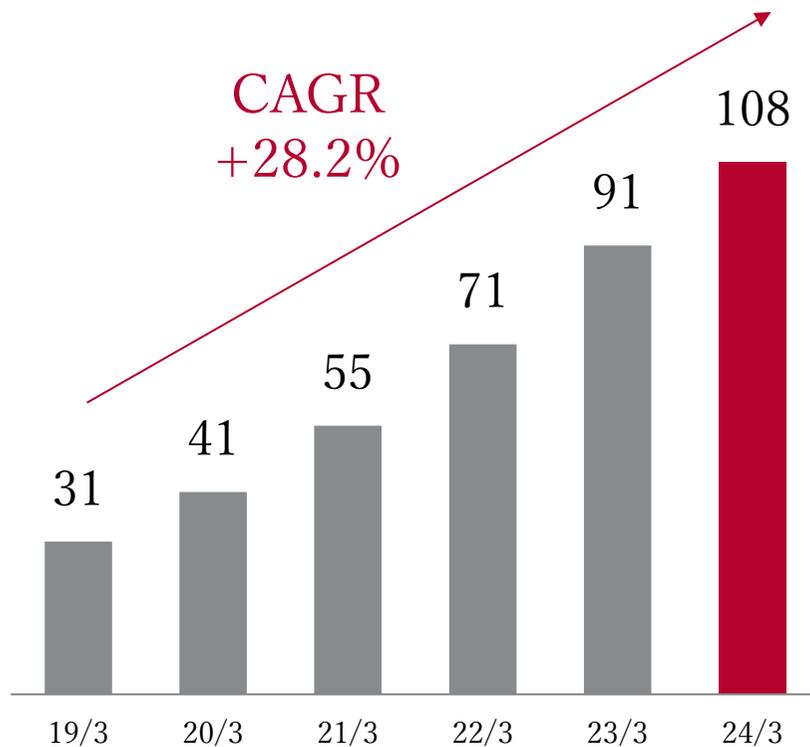
1. 出典：地域医療情報システム（日本医師会）

# 成長戦略

# 医療機関セグメント（国内）の成長戦略

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

## 支援先主要拠点数<sup>(1)</sup>



## 成長戦略

### A 支援先主要拠点数の増加

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

### B 医療機関運営ノウハウの標準化

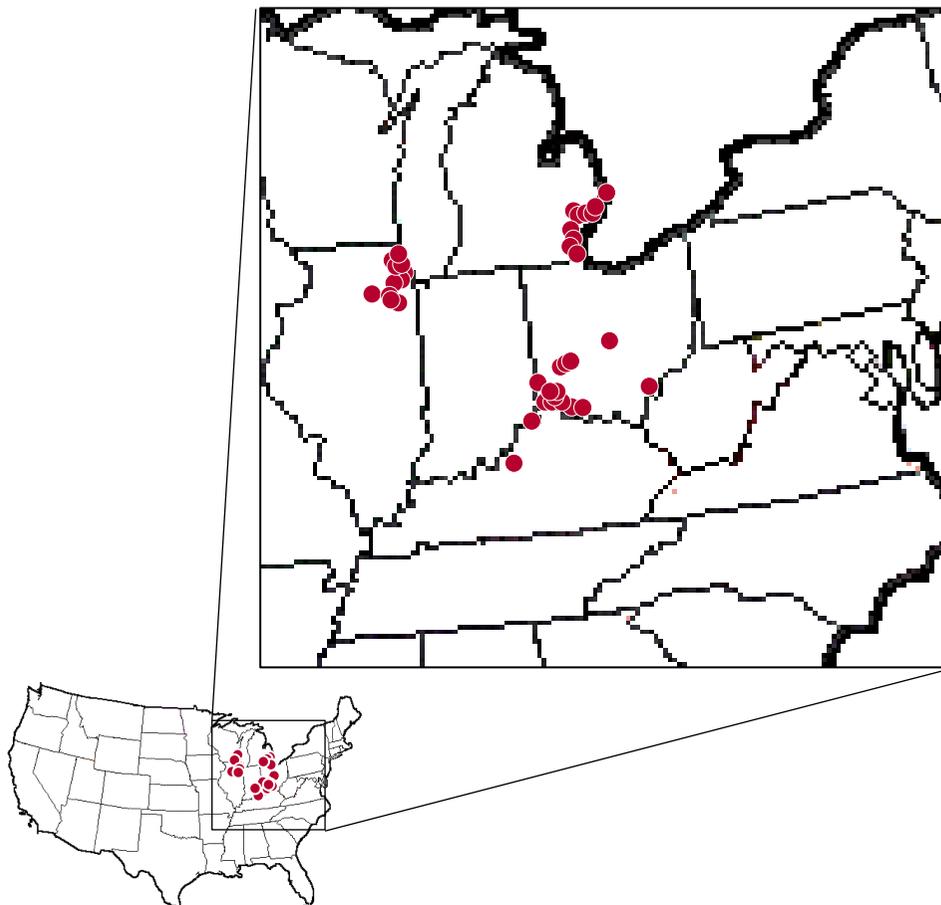
- 運営ノウハウが蓄積・共有されにくいという医療機関における課題に対応するため、医療機関運営の幅広いオペレーションを詳細にマニュアル化
- 属人化を解消することにより、特定の個人に依存しない事業成長が可能となる環境を構築。医療機関における生産性を向上することで高いリテンション率を維持

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

# 医療機関セグメント（米国）の成長戦略

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

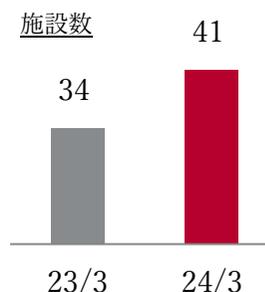
# ホスピスセグメントの成長戦略

相対的に高い利益率が見込まれる50床規模施設<sup>(1)</sup>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

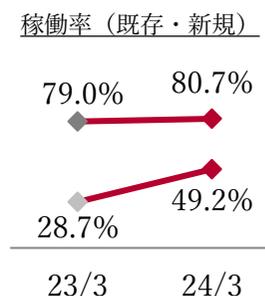
### 50床規模施設<sup>(1)</sup>の展開

- 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<sup>(1)</sup>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<sup>(1)</sup>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

# 居宅訪問看護セグメントの成長戦略

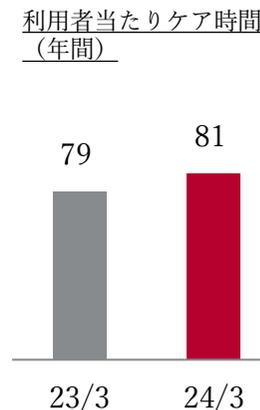
中重度の疾患を抱える利用者への対応力を強化する方針。また、既存拠点における利用者数増加及び訪問効率向上により利益率の改善を図る

## 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

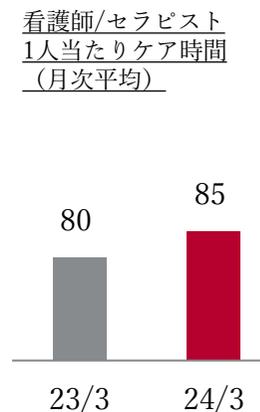
- 適切なアセスメントの横断的实施、中重度疾患の利用者を紹介する医療機関との連携及び看護師の採用強化により、利用者当たりケア時間（年間）は79時間から81時間に増加



- 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

# メディカルケアレジデンスセグメントの成長戦略

既存介護施設にホスピスフロアを4件程度新設予定。また、医療・介護依存度の高い入居者様の受入れやDXによる効率化等により収益性を向上

## ノアコンツェル施設と当社ホスピス施設の比較

	ノアコンツェル施設 (現状)	ノアコンツェル施設 (展望)	ホスピス施設 (現状)
1拠点当たり平均部屋数 <sup>(1)</sup>	129部屋	120-150部屋	43部屋
入居者属性	要介護度1-2程度の方	要介護度3-4程度の方	がん末期や神経難病の患者
既存施設稼働率 <sup>(2)</sup> (2024年3月時点)	80.4%	95%程度	80.7%
医療依存度	低い	やや高い	非常に高い
介護依存度	低い	やや高い	高い
訪問診療医との連携	半数未満	ほぼ全員	ほぼ全員
デイサービスの有無	あり	あり	なし

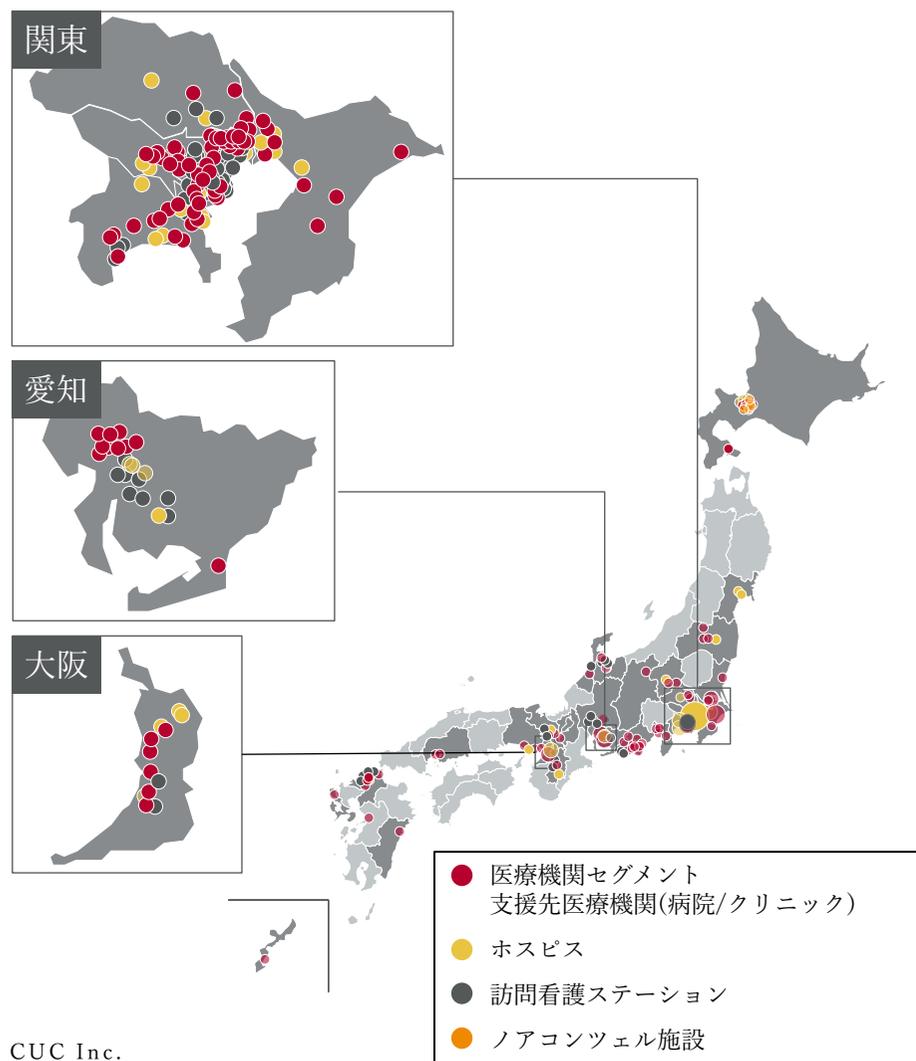
## 将来の展望・シナジー

- ・ 既存介護施設にホスピスフロアを4件程度新設（1件あたり40－50床規模）
- ・ 医療・介護依存度の高い入居者様の受入れ
- ・ DXによる効率化（ロボット、機械浴等）
- ・ 服薬支援システム「服やっくん」を全国の介護施設、医療施設に更に展開
- ・ バックオフィスの効率化、採用力強化

# 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12月末時点)



4事業の拠点展開戦略

## A 既展開地域におけるエリアドミナンスの向上

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

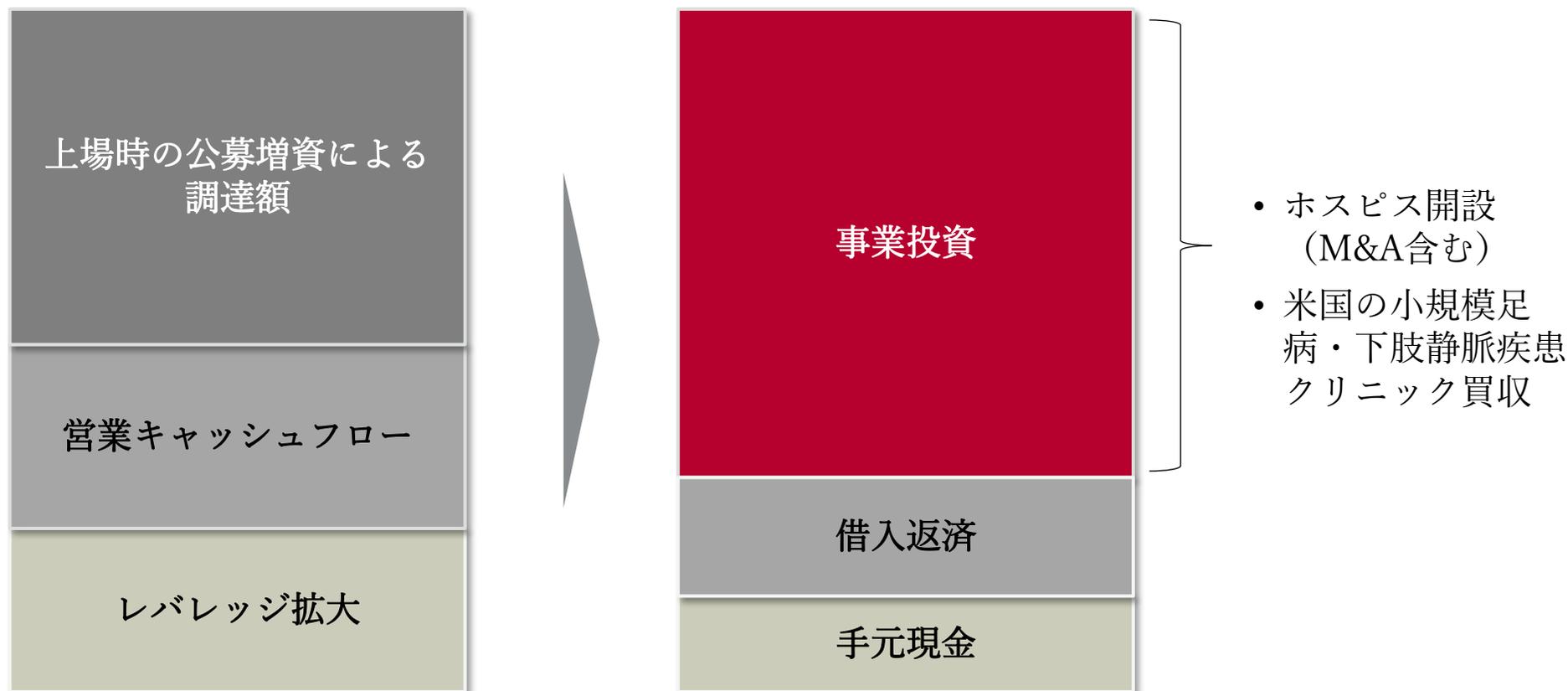
## B グループシナジーの創出

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

# 財務情報

# 財務方針の考え方

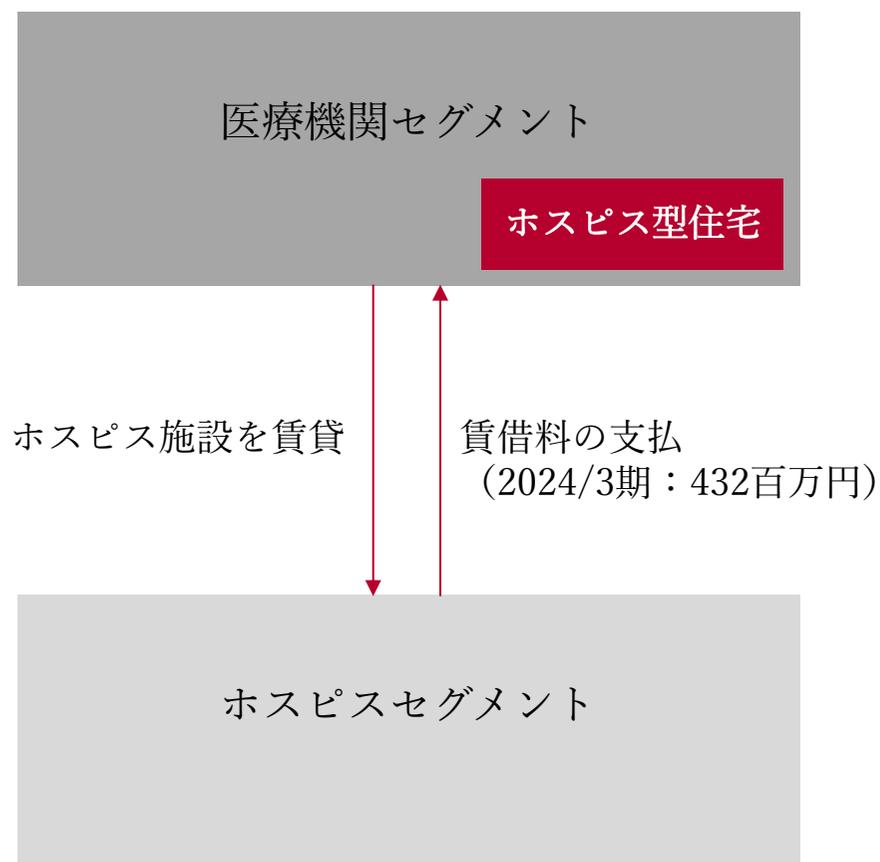
当社は現在、事業投資が必要なフェーズであるため、現時点では配当や自己株取得は行わず、主にホスピス開設資金やM&A等の事業投資に資金を充当する方針。レバレッジはEBITDA有利子負債倍率や親会社所有者帰属持分比率等を勘案して活用予定



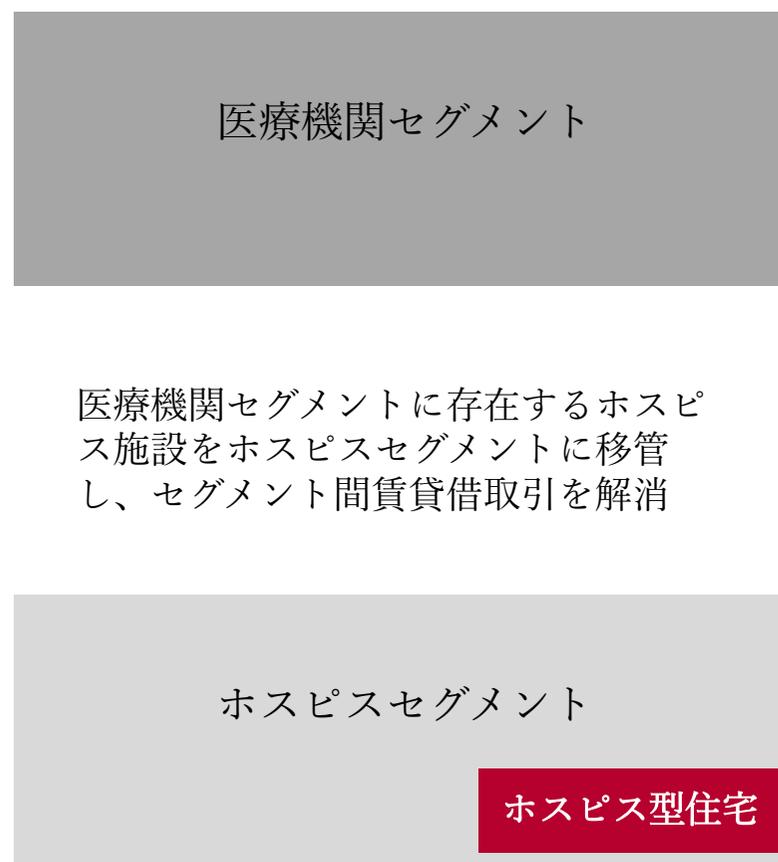
# ホスピス型住宅に係る固定資産の移管

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
<b>売上収益</b>	<b>7,663</b>	<b>7,683</b>	<b>8,021</b>	<b>9,658</b>	<b>33,025</b>
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)
<b>EBITDA</b>	<b>1,239</b>	<b>1,352</b>	<b>1,243</b>	<b>1,689</b>	<b>5,524</b>
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)
<b>営業利益</b>	<b>834</b>	<b>945</b>	<b>842</b>	<b>1,117</b>	<b>3,737</b>
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
<b>売上収益</b>	<b>7,663</b>	<b>7,683</b>	<b>8,021</b>	<b>9,658</b>	<b>33,025</b>
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)
<b>EBITDA</b>	<b>1,239</b>	<b>1,352</b>	<b>1,243</b>	<b>1,689</b>	<b>5,524</b>
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)
<b>営業利益</b>	<b>834</b>	<b>945</b>	<b>842</b>	<b>1,117</b>	<b>3,737</b>
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)

# 免責事項

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

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

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