



# 2025年3月期 決算説明資料

株式会社シーユーシー  
2025年4月28日

# 連結業績

# 連結業績概要（累計期間）

売上収益、利益ともに前年比で大幅に増加。売上収益、営業利益及び親会社の所有者に帰属する当期利益は通期計画を上回る着地

(単位：百万円)	24/3 (実績)	25/3 (実績)	増減率	25/3 (計画)	計画比
売上収益	33,025	47,043	+42.4%	46,800	+0.5%
EBITDA <sup>(1)</sup>	5,524	8,051	+45.8%	8,170	(1.5%)
営業利益	3,737	5,343	+43.0%	5,000	+6.9%
親会社の所有者に帰属する当期利益	2,595	3,131	+20.7%	2,900	+8.0%

米国子会社への貸付に係る為替差益による影響（285百万円）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。

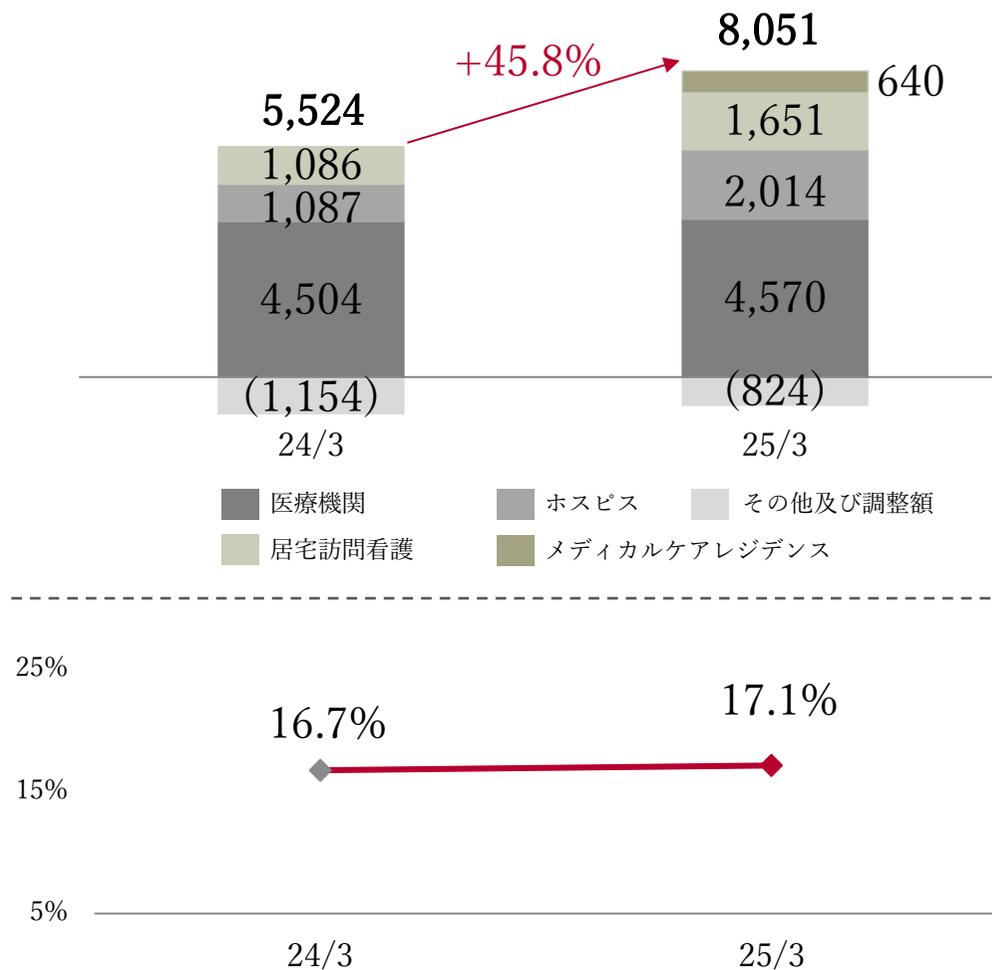
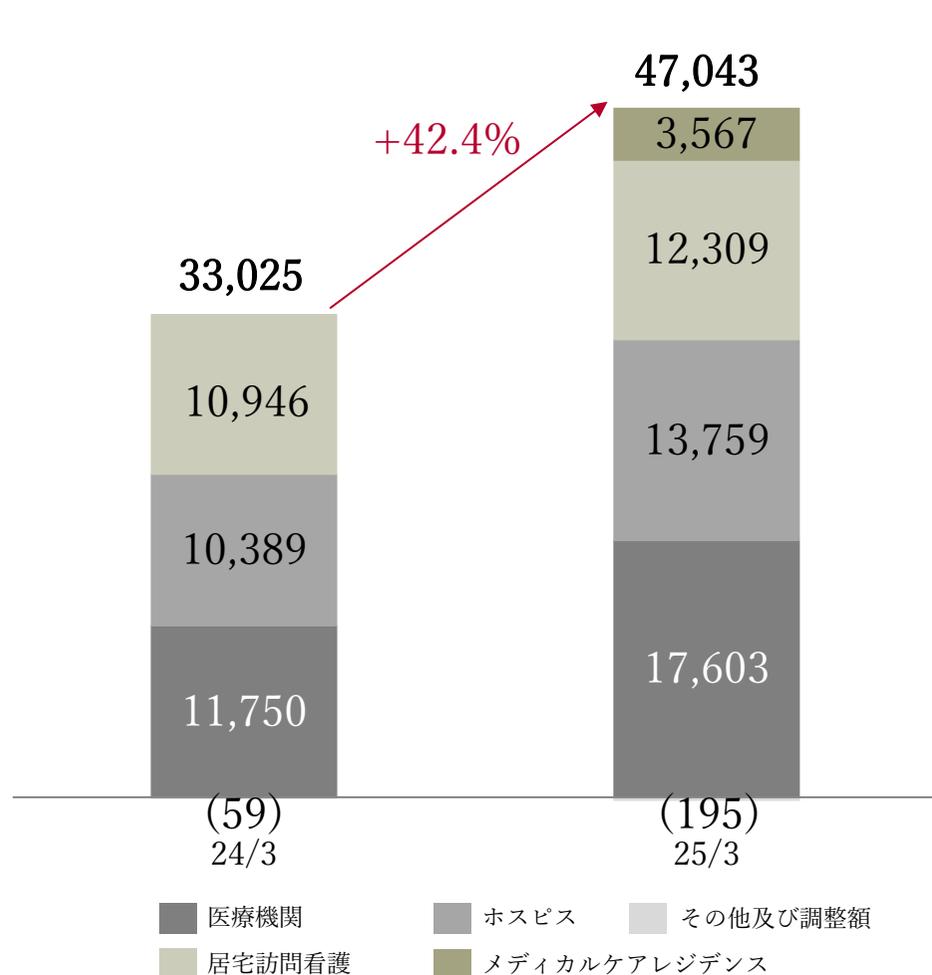
# 連結業績概要（累計期間）

売上収益は全セグメントにおいて堅調に拡大し、前年比+42.4%。EBITDAマージンも0.4pt上昇

売上収益<sup>(1)</sup>

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。

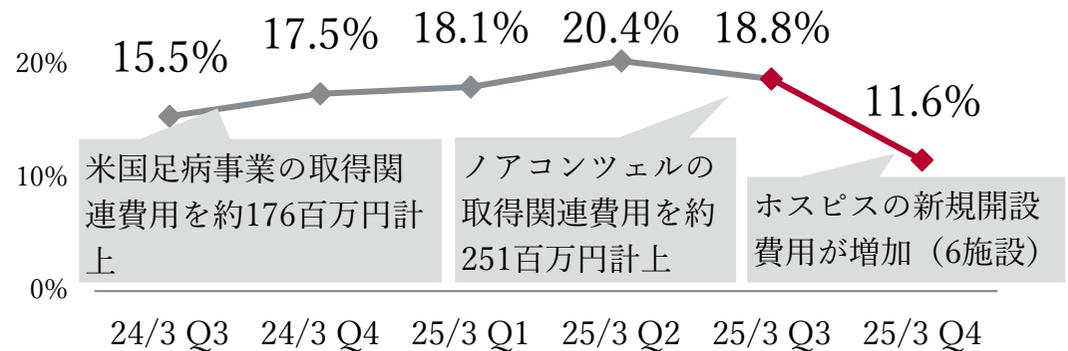
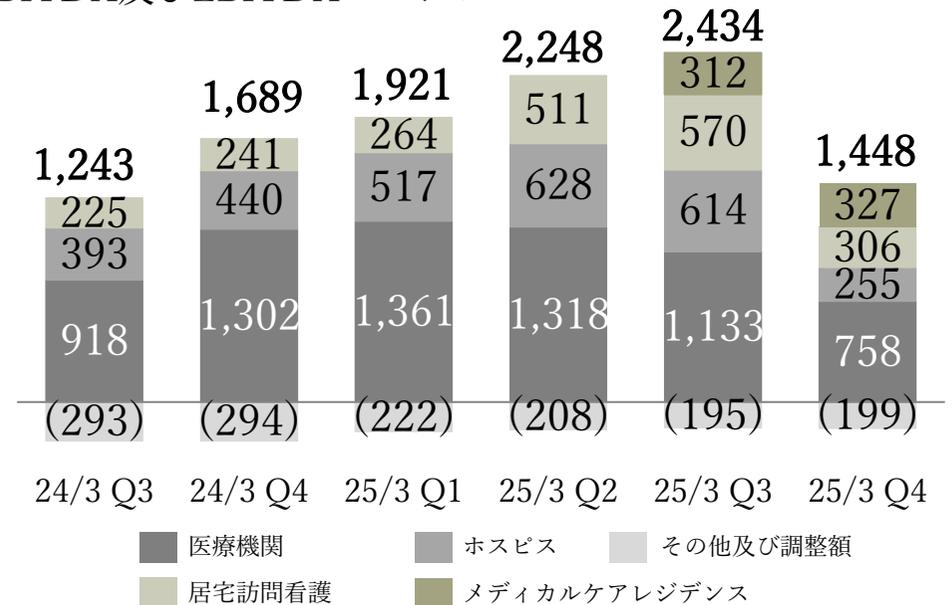
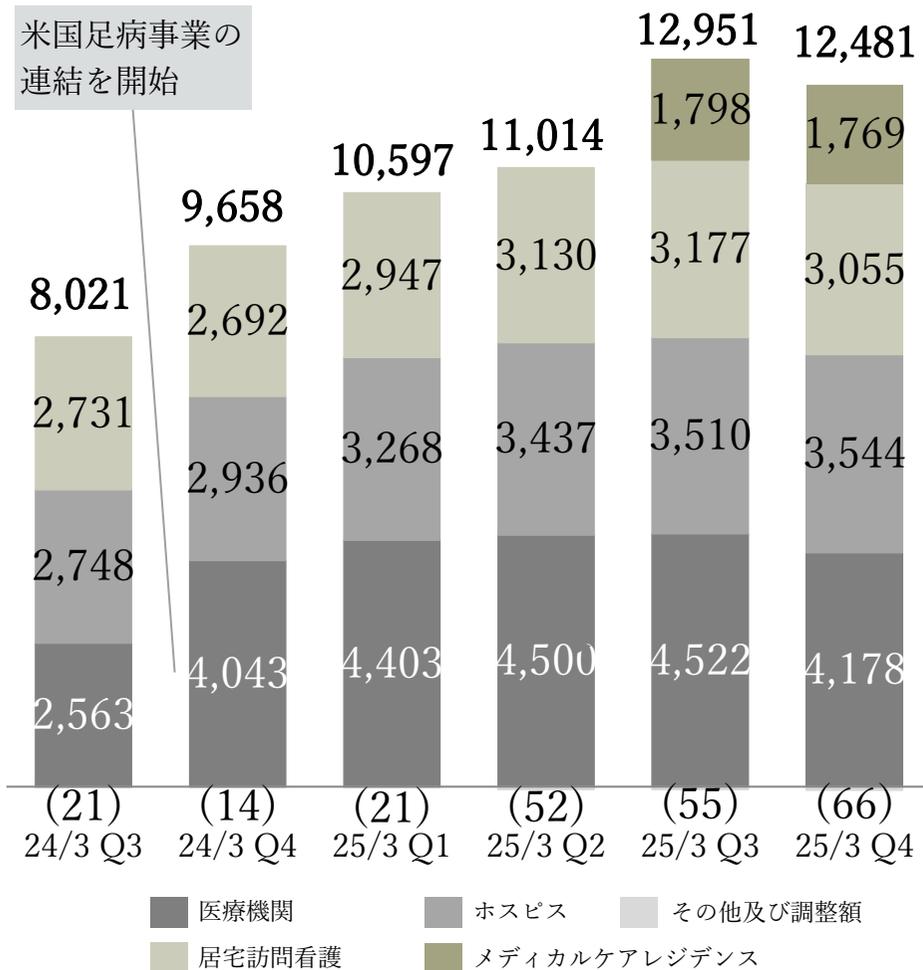
# 連結業績概要（四半期推移）

医療機関セグメント（米国）及び居宅訪問看護セグメントの季節要因に加え、ホスピス新規開設費用の集中等により売上収益、EBITDAともに減少したものの想定内の着地

売上収益<sup>(1)</sup>

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	24/12	25/3
<b>流動資産</b>	<b>17,651</b>	<b>23,163</b>	<b>20,520</b>
現金及び現金同等物	8,256	11,574	7,533
営業債権及びその他の債権	8,758	10,877	12,151
<b>非流動資産</b>	<b>45,185</b>	<b>63,622</b>	<b>64,647</b>
有形固定資産	12,028	16,833	18,830
使用権資産	7,669	20,119	19,401
のれん	13,642	14,230	13,665
無形資産	4,420	4,509	4,306
<b>資産合計</b>	<b>62,836</b>	<b>86,785</b>	<b>85,167</b>

① ホスピス型住宅の新規開設等により現預金が減少

② ホスピス型住宅の新規開設等により増加

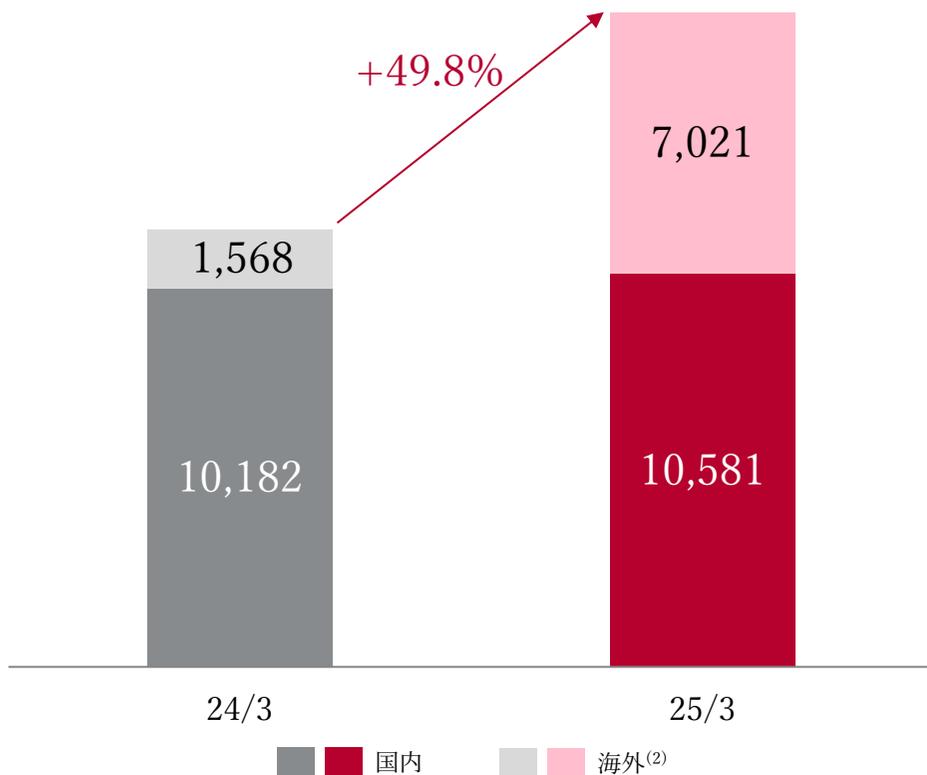
	24/3	24/12	25/3
<b>流動負債</b>	<b>8,391</b>	<b>13,547</b>	<b>12,952</b>
営業債務及びその他の債務	2,479	3,395	4,314
借入金	2,000	2,811	2,812
リース負債	1,159	2,686	2,275
<b>非流動負債</b>	<b>26,440</b>	<b>42,690</b>	<b>41,929</b>
借入金	16,434	21,353	20,653
リース負債	7,126	18,090	17,804
<b>負債合計</b>	<b>34,831</b>	<b>56,237</b>	<b>54,881</b>
<b>資本合計</b>	<b>28,005</b>	<b>30,549</b>	<b>30,286</b>
親会社の所有者に帰属する持分合計	27,316	29,898	29,678
非支配持分	689	651	608
<b>負債及び資本合計</b>	<b>62,836</b>	<b>86,785</b>	<b>85,167</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）

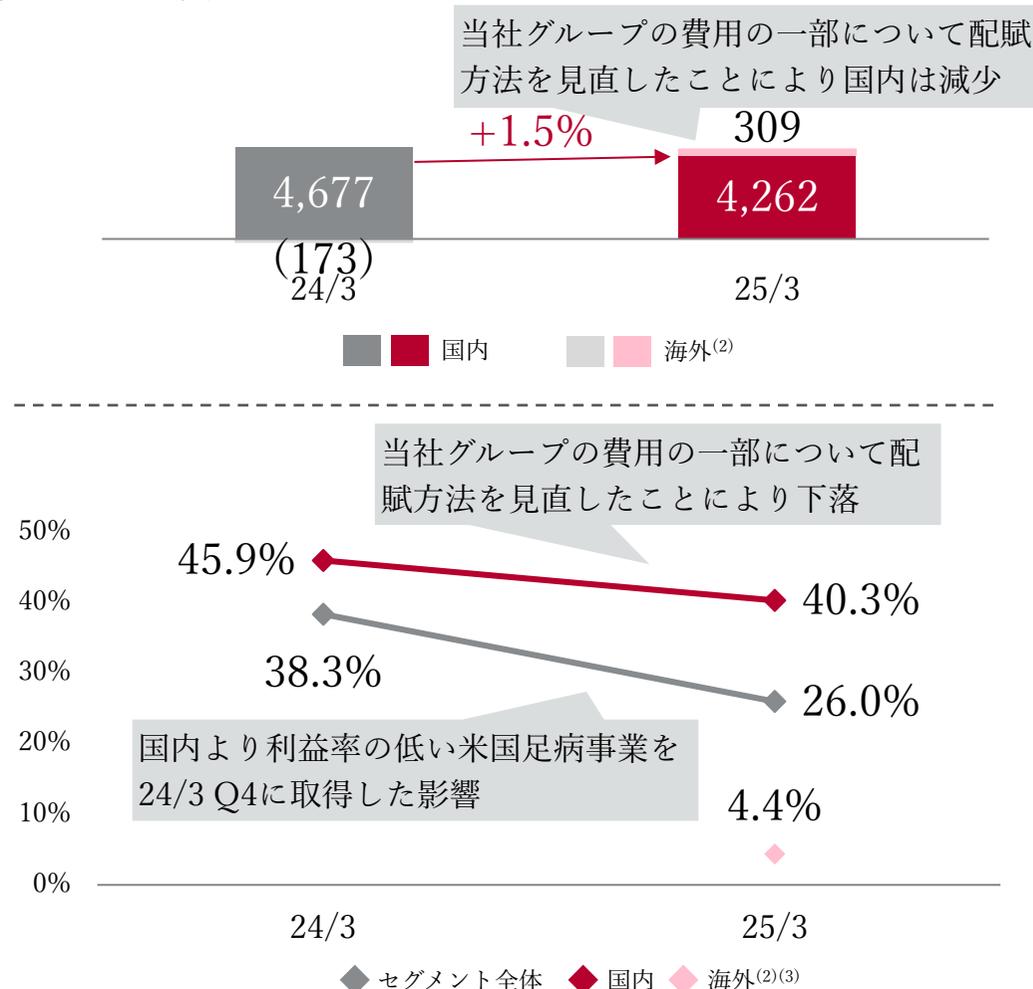
支援先医療機関の増加、2024年1月の米国足病事業の買収により売上収益が大幅に増加。米国事業の収益性改善に取り組む

## 売上収益<sup>(1)</sup>



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

(単位:百万円)



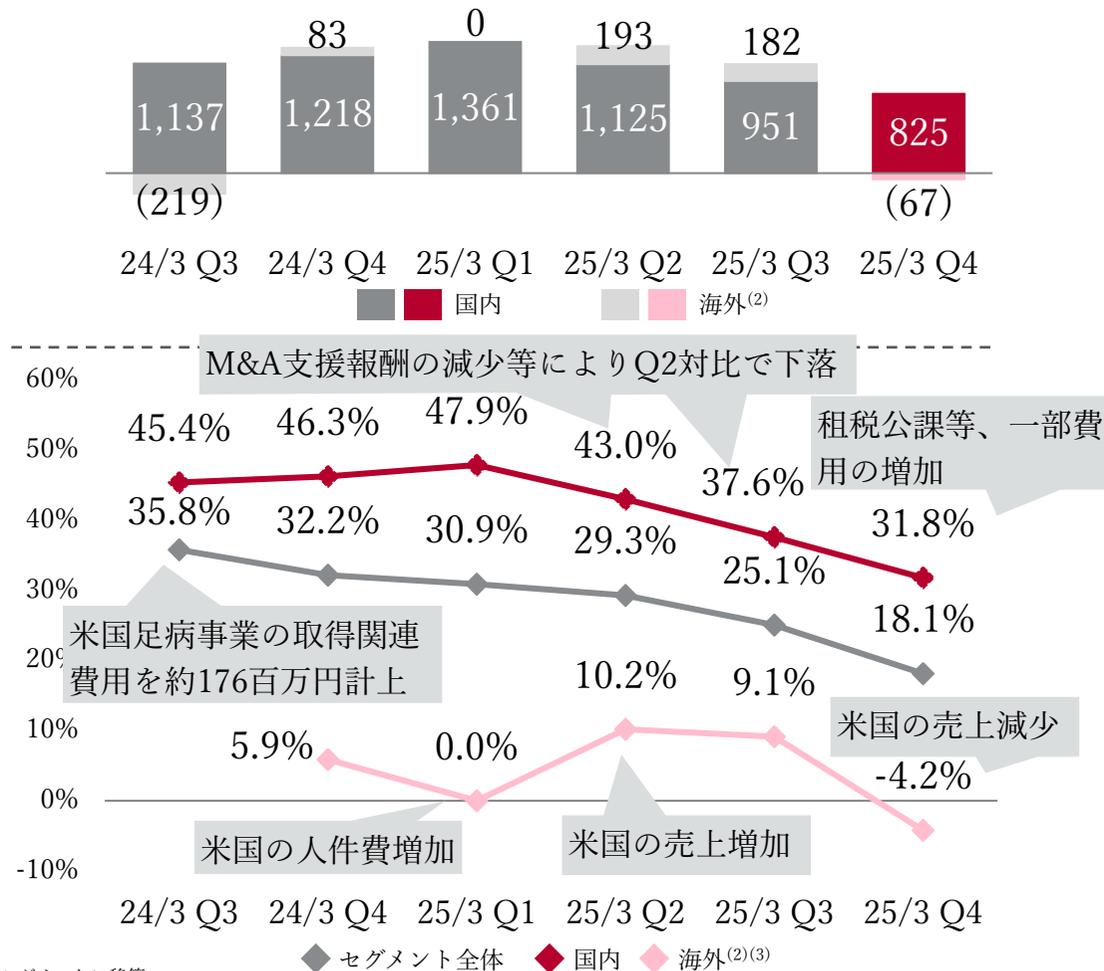
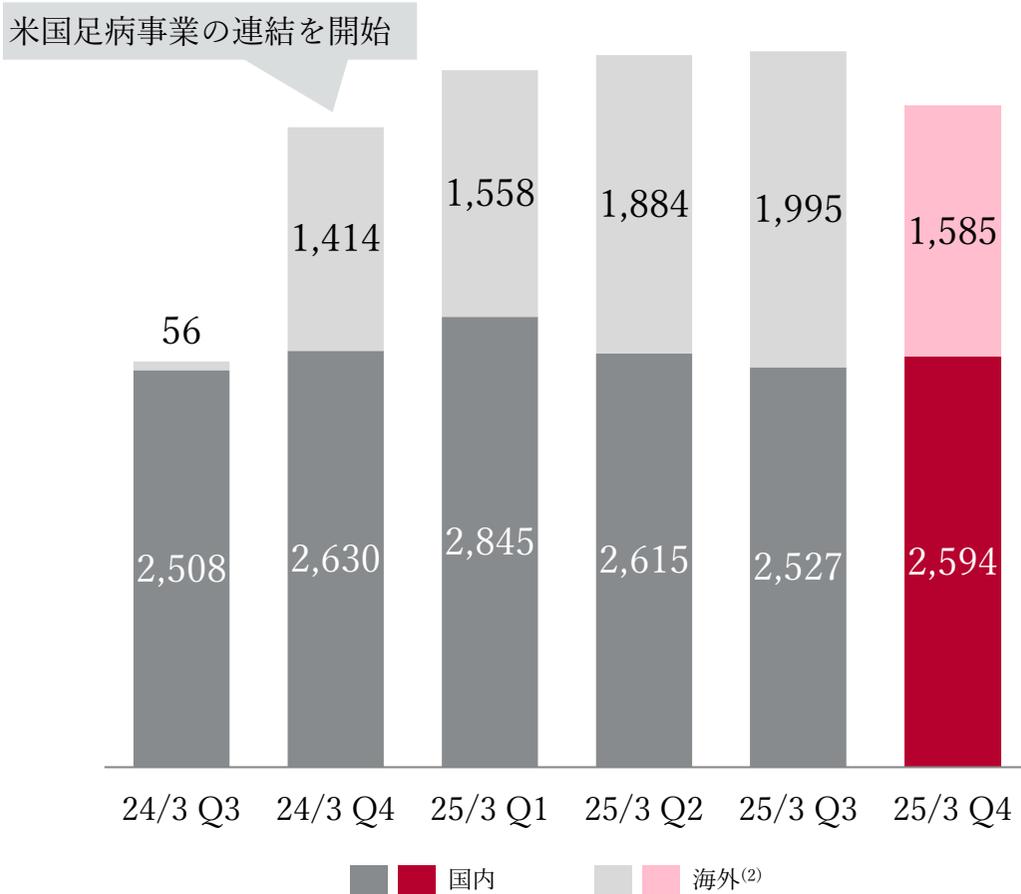
# 医療機関セグメント業績概要（四半期推移）

報酬改定への対応等を要因に一部の既存支援先医療機関における収益性が悪化したものの、大規模病院向けの非常駐コンサルティングサービスの増加等により国内の売上収益は増加。一方で、海外は季節性要因による患者数減少により売上収益、利益ともに減少

売上収益<sup>(1)(4)</sup>

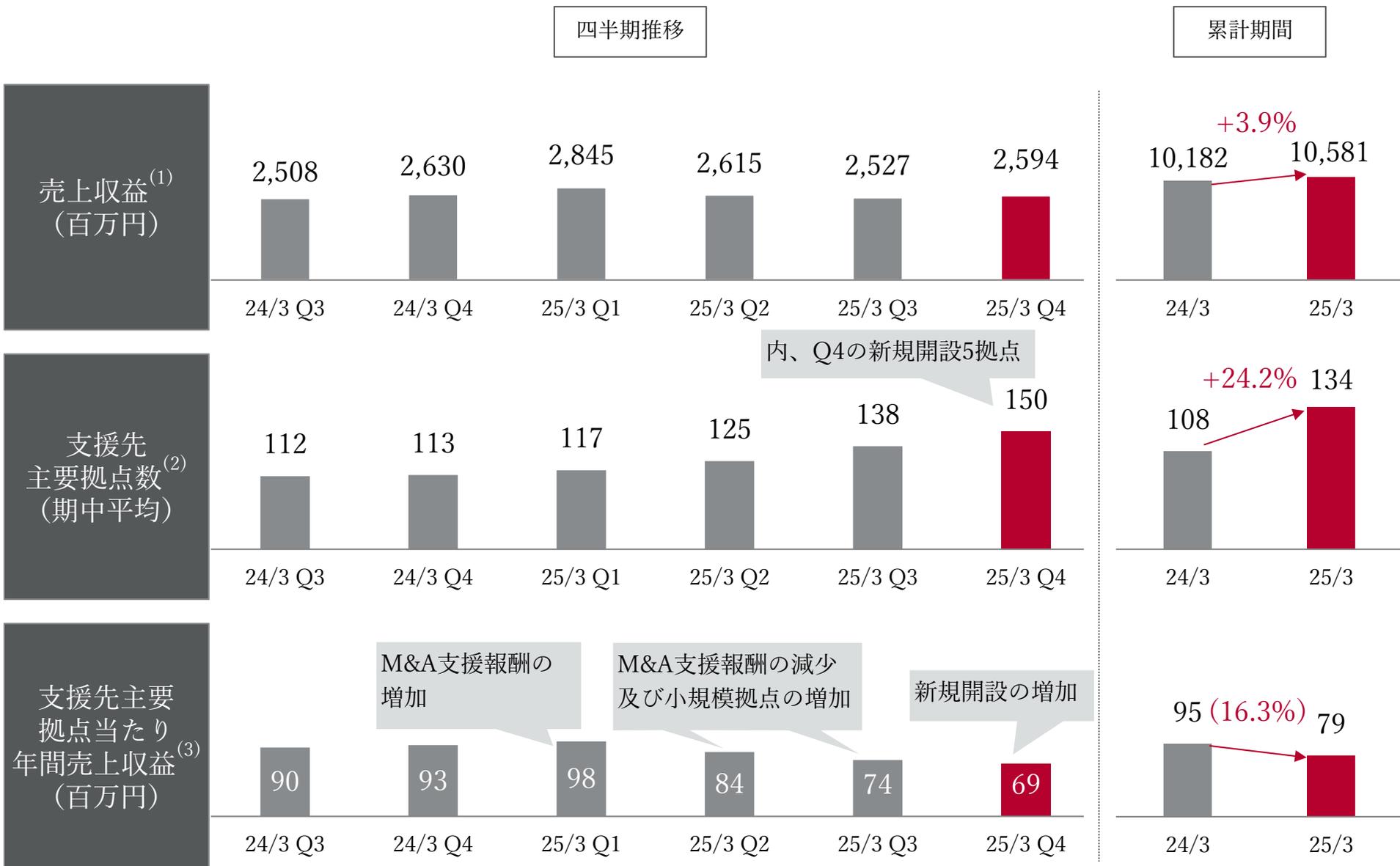
(単位:百万円) | EBITDA及びEBITDAマージン<sup>(1)(3)(4)</sup>

(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。

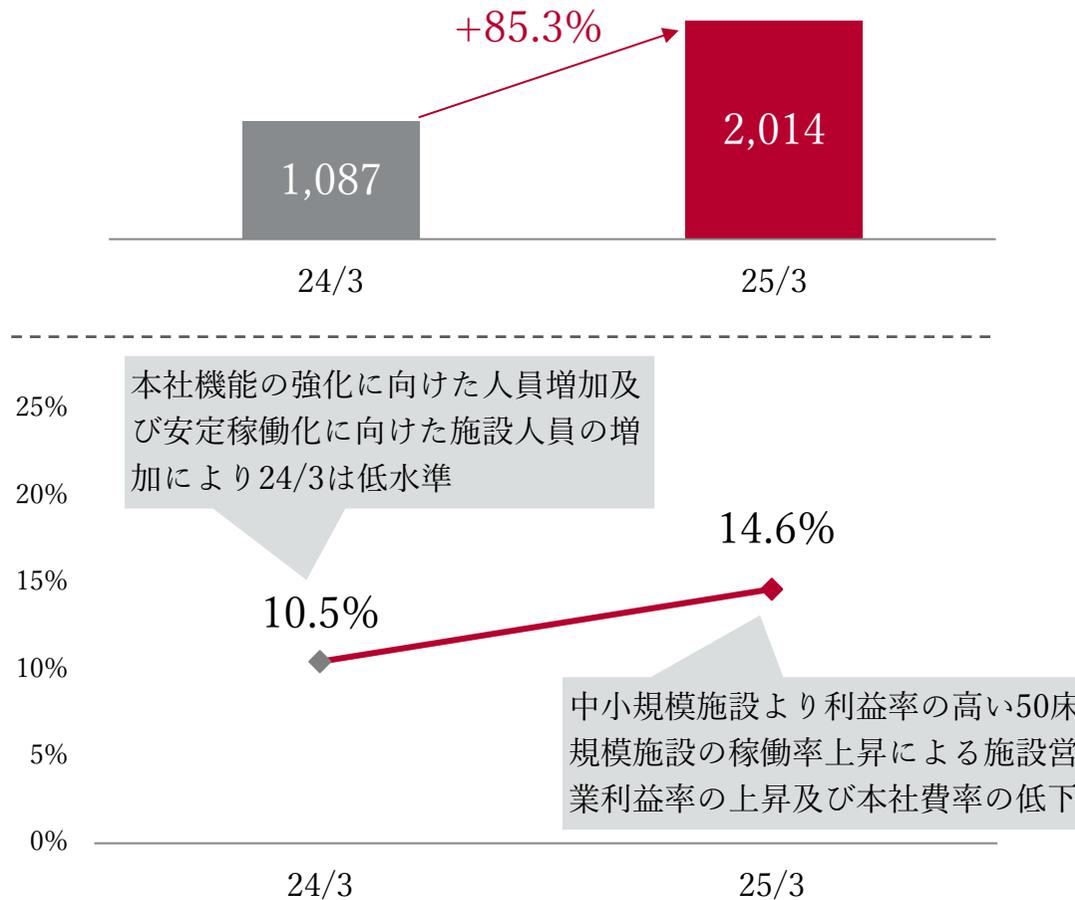
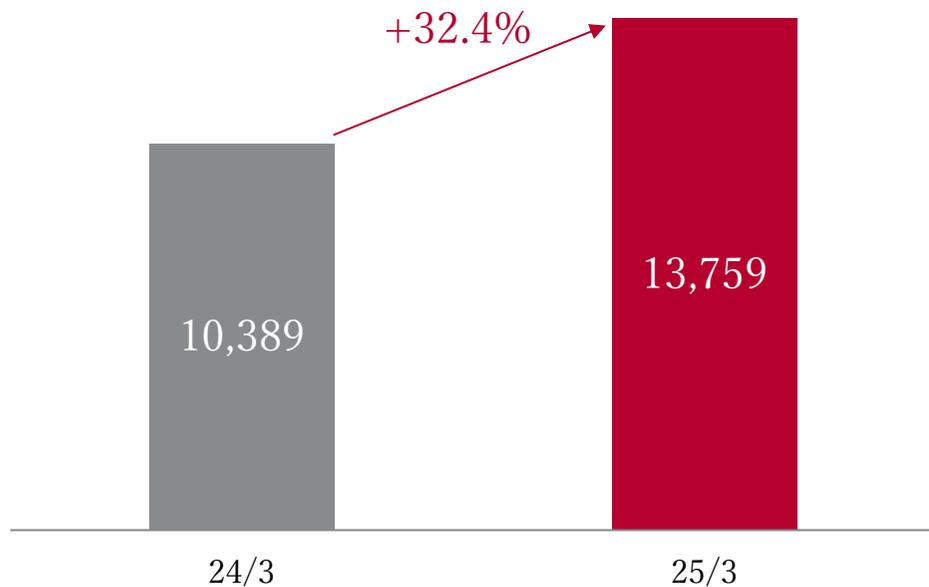
# ホスピスセグメント業績概要（累計期間）

売上収益、利益ともに堅調に拡大。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マージンは前年比+3.9%

売上収益

(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。

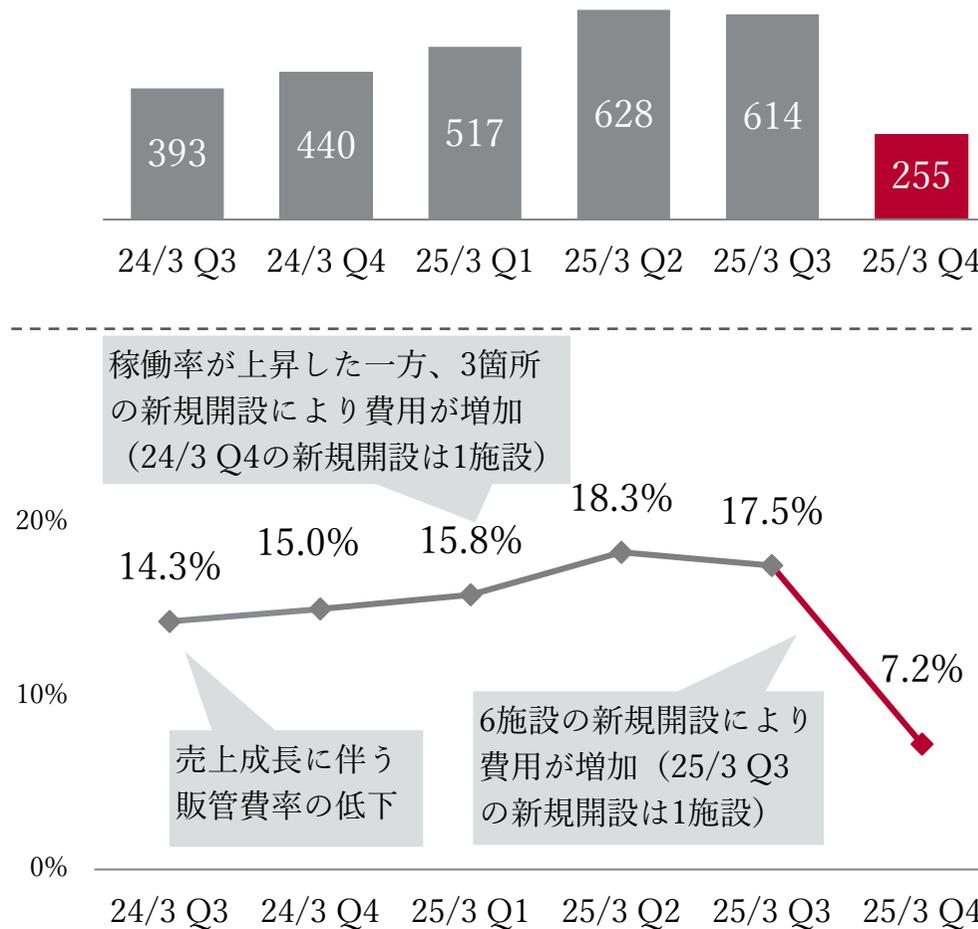
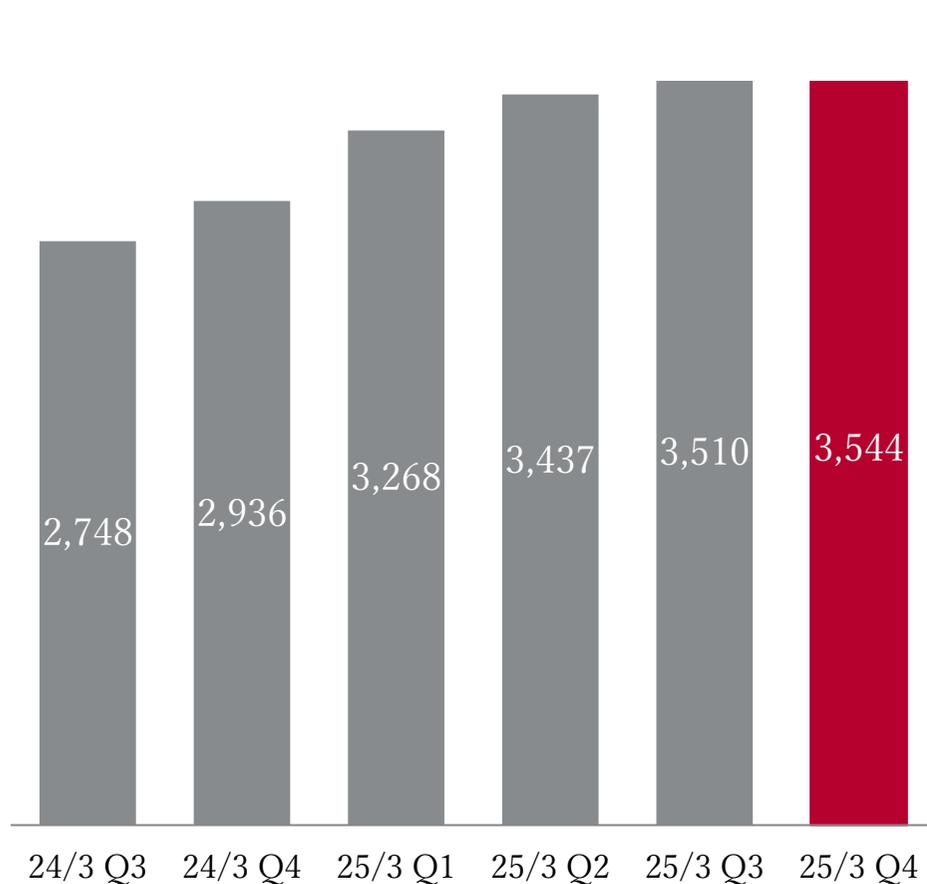
# ホスピスセグメント業績概要（四半期推移）

売上収益は堅調に推移。新規開設費用の増加に伴い、一時的にEBITDA及びEBITDAマージンが悪化

売上収益

(単位:百万円) | EBITDA及びEBITDAマージン(1)

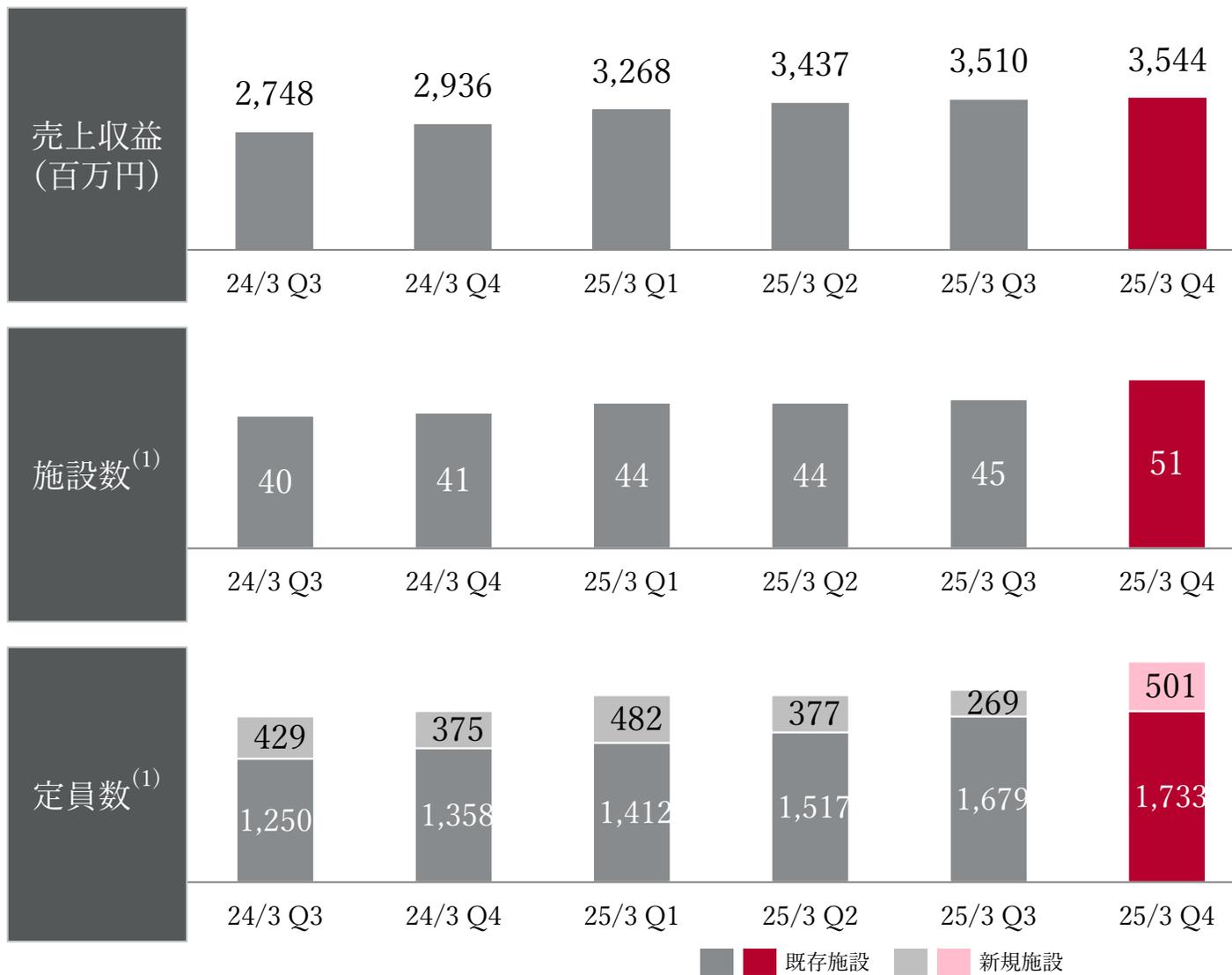
(単位:百万円)



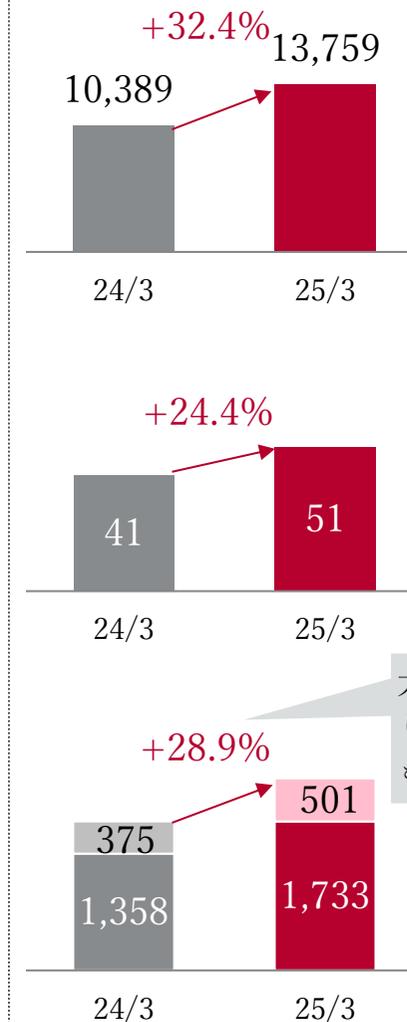
1. 医療機関セグメントに存在するホスピス型住宅に係る固定資産を、2025/3期の期首よりホスピスセグメントに移管。当該移管が2024/3期の期首に行われたと仮定し2024/3期実績を遡及修正。

# ホスピスセグメントの重要経営指標 (1/2)

四半期推移



累計期間



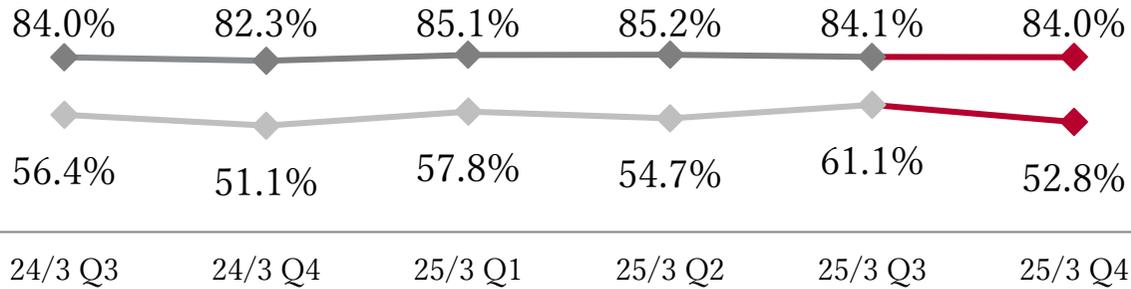
大規模施設の増加により、施設数増加率よりも定員数増加率が上昇

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

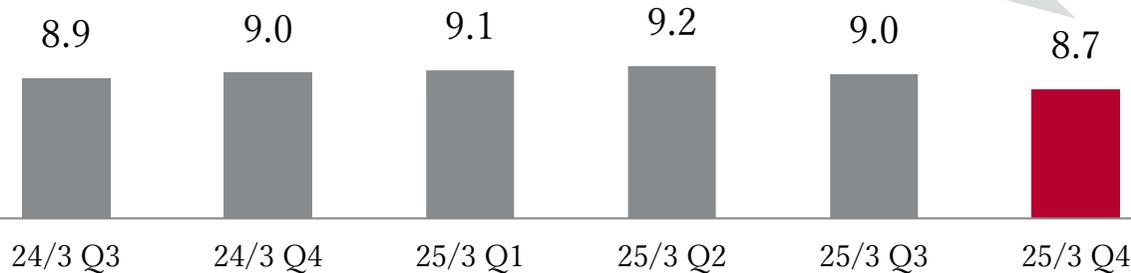
稼働率<sup>(1)(2)</sup>



◆ 既存施設 ◆ 新規施設

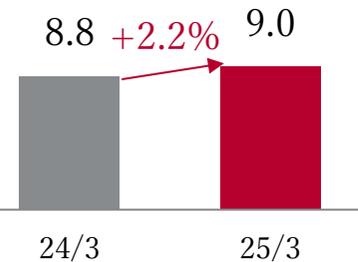
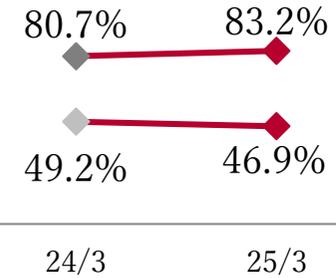
新規施設の開設初期は入居者単価が低いものの、段階的な改善を見込む

入居者当たり年間売上収益<sup>(3)</sup>  
(百万円)



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



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。

# ホスピス業界を巡る動向

足元の事業環境は堅調な一方、昨年以降続く競合他社の動向等もあり業界全体に対する社会的信用が毀損、2026年に予定される次期診療報酬改定は楽観視できない状況

## ● 2024年9月

一部報道機関において、ホスピス上場大手A社の過剰訪問看護及び保険の不正請求に関する報道。A社は報道の内容を否定した上で特別調査委員会を設置

## ● 2024年11月

A社が決算発表の延期及び半期報告書の提出期限延長申請に関する適時開示を公表

## ● 2025年2月

A社において、特別調査委員会の調査報告書を受領。過年度決算の修正、取締役の降格、通期業績予想の下方修正及び中期経営計画の取り下げを公表

## ● 2025年3月

一部報道機関において、ホスピス上場大手B社の診療報酬の不正請求に関する報道。B社は特別調査委員会を設置

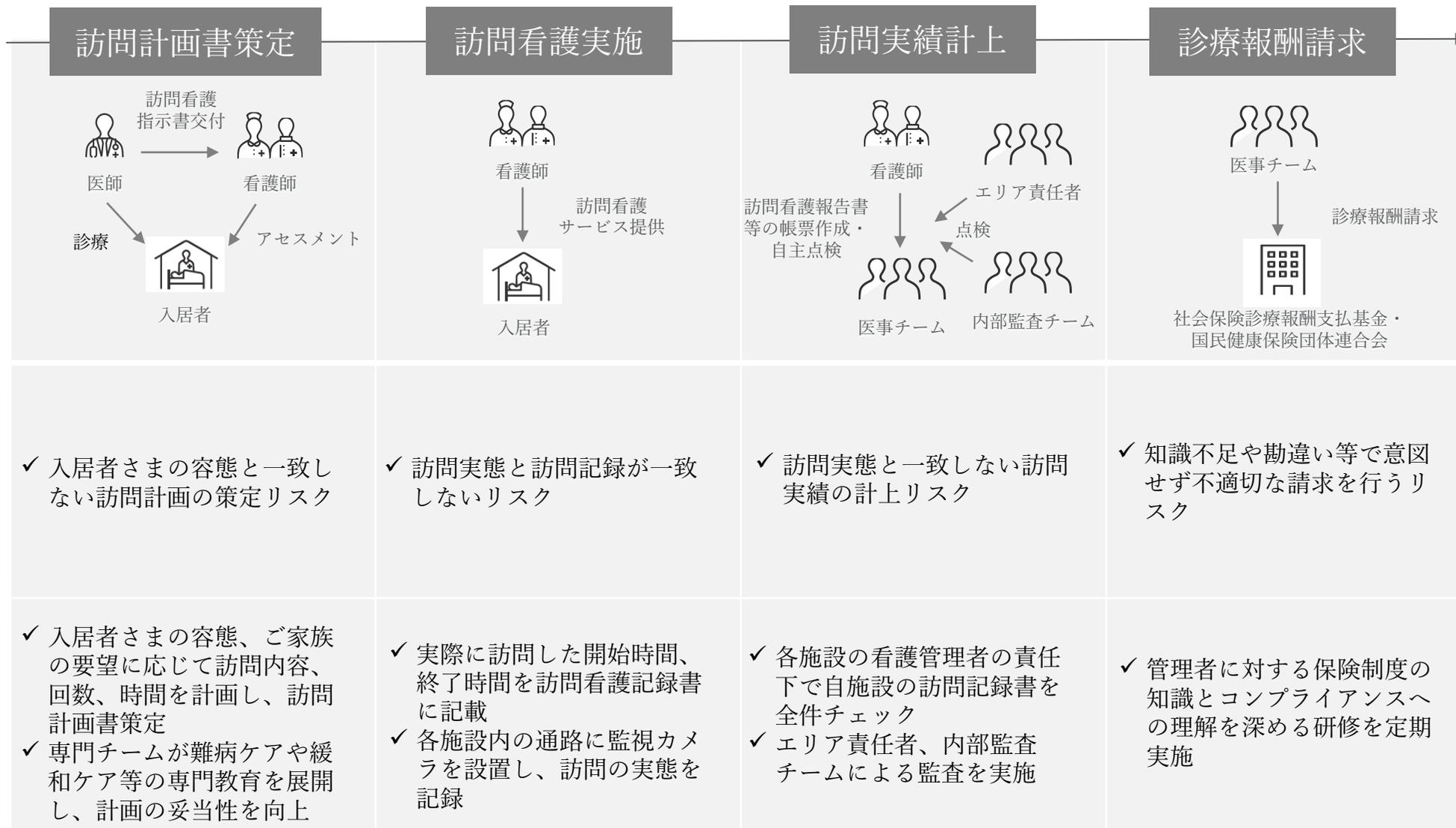
## ● 2026年3月（予定）

厚生労働省より、診療報酬改定の告示

# 当社の訪問看護サービスにおける管理体制

当社ホスピス事業では不正又は過剰な請求の未然防止策を徹底

## 診療報酬請求までの流れ



# ホスピス事業における投資方針の変更

- 物価上昇の継続や建築コストの高止まりに加えて、次期診療報酬改定による売上収益の減少リスクを踏まえ、これまでの新規開設中心の事業モデルから大規模施設でフロア別に複数機能を提供する『多機能併設モデル』への転換を決定
- 次期診療報酬改定の影響が明確になるまでは、新規開設の検討を一時的に停止し、リノベーション案件を中心に投資効率に優れた案件のみを精査する方針

	新規開設	多機能併設モデル
定員数 (内、ホスピス)	50床 (50床)	120床 (50床)
目標稼働率	85%	ホスピス：85% その他：90%
医療依存度	高	中-高
一棟当たり売上規模	約4億円	約8億円
想定利益率	25%	20%

# (事例) あむらいふ虹ヶ丘フィールド (老健転換型)

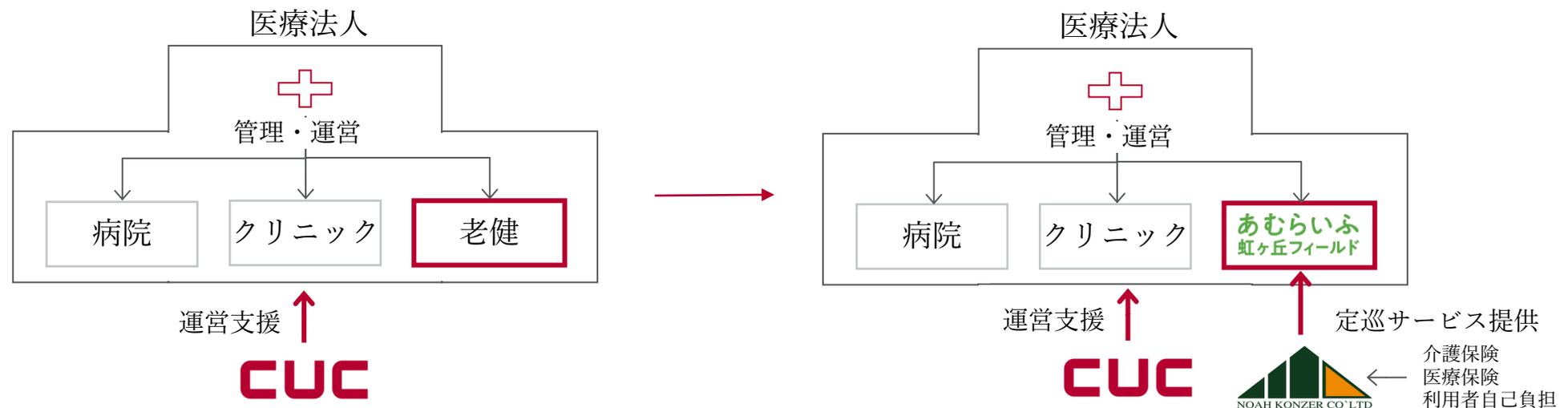
- 2025年4月開設。医療法人が保有する採算性の低い大規模な介護サービス施設（老人保健施設、他）を長期居住型施設に機能転換し、定期巡回等、入居者のニーズに合わせた医療サービスを提供。DXによる省人化と高品質なケアの両立を目指す

## 背景

- 短期滞在型で在宅復帰を目指す老人保健施設（老健）は全国に4,000施設以上あるものの、利用者の需要も限定的なため、半数以上が業績不振。運営母体である医療法人にとっては収益改善に向けた対応が課題

## 概要

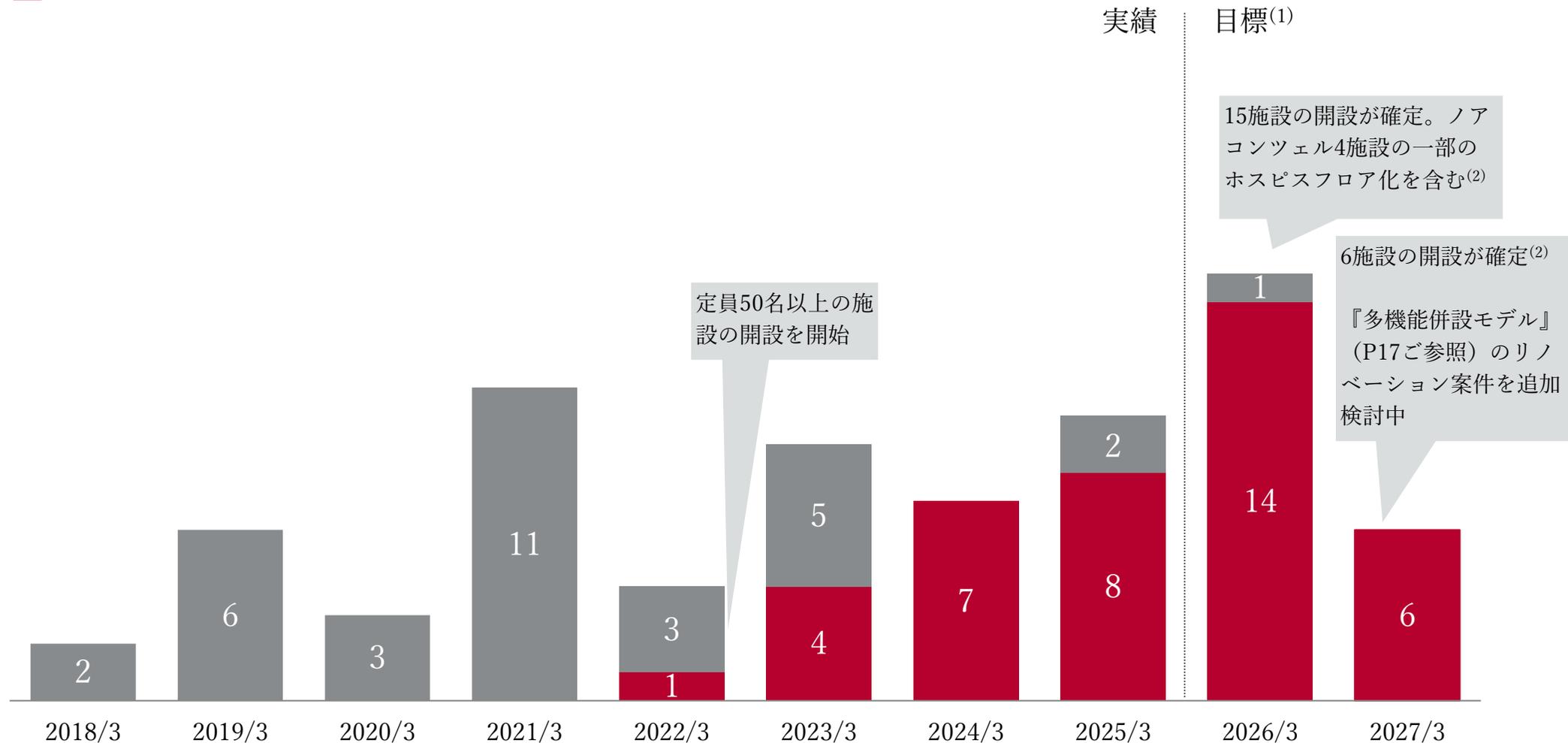
- 建物の保有及び管理は医療法人に残したまま、CUCは運営を受託
- 施設の一部フロアを「透析」、「リハビリ」、加えてがん末期や神経難病などの医療依存度が高い方に特化した「メディカル」に機能転換



# 方針変更後のホスピス施設数と規模

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

- 定員50名未満の施設及びM&Aにより取得した施設
- 自社開設で定員50名以上の施設



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4月以降に開設予定のホスピス施設<sup>(1)(2)</sup>

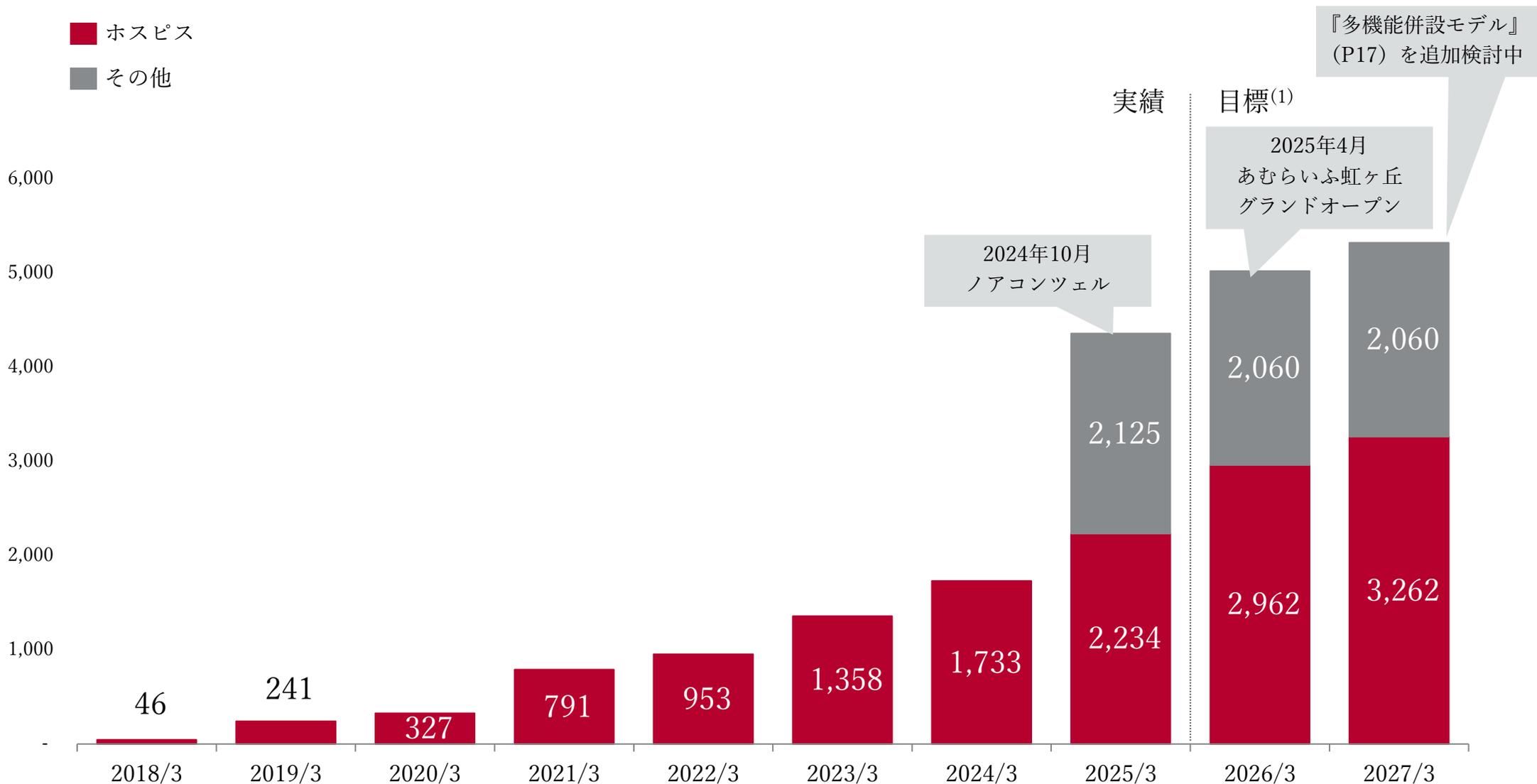
新規契約締結

	開設時期	所在地	定員数	投資金額 (百万円)
4/17に開設済み	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	498
		2025/11 福島県郡山市	50	488
		2025/11 三重県津市	50	477
		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 Q4	2026/2 兵庫県神戸市	50	511
	2026/3 Q4	2026/3 広島県広島市	50	500
		2026/3 福岡県久留米市	50	477
	2027/3 Q1	2026/4 福岡県北九州市	50	495
		2026/6 兵庫県尼崎市	50	526
	2027/3 Q2	2026/9 神奈川県茅ヶ崎市	50	445

上記に加えてノアコンツェル4施設の一部のホスピスフロア化を2026年3月期に実施予定

# 業態別定員数の見通し

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。

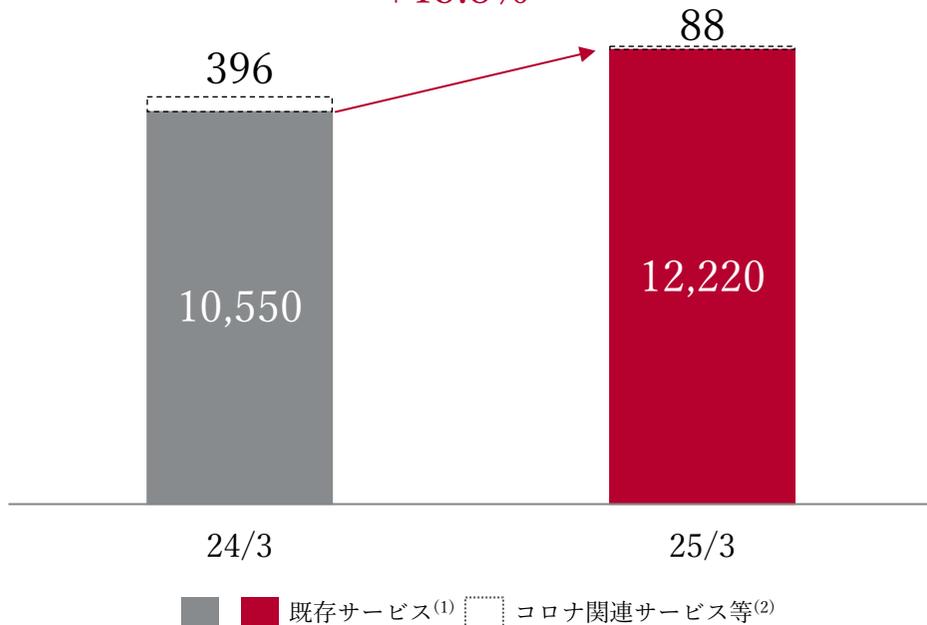
# 居宅訪問看護セグメント業績概要（累計期間）

売上収益、利益ともに堅調に拡大。営業施策の実行及び業務標準化・効率化により収益性を大幅に改善

## 売上収益

利用者の増加、利用者一人当たりケア時間の増加

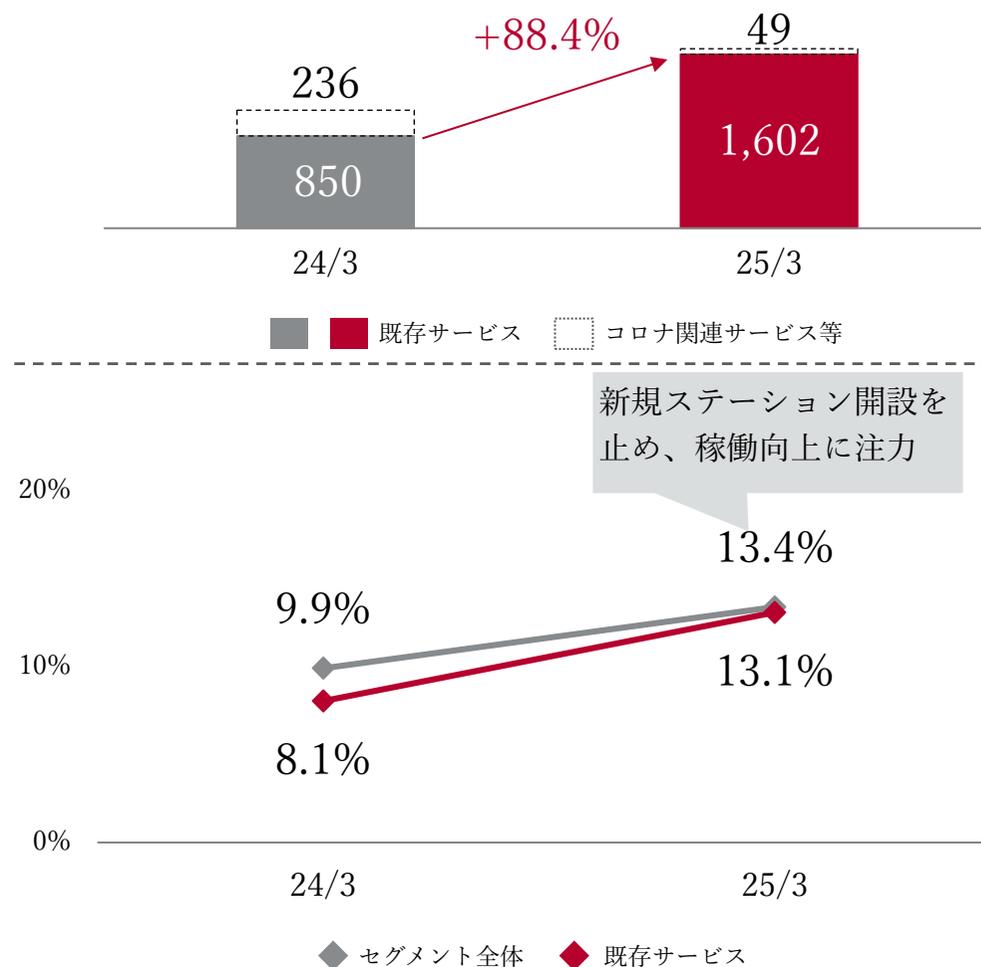
+15.8%



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

## EBITDA及びEBITDAマージン

(単位:百万円)

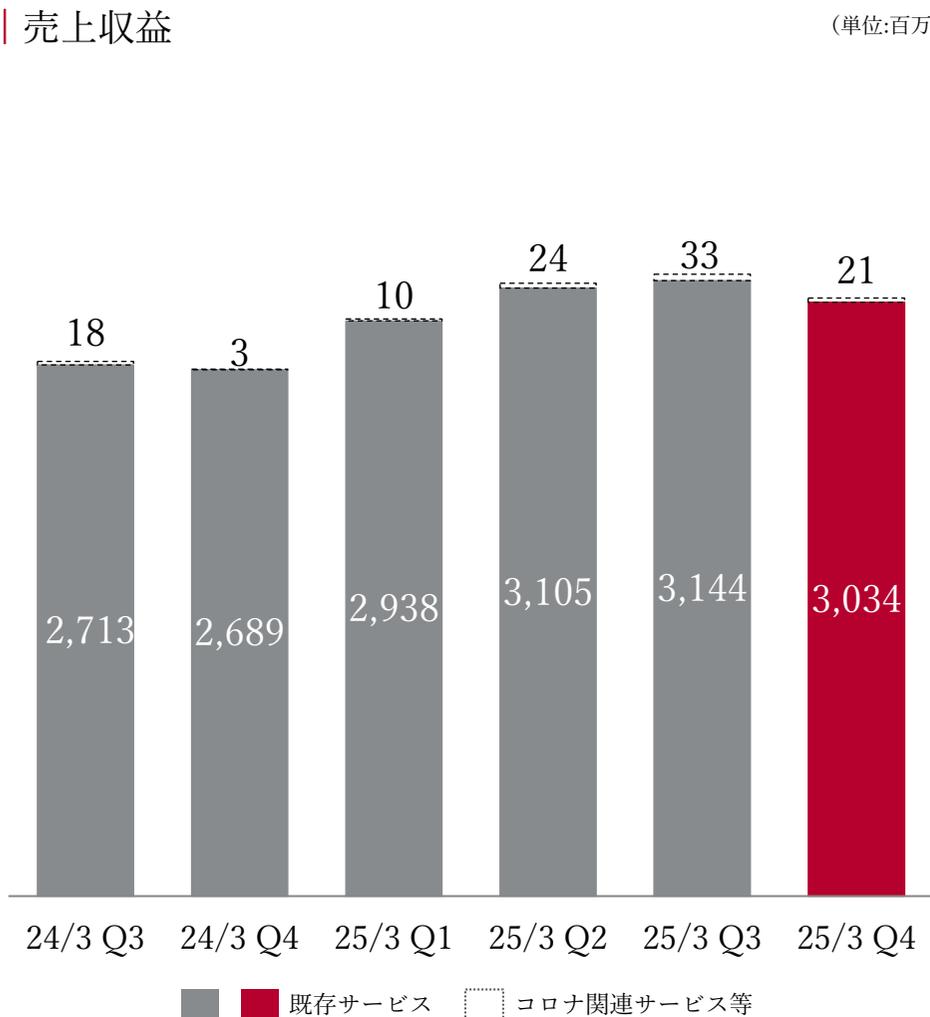


新規ステーション開設を止め、稼働向上に注力

# 居宅訪問看護セグメント業績概要（四半期推移）

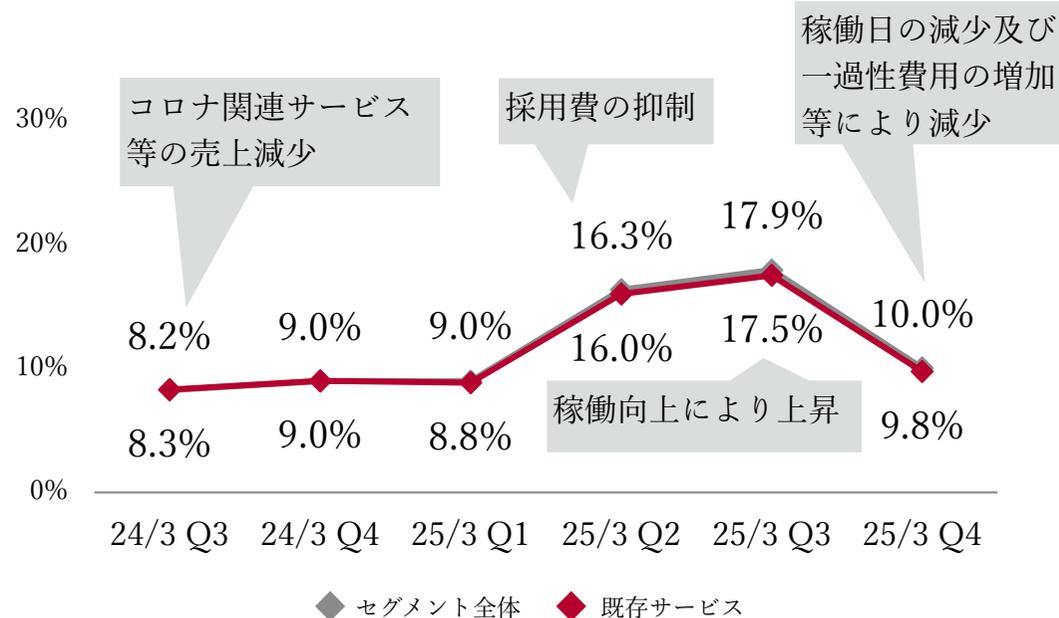
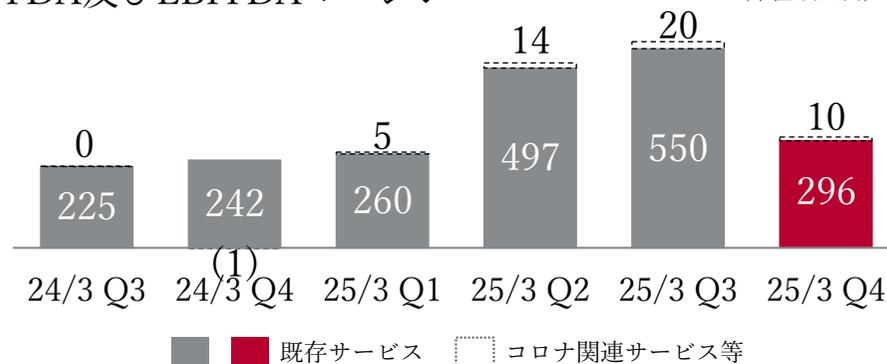
稼働日の減少及び一過性費用の増加等により売上収益及びEBITDAは前四半期比で減少

## 売上収益

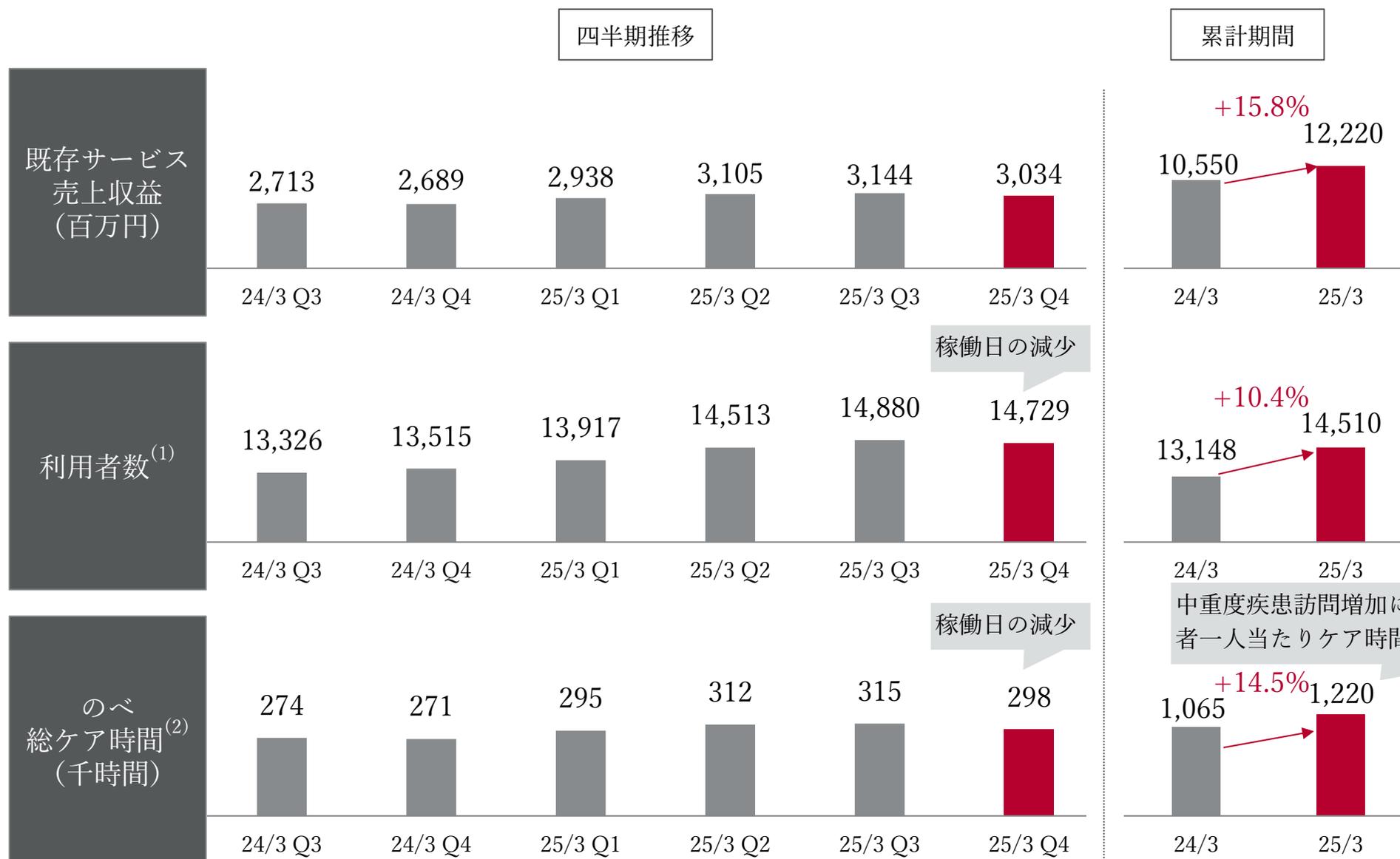


## EBITDA及びEBITDAマージン

(単位:百万円)

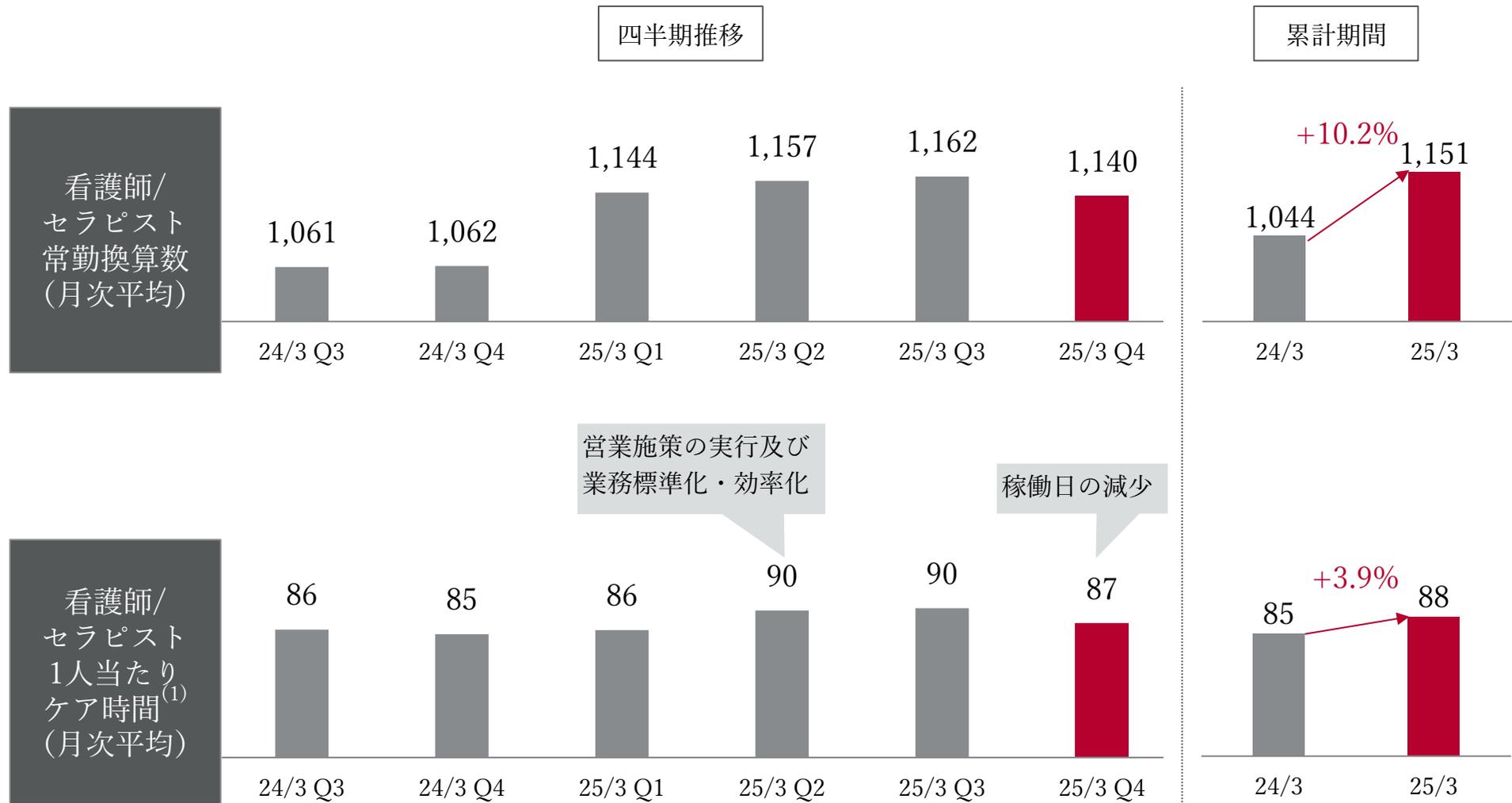


# 居宅訪問看護セグメントの重要経営指標 (1/2)



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. のべ総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

	24/3	25/3	成長率
売上収益（百万円）	-	3,567	-
EBITDA（百万円）	-	640	-
EBITDAマージン（%）	-	17.9%	-
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> （%）	-	77.8%	-

ノアコンツェルの取得関連費用が251百万円発生

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年3月期におけるノアコンツェル施設の稼働率。

# 当第4四半期のトピック

# 当第4四半期のトピック

## 1 「あむらいふ虹ヶ丘フィールド」がグランドオープン

- 2025年4月、医療法人白楊会と連携し、愛知県名古屋市に2024年10月に開設した「あむらいふ虹ヶ丘フィールド」（総ベッド数120）がグランドオープン
- 「透析フロア」、「介護フロア」及び「メディカルフロア」の3フロア構成で利用者様のニーズに対応し、最新の介護機器と効率的なオペレーション設計により、DXによる省人化と高品質なケアの両立を目指す



導入機器の一例：ペットロボット「LOVOT(らぼっと)」(左)と自律走行型多機能ロボット「temi」(右)

## 2 ホスピス型住宅「ReHOPE」6施設の開設

- 2025年1月にReHOPE岡山（定員数50）及びReHOPE大崎古川（定員数37）、2月にReHOPE福岡東（定員数50）、3月にReHOPE大高（定員数50）、ReHOPE武蔵中原（定員数49）及びReHOPE姫路（定員数50）を開設
- 当社グループにおける各四半期のホスピス型住宅の開設数としては過去最多の開設を実現

# 2025/3期業績予想と実績の差異 及び2026/3期業績予想

# 2025/3期業績予想と実績の差異 (1/2)

売上収益は通期計画を達成

(単位：百万円)	25/3 (計画)	25/3 (実績)	計画比	理由
<b>売上収益</b>	<b>46,800</b>	<b>47,043</b>	<b>+0.5%</b>	
医療機関セグメント	17,550	17,603	+0.3%	
- 国内	10,400	10,581	+1.7%	大規模病院向けの非常駐コンサルティング増加
- 海外 <sup>(1)</sup>	7,150	7,021	(1.8%)	患者数の下振れ
ホスピスセグメント	13,700	13,759	+0.4%	
居宅訪問看護セグメント	12,150	12,309	+1.3%	稼働率の上振れ
メディカルケアレジデンス	3,600	3,567	(0.9%)	
その他及び調整額	(200)	(195)	-	
<b>EBITDA</b>	<b>8,170</b>	<b>8,051</b>	<b>(1.5%)</b>	
医療機関セグメント	4,650	4,570	(1.7%)	
- 国内	4,170	4,262	+2.2%	
- 海外	480	309	(35.7%)	患者数の下振れ
ホスピスセグメント	2,100	2,014	(4.1%)	
居宅訪問看護セグメント	1,500	1,651	+10.1%	稼働率の上振れ
メディカルケアレジデンス	730	640	(12.4%)	先行投資が一部前倒しで発生
その他及び調整額	(810)	(824)	-	

## 2025/3期業績予想と実績の差異 (2/2)

営業利益及び親会社の所有者に帰属する当期利益は通期計画を達成

(単位：百万円)	25/3 (計画)	25/3 (実績)	計画比	理由
<b>営業利益</b>	<b>5,000</b>	<b>5,343</b>	<b>+6.9%</b>	
医療機関セグメント	3,600	3,616	+0.4%	
- 国内	3,720	3,832	+3.0%	
- 海外	(120)	(216)	-	患者数の下振れ
ホスピスセグメント	1,000	1,002	+0.2%	
居宅訪問看護セグメント	1,050	1,205	+14.8%	稼働率の上振れ
メディカルケアレジデンス	120	299	+149.0%	一過性の雑収入の発生等
その他及び調整額	(770)	(778)	-	
<b>親会社の所有者に帰属する当期利益</b>	<b>2,900</b>	<b>3,131</b>	<b>+8.0%</b>	

# 2026/3期業績予想 (1/2)

(単位：百万円)	25/3 (実績)	26/3 (計画)	増減	理由
<b>売上収益</b>	<b>47,043</b>	<b>58,250</b>	<b>+23.8%</b>	
医療機関セグメント	17,603	17,510	(0.5%)	
- 国内	10,581	9,780	(7.6%)	一部の既存支援先において収益性悪化の見込
- 海外 <sup>(1)</sup>	7,021	7,730	+10.1%	米国足病事業におけるクリニック運営の拡大
ホスピスセグメント	13,759	19,200	+39.5%	既存施設の稼働率向上及び新規開設
居宅訪問看護セグメント	12,309	12,900	+4.8%	既存ステーションの事業拡大及び新規開設
メディカルケアレジデンス	3,567	8,970	+151.5%	ノアコンツェルの業績が通年で寄与
その他及び調整額	(195)	(330)	-	
<b>EBITDA</b>	<b>8,051</b>	<b>10,230</b>	<b>+27.1%</b>	
医療機関セグメント	4,570	3,930	(14.0%)	
- 国内	4,262	3,100	(27.3%)	一部の既存支援先において収益性悪化の見込
- 海外	309	830	+169.0%	米国足病事業におけるクリニック運営の拡大
ホスピスセグメント	2,014	3,270	+62.3%	既存施設の稼働率向上及び50床規模施設の増加
居宅訪問看護セグメント	1,651	1,550	(6.1%)	新規開設に伴い人件費等の一時的な費用の増加
メディカルケアレジデンス	640	2,300	+259.6%	ノアコンツェルの業績が通年で寄与
その他及び調整額	(824)	(820)	-	

## 2026/3期業績予想 (2/2)

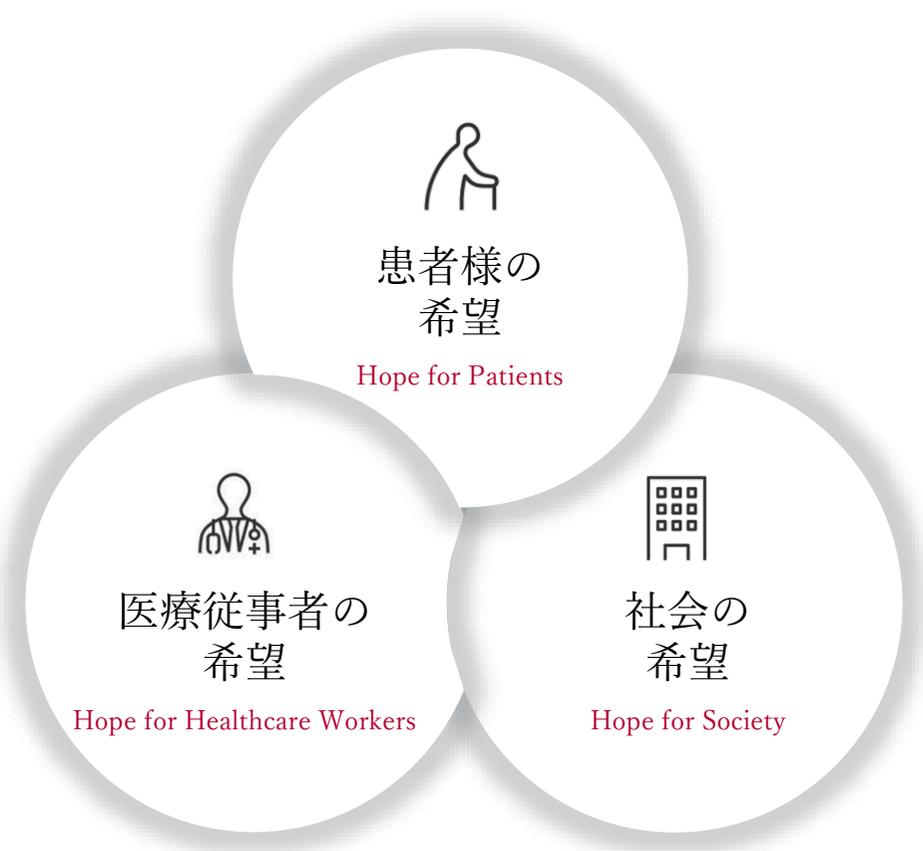
(単位：百万円)	25/3 (実績)	26/3 (計画)	増減	理由
<b>営業利益</b>	<b>5,343</b>	<b>5,500</b>	<b>+2.9%</b>	
医療機関セグメント	3,616	3,000	(17.0%)	
- 国内	3,832	2,730	(28.8%)	一部の既存支援先において収益性悪化の見込
- 海外	(216)	270	-	米国足病事業におけるクリニック運営の拡大
ホスピスセグメント	1,002	1,815	+81.2%	既存施設の稼働率向上及び50床規模施設の増加
居宅訪問看護セグメント	1,205	1,020	(15.4%)	新規開設に伴い人件費等の一時的な費用の増加
メディカルケアレジデンス	299	490	+64.0%	ノアコンツェルの業績が通年で寄与
その他及び調整額	(778)	(825)	-	
<b>親会社の所有者に帰属する当期利益</b>	<b>3,131</b>	<b>2,880</b>	<b>(8.0%)</b>	

# Appendix

# 会社概要

Mission (私たちの使命)

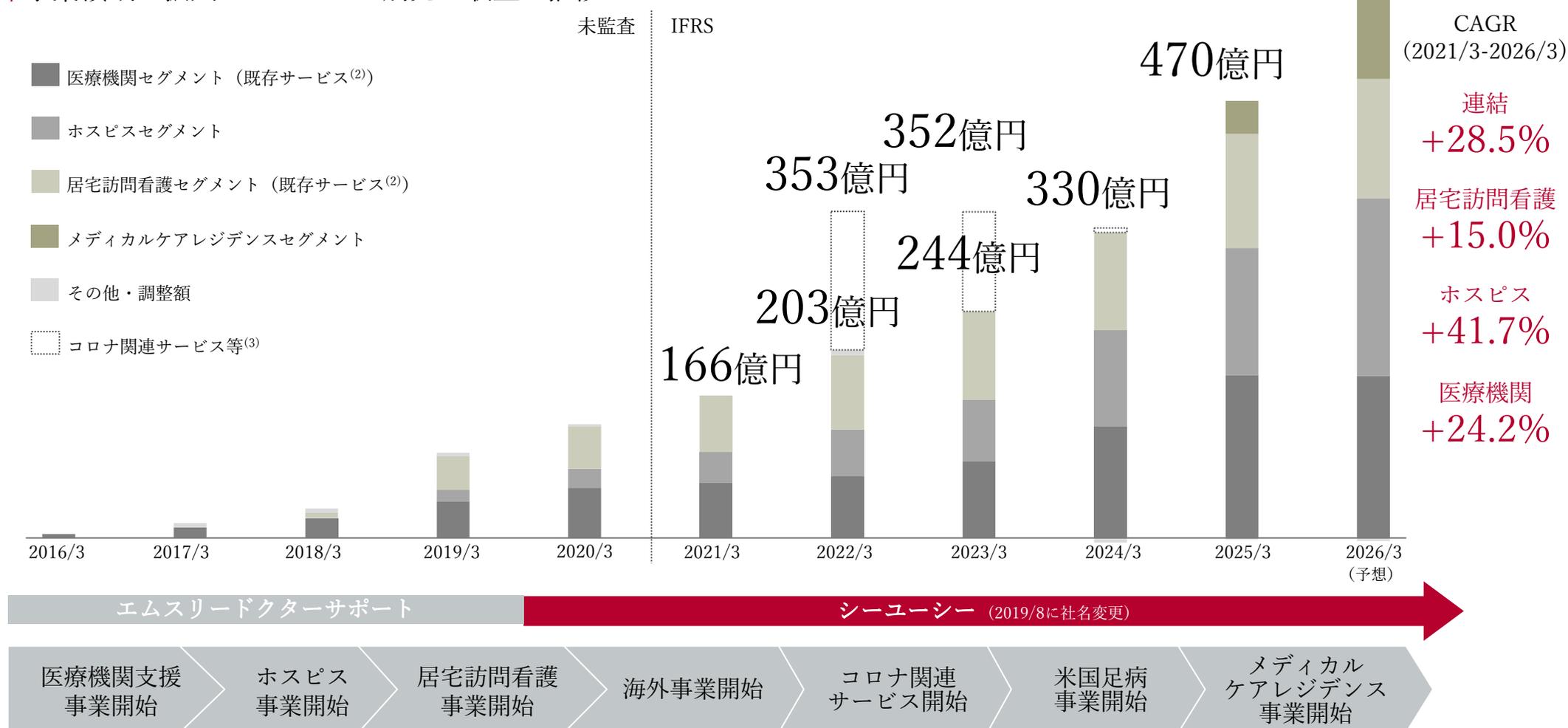
# 医療という希望を創る。



# 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



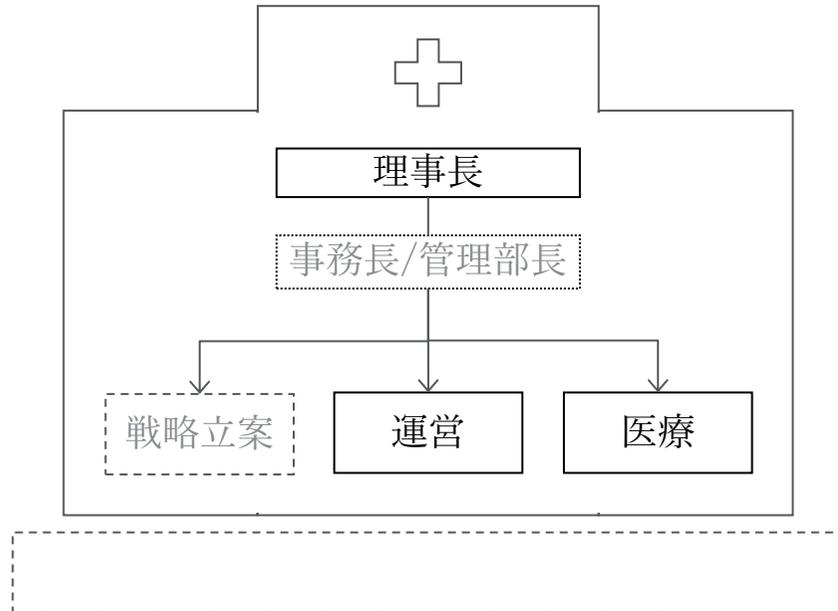
1. 2021/3期から2026/3期の連結売上収益は国際会計基準（IFRS）に基づく。2020/3期以前の数値は連結調整を行っておらず未監査。2022/3期の353億円、2023/3期の352億円、2024/3期の330億円、2025/3期の470億円は連結の数値。2022/3期の203億円及び2023/3期の244億円は連結（既存サービス）の数値。

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）

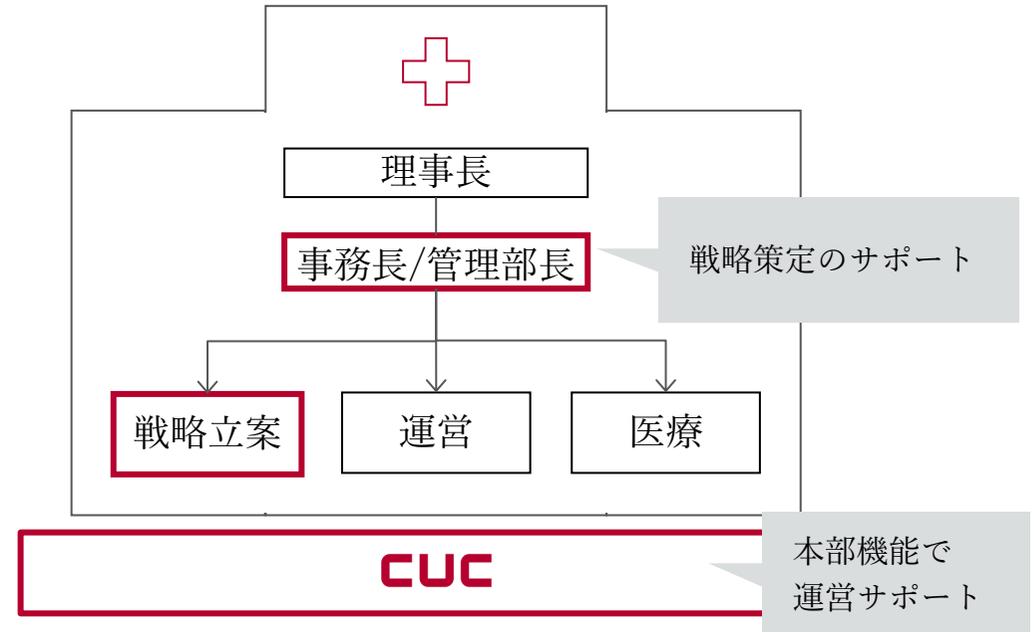
経営支援人材が常駐することで医療機関の規模拡大及び効率的な運営を実現

## 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

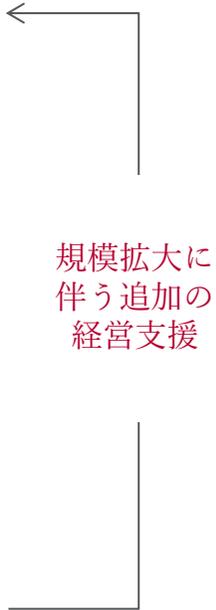


- 経営支援人材の常駐を通じ医療機関の規模拡大・戦略立案を支援（→顧客との継続的な関係を構築）
- CUCが有する効率化ノウハウを生かした安定的な運営（→効率的な医療機関運営）
- CUCが医療機関の運営をサポートすることで、医師は更に医療へフォーカス（→医療の質向上）

# 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	
		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>意思決定の最適化</li> <li>効率的な病院運営の実現</li> </ul>
		調達サポート		
		M&A	<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>	
		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

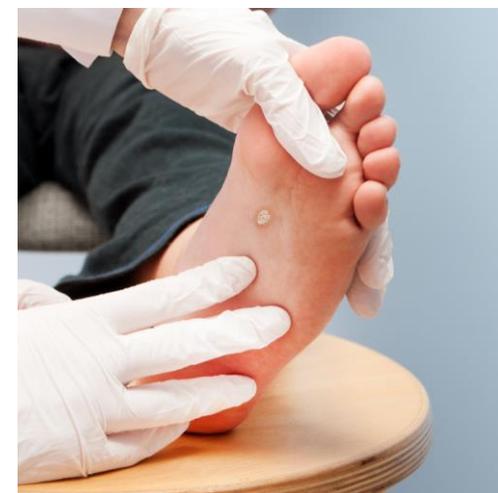
## 診療例<sup>(1)</sup>

### 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

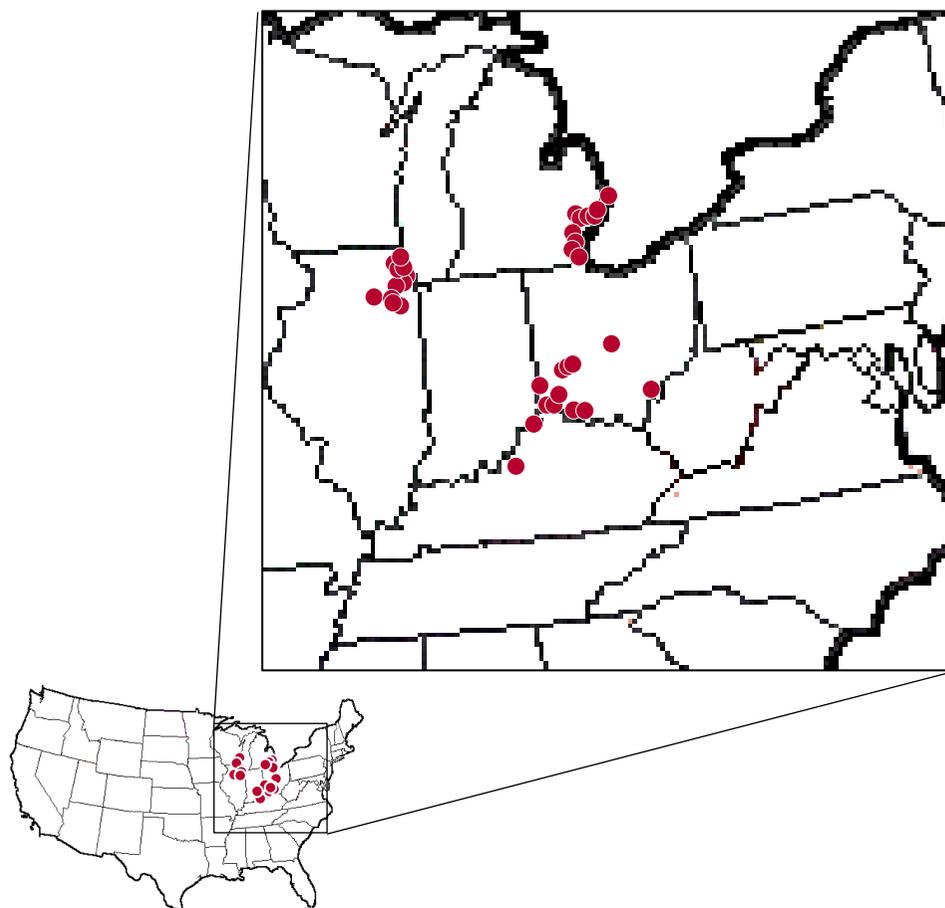


1. <https://beyond-podiatry.com/>より引用。

# 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



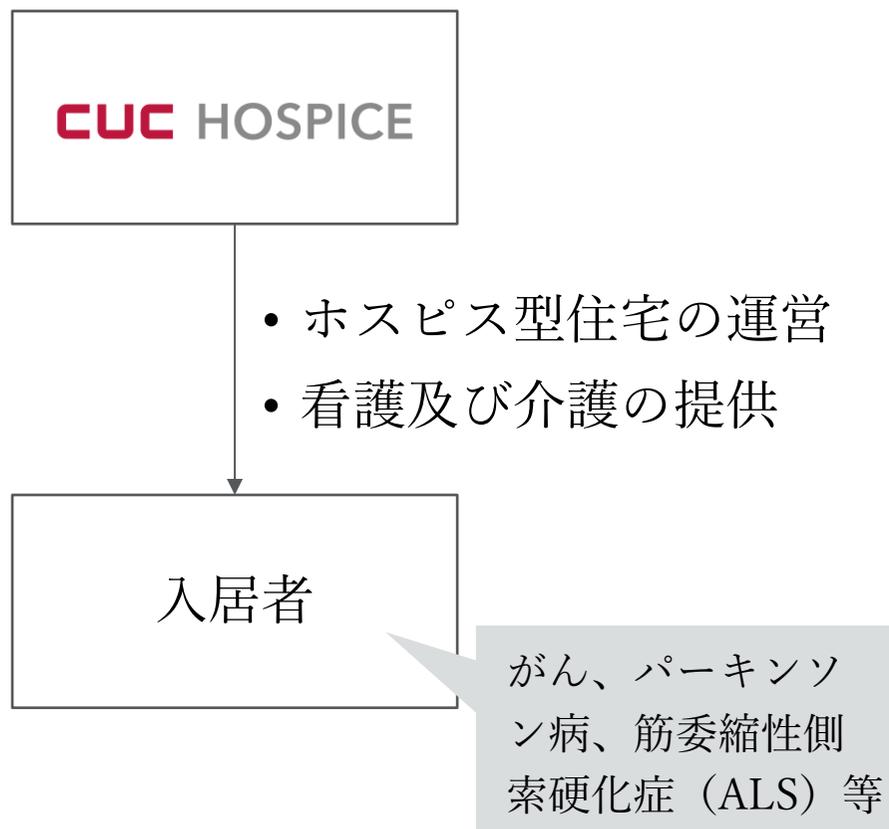
地域ブランド名称	州	拠点数 <sup>(1)</sup>
Great Lakes Foot & Ankle Institute	Michigan	5
Foot & Ankle Associates	Illinois	3
Commonwealth Foot & Ankle	Kentucky	1
First Step Foot Care	Illinois	3
Columbus Vascular Vein & Aesthetics	Ohio, Illinois, Michigan	5
Cincinnati Foot & Ankle Care	Ohio, Indiana	11
North Shore 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. 2025年3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（2025年3月末時点）<sup>(1)</sup>



ホスピス  
51施設



定員数  
2,234人



看護師/介護士  
1,380人



既存施設の稼働率<sup>(2)</sup>  
83.2%

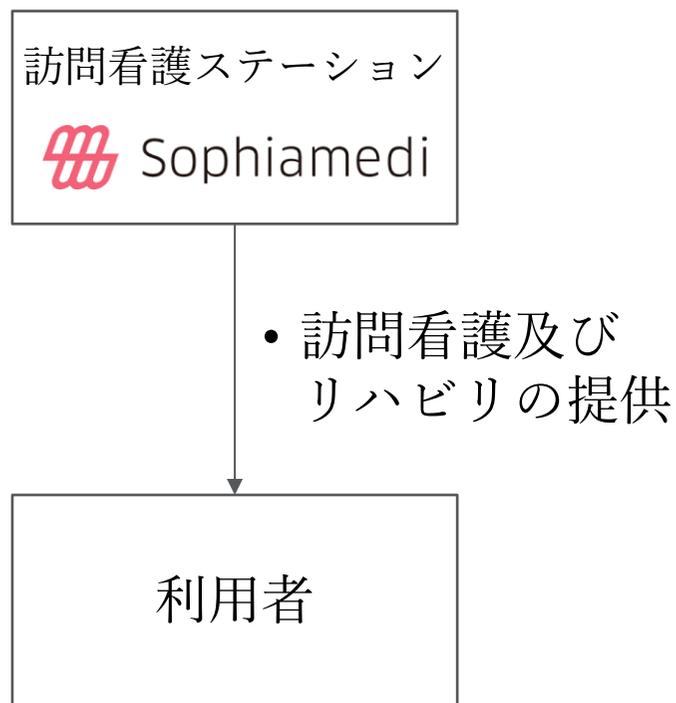
1. 当社グループがサービスを提供するホスピス施設に関する主要指標。

2. 2025年3月期における既存施設（2025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。

# 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 (2025年3月末時点)



利用者数<sup>(1)</sup>  
14,729人



のべ総ケア時間<sup>(2)</sup>  
1,220千時間



看護師/  
セラピスト<sup>(3)</sup>  
1,252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（2025年3月末時点）



- 住宅型有料老人ホーム及びサ高住の運営
- 看護及び介護の提供

入居者



施設数  
27施設



定員数  
2,125人



看護師/介護士  
519人



稼働率<sup>(1)</sup>  
77.8%

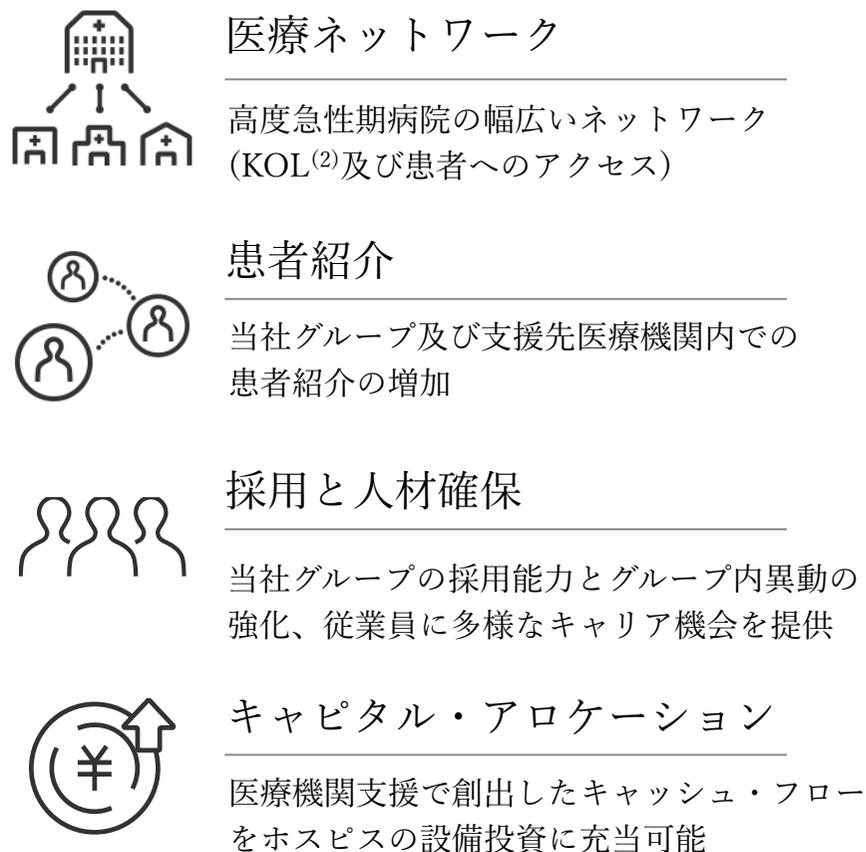
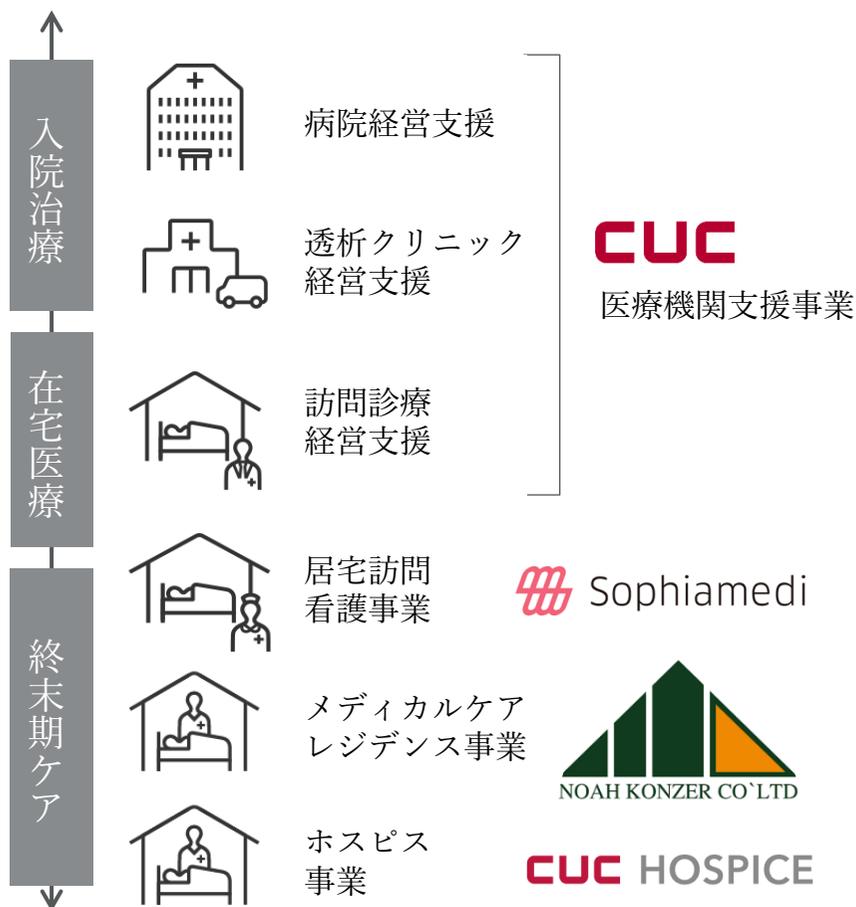
1. 2025年3月期におけるノアコンツェル施設の稼働率。

# 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

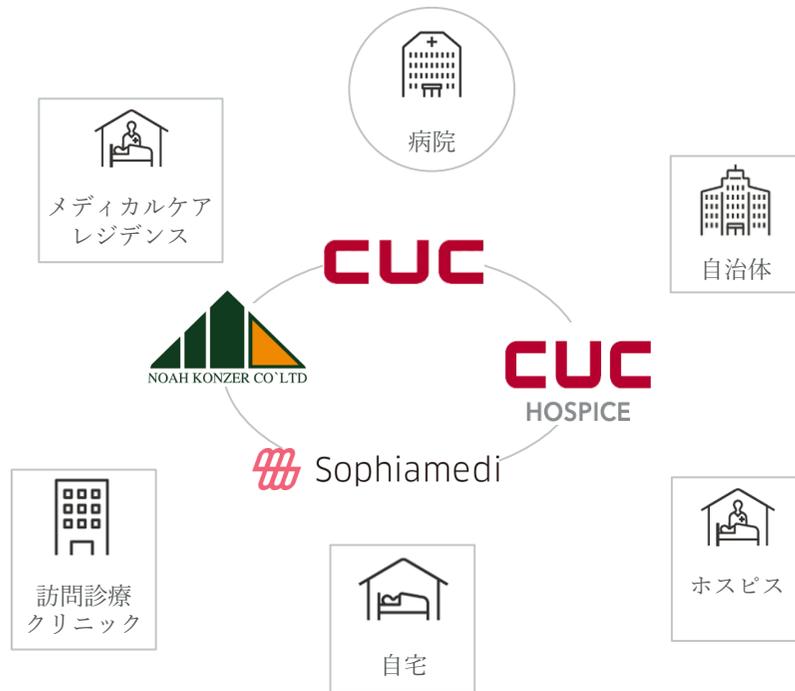


1. "Total Addressable Market"の略。ある事業が獲得できる可能性のある全体の市場規模を意味する。  
2. "Key Opinion Leader"の略。医療業界において多方面に大きな影響力を持つ人物の略。

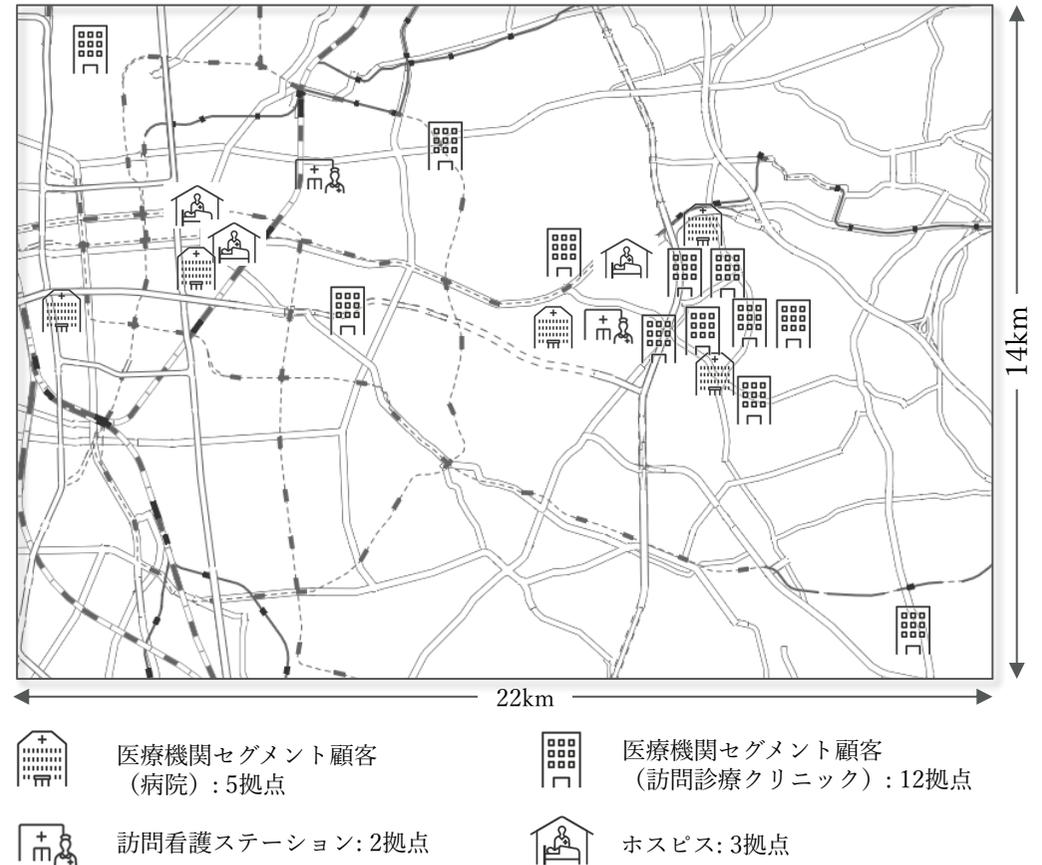
# 垂直統合されたプラットフォーム (2/2)

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（2025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 **270人**

コメディカル<sup>(2)</sup>

採用支援数 **1,130人**

### ホスピスセグメント



看護師・介護士

採用数 **660人**

### 居宅訪問看護セグメント

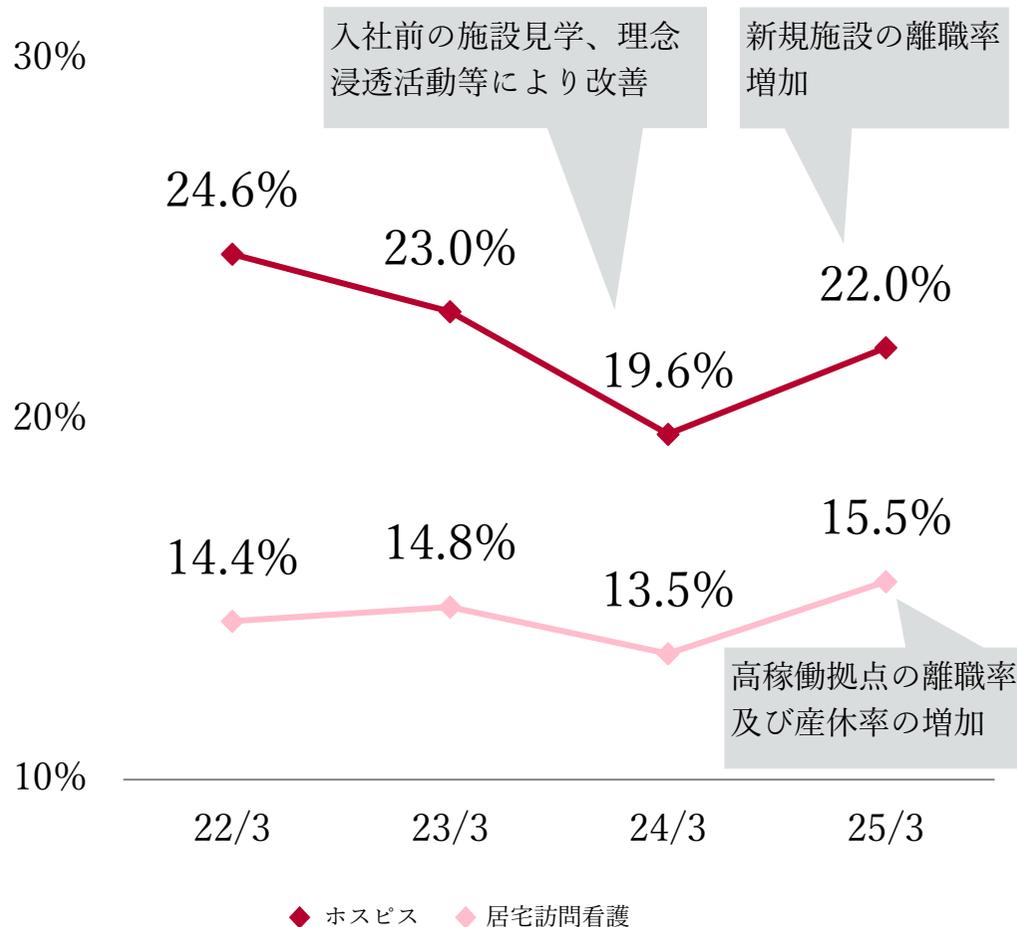


看護師・

セラピスト

採用数 **297人**

## 離職率（2025年3月期）



1. 非正規社員含む。  
2. 医師を除く医療従事者。

# 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

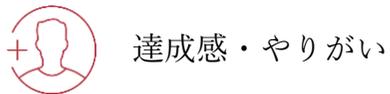
医療従事者は経済的な要素だけでなく医療というミッションを非常に重要視しており、医療従事者が職場に求める事項を提供することで必要な人材の確保を実現

## | 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

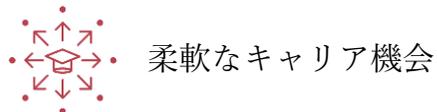
### 当社の提供するプラットフォーム



- 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

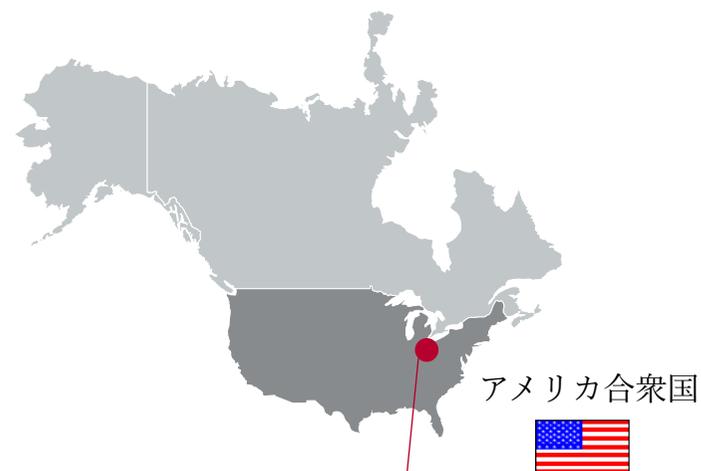
## 東南アジア

- 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

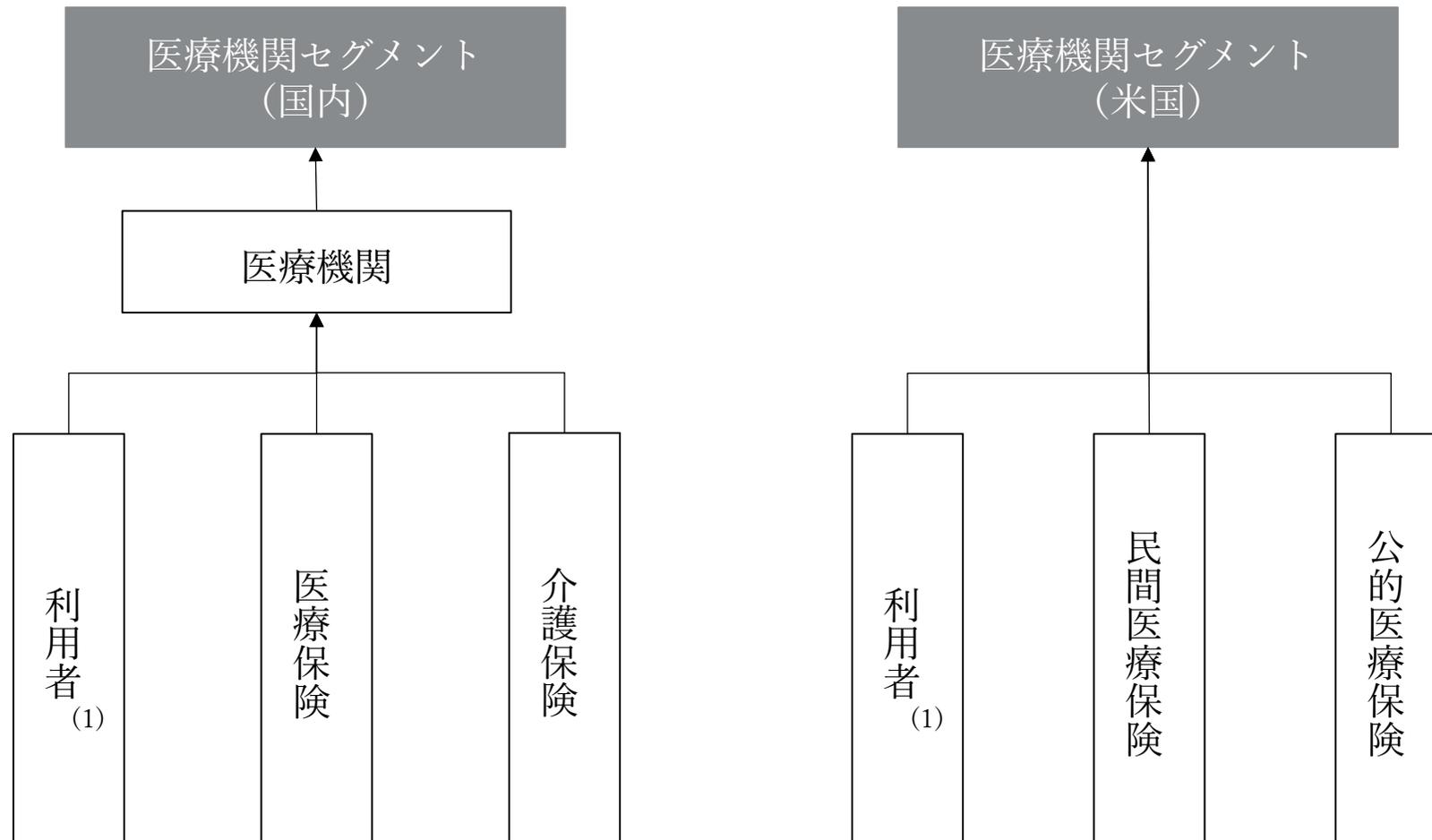


- 2023年7月、米国における市場調査や事業開発を行うことを目的としてCUC America Inc.を設立<sup>(1)</sup>
- 2024年1月、足病クリニック運営プラットフォームを運営するAlbaron Podiatry Holdingsの持分の79.35%を取得し、CUC Podiatry Holdingsに社名変更

1. 当社の完全子会社。

# 当社グループの多様な収入源 (1/2)

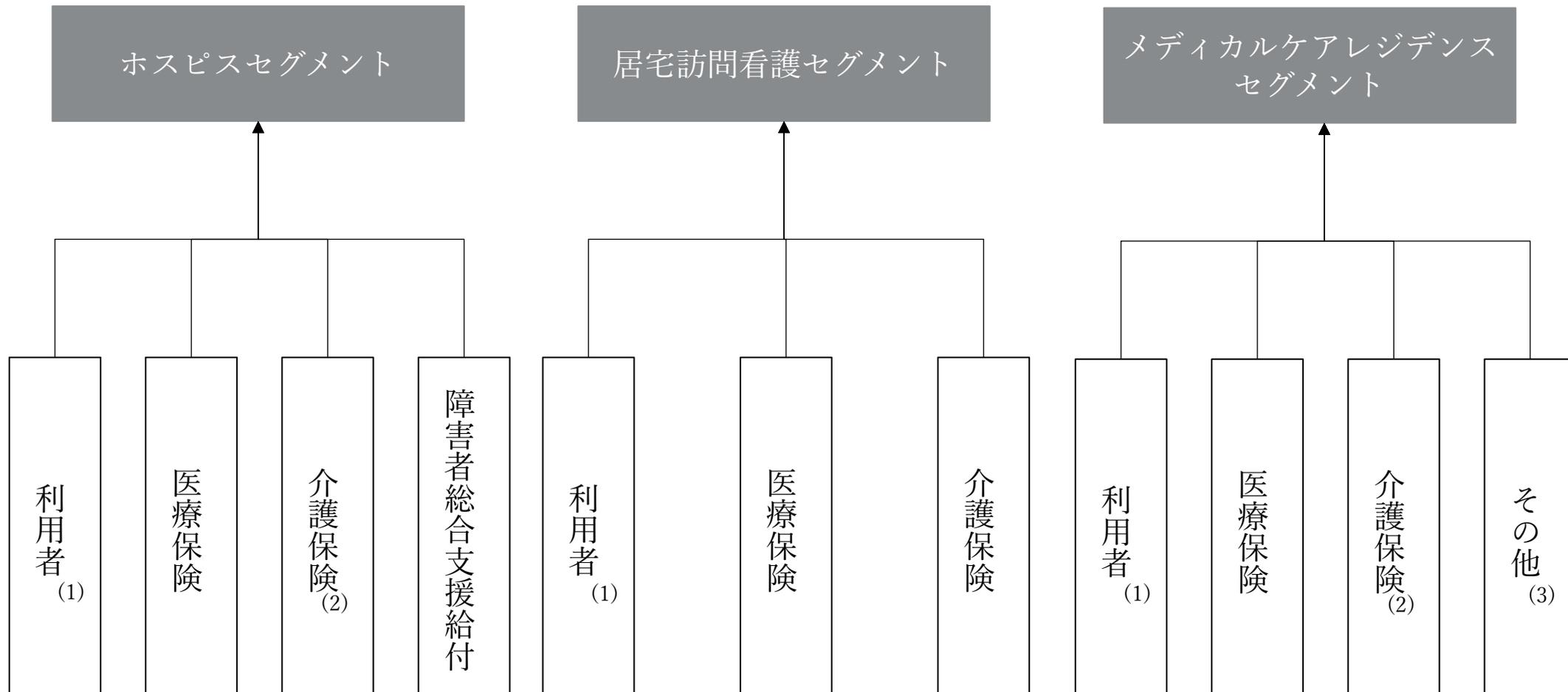
国内では医療機関から業務受託収入を受領する一方、米国では利用者、民間・公的医療保険から収益を得ている



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（2022年の47兆円から2040年に**78兆円**に上昇<sup>(3)</sup>）
- 労働人口の減少（2020年の69.0百万人から2040年に**65.4百万人**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

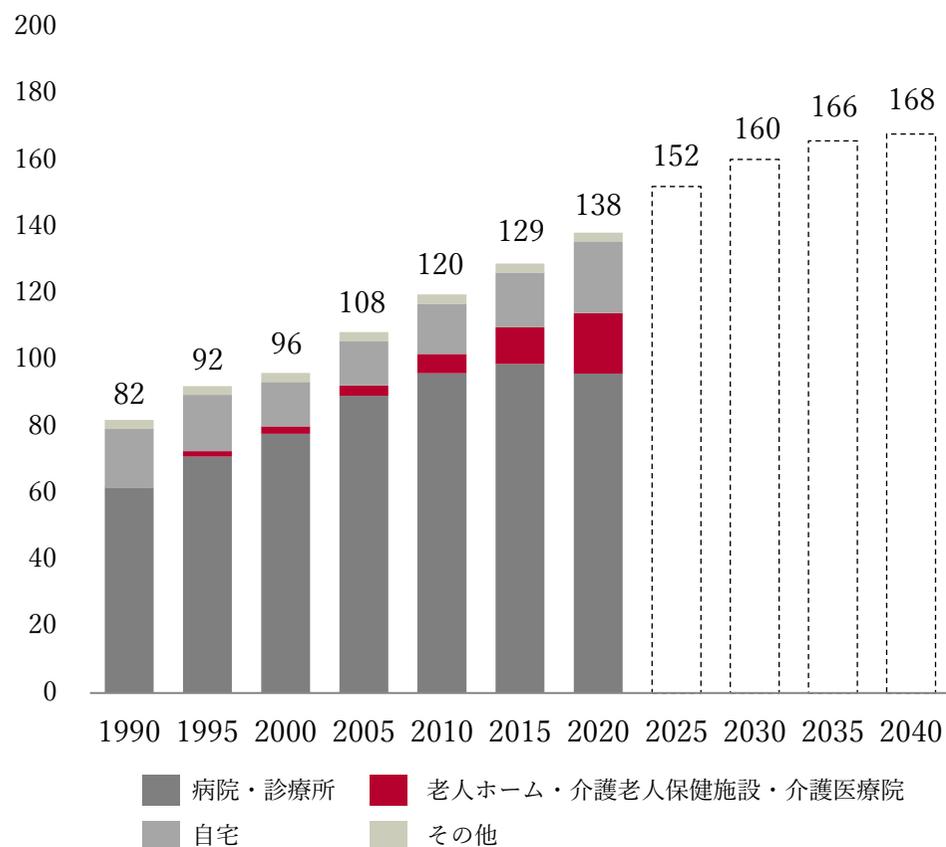
医療従事者の採用力及び定着率向上

1. 2023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. 「2023年度版労働力需給の推計」（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

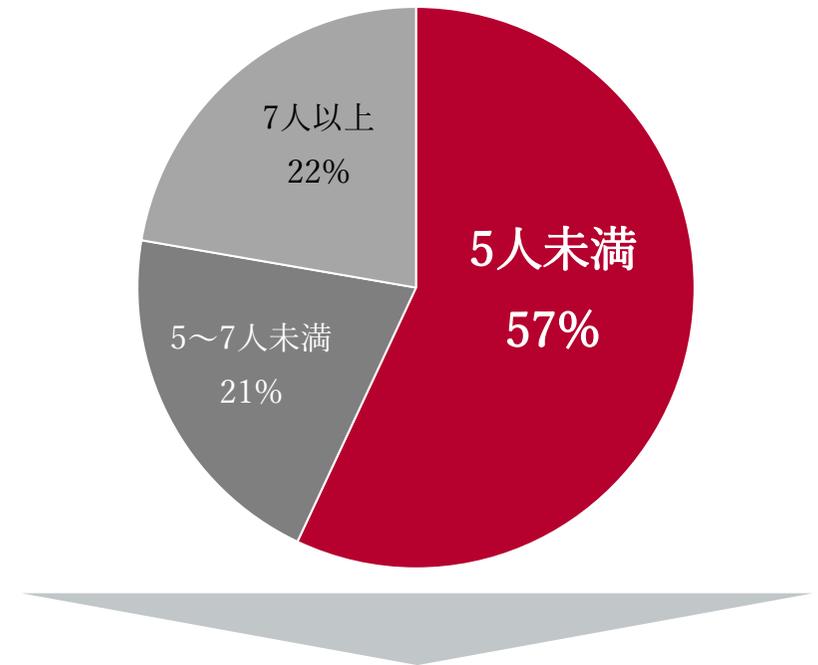
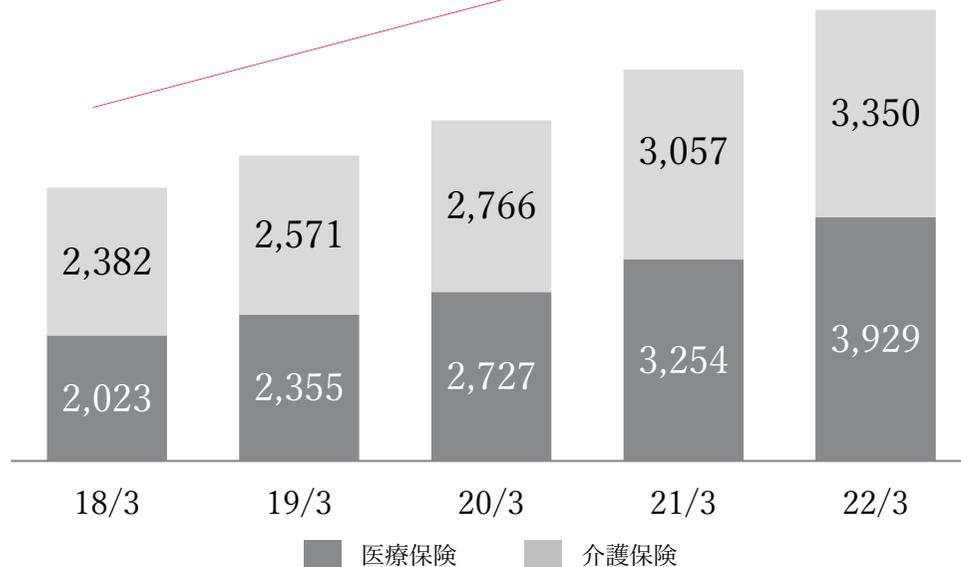
## 訪問看護費の推移<sup>(1)</sup>

(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%



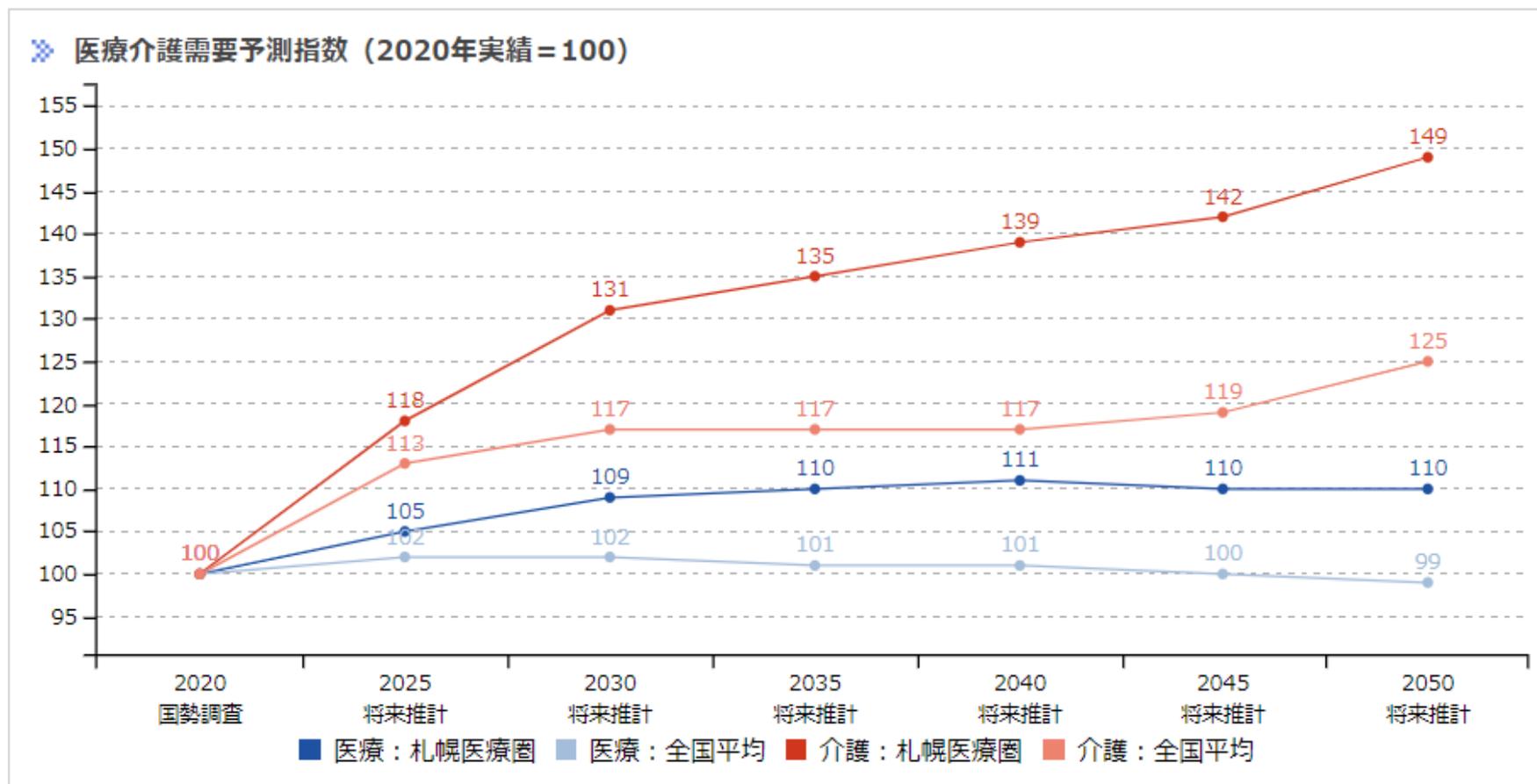
24時間365日体制で安定的な運営が可能な大規模事業所へのニーズが高い状況

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>



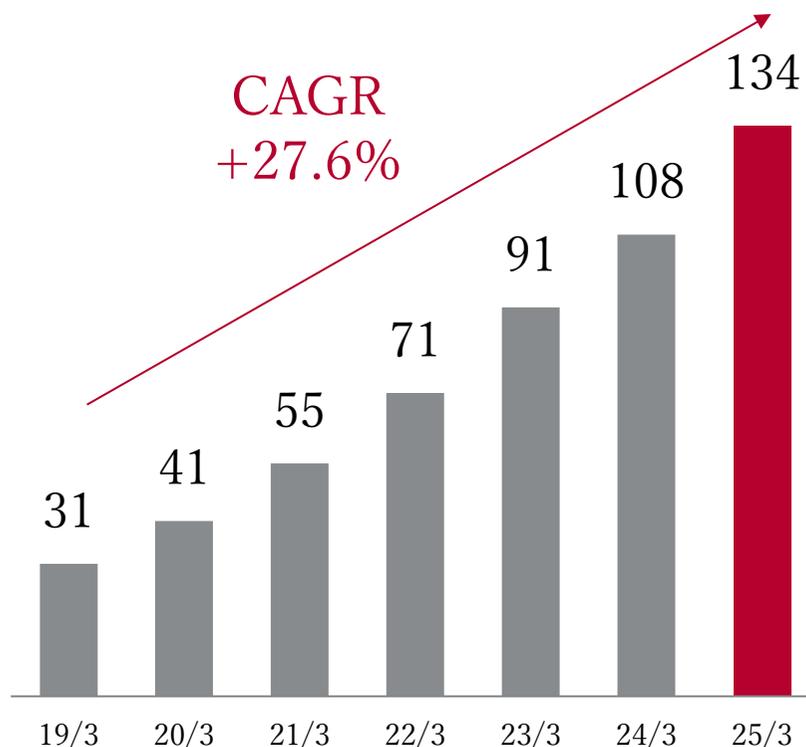
1. 出典：地域医療情報システム（日本医師会）

# 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

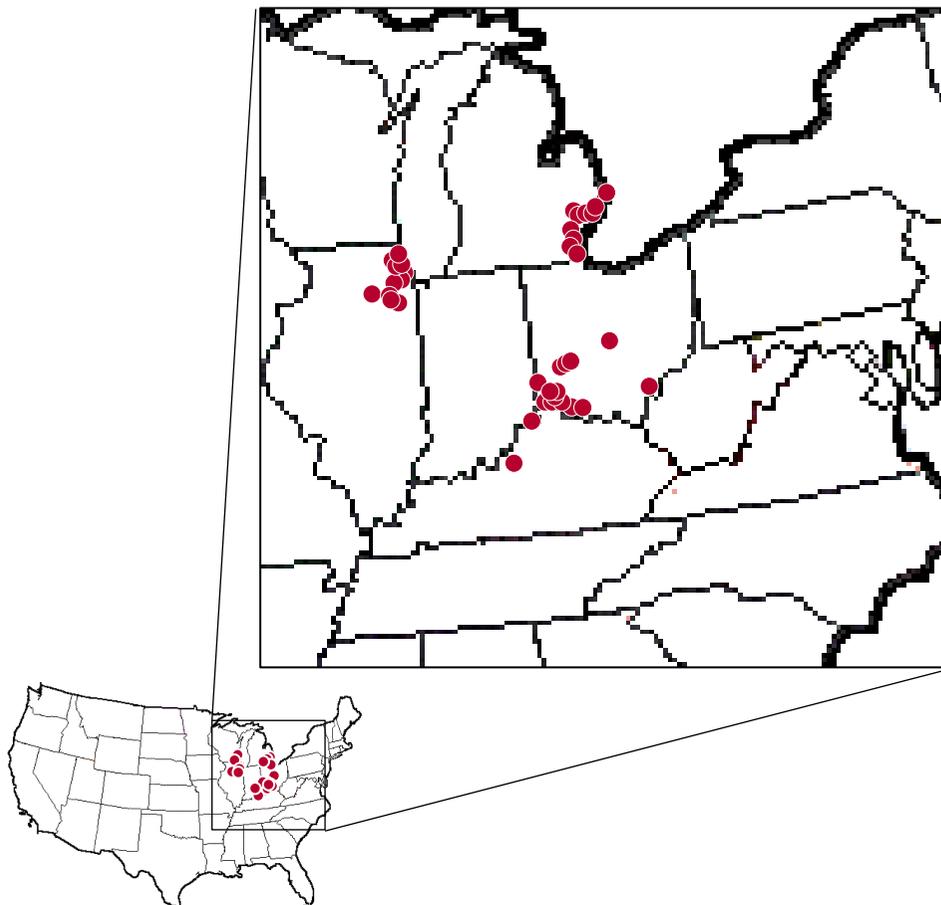
- 運営ノウハウが蓄積・共有されにくいという医療機関における課題に対応するため、医療機関運営の幅広いオペレーションを詳細にマニュアル化
- 属人化を解消することにより、特定の個人に依存しない事業成長が可能となる環境を構築。医療機関における生産性を向上することで高いリテンション率を維持

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

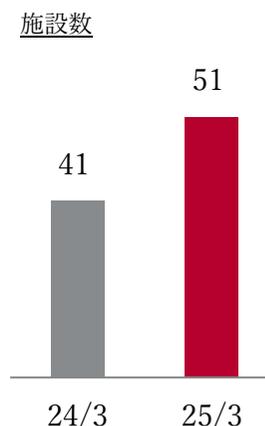
# ホスピスセグメントの成長戦略

これまでの新規開設中心の事業モデルから大規模施設でフロア別に複数機能を提供する『多機能併設モデル』へ転換する方針（詳細はP17ご参照）

## 振り返り

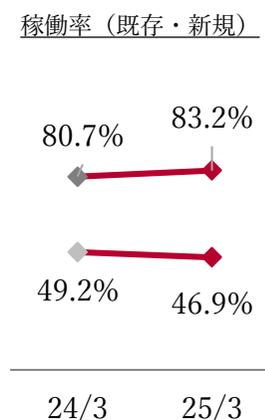
### ホスピス施設の展開

- 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（25/3期に8施設）
- 当期に契約を締結した施設の投資金額は4～6.5億円程度を予定しており、直近開設施設と比較し概ね同水準



### 集患活動の強化

- 集患担当看護師の採用も進め、既存施設の稼働率も2.5pt改善
- 新規開設の施設数増加により、新規施設の稼働率は2.3pt減少



## 来期以降の取り組み

- 26/3期は15施設、27/3期は6施設の新規開設が確定<sup>(2)</sup>
- 次期診療報酬改定の影響が明確になるまでは、新規開設の検討を一時的に停止し、リノベーション案件を中心に投資効率に優れた案件のみを精査

- 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

# 居宅訪問看護セグメントの成長戦略

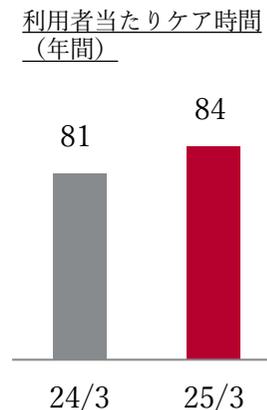
中重度の疾患を抱える利用者への対応力を強化する方針。また、既存拠点における利用者数増加及び訪問効率向上により利益率の改善を図る

## 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

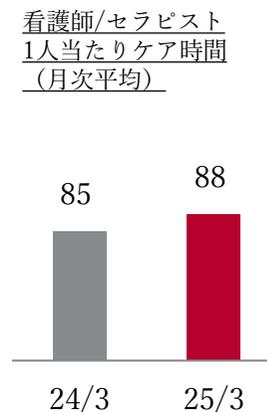
- 適切なアセスメントの横断的实施、中重度疾患の利用者を紹介する医療機関との連携及び看護師の採用強化により、利用者当たりケア時間（年間）は81時間から84時間に増加



- 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

- 25/3期は新規開設を実施せず、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85時間から88時間に上昇



- 26/3期は新規開設を実施予定、売上成長に再度注力する方針
- 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

# 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2026年3月期に4件新設予定。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	44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> (2025年3月時点)	77.8%	95%程度	83.2%
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

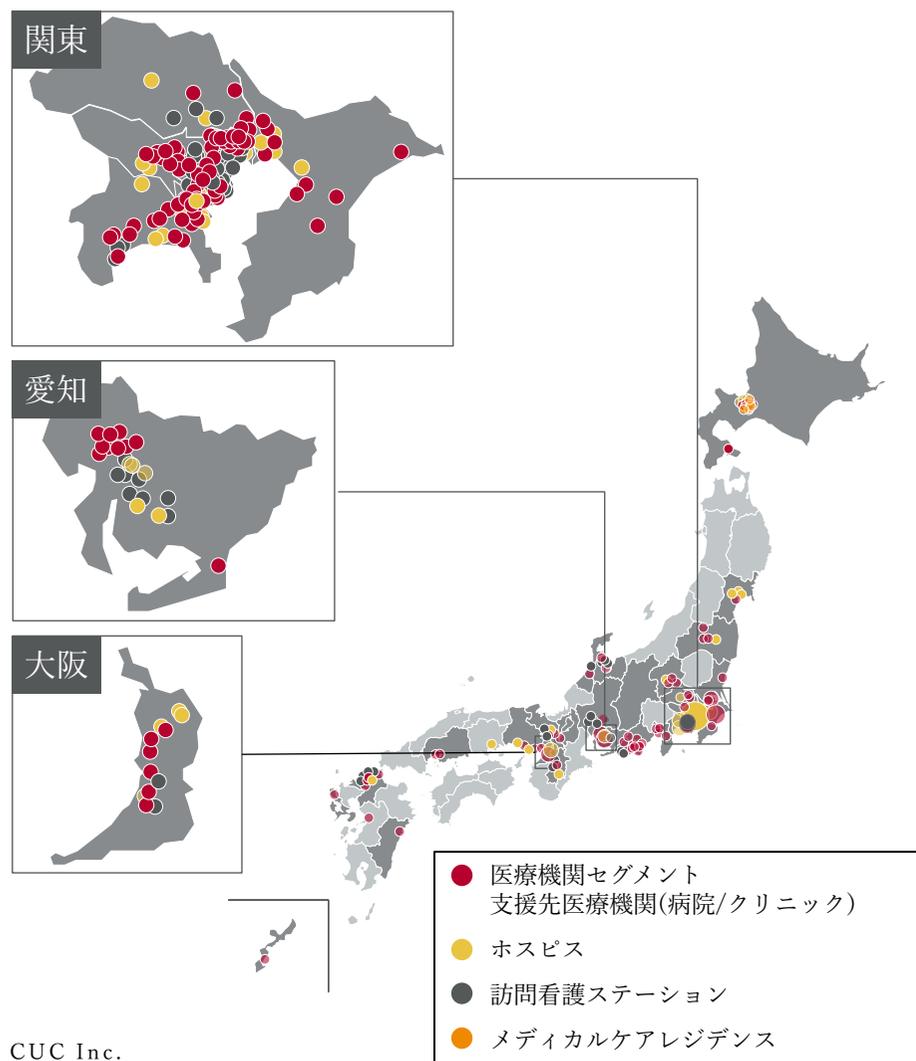
## 将来の展望・シナジー

- ・ 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 (2025年3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
- ホスピス事業、居宅訪問看護事業及び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

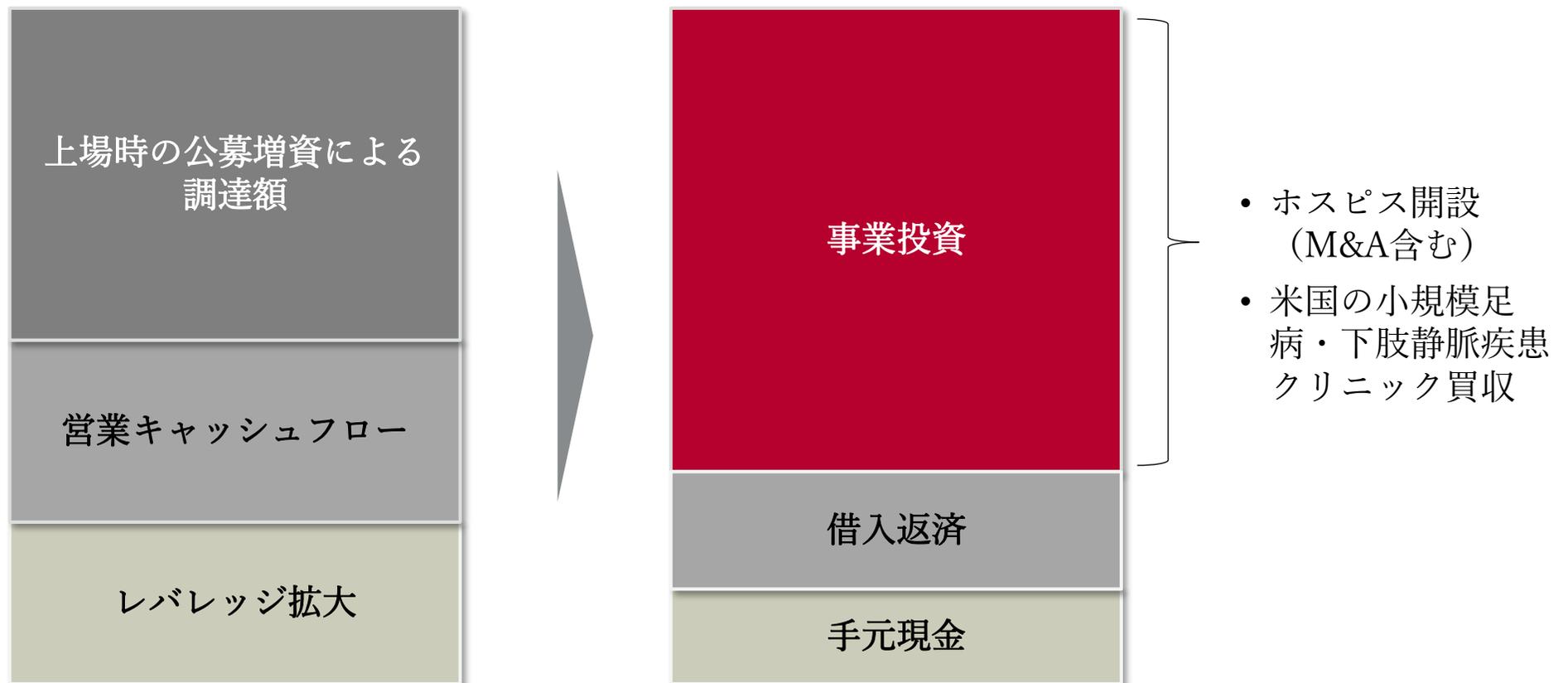
## B グループシナジーの創出

- 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メディカルケアレジデンス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



# サステナビリティ・ESG

# 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徹底

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取り組み事例

## | 事例

### Social



患者様と医療従事者のウェルビーイングの追求

#### サステナビリティコンテストの開催

- 「人の可能性（人的資本・ダイバーシティ）」をテーマにアイデアを募集
- 国内外グループ企業の23部署より、50組155名の企画エントリー
- 「従業員のがん予防や治療と仕事の両立の推進」や、「健康とキャリアをつなぐ新しい雇用モデルの創出」等の企画が受賞

#### ウェルビーイングアワードを受賞

- 朝日新聞社などが主催する『ウェルビーイング・アワード2025』の「組織・チーム」部門にて、CUCグループ（CUC、CUCホスピス、ソフィアメディ）が最高賞であるGRAND PRIXを受賞
- 医療従事者の声をベースに生み出した働き方支援やキャリアアップ研修など、医療従事者のウェルビーイング推進施策を評価いただく



WELLBEING  
AWARDS 2025  
**GRAND PRIX**

# 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。