



事業計画及び成長可能性に関する事項

株式会社T. S. I
証券コード：7362（東証グロース）

株式会社T.S.Iは、

創業15周年を迎えました



愛ある日々の
お手伝い

お客様の幸福とやすらぎのために。
株式会社T.S.Iは愛ある日々をお手伝いします。

ミッション及び社名の由来

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

“**終末期ケアの支援機関**” の略

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

サービス付き高齢者向け住宅 を

「設計・建築・運営」まで

一気通貫して提供するグループ企業。

エグゼクティブサマリー

安定した需要を見込む高齢者向け住宅を、高稼働で運営するストックビジネス

サービス付き高齢者向け住宅
運営開始

2013年3月

1年経過拠点平均稼働率¹

96.2%

運営棟数¹

33棟

居室数¹

1,085室

2013年末 2棟運営
⇒2024年末 33棟運営

事業開始から11年で
16.5倍に

¹ 2024年12月末時点

P. 6	会社概要
P. 11	ビジネスモデルと収益構造
P. 18	市場環境
P. 24	特徴と競争優位性
P. 31	事業計画
P. 55	リスク情報

会社概要

会社概要 (2024年12月末現在)

会 社 名	株式会社T.S.I (英訳名：Terminalcare Support Institute Inc.)		
設 立	2010年2月		
本 社	京都府京都市西京区桂南巽町75番地4		
資 本 金	378百万円		
代 表 者	代表取締役社長 北山 忠雄		
事 業 内 容	サービス付き高齢者向け住宅・ 訪問介護・訪問看護・居宅介護支援・その他		
従 業 員 数 (外、平均臨時雇用者数)	445人 (169人)		
拠 点	滋賀県 (10拠点) 静岡県 (5拠点) 岐阜県 (2拠点) 栃木県 (1拠点)	京都府 (5拠点) 兵庫県 (2拠点) 神奈川県 (1拠点)	岡山県 (4拠点) 愛知県 (2拠点) 大阪府 (1拠点)

沿革と事業内容

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

- 2010年 創業
- 2010 訪問看護事業を営むことを目的に設立
 - 2011 高齢者住まい法が改正
サービス付き高齢者向け住宅の制度開始
 - 2012 滋賀県大津市にサ高住用地を取得
 - 2013 アンジェスおごと開設
サービス付き高齢者向け住宅事業を開始
居宅介護支援事業・訪問介護事業を開始
 - 2015 株式会社北山住宅販売の株式を取得し
子会社化
 - 2021 東証マザーズ（現グロース）市場へ新規上場
 - 2023 訪問看護事業の再開

サービス付き
高齢者向け住宅事業

訪問介護事業



訪問看護事業

居宅介護支援事業



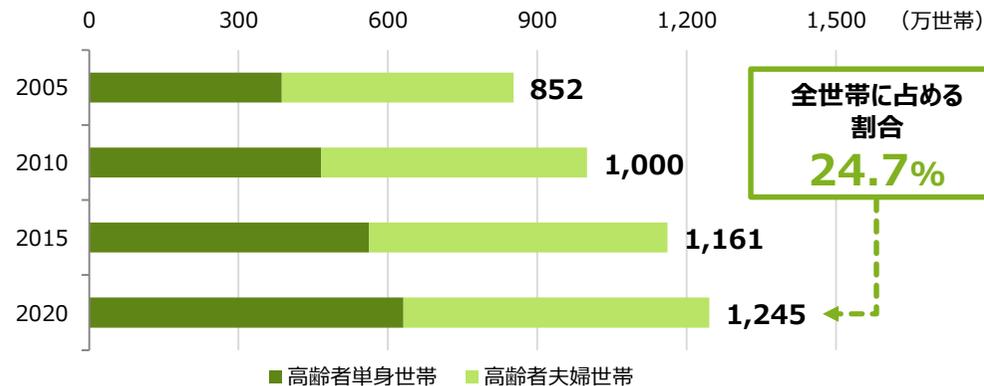
- 当社グループは、当社及び連結子会社である北山住宅販売で構成されています。
- 当社グループは、日本の超高齢化社会において、
 - ・ 在宅独居高齢者の孤独死
 - ・ 要介護者の在宅生活の限界
 - ・ 特養入所待機者数の高止まり
 という社会課題を解決するため、「サービス付き高齢者向け住宅事業」「訪問介護事業」「訪問看護事業」「居宅介護支援事業」を行っています。

サービス付き高齢者向け住宅とは

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

高齢者単身・夫婦世帯が急速に増加

■ 高齢者単身・夫婦世帯数



出典：高齢者住まい法の改正について（一般社団法人高齢者住宅協会）

要介護度の低い高齢者も特養申込者となっている状況

■ 特別養護老人ホーム申込者数（2022年4月1日現在）



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

サービス付き高齢者向け住宅のタイプ

当社の取り組み姿勢	分類	特徴
新たな事業領域	医療特化型	医療体制がしっかりしており、医療依存度の高い方も対象
従来 of 事業領域	介護特化型	介護体制がしっかりしており、自立～重度の方まで対象
	高級志向	入居時費用等が高額な、高所得者層を対象
	高齢者一般向け	自立度が高い方向けの、最低限のサービスのみ

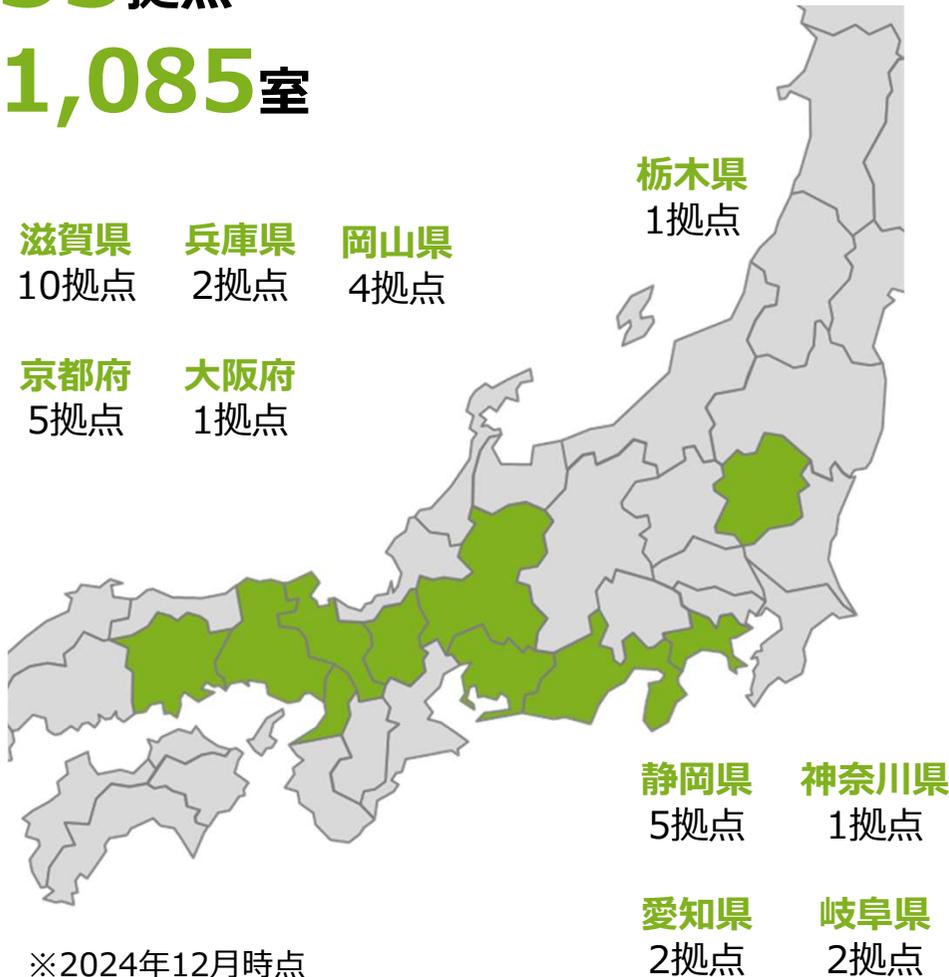
拠点展開状況

京都府、滋賀県を中心に、10府県で拠点を展開

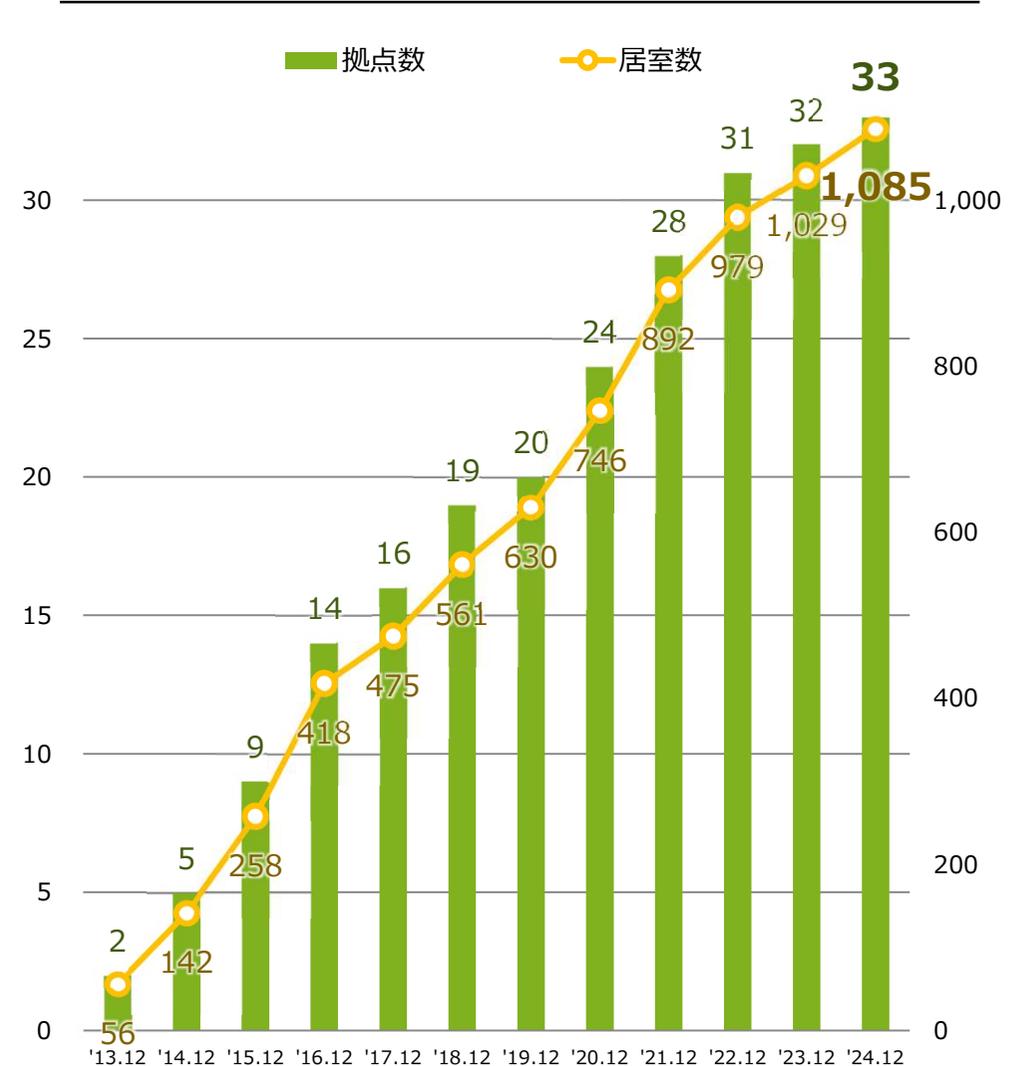
10府県に

33拠点

1,085室



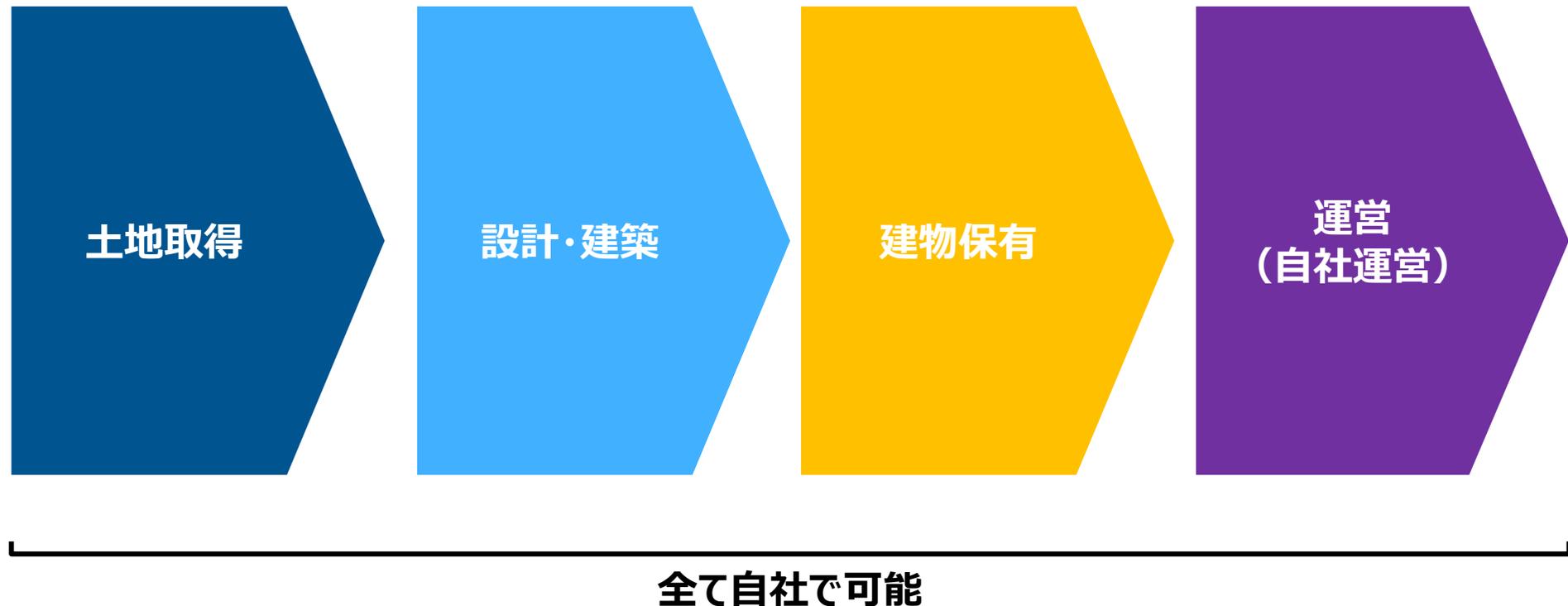
拠点数・居室数



ビジネスモデルと 収益構造

当社のビジネスモデルと収益構造

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



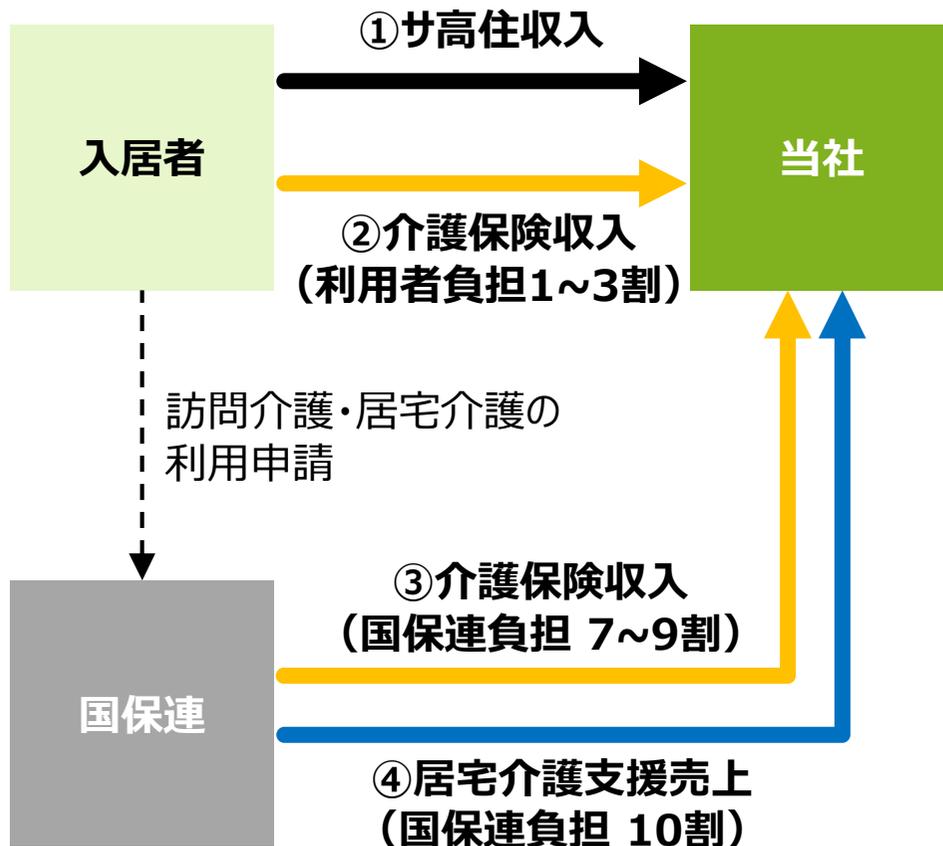
● 建築・運営でバランスよく利益を上げる

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

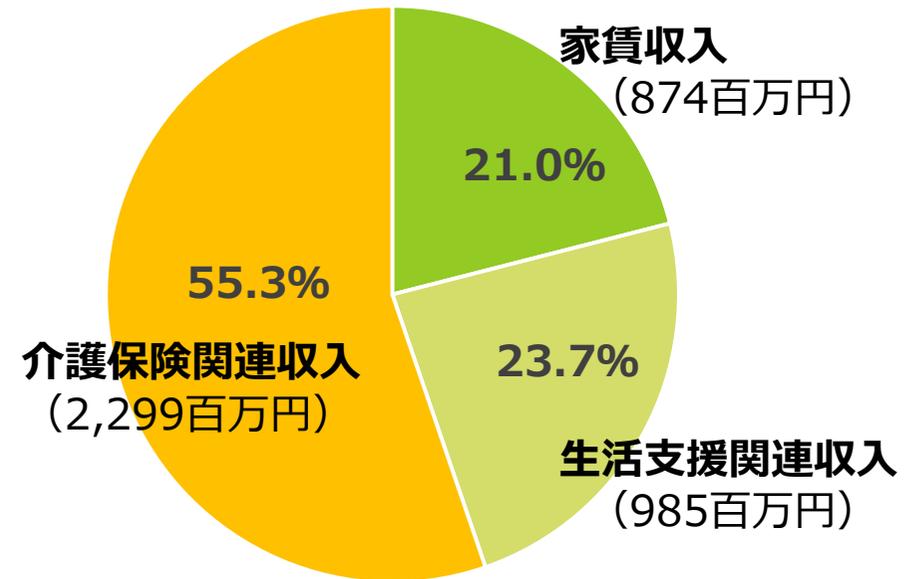
当社のビジネスモデルと業績の推移

介護事業では、利用者1人当たり 月額平均328,000円^{*}の売上、家賃が21.0%、生活支援費が23.7%、介護保険が55.3%の割合という収益構造

収益フロー



売上部門別パーセンテージ



当社2024.12期売上を基に作成

介護事業者は一般的に介護保険売上に依存しやすいが、当社は全体の50%強であり、その他の収益2つもバランスよく収益源が分散されている。
2025年度以降は訪問看護事業の売上が本格化

^{*}当社の1人当たりモデル月額平均額 内訳は、家賃44,000円（非課税）、共益費28,000円（非課税）、生活支援サービス費28,000円（税別）、食費48,000円（税別）、訪問介護売上170,000円（うち、国保連負担153,000円、個人負担17,000円）、居宅介護支援売上10,000円として試算

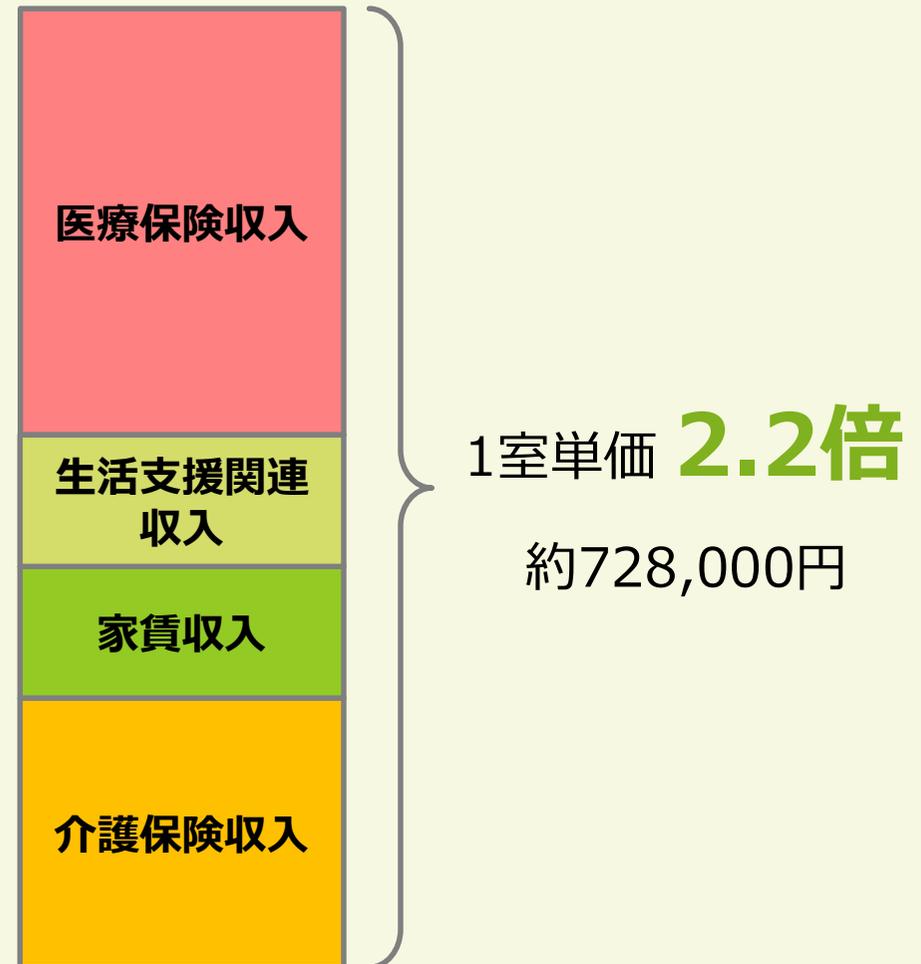
当社のビジネスモデルと業績の推移（看護事業付加）

前頁記載の従来の利用者1人当たり 月額平均328,000円の売上に加え、医療保険収入として、1人あたり約400,000円程度（実績ベース）の売上増を見込む。

従来モデル



医療居室モデル



当社のビジネスモデルと収益構造

- 当社グループでの新規開設字の事業展開パターンは大きく4つ

- 当社としては、

パターン① 自社グループ保有／自社グループ建築

パターン② 外部オーナー保有／自社グループ建築

パターン③ 外部建築会社／介護運営のみ

パターン④ 建築のみ／介護運営なし

の優先順位で新規開設を進めていく方針である。

マクロ環境を踏まえ、従来と比べ、自社グループ保有の優先順位を上げた

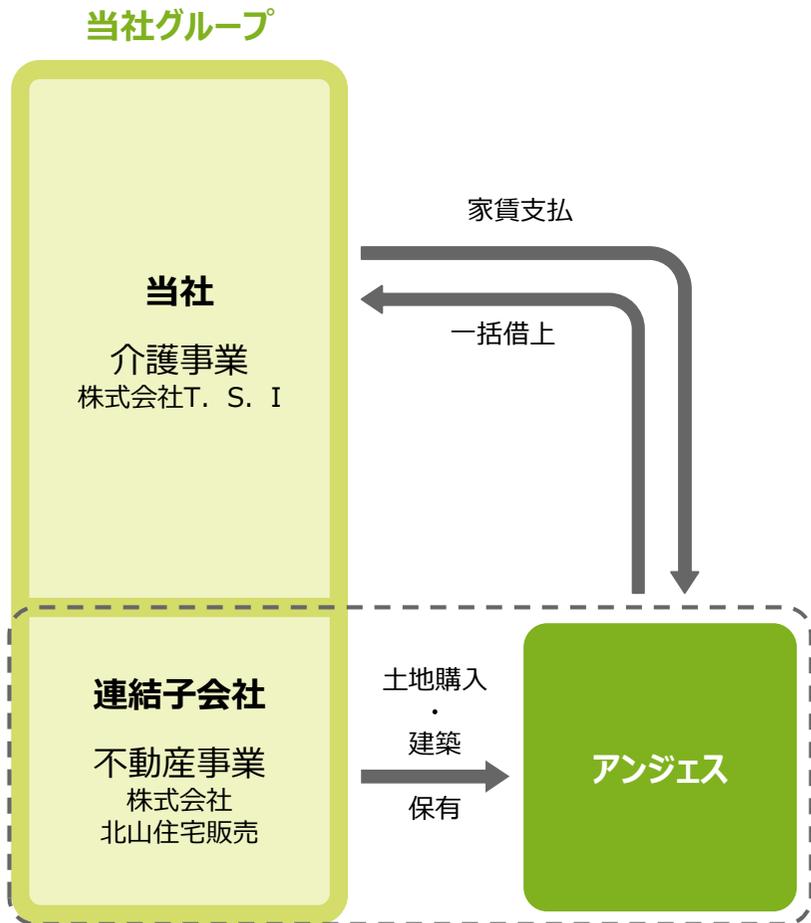
当社のビジネスモデルと収益構造

パターン①

自社グループ保有／自社グループ建築

<収益計上>

- 完成後2ヶ月目安 補助金収入
- T. S. I 介護運営売上

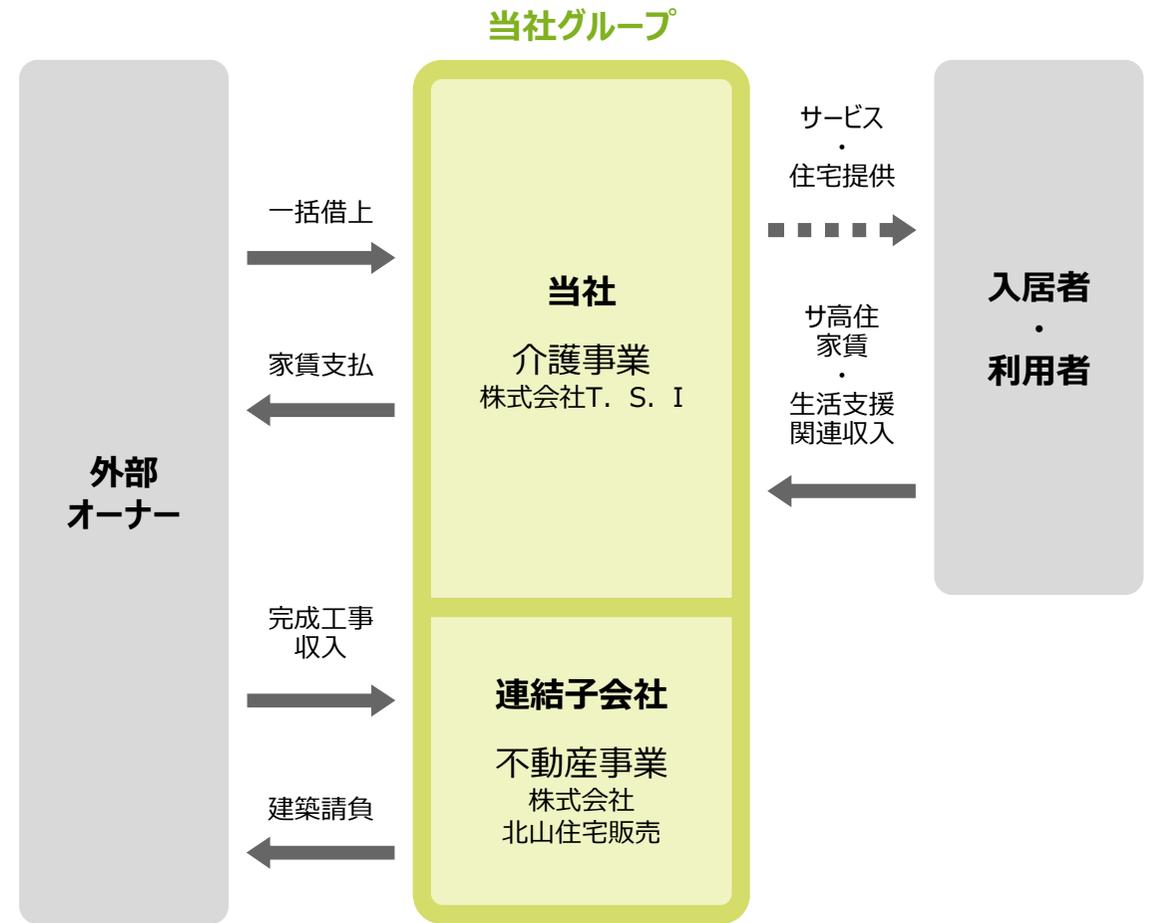


パターン②

外部オーナー保有／自社グループ建築

<収益計上>

- 完成工事売上
- T. S. I 介護運営売上

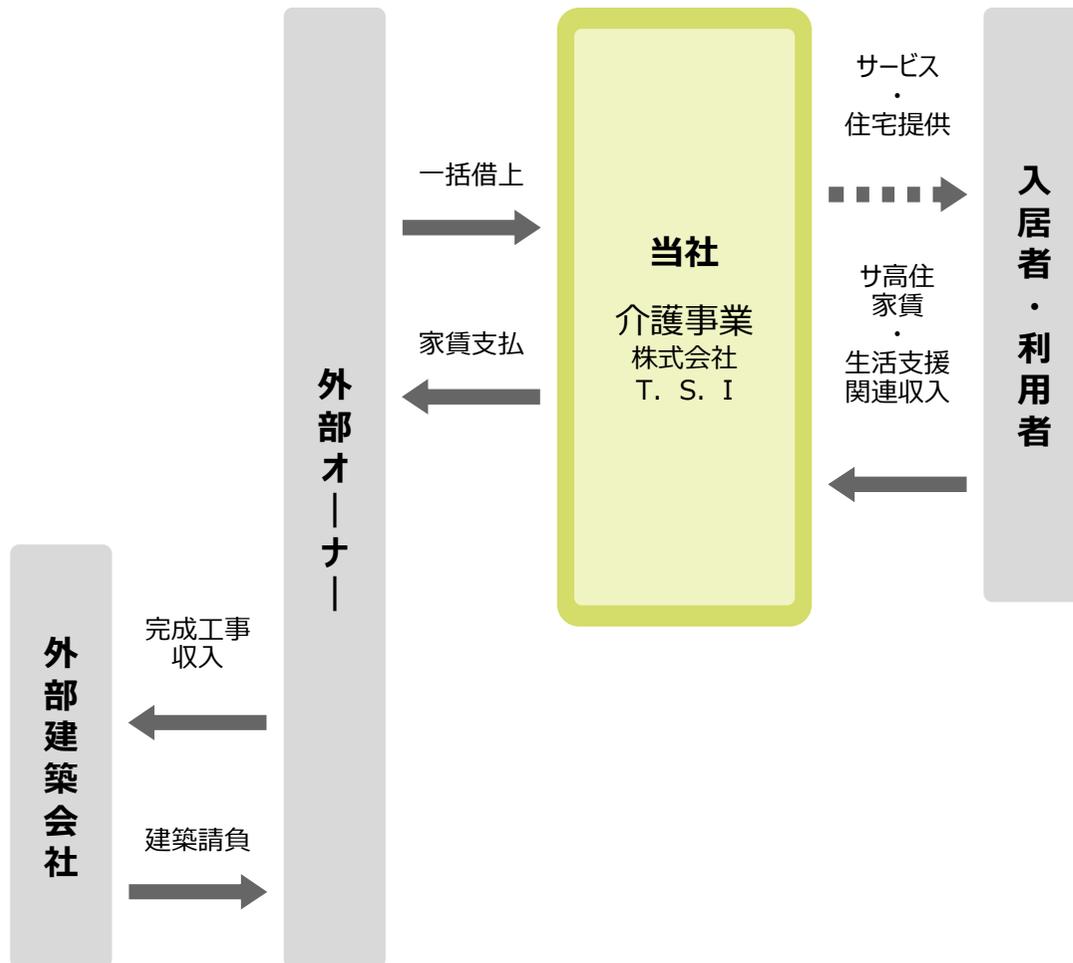


当社のビジネスモデルと収益構造

パターン③ 外部建築会社／介護運営のみ

<収益計上>

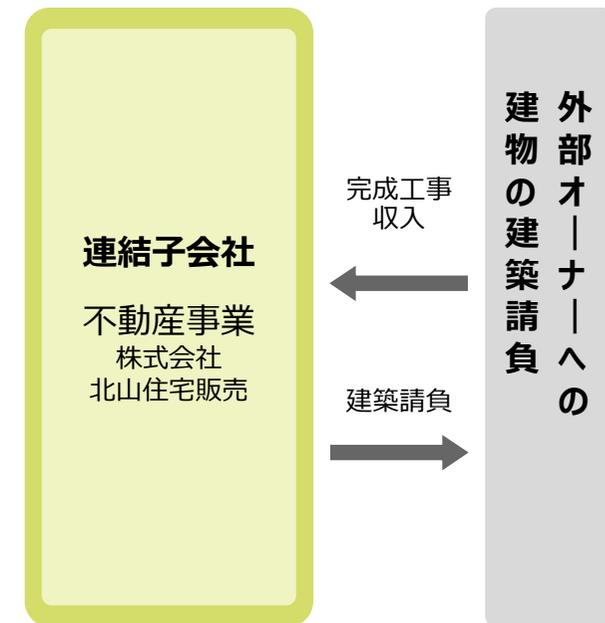
- T.S.I 介護運営売上



パターン④ 建築のみ／介護運営なし

<収益計上>

- 完成工事売上



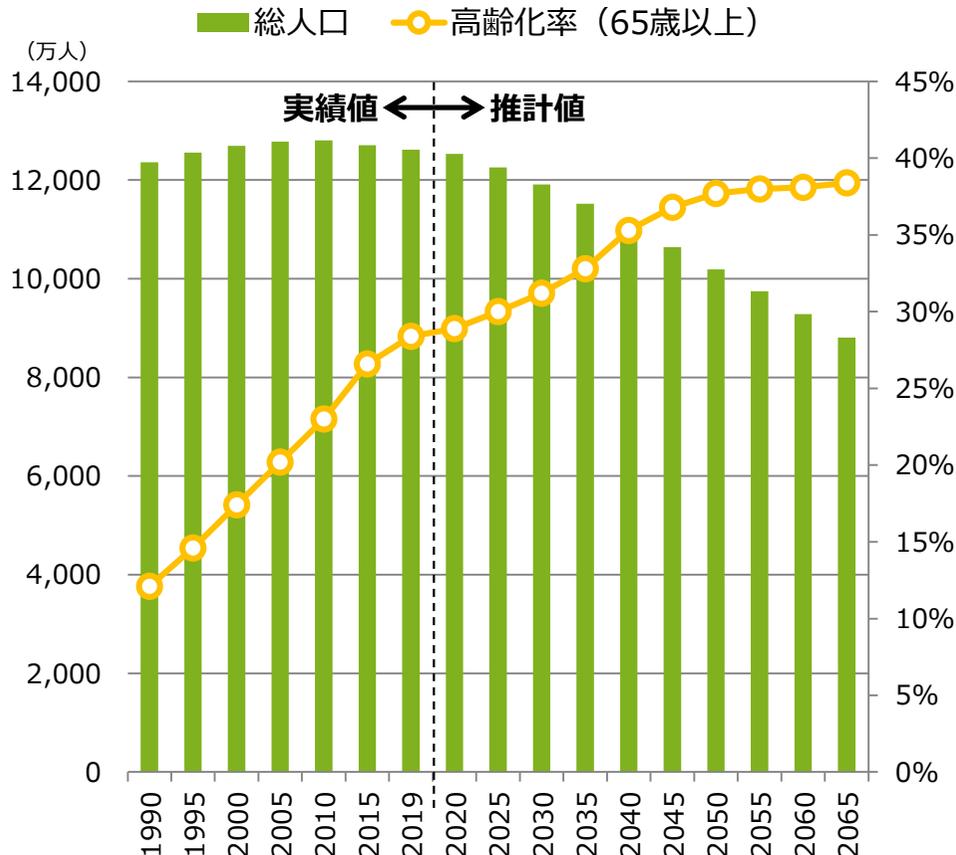
市場環境

日本の人口動態と要介護・要支援認定者数

65歳以上の高齢者人口は2024年で3,625万人で、高齢化率は今後も上昇する見込み
要介護・要支援認定者数は2024年で約717万人

日本の人口動態

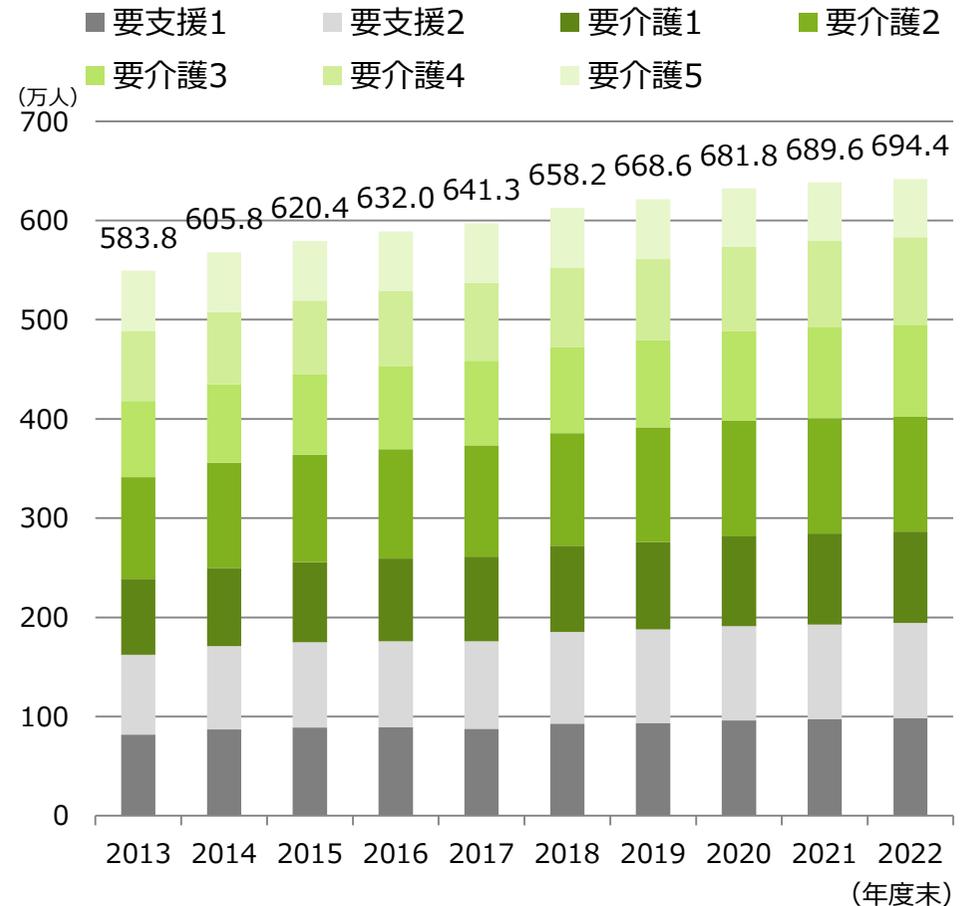
総人口は減る一方で、高齢化率は右肩上がり



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

要介護（要支援）認定者数推移

高齢者の増加に伴い、要介護認定者も年々増加



出典：厚生労働省「令和2年度 介護保険事業状況報告（年報）」

要介護・要支援認定者の増加率に追いつかない施設数

要介護・要支援認定者数の伸びと比較して、受け皿となる施設・住宅の定員数の増加が少なく、サービス付き高齢者向け住宅の需要は大きい

	2012年	2021年	増減
要介護・要支援認定者	561万人	690万人	129万人増
介護施設定員数	124.8万人	186.6万人	61.8万人増
特別養護老人ホーム	49.8万人	63.8万人	
有料老人ホーム	31.5万人	59.0万人	大きなギャップ
グループホーム	17.0万人	21.2万人	
ケアハウス	9.1万人	9.5万人	
養護老人ホーム	6.5万人	6.1万人	
サービス付き高齢者向け住宅	10.9万人	27.0万人	

出典：PwC コンサルティング合同会社「高齢者向け住まいにおける運営実態の多様化に関する実態調査研究報告書」
厚生労働省「介護サービス基盤と高齢者向け住まい」令和元年10月28日
厚生労働省「社会保障審議会介護給付費分科会（第221回）令和5年8月7日」

事業展開の背景

超高齢化社会が進む日本において、高齢者へのサポート体制強化が急務

老老介護

要介護者と介護者の
双方が65歳以上の世帯の割合

63.5% ※1

独居老人

65歳以上の高齢者のみの
単独世帯

873万世帯 ※1

2025年問題

団塊の世代が75歳以上になり
後期高齢者人口

2,180万人 ※2

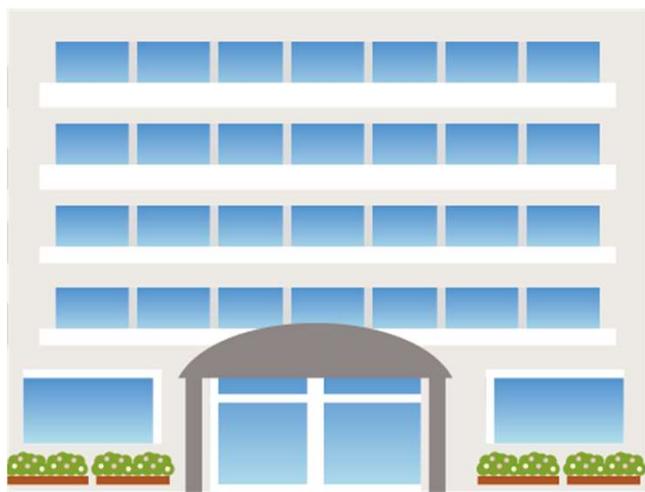
※1 出典：厚生労働省「2022（令和4）年 国民生活基礎調査の概況」（令和5年7月4日）

※2 出典：内閣府「令和2年版高齢社会白書」

自宅で暮らせなくなった人の行き場としての介護サービスの分類

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

施設系



利用権方式

- 入居一時金を支払い、サービスを利用する権利を買う

利用不可になれば退去しなければならない

住宅系



賃借権方式

- 賃貸物件と同様の住む権利を買う

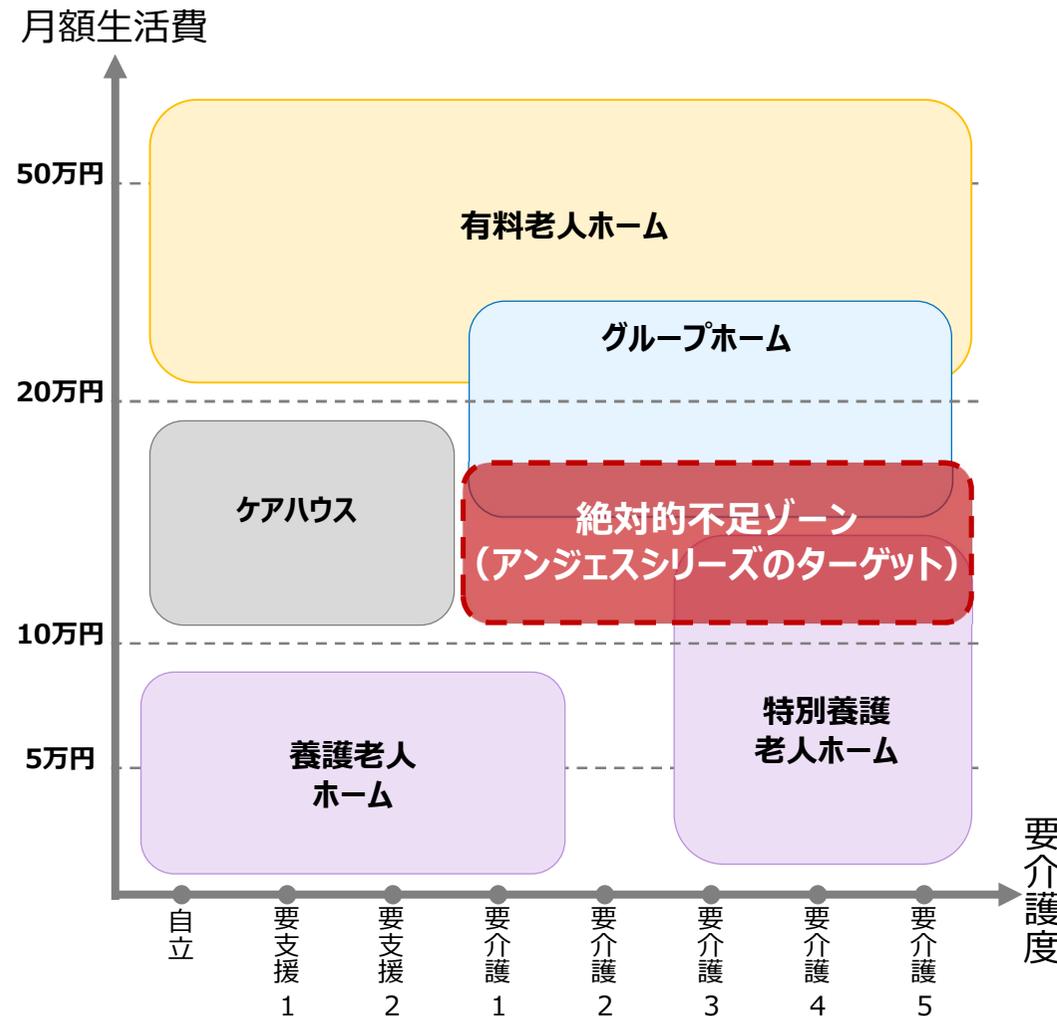
入居者の意思で住み続けられる

サービス種類別 受入れ可能者の違い

施設系・住宅系の中でも、それぞれ顧客となる入居者の状態は異なる

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

介護サービスの分類



施設系

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

総量規制の対象になっているため、
開設に制限がある

住宅系

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

幅広い層の受入れが可能

軽度の状態で入居し、介護状態が
変わっても住み続けられる

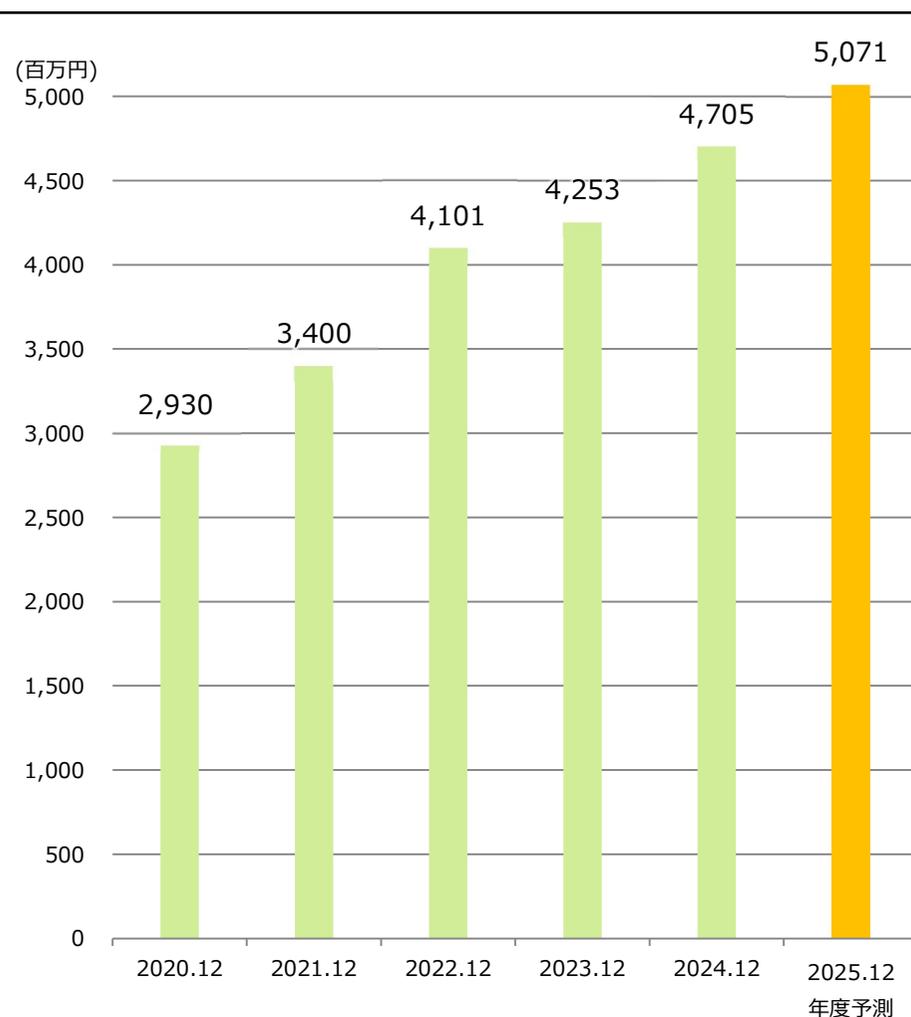
特徴と競争優位性

売上高・経常利益の推移

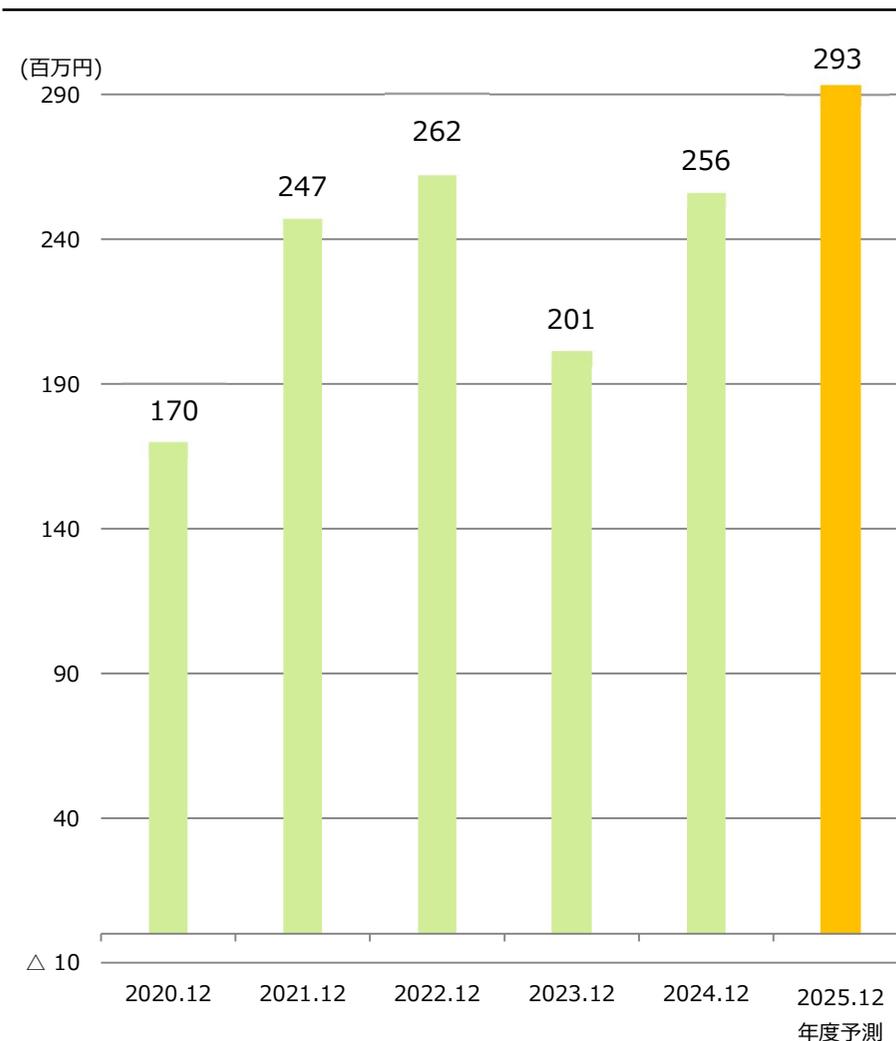
運営棟数の積み上げによって売上は右肩上がりに成長

2025.12期は過去最高のEBITDAを見込む

売上高



EBITDA



営業部隊保有による高稼働率の維持

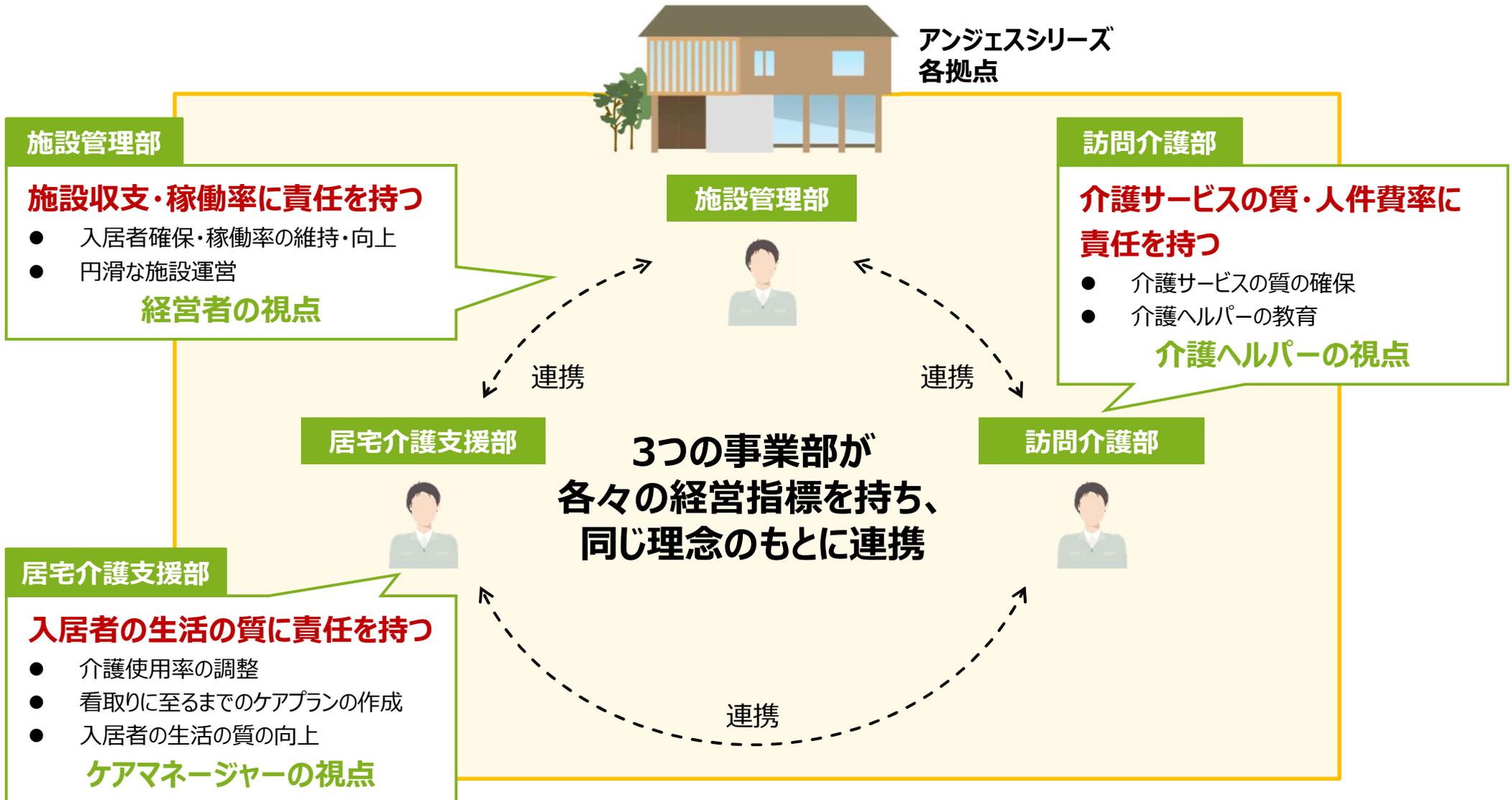
一般的な介護事業所は紹介会社経由で顧客を得るため、入居率は紹介会社次第で費用が発生
 当社は営業部隊を自社内に保有しているため、リピートの獲得にもなり稼働率が安定する



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

3事業部の連携で経営の安定

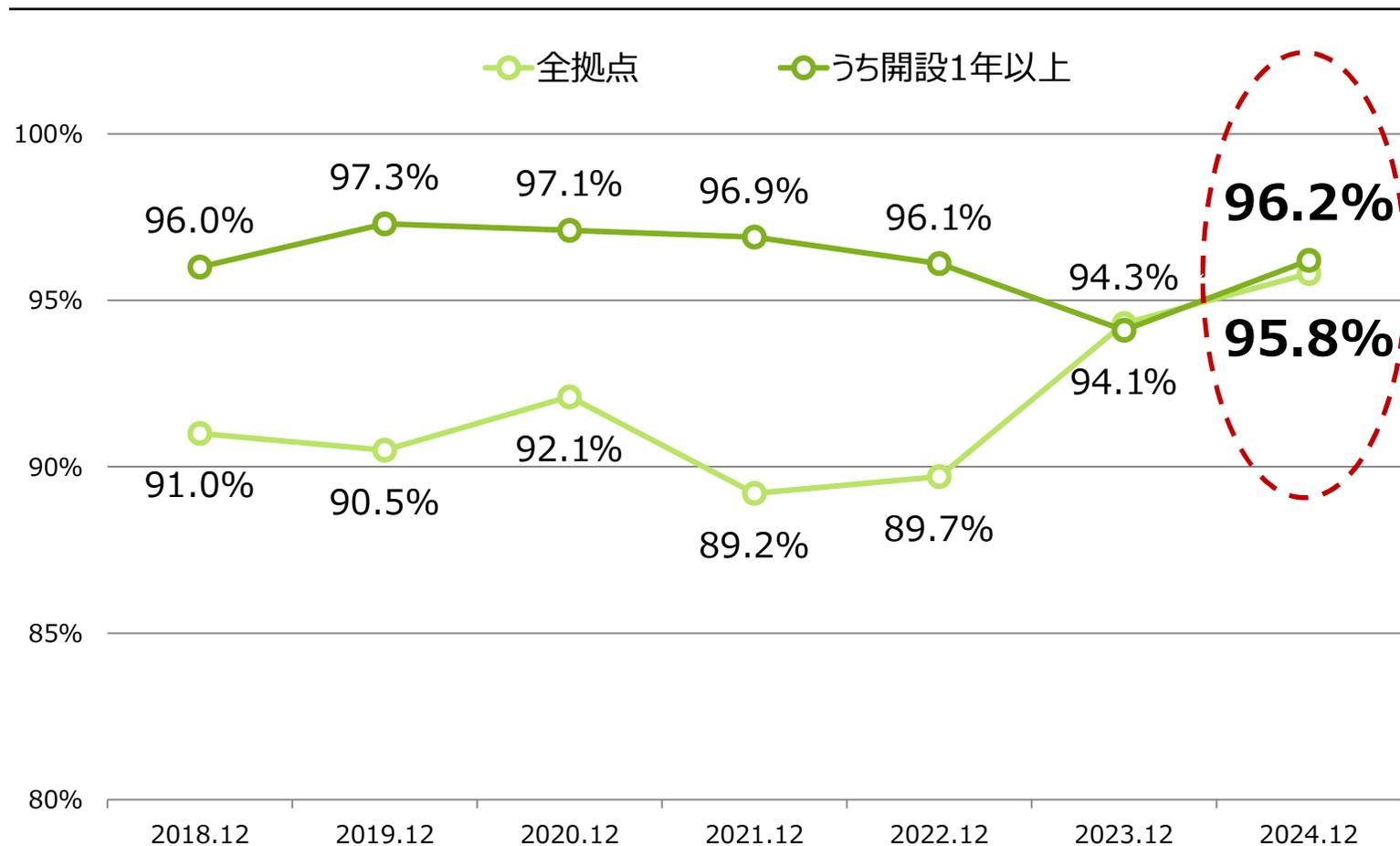
3つの事業部に、専任で各KPIに責任をもつ人を配置することで、
経営の効率化と利益の最大化を図る



営業部隊保有による高稼働率の維持

年間を通じて稼働率の変動の幅が小さく、かつ開設1年以上の拠点の稼働率は高位安定
2024年末は、全拠点、開設1年以上拠点ともに稼働率を向上させた

稼働率推移



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

※ 2024年12月期は、訪問看護利用者を想定した医療居室部分を除く1,045室を分母として算出しております

アンジェスシリーズの価格体系

アンジェスシリーズの単身部屋の 月額利用者負担費用

項目	金額（税別）
サービス付き高齢者向け住宅	
生活費	100,000円
食費	48,000円
合計（税別）	148,000円

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

厚生年金受給額（令和7年度）

232,784円

※夫婦2名分の老齢基礎年金を含む標準的な年金額
出典：日本年金機構

アンジェスシリーズは

敷金	入居一時金
礼金	更新料

不要で入居が可能

ワンストップで住みやすい価格体系を実現

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

設計のパターン化・建築原価のコストダウン

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



当社

1週間で設計の
初期提案



オーナー

入居者への家賃を低価格に設定することが可能

事業計画

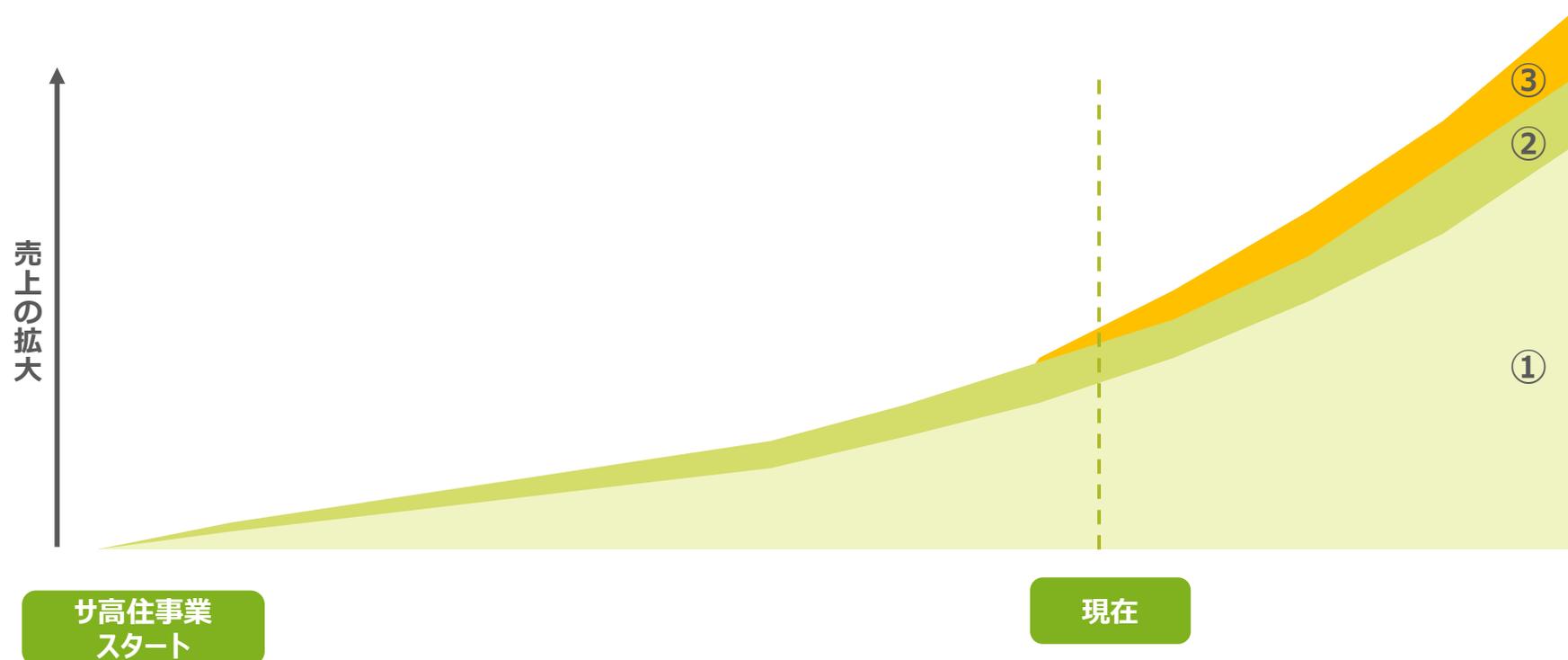
当社の5つのKPI

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

	KPI	2023.12 実績	2024.12 予測	2024.12 実績	2025.12 予測	2024.12期予算差異について	2025.12期以降の見通し
新規開設居室数	150室	50室	85室	56室	180室	1Qで、アンジェス宇都宮砒上（56室）を新規開設した	今後、2025年までで6棟284室の新規開設計画までは開示済み
1年経過拠点稼働率（介護事業）	97.0%	94.1%	97.0%	96.2%	97.0%	前期末より回復 2025年は、1月末96.2%、2月96.5%で推移	今後も97%程度を目指す
訪問介護の利用単価（介護事業）	170,000円～	171,813円	170,000円	175,422円	170,000円	ほぼ全拠点で特定事業所加算（I）を取得したこと、処遇改善加算の拡充で、平均単価アップ	今後もKPI値の範囲程度～上振れして推移を見込む
人件費率（介護事業）	66%程度	69.2%	70.3%	69.4%	70.9%	実績額では前期を上回ったが、予測を下回った	今後は売上の増大と稼働率の改善活動を進めるが、処遇改善加算の拡充と新拠点7事業所開設によって前期比悪化の想定
売上高経常利益率	中期的に8.0%	4.5%	3.6%	3.7%	4.1%	年度予算達成	目標利益率に向けて改善を続けていく

中長期的成長を目指す 3つの柱

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



既存拠点の安定運営（オープン1年経過拠点）を実現するためのKPI（33ページ①）

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

- 上記KPIの維持を目指す
- 2025年には全拠点で自社システム導入し効果発現を見込む
- スケールメリットを活かし、本社機能及び購買等の強化

「アンジェス」新規拠点を継続的に開設するための施策（33ページ②）

1	不動産会社から土地情報案件	自社で土地購入・建築・建物保有＋自社運営
2	他社建築会社からの案件	他社建築＋自社運営
3	ハウスメーカーからの案件	他社建築＋自社運営
4	関東での案件開発のための 業務委託	自社建築＋自社運営

- 上場で得た信用力を活かし、また、建築原価高騰リスクへの対応として現在は自社保有案件を増やしている
- 2025年を目途に開設ペース加速へ

「アンジェス」新規拠点を継続的に開設するための施策（33ページ②）

営業

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

組織・人員

- 介護職員・新卒採用・外国人採用の強化
- 中間管理職の教育に注力
- 新卒の7年教育プランの定着
- **現場支援の本社機能の拡充**

システム

- DX化を進め、組織拡大に備える
- **2025.12期は、自社システム及び生成AIも活用し、拠点DX実現へ進める**

財務

- 外部オーナー建築の場合、当社の1棟の新規開設に必要な資金は15百万円～20百万円程度（什器備品関係や先行発生する人件費等、その他運転資本の増加）
- 自社物件売却時の会計処理の変更と、今後のリース会計基準変更を見据え、自社保有を増やす方向性に 今後借入が増えることで一時的にバランスシートは重くなる見込みであるが、一時的な自己資本比率の悪化等は許容し、まずは拠点数拡大を優先する

訪問看護事業による診療報酬の付加（33ページ③）

新規事業の開始

✓ 2025年より、訪問看護事業を本格化

2023.12期に「アンジェス彦根河瀬」で、訪問看護事業を開始

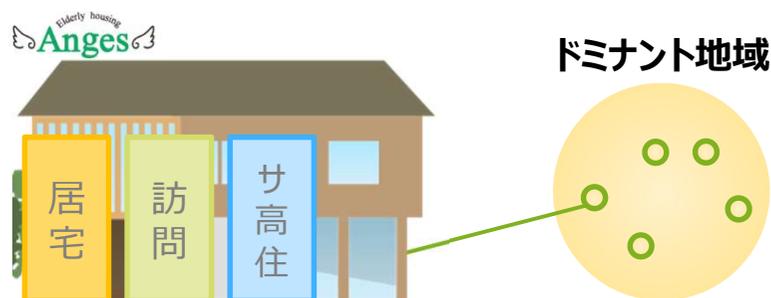
2024.12期には「アンジェス宇都宮砥上」でも訪問看護事業を実施し、2棟で運営実施

2025.12期には、**3拠点で訪問看護事業を新規開設し、計5拠点体制へ（前期比2.5倍）**

高付加価値な医療対応も可能な体制を整備することで、さらに多くの方の看取り対応を可能としていく
今後は、大型拠点開設時や、当社がドミナント展開する、既に認知度の高いエリア内に1～2棟、順次展開していくことを構想している

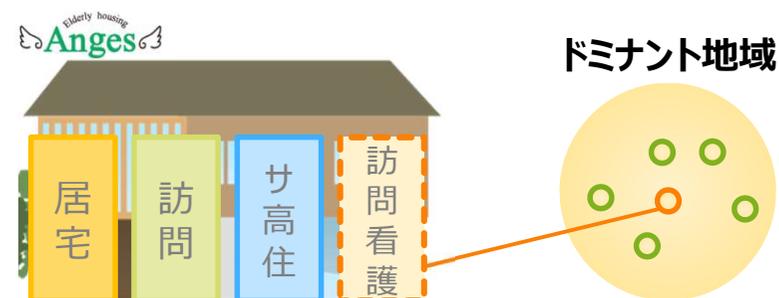
従来想定と同程度の新規開設数（年150室新規開設）であれば、看護併設モデルであれば、1棟で約2棟分の収益を上げられることから、従来想定よりも売上が上振れていく事業モデルを確立した

【現在】



【今後】

▼ドミナント展開を補強する出店



訪問看護事業による診療報酬の付加（33ページ③）

新規事業の開始

✓ 今後の訪問看護併設型モデル構想

現在の当社の訪問看護併設型モデル構想

①新規拠点：ハイブリッド型

・20室を医療居室 + 30室を介護居室 = 50室

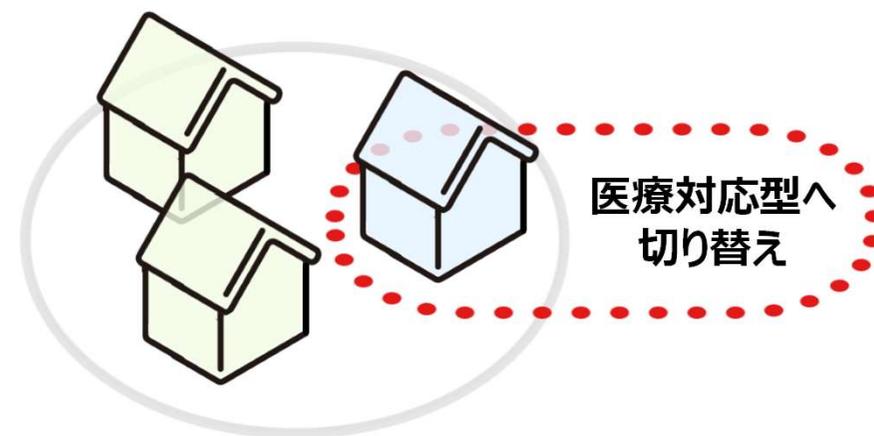
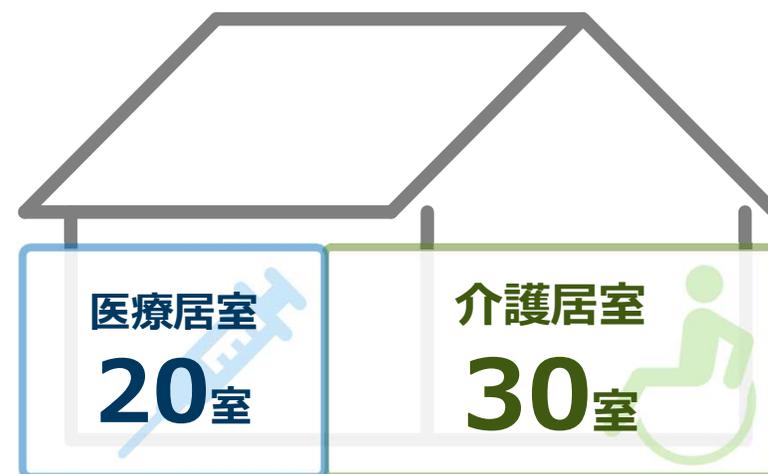
⇒2025年新規開設4棟のうち、**50室程度の規模の大型拠点**
3拠点は全て訪問看護併設型で新規開設へ

②既存拠点：切り替え型

・重点エリア毎に1棟を医療対応型に切り替える
(エリア全体で150室のうち30室が医療対応)

⇒数年内に実施を検討

新築後、一定年数経過した拠点を医療対応型に切り替える
ことで、高付加価値を実現



現場業務を支え、効率化するシステム「ケアマスター」

ケアマスター

ケアマスターとは、

シフトの決定、業務タスクの割り振り
顧客に合わせた業務手順の指示・報告記録
上記をデジタルで一元管理する介護業務システム

欲しいものが世の中に無かったため

過去に吸収合併したシステム企画会社のノウハウを活かし

自社グループで開発を行った



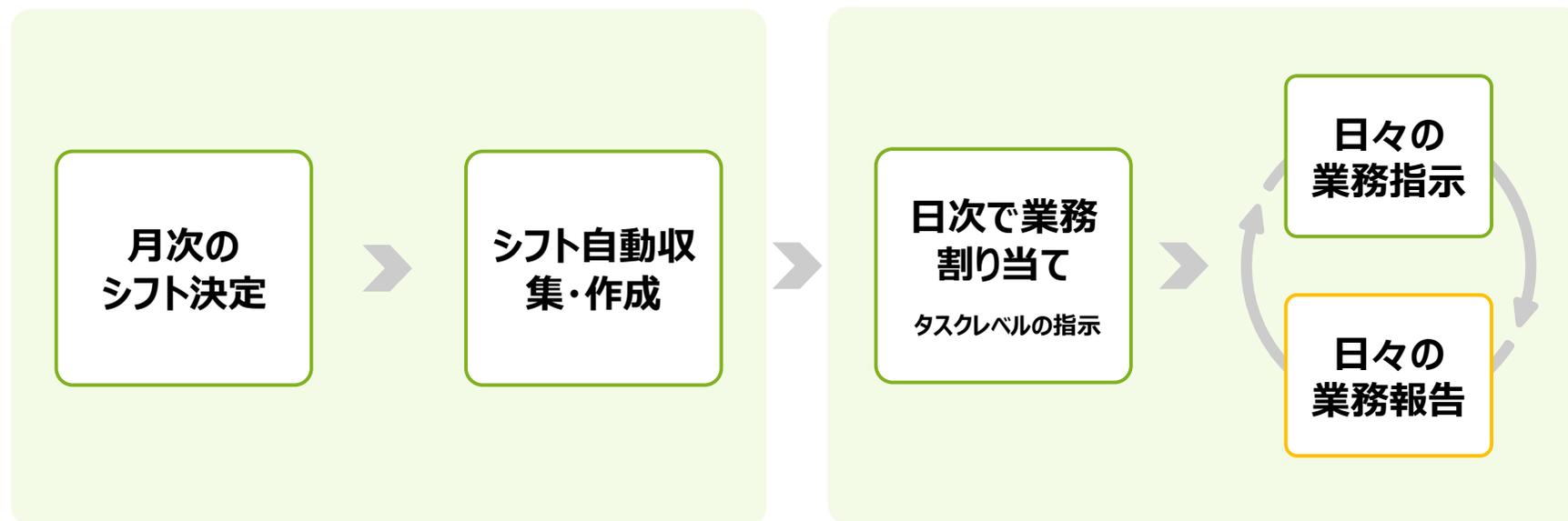
現場業務を支え、効率化するシステム「ケアマスター」

ケアマスター

ケアマスターの概念図

シフト自動作成

業務の割り振り、業務指示・報告、記録



本社側からもすべて見える化



管理者が主に使用



スタッフが主に使用

一気通貫、デジタル完結

現場業務を支え、効率化するシステム「ケアマスター」

ケアマスター

ケアマスターの導入効果

2024年、仕事の見える化で年間約40,000時間削減を実現

上記については自動化し、ケアマスター導入でさらに全社で約25,000時間、事務作業時間の削減も見込めると想定

これまで、数百万円/年かけて発注してきた3枚複写記録用紙が不要に

毎日の記録用紙の振り分け作業時間ゼロ&即時確認可能に

新入職社員へのレクチャーもスマホへの指示書や手順書で対応し、新人教育時間の削減も見込む

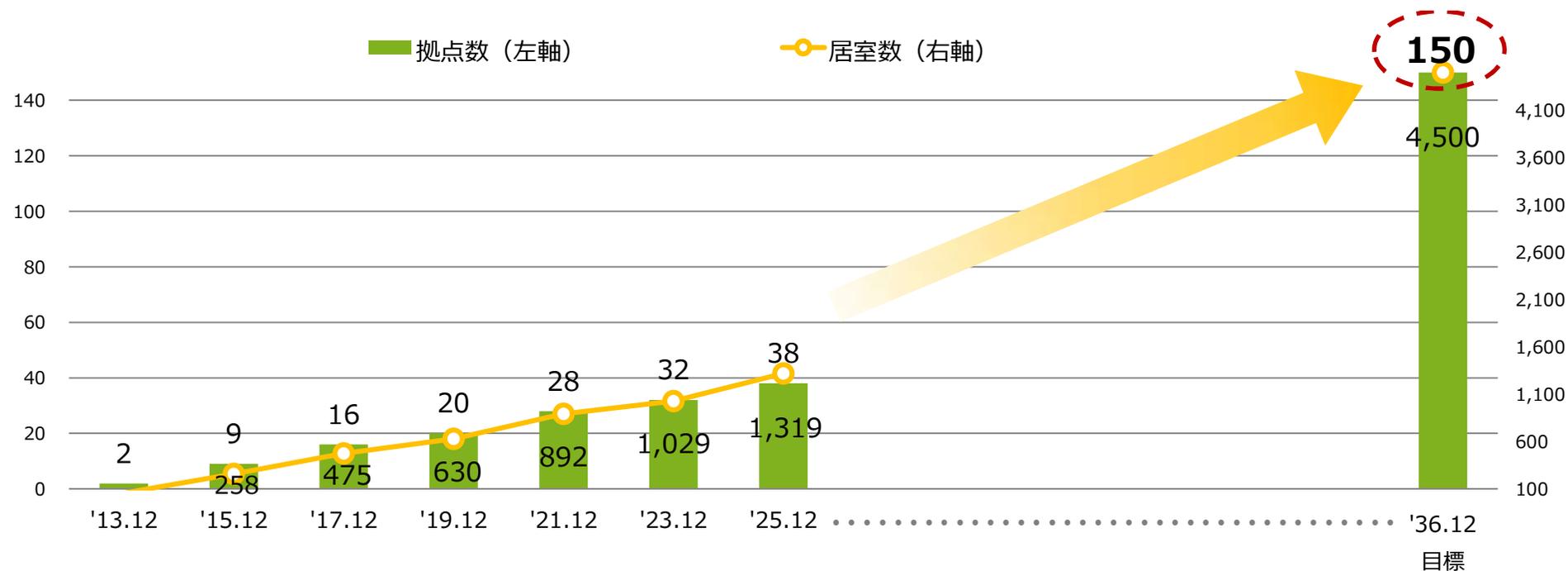
電子化により文字だけでなく写真や動画で情報共有可能

2025年以降、介護×看護×システムで次なる成長フェーズへ



成長戦略 今後の出店予定

既存エリアの周辺、及び関東エリアに新規開設を加速



- 2024年以降 出店を加速し、**2036年後には150棟or4,500室**
- 長期的には47都道府県へ出店し、**サービス付き高齢者向け住宅業界のリーディングカンパニーへ**

新拠点開設の進捗状況（決定・開示済の案件）

年度	名称	所在地	保有 パターン ※1	2024年12月期				2025年12月期				2026年 12月期 以降	左記 のうち 医療居室
				1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q		
2021年	室数累計			892室								—	
2022年	室数累計			979室								—	
2023年	室数累計			1,029室								20室	
2024年	アンジェス宇都宮砥上	栃木県宇都宮市	①	56									20
	室数累計			1,085室								40室	
2025年	アンジェス八王子	東京都八王子市	②					50					20
	アンジェス八王子高尾	東京都八王子市	①						29				—
	アンジェス宇都宮御幸本町	栃木県宇都宮市	①							47			20
	アンジェス上溝	神奈川県相模原市	①							54			20
	室数累計			1,265室（+180室）								100室	
2026年	アンジェス町田（仮称）	東京都町田市	①									54	20 （予定）
	アンジェス町田相原（仮称）	東京都町田市	①									50	20 （予定）
	室数累計			1,369室（+104室） 予定 ※2								140室 （予定）	

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

※2 2026年以降の新規開設予定は、現時点で決定、開示の段階に至っている案件のみを記載しております

経営理念「愛ある日々のお手伝い」

経営理念の浸透、コーポレート・ガバナンスの強化、コンプライアンスの徹底

理念を理解し、実現できる**管理者**の育成



経営理念に共感できる**介護スタッフ**の育成



全国の要支援・要介護者に質の高い介護サービスを提供



サービス付き高齢者向け住宅の
国内トップ企業を目指す

利益計画及び前提条件 業績ハイライト（通期計画比）

- 連結業績は、**営業利益以下、すべて予算を上回って着地**
- 介護事業は、**売上、各段階利益とも予算100%超で着地** 2025年度からは更なる成長フェーズへ
- 不動産事業は、八王子工事の建築請負工事が完成し引渡しを行ったが、1件の建築請負売上が2025年に期ズレし、不動産事業単体では売上、各段階利益が予算を下回ったが、介護事業でカバー

	2023年12月期 通期実績	2024年12月期 通期計画	2024年12月期 実績	通期達成率
売上高	4,253	4,732	4,707	99.5%
営業利益	110	128	132	103.2%
経常利益	192	168	173	102.8%
当期純利益	126	109	113	103.8%

利益計画及び前提条件 業績ハイライト（通期計画比）

- 介護事業（株式会社 T.S.I）は、**売上、各段階利益ともに予算超過**
- 不動産事業は、建築請負案件が1件期ずれとなり、売上、営業利益が予算を下回ったが、**補助金の予算想定以上の上振れ、及び、連結一体で借入の最適化**を行う等を通じて、経常利益以下はほぼ予算通りの着地となった

(百万円)	介護事業 (T.S.I)		不動産事業（※1） (北山住宅販売)		連結	
	2024.12期 予想	2024.12期 実績	2024.12期 予想	2024.12期 実績	2024.12期 予想	2024.12期 実績
売上高	4,104	4,159	628	548	4,732	4,707
営業利益	90	107	38	25	128	132
EBITDA	—	—	—	—	—	256
経常利益	130	137	38	36	168	173
当期純利益	84	89	25	23	109	113

※1 連結相殺を考慮し、「北山住宅販売の数値 = 連結数値 - T.S.I 単体数値」で簡便的に不動産事業数値を算出

利益計画及び前提条件 連結数値サマリー

連結数値サマリー

(単位：百万円)

	2022.12期 実績	2023.12期 実績	2024.12期 予想	2024.12期 実績	2025.12期 予想
売上高	4,101	4,253	4,732	4,707	5,071
粗利益	685	646	673	664	668
粗利益率	16.7%	15.2%	14.2%	14.1%	13.2%
営業利益	193	110	128	132	117
営業利益率	4.7%	2.6%	2.7%	2.8%	2.3%
経常利益	246	192	168	173	207
経常利益率	6.0%	4.5%	3.6%	3.7%	4.1%
EBITDA	262	201	—	256	293
EBITDAマージン	6.4%	4.8%	—	5.5%	5.8%
当期純利益	157	126	109	113	127
当期純利益率	3.8%	3.0%	2.3%	2.4%	2.5%
	2022.12期 実績	2023.12期 実績	2024.12期 予想	2024.12期 実績	2025.12期 予想
新規開設棟数	3	1	2	1	4
期末運営棟数	31	32	34	33	37
新規開設居室数	87	50	85	56	180
期末延べ居室数	979	1,029	1,114	1,085	1,265

2025.12期各社業績予想詳細

- 介護事業（株式会社 T. S. I）は、過去最高の7事業所の新規開設がある中で、**増収増益（過去最高益）**を見込む
- 不動産事業（株式会社北山住宅販売）は、建築案件1件のほか、サービス付き高齢者向け住宅の補助金収入を見込んでおり、営業赤字、経常黒字を予想

(百万円)	介護事業 (T. S. I)		不動産事業（※1） (北山住宅販売)		連結	
	2024.12期 実績	2025.12期 予想	2024.12期 実績	2025.12期 予想	2024.12期 実績	2025.12期 予想
売上高	4,159	4,849	548	222	4,707	5,071
営業利益	107	150	25	△33	132	117
EBITDA	—	—	—	—	256	293
経常利益	137	163	36	44	173	207
当期純利益	89	97	23	29	113	127

※1 連結相殺を考慮し、「北山住宅販売の数値 = 連結数値 - T. S. I 単体数値」で簡便的に不動産事業数値を算出

利益計画及び前提条件 2025.12期セグメント

介護事業

- セグメント売上 4,849百万円

<前提>

- 2025年の新規開設は4棟180室を計画（うち、3棟が訪問看護併設型）
- 2025年期首時点では、全33拠点中、オープン1年経過拠点は32拠点（オープン1年未満は1拠点）
- 各KPIに対する今期の前提は、以下のとおり
1年経過拠点稼働率：97%
訪問介護単価：170,000円
介護人件費率：約70.9%
- 今期から始まる自社システム稼働による業務改善効果は、予算に織り込まず

利益計画及び前提条件 2025.12期セグメント

不動産事業

● セグメント売上 222百万円

<前提>

- 建築請負案件が1件あり（年度内の完成ベースで1件）
- 自社物件の販売の計画は無し 自己資本比率等も見つつ、自社物件の販売や借入返済は今後も継続して実施予定
- 2024年12月末時点での自社グループ保有物件棟数は、以下の通り（期末時点で建築途中となる想定のお客様は含まない）

アンジェス大元（※）、アンジェス篠（※）、アンジェス浜松佐鳴台（※）
アンジェス岐阜岩地、アンジェス岐阜南鶉、アンジェス彦根河瀬、
アンジェス石山寺、アンジェス宇都宮砥上、アンジェス八王子高尾（2025新規）
アンジェス宇都宮御幸本町（2025新規）、アンジェス上溝（2025新規）
の計11棟保有の状況となる見込み 2025年に3棟新規追加予定

（※）土地が定期借地物件

進捗状況

前回記載した事項の2024年12月期での達成状況について

既存拠点の安定運営のための施策

- 2024年12月期の業績予想の達成度
⇒ 各段階利益で全て予算比で100%超達成
- 1年経過拠点（全32拠点）の稼働率は前期比で向上し96.2%に 安定推移
- 2024年度は「業務改善」の実施により、年換算約40,000時間の業務圧縮効果発現

進捗状況

前回記載した事項の2024年12月期での達成状況について

新規拠点の継続的な開設とスピードアップ

- 2024年12月期の2棟の新規開設（出店エリア拡大とドミナント出店）
⇒ 1棟（八王子）開設実施、1棟（八王子高尾）は2025年開設とした
⇒ 2025年は全て関東で4棟を新規開設
- アンジェス新規開設のためのパイプラインの強化
⇒ 関東案件が複数、毎年コンスタントに決まっている（継続）
- 新規開設拠点の開設前営業強化
⇒ 2025年3月入居開始の「アンジェス八王子」は、従来と異なる営業手法を取り、東京初進出となるも、順調な立ち上がり
- 現場支援の本社機能の拡充
⇒ 現場を支援する本社組織を新設

進捗状況

前回記載した事項の2024年12月期での達成状況について

訪問看護事業による診療報酬の付加

- 訪問看護事業は、2024年12月期に1事業所新規開設し、期末で2事業所体制に
- 2025.12期は3棟の新規開設を計画
⇒ 全て大型拠点に併設するハイブリッド型で開設
- 既存拠点の切り替え型は、まだ検討段階

リスク情報

認識する主なリスクと対応策

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

主要なリスクの内容	対応策	発生可能性 /時期
<p>人員の確保について 介護業界は慢性的に人手不足と言われ、有効求人倍率も高い状況にある中、十分に介護スタッフが確保できず、人員不足によって新規拠点の開設時期の遅れや、開設後の入居受入れを止める事態が発生する可能性</p>	<ul style="list-style-type: none"> 介護スタッフの継続的な待遇改善、全国転勤や宿泊出張可能な社員の確保 管理職を中心とした処遇の改善 定期的な教育・研修の場を設けることで定着率の向上に 未経験の無資格者を雇用後、資格取得支援し戦力化 	高/短中期
<p>介護保険法の改正について 今後の改正によって、当社にとって報酬減となる場合や、処遇改善加算が減額され、当社持ち出しによる人件費の増加が発生する可能性 次の法改正は2027年4月を予定</p>	<ul style="list-style-type: none"> 2024.4の法改正は乗り切り、継続して収益の分散化による将来のリスク低減に努める 従来の高住での収益獲得に加え、2023.12期以降は訪問看護事業開始による診療報酬獲得を開始しており、さらなる分散を進める 	低/中長期
<p>食中毒や感染症について 各種ウイルスの持ちこみにより集団感染が発生する可能性、また終息までの一定期間売上が減少する、風評が発生する可能性</p>	<ul style="list-style-type: none"> 感染予防のための研修、全社統一の感染予防対策の徹底 	中/短中期
<p>事業のための指定等について 介護事業は都道府県等自治体の指定を受け、各種基準を充足しておく必要があるが、行政から遵守できていないと判断された場合、介護報酬の返還又は減額、新規受け入れ停止、指定取消が行われる可能性</p>	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査での確認、各部門長による書類の確認、定期的な研修等で法令遵守に注力 当該リスクは基本的には1拠点単位で発生するため、事業への影響は限定的ではある 	低/短中期

※その他のリスクにつきましては、有価証券報告書に記載の「事業等のリスク」をご参照ください。

本資料の取り扱いについて

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

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

次回の更新は、2026年3月を予定しております。

IRに関するお問い合わせ先

株式会社T.S.I IR担当

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