



2024年12月期 第3四半期 決算説明資料

株式会社 T. S. I
証券コード：7362（東証グロース）

P. 4	2024年12月期 第3四半期 決算概要	前年同期比
P. 9	2024年12月期 第3四半期 決算概要	通期計画比
P. 15	今後の開設計画・注力分野の進捗報告	
P. 18	Appendix	

- 第3四半期時点では、**今期の予算想定を上回るペースで進捗**
- 介護事業は、売上は予算100%超で推移
- 第3四半期に全拠点で実施した「業務改善」により、**年間約40,000時間の業務圧縮を目指して進めており**、この効果が第4四半期以降に徐々に発現
- 新規事業である訪問看護事業も、特に2拠点目の宇都宮砥上では、**予算数倍のペースで進展**
- 稼働状況で課題としていた特定拠点の2拠点のうち1つが、営業強化により10月末で満室に、現在はもう1拠点に着手
- 不動産事業は、八王子工事の建築請負売上の一部（工事進行基準）と設計売上を計上
- 2024年12月期予算は、**下期に利益が出てくる予算想定**をしていたが、予測通りで進んでいる
- 利益目標達成と、2025年以降の発展のため、第4四半期以降、**訪問看護の基盤確立、システム展開、外国人雇用、新拠点立ち上げ営業体制の強化、内部管理体制の強化を推し進める**

2024年12月期 第3四半期 決算概要
前年同期比

業績ハイライト（損益） 前年同期比

- 売上は前期比で増収減益となった 前期比で減益となった理由は、前期に不動産販売による利益があったことによる**反動減**である（メインの介護事業は、増収増益）
- 第3四半期末時点の**社内予算（非公表）**と比較すると、**予算想定を上回るペースで進捗**

(百万円)	2023年12月期 3Q 実績	2024年12月期 3Q 実績	増減額	前年同期比率
売上高	3,122	3,478	356	+11.4%
営業利益	70	68	△ 2	△ 3.1%
経常利益	122	111	△ 10	△ 8.4%
当期純利益	76	69	△ 6	△ 9.1%

業績ハイライト（貸借対照表）

- 第3四半期では、2025年、2026年新規開設案件を進めた
- 自己資本比率は、今後の自社物件の保有拡大によりこれから数年間は30%を下回る状態が一定程度続く可能性

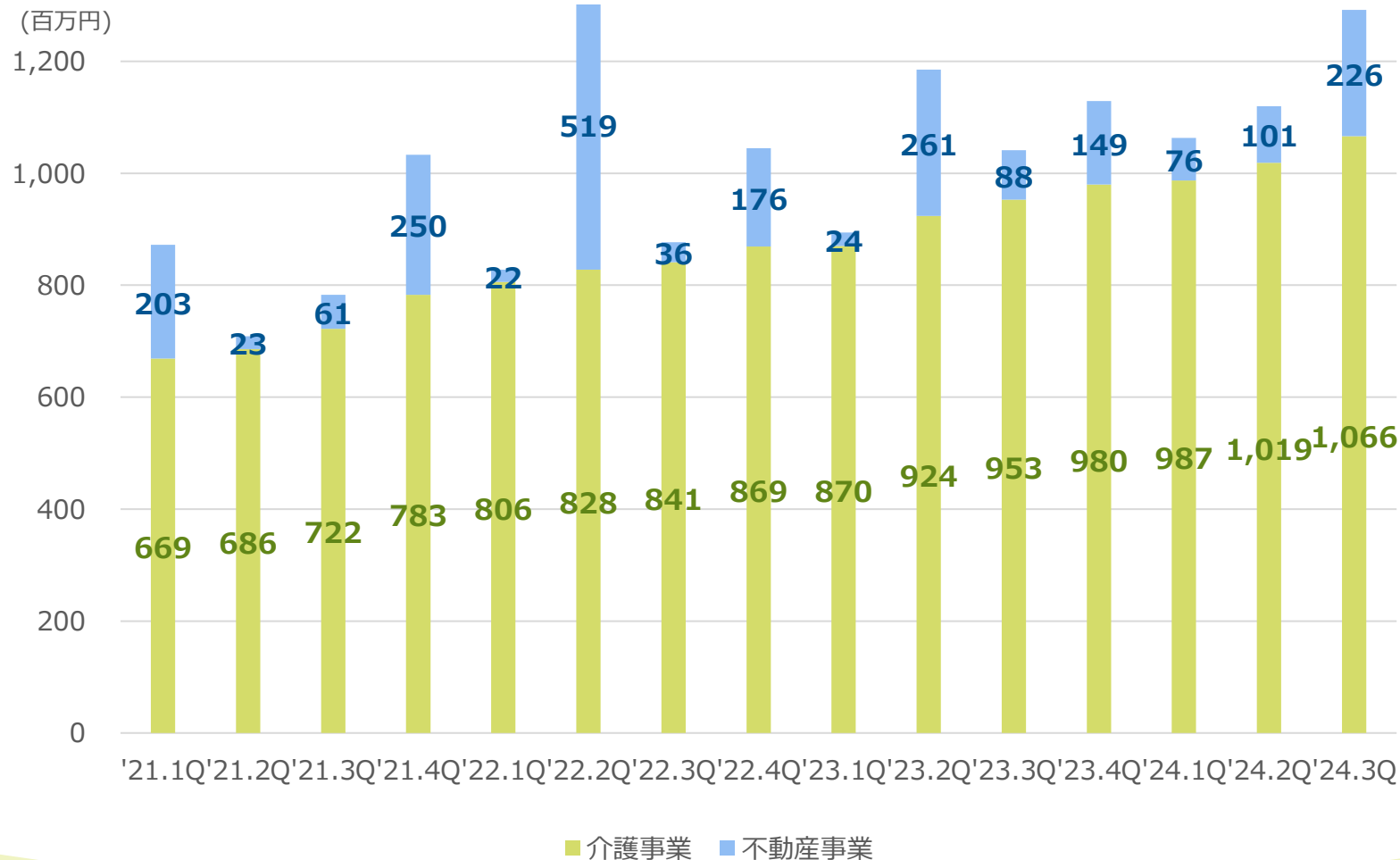
(百万円)	2023年12月期 実績	2024年12月期 3Q 実績	増減額	増減の主な理由
流動資産	2,118	1,769	△ 349	
現預金等	1,383	1,088	△ 294	
売掛金等	398	459	61	
固定資産	1,974	2,669	694	新規物件の土地の取得や自社工事の進捗による固定資産の増加
資産合計	4,093	4,438	345	
流動負債	1,754	1,565	△ 189	自社物件完成により、短期借入金を長期借入金に振替
固定負債	1,146	1,606	460	自社物件に関する長期借入金の増加
純資産	1,191	1,266	74	
負債・純資産合計	4,093	4,438	345	
自己資本比率	29.1%	28.5%		当社の目安30%程度は変わらず

※百万円未満を切り捨てて表示しております。

セグメント別実績（売上高）

- ・ 介護事業は毎四半期で売上増を続けている
- ・ 不動産事業では、建築請負工事（工事進行基準）を1件計上（2024年度の新規案件）

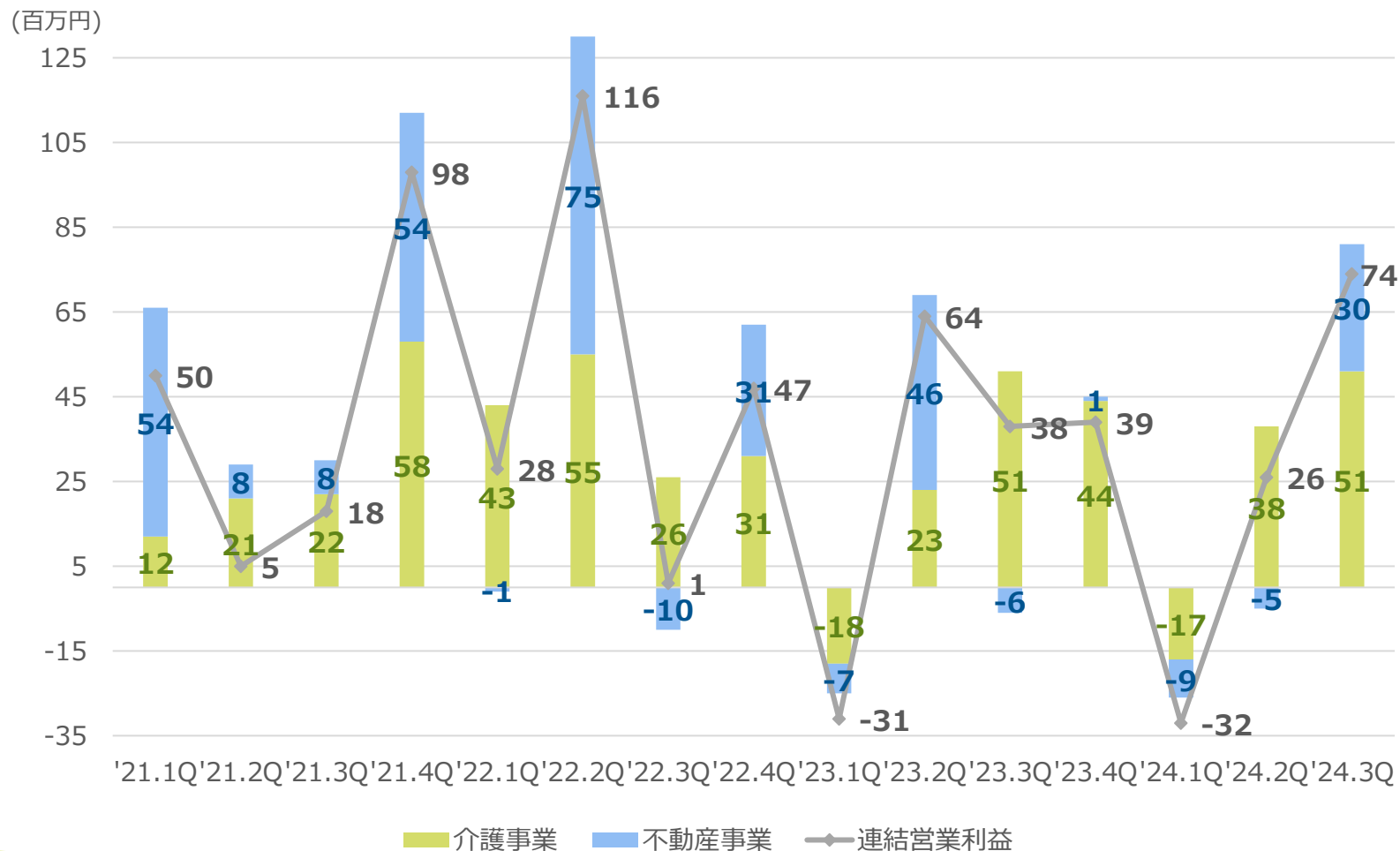
セグメント別 売上高



セグメント別実績（利益）

- 不動産事業は、四半期によって利益が大幅に変動する
- 一方で、ストックビジネスである介護事業は増益基調を維持

セグメント別 利益



2024年12月期 第3四半期 決算概要
通期計画比

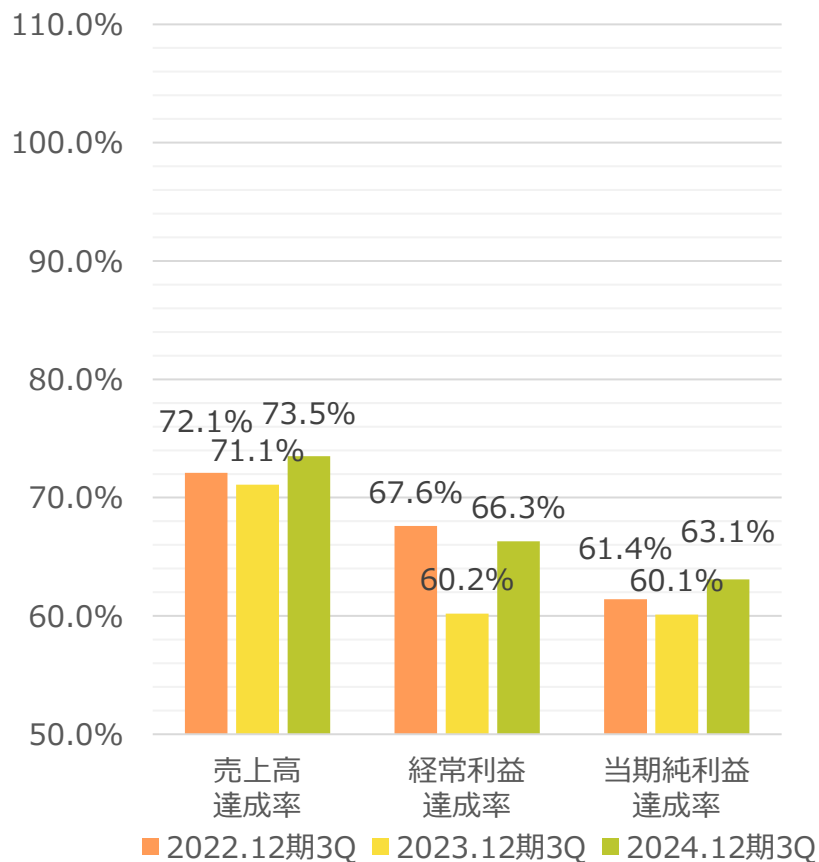
業績ハイライト（通期計画比）

- 第3四半期末時点では、社内での予算想定を上回るペースで進捗
- 詳細は3pのサマリーを参照

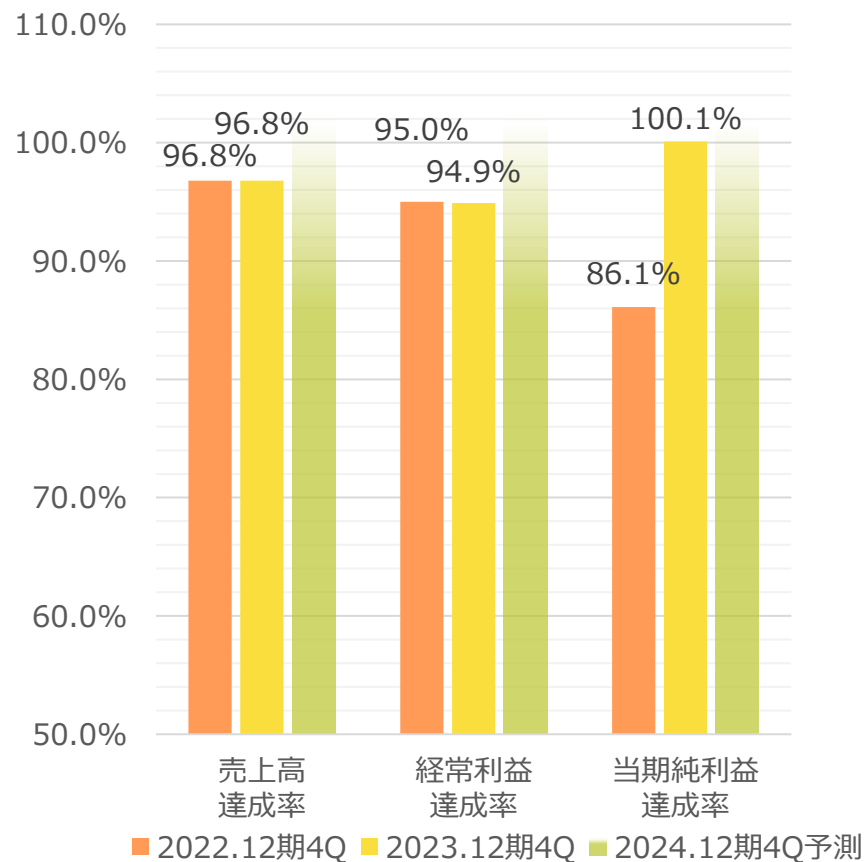
(百万円)	2023年12月期 通期実績	2024年12月期 通期計画	2024年12月期 3Q 実績	通期予算比 達成率
売上高	4,253	4,732	3,478	73.5%
営業利益	110	128	68	53.3%
経常利益	192	168	111	66.3%
当期純利益	126	109	69	63.1%

- 過去の予算達成率からも、当社では第4四半期に利益が大きくなる傾向
- 今期も第3四半期時点の通期予算比達成率は以下の通りであるが、当初から第4四半期に利益が出る予算想定であり、通期予算達成に向けて進めている

第3四半期時点 予算達成率



本決算時点 予算達成率



- 第3四半期では新規開設は無く、既存拠点の収益改善活動を完遂
- 不動産事業では、工事進行基準の売上と、新拠点1件の土地取得を実施

介護事業

- システム導入を前提に拠点運営方法の見直し（業務改善）に注力し、隙間時間を省くことで、全拠点の年額換算で、**延べ約40,000時間の業務時間圧縮**を目指す
- 当社2拠点目となる訪問看護併設型の「アンジェス宇都宮砦上」の**医療居室部分が早期満室**となり、**非常に好調**
- 開発中のシステムについては、引き続き当社でもテストやトレーニングを進めており、順次、全拠点へと展開していく

不動産事業

- 現在進行中の工事、及び、新規自社保有物件の建築を着実に進める（8月に東京都町田市で**1棟50室の自社物件の新規取得**を決定）
- 外部向けの建築請負工事（受注残）については、2024年9月末時点で2案件（1件は第2四半期から進行中）

- 第3四半期の各KPIは以下のとおり
- 予算比では概ね想定通り 1年経過拠点稼働率も回復傾向

	KPI	2023.12 実績	2024.12 3Q 実績	2024.12期 3Q 実績について	今後の見通し
1. 新規開設居室数	150室	50室	56室	1Qで、アンジェス宇都宮砦上（56室）を新規開設した	今後、2025年までで5棟234室の新規開設計画が確定している
2. 売上高経常利益率	中期的に 8.0%	4.5%	3.2%	3Q時点では、概ね予算想定通り	年度予算達成に向けて進めていく
3. 訪問介護の 利用単価（介護事業）	165,000円～ 170,000円	171,813円	175,766円	ほぼ全拠点で特定事業所加算（I）を取得したこと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
4. 1年経過拠点 稼働率（介護事業）	97.0%	94.1%	95.2%	前期末より回復 10月末時点は95.7%	苦戦していたエリアに営業強化のテコ入れを継続し、今後も97%程度を目指す
5. 人件費率 （介護事業）	66%程度	69.2%	69.8%	2Q時点の70.7%から改善	今後は売上の増大と稼働率の改善とによって数値改善の方向を見込む

- 外国人雇用のための活動（継続）
- 業務改善活動の維持・定着
- 社内の生産性向上（自社開発システムの展開、その他システム導入）

介護事業

- 外国人雇用のための活動は2025年4月以降の法改正動向を見つつ、継続して実施
- 年換算約40,000時間の業務時間圧縮を目指す業務改善活動は、**今後は維持・定着のフェーズ**に
- 新システムは、拠点への導入を進め、またその他の社内システムも新システムへの移行を進め、業務効率化の向上と費用減の両立を図る
- 2025年からの関東6拠点新規開設に向けて、営業体制強化、内部体制強化

不動産事業

- 自社保有の新規案件獲得に向けた活動を続ける
- 「アンジェス石山寺」につき、現在のオーナーから買い取り、当社保有にオーナーチェンジを実施予定 新リース会計基準が適用となるとオンバランスされる見込みであった物件であり、自社保有に切り替えられると、長期的に見てBS面、PL面でプラスとなる

今後の開設計画・注力分野の進捗報告

新規拠点の新規開設スケジュール

年度	名称	所在地	保有 パターン	2023年12月期				2024年12月期				2025年 12月期 以降
				1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	
2021年	室数合計											892室
2022年	室数合計											979室
2023年	アンジェス彦根河瀬	滋賀県彦根市	②			50						
	室数合計											1,029室
2024年	アンジェス宇都宮砥上	栃木県宇都宮市	②					56				
	室数合計											1,085室
2025年	アンジェス八王子	東京都八王子市	①									50 ※2
	アンジェス八王子高尾	東京都八王子市	②									29
	アンジェス宇都宮御幸本町	栃木県宇都宮市	②									47
	アンジェス上溝	神奈川県相模原市	②									54
	室数合計											1,265室 (+180室)
2026年	アンジェス町田 (仮称)	東京都町田市	②									54
	アンジェス町田相原 (仮称)	東京都町田市	②									50
	室数合計											1,369室 (+104室) ※3

※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 「アンジェス八王子」の新規開設時期を、2025年12月期1四半期予定へと変更しました

※3 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

- **2024年12月期は、介護事業では、下記4点に注力している**

- ① 2024年4月からの介護報酬改定への対応
- ② 訪問看護事業の収益モデルの確立
- ③ デジタル化の推進（システム開発）によるシステム利用料の内製化と紙削減
- ④ （関東での）複数拠点同時開設への体制整備

⇒ ①は完了、②は、2024年開設のアンジェス宇都宮砒上で、**早期満床、モデル確立が進む**
③は継続して対応中、④は**7月から組織体制を変更し第3四半期以降で効果発現を見込む**

- **不動産事業では、下記2点に注力している**

- ① 将来のリース会計基準の変更を見据え、賃貸収入を中心とした会社への転換を図っていく
- ② システム開発の完了と、実装に向けて検証を行う

⇒ ①は、自社保有物件を進めるための**資金調達については基本的に完了**、何棟まで保有するか、どの物件をいつ売却するか、などについては継続して検討中、
②は、追加開発も終わり、テストを順次進めており、年内に全拠点へ展開し、**2025年からは完全に切り替えるスケジュール**で進めている

※当初計画は次頁以降を参照

Appendix

2024年12月期は、これまでの仕込みが2025年に向けて順次結実する見込みであり、介護事業、不動産事業とも、転換を図っていく

- 2023年12月期の当社グループは、
 - ①訪問看護事業の立ち上げ
 - ②デジタル化の推進（システムの開発）
 - ③ヒトへの投資に注力してきた
- 2024年12月期は、2025年に向けて仕込んできた様々な施策の実現（次頁以降で詳述）に向け、足場固め、様々な転換を進めていく
- 不動産事業の事業モデルについて、監査法人との協議の結果、従来は不動産販売は、売上、営業利益等が計上されていたものが、子会社の単体上の処理は変わらないが、**今後は連結上では固定資産売却の特別利益**とすることとなり、販売の目的や位置づけが少し変わる事となる

介護事業について

- 2024年12月期は、以下を推し進める

- ① 2024年4月からの介護報酬改定への対応
当社の主力である訪問介護はマイナス改定であったが、各種加算の取得による増収によってカバー
- ② 訪問看護事業の収益モデルの確立
2023年12月期に1拠点、2024年12月期にもう1拠点の立ち上げを実施
2025年以降、関東での新規開設に向け、収益基盤確立と複数の同時展開を可能とする
- ③ デジタル化の推進（システム開発）によるシステム利用料の内製化と紙削減
2024年にはテスト運用を実施し、2025年からは本格稼働予定
データ経営の推進とサステナビリティの実現へ
- ④ （関東での）複数拠点同時開設への体制整備
2025年には4棟の新規開設を計画 全国展開をスピードアップする体制を整備

不動産事業について

- 2024年12月期は、以下を推し進める

- ① 将来のリース会計基準の変更を見据え、賃貸収入を中心とした会社への転換を図っていく
これまで、自社で建築・保有し、2-3年程度でオーナーチェンジによる販売を行ってきたが、**リース会計基準の改正がほぼ確定的**となる中、監査法人と協議の結果、これまでは売上と利益に計上していた不動産販売については、今後は、従来と同額の利益であるものの、**特別利益として計上すること**となった

なお、居住用賃貸建物に係る消費税の還付や、有利子負債残高の削減という点では有効であることには変わりなく、今後も販売の選択肢は常に持つておく

- ② システム開発の完了と、実装に向けて検証を行う
現在は当社の拠点向けにはあるが、汎用性の高いシステム開発を進めている

2020年～2025年までの収益イメージ（介護事業）

	2020年 12月期	2021年 12月期	2022年 12月期	2023年 12月期	2024年12月期 (計画)	2025年12月期 (目標)
期首運営棟数	20	24	28	31	32	34
期首居室数	630	746	892	979	1,029	1,135
新規開設棟数	4	4	3	1	2	4
新規居室数	116	146	87	50	106	184
期末開設棟数	24	28	31	32	34	38
期末居室数	746	892	979	1,029	1,135	1,319
介護事業売上 (百万円)	2,436	2,861	3,345	3,729	4,104	前期比 10%以上増収 (目標)
法改正	-	2021.4 介護報酬改定	-	-	2024.4 介護報酬改定 /2024.6 診療報酬改定	-
訪問看護事業	-	-	再開の決定、 PJ開始	2023.7の 彦根河瀬より新設	2024.3の宇都宮砒上 で2拠点目	訪問看護事業の 収益モデル確立 &展開スピードアップ
システム導入	-	-	-	システム導入準備 (開発会議)	期中にはシステムの テスト運用と全社展開	全拠点で実装 データ経営の推進 による効率化

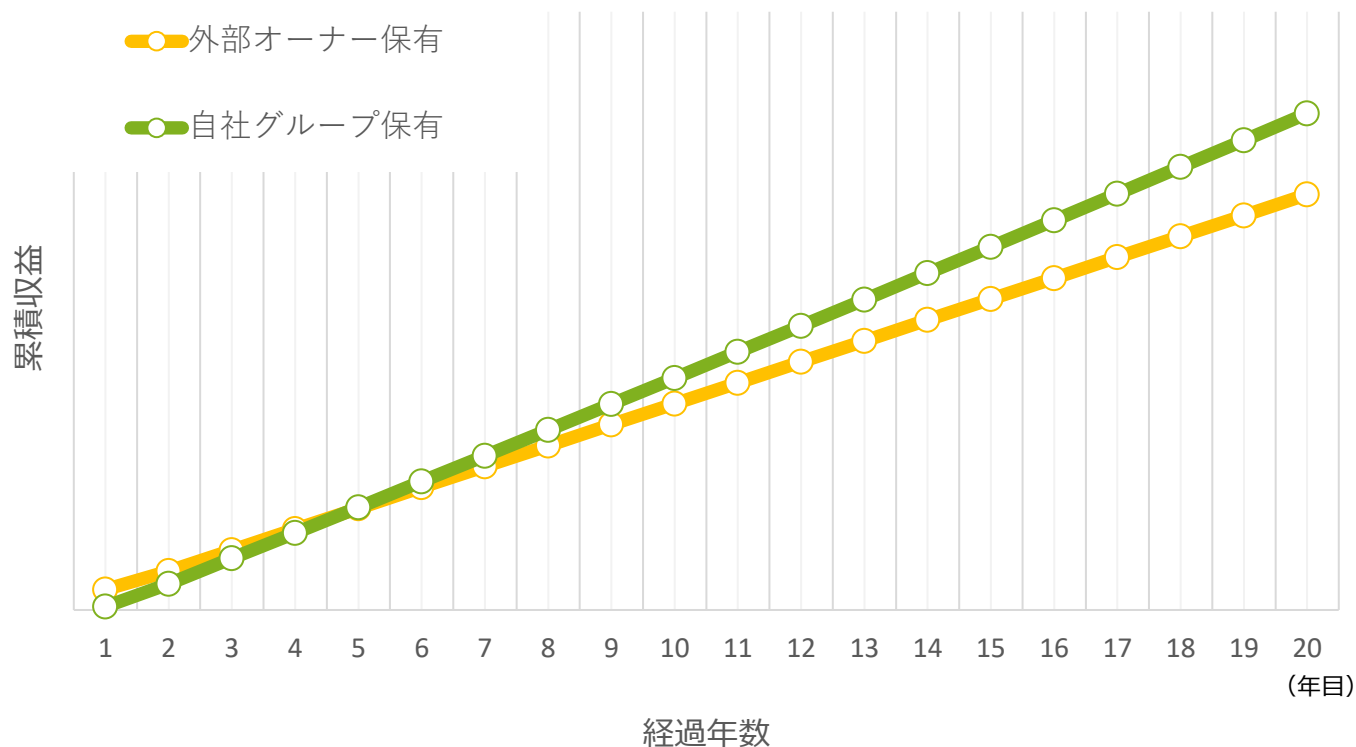
2020年～2025年までの収益イメージ（不動産事業）

	2020年 12月期	2021年 12月期	2022年 12月期	2023年 12月期	2024年12月期 (計画)	2025年12月期 (目標)
建築請負件数 (完成月基準で カウント)	2件	1件	2件	1件	2件	1件
自社保有物件の 新設と居室数	無し	神照29室 ※2023.12期売却	岐阜岩地29室 岐阜南鶉29室	彦根河瀬50室	宇都宮砥上56室	八王子高尾29室 宇都宮御幸本町47室 上溝54室 町田54室
不動産販売	無し	2件 (360百万円)	2件 (653百万円)	1件 (240百万円)	無し(予定)	未定
サ高住補助金収入 (件数と金額)	29百万円 (1棟)	12百万円 (1棟)	14百万円 (1棟)	40百万円 (2棟)	27百万円 (1棟)	135百万円程度 (4棟) (※1)
システム開発	—	—	—	システム開発 (開発着手)	完成、T. S. Iの システム導入サポート	T. S. I向けは 完全導入完了

※1 八王子高尾、宇都宮御幸本町、上溝、町田の4拠点分の補助金収入を予想している。場合によっては、一部2026年度にずれ込む可能性もある。

自社保有と、建築請負＋一括借上による収益性の違い

- 中長期的な視点に立つと、自社保有が最も収益性が高いスキーム
- 事業スキームパターン①外部オーナー保有／自社グループ建築
- 事業スキームパターン②自社グループ保有／自社グループ建築



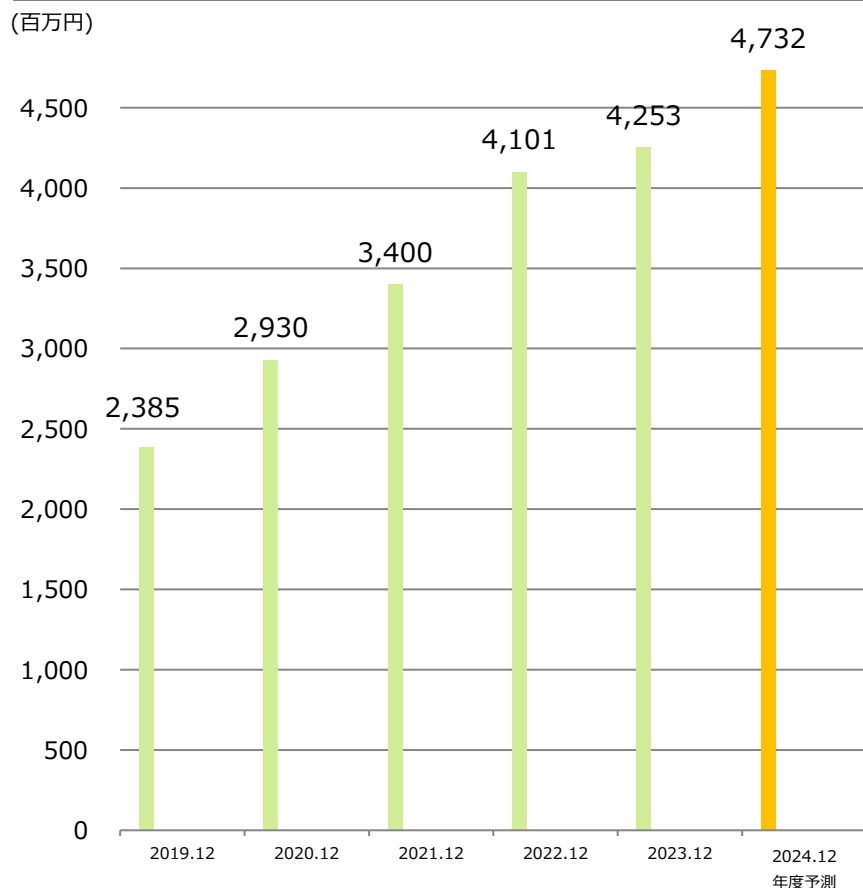
- ・ 介護事業（株式会社T. S. I）は、看護事業が未だ投資フェーズにあるものの、**増収増益**を予想
- ・ 不動産事業（株式会社北山住宅販売）は、建築案件が複数あるものの、不動産販売を今期は計画に入れておらず、建築原価高騰もあり増収ではあるが、増益とはならない予想
- ・ 個別業績予想はセグメントとは異なる2社の単体業績予想であり、参考値

	介護事業 (T. S. I)		不動産事業 (※1) (北山住宅販売)		連結	
	2023.12期 実績	2024.12期 予算	2023.12期 実績	2024.12期 予算	2023.12期 実績	2024.12期 予算
(百万円)						
売上高	3,729	4,104	523	628	4,253	4,732
営業利益	74	90	35	38	110	128
経常利益	124	130	68	38	192	168
当期純利益	77	84	48	25	126	109

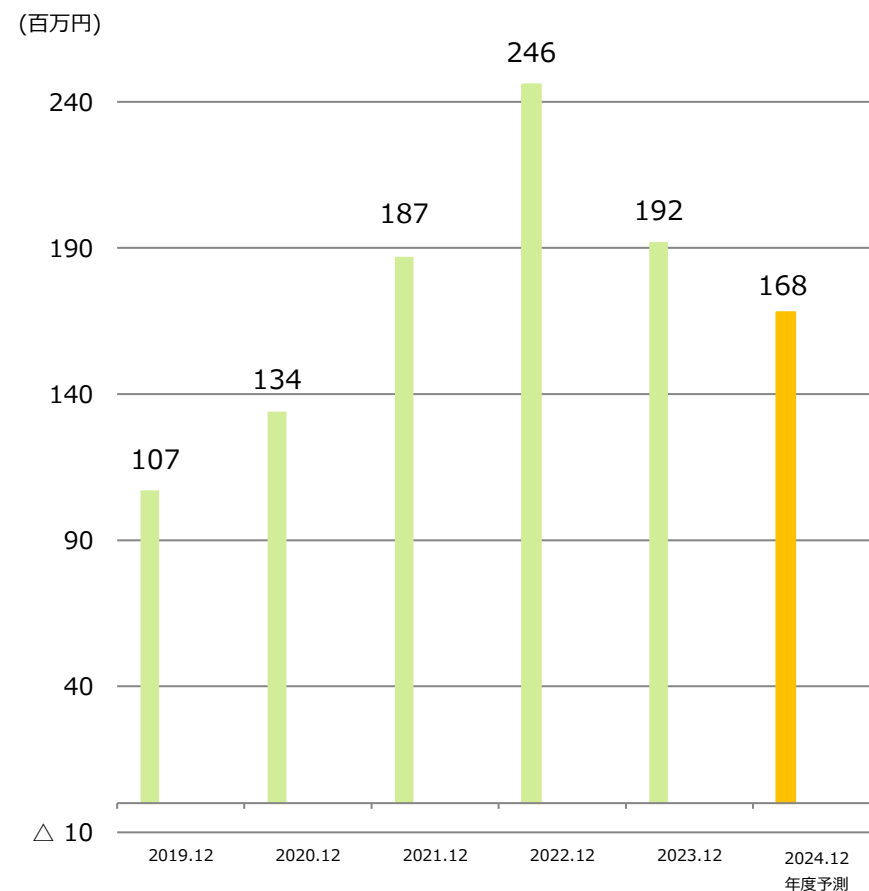
※1 連結相殺を考慮し、「北山住宅販売の数値 = 連結数値 - T. S. I 単体数値」で簡便的に算出している

- 不動産販売計画無しでも2024年度は運営棟数の積み上げで、売上高は右肩上がりに成長
- 訪問看護、システムは2025年度以降の収益貢献を見込み、2025年にサ高住補助金計上の集中を見込んでおり、来期から収益性が高まる見通し

売上高

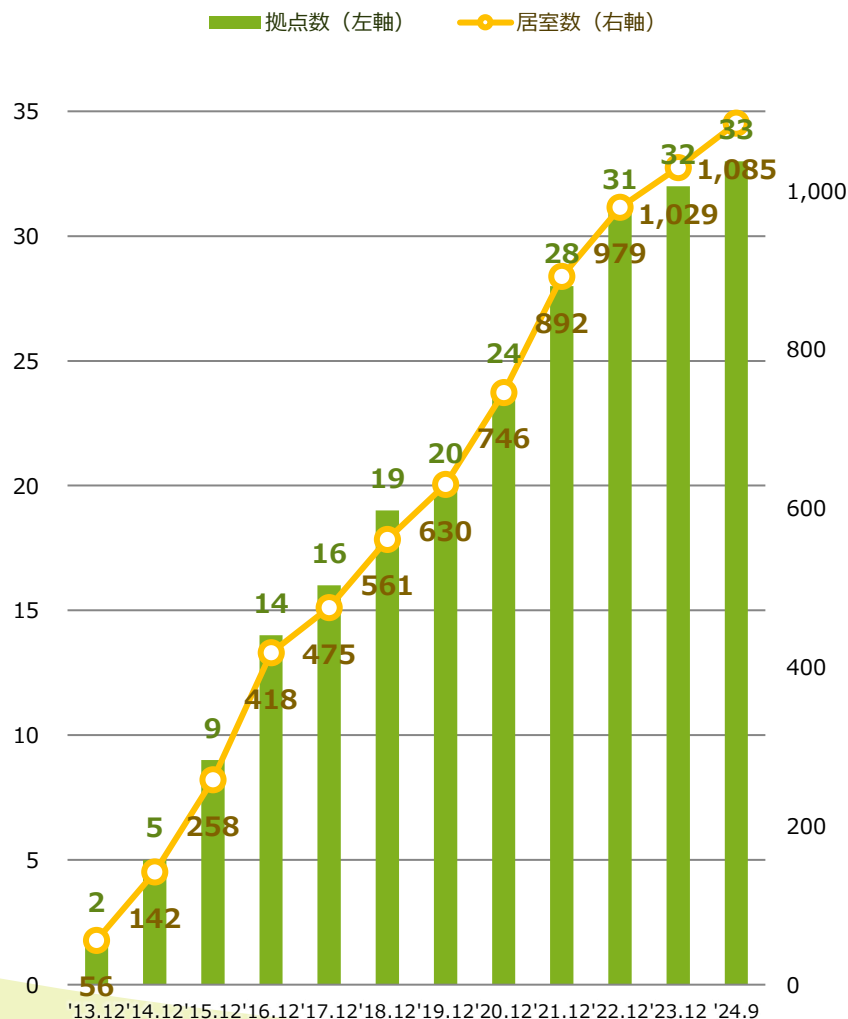


経常利益

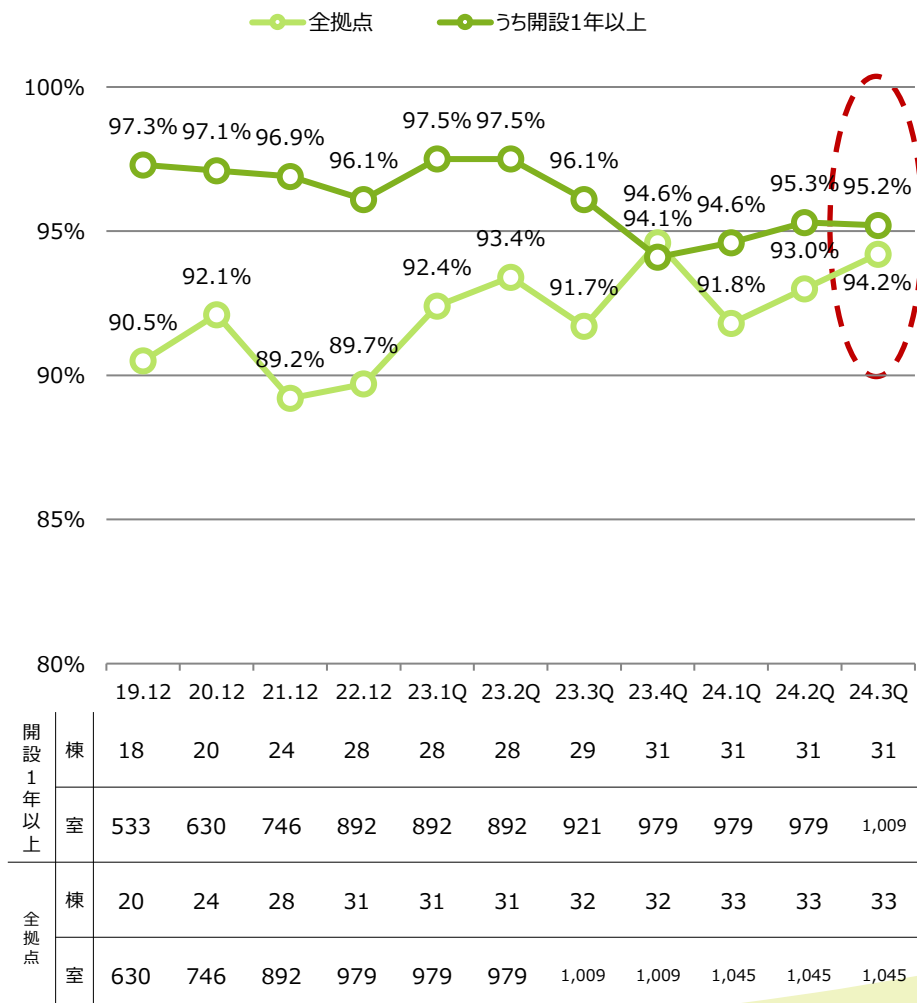


- 第3四半期末時点の稼働率は、新規開設をこなし、1年以上経過拠点、全社稼働率ともに上向く

拠点数・居室数推移



稼働率推移



開設1年以上	棟	19.12	20.12	21.12	22.12	23.1Q	23.2Q	23.3Q	23.4Q	24.1Q	24.2Q	24.3Q
	室	533	630	746	892	892	892	921	979	979	979	1,009

全拠点	棟	19.12	20.12	21.12	22.12	23.1Q	23.2Q	23.3Q	23.4Q	24.1Q	24.2Q	24.3Q
	室	630	746	892	979	979	979	1,009	1,009	1,045	1,045	1,045

※ 2023年のホスピス事業開始後、医療居室を除く介護居室のみ稼働率KPIで計算しているため全社居室数とは一致しない

当社の ミッション

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



解決したい 社会課題

日本の超高齢社会

- 在宅独居高齢者の孤独死と多死社会
- 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
- 介護離職の防止
- エssenシャルワーカー、介護職員の賃金等含めた処遇の向上

当社の 取り組み

- サービス付き高齢者向け住宅の設計・建築・運営の一气通貫での提供
- 最期まで住み続けるためのしっかりとした介護体制
- 安価な価格帯で幅広い層が住み続けられる運営
- 開設後は長く運営を続けるための収支管理手法
- 拠点拡大で管理者ポジションが増加し、昇格できる組織体制の構築

会社概要

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)	425人 (157人) ※2023年12月末時点		
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)

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

- 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



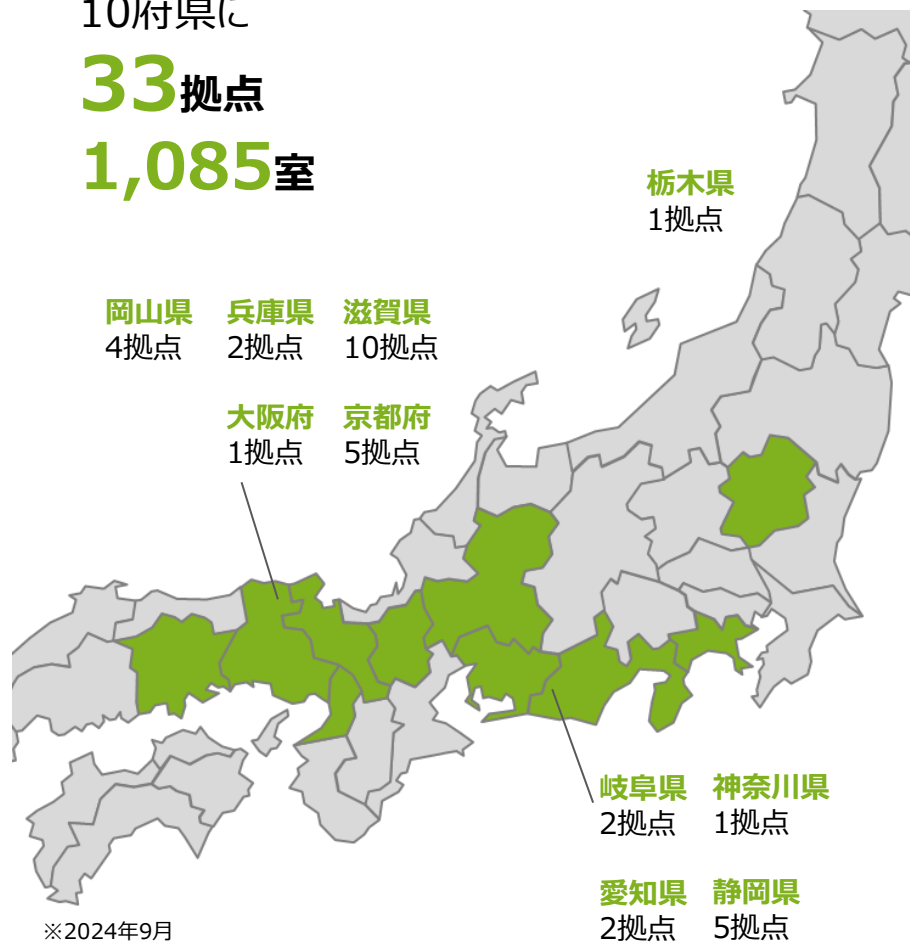
居宅介護支援事業
訪問看護事業



- 当社グループは、当社およ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。

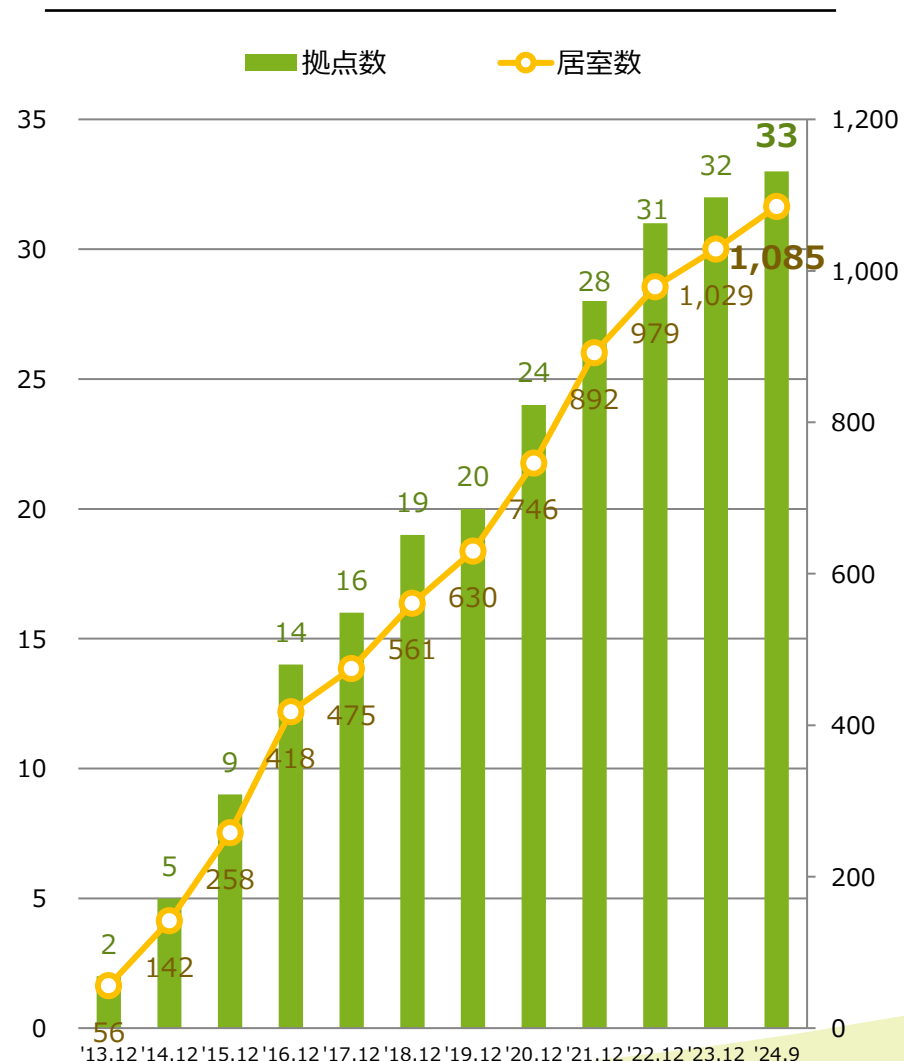
- 京都府、滋賀県を中心に、10府県で拠点を展開

10府県に
33拠点
1,085室



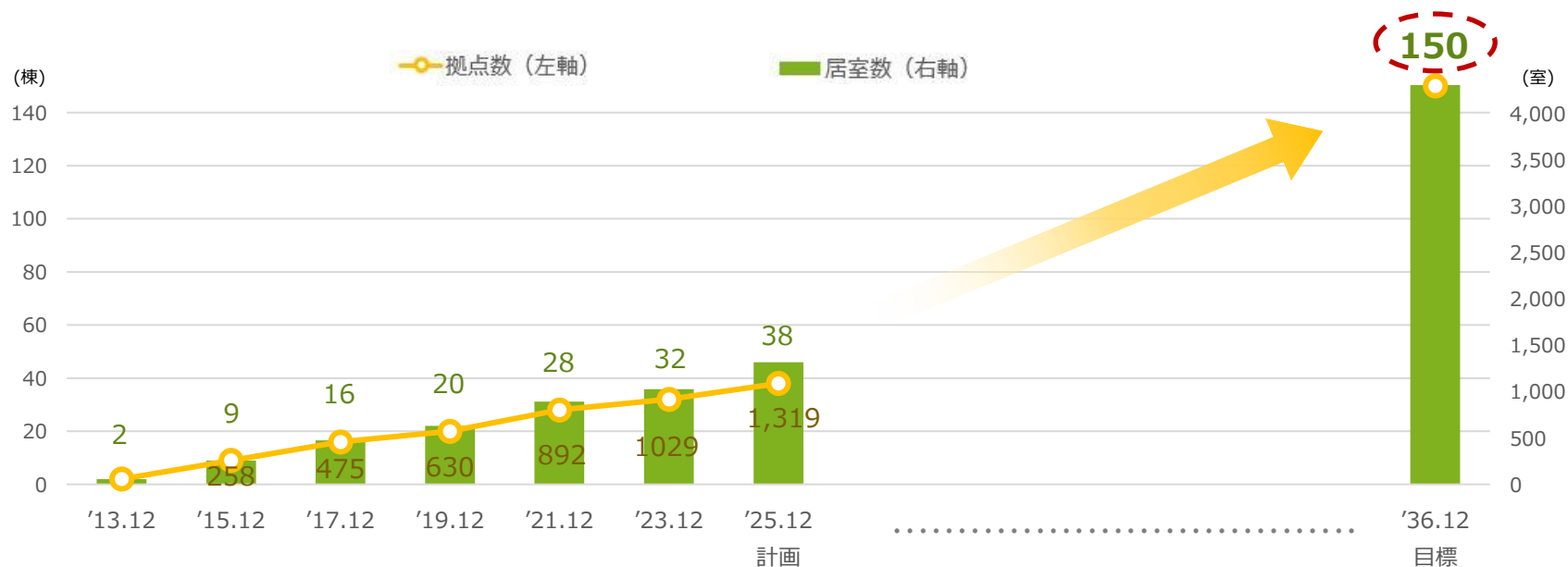
※2024年9月

拠点数・居室数



中期目標

• 拠点数・居室数推移



- 2024年以降 出店を加速し、**2036年には150棟**
- 収益面は、訪問看護開始によって1棟あたりの収益性アップ
- 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**

新規案件開発力

×

人材確保力

×

入居者獲得力

- 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
- 地主の相続税対策にも

安価に建築が可能

- 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

相続税対策

- 木造の寄宿舍扱いになるため有力な相続税対策に
- 農地一反分(1,000平米)の敷地で建築可能なため、ニッチ市場 大手ハウスメーカーには小さく・地場の工務店には広い



人材確保力

- 処遇改善加算の活用
- 新卒採用実績
 - 2019： 5名
 - 2020： 4名
 - 2021： 21名
 - 2022： 9名
 - 2023： 7名
 - 2024： 2名今後も注力していく

入居者獲得力

- 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
- 紹介会社を介さないため、紹介料が発生しない
- 全拠点直営で、フランチャイズ化しないことでブランドを維持

- 当社グループでの新規開設時の事業展開パターンは大きく4つ

- 当社としては、

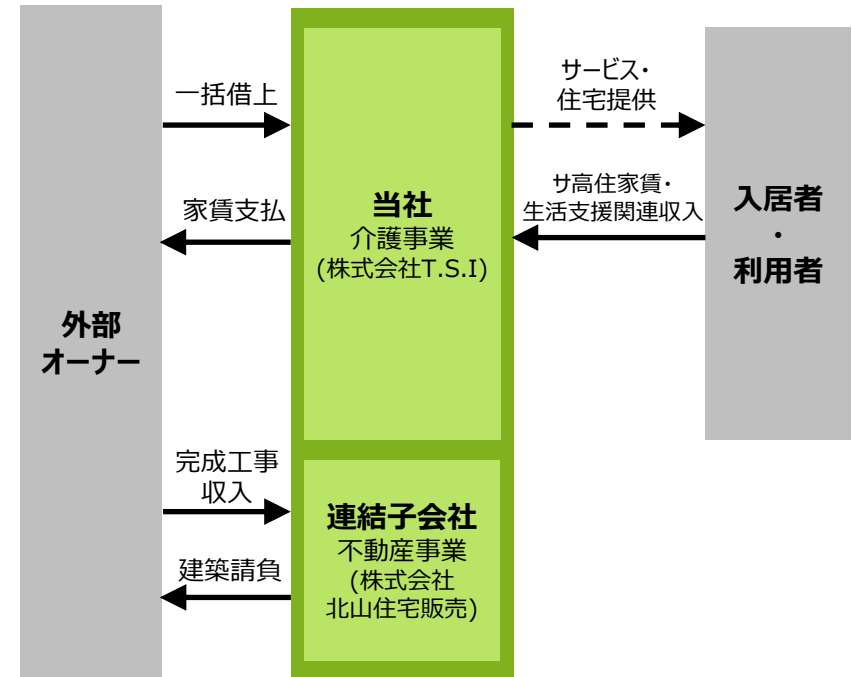
パターン① 外部オーナー保有／自社グループ建築
パターン② 自社グループ保有／自社グループ建築
パターン③ 外部建築会社／介護運営のみ
パターン④ 建築のみ／介護運営なし

の優先順位で新規開設を進めていく方針である

パターン① 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



パターン②

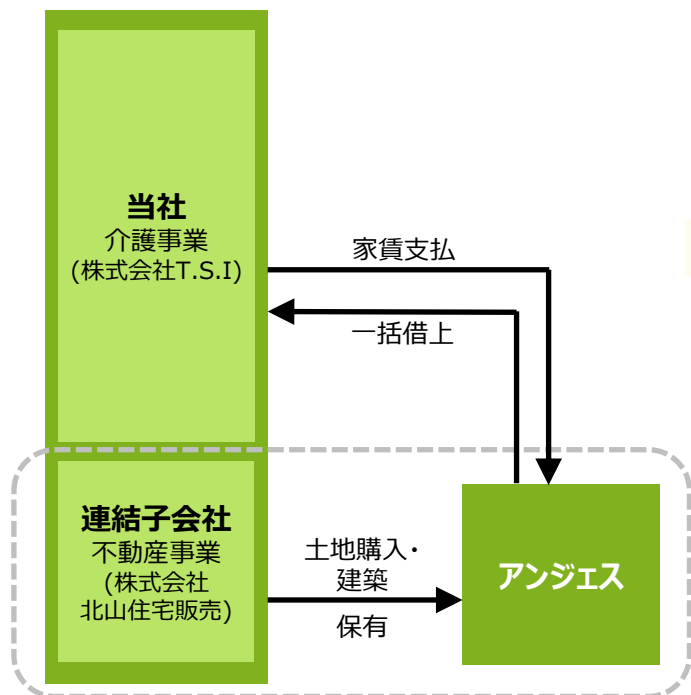
自社グループ保有／自社グループ建築

<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

<X期>

当社グループ

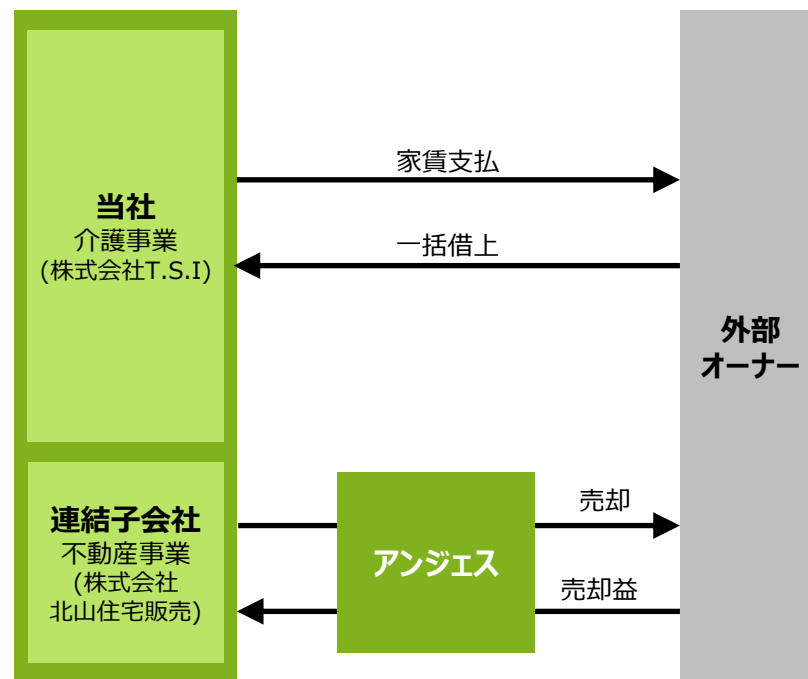


<収益計上>

- 売却時は、売却益
- T.S.I介護運営売上

<X+2~3期>

当社グループ

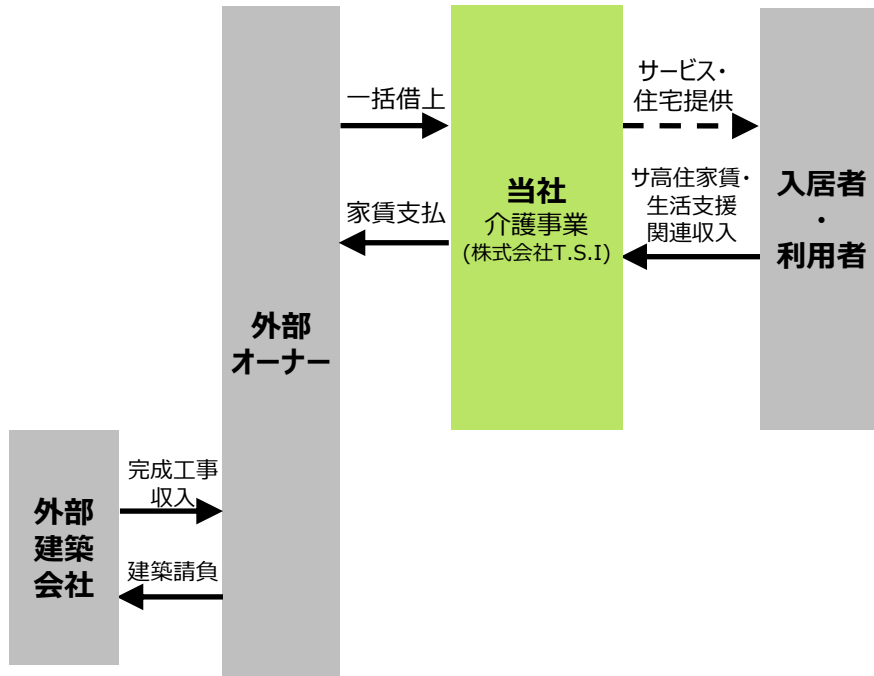


(※売却しないこともありうる)

パターン③ 外部建築会社／介護運営のみ

<収益計上>

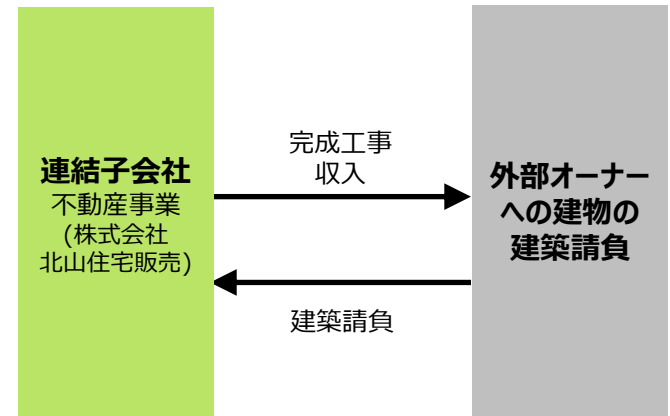
- T.S.I 介護運営売上



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



1

新拠点開設から**単月黒字**まで **3～6ヶ月**
累積赤字解消まで **12～18ヶ月**

2

人材確保
新卒採用に注力

3

既存拠点稼働率
97%を維持

4

経常利益率
2～3年以内に **8%**
(2023.12期実績 4.5%)

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。

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