



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・名証メイン）

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

運営棟数¹

36棟

2013年末 2棟運営
⇒2025年末 36棟運営

事業開始から12年で
18倍に

1年経過拠点平均稼働率¹

96.5%

居室数¹

1,210室

¹ 2025年12月末時点

Terminalcare Support Institute

“終末期ケアの支援機関”

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

サービス付き 高齢者向け住宅事業



サービス付き高齢者向け住宅
「アンジェス」

日中の安否確認や生活相談サービスが備わった、バリアフリー設計の高齢者向け賃貸住宅で、借家人としての権利が守られた安心の住まいです

訪問介護事業



ケアステーション
「あんじえす」

お客さまのご自宅に訪問し、食事・排泄・入浴など直接身体に触れる身体介助や掃除・洗濯などの家事面における生活援助を行うサービスです

居宅介護支援事業



ケアプランセンター
「えんじゅ」

お客さまが自立した生活を送れる様に支援する事を目的とし、各々に合ったケアプランを立て、サービス事業所との調整を図ります

訪問看護事業



訪問看護ステーション
「ルーチェ」

生命を脅かす病に関連する問題に直面している方とご家族のQOLの維持向上を支援し、生活を基盤としたホスピスケアを行います

独自の「垂直統合」ビジネスモデル

“あなた任せ”にしない経営で、土地取得から運営まで

グループ内で全て内製化することで外部への利益流出を極小化 介護と不動産両方において全体最適化とノウハウ蓄積の好循環

土地取得

設計

建築

建物保有

入居営業

介護・看護
提供

看取り

不動産事業

1. 特化したノウハウ

サービス付き高齢者向け住宅の建設に特化し、ノウハウを蓄積
介護・看護に特化した設備で洗練された設計

2. 同一規格によるコストダウン

同一規格の設計で、スピード感のある提案と
品質を落とさずに建築原価のコストダウンを実現

3. ニッチ市場

農地一反分（1,000平米）から建築可能
大手メーカーには小さく、地元工務店には広いニッチ市場



介護事業

1. 幅広い生活を支える

介護だけでも看護だけでもない、
様々な人を支えるハイブリッド型ケアで幅広いニーズに対応

2. 多様な収入源

介護保険収入だけに依存せず、多様な収益源で収益分散を図る
収入源それぞれの黒字化を重視し、一つに頼らない安定した運営

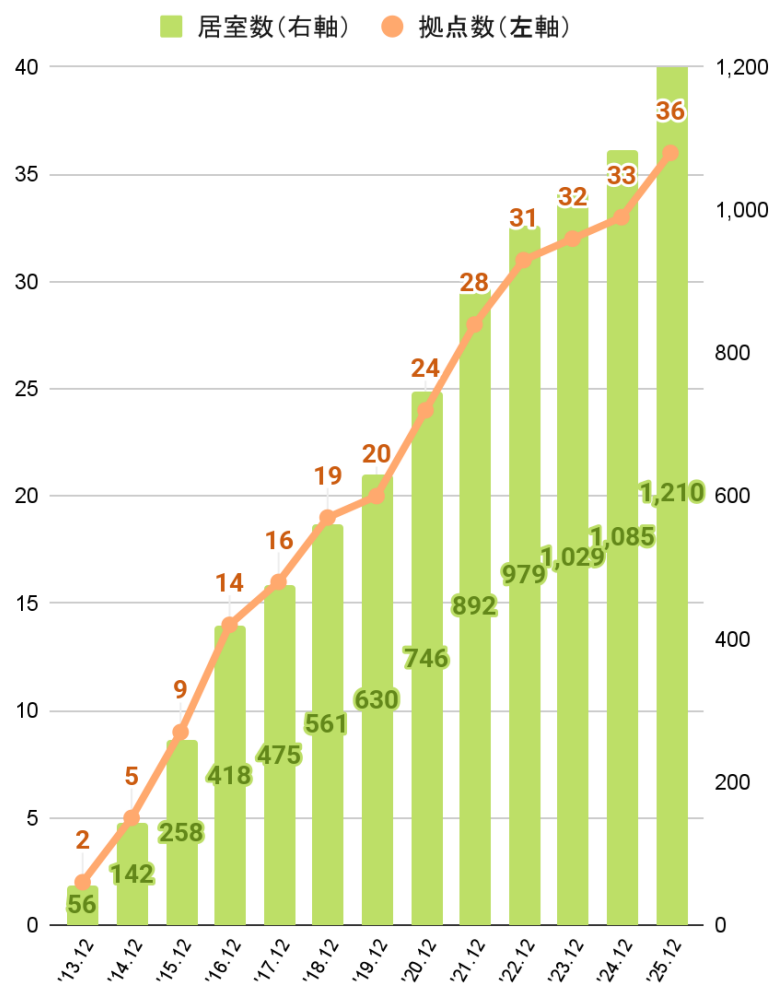
3. 人材確保力

高卒採用・特定技能外国人採用をはじめとする新規採用に注力
システムの導入やマニュアル整備による教育体制で即戦力化

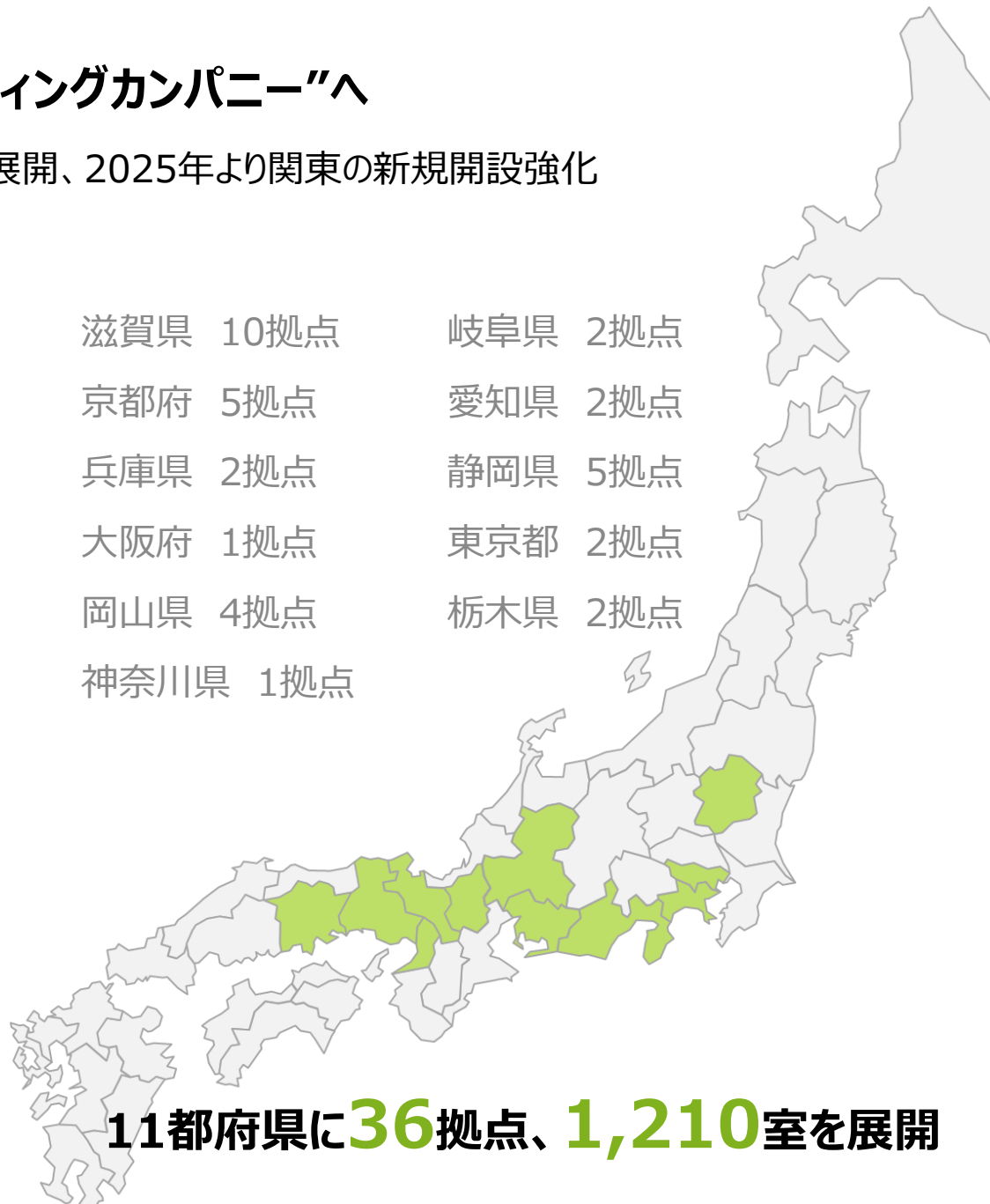
サービス付き高齢者向け住宅業界の“リーディングカンパニー”へ

京都府、滋賀県を中心に、11都府県で拠点を展開、2025年より関東の新規開設強化
2036年には、全国4,500室の展開を目指す

拠点数・居室数推移



- | | | | |
|------|------|-----|-----|
| 滋賀県 | 10拠点 | 岐阜県 | 2拠点 |
| 京都府 | 5拠点 | 愛知県 | 2拠点 |
| 兵庫県 | 2拠点 | 静岡県 | 5拠点 |
| 大阪府 | 1拠点 | 東京都 | 2拠点 |
| 岡山県 | 4拠点 | 栃木県 | 2拠点 |
| 神奈川県 | 1拠点 | | |



11都府県に36拠点、1,210室を展開

会社概要

会社名	株式会社 T. S. I 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	505人（平均臨時雇用者数：202人） ※2025年12月末時点
取引銀行	三井住友銀行・りそな銀行・滋賀銀行・ 京都銀行
上場市場	東証グロース市場・名証メイン市場 証券コード：7362

沿革

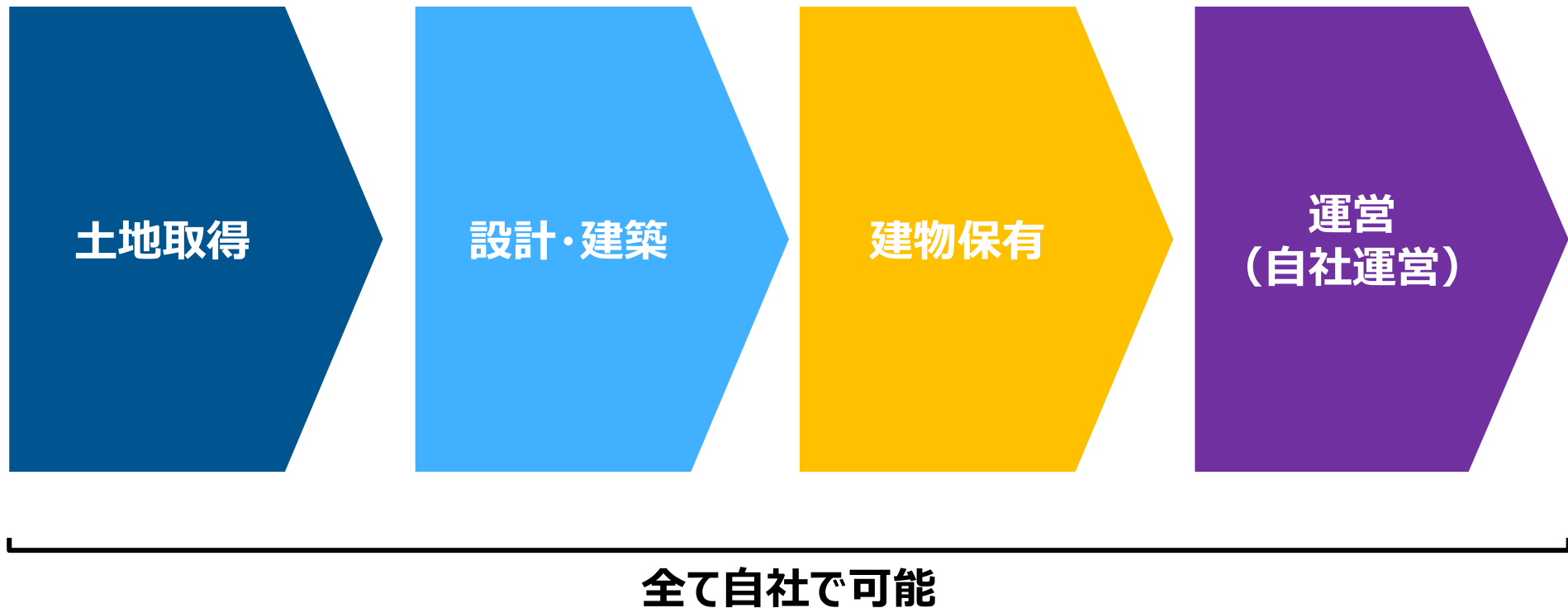
- 2010 **訪問看護事業**を営むことを目的に設立
- 2011 **高齢者住まい法**が改正
サービス付き高齢者向け住宅の制度開始
- 2012 滋賀県大津市にサ高住用地を取得
- 2013 **アンジェスおごと開設**
サービス付き高齢者向け住宅事業を開始
居宅介護支援事業・訪問介護事業を開始
- 2015 株式会社北山住宅販売の株式を取得し
子会社化
- 2021 **東証マザーズ市場へ新規上場**
- 2023 **訪問看護事業の再開**
- 2025 **名証メイン市場へ重複上場**

P. 8	ビジネスモデルと収益構造
P. 15	市場環境
P. 20	特徴と競争優位性
P. 30	事業計画
P. 48	利益計画について
P. 58	リスク情報

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



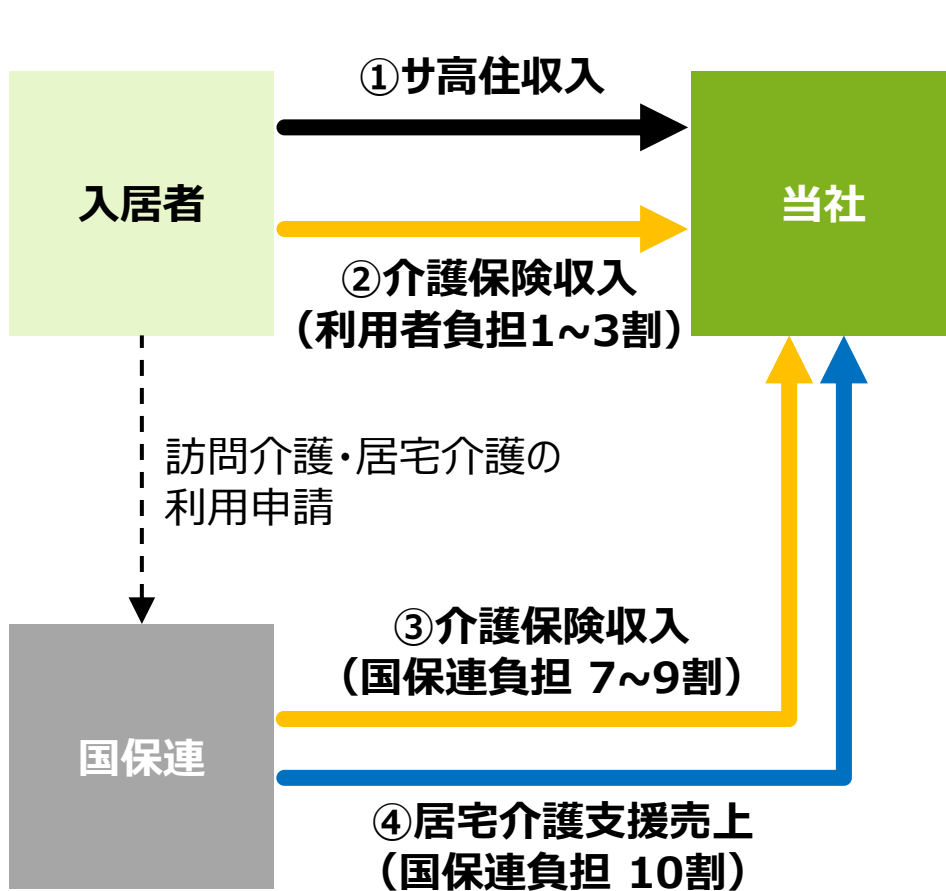
● 建築・運営でバランスよく利益を上げる

- ✓ 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

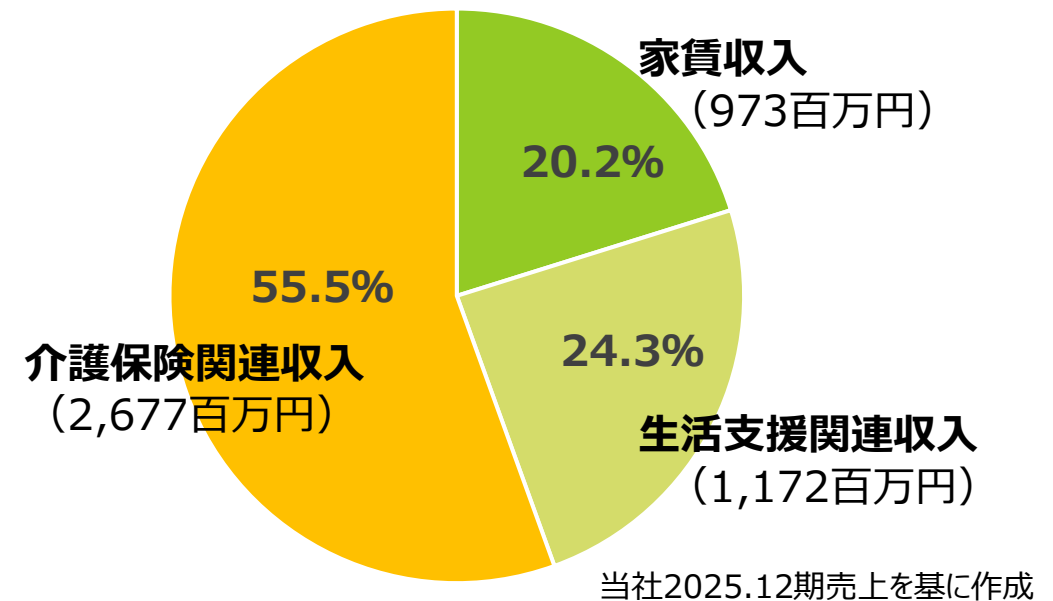
当社のビジネスモデルと業績の推移

介護事業では、利用者1人当たり 月額平均340,200円[※]の売上、
保険収入に過度に依存しないバランスのよい収益源

収益フロー



売上部門別パーセンテージ



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（現在は
介護保険関連収入の中で集計）

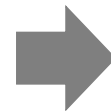
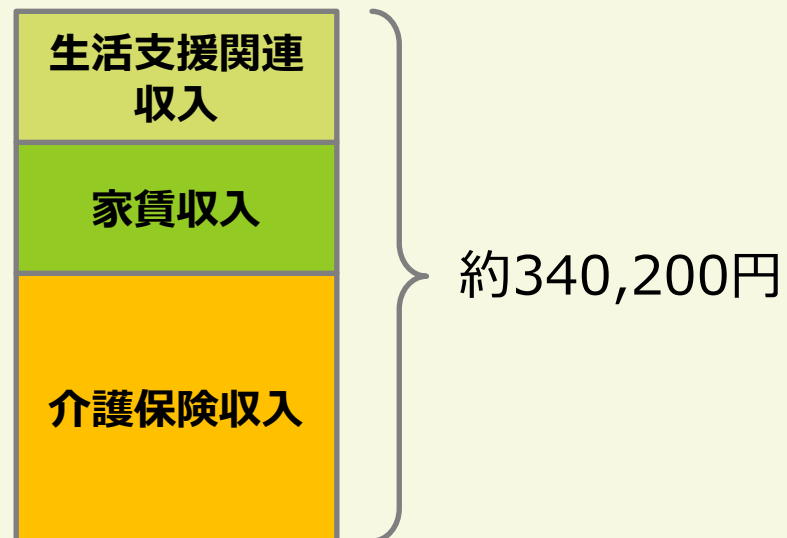
※当社の1人当たりモデル月額平均額（2026年3月時点）

内訳は、家賃44,000円（非課税）、共益費31,000円（非課税）、生活支援サービス費30,000円（税別）、食費55,200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

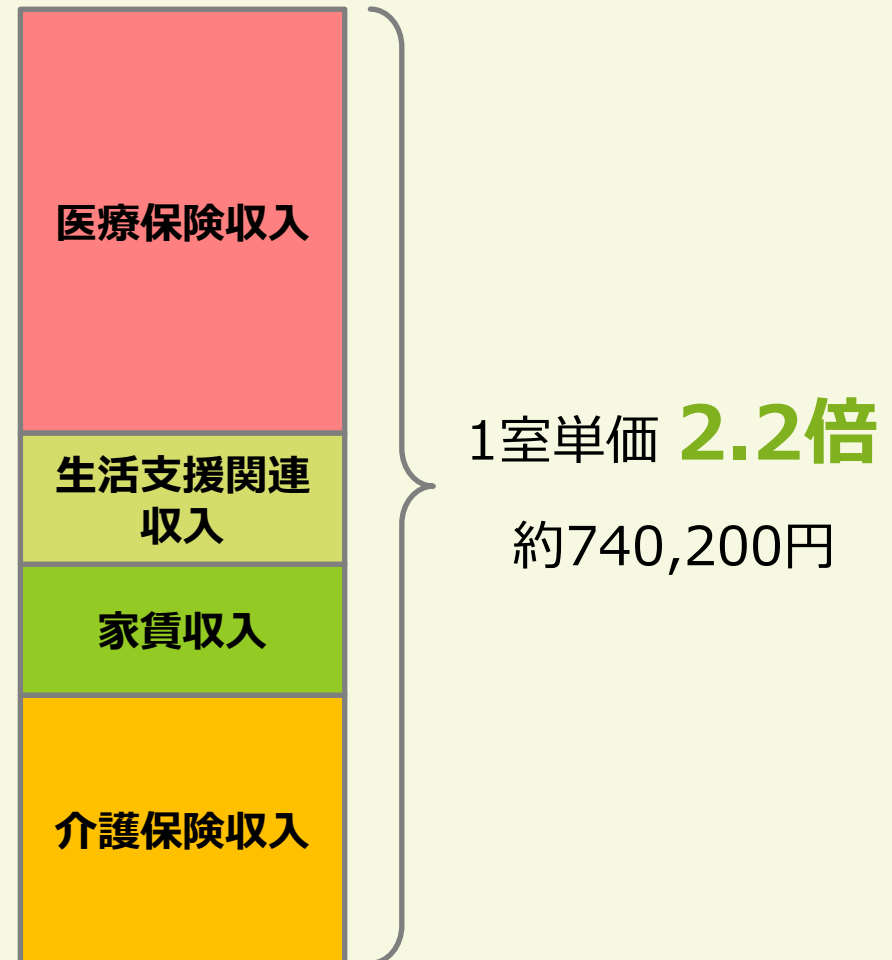
当社のビジネスモデルと業績の推移（看護事業付加）

前頁記載の従来の利用者1人当たり 月額平均340,200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時の事業展開

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

**自社グループ保有を優先し、
含み益を持つ良質な資産を積み上げながら、CFを安定的に稼ぐモデルへ**

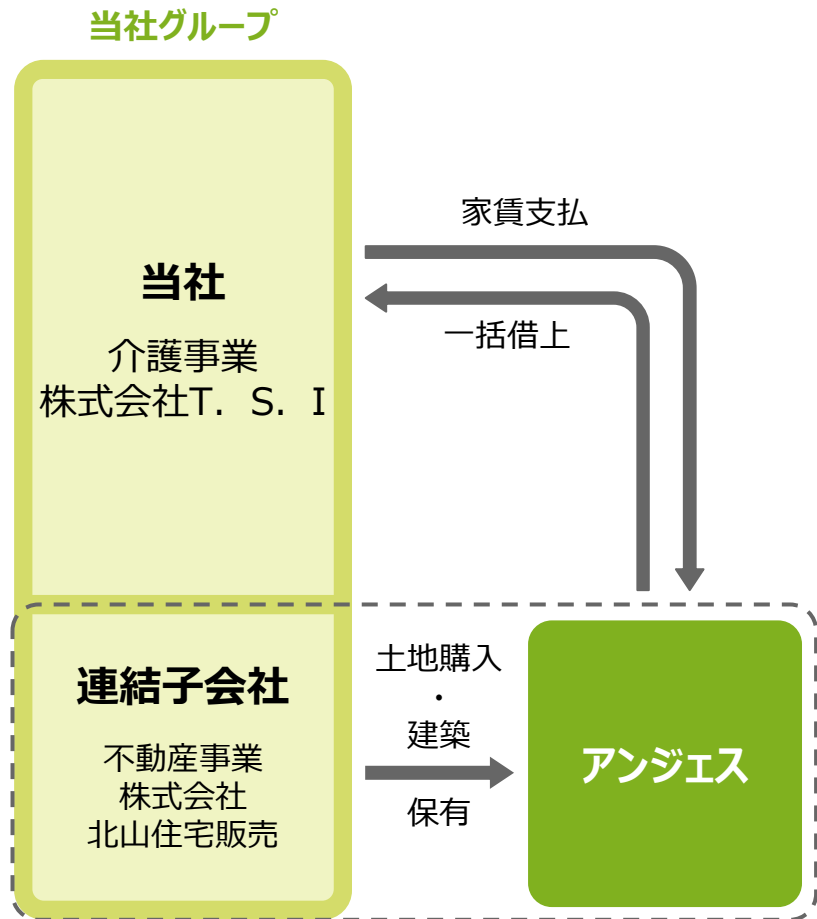
当社のビジネスモデルと収益構造

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

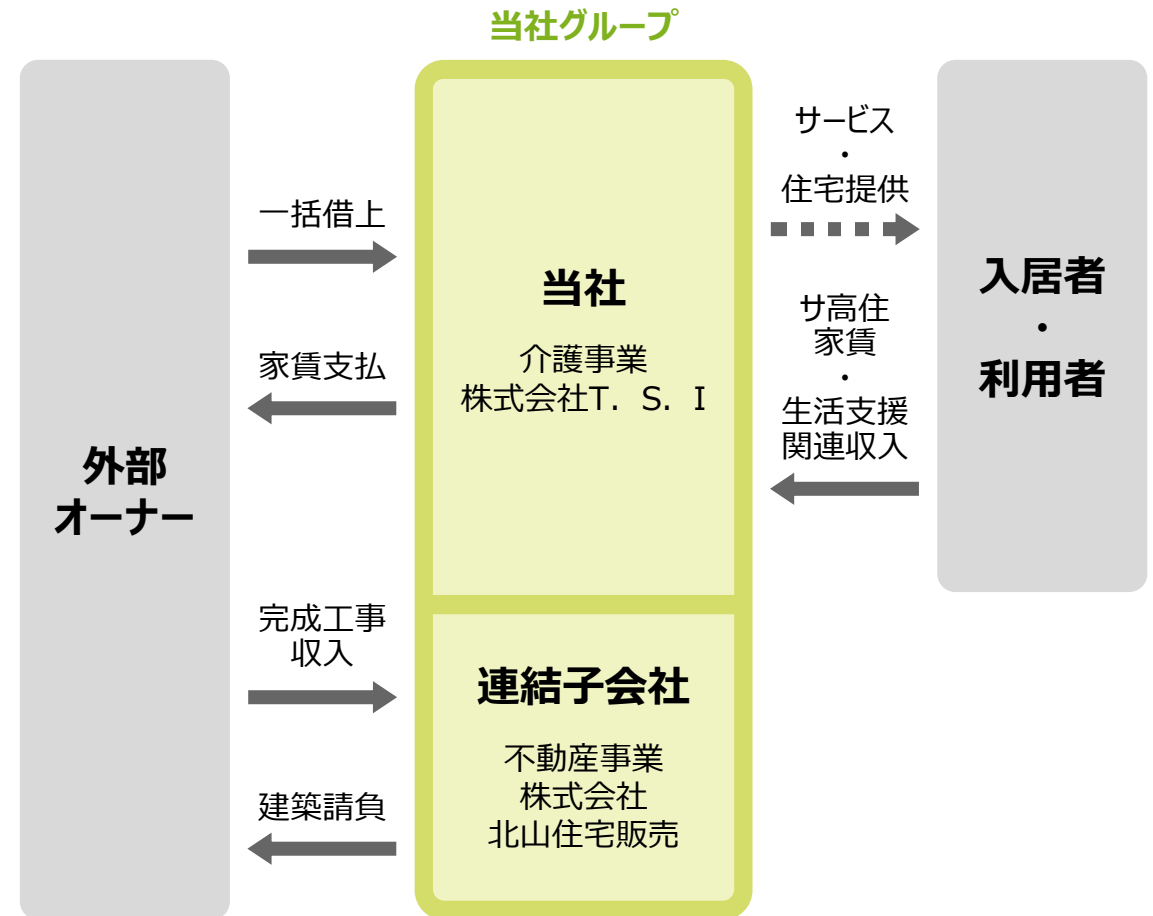


パターン②

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

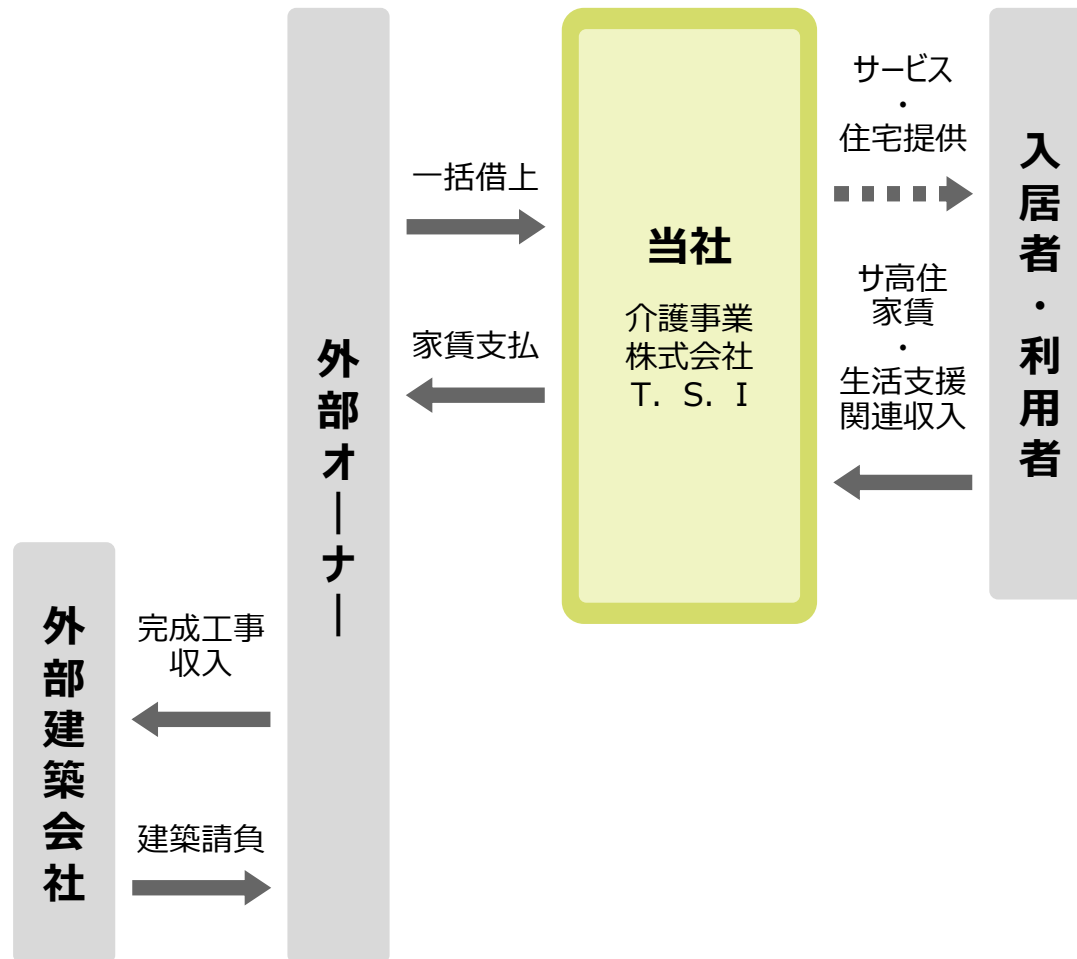


当社のビジネスモデルと収益構造

パターン③ 外部建築会社／介護運営のみ

<収益計上>

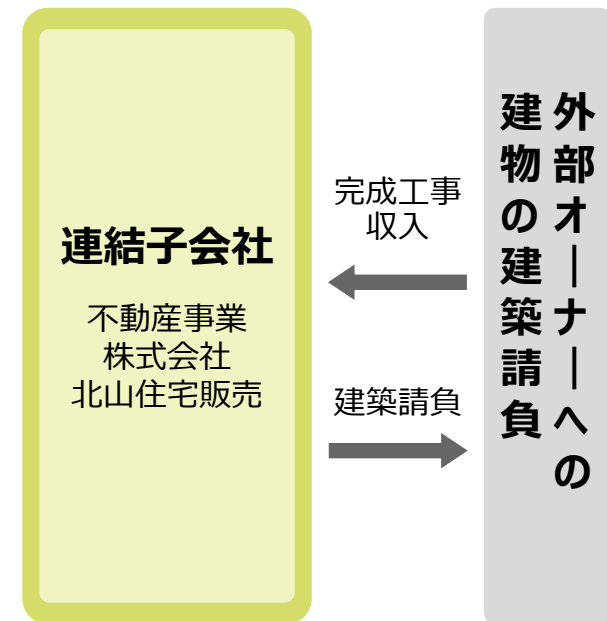
● T.S.I 介護運営売上



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



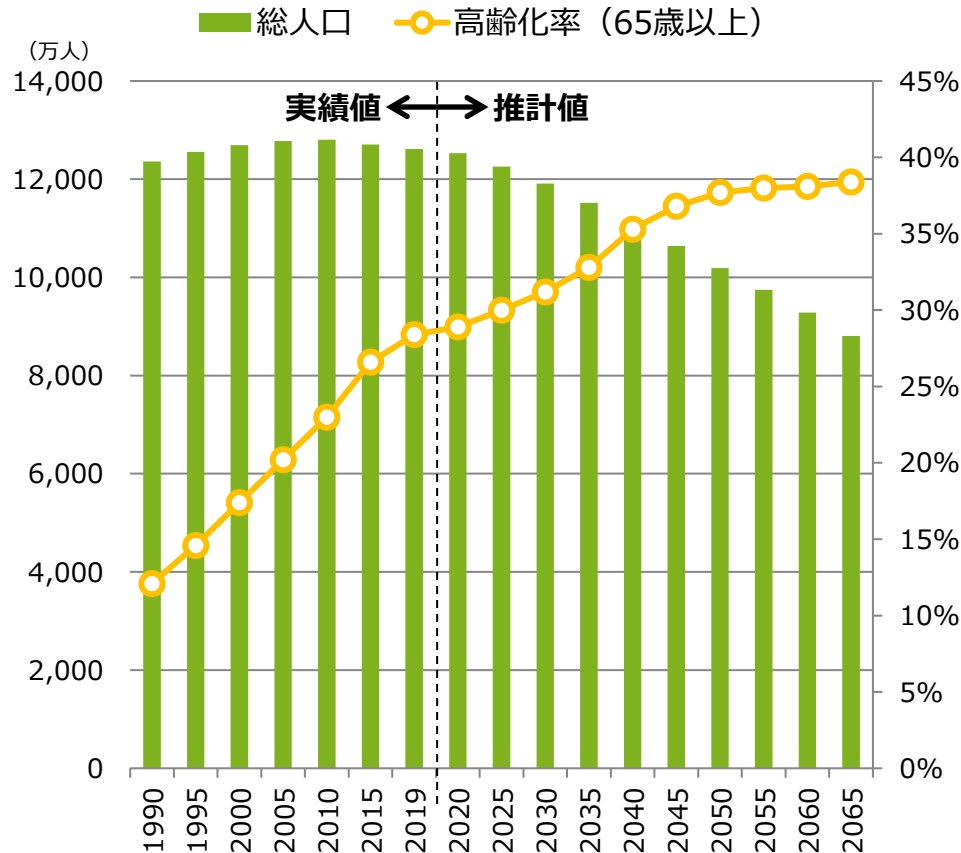
市場環境

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2025年12月時点で3,586万人、高齢化率は今後も上昇見込み
要介護・要支援認定者数は2025年12月時点で約736万人**

日本の人口動態

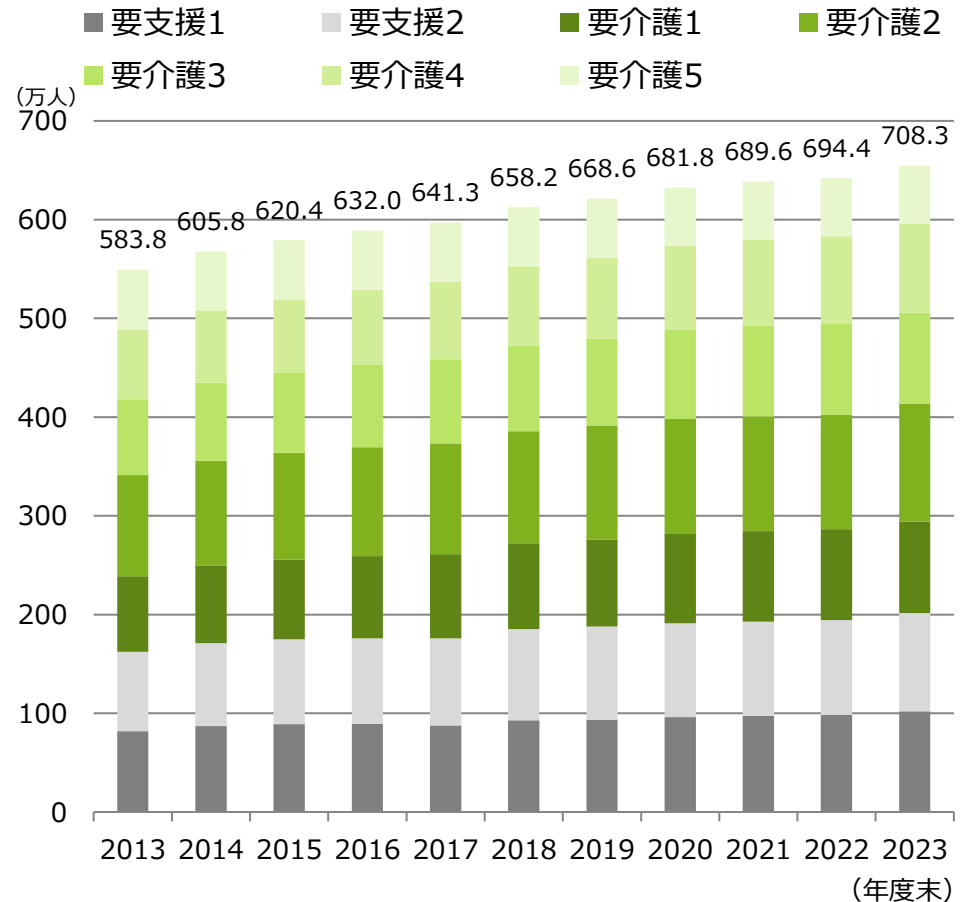
総人口は減る一方で、高齢化率は右肩上がり



出典：総務省統計局「統計からみた我が国の高齢者-「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



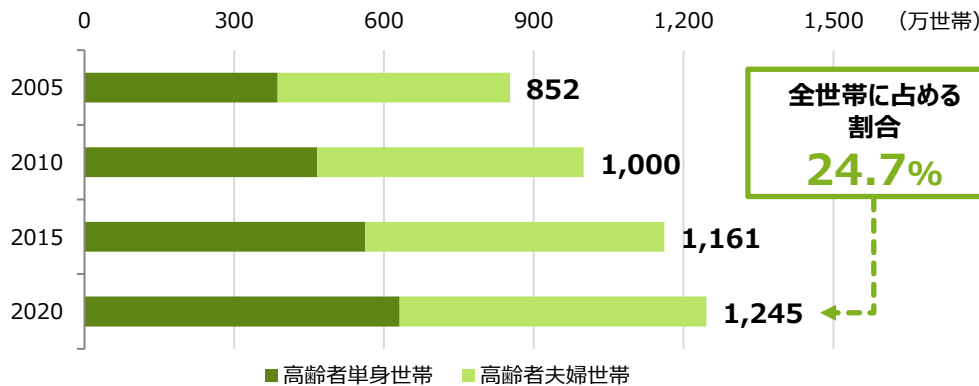
出典：厚生労働省「令和2年度 介護保険事業状況報告（年報）」

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

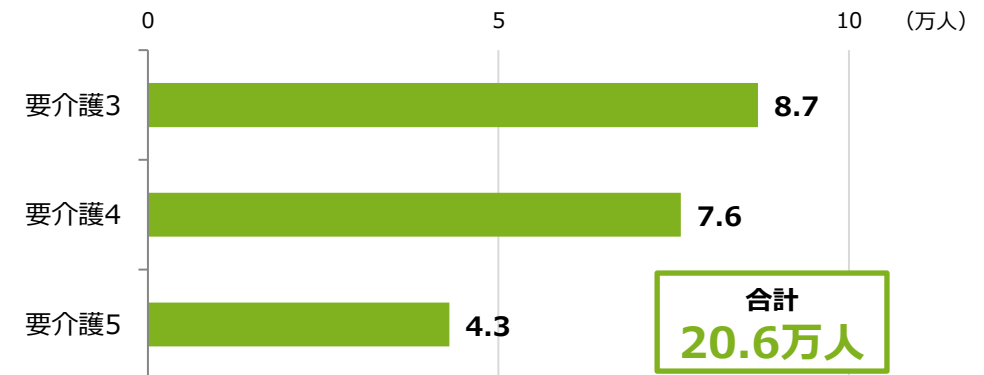
■ 高齢者単身・夫婦世帯数



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（2025年4月1日現在）



出典：2025年12月25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

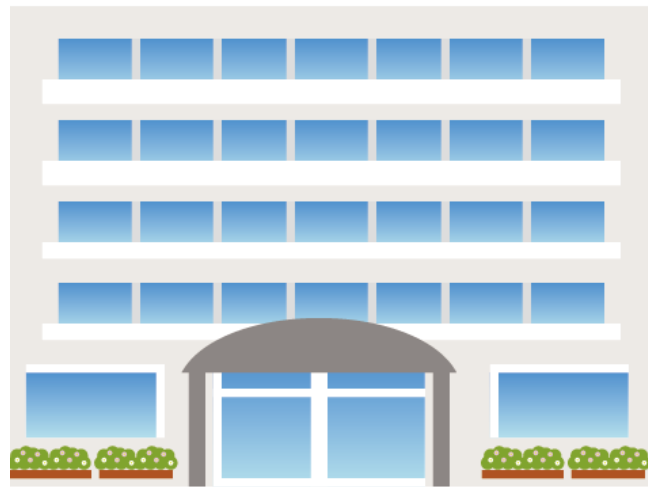
サービス付き高齢者向け住宅のタイプ

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

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

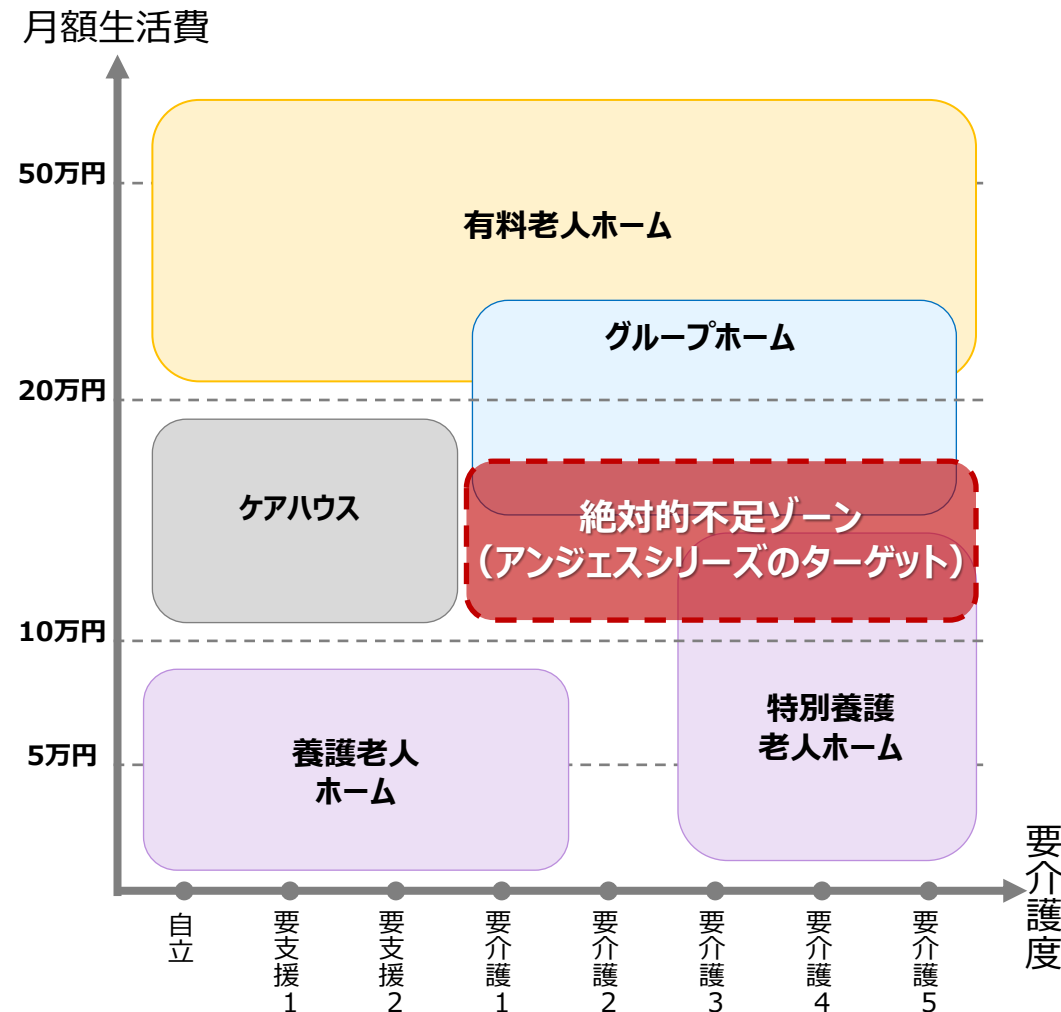
入居者の意思で住み続けられる

サービス種別別 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

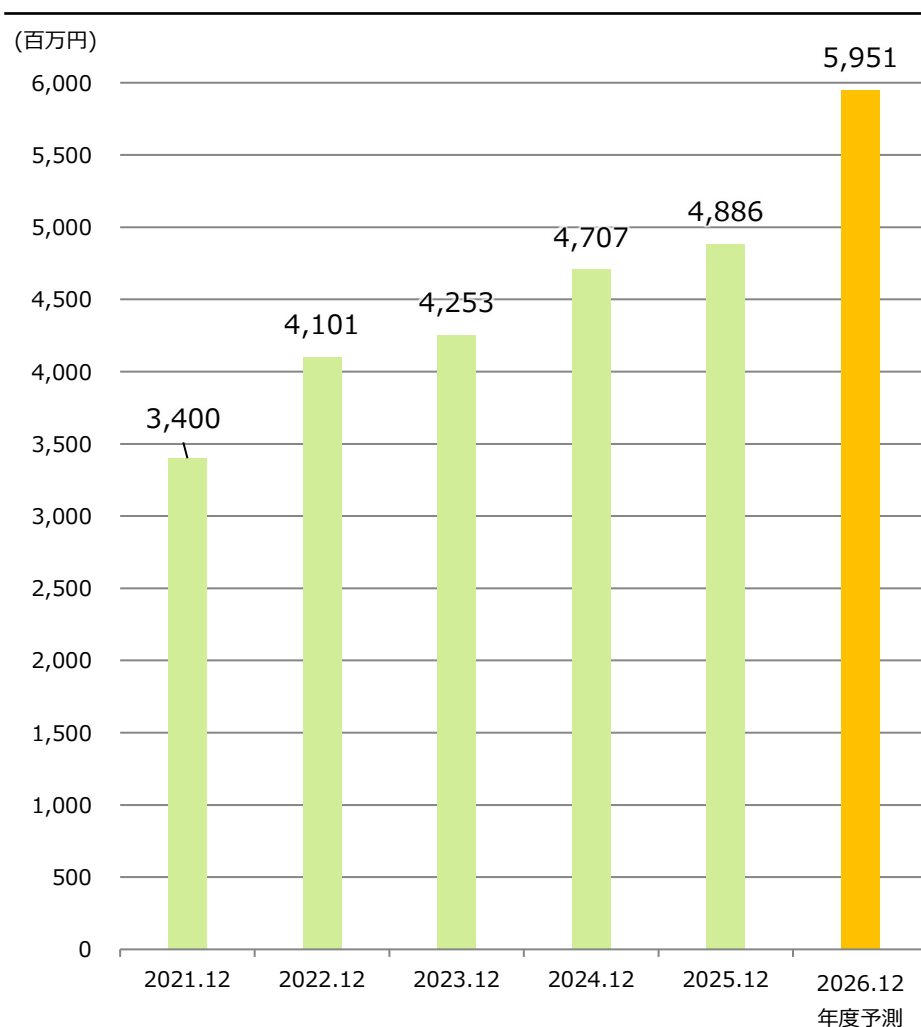
幅広い層の受入れが可能
軽度の状態で入居し、介護状態が
変わっても住み続けられる

特徴と競争優位性

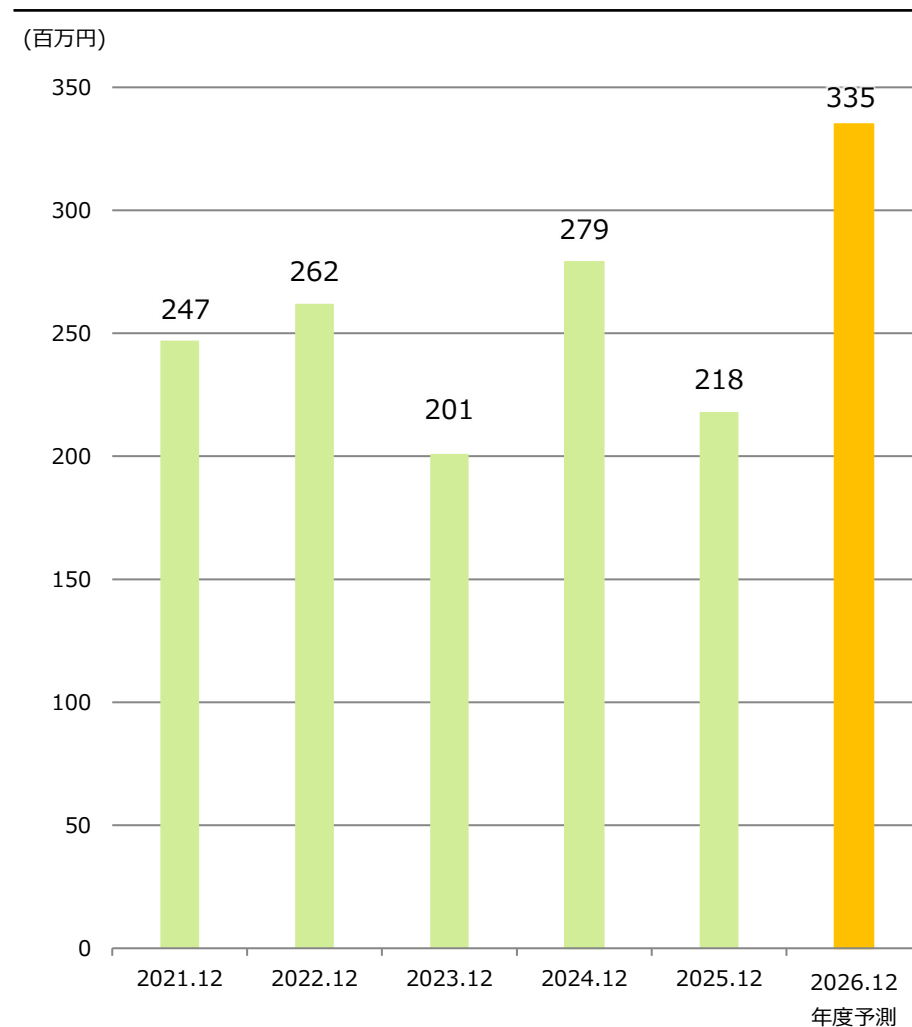
売上高・経常利益の推移

運営棟数の積み上げによって売上は右肩上がりに成長
2026年12月期は過去最高のEBITDAを見込む

売上高



EBITDA



(※) 2024年12月期の数値については、会計方針の変更に伴い遡及修正が行われたため、遡及修正後の数値を記載しております。

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



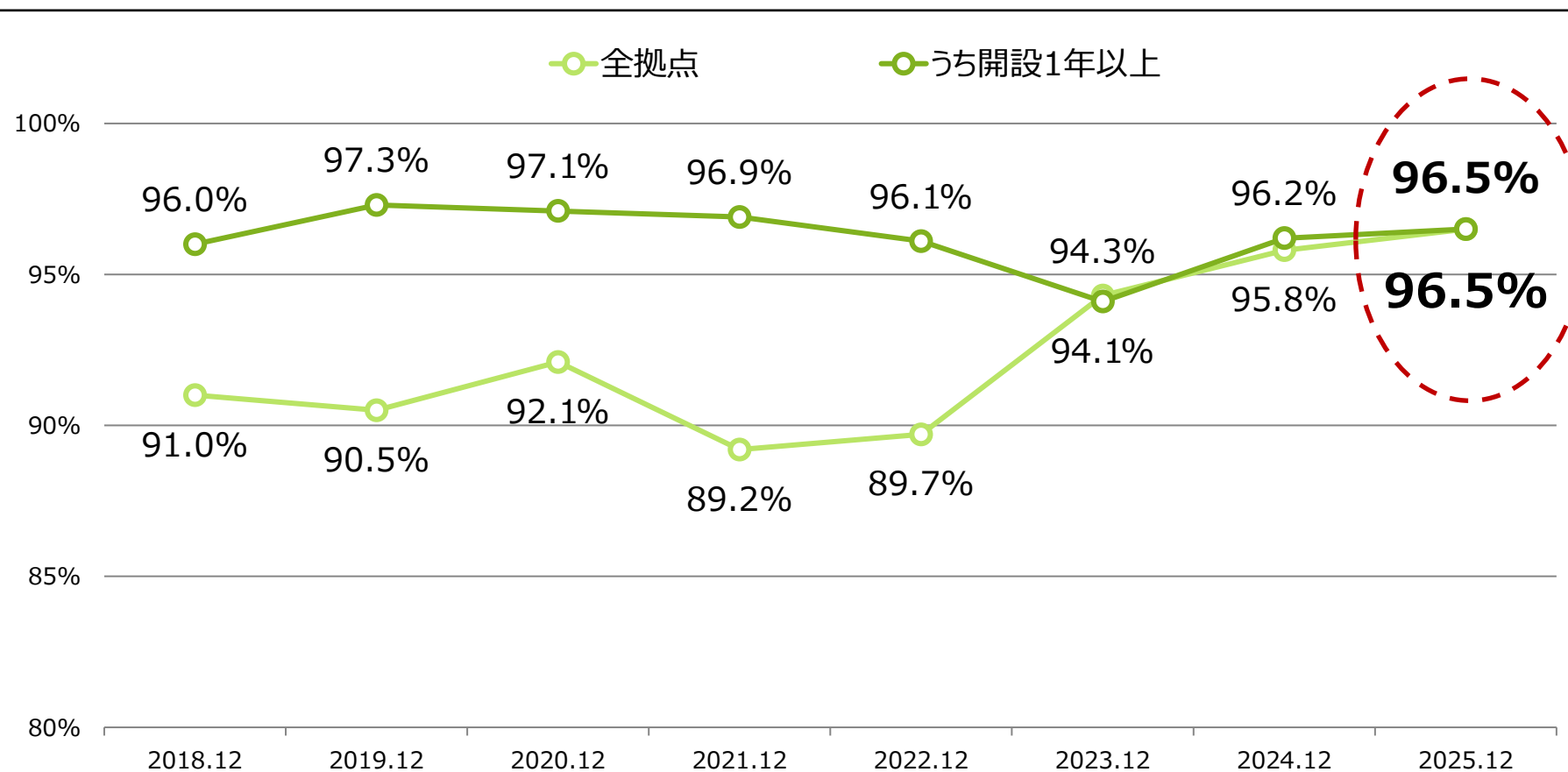
- ✓ 営業部隊が原則**1事業所1名**存在（施設管理者）
- ✓ **直接紹介**をもらえる病院や事業所に営業するので**リピート獲得**につながりやすい
- ✓ 顧客供給源と直接つながっているため、入居率をコントロールできる
- ✓ 紹介会社を介さないため、**紹介料が発生しない**（※業界平均 1件につき21.5万円）

出典：高齢者向け住まい紹介事業の実態把握（高齢者住まい事業者団体連合会）2024年12月27日

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
2025年末は、全拠点、開設1年以上拠点の双方で高稼働を実現

稼働率推移

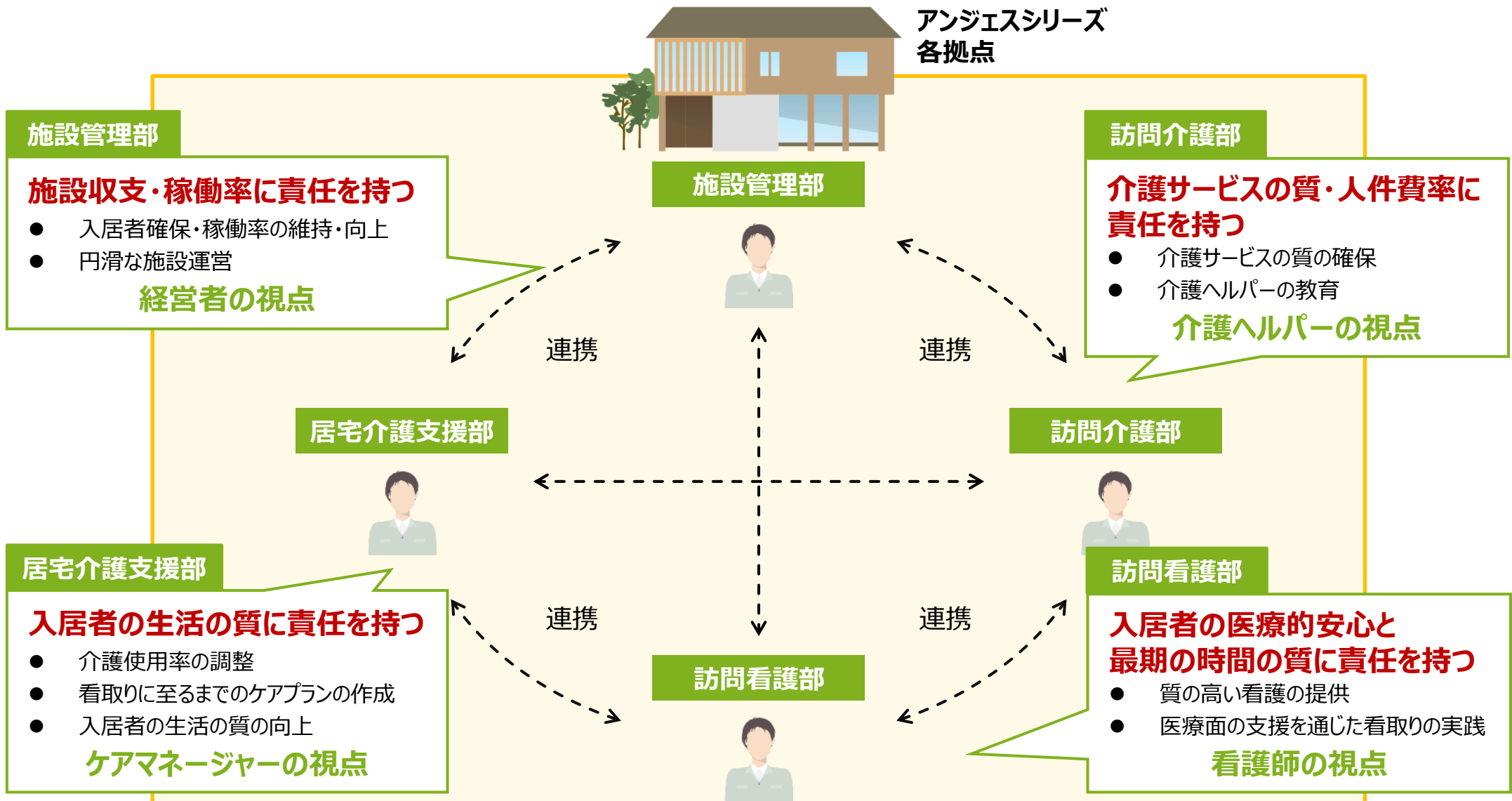


※ 稼働率 = (期末時点賃貸借契約数 ÷ 期末時点総提供可能居室数) × 100

※ 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、
2025年12月期は医療居室部分を除く1,124室を分母として算出しております

4事業部の連携で経営の安定

4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



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	108,000円
食費	55,200円
合計（税別）	163,200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
- ※2026年3月時点

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

「サ高住×介護×看護×システム」の一気通貫モデルへ①

2023年の訪問看護事業開始以降、医療売上シェアが拡大
今後の新規開設は原則「医療併設型」とする



医療併設型施設の開設スケジュール

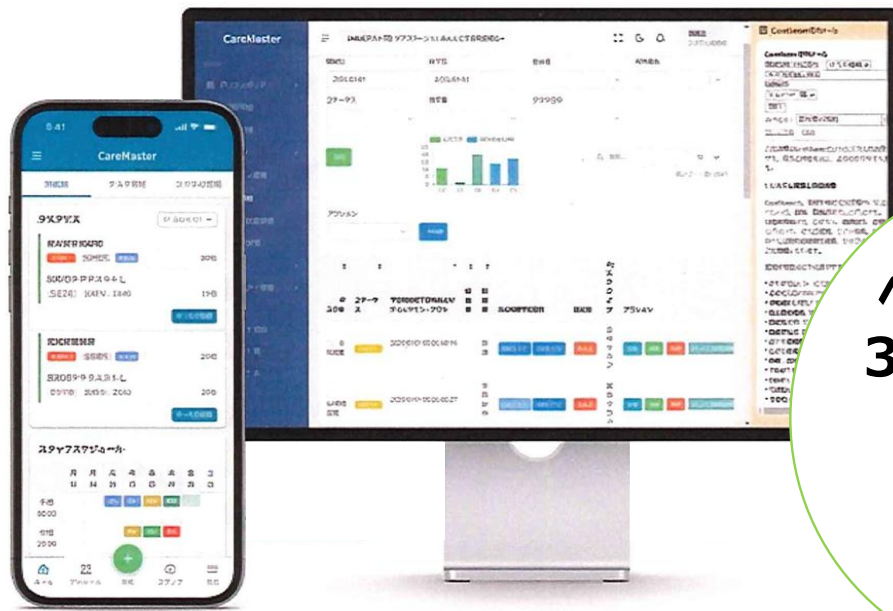
開設時期	名称	室数	左記のうち 医療居室数
2026年12月期 1Q	アンジェス上溝	54	20 (予定)
2026年12月期 4Q	アンジェス相原	50	20 (予定)
2027年12月期以降	アンジェス浜松森田町 (仮称)	47	20 (予定)
2027年12月期以降	アンジェス町田 (仮称)	54	20 (予定)
2027年12月期以降	アンジェス久我 (仮称)	53	20 (予定)
2027年12月期以降	アンジェス一宮西 (仮称)	50	20 (予定)

「サ高住×介護×看護×システム」の一気に通貫モデルへ②

全拠点を支える「CareMaster」の稼働で全社収益性を下支え
 間接業務を削減し、システムにノウハウを貯蓄することで、新人の即戦力化と教育コストの削減

**将来のM&A実施時には、当社流のオペレーションを早期実装可能に
 外販を視野に、2026年2月、『東京ケアウィーク'26』に出展**

介護現場支援システム 「CareMaster (ケアマスター)」



事務時間
 教育コスト
 の削減



ペーパーレス化
 3枚複写用紙の
 廃止



100%導入
 2026年全拠
 点稼働予定



人材不足という業界最大のリスクの解消

2025年4月の制度改正を機に、 特定技能外国人の受入れを本格化し、ケア品質と組織基盤を強化

法改正を機とした人材確保の戦略的推進

2025年4月より「訪問介護」領域における特定技能外国人の受入れが解禁
慢性的な人材不足という業界最大の課題に対する中核的な打ち手として、採用活動を本格始動

高いホスピタリティによる「ケア品質」の向上と、「事業継続性（サステナビリティ）」の担保

独自の選考プロセスを経て、ホスピタリティ精神に溢れ、介護への意欲が極めて高い人材を厳選採用

国籍を問わず優秀な人材が活躍することで、「終末期ケア支援」の提供価値をさらに高め、サービスの高品質化を実現

特定技能外国人の採用は、「人手不足の打ち手」に止まらず、「安定した高品質のサービス提供体制」と「事業基盤の継続性」を強固なものにし、中長期的な企業価値向上に直結する重要な一手として重要視

特定技能外国人 受入れスケジュール



事業計画

当社の6つのKPI

各KPIについて、詳細は次頁に記載

	KPI	2024.12 実績	2025.12 計画	2025.12 実績	2026.12 計画	2025.12期 予算差異について	2026.12期以降の見通し	
1	新規開設居室数	150室	56室	180室	125室	104室	アンジェス上溝（54室）を2026年の新規開設へ変更したことによる各年度の新規開設数の平準化のため	2026年度以降、上溝、相原、町田、浜松森田町、久我、一宮西と6棟308室までの新規開設を計画
2	1年経過拠点稼働率（介護事業）	97.0%	96.2%	97.0%	96.5%	97.0%	2度の料金改定を経ても前期末よりも稼働率を高め、全社稼働率も上昇させた	今後も97%程度を目指す
3	訪問介護の利用単価（介護事業）	170,000円～	175,422円	170,000円	177,004円	170,000円	ケアの見直しや効率化による生産性向上で、売上単価は増加	処遇改善加算の拡充は予定されるが、今後も同程度の推移を見込む
4	人件費率（介護事業）	66%程度	69.4%	70.9%	70.1%	72.3%	関東に集中的に新規開設し、ベトナム人の採用も積極的に進めたことで人件費は目標、前期実績を上回った	国の「補助金」によって人件費原価が押し上げられるが、営業外収益で会計上収益計上される経常利益ベースで見ると収益性は改善
5	医療居室数（割合）	中期的に20%	46室（4.2%）	86室（+40室）（7.1%）	86室（+40室）（7.1%）	126室（+40室）（9.6%）	上溝20室分が翌期に変更となったものの、八王子20室、宇都宮御幸本町20室が新規増加	上溝20室、相原20室が増加となり、126室（9.6%）の計画
6	売上高経常利益率	中期的に8.0%	4.1%	4.1%	2.8%	3.4%	成長投資を優先し、建築案件の期ずれも発生し、利益は計画を下回った	介護事業は過去最高の利益を計画 利益シェアも高まり、過去からの課題であった不動産事業の変動を吸収していく収益体制に

（※）2024年12月期の数値については、会計方針の変更に伴い遡及修正が行われたため、遡及修正後の数値を記載しております。

当社の6つのKPI

ストックビジネスとしての収益基盤を軸に、成長を加速させるためのKPIを設定

基本収益構成に関するKPI

KPI 1

新規開設居室数



新規開設拠点数の継続的な拡大

KPI 2・3

稼働率 × 単価



拠点の売上増大
利用人数（稼働率）と単価の最大化

KPI 4

人件費率



原価コントロール
持続的な収益性を確保

成長戦略・収益性向上に関するKPI

KPI 5

NEW

医療居室数（割合）



看護事業の本格展開（2025年～）
収益性向上の中核指標。居宅介護支援に加え、在宅医療対応居室の拡大により、単価と競合優位性を高める

KPI 6

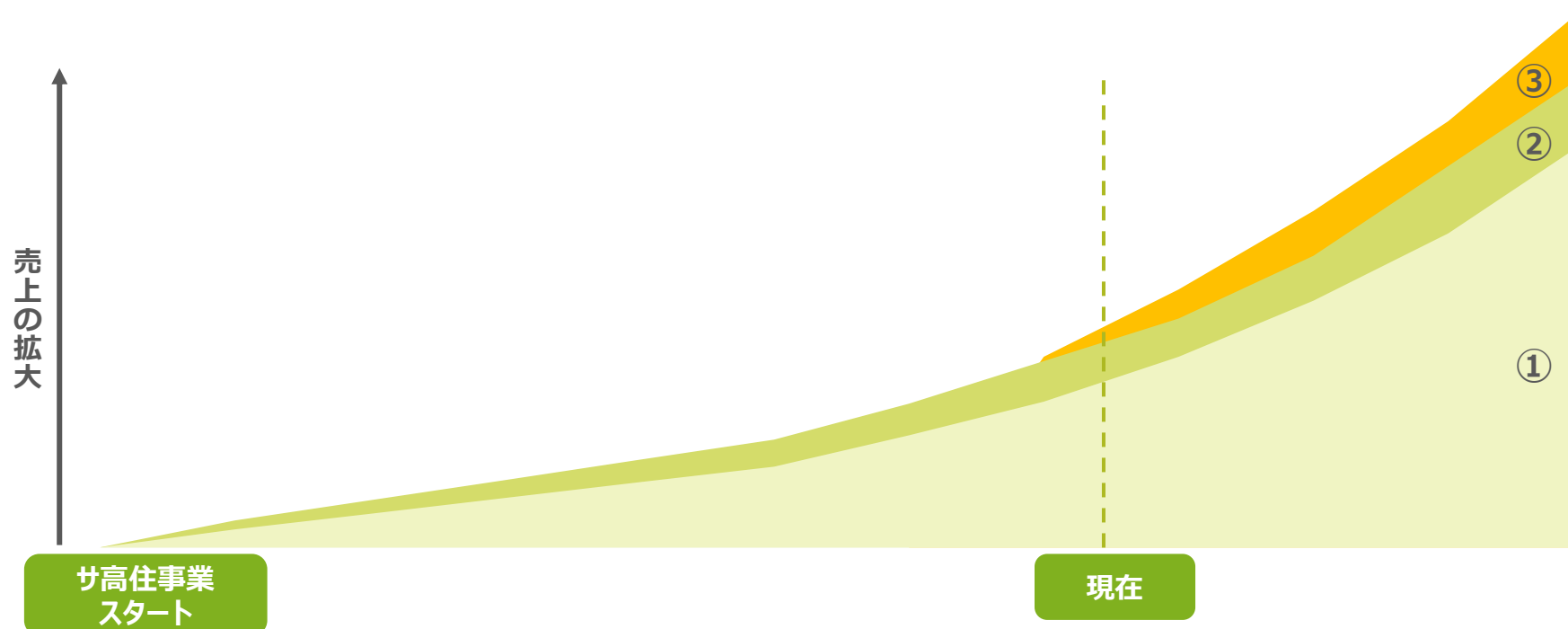
経常利益率



ビジネスモデルと全体収益性
自社建築による低コスト・補助金収入・高稼働運営による中長期CF最大化 処遇改善等加算を含め経常利益率を継続改善

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
- 2026年は「CareMaster」の効果発現を見込む（保守的に見て、予算には織り込まず）
- 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年以降、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
- 新規開発部創設で、新拠点立ち上げの質と速度の向上
- 中間管理職の教育に注力
- **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
- **2026.12期は、「CareMaster」に加え生成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、当社の大型拠点1棟の新規開設に必要な資金は35百万円～40百万円程度（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）
- 現在の方針として、自社保有を増やしつつ拠点数を増やす方針で進める 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、含み益のある良質な資産の積み上げであり、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、2024.12期で、訪問看護事業所を各1事業所新規開設

2025.12期には、2拠点で訪問看護事業を新規開設し、計4拠点体制へ（前期比2倍）

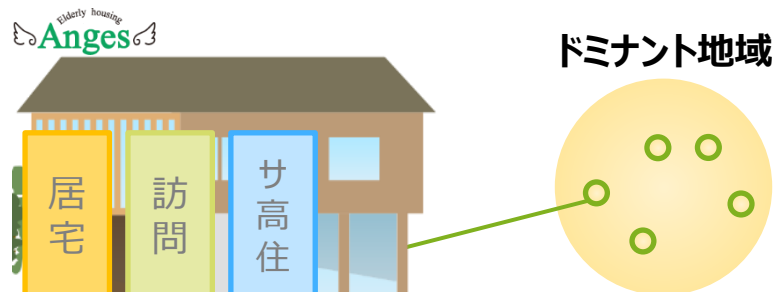
2026.12期も2拠点を新設し、計6拠点体制、2027.12期も2拠点の新規開設を計画している（計8拠点）

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

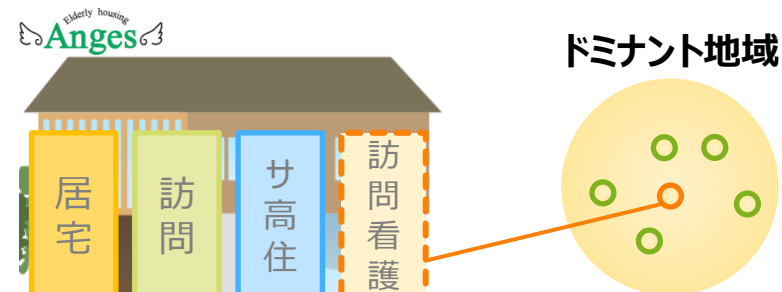
従来想定と同程度の新規開設数（年150室新規開設）であれば、看護併設モデルであれば、1棟で約2棟分の収益を上げられることから、従来想定よりも売上が上振れていく事業モデルを確立した

【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

⇒2026年以降の新規開設拠点では、

50室程度の規模の大型拠点では

全て訪問看護併設型で新規開設を行う

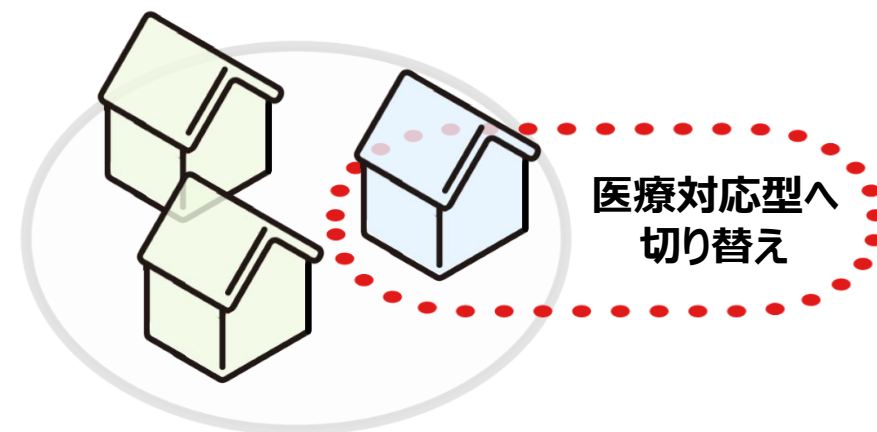
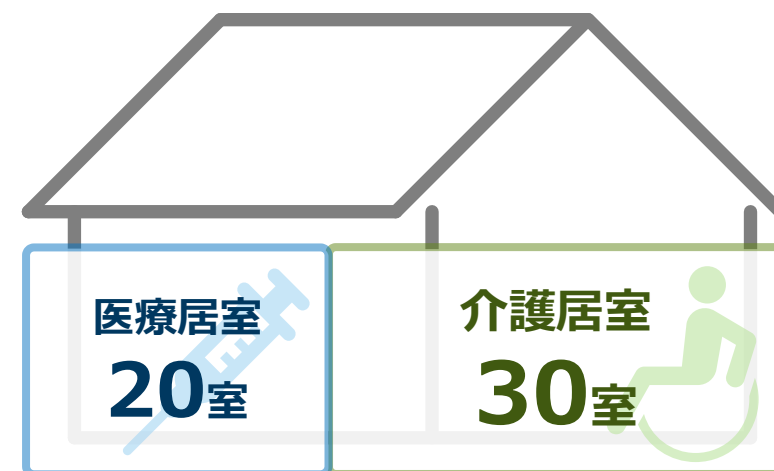
② 既存拠点：切り替え型

・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

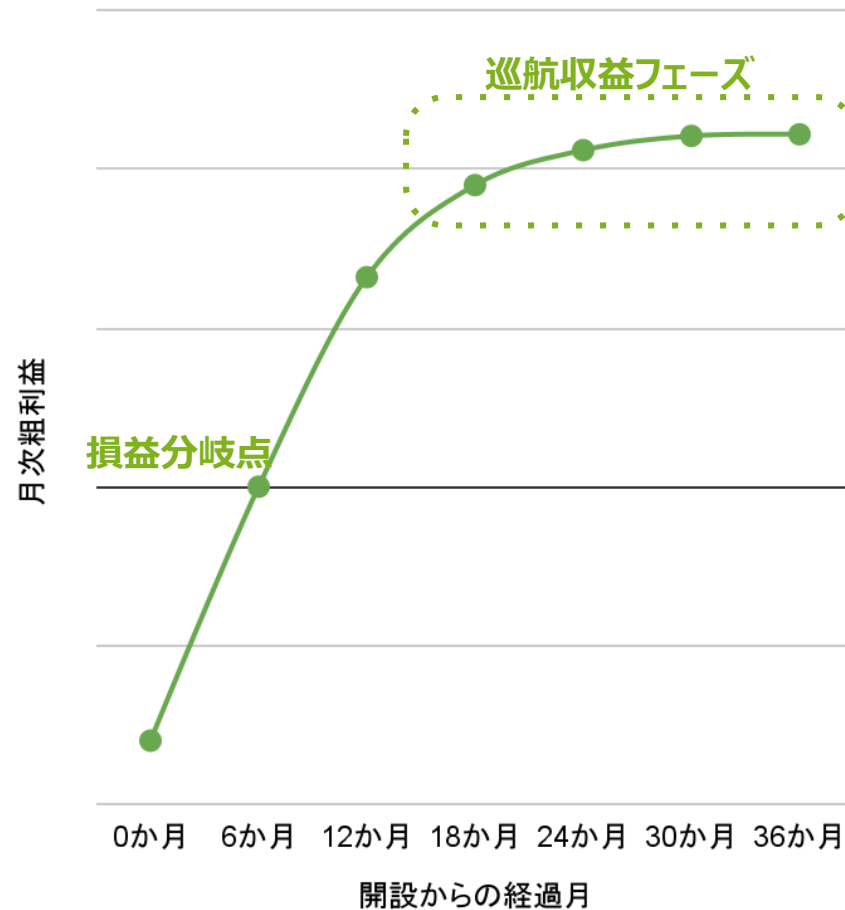
新築後、一定年数経過した拠点を医療対応型に切り替える
ことで、高付加価値を実現



1棟あたりのユニットエコノミクス

当社の1拠点新設時の収益モデル

50室型（医療併設型）の収益モデル



初期投資額 (不動産事業)	600~700百万円	土地・建物を自社保有する 標準モデルの例
初期投資額 (介護事業)	35~40百万円	標準モデルの例
損益分岐点到達 (介護事業)	開設後2~4か月	単月黒字到達時点 入居者数に合わせた職員 の段階的配置で早期 達成
累積黒字到達 (介護事業)	開設後18か月程度	ここから先は利益を積み 上げ続ける安定稼働 フェーズ
安定稼働時の 年間売上	250百万円~	50室中医療居室20室 の場合
安定稼働時の 利益率 (本社費配賦前)	25%程度	介護事業の家賃支払 後 ドミナント効果によるコス ト効率化を織り込む

新拠点の開設計画

年度	名称	所在地	保有 パターン ※1	2026年12月期				2027年12月期				2027年 12月期 以降	左記のうち 医療居室
				1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q		
2025年	室数累計			1,210室 (+125室)								86室	
2026年	アンジェス上溝	神奈川県相模原市	①	54									20 (予定)
	アンジェス相原	東京都町田市	①				50						20 (予定)
	室数累計			1,314室 (+104室)								126室	
2027年 以降	アンジェス浜松森田町 (仮称)	静岡県浜松市	①					47					20 (予定)
	アンジェス久我 (仮称)	京都府京都市	①						53				20 (予定)
	アンジェス一宮西 (仮称)	愛知県一宮市	①							50			20 (予定)
	アンジェス町田 (仮称)	東京都町田市	①									54	20 (予定)
	室数累計			1,518室 (+204室) 予定 ※2								206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「ビジネスモデルと収益構造」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

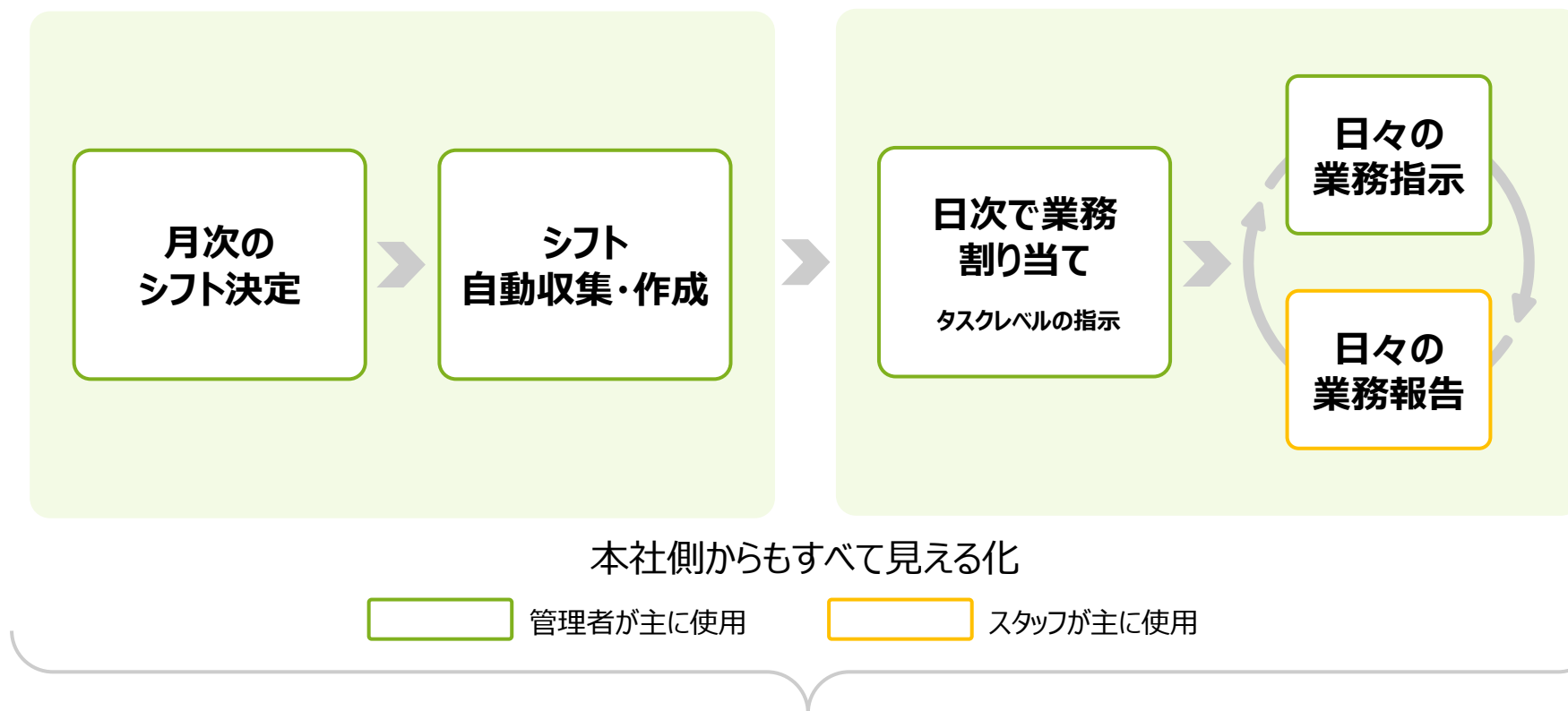
現場業務を支え、効率化するシステム「ケアマスター」

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



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

ケアマスターの導入効果

ケアマスター導入で全社で約**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**

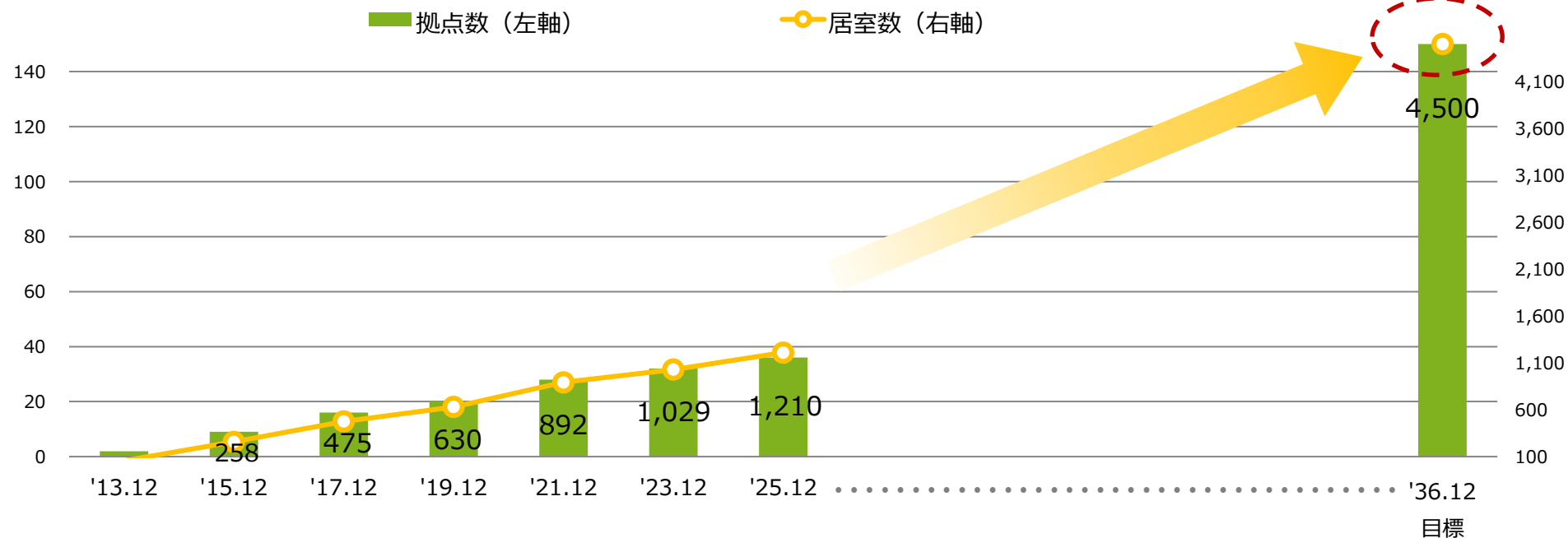
電子化により文字だけでなく**写真や動画で情報共有可能**

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4,500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**

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

投資家の皆様へ

2030年までにスタンダード市場への市場変更に向け、企業価値最大化へ



高齢化社会のインフラとして持続的な成長と株主還元の両立を目指す

利益計画について (2026年12月期)

2025年12月期業績（連結）サマリー

売上高はほぼ予算達成するも、投資、コスト増、建築期ずれが発生し、営業利益、経常利益、当期純利益が下方修正となった

なお、EBITDAは相対的に差異が少なく、自社保有モデルに移行し、安定的にCFを稼げている

売上高

4,886百万円

前期 : 4,707百万円
前期比 : 3.8%

予想 : 5,071百万円
予想比 : $\Delta 3.7\%$

EBITDA

218百万円

前期 : 279百万円
前期比 : $\Delta 21.9\%$

予想 : 293百万円
予想比 : $\Delta 25.8\%$

営業利益

40百万円

前期 : 150百万円
前期比 : $\Delta 73.0\%$

予想 : 117百万円
予想比 : $\Delta 65.3\%$

経常利益

138百万円

前期 : 191百万円
前期比 : $\Delta 27.5\%$

予想 : 207百万円
予想比 : $\Delta 33.3\%$

当期純利益

81百万円

前期 : 125百万円
前期比 : $\Delta 34.6\%$

予想 : 127百万円
予想比 : $\Delta 35.6\%$

(※) 2024年12月期の数値については、会計方針の変更に伴い遡及修正が行われたため、遡及修正後の数値を記載しております。

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、**関東エリアの初期投資の増加や外国人雇用強化、処遇改善関連一時金の影響**で、予算比マイナスで着地

不動産事業は、建築請負案件が1件期ずれとなり、売上高、各段階利益が予算に届かず

介護事業
(T. S. I)

不動産事業（※1）
(北山住宅販売)

連結

(百万円)	介護事業 (T. S. I)		不動産事業（※1） (北山住宅販売)		連結	
	2025.12期 予想	2025.12期 実績	2025.12期 予想	2025.12期 実績	2025.12期 予想	2025.12期 実績
売上高	4,849	4,823	222	62	5,071	4,886
営業利益	150	77	△33	△36	117	40
EBITDA	—	—	—	—	293	218
経常利益	163	124	44	14	207	138
当期純利益	97	73	29	8	127	81

※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)	2023.12期 実績	2024.12期 実績	2025.12期 実績	2026.12期 予想
売上高	4,253	4,707	4,886	5,951
粗利益	646	659	634	776
粗利益率	15.2%	14.0%	13.0%	13.1%
営業利益	110	150	40	162
営業利益率	2.6%	3.2%	0.8%	2.7%
経常利益	192	191	138	205
経常利益率	4.5%	4.1%	2.8%	3.4%
EBITDA	201	279	218	335
EBITDAマージン	4.8%	5.9%	4.5%	5.6%
当期純利益	126	125	81	123
当期純利益率	3.0%	2.7%	1.7%	2.1%
	2023.12期 実績	2024.12期 実績	2025.12期 実績	2026.12期 予想
新規開設棟数	1	1	3	2
期末運営棟数	32	33	36	38
新規開設居室数	50	56	125	104
期末延べ居室数	1,029	1,085	1,210	1,314

(※) 2024年12月期の数値については、会計方針の変更に伴い遡及修正が行われたため、遡及修正後の数値を記載しております。

利益計画及び前提条件 2026年12月期各社業績予想詳細

- 介護事業（株式会社T. S. I）は、前期の初期投資の回収、外国人の戦力化も開始となり、**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2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むも、補助金が前期比減少

介護事業
(T. S. I)

不動産事業 (※1)
(北山住宅販売)

連結

(百万円)	2025.12期 実績	2026.12期 予想	2025.12期 実績	2026.12期 予想	2025.12期 実績	2026.12期 予想
売上高	4,823	5,575	62	375	4,886	5,951
営業利益	77	154	△36	8	40	162
EBITDA	—	—	—	—	218	335
経常利益	124	203	14	1	138	205
当期純利益	73	121	8	1	81	123

※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 2026年12月期セグメント

介護事業

- セグメント売上 5,575百万円

<前提>

- 2026年の新規開設は2棟104室を計画（2棟とも訪問看護併設型）
- 2026年期首時点では、全36拠点中、オープン1年経過拠点は33拠点（オープン1年未満は3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72.3%（※）
※R7年度の「介護職員介護分野の職員の賃上げ・職場環境改善支援事業」による賃上げや、処遇改善加算制度の改定の含む
- 自社システム稼働による業務改善効果（人件費減等）は、予算に織り込まず

利益計画及び前提条件 2026年12月期セグメント

不動産事業

● セグメント売上 375百万円

<前提>

- 建築請負案件が2件あり（その他、自社グループ向けの建築請負案件も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
- 2025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、アンジェス高尾
アンジェス宇都宮御幸本町、アンジェス上溝、アンジェス相原（2026新規）
の計12棟保有の状況となる見込み 2027年度以降に4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2025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

➡ 利益、経常利益、当期純利益で予算を下回って着地

先行投資

関東展開、特定技能外国人採用、DX（CareMaster）へ先行投資し成長基盤を盤石化

インフレ

下期に価格転嫁で対応完了

不動産事業の期ずれ

不動産事業の建築請負案件の期ずれ発生

稼働率

➡ 1年経過拠点（全33拠点）の稼働率を高め、安定稼働に戻す

稼働率 96.5%（全33拠点） ➡ 2度の料金改定を実施するも安定稼働

営業CF

➡ 営業CFは利益差異に比べ、安定推移

前回記載した事項の2025年12月期での達成状況について

3棟の新規開設・出店エリア拡大

- ➡ 2025年12月期は3棟の新規開設（出店エリア拡大）八王子、高尾、宇都宮御幸本町の3棟を新規開設
2026年は2棟104室を新規開設計画

東京都 訪問看護併設型
2025年3月 入居開始

アンジェス八王子

東京都
2025年7月 入居開始

アンジェス高尾

栃木県 訪問看護併設型
2025年8月 入居開始

アンジェス宇都宮御幸本町

アンジェス新規開設のためのパイプラインの強化

- ➡ 関東案件に限らず、既存拠点のドミナントエリアでも順次開設決定
京都市、浜松市、一宮市でドミナント展開となる新規開設を決定

新規開設拠点の開設前営業強化

- ➡ 「アンジェス八王子」「アンジェス高尾」「アンジェス宇都宮御幸本町」は、いずれも順調な立ち上がり

自社システム及び生成AIも活用し、拠点DX実現へ進める

- ➡ 「CareMaster」の全社導入を進め、社内定着を推し進める
生成AIも、本社を中心に全社で利用推進、複数のAIを導入

前回記載した事項の2025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、2025年12月期は、2事業所を新規開設し、期末で4事業所体制に
2026.12期は2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



2026年6月診療報酬改定について

訪問看護の大きなリスクであった2026年6月の診療報酬改定について、当社の対応方針の大枠が固まる
2026年3月の定時株主総会において、訪問看護部担当の取締役を選任し、看護部門の収益力強化やコンプライアンスの強化を明確化

訪問看護部担当の取締役選任予定
収益力・コンプライアンスの強化へ

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</p> <p>当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"> • 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 • 高卒、特定技能外国人採用の強化 	高/短中期
<p>法改正について</p> <p>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、2026年6月に診療報酬改定、2027年4月に介護報酬改定を予定</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 家賃の逆ザヤ経営をせず、各事業の黒字化と収益分散によるリスク低減に努める • 訪問看護事業の本格化で、収益の主たる柱を従来の介護報酬1本から、診療報酬に分散化を進める 	中/中長期
<p>食中毒や感染症について</p> <p>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</p> <p>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/中長期

※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、2027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