

私たちは
「豊かな高齢社会の創造」に
貢献します



「事業計画及び成長可能性に関する事項」

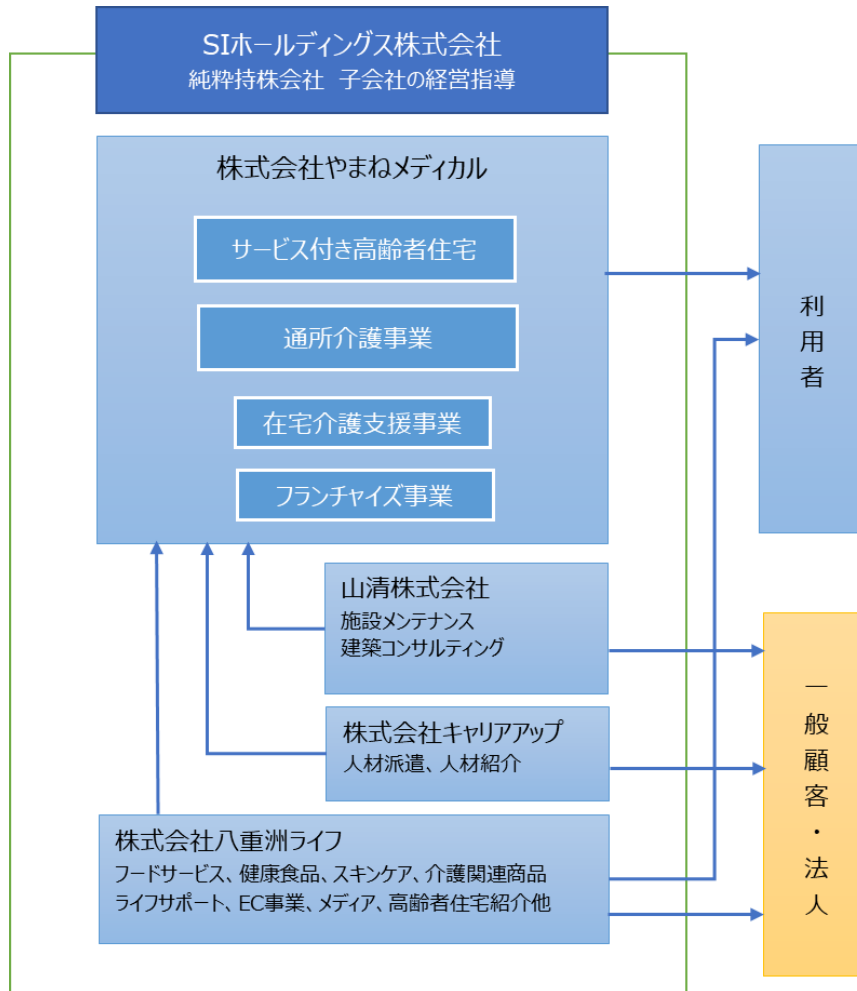
2022年6月30日

SIホールディングス株式会社

目次

- I. ビジネスモデル
- II. 市場環境
- III. 競争力の源泉
- IV. 事業計画
- V. リスク情報

I .ビジネスモデル



2022年3月期有価証券報告書のセグメント情報より掲載

	売上寄与	利益寄与
ケアセンター事業	82.4%	110.3%
フードサービス事業	15.9%	36.3%
その他	1.7%	△46.6%

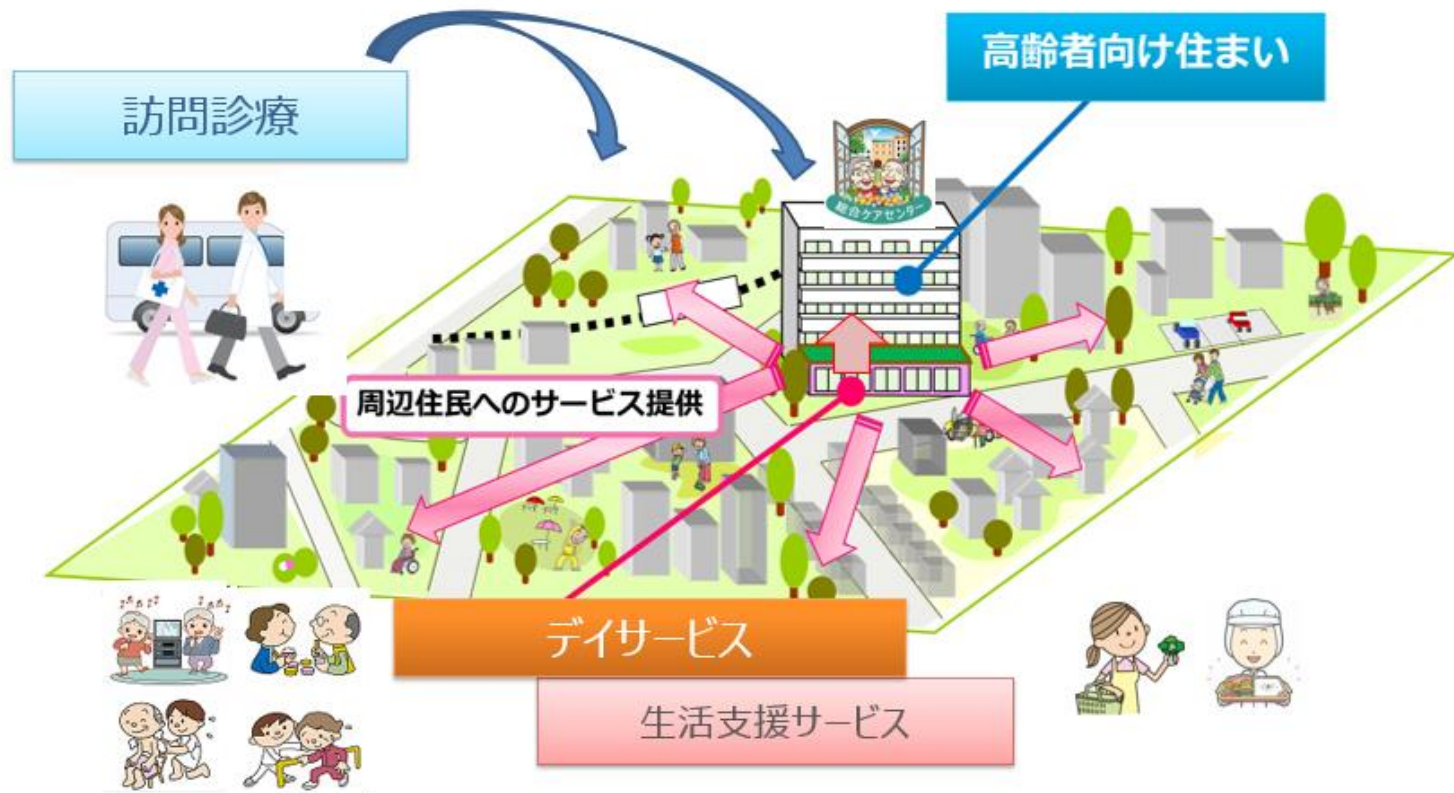
	収益獲得方法	主な費用
ケアセンター事業	通所介護事業収益 サ高住事業収益	人件費、不動産費
フードサービス事業	フードサービス事業	人件費、購買・仕入費
その他	生活支援サービス事業 経営指導、コンサル、人材 派遣事業	人件費

純粋持株会社SIホールディングス(株)傘下の(株)やまねメディカルはサービス付き高齢者住宅と通所介護事業を核とする総合ケアセンター事業を運営しています(株)八重洲ライフ、(株)キャリアアップ、山清(株)の各社は、やまねメディカルの事業にシナジーのある商材やサービスをグループ内だけでなく社外にも広く販売しています。

I .ビジネスモデル スキーム図

総合ケアセンターサービスモデル

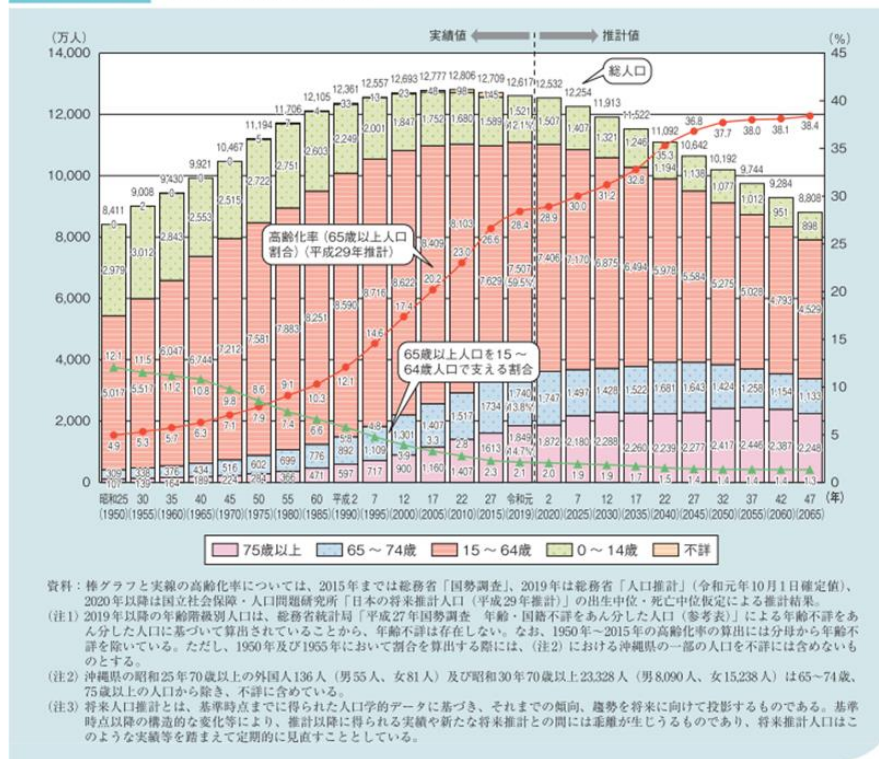
「サービス付き高齢者向け住宅」「有料老人ホーム」などの高齢者向け住まいに、介護サービスや、医療サービス（訪問診療）などの医療、生活支援サービスなどを組み合わせた仕組み（介護・医療・生活支援サービスの連携）の構築



Ⅱ. 市場環境 1. 市場規模

(1)我々の事業が対象とする高齢者数の動向

図1-1-2 高齢化の推移と将来推計



（出典：内閣府令和2年版高齢社会白書）
 超高齢社会が今後進展する。日本の総人口は2010年をピークに低下局面に入っている一方で、65歳以上の高齢者数は2020年以降緩やかな上昇となり、2045年頃にピークを迎えます。高齢者が増加し、併せて要介護者が増加することに対して、その機能に応じた住まい、介護、予防、医療、生活支援の需要は増加します。

サ高住	R4.5		一戸当たりの対象人数		
	棟数	戸数	65歳以上	75歳以上	要介護認定者
埼玉県	459	17,481	114	58	18
千葉県	374	13,452	130	66	21
東京都	402	17,171	186	99	36
神奈川県	362	14,624	162	85	28
長野県	134	3,653	180	97	31
岐阜県	140	4,064	149	77	25
静岡県	172	5,825	189	98	31
愛知県	318	11,407	168	87	28
京都府	164	6,082	125	66	26
大阪府	783	30,539	80	42	17
兵庫県	435	17,263	93	48	18
全国	8,090	275,776	131	68	24

※開業予定施設も含む

人口分布	総務省統計局（都道府県年齢3区分別人口（2021年10月）				
	総数	65歳以上	75歳以上（内数）		
埼玉県	7,340	2,000	27.2%	1,013	13.8%
千葉県	6,275	1,748	27.9%	892	14.2%
東京都	14,010	3,202	22.9%	1,701	12.1%
神奈川県	9,236	2,376	25.7%	1,248	13.5%
長野県	2,033	657	32.3%	355	17.5%
岐阜県	1,961	605	30.9%	312	15.9%
静岡県	3,608	1,099	30.5%	568	15.7%
愛知県	7,517	1,918	25.5%	992	13.2%
京都府	2,561	758	29.6%	400	15.6%
大阪府	8,806	2,442	27.7%	1,296	14.7%
兵庫県	5,432	1,608	29.6%	835	15.4%
全国	125,502	36,214	28.9%	18,674	14.9%

認定者数	厚生労働省介護保険事業状況報告（2020年3月末）						
	認定者(全体)	認定者65-70	認定者70-75	認定者75-80	認定者80-85	認定者85-90	認定者90-
埼玉県	306	12	26	49	72	75	64
千葉県	285	11	23	43	64	72	64
東京都	621	22	47	86	137	165	151
神奈川県	415	15	33	61	94	108	96
長野県	113	3	6	12	20	31	40
岐阜県	103	3	7	13	22	28	29
静岡県	179	6	12	23	37	48	50
愛知県	318	11	25	47	72	83	73
京都府	156	5	12	22	35	41	38
大阪府	525	21	48	88	129	130	100
兵庫県	319	11	24	45	71	85	77
全国	6,686	238	489	886	1,427	1,779	1,741

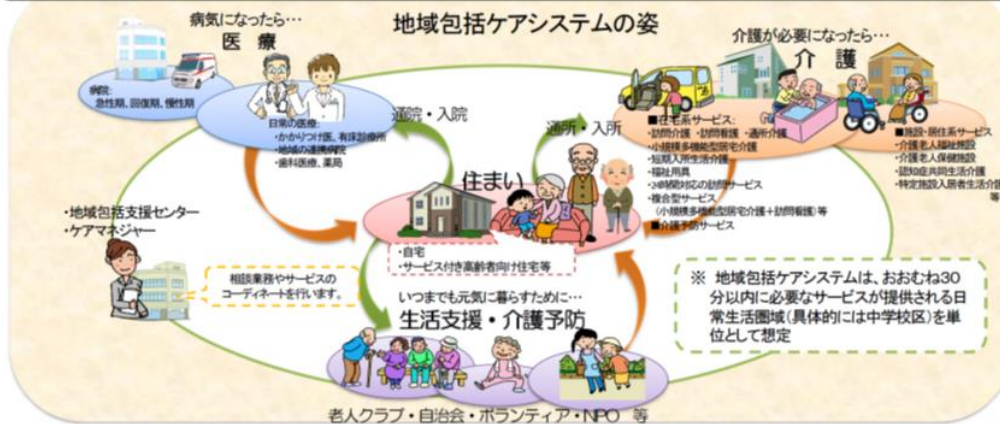
当社の総合ケアセンター事業を行うエリアのサ高住では上記データのように、入居対象となる高齢者（要介護認定者）の対象人数が多く、今後も増加傾向にあると考えられる。なお、サ高住の棟数、戸数データは一般社団法人高齢者住宅協会HPを参照。

Ⅱ. 市場環境 1. 市場規模

(2) 政府の高齢者施策 地域包括ケアシステム

地域包括ケアシステムの構築について

- 団塊の世代が75歳以上となる2025年を目途に、重度な要介護状態となっても住み慣れた地域で自分らしい暮らしを人生の最後まで続けることができるよう、**医療・介護・予防・住まい・生活支援が包括的に確保される体制(地域包括ケアシステム)の構築を実現。**
- 今後、認知症高齢者の増加が見込まれることから、認知症高齢者の地域での生活を支えるためにも、地域包括ケアシステムの構築が重要。
- 人口が横ばいで75歳以上人口が増える大都市部、75歳以上人口の増加は緩やかだが人口は減少する町村部等、**高齢化の進展状況には大きな地域差。**
- 地域包括ケアシステムは、**保険者である市町村や都道府県が、地域の自主性や主体性に基づき、地域の特性に応じて作り上げていくことが必要。**



総合ケアセンターの3つの機能 通所・宿泊・住宅

通所 宿泊 住宅 の3つの機能と生活支援サービス

デイサービスから宿泊サービス、入居までの一貫した総合介護サービスをご提供いたします。

①通所 (デイサービス)

デイサービスは副作用のない治療薬

特長

心身の健康増進/ADLの回復と維持/QOLの向上/認知症の予防改善/体力低下の改善



充実した機能訓練



畳敷きの大きなお風呂

②宿泊 (宿泊ケア)

ご来所より元気に笑顔でご帰宅

特長

急なご要請にも対応し、利用者様と介護者様の負担軽減



安全で広い宿泊スペース



栄養バランスの良い食事

③住宅 (準高住)

希望と生きがいにあふれた輝きのある生活

特長

終の住処としても必要なサービスを受けられるように外部医療機関とも連携



安心・安全・快適な居住空間



24時間体制の緊急設備

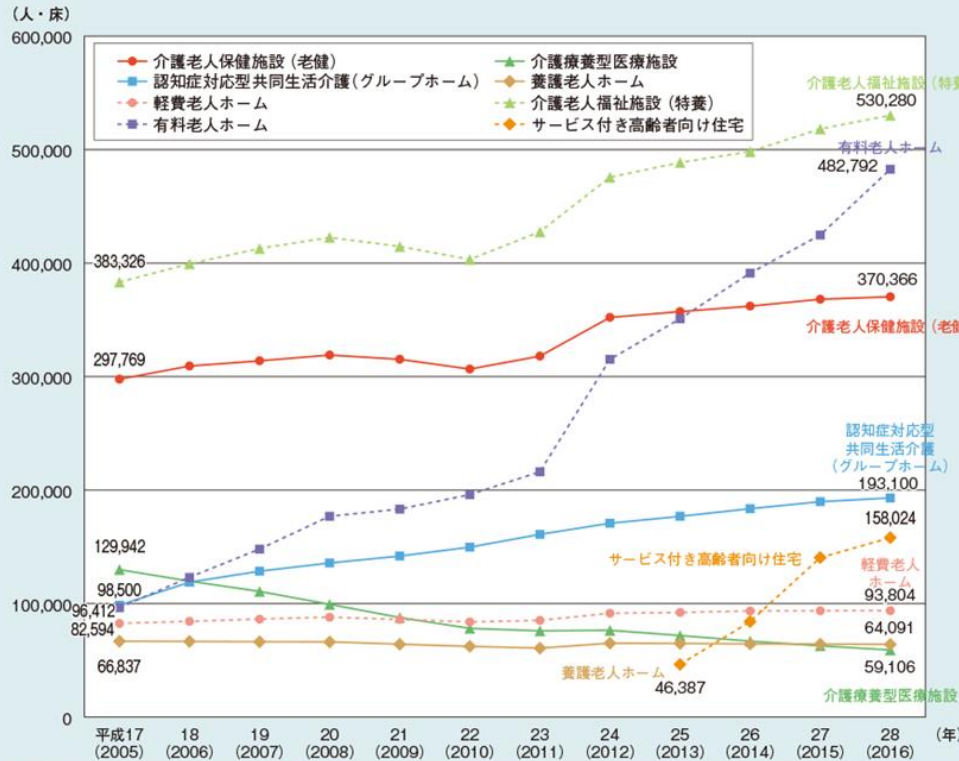
(出典：2018.3.30 厚生労働省老健局資料)
 当社は厚生労働省の政策に沿って事業活動をしています。

当社では地域包括ケアシステムに対応すべく、総合ケアセンターにおいて通所、宿泊、住宅の3つの機能と生活支援サービスを展開し、競合他社との差別化を図っております。また、この総合ケアセンター事業では、全てのご利用者様が元気でいきいきと過ごされる工夫がされております。



Ⅱ. 市場環境 2. 競合環境

図1-2-2-17 介護施設等の定員数(病床数)の推移



資料：厚生労働省「介護サービス施設・事業所調査」、「社会福祉施設等調査」、「介護給付費等実態調査」（各年10月審査分）
 (注1)「認知症対応型共同生活介護(グループホーム)」については受給者数である。
 なお、平成18年以降は短期利用以外である。
 (注2)「サービス付き高齢者向け住宅」は、有料老人ホームの届出をしているもののみである。

市場競争：社会福祉法人、医療法人、自治体をはじめ、多くの一般企業が様々な形で市場に参加しており、厳しい競争をしています。

当社営業地域別比較 ※
 2022年5月末時点（入居開始済み）

順位	事業者名	施設数	シェア
東京都	1 SOMPOケア	50	13.0%
	2 やまねメディカル	17	4.4%
	3 学研グループ	16	4.1%
	4 らいふ	14	3.6%
全社合計		386	
神奈川県	1 学研グループ	52	14.7%
	2 SOMPOケア	16	4.5%
	3 ヴァティー	15	4.2%
	4 らいふ	14	4.0%
	5 やまねメディカル	12	3.4%
全社合計		354	
埼玉県	1 学研グループ	18	4.1%
	2 やまねメディカル	12	2.7%
	3 ヴァティー	10	2.3%
	4 SOMPOケア	5	1.1%
全社合計		442	
千葉県	1 学研グループ	19	5.2%
	2 シルバーウッド	8	2.2%
	3 SOMPOケア	6	1.6%
	4 やまねメディカル	5	1.4%
全社合計		365	
静岡県	1 ヴァティー	20	12.3%
	2 バイ・ステックCS	9	5.5%
	3 やまねメディカル	6	3.7%
	4 学研グループ	5	3.1%
全社合計		163	
岐阜県	1 クール	5	3.8%
	2 ヴァティー	5	3.8%
	3 やまねメディカル	2	1.5%
	4 健康理化学センター	2	1.5%
全社合計		132	
愛知県	1 ゴールドエイジ	14	4.5%
	2 アイビーメディカル	10	3.2%
	3 SOMPOケア	8	2.6%
	4 学研グループ	7	2.3%
	5 やまねメディカル	4	1.3%
全社合計		308	
大阪府	1 フジ・アムニティS	193	25.3%
	2 パナソニックエイジフリー	20	2.6%
	3 SOMPOケア	18	2.4%
	4 やまねメディカル	9	1.2%
	5 学研グループ	8	1.0%
全社合計		763	
兵庫県	1 フジ・アムニティS	17	4.3%
	2 SOMPOケア	10	2.5%
	3 パナソニックエイジフリー	8	2.0%
	4 やまねメディカル	3	0.8%
全社合計		396	
長野県	やまねメディカル	1	0.8%
	全社合計	127	
京都府	やまねメディカル	1	0.6%
	全社合計	159	

※一般社団法人高齢者住宅協会のHPより

Ⅲ．当企業グループの競争力の源泉

- 20年の介護事業の経験と蓄積

2002年に介護事業を開始し、地域包括ケアシステムのコンセプトに基づいて、主に医療保険サービスのカバーできない領域でのサービスの体系的で有効・効率的な提供様式の研究開発を継続して、ノウハウを蓄積するとともに、それを実践する人材を育成してきました。

- 総合ケアセンターの推進

2013年度から、上記のノウハウを基に「通所」「宿泊」「入居」「生活支援」などのサービスを総合的、包括的に提供できる当社独自のサービス形態である『総合ケアセンター』をブランド名とする、主に要介護者を対象とするセンター事業を開始し、規模の拡大とサービスモデルの改善を推進しています。

- 高齢者向け生活支援サービスや経営支援サービスの推進

介護事業にシナジー効果のある高齢者向けの生活支援サービスをスタートさせ、商品、サービスラインアップを拡充しています。また、建設コンサル事業、人材事業などの経営支援事業も推進しています。

- 健全な財務基盤の維持

既存事業の収益性を確保して、業容拡大に関わる資金のバランスを取り、健全な財務体質の維持に努めています。

IV. 事業計画 1. 成長戦略

(1)中期経営基本方針

『豊かな超高齢社会の創造』に貢献

当社グループは、地域包括ケアシステム、コンパクトシティ、日本版CCRC^{注1}など、国の重要施策や制度の変革と歩調を合わせつつ、超高齢社会で必要とされるサービスの開発と提供の継続によって社会の豊かさの向上に貢献することで、企業の成長を実現します。

同時に、法令遵守と堅固な内部統制・透明な企業統治のもと、よき企業市民としての行動に徹し、これらを通じて、「豊かな超高齢社会の創造」に貢献する社会的責任を遂行致します。

注1 CCRCとは「Continuing Care Retirement Community」の略称で、高齢者が健康な段階で入居し、終身で暮らすことができる生活共同体のことをいいます。

IV. 事業計画 1. 成長戦略

(2)成長戦略 3つのプロジェクトの推進

当社グループでは、超高齢社会の急速な進展へのソーシャルソリューションとして、3つのプロジェクトからなる「豊かな超高齢社会創造計画」に取り組んでいます。

① 高齢者住宅整備プロジェクト

地域包括ケアシステム、コンパクトシティ、日本版CCRCなど、国の重要施策と将来の超高齢社会の姿を見据えた高齢者向け住宅インフラの整備・推進を行います。

a) センター提供サービスの多様化と高度化

通所・宿泊・住宅・生活支援などのサービスを総合的、包括的にご提供し、要介護高齢者ががやきのある生活を享受できるサービスを確立し、併せてブランド・イメージの向上を図ります。

b) センター新設の加速

今年度は3施設の開設予定ですが、来年度以降施設開設の加速を目指します。

② 高齢者向け生活支援サービス整備プロジェクト

介護、配食、物販、健康食品、スキンケア、ケアレンタルなど、多様で高品質な高齢者向けオールインワンの生活支援サービスの開発と普及に取り組んでおり、引き続き体制の強化に努めて参ります。

③ 経営支援サービス推進プロジェクト

介護事業を中心に当社グループがこれまで培ってきたノウハウを活かして、フランチャイズ、建設コンサル、給食、物販、人材支援などの経営支援サービスを提供しており、引き続き体制の強化に努めて参ります。

IV. 事業計画 1. 成長戦略

(3)業務戦略

- ① サービス内容の向上とサービスオペレーションの見直しによる効率化と標準化の推進
総合ケアセンターの理念としての『元気に、豊かに、最期まで!!』を実現します。また、適正人員配置のもとでの最適標準オペレーションを推進し、サービス品質の向上と効率化を同時に実現していきます。
- ② 利用者確保のための営業強化とセンター事業のブランドイメージの向上
『元気に、豊かに、最期まで!!』を標語とした営業活動と営業スタッフ増強により、当社センターの優れたサービスを利用していただくための営業力の一層の強化を図ります。
- ③ 生活支援サービス展開の加速が可能となるICT技術の開発と活用
生活支援サービスをオールインワンで提供できるICTサービスの開発と運営。また、タブレットやスマホを活用した営業ツールの開発・活用により、営業の効率化と連携の強化を図ってまいります。
- ④ 人材の採用と育成の強化
当社グループの企業理念を理解し実践できる有能な社員の確保に注力し、教育育成を通じて生産性の高い社員集団の構築を図ります。
- ⑤ グループ内シナジーの最大化
高齢者向け生活支援サービスプロジェクトと経営支援サービス推進プロジェクトにおいては、これまでフード事業、配食事業、物販事業、建設事業、人材事業、健康食品事業、スキンケア事業、Eコマース事業、ライフサポート事業の立ち上げを行ってきました。今後もセンター事業とのシナジーを活かしたサービスと商品のラインアップ拡充を図り、必要なリソースを強化して業容の拡大を目指します。

IV. 事業計画 2. 経営指標

事業の成長性の指標①：センター新設の加速^{注1}

事業の成長性の指標②：営業収入伸び率、経常利益伸び率^{注2}

事業基盤の健全性の指標：資金収支・現預金残高^{注3}

(単位；百万円)

	2020年3月期			2021年3月期				2022年3月期			
	2Q	3Q	期末	1Q	2Q	3Q	期末	1Q	2Q	3Q	期末
営業収入	3,980	6,039	8,102	2,154	4,417	6,811	9,153	2,330	4,735	7,184	9,608
前年同月比伸び率	14.1%	13.0%	12.1%	10.8%	11.0%	12.8%	13.0%	8.2%	7.2%	5.5%	5.0%
経常利益	181	312	378	110	310	486	720	141	290	377	400
前年同月比伸び率	40.3%	40.5%	33.6%	37.5%	71.3%	55.8%	90.5%	28.2%	-6.5%	-22.4%	-44.4%
預貯金残高	360百万円	505百万円	525百万円	836百万円	1,484百万円	1,833百万円	2,101百万円	1,992百万円	2,102百万円	2,146百万円	2,189百万円

2019/10よりSIホールディングス株式会社に移行

- 注1 直前の状況は2019年度1施設、2021年度2施設、2022年度（今年度3施設の予定）となっております。
新型コロナウイルス感染症の影響もあり計画に遅れが生じました。尚、施設開設には調査計画段階を含めると数年を要するため、その状況を踏まえ、次年度以降の開設目標も必要に応じて見直してまいります。
- 注2 売上については新型コロナウイルス感染症による利用者の利用控えなどもあり、低い伸び率となっております。また、経常利益につきましては、人件費の調整が適時適切に行えなかったこと、今後の成長分野への先行投資によるコスト増の影響を受けました。
- 注3 特に問題なく推移しております。

IV. 事業計画 3. 利益計画について

高齢者人口は2040年頃まで増えると予想されており、高齢者向けの医療、介護、予防、住まい、生活支援の需要は確実に高まって行く見込みです。その中で当社グループは、地域包括ケアシステムをはじめとする国家の重要施策に沿った事業運営に努めています。介護保険法の適用を受ける事業では介護保険法や介護報酬改定の影響を受け、また自治体による制度運用の違いへの対応等の難しさがあります。このような市場に対して、福祉法人、医療法人、自治体をはじめ、一般企業等からも多くの参加者が様々な形で参入し、競争は激しい状況です。

当社グループは東京証券取引所のグロース市場上場企業として、今後の大きな成長を目指しています。しかし現在、新型コロナウイルス感染症による大きな社会情勢の変化から、事業環境も不透明な状態が継続しておりますので、合理的な利益計画の策定が困難な状況が続いております。

4. 進捗状況について

次回の進捗状況につきましては、2023年6月下旬頃までに開示致します。

V. リスク情報

リスク情報（認識するリスクと対応策）

項目	主要なリスク	リスク対応策
介護保険法の改正及び介護報酬改定等について	当社グループのコア事業である総合ケアセンターにおける通所介護サービスは、介護保険法の適用を受け、介護保険制度の改正や介護報酬の改定の影響を強く受ける。介護報酬は3年毎に改定され、2021年度の介護報酬改定も厳しい改定内容である。なお、今後の改定の方向性については不明であり、その内容によっては当社グループの業績に影響を及ぼす可能性がある。	サービス品質の向上とオペレーションの効率化や標準化等の企業努力を継続する。
介護保険法に基づく指定、行政処分・指導等について	介護保険法に基づく、設備基準・人員基準・運営基準等の各種基準の不充足、介護報酬の過誤請求、帳簿書類等の未整備、虚偽報告、検査の忌避等に該当すると、指定の取消し、または期間を定めてその営業活動を停止するなどの行政処分が下される。また、高齢者住宅事業に関しては、関連法令が「高齢者住まい法」を始め多岐にわたる上、行政や各地方自治体による制度運用の相違がある。これらの規定に違反、不適合を生じた場合、事業展開に齟齬を来し、業績に影響を与える可能性がある。	当社グループは、法令にもとづく諸基準の遵守及び介護報酬の適正な請求に万全を期している。
新型コロナウイルス感染症等に関するリスクについて	2020年初めから新型コロナウイルス感染症の流行は先が見えず現在も継続している。当社グループは適切に新型コロナウイルス感染症対策を講じていますが、昨今の変異株の流行拡大等、今後の影響について見通しは不透明であり、業績に影響を及ぼす可能性がある。また、新型コロナウイルス感染症の影響は施設の開設計画にも及び、一部で遅れが発生する可能性がある。	介護施設において適切なコロナ感染症対策をとるとともに、万一陽性者が発生した場合は所轄自治体と連携した対応をとる。また、開設計画への影響については、順次個別に対応を検討する。
自然災害や天候・気温の変化によるリスクについて	大地震、台風、大雨、大雪等の自然災害の発生等、大きな自然災害に遭遇した場合、また、大災害には至らないまでも、天候や気温の激しい変化が起こった場合、予定したご利用者の欠席が増えるという事態が起こる可能性があり、業績に影響が及ぶ可能性がある。	施設のメンテを確実にして、施設に関わる災害の被害を最小限にする。BCPの作成と訓練を実施する。
競合について	高齢化の進行に伴う要介護者の増加に加え、居宅介護及び介護予防を重視する行政方針から、通所介護事業は成長性の高い市場とみられている。また、サービス付き高齢者向け住宅は、期間限定の助成金制度もあり、同業だけでなく異業種からの新規参入もある。このような競合が激化した場合、当社の業績に影響が及ぶ可能性がある。	サービス品質の向上とオペレーションの効率化や標準化等の企業努力を継続する。

上記は、顕在化の可能性と、顕在化した場合の当社グループの財産に対する影響度の大きな項目を抽出しています。その他のリスクにつきましては、有価証券報告書の“事業等のリスク”をご覧ください

本資料に記載されている戦略や計画、見通しなどは、過去の事実を除いて予測であり、現時点において入手可能な情報に依拠し判断された一定の前提条件に基づいております。従って、実際の業績等は今後の様々な要因によって、これら見通しとは乖離する可能性があることを、ご承知おきください。本資料における情報は、本資料が作成された時点のものです。将来発生する事象などにより内容に変更が生じた場合は、速やかに見直しを検討し開示する予定です。また、本資料に記載された会社名・商品名・ロゴは、それぞれ各社の商標または登録商標です。

SIホールディングス株式会社

〒104-0028 東京都中央区八重洲2-7-16

TEL 03-6901-3870