



FY2026.3 事業計画及び 成長可能性に関する事項

Jun. 30th, 2025

株式会社リビングプラットフォーム
(証券コード：7091)

目次

1. 会社概要	3
2. 市場概況	16
3. ビジネスモデル及び競争優位性	23
4. 競争力の源泉	47
5. 事業計画	54
6. リスク情報	83



会社概要および事業領域等

安心を育て、 挑戦を創る。



リビングプラットフォームは、「持続可能な社会保障制度の構築」ビジョンに、適正な料金で質の高いサービスを提供し、事業を通じて社会保障費の増大を防ぎます。暮らしを支えることで、社会参画できる人や社会保障費の財源となる働き手を増やします。

社会保障制度という安心が挑戦を創り、挑戦が更なる安心を育てる。この好循環こそ、私たちがめざす持続可能な社会保障制度のかたちです。

会社概要

会社名 株式会社リビングプラットフォーム

役員

代表取締役	金子 洋文
取締役	林 隆祐
取締役（社外取締役）	田中 宏明（弁護士）
取締役（社外取締役）	平尾 喜昭
監査役（社外監査役）	後藤 充宏（公認会計士）
監査役（社外監査役）	片倉 秀次（弁護士）
監査役（社外監査役）	角野 里奈（公認会計士）

設立日 2011年6月28日

上場日 2020年3月17日（東京証券取引所マザーズ市場（現グロース市場））
証券コード：7091

社員数 3,448名（パート社員含む）

グループ会社

株式会社リビングプラットフォームケア
株式会社ナーサリープラットフォーム
株式会社OSプラットフォーム
株式会社シルバーハイツ札幌
有限会社トゥルース

株式会社チャレンジプラットフォーム
株式会社メディカルプラットフォーム
株式会社BSプラットフォーム
ブルー・ケア株式会社
有限会社ID・アーマン

事業領域

(株)リビングプラットフォームは「持続可能な社会保障制度を構築する」ことを理念に掲げ、民間企業として、全国各地に「介護」＋「障がい者支援」＋「保育」推進のための施設及びサービスを三位一体で提供します。



主な事業領域



介護

効率的で職員採用が有利な施設介護がメイン

施設介護

介護療養型

介護老人保健施設（老健）

特別養護老人ホーム（特養）

高齢者グループホーム

有料老人ホーム※1

その他

在宅介護※2

訪問介護

訪問看護

訪問入浴

訪問リハビリテーション

定期巡回・随時対応型訪問介護看護

居宅介護支援

通所介護

その他

当社の事業領域

※1 有料老人ホームは、「特定施設（介護付き施設）」と「サ高住・住宅型」に分かれる。

また、「サ高住・住宅型」には、訪問介護、訪問看護、定期巡回・随時対応型訪問介護看護、住宅介護支援の一部が含まれる。

※2 当社の在宅介護は有料老人ホームにおいて提供するため、実質的には介護施設となる。

主な事業領域



障がい者支援

訪問

居宅介護（ホームヘルプ）

重度居宅介護

同行援護

行動援護

相談支援事業所

その他

施設

施設入所支援

日中活動

生活介護

その他

訓練・就労

自立訓練（機能訓練）

自立訓練（生活訓練）

就労移行支援

就労継続支援A型

就労継続支援B型

就労定着支援

居住支援

自立生活援助

共同生活援助（グループホーム）

当社の事業領域

主な事業領域



保育

認可の他、病児保育を併設する企業主導型も展開

市町村全体

施設型

認可保育所

幼稚園

認定こども園

地域型

小規模保育

家庭的保育

居宅訪問型保育

事業所内保育

国全体

企業主導型保育

その他

当社の事業領域

🌸 FY25.3 開設実績 (M&A含む)



2025年3月末総施設数 (カッコ内は当期増加数)

🌸 介護	
有料老人ホーム等	44(+3)
グループホーム	49(+2)
🌸 障がい者支援	
就労継続支援B型	11(+2)
グループホーム	24(+4)
🌸 保育	
認可	14(+1)
企業主導	1(0)
認可外	1(0)

リビングプラットフォームの価値創造プロセス



INPUT

事業の収益化

開設1年を目途に定常化させ、安定的な収益を生み出していきます

社会福祉における課題の発見

持続可能な社会保障制度の基盤創りに民間企業として貢献できる課題を発見します

事業開発

開発ロジックに基づき、自社開発と事業継承の両輪で開発を進めます

サービスの創出

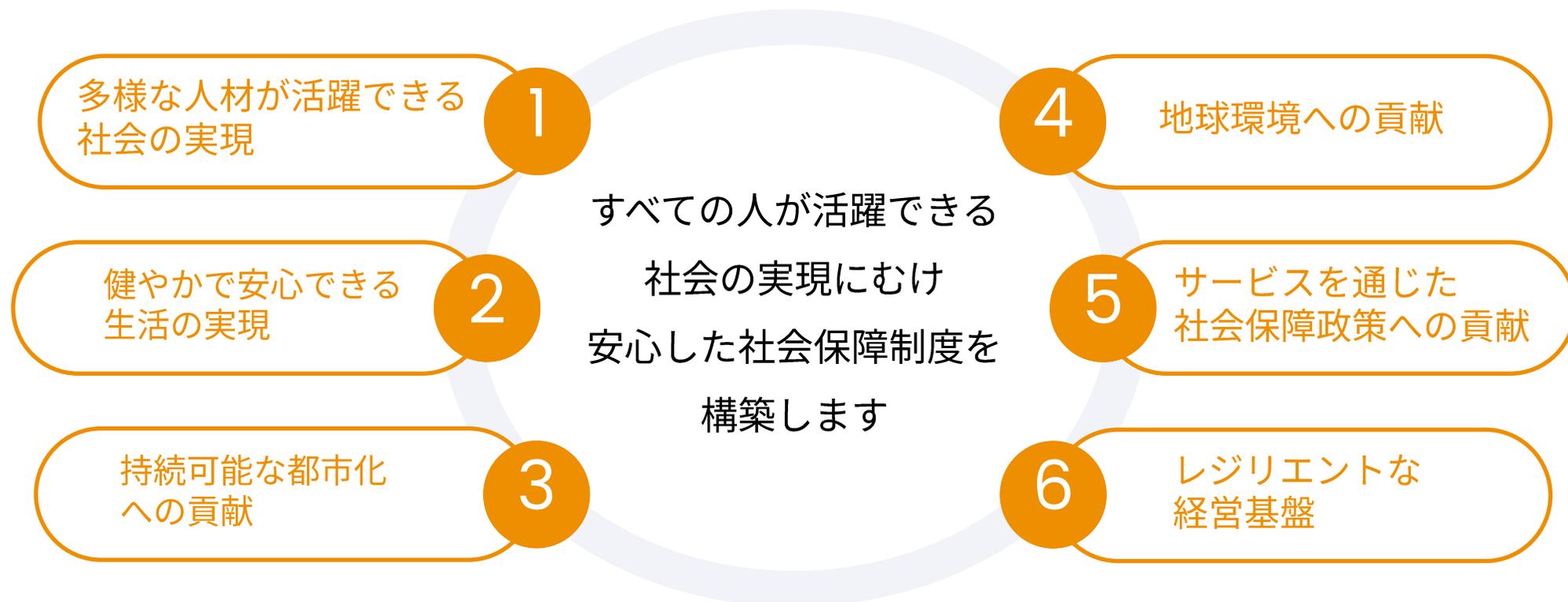
課題解決にむけて持続可能なアプローチでサービスを創出します



🌸 サステナビリティへの取り組み

「すべての人が活躍する社会へ」
持続的な社会づくりと継続的な事業成長

さまざまな社会問題が深刻化する中、平和で豊かな持続可能な社会の実現に向けた世界共通のテーマである「SDGs」への取り組みが企業に求められています。
当社では「すべての人が活躍する世の中を」というコンセプトのもと、6つのテーマをマテリアリティとして特定しています。生産性、資本、労働力それぞれの面から社会福祉を考えることで、民間企業による持続可能な社会保障制度を構築することを目指しています。



サステナビリティへの取り組み

多様な人材が活躍できる 社会の実現



1. 介護・保育・障がい者支援を通じて、人々の働く機会を最大化
2. 成長をけん引する人材開発のための教育機会の創出
3. 社員と利用者のダイバーシティ & インクルージョン

健やかで安心できる 生活の実現



1. 誰もが容易に利用可能かつ生活レベルの維持・向上を可能にする社会福祉施設の提供
2. 社会福祉施設提供を通じた介護離職・保育離職の防止

持続可能な都市化 への貢献



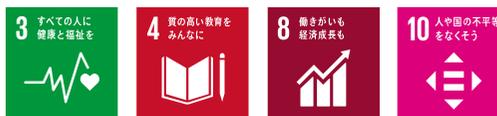
1. コンパクトシティ構想に準じた施設開拓
2. 先進的な職場環境による生産性の向上

地球環境への貢献



1. 自然エネルギー普及を通じた豊かな社会の実現
2. 保有施設における水の再利用

サービスを通じた 社会保障政策への貢献



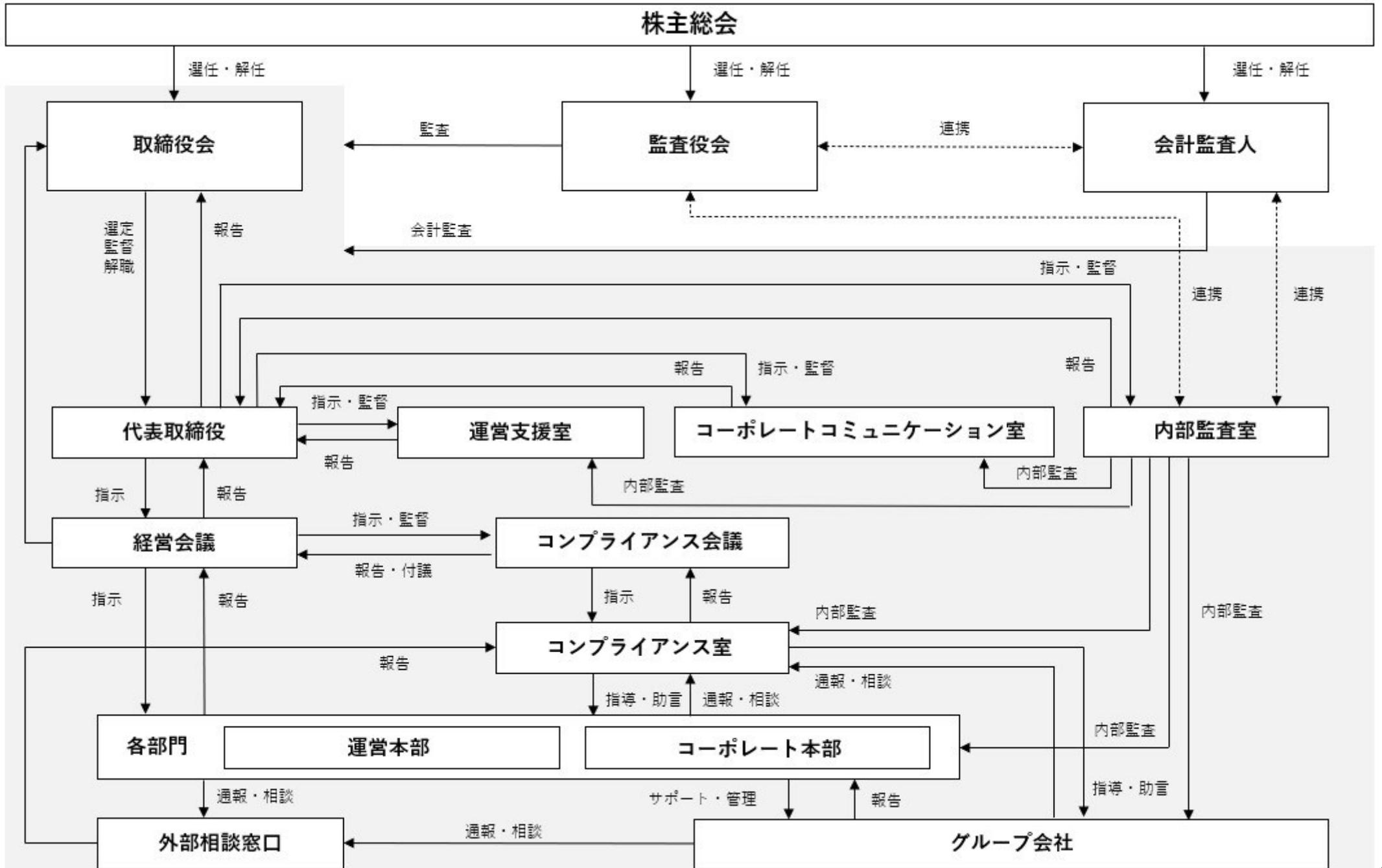
1. 持続可能な社会保障インフラの整備
2. 先進的な職場環境を通じた労働環境の改善

レジリエントな 経営基盤



1. 強固なコーポレート・ガバナンス
2. 持続的な経営発展
3. 社員の幸福度の向上

ガバナンスの強化



ガバナンスの強化

取締役会

- 1 取締役4名の選任
 1. うち、独立社外取締役2名（3分の1以上）
 2. 独立役員として届出済
 3. 原則月1回の取締役会開催

監査役会

- 1 監査役3名の選任
 - ・原則月1回の監査役会開催

執行

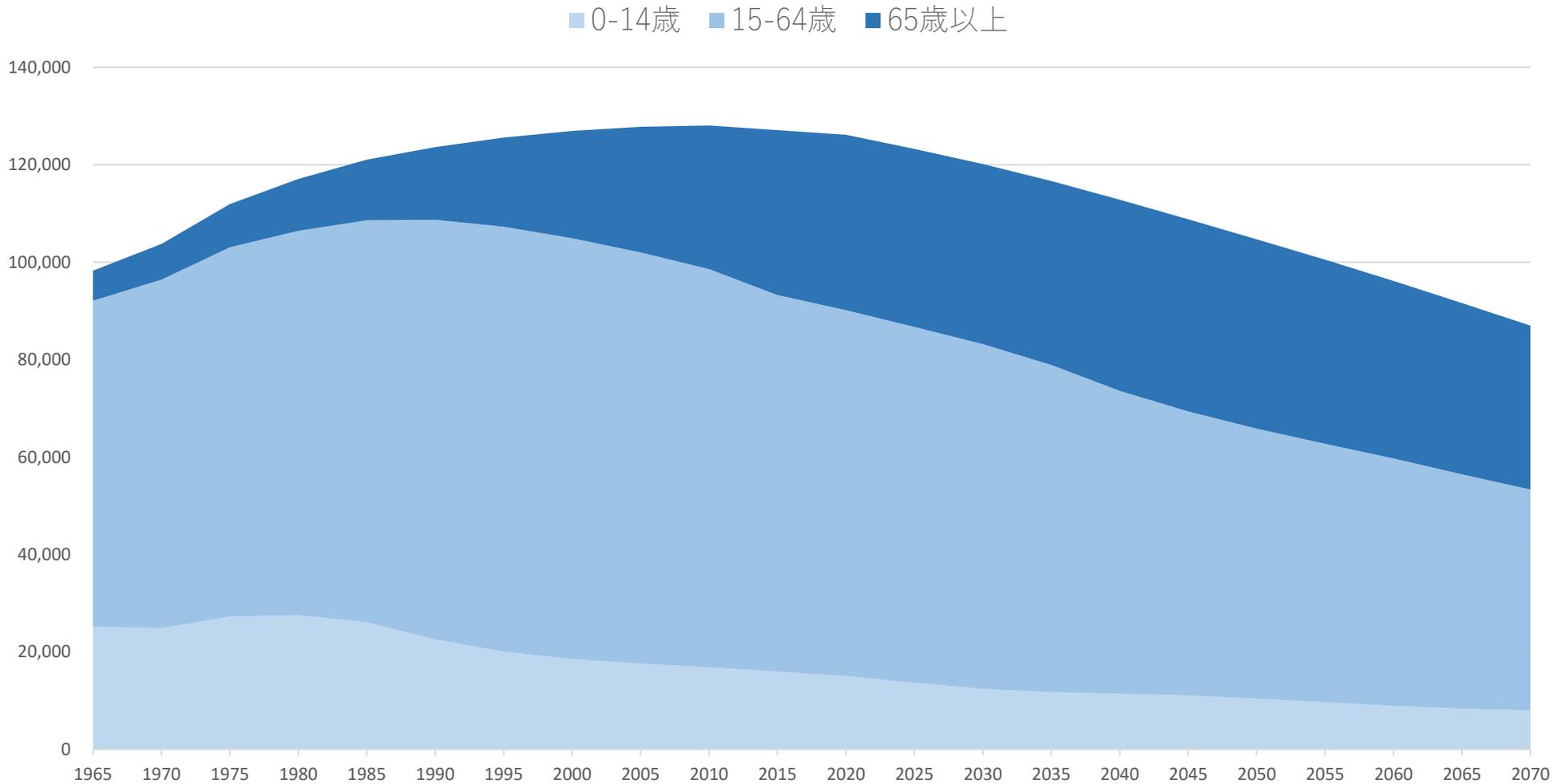
- 1 経営会議の設置
- 2 内部監査室の設置
 - ・リスクマネジメント会議の週次開催
- 3 コンプライアンス室の設置と強化
 1. コンプライアンス会議の週次開催
 2. 内部通報窓口の設置／対応フロー統一
- 4 管理者マニュアルの整備
- 5 ブロック／エリアの設定及び各マネージャーの設置
 - ・エリアマネージャーのクロスチェック実施



市場環境

日本の人口動態

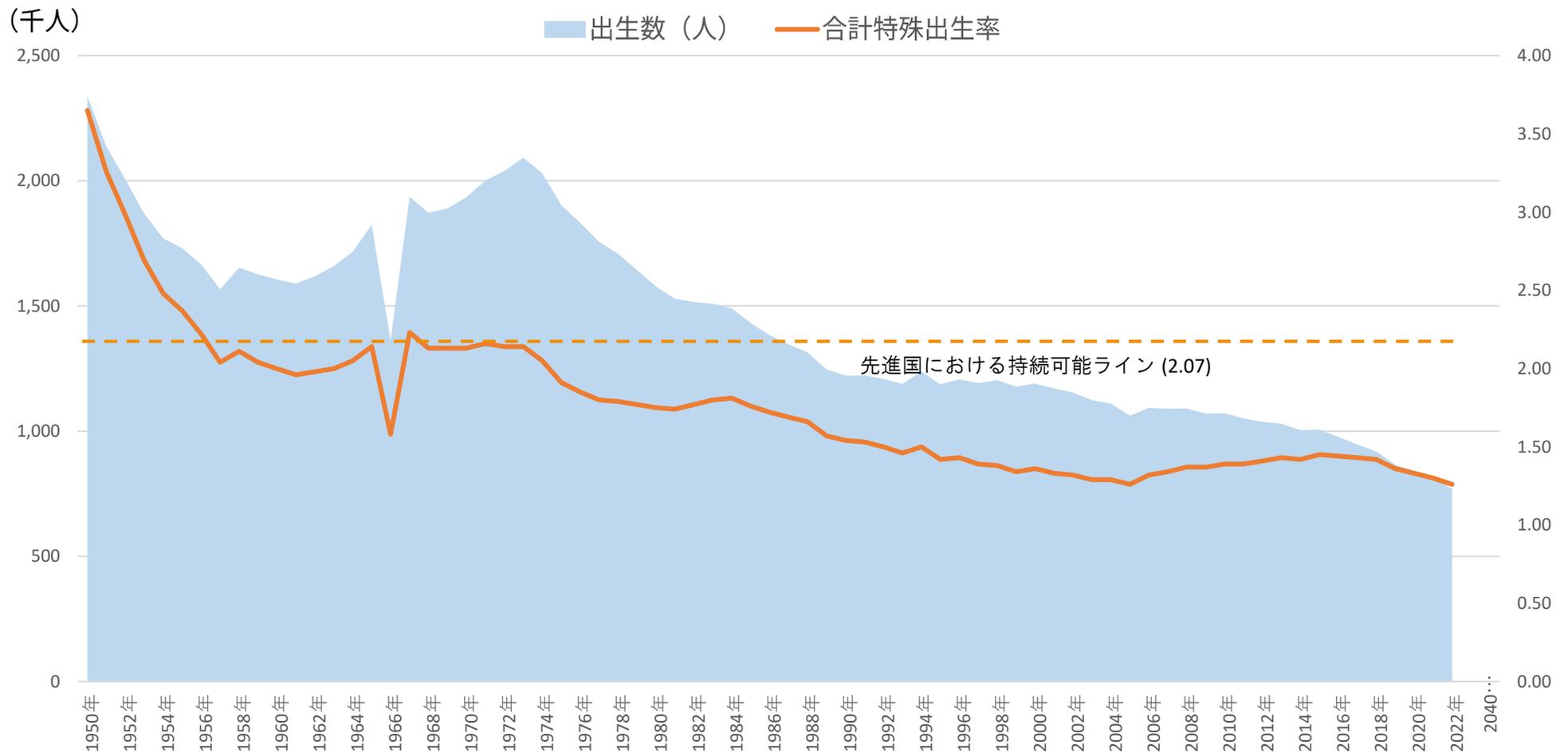
少子高齢化によって、日本の人口は縮小



出所：総務省統計局統計調査部国勢統計課 人口推計資料「我が国の推計人口」「人口推計年報」
国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（令和5年推計）

出生数と合計特殊出生率

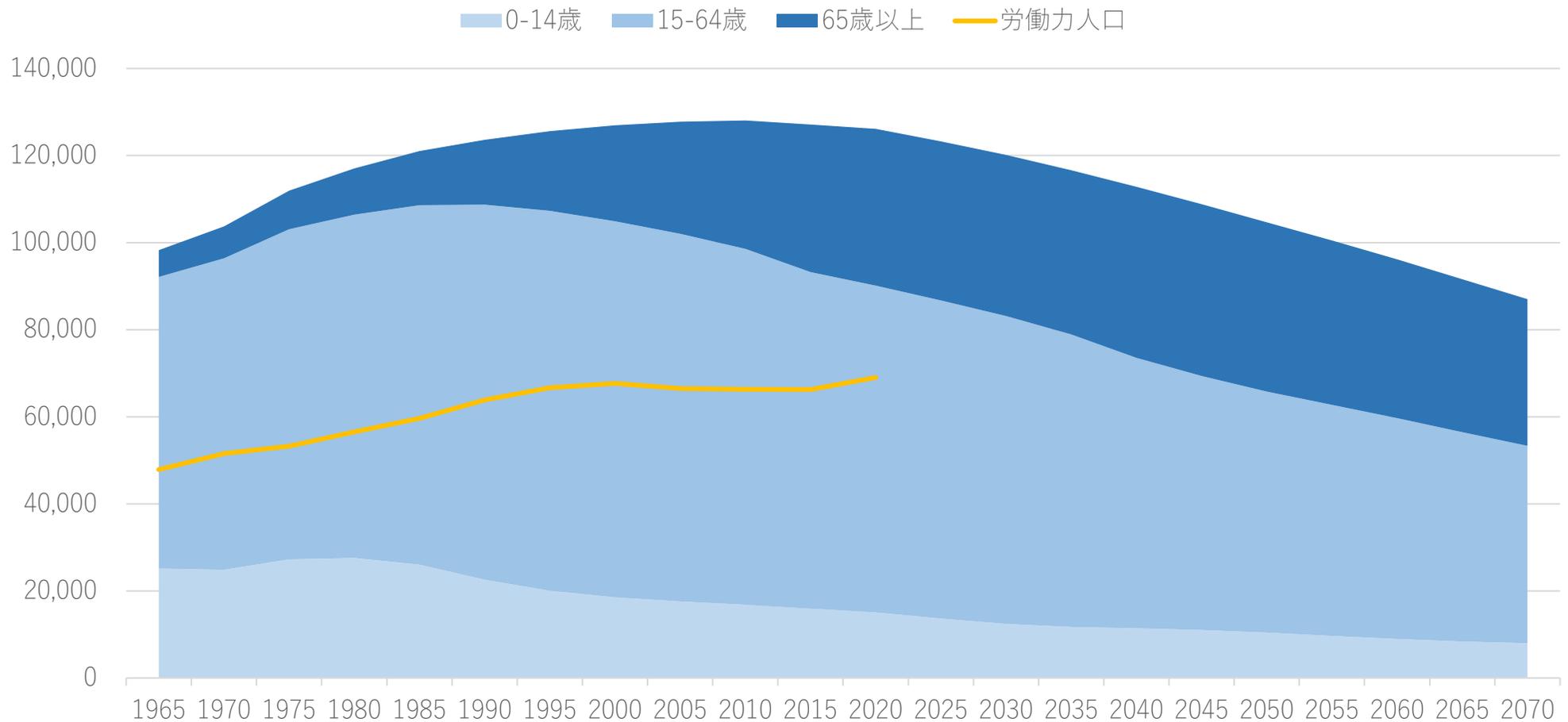
出生数は2016年に100万人を下回り、合計特殊出生率も低い水準で推移



出所：厚生労働省「令和4年（2022）人口動態統計月報年計（概数）の概況」

日本の人口と労働力

労働力人口も急激に減少

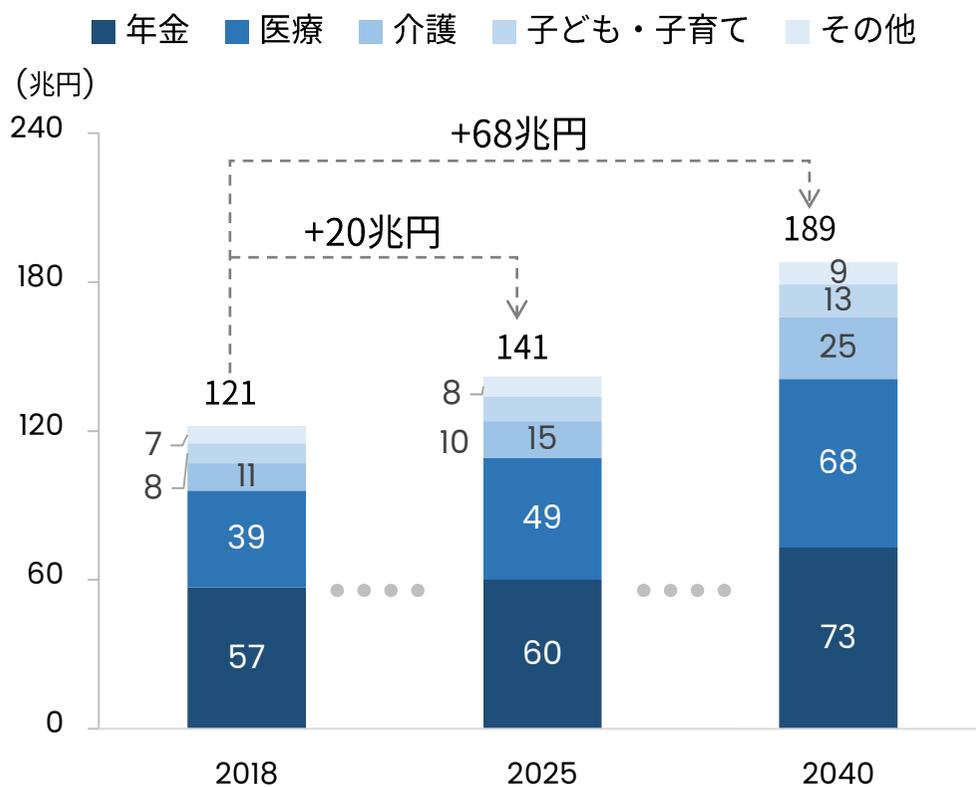


出所：総務省統計局統計調査部国勢統計課 人口推計資料「我が国の推計人口」「人口推計年報」「労働力調査」

拡大を続ける社会保障費と国家財政の持続可能性

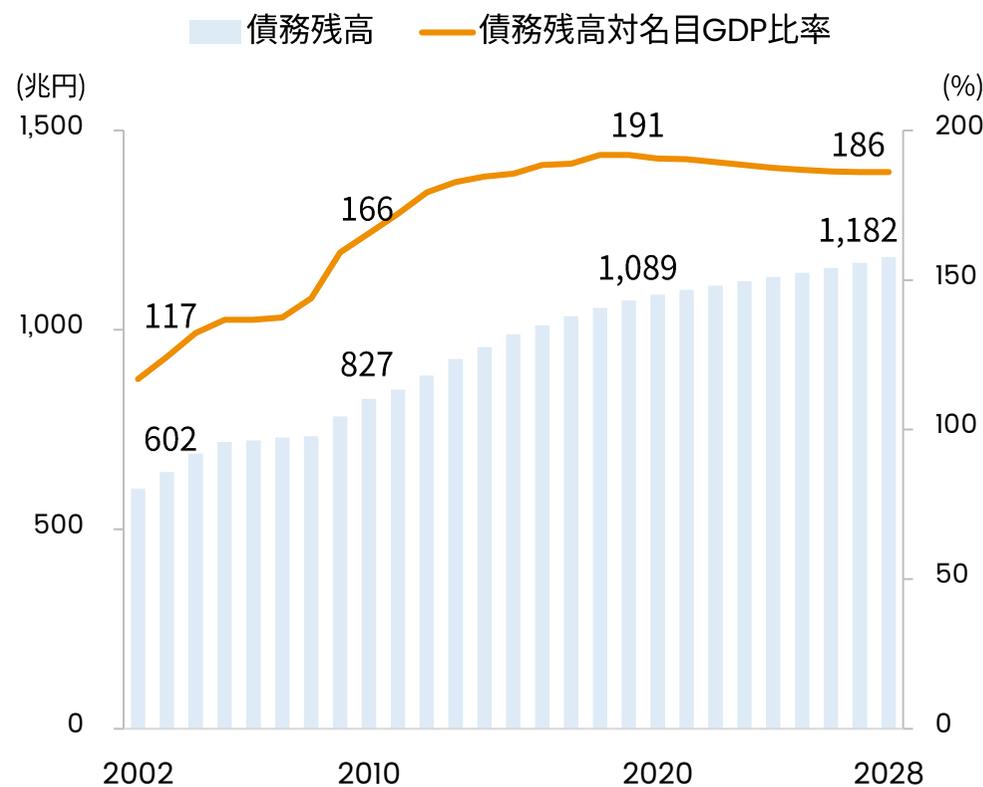
人口構造の変化に合わせて、社会保障費は今後も拡大 = 国家財政は持続不可能な状態へ

社会保障給付費の見通し



出所：内閣官房全世代型社会保障構築本部事務局「人口の推移、酒井補償費の見通し（令和4年3月）」

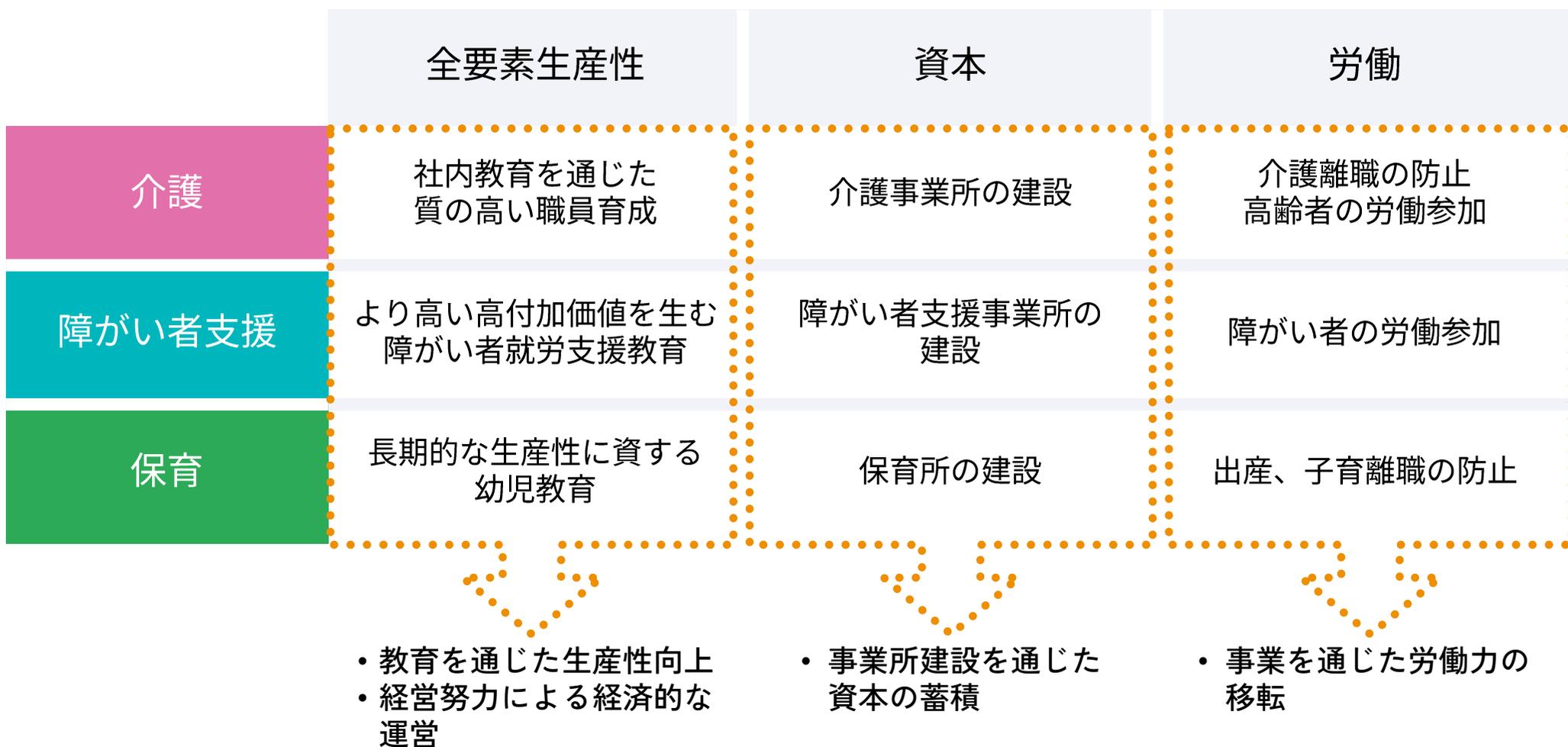
債務残高名目GDP比率



出所：内閣府「中長期の経済財政に関する試算（令和元年7月31日経済財政諮問会議提出）国・地方の財政の姿（復旧・復興対策の経費及び財源の金額を除く）公債等残高 ベースラインケース」

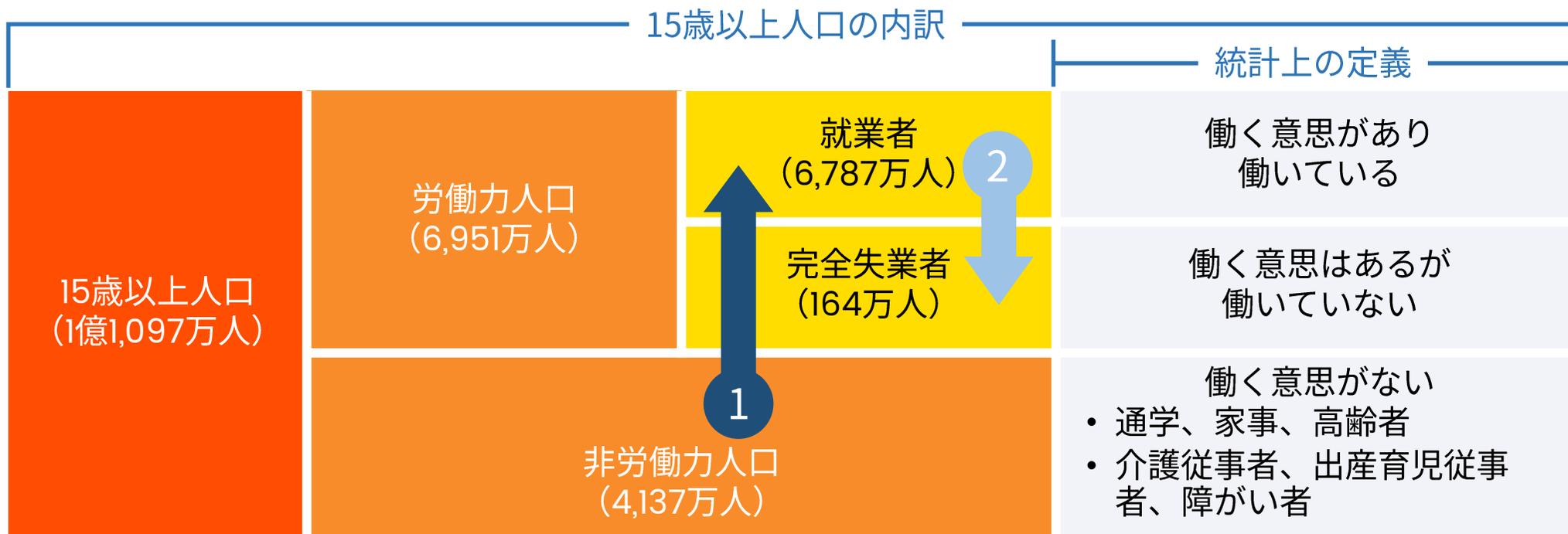
事業の根幹にある考え方

サプライサイドの改善を通じて全体のパイを増やし、負担を希釈させ、持続可能な社会保障制度を実現する



🌸 事業を通じた労働力の移動

障がい者や高齢者が活躍できる労働環境の提供と、介護・障がい者支援・保育施設拡充を通じた望まない離職の減少を支援する



当社のアプローチ

1

働く意思はあるが就労出来ていない人を、労働参加させる

2

離職せざるを得ない人を、離職しなくて良いようにする



ビジネスモデル 及び競争優位性



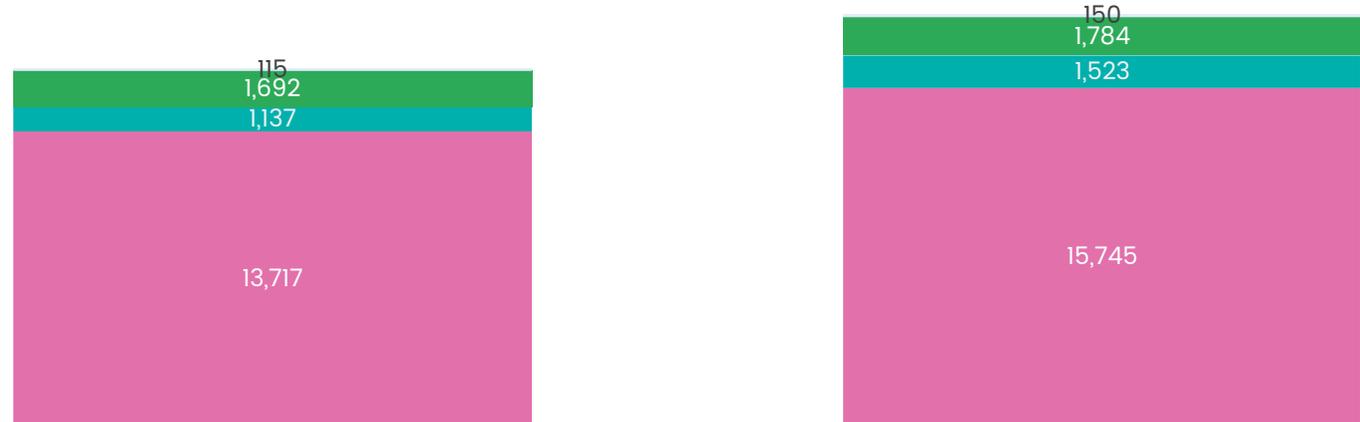
事業領域別 売上の推移

■ 介護 ■ 障がい者支援 ■ 保育 ■ その他

FY24.3

FY25.3

売上高
(百万円)



構成比率



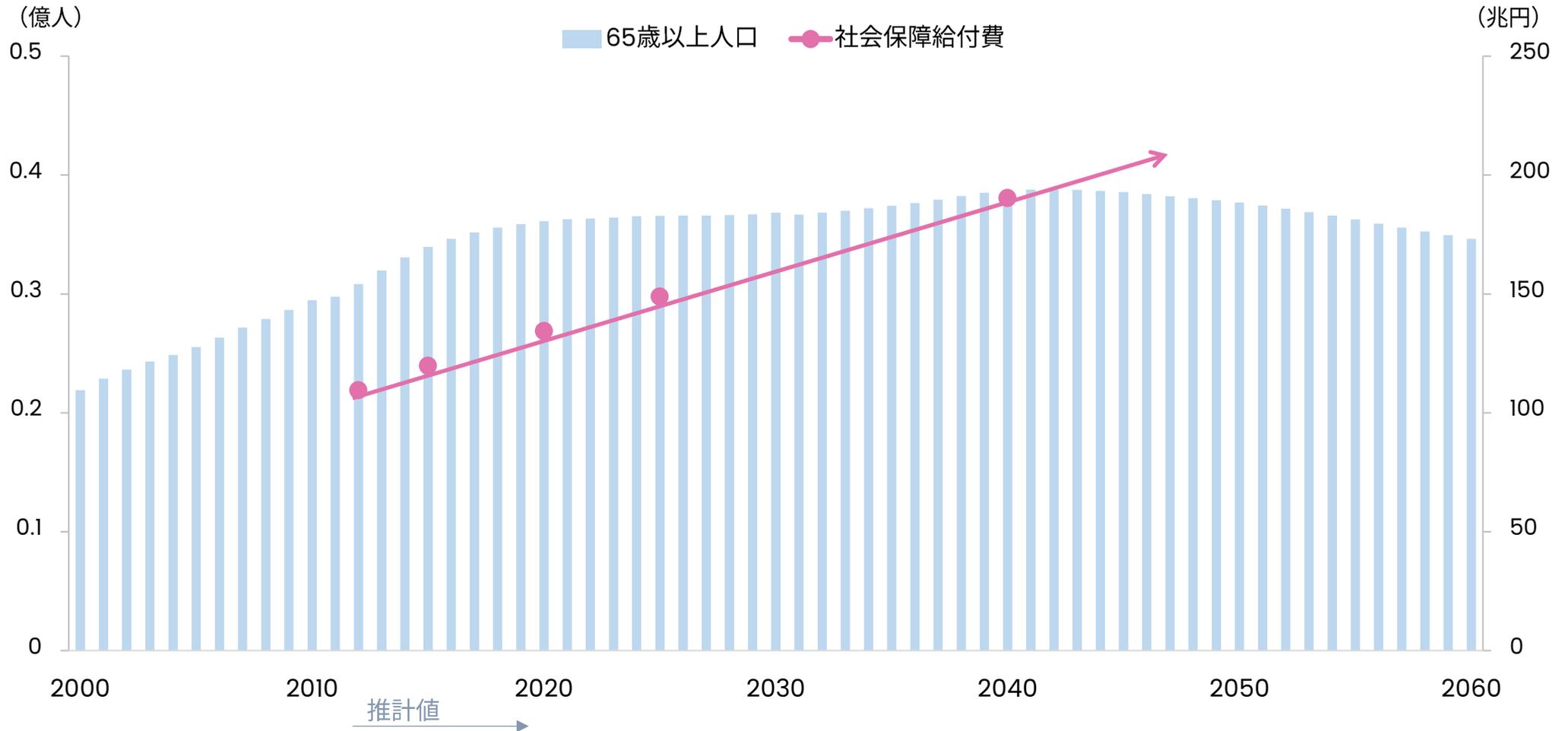


介護



「持続可能な社会保障制度」のために

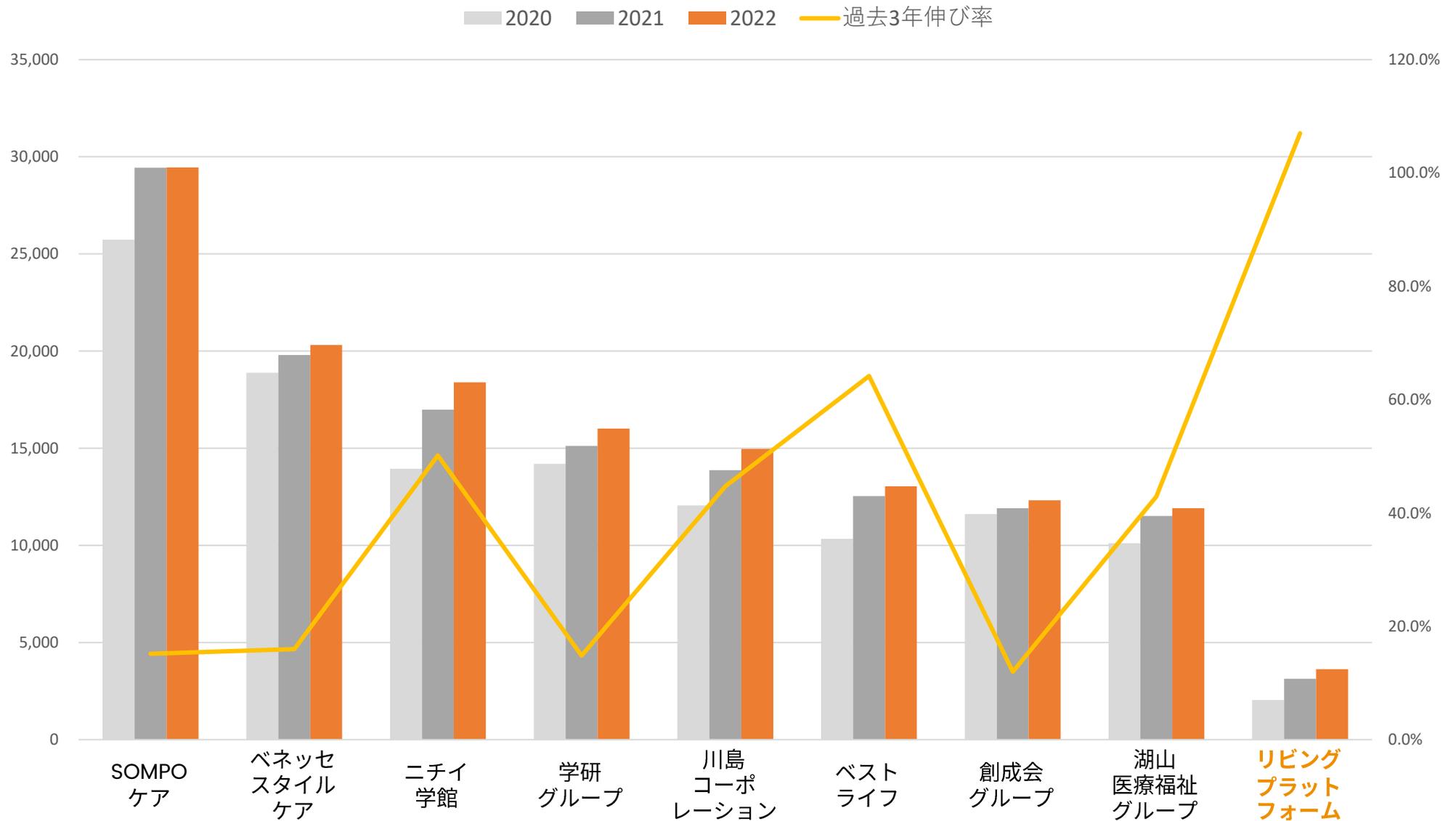
より多くの補助金等を使う、財政コストの高い整備が進み切ってしまう前に民間によるサービスを拡大させることで、持続可能な仕組みを構築



出所：総務省統計局統計調査部国勢統計課 人口推計資料「我が国の推計人口」「人口推計年報」、
内閣官房・内閣府・財務省・厚生労働省「2040年を見据えた社会保障の将来見通し」



上位運営者の室数及び伸び率との比較

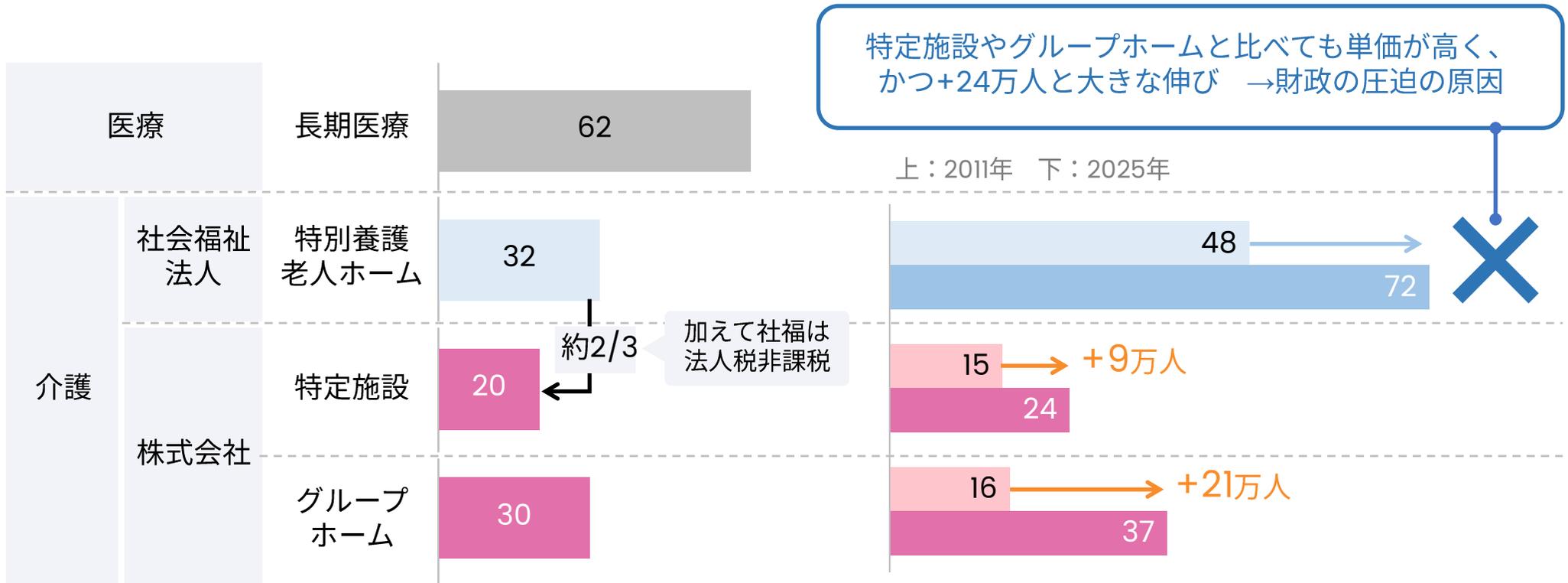


介護業界の抱える課題への挑戦

医療から介護へ、社会福祉法人から株式会社へ比重を変えていくことで
財政負担を軽減し、持続可能な介護市場の発展をめざす

主要施設介護の中で高単価である（社会保障負担の大きい）施設医療療養型施設や特別養護老人ホーム（特養）の施設増加は、財政負担の増加を招きます。株式会社による健全な施設運営を拡充することにより介護市場でのメインプレイヤーを民間へとシフトし、持続可能な介護市場の発展へ繋がります。

〔 医療・介護サービスごとの単価の見込み 2025年見込み（改革シナリオ）・万円/月 〕 〔 介護施設利用者数の伸び 2011年度及び2025年度見込み（改革シナリオ）・万人 〕



出所：厚生労働省「社会保障に係る給付費等の将来推計(平成23年6月2日、社会保障改革に関する集中検討会議(第10回)参考資料)」
医療・介護に係る長期推計

介護：事業ドメイン

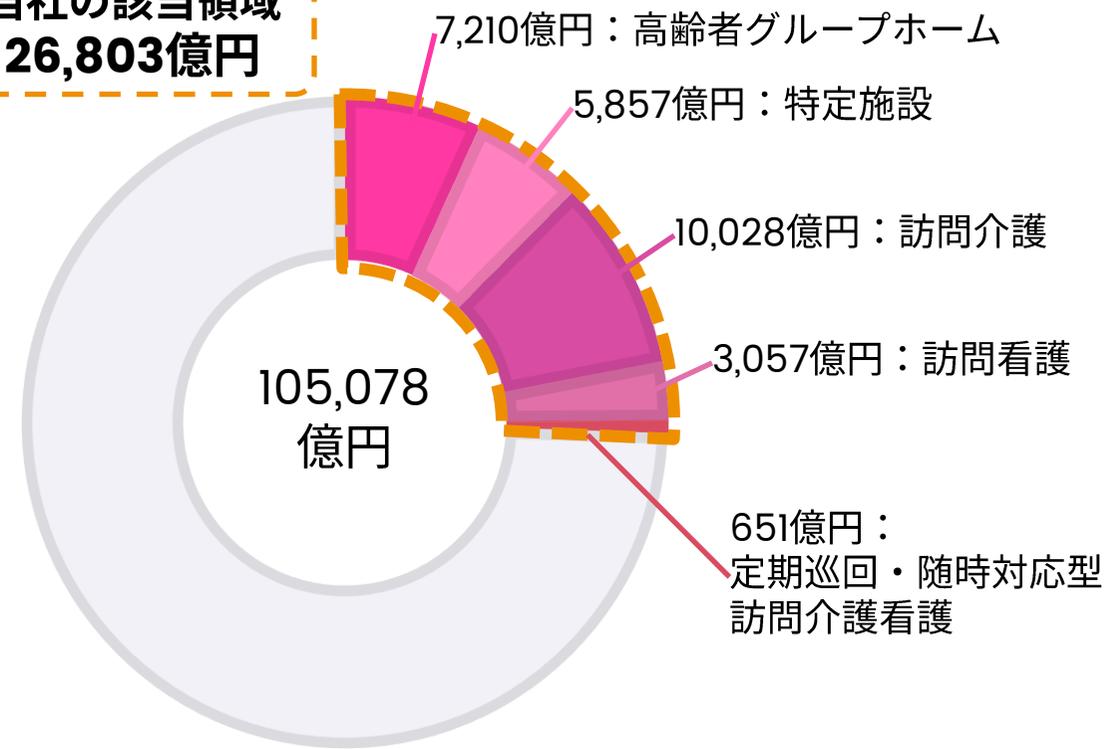
- 限られた財政の中で介護基盤を整備するには、施設介護が効率的
- 職員募集においても施設介護は在宅介護に比べ相対的に有利
- 施設介護は新しいコミュニティの創造にも繋がり、健康の増進にも寄与

〔 全介護市場における、当社の該当領域 〕

〔 介護サービス種類別費用額累計（2020年度） 〕

施設介護	介護療養型
	介護老人保健施設（老健）
	特別養護老人ホーム（特養）
	高齢者グループホーム
	有料老人ホーム
その他	
在宅介護	訪問介護
	訪問看護
	訪問入浴
	訪問リハビリテーション
	定期巡回・随時対応型訪問介護看護
	居宅介護支援※
	通所介護
	その他

当社の該当領域
26,803億円

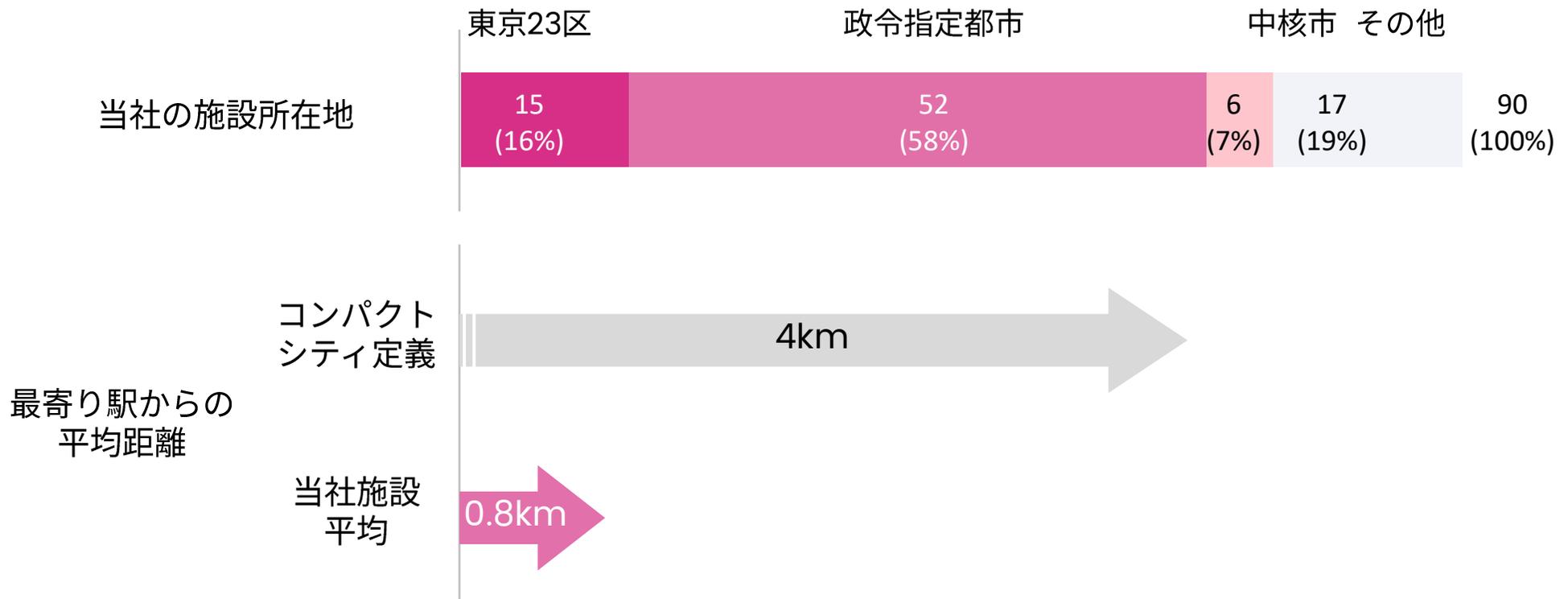


※当社の在宅介護は有料老人ホーム等において提供されるため、実質的には施設介護 出所：厚生労働省「令和2年度 介護給付費等実態統計の概況」
備考：有料老人ホームは、「特定施設（介護付き施設）」と「サ高住・住宅型」に分かれる。また、「サ高住・住宅型」には、訪問介護、訪問看護、定期巡回・随時対応型訪問介護看護、住宅介護支援の一部が含まれる

介護：当社の強み

大型都市駅近隣への集中

東京23区・政令指定都市・中核市及びその周辺都市における駅近隣へ集中することで、入居者並びにスタッフを優位に確保



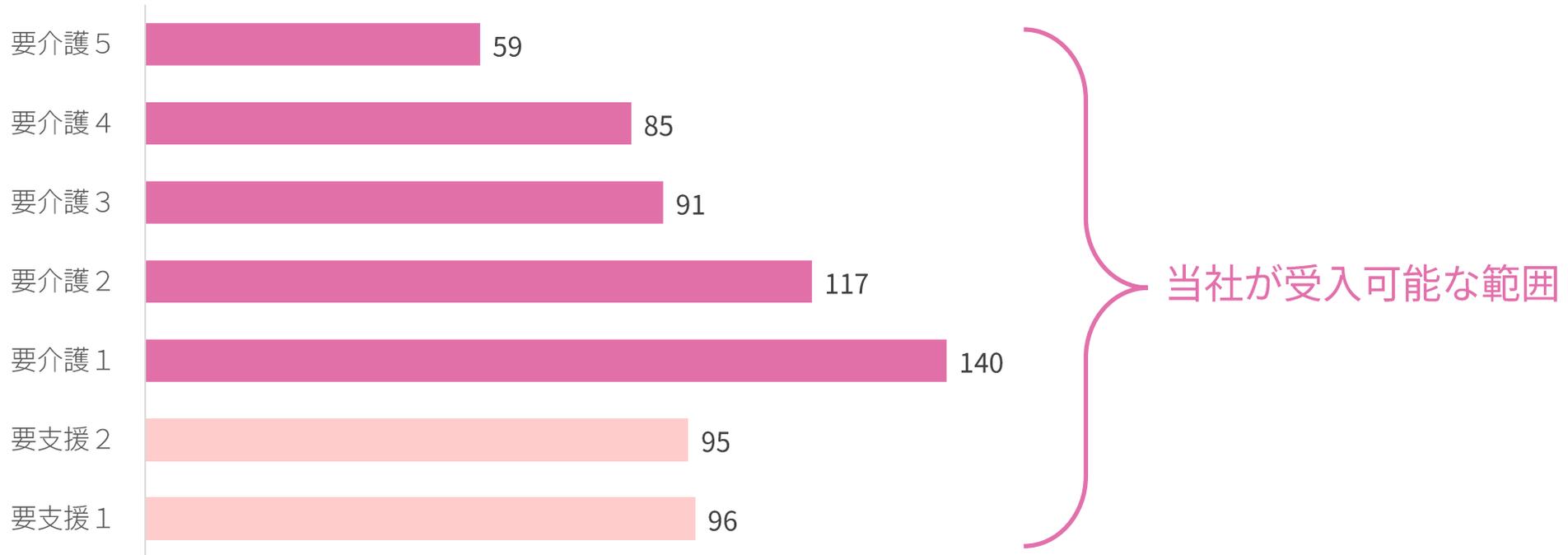
出所：社内データ、厚生労働省「平成29年度 介護保険事業状況報告」、財団法人日本経済研究所「コンパクトシティの導入と都市政策」

介護：当社の強み

幅広い受入範囲

医療機関との緊密な連携や全施設への看護師の配置により、高医療依存度の入居者の受入や看取りを行えるため、入居可能対象者の幅が広く、また顧客あたりの単価も高い

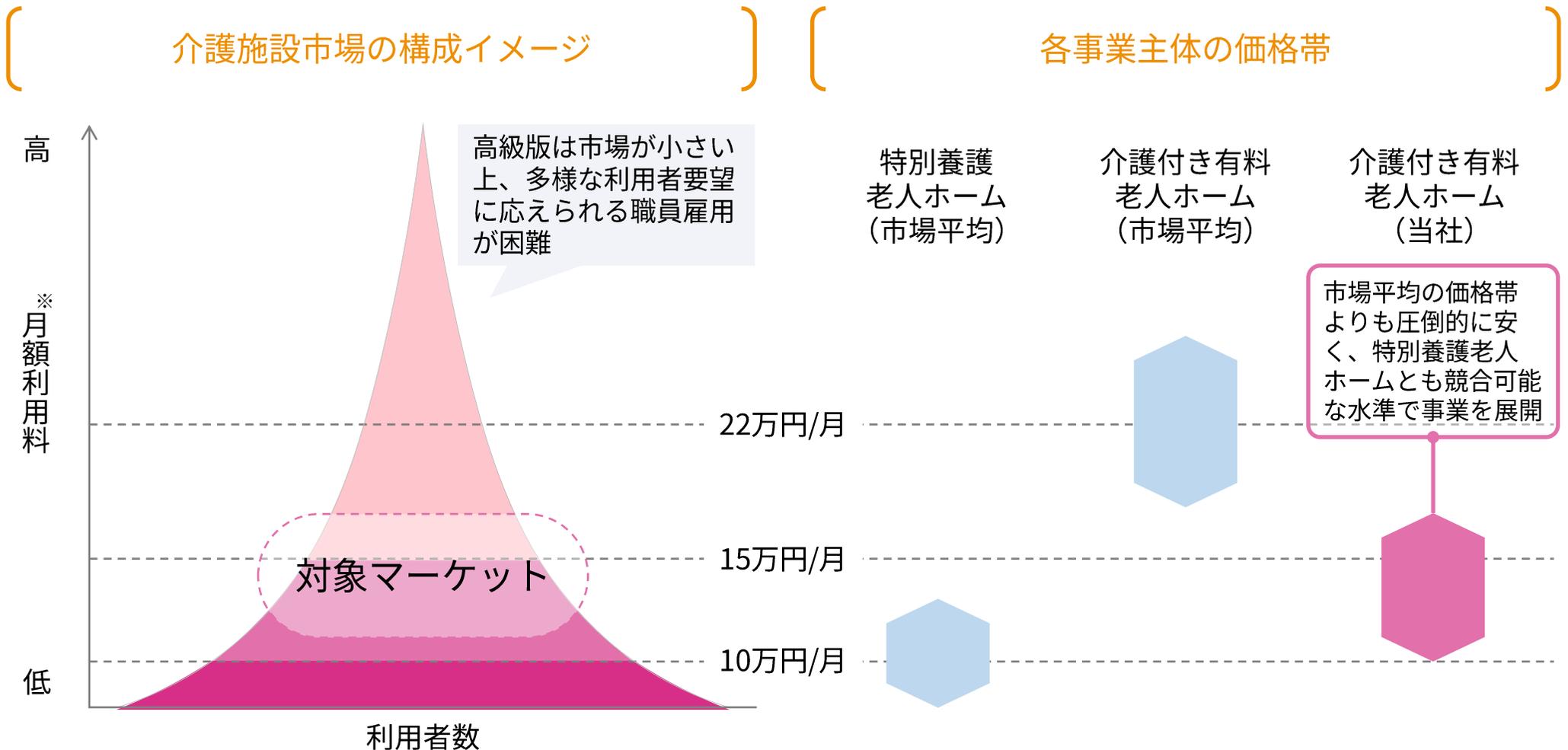
(単位：万人)



出所：社内データ、厚生労働省「令和3年度 介護保険事業状況報告」、財団法人日本経済研究所「コンパクトシティの導入と都市政策」

介護：想定する市場価格・需要と競合

ボリュームゾーンである15万円以下の市場を中心に、事業規模と高稼働率を追求。
特別養護老人ホームに近い価格帯領域での事業拡大。



出所：社内データ、みんなの介護ウェブサイト

※家賃、水道光熱費、食費含む。値段は、地方中核市の例

施設デザイン

同価格帯施設と比べ、高品質の環境を創出

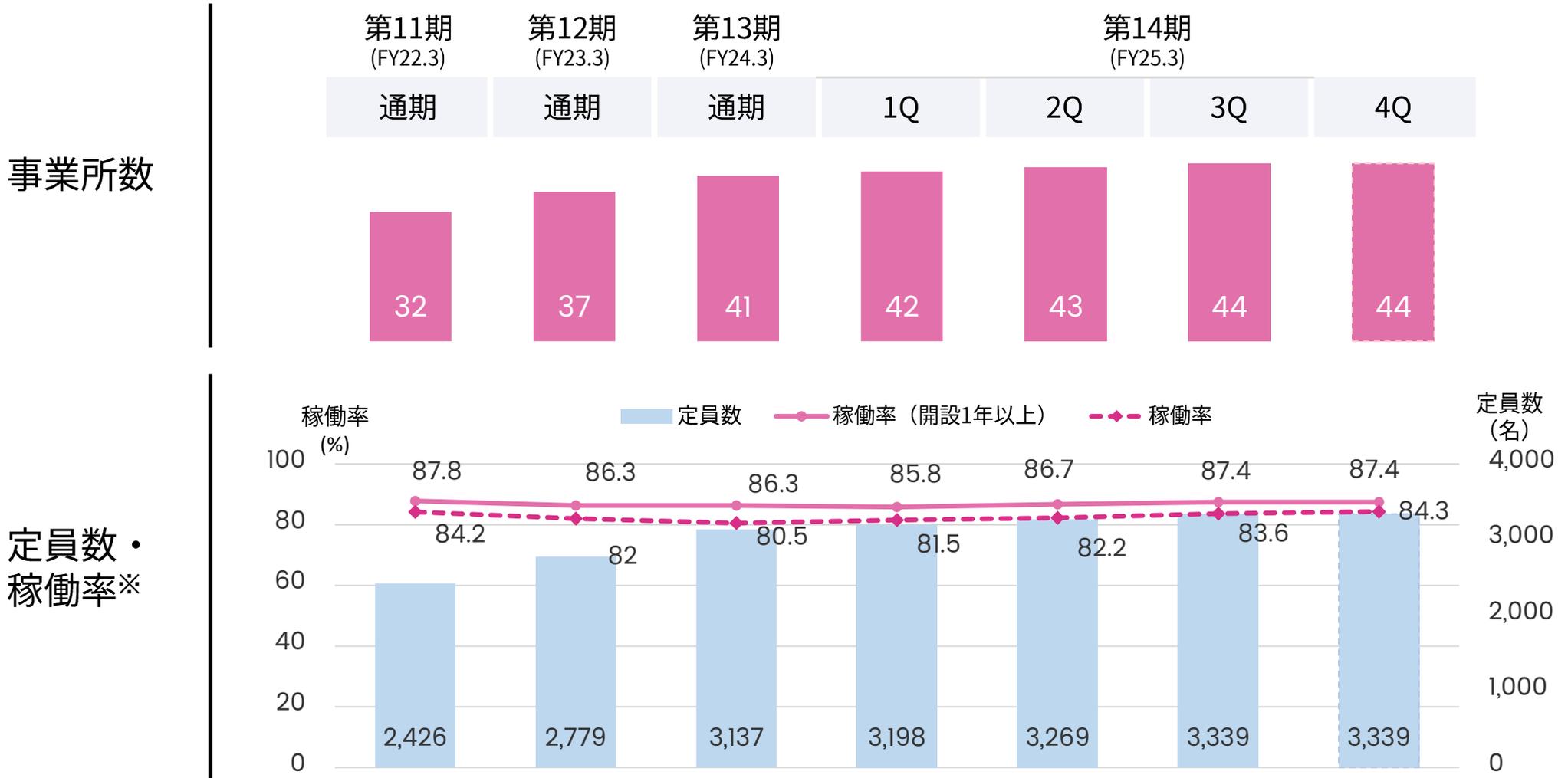
- 利用者の居心地の良さと外観デザイン性の高さを両立。
- 運営効率の高い設計



事業所数・定員数・稼働率の推移

介護：有料老人ホーム等

✓ 運営体制が整い、稼働率は徐々に改善しつつある

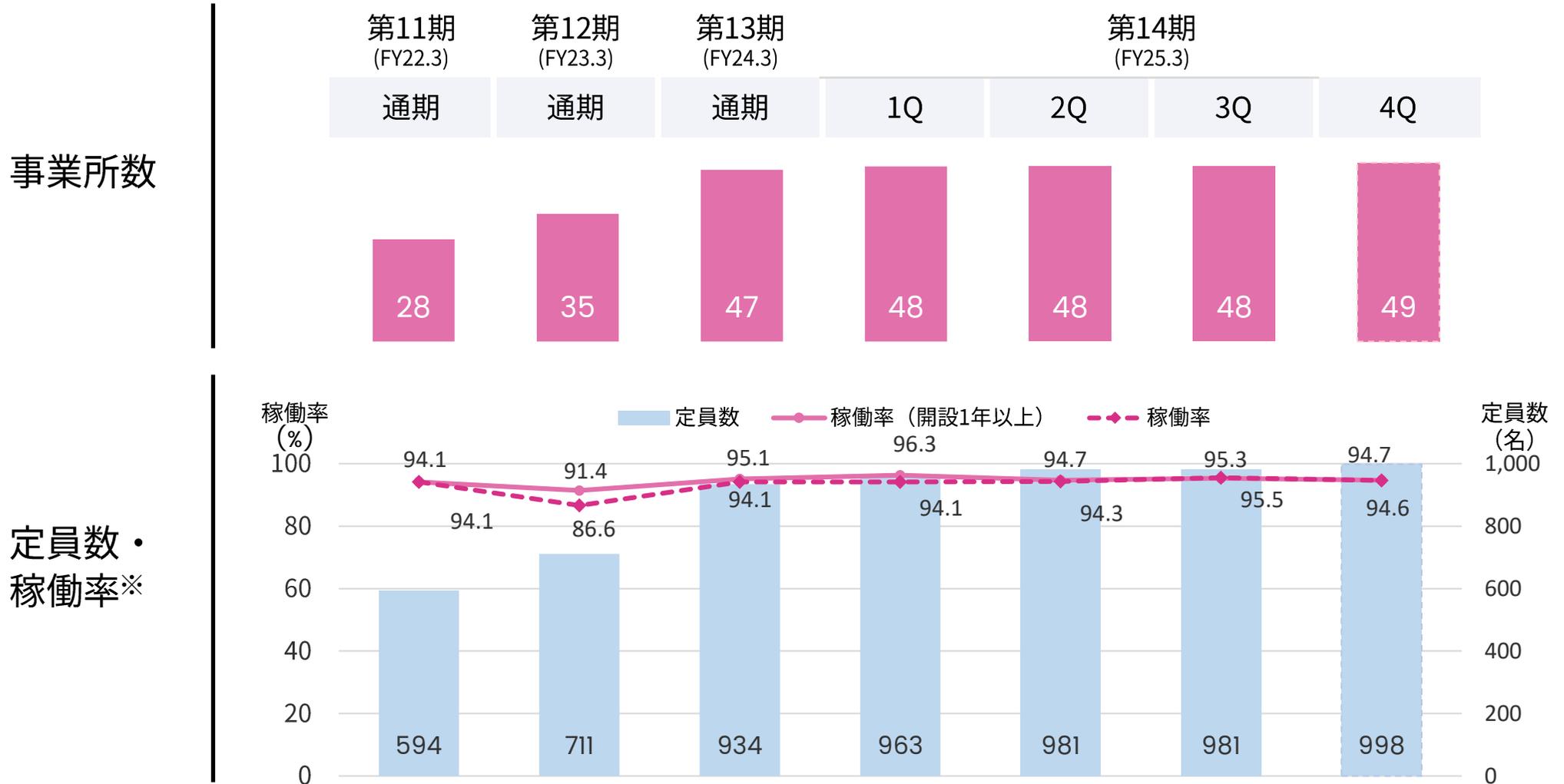


※稼働率は各期末時点で右記の通りに算出しています。 稼働率 = $\frac{\text{各事業所の月末時点の入居者数の総和}}{\text{各事業所の定員数の総和}}$

事業所数・定員数・稼働率の推移

介護：グループホーム

✓ 今期の新規開設は抑え、稼働率向上に注力した



※稼働率は各期末時点で右記の通りに算出しています。 稼働率 = $\frac{\text{各事業所の月末時点の入居者数の総和}}{\text{各事業所の定員数の総和}}$

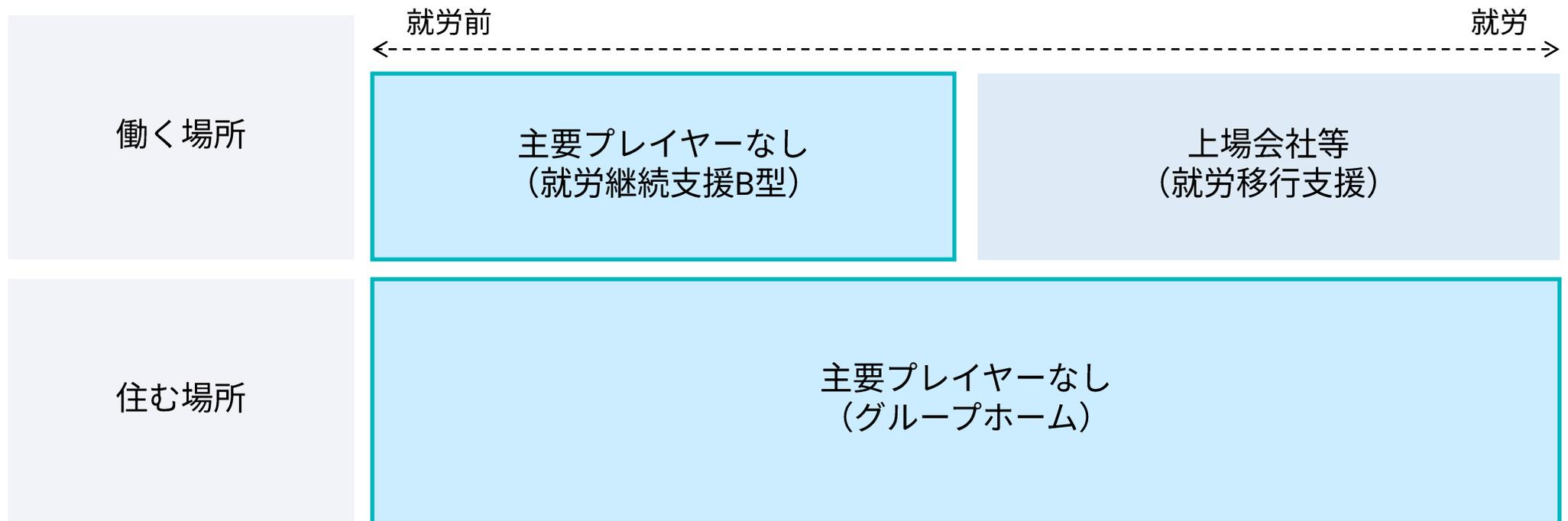


障がい者支援

🍀 障がい者支援業界の抱える課題への挑戦

上場会社等、“働く場所の支援”を行う主要プレイヤーがいる一方、“住む場所の支援”を行う主体は少ない。

また、就労移行支援もより社会への適応の初期的な段階にある方へのサービス提供（就労継続支援B型）は、ドミナントプレイヤーが少ない。

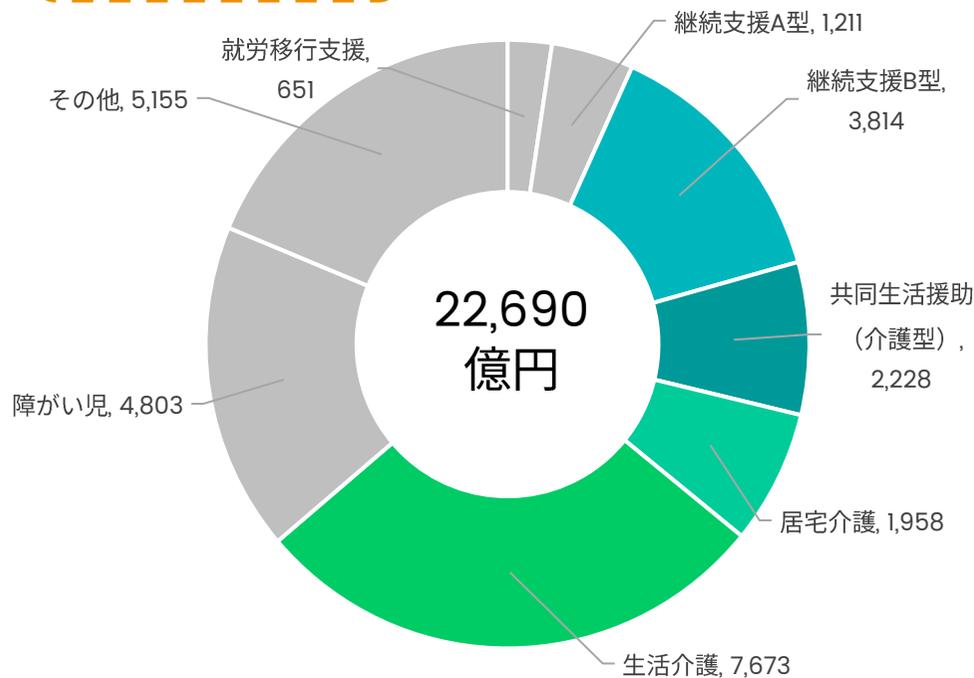


2. 障がい者支援事業の領域拡大

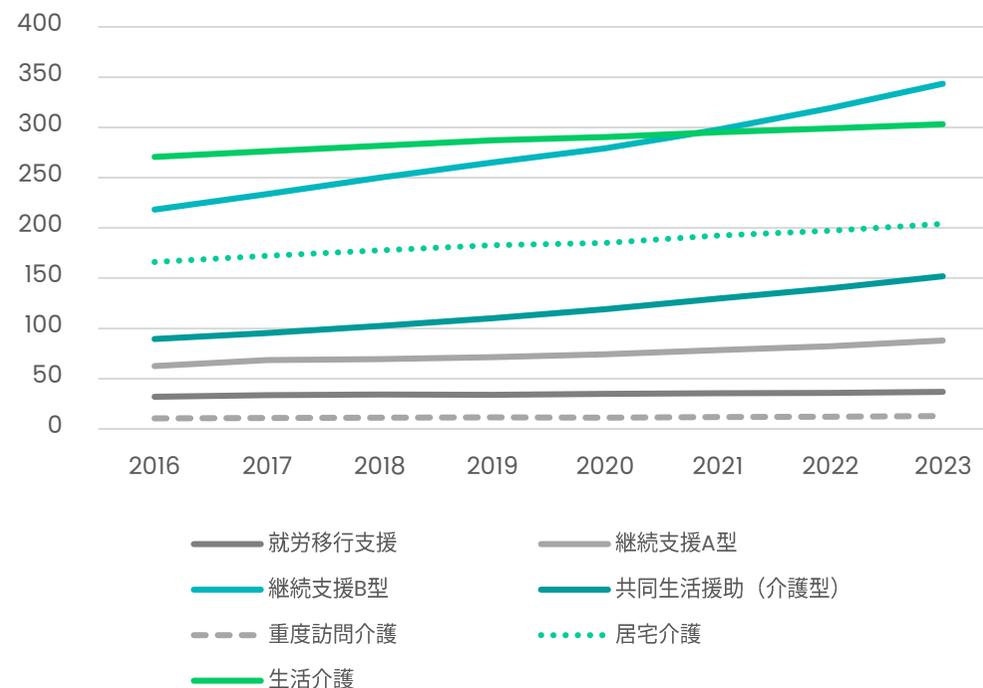
- 2024年度の報酬改定をうけ、就労継続支援B型の新規開設を再開
- 需要の高い生活介護および付随サービスとして行動援護・同行援護へ事業領域を拡大
- 障がい者の高齢化に対応し、高齢者向け介護サービスを提供する施設を開設

〔 マーケットサイズ (2020年度) 〕

当社の該当領域
15,673億円

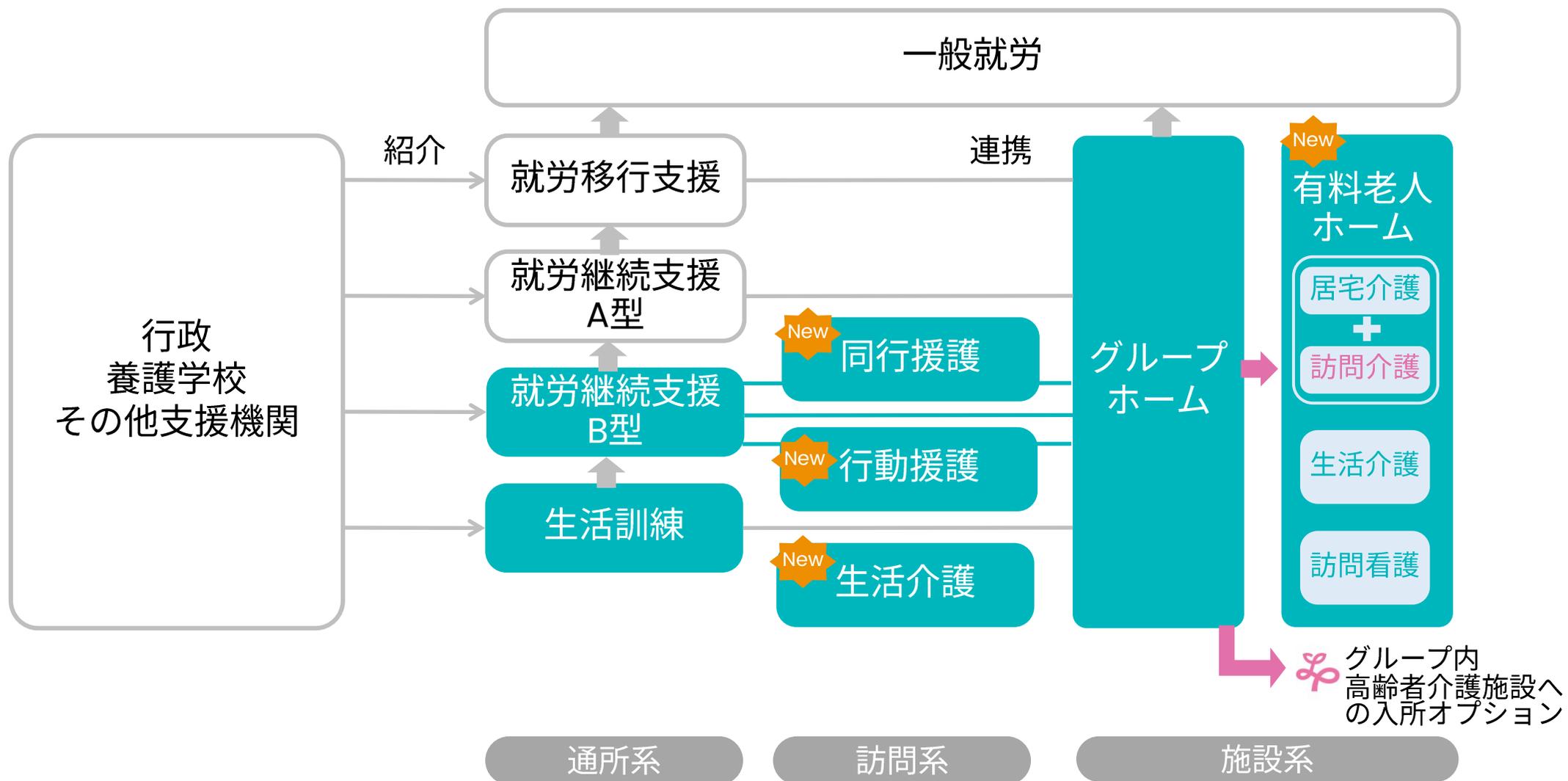


〔 利用者数の推移 〕



2. 障がい者支援事業の領域拡大

- 就労、援護、介護など、広がる障がい者のニーズに対応して、幅広いサービスを提供
- 障がい者の高齢化に対応し、高齢者向け介護サービスを提供する施設を開設
- 介護を含む近隣施設を多く有することで、個々の障がいに合わせてよりよい環境の提供が可能

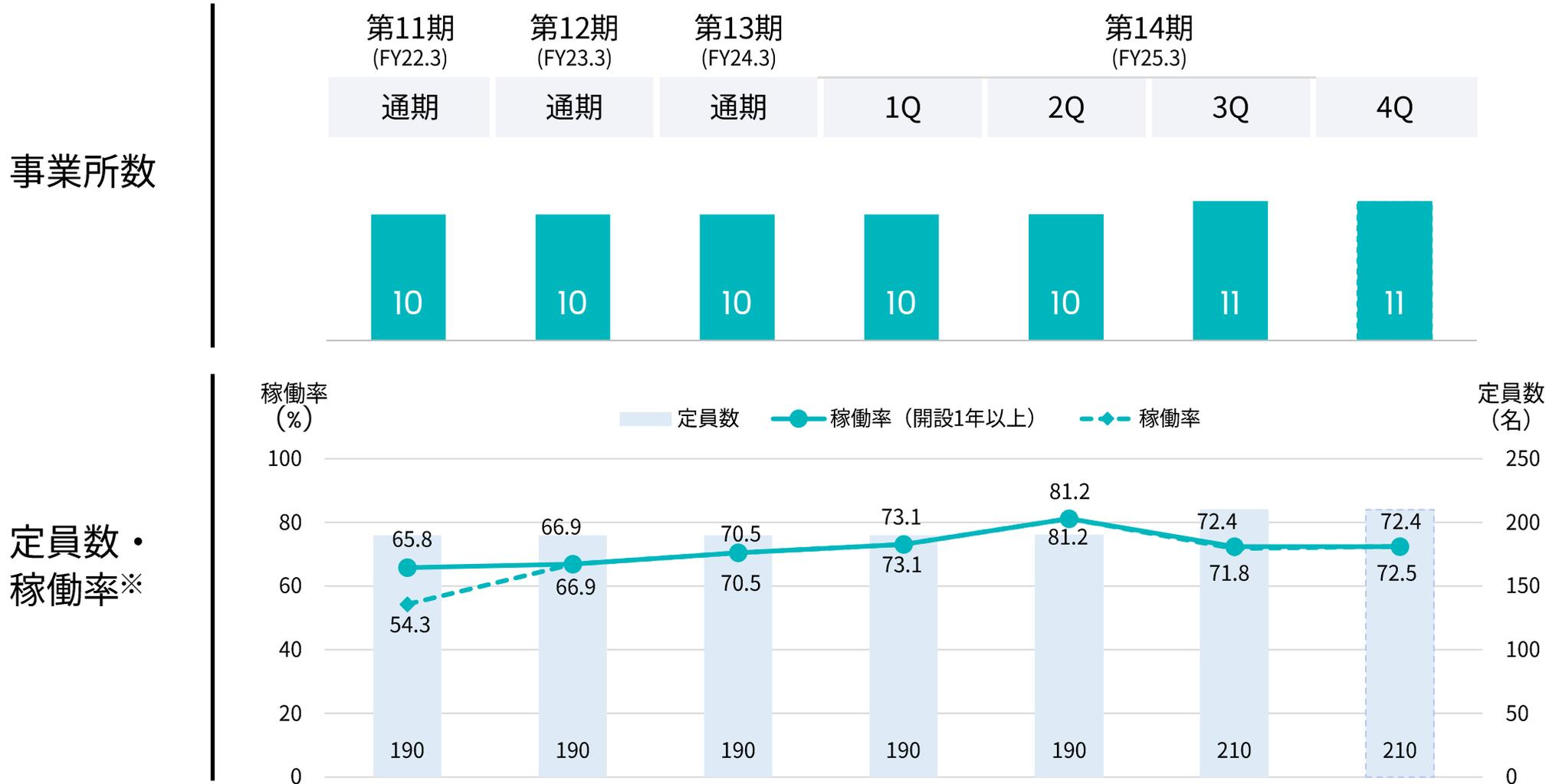




事業所数・定員数・稼働率の推移

障がい者支援：就労継続支援B型

✓ 業界全体を通して需要は伸びており、また工賃上限の改定により新規開設を再開



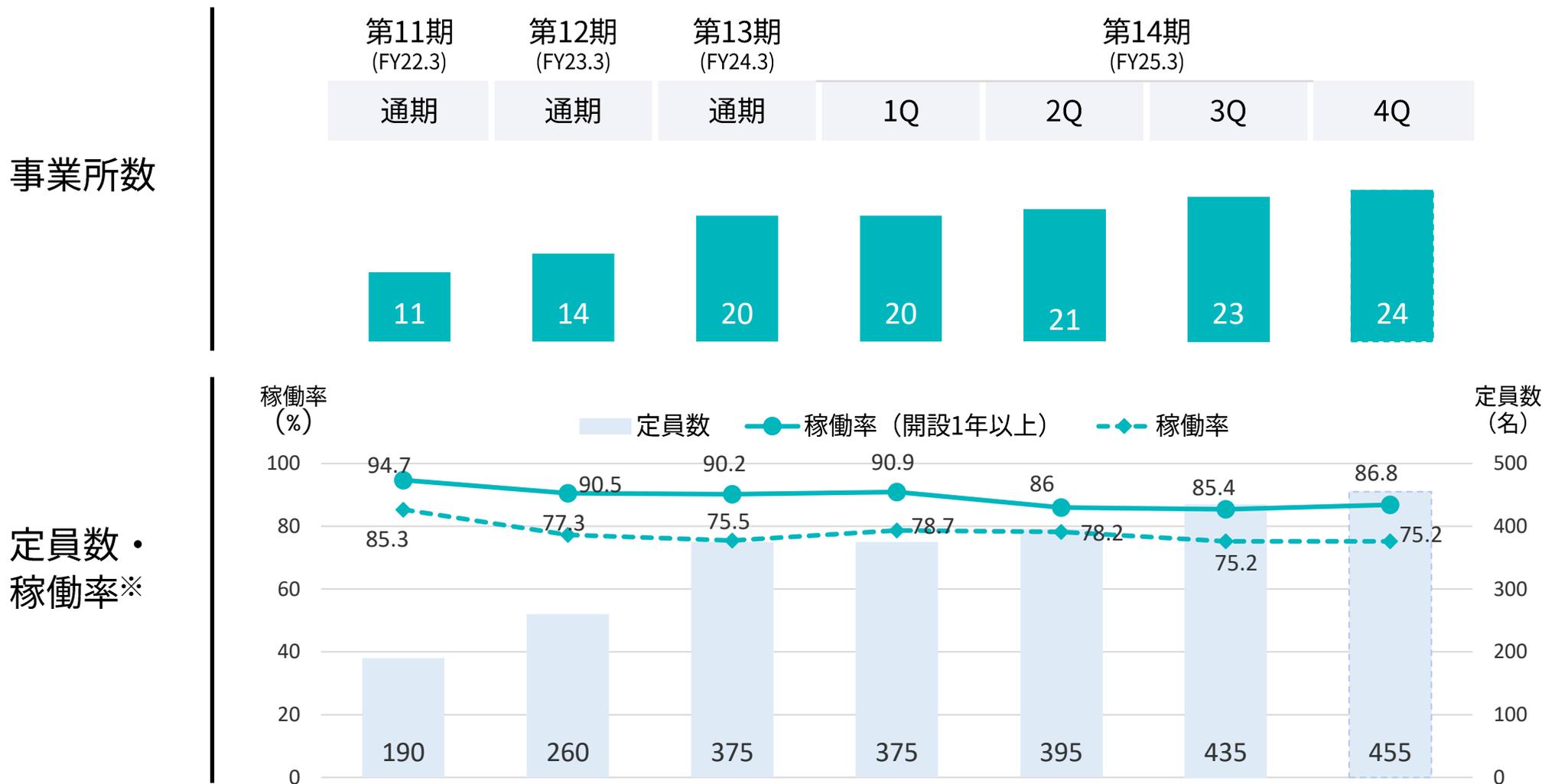
※稼働率は各期末時点で右記の通りに算出しています。稼働率 = $\frac{\text{各事業所の月末時点の入居者数の総和}}{\text{各事業所の定員数の総和}}$



事業所数・定員数・稼働率の推移

障がい者支援：グループホーム

- ✓ 新規開設事業の開設が続いているため全体稼働率は下がっているものの、入居は順調にすすんでいる



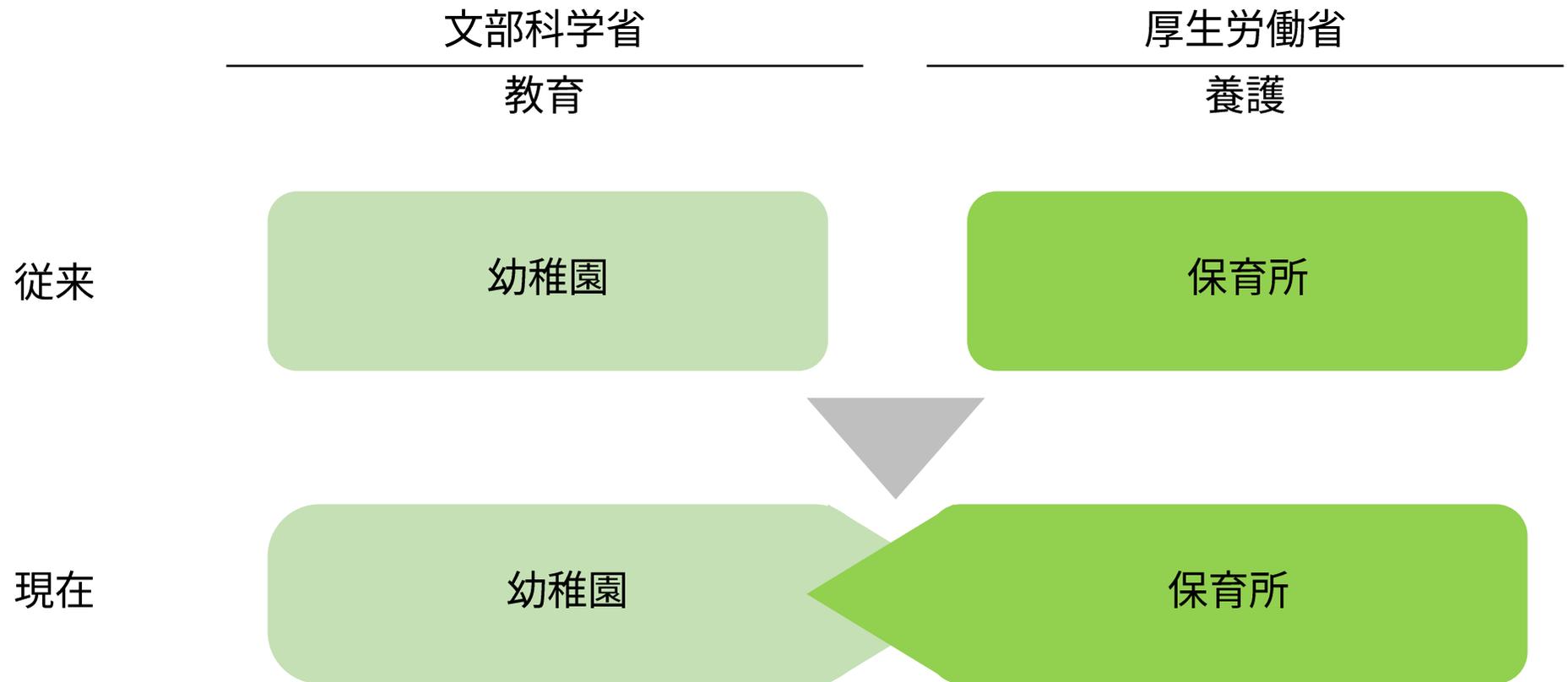
※稼働率は各期末時点で右記の通りに算出しています。稼働率 = $\frac{\text{各事業所の月末時点の入居者数の総和}}{\text{各事業所の定員数の総和}}$



保育

🌸 保育事業の抱える課題への挑戦

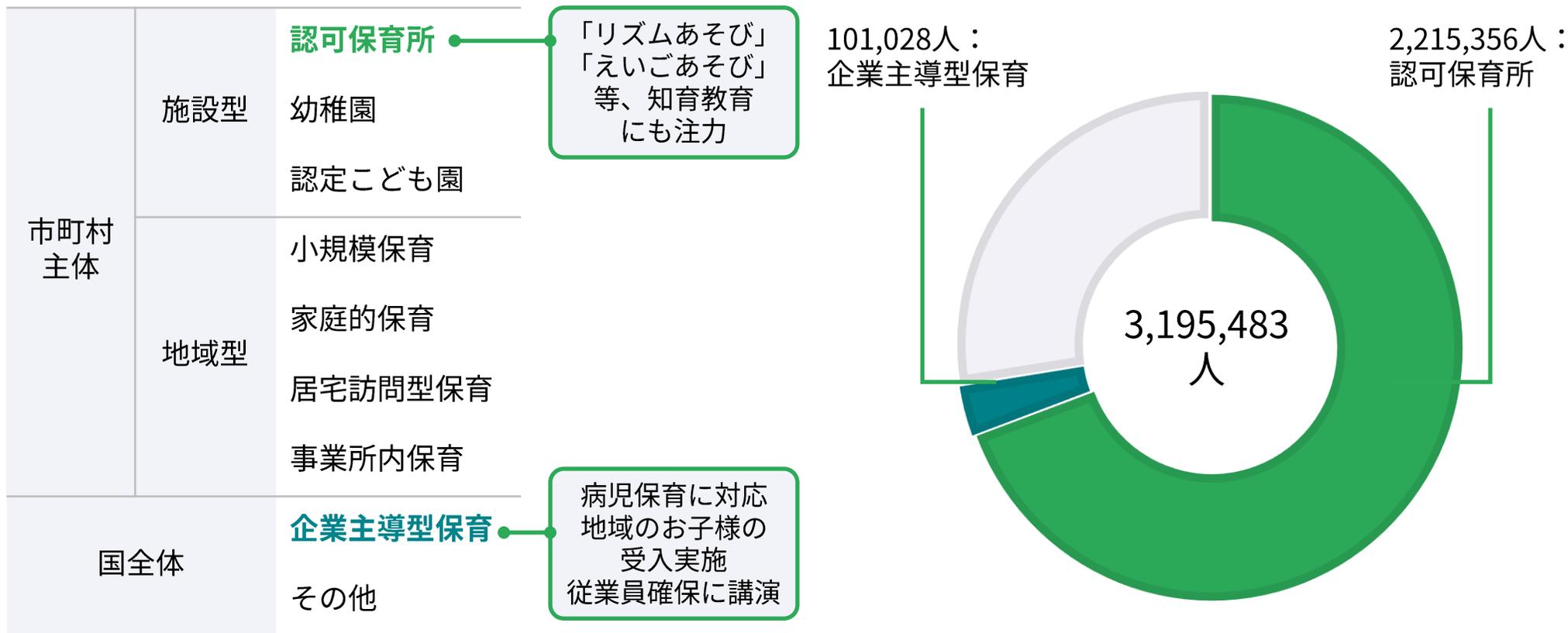
従来文部科学省が教育を主管し、厚生労働省は養護を主管していたために、幼稚園と保育所には明確な役割分担が存在したが、近年相互に役割を拡大している。
一方、需要の大きい保育所は、運営者によって教育の機能を重視していない場合がある。
職員の満足度の向上、保育内容の充実を図る必要がある。



🌸 保育：事業ドメイン

- 保育事業の主たる認可保育所をメインとした事業展開
- 企業主導型保育は保管事業として展開

〔 全保育市場における、当社の該当領域 〕 〔 保育の受け皿（2021年4月1日） 〕



出所：厚生労働省「障害福祉サービス等報酬改定検討チーム 第20回「障害福祉サービス等報酬改定検討チーム」資料」

保育：当社の強み

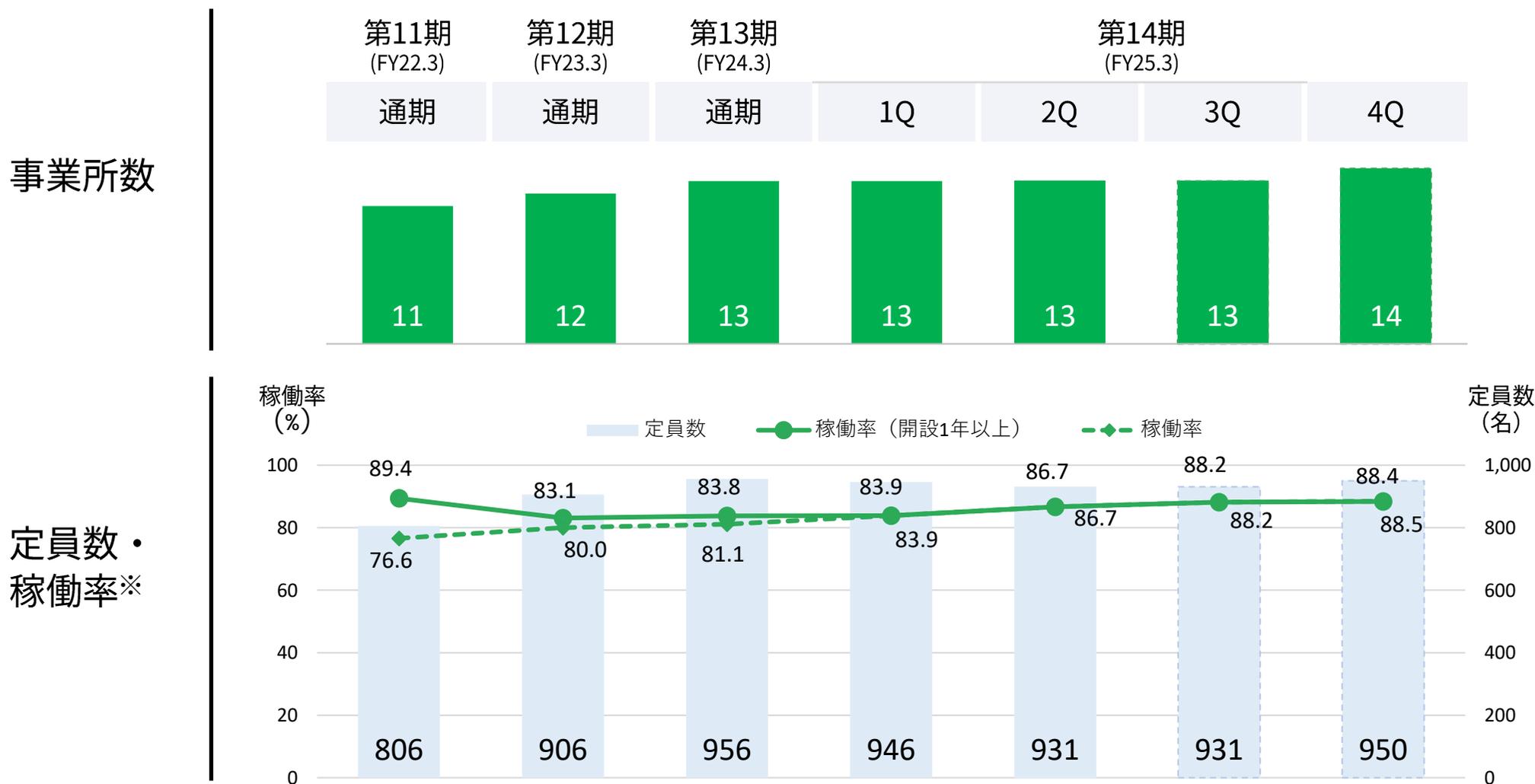
- 認可保育所は教育を重視し、長期的な入園希望重要を獲得
- 特色あるプログラムが保育士の採用に貢献



事業所数・定員数・稼働率の推移

保育：認可保育所

✓ 小規模認可保育所の事業譲受により、1事業所増加



※4Q以降は決定済みの開設予定数（2024年2月1日現在）

※稼働率は各期末時点で右記の通りに算出しています。

$$\text{稼働率} = \frac{\text{各事業所の月末時点の入園児数の総和}}{\text{各事業所の定員数の総和}}$$



競争力の源泉



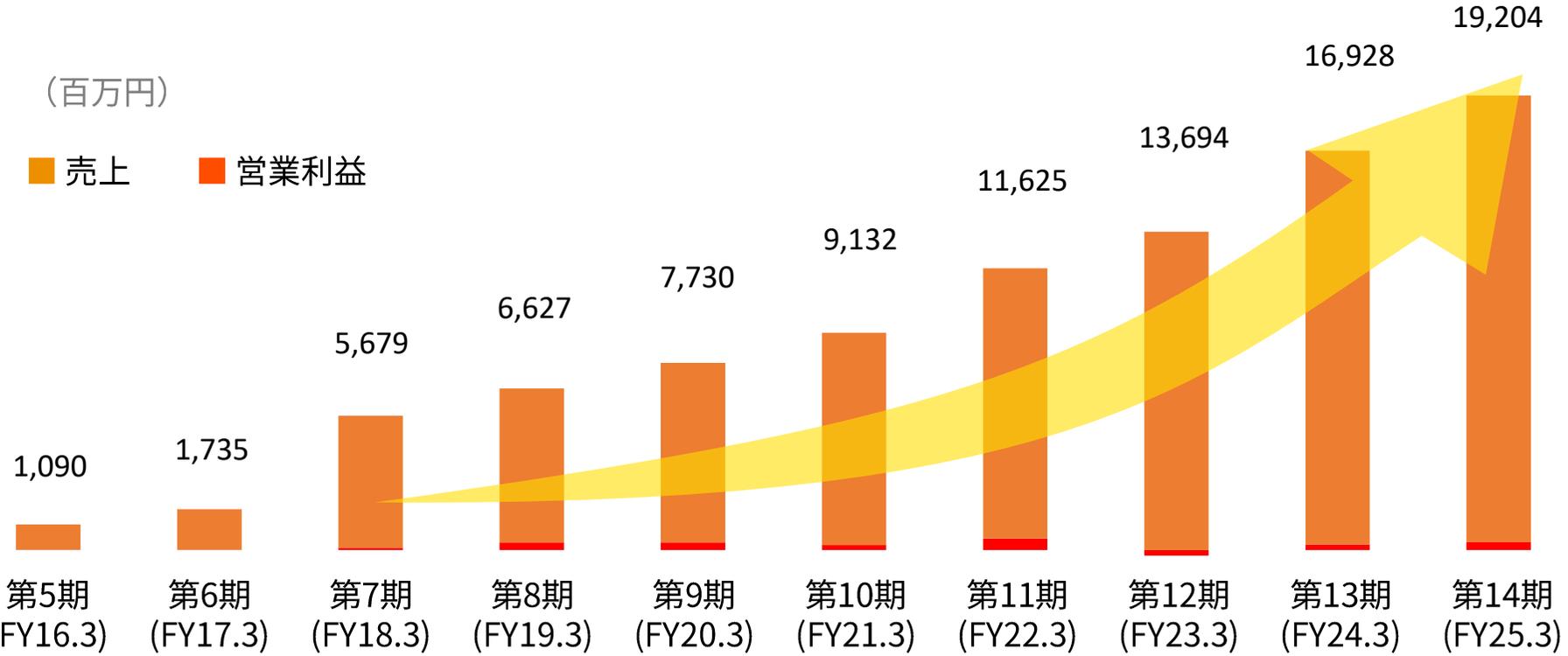
売上と営業利益、経常利益、税前利益、当期純利益の推移

予想 **19,204**

対前年 **+15.3%**

(百万円)

■ 売上 ■ 営業利益

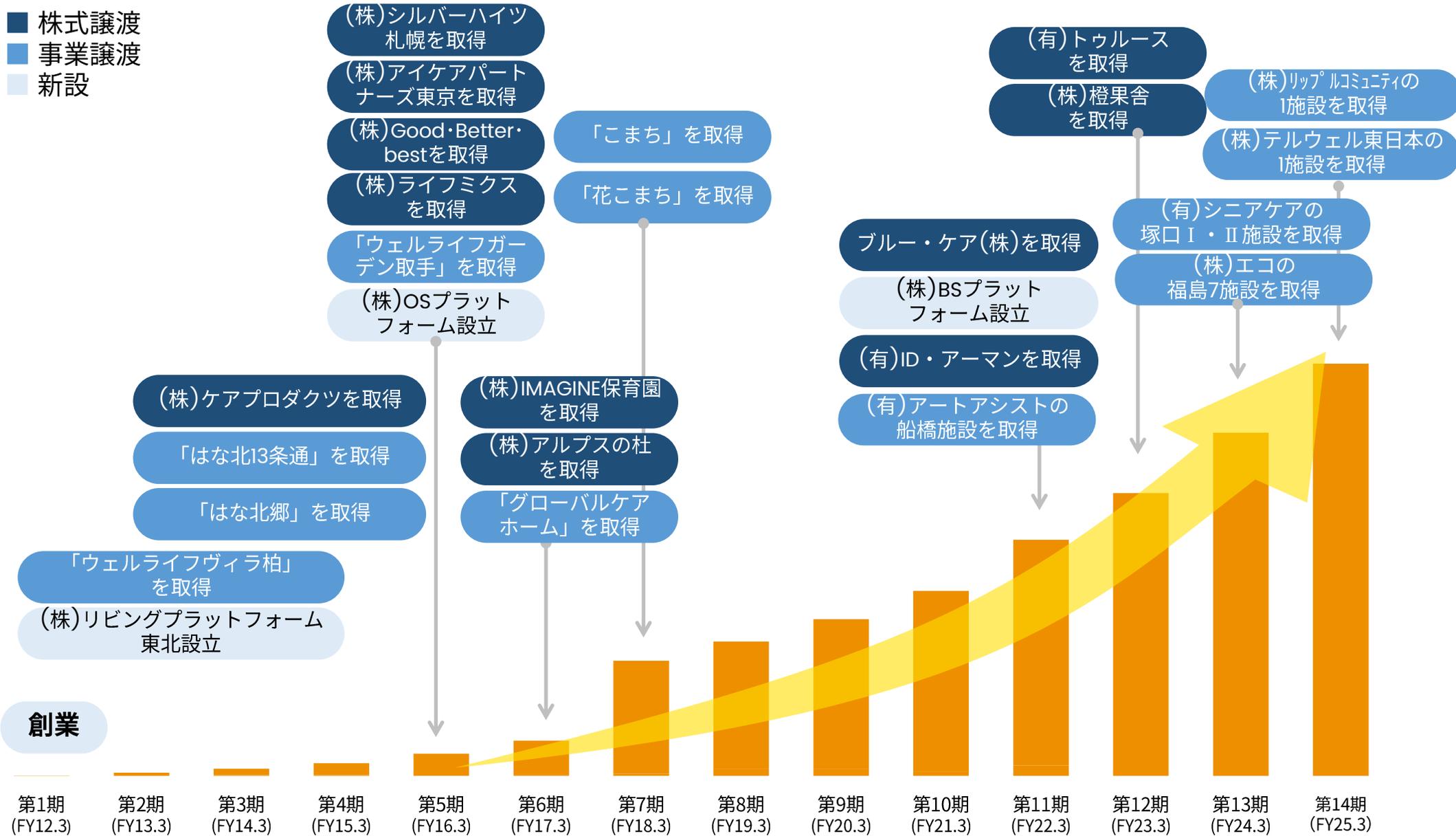


	第5期 (FY16.3)	第6期 (FY17.3)	第7期 (FY18.3)	第8期 (FY19.3)	第9期 (FY20.3)	第10期 (FY21.3)	第11期 (FY22.3)	第12期 (FY23.3)	第13期 (FY24.3)	第14期 (FY25.3)
営業利益	13 (1.1%)	0 (0.0%)	101 (1.8%)	327 (4.9%)	328 (4.3%)	220 (2.4%)	496 (4.3%)	-234 (-1.7%)	-81 (-0.5%)	341 (1.8%)
経常利益	30 (2.8%)	△12 (△0.7%)	145 (2.6%)	230 (3.5%)	234 (3.0%)	242 (2.7%)	581 (5.0%)	35 (0.3%)	197 (1.2%)	374 (1.9%)
当期純利益	9 (0.8%)	△20 (△1.2%)	76 (1.3%)	158 (2.4%)	104 (1.4%)	56 (0.6%)	407 (3.5%)	91 (0.7%)	189 (1.1%)	365 (1.9%)

備考：第6期以前は単体、第7期からは連結
第13期は業績予想値

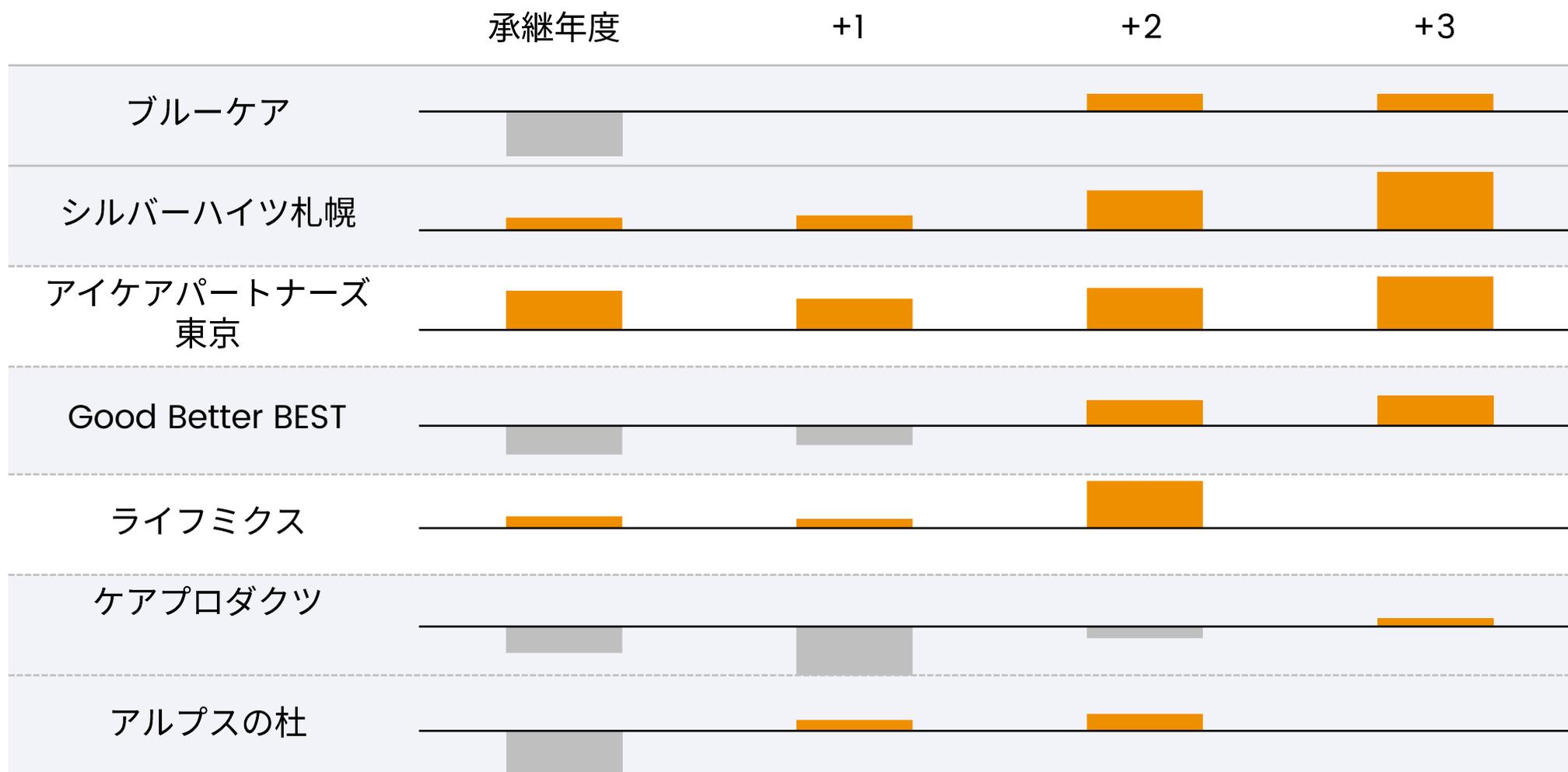
積極的なM&Aによる拡大

- 株式譲渡
- 事業譲渡
- 新設



成長の源泉：高い事業再生力により、M&A後に確実に黒字化

過去の買収後実績（経常利益）



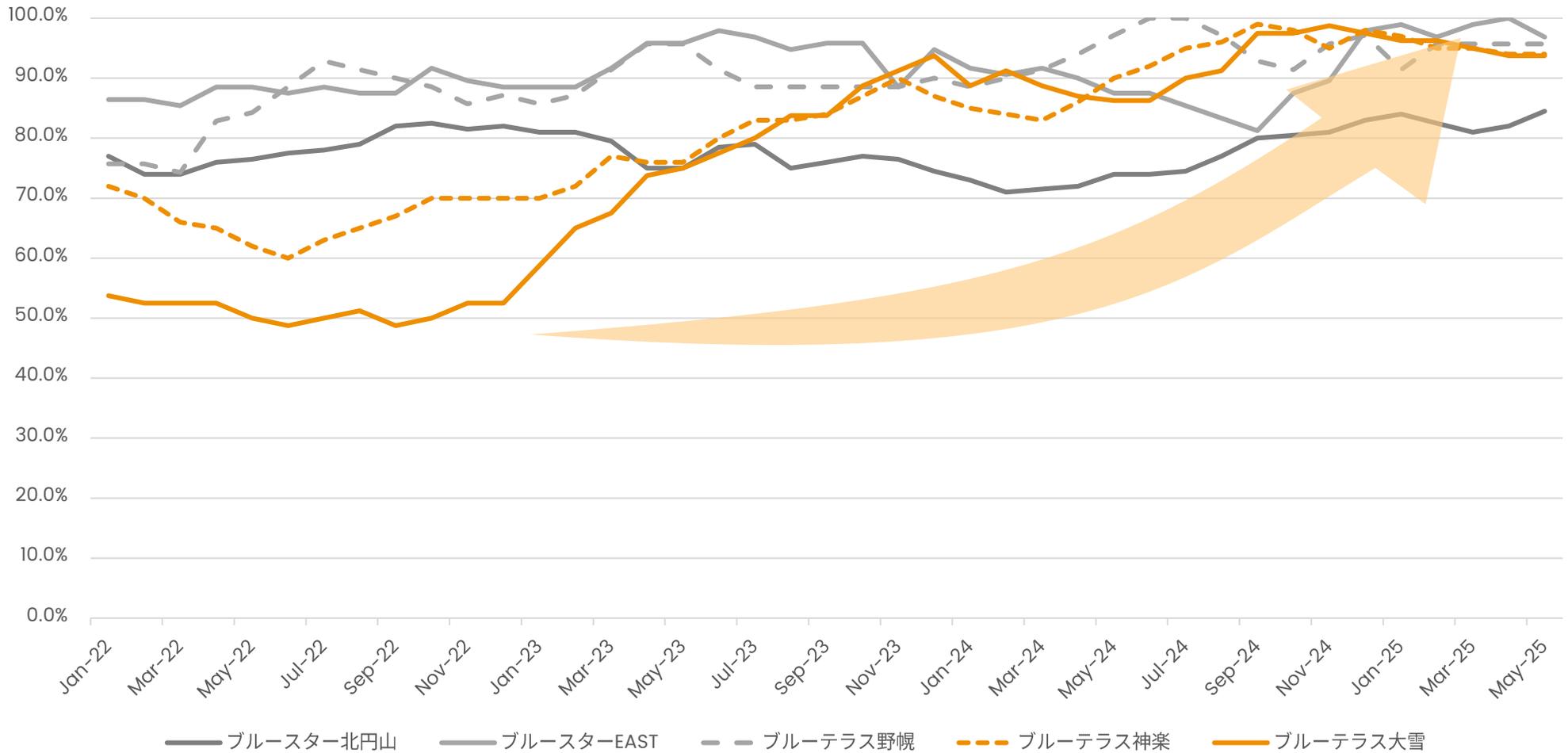
出所：社内データ ※2025年3月末現在（合意済み未実行のものは除く）

補足：過去の買収後実績における経常利益の算出にあたっては、間接費やセールアンドリースバックの効果等を考慮し、比較可能なものとした。
また、承継年度における承継後期間が短いものについては、承継年度を翌期とした。

M&A後の稼働率改善の例

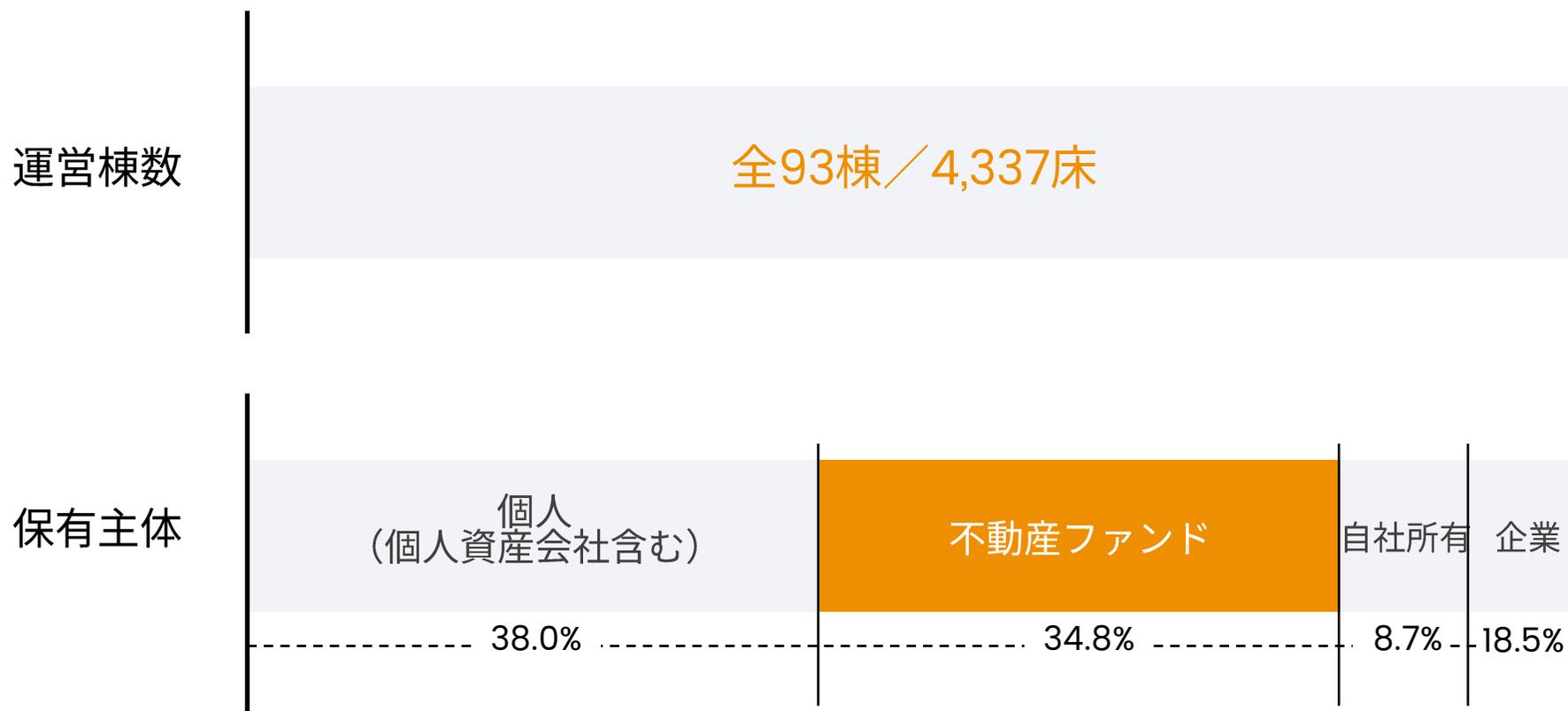
ブルーケア (2021年10月M&A)

稼働率の推移



🌸 成長の源泉：不動産ファイナンスの積極活用

スピーディーな事業展開のため、金融市場等からの調達資金等も活用し
状況に応じて自社所有も積極的に推進



※2025年3月末時点

成長の源泉：人材の獲得・教育

給与	競合比高水準の給与体系
評価	四半期評価の実施
休暇	公休／有給、連休の取得（5連休を推奨）
立地	通勤に便利な駅近の立地
定年	<ul style="list-style-type: none">・定年の引き上げ（70歳）・定年による給与低減無し・退職時期を理由とした、退職金の減額無し
資格研修	<ul style="list-style-type: none">・介護職員初任者研修・介護福祉士実務者研修



事業計画

中期経営計画2027

テーマ

Resilience
変化への適応

経営方針

1. インフレーションに対応する高利益率ビジネスモデルの構築
対処療法としての価格転嫁から構造変化へ
2. 多様な人材の定着化
多様な人材の採用から定着へ
3. データベースの活用
データベースの構築から活用へ
4. ブランディング
マーケティングからブランディングへ
5. サステナビリティの創出
事業を通じてSDGsへ貢献

ターゲット
指標

1. 成長性：売上高増加率 10%
2. 収益性：営業利益率 8%
3. 収益性：EBITDA 2,000百万円
4. 安定性：自己資本比率 20%

🌀 インフレに対応する高利益率ビジネスモデルの創出

インフレに対し、従前では価格転嫁により対応をしてきたが、こうした外部環境によるビジネスへの影響を最小化するため、収入単価・利益率の高い領域へと事業領域を拡大する方針。また、施設運営において原価の6%を占めている食材費については、インフレの影響を受けやすいため、農業に参入し自社内での供給体制を確立することを検討している。

医療保険対応

訪問看護提供による売上の増加のみならず、病気の早期発見、入院の回避など、医療に特化した訪問看護により在宅対応が可能とすることで、退去を抑制する等の効果も期待

障がい者支援事業の拡大

需要の高い生活介護および付随サービスとして行動援護・同行援護へ事業領域を拡大。介護事業のノウハウを生かし、障がい者が高齢化しても移転することなく暮らしを継続できる有料老人ホームを展開する

農業参入の検討

居住系施設の運営において食材の中でも代替食材が難しいコメについては、農業参入することによって自社生産することによってインフレの影響を受けない体制をつくることを検討

多様な人材の定着化

特定技能外国人は常勤職員の約9%に達し、新卒採用や障がい者採用、高齢者採用なども進んでいる一方、業界を通じて依然として離職率は高く、常に人材不足が続いている。引き続き多様な人材の採用を進めつつ、潜在的な採用可能性を開拓すべく、資格取得のサポートを推進していく。また、離職率の低下にむけたモチベーション維持施策を行っていく。

特定技能外国人

離職率は9.2%と業界平均の約15%に比べて低く、人材確保の有効な手立てとなっている。介護福祉士のほか、日本国内の看護師資格の取得などのサポートを推進していく

セカンドキャリア

保育事業では特定技能外国人の雇い入れができないが、スポーツ選手のセカンドキャリアとして保育士を育成する活動を推進していく

eNPS

離職率を低下させるため、職員満足調査を通して、課題解決を進める。これにより離職率の低下・英着率の向上と、よりクオリティの高いサービスの提供していくことを目指す

データベースの活用

FY25.3までに採用および職員データベースの構築が概ね完了した。採用費については従前より業界トップクラスで低く抑えてきたが、さらに効率性の高い採用が可能となる見込み。また職員のタレントマネジメントを行うことで、適正な教育プログラムの提供と育成、効率良い人員配置を進め、離職率の低下・定着率の向上を狙う。顧客データベースの整備も進み、マーケティングおよびサービスの質向上に寄与していく予定。

タレントマネジメント

職員の能力の把握するとともに、それに応じた研修プログラムの提供を通じ、職員のモチベーションを維持しつつ、育成に繋げる

採用の効率化

採用媒体毎の応募数・採用数をモニターし、より効率の良い媒体へ集中することで、さらなる採用費の効率化を図る

顧客データベース

入居前・入居後の状況をリニアに確認可能なデータベースを構築。顧客満足度の向上に繋げるとともに、顧客ごとの適切なサービスの提案を行う

ブランディング

顧客データベースや自社サイトの分析、第三者による調査結果等から捕捉されるデータに基づき、当社の強みである「高品質のサービス」を、ターゲットとする普及帯において有効な訴求を行う。すべてのタッチポイントで一貫したメッセージを発信することにより、ブランディングを進め、地域における第一想起グループとなることを目指す

ブランディング

当社が強みとする「高品質のサービス」を、ターゲットとする普及帯の顧客層へ向けて一貫した訴求を行う

また6つの行動指針を徹底し、すべてのタッチポイントにおいて統一したイメージの醸成を図る

自社サイトの活用

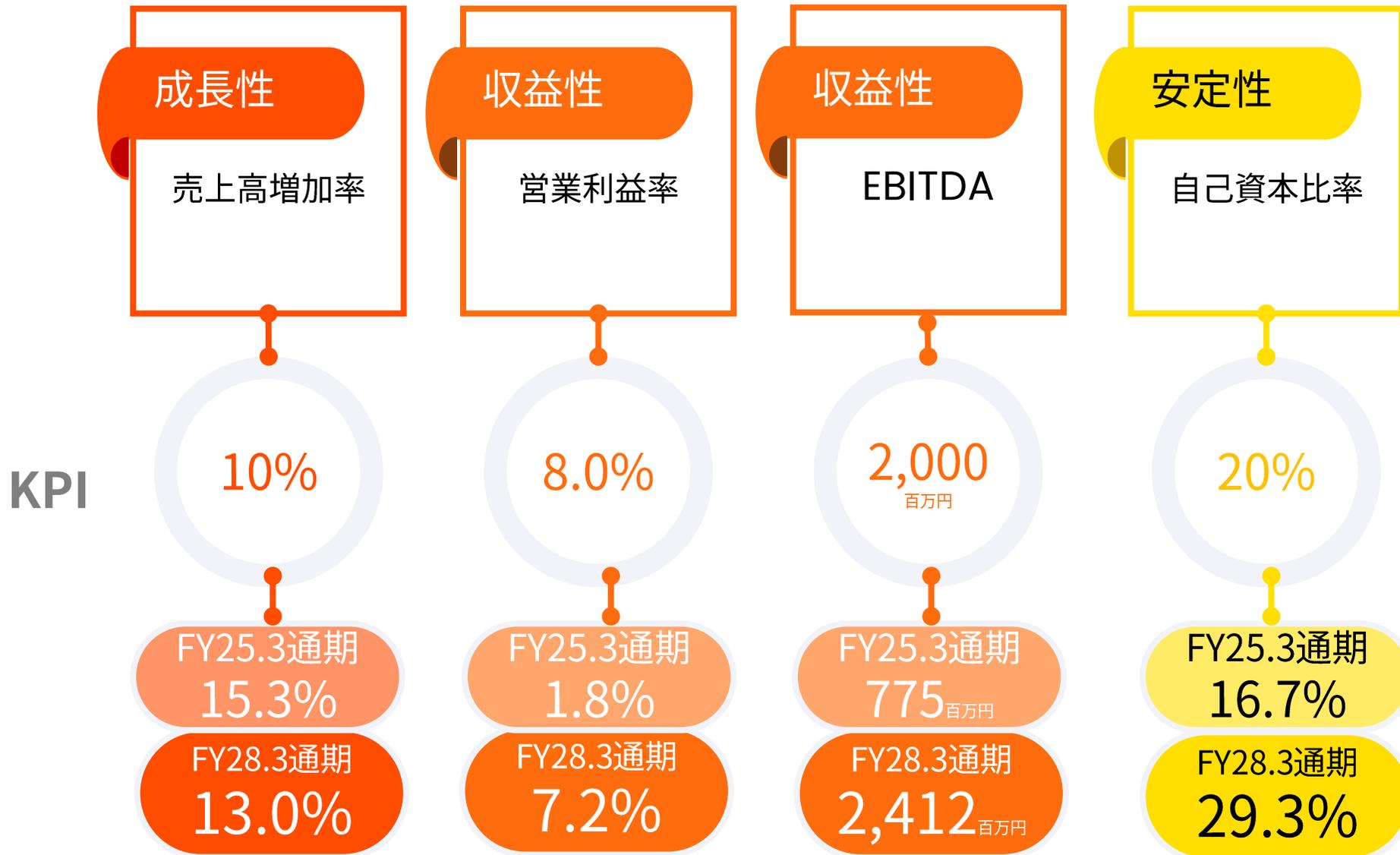
オンラインアドを通じて自社サイトへの流入を増加させ、紹介料の発生しない契約率を増加させていく。

2022年より各施設で立ち上げているSNSアカウントでのコミュニケーションは新規入居・採用に寄与しており、引き続き積極利用。

顧客データベース

問合せ段階から顧客データベースを構築し、流入経路や入居決定要素を把握することで、データに基づいたマーケティング戦略を策定していく

🌸 KPIの達成状況 (FY25.3およびFY28.3)



中期業績計画（連結貸借対照表）

- ✓ 利上げを想定し、任意のタイミングで借入金を返済できる体制の構築を進めるため、土地建物等と現預金の合計額が借入金等の額を超過するよう利益の積み上げ等を急ぐ

	FY26.3			FY27.3			FY28.3		
	修正前計画 (2024.05)	修正計画	計画比	修正前計画 (2024.05)	修正計画	計画比	修正前計画 (2024.05)	修正計画	計画比
流動資産	5,369	4,339	△ 1,030	6,452	5,501	△ 951	-	7,847	-
（現預金）	2,281	1,169	△ 1,112	3,211	1,924	△ 1,287	-	3,858	-
固定資産	8,072	8,726	654	7,931	8,336	405	-	7,959	-
（土地建物等）	2,813	4,817	2,004	2,864	4,672	1,808	-	4,525	-
資産合計	13,441	13,065	△ 376	14,383	13,837	△ 546	-	15,806	-
流動負債	4,975	3,263	△ 1,712	5,108	3,805	△ 1,303	-	4,330	-
固定負債	5,260	7,455	2,195	4,661	6,890	2,229	-	6,810	-
負債合計	10,235	10,718	483	9,768	10,696	928	-	11,140	-
純資産	3,206	2,346	△ 860	4,615	3,141	△ 1,474	-	4,665	-
負債純資産合計	13,441	13,065	△ 376	14,383	13,837	△ 546	-	15,806	-
			0			0			
自己資本比率	23.9%	17.7%	△ 0	32.1%	22.5%	△ 0	-	29.3%	-
借入金等	3,518	5,895	2,377	2,885	5,135	2,250	-	4,826	-

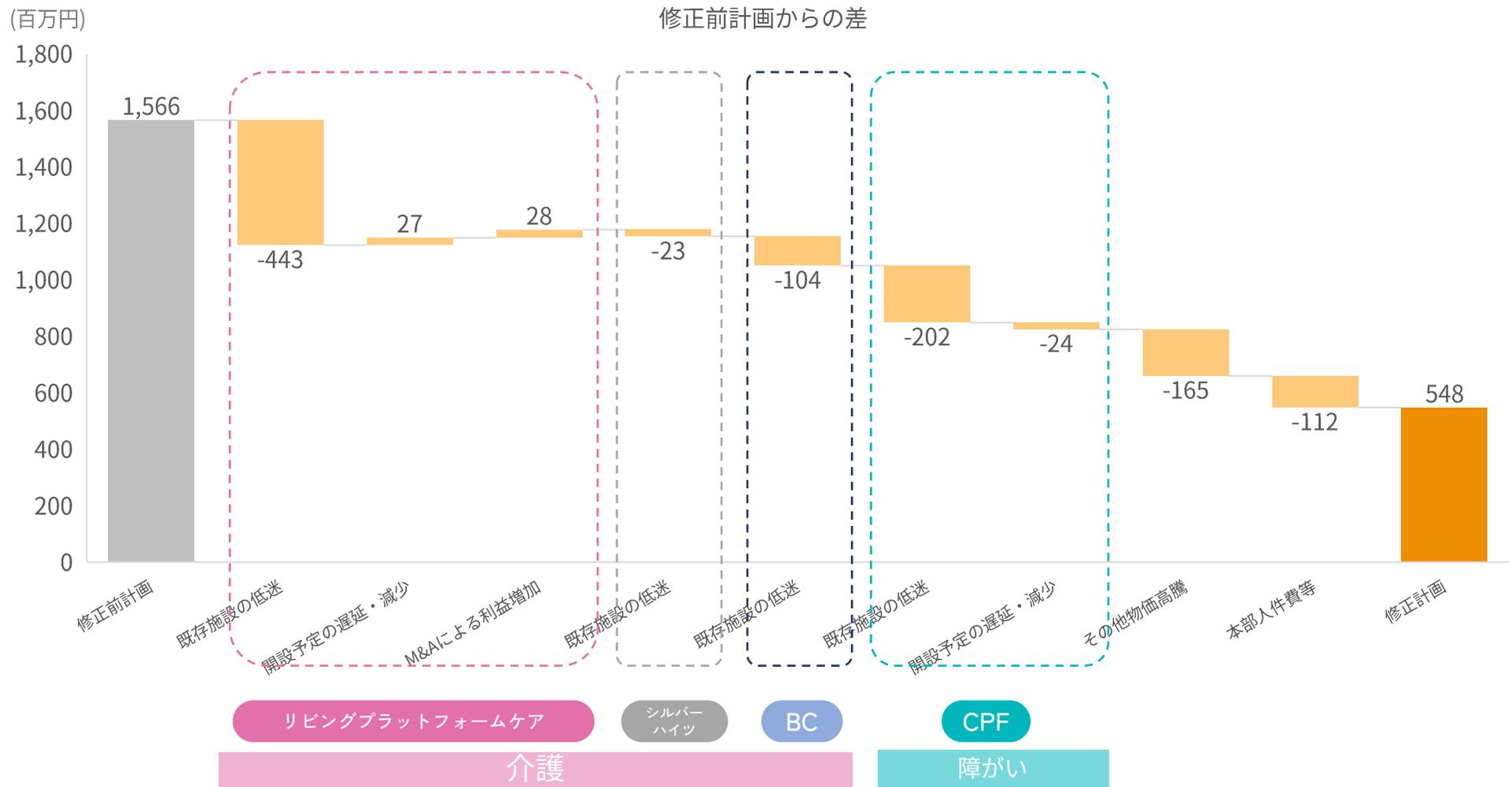
中期業績計画（連結損益計算書）

- ✓ FY26.3については介護および障がい者支援事業の既存事業の改善が遅れており、通期で大幅な大きな利益圧縮要因となっている
- ✓ FY27.3については、建築費およびその他物価高騰に耐えうる新規ビジネスモデルとしての障がい者支援事業の開発元年とし、公表済みの予想から大幅な利益圧縮を想定する
- ✓ FY28.3については前年度の障がい者支援事業の利益貢献を想定しており、利益が倍増することを見込む

	FY26.3			FY27.3			FY28.3		
	修正前計画 (2024.05)	修正計画	計画比	修正前計画 (2024.05)	修正計画	計画比	修正前計画 (2024.05)	修正計画	計画比
売上高	21,496	21,495	△ 1	23,660	24,307	647	-	27,466	-
営業利益	1,566	547	△ 1,019	2,041	1,084	△ 957	-	1,978	-
%	7.3%	2.5%		8.60%	4.5%			7.2%	
経常利益	1,571	488	△ 1,083	2,034	1,120	△ 914	-	2,026	-
%	7.3%	2.3%		8.6%	4.6%			7.4%	
税金等調整前当期純利益	1,562	488	△ 1,074	2,034	1,120	△ 914	-	2,026	-
%	7.3%	2.3%		8.6%	4.6%			7.4%	
親会社株主に帰属する当期純利益	1,117	318	△ 799	1,408	722	△ 686	-	1,452	-
%	5.2%	1.5%		6.0%	3.0%			5.3%	

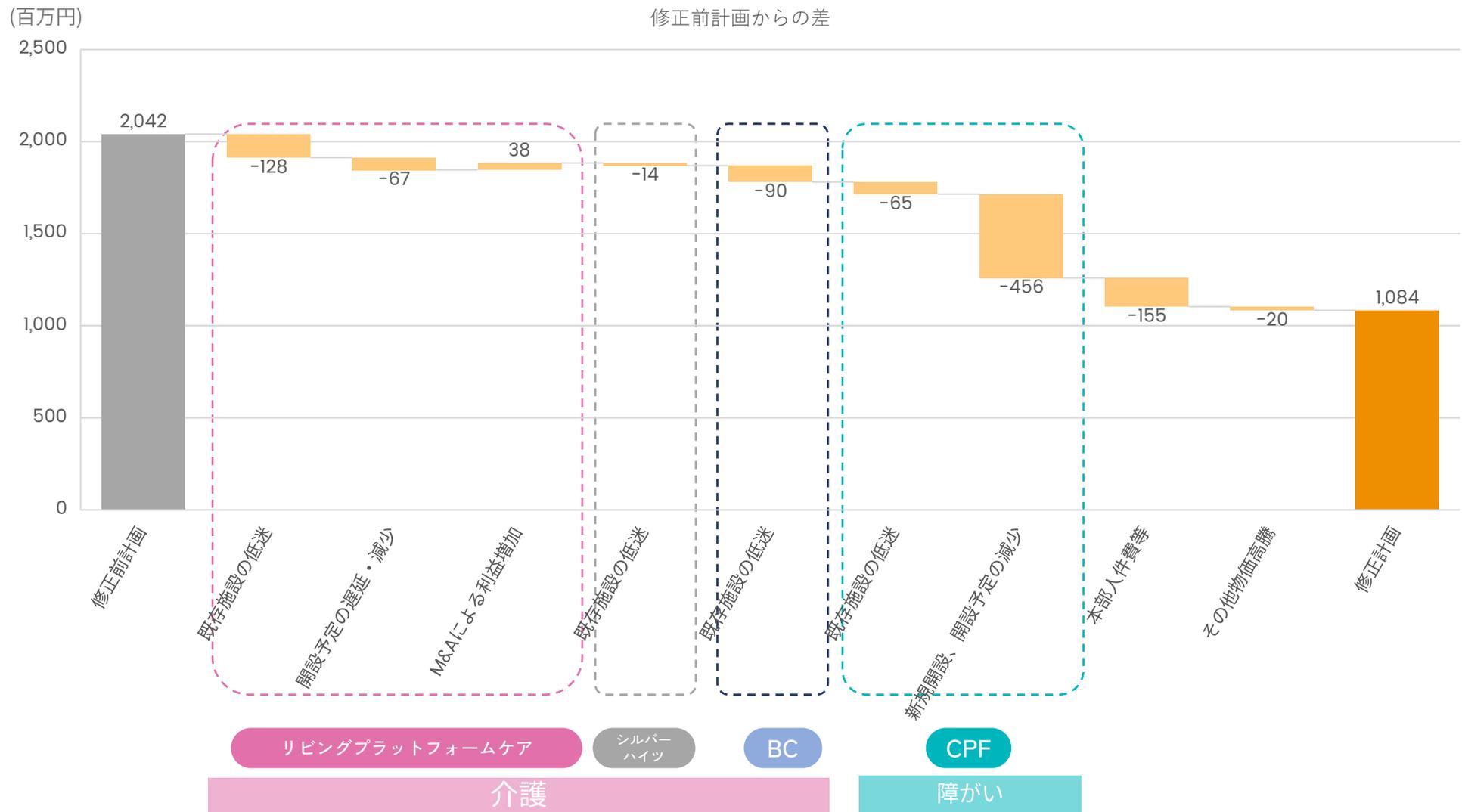
修正前計画からの営業利益減少要因：FY26.3

- ✓ 一部新規大型施設で想定よりも定常化までに時間を要しているが、今期中に黒字化の見込み
- ✓ 水道光熱費は、保守的に推計している一方で、計画を超える上昇があった場合には価格転嫁を予定している
- ✓ 食材費高騰については価格転嫁により相殺の見込みだが、保守的な計画とした。なお、2025年5月以降の価格転嫁を予定しているが、事業計画上は織り込んでいない



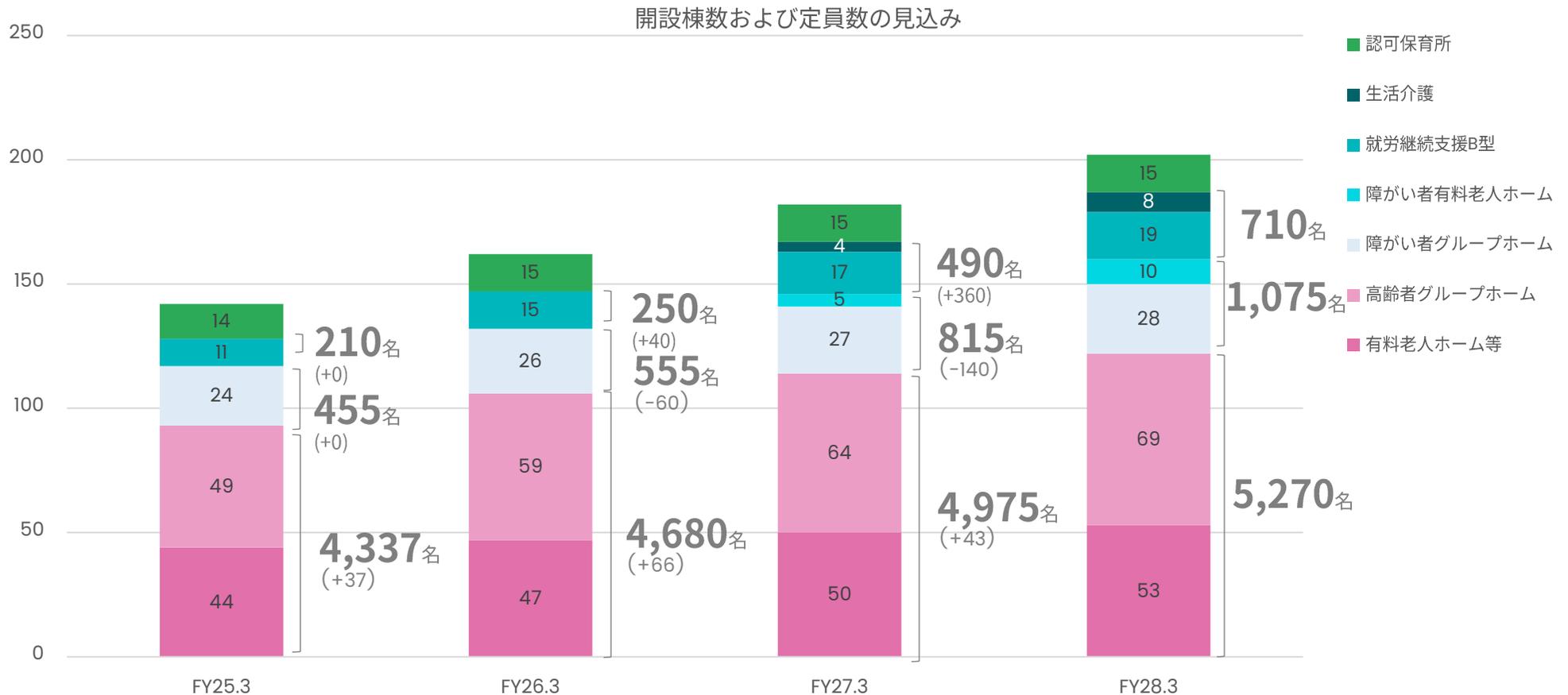
修正前計画からの営業利益減少要因：FY27.3

- ✓ 障がい者支援事業における新規事業（有料老人ホーム）の開設を決定したため、5棟の建設費用がFY27.3に発生。FY28.3より利益に貢献する見込み
- ✓ 既存施設の低迷の影響は残るものの、FY27.3には定常化へ向かう見込み



中期開設計画

- ✓ 介護事業は自社開設とM&Aを組み合わせつつ、FY28.3までに**+21.5%**(vs FY25.3)の29棟/933名増加
- ✓ 障がい者支援事業については、FY27.3以降新たな業態として有料老人ホームおよび生活介護を開始し、事業全体としてはFY28.3までに**+168.0%**(vs FY25.3)の30棟/1,120名増加
- ✓ 保育事業については新規開発を行わず、自社プログラムの改善と職員の満足度・質の向上に注力。買収金額次第で、事業承継も検討

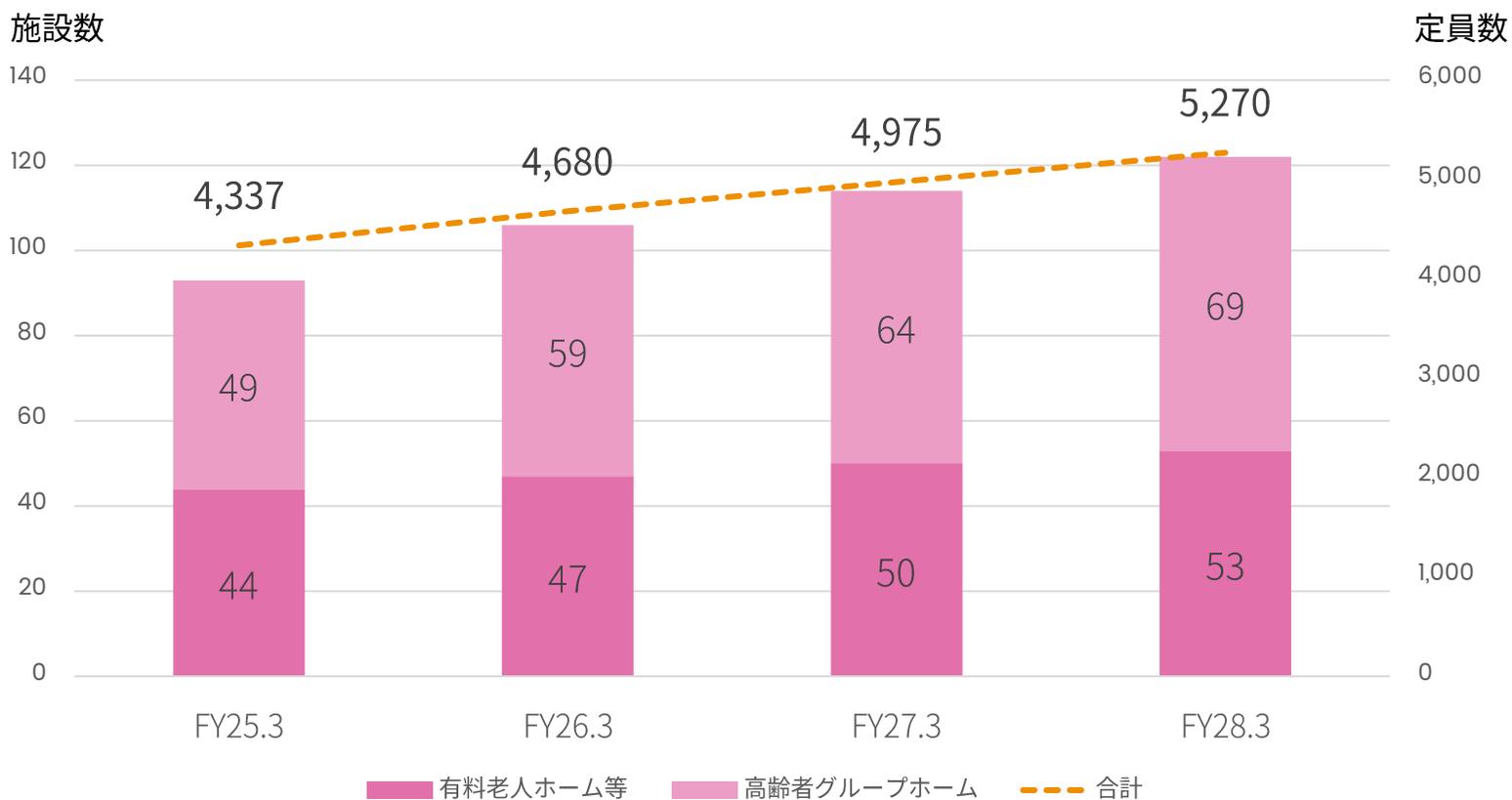


介護：今後の出店計画

方針

建築単価が上昇していることから、新規開設は抑え、M&Aによる伸長を進める予定（事業計画には織り込んでいない）。また、FY26.3以降、医療保険適用の訪問看護サービスの提供を開始し、医療訪看の一部を内製化していく

実績 / 計画



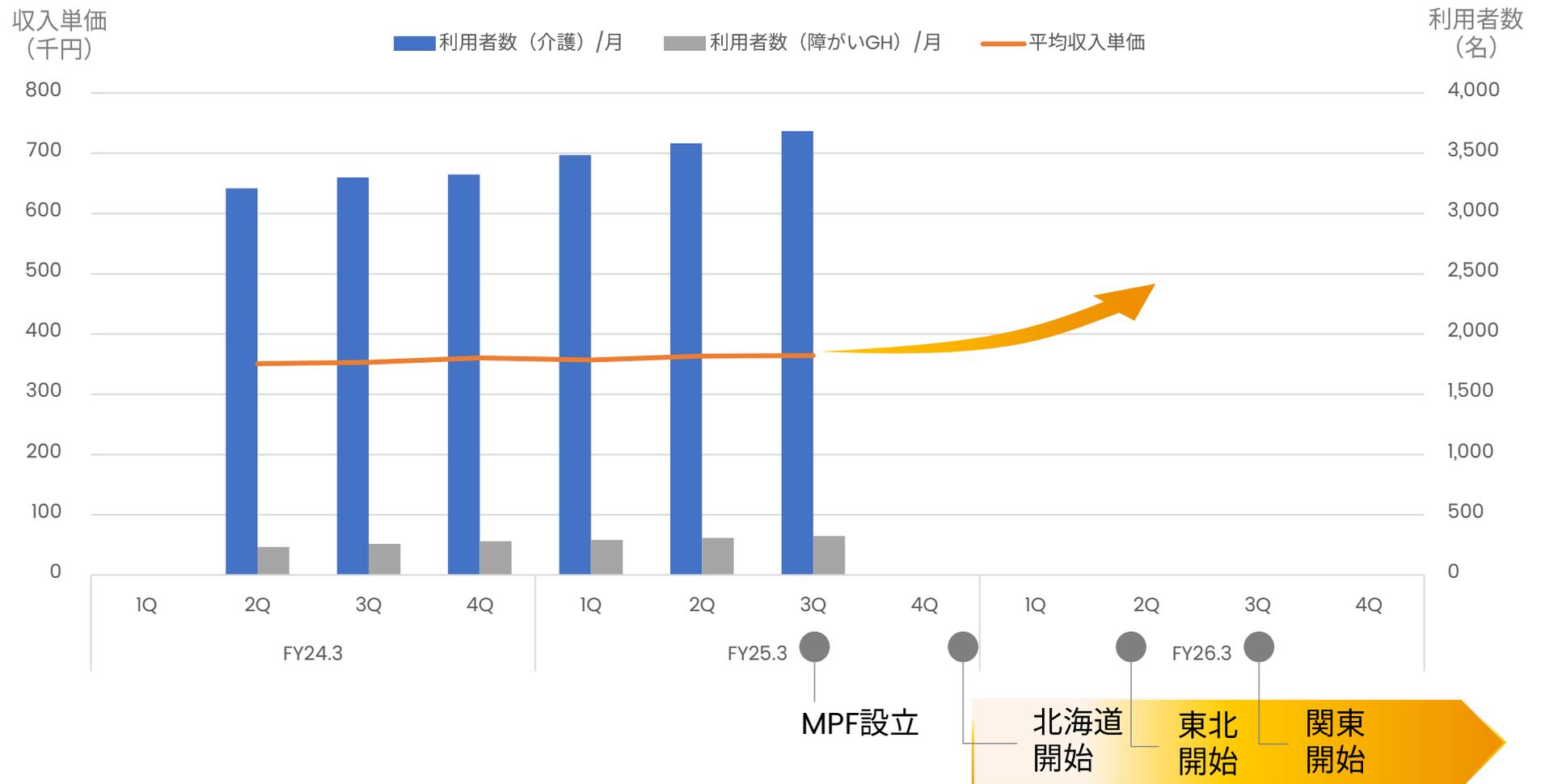
🌸 新規施策：医療保険適用の訪問看護サービスの開始

- ✓ 2024年11月に医療に特化した子会社メディカルプラットフォームを設立。訪問看護サービス（医療保険適用）を自社でもサービス提供を行う
- ✓ 2025年3月以降より順次サービス提供を開始。訪問看護提供による売上の増加のみならず、病気の早期発見、入院の回避など、医療に特化した訪問看護により在宅対応が可能とすることで、退去を抑制する等の副次的効果も期待している



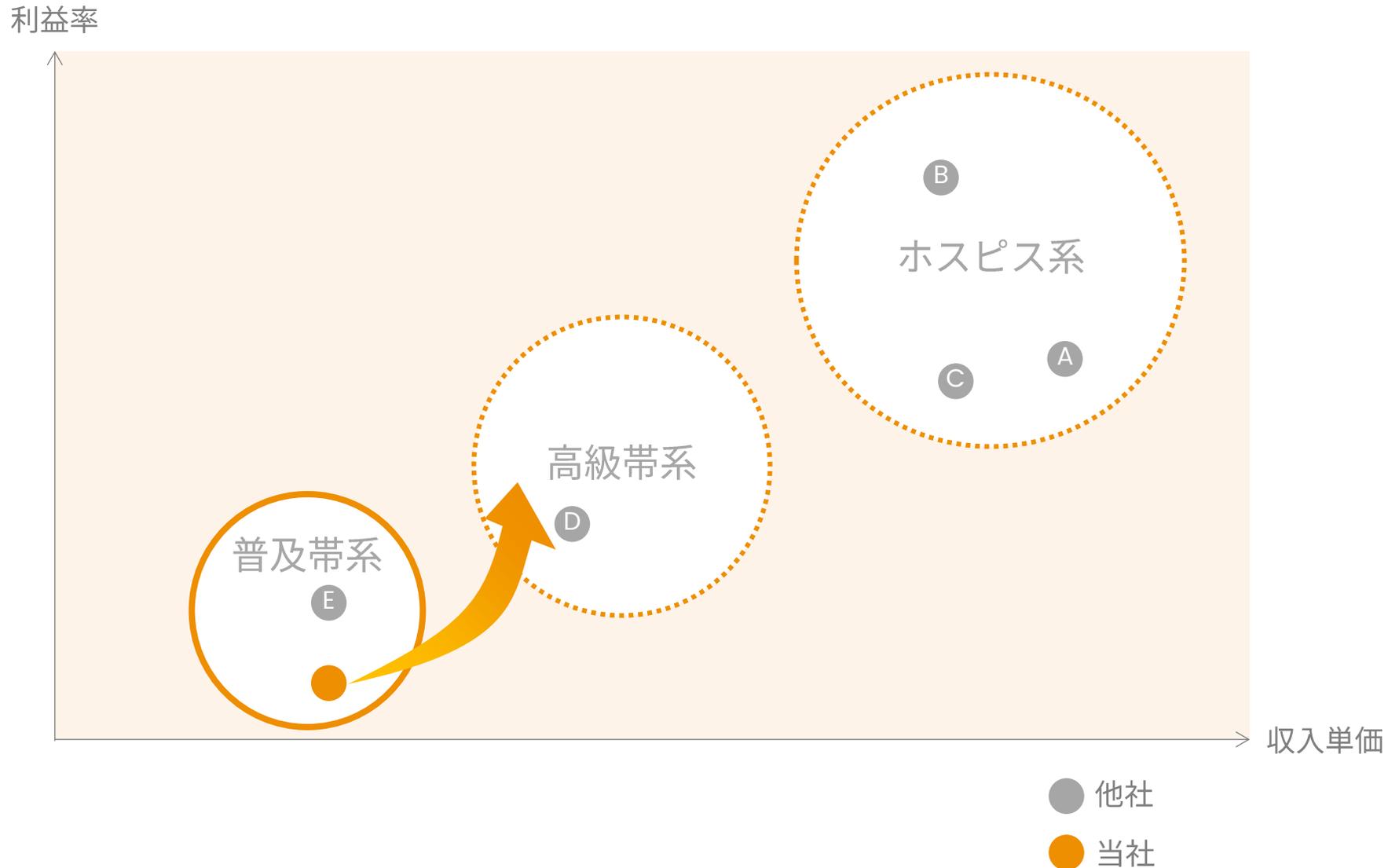
医療保険適用の訪問看護サービス：導入スケジュール

- ✓ 医療対応の外部訪問看護サービスを自社サービス提供とすることで、全入居者の20%が対象者となる見込み



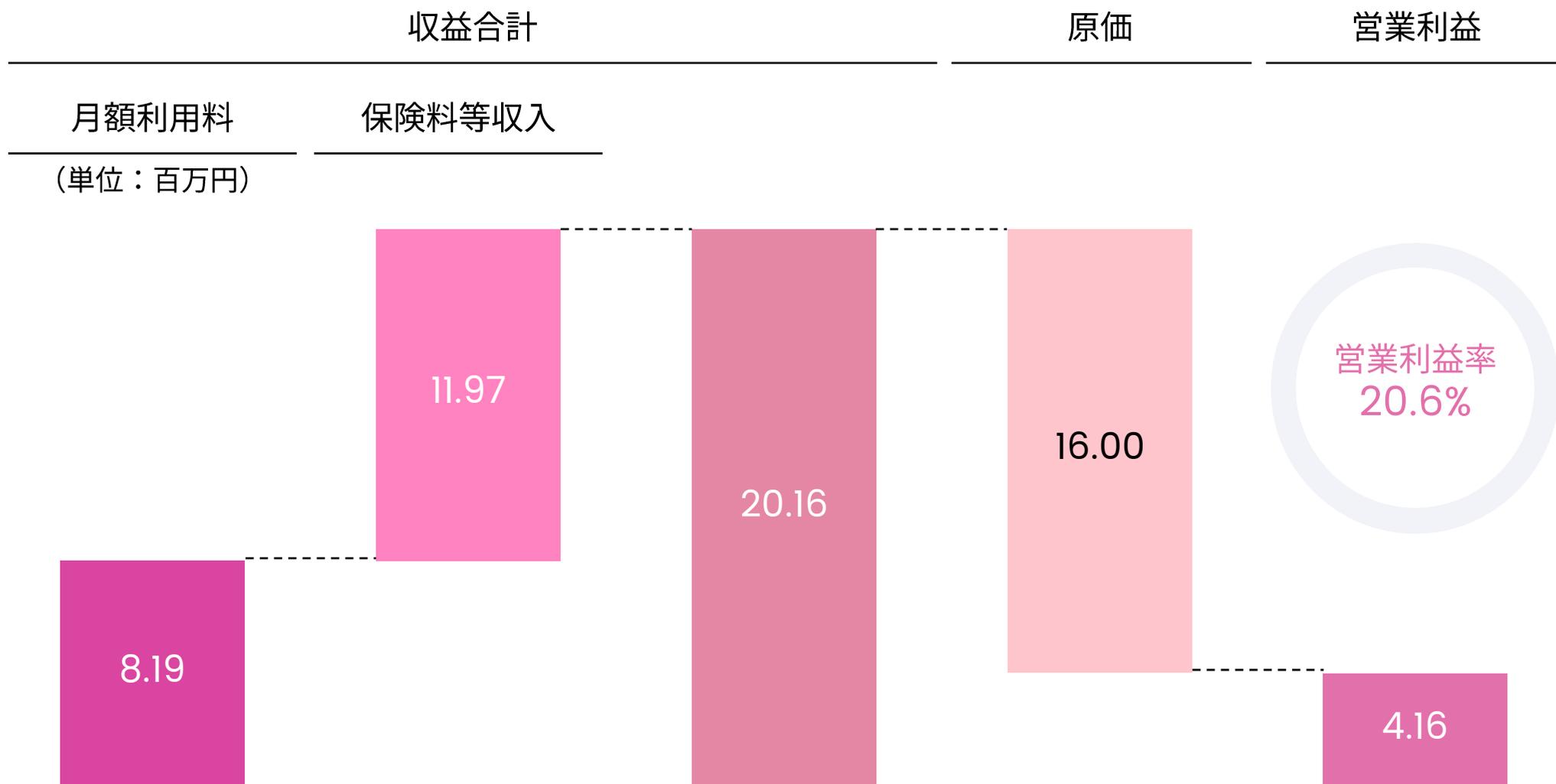
医療保険適用の訪問看護サービス：単価と収益率の上昇イメージ

- ✓ 医療対応の訪問看護サービスの導入により、収入単価・利益率がアップ予定



介護：標準収支

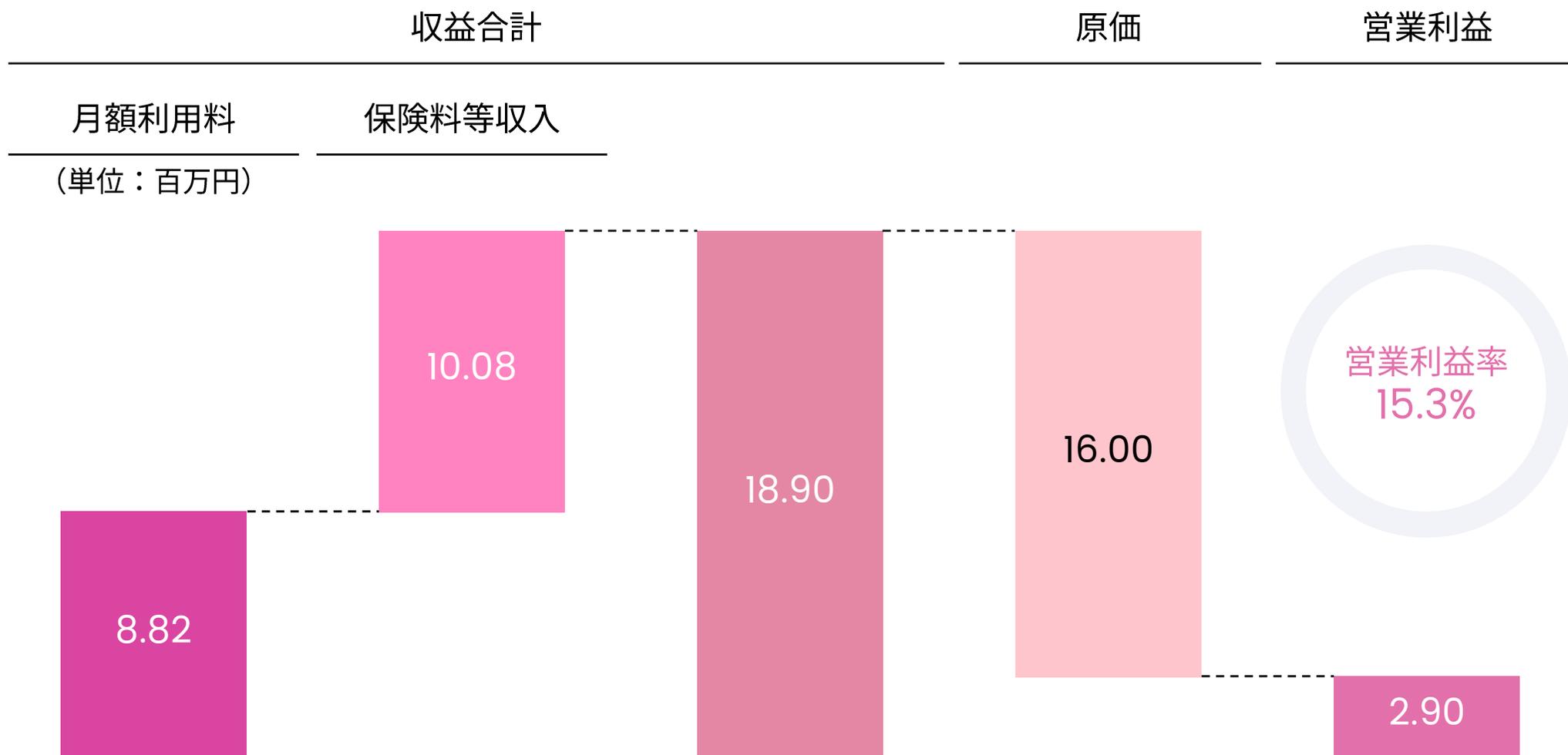
特定施設（70人定員90%稼働）



出所：社内データ；原価における本部経費配賦は控除して掲載

介護：標準収支

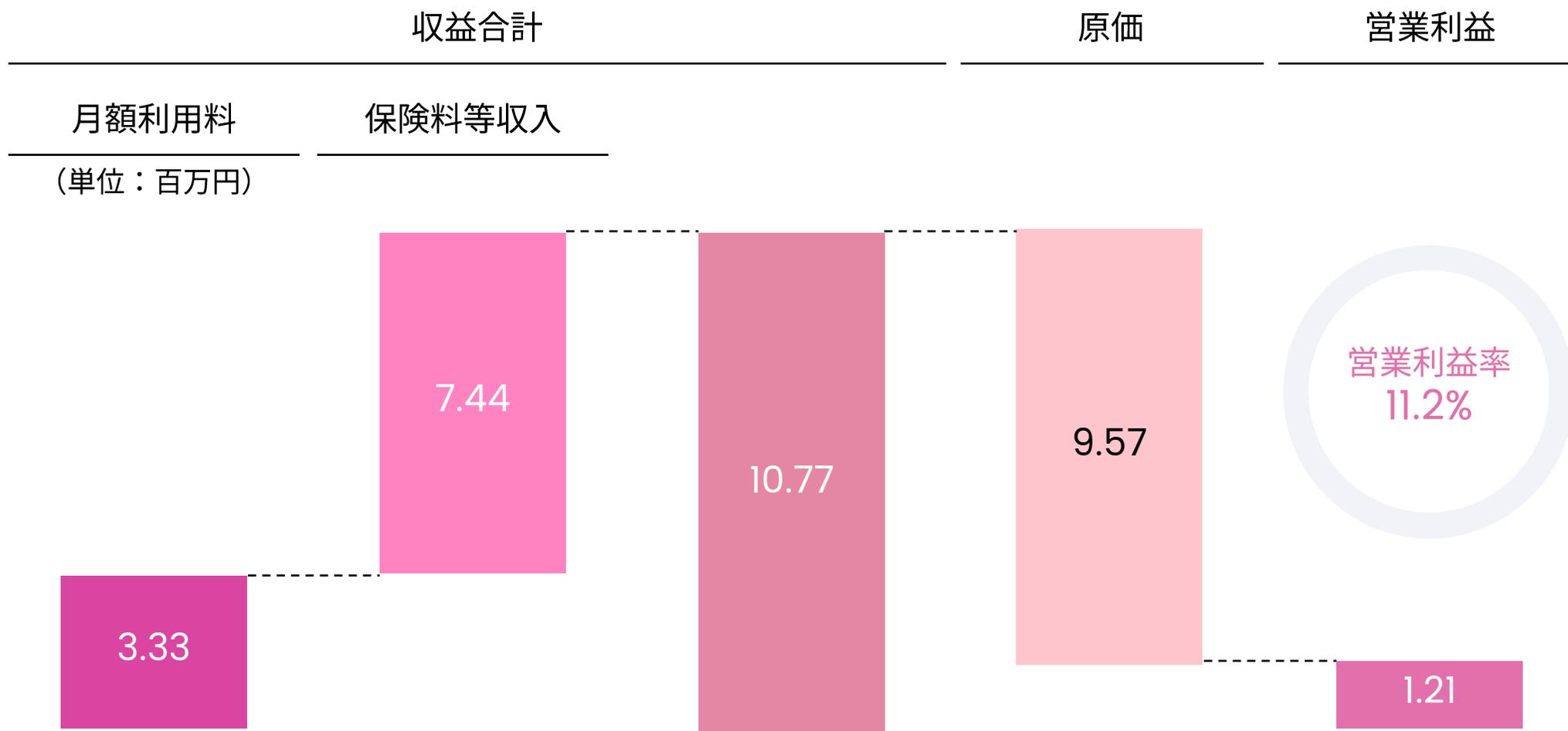
サ高住／住宅型有料老人ホーム（70人定員90%稼働）



出所：社内データ；原価における本部経費配賦は控除して掲載

介護：標準収支

グループホーム（27人定員95%稼働）



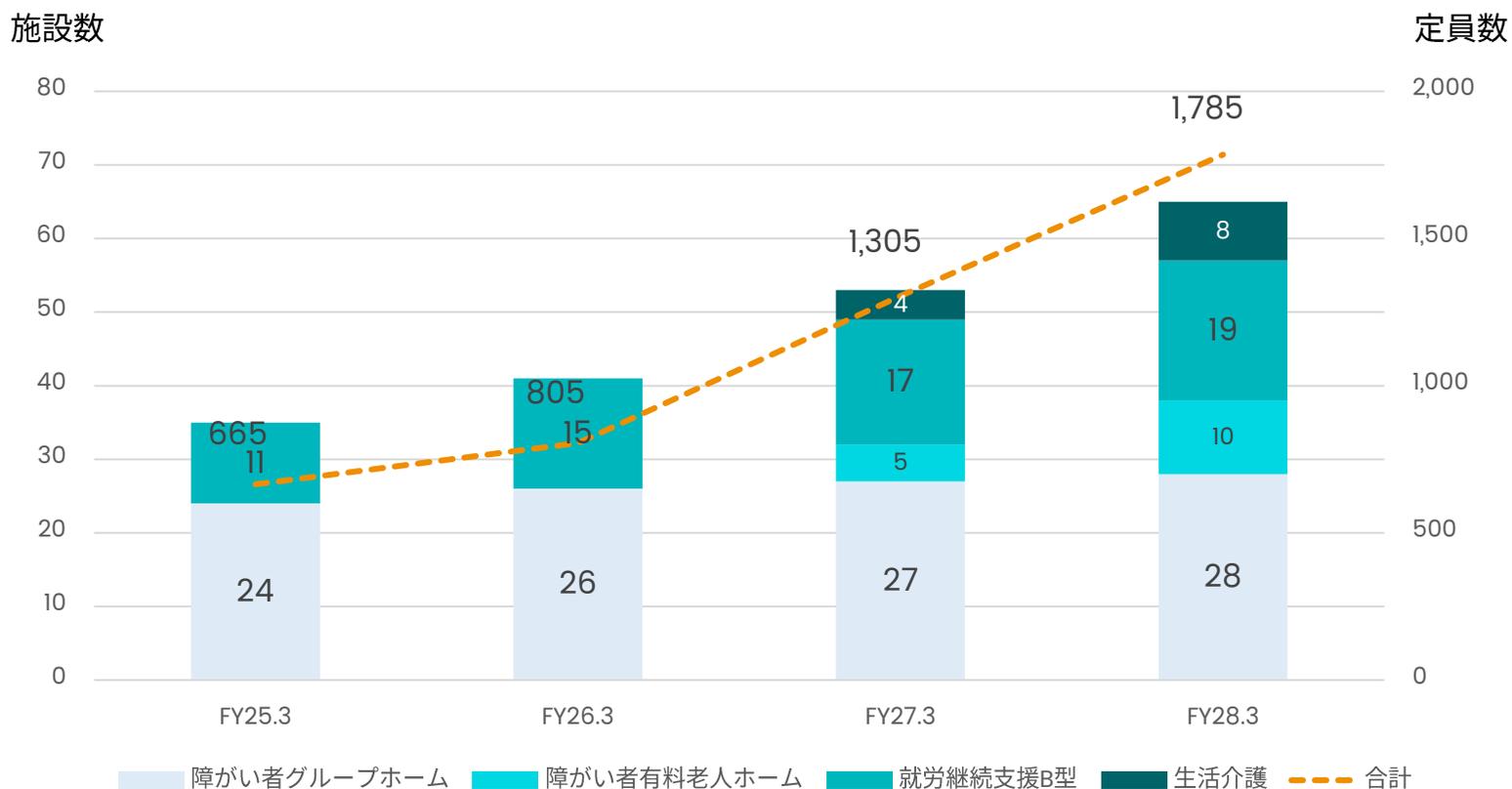
出所：社内データ；原価における本部経費配賦は控除して掲載

障がい者支援：今後の出店計画

方針

- 既存のグループホームおよび就労継続支援B型の開発も継続しつつ FY27.3以降、新たな業態として有料老人ホームおよび生活介護を開始

実績 / 計画

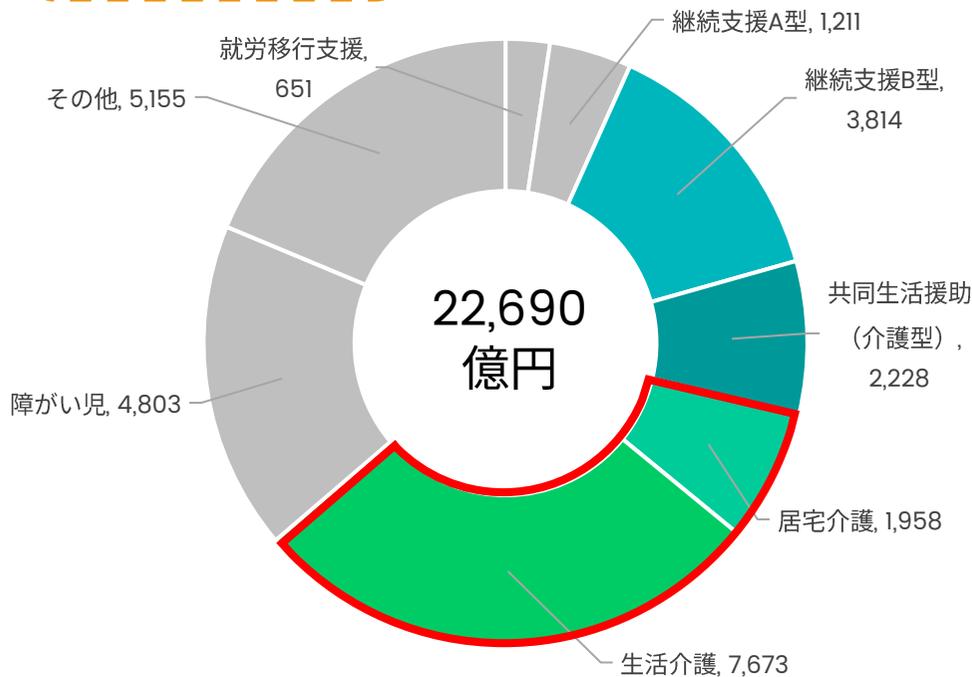


新規施策：障がい者支援事業の領域拡大

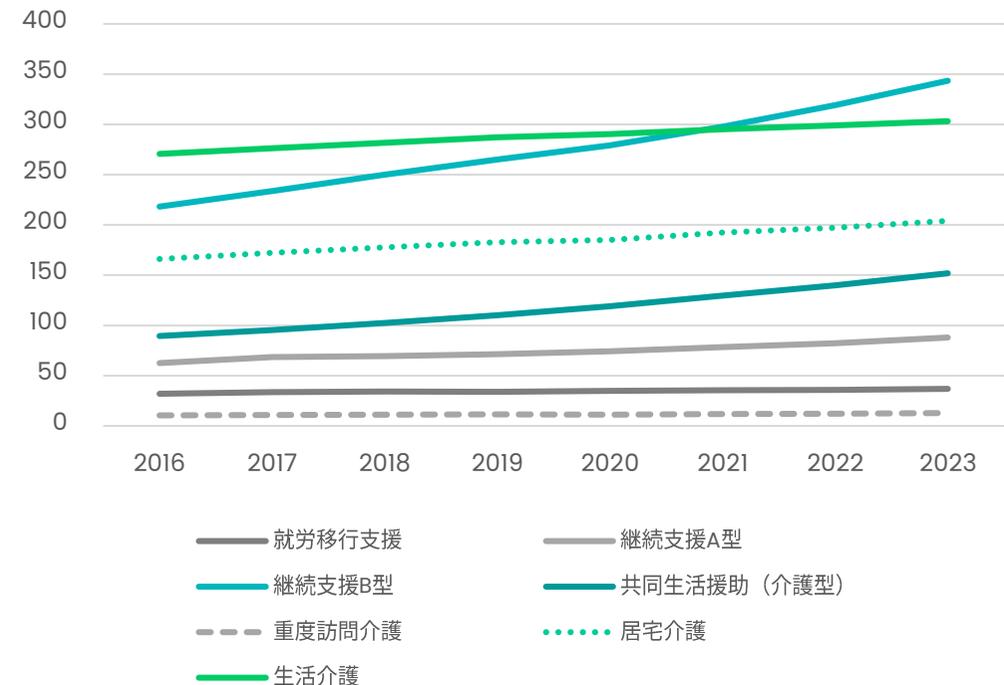
- 2024年度の報酬改定をうけ、就労継続支援B型の新規開設を再開
- 需要の高い生活介護および付随サービスとして行動援護・同行援護へ事業領域を拡大
- 生活介護事業の主体は現在、半数以上が社会福祉法人となっているが、将来的には民間運営が主となるべく、事業を開始
- 障がい者の高齢化に対応し、高齢者向け介護サービスを提供する施設を開設

【 マーケットサイズ (2020年度) 】

当社の該当領域
15,673億円

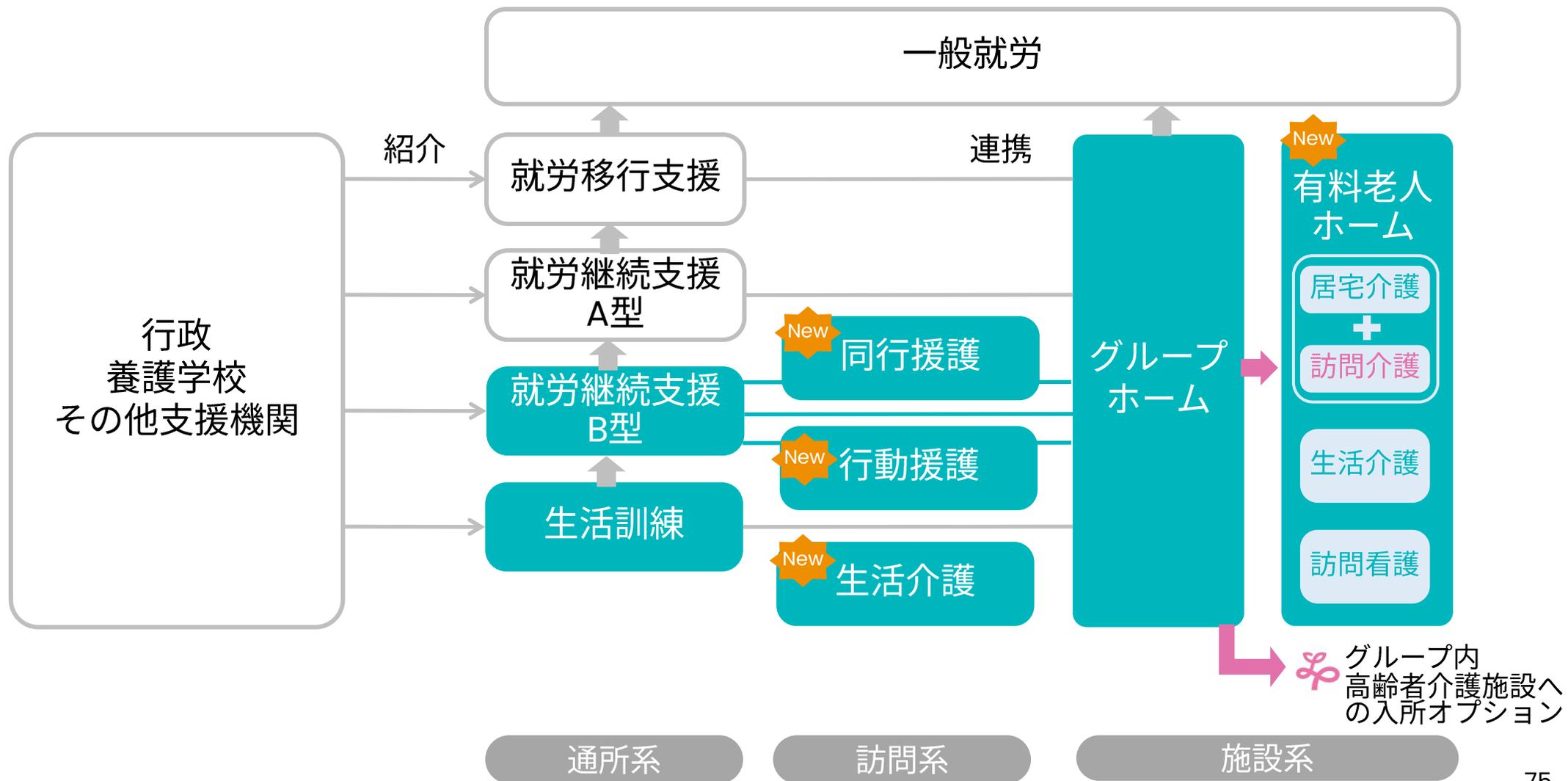


【 利用者数の推移 】



新規施策：障がい者支援事業の領域拡大

- 就労、援護、介護など、広がる障がい者のニーズに対応して、幅広いサービスを提供
- 障がい者の高齢化に対応し、高齢者向け介護サービスを提供する施設を開設
※事業所規模は、40～60名定員で検討中
- 介護を含む近隣施設を多く有することで、個々の障がいに合わせてよりよい環境の提供が可能





参考：障がい者支援事業の体系

訪問系

居宅介護（ホームヘルプ）

自宅で、入浴、排せつ、食事の介護等を行う

重度居宅介護

重度の四肢不自由者または重度の知的障害者もしくは精神障害により、行動上著しい困難を有するものであって常に介護を必要とする人に、自宅で、入浴、排せつ、食事の介護、外出時における移動支援、入院時の支援等を総合的に行う

同行援護

視覚障害により、移動に著しい困難を有する人が外出する時、必要な情報対協や介護を行う

行動援護

自己判断能力が制限されている人が行動する時に、危険を回避するために必要な支援、外出支援を行う

相談支援事業所

生活の困難さや障害に関する相談を受け付け、生活全般にわたり適切な支援策を提案する

日中活動

生活介護

常に介護を必要とする人に、昼間、入浴、排せつ、食事の介護等を行うとともに、創作的活動または生産活動の機会を提供する

その他

施設

施設入所支援

施設に入所する人に、夜間や休日、入浴、排せつ、食事の介護等を行う

居住支援

自立生活援助

1人暮らしに必要な理解力・生活力等を補うため、定期的な居宅訪問や随時の対応により日常生活上の支援を行う

共同生活援助（グループホーム）

夜間や休日、共同生活を行う住居で、相談、入浴、排せつ、食事の介護、日常生活上の援助を行う

訓練・就労

自立訓練（機能訓練）

自立した日常生活または社会生活ができるよう、一定期間、身体機能の維持、向上のために必要な訓練を行う

自立訓練（生活訓練）

自立した日常生活または社会生活ができるよう、一定期間、身体機能の維持、向上のために必要な支援、訓練を行う

就労移行支援

一般企業等への就労を希望する人に、一定期間、就労に必要な知識及び能力の向上のために必要な訓練を行う

就労継続支援A型

一般企業等での就労が困難な人に、雇用して就労する機会を提供するとともに、能力等の向上のために必要な訓練を行う

就労継続支援B型

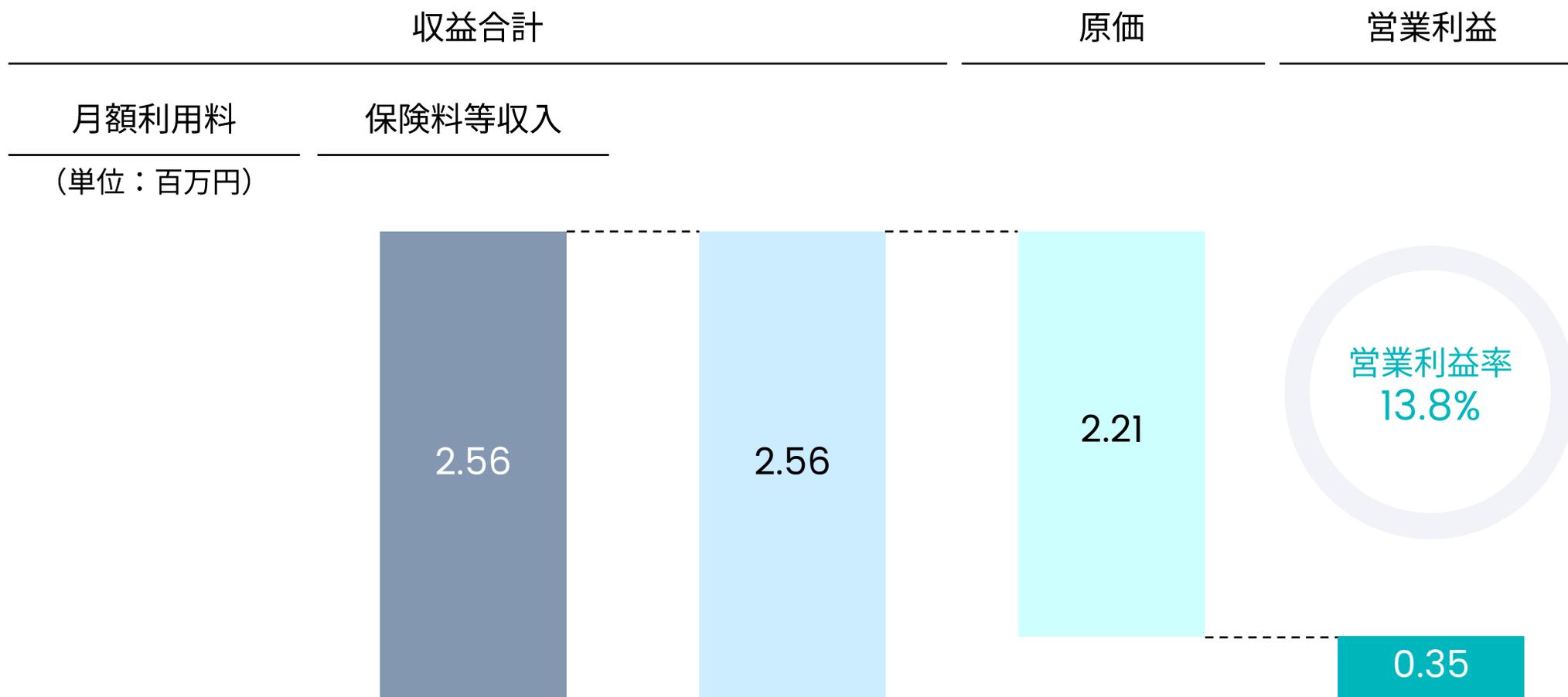
一般企業等での就労が困難な人に、就労する機会を提供するとともに、能力等の向上のために必要な訓練を行う

就労定着支援

一般就労に移行した人に、就労に伴う生活面の課題に対応するための支援を行う

障がい者支援：標準収支

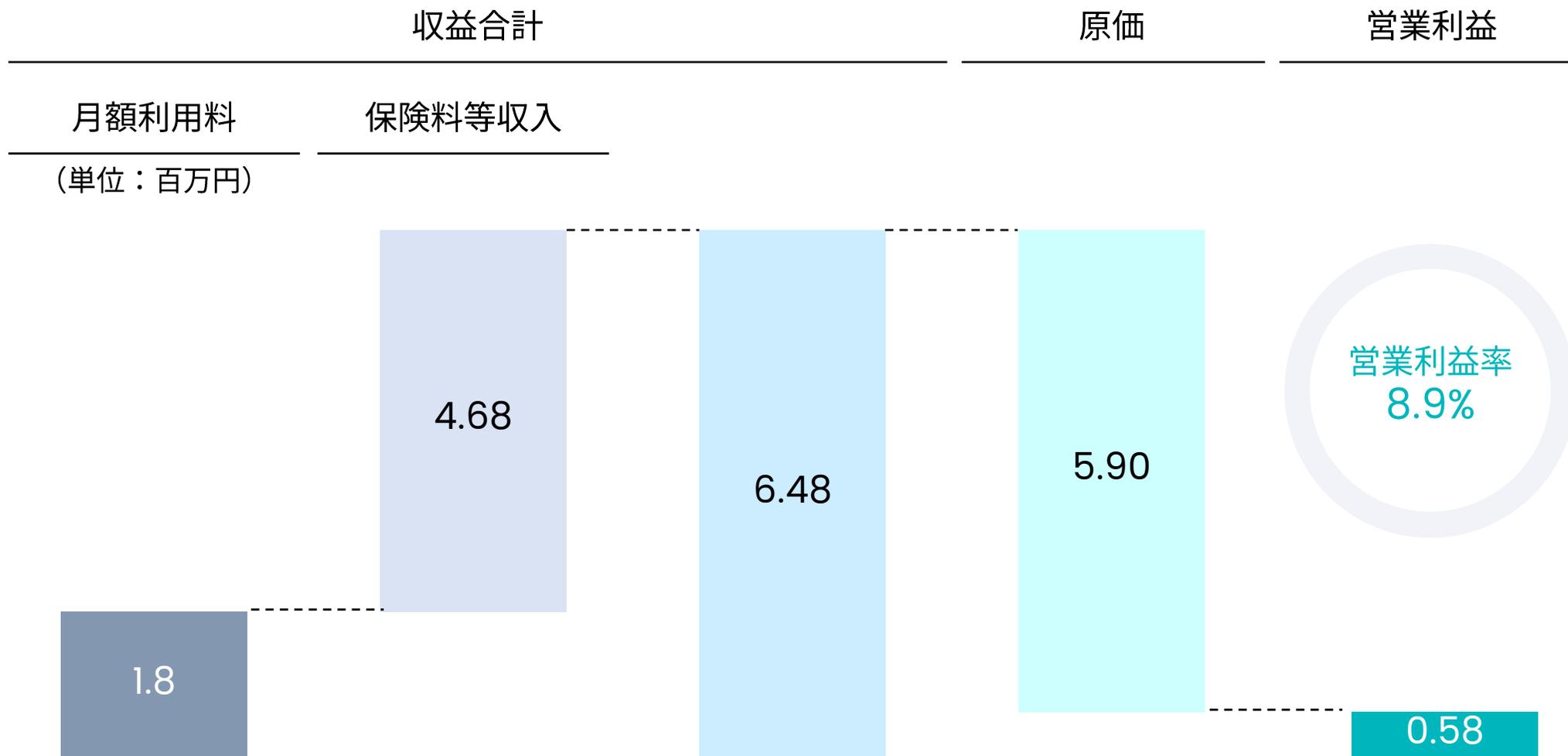
就労継続支援B型（20人定員80%稼働）



出所：社内データ；原価における本部経費配賦は控除して掲載

障がい者支援：標準収支

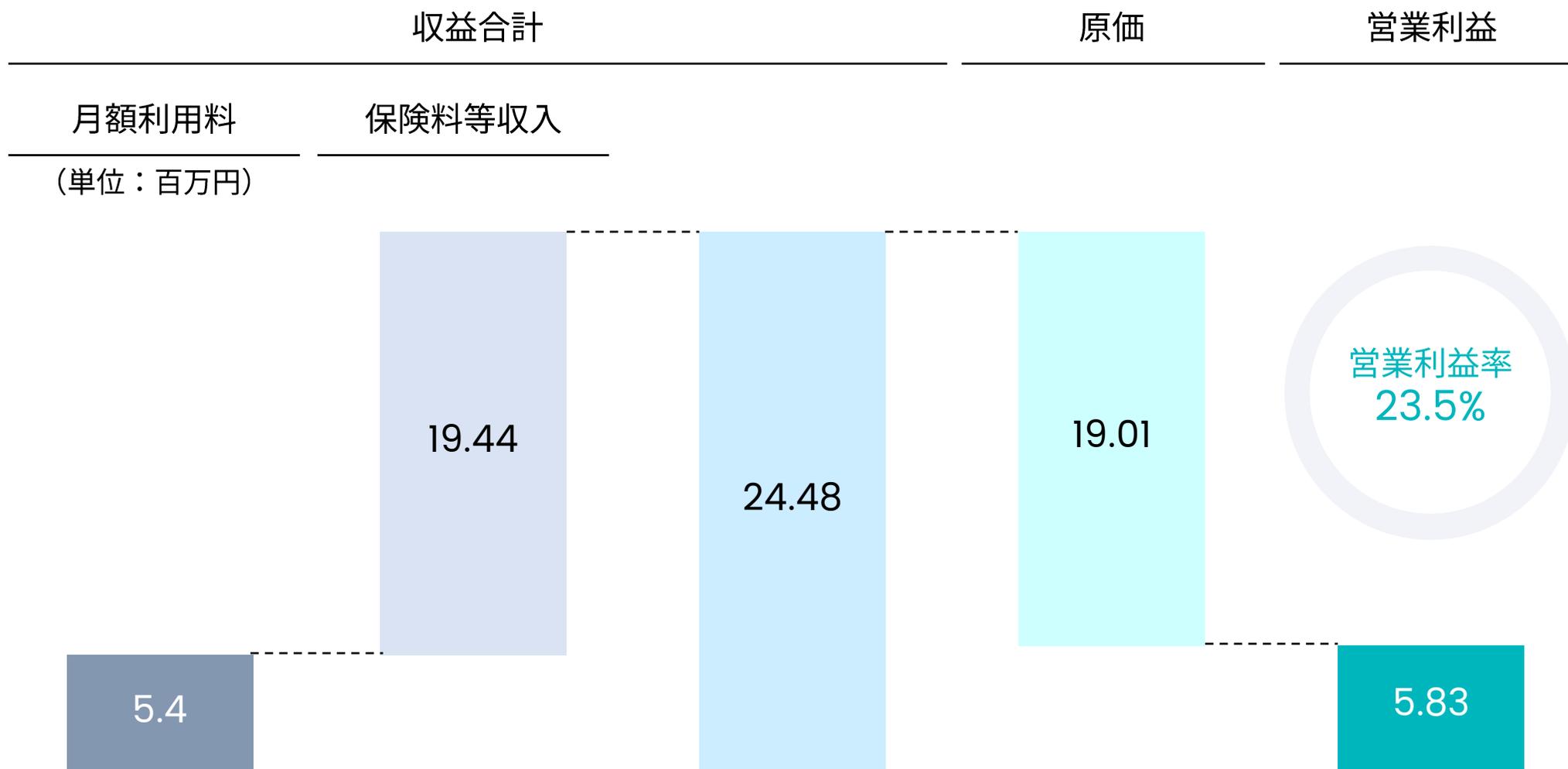
障がい者グループホーム（20人定員90%稼働）



出所：社内データ；原価における本部経費配賦は控除して掲載

障がい者支援：標準収支

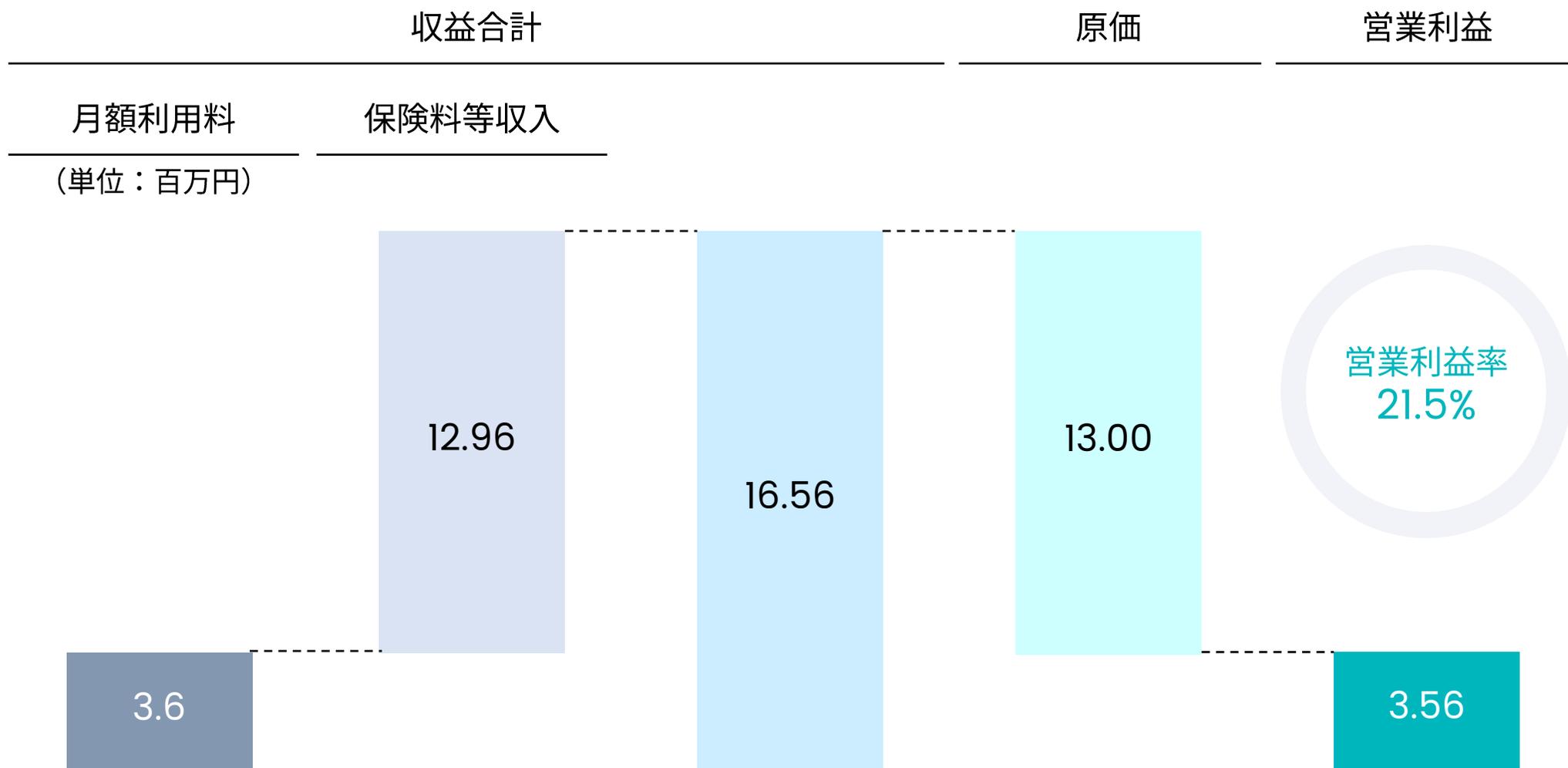
障がい者特化型有料老人ホーム（60人定員90%稼働）



出所：社内データ；原価における本部経費配賦は控除して掲載

障がい者支援：標準収支

障がい者特化型有料老人ホーム（40人定員90%稼働）



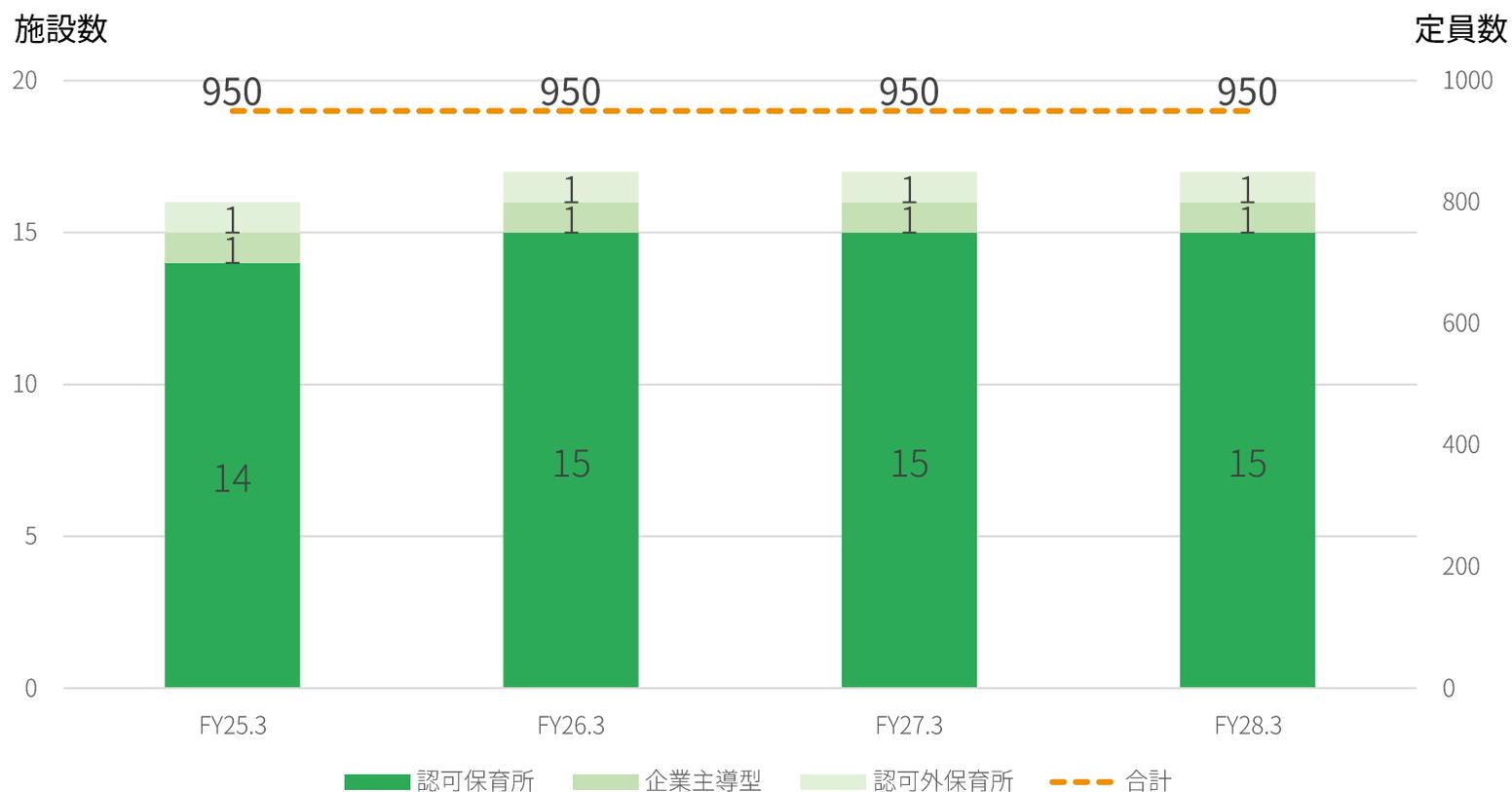
出所：社内データ；原価における本部経費配賦は控除して掲載

🌿 保育：今後の出店計画

方針

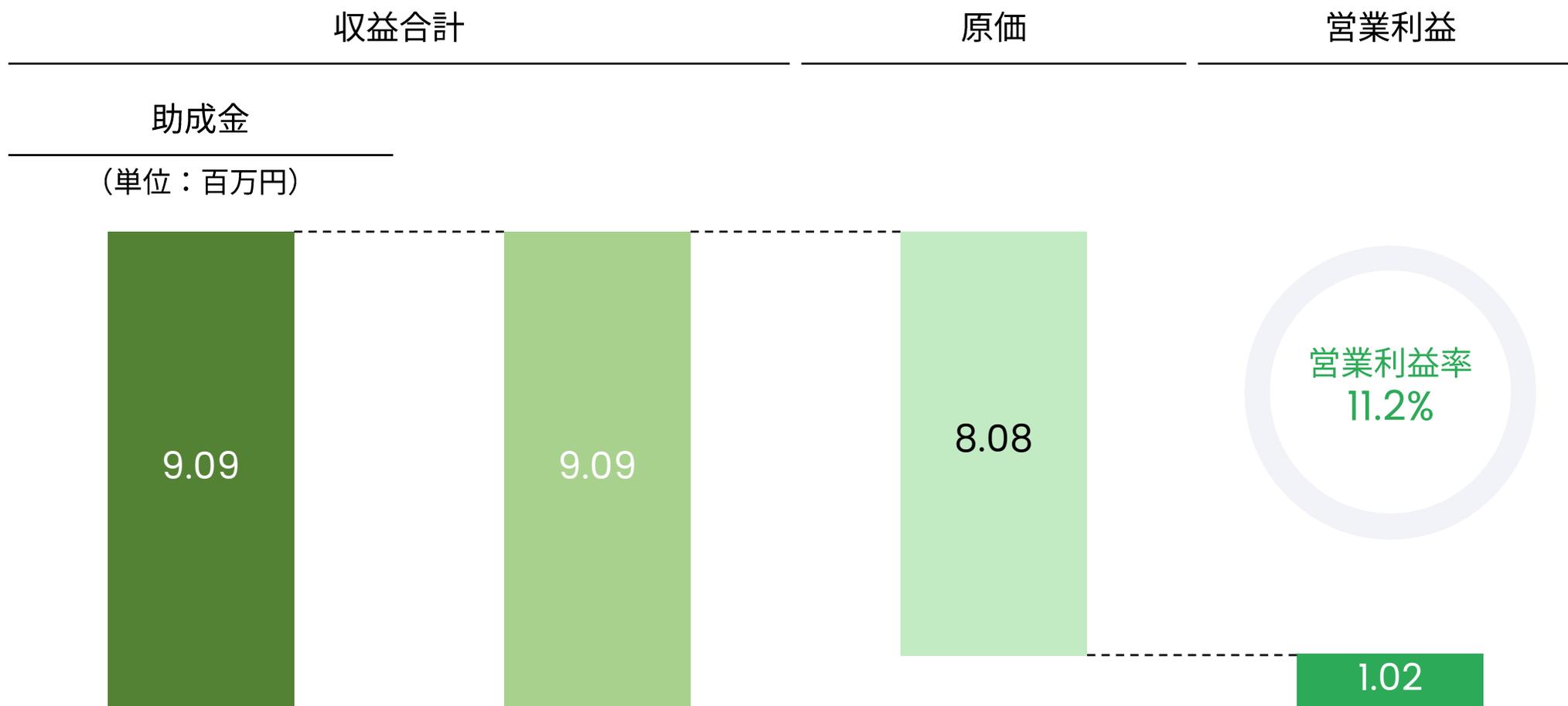
● 保育事業については新規開発を行わず、M&Aを想定するが事業計画としては盛り込んでいない。
自社プログラムの改善と職員の満足度・質の向上に注力

実績 / 計画



🌿 保育：標準収支

認可保育所（80人定員98%稼働）



出所：社内データ；原価における本部経費配賦は控除して掲載



リスク情報

主要なリスク及び対応策

項目	主要なリスク	可能性	時期	影響	対応策
法的規制	コンプライアンス体制が十分に機能しなかった場合、業務管理上の問題が生じ、当社グループの事業展開及び業績に影響を及ぼす可能性があります。また、これらの法律の改廃、法的規制の新設、適用基準の変更等がなされた場合、また、何らかの事情により法律に抵触する事態が生じた場合には、当社グループの事業展開及び業績に影響を及ぼす可能性があります。	中	随時	大	法令等を遵守するためにコンプライアンス体制の構築・維持し、施設及び事業所運営における法令順守の徹底、業務上の業務管理体制及び内部牽制機能の強化に努めております。
人材の確保	人材によるサービスの提供によるものが主であるため、今後の事業拡大に応じた人材の確保が必要となりますが、十分な人員確保が困難となった場合または既存人員の流出等が生じた場合には、当社グループの事業展開及び業績に影響を及ぼす可能性があります。	中	随時	中	人材の確保・定着の推進を図るため、能力・資格・経験等に応じた処遇面の見直しや、コンプライアンスに基づいた働き方の厳守をしつつ、福利厚生の実施やキャリアアップ支援等も推進し職員定着率の向上を致します。
事業所の新規開設	高齢者向け居住施設、保育施設、障がい者支援施設の新規開設を計画的に進めてまいりますが、好立地に物件を確保できない場合や自治体の総量規制等の事業変化、資材高騰や経済的要因により開設事業計画に大幅な乖離が生じた場合には、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。	中	不明	大	不動産については、パイプラインを増やす努力を継続しており、また新規事業の開発が滞る場合でも、成長の両輪である事業承継を推進し、継続的な事業の拡大を進めて参ります。 介護については、許認可を必要とするグループホームや介護付き有料老人ホームの規制が強化された場合は、住宅型有料老人ホーム等総量規制に影響を受けにくい事業を推進して参ります。 障がい者支援事業については、許認可を必要とするグループホームの許認可が取得できなくなった場合は、福祉ホーム形態にて、事業開発をして参ります。 保育施設については、現状市場のピークアウトが想定されるため、国内における開発を縮小する方針であり、事業開発が滞った場合の計画対比での差は大きくありません。
設備稼働率 入居率	高齢者、障がい者、園児の利用人数に応じて影響を受けるため、計画した利用人数を獲得できない場合には稼働率・入居率が低下し、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。	中	随時	中	駅に近い立地にこだわり、近隣競合に比べ低価格に設定し続け、かつ、優良な医療機関との連携等や社員研修等によりサービスの質を維持向上させ、適切な広報活動を実施すること等により競争力の維持向上に努めて参ります。
利用者に対する 事件事故対策・ 安全衛生管理	サービス提供時に事故等が発生し、または食中毒や感染症等が拡大し、当社グループの責任が問われた場合には、当社グループの事業展開及び業績に影響を及ぼす可能性があります。	小	随時	小	事故防止対策、虐待防止、身体拘束廃止及びリスクマネジメント等について徹底した社員教育を行うとともに、安全・衛生管理等について一層の強化に努めております。
事業承継	当初想定した成果を上げられない場合、減損損失の発生などにより当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	中	不明	大	専門家による外部デューデリジェンス等を通して対象企業の企業価値、将来の収益性、リスクの分析を行い、また可能であれば、承継前に経営コンサルティングに入ることで、リスクを低減する施策を実施致します。

※その他のリスクは、有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください。

免責事項及び開示方針

本資料には、将来に関する見通し、期待、判断、計画、戦略等が含まれています。

この将来予測に基づく記載は、事業需要変動、事業開発スケジュール変動、各種制度変更、自治体等の指導変更、関係会社の業績及びその他のリスクや不確定要素を含みます。

また、これらの記載は、将来の実績を保証するものではなく、実際の結果が、当社の現在の期待とは実体的に異なる場合がありますのでご了承下さい。

このような違いは、多数の要素やリスクが原因となり得ますので、これらの要素やリスクについては、当社の継続開示及び適時開示等の記載をご覧ください。

次回は、当社本決算発表後、2026年6月末頃までに開示を行う予定です。

お問い合わせ先

株式会社リビングプラットフォーム
コーポレートコミュニケーション室
✉ ir@living-platform.com