



# 中期経営計画2025

\*2022年8月発表の中期経営計画をローリングによりアップデート

May 15<sup>th</sup>, 2023

株式会社リビングプラットフォーム  
(証券コード：7091)





# 中期経営計画2025

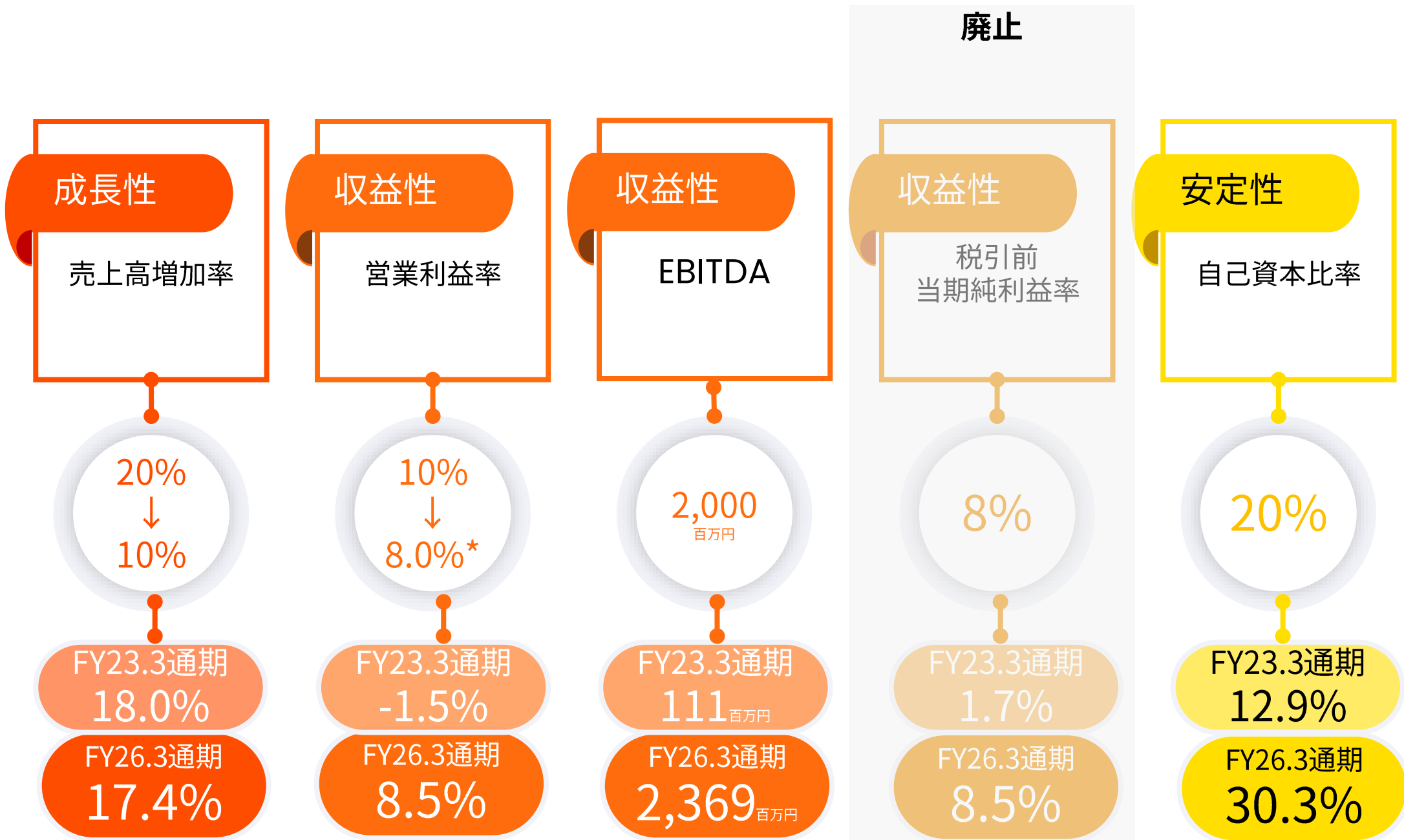
当資料は、2022年8月12日に開示いたしました「[中期経営計画2024](#)」をローリングの上、アップデートを行ったものです。

市場環境、ビジネスモデル及び競争優位性、競争力の源泉につきましては変更ございませんので、上記資料をご覧ください。

# エグゼクティブサマリー

- ✓ 2023年3月期に新型コロナウイルスの過去最大の影響を受けることになったが、それに加え寒冷地に多くの営業基盤を持っているために、水道光熱費特に電気料金の高騰の影響も業界他社に比べても、より大きなものとなってしまった
- ✓ 収支構造の変化等から、控除対象外消費税を営業外費用から販管費に変更することとなったため、上記の要因も加わり、経常利益、当期純利益には影響がないものの、営業利益については想定した構造から大きく変化した
- ✓ ただし、自社開発やM&Aは概ね計画に沿って進んでおり、水道光熱費高騰の影響を価格転嫁、太陽光パネルの敷設などにより回避できれば、当期純利益の観点では大きな想定外はない
- ✓ 上記の様々な要因を重く受け止め、2026年3月期以降、自社開発のペースを抑制する（2026年3月期以降の売上の伸長のターゲットを10%に変更）ことにより、利益の顕在化を進める方針とするが、感染症法上の区分の変更や、経営改善活動が業績にポジティブな影響を与えることを期待している
- ✓ 事業種類別でいえば、保育事業は新規開設は今後ほぼ見込まず事業の差別化、人材の育成等に注力する。障がい者支援事業は、事業開発をグループホーム事業に特化し、業界大手の地位の確立を目指す。介護事業は、建設費の高騰もあり、M&Aにより注力する
- ✓ その他の今後の成長戦略としては、REIT、特定の疾患を中心とした有料老人ホーム、SaaSを進めていくが、具体化した段階で公表していく

# 🌸 KPIの達成状況 (FY23.3およびFY26.3)



\*控除対象外消費税の約2%を差し引いた数として修正

# 🌸 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

	FY23.3			FY24.3			FY25.3			FY26.3		
	修正前計画 (2022.08)	実績	計画比	修正前計画 (2022.08)	修正計画	計画比	修正前計画 (2022.08)	修正計画	計画比	修正前計画 (2022.08)	修正計画	計画比
流動資産	4,467	4,413	▲54	4,810	4,351	▲459	6,215	6,190	▲25	-	8,006	-
（現預金）	2,057	1,882	▲175	2,122	3,006	884	3,275	4,651	1,376	-	5,754	-
固定資産	7,077	6,989	▲88	6,828	7,139	311	6,680	6,919	239	-	6,565	-
（土地建物等）	3,158	3,574	416	3,037	2,780	▲257	3,060	2,600	▲460	-	2,433	-
資産合計	11,548	11,402	▲146	11,642	11,746	104	12,899	13,332	433	-	14,928	-
流動負債	2,110	3,989	1,879	2,070	2,579	509	2,393	2,920	527	-	3,051	-
固定負債	7,764	5,941	▲1,823	7,296	7,029	▲267	7,017	7,302	285	-	7,349	-
負債合計	9,875	9,930	55	9,367	9,608	241	9,410	10,222	812	-	10,399	-
純資産	1,673	1,471	▲202	2,275	2,138	▲137	3,489	3,109	▲380	-	4,529	-
負債純資産合計	11,548	11,402	▲146	11,642	11,746	104	12,899	13,332	433	-	14,928	-
自己資本比率	14.4%	12.9%	▲1.3%	19.5%	18.2%	▲1.3%	27.0%	23.3%	▲3.7%	-	30.3%	-
借入金等	6,241	6,337	96	5824	5,911	87	5,703	6,321	618	-	6.356	-

修正前計画：2022年8月発表の中期経営計画

# 🌸 中期業績計画（連結損益計算書）

- ✓ 2024年3月期の営業減益の主因は、控除対象外消費税と水道光熱費の高騰であり、計画に見込んでいない今後の追加値上げにより、業績予想から上振れする可能性はある
- ✓ 2024年3月期に営業外収益に想定していた保育園の開発補助金（約140百万円）は2023年3月期に計上済み
- ✓ 2025年3月期には、水道光熱費の高騰による影響が軽減されると見込む

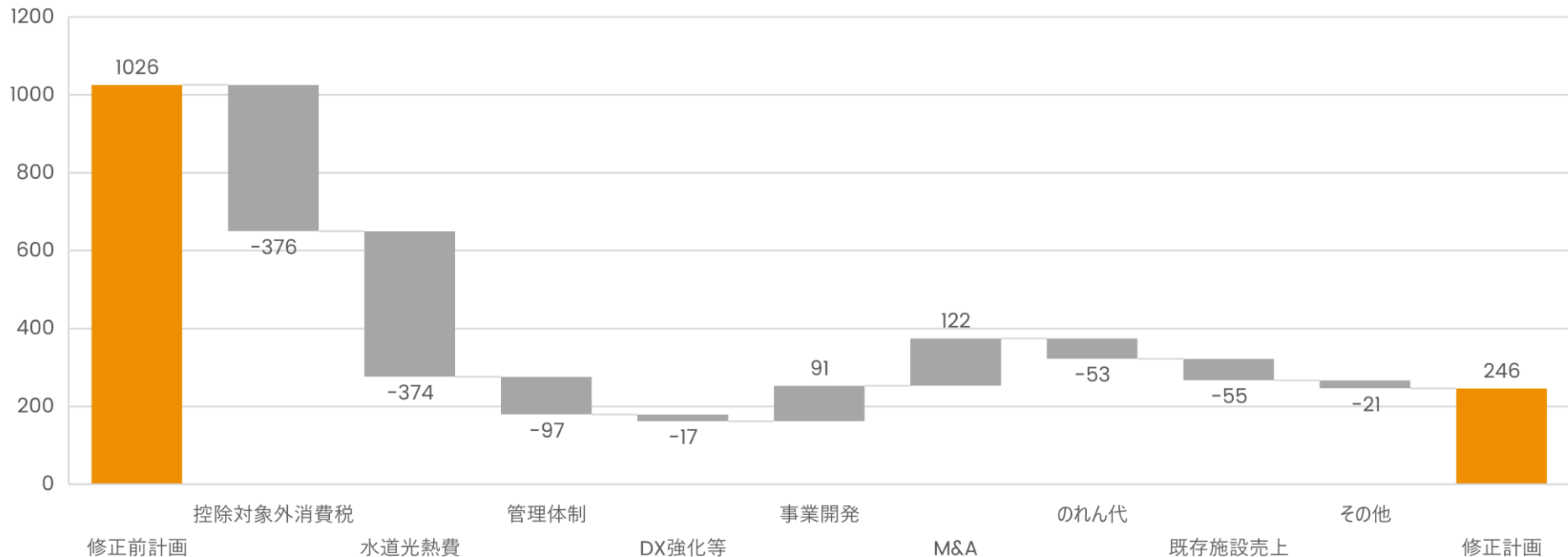
	FY23.3			FY24.3			FY25.3			FY26.3		
	修正前計画 (2022.08)	実績	計画比	修正前計画 (2022.08)	修正計画	計画比	修正前計画 (2022.08)	修正計画	計画比	修正前計画 (2022.08)	修正計画	計画比
売上高	13,951	13,694	▲257	17,093	16,928	▲165	20,747	20,337	▲410	-	23,871	-
営業利益	595	▲234	▲829	1,026	246	▲779	2,092	1,332	▲760	-	2,037	-
%	4.3%	▲1.7%	-	6.0%	1.5%	▲4.5%	10.1%	6.5%	▲3.5%	-	8.5%	-
経常利益	262	35	▲227	809	266	▲543	1,712	1,379	▲333	-	2,032	-
%	1.9%	0.3%	-	4.7%	1.6%	▲3.2%	8.3%	6.8%	▲1.5%	-	8.5%	-
税金等調整前 当期純利益	427	218	▲209	809	266	▲543	1,712	1,379	▲333	-	2,032	-
%	3.1%	1.6%	-	4.7%	1.6%	▲3.2%	8.3%	6.8%	▲1.5%	-	8.5%	-
親会社株主に帰属 する当期純利益	261	91	▲170	602	182	▲420	1,214	971	▲242	-	1,420	-
%	1.9%	0.7%	-	3.5%	1.1%	▲2.4%	5.9%	4.8%	▲1.1%	-	5.9%	-

修正前計画：2022年8月発表の中期経営計画（控除対象外消費税は営業利益に含まない）

# 修正前計画からの営業利益減少要因：FY24.3

- ✓ 修正前中期経営計画（2022年8月開示）対比で営業利益約780百万円の減益を見込んでいるが、控除対象外消費税を除くと、約9割は水道光熱費の高騰が要因となる。
- ✓ 水道光熱費は、FY23.3実績の+30%（FY23.3対比で370百万円弱のコスト増）で推計しているが、4月以降に見込まれる更なる高騰に対する価格転嫁を事業計画上は見込んでいない。ただし、水道光熱費の価格高騰の実績が取れ次第、転嫁を進めていく方針
- ✓ グループにおけるDXを更に推進しており、一時的に本部の経費が嵩んでいるが、中期的には本部経費の抑制に寄与すると想定している
- ✓ ブルーケアおよびチャレンジプラットフォームに加え、リビングプラットフォームケアの新規事業についても、早期に稼働率を高めるため、組織体制の大幅な改革を2023年5月1日より進めている
- ✓ 営業外収益に計上していた保育の開発補助金（約140百万円）は、想定よりも早く行政手続きが進んだため、2023年3月期に計上済み

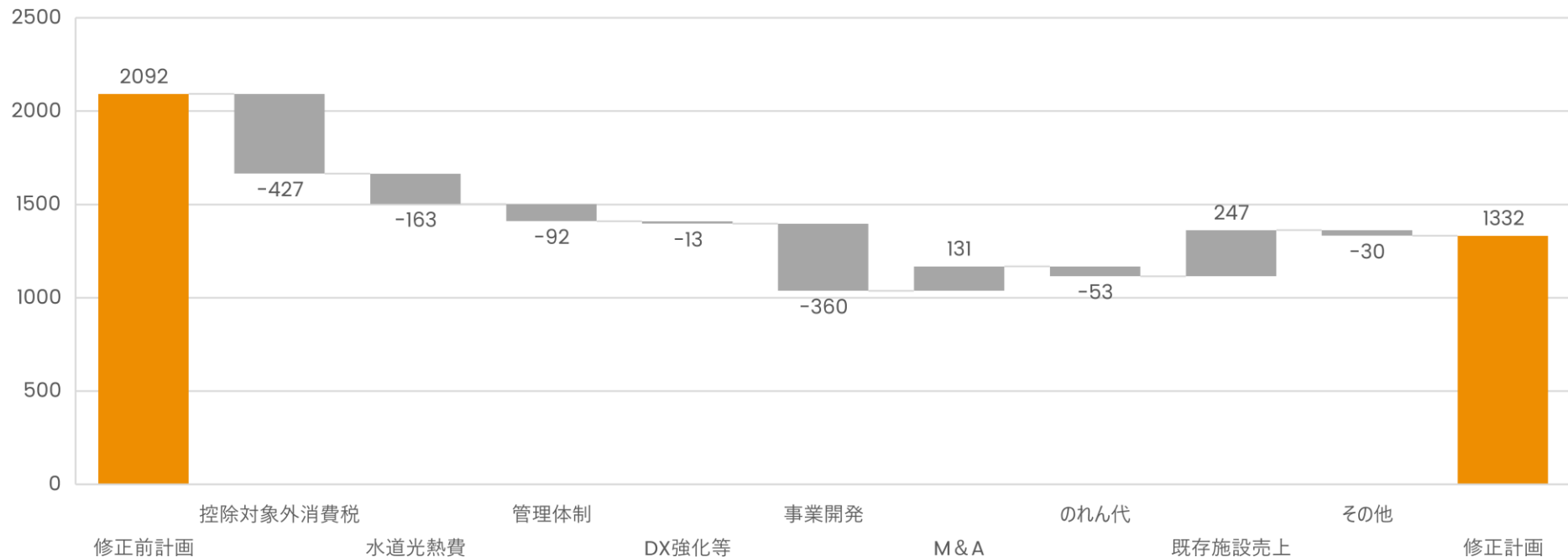
FY24.3 修正前計画からの差



## 修正前計画からの営業利益減少要因：FY25.3

- ✓ 修正前中期経営計画（2022年8月開示）対比で345百万円の営業減益を見込んでいるが、控除対象外消費税を除くと、ほぼ全額が事業開発計画の変更の影響。M&A等により補うべく注力中
- ✓ 水道光熱費は原発の再稼働によりFY23.3レベルにまで戻すと想定しているが、今後利用者への価格転嫁で補う方針
- ✓ 新型コロナウイルスの影響を脱却し、稼働率が定常化することにより既存施設の売上は大幅に向上する見込み

FY25.3 修正前計画からの差





# 目標達成のためのコーポレートの強化

## ガバナンス強化

本社体制を本部化することにより、権限移譲を行い、ガバナンスを強化

## 効率性向上

経理、人事等のバックオフィスのDXを推進し、2024年3月期中に生産性を向上させる

## 事業領域拡大

特定の疾患を中心とした有料老人ホーム事業への参入

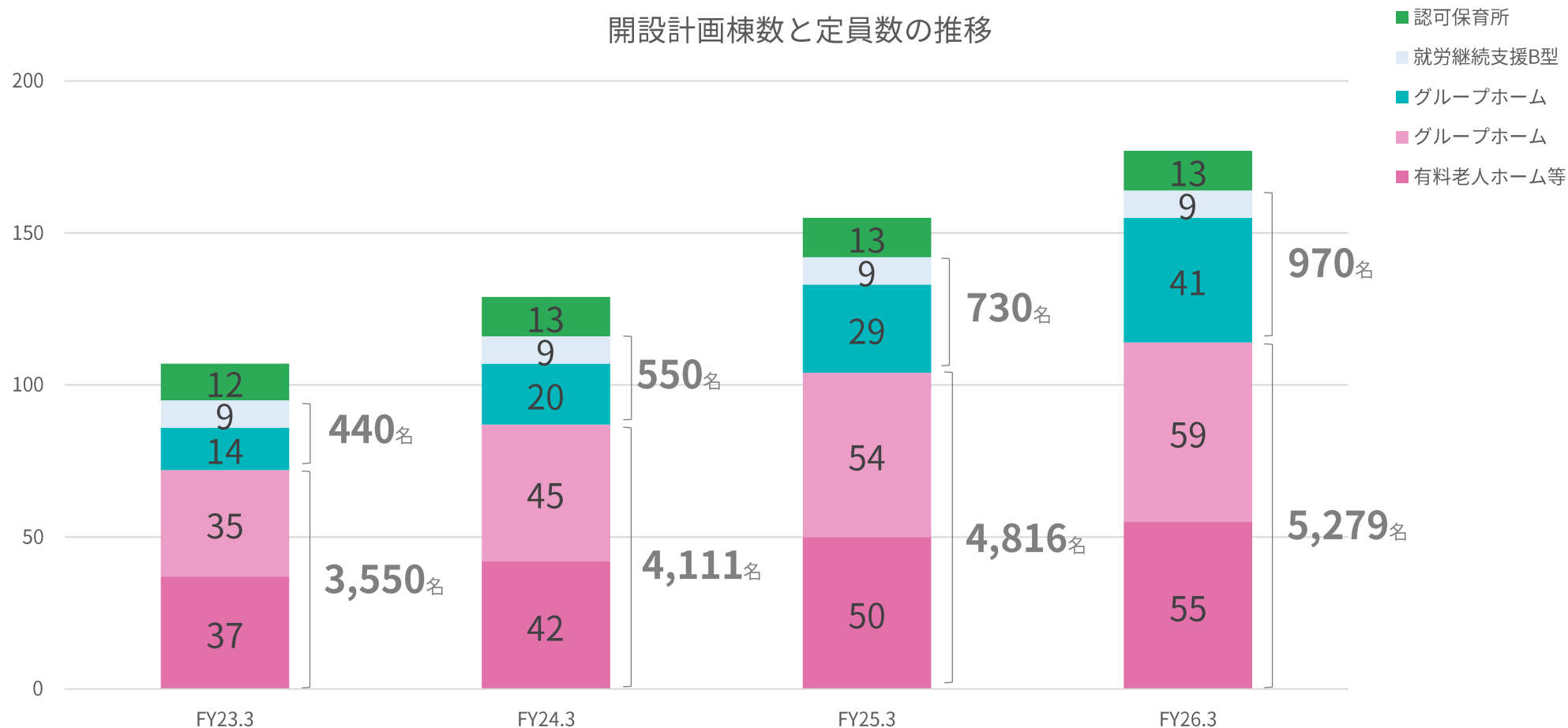
## 成長性

持続的開発のための金融の仕組み化として、REITの立ち上げ

# 🌸 中期開設計画(M&A含む)

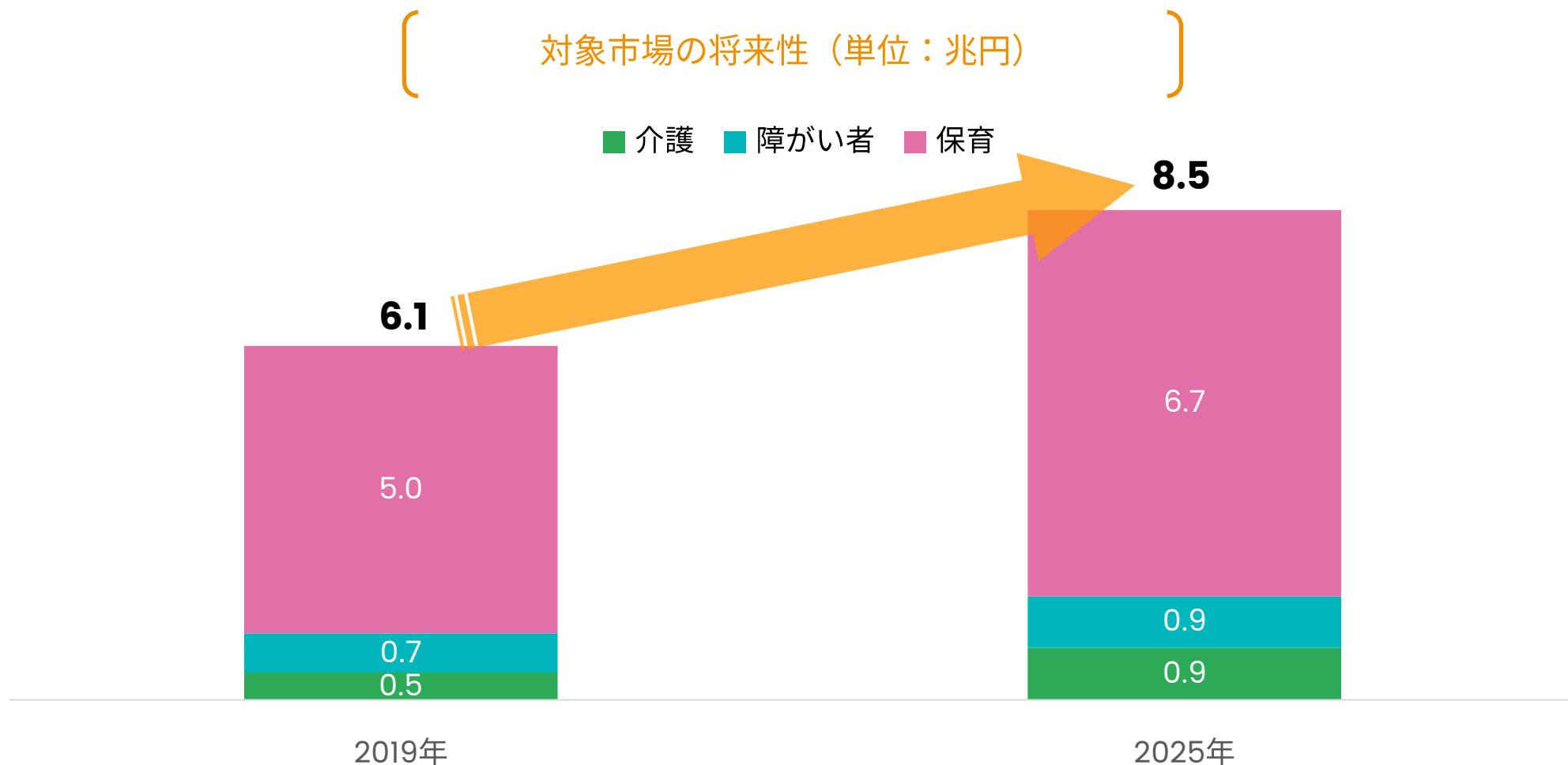
- ✓ 介護事業はFY26.3までに**+58.3%**の42棟/1,729名増加
- ✓ 障がい者支援事業については、経営資源をB型からグループホームに集中  
FY26.3までに**+117.4%**の27棟/530名増加
- ✓ 保育事業については新規開発を行わず、自社プログラムの改善と職員の満足度・質の向上に注力

開設計画棟数と定員数の推移



## 🌸 市場規模の考え方と将来性

- ✓ ターゲットマーケットは2025年には8.5兆円へと拡大の見込み
- ✓ 当社は本市場における日本及び世界のリーディングカンパニーとなることを目指す



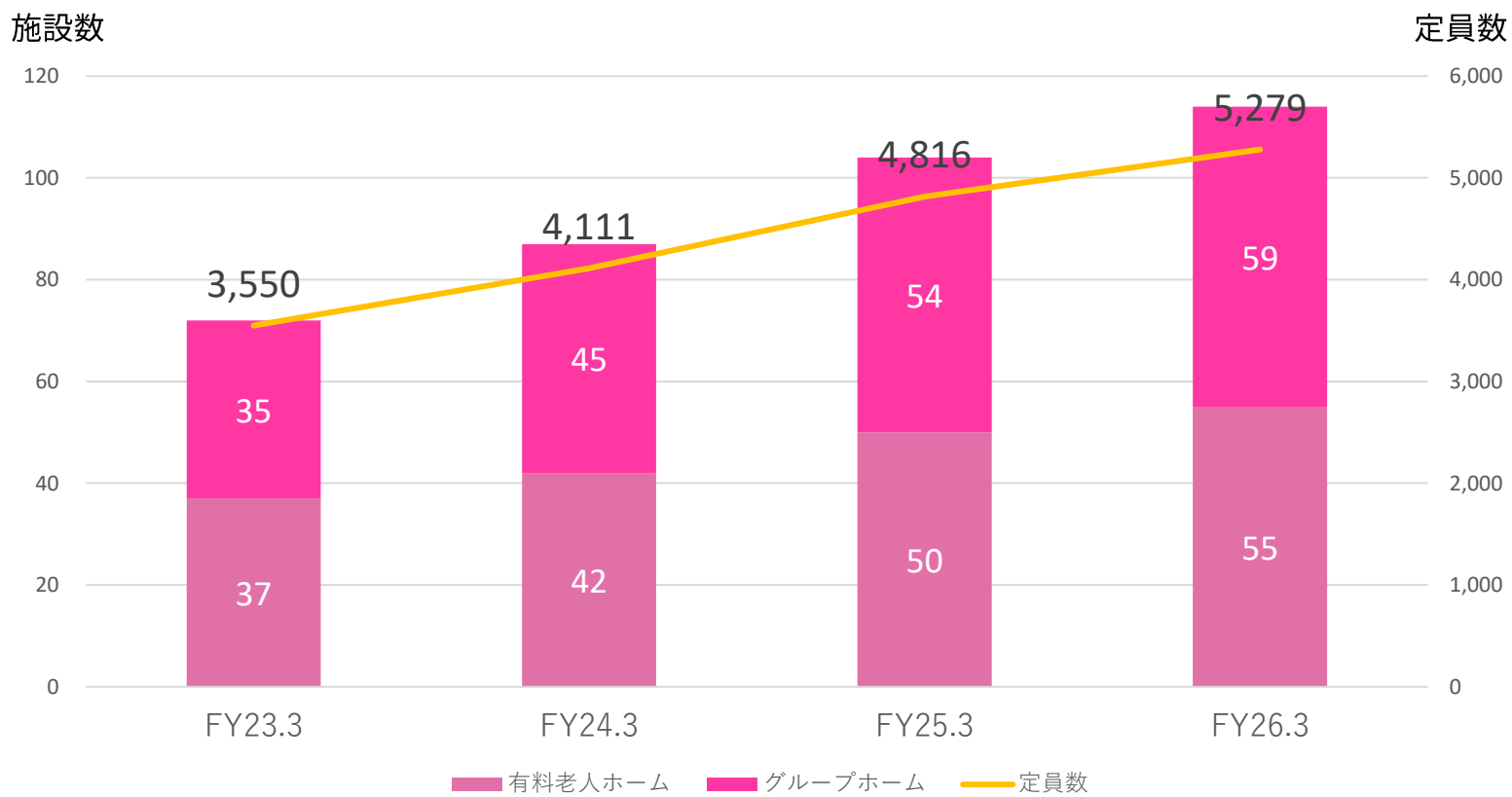
出所：厚生労働省「社会福祉施設等調査」「介護給付費実態調査の概況」「介護保険事業状況報告」等を元に、当社推計

# 介護：今後の出店計画

## 方針

物価上昇などの外部要因の変更にともない、FY26.3以降では自社開発のペースを抑制し、**利益の顕在化**を進める

## 実績 / 計画

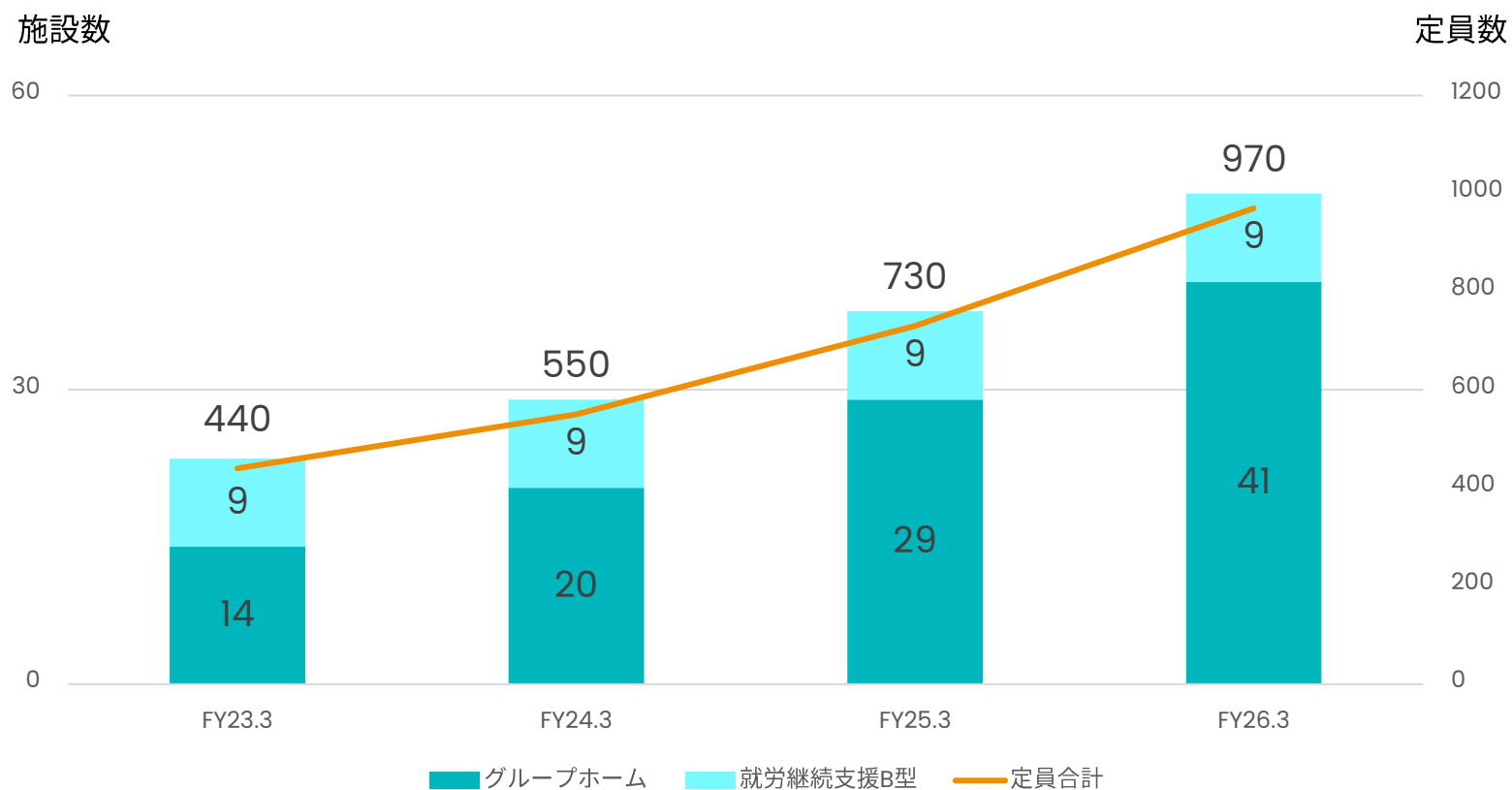


# 障がい者支援：今後の出店計画

## 方針

● 今後は就労継続支援B型施設からグループホーム開設に経営資源を移行

実績 / 計画

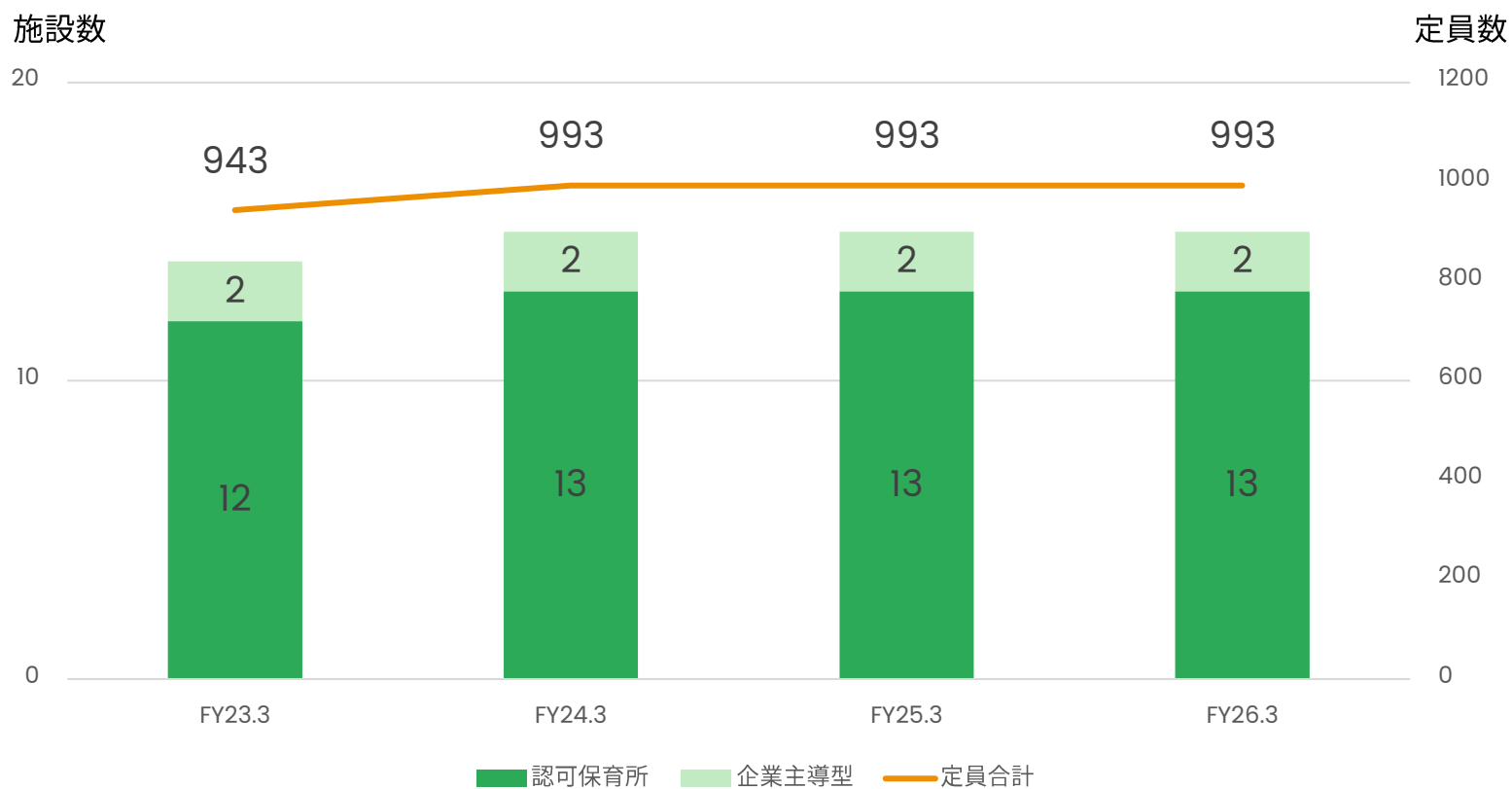


# 🌿 保育：今後の出店計画

## 方針

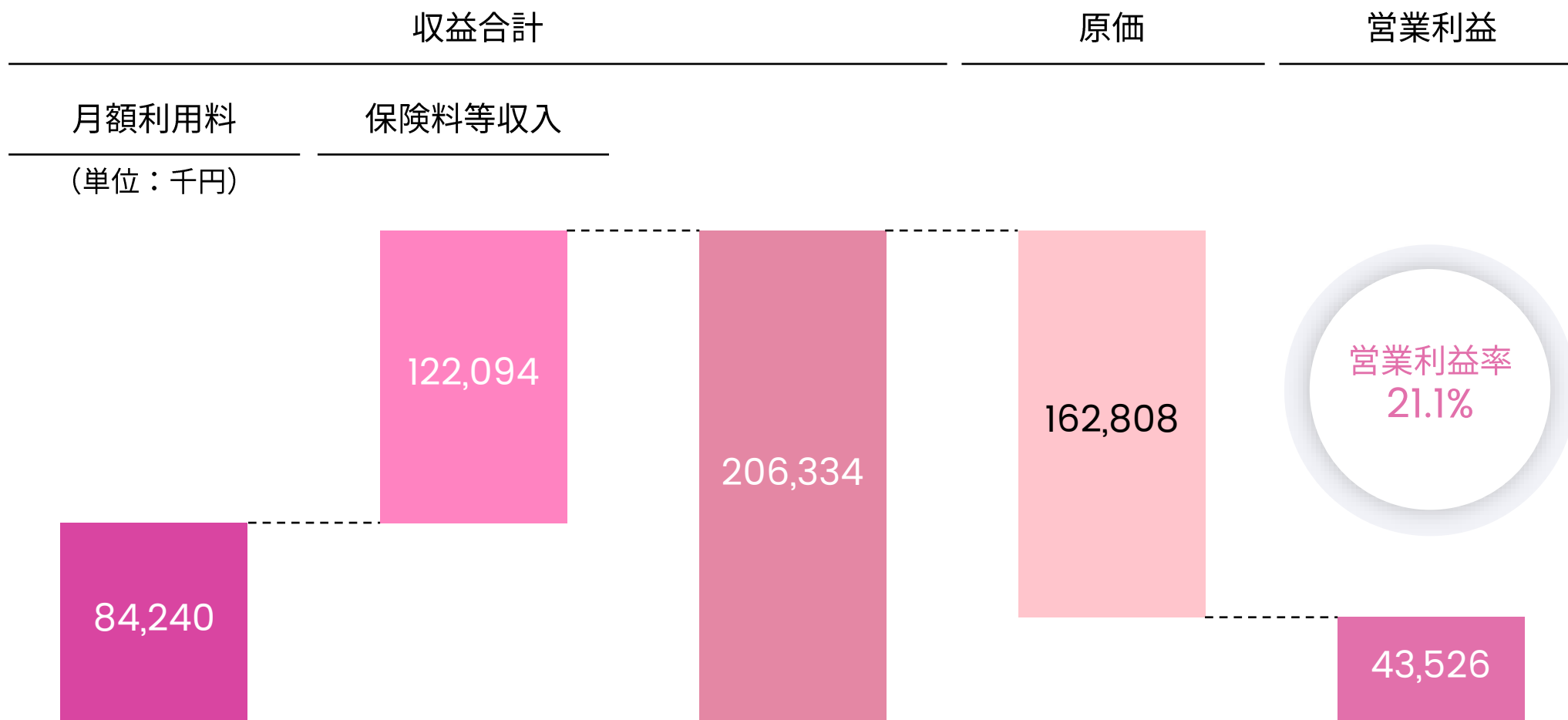
● 保育事業については新規開発を行わず、自社プログラムの改善と職員の満足度・質の向上に注力

## 実績 / 計画



# 介護：標準収支

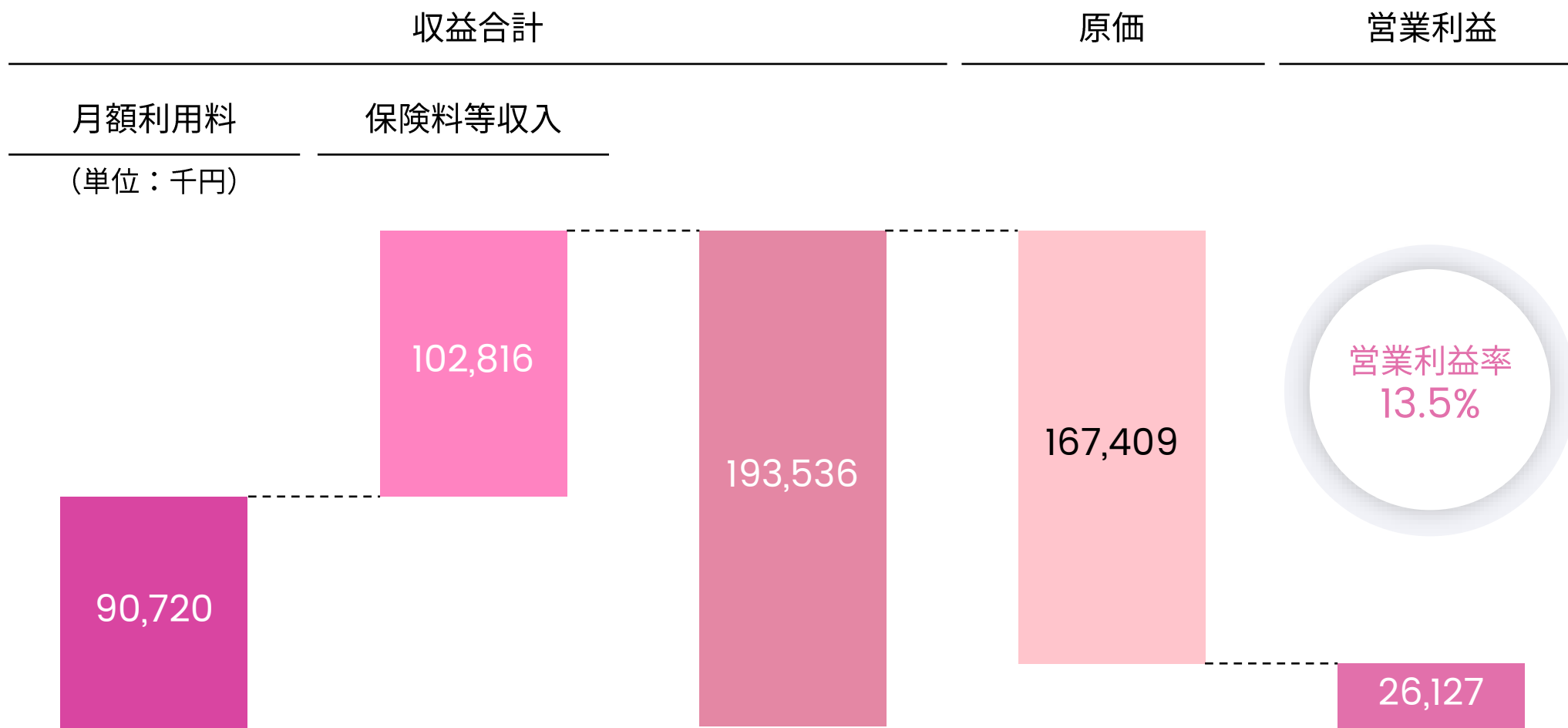
特定施設（60人定員90%稼働）



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

# 介護：標準収支

サ高住／住宅型有料老人ホーム（60人定員90%稼働）

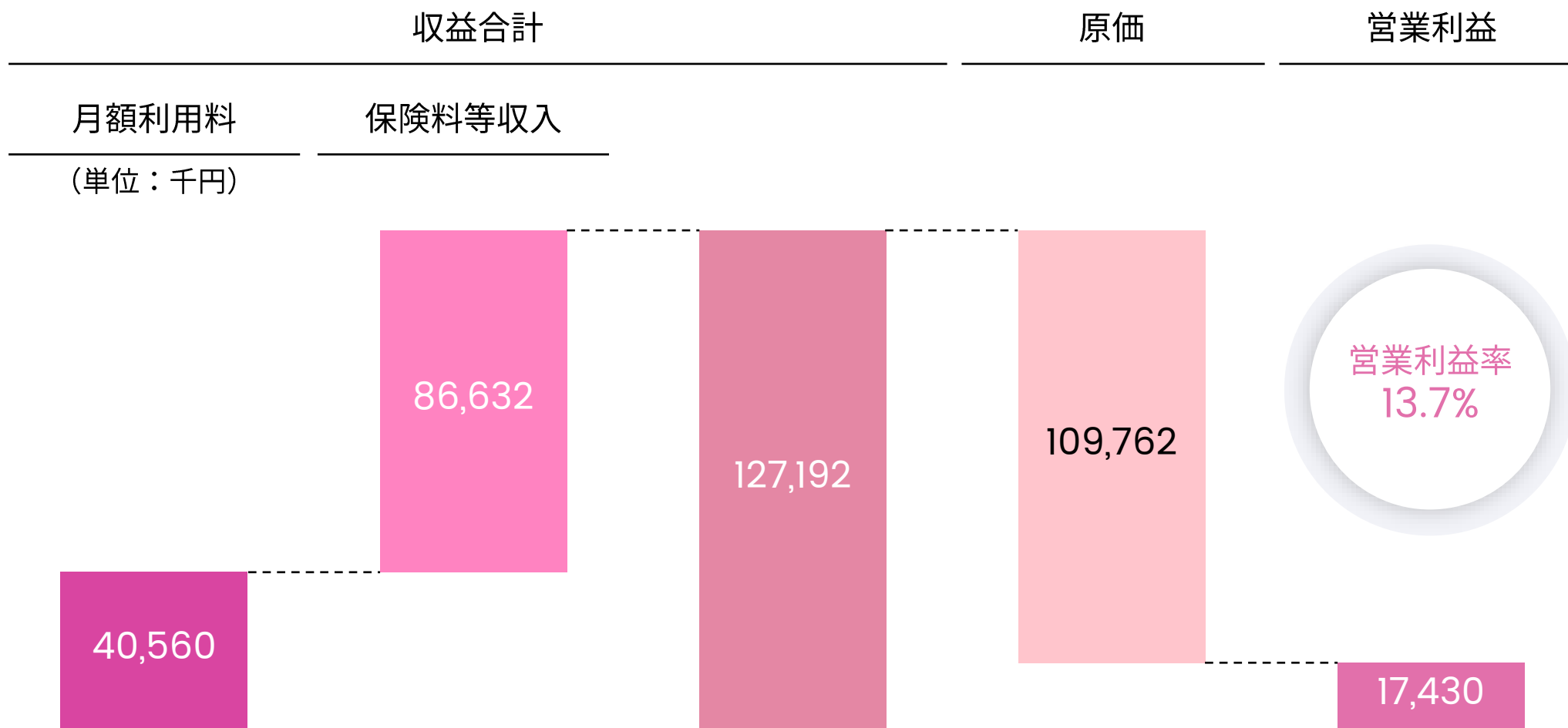


出所：社内データ；原価における本部経費配賦は控除して掲載



# 介護：標準収支

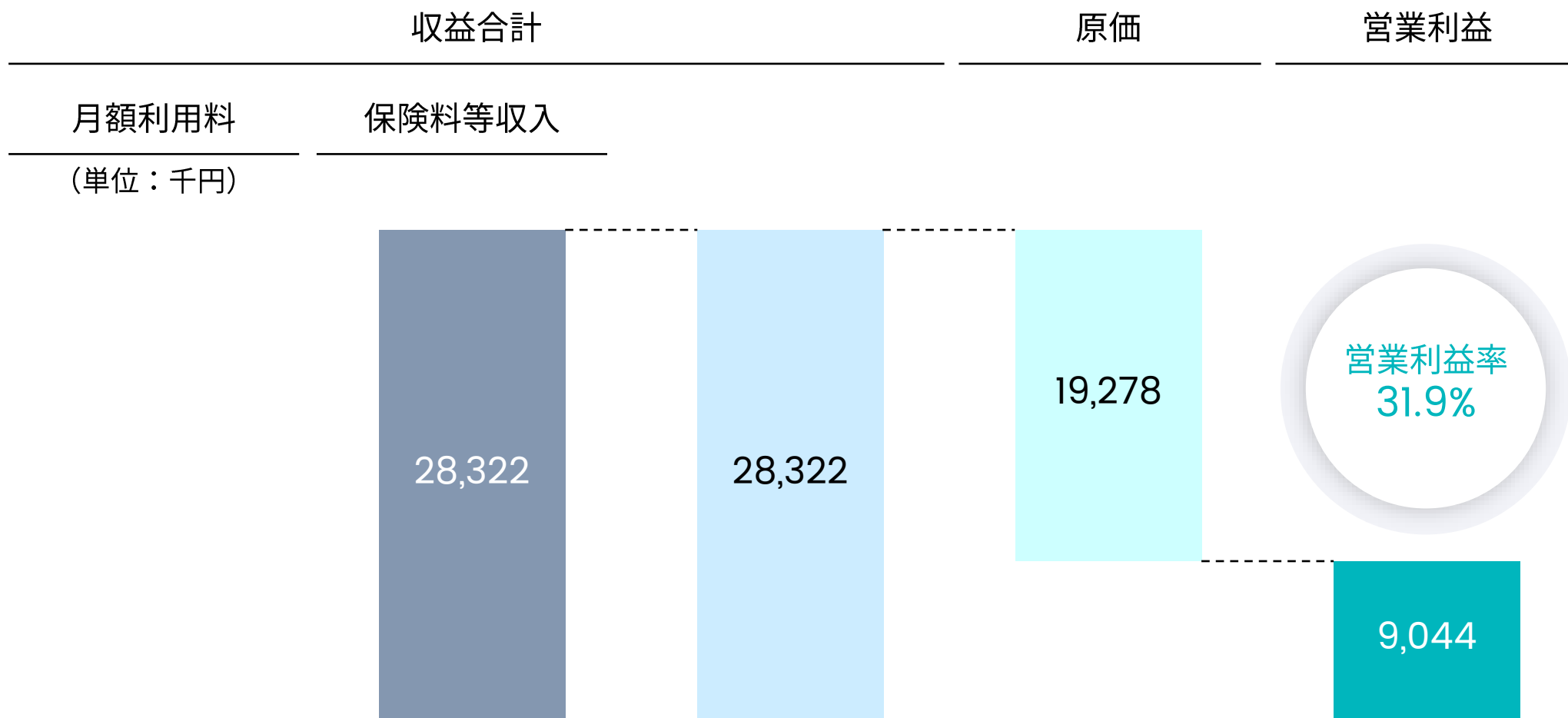
グループホーム（27人定員96%稼働）



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

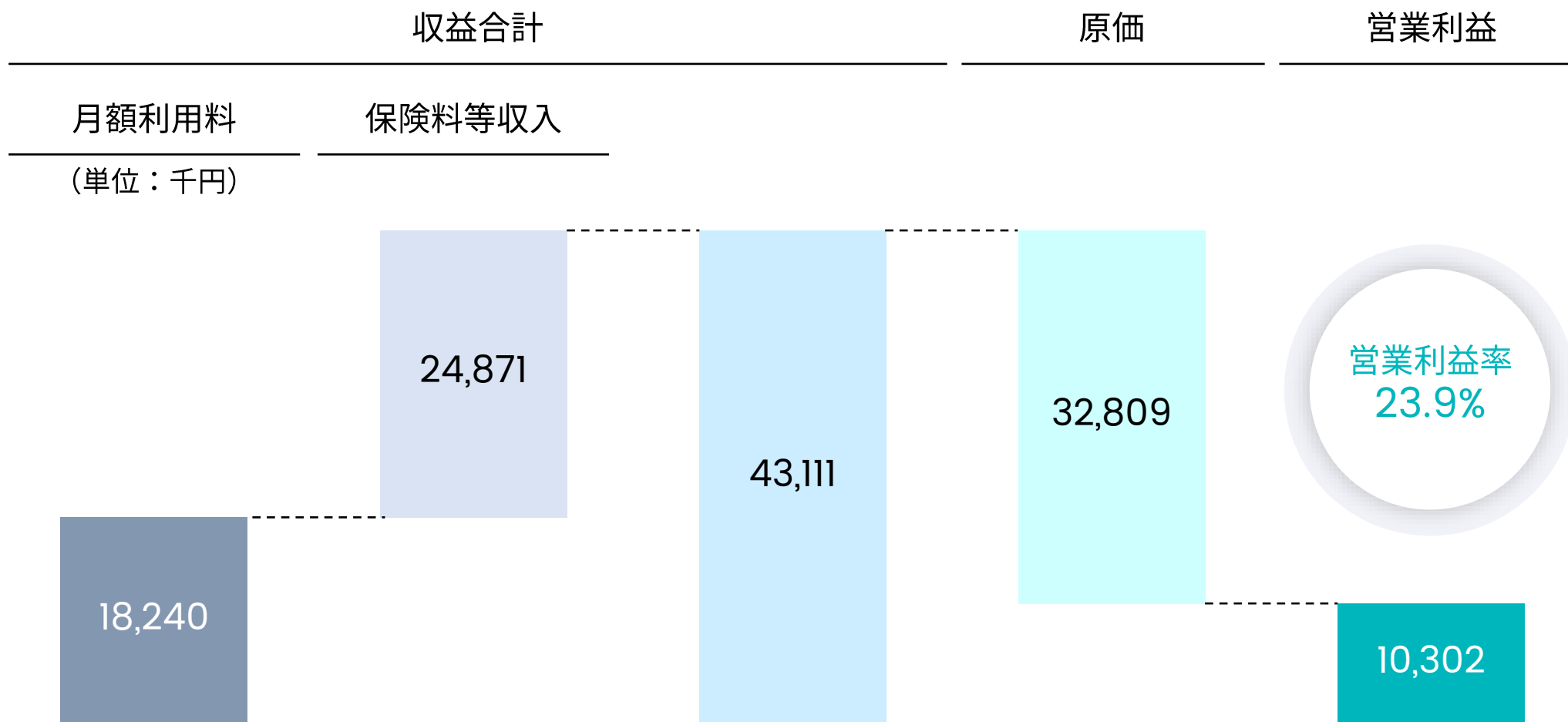
就労継続支援B型（20人定員70%稼働）



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

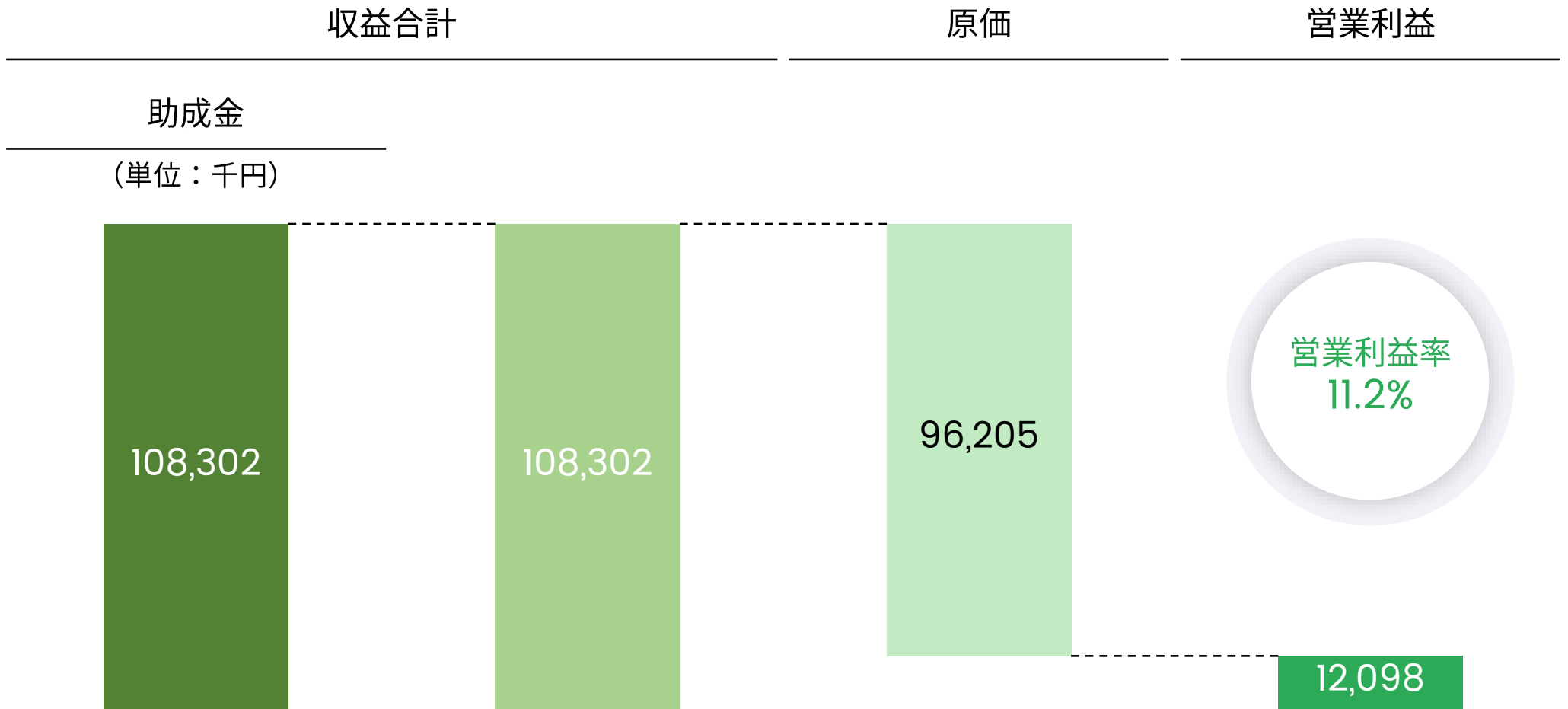
障がい者グループホーム（20人定員95%稼働）



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

# 保育：標準収支

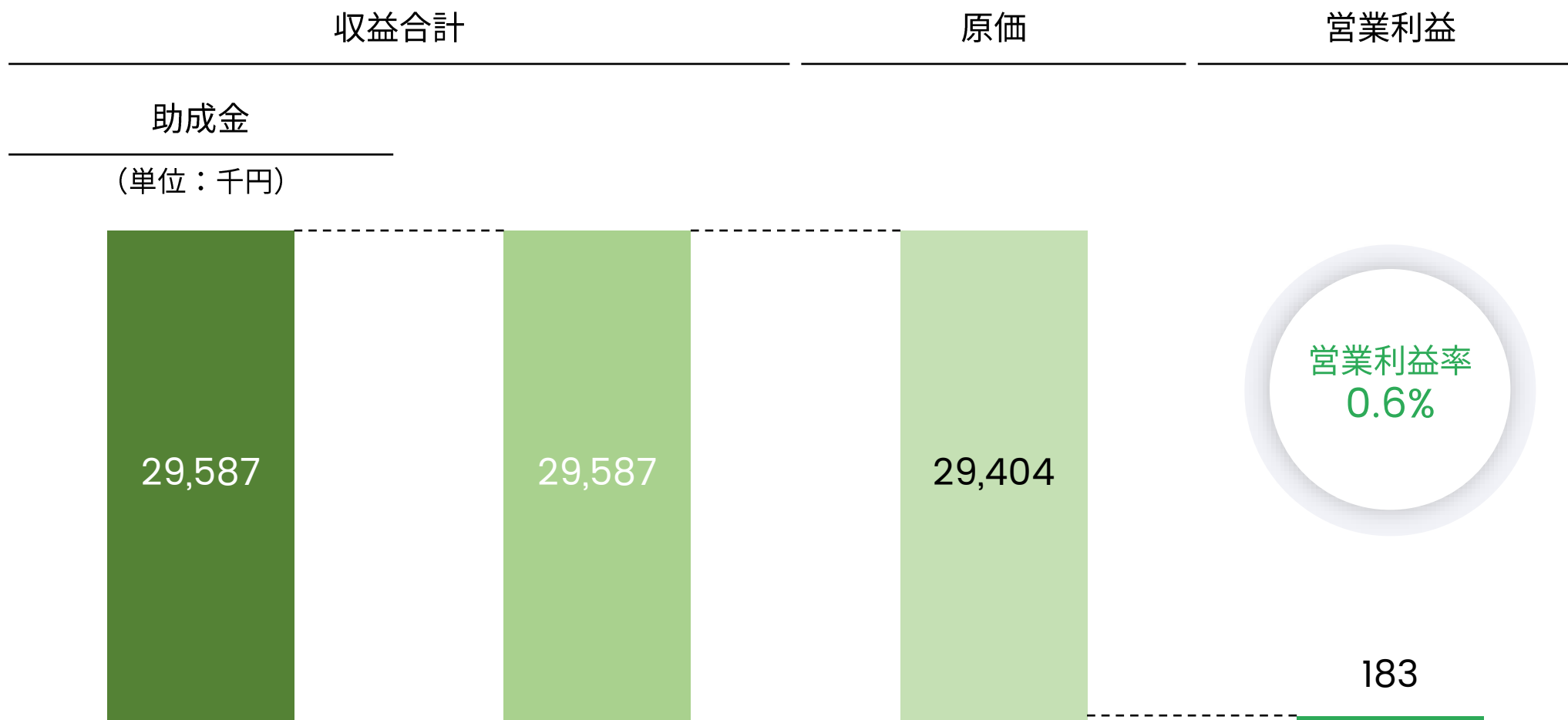
認可保育所（80人定員98%稼働）



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

# 保育：標準収支

企業主導型保育所（12人定員92%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

## 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。

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](mailto:ir@living-platform.com)