



# 株式会社リビングプラットフォーム 個人投資家向け説明会

Feb 26<sup>th</sup>, 2026

(証券コード：7091)

# 本日も伝えること

---

01

## 創業の原点と問題意識

日本の財政と社会保障への挑戦

02

## なぜこの事業なのか

エマージング × レギュレーション市場の選択

03

## なぜ創業をしたのか

ITから福祉へ、そして創業へ

04

## 3つの事業の意義とビジネスモデル

介護・障がい者支援・保育のシナジー

05

## 経営哲学と成長戦略

生産性・統合・プラットフォーム化、競争優位

06

## 財務ハイライト

FY26.3 Q3業績・EBITDA・財務状況

07

## 財務戦略と株主還元方針

中期KPI・配当・優待



## 長期金利の急上昇

高市政権誕生後、財政規律への不安から10年国債利回りが急上昇。市場は政府の財政姿勢を注視しています。



## 国債残高1,100兆円超

GDP比250%超と先進国最悪水準。財政の持続可能性は、日本社会の最大リスクの一つです。

我々は創業以来、  
この「**財政の持続可能性**」という  
問題意識のもと、事業を展開してきました。

# 2000

The Origin

慶應義塾大学 湘南藤沢キャンパス (SFC) 卒業

## すべては、大学の 卒業論文から始まりました

“

「日本の財政を破綻させないために  
社会保障基金をどう持続可能にするか」

”

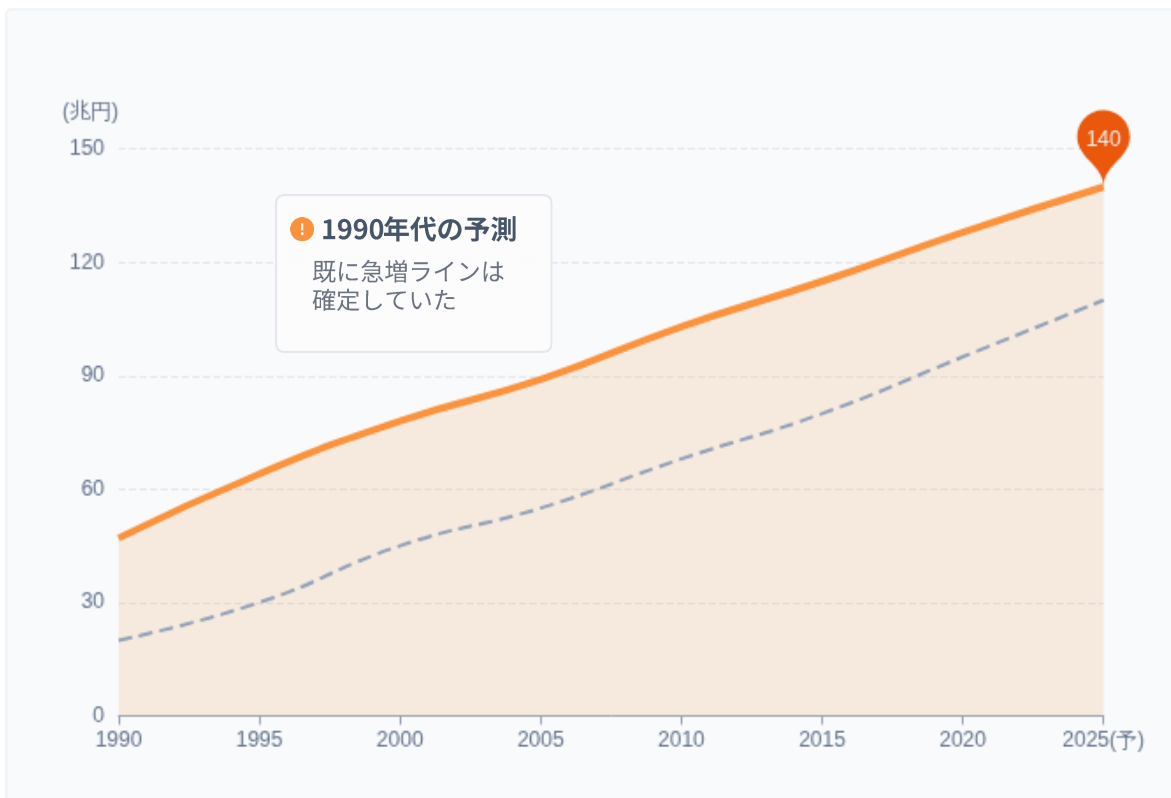
理論経済学と統計学を組み合わせた計量経済学で、  
日本の将来財政を数式で予測しました。

# 予見されていた「2025年問題」

# 1990s

## 社会保障給付費の推移と将来推計

1990年代の時点で、少子高齢化による社会保障費の急増はすでに数式で予測可能でした。人口動態は、最も確実な未来予測とされています。



### 少子高齢化の加速

生産年齢人口の減少と高齢者人口の増加により、社会構造のバランスが崩れることは明白でした。



### 社会保障費の急増

医療・介護・年金の負担は、経済成長率を上回るスピードで増大し、財政を圧迫し続けます。



### 制度疲労と持続可能性

既存のシステム維持は困難。「誰かが変えなければならぬ」という強い危機感がありました。

この問題意識が、  
今の事業の原点です

The Problem

# なぜ“福祉”を選んだのか

就職活動のとき、私は強く決めました。  
「将来縮小する産業には入らない」

Search Criteria



## Emerging Market

エマージングマーケット（新興市場）

IT



## Regulation Market

レギュレーションマーケット（規制産業）

**Key Point**

規制が外れた瞬間に大きく成長する

介護

農業

# 2000

## 介護保険制度スタート



まさにその時、  
巨大な規制緩和が起きた。



### ここに可能性を見た

高齢化という確実な未来と、  
市場の開放が重なる地点。

# 2000

アンダーセンコンサルティング（現アクセンチュア）での経験

## しかし、最初はITを選びました

 Global Standard

### 世界で学べる環境へ

当時のエマージング市場はITでした。  
世界最高峰のコンサルティングファームで  
ビジネスの最前線を学びました。

 Key Realization

### 気づきと決断

「事業は時代に合わせて  
ピボットし続けなければならない」

“ 私は、流行に合わせて変化するよりも、  
精緻に設計し、揺るがないモデルで成長させる  
ほうが向いている。 ”

# 2001

## キャリアの転換：実務での深化



三菱商事系  
スタートアップ

不動産ファイナンス

施設運営

事業再生

経営支援

## 現場で学んだ「実像」

医療・介護の現場には、理想だけでは解決できない「**経営の壁**」がありました。

資金繰り、人材採用、効率化の遅れ...

数多くの事業者を支援する中で、私はある結論に至ります。

外から支援するより、  
自ら経営したほうが  
産業を変えられる。

Decision Point



# 2011

震災の年に

## リビングプラットフォーム設立

“

社会の基盤に資する事業を、  
公的機関ではなく民間の力で作り上げる。

”

未曾有の危機の中で、  
「持続可能な社会保障システム」への挑戦が始まりました。

# 事業概要

3つの事業の意義とビジネスモデル

# 創業時の理念：持続可能な社会保障制度の構築

2011

「社会保障費を抑えながら、質を上げる。」

それが、私たちが果たすべき使命でした。

## 補助金頼みではない



制度が変われば経営が揺らぐモデルからの脱却。  
自らの創意工夫で収益を生み出す構造へ。

Independence

## 株式会社であること



社会福祉法人ではなく、あえて株式会社を選択。  
市場の中で透明性を保ち、資金調達  
の多様性を確保する。

Corporate Governance

## 自立した持続可能な経営



外部環境に左右されず、永続的に  
サービスを提供し続けるための強  
固な財務基盤と収益性。

Sustainability

→ これが「社会インフラ」を担うための覚悟です ←

# なぜこの3事業なのか

## 「社会保障制度を持続可能にする」



01

### 介護事業

Elderly Care

「医療より財政負担の  
少ない選択肢」

社会的入院を減らし、より低コストで質の高い生活の場を提供する。医療資源の適正化により、国の財政負担を軽減します。



02

### 障がい者支援事業

Disability Support

「労働参加を促す」

福祉的就労から一般就労への移行支援。  
支援される側から、納税者・生産者としての自立を促し、労働人口の減少を補います。



03

### 保育事業

Childcare Support

「子どもを産みたい人が  
産める社会へ」

待機児童問題の解消と、子育て世代の就労支援。  
出生率の向上は、将来の社会保障の担い手を増やす最も根本的な解決策です。

# 事業概要：介護事業



 自立支援

 医療連携

 在宅・施設

 公的負担抑制

## 役割と提供価値

- **役割：**  
単なるお世話ではなく、利用者様の「自立」を促し、最期まで「尊厳」のある生活を支えること。
- **提供価値：**  
医療機関との密な連携体制を構築し、重度化しても安心できる環境を提供。  
在宅と施設の最適な組み合わせを提案します。

社会的意義

医療偏重からの適正化で、  
公的負担を抑制する。

高コストな医療入院から、生活を支える介護へ。  
適切な役割分担が、日本の社会保障を持続可能にします。

# 事業概要：障がい者支援事業



## 働く

就労継続支援A型・B型



## 暮らす

グループホーム



## 学ぶ

自立訓練・定着支援

## 役割と提供価値

### 働く・暮らす・学ぶを支える包括支援

就労支援から住まいまで、ライフステージやニーズに合わせた切れ目のない支援体制を構築。地域の中で安心して生活できる基盤を提供します。

### 能力に応じた就労機会と定着支援

個々の特性や能力に適した仕事のマッチングと、職場定着のための継続的なサポートを実施。「働きたい」という意欲を形にします。

#### SOCIAL IMPACT



## 労働参加の拡大と 包摂的な地域づくり

障がいを持つ方々が経済活動の担い手となることは、生産年齢人口が減少する日本において極めて重要です。

多様な人々が共生する社会を実現します。

# 事業概要：保育事業



 子育てと就労の両立支援

 安心・安全な環境と地域連携

 出生・就労を後押し

## 役割と提供価値

### 社会のインフラとしての保育

単に子供を預かる場所ではありません。

「働きたい人が働ける社会」を実現するための不可欠なインフラです。

待機児童問題の解消だけでなく、質の高い幼児教育と地域コミュニティの核としての機能を担います。



出生・就労を後押しし、  
将来の社会保障を支える。

Social Mission



2011年

創業

東日本大震災の年に設立。  
「社会インフラをつくる」という  
強い意志でのスタート。

2020年

東証マザーズ上場

(現グロース市場)  
スピード上場を実現。  
パブリックカンパニーとしての責任

通過点

上場はゴールではありません。  
アジアのインフラ構築  
への第一歩に過ぎません。



「最も重要なのは、ここからどう成長するかです。」

確かな実績が、  
次の成長を支える基盤となります。

 職員数

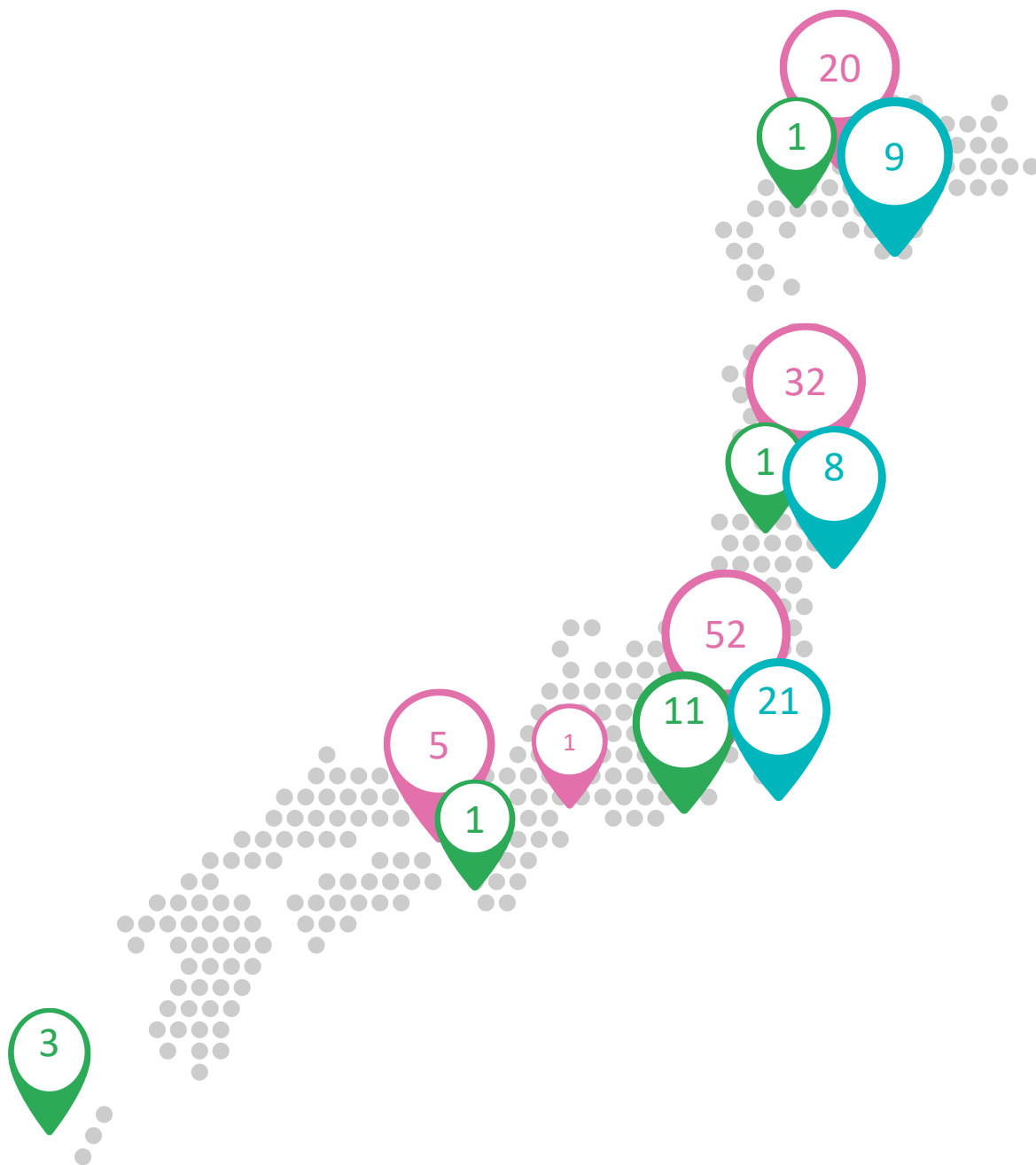
約 **4,000** 名

 事業所数

**158** 拠点

→ スケールメリットを活かした**高効率経営**への移行フェーズへ

Growth Story  
現在の事業展開



	<b>介護</b> 有料老人ホーム等 47 グループホーム 57
	<b>障がい者支援</b> 就労継続支援B型 12 グループホーム 25
	<b>保育</b> 認可 15 企業主導 1 認可外 1

# 経営哲学の4本柱



## 職員の報酬を 業界最高水準に

生産性向上とスケールメリットにより原資を創出し、業界水準を上回る待遇を実現。  
高い定着率と採用力でサービス品質の底上げを図り、好循環を生み出します。

01



## 安くて良い サービスを

オペレーションの標準化と徹底的なDX活用で運営コストを最適化。  
品質KPIを可視化し、リーズナブルな価格設定でも高品質なケアを持続的に提供します。

02



## 日本に持続可能な インフラをもたらす企業に

介護・障がい者支援・保育の三位一体運営でシナジーを発揮。  
地域包括ケアの重要拠点として、日本の社会保障を支える盤石なインフラを構築します。

03



## アジアのモデルになる ビジネスモデルを

日本で培った「規制産業×IT」のノウハウとオペレーションモデルを輸出。  
高齢化が進行するアジア諸国に対し、課題解決のソリューションとして展開します。

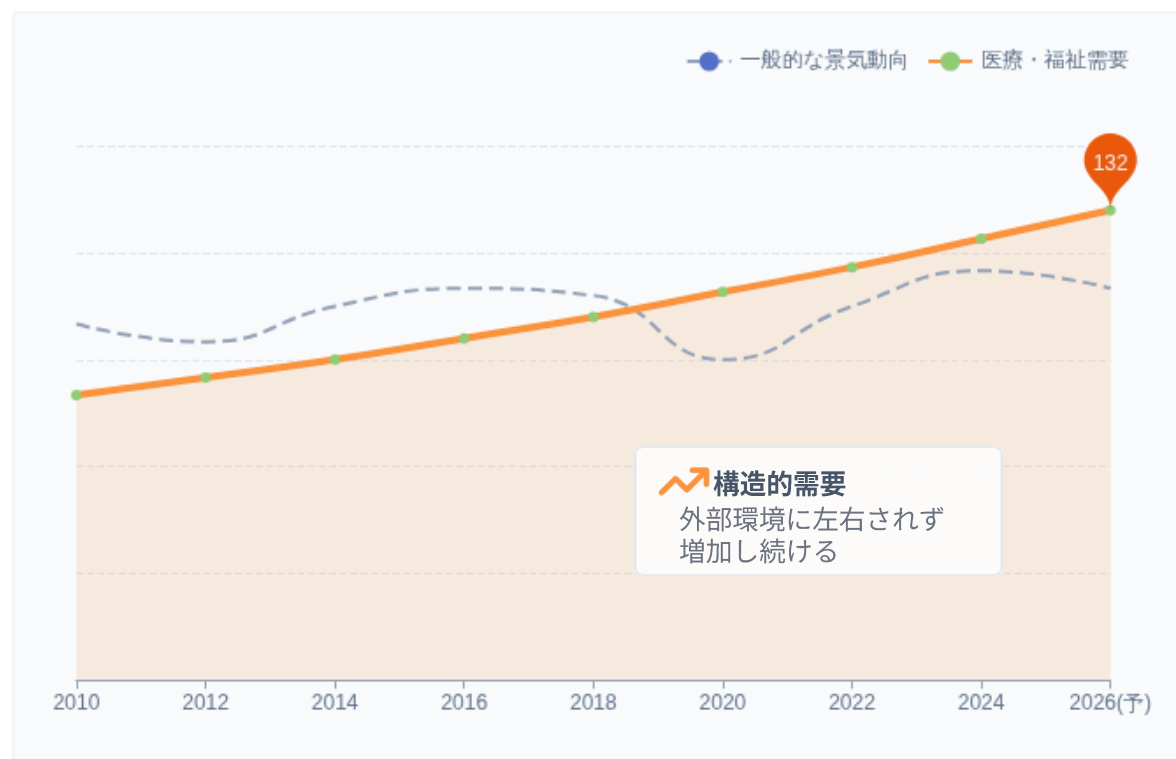
04

# 医療・福祉は「インフラ」

## 景気変動を受けない構造的な成長

多くの産業が景気循環の影響を受ける中、医療・福祉は「人口動態」という構造変化に基づき推移します。

不況時であっても需要が消失しない、極めて安定した市場です。



### 生活必需のサービス

水道や電気と同様、生命と生活に直結するインフラです。景気が悪化しても、その必要性がなくなることはありません。



### 少子高齢化という構造変化

高齢者人口の増加は不可逆的なトレンドです。一過性のブームではなく、数十年単位で確実な需要が存在します。



### 高い参入ハードル

許認可事業であり、人の命を預かる責任の重さから安定性と公共性が高く、過度な競争から守られています。

だからこそ、  
生産性を高め、統合し、プラットフォーム化する戦略が必要です。

# 成長戦略：生産性・統合・プラットフォーム化

構造変化に対応し、**持続的な利益成長**を実現するための3つの柱

01



## 生産性を高める

Productivity & Efficiency

- ✓ **オペレーションの標準化**  
属人化を排し、高品質なケアを効率的に提供する仕組みの構築。
- ✓ **DX・デジタル活用**  
センサーや記録システム導入による間接業務の削減とケアへの集中。
- ✓ **人材育成システム**  
教育プログラムの内製化によるスキルアップと定着率向上。

02



## 統合する

Integration & Scale

- ✓ **スケールメリットの追求**  
調達・採用・教育・管理部門の共通化によるコスト削減。
- ✓ **ドミナント戦略**  
地域集中出店による運営効率化とブランド認知の向上。
- ✓ **M&A**  
M&Aにより迅速な成長をする。

03



## プラットフォーム化

Platform & Ecosystem

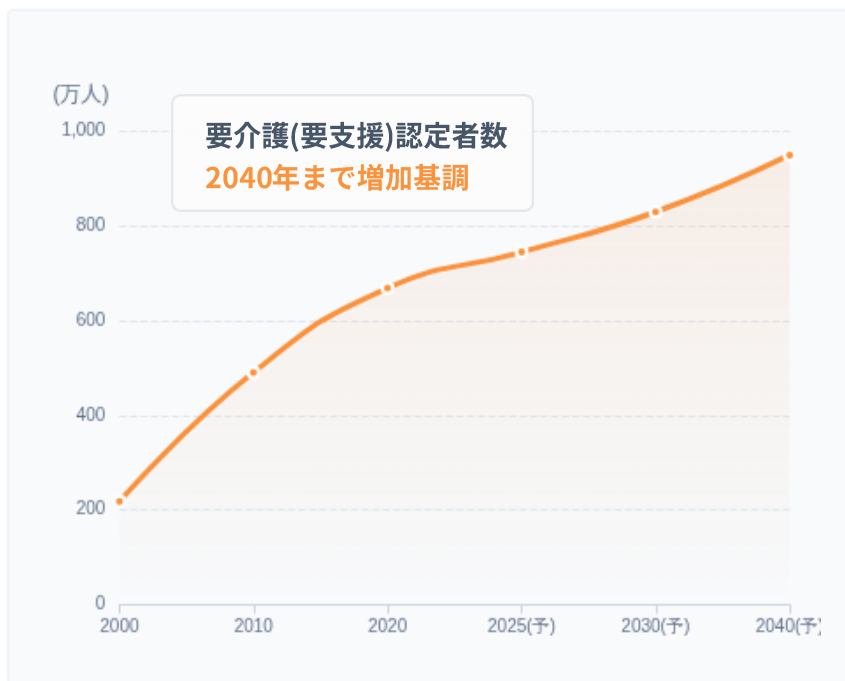
- ✓ **マルチサービス連携**  
介護・保育・障がい者支援の相互送客と複合的サービスの提供。
- ✓ **データ基盤の活用**  
ライフログデータの蓄積・分析による予防ケアや新サービス開発。
- ✓ **地域包括ケアのハブ**  
地域資源をつなぐプラットフォームとしての役割確立。



# 市場環境と5つの市場機会

## 拡大し続ける社会保障ニーズ

高齢者人口の増加に加え、共働き世帯の増加や法制度の改正により私たちが対峙する市場は構造的に拡大を続けています。



### 高齢者人口の増加と介護ニーズ

団塊ジュニア世代が高齢化する2040年に向けて、絶対数は増加の一途。



### 女性就労率の上昇と保育需要

共働きが標準化。「預け先」から「教育・発育の場」へ質的ニーズも変化。



### 障がい者雇用の拡大

法定雇用率の引き上げと、SDGs/ESG経営の流れによる就労支援ニーズの増大。



### 地域包括ケアの深化

施設完結型から地域生活へ。医療・介護・生活支援の一体提供が求められる。



### デジタル化・人材不足対策

圧倒的な人手不足に対し、DXによる生産性向上とプラットフォーム化が急務。

「需要は確実に存在する。  
問われるのは供給の質と持続可能性です」

# 競争優位性

01



## 圧倒的な コストパフォーマンス

駅に近い好立地でありながら、圧倒的に費用を抑えた価格設定を実現。  
リーズナブルでありながらも質の高いサービスを提供し、高い入居率と顧客満足度を維持しています。

02



## お看取りまで対応できる サービスの質

全介護施設において、上場他社の特色であるターミナルケア（終末期医療）やパーキンソン病などの難病にも対応可能。  
医療連携を強化し、重度化しても安心して住み続けられる環境を提供しています。

03

MOAT



## 圧倒的な 成長スピード

これまでに27回のM&Aを実施し、自社の新規事業開発も活発に展開。  
その結果、創業からわずか15年程度で年商200億円規模へと急成長を遂げました。

04



## プラットフォーム戦略による 周辺産業への面展開

介護・福祉事業を核に、食事サービス、農業、調剤薬局など関連する周辺産業へ事業領域を拡大。  
多角的なエコシステムを構築し、収益源の多様化とシナジー効果を最大化しています。

# 今後のビジョン：日本・アジアの医療福祉インフラ

## 持続可能な社会基盤の構築

日本で培ったノウハウを標準化し、アジア全域へ。  
単なる施設運営から、インフラ輸出への進化。

### 01 日本モデルの標準化・深化

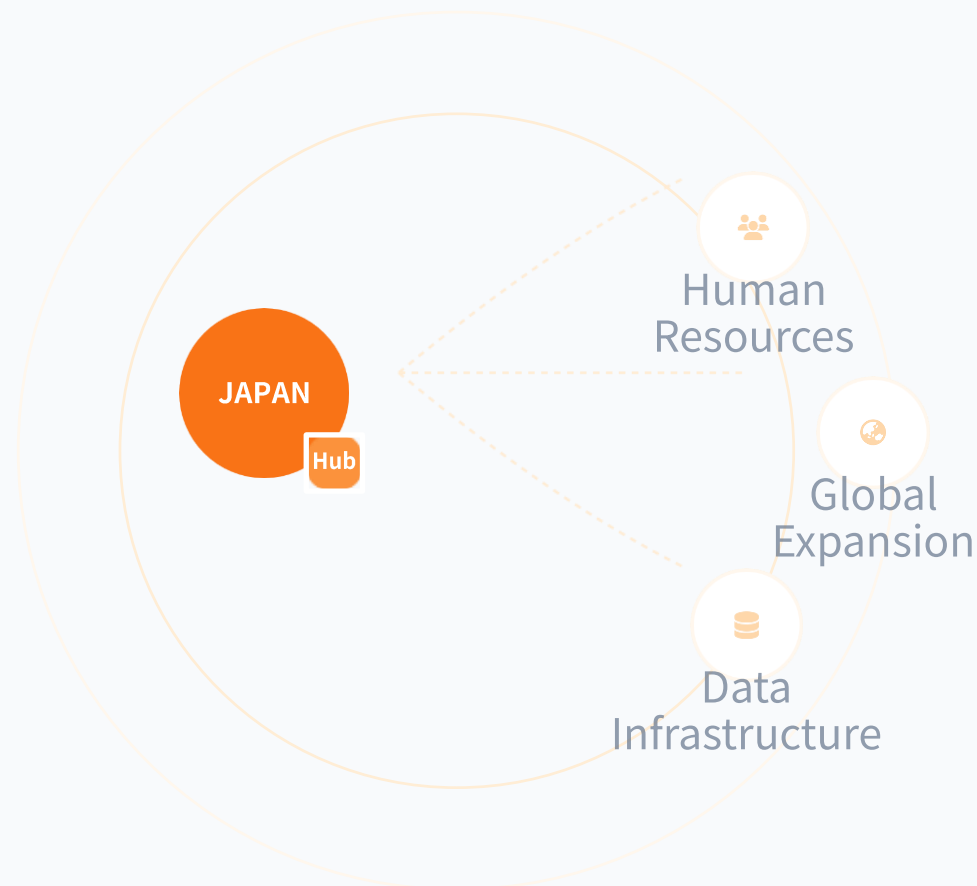
オペレーションの徹底的な標準化とデジタル化。  
属人性を排した、高品質かつ効率的な運営パッケージの完成。

### 02 人材・教育・データのエコシステム

外国人材の教育・育成システムの確立。  
ケアデータを活用した予防・予測モデルの構築と社会実装。

### 03 アジア諸国への展開・連携

高齢化が進むアジア諸国への日本型介護の輸出。  
人材と知見が循環するグローバルな福祉インフラ網の構築。



# 私たちが目標とする会社

## ROLE MODEL

# IHH Healthcare

Asia's Largest Private Healthcare Group

## アジア最大級の 民間医療グループ

マレーシア、シンガポール、トルコ、インドなどを拠点に、世界10カ国で事業を展開するグローバルヘルスケア企業。卓越した医療品質と経営効率の両立を実現しています。

### 創業者の信念

医療・福祉を  
「財政の負担」から  
「持続可能な産業」へ

彼らは、医療を単なるコストセンターではなく、付加価値を生み出し続ける産業へと進化させました。公的負担に依存せず、民間活力でインフラを支えるモデルは、これからの日本にこそ必要です。

Annual Revenue (FY2024)

## 売上高

**243** 億リンギット  
(約 **8,000** 億円)

対前年比2桁成長を継続



Market Capitalization

## 時価総額

**795** 億リンギット  
(約 **2.6** 兆円)

アジア最大級の評価額



Global Scale

## 事業規模

Malaysia

Singapore

Turkey

India

+6 Countries



**10**

Countries

展開国数



**80+**

Hospitals

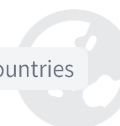
運営病院数  
(全施設140+)



**70,000+**

Employees

従業員数



「私は、日本の福祉企業がその水準に到達できると信じています。」

# 最新財務ハイライト

## 連結売上高

FY26.3 累積

**16,408**百万円 ↑

対前年同期比 +15.6%

## 連結営業利益

FY26.3 累積

**445**百万円 ↑

対前年同期比 +99.4%

## 売上高販管費率

**8.3%** →

## 施設稼働率

有料老人ホーム(介護) **88.6%** ↑

グループホーム(介護) **92.6%** →

グループホーム(障がい) **84.7%** ↑

## 施設事業収入単価 (月平均)

介護 **369,452**円/人 →

障がい **346,596**円/人 ↑

## 売上高人件費率

3Q **51.1%** →

\*介護施設事業収入単価にはメディカルも含む

## 連結損益計算書の概況

- ✓ 売上高は過去最高を記録。3Qに価格転嫁を行ったため、4Qでは売上が伸長の見込み
- ✓ 人件費、業務委託費、仕入れの増加等により、対2Qでは更なる四半期営業利益の伸長とはならなかったが、26年3月期通期の段階利益は計画を達成する見通し

(単位：百万円)

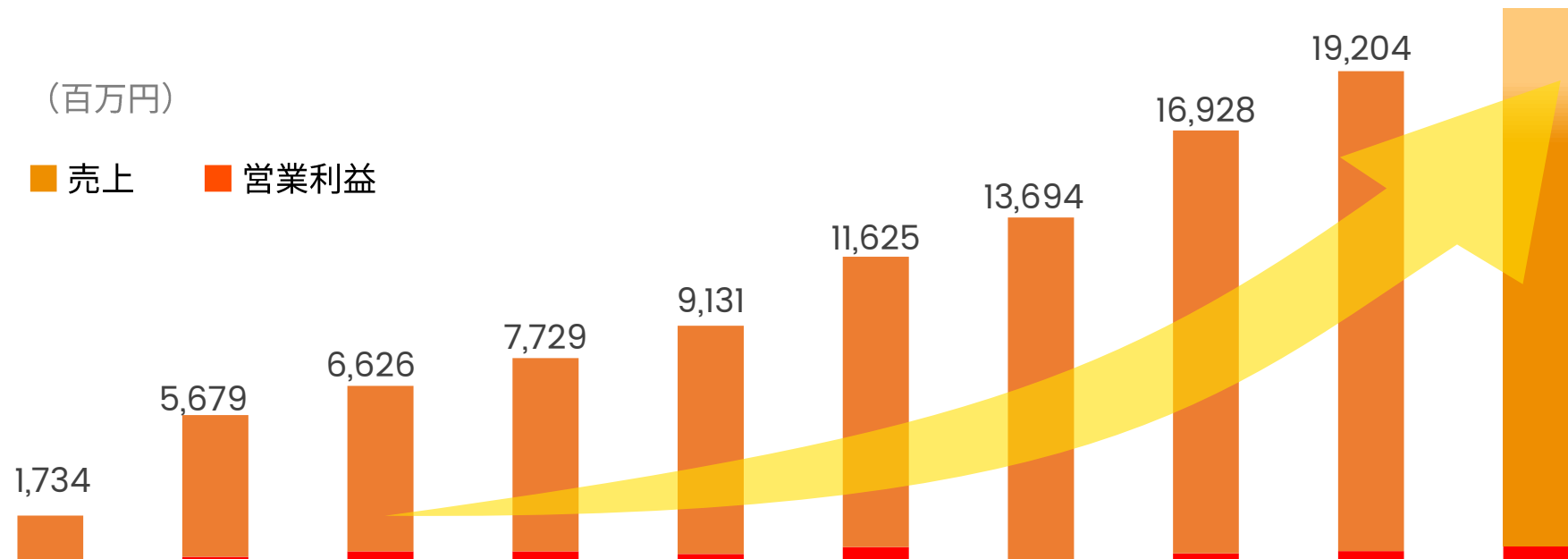
	FY25.3 累積 (4～12月)	FY26.3 3Q 実績	FY26.3 累積 (4～12月)	FY26.3 通期 予想	対予想進捗率
売上高	14,195	5,625	16,408	21,495	76.3%
営業利益	223	151	445	547	81.3%
%	1.6%	2.7%	2.7%	2.5%	
経常利益	205	145	453	488	93.0%
%	1.4%	2.6%	2.8%	2.3%	
税金等調整前当期純利益	205	145	455	488	93.3%
%	1.4%	2.6%	2.8%	2.3%	
親会社株主に帰属する当期純利益	159	96	275	318	86.4%
%	1.1%	1.7%	1.7%	1.5%	

# 売上と各段階利益の推移

計画 **21,495**  
対前年 **+11.9%**

(百万円)

■ 売上 ■ 営業利益

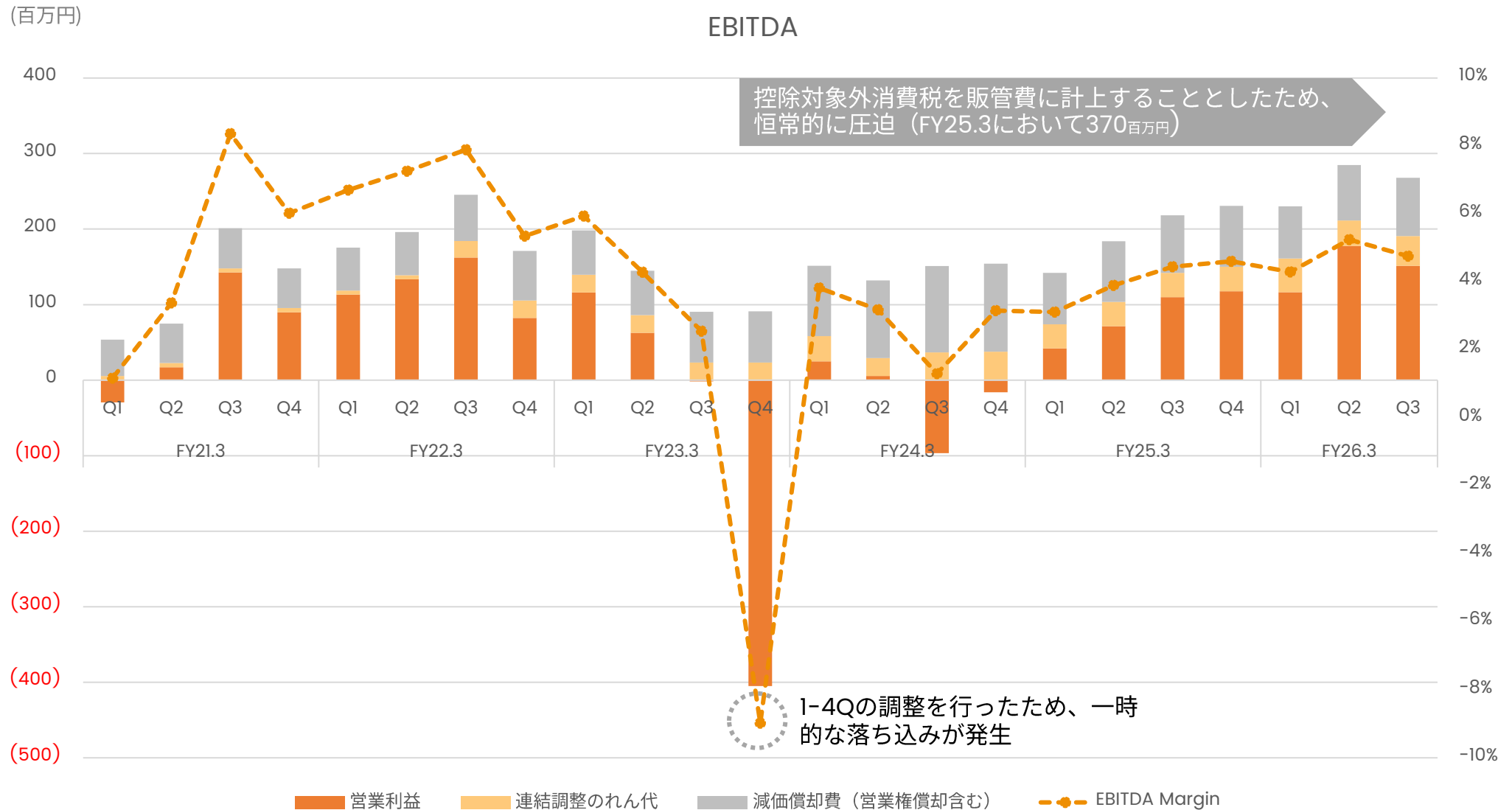


	第6期	第7期	第8期	第9期	第10期	第11期	第12期	第13期	第14期	第15期
	(FY17.3)	(FY18.3)	(FY19.3)	(FY20.3)	(FY21.3)	(FY22.3)	(FY23.3)	(FY24.3)	(FY25.3)	(FY26.3)
営業利益	0 (0.0%)	101 (1.8%)	327 (4.9%)	328 (4.3%)	220 (2.4%)	496 (4.3%)	-234 (-1.7%)	-81 (-0.5%)	341 (1.8%)	547 (2.5%)
経常利益	△12 (△0.7%)	145 (2.6%)	230 (3.5%)	234 (3.0%)	242 (2.7%)	581 (5.0%)	35 (0.3%)	197 (1.2%)	374 (1.9%)	488 (2.3%)
当期純利益	△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%)	318 (1.5%)

備考：第6期以前は単体、第7期からは連結  
第15期は業績予想値

# EBITDAの四半期推移

✓ 利益の顕在化が進み、EBITDAも上昇傾向にある



# 中期経営計画KPI

中期経営計画  
KPI

成長性

売上高増加率  
**10%**

収益性

営業利益率  
**8.0%**

収益性

EBITDA  
**2,000**百万円

安定性

自己資本比率  
**20%**

# 財務戦略と株主還元の基本方針

中長期的な一株当たり価値（EPS）の最大化を最優先目標とします。



01

## 価値創造の最優先

短期的な利益変動に左右されず、将来キャッシュフローの最大化に資する投資を優先します。



02

## 成長投資と還元のバランス

内部留保は高収益な成長事業（M&A含む）へ優先配分し、余剰資金を株主還元へ充当します。



03

## 健全な財務規律

ネットD/Eレシオ等の指標をモニタリングし、過度なレバレッジを回避しつつ、資本効率（ROE）を意識した経営を行います。



04

## 安定的な株主還元

配当は「持続可能性」と「安定性」を重視します。業績連動に加え、長期保有株主に報いる方針を堅持します。

### Capital Allocation Flow

Operating Cash Flow ↓  
事業から生み出されるキャッシュ

#### PRIORITY 1

### 成長投資

既存事業の設備投資  
DX・人材投資  
戦略的M&A

#### PRIORITY 2

### 株主還元

安定的配当  
自己株式取得（機動的）

i 市場環境や財務状況に応じて、規律を持って柔軟に判断します。

Shareholders' dividends

# FY26.3 株主還元

上場後初の配当を決定。今後も成長投資と株主還元を両立。

配当

2025年3月期

1株当たり配当金  
配当実績

0 円

2026年3月期

1株当たり配当金  
配当予想

5 円

優待

2026年3月期

デジタルギフト

5,000 円相当

※総額 約23百万円

2027年3月期

同等の実施を検討中

背景

- 運営体制およびバックオフィスが安定し、構造的な利益体質が定着
- 2026年3月期は、売上高・営業利益・経常利益ともに計画達成の見込みであり、来期以降も堅調な利益拡大を予定
- 上記を踏まえ、成長投資を実行しつつも株主の皆様に対する利益還元の開始が可能と判断
- 安定的かつ継続的な配当を基本方針とし、事業の成長及び収益の向上に応じた、配当金額の増額を含む株主還元の充実を図ってまいります

# 共に、次の社会をつくる



Our Purpose

## 生活インフラをつくる

施設を増やすことが目的ではありません。  
日本、そしてアジアの社会基盤を持続可能なものへと再構築します。



Our Method

## 生産性向上 × プラットフォーム化

短期的な流行には乗りません。  
構造変化に対応しながら、持続的かつ確実な成長を積み上げます。



Our Promise

## 社会的使命と経済合理性の両立

「社会によいこと」と「利益」は矛盾しません。  
持続可能な事業モデルこそが、最大の社会貢献です。

“

私はかつて  
財政の未来を考えた  
大学生でした。

今は  
社会インフラを作る経営者です。

この挑戦を  
共に歩んでいただければ幸いです。

代表取締役社長

金子 洋文



**ご清聴ありがとうございました**