



ケア21グループ 中期経営計画

2023年12月
株式会社ケア21

トップメッセージ

全ての人に「自分らしく、よく生きたい」という願いがあります。

その素朴な願いの中にこそ、一人ひとりの具体的な「しあわせ」があり、

その素直な願いの一つひとつの実現が、本当の豊かな社会へとつながると考えます。

私たちは、「自分らしく、よく生きたい」を叶えることで、豊かな社会づくりに貢献します。

私たちは、高齢者や、子供、障がい者のような社会的弱者とされる方を中心に、
福祉・医療・教育の力を通じて、一人ひとりの願いの実現を支援してまいりました。

介護福祉市場が拡大してきた背景には、

その願いの重要性が高まったことと複雑多様化したことがあり、

私たちはこの社会の大きな流れの最先端で事業を展開し、

介護事業を中心とした様々なニーズを取り込み成長することができました。

この先、私たちはこの成功体験に安住することなく、

今後も社会の変容をいち早く捉えそこに生まれるニーズにこたえ続けることで、

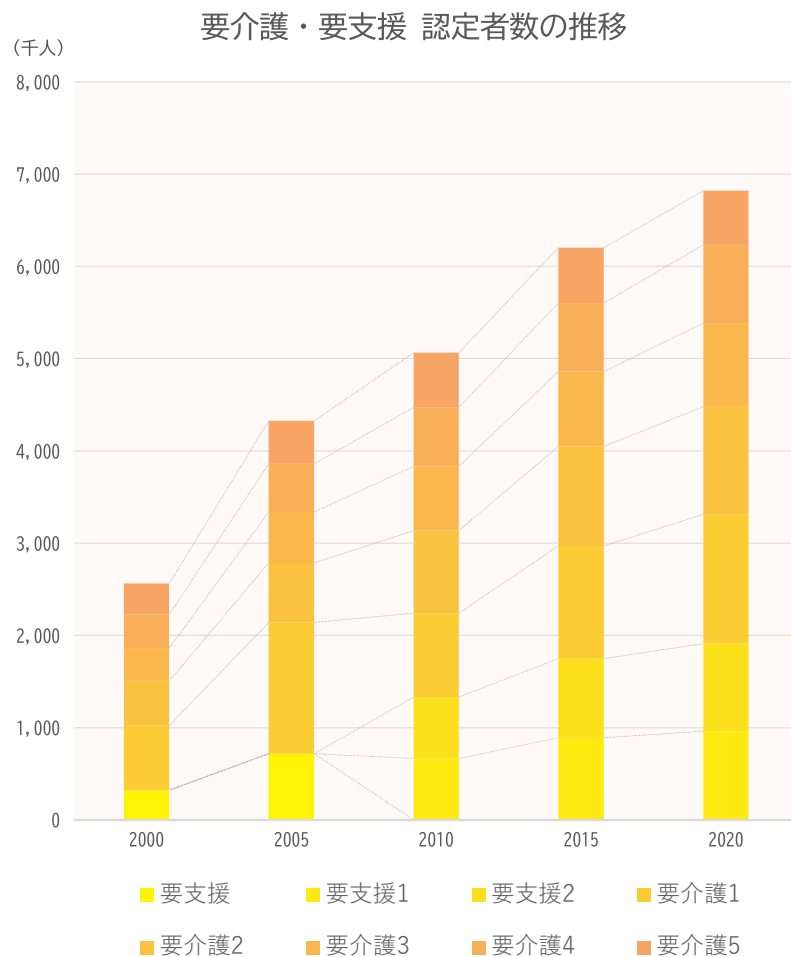
素敵な笑顔があふれる社会を目指します。



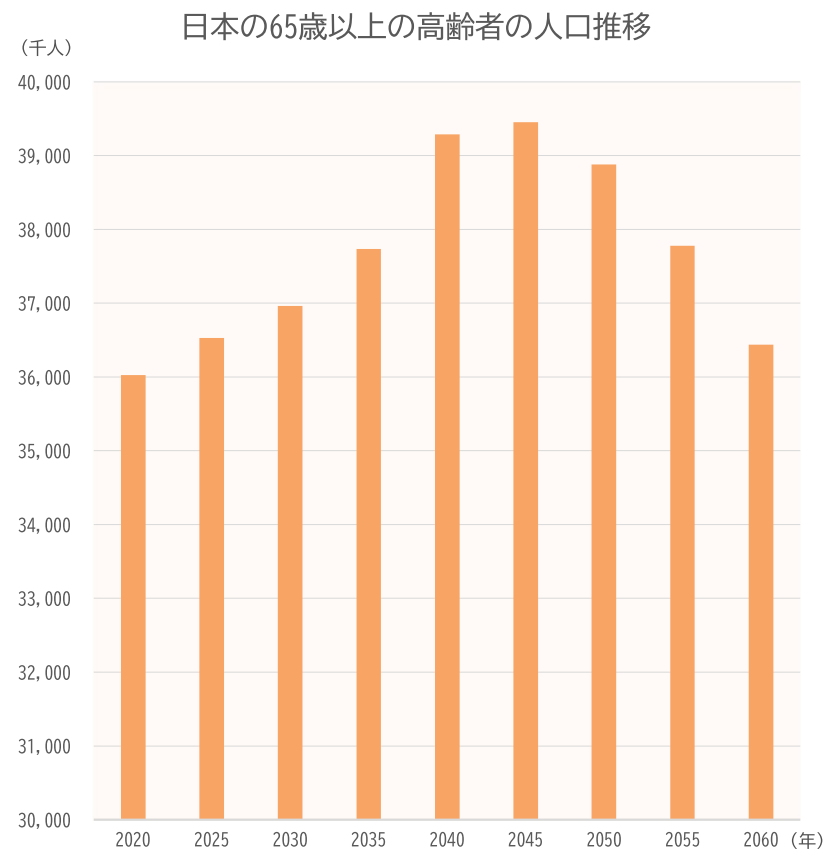
代表取締役社長 依田 雅

介護を取り巻く環境

- 高齢化に伴い、要介護/要支援認定者数は大きく増加しており、短期的には福祉ニーズの拡大が予測される。
- 2040年に向けて日本の高齢者人口は増加していくが、以降減少に転じることが予測される。



出所：厚生労働省 令和2年度 介護保険事業状況報告



出所：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）」

中期経営方針

Only Oneのプロ集団へ

私たちはこの3年間で各組織が為すべき役割を見つめなおし、役割に対する専門性を高め、それぞれのプロフェッショナルとしての矜持のもと、より高い成果に執着して取り組んでまいります。

為すべき役割は、それぞれ異なります。

介護事業においてはご利用者様により高い満足を提供することをベースとして、それを外部にお伝えして世間に当社のことを知っていただくこと、これらを支える従業員の採用や育成、或いは正確適時な会計データを提供することが為すべき役割になるかもしれません。

その達成に向け、各組織、社員一人ひとりがオンリーワンのプロとして成長することはもちろん、組織として1 + 1 = 100を起こせるような仕組みを作ってまいります。

31期 2024/10期

人財確保と
標準化

32期 2025/10期

個の力を充実/強化

33期 2026/10期

組織がより有機的に
連動できる体制へ

中期経営方針推進のための組織重点戦略テーマ

1 次世代を見据えた経営幹部人財の育成

次世代幹部候補スタッフの選抜 / 経営幹部実地育成プログラムの稼働

2 事業を支える人財の確保と定着

採用必要な人財像の明確化と採用基準の統一 /
前向きに勤務を継続できる手厚いフォロー体制の整備

3 会社ビジョン到達へ向けた組織デザインと組織開発

ビジョンから逆算した時期ごとの組織のカタチの見える化 /
ビジョン達成に必要な高度専門化へ向けた組織機能の開発

4 会社の在り方を内外に浸透させ一貫した経営を促進するブランディング

ポジティブイメージを想起させ利用を促進させるブランディング /
組織や社内人財全般に一貫性をもたらすインナーブランディング

国内介護事業① 訪問介護

- ① キャリアプランの明確化と実現支援を通じた離職低減
- ② 運営支援課拡充によるフォロー体制強化
- ③ 新エリアへの継続的出店による展開エリアの拡大
- ④ 営業強化(システムの活用、マネージャーによる支援)
- ⑤ 管理者候補者研修実施による管理者候補者の育成・確保

業績拡大

安定的な新規出店 / システムによるスタッフ支援、マネージャーの指導強化 /
居宅介護支援事業所との連携強化 / M&Aの強化

サービス 質向上

チャレンジキャリア制度の充実 / 副主任養成研修の実施 /
適正運営維持のための組織充実と指導実施 /
システムを利用したヒヤリハットの報告徹底

事業所 強化

管理者候補育成研修による主任候補者の育成 / キャリア支援制度を活用した
サービス責任者の育成 / 多様な人財獲得のための雇用・勤務環境の整備 /
個人別キャリアプランの運用徹底による能力開発と離職防止

国内介護事業② 有料老人ホーム

- ① 各種団体・専門職種との連携を通じた高価格帯施設のコンスタントな入居者獲得
- ② 中価格帯施設の高稼働率の達成・維持
- ③ ブランド別サービス基準の設定と独自の認知症ケアプログラムによる他社との差別化
- ④ 挑戦基準の明確化による次世代リーダーの育成による組織力強化
- ⑤ 専門特化型職種の導入・育成によるサービス品質の向上

業績拡大

安定的な新規出店 / 見学会・イベントなどを利用した利用者獲得強化 /
リハビリプログラムの開発、コンシェルジュサービス等による他社との差別化

サービス 質向上

ホスピタリティ研修、未経験者研修等、サービス質向上研修の実施 /
管理職・本社部門による接遇美化チェック体制の強化 /
専門特化型職種導入、研修の実施 / 事故防止システムの導入

事業所 強化

事業所内役職の配置 / 役職候補者の計画的な育成 /
開設前研修実施による新規出店時の組織強化 / 開設後フォロー体制の強化

国内介護事業③ グループホーム

- ① 高稼働率の維持
- ② 専門性の高いサービスの提供
- ③ 専門性の高い職員の育成
- ④ キャリアデザインのモデル構築(外国人含む)
- ⑤ ケア21独自の認知症ケアプログラムの確立・導入

業績拡大

安定的な新規出店 / 見学会・イベントなどを利用した利用者獲得強化 /
家庭的な環境と独自のケアプログラムの確立等による他社との差別化

サービス 質向上

サービスのセルフチェック体制・フォロー体制のブラッシュアップ /
接遇美化委員会の稼働 / サービス質向上研修実施 / 事故再発防止体制の強化

事業所 強化

事業所内役職の配置 / 役職候補者の計画的な育成 /
開設前研修実施による新規出店時の組織強化

国内その他サービス・海外事業

居宅介護支援

- ① 他サービスとの連携強化によるシナジーの発揮
- ② 上位加算区分の算定（マネージャーによる支援強化）
- ③ 勤務形態柔軟化を通じた採用強化・離職低減

小規模多機能型居宅介護

- ① コンスタントな利用者獲得による収益確保
- ② 包括サービスの拡充による機能の強化
- ③ マルチスタッフ育成に向けた研修の充実

デイサービス

- ① 一体化運営の優位性を生かした営業の実施
- ② 予防を前提とした専門性の高いサービスの実施
- ③ 職種・時間を選択できる働き方の構築（他サービスの人財の受け皿）

障がい福祉

- ① 新モデル事業所の確立及びコンスタントな出店
- ② 運営支援課の体制強化による支援体制の拡充
- ③ 運営支援課、医療職及びマネージャーの増員による事業部体制強化

保育

- ① MSプログラムの充実・発信
- ② ICT化推進、研修充実、マニュアル整備等を通じた事業所の強化
- ③ 児童福祉事業部設置を契機とした、専門性の深化・サービス品質の向上

ダイニング

- ① 品質の安定性の追求
- ② 配食事業の円滑な立ち上げ（早期の黒字化）
- ③ 標準化を通じた経費コントロールの徹底
- ④ スタッフ部門立ち上げによる現場サポート体制の構築

国内その他サービス・海外事業

介護スクール

- ① 新規教室開校
- ② 介護以外の講座を開講
- ③ 未来ケア独自の民間資格を創設
- ④ オンライン講座の創設

人材紹介派遣

- ① 新規出店
- ② 媒体からの人材紹介の売上拡大
- ③ 介護士だけではなく、保育士や看護師といった職種も取り入れる

訪問看護

- ① 研修内容の充実
- ② マネジメント層の増員
- ③ 薬局事業の円滑な立ち上げ
- ④ 新規営業の活性化

福祉用具周辺サービス

- ① チーム営業推進による更なる営業範囲の拡大
- ② 周辺サービスの業務内容拡大及び提供地域の拡大
- ③ 新会社設立に伴うケア21グループの購買業務開始

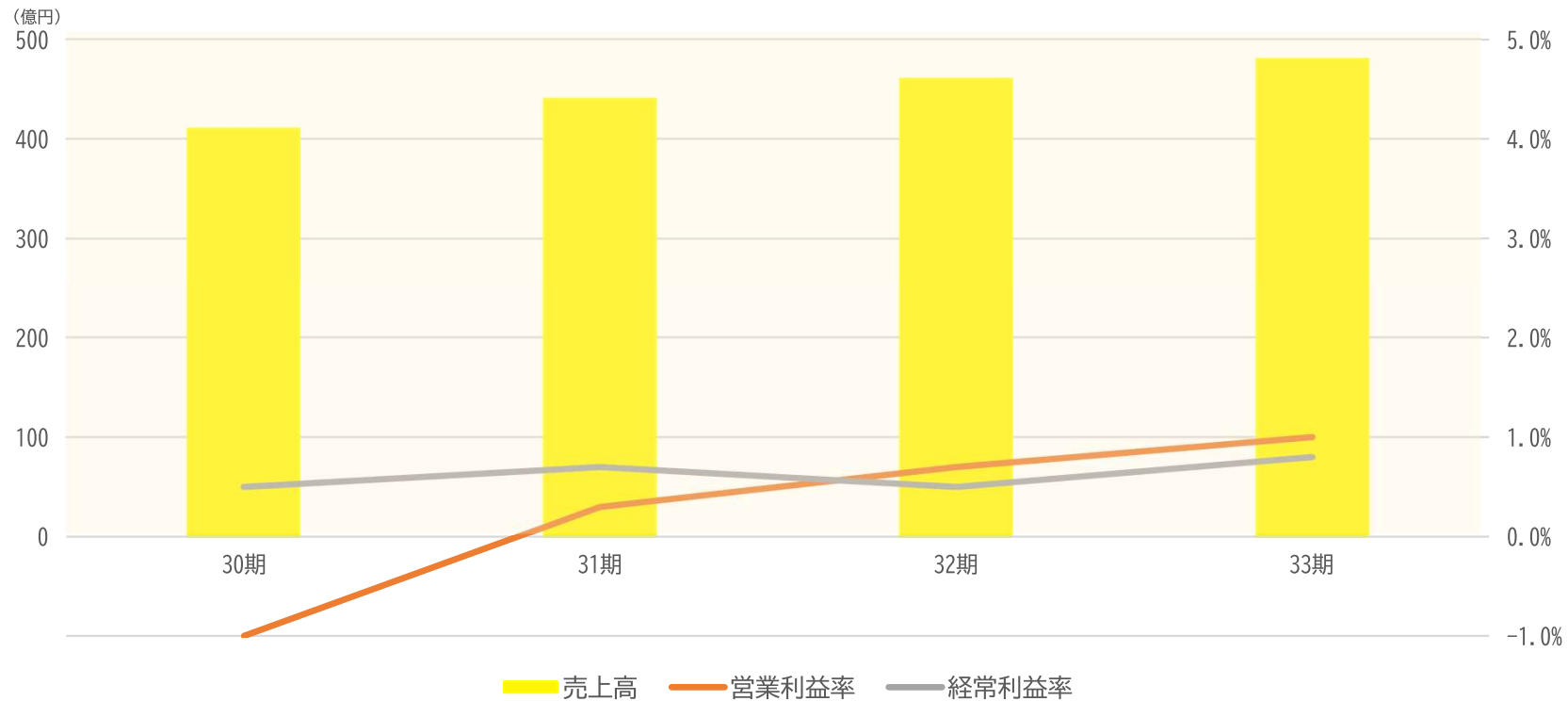
新規事業

- Plan① 訪問介護 F C 事業
- Plan② 移動販売事業
- Plan③ プラットフォーム事業

海外事業

- ① 日本語教育事業の黒字運営
- ② 管理部門の確立
- ③ ハノイ介護施設の立上げ・運営開始
- ④ 介護施設の運営ノウハウを活かしたコンサルティング案件受託

中期経営計画 業績目標・主要指標



	30期 (2023年10月期)	31期 (2024年10月期)	32期 (2025年10月期)	33期 (2026年10月期)
売上高 (億円)	410	440	460	480
営業利益率	△1.0%	0.3%	0.7%	1.0%
経常利益率	0.5%	0.7%	0.5%	0.8%
ROE	0.1%	2.8%	2.8%	4.5%



東証スタンダード上場
未来を創造する総合福祉企業

本資料に記載された意見や予測等は、資料作成時点での弊社の判断であり、その情報の正確性を保証するものではなく、今後予告なしに変更されることがあります。この情報に基づいて被ったいかなる損害についても、弊社および情報提供者は一切責任を負いませんのでご承知おきください。