



変わる世界で、 変わらない想いとともに。

気候が変わる。社会が変わる。

暮らしも、働き方も、価値観も、

ドラスティックな変化にあっても、平衡が訪れる瞬間が必ずある。

私たち土屋グループは進化し続ける。

誰かの「生き延びる」を、ともに歩むために。

持続可能な未来を、みんなでつくるために。

私たちはその一步一步を記録し、

ステークホルダーの皆さまとの対話を重ねながら、

無理な前進より、1ミリも後退しないことを優先し、

着実に進んでいきたいと思っています。

この統合報告書は、私たちのサステナビリティへの挑戦の記録です。

目次	2
理念体系	3
事業概要	4
代表メッセージ	6
価値創造プロセス	10
リスク・機会分析	12
— Tsuchiya Action for Sustainability —	
コンプライアンスリスクへの対応	14
人的資本向上の取り組み	16
地域貢献の取り組み	18
— 事業ハイライト —	
土屋ケアサービスカンパニー	20
土屋ケアカレッジカンパニー	24
土屋共創プラットフォームカンパニー	25
土屋ホールディングスカンパニー	26
ガバナンス	28
SDGs 対応表	30
編集方針・奥付	31

理念体系

■ フィロソフィー 「生き延びる」の肯定

私たちはどんな苦境においても「生き延びる」ことを、生きることへの意志を、肯定する。大切な他者の存在は私たちに「生きてほしい」と呼びかける。どんなに否定的なメッセージが氾濫しようとも、「死への誘惑」が脳裏を過ろうとも、私たちは痛みを乗り越えあるがままの存在を受け入れながら生きていく。「生き延びる」ことを肯定する思想を決して手放さない。

■ パーパス つながりあい ささえあう 場の創造

私たちには、つながりあいささえあう相互依存的な関係が紡ぎだされる場を、永続的に創造する責任がある。私たちはつながりの中に、他者との関係の中に、自分自身の存在の意味を発見する。孤独は死に至る絶望への道の門戸を開きさえする。他者のささえを受けるとき、ささえられているということによって私たちは他者をささえ、他者をささえるとき、ささえるということによって私たちは他者にささえられる。つながりこそ豊かさを生み出す大地だ。

■ ミッション 探し求める小さな声を

私たちは探し求める、そして応え続ける、いまだ出会わぬ小さな声に。ケアサービスをかなう限り広く遍く行き渡らせ、支援を求める全ての人たちの、その期待がかなうよう、強い意志と、他者の痛みに触れ、共感する開かれた姿勢と優しさをもって、仲間と共に歩んでゆく。私たちが担う社会的責任の重さを自覚し、誇らしさを抱きながら、歩んでいく。

■ ビジョン オールハッピーの 社会の実現のために 永続する トータルケアカンパニーへと 進化する

■ コアバリュー 世界を変えるために 私達は変化し続ける

世界は変化する。その変化に適応できないものはやがて淘汰されていく。私たちには使命がある。この世界がもっといい世界になるようたゆみない変革と創造を継続する責任がある。だから、私たちは淘汰されるわけにはいかない。土屋という組織が淘汰されることなく生き延び、存在意義を発揮し続けるために、私たちは惜しみなく、ためらうことなく、変化し続ける。

■ バリュー

1. 優しく、そして、強く、品位をもって、他者と関わる
2. 命への、他者への、理念への責任を選び取り、社会正義を実現する
3. 水の流れのように柔軟に、弛むことなく
4. 未来の希望に注目し、過去の経験から学ぶ
5. 寛容であれ、肯定的であれ、かつ、批判的であれ
6. あらゆる人間関係の基盤は信頼、まず自ら信頼を提示しよう
7. 怒りの爆発は何も生まない、不正には憤ろう、強く、深く、しかし冷静に
8. 対話こそ生命線、深く聴こう、丁寧に語ろう、できるを認め合い、できないを語り合おう
9. 幸運の恵みと出会うため、前向きに行動し続ける
10. 学ぶ力、素直さと謙虚さと誠実さと
11. 気づく力、客観的かつ多角的視点をもって
12. 笑い、時には違う場所から見てみよう

「生き延びる」の肯定



■ 事業概要

株式会社土屋（以下、土屋グループ）は、2020年8月に創立し、2024年11月に第6期を迎えました。「生き延びる」の肯定をフィロソフィーに、一人ひとりの「小さな声」を探し求め（ミッション）ながら、障害・高齢・児童問わず、誰もが必要なサービスを受けられ、つながりあい、ささえあう場（パーパス）を日本中に創っていくべく、事業を展開しています。創業以来の中核事業である重度訪問介護サービスを全国47都道府県に展開しながら、訪問看護、生活介護、就労継続支援、デイサービス、グループホームといった多角的な事業を通して、一人ひとりの多様な生活ニーズに応えようとしてきました。また、介護業界全体の課題である人材不足に対応し、質の高いサービスを持続的に提供できるよう、全国での介護系資格研修の提供、調査研究、後継者不足や赤字経営に悩む地域の事業者の事業承継・救済型M&Aにも取り組んでいます。これらの事業展開と両輪で、コンプライアンス憲章の策定、三様監査（内部監査室・監査役会・法務部）を通じたチェック体制、CSR推進協議会の設置など、コーポレートガバナンスの強化にも努めており、グループ全体で「オールハッピーの社会の実現のために 永続するトータルケアカンパニーへと進化する」（ビジョン）ことを目指しております。以下では、土屋グループの事業の全体像をご紹介します。



土屋ケアサービスカンパニー

土屋ケアサービスカンパニーは、障害福祉事業、高齢福祉事業、医療看護事業の3つの柱でクライアントの生活を支える多角的なサービスを提供しています。

- | | |
|--------|--|
| 障害福祉事業 | ・ホームケア土屋：重度訪問介護、居宅介護、訪問介護 全国47都道府県59事業所
・アクティブプレイス土屋：生活介護 1事業所
・土屋の里：共同生活援助（グループホーム） 2事業所 |
| 高齢福祉事業 | ・デイホーム土屋：地域密着型通所介護（共生型含む） 9事業所
・定期巡回サービス土屋：定期巡回・随時対応型訪問介護看護 11事業所
・グループホーム土屋：認知症対応型共同生活介護 1事業所 |
| 医療看護事業 | ・訪問看護ナーシングプラス土屋：訪問看護 5事業所 |

土屋ケアカレッジカンパニー

土屋ケアカレッジカンパニーは、介護系資格研修機関として、全国28都道府県、40拠点で幅広い研修を提供しています。研修内容は、介護福祉士実務者研修、介護職員初任者研修、重度訪問介護従業者養成研修統合課程など計10種類に及び、重度訪問介護従業者養成研修統合課程において、特定の府県で100%のシェアを持っています。土屋グループ内の人材育成・資格取得に限らず、介護業界全体の介護人材の質向上と確保に貢献し、介護サービスの持続可能性を支える基盤づくりに取り組んでいます。

土屋共創プラットフォームカンパニー

土屋共創プラットフォームカンパニーは、全国各地で多様な事業を展開する9つのグループ会社を統括・支援しています。また、土屋グループのシンクタンク部門である土屋総研もここに属しています。

- | | |
|------------|--|
| グループ会社（9社） | ・有限会社のがわ（認知症対応型共同生活介護、特定施設入居者生活介護）
・有料老人ノーマルライフ（認知症対応型共同生活介護、地域密着型通所介護）
・有限会社コスモス（地域密着型通所介護、訪問介護、居宅介護）
・株式会社ゆう（地域密着型通所介護、住宅型有料老人ホーム）
・有限会社プランナーズ（訪問介護、重度訪問介護、居宅介護）
・有限会社プレム・ダン（認知症対応型共同生活介護、小規模多機能型居宅介護）
・有限会社ケアサービス米子（訪問介護、居宅介護、居宅介護支援、訪問看護、看護小規模多機能型居宅介護、地域密着型通所介護）
・有限会社KOTO（共同生活援助）
・株式会社アグリー、あぐり工房土屋（農業法人、就労継続支援B型） |
|------------|--|

土屋ホールディングスカンパニー

土屋ホールディングスカンパニーの役割は、各カンパニーが活力を持って迅速に業務を進められる環境を整えると同時に、土屋グループ全体におけるガバナンスとコンプライアンスを追求することです。

■ 企業概要

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| ●会社名：株式会社土屋 | ●創業年月：2020年8月 |
| ●本社所在地：岡山県井原市井原町192-2 久安セントラルビル2階 | |
| ●東京第二本社：東京都国立市中1丁目20-1 浅見ビル1階 | |
| ●代表者：代表取締役社長（CEO） 高浜 敏之 | |
| ●売上高：72億円（第5期）※グループ会社の売上を除く | ●従業員数：2,881人（2025年6月末時点） |
| ●グループ企業数：10社（株式会社土屋＋グループ会社9社） | |

■ 代表メッセージ

複合的な危機のなかで、 希望を紡ぎ続けるために



株式会社土屋 代表取締役
高浜敏之

2025年8月19日、創業5周年の節目に、土屋グループ初となる「統合報告書」を発行いたします。統合報告書は、マクロな社会環境のなかでの企業の立ち位置、役割、使命を認識し、企業の成長と社会課題解決の統合進捗をステークホルダーに共有・報告するものです。創業以来、重度訪問介護を中心に公費事業を運営してきた土屋にとっては、事業活動そのものが障害のある人たちを取り巻く社会課題解決のためであり、クライアントや地域の関係機関（行政、医療、教育、金融）といったステークホルダーとの対話と協働なくしては成り立ちませんでした。それゆえ、昨年発行した創業4周年記念冊子をはじめ、これまでの制作・刊行資料においても、企業の成長と社会課題解決の統合を常に意識し、表現しようと努めて参りました。しかし今回新たに「国際統合報告フレームワーク」に基づき統合報告書を作成したことで、より明確に、わかりやすく、土屋の取り組みをステークホルダーの皆さまにご共有できるようになったのではないかと考えております。統合報告書は、持続可能な経営のベンチマークとして、また透明性と信頼のもとでステークホルダーの皆さまと対話を続けていくための情報として、毎年継続的に更新していくことが重要であると心得ています。統合報告書としては第1号であり、内容・形式ともに模索中ではありますが、今後も改善を続けていきますので、ぜひ奇譚のないフィードバックをいただければ幸いです。

静から動へ、変革の1年

昨年の創立記念冊子のご挨拶では、第5期

（2023年11月～2024年10月）を安定性・収益性を重視した「静」の1年と捉え、続く第6期（2024年11月～2025年10月）はさらなる成長に舵を切る「動」の1年としていきたい旨をお伝えしました。その宣言どおり、この1年は変化の激しい、まさに「動」の1年となりました。大手介護事業者によるコンプライアンス問題や、過去最大の賃金上昇率など、事業の持続可能性に影響する出来事が起こりましたが、私たち土屋においても、カンパニー制の導入や事業の多角化、全国の事業者団体の立ち上げなど、永続するトータルケアカンパニーに向けたさまざまな変革を起こした1年でした。詳しい内容は、各カンパニー、事業部、委員会活動のページにてご報告いたしますが、まずは私から全体を概観してお話できればと思います。

介護事業者に突きつけられる、 倫理・経済両面の試練

超少子高齢化社会への対応、障害のある人の脱施設化・自立生活の支援など、福祉ニーズは増大し続けているなか、サービスの担い手である事業者の倫理が改めて問われています。利用者への虐待や不正請求により指定取り消し処分を受けた障害者グループホーム運営企業、実態のない訪問看護の診療報酬請求が判明したホスピス型有料老人ホーム運営企業など、福祉・医療分野における営利法人のコンプライアンス違反、モラルハザードの事例が、残念ながら社会の耳目を集めることとなった1年でした。福祉分野への営利法人の参入は、増大する福祉ニーズに応える上で、スピード感を持った事業拡大

を可能にし、「量的課題」の解決に貢献してきた側面があります。私たち自身も、その一端を担う存在です。しかしながら、営利法人であるがゆえに「利益の最大化」という動機に焦点が偏り過ぎてしまうと、運営そのものが歪み、不正やモラルハザードを招きやすい構造的なリスクを内包していることは明らかです。このような状況に対し、国レベルでの問題意識も高まり、厚生労働省の審議会ではグループホームの総量規制といった議論も始めています。しかし、現場ではいまだグループホームが圧倒的に不足しており、そのために地域移行が進まないという現実があります。単純な規制強化だけでは、根本的な課題解決には至らないというジレンマに、私たちは直面しているのです。

介護事業者に高い倫理感が求められるのは当然ですが、現場の人材不足、労働市場における賃金格差といった課題に目を向けないまま、清貧の思想を貫くこともまた非現実的でしょう。事業経営に大きな影響を与えるマクロ経済の変化として、過去最大となる最低賃金の引き上げが決まりました。物価高騰を考えれば当然の流れではありますが、公費事業として報酬が3年に1度の改定で固定されている福祉事業者（その圧倒的多数は小規模事業者です）にとって、この急激な変化は経営を圧迫する要因ともなりますし、採用市場においては他の業界に対する賃金面でのディスアドバンテージにもつながります。実際、当社においても、一昨年より昨年、昨年より今年と、同じ採用投資に対しての反響・応募が如実に減ってきており、人材確保の苦戦は続いております。

福祉事業者に対する倫理・経済両面の試練に対して、一企業としての経営努力を尽くすことはもちろん大切ですが、福祉業界全体の制度や運営のあり方を変えていくためのコレクティブ（集团的）な動きがやはり必要です。今年、全国の重度訪問介護事業者が中心となって「全国障害者地域生活支援事業者連絡会（全地連）」を立ち上げたことは、非常に大きな一歩であったと認識しています。全地連では、現場の課題や対応事例を共有し、支援の質の向上を目指すとともに、現場の実態に即した制度・政策を国に提言していくことを目的としています。私たち事業者、国会議員・地方議員といった立法府・自治体の代表者、厚生労働省の担当部局をはじめとする行政機関の3者が、問題意識やビジョンを共有した上で「建設的な対話」を重ね、業界の持続可能性の確保や制度の発展に向けて協働していく、そのようなプラットフォームをつくっていきたいと思います。

永続企業に向けた組織変革

外部環境が変化する中、私たちは創業5年目の「成長痛」とも呼ぶべき経営の課題にも直面しました。創業以来の土屋の主要事業である重度訪問介護は、未経験の新入社員が研修を終えて現場に入り、人件費を賄うだけの売上を立てられるようになるまで約3,4ヶ月かかります。クライアントからのニーズは増大しており、当社への派遣依頼の約30%しか応えられていない現状に対して、採用を加速する必要がありますが、人の流入が加速すればするほど、短期的なPL（損益計算書）やキャッシュフローが厳しくなり、

経営の財務的な持続可能性が揺らぐというジレンマがあります。クライアントのニーズに最大限応えながら、財務的な持続可能性も同時に担保していく。この「論語」（社会性）と「算盤」（経済性）のバランスをどう取っていくかは、私たちにとっての重要な経営テーマであり続けています。

この問いに対する一つの答えとして、2024年11月（第6期）より「カンパニー制」を導入しました。企業規模が拡大する中で、ガバナンスを維持・強化することと、未来の土屋を担う経営人材を育成することという、二つの喫緊の課題に応えるための組織変革です。カンパニー制は、各カンパニーの代表者に大幅な権限と責任を委譲し、実質的な経営者として独立採算制で運営していく仕組みです。これまでの部長職とは異なる裁量と責任を委ねることで、彼ら彼女らが経営者としての視野と主体性を獲得し、より現場に即した創造的な事業運営を推進してくれることを期待しています。

また、カンパニー制の導入と並行して、事業ポートフォリオの多角化も着実に進んでいます。障害グループホーム、定期巡回、訪問看護、救済型M&Aなど、ここ数年で新たに立ち上げた事業が、徐々に収益化フェーズに入ってきました。現段階ではまだまだ重度訪問介護事業の「ホームケア土屋」の収益に依存するところが大きいものの、これらの新規事業群が第2、第3の土屋の「柱」として成長することで、会社全体の収益に対する各事業のシェア率のバランス改善が期待できます。事業の成長に伴って、次世代のリ

ーダー、マネージャーもしっかりと育ってきており、カンパニーごと、事業所ごとの職員のエンゲージメントも高まってきていると感じます。人と組織が成長していくなかで、私も経営者として、10年後、20年後、そして30年後も社会から必要とされる永続企業の未来像を、より具体的に描けるようになってまいりました。

むすびにかえて

5周年という節目を迎えることができたのも、この統合報告書を読んでもくださっているみなさまお一人おひとりの温かいご支援とご尽力の賜物だと思っております。心より感謝申し上げます。

第6期の経営指針として、「新たな小さな声に出会い、応えていくために、つながりあい支え合う場の創造を加速し、飛躍的成長を遂げていく」、そして「安定的成長のための戦略的PDCA経営を継続し、土屋の永続の基盤を強化する」ことを掲げました。この統合報告書が、経営指針に基づく土屋のあらゆる活動の統合的なモニタリングとご報告に資するものとなれば幸いです。

今後も、我々の理念の実現に向けて挑戦を続けてまいります。

■ 価値創造プロセス

私たちは、つながりあいささえあう相互依存的な関係が紡ぎだされる場を永続的に創造するために、重度障害者の訪問介護を中心に、介護・看護の多様なサービスを全国規模で展開しています。この図は、私たちがどのように価値を創造し、社会に貢献しているかを、国際統合報告フレームワークに沿って体系的に表現したものです。

まず、私たちの事業の源泉となる投入資本のうち特に重要な4つの資本について説明します。投入資本のうち私たちが最も重要と考えているのは人的資本です。全国の拠点で介護の最前線を支える多くのアテンダント（ヘルパー）は最も豊かな人的資本といえることができます。また金融機関との緊密な連携によって安定した財務資本の供給が可能となり、質の高いサービス提供および事業拡大のための投資を継続的に行っています。製造資本に準じる有形資本として、訪問介護拠点、車両、ICTインフラを拡充し、地域に根ざした支援体制を築いています。製造業等投入エネルギーの多い業種と比較すると自然資本の利用は少量ではありますが、責任ある企業としてガソリンや電力といったエネルギー使用の削減にも取り組み環境負荷の低減を図っています。

こうした投入資本を基に、私たちは多様なニーズに応えるサービスを設計し、「小さな声」に真摯に向き合う日々の現場から、実質的な価値を生み出しています。訪問介護・看護、居宅支援、地域生活支援などの多様なサービスを、全国に広がる各拠点において24時間体制で提供できる強みを有しています。人が一定の時間を費やして提供するというサービスの特性上、収益の鍵を握るのは人のマネジメントすなわち生産性です。私たちは独自のマネジメント手法によって高い生産性を維持しており、限られた資源の中でも最大限の成果を出す工夫を重ねてい

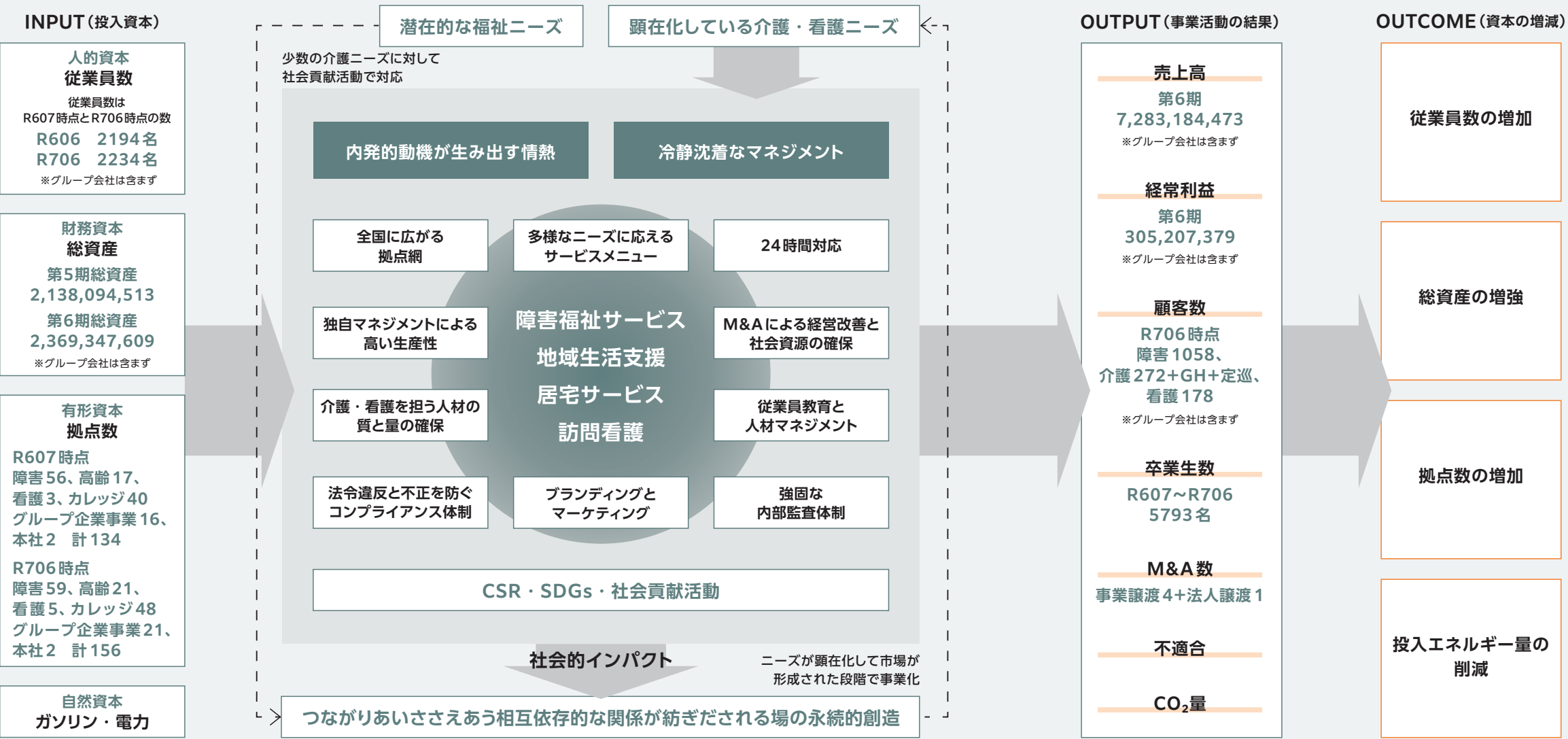
ます。人材の質と量の確保には特に力を入れており、グループ内での自社育成をはじめ、採用・教育・配置に至るまで一貫したマネジメントを行っています。

また、M&Aを通じて地域の事業所を支援・再生し、地域の福祉資源の維持にも尽力しています。コンプライアンス体制や内部監査体制も強化し、支援への情熱と規律を重んじる冷静さを兼ね備え、不正や法令違反のない公正で透明な経営を実現しています。

このような活動に共感してくださる方々の輪を広げていくため、ブランディングやマーケティングにも力を入れ、私たちの理念と取り組みを広く社会に発信しています。CSRやSDGsに基づく活動も積極的に行い、社会的責任を果たす企業であり続けています。

その結果、売上や利益といった財務的成果だけでなく、利用者数の増加、M&Aの実績、不適合の低減、CO₂排出の削減など、幅広い非財務的成果を上げています。

私たちが大切にしているのは、ニーズが顕在化していない段階からでも「社会に必要だ」と信じる支援に取り組み、事業として昇華させていく取り組みとしてCSR協議会を中心とした各委員会の活動があります。目の前のひとりの暮らしに寄り添うことが、社会全体へのインパクトにつながっていくことを信じて、価値創造の歩みを続けてまいります。



■ リスク機会分析

私たち土屋グループは、介護・看護サービスを中心とした事業活動を行う中で、地球環境および社会構造の大きな変化を肌で感じています。特に日本においては、少子高齢化の進行に伴う労働人口の減少が深刻さを増しており、介護・看護サービスを担う人材の確保が大きな課題となっています。また、国や自治体の財政がひっ迫する中様々な行政サービスが見直しを余儀なくされており、介護報酬制度や福祉行政も例外ではありません。福祉政策の変更が私たちのサービス提供体制にも大きな影響を及ぼしうる状況にあります。一方で、世界的な人権意識の高まりによって、介護の現場でも尊厳やプライバシーへの配慮、虐待防止など、より高い倫理性が求められるようになってきています。気候変動の深刻化や経済環境の不安定化も、間接的に福祉インフラの整備・維持に

影響を与える要因です。特に、地域で生活する障害者や高齢者などの社会的弱者にとっては、気象災害の激甚化は命にかかわる問題となり得ます。さらに、情報化社会の進展により、個人情報の取扱いやSNS等を通じた情報発信が企業の信頼性に直結する時代となっています。

こうした外部環境の変化に対して、私たちは自社の持続可能性と企業の社会的責任の両立を図るべく、リスクと機会を整理し、具体的な対応策を検討しています。

下の図は、企業活動全般にわかるリスク・機会分析の結果から、特に重要度の高いものを抜粋して要約したものです。それぞれの対応については、CSR協議会の各委員会の活動を中心に戦略的に取り組んでいます。

中長期の価値創造に影響を与えるリスクと機会

[地球環境・社会の変化]



労働人口の減少



国家・自治体財源のひっ迫



人権意識の高まり



気候変動の深刻化



経済環境の変化



高度情報化社会の進展

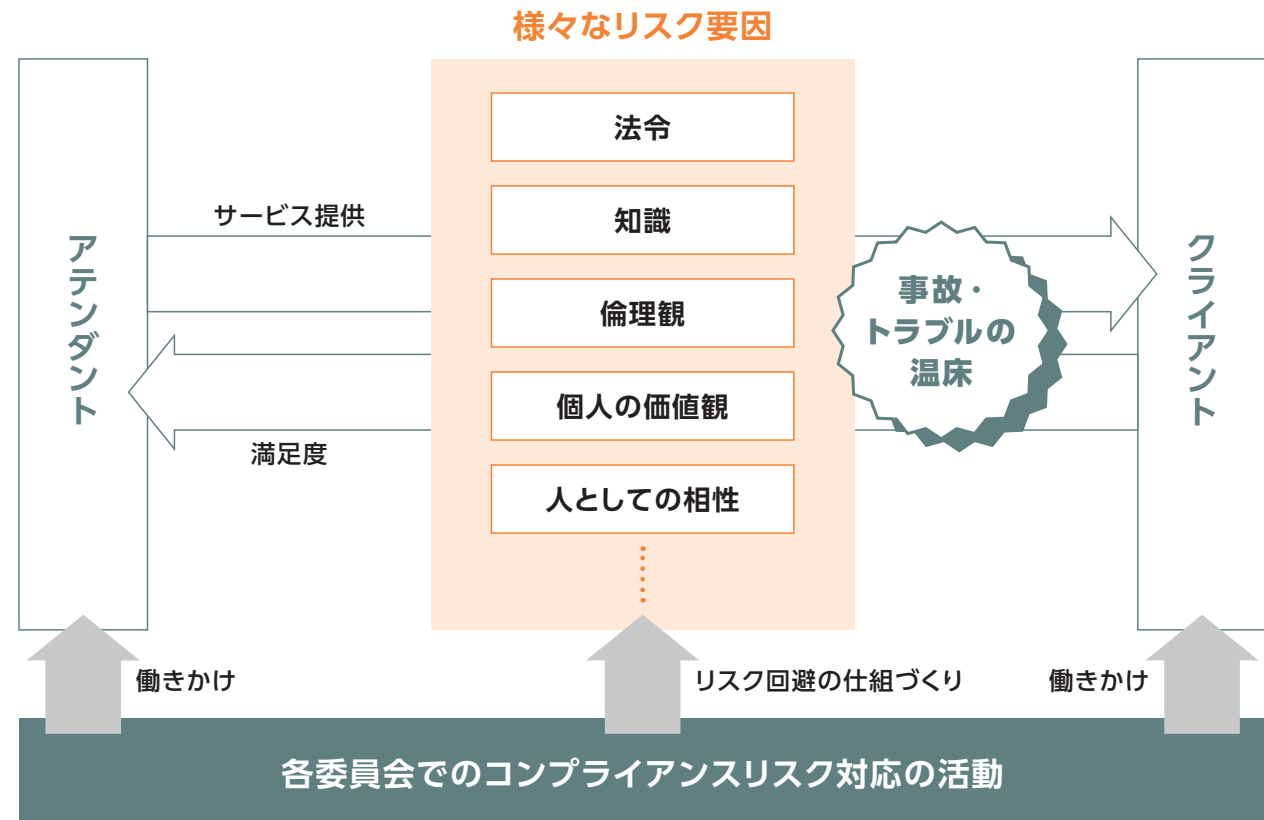
課題	リスク	リスクへの対応・機会
介護人材の不足	人材不足による成長の阻害	外国人人材の受入と土屋ケアカレッジによる人材育成
	過重労働の発生	管理体制の強化とDX推進による業務効率化
福祉行政の変化	介護事業への規制強化	不正を未然に防ぐ管理・監査体制の構築
	介護報酬制度の見直し	事業の多角化による体制強化
	介護インフラの不足	在宅介護のニーズの高まりに応える事業展開
情報コミュニケーション手段の変化	ネガティブ情報の拡散	CSR活動による社会的信用の獲得とメディア戦略
	個人情報漏洩リスク	コンプライアンスに関する教育と管理体制の充実
人権や安全への配慮	人権侵害リスク	ハラスメント・虐待防止(身体拘束適正化)委員会と合理的配慮推進委員会による活動
	感染症と災害発生時のリスク	感染症対策委員会と防災委員会による活動
気候変動	環境規制強化(CO2排出リスク)	グリーンサステナブル委員会による活動
	異常気象頻発による利用者や従業員の安全リスク	利用者や従業員の安全管理の徹底
持続可能な企業運営	企業の成長と実務のバランス	土屋ホールディングスカンパニーによる管理体制の確立
	コンプライアンス違反	コンプライアンスに関する教育と管理体制の充実
	事業承継リスク	段階的な事業承継対策

Tsuchiya Action for Sustainability

① コンプライアンスリスクへの対応

介護・福祉の仕事は、クライアントの私生活を支えるため、クライアントとアテンダントが身体的・心理的に近い距離で関わるのが特徴です。お互いのプライベート領域に侵入しながら行わざるを得ないサービスの特性上、アテンダント一人ひとりの私生活における価値観が業務に表れやすく、またアテンダントとクライアントの相性がサービスの質を左右する側面があります。これは付加価値を生む一方で、法人組織においてはリスクにもなります。現代では、コンプライアンスとは単に法令を守るだけでなく、高い倫理観に基づいた行動をすることを意味します。私たちは、法令遵守は絶対であるという認識に加えて、何が質の高いサービスなのかを個々のケースにおいて日々検討しながら、倫理規範と行動の仕組みを整えることで、コンプライアンスリスクを未然に防ぐ体制づくりを進めています。

コンプライアンスリスクへの対応



2024年度の活動概要と結果に対する自己評価および次年度への改善点

本年度は、各委員会において多くの取り組みがなされ、制度や体制の整備が進みました。一方で、対応の「実施」にとどまり、現場での運用状況や有効性の評価が不十分であった点が反省されます。事案を収集する体制は整ってきたものの、その分析や再発防止策に対する検討は十分には進められませんでした。また、勉強会やセミナーの開催は頻繁だったものの、その内容の定着については課題が残りました。来年度は、各取り組みに対する目的意識をより明確にし、実効性のある対策への転換を図ってまいります。

委員会の活動

Ⅰ 防災委員会

「誰ひとり取り残さない」インクルーシブ防災の実現を目指し、全社員の防災意識をより高めるための啓発活動を行いました。災害発生時の業務継続計画（BCP）は、土屋グループの全ての部門を対象に策定しました。また、障害・介護事業所においては、BCPの見直しとあわせて訓練も実施しました。さらに、独自に自社開発された安否確認システムの導入により、発災時に従業員の安否を迅速に確認できるように全国で計18回の訓練を行い、システムの運用精度向上と社員の対応力の強化を図りました。加えて、災害時の連絡先記入欄と伝言ダイヤルの利用案内を記載した「災害時緊急連絡カード」を作成し、全従業員に配布しました。

Ⅱ 感染症対策委員会

感染症を「持ち込まない」「持ち出さない」「持ち帰らない」を目標に、土屋グループ全体に対しインフルエンザやコロナ・はしか等の感染症対策・食中毒についての注意喚起書面を5回発布しました。また、全従業員を対象にした感染症予防対策と食中毒予防についての社内研修を3回実施しました。土屋グループの各事業所における、感染症が発生した際の業務継続計画（BCP）を策定し、見直しならびに訓練を実施しました。また、20名の委員で構成される東西合同定例委員会を6回実施し、コアメンバーにおける委員会も随時開催しました。

Ⅲ ハラスメント・虐待防止(身体拘束適正化)委員会

ハラスメント防止および虐待の根絶と身体拘束廃止に向けた適正な取り扱いを目指し、全体を3部門に分けて活動しました。パワーハラスメントに係るアンケートを全従業員対象に実施しました。虐待と身体拘束の適正化に係る委員会を毎月開催し、事例検討会を行いました。また、介護・福祉業界のトラブル対応を専門とする弁護士と提携して社内勉強会を開催し、虐待・虐待疑い事案についての相談・対応を随時行いました。

Ⅳ リスクマネジメント委員会

事故やトラブルの発生を最小限に抑えるための安全対策とリスク管理体制の整備を目指し、土屋グループ全事業所で発生した事故・ヒヤリハット事案を収集しました。収集した事案のうち、指定権者に報告を要した事故は17件、これに該当しない事故は368件、ヒヤリハット事案は618件でした。また、緊急時の対応フローチャートを事業別に作成し、全事業所において掲示しました。訪問介護事業所を対象にした、事故防止のための学術調査研究に令和5年より協力しています。

Ⅴ 医療隣接行為研究委員会

クライアントとアテンダントが安心できる医療的ケアと医療隣接行為の提供を目標に掲げています。ホームケア土屋における医療的ケアを提供しているクライアントは延べ646名です。そのうち喀痰吸引と経管栄養に収まらない行為を実施せざるを得ないクライアントは延べ596名でした。委員会ではそれらの行為を医療隣接行為と定義し、当該行為が全体で88行為あるという実態を把握しました。そして、当該行為に対しては、社内の独自フローに基づく承認システムを構築し、承認を得ない行為が行われないようにしました。また、介護職員を対象とした医療知識向上のための社内勉強会を、介護現場の医療行為について研究している大学教授を招聘し、全10回開催しました。

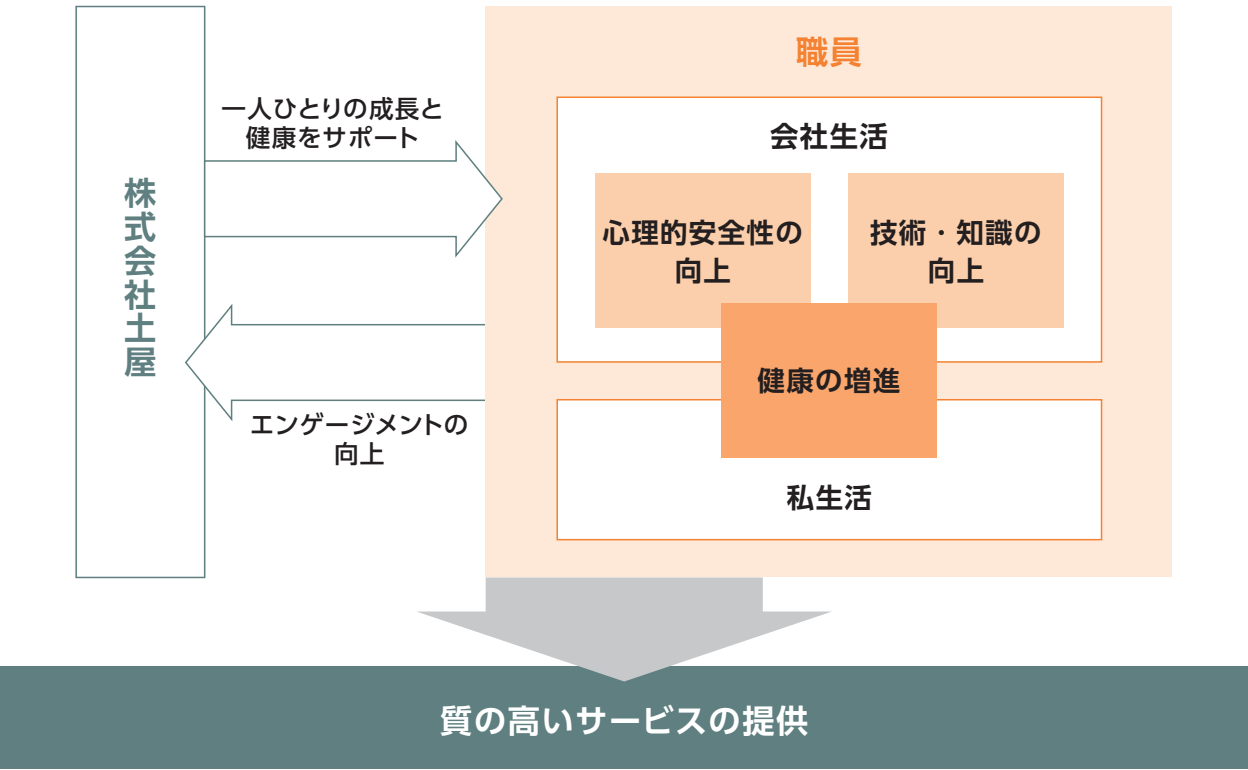


Tsuchiya Action for Sustainability

② 人的資本向上の取り組み

介護・福祉の仕事は対人援助サービスであり、人が最も重要な資本です。当社では、人的資本への投資を経営の基盤と位置づけ、職員一人ひとりの成長と心身の健康を支える取り組みを積極的に行っています。慢性的な人材不足が課題とされる介護業界においては、知識や技術の向上だけでなく、心理的に安全と思える組織に属し、プライベートにおいても充実した生活を送れるように会社がサポートすることが、エンゲージメントの向上と質の高いサービスの提供に繋がると考えています。職員が安心して働き、自らの力を十分に発揮できる職場環境から、クライアントへの良質な支援が生まれると信じ、今後も人的資本への投資を積極的に行ってまいります。

人的資本向上への対応



2024年度の活動概要と結果に対する自己評価および次年度への改善点

本年度は、人的資本を重視し、心理的安全性やウェルビーイング向上に取り組みました。しかし、女性管理職比率の低下や育児制度の認知不足、合理的配慮の実効性検証の弱さなど、施策の「浸透」に課題が残りました。ジェンダー平等では、ヒアリングの実施に対して全社的な改善提案への展開が不十分であり、育児制度の情報発信力にも課題が見られます。ウェルビーイングでは一部のサークル活動に留まらず、全体に効果を波及させる仕組みの構築が必要です。来年度は、実施した施策の定着度や満足度を評価し、制度の「認知・活用・成果」までを見据えたPDCAの強化を図ります。人的資本投資を「一人ひとりに届く、実効性のある施策」とすることが、持続可能な成長への鍵となります。

委員会の活動

ジェンダー平等委員会

各階層の女性比率50%、特に管理職以上における女性比率の更なる向上を目指しています。障害福祉事業部の女性役職者88名を対象とし、1回の参加者を1～2名としたヒアリングの機会を計16回設けました。株式会社土屋における女性管理職はR7年6月時点27.3%で、前年（R6年6月時点）より2.9%ダウンでした。また、全従業員を対象にしたアンケートを実施したところ、現在子育て中の職員が約42%いることが分かった一方、当社が1ヶ月分の給与を全額保証する育児休暇制度を実施していることを、「知らない」と回答した職員が約58%いることが分かりました。

ウェルビーイング委員会

従業員の幸福度が高まると組織力もUPする、をモットーに社内啓発活動を行いました。質の高いサービスと業務には安定的なメンタルが不可欠のため、マインドフルネスについて学び、実践するサークルを主催し、メンバーは100名を超えました。メンバーを対象とした幸福度診断も1回実施しました。また、従業員には経済面でも安心した暮らしを送ってほしいと考え、投資や資産形成の知識を得ることを目的としたファイナンシャルウェルビーイングを高めるための社内セミナーを4回実施しました。

合理的配慮推進委員会

合理的配慮（障害を解消するための個別的な調整）を必要とする従業員一人ひとりの働きやすさを高めるための様々な施策を進めました。全従業員を対象としたアンケートを1回実施したほか、新規雇用者および障害者手帳を所持する既存従業員に対し、計6回の個別ヒアリングの機会を設けました。さらに、障害者差別解消法や障害者雇用促進法についてわかりやすく解説した「合理的配慮ガイドブック 従業員ver.」を作成し、社内勉強会も開催しました。R7年度4月時点の障害者雇用率は3.29%でした。

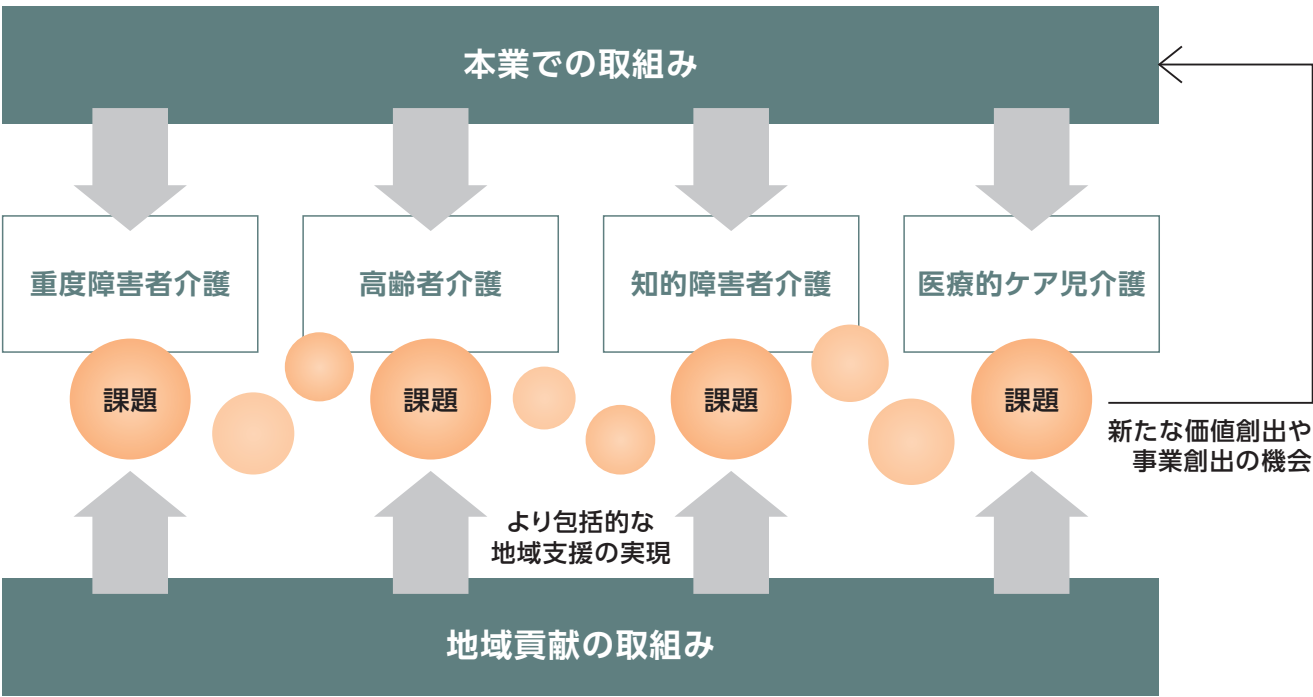


Tsuchiya Action for Sustainability

③ 地域貢献の取り組み

当グループは、地域で暮らす高齢者や障害者・障害児への支援を通じて、地域社会の一員としての責任を果たすことを重視しています。高齢者介護では、ご本人を中心とした関係者間での摩擦はどこかで必ず発生します。知的障害者の方々の地域移行は進んでいるものの、その支援の適切なあり方はまだまだ発展途上の段階です。さらに、医療的ケア児の訪問サービスでは、専門性や人員の確保に困難が伴います。こうした現場の声を通じて見える社会課題に向き合い、地域との連携を深めることは、私たちの使命でもあります。加えて、貧困や環境への配慮といった問題にも取り組み、より包括的な地域支援を目指しています。地域に根ざしながら、その周辺にある課題に気づいていくことが、結果として新たな価値や事業創出につながると信じ、今後も継続的に取り組んでまいります。

地域貢献の取組み



2024年度の活動概要と結果に対する自己評価および次年度への改善点

本年度は、高齢者・障害者・医療的ケア児への支援や環境・貧困問題への取り組みを通じて、地域課題に多面的にかかわる活動を展開しました。一方で、強度行動障害や医療的ケア児支援においては人材・専門性の確保が依然として課題であり、フローチャートや研修等の整備は進んだものの、支援の質にばらつきが残る結果となりました。地域イベント等での啓発活動は一定の成果を上げたものの、成果の可視化や継続的な地域との連携体制の構築は道半ばです。環境配慮の面では意識の差やガバナンス上の課題も明らかになりました。来年度は、地域や現場からのフィードバックをもとに施策の実効性を高めるとともに、横断的な連携と情報共有を強化し、持続可能で地域に根ざした貢献をさらに深化させていきます。

委員会の活動

■ 高齢者地域生活推進委員会

介護現場に寄り添い、委員会が土屋グループの高齢者介護の事業所から頼れる存在となることを目指しています。毎月開催した定例会においては、出席者が現場での悩みや課題を全体と共有することができ、会に出席すること自体にピアカウンセリングとしての意義がありました。また、サービスの質の向上を目指し、接遇研修を6回、認知症ケアに関する社内勉強会を6回開催しました。介護の啓発を目的とした社内外向けのイベントも2回主催し、計700名を集客しました。これらの活動を通じて、現場の声に耳を傾け、現場と共に歩む委員会としての役割を着実に果たしつつあります。今後も、地域に根ざした高齢者の暮らしを支えるため、現場とつながり続ける委員会でありたいと考えています。

■ 知的障害者地域生活推進委員会

知的障害や強度行動障害の有無にかかわらず、自宅や地域で望む生活が送れる環境づくりを目指しました。現在ホームケア土屋で支援している知的障害者の方々は94名で、うち17名には強度行動障害の症状があります。強度行動障害者への支援は専門性を要するため、その知識をインプットするために外部講師を招聘した社内勉強会を2回実施しました。また、過去の事例における自傷や他害といった不適切な行動に対する対応が、すべてのケースで万全ではなかったことから、今後、新規の支援の依頼があった際は独自に作成したフローチャートに基づいて事前協議を行うこととし、今年度は3ケースがこの対象となりました。

■ 医療的ケア児地域生活推進委員会

土屋グループで支援している医療的ケア児は全国で26名です。子どもの発達段階に応じた、成人とは異なるケアが求められるため、医療的ケア児やそのご家族が、心から安心して支援を任せられる体制づくりが必要です。今年度は、医療的ケア児支援の学びを得るべく「全国医療的ケアライン 第3回全国フォーラム」に出展したほか、医療的ケア児等支援者養成研修を2名が修了しました。また、社内でも医療的ケア児支援の事例検討会を4回実施しました。

■ グリーンサステナブル委員会

グループ事業の運営における環境負荷の低減と持続可能な社会への貢献を目的とし、今年度は各事業所における紙の利用状況およびごみの分別等に関する実態調査を行いました。紙の利用については、68%の事業所でeFax（インターネットFAX）を導入しており、22%の事業所がFAX自体の使用がなく、10%の事業所で紙のFAXを使用している実態がありました。ごみの分別については85%の事業所が「徹底している」と回答し、「意識しているが徹底できていない」と回答した事業所が8%、「事業ごみのため、あまり分別する必要がない」と回答した事業所が6%、「意識していない」と回答した事業所が1%でした。また、アンケートでは事業所で使用している紙の種類についても確認を行い、環境に配慮した紙を購入している事業所は35%でした。また、物品購入が事業所の管理者の一存に委ねられているガバナンス上の課題が明らかになりました。今後は土屋グループ全体で環境に配慮した紙の使用を推進し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

■ 貧困問題対策委員会

土屋グループのパーパスである「つながりあい ささえあう場の創造」を目的に、不登校・中退・経済的困難などを抱える10代を孤立させないためのセーフティネットづくりに取り組む認定NPO法人D×Pとの連携を開始しました。D×Pと「企業は若者の貧困問題に対して何ができるか」をテーマとしたイベントを開催し、社内外から200名を超える参加がありました。また、実際にD×Pのオフィスを訪ね、若者への食糧支援にかかわるボランティア活動を2回実施しました。

■ ベビーサロンMai

広島県福山市にある地域の子育て支援施設を開設し3年半が経ちました。当施設は、「子育てに課題を抱えた親子への相談・助言と情報提供を通じ、孤立を防ぐ」ことをミッションに掲げ、平日に無償で開室しており、今年度は631組の親子を受け入れました。また、今年度は発達に課題のあるお子さんや障害児を対象にした専門的な相談支援にも注力しました。一時預かりの実施や障害児の受け入れも行い、保健師の赤ちゃん訪問やファミリーサポート事業など行政との連携も強化しました。また、こども園との情報交換や地域住民との畑づくり、玩具・家具の提供など、地域との関係づくりも進展しました。リユースマーケットや食育、保護者向けリラクゼーション、健康・発育支援など、多様な取り組みを通じて、親子双方に寄り添う場としての手ごたえを感じています。

■ 土屋ケアサービスカンパニー

▶事業の概要

第6期（2024年11月～）にカンパニー制を導入し、土屋ケアサービスカンパニーは、障害福祉事業部、高齢福祉事業部、医療看護事業部の3つの事業部を設置して新体制での活動をスタートしました。組織を細分化することで、クライアントニーズや市場環境への変化に、的確で迅速な対応が可能になることに加え、新たなポストが生まれることで、社員の成長と活躍の機会がより広がることも期待されます。

土屋創業以来のメイン事業である重度訪問介護事業所「ホームケア土屋」は全国47都道府県に展開しています。重度障害のある方の在宅生活を支える中核サービスとして今後も成長を続けていきたいと考えていますが、会社の収益がホームケアだけに依存することはリスクでもあります。経営基盤を安定させ、より多様なニーズに応えるべく、事業の多角化も同時に進めていく必要があります。今期は新たに、障害グループホーム事業と認知症対応型の高齢グループホーム事業を立ち上げたほか、定期巡回サービスの新規開設を増やしました。

組織規模が拡大していくなかでも会社全体として成長を続けるためには、人的資本のマネジメントが何よりも重要です。ホールディングスと各事業部のリーダーで連携しながら、一日でも早く、一人でも多くのアテンダントが現場で活躍できるよう、人材の採用・育成・マッチングを進めていきます。また、少子高齢化による労働者不足が深刻化していくなか、海外からの人材受け入れも本格化していきたいと考えています。現在、特定技能1号の海外出身アテンダントが計3名、東京と岡山に配属されています。仕事に向かう姿勢が素晴らしく、クライアント、同僚職員から高い評価を得ています。今後も受け入れ体制を整え、特定技能実習生の活躍の場を増やしていきたいと思います。

職員数

1949名

クライアント数

1508名

事業所数

85

【障害福祉事業】

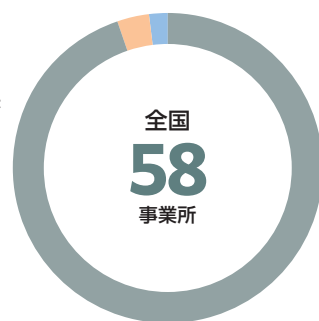
▶事業概要と事業計画

障害福祉事業部は、土屋創業以来のメイン事業である重度訪問介護事業所「ホームケア土屋」を全国47都道府県で展開しています。重度障害のある方の在宅生活を支える中核的福祉サービスであり、ビジョン実現に向けて、質・量ともに持続的な成長が求められています。第6期（2024年11月～）はグループ全体の売上目標100億のうち80億をホームケア土屋で達成する計画となりました。一方で、ホームケア依存状態が続くことへの会社としてのリスクと、クライアントの多様なニーズに対応すべく、第2、第3の柱事業を立てていくことも喫緊の課題です。障害福祉事業部では新たにグループホーム事業を立ち上げ、東京・品川と和歌山で2事業所を開設しました。また、三重県では強度行動障害に特化した日中生活介護と、農福連携の就労継続支援B型を1事業所ずつ運営しています。

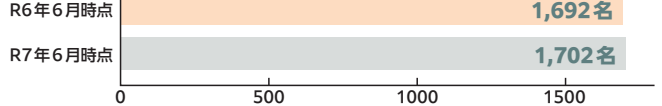
事業所数

トータル：

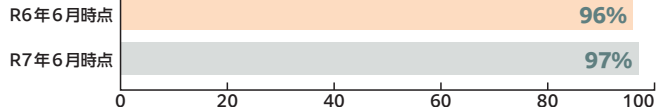
全国 47 都道府県
58 事業所



職員数



常勤稼働率(利益率の重要指標)



2024年度の活動と結果

クライアントの自宅に長時間の交代制で支援に入る重度訪問介護事業では、アテンダント（介護職員）の採用・育成と、サービスを必要とするクライアントとのマッチングをいかに早く適切に進めるかが、売上・利益を大きく左右します。人を採用していかなければ、クライアントのニーズに応え、売上を伸ばすことはできません。一方で、未経験の新入職員が研修を終えてひとり立ちするまでのリードタイム（約3ヶ月）と、公費事業の報酬単価・請求の仕組み上、派遣先を開拓できていない状態で多くの新入職員を受け入れすぎると利益を圧迫してしまいます。今年度はこの売上成長と利益確保のバランスに苦慮する一年となりました。ホールディングスと連携して採用活動を強化しましたが、毎月の入社人数のコントロールは難しく、2～5月に大量入社があったことから一度採用活動を緩め、顧客創造活動と利益確保を優先する方針に切り替えました。新規事業のグループホームは概ね順調な立ち上がりですが、重度訪問介護とはクライアントとの距離感や支援方法も異なることから、コンプライアンスリスクへの対応含め、サービス運営指針を確立していく必要があります。

2024年度の結果に対する自己評価と来年度に向けての改善点

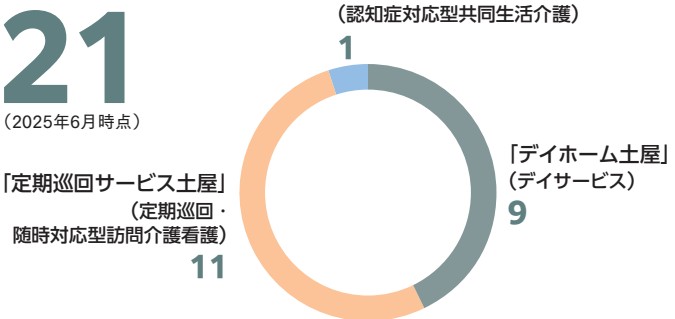
ホームケアについては、これまで以上に高い目標が設定されたなかで、売上成長と利益確保のバランスを取ることの難しさを改めて認識した一年でした。一度に多くの入社があった際のマッチングをはじめ、組織としての課題が明確になったことは収穫といえます。地域のステークホルダーと関係を築いていく顧客創造活動と、非常勤や休職中の方のマッチングなど、常勤職員の採用・入社時期によらずクライアントのニーズに応えられる体制づくりを強化していきます。また、日本中どこにいても自分自身の「生きる」を選択しやすい社会の実現に向けて、売上規模の拡大だけでなく、より支援につながりにくい方へサービスを届けていくことも私たちの重要な使命と考えています。障害福祉事業部では、中山間地域や離島への重度訪問介護、強度行動障害のある方への日中生活介護・重度訪問介護など、規模は小さいながらも、土屋だからこそできる支援にこだわっていききたいと思います。

[高齢福祉事業]

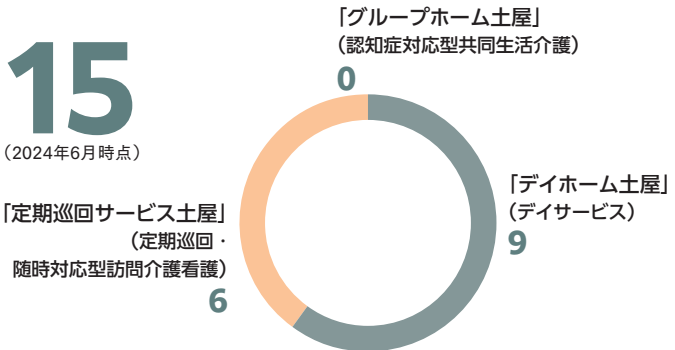
▶事業概要と事業計画

高齢福祉事業部は、高齢者の在宅・地域での暮らしを支える、デイサービス、定期巡回サービス、グループホームを運営しています。土屋グループ全体がホームケア土屋の収益に依存する状態が続いているなか、事業ポートフォリオを適正化していく意味でも、より多様なクライアントのニーズに応えていくためにも、高齢福祉事業を次なる収益の柱として成長させていく必要があります。第6期よりカンパニー制を導入し、高齢福祉事業も事業部化しました。定期巡回サービスは事業としての成長ポテンシャルが高く、新たに立ち上がった認知症グループホームも今後全国に拠点を広げていく方針です。

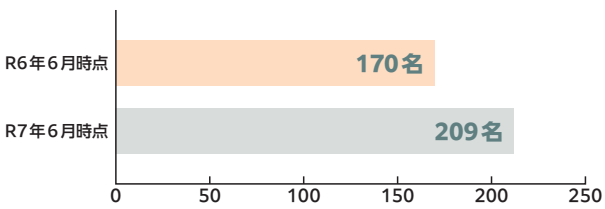
事業所数



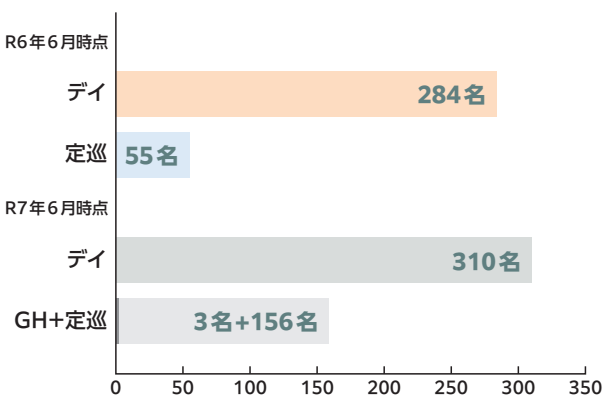
15
(2024年6月時点)



職員数



クライアント数



2024年度の活動と結果

定期巡回サービス土屋を各地で新規開設し、合計11事業所となりました。第6期開始当初はより多くの開設計画を立てていたものの、新規事業所の利用者・売上増加ペースが想定よりも遅く、投資体力も限られていることから、計画を変更し、開設ペースを緩めることとなりました。また、1事業所のみですが、M&Aによって認知症対応型グループホームの運営も開始しました。定期巡回の計画修正はあったものの、高齢福祉事業部全体としてはサービスは着実に成長しており、月間売上もこの1年間で約850万円から約2700万円まで増加しました。定期巡回は、認知症の方への声かけや服薬管理、寝たきりの方の寝返り介助など、訪問介護ではカバーしにくい短時間・頻回のケアが可能なサービスであり、クライアントやご家族から好評です。

2024年度の結果に対する自己評価と来年度に向けての改善点

訪問介護の事業者数とケアワーカーが全国的に、特に地方において減少しており、高齢者の在宅介護を支えるインフラは危機的状況にあります。そうしたなかで、少人数でより多くの方を支援することができる定期巡回サービスは、超高齢社会における在宅限界を広げる可能性のあるサービスとして期待されています。この1年で事業運営上のKPI設定や成功事例のナレッジ化を進めることができました。来年度は一旦事業展開のスピードを緩め、各事業所の安定化を図っていく予定です。既存事業のデイサービスの運営は安定しているものの成長が鈍化してきているので、他事業所との差別化ができるようサービスの見直しを進めています。グループホームも、認知症の方が地域で暮らせる最後の居場所としての意義も大きいため、M&A中心ですが徐々に拠点を増やしていく方針です。

[医療看護事業]

▶事業概要と事業計画

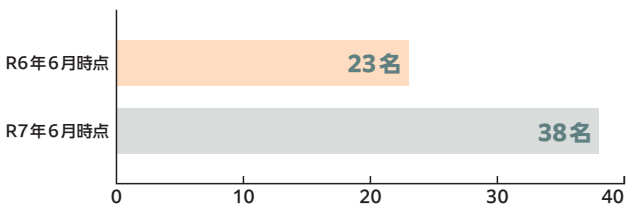
医療看護事業部は、訪問看護事業所「訪問看護ナーシングプラス土屋」を愛知・大阪・福岡・鹿児島・沖縄の5拠点で運営しています。難病のある方、精神疾患のある方、認知症のある方、医療的ケアニーズのあるお子さん、終末期を迎えられた方など、クライアントの状況やニーズはさまざまです。一人ひとりが住み慣れた地域や自宅で安心して暮らせるためには、訪問看護が24時間365日いつでもサポートできる体制であることが大切です。そこで医療看護事業部では、各事業所が看護師10人以上、月上1000万円以上の「大規模事業所」を目指す方針を立てました。24時間365日のサポートを実現するには、看護師個々の専門性を高めるだけでなく、チームとしての力、そして事業所の経営体力を高めていくことが不可欠だからです。目標への第一歩として、今年度は管理者の育成に特に注力しました。

事業所数

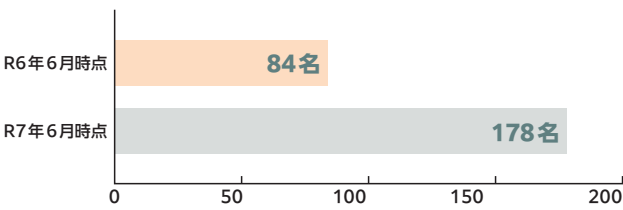
5事業所 訪問看護ナーシングプラス土屋

※1 新規開設と閉所が両方あったため、数としては前年度から増減なし
※2 5事業所の開設地域は、愛知県、大阪府、福岡県、鹿児島県、沖縄県

職員数



クライアント数



2024年度の活動と結果

事業所の管理者が、現場の一担当者、一支援者としての視点に留まらず、管理者としてのマインドと行動を身に付けていけるよう、一年間を通して丁寧にコミュニケーションを重ねてきました。最も大切なのは、ビジョン、目的の共有です。ナーシングプラス土屋がなぜ大規模事業所を目指すのか、大規模事業所であることは、職員、クライアント、社会にとってどんな価値をもたらすのかを、繰り返し伝えてきました。現在の5事業所は、土屋が新規に開設した事業所と、M&Aによって土屋グループに参画した事業所が両方あり、管理者一人ひとりの経験や能力、課題も異なるため、集合型の管理者研修に加え、それぞれの状況やニーズに合わせた個別フォローアップに力を入れました。

2024年度の結果に対する自己評価と来年度に向けての改善点

障害福祉、高齢福祉事業と比べて事業所数も少なく、サービス開始からの年数も短いことから、これまでの土屋グループでは、訪問看護事業単体での組織体系を持っていませんでした。第6期からカンパニー制を導入し、医療看護事業部が立ち上がったことで、より本格的な組織づくり、人材育成に取り組んでいけるようになりました。グループ全体としてはまだまだ訪問介護事業の収益への依存が大きい現状ですが、ナーシングプラスの訪問看護事業が土屋の第2、第3の柱となっていけるよう、大規模事業所化という目標に向けて、全事業所を成長させていきたいと思っています。

■ 土屋ケアカレッジカンパニー

▶事業概要と事業計画

土屋ケアカレッジカンパニーは、介護系資格研修機関として、全国28都道府県40教室で研修を提供しています。土屋グループの中核サービスでもある重度訪問介護の従業者養成研修、国家資格取得のステップとなる介護福祉士実務者研修など、研修ラインナップは計10種類に及び、無資格・未経験者から有資格・介護経験者まで幅広い人材を介護現場につないできました。土屋グループ職員向けの社内研修を実施するだけでなく、各種研修を外部へ提供・販売することで収益事業として運営しており、介護業界全体の人材育成、サービスの質の向上に貢献しています。今年度はカンパニー制が導入されるに当たり、その先のホールディングス制（独立分社化）も視野に入れた、組織体制づくりに力を入れました。研修サービスについては、全国の教室での研修提供による売上確保はもちろんのこと、従前より課題となっている収益性の改善プロジェクトや、他団体とのコラボやオンライン研修といった新規サービス開発など、事業全体の持続可能性を高めるための施策を進めました。

教室数

全国 **28** 都道府県 **40** 事業所

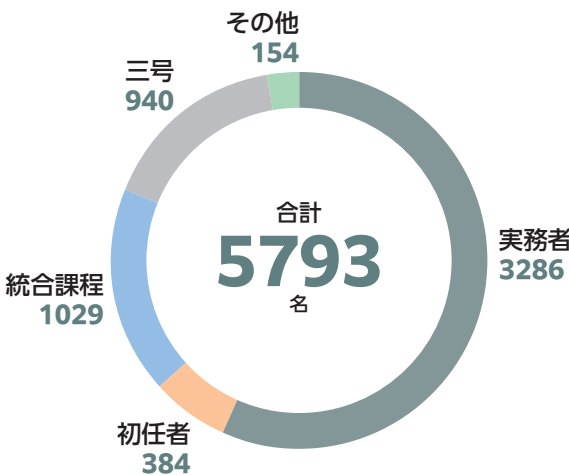
提供研修

10 種類

- 介護福祉士実務者研修
- 介護職員初任者研修
- 重度訪問介護従業者養成研修統合課程
- 喀痰吸引等第三号研修
- 介護福祉士実習指導者講習
- 医療的ケア教員講習
- 介護福祉士国家試験対策講座
- 介護福祉士国家試験対策講座～外国籍コース～
- 行動援護従業者養成研修
- 同行援護従業者養成研修

研修受講生数

R6年7月～R7年6月の受講生数



2024年度の活動と結果

現在、土屋ケアカレッジの収益の柱となっているのは、「介護福祉士実務者研修」です。介護福祉士の国家試験受験に必須の研修であるためニーズも高く、受講料も1人あたり平均7万円弱と高単価のため、受講者の安定的な獲得が事業継続に不可欠です。今年度は法人ルート営業やSNSマーケティングなど顧客創造グループの活動を強化し、毎月の予算を概ね上回る売上を達成できています。その一方で、未経験者を含む将来の介護従事者を増やしていくこともカレッジの重要な使命であると捉えています。なかでも介護の入門資格としての意義が大きい「介護福祉士初任者研修」を、人口の多い関東地方と、土屋の本拠地である中国地方で新たに開講できたことが今期のハイライトです。

2024年度の結果に対する自己評価と来年度に向けての改善点

売上に関しては順調に推移していますが、利益率の改善は継続課題です。一部の教室の統廃合、コンタクトセンターでの問い合わせ・申し込みの一括対応、他の介護事業所との「コラボ教室」開催など、運営効率化と経費抑制に向けた施策を今年度も実施してきました。その結果を踏まえ、来年度も引き続き利益率の改善を目指します。また、事業の持続可能性、将来の介護人材確保に向けたサービスの多角化も進めていきます。具体的には、顧客創造活動による地域ニーズの掘り起こしや、東南アジアをはじめとする海外からの人材受け入れに向けた語学・実技研修、専門性を高めるためのフォローアップ研修など、新規サービスの開発に取り組んでいます。まずは土屋グループの社内研修としてトライアル実施し、外部への販売につなげていきたいと思っています。

■ 土屋共創プラットフォームカンパニー

▶事業概要と事業計画

土屋共創プラットフォームカンパニーは、全国各地で多様な事業を展開する9つのグループ会社を統括・支援しています。また、シンクタンク部門である土屋総研もここに属しています。M&Aによって土屋グループに参加した9社は、事業内容や活動地域、グループ参画の時期や経緯もさまざまです。M&A後の各社の事業運営や経営再建も属人的、個別的なものに留まってしまっており、「土屋グループ」としてグループ企業群の価値を最大化するための取り組みが十分にできていませんでした。2024年11月にカンパニー制を導入したことで、共創プラットフォームカンパニーという傘のもと、グループ会社全体が共通のビジョンに向かっていくための文化づくり、体制づくりを進めていけるようになりました。新体制の1年目である今年度は、赤字状態が続いていたグループ企業群の事業を立て直し、収益改善と、コンプライアンスリスクの対応を含むガバナンス体制強化に注力しました。

職員数

R7年6月時点グループ会社

9 社 **21** 拠点

R6年6月時点グループ会社

8 社 **16** 拠点

クライアント数

R7年6月時点グループ全体クライアント

約 **360** 人

従業員数

R7年6月時点グループ全体従業員

約 **240** 人

2024年度の活動と結果

カンパニー制移行後、グループ会社の役員体制を強化し、マネジメント方法や経営指標の見直し、共通の管理システムの導入などを進めました。2024年6月時点ではグループ9社で約130万円/月の赤字だったところ、2025年6月は約300万円/月の黒字となり、カンパニーとして1年間で約400万円の月次収益改善をすることができました。グループ会社のなかには、この1年で新規事業所を立ち上げ、小規模事業所を複数運営してスケールメリットを得られるようになった法人もあります。また、法的書類の作成・管理に共通のシステムを導入したことは、事業運営や監査報告の効率化のみならず、グループ会社全体のコンプライアンス意識の向上、ガバナンス体制の強化にも寄与しました。

2024年度の結果に対する自己評価と来年度に向けての改善点

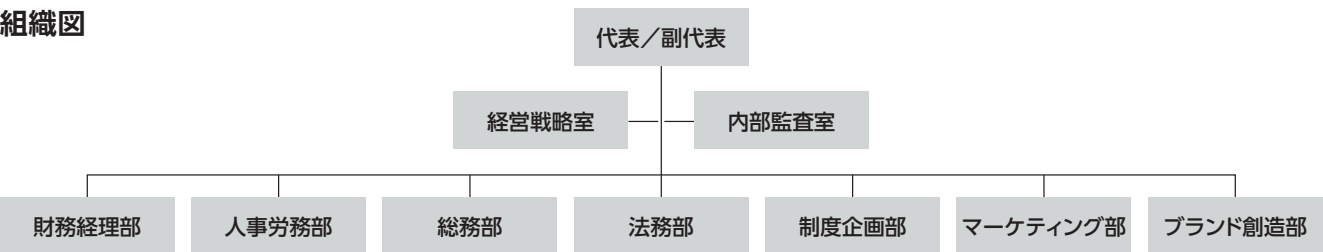
カンパニー制導入後、グループ企業群の収益改善が進み、月次での収益黒字化を達成できたことが今年度の大きな成果です。事業の収益性を高めることは、従業員の雇用を守り、クライアントに質の高い安定的なサービスを提供すること、すなわち企業の社会的使命を果たすことに直結します。また、土屋グループとしても、M&Aに投資した資本を回収するフェーズに入ることができた意味は大きく、今後のさらなるM&A、グループ拡大を検討する上で分岐点とも言える1年だったと思います。グループ企業の役員陣もお互いの取り組みから学びや刺激を得られるようになり、カンパニー化のメリットを感じている様子です。来期は訪問診療を行う在宅ケアクリニックを開設し、ウェブマーケティングを専門とするグループ会社も新設する予定です。今後も共創プラットフォームとして、グループ企業全体の文化浸透、経営体力の向上に取り組んで参ります。

■ 土屋ホールディングスカンパニー

▶組織概要と活動計画

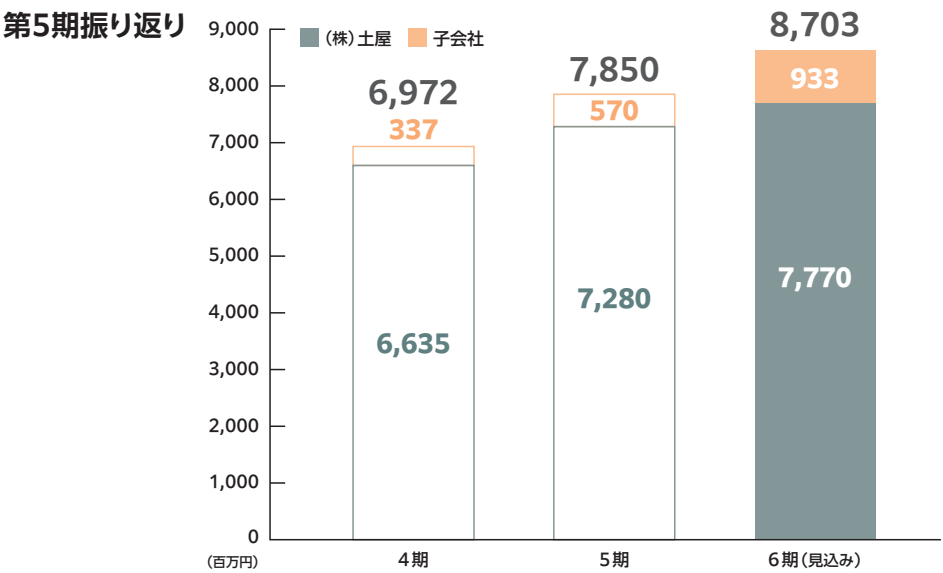
第6期（2024年11月）よりカンパニー制を導入し、障害・高齢・医療看護事業を担う土屋ケアサービスカンパニー、研修・教育事業を担う土屋ケアカレッジカンパニー、グループ企業群を統括する土屋共創プラットフォームカンパニーという3つの事業部門に対応するカンパニーが設立されました。これらのフロント部門を管理する土屋ホールディングスカンパニーの役割は、各カンパニーが活力を持って迅速に業務を進められる環境を整えると同時に、土屋グループ全体におけるガバナンスとコンプライアンスを追求することです。現在は、財務経理部、人事労務部、総務部、法務部、制度企画部、マーケティング部、ブランド創造部、経営戦略室、内部監査室の9組織を立てて運営しており、いわゆる会社のバックオフィス業務、コーポレート業務を担っております。土屋グループ全体としては、29年度10月期にグループ年商150億円の中期目標を掲げ、第6期ではグループ年商100億円、経常利益5億の目標を立てました。対人支援サービスを展開する土屋が100億円企業に成長する上で不可欠なのは、やはり人材です。各カンパニーの事業部職員の採用と稼働率の進捗を追うことを特に強化しました。また、規模が拡大し、グループ企業も増えたことで、業務効率化と生産性向上の重要性がますます高まってきました。業務フローの見直しやシステムの導入、グループ企業も含む経理ルールの統一化など、健全な事業運営の土台をつくる施策に種々取り組みました。

組織図



第6期の構想と計画と戦略

100億円企業に向けて 土屋ホールディングスとして実現すべきこと



2024 財務ハイライト

第5期（2023年11月～2024年10月）の業績は、株式会社土屋で72.8億、グループ企業（子会社）で5.7億、グループ全体で78.5億の売上となりました。第6期は、売上100億円企業の数字を取りまとめるべく、財務部門としての仕組みや体制の強化を進めました。今後の事業の拡大および子会社の増加に伴い、業務量の増大、処理の複雑化などによって対応が追いつかなくなることを防ぐために、1) 属人化していた業務を標準化し、複数人が対応できる体制の整備、2) 月次損益が早期確定できるよう、会計ソフト入力や証憑送付などの業務フローやルールの見直し、3) 将来的な連結決算を実現すべく、土屋および子会社の勘定科目や入力などの経理ルールおよび会計ソフトの統一化、の3つに重点的に取り組みました。グループ企業が9社に増えましたが、各社のそれまでの現場での運用や、ネットバンキングや会計ソフトの導入状況、利用経験もさまざまです。親会社から一方的に押し付ける形にならないよう、グループ企業各社へのヒアリングと対話を重ねながら、システムの導入や統一ルールへの対応を順次進めているところです。

2024年度の結果に対する自己評価と来年度に向けての改善点

第6期で売上100億円規模のグループに成長することを掲げ、カンパニー制の導入や、グループ企業が9社に増加するなど、組織の拡大と変革の1年となりました。土屋グループ全体が健全に成長し続けるための土台として、ガバナンスの強化とコンプライアンスの徹底は最重要テーマです。ここまでのご報告の通り、ホールディングスとしてさまざまな施策を進めましたが、組織の拡大ペースも早く、まだまだ多くの課題と改善点が残っています。事業部の現場からホールディングスに配属された職員が多いことは、土屋の理念や文化の共有と浸透においては良い側面があると思いますが、財務、人事、総務、労務など、各部門で求められる専門知識と経験を豊富に持ち合わせたプロフェッショナル人材の採用をより強化していく必要があると感じております。

また、財務ハイライトで触れた会計ソフトに限らず、人事労務や総務なども含めて、当社では様々なシステムを導入していますが、それらの機能を十分に活用できていなかったり、システム間のデータ連携、統合運用が進んでいなかったりといった課題も見えてきました。人を増やしていく必要はありますが、いたずらに人件費が膨らんでいくことのないよう、導入している各種システムの交通整理や業務フローの見直しなど、ホールディングス全体の生産性向上も進めていきたいと思っています。

今後、土屋グループはホールディングス化を予定しており、現在の各カンパニーはそれぞれ法人化され、より独立性を持った存在になります。それに伴い、土屋ホールディングスカンパニーは、介護事業や研修事業などを担う各カンパニーを後方から支える役割を、これまで以上に強く担っていくことになります。その際に重要なのは、最前線で活躍する各カンパニーの動きをどれだけの確にサポートできるかという点です。私たちは今後も、自分たちの立場を明確にしながら、それぞれの役割に応じた行動を通じて、現場の皆さんがより力を発揮できる環境づくりに努めていきたいと考えています。

■ 土屋グループのガバナンス体制について

土屋グループは、福祉・介護という公共性の高い領域で事業を展開する企業として、すべてのステークホルダーの皆さまと真摯に向き合いながら、未来志向のガバナンス体制の構築を進めています。コーポレートガバナンスの整備はまだ道半ばではありますが、企業理念の実現を出発点とする組織の進化を、日々実感しています。

私たちは、クライアントとそのご家族と適切な距離感を保ちつつ、その尊厳を大切にし、支援を通じて対等な関係を築いていくことを心がけています。また、現場を支える従業員に対しては、心理的にも経済的にも安心して働ける環境の実現を目指し、継続的な成長と定着を支援しています。地域社会に対しては、事業の拡大を通じて、より多くの方々の生活を支えるという希望を胸に、サービスの充実に取り組んでいます。

意思決定の質やスピードについては、組織全体の意識改革が進み、その成果が現れています。取締役会の監督機能も、今後強化していくべき重要な課題と捉え、社内外の知見を柔軟に取り入れながら、改善に取り組んでいます。

不正の未然防止体制についても課題を認識しており、早期発見と適切な対応を、最後まで丁寧に行うことに重点を置いた仕組みづくりを進めています。内部統制の徹底にも段階的に取り組んでおり、ステークホルダーの皆さまからの信頼を得られるよう、その基盤の構築を進めています。

私たちは、こうしたすべての取り組みを、“より良い未来を創るための挑戦”と位置づけています。企業理念の浸透においては、マネジメント層がどれほど深く考え抜いたかが、言葉や行動に表れ、その思いが従業員一人ひとりに伝わっていく——そのような好循環を目指し、信頼される組織として、これからも前向きに、丁寧に歩みを進めてまいります。



■ マテリアリティ特定プロセス

当社の持続可能な価値創造に向けた重要課題（マテリアリティ）を特定するプロセスでは、介護事業を取り巻く環境変化や制度と現場の溝、労働力不足、社会からの要請といった外部環境を踏まえて課題を抽出しました。その上で、従業員、利用者・家族、自治体、関係機関などとの対話の中から期待と課題を把握しました。

次に、各課題について「事業に与える財務的影響」と「社会・環境への影響」の2軸で評価を行い、マテリアリティ・マトリクスを作成しました。これに基づき、経営陣による議論を経て、当社が優先的に取り組むべきマテリアリティを特定しました。

特定されたマテリアリティは、「人材確保と育成」「サービス品質の向上」「地域との連携」「コンプライアンスとガバナンス体制強化」などでした。これらは、今後の中長期戦略やKPIに反映させていくとともに、定期的に見直し、変化に柔軟に対応していくこととしています。

■ ガバナンス強化の取り組みハイライト

①コンプライアンス憲章の策定

当グループでは、法令遵守と高い倫理観に基づいた企業活動を推進するため、「コンプライアンス憲章」を策定しました。介護・福祉の仕事は、クライアントの尊厳の保持や人権に直接関わるため、職員一人ひとりの判断や行動が、グループ全体の信頼に大きく影響します。本憲章は、法令等遵守における代表取締役からのメッセージと基本指針に始まり、アテンダントとしての規範、福祉・介護事業者としての規範、土屋グループの一員としての規範の3章立てとしました。全体を通して、グループの考え、虐待防止、身体拘束の適正化、非常事態発生時、ハラスメント防止、適切な介護記録の作成など、業務において留意すべき行動指針を具体的に示しています。また、解消の難しいグレーゾーンのテーマや、内部通報制度の活用方法についても記載し、アテンダントが安心して行動できる仕組みとしました。ガバナンスの強化は、一過性の取り組みではなく、継続的な意識と実践が求められます。当社はこのマニュアルを通じて、職員一人ひとりが当グループのコンプライアンス遵守の担い手であるという自覚を持ち、より信頼される事業運営を目指してまいります。

■ ガバナンス強化の取り組みハイライト

②稼働率向上による収益改善プロジェクト

当グループでは、重度訪問介護事業における収益性の向上を目的とした「稼働率向上プロジェクト」を推進しています。この事業は、原則として一人の職員がクライアント宅で個別に支援を行うため、引き継ぎにかかる時間とコストが経営効率に大きく影響します。特に重度障害者や難病患者への支援は、個性が高く、丁寧な引き継ぎが不可欠です。引き継ぎを効率化することで、事業者の負担を軽減しつつ、より多くのクライアントにサービスを届けられる好循環を生み出せます。当グループでは、これを「稼働率」としてKPIに設定。今年度は、この稼働率が課題として浮上し、目標達成に向けた重点的な取り組みを実施しました。その結果、プロジェクトの立ち上げから成果が表れるまでの期間が大幅に短縮され、ガバナンス強化と経営改善の両立につながっています。

■ SDGs 対応表

ゴール	ターゲット	取り組み	掲載ページ
	1.2	2030年までに、各国定義によるあらゆる次元の貧困状態にある、全ての年齢の男性、女性、子供の割合を半減させる。	19
	2.1	2030年までに、飢餓を撲滅し、全ての人々、特に貧困層及び幼児を含む脆弱な立場にある人々が一年中安全かつ栄養のある食料を十分得られるようにする。	
	3.2	全ての国が新生児死亡率を少なくとも出生1,000件中12件以下まで減らし、5歳未満死亡率を少なくとも出生1,000件中25件以下まで減らすことを目指し、2030年までに、新生児及び5歳未満児の予防可能な死亡を根絶する。	19
	3.3	2030年までに、エイズ、結核、マラリア及び顧みられない熱帯病といった伝染病を根絶するとともに肝炎、水系感染症及びその他の感染症に対処する。	15
	3.4	医療的ケア児やその家族が安心して支援を受けられる環境整備の取り組み	19
		従業員の幸福度向上に関する取り組み	17
	5.5	政治、経済、公共分野でのあらゆるレベルの意思決定において、完全かつ効果的な女性の参画及び平等なリーダーシップの機会を確保する。	17
	11.2	2030年までに、脆弱な立場にある人々、女性、子供、障害者及び高齢者のニーズに特に配慮し、公共交通機関の拡大などを通じた交通の安全性改善により、全ての人々に、安全かつ安価で容易に利用できる、持続可能な輸送システムへのアクセスを提供する。	17
	11.3	2030年までに、包摂的かつ持続可能な都市化を促進し、全ての国々の参加型、包摂的かつ持続可能な人間居住計画・管理の能力を強化する。	19
	11.5	2030年までに、貧困層及び脆弱な立場にある人々の保護に焦点をあてながら、水関連災害などの災害による死者や被災者数を大幅に削減し、世界の国内総生産比で直接的経済損失を大幅に減らす。	15
	12.2	2030年までに天然資源の持続可能な管理及び効率的な利用を達成する。	19
	12.5	2030年までに、廃棄物の発生防止、削減、再生利用及び再利用により、廃棄物の発生を大幅に削減する。	
	16.1	あらゆる場所において、全ての形態の暴力及び暴力に関連する死亡率を大幅に減少させる。	15
	16.2	子供に対する虐待、搾取、取引及びあらゆる形態の暴力及び拷問を撲滅する。	19

〈編集方針〉

編集方針：

本誌は株式会社土屋の企業活動に関する中で、特に行政機関・金融機関の皆さまにとって重要度が高い情報をまとめ、価値創造のストーリーや未来への展望と併せてお伝えすることを目的としています。

対象組織：

株式会社土屋

対象期間：

活動内容については、特に記載がない限り2024年度（2024年7月1日～2025年6月30日）のものです。財務関連の内容については2023年11月1日～2024年10月31日の場合があり、その都度本文中に注記しています。

参考にした基準・ガイドライン：

国際統合報告フレームワーク（IFRS財団）、価値協創ガイダンス2.0（経済産業省）

見通しに関する注意事項：

記載内容のうち、歴史的事実でないものは、将来に関する見通しおよび計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、将来の記載とは異なる場合があります。

株式会社土屋 統合報告書2025

発行日：2025年8月19日

編集：株式会社土屋 土屋総研 吉岡理恵、鈴木悠平
〒715-0019 岡山県井原市井原町192-2
久安セントラルビル2F
TEL.050-3733-3443
FAX.050-3457-9334
https://tcy.co.jp/

編集協力：株式会社ココラボ



優しさを誇らしさに

土屋