

やさしさを、私たちの強さにしたい。



#### 目次

特集 ニチイのあゆみ	3
事業報告	5
決算トピックス	7
持続的成長の実現を目指して	9

株主のみなさまへ

## 第48期 中間報告書

2019年4月1日～2019年9月30日



株主の皆様には、  
平素より当社への格別のご理解とご支援を賜り、  
誠にありがとうございます。  
第48期中間(2019年4月1日~2019年9月30日)のご報告を申し上げます。

## 故 寺田会長を偲ぶ

当社創業者であり代表取締役会長の寺田明彦が、2019年9月28日、83歳の生涯を閉じました。生前のご厚誼に感謝し、ここに謹んでご報告申し上げます。

寺田明彦は、1968年12月、医療機関が診療報酬請求業務に追われ休診を余儀なくされるという当時の社会課題の解決に取り組むため、当社の前身である「医事研究センター」を設立しました。

以降、診療報酬請求業務を学ぶ教育から、医療機関で活躍する場所を提供するという独自のビジネスモデル「教育から就業まで」のもと、医療事務受託事業の拡大とともに、全国各地において雇用を生み出し、女性の社会進出にも貢献してきました。

また、2000年4月の介護保険制度施行後、日本全国に在宅介護拠点を設置しました。その後、施設介護拠点も拡充し、介護の「トータルサービスネットワーク」構築の指揮をとりました。

私たちは、株主の皆様の多くが、故 寺田会長が築いてきた社会貢献価値の高い事業基盤、ビジネスモデルと社員一人ひとりの力、そして寺田明彦自身の先見性、強力な指導力等に期待され、ご投資いただいているものと認識しております。役職員一同、故 寺田会長が社是に込めた想いを受け継ぎ、ニチイグループを一層発展させ、株主の皆様のご期待に応えていく覚悟でございます。

当社の社是「誠意・誇り・情熱」、経営理念「社業の発展を通して豊かな人間生活の向上に貢献する」を指針に、経営と事業現場の結びつきをより一層強固なものとし、社員約9万人の集合知を発揮する体制を築いてまいります。そして、超高齢化と人口減少が加速度的に進行する我が国において、各地の社会基盤の維持発展、更には地域経済の維持発展に挑戦し続けてまいります。

株主の皆様におかれましては、引き続き、倍旧のご厚情、ご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。

代表取締役社長 森 信介  
ニチイグループ 役職員一同



故 寺田 明彦 会長

## 社是

誠意・誇り・情熱

## 経営理念

私たちは誠意を以て社会参加の信条とし、社業の社会的使命を弁え、誇りをもって行動し、若々しい情熱で限りない未来への可能性に挑戦します。そして、社業の発展を通して豊かな人間生活の向上に貢献します。

## 故 寺田会長が社是に込めた“想い”

### 誠意

人間関係形成のために根本的に必要なものであり、信頼関係、契約関係の基礎となる行動規範が「誠意」である。誠意は人を思いやる心に根ざしており、ニチイのサービスは全て人を思いやる心から生まれるものでなくてはならない。誠意のないサービスは、およそサービスには値しない。サービス提供を業として社会へ参加をしているニチイは、その信条としてまず第一に誠意を掲げる。

### 誇り

誇りをなくしてしまった人間は、倫理や道徳や貞節はなく、また企業も同じである。誇りを持たない企業は、金銭至上主義に陥り、社会的使命を喪失し、やがてはその存在感も喪失することになる。永年存続する企業には、必ず「誇り」がある。ニチイもまた、「誇り」を社是とするものである。

### 情熱

企業の関心は常に未来に向けられているものであるが、未来について確実なことは唯一、それが不確実であるということである。事業予測はしばしば外れ、失敗が繰り返される。失敗を回避することは不可能である。1つの成功の裏には10の失敗がある。企業の存続は、失敗しないことではなく、失敗しても立ち直る力にかかっている。この立ち直る力の源泉となるものが「情熱」である。情熱がなければ、事業は失敗によってそこで終わる。情熱は、企業存続の基本要素であり、創造の力となるものである。

ニチイグループは昨年12月に創業から50年を迎えました。  
創業期より築き上げた「ニチイの強み」を現在に受け継ぎ、「原点回帰」をテーマとし、  
次なる成長ステージへとあゆみを進めてまいります。



(上)当時の医療事務講座(通学)風景(1972年頃)  
(下)医療事務講座パンフレット(1973年頃)

## 創業期 1968-1995

### 創業のきっかけ

1961年に施行された「国民皆保険制度」により、医療機関にかかる患者数が急増。月末月初の保険請求業務に追われ、医師が本来の仕事である診療行為に専念できない医療機関もありました。そうした状況を目の当たりにした創業者の寺田明彦は、1968年に医療保険請求業務の受託事業を開始し、これがニチイ学館創業のきっかけとなりました。

### ビジネスモデル「教育から就業まで」を構築

医療保険請求業務の受託が拡大する一方、より多くの医療機関の声に応えるために、より多くの人材が必要となってきました。そこで寺田は、体系的に医療保険の専門的なスキルを学ぶことができる通学形式の「医療事務講座」を開始。人を育て、雇用し、学んだことを活かすという独自のビジネスモデルを築きました。

### 女性の社会進出を後押し

当時は今ほど女性の社会進出は進んでおらず、結婚後は家庭に入る人が大半でした。そのような時代に、月末月初のみという限定的な時間で仕事ができる医療事務という新たな職種は、社会進出への意欲を持つ女性の就業機会創出に大いに貢献しました。現在、ニチイの女性管理職比率は78.4% (2019年3月末現在)となっており、厚生労働省が発表する民間企業平均11.8%\*より大きく上回っているのは、この当時に築かれた企業文化があるからです。

### 全国規模のネットワークを構築

受講生へ全国での就業の場を提供するには、各地域に通学式の教室を構えるだけでなく、医療機関の就業先を確保する必要がありました。寺田は、設備投資によって全国に教室・営業拠点を構えるべく、邁進しました。

そして1980年ついに、47都道府県すべてに地方事業拠点(12支社・93支店)を設置し、営業体制を確立しました。

\*厚生労働省「平成30年度雇用均等基本調査」より



▲当時の診療所請求業務の様子(1970年代)

## 成長期 1996-2015



▲開講当時のホームヘルパー講座パンフレット(1996年)

### 事業領域の拡大

創業から約30年後の1996年、医療と隣接する介護事業に参入。  
全国に支店体制を整備していたことにより、介護保険制度が施行された2000年には、全国770カ所に介護拠点を設置完了し、介護ニーズにいち早く対応する基盤整備を行いました。加えて、「教育から就業まで」のビジネスモデルにより、ホームヘルパー講座を展開し、人材供給源となる人材確保につなげることができました。この、創業期に構築した「ビジネスモデル」「全国規模のネットワーク」が、ニチイの強みであり、成長期以降を築く基盤となったのです。

また、寺田は「日本在宅介護協会」の会長を8期16年務め、日本の介護の発展に貢献すべく、介護人材の育成・介護拠点の整備・サービスラインナップの拡充・サービス品質の向上に尽力しました。

2007年には、株式会社コムスンの介護事業を承継し、在宅介護だけでなく居住系介護サービスに本格参入し、総合的な介護サービスの提供体制が実現しました。それ以降も、医療関連・介護事業とのシナジーを生む保育や家事代行等、周辺領域への事業拡大を進めました。

## さらなる飛躍へ 2016-

### ニチイビジョンの実現を目指して ~VIPRO活動を開始~

2016年4月、ステークホルダーへ未来の姿を明示するため、「社会の課題解決に向けた貢献と長期利益の安定成長を実現し、グローバルに貢献するエクセレントカンパニーを目指す」というニチイビジョンを設定しました。

翌2017年4月には、ビジョン実現推進プロジェクト「VIPRO(ビプロ)」を発足。これは、「自ら考え、行動する」を合言葉に、現場から本社までが一体となったサービス改革・組織風土改革に取り組む活動です。強い現場こそが、強いニチイを創るという寺田の考えがVIPROに受け継がれ、現在の活動に至っています。



▲VIPRO委員会の様子(2017年)

主力事業を中心とした収益基盤の強化、教育・グローバル事業の構造改革により、増収増益トレンドを継続。原点回帰による「強いニチイ」の復活に向け、着実に進捗しております。

コアビジネスの安定成長、事業構造改革により、収益力が改善

ニチイグループでは、「原点回帰」をテーマに、強いニチイの復活に向けた「事業構造改革」「組織改革」を通して、事業基盤の強化を進めています。

上期につきましては、3年目を迎えた「ビジョン実現推進プロジェクト(VIPRO)」をはじめとする現場主体の事業改革や、執行役員の配置によるエリアマネジメントの強化が、ビジネスモデルの基盤強化へとつながり、主力の医療関連事業、介護事業が増収増益トレンドを牽引しました。

なお、今期より前期において非連結子会社であった大阪府八尾市立病院に係るPFI事業を担う特定目的会社「八尾医療PFI株式会社」を、新規連結化しています。

人材基盤の強化においては、人材養成・採用促進等に特化する組織を2019年7月1日付にて設置し、当社の強みである「教育から就業まで」というビジネススキームの強化に向けた体制整備を行いました。

また、構造改革を進める教育・グローバル(中国)の両事業においてオペレーションコストの削減が図られたことに加え、マンツーマン英会話レッスンを提供するGabaの受講生数が堅調に推移したことにより、収益力の改善に大きく寄与しました。

これらの結果、上期の業績は、売上高147,882百万円(前年同期比3.7%増)となり、5年連続で過去最高上期売上高を更新、営業利益については6,360百万円(前年同期比53.1%増)となり、2004年3月期の過去最高上期営業利益(6,645百万円)に迫る業績となりました。

持続的成長の実現を目指して

構造改革後の成長戦略として、在宅介護拠点の整備を推進していきます。

当社では、今後の介護需要を踏まえ、訪問介護サービスの提供体制を再強化します。一定の稼働状況にある拠点を分割し、近隣エリアに新たな拠

点を設置していきます。これにより、サービスエリアの空白地をカバーし、ドミナント化による拠点運営の効率性を高めていきます。地域のニーズに応えることで、今後の持続的成長につなげていきます。

通期業績の見通し

2020年3月期通期の連結業績予想につきましては、上期の進捗および介護事業における今後の投資計画を踏まえ、2019年5月10日に公表した予想を修正しました。

売上高につきましては、介護事業・ヘルスケア事業のサービス利用者獲得等に遅れが生じており、計画を修正しました。

営業利益につきましては、将来を見据えた介護サービス提供基盤の拡充に伴う費用増や、消費税率引き上げに伴う租税公課の増加等を鑑み、修正しました。

経常利益につきましては、上記の修正理由に加え、デイサービスセンターの大規模修繕を前倒しで実施したことから、リース債務に掛かる支払利息の増加を見込み、修正しました。

なお、親会社株主に帰属する当期純利益は、前述の修正理由に加え、上期において教育事業の構造改革等に伴う特別損失741百万円を計上したことから、計画を修正しました。

配当金につきましては、期初の計画どおり中間は1株当たり5円増配となる20円とし、通期は1株当たり40円(うち期末配当金20円)を予定しています。

(単位:百万円)

	2019年3月期 (実績)	2020年3月期 (期初予想)	2020年3月期 (修正予想)
売上高	287,882	303,000	298,600
営業利益(営業利益率)	10,032 (3.5%)	15,200 (5.0%)	13,300 (4.5%)
親会社株主に帰属する当期純利益	6,108	6,700	4,700
1株当たり配当金	35円	40円	40円

2020年3月期  
連結業績見通し

## 決算ハイライト

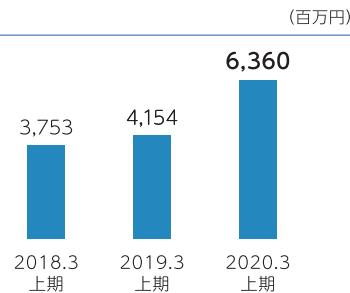
### 5年連続 過去最高上期売上高を更新

### 営業利益は過去最高益に迫る水準

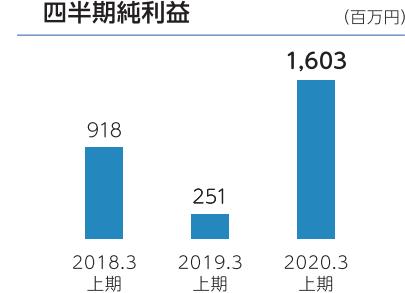
上期は、原点回歸戦略や教育事業・中国事業における構造改革が奏功し、増収増益となりました。

親会社株主に帰属する四半期純利益は、教育事業構造改革に伴うCOCO塾教室閉鎖費用等の発生により、741百万円の特別損失を計上していますが、主力事業を中心とした業績回復により、増益(前年同期比536.8%増)となりました。

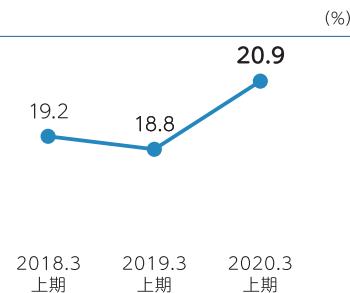
### ● 営業利益



### ● 親会社株主に帰属する四半期純利益



### ● 自己資本比率

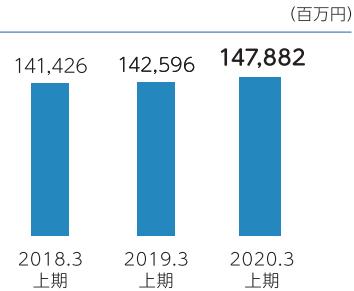


### ● ROE (通期)

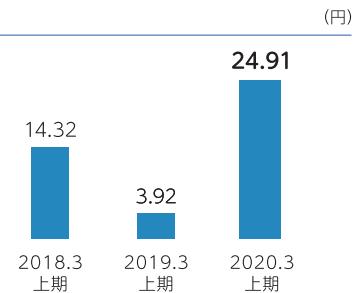


※ROE(自己資本当期純利益率) = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 自己資本(期首期末平均)

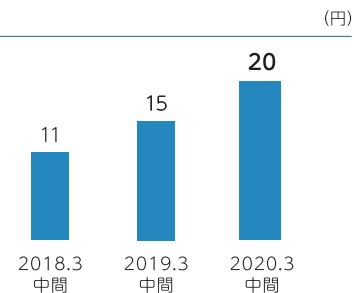
### ● 売上高



### ● 1株当たり 四半期純利益[EPS]



### ● 1株当たり配当金



## セグメント情報

### 主力の医療関連・介護事業が牽引し増収増益

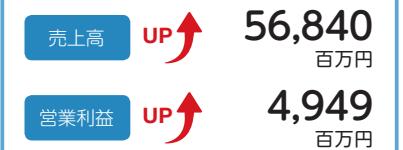
### 教育・グローバル事業のコスト削減により収益改善

医療関連事業では、全部門(病院・診療所・医事教育)において増収増益となりました。介護事業では、居住系施設の高稼働維持や、在宅系サービスのスタッフ一人当たりの生産性向上により、増収増益に寄与しました。

構造改革を行った教育事業・グローバル(中国)事業は、オペレーションコストの削減により、収益改善に貢献しました。

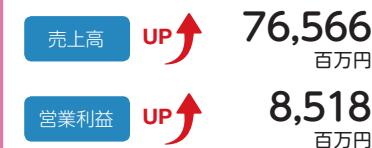
### 医療関連

病院・診療所・医事教育の全部門で増収増益を実現



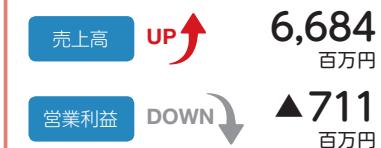
### 介護

居住系施設の好調維持と在宅系サービスの生産性向上により増収増益



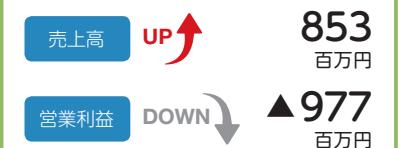
### 保育

新設に伴う先行費用の発生により減益となるも、園児数増加により増収



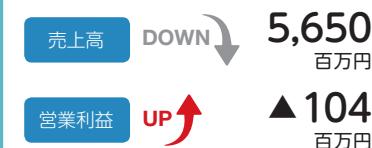
### ヘルスケア

人材受入れの先行投資により減益となるも、定期利用率が上昇し増収



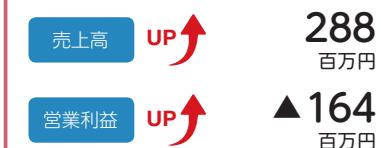
### 教育

構造改革によるコスト削減とGabaの受講生数増加により営業損失縮小



### セラピー

利用者数増加および顧客単価上昇により売上・利益ともに改善傾向



### グローバル

展開エリアの集中により、事業効率化が図られ、営業損失縮小



## 「介護の日」と「介護研究大会」

7人に1人が75歳以上の高齢者である現代日本では、「介護」は誰にとっても身近なものとなっています。ニチイではあらゆる世代の方に「介護」を知ってもらおう活動に継続的に取り組むとともに、介護サービスの質向上に努めています。

3 すべての人に  
健康と福祉を



### ▶「介護の日」の取り組み

厚生労働省は「いい日、いい日、毎日、あったか介護ありがとう」と親しみやすい語呂合わせにより、11月11日を「介護の日」と定めています。

ニチイでは2009年よりこの日にちなみ、「介護体験教室」を学校の子どもたちや地域の方々を対象に毎年開催しています。参加者の方からは「勉強になった」等喜びの声をいただいております。これからも同様の取り組みを継続していきます。



1

「ニチイの介護」を知ってもらう

2  
介護サービスの  
更なる質向上を  
目指す

### ▶介護現場を科学的に検証する「介護研究大会」

ニチイでは、介護現場を取り巻くさまざまな事象を科学的・客観的に検証することで、課題分析・課題解決能力を養い、本社レベルでのサービス品質の向上を図ることを目的として「介護研究大会」を2年に1回実施しています。2019年は「地域におけるニーズ・課題」をテーマに研究と成果が発表され、共有されました。



### 在宅介護における家族の関わり方についての研究

ニチイケアセンター東長崎 訪問介護ケアマスター 橋本 直子

お客様とご家族のコミュニケーション不足は、離れて暮らすご家庭に限ったことではありません。そこで私たちは、お客様とご家族の関わりが、在宅生活の継続に大きく影響するのではないかとのお話をもとに、ご家族に対しミニ介護講座を実施し、研究を進めてまいりました。この研究を通し、お客様とご家族、また私たち事業所との信頼関係が深まりました。

こんな研究をしています



## 会社概要

### 会社概要 (2019年9月30日現在)

商号	株式会社ニチイ学館	
所在地・連絡先	東京都千代田区神田駿河台2丁目9番地 TEL: 03 (3291) 2121 [代表] TEL: 03 (3291) 3954 [広報部]	
設立	1973年8月	
従業員数	36,936名 (連結)	33,894名 (個別)
主要な事業所数	本社 (東京)	1
	支社	5
	支店	94
	営業所	11

### 役員 (2019年9月30日現在)

代表取締役社長	森	信介
代表取締役副社長	寺田	大輔
専務取締役	増田	崇之
常務取締役	寺田	剛
常務取締役	井出	貴子
取締役	海瀬	光雄
取締役	黒木	悦子
社外取締役	森脇	啓太
社外取締役	杉本	勇次
社外取締役	柳澤	伯夫
常勤監査役	乙丸	秀次
監査役	松野	一平
監査役	内田	譲二

## 株式情報

### 株式の状況 (2019年9月30日現在)

会社が発行する株式の総数	220,000,000株
発行済株式総数	73,017,952株
資本金	11,933,790千円
株主数	17,546名

### 所有者別株式の状況 (2019年9月30日現在)



※株式保有比率は、小数第2位を切り捨てて表示しています。

### 大株主の状況 (2019年9月30日現在)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
有限会社明和	16,303	25.3
寺田 明彦	11,034	17.1
ECM MF	6,288	9.7
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社	3,223	5.0
株式会社三菱 UFJ 銀行	1,607	2.4
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	1,386	2.1
日本生命保険相互会社	1,246	1.9
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 資産管理サービス信託銀行株式会社	1,009	1.5
J.P. MORGAN SECURITIES PLC FOR AND ON BEHALF OF ITS CLIENTS JPMSP RE CLIENT ASSETS-SEGR ACCT	1,000	1.5
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	965	1.4

※持株比率は、自己株式(8,599千株)を控除して計算しています。  
※持株比率は、小数第2位を切り捨てて表示しています。  
※信託銀行持株数には、信託業務に係るものが含まれています。  
※大株主の寺田明彦は逝去しましたが、2019年9月30日現在、名義書換手続未了のため、株主名簿上の名義で記載しております。

## 株主メモ

事業年度：毎年4月1日から翌年3月31日まで

期末配当基準日：毎年3月31日

中間配当基準日：毎年9月30日

定時株主総会：毎年6月

単元株式数：100株

株主名簿管理人：三菱UFJ信託銀行株式会社

株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部  
 連絡先：東京都府中市日鋼町1-1 TEL：0120-232-711(通話料無料)  
 [郵送先] 〒137-8081 新東京郵便局私書箱 第29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

上場証券取引所：東京証券取引所 市場第1部 (証券コード：9792)

公告方法：電子公告(<https://www.nichigakkan.co.jp/ir/notification.html>)

## 株式に関するお手続きについて

### ■証券会社等でお取引をされている株主様

お手続きに関するお問い合わせ先	お取引のある証券会社等
お手続き・ご照会の内容	○住所・氏名等のご変更 ○単元未満株式の買取・買増請求 ○配当金の受領方法の指定等
留意事項	未払配当金のお支払いにつきましては、三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部が承ります。

### ■特別口座に記録された株式をご所有の株主様

お手続きに関するお問い合わせ先	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 東京都府中市日鋼町1-1 TEL:0120-232-711(通話料無料) ※受付時間:土・日・祝日等を除く平日9:00~17:00 [郵送先] 〒137-8081 新東京郵便局私書箱 第29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
手続用紙のご請求方法	インターネットによるダウンロード <a href="https://www.tr.mufg.jp/daikou/">https://www.tr.mufg.jp/daikou/</a>
お手続き・ご照会の内容	○特別口座から一般口座への振替請求 ○住所・氏名等のご変更 ○単元未満株式の買取・買増請求 ○配当金の受領方法の指定 <sup>(注)</sup> ○郵送物等の発送と返戻に関するご照会 ○支払期間経過後の配当金に関するご照会 等
留意事項	特別口座では、株式の売却はできません。 売却するには、証券会社等に口座を開設したうえで株式の振替手続きが必要となります。

(注) 特別口座に記録された株式をご所有の株主様は、配当金の受領方法として株式数比例配分方式はお選びいただけません。

## ニチイのサービスに関するお問い合わせ

年中無休・24時間(語学スクール除く)・フリーダイヤル(通話料無料)

### 介護サービス

**0120-605-025**

介護サービスについて

### 教育講座

**0120-555-212**

医療・介護・保育の資格取得

### 保育サービス(ニチイキッズ)

**0120-415-821**

当社が運営する保育施設について

### 語学スクール(Gaba マンツーマン英会話)

**0120-286-815** [平日 9:00-22:00  
土日祝 9:00-20:00]

マンツーマン専門の英会話スクール

### 家事代行サービス(ニチイライフ)

**0120-212-295**

家事・介護(自費)サービス、育児のお手伝い

### 家事代行サービス(サニーメイドサービス)

**0120-32-2017**

国家資格を持つフィリピン人スタッフによる家事代行