



株主のみなさまへ

第46期 期末報告書

2017年4月1日～2018年3月31日

Contents

トップメッセージ	p. 1
社長インタビュー	p. 3
決算トピックス	p. 7
ニチイから株主様へ	p. 9
会社概要・株式情報	p.10



やさしさを、私たちの強さにしたい。

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46期期末（2017年4月1日～2018年3月31日）のご報告にあたり、
ご挨拶を申し上げます。

代表取締役会長
寺田 明彦



代表取締役社長
森 信介



ニチイグループは、「社業の発展を通して豊かな人間生活の向上に貢献する」という経営理念のもと、創業より社会保障制度と共にリーディングカンパニーとして歩みを進めてまいりました。

現在、我が国では少子高齢化によって生産年齢人口が減少するなか、介護離職の防止、待機児童の解消など労働供給力の強化や全世代型社会保障を目的とした各種施策が進められております。

当社はこのような事業環境の変化や多様化する社会ニーズに即応しながら、制度や政策の動向に影響されにくく、安定的で収益性・成長性の高い事業基盤の構築に努めてまいりました。

当期におきましては、2017年12月1日付で森 信介（旧役職：代表取締役副社長）が代表取締役社長に就任し、新経営執行態勢のもと、エリアマネジメントの強化及び生産性向上に注力いたしました。

介護事業では、居住系介護サービスの利用者数が安定的に推移したこと、保育事業では、政府が推進する待機児童解消を目的とした「企業主導型保育所」を中心とする保育施設の開設が進んだことなどが増収に寄与いたしました。営業利益については、契約医療機関における契約適正化および業務改善が奏功した医療関連事業、運営効率化を継続実施した介護事業の牽引により増益となりました。その結果、10期連続の増収、2期連続の増益を果すことができました。

当社は本年5月、「社会の課題解決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の実現に向けて、2025年3月期を目標期とする中期経営計画「VISION 2025」を策定いたしました。全社を挙げてこの経営戦略を着実・確実に実行することで、トップライン成長、利益成長を実現し、株主をはじめとしたステークホルダーの期待に応えてまいります。

株主の皆様におかれましては、さらなるご厚情、ご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

〈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、若々しい情熱で限ら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。



代表取締役社長 森 信介

INTERVIEW

「強いニチイ」の復活により ビジョンの実現を目指します

Q 2018年3月期決算についてお聞かせください。

10期連続の過去最高売上高の更新、利益では2期連続の増益を達成することができました。

当期におきましては、寺田会長による強いリーダーシップの下、「エリアマネジメントの強化」「生産性の向上」に注力し、グループを挙げて事業収益構造の改良を推進し堅固な事業推進体制の構築に努めてまいりました。

その結果、業績では介護事業と保育事業が牽引し、売上高283,767百万円(前期比7,107百万円増)利益については、7,630百万円(前期比3,423百万円増)となり、10期連続の過去最高売上高の更新、2期連続の増益を達成することができました。

居住系介護サービスが8.2%伸長となる高い売上成長を継続したことや、企業主導型保育所の積極展開など、地域ニーズを捉えた事業推進が増収に寄与したと考えております。当社保育関連施設については女性の社会進出を背景に、前年同月と比べ80ヵ所増の202ヵ所となりました。

利益においては、契約医療機関における契約の適正化交渉の進展、有料老人ホームなどの居住系介護サービス、企業主導型保育所の稼働率のアップに加えて、事業現場における運営の効率化など、生産性向上施策により大幅な増益となりました。

Q 課題となっている教育事業、中国事業の進捗、取り組みについてお聞かせください。

教育事業は構造改革による効率化や地域に密着した教室展開、中国事業については認知症特化型施設の展開等による売上拡大と併せて子会社の再編等により、早期の収益化に努めてまいります。

教育事業の構造改革につきましては、昨年11月に発表いたしましたとおり、GABA、COCO塾のシステム統合とブランドの並立を進め、本年3月末をもって、子ども向けはグループレッスンの「COCO塾ジュニア」、大人向けはマンツーマンレッスンの「GABA」に移行しております。

両ブランドの協働により、教室の共同利用や人材管理、法人営業、プロモーションなど運営の効率化を促進するほか、「GABA」はマンツーマンレッスンを全国に拡大し、地域・ターゲットともに展開領域を拡大することで売上伸長に繋げてまいります。また「COCO塾ジュニア」では、お子さんが学校や自宅に近い場所で英語学習ができる環境を整備するため、小規模な

スクール「サテライト教室」を積極的に展開しております。構造改革により事業効率を高め、システム統合とブランド並立の効果を最大限発揮することで収益改善に取り組んでまいります。

中国事業におきましては、昨年12月に認知症特化型施設の1号施設を北京市に開設いたしました。現在、中国の地方政府関係者やディベロッパーから施設見学のお申込みをいただいております。今後も収益性を考え、地域ニーズに応じた施設展開、介護研修やセミナーの販売などを推進し売上拡大を目指す一方、現地子会社の統合・整備など運営体制の見直しによる効率化をはかることで収益性を高めてまいります。

Q 2019年3月期における重点施策についてお聞かせください。

トップラインの成長を実現し「強いニチイ」の復活を実現してまいります。

今期は、事業収益構造の改善を更に推し進めるべく、売上成長に伴う利益成長の実現に向けて、「トップラインの拡大」を最

	2018年3月期	2019年3月期(予想)	伸長率
2019年 3月期業績見通し	連結売上高	283,767	314,500 10.8%
	営業利益(営業利益率)	7,630 (2.7%)	14,700 (4.7%) —
	経常利益(経常利益率)	3,628 (1.3%)	10,500 (3.3%) 189.4% —
	親会社株主に帰属する当期純利益(%)	854 (0.3%)	6,300 (2.0%) 637.7% —

(単位:百万円)

重要課題として取り組んでまいります。

本年4月に、社長直轄の「ニチイ営業統轄本部」を新設いたしました。これは、ニチイ学館の全事業の連鎖的営業を推進するための組織です。例えば、大規模病院であれば、医療事務や経営支援サービス以外にも院内保育や退院患者向け介護サービス、医療従事者やその家族向けの家事代行サービスや語学スクールの法人契約など、当社が展開する様々なサービスの提案が可能です。これを今までは各支店や現場が事業別にそれぞれに営業活動を行っておりました。こうした事業の枠組みを超えた「クロスセル営業」の展開によって、新たな法人チャネルの構築や、法人顧客の獲得などを進めることで、トップラインを伸長させていきたいと考えております。

また、人材戦略の一環として4月より医療関連事業、介護事業、保育事業に従事する常勤スタッフの正社員化、1年の雇用契約期間を経過したパートスタッフの無期雇用化を実施しています。これは労働契約法で定められたルールから更に一歩踏み込んだ法定を上回る制度となっており、雇用の安定化によって成長基盤の安定に繋がることを期待しています。

さらに計画達成力の強化に向けて、執行役員以上の経営幹部を対象に業績コミットメント型の譲渡制限付株式報酬制度を導入いたしました。これは中期経営計画において各年度毎に定めている営業利益等の指標を達成することを条件に、譲渡制限された当社株式を報酬として経営幹部に付与する制度です。

これらをはじめとする各種施策を着実に実行していくことで、売上成長に伴う利益成長を実現し、「強いニチイ」の復活を実現してまいります。



Q 今回発表された中期経営計画「VISION 2025」についてお聞かせください。

社会課題への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、私たちの「ビジョン」を実現するため策定いたしました。

中期経営計画「VISION 2025」は、2025年までの7年間において、社会性を追求する基幹事業、経済性を追求するBS (Balance Supply) 事業、成長性を追求するグローバル事業からなる戦略的トライアングルを形成し、長期利益の安定成長を目指すものです。

現在、売上高構成の約9割、営業利益構成の100%を基幹事業が占めている状況ですが、長期利益の安定成長を実現するためには、収益性の高いBS事業、未来志向のグローバル事業の比率を高め「事業構成バランスの最適化」を実現することが不可欠となります。

最終年度の2025年3月期の目標とする経営指標は、売上高5,000億円以上、営業利益率10%以上を目標としております。

Q 株主還元についてお聞かせください。

収益性および財務体質の改善を推進することで株主のみなさまへの利益還元を果たしてまいります。

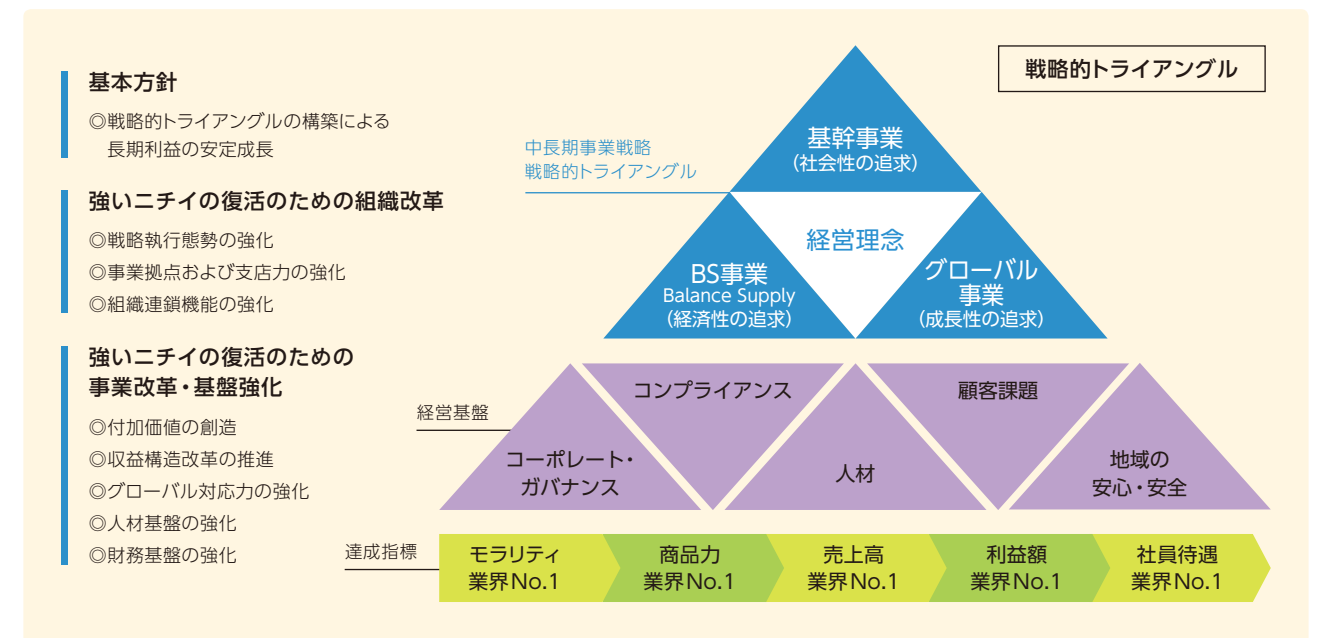
2019年3月期の株主還元につきましては、「事業計画の必達」という強い意志とメッセージを含め、1株あたり8円の増配

となる30円を予定しております。

当社は本年12月に創業から50年を迎えます。次の50年を更なる飛躍へと繋げるため、事業計画を達成し、収益性および財務体質の改善を推進することで株主のみなさまへの利益還元を果たしてまいります。

株主のみなさまにおかれましては、更なるご厚情、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

「VISION 2025」の骨子



▶決算ハイライト

(単位:百万円)

	2017年3月期	2018年3月期	増減
売上高	276,659	283,767	+7,107
営業利益	4,206	7,630	+3,423
営業利益率	1.5%	2.7%	—
経常利益	1,429	3,628	+2,199
経常利益率	0.5%	1.3%	—
親会社株主に帰属する当期純利益	1,403	854	-548
%	0.5%	0.3%	—

10期連続過去最高売上高を更新

283,767百万円 (前年比 +7,107百万円)

保育部門売上高(前年比)

3,416百万円増

◎居住系介護サービスの利用者数が安定的に推移

◎「企業主導型保育所」を中心とした保育施設を積極的に展開

営業利益が力強く推移

7,630百万円 (前年同期比 +3,423百万円)

介護部門営業利益(前年比)

3,332百万円増

◎受託医療機関との契約の適正化を推進

◎介護部門における人置配置の見直しや拠点運営の効率化

キャッシュフローの改善

収益性改善の成果

営業キャッシュフロー

15,802百万円

フリーキャッシュフロー

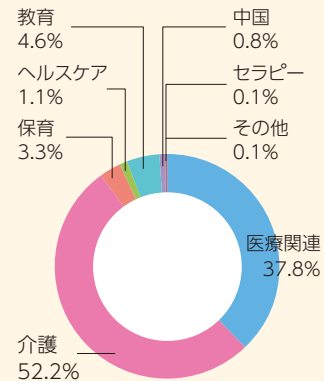
13,904百万円

◎営業キャッシュフローは過去最高水準まで回復

◎フリーキャッシュフローは過去最高を更新

▶セグメント別情報

売上高構成比



※売上高構成比は、外部顧客に対する売上高にて算出しております。

医療関連部門

◎医療事務スタッフを中心とした処遇・労働環境の改善など人材基盤の強化に取り組みました。

◎診療所契約数や教育講座の受講生数減少により減収となるものの、医療機関における契約適正化に注力すると同時に業務効率化や生産性の向上に取り組み増益となりました。



介護部門

◎サービス提供人材の確保・定着を目的とした処遇改善や各種制度を拡充しました。

◎在宅系介護サービスは中重度者への対応力強化等により顧客単価が上昇。居住系介護サービスは利用者数が安定的に推移し増収・増益となりました。



保育部門

◎企業主導型保育所を当期新たに48ヵ所開設し、認可保育所等合わせて保育関連施設は全国202ヵ所に拡大しました。

◎先行投資により営業損失となりましたが、保育施設の稼働率向上により増収・増益(赤字幅縮小)となりました。



ヘルスケア部門

◎女性の社会進出を背景に家事代行のニーズが増加。家事代行サービス「ニチイライフ」の利用者数が伸び増収となりました。

◎国家戦略特区区内での外国人による家事代行サービス「サニーメイドサービス」を2月よりスタート。先行投資により減益となりました。



教育部門

◎「GABA」と「COCO塾」のシステム統合とブランド並立による構造改革を実施しました。

◎子ども向けスクール「COCO塾ジュニア」の地域密着型スクールの拠点拡大を推進しました。

◎GABAを中心に受講生数が増加し増収・増益(赤字幅縮小)となりました。



セラピー部門

◎ペットの健康をコンセプトにしたドッグサロン「A-LOVE」を全国で積極展開しました。

◎出店に伴う先行投資で減益となりましたが、SNSを活用したプロモーションや、地域に即した販促活動により増収となりました。



中国事業部門

◎経済産業省の「医療技術・サービス拠点化促進事業」を受託、中国国内における介護の啓蒙活動や人材の養成に取り組みました。

◎認知症特化型施設のオープンや地方政府の委託案件の獲得など各事業会社や学校法人における売上の拡大により増収となりました。



ニ	チ	イ	から
株	主	様	へ

— お役立ち情報 —



テーマ

健康維持のポイント

— 老化のサインへの気づき・筋力トレーニング実施ですっと元気に —

健康状態を維持する方法は、年齢によってさまざまです。中年期では、生活習慣病を予防し、病気の早期発見や早期治療が大前提となりますが、高齢期における健康維持は、病気の予防だけでなく、危険な老化のサインを見逃さないことが大きなポイントです。特に病気ではないのに、生活に必要な身体の機能や動作能力が低下してきます。一見問題がないように思えるので、「歳のせい」と見過ごしがちですが、これをきっかけに体を動かさなくなるにより、次第に要介護状態に進むなど生活の質を下げる可能性が高まってきます。

今回は、高齢期における「危険な老化のサイン」と生活上必要な身体機能や動作能力の低下を予防し、健康を維持するための筋力トレーニングのポイントをご紹介します。

Point 1 危険な老化のサイン チェックポイント

「危険な老化のサイン」にいち早く気づくことが健康を維持し生活の質を保つ第一歩となります。

気になることや日常生活に不便を感じるがあれば、「もう歳だから」と諦めたり自己判断するのではなく、早めに医療機関や行政窓口、地域包括支援センターなどに相談してみましょう。

Point 2 筋力トレーニングのポイント



要介護状態となる原因の約12%が骨折・転倒というデータ*があるように、健康を維持するためには、筋力を維持し転倒を防ぐことがとても重要となります。

高齢者の転倒の主な要因は、①足が上がらない ②バランスがとれない ③身のこなしが鈍くなるといった3点が挙げられます。足を上げるためには、すねやももの筋肉を鍛えること、バランスをとるにはお尻や足の前・後ろの筋肉を鍛えること、また、さっと身をかかわせるようになるには普段から体を動かし、運動神経をよく働かせることが大切です。

*平成25年 厚生労働省「国民生活基礎調査」より

- 物忘れが激しくなった
- 自分の身の回りのことが億劫になった
- 食事が単調になった
- 食べ物をうまく噛むことに時間がかかる
- ちょっとしたところでもつまずいて転びやすくなった
- 外反母趾や爪の変形で歩きにくくなった
- 不意に尿が漏れるようになった

必要なトレーニング内容は、個人の身体状況によりませんが、以下ポイントを意識することで、効果的なトレーニングが可能となります。

- 軽い負荷で長く続ける
筋肉の繊維は、細長い筋肉の束からできており、ゆっくり動かせば動かすほどすべての筋肉が無駄なく動く仕組みになっています。よって、負荷を少なくして長く続けることが効果的です。
- 戻すときはゆっくり
足を伸ばす、体を曲げるなどの動作をしたあとは急に戻すと負担がかかります。意識的にゆっくり体を戻しましょう。
- 最初は軽く、慣れたら重く
はじめは無理をせず、負荷も軽い状態ではじめましょう。体力がついてきたら、ややきつめのトレーニングに切り替えましょう。
- 自分のペースで
筋肉のつき方や体力は人それぞれです。能力の限界を超えると、危険なこともあります。自分のペースでトレーニングを行うことが重要です。
- 休みも大事
筋肉は運動をすると一度壊れて、回復するときにより強くなっていきます。無理に毎日続けても逆効果。1日おきに週2~3回を目安に行いましょう。

会社概要

会社概要 (2018年3月31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	21,091名(連結)	18,264名(個別)	
主要な事業所数	本社(東京) 1 支社 4 支店 97 営業所 12 介護拠点 1,325*		*在宅介護サービスから居住系介護サービスまで、当社介護事業における拠点の物件数を表示しております。

役員 (2018年3月31日現在)

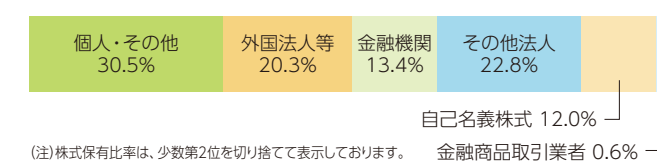
代表取締役会長	寺田 明彦
代表取締役社長	森 信介
代表取締役副社長	寺田 大輔
専務取締役	増田 崇之
常務取締役	寺田 剛
常務取締役	井出 貴子
取締役	海瀬 光雄
取締役	黒木 悦子
社外取締役	森脇 啓太
社外取締役	杉本 勇次
常勤監査役	乙丸 秀次
監査役	大島 秀二
監査役	松野 一平

株式情報

株式の状況 (2018年3月31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	20,206名

所有者別株式の状況 (2018年3月31日現在)



大株主の状況 (2018年3月31日現在)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
有限会社明和	16,303	25.4
寺田 明彦	10,928	17.0
ECM MF DIRECTOR HISAAKI SATOU	7,288	11.4
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社	3,864	6.0
株式会社三菱東京UFJ銀行	1,067	2.5
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,272	2.0
日本生命保険相互会社	1,239	1.9
株式会社ニチイ学館持株会	1,039	1.6
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	1.6
CHASE MANHATTAN BANK GTS CLIENTS ACCOUNT ESCROW	575	0.9

(注1) 持ち株比率は自己株式(8,825千株)を控除して計算しております。
(注2) 信託銀行持株数には信託業務に係るものが含まれております。
(注3) 2018年4月1日付で株式会社三菱東京UFJ銀行は株式会社三菱UFJ銀行に商号変更しております。

株主メモ

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日
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
同連絡先	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 東京都府中市日綱町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(www.nichiigakkan.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 東京都府中市日綱町1-1 TEL:0120-232-711 (通話料無料) ※受付時間:土・日・祝祭日等を除く平日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 www.tr.mufg.jp/daikou/
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* ○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
特別口座での留意事項	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。

* 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選べただけではありません。

ニチイグループの全国ネットワーク

医療関連、介護・ヘルスケア、教育、保育。全国に広がるネットワークで、安心・快適なサービスをお届けしています。

- ◎契約医療機関 8,492件
- ◎介護拠点 1,403ヵ所
- ◎語学スクール 279ヵ所
- ◎保育関連施設 202ヵ所



北海道	東北
契約医療機関 378件	契約医療機関 932件
介護拠点 52ヵ所	介護拠点 126ヵ所
語学スクール 4ヵ所	語学スクール 23ヵ所
保育関連施設 6ヵ所	保育関連施設 30ヵ所

関東	中部
契約医療機関 2,103件	契約医療機関 2,172件
介護拠点 485ヵ所	介護拠点 274ヵ所
語学スクール 121ヵ所	語学スクール 43ヵ所
保育関連施設 42ヵ所	保育関連施設 42ヵ所

近畿	中国
契約医療機関 1,044件	契約医療機関 655件
介護拠点 234ヵ所	介護拠点 92ヵ所
語学スクール 33ヵ所	語学スクール 18ヵ所
保育関連施設 22ヵ所	保育関連施設 15ヵ所

四国	九州
契約医療機関 333件	契約医療機関 875件
介護拠点 34ヵ所	介護拠点 106ヵ所
語学スクール 9ヵ所	語学スクール 28ヵ所
保育関連施設 15ヵ所	保育関連施設 30ヵ所

* 介護拠点には、ニチイケアパレス運営拠点を含んでおります。
* 語学スクールは、「Gabaマンツーマン英会話」[COCO塾ジュニア]の教室数の合計です(COCO塾ジュニアのフランチャイズ教室は含みません)。

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

教育講座 フリーダイヤル 0120-555-212	語学スクール(COCO塾ジュニア) フリーダイヤル 0120-339-212	保育サービス(ニチイキッズ) フリーダイヤル 0120-415-821
介護サービス フリーダイヤル 0120-605-025	家事代行サービス(ニチイライフ) フリーダイヤル 0120-212-295	家事代行サービス(サニーメイドサービス) フリーダイヤル 0120-32-2017