

2018年3月期通期
決算説明会資料
株式会社ニチイ学館

2018年5月15日（火）

やさしさを、私たちの強さにしたい。



2018年3月期 業績概況

決算概況（連結）

売上高・営業利益・経常利益は引続き増収・増益
当期純利益は特別損失の計上により減益

（単位：百万円）

	2017年3月期	2018年3月期		
	通期	通期（予想）	通期（実績）	増減（対前期）
売上高	276,659	300,000	283,767	7,107
営業利益	4,206	9,300	7,630	3,423
%	1.5%	3.1%	2.7%	—
経常利益	1,429	6,000	3,628	2,199
%	0.5%	2.0%	1.3%	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,403	3,000	854	▲548
%	0.5%	1.0%	0.3%	—

決算概況（個別）

個別決算においては 当期純利益まで増益トレンドを継続

（単位：百万円）

	2017年3月期	2018年3月期		
	通期	通期（予想）	通期（実績）	増減（対前期）
売上高	239,776	259,400	243,588	3,811
営業利益	3,542	8,300	6,241	2,699
%	1.5%	3.2%	2.6%	—
経常利益	2,639	7,000	4,939	2,300
%	1.1%	2.7%	2.0%	—
当期純利益	3,044	4,700	3,300	255
%	1.3%	1.8%	1.4%	—

決算概況

1. 地域ニーズを捉えた事業推進により、10期連続 最高売上高を更新

- ▶ 介護部門 増収基調を継続（売上高 前年対比 +3,740百万円）
 - ・ 居住系介護サービスの稼働率向上が寄与（前年対比 売上伸長率 +8.2%）
- ▶ 保育部門の大幅増収（売上高 前年対比 +3,416百万円）
 - ・ 女性の社会進出支援を背景とした、企業主導型保育所等の積極展開

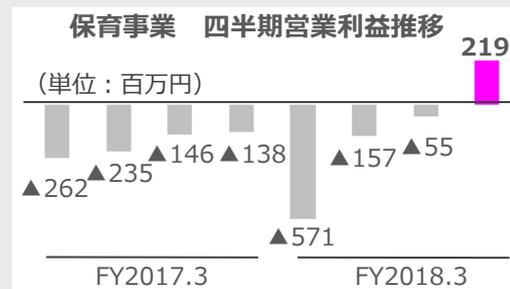
2018年3月末時点
保育施設数

203カ所

（前年同月対比+81カ所）

2. 生産性向上施策が奏功し、収益性が改善（前年対比+3,423百万円）

- ▶ 医療関連、介護における収益性の改善
 - ・ 医療関連部門における契約適正化交渉の進展、業務の効率化
 - ・ 介護部門における拠点運営の効率化
- ▶ 保育部門 先行投資を回収し、赤字額縮小
→四半期利益で4Q黒字転換、黒字化へ前進



3. 特別損失の計上により当期純利益は減益 キャッシュフローは改善

- ▶ 中国事業 現地子会社の「のれん」に係る評価損（627百万円）を含む特損788百万円を計上
- ▶ 営業キャッシュフローは過去最高水準まで回復

セグメント別決算概況（連結売上高・営業利益）

基幹事業を中心とした収益性の改善が進む

（単位：百万円）

売上高	2017年3月期 通期	2018年3月期 通期	増減 (前年比)
医療関連	108,325	107,339	▲ 986
介護	144,416	148,156	3,740
保育	5,949	9,365	3,416
ヘルスケア	2,926	3,082	155
教育	12,771	13,072	301
セラピー	377	404	27
中国	2,007	2,388	381
その他	1,303	1,933	630
消去または全社	▲ 1,417	▲ 1,976	▲ 558
合計	276,659	283,767	7,107

営業利益	2017年3月期 通期	2018年3月期 通期	増減 (前年比)
医療関連	8,012	8,876	863
介護	11,183	14,516	3,332
保育	▲ 781	▲ 564	216
ヘルスケア	615	69	▲ 546
教育	▲ 4,647	▲ 4,620	26
セラピー	▲ 107	▲ 419	▲ 311
中国	▲ 1,416	▲ 1,417	▲ 1
その他	285	204	▲ 81
消去または全社	▲ 8,937	▲ 9,013	▲ 75
合計	4,206	7,630	3,423

貸借対照表の概況（連結）

財務改善を進めたことにより、 流動比率が17.9Pt改善(流動比率112.3%)

(単位：百万円)

	2017年3月末	2018年3月末	差異
流動資産	64,723	67,924	3,201
固定資産	126,984	122,318	▲4,665
資産合計	191,708	190,243	▲1,464
流動負債	68,530	60,459	▲8,071
固定負債	85,252	92,127	6,874
負債合計	153,783	152,587	▲1,196
純資産合計	37,924	37,656	▲268
負債・純資産合計	191,708	190,243	▲1,464

キャッシュ・フローの概況（連結）

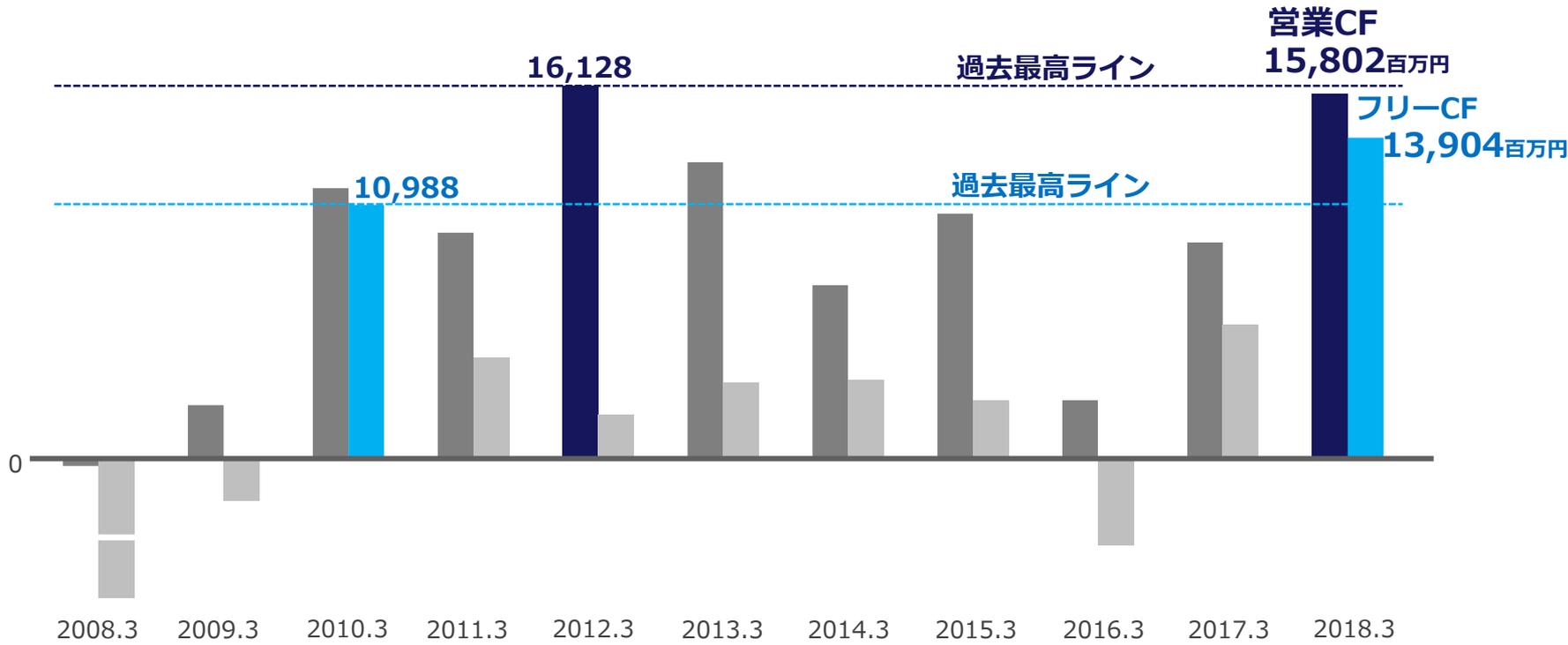
収益性の改善により、営業CF・フリーCFが大幅に改善

(単位：百万円)

	2017年3月期 通期	2018年3月期 通期	差異
営業活動によるキャッシュ・フロー	9,379	15,802	6,423
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 3,567	▲ 1,897	1,669
フリー・キャッシュ・フロー	5,811	13,904	8,092
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 4,246	▲ 11,792	▲ 7,546
現金及び現金同等物の期末残高	16,189	18,267	2,077

連結キャッシュフローの推移

営業CFは2012年3月期に迫る水準 フリーCFは過去最高に



2019年3月期 業績見通し

振り返り（成果と課題）

成果

ウィークポイントのない「強いニチイ」の復活に向けて

- ・ 組織風土の変革で成長回帰の活力醸成
- ・ 基幹事業 収益力アップの手応えを確認
- ・ GabaとCOCO塾ジュニアの相互補完で先を見据えた新たな布陣
- ・ 中国介護市場創造のフレームワークを再構築

課題

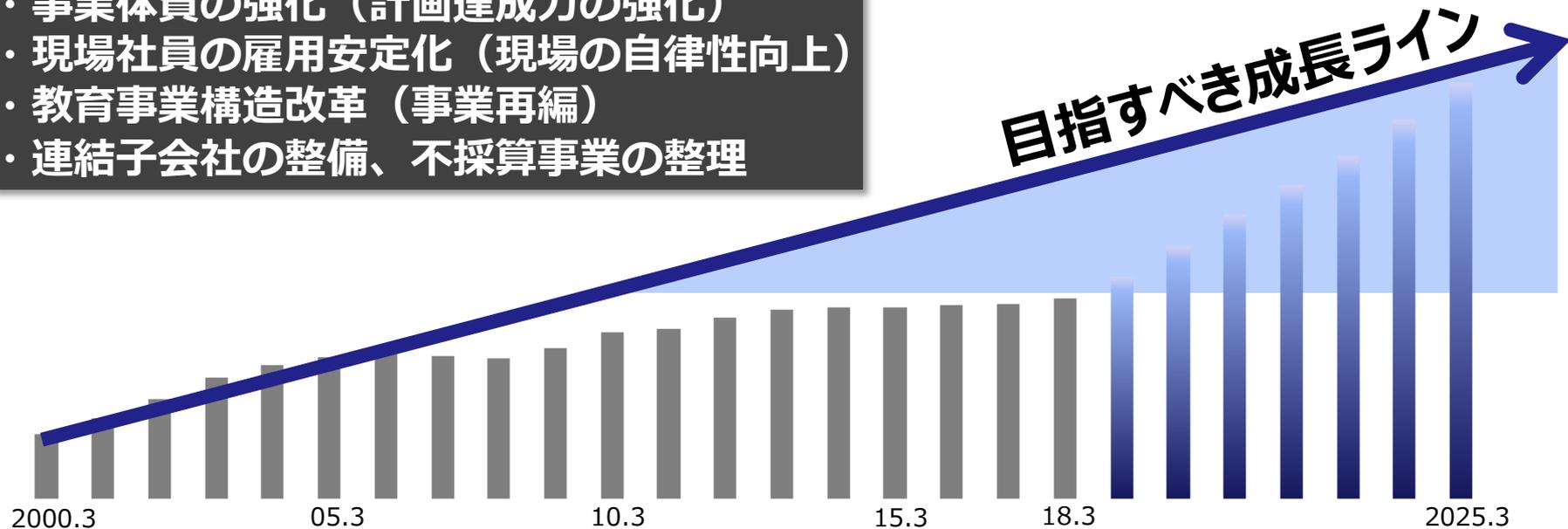
計画達成をコミットできる企業力の強化に向けて

- ・ 基幹事業のトップライン伸長に伴う利益成長の実現
- ・ BS事業の収益補給力の強化
- ・ 中国事業は已む無く「のれん」減損処理、負担軽減で黒字化
- ・ 連結子会社の体制整備と不採算事業の整理

「強いニチイ」の復活は、 トップライン伸長の実現から

強いニチイのための組織改革

- ・ 事業体質の強化（計画達成力の強化）
- ・ 現場社員の雇用安定化（現場の自律性向上）
- ・ 教育事業構造改革（事業再編）
- ・ 連結子会社の整備、不採算事業の整理



計画達成をコミットできる事業体質の強化①

営業改革

社長直轄の営業統轄本部を設置

全事業の連鎖的営業推進、クロスセル推進でトップライン伸長をシフトアップ

重点戦略

- ・ 病院部門、診療所部門の提案力強化によるシェア拡大
- ・ 医療事務講座、介護関連講座の販売力強化
- ・ 家事支援事業（ニチイライフ、サニーメイド）の顧客獲得
- ・ 物販営業の強化（介護PB商品、保育関連商品）
- ・ 企業主導型保育 法人枠販売強化
- ・ 新たな法人チャネルの構築と法人顧客の獲得

計画達成をコミットできる事業体質の強化②

執行役員制度の拡充

執行役員の事業別、エリア別配置拡充、若手社員の積極登用

インセンティブ改革

譲渡制限付株式報酬制度を導入（業績目標コミットメント型）

目的：中期経営計画「VISION 2025」推進力増幅

対象：当社および国内完全子会社 取締役（社外取締役除く）、当社執行役員

期間：2025年3月期までの7年間に限り実施

サービスを担う人材基盤の強化

現場社員の雇用安定化

正社員化・無期雇用化、処遇改善施策拡充、職場環境改善

供給力強化

人材養成講座の営業強化、生活援助従事者研修等の開発・提供

外国人人材の活用・育成

戦略特区外国人家事支援事業
人材獲得スキーム構築・採用拡大

外国人技能実習制度
フィリピン・中国からの実習生受入（予定）



教育事業構造改革

教育事業構造改革

- ・ **顧客ニーズを踏まえたブランドの定義**
COCO塾ジュニア：グループレッスン（小中高生）
Gaba：マンツーマンレッスン（大人）
- ・ **エリアニーズにあわせた教室再編**
Gaba スタジオの展開領域拡大
COCO塾ジュニア教室のサテライト展開
- ・ **協働オペレーションスキームの構築**
教室運営、人材管理、営業連携で効率化促進
- ・ **エリア特性にあわせたプロモーション**
フィールドを核とするエリア展開



COCO塾ジュニア鹿児島校
「英語で水族館探検」

教育事業 顧客満足度

Gaba

2018年オリコン顧客満足度調査
英会話スクール 第1位



【1位を獲得した評価項目】

「スタッフ」	第1位
「講師」	第1位
「教室の雰囲気」	第1位
「レッスン」	第1位
「英語の習得度」	第1位

【同時受賞】

2018年オリコン顧客満足度調査
法人向け英会話スクール 第1位

COCO塾ジュニア

2018年イード・アワード
子ども英語教室（小学生部門）第1位



【1位を獲得した評価項目】

「講師」	第1位
「効果」	第1位
「信頼度」	第1位

連結子会社の整備と不採算事業の整理

ニチイグローバルネットワークの再構築

SELC ENGLISH LANGUAGE CENTRE CANADA LTD.
SELC CAREER COLLEGE CANADA LTD.

日医（北京）居家養老服務有限公司
日医（上海）商貿有限公司
日醫香港有限公司

SELC-GLOBAL CENTER
PHILIPPINES CORPORATION

SELC AUSTRALIA PTY LTD.

- 中国合併会社の一部再編
- SELC Australia, SELC Canada の収益改善漸進
- フィリピン人材拠点の整備
- ニチイインターナショナルクリニックの株式譲渡

2019年3月期業績予想

売上高 3,000億円台へ 営業利益 過去最高益を目指す

(百万円)

連結	2018年3月期	2019年3月期	伸長額	伸長率
売上高	283,767	314,500	+30,733	10.8%
営業利益	7,630	14,700	+7,070	92.7%
%	2.7%	4.7%	-	-
経常利益	3,628	10,500	+6,872	189.4%
%	1.3%	3.3%	-	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	854	6,300	+5,446	637.7%
%	0.3%	2.0%	-	-

セグメント別売上高予想

(百万円)

売上高 (百万円)	2018年3月期	2019年3月期	伸長率	伸長額
医療関連	107,272	113,200	5.5%	+5,928
介護	149,811	162,100	8.2%	+12,289
保育	9,365	13,000	38.8%	+3,635
基幹事業	266,449	288,300	8.2%	+21,851
ヘルスケア	1,398	3,500	150.4%	+2,102
教育	12,068	17,000	40.9%	+4,932
セラピー	373	1,400	275.3%	+1,027
B S 事業	13,840	21,900	58.2%	+8,060
グローバル事業	3,574	4,400	23.1%	+826
その他	1,933	1,900	-1.7%	-33
消去又は全社	-2,030	-2,000	--	+30
合計	283,767	314,500	10.8%	+30,733

※2019年3月期より、P B 商品販売を「ヘルスケア部門」から「介護部門」へ移管。
「グローバル部門」を新設し、中国事業および海外におけるサービスを各部門から移管。
2018年3月期は新セグメントに合わせ、遡及処理を行っております。

セグメント別営業利益予想

(百万円)

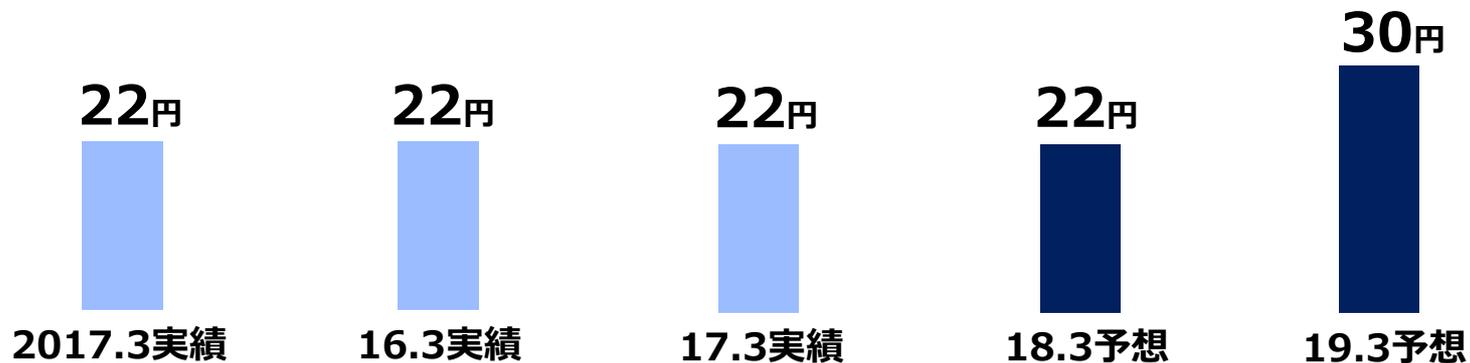
営業利益 (百万円)	2018年3月期	2019年3月期	伸長率	伸長額
医療関連	8,899	10,800	21.4%	+1,901
介護	14,810	15,000	1.3%	+190
保育	-564	400	--	+964
基幹事業	23,144	26,200	13.2%	+3,056
ヘルスケア	-223	-770	--	-547
教育	-4,474	-900	--	+3,574
セラピー	-340	40	--	+380
B S 事業	-5,039	-1,630	--	+3,409
グローバル事業	-1,665	-500	--	+1,165
その他	204	250	22.5%	+46
消去又は全社	-9,014	-9,620	--	-606
合計	7,630	14,700	92.7%	+7,070

※2019年3月期より、P B 商品販売を「ヘルスケア部門」から「介護部門」へ移管。
「グローバル部門」を新設し、中国事業および海外におけるサービスを各部門から移管。
2018年3月期は新セグメントに合わせ、遡及処理を行っております。

株主還元

事業計画必達のメッセージとして 1株あたり8円の増配を予定

年間配当額



中期経営計画 「VISION 2025」

Nichii Vision

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。



「Vision 2025」の骨子

基本方針

- ・ 戦略的トライアングルの構築による長期利益の安定成長

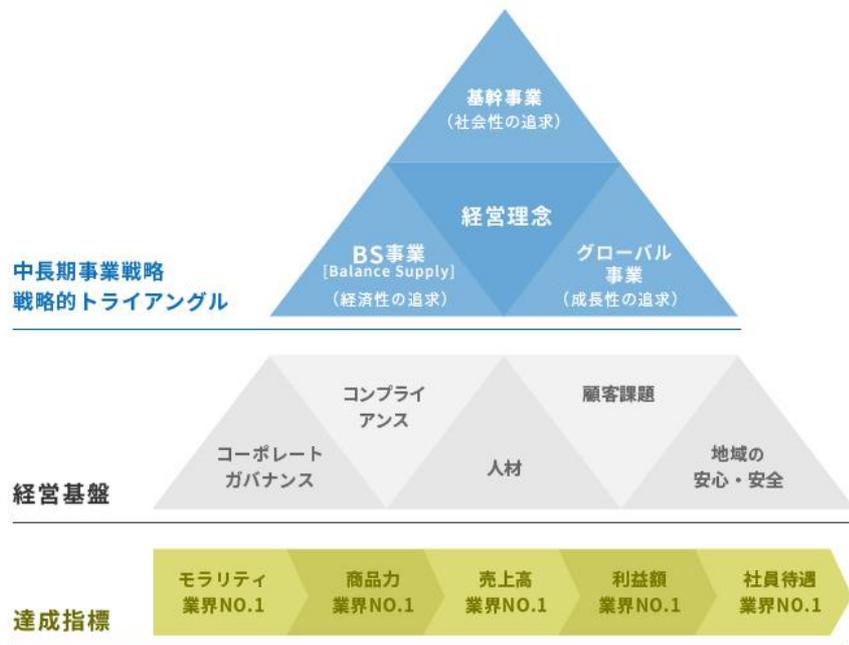
強いニチイ復活のための組織改革

- ・ 戦略執行態勢の強化
- ・ 事業拠点および支店力の強化
- ・ 組織連鎖機能の強化

強いニチイ復活のための事業改革・基盤強化

- ・ 付加価値の創造
- ・ 収益構造改革の推進
- ・ グローバル対応力の強化
- ・ 人材基盤の強化
- ・ 財務基盤の強化

戦略的トライアングル



2025年3月期 目標とする経営指標

売上高	5,000億円以上
営業利益率	10%以上
配当性向	30%以上

中長期的に収益性および財務体質の改善を推し進め、
時価総額1兆円超企業を目指す

事業構成バランスの最適化により、 長期安定成長を実現

事業構成比

■ 基幹 (外輪) ■ BS (内輪) ■ グローバル (内輪)
 (外輪) 売上構成比 (内輪) 営業利益構成比



2018.3期



2025.3期

2018.3	売上構成比	利益構成比
基幹	93.9%	100%
BS	4.9%	-
グローバル	1.3%	-

2025.3	売上構成比	利益構成比
基幹	70%	50%
BS	25%	45%
グローバル	5%	5%

(参考) VISION推進プロジェクト

VIPROをコミュニケーションプラットフォームとした 現場主体の事業改革を推進

VISION実現推進プロジェクト (VIPRO)

<主なテーマ>

- ・ 業務効率改善による生産性向上
- ・ 顧客ニーズへの対応
- ・ 魅力ある職場づくり・制度づくり

<進捗>

- ・ 現場の創意工夫あふれる事例を全社で共有
- ・ アレンジと効果検証でエリアを越えて効果が発現

<期待効果>

- ・ 創意工夫の連鎖
- ・ 現場の自律的行動の促進
- ・ 顧客満足度向上、従業員満足度向上



供給力・付加価値を高め、確固たるポジションで 安定成長を実現

【事業環境認識】

- ✓ 高齢化の進展、待機児童等の社会課題による需要増加
- ✓ 労働力確保への新たな専門資格、外国人在留資格の創設
- ✓ 社会保障支出政策の重点化効率化

重点施策

人材、ニーズを踏まえた拠点展開、サービス展開

- ・スキル向上によるサービス品質の向上
- ・政策、社会課題、ニーズへの対応強化（社会保障の重点化効率化）
- ・生産性の向上（業務の効率化、AI・ICT等の導入による効率化推進等）
- ・エリアニーズへの対応強化（医療交流、地域包括ケア等）
- ・外国人技能実習制度の活用によるグローバル人材育成
- ・有資格者の保険業務専従化の推進（二チイライフとの棲み分け）

事業の早期育成と発展的展開により収益力を強化

【事業環境認識】

- ✓ 共働き世帯、高齢者の増加に伴う家事代行サービスニーズの拡大
- ✓ 訪日外国人の増加、グローバル人材育成に伴う語学ニーズの拡大
- ✓ ペット関連市場の安定的成長

重点施策

高付加価値事業の早期育成と発展的展開

- ・ Gabaブランドの全国展開とCOCO塾ジュニアのドミナント展開
- ・ サービス品質・独自性の追求等
- ・ 効率的なプロモーションの強化
- ・ 戦略特区における外国人家事支援事業の推進（ニチイライフをアドバンテージに推進）
- ・ 外国人人材獲得スキームの構築と基盤づくりの進展
- ・ 当社ノウハウとグローバル文化・スキルの融合による付加価値の創造

限りない未来への可能性に挑戦し 海外市場において着実にポジションを獲得する

【事業環境認識】

- ✓ 中国政府による高齢社会問題への積極対応と「90-7-3」方針の推進
- ✓ 試験的な介護保険制度の実施工リア拡大
- ✓ 認知症高齢者への適正な介護保険制度の模索開始

重点施策

中国における日本式介護の普及・啓蒙

- ・ 認知症特化型施設、デイサービス展開による日本式介護の啓蒙
- ・ 上記による訪問介護への誘導と人材マッチング力の強化
- ・ 各地域事業会社での展開によるスケールアップの推進

国内事業とのシナジーの追求

- ・ 現地企業等とのパートナーシップによる事業基盤の構築
- ・ 医療・介護のインバウンド・アウトバウンドへの貢献

この配付資料に記載されている業績目標および契約数・利用者数・目標等は、いずれも当社企業グループが現時点において把握している情報を基にした予想値であり、これらは経済環境、規制緩和、雇用情勢などの不確実な要因の影響を受けます。

したがって、実際の業績および契約数・利用者数等はこの配付資料に記載されている予想とは異なる場合がありますことをご承知ください。

<お問い合わせ先>

株式会社ニチイ学館

経営管理統轄本部 経営管理本部 広報部 広報課

所在地：東京都千代田区神田駿河台2-9

Tel：03-3291-3954

Mail：nichii-ir@nichiigakkan.co.jp