

やさしさを、私たちの強さにしたい。



株主のみなさまへ

第45期 期末報告書

2016年4月1日～2017年3月31日

目次

Top Interview	1
セグメント別概況	7
財務諸表	9
株式情報	10
会社情報	10

株主のみなさまには、平素より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45期期末(2016年4月1日～2017年3月31日)のご報告を申し上げます。



代表取締役会長兼社長 寺田 明彦

Q 2017年3月期決算についてお聞かせください。

事業現場における生産性向上への取り組み強化により、大幅な利益改善を果たしました。

当期におきましては、経営理念に基づくニチイビジョンと中長期事業戦略を策定し、事業構成バランスの更なる改良と、地域ニーズに即応しうる機動的な事業推進態勢の構築に注力してまいりました。

業績面におきましては、主力事業である介護事業と保育事業が堅調に推移し、9期連続過去売上高更新となる276,659百万円となりました。利益では、人員配置やシフト管理の適正化、サービス間連携等による生産性および効率性の向上が進んだ結果、営業利益4,206百万円(前期比4,991百万円増)、経常利益1,429百万円(前期比5,058百万円増)、親会社株主に帰属する当期純利益1,403百万

円(前期比17,399百万円増)となりました。

Q 中長期事業戦略の推進についてお聞かせください。

「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する」をビジョンに掲げ、戦略的トライアングルの形成を目指しています。

戦略的トライアングルとは、「基幹事業」「戦略事業」「グローバル化事業」という3つの事業カテゴリーを表しています。

医療関連・介護・保育から成る基幹事業は、ニチイの事業基盤の礎となるコアビジネスであり、社会貢献性・持続性・安定性が非常に高く、経営理念を具現化できる、当社

が誇る事業です。教育(語学)・ヘルスケア・セラピー[※]から成る戦略事業は、高収益体質の事業特性により、基幹事業の収益面を補完する役割を担い、企業価値の向上に寄与する事業です。そして、中国をはじめとする海外展開を示すグローバル化事業は、市場性の高さから、将来成長に大きな可能性を秘めた事業です。

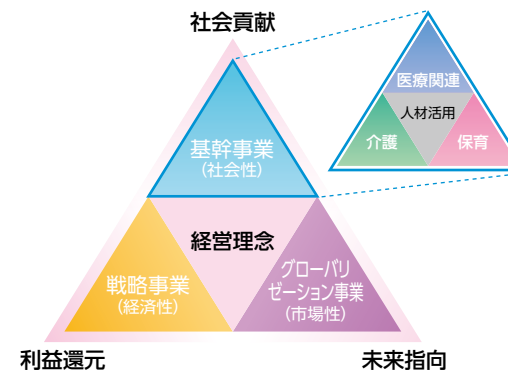
この戦略的トライアングルを形成するため、当社事業が持つそれぞれの特性を追求し、事業間の相互連携を押し進めるのが、ニチイの中長期事業戦略です。

この中長期事業戦略を着実に実行するため、当期は事業推進態勢の構築を押し進めてまいりました。全国を6ブロックに分け、各エリアに執行役員を配し、経営執行の迅速化を図ってまいりました。地域社会との強い結び付きが求

(※)セラピー事業につきましては、2018年3月期より、新たにセグメント表示いたします。

経営理念に基づくビジョンを策定

■ニチイのビジョン～戦略的トライアングル～



■ビジョンにおける各事業の意義

基幹事業	医療関連	医療機関の安定経営に貢献する
	介護	地域包括ケアの構築に貢献する
	保育	待機児童問題の解消に貢献する
	人材養成	地域の雇用創出に貢献する
戦略事業	教育(語学)	グローバル人材の育成に貢献する
	ヘルスケア	女性の活躍推進に貢献する
	セラピー	生活者のQOL向上に貢献する
グローバル化事業 中国/オーストラリア/カナダ シンガポール/フィリピン	外国人材の養成に貢献する 自立型介護の普及に貢献する 国外の少子高齢化問題の解決に貢献する 医療介護のインバウンド・アウトバウンドに貢献する	

められる当社事業は、顧客のニーズはもちろん、介護や保育など社会保障制度上の対応等もエリアによって異なります。それぞれの状況に合わせ、適切かつ効果的に対応していくためには、エリアマネジメントの強化が不可欠です。新態勢移行の成果は既に発現しており、更なる成果、すなわちビジョンの実現に向けて、2017年春、新たにVIPRO (ビプロ/Vision Progress Project) 活動をスタートいたしました。VIPROは、支社や支店だけでなく事業現場(管理者)も経営に参画させるプロジェクトです。ニチイ学館の事業拠点は、全国に10,000カ所以上あります。サービスの生産拠点である事業現場に光をあて、社員一人ひとりの主体性を導き出すことで、企業活力が生まれます。

組織の隅々までビジョンを浸透させ、会社方針を明瞭化し、全社員がスクラムを組んで実行していく。そのための環境を計画的に整えること。これこそが、経営トップが最も力を注ぐべき役割だと考えております。

Q 主力事業の成長回帰が見えてきました。課題は、赤字事業の黒字化ですが、今後の方針・取り組みについてお聞かせください。

時間を要しましたが、これまでの戦略投資を回収できる事業基盤が整いました。

現在赤字となっているのが、教育(語学)、中国、保育です。保育は、医療関連・介護分野に人材を供給するという意



味でも、非常に重要な事業です。これらの分野の担い手の多くが女性だからです。政策的にも保育所の整備が進められており、当社では、企業主導型保育所[※]を含む、様々な保育所展開を積極的に進めています。投資先行となっておりますが、保育所の稼働率も堅調に推移しており、赤字幅も着実に減少してきています。

次に教育(語学)ですが、事業開始から約5年が経過し、ようやく収益化への道筋が見えてきました。事業環境としても、学校における指導要領の変更や大学入試制度の変更など、語学教育を取り巻く環境が良くなってきています。

事業活性化のカギは、COCO塾ジュニアのエリア展開にあります。大都市の中心部に時間をかけて通えるお子さんは限られています。ですから、学校や家の近くに、規模の小さいジュニア向け教室を随所につくっていく計画です。間接的なプロモーションコストをかけて集客を図るのではなく、機動性の高い教室で直接的にアプローチをかけていき

ます。「学びやすさ」「通いやすさ」「親しみやすさ」を追求しながら、コスト構造を抜本的に見直してまいります。

中国事業については、現地の家事支援や産後ケアを提供する地域事業会社、職業訓練校のグループ会社化(17事業会社6学校法人 2016年12月末現在)を進め、沿岸部を中心に24エリアで事業展開しております。2016年4月より介護サービスおよびサービス提供を担う人材の養成をスタートいたしました。

中国では、介護そのもののニーズは強いものがありますが、住み込みでの家政サービスが一般的で、訪問介護サービスが根付いていません。そのため、拠点を設置し、管理態勢を構築したものの、顧客ニーズとサービスがうま

くマッチングせず、点から線、線から面への広がり想定以上に時間を要しています。

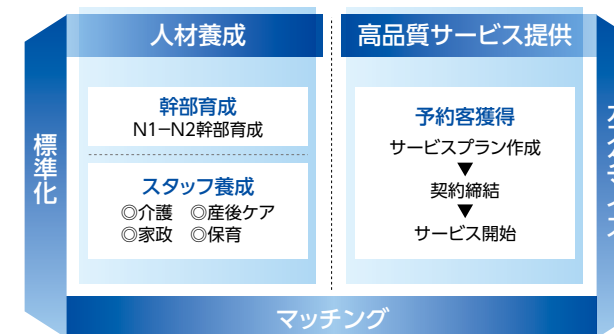
そこで、一部スキームを改良し、認知症対応可能な施設を地域の中核拠点として設置することといたしました。そして、その周りにサテライト式にデイケアセンターを設け、地域の中に顧客を集約することで、マッチング効率を向上させていく計画です。

まずは、2017年中に北京と上海に1カ所ずつ中核拠点を設置します。そして、ローカライズされた介護モデルを確立し、各エリアへとスケールアップしてまいります。

(※)企業主導型保育所とは、内閣府の推進事業「企業主導型保育事業」における、企業が自社従業員向けに設置する保育所であり、待機児童解消や従業員における仕事と子育ての両立支援を事業目的としています。

中国事業におけるニチイオペレーションシステム

旧 2016年構築



2016年4月25日介護サービス始動

新 2017年一部スキーム改良



2017年中に、北京1カ所、上海1カ所にて施設介護サービス始動予定

**新たな展開となる外国人による家事支援
「サニーメイドサービス」とグルーミングサロン
「A-LOVE」についてお聞かせください。**

**多様化するニーズに即応し、人々の生活をより豊かに
する新たな成長事業の柱として、収益性と企業価値
の向上に努めてまいります。**

当社では家事代行サービスを「ニチイライフ」というブランドで展開しております。顧客の中心は高齢者の方々ですが、女性の社会進出とともに、子育て世代にも広がっております。更に幅広く、良質なサービスを提供するため、国家戦略特区（まずは神奈川県、東京都、大阪市）において、フィリピン人による家事支援「サニーメイドサービス」の展開を進めてまいります。フィリピン人は明るく、サービス精神も旺盛なので、海外では人気があります。その明るさをイメージして「サニーメイドサービス」というブランド名にいたしました。海外では既に家政サービスの利用が一般的です。日本においても浸透していくものと期待されます。

グルーミングにつきましては、千葉県茂原市で運営する「レイクウッズガーデンひめはるの里」のグルーミングサービスを、新たなかたちで発展させてまいります。

具体的には、ペットの健康をコンセプトにしたグルーミングサロン「A-LOVE」の展開を進め、これまで取り組んできた、セラピー犬のブリーディング活動や介護施設への派遣活動の活性化に繋げてまいります。

「A-LOVE」では、高いスキルを有するトリマーによるシャンプーや爪切り等のサービスを提供しています。犬種ごとの特徴を活かした、犬にとって最上のサービスを提供し、犬と人が寄り添って暮らせる幸せな社会の創造に貢献してまいります。

第1号店を本年2月23日に尾山台（東京都世田谷区）に出店いたしました。今後につきましては、日本のみならず、オーストラリアでの展開も予定しております。

**2018年3月期の業績見直しについて
お聞かせください。**

**更なる生産性向上と付加価値創造により、全事業、
増収・増益を予想しております。**

2018年3月期は、2017年4月の介護職員への処遇改善を目的とした介護報酬改定、女性の就業促進・待機児童解消に向けた保育所設置の推進、国家戦略特区における家事支援外国人受入事業等、社会保障分野における労働供給力強化への諸施策推進により、描いてきた成長軌道を更に加速化させ、業績V字回復への確度を高めてまいります。

事業運営上のコスト削減には限界がありますが、付加価値創造は無限です。事業環境における様々な追い風を味方に、当社サービスにおける付加価値を創り上げ、選ばれる企業へと成長させてまいります。

業績については、全部門において増収・増益を予想しております。売上・利益共に、主力の医療関連事業と介護事業による牽引期待が大きく、現状赤字事業である教育（語学）事業と中国事業における収益改善（赤字幅縮小）も見込んで予想しております。

(単位:百万円)

	2017年3月期 実績	2018年3月期 予想	伸長率 (%)
売上高	276,659	300,000	8.4
営業利益	4,206	9,300	121.1
経常利益	1,429	6,000	319.9
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,403	3,000	113.8

利益還元方針についてお聞かせください。

**2018年3月期は、1株あたり年間22円の配当を継続
します。**

当社では、株主のみなさまへの安定的かつ継続的な利益還元を基本方針としており、中長期的な視野での業績動向を勘案した配当政策を策定しております。

当期の期末配当金は、1株あたり11円（年間配当金22円）となり、次期の年間配当金は、1株あたり22円の据え置きを予想しております。



**最後に、株主のみなさまへメッセージを
お願いします。**

**「社業の発展を通して豊かな人間生活の向上に貢献
する」という経営理念に立ち返り、企業成長と社会の
問題解決を併せて成し遂げる事業基盤の更なる強
化を図ってまいります。**

地域社会での雇用創出と人材活用に貢献し、持続的な安定性をもたらす「基幹事業（医療関連・介護・保育）」、企業価値向上・高収益型事業構造により全てのステークホルダーへの利益還元性を後押しする「戦略事業（教育・ヘルスケア・セラピー）」、国際貢献も視野に入れ、限らない未来への可能性に挑戦する「グローバルイノベーション事業（中国等の海外展開）」、この戦略的トライアングルの形成により、ニチイグループにおける長期利益の安定成長を実現してまいります。

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。

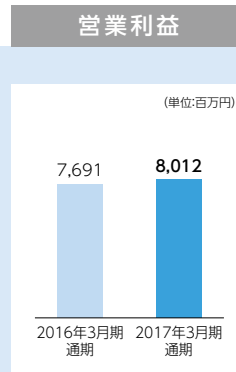
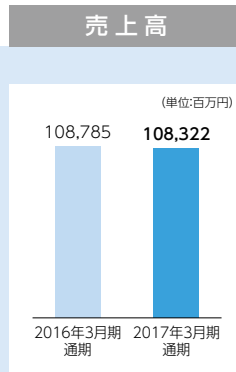
セグメント別概況

※売上高については、外部顧客に対する売上高となります。

医療関連事業




39.2%
売上構成比率

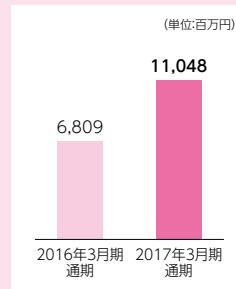
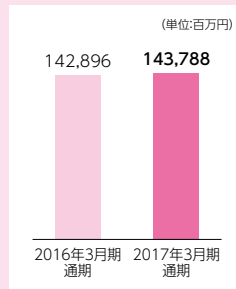


- TOPICS
- 既受託医療機関に対する戦略的営業活動が奏功したことにより、当社サービスの質が適正に評価され、収益改善。
 - 人材基盤を強化するため、職場環境の整備・処遇改善を推進。併せて、「クリニック受付事務講座」の開発に注力。

介護事業



52.0%
売上構成比率

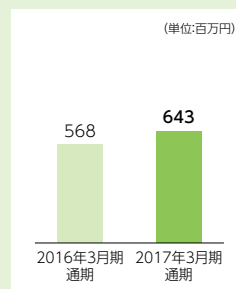
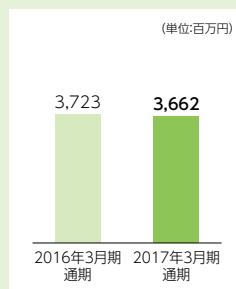


- TOPICS
- 事業現場における人員配置やシフト管理の効率化を図り、利益水準は回復傾向。
 - 有料老人ホームを中心に利用者数が堅調推移を辿り、収益貢献。
 - 介護スタッフの獲得・定着を目指し、介護職員初任者研修における就業促進プロモーションの強化、処遇改善、キャリアアップ制度の拡充を推進。

ヘルスケア事業



1.3%
売上構成比率

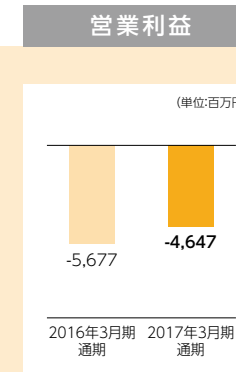
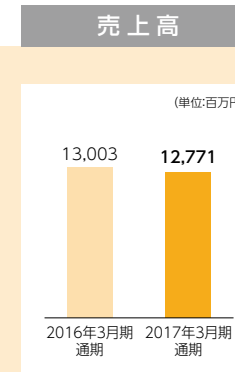


- TOPICS
- 家事代行サービス「ニチライフ」利用者数およびPB商品販売数が堅調に推移したため増益。
 - 「ニチライフ」における季節限定キャンペーンの積極実施等による新規顧客開拓強化およびサービスラインナップ拡充による継続利用強化。
 - 国家戦略特区での外国人家事支援サービス展開準備。

教育事業



4.6%
売上構成比率

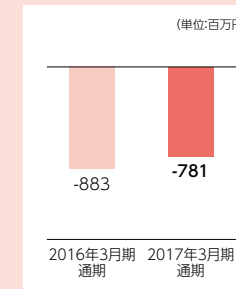
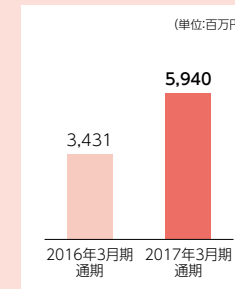


- TOPICS
- 顧客志向「通いやすさ」「学びやすさ」「親しみやすさ」の追求により、受講生数が堅調に推移。
 - 費用対効果を重視した広告展開・全国でのスクール展開を活かした積極的なプロモーションイベント開催により、増益(営業損失の縮小)。
 - 地域に根ざしたスクール運営を目指し、子どもが通いやすい住宅地エリアでの出店強化。

保育事業




2.1%
売上構成比率

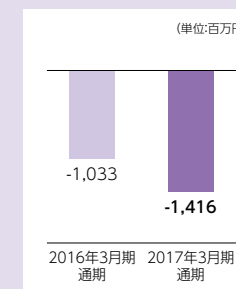


- TOPICS
- 新規開設施設を中心に堅調な稼働率維持により約73%の大幅増収。
 - 42カ所の新規開設、計122カ所の施設展開により地域における待機児童解消・女性の活躍推進に貢献。
 - 日本生命保険相互会社との保育利用基本契約締結により、企業主導型保育所の全国展開を発表。

中国事業



0.7%
売上構成比率



- TOPICS
- 連結会社や学校法人数の増加により増収。*
 - 介護サービスの認知度向上、サービス提供人材・顧客の獲得に時間を要し、先行投資費用を吸収できず減益。
 - 顧客ニーズとサービスのマッチング強化を図るため、認知症対応施設およびデイケアセンターの展開準備。

※現在、地域事業会社17社・6学校法人を連結済。

財務諸表

更に詳しい情報は、当社ホームページに掲載しております。

ニチイ IR 検索 <http://www.nichiigakkan.co.jp/ir/>

連結貸借対照表(要旨)

(単位:百万円)

	前期 2016年3月31日	当期 2017年3月31日
資産の部		
流動資産	63,181	64,723
固定資産	120,988	126,984
資産合計	184,170	191,708
負債の部		
流動負債	68,171	68,530
固定負債	77,896	85,252
負債合計	146,068	153,783
純資産の部		
株主資本合計	37,545	37,841
その他の包括利益累計額合計	△677	△1,248
新株予約権	511	531
非支配株主持分	721	799
純資産合計	38,101	37,924
負債純資産合計	184,170	191,708

連結株主資本等変動計算書 (2016年4月1日～2017年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				株主資本 合計	その他の包括利益累計額				新株 予約権	非支配 株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式		その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計			
当期首残高	11,933	17,354	19,635	△11,377	37,545	12	333	△1,022	△677	511	721	38,101
当期変動額												
子会社等の持分変動による増減		△76			△76							△76
剰余金の配当			△1,412		△1,412							△1,412
親会社株主に帰属する当期純利益(△は損失)			1,403		1,403							1,403
自己株式の取得				△0	△0							△0
自己株式の処分			△0	1	1							1
連結範囲の変動			380		380							380
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						7	△790	211	△571	20	78	△473
当期変動額合計	—	△76	371	0	295	7	△790	211	△571	20	78	△177
当期末残高	11,933	17,277	20,006	△11,376	37,841	20	△457	△811	△1,248	531	799	37,924

連結損益計算書(要旨)

(単位:百万円)

	前期 2015年4月1日～ 2016年3月31日	当期 2016年4月1日～ 2017年3月31日
売上高	273,583	276,659
売上原価	223,872	224,459
売上総利益	49,711	52,199
販売費及び一般管理費	50,496	47,993
営業利益(△は損失)	△785	4,206
経常利益(△は損失)	△3,629	1,429
特別利益	—	59
特別損失	7,598	139
税金等調整前当期純利益(△は損失)	△11,227	1,349
親会社株主に帰属する当期純利益(△は損失)	△15,995	1,403

連結キャッシュ・フロー計算書(要旨)

(単位:百万円)

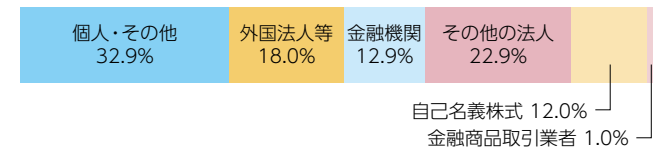
	前期 2015年4月1日～ 2016年3月31日	当期 2016年4月1日～ 2017年3月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,546	9,379
投資活動によるキャッシュ・フロー	△6,250	△3,567
財務活動によるキャッシュ・フロー	5,381	△4,246
現金及び現金同等物に係る換算差額	△20	△0
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	1,658	1,565
現金及び現金同等物の期首残高	9,821	14,373
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	2,893	250
現金及び現金同等物の期末残高	14,373	16,189

株式情報

株式の状況 (2017年3月31日現在)

発行可能株式総数	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	23,397名

所有者別株式の状況 (2017年3月31日現在)



(注) 株式保有比率は、少数第2位を切り捨てて表示しております。

大株主の状況 (2017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	25.3
寺田 明彦	10,012	15.5
ROYAL BANK OF CANADA TRUST COMPANY (CAYMAN) LIMITED	8,596	13.3
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社	3,553	5.5
株式会社三菱東京UFJ銀行	1,607	2.5
日本生命保険相互会社	1,239	1.9
ニチイ学館従業員持株会	1,122	1.7
株式会社東京都民銀行	1,010	1.5
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
BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES LUXEMBOURG/JASDEC/ HENDERSON HHF SICAV	863	1.3

(注1) 持株比率は、自己株式(8,825千株)を控除して計算しております。

(注2) 持株比率は、小数第2位を切り捨てて表示しております。

(注3) 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。

会社情報

会社概要 (2017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	20,393名(連結)	17,551名(個別)
主要な 事業所数	本社(東京) 1 支社 4 支店 98 営業所 12 介護拠点 1,332*	※在宅系介護サービスから 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 (2017年3月31日現在)

代表取締役会長兼社長	寺田 明彦
代表取締役副社長	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 〒137-8081 東京都江東区東砂7丁目10番11号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 TEL: 0120-232-711 (通話料無料)
同連絡先	
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(http://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 〒137-8081 東京都江東区東砂7丁目10番11号 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
手続用紙のご請求方法	○音声自動応答電話によるご請求 TEL: 0120-244-479 (通話料無料、24時間受付) ○インターネットによるダウンロード http://www.tr.mufig.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ない場合があります。

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(語学)、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 8,800件
- ◎介護拠点 1,405ヵ所
- ◎COCO塾・GABA 209ヵ所
- ◎保育関連施設 122ヵ所



北海道

契約医療機関	392件
介護拠点	52ヵ所
COCO塾・GABA	3ヵ所
保育関連施設	3ヵ所

東北

契約医療機関	949件
介護拠点	126ヵ所
COCO塾・GABA	16ヵ所
保育関連施設	14ヵ所

関東

契約医療機関	2,204件
介護拠点	484ヵ所
COCO塾・GABA	99ヵ所
保育関連施設	32ヵ所

中部

契約医療機関	2,098件
介護拠点	262ヵ所
COCO塾・GABA	28ヵ所
保育関連施設	29ヵ所

近畿

契約医療機関	1,195件
介護拠点	247ヵ所
COCO塾・GABA	28ヵ所
保育関連施設	11ヵ所

中国

契約医療機関	700件
介護拠点	94ヵ所
COCO塾・GABA	10ヵ所
保育関連施設	7ヵ所

四国

契約医療機関	342件
介護拠点	34ヵ所
COCO塾・GABA	8ヵ所
保育関連施設	9ヵ所

九州

契約医療機関	920件
介護拠点	106ヵ所
COCO塾・GABA	17ヵ所
保育関連施設	17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。
※COCO塾には、COCO塾ジュニアを含んでおります。
※COCO塾ジュニアには、フランチャイズ教室は含んでおりません。

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**

介護サービス

フリーダイヤル **0120-605-025**

語学スクール(COCO塾・COCO塾ジュニア)

フリーダイヤル **0120-339-212**

家事代行サービス(ニチイライフ)

フリーダイヤル **0120-212-295**

保育サービス(ニチイキッズ)

フリーダイヤル **0120-415-821**