



2018年5月11日

## 各位

会社名	株式会社ニチイ学館
代表者の役職氏名	代表取締役社長 森 信介
コード番号	9792（東証第1部）
本社所在地	東京都千代田区神田駿河台二丁目9番地
	問い合わせ先
	責任者役職名 取締役経営管理統轄本部長
	氏名 海 瀬 光 雄
	電話番号 03-3291-3954

## 中期経営計画「VISION 2025」策定に関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、当社グループの2019年3月期から2025年3月期までの中期経営計画「VISION 2025」を策定しましたので、概要についてお知らせいたします。

### 記

#### 1. 中期経営計画策定の背景及び目的

ニチイでは、1968年の創業以来、「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、人材養成事業を機軸として、基幹事業（医療関連、介護、保育）の全国展開を果たし、様々な社会ニーズに対応し得る包括的サービスの提供に努めてまいりました。基幹事業は、社会貢献性が高い一方、社会保障に係る政策リスクを有しており、これまでも制度変更に伴う大幅な業績変動を余儀なくされてまいりました。

そのため、2011年以降、長期的な利益成長を目指し、事業ポートフォリオに安定的な収益バランスを供給する「BS事業（Balance Supply）」、将来性を供給するグローバル事業を加え、事業環境に左右されない成長基盤を整えてまいりました。

そして、2016年、ステークホルダーの皆様へ、私たちが目指す「未来の姿」を明示するため、「ニチイビジョン」を策定し、併せて事業毎の特性（社会性、経済性、成長性）を追求する中長期的な経営戦略を、「戦略的トライアングル」として定義いたしました。事業推進にあたっては、全国各エリアに執行役員を配置し、経営執行態勢の強化を図るとともに、翌年には、新たな全社的プロジェクトとして、ビジョン実現推進プロジェクト「VIPRO」を立ち上げ、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（組織活性化）に取り組みました。

結果、2018年3月期は、改革効果が現れはじめ、10期連続の増収、2期連続の増益となりました。しかし、更なる成長には、各事業の共通課題として「増収による利益拡大」が不可欠であると認識しております。

この度策定した「VISION 2025」の公表は、ステークホルダーの皆様へ将来志向の計画の実現を宣言し、持続可能な成長を支える企業体質の強化に繋がる施策を推進することで、社員一人ひとりの長期的持続力、戦略実行力を高め、ビジョン実現を果たすことを意図しております。

また、計画最終年の2025年は、団塊の世代が75歳以上を迎える年であり、医療、介護、子育て、教育、労働力の確保、グローバル化等において、多くの課題が山積しています。それらの社会課題、社会ニーズに対応・貢献しうる強固な事業基盤を構築し、中国事業等のグローバル事業の収益拡大を地道に進めることで、「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してまいります。創業から50年目を迎える節目の年（当社は12月をもって創業50周年を迎えます）、次なる50年を更なる飛躍へと繋げるため、社員一同邁進してまいります。

## 2. 中期経営計画の概要

### (1) ビジョン

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。

### (2) 戦略の基本方針

#### 事業構成バランスの最適化

当社では、ニチイグループとしてのあるべき姿として、基幹事業（医療関連・介護・保育）、BS事業（※Balance Supply:教育、ヘルスケア、セラピー）、グローバル事業（中国等の海外事業）からなる戦略的事業トライアングルを形成し、ビジョンの実現を目指しております。

基幹事業においては、社会性の追求を基本とし、当該事業の持続可能性を前提とした事業運営を推進してまいります。人材基盤をはじめとするサービス提供基盤の強化を図るとともに、顧客や社会にとって最適なサービス提供に努めてまいります。

BS事業においては、当社の事業構成バランス改良の「要」と位置づけ、外国人家事支援事業（サニーヘルス事業）・教育事業などの収益力強化に向け、事業モデルの再構築を押し進めてまいります。

グローバル事業においては、将来的に成長力を供給する「将来思考」の事業と位置づけ、中国における介護市場の創造に地道に取り組むとともに、国内への人材供給フローの構築、グローバル人材の育成等、他事業への補完機能を強化してまいります。

### (3) 戦略のフレームワーク

以下の組織改革、事業改革により戦略実行力を強化し、計画達成力を高めてまいります。

#### ①組織改革

##### ・戦略執行態勢の強化

→エリアマネジメントの強化（執行役員の事業別、エリア別配置を拡充）

→営業統轄本部の設置（エリア毎に設置し、事業横断的な営業活動を強化）

→譲渡制限付株式報酬制度の導入（業績目標コミットメント型）

※2018年5月11日発表「譲渡制限付株式報酬制度の導入に関するお知らせ」をご覧ください。

##### ・事業拠点および支店力の強化

→ビジョン実現推進プロジェクト（VIPRO）を通じたコミュニケーション・プラットフォームの1層の活性化

→マネジメント研修の強化

##### ・組織連鎖機能の強化

→現場間、エリア間の自律活動の連鎖推進

→営業を主体とした組織横断的態勢の強化

→事業間の相互連携推進によるイノベティブな包括的サービス提供（グローバル規模で推進）

#### ②事業改革・基盤強化

##### ・付加価値の創造

→事業ポートフォリオ内の効果的且つ連続的なサービス提供の推進

→ネットワークを活かしたサービスノウハウ・ナレッジの共有・蓄積

→顧客ニーズに対する提案力・カスタマイズ力の強化

→顧客視点に立脚した顧客効用の最大化に向けた高品質且つ最適なサービスの提供・提案

→エリアニーズの発掘・分析・対応

##### ・収益構造改革の推進

→高付加価値事業の育成

→拠点稼働率アップ

→固定費の抑制（立地見直し、拠点の共同利用）

→エリアプロモーション手法の見直し

→業務プロセスの見直し

→IT、AIの活用による事業効率化

- ・グローバル対応力の強化
  - サービスのアウトバウンドの促進（現地の文化・風習に合わせたモデルの構築）
  - 外国人技能実習制度の活用
  - 外国人家事支援人材獲得スキームの構築
  - 語学留学支援の強化によるグローバル人材育成強化
  - グローバル経営資源の横断的活用
- ・人材基盤の強化
  - 処遇改善の継続実施
  - 正社員化、無期雇用化
  - 現場マネジメントの育成
  - サービススキル向上研修の強化
  - 目標達成に対するインセンティブ付与
- ・財務基盤の強化
  - 「VISION 2025」の計画達成による企業価値向上
  - 経営効率、資本効率の向上

(4) 目標とする経営指標

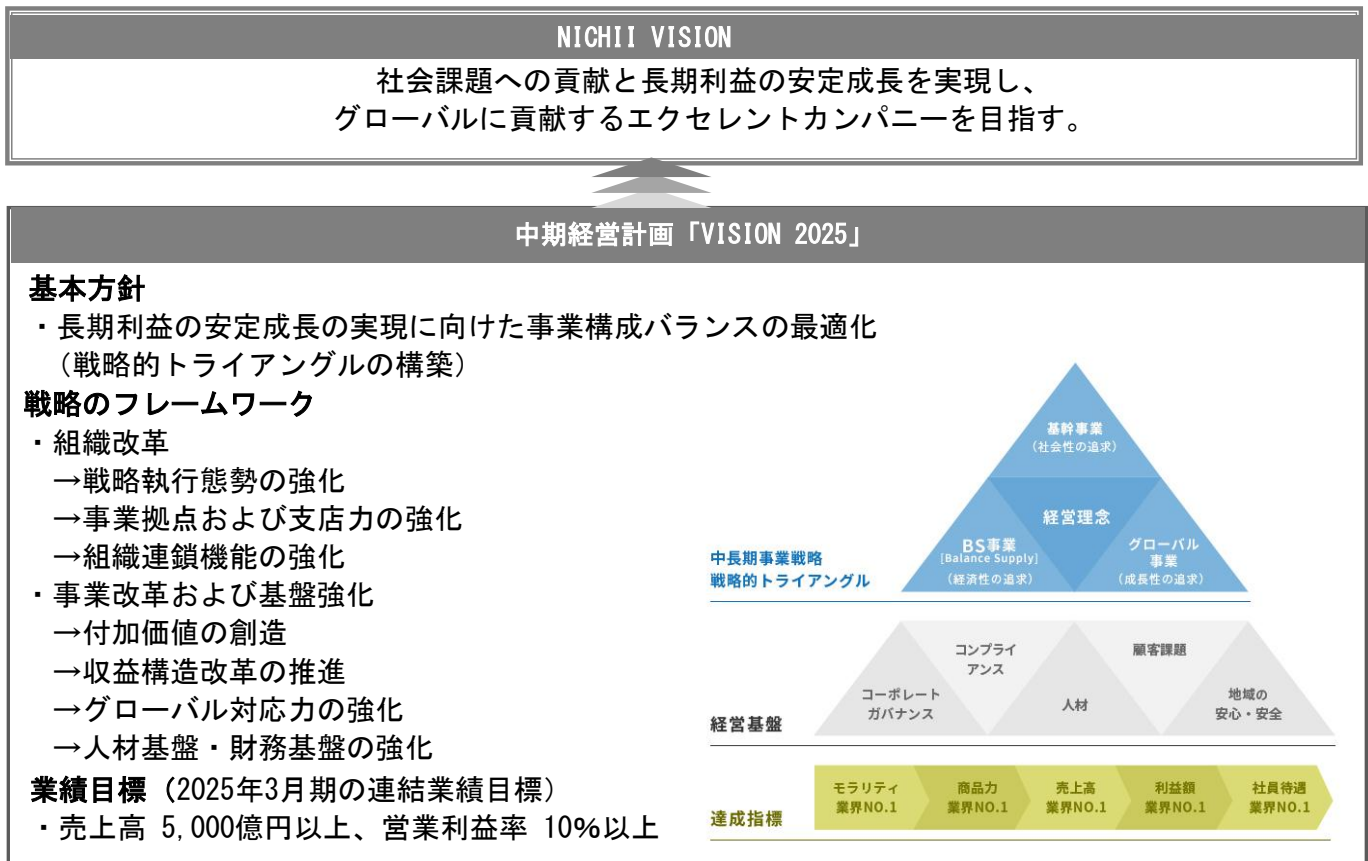
中期経営計画の最終期である 2025 年 3 月期の業績目標は次のとおりです。

- ・連結売上高 5,000 億円以上、連結営業利益率 10%以上

(5) 株主還元方針

「VISION 2025」の進捗にあわせ、連結配当性向 30%以上を目途に、安定的且つ継続的な利益還元を努めてまいります。

<ご参考> 中期経営計画の体系図



(注) 上記の業績目標は、発表日現在において入手可能な情報に基づき作成されたものであり、実際の業績は今後様々な要因により、予想・目標数値と異なる可能性があります。

以上