

証券コード 9470

Gakken

2020年9月期決算 中期経営計画「Gakken 2023」

2020年11月25日

株式会社 学研ホールディングス

◎ 2020年9月期決算

◎ 中期経営計画「Gakken 2023」

1. 前中期経営計画 「Gakken 2020」 振り返り
2. 長期経営方針 2030年に向けて
3. 新・中期経営計画 「Gakken2023」 概要



2020年9月期決算

株式会社 学研ホールディングス
専務取締役 中森 知

2020年9月期 連結業績（サマリー）

売上高：11期連続増収、医療福祉分野が牽引

営業利益：6期連続増益、持株会社制移行後の最高益実現

当期純利益：営業利益増に伴う増加、EPS前年比120%

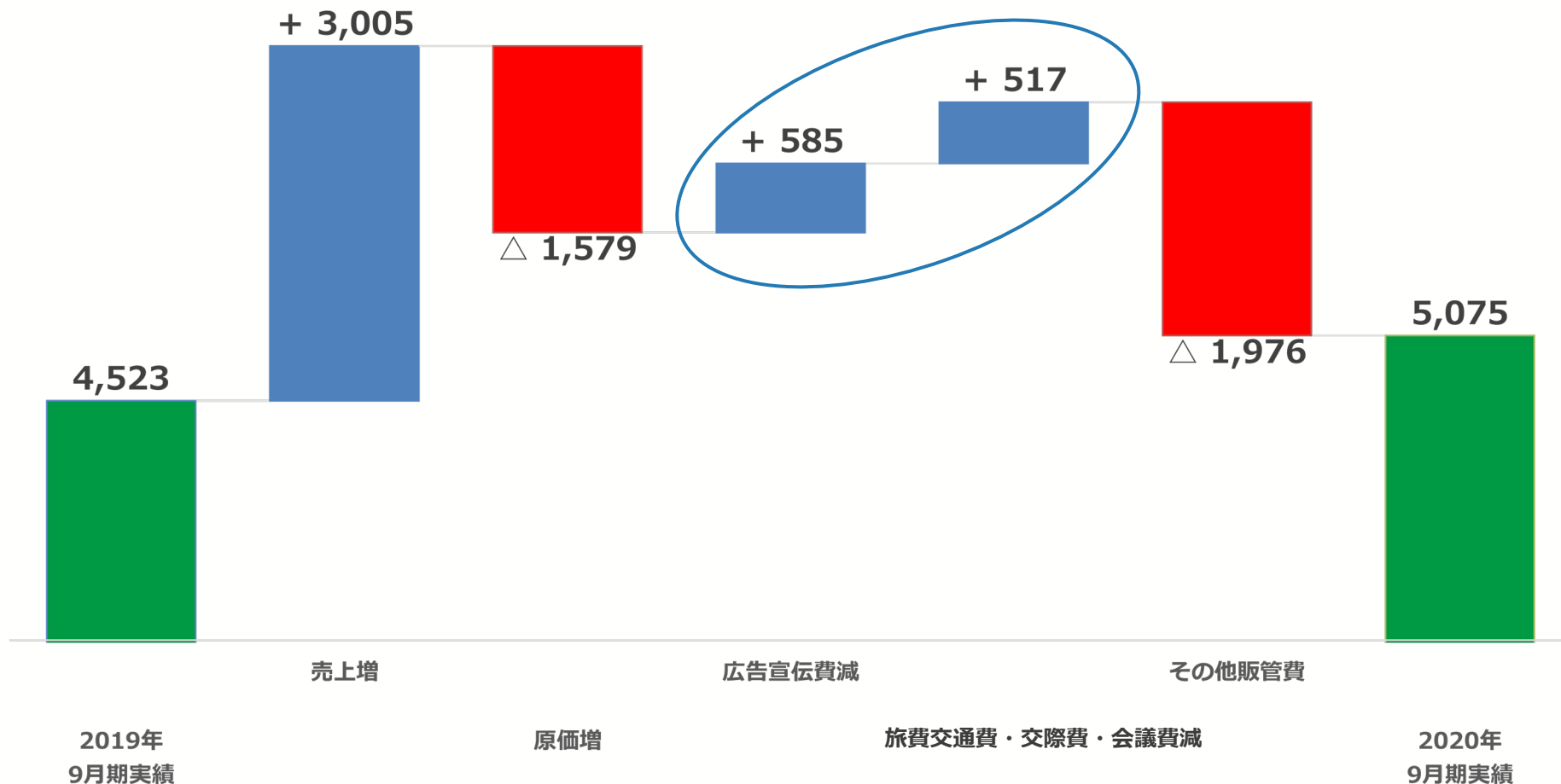
(百万円)

| | 19年9月期 | 20年9月期 | 増減 |
|--------------------|--------------------|---------|---------|
| 売上高 | 140,559 | 143,564 | + 3,005 |
| 営業利益 | 4,523 | 5,075 | + 551 |
| 当期純利益 | 1,940 | 2,321 | + 381 |
| ROE (%) | 5.0 | 6.2 | + 1.2 |
| 配当 (円) | 18.75 [※] | 20 | + 1.25 |
| 配当性向 (%) | 35.9 | 31.9 | △4.0 |
| 1株当たり 当期純利益 (円) | 52.18 [※] | 62.70 | + 10.52 |

営業利益 増減要因

(百万円)

ZoomやSlackの活用、コストコントロールの徹底により販管費を削減



2020年9月期 連結業績（差異）

売上高・営業利益：コロナ禍においても、概ね計画通りで着地

当期純利益：減損、新型コロナウイルス影響による損失、税金費用増加などで未達

R O E：8%達成へ収益性改善途上

(億円)

| | 19年9月期 実績 | 20年9月期 当初計画 ※ | 20年9月期 修正計画 ※ | 20年9月期 業績予想 ※ | 20年9月期 実績 | 修正計画 差異 |
|--------|--------------|------------------|------------------|------------------|--------------|------------|
| 売上高 | 1,405 | 1,400 | 1,430 | 1,410 | 1,435 | +5 |
| 営業利益 | 45 | 50 | 51 | 46 | 50 | △0 |
| 営業利益率 | 3.2% | 3.6% | 3.6% | 3.3% | 3.5% | △0.1% |
| 当期純利益 | 19 | 33 | 28 | 19 | 23 | △5 |
| 当期純利益率 | 1.4% | 2.4% | 2.0% | 1.4% | 1.6% | △0.3% |
| R O E | 5.0% | 7.7% | 7.0% | — | 6.2% | △0.8% |
| 配当性向 | 35.9% | 21.0% | 26.4% | — | 31.9% | +5.5% |

※20年9月期当初計画は2018年11月、同修正計画は2019年11月、同業績予想は2020年6月に発表したものです。

2020年9月期 連結業績（財政状態）

総 資 産：現預金増、有形固定資産増、投資有価証券売却による減少
有 利 子 負 債：普通社債（ソーシャルボンド）60億円発行
純 資 産：MCS株式の追加取得による資本剰余金の減少

(百万円)

| | 19年9月期 | 20年9月期 | 増減 |
|------------|--------|---------|---------|
| 総資産 | 99,349 | 103,741 | + 4,392 |
| 有利子負債 | 30,858 | 37,808 | + 6,950 |
| 純資産 | 39,978 | 36,239 | △ 3,738 |
| 自己資本比率 (%) | 38.7 | 34.6 | △ 4.1 |
| D/Eレシオ (倍) | 0.80 | 1.05 | + 0.25 |

2020年9月期 連結業績（キャッシュ・フロー）

営業 C F : 税前利益増、減価償却費・減損損失等の増
 投資 C F : 政策保有株式売却
 財務 C F : 社債発行、MCS株式追加取得

(百万円)

| | 19年9月期 | 20年9月期 | 増減 |
|-------------------|---------|---------|---------|
| 営業活動によるCF | 5,353 | 5,971 | + 617 |
| 投資活動によるCF | △ 2,825 | △ 1,588 | + 1,237 |
| フリーキャッシュフロー | 2,527 | 4,383 | + 1,855 |
| 財務活動によるCF | △ 352 | △ 22 | + 329 |
| 現金及び現金同等物 期末残高 | 19,838 | 24,765 | + 4,927 |

2020年9月期 セグメント別業績

教 育 分 野：塾・教室事業でコロナ影響大、巣ごもり需要で出版が下支え

医療福祉分野：高齢者福祉事業の成長により増収増益

(百万円)

| セグメント | | 項目 | 19年9月期 実績 | 20年9月期 実績 | 前期比 増減額 |
|----------|-----------|------|--------------|--------------|------------|
| 教育分野 | | 売上高 | 81,627 | 78,710 | △ 2,916 |
| | | 営業利益 | 1,873 | 2,291 | + 417 |
| | 教育サービス | 売上高 | 34,232 | 32,969 | △ 1,263 |
| | | 営業利益 | 970 | 424 | △ 545 |
| | 教育コンテンツ | 売上高 | 28,314 | 26,643 | △ 1,671 |
| | | 営業利益 | 542 | 1,440 | + 898 |
| | 教育ソリューション | 売上高 | 19,080 | 19,098 | + 17 |
| | | 営業利益 | 361 | 425 | + 64 |
| 医療福祉分野 | | 売上高 | 55,430 | 60,786 | + 5,355 |
| 医療福祉サービス | | 営業利益 | 2,499 | 2,562 | + 63 |
| その他 | | 売上高 | 3,500 | 4,067 | + 566 |
| | | 営業利益 | 150 | 221 | + 71 |
| 合計 | | 売上高 | 140,559 | 143,564 | + 3,005 |
| | | 営業利益 | 4,523 | 5,075 | + 551 |

セグメント別営業利益 増減要因

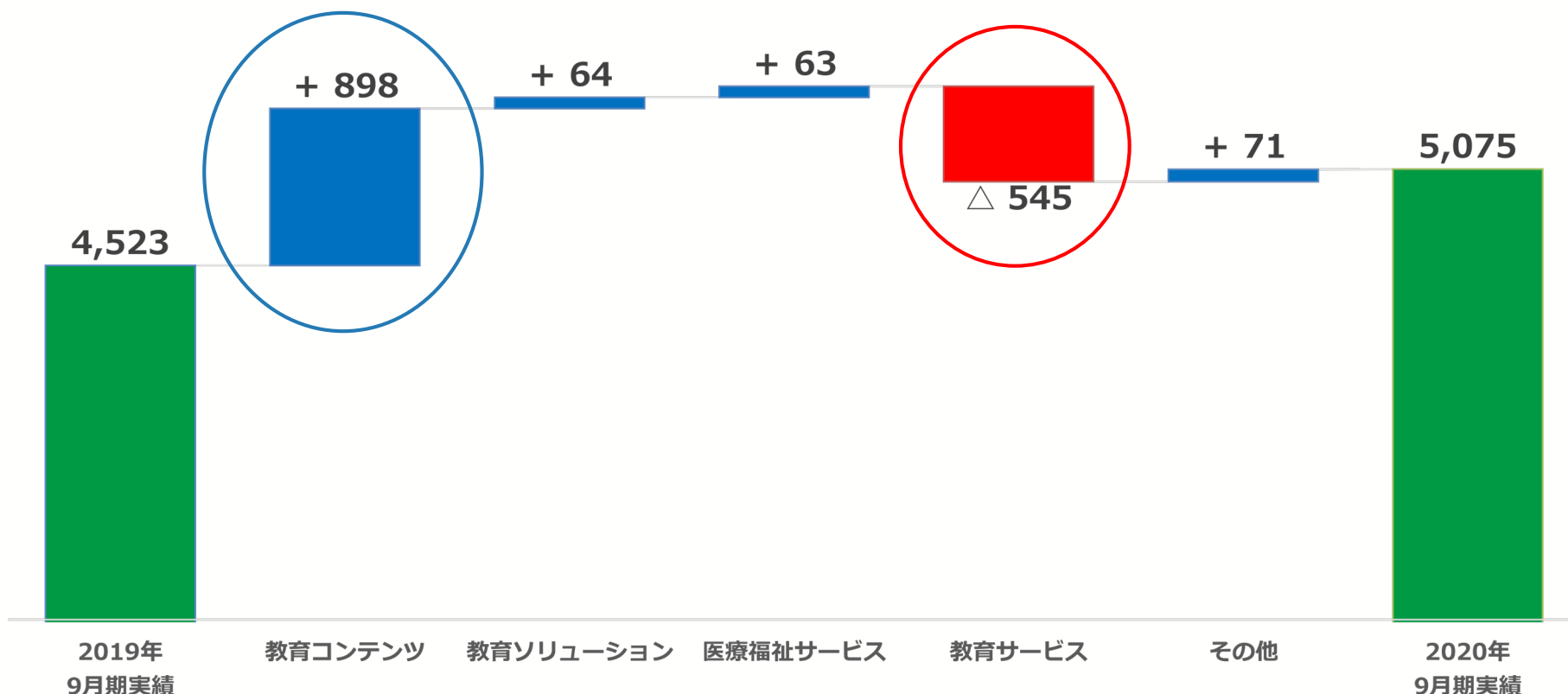
(百万円)

教育サービス：新型コロナ影響により学研教室・進学塾の顧客数減少

教育コンテンツ：巣ごもり需要により児童書・学習参考書伸長、不採算事業の改善

教育ソリューション：小学校教科書・教師用指導書（保健・道徳）発行による増

医療福祉サービス：サービス付き高齢者向け住宅の事業成長



セグメント別業績 <教育サービス事業>

(百万円)

事業概要

- ・幼児から中学生(主に小学生)を対象とした学研教室の運営
- ・小学校から高校生を対象とした進学塾の運営
- ・学習図書出版、学習塾向け教材の開発・販売、アセスメント事業



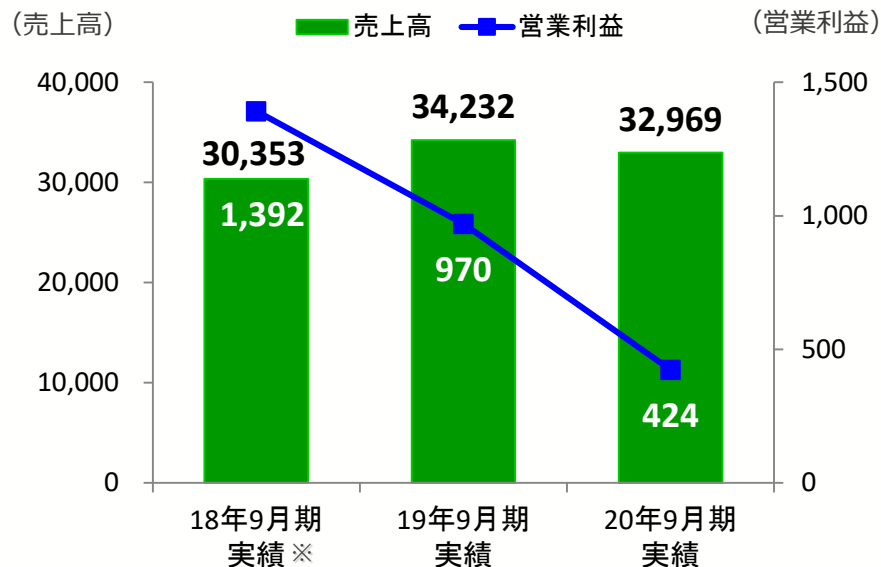
強さのひみつは、
学研教室

卓球日本代表 張本智和選手



進学塾での授業の様子

業績推移



●主要事業の業績と増減要因

| | 売上高 | 営業利益 | 売上高 前期増減 | 営業利益 前期増減 | 売上高増減要因 | 営業利益増減要因 |
|------|--------|------|-------------|--------------|----------------------------------|--|
| 学研教室 | 9,819 | △24 | △770 | △676 | ・全国一斉臨時休校の影響による 休退会者増、新入会者減 ↓ | ・減収による減益 ↓ ・教材費用増(学習指導要領改訂) ↓ |
| 進学塾 | 18,567 | △55 | △1,115 | △235 | ・生徒数減 ↓ | ・夏期講習短縮化、合宿行事制約 ↓ ・短期集中講座実施、コスト削減 ↑ |
| 教材出版 | 4,581 | 504 | 622 | 366 | ・ドリル関連などの自宅学習教材の 販売増 ↑ | ・増収による増益 ↑ |

※18年9月期には、<教育コンテンツ事業>から変更した教材出版は含まれておりません。

セグメント別業績 <教育コンテンツ事業>

(百万円)

事業概要

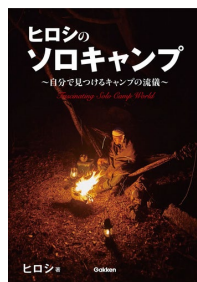
- ・取次・書店ルートにおける児童書、学習参考書、大人の学び等出版物の発行・販売
- ・看護書、医学書の発行・販売、研修用eラーニング販売
- ・出版と連動したデジタルコンテンツや、教育玩具の開発・販売等



最強王図鑑シリーズ

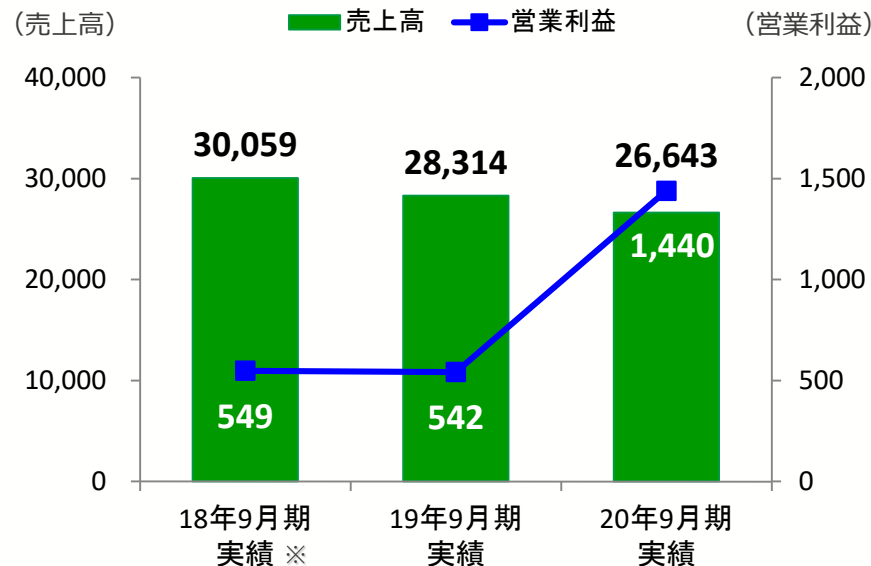


こどもずかん777



ヒロシのソロキャンプ

業績推移



●主要事業の業績と増減要因

| | 売上高 | 営業利益 | 売上高 前期増減 | 営業利益 前期増減 | 売上高増減要因 | 営業利益増減要因 |
|-------------|--------|--------|-------------|--------------|---------------------------------|------------------------|
| 出版 | 16,300 | 2,231 | △369 | 677 | ・会社分割（定期誌等） ・児童書・学習参考書伸長 | ・児童書・学習参考書伸長等 による増益 |
| 医学看護 | 2,791 | 451 | △37 | △26 | ・医学書や看護書販売減 ・看護師向けeラーニング契約数増 | ・減収による減益 |
| 出版以外の 事業 | 7,550 | △1,242 | △1,264 | 247 | ・事業譲渡（アニメ等）、受託売上減 ・文具玩具販売減 | ・アニメ等の不採算事業改善 |

※18年9月期には、<教育サービス事業>へ変更した教材出版を含んでおり、<医療福祉サービス事業>から変更した医学看護は含まれておりません。

セグメント別業績＜教育ソリューション事業＞

(百万円)

事業概要

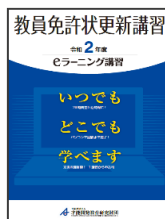
- ・出版物や保育用品、備品遊具、園児服等の制作・販売、
幼児・児童向け教室事業の運営
- ・教科書・教師用指導書・副読本、特別支援教材や小論文、
模試等の制作・販売
- ・採用支援サービス、企業内研修、ODAコンサルティング事業、
教員向け講習の運営



衛生用品・衛生備品

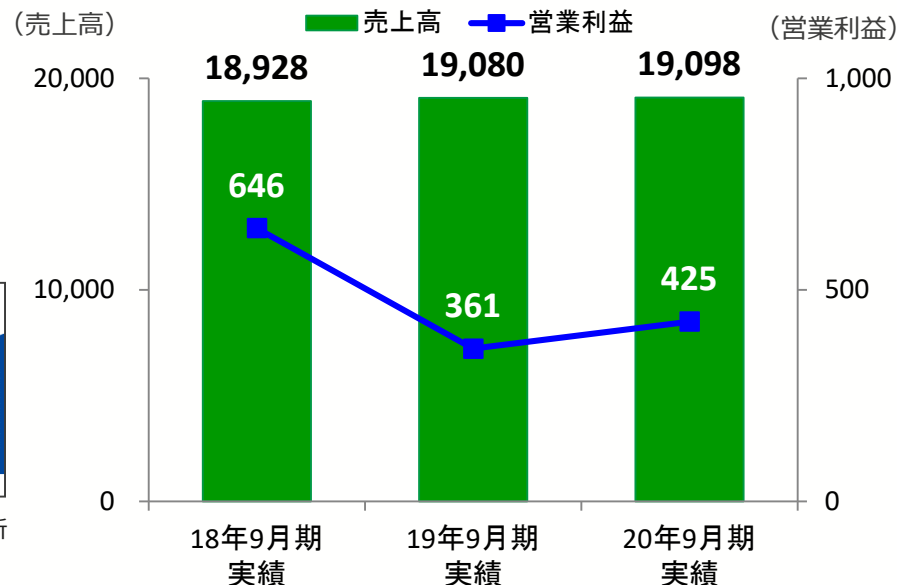


小学校／保健・道徳 採択
教科書・指導書・副読本



教員免許状更新
eラーニング講習

業績推移



●主要事業の業績と増減要因

| | 売上高 | 営業利益 | 売上高 前期増減 | 営業利益 前期増減 | 売上高増減要因 | 営業利益増減要因 |
|------|--------|------|-------------|--------------|---|----------------|
| 幼児教育 | 12,549 | △22 | △1,130 | △579 | ・幼児教室の会員数減 ↓ ・園舎設計や新学期用品・備品減 ↓ | ・減収による減益 ↓ |
| 学校教育 | 4,161 | 367 | △17 | 671 | ・模試や小論文の一部延期、中止 ↓ ・小学校教科書発行（保健・道徳） ↑ | ・教師用指導書搬入の増 ↑ |
| 社会教育 | 2,387 | 80 | 1,166 | △26 | ・連結加入（ODAコンサルティング 事業 アイ・シー・ネット(株)） ↑ | ・海外渡航停止の影響など ↓ |

セグメント別業績 <医療福祉サービス事業>

(百万円)

事業概要

- ・サービス付き高齢者向け住宅、認知症グループホーム、在宅介護サービス拠点など、各種サービスの企画・開発・運営
- ・保育園・こども園・学童施設・児童発達支援施設などの子育て支援事業の企画・開発・運営

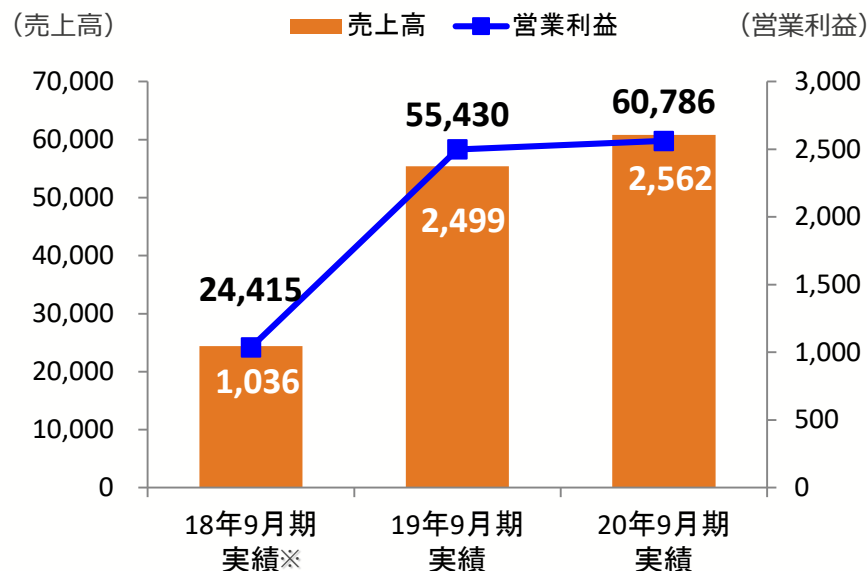


【2020年4月オープン】
ココファン弥勒寺（神奈川県）



【2020年4月オープン】
愛の家グループホーム長野鶴賀七瀬（長野県）

業績推移



●主要事業の業績と増減要因

| | 売上高 | 営業利益 | 売上高 前期増減 | 営業利益 前期増減 | 売上高増減要因 | 営業利益増減要因 |
|-------|--------|-------|-------------|--------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| 高齢者福祉 | 55,805 | 2,445 | 4,916 | 18 | ・12事業所、開設増 ↑ ・訪問介護報酬の増 ↑ | ・増収による増益 ↑ |
| MCS | 31,995 | 1,284 | 1,662 | △103 | ・4事業所、開設増 ↑ | ・給与改定や人材充足で人件費増 ↓ ・感染症対策の防疫コスト増 ↓ |
| 子育て支援 | 4,980 | 117 | 438 | 44 | ・保育園2施設、開園増 ↑ ・学童保育6か所 受託増 ↑ | ・増収による増益 ↑ |

※18年9月期には、<教育コンテンツ事業>へ変更した医学看護を含んでおります。

MEMO



中期経営計画 「Gakken 2023」

2020年11月25日

株式会社 学研ホールディングス
代表取締役社長 宮原 博昭

1. 前中期経営計画「Gakken2020」の振り返り
2. 長期経営方針 2030年に向けて
3. 新 中期経営計画「Gakken 2023」概要
 1. 経営方針
 2. 基本方針と重点施策
 - － 事業分野
 - ・ 教育分野
 - ・ 医療福祉分野
 - － 戦略領域
 - ・ DX加速
 - ・ グローバル展開
 - － グループ戦略
 3. 業績目標



1

前中期経営計画

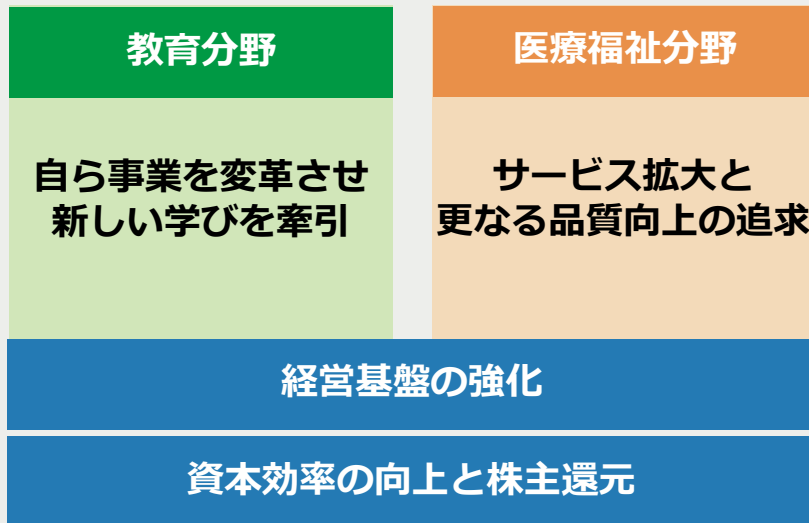
「Gakken2020」の振り返り



Gakken2020

次代を拓く グループ力の結集

「2つの成長エンジン」で次代を拓く



持続的成長による企業価値向上

「経営基盤の強化」の7つの施策

- | | | | |
|---|------------|---|-----------|
| 1 | 事業戦略モニタリング | 5 | 財務戦略 |
| 2 | 組織人事改革 | 6 | 投資評価 |
| 3 | 収益構造改革 | 7 | マーケティング強化 |
| 4 | ポートフォリオ変革 | | |



Gakken2020の振り返り 経営指標の達成状況

- 19年度、20年度上期までは順調に推移
- 20年度下期（4-9月）コロナ禍の影響も想定よりも軽微に留める

| | 18年9月期 実績 | 19年9月期 実績 | 20年9月期 当初計画 | 20年9月期 修正計画 | 20年6末 業績予想 修正 | 20年9月期 実績 | (億円) 対修正計画 評価 | |
|--------|--------------|--------------|----------------|----------------|---------------------|--------------|---------------------|---|
| 売上高 | 1,070 | 1,405 | 1,400 | 1,430 | 1,410 | 1,435 | + 5 | ○ |
| 営業利益 | 36 | 45 | 50 | 51 | 46 | 50.7 | △0.3 | |
| 営業利益率 | 3.4% | 3.2% | 3.6% | 3.6% | 3.3% | 3.5% | △0.1% | |
| 当期純利益 | 30 | 19 | 33 | 28 | 19 | 23 | △5 | × |
| 当期純利益率 | 2.9% | 1.4% | 2.4% | 2.0% | 1.4% | 1.6% | △0.4% | |
| R O E | 8.1% | 5.0% | 7.7% | 7.0% | - | 6.2% | △0.8% | |
| 配当性向 | 21.4% | 35.9% | 21.0% | 26.4% | - | 31.9% | + 5.5 | |



業績目標



- 2019年度は売上、利益とも好調に推移
- 20年度下期のコロナ禍でも業績影響は軽微に留める
- 修正計画に対して、売上は目標を上回るものの利益は僅か未達

教育分野

自ら事業を変革させ
新しい学びを牽引



- 出版分野（雑誌事業等）の選択と集中を実行
- 学参書、児童書のシェア拡大
- コロナ禍では、塾・教室事業は計画期後半の影響甚大。一方、「家庭学習」「巣ごもり」需要に臨機応変な対応

医療福祉分野

サービス拡大と
更なる品質向上の追求



- 首都圏の収益性および西日本で入居率向上
- 認知症ケアサービスの品質向上
- 拠点開発はコロナ禍影響を受け20年度下期に一時減速

経営基盤の強化 7つの施策



- グループ内モニタリング定着。状況変化への対応力が高まる
- ソーシャルボンドを通じた資金調達を実施
- 組織人事改革、収益構造改革は成果を求め継続



次期中計での課題

グループ・プレミアムの発現

- ◆ 事業ポートフォリオの練磨
- ◆ グループ協創による付加価値の創造
- ◆ 組織人事と収益構造の両改革を完遂

Gakken

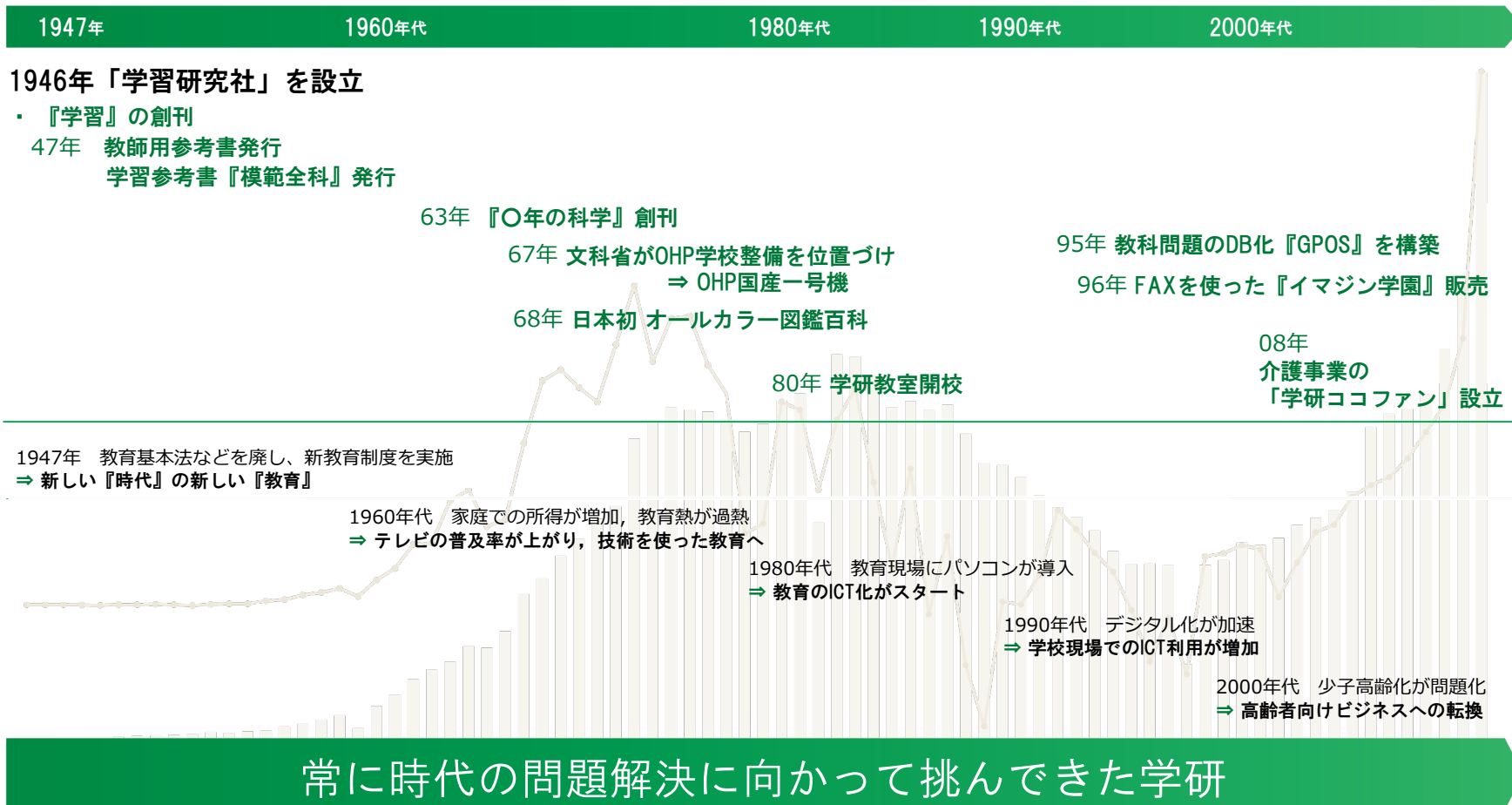
2

長期経営方針
2030年に向けて



『戦後の復興は教育をおいてほかにはない』

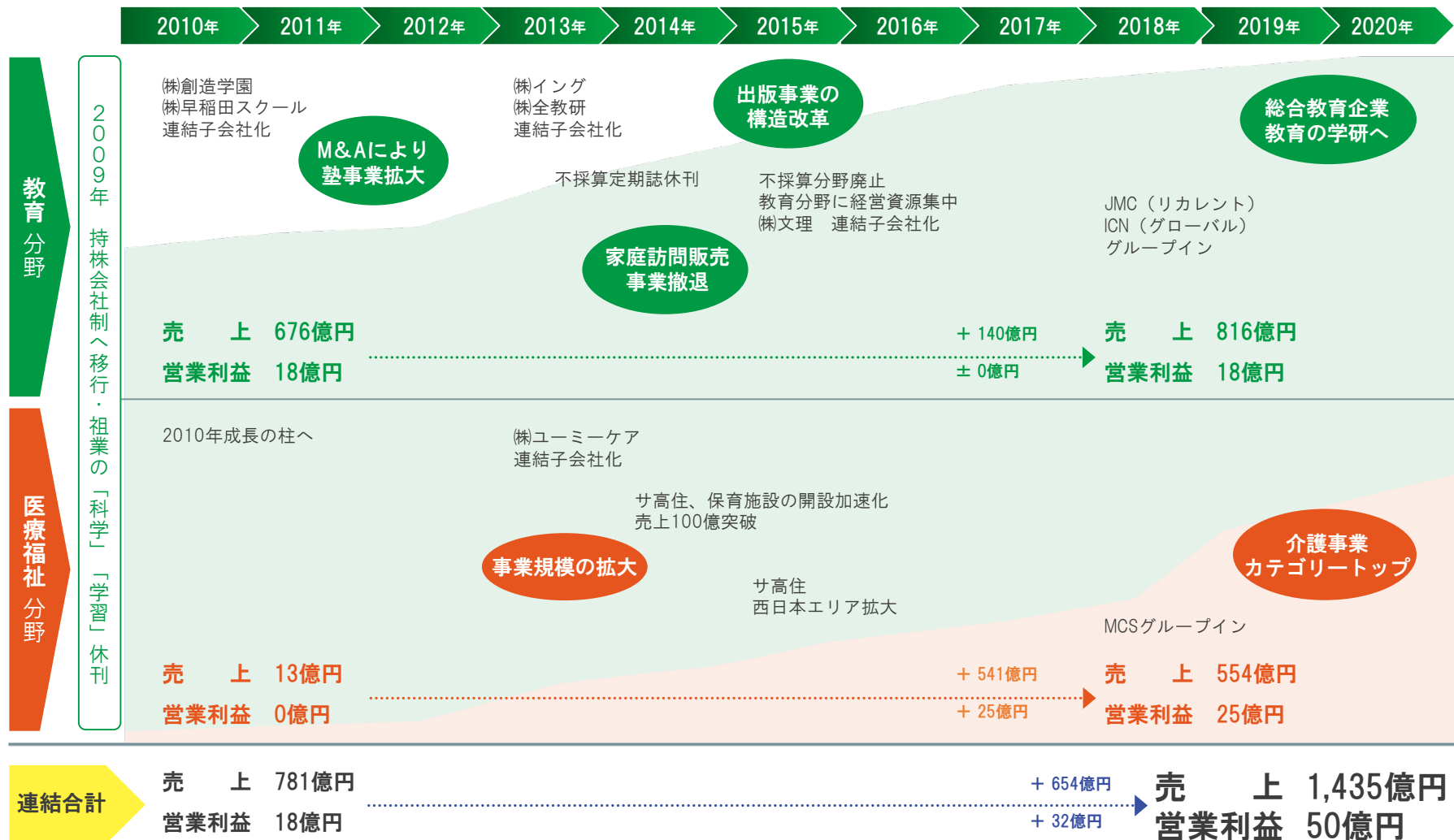
— 創業者 故・古岡秀人の想い





HD体制による構造変革の10年

新規事業開発と積極的なM&Aによる事業構造の転換を進めてきた



2030年に向けて
グループビジョン 行動指針を刷新

想像の先を、創造する

Create Solutions Beyond Your Imagination

【行動指針】

人のため、社会のために

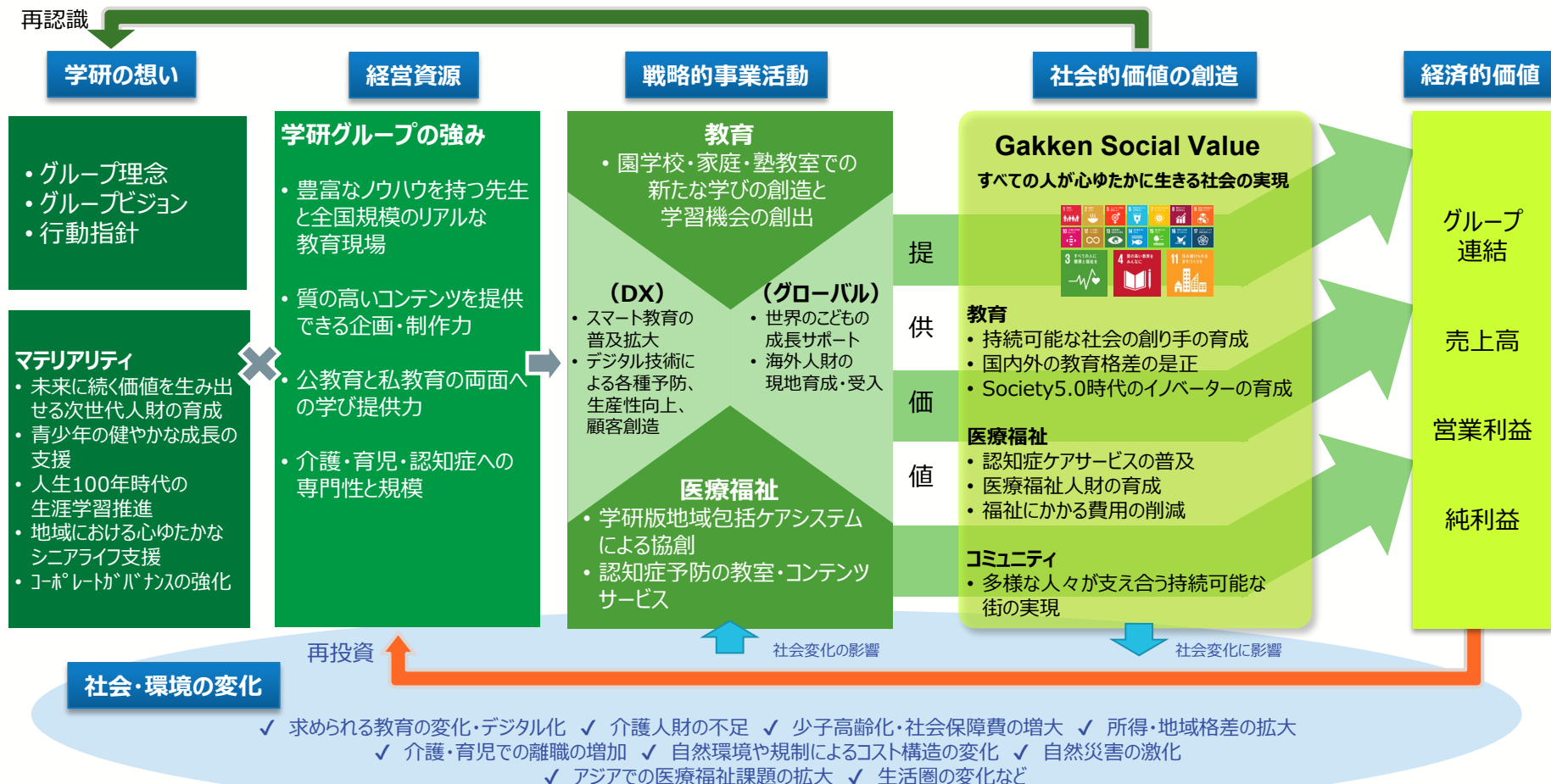
まなび続ける

情熱とスピード感を持つ

個の力を集団の強さに

現状に満足しない

学研の価値創造モデル

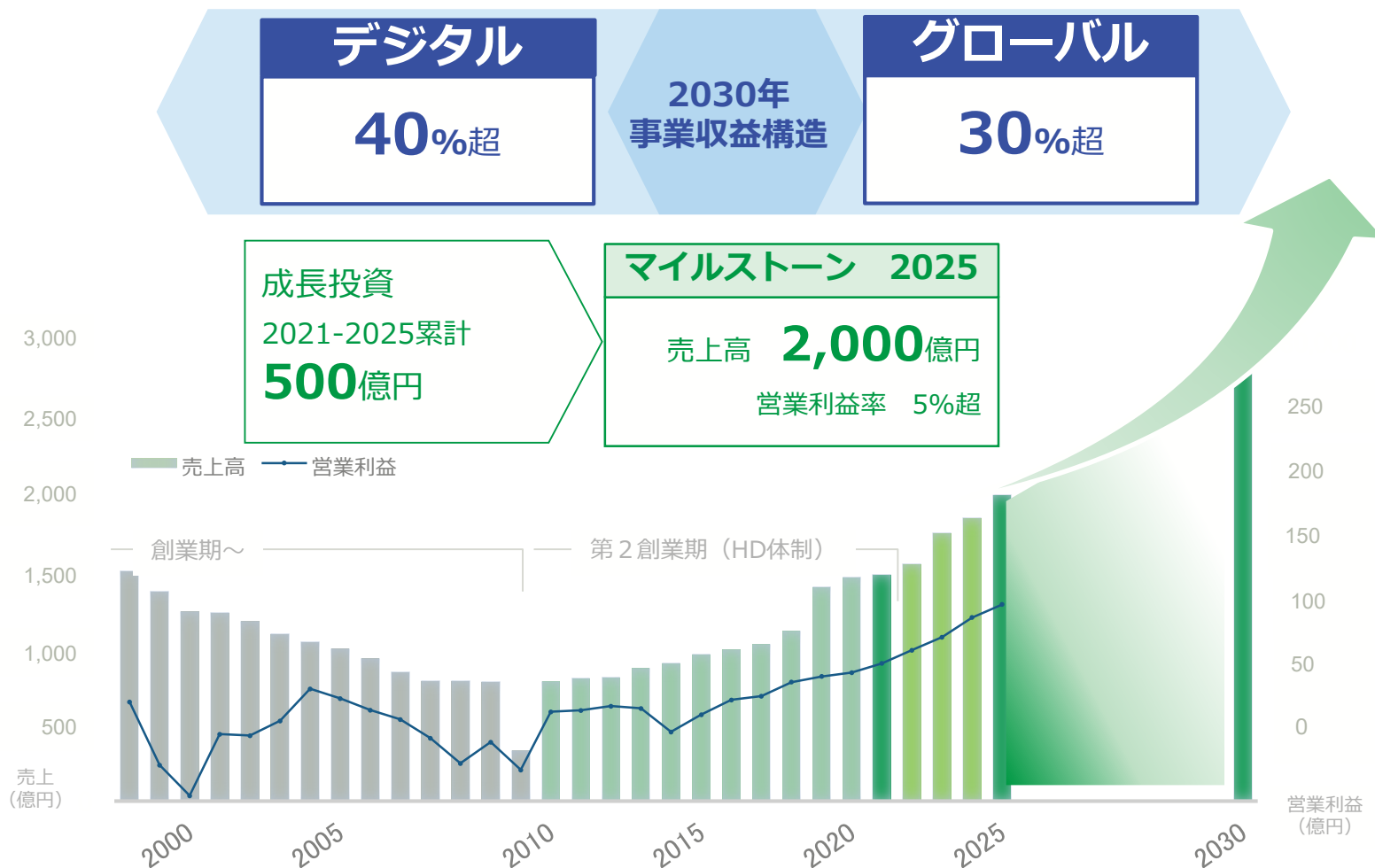


教育・医療福祉の事業はいずれも、顧客がこころゆたかに生きる社会の実現という無上の価値を創造します。こうして社会とともに価値を創り上げることで社会がより持続可能となり、我々も持続的に成長を続けます。



[長期経営方針] 10年後のグループ事業の姿

- ▶ デジタル領域がグループ収益の4割超を牽引
- ▶ グローバルに展開される事業からの収益は3割を超える



Gakken

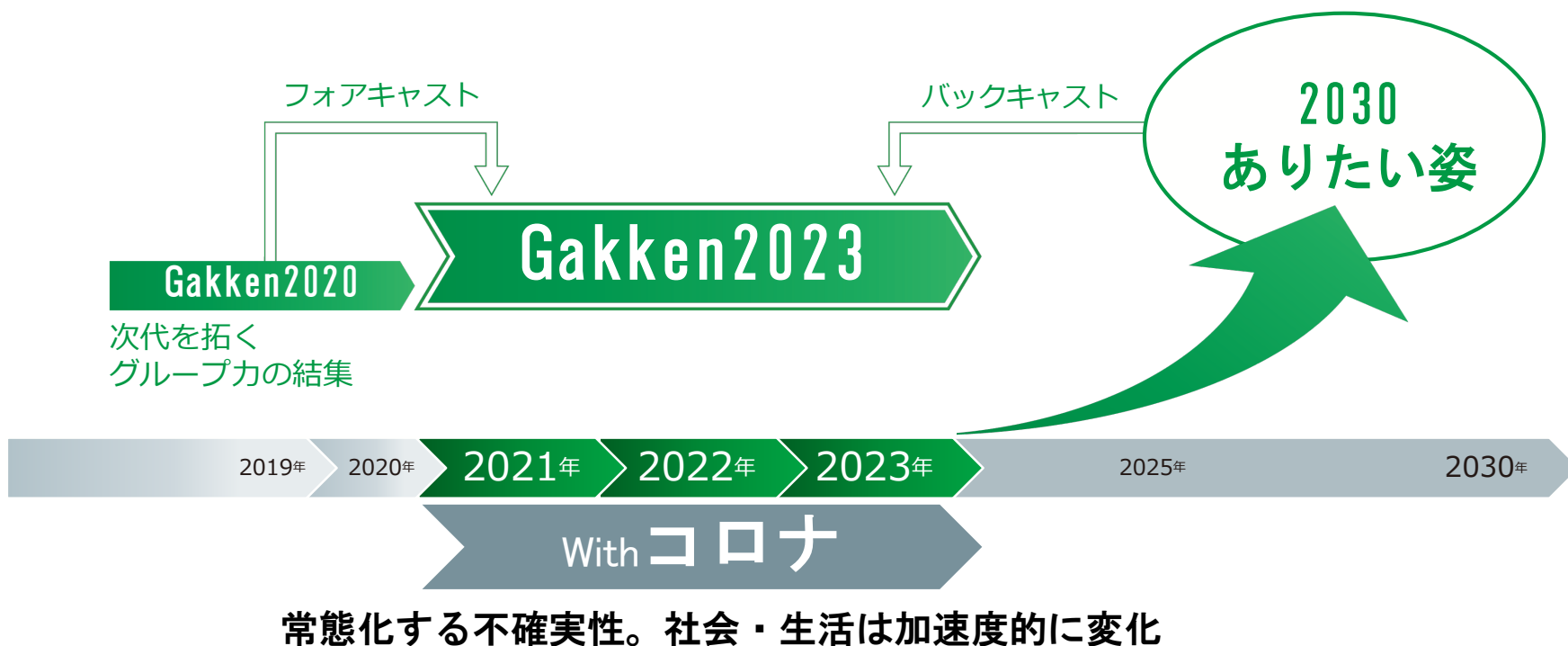
3

新・中期経営計画

「Gakken2023」概要



Gakken2023の位置づけ



学研グループが 挑むべき 主要課題

- コロナ禍による「新常態」への適応
- デジタル・トランスフォーメーション
- 国内成熟市場への偏重

- ▶ オープン・イノベーション（協創）
- ▶ 事業ポートフォリオの最適化（選択・成長）
- ▶ グローバル展開による新市場の開拓



『揺るぎない成長基盤の確立』

教育

新たなまなびの創造と
多様な学習機会の創出

医療福祉

トップカンパニーを目指し
持続可能な街づくりに貢献

DIGITAL


DX加速とグローバル展開

GLOBAL

グループガバナンス強化と資本コスト経営



持続的な企業価値向上

A solid green rectangular block is positioned to the left of the main title text.

Gakken2023 基本方針と重点施策 **事業分野**



“新たなまなびの創造と多様な学習機会の創出”

基本方針

- 教育D X『スマート教育』による個別最適化学習の推進
- 人生100年時代の学習環境づくり
- 学校-塾-家庭の連携強化

目標指標

〈売上高〉
773億円→820億円

〈営業利益率〉
2.8%→5.5%

重点施策

●塾・教室事業

- ▶ オフライン厳格仕分け + オンライン集中投下
- ▶ 塾連携の拡大とシナジー創出：連携推進から効率化・収益化へ

●出版・教育事業

- ▶ 基幹事業（幼小中高）：教育改革とデジタル化を好機に変革を完成
- ▶ 学校現場に教育D Xサービスを提供。コンテンツから国の教育改革を推進

●幼児・社会人事業

- ▶ 学びのネットワーク化：園現場と家庭をつなぎ、幼児教育の質向上に寄与
- ▶ 社会人教育の体系化により人生100年時代の生涯学習環境を提案

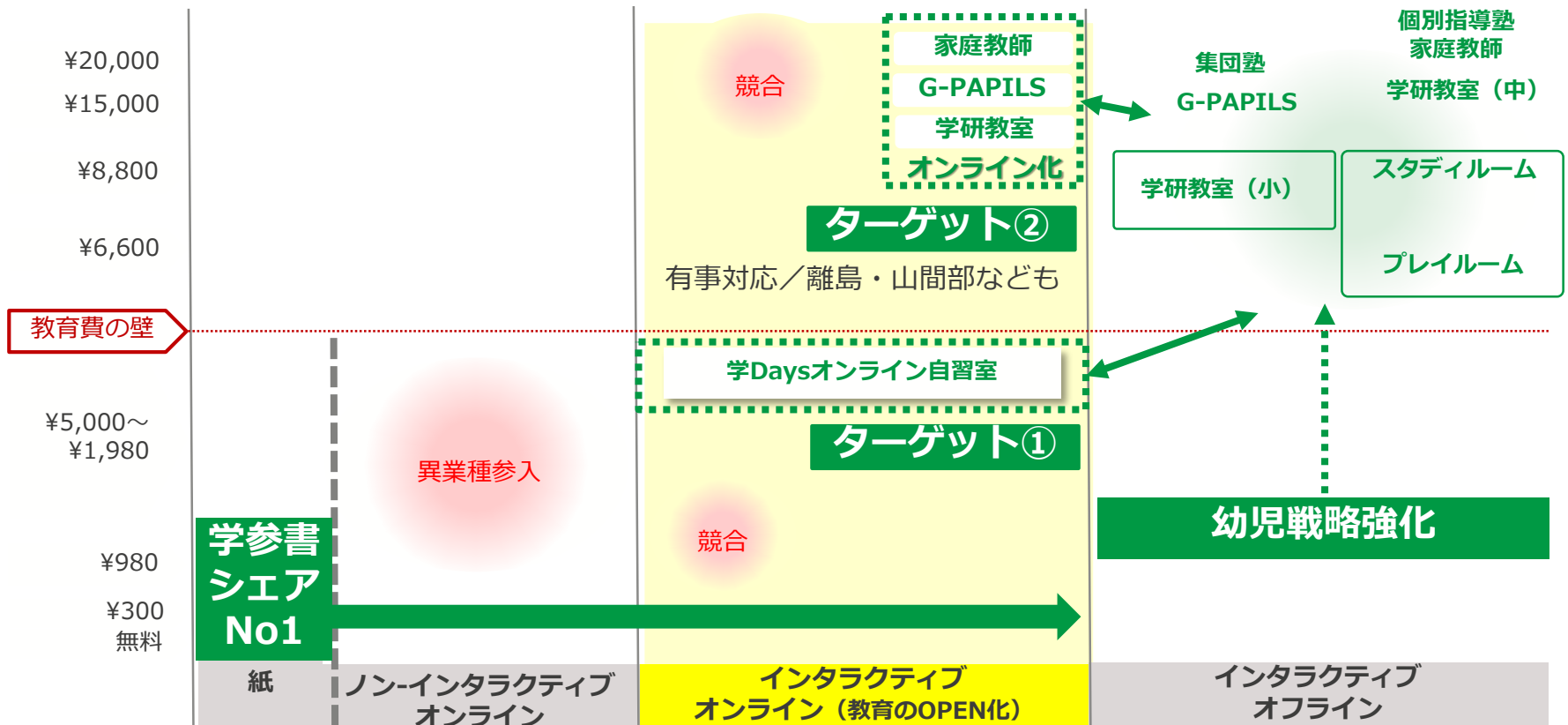
●グローバル事業

- ▶ 学研コンテンツ（教育、看護、介護）のグローバル展開
- ▶ 世界の子どもたちの成長をサポート。公教育で培った日本の優れた教育を海外に紹介。



- ① 新たに開かれた『双方向型オンライン』市場での優位性を確立
- ② リアル×オンライン=Dual型による受講者層の拡張と継続率のアップ

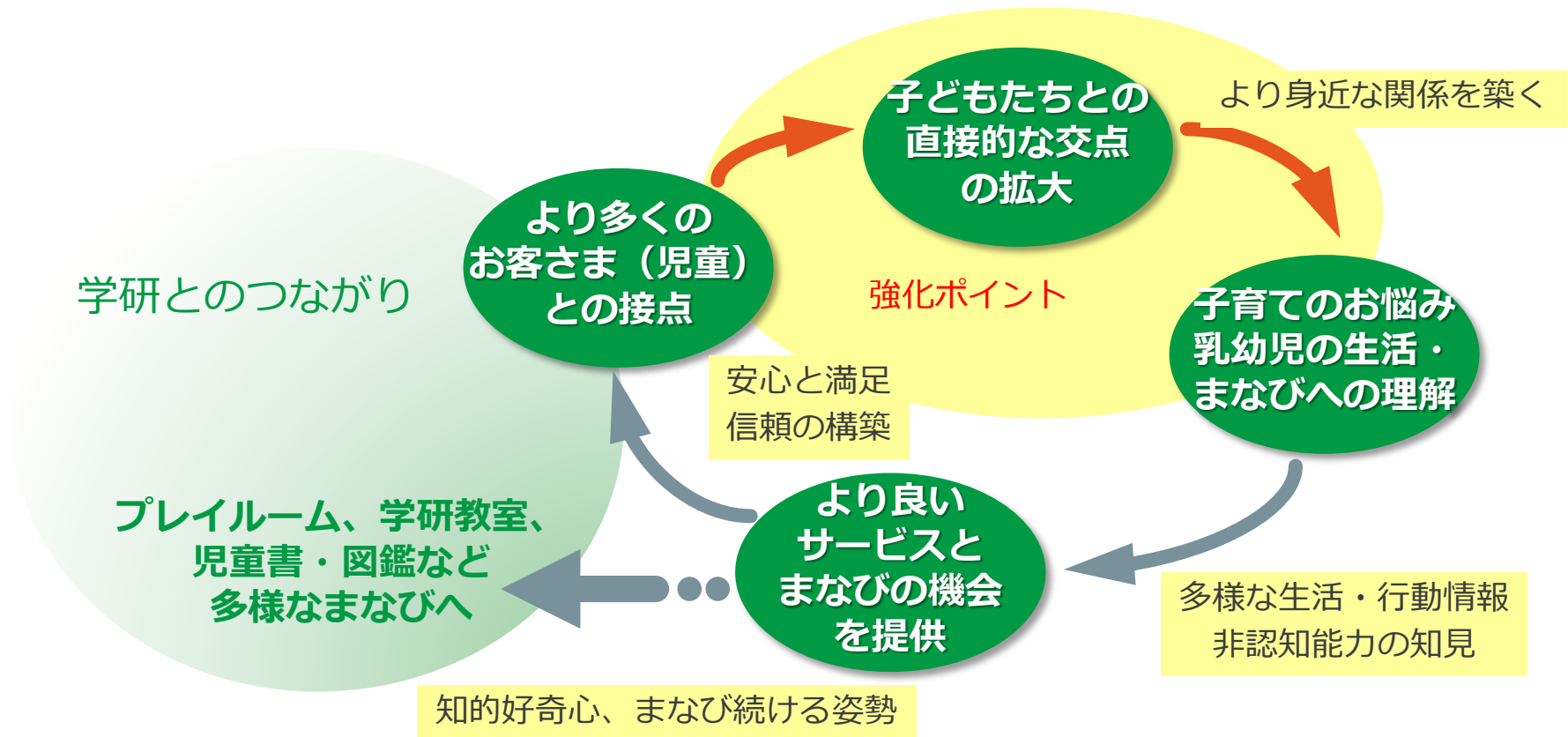
オンラインサービスの市場ポジショニング





園やご家庭へまなびを届けるだけでなく、直接的な交流の場を増やす
生活や行動への理解を深めることで、一貫性あるまなびを提供し続ける

幼児から始まるまなびの循環





『最大規模のまなびマーケットに挑戦』

社会人
リカレント

人生100年



0-5歳
5,638千人



6-11歳
6,189千人



12-17歳
6,532千人



18-21歳
4,733千人



22-64歳
64,908千人



65歳-
35,730千人

子どものまなび

2,300万人
(19%)

大人のまなび
6,500万人市場
(52%)

シニアのまなび

3,600万人
(29%)

JMC

学研
メディカル
サポート

学研
プラス

学研
みらい



“トップカンパニーを目指し 持続可能な街づくりに貢献”

基本方針

- お客さまと職員の満足度向上
- 『学研版地域包括ケアシステム』による協創
- 子育て支援と高齢者支援の総合企業

目標指標

〈売上高〉
607億円→760億円

〈営業利益率〉
4.5%→4.7%

人 財

- ▶ 定着率の向上と早期離職低減（教育体制の強化、ES向上）
- ▶ 新規採用強化、養成事業の展開エリア拡大

品 質

- ▶ DX・ICTによる業務効率化、居宅サービスの拡幅、
- ▶ 子育て領域の幅広いサービス提供、自立支援介護の普及
- ▶ 入院しない・させない看護介護、高規格モデル

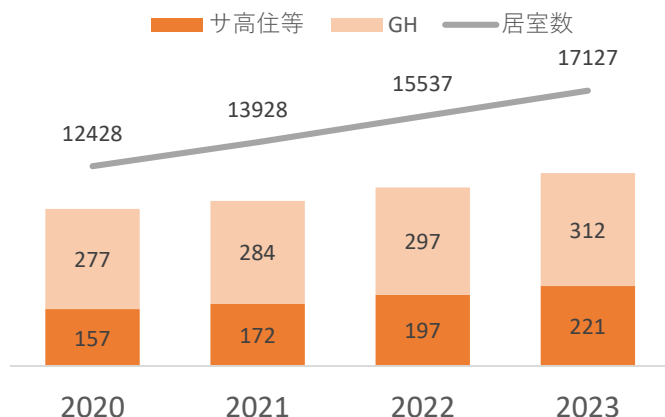
重点施策

開 発

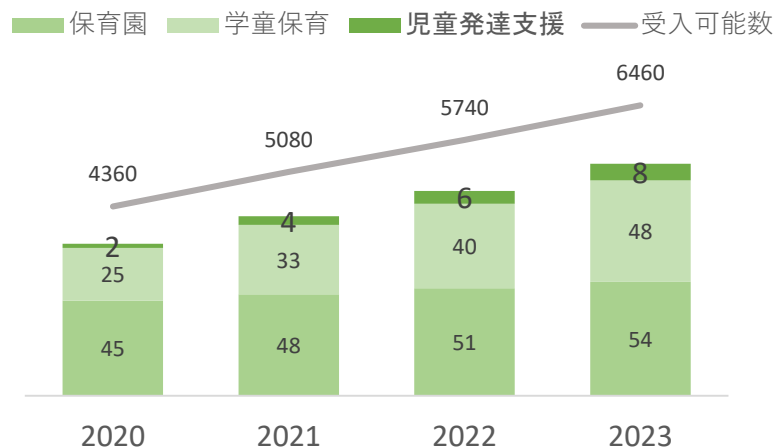
- ▶ 営業力の強化、出店スピードの加速、拠点型の開発
- ▶ 建物管理の強化、ブランドの訴求、新規事業の開発
- ▶ デベロッパー（まちづくり）機能強化、海外展開



高齢者住宅



子育て支援施設



● 数的拡大

- － 高齢者施設の拠点数を年平均で7%、居室数を同10%超の水準で拡大。各地での地域ドミナントを進める
- － （海外）中国主要都市での新規開設を継続
- － 保育園、学童保育、児童発達支援を含め、年平均13%で施設数を拡大。3年間で受入可能数を1.5倍（対2020年度比）に



● 既存領域でのDX

- － 施設内でのデジタル活用
 - － 記録の電子化・運営ダッシュボード導入
- ⇒自社開発システムを業界標準テンプレートへ

● 新規領域でのDX

- － スマート介護・保育による行動解析
労働効率の最大化 ⇒新規開発への活用へ
- － ロボットの活用と販売（アイオロス拡販）
- － 健康増進・認知症予防
- － ICTサ高住（サテライトサ高住等）の展開



予防→ 早期発見→ 予防→ 緩和・ケア
グループの総力で社会課題に取り組む。予防は新規ビジネスを創出

● **認知症予防の事業化**

- ▶ 認知症予防研究室
「学研ウェルネスCLUB」

- ▶ 島根大学・島津製作所・ERISAとの
認知症早期発見研究の更なる深化と予防
(運動・食事・栄養) 対策

本人(親)

60代

退職／やりがいを見失う

70代

MCI予備軍

- ✓ 歳の節目に脳と健康について不安が発生
- ✓ 不安の中身は歳によって異なる
- ✓ 年代ごとにケア内容を変えながら、
65-100歳まで一気通貫でサービスを提供

80代

認知症発症

● **事故予防**

90代

● **口腔ケア・栄養**

100~

● **自立支援ケア**

65歳以上のシニア 3,600万人

子

40代

親引退

50代

自身の老化を感じ、今後のことを考える
介護保険を支払い始める

60代

70代

MCI予備軍

80代

認知症発症

90代

Gakken

Gakken2023

グループ戦略



- “デジタルイゼーション”を通じてスマート教育を加速させ、トップラインの成長を追求する
- 医療福祉のオペレーションを“デジタイゼーション”で変革し、ボトムラインの拡大を追求する
- グループ基幹システムなど各種IT基盤の共通化・集約化を進め、業務生産性や経営効率の向上を牽引する

目標指標

2021 - 2023年
収益の10%以上に貢献

| 教育領域 | 医療福祉領域 | 新たなデジタル領域 |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● To Jソリューション（塾） <ul style="list-style-type: none"> ▶ リアルとオンラインをバランスさせた教室/塾の付加価値向上、未開拓エリア攻略 ● To Hソリューション（家庭） <ul style="list-style-type: none"> ▶ 幼小接続を優先領域とし、市販読者と塾を繋ぐ紙とデジタルのDualサービス ● To Sソリューション（学校） <ul style="list-style-type: none"> ▶ 教室/塾や出版のコンテンツを有効活用した新サービス創出、営業体制の再編成 | <ul style="list-style-type: none"> ● To Eソリューション（園） <ul style="list-style-type: none"> ▶ デジタル企業との協業を通じて園運営の業務効率化と対顧客提供サービスの価値向上を実現 ● 介護業務ソリューション <ul style="list-style-type: none"> ▶ IoE・AI・ロボの連携など、デジタルで現場（フィジカル）の品質/生産性向上を牽引 ● 認知症ソリューション <ul style="list-style-type: none"> ▶ 最新テクノロジーを有効活用し、予防・早期発見・緩和をより効果的・効率的に実現 | <ul style="list-style-type: none"> ● 社会人デジタルソリューション <ul style="list-style-type: none"> ▶ 専門職種（介護士、教員など）向けeLearningの顧客の幅拡大 ▶ 社会人基礎力領域研修において、リアルとオンラインの融合促進 ● 学研ECの拡張 <ul style="list-style-type: none"> ▶ ブランド力のある当社製品・サービスに注力したEC拡大戦略の推進を加速 ● グローバルチャレンジ <ul style="list-style-type: none"> ▶ 東南アジアを中心にIT系大学やデジタル企業との協創を加速し、人材調達や事業創造に挑戦 |
| <p>★守りのITチームの集約（One IT）</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ ERPやコミュニケーションインフラなどの共通化促進と情報システム部門の集約化 | | <p>★DX人材の調達と育成（Neo IT）</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ データサイエンス、AIなど高度ITソリューション創出をリードできる人材を確保し、既存社員にもDX研修を展開 |

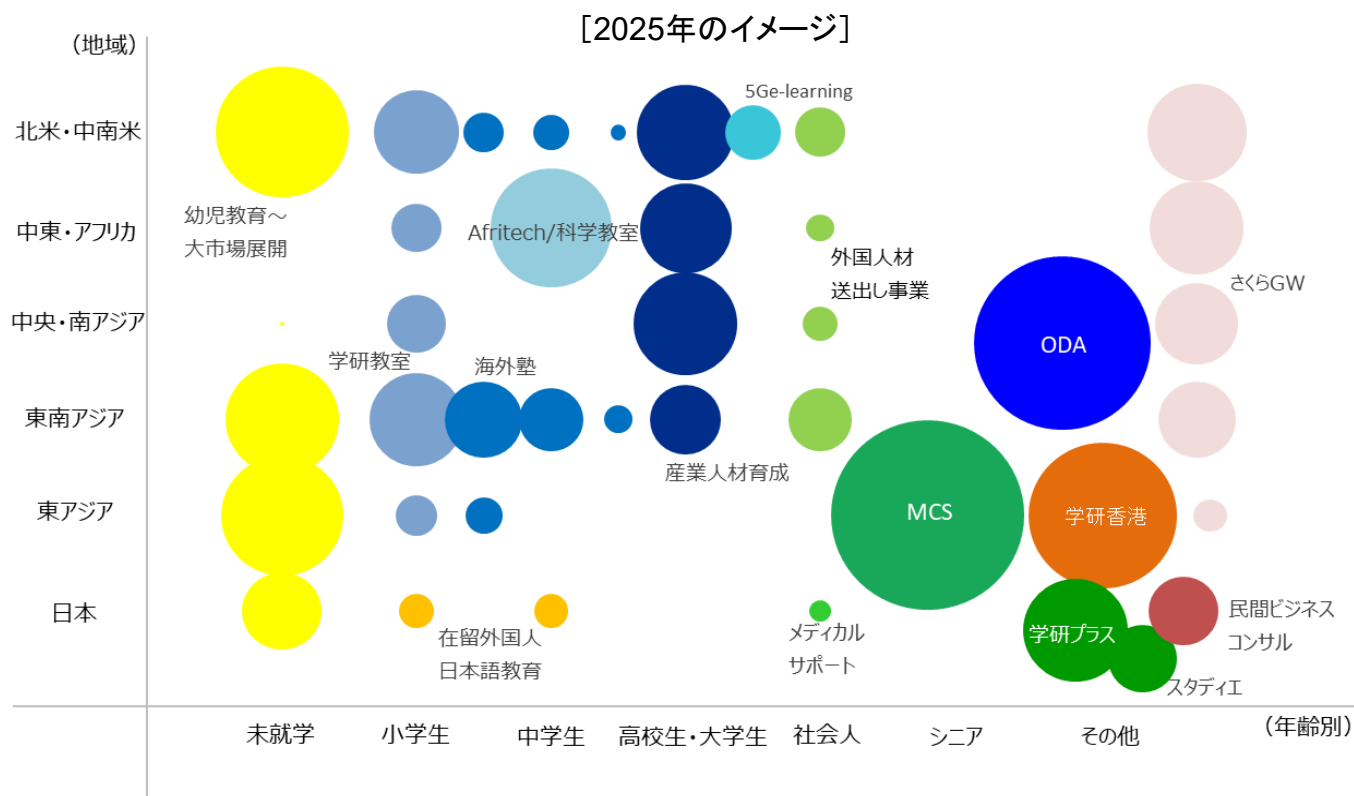


[グループ戦略] グローバル展開

- 日本の経験を世界に提供：「一人も取り残さない」社会の実現に「人づくり」で貢献する
- 世界の経験を日本に提供：豊富な海外経験で日本のグローバル化に貢献する
- 同時多発の海外拠点開発：人的ネットワークによる現地密着の活動を加速

目標指標
(5ヵ年)

2021 - 2025年
売上高70億円弱 → 200億円





グループガバナンス強化と資本コスト経営

マネジメント

学研版 事業ポートフォリオ経営の練磨
4象限フレームワークによるROIC経営の実践

組織構造

グループ事業運営体制の再編
事業分野と戦略領域によるマトリクス運営

人財面

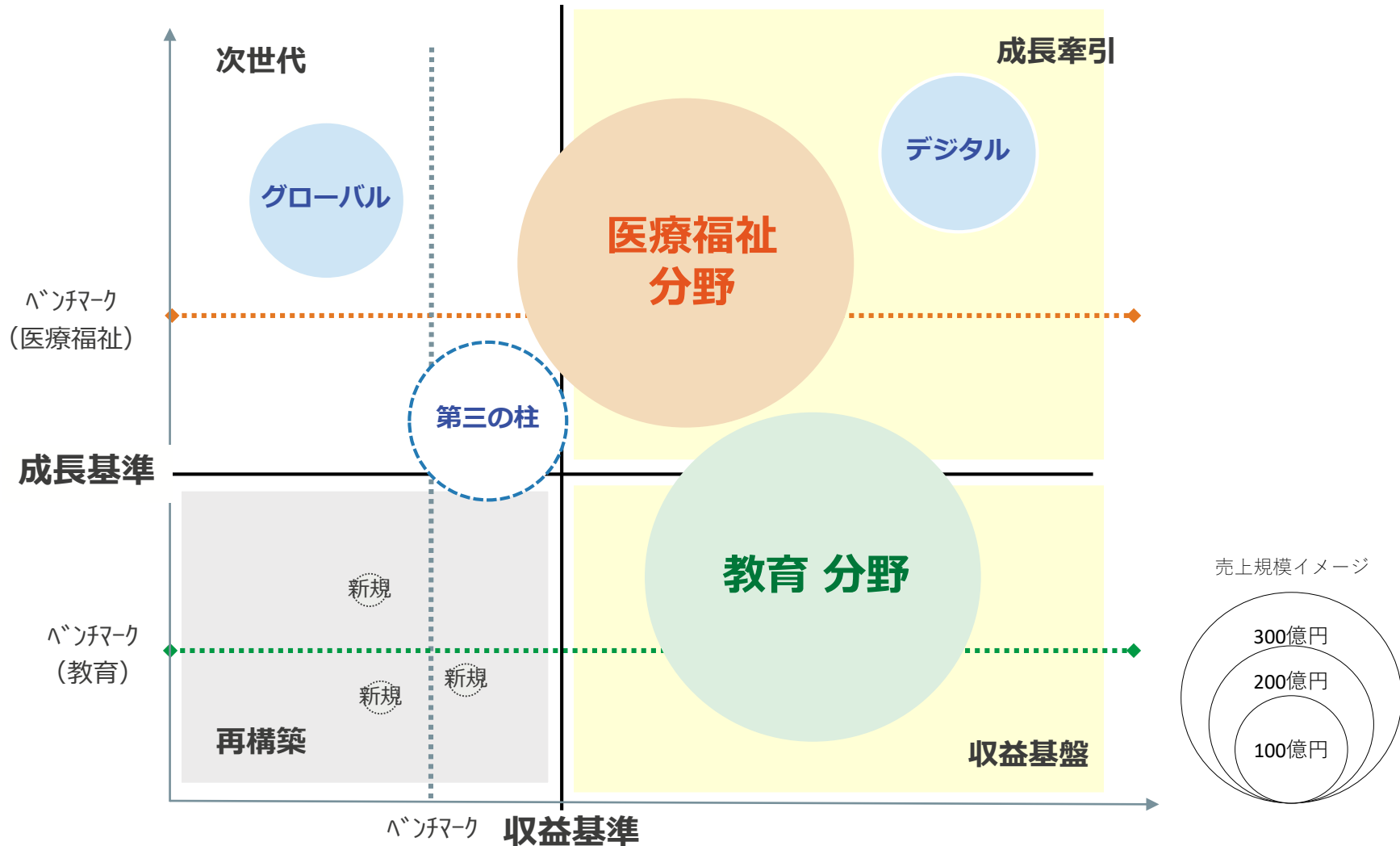
人的資本の活用
多様な人財の登用・活用、経営人財の育成

財務面

キャッシュフロー創出と資本効率の向上
稼ぐ力と資本コストの重視



事業ポートフォリオにみる中期戦略実現のイメージ

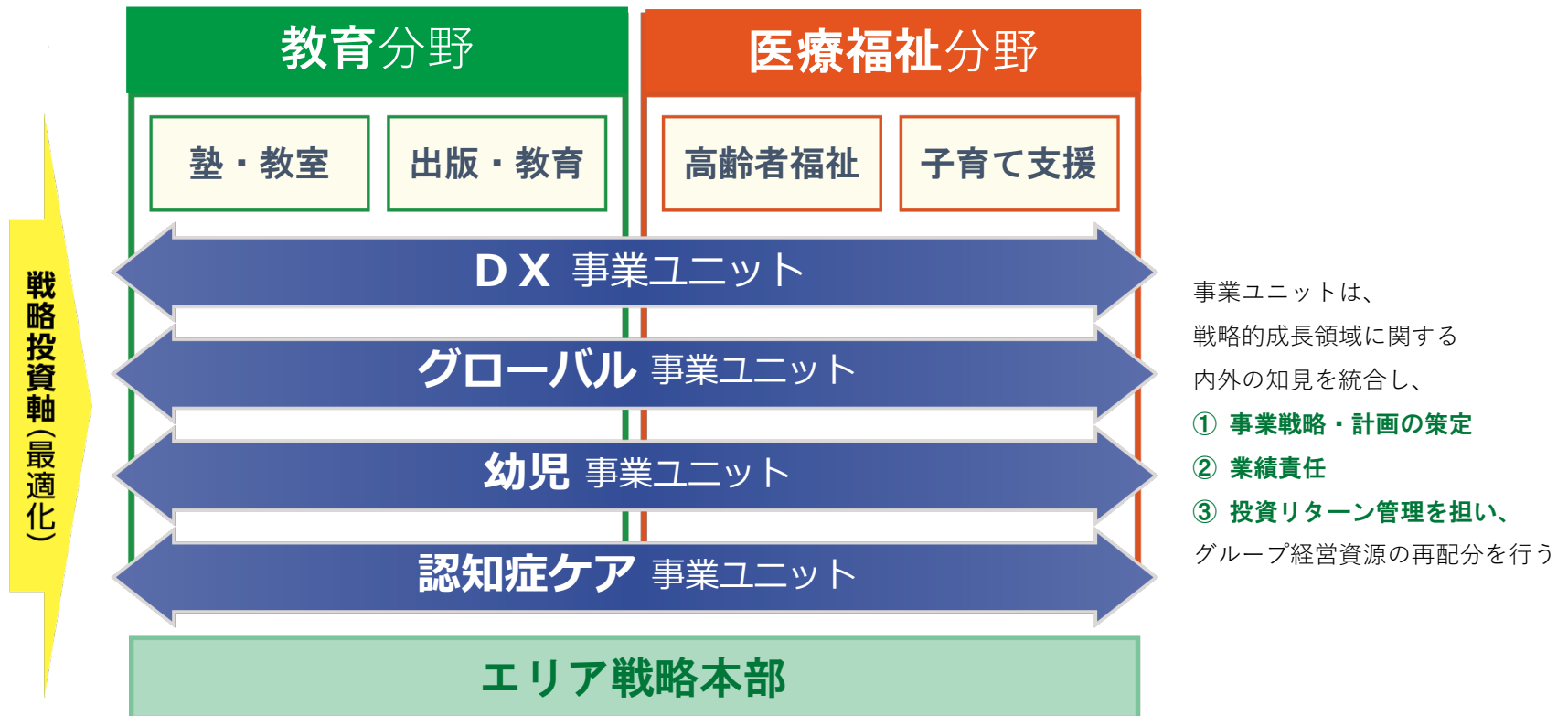




より広い視野と、より大きな考えで
経営資源の配分を最適化

- ▶ 顧客との接点、知見の統合
- ▶ 経営資源、投資の分散回避

事業分野×戦略領域のマトリクス経営





学研グループは、持続的成長に必要な付加価値創造の主体として、
人財を最も重要な経営資源と位置付ける

◎一人ひとりの働きがいと働きやすさの追求

- ▶ DX活用等による、多様で柔軟な、新たな働き方の実践

◎ダイバシティ&インクルージョンの推進

- ▶ グローバル人財、デジタル人財等の多様な能力の登用と適材適所の促進
- ▶ すべての従業員が活躍する場の提供

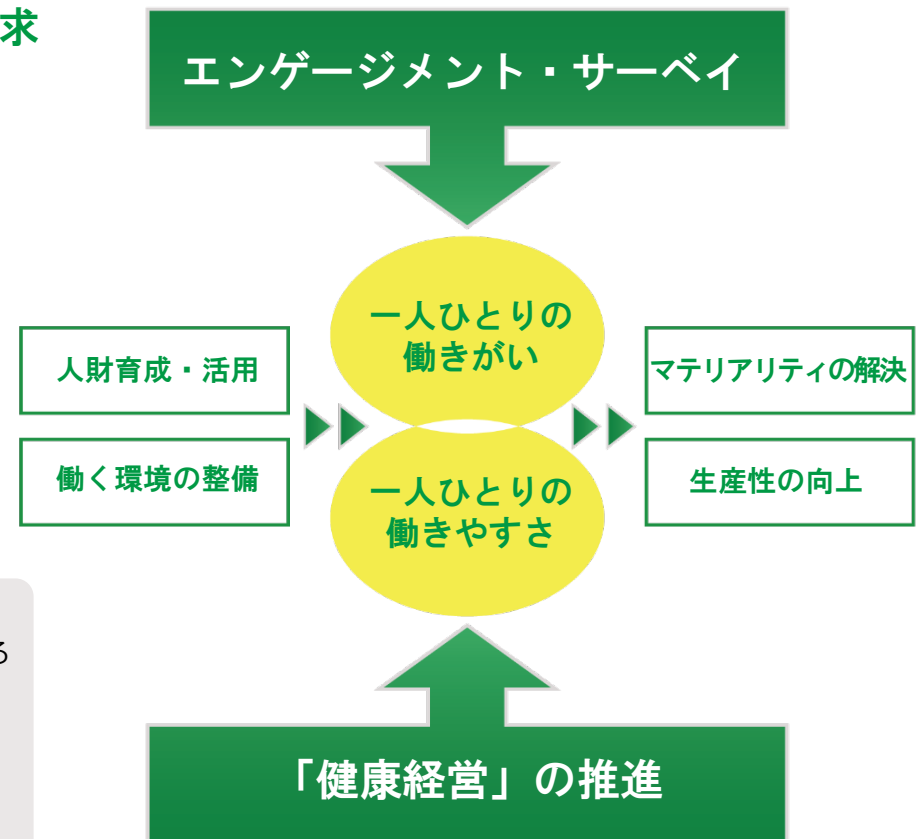
◎人財への積極的な投資

- ▶ 学研グループ人財力の質・量ともに充実させ、経済価値と社会価値とを高める

人的資本投資指標の設定

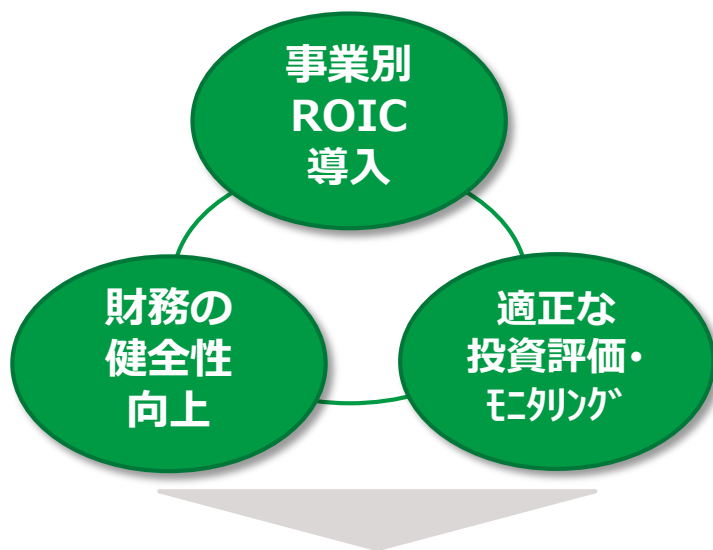
- ☐ エンゲージメント・サーベイを通じた、従業員との対話による相互の信頼関係づくり
- ☐ 社員の健康保持・増進への取組み「健康経営」の推進
- ☐ 人財投資指標※などの設定による、従業員中心の持続的投資

※例えば、人財投資性向(%) = 人的資本への投資額 ÷ 当期純利益 × 100



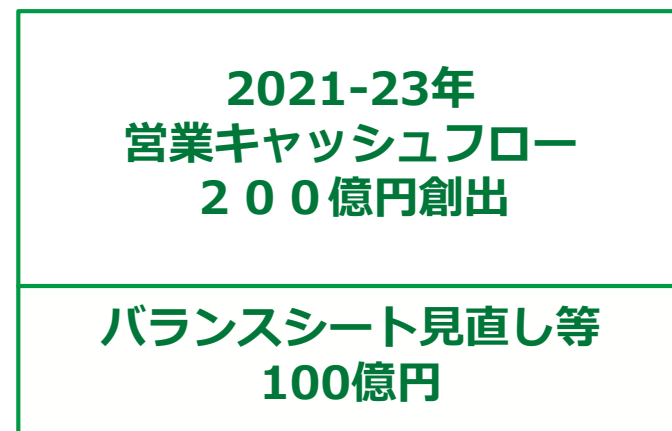


資本コストを意識した経営の実践による資本効率の追求
戦略領域への積極投資による持続的な利益成長と株主還元を実現



◎資本効率の向上

- ▶ 最適な資本配分による
強靱な事業ポートフォリオ構築
- ▶ 2023年ROE目標8%



◎戦略的投資と株主還元

- ▶ 戦略的成長領域 投資250億円以上
- ▶ 株主還元方針
利益の拡大と配当性向30%を継続



2023年9月期 業績目標

売上 **1,650**億円

営業利益 **75**億円

営業利益率 **4.5%**

(億円)

| | | |
|-----------------------|-------|------|
| 教育 | 売上高 | 820 |
| | 営業利益 | 45 |
| | 営業利益率 | 5.5% |
| 医療福祉 | 売上高 | 760 |
| | 営業利益 | 36 |
| | 営業利益率 | 4.7% |
| * その他 (海外事業、物流事業他) | 売上高 | 70 |
| | 営業利益 | △6 |
| | 営業利益率 | — |

* その他の営業利益△6億円にはグループのDX予算7億円が含まれています。



(億円)

| | 20年9月期 実績 | 21年9月期 見通し | 23年9月期 計画 |
|--------|--------------|---------------|--------------|
| 売上高 | 1,435 | 1,460 | 1,650 |
| 営業利益 | 50 | 56 | 75 |
| 営業利益率 | 3.5% | 3.8% | 4.5% |
| 当期純利益 | 23 | 28 | 38 |
| 当期純利益率 | 1.6% | 1.9% | 2.3% |
| R O E | 6.2% | 6.5% | 8% |
| 配当性向 | 31.9% | - | 30% |

マイルストーン目標
- 2025年9月期 -

● 売上高 2,000億円

内訳

- ・教育 1,000億円
- ・医療福祉 1,000億円

● 営業利益率 5%以上

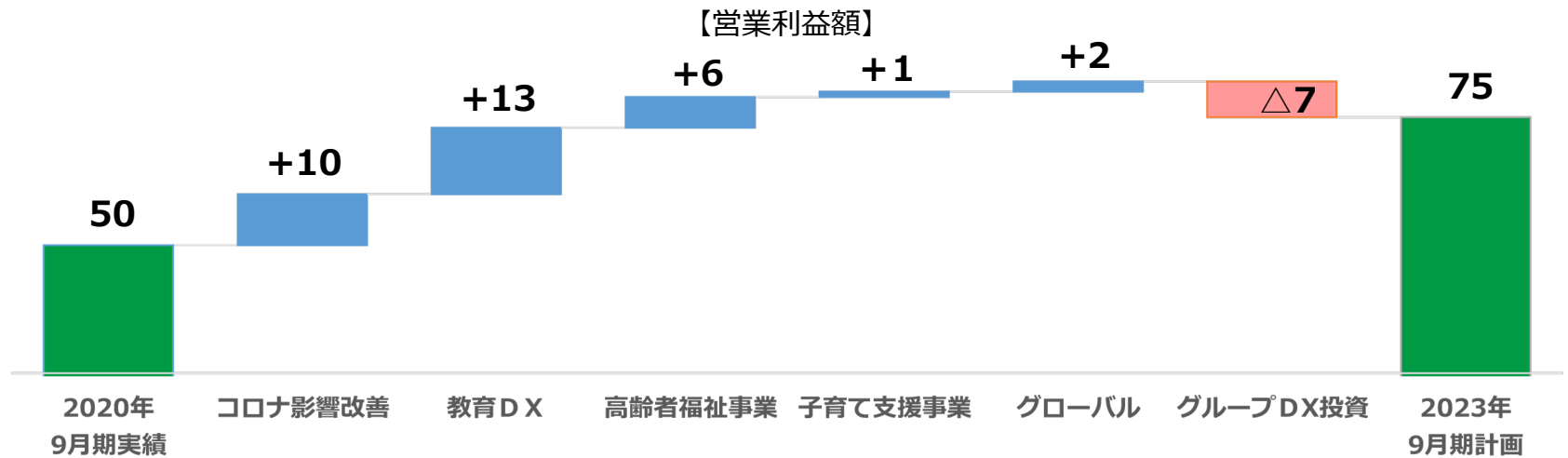
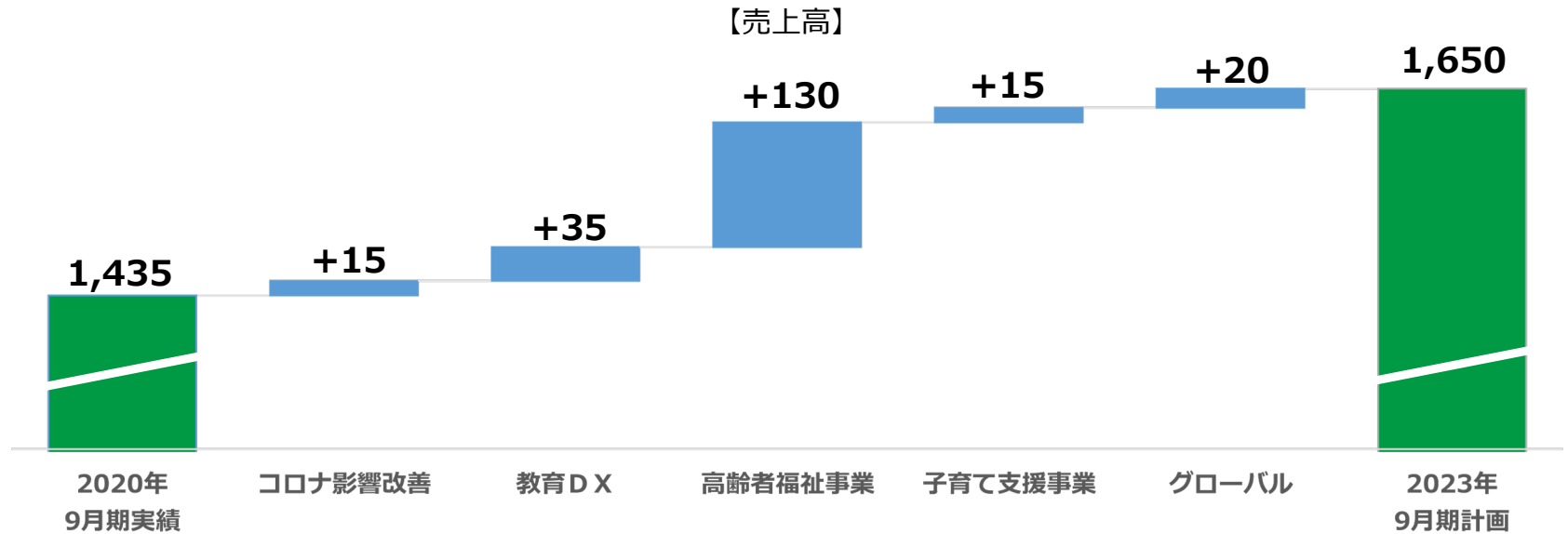
● ROE 8%以上

● 配当性向30%以上



[Gakken2023] 売上／営業利益の3ヵ年増減要因

(億円)





[めざす姿] 学研版地域包括ケアシステムによる協創

0歳から100歳を超えるご高齢者まで、
地域の中で多世代が楽しく、ご家族が安心して暮らし続けられる街を。
学研グループは生活する方々の目線から持続可能な街づくりに貢献します

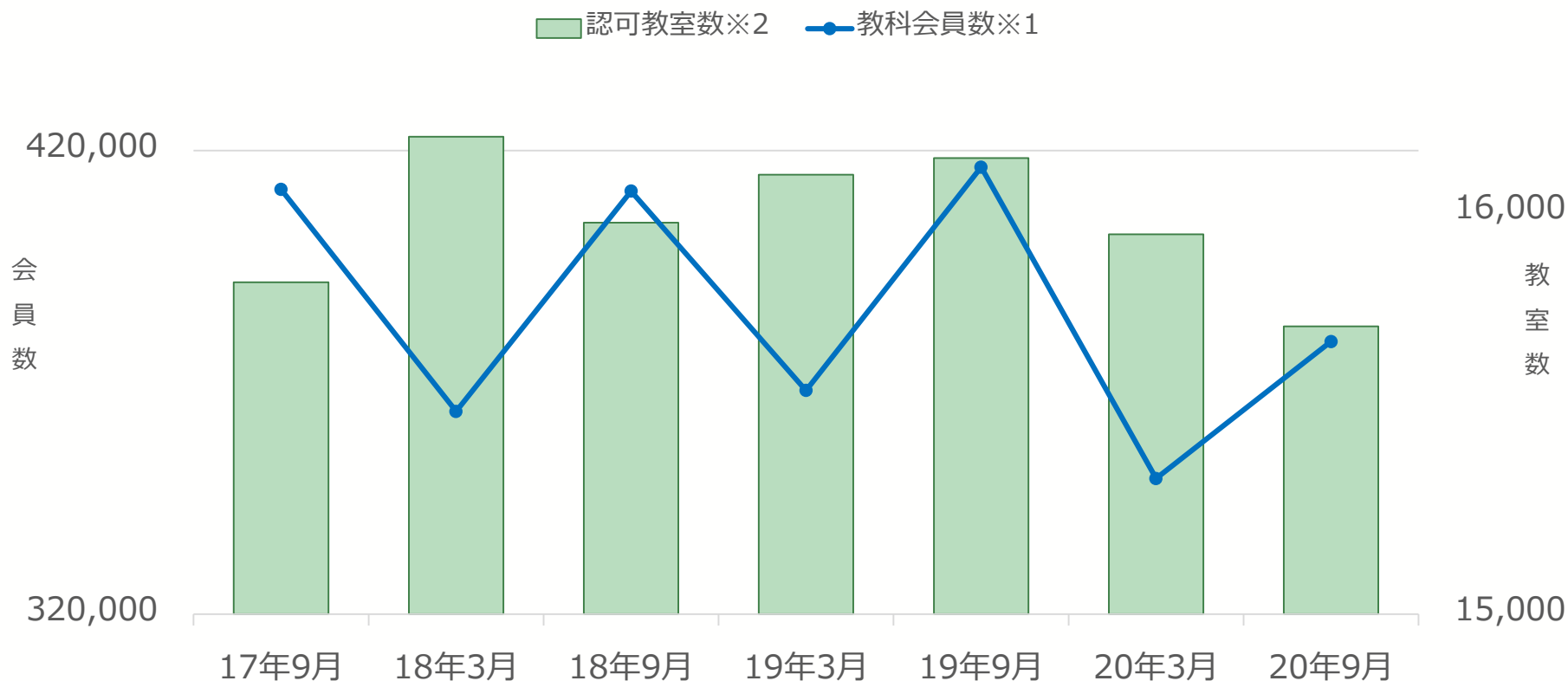


MEMO

Gakken

補足資料

学研教室 教科会員数・認可教室数 <教育サービス事業>

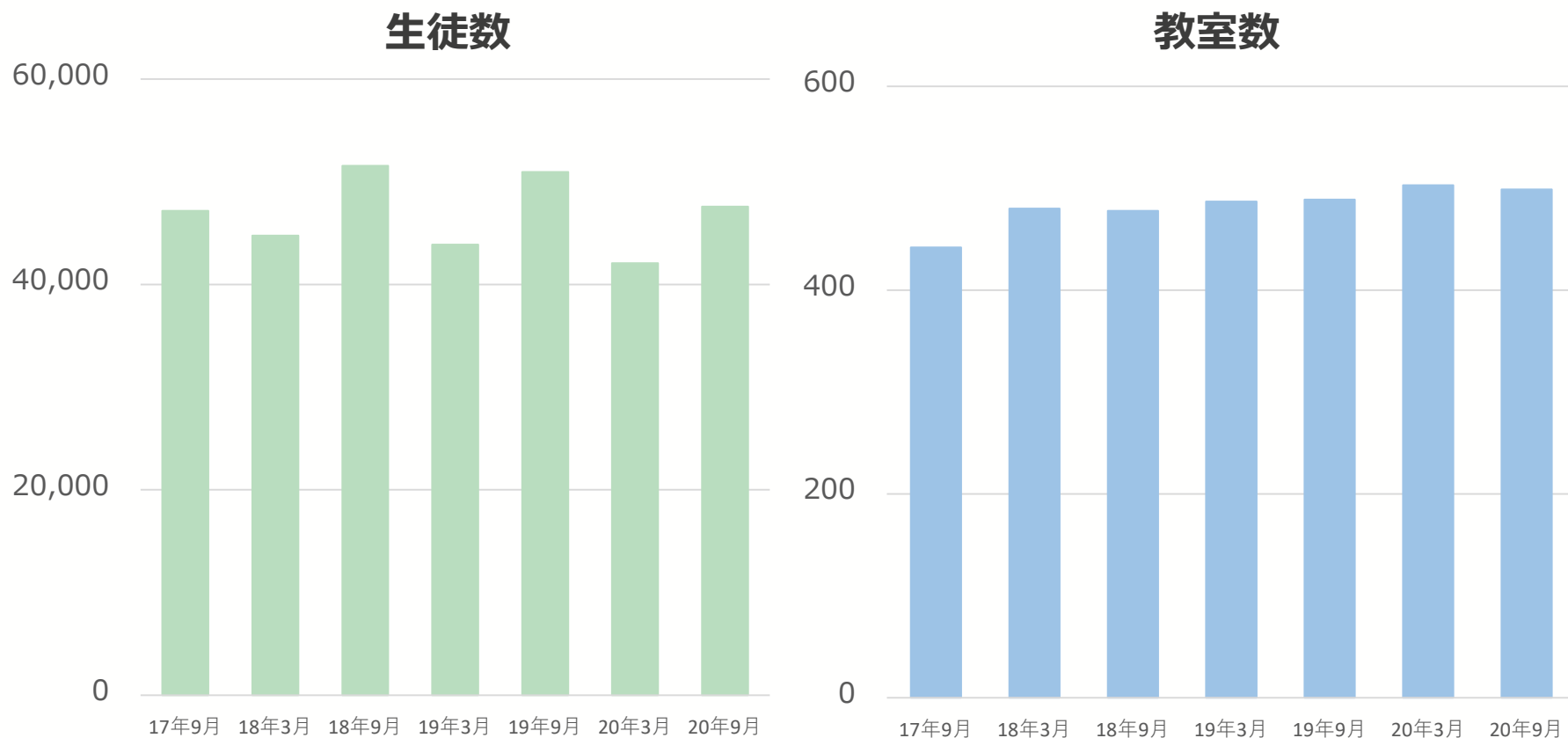


| | 17年9月 | 18年3月 | 18年9月 | 19年3月 | 19年9月 | 20年3月 | 20年9月 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 教科会員数※1 | 411,626 | 363,718 | 411,254 | 368,230 | 416,431 | 349,230 | 378,787 |
| 認可教室数※2 | 15,826 | 16,188 | 15,974 | 16,094 | 16,135 | 15,945 | 15,716 |

※1 教科会員数・・・1人で2教科学習していれば会員数2と、3教科であれば3とカウントする、履修教科数を基準とした会員数の考え方

※2 認可教室数・・・学研教室では算国と英語の2種類の認可区分があり、双方の認可を取得すれば2教室とカウントする、取得認可数を基準とした教室数の考え方

進学塾 生徒数・教室数 <教育サービス事業>

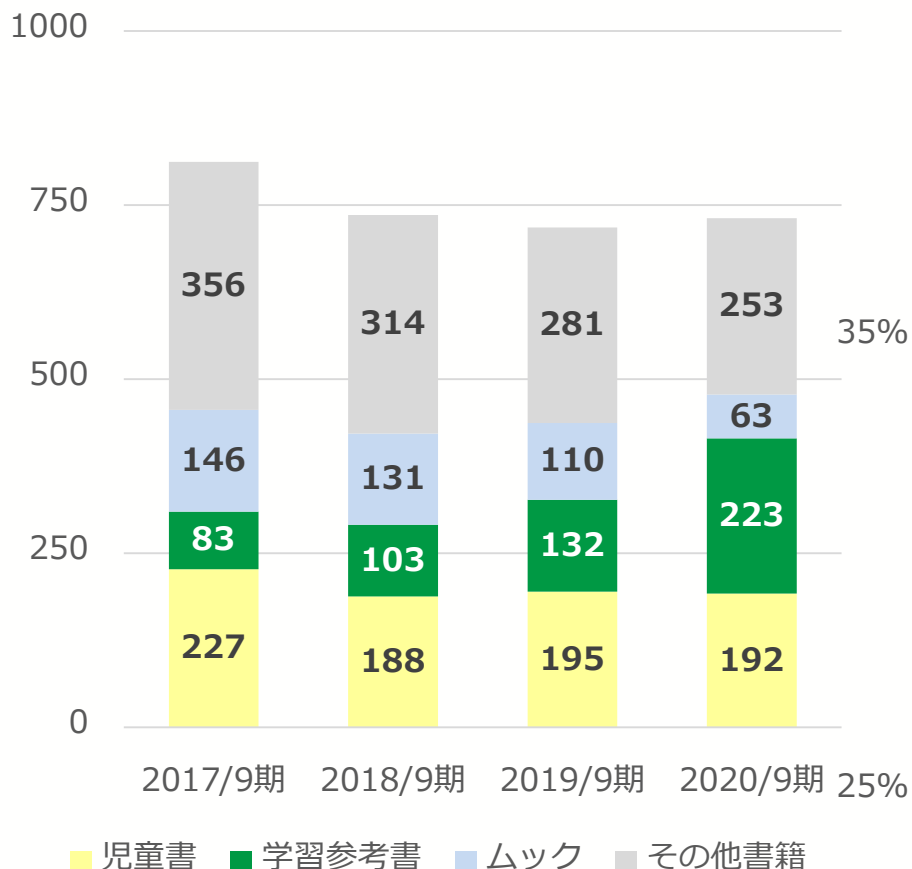


| | 17年9月 | 18年3月 | 18年9月 | 19年3月 | 19年9月 | 20年3月 | 20年9月 |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 生徒数 | 47,191 | 44,765 | 51,578 | 43,888 | 50,964 | 42,080 | 47,589 |
| 教室数 | 442 | 480 | 478 | 487 | 489 | 503 | 499 |

出版新刊点数と返品率 <教育コンテンツ事業>

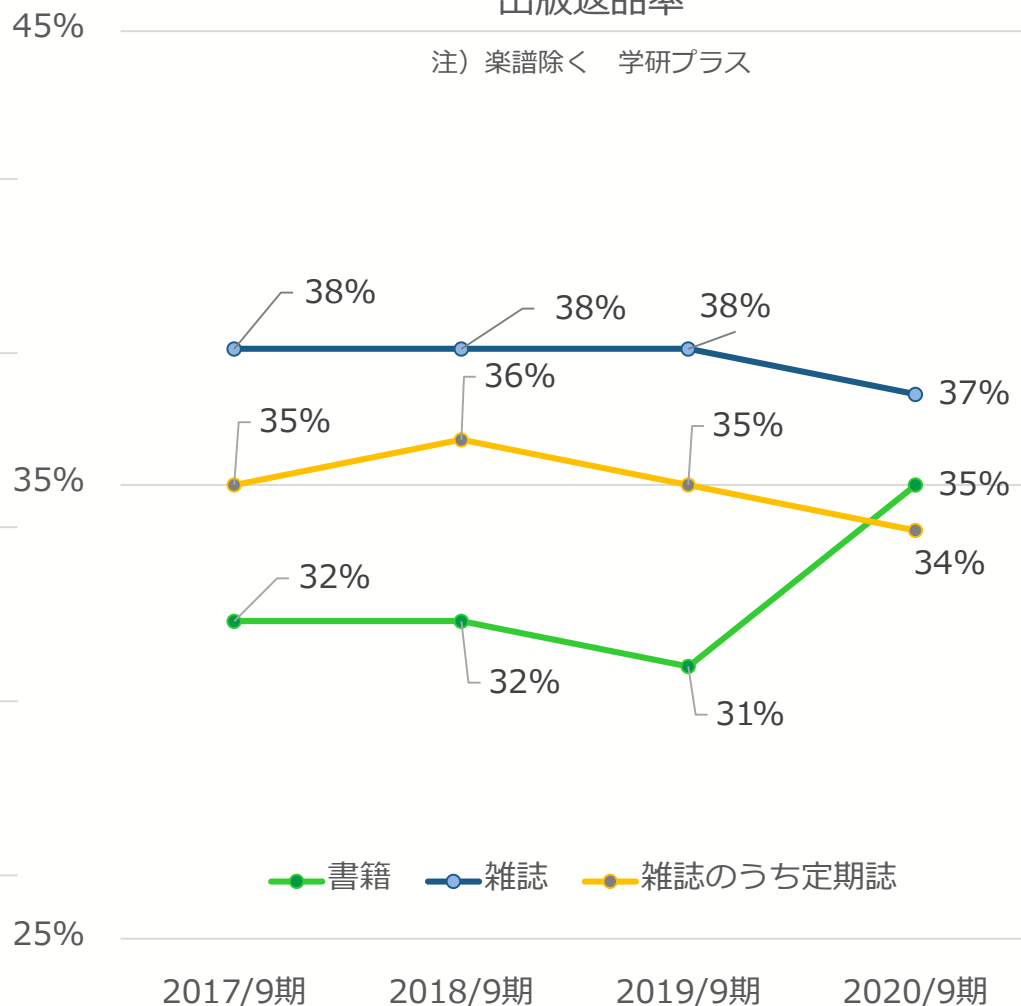
出版新刊点数

注) 定期誌と楽譜除く 学研プラス

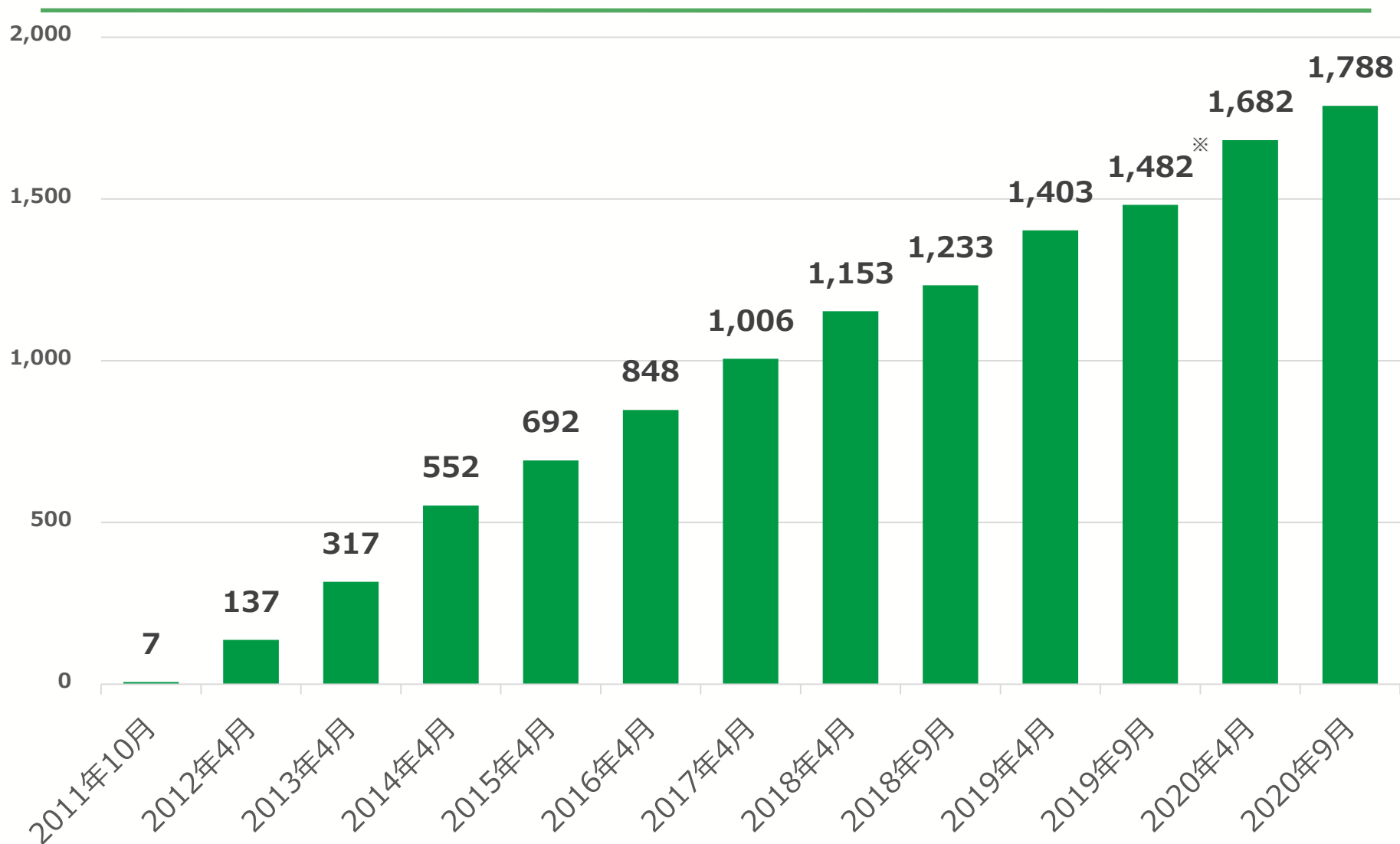


出版返品率

注) 楽譜除く 学研プラス



看護師向けeラーニング契約病院数 <教育コンテンツ事業>



※集計方法に誤りがあり、2019年9月は「1,441」から修正しております。

教科書発行スケジュール＜教育ソリューション事業＞

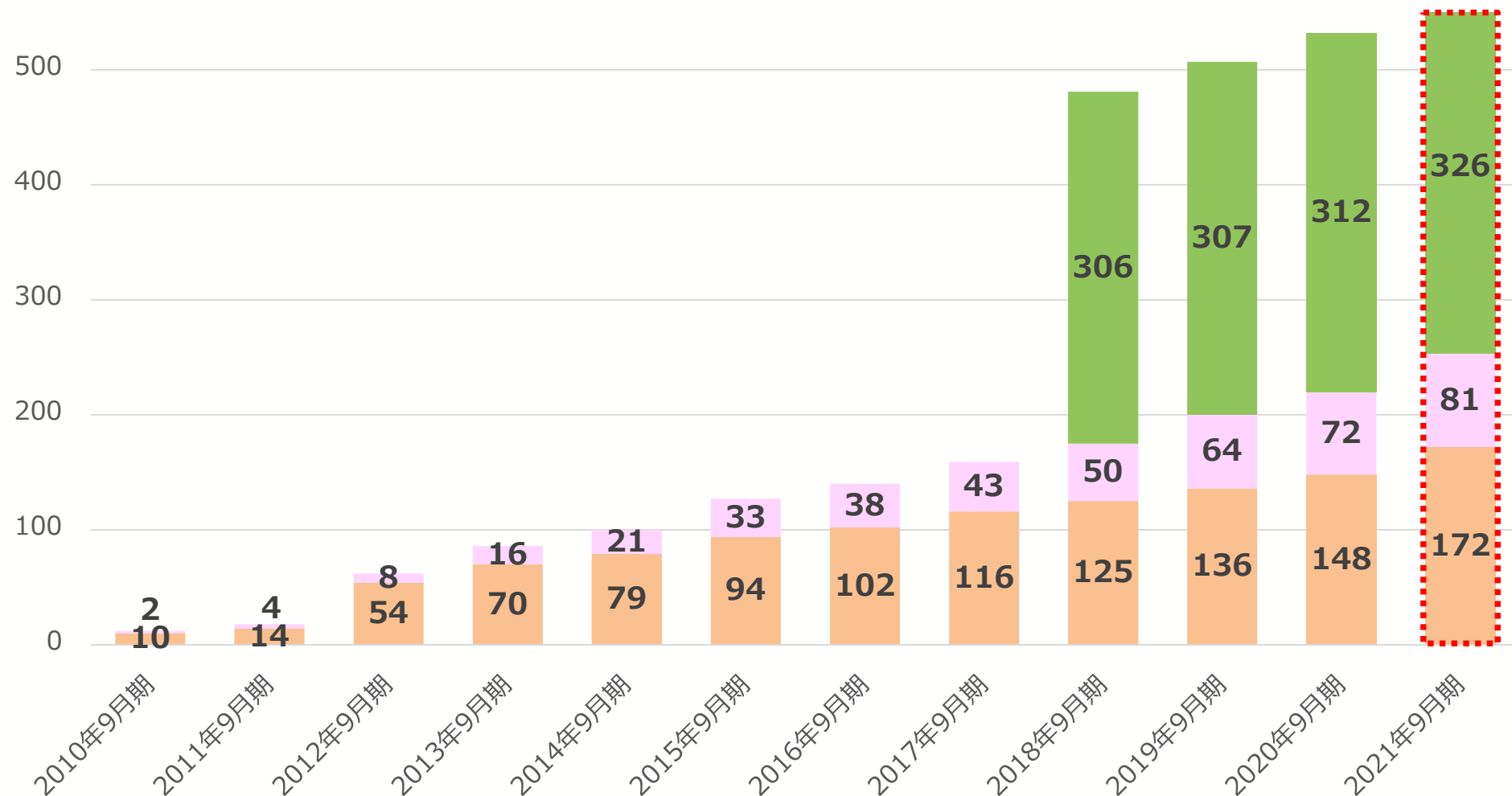
| | 年度 | 2015年 | 2016年 | 2017年 | 2018年 | 2019年 | 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2023年 |
|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 小学保健 | 検定 | | | | △ | | | | △ | |
| | 採択 | | | | | ● | | | | ● |
| | 使用開始 | ◎ | | | | | ◎ | | | |
| 中学保体 | 検定 | | | | | △ | | | | △ |
| | 採択 | ● | | | | | ● | | | |
| | 使用開始 | | ◎ | | | | | ◎ | | |
| 小学道徳 | 検定 | | △ | | △ | | | | △ | |
| | 採択 | | | ● | | ● | | | | ● |
| | 使用開始 | | | | ◎ | | ◎ | | | |
| 中学道徳 | 検定 | | | △ | | △ | | | | △ |
| | 採択 | | | | ● | | ● | | | |
| | 使用開始 | | | | | ◎ | | ◎ | | |

△検定 ●採択 ◎使用開始

高齢者福祉・子育て支援拠点数 <医療福祉サービス事業>

■ 高齢者向け住宅 他
 ■ 子育て支援施設(保育園・学童等)
 ■ MCS(グループホーム等)

※MCS：8月期



施設入居率・充足率 <医療福祉サービス事業>

| | | | 18年9月末 | 19年9月末 | 20年9月末 | 21年3月末 | 21年9月末 |
|------------------------------|-----|-----|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | | 実績 | 実績 | 実績 | 計画 | 計画 |
| 高齢者 福祉 事業 (学研ココファン) | 首都圏 | 総戸数 | 3,533 | 3,628 | 4,072 | 4,441 | 5,041 |
| | | 入居数 | 3,320 | 3,407 | 3,727 | 4,169 | 4,593 |
| | | 入居率 | 94.0% | 93.9% | 91.5% | 93.9% | 91.1% |
| | 湘南 | 総戸数 | 932 | 991 | 1,165 | 1,165 | 1,235 |
| | | 入居数 | 868 | 913 | 1,095 | 1,107 | 1,146 |
| | | 入居率 | 93.1% | 92.1% | 94.0% | 95.0% | 92.8% |
| | 西日本 | 総戸数 | 1,419 | 1,838 | 1,945 | 2,111 | 2,232 |
| | | 入居数 | 1,297 | 1,614 | 1,778 | 1,960 | 2,079 |
| | | 入居率 | 91.4% | 87.8% | 91.4% | 92.8% | 93.1% |
| | 合計 | 総戸数 | 5,884 | 6,457 | 7,182 | 7,717 | 8,508 |
| | | 入居数 | 5,485 | 5,934 | 6,600 | 7,236 | 7,818 |
| | | 入居率 | 93.2% | 91.9% | 91.9% | 93.8% | 91.9% |
| グループホーム（MCS） | | 居室数 | 5,156 | 5,156 | 5,246 | — | 5,426 |
| | | 入居率 | 96.6% | 97.4% | 98.0% | — | 97.5% |
| 子育て支援事業 （保育園） | | 定員数 | 2,486 | 2,704 | 2,788 | 2,788 | 2,718 |
| | | 園児数 | 2,102 | 2,280 | 2,381 | 2,381 | 2,515 |
| | | 充足率 | 84.6% | 84.3% | 85.4% | 85.4% | 92.5% |

※グループホーム(MCS)の9月末は8月末となります。



株式会社学研ホールディングス 財務戦略室

〒141-8510 東京都品川区西五反田2-11-8

本資料には、事業計画に関する記述が含まれております。こうした記述は、当資料の作成時点における経済環境や事業方針等の一定の前提に基づき作成しております。

従って、実際の業績がこれらの事業計画とは異なるリスクや不確定要素が存在することを予めご承知おき下さい。