



2016年9月期決算 中期経営計画「Gakken 2018」

2016年11月25日

株式会社 学研ホールディングス

アジェンダ

◎ 2016年9月期決算

◎ 中期経営計画「Gakken 2018」

1. 前中期経営計画 「Gakken 2016」 総括
2. 中期経営計画 「Gakken 2018」 前提
3. 中期経営計画 「Gakken 2018」 全社戦略
4. 中期経営計画 「Gakken 2018」 事業戦略



2016年9月期決算

株式会社 学研ホールディングス
常務取締役 中森 知

2016年9月期 業績

増収・増益を達成

(百万円)

	15年9月期	16年9月期	増減額	増減率
売上高	95,945	99,049	+3,103	+3.2%
営業利益	1,599	2,732	+1,132	+70.8%
営業利益率	1.7%	2.8%	1.1%	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	265	1,368	+1,103	+416.1%

売上高 増加要因

- ・ 「高齢者福祉・子育て支援事業」…サービス付き高齢者向け住宅(サ高住)および保育施設の新規開業、サ高住入居率・保育施設充足率の上昇
- ・ 「出版事業」…児童書・学習参考書好調、電子出版の伸長

営業利益 増加要因

- ・ 「出版事業」…事業構造改革の成果(不採算廃止、教育分野、デジタル、組織再編)

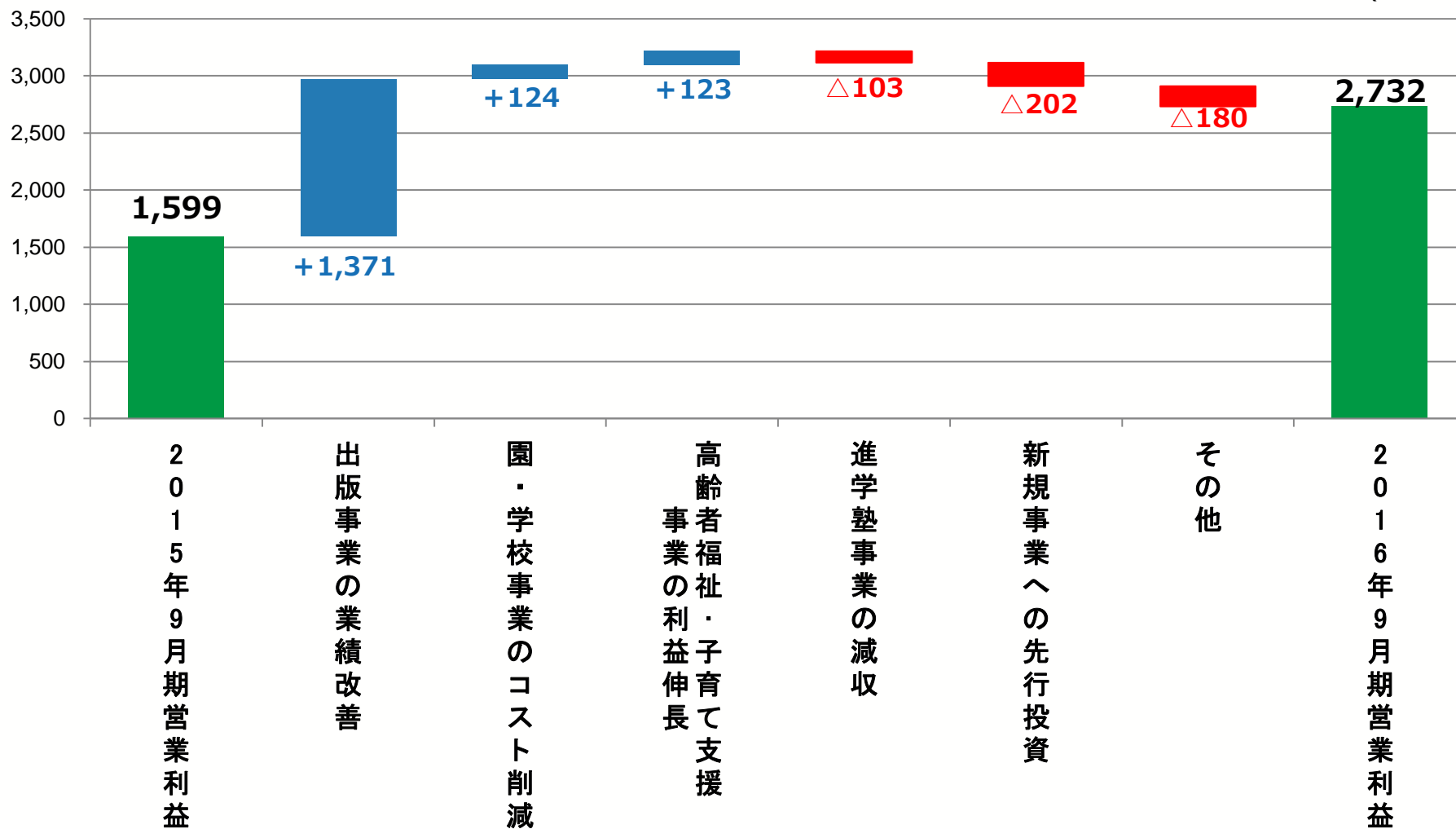
親会社株主に帰属する当期純利益 増加要因

- ・ 営業利益の増加

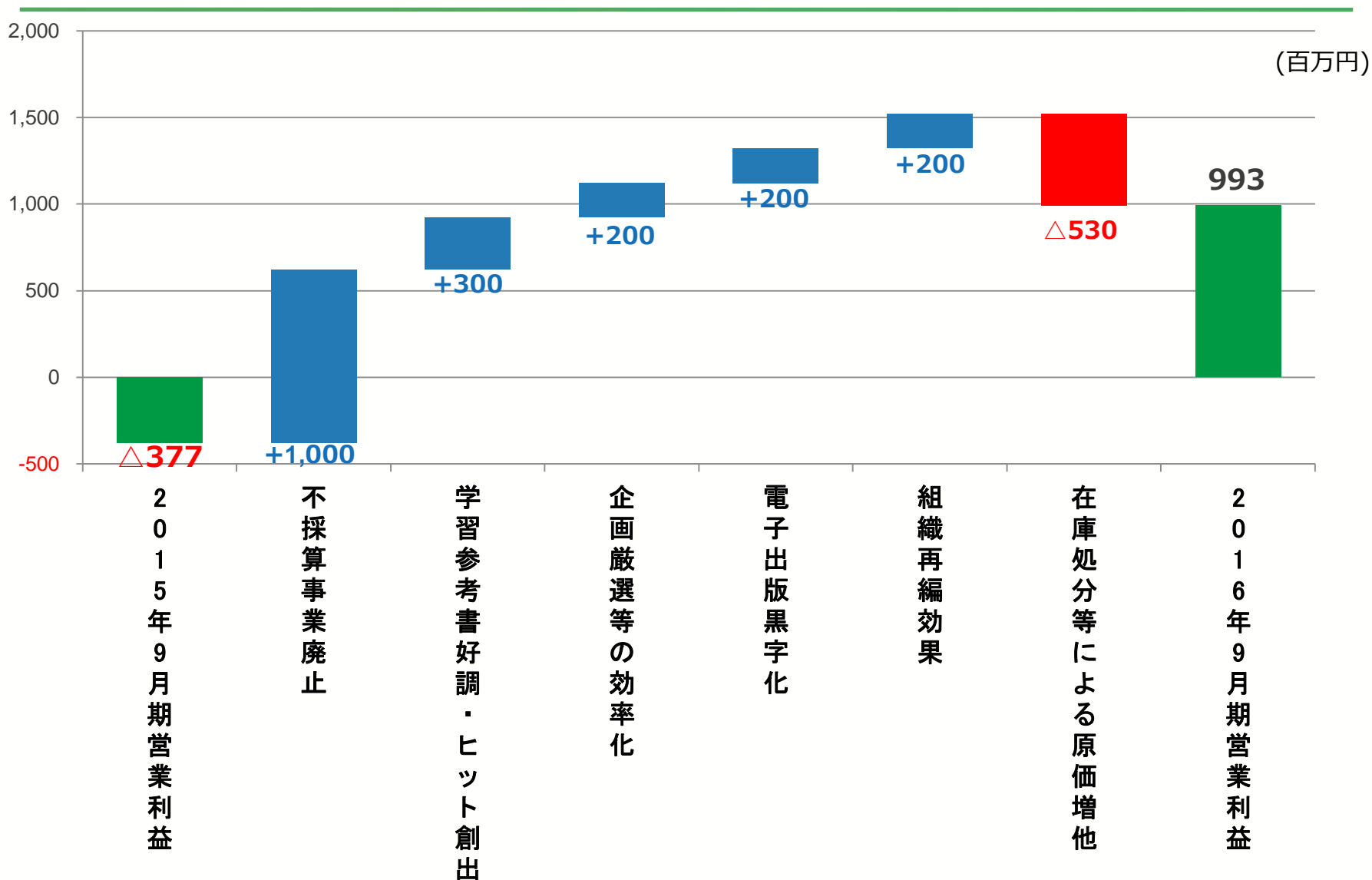
2016年9月期 営業利益増減要因 <前期比>

出版事業の業績改善効果大

(百万円)



2016年9月期 出版事業 営業利益増減要因＜前期比＞



連結貸借対照表

現金・預金減少、出版事業の在庫圧縮による流動資産減少
退職給付信託設定による固定資産・固定負債圧縮
有価証券評価差額金、被支配株主持分の買取などによる純資産減少

(百万円)

	15年9月末	16年9月末	増減額
流動資産	48,642	46,130	△2,512
固定資産	30,560	30,253	△307
資産合計	79,203	76,384	△2,819
流動負債	23,772	23,907	+135
固定負債	20,734	19,012	△1,721
負債合計	44,506	42,920	△1,586
純資産	34,697	33,464	△1,233
負債・純資産合計	79,203	76,384	△2,819

連結キャッシュフロー計算書

営業CFは2期連続高水準。投資CFの増加により、FCFはマイナス

(百万円)

	16年9月期	主な要因	15年9月期
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,166	税引前当期純利益(+2,427) 減価償却費(+1,419) 法人税等(△1,107)	3,271
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,028	有形・無形固定資産(△3,358) 投資有価証券(△1,051)	△1,774
フリー・キャッシュ・フロー(F C F)	△862		1,497
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,210	借入金増(+415) 子会社株式取得(△1,092) 配当金支払(△462)	△569
現金・現金同等物増減額	△2,163		1,021
現金・現金同等物期末残高	14,340		16,412

2016年9月期 セグメント別業績

出版事業の増収・増益と高齢者福祉・子育て支援事業増収などにより、
売上・営業利益とも大きく伸長

(百万円)

セグメント名		項目	15年9月期	16年9月期	増減額	増減率	
教育ソリューション事業		売上高	73,812	74,796	+984	+1.3%	
		営業利益	1,462	2,872	+1,409	+96.4%	
	教室・塾事業	売上高	27,392	27,492	+99	+0.4%	
		営業利益	1,490	1,403	△86	△5.8%	
	出版事業	売上高	29,637	30,518	+880	+3.0%	
		営業利益	△377	993	+1,371	－	
	園・学校事業	売上高	16,781	16,785	+3	+0.0%	
		営業利益	349	474	+124	+35.7%	
	高齢者福祉・子育て支援事業		売上高	14,574	16,807	+2,233	+15.3%
			営業利益	101	225	+123	+122.0%
その他(調整額含)		売上高	7,558	7,444	△113	△1.5%	
		営業利益	34	△366	△401	－	
合計		売上高	95,945	99,049	+3,103	+3.2%	
		営業利益	1,599	2,732	+1,132	+70.8%	

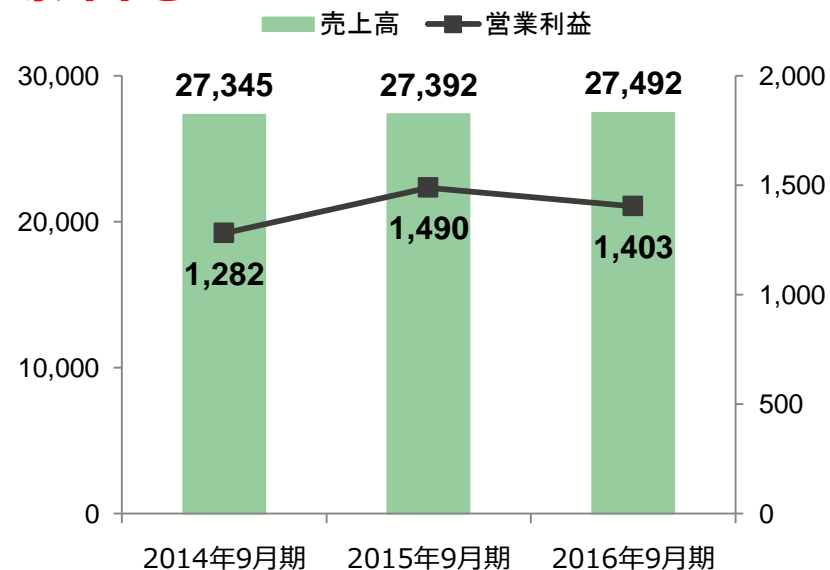
セグメント別業績 ①教室・塾事業

学研教室は堅調、進学塾は熊本地震の影響も

(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
- ・ 幼児から高校生を対象とした進学塾の運営



●2016年9月期 前期比増減要因

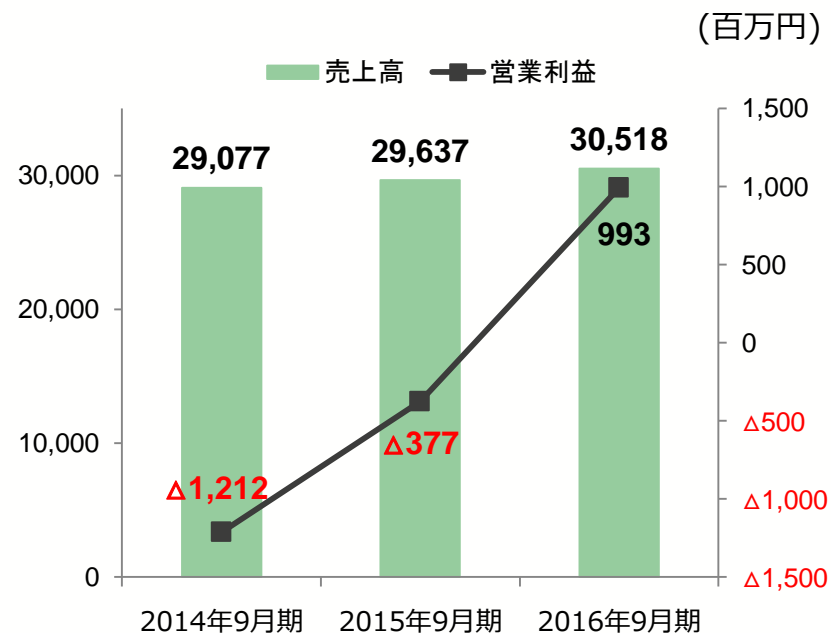
	売上高	営業利益
1. 学研教室	2016年4月より月謝改定8%アップ 会員数微増(前期末対比100.4%)	左記の売上増 キャンペーン等の販売促進費増加
2. 進学塾	熊本地震の影響による月謝免除 集団指導コースの生徒数減少	売上減による利益減 グループ内の組織再編

セグメント別業績 ②出版事業

事業構造改革の成果による大幅改善

●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、看護書、医学書の発行・販売
- ・出版と連動したデジタルコンテンツの開発・販売等



●2016年9月期 前期比増減要因

		売上高	営業利益
1. 出版	幼児・児童	女兒向け定期誌、ムック好調	企画の厳選による原価低減
	小中学生	小中学生向け学習参考書好調(ボカロ学参等) (株)文理の業績好調(前期第2四半期より連結)	販売増、既刊比率増加、増刷による原価低減
	不採算分野	事業廃止により返品減少	事業廃止に伴う改善
2. 電子出版		雑誌読み放題向けコンテンツ配信	売上倍増による単年度黒字化

セグメント別業績 ③園・学校事業

待機児童解消関連の予算獲得

●事業概要

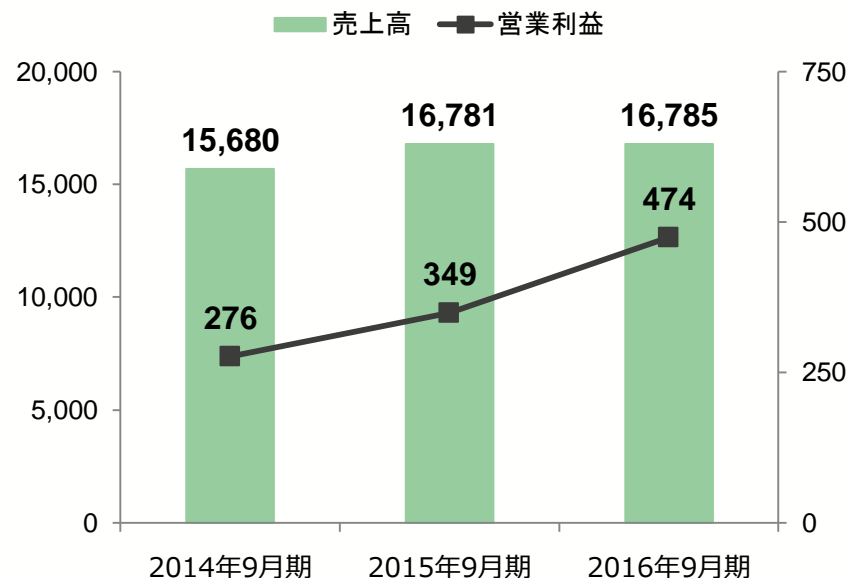
- ・幼稚園・保育園：出版物や保育用品、備品、園服等の制作・販売。幼児児童向け教室事業
- ・小・中・高：教科書・教科書指導書、副読本、特別支援教材や小論文、模試等の制作・販売



●2016年9月期 前期比増減要因

	売上高	営業利益
1. 幼稚園・保育園	備品、遊具、園舎設計の増加 教材改定による幼児知育教室の会員増	左記の売上増 園児用月刊絵本の原価削減
2. 小・中・高	保健体育教科書・指導書の納入数減少 (当期中学校改訂、前期小学校改訂)	左記の売上増 活動費等の販管費削減

(百万円)



セグメント別業績 ④高齢者福祉・子育て支援事業

事業成長による増収増益

(百万円)

●事業概要

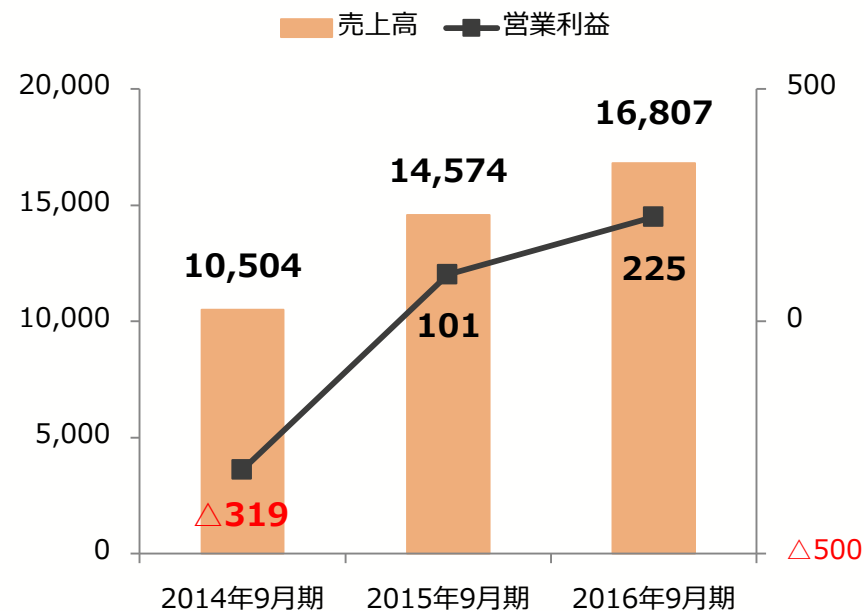
- ・高齢者向け在宅介護サービス拠点など、各種サービスの企画・開発・運営
- ・保育園・こども園などの子育て支援事業の企画・開発・運営



ココファン藤沢SST(神奈川県)



ココファン・ナーサリー東林間(神奈川県)



●2016年9月期 前期比増減要因

		売上高	営業利益
1. 高齢者福祉	首都圏	入居率向上、サ高住の3事業所開設	事業所数増加による収益性向上
	西日本	大阪入居率改善、5事業所開設	下期にかけて採算性改善
2. 子育て支援		首都圏で通期4園開園	定員充足率向上 保育士不足対策関連費用の増加

Gakken

中期経営計画「Gakken 2018」

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

Gakken

1

前中期経営計画
「Gakken 2016」総括

前中期経営計画の総括

売上達成

出版事業の増収

営業利益達成

出版事業の選択と集中、高齢者福祉事業の入居遅れ

当期純利益

営業利益増により最終利益達成

(百万円)

	16年9月期 計画※	16年9月期 実績	増減額
売上高	96,000	99,049	+ 3,049
営業利益	2,600	2,732	+ 132
営業利益率	2.7%	2.8%	—
親会社に帰属する 当期純利益	1,300	1,368	+ 68

※16年9月期 計画数値 2014年11月に発表した2カ年計画「Gakken 2016」の業績目標

前中期経営計画の総括 <セグメント別業績>

(百万円)

セグメント名	項目	16年9月期 計画	16年9月期 実績	増減額	増減要因
教育ソリューション事業	売上高	70,500	74,796	+4,296	—
	営業利益	1,850	2,872	+1,022	
	教室・塾事業	売上高	28,000	△508	一部進学塾の生徒数減 原価低減による収益性向上
		営業利益	1,300	+103	
	出版事業	売上高	26,000	+4,518	(株)文理の業績加算 事業構造改革の成果
		営業利益	100	+893	
	園・学校事業	売上高	16,500	+285	待機児童予算獲得 製作原価・販管費削減
		営業利益	450	+24	
	高齢者福祉・ 子育て支援事業	売上高	17,000	△193	サ高住開設案件の入居遅延 採用コスト増加
		営業利益	700	△475	
その他(調整額含)	売上高	8,500	7,444	△1,056	雑貨事業の海外拠点再構築 新規事業の投資先行
	営業利益	50	△366	△416	
合計	売上高	96,000	99,049	+3,049	
	営業利益	2,600	2,732	+132	

前中期経営計画の総括 <重点施策の成果と課題>

出版事業の 選択と集中

成果

◎不採算分野を段階的に縮小、教育分野にシフト

2015.2月 不採算事業(学研M文庫、歴史関係
や一部女性実用ムック)廃止

○教育コンテンツに経営資源集中

2015.3月 (株)文理を連結子会社化
2015.10月 グループの出版3社統合
2016.9月期 学習参考書、児童書シェアNO.1

課題

- ・出版コンテンツを活かした事業展開

新しい 教育サービスの 開発

○教育ICTプラットフォームの構築

2016.7月 学研ゼミ、学研プライムゼミ サービス開始

○電子出版の推進

販路の拡大、事業開始3年で黒字化

△アジア圏を中心とした海外展開

シンガポール、ミャンマー、マレーシア、タイ、
インドネシアに現地法人設立

- ・学研ゼミ、学研プライムゼミの収益化
- ・ASEANを中心とした事業基盤構築

高齢者福祉・ 子育て支援事業 の利益確保と 開設ペース加速

△利益確保

2016.9月期 実績225百万円(計画比△475百万円)

△開設ペース加速

高齢者施設の開業数	2016.9月期	8拠点
	(2016.9月末累計)	102拠点
子育て支援施設の開業数	2016.9月期	4か所
	(2016.9月末累計)	35か所

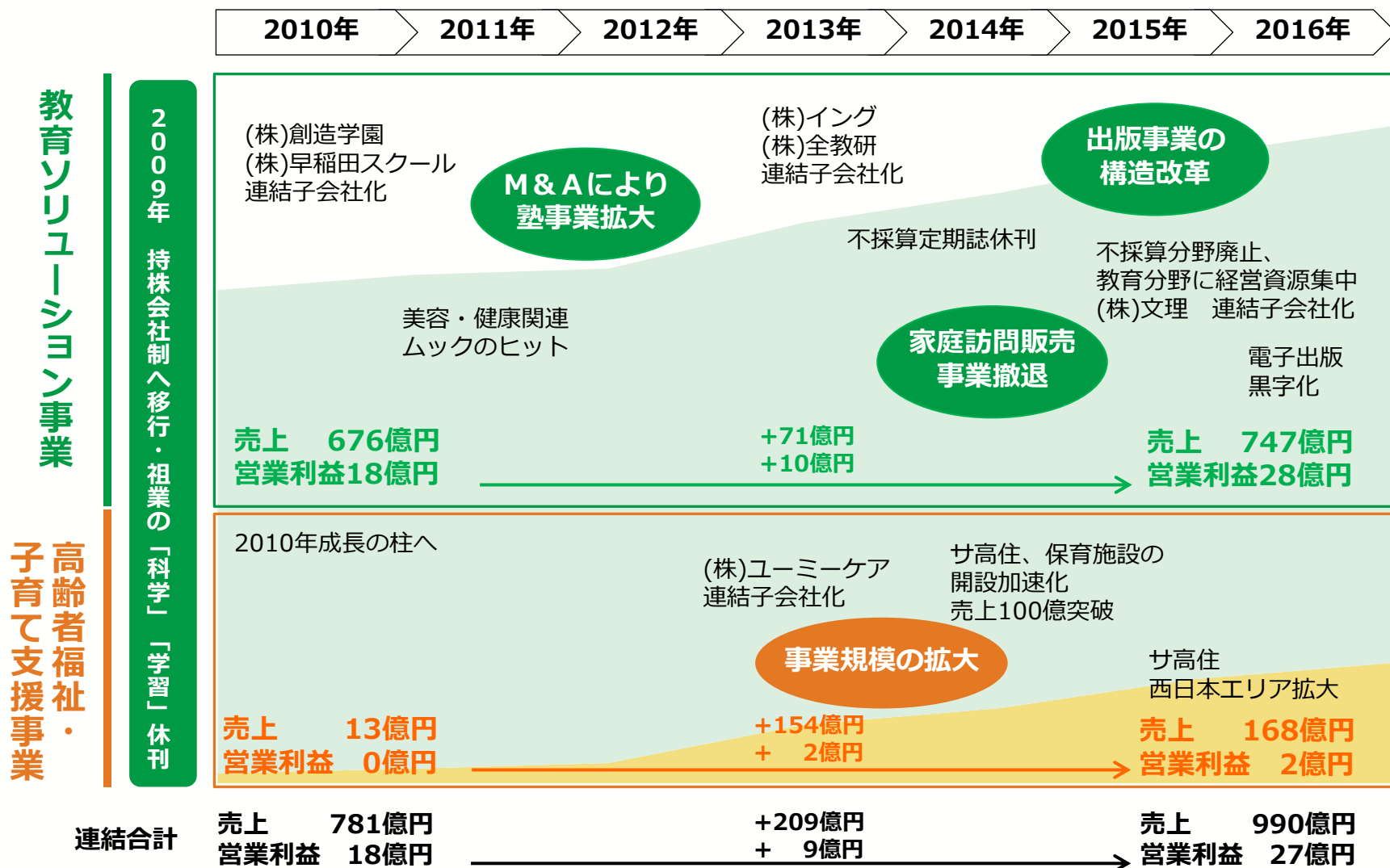
- ・収益性向上
(入居率アップ、運営効率化)
- ・新規案件の開発力強化
- ・介護士、保育士等人材確保

Gakken

2

中期経営計画
「Gakken 2018」前提

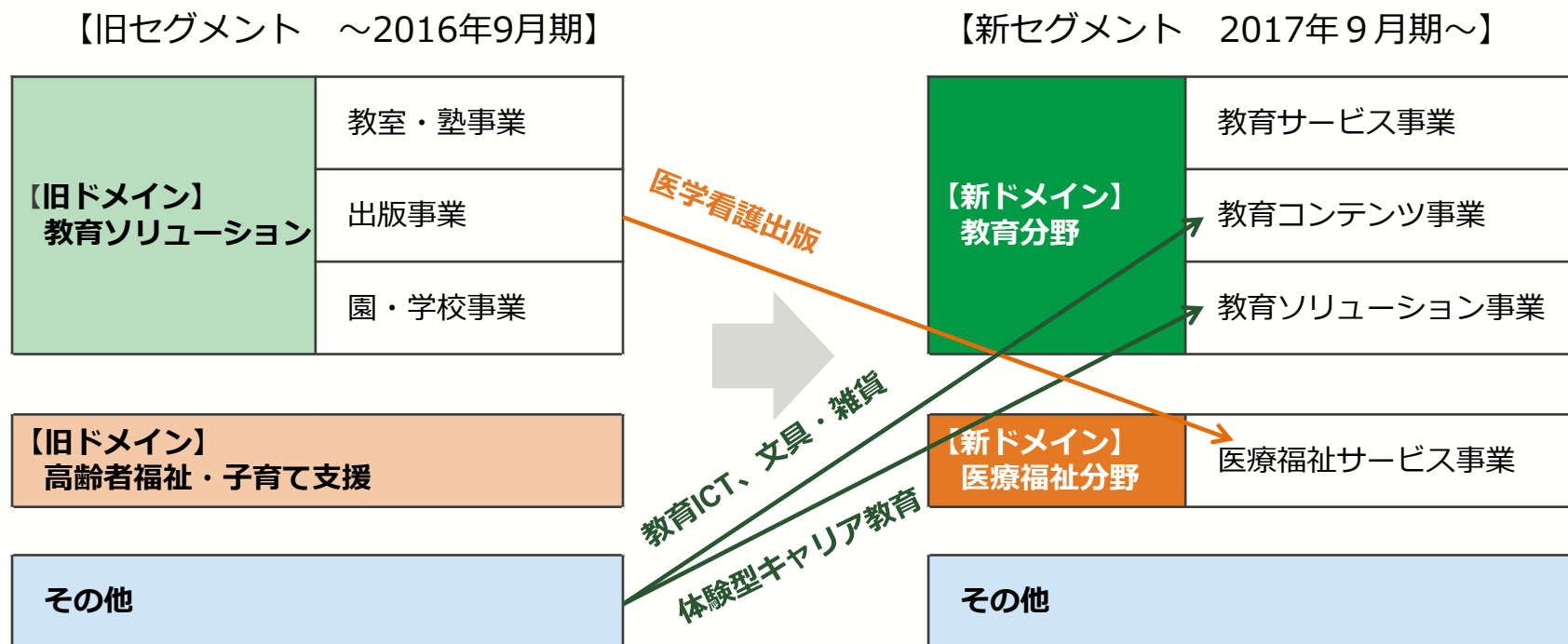
持株会社制移行後の事業変遷



報告セグメントの変更

変更の目的

- ・事業ドメインを「教育分野」「医療福祉分野」に名称変更
- ・顧客視点・バリューチェーン重視のアプローチから再編成
- 医学看護出版を「医療福祉サービス事業」に移管
- シナジー効果が見込める「その他」の新規・小規模事業を4セグメントに移管



Gakken

3

中期経営計画
「Gakken 2018」 全社戦略

長期経営指針

教育・医療福祉のリーディングカンパニーをめざして

創業の志

創業者 故古岡秀人の想い
「戦後の復興は教育を
おいてほかにない」
という信念のもと創業



社会価値

<教育分野>

未来を拓く人材を育成

<医療福祉分野>

人々がより健やかに
生きる社会づくり

教室・塾

家庭

園・学校

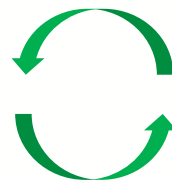
医療機関

福祉施設



経済価値

創業の志を受け継ぎ、教育・医療
福祉分野でお客様に支持されること
を通じ、フリーキャッシュフロー
を継続的に高める



本中期経営計画の位置づけ

Gakken2013

将来の飛躍への
基盤整備

2013年実績
売上868億円
営業利益20億円

Gakken2015

収益力の強化

2014年実績
売上901億円
営業利益2億円

Gakken2016

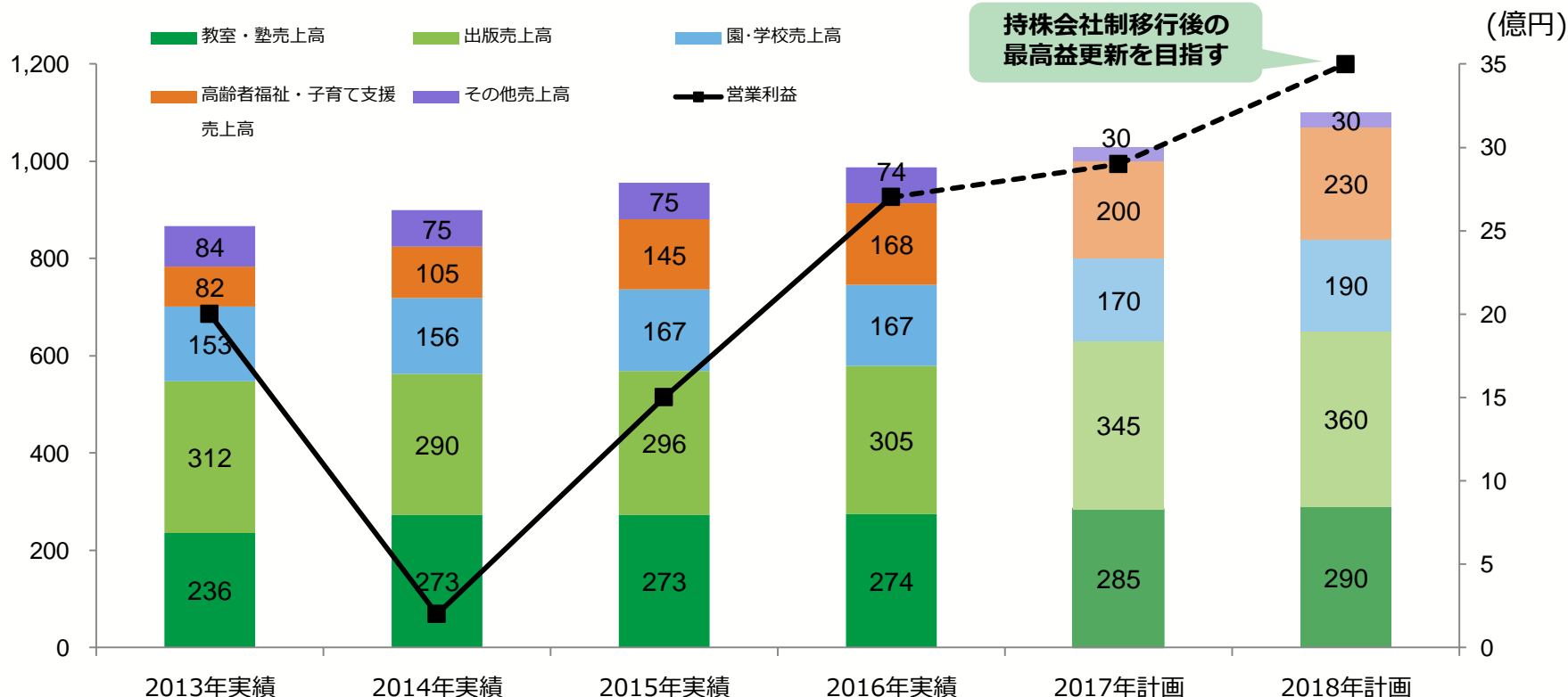
成長軌道に乗せる
ための再構築

2016年実績
売上990億円
営業利益27億円

Gakken2018

持続的成長へのテイクオフ

2018年計画
売上1,100億円
営業利益35億円



経営目標

中長期的な成長と株主・投資家重視の経営

(億円)

	16年9月期 実績		17年9月期 計画	18年9月期 計画		21年9月期 目標
売上高	990		1,030	1,100		
営業利益	27		29	35		
営業利益率	2.8%		2.8%	3.2%		4%以上
当期純利益	13		16	21		
当期純利益率	1.3%		1.6%	1.9%		
R O E	4.2%		5.3%	7.0%		8%以上
配当性向	40.2%		—	—		30%以上

経営方針

教育分野

ブランドの再構築による
更なる成長と
収益基盤の盤石化

医療福祉分野

事業拡大と収益力の向上

経営基盤の強化

資本効率の向上と株主還元



持続的成長による企業価値向上

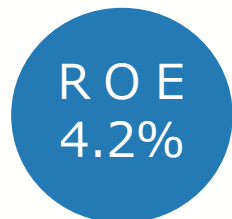
経営方針 <経営基盤の強化>

戦略	経営	グループ戦略の立案・実行管理体制の強化 コーポレートガバナンスコード対応推進 コンプライアンスの徹底
	事業	セグメントごとの責任体制へ移行 <ul style="list-style-type: none"> ・セグメントの権限強化 ・グループ戦略に基づく実行管理体制の強化 営業戦略 <ul style="list-style-type: none"> ・地域本部による地域密着型、提案力向上 ・グループ内シナジーの創出
	機能	間接業務の効率化と品質向上 <ul style="list-style-type: none"> ・管理間接業務の効率化と継続的なコスト削減 ・グループの物流機能向上
財務		成長投資と財務安全性のバランス重視
組織人事		経営人材の育成 組織風土「知る・挑む・創る」の進化、深化 ダイバーシティ推進

経営方針 <資本効率の向上と株主還元>

収益性を高めROE7%を目指す

2016年9月期実績



当期純利益率向上

2018年9月期



2021年以降



キャッシュ創出により、株主還元を拡大

営業キャッシュフロー

70億円(2年)

投資キャッシュフロー

35億円(2年)

- ・ 重点成長事業に積極投資
- ・ 投資基準作成と運用強化

フリーキャッシュフロー
35億円(2年)

株主還元

安定かつ継続配当
・ 1株当たり配当6円以上

資金調達

- ・ 成長戦略を支える機動的な資金調達
- ・ 財務の安全性・収益性のバランス重視

Gakken

4

中期経営計画
「Gakken 2018」事業戦略

教育分野 事業戦略 <教育サービス事業>

方針：教室・校舎の積極拡大とそれを加速させる戦略商品の開発で、将来に向けて磐石の収益体制を構築する

重点施策	学研教室 国内	従来型フランチャイズ教室と法人契約教室の積極的展開 による教室数・会員数拡大 顧客視点での多様な教育サービスの提供 （「学研ゼミコース」※1・中高生部門の増設）
	学研教室 海外	中韓・ASEANにおける学研教室型ビジネスモデルの展開
	進学塾	校舎数拡大と学研ゼミを起点とする新規顧客づくり 新しい個別学習システム「パピルス」※2の試行と普及拡大

※1「学研ゼミコース」…学研ゼミ会員へのケアを目的に月1回、対面で学習指導・管理を行う学習コース

※2「パピルス」…映像による解説と到達度に応じたプリント教材で、学習者が主体的に学ぶ一対多の個別学習コース
経営効率を高める戦略商品として加盟塾を募り、全国規模のアライアンス網の形成を計画

教育分野 事業戦略 <教育コンテンツ事業>

**方針：出版からコンテンツ事業への業態転換を推進、
事業の多様化を図り、安定的に利益を創出する**

重点 施策	出版	競合の追従を許さないコンテンツ開発力をさらに磨き、 学研プラス+文理の連携で学参、児童書の市場を席卷
	出版プラス ※	コンテンツ開発力を活かした多世代向け英語事業の展開 塾・予備校に配信中の大学受験用映像教材「学研プライムゼミ」 の講座拡充と学校、家庭への販路拡大
	デジタル	教育総合ポータルサイト「学研ゼミ」のコンテンツ拡充と会員獲得 電子出版の商品点数と販路拡大

※出版プラス…ブランドやコンテンツの活用による、出版の枠を超えた「受託」「通販」「WEB広告」「イベント」
「プロパティライセンス」等の事業

教育分野 事業戦略 <教育ソリューション事業>

方針：商品競争力と提案力の強化により顧客満足度を高め、収益性を向上させる

重点施策	幼稚園 保育園	幼稚園教育要領・保育所保育指針改定を見据えた新商品の開発、 知育教室の普及拡大
	小学校 中学校 高校	学習指導要領改定に伴い、強みを活かして新領域へ挑戦、 周辺事業の拡大
	営業組織	販売チャネルの再編統合、 地域本部との連携による営業体制の強化

医療福祉分野 事業戦略 <医療福祉サービス事業>

方針：「学研版 地域包括ケアシステム」の実現を目指し、事業拡大を推進するとともに、収益力向上を図る

重点施策	介護	介護事業の拠点数拡大(サ高住・訪問看護) ニーズに即した高品質なサービス提供 (配食サービス・認知症予防教室)
	保育	保育園・学童施設の拠点数拡大 良質な保育人材の安定的な確保 保育サービスの品質向上・保育士教育プログラム確立
	医療	医学・看護・介護分野の書籍・e-ラーニングコンテンツの開発強化

セグメント別計画

(百万円)

セグメント名	項目	①16年9月期	②17年9月期	③18年9月期	②－① 増減額	③－① 増減額
教育分野	売上高	77,006	80,000	84,000	+ 2,994	+ 6,994
	営業利益	2,401	2,300	2,800	△101	+ 399
	営業利益率	3.1%	2.9%	3.3%	△0.2%	+ 0.2%
	教育サービス事業	売上高	27,492	28,500	+ 1,008	+ 1,508
		営業利益	1,403	1,250	△153	△103
		営業利益率	5.1%	4.4%	△0.7%	△0.6%
	教育コンテンツ事業	売上高	32,683	34,500	+ 1,817	+ 3,317
		営業利益	669	650	△19	+ 231
		営業利益率	2.0%	1.9%	△0.2%	+ 0.5%
	教育ソリューション事業	売上高	16,831	17,000	+ 169	+ 2,169
		営業利益	329	400	+ 71	+ 271
		営業利益率	2.0%	2.4%	+ 0.4%	+ 1.2%
医療福祉分野 医療福祉サービス事業	売上高	18,908	20,000	23,000	+ 1,092	+ 4,092
	営業利益	330	550	700	+ 220	+ 370
	営業利益率	1.7%	2.8%	3.0%	+ 1.0%	+ 1.3%
その他(調整額含)	売上高	3,132	3,000	3,000	△132	△132
	営業利益	1	50	0	+ 49	△1
	営業利益率	0.0%	1.7%	0.0%	+ 1.6%	△0.0%
合計	売上高	99,049	103,000	110,000	+ 3,951	+ 10,951
	営業利益	2,732	2,900	3,500	+ 168	+ 768
	営業利益率	2.8%	2.8%	3.2%	0.1%	0.4%



補足資料 2016年9月期決算

高齢者福祉・子育て支援事業 <事業展開の状況>

開設実績

開設拠点数	15年9月期(通期)		16年9月期(通期)		16年9月期(累計)	
	計画	実績	計画	実績	計画	実績
高齢者施設	8	12	9	8	103	102
子育て支援施設	10	10	4	4	35	35

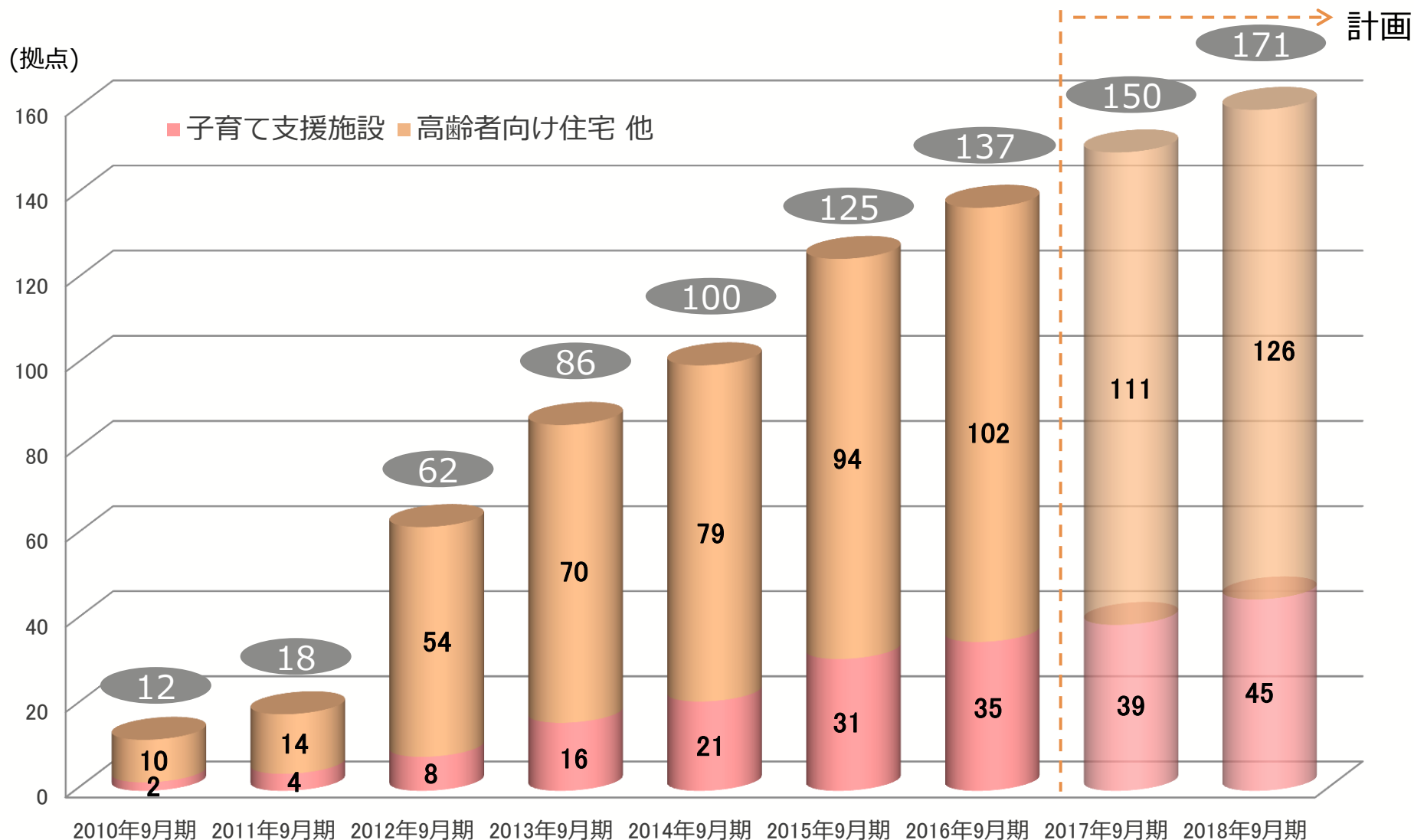
16年9月期の地域別開設状況

開設数	開設地域					
高齢者施設	埼玉県(1)	石川県(2)	熊本県(2)	神奈川県(2)	大阪府(1)	《計8拠点》
子育て支援施設	東京都(1)	神奈川県(2)	埼玉県(1)	《計4拠点》		

17年9月期の地域別開設予定

開設数	開設地域					
高齢者施設	静岡県(1)	東京都(1)	熊本県(2)	神奈川県(2)	京都府(1)	千葉県(2) 《計9拠点》
子育て支援施設	東京都(1)	埼玉県(3)	《計4拠点》			

高齢者福祉・子育て支援事業 <開設推移及び予定>



高齢者福祉・子育て支援事業 <入居率・充足率の状況>

			15年9月末		16年9月末		17年9月末 計画
			計画	実績	計画	実績	
高齢者福祉 事業	首都圏※	総戸数	3,456	3,456	3,387	3,504	4,168
		入居数	3,179	3,052	3,108	3,129	3,828
		入居率	92.0%	88.3%	91.8%	89.3%	91.8%
	西日本※	総戸数	815	815	1,388	1,229	962
		入居数	645	484	1,131	999	904
		入居率	79.1%	59.4%	81.5%	81.3%	94.0%
	合計	総戸数	4,271	4,271	4,775	4,733	5,130
		入居数	3,824	3,536	4,239	4,128	4,732
		入居率	89.5%	82.8%	88.8%	87.2%	92.2%
子育て支援事業		定員数	1,935	1,935	2,178	2,178	2,357
		園児数	1,578	1,569	1,792	1,838	2,044
		充足率	81.6%	81.1%	82.3%	84.4%	86.7%

※金沢の2施設を西日本(16年9月期) ⇒ 首都圏(17年9月期)へ移管

Gakken

補足資料 中期経営計画「Gakken 2018」

環境認識

政治

- ◆「一億総活躍社会」規制緩和・財政支援
 - ・待機児童解消、介護離職防止
- ◆学習指導要領の改定
 - ・幼稚園教育要領、保育所保育指針改定
 - ・英語教育改革
 - ・高校、大学入試制度改革
- ◆2018年診療・介護報酬同時改定
 - ・地域包括ケアシステムの整備
- ◆コーポレートガバナンスコードを意識した企業経営

経済

- ◇国内経済成長の鈍化
- ◆東南アジアなどの新興国経済の成長
- ◆グローバル人材育成

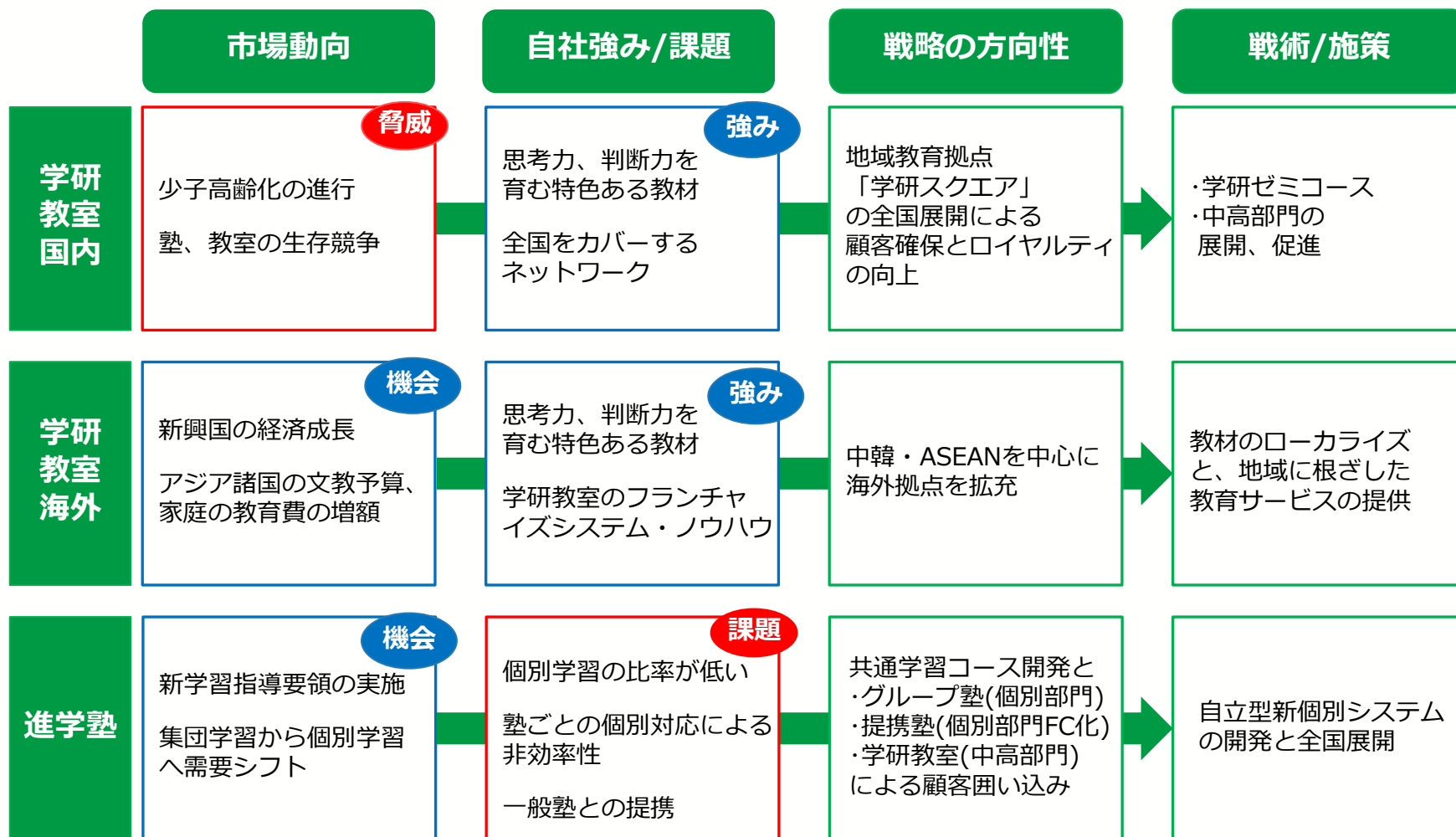
社会

- ◇少子化の進行
- ◆高齢化の加速(2025年問題)
- ◆大都市圏への人口集中
- ◇労働人口減少
- ◆スマホ・タブレットの普及によるライフスタイルの変化

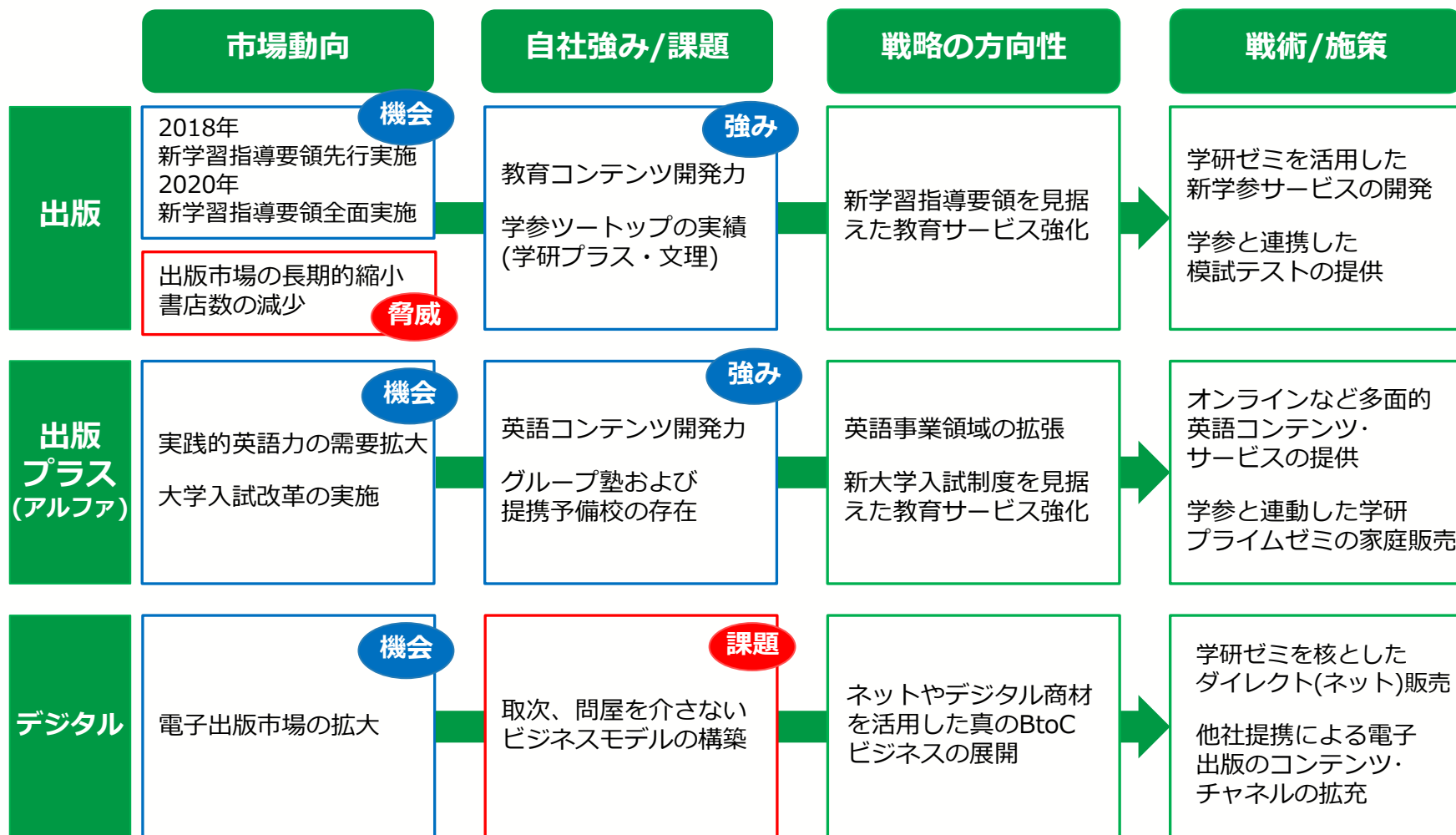
技術

- ◆IT技術の高度化
(デジタル、ICT化)

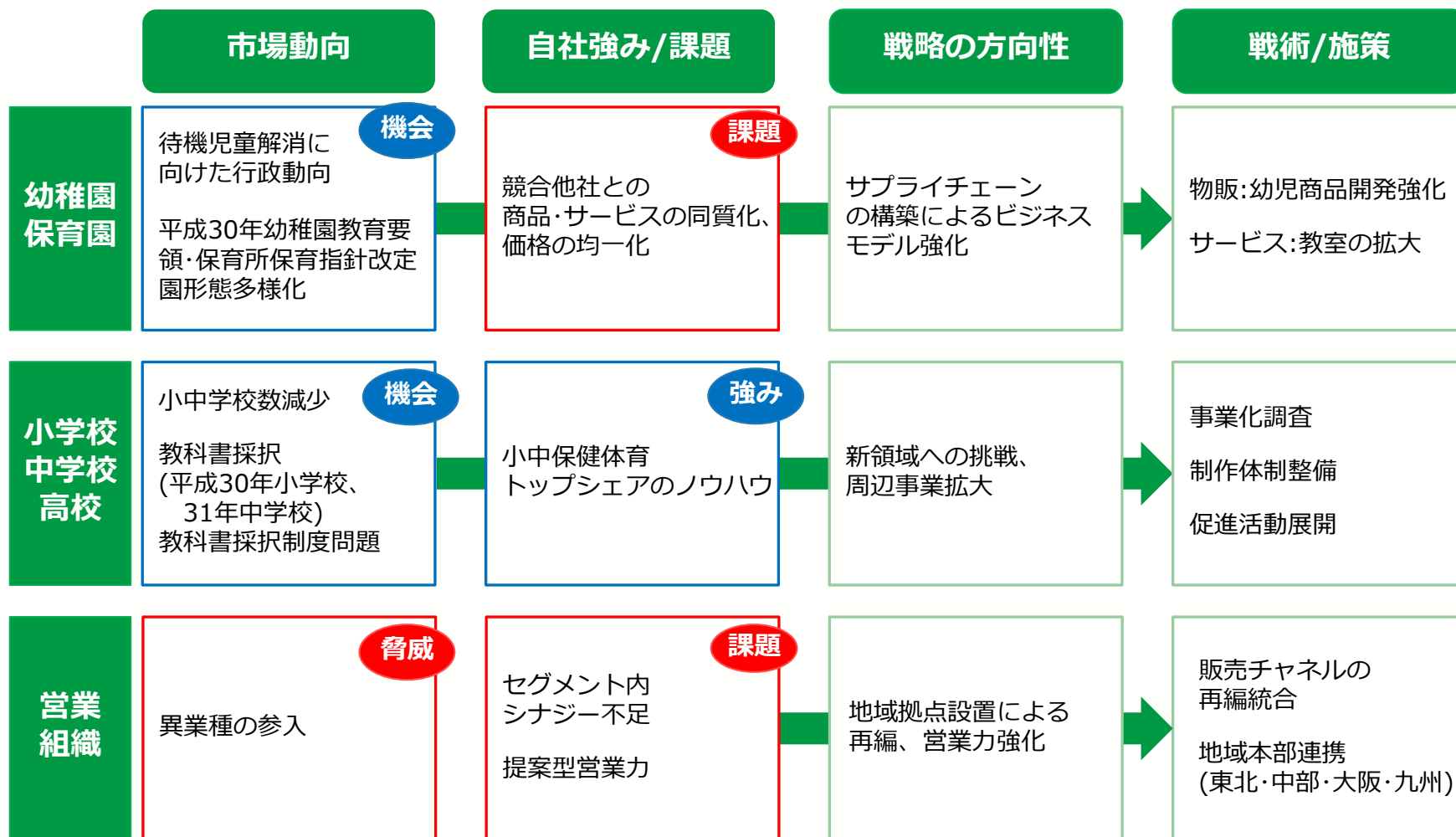
教育分野 戦略マップ <教育サービス事業>



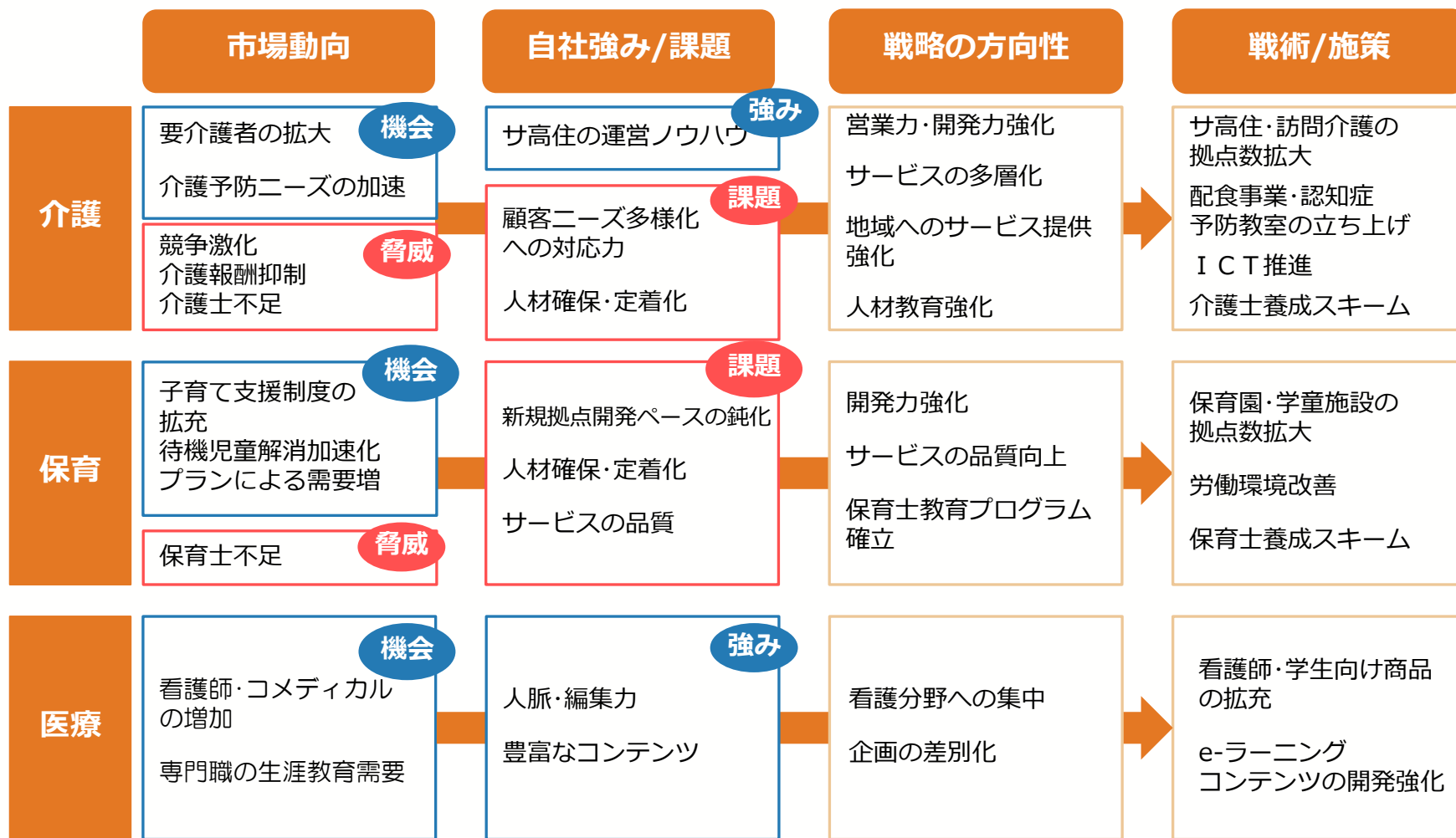
教育分野 戦略マップ <教育コンテンツ事業>



教育分野 戦略マップ <教育ソリューション事業>

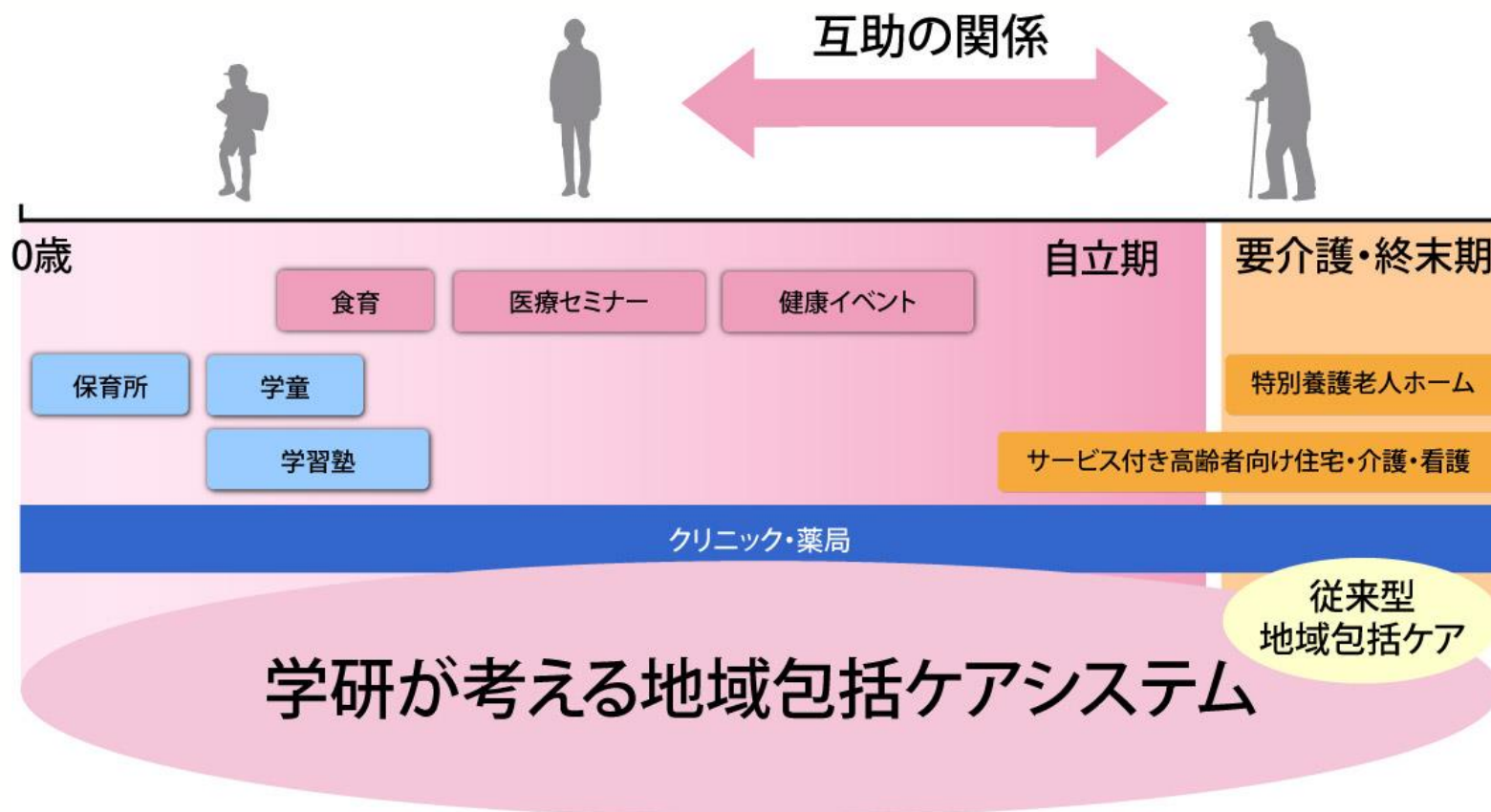


教育分野 戦略マップ <医療福祉サービス事業>



学研版 地域包括ケアシステム

子ども・子育て世代・高齢者…
世代を越えてひろがる「つながり」



本資料には、将来の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。

I Rに関するお問い合わせ先

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

電話 : 03-6431-1050

F A X : 03-6431-1666