

株式会社昭文社ホールディングス
経営アクションプラン2025
(2025年4月～2027年3月)

本アクションプラン の趣旨・狙い

株式会社昭文社ホールディングスはおかげさまで2025年3月期において、3期連続で黒字決算となりましたが、主力事業である出版事業の割合が依然として高い状況です。今後成長戦略を描く上ではより成長性の高い事業の創出、売上の増加が求められ、抜本的な経営指針の刷新と、指標等を開示した上での漸進的かつ継続的な経営管理がこれまで以上に求められると認識しております。

本アクションプランは、別紙開示資料「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」に記載の「現状分析・評価」および「当社の経営状況に関する指標について」に基づき定めた「方針および目標」で挙げた5つの目標を、詳細かつ具体的に記述したものです。

本アクションプランは本年度からの2年間で予定し、指標の開示と継続的な管理分析、PDCAサイクルによる目標の漸進的達成を実現するとともに、その後は本アクションプランの総括を元に策定される次期経営方針・計画にて取り組みを継続してまいります。市場のみなさまの信認とご評価をいただきながら、これまでにない経営指針の刷新とコミットメントを宣言するものです。

構成

本アクションプランは、以下の5つの柱を中心に構成します。

はじめに：前提となる10カ年目標と当社の考え方

- 1.成長戦略の加速
- 2.成長のための基盤整備
- 3.収益性と効率性の向上
- 4.財務基盤の強化
- 5.資本市場との対話

はじめに

前提となる10カ年目標と当社の考え方

本アクションプランの前提として、当社グループは2035年3月期の売上目標を**100億円(連結)**といたします。

そのための成長戦略を本アクションプランで表明いたしますが、その根幹には過去の投資、新規事業についての真摯な反省と、これまでの当社グループの沿革に対する精緻な総括からなる議論、検討がありました。

そこから導き出された当社グループの強み、存在意義である「革新性」「社会貢献」「共創性」「**デザイン思考**」を大切にしつつ経営指針を定め、投資を実行し、事業構造を再編、改革してまいります。

当社は、前述の強みと存在意義を礎に、地図・旅行ガイドブックといった既存分野を超えて、これまで事業領域としてこなかった分野にも積極的に挑んでいく覚悟です。

本アクションプランは、昭和の創業、平成のデジタル化に次ぐ「**第三の創業**」にあたる挑戦となります。過去に学びつつ、未来を見据え、成長戦略を描いてまいります。

当社が大切にしてきたこと

「革新性」

「社会貢献」

「共創性」

「デザイン思考」

当社が大切にしてきたことの説明①

革新性

1960年、高度成長期へとひた走る日本の将来を見据えて地図ビジネスに参入、90年代には第二の創業ともいうべき覚悟を持ち業界に先駆けて制作工程のデジタル化を推進。

ニーズを捉えた数々のロングセラー商品がブランド化し、デジタル技術と融合する形で現在に至っています。当社グループの沿革は社是である「革新を追求」してきた歴史です。

社会貢献

「地図」の持つ公益性は物流、観光、インフラ、災害など多くの分野において社会を支える基盤的な役割を担ってきました。

地図をコア・コンピタンスとしてきた当社グループが持つ社会貢献への意識・指向性は、地図以外の分野においても、今後の日本社会、あるいは世界にとって大きな価値、意義を持ち続けます。

当社が大切にしてきたことの説明②

共創性

当社グループにおいて成功してきた「ことりっぷ」「ツーリングマップル」「山と高原地図」に代表されるロングセラーブランドは、いずれも読者、ユーザーの持つ世界観を具現化し共有できたことが成功要因と考えられます。

当社グループは、これからも人々の期待に応える企業であることを誓い、そのことがさらなる成長をもたらすと信じます。

デザイン思考

80年代からデザイナーを地図意匠作成に起用してきた当社グループは、その後展開した旅行雑誌やガイドブック、実用書、デジタル系の商品・サービス等においても「企画・設計から開発、提供に至るまでユーザビリティを追求する」ことを第一に掲げてきたため、デザイン思考によって商品・サービスを構築・展開する基盤が整っています。

現場主義に根差した、ユーザーニーズと創造性・イノベーションの融合という視点は、ともすればIT・AI全盛の今、人間本来の心地よさ、多様性のある豊かな文化の創出という面で有意義であると考えます。

1.成長戦略の加速

◆M&A等を通じた新規事業への迅速な投資

今期新設の「投資戦略室」を司令塔として、M&Aおよび投資への機敏な可否判断、新規事業戦略の立案を実現する。

投資にあたっては、「はじめに」のところで掲げた「当社が大切にしてきたこと」を視座に据えた判断を行い、当社グループがやるべき投資であることを明確にする。

地図・ガイドデータベースを核とした位置情報サービス、観光テック、モビリティサービスなど、成長性の高いデジタル事業領域へのM&Aを積極的に検討する。

地域創生や地方創生に貢献する事業領域への投資を行うことで、新たな収益源を確保するとともに、社会的な意義も追求する。

M&Aにおいては、PMI(Post Merger Integration=当初計画したM&A後の統合効果を最大化するための統合プロセス)を重視し、シナジーの早期実現とリスクの最小化を図る。

2.成長のための基盤整備

◆DX化、AI活用、リスクリング等による既存事業の効率化、周辺事業、新規事業へのリソース投入

出版事業におけるDX化を推進し、制作プロセスにおいてはAIを活用した編集支援システムを導入、販売プロセスにおけるオンライン書店との連携強化やデジタルマーケティングの高度化、物流プロセスにおけるサプライチェーンマネジメントの最適化など、各プロセスを効率化する。

AIを活用した新たなサービスやコンテンツの開発を推進する。具体的には、旅行計画の自動生成、パーソナライズされた観光情報提供、多言語対応の観光ガイドなど、顧客体験価値を高めるサービスを開発する。

従業員のリスクリングを積極的に支援し、デジタル人材を育成する。具体的には、データサイエンス、AI、デジタルマーケティングなど、デジタル関連の研修プログラムを充実させ、従業員のスキルアップを支援する。

効率化によって生まれたリソースを、成長性の高いデジタル事業や新規事業に再配分する。

3. 収益性と効率性の向上

◆定期評価と指標分析による経営効率の向上

各事業の収益性を定期的に評価し、不採算事業からの撤退や事業の選択と集中を行う。具体的には、紙媒体事業の中で収益性の低いものからの撤退や、成長性の高いデジタル事業への集中などを行う。

当社は経営状態を示す指標として、東証の指針に沿って「WACC＝加重平均資本コスト」「ROE＝自己資本利益率」「PBR＝株価純資産倍率」を開示する。

これら指標はアクションプラン実施期間以降に上向いてくることが予想されることから、投資段階、新規事業構築段階の実態を示す指標を追加し、当社独自の指標として「売上高成長率」「一人当たり売上高」「(出版物)返品率※」「新規事業投資額」を開示、その推移を分析しステークホルダーに対し説明する。

※ 返品率は収益認識会計基準に基づいた当社計算値によります。

4.財務基盤の強化

◆資本政策の見直し

従来の「株主への安定的な配当方針」から「中長期的な利益成長に伴う増配」を目指す方針へと転換を検討する。

株主優待制度については、長期保有株主への優遇や、自社サービスとの連携など、更なる拡充を検討する。

株式資本のみならず、借入、社債をはじめ資本調達手段の弾力的な運用を検討し、成長戦略実現の原資を確保する。

◆財務健全性の維持

金利変動リスクや為替変動リスクなど、各種リスクに対する管理体制を強化する。

ストレステスト・シナリオ分析の定期実施等を通じて業績やキャッシュ・フローに対する変動要因を可視化し、迅速な対応策を講じる体制を整える。

5.資本市場との対話

◆積極的な情報開示

従来から実施してきた決算説明会にてアクションプランの進捗状況を開示し、決算内容におけるアクションプラン由来の事象、指標、変化に関する情報を、機関投資家、個人投資家向けにわかりやすく説明する。

ESG(環境・社会・ガバナンス)に関する情報開示を充実させ、長期的な企業価値向上に繋げる。

◆IR活動の強化

投資に関する情報の専用サイト(投資戦略室発信)を設けるとともに、IRページのコンテンツとしてアクションプランを掲示し、決算説明会と連動する形で、様々な手段を用いて情報を発信する。

アナリストや機関投資家との建設的な対話の機会を増やし、企業価値向上に繋げる。

達成度の評価と計画の進捗管理

◆達成度の評価

本アクションプランの5つの達成目標の評価判定については、開示資料における「売上高成長率」「一人当たり売上高」「(出版物)返品率」「新規事業投資額」の各指標が有意に向上すること、または引き継がれる次期経営計画において、各指標改善の可能性が極めて高いことをもって「達成」と評価する。

上記指標だけでなく、5つの達成目標のKPIとなり得る指標がある場合はそれらも加味した上で、ステークホルダーにわかりやすい形での開示を行う。

◆計画の進捗管理と開示

本アクションプランの進捗状況を定期的に評価し、取締役会で報告、議論の上改めてアクションプランを遂行する(PDCAサイクルの実施)。

計画の進捗、指標の推移、評価、方針修正等について、ウェブサイトや投資家向け説明会ほかを通じて継続的に開示する。

※本内容は策定時点(2025年6月)での提案であり、今後の検討状況に応じて適宜修正される可能性があります。