



2021年11月12日

各位

会社名 株式会社グローバルキッズ COMPANY
代表者名 代表取締役社長 中正 雄一
(コード：6189、東証第一部)
問合せ先 財務 IR 部長 野田 雅之
(TEL. 03-3221-3770)

中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社グループは、外部環境の変化を踏まえ、更なる事業の発展・拡大に向け2022年9月期から2024年9月期までの3年間の計画期間とする中期経営計画(2024)を策定しましたのでお知らせいたします。

記

1. 中期経営計画(2024)の概要

創業以来の「事業拡大」フェーズから「事業拡大と事業複線化」フェーズへ移行し、新たな事業戦略を支えるICT機能、財務・資本戦略を一段と強化いたします。

2. 前中期経営計画(2022)をブラッシュアップする理由

2019年に策定しました中期経営計画(2022)の2年目に当たる2021年9月期営業利益は、過去最高益となるも、計画を下回った新規開設やコスト削減施策の遅れ等により目標未達となりました。

外部環境の変化を踏まえ、次の成長フェーズへの移行を前倒しするべきとの結論に至り、新たに中期経営計画を策定いたしました。

3. 中期経営計画(2024)の基本方針

- ・規模拡大 オーガニック成長に加え、M&Aも活用した保育事業の拡大
- ・機能強化 新事業における基盤固め。収益源の多様化に加え、保育事業の競争力向上に貢献
- ・基盤強化 ICTの戦略的活用による生産性の向上、付加価値の創造
財務健全性・成長投資・株主還元バランス

5. 数値目標(連結)

	2021年9月期(実績)	2024年9月期(計画)
売上高(百万円)	23,529	31,000
EBITDA(百万円)	1,426	2,100

※ EBITDA=営業利益+減価償却費

なお、詳細につきましては、本日開示いたしました別紙資料をご覧ください。

以上

中期経営計画(2024)



株式会社グローバルキッズCOMPANY

2021年11月12日

「中期経営計画2022」の2年目、2021年9月期営業利益は過去最高益となるも、計画を下回った新規開設やコスト削減施策の遅れ等により目標未達。

外部環境の変化を踏まえ、次の成長フェーズへの移行を前倒しするべきとの結論に至り、新中期経営計画を策定。

● 総括

- FY2021/09の営業利益は前年比+20.6%、過去最高益を記録するも、中期経営計画における同年度目標7億円に届かず
- 中期経営計画最終年度であるFY2022/09の営業利益予想は9.4億円、目標12億円を21%下回り未達の見通し

	2021/9(中計)	2021/9(実績)	2022/9(中計)	2022/9(予想)
売上高	24,500	23,529	27,000	24,900
営業利益	700	576	1,200	940
EBITDA	-	1,426	2,100	1,810

● 目標未達の主な原因

- 新規施設開発件数の想定からの下振れに加え、緊急事態宣言下、0-1歳児の入所率が低下したことで売上高は目標未達
- 施設における経費削減、収益性改善の取組みが遅れ、売上高総利益率は前年の一時的要因を考慮しても改善幅は僅か
- 委託費の引下げに対し職員給与水準を維持(令和3年度人事院勧告もマイナス勧告、委託費引き下げの可能性あり)

● 主な成果

- 職員の離職率低下によるオペレーション安定化、採用費抑制。本社のコストコントロール強化、販売管理費率の低減
- ガバナンスや内部コントロールの強化、次期成長フェーズに必要な幹部人財の獲得、具体的施策の着手
- 安定したフリーキャッシュフローにより財務体質を改善、健全化。財務・資本管理、開発リターン分析等を高度化


● 新中期経営計画を策定した狙い

- 待機児童が減少し保育需要の頭打ちが近づく一方、教育や子育て支援等を含む、広義の保育関連サービスに対する需要の高まり、多様化に対し迅速に対応するため

新中期経営計画(2024)の概要

創業以来の「事業拡大」フェーズから「事業拡大と事業複線化」フェーズへ移行。新たな事業戦略を支えるICT機能、財務・資本戦略を一段と強化。

業績目標には、営業利益に代えて、新規開設時の会計処理の影響を受けないEBITDAを設定。








企業理念	<ul style="list-style-type: none"> ● 「子ども達の未来のために」
長期目標 (2030)	<ul style="list-style-type: none"> ● ビジョン: 2030トリプルトラスト 「職員と保護者と地域に最も信頼される存在になり、子ども達の育ちと学びの社会インフラになる」 <ul style="list-style-type: none"> ● 職員の処遇向上、「自立」「共生」の人財育成により、誇りの持てる仕事に ● 保護者に“今”の子どもの姿を受け入れ、楽しい子育てを ● 地域と子育て世代を結び、地域で子どもが育つ環境を ● 「保育」を必要としている多くの人に手を差し伸べられる十分な規模 ● 「保育」を核に、質の高い「育ちと学び」を支援できる幅広い機能提供 ● 将来はサポート対象年齢を拡張
中期経営計画 (2024)	<ul style="list-style-type: none"> ● 規模拡大 オーガニック成長に加え、M&Aも活用した保育事業の拡大 ● 機能拡充 新事業における基盤固め。収益源の多様化に加え、保育事業の競争力向上に貢献 <div style="text-align: center; margin: 10px 0;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> ● 基盤強化 ICTの戦略的活用による生産性の向上、付加価値の創造 財務健全性、成長投資、株主還元のバランス

	FY2021/9(実績)	FY2024/9(目標)
売上高	23,529	31,000
内、保育周辺領域+新規事業	-	3,000
EBITDA	1,426	2,100






ESG経営の重点テーマと取組み

当社における事業活動そのものがESGに直結。さらに、保育事業活動を通じて、(1)保育・教育、(2)女性活躍促進、(3)地域に対する社会貢献を重点分野としてESG経営を推進。

事業活動を通じて解決する社会課題

ESGマテリアリティ	主な取組み	関連するSGDs
保育・教育 子育て支援の底上げ（質、量）	<ul style="list-style-type: none"> ● 質の高い保育の実践 ● 保育所の新規開設 ● 健康を支える給食の提供 ● 食育への取組みを実施 ● 子育てと仕事の両立支援 	 
女性活躍促進 子育て世代が働きやすい社会の実現 多様な働き方の実現	<ul style="list-style-type: none"> ● 子育て世代が安心して働ける保育の受け皿創設 ● 多様なライフスタイルに合わせた働き方 ● 充実した休暇制度 ● 出産・育児に係る制度 ● 介護に係る制度 	 
地域に対する社会貢献 保育を受ける機会の創出	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域における子育て拠点化 ● 虐待防止、貧困対策への貢献 ● 地域社会の雇用創出 ● 地域の災害時避難拠点化 	  

企業活動を通じて解決する社会課題

ESGマテリアリティ	主な取組み	関連するSGDs
人財育成 専門性向上とキャリア形成	<ul style="list-style-type: none"> ● 柔軟な働き方改革 ● 学べる環境づくり ● 成長に応じたキャリアパスの設定 	 
地球環境 地球環境に貢献	<ul style="list-style-type: none"> ● 食品ロスの低減活動 ● 不要な絵本を保育所利用者等から回収し寄付 ● 照明のLED化推進によりCO₂排出の削減 ● 国産木材の積極活用を通じ国内林業の活性化・森林保全の推進 	  

中期経営計画における重点施策分野

新中期経営計画期間(～2024年)は、2030年、当社ビジョン「2030トリプルトラスト」実現に向けた基盤固め。①保育事業における規模拡大継続と効率化、②新規事業への本格進出、それら事業戦略を支える③ICT、④財務・資本戦略の強化に注力

		～2021(前中計)	～2024(新中計)	2030
① 保育事業	規模拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業者支援事業 ● 新規開設 	<ul style="list-style-type: none"> ● M&A 	トリプルトラスト
	職員	<ul style="list-style-type: none"> ● 処遇改善 	<ul style="list-style-type: none"> ● 育成強化 	
	効率化		<ul style="list-style-type: none"> ● 施設収支管理 	
	保育の質	<ul style="list-style-type: none"> ● GK保育 	<ul style="list-style-type: none"> ● 保育方針・メソッドの明確化 	
	周辺領域		<ul style="list-style-type: none"> ● 子育て支援 ● 一時預かり、広場事業 	
② 新規事業	教育		<ul style="list-style-type: none"> ● 課外教育 	
	海外		<ul style="list-style-type: none"> ● アジア展開 	
③ ICT		<ul style="list-style-type: none"> ● 業務改革 ● デジタル基盤整備 	<ul style="list-style-type: none"> ● 革新的なサービスの提供 	
④ 財務・資本		<ul style="list-style-type: none"> ● 財務健全性 ● 成長投資 	<ul style="list-style-type: none"> ● 株主還元 	

首都圏においても数年内には保育サービス需要はピークアウトすると見込まれる一方、質の高い保育、保護者の利便性、教育機能を備えた「選ばれる園」の需要は継続すると想定。新規開設に加え、M&Aを積極活用した事業拡大戦略を継続。

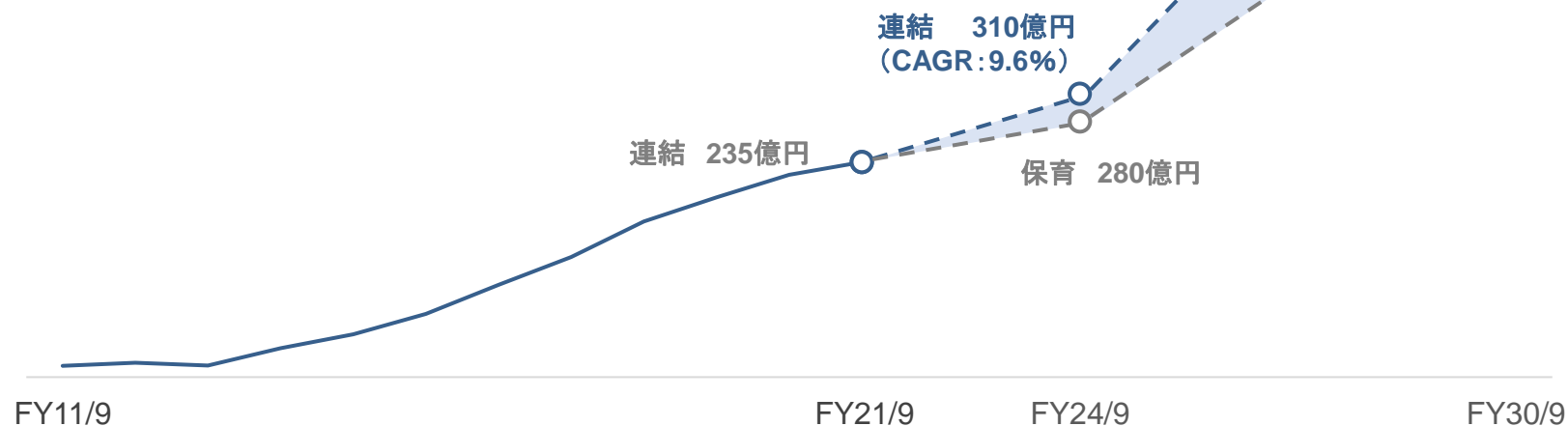
売上高目標

新規開設とM&Aによる規模拡大

- 過去の新規開発実績を支えた当社ネットワークやノウハウ
- 保育分野におけるM&A案件の増加トレンド
- M&Aを優位に執行可能な保育事業者としての信用力、財務余力、社内チーム体制

新規事業拡大による保育事業との売上シナジー発現

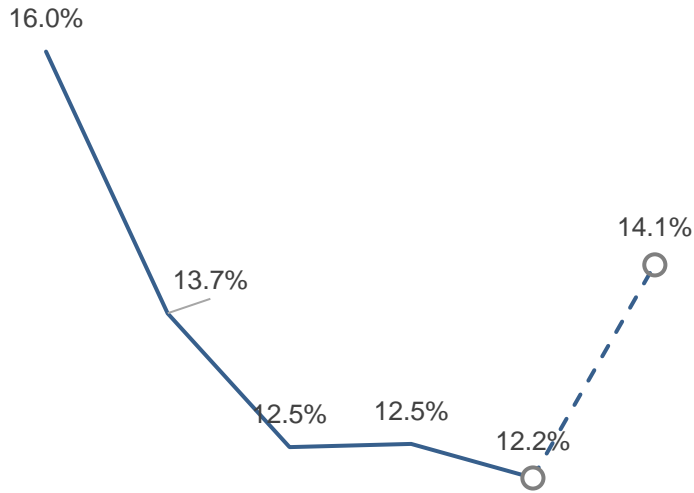
- 保育周辺事業、新規事業(教育等)による保育事業の競争力向上



① 保育: 収支改善の取組み

入所率向上に加え、適切なコストコントロールを行うことで利益率を改善。売上総利益率をFY21/9実績から1.9%ポイント改善を目指す。

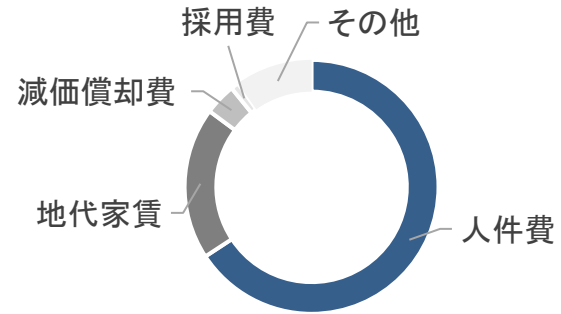
売上総利益率



FY17/9 FY18/9 FY19/9 FY20/9 FY21/9 FY24/9

目標

売上原価内訳 (FY2021/9)



収支改善に向けた主要施策

- 売上高
 - － マーケティング強化による入所率改善
- コストコントロール
 - － 処遇改善と適正定員・適正配置による人件費抑制との両立
 - － KPIモニタリングによる施設収支管理の強化
 - － 次世代施設長の育成、新卒採用・リファーマル採用の強化による退職率低減、採用費抑制
- 新規開設時の投資リターン分析精緻化
- 認証保育施設の認可移行推進

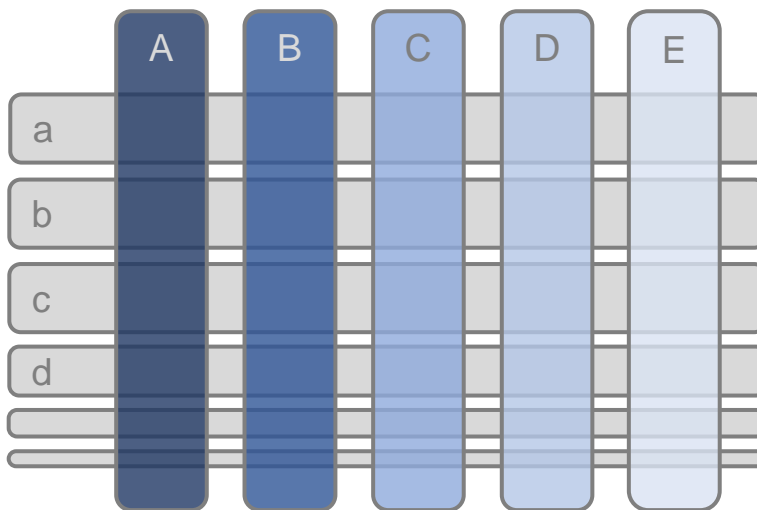
「GK保育」を基礎に、保育メソッド毎の施設グループを複数展開。保育方針の明確化により保護者が主体的に選択可能に。保育方針・メソッドの明確化と地域に寄り添うマトリクスを実現するべく、職員育成を強化。これら施策を通じ、施設の職員が働く場としての魅力を向上、職員採用、離職率低減にプラスの効果。

保育メソッド毎の施設グループ

- 『個』を大切にするGK保育を基礎に、複数の保育メソッド施設をグループ化
- 各グループの責任者を任命し、保育方針の明確化と職員育成を強化

- 本社運営サポートチームが主体となり地域・行政との結びつきを強化

地域



- 保護者が主体的に施設を選択可能
- 職員の採用・離職率低減に効果

- 各地域・行政に応じたカスタマイズを通じて「地域に信頼される存在」に

保育研修

- 保育方針別研修
- +
- GK保育基礎研修

チームワーク研修

- リーダーズプログラム (施設長・主任)
- +
- チームワーク構築

未来を担う子どもたちが自らの学びを深められるための環境・機会を提供し、保護者が子育てを楽しみ感じられるためのサポート(モノ・サービス)を提供。

既存事業への付加価値として



教育

(コンテンツ提供)



サービス

(子育て支援)



商品(モノ)

(販売)

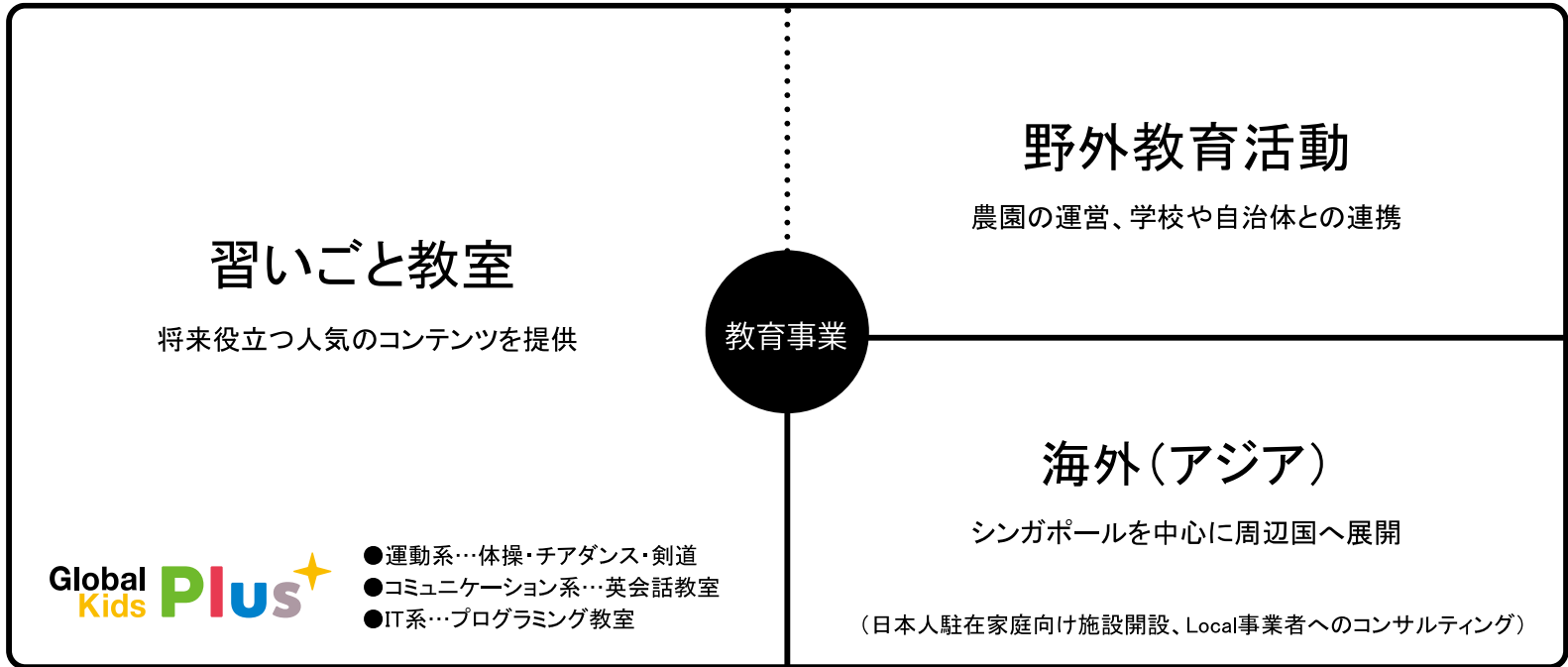
当社施設利用者や卒園児等を対象に展開。他の保育事業者・幼稚園事業者にも提供。

※他の保育事業者においては更なる公的規制緩和に期待。

新規事業

既存事業(保育)

子どもたちが学ぶ環境を保育園施設内に限らず、様々な空間で、またオンラインで広く提供する。更にアジアの国々の子どもたちの未来にも貢献。



3 ICT: 今後の方向性

前期までにデジタル基盤の整備に一定の目途、今後は業務改革推進、革新的なサービスの提供へと移行。



③ ICT:革新的なサービスの提供 子育てプラットフォーム

入園前から卒園後まで、保護者の継続的な体験価値を最大化するために、オンラインのタッチポイントを通じて、保護者の本来の子育てニーズに寄り添った価値を提供



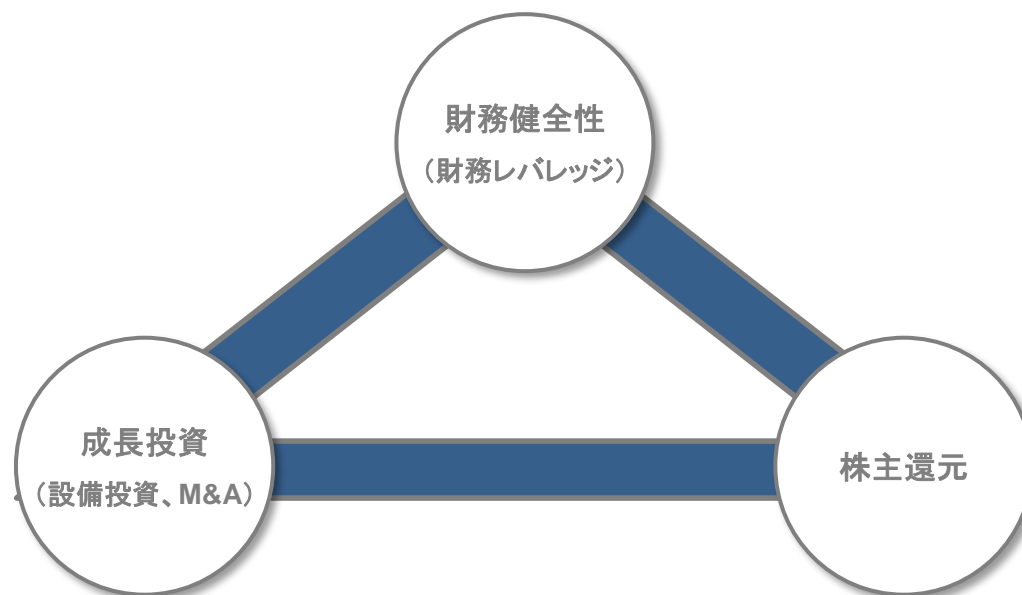
子育てプラットフォームを通じ、安心して子育てができる情報を提供

- 直接的サポート(『保育』)と、間接的サポート(『情報の提供』)を通じて保護者の不安を軽減
- 当初は、在園児の保護者向けに提供
 - 入園前から卒園後も視野に、子どもの成長の相談、保育・情報・教育関連サービスを展開
 - 随時内容の充実を図ることでプラットフォームとしての機能強化

FY2020/9よりフリーキャッシュフローはプラス転換、財務基盤の健全化が進展。創業以来の成長フェーズから、成長と株主還元の両立フェーズへと移行。

当面の総還元性向は30-50%をターゲットとして設定。

- 成長投資を支える財務健全性を維持
- 最適資本構成による資本コストを低減



- 成長投資を積極的に継続実施
- 投資判断においては、経営戦略との整合性、キャッシュフローベースでのリターン十分性を厳格に評価し、財務規律を堅持
- 当面、総還元性向30-50%を目途とし、FCFの状況を踏まえて還元水準を決定
- 流通株式数の増加を企図し、当面は配当による株主還元を実施
- 安定(増)配当を基本原則とする

役員人事案(2021年12月21日開催の定時株主総会にて選任予定)

	氏名	担当	略歴等
代表取締役社長	中正 雄一		代表取締役社長CEOとして全社業務を統括すると共に、経営戦略策定、業界団体を通じた様々な提言を主導。2006年、自ら当社を創業以降、高い企業理念とビジョンを掲げ、当社グループの成長を牽引。2019年、日本初のイェナプランスクール認定校、大日向小学校(長野県南佐久郡佐久穂町)を設立。
取締役	須郷 達也	人事、総務、新規事業	2019年当社入社。ピジョン株式会社他にて保育、教育、製造販売等、幅広い分野で国内外での豊富なマネジメント経験を有する。当社では豊富な経験と幅広い人脈を活かし、人事、総務、新規事業を主導。
取締役	宇田川 三郎	保育事業、人財開発、システム	2010年当社入社。保育事業部門から総務・人事等の管理部門まで幅広い分野の責任者を歴任、保育と人財、現場とのつながりを大切にする当社保育事業におけるコア人財。児童福祉分野経営全般における豊富な経験と知見を有する。
取締役	田浦 秀一	事業企画	2008年当社入社。施設開発部門の責任者として多数の新規開設案件を手掛け、当社の高い売上成長を主導。引続き、新規開設及び行政対応等を担当し、保育事業の成長を牽引。
取締役	野田 雅之	経営企画、財務	2021年5月、当社入社。1996年株式会社日本興業銀行(現みずほフィナンシャルグループ)入行、2003年から当社入社前までJ.P.モルガン証券株式会社 投資銀行本部にて、国内外の資金調達業務及びM&Aアドバイザー業務に従事。
取締役(社外)	石井 光暢		
取締役(社外)	桑戸 真二		
取締役(社外)	汐見 和恵		
常勤監査役(社外)	橋口 晶子		
監査役(社外)	片岡 理恵子		
監査役(社外)	石崎 信明		

