

# グループ経営ビジョン 「2030 トリプルトラスト」 実現に向けた経営戦略

2024.11.14



Index

- 01 グローバルキッズCOMPANYが目指す姿
- 02 グループ経営ビジョン「2030 トリプルトラスト」実現に向けた経営戦略
- 03 保育事業
- 09 新規事業
- 11 ICT戦略
- 14 人事戦略
- 16 資本政策 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
- 22 ESG経営の重点テーマと取組み

2030年 職員と親子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

企業理念

子ども達の未来のために

ビジョン

2030 トリプルトラスト

目指す人財

輝いた大人

保育理念

豊かに生きる力を育てる

### 外部環境の 変化

- ・ 待機児童は解消、「保育の質」が重視されるフェーズに
- ・ 保育士の有効求人倍率は高止まり

### 当社グループの 現在

- ・ 「行動倫理宣言」を制定、ガバナンス改革・企業風土改革を推進
- ・ 職員配置適正化を最重要課題と位置付け、離職率低減と職員採用強化に一体で取り組み
- ・ 収支改善施策の実行において一定の成果

### 新たな 経営戦略

- ・ 経営のテーマは長期的戦略と外部環境の変化への迅速な対応に二極化
- ・ 長期的に取り組むべき課題は保育の質向上、M&Aによる成長
- ・ 外部環境の変化等に対応し、経営指標の目標水準は随時見直し（中期経営計画のフレームからは脱却）



## 保育事業

### 保育事業部 再編・強化

- エリア別、機能別組織再編を実施(2024/4)
- 人員の拡充
- 業務分掌の見直し、業務プロセスの刷新

### 職員適正配置

- 職員配置管理の仕組みを整備
- 離職率低減の取組み強化
- 採用チームの拡充及び採用業務の効率化推進

### 安全確保の 仕組み整備

- グループ全施設に安全マイスター制度を導入
- デジタル基盤の整備、施設運営情報管理システムの導入
- 見守りカメラの設置等インフラの拡充

## 保育理念

豊かに生きる力を育てる

### 「豊かに生きる」とは

グローバル時代、不確実性の高い時代において、他者と共生しながら、自分のやりたいことを主体的に選択、実践し、自分らしく生きること

### 「豊かに生きる力」(豊かに生きるための資質)とは

- 身の回りの事物や現象をきっかけに、深く世界に向けて探求する力
- 自分のものの見方と他者のものの見方を共に受け入れる力
- 自分のアイデアを文化や言語や価値観が異なる多様な受け手に効果的に伝達する力
- よりよい社会に貢献するため自らのアイデアを行動に移していく力

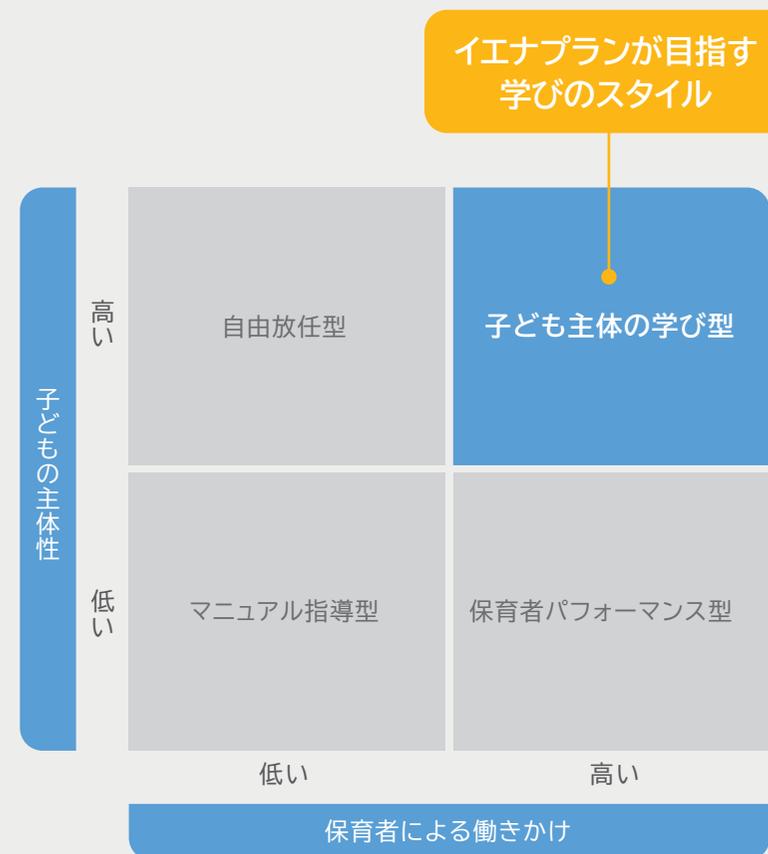
### 「豊かに生きる力」を育むために必要な保育とは

- 異年齢
- 対話
- 自己決定できる環境
- 協働と探求

## イエナプラン

## イエナプランとは

- 一人ひとりの子をその子らしく、最大限の可能性を引き出して育てることを目指したビジョン
  - 自立と共生を学ぶ教育
- 画一・一斉保育からの脱却
  - 個の発達の支援
  - 主体性と共生への学び
  - ホンモノにふれる生きた学び
  - 安心で快適な空間
  - グローバル・シチズンシップを目指す



入所率  
向上による  
売上増加

- 保育の質向上
- マーケティング強化
- 利用定員最適化

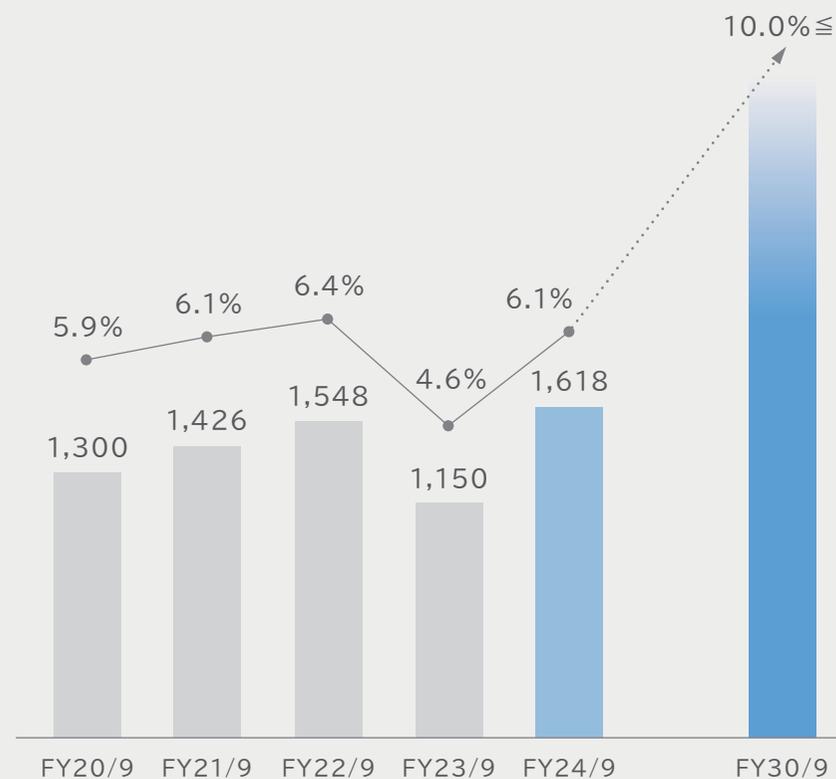
職員配置  
適正化による  
利益率改善

- 職員配置適正化による売上増加
- 離職率低減、職員採用の効率化による採用費削減

生産性  
向上による  
コスト削減

- 保育現場における業務プロセスの見直し
- 本社における基幹システム等インフラ整備の推進、業務プロセスの見直し

連結EBITDA(百万円)、EBITDAマージン



都内  
認可保育事業の  
規模拡大

- 東京都内及び横浜市を中心とした認可保育施設運営に集中することで、人員配置、本社業務等を効率化

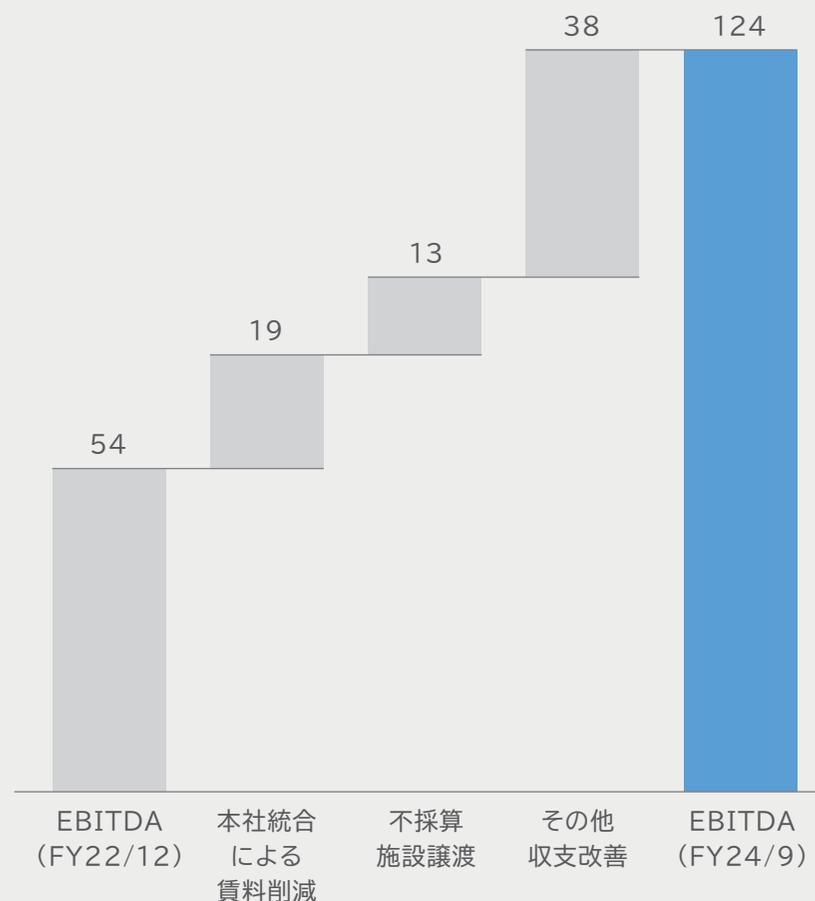
人的リソースの  
獲得

- 対象会社の人財獲得、グループ経営への積極起用
- おはようキッズ子会社化における案件執行及びPMIの経験値を最大限活用

コストシナジーの  
実現

- 規模の利益により、システムインフラ等への投資効果を改善

おはようキッズ子会社化によるEBITDAの変化(百万円)





新規事業

サービス		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 野外教育プログラムの実施 - Snow Peak キッズキャンプ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 親子活動プログラム提供 - 親子運動教室、農業体験</li> </ul>
商品		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 入園・通園グッズ提供 - おむつサブスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 教育プログラム関連グッズ販売 - 特別栽培米</li> </ul>
保育・教育	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 入所率向上施策 - 園見学等入園前接点の拡充、質向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 正課教育プログラム拡充 - 英語、体育あそび、食農あぐりっぴ</li> <li>・ グローバル保育理念・手法導入 - イエナプラン、EIS Int'l School</li> <li>・ 安心安全の強化 - オンライン診療、保育の質向上研究</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 課外教育プログラム拡充 - 体育あそび - GK Plus</li> <li>・ 正課教育プログラム外販 - 食農あぐりっぴ - 体育あそび</li> </ul>
機能拡充	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利用者ニーズ分析</li> <li>・ 顧客データ取得、一元管理、整備</li> <li>・ デジタルツール活用による発信力強化</li> </ul>		
	タッチポイント	保育マーケティング (差別化)	保育マーケティング (収益化)
	保護者と園児に選ばれる園へ	新規事業による収益源多様化へ	

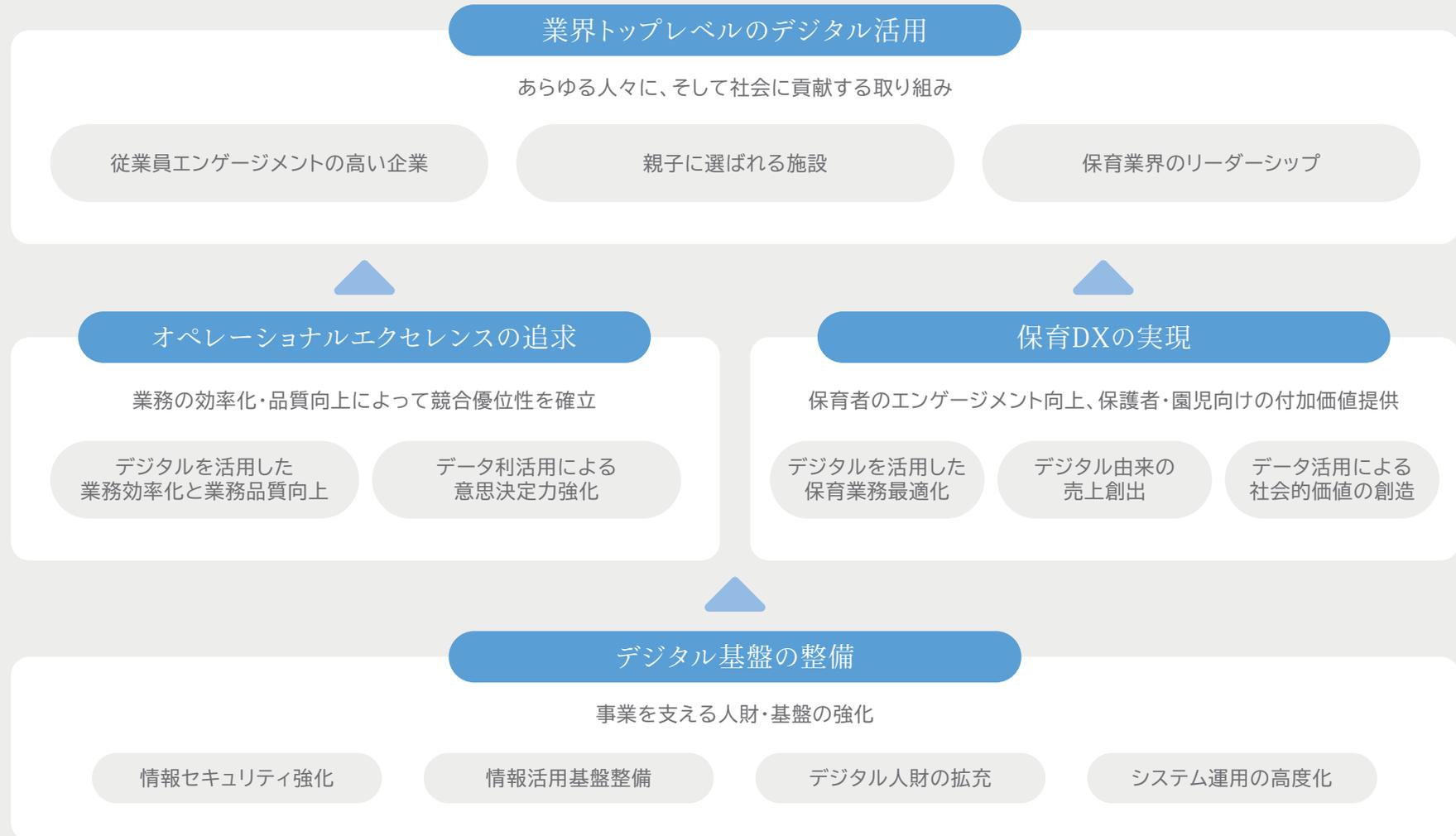


## ICT戦略

## 業界トップレベルのデジタル活用



## デジタル基盤整備は継続、オペレーショナルエクセレンスの追求と保育DXの実現を目指す





## 人事戦略

経営戦略と  
連動した  
人事戦略の策定

- 「GKCグループ経営ビジョン「2030 トリプルトラスト」に向けた経営戦略」の施策実行に必要なスキル・経験を持った人財の確保
- 経営ビジョン実現に必要な「輝いた大人」の育成

必要な  
人的資源と現状の  
ギャップの把握

- 経営戦略実行に必要な人財(スキル、経験)の明確化、現状とのギャップの把握
- 人事評価、フィードバック等を通じ、職員全員が「輝いた大人」になるための課題特定

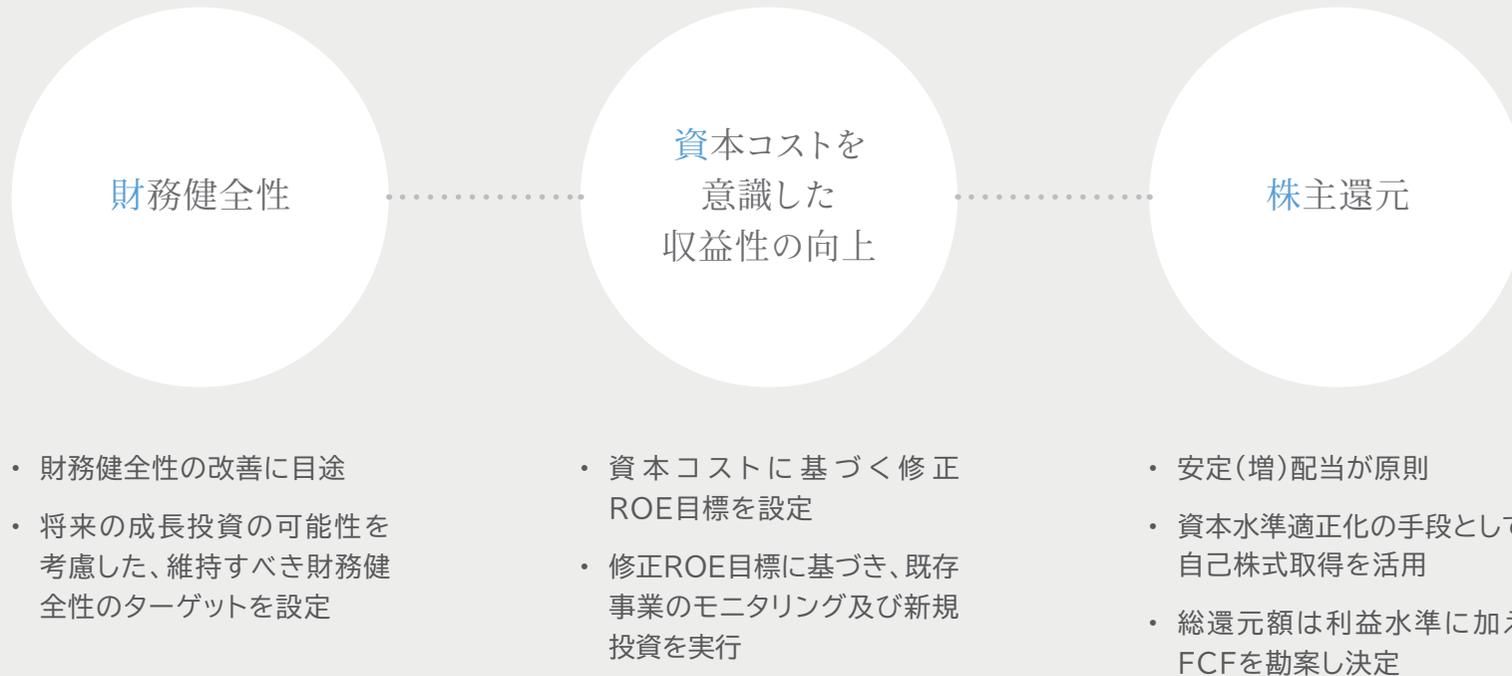
必要な  
人的資源充足の  
ためのアクション

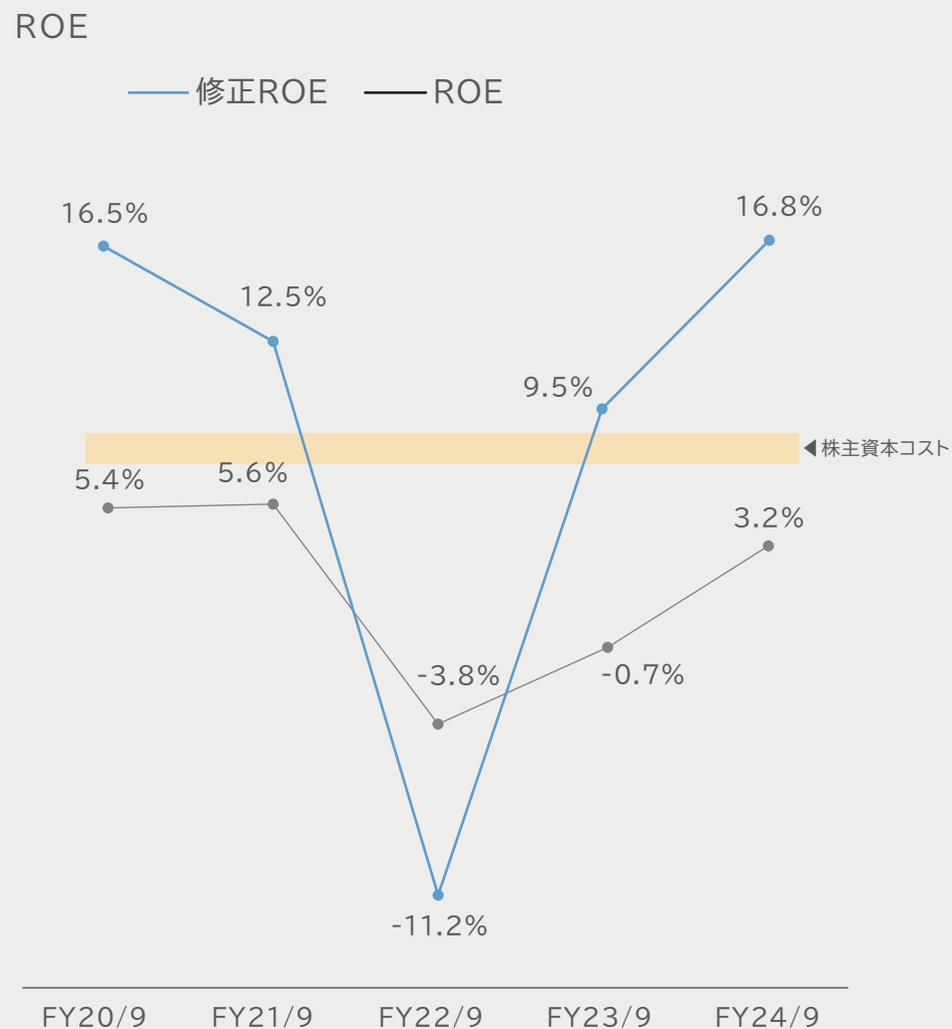
- 育成 ～ 輝いた大人
  - キャリア自立の支援。社員個々の成長を促す仕組みの整備(多様な経験を促すための人事異動、メンター制度の導入等)
- 採用
  - 人事戦略の明確化・発信によるミスマッチの回避
  - ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- 生産性の向上による人的リソースの活用最大化 ～ エンゲージメントの向上
  - 労務管理の徹底、就業環境の改善(柔軟な働き方の推進)
  - 処遇の適正化



## 資本政策

安定的な事業運営、成長投資に耐える財務健全性に一定の目処、  
資本効率改善及び株主還元の実現に向けた対応





## 資本コスト

CAPMに基づき推計した株主資本コスト 7-8%

当社は過去5年間で財務レバレッジが低下していること、類似企業のUnlevered  $\beta$ には相応の乖離が見られることからCAPMのみに依拠することの問題点を認識

今後継続して市場データをモニタリングすると共に、投資家との対話を通じて資本コストの適切な把握に努める

## 収益性

ROEは足元では改善傾向。修正ROEは株主資本コストレンジを上回る水準

収支の更なる改善、資本水準の適切なコントロールにより修正ROEは改善の余地あり。修正ROEの更なる改善により修正PBRの引き上げを目指す

### (解説)修正ROE

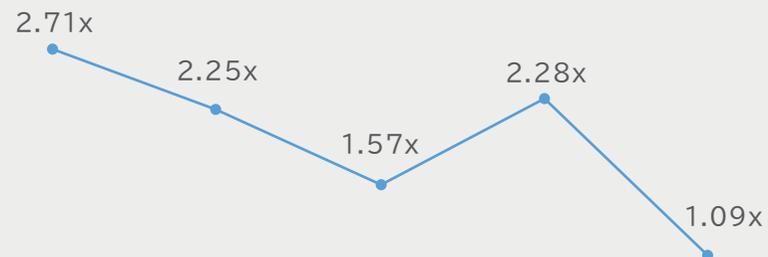
- 自治体からの補助金で固定資産を取得した際の会計処理は、取得価額から補助金を控除した額を固定資産に計上する「直接減額方式」と固定資産取得価額すべてを計上する「剰余金処分方式」の2つが存在する
- 「剰余金処分方式」においては「直接減額方式」と比較し自己資本、純資産、減価償却費、営業外収益が多くなる
- 修正ROE:「直接減額方式」を採った場合の当期純利益、自己資本を基に算出したROE。新規開設がない状態が継続すると、ROEと修正ROEは何れ収斂
- 修正PBR:「直接減額方式」を採った場合の純資産を基に算出したPBR
- 修正PER:「直接減額方式」を採った場合の当期純利益を基に算出したPER

## Net D/E



FY20/9 FY21/9 FY22/9 FY23/9 FY24/9

## Net D/EBITDA



FY20/9 FY21/9 FY22/9 FY23/9 FY24/9

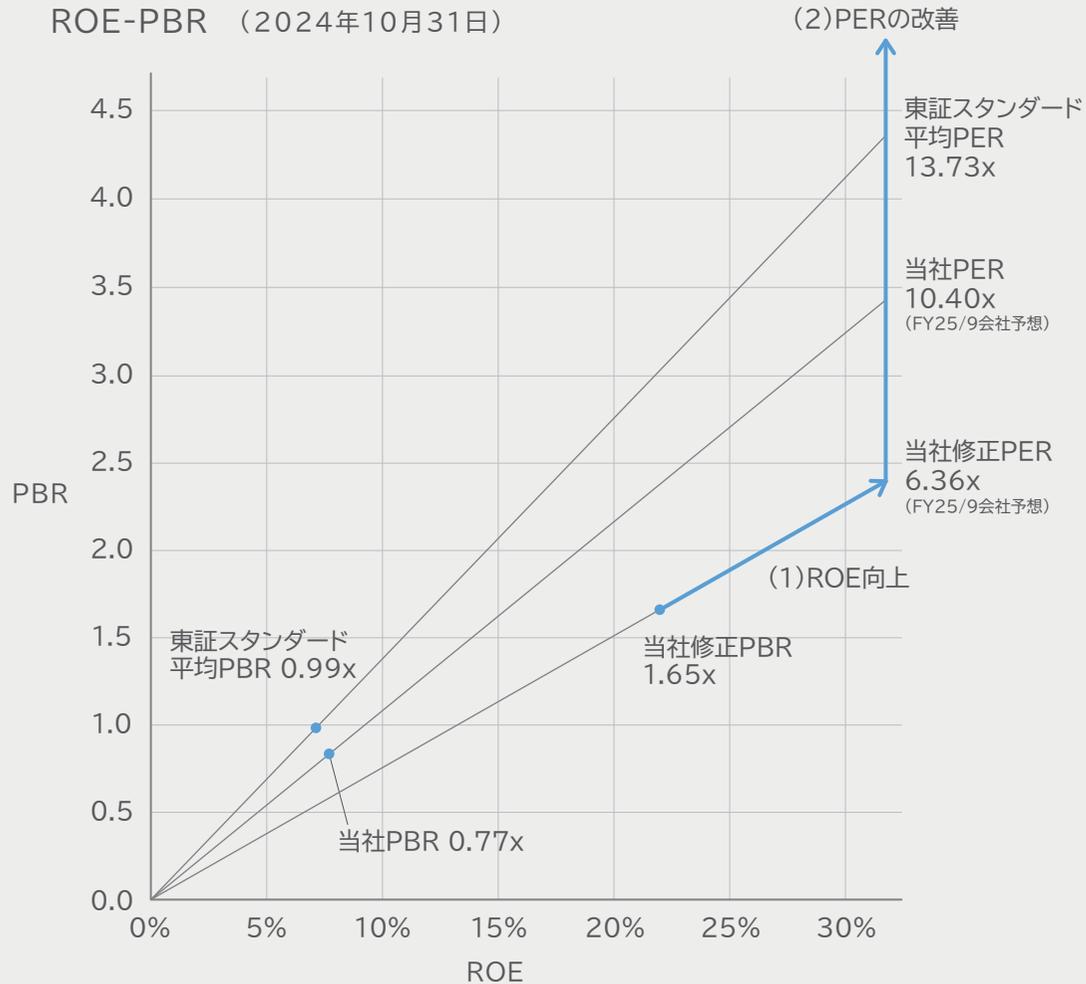
## 財務健全性

- 収支改善によるFCF増加、キャッシュマネジメント高度化により、財務健全化は進捗
- 財務健全性指標は何れも目安とするA格水準を達成

## 資本効率性

- 足元のFCF改善傾向が継続した場合、純有利子負債はマイナスに転じるため、自己資本の水準につき適切なコントロールが必要
- 将来の成長投資の可能性を考慮した、維持すべき財務健全性、自己資本のターゲットを設定、自己株式取得も活用した機動的なコントロールを実施

## ROE-PBR (2024年10月31日)



出所: 日本経済新聞社

## PBR (FY2024/9A)

修正PBRは1.65xと東証スタンダード市場平均(0.99x)を上回る一方、PBRは0.77xにとどまる。

PBRの引き上げには(1)収益性(ROE)の向上に加え、(2)PERの引き上げが不可欠

## PER (FY2025/9会社予想)

PERは10.40xに対し、当社が重視する修正PERは6.36xにとどまり、東証スタンダードの平均を大幅に下回る

PERの改善には収益安定性の向上によるディスカウントの回避、M&Aのトラックレコード積上げによる将来利益成長期待の引き上げで対応

(単位:百万円)	修正前	修正後
当期純利益(FY25E)	600	980
自己資本(FY24A)	8,115	3,791
ROE	7.2%	22.1%
PBR	0.77x	1.65x
PER	10.40x	6.36x

収益性の向上  
(修正ROE改善)

- 現在取組み中の収支改善施策を着実に実行
- 継続性を担保するための組織体制構築、人事政策策定

長期的な  
成長期待の醸成  
(PER引上げ)

- M&Aの着実な実行及び収益成長実現のトラックレコード積み上げ
- 新規事業においては人財獲得を含む、体制整備に着手

適切な資本  
コントロール

- 財務健全性指標のターゲットを設定、適正資本を維持
- 資本余剰に対しては配当に加え、自己株式取得を活用し適切に対処

資本コストの  
低減

- 事業譲渡や減損による特別損失計上はボトムアウト
- 情報開示の充実
- 投資家との積極的な対話実施、フィードバックの活用



ESG経営の重点テーマと取組み

## 保育事業を通じ(1)保育・教育、(2)女性活躍促進、(3)地域に対する社会貢献を中心にESG経営を推進

ESGマテリアリティ		主な取組み	関連するSDGs
保育・教育	子育て支援の底上げ(質、量)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 質の高い保育の実践</li> <li>・ 健康を支える給食の提供</li> <li>・ 食育への取り組みを実施</li> <li>・ 子育てと仕事の両立支援</li> </ul>	 
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"> <li>・ 子育て世代が安心して働ける保育の受け皿創設</li> <li>・ 多様なライフスタイルに合わせた働き方</li> <li>・ 充実した休暇制度</li> <li>・ 出産・育児、介護に係る制度</li> </ul>	 
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"> <li>・ 地域における子育て拠点化</li> <li>・ 虐待防止、貧困対策への貢献</li> <li>・ 地域社会の雇用創出</li> <li>・ 地域の災害時避難拠点化</li> </ul>	  
人財育成	専門性向上とキャリア形成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 柔軟な働き方改革</li> <li>・ 学べる環境づくり</li> <li>・ 成長に応じたキャリアパスの設定</li> </ul>	 
地球環境	地球環境に貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 食品ロスの低減活動</li> <li>・ 照明のLED化推進によりCO<sub>2</sub>排出の削減</li> </ul>	  
企業倫理とコンプライアンス	コーポレートガバナンスの整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 倫理基準の設定</li> <li>・ コンプライアンス教育の実施</li> </ul>	

**GlobalKids** 