

各 位

会 社 名	株式会社昭文社ホールディングス
代 表 者 名	代表取締役社長 黒田 茂夫
(コード番号	9475 東証スタンダード)
問 合 せ 先	取締役管理本部長 加藤 弘之
T E L	0 3 - 3 5 5 6 - 8 1 7 1

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

当社は、2025 年 6 月 20 日開催の取締役会において、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、現状分析・評価を行い、改善に向けた方針および具体的取り組みを決議いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 現状分析・評価

当社は、主力である出版事業の市況が 2000 年代以降右肩下がりとなる中、基盤となる地図・ガイドデータベースの構築を通じて事業の多角化、デジタル化を図ってまいりましたが、依然として紙出版物の売上比率が大きい企業としての将来性に懸念が発生し、2017 年以降「事業構造改革」に着手いたしました。

新規事業への注力、保有不動産の売却や賃貸および拠点統合、人員の適正配置・整理、スピーディーな意思決定および時代に即した柔軟な組織運営を目的とした持株会社体制への移行（2019 年 9 月着手、2020 年 4 月実施）などの施策を通じて収益の改善を図る中、2020 年 3 月以降、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により主力事業である旅行書出版事業の売上高が減少し、大幅な損失を計上したことにより、実用書など新ジャンルの出版および電子書籍事業の強化、営業部門の DX 化を進めつつ事業構造改革をさらに加速、2023 年 3 月期には親会社株主に帰属する当期純損益の黒字化および 3 期ぶりに営業損益の黒字化を果たし、2024 年 3 月期においてはさらに損益が改善、業績が回復いたしました。

しかしながら 2025 年 3 月期においては 3 期連続の黒字化は達成したもののコロナ禍からの回復が一巡し原材料費の高騰、物価高などの環境もあって当期純損益の黒字幅が縮小しており、現在のコスト重視、効率重視の方針のまま今後の収益性、成長性を担保していくことは非常に難しい状況にあると分析しております。

2. 当社の経営状況に関する指標について

業績の回復とともに資本コスト、投資収益性、市場評価に関連する各指標も改善しており、2023 年 3 月期～2025 年 3 月期の間における当社試算の WACC（加重平均資本コスト）は平

均 3.07%と、情報通信業各社のこの間の中央値 9.8%を下回り、比較的低いコストで資本を調達しているといえます。

しかしながらROE（自己資本利益率）においては、各年次の数値が安定せず、目標指標とするのが困難な状況です。またPBR（株価純資産倍率）についても、0.5～0.7 倍前後で推移しており、市場評価の観点からも、資本政策等の改善が求められる状況であると分析しております。

項目 (連結)	単位	60期 2019年3月期	61期 2020年3月期	62期 2021年3月期	63期 2022年3月期	64期 2023年3月期	65期 2024年3月期	66期 2025年3月期
売上高	百万円	8,770	8,057	6,313	4,619	5,553	6,410	6,256
営業利益	百万円	△655	△68	△1,448	△1,407	132	437	189
親会社株主に 帰属する 当期純利益	百万円	△1,815	129	△2,374	△1,578	30	1,771	541
WACC	%	5.96	5.13	4.80	4.51	4.49	2.59	2.13
ROE	%	-11.87	0.85	-16.66	-13.29	0.29	15.27	4.21
PBR	倍	0.51	0.45	0.66	0.75	0.52	0.56	0.56

他方、売上構成比 55%を占める出版事業において、構造改革により出版物の適正在庫化（返品抑制）が徹底され、業界平均が 40%台（2023 年）の返品率である雑誌を主力としながら、業界平均を大幅に下回る 30%前後の返品率を達成している点、同じく構造改革による事業再編および人員適正配置により、社員一人当たり売上高が向上、2017 年 3 月期＝22 百万円、2020 年 3 月期＝25 百万円、2024 年 3 月期＝28 百万円と推移している点、さらには販管費や原価の圧縮に加え、賃料収入もあり事業所の維持コストが減少、事業所の維持コスト改善：制作本部→晴海オフィスの拠点移動により年間約 27 百万円の圧縮、足立商品センターの廃止に伴う維持費年間約 14 百万円削減、本社 2～8F の賃料（約 1 億 26 百万円）を加え、年間約 1 億 66 百万円の収支改善効果を実現しているなど、指標面では成長戦略を実現するための基盤となる経営環境を保持している、と分析しております。

3. 方針および目標

現状分析・評価を踏まえ、今後は売上高および収益を成長軌道に乗せるべく検討を重ね、2025 年 6 月 20 日開催の取締役会にて、新たな経営方針を決議いたしました。その詳細については別紙「経営アクションプラン 2025」および当社 Web サイトに記載いたしておりますが、ここではその概要、骨子を記載いたします。

既存事業の安定的な収益を確保しつつ、資本コストや株価を意識した経営の実現に努め、当社グループの 10 カ年目標として 2035 年 3 月期のグループ総売上目標を 100 億円と定めます。さらに成長軌道に乗せるため、当社が大切にしてきた「革新性」「社会貢献」「共創性」

「デザイン思考」を活かしつつ、下記 5 項目を現時点における目標と定め、取り組んでまいります。

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

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

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

④ 財務基盤の強化

資本政策の見直し、財務健全性の維持

⑤ 資本市場との対話

積極的な情報開示、IR 活動の強化

4. 開示に関連した具体的取り組み

当社は上記目標については各決算期末における分析、評価に基づき、適宜修正、改善を図ることとし、投資家への適切な情報開示、対話を通じて随時公開してまいります。

本開示を契機として「経営アクションプラン 2025」の着実な実行を図り、今後定期的に経過、指標推移、評価、方針修正等について Web や対話を通じ、開示を継続しつつ、国際情勢や市場の動向など不確定要素を織り込みながら、市場・ステークホルダーの皆様からのご信認をいただけるよう、成長軌道を描く経営を推進してまいります。

以上

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。