



# 中期経営計画

Gakken 2030 Vision および Gakken 2027計画「Value UP」

2025.11.07

株式会社学研ホールディングス

## 人の可能性を どこまでも追求する会社へ

- |                  |                          |
|------------------|--------------------------|
| <b>Growth</b>    | 人と社会の持続的な成長に貢献しよう        |
| <b>Action</b>    | 新しいきっかけを生み出す行動を起こそう      |
| <b>Knowledge</b> | 誰よりも学び、率先して知識を還元しよう      |
| <b>Kindness</b>  | お客様や、共に働く仲間に優しさと思いやりを示そう |
| <b>Enjoy</b>     | 誰かを楽しませるためには、まず自分が楽しもう   |
| <b>New Stage</b> | ボーダレスに思考し、活躍の場を世界に拡げよう   |

# 目次

01

Gakken 2025  
「SHIFT」の振り返り

Pg.04

02

Gakken 2030  
Vision

Pg.09

03

Gakken 2027 計画  
「Value UP」

- ・事業Value UP
- ・財務Value UP
- ・組織力Value UP

Pg.15

# 01 Gakken 2025「SHIFT」の振り返り



# Gakken 2025における業績推移

Gakken 2025						
(単位:億円) (単位未満は切捨て)	2023/9	2024/9	2025/9	計画	計画達成率	増減 (対2023/9期)
売上高	1,641	1,855	1,991	2,000	99.5%	+350
EBITDA	93	111	129	113	115%	+36
営業利益	61	68	82	70	118%	+20
当期純利益※	31	22	35	35	102%	+3.8
ROE	6.3%	4.3%	7.0%	6.6%	+0.4pt	+0.7pt
D/Eレシオ	0.82	0.75	0.71	-	-	△0.11
自己資本比率	38.7%	39.4%	36.9%	-	-	△1.8pt

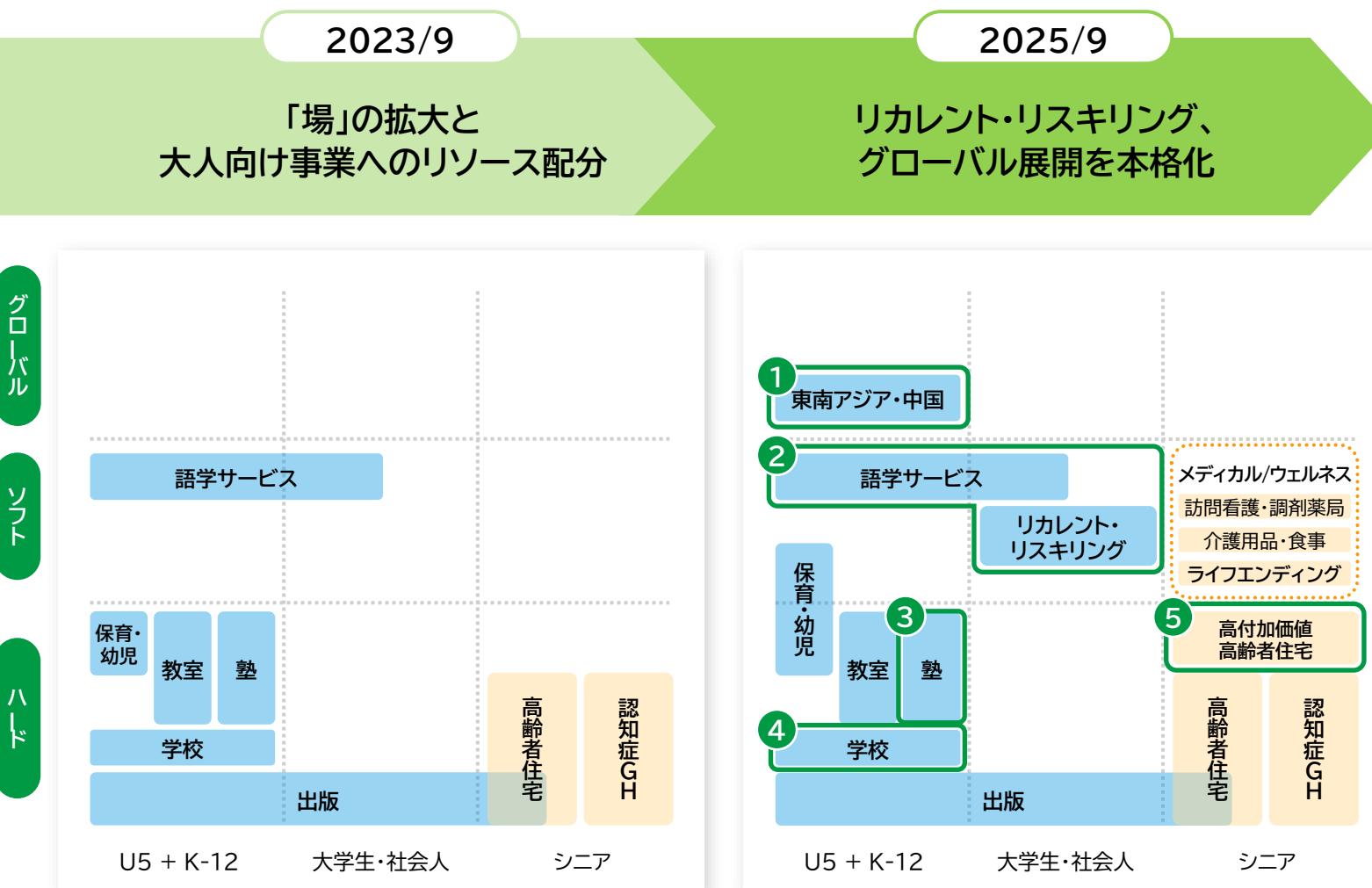
※ 親会社株主に帰属する当期純利益

## Gakken 2025におけるセグメント別業績推移

(単位:億円)(単位未満は切捨て)	2023/9 (実績)		2025/9 (実績)		増減(対2023/9期)	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
<b>教育分野</b>	<b>794</b>	<b>39</b>	<b>953</b>	<b>49</b>	+159	+10
教室・塾	397	20	534	23	+136	+3
出版コンテンツ	272	22	278	28	+6	+5
園・学校	125	△2	140	1	+15	+3
のれん	-	△2	-	△3	-	△1
<b>医療福祉分野</b>	<b>785</b>	<b>38</b>	<b>950</b>	<b>42</b>	+164	+4
高齢者住宅	360	18	465	24	+105	+5
認知症グループホーム	363	22	403	22	+40	+0
子育て支援	62	1	81	1	+18	+0
のれん	-	△4	-	△6	-	△1
その他	60	4	86	12	+25	+8
調整額	-	△19	-	△21	-	△2
グループ合計	1,641	61	1,991	82	+350	+20

## セグメント別振り返り

成長資金約150億円を投じ、ポートフォリオ拡充を実現



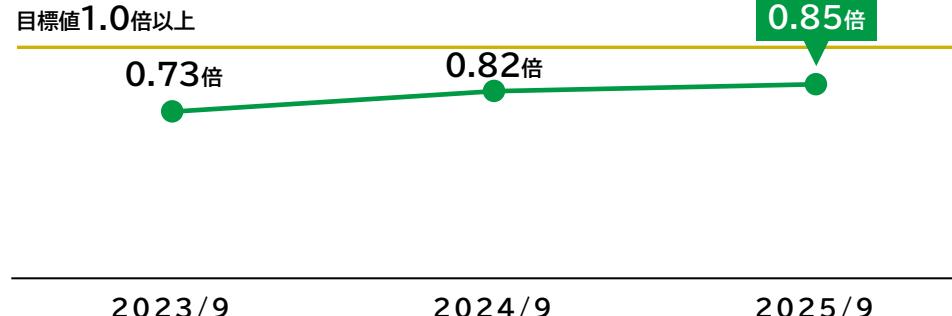
### Gakken2025で実行した具体的な打ち手

1. ベトナム教科書大手DTP Education Solution JSCのグループイン
2. (株)ポプラ社中国現地法人との資本業務提携
3. オンライン英会話(株)Glatsの100%株式取得
4. (株)レアジョブ持分法適用会社化
5. (株)市進ホールディングスのグループイン
6. 高校英語教科書大手の(株)桐原書店のグループイン
7. (株)グランユニライフケアサービスのグループイン

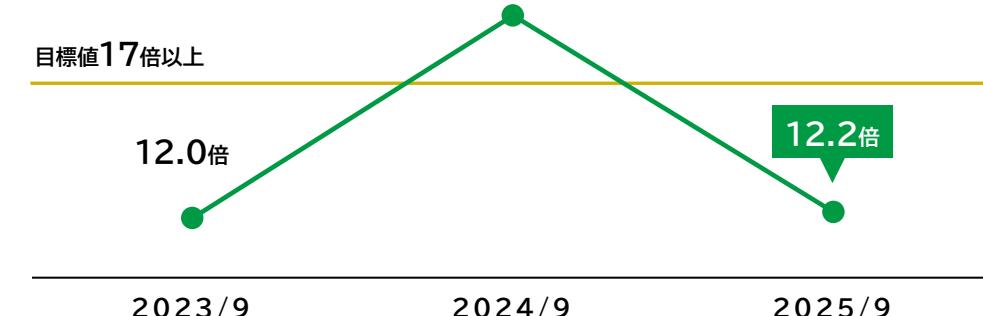
## 資本市場からの評価

総額30億円の自己株式取得と増配により株主還元を強化したが、収益力向上による資本効率指標の改善は必須

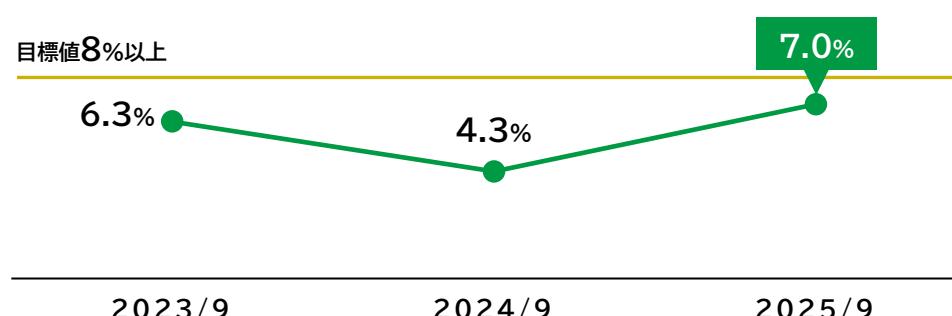
### PBR（実績）



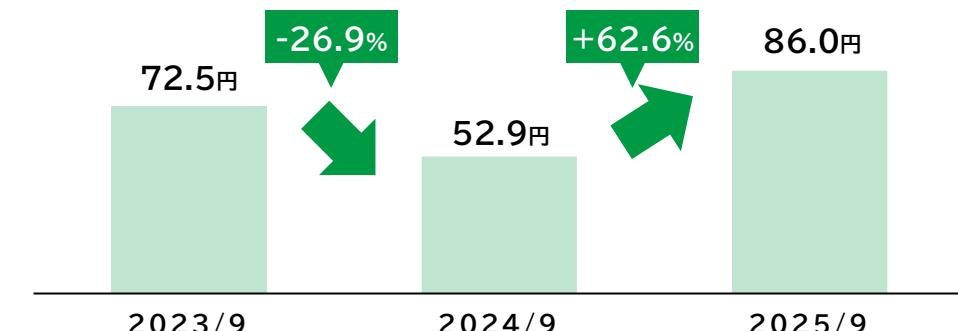
### PER（実績）



### ROE



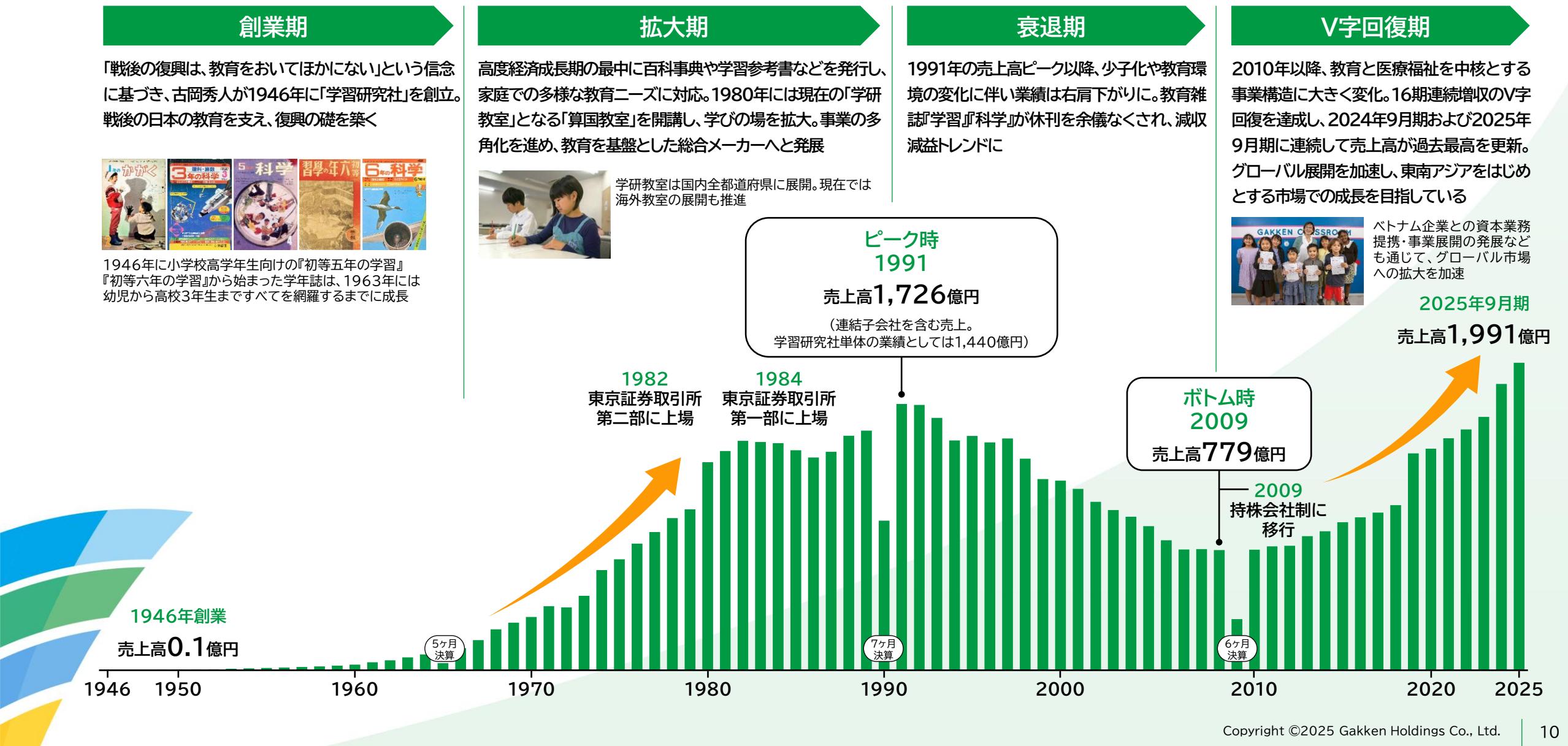
### EPS/EPS成長率



## 02 Gakken 2030 Vision



## 学研グループのあゆみ



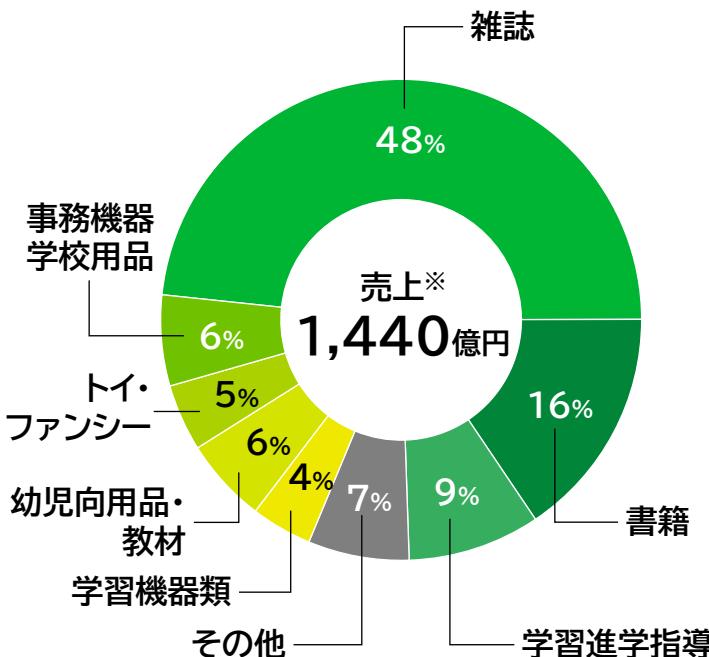
## セグメント別売上割合の変化

ピーク時  
(1991/3)

ボトム時  
(2009/3)

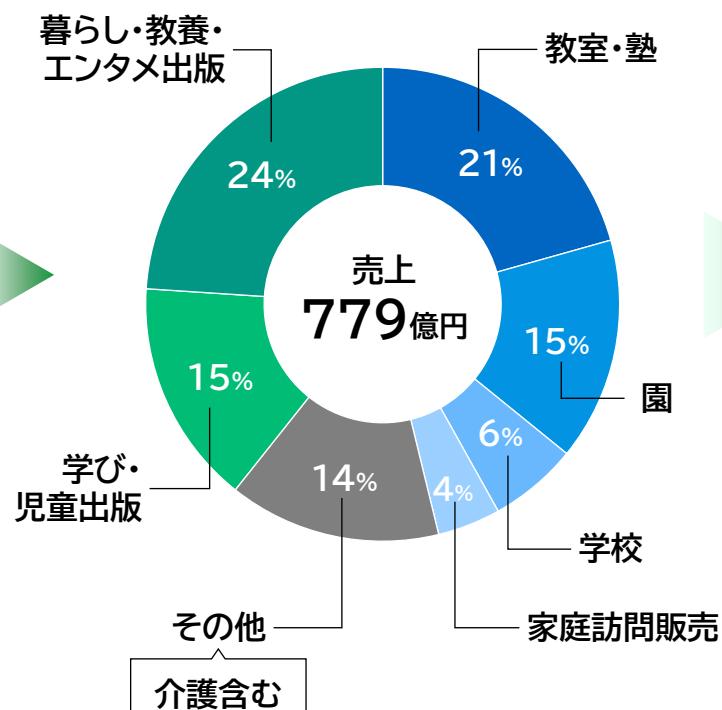
現在  
(2025/9)

直販雑誌、市販書籍が  
7割を占める

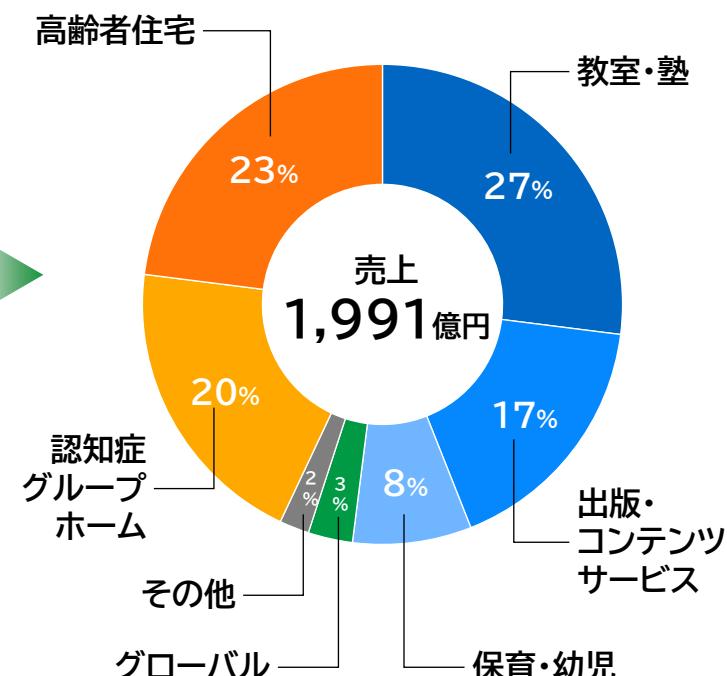


※学習研究社単体の業績。連結子会社含む売上は1,726億円

雑誌出版が減少を続け、  
新規事業(学研教室)が大きな柱に



教育と医療福祉の二本柱に

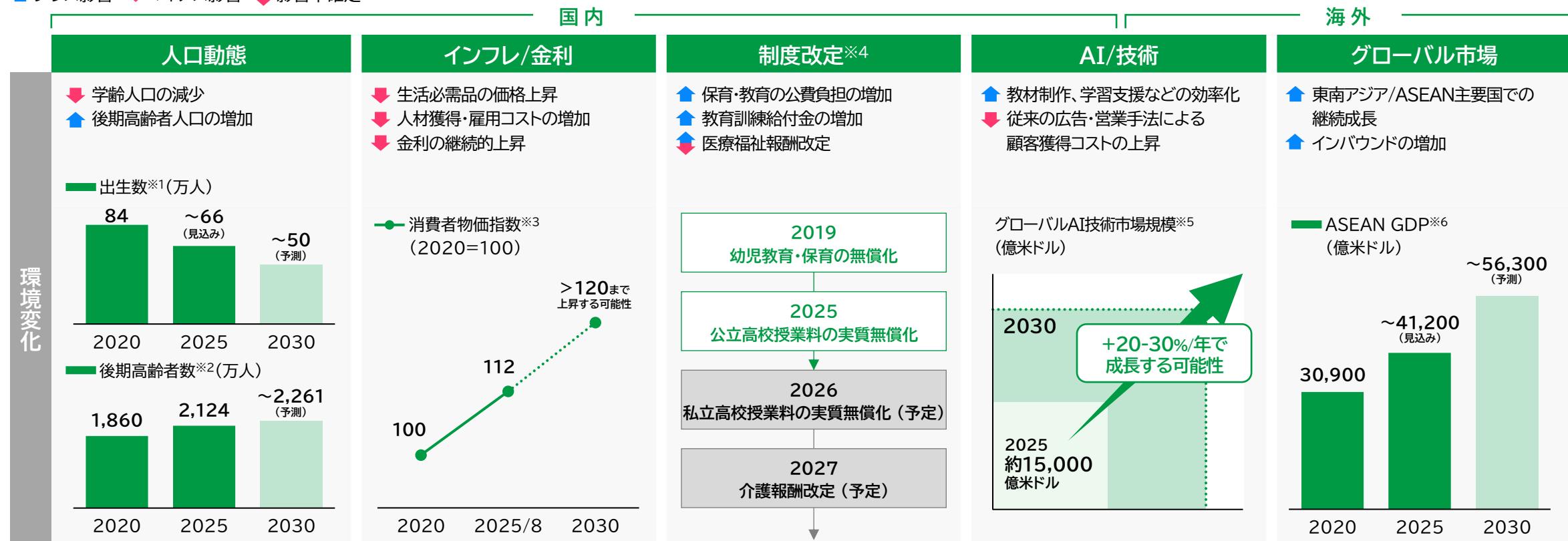


## 2030年を見据えた外部環境の想定

2030年に向けて、少子化の継続やインフレ・金利上昇といった外部環境の逆風もある中、AI技術の進歩やグローバル市場の成長を機会として活用しつつ、持続的成長を目指していく

学研グループ事業への影響

▲プラス影響 ▾マイナス影響 ↗影響不確定



※1 出典 厚生労働省「令和6年(2024) 人口動態統計月報年計(概数)の概況」、日本総研「2025年上半年の出生数は▲3.1%減 —減少の主要因は有配偶出生率の低下—」、学研予測（2030年出生者数 - 2020-2024の出生者数の減少率が継続すると仮定）をもとに作成

※2 出典 総務省「統計からみた我が国の高齢者」をもとに作成

※3 出典 総務省「2020年基準 消費者物価指数」、IMF「World Economic Outlook Database」、学研予測をもとに作成

※4 出典 内閣府・文部科学省・厚生労働省「幼児教育・保育の無償化について」、文部科学省「高校生等への就学支援」、厚生労働省「介護保険制度の概要」をもとに作成

※5 出典 Gartner「Gartner Says Worldwide AI Spending Will Total \$1.5 Trillion in 2025」、学研予測をもとに作成

※6 出典 IMF「World Economic Outlook Database」をもとに作成

# 2030年に向けてのグループ事業領域像

## 既存領域のValue UP

### 教育

- ・教室・塾:  
高付加価値サービスの展開、塾事業パートナーの拡大、サポート校事業の展開地域・年代の拡大
- ・出版・コンテンツサービス:  
グローバル展開を前提としたIP創出、リカレント・リスキリング領域の拡大
- ・保育・幼児:  
園ルート販売網を活用した園向けサービスの拡充・展開、学童・発達支援施設展開の加速

### 医療福祉

- ・サービス付き高齢者向け住宅:  
施設数拡大、高付加価値モデルの拡大
- ・認知症GH:  
施設数拡大、高付加価値モデルの拡大



## 新規領域への挑戦

### グローバル

- ・アジア圏:  
東南アジア、中国をはじめとするアジア全域でのパートナー連携の拡大、コンテンツサービスのグローバル展開
- ・欧米・その他:  
欧米など新たな地域への展開・パートナー連携、および国外からの優良コンテンツの輸入

### メディカル/ウェルネス

- ・介護周辺領域・メディカル・ウェルネス:  
訪問介護、デイサービス、食事、介護用品、ライフエンディング、調剤薬局、看護領域、認知症予防など

# 2030年へ向けての道筋 – ポートフォリオの構築

2025

リカレント・リスキリング、  
グローバル展開を本格化

2027

東南アジア市場、メディカル/ウェルネス事業、  
およびリカレント・リスキリング事業に注力  
する一方、縮小・撤退も実施

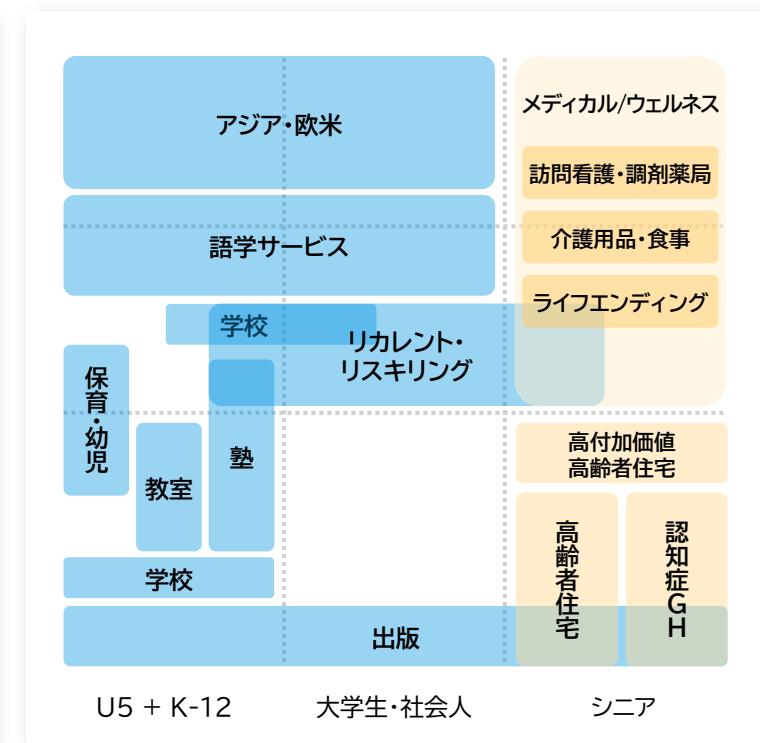
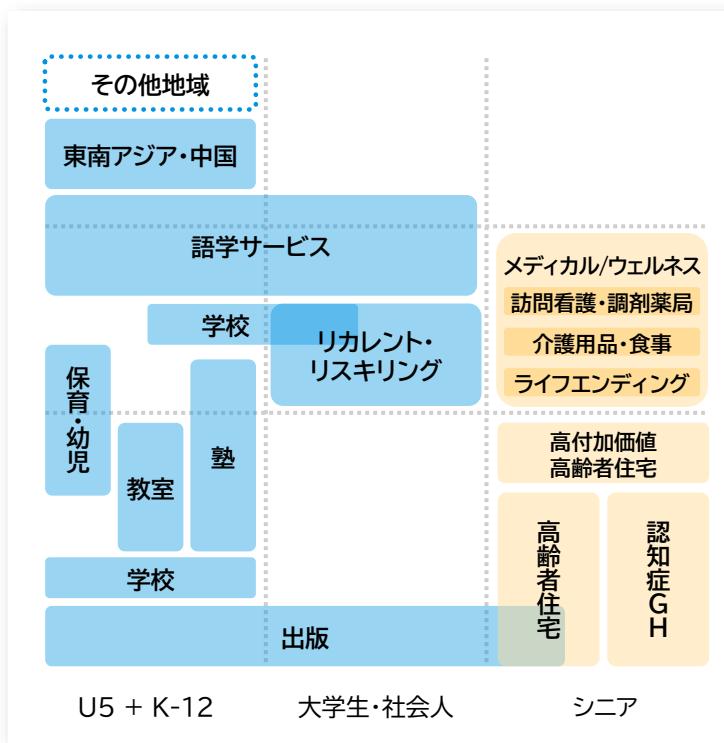
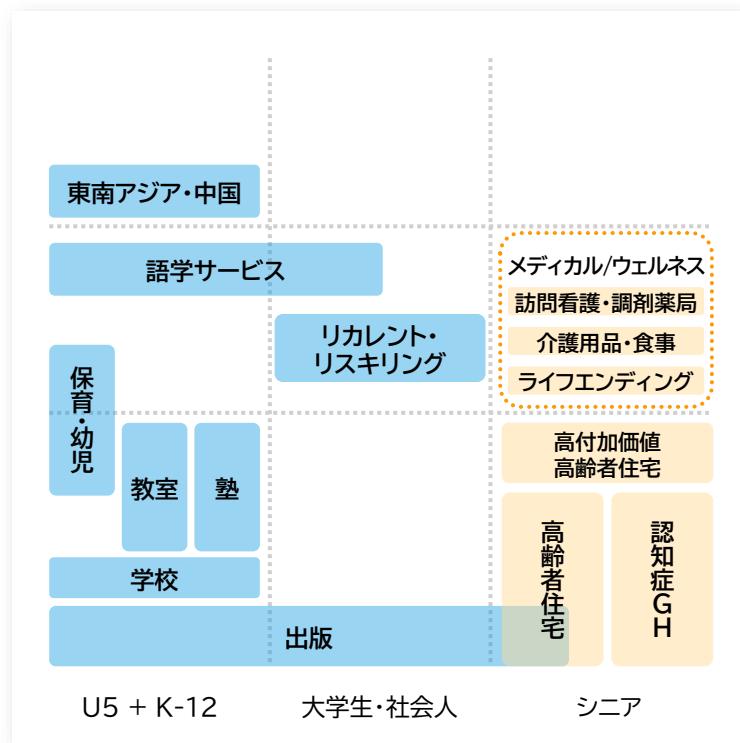
2030

グローバル比率・対象地域拡大、  
メディカル/ウェルネ斯事業の確立

グローバル

ソフト

ハード



## 03 Gakken 2027計画「Value UP」



## 2027年に向けたグループのテーマ

2024-2025

**Gakken  
2025  
SHIFT**

Gakken2023の積残し課題を解決し  
新たなステージにはずみをつける

教育

重点領域の再強化と  
新規事業への挑戦

医療福祉

トップカンパニーに向けての  
医療福祉事業の深化と  
サステナビリティの追求

2026-2027

Gakken 2027

**Value UP**

2026-2027

2030 Vision達成に向けた  
事業・財務・組織の価値向上

2028-2030

**Gakken  
2030  
Aspiration**

人の可能性をどこまでも  
追求する会社へ

教育

総合力で世界へ。教育の未来をリード  
する、Gakkenの挑戦

医療福祉

持続的成長と還元の実現。  
トップカンパニーとして地域社会の  
未来を創造

## Gakken 2027「Value UP」



### 2030 Vision達成に向けた事業・財務・組織の価値向上

#### 事業

高収益率を生み出す  
ビジネスモデルの構築

#### 財務

資本効率の向上と  
財務健全性の維持

#### 組織力

コーポレートサステナビリティの進化:  
ガバナンス強化と  
ダイバーシティ&インクルージョン推進

## Gakken 2027で目指す3つのValue UP領域

### 事業 Value UP

高収益率を生み出す  
ビジネスモデルの構築

ポートフォリオ再編と成長領域への資源集中  
グローバル展開の本格化準備

教育 総合力で世界へ。教育の未来をリードする、Gakkenの挑戦

医療福祉 持続的成長と還元の実現。トップカンパニーとして地域社会の未来を創造

### 財務 Value UP

資本効率の向上と  
財務健全性の維持

利益体質の強化  
財務安全性の強化  
ステークホルダーへの還元

EBITDA

6.8%  
(145億円)

ROE

8.0%

### 組織力 Value UP

コーポレートサステナビリティの進化:  
ガバナンス強化と  
ダイバーシティ&インクルージョン推進

ガバナンス改革と次世代体制の確立  
すべての社員の可能性の最大化  
事業を通じた社会的価値の向上

エンゲージメント  
スコア

業界平均  
+5pt

部長職に  
おける女性比率

>25%

売上高当たりの  
GHG排出量  
(Scope 1, 2)

-31%  
(2022年度比)

Gakken 2027 **Value UP**

## 財務目標

(単位:億円)  
(単位未満は切捨て)

	2025/9	2026/9	2027/9
売上高	1,991	2,050	2,150
EBITDA	129	135	145
EBITDA率	6.5%	6.6%	6.8%
営業利益	82	85	95
営業利益率	4.1%	4.1%	4.4%
当期純利益*	35	40	45
当期純利益率	1.8%	2.0%	2.1%
ROE	7.0%	7.5%	8.0%
自己資本比率	36.9%	30%以上	
D/Eレシオ	0.71	1倍以内	

\* 親会社株主に帰属する当期純利益

### セグメント別目標 (2027/9)

#### 教育セグメント

売上高	1,145 億円
EBITDA	96 億円 (EBITDA率8.4%)
営業利益	66 億円 (営業利益率5.8%)

#### 医療福祉セグメント

売上高	1,000 億円
EBITDA	64 億円 (EBITDA率6.4%)
営業利益	51 億円 (営業利益率5.1%)

## 03 Gakken 2027計画「Value UP」

# 事業Value UP

※2026/9期よりセグメントを下記へ変更

### 教育

- ・教室・塾
- ・出版・コンテンツサービス:学校事業を移管
- ・保育・幼児:園事業、および子育て支援事業  
(医療福祉セグメントから移管)
- ・グローバル:その他セグメントから分割

### 医療福祉

- ・高齢者住宅
- ・認知症グループホーム

### その他

間接機能など



## 2027年へ向けての道筋 - グループとしての成長レバー

### 事業Value UPのためのレバーと主要テーマ

#### 成長レバー 1

##### 対象顧客の拡大

- ・各事業のグローバル化
- ・アクティブシニア対象事業の拡大（健康・予防）
- ・リカレント・リスクリング事業の強化
- ・拠点数の拡大（教室、塾、各種施設など）

#### 成長レバー 2

##### サービスの拡大

- ・高付加価値サービスの開発・展開
- ・保険外・介護周辺領域事業の拡大
- ・出版IP投資・ジャンルの拡大
- ・デジタルサービス開発・展開

#### 成長レバー 3

##### LTVの拡大

- ・グループサービス連携を通じた継続期間向上
- ・サービスの高付加価値化
- ・価格設定の適正化

#### 成長レバー 4

##### グループ間シナジーの強化

- ・グループ内外コンテンツの共同開発
- ・バンドリングによる顧客への提供価値向上
- ・グループサービス・商品間での相互送客強化

#### 成長レバー 5

##### コスト効率の抜本的改善

- ・シェアード化による間接コストの削減
- ・業務効率化・標準化および内製化の推進
- ・顧客情報の一元管理などによる顧客獲得コストの効率化



# 教育

総合力で世界へ。

教育の未来をリードする、Gakkenの挑戦

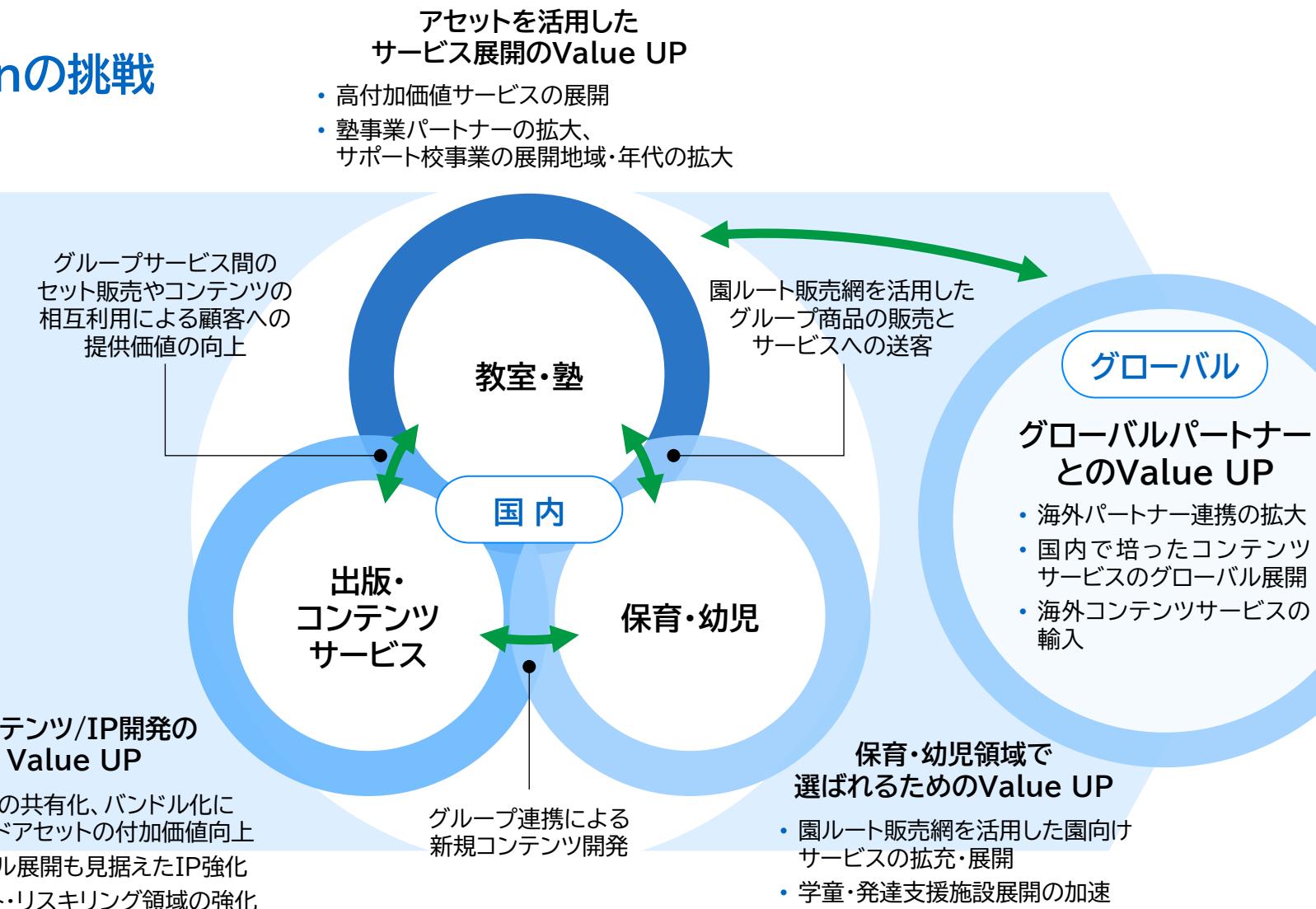
	2025/9 (実績)	2026/9 (計画)	2027/9 (計画)
売上	1,088億円	1,110億円	1,145億円
EBITDA	8.1% (87億円)	7.8% (87億円)	8.4% (96億円)

# 2027年に向けた教育セグメントの方針

## 総合力で世界へ。 教育の未来をリードする、Gakkenの挑戦

### 学研が着目する 2030年に向けたトレンド

- ・教育ニーズの多様化と細分化  
受験様式の多様化、受験準備の早期化、発達支援やサポート校ニーズの拡大など
- ・経済の二極化構造  
高付加価値・低価格サービスニーズの二極化
- ・大人向け教育サービスニーズの拡大  
人材流動性の高まりに伴うリカレント・リスクリングニーズ(語学、資格、研修)の拡大
- ・AI技術の進化  
経営・運営オペレーションの効率化、参入障壁の低下による競争激化
- ・教育グローバリゼーションの加速  
経済成長に伴う教育ニーズの増加



## 教室・塾

	2025/9 (実績)	2026/9 (計画)	2027/9 (計画)
--	----------------	----------------	----------------

売上

534億円

540億円

550億円

EBITDA

6.8%  
(36億円)

6.3%  
(34億円)

6.5%  
(36億円)



 教育

## 教室・塾

高付加価値コース展開、グループサービス間連携強化による会員継続年数の長期化、  
およびパートナー拡大によるシェアアップを目指す



### 連結 塾グループ※の拡がり

## 会社名

## 展開エリア

 学研スタディ工

埼玉県、宮城県

 市進教育グループ

東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、茨城県、長野県

 Gakken L Staffing株式会社学研エル・スタッフング  
東京都、神奈川県、埼玉県、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県、福岡県 文理学院

山梨県、静岡県

 NE HOLDINGS

愛知県

 昇英塾

三重県

 高等進学塾

大阪府、兵庫県

 WING

大阪府

 株式会社 創造学園

兵庫県

 全教研

福岡県、佐賀県、長崎県、山口県

 ライズ

大分県

 早稻田スクール

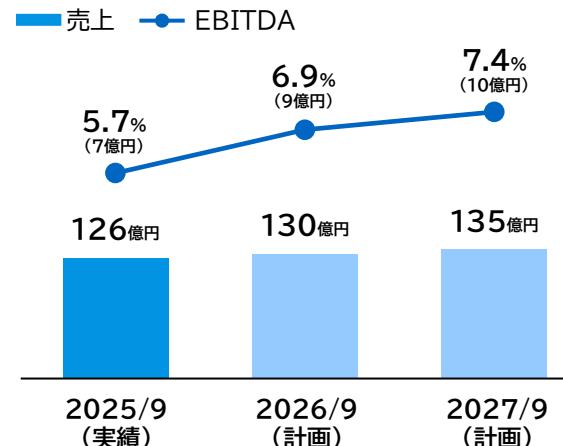
熊本県

※塾グループは学研教育HDと市進教育グループにて構成

2027年に向けて目指す姿

事業オペレーションの効率化、  
エリア別コース戦略、  
サービスの拡充

事業計画: 売上・EBITDA  
(連結調整後)



## 重点施策

- ① 学研教室・幼児教室の教室数およびクラス数拡大 ..... ➤ 対象顧客の拡大
- ② 高付加価値コース展開 ..... ➤ サービスの拡大
- ③ 幼児→小学校、小学校→中学校の継続強化と  
グループサービス連携を通じた継続期間向上 ..... ➤ LTVの拡大
- ④ 現場オペレーション効率化と採用・育成強化 ..... ➤ コスト効率の抜本的改善

### 事業環境

- ・公費負担の増加に伴う子ども一人あたり教育投資額の増加、公私立中学受験需要の拡大
- ・幼児教育ニーズの拡大、受験準備開始の早期化

KPI			
	学研教室会員数	学研教室教室拠点数*	学研教室会員継続年数
2025/9	312,000人	13,500教室	2.67年
2027/9	314,500人	13,800教室	2.80年

\*学研教室では算国と英語の2種類の認可区分があり、双方の認可を取得すれば2教室とカウントする、取得認可数を基準とした教室数で計算

 教育

# 各事業領域での2027年に向けた戦略 - 教室

## 学研教室・幼児教室の教室数およびクラス数拡大

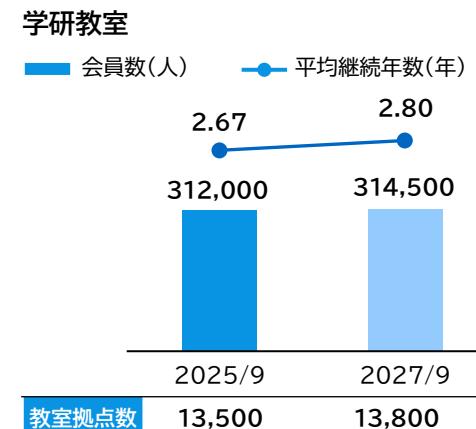
- 教室規模・エリア別での戦略展開  
(認知、募集、継続に向けた活動など)
- 幼児物販事業との協業による幼児教室開設の加速
- 幼児教育ニーズ(かがく・えいご)の拡大・早期化に対応する  
コース拡充と導入園シェア拡大

## 高付加価値コース展開

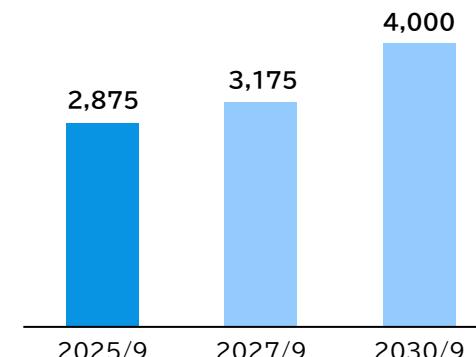
- 首都圏での公私立中学受験需要の拡大を見据えた受験準備  
カリキュラムの展開や英語・英会話などのコース展開
- ショッピングセンターでの高付加価値幼児教室展開、  
および教室稼働率アップに向けた取り組み着手

## 幼児→小学校、小学校→中学校の継続強化と グループサービス連携を通じた継続期間向上

- 幼児教室→学研教室、および学研教室→グループ塾への送客  
強化(教室紹介や入会フローの改善・連携など)
- 学研グループの各種サービスとの連携・バンドル化を通じた  
サービスの付加価値向上と継続期間の向上



教室サービス展開園数※



## 業務変革と仕組化

- 物流、教室オペレーションなど教室運営における全体プロセスの抜本的見直しと合理化・効率化への着手
- 標準業務プロセス整備、非効率業務の改善やシステム統廃合を含むオペレーションのスリム化の推進
- ITガバナンスの徹底を通じた利益体質化とリスク対策の強化

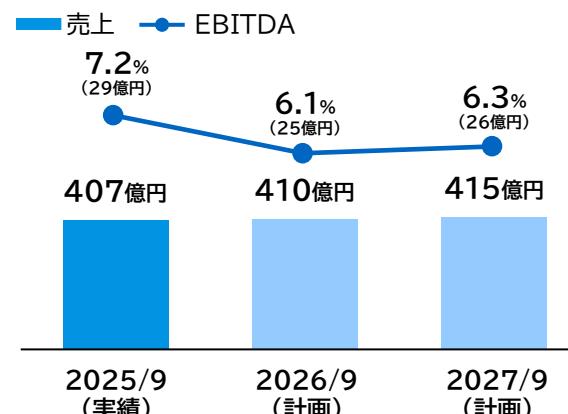


2027年に向けて目指す姿

進学・受験に留まらない  
多様な学びを提供する教育機関として  
全国展開の基盤を確立

## 事業計画: 売上・EBITDA

(連結調整後)



※2027年度までは、ポートフォリオ変革にむけた先行投資期間という位置づけ

## 重点施策

- ① 全国展開の推進・新規教育サービス開発 ..... ➡ 対象顧客の拡大 LTVの拡大
- ② Gakken高等学院および中等部の展開加速 ..... ➡ 対象顧客の拡大 サービスの拡大
- ③ 学校教育支援事業の強化と大学初年次教育のビジネス化 ..... ➡ サービスの拡大
- ④ 現場運営業務合理化とシェアード化の推進 ..... ➡ コスト効率の抜本的改善

## 事業環境

- ・入試改革などによる教育ニーズの多様化、中学受験やサポート校需要の拡大（英語学習、プログラミング学習、総合型学習、キャリア教育など）
- ・トップ校への進学受験ニーズの高止まり
- ・不登校児童数の増加、多様な学びの在り方に対する支援の提供の必要性
- ・教員の働き方改革による外部委託ニーズの高まり

	展開エリア数	KPI		教育支援事業の年間売上
		Gakken高等学院拠点数	グループ内	
2025/9	17 都道府県	8校	-	-
2027/9	25 都道府県	25校	5校	2億円 (20件受注)

 教育

## 各事業領域での2027年に向けた戦略 - 塾

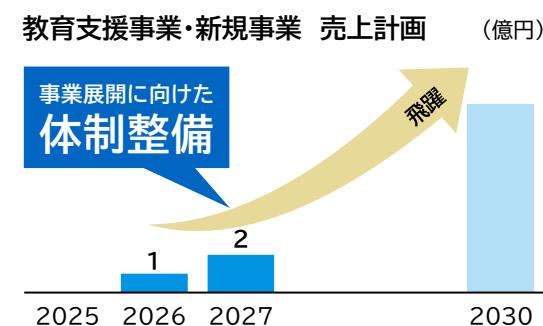
## 全国展開の推進・新規教育サービス開発

- ・M&A、資本・業務提携などを通じた展開地域およびシェアの拡大
- ・学研教室との連携・会員の引継ぎ
- ・英検・総合型選抜など教育制度改革に対応した新規事業の開発
- ・オンライン個別事業の新規展開



## 学校教育支援事業の強化と大学初年次教育のビジネス化

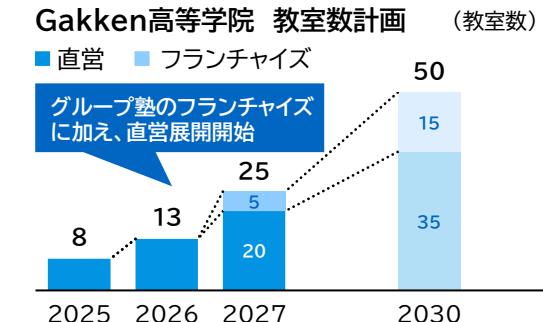
- ・自治体からの受託による学校支援・公的支援事業
- ・大学初年次教育への参入
- ・担当部署新設による展開強化



## Gakken高等学院および中等部の展開加速

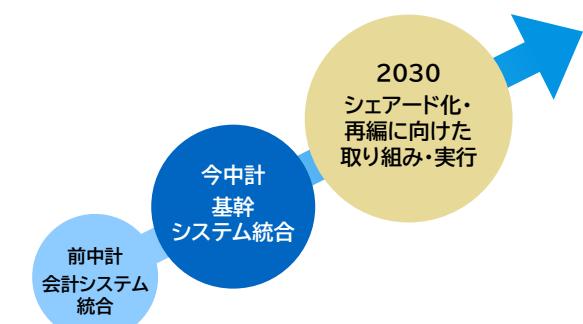
- ・サポート校事業におけるグループ展開加速と中等部開設
- ・外部へのFC展開スキーム構築

今後の重点地域  
東京、神奈川、埼玉、宮城、愛知  
岐阜、岡山、広島、福岡



## 現場運営業務合理化とシェアード化の推進

- ・グループ塾全社のシステム統合、間接業務シェアード化、および地域統合に向けた環境整備、再編に向けた取り組みの開始



## 出版・コンテンツサービス

	2025/9 (実績)	2026/9 (計画)	2027/9 (計画)
--	----------------	----------------	----------------

売上

337億円 335億円 350億円

EBITDA

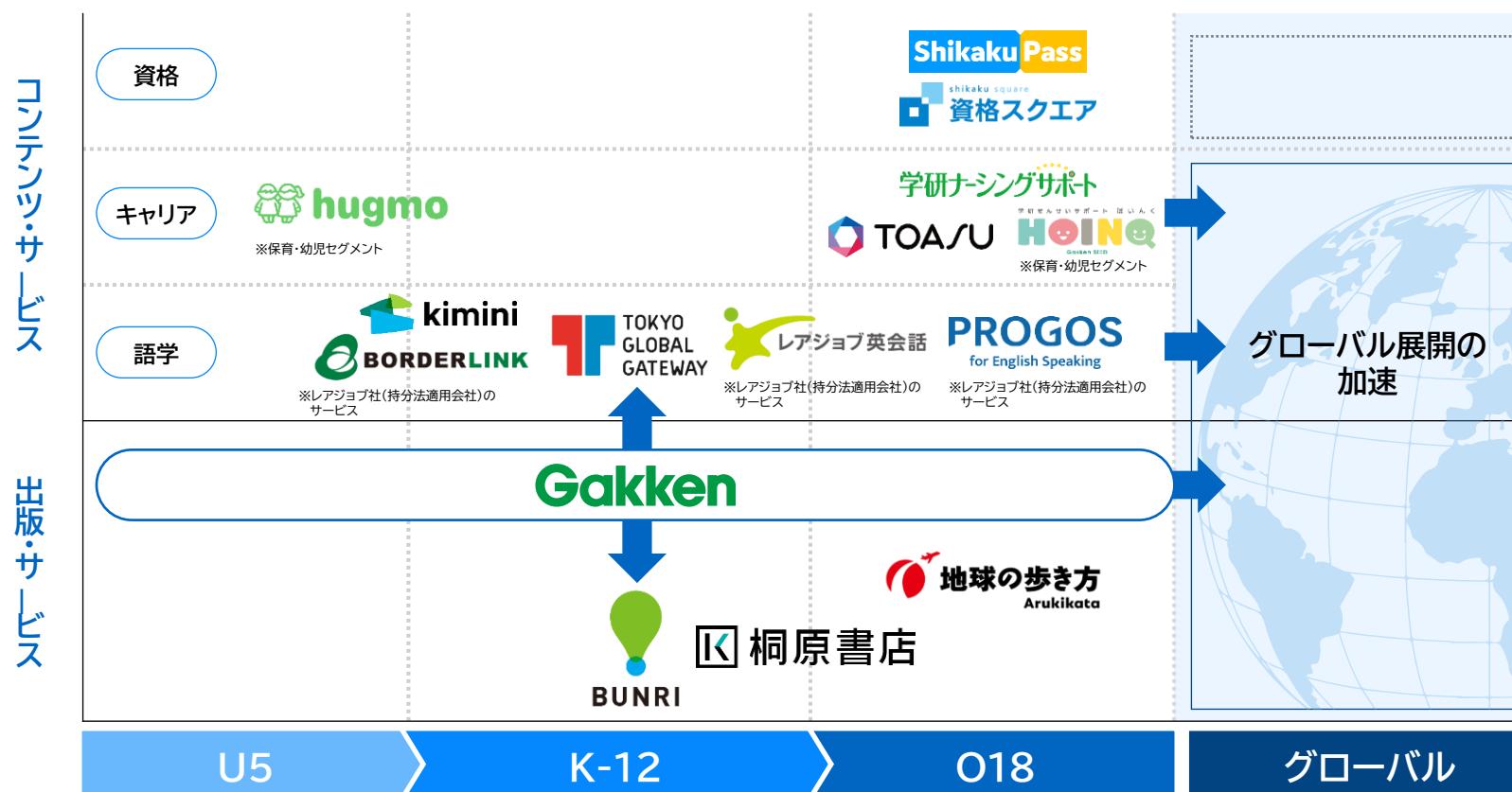
10.5%  
(35億円) 10.7%  
(36億円) 11.4%  
(40億円)



教育
出版・コンテンツサービス

グローバル展開を見据えたコンテンツ・IPの開発と、  
コンテンツの相互開発・活用を通じたグループ間シナジーによるLTV拡大を目指す

| 学研グループにおける出版・コンテンツサービス事業の拡がり



| 2027に向けた方針

コンテンツ・サービス

- 大人向け(O18)学習領域の拡大、サービスの多角化
- 顧客基盤の拡大および一元管理の実施によるマルチユースの促進
- 語学事業のグローバル展開の加速
- グループサービス間連携を活かした付加価値向上とリテンションの強化

出版・サービス

- 大人向け出版・IPへの投資強化とジャンル拡大
- グローバル展開を見据えたIP開発・獲得
- 出版事業統合運営を通じたコンテンツ開発・活用におけるグループシナジー強化



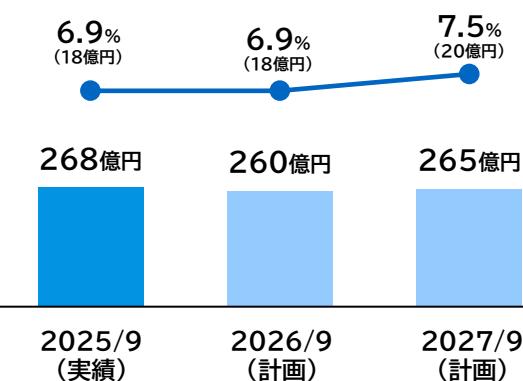
教育

出版・サービス

2027年に向けて目指す姿  
 全世代が楽しめる、  
 グローバル成長可能な  
 「出版＆コンテンツ/IP創出事業」へ

事業計画: 売上・EBITDA  
 (連結調整後)

■ 売上 ● EBITDA



## 重点施策

- ① 全年代対象の出版・IPへの投資強化とジャンル拡大 ..... ➤ 対象顧客の拡大
- ② グローバル展開を見据えたIP開発・獲得 ..... ➤ 対象顧客の拡大
- ③ 大学入試・学習ニーズの多様化に対応する学習商品のラインナップとシェア強化 ..... ➤ 対象顧客の拡大
- ④ 学校向けデジタルサービスの開発強化 ..... ➤ サービスの拡大
- ⑤ 出版事業統合運営を通じたコンテンツ開発および業務効率化シナジーの創出 ..... ➤ グループ間シナジーの強化 ➤ コスト効率の抜本的改善

### 事業環境

- ・書店数の減少、出生数減少による幼児・児童出版市場の縮小
- ・資材、運賃などの高騰による原価上昇圧力
- ・大学進学率の上昇および入試の多様化、学習の個別最適化ニーズの増大

### KPI (2027/9)

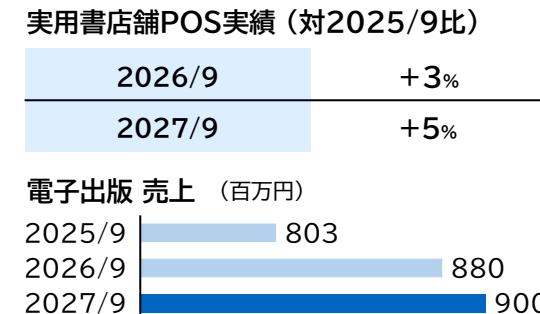
実用書・一般書の強化	ライセンス売上拡大(国内外)	学校向けデジタルサービス会員数
店頭POS 対2025/9比 <b>105%</b>	売上伸長 対2025/9比 <b>160%</b>	小中 + 580校 高校 + 52,000名 大学 + 54校

 教育

# 各事業領域での2027年に向けた戦略 - 出版・サービス

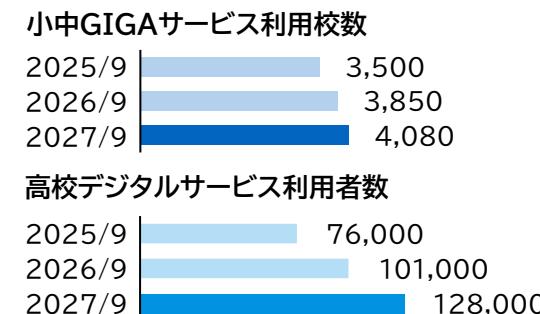
## 全年代対象の出版・IPへの投資強化とジャンル拡大

- 実用出版・ビジネス・一般ジャンルへの投資強化
- オーディオブック、電子出版、および電子コミック商材の拡充
- グローバル展開も見据えたIP開発・取得



## 学校向けデジタルサービスの開発強化

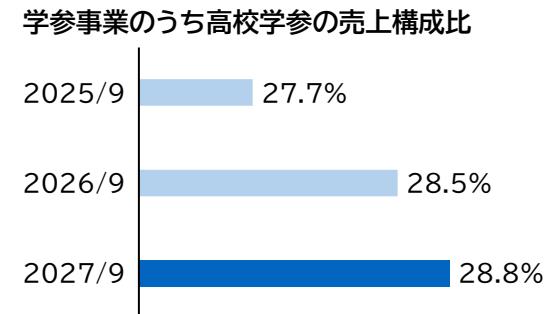
- NEXT GIGAに対応する文教デジタルサービスの拡大
- 高校英語および教務プラットフォームサービスの拡大
- 大学入試CBTソリューション事業の新規立ち上げ



※各グラフに異なるスケール(横軸)を設定しています

## 大学入試・学習ニーズの多様化に対応する学習商品のラインナップとシェア強化

- 高校学参領域におけるシェアアップに向けたコンテンツ投資
- 大学入試・模試の多様化と、それを背景とした高校学参の需要増加への対応



## 出版事業統合運営を通じたコンテンツ開発および業務効率化シナジーの創出

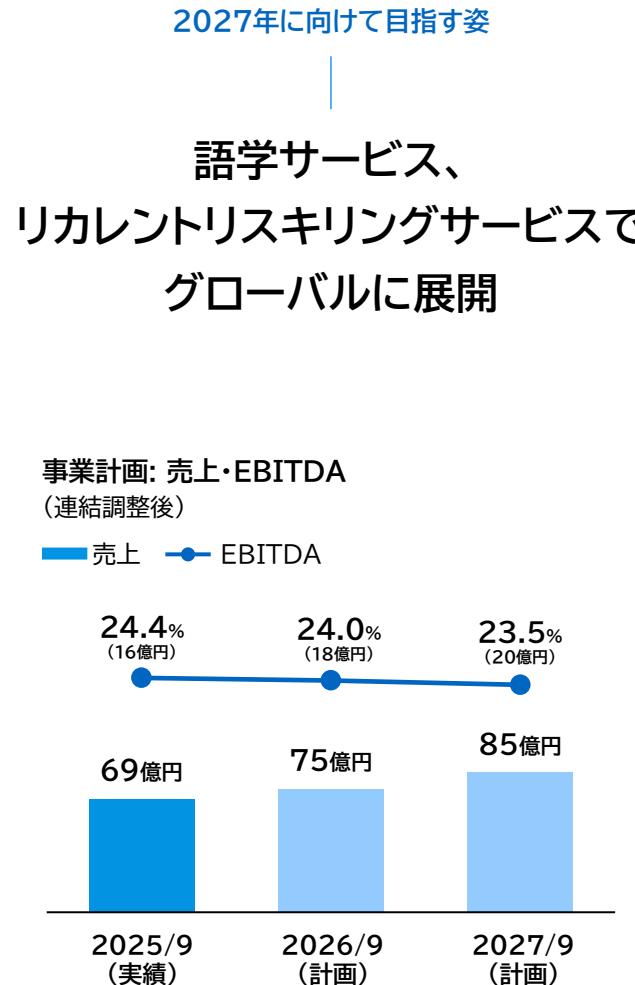
- 出版各社共通の機能統合・シェアード化を通じたグループシナジーの最大化
- デジタル製造活用による、製造・流通過程の効率化





教育

コンテンツ・サービス



## 重点施策

- ① 語学事業のグローバル進出 ..... ➡ 対象顧客の拡大
- ② 看護師向けe-learningの採用病院数拡大  
・コンテンツサービス拡大 ..... ➡ 対象顧客の拡大 ➡ サービスの拡大
- ③ グローバル市場を狙ったコンテンツ拡充、AI・LMS基盤強化  
によるサービス価値向上 ..... ➡ サービスの拡大
- ④ 資格・キャリア事業連携強化と顧客情報一元化による  
マルチユース化 ..... ➡ 対象顧客の拡大
- ⑤ グループリソースを活用したコンテンツの  
共同開発・相互展開の加速 ..... ➡ グループ間シナジーの強化 ➡ コスト効率の抜本的改善

### 事業環境

- ・キャリア形成支援の需要、社会人の学び直しやリスキリングの需要の継続
- ・少子高齢化による介護領域などを中心とした外国人材活用の推進
- ・生成AIなどの技術革新によるオンラインサービスでのデジタル技術の高まり

サービス	KPI			
	オンライン英会話会員数 (国内・海外)	看護師向けe-learning採用病院数	法人研修提供回数	オンライン資格学習会員数
2025/9	30,005 名	3,245 病院	795 回	1,500 名
2027/9	35,410 名	3,520 病院	1,245 回	8,000 名



## 語学事業のグローバル進出

- オンライン英会話「Kimini」の  
ブラジル・ベトナム市場への進出



## 資格・キャリアにおける事業連携による競争力強化と 顧客情報一元化によるマルチユース化

- 社会人向けe-learning、オンライン  
資格学習を軸とした顧客基盤の拡大
- 顧客情報を一元管理することによる  
複数サービスの利用促進



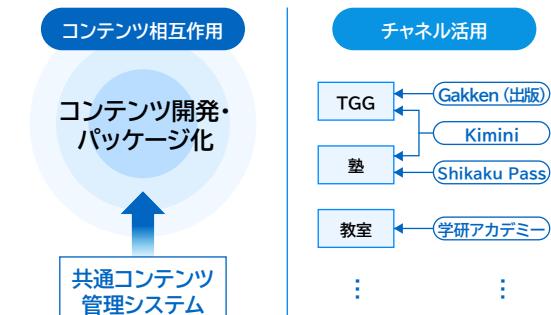
## グローバル市場を狙ったコンテンツ拡充、AI・LMS基盤強化 によるサービス価値向上

- 試験・検定コンテンツの展開
- グローバル市場をターゲットとする  
AIアセスメントサービスの展開
- 外国人向け看護技術コンテンツの  
開発
- 外国人就労支援サービスの展開



## グループリソースを活用した コンテンツの共同開発・相互展開の加速

- 事業やサービスの垣根を越えたコン  
テンツや人材リソースの連携による  
開発の強化
- セット販売やコンテンツの相互利用  
による顧客への提供価値の向上



## 保育・幼児

	2025/9 (実績)	2026/9 (計画)	2027/9 (計画)
--	----------------	----------------	----------------

売上

162億円

170億円

175億円

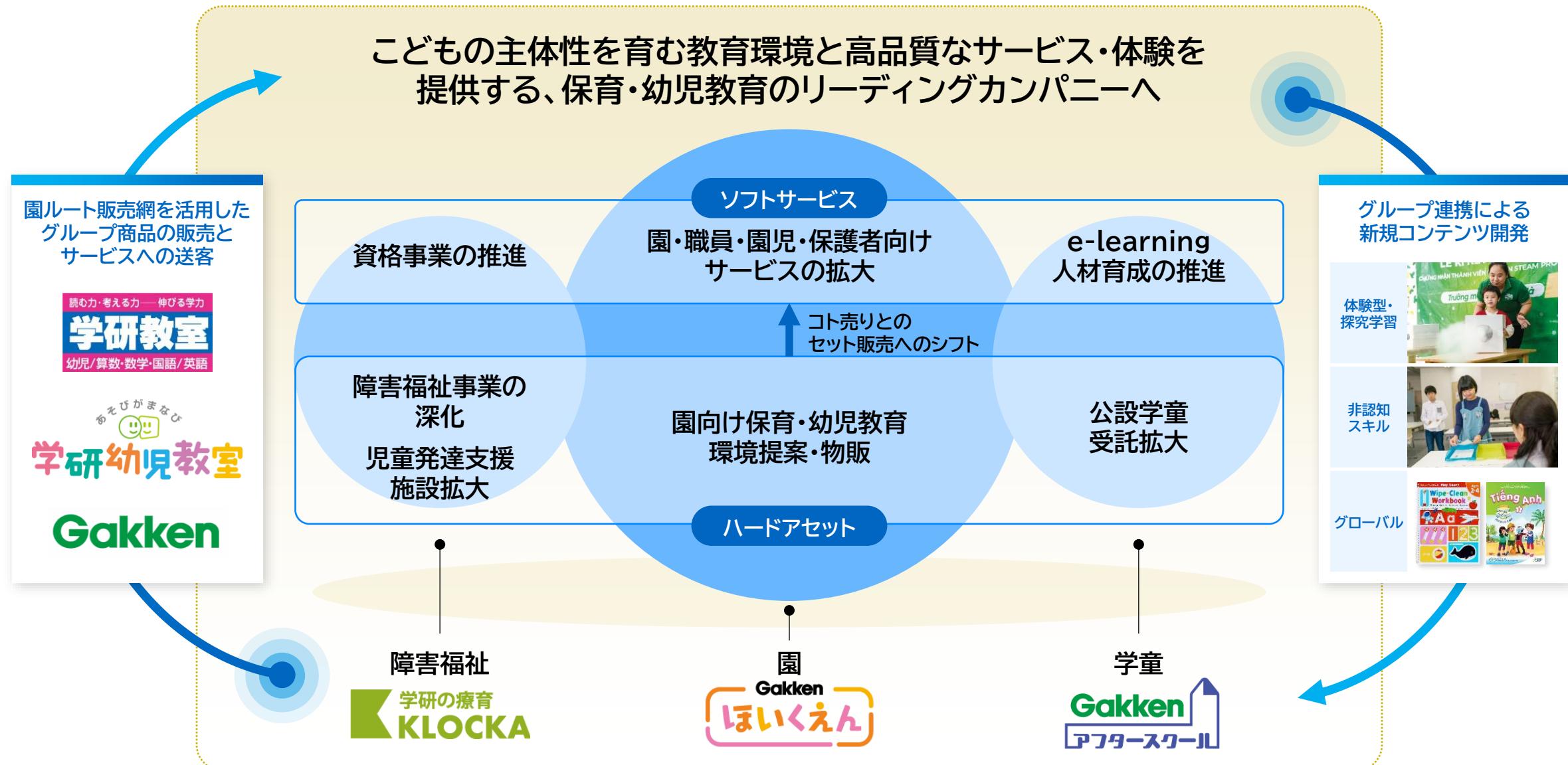
EBITDA

1.6%  
(2億円)

1.2%  
(2億円)

2.3%  
(4億円)







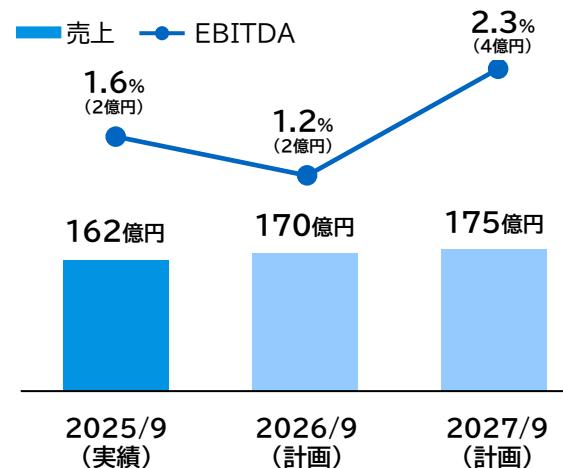
教育

保育・幼児

2027年に向けて目指す姿

子どもの主体性を育む教育環境と  
高品質なサービス・体験を提供する、  
保育・幼児教育の  
リーディングカンパニーへ

事業計画: 売上・EBITDA  
(連結調整後)



## 重点施策

- ① 公設学童受託と児童発達支援施設の拡大 ..... ➔ サービスの拡大
- ② 幼児・職員向けサービスおよび  
個別最適な支援事業コンテンツの拡充 ..... ➔ 対象顧客の拡大 グループ間シナジーの強化
- ③ 園へのソリューション営業強化 (物販とサービスの融合) ..... ➔ LTVの拡大
- ④ 園ルート販売網を活用した  
グループ商品の販売とサービスへの送客 ..... ➔ グループ間シナジーの強化
- ⑤ 拠点・バックオフィス業務効率化および保育人材採用・定着強化 ..... ➔ コスト効率の抜本的改善

### 事業環境

- ・少子化の更なる加速
- ・児童発達支援などのニーズ拡大と多様化
- ・国・自治体によるDX推進と保育現場の働き方改革の推進

	KPI		
	学童・発達支援 施設数	園向け ICTサービス 導入園数*	ナーサリー 園児充足率
2025/9	102施設	4,600園	96%
2027/9	120施設	6,700園	97%

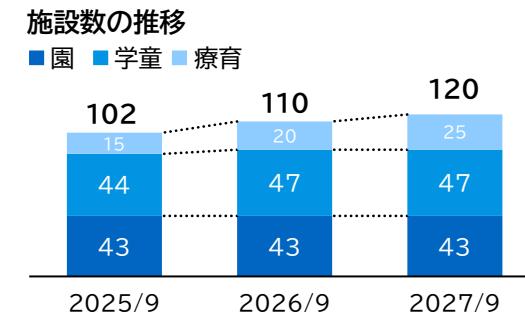
※各種サービス導入の延べ園数



## 各事業領域での2027年に向けた戦略 – 保育・幼児

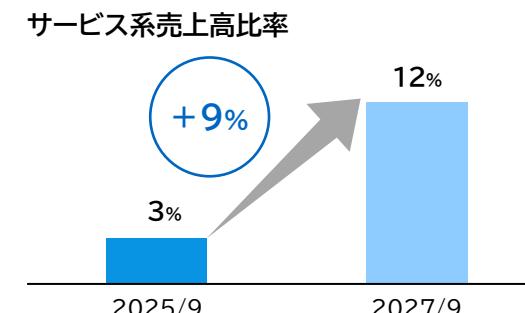
### 公設学童受託と児童発達支援施設の拡大

- 首都圏を中心に、待機児童解消に貢献できるエリアに注力した学童施設の拡大
- 障害福祉分野の児童発達支援の継続拡大
- グループが持つ教育コンテンツによる多様な学びと体験の提供などを通じた既存施設における充足率の向上



### 園へのソリューション営業強化（物販とサービスの融合）

- 物品とサービスの両面での園の質向上への寄与
- 利益率の高いサービス系の売上拡大による利益拡大



### 児童・職員向けサービスおよび個別最適な支援事業コンテンツの拡充

- 園・職員・園児・保護者向けサービスの拡大 (hugmo、HOINQ)
- 資格事業の新設・支援者向け e-learning の展開
- 新規障害福祉サービスの開発
- グループ連携による新規コンテンツ開発の推進・強化

園向けICTサービス導入園数  
4,600園 (2025/9) ▶ 6,700園 (2027/9)  
**+2,100園**  
※延べ園数でカウント

新規事業立ち上げ  
資格事業 受講者数 1,200名  
e-learning 導入施設数 300施設

### 園ルート販売網を活用したグループ商品の販売とサービスへの送客

- 園販売ルート・営業網を活用した幼児教室の開設支援、グループの出版物を中心とした園向け販売の推進



# グローバル

	2025/9 (実績)	2026/9 (計画)	2027/9 (計画)
--	----------------	----------------	----------------

売上

53億円

65億円

70億円

EBITDA

25.3%  
(13億円)

23.1%  
(15億円)

22.9%  
(16億円)



## 海外拠点25カ所、活動実績150カ国以上に展開する 学研グループグローバル事業の拡がり

### ベトナム

- ・学校向け教育出版
- ・学校向けICT・管理システム
- ・幼児教育プラットフォーム



### 中国

- ・STEAM商品企画開発・販売・生産管理
- ・出版・IPライセンス



学研(香港)有限公司

学研(上海)商貿有限公司

北京蒲蒲兰学研文化发展有限公司

### 学研教室事業

- |        |          |
|--------|----------|
| ・ミャンマー | ・キルギス    |
| ・ラオス   | ・オーストラリア |
| ・マレーシア | ・シンガポール  |
| ・ベトナム  |          |



### コンサルティング・新規開拓領域

- ・ODAコンサルティング
- ・グローバルサウス産業人材育成
- ・海外人材就労支援

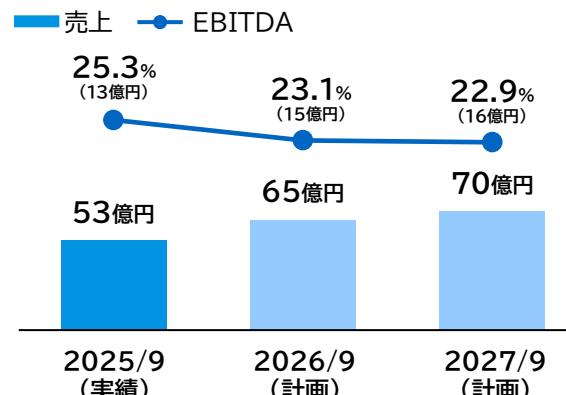


2027年に向けて目指す姿

アジアのパートナーと共に成長する  
事業基盤を確立し、  
「World Classの教育商社  
(価値創造のプロデューサー組織)」へ

## 事業計画: 売上・EBITDA

(連結調整後)



※25年度はDTP社の2025/1～2025/6までの6ヶ月を連結。26年度に通常で連結すると季節要因で対25年度比で利益率は低下見込み

## 重点施策

- ① DTP社の海外展開・公教育市場のデジタル分野への進出を通じた事業拡大・収益性向上 ..... ➡ サービスの拡大
- ② 中国事業の出版・物販・IP展開の加速を通じた収益体制の構築 ..... ➡ 対象顧客の拡大
- ③ 強い顧客基盤やコンテンツを持つ国内外のプレーヤーとの協働を通じたアジア地域での事業開拓 ..... ➡ 対象顧客の拡大 ➡ サービスの拡大
- ④ グループ各社の機能や強みを活かしたグローバル事業体制への移行 ..... ➡ グループ間シナジーの強化

## 事業環境

- ・アジア新興国をはじめとする、日本とは異なる人口動態、経済動向の変化
- ・グローバリゼーションの加速による各国の政治・経済政策転換

## KPI (2027/9)

グループ内 営業利益比率	戦略提携 パートナー数	ベトナム総取引校数 (延べ数)
10%以上	5社以上	14,300校

### ベトナムを核とした東南アジア圏の 事業拡大・収益性の向上

ベトナムで先行投資したことでも向け事業で収益基盤を確立し、広い顧客基盤を活用した更なる事業拡大・収益性の強化を図る

#### ベトナム教育市場

##### 幼児市場

**KiddiHub**

園と保護者をつなぐ  
ベトナムNo.1プラットフォーマー

日系企業進出支援

##### K-12市場

**DTP**  
Education Solutions

公教育  
システム会社

英語コンテンツ  
民営No.1

教育系プラット  
フォーマー民営No.1

オンラインとオフラインで  
生徒・保護者・教師に訴求

### 国内外のプレーヤーとのパートナー戦略を加速し、 世界で通用するコンテンツを流通

日本・ベトナム・中国を皮切りに、世界で通用するコンテンツを企画・発掘・調達し、  
強い顧客基盤を持つ販売事業者とつなぐ

#### 国・行政(Edu-Portなど補助金)

コンテンツ事業者  
(出版社・教育会社)



出版社  
教育サービス会社  
物販/IP  
EdTech企業  
⋮

官民連携

**Gakken**

価値創造の  
プラットフォーマー

提携

提携

販売事業者



現地  
サプライヤー

幼保園・学校  
⋮

民間企業(日系企業進出支援)



# 医療福祉

持続的成長と還元の実現。

トップカンパニーとして地域社会の未来を創造



	2025/9 (実績)	2026/9 (計画)	2027/9 (計画)
売上	869億円	920億円	1,000億円
EBITDA	6.1% (53億円)	6.1% (56億円)	6.4% (64億円)

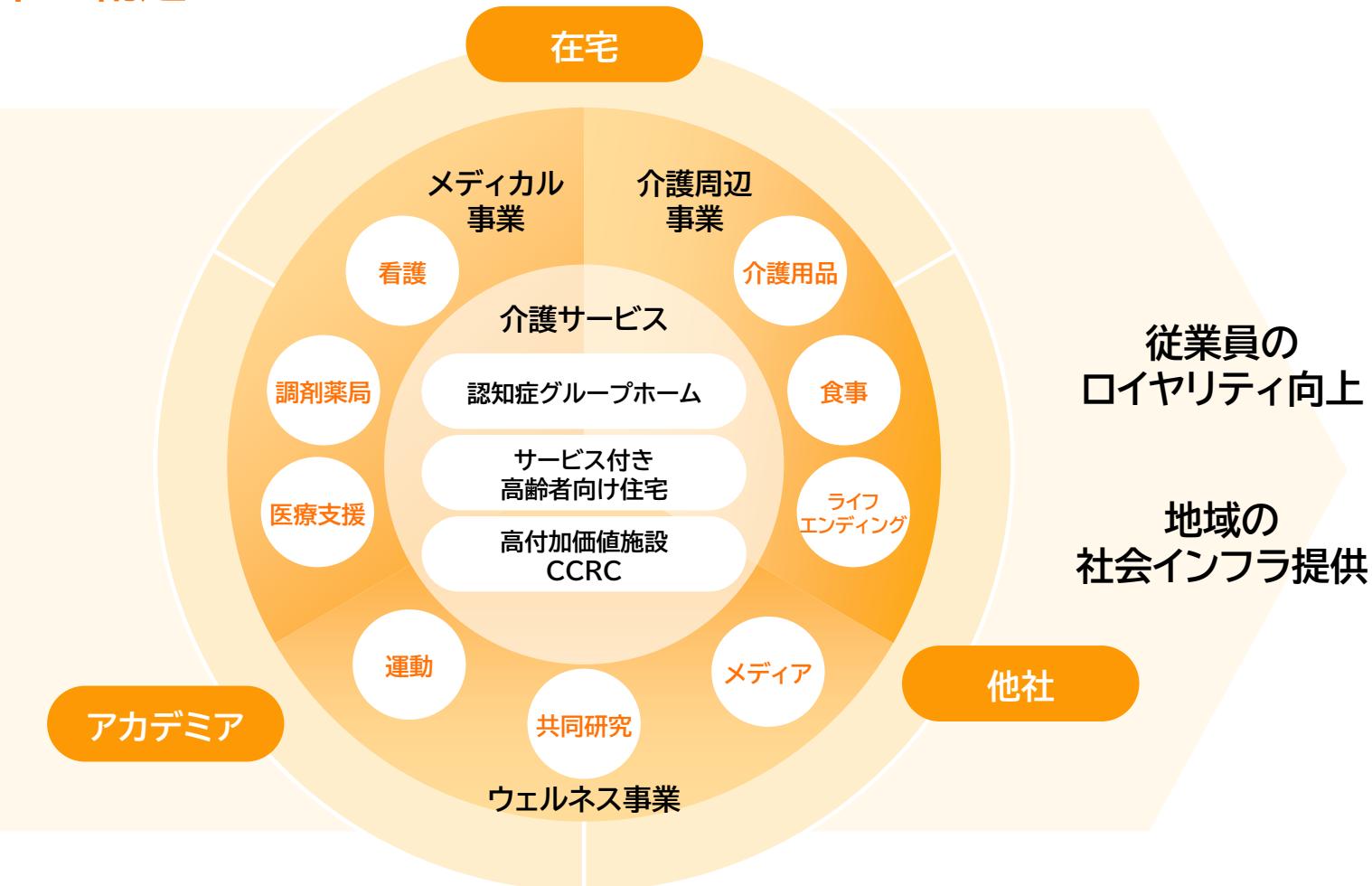


## 2027年に向けた医療福祉セグメントの方針

**持続的成長と還元の実現。  
トップカンパニーとして地域社会の未来を創造**

### 学研が着目する 2030年に向けたトレンド

- ・後期高齢者人口の増加  
2025年の約2,120万人から、2030年には約2,260万人へ
- ・介護人材の不足  
介護職員が約25万人不足すると推計され、外国人材の活用など新たな取り組みが急務
- ・物価高騰・人件費の上昇  
コスト上昇圧力が高まっており、効率化などの収益性改善に向けた取り組みの重要性が増す
- ・介護報酬の改定  
最低賃金の上昇などの経済環境を踏まえ、2027年に介護報酬の改定が行われる
- ・業界再編の加速  
2024年度の介護事業者の倒産件数は過去最多。厳しい事業環境の中でM&Aが増加





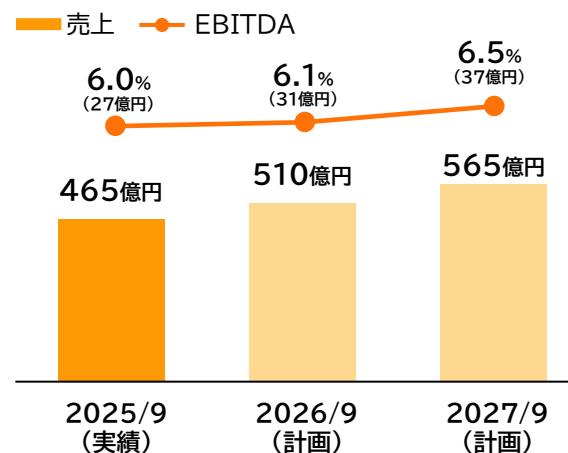
## 高齢者住宅

2027年に向けて目指す姿

トップカンパニーとして、  
変革に挑戦し、社会・地域・人財の  
新しい未来を切り拓く

### 事業計画: 売上・EBITDA

(連結調整後)



## 重点施策

- ① 施設数の拡大と入居率の高位安定 ..... ➔ 対象顧客の拡大
- ② 高付加価値モデルの拡大（ハイエンド、大学連携複合施設） ..... ➔ サービスの拡大
- ③ 在宅領域・介護周辺事業の拡大  
(訪問介護、デイサービス、訪問看護、ライフエンディング) ..... ➔ LTV拡大
- ④ コスト構造の見直しと業務効率化 ..... ➔ コスト効率の抜本的改善
- ⑤ スタッフの多様化・待遇改善と品質向上 ..... ➔ グループ間シナジーの強化

### 事業環境

- ・後期高齢者数が総人口の30%に達し、2040年にかけてピークを迎える
- ・人件費、物価、水光熱費、建設費の継続的な上昇が想定される
- ・介護人材の育成・確保が一層困難となる

### KPI (2027/9)

新設棟数・室数	入居率 (新店を除く)	在宅サービス 比率
+26棟/年 +1,500室/年	98.1%以上	15%

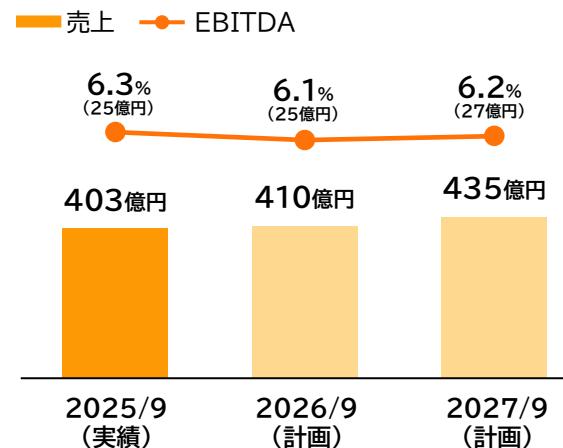


## 認知症グループホーム

2027年に向けて目指す姿

事業構造を変革し、  
成長し続ける企業創りを推進する

事業計画: 売上・EBITDA  
(連結調整後)



### 重点施策

- ① 介護周辺事業の拡大(介護用品・食事) ..... ➔ LTV拡大
- ② メディカル事業の拡大(調剤薬局・看護領域) ..... ➔ 対象顧客の拡大
- ③ 高付加価値モデルの拡大(ハイエンド、大学連携複合施設) ..... ➔ サービスの拡大
- ④ ケア品質の向上と業務効率化 ..... ➔ コスト効率の抜本的改善
- ⑤ 人材価値の最大化  
(多様なキャリアパス・グローバル人材の活用) ..... ➔ グループ間シナジー強化

### 事業環境

- ・後期高齢者数が2040年にピークを迎え、7人に1人が認知症になると予想
- ・最低賃金の上昇などの経済環境を踏まえ、2027年に介護報酬の改定が行われる
- ・介護人材の育成・確保が一層困難となる

### KPI (2027/9)

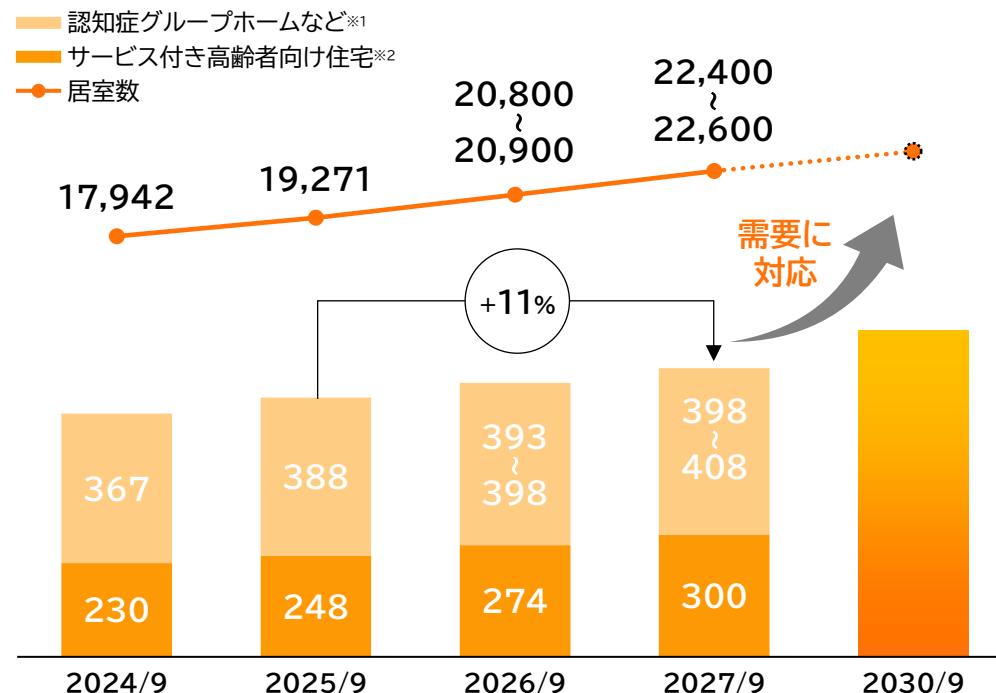
新設棟数・室数 室/年	入居率	介護事業以外 売上比率
+5-10棟/年 +90-180 室/年	97.5%以上	>18%



## 各事業領域での2027年に向けた戦略 – 介護施設サービス

### 成長し続ける市場を背景とした積極的な施設数拡大

今後も増加する介護需要に応えられるように、引き続き施設数を増やしていく

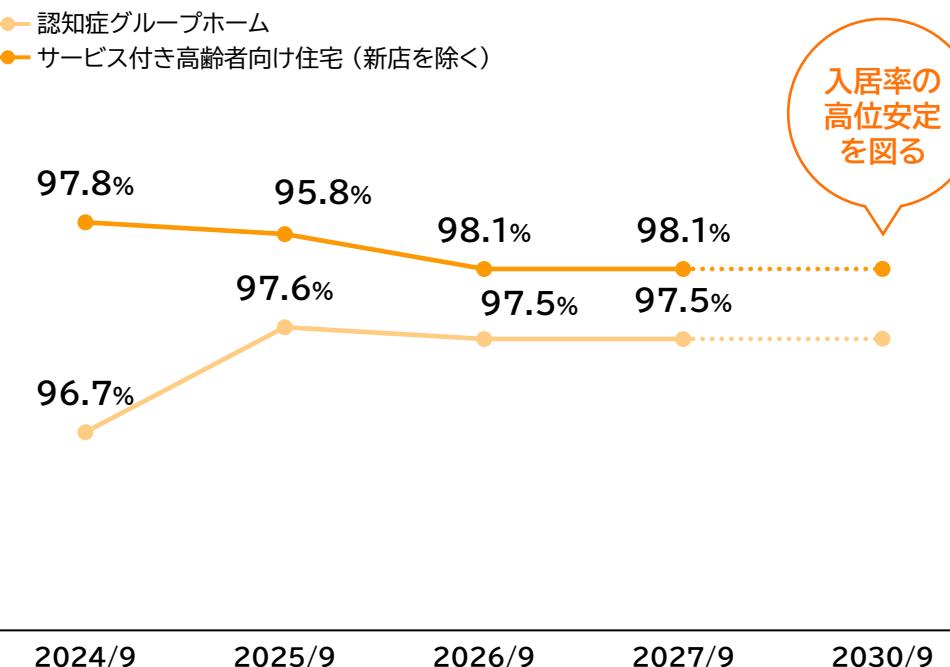


※1 認知症グループホームの他に、特定施設、小規模多機能型居宅介護拠点、海外拠点など他区分施設を含む  
※2 サービス付き高齢者向け住宅の他に、訪問介護ステーションなど他区分拠点を含む

### 施設数を増やしつつ質の高いサービスを提供して入居率を維持

施設数を拡大する中でもスタッフを確保し、質の高いサービスを提供し続けて、競争力を強化

- 認知症グループホーム
- サービス付き高齢者向け住宅（新店を除く）



入居率の高位安定を図る



## 各事業領域での2027年に向けた戦略 – 事業ポートフォリオの変革/サービス品質向上

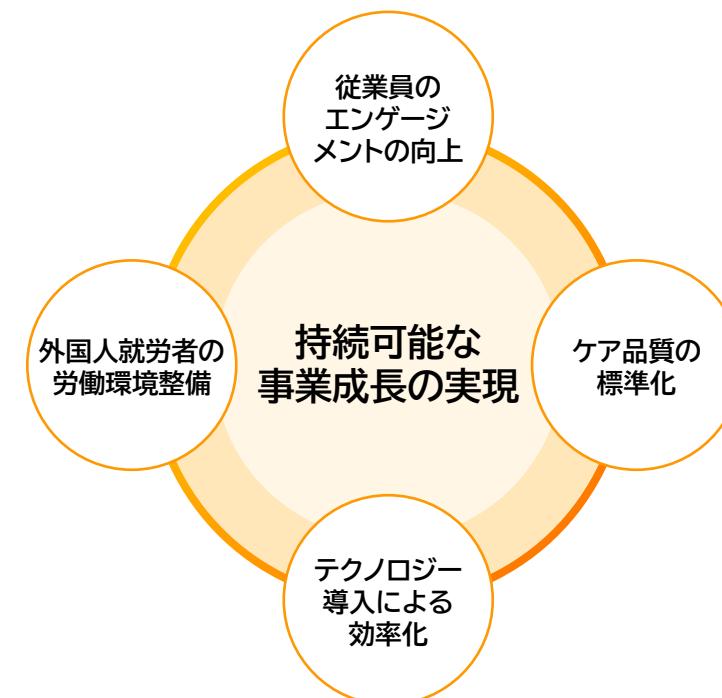
### 施設介護以外の事業比率を増やし、強固な収益基盤を構築

施設介護に加え、在宅介護や介護周辺・ウェルネス領域の展開を加速することで、介護保険制度に依存しない事業構造への変革を図り、住み慣れた場所で暮らし続けられる環境を提供



### サービス品質を維持・向上するための総合的な取り組みを推進

質の高いサービスを提供し続けるための新たな仕組みを構築し、持続可能な事業成長を実現



### 03 Gakken 2027計画「Value UP」

## 財務Value UP



## 投資戦略・キャッシュアロケーション

Gakken2027の2年間は、2030年ビジョンの実現に向けた収益基盤を確保するための投資および株主還元・債務返済をバランスよく実行していく



## 財務戦略方針

### 株主還元

利益成長・資本効率改善・安定的株主還元・自己株式取得を実現し、  
2027年までにDOE2.5%、ROE8%以上を目指す

### 財務健全化と金利リスク対応

2030年までの債務半減を目指し、余剰資金を返済に充当することで、  
将来の金利上昇リスクに耐えうる安定的な財務体質を確立する

### 投資判断とモニタリングの高度化

投資効果を最大化するために、投資意思決定プロセスを強化する  
(IRR7%以上を原則基準とする)

### 資産・事業・コスト最適化によるキャッシュ創出

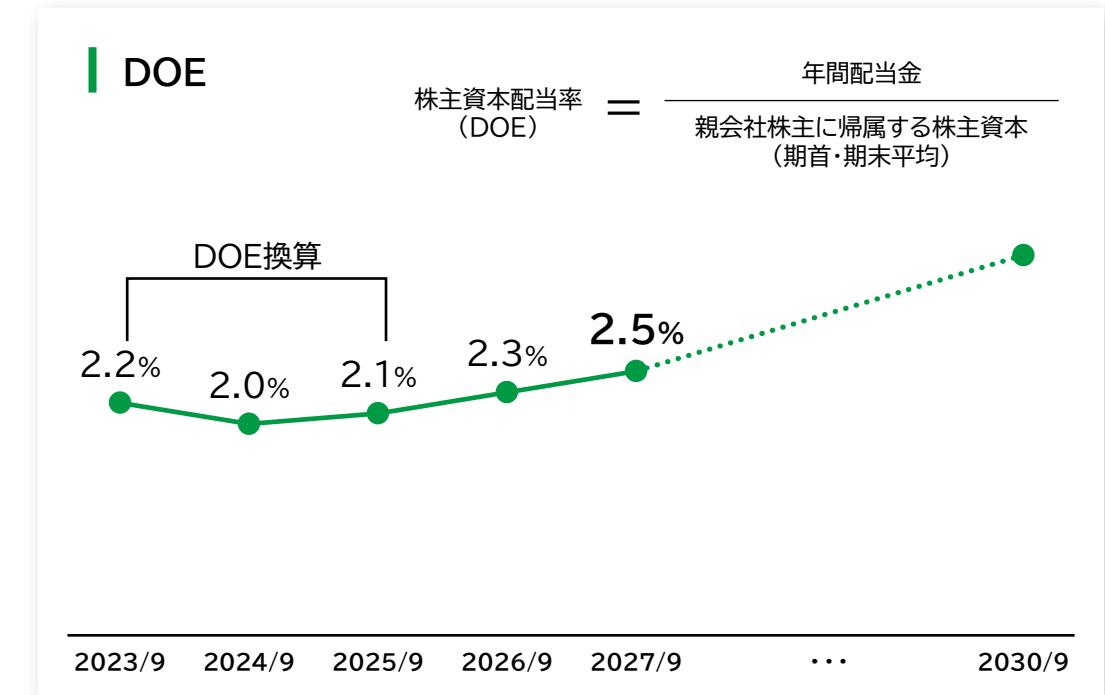
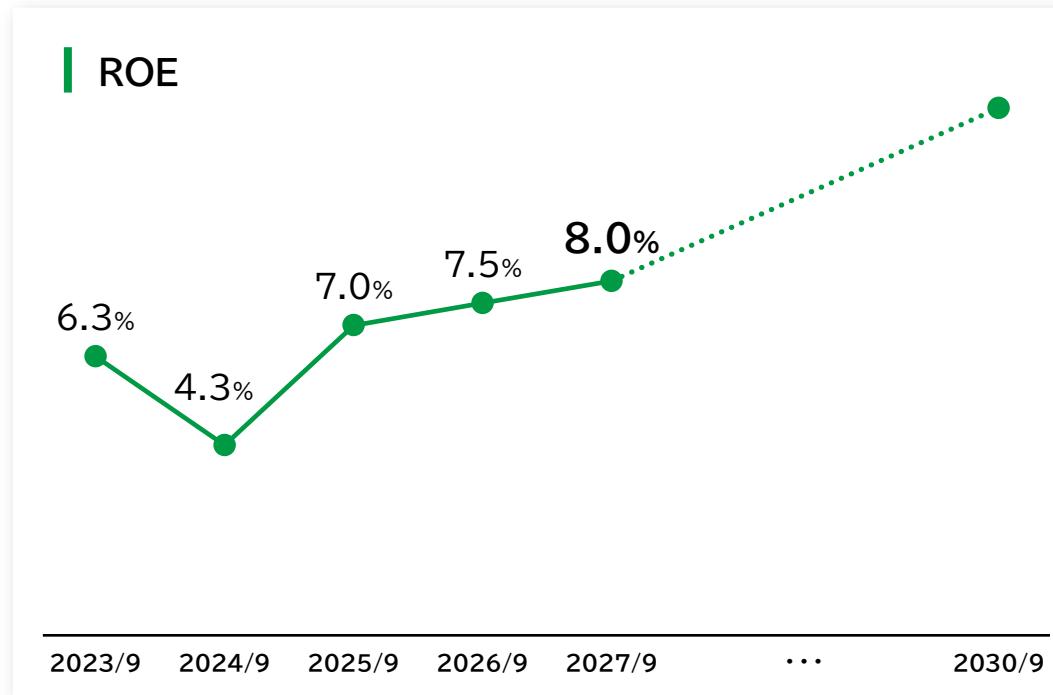
事業ポートフォリオの最適化、政策保有株の圧縮、余剰資産の売却、  
およびコスト構造改革を進める

### 財務基盤の安定化

安定的な財務基盤を確保するため、D/Eレシオ1倍以下、自己資本比率  
30%以上(新リース会計基準考慮前)を維持する

## 株価向上目標と株主還元方針

2027年9月期にROE8%、株主資本配当率(DOE)2.5%の達成を目指し、持続的な企業価値の向上と市場からの適正な評価獲得に努め、株主還元も積極的に実施する



- 事業からの利益を着実に伸ばしつつ、投資対象の選別とモニタリングを強化することで、純利益の増加を図る
- 負債返済などを通じて総資産の圧縮・効率化を進める
- 2027年9月期には、ROE8%以上を目指す

- 2年間で安定的な配当と機動的な自己株買いを実施する
- 2027年9月期において、ROE8%以上、配当性向30%以上を基準として、DOE2.5%を目指す

## 財務目標（再掲）

(単位:億円)  
(単位未満は切捨て)

	2025/9	2026/9	2027/9
売上高	1,991	2,050	2,150
EBITDA	129	135	145
EBITDA率	6.5%	6.6%	6.8%
営業利益	82	85	95
営業利益率	4.1%	4.1%	4.4%
当期純利益*	35	40	45
当期純利益率	1.8%	2.0%	2.1%
ROE	7.0%	7.5%	8.0%
自己資本比率	36.9%	30%以上	
D/Eレシオ	0.71	1倍以内	

\* 親会社株主に帰属する当期純利益

### セグメント別目標（2027/9）

#### 教育セグメント

売上高 **1,145** 億円

EBITDA **96** 億円 (EBITDA率8.4%)

営業利益 **66** 億円 (営業利益率5.8%)

#### 医療福祉セグメント

売上高 **1,000** 億円

EBITDA **64** 億円 (EBITDA率6.4%)

営業利益 **51** 億円 (営業利益率5.1%)

## Gakken 2027 セグメント別目標

	2025/9 (実績)		2026/9 (計画)		2027/9 (計画)	
(単位:億円)(単位未満は切捨て)	売上高	EBITDA	売上高	EBITDA	売上高	EBITDA
<b>教育分野</b>	1,088	87	1,100	87	1,145	96
教室・塾	534	36	540	34	550	36
出版・コンテンツサービス	337	35	335	36	350	40
保育・幼児	162	2	170	2	175	4
グローバル	53	13	65	15	70	16
<b>医療福祉分野</b>	869	53	920	56	1,000	64
高齢者住宅	465	27	510	31	565	37
認知症グループホーム	403	25	410	25	435	27
その他	33	△11	20	△8	5	△15
<b>グループ合計</b>	1,991	129	2,050	135	2,150	145

03 Gakken 2027計画「Value UP」

## 組織力Value UP



# コーポレートサステナビリティの進化: 人の可能性を追求し、顧客と社会のValue UPを実現する

## 人材・エンゲージメント

- 国内外での教育研修機会や登用制度の拡充による、すべての社員の可能性の最大化
- コーポレートアイデンティティに共感し、社会的使命感を持つ多才な人材が集い、挑戦できる環境整備

エンゲージメントスコア

業界平均+5pt

タレントマネジメント活用率

100%

## ダイバーシティ&インクルージョン

- 女性管理職比率の継続的引き上げを軸とした意思決定層の多様性拡大
- 自律的なキャリア形成の支援、属性に拘らない公平な機会提供により、すべての社員の能力発揮を促進
- 多文化理解の促進とインクルーシブな風土醸成

部長職における女性比率

>25%

国内主要会社

えるぼし・くるみん取得

## 環境・社会

- 事業を通じた社会的価値と経済的価値の更なる向上
- サプライヤーとの協働を通じた持続可能なサプライチェーン強化
- 全事業拠点でのエネルギーの効率化推進

重要サプライヤーとの  
エンゲージメント実施率

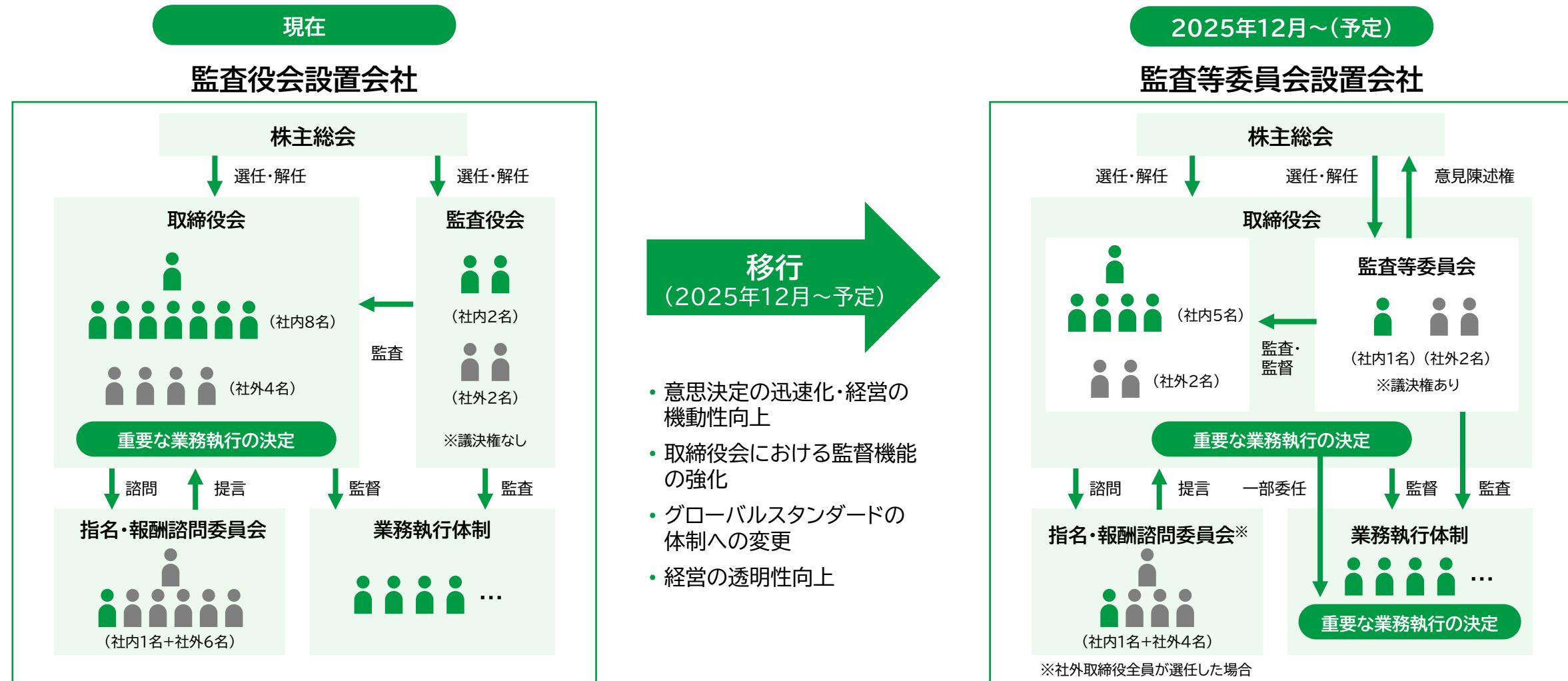
100%

売上高当たりの  
GHG排出量 (Scope 1, 2)

2022年度比で31%削減

## ガバナンス：監査等委員会設置会社への移行

グループのガバナンス強化、意思決定の迅速化などを目的に、監査等委員会設置会社への移行を予定





今日、いくつ挑戦した？

# Gakken

本資料には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などの一定の前提に基づき作成しております。  
したがって、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ください。



本文部分には見やすい  
ユニバーサルデザインフォントを採用しています