

Gakken

中期経営計画

Gakken 2025 SHIFT

2023/11/22 株式会社学研ホールディングス



- 01 Gakken2023 の振り返り
 - 02 Gakken2025 グループ戦略
 - 03 教育事業戦略
 - 04 医療福祉事業戦略
 - 05 コーポレート・トランスフォーメーション
- 

01

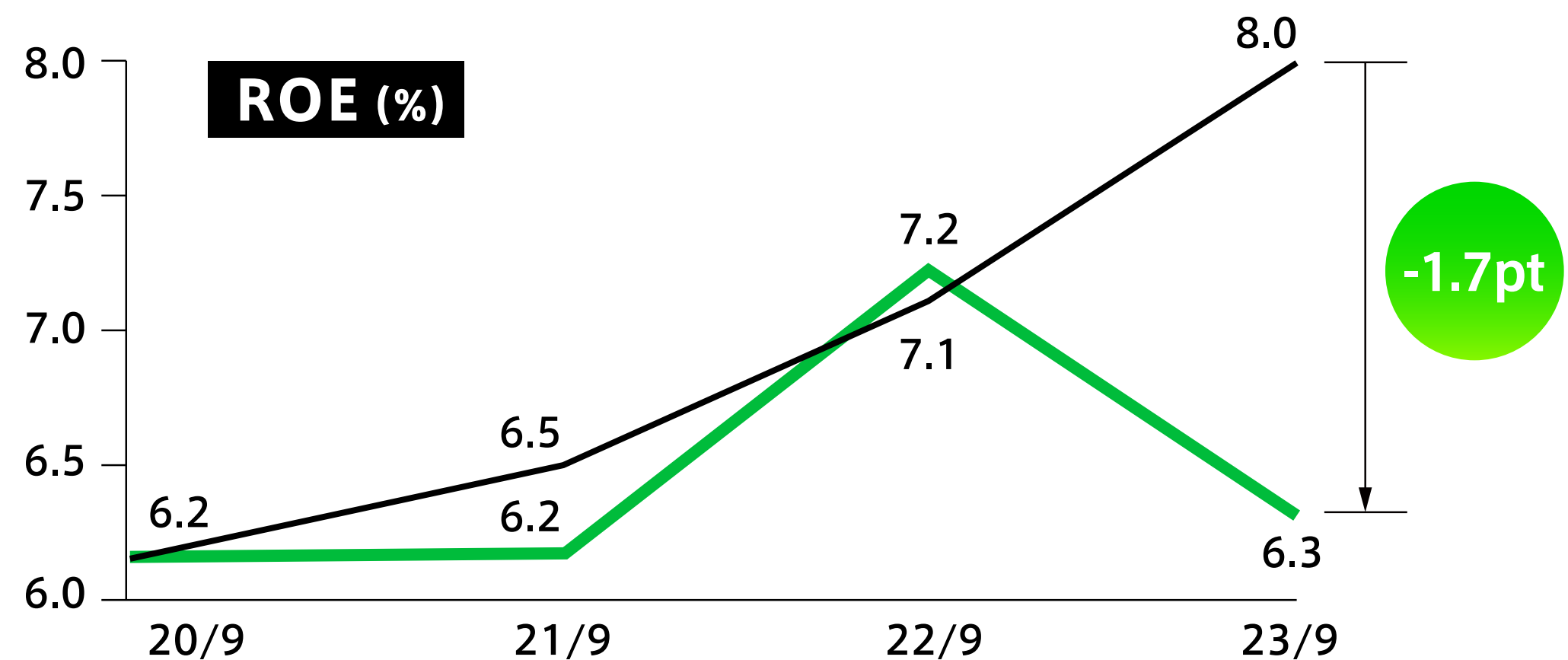
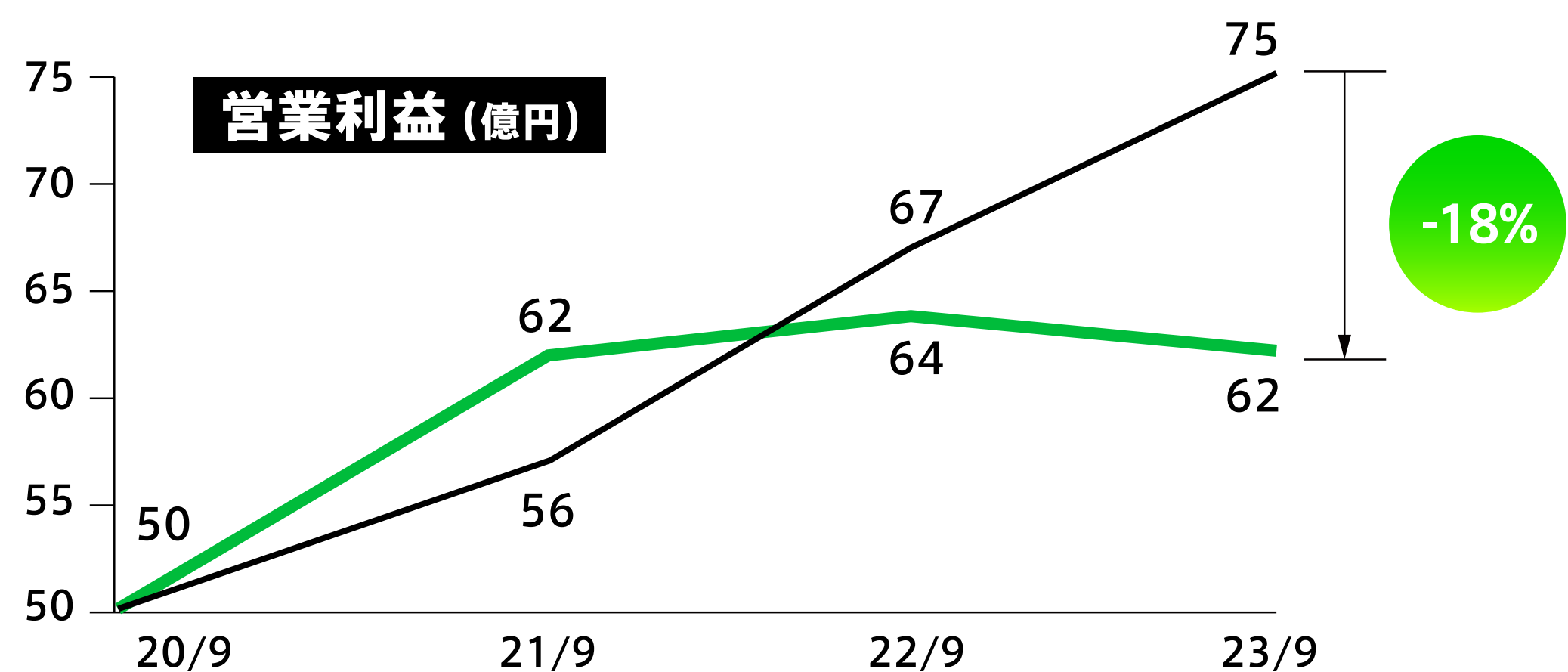
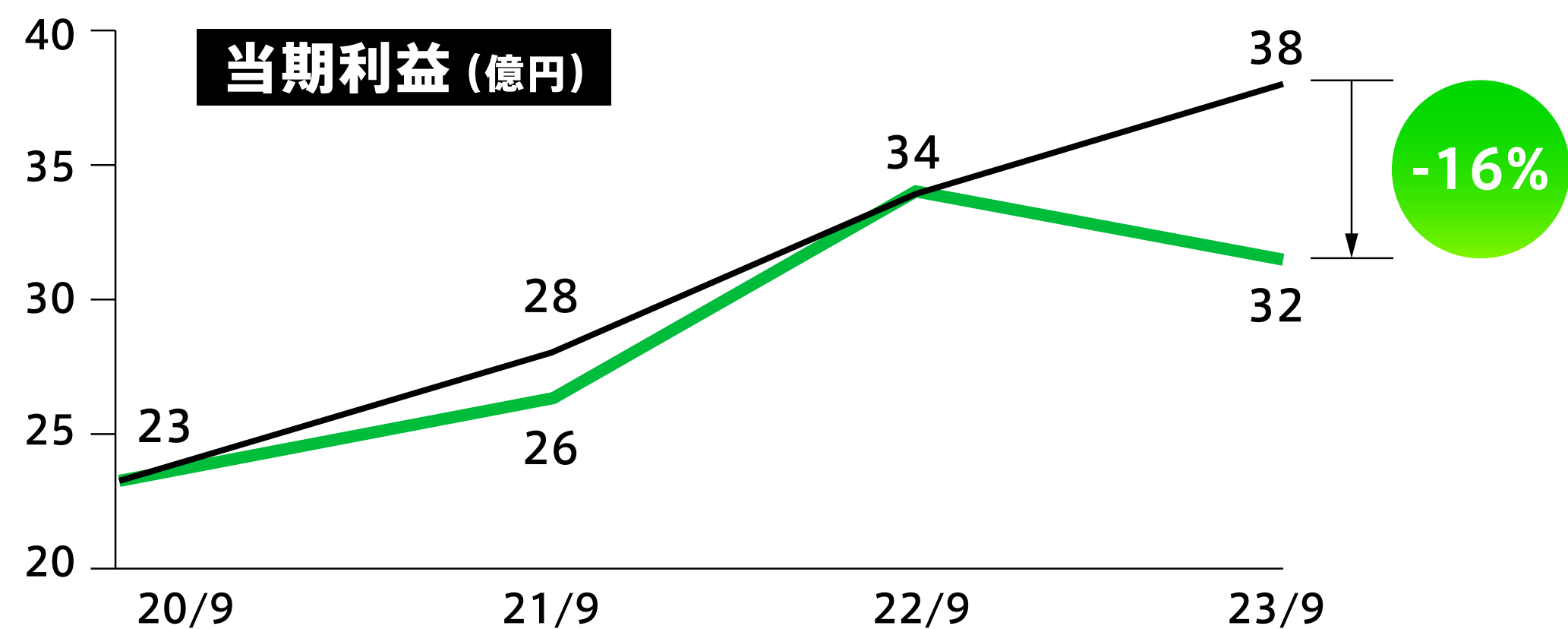
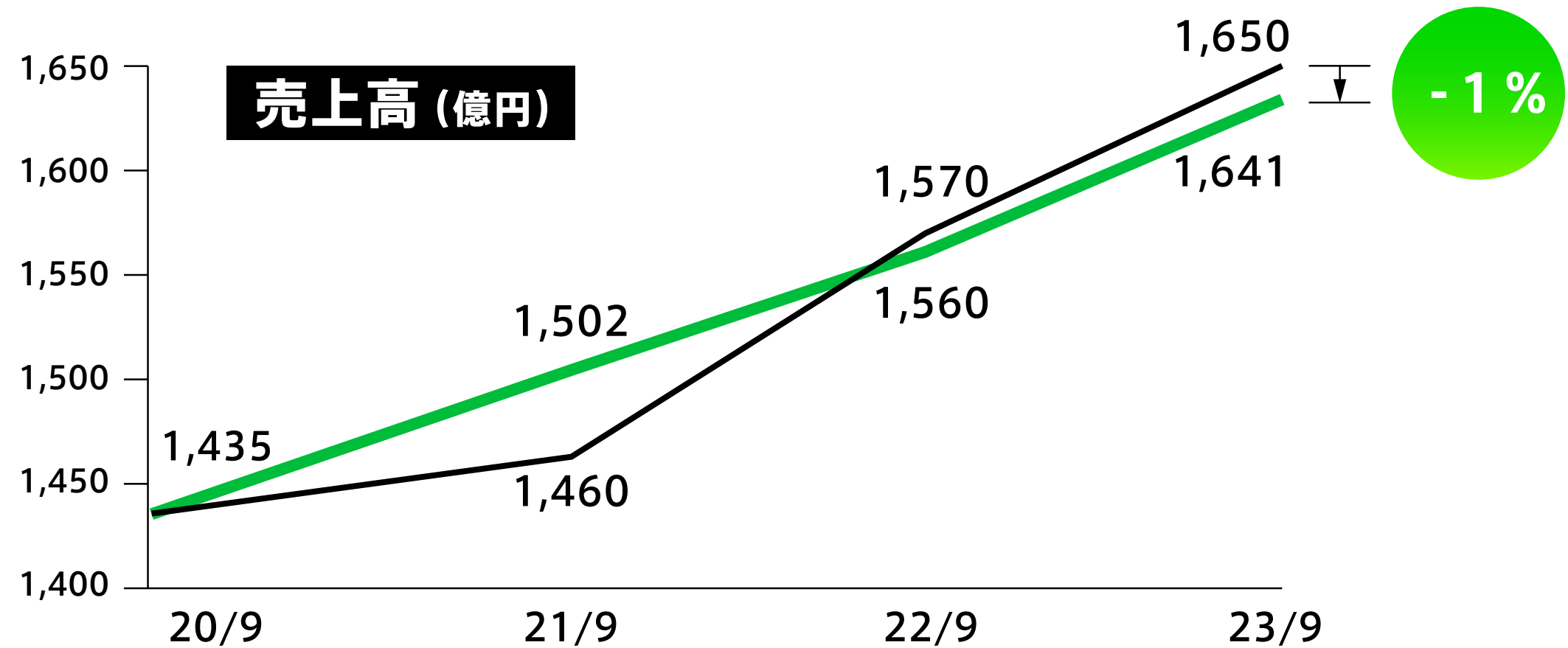
Gakken2023 の振り返り



Gakken2023の振り返り:業績推移

01 | Gakken2023の振り返り

— 計画 — 実績



Gakken2023の振り返り: 重要指標評価

01 | Gakken2023の振り返り

教育分野の失速および原価高により計画は未達

グループ財務指標

	計画 (億円)	実績	
売上高	1,650	1,641	↓
営業利益	75	62	↓
営業利益率	4.5%	3.8%	↓
当期利益率	2.3%	1.9%	↓
ROE	8%	6.3%	↓
配当性向	30%	34.5%	↑
累計営業CF	200	151	↓

セグメント

	計画 (億円)	実績	
教育分野			
売上高	820	795	↓
営業利益	45	39	↓
医療福祉分野			
売上高	760	786	↑
営業利益	36	38	↑
その他(含む調整額)			
売上高	70	60	↓
営業利益	-6	-16	↓

コーポレート

ポートフォリオ経営の錬磨

投資評価とモニタリングの運用定着に課題

組織構造

類似企業のグルーピングとユニットによる知見集約は想定通りに機能するも、GHD／GPSの組織改革、Gakken統合での効果発現は途上

キャッシュフロー創出と資本効率の向上

M&Aによる投資先行がキャッシュフローを一時的に圧迫

教育

教室・塾

DX・オンライン事業の開発は進むも、収益化に課題

出版コンテンツ・園・学校

基幹事業が開発されず、新しい収益源への種まきが不足

社会人

リカレント・リスキリング領域において、Shikaku Pass開発などを行ったが収益化は途上

医療福祉

高齢者住宅

原材料高騰を受け開発計画は遅延するも、業績は計画を上回る

認知症グループホーム

棟数拡大・M&Aペース順調。光熱費上昇をカバーし、収益率改善

子育て支援

収益力強化に徹しつつ、学童事業を拡大し、発達支援事業を立ち上げ

ユニット

デジタル

LEAP設立などエンジニアの内製化は進むが、事業収益化は途上

グローバル

DTP社出資完了など、東南アジア戦略が進行

幼児

戦略投資を実行したが、その他収益サービスは生まれず

エリア

文教市場に対する横連携を模索。

認知症ケア

事業化に向けた深耕のため一時的にMCSへ事業を集約

02

Gakken2025 グループ戦略



Gakken2025 及び 2030 に向けたグループのテーマ

02 | Gakken2025グループ戦略

Gakken 2023

「揺るぎない成長基盤の確立」
ーDX加速とグローバル展開ー

教育

新たな学びの創出と
多様な学習機会の創出

医療
福祉

トップカンパニーを目指し
持続可能な街づくりに貢献

2021-2023

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

2024-2025

Gakken 2030 Aspiration

人の可能性を
どこまでも追求する会社へ

2026-2030

設立
80周年

SHIFT

ベクトル

戦略の方向性を
より明確に変える

リソース

成長市場にリソースを
大きく 傾ける

スピード

早く意思決定し
速く 進める

1 ポートフォリオの入れ替えを
よりドラスティックに



不採算事業のモニタリング、意思決定をより
合理的に実施し、選択と集中のメリハリを強化

2 強化領域の競争力向上



コスト構造の改革を行い、業界内での
プレゼンス拡大のための投資を実施

3 新規事業開発の加速



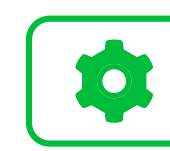
グローバル(東南アジア)・リカレント・リスキリング
領域・介護周辺事業への積極投資の継続

4 グループ収益の柱を
構築する戦略的M&A



グループのトランスフォーメーションと
成長に資するM&Aを戦略的に実施

5 全社管理・間接コストの見直し強化

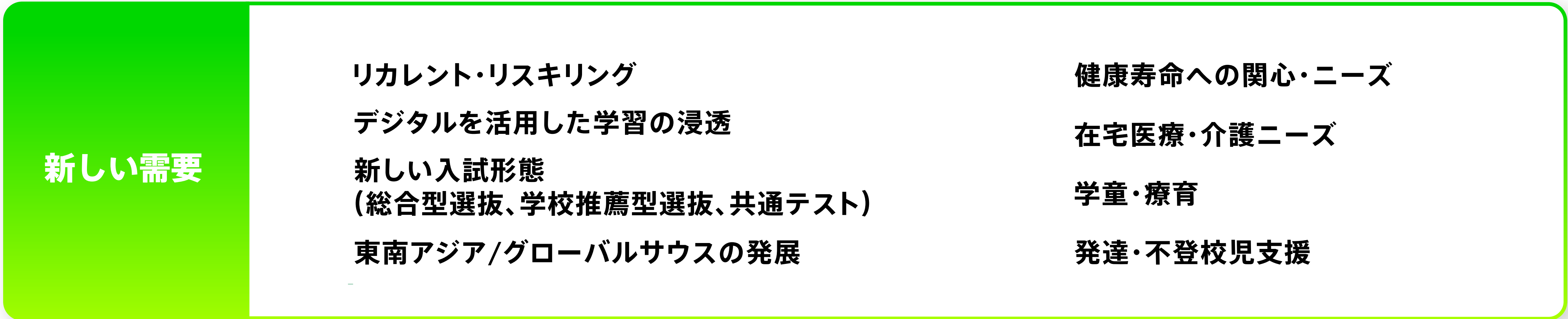
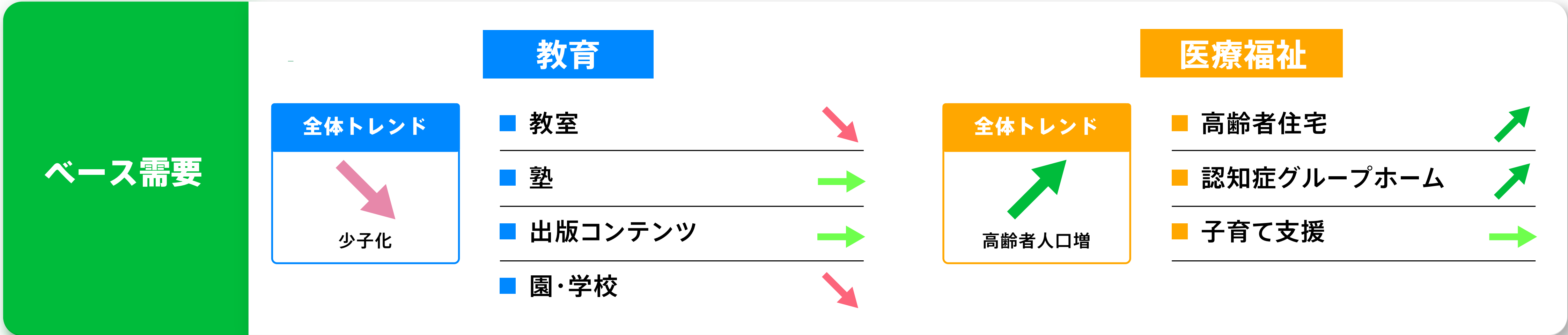


シェアード・バックオフィス組織の合理化
事業分野ごとのオペレーションの最適化

6 人材投資・デジタル・
グローバル基盤投資の拡充



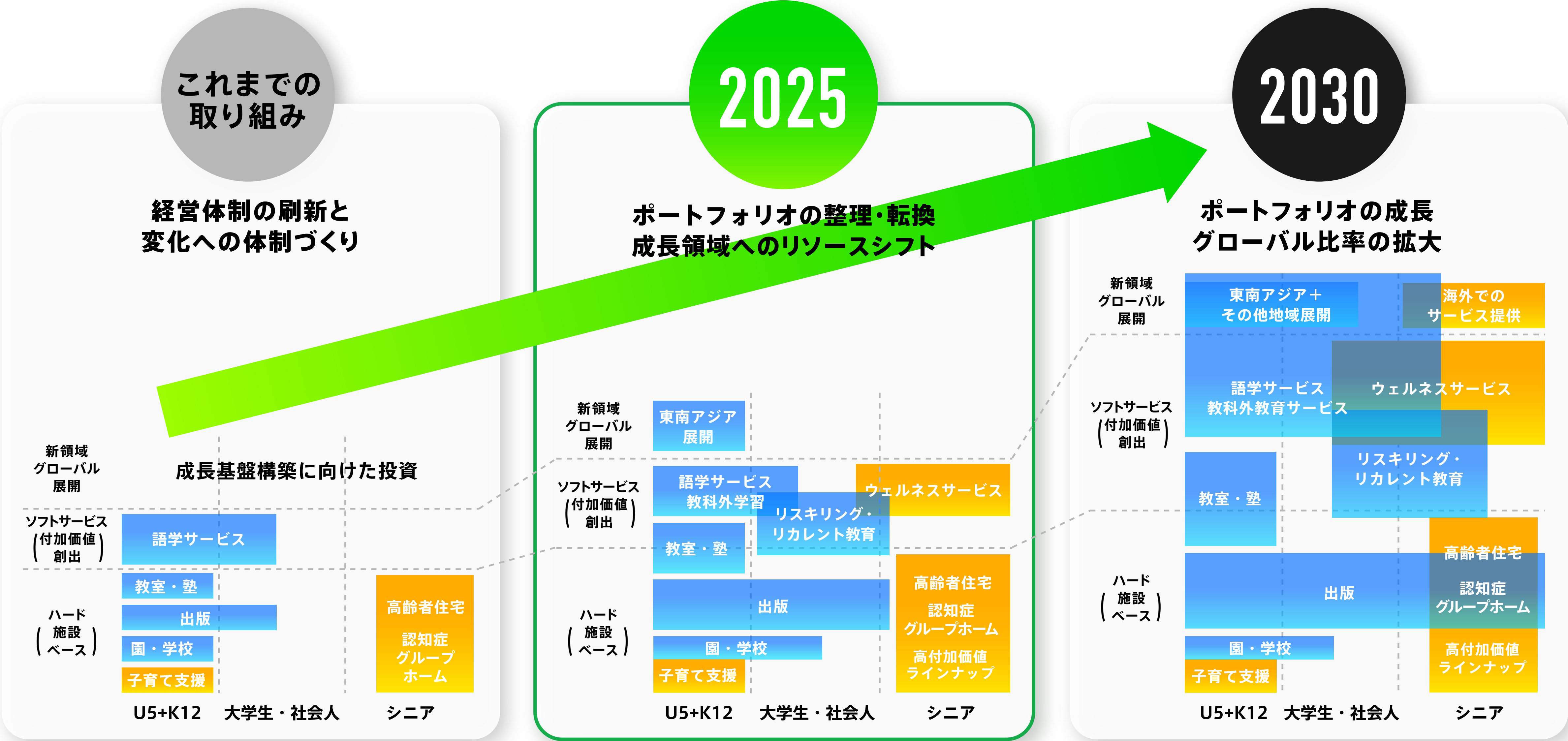
人材確保のための先行投資と、注力事業への
キャスティング、グループ基幹人材の採用と育成



Gakken2025におけるグループ戦略の全体像



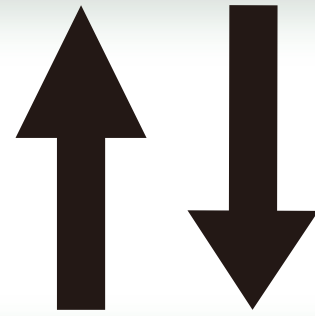
2025-2030に向けた事業ポートフォリオ進化の方向性



成長資金 2ヶ年累計150億円

オーガニック

- 人材投資によるベースの底上げ
- 新サービスの開発
- 医療福祉施設の開設



インオーガニック

- 注力領域のM&A
- アライアンスの推進
- スタートアップへの出資

ポテンシャル・ターゲット

教育

- ・強い塾グループ
- ・コンテンツホルダー

医療福祉

- ・自社ホワイトスペース施設
- ・介護周辺領域サービス拡充

グローバル

- ・東南アジア戦略の補強

新領域

- ・教育・福祉に関わらず、基準を満たす企業

M&Aの基準

高成長
ポテンシャル

×

シナジー
創出

×

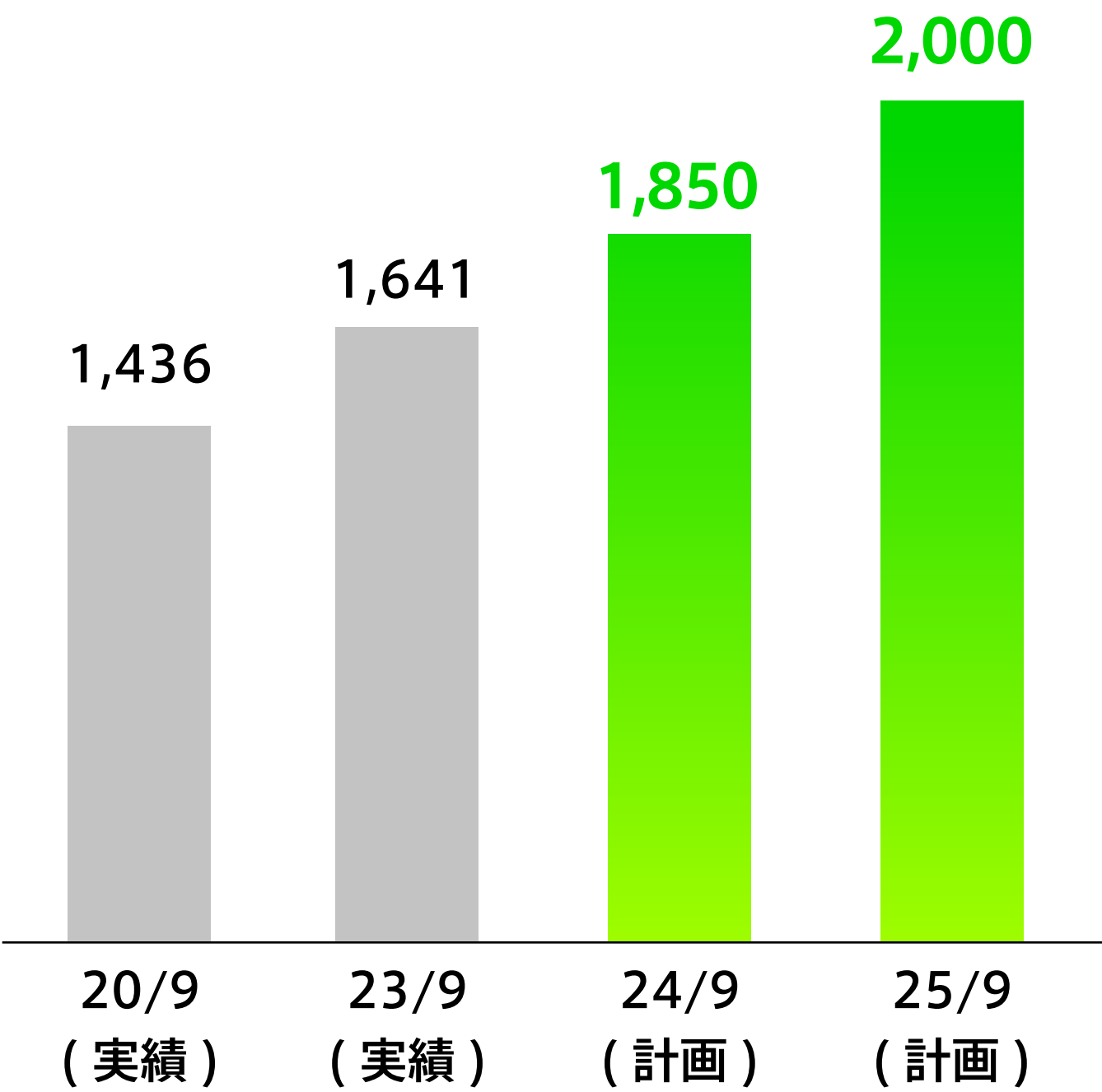
バリューズ
フィット

×

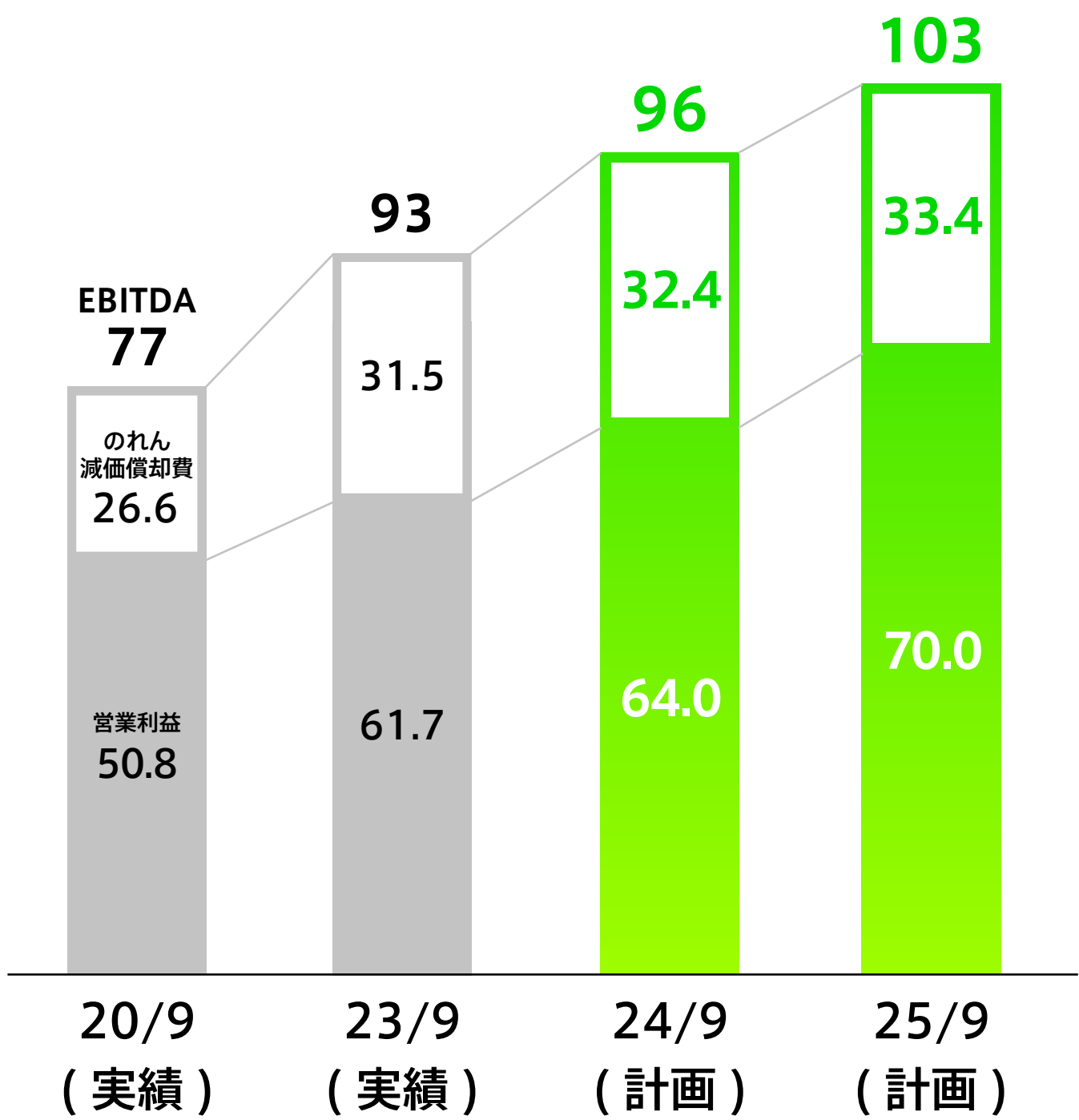
IRR
7%以上

Gakken2025における学研グループ業績計画

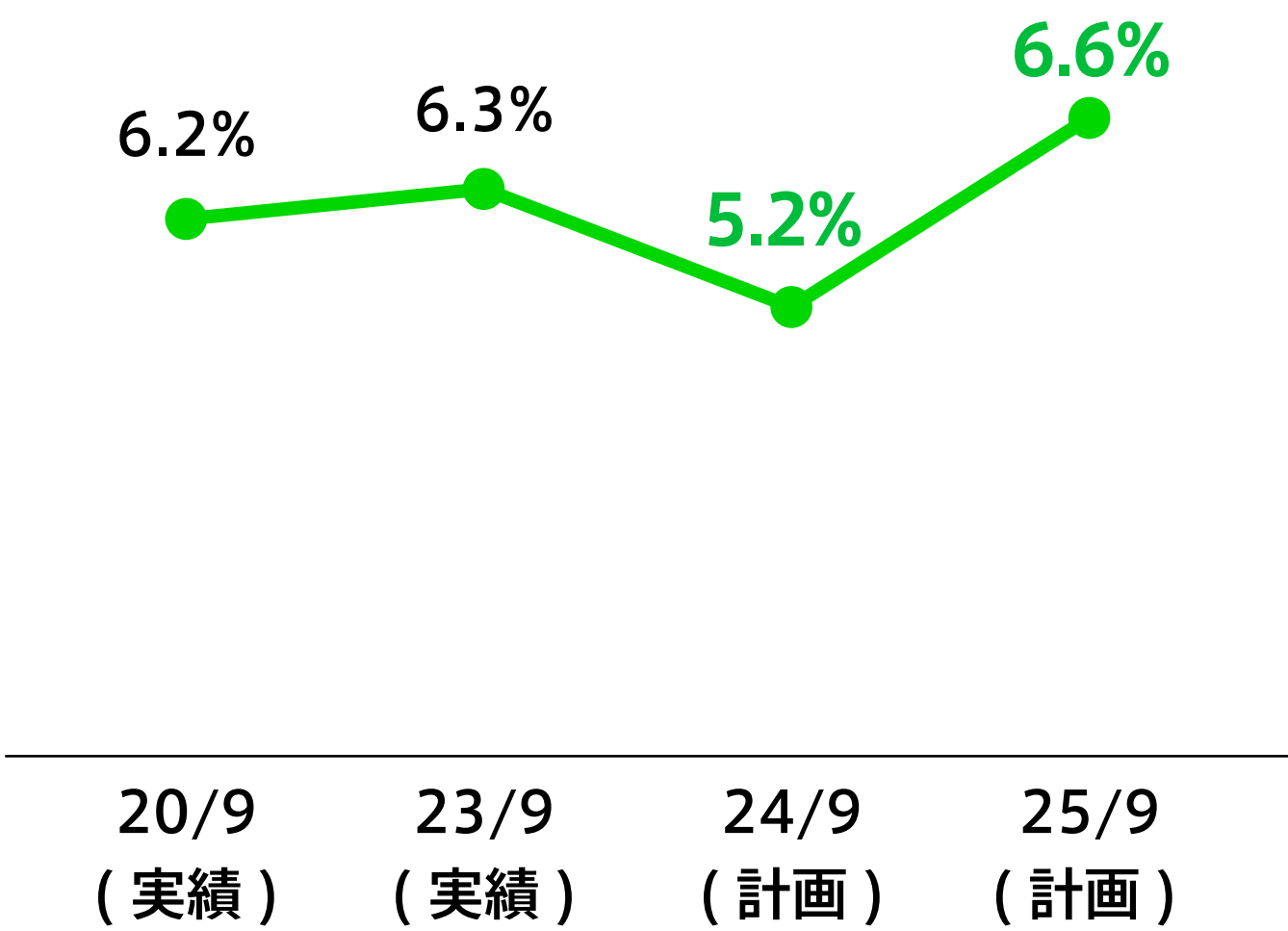
連結売上高（億円）



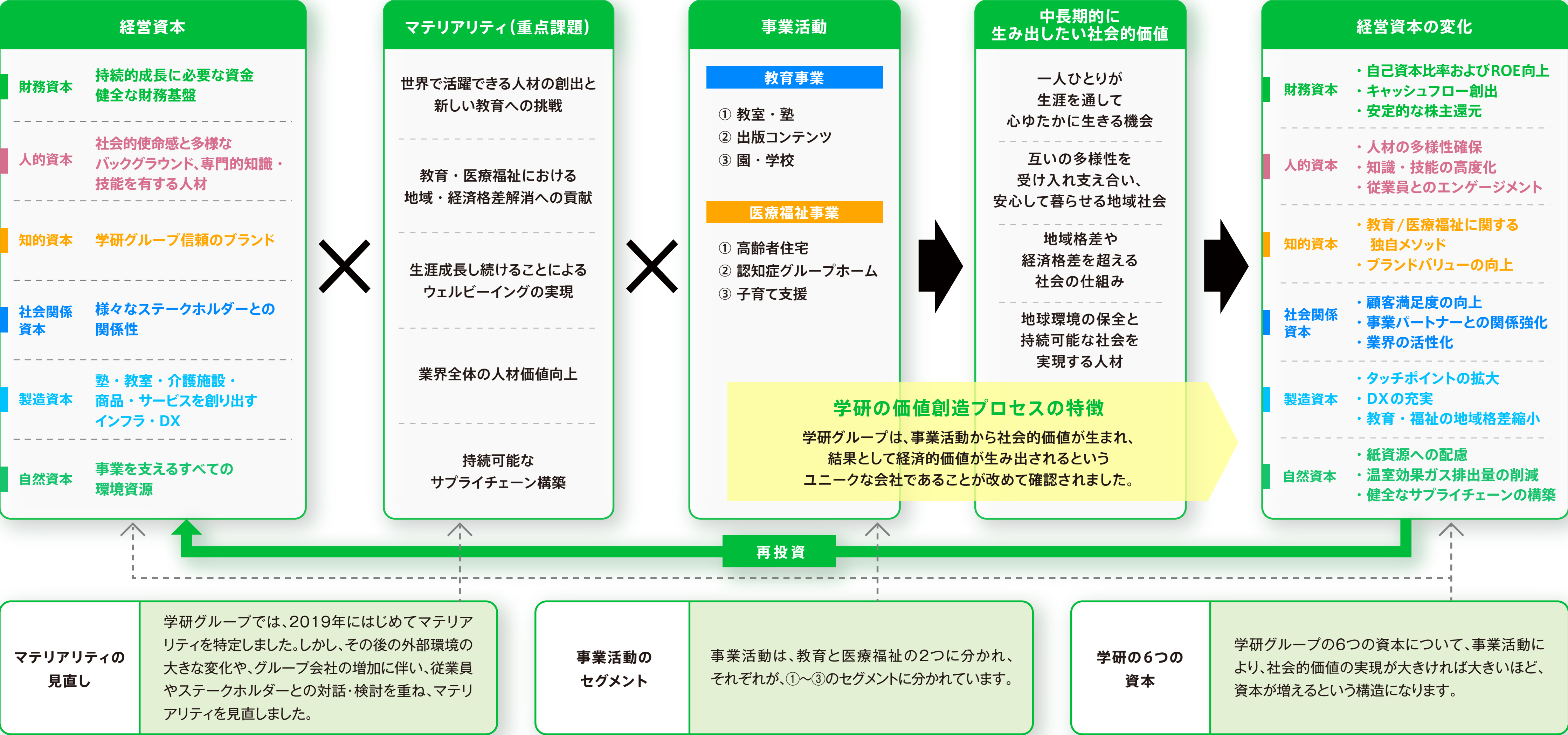
連結営業利益および
EBITDA（億円）



ROE (%)



理念：学研グループはすべての人が心ゆたかに生きることを願い今日の感動・満足・安心と明日への夢・希望を提供します。



03

教育事業戰略

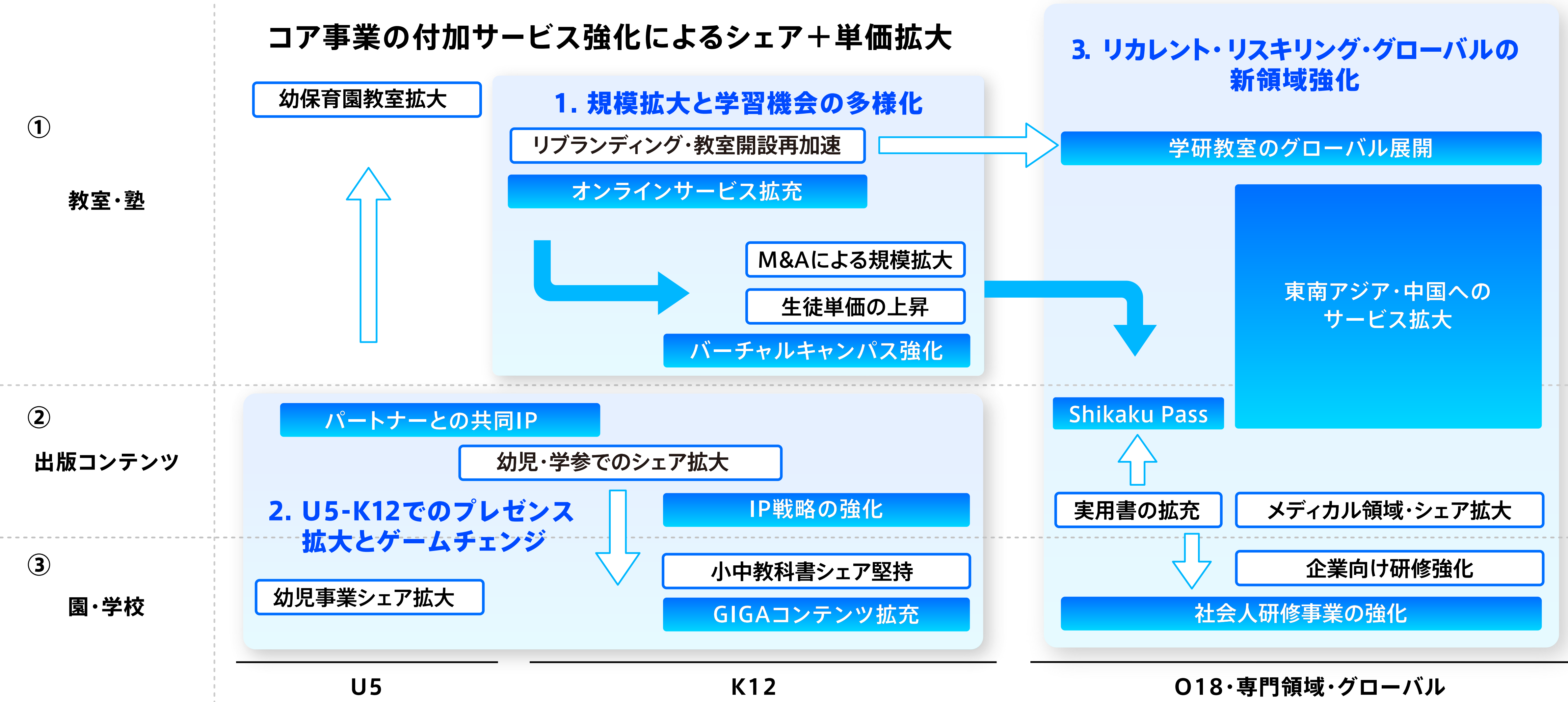


Gakken2025教育領域の重点戦略

顧客の流れ
コンテンツの流れ

新規領域
既存強化
より強化

03 | 教育事業戦略



Gakken2025教育領域の重点戦略

各領域の重点戦略

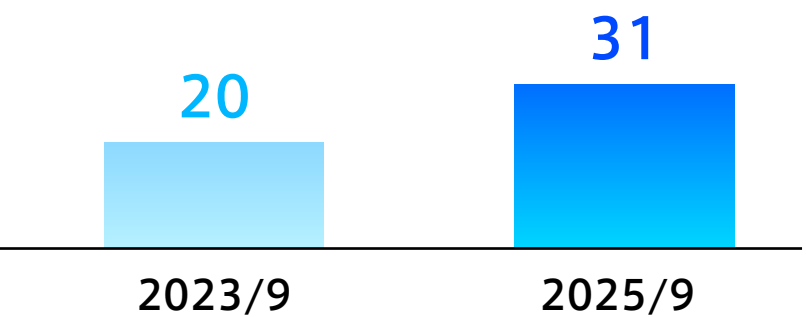
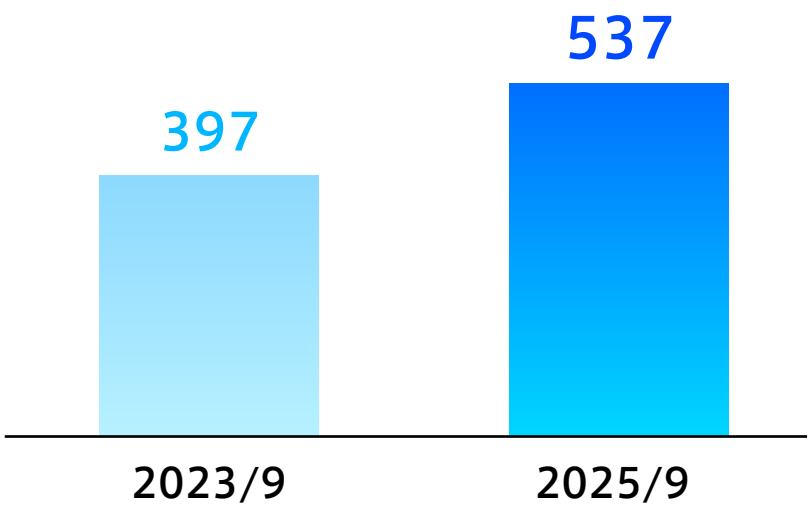
売上高 (億円)

営業利益 (億円)

①

教室・塾

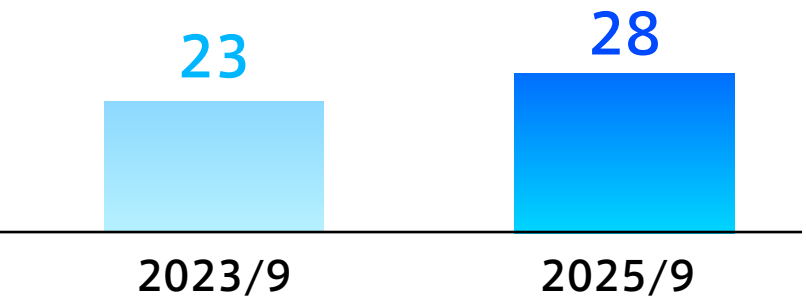
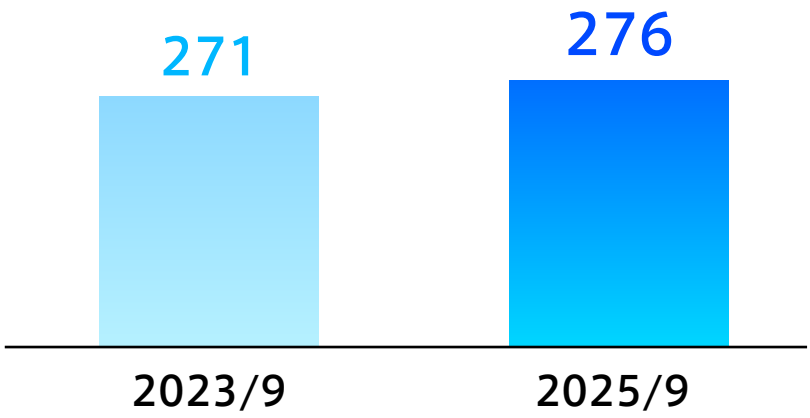
- 教室 —
- ・ リブランディングを伴う年間**1,000教室開発実現**とオンラインサービスの拡充
- ・ 管理拠点の統廃合およびシステム効率化
- 塾 —
- ・ **M&Aによるネットワーク構築強化**と各教室の底上げ
- ・ ViSC各塾導入による商圈拡大とアンメット・ニーズの深堀りによるグループシェア拡大



②

出版コンテンツ

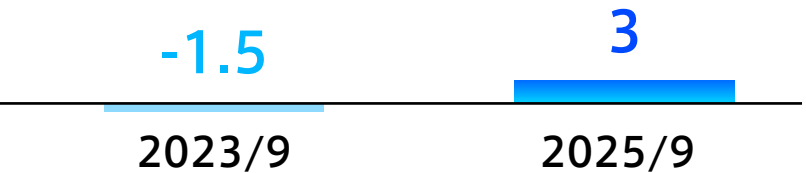
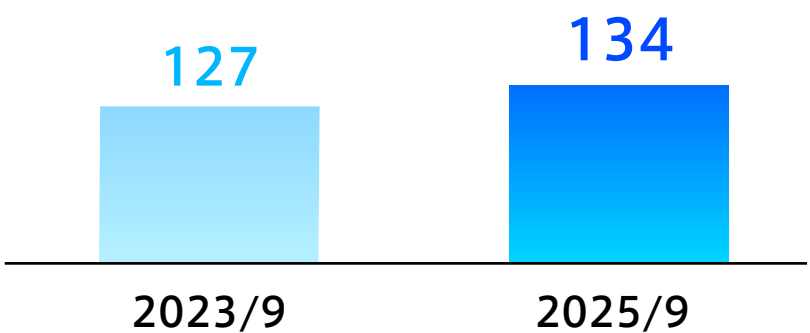
- ・ 既存領域のシェア拡大
- ・ **大人コンテンツへのシフト(リカレント・リスキリング)**
- ・ **中国・東南アジアにおける教育コンテンツ・サービス拡大**



③

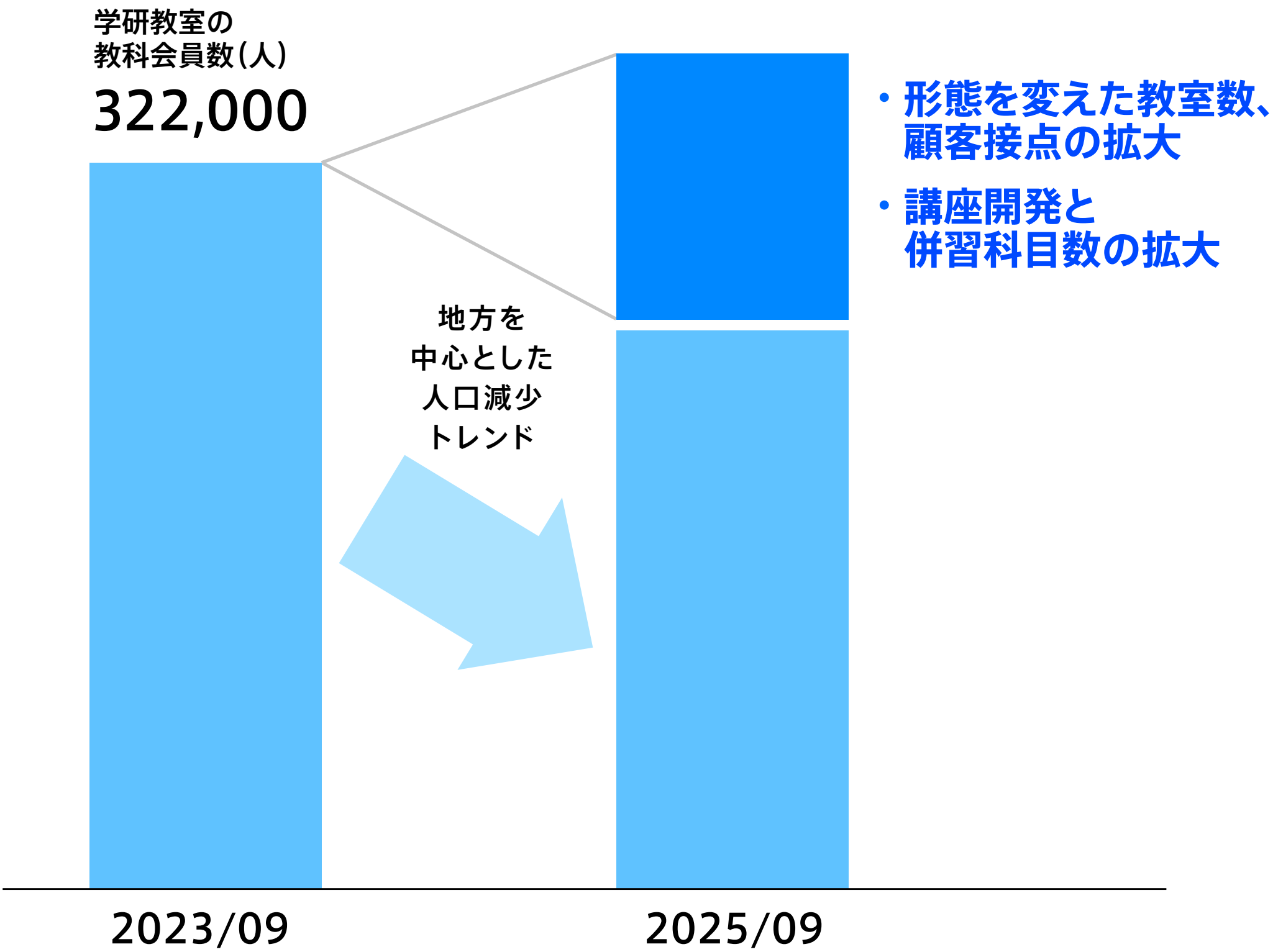
園・学校

- ・ **幼児事業におけるシェア回復**
- ・ 小中教科書シェア堅持、および教育データの利活用によるGIGA周辺領域での巻き返し



注) 2024/9期より連結子会社の属する事業区分を変更。主な変更点: (株)文理 出版コンテンツ事業から教室・塾事業へ区分変更、(株)TOASU 園・学校事業から出版コンテンツ事業へ区分変更
旧事業区分での2023/9期実績売上高・営業利益(のれん償却費含まず): 教室・塾事業 売上高351億円・営業利益18億円、出版コンテンツ事業 売上高308億円・営業利益24億円、園・学校事業 売上高136億円・営業利益0.2億円)

人口減による会員数減少トレンドに
歯止めをかけ、これからも選ばれる教室に



学習環境変化を踏まえた顧客パーセプションの再定義
学びの目的・スタイルの多様性への対応

テーマ

施策

教室数の
拡大

・個人FCの開設依存から幼保園および
法人・ショッピングセンターへの展開

顧客接点の
増加

・リアルorオンラインからハイブリッドへ

読む力・考える力——伸びる学力
学研教室
幼児/算数・数学・国語/英語
オンライン



単価上昇

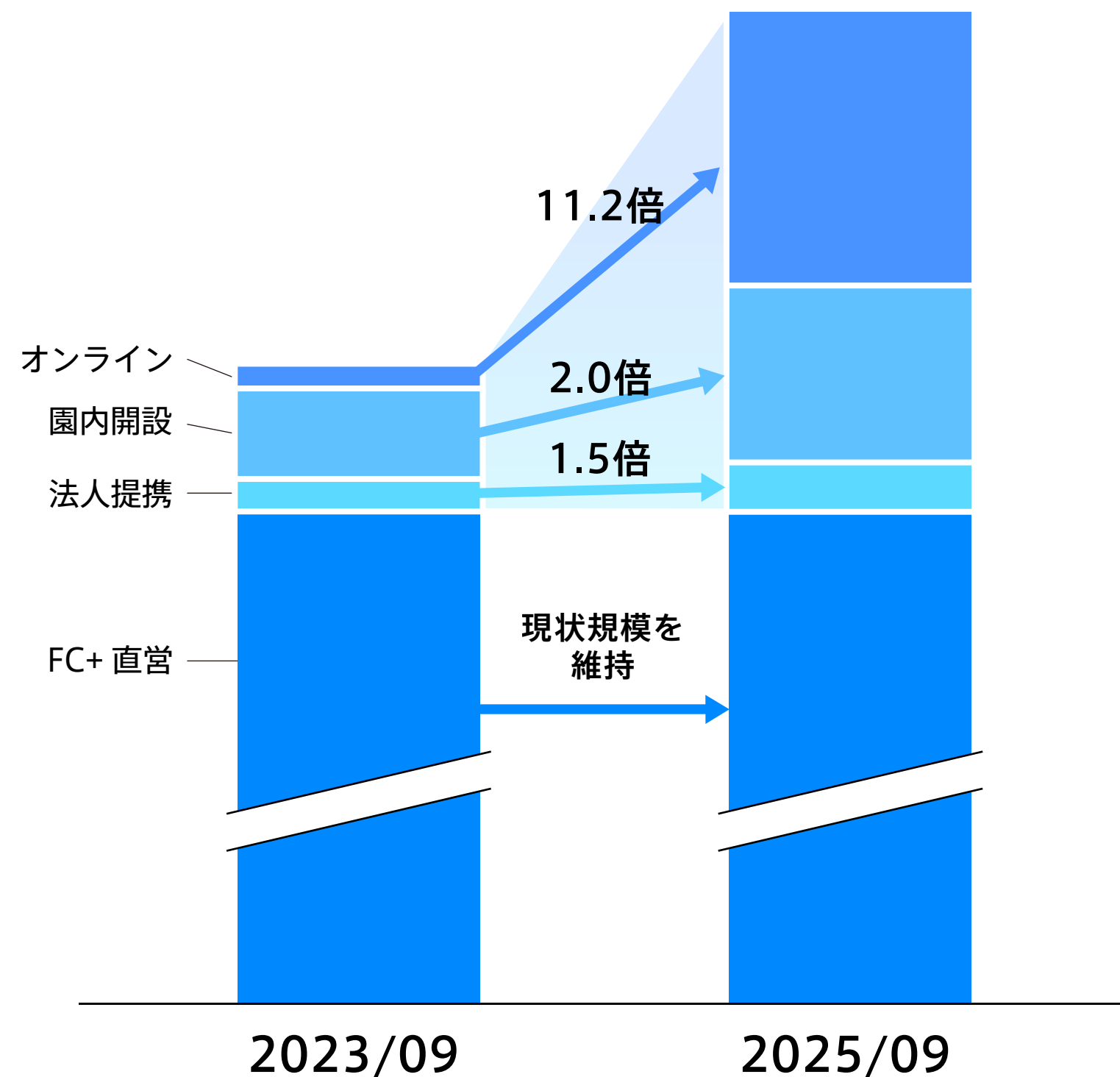
・英語履修率UP
・非認知能力プログラム導入

収益性改善

・全国の事務局組織の最適化
・顧客管理システム改修・DX化

教室数拡大計画

個人FCの開設依存から幼保園および法人・ショッピングセンター活用へSHIFT



生徒数拡大施策

教室オンライン

- ・コミュニケーション環境を整え、学習環境の個別最適化に対応
- ・アセスメント結果や個人の成績・進度に寄り添った学びを提供



ことばパーク

- ・協業を強化し、BtoBtoCモデルで拠点開発を推進
- ・東南アジア圏で生活をする子どもたち向けの日本語教育サービスを展開



非認知能力

- ・指導のスキルアップを図ることで生徒の満足度を向上
- ・非認知能力育成メソッドを保護者に提供することで学研に対するロイヤリティを強化し、継続率をアップ

提携推進による塾グループの拡大

今後も戦略的なアライアンスや資本提携を通じて、より多くの地域の生徒にサービスを提供していく

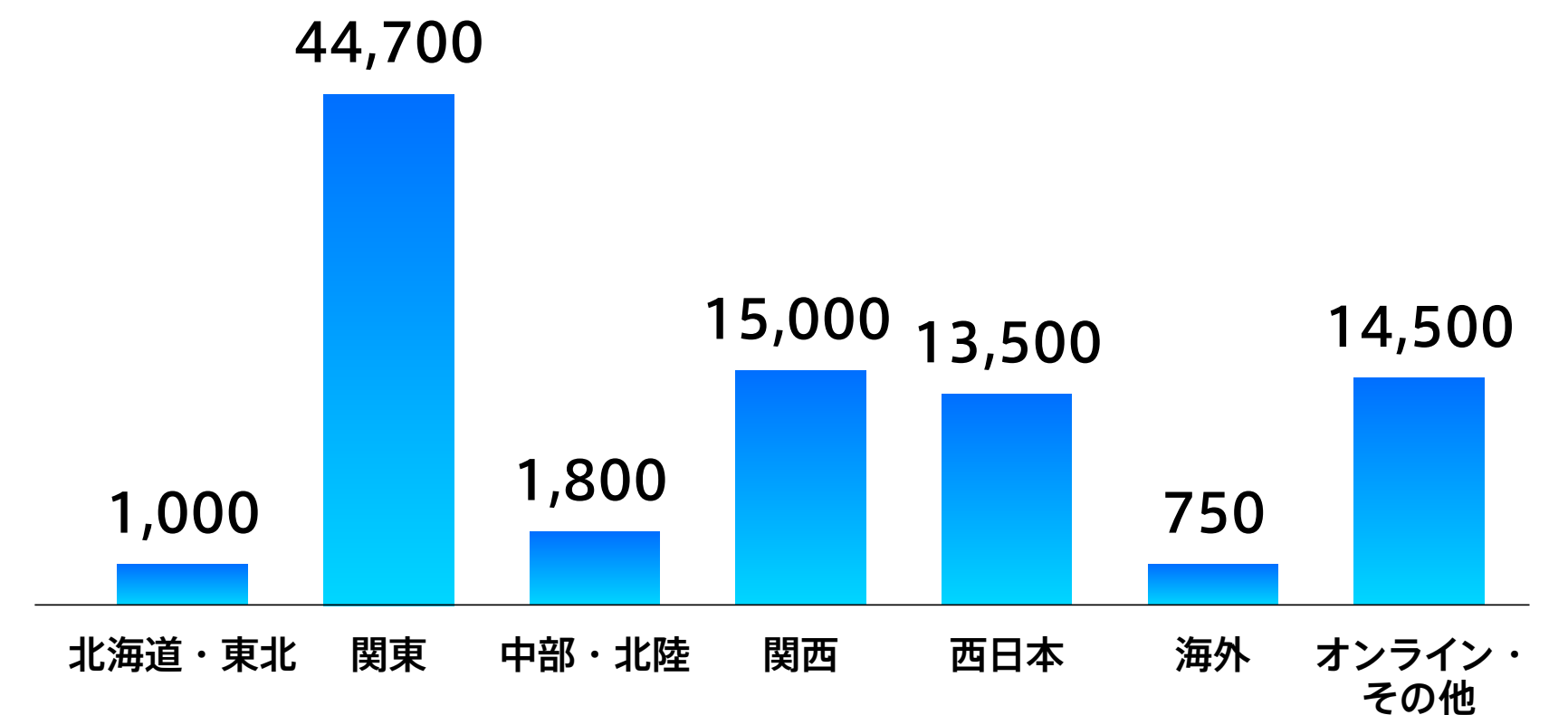
連結 塾グループ^{※1}の拡がり



※1 塾グループは学研塾 HD と市進教育グループにて構成

地域別生徒数^{※2}

※2 2023 年 7 月時点



資本提携・業務提携

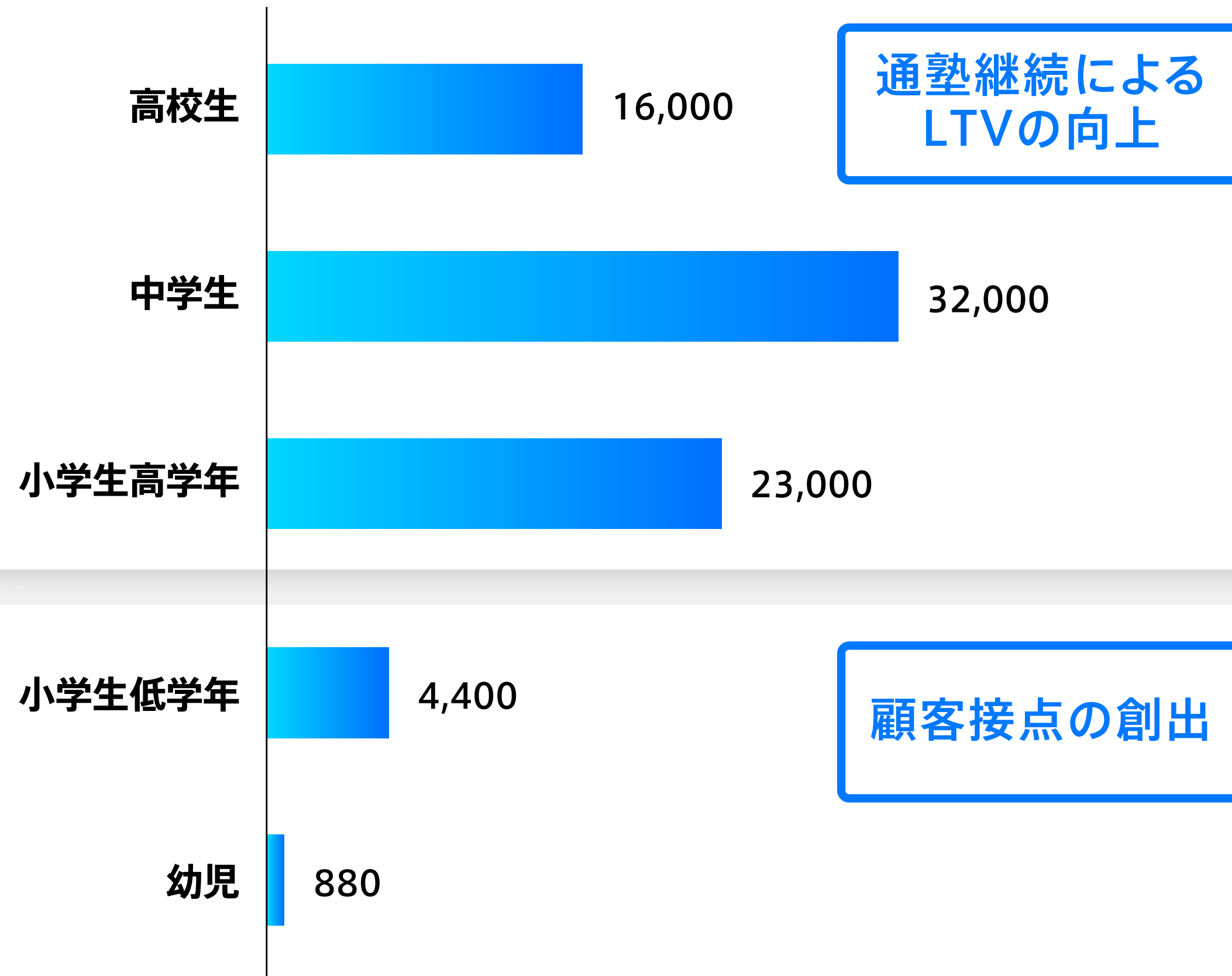
城南進学研究社

SHIN GAKU KAI 進学会

早稲田アカデミー

株式会社ウイザス

塾グループの在籍生徒数※



※ 2023 年 7 月時点

中期戦略

・グループ力を結束し、各地域におけるシェアを強化

- － 文理教材のグループ内採用の推進
- － 会員管理システムの共通化検討
- － バーチャルキャンパスによる商圈拡大

・M&Aによるサービス提供地域の拡大

- ①高い市場性（政令指定都市を基本とする）
- ②進学校合格実績（エリア3位以内）
- ③営業利益率 5%以上（のれん負けは選外）
- ④特定分野における高プレゼンス（エリア3位以内）

・非認知教育強化による取得講座数の拡大

・不採算教室の収益化および統廃合

みんなを感じられるバーチャル学習空間

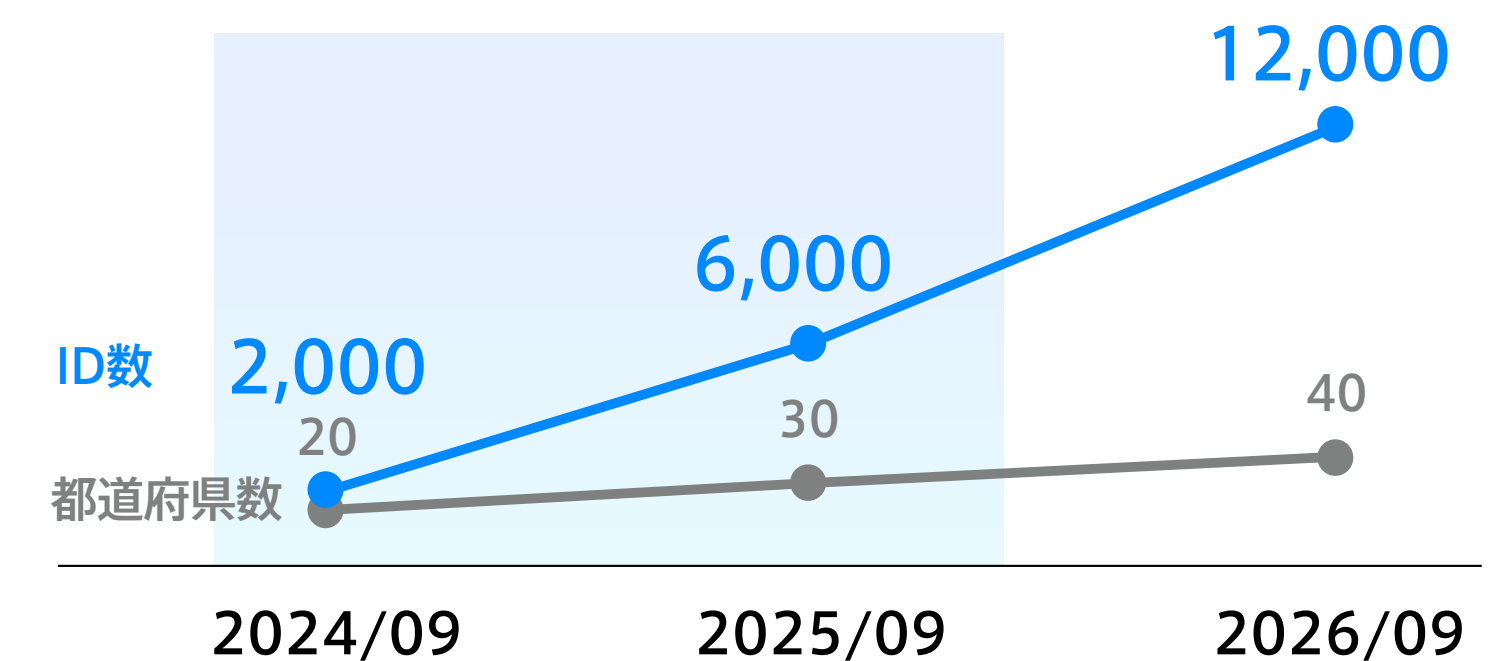
学研グループの高品質教材を活用し、全国どこからでも高度な授業を受講可能に



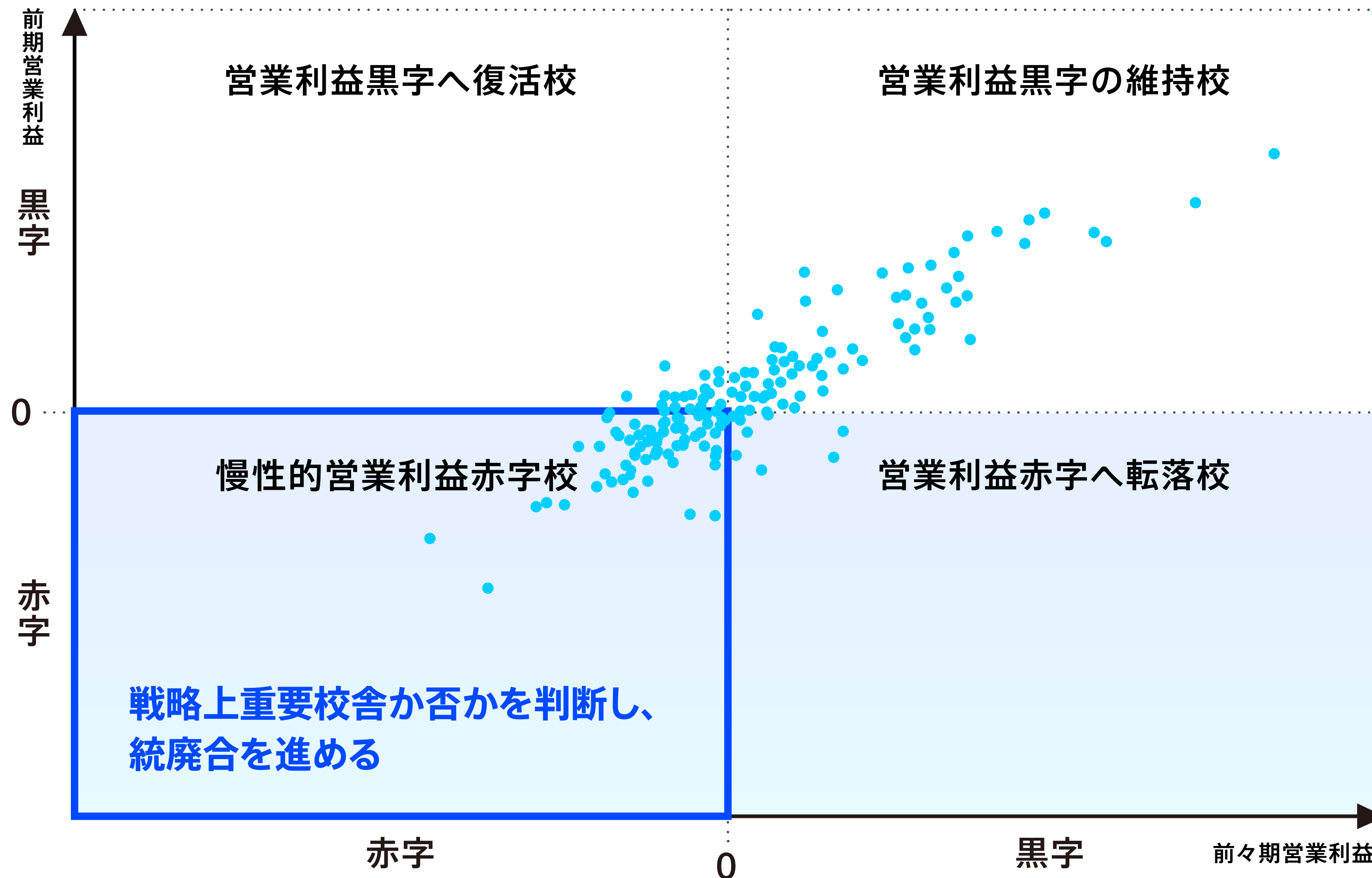
一人でも多くの生徒の成績向上と教職員の業務効率化を目指す

- ▶ 47都道府県、通塾困難地域からでも
- ▶ 各地の提携塾が地域に則した授業を展開
- ▶ 多種多彩なサービスとの連携
- ▶ 学習履歴データの分析と活用
- ▶ オンラインの生徒募集を共同で実施
- ▶ 日本全国の高校受験データベース構築
- ▶ グループ合格実績の展開でブランディング

事業拡大のイメージ



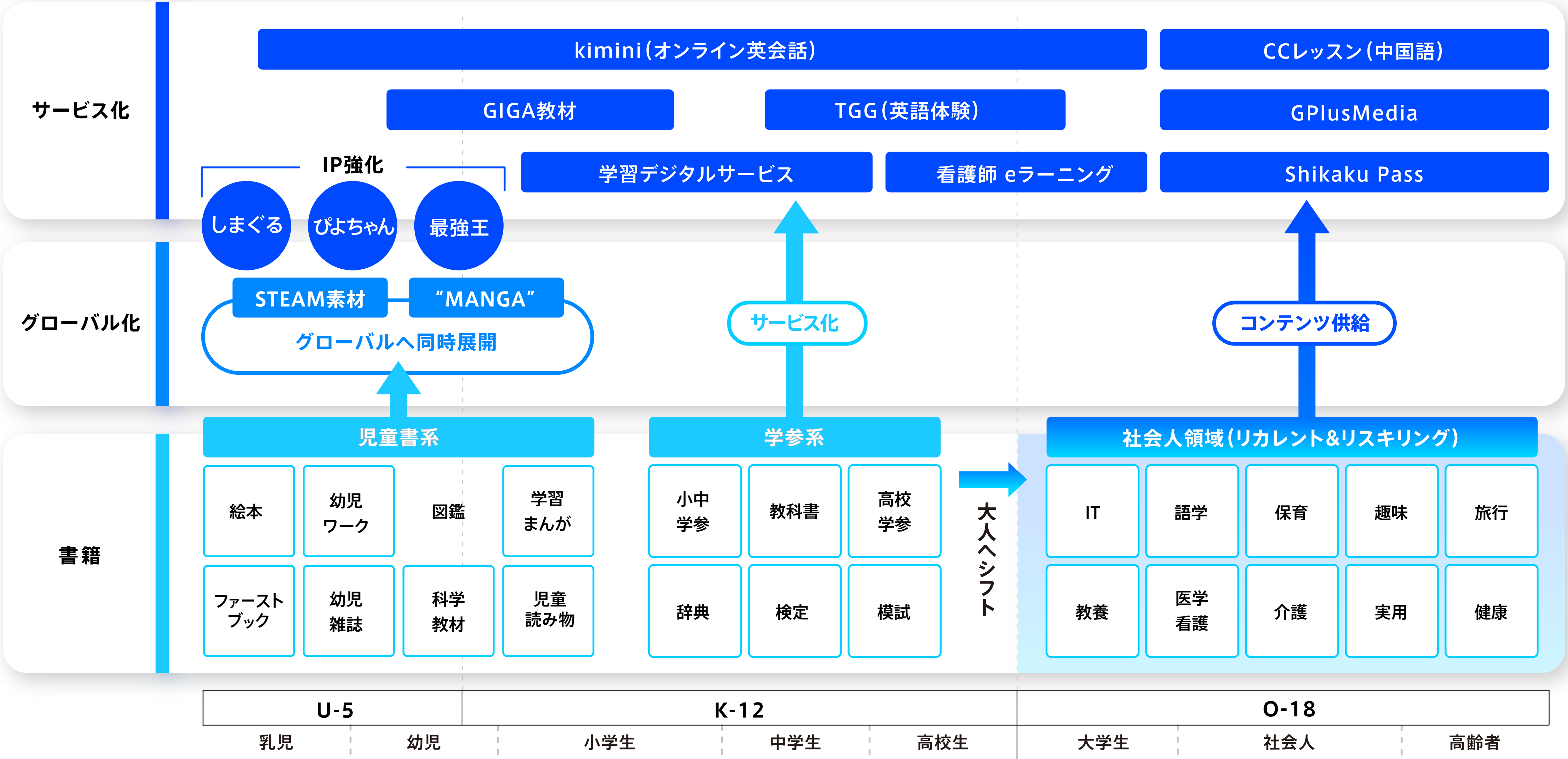
教室別営業利益のマッピング



各教室で実施する 増益のためのメニュー

- 生徒・保護者・従業員の
エンゲージメントアップ
- SNSを駆使した集客モデルへの
チャレンジ
- 講座・コース設計見直しによる
単価アップ
- 広告投下量や人員配置
最適化によるコスト圧縮
- 不採算教室:バーチャル校への
統合、閉校

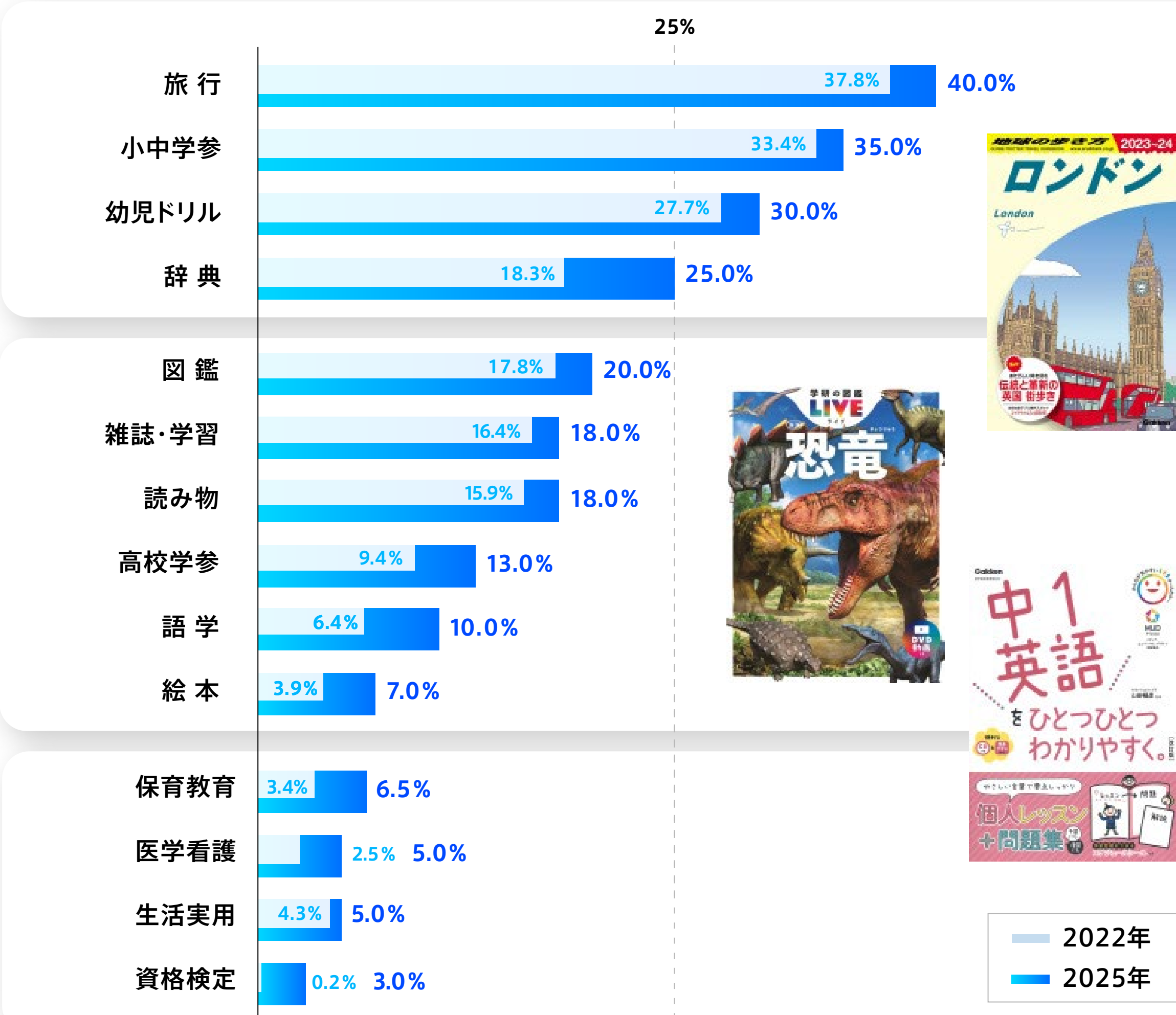
② 出版コンテンツ
コンテンツを全世代・全世界へ拡大



② 出版コンテンツ

U-5、K-12領域で圧倒的No.1ポジションを築き、社会人領域にも進出加速

学研グループのPOSシェア(実績と目標)



戦略の方向性

業界内でのシェアをさらに拡大し、盤石なNo.1ポジションを築く

デジタル付加価値(アプリ、動画、オーディオブック等)によるコンテンツ力の強化、およびハイブリッド型の新しい学習体験の提供

2位集団からトップ集団へ食い込むジャンルを増やす

グローバル・IP展開の強化、アライアンスやM&Aも視野に入れた大胆な施策展開

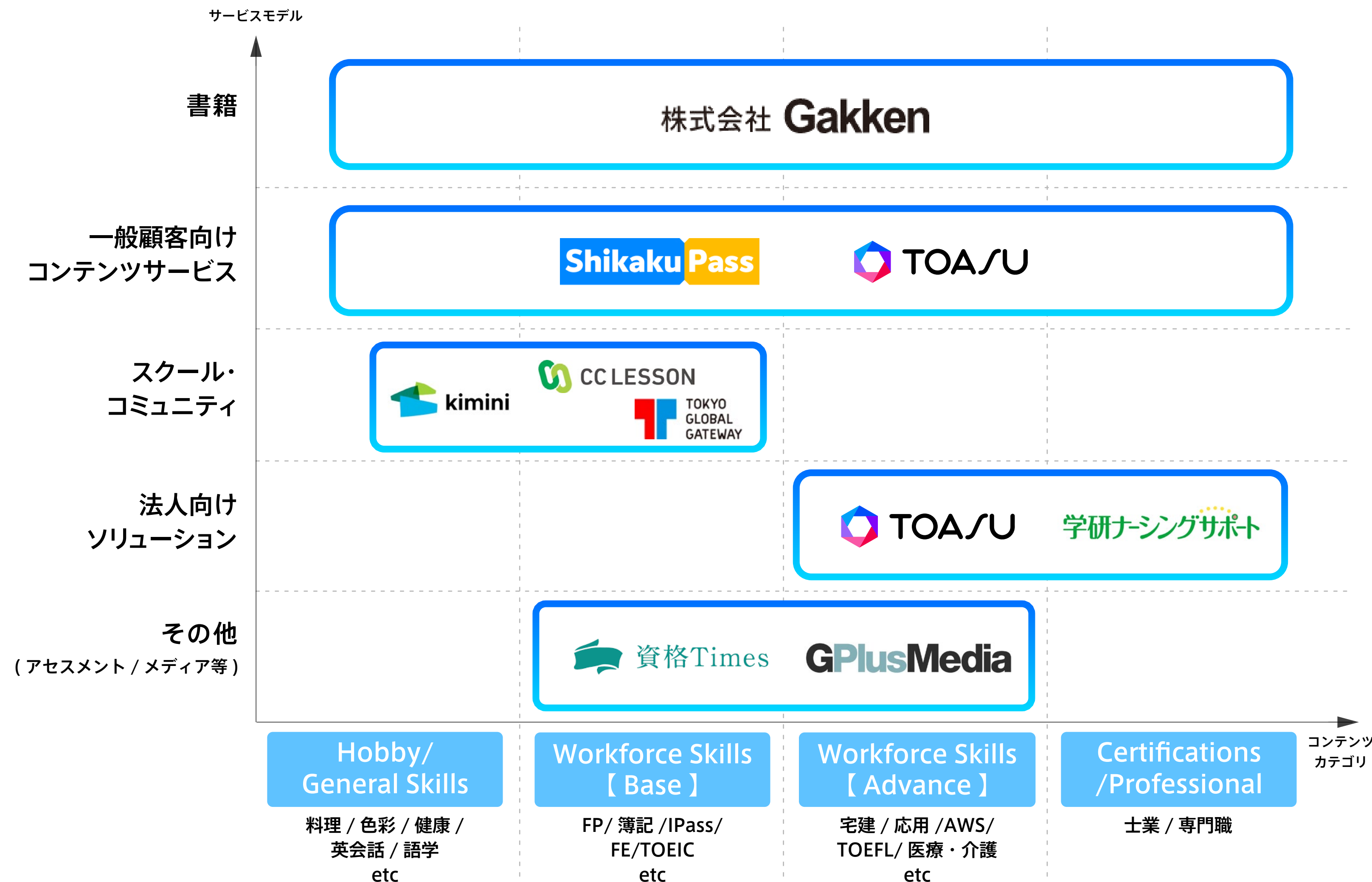
社会人領域へ社内リソースをシフト、児童書・学参に並ぶ三本柱へ育てる

介護や看護、保育、教育も含めた学研版リカレント&リスキリングを確立。エンタメ領域にも再挑戦

強いジャンルのノウハウ・アセットを活用

② 出版コンテンツ リカレント・リスキリング領域のシェア拡大戦略

03 | 教育事業戦略



リカレント・リスキリング基本戦略

- ① 書籍とデジタルコンテンツを同時に制作できる体制を構築し、開発スピードの加速とラインアップの拡充を図る
- ② 資格取得や語学などの領域でオンライン学習サービスのコンテンツを拡充する
- ③ 法人向け既存研修メニューを再整備し、LMSなどの付加価値を備えた選ばれるサービスへ発展させる

② 出版コンテンツ リカレント・リスキリングサービス開発の加速

03 | 教育事業戦略

M&Aも活用し、サービスラインナップを拡大へ

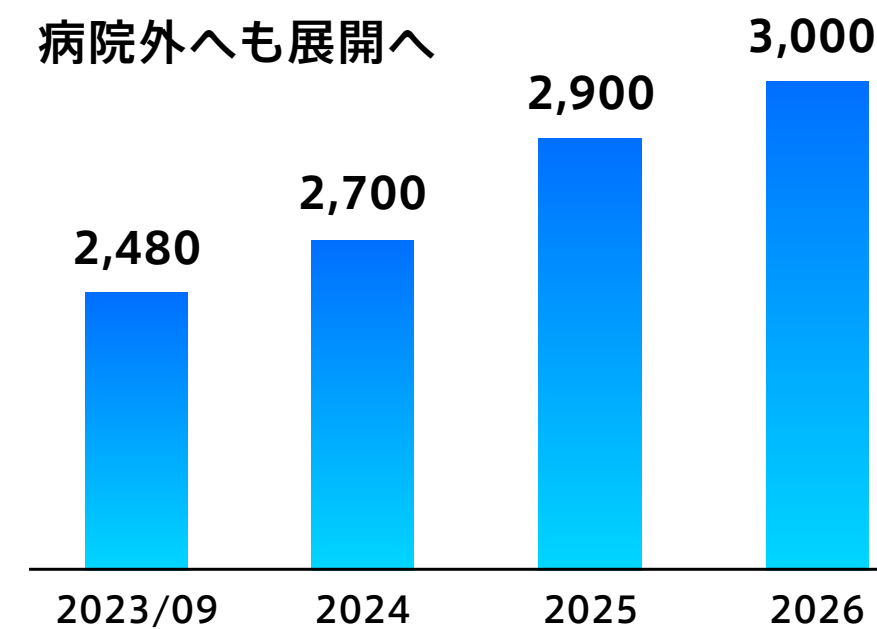
学研ナースングサポート

看護師向けeラーニング事業



・採用病院・看護師ID数拡大

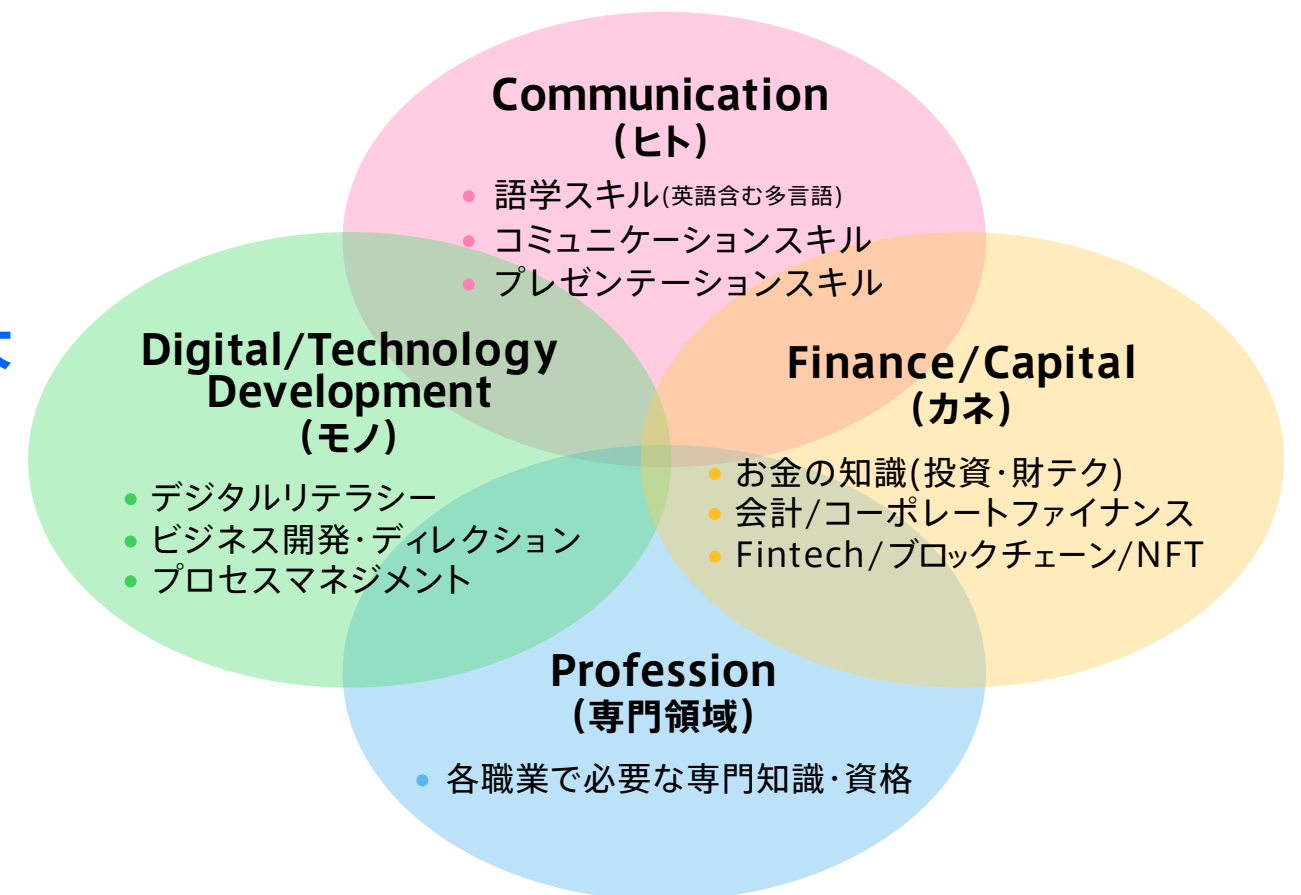
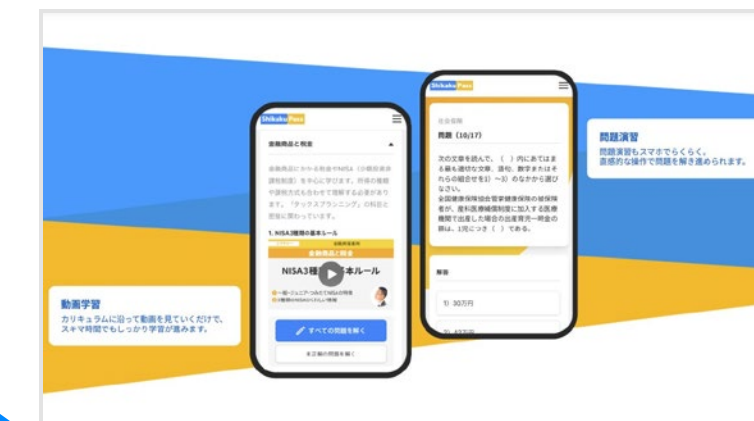
シェア拡大に向け事業強化
病院外へも展開へ



Shikaku Pass

オンライン資格取得サービス

・基礎～発展スキルコンテンツ拡大

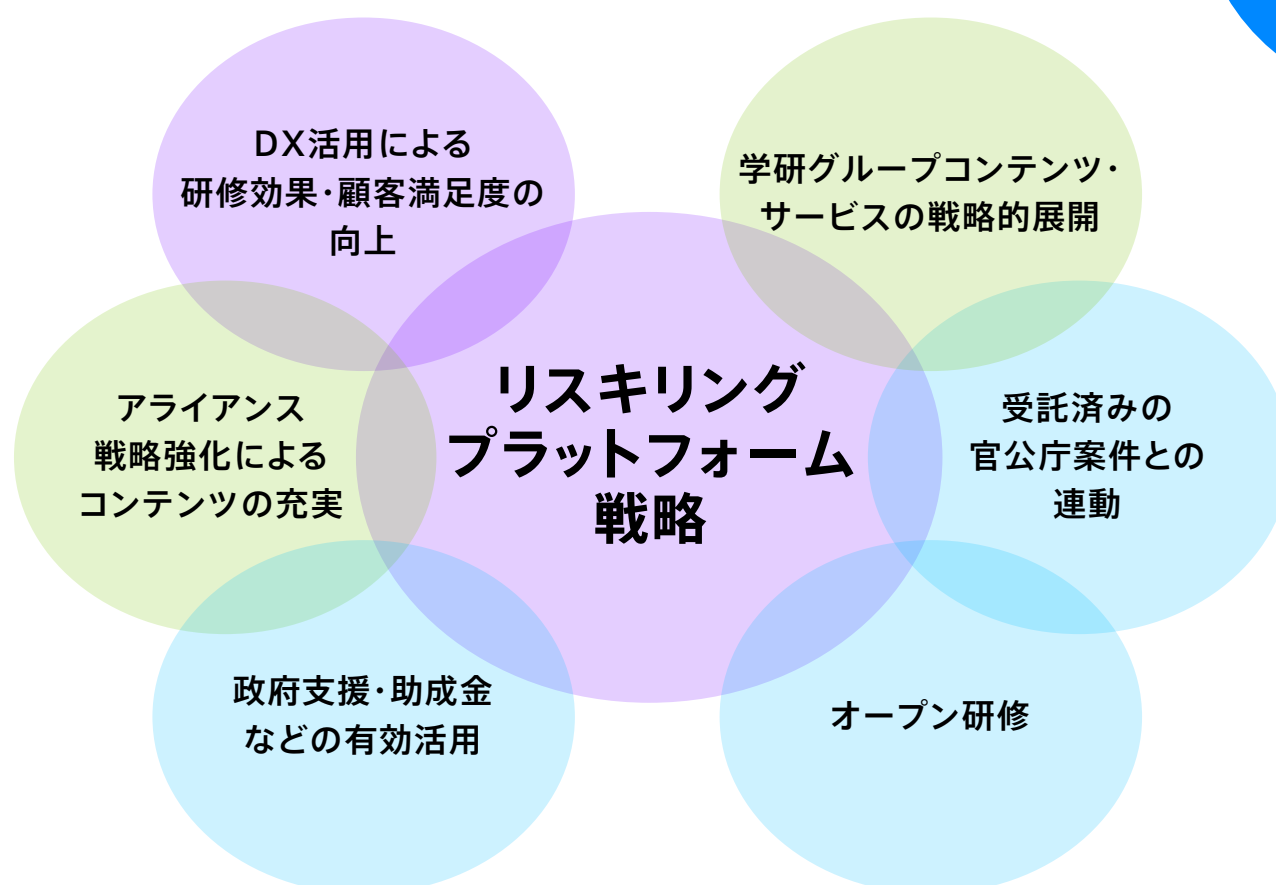


グループコンテンツの相互活用



既存研修体系をコアに
リスキリング文脈で再整備し、
より分かりやすく効果的に

- ◆新入社員研修
- ◆インスピレーションボード
- ◆チーム学習
- ◆イノベーションボード



株式会社Gakken

既存コンテンツの再編成と、
グループ会社事業アセットの書籍化

- ◆資格・リスキリング書籍
- ◆教養本などのリカレント書籍
- ◆大人向け語学書



② 出版コンテンツ

海外パートナーと共に、アジアで教育事業拡大

03 | 教育事業戦略

アジアで事業基盤を形成し学研コンテンツを横展開

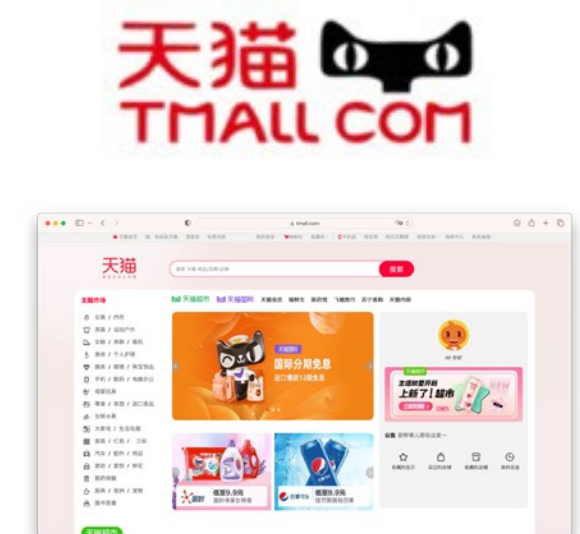
■ ベトナム事業

- ・DTP社との連携強化
- ・KiddiHubの安定成長



■ 中国事業

- ・新一級都市、二級都市への商圈拡大
- ・塾教材、物販、IPの3本柱



■ 海外学研教室

- ・東南アジア事業の拡大
- ・新市場開拓(アフリカ、英語圏国)

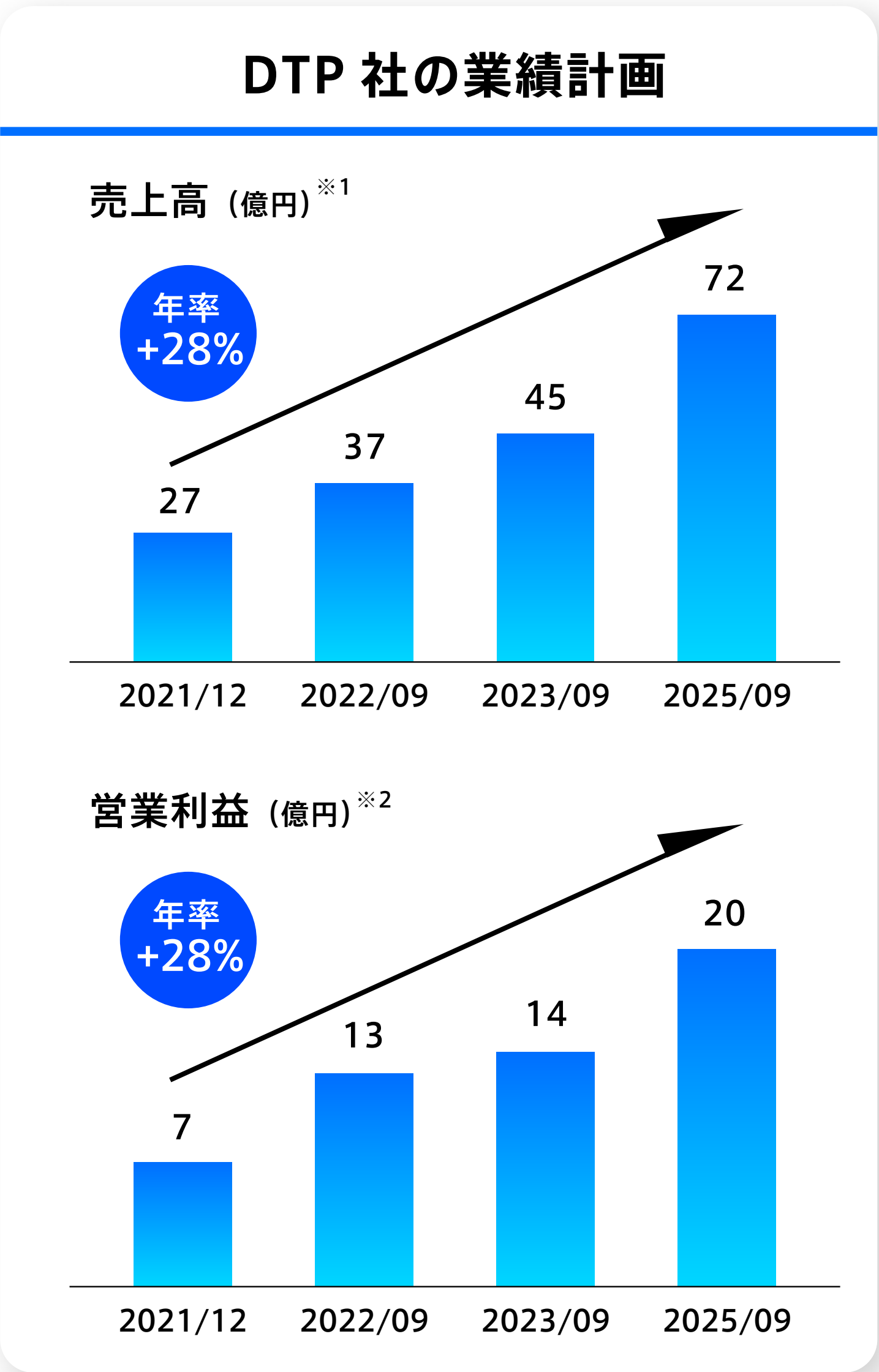
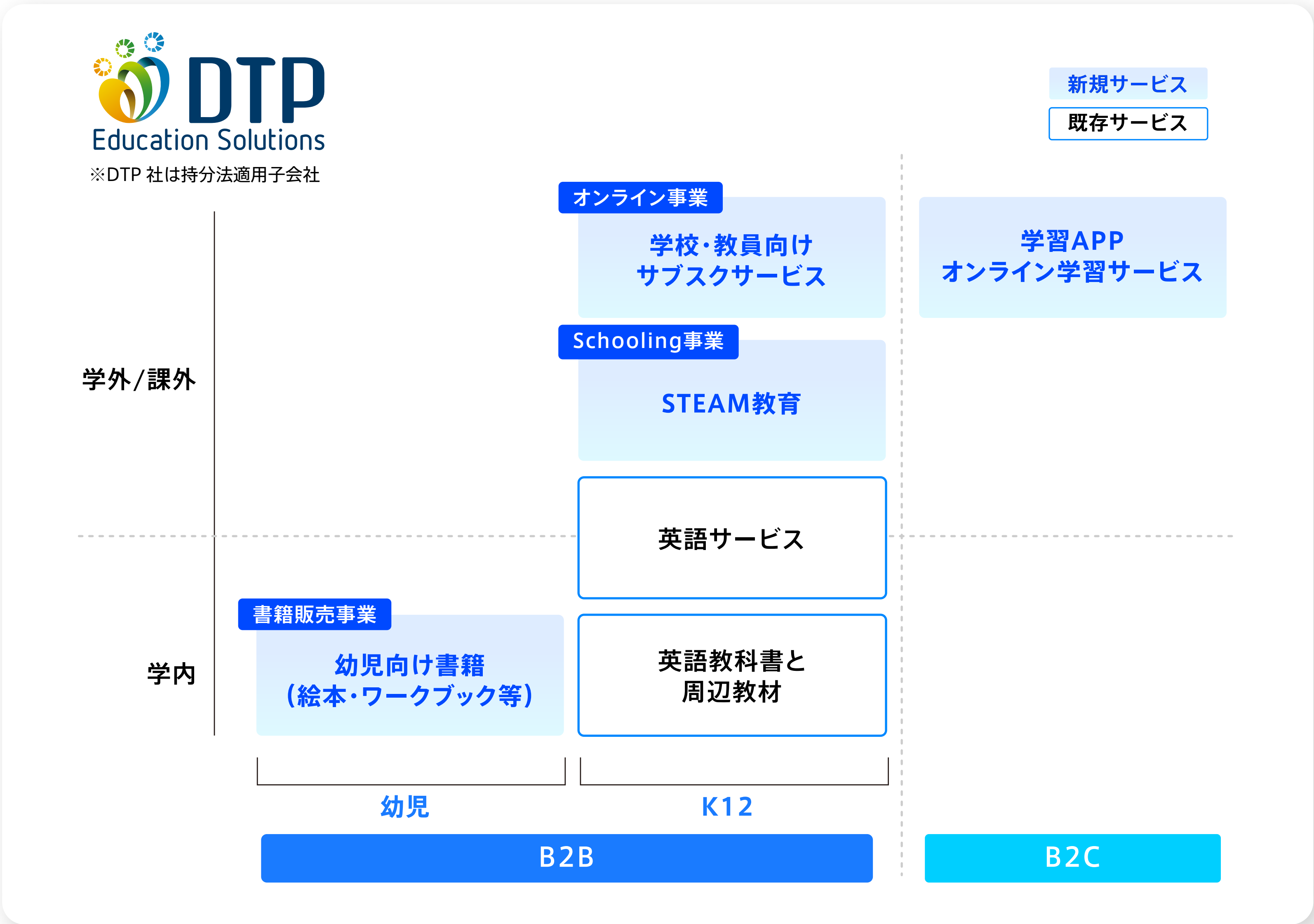
■ 海外進出企業向けコンサルティング

- ・ODA支援で長年培ったノウハウの活用
- ・学研グループとの事業シナジーを生む機会の創出

■ ODA 事業 (IC-Net)

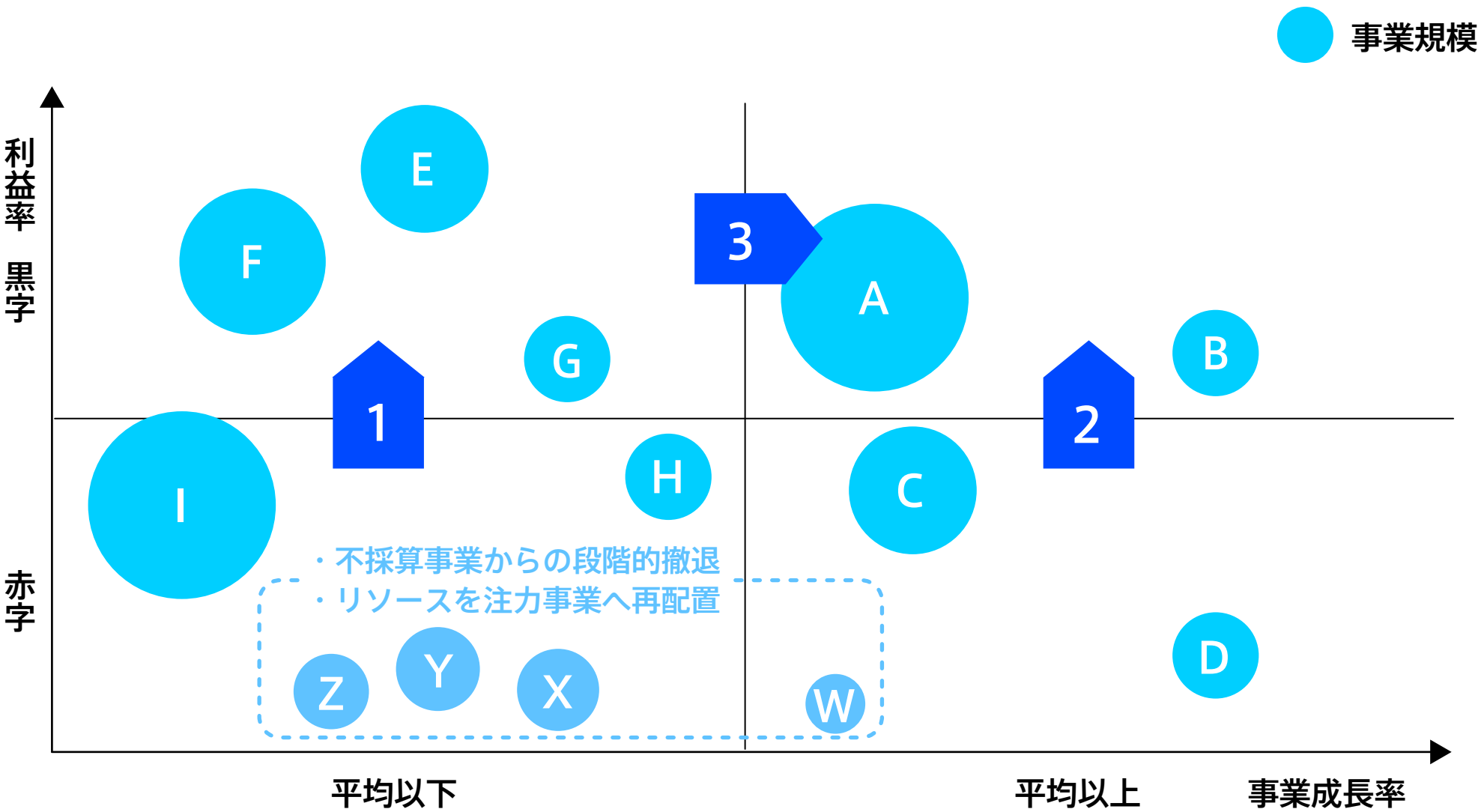
- ・学研トルコを中心とした中東アフリカ事業 (STEAM産業人材育成事業)
- ・新規事業





※1 為替前提:USD/VND24,820.00 : USD/JPY 150 : VND/JPY 0.0062 ※2 持分法適用子会社

ポートフォリオ転換と事業の取捨選択



1 幼児物販の利益改善

- ・オンラインチャネルを重点強化することで、既存販売チャネルを複線化
- ・計画達成のための顧客戦略案・営業活動の活性化
- ・外部アライアンスを活用した、販路開拓と自前開発主義からの脱却
- ・不採算商材からの撤退と高利益構成への再編

2 GIGA周辺コンテンツの拡充

ニューコース、ニューワイド	MIM デジタル教材	デジタル体カテスト
GIGAスクール対応 小・中学校向けICT教材 ニューコース 学習システム 小・中学校向けICT教材 ニューワイド 学習百科事典 ・プラットフォームとのアライアンス推進 ・AIを活用した個別最適化学習の進化	多層指導モデル MIM ・誰一人取り残すことのない教育への貢献 ・グレーゾーンの子どもたちへの学習支援ニーズへの対応	アルファ ALPHA (2023 年出資) ・教員負担の軽減および個人情報漏洩の防止 ・将来的なデータに基づく体育指導や学びのデータとの掛け合わせによる体系的育成への活用

3 入試環境変化に対応した小論文事業の拡大

入試方式の内訳		
過半数が一般入試以外となり、更に増加傾向	一般選抜	49.7%
	学校推薦型選抜	36.7%
	総合型選抜	13.6%
		・総合型選抜・学校推薦型選抜のメジャー化に対応した入試対策、カリキュラムの需要拡大
		・約3割のシェアを誇る小論文事業に探究学習やアセスメントの要素を紐づけ新たな顧客層を獲得

※出典：R5 年 文部科学省発出資料より

04

医療福祉事業戦略

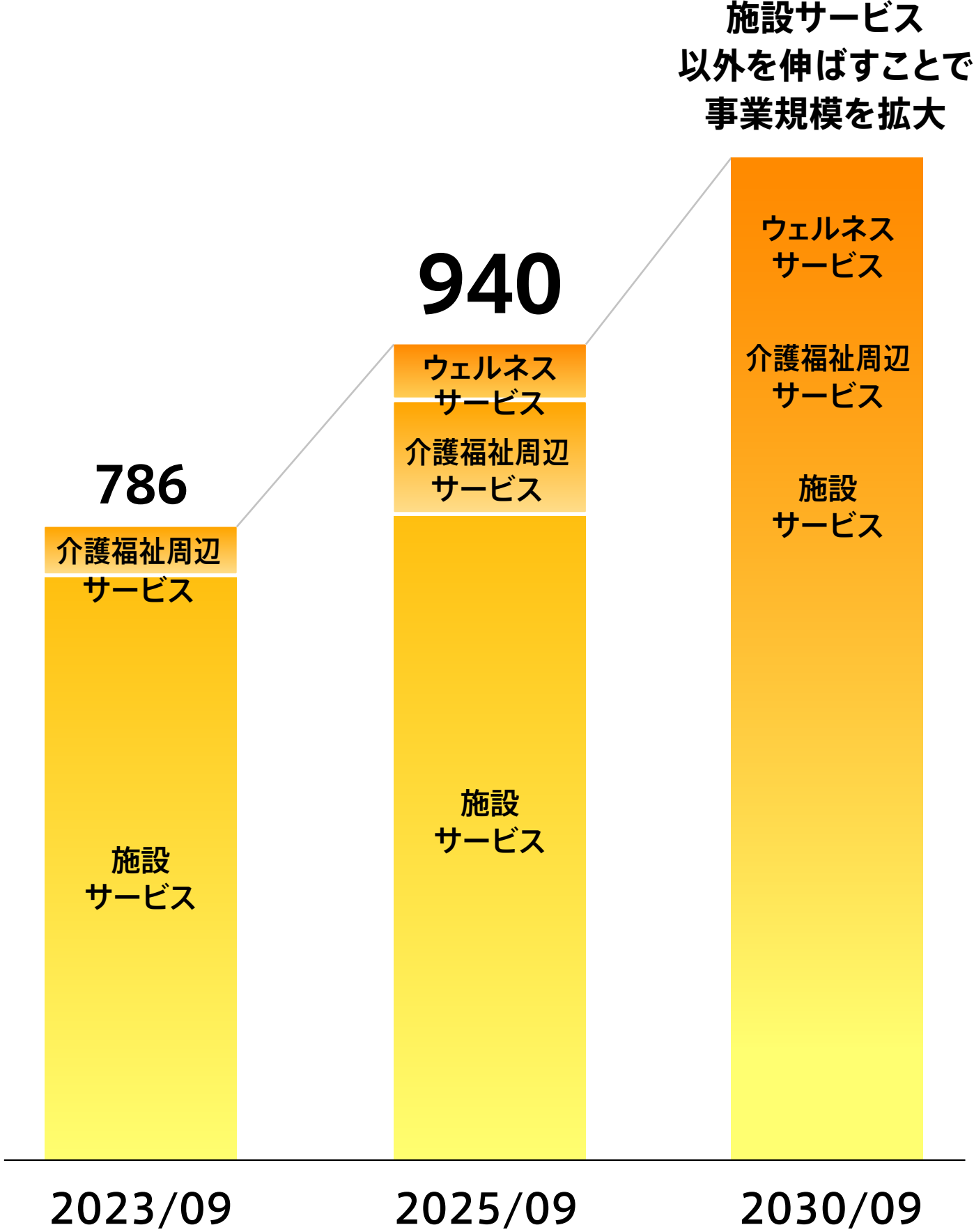


トップカンパニーの地位を維持しつつ、周辺・付加価値領域への投資を推進し、事業の深化を図る

医療福祉事業の深化

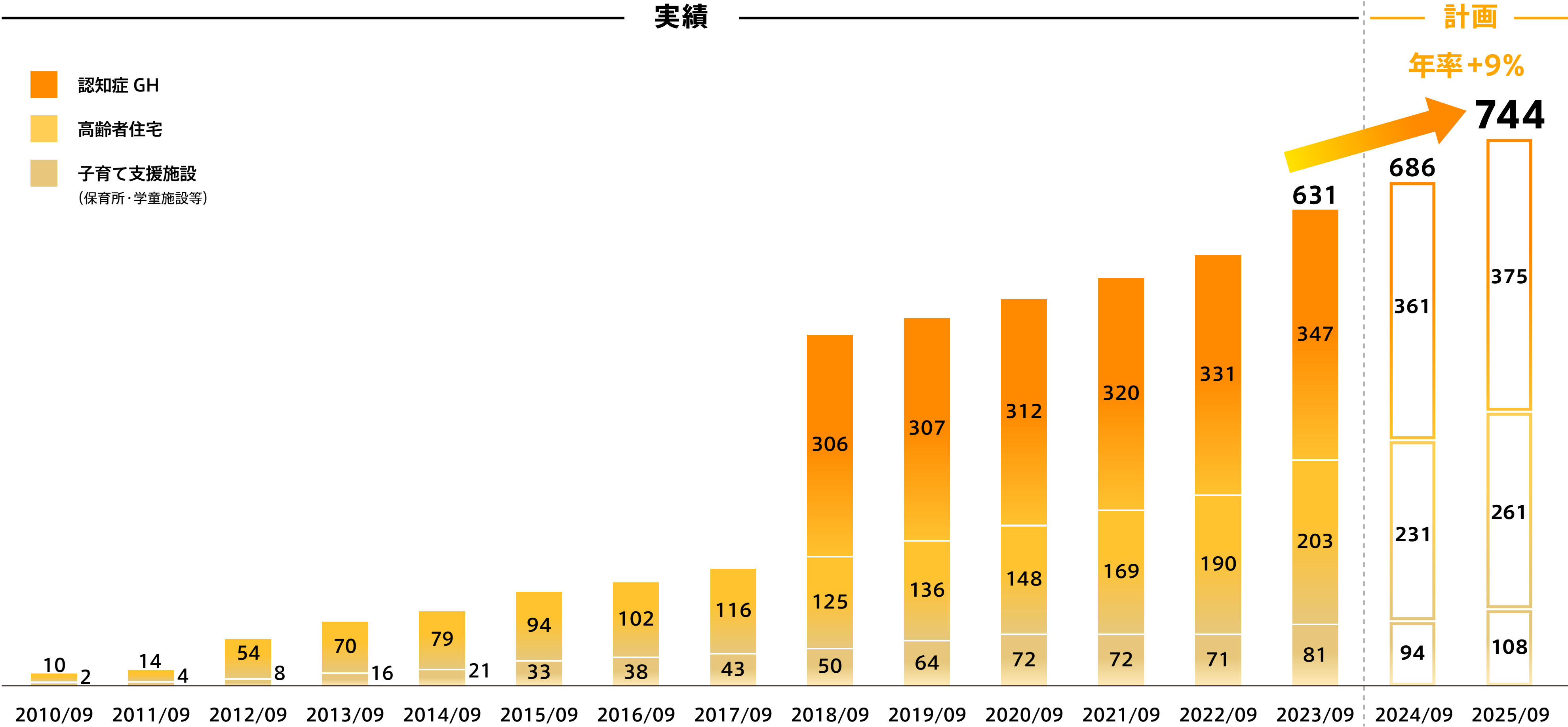


売上と事業構成比イメージ (億円)



成長戦略① 拠点数の拡大計画

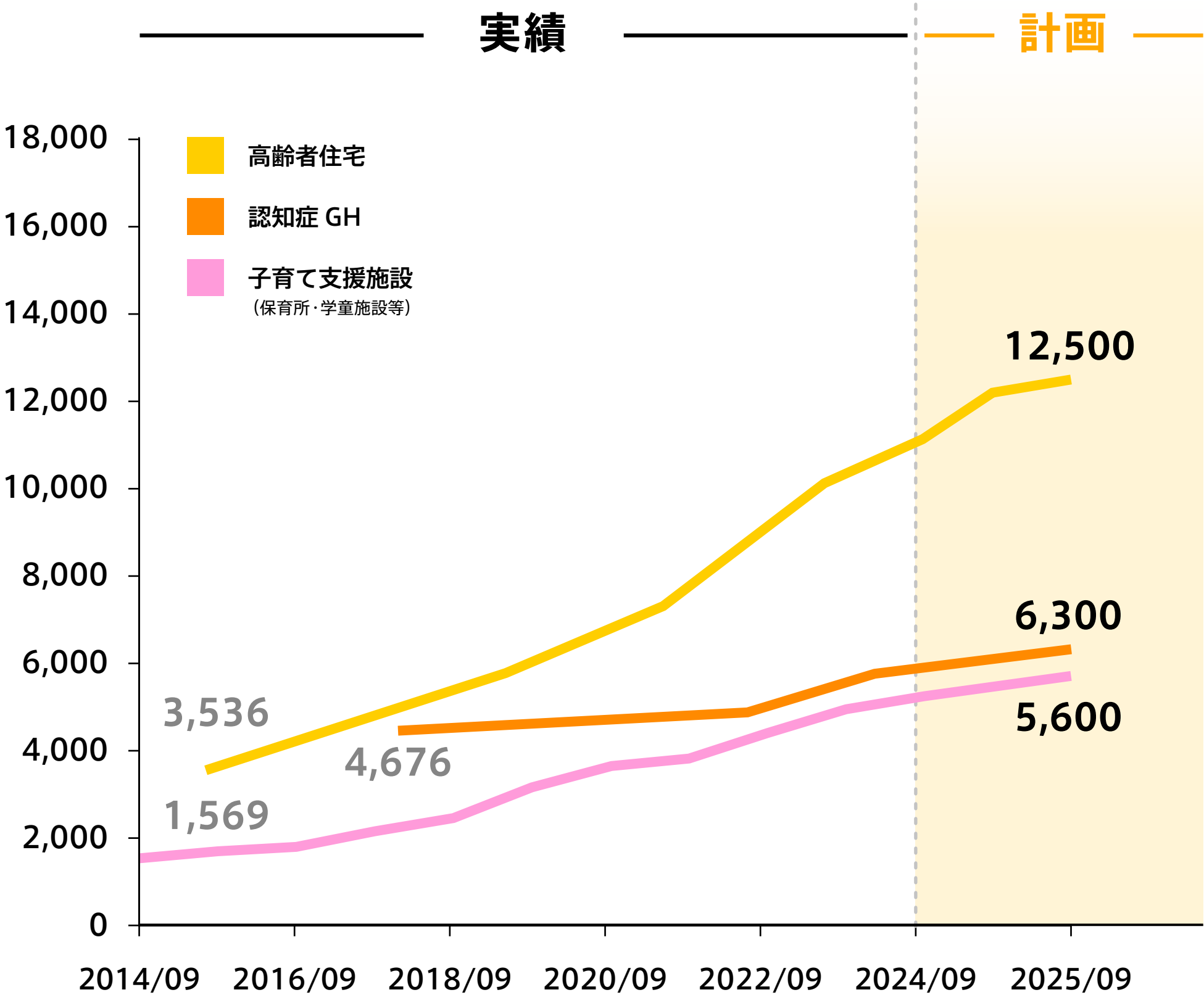
需要拡大を見込んで施設数を増加させていく



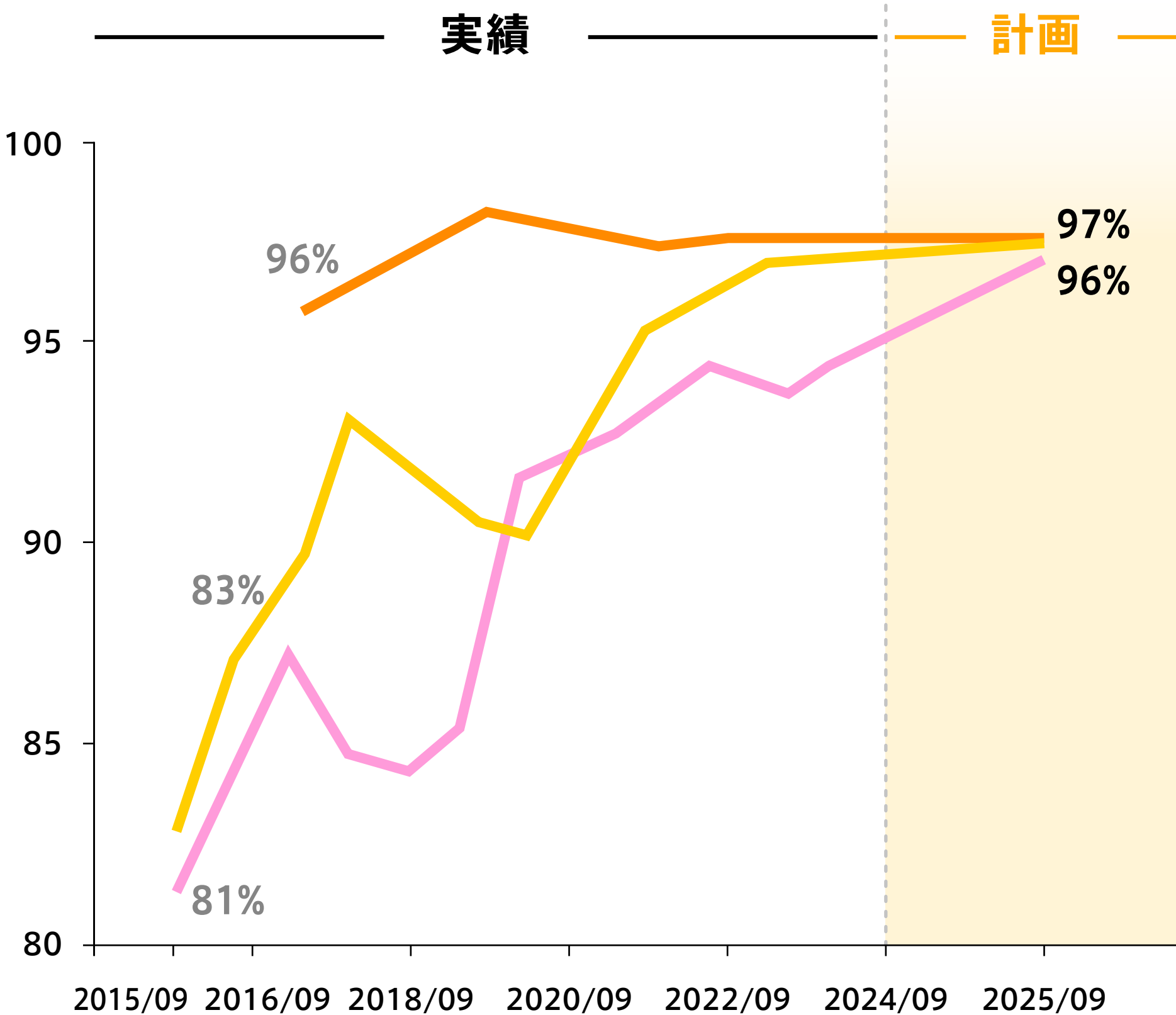
成長戦略② 入居率・施設充足率の高位安定化

高い入居率を維持し、施設数増加に伴う入居者数の最大化を見込む

居室数・サービス利用者数の推移



入居率・充足率



成長戦略③ 高付加価値施設を新しく開設



特色ある施設・サービス

■ 多世代交流型複合施設

－ 世代を超えて誰もが健康で心ゆたかに暮らし続けられる街づくりに貢献



ココファン川崎高津



ココファン吹田 SST

■ 高付加価値施設(高機能・高価格)

－ より快適で安心な高品質
サービスニーズへの対応



■ 大学連携CCRC

－ 大学での生涯学習や学生との交流を通じた高齢者の自立度アップへ

大学のもつ機能・資産が高齢者の第二の人生を輝かせる

医療・福祉・介護
(健康・安心)

授業受講・自己研鑽
(知的刺激)

多世代交流・地域活動
(コミュニティ形成)

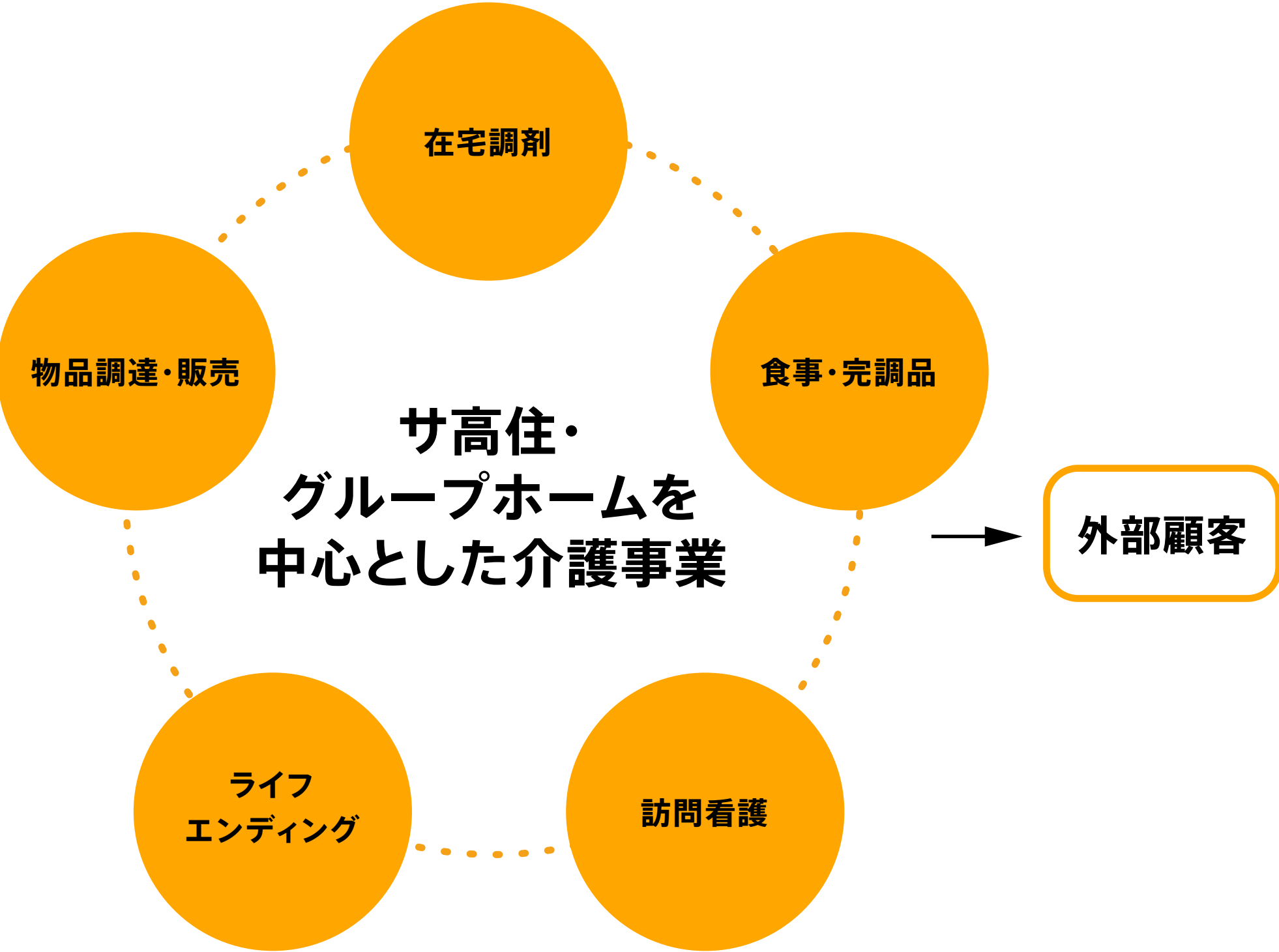
文化・住居
(快適生活)

大学

事業拠点・規模の拡大に伴い、提供できるサービスバリエーションを強化

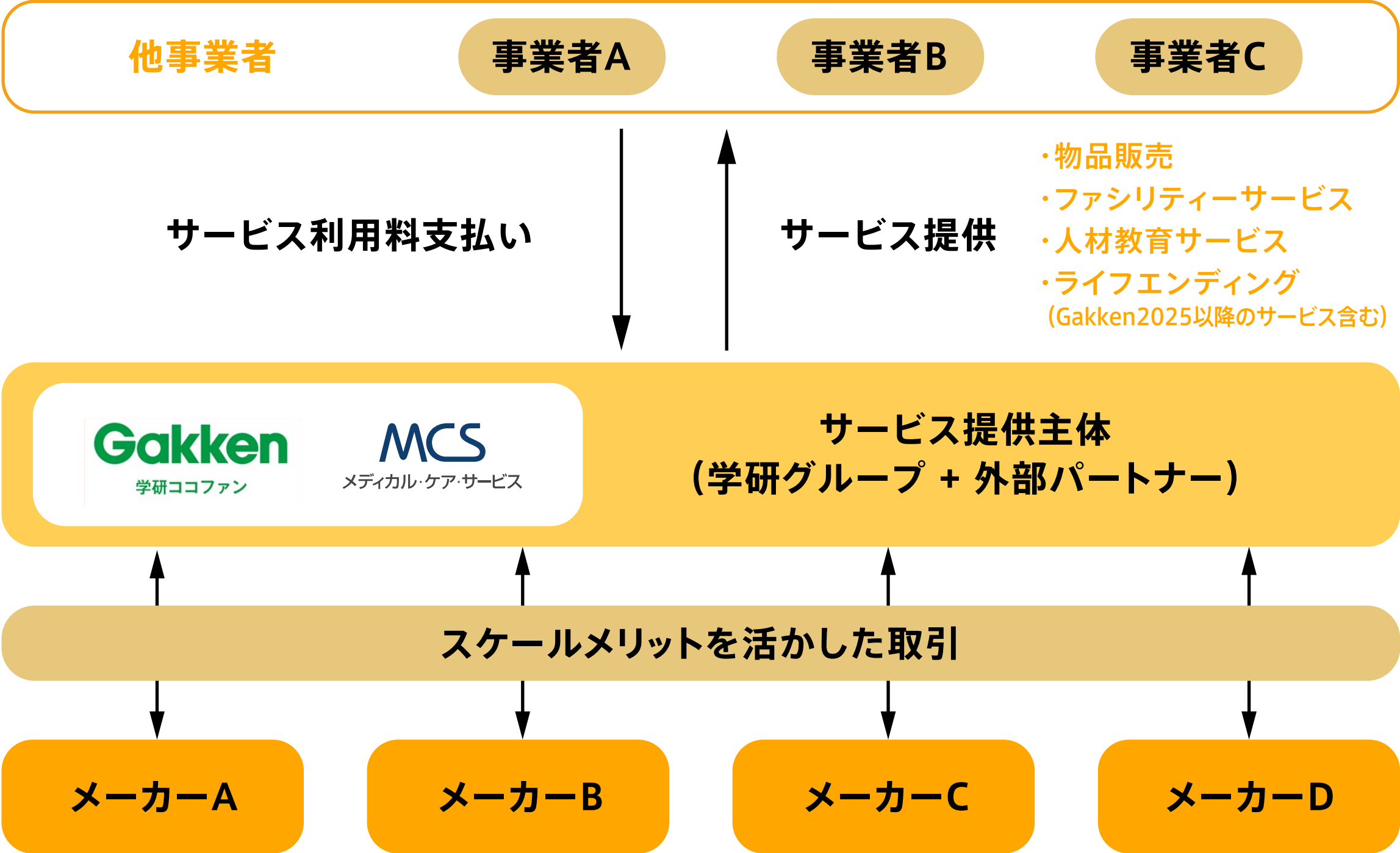
医療福祉サービスのさらなる拡充

入居者のご家族がより快適に・安心して過ごす為の提供価値の充実と、外部へのサービス供与を検討



グループの規模を活かした
他事業者へのノウハウ、機能提供

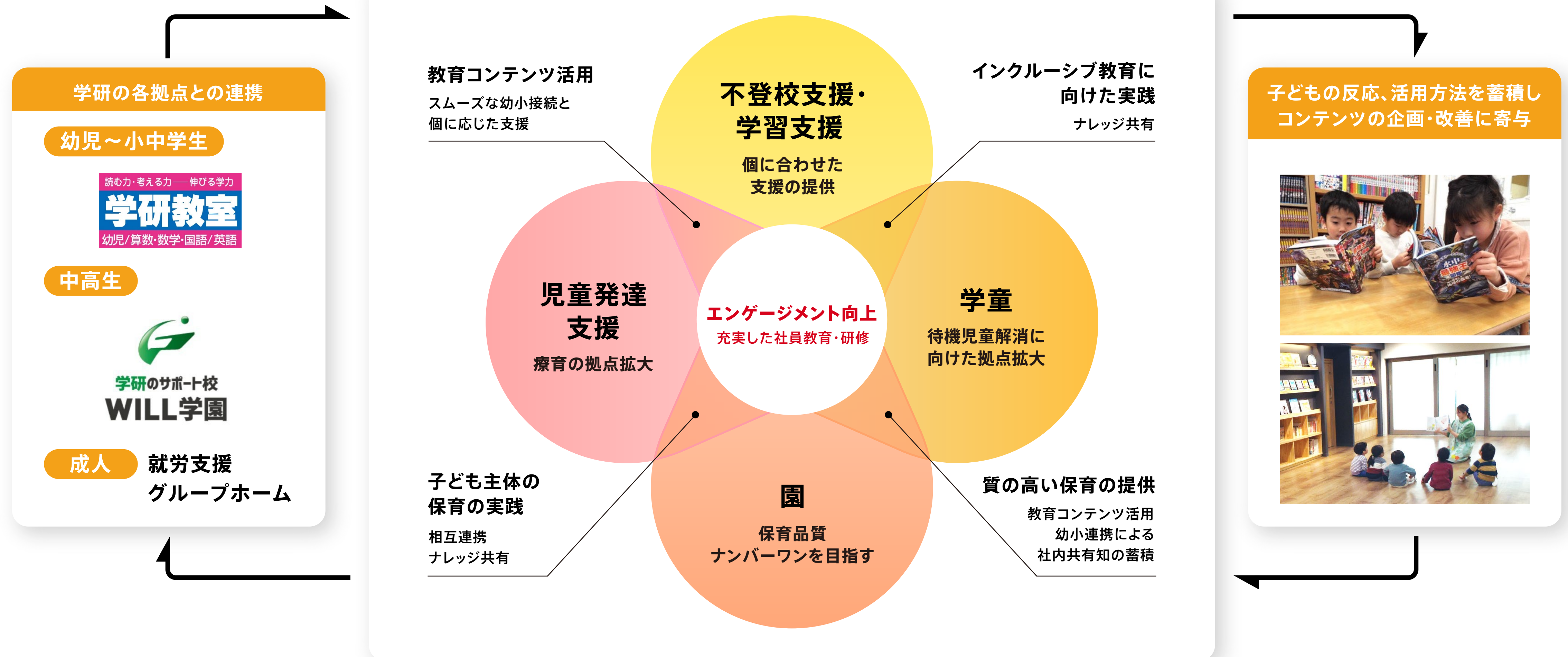
学研グループが誇る介護関連の事業インフラや管理ノウハウを他事業者に提供して新たな収益源とする

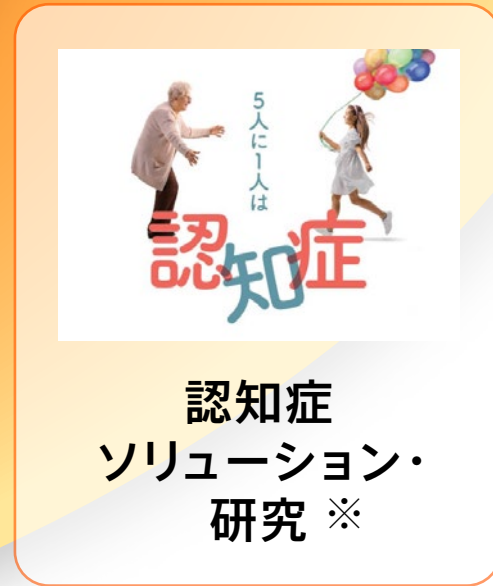


成長戦略⑤ 子育て支援 × 幼児教育のシナジー創出

04 | 医療福祉事業戦略

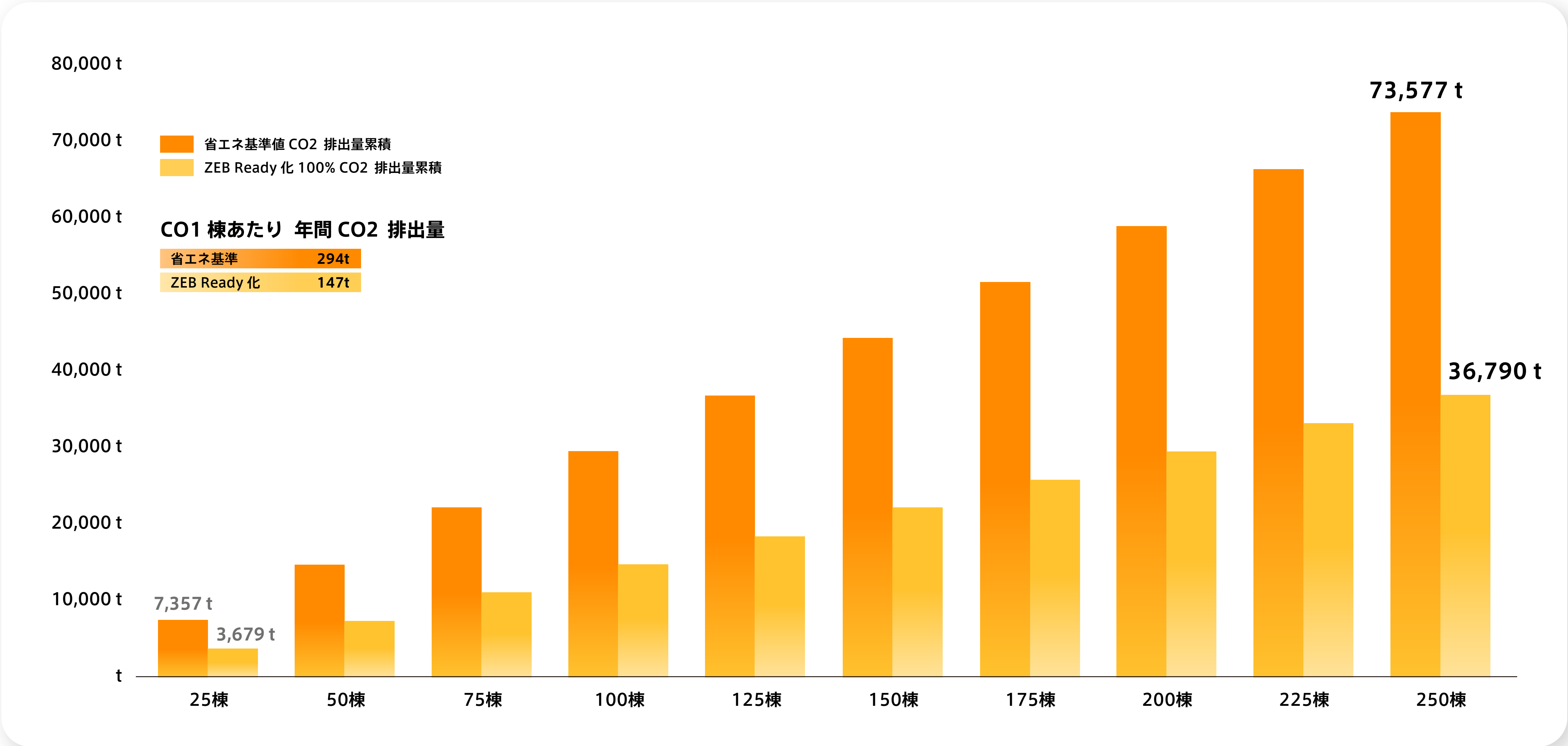
学研の幼児教育メソッド・教育コンテンツの価値を付加。ナンバーワン品質とニーズに応じたサービス拡大を目指す





※Gakken2025以降
展開を検討している事業

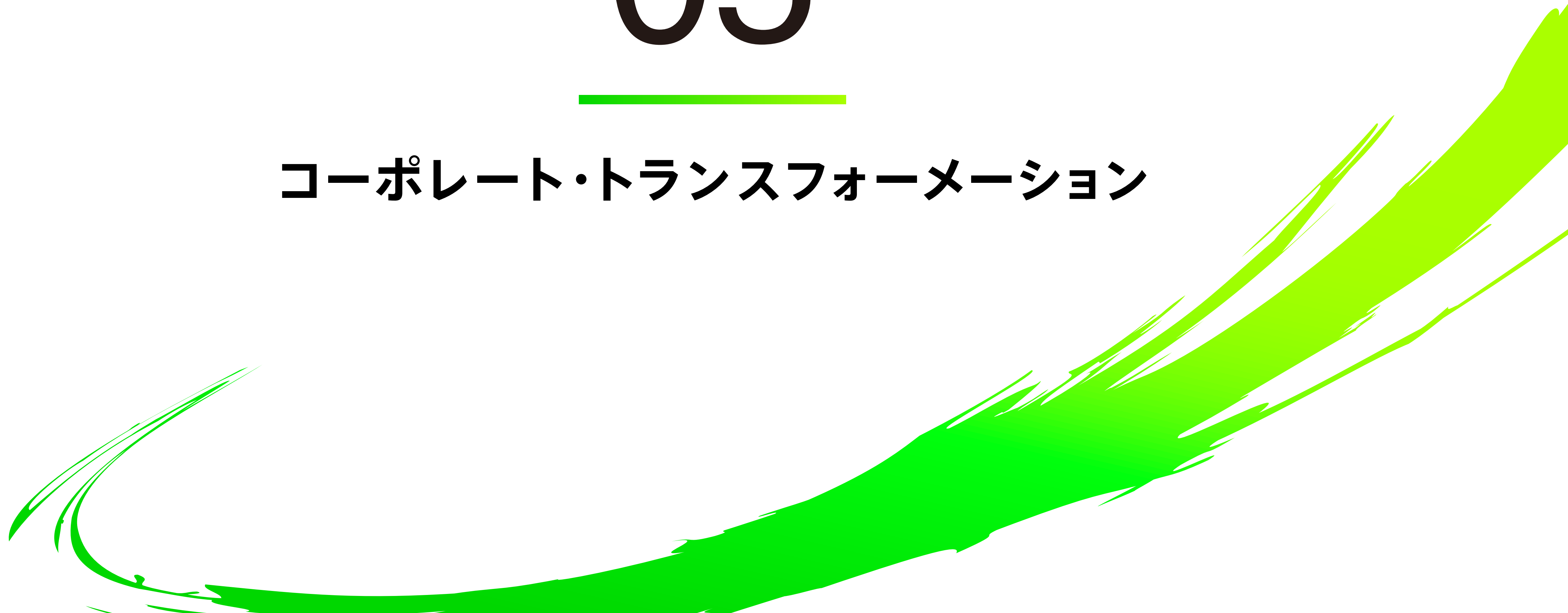
ココファン出店(年25棟想定) ALL ZEB Ready※ 化による想定CO₂排出量削減効果(対省エネ基準)

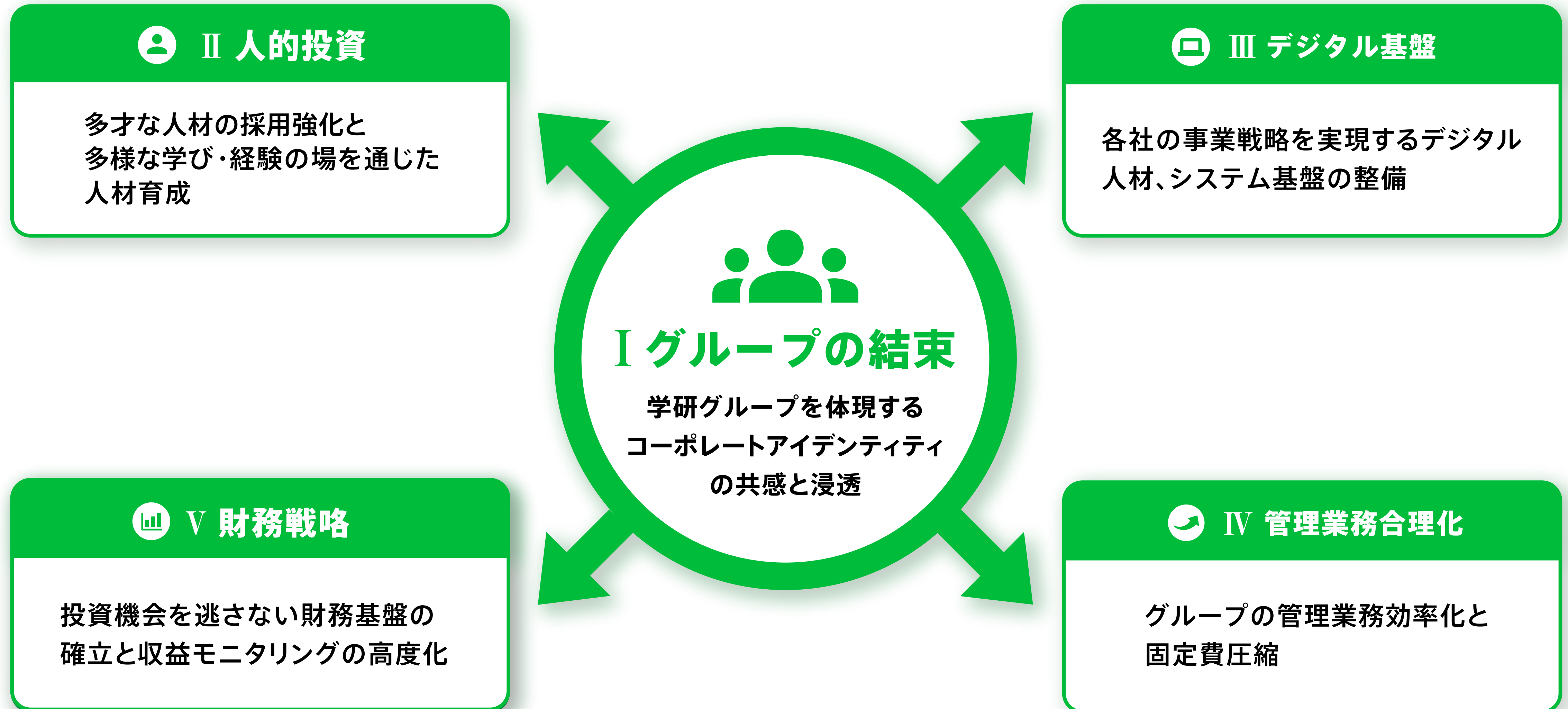


※ ZEB: Zero Emission Building
ZEB Ready: ZEBを見据えた先進建築物として、外皮の高断熱化及び高効率な省エネルギー設備を備えた建築物 (出典: 環境省)

05

コーポレート・トランスフォーメーション





学研グループの羅針盤

理念	私たち学研グループはすべての人が心ゆたかに生きることを願い 今日の感動・満足・安心と明日への夢・希望を提供します
Aspiration	人の可能性をどこまでも追求する会社へ
Gakken Initial 頭文字 Values	Growth 人と社会の持続的な成長に貢献しよう Action 新しいきっかけを生み出す行動を起こそう Knowledge 誰よりも学び、率先して知識を還元しよう Kindness お客様や、共に働く仲間に優しさと思いやりを示そう Enjoy 誰かを楽しませるためには、まず自分が楽しもう New Stage ボーダレスに思考し、活躍の場を世界に広げよう
Message	今日、いくつ挑戦した？ Gakken

Ⅱ. 人的資本の有効活用にもつた重点施策マッピング

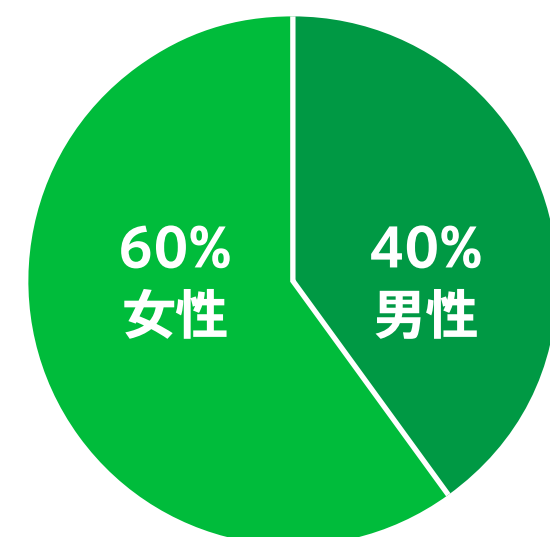
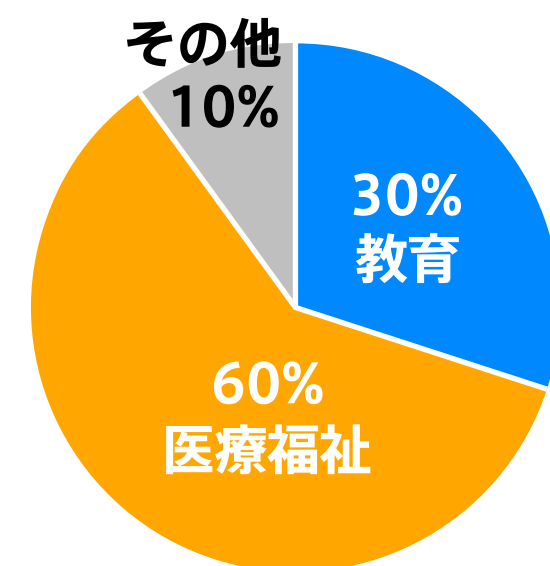
05 | コーポレート・トランスフォーメーション

理念に共感する多才な人材が、多様な学び・経験の場を通じて成長することで、「SHIFT」を達成する

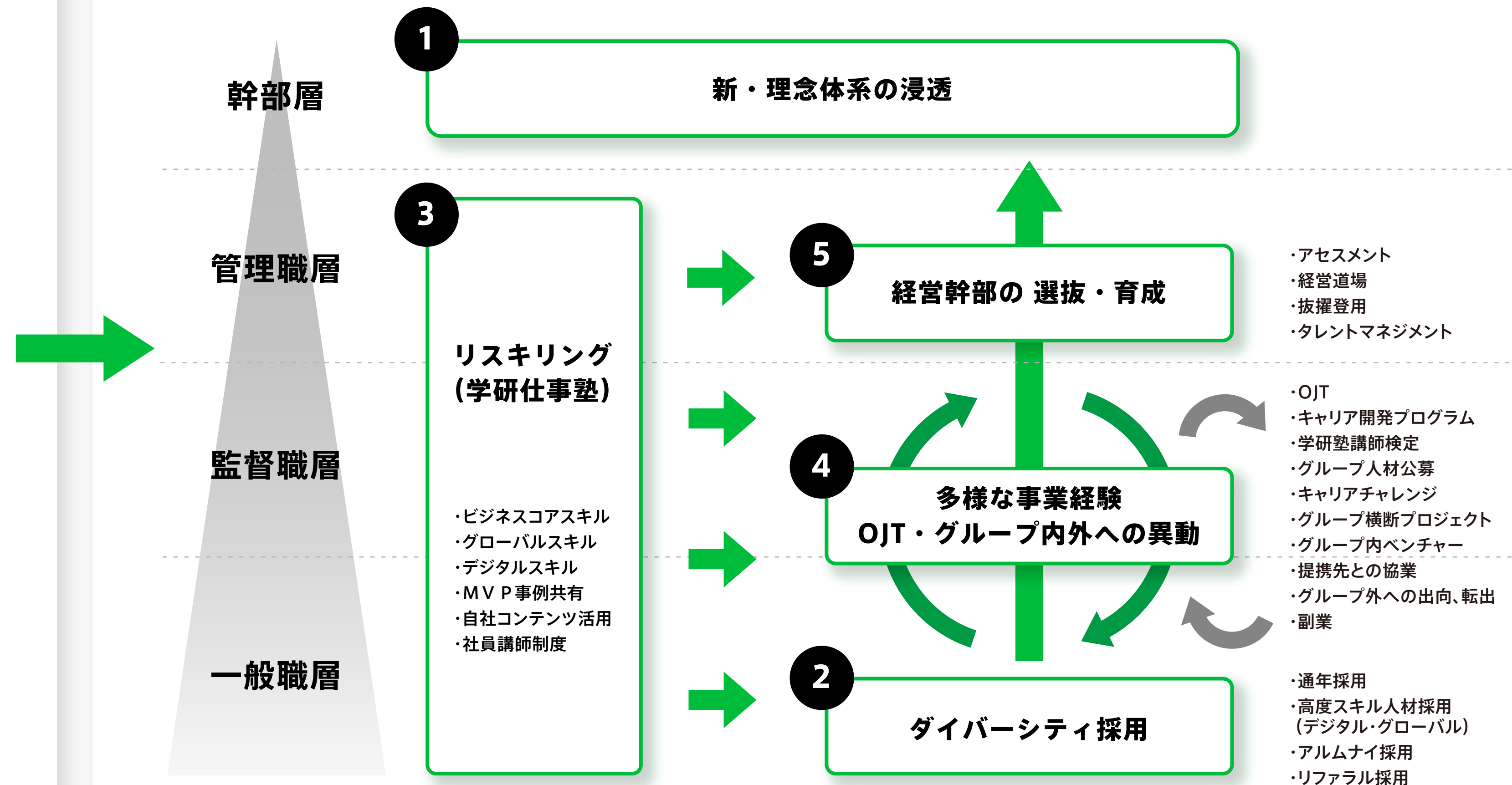
学研グループの 人員構成

多様なダイバーシティ人材を育成し、
経営幹部へ育成していく仕組みを構築

高度人材の採用、育成を含めて、
新陳代謝の良い組織へ

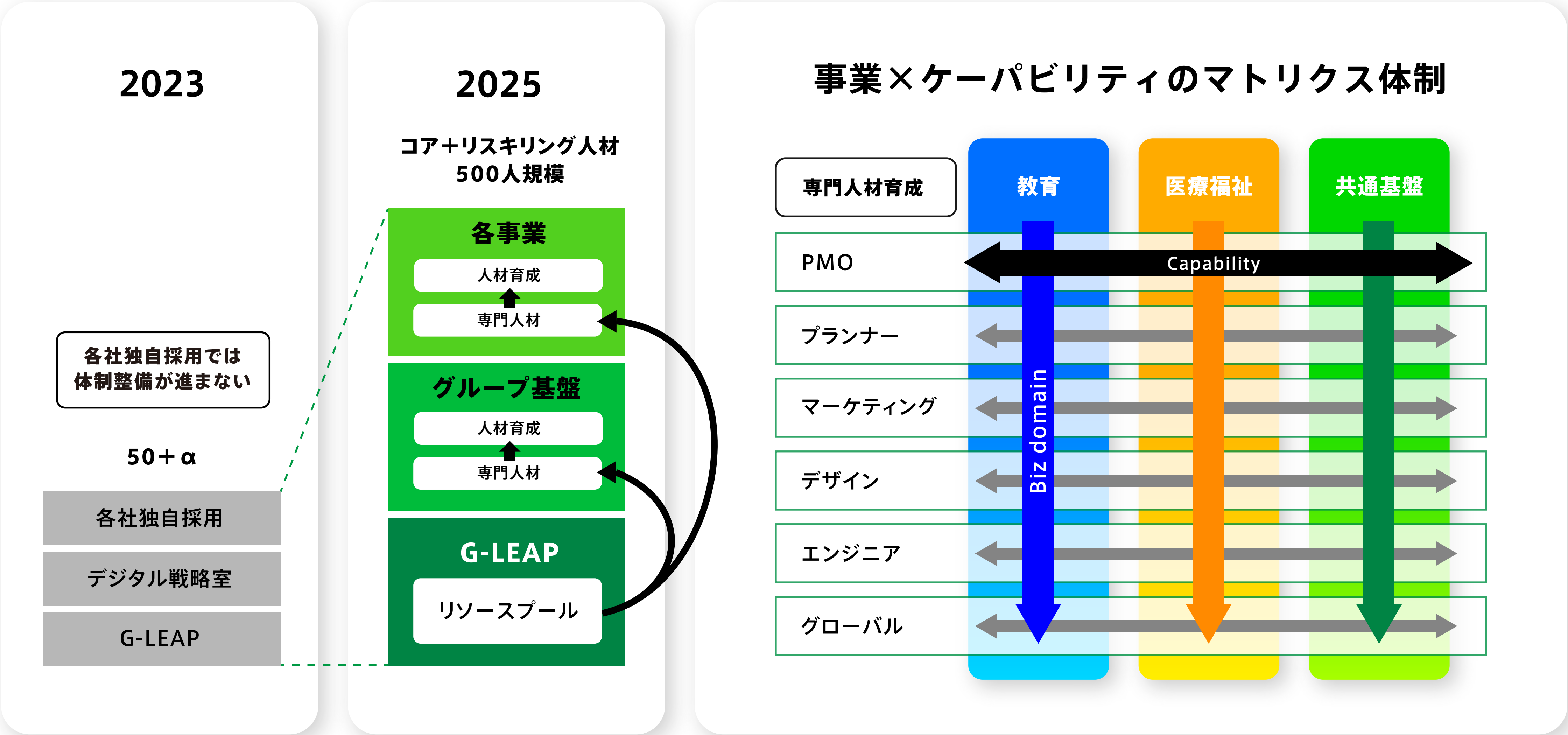


「SHIFT」を達成するための5つの重点施策



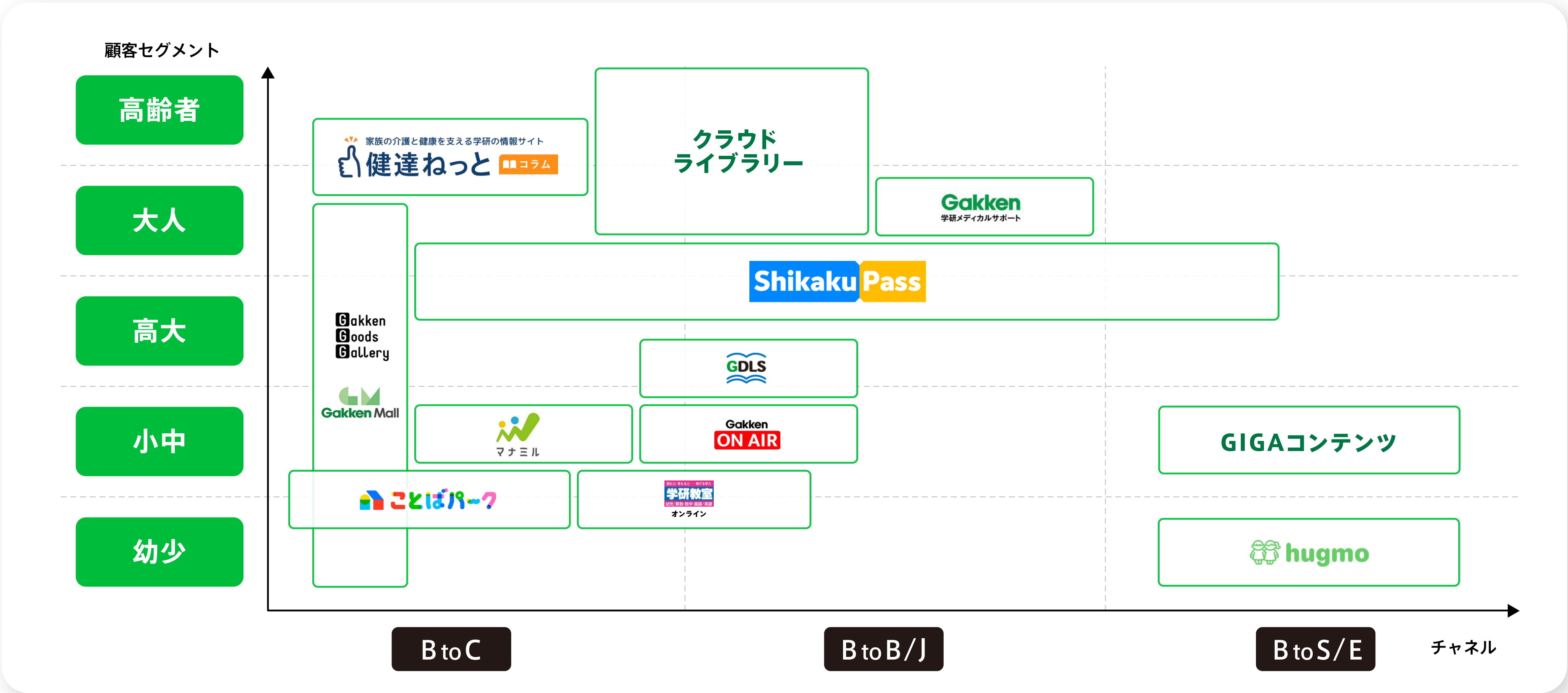
III. 次世代を勝ち抜く高度人材の育成と採用

G-LEAPで採用した専門人材を中心にグループ全体のケーパビリティを底上げ



Ⅲ. 前中計で種まきをした、コアプロダクト・サービス開発に重点投資

事業価値向上の突破口となる領域へリソースを集中投下し、周辺領域に効果を波及させる



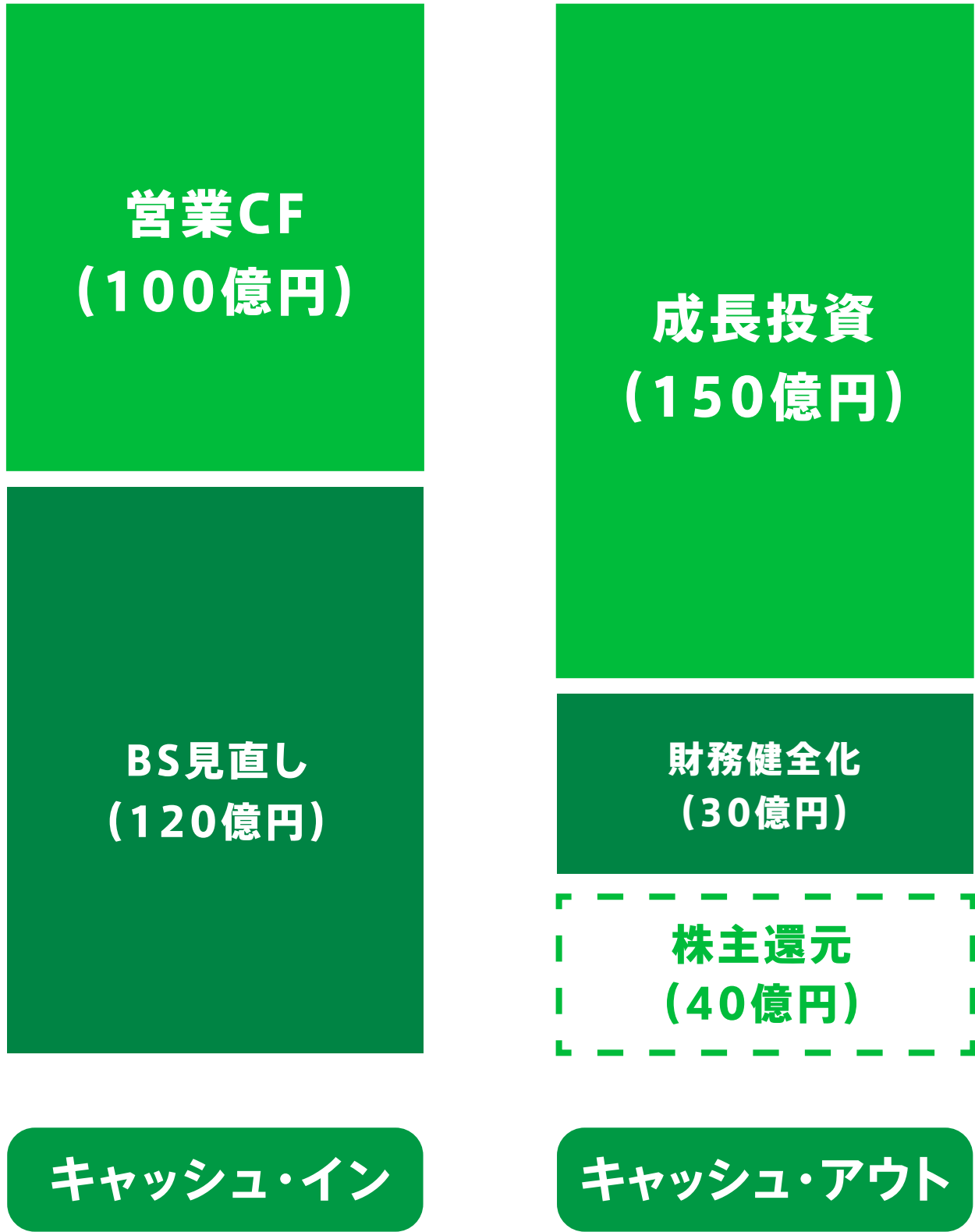
IV. 事業分野単位での管理業務の合理化・最適化の推進



目指す効果・状態

- 業務領域別の余剰・非効率の是正・最適化による数億円規模のコスト削減
- 業務プロセス再構築とIT導入等による業務品質均質化と効率の向上
- 機能の再配置による属人化や人材ミスマッチの解消と業務スピードアップ
- 各事業が抱えるオペレーションリスク可視化と適切なガバナンス対応

中計期間2ヶ年の
キャピタル・アロケーション



重点施策

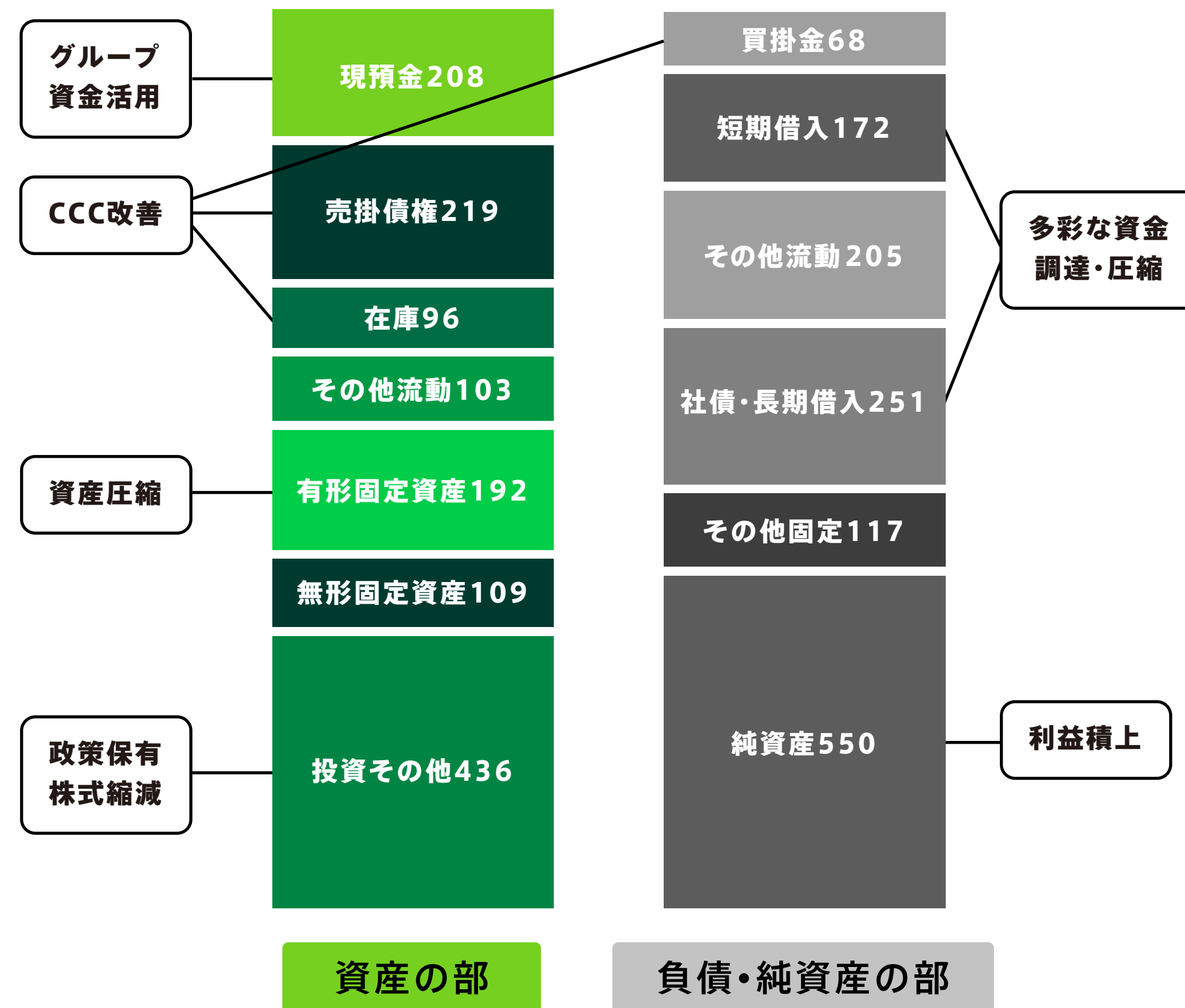
キャッシュ・イン

- 営業CF : 各事業の収益率向上
- BS 見直し : 政策保有株の売却およびポートフォリオの見直し、ワーキングキャピタルの削減

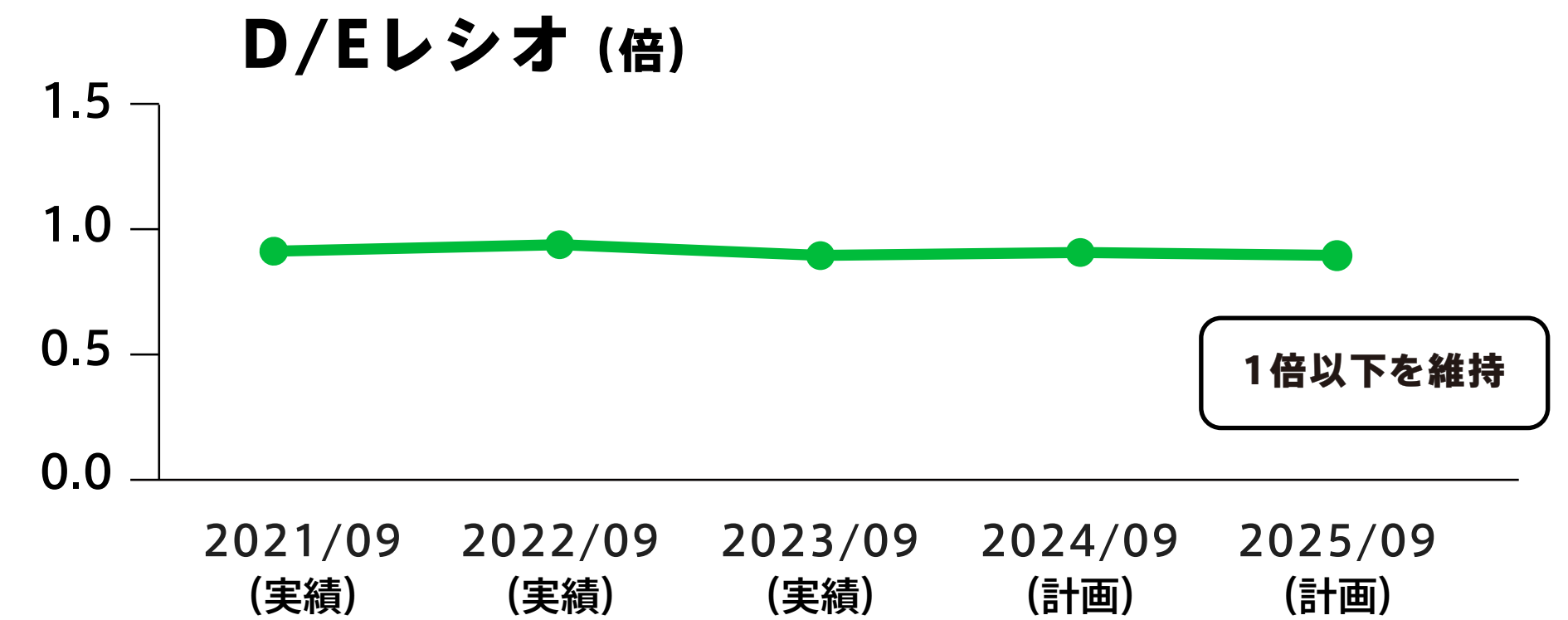
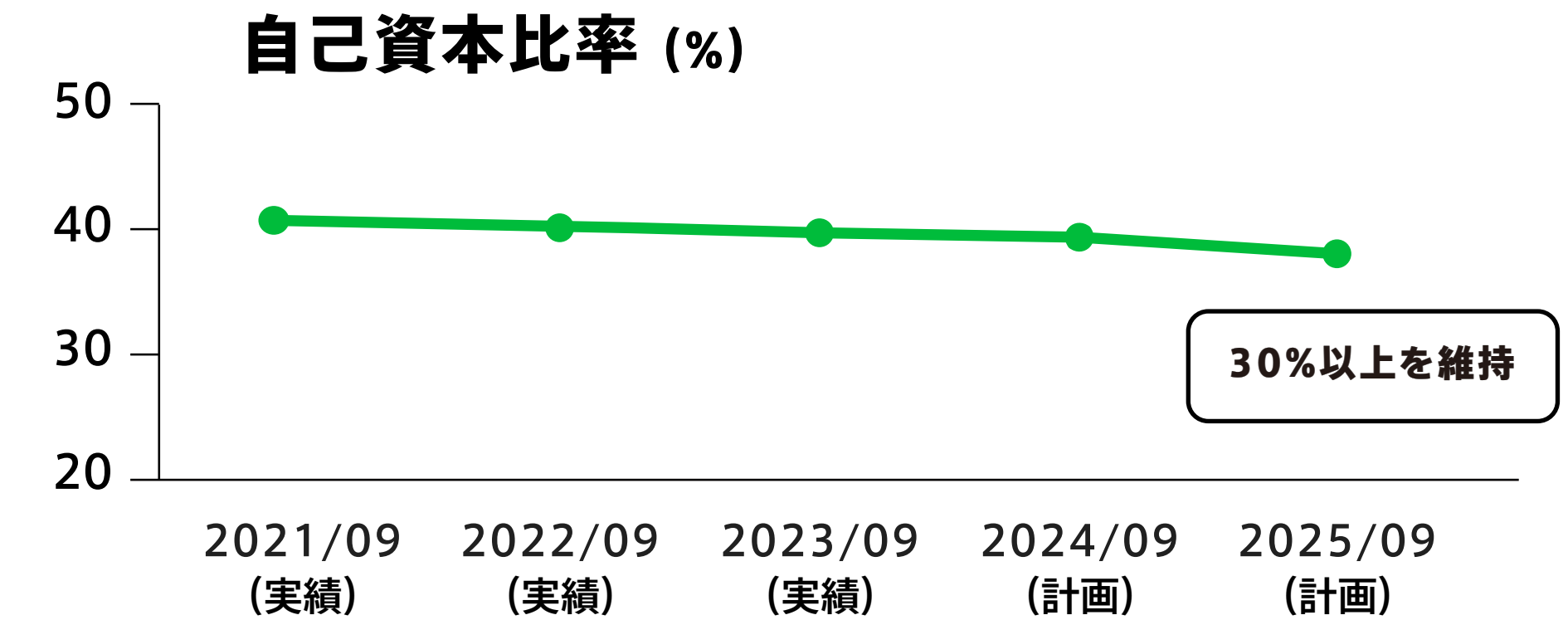
キャッシュ・アウト

- 成長投資 : ポテンシャルターゲットの M&A など
- 財務健全化 : 負債総額を圧縮し、自己資本比率 30%以上を維持
- 株主還元 : 配当性向 30%以上、機動的に自己株式取得を実施

23/9期連結BSと施策



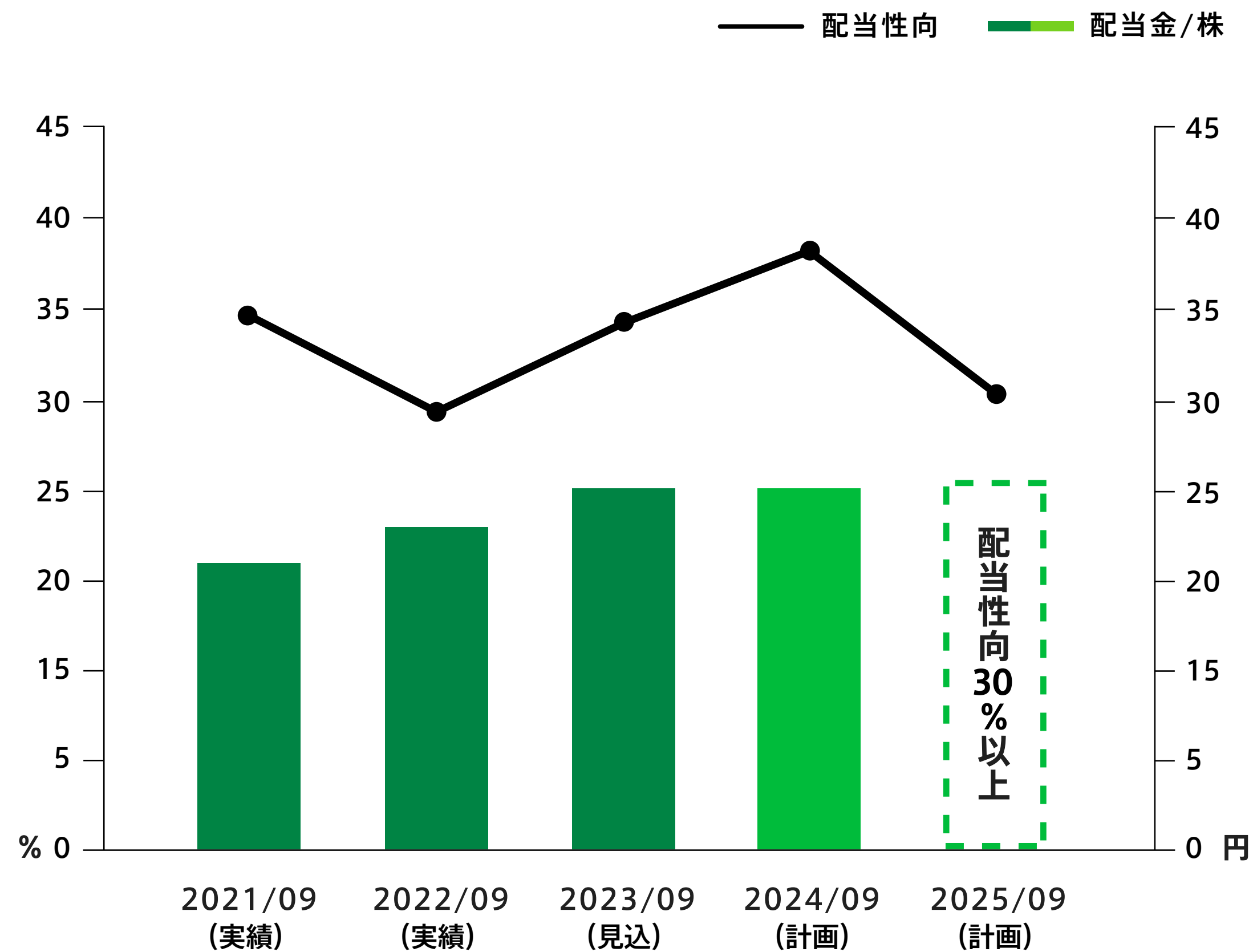
今後のBS安全性基準



V. 資本効率を高め、安定的かつ機動的な株主還元を検討

05 | コーポレート・トランスフォーメーション

配当金・配当性向計画



株主還元方針

- 連結配当性向 30%以上を維持
- 2023年11月13日から2024年5月31日にかけて20億円を取得価額の上限として、自己株取得を実施

連結	2023年9月実績	2024年9月計画	2025年9月計画
売上高	1,641	1,850	2,000
教育分野	795	920	980
医療福祉分野	786	870	940
その他	60	60	80
営業利益	62	64	70
教育分野	39	49	59
医療福祉分野	38	42	46
その他 (含む調整額)	-16	-27	-35
EBITDA	93	96	103
経常利益	65	66	72
当期純利益	32	27	35
ROE	6.3 %	5.2 %	6.6 %

※ 単位：億円 (単位未満は四捨五入)

人の可能性をどこまでも追求する会社へ

今日、いくつ挑戦した？

Gakken