

中期経営計画 2030



INDEX

目次

1 経営理念	p3
2 事業環境とポピンズにとっての機会	p7
3 中期経営計画ハイライト	p10
4 グループ戦略	p12
5 事業戦略	p23
6 資本効率を意識した経営	p28
7 サステナビリティ&ガバナンス	p31





SECTION 01

経営理念



女性が輝くと世界が輝き、未来を変える



- Mission -

働く女性を 最高水準の
エデュケアと介護サービスで支援します。





当社ミッションで掲げる「働く女性」は顧客のみならず社員を含みます。

まず社員を大切にすることで、結果として、顧客に対して最高水準のサービスを提供できる、そうして活躍する女性がよりよい未来を作る幸せの連鎖。

- エデュケアを通じて「安心」と「夢」を

- シニアケアを通じて「持続可能な両立」と「希望」を

- エンパワーメントを通じて「未来を切り拓く力」を



SECTION 02

事業環境とポピンズにとっての機会

メガトレンド

少子高齢化



- ・ 出生数が70万人割れ、減少が継続
- ・ 後期高齢者が2千万人超（総人口の約17%）

女性の社会進出



- ・ 女性就労率は75%超え、9割超が両立に悩み
- ・ 晩婚化・晩産化で、女性の約4人に1人が数年先にダブルケアに直面

家庭の価値観多様化



- ・ 家族形態の多様化と地縁の希薄化
- ・ 在宅勤務や副業・兼業など働き方が多様化

労働力不足



- ・ 生産年齢人口が7,355万人（総人口6割未満）に減少
- ・ 保育・介護は、特に、人財不足が顕著な領域

テクノロジーによる変革



- ・ AI・ロボット等の技術革新によりDXの可能性が拡大
- ・ 保育・介護領域における生産性向上の要請

当社にとっての機会

- ・ 少子化対策のための公的助成制度が継続して拡充
 - ・ 子ども一人ひとりに質の高い保育・教育を望む傾向
 - ・ 介護保険でカバーされない、より品質高い介護を必要とするニーズが拡大
- ・ 仕事と家庭を両立させるサービスは、社会インフラとして重要性が増大
 - ・ 送迎が必要な習い事やその他の従来型サービスでは埋めきれないニーズ
- ・ シッターや家事等の専門サービス利用率が高い諸外国に比した伸びしろ
 - ・ 家庭の価値観に寄り添った、テラーメイドの支援ニーズへの対応余地
- ・ グループ総合力を発揮した人的資本管理による、競争力向上の機会
 - ・ 処遇改善等について公的助成が拡大する機運
- ・ 労働集約的な保育・介護現場における、規模の経済を発揮する余地
 - ・ テクノロジーで最大効率化し、人の力で差別化する機会

ポピンズにとっての機会



社会ニーズが増大・多様化する一方で、
人財不足×アナログで労働集約的な働き方では立ち行かない

魅力的な社員を採用・育成（人的資本管理）、
そのナレッジを集積し、テクノロジーを活かして
高い品質で生産的な働き方を実現する（知的資本管理）
事業者こそ大きく飛躍する機会がある





SECTION 03

中期経営計画ハイライト

中期経営計画ハイライト



中期ビジョン

最高水準のサービスで、ライフステージの様々な場面で顧客に寄り添う「もう一人の家族」
働く女性を繋ぎ、キャリアと家庭の両立を支援する 最高水準の社会的プラットフォーム

経営指標 (2030年)

営業利益 **30億円+** (更にM&A・新規事業によるアップサイドを追求)

ROIC
12%

DOE
6%

⇒ 当面4.5%～段階的に引き上げ

配当性向
40%

ROE
15%

事業戦略

ファミリーケア

顧客のもう一人の家族として寄り添う、より総合的できめ細かいサービスへ発展

- ・ナニー : 産後ケア等の周辺サービス拡大、法人営業の強化
- ・ベビーシッター : 安心安全を前提に高成長継続、中期的にサービスラインナップ強化
- ・シルバーケア : 高付加価値サービスをベースに他社と差別化した採用、施設型事業者との連携強化

エデュケア

選択と集中による事業価値の向上（学童の選択的拡大、既存施設のポートフォリオ管理）
長期的には、規模の経済を発揮して選択的にM&Aや外販を推進

プロフェッショナル

B2G事業の競争力基盤を土台にB2B事業を拡大
育児・介護コンサルをはじめとし、グループ各事業とシナジーを発揮して新規サービス開発

M&A・新規事業

向上したキャッシュ創出力を活かし、成長性高くグループシナジーある領域へ投資

今後予定されているリース会計制度変更の影響反映前



SECTION 04

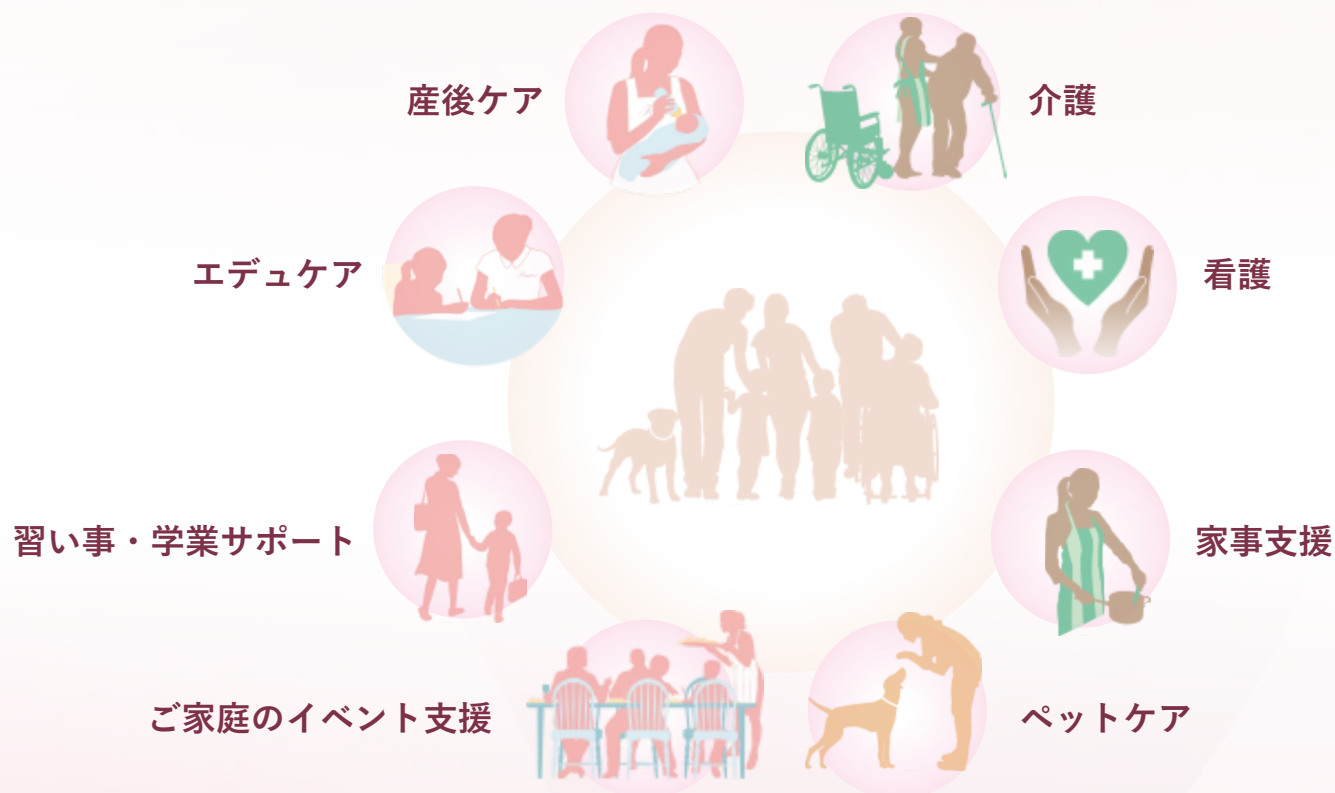
グループ戦略

中期ビジョン：ポピンズが目指すサービス



最高水準のサービスで、ライフステージの様々な場面で顧客に寄り添う「もう一人の家族」

既存の事業（ナニー／ベビーシッター、シルバー、保育所／学童等）の周辺にあるサービス機会への取り組みを増やし、仕事と家庭の両立に忙しい顧客へ、幸せな家族の時間を提供



ポピンズとしての品質保証



多才な社員/社員のチーム



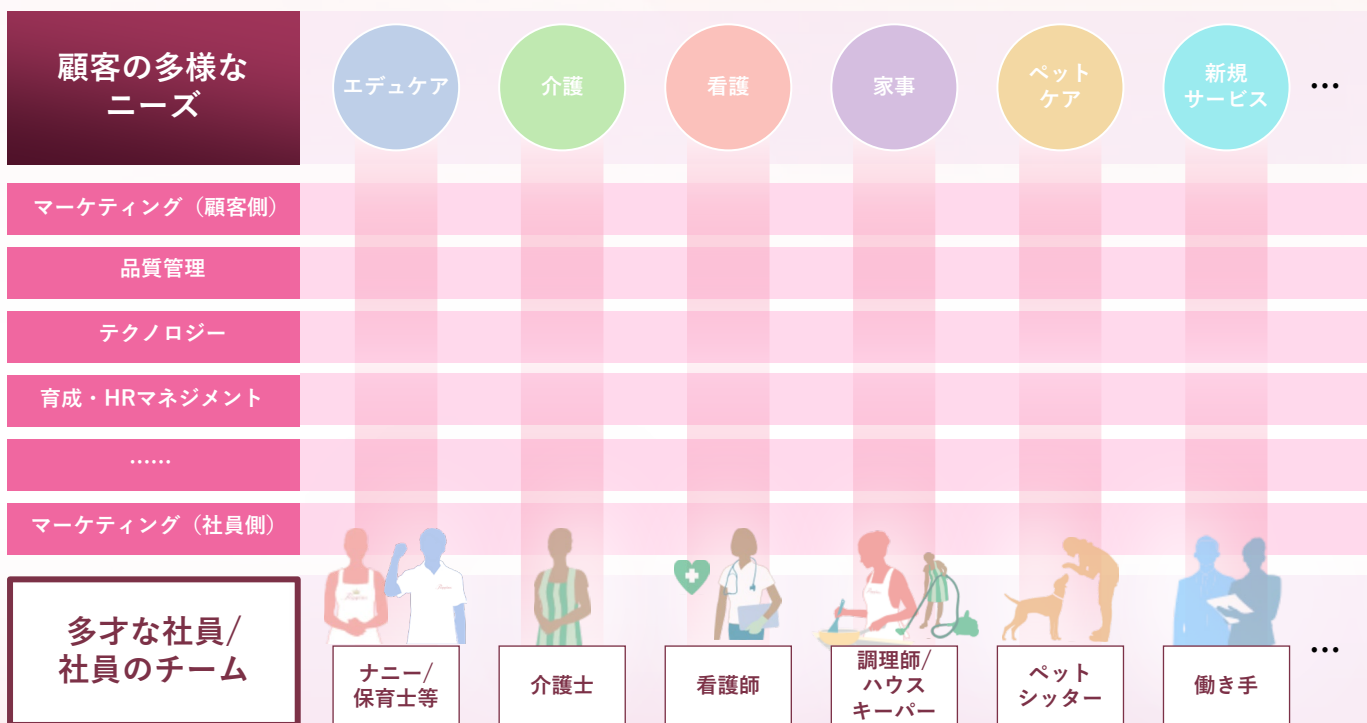
CRM/共通マーケティング基盤

中期ビジョン：競争優位基盤



働く女性を繋ぎ、キャリアと家庭の両立を支援する最高水準の社会的プラットフォーム

- 多様なサービス開発がリソースの散逸とならないよう、各事業の創意工夫を尊重しつつ、グループ全体での共通基盤を強化（多くのサービスは、同様のオペレーションモデル）
- すなわち、特に成長性・収益性が高いファミリーケア領域を中心に、各種サービスの競争力を支える組織機能をグループ横串で強化してプラットフォーム化



グループ横断の
機能別リーダーシップと連携



グループ共通のプロセス標準
やDX基盤作り



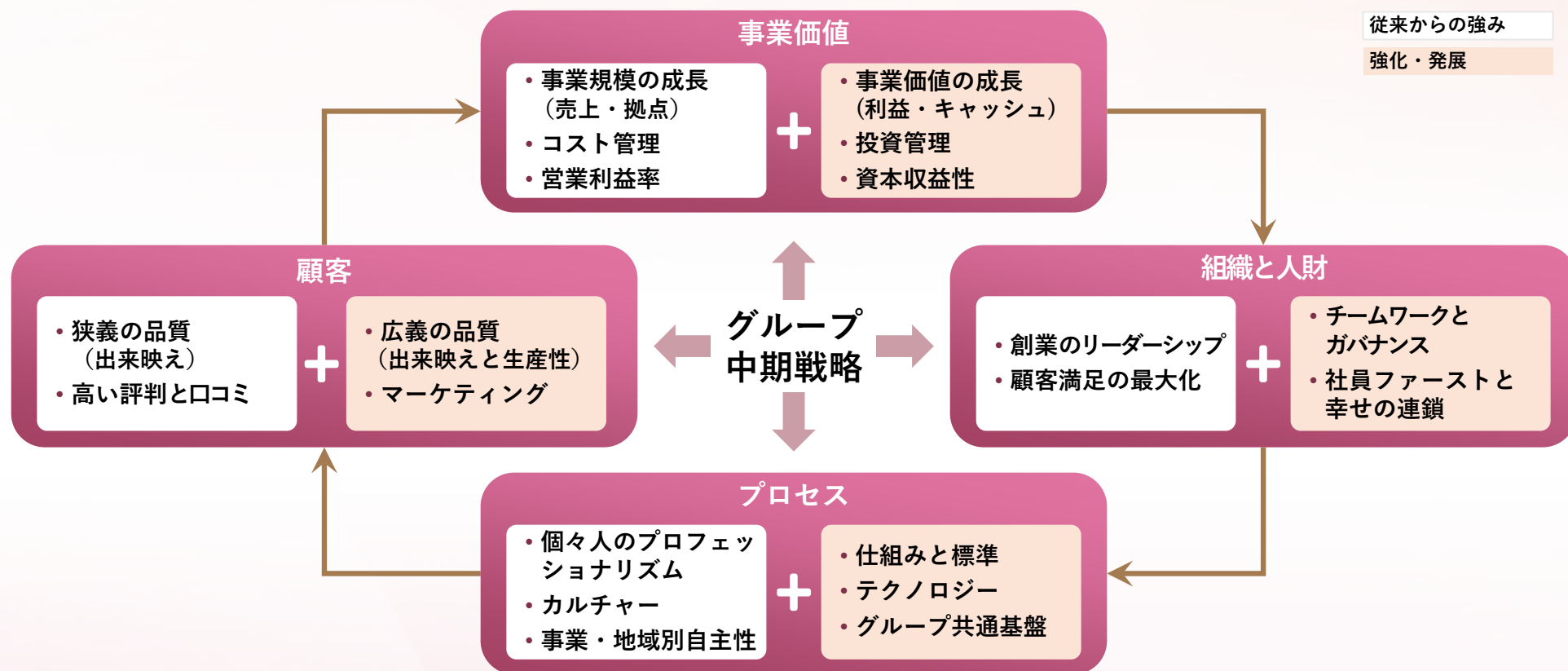
グループ全体での
人的資本管理／知的資本管理

社員は広く意味を取り、雇用形態等に関わらず当社グループで働く全てのスタッフを含む

経営管理方針



従来からの強みに加えて、より発展的な経営の仕組み作り
それをやり切ることで、他に真似できないような基盤を構築



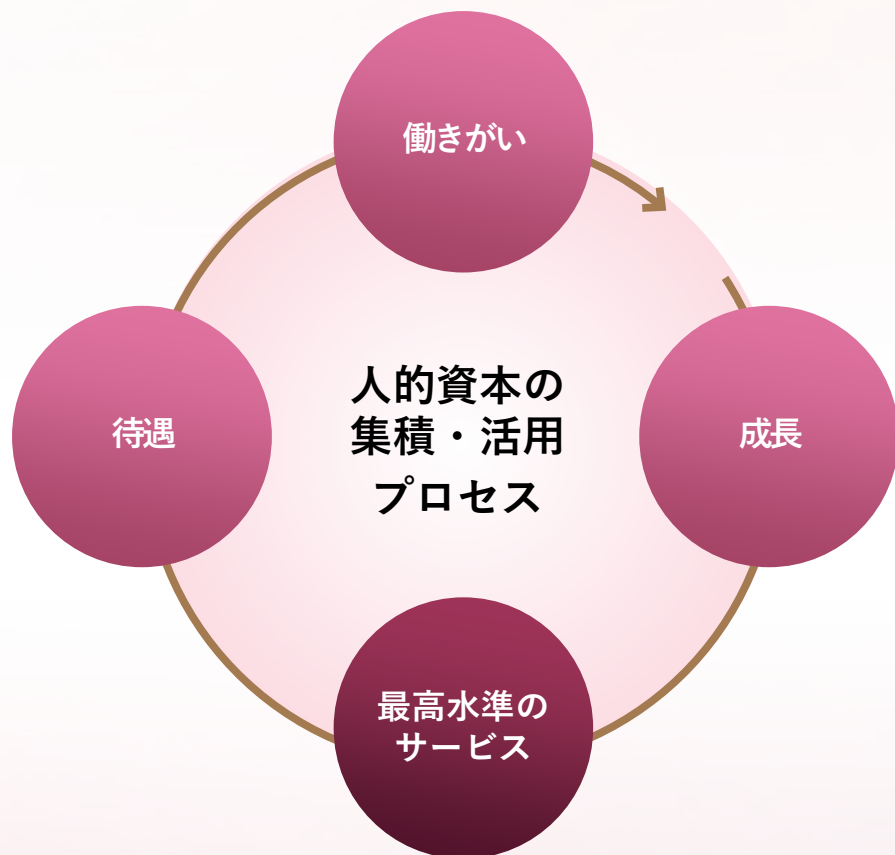
従来からの強み

強化・発展

人的資本管理



人的資本の集積と活用プロセスが競争優位の源泉と認識し、経営としてコミット



背景

- 労働市場は今後も更に逼迫する見通し
- 従来、サービス品質を追求する一方で、社員の採用～定着には改善課題がある状況
- 人的資本経営への確固たる経営意思とそれを実現する企業体力が、競争優位の源

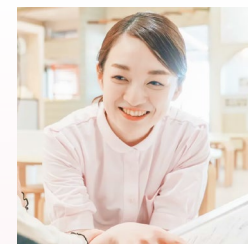
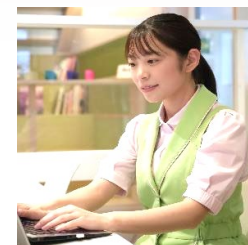
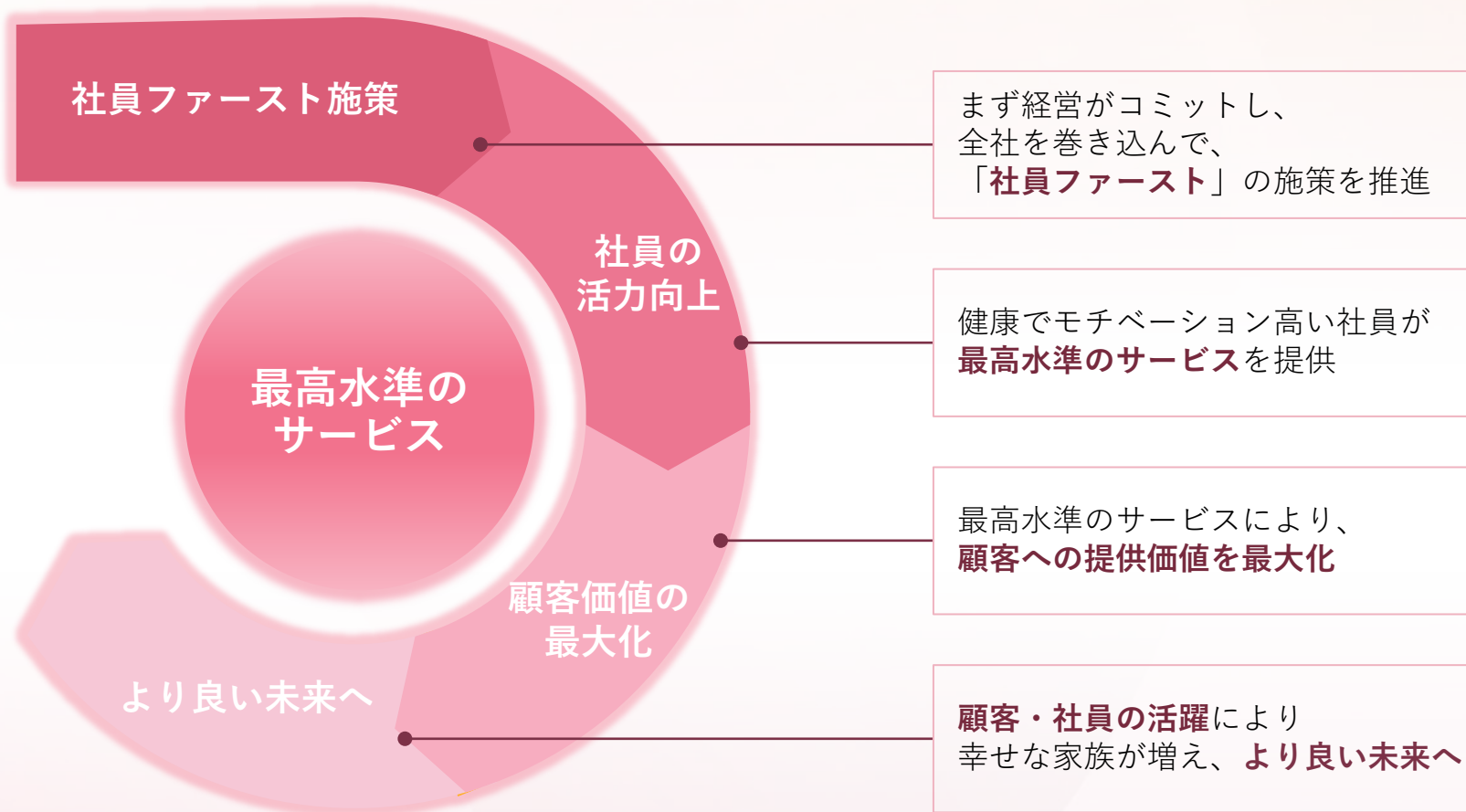
方針

- 人的資本管理のKPIを再設計してコミット
- 競争力ある待遇水準を前提に、経営計画を策定（規模よりも収益性を重視した経営にシフト）
- まずは社員ファーストプロジェクトを立ち上げ、社員参加型でエンゲージメントを高める施策を推進中
- 更には、外国籍人財を積極活用する仕組みづくり

社員ファーストと幸せの連鎖



社員をまず大切にすることで、結果として、最高水準のサービスを顧客へ提供

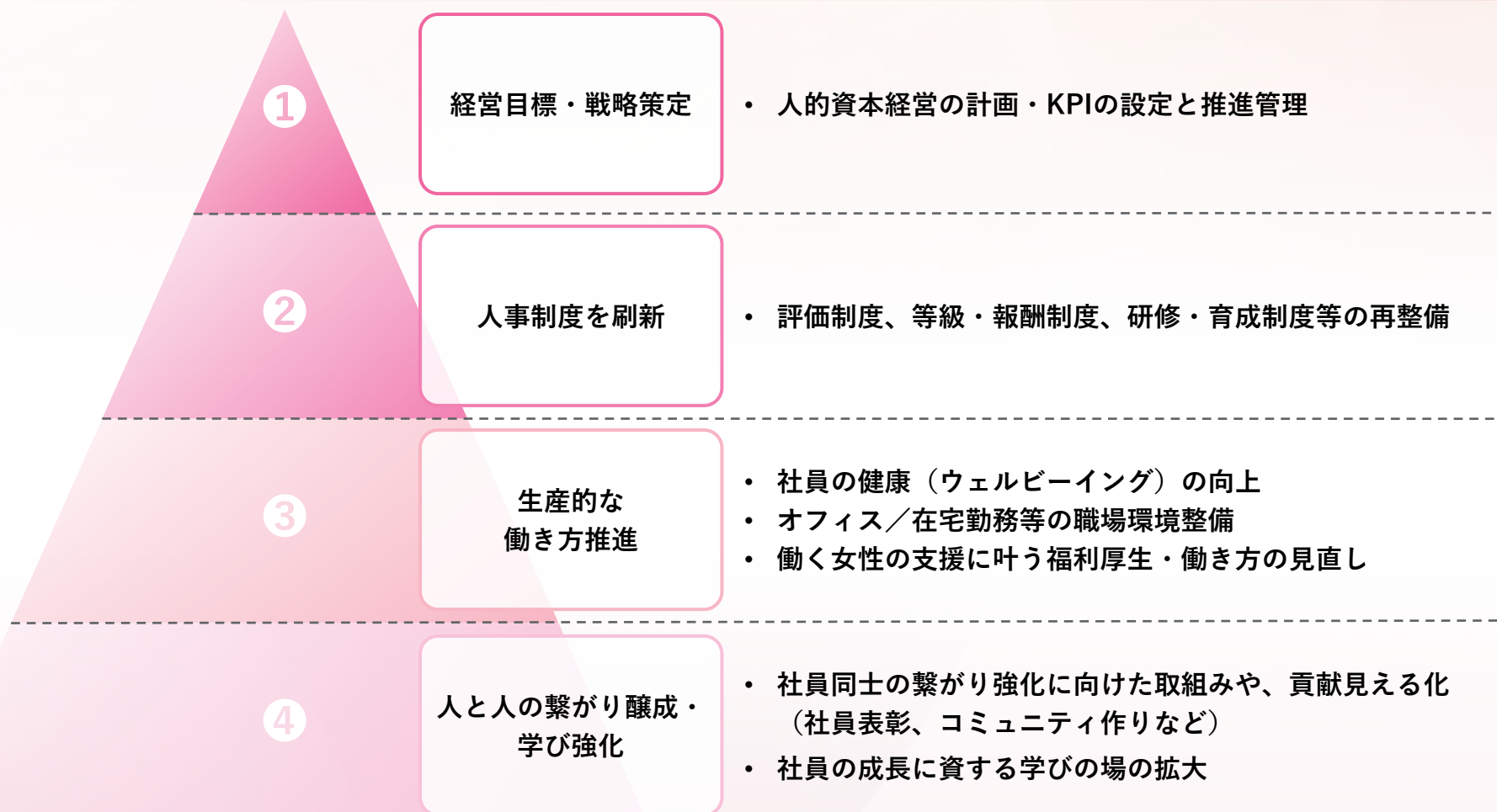


社員は広く意味を取り、雇用形態等に関わらず当社グループで働く全てのスタッフを含む

社員ファーストプロジェクト



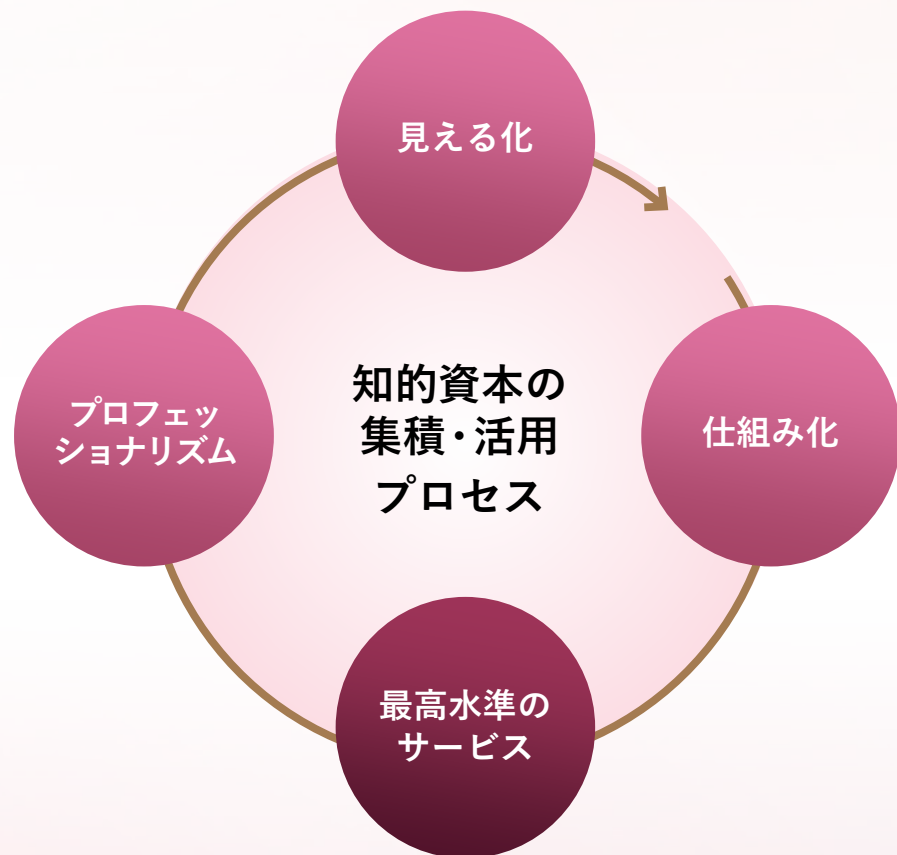
新規にプロジェクトを立上げ、経営幹部や有志社員を含む全社的な取組みを開始
経営戦略・人事制度から現場の働き方、人と人との繋がり醸成まで、幅広く改革を志向



知的資本管理



人的資本を属人的・労働集約的に終わらせず、組織的・生産的に活用するためにも、
知的資本の管理を推進（ノウハウの組織知化・プロセス改善／テクノロジー活用等）



背景

- 従来培ってきたノウハウや知見が存在
- 一方で、事業別・法人別の自主性重視の下、システム開発が分散的になるなど、グループとしての仕組み作りには課題
- 中小事業者が多い業界において、本来、当社は規模の経済を活かし一層の競争優位性を発揮しうる領域

方針

- 基本的なサービスノウハウの一層の組織知化や、ポピンズプラスをはじめとしたコンテンツをより充実
- マーケティングやオペレーションのプロセス設計・改善と併せて、CRM基盤を再整備（DX）
- SNSを通じた顧客・社員のコミュニティ作りなど、デジタルマーケティングのノウハウも強化

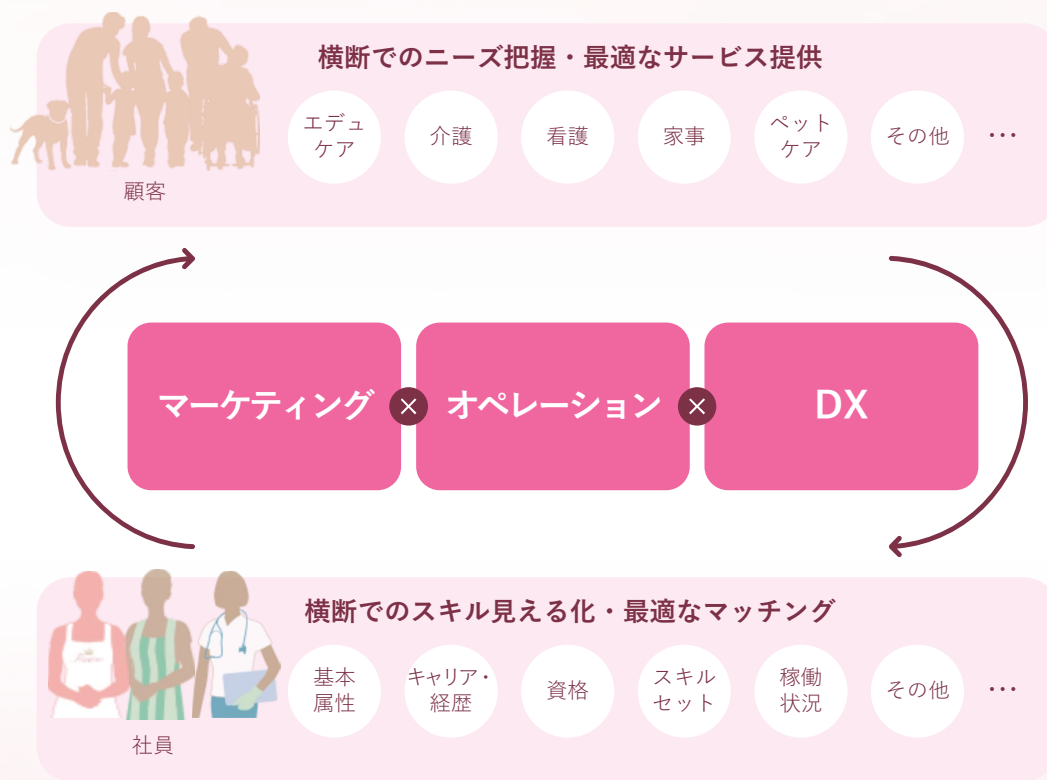
仕組みやDXに基づく生産性と品質向上



組織として、最高の顧客体験を提供し、多様なプロフェッショナルを活かす環境づくり
顧客と社員の双方の情報を見える化し、最適なマッチングを提供



施策例：CRM基盤再構築



顧客に関する理解をサービス横断で把握し、
最適な方法で総合的にサービス提供

顧客向けと働き手の両面を繋ぐインフラ
グループ横断での機能強化

社員のスキルや経験を見える化し、最適な
マッチングを実現（タレントマネジメント）。
社員へキャリアを提供

社員は広く意味を取り、雇用形態等に関わらず当社グループで働く全てのスタッフを含む

AI × Human Value



テクノロジーで最大効率化し、人の力で差別化する機会
めざましいAIの発展を武器に、社員は人にしかできない価値により注力し、一層のサービス品質
向上に繋げることで当社ならではの競争優位性を確立



社員：「人」独自の価値へ集中

社員の業務効率化・負担軽減

- ・ 保育日誌やその他サービス記録
- ・ 行政書類の理解・作成
- ・ シフト作成・配置 等

顧客：最高水準の顧客体験

顧客理解の深化・サービスの最適化

- ・ 顧客に関する記録/分析と示唆 等
- ・ 各顧客に最適な支援・ケア
- ・ 社員の能力発揮の補完・底上げ
(英語・異文化/関連する専門知見)

AI
×
プロフェッショナリズム

コミュニケーション・UXの高度化

最適
マッチング

問合せ対応

その他

...

安心安全の担保

危険の察知

午睡チェック
補助

その他

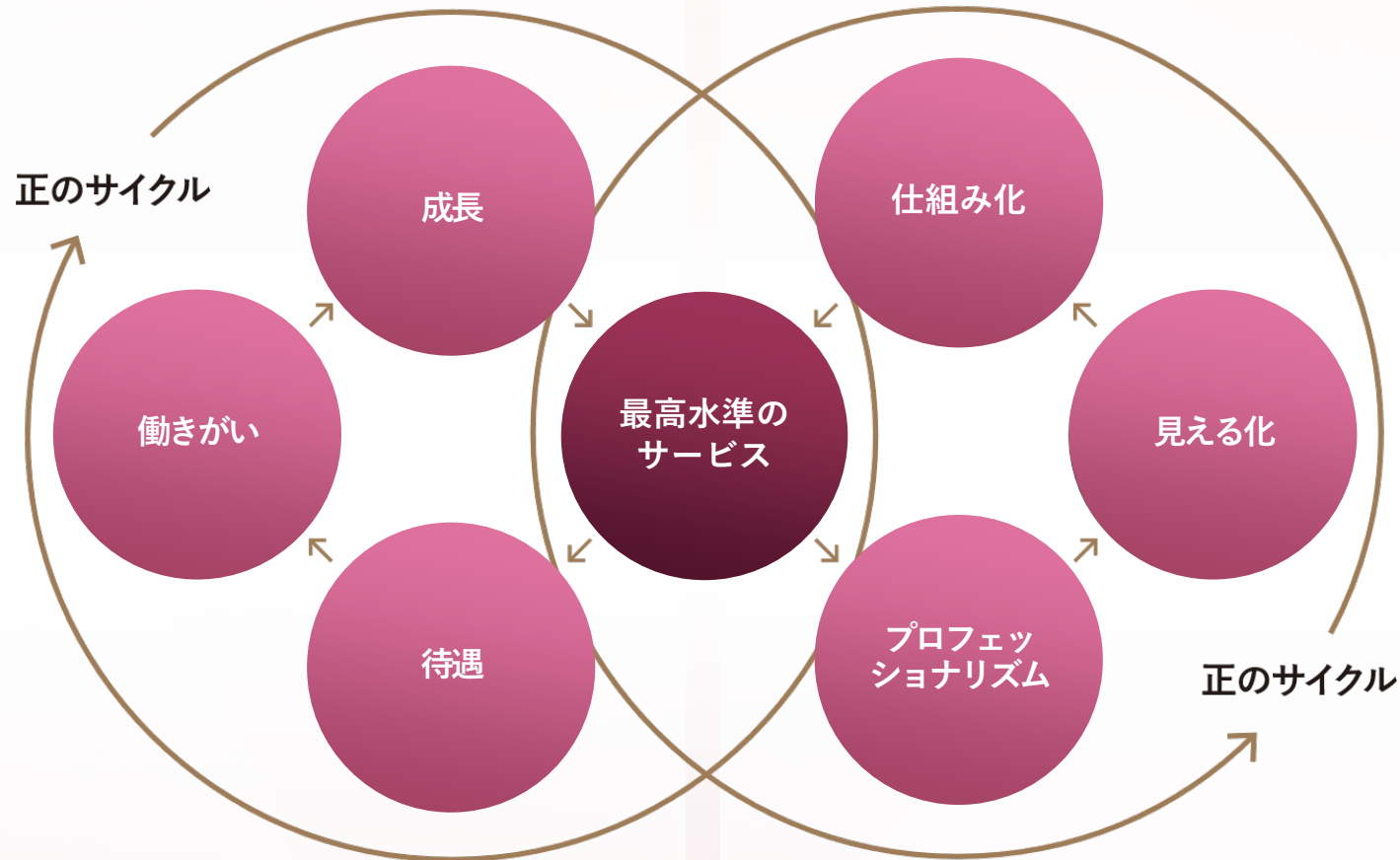
...

人的資本・知的資本に基づく競争優位性

拡張性をもって持続的に最高水準のサービスを生み出す組織的取り組み、
その継続を力とすることで、競争優位性を向上してゆく

人的資本の集積・活用プロセス

知的資本の集積・活用プロセス





SECTION 05

事業戦略

事業戦略：ファミリーケア



戦略方針

顧客の「もう一人の家族」として寄り添う、より総合的できめ細かいサービスへ発展

目標水準

営業利益の年平均成長率は12%、ROICは50%を維持

※M&A・新規サービスを除く

事業環境

- 少子化対策のため、公的助成が拡充
- 子どもあたりの教育投資が増加傾向
- 介護保険で満たされないニーズの拡大（より柔軟で高品質のサービス、最期まで自宅で過ごすニーズ）

方針

ナニー

より専門性の高い高度な
サービス拡大（産後ケア等）

法人契約ニーズの一層の深堀り

ベビーシッター

安心・安全かつ規模No.1の
維持・高成長を継続

利便性高いインターネット基盤を
活用した、シッター利用の
一般化推進



ペットケア

新規事業として高品質なサービスで基盤拡大・
他サービスとの連携強化

シルバーケア

サービスのユニーク性と
高い収益力を土台に、
社員の処遇含む採用競争力発揮

施設型事業者との連携強化

家事支援

ナニー・シルバーケアサービス
内での家事支援提供の拡大

M&A・新規事業検討、ポピンズ
らしいサービスでの差別化

計画外のM&Aや、特定サービスの想定以上の拡大等により、上下に変動する可能性あり

事業戦略：エデュケア



戦略方針

選択と集中による事業価値の向上（学童の選択的拡大、既存施設のポートフォリオ管理）
長期的には、規模の経済を発揮して選択的にM&Aや外販を推進

目標水準

営業利益の年平均成長率は5%+、ROICは9%に改善

※M&A・新規サービスを除く

※不採算施設へのテコ入れ等の費用計上により、本格的な利益成長は構造改革完了後を想定



事業環境

- 待機児童
- 株式会社へ市場開放

中期

- 待機学童（「小1の壁」）
- 学童児童館の民間委託

長期

- 付加的サービスの拡大余地／政策検討
- 中小保育事業者の経営難（当社として優位性を発揮）

方針

待機児童解消の機会を
捉えた規模拡大

施設数の拡大を
中心とした成長

多様な業態の
開拓

選択と集中による
利益成長

施設ポートフォリオ
管理
(不採算施設テコ入れ等)

学童児童館の
選択的拡大

中長期的視点での
競争優位の構築

コンテンツ拡大・開発
(ポピンズプラス等)

DX・選択的M&A等による
オペレーション高度化

最高水準の
人財・知見で
業界全体へ
インパクト
・ロールアップ
・ソリューション

事業戦略：プロフェッショナル・PIICS



戦略方針

B2G事業の競争力基盤を土台にB2B事業を拡大
育児・介護コンサルをはじめとしつつ、グループ各事業とシナジーを発揮して新規サービス開発

目標水準

営業利益の年平均成長率は10%+、ROICは12%に改善

※M&A・新規サービスを除く

事業環境

- ・保育士等の充足・キャリアアップ支援に伴う政府・自治体の研修ニーズ（競争入札環境下での価格プレッシャーも）
- ・育児・介護休業法改正等の後押し含む、企業における従業員への両立支援拡大

方針

プロフェッショナル

ポピンズ国際乳幼児 教育研究所(PIICS)

B2G事業：政府自治体向け研修事業における
トップ企業

地方への研修エリア拡大

学童等の新規研修開拓

B2B事業：追加的な成長領域

ベビーシッター研修

育児コンサルティング

新規サービス開発
(介護コンサルティング等)

グループの
ナレッジハブとして
知的資本強化に貢献



国内・海外一流大学との共同研究

自社サービスの質向上への貢献

計画外のM&Aや、特定サービスの想定以上の拡大等により、上下に変動する可能性あり

M&A・新規事業投資



戦略方針

向上したキャッシュ創出力を活かし、成長性高く、競争力発揮できる領域へ投資
既存事業のシナジー成長を大切にしながら、新たな社会ニーズを先取り

事業環境

- 中小の保育事業者や介護事業者の倒産増加（ますます続くと見込む）
- 一方、現時点は適正なバリュエーションにない案件も少なくなく、単純に規模を拡大することは回避する必要性

方針

ファミリーケア

既存サービスと強みを共有する
領域でのサービスライン拡大



家事支援

看護

エデュケア

規模の経済を発揮する形での
差別化点増強やロールアップ



習い事・教育コンテンツ

人財ソリューション

プロフェッショナル

B2B（特に企業の人事部門へ）
の訴求力向上



研修事業・人財開発事業

海外人財活用

同業のロールアップ（国内・海外）

検討領域例



SECTION 06

資本効率を意識した経営

資本効率を意識した経営：事業KPI



方針

事業別の資本収益性（ROIC）管理を導入し、高い成長性と資本効率の規律を両立

現状認識

- ・ 当社の株主資本コスト
7～9%
- ・ 加重平均資本コスト(WACC)
6～8%



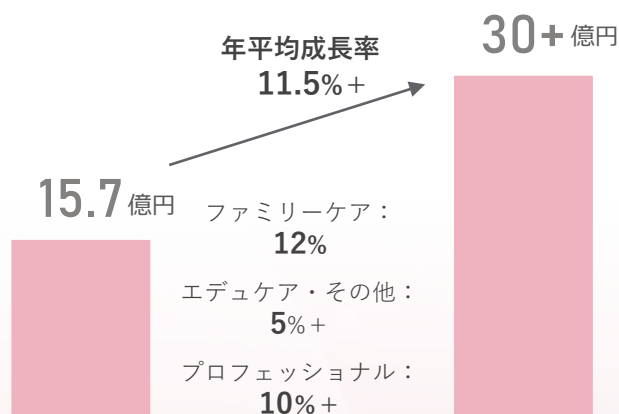
事業規模ではなく企業価値創出を重視し、当社期待WACCを超える利益成長（営業利益）、資本収益性（ROIC）を追求

- ・ 収益性・ROICが共に高いファミリーケアを中軸とした成長
- ・ 選択と集中（収益性の低い施設など、ポートフォリオ最適化の推進）
- ・ 運転資金を含めたキャッシュフロー負担軽減の機会
 - エデュケア事業が受託型（学童）に成長領域をシフト
 - プロフェッショナル事業もB2Bを強化

営業利益

2024

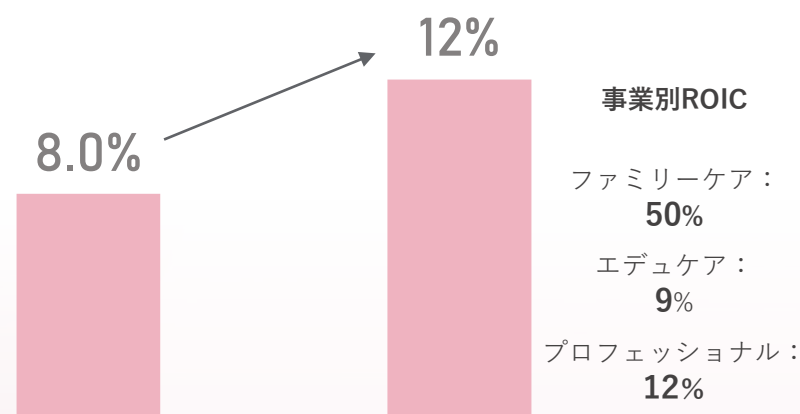
2030



ROIC

2024

2030



今後予定されているリース会計制度変更の影響反映前

「全社管理」コストの事業別配賦後。全社通期実績に基づく、年度単位の配賦。制度会計の開示（四半期決算含む）については、変更しない方針
計画外のM&Aや、特定サービスの想定以上の拡大等により、上下に変動する可能性あり

資本効率を意識した経営：還元方針と財務戦略



方針

DOE（自己資本配当率）をKPIとして導入し、安定的な配当成長へ
M&Aでは借入金も積極活用

現状認識

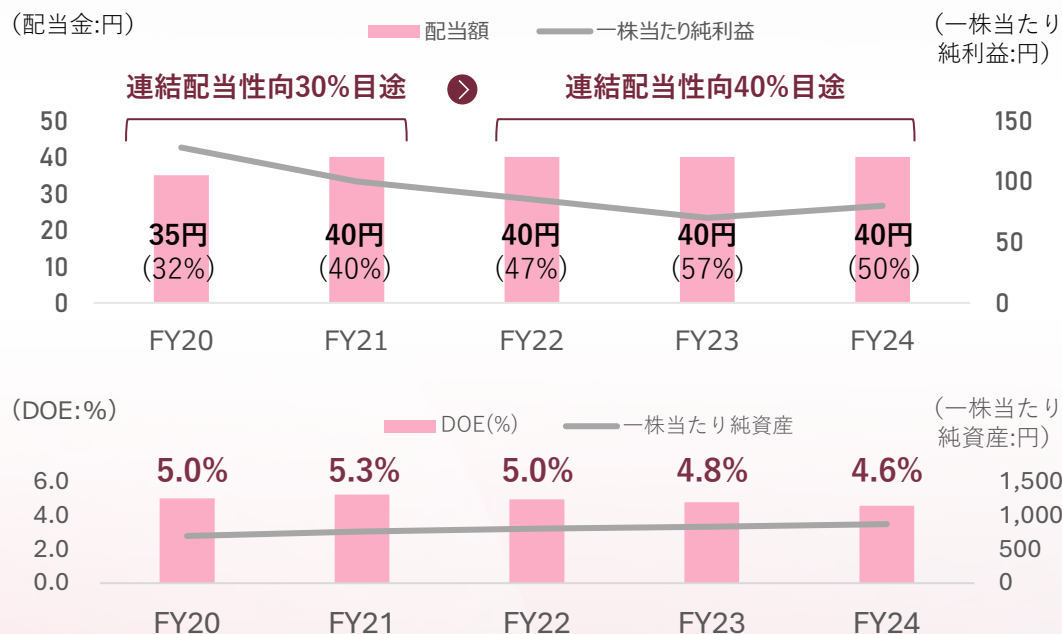
- ・ 近年減損を通じて一株当たり純利益が低下
- ・ 資本(純資産)の蓄積に対し、DOEは低下傾向



ROEの向上に向けたキャピタルアロケーションとして、
株主還元とM&Aを重要視

- ・ 従来の「配当性向40%目途」は継続
- ・ 当面のDOEは4.5%以上。2030年迄に6%水準が目標

株主還元の実績



DOE目標導入の狙い

- ・ 短期的な利益変動に左右されない、長期安定的な還元を実施
- ・ 配当性向との両立により、高い株主還元水準を実現
- ・ 配当の予見性を高め、投資家との長期的な信頼関係を強化



SECTION 07

サステナビリティ & ガバナンス

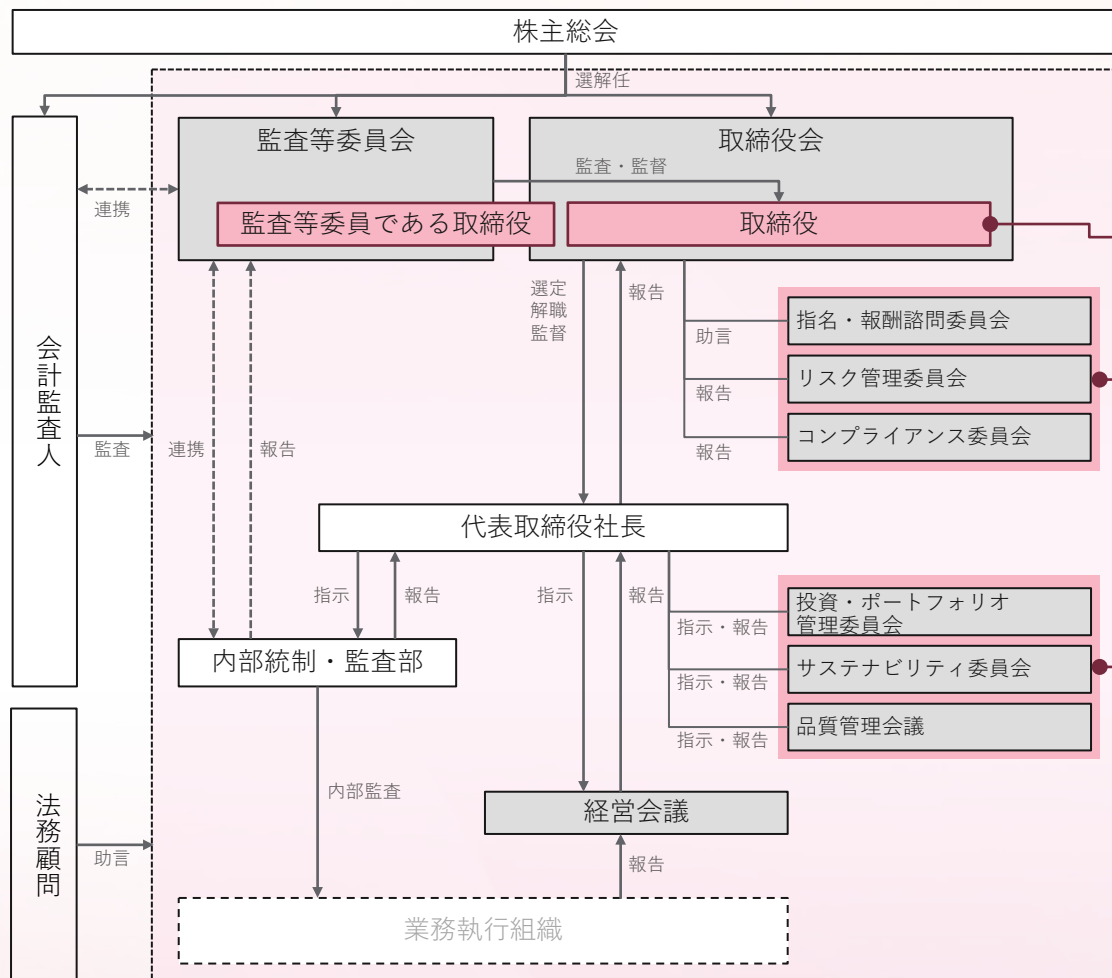
マテリアリティと主な取り組み

持続的な発展のため、マテリアリティを明確にした経営を強化（統合報告書も策定中）

マテリアリティ	ESG	SDGs	主なリスクと機会	主な取り組み
サービスの 安心安全向上	S	 	リスク：不適切サービス・事故ケガによる加害、ブランド棄損 機会：サービス品質を訴求した競争力強化と値上げ機会	• ISO9001に基づく品質管理 • リスク管理委員会の強化（取締役会直下に位置づけ変更） • グループ全体での業務改善活動強化
人権の尊重	S	  	リスク：ハラスメント発生時の人財流出（パワハラ、カスハラ等） 機会：対策徹底による退職率の抑制	• 人権デューディリジェンスとサステナビリティ委員会活動 • 管理職教育の強化、カスハラ対策制度の導入
多様な プロフェッショナル 人財の継続確保	S	  	リスク：人手不足による成長力や品質の低下 機会：政府自治体による支援強化 他社との本質的な差別化可能ポイント	• 総合的な人的資本管理施策の推進 • 中期経営計画に従った人財投資予算の確保 • 政府自治体への政策提言 • グループとしての人事・マーケティング機能強化
家庭生活支援の 市場創造	S	 	リスク：日本の文化的ハードル等に起因する市場成長の遅れ（ナニー／シッター、シルバー、家事支援等） 機会：欧米先進国と比較したときの市場の伸びしろ	• 高品質のサービスの提供徹底 • 広報・ブランディングの強化 • 少子化対策文脈での政策提言
健全な 企業統治	G	 	リスク：一般株主の離反、優秀で志ある人財の離反 機会：安定的な株主基盤に基づく中長期視野の経営	• 独立取締役が主軸となる取締役会の実効性評価と改善（コーポレートガバナンスコードの順守を含む） • 指名報酬諮問委員会による実効性ある監視と提言 • 監査等委員会による実効性ある監視と提言（内部統制・内部監査部門や委員会との連携）
環境教育の 推進	E	  	リスク：－ 機会：次世代を生きる子供たち、更には働き手や地域社会も含めた環境意識の向上への貢献機会	• 自然とのふれあいを重視した教育 • 保育施設における環境対応とその教育（省エネ設備の導入、食品ロス削減など）

コーポレートガバナンス体制

強化されたコーポレートガバナンス体制をもって、中期経営計画を推進・監督



取締役体制の強化

- CXO体制
- 社外取締役の体制強化
- ジェンダーバランス向上

取締役直下の委員会の再構成

- 特にガバナンス観点から重要な委員会を取締役会直下に配置

代表取締役社長直下のテーマ別委員会

- 経営における重要戦略をテーマ別に個別委員会の管理下で推進



女性が輝くと世界が輝き、未来を変える

