

2025年9月3日
株式会社ポピンズ
IR室

『中期経営計画2030』説明会 Q&A要旨 (2025. 8. 29開催)

※質問内容を事業別に分類の上、質疑応答の要旨を掲載しております

全体

Q. 人的資本や知的資本の観点から競争優位性の説明があったが、実際にどのような点が競合他社より優れており、今後どのように競争優位性を高めていくのか。

A. 当社は創業から38年間働く女性の支援という揺るぎないミッションに基づき、働く女性の様々なニーズを支援するサービスを、多様な人財と共に提供してまいりました。その中で、一人が保育士でもあり看護師でもあり、栄養士でもあるといったマルチタレント化を可能にしてゆきます。海外においてケアギバーは多様な分野で活躍されていますが、提供するサービスが異なっても根底で求められるスキルや研修は同じということもあります。そのようなキャリア形成を可能にする仕組みづくりを行い、一人のケアギバーがお客様の多様なお手伝いをできるタレントマネジメントを推進してまいります。

創業から38年間品質にこだわり続けており、当社において人財はコストではなく投資です。人が中心のサービスにおいて海外研修等の投資も積極的に行っており、非常に高い価値を持った一人ひとりの社員が競争優位性の源泉です。

知的資本という意味でも、当社は業界のリーダーとして“エデュケア（＝エデュケーション＋ケア）”というコンセプトを確立しました。従来、保育分野は福祉から脱却できていなかったところに、ホスピタリティやサービスの理念を取り込み、質にこだわる中で、選ばれ続ける保育園・学童保育サービスとして力を発揮しております。この品質を可視化して属人的にならないように仕組み化してゆくことが重要と認識しております。

なお、お客様視点での差別化ポイントは、従来も、今後も、サービス品質です。従来から品質を重視するカルチャーを土台に成長を続けてまいりましたが、より大規模な利益成長に繋げてゆくために業界として問われるのは、オペレーショナルエクセレンスだと考えております。

保育市場は4兆円規模、6,000超の小規模事業者が分散する大規模な業界です。その中で当社は、保育施設に加えてベビーシッターや訪問介護といった強固な事業ポートフォリオを持っております。

個々のサービス業界では、テクノロジー投資やプロセス改善にばらつきが存在し、構造的に取り組んでいる企業が少ないのですが、そこに取り組んでまいります。当社グループも法人、地域別に各事業の自主性を一定尊重してきた中で、改めて新経営体制のもとでは、Cx0のグループリーダーシップの下で投資を行い、より強固なオペレーション基盤を構築してまいります。

Q. グループの営業利益を2倍の30億円規模にするために、具体的にどのような施策を行うのか、特筆すべき点は何か。

A. 一つ目の柱としては、ファミリーケア事業の成長です。現在好調なベビーシッター／ナニーサービスを、今後も品質・規模ともにNo.1を維持しながら安定的に成長させてまいります。また、ベビーシッターやナニーサービスにオペレーションモデルが類似する訪問型の介護サービスもあり、ここは高齢化が進展する中でより強化していく領域です。当社グループとして、保育領域が強かったところから、介護やその周辺の看護・家事も含めて伸ばしてまいります。その際に、ベビーシッター・ナニー・シルバーケアを個別に強化するのではなく、互いに連携させながら組織として投資を行ってまいります。

二つ目の柱としては、エデュケアについて、利益成長という点で、どの施設をテコ入れするかといった施設のポートフォリオ管理を強化してまいります。

最後に、事業成長に向けては、どれだけ優秀な人財を集めて定着に繋げられるかが重要です。福祉業界は人財不足に直面しており、今年は保育事業者の倒産も増加しております。その中で、当社は規模の経済を活かす余地があり、人的資本管理と知的資本管理の多様な打ち手を展開してまいります。

Q. 人的資本管理のKPIとしてどのような指標を設定しているのか。

A. 人的資本管理のKPIについて、従来から計測しているものもありますが、現状グループ共通のKPI・データは整備中のため、再設計の上で開示についても検討してまいります。

業績連動性の観点からは、社員のエンゲージメントスコアや採用数、採用効率、定着率が非常に重要なドライバーです。

また、当社に入りたい・働きたいと思っていただく、エンゲージメント指数、社員満足度やeNPSを設計した上で、良いところを伸ばし、課題を解決する経営を推進してまいります。

現状の当社スコアは日本企業の平均的な水準と認識しておりますが、そこに伸びしろがあると考えております。改めて、指標定義や目標数値の設定を含め、より良い経営に繋がるKPI設計を推進してまいります。

Q. 当面のDOEを4.5%以上、2030年迄に6%の水準に定めた理由について、2030年に向けた資金需要、検討しているM&A等投資の規模感なども踏まえて説明して欲しい。

A. DOE水準の目標としては「ROE目標15% × 配当性向40%目途 = DOE6%」の3要素が密接に関連する中で、総合的にシミュレーションを行い設定しております。

2030年に向けて、資金需要が大きい領域は、配当と事業投資、具体的には保育施設とDX投資です。従来は、保育施設の増加に伴う資金需要が多かったのですが、今後は保育施設への投資は抑制的になる一方で、中期経営計画で説明させていただいた「戦略的なDX投資」を重視してまいります。

M&Aに関しては、中長期の各事業における目指す姿との接続や、適性なバリュエーションを重視してまいります。

ファミリーケア事業は、当社の主力サービスとして、保育・教育周辺や介護サービスとの親和性が高い領域を考えております。ファミリーケア事業は施設型事業ではないため、規模感として、保育施設のM&Aほど大規模にはならない想定です。

エデュケア事業は、4兆円規模の保育市場で規模の経済を発揮可能、或いはロールアップが期待される領域を検討してまいります。案件は存在するものの、規模も大きいため、一件ずつ精査しながら慎重に検討しております。保育業界では不採算事業の案件も多く、バリューアップには、強い競争基盤が必要との想定です。

プロフェッショナル事業については、今後主力領域と想定しているB2B市場への訴求力がある領域を考えております。

Q. 前回計画の最終年度を前に、改めて新しい計画を立てた理由について、教えて欲しい。

A. 以下のような環境変化を踏まえた見直しを行っております。

まず、ファミリーケア事業全体は順調に成長しておりますが、シルバーケアサービスにおいて、団塊の世代が後期高齢世代に移行することを踏まえた需要予測の読みが、数年早かった、と考えている点の見直しを織り込んでおります。

また、エデュケア事業を取り巻く外部環境として、公定価格改定が進む中で（施設の種別に関わらず）当社独自の処遇改善をさせていただいた点等も計画に取り込んでおります。

なお、中期経営計画の見直しの、総括的な背景としては、想定以上の出生数の減少など少子高齢化の進展や、働き方・子育て・介護に関する外部環境・時代の変化を踏まえております。新体制として第二創業期が始まったことも踏まえて中期の経営計画を改めて真摯に見つめた結果、どのような方向性・目標を目指すべきかを考えてまいりました。

AI等も含めて時流の変化が激しく、5年先を見通すことが更に難しくなってきている中で、経営をしながら真摯に株主の皆様にお伝えをする、どのような形で成長曲線を描くか、コミットしたいと考え、今回の『中期経営計画2030』を発表させていただきました。

エデュケア事業

Q. 保育施設の売上は国からの補助金を中心であり、高品質のサービスを提供しても売上は大きく変わらないのではないか。売上拡大に向けてどのような座組で運営しているのか。

A. 高品質のサービスが直接的に売上拡大に寄与しないという側面は確かにありますが、一方で園児充足率を高めるためには品質も重要と考えております。現在十分に園児を集客できない保育事業者が増加しており、当社も全施設での充足率が100%には至らない中で、やはり品質は重要という考えが一点です。

また、高品質のサービスが基盤にあることで、英語やアート、体操等の付加的サービスによる追加料金徴収が可能であり、当社はこれをポピンズプラスというブランドで展開しております。

更に、高品質のサービスを提供し続けることで、国や自治体への政策提言に関する理解を得られやすいという点や、保育士の中でも優秀な若手人財の獲得や定着に寄与すると考えております。

以上

【お問い合わせ】 株式会社ポピンズ IR室

✉ ir@poppins.co.jp

☎ 03-6625-2753