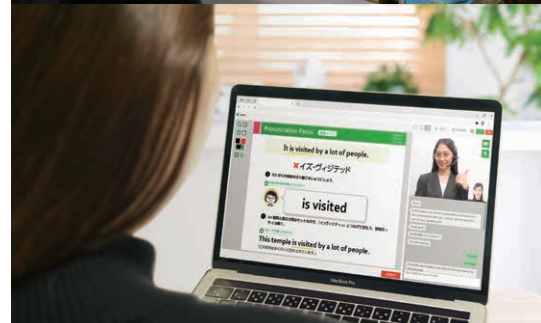


INTEGRATED REPORT 2024

学研グループ 統合報告書

Gakken



Gakken

新コーポレートアイデンティティ

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

Statement

苦手な科目を苦手なままで終わらせる？
年を重ねてから新しい仲間や趣味を見つけるのは難しい？
資格やスキル習得に踏み出すのは勇気がある？
いや。せっかく芽生えた好奇心を我慢するなんてもったいない。
なぜなら、挑戦とは、明日への希望。挑戦とは、生きる原動力だ。
だからこそ、私たち学研も挑戦する。すべての人が挑戦できる社会づくりへ。
小さくてもいい。失敗してもいい。挑戦の数だけ、人は成長するのだから。

Initial
Gakken 頭文字 Values

G A K K E N

Growth Action Knowledge Kindness Enjoy New Stage

人と社会の 持続的な成長に 貢献しよう	新しいきっかけを 生み出す行動を 起こそう	誰よりも学び、 率先して知識を 還元しよう	お客様や、共に働く 仲間に優しさと 思いやりを示そう	誰かを楽しませる ためには、まず 自分が楽しもう	ボーダレスに思考し、 活躍の場を 世界へ広げよう
---------------------------	-----------------------------	-----------------------------	----------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

Message

今日、いくつ挑戦した？
Gakken

HISTORY

学研グループの歴史

古岡秀人が「戦後の復興は、教育をおいてほかにない」という信念に基づいて、「学習研究社」を創業したのが1946年のこと。その後、既存の事業にとらわれず、お客様の声に応えながら事業を広げてきました。社会課題の解決に挑んできた学研グループの歩みを振り返ります。



Gakken 2025 SHIFTへ

ポイントは **3つのSHIFT** (シフト)

01 「ベクトル」のSHIFT

戦略の方向性をより明確に変える

02 「リソース」のSHIFT

成長市場にリソースを大きく傾ける

03 「スピード」のSHIFT

早く意思決定し速く進める



学研グループ統合報告書 2024

編集方針

学研グループでは、2022年9月期より、統合報告書を作成しています。当グループの経営理念や経営方針、中長期戦略と、グループ各社の取り組みや事業戦略が、どのように紐づき社会的価値を創出しているのかをご説明しています。

今回の統合報告書は、1回目のレビューを受け、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に、よりご理解いただける報告書をめざしています。

参照したガイドライン / フレームワーク

・国際統合報告評議会（IIRC）「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値創造ガイダンス」のフレームワークを参考に、TCFDのガイドラインに沿って制作しました。

報告対象期間・範囲

・報告期間：2023年9月期（2022年10月1日～2023年9月30日）

・報告範囲：株式会社学研ホールディングス（以下当社）および、当社の連結子会社。

ただし、必要に応じて対象期間外または連結子会社以外の情報についても記載しております。特定の報告期間や範囲の場合は、掲載箇所に注記しています。

・報告書に掲載されている現在の計画・見通し・戦略などについては、不確実性のあるものを含んでいます。

CONTENTS

序章

Prologue

学研グループのDNA	
新コーポレートアイデンティティ	1
学研グループの歴史	2
学研グループのいま	4
Gakken2025 SHIFT へ	6

第1章

Chapter 1

持続的成長に向けた挑戦	
トップメッセージ	8
副社長メッセージ	14
中期経営計画 Gakken2025 SHIFT	16
学研グループの価値創造プロセス	20
学研グループの価値創造ものがたり	22

第2章

Chapter 2

価値創造と事業戦略	
学研グループ 2023年9月期実績	30
財務戦略	32
事業概況	34
教育分野	34
医療福祉分野	42
デジタルおよび海外戦略	50
トピックス	52

第3章

Chapter 3

サステナビリティによる価値創造をめざして	
学研グループのサステナビリティ経営	54
環境への取り組み	56
学研グループの人的資本経営	60
ステークホルダーとともに	66
財団・総研の取り組みと協働	70
取締役・監査役	72
コーポレートガバナンス	74

データ集

財務・非財務ハイライト	82
財務データ	84
株式情報	89
非財務データ	90
グループ会社情報	93
今日、いくつ挑戦した？	94



持続的成長に向けた挑戦の始まりをここに宣言します

学研ホールディングス 代表取締役社長

みやはら ひろあき
宮原 博昭

HIROAKI MIYAHARA

「学研グループ統合報告書2024」をご覧ください。ただき、まことにありがとうございます。従来、学研グループでは環境や社会とのかかわりや貢献について、CSRレポートでお伝えしてきました。しかし、2023年に行なったマテリアリティ・価値創造プロセスの見直しをきっかけに、昨年から「学研グループ統合報告書」という形で、当グループの事業を、財務情報と非財務情報を結び付けてご説明する本報告書を発行しております。

当グループでは、教育・医療福祉という社会と密接につながる事業を柱にしています。そのため財務的価値はもとより、社会的価値を生み出すことが、持続的な企業価値向上に資するものと考えています。

当グループの価値創造プロセスにおいては、事業によって生み出される社会的価値が大きいほど、自社の経営資本が増大するのが特徴です。その社会的価値を説明することによって、当グループの取り組みをより深く理解いただけるはずです。

就任以来の社会変化を実感

まず、当グループを取り巻くビジネス環境の変化について、お伝えしたいと思います。私は2010年12月に学研ホールディングスの代表取締役社長に就任し、今年で14年目になりますが、今、社会のうねりともいうべきものを最も強く感じています。

世界では、ロシアによるウクライナへの軍事侵攻が長期化し、中東でも出口が見えない戦いが続くなかで、一番強く影響を受けるのは、子どもたちや高齢者です。平和が踏みにじられ、誰もが不安な思いに駆られています。

そんな様子を、日本の子どもたちはどんな風に感じ、大人たちはどんな風に伝えていけばいいのでしょうか。また、それだけでなく、ここ数年取り組みがやっと進んできたCO₂削減や脱炭素といった環境対策も後退しないかと懸念しています。

学研グループでは、温室効果ガス排出量について、現在Scope1-3についての調査・把握を進めています。

温室効果ガス排出量は、Scope1-2において医療福祉分野の拠点での排出が全体の8割を占めています。これについては、新しく開設する施設に、ZEB-Readyの導入を必須とするなど、積極的に取り組んでいます。

出版系サプライチェーンについては、製紙会社や紙代理店といったお取引先様とともに、現状を確認しながら、進めていくことが大切です。各お取引様と話をしていると、バイオマス発電や古紙回収など、環境問題への対策は整ってきているように感じます。海外で管理された森林に植える苗の開発まで進めているとお聞きしています。

一方で、我々出版社と書店をつなぐサプライチェーンをチェックできるような体制整備が急がれます。部数管理や、適切な配本管理などです。デジタル技術を活用した大胆な策の採用が、これからますます必要となるでしょう。

デジタル技術は、介護の現場でも活用すべきだと感じています。深刻な人手不足のなかで、夜間の人員配備や事務的な負担を軽減するようなIT化が求められます。IT技術の導入により、ご利用者様とのコミュニケーションなどの業務に専念できれば、新たなサービスの可能性も生まれるでしょう。



社長就任以来、社会のうねりを
いま最も強く感じています

中期経営計画 Gakken2023 の振り返り

中期経営計画のGakken2023を振り返ります。最初の2年半は計画通りに推移したものの、最後の半年で外部環境の影響を受けてしまいました。

教育分野では、教室・塾のDX・オンライン事業の開発が進みましたが、収益化に課題が残りしました。また、出版コンテンツや園・学校の事業では、新しい収益源への種まきが不足していたと言えるでしょう。そのほか、社会人向けの事業では、リカレント・リスキリング領域において、スマートフォンを活用して、手軽に資格学習ができる新しい学習サービス「Shikaku Pass」のリリースがありました。こちらは収益化が道半ばと評価しています。

医療福祉分野では、高齢者住宅事業におい

て原材料の高騰を受け、開発計画が遅延したものの、業績は当初の計画を上回る伸びを見せています。認知症グループホーム事業でも、棟数が順調に拡大し、M&Aのペースも堅調です。原油高の影響から、光熱費が上昇していますが、収益率でも改善しています。子育て支援事業では、収益力強化に徹しつつ、学童事業の拡大や発達支援事業の立ち上げが進みました。これらにより、医療福祉分野の売上は計画の760億円から786億円へ、営業利益は36億円から38億円へととなりました。

また、マトリックス経営と銘打って、デジタル事業、グローバル事業、認知症ケア事業、幼児事業の4つのユニットを戦略領域と位置づけていました。デジタル事業ではEd-Tech事業の開発を目的にGakken LEAPを設立し、エンジニアによる内製化を進めました。事業の収益化については、まだ途上にあるという評価です。グローバル事業では、ベトナムDTP社へ出資するなど、東南アジア戦略が進行しています。

中期経営計画 Gakken2025が スタート 創立80周年に向けた成長につな げるポイントは、3つの SHIFT

Gakken2023に続く、2カ年の中期経営計画のGakken2025では、「SHIFT」を中核テーマに掲げています。この「SHIFT」には3つの意志を込めました。

まずは、「ベクトル」のSHIFTです。Gakken2023の積み残し課題を解決し、創立80周年とその先の2030年に向かって成長を続けるためには、戦略の方向性を明確にする必要があります。これが、我々が取り組むべき一つ目のSHIFTです。

2つ目は、「リソース」のSHIFTです。リソースを成長市場に対して、大きくSHIFT、つまり傾けていく必要があります。

そして、3つ目のSHIFTは、意思決定を早く



するという「スピード」へのSHIFTです。

こうした3つのSHIFTを軸に、事業のモニタリングや意思決定を合理化することで、選択と集中を行って、ポートフォリオの転換を行っています。

今回の中期経営計画Gakken2025はプロジェクトとして、30代～40代の中核社員に関わってもらいました。16ページからで詳しくお伝えしていますが、SHIFTをさらに加速させる試みのひとつとなっています。

教育分野では重点領域の再強化と新規事業への挑戦が大きなテーマになります。少子化が進み、市場が縮小傾向にあるなかで、サービスの対象となる世代や地域を拡大する必要があります。

コンテンツサービスは対象を幼児にも広げ、全世代をターゲットに。さらにそれらをグローバル展開していきます。

塾や学研教室に関しては、オンライン対応

を進めつつ、リアルなタッチポイントを増やすことで、どこよりも身近で信頼される存在になる必要があると考えています。

医療福祉分野では、少子化が進む教育分野とは対称的に、高齢者人口の増加にともなって、マーケットはさらに大きくなっていきます。その際、大切なのは顧客接点の多面化です。介護サービスは当然として、プラスアルファの付加価値サービスを創出することで、接点を増やしていきます。2030年に推計523万人にのぼると言われる認知症対象者へのケアもそのひとつです。2040年には高齢者の15%、6,7人に一人が認知症というデータもあります。さらなる受け皿となるような施設のサービスとともに、早期発見、あるいは認知症予防といった新しいサービスを提供していくことも、当グループの社会的責務であり、大きなビジネスチャンスだと思っています。

成長につなげるポイントとして掲げた
3つのSHIFTに込めた思い



人材に投資することで
ベースアップを図っていきます

海外のパートナーとともに アジア圏への教育事業に 今後も積極投資

人材に投資することで、企業としてベースアップを図っていくとともに、新サービスの開発や医療福祉施設の開設などに、2カ年で150億円の投資を見込んでいます。スタートアップへの投資や、M&Aも積極的に行っていきます。グローバルへの投資については、ベトナムDTP社との連携強化やKiddiHub社への投資が最近のトピックスですが、投資に至る意思決定のスピードを加速します。今後も海外のパートナーとともに、アジア圏への教育事業の展開を進めていきたいと考えています。

サステナビリティ経営 トップマネジメント・コミットメント に込めた思い

2023年9月期のサステナビリティ トップマネジメント・コミットメントを発表しました。以下の内容です。

今すぐダブルマテリアリティの徹底へ
“SHIFT”せよ。

すべての人が心ゆたかに生き、持続可能な社会が発展するために。

1. 価値創造プロセスに基づくCSVの実現
CSVの視点から既存事業に磨きをかけて強化しつつ、新たな事業へも挑戦することにより、中長期的な社会的価値を生み出す

2. 2050年カーボンニュートラルへの挑戦
サプライチェーン全体の環境への負荷を軽減し、温室効果ガス排出量の削減活動を加速させ、第一歩として2030年までの削減目標達成を確実にする

3. より自律した個人・組織への変革
従業員のエンゲージメントを向上させ、個の力を高め、組織の力、グループの力を最大化する

1は、いわば攻めのサステナビリティ経営です。自社の事業をCSVとして再定義し、新たな事業の発見にもつながるような、ロジック構築を促す取り組みです。これは、2024年9月期から、SMS(サステナビリティ・マネジメントシステム)の「CSV価値創造ロジックシート」として、「GHG排出量削減モニタリングシート」とともにPDCAサイクルを回し、モニタリングする仕組みをスタートさせました。

2は、2050年カーボンニュートラルに向けた、2030年までの削減目標を昨年開示しました。「2030年までに、売上高あたりの温室効

果ガス排出量（Scope1-2）を2022年度比50%削減」というものです。これに向けては、各社でコスト削減効果の高い取り組みから着手が始まっています。

3は、人的資本に関わるコミットメントです。本報告書60ページ以降でもお伝えしていますが、多様性を確保し、従業員がその能力を十分に発揮できる会社を目指します。そのために、2024年3月にダイバーシティ&インクルージョン室を新たに立ち上げ、取り組みを加速させます。昨年末に開示しました有価証券報告書では、非財務目標として、2030年までに達成する以下の2つの定量的な指標を掲げました。

・学研ホールディングスの女性役員比率30%達成
・学研グループ会社の男性育休取得率85%達成

これは新しくスタートしたダイバーシティ&インクルージョン室と、人事戦略室、またサステナビリティ委員会の下部組織にあたる人的資本部会、サステナビリティ推進室が連携して推進しているものです。エンゲージメントサーベイも、定期的に行っていきます。

コーポレートガバナンスとしては、業務執行役員について、報酬評価に非財務指標を入れていることも、サステナビリティ経営を重視することを示す一端です。トップがサステナビリティの意識を持ち、経営戦略につなげることを、それぞれの守備範囲で目標として定め、実行していくことが求められます。

そのほか、取締役の年齢構成については、若返りを図ることが大切だと感じています。このたび30代と40代の人材を取締役に登用しましたが、これからの時代を生きていく世代の考え方も取り入れ、経営に活かしていきます。

さらに経営陣への女性の登用も大きな課題です。当グループは社員の7割近くが女性です。課長クラスまでの女性管理職比率は、

30%を超えていますが、部長級、執行役員、取締役の割合が低く、ここに課題があります。これでは、教育や医療福祉など、女性が決定権を持つ分野の事業の経営判断に、女性の観点が活かされません。この現状では、これからの時代を生きる企業にとって致命傷だと思っています。将来的には、3分の1あるいは半分は女性を登用していきたいと考えています。さまざまな社会課題に向かって、これからも学研グループは事業に挑戦していきます。新しい中期経営計画、そしてその先の2030、さらに2050へ、新しい学研の姿を楽しみにし、また応援していただければ幸いです。

● PROFILE

1959年生まれ。広島県呉市出身。防衛大学校卒業後、貿易商社を経て、1986年に株式会社学習研究社（現学研ホールディングス、以下学研HD）入社。学研教室事業部長、執行役員、取締役を歴任し、2009年学研HD取締役に就任。学研塾HD、学研エデュケーショナル、学研教育出版の代表取締役兼任を経て、2010年12月、学研HD代表取締役社長に就任。教育と医療福祉を中核とした事業改革を牽引し、14期連続増収のV字回復を果たした。現在は、日販グループホールディングス株式会社社外取締役、公益財団法人古岡奨学会理事長、一般社団法人日本雑誌協会理事長などを務める。著書に『逆風に向かう社員になれ』（Gakken）、『M&A経営論 ビジネスモデル革新の成功法則』（東洋経済新報社）がある。



これからも事業に挑戦していきます。
新しい学研の姿にご期待ください

新しい教育への挑戦にグループ丸となって取り組む

学研ホールディングス 取締役副社長

ふくずみ かずひこ
福住 一彦

グループの結束は大きな強み

コロナ禍やウクライナとロシアの紛争に起因する原油高・資源高など、私たちを取り巻く外部環境はここ数年で大きく変化しました。教育サービスは教室や塾への通学が難しくなり、オンライン学習への対応が求められました。設備投資もあり、耐え忍ぶ数年間だったと言えるでしょう。原油高・資源高は物価の上昇を招き、教育サービスにおいては価格転嫁をする企業も見られました。

内部環境も同様に大きな変化に直面しています。2000年代に入り、M&A戦略によって、多くの会社が学研グループに加わっています。それぞれの会社が異なる企業文化を持ちながらも、お互いをリスペクトし結束して、新しい価値を生み出してきています。

こういった流れのなかで、学研スピリッツとして今後も大切にしたいことが2つあります。ひとつは、「0から1を作る挑戦をし続けよう」ということ。もうひとつは、「世のため人のためになる会社でありたい」という思いを持ち続けようということ。多くの会社がグループインしても、この2つを大切に作る企業風土や文化を、育み大切にしていきたいと思っています。

良い商品・サービスを適正な価格で売るサステナビリティ時代のマインド

そんななか、人材に求める資質も変化しています。今回の統合報告書でも、ダブル・マテリアリティの思考を大切にすることが明記されています。サステナブル・マテリアリティと、フィナンシャル・マテリアリティの両面に力

を注ぐことが企業としても、従業員一人ひとりにも求められています。たとえば、学研グループ内には、さまざまな商品やサービスがあります。以前であれば、良いモノを安く売ろうという思考でした。ですが、今はその思考が違ってきています。環境に配慮できないことも出てくるからです。コストが余計にかかるからといって、サステナビリティを犠牲にすることはできません。良いモノを適正な価格で売ることには、意識的に取り組む必要があります。あらゆる部署、あらゆる人がそこに力を注がなければ立ち行かないでしょう。

その昔、経営資源といえば、ヒト・モノ・カネの3つでした。ところが今は、これに加え、情報やブランド、そしてサステナビリティが経営資源になる時代です。この6つをうまくコントロールしながら経営していくことが代表者や役員に求められると考えています。

本人任せの人材育成からの脱却 体系的な育成制度

人的資本という言葉がありますが、当社グループでも、これまで「人」を大事にしてきました。その点では多くの企業に負けていなかったという自負もあります。ただ、採用したあとの育成研修、とくに年齢や段階やポジションに応じた育成研修はそれほど手をかけてこなかったのではないかと考えています。従業員が各自で努力し、成長していった面があったのではないのでしょうか。

しかし、これからは、体系的な人材育成に、全社的に取り組む必要があります。部署やキャリアパスが変わっても、安心して働き続けられるようなリスキリングも準備していかなければ



なりません。新卒採用の現場でも、学生の興味は、会社の育成体制に集まると聞きます。それに対して、言葉ではなく具体的な制度で提示できなければ、説得力がありません。

学研グループは教育事業と医療福祉事業を主に手掛けていますが、どちらも労働集約型の産業で、人材がすべてと言っても過言ではありません。労働者人口が減少するなか、人を採用・育成するためのノウハウをさらに整備していくことが求められています。各社それぞれの需要に応じた人材育成に加え、ホールディングスが整備する体系的な育成プログラムを合わせて活用し、取り組んでいきます。

新しい教育への挑戦

「学研の教育」が社会に果たす役割として、非認知能力の育成に挑むことも重要だと考えています。1990年代に日本が好景気に沸いたとき、世界の時価総額ランキングに日本企業が多数入っていました。それがGAFAに代表されるアメリカ企業に取って代わられてから、長い年月が過ぎました。その背景には、知識や記憶力を優先する日本の入試制度の弊

害を指摘する声がありました。当然、国や教育機関の責任が大きいのですが、われわれのような塾もその一端を担ってきたはずです。知識を競うのではなく、自分で考え、自分で判断し、そして自己表現できる人間を育てていく必要があります。体系的に仕組みを整え、事業として挑戦していくことが、これからの学研グループに求められるミッションのひとつだと思っています。

学研の創業者である古岡秀人は、戦後の焼け野原を見て、「戦後の復興は、教育をおいてほかにない」という強い信念で、教育出版事業をスタートさせました。日本が再び世界と対等に競争していくために、再び、創業の原点に立ち帰るべきなのかもしれません。

● PROFILE

1957年生まれ。兵庫県出身。神戸大学経営学部卒業後、1980年に神戸教育研究センター（現 創造学園）に入社。2000年、学校法人創志学園愛媛女子短期大学（現 環太平洋大学短期大学部）副学長を務める。その後、学校法人創志学園環太平洋大学の設置を牽引し、2007年に同大学の事務局長を務めた後、2014年に学研塾ホールディングス代表取締役社長に就任。2016年に学研ホールディングス（以下学研HD）の執行役員、2018年に取締役役に就任する。2020年に市進ホールディングス代表取締役社長に就任。2023年に学研HD取締役副社長に就任し、教育と医療福祉を中核とするグループ経営全般の事業改革を推進する。

非認知能力育成への挑戦も「学研の教育」が社会に果たす重要な役割のひとつ

Gakken2023 から Gakken2025 へ

2021年9月期から2023年9月期の中期経営計画「Gakken2023」は、新しい時代への適応を前提に、従来の2カ年ごとの計画を3カ年に改めることで、中長期的な視座を持って制定しました。デジタル・トランスフォーメーション（DX）を通じた付加価値の創出と生産性の向上によって収益力を高め、不確実性に翻弄されない強固な礎を構築することを目指しました。

教育分野では「新たな学びの創造と多様な学習機会の創出」、医療福祉分野では「トップカンパニーを目指し持続可能な街づくりに貢献」、グループ全体では「DX加速とグローバル展開」を経営方針に掲げ、事業活動に取り組むことになりました。その結果、2年目となる2022年9月期には増収増益を果たしましたが、最終年度で失速、売上高目標達成率99.5%、営業利益目標達成率82.3%といずれも未達となりました。

そのようななか、2023年11月22日に「Gakken2023」に続く、新しい中期経営計画として「Gakken2025」を発表しました。「Gakken2025」では、少子高齢化が進行

して、教育業界においてはデジタルを活用した新しい学習方法への需要が拡大しているなかで、各事業の戦略やリソース配分の明確な転換、さらに意思決定の迅速化を推し進めて、外部環境の変化を見据えた事業構築と収益力回復を実現していきます。

その前に、まずは「Gakken2023」での積み残し課題への対応として、より抜本的なポートフォリオの入れ替えと重点領域へのリソース集中を実施。教育事業の立て直しを進めながら、事業分野ごとの管理体制を最適化することで収益力回復を図っていきます。

また「Gakken2023」期間中の取り組みを土台として、教育分野のリカレント・リスキリング領域や医療福祉分野の周辺領域、グローバル領域において新たな柱につながる事業開発を推進し、M&Aを含むグループの変革と成長に資する投資を戦略的に実施することで、最終年度の2025年9月期には売上高2,000億円、営業利益70億円、当期純利益35億円を目指していきます。



分野ごとの挑戦

教育分野では、新規事業への挑戦も視野に入れています。世代や地域、学習ニーズの多様化への対応、U5-K12*におけるプレゼンス拡大とゲームチェンジ、リカレント・リスキリング・グローバルの新領域強化がそれにあたります。医療福祉分野では、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が課題です。施設数の拡大による事業成長とサステナビリティへの取り組みの両立、高付加価値施設や介護周辺領域への新たな挑戦、教育分野で培ったメソッドを用いた子育て支援があります。

加えて、コーポレート・トランスフォーメーションとして、グループ基盤の拡充と管理体制の最適化の実施。グローバル事業やDXを牽引する人材の育成・獲得、各事業分野の戦略実現に必要なシステムや管理体制の最適化、投資機会を逃さない財務基盤の確立と収益モニタリングの高度化も「Gakken2025」で行う施策です。



※U5-K12…U5は、幼児領域の事業を示しています。また、K12は、6才から上12年の高校生までの事業を示しています。



中期経営計画Gakken2025プロジェクトを率いた、山本取締役（写真左）、川端執行役員（写真中央）、細谷取締役（写真右）

キーワードは、SHIFT

「Gakken2025」には、「SHIFT」というキーワードがあります。この言葉はグループ各社から選抜されたおよそ50名の次世代メンバーが1年半の歳月をかけて繰り返し協議し決定しました。この言葉には、「Gakken2023」の反省点に真摯に向き合い、戦略の方向性、リソース、スピード感、そしてマインドセットを大胆に変えていかなければ、学研グループの存在意義を維持・拡大していくことは難しい、という危機感と強い意志が込められています。

学研ホールディングス取締役で本プロジェクトを統括した山本取締役は若いメンバーをGakken2025の策定に加えた理由をこう語ります。

「各事業会社の役員や部長クラスがプロジェクトリーダーになり、その下に30代くらいのサブリーダーがついてチームとして活動してもらいました。プロジェクトリーダーたちは現在の事業の中核を担っており、顧客との接点もありま



す。したがって、各事業の課題に一番リアルに関わっています。そして、その下で働くサブリーダーたちは今後、中期経営計画を実行するにあたって、リーダーをサポートしながら、組織を動かしていく存在です。だからこそ、若いメンバーに参加してもらいました」

また、「学研グループは組織が細分化しているので、中期経営計画をベースにした経営を日常業務まで落として浸透させるのは、難しいと感じていました。でも、デジタルとグローバルという明確な土台を打ち出すことで、投資や人材の確保、さらにはオンラインで学びの環境を作るなど、さまざまなチャレンジができました。中期経営計画をひとつの指標に対話できた結果だと思います」と意義を話します。

同じく学研ホールディングス取締役で本プロジェクトではメンバーを統括するリーダー役を務めた細谷取締役も「優先順位が明確になったことから、これから先、これが花開くことをワクワクしながら考えられるようになっていきます。また、中期経営計画があったからこそ採用に至った人材や部門、会社があります。基盤づくりのための挑戦をしたということはとても大切だと感じています」と、じっくり時間をかけて策定プロジェクトを行った意義を見出しています。

新しいアスピレーションで その先 2030 年へ



各社から集まった新コーポレートアイデンティティプロジェクトメンバーにより、アスピレーションについてのワークショップなどで検討が重ねられました。

Gakken2025は、SHIFTという考えを全社員が実践することで新しい動きにつなげようというのですが、さらに2030年に向けて学研グループが変貌を遂げるために必要なことは、グループが一体となり、未来に向かっていくということです。当グループが多くの会社で構成されるなか、共感する価値観を持つことは以前より大切なこととなっています。自分たちはどんな世界をめざしていくのか。それについては、別途にプロジェクトを立ち上げ、

新コーポレートアイデンティティ「学研グループの羅針盤」を策定することになりました。

インタビューやワークショップを経て、本報告書の巻頭にある、アスピレーション（大志）、Gakken頭文字Values（行動指針）、ステークホルダーに向けたメッセージが策定されました。学研グループが大切にしている理念のもと、これから未来に向けて挑戦していく方向性を定義したのです。

■ 検討チームメンバー

ステアリング・コミティ		PJ推進
山本教雄（オーナー）	細谷仁詩（リーダー）	外部からのタレント中心に組成
丸山 洋（経営戦略室）	澤田隆司（財務戦略室）	

セグメント	リーダー	サブリーダー
教室 塾 出版・コンテンツ 園・学校・社会人 高齢者住宅 子育て支援 認知症グループホーム グローバル 人事 デジタル マーケティング サステナビリティ 広報（社内浸透） 法務（ガバナンス）	平均年齢 35 歳、 総勢 50 名以上 Gakken2025 検討のプロセス 検討領域 9 事業 + 5 ファンクション 関与メンバー 各領域：50 名 + 事務局：9 名 MTG 延べ 140 回以上	

学研グループの価値創造プロセス

学研の価値創造プロセスは、事業活動を通じて、まず社会的価値が生み出され、その先に自社の経営資本の変化があるという特徴を持っています。これは、私たち学研グループの理念でもあります。

グループ理念

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。



世界で活躍できる
人材の創出と
新しい教育への
挑戦

教育・医療福祉に
おける地域・経済
格差解消への
貢献

マテリアリティ
5つの
重点課題

生涯成長し続ける
ことによる
ウェルビーイングの
実現

業界全体の
人材価値向上

持続可能な
サプライチェーン構築



事業活動

教育分野

教室・塾

出版・
コンテンツ

経営資本

財務資本

人的資本

知的資本

社会関係資本

製造資本

自然資本

園・学校

認知症
グループ
ホーム

子育て支援

高齢者住宅

医療福祉分野

一人ひとりが
生涯を通して
心ゆたかに生きる
機会

互いの多様性を
受け入れ支え合い、
安心して暮らせる
地域社会

中長期的に
生み出したい
社会的価値

地域格差や
経済格差を
超える
社会の仕組み

地球環境の保全と
持続可能な社会を
実現する人材

再投資

財務資本

Gakken2025計画
・連結売上高 2,000億円
・連結営業利益 70億円
・ROE 6.6%
・自己資本比率 30%以上

人的資本

2030年までに
・学研ホールディングス女性役員比率 30%
・男性育休取得率 85%
・各種教育研修の充実

知的資本

・教育/医療福祉に関する独自メソッド
・ブランドバリューの向上

経営資本の変化

社会関係資本

・顧客満足度の向上
・事業パートナーとの関係強化

製造資本

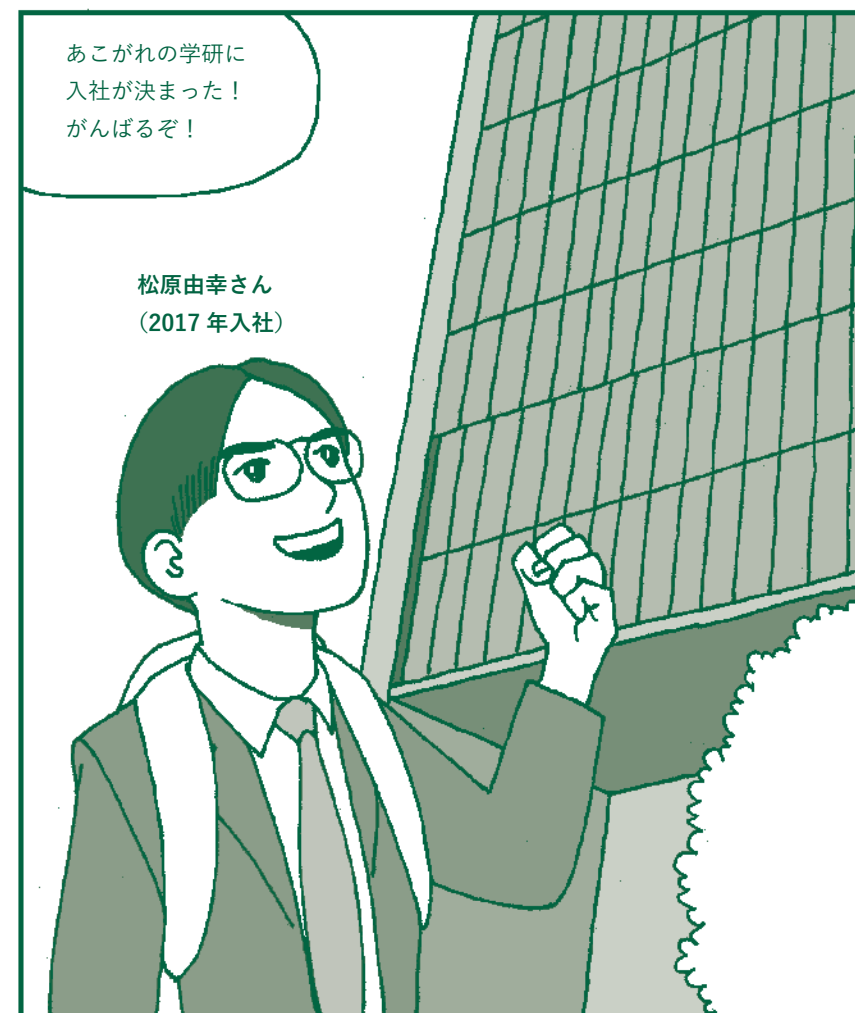
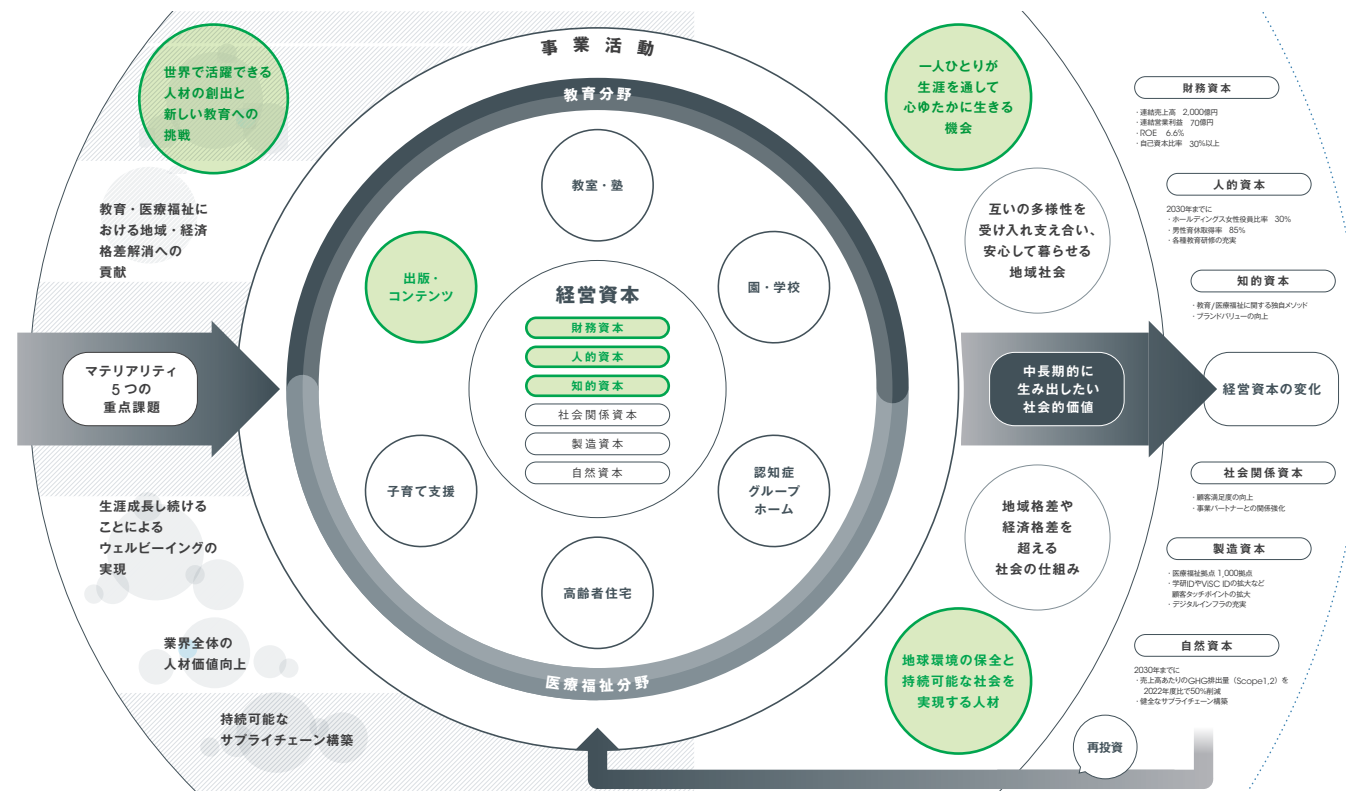
Gakken2025計画
・医療福祉拠点 744拠点
・Gakken IDやViSC IDなど
顧客タッチポイントの拡大
・デジタルインフラの充実

自然資本

2030年までに
・売上高あたりのGHG排出量（Scope1-2）を
2022年度比で50%削減
・健全なサプライチェーン構築

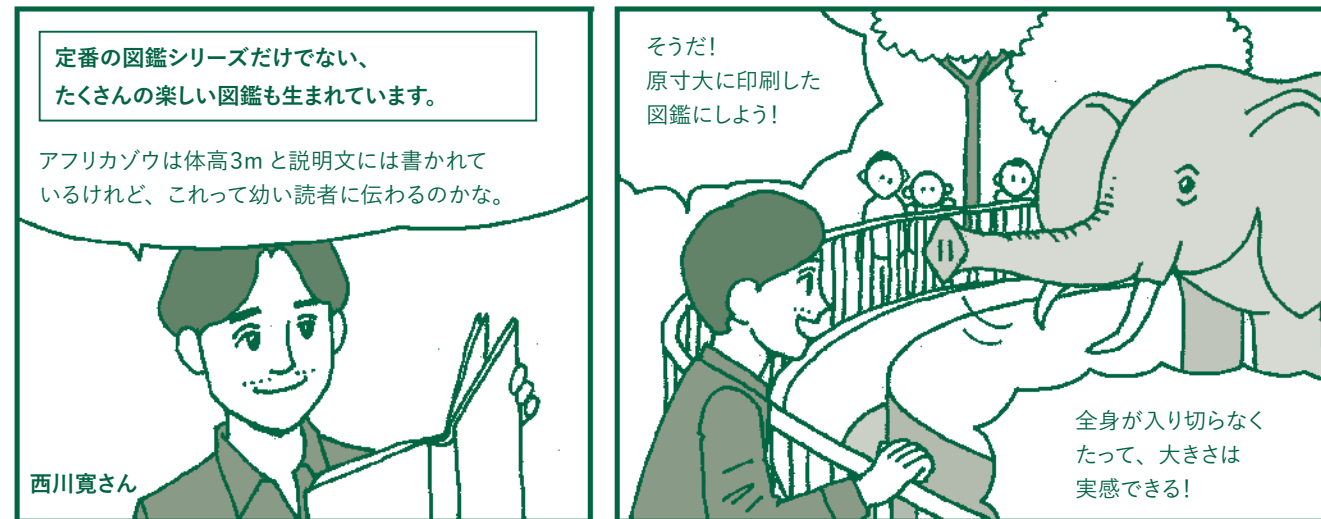
学研グループの価値創造ものがたり~Gakken 図鑑編集編~

価値創造プロセス図を、実際の事業に落とし込んでみました。私たちの事業がどのような社会的価値を生み出しているのか、ご覧ください。
まずは Gakken 図鑑編集を紹介します。

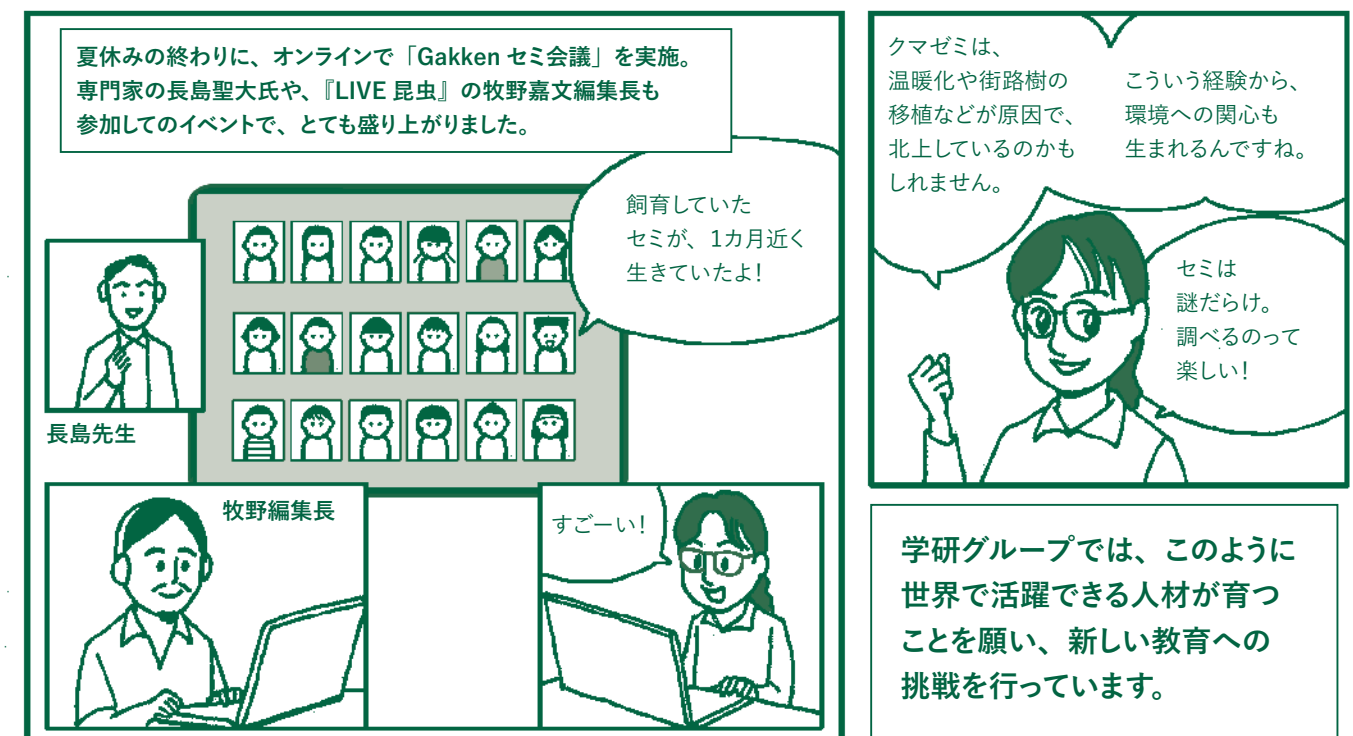
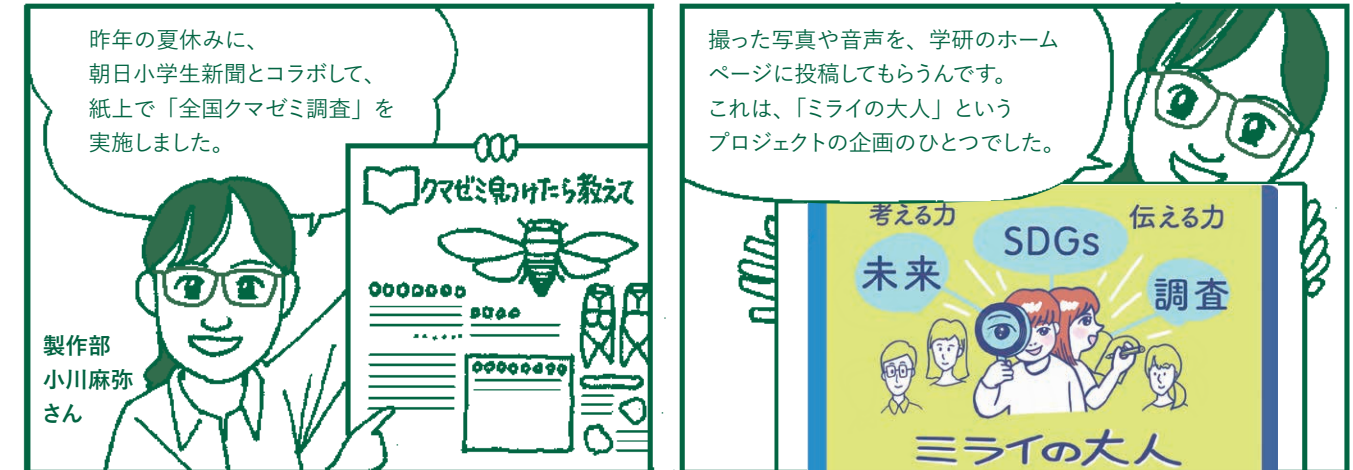


※松原由幸さんのインタビュー記事はこちら <https://www.gakken.co.jp/ja/ourvisionary/detail9.html>



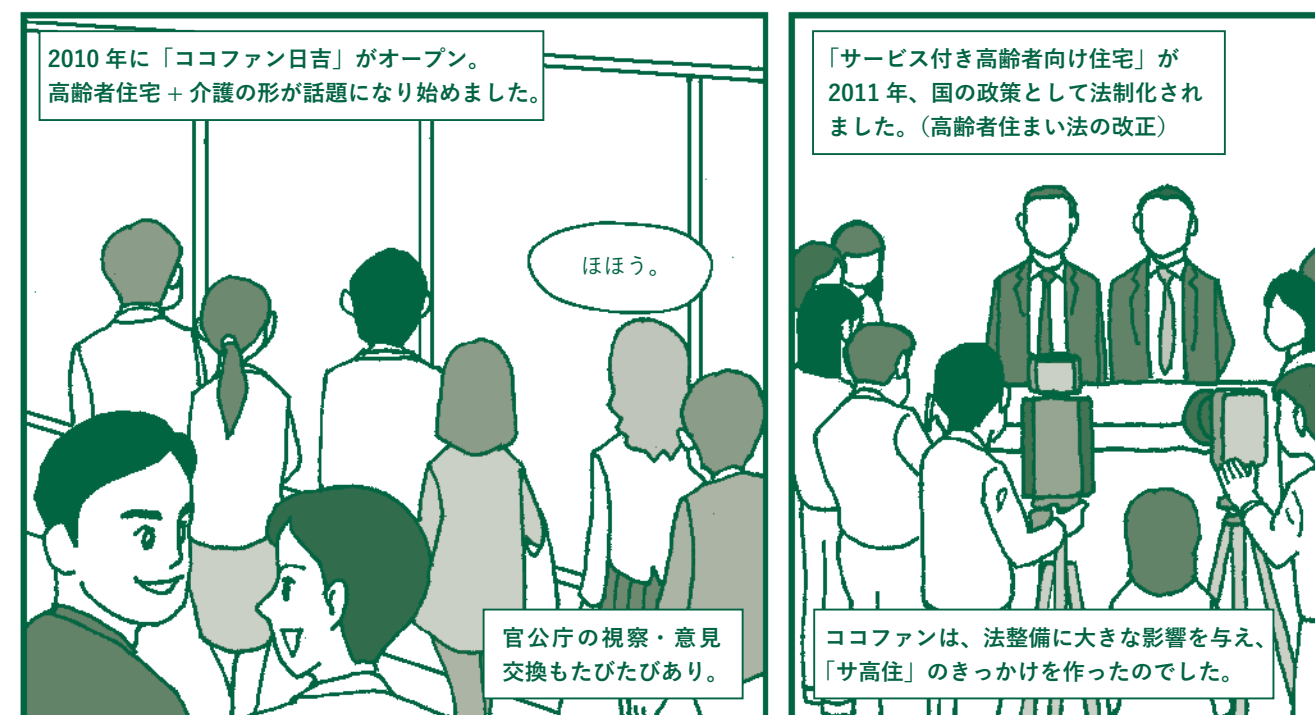
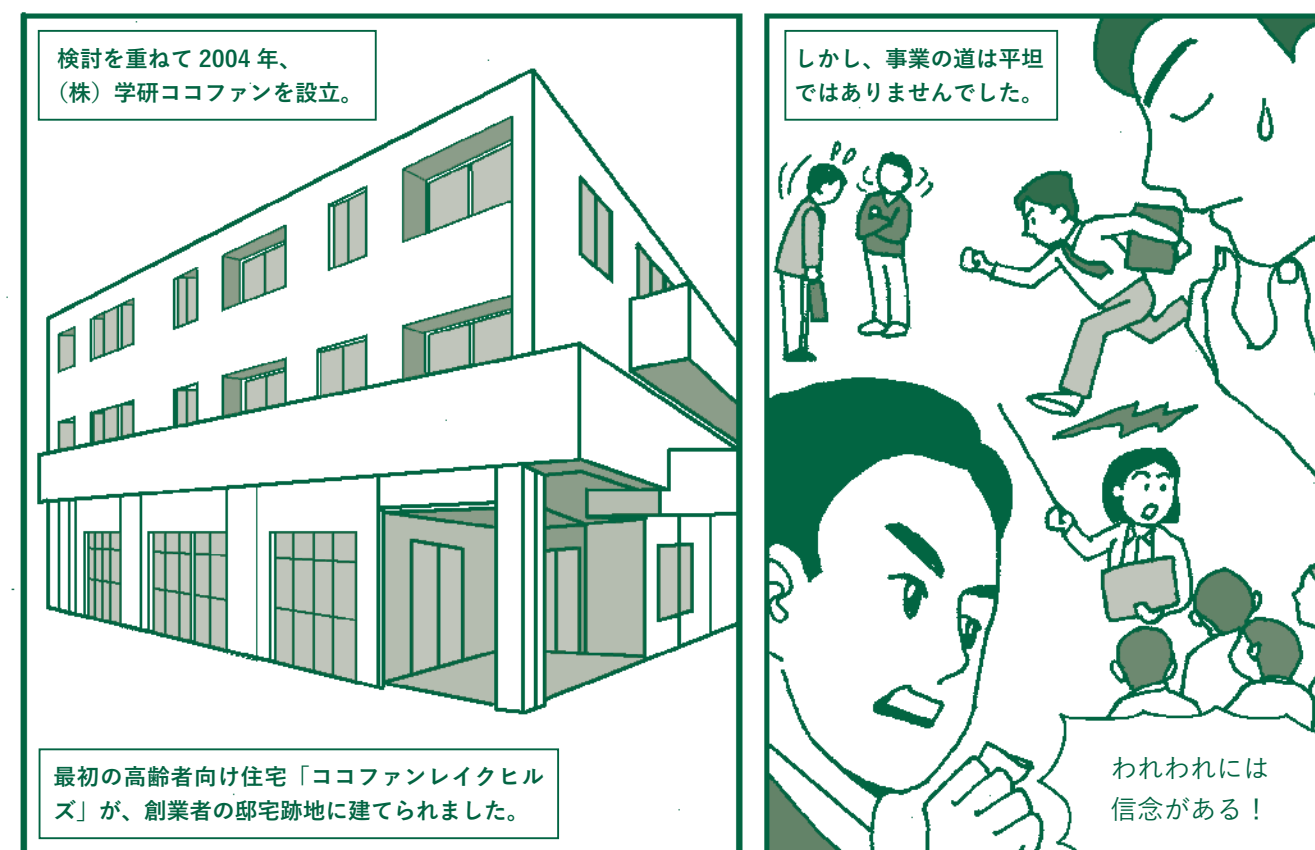
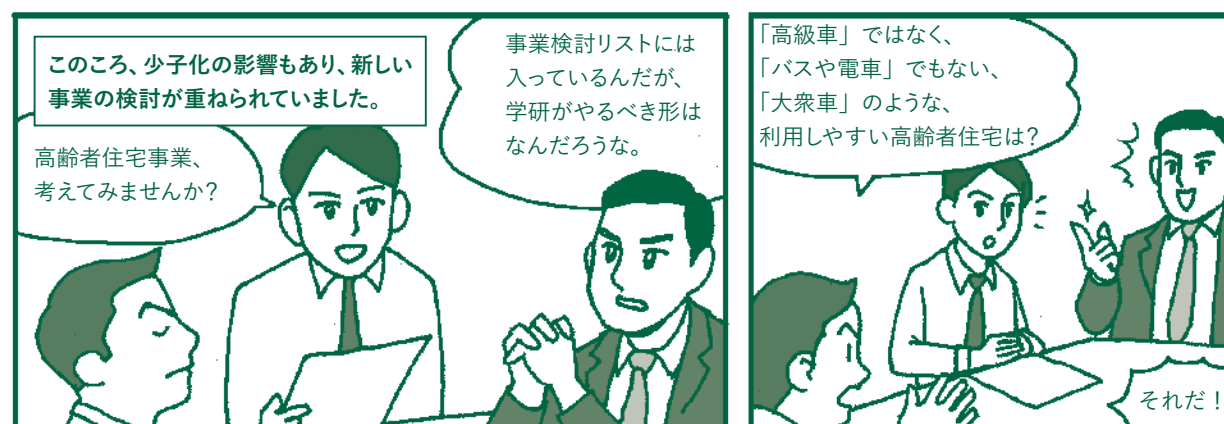
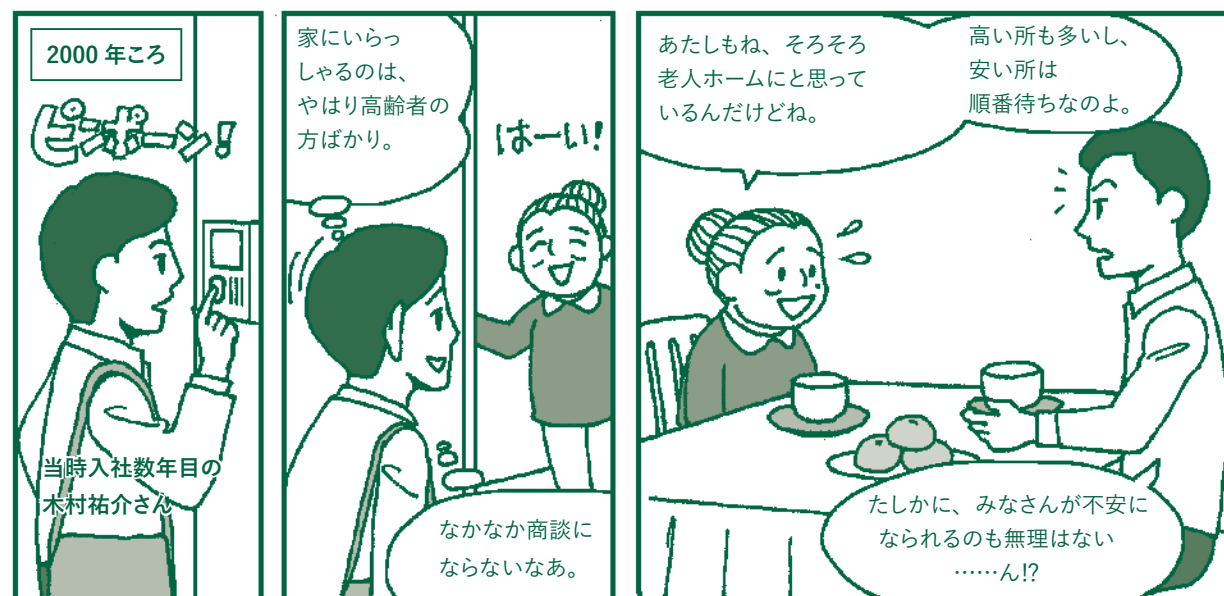
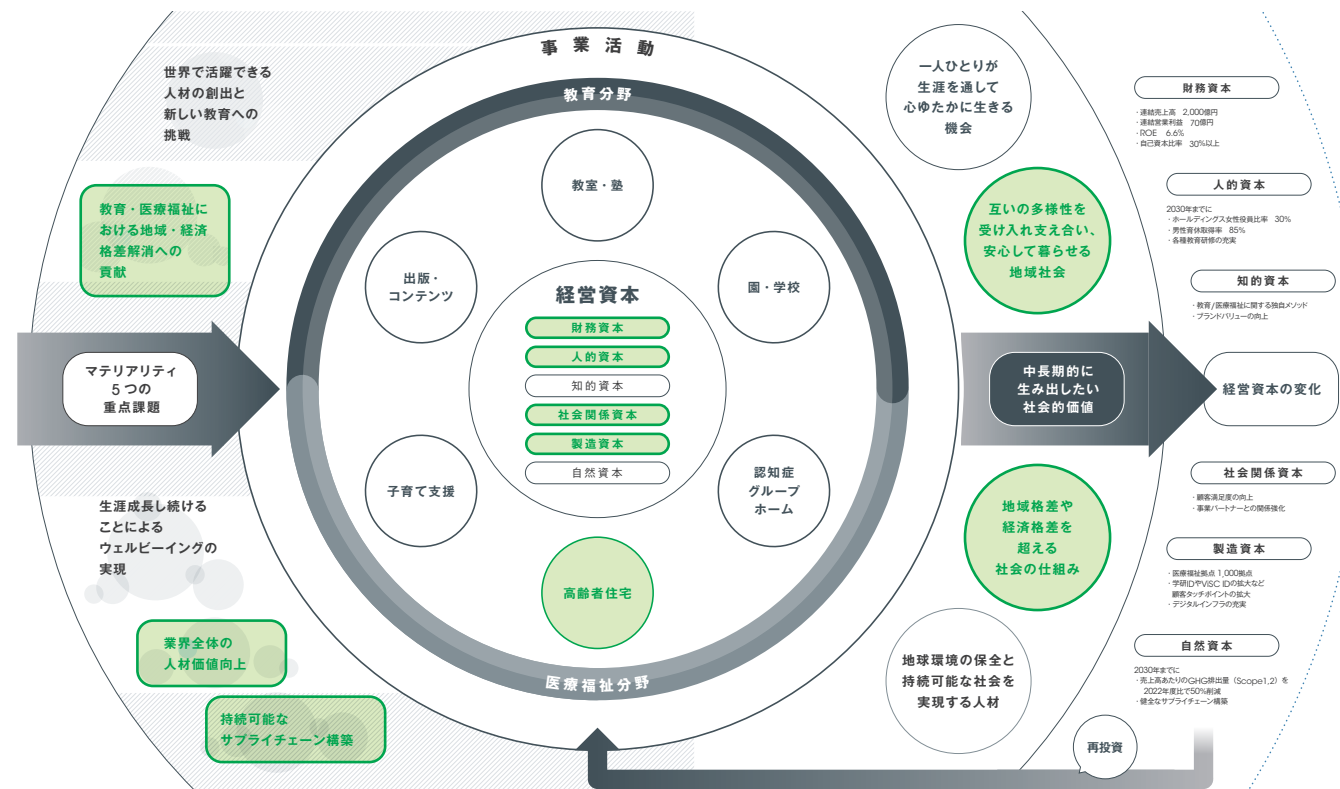


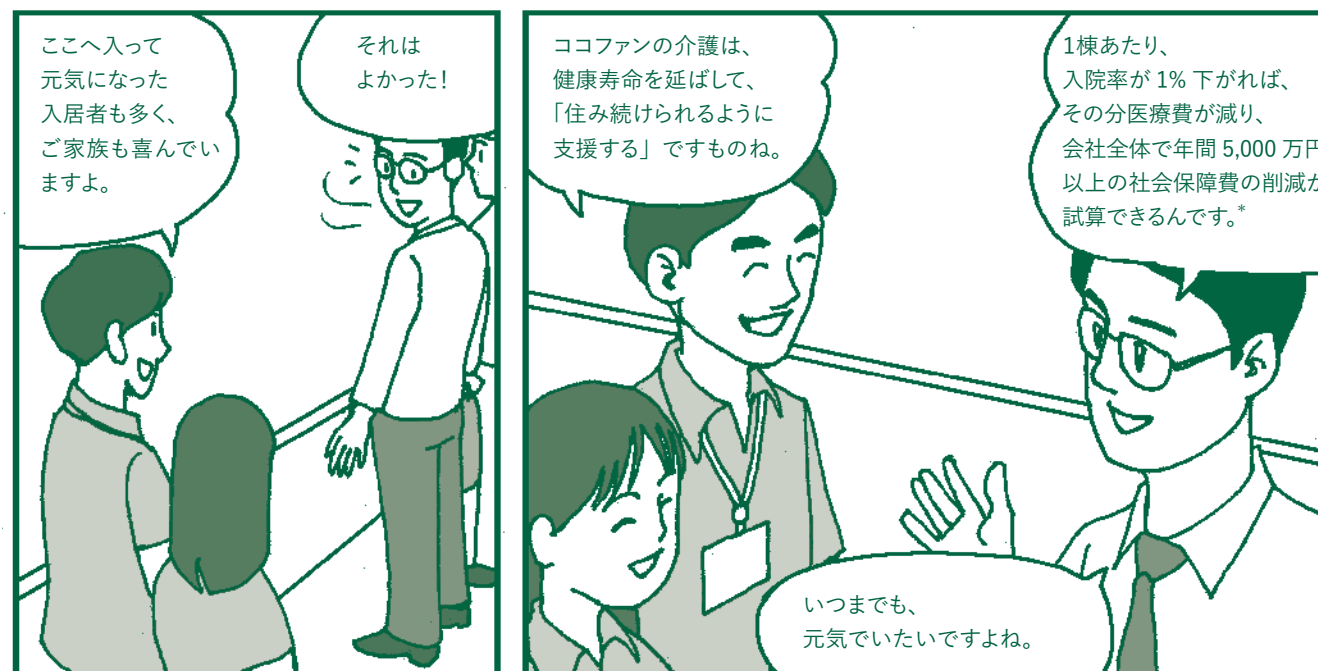
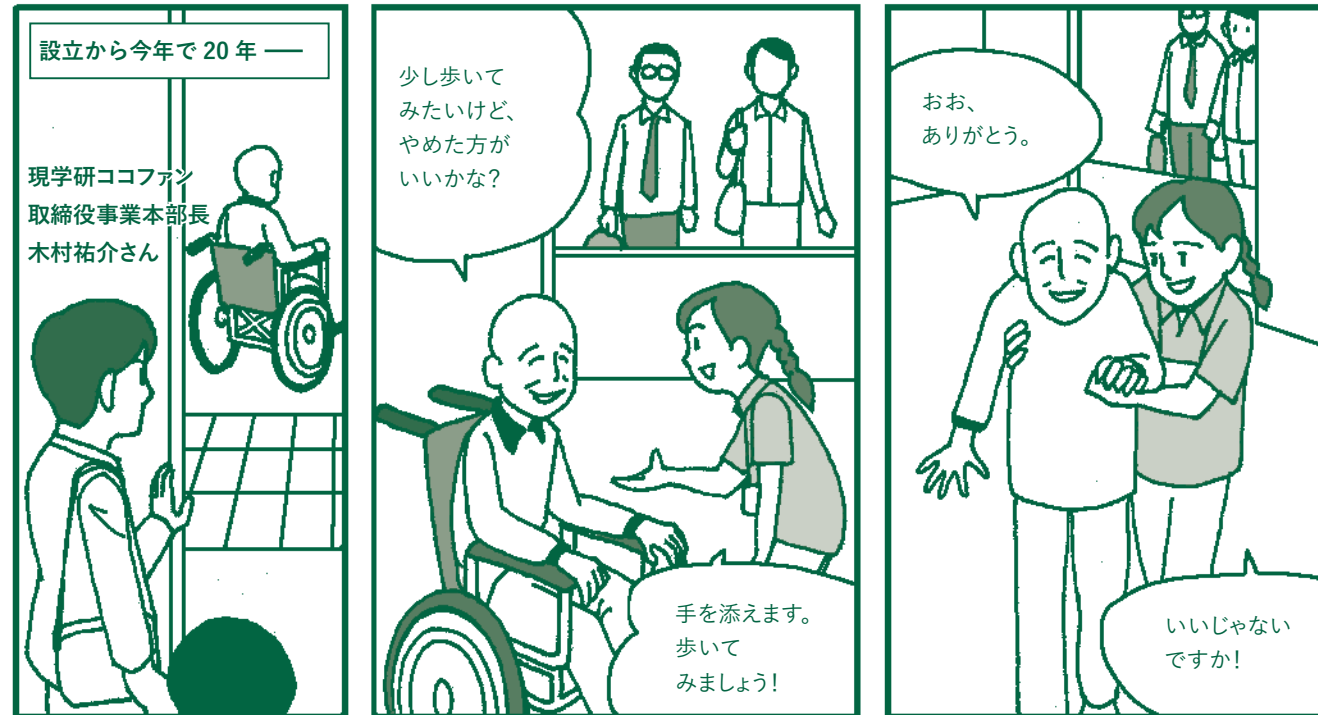
こうした図鑑類は、年間 140 万部も発行されています。それだけの数の子どもの好奇心を育てている、ということですね。



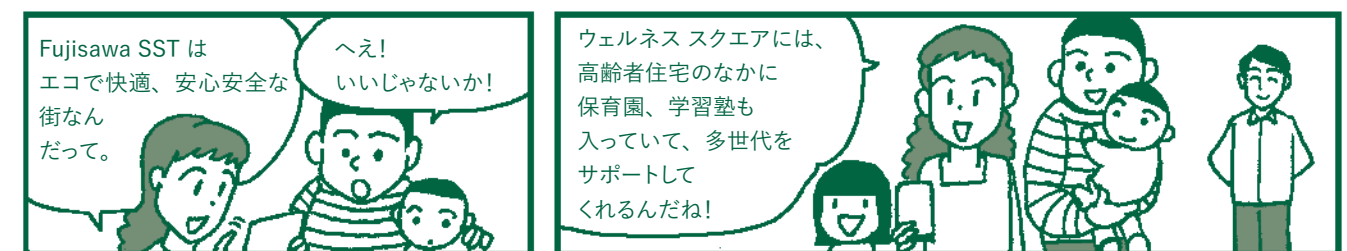
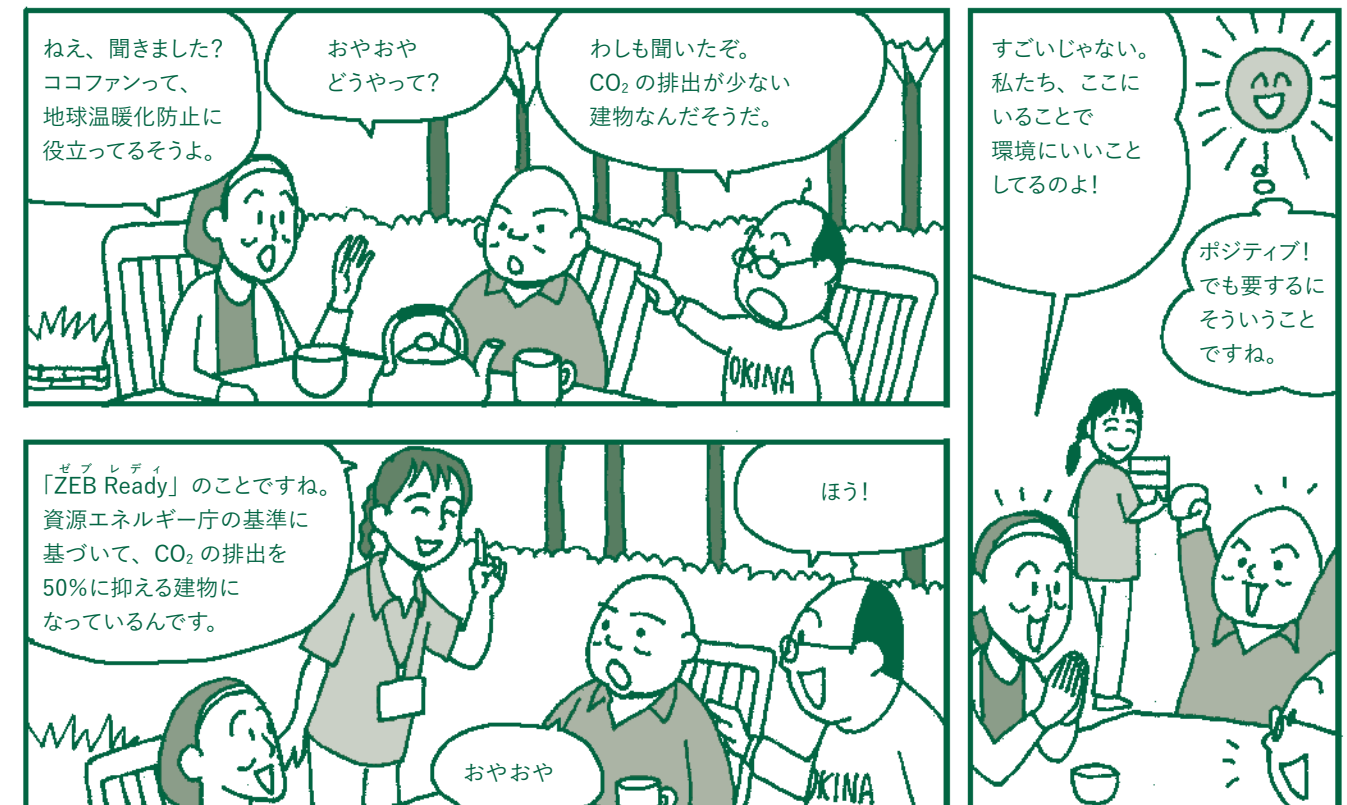
学研グループの価値創造ものがたり～学研ココファン編～

次に、医療福祉分野を切り開き、サービス付き高齢者向け住宅の制度ができるモデルになったと言われる、学研ココファンを紹介します。



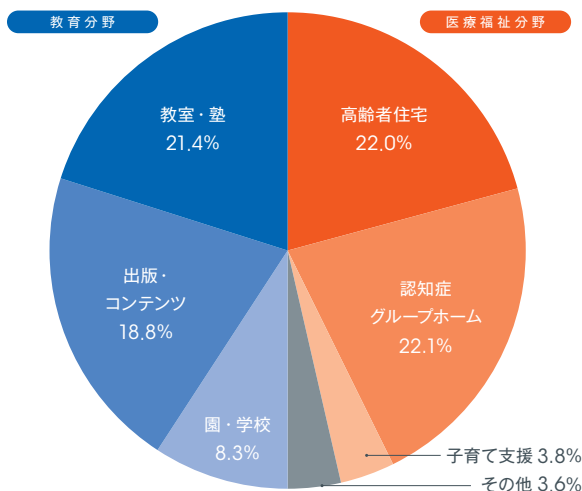


*厚生労働省令和2年度国民医療費の概況より試算



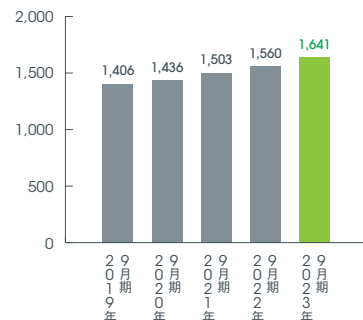
学研グループではこのように、地球環境を守りながら、
一人ひとりが安心して暮らせる地域社会づくりをめざしています。

セグメント別売上割合 2023年 9月期



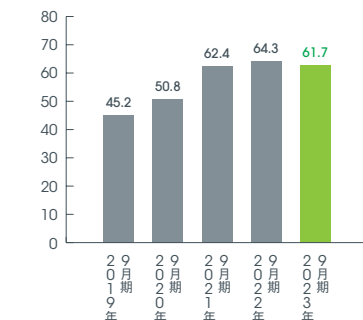
売上高 **1,641億円**
(前期比 5.2%増加)

近年の連結業績 (単位: 億円)



営業利益 **61.7億円**
(前期比 4.2%減少)

近年の連結業績 (単位: 億円)



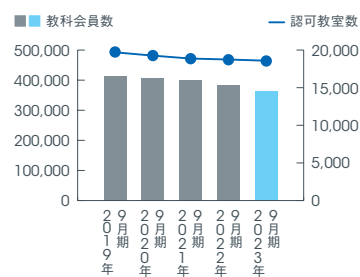
教育分野

教室・塾事業



教科会員数：一人で2教科学習していれば会員数2、3教科であれば3とカウントする、履修教科数を基準とした会員数。認可教室数：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
※2022年9月より、会員数、教室数ともに、幼児教室、めばえ教室、アカデミー教室の合算です。

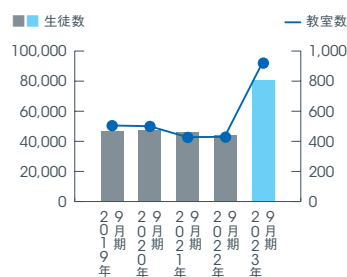
学研教室会員数・教室数



学研教室（おもに小学生）、幼児・児童向け教室、進学塾（小学生～高校生）等



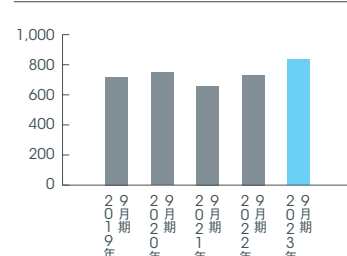
塾生徒数・教室数



出版・コンテンツ事業



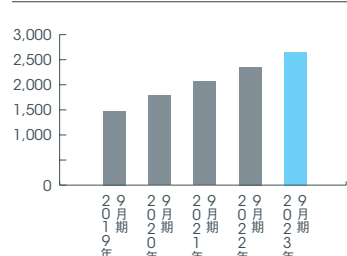
出版新刊点数



出版物（児童書、学習参考書等）、学習塾向け教材、看護書、医学書、看護師向けeラーニング、デジタルコンテンツ、教育玩具、語学事業等



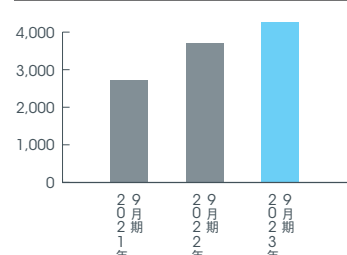
看護師向けeラーニング契約病院数



園・学校事業



hugmo導入施設数



保育絵本、保育用品、備品遊具、先生向け衣類、教科書・教師用指導書・副読本、ICT教材、特別支援教材、小論文模試、採用支援サービス、企業内研修等



医療福祉分野

学研版地域包括ケアシステム



※大きな図はこちらから

「学研版地域包括ケアシステム」は、サービス付き高齢者向け住宅を拠点とし、高齢者の住まい、介護・看護・障がい児(者)福祉、子育て支援、医療・看護コンテンツ、教育サービス、人材養成など、当グループのリソースを

を一体化し、地域と連携しながら包括的に暮らしのサポートを行う学研独自の街づくりです。0歳から100歳を超える方まで、人生のどの段階においても各自が望む生き方を実現するためのサービスを提供しています。



高齢者住宅事業

サービス付き高齢者向け住宅、人材養成、設計、介護保険サービス等

認知症グループホーム事業

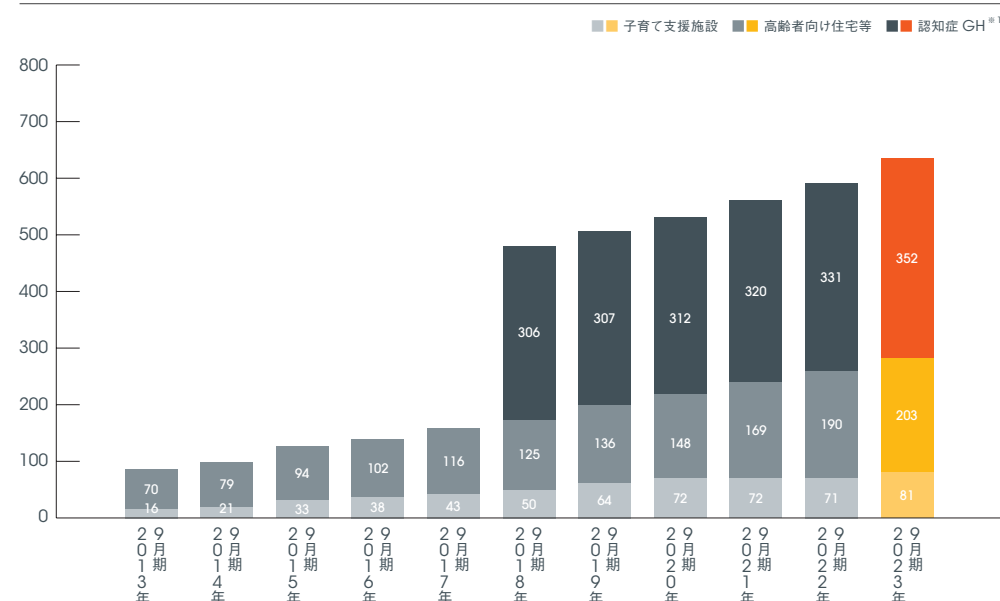
認知症グループホーム、ウェルネス事業、出版等

子育て支援事業

保育園、認定こども園、学童施設、児童発達支援施設、フリースクール等



施設数推移



●記載の数値は新規開設数と閉鎖数の差し引きです。(横浜市進ホールディングスの拠点は含みません。
※1 海外拠点を含みます。

その他

物流事業 グループ内シェアードオフィス

障がい者雇用支援事業 Ed-Tech 事業開発

海外事業 訪日・在日外国人向け事業 ODA コンサルティング事業等

事業ポートフォリオの整理と転換で バランスシートのスリム化を推進

当社が営む教育事業と医療福祉事業は、いずれも少子高齢化が進行する環境下で官民連携のもと取り組む共通の社会課題です。一方、子どもと高齢者の人口動態からわかるとおり市場環境は全く逆であり、ビジネスモデルや投資回収のサイクルは大きく異なります。このような2つの事業で企業価値最大化を推進する財務戦略は益々重要性が高まっております。現在の株価については資本市場からの評価であると真摯に受け止め、PBR改善に取り組めます。当社のESG価値は企業を支える社内の人材とサービスを提供するお客様の満足感であり、持続的に向上に努めます。一方、付加価値の高いサービスを提供するとともに、事業収益性と資本効率を高め、ROE8%以上をめ

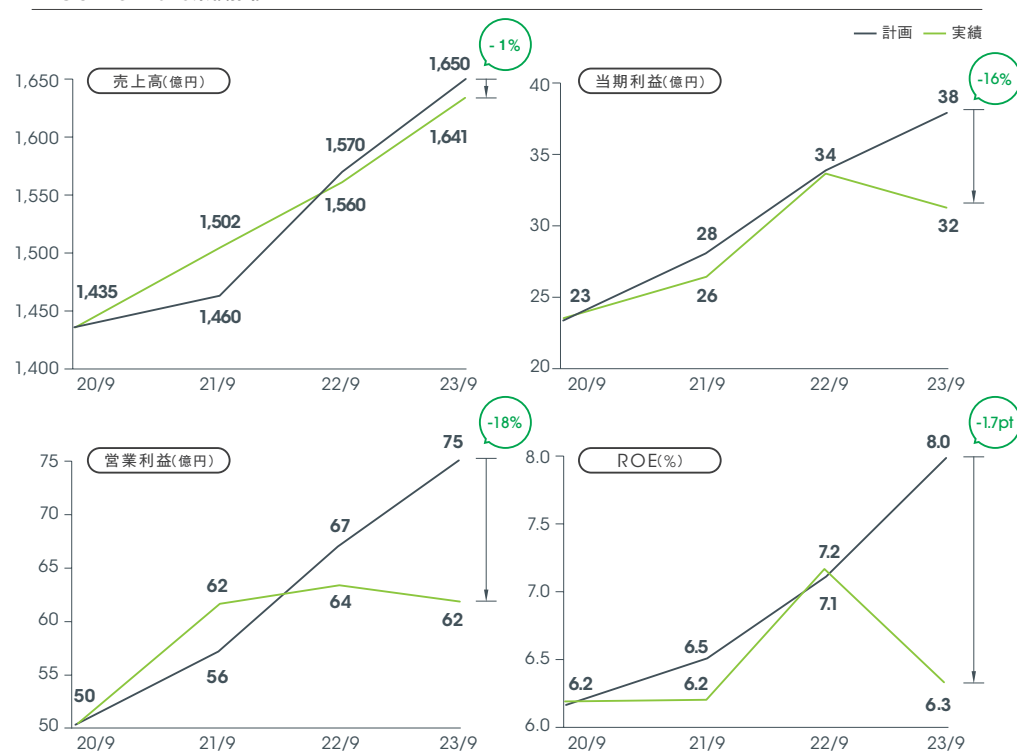
ざします。短期間ではありますが、2025年9月期までに事業ポートフォリオの整理と転換を進め、バランスシートのスリム化を推進します。



取締役
あだち よしのぶ
安達 快伸

する事業・サービス創出につながる投資効果には至りませんでした。一方、2023年9月期にかねてより持分法適用関連会社であった市進ホールディングスが連結化し、ベトナムで教科書出版などの教育事業を展開しているDTP社への投資により、同社を持分法適用関連会社へ取り込みました。これらにより、既存領域での高付加価値サービスの開発やシェアアップ、グローバル展開の加速化につなげていきます。

■ Gakken2023業績推移



2023年9月期の振り返り

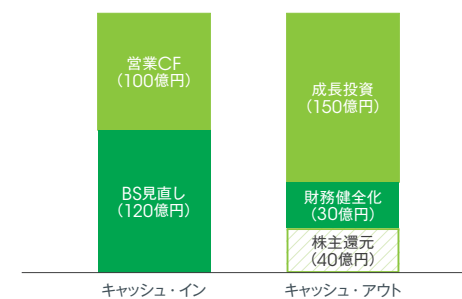
前中期経営計画Gakken2023最終事業年度の2023年9月期では2020年11月に発表したGakken2023の売上高目標1,650億円に対して達成率99.5%、営業利益目標75億円に対して達成率82.6%といずれも未達に終わりました。Gakken2023では2030年のグループとして「ありたい姿」に向けて成長基盤を確立する3力年と捉えていましたが、教育分野では不確実性が常態化する時代に対応

Gakken2025における財務戦略

中期経営計画Gakken2025における財務戦略では、戦略投資、財務健全性、株主還元施策を中心に取り組んでいます。また、Gakken2025期間中のキャピタル・アロケーションでは、事業から生み出される営業キャッシュフロー100億円と、政策保有株式の売却等バランスシート見直しによる120億円のキャッシュ・インに対して、戦略領域への成長投資150億円、有利子負債の圧縮等財務健全化30億円、自社株式取得や配当金支払いでの株主還元40億円のキャッシュ・アウトを予定しています。これらを通じて、Gakken2025の

計画値を着実に達成するとともに、株価やPBRの上昇につなげていきたいと考えています。

■ 中計期間 2カ年のキャピタル・アロケーション



資本効率を意識した戦略投資

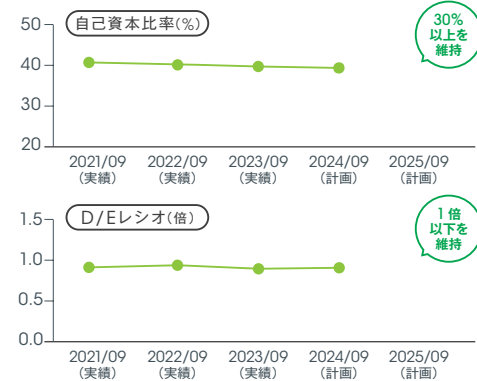
Gakken2025では、教育分野において世代・地域・多様性の拡大(学習コンテンツとサービスの多様化、リカレント・リスキリング、グローバル展開〈グローバルサウス〉)、医療福祉分野において顧客接点の多面化(高付加価値モデル、ウェルネスサービス、誰ひとり取り残さないサービス)への戦略投資を重点的に実施していきます。その投資判断においては、資本効率を意識し、WACC(4~5%程度)を上

回るROICの確保や、7%以上のIRRを目安として、既存事業との相乗効果も勘案し、取り組んでいます。2023年9月期に出資したDTP社とは教育事業の協業をさらに進め、2024年11月には新たに介護事業の大型M&Aを実施するなど、キャッシュフロー創出に取り組んでおり、全体のROE上昇につなげています。

財務健全性の維持とBS圧縮

財務健全性の指標としては、自己資本比率が2023年9月期に38.7%で、引き続き30%以上を維持し、D/Eレシオに関しても1倍以下を維持しています。また、事業ポートフォリオを見直して、2023年11月にはJPホールディングス株式を89億円で譲渡し、成長投資資金を捻出しましたが、それ以外にグループ各社に分散された資金の活用や、WACC対比の採算性も参考にしつつ政策保有株式の売却、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善等バランスシート圧縮を進めます。

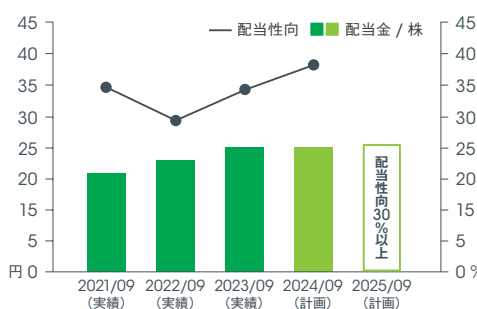
■ 今後のBS安全性基準



安定的かつ機動的な株主還元

安定的な株主還元として、連結配当性向はGakken2025期間中30%以上を維持し、2024年9月期は年間配当金は1株あたり25円を予定しています。また、機動的な資本政策として、自社株式取得を実施しています。2023年11月13日から実施した自社株式取得は2024年2月21日に上限に到達し、株価で+118円、PBRで+0.10倍の上昇が見られました。引き続き安定的、機動的な株主還元を検討します。

■ 配当金・配当性向計画



EDUCATION

教育分野

一人ひとりに寄り添う
オンリーワンの教育を目指して



取締役副社長
ふくずみ かずひこ
福住 一彦

人の思いと教育データをつなぐ

喫緊の課題である教育のDX化推進において、ポイントとなるのは生成AIの活用です。生成AIの活用には2つの方向性があります。ひとつは、子どもたちのやる気を引き出す役割で、もうひとつは、生徒の理解度に合わせて個別最適な学習を推進するエンジンの役割です。学研グループの最大の強みは、教材データ、生徒の解答データ、指導データをバランスよく持っていることです。3つのビッグデータを総合的に判断することで、理解度や進み

具合を、より高い解像度で把握できます。高校入試は都道府県ごとに傾向が異なりますが、7割は共通の教科内容への評価で、我々が持つデータで受験対策メソッドを標準化できると考えています。こうした教育のDX化を進める一方で、塾本来の「教え込む、鍛える、結果を出す」という基本機能にも今一度注力します。そして、人間性や主体性など非認知能力をもミックスした教育を「スマート教育」と定義し、広く推進していきます。



取締役
ごろうまる とおる
五郎丸 徹

すべての人に最適な学びを提供する

教育環境が目まぐるしく変化するなか、高品質な教育コンテンツ・サービスを提供し続けるべく、以下の観点で事業活動を推進します。

- コンテンツ・サービスの多様化
従来の紙媒体の良さは残しつつ、デジタルコンテンツやオンラインサービスのさらなる充実を図ってまいります。そして、多様かつ個別最適化された学習機会を提供します。
- 対象事業領域の拡大・拡充
生涯を通じて活躍し続けることができる、リカ

レント・リスキリング領域での学習コンテンツおよびサービスの拡充に注力します。また、グループの成長を支える従業員のリスキリングの充実も図ります。

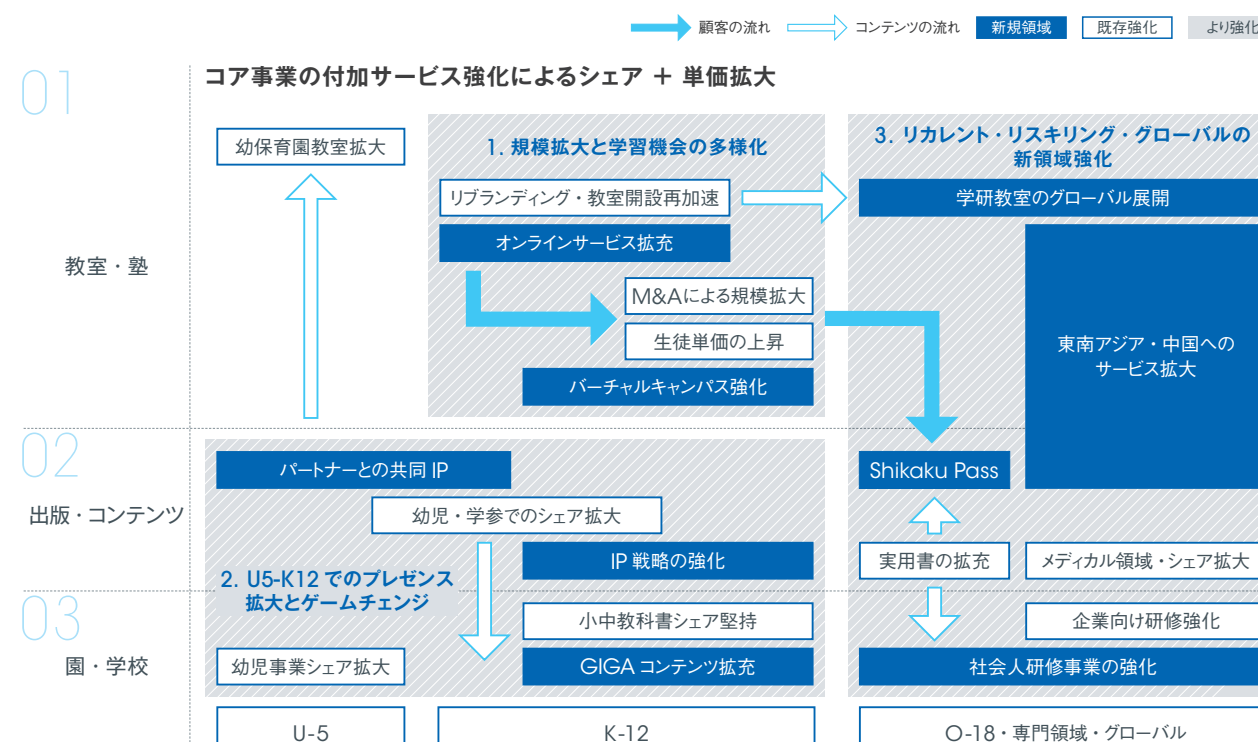
- 対象地域の拡大
教育コンテンツのノウハウを、アジアをはじめとする各国に展開し、海外での教育環境の向上にも貢献します。また、日本を訪れる外国人、日本で暮らす外国人の方々のためのサービスの開発も進めています。

Gakken 2025 STRATEGY

教育分野の Gakken2025 戦略

重点領域の再強化と、新規事業への挑戦

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)
01 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各塾導入による商圏拡大とアンメット・ニーズの深掘りによるグループシェア拡大	2023/9: 397 2025/9: 537	2023/9: 20 2025/9: 31
02 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	2023/9: 271 2025/9: 276	2023/9: 23 2025/9: 28
03 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活用によるGIGA周辺領域での巻き返し	2023/9: 127 2025/9: 134	2023/9: -1.5 2025/9: 3

注) 2024年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年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

※U-5は、アンダー5で5歳以下の乳幼児を示します。K-12は、6歳から12年の高校生までを指します。O-18は、18歳以上を示しています。

教室・塾事業

教室・塾の拠点／ブランド

教室・塾グループの拡がり

教室事業

日常生活を支援し、
自ら学ぶ力を育む学研教室を全国で展開国内外 **18,845** 教室^{※1}会員数 **36.7** 万人^{※2}※1 教室数…取得認可数を基準とした教室数算定
※2 会員数…履修教科数を基準とした会員数算定

グループ塾の事業拠点

提携企業の事業拠点

※グループ塾は、教室が所在する全都道府県を表示。提携企業は、本社所在の都道府県を表示しています。両方に該当する場合は、前者を優先して表示。

塾事業

都道府県ごとの特色を踏まえ、地域密着の高大受験指導を行う日本最大級の塾ネットワーク

国内外 **942** 教場会員数 **8.4** 万人

塾事業は、市進教育グループと学研塾グループで構成

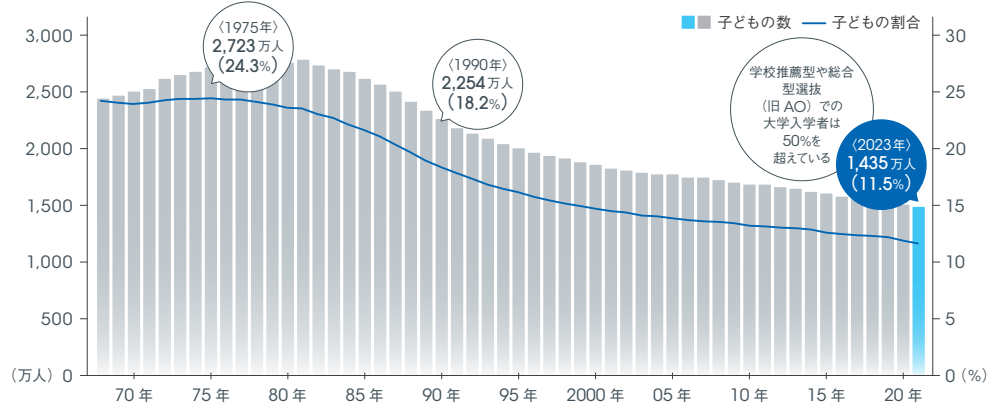


マーケット

環境の変化に応じた
学びの需要

子どもの数及び割合の推移

※出典：国勢調査および人口推計 2020 年、2021 年は 4 月 1 日時点、その他は 10 月 1 日時点の数。



K字回復といわれる消費行動の二極化は教育の分野にも及んでおり、高所得層が教育投資を増やす一方、そうでない家庭では教育費を減らしたり、通塾自体を諦める傾向が見られます。大都市圏での中学入試の過熱や、全国的な高校全入時代の到来も、結果的にそうした傾向を後押ししています。このような環境下で、グループ内各社が新たな学習動機を喚起するなかで、学研エデュケーションの「ことばパーク」のような今後のオンライン学習の

軸となるサービスも生まれました。大学受験の分野では、受験生の安全志向の高まりから一般選抜離れが進み、年内入試からの入学者が過半数を占めるようになりました。これを背景に、多くのグループ塾では、従来の一斉指導コースに加え、学校推薦型選抜にも強みを発揮できるウイングネットを活用した個別指導コースにも注力。教室・塾グループでは、今後ともマーケットインの発想で新たな学びの提供に努めていきます。

Gakken2025戦略

リブランディングによる
拠点拡大と、
M&A・アライアンスによる
ネットワーク拡張

教室事業

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

顧客単価の上昇

≫ 英語履修率の UP
≫ 非認知能力プログラム導入

収益性の改善

≫ 全国の事務局組織の最適化
≫ 顧客管理システム改修、DX 化

塾事業

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さらなる推進
≫ 基幹システムの共通化検討
≫ パーチャル・スマート・キャンパスによる商圏拡大M&A による
サービス提供地域の拡大≫ 高い市場性（政令指定都市を基本とする）
≫ 進学校合格実績（エリア 3 位以内）
≫ 営業利益率 5% 以上（のれん負けは選外）
≫ 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

市場優位性

ViSC（バーチャル・
スマート・キャンパス）で
学習の OMO を実現

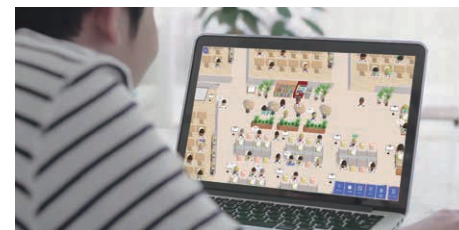
※ OMO … Online Merges with Offline の略で、オンラインとオフラインの融合という意味

学研の生み出す社会的価値

次世代を担う子どもたちに
「未来に生きる力」を

時代の変化とともに求められる学力観や学習スタイルにも大きな変化があります。学習におけるOMOの実現をめざし、2024年夏にViSC（バーチャル・スマート・キャンパス）の提供をスタート。ViSCは、47都道府県の公立高校入試で実績のある塾がオンライン学習サービスを提供するプラットフォームです。ViSC上では、授業をはじめとした学習サービスの提供のほか、進路指導や入試情報の共有

が可能となり、全国の中学生在がそれぞれの志望校に合格できるよう、高校入試へのオンライン学習サービスの提供を実現します。



2023年、学研の教室は【認知能力+非認知能力=『生きる力』】というステートメントを掲げました。「認知能力」とは、テストの点数等で数値化できる知識や計算力を指し、「非認知能力」とは自己肯定感や自己効力感、自制心、柔軟性、共感性など、数値化できない力を指します。予測不能で正解のない問題にあふれる社会で、自分なりのコンパスを持ち、楽しみながら人生を歩むためには、両方の力が必要です。私たちはこれまでも「生きる力」を育む指導を大切にしてきましたが、先生方や従

業員を対象とした「非認知力プログラム」により、すべてをアップデートし、子どもたちに必要な力を「やってみせる」モデリングを通じて育むことをめざしています。次世代を担う子どもたちに未来に生きる力を育て、社会をよりゆたかにしていくことに取り組んでいきます。

学研エデュケーション
非認知能力推進室長
角谷 美紀

書籍・雑誌・語学・eラーニング

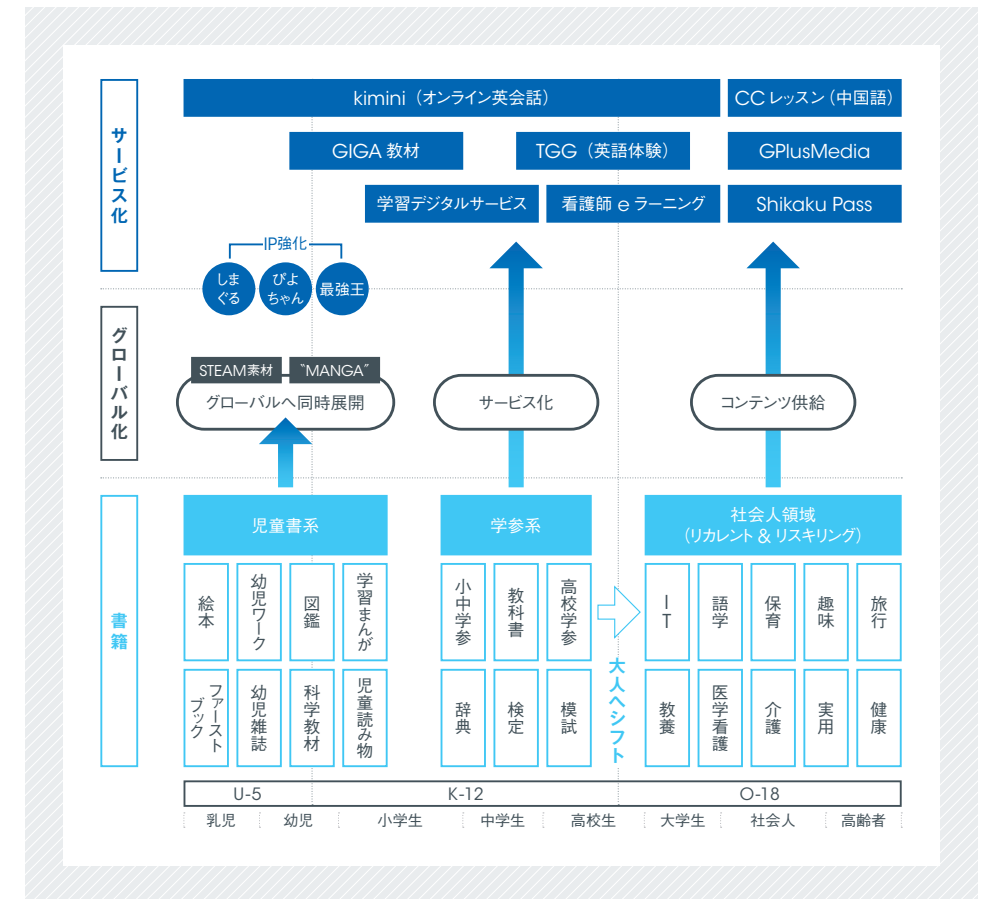
教育のコンテンツをさまざまな形でさまざまな方へ



Gakken2025戦略

コンテンツサービスを
全世代へ、全世界へ

U-5、K-12 領域で圧倒的 No.1 ポジションを築くとともに、強いジャンルのノウハウ・アセットを活用し、コンテンツからサービスへの転換、グローバル展開、社会人領域（リカレント・リスクリング）への進出を進めています。特にリカレント・リスクリングサービスは、グループコンテンツを相互連携するとともに、M&A も活用し、サービスラインナップを拡大させていきます。

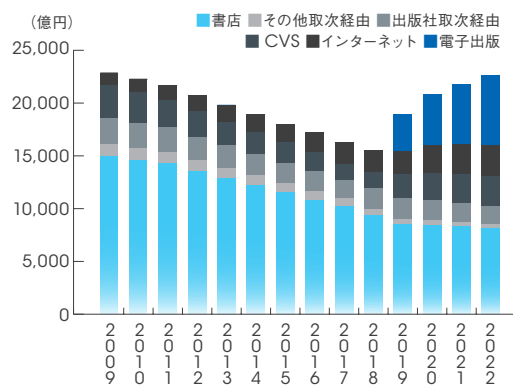


マーケット

子どもの学びが
転換期を迎える一方で、
リカレント・リスクリング
市場が拡大

■ 販売ルート別 出版物販売額

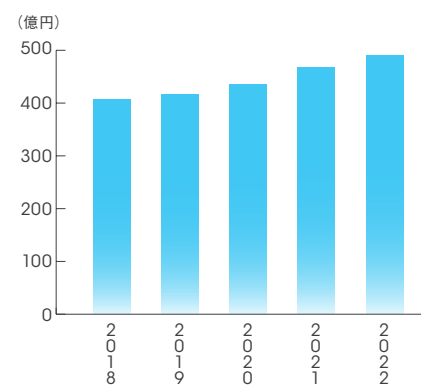
出典：日販「出版物販売額の実態 2022」、電子出版物市場のデータは 2019 年～



日本国内の出生率は8年連続で過去最少を更新、2023年には、ついに80万人を割り込む75.8万人となり、少子化に歯止めがかからない状況が続いています。児童数の減少から、子ども向け書籍の市場は縮小傾向にある反面、子ども一人あたりの教育費用は増加傾向で、学力の二極化が進んでいます。このような状況下、出版・コンテンツ事業においては、「コンテンツ販売」からデジタルを活用した「体験の提供」へと進化させる動きが活発化し

■ リカレント教育市場規模

出典：矢野経済研究所 2022 リカレント教育ビジネスレポート



ています。さらに、出版流通ではAIの需要予測に基づいて配本精度を高め、返品率改善をめざす取り組みも進めています。また、多くの業界が人手不足に苦しんでいるのに加え、個人のポータブルスキル需要増加も追い風となり、企業向け・個人向けの社会人教育ニーズが高まり、リカレント・リスクリング市場が拡大しています。「骨太の方針」にもリスクリング促進が織り込まれていることから、教育市場を牽引する原動力になると期待されています。

市場優位性

「学びを楽しむ」を
あらゆる世代へ

学研の生み出す社会的価値

学習参考書のブランドと
ノウハウを社会人領域に
拡大して商品化

当社グループの強みは、あらゆる世代に「知る喜び」「学ぶ楽しさ」を提供してきた経験に基づく、確かなコンテンツ開発力です。児童書、学習参考書・ドリル、知育・学習キット、雑誌、大人向け一般書・実用書、医学書・看護書、旅行ガイドなど、幅広いニーズに応えるラインナップをそろえています。また、紙の出版物だけでなく、そこから生まれた価値を電子書

乳幼児からシニアまで、すべての人が心ゆくたかになれるコンテンツの提供を目指して、日々業務に取り組んでいます。社会人領域の商品開発では、「学び続けたい」というリカレント・リスクリングのニーズに応えるべく、資格書、語学書、教養書などの展開に力を入れています。2023年には、シリーズ累計980万部超の学習参考書ブランド『ひとつひとつわかりやすく。』の就活版を刊行しました。幼少期から大学受験までの学習教材のラインナップに加え、大学生以降の学びにも寄り添ってほしいという想いを込めて企画したもので、

籍やeラーニングといったデジタルコンテンツやライセンス商品としても幅広く展開。海外展開にも積極的に取り組んでいます。今後は、学びのコンテンツの開発ノウハウを活用し、市場が拡大している社会人領域へのシフトも加速させていきます。

「モチベーションがあがった」「書き込めて実践的」などと読者からも好評です。今後も、Gakkenがこれまで培ってきた学習参考書のきめ細かな編集ノウハウとブランドを社会人領域に拡大し、すべての世代の人の学びに寄り添っていきたくと考えています。



株式会社 Gakken
出版・コンテンツ事業本部
O-18事業部 ライフイベント編集課長
中村 絵理子

園・学校と家庭をつなぐサービスを

園・学校用品、GIGA 周辺のコンテンツ



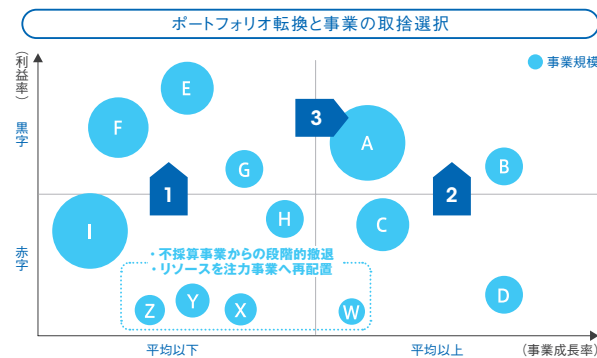
Gakken2025戦略

注力事業の絞り込みと利益改善に注力

事業ポートフォリオの転換を進めます。具体的には、①幼児物販事業における販売チャネルの複線化や営業体制の強化、商品ラインナップ再構成等による利益率向上 ②他社アライアンスも含めたGIGA周辺コンテンツの拡充 ③大学入試の多様化に対応した小論文事業の拡大 に注力していきます。

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〉



» プラットフォーマー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

〈MIMデジタル教材〉



» 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

〈デジタル体カテスト〉



» 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〉



» 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、新たな顧客を獲得

*出典：令和5年文部科学省発出資料より

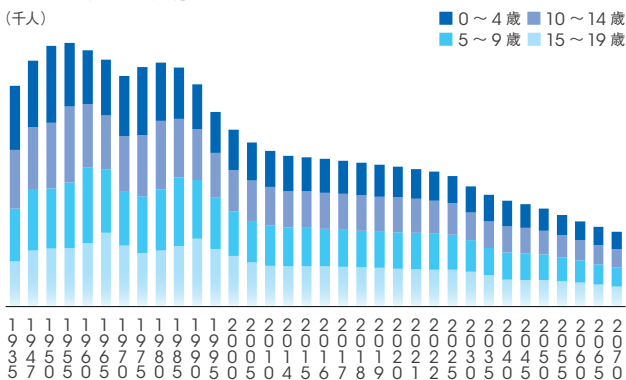
過半数が一般入試以外となり、更に増加傾向

マーケット

少子化に直面、保育・教育のDX化が進む

国内若年層人口の推移と推計

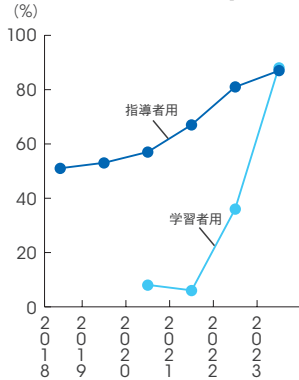
出典：2022 年までは総務省「国勢調査」、2025 年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和 5 年推計）」



少子化が進むなか、「こども家庭庁」の設置に象徴されるように、保育環境整備や幼児教育の質的向上ニーズが高まっています。共働き世帯の増加に伴い、保育園利用児童数は年々増加傾向にある一方で、待機児童数は減少しつつあり、今後は「選ばれる園」へのシフトが進んでいくと考えられています。また、保育士不足が深刻化するなかで、保育園向け業務支援システムなど、保育ICTのニーズが高まっています。学校教育においては、GIGA

デジタル教科書整備率

出典：文部科学省 「令和 4 年度学校における教育の情報化の実態等に関する調査結果」



スクール構想[※]で配布された学習端末の活用が広がっています。小学校の教科書改訂が行われる2024年度からは英語のデジタル教科書が導入され、紙の教科書との併用が開始されており、教育DXの流れはさらに加速していくと考えられます。大学入試においては、入学定員全体のうちおよそ半数が推薦などの非教科選抜を利用するなど入試形態が多様化しており、これに伴い探究学習などの非教科型・教科横断型学習が広がりを見せています。

※GIGAスクール構想…2019年に文部科学省が発表した教育改革案。Global and Innovation Gateway for Allの略で、すべての児童・生徒にグローバルで革新的な扉をという意味がこめられています。全国の児童・生徒一人に1台のコンピューターと高速ネットワークを整備するというもので、環境の整備・指導体制の強化・ソフトの充実を図るものとしています。

市場優位性

園・学校と家庭を「つなぐ」

学研の生み出す社会的価値

幼児教育・学校教育の質的向上を実現する

当グループは、幼児教育事業において幼稚園・保育園・幼保こども園と、学校教育事業においては学校・自治体とのネットワークを有しており、幼児から高校生・大学生、そして社会人に至るまで一気通貫で価値提供をすることが

可能です。今後は、幼保こども園に絵本や図鑑を提供したり、高校向けに語学サービスを提供するなど、園・学校領域と出版コンテンツ領域それぞれのチャネルを有機的に接続し、顧客価値の最大化をめざしていきます。

幼児教育事業領域では全国の園に対し保育絵本・用品・備品といった各種商品や、園舎設計・保育ICTサービスを提供しています。少子化・待機児童数減といった社会的背景や、保育士不足・不適切保育などの諸課題に対し、学研だからこそできる“学び”を核としたご提案で、保育の質を高める商品・サービスを提供していきます。



Gakken 幼児教育事業本部
 戦略推進室 統括管理課
 チーフディレクター 星澤 武

学校教育事業領域では主軸となる教科書や副読本、小論文添削に加え、直近では体力テストのデジタル化推進や探究学習の支援に注力しています。NEXT GIGAやウェルビーイングなどのキーワードに象徴される時代や社会の変化・要請に即応しつつ、学ぶ楽しさや喜びを実感することのできる学校教育の実現に向けて力を尽くしていきます。



Gakken 学校教育事業本部
 小中教育事業部 小中学校営業
 推進課長 木村 昌弘



誰一人取り残さない
医療福祉サービスをめざして



常務取締役
こばやかわ ひとし
小早川 仁



取締役
やまもと のりお
山本 教雄

すべての世代の「ウェルビーイング向上」に向けて

今年、学研グループは医療福祉分野の事業スタートから20年を迎えます。「一人でも多くの高齢者が、住み慣れた地域のなかで安心して自分らしく住み続けられること」をめざして始まった事業も、介護事業・高齢者住宅事業を皮切りに、現在では対象が0歳から100歳を越える高齢者まで多世代にわたり、その領域も幅広く、多様化しています。

拡大を続ける医療福祉分野ですが、これまで一貫してすべての世代の「ウェルビーイング向上」に向け、積極的に取り組み続けてきました。高齢者住宅事業では、地域社会と連携しながら、心身の状況が変化しても、高齢者が安心して自分らしい生活をつづけることができる環境づくりに注力しています。子育て支援事業では、地域のなかでの子どもたちの健やかな成長と発達を支援、また保護者の就労や社会参加の機会を創出することで、子育て家庭の多様化するニーズにも対応しています。人材養成においては、介護や保育などの専門職の養成を通して、業界の人材不足問題解決だけでなく、資格取得によるキャリアアップや就労機会の創出を図っています。

この20年間、こうした活動を通じて、学研

グループは多世代が健やかに、心ゆたかに生きることができる社会の実現に取り組んできました。そしてこの先は、さらに事業を深化させ、より多くの人々に役立つ活動を展開していくことをめざします。既存の事業領域において、さらなるサービスの充実と質の向上を図るとともに、新たなニーズや課題にも対応。また、テクノロジーの活用やデジタル化による効率化や利便性の向上も重要な課題と捉え、継続して取り組んでいます。今後もより多くの人々のウェルビーイングの向上、持続可能な社会づくりに貢献していきます。



学研版地域包括ケアシステム（P31も参照）

医療福祉分野のGakken2025戦略

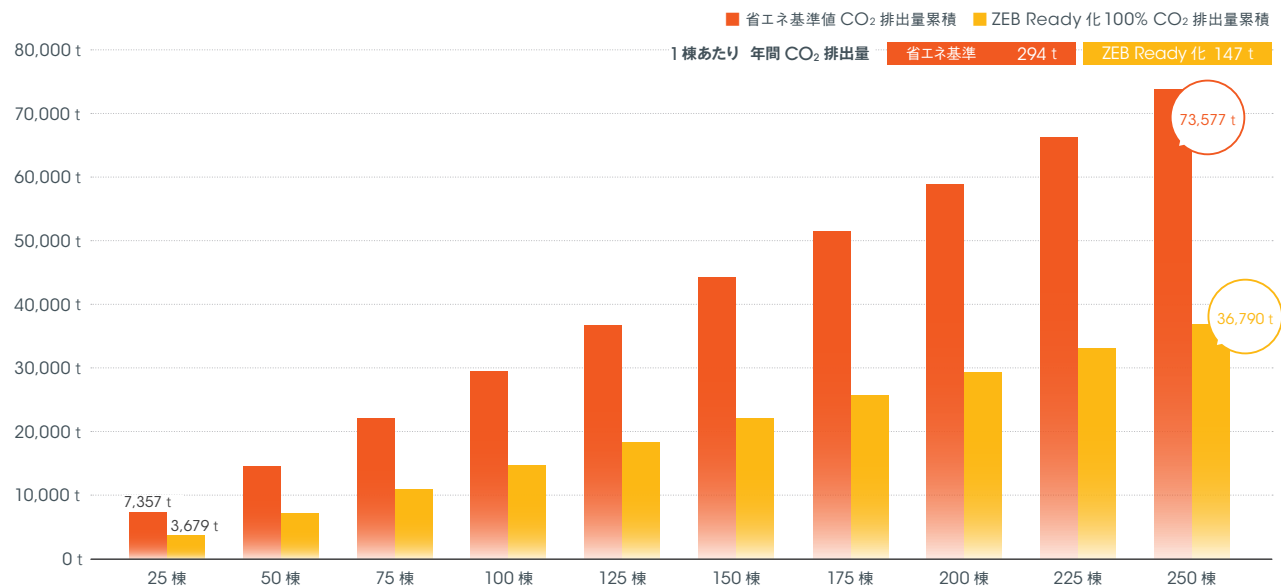
トップカンパニーをめざして事業を拡大しつつ、
周辺・付加価値領域への投資を推進し、事業の深化を図る

医療福祉事業の深化とサステナビリティの追求



事業成長とともに、サステナビリティへの取り組みを強化（CO₂ 排出量の削減）

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：Net Zero Energy 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）

高齢者住宅事業

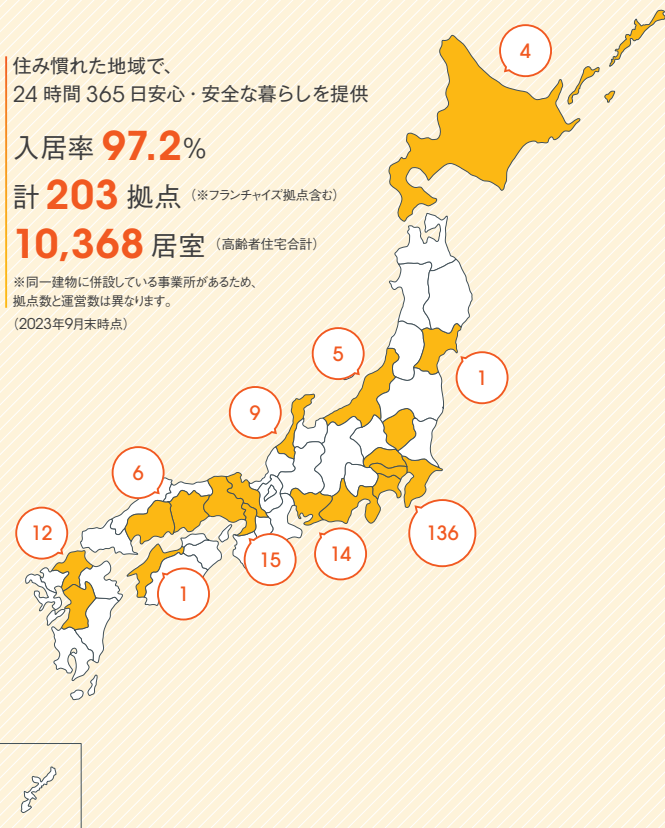
サービス付き高齢者向け住宅

住み慣れた地域で暮らし続けられる住まいとサービスを提供します

学研 ココファン Cocofump

全国に広がる学研ココファングループのサービス付き高齢者向け住宅

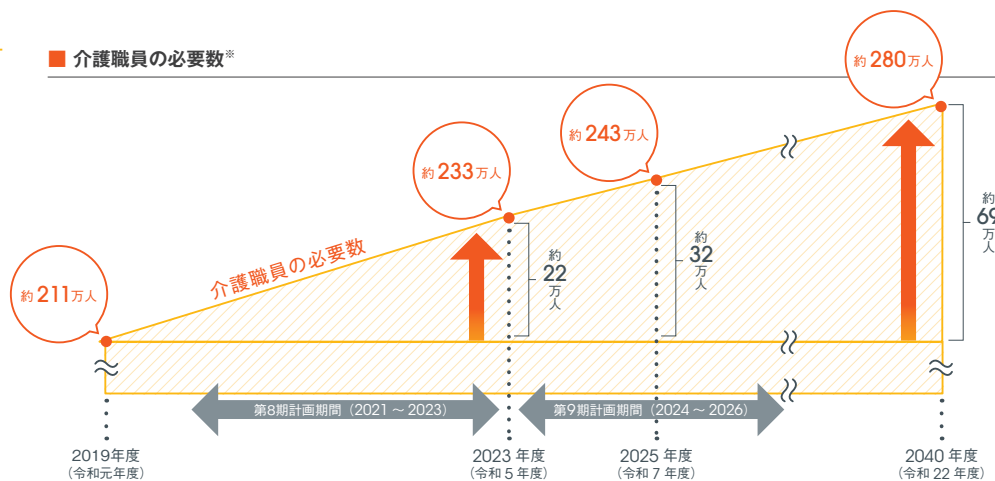
サービス付き 高齢者向け住宅	有料老人ホーム (介護付)	有料老人ホーム (住宅型)	グループホーム
178	8	7	3
9,902 室	227 室	194 室	45 室



マーケット

介護人材の不足

■ 介護職員の必要数*



2023年12月、日本の将来推計人口（令和5年推計）が公表されました。今回の推計によれば、75歳以上人口は2030年まですべての都道府県で増加。75歳以上人口増加率は2030年から2040年前後にかけて一貫して減少する県がある一方、大都市圏では2050年にかけて再度急増すると予想されています。2050年時点で75歳以上の人口が多いのは、東京都、神奈川県、大阪府、埼玉県、愛知県など大都市圏に属する都府県で、該当地域

では引き続き高齢者向け集合住宅の高い需要が見込まれます。また、介護人材不足も大きな課題です。上の資料によれば、2019年基準で2040年までに約69万人が不足するとされており、生産年齢人口が減少していくなか、地域によっては在宅介護サービスの提供そのものができなくなる、といった危惧もあり、効率的なサービス提供が可能な高齢者向け集合住宅（サ高住や有料老人ホーム）の必要性は、ますます大きくなっていきます。

※ 出典：第8期介護保険事業計画に基づく介護職員の必要数について（厚生労働省）
注1) 2019年度（令和元年度）の介護職員数約211万人は、「令和元年介護サービス施設・事業所調査」による。
注2) 介護職員の必要数（約233万人・243万人・280万人）については、2019年度の介護職員数を約211万人として、市町村により第8期介護保険事業計画に位置付けられたサービス見込み量（総合事業を含む）等に基づく都道府県による推計値を集計したもの。
注3) 介護職員数には、総合事業のうち従前の介護予防訪問介護等に相当するサービスに従事する介護職員数を含む。
注4) 2018年度（平成30年度）分から、介護職員数を調査している「介護サービス施設・事業所調査」の集計方法に変更があった。このため、同調査の変更前の結果に基づき必要数を算出している第7期計画と、変更後の結果に基づき必要数を算出している第8期計画との比較はできない。

Gakken2025戦略

施設拡大による成長と、
それを支える
人材・品質の確保

人材

離職率 **20%**以下

介護士養成 **800**名以上

人材の定着、確保による社会保障費削減や介護士不足への貢献をめざします。

開発

年間新規出店 **13**棟以上

新規開設拠点
ZEB Ready 取得率 **100%**
※寒冷地以外のサ高住用途の部分をZEB Ready相当水準

環境負荷の軽減を図りながら、高齢者住宅の需要拡大に対応していきます。

品質

入院率 **2.5%**以下

「入院」を減らすことによる健康寿命延伸や、住み慣れた地域で住み続けることを支援します。

収益

入居率 **97%**以上

通所介護稼働率 **80%**以上

提供するサービスの品質向上に努め、お客様に選ばれるブランドを確立します。

市場優位性

高品質と適切な価格が生み出すニーズ

※ 高齢者向け住まいにおける運営形態の多様化に関する実態報告書（令和4年全国有料老人ホーム協会）

学研の生み出す社会的価値

ステークホルダー、環境、社会すべてのメリットを実現するサービスの提供と開発

※ADL…日常生活動作のこと。
※QOL…生活の質のこと。

サービス付き高齢者向け住宅の業界平均入居率は86.8%^{*}ですが、学研ココファンの2023年9月期末時点の入居率は97.2%と平均を大きく上回っています。これは、学研ココファンの提供している高品質で適切な介護サービスの提供が、ご入居者・ご利用者様の信頼・満足を得られていることの証左であると考

「いつまでも住み続けのできる高齢者住宅」をコンセプトとした取り組みを行っています。「入院率の低減」をケア目標とし、多職種と連携して入院の原因となるご病気の早期発見などに努めています。ご入居者様のADL^{*}やQOL^{*}向上はもちろん、入院ケースを減らすことによって、社会保障費削減の効果も期待できます。



学研ココファン 西日本第1事業部
名古屋ブロック ブロック長代理
土橋 恒太

えています。また、適切な価格戦略によりコストとサービスのバランスが取れていること、効果的なマーケティング戦略によって、自社のターゲット層に対して適切なアプローチを行っていることで、住宅の特長や利点が適切に認知され、高い入居率につながっているものと考えています。

より多くの方へのサービス提供をめざし、拠点数を拡大するなか、拠点開発での環境負荷軽減に取り組んでいます。今後開設する拠点（サ高住）の建物は、原則としてZEB Ready^デの取得をめざします。グループの設計会社として、建物の省エネ環境を重視し、より健康的で快適な住環境の提供を実現します。



シスケア
執行役員 業務推進部 部長
大竹 由希子

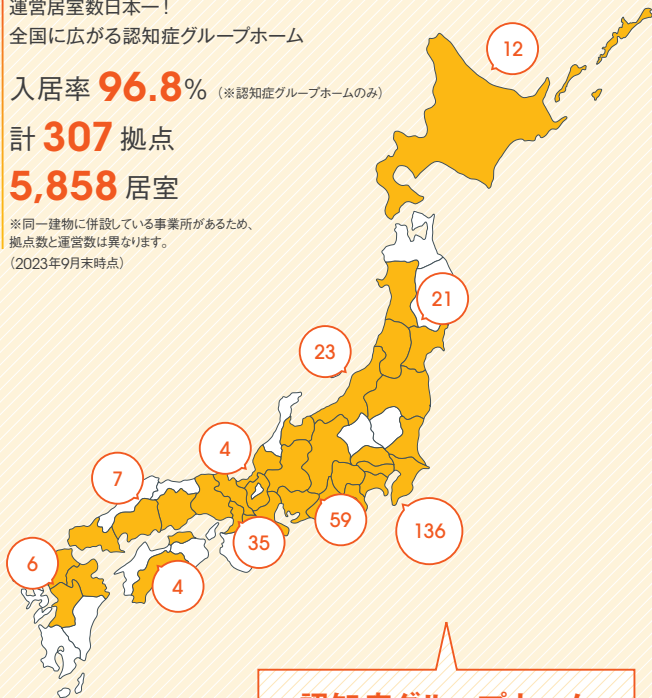
認知症グループホーム事業

認知症を超える。

認知症グループホーム

MCS メディカル・ケア・サービス

全国 32 都道府県に展開

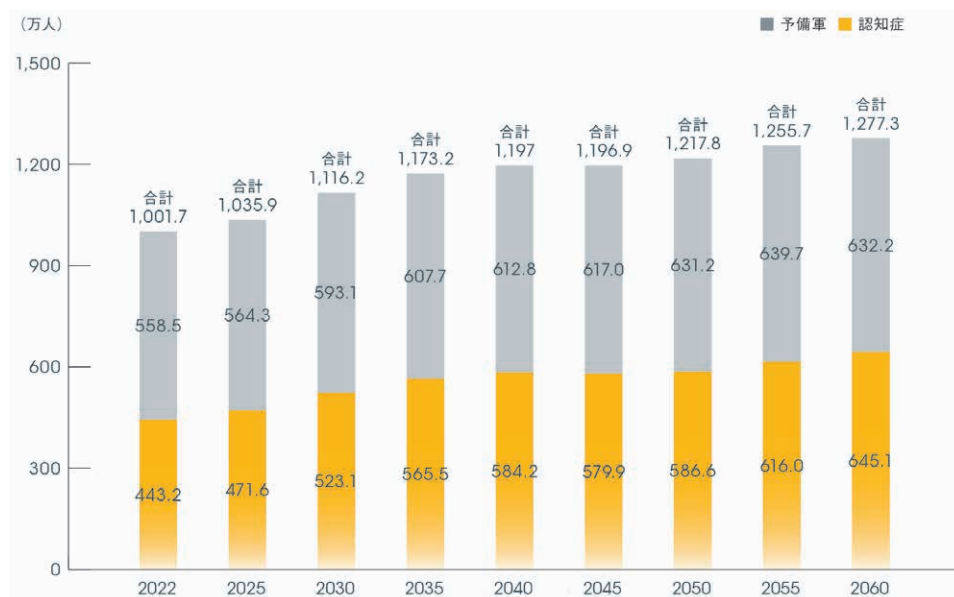
運営居室数日本一！
全国に広がる認知症グループホーム入居率 **96.8%**（※認知症グループホームのみ）計 **307** 拠点**5,858** 居室※同一建物に併設している事業所があるため、
拠点数と運営数は異なります。
(2023年9月末時点)認知症グループホーム
運営居室数全国 1 位

※出典「高齢者住宅新聞2023サマー」

マーケット

認知症と MCI(軽度認知障害)の
人数は 1,000 万人を超える

■ 認知症および MCI の患者数の将来推計*



65歳以上の高齢者人口は2024年1月時点の推計で3,600万人を超えており、2040年まで増加し続けると予測されています。2025年には、いわゆる団塊の世代が75歳以上の後期高齢者となることで後期高齢者が

全人口の18%を占めることになるとともに、認知症とMCIの人数は1,035万人と推計されています。このようななかで、認知症グループホーム市場は今後も社会的需要が見込まれます。

※ 出典：「わが国における認知症およびMCIの患者数と有病率の将来推測（2024年5月8日開催「認知症施策推進関係者会議（第2回）」資料から作成）MCIとは、軽度認知機能障害のこと。健常者と認知症の中間にあたるグレーゾーンの段階を指します。

Gakken2025戦略

施設拡大による成長と、
それを支える
人材・品質の確保

人材

離職率

21%以下

定期的に従業員のエンゲージメントサーベイを行い、離職率低減の取り組みを行っています。

品質

在所率

95.5%以上

科学的根拠に基づいた再現性のあるケアにより介護品質を向上させて高い在所率を維持します。

開発

年間新規開設

14 棟以上

需要の拡大に応じて施設数を増加させていきます。

収益

入居率

97.5%以上

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めざします。

市場優位性

科学的根拠に基づいた
再現性の高いケア※ BPSD … Behavioral and psychological
Symptoms of dementia の略。認知症の行動・
心理症状を指します。

学研の生み出す社会的価値

小・中・高校生の
認知症への関心を深める

一般的な介護現場では、ベテランやカリスマなど、個人の経験や力量による属人的なケアが提供されてきました。それに対し、「科学的介護」が社会的にも推し進められるなかで、メディカル・ケア・サービス(MCS)では、2019年より「MCS版自立支援ケア」に注力し、科学的根拠に基づいた再現性の高いケアに取り組んできました。そして現在では、MCSが蓄積したケアのノウハウを生かし、ケアの目的めざすご利用者の状態、その解決に必要な方法を体系化した「MCSケアモデル」を導入しています。

MCSケアモデル図。
スタッフの間で、共通認識を持ち、身体面の評価、認知症のBPSD®の
消失・緩和を目的とし、根拠に基づいたケアを選択するためのものです。

埼玉県の小中学校での認知症出張授業の様子。

子育て支援事業

認可保育園・こども園・学童

誰ひとり取り残さない良質な子育て支援のサービス・環境を提供します。

学研ココファングループの 子育て支援施設

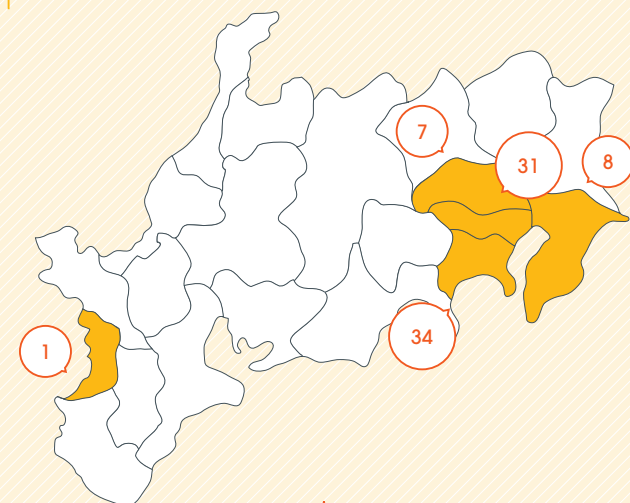
保育園		学童施設			児童 発達 支援 施設	その他
認定 こども園	認可 保育園	公設 民営	公設 公営	民設 民営		
2	41	24	5	1	5	3

子育て支援施設拠点数計 **81** 拠点

受入可能数 **5,196** 名

保育園・認定こども園、充足率 **95.6%**

(2023年9月末時点)



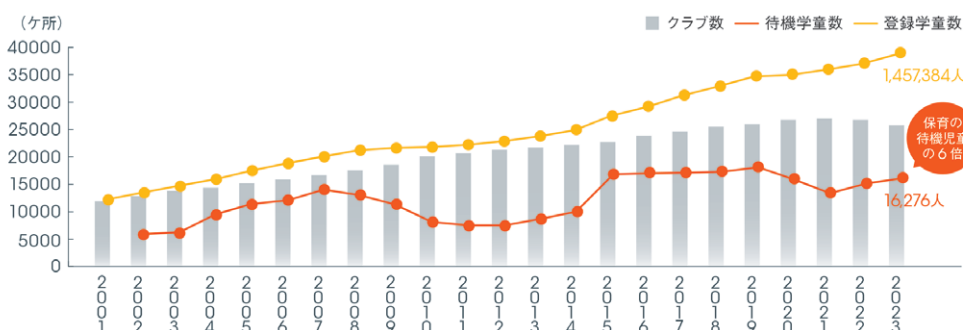
「0歳～12歳」の育ちのサポートを通し、
幅広い子育て支援サービスを提供



マーケット

待機学童数の急増

放課後児童クラブと待機児童の推移



日本の子育て業界を取り巻く環境は、ここ数年で大きく変化しています。保育の待機児童については、2023年4月1日時点の待機児童数は2,680人(対前年▲264人)と待機児童数調査開始以来、5年連続で最少となる調査結果となりました^{※1}。ピークだった2017年の26,081人から6年間で23,401人減少し、約10分の1になっています。一方、依然として課題になっているのは「待機学童」です。上のグラフのように、待機学童の人数は、一旦減少の兆しを見せたものの高い水準で推移して

おり、2023年5月1日時点では16,276人^{※2}と保育の待機児童の約6倍に達しています。「小1の壁」と言われるように、子どもが小学校に通い始め、保育園時代には可能だった仕事と子育ての両立が難しくなることが、女性の社会進出を妨げる要因の一つとなっており、大きな社会課題となりつつあります。また、小中学校における不登校児童生徒数は29万9,048人と過去最多になりました^{※3}。不登校の子どもの居場所や学びの機会創出、また保護者のサポートが課題となっています。

※1…「保育所等関連状況取りまとめ(令和5年4月1日・こども家庭庁)」より
 ※2…「放課後児童健全育成事業(放課後児童クラブ)の実施状況(令和5年12月25日・こども家庭庁)」より
 ※3…「児童生徒の問題行動・不登校生徒指導上の諸課題に関する調査結果について(令和4年度・文部科学省)」より

Gakken2025戦略

施設拡大による成長と、
それを支える
人材・品質の確保

人材

女性幹部比率

14%以上

女性活躍の推進により、より多様化する市場ニーズに対応していきます。

品質

DX・ICTによる
業務効率化

労働生産性の向上を通し、提供サービスの品質をさらに追求していきます。

開発

年間新規出店

・保育園
・学童
・児童発達支援
・その他

13施設以上

サービス拠点の拡大を通じ「誰一人取り残さない」子育て支援を推進します。

収益

保育園児充足率

97%以上

急加速する少子化のなかにあっても、選ばれる園となるよう、サービス品質向上に勤めます。

市場優位性

誰ひとり取り残さない支援を
子どもたちに

学研の生み出す社会的価値

子どもたちの健やかな
成長基盤の形成を通して、
持続可能な社会の発展に貢献

学研ココファン・ナーサリーは子どものウェルビーイングを第一に考え、家庭と地域をつなぐフィールドとしてさまざまな子育て支援事業を展開しています。保育園・学童・児童発達支援といったコア事業に加え、社会保障費に頼らない新規事業(Gakkenアフタースクール、みらいゲート等)にも積極的に挑戦。「誰一人取り残さない」子育て支援の実現に取り組んでい

運営しているGakkenはいくえん・こどもえんでは、「育ちのチカラが輝く、心ゆたかな未来をつむぐ」を保育理念とし、すべての子どもが生まれながらに持っている「育ちのチカラ」を輝かせる保育を行っています。

Gakkenはいくえん 吹田SSTでは、この理念を大切に、「子どもたちと一緒に楽しい、おもしろいタネをまいて、みんなの好きを咲かせよう!」の園目標を掲げ、子どもたちの好きなことや得意なことを保育者と一緒にって見つけ、友だち同士の好きを認め合い、みんなの心が温かく育まれるよう毎日のかかわりや声

ます。幼児・特別支援教材、プログラム開発では、学研グループ各社と連携し、時代に合ったゆたかな体験や学びを提供することができま。近年ではDX・ICTを活用して保護者とのコミュニケーションの円滑化や業務効率化による働き方改革にも積極的に取り組み、更なるサービス品質向上をめざしています。

がけを大切にしています。その育ちの心を持って、これからの学校生活や自分のチカラで未来を切り拓いていけるような子どもたちに育ってほしいと願っています。保育事業を通し、一人でも多くの子どもが、この先の社会で活躍していく力を持てるよう育んでいきます。



Gakkenはいくえん
吹田SST
新町 育子園長

デジタル戦略

テクノロジーを活用し、
教育・医療福祉事業において、
地域・経済格差の是正、
個別最適な顧客価値の提供を
実現します

※GakkenID…学研グループのデジタルサービスで
使用できる共通IDです。決済システムや個人情報保
護セキュリティの共通基盤を備え、ユーザーは同じID
・パスワードで横断的にグループのサービスを利用でき
ます。デモグラフィック分析を用いてデジタルマーケ
ティングにも活用されています。

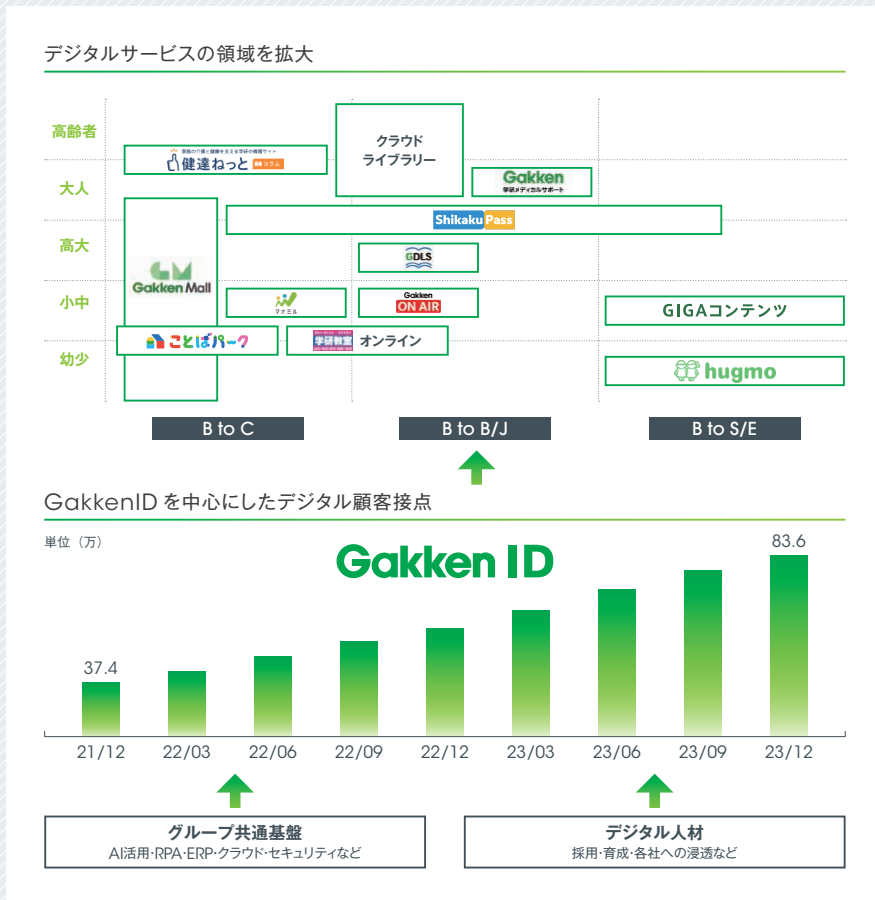
中期経営計画「Gakken2025」の達成に
向けた重要施策のひとつとして、テクノロジー
を活用した顧客体験と生産性の向上によって
収益力を高める取り組みを推進しています。
教育分野では、「教室・塾のオンラインサービ
ス拡充」や「リカレント関連のオンライン学習
サービス開発の加速」。医療福祉分野では、
「介護や健康を支える新たな事業の展開」や、
「IoT・AI・ロボットの活用によるサービス品質
・生産性の向上」に挑戦しています。学研が提
供するサービスは、グループ共通顧客基盤で
ある「GakkenID[®]」を通じて相互接続され、
幼児から高齢者まで一貫性のあるサービス
を提供することを目標としています。また、「デ
ジタル人材育成」「安全かつ効率的なシステム
基盤構築」を強化することで、次世代のニー

ズを切り拓く土台づくりにつなげていきます。
学研グループはこれからも教育・医療福祉の発
展をリードする企業として、テクノロジーを活
用した価値創出を進めていきます。



取締役
細谷 仁詩

デジタル戦略 Gakken2025



グローバル戦略

アジアで事業基盤を形成し
学研コンテンツを横展開

学研の理念「すべての人が心ゆたかに生き
る」を世界で実現すべく、東南アジア、中国、
中東を戦略重点地域として事業を展開してい
ます。ベトナムでは現地パートナー企業との連
携を通じて、絵本の販売、小学校や幼稚園を
対象としたSTEAM教育事業など、成長著し
いベトナム市場の活力を取り込むことができま
した。中国では人気の「びよちゃん」キャラク
ターを活用したIPビジネスも始まりました。商
品数を増やすとともに、他国でも販売する予
定です。このように海外で商品を開発し、日
本を含むグローバル市場に展開することも想定
しています。中東事業戦略の要であるトルコ
では産業人材育成事業が立ち上がりました。
中東地域に進出している日系企業にとっても
現地人材の育成は喫緊の課題です。学研グ

ループの取り組みは日本企業にも裨益するで
しょう。また、学研教室事業では新たに豪州
で教室を開設しました。今後は東南アジア以外
へも積極的な展開を図ります。



取締役
百田 顕児

グローバル戦略 Gakken2025



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



● 市進教育グループ

1965年の創業以来、塾・予備校を専業としてきましたが、2010年のホールディングス体制移行後は幼児教育、学童保育、介護等の分野にも展開しています。従前より少子化の拡大や社員の高齢化を見据え、幼児からシニアまで幅広い世代の方を顧客対象とするともに、社員の働く場の確保に努めてまいりました。

当社グループは、学びの場、生活支援の場を通じて社会に貢献し、企業として存続していくことをめざしています。人材の育成に力を入れ、企業の持続的な発展に努めるとともに、地域への恩返しとして千葉県教育委員会をはじめ、県内8市2町で教育支援を中心とする社会貢献活動も続けています。

2021年2月期からは教育サービス事業、介護福祉サービス事業の2つを主要なセグメントとし、2023年7月から学研ホールディングスに参画いたしました。



市進ホールディングス
代表取締役会長
下屋 俊裕

● ウイングネットなどの映像コンテンツ

2006年より映像授業の配信を開始し、現在は全国3,000拠点以上に配信しています。映像コンテンツは単に講師不足を補うためではなく、「人にしかできないこと」と「映像やAIに任せられること」を峻別することによって、それぞれの長所を最大化できると考えています。当社ではすでに専門分野に特化した生成AIの開発と実装に着手していますが、AIが提示したデータを活用することによって、講師が

● 新規募集チャネルの展開やグループ内連携

通塾開始年齢の早期化に伴い、小学校低学年専門のオンライン講座「バンセフロンティア」を展開しています。本格的な受験指導は小4から、それまでは玉井式国語的算数®などのプログラムで学習の土台をしっかりと鍛えるというコンセプトで行っています。このコースを軌道に乗せたことで小学生の集客が安定し、実績にも良い影響が出てきています。また、体験型学童保育の「アフタースクールナナカラ」には好奇心旺盛な児童が多数在籍しています。そうした児童は学力も高いという相関



時間をかけて「生徒とともに考える指導」が可能となります。



があり、隣接の市進学院に継続することにより相乗効果が生まれています。また、学研教室卒業生の紹介制度など、学研グループのスケールメリットも最大限活用しています。



地球の歩き方



地球の歩き方
代表取締役社長 新井 邦弘

2023年は新型コロナウイルス感染症の5類への移行を節目として、観光が本格的に復活した年でした。海外旅行は円安の影響でまだ6割程度の回復ですが、インバウンドは大きく伸長、10月以降はコロナ前水準を超える訪日外国人数となっています。海外ガイドブックも連動して復調、また『ディズニーの世界』や『宇宙兄弟』など新刊も好評です。特筆すべきは『地球の歩き方 北九州市』。当社として市に絞るのは初の試みでしたが、関係者や市民の皆さまの熱意に支えられ異例ともいえるヒットとなっています。国内ガイドの潜在力を再認識するとともに、多言語化による外国人への情報提供や地方創生にもつながる相乗効果が期待でき、新たな事業の柱に育ちつつあります。

学研メディカルサポート



学研メディカルサポート
代表取締役社長 清水 修

学研メディカル秀潤社（現Gakkenメディカル出版事業部）の子会社として2011年4月6日に設立しました。看護師、医療従事者向けの施設eラーニング、在宅系（訪問看護、介護）eラーニングの配信が主事業となります。契約病院数2,682病院、登録ID数102万人（2023年12月末実績）。その他、各医療団体の資格取得eラーニングのコンテンツ制作、運用の応援などを実施。最新の情報と質の高いコンテンツの提供を通じて医療現場をサポートしています。2024年2月より看護技術コンテンツに3DCG技術を導入。より安心安全な看護の提供につなげています。

グランユニライフケアサービス



グランユニライフケアサービス
代表取締役社長 井上 隆司

グランユニライフケアサービスは、「グランメゾン迎賓館」シリーズとしてサ高住を中心とした全国15棟の高齢者住宅と福祉用具事業所を展開しており、2023年11月より学研ココファングループに参画しました。「自分自身が住みたい、大切な人を住ませたいと感じられること」が、高齢者向け住宅を通じて、私たちが提供したいサービスのあり方です。「グランメゾン迎賓館」シリーズは「住まい」と「介護サービス」の提供だけではなく、生活の質を高めるべく「建物」「食事」「イベント」等に付加価値をつけ、高齢者ご本人やそのご家族からの多種多様なニーズにお応えできるよう、学研ココファングループの一員として展開していきます。



「北九州市」発売告知として小倉駅階段に広告が掲示。

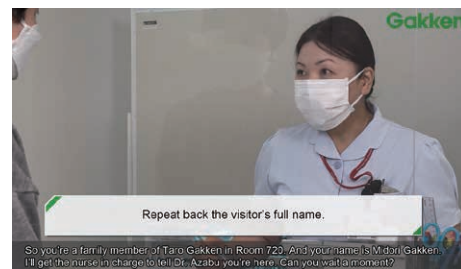


©Chuya Kayama/Kodansha



©Disney

4月からは、日本国内で働く海外人材向けの看護補助コンテンツ翻訳版を開始、5月以降には中国で事業展開を図るなど、事業領域の拡大を続けます。



2024年9月期トップマネジメント・コミットメント

学研グループでは、これまで社会・環境パフォーマンス改善のためのトップマネジメント・コミットメントを期首に発表していました。今期は、サステナビリティ経営としてのコミットメントを発表いたしました。

今すぐダブル・マテリアリティの徹底へSHIFTせよ。
すべての人が心ゆたかに生き、持続可能な社会が発展するために。

① 価値創造プロセスに基づくCSV^{*1}の実現

CSVの視点から既存事業に磨きをかけて強化しつつ、新たな事業へも挑戦することにより、中長期的な社会的価値を生み出す

② 2050年カーボンニュートラルへの挑戦

サプライチェーン全体の環境への負荷を軽減し、温室効果ガス排出量の削減活動を加速させ、第一歩として2030年までの削減目標達成を確実にする

③ より自律した個人・組織への変革

従業員のエンゲージメントを向上させ、個の力を高め、組織の力、グループの力を最大化する

学研グループ サステナビリティ委員会委員長 宮原博昭

今こそ「攻め」のサステナビリティへ

これまで学研グループは、社会課題の解決を事業によって行ってきました。今後は、その価値提供をお客様はもとより、学研グループの直接のお客様ではない方々、環境・社会・経済へも広げ、サステナビリティ経営の推進をめざします。これは、私たちグループの事業が成長すればするほど、環境・社会・経済にポジティブなインパクトがもたらされることであり、そのために私たちは、中期経営計画のテーマを「SHIFT」とし、新規事業はもちろん、既存事業もさらに変革していく決意を示しました。当然ですが、「攻めのサステナビリティ」を実現させるには、環境への負荷をかけない事業活動を考えることが不可欠です。2023年度には、学研グループの自社、Scope1-2の温室効果ガス排出量を、2030年までに売上高あたり2022年度に比較して50%削減、とい

う目標を掲げました。2024年度からは、これをコスト削減効果の高いところからグループ各社で具体的な削減目標と行動計画を立案し、実行・モニタリングを行っていきます。そして、サステナビリティ経営を実行するのは、学研グループの人的資本である従業員一人ひとりで、2024年度は研修、コミュニケーション、イベントやヒアリングなど、さまざまなかたちで従業員の声を聴き、力を高め、それを自部門や事業会社だけでなく、グループ全体の力としていくよう、グループでのエンゲージメントを高める施策を進めます。



学研ホールディングス
サステナビリティ推進室長
木島 麻子

中期経営計画 Gakken2025 のサステナビリティ戦略

サステナビリティ事業開発

01

ダブル・マテリアリティへの変革

02

01と02の土台となる、啓発と推進

03

≫ SROI^{*2}視点での学研グループ事業評価と既存のビジネスモデル変革を含む新規事業開発

≫ 各社KPIをダブル・マテリアリティで設定。
≫ モニタリング・PDCAを回す「サステナビリティ・マネジメントシステム」の構築と運用の開始

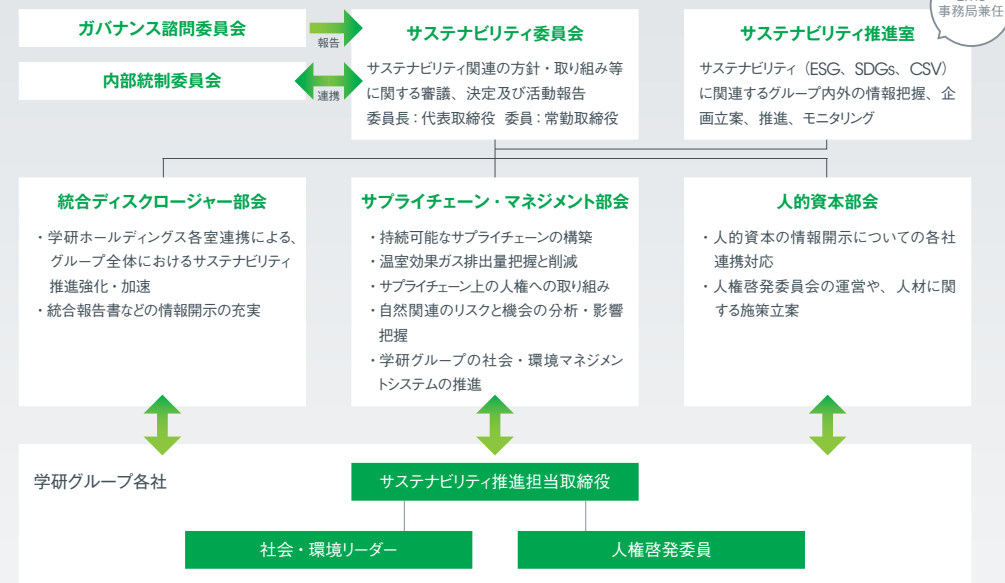
≫ サプライチェーン全体でのESG強化
≫ ステークホルダーとのエンゲージメント

*1 CSV…Creating Shared Valueの略で、「共有価値の創造」の意味。CSV経営は、事業を通じて社会課題を解決することを重視した考え方で、社会課題を解決することが自社の経済的な利益につながる、という概念です。

*2 SROI…Social Return on Investmentの略で、「社会的投資収益率」を指します。社会的な活動や事業によって生み出される価値を測るために開発された指標です。

推進体制

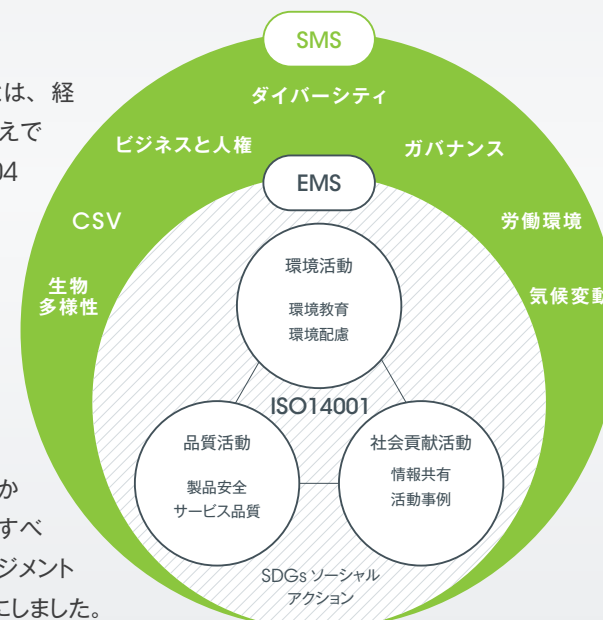
2023年9月期



サステナビリティ・マネジメントシステム (SMS) の取り組み

● EMSからSMSへ

ESGに配慮した組織を作ることは、経営基盤を支え、事業を展開するうえでの条件です。当グループでは2004年以降、ISO14001の規格に基づき、社会・環境マネジメントシステム (EMS) を構築し、環境課題に取り組んできました。今後は、経営理念・戦略までをサステナビリティの視点で一気通貫でマネジメントしていかなくてはなりません。そこで2024年9月期から国際社会から求められる多様なテーマに対応すべく、独自のサステナビリティ・マネジメントシステム (SMS) へと移行することにしました。



学研グループ「サステナビリティアワード」

学研スマイルハートフル受賞！ グループ各社の障がい者雇用支援を積極的に展開

学研スマイルハートフルは、今まで積み重ねたノウハウをベースにグループ会社の障がい者採用・定着支援活動を積極的に行いました。その内容は、求人・採用・定着支援までの各社個別サポート、支援機関との仲介や実習のアドバイスなど多岐にわたります。その結果、半年で3社計5人の障がい者の採用を実現しました。



小松充社長（左）と櫻井英子サステナビリティ担当取締役（右）。櫻井取締役は、「『障がいのあるなしにかかわらず、すべての人が普通の生活を送れる社会の構築』という、学研の理念にも通ずる社会の実現をめざしてまいります」と熱く語った。

社会・環境マネジメントシステム

ISO14001 内部監査と定期審査

2023年9月期のISO14001認証範囲は6社および4事業所でした。4月～6月に4組織を対象に内部監査を実施したのち、7月に3組織が（一財）日本品質保証機構（JQA）による審査を受け、認証を更新しました。グループ全体では、引き続き「社会・環境・SDGsアクションマネジメントプログラム」に取り組ましました。



主な活動登録範囲：教室、文具・玩具、各種コンテンツの編集・製作・流通及び販売

環境への取り組み

環境方針

学研グループでは、2003年に環境憲章・環境方針を制定し、取り組みを進めてきました。今回、多岐にわたる事業を網羅できるものとして、環境方針を改訂しました。この方針にのっとり、環境への取り組みと開示を一層進めていきます。

TCFDに沿った開示

当グループでは、2022年8月「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」に賛同しました。株主・投資家などのステークホルダーとの積極的な対話を実施し、TCFD提言の4つの項目に沿った情報開示を行っています。

● ガバナンス

55ページに示したサステナビリティ推進体制の最高責任者としての代表取締役が、気候変動に伴うリスク管理方針や戦略のレビュー及び指導、対応策の評価・監督、重大施策の最終判断など、気候変動対応にも責任を負ってい

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES



情報開示の詳細は、こちら

ます。2023年9月期のトップマネジメント・コミットメントとして、「2050年カーボンニュートラルへの挑戦」も発し、グループ全体の温室効果ガス排出量の把握と、その削減に向けた行動計画の策定を進めています。

■ 各事業における気候変動によるリスクと機会の概要

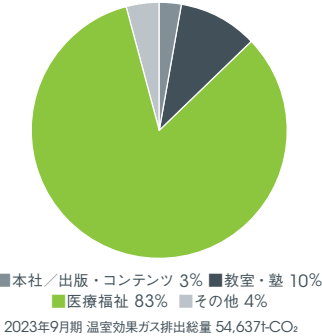
リスクの種類			顕在時期	学研グループにとって特に重要なリスク	教室・塾	出版、園・学校	医療福祉
移行リスク	政策・規制	短・中期	炭素税等、温室効果ガス排出を抑制する政策導入、規制強化による調達・運営コストの増加		◎	◎	◎
	評判	中期	対策をしないことによる顧客からの評価の変化		○	○	○
物理リスク	慢性的の物理的リスク	短・中期	主に医療福祉分野における平均気温の上昇による熱中症、食中毒。暑さによる従業員の生産性低下。その対策として運営コストの増加		◎	-	◎
	急性の物理的リスク		豪雨、強風の基体化に伴い浸水等被害が増加し、医療福祉分野の各事業所の運営停止による損失や修繕費等のコスト増、事前の対策費の増加	○	-	◎	
			紙など資材の価格上昇、不安定化	-	◎	-	
機会の種類		顕在時期	学研グループにとって特に重要な機会		関連する事業／影響		
機会	製品サービス市場	短・中期	気候変動による豪雨災害などの異常気象のために学習が中断される懸念から、家庭におけるオンライン学習サービスの需要の高まる可能性		教室・塾		○
			脱炭素社会への移行に伴う消費者の環境意識の高まりによる、SDGs、自然環境をテーマとする出版コンテンツの需要増加		出版、園・学校		◎
			災害対応の強化による競争優位性の確保、利用者増加		医療福祉		△

◎：影響大きい ○：影響やや大きい △：影響は軽微

■ 温室効果ガス排出量推移 *1

	エネルギー (原油換算値・L)	温室効果ガス排出量 (t-CO ₂)		
		Scope1-2	Scope3	合計
2020年9月期	16,773,265 *2	36,044	44,301	80,345
2021年9月期	20,864,403	35,975	95,549	131,524
2022年9月期*3	36,510,242	58,402	336,533	394,936
2023年9月期	37,016,564	54,637	283,474	338,111

■ 事業別温室効果ガス排出量 (Scope1-2)



*1 【集計範囲】（Scope3カテゴリ8、10、11、15は関連なし）
2020年9月期 学研ビル各社が対象。Scope1-2は電力、都市ガス。Scope3はカテゴリ1～3、5～7。
2021年9月期 学研ビル各社、医療福祉分野各社、学研塾ホールディングス傘下各社および学研物流会社が対象。Scope1-2は電力、都市ガス、LPガス、ガソリン（エネルギー使用金額からの推計を含む）。Scope3はカテゴリ1～3、5～7。
2022年9月期以降 海外を含めた連結会社が対象。Scope1-2は国内拠点における電力、都市ガス、LPガス、ガソリン、軽油、灯油を使用量から算定（海外拠点は国内拠点のデータを基に推計）。Scope3はカテゴリ1～7、9、12、13、14。
【支配力基準】財務連結【カバー率】100%
*2 電力・ガスのみ
*3 2022年9月期Scope3において算入するデータの範囲を見直し、再評価した結果に基づき、数値を変更いたしました。

今後の戦略と対策

● 物理的リスク・機会 温暖化シナリオ（4℃）

医療福祉分野では、気候変動による自然災害の増大に伴い、高齢者施設や介護事業所の操業停止による機会損失や修繕費増の可能性あります。このリスクに対応するため、防災用品や備蓄食の設置に加え、立地環境に応じた現実的かつ具体的な高齢者向けの災害対応の教育と実践を開始しています。



● 移行リスク・機会 脱炭素シナリオ（1.5℃）

脱炭素移行に伴う温暖化対策税の引き上げにより、調達コストや燃料費・電力コストが年間最大8億円増加すると予測しています。医療福祉事業では、高齢者支援施設拠点数を2030年に向けて1.3倍にする計画を立てているため、対策を強化しなければ財務影響はさらに深刻化します。リスク対策として省エネ強化と再エネ活用を進めています。照明設備のLED化を2025年までに全拠点で完了させます。医療福祉分野では省エネ性能の高い設備や太陽光発電設備の導入によるエネルギー効率の高い低炭素建築物の開設を進めていま

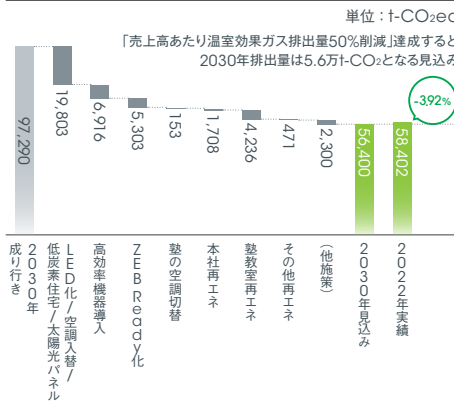
す。2023年9月期は愛の家の松戸常盤平、大垣浅草で、Gakkenほいくえん の瑞江、花小金井で太陽光発電設備を導入しました。ココファンの新規拠点ではZEB Ready^{ゼブ レディ}の実現をめざしています。



指標と目標

当グループでは、リスク・機会を管理するため、Scope1-2については、2030年までに、「売上高あたりの温室効果ガス排出量を2022年度比50%削減」という目標を設定しました。これまで各社が取り組んできた対策やノウハウをグループ全体に拡大・共有するとともに、省エネをさらに進めた低炭素建築物の導入や太陽光発電設備の設置など、対策を強化しています。

■ 2030年削減目標達成への対策



外部評価

当グループは、CDP2023において、「B」スコアに認定されました。これは自社の環境リスクや影響について把握し、行動していることを示しています。今後も気候関連対策の取り組みの強化並びに開示の充実に向けて取り組んでいきます。



ネイチャー ポジティブへの取り組み

学研グループは、気候変動の影響を受ける国への支援活動や、子どもたちの環境に対する興味を育む事業など、環境に関連した多岐にわたる取り組みを進めています。また、出版事業では紙を必要としますが、管理された紙を使用し、古紙のリサイクルにも取り組んでいます。

気候変動レジリエンス強化と生物多様性保全に向けた取り組み

地球規模で起きている気候変動の影響は、温室効果ガスをあまり排出しない発展途上国の、ただでさえ厳しい環境で暮らす農家にも否応なしに襲いかかります。近年では農業にとって重要な指標である雨の降りはじめの時期や、降雨量、降雨日数にも大きな変化が生じているため、農家は既存の農業のやり方では対応がますます困難になってきており、時には作物がまったく収穫できずに離農せざるをえない事態も発生してきています。アイ・シー・ネットが受託したJICA*「農業及び森林・自然資源管理を通じた気候変動レジリエンス強化プロジェクト」では、主として村落部の零細農家のグループを対象に、変化した気候に対応できる新しい作物や短期で収穫できる品種、単年度作物に樹木や多年生作物を組み合わせて栽培するアグロフォレストリーの実践など、改善農業技術や複合的な土地利用を紹介し、気候変動にも対応でき、土壌や環境の保全にもつながる持続的な営農方法を、ファーマー・フ

ィールド・スクール(FFS)というグループ学習の手法を使って研修しています。FFSの仲間とともに、新しいやり方をこれまでのやり方と比較しつつ、グループの畑で実践しながら学ぶことで、負担なく技術が身に付き、自信を深めていくことができます。



(写真上) FFSのメンバーとこれから試す新しい農業技術について議論する地域の農業普及員。(写真左) 農家が新しい農業技術を自分たちで検証するための、圃場のデザインを検討するプロジェクトスタッフと政府の農業専門官。

*JICA…国際協力機構

古紙クローズドリサイクルの取り組み

Gakkenは、自社の流通过程で発生した古紙を回収し、自社出版物に再利用するクローズドリサイクルを実現しました。市場から回収した自社出版物を特定の製紙メーカーに運びます。そこで再生された古紙を、上製本の中芯であるチップボールを中心に、再度自社出版物に使用するというものです。そもそも製品を納品するトラック便があるため、その帰社便に古紙を積むことで、輸送で新たに排出されるCO₂はありません。古紙問屋や紙専門商社、製紙会社といったお取引先様とともに、この仕組みを検討し、実施しています。

Gakkenは、これまでも古紙の再利用に取り組んできましたが、紙の出版物減少に伴い、品質的に利用可能な古紙が量的に制限されている現実をふまえ、古紙を安定して確保する目的の一つとして、この回収方法を検討してきました。

従来より日本国内の古紙回収率は79.5%、

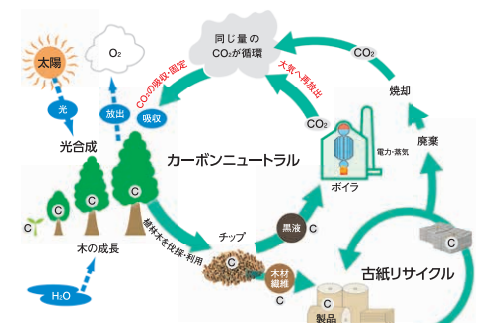
利用率は66.3%と世界的にも古紙回収意識が高い現状に加え、自社出版物でのクローズドリサイクルを実現させたことで、回収された古紙の具体的な数値が把握できるため、ジャンル別古紙の使用計画立案が可能になりました。2024年1月から回収・リサイクルする古紙量は、年間180トン进行定しています。



管理された紙の使用

紙の原材料は木材から作られるパルプです。木材は再生可能な資源であり、将来的な生物多様性などの機能を持続的に発揮させるには、「伐って、使って、植えて、育てる」という循環が必要です。例えば、この統合報告書は日本製紙株式会社が生産した紙で作られています。同社はその原材料調達方針に従い、紙の原料にはすべて持続可能な森林資源を使用しています。違法伐採された木材を使用しないことや、生産国などが明らかな木材やその木材を製材する際に発生する廃材を使用することなどが重要です。Gakkenでは、サプライヤーの皆様と協力しながら、森林資源を循環させることと出版コンテンツの製作を進め

ることを両立させています。そのため書籍に使用する用紙は、持続可能な森林資源の材で作られたものをサプライヤーから調達していきます。



出典：日本製紙連合会「紙は環境に悪い？ 誤解を解く6つの真実」より

子どもたちの自然への興味を育む

● **自然や地球への興味を育む書籍や教材**
図鑑やノンフィクション読み物、実験キットや一般書籍などを数多く出版しています。今後のESD*で求められる、自らの行動を起こせる子どもの育成にもつながります。



● **朝日小学生新聞とのコラボで 全国のクマゼミ調査実施**
“ミライの大人と取り組む みんなの未来ソウゾウプロジェクト”の企画として、夏休みに、全国の小中学生を対象とした「全国クマゼミ調査」と、専門家(伊丹市昆虫館学芸員・長島聖大氏)を招いたオンラインイベントを開催しました。朝日小学生新聞では、図鑑LIVEの写真を用いたセミの解説等の記事を掲載。(P25も参照)



(写真左) みんなで作ったクマゼミ北上マップ (写真右) 兵庫県神戸市のむっきーまんさんが提供してくれたクマゼミの写真

*ESD…Education for Sustainable Developmentの略。「持続可能な開発のための教育」の意味です。社会や世界の様々な側面を総合的に学習することを通じて、社会を変える行動を起こせる子どもを育てることをめざしています。Gakkenでは、自然環境への興味をうながし、課題解決に取り組むきっかけとなる本を数多く出版しています。

公益財団法人の活動を応援

● **(公財)日本野鳥の会**
「ヒナを拾わないで!!」キャンペーン
全国の学研教室、学校、公立図書館、高齢者施設、学童施設などにキャンペーンのポスターを配布し、掲示をお願いしています。



● **(公財)こども教育支援財団**
第15回環境教育ポスターコンクール
環境をテーマに、作品を募集するコンクールです。2023年度は右の皆さんほかが受賞されました。学研グループは、団体表彰として、東京都 千代田区立九段中等教育学校、東京都 広尾学園中学校・高等学校、宮崎県 宮崎日本大学高等学校に学研賞を贈りました。



内閣総理大臣賞 > つくば市立香取台小学校 6年薄井柚咲さん
文部科学大臣賞 > 茂木町立茂木中学校 3年羽生茉莉花さん
環境大臣賞 > 宮崎日本大学高等学校 2年戸高百穂さん

提供：こども教育支援財団

学研グループの人的資本経営

従業員の可能性をどこまでも追求する会社へ

学研グループの「人材・人事戦略」とは、学研ホールディングスと当グループ各社人事部門との連携により推進しています。全社人事部門の定例会を通じて、施策の浸透や各社における取り組みの事例を共有することで、グループをあげて人的資本経営を推進しています。

学研グループの 人的資本経営の考え方

当グループの従業員は、教育・医療福祉の分野で、グループ理念である“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・希望を提供しています。この価値創造は、社会的使命感で日々の業務にまい進する学研グループの従業員一人ひとりの力の結集で生み出すものです。

当グループの従業員の職種は、出版編集、商品・サービス開発、ITエンジニア、マーケター、セールス、カスタマーサービス、介護士、保育士、栄養士、看護師、塾講師、コーポレートスタッフなどさまざまです。この多様なバックグラウンドを持ち、専門的な技能・知識を有する従業員が、学研グループの競争力の源泉であり、最も重要な経営資本です。従業員がモチベーション高く、最高のパフォーマンスを発揮できるよう「人材の多様化」「知識・技能の高度化」「従業員のエンゲージメント向上」に取り組み、一人ひとりの働きがいと働き

やすさのための環境づくりを推進しています。

当グループの新たなコーポレートアイデンティティでは「人の可能性をどこまでも追求する会社へ」をAspirationとしています。“人の可能性をどこまでも追求する”ために、私たち自身が自分の可能性を追求することなくして、人々の可能性を広げることはいかなるでしょう。そのためにこれからも“従業員の可能性をどこまでも追求”していきます。

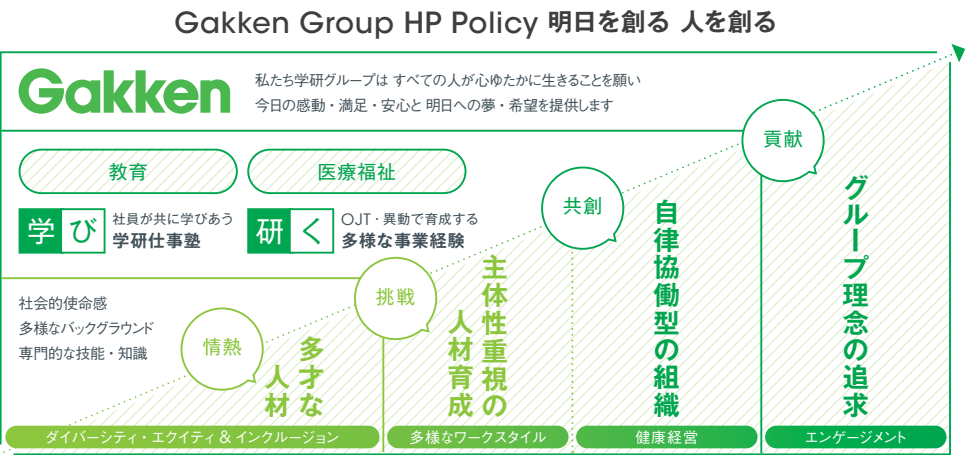


学研ホールディングス
執行役員 人事戦略室長
小林 徹

学研グループの 人事ポリシー

中期経営計画「Gakken2025 SHIFT」では、従業員がグループ理念にある“明日への夢・希望を提供”することで社会に「貢献」していくために“明日を創る人を創る”を人事ポリシーとしています。社会的使命感で「情熱」を燃やす多才な従業員が集い、ともに“学”びあい、

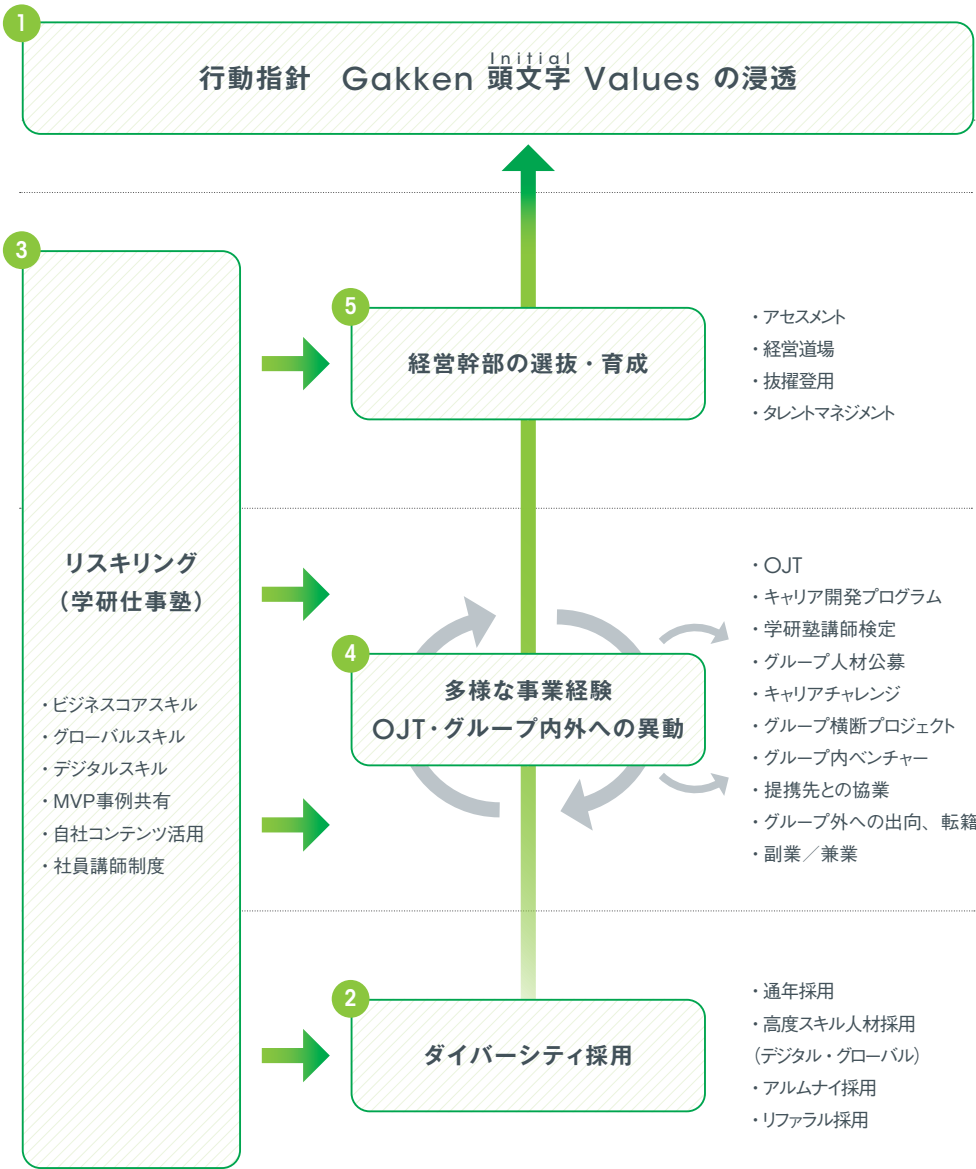
多様な事業に「挑戦」することで自身を“研”ぐ。従業員一人ひとりが高めた能力・スキルを発揮し、自律協働型の組織で新たな価値を「共創」していく。このように学研グループでは従業員の可能性を広げることが重点に、次の人事施策に取り組んでいます。



Gakken2025「SHIFT」 5つの重点人材育成

中期経営計画Gakken2025「SHIFT」においては、従業員の可能性を広げるために、図のように①～⑤の施策を推進しています。

以下、それぞれの施策についての説明と、施策に参加・関わった社員のコメントを紹介しま



1 行動指針 Gakken Initial Values の 浸透

学研グループの従業員の行動指針として、新たに“Gakken Initial Values”を策定しました。(P1も参照) Gakkenの頭文字で表現することで従業員への浸透を図り、従業員の日々の

業務のよりどころ、判断基準とするとともに、従業員の評価基準としています。

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

3

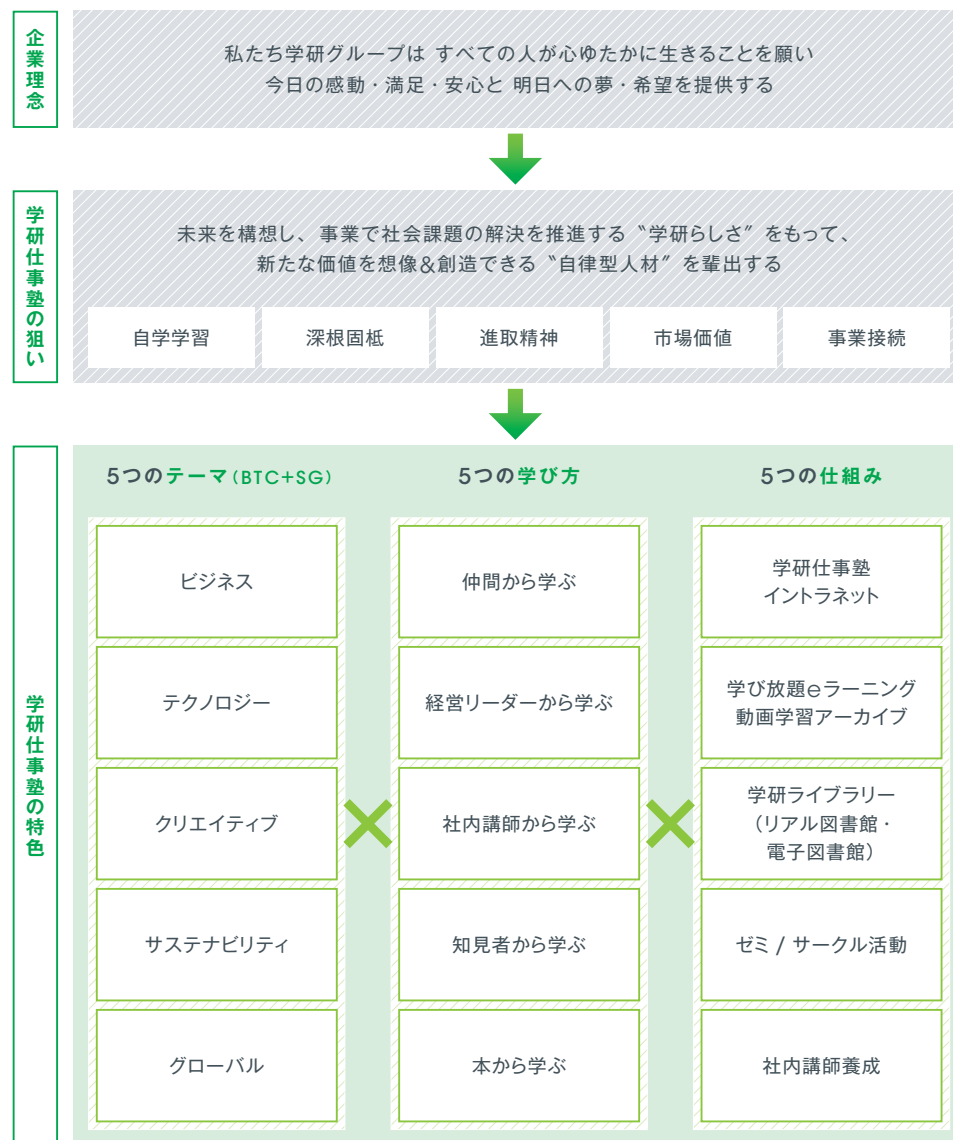
リスキリング (学研仕事塾)



● さまざまな学習機会を通しての成長

教育事業を展開する学研グループならではのリスキリングで従業員の可能性を広げています。研修カリキュラムは、Gakkenが発行する社会人向け書籍、TOASUが提供する企業向け研修、TOKYO GLOBAL

GATEWAYによる語学研修等の自社コンテンツを活用し、「学研仕事塾」として体系化しています。グループ全社から自主的に参加する学研仕事塾は、受講者どうして互いに学びあうとともに、連携による事業アイデア創出など共創による化学反応を生み出しています。



● 従業員の学びをサポート



社内講師による「英語学習法」講座（グループ内公募で選出）。



学研ビル内にある施設で、700冊の最新ビジネス書を貸し出しています。



Gakkenで発行する書籍は、社員が電子版を読み放題で利用することができます。

2

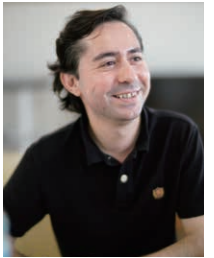
ダイバーシティ採用

● 多才な人材で事業の発展を

幅広い事業を展開する学研グループにおいて、人材の多様性は欠かせません。それぞれの事業に必要な専門的スキル・知識を有する人材はもちろんのこと、“すべての人”に価値提供していくためには、ジェンダー、年齢、人種、国籍、障がいなど多様なバックグラウンドを持つ人材が不可欠です。学研グループでは、新卒採用はもちろんのこと、通年の経験者採用を行うとともに、リファラル採用、アルムナイ採用にも取り組んでいます。

途上国の発展に貢献

自身が途上国出身なこともあり、途上国の発展に貢献することができ、さまざまなバックグラウンドを持つ人々と関わりながらグローバルに仕事ができるアイ・シー・ネットに入社しました。調整や交渉を得意としており、プロジェクトマネジメントに携わることが多いです。リーダーシップスキルの向上から新しいテクノロジーの学びまで幅広く自身を進化させる機会を与えてくれ、仕事のスキルをよりゆたかにすることができたと感じています。



アイ・シー・ネット
開発コンサルティング事業第一部 土師宮 ダルユシュ

4

多様な事業経験

● OJT・グループ内外への異動

リスキリングでの学びを事業経験で生かすことで従業員を育成します。教育・医療福祉の分野で事業展開する学研グループならではの取り組みとして、グループ内外への出向・転籍、グループ横断プロジェクト、グループ内ベンチャーなど越境学習によるキャリア形成を推進しています。グループ人材公募、キャリアチャレンジ制度など従業員の手挙げによる自律的なキャリア形成も推奨しています。

保育現場から編集へ

認定こども園の保育現場から、絵本の編集制作へと出向。編集に携わってみて、現場の先生は内容に限らず仕様などの細かな部分まで吟味していると感じました。現場と編集とどちらも経験している立場から、先生方にお伝えしたり、現場ならではの意見を編集部にフィードバックしたりすることで、より実践的な企画へとつながりました。編集者の立場から保育と向き合うことで、これまで違った学びや経験を得られたと思います。



Gakken
出版・コンテンツ事業本部
U-5事業部 佐藤 達哉

5

経営幹部の選抜・育成

● 「道場」による実践的な学びを提供

事業ごとにグループ会社を有する学研グループでは、学研ホールディングス、グループ各社の次期経営層、経営幹部の育成が最重要課題です。学研仕事塾のなかでも、役員、管理職、管理職候補者については、「道場」

戦略的思考を鍛える

経営道場はさまざまな戦略フレームワークを用いて戦略的思考を鍛える実践的な研修の場です。戦略的思考を共通理解したうえで他のグループ会社役員とのアイデア交換は、発展的な議論となり、毎回、新たな視点を得る貴重な機会となっています。今回、学んだ知識とスキルを日々の業務に活かし、これからも新たなアイデアや知識を積極的に取り入れ、ビジネス戦略とマネジメント向上に努めています。



全教研
取締役 吉富 考司

経営トップの考えに触れて

宮原社長が常に深く広く学び続けてきた事実と行動力に畏敬の念を抱きました。対面で話し、細かな疑問のやり取りを通じて、考え方や具体的な手段を教えていただいたことは貴重な経験でした。また世代交代を求められていることも強く感じました。「リーダーとマネジャーの両立」「時代や組織に合ったリーダー像」について、全国から参加した若手～同年代の社員と共に学び合ったことを体現していきたいと思います。



学研コソファン
事業本部 松尾 恵

働きやすく、誰もが活躍できる環境づくり

多様な人材がその人らしく働き、活躍できる環境づくりは、従業員のエンゲージメントを向上させ、新たな価値を提供するために不可欠と考えています。

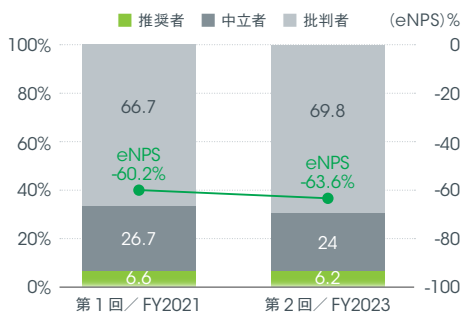
エンゲージメントサーベイ

● より働きがいのある会社をめざして

学研グループでは、「従業員との対話による相互の信頼関係づくり」「グループ全体の従業員意識の現状把握と課題抽出」を目的に、働きがい（働きやすさ）を測定する指標としてeNPS[※]を用い、2021年より2回調査を行いました。第1回（2021年）は-60.2%、第2回（2023年）は-63.6%となりました。日本企業の実業平均-74%と比較すると、10.4高い結果となっています。今後も定期的に調査を行い、社員一人ひとりの声を受け止め、人事施策の実行・検証を繰り返しながら、より働きがいのある会社をめざしていきます。

※eNPSSMは、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、Nice Systems, Inc.の登録商標です。
eNPSスコア算出方法：推奨者（%）－批評者（%）

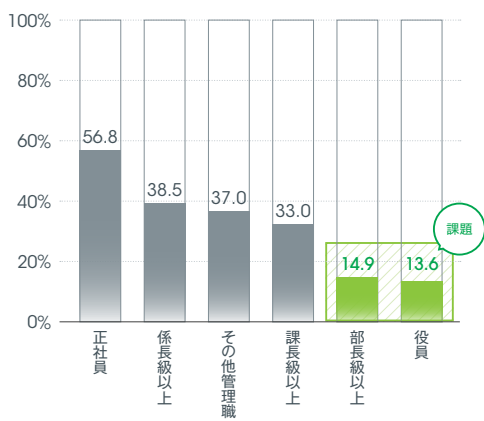
■ eNPSと推奨者・中立者・批評者の推移



■ エンゲージメントサーベイからわかることと、その打ち手

	改善効果の高い体験	実施中の取り組み
1位	上司との関係	心理的安全性研修、評価者研修
2位	所属会社の成長性	ビジョン伝達 の機会を増やす

■ 職位別の女性比率



育休取得でたくさんの気づき

以前から子どもができた後積極的に育児に参加し、育児休業を取ろうと考えていました。業務から離れる不安はありましたが、職場の人たちの理解や協力もあり、2か月間育児や家事に専念することができました。育児休業を取ることで、育児や家事の大変さに気づいたり、改めてキャリアについて考えたり、パートナーや職場への感謝の気持ちが強まったりと、プラス面ばかりでした。



学研プロダクツサポート
総務部 菊地 優太

女性活躍推進

● 女性管理職比率の向上を

当グループでは正社員における女性比率が56.8%、管理職の女性比率は31.9%となっています。特に、課長級以上と部長級以上を比べるとその差が大きく、部長級以上の女性を増やすことが課題となっています。2030年に学研ホールディングスの役員における女性比率を30%以上にするため、「えるぼし」に認定される会社を増やすとともに、女性管理職の育成、研修などに力を入れ、より女性の声が反映されやすい多様性のある組織づくりを推進します。

● 育児経験を事業に活かす

教育・子育て支援事業を営む当グループとして、従業員の育児環境を整えるのは当然の取り組みであり、特に男性育児休業の取得促進には力を入れています。従業員の育児経験はそれぞれの事業にとっても重要であると認識しており、中長期の指標を持ち、グループ会社の「くるみん」取得を広げていきます。

■ 男性育児休業取得率



KPI

2030年学研ホールディングス役員における女性比率を**30%以上**に！

KPI

2030年男性育児休業取得率を**85%以上**に！

障がい者雇用

*1 2024年3月1日現在。

*2 もにす認定…障がい者の雇用の促進及び雇用の安定に関する取組の実施状況などが優良な中小事業主を厚生労働大臣が認定する制度です。「もにす」は、「ともにすむ」から来ているそうです。



健康経営

● 共に働き、共に成長することをめざして

特例子会社である学研スマイルハートフルでは、80人^{*1}の障がいのある従業員が、支援員のサポートのもと、清掃、郵便・宅配物の集配、印刷やデータ作成などのオフィスサポート業務を行っています。また、学研グループ各社の障がい者採用・定着活動を支援し、障がい者が活躍できる環境整備を進めています。2022年に品川区で初めて「障害者雇用に関する優良な中小企業主に対する認定制度（もにす認定制度）^{*2}」で優良な事業主として認定され、2023年にも継続認定されました。

● 一人ひとりのウェルビーイング実現に向けて

教育と医療福祉で事業を営んでいる学研グループにおいて、事業に携わっている従業員が心身ともに健康であることは非常に重要です。従業員一人ひとりとその家族の、さらな

● 健康経営宣言

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」というグループ理念に基づき、事業を発展させてまいりました。このグループ理念の下に働くすべての従業員一人ひとりが、まず「健康」で「心ゆたかに生きること」こそが、事業の基盤であり不可欠だと考えています。これまで取り組んできた健康保持・増進活動をさらに発展させ、従業員とその家族が心身ともに生き活きと健康で安心して過ごせるよう、会社・従業員・健康保険組合が一体となって健康経営を積極的に推進することを宣言いたします。健康経営を通じて、従業員が創造性を最大限に発揮し、各事業を発展させることで、「教育」「医療福祉」のリーディングカンパニーとして、持続可能な社会の発展に貢献してまいります。

株式会社 学研ホールディングス
代表取締役社長 宮原博昭



健康経営戦略マップはこちら

健康経営優良法人
2024 認定の取得

2024年3月、当グループ12社が健康経営優良法人に認定されました。学研ホールディングスなど10社が「健康経営優良法人2024（大規模法人部門）」に、2社が「健康経営優良法人

● 個々人への理解を大切に

障がい特性だけではなく、個々人を理解し、適切なサポートや環境を整えることが大切だと考え、いろいろな形の面談を、回数を限らず行っています。

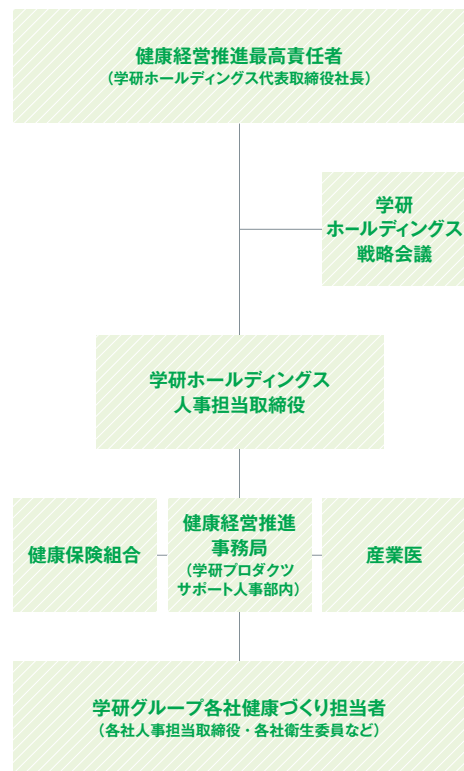
さらに、能力を十分に活かせるように、資格取得推進や障がいのある従業員内でリーダー制を導入しています。また、心身ともに健康でいるために、勤務時間中に配慮休憩を設定。休憩スペースを確保するなど、特例子会社ならではの対応も行っています。



学研スマイルハートフル
オフィスサービス部 精神保健福祉士
高橋 尚美

る健康保持・増進のため、2020年9月に「健康経営宣言」を表明しました。学研ホールディングス代表取締役が健康経営推進最高責任者となり、「人生100年時代」の健康経営を積極的に推進していきます。

■ 推進体制



2024（中小規模法人部門）」に、それぞれ認定されました。



SOCIETY

ステークホルダーとともに

学研グループの考えるステークホルダー

学研グループは、社会関係資本のなかで教育事業・医療福祉事業を継続してまいりました。ステークホルダーを以下の図にあるように定め、それぞれとコミュニケーションを取りつつ、企業としての責務を果たし、事業活動へつなげています。



お客様のために

● 高品質なサービスをめざして

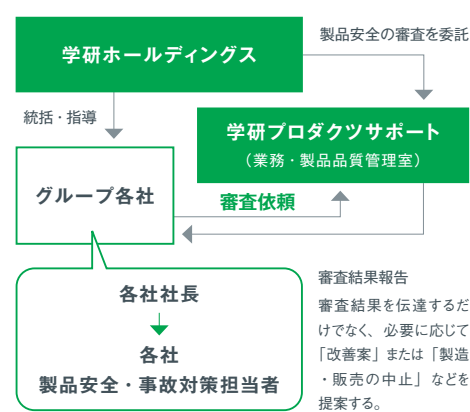
学研グループの商品・サービスは、子どもや高齢者の方が利用者となる場合が多く、その安全性には細心の注意が必要です。そのため、「製品・サービス提供の安全性および品質」を学研コンプライアンス・コードにおいて定めています。また、「学研グループ製品安全管理規程」では、次のように定められています。

≫ 学研ホールディングスが、製品の安全管理について主管し、グループ会社を統括、指導する。

≫ グループ会社の社長は、自社の製品安全管理について責任を負うほか、製品安全管理体制を構築・維持・管理するために必要な施策を講じる。そのため、グループ会社の社長は、自社において製品安全管理および製品事故への対応を行う製品安全・事故対策担当者を選任

し、製品を提供する前に安全性のチェックなどを行う。このとき、製品の安全性がチェックできないものについては、速やかに学研プロダクツサポートの審査を受けるものとする。

■ 製品の安全性を確認する仕組み



人権・調達への取り組み

● 人権方針

学研グループでは、グループ理念にある「すべての人が心ゆたかに生きる」社会の実現をめざすため、「現在と未来を見据え、『人』を中心に置いて真にゆたかな社会の実現をめざすこと」を、人権の取り組みの基本としています。また、人権尊重と人権リスクの軽減は企業活動の土台です。この基本姿勢に基づき、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などにのっとり、2023年3月に「学研グループ人権方針」を制定しました。

● サプライチェーンマネジメント

当グループは、長期にわたり質の高い製品やサービスを提供するために、環境、社会、経済、倫理などの観点からサプライチェーンを捉え直します。調達方針・ガイドラインに沿った取引が行われているかの実態を把握するために、グループ内ならびに一次サプライヤーとの取引状況を調査することにしました。

人権に関しては、2021 / 2022年のグループ各社人権対応状況調査に始まり、2022 / 2023年には各社の人権デュー・デリジェンス制度調査を行いました。さらに2023 / 2024年は、グループ内の実態を把握することを目的に、事業に関わるすべての従業員を対象としたアンケート調査を予定しています。これらの結果を踏まえ、深刻度が高く優先的に取り

● 調達ガイドラインの策定

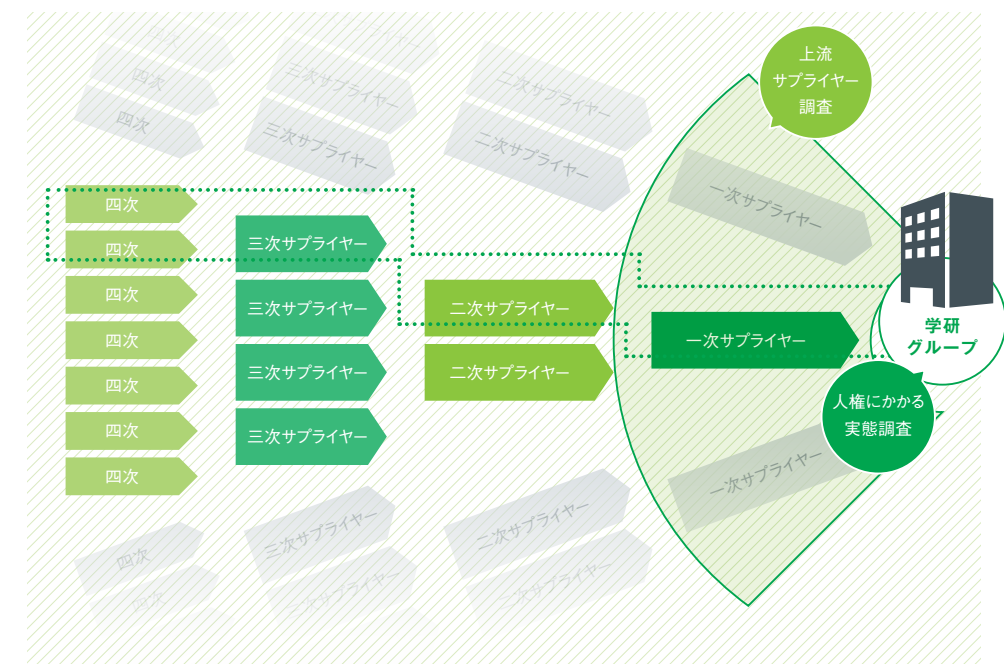
環境保全や安全、人権などに配慮した調達活動を継続的に行うために、昨年制定した調達方針*に従って2024年3月に調達ガイドライン*を策定いたしました。それら方針およびガイドラインにつきましては、学研グループ内はもちろん、サプライチェーン全体で共有・遵守することが重要です。今後、サプライチェーンマネジメント部会が中心となって、サプライチェーンへの周知やアセスメントなどの働きかけを図ってまいります。

組むべき領域を再設定します。

もうひとつはサプライチェーン上での問題を未然に防ぐための取り組みです。すべての一次サプライヤーに対し調達方針への協力を呼びかけ、さらに主要サプライヤーを対象にCSR 調達アセスメントを行います。特に教育・医療福祉分野ともに取引量が多い紙・パルプ製品の調達においては、サプライヤーとの協力が不可欠です。一次サプライヤーを通じて、主原料の木材がどこの森林資源からどのように調達されているのか、源流までさかのぼり適切な森林管理が行われていることを確認します。

また古紙を回収し、再利用する「クローズドリサイクル」(P58)など、環境への負荷軽減にも取り組んでいます。

■ サプライヤーエンゲージメントのステップ



➤ 学研グループ人権方針はこちら



➤ 学研グループ調達方針および調達ガイドラインはこちら

SOCIETY

ステークホルダーとともに

地域、社会のために



対象コミュニティにおける児童労働に関する啓発活動の様子（先行調査時に撮影）。

● ガーナでの児童労働に関するプロジェクトへの参画

世界の児童労働従事者は1億6,000万人にのぼるといわれています（ILO/UNICEF：2021年発表推計）。なかでも、サハラ以南アフリカでの児童労働が増えており、「ビジネスと人権」の観点からもカカオ生産における児童労働問題には世界的な関心が集まっています。こうした流れのなか、アイ・シー・ネットは、認定NPO法人ACEとデロイト トーマツ コンサルティング合同会社とともに、ガーナにおいて政府開発援助（ODA）による児童労働撤廃に向けた技術協力を実施しています。具体的には、児童労働の予防と解決のための仕組みが構築されている地域を、「児童労働フリー

ゾーン（CLFZ）」として認定するための制度導入に向けた取り組みを進めています。郡とコミュニティレベルでは、ガーナ政府が作成したCLFZガイドラインに定められている仕組みとして、地域住民に対する啓発、子ども保護委員会の機能化やモニタリングを通じた実態の把握、郡条例やコミュニティ規則の制定、必要な保護や救済制度の整備等を実施するための技術支援を行います。さらに、チョコレートに関わる日本の業界団体や製菓企業、商社、NGO、JICAなどが参加する「開発途上国におけるサステナブル・カカオ・プラットフォーム」と連携し、官民が一体となって児童労働撤廃に向けて取り組むための情報共有や提言を行う予定です。

■ 2023年9月期に実施された、社会とつながる主な活動

第32回小川未明文学賞大賞決定

小川未明文学賞は、優れた児童文学作品を世に送り出すことを目的として創設されました。上越市と小川未明文学賞委員会が主催し、Gakkenが協賛しています。今回

は553編の作品が集まり、大賞と優秀賞が選ばれました。2024年3月に学研本社ビルで表彰式が行われました。大賞作品はGakkenより出版される予定です。



授業料を無料とする奨学生を募集

文理学院は、2019年よりSDGsに関する諸活動を行っています。そのなかでも「4.質の高い教育をみんなに」のゴールに向けて

の取り組みとして、授業料を無料とする奨学生制度を進めています。2023年度は6名の奨学生を募集しました。



SDGsを楽しく学ぶワークショップ「ミライ思考」を実施中

学研スタディエは、第1回さいたま市SDGs認証企業に、教育産業として唯一認証されており、さまざまなSDGs推進活動を行っています。なかでもESDに力を入れています。

同社が宮城県で展開する総合進学塾あすなる学院は、「とうほくSDGsアワード2022奨励賞」を受賞しました。



投資家・株主とのコミュニケーション



＞ ディスクロージャー・ポリシーはこちら

● ディスクロージャー・ポリシー

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に対して、公平かつ適時・適切な情報開示を継続的に行うことで、経営の透明性と社会からの信頼の向上に努めます。また、ステークホルダーの皆様からの期待、意見、フィードバックに積極的に耳を傾け、適切な市場評価の獲得をめざします。情報開示は、以下の方法で行います。

≫ 法定開示

・ 金融商品取引法に基づく開示（有価証券報告書、四半期報告書、内部統制報告書、

● 株主・投資家との対話

株主・投資家の皆様にごグループの現況や戦略を正しく評価していただき、信頼関係を築くために、積極的な開示と対話に努めています。多岐にわたるコミュニケーションを通じて、財務・非財務面の会社情報を公正・公平にお伝えするとともに、ご意見を基に取締役会へフィードバックを行い、企業活動の改善につなげています。

・ 取締役会での報告実績

IR活動報告 年2回、

SRエンゲージメント報告 年1回

株主・投資家の皆様からのご意見をふまえ、事業拡大や成長投資のみならず、事業ポートフォリオの見直しや資本効率の改善に努めます。

● 株主還元の考え方

当グループでは、株主の皆様への利益還元を経営上の重要課題のひとつと捉えています。利益配分については、経営体質の強化および今後の事業展開に備え、内部留保の充実に努めることを基本方針としています。配当政策については、安定的な配当の維持・継続を勘案しつつ、配当性向30%以上をめざして業績の進展に応じた配分を行っています。また2023年11月には、資本効率の改善と株主還元の充実に図るために、上限20億円の自己株式の取得を決定しました（2024年2月に取得完了済）。

より多くの方に当社株式を保有いただくことや、株主の皆様にごグループの商品・サービスの理解を促進するために株主優待制度を実施しております。今般、更なる制度拡充のために、対象サービスの拡大や、保有期間と保有

臨時報告書 等）

・ 会社法に基づく開示（事業報告、計算書類及び連結計算書類 等）

≫ 東京証券取引所の求める開示

・ 適時開示（適時開示を求められている決定事実及び発生事実 等）

・ コーポレートガバナンス報告書

≫ その他の情報開示

・ IR関連の開示資料、アナリスト・機関投資家との対話等

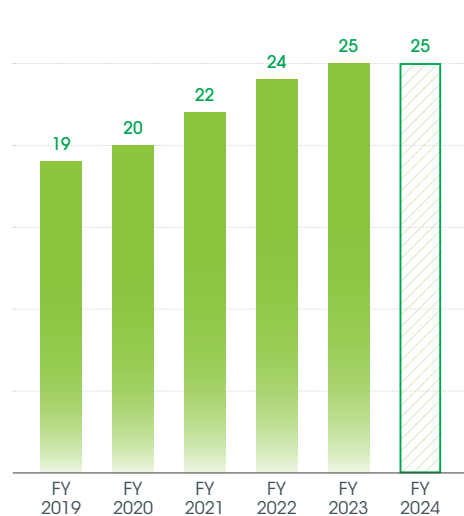
■ 2023年9月期 実施状況

対話方法・ツール等	頻度
定時株主総会	年1回
決算説明会	年2回
国内外IR面談	約150回／年
スモールミーティング・事業説明会	年1～2回
株主通信	年2回
IRメール	約2回／月
各種報告書 (有価証券報告書、コーポレートガバナンス報告書、内部統制報告書、統合報告書)	年1回

株式数に応じたポイント付与を導入しました。

■ 株主配当金の推移（一株あたりの配当）

■ 配当額（円）



SOCIETY

財団・総研の取り組みと協働

学研グループの事業と深く結びつく社会への取り組み

学研グループは、財団や総合研究所と協働して、教育について支援と研究を重ねています。教育情報を発信したり、子どもたちの才能を伸ばす仕組みを作ること、事業にもその専門性を活かすことができ、社会の信頼を得ることもつながっています。

公益財団法人 古岡奨学会

古岡奨学会は、当グループの創業者・古岡秀人が、自身の幼少時代と同じような境遇で経済的苦境に置かれた母子家庭を支援しようと、私財10億円を投じて1980年に設立した財団です。支援の中心となるのは、母子家庭の高校生への奨学金給与（返済不要）です。2024年度は、45周年記念事業として、人数枠を45期生から1学年370人に増員するとともに、月あたりの奨学金を17,000円に増額し、入学お祝い金50,000円を含め、年間25万4000円、3年間で総額約76万2000円を給与します。第1期生では134名だった奨学生数が、第45期生（2024年度）では364名となり、2024年4月現在、現役高校生1,081名を支援しています。第1期からの奨学生累計は10,432名と1万人を超えました。

また「奨学金給与」に留まらず、「グローバル人材育成支援事業」として、海外短期留学、および国内短期英語研修を実施します。そのほか、「学研プライムゼミ」を無償で提供す

る「家庭学習支援事業」、奨学生仲間（OB/OGにも呼びかけ）と交流できる「奨学生の集い」開催など、物心両面でのサポートに努めています。



2024年東京激励会にて。



河口湖研修に参加した皆さん。

会）と MACTE（モンテッソーリ教師教育認定評議会）という世界でも有数のモンテッソーリ教育機関より正式に認可を取得し、両機関が認定する「日本初」のコースとなりました。時代に合わせて進化するモンテッソーリ教師を輩出すべく、ハイレベルなプログラムの提供を今後も引き続き行っていきます。

▶ **教育工学研究協議会（IMETSフォーラム）**
教育工学の知見や経験をもとに、IMETSフォーラムは約50年、教員研修を通して主に“GIGAスクール構想”や“幼児教育”、“特別支援教育”などに重きを置き、教員支援として開催しています。2021年よりオンライン研修を提供しはじめ、現在新たに「教員研修プログラム」とし、継続的に新しいコンテンツをアップデートしております。今後も各種団体と連携し、「新たな教師の学び」を支える事業として、引き続き現場の先生方に良質な学びコンテンツを提供していきます。

学研教育総合研究所

学研教育総合研究所では2023年、次の取り組みを行いました。

▶ 「白書シリーズ」

小学生、中学生調査を実施・公開しました。この数年、小学生の好きな教科1位は「算数」でしたが、8年ぶりに「体育」が1位に。「将来役に立つ教科はない」については、今回行った保護者への質問で9%が「ない」と回答。また、教育現場では生成AI活用の議論が活発化しましたが、調査では小中学生の実際の活用は1割程度でした。とはいえ「利活用に規制をかけたくない」と回答した保護者が70～80%前後を占め、保護者の「学びの価値」についての変化が見てとれました。

▶ ウクライナ教育支援プロジェクト

「ウクライナの子どもたちの学びを止めない」として、Gakkenとともにさまざまな方々の支援を得てクラウドファンディングが成立。電子黒板をウクライナの子どもたちに届けるこ

学研科学創造研究所

学研科学創造研究所は、学研の科学コンテンツを財産として、「百聞は実験にしかず」の合言葉のもと、科学技術の振興ならびに科学技術や知識の普及をめざした活動を行っています。2023年、学研の過去の財産である『○年の科学』『○年の学習』のふろくを本社に集め、データベース化すべく調査を進めました。これらは2024年夏休みに開催予定の国立科学博物館での「科学のふろく展」へとつながり、多くの方の目に触れることとなります。

12月の恒例行事となっている学研ビル1階ロビーに設置されるクリスマスツリーでは、

とができました。

▶ 高等学校の課題解決のための実証実験

東京大学生産技術研究所との連携による内閣府実証事業に参画。学校数激減対策で2拠点から複数校が参加するAR空間での遠隔授業を30名規模で実施。実践した高校教員や生徒からの評価を受け遠隔授業における課題解決の糸口を報告しました。



内閣府実証事業の第3回遠隔授業による「対話型美術鑑賞」のHMD越しの様子。

「SHIFT」をテーマに科学ごころ満載のオーナメントを制作しました。こども園のお子さんはもちろんのこと、来客の皆様にも楽しんでいただきました。



コロナ禍を機に生まれた非接触のオーナメントも定番となりました。

1964年～1969年に学習研究社がELEC出版物の発行元となっていました。当グループの教材・書籍の音声録音を多数手がけており、近年ではTOKYO GLOBAL GATEWAY設立プロジェクトで協働しています。



これまでに約3万人の先生方が参加した英語教育研修会。

英語教育協議会（以下ELEC）は、第二次世界大戦後、日本人が世界で活躍するためには英語力の向上が必須であるという認識のもと、国内外・学財官の総力を結集して、1956年に設立されました。（設立時の名称は「日本英語教育研究委員会（ELEC）」）

以来約70年、ELECは英語教員研修、大学・中高の英語教育支援、法人英語研修や音声教材録音などを通じて、日本人の英語コミュニケーション力の向上に努めてきました。その活動は英語教育界において高く評価されており、学研グループとは縁が深く、古くは



▶ sainou.or.jp/index.html

取締役・監査役



HIROAKI MIYAHARA

代表取締役社長

みやはら ひろあき

宮原 博昭

1986年 9月 当社(旧株式会社学習研究社)入社
2003年 12月 当社学研教室事業部長
2007年 4月 当社執行役員第四教育事業
本部長・学研教室事業部長
2009年 6月 当社取締役
2010年 12月 当社代表取締役社長(現任)
2016年 12月 公益財団法人古岡奨学会
代表理事(現任)
2021年 6月 日販グループホールディングス
株式会社社外取締役(現任)



KAZUHIKO FUKUZUMI

取締役副社長

ふくずみ かずひこ

福住 一彦

1980年 3月 株式会社神戸教育研究センター
(現株式会社創造学園)入社
2000年 3月 学校法人創志学園
愛媛女子短期大学副学長
2014年 8月 株式会社学研塾ホールディングス
代表取締役社長
2016年 10月 当社執行役員
2018年 12月 当社取締役
2020年 5月 株式会社市進ホールディングス
代表取締役社長(現任)
2020年 12月 当社常務取締役
2022年 12月 当社専務取締役
2023年 8月 当社取締役副社長(現任)



HITOSHI KOBAYAKAWA

常務取締役

こばやかわ ひとし

小早川 仁

1990年 4月 当社(旧株式会社学習研究社)入社
2007年 4月 株式会社学研 コファン常務取締役
(現株式会社学研プロダクツサポート)
取締役
2008年 5月 株式会社学研コファンスタッフ
(現株式会社学研インテリジェンス)
代表取締役社長
2008年 6月 株式会社学研コファンナーサリー
代表取締役社長
2009年 5月 株式会社学研コファン
ホールディングス(現株式会社学研
コファン)代表取締役社長
2011年 10月 当社執行役員
2014年 12月 当社取締役
2020年 12月 当社常務取締役(現任)
2021年 10月 株式会社学研コファン
代表取締役兼CEO



YOSHINOBU ADACHI

取締役

あだち よしのぶ

安達 快伸

1990年 1月 当社(旧株式会社学習研究社)入社
2009年 10月 株式会社学研ビジネスサポート
(現株式会社学研プロダクツサポート)
取締役
2015年 10月 当社財務戦略室長
2015年 12月 当社執行役員財務戦略室長
2020年 8月 当社上席執行役員財務戦略室長
2020年 12月 当社取締役(現任)
2021年 4月 株式会社学研プロダクツサポート
代表取締役社長
2023年 10月 株式会社学研プロダクツサポート
代表取締役会長(現任)



TORU GOROMARU

取締役

ごろうまる とおる

五郎丸 徹

1991年 4月 当社(旧株式会社学習研究社)入社
2014年 8月 株式会社学研コファン
代表取締役社長
2019年 10月 当社執行役員
2020年 8月 当社上席執行役員
代表取締役社長(現任)
2020年 11月 株式会社学研コファン
ホールディングス(現株式会社学研
コファン)代表取締役社長
2020年 12月 当社取締役(現任)
2021年 10月 株式会社学研教育みらい
(現株式会社Gakken)
代表取締役会長
2022年 10月 株式会社Gakken
代表取締役社長(現任)



KENJI MOMOTA

取締役

ももた けんじ

百田 顕児

2001年 10月 株式会社三菱総合研究所入所
2004年 4月 アイシー・ネット株式会社入社
2018年 10月 アイシー・ネット株式会社副社長
2019年 4月 アイシー・ネット株式会社
代表取締役社長(現任)
2020年 8月 当社執行役員
2020年 12月 当社取締役(現任)



NORIO YAMAMOTO

取締役

やまもと のりお

山本 教雄

2004年 9月 American Life Insurance
Company Japan 入社
2006年 10月 メディカル・ケア・サービス
株式会社入社
2017年 4月 メディカル・ケア・サービス
株式会社代表取締役社長(現任)
2018年 11月 株式会社学研コファン
ホールディングス(現株式会社学研
コファン)取締役(現任)
2020年 8月 当社執行役員
2020年 12月 当社取締役(現任)



HITOSHI HOSOYA

取締役

ほそや ひとし

細谷 仁詩

2008年 4月 JPMorgan証券株式会社 入社
2013年 9月 マッキンゼー・アンド・カンパニー 入社
2020年 1月 マッキンゼー・アンド・カンパニー
パートナー
2021年 4月 当社執行役員
2021年 10月 当社執行役員 デジタル戦略室長
2021年 12月 株式会社Gakken LEAP
代表取締役CEO(現任)
2022年 10月 当社上席執行役員
2023年 7月 株式会社Gakken 取締役(現任)
2023年 12月 当社取締役(現任)



NORIAKI YAMADA

社外取締役

やまだ のりあき

山田 徳昭

1990年 4月 中央監査法人入所
1993年 3月 公認会計士登録
1997年 7月 公認会計士山田徳昭事務所設立
2003年 1月 クリアフィックス税理士法人
代表社員(現任)
2007年 6月 当社社外監査役
2010年 12月 当社社外取締役(現任)



MAKO KIDO

社外取締役

きど まあこ

城戸 真亜子

1979年 2月 株式会社吉田裕史事務所入社
2006年 9月 学研・城戸真亜子アートスクール
主宰(現任)
2012年 12月 当社社外取締役(現任)
2017年 6月 学校法人田中千代学園理事



MIMIAKO NOKU

社外取締役

いよく みわこ

伊能 美和子

1987年 4月 日本電信電話株式会社入社
2012年 7月 株式会社NTTコム転籍
2015年 8月 株式会社ドコモgocco
代表取締役社長
2017年 7月 タワーレコード株式会社
代表取締役副社長
2020年 1月 TEPCOライフサービス株式会社
取締役
2020年 12月 当社社外取締役(現任)



CAROLINE F. BENTON

社外取締役

キャロライン エフ ベントン

Caroline F. Benton

2008年 5月 国立大学法人筑波大学
ビジネス科学研究科教授
2020年 10月 株式会社タウンズ
社外監査役(現任)
2021年 4月 文部科学省国立研究開発法人
審議会委員(現任)
2021年 12月 当社 社外取締役(現任)
2023年 4月 国立大学法人筑波大学
学長補佐・ビジネスサイエンス系
教授(現任)



YOSHIAKI KAGEYAMA

常勤監査役

かげやま よしあき

景山 美昭

1982年 3月 当社(旧株式会社学習研究社)入社
2012年 12月 当社内部統制室長
2016年 12月 当社常勤監査役(現任)



KOTARO ODA

常勤監査役

おだ こうたろう

小田 耕太郎

1985年 4月 株式会社三菱銀行
(現株式会社三菱UFJ銀行)入行
2006年 4月 日本風力開発株式会社入社
2010年 6月 日本風力開発株式会社
代表取締役専務
2016年 4月 メディカル・ケア・サービス株式会社
入社
2016年 11月 メディカル・ケア・サービス株式会社
常務取締役
2021年 10月 株式会社学研インテリジェンス
常務取締役
2022年 12月 当社常勤監査役(現任)



TOSHIAKI YAMADA

社外監査役

やまだ としあき

山田 敏章

1988年 4月 石井法律事務所入所
1998年 4月 石井法律事務所パートナー
2015年 12月 当社社外監査役(現任)
2016年 5月 株式会社マックハウス
社外取締役(現任)



RYUJIN MATSUURA

社外監査役

まつうら りゅうじん

松浦 竜人

1996年 10月 監査法人トーマツ
(現有限責任監査法人トーマツ)入所
2001年 1月 金融庁入庁
2001年 4月 公認会計士登録
2012年 7月 有限責任監査法人トーマツ
パートナー
2020年 10月 かなで監査法人設立
理事パートナー(現任)
2022年 12月 当社社外監査役(現任)

コーポレートガバナンス

経営基盤の強化

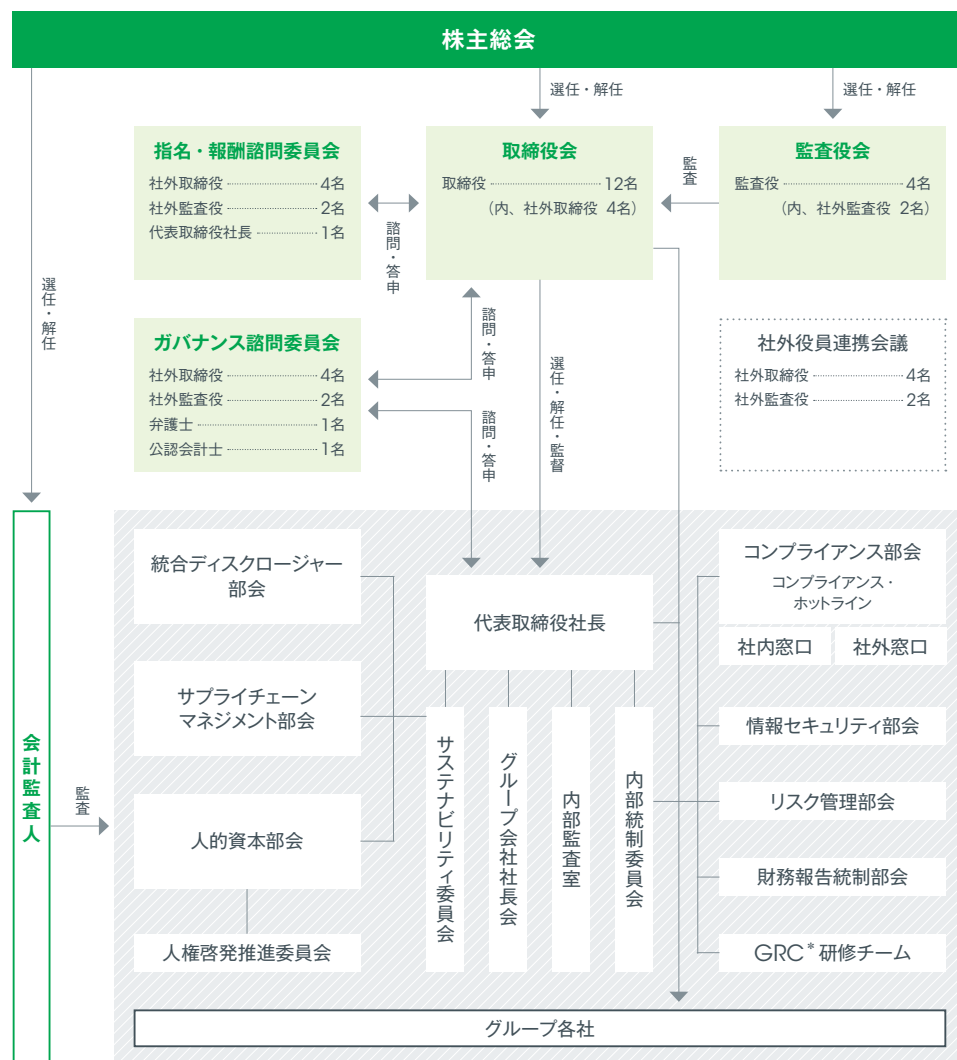
業務の適正性を確保し、持続可能な経営を推進するために、内部統制システム構築の基本方針を定め、開示し運用しています。

コーポレートガバナンスの 考え方

株主に対する受託者責任・説明責任をふま
え、会社の持続的成長と中長期的な企業価値
の向上を促し、収益力・資本効率等の改善をめ
ざし、企業価値の向上により株主の正当な利
益を最大化するようグループ企業を統治する
ことが、当社取締役会にとっての責務です。
また、中長期的な観点からグループ企業価値
を向上させるためには、株主以外のステーク
ホルダーへの配慮も不可欠であり、適切に協
働します。そして、環境・社会・企業統治の側
面から企業に求められている社会的責任を果
たしていくことも、経営上の重要な課題です。

当社グループの中核事業である教育分野や医療福祉分野の事業は、顧客と目的や価値を共有し、良質な商品やサービスを適正な対価で提供することによる諸課題の解決を使命としており、当社は、これらの取り組みを通して、社会的責任を果たします。また、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、当社は、株主総会をはじめとして、株主との間で建設的な対話を行い、その基盤となることもふまえ、適正な情報開示と透明性を確保します。

コーポレートガバナンス体制



* GRC … Governance Risk management Compliance の略。ガバナンスとは企業の指導・運営体制を、リスク管理とは企業活動に伴うリスクを把握・評価・対応する体制の構築を、コンプライアンスとは法律や規則、社会規範の順守を指し、いずれも企業経営において必要な要素です。

各委員会の機能と概要

● ガバナンス諮問委員会

第三者の立場で、内部統制を含む学研グループのガバナンスの状況を審議・答申する機関として、社外取締役4名、社外監査役2名および弁護士・公認会計士各1名(当社の顧問ないし会計監査人ではない)で構成するガバナンス諮問委員会を設置しています。取締役会はガバナンス諮問委員から半期に一度、ガバナンスに関する答申を受けるほか、取締役会の実効性評価や主要株主との取引の合理性などについても、客観的な意見を聴取し、意思決定に反映しています。

● 指名・報酬諮問委員会

指名・報酬諮問委員会は、当社取締役、監査役の候補者指名および取締役の報酬についての客観性、透明性の確保を担っています。代表取締役社長、社外取締役4名、社外監査役2名で構成し、取締役の選解任と報酬決定、

*DE&I…「多様性（ダイバーシティ）」、「公平性（エ
クイティ）」、「包括性（インクルージョン）」の頭文字
を合わせた概念です。性別や年齢、出身地や価値
観などの違いを認め合い、一人ひとりが最大限に能力
を発揮できている状態を指します。

代表取締役社長の後継者計画等について審議し、その内容を取締役会に答申しています。

● 内部統制委員会

内部統制委員会は、取締役会が定める内部統制システム構築の基本方針に従い、審議・決定を行います。同委員会のもとには、「コンプライアンス」「情報セキュリティ」「リスク管理」「財務報告統制」「教育・研修」など内部統制の重要課題への取り組みを推進する部会・チームが設けられています。

● サステナビリティ委員会

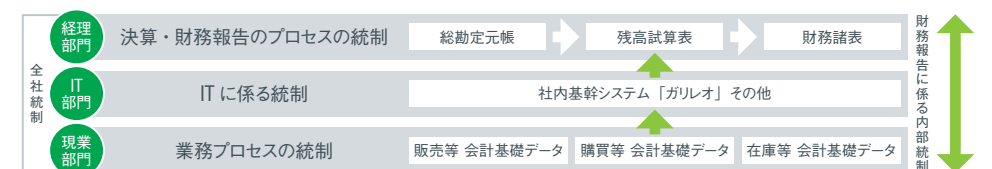
サステナビリティを推進する体制として、サステナビリティ委員会を設置しています。気候変動、ビジネスと人権、生物多様性、DE&I*など、サステナビリティの重要課題に取り組むべく、「統合ディスクロージャー」、「サプライチェーンマネジメント」、「人的資本」の3つの部会が活動しています。

財務報告に係る内部統制

当グループにとって「内部統制」とは、グループの健全経営のために、すべての役員・従業員が自主的、自発的に、その仕組みや体制を確立することであり、業務の効率性を高め、法令や規範を守り、信頼性のある正しい財務

諸表が作成できるよう、日常の業務を的確に行うことです。下の内部統制の評価概要にあるように、全社統制のもと、各部門の統制が相互作用しています。

■ 財務報告に係る内部統制の評価概要



取締役のスキルマトリックス

	氏名	当社における 地位	企業経営	業界・事業の理解 (教育・医療福祉)	DX	グローバル	財務・法務	サステナビリティ
取締役	宮原博昭	代表取締役社長	○	○	○			○
	福住一彦	取締役副社長	○	○		○		○
	小早川仁	常務取締役	○	○				○
	安達快伸	取締役	○	○			○	
	五郎丸徹	取締役	○	○	○			
	百田颯児	取締役	○	○		○		
	山本敦雄	取締役	○			○		
	細谷仁詩	取締役	○	○	○			
	山田徳昭	社外取締役	○	○	○		○	
	城戸真亜子	社外取締役		○	○			○
監査役	伊能美和子	社外取締役		○	○			○
	Caroline F.Benton	社外取締役		○		○		○
	景山美昭	常勤監査役		○			○	○
	小田耕太郎	常勤監査役	○	○			○	
	山田敏章	社外監査役		○			○	○
	松浦竜人	社外監査役	○	○			○	



取締役会の実効性評価

当社の取締役会は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために主体的に役割を果たすものであると認識しています。

2023年9月、取締役・監査役全員に対して以下の項目を立て、それぞれ評価の高い順で5から1まで点数化し、大項目についてのコメント・要望を記載するアンケートを実施しまし

た。評価及び分析は、外部機関に依頼しました。全項目の評価平均は4.0。ネガティブな評価は少数にとどまり、コメントにおいても重要な不備を指摘するものはありませんでした。当社の強みは、①③と考えていることがわかります。評価の分析は以下のようになりました。

評価項目	問数	最も 評価高 い	最も 評価低 い	社内役員と 社外役員 の評価差大	取締役と 監査役 の評価差大	前回 との 比較	評価の小項目	社内 社外 ともに 高評価	社内 社外 ともに 低評価	社内 高評価 社外 低評価
①取締役会の 構成と運営	10					↓ 0.2pt	1. 独立社外取締役の活用 2. 取締役会の適切な構成 3. 付議議案の適切性 4. 取締役会の年間スケジュール 5. 議案説明・質疑の時間配分 6. 議案説明者のプレゼンテーション 7. 自由闊達な議論 8. 社外役員間の情報共有 9. 経営陣と社外役員のコミュニケーション 10. 役員トレーニング		○	
②経営戦略と 事業戦略	9		○			↓ 0.2pt	1. 戦略の審議に必要な情報提供 2. 戦略の包括的・多角的検討 3. 過去の教訓を踏まえた議論 4. 実行計画の進捗状況の監視・監督 5. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応 6. 承認案件の成果・達成度の報告 7. 持続的な企業価値向上への取り組み 8. 人材育成にかかる監督 9. 政策保有株式の保有の適否の検証			○
③企業倫理と リスク管理	4	○					1. 行動規範の制定と監督 2. 内部通報制度の有効性 3. リスク評価プロセスの構築 4. 重要リスクの報告と適切な対応	○	○	
④業績モニタリング と経営陣の評価、 指名・報酬	5			○	○		1. 業績指標と経営指標の関連性 2. 指名・報酬諮問委員会の員数および構成 3. バランスのとれた報酬スキームの設計 4. 指名委員会の責務 5. 指名委員会の情報入手体制	○	○	
⑤株主との対話	3				○	↑ 0.2pt	1. ステークホルダーとの協働 2. 株主との建設的な対話を促進する体制構築 3. サステナビリティ情報の開示にかかるリスク管理とガバナンス			○
⑥ 2021 年 1 月決定の 行動計画への 評価	2		○				1. 前回識別した課題への対応① リスク管理プロセスの再構築 2. 前回識別した課題への対応② 株主との対話の充実		○	

検討の結果、2023年12月に決定された行動計画は以下となります。

- ①資本コスト・株価を意識した経営の実現
*中期経営計画への記載
*記載内容の定期的なフォロー
- ②取締役会運営の見直し
アフターコロナにおける社外役員間の情報共有を促進
*社外役員同士がそれぞれの意見をフラクに交換できる場の設置

取締役会の出席状況

*1
小田耕太郎氏及び松浦竜人氏は、2022年12月23日開催の定時株主総会において選任され就任した後に開催された取締役会の出席状況を記載しております。
*2
碇秀行氏、中村雅夫氏及び長英一郎氏は、2022年12月23日開催の定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任しており、退任前に開催された取締役会の出席状況を記載しております。

役職名	氏名	出席状況
代表取締役社長	宮原 博昭	15 回 /15 回
取締役副社長	福住 一彦	15 回 /15 回
常務取締役	小早川 仁	15 回 /15 回
取締役	安達 快伸	15 回 /15 回
取締役	五郎丸 徹	15 回 /15 回
取締役	百田 顕児	15 回 /15 回
取締役	山本 教雄	15 回 /15 回
社外取締役	山田 徳昭	15 回 /15 回
社外取締役	城戸 真亜子	15 回 /15 回
社外取締役	伊能 美和子	15 回 /15 回
社外取締役	Caroline F.Benton	15 回 /15 回
常勤監査役	景山 美昭	15 回 /15 回
常勤監査役	小田 耕太郎 *1	12 回 /12 回
社外監査役	山田 敏章	15 回 /15 回
社外監査役	松浦 竜人 *1	12 回 /12 回
常務取締役	碇 秀行 *2	3 回 /3 回
常勤監査役	中村 雅夫 *2	3 回 /3 回
社外監査役	長 英一郎 *2	3 回 /3 回

政策保有株式

政策保有株式については、半期に一度保有目的に至った事業の進捗、その後の事業に与える効果等について取締役会で検証を行い、保有の目的により得ることが期待される便益と資本コストを総合的に勘案し、「保有の意義が必ずしも十分でない」と判断した銘柄については縮減を進めたくうえで、適宜開示しています。政策保有株式の議決権行使にあたっては、議案の内容が当社および投資先会社の企業価値

向上に資するか否かの観点から判断し、また必要に応じ当該会社との対話を実施し、議案の趣旨について確認するなどしたうえで、議案に対する反対も含め、慎重に対応しています。なお、当社の株式を政策保有株式として保有している会社からその株式の売却等の意向が示された場合でも、取引の縮減を示唆することなどにより売却等を妨げるようなことはしません。

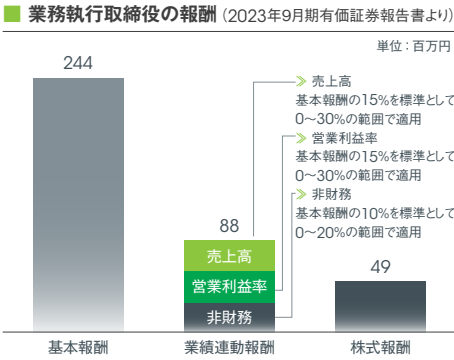
業務執行取締役の報酬

業務執行取締役の報酬は、基本報酬、業績連動報酬、株式報酬の3種類をもって構成し、業績連動報酬および株式報酬の導入により業績連動の比率を高めることとし、それぞれの詳細は次のとおりです。

基本報酬：役位を基本とする月額報酬であり、その水準は、他社の水準、ならびに当社の従業員給与および執行役員報酬等を参考にして決定します。なお、基本報酬の個別の支給額決定に際しては、毎年査定を行い、指名・報酬諮問委員会に諮問し、審議結果の答申を尊重して決定します。

業績連動報酬：事前に目標を設定し、達成度に応じた報酬を支給する制度です。業績連動報酬は、財務指標と非財務指標との2つの指標に基づく評価により構成されます。業績連動報酬の個別の支給額決定については査定を行い、指名・報酬諮問委員会に諮問し、審議結果の答申を尊重して決定します。

株式報酬：譲渡制限付株式の内容等は、当社の事業環境、業績、株価推移その他の事情を勘案して、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして適切に機能するように、当社の指名・報酬諮問委員会への諮問等、客観性、透明性を担保した手続きを経て、株主総会にて承認された範囲にて、付与の都度、取締役会において決議しています。



CORPORATE GOVERNANCE

社外取締役メッセージ～学研グループへの期待と提言～

好奇心・行動力・
ファシリテーション能力で、
「面白がってやる人」へ

現代はVUCA（先の見えない）の時代と言われますが、そこで必要とされるのは、好奇心・行動力・ファシリテーション能力の3つだと私は考えています。自ら問いを立て、好奇心を持って行動を起こし、多様な人の知恵をファシリテーションにより集合知としてまとめ、仮説を立てて試す。そんな「探究学習」が教育現場でも注目されています。失敗を恥ずかしいと思わず、ヒポットも厭わないタフな人材を輩出するには、そうした人々を受容するだけでなく、賞賛し、再チャレンジを促す風土やカルチャーを同時につくることが不可欠です。アインシュタインも、「一度も失敗をしたことがない人は、何も新しいことに挑戦したことがない人である。」と述べているように、今の時代、「失敗した人は偉い」のです。

私自身も常に自問自答しています。自ら問いを立て、好奇心と行動力を以て越境して得た知見を集合知にまで昇華させているか、チャレンジがうまくいかなかった場合もトラウマにせずやり続けているか、失敗した人を冷めた目で見てはいないか、と。

人々の生活や人生に寄り添う事業を展開する学研グループは、折しも、中期経営計画で「SHIFT」という言葉を掲げました。そのキーワードの下、格好をつけたり、恥ずかしがったりせずに、「面白がってやる人」を育み、「やってみなはれ、と温かくサポートする環境や社会」を牽引する会社へと、さらにSHIFTしていくことを期待しています。



独立社外取締役

いよく みわ こ
伊能 美和子

新しい時代に呼応する
解決策を示す

今日のグローバル社会の価値システムは、大きく混乱しています。信頼に基づいた、あらゆる壁を越えた革新的な解決策が必要です。学研は、子どもから大人までを対象とした教育およびケアサービスに革新的な解決策を開発・提供できるユニークな立場にあります。

OECDによると、次世代をリードすることになる若者が、たくましく未来を切り開くために必要な3つの能力は「新たな価値を創造する力」、「緊張やジレンマの調整力」、「責任をとる力」です。

今までの伝統的な教室での学習プログラムだけでなく、さまざまなバックグラウンドを持つ人々との共同型学習、グローバル市民教育、個別化された学習、ナノ学習、世界とつながったオンサイトとオンラインを組み合わせた学習も重要になってきています。

また、社会人のライフロング・ラーニング、スキルアップやリスキリング支援も今後不可欠です。医療福祉分野においても、シニア層もさまざまな選択肢を求めてきます。伝統的な

ケアホームのみならず、精神的にも身体的にも刺激のある小規模ホーム、共同生活、多世代生活、そして小さな家のコミュニティなどがあります。

学研グループが内部環境をさらにグローバル化し、世界のために多様で画期的な解決策を開発することを大いに期待します。



独立社外取締役

キャロライン エフ ベントン
Caroline F. Benton

大きな事業に
グループ全体で取り組み
育てる

この10年、学研グループはおおむね順調に売上・利益を拡大してきました。10年前と比べると大きな成長を遂げたと言えます。私は、今後の学研グループのために重要なことは、「大きな事業」を育てることだと考えています。ここで言う「大きな事業」とは、既存事業の派生で1年ほどで成果が出るものではありません。きちんとした成果が出るまでには、最低でも3～5年ほどかかるもの。成果が出るまでには多くの困難が伴い、その間、試行錯誤を重ねなければならないもの。だからこそ、他社にとっても参入障壁が高いというものです。

20年前に取り組み始めた高齢者住宅事業が、まさしくこれに該当すると思います。当初は多くの課題がありましたが、今では当社を支える柱の一つになっています。たしかに短期的に売上・利益を上げていくことも重要ですが、この視点に偏り過ぎると、長期的な成長の絵が描きにくくなります。会社として、大きく育つと考えた事業に対して、一定のリスクを取り、必要なリソースを配分し、長期的に取

社会課題に寄り添い
ユニークなサービスを生み出す
苗床の保持を

すべての人が心ゆたかに生きる社会をめざし、教育と医療福祉に取り組んできた学研にはこれからも小さな声に耳を傾け、社会課題に目をつぶらず、生きづらさを抱えている人には声をかけ手を差し伸べる優しい企業であってほしいと思っています。自然豊かな離島や過疎地で暮らすことを選んでも子どもたちがデジタルを使ってクオリティの高い学習ができるViSC事業や通信制サポート校Gakken高等学院にも期待しています。30万人近くいると言われている不登校の子どもたち一人ひとりの可能性を大きく広げる学習と人間形成に必要なコミュニケーションや試行錯誤を重ねるプロセスの楽しさをサポートすることは、これからの日本を支えていく多様で先端的な能力をもつ人材を育てることにもつながります。また発達の気になる子やその保護者様の不安を払拭し、その子の中に埋もれている才能や能力を優しく揺り起こし開花させるための支援をするクロッカやフリースクールには特に注目しています。海外から移住してきた方や障がいのある方、高齢になって自信の揺らいでいる方

り組む。私はこのことこそが、学研の将来につながるものと信じています。実際に、「大きな事業」になりうるものの種はいくつかあると考えています。あとは、その中から何に取り組むべきかを選別し、進めていくことになりませんが、当社は多くの子会社、部門を抱えているので、個別の組織の利害を超えて、グループ全体の最優先事項との認識を共有することも、成功のためには欠かせないと考えます。



独立社外取締役

やまだ のりあき
山田 徳昭

にも沢山の可能性があるはず。すべての人が自分らしくあることに誇りを持ち、力を発揮できるためのサービスを、オンラインで世界がつながっている今だからこそグローバルに展開してほしいと思っています。そのためには社内に心の揺らぎを起点に五感を駆使してユニークなサービスを生み出す〈苗床〉を保持し、芽生えた苗を未来思考で選び大きく育てる力が大切だと思います。そして……ちょっと面白いことをやるDNAもなくさないでほしいと思っています。



独立社外取締役

きど まあこ
城戸 真亜子

コンプライアンス

コンプライアンス・コードについて

学研グループは、あらゆるステークホルダーの期待に応え、社会から信頼される企業であり続けるための各種方針を定めています。また、行動の指針にするため「学研コンプライアンス・コード」を定め、当グループ全体の基準としています。「学研コンプライアンス・コード」

体制・仕組み

● **内部統制委員会**
コンプライアンス部会の設置
当グループにおけるコンプライアンスの確立および推進に向け、法令を遵守した企業行動の徹底を図るための重要事項の審議を目的に、内部統制委員会のもとにコンプライアンス部会を設置しています（P74の体制図参照）。コンプライアンス部会には、人権侵害や各種ハラスメントの問題に対応するための、ハラスメント対策チームも設置しています。コンプライアンス部会は、部会長1名、メンバー若干名および事務局により構成されています。コンプライアンス部会を主宰する部会長には、コンプライアンス担当役員が就任し、メンバーおよび事務局は、部会長が指名します。四半

内部通報制度の運用

「コンプライアンス・ホットライン」は、従業員から一元的に通報を受けており、社内通報窓口に加え、会社から独立した弁護士も窓口になっています。この内部通報は匿名でも受けているほか、右記①～④に沿った運用をしています。
また内部通報の通報事実および対応については、取締役会で報告し、さらにガバナンス諮問委員会で客観的な立場からの意見を聴取しています。

従業員向け GRC 研修と、コンプライアンス・コード定着度モニタリングの実施

全従業員を対象にGRCについての研修を実施しています。研修の内容は、学研グループが事業のなかで起こりうるリスクを抽出し、防衛策として行っているものです。また2年に

■ GRC研修受講者推移（グループ全役員・従業員対象）			
	対象者数	受講完了者数	完了率
2020年9月期	15,401	15,401	100%
2021年9月期	16,069	16,069	100%
2022年9月期	16,828	16,828	100%
2023年9月期	17,316	17,316	100%

※回答従業員数の内訳はP.90に掲載

は、ステークホルダーごとに規程を設け、遵守すべき法令・社会倫理を明確に把握できる構成となっています。また通常の社内ラインによる報告ルートとは別に、コンプライアンスに関する相談・報告窓口として、「コンプライアンス・ホットライン」を設けています。

期に一度、定例会を開催するほか、必要に応じて臨時会を開催しています。

● 審議事項
① 学研コンプライアンス・コードの普及および徹底に関する事項
② 法令の制定・改廃、社会環境の変化等に基づく学研コンプライアンス・コードの見直しに関する事項
③ コンプライアンス違反の報告窓口（ホットライン）の運用に関する事項
④ コンプライアンス違反が発生した場合の対応に関する事項
⑤ コンプライアンスの運用体制（担当役員、各グループ会社担当者）に関する事項
⑥ 学研コンプライアンス・コードの普及・徹底状況に関するモニタリングの実施に関する事項
⑦ その他コンプライアンスに関する重要事項

- ① 通報者は何ら不利益を受けない
- ② 報復を禁止
- ③ 担当者には秘密を洩らさない誓約をさせる
- ④ 担当者は自己が関係する通報事案の処理には関係しない

■ ホットライン通報の状況			
2020年9月期	2021年9月期	2022年9月期	2023年9月期
18 件	27 件	38 件	31 件

※2023年9月期、重大な違反は0件

一度「学研コンプライアンス・コード定着度調査」（eラーニングシステム、紙ベースのモニタリング併用）を実施し、定着をさらに推進します。

■ 学研コンプライアンス・コード定着度調査回答者数		
実施年度	回答従業員数	回答率
2019年9月期	3,137	85.8%
2021年9月期	3,723	97.4%
2023年9月期	11,086*	60.1%

・2023年9月期、重大な違反は0件。

リスクマネジメント

リスクマネジメントの考え方

体制・仕組み

リスク管理に関する基本的事項を定め、事業を取り巻くさまざまなリスクに対して適切な管理が可能となることを目的とした、「学研グループリスク管理基本規程」を定めています。当グループの事業その他に関する主なリスクには、法的規制等に関するリスク、自然災害や感染症に関するリスク、個人情報の管理に関するリスク、情報システムの障害に関する

リスク管理に係るグループ内規程、および組織を整備するための基本方針に基づき、「学研グループリスク管理基本規程」を定めています。さらにこれに関連し、当グループの事業を取り巻くさまざまなリスクに適切に対応するため、「学研グループリスク管理マニュアル」を定めています。リスク管理にあたる統括組織として、内部統制委員会のもとにリスク管理部会を設置し、年2回実施している内部統制委員会において取締役への報告を行っています。また、グループ各社で選任されたGRC担当取締役およびリスク管理担当者と連携を取り、各種リスクの評価およびコントロールを行っています。

災害対策について

災害リスクが発生した際、もしくはその恐れがある場合、災害対策本部を設置し、災害対策体制に移行します。また、事業継続対策事務局は、事業継続基本方針に沿ってあらかじめ策定したBCP*に基づき、当グループの事業継続対策を俯瞰しつつ、支援やアドバイスを行います。また、あらゆる災害事象に応



情報セキュリティについて

学研グループでは、保有する情報資産および皆様よりお預かりした個人情報の管理と保護のために「情報セキュリティポリシー」を定め、その遵守をすべての役員・従業員に徹底しています。近年はテレワークの拡大をはじめとする働き方の変化に対応し、「情報機器の持ち出し」や「無線アクセスポイントへの接続に関するルール制定」「禁止

リスク、出版市場の動向に関するリスク、高齢者福祉事業・子育て支援および教室・塾事業の運営に関するリスク、海外への事業展開に関するリスク、株式の評価損やのれんの減損損失に関するリスクなどがあります。
これらのリスク管理の実践を通じ、事業の継続・安定的発展を確保します。

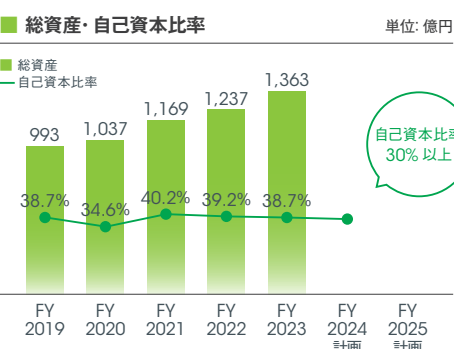
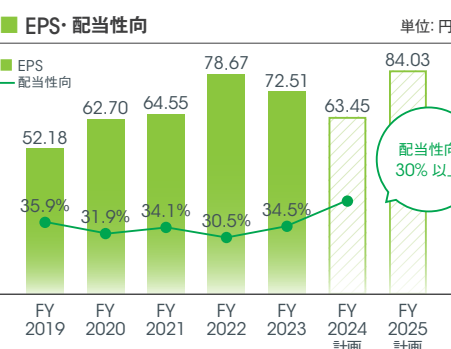
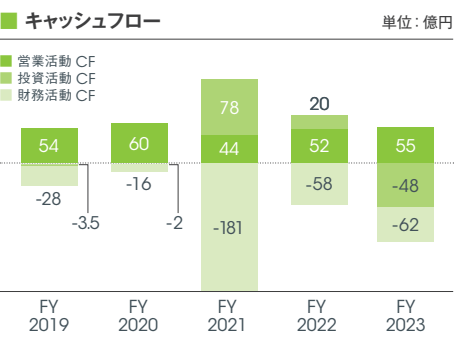
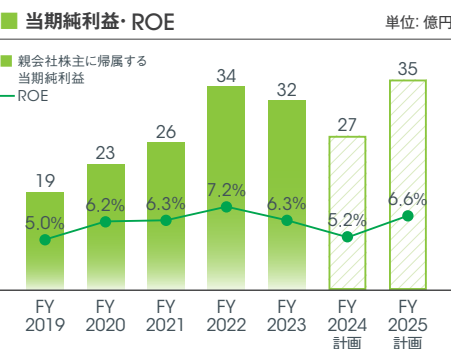
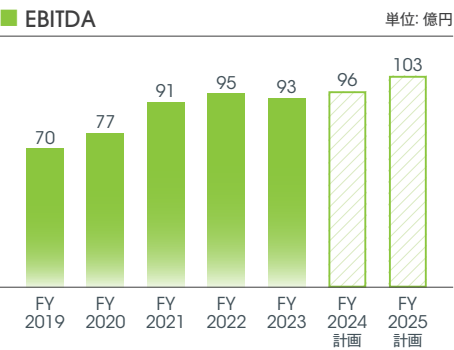
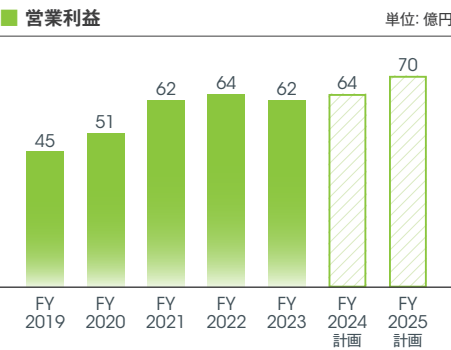
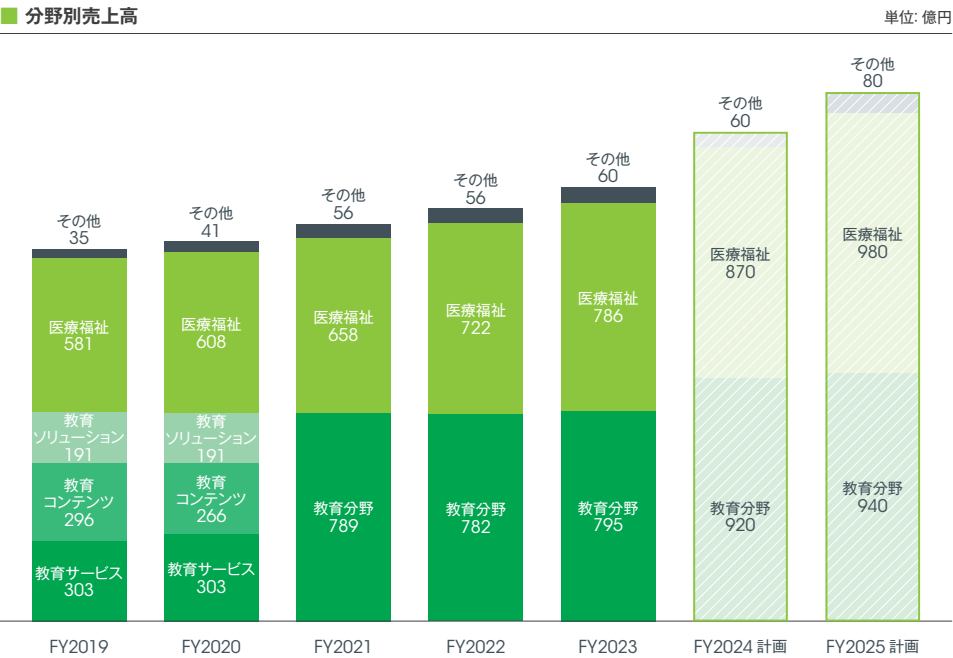
- 各種リスクの評価およびコントロールについては、以下の基本方針で行っています。
- リスクについて適切に認識し評価分析を行い、リスクが顕在化することのないよう、改善を図り、適切に管理。
 - 年1回、GRC担当取締役およびリスク管理担当者が「リスク評価シート」を作成し、内部統制委員会のリスク管理部会は、リスク管理体制の確立状況の確認と改善策等を検討するために、グループ会社各社に対して、定期的にモニタリングを実施。
 - 平常時におけるリスク管理のうち、コンプライアンスリスク、情報セキュリティリスクおよび個人情報リスクの管理については、リスク評価を実施のうえ、その統括管理は、学研ホールディングス内部統制委員会のもとにあるコンプライアンス部会、および情報セキュリティ部会が、リスク管理部会と連携して実施。

じていくためにオールハザード型BCPiに移行するべく、各社BCPの改善状況をモニタリング実施します。さらに、学研ビルにおいては東京都が制定した「東京都帰宅困難者対策条例」に基づき、防災対策マニュアルなどを整備しています。

事項（個人所有の情報機器の社内ネットワーク接続、セキュリティ機能の設定変更など）の徹底」等、厳密なルールを定めて運用しています。またグループ各社に設置しているセキュリティ担当者の役割を再定義し、各社におけるセキュリティレベルをより自律的、かつ各業務内容に沿った形で維持・強化していく体制整備を開始しています。



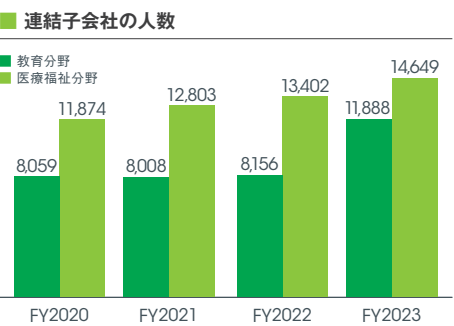
財務情報



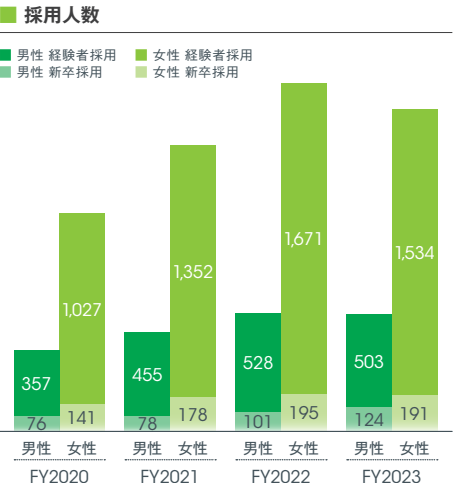
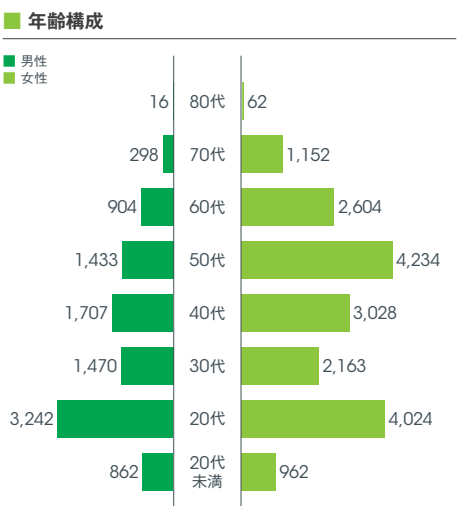
※2020年4月1日付で1株を4株に分割しています。

非財務情報

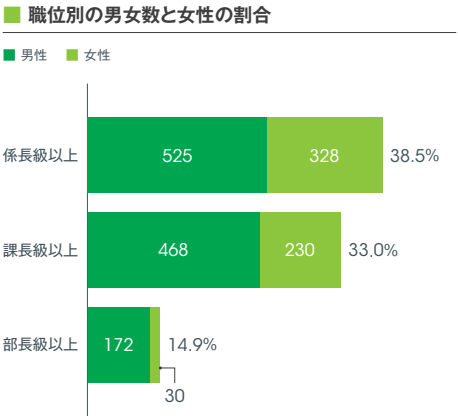
人 材



※1 正社員（当社グループから当社グループ外への出向者を除き、当社グループ外から当社グループへの出向者を含む就業人員）と嘱託、臨時従業員の当該連結会計年度の平均雇用人員の合計値。
※2 その他（学研ホールディングス、Gakken LEAP、学研プロダクツサポート、学研ロジスティクス、学研香港、アイ・シー・ネット）に所属している従業員はFY2020は463人、FY2021は449人、FY2022は502人、FY2023は594人。

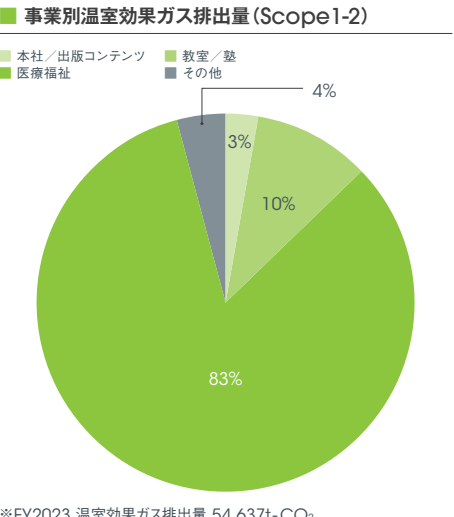


※学研ホールディングスおよび連結対象の51社の正社員採用人数。



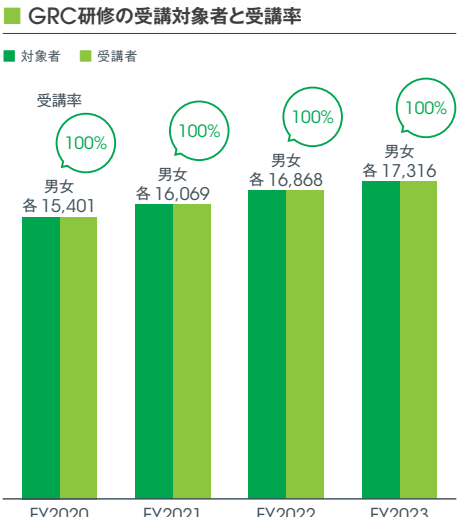
※いずれの職位においても、第5次男女共同参画基本計画における成果目標の動向で設定されている、各役職段階に占める女性の割合の2025年目標値(部長級以上12%、課長級以上18%、係長級以上30%)を上回っています。

環 境



※FY2023 温室効果ガス排出量 54,637t-CO₂

ガバナンス





財務データ／連結財務諸表

連結貸借対照表(資産)				単位: 百万円		
				前連結会計年度 (2022 年 9 月 30 日)	当連結会計年度 (2023 年 9 月 30 日)	
資産の部	流動資産	現金及び預金		22,520	20,836	
		受取手形		437	354	
		売掛金		20,627	21,564	
		商品及び製品		9,929	9,606	
		販売用不動産		—	386	
		仕掛品		3,234	2,429	
		原材料及び貯蔵品		198	211	
		その他		4,764	7,271	
		貸倒引当金		△ 12	△ 41	
		流動資産合計		61,700	62,620	
	固定資産	有形固定資産	建物及び構築物		21,718	25,737
				減価償却累計額	△ 8,705	△ 12,672
				建物及び構築物（純額）	13,012	13,064
			機械装置及び運搬具		536	642
				減価償却累計額	△ 488	△ 585
				機械装置及び運搬具（純額）	47	56
			土地		4,227	4,499
			建設仮勘定		197	10
			その他		4,824	7,779
				減価償却累計額	△ 4,009	△ 6,221
				その他（純額）	815	1,557
				有形固定資産合計	18,300	19,189
			無形固定資産	のれん	6,185	7,754
				その他	2,724	3,189
				無形固定資産合計	8,910	10,943
		投資その他の資産		投資有価証券	23,115	27,640
			長期貸付金	236	298	
			繰延税金資産	2,102	2,266	
			退職給付に係る資産	2,072	3,303	
			差入保証金	6,226	8,063	
			その他	1,185	2,192	
			貸倒引当金	△ 167	△ 190	
			投資その他の資産合計	34,771	43,574	
			固定資産合計	61,982	73,707	
		資産合計		123,682	136,328	

連結貸借対照表(負債・純資産)				単位: 百万円	
			前連結会計年度 (2022 年 9 月 30 日)	当連結会計年度 (2023 年 9 月 30 日)	
負債の部	流動負債	支払手形及び買掛金	7,103	6,834	
		短期借入金	12,247	6,956	
		1 年内返済予定の長期借入金	3,570	10,245	
		未払法人税等	1,917	1,347	
		契約負債	2,077	2,367	
		賞与引当金	2,006	2,326	
		その他	10,916	14,473	
		流動負債合計	39,838	44,550	
		固定負債	社債	6,000	6,000
	長期借入金		19,548	19,052	
	長期末払金		456	330	
	長期預り保証金		3,314	3,448	
	退職給付に係る負債		3,370	4,684	
	繰延税金負債		44	53	
	その他		2,221	3,173	
	固定負債合計		34,955	36,743	
	負債合計		74,793	81,294	
	純資産の部	株主資本	資本金	19,817	19,817
			資本剰余金	12,333	12,370
			利益剰余金	15,313	17,433
			自己株式	△ 439	△ 315
			株主資本合計	47,025	49,306
		その他の包括利益累計額	その他有価証券評価差額金	612	1,857
			繰延ヘッジ損益	△ 1	1
			為替換算調整勘定	156	271
			退職給付に係る調整累計額	646	1,310
			その他の包括利益累計額合計	1,413	3,441
新株予約権		255	229		
非支配株主持分		193	2,056		
純資産合計		48,888	55,034		
負債純資産合計		123,682	136,328		



財務データ／連結財務諸表

連結損益計算書		単位: 百万円	
		前連結会計年度 (自2021年10月1日 至2022年9月30日)	当連結会計年度 (自2022年10月1日 至2023年9月30日)
売上高		156,032	164,116
売上原価		109,606	117,427
売上総利益		46,425	46,689
販売費及び一般管理費		39,998	40,519
営業利益		6,427	6,170
営業外収益	受取利息	10	20
	受取配当金	195	186
	持分法による投資利益	304	347
	その他	358	249
	営業外収益合計	868	804
営業外費用	支払利息	179	225
	売上割引	2	1
	為替差損	－	69
	支払手数料	84	66
	その他	99	135
	営業外費用合計	366	498
経常利益		6,929	6,477
特別利益	固定資産売却益	18	447
	投資有価証券売却益	320	333
	段階取得に係る差益	－	741
	その他	18	24
	特別利益合計	358	1,546
特別損失	固定資産除売却損	67	36
	減損損失	696	103
	投資有価証券評価損	18	954
	その他	60	224
	特別損失合計	842	1,318
税金等調整前当期純利益		6,445	6,705
法人税、住民税及び事業税		2,846	2,824
法人税等調整額		133	261
法人税等合計		2,980	3,085
当期純利益		3,465	3,619
非支配株主に帰属する当期純利益		24	425
親会社株主に帰属する当期純利益		3,440	3,194

連結包括利益計算書		単位: 百万円	
		前連結会計年度 (2022年9月30日)	当連結会計年度 (2023年9月30日)
当期純利益		3,465	3,619
その他の包括利益	その他有価証券評価差額金	△ 1,043	1,296
	繰延ヘッジ損益	-	1
	為替換算調整勘定	154	45
	退職給付に係る調整額	△ 455	654
	持分法適用会社に対する持分相当額	39	76
	その他の包括利益合計	△ 1,304	2,074
包括利益		2,160	5,694
(内訳)	親会社株主に係る包括利益	2,130	5,222
	非支配株主に係る包括利益	29	472

連結キャッシュ・フロー計算書		単位: 百万円	
		前連結会計年度 (自2021年10月1日 至2022年9月30日)	当連結会計年度 (自2022年10月1日 至2023年9月30日)
営業活動によるキャッシュ・フロー	税金等調整前当期純利益	6,445	6,705
	減価償却費	2,140	2,333
	減損損失	696	103
	のれん償却額	888	818
	有形及び無形固定資産除売却損益 (△は益)	48	△ 411
	投資有価証券売却及び評価損益 (△は益)	△ 280	620
	段階取得に係る差損益 (△は益)	－	△ 741
	引当金の増減額 (△は減少)	△ 676	△ 102
	退職給付に係る資産の増減額 (△は増加)	△ 699	△ 289
	退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	28	74
	受取利息及び受取配当金	△ 206	△ 207
	支払利息	179	225
	支払手数料	84	66
	持分法による投資損益 (△は益)	△ 304	△ 347
	売上債権の増減額 (△は増加)	△ 1,119	295
	棚卸資産の増減額 (△は増加)	△ 950	△ 41
	仕入債務の増減額 (△は減少)	△ 414	△ 399
	未払消費税等の増減額 (△は減少)	149	△ 32
	その他の資産の増減額 (△は増加)	△ 633	△ 76
	その他の負債の増減額 (△は減少)	861	1,292
	その他	89	260
	小計	6,327	10,146
投資活動によるキャッシュ・フロー	利息及び配当金の受取額	367	409
	利息の支払額	△ 179	△ 225
	法人税等の支払額	△ 1,347	△ 4,871
	営業活動によるキャッシュ・フロー	5,167	5,459
	定期預金の預入による支出	△ 273	△ 196
	定期預金の払戻による収入	327	315
	有形及び無形固定資産の取得による支出	△ 3,313	△ 2,197
	有形及び無形固定資産の売却による収入	318	2,532
	投資有価証券の取得による支出	△ 3,598	△ 4,232
	投資有価証券の売却による収入	602	849
	短期貸付金の純増減額 (△は増加)	△ 80	△ 59
	長期貸付けによる支出	△ 100	△ 118
	長期貸付金の回収による収入	230	360
	差入保証金の差入による支出	△ 309	△ 159
	差入保証金の回収による収入	242	58
	連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	－	△ 1,591
	連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	－	7
財務活動によるキャッシュ・フロー	連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	－	244
	補助金の受取額	354	598
	その他	△ 198	△ 1,172
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 5,798	△ 4,760
	短期借入金 of 純増減額 (△は減少)	△ 2,133	△ 5,810
	長期借入れによる収入	9,640	5,523
	長期借入金の返済による支出	△ 4,658	△ 4,695
	自己株式の売却による収入	311	41
	自己株式の取得による支出	△ 1	△ 0
	配当金の支払額	△ 1,010	△ 1,079
	非支配株主への配当金の支払額	－	△ 6
	その他	△ 143	△ 177
	財務活動によるキャッシュ・フロー	2,004	△ 6,203
現金及び現金同等物に係る換算差額		77	28
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)		1,450	△ 5,475
現金及び現金同等物の期首残高		18,920	21,672
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)		1,276	2,896
非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額		24	－
現金及び現金同等物の期末残高		21,672	19,093

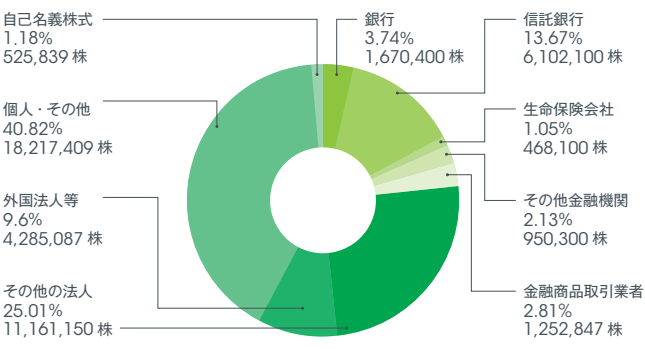


財務データ／主要な経営指標等の推移

連結経営指標					
回次	第 74 期	第 75 期	第 76 期	第 77 期	第 78 期
決算年月	2019 年 9 月	2020 年 9 月	2021 年 9 月	2022 年 9 月	2023 年 9 月
売上高 (百万円)	140,559	143,564	150,288	156,032	164,116
経常利益 (百万円)	4,755	5,273	6,126	6,929	6,477
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	1,940	2,321	2,617	3,440	3,194
包括利益 (百万円)	961	2,059	3,923	2,160	5,694
純資産額 (百万円)	39,978	36,239	47,413	48,888	55,034
総資産額 (百万円)	99,349	103,741	116,900	123,682	136,328
1 株当たり純資産額 (円)	1,040.65	967.70	1,079.09	1,102.16	1,195.91
1 株当たり当期純利益金額 (円)	52.18	62.70	64.55	78.67	72.51
潜在株式調整後 1 株当たり当期純利益金額 (円)	51.63	61.99	63.87	77.95	71.90
自己資本比率 (%)	38.7	34.6	40.2	39.2	38.7
自己資本利益率 (%)	5.0	6.2	6.3	7.2	6.3
株価収益率 (倍)	25.6	25.9	18.9	12.3	12.0
営業活動による キャッシュ・フロー (百万円)	5,353	5,971	4,441	5,167	5,459
投資活動による キャッシュ・フロー (百万円)	△ 2,825	△ 1,588	△ 18,112	△ 5,798	△ 4,760
財務活動による キャッシュ・フロー (百万円)	△ 352	△ 22	7,806	2,004	△ 6,203
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	19,838	24,765	18,920	21,672	19,093
従業員数 (外、平均臨時雇用者数) (名)	6,970 (12,041)	7,690 (12,706)	7,995 (13,265)	8,341 (13,719)	9,490 (17,641)

株式情報

株式状況	
証券コード	9470
銘柄	株式会社学研ホールディングス
上場取引所	東京証券取引所 プライム市場
株式の詳細 2023年9月30日現在	



① 発行可能株式総数	159,665,600株
② 発行済株式の総数	44,633,232株(自己株式525,839株を含む)
③ 株主数	41,788名

大株主の状況 2023年9月30日現在		
氏名又は名称	所有株式数 (千株)	発行済株式 (自己株式を除く.)の 総数に対する所有 株式数の割合 (%)
公益財団法人古岡奨学会	5,555	12.59
日本マスタートラスト信託銀行	4,174	9.46
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	1,613	3.65
BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES LUXEMBOURG/ JASDEC/JANUS HENDERSONHORIZON FUND (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	1,202	2.72
株式会社三井住友銀行	1,200	2.72
学研従業員持株会	1,144	2.59
株式会社河合楽器製作所	994	2.25
株式会社日本政策投資銀行	948	2.14
学研ビジネスパートナー持株会	921	2.09
株式会社広済堂ホールディングス	689	1.56
計	18,443	41.81

(注) 1：上記のほか、525千株を自己株式として所有しております。
2：発行済株式（自己株式を除く。）の総数に対する所有株式数の割合は、小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。
3：2023年9月25日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、三井住友DSアセットマネジメント株式会社が純投資目的として、2023年9月15日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているもの、当社として当連結会計年度末現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

なお、その大量保有報告書の内容は以下のとおりであります。			
氏名又は名称	住所	保有株券等の数 (千株)	株券等保有割合 (%)
三井住友DSアセット マネジメント株式会社	東京都港区虎ノ門一丁目 17番1号	1,117	2.50

提出会社の株式事務の概要	
事業年度	10月1日から9月30日まで
定時株主総会	12月中
基準日	9月30日
剰余金の配当の基準日	3月31日、9月30日
1 単元の株式数	100株
単元未満株式の買取り	
取扱場所	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
株主名簿管理人	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社
取次所	－
買取手数料	単元未満株式買取請求に伴う手数料は、別途定める算式により 1単元当たりの金額を算定し、これを買取った単元未満株式の数で按分した金額の 85%
公告掲載方法	電子公告

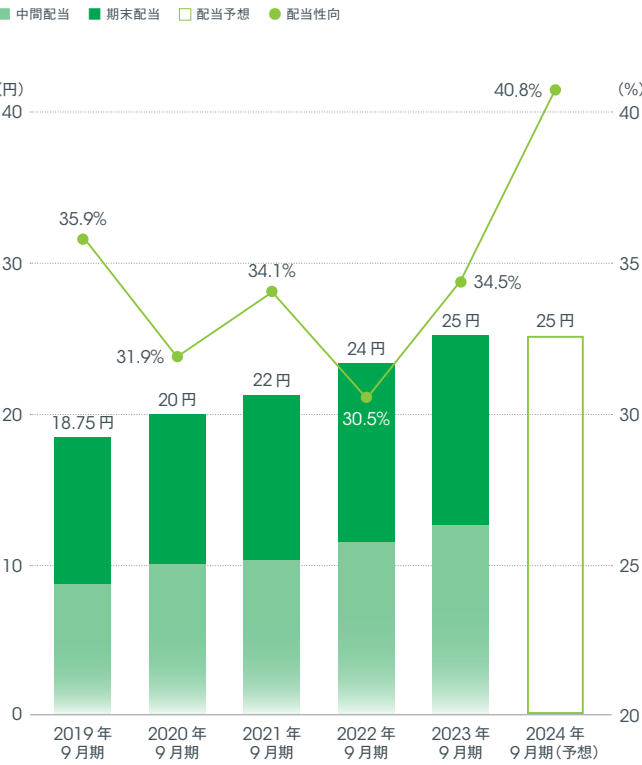
株主に対する特典



前年9月 30 日より半期末ごとに当社株主名簿に3回連続で同一の株主番号かつ 100 株以上保有として登録された株主のうち当社「株主優待 Web」から申込みいただいた方に対して保有株式数に応じて株主優待ポイントを贈呈。株主優待カタログ掲載の書籍等の商品セット、当社グループのサービス等の割引クーポン等にご利用いただけます。※長期保有株主への特典ポイント追加付与もあわせて実施。
*当社 IR サイトはこちら <https://www.gakken.co.jp/ja/ir/individual/benefit.html>

(注) 1：電子公告は、当社のホームページ (<https://www.gakken.co.jp>) に掲載しております。やむを得ない事由により、電子公告できない場合には、日本経済新聞に掲載いたします。
2：当社定款の定めにより、単元未満株主は、会社法第189条第2項各号に掲げる権利、会社法第166条第1項の規定による請求をする権利並びに株主の有する株式数に応じて募集株式の割当て及び募集新株予約権の割当てを受ける権利以外の権利を有しておりません。

株主還元 配当について





環境									
方針	環境方針（2024 年 3 月改定）	有	https://www.gakken.co.jp/ja/about/philosophy/environment.html						
	水方針	有	環境方針に含む						
			範囲	単位	75期 FY2020	76期 FY2021	77期 FY2022	78期 FY2023	
気候変動	GHG 排出量	GHG Scope1	連結会社	t-CO ₂	36,044	5,455	13,564	13,368	
		GHG Scope2	連結会社	t-CO ₂		30,520	44,839	41,269	
		GHG Scope3	連結会社	t-CO ₂	44,301	95,549	336,533	283,474	
		計	連結会社	t-CO ₂	80,345	131,524	394,936	338,111	
	GHG 排出原単位（連結売上高当たり）		Scope1+Scope2	連結会社	t-CO ₂ / 百万円	-	-	0.37	0.33
	CDP 気候変動スコア		グループ		-	-	B	B	
	ISO14001 認証関連事務所（会社）		グループ		19	20	19	6	
資源と廃棄物	廃棄物量		本社ビル	トン	237	210	171	301	
	在庫処分系廃棄物量			トン	3,287	3,068	2,042	2,481	
	印刷用紙調達量			トン	25,520	25,381	23,110	21,235	
水	水資源使用量		本社ビル	m ³	31,750	29,324	30,179	29,559	
	排水量		本社ビル	m ³	-	-	26,741	25,590	

社会				
方針	人権方針	有	https://www.gakken.co.jp/ja/sustainability/society/human_rights.html	
	児童労働防止方針	有	人権方針に含む	
	強制労働防止方針	有	人権方針に含む	
	非差別方針	有	人権方針に含む	
	調達方針・調達ガイドライン	有	https://www.gakken.co.jp/ja/sustainability/activity/partner.html	
		単位	FY2022	FY2023
社員数		人	22,060	28,161
	男性	人	6,971	9,932
	女性	人	15,089	18,229
	女性社員比率	%	68.4	64.7
	うち正社員	人	8,341	9,437
	男性	人	3,453	4,076
	女性	人	4,888	5,361
	女性正社員比率	%	58.6	56.8
年齢構成別	20 代未満	%	5.1	6.5
	20 歳代	%	23.2	25.8
	30 歳代	%	14.2	12.9
	40 歳代	%	18.2	16.8
	50 歳代	%	20.5	20.1
	60 歳代	%	13.0	12.5
	70 歳代	%	5.5	5.1
	80 歳代	%	0.3	0.3
平均年齢		歳	43.2	42.1
	男性	歳	39.0	37.8
	女性	歳	45.1	44.4

社会					
		単位	FY2022	FY2023	注釈
平均勤続年数		年	4.3	4.5	
	男性	年	5.5	5.5	
	女性	年	3.8	3.9	
うち正社員		年	6.2	6.7	
	男性	年	8.2	8.6	
	女性	年	4.9	5.3	
新卒採用者数		人	296	315	集計対象は正社員のみ
	男性	人	101	124	
	女性	人	195	191	
	新卒女性採用者率	%	65.9	60.6	
経験者採用者数		人	2,199	2,037	集計対象は正社員のみ
	男性	人	528	503	
	女性	人	1,671	1,534	
	経験者女性採用者率	%	76.0	75.2	
離職率		%	11.7	12.9	集計対象は正社員のみ
障がい者雇用率		%	2.42	2.56	2022 年 6 月 1 日、2023 年 6 月 1 日時点 ・FY2022 は、学研ホールディングス、グループ認定会社の合計値 計 10 社（うち、特例子会社 1 社） ・FY2023 は、学研ホールディングス、グループ認定会社の合計値 計 17 社（うち、特例子会社 1 社）
エンゲージメントサーベイ	エンゲージメントスコア（eNPS）	%		-63.6	第 1 回目（FY2021）のエンゲージメントスコア（eNPS）は-60.2%
役員比率	役員数	人	344	359	複数会社の役員と兼務している場合、延べ人数でカウント
	男性	人	291	310	
	女性	人	53	49	
	女性役員比率	%	15.4	13.6	
管理職人数	管理職人数	人	1,201	1,443	
	男性	人	791	982	職位：部長級以上／課長級以上 およびプロフェッショナル職（組織マネジメントを行わない専門職）を管理職の対象として集計
	女性	人	410	461	
	女性管理職比率	%	34.1	31.9	
女性管理職比率	部長級以上	人	199	202	
	男性	%	84.4	85.1	
	女性	%	15.6	14.9	
	課長級以上	人	573	698	
	男性	%	64.7	67.0	
	女性	%	35.3	33.0	
	係長級以上	人	817	853	
	男性	%	63.0	61.5	
男女の賃金の差異	女性	%	37.0	38.5	
	従業員全体	%	74.1	79.8	男性従業員を 100 とした場合の女性従業員の賃金
	正社員	%	81.5	79.9	海外子会社は集計対象外
	正社員以外	%	115.4	127.3	
育児休職取得者数	育児休業取得率				海外子会社は集計対象外
	男性	%	17.2	41.9	
	女性	%	87.0	84.6	
	育児休業取得の平均日数				
	男性	日	61.0	82.3	
	女性	日	290.0	311.8	
平均残業時間	月平均残業時間	時間	10.5	5.6	各社で定められている所定労働時間を超過して勤務した時間を残業時間として集計

※特に注釈がない限り、従業員は、正社員、嘱託社員、契約社員、臨時従業員、パート従業員、アルバイト従業員を集計対象としています。
役員、雇用契約がグループ外の会社となされている派遣社員、グループ外より出向して来ている従業員は除きます。グループ外へ出向している社員は含みます。
※市道グループの各会社については2022年9月1日～2023年8月31日の人事データを基準としています。



ガバナンス						
方針	腐敗防止方針	有	https://www.gakken.co.jp/ja/sustainability/management/policy/anti_corruption.html			
	タックスポリシー	有	https://www.gakken.co.jp/ja/sustainability/management/policy/tax_policy.html			
	コンプライアンス・コード	有	公開していない（社員向け冊子に記載）			
	情報セキュリティポリシー	有	公開していない			
	事業継続計画（BCP）	有	公開していない			
	コーポレートガバナンス・ガイドライン	有	https://www.gakken.co.jp/ja/ir/management/governance/main/0/teaserItems1/00/linkList/0/link/20240510_CGGuideline.pdf			
		期	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023
コーポレート ガバナンス	ホットライン通報の状況		18 件	27 件	38 件	31 件 （重大な違反 0 件）
	GRC 研修受講者推移 （グループ全役員・従業員対象）	対象者数	15,401	16,069	16,828	17,316
		受講完了者数	15,401	16,069	16,828	17,316
		受講完了者数	100%	100%	100%	100%
	学研コンプライアンス・コード 定着度調査回答者数	回答従業員数	-	3,723 名	-	11,086 名※
		回答率	-	97.4%	-	60.1%
			全体（人）	男性（%）	女性（%）	
	学研ホールディングス取締役数		12 人	75%	25%	

※2023年9月期学研コンプライアンス・コード定着度調査回答数と回答率の内訳
（eラーニング受講者数）対象者4,458名／回答者3,519名／回答率78.9%
（紙配布受講者数）対象者13,997名／回答者7,567名／回答率54.1%
紙アンケート実施者は各社からPCまたはスマホの貸与がない従業員。学研グループ情報セキュリティポリシーにより、私用端末の利用を禁止しているため紙での実施となっています。

グループ会社情報

会社情報		※ 2023年 9月末	
社名（商号）	株式会社学研ホールディングス （英文表示 GAKKEN HOLDINGS CO.,LTD.）	従業員数	28,161名
設立	1947年3月31日	資本金	19,817,453,638円
本店所在地	〒141-8510 東京都品川区西五反田二丁目11番8号 TEL：03-6431-1001（代表）	決算日	9月30日
代表者	代表取締役社長 宮原 博昭	ホームページURL	gakken.co.jp/ja/index.html

学研グループ会社一覧	連結子会社 76社 ※非連結子会社 19社 2024年 3月末
------------	---------------------------------

株式会社学研ホールディングス（持株会社）	
● 教育分野	株式会社 Gakken
株式会社市進ホールディングス	株式会社地球の歩き方
株式会社市進	株式会社 Glats
株式会社 NPS 成田予備校	GREAT LEARNINGS AND TECHNOLOGIES (GLATS) CEBU,INC.
株式会社 IGH	株式会社学研エリアマーケット
株式会社市進東京	株式会社学研データサービス
株式会社個学舎	株式会社 Gakken LX ※
株式会社茨進ホールディングス	株式会社学研メディカルサポート
有限会社茨進	株式会社 TOKYO GLOBAL GATEWAY
有限会社敬愛	株式会社 TOASU
株式会社ライブココサポート	● 医療福祉分野
株式会社市進ラボ	株式会社学研ココファン
株式会社ウイングネット	株式会社学研ココファン・ナーサリー
ジャパンライム株式会社	株式会社学研インテリジェンス
株式会社アイウイングトラベル	株式会社シスケア
株式会社江戸カルチャーセンター	株式会社学研ココファン・ナーシング
株式会社市進ケアサービス	株式会社 グランユニライフケアサービス
株式会社時の生産物	メディカル・ケア・サービス株式会社
株式会社ブレジャー・コム	メディカル・ケア・サービス北海道株式会社
株式会社ゆい	メディカル・ケア・サービス東北株式会社
紙ふうせん株式会社	メディカル・ケア・サービス新潟株式会社
トップケアサイエンス有限会社	メディカル・ケア・サービス東海株式会社
株式会社市進アシスト	メディカル・ケア・サービス関西株式会社
株式会社市進コンサルティング	株式会社エム・シー・エス四国
ICHISHIN INDIA CONSULTANT PRIVATE LIMITED	メディカル・ケア・サービス九州株式会社
香港市進有限公司	メディカル・ケア・サービス三重株式会社
新譽有限公司	メディカル・ケア・サービス福島株式会社
市進櫻華（北京）国際教育諮詢有限公司※	グリーンフード株式会社
駿和国際教育服務（深圳）有限公司※	株式会社ケアスター
株式会社学研塾ホールディングス	プロバティ・ケア・パートナーズ株式会社
株式会社学研エデュケーションル	株式会社学研メディカルファーマシー
株式会社学研メソッド	ウェルフェアコーポレーション株式会社
株式会社学研エル・スタッフィング	有限会社 睦和福祉会
株式会社学研スタディエ	オリーブライフ株式会社※
WASEDA SINGAPORE PTE.LTD.	● その他
飛翔文教股份有限公司	株式会社学研ロジスティクス
GAKKEN STUDY ET VIETNAM CO.,LTD.	学研（香港）有限公司
Gakken Studyet California Inc ※	株式会社学研プロダクツサポート
株式会社創造学園	アイ・シー・ネット株式会社
株式会社早稲田スクール	Gakken Turkey Innovative Education A. S. ※
株式会社イング	株式会社 Gakken LEAP
株式会社全教研	株式会社学研スマイルハートフル※
株式会社高等進学塾	株式会社学研スマイルハートフル A ※
株式会社文理学院	Gakken Ace Education Co.,Ltd. ※
株式会社昇英塾※	Gakken Asia Pacific Pte.Ltd. ※
株式会社エヌイーホールディングス	Gakken Education Malaysia Sdn.Bhd. ※
株式会社 G I ビレッジ※	株式会社ベンド※
株式会社ライズ※	株式会社 GAKKEN CC ※
株式会社文理	学研（上海）商貿有限公司※
株式会社ビーコン※	株式会社ジープラスメディア※

MY CHALLENGE

今日、いくつ挑戦した？

巻頭の新コーポレートアイデンティティで紹介した、メッセージ「今日、いくつ挑戦した？」について、仕事にプライベートに日々挑戦している、みなさんの声を集めました！



学研エデュケーションル
大川 純範

仕事：担当事業の会員数改善目指します
プライベート：東京理科大MOT1年生頑張ります！



常務取締役
小早川 仁

仕事：すべての社員が、「事業活動をすればするほど社会がもっと良くなる」と実感できる会社になりたい！
プライベート：全国のサウナ聖地を制覇！



Gakken LEAP
赤津 さくら

仕事：オンライン学習ビジネスで、社内コミュニケーションも！
プライベート：リフレッシュのため山登りに挑戦します！



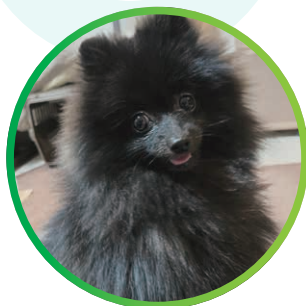
副社長
福住 一彦

仕事：ViSCおよびGakken高等学院の全国展開の成功
プライベート：今年3種類めの料理、ハンバーグに挑戦し大成功！



学研ココファン・ナーサリー
田中 麻依子

仕事：クロッカ（児童発達支援事業所）5か所新規立ち上げ中。
プライベート：MBA取得のため大学院入学しました！



医療福祉分野
Y.Y.

仕事：上司からの依頼の予測と先回り
プライベート：わんこのしつけ



メディカル・ケア・サービス
和田 あゆみ

仕事：新たなインターンシップや説明会の企画と実施
プライベート：二郎系ラーメンの開拓



Gakken
遠藤 勇也

仕事：資格に挑戦されている方を資格書でサポートすることにチャレンジ
プライベート：コーヒーの自家焙煎にチャレンジ



学研ホールディングス デジタル戦略室
伊藤 弘希

仕事：丁寧な社内コミュニケーションでデジタルをわかりやすく！
プライベート：ボクシングジムで、めざせ-20kg



Gakken LEAP
松浦 史弥

仕事：Web申し込みの業務効率化やコスト削減に挑戦！
プライベート：昨年娘が生まれました。新鮮な毎日がイコール挑戦です



学研塾ホールディングス 経営戦略本部
林 大介

仕事：オンライン自習室で成績アップに挑戦！
プライベート：ジムで-5kg!!



学研ホールディングス グローバル戦略室
関 愛生

仕事：トルコでの産業人材育成事業の立ち上げ、そしてアフリカへ！
プライベート：クロスフィットで体を限界まで追い込む！



Gakken
芳賀 靖彦

仕事：編集とマネジメントの二刀流！
プライベート：読書年間200冊いきます！



統合報告書を検討中の統合ディスクロージャー部会のメンバー

学研グループ統合報告書 2024

2024 年 6 月発行

発行元 株式会社学研ホールディングス
印刷 図書印刷株式会社

企画協力 株式会社 フィールドノート 鳥越 靖徳
デザイン デロイトトーマツ デザイン メタ・マニエラ株式会社 小川 智史
編集 有限会社 verb
まんが 入澤 宣幸
撮影 徳永 徹
ヘアメイク さろん ど なおみ 石川 直美 / MARVEE 鈴木 将夫 / 宮嶋 香菜
DTP 制作 株式会社 アド・クレール
製作 Gakken 製作管理部

制作 学研ホールディングス サステナビリティ委員会 統合ディスクロージャー部会 サステナビリティ推進室
中計ビジュアル デジタル戦略室 UI/UX デザインチーム

お問い合わせ ghd-stb@gakken.co.jp

本報告書で使用了紙 〈表紙〉アイベスト WF 230g/㎡ (日本製紙株式会社)
〈本文〉b7トラネクスト 100g/㎡ (日本製紙株式会社)