

Gakken

GAKKEN REPORT 2026

学研グループ 統合報告書



TH

Gakken

これからもずっとともに、80周年。

2026年4月 学研グループは 創業80周年を迎えます



Gakken

これからもずっとともに、80周年。

学研グループは、2026年に創業80周年を迎えます。これまでの歩みを支えてくださった皆様に、心より感謝申し上げます。1946年の創業以来、私たちは常に社会課題と向き合い、挑戦を続けてまいりました。社会課題解決への挑戦こそが使命であるという信念は、私たちのDNAとして今も息づいています。100周年、そしてその先に向けて、これからも皆様と対話を深め、ともに新たな価値を創造していきたいと考えています。

社員の想いをかたちにした 80周年記念ロゴ

社員から寄せられた公募案の中から4案を選出し、海外拠点を含む約2,000名の社員投票によって決定しました。

80周年記念ロゴに込めた想い

モチーフ 80 + ∞ + & カラー

80という数字をベースに 無限の広がり象徴する 事業と人のつながりを表す

教育・医療福祉など、多岐にわたる事業のつながりを表現したグラデーションカラー

80周年を記念した 多彩な取り組みを展開しています。

80周年を記念してさまざまな企画を進めており、すでに一部がスタートしています。80年の歴史を振り返るとともに、新たな挑戦の息吹を感じられる取り組みを順次展開してまいります。

最新の情報は

80周年記念サイトで

ご確認ください



新規事業創出プログラム

「Gakken New Business Contest」

社内外から広くアイデアを募り、新たなビジネスを生み出します。(選考結果は2026年4月発表予定)

CONTENTS

Prologue

学研グループ創業80周年
CORPORATE IDENTITY
Gakken Report 2026 編集方針
CONTENTS
TOP MESSAGE

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

CORPORATE IDENTITY -学研グループの羅針盤-

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

Gakken ^{Initial} 頭文字 Values

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

Aspiration

人の可能性を
どこまでも追求する会社へ

Message

今日、いくつ挑戦した?
Gakken



Prologue

学研グループ創業80周年
CORPORATE IDENTITY
Gakken Report 2026 編集方針
CONTENTS
TOP MESSAGE

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

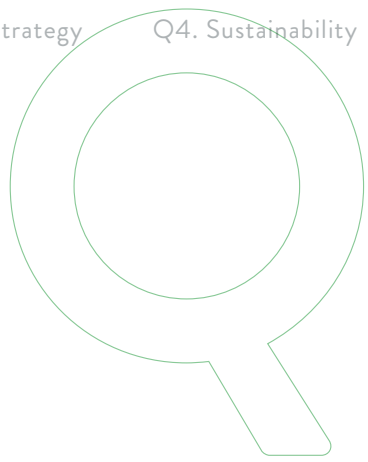
Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

Gakken Report 2026 編集方針

学研グループの 今と未来を問い直す5つの問い



統合報告書2026のポイント

統合報告書2026は、創業80周年というひとつの節目を迎えるにあたり、学研グループのこれまでの歩みとこれからの未来を改めて見つめ直す視点から編集しました。構成の中心には「5つの問い」を据えています。これらは当社グループの存在意義に深く関わる問いであり、ステークホルダーの皆様とその意味を共有したい問いでもあります。

Q1 なぜ「人の可能性の追求」に取り組むのか?

Identity

Q2 どのように「心ゆたかに生きる社会」を実現するのか?

Value Creation

Q3 「Value UP」を目指してどのような事業戦略を展開するのか?

Strategy

Q4 将来を支えるサステナビリティ戦略とは何か?

Sustainability

Q5 どのようなガバナンス体制を構築するのか?

Governance

学研グループは、経営理念や経営方針・中長期経営戦略と、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、幅広いステークホルダーの皆様にお伝えすることを目的に、統合報告書を発行しています。学研グループの目指す姿とそれに向けた取り組み、そして実現への確固たる決意を、本報告書を通じてお伝えし、対話のきっかけにできればと考えています。

**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「価値協創ガイダンス」のフレームワーク
- ・TCFDのガイドライン 等

報告対象期間

2025年9月期 (2024年10月1日～2025年9月30日)
※グラフや図表では、期の表示を簡潔にしているところがあります。
例:2025年9月期→25

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います。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。

発行 株式会社学研ホールディングス
印刷 TOPPANクロレ株式会社
編集 鳥越 靖徳
デザイン 松田 早希子
執筆協力 上阪 徹
イラスト マツ/フクイ ヒロシ
撮影 徳永 徹
DTP制作 株式会社アド・クレール
製作 Gakken 製作管理部

学研グループ
IR情報ウェブサイト



CONTENTS

Prologue

学研グループ創業80周年
CORPORATE IDENTITY
Gakken Report 2026 編集方針
CONTENTS
TOP MESSAGE

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

CONTENTS

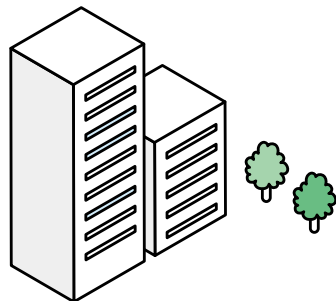
Prologue

学研グループ創業80周年	01
CORPORATE IDENTITY	02
Gakken Report 2026 編集方針	03
CONTENTS	04
TOP MESSAGE	05

Q1 Identity

なぜ「人の可能性の追求」に取り組むのか?

アスピレーションから理念へ	12
学研グループのあゆみ	13
可能性追求の歴史	14
学研NOW:事業概要	15
学研NOW:会社概要	16
新たな可能性の追求	17



Q2 Value Creation

どのように「心ゆたかに生きる社会」を実現するのか?

価値創造プロセス	22
5つの重点課題(マテリアリティ)	23
社会的価値創出の全体像	24
経営資本の変化	25
ステークホルダーとの協創	26
対談 中期経営計画「Gakken 2027」で目指す未来	27
「Gakken 2027」KPI一覧	36

Q3 Strategy

「Value UP」を目指して どのような事業戦略を展開するのか?

財務ハイライト	38
Value UPを実現する財務・投資戦略	39
2027に向けた教育セグメントの方針	43
2027に向けた医療福祉セグメントの方針	44
領域別戦略①教室・塾事業	45
領域別戦略②出版・コンテンツサービス事業	47
領域別戦略③保育・幼児事業	49
領域別戦略④グローバル事業	51
領域別戦略⑤高齢者住宅事業	53
領域別戦略⑥認知症グループホーム事業	55

Q4 Sustainability

将来を支えるサステナビリティ戦略とは何か?

非財務ハイライト	58
対談 経営戦略としてのサステナビリティ	59
自然資本への対応	65
人的資本の強化	69
社会関係資本の深化	73

Q5 Governance

どのようなガバナンス体制を構築するのか?

ガバナンスの進化と責任	80
取締役一覧	81
社外取締役メッセージ	82
コーポレートガバナンスの基本方針と体制	83
取締役会の実効性評価	84
コーポレートガバナンスの実践と強化	85
公正な報酬と資本の適正化	86
コンプライアンス	87
リスクマネジメント	88

Data

財務データ	89
非財務データ	95
会社情報	98

CONTENTS

Prologue

学研グループ創業80周年
CORPORATE IDENTITY
Gakken Report 2026 編集方針
CONTENTS
TOP MESSAGE

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

TOP MESSAGE



創業80周年を迎え、新たな価値創造への挑戦が始まります

学研ホールディングス 代表取締役社長

宮原博昭



「学研グループ統合報告書2026」をご覧ください、ありがとうございます。本号では、学研グループの「今」と「これから」を見つめ直す5つの問いを軸に、私たちがどのような価値創造に取り組んでいるのかを、事業戦略とあわせてわかりやすくお伝えしています。

2026年4月1日、学研グループは創業80周年を迎えます。創業者の古岡秀人は、1946年に「戦後の復興は、教育をおいてほかにない」という信念を掲げ、教育に関わる出版事業を立ち上げました。学研グループの歴史は、戦後の日本の歴史に重なります。変化を続ける社会環境の課題に真正面から向き合い、『科学』と『学習』に代表される出版事業、「学研教室」を核とする教室・塾事業、そして高齢者住宅を中心とした医療福祉事業など、さまざまな事業を展開してきました。

80周年は、あくまで通過点です。先人たちの努力に敬意を払いながらも、次の90周年、100周年に向け、私たちはさらに挑戦を続けていかなければなりません。

10年後、20年後には、学研グループを取り巻く環境は、想像を超えて変化しているでしょう。だからこそ今、思い切った挑戦が必要なのです。これからの学研グループの未来への礎を、今こそ築くときです。

CONTENTS

Prologue

学研グループ創業80周年
CORPORATE IDENTITY
Gakken Report 2026 編集方針
CONTENTS
TOP MESSAGE

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

TOP MESSAGE

Q1 なぜ「人の可能性の追求」に取り組むのか？

A1 「人の可能性の追求」なくして成長はない。
すべての人の挑戦に寄り添う会社であり続けます。

「挑戦」をキーワードにしたコーポレートアイデンティティ

学研グループは前中期経営計画「Gakken 2025 SHIFT」において、新たなコーポレートアイデンティティを策定しました。それが「学研グループの羅針盤」です。ここで掲げたのが、「人の可能性をどこまでも追求する会社へ」という言葉でした。そして、この言葉の核にあるのが「挑戦」というキーワードです。人は挑戦を通じて成長し、明日への希望を見いだします。

学研グループが創業時から変えることなく守り続けてきたのは、「世のため人のために貢献する」、そして「0から1をつくる」という精神でした。この不変の魂を未来につなげ、すべての人が挑戦できる社会をつくりたい、すべての人の挑戦に寄り添う会社であり続けたいという想いを、このコーポレートアイデンティティに込めています。

コーポレートアイデンティティの策定には、30代から40代を中心に約50人の社員が参加し、対話と討議を重ねました。そのなかで、社員たちから「挑戦」という言葉が飛び出したとき、私にとっては未来への光を見つけたような気持ちになりました。

社長就任時の2010年、学研グループは非常に厳しい状態にありました。1990年にピークとなった売上高は、その後、右肩下がり続けていました。二度と同じ苦境に直面しないため、

事業構造の転換に挑んできました。持続可能な社会に貢献するには、自らも挑戦し続ける、持続可能な企業でなければならない。これが私の信念です。

今後も重要だと考えているのは、短期の目線のみならず、中長期の目線もしっかりと持ちながら、積極的な投資に挑んでいかなければいけない、ということです。そうした挑戦があつてこそ、人は成長する。ひいては会社も成長すると確信しています。



新コーポレートアイデンティティプロジェクト

Identity

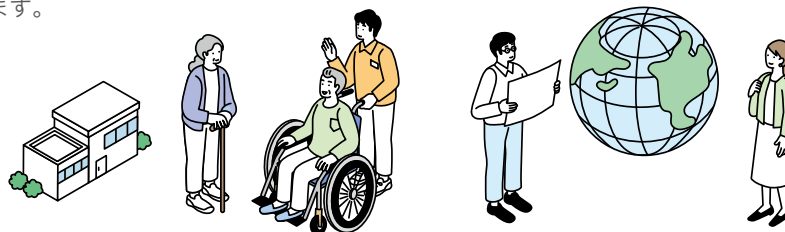
医療福祉分野参入も、グローバル展開も、容易な挑戦ではなかった

学研グループは出版を祖業としながらも、教室、医療福祉へと事業を拡大してきました。しかし、その挑戦は必ずしも容易なものばかりだったわけではありません。医療福祉分野は順風満帆に拡大してきたように見えますが、実際には立ち上げから数年は厳しい状況でした。赤字が続き、前に進む力を失いかけた時期もあります。しかし今は、あのときに諦めずに挑戦を続けて良かったと思っています。

グローバル事業も同様です。確実に成功する保証があるわけではありません。かつて提携交渉で海外に出張したとき、現地で取材に来た新聞記者から「この地で日系企業の成功例は少ないのに、どうして大がかりな投資を行うのですか？」と問われたことがあります。それに対して私はこう言いました。「そんなネガティブな論調で記事を書いたら、海外に挑戦しようとする日本企業がなくなってしまいますよ」

成功する保証がない取り組みであっても、挑戦するからこそ、大きな成果を手に行ける。今の時代に最初から成功するビジネスなどないと考えています。もがき苦しみ、高い目標に向かって挑戦していくからこそ、成功につながられるのです。

そこで改めて求められるのが、「人の可能性の追求」です。お客様をはじめ、社会の中に存在する一人ひとりの可能性に目を向け、潜在的なニーズをくみ取り、新たな価値を創造し続けることが、持続的な成長の原動力になると考えています。そして、その価値創造を担うのもまた「人」です。これからの学研グループを形づくる従業員の可能性を大切に、思い切った挑戦を温かく励ましながら応援していく。学研グループは、そんな企業でありたいと考えています。



CONTENTS

Prologue

学研グループ創業80周年

CORPORATE IDENTITY

Gakken Report 2026 編集方針

CONTENTS

TOP MESSAGE

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

TOP MESSAGE

Q2 どのように「心ゆたかに生きる社会」を実現するのか？

A2 従業員自身のウェルビーイングを起点に、
人が互いに支え合いながら生きられる社会を広げていきます。

「心ゆたかに生きる社会」を支えるのは、まず人のウェルビーイング

学研グループには、自らの事業が社会課題の解決につながっているという自負があります。だからこそ、「心ゆたかに生きる社会」をつくるためには、働く従業員のウェルビーイングは欠かせません。従業員のウェルビーイングがあるからこそ、学研グループの教室・塾に通う子どもたちや、施設に入居する高齢者とそのご家族に幸せを提供できる。「心ゆたかに生きる社会」を生み出す一助になれるのです。

その考え方は、街づくりにも通じます。高齢化が進む日本で、世代が交わりながら100年続く街をつくれませんか。保育園、学童、塾があり、高齢者向けの住宅がある。子どもも大人も自然と集まる。高齢者も活躍し、それぞれがかけがえのない社会の一員として暮らす。学研グループだからこそ実現できる新しい街の姿を描いています。



Value Creation

理念に共鳴した企業と、一緒に事業を展開する

「心ゆたかに生きる社会」を実現するにあたり、学研グループにはもうひとつ、できることがあると考えています。それは仲間を増やしていくことです。学研グループのリソースを広げていく。そのための手段のひとつが、M&Aです。

学研グループのM&Aは「数字のため」ではありません。理念に共鳴し、一緒に事業を育てていくためのパートナーシップです。学研グループが目指しているのは、社会貢献性の高い企業であることです。世のため、人のためという考え方が当たり前のものとして浸透しており、従業員もこの考え方に共鳴し、そこに魅力を感じて入社している人材が多い。だからこそ、大事にしなければいけない文化でもあります。

医療福祉事業は、出版事業を通じ社会課題に気づいたことで始まりました。「サービス付き高齢者向け住宅」の創出、認知症ケアに独自の強みを持つ専門企業のグループイン——いずれも社会課題に向き合う姿勢が原点にあります。

社会課題は今なお、さまざまに広がっています。教育の分野でも、不登校の子どもたちの増加が大きくクローズアップされています。こうした中、拡大しているのが、通信制高校です。しかし、子どもたちにとってはただ通信制高校を卒業できればいいというわけではないのです。高校の3年間は、純粋で、多感で、成長著しい時期。子どもたちにとって本当に意味のある学びの場をつくるのが、私たちの使命です。学研グループに仲間入りした企業が、新たな取り組みを進めています。

2025年9月期 学研ホールディングスIRニューストピックス

- 2024/10 学研エデュケーションal、株式会社講談社パルの新設分割会社株式取得（完全子会社化）
- 2024/11 株式会社レアジョブとの資本業務提携
- 2025/01 学研ホールディングス、ESG投資インデックス「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に新たに選定
- 2025/02 株式会社ポプラ社中国現地法人との資本業務提携
- 2025/02 株式会社朝日学研シンクwest設立（株式会社朝日新聞社との共同出資）
- 2025/06 「講談社こども教室」全国100教室を順次「学研教室」へブランド変更

Prologue

- 学研グループ創業80周年
- CORPORATE IDENTITY
- Gakken Report 2026 編集方針
- CONTENTS
- TOP MESSAGE

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

TOP MESSAGE

Q3 「Value UP」を目指してどのような事業戦略を展開するのか？

A3 2035年には、売上構成を国内5：海外5へ。
 現地企業との提携を軸に、グローバル展開を加速します。

中期経営計画の策定は、30代から40代の若手社員に委ねた

中期経営計画「Gakken 2027 Value UP」は、2030年のビジョン達成を見据え、事業・財務・組織の価値向上を目指して策定しました。前中期経営計画同様、30代から40代の若手を中心に計画を策定しました。彼らの視点と感性こそ、未来を切り拓く力になると考えたからです。

その中核テーマが「Value UP」です。この言葉には、さまざまな意味が込められています。商品・サービスの品質向上。上場企業として株式価値の向上。お取引先と、互いの価値を高めあえる関係を築いていくこと。M&Aによって双方の価値をより向上させること。そして従業員が会社の価値を実感することでエンゲージメントを高めること。あらゆる「Value」の向上を目指す姿勢を、この言葉に託しました。

そして「Value UP」を目指した事業展開で、重要な鍵となるのが、グローバルへの挑戦です。日本国内の人口が減少していくなか、需要を海外に求めることで企業としての成長を目指していくことは当然の選択といえます。

そして、グローバル事業こそが、教育と医療福祉という2つの分野の橋渡しとなります。学研グループは、教育と医療福祉の二本柱で事業を拡大してきましたが、双方のシナジーが確立しにくいという見方もありました。グローバル事業は、どちらの分野においても展開の可能性を秘めています。グローバル事業が、グループの各事業のつながりを強化し、さらに発展させる。これが三本柱の経営を可能にするのです。



アジアを中心に、医療福祉サービスのニーズが拡大している

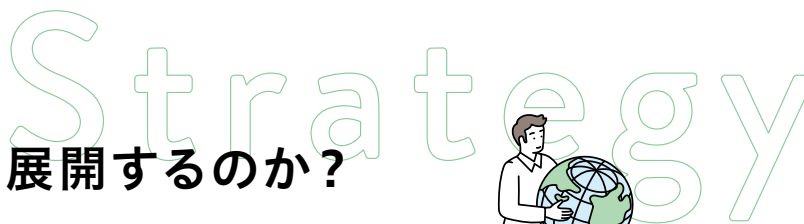
私の中長期の経営を展望するうえで意識しているのが、2035年頃を見据えた事業ポートフォリオの姿です。国内事業：海外事業で5：5という売上構成とし、さらに国内は医療福祉：教育を6：4に、海外は医療福祉：教育を3：7にするというバランスを、ひとつの将来像として構想しています。こうした視点を持ちながら長期的な事業ポートフォリオの最適化を図ります。

グローバル事業に最初に着手したのは、社長就任4年目の2013年でした。当初はシンガポールやマレーシアへの駐在員事務所設立に続き、ミャンマー、インドネシア、タイ、インドへと事業を広げましたが、成果につながらない挑戦も多くありました。転機となったのは、自前での現地法人設立から、現地に強い基盤を持つ企業との資本提携によるM&A方式へと舵を切ったことです。ベトナムでの成功を足がかりに、東南アジアや中東地域へ進出し、トルコなどで実績が生まれ始めています。先進的な取り組みや優秀な人材を抱える企業にもグループに加わっていただけるようになりました。

医療福祉分野では日本国内の人口動態をふまえた慎重な見立てが欠かせません。人口減少が続くなか、高齢者向けのビジネスの需要は大きく変化する可能性がある。海外比率の拡大に向けた基盤づくりが重要になります。当初は教育分野でのグローバル展開を軸にブランドを築き、その後に医療福祉分野へ広げていく流れを想定していましたが、海外でも想定以上のスピードで高齢化が進んでいます。アジアを中心に医療福祉サービスのニーズが顕在化しており、より迅速な対応が求められていると感じています。例えば、アジアでは経済的に成功した人々が欧米で暮らす一方、その親世代は母国での生活を望むケースが多く見られます。経済力のある子ども世代が、安心して親を託せる介護サービスを求めているという構造です。こうしたニーズにも応えるべく、グローバルでの医療福祉事業を加速させていきたいと考えています。

▶▶ 売上構成の将来像

国内 5		海外 5	
医療福祉 6	教育 4	医療福祉 3	教育 7



CONTENTS

Prologue

学研グループ創業80周年

CORPORATE IDENTITY

Gakken Report 2026 編集方針

CONTENTS

TOP MESSAGE

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

TOP MESSAGE

Q4 将来を支えるサステナビリティ戦略とは何か？

A4 目指すのは、100年後も社会に価値を届ける会社であること。
リーダーたちが持っている力を伝承させていきます。

「伝承」を軸に、人の力で価値創出を持続させるために

温室効果ガス排出量削減やサプライチェーン・マネジメント、女性活躍をはじめとしたダイバーシティ&インクルージョン、そして従業員エンゲージメント向上などの人的資本領域での取り組みを積極的に推し進めていくことを、トップマネジメント・コミットメントとして表明しています。環境・社会・人材の各領域で幅広いサステナビリティ施策を講じ、中期経営計画「Gakken 2027」の中で着実に推進していきます。こうした取り組みを積み重ねる一方で、近年、特に重要性を感じているのが「伝承」というテーマです。

私が社長として目指すのは、100年後も社会に対して価値を生み出す会社であることです。少子高齢化をはじめ、日本をめぐる状況は厳しさを増していますが、どのような局面でも学研グループが持続的に価値を提供し続けられるよう、組織としての強さを育て続けなければなりません。まずはリーダーが範を示し、それを次世代にしっかりと伝えていく。リーダーが自身で積んできたさまざまな経験値を、50代、40代、30代、20代へとうまく伝承できるようにしていく。現場で培われてきた「現場知」を、組織全体で活かせる「組織知」へと引き上げる。それこそが、社会課題の変化に応え続け、持続的に価値を提供できる組織をつくる力になります。これもまた「人の力」が生み出す、サステナビリティの核心だと考えています。

▶▶ 2026年9月期～2027年9月期 トップマネジメント・コミットメント

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

1. 顧客と社会にYORISOU CSV^{*1}経営の推進 教育と医療福祉事業を通じて社会課題の解決に挑み、顧客価値と企業価値を向上させる
2. ダイバーシティ&インクルージョンの加速と浸透 互いのありたい姿 (Your Style) が尊重され、活躍の機会が公平に提供される組織風土を醸成する
3. 自律した個人が輝き、MAENOMERIIに挑戦する組織への変革 個の力を高め、挑戦を後押しする組織に変革することで、一人ひとりの意欲と可能性を最大化する
4. 2050年カーボンニュートラルへの挑戦 2050年カーボンニュートラルの実現を目指し、2030年の温室効果ガス削減目標に向けた取り組みを計画的に進め (DECO^{*2}活推進)、目標達成を確実にする

※1 Creating Shared Valueの略。企業が社会的な価値と経済的な価値を両立させる経営のこと。 ※2 二酸化炭素(CO2)を減らす脱炭素(Decarbonization)と、環境に良いエコ(Eco)を含む”デコ”と活動・生活を組み合わせた言葉。

「介護離職ゼロ」へ。医療福祉に携わる企業としての重要課題

一方で、伝承を進める前提として、現場の知が絶えずアップデートされていくことが欠かせません。テクノロジーや社会の変化が加速するなか、過去の経験をそのまま適用するだけでは、社会課題の多様化に応えることが難しくなっています。経験豊富な人材であっても、新たな知識を学び続け、現場知を進化させていくことが持続的な社会的価値創出の前提になると考えています。

そのため学研グループでは、世代を超えた交流、多様なバックグラウンドを持つ従業員同士の協働を積極的に促しています。性別、国籍、働き方などの多様性を越えて知を掛け合わせることで、組織全体の創造力が高まり、社会に提供できる価値の幅も着実に広がっていきます。これはコーポレート・サステナビリティを支える重要な基盤です。

また、医療福祉事業を手がける企業として、減らしていきたいと考えているのが、介護離職です。「介護離職を生まない社会」を実現したい。介護保険制度や介護休暇制度が整いつつあるにもかかわらず、世の中には情報や制度が十分に届かず、家族の介護を理由に離職を選ばざるを得ない人が少なくありません。働きながら家族を看ることが可能な社会を実現し、それを広く伝えることは、従業員の人生の選択肢を確保するだけでなく、社会全体の就労継続にもつながります。学研グループだからこそ発信できる知見を社会に還元し、誰もが働き続けられる仕組みづくりに貢献していきたいと考えています。



CONTENTS

Prologue

- 学研グループ創業80周年
- CORPORATE IDENTITY
- Gakken Report 2026 編集方針
- CONTENTS
- TOP MESSAGE

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

TOP MESSAGE

Q5 どのようなガバナンス体制を構築するのか？

A5 監査等委員会設置会社へ移行し、役員構成も大幅に刷新。変化に迅速に対応できる体制へ。

時代の変化のスピードに素早く対応できる役員構成でなければ

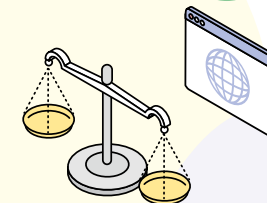
2025年12月、学研グループは監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。目的は、意思決定の迅速化・経営の機動性向上、取締役会における監督機能の強化、グローバルスタンダード体制への進化、経営の透明性向上です。

ここで1点、強調しておきたいことは、単に仕組みを変えただけではない、ということです。移行時に役員構成も大胆に変えました。人数もほぼ半数にしました。グローバル展開を加速する今、より機動的で実効性の高いガバナンス体制へ進化させる必要があると判断しました。短期間での大胆な移行には、もちろんリスクもあります。しかし、環境変化のスピードをふまえれば、速やかな決断こそが成功確率を高めると考えています。いいと思うのなら、早くやったほうがいい。その成果は間違いなく早く出ます。状況が変わる前に実行し、早期に成果につなげていく姿勢は、今後の経営においても重要です。

もう1点、強く意識したのが経営陣のジェネレーションを幅広くすること、そして多様な視点と経験を取り込むことでした。社内取締役は、私を含む60代から40代まで、異なるキャリアや専門性を持つメンバーで構成されています。中期経営計画「Gakken 2027」の策定を30～40代に委ねたことは既に述べましたが、取締役会の構成にもその考えを反映しています。背景にあるのは、想像以上に早い時代の変化です。変化の兆しを的確に捉え、柔軟に意思決定していくためには、年齢や社歴にとらわれない、多様な経験に裏打ちされた議論が不可欠だと考えています。自らが変革の姿勢を示すことで、その意識を事業会社や現場にまで浸透させ、学研グループ全体で新しいガバナンス文化を育てていきたいと考えています。

学研グループは、120社を超える企業で構成されています。そのガバナンス運営は一律に行っていますが、各社の状況を把握し、整合しています。たとえば海外企業がグループに加わる際、会計基準や業務プロセスは、国や地域によって考え方や成熟の度合いが異なります。同一の会計方針の適用が原則ですが、「将来的に目指す姿」を共有したうえで、一定の移行期間を設けながら段階的に整合を図っていく考え方を大切にしています。

Governance



グループ全体のリスクに直結する事項については、速やかな対応が必要であるとの認識を共有したうえで、適切に対応しています。一方で、それ以外の事項については、各社の状況をふまえ、慎重に対応しています。

国や地域、事業環境の違いを十分に考慮し、状況を丁寧に確認しながら、必要な整合を段階的に積み上げていくことを重視しています。

こうした取り組みを通じて、グループ各社が安心して事業に専念できる環境を整えつつ、全体としてのガバナンス水準を着実に高めてきました。今後も、統制と現場の自律性のバランスを大切にしながら、グループ経営を進めていきます。

学研グループは今、グローバルな事業展開の広がりとともに、大きな変革期を迎えています。新たに策定した中期経営計画「Gakken 2027」のもと、サステナビリティの推進、人材の力を核とした価値創造、そしてガバナンス体制の進化に、グループ一丸となって取り組んでいます。これらの取り組みは、国や地域を越えて多様な社会課題と向き合い、100年後も社会に対して新たな価値を生み出し続ける企業であるための基盤づくりです。今後も、多様なステークホルダーの皆様と対話を重ねながら、一歩ずつ着実に未来への礎を築いてまいります。



宮原 博昭
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年に株式会社学研研究所（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（現学研教育HD）、学研エデュケーショナル、学研教育出版（現Gakken）の代表取締役社長兼任を経て、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、15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）、『学研教室 5つのひみつ』（学研エデュケーショナル）がある。

CONTENTS

Prologue

学研グループ創業80周年

CORPORATE IDENTITY

Gakken Report 2026 編集方針

CONTENTS

TOP MESSAGE

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

Q1 Identity

なぜ「人の可能性の追求」に 取り組むのか？

本章では、学研グループが企業理念の実現に向けて、どのような中長期的戦略を描いているのかをご説明します。学研グループが持つ多様な資本を効果的に活用し、製品、サービスを通じて社会的価値を生み出していく考え方をお伝えするとともに、2030年、そしてその先を見据えた経営ビジョンと、その達成に向けた戦略を解説します。



CONTENTS

Prologue

Q1. Identity
なぜ「人の可能性の追求」に取り組むのか？

アスピレーションから理念へ
学研グループのあゆみ
可能性追求の歴史
学研NOW:事業概要
学研NOW:会社概要
新たな可能性の追求

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

アスピレーションから理念へ

なぜ、「人の可能性の追求」に取り組むのか？ それは、人の可能性をどこまでも追求すること、それこそが、私たちの企業理念実現へ続く道であると信じているからです。

Aspiration -大志-

人の可能性を どこまでも追求する会社へ

理念を実現するために、どのように進んでいくのか。その方向性を示すのが私たちのアスピレーション(大志)です。まずは、自分自身が挑戦する。そして挑戦する人と伴走する。挑戦する人の背中を支える、サポートする。そんな学研グループでありたいという想いから生まれています。



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

学研グループは、「戦後の復興は、教育においてほかにない」という強い信念のもとに創業し、以来、現在に至るまで、人々の多様な挑戦を支えてきました。この理念は、すべての人の可能性を信じる、私たちの変わらぬ想いです。

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。

私たちは挑戦を通じて、「人の可能性」を追求し続けます。それは、「心ゆたかに生きる社会」を実現するための、学研グループの使命なのです。

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

なぜ「人の可能性の追求」に取り組むのか？

アスピレーションから理念へ
学研グループのあゆみ
可能性追求の歴史
学研NOW:事業概要
学研NOW:会社概要
新たな可能性の追求

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

学研グループのあゆみ

学研グループは創業以来、一人ひとりの可能性を信じ、出版、教育や子育て、高齢者支援、海外展開など多様な事業を通じて挑戦を重ねてきました。

事業の変遷



学年誌による日本教育の下支え



『初等五年の学習』『初等六年の学習』の2誌から始まった学年誌は、1963年には幼児から高校3生までの18学齢（20誌）をすべて網羅するまでに成長。『学習』『科学』は1979年5月で合計発行部数670万部を突破しました。

教育の総合出版社へ



1960年代には、教育のノウハウを活かして、百科事典、図鑑、美術書が出版。1970年代に入ると、受験という新たなニーズの高まりを受け、学習参考書の人気シリーズを次々と発行。学習まんが書籍「ひみつシリーズ」「まんが日本史シリーズ」も1970年代に創刊されました。

学校から塾・教室へ



1970年代後半から、塾や学習教室といった学校教育を求める家庭が増えていきます。学研は1980年に現在の「学研教室」の前身である「学研算国教室」を開設。その後、幼児教室や英語教室、コンピュータを活用したCAIスクールなど市場のニーズを汲み取った多様な塾・教室を展開しました。

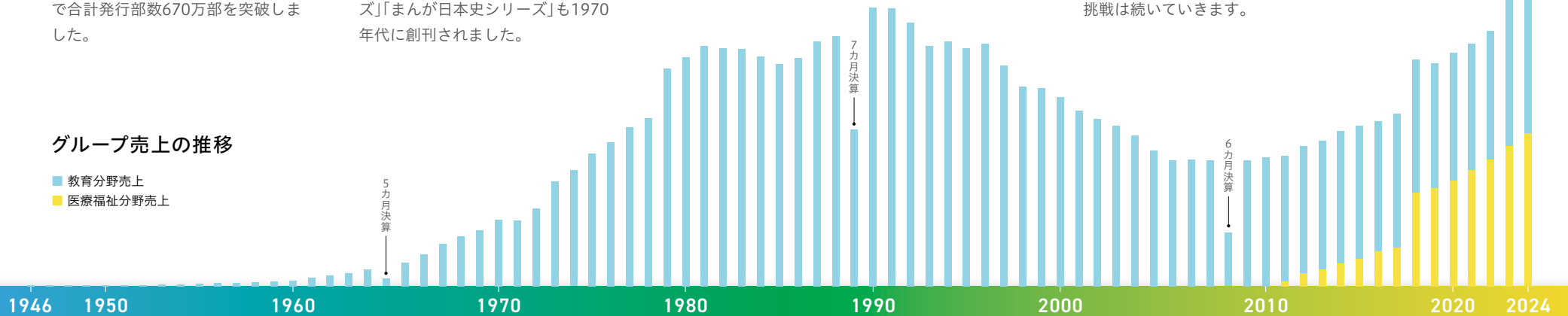
医療福祉事業へ本格参入



2000年を前に日本は高齢社会へ突入しました。学研は「サービス付き高齢者向け住宅」の原型となる住まいを開発。新たな高齢者住宅事業のパイオニアとしての地位を確立しました。その後、認知症グループホーム事業も拡大。高齢化が進む社会で、安心して心ゆたかな一生を過ごせる環境を提供する、その挑戦は続いています。

グループ売上の推移

■ 教育分野売上
■ 医療福祉分野売上



1946 「学習研究社」を創業
同年、『初等五年の学習』『初等六年の学習』を創刊

1947 「学習研究社」を法人組織に改組
「(株)学習研究社」を設立

1952 園児誌『よいこのくに』創刊

1957 『中学一年コース』『中学二年コース』創刊

1967 『原色現代新百科事典』発刊

1970 大阪万博「みどり館」で360度映像「アストロラマ」を展示

1977 中学生向け学習教材『学研マイコーチ』創刊

1979 『学習』『科学』の合計発行部数670万部を突破

1980 「学研算国教室」開設

1982 東京証券取引所第二部に上場

1984 東京証券取引所第一部へ指定替え

1986 CAI個別学習システム「まなぶくん」発売

2006 高齢者専用賃貸住宅「ココファンレイクヒルズ」開設

2009 学習研究社が持株会社制に移行。
学研ホールディングスに社名変更

2016 神奈川県Fujisawaサステナブル・スマートタウンに「ココファン藤沢SST」開設

2018 介護サービス事業の「メディカル・ケア・サービス株式会社」をM&Aにより子会社化

※ 売上高は、1980年以降は連結決算、それ以前は学習研究社単体で算出。年号はその期が始まった年で表現。

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity
なぜ「人の可能性の追求」に取り組むのか?

アスピレーションから理念へ
学研グループのあゆみ
可能性追求の歴史
学研NOW:事業概要
学研NOW:会社概要
新たな可能性の追求

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

可能性追求の歴史 - 事業沿革 -

出版・コンテンツサービス事業

1946年に『初等五年の学習』『初等六年の学習』から始まった出版事業。百科事典や図鑑、学習参考書、学習まんが、雑誌といった多様なコンテンツを創出するとともに、検定教科書や模試などの学校教材を通じて教育現場を支援してきました。近年は「地球の歩き方」や「最強王図鑑」をはじめとした人気シリーズの出版の枠を超えた展開や、語学・リスニングに関するコンテンツやサービスも拡大しています。



『初等六年の学習』 学習参考書 「ひとつひとつわかりやすく」シリーズ
 『最強王図鑑』 シリーズ
 『地球の歩き方』 シリーズ
 看護師向けe-ラーニング 「学研ナーシングサポート」

保育・幼児事業

絵本・遊具・保育者向けサービスを通じ、子どもたちの豊かな成長を支える環境づくりを推進してきました。2008年には「Gakken こどもえん(現 Gakkenほいくえん)」を開設。保育園、学童、フリースクール、発達支援など、誰一人取り残さない子育て支援の実現に向け歩みを進めています。



Gakkenほいくえん
 『はっけん つながるえほん』

グローバル事業

かねてよりグローバル展開に挑戦してきた学研グループは、近年ベトナムの企業3社をグループに迎え、世界へのネットワークをさらに拡大。海外学研教室事業やODA事業など、多様な取り組みを続けています。

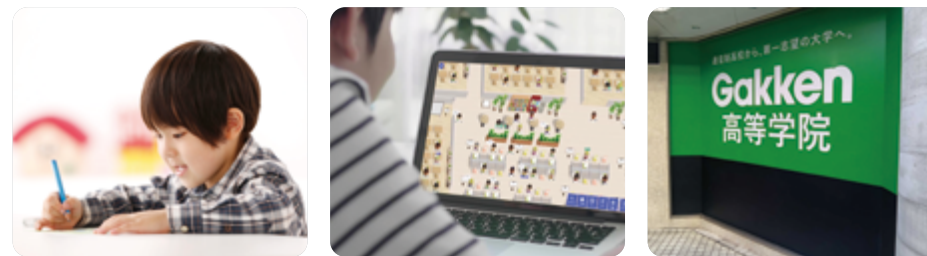


KiddiHub社との事業連携(ベトナム)

教室・塾事業

新たな可能性への挑戦を積み重ねてきた学研グループの事業は、多岐にわたっています。それぞれの事業の沿革と現在の立ち位置をご紹介します。

1980年に「学研算国教室」を開設して以来、学研教室は全国へと拡大。近年では全国の塾をグループに迎え、地域に根ざした教育の質向上にも貢献しています。2024年には通信制高校サポート校「Gakken高等学院」を開校。今後も多様な学びの可能性を拓きます。



学研教室
 オンライン学習プラットフォーム「ViSC」
 Gakken高等学院

高齢者住宅事業

少子高齢化という社会課題に直面するなかで、2006年に創業者邸の跡地に第1号となる高齢者向け住宅を開設。「サービス付き高齢者向け住宅(サ高住)」は、全国に広がり、高齢者が安心して心ゆたかに過ごせる環境を支えています。



学研ココファン「サービス付き高齢者向け住宅」

認知症グループホーム事業

2001年、MCSは第1棟目のグループホーム「愛の家」を開設。認知症への先入観や誤解をなくし、誰もが年齢を重ねることを楽しめる社会を目指し、介護サービスや事業者向け支援、ウェルネス事業などに取り組んでいます。



メディカル・ケア・サービス(MCS)「愛の家」

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

なぜ「人の可能性の追求」に取り組むのか?

アスピレーションから理念へ

学研グループのあゆみ

可能性追求の歴史

学研NOW:事業概要

学研NOW:会社概要

新たな可能性の追求

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

学研NOW:事業概要

学研グループは、教育・医療福祉を中心に多様な領域で価値を届けています。その活動の広がりや現在の姿を、主要な指標でお示しします。

売上高

1,991 億円 前期比 7.3% UP ↑



EBITDA*

129.7 億円 前期比 16.2% UP ↑

※営業利益・減価償却費・のれん償却費の合算。

営業利益

82.3 億円 前期比 19.7% UP ↑

経常利益

78.1 億円 前期比 13.1% UP ↑



親会社株主に帰属する当期純利益

35.7 億円 前期比 58.3% UP ↑

教室の拠点数

13,500 教室^{※1}

塾の拠点数

914 教場

年間新刊・改訂件数

1,570 点以上

子育て支援施設

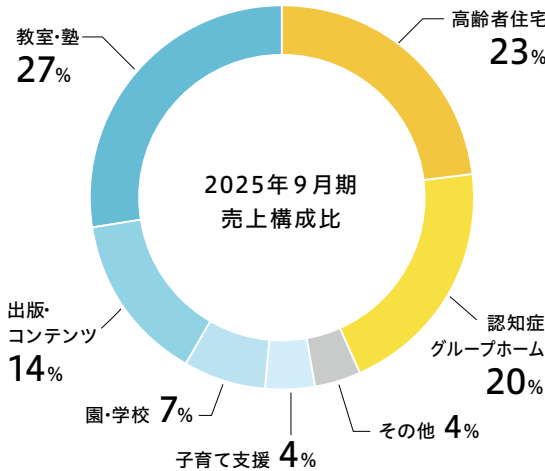
102 拠点^{※2}

グローバル事業

海外拠点数 **25 拠点**

海外の活動実績 **150 カ国以上**

アジアを中心にグローバル拠点を設立し、現地の方にコンテンツ・サービスを提供しています。また、途上国において、政府開発援助（ODA）や民間企業の海外展開支援などを行っています。



※事業分類は2025年9月期のもの。小数点以下切り捨て。



高齢者向け住宅等拠点数

248 拠点^{※3}
12,918 戸

認知症グループホーム等拠点数

388 拠点^{※4}
6,353 居室^{※5}

※1 学研教室、学研スクエア、めばえ教室の合算。
※2 保育園、学童施設、児童発達支援施設、フリースクールの合算。
※3 海外拠点を含み、市進ホールディングスが運営する介護サービス拠点は含まない。サービス付き高齢者向け住宅の他に、訪問介護ステーションなど他区分拠点を含む。
※4 認知症グループホームの他に、特定施設など他区分施設および海外拠点を含む。
※5 居室数はグループホームのみ。

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity
なぜ「人の可能性の追求」に取り組むのか？

- アスピレーションから理念へ
- 学研グループのあゆみ
- 可能性追求の歴史
- 学研NOW:事業概要
- 学研NOW:会社概要
- 新たな可能性の追求

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

学研NOW: 会社概要

多様な人材と組織の連携、そして社会からの信頼・評価が、学研グループの挑戦を支え、人の可能性を追求する原動力となっています。

従業員数

※連結

 **30,546** 名

男女比率

※全雇用形態



従業員平均年齢

 AGE **43.6** 歳

グループ会社

 **124** 社

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しながら、グループの拡大を進め、さらなる価値を提供します。

社外からの評価



健康経営優良法人認定 | 12社

学研ホールディングスなど10社が「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)」に、2社が「健康経営優良法人2025(中小規模法人部門)」にそれぞれ認定されました。(文理はプライト500)



もにす認定 | 1社

学研スマイルハートフルはこれまでの取り組みが評価され、2022年7月厚生労働省の「障害者雇用に関する優良な中小事業主に対する認定制度(もにす認定制度)」で優良な事業主として認定されました。



くるみん認定 | 7社

学研ホールディングス/学研エデュケーショナル/文理/Gakken/学研メディカルサポート/学研ロジスティクス/学研プロダクツサポートの7社が「子育てサポート企業」として認定を受けています。



えるぼし認定 | 7社

女性活躍推進に関する状況などが優良な企業に発行される認定マークです。学研ホールディングス/学研エデュケーショナル/Gakken/地球の歩き方/アイ・シー・ネット/学研ロジスティクス/学研プロダクツサポートが取得しています。



FTSE

環境、社会、ガバナンス(ESG)の対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映するインデックス。世界最大規模の公的年金基金である年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)もパッシブ運用のESG投資指数として同指数を採用。世界中の投資家から重要な投資判断基準として活用されています。



S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数

日本市場の動向を示す代表的な株価指数であるTOPIXをユニバースとし、環境情報の開示状況、炭素効率性(売上高当たりの炭素排出量)の水準に着目して、構成銘柄のウェイトを決定するインデックスです。



CDP | Bスコア

学研グループは、CDP2025気候変動において上位から3番目の「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、行動していることを示しています。今後も環境関連対応の取り組みの強化ならびに開示充実に向けて取り組んでいきます。

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

なぜ「人の可能性の追求」に取り組むのか?

アスピレーションから理念へ
学研グループのあゆみ
可能性追求の歴史
学研NOW: 事業概要
学研NOW: 会社概要
新たな可能性の追求

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

新たな可能性の追求

学研グループは事業を通じて多様な社会的価値の創出に挑み続けています。各事業で進められている新たな取り組みをご紹介します、未来に向けた「可能性の追求」の現在地をお伝えします。

教室・塾

生徒それぞれにあった成長ストーリーを

Gakken 高等学院

Gakken高等学院とは学研グループとクラーク記念国際高等学校の総力を結集して設立した、通信制高校サポート校です。80年にわたる教育ノウハウと進学塾運営で力を培った指導者が、子どもたちの学びや好奇心をしっかりサポートし、生徒一人ひとりの個性と可能性を大切に卒業後も「わくわくする」学びを続けられる人材を育てます。「あらゆる興味を科学する」、学びを探究する科学だけでなく、生徒が自立した学習を確立できるよう自分の学び方も探究しています。将来の夢、悩み、ペース——すべてを尊重し、生徒それぞれにあった成長ストーリーを応援しています。



上田 奨
学研教育ホールディングス
経営戦略本部



出版・コンテンツ

高校英語教科書『Heartening』で生きる力と成長を

『Heartening English Communication』

桐原書店は「英語がわからない生徒がわかるようになる、革新的な教材を作りたい」という創業者の強い思いからスタートし、その思いは現在も引き継がれています。英語コミュニケーションの教科書「Heartening」シリーズでは、全国の先生方から高い支持を得て、トップブランドとしての地位を確立しました。生徒が教科書を通じてサステナブルな社会について考え、学力向上とともに人間的成長を遂げられるよう、教材開発に取り組んでいます。



松木 彩子
桐原書店
企画開発局 英語編集部



CONTENTS

Prologue

Q1. Identity
なぜ「人の可能性の追求」に取り組むのか?

アスピレーションから理念へ
学研グループのあゆみ
可能性追求の歴史
学研NOW:事業概要
学研NOW:会社概要
新たな可能性の追求

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

○ 新たな可能性の追求

保育・幼児

子どもたちが輝く放課後、 学校・地域・自治体と育む未来

公設民営学童の運営受託

公設民営学童の運営業務を受託し、自治体との協働・連携を通じて待機児童解消や放課後の過ごし方の質向上への取り組みを進めています。「明日も行きたくなる学童」を目指し、子どもが主体的に過ごし、多様な人や体験と出会い、自分らしさの発見や好きが見つかる放課後を提供します。学び遊べる居場所をつくり、保護者が安心できる質の高いサービスで子育て支援に貢献し、地域の子どもの成長と可能性を広げるといふ、社会的価値を創出しています。



小椋 喬児
学研ココファン・ナーサリー
開発部

グローバル

ベトナムの人々の未来に貢献し、 共に発展していきたい

ベトナムでの教育事業

経済成長著しいベトナムは、家計に占める教育関連支出の割合が高く、教育熱心な国です。ベトナムに滞在すると、子どもに質の高い教育を受けさせたい、そのために仕事を頑張るといった保護者たちの熱意を感じます。子どもたちも世界で活躍することを夢見て明るく机に向かっていきます。学ぶことで明日が良くなるといった「可能性の国」ベトナムで、事業を通じて人々の未来に貢献するとともに、その活力を日本に還流し、共に発展できるようになるのが我々の願いです。



末田 春江
学研ホールディングス
グローバル事業本部
東南アジア事業室

↑ 追求している可能性とは

明日も行きたくなる学童



↑ 追求している可能性とは

パートナー企業とともに ベトナムに豊かな教育を！



CONTENTS

Prologue

Q1. Identity
なぜ「人の可能性の追求」に取り組むのか？

- アスピレーションから理念へ
- 学研グループのあゆみ
- 可能性追求の歴史
- 学研NOW:事業概要
- 学研NOW:会社概要
- 新たな可能性の追求

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

○ 新たな可能性の追求

全国200拠点の高齢者住宅をつなぐゲーム大会

ココファンカップ

学研ココファンではご入居者様の満足度の向上等を目的として、全国200の高齢者住宅で「Nintendo Switch™」を活用したレクリエーションを実施しています。その一環で各拠点をオンラインビデオ通話でつなぎ、同時にボウリングのゲームでスコアを競い合う「ココファンカップ」を開催しました。地域ごとに予選会を行い代表チームによる決勝トーナメントを開催。大会には100歳を超える方も参加し、優勝を目指し練習を重ねるなど大いに盛り上がりました。



月 久豊
学研ココファン
営業企画部
広報室長

高齢者住宅



国境を越えた介護の担い手の育成への挑戦

海外人材の育成

MCSでは、5年間で17カ国438名の海外人材を受け入れています。日本語教育や生活習慣への配慮を通じた相互理解により、離職率(特定技能)は業界水準を大きく下回る5%を維持。特定技能1期生の介護福祉士合格率も100%を達成しました。彼らの前向きに学ぶ姿勢は、職場を明るく活気づけています。こうした多様な人材が活躍できる環境づくりは、ケア品質の向上のみならず、世界的な介護課題を解決する「担い手育成」という社会的価値を創出しています。



矢澤 智美
メディカル・ケア・サービス(MCS)
人材開発部
採用企画課 係長

認知症
グループホーム



CONTENTS

Prologue

Q1. Identity
なぜ「人の可能性の追求」に取り組むのか?

- アスピレーションから理念へ
- 学研グループのあゆみ
- 可能性追求の歴史
- 学研NOW:事業概要
- 学研NOW:会社概要
- 新たな可能性の追求

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

※本取り組みは、任天堂株式会社の許諾を得て行ったものです。 ※Nintendo Switchは任天堂の商標です。

○ 新たな可能性の追求

社員との対話を通じ、
学研グループの未来をつくる

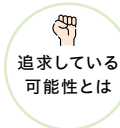
CROSS TALK MEETING

ダイバーシティ&インクルージョン推進の一環として、副社長と社員が直接対話する、「CROSS TALK MEETING」を実施しました。育児・介護と仕事の両立、そしてそれを支える立場の人の課題、キャリア形成への迷いなど、社員一人ひとりのリアルな声を経営層が受け止め、組織変革に活かしています。多様な人材が自分らしく力を発揮できる組織のあり方を探り、包摂的な働き方を社会に発信する、新たな挑戦です。



高橋 美佐
学研ホールディングス
執行役員
ダイバーシティ&
インクルージョン室長

D&I



追求している
可能性とは

経営層と社員の対話から
未来へのヒントを探る！



27社・145名が参加



追求している
可能性とは

新たな関心や創造を生む
学研ビルの一坪書店 (実証実験中)



訪れた人が
本と出会える
空間

テーマを変えて
コメントを募集

カプセルトイで
出てくる本が
ほしい！

豊かな成長と学びのために、
本でみちくさを

みちくさ書林

「みちくさ書林」は、本との出会いを通じて豊かな学びを育む、新しい実証の場です。大日本印刷株式会社（DNP）の提案型書店「助太刀書店」と、学研教育総合研究所の「学びマップ」が協働したことをきっかけに、「学研ビルでも一坪書店を」との発想から企画されたものです。訪れる人が思い思いに本と出会える空間を提供することで、新たな関心や創造を生み、人の可能性をひらく場の提案をしています。今後も学びを通じた豊かな社会づくりに貢献していきます。



川田 夏子
学研教育総合研究所長
代表研究員

教育総研



CONTENTS

Prologue

Q1. Identity
なぜ「人の可能性の追求」に取り組むのか？

- アスピレーションから理念へ
- 学研グループのあゆみ
- 可能性追求の歴史
- 学研NOW:事業概要
- 学研NOW:会社概要
- 新たな可能性の追求

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

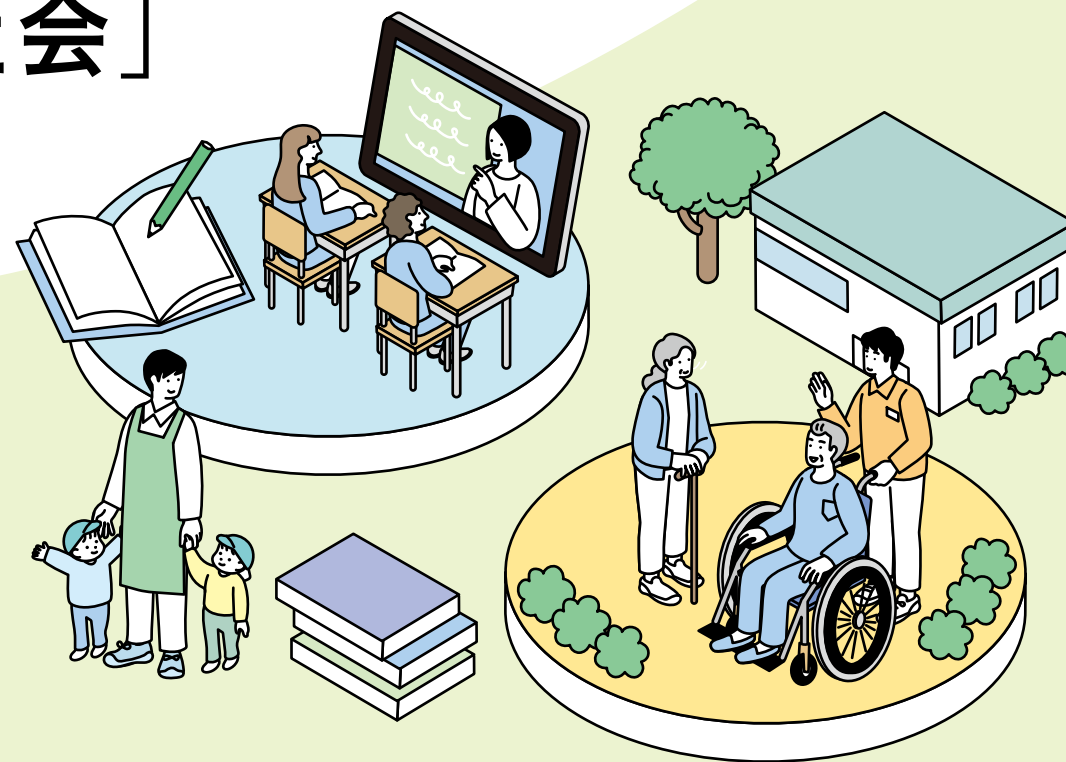
Data

※2026年4月は、学研グループ創業80周年記念展示のため、みちくさ書林は休業。

Q2 Value Creation

どのように 「心ゆたかに生きる社会」 を実現するのか？

「心ゆたかに生きる社会」の実現に向けて、学研グループはどのような価値を生み出していくのか。本章では、価値創造プロセスと5つの重点課題(マテリアリティ)を軸に、6つの経営資本の戦略的活用、中長期的に生み出したい社会的価値を可視化しています。あわせて、ステークホルダーとの協創の考え方、そして新中期経営計画「Gakken 2027」の方向性をご説明することで、今後の戦略の全体像をお伝えします。



CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation
どのように「心ゆたかに生きる社会」を実現するのか？

価値創造プロセス

5つの重点課題

社会的価値創出の全体像

経営資本の変化

ステークホルダーとの協創

対談 | 中期経営計画「Gakken 2027」で
目指す未来

「Gakken 2027」KPI一覧

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

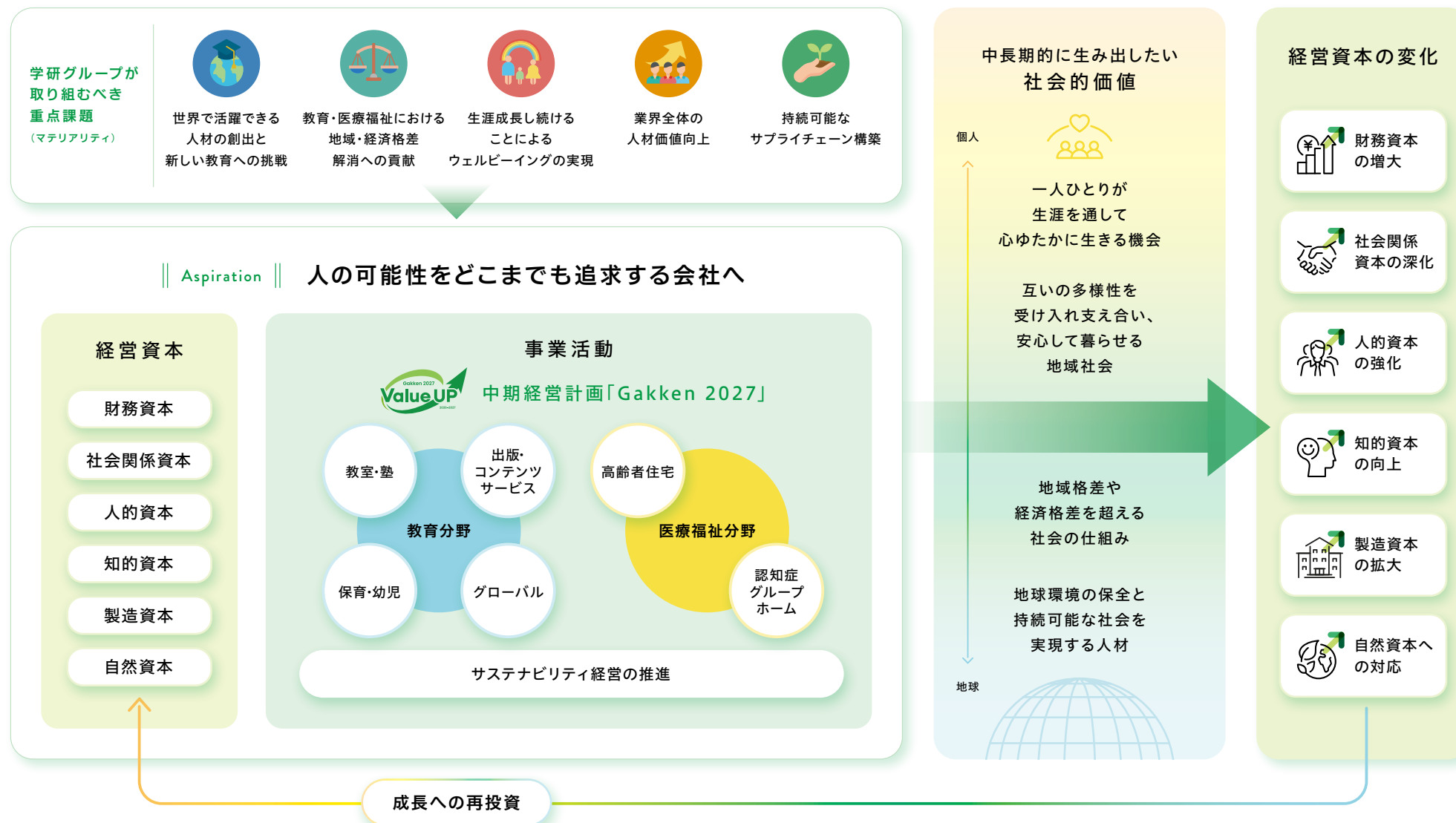
Q5. Governance

Data

価値創造プロセス

学研グループは、下図の価値創造プロセスにより「すべての人が心ゆたかに生きる社会」を実現したいと考えています。事業活動を通じて、まず社会的価値が生まれ、その先に経営資本の変化があることを示しています。

|| 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 今日感動・満足・安心と明日への夢・希望を提供します



CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation
どのように「心ゆたかに生きる社会」を実現するのか？

- 価値創造プロセス
- 5つの重点課題
- 社会的価値創出の全体像
- 経営資本の変化
- ステークホルダーとの協創
- 対談 | 中期経営計画「Gakken 2027」で目指す未来
- 「Gakken 2027」KPI一覧

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

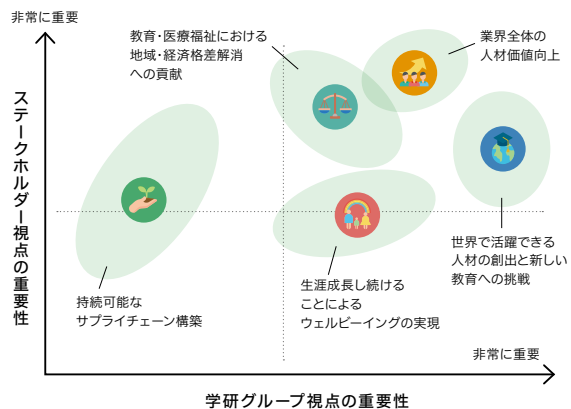
Q5. Governance

Data

5つの重点課題 (マテリアリティ)

重点課題の特定プロセス

- 1 社会の要請とグループの方向性を認識**
2019年に抽出した課題リストをもとに、新たなサステナビリティテーマを追加検討しました。ビジョンや事業戦略、競争優位性といった企業の視点と、ステークホルダーからの要請や期待といった社会の視点からの課題を分析し、評価を行いました。
- 2 社内視点での重要度の評価**
マッピングによって28項目に絞り込みを行ったうえで、中期経営計画策定プロジェクトメンバー、グループ各社経営陣に対してアンケート調査を実施しました。
- 3 社外視点での重要度の評価**
アドバイザーであるSDGパートナーズ 田瀬和夫氏の協力を得て、各課題における市民社会や投資家の関心度の高さによって評価を行いました。
- 4 妥当性の確認**
経営層への個別ヒアリング、会議での議論を経て、重点課題を再定義。類似する課題をまとめ、下図に位置する5つを学研グループにおける重点課題としました。



学研グループでは、経営環境の変化に応じて随時価値創造プロセスと重点課題の見直しを行っています。2023年には、2019年に特定した重点課題と価値創造プロセス図を再定義しました。

重点課題	課題への主な取り組み	事業領域	
 世界で活躍できる人材の創出と新しい教育への挑戦	<ul style="list-style-type: none"> ESDとしての学び／自由な想像力・知的好奇心を刺激するコンテンツの提供 「Gakken STEAM Program」の世界各国への提供 TOKYO GLOBAL GATEWAYでの新しい教育 	教育 グローバル 出版・コンテンツサービス	
	 教育・医療福祉における地域・経済格差解消への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 自治体との連携による、地域の子どもへの学びの機会の提供 学研ライブラリー等の電子書籍コンテンツの提供 保育ICTシステム「hugmo」による園業務の効率化 学研版地域包括ケアシステムによる多世代が心ゆたかに生きる社会の実現 	教室・塾 出版・コンテンツサービス 保育・幼児 高齢者住宅
		 生涯成長し続けることによるウェルビーイングの実現	<ul style="list-style-type: none"> リカレント・リスキリングのコンテンツ制作と提供 認知症の予防・緩和・改善と自立支援の取り組み 児童発達支援施設「クロッカ」、フリースクール「みらいゲート」での療育、多様な学びの機会、居場所の提供 看護師向けe-ラーニング事業による専門性向上への貢献
 業界全体の人材価値向上			<ul style="list-style-type: none"> 学研アカデミーによる保育士・介護福祉士養成 認知症に関する出前授業 塾講師の研修・検定制度
	 持続可能なサプライチェーン構築		<ul style="list-style-type: none"> 高齢者住宅事業におけるZEB（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）Ready 取得による環境負荷低減 古紙クローズドリサイクル 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

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation
どのように「心ゆたかに生きる社会」を実現するのか？

価値創造プロセス

5つの重点課題

社会的価値創出の全体像

経営資本の変化

ステークホルダーとの協創

対談 | 中期経営計画「Gakken 2027」で目指す未来

「Gakken 2027」KPI一覧

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

社会的価値創出の全体像

学研グループは、教育・医療福祉を中心とした多様な領域で事業を展開しています。これらを通じて実現したい社会的価値を明確化し、グループの強みを活かして価値創出を図っています。



CONTENTS




- Prologue
- Q1. Identity
- Q2. Value Creation
 - どのように「心ゆたかに生きる社会」を実現するのか?
 - 価値創造プロセス
 - 5つの重点課題
 - 社会的価値創出の全体像
 - 経営資本の変化
 - ステークホルダーとの協創
 - 対談 | 中期経営計画「Gakken 2027」で目指す未来
 - 「Gakken 2027」KPI一覧
- Q3. Strategy
- Q4. Sustainability
- Q5. Governance
- Data

「中長期的に生み出したい社会的価値」は、学研グループが、コンテンツ・サービスを通じてどのような社会的価値を生み出したいのかを表現しています。4つの価値は「個人→地域→社会→地球」へと広がる価値の連続性を意識して整理されており、学研グループの事業が目指す未来と意志を反映しています。グループ各社では「CSV^{*2}価値創造ロジックシート」を用い、日々の事業活動が「どのような会的価値につながるのか」を整理する仕組みが導入されています。これにより、事業の方向性と価値創出の関係がグループ全体で共有されています。

*1 建物の強化外皮基準を満たし、省エネによる一次消費エネルギー消費量を現行の省エネ基準値から削減する基準。*2 Creating Shared Valueの略。企業が社会的な価値と経済的な価値を両立させる経営のこと。

経営資本の変化

変化する社会課題の解決に向け学研グループは経営資本を日々進化させています。人や知、組織の力を結集することで、持続的な価値創造を実現します。

経営資本の変化	学研グループの6つの経営資本	定性・定量指標
 財務資本の増大	<p>持続的成長を支える健全な財務基盤</p> <p>安定的な収益基盤と健全な財務体質を維持し、長期的な事業運営を支える財務資本を形成しています。持続可能な成長を見据えた投資や事業展開を可能にする財務基盤は、多様な事業における価値創造を支える土台となっており、将来にわたって安定的に事業を推進し、社会的価値と経済的価値の両立を図るための基盤となっています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 売上高 1,991億円 営業利益 82.3億円 EBITDA 129.7億円 ROE 7.0% 自己資本比率 36.9% D/Eレシオ 0.71
 社会関係資本の深化	<p>幅広いステークホルダーとの強固な信頼関係</p> <p>学研グループは、乳幼児から高齢者まで幅広い世代と関わる事業を展開する中で、多様なステークホルダーとの信頼関係を築き、社会課題の解決を目指してきました。幅広いコンテンツの提供を通じて、お客様、学校や自治体、お取引先との協創関係を育むことで、社会との強固なつながりを活かし、持続的な価値創造を目指しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 教室会員数 31.2万人*1 語学オンライン会員 4.4万人 看護師向けe-ラーニング契約病院 3,245病院 学研ココファンSROI評価 1.45 認知症教育実施団体数 52団体 CSR調査 回答協力企業数 238社 <p>SROI評価 P.61 </p>
 人的資本の強化	<p>多様なバックグラウンドと専門性を有する人材の協働</p> <p>学研グループでは、多様な専門性を持つ人材が協働しています。従業員一人ひとりの能力開発やキャリア形成を重視するとともに、働きやすい環境づくりや健康経営、多様な働き方への取り組みを推進しています。こうした取り組みにより、高いモチベーションと専門性を備えた人材が定着し、教育・医療福祉分野における持続的な価値創造を担っています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 従業員数 30,546名 (塾・教室講師・書籍編集者・IT技術者・介護福祉士・保育士等の専門人材を含む) 女性管理職比率 35.6% えるぼし認定7社/くるみん認定7社/もにす認定1社/健康経営優良法人認定12社 エンゲージメントサーベイスコア(eNPS) -64.4 塾講師検定 総受検者数 のべ27,000名以上
 知的資本の向上	<p>「学研ブランド」が生み出すイノベーション</p> <p>祖業である出版事業で培ったコンテンツ創造力を礎に、独自性の高い教育・医療福祉メソッドを築いてきました。蓄積された知見やノウハウを組織内で循環させることで、「学研ブランド」の価値をさらに高め、持続的なイノベーションを生み出しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 年間新刊・改訂点数 1,570点以上 教育・医療福祉独自メソッド 出版を祖業とする企画・編集力 コンテンツIP展開 シンクタンク(学研教育総合研究所/学研科学創造研究所)
 製造資本の拡大	<p>高品質なサービスを育む基盤</p> <p>多様な事業を支える拠点やネットワークに加え、オンラインやデジタルを含むサービス基盤を幅広く有しています。これらを活用することで、質の高いサービスを安定的かつ効率的に提供できる体制を築いています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 教室拠点数 13,500教室*1 塾教場数 914教場 子育て支援施設数 102拠点*2 高齢者向け住宅等拠点数 248拠点*3 認知症グループホーム等拠点数 388拠点*4 学研ロジスティクス物流事業拠点数 9拠点 DX戦略におけるグループ・ダイレクト・タッチポイント 130.5万件
 自然資本への対応	<p>自然とのつながりを活かした事業活動</p> <p>環境負荷の低減や資源の有効活用に取り組むとともに、ステークホルダーへの環境保全啓発活動を推進しています。建物や施設の省エネ化、再生資源の活用など温室効果ガス排出量削減の取り組みを通じて、自然環境への影響を抑えつつ、持続可能な事業活動を実現しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> CDP2025気候変動 Bスコア GHG排出量 64,069 t-CO₂ (Scope1,2) 古紙クローズドリサイクル 古紙回収量 141 t サ高住 ZEB Ready 水準6件 環境啓発プログラム参加者数 のべ541名

※1 学研教室、学研スクエア、めばえ教室の合算。 ※2 保育園、学童施設、児童発達支援施設、フリースクールの合算。 ※3 海外拠点を含み、市進ホールディングスが運営する介護サービス拠点は含まない。サービス付き高齢者向け住宅の他に、訪問介護ステーションなど他区分拠点を含む。 ※4 認知症グループホームの他に、特定施設など他区分施設および海外拠点を含む。

CONTENTS

- Prologue
- Q1. Identity
- Q2. Value Creation
 - どのように「心ゆたかに生きる社会」を実現するのか?
 - 価値創造プロセス
 - 5つの重点課題
 - 社会的価値創出の全体像
 - 経営資本の変化
 - ステークホルダーとの協創
 - 対談 | 中期経営計画「Gakken 2027」で目指す未来
 - 「Gakken 2027」KPI一覧
- Q3. Strategy
- Q4. Sustainability
- Q5. Governance
- Data

ステークホルダーとの協創

学研グループは、あらゆるステークホルダーの皆様と積極的な対話を交わし、その意見を事業に反映させることで、社会的価値の創造とグループの成長を実現させてまいります。

お客様とともに ウェルビーイングな人生

学研グループの提供する出版物や教育サービス、医療福祉サービスが、お客様の豊かな人生の一助となることで社会がより良いものになっていくと考えています。お客様の声に真摯に耳を傾け、より良い商品、サービスを開発、提供することでお客様のウェルビーイングな人生づくりのお手伝いをしていきます。

情報の正確な提供を通じて 株主・投資家と強い信頼関係を築く

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へ、公平かつ正確な経営情報をお届けし、対話の場を設けることで、強い信頼関係を結ぶことが大切だと考えています。株主総会を筆頭に、オンラインを含めたさまざまなコミュニケーションの場を積極的に開催してまいります。

お取引先とともに、 サステナブルな調達の実現を目指す

真に持続可能な社会を実現するため、環境保全や安全、人権などに配慮した調達活動をお取引先とともに実施します。これは双方が果たすべき社会的な責任です。ともにより良いサービスと調達を行うため、対話を重ねてまいります。



従業員が生き生きと挑戦できる 企業風土をつくる

自分自身が楽しまなければ真にクリエイティブなコンテンツは生まれない、心から向き合えば相手に届くサービスは提供できない。学研グループは、従業員一人ひとりが常に成長を実感できるような研修制度の整備や、安心して仕事に取り組める環境を従業員とともに作りあげていきます。

地域・社会とともに インクルーシブな社会をつくりあげる

学研グループは、自治体などとの協働事業やCSR活動を通じて地域社会に貢献しています。その活動は国内にとどまらず、グローバルに展開し、課題解決に取り組んでいます。また、各種財団や総合研究所と協働して、教育に関する支援と研究も重ねています。医療福祉の分野では「学研版地域包括ケアシステム」として、当社グループのリソースを一体化し、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を推進しています。

未来の地球環境への働きかけ

環境保全に積極的に取り組むとともに、事業活動による自然資源への負荷の低減に努めています。また、未来を生きる子どもたちへの環境教育も行い、自ら行動をおこせる子どもの育成に力を入れています。

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation
どのように「心ゆたかに生きる社会」を実現するのか？

価値創造プロセス

5つの重点課題

社会的価値創出の全体像

経営資本の変化

ステークホルダーとの協創

対談 | 中期経営計画「Gakken 2027」で
目指す未来

「Gakken 2027」KPI一覧

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data



対談 | 中期経営計画「Gakken 2027」で目指す未来

「Value UP」を確実に 実現することで新たな 地平を切り拓きます

細谷 仁詩 Hosoya Hitoshi

学研ホールディングス 取締役常務執行役員
Gakken 取締役会長
Gakken LEAP 代表取締役CEO

山本 教雄 Yamamoto Norio

学研ホールディングス 取締役常務執行役員
メディカル・ケア・サービス 代表取締役社長
学研ココファン 取締役

「Value UP」に込めた想い

細谷 2025年10月からスタートした、学研グループの新しい中期経営計画「Gakken 2027」では、「Value UP」という言葉を掲げました。これは、学研グループの価値そのものをどう創造していくかという点にフォーカスした言葉です。

これまでのように、教室や施設の数を増やし売上を拡大する——つまりスケールアップだけでは、急激に変わる社会に対応しきれない。私たちは今、その現実を強く意識しています。

では何が必要なのか。それは、「価値そのものを向上させ、お客様から選ばれ続ける力を高めること」です。価値が上がれば、商品やサービスが真に評価され、お客様にも、学研グ

ループで働く従業員にも、長く支持される。その好循環をつくれる企業は、現在の教育・医療福祉の業界では多くありません。しかし学研グループには、バランスのとれたポートフォリオと、変革に耐えうる資本力があります。この強みを活かして、インフレや金利上昇といった逆風の中でも、2030年までに競合他社には簡単に真似ができない価値創造に挑んでいきたい。それが「Value UP」に込めた私たちの覚悟です。

山本 医療福祉分野においても、水道光熱費・食材費の高騰など、想定以上のコスト上昇が続いています。「一過性の変化」への対応をしつつ、中長期的な環境変化への対応も戦略に織り込んでいく必要があります。従来のように施設数を伸ばすだけでは、変化に追いついていけない。これまで培ったスケー

ルを活かしつつ、事業構造そのものの中身をもう一度見直し、強くすることが欠かせません。品質を高め、価格に納得いただける価値をつくる。その象徴が「Value UP」だと考えています。

細谷 誤解してほしくないのは、「Value UP」が「一律的な値上げ」を意図した言葉ではないということです。今後、所得の二極化が進むなかで、新しいニーズに応えたサービスを提供していかなければならない。学研グループのお客様は乳幼児から高齢者まで幅広く、教室や施設といったハード領域から、コンテンツ・サービスといったソフト領域、そして国内もグローバルもある。非常に幅広い領域をカバーしています。「多様なニーズに応えること自体が価値」なのです。価格

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

どのように「心ゆたかに生きる社会」を実現するのか？

価値創造プロセス

5つの重点課題

社会的価値創出の全体像

経営資本の変化

ステークホルダーとの協創

対談 | 中期経営計画「Gakken 2027」で
目指す未来

「Gakken 2027」KPI一覧

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

対談 | 中期経営計画「Gakken 2027」で目指す未来

の高低ではなく、「価値に納得し、選ばれるかどうか」。そこに真剣に向き合うことが、企業としての成長にも直結していきます。

山本 高齢者市場は、2030年に向けてさらに拡大します。既存の強みを持つサービスはしっかり提供しつつ、より付加価値の高いサービスを新たな価格帯でお届けする。自ら新しい収益機会を創り出すためにも、私たちはValue UPを「合言葉」ではなく「変革のエンジン」として位置づけています。

●「Gakken 2025 SHIFT」が育てた「変わろう」という意識

細谷 前中期経営計画「Gakken 2025 SHIFT」では、大胆な組織再編を繰り返すなかで、全社に「変わらなければ」という意識が根づきました。園・学校事業では、コロナ禍での出生数急減により影響が最も早く出たため、園（幼児）事業を切り出して保育事業とセグメントを統合。ハードからソフトへと発想を変える取り組みで、この「変化」への姿勢が象徴的でした。

学研教室はショッピングセンター内の展開拡大に着手しました。塾事業でも、従来の受験対策に加え、通信制高校のサポート校である「Gakken高等学院」の立ち上げや、大学1年生向けの基礎学習支援などの新しいサービスを開始。既存事業のKPIにとらわれず、新規事業への積極的な挑戦が各領域で一気に広がった2年間でした。

また、市進ホールディングス、DTPなどのグループインによって、新しい事業を育てるためのポートフォリオ改革も加速した時期だったと感じています。

山本 「Gakken 2025 SHIFT」によって、「何かを変えなければいけない」という意識が全社に広がりました。成果が出た会社、出さなかった会社はありますが、「何をすべきか」の答えを見つけれられた点は大きな前進です。また、「SHIFT」という共通言語があったことで、環境変化にも即座に対応できました。医療福祉分野は大きな減益が予想されていましたが、

価格改定やコスト削減など、事業所と本社が一体となり、最終的には増益を達成しました。

●「Gakken 2025 SHIFT」からの課題

山本 M&Aによるポートフォリオ強化については、一定の成果を出せたと考えています。一方で、新規事業の開発、あるいは次期中期経営計画に向けた土台づくりの部分は、当初期待していたレベルまでは到達できなかったという思いがあります。より具体化したかった、というのが正直なところです。ただ、組織としては動き出していますので、中期経営計画「Gakken 2027」ではここを確実にかたちにしていきたいですね。

細谷 私たちがまだ乗り越えきれていない課題もあります。グループ全体で見ると、依然として既存事業の比重が大きく、売上約2,000億円のうち労働集約型の事業の比率が高い。こ

▶▶ 2027年に向けたグループのテーマ



うした領域は、インフレによるコストアップの影響を受けやすく、私たちがコントロールしきれない部分が大きいですと感じています。

介護報酬などの保険料収入はもとより、既存の価格帯から抜け出せず、自分たちで価格をコントロールできないサービスも明らかになりました。これまでは経費削減で対応してきましたが、インフレと賃金上昇のスピードが想定を超えて加速するなかで、事業の持続性を確保するための新たな戦略が求められています。

前中期経営計画では、人口動態はコロナ禍で出生率が下がり始めた段階からある程度想定していましたが、介護報酬改定も予測の範囲でした。ただ、想定を超えたのが「インフレ」と「金利」の上昇です。この2つが生活や業績に与えた影響は、私たちが思っていた以上に大きかった。特に、労働集約型の事業——つまり医療福祉や教室・塾領域——へのインパクト

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation
どのように「心ゆたかに生きる社会」を実現するのか？

価値創造プロセス
5つの重点課題
社会的価値創出の全体像
経営資本の変化
ステークホルダーとの協創
対談 | 中期経営計画「Gakken 2027」で
目指す未来
「Gakken 2027」KPI一覧

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

対談 | 中期経営計画「Gakken 2027」で目指す未来

が非常に大きい。賃金は上がる一方で、価格転嫁を即座に実現できるようなモデルにはなかなか変えられません。

2030年に向け、物価も賃金も毎年数パーセントずつ上がっていきとしたり、単純な価格転嫁では成立しません。だからこそ、もっとValue UPに振り切っていく必要がある。これが、新中期経営計画策定の大きな背景です。

新中計「Gakken 2027」戦略概要

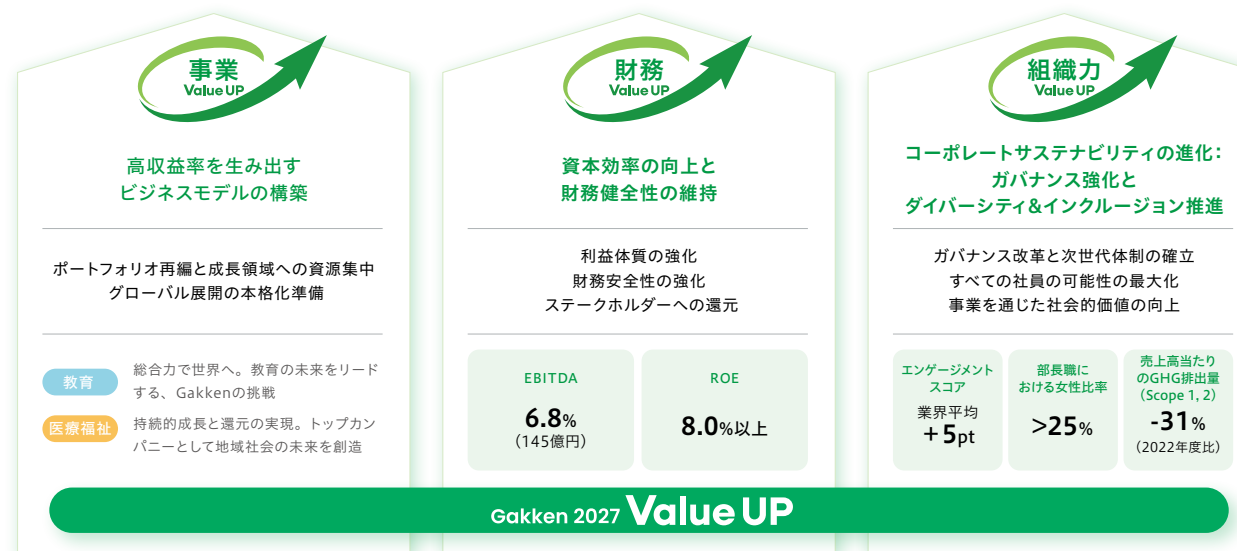
山本 中期経営計画「Gakken 2027」では「事業」「財務」「組織力」の3つのテーマを掲げています。この3つは独立したのではなく、どれか1つでも欠けると全体の目標が達成できない構造になっています。事業は付加価値向上を目指し、高い収益性を追求する。財務は効率良く利益を残しつつ再投資につなげ、大胆にポートフォリオ転換を進める。そして、それを実行するのは最終的には「人と組織」です。掲げた計画をその通りに実行できる組織体制とオペレーション力が不可欠です。

細谷 本当にその通りです。学研グループには約3万人の従業員がいて、現場の事業を担う人、管理・財務を支える人、組織をまとめる人など、それぞれのプロフェッショナルがいます。その全員が関わってこそ、グループとしてのValue UPが実現できるのです。

事業戦略:既存領域のValue UPと新規領域への挑戦

細谷 3つのテーマのうち、まず事業においては、既存領域のValue UPと、新規領域への挑戦に大きく分けています。既存領域では、目の前のお客様に対して本当に「顧客目線が必要な価値」を届けられているかが基本になります。グループとしての連動性、顧客基盤やサービスの連携など、基礎的

» Gakken 2027で目指す3つのValue UP領域



» 2030年に向けてのグループ事業領域像



CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation
どのように「心ゆたかに生きる社会」を実現するのか?

価値創造プロセス

5つの重点課題

社会的価値創出の全体像

経営資本の変化

ステークホルダーとの協創

対談 | 中期経営計画「Gakken 2027」で
目指す未来

「Gakken 2027」KPI一覧

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

対談 | 中期経営計画「Gakken 2027」で目指す未来

な取り組みの強化が重要です。

山本 医療福祉の既存事業については、施設需要が今後も続くため、引き続き拡大していきます。ただし、これからは単純に施設数を増やすのではなく、顧客や地域の特性を見極めながら、きめ細かな施設開設をする必要があります。また、高品質なサービスを求める顧客には、より付加価値の高いモデルも提供していきます。これが既存領域のValue UPです。

細谷 一方で、既存領域の深化だけでは2030年までに「成長し続ける会社」と胸を張れる状態には届きません。私たちに挑戦したい領域がまだまだある。これが新規領域です。グローバルでは、ベトナムを中心にアジアで一定の成果が出てきましたが、今後はアジア全域、さらに欧米にも展開していきたいと考えています。

山本 新領域の「メディカル／ウェルネス」は、介護保険以外の収入軸を作り、事業全体の収益バランスを整える狙いがあります。とはいえ「保険外なら何でもいい」ということではありません。あくまで既存のお客様や現場をはじめとする接点のなかで、新しい価値を創り出す。福祉用具や完全調理済食品の販売、ライフエンディングのお手伝いなどがその例です。

また、2030年に向けて10万規模の病床削減が計画されており、病院での受け入れが難しくなる高齢者の増加が予測されています。そうしたなかで、施設や在宅で医療や介護を受けながら暮らす生活スタイルはさらに広がっていきます。そこで、看護や調剤などの医療サービスを組み合わせながら、

事業Value UPのための5つのレバーと主要テーマ



高齢者のニーズを取り込む相乗的なサービスを展開する——これが私たちが描いている新たな事業モデルです。

成長を加速させる「5つのレバー」

細谷 今回の成長戦略を具体的に落とし込むにあたって、私たちは「成長のための5つのレバー」という考え方で整理しました。それが、

成長レバー① 対象顧客の拡大

成長レバー② サービスの拡大

成長レバー③ LTVの拡大

成長レバー④ グループ間シナジーの強化

成長レバー⑤ コスト効率の抜本的改善

の5つです。目新しいことを言っているわけではありませんが、LTVを伸ばす③には、そもそも対象顧客の拡大①、サービスの拡大②が必須です。それを実現するには、グルー

プの強みを活かすこと④と、投資余力をつくるコスト効率改善⑤が必要となります。

重要なのは、各事業がこの流れを理解したうえでどこまで踏み込めるか。戦略が共有されていないまま「シナジーを出せ」と言っても現場は動けません。だからこそ、中期経営計画「Gakken 2027」での方向性を丁寧に共有し、現場が主体的に動ける環境を作ることが欠かせないと考えています。

山本 各事業はこの5つのレバーを一連の流れとして捉え、戦略に落とし込んでいきます。医療福祉でいえば、まず拠点が広がり、そこに福祉用具の提供や調剤サービスを重ね、さらに看護で重度の方にも対応できるようになることで入居期間が延び、LTVが伸びます。

つまり5つのレバーは、事業戦略を組み立てる際に「検討すべき必須事項」として事業会社に提示しているものです。これを共通フレームとして活用することで、継続率向上、高付加価値化、競争力強化といった個々の施策を、事業全体の

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

どのように「心ゆたかに生きる社会」を実現するのか？

価値創造プロセス

5つの重点課題

社会的価値創出の全体像

経営資本の変化

ステークホルダーとの協創

対談 | 中期経営計画「Gakken 2027」で
目指す未来

「Gakken 2027」KPI一覧

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

対談 | 中期経営計画「Gakken 2027」で目指す未来

戦略として各社が一貫性を持って組み上げられるようになります。

シナジーを生むための具体施策

細谷 現在、事業セグメント範囲のなかでは、顧客層が近いこともあり、情報やノウハウの共有、サービスの相互提供といった「シナジーが生まれやすい環境づくり」が進んでいます。たとえばオンライン英会話「Kimini」と出版コンテンツを組み合わせたサービス提供や、資格サービスと「Kimini」を同時に利用すると片方がお得になる施策などです。

もう一段進むと、顧客基盤の連携や、セグメントを超えたサービス提供など、より踏み込んだ取り組みにも広がっていくはず。グループとして一体感が高まることで、シナジーが生まれやすくなります。

山本 これまで教育、医療福祉の両分野の顧客層はつながりきっていませんでしたが、リカレント・リスキリングや社会人向けサービスが広がることで、着実に接続点が増えつつあります。中期経営計画「Gakken 2027」でも「メディカル/ウェルネス」が非常に重要なキーワードです。医療・健康は0歳から100歳を超える世代まで、すべての人に共通するテーマですので、いずれ教育分野の顧客にもオーバーラップしていきます。

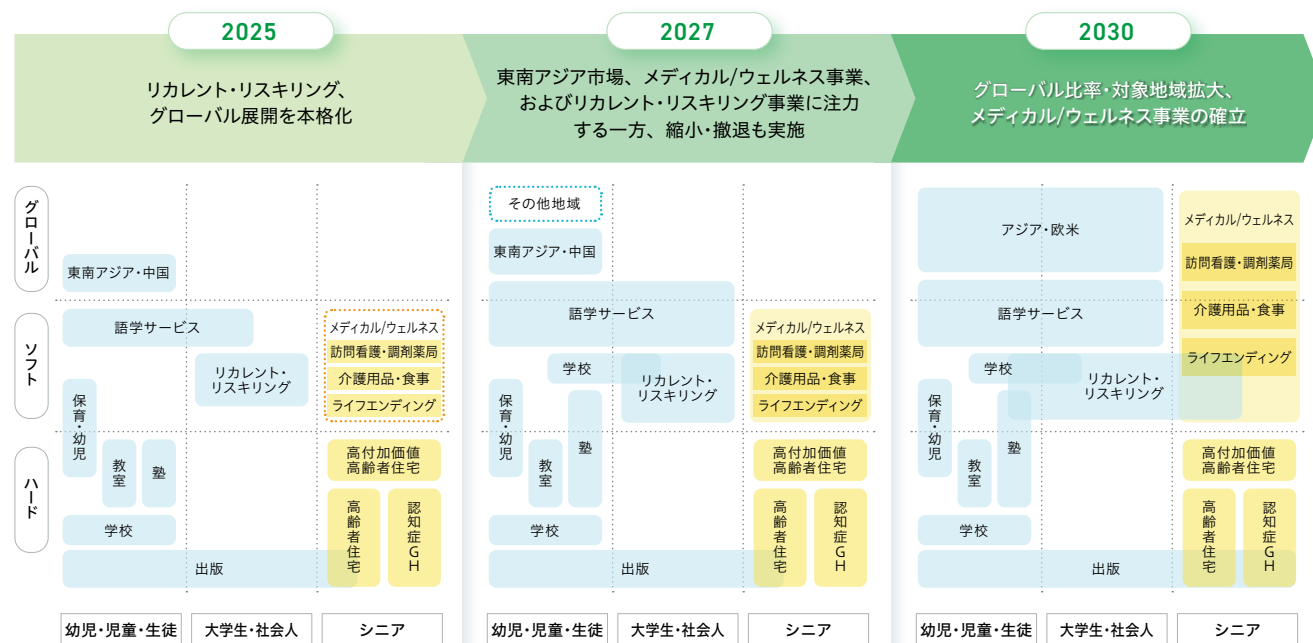
2030年に向け、全世代に向けた「幅広いサービスポートフォリオ」で教育・医療福祉のさらなるシナジーを生み出すための基盤づくりを、進めていきたいと考えています。

2030年に向けてのポートフォリオの組み替え

細谷 2030年に向け、ポートフォリオの組み替えを目指していますが、2030年までに何を達成したいのか、そして2027年にはどこまで成し遂げるのかについてお話しします。私たちは2023年に、横軸が「①幼児・児童 ②大学生・社会人 ③シニア」、縦軸が「④ハード ⑤ソフト ⑥グローバル」という9つのマスで構成したポートフォリオマトリクスを描きました。このマトリクスに沿って戦略を立てています。

ポイントは、全方位で成長を検討し、制約をあまり作っていないことです。たとえばグローバル展開も教育分野に限定せず、アジアや欧米を対象に柔軟に事業を発想しています。

2030年へ向けての道筋—ポートフォリオの構築



CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation
どのように「心ゆたかに生きる社会」を実現するのか？

- 価値創造プロセス
- 5つの重点課題
- 社会的価値創出の全体像
- 経営資本の変化
- ステークホルダーとの協創
- 対談 | 中期経営計画「Gakken 2027」で目指す未来
- 「Gakken 2027」KPI一覧

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

対談 | 中期経営計画「Gakken 2027」で目指す未来

一方で、2030年を見据えると、「ライフエンディング」「メディカル/ウェルネス」など、新しい概念や領域が加わり、マトリクスはより細分化してきています。

訪問看護・調剤薬局などの領域はまだ発展途上ですが、大きな伸びしろがあります。2027年までに事業として成立させ、2030年にはグローバル展開まで視野に入ると考えています。特に医療福祉分野のグローバル事業は、将来的に国内事業と同規模まで育つ可能性もあります。

2027年のマトリクス再定義では、さらに細分化するのか、新しいフレームが必要になるのか——その変化自体を楽しみにしています。

山本 看護や調剤などの新規事業は既存サービスとともに着実にモデル化が進んでいます。ただし、収益規模はまだ限定的で、医療福祉分野で見た売上比率では10%未満です。

中期経営計画「Gakken 2027」では、これら注力領域を収益貢献できる状態まで育てることが必要です。また、介護周辺の福祉用具販売や食事関連市場も大きく、グループ内だけで50億円規模の取引があります。これら保険外収入を拡大することも、重要なチャレンジになります。

2030年に向けて、これらの事業領域を着実に成長させ、



学研ココファンでの看護・介護サービス



高齢者向けの在宅訪問薬局



DTP社との提携により、日本の絵本約100タイトルがベトナム語版で出版



学研教室の東南アジア市場への進出

現役世代を含めたウェルネス市場にサービスを広げていくイメージです。

また、医療福祉分野においてもグローバル化は重要です。まずは、特定技能外国人をはじめとする海外人材の採用・育成に注力していますが、中長期的には海外展開の中核人材として活躍してもらおうことを目指しています。これらと併せ、東南アジアを中心とした各国での施設開発の準備も進めたいと思います。

海外での事業展開では、文化や宗教観への理解が欠かせません。「家族を施設に預けることへの抵抗感」が価値観として根強い地域もあります。しかし、この価値観は固定的なものではなく、都市化による核家族化など各国の経済状況も影響します。人材を育成しながら、現地の市場成熟度を見極め、展開のタイミングを判断していきます。

細谷 教育のグローバル展開には、ローカライズが不可欠です。現地の文化やニーズに合わせて提供することが大前提で、現地の信頼できるパートナーを見つけることや流通網の確保が鍵になります。

以前のグローバル事業をフェーズ0とすると、現在はフェーズ1の段階です。ベトナムでは良いパートナーに恵まれました。

た。次のターゲットは欧米なのかアジアなのか、パートナーとともにローカライズを仕掛けていきます。同時に国内でどれだけ独創的なコンテンツやサービスを生み出せるかも重要です。国内の創造力が、海外での競争力の源泉になります。

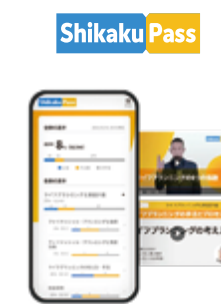
● リカレント・リスキリング事業の位置づけ

細谷 リカレント・リスキリング事業は、2020年からスタートしました。当初、学研グループにはほとんど事業実績がなかった領域です。出版事業からリカレント・リスキリングに参入し、大人、社会人をメインターゲットとする事業部門を立ち上げ、資格対策書籍や実用書のラインアップを整備してきました。オンライン英会話「Kimini」と組み合わせたサービスや、看護師向けeラーニング、オンライン資格取得講座「Shikaku Pass」なども軌道に乗りつつあります。さらに、レアジョブへの出資など、規模は拡大してきています。

現状ではまだ収益面で大きな貢献はしていませんが、2027年に向けて自社開発サービスを軌道に乗せれば、既存事業との差別化や売上拡大の可能性が期待できる市場です。目標としては、売上200億円超を目指しています。



オンライン英会話「Kimini」



オンライン資格取得講座「Shikaku Pass」

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation どのように「心ゆたかに生きる社会」を実現するのか？

価値創造プロセス

5つの重点課題

社会的価値創出の全体像

経営資本の変化

ステークホルダーとの協創

対談 | 中期経営計画「Gakken 2027」で
目指す未来

「Gakken 2027」KPI一覧

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

対談 | 中期経営計画「Gakken 2027」で目指す未来

投資・財務戦略

細谷 続いて、投資と財務戦略についての考え方をお話しします。まず投資の原資ですが、営業キャッシュフローとして150億円、そしてその他で100億円を計上しています。営業キャッシュフローについては、ここ数年の売上規模を見ても150億円は十分に確保できると考えています。一方で、「その他で100億円以上をどう捻出するか」というのが、今回の財務戦略の大きなポイントです。

その内訳として、まずポートフォリオの入れ替えがあります。成長可能性を見極めながら、適切な配置を検討したうえで売却・整理を進めていく。資産効率を上げることで100億円規模を捻出していく考えです。

2年間で総額250億円を生み出すこととなりますから、当社の規模の会社からするとかなり大きなチャレンジで、この資金は株主還元や有利子負債の返済にも一部充てつつ、その

うえでポートフォリオを完成させるための戦略投資に振り向けます。特に「どこに投資していくのか」を見極めることが重要です。M&A は時間もかかりますし、市場環境に左右される側面も大きい。だからこそ、オーガニック投資にどれだけ踏み込めるのかは、今回の中期経営計画でも非常に重要なテーマだと捉えています。

また、中期経営計画「Gakken 2027」ではEBITDAを重視しています。これは、私たちの実際のキャッシュフローに近い感覚で見ていただきたいという思いからです。のれん償却や減価償却が大きくなることで、どうしても「過去の投資判断の評価」が利益に影響しやすい構造があります。ここ2年でそのギャップがさらに大きくなったこともあり、現在の経営状態を適切に評価いただくには営業キャッシュフローやEBITDAのほうがふさわしいと考えています。

財務面では、新たにDOE（株主資本配当率）を導入しました。これまでは配当性向30%を目安としていましたが、利

益は毎年変動します。より安定的に株主の皆様への還元方針を示すには、純資産に対するリターンを基準としたほうがわかりやすいと判断しました。ROEとDOEを組み合わせることで、「投資した資本をどう利益に変え、どのように株主の皆様へ還元するのか」というバランスがより明確になります。

さらに、今は金利上昇局面にありますので、有利子負債の圧縮も重要です。グループ全体での財務運営の秩序をより高めていく必要があると感じています。

現在の株価をより高く評価していただくためには、財務体質の改善も必要だと考えています。金利上昇・インフレという環境のなかで、投資ができる企業体質になっているのか、その点に対応できる戦略として「Value UP」を進めていく姿勢を、投資家の皆様にはしっかり伝えていきたいと考えています。

▶▶ 投資戦略・キャッシュアロケーション



▶▶ 財務戦略方針

株主還元	利益成長・資本効率改善・安定的株主還元・自己株式取得を実現し、2027年までにDOE2.5%、ROE8%以上を目指す
財務健全化と金利リスク対応	2030年までの債務半減を目指し、余剰資金を返済に充当することで、将来の金利上昇リスクに耐えうる安定的な財務体質を確立する
投資判断とモニタリングの高度化	投資効果を最大化するために、投資意思決定プロセスを強化する(IRR7%以上を原則基準とする)
資産・事業・コスト最適化によるキャッシュ創出	事業ポートフォリオの最適化、政策保有株の圧縮、余剰資産の売却、およびコスト構造改革を進める
財務基盤の安定化	安定的な財務基盤を確保するため、D/Eレシオ1倍以下、自己資本比率30%以上(新リース会計基準考慮前)を維持する

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation
どのように「心ゆたかに生きる社会」を実現するのか?

- 価値創造プロセス
- 5つの重点課題
- 社会的価値創出の全体像
- 経営資本の変化
- ステークホルダーとの協創
- 対談 | 中期経営計画「Gakken 2027」で目指す未来
- 「Gakken 2027」KPI一覧

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

対談 | 中期経営計画「Gakken 2027」で目指す未来

組織力強化戦略

山本 組織力を強化するために「人材・エンゲージメント」「ダイバーシティ&インクルージョン」「環境・社会」という3つの柱を掲げています。まずはそれぞれの戦略がどう結びついていくのかについてお話しします。

学研グループは従業員3万人、120社を超える企業体ですが、根本にあるのは「人の創造力」です。人の力で価値を生み、売上をつくりあげる会社だからこそ、個の力をどう高めていくかが最大のテーマです。一人ひとりが輝ける環境を整え、個も組織もともに成長していく。全従業員が活躍できる状態をつくる——当たり前のことではありますが、これが基本的な考え方です。

では、その「人の力」で何を変えていくのか。もちろん売上や利益を生み出すことも大切ですが、学研グループの根底にあるのは「社会課題を解決し、人々の生活に貢献する」という使命です。私たちは常に人々に寄り添い、サービスや商品を生活者のもとに最後まで届ける、いわば「ラストワンマイル」を担ってきた会社です。個と組織が事業を通じて社会課題の解決に真摯に取り組み、成長し続けることが学研グループの

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

人材・エンゲージメント

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

エンゲージメントスコア
業界平均 + 5 pt

タレントマネジメント活用率
100%

ダイバーシティ&インクルージョン

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

部長職における女性比率
> 25%

国内主要会社
えるぼし・くるみん取得

環境・社会

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

重要サプライヤーとのエンゲージメント実施率
100%

売上高当たりのGHG排出量 (Scope1,2)
2022年度比で 31%削減

姿だと考えています。

私たちの事業は、このような考えから社会的価値と経済的価値の両方を生み出すダブル・マテリアリティで構成されています。教育も、医療福祉もまさにそうです。こうした価値観は前提として持ち続けていきたいと考えています。

重要なのは、この中期経営計画で掲げた数値目標が、意味のある数値として事業の現場でどれだけ意識的に実行されるかです。たとえばエンゲージメントスコアは「業界平均+5ポイント」を目標にしていますが、スコアが上がると何が起るのか。医療福祉の現場を例にすると、人材の定着による採用コストの低下、派遣や紹介会社への依存減少など、財務的リターンは必ず返ってきますが、さらにスキルや経験の積み上げにより、より付加価値の高いサービスも提供できる。こうした価値を組織全体で生み出すためのスコア向上でなければならない。だからこそ、各事業会社と一緒に「エンゲージメントの先に何があるのか」をつくり込むことが極めて重要です。

ダイバーシティ&インクルージョンについても同様です。現場の最前線で活躍する人材の6~7割を女性が占めており、幅広いサービスで女性の活躍自体はすでに進んでいると言えます。ただ、より一層、女性リーダーが増え、働き方の柔軟性が高まり、価値観の多様化が進むことで、組織の力はさらに発揮されるはず。前中期経営計画でも、ダイバーシティ&インクルージョン室の新設をはじめさまざまな取り組みを進めてきました。それによって意識は確実に変わりましたし、事業会社内の取り組みも着実に進展しました。「私たちは、多様性が価値を生み出す企業体である」という意識を強く持ち、事業会社とともに前に進みたいと考えています。

環境・社会への取り組みも重要です。特に当社グループでは、医療福祉施設からの温室効果ガス排出量が8割以上を占めており、ZEB Readyを含む省エネ型施設へのアップデートを順次進めています。また、昨今は水道光熱費が高騰しており、この領域での取り組みは経営として非常に大きなテーマです。これらコポーレートサステナビリティの進化にあたって



CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation
どのように「心ゆたかに生きる社会」を実現するのか?

価値創造プロセス

5つの重点課題

社会的価値創出の全体像

経営資本の変化

ステークホルダーとの協創

対談 | 中期経営計画「Gakken 2027」で
目指す未来

「Gakken 2027」KPI一覧

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

対談 | 中期経営計画「Gakken 2027」で目指す未来

は、会社の規模に合わせた役割が重要だと思っています。売上や組織の規模によって、取り得る選択肢は異なってきます。だからこそ、主要会社を中心となって推進していくことが欠かせません。

ダイバーシティ & インクルージョンおよびサステナビリティについては、社長の宮原自らも「すべての人が活躍できる組織にする」と発信し、コミットしています。その発信とともに力を入れて推進していきたいと考えています。

ガバナンスの強化

細谷 今回、ガバナンスの強化にも大胆に取り組みました。まず大きな変更として、当社は「監査役会設置会社」から「監

査等委員会設置会社」へ移行しました。これは、機関設計として非常に大きな変化です。プライム市場の企業の半数以上が同様に移行しており、グローバルスタンダードに合わせた対応でもあります。

今回の変更によって一定の業務執行については権限を委譲し、適切かつ迅速な判断・実行を実現します。また、監査等委員が外部チェック機能にとどまらず、取締役会の中で「一票を持つ」かたちで審議・決議に関わることで、監督機能そのものが強化されます。

売上2,000億円規模に達するタイミングで、新しいガバナンスのステージに移行することが最適だと判断しました。さらに成長を続けるためにも、ガバナンス体制のアップデートは不可欠です。

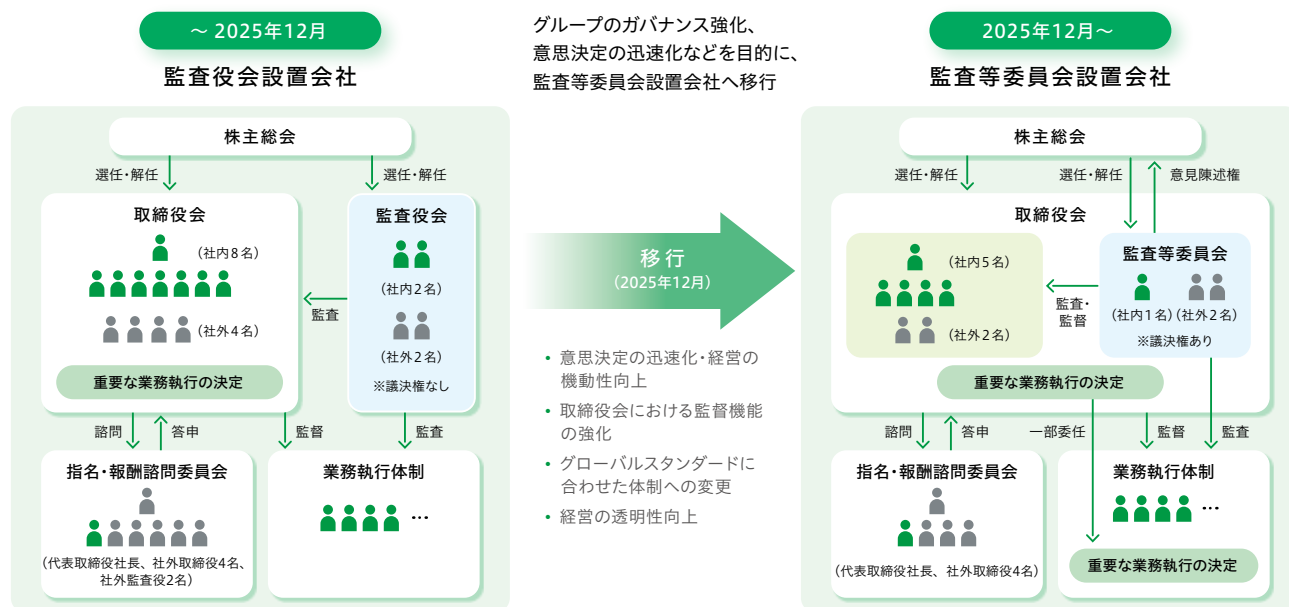
経営のスリム化により、一人ひとりの責任と権限は大きくなりますが、意思決定のスピードは確実に向上します。必要な業務執行や決裁・決議もより迅速に進められる体制になっています。

「Gakken 2027 Value UP」達成に向けてのポイント

山本 ビジョンや戦略、計画を立てることはもちろん重要ですが、最終的に結果を生み出すのは「行動」です。組織として、また個人として、描いた姿に向けてどこまでやり切れるか。従業員一人ひとりが目標を前向きに受け止め、自分の力で変えていこうとする行動こそが、中期経営計画「Gakken 2027 Value UP」を前に進める原動力になります。全従業員の行動なくして、この計画は実現しません。グループ一丸となって前進するため、私たち自身も先頭に立ち、姿勢と行動で示していきます。

細谷 学研グループはもともと、新しい価値を世の中に届けるクリエイティブな会社です。その原点となるダイナミズムを、今一度取り戻すことが、これからの時代における成長の鍵です。創造的かつ独自性の高い方法で、唯一無二の商材やサービスを生み出すこと——これが全従業員に求められています。今の社会の変化を正しく理解し、事業にどう落とし込むか考え、自分の経験や感性を活かして「本当のニーズ」を先回りして捉える。ここを追求することで、唯一無二の価値が生まれます。そして、その価値が生まれれば、価格や提供方法などの戦略的な幅も広がります。この2年間、妥協せず、創造力と挑戦心を持って前進し、学研グループならではの価値をさらに磨き上げていきます。

ガバナンス：監査等委員会設置会社への移行



CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation
どのように「心ゆたかに生きる社会」を実現するのか？

- 価値創造プロセス
- 5つの重点課題
- 社会的価値創出の全体像
- 経営資本の変化
- ステークホルダーとの協創
- 対談 | 中期経営計画「Gakken 2027」で目指す未来
- 「Gakken 2027」KPI一覧

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

「Gakken 2027」KPI一覧

中期経営計画「Gakken 2027」の達成に向け、多様な指標を設定しました。これらの指標は、持続的な価値創造と企業価値向上を実現するための道標です。常に進捗をモニタリングし、目標達成に向けて着実に前進していきます。

		2025/9実績	2026/9計画	2027/9計画	
財務	グループ全体	売上高	1,991億円	2,050億円	2,150億円
		教育	1,088億円	1,110億円	1,145億円
		医療福祉	869億円	920億円	1000億円
		EBITDA	129億円	135億円	145億円
		教育	87億円	87億円	96億円
		医療福祉	53億円	56億円	64億円
		EBITDA率	6.5%	6.6%	6.8%
		教育	8.1%	7.8%	8.4%
		医療福祉	6.1%	6.1%	6.4%
		営業利益	82億円	85億円	95億円
		営業利益率	4.1%	4.1%	4.4%
		当期純利益 ^{※1}	35億円	40億円	45億円
		当期純利益率	1.8%	2.0%	2.1%
		ROE	7.0%	7.5%	8.0%
		自己資本比率	36.9%	30%以上	
		D/Eレシオ	0.71	1倍以内	
株主資本配当率(DOE)	2.1%	2.3%	2.5%		
非財務	S (人的資本)	エンゲージメントスコア	-	-	業界平均 +5pt
		タレントマネジメント活用率	-	-	100%
		部長職における女性比率	-	-	25%超
	S (サプライチェーン)	重要サプライヤーとのエンゲージメント実施率	-	-	100%
	E (環境)	売上高当たりのGHG排出量 (Scope 1, 2)	-	-	2022年度比で 31%削減

※1 親会社株主に帰属する当期純利益。

		2025/9実績	2027/9計画	
事業	教室・塾	学研教室会員数	312,000人	314,500人
		学研教室拠点数 ^{※2}	13,500教室	13,800教室
		学研教室会員継続年数	2.67年	2.80年
		塾展開エリア数	17都道府県	25都道府県
		Gakken高等学院拠点数(グループ内)	8校	25校
		Gakken高等学院拠点数(グループ外)	-	5校
	出版・コンテンツサービス	教育支援事業年間売上	-	2億円(20件受注)
		実用書・一般書店頭POS	-	対2025/9比 105%
		ライセンス売上	-	対2025/9比 160%
		学校向けデジタルサービス会員数	-	小中 +580校 高校 +52,000名 大学 +54校
		オンライン英会話会員数(国内・海外)	30,005名	35,410名
		看護師向けe-ラーニング採用病院数	3,245病院	3,520病院
	保育・幼児	法人研修提供回数	795回	1,245回
		オンライン資格学習会員数	1,500名	8,000名
		保育園・学童・児童発達支援施設数	102施設	120施設
	グローバル	園向けICTサービス導入園数 ^{※3}	4,600園	6,700園
		園児充足率	96%	97%
		グローバル事業グループ内営業利益占有率	-	10%以上
	高齢者住宅	グローバル事業戦略提携パートナー数	-	5社以上
		ベトナム総取引校数(のべ数)	-	14,300校
高齢者住宅新設棟数・室数		-	+26棟/年 +1,500室/年	
認知症グループホーム	高齢者住宅入居率(新店を除く)	-	98.1%以上	
	在宅サービス比率	-	15%	
	認知症グループホーム新設棟数・室数	-	+5~10棟/年 +90~180室/年	
介護事業以外売上比率	認知症グループホーム入居率	-	97.5%以上	
	介護事業以外売上比率	-	18%超	

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

※3 各種サービス導入ののべ園数。

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

どのように「心ゆたかに生きる社会」を実現するのか?

価値創造プロセス

5つの重点課題

社会的価値創出の全体像

経営資本の変化

ステークホルダーとの協創

対談 | 中期経営計画「Gakken 2027」で目指す未来

「Gakken 2027」KPI一覧

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

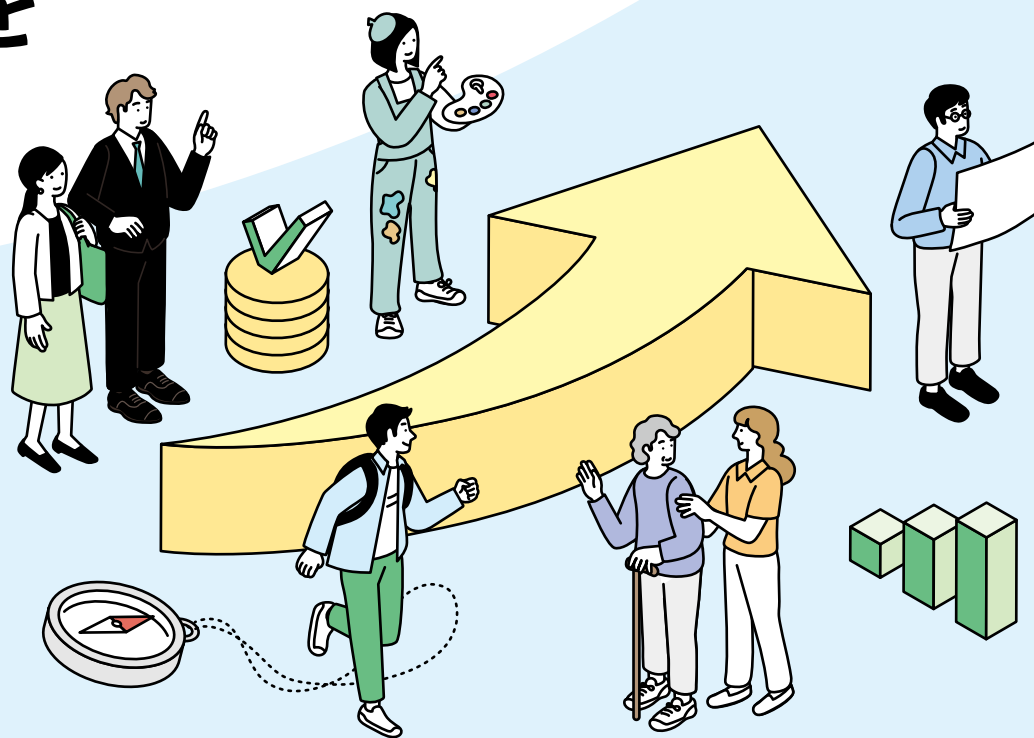
Q5. Governance

Data

Q3 Strategy

「Value UP」を目指して どのような事業戦略を 展開するのか？

本章では、学研グループを構成する6つの事業について、それぞれどのような方向性のもとで成長を目指しているのかをご説明します。各事業の特性や事業環境をふまえながら、中期経営計画「Gakken 2027 Value UP」における重点施策を整理するとともに、事業活動を通じて生み出されている社会的価値もご紹介します。多様な事業が連なりながら、学研グループ全体の価値創造につながっていく姿を描きだします。



CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

「Value UP」を目指して
どのような事業戦略を展開するのか？

財務ハイライト

Value UPを実現する財務・投資戦略

2027に向けた教育セグメントの方針

2027に向けた医療福祉セグメントの方針

領域別戦略①教室・塾事業

領域別戦略②出版・コンテンツサービス事業

領域別戦略③保育・幼児事業

領域別戦略④グローバル事業

領域別戦略⑤高齢者住宅事業

領域別戦略⑥認知症グループホーム事業

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

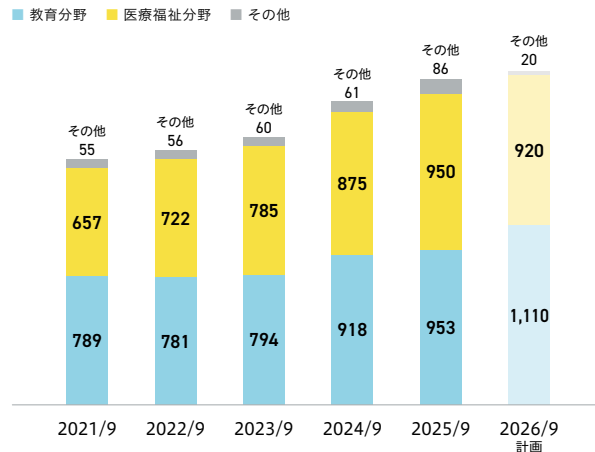
財務ハイライト



※単位未満切り捨て

分業別売上高

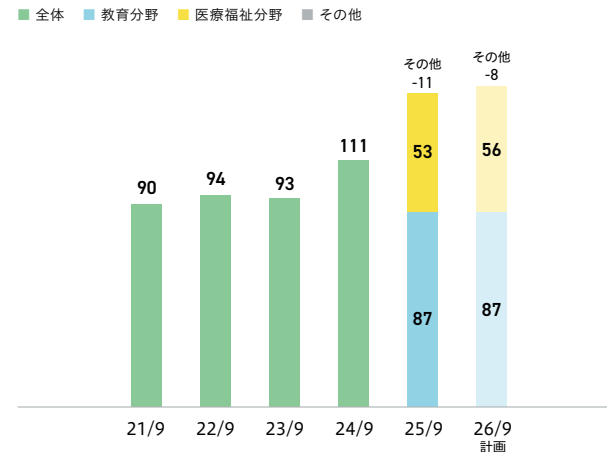
単位:億円



※2026年9月期よりセグメントを変更しています。

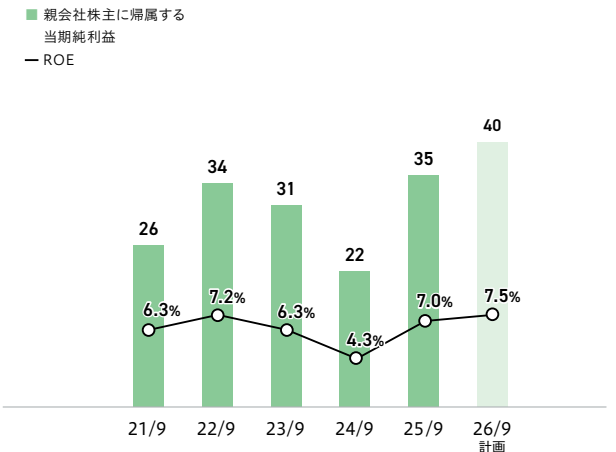
EBITDA

単位:億円



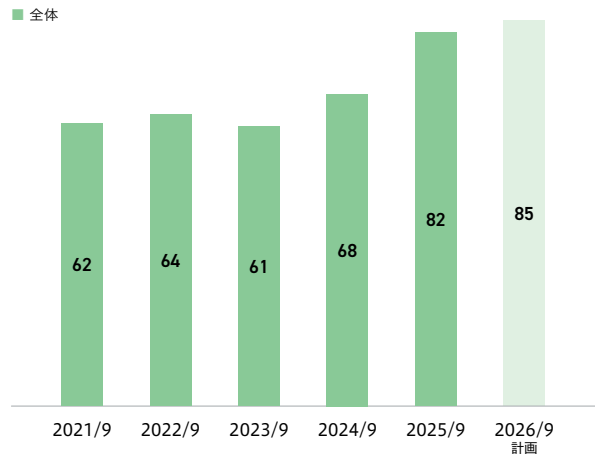
当期純利益・ROE

単位:億円



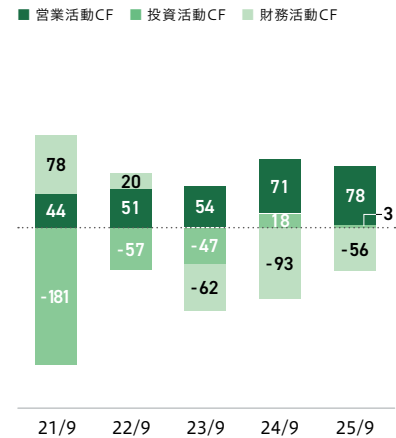
営業利益

単位:億円



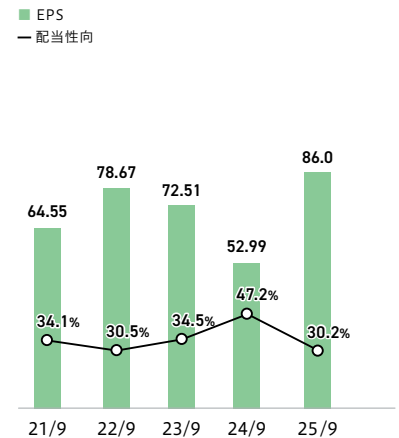
キャッシュフロー

単位:億円



EPS・配当性向

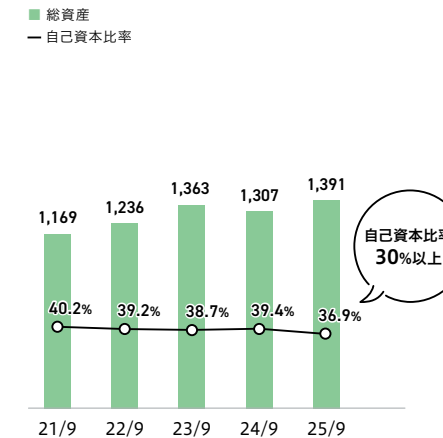
単位:円



※2020年4月1日付で1株を4株に分割しています。

総資産・自己資本比率

単位:億円



自己資本比率 30%以上

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy
「Value UP」を目指して
どのような事業戦略を展開するのか?

財務ハイライト

Value UPを実現する財務・投資戦略

2027に向けた教育セグメントの方針

2027に向けた医療福祉セグメントの方針

領域別戦略①教室・塾事業

領域別戦略②出版・コンテンツサービス事業

領域別戦略③保育・幼児事業

領域別戦略④グローバル事業

領域別戦略⑤高齢者住宅事業

領域別戦略⑥認知症グループホーム事業

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

Value UPを実現する財務・投資戦略

戦略投資と 財務健全性を追求 する2年

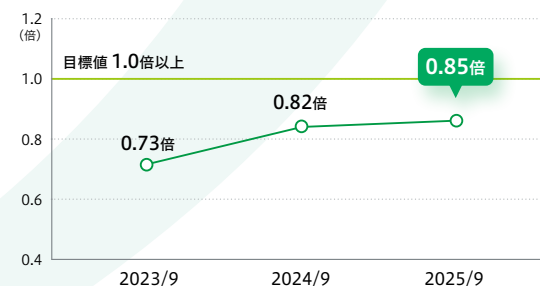


澤田 隆司 Sawada Takashi

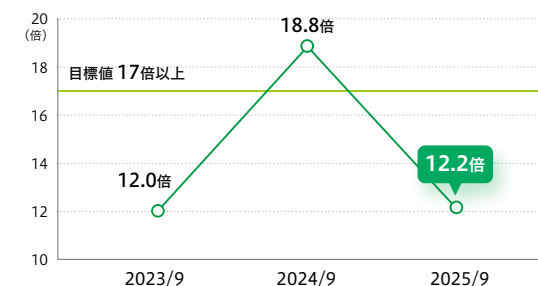
学研ホールディングス 常務執行役員

学研グループは、中期経営計画「Gakken 2027 Value UP」を実現するため、成長に向けた戦略的投資と財務規律の維持を両立することを財務・投資戦略の基軸としています。今後も、投資・効率・還元の最適なバランスを追求することで、持続的な価値創造を目指します。

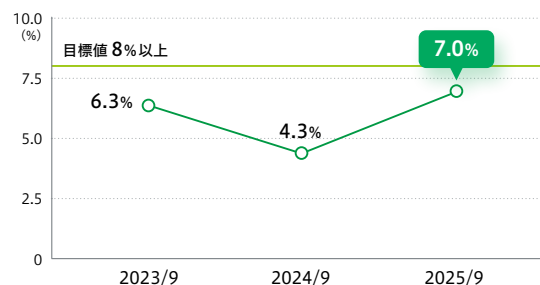
» PBR(実績)



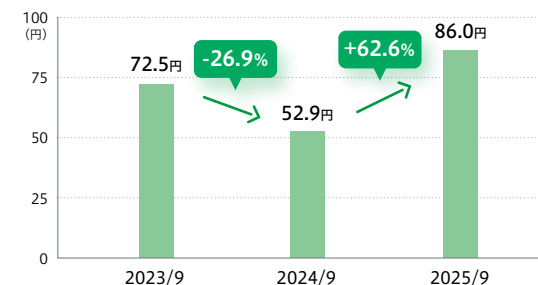
» PER(実績)



» ROE



» EPS/EPS成長率



前中期経営計画「Gakken 2025」振り返り

前中期経営計画「Gakken 2025 SHIFT」において、成長資金約150億円を戦略的に投じ、事業ポートフォリオの大幅な拡充を進めました。特にリカレント・リスティング領域やグローバル展開を本格化し、「場」の拡大や大人向け事業へのさらなるリソース配分を行いました。具体的には、ベトナムの教育出版大手DTP Education Solutions JSCをはじめ、市進ホールディングス、グランユニライフケアサービス、桐原書店など教育・医療福祉両分野の複数企業のグループインを

実現しました。さらに、Glat'sの完全子会社化やレアジョブの持分法適用会社化、ポプラ社の中国現地法人との資本業務提携により、国内外での教育サービス基盤も強化しました。また、株主還元では総額30億円の自己株式取得と増配を行いました。一方、資本効率指標は収益力向上に努めているものの、一層の改善が必要と認識しています。

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy
「Value UP」を目指して
どのような事業戦略を展開するのか?

財務ハイライト

Value UPを実現する財務・投資戦略

2027に向けた教育セグメントの方針

2027に向けた医療福祉セグメントの方針

領域別戦略①教室・塾事業

領域別戦略②出版・コンテンツサービス事業

領域別戦略③保育・幼児事業

領域別戦略④グローバル事業

領域別戦略⑤高齢者住宅事業

領域別戦略⑥認知症グループホーム事業

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

Value UPを実現する財務・投資戦略

2030年ビジョン実現に向けた財務・投資戦略の位置づけ

私たち学研グループは、2025年10月～2027年9月にかけての2年間で「未来の収益基盤づくり」を大きく前進させる期間であると捉えています。当社グループは、教育・医療福祉を中心とした多様な事業分野を持つからこそ、確かな財務基盤と戦略的な投資判断がより重要になります。この2年間で、既存領域のValue UPと新規領域への挑戦をしつつ、将来の成長機会を確実に捉えるための基盤となる、財務・投資の方針を全面的に強化していきます。

人口減少や教育ニーズの多様化、デジタル化の進展など、事業環境は急速に変化しています。これらの変化に対応しつつ、学研グループが中長期的に持続的な価値を創出し続けるには、戦略投資と財務健全化、そして株主還元のパランスを取った戦略的なキャッシュアロケーションが不可欠です。

特に重要なのは、ポートフォリオ全体を俯瞰した戦略です。既存領域が安定的にキャッシュを創出し、そのキャッシュを成長領域に再投資する循環を回すことに加え、将来の金利上昇リスクに備え、財務基盤を強化していくことが重要です。この両軸に同時に取り組むことで、持続的な企業価値向上を実現していきます。

戦略投資・株主還元・財務健全化を統合したキャッシュアロケーション方針

中期経営計画「Gakken 2027」におけるキャッシュアロケーションの基本方針は「戦略投資」「株主還元」「財務健全化」の3本柱です。

まず戦略投資では、2年間で150億円規模の戦略投資枠を設定し、M&Aやデジタル基盤投資、国内事業の利益体質強化、人材投資など、グループ全体の成長性と競争力を高めるテ

マを中心に投資を進めます。これは単なる資金配分ではなく、2030年に向けた当社グループの目指す姿を明確に示すものです。

一方で、株主還元については、安定的な配当と機動的な自己株式取得を組み合わせ、株主の皆様への適切な利益還元と資本効率の改善を同時に進めていきます。学研グループは、2027年までにDOE（株主資本配当率）2.5%とROE8%以上の達成を目指し、持続的な企業価値の向上と市場からの適正な評価獲得に努め、資本効率を高めながら株主の皆様へのリターンも一層強化していきます。

最後に財務健全化です。余剰資金を計画的に債務返済に充て、将来の金利上昇リスクに耐えうる財務構造を整えます。金利上昇が現実味を増すなかで、安定的な財務体質の構築は、持続的成長に不可欠です。中長期では、D/Eレシオ1倍以下・自己資本比率30%以上（新リース会計基準考慮前）の維持と、

≫ 投資戦略・キャッシュアロケーション



2030年までの債務半減を目指します。これにより、財務の安定性と成長投資余力の両立を図ります。

成長領域への集中投資： グローバル・社会人教育・メディカル/ウェルネス

戦略投資の中核を成すのが、「グローバル」「社会人教育」「メディカル/ウェルネス」という成長領域への集中投資です。これらの領域は、市場の成長性が高く、かつ学研グループの強みを活かしやすい分野であり、2030年に向けたビジョンの実現に直結する領域です。当社グループにとって新しい成長ドライバーを育てていく起点となります。

グローバル領域では、ベトナムで先行投資した子ども向け事業で収益基盤を確立し、広い顧客基盤を活用したさらなる事業拡大・収益性の強化を図ります。また、国内外のプレー

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy
「Value UP」を目指して
どのような事業戦略を展開するのか？

財務ハイライト

Value UPを実現する財務・投資戦略

2027に向けた教育セグメントの方針

2027に向けた医療福祉セグメントの方針

領域別戦略①教室・塾事業

領域別戦略②出版・コンテンツサービス事業

領域別戦略③保育・幼児事業

領域別戦略④グローバル事業

領域別戦略⑤高齢者住宅事業

領域別戦略⑥認知症グループホーム事業

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

Value UPを実現する財務・投資戦略

ヤーとのパートナー戦略を加速し、世界で通用するコンテンツを流通させます。人口増加が続く海外市場は、今後の成長を牽引する重要な領域です。

社会人教育は、国内外でニーズが急拡大しています。この領域では、キャリア自律を支える学び直し需要の増加を背景に、オンライン教育や資格取得支援などのサービスを拡充します。人生100年時代において、学び続ける環境を提供することは、社会的にも大きな意義があります。

メディカル/ウェルネス領域では、高齢化率の上昇をふまえ、医療福祉サービスの質向上や介護周辺事業の強化に取り組みます。高齢者向け施設の運営に加えて、在宅介護や調剤、

「Gakken 2027」財務目標

	2025/9	2026/9目標	2027/9目標
売上高	1,991億円	2,050億円	2,150億円
EBITDA	129億円	135億円	145億円
EBITDA率	6.5%	6.6%	6.8%
営業利益	82億円	85億円	95億円
営業利益率	4.1%	4.1%	4.4%
当期純利益*	35億円	40億円	45億円
当期純利益率	1.8%	2.0%	2.1%
ROE	7.0%	7.5%	8.0%以上
自己資本比率	36.9%	30%以上	
D/Eレシオ	0.71	1倍以下	

*親会社株主に帰属する当期純利益

セグメント別目標 (2027/9)

教育セグメント		医療福祉セグメント	
売上高	1,145億円	売上高	1,000億円
EBITDA	96億円 (EBITDA率 8.4%)	EBITDA	64億円 (EBITDA率 6.4%)
営業利益	66億円 (営業利益率 5.8%)	営業利益	51億円 (営業利益率 5.1%)

リハビリテーションなど介護周辺・ウェルネス領域の展開を加速することで、生活全体を支える包括的なサービスモデルの確立を進めます。

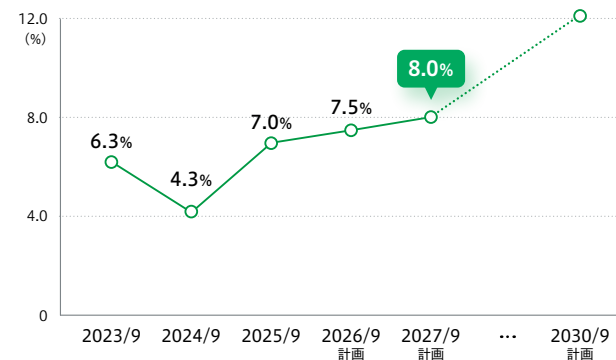
デジタル基盤・既存領域の収益力強化・人材投資による持続的成長の実現

成長領域の拡大と並行して、グループの持続的な成長を支える「基盤投資」にも注力します。

まずデジタル基盤投資を積極的に実行します。教育のデジタル化が急速に進むなか、学研グループはデジタル教材、生成AI活用、学習データ分析などを中心に、教育サービス全体の品質と効率を向上させるための基盤整備を進めます。また多様な事業を持つ学研グループだからこそ、グループ共通のシステムやデータ基盤を整備することで、事業横断のシナジーを創出し、投資効果を最大化します。

既存領域の利益体質強化も重要です。国内の少子化に伴い市場環境が大きく変化する領域であっても、事業モデルの見直しやコスト構造の改善などにより、安定した収益を確保し、グループ全体のキャッシュ創出力を高めます。持続的に利益

ROE



を生み出す体制を整えるため、顧客接点の強化、プロダクトの磨き込み、運営改善を継続して進めます。

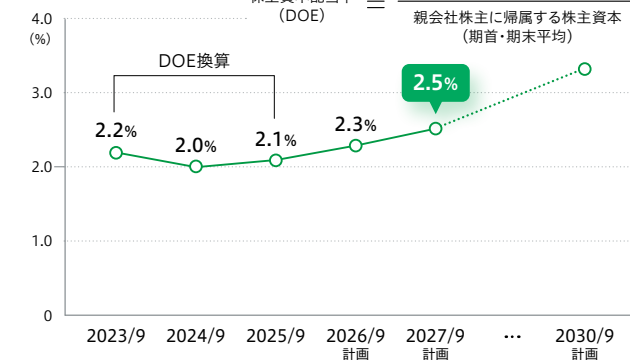
さらに、人材投資を強化します。教育・医療福祉を軸とする企業として、専門性の高い社員の育成や経営人材の確保は成長に不可欠です。研修制度の充実やクロスボーダーでの人材交流など、多様な学びの機会を拡充します。社員一人ひとりが高度なスキルを身につけ、グループの多様な事業で活躍していくことが、長期的な企業価値を高める鍵です。これらを総合した戦略投資こそが、収益基盤を強固にする役割を果たします。

これらの基盤投資は、短期的な利益貢献よりも、2030年以降に持続的に競争力を発揮するための先行投資として位置づけています。

ROE8%以上・DOE2.5%を目指す
資本効率重視の財務方針

学研グループは、資本コストを意識した経営をさらに強化し、2027年までにROE 8%以上・DOE2.5%を確実に達成するための財務方針を掲げています。この水準は、事業の収益

DOE



CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy
「Value UP」を目指して
どのような事業戦略を展開するのか?

財務ハイライト

Value UPを実現する財務・投資戦略

2027に向けた教育セグメントの方針

2027に向けた医療福祉セグメントの方針

領域別戦略①教室・塾事業

領域別戦略②出版・コンテンツサービス事業

領域別戦略③保育・幼児事業

領域別戦略④グローバル事業

領域別戦略⑤高齢者住宅事業

領域別戦略⑥認知症グループホーム事業

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

Value UPを実現する財務・投資戦略

性と資本効率がバランス良く機能している状態を示すものであり、投資家からの適正評価を獲得するためにも重要な指標です。単なる目標値ではなく、資本効率向上を通じて企業価値を高めるための重要な仕組みと位置づけています。

まず利益成長については、事業からの安定したキャッシュ創出を実現するため、投資対象を厳選し、高い投資リターンが見込める案件に集中します。特にIRR7%以上を原則とした投資基準を設けることで、確度の高い利益成長を狙います。戦略投資を行う領域では、投資の成果が確実に利益として積み上がるよう、事業責任者との連携を強化し、達成状況を明確に見える化していきます。

資本効率の改善では、総資産の圧縮や事業ポートフォリオの見直しを進め、資本をより効率的に活用します。資産と負債の双方を適正化することで、より機動的で強い財務体質を築くことができます。

株主還元については、配当と自己株式取得をバランスよく実施し、中長期で見た資本効率の改善と株主価値の向上を図ります。安定的な配当と市場環境に応じた機動的な自己株買いを組み合わせ、株主の皆様にとって魅力的な還元水準を目指します。

強固な財務基盤の確立： 2030年債務半減と金利リスクへの備え

中長期的に持続的な成長を実現するためには、強固な財務基盤が不可欠です。学研グループは、2030年までの債務半減を目標に掲げ、計画的な返済を進めています。これにより、将来の金利上昇局面においても安定的に事業運営を行うことができる財務体質を確立します。

D/Eレシオは1倍以下、自己資本比率は30%以上（新リース会計基準考慮前）を維持し、財務の安定性と投資余力を両

立させます。これらの指標は、単に財務の健全性を示すだけでなく、成長投資を継続するための「守り」としての機能も果たします。

また、資金調達コストの最適化や、財務リスクのモニタリング体制の強化に取り組みます。経済環境の変動が大きい現代において、財務の柔軟性を確保することは、グループ経営にとって極めて重要です。

》今後のBS安全性基準

	2023/9	2024/9	2025/9	2026/9計画
自己資本比率	38.7%	39.4%	36.9%	30%以上を維持
D/Eレシオ	0.82	0.75	0.71	1倍以下を維持

投資判断プロセスの高度化とモニタリング強化 (IRR7%以上を原則)

投資効果を最大化するためには、投資判断の厳格化とモニタリングの徹底が不可欠です。多様な事業を持つ学研グループにとって、投資判断の精度は企業価値向上を左右する重要な要素です。そのため、投資については「IRR7%以上」を原則とし、中長期で確実に成果を出せるかを多面的に検討したうえで意思決定する体制を整えています。これにより、将来の収益性が明確で、企業価値向上に資する案件に重点的に投資することが可能になります。

また、投資後のモニタリング体制を強化し、投資した案件が計画通りの成果を上げているかを継続的に評価します。投資の目的、収益構造、リスク要因、KPIなどを明確に設定し、計画との差異があれば迅速に改善を図ります。必要に応じて

軌道修正を行うことで、投資した資金が着実に企業価値向上につながる仕組みを構築しています。

資産・事業・コストの最適化によるキャッシュ創出と 企業価値向上

キャッシュ創出力の強化は、財務戦略の根幹です。学研グループは、資産・事業・コストの最適化を徹底することで、安定的なキャッシュ創出を進めます。

事業ポートフォリオの最適化については、市場の成長性、収益性、戦略との整合性を総合的に評価し、強化する事業、改善する事業、縮小する事業を明確に位置づけています。政策保有株式についても、引き続き圧縮と適切な開示を進め、資本の最適配置を図ります。

コスト構造改革では、グループ横断での効率化の推進とデジタル活用による生産性向上に取り組みます。これらの改善を通じて生み出したキャッシュを成長投資や株主還元投入し、持続的な社会的価値の創出と企業価値の向上につなげます。

今後に向けては、学研グループの多様な事業を横断的にとらえ、ダブル・マテリアリティで価値創造を加速していきます。教育分野・医療福祉分野が相互補完的に機能することは、他社にはない学研グループの大きな強みであり、財務・投資戦略によってこの強みを一層伸ばしていきたいと考えています。

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

「Value UP」を目指して どのような事業戦略を展開するのか？

財務ハイライト

Value UPを実現する財務・投資戦略

2027に向けた教育セグメントの方針

2027に向けた医療福祉セグメントの方針

領域別戦略①教室・塾事業

領域別戦略②出版・コンテンツサービス事業

領域別戦略③保育・幼児事業

領域別戦略④グローバル事業

領域別戦略⑤高齢者住宅事業

領域別戦略⑥認知症グループホーム事業

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

2027に向けた教育セグメントの方針

教育セグメントは、既存の事業の拡大をベースに、多様なニーズに応え、高付加価値の新たな商品・サービスを国内、海外に向けて創造します。

総合力で世界へ。教育の未来をリードする、Gakkenの挑戦

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

アセットを活用したサービス展開の Value UP

- 高付加価値サービスの展開
- 塾事業パートナーの拡大、サポート校事業の展開地域・年代の拡大



学研グループが着目する2030年に向けたトレンド

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



グループサービス間のセット販売やコンテンツの相互利用による顧客への提供価値の向上

園ルート販売網を活用したグループ商品の販売とサービスへの送客

コンテンツ / IP 開発の Value UP

- 顧客基盤の共有化、バンドル化によるハードアセットの付加価値向上
- グローバル展開も見据えたIP強化
- リカレント・リスキリング領域の強化

教室・塾

国内

出版・コンテンツサービス

保育・幼児

グローバル

グローバルパートナーとの Value UP

- 海外パートナー連携の拡大
- 国内で培ったコンテンツサービスのグローバル展開
- 海外コンテンツサービスの輸入

保育・幼児領域で選ばれるための Value UP

- 園ルート販売網を活用した園向けサービスの拡充・展開
- 学童・発達支援施設展開の加速

グループ連携による新規コンテンツ開発

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy
「Value UP」を目指して
どのような事業戦略を展開するのか?

財務ハイライト

Value UPを実現する財務・投資戦略

2027に向けた教育セグメントの方針

2027に向けた医療福祉セグメントの方針

領域別戦略①教室・塾事業

領域別戦略②出版・コンテンツサービス事業

領域別戦略③保育・幼児事業

領域別戦略④グローバル事業

領域別戦略⑤高齢者住宅事業

領域別戦略⑥認知症グループホーム事業

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

2027に向けた医療福祉セグメントの方針

市場拡大が継続するなか、より高付加価値のサービスを生み出し、介護周辺事業やメディカル/ウェルネスの領域に新たなビジネスの基盤を構築します。

持続的成長と還元の実現。トップカンパニーとして地域社会の未来を創造

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

高まる在宅介護ニーズに応えるためサービス提供体制を拡大し、地域に根ざした継続的な介護支援を強化します。



学研グループが着目する2030年に向けたトレンド

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



アカデミアとの連携を強化し、研究成果を活かした医療支援・ウェルネス事業の高度化と展開領域の拡大を図ります。

知見やリソースを相互に活用し、事業の高度化と持続可能な価値創出につなげます。

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy
「Value UP」を目指して
どのような事業戦略を展開するのか？

財務ハイライト

Value UPを実現する財務・投資戦略

2027に向けた教育セグメントの方針

2027に向けた医療福祉セグメントの方針

領域別戦略①教室・塾事業

領域別戦略②出版・コンテンツサービス事業

領域別戦略③保育・幼児事業

領域別戦略④グローバル事業

領域別戦略⑤高齢者住宅事業

領域別戦略⑥認知症グループホーム事業

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

領域別戦略①

教室・塾事業

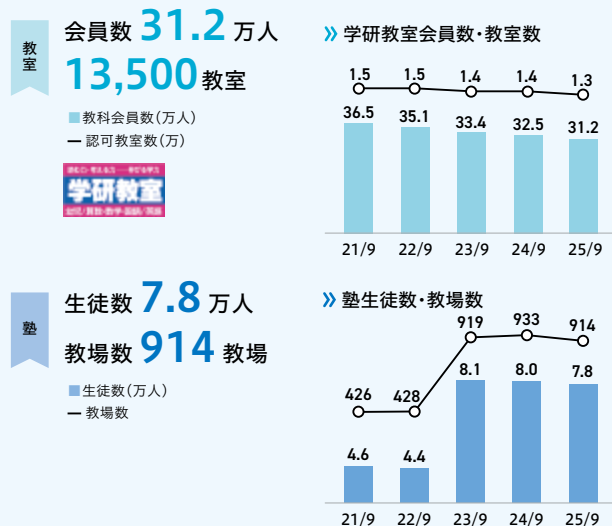
2027年に向けて目指す姿

教室 事業オペレーションの効率化を通じた事業構造改革と、事業環境の変化を捉えたエリア別コース戦略、サービスの展開

子どもたちを取り巻く環境は、少子化、都市集中化、デジタル化、価値観の多様化など社会的背景によって大きく変化しています。日々変化する事業環境を踏まえ、業務の標準化・デジタル化により資源配分の最適化を図っていきます。また、教室規模・エリア別に最適化した教室設計で稼働率向上を図り、幼児→学研教室→グループ塾への送客強化やサービスのバンドル化で顧客のLTVを延伸します。認知能力と非認知能力の両面を育成し、学校・家庭・地域と三位一体で子どもたちの未来を支える事業構造改革を推進してまいります。

Gakken 2025 業績評価

▶ 会員(生徒)数・教室(教場)数の拡大



※会員数・教室数ともに、学研教室、学研スクエア、めばえ教室の合算

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

公立高校全入の時代を迎えて学力上位層以外の通塾動機が薄れ、自治体が設置する公設民営の補習教室などの利用者が増えています。また、通信制高校の生徒数が30万人に達するなど、学習志向の多様化が進んでいます。このように従来型の塾の機能では取り込めない顧客層が増えていることから、塾事業においては通信制高校のサポート校事業、学校支援事業(学習指導系)にも着手しています。今後は、塾グループ全社で多様な学びを提供することで、学力の高い生徒はさらに伸ばし、学力定着過程の生徒は下支えして押し上げる、という役割をしっかりと担っていきます。

▶ 提携推進による塾グループの拡大

会社名	展開エリア
学研スタディエ	埼玉県、宮城県
市進教育グループ	東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、茨城県、長野県
Gakken L Staffing	東京都、神奈川県、埼玉県、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県、福岡県
文理学院	山梨県、静岡県
NE HOLDINGS	愛知県
昇英塾	三重県
高等進学塾	大阪府、兵庫県
e-イン	大阪府
創造学園	兵庫県
全致研	福岡県、佐賀県、長崎県、山口県
ラズ	大分県
早稲田スクール	熊本県

※塾グループは学研教育ホールディングスと市進教育グループにて構成



生み出した社会的価値



金井 美和
学研エデュケーションナル 取締役
営業本部長

あのとき、学研の教室で学んだから今がある

学研の教室で培った力がその後の人生にどのように活かされているのかを伝えるため、卒業生の声を学研エデュケーションナルのサイトで紹介しています。「あのとき教室で学んだから今がある」という言葉には、子どもたちの成長を支え続けてきた学びの場としての価値が凝縮されています。未来を切り拓く力を育む場としてこれからも社会に貢献してまいります。



青木 崇幸
学研教育ホールディングス 取締役
教育事業推進室長

自治体と連携した学習支援事業・放課後事業を全国で展開

一時保護所の児童や生活困窮世帯等の子どもたちに、個別の学力等に応じた学習支援を行い、学習意欲や基礎学力の向上を図っています。小学校では放課後や土曜日の学校施設を活用し、児童の好奇心を広げる学びを提供し、主体的な活動を支援する事業を行っています。自治体とグループ塾が連携することで、地域の学びを支え、地域全体の教育力を高めます。



「非認知能力」を高める独自のカリキュラム

「大阪市西成区子ども体験活用企画実施業務」での学習風景

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy
「Value UP」を目指して
どのような事業戦略を展開するのか?

財務ハイライト

Value UPを実現する財務・投資戦略

2027に向けた教育セグメントの方針

2027に向けた医療福祉セグメントの方針

領域別戦略①教室・塾事業

領域別戦略②出版・コンテンツサービス事業

領域別戦略③保育・幼児事業

領域別戦略④グローバル事業

領域別戦略⑤高齢者住宅事業

領域別戦略⑥認知症グループホーム事業

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

領域別戦略① 教室・塾事業

2027年に向けた戦略

Gakken 2027
5つのレバー:



対象顧客の拡大



サービスの拡大



LTVの拡大



グループ間
シナジーの強化



コスト効率の抜本的改善

事業環境

教室

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

塾

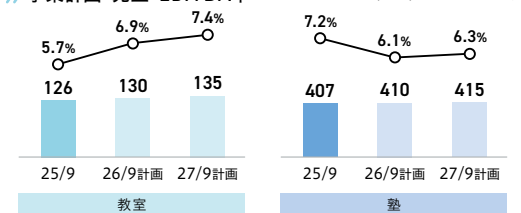
- 入試改革などによる教育ニーズの多様化、中学受験やサポート校需要の拡大（英語学習、プログラミング学習、総合型学習、キャリア教育など）
- トップ校への進学受験ニーズの高止まり
- 不登校児童数の増加、多様な学びの在り方に対する支援の必要性
- 教員の働き方改革による外部委託ニーズの高まり

指標

▶ KPI (2025→2027)

学研教室 会員数※1 312,000人 314,500人	学研教室 教室拠点数※2 13,500教室 13,800教室	学研教室 会員継続年数 2.67年 2.80年
塾展開エリア数 17都道府県 25都道府県	Gakken高等学院 拠点数 グループ内 8校 ▶ 25校 グループ外 0校 ▶ 5校	教育支援事業 年間売上 2億円 (20件受注)

▶ 事業計画 売上・EBITDA率



重点施策 - 教室

学研教室・幼児教室の教室数およびクラス数拡大

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

高付加価値コース展開

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

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

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

業務変革と仕組み化

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

重点施策 - 塾

全国展開の推進・新規教育サービス開発

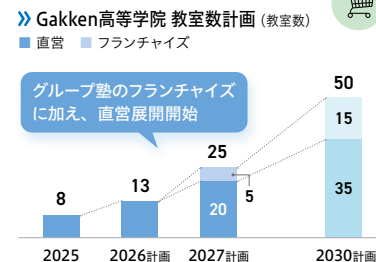
- M&A、資本・業務提携などを通じた展開地域およびシェアの拡大
- 学研教室との連携・会員の引継ぎ
- 英検・総合型選抜など教育制度改革に対応した新規事業の開発
- オンライン個別事業の新規展開

Gakken高等学院および中等部の展開加速

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

今後の重点地域

宮城、東京、神奈川、埼玉、愛知、岐阜、岡山、広島、福岡

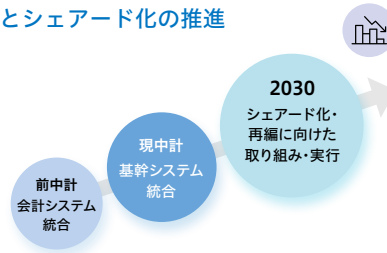


学校教育支援事業の強化と大学初年次教育のビジネス化

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

現場運営業務効率化とシェアード化の推進

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



CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy
「Value UP」を目指して
どのような事業戦略を展開するのか？

財務ハイライト

Value UPを実現する財務・投資戦略

2027年に向けた教育セグメントの方針

2027年に向けた医療福祉セグメントの方針

領域別戦略①教室・塾事業

領域別戦略②出版・コンテンツサービス事業

領域別戦略③保育・幼児事業

領域別戦略④グローバル事業

領域別戦略⑤高齢者住宅事業

領域別戦略⑥認知症グループホーム事業

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

※1 会員数・教室数ともに、学研教室、学研スクエア、めばえ教室の合算 ※2 学研教室では算国と英語の2種類の認可区分があり、双方の認可を取得すれば2教室とカウントする、取得認可数を基準とした教室数で計算

領域別戦略②

出版・コンテンツサービス事業

2027年に向けて目指す姿



出版・サービス

「紙/国内/児童書・学参書メイン」からの構造転換、全世代が楽しめる、グローバル成長可能な「出版&コンテンツ/IP創出事業へ」

現在の主力ジャンルである、幼児・児童書、未就学～小・中・高および大人の「学び」、料理書や『地球の歩き方』などの「実用」ラインナップなどは引き続き出版していきます。これに加えて、全世代が楽しめる、よりエンタテインメント性の高い出版物・コンテンツを創出していくことで、対象読者を大きく広げていきます。エンタメ性の高い物語、コミックスやキャラクターによって出版コンテンツのグローバル展開、IP展開の幅を広げ、コンテンツを世界中に届けていきます。

コンテンツサービス

AIが加速させるD2Cプラットフォームで、世界の学びと生涯学習・キャリアへの挑戦を後押しするValue Creator

AIの普及により、世界では効率的な学習方法に加え、キャリア形成支援や社会人の学び直し、リスクリングの需要が急速に高まっています。学研グループは、教育分野において、学習者や職場ごとの課題抽出と対応を可能にするAIコンテンツを提供し、医療福祉分野においては日本人のみならず外国籍のプロフェッショナルが活躍できるよう、リスクリング・アップスキリングを支援します。すべての学習者一人ひとりに寄り添い、明日の成長に伴走する事業を目指します。

Gakken 2025 業績評価

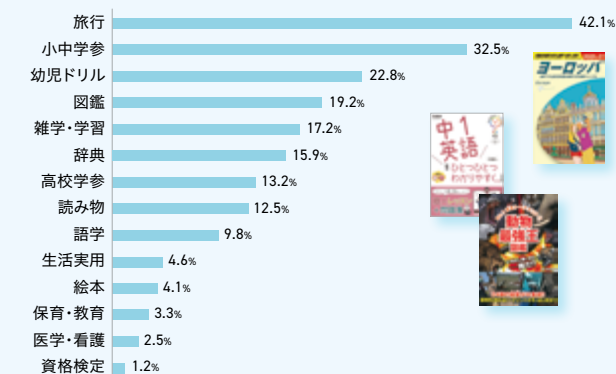
▶ リカレント・リスクリング領域の拡大



- 資格取得や語学などの領域でオンライン学習サービスのコンテンツを拡充する
- 法人向け既存研修メニューを再整備し、LMSなどの付加価値を備えた選ばれるサービスへと発展させる

▶ 未就学～小・中・高領域でNo.1ポジション、社会人領域にも進出

▶▶ 2025年7～9月店頭POSシェア (学参、語学は文理・桐原書店含む)



▶ 学校事業は注力事業の絞り込みと利益改善に注力

- GIGA周辺コンテンツの充実 MIMデジタル教材・デジタル体力テスト
- 入試環境変化に対応した小論文事業の拡大

生み出した社会的価値



黒光 秀治
Gakken
執行役員

出版物のデジタル小ロット製造への取り組み

現在Gakkenの出版物は、出版印刷の主流であるオフセット印刷による一定部数以上の一括製造で製作し、在庫を持って販売しています。これに加え、少量適時の製造を可能にする「デジタル製造」技術を本格的に取り入れていきます。出版物のライフサイクルをのばし、品切れの減少、長く販売できる体制づくりと物流負荷・環境負荷の低減を目指します。



兼平 美紀
学研メディカルサポート
制作部 映像制作課

看護師の学びを支え、医療の質向上に貢献

医療従事者向けe-ラーニングサービスが、日本マーケティングリサーチ機構の調査で「累計導入院数2年連続No.1※」に認定されました。多忙な医療現場でも学びを継続できる仕組みを提供し、看護師をはじめとする医療従事者一人ひとりのスキル向上と医療水準の向上に寄与。人々の健康を支える医療現場の質向上に貢献しています。

※2025年6月期 看護師向けE-ラーニングサービスにおける市場調査
調査機関:日本マーケティングリサーチ機構



5カ国語字幕に対応した講義映像

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy
「Value UP」を目指して
どのような事業戦略を展開するのか?

財務ハイライト

Value UPを実現する財務・投資戦略

2027に向けた教育セグメントの方針

2027に向けた医療福祉セグメントの方針

領域別戦略①教室・塾事業

領域別戦略②出版・コンテンツサービス事業

領域別戦略③保育・幼児事業

領域別戦略④グローバル事業

領域別戦略⑤高齢者住宅事業

領域別戦略⑥認知症グループホーム事業

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

領域別戦略② 出版・コンテンツサービス事業

Gakken 2027
5つのレバー:



対象顧客の拡大



サービスの拡大



LTVの拡大



グループ間
シナジーの強化



コスト効率の抜本的改善

2027年に向けた戦略

事業環境

出版・サービス

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

コンテンツサービス

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

重点施策 -出版・サービス

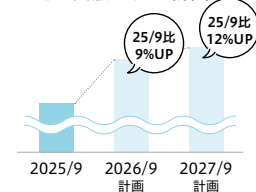
全年代対象の出版・IPへの投資強化とジャンル拡大

- 実用出版・ビジネス・一般ジャンルへの投資強化
- 電子書籍、オーディオブックなどのコンテンツ販売、および電子コミック商材の拡充
- グローバル展開も見据えたIPの開発・取得

▶▶ 実用書 店頭POS計画
(対2025/9比)

2026/9	+3%
2027/9	+5%

▶▶ 電子出版 売上計画



大学入試・学習ニーズの多様化に対応する学習商品のラインナップとシェア強化

- 高校生向け学習参考書市場におけるシェアアップと、それに向けたコンテンツ投資
- 大学入試の多様化と、それを背景とした高校生向け学習参考書の高・大での需要増加への対応

学校向けデジタルサービスの開発強化

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

出版事業統合運営を通じたコンテンツ開発および業務効率化シナジーの創出

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

重点施策 -コンテンツ・サービス

語学事業のグローバル進出

- オンライン英会話「Kimini」のブラジル・ベトナム市場への進出

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

- 社会人向けe-ラーニング、オンライン資格学習を軸とした顧客基盤の拡大
- 顧客情報を一元管理することによる複数サービスの利用促進
- B2BプラットフォームへのD2C視点の融合で企業の変革を加速

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

- レベル別・目的別・シーン別サービスバリエーション強化によるコンバージョンポイントの拡大
- 国内のみならずグローバル市場も想定したAIアセスメントコンテンツの開発・展開



グループリソースを活用したコンテンツの共同開発・相互展開の加速

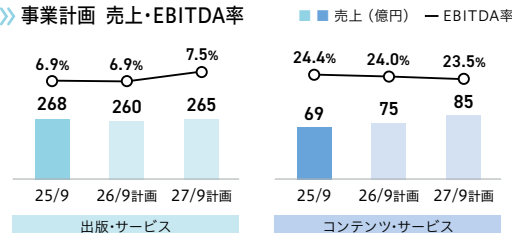
- 事業やサービスの垣根を越えたコンテンツや人材リソースの連携による開発の強化
- セット販売やコンテンツの相互利用による顧客への提供価値の向上

指標

▶▶ KPI (2025→2027)

実用書・一般書の強化 店頭POS 対2025/9比 105%	ライセンス売上拡大(国内外) 売上伸長 対2025/9比 160%	学校向けデジタルサービス会員数 小中 +580校 高校 +52,000名 大学 +54校
オンライン英会話会員数(国内・海外) 30,005名 35,410名	看護師向けe-ラーニング採用病院数 3,245病院 3,520病院	法人研修提供回数 795回 1,245回
オンライン資格学習会員数 1,500名 8,000名		

▶▶ 事業計画 売上・EBITDA率



CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy
「Value UP」を目指して
どのような事業戦略を展開するのか?

財務ハイライト

Value UPを実現する財務・投資戦略

2027に向けた教育セグメントの方針

2027に向けた医療福祉セグメントの方針

領域別戦略①教室・塾事業

領域別戦略②出版・コンテンツサービス事業

領域別戦略③保育・幼児事業

領域別戦略④グローバル事業

領域別戦略⑤高齢者住宅事業

領域別戦略⑥認知症グループホーム事業

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

領域別戦略③

保育・幼児事業

2027年に向けて目指す姿

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

保育・幼児事業を取り巻く環境は、「こども大綱」や「こども未来戦略」に基づき、自治体における子育て環境の整備が急ピッチに展開され、少子化対策が拡充しています。このような社会変化に柔軟に対応し、事業構造改革や新規事業開発に取り組むことが必須となっています。

子ども関連の市場規模は昨対2.2%増の10兆円を超え、公的資金の継続的な投入により、堅調な事業推移を維持しています。中期経営計画「Gakken 2027」では外部環境の変化を機会として捉え、競争優位の事業構造となるよう学研グループが保有するサービスと、子育て支援の現場を持つ強みを活

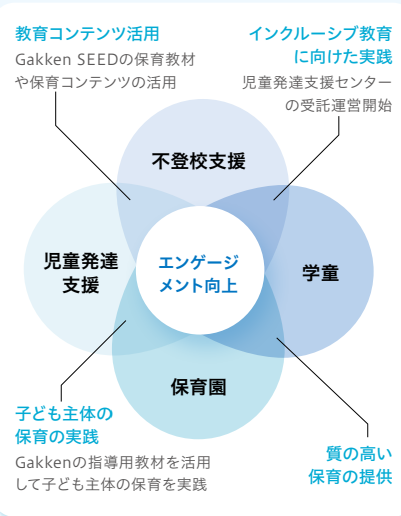
かし、経営基盤の確立に繋がるよう注力します。また、学童保育の利用ニーズは年々高まり、児童発達支援についても市場規模拡大が見込まれています。サービス拠点の拡大、保育士向けe-Learning、学童・児童発達支援の指導員育成事業の拡大を目指します。幼稚園・保育園に向けては、子どもの主体性を育む幼児教育環境と高品質なサービス、遊びと学びの体験、環境を構成する教具教材を提供し、加えて園の経営課題の解決に向けたソリューション事業、幼児および指導者向けサービスを拡充します。更にグローバル展開も見据え、積極的にチャレンジしていきます。



Gakken 2025 業績評価

▶ 子育て支援×幼児教育のシナジー創出

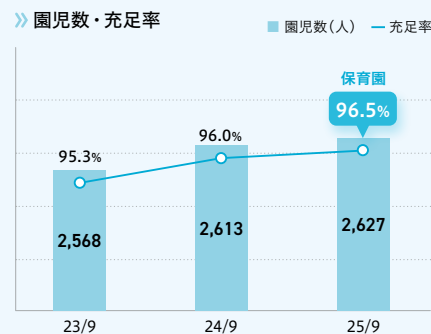
課外教室での学研教室導入園の拡大、利用数の増加。イーコラボ（英語コース）の導入。



園向けコンテンツや園用品のグループ内活用。園現場の声を反映し、Gakken SEEDの商品開発に活かす取り組みを開始。

子どもの反応、活用方法を蓄積し、コンテンツの企画・改善に寄与

▶ 充足率の高位安定化



子育て支援施設
 拠点数計 **102** 拠点
※保育園、学童施設、児童発達支援施設、フリースクールの合算
 保育園定員数 **2,722**名

生み出した社会的価値



伊藤 健
Gakken SEED
第三営業部長

保育者をサポートする園内オンライン研修サービスを開始

こども家庭庁が推進する「質の高い保育の確保・充実」、園現場での保育者育成の課題解決のため、学研グループのノウハウとコンテンツを活かし、保育者の資質とチーム力向上に寄与する研修サービス「HOINQ」を開始しました。最短15分から受講できる講座設計や、保育者同士が意見交換できる新しい学びのスタイルが好評をいただき、約6,000名の保育者にご利用いただいています。



三國 茜
学研ココファン・ナーサリー
障害福祉事業部

児童発達支援の拡大と地域中核施設の運営で発達支援事業を推進

オーダーメイドの療育を提供する児童発達支援施設「クロッカ」は14拠点へ拡大し、現在は新規開設を加速する段階にあります。2025年9月には、子育て支援施設を総合的に運営してきた実績が評価され、品川区立大原児童発達支援センター・児童センターの指定管理者に選定されました。地域の中核施設の運営を通じ、これまでに培った知見を社会へ還元していきます。



研修サービス「HOINQ」

児童発達支援施設「クロッカ」

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy
「Value UP」を目指して
どのような事業戦略を展開するのか？

財務ハイライト

Value UPを実現する財務・投資戦略

2027に向けた教育セグメントの方針

2027に向けた医療福祉セグメントの方針

領域別戦略①教室・塾事業

領域別戦略②出版・コンテンツサービス事業

領域別戦略③保育・幼児事業

領域別戦略④グローバル事業

領域別戦略⑤高齢者住宅事業

領域別戦略⑥認知症グループホーム事業

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

領域別戦略③ 保育・幼児事業

Gakken 2027
5つのレバー:



対象顧客の拡大



サービスの拡大



LTVの拡大



グループ間
シナジーの強化



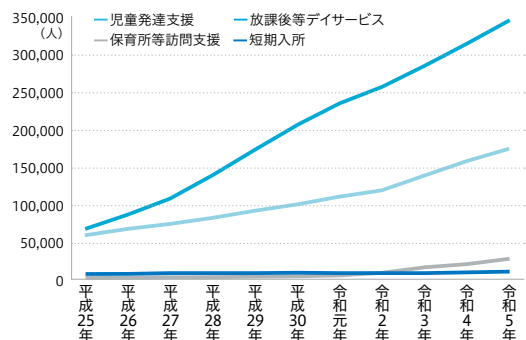
コスト効率の抜本的改善

2027年に向けた戦略

事業環境

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

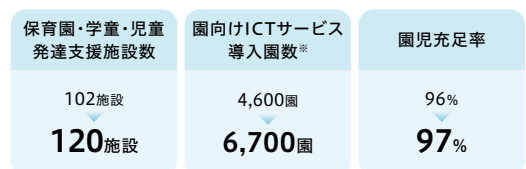
▶▶ 障害児のサービス種類ごとの利用者数の推移



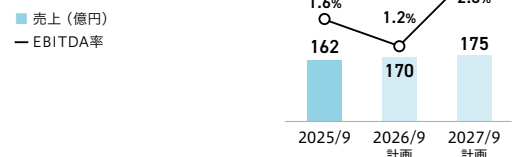
出典: こども家庭庁 支援局 障害児支援課「障害児支援施策について」

指標

▶▶ KPI (2025→2027)



▶▶ 事業計画 売上・EBITDA率

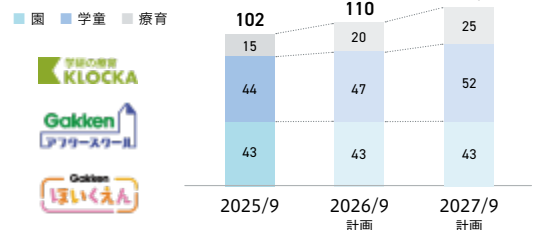


重点施策 - 保育・幼児

公設学童受託と児童発達支援施設の拡大

- 学童は首都圏中心に待機児童解消に貢献
- 児童発達支援分野の個別最適支援は継続拡大
- 既存施設においては、グループが持つ教育コンテンツによる多様な学びと体験の提供等を通じて、充足率の向上を目指す

▶▶ 施設数計画



幼児・指導者向けサービスおよび個別最適化支援事業コンテンツの拡充

- 園・職員・園児・保護者向けサービスの拡大 (hugmo, HOINQ)
- 資格事業の新設、支援者向けe-ラーニングの展開
- 新規発達支援サービス開発
- グループ連携による新規コンテンツ開発の推進・強化

▶▶ 園向けICTサービス導入園数



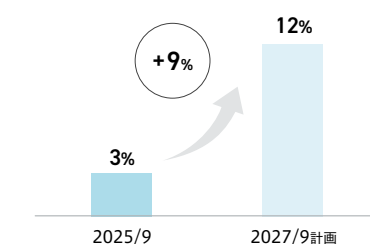
▶▶ 新規事業立ち上げ

資格事業 受講者数	1,200名
e-ラーニング 導入施設数	300施設

園へのソリューション営業強化 (物販とサービスの融合)

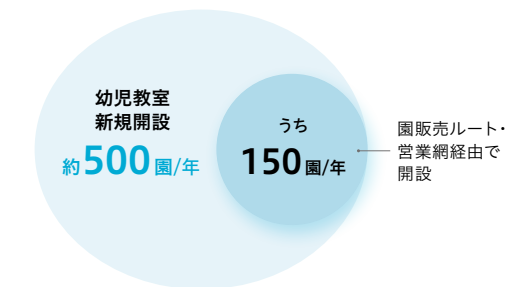
- 物品とサービスの両面で園の質向上に寄与
- 利益率の高いサービス系の売上拡大による利益拡大

▶▶ サービス系売上高比率



園ルート販売網を活用したグループ商品の販売とサービスへの送客

- 園販売ルート・営業網を活用した幼児教室の開設支援
- Gakkenの出版物を中心とした園向け書籍販売を推進



※各種サービス導入ののべ園数

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy
「Value UP」を目指して
どのような事業戦略を展開するのか?

財務ハイライト

Value UPを実現する財務・投資戦略

2027年に向けた教育セグメントの方針

2027年に向けた医療福祉セグメントの方針

領域別戦略①教室・塾事業

領域別戦略②出版・コンテンツサービス事業

領域別戦略③保育・幼児事業

領域別戦略④グローバル事業

領域別戦略⑤高齢者住宅事業

領域別戦略⑥認知症グループホーム事業

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

領域別戦略④

グローバル事業

2027年に向けて目指す姿

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

ベトナム教育出版会社DTP社、教育情報システム会社、幼児教育のプラットフォームを有するKiddiHub社との連携を通じて確実に収益を確保するとともに、パートナーが持つ顧客基盤を活用し、まずはアジア地域での事業拡大を目指します。

また、今後のグローバル事業の方向性として、「World Classの教育商社」というコンセプトを打ち出しました。日本、ベトナム、中国を皮切りに、各国の出版社や教育サービス会社から世界で通用するコンテンツを企画・発掘・調達し、世界中の事業者提供します。そのためのプラットフォーム

も構築中です。学研グループは価値創造のプロデューサーとして、事業パートナーと連携し、さまざまなリソースを動員することで、世界中の人々が自らの可能性を最大限に発揮できるように社会の実現に向けて邁進します。



Gakken 2025 業績評価

▶ ベトナム教育事業拡大・成長

DTP社との連携強化による新規事業と既存事業の成長

2025年9月期に、DTP社がグループインしました。DTP社が持つ書店や学校とのネットワークを通じて、学研グループの商材・サービスを展開します。



KiddiHubの安定成長

幼稚園、教師、保護者をつなぐネットワークを有するKiddiHub社は順調に事業成長を遂げており、園経営も始めています。また、KiddiHub社が持つ幼稚園、保護者とのネットワークは、ベトナム幼児市場に進出を試みる邦人企業にとっても魅力です。KiddiHub社による企業進出支援コンサルティング業務もスタートしています。



グローバル人材投資・組織確立

2025年4月には、学研ホールディングスにグローバル事業本部が設立されました。これまで以上のスピードと責任を持って事業展開を行うことが可能になりました。さまざまなバックグラウンドを持つメンバーがグローバル事業に取り組んでいます。

生み出した社会的価値



岡内 香奈
学研ホールディングス
グローバル事業本部
コンテンツチーム

STEAM教育を通じて世界の子どもたちの考える力を養う

VUCAと呼ばれる時代だからこそ、必要とされているのは単なる学力ではなく、課題を解決する能力、物事に取り組む態度や姿勢といった生きる力です。学研グループはベトナム、中国、トルコなどで学研グループの商材を活かしたSTEAM教育を展開しています。また、非認知能力を重視した学研教室を海外7カ国で展開し、今後も新たな国に進出する予定です。STEAM教育の提供を通じてこれからの世界を支える人材を育てます。



畑中 慶
学研ホールディングス
グローバル事業本部
新事業開発室

産業人材の育成を通じて世界中で人材マッチングを実現します。

ODA資金や省庁の補助金を活用して、世界中で産業人材の育成を行っています。産業界のニーズに応えるとともに、一人ひとりが能力を発揮できるようなマッチングを行う計画です。学研グループが提供する研修を通じて、人材確保が困難な日本企業での活躍を実現し、母国やその他の国でも活躍できるような人材還流を構想しています。



ベトナムにてSTEAM教室研修を実施している様子

トルコでの現場研修の様子

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy
「Value UP」を目指して
どのような事業戦略を展開するのか?

財務ハイライト

Value UPを実現する財務・投資戦略

2027に向けた教育セグメントの方針

2027に向けた医療福祉セグメントの方針

領域別戦略①教室・塾事業

領域別戦略②出版・コンテンツサービス事業

領域別戦略③保育・幼児事業

領域別戦略④グローバル事業

領域別戦略⑤高齢者住宅事業

領域別戦略⑥認知症グループホーム事業

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

領域別戦略④ グローバル事業

Gakken 2027
5つのレバー:



対象顧客の拡大



サービスの拡大



LTVの拡大



グループ間
シナジーの強化



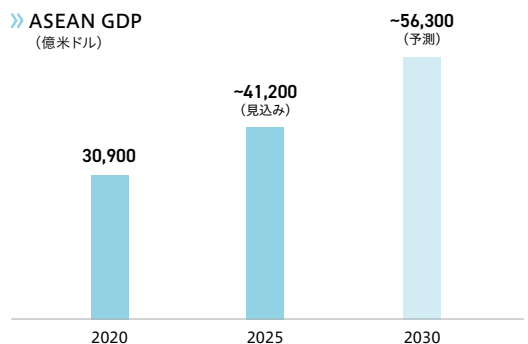
コスト効率の抜本的改善

2027年に向けた戦略

事業環境

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

ASEAN GDP (億米ドル)



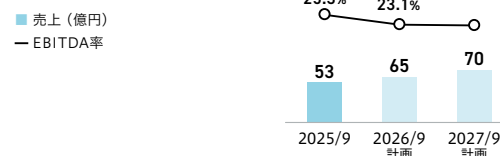
IMF「World Economic Outlook Database」をもとに作成。

指標

KPI (2027)

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

事業計画 売上・EBITDA率



重点施策 - グローバル

ベトナムを核とした東南アジア圏の事業拡大・収益性の向上

- ベトナムで先行投資した子ども向け事業で収益基盤を確立し、広い顧客基盤を活用したさらなる事業拡大・収益性の強化を図る

ベトナム教育市場



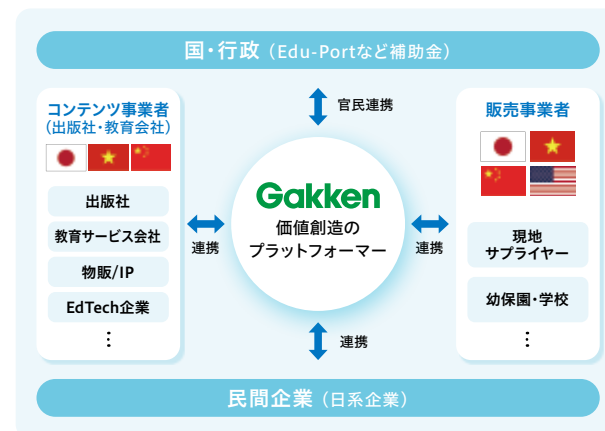
中国事業の出版/物販/IP展開を加速し、収益体制を構築

- 上海、香港の拠点との連携をさらに強化し、中国市場で利益を出せる仕組みづくりを推進。他国への展開の導線づくりも並行して進める
- ポプラ社中国現地法人とのシナジーを創出するとともにIPコンテンツ開発により販路を拡大する



強い顧客基盤やコンテンツを持つ国内外のプレーヤーと協働を通じたアジア地域での事業開拓

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



グループ各社の強みや機能を活かしたグローバル事業体制への全社的な移行

- デジタルプラットフォームの検討を開始
- 市場に展開可能なデジタルプラットフォームを構築する
- グループ全体でのグローバル戦略の理解・実行を推進し、グローバルプレゼンスを強化する

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy
「Value UP」を目指して
どのような事業戦略を展開するのか?

財務ハイライト

Value UPを実現する財務・投資戦略

2027年に向けた教育セグメントの方針

2027年に向けた医療福祉セグメントの方針

領域別戦略①教室・塾事業

領域別戦略②出版・コンテンツサービス事業

領域別戦略③保育・幼児事業

領域別戦略④グローバル事業

領域別戦略⑤高齢者住宅事業

領域別戦略⑥認知症グループホーム事業

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

領域別戦略⑤

高齢者住宅事業

2027年に向けて目指す姿

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

私たちはこれまで、介護・医療福祉分野で多くの挑戦を重ね、業界をリードする存在として歩んできました。しかし今、社会は大きな転換点を迎えています。少子高齢化の進行、物価高騰、人材不足、地域ニーズの多様化、そしてデジタル化の加速。これまでのやり方を続けるだけでは、社会から必要とされ続けることはできません。だからこそ、私たちは「変革に挑戦」します。現状を守るのではなく、新しいやり方を恐れずに取り入れ、社会に先駆けてビジネスモデルを示していく。その挑戦が、業界の未来を拓き、地域や人々の生活を豊かにする原動力になるのです。このスローガンにある「社会」「地域」「人財」という言葉には、私たちの使命と想いを込

めました。

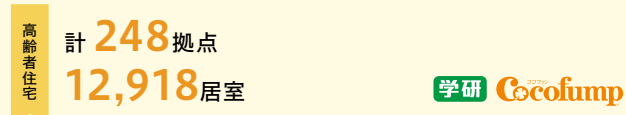
- ・「社会」に対しては、高齢社会の課題解決に取り組み、持続可能な仕組みを創造すること。
- ・「地域」に対しては、その土地に根差し、お客様一人ひとりに必要とされる存在であり続けること。
- ・「人財」に対しては、社員一人ひとりが成長し、力を発揮でき、自信と誇りを持てる会社を作っていくこと。

この3つを同時に実現することが、私たちが「トップカンパニー」として進むべき道です。「新しい未来を切り拓く」とは、まだ見えていない価値を作り出すことです。全社員の挑戦と成長が集まれば、必ずそれは実現できると信じています。

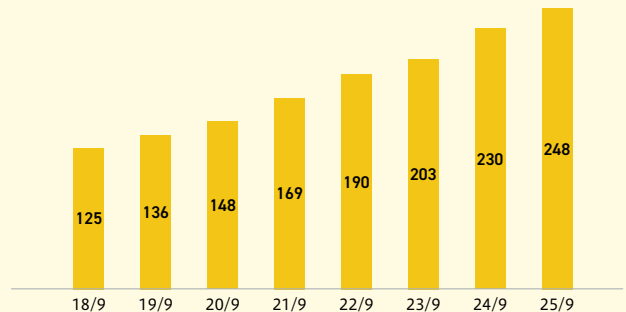


Gakken 2025 業績評価

▶ 拠点数の拡大

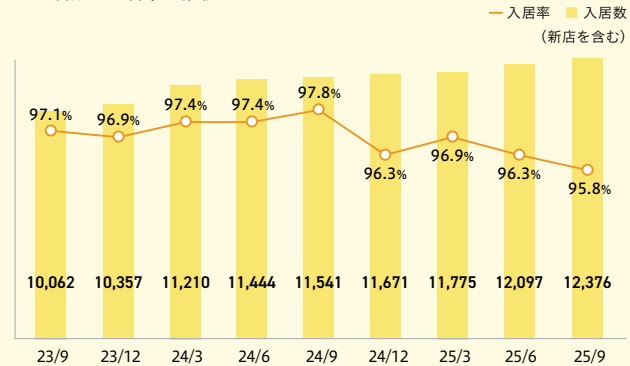


▶▶ 高齢者向け住宅等施設拠点数推移



▶ 入居率の高位安定化

▶▶ 入居数と入居率の推移



※海外拠点を含み、市進ホールディングスが運営する介護サービス拠点は含まない。
サービス付き高齢者向け住宅の他に、訪問介護ステーションなど他区分拠点を含む。

生み出した社会的価値



本田 一郎
学研ココファン
ココファン四谷 所長

サ高住の社会的価値が証明された ～ SROI評価1.45 ～

2 拠点を対象にSROI評価を試験的に実施しました。SROI評価とは、社会的インパクトの測定に用いられる手法のひとつで、社会・環境・経済面の費用と便益を検証するものです。結果、費用に対して1.45倍の社会的価値を創出していることが明らかになりました。事業が生み出す社会的価値を可視化することで、高齢者が安心して自分らしく暮らせる街づくりへのさらなる貢献を目指し、地域社会の持続可能な発展に寄与しています。

[SROI評価 P.61](#)



松山 新平
シスケア
第二設計部 部長

省エネ住宅で入居者の 快適な暮らしと環境を守る

入居者が安心して快適に暮らせる住環境を整備し、建物を ZEB Ready[※]水準化することで、エネルギー効率化と環境負荷軽減を実現しています。持続可能な住まいづくりを通じて、生活の質の向上と地域コミュニティの環境価値創造に寄与しています。

※建物の強化外皮基準を満たし、省エネによる一次消費エネルギー消費量を現行の省エネ基準値から削減する基準。



ココファン川崎加瀬



CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy
「Value UP」を目指して
どのような事業戦略を展開するのか?

財務ハイライト

Value UPを実現する財務・投資戦略

2027に向けた教育セグメントの方針

2027に向けた医療福祉セグメントの方針

領域別戦略①教室・塾事業

領域別戦略②出版・コンテンツサービス事業

領域別戦略③保育・幼児事業

領域別戦略④グローバル事業

領域別戦略⑤高齢者住宅事業

領域別戦略⑥認知症グループホーム事業

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

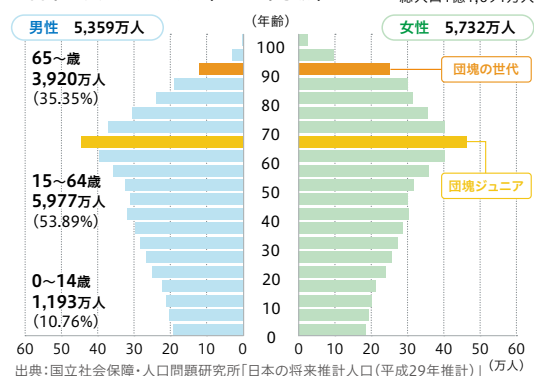
領域別戦略⑤ 高齢者住宅事業

2027年に向けた戦略

事業環境

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

日本の人口ピラミッド(2040年予測)

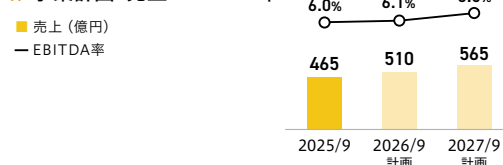


指標

KPI (2027)

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

事業計画 売上・EBITDA率



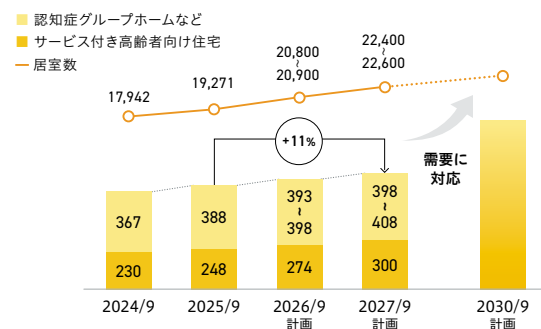
重点施策 - 高齢者住宅

施設数の拡大と入居率の高位安定

・ 社会の要請に応えられる施設数の確保

高齢化の進行と介護ニーズの拡大を背景に、高齢者が安心・安全に生活できる住まいを継続的に提供。引き続き、住み慣れた地域で自分らしい暮らしを実現できる住環境の創出に努める。

施設数・居室数計画



・ 高い入居率の維持

学研版地域包括ケアの実現を目指し、施設入居者をはじめ、地域の暮らしにも寄り添いながらサービスを提供。引き続き、地域から頼りにされ、選ばれ続ける施設であり続けられるよう、取り組みを深化させる。

高付加価値モデルの拡大

(ハイエンド、大学連携複合施設)

- ・ お客様のさまざまなニーズに応えるべく、高品質なサービスと利便性の高い立地を兼ね備えた施設の開設を進める。さらに、大学との連携による複合施設展開を通じて、高齢者の暮らしに新しい価値を生み出すモデルづくりに取り組む。

在宅領域・介護周辺事業の拡大 (訪問介護、デイサービス、訪問看護、ライフエンディング)

- ・ 施設内介護サービスに加え、地域にお住まいの方を対象とした訪問看護、デイサービスなどの在宅介護サービスを拡充し、社会や地域からの要請に応じていくとともに、社会保障制度に依存しない事業構造への転換を図るべく、ライフエンディングサービスなどの周辺事業の拡大にも取り組む。



コスト構造の見直しと業務効率化

- ・ 人件費の上昇や物価高騰の環境下において、事業構造の見直しと業務効率化を継続的に推進。また、進化するITツールや生成AIの活用を加速させ、生産性向上と持続的な成長を図る。

スタッフの多様化・処遇改善と品質向上

- ・ 深刻化する介護人材不足のなかでも高品質なサービスを継続的に提供するため、海外人材を含む多様な採用チャネルの拡充と人材育成・研修体制の強化を進める。あわせて、処遇改善や働きやすい職場環境整備に取り組み、職員の定着向上を図る。

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

「Value UP」を目指して
どのような事業戦略を展開するのか?

財務ハイライト

Value UPを実現する財務・投資戦略

2027年に向けた教育セグメントの方針

2027年に向けた医療福祉セグメントの方針

領域別戦略①教室・塾事業

領域別戦略②出版・コンテンツサービス事業

領域別戦略③保育・幼児事業

領域別戦略④グローバル事業

領域別戦略⑤高齢者住宅事業

領域別戦略⑥認知症グループホーム事業

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

領域別戦略⑥

認知症グループホーム事業

2027年に向けて目指す姿

事業構造を変革し、成長し続ける企業創りを推進する

少子高齢化が加速するなか、認知症とその予備軍（MCI）の方が1,000万人を超えると推計されています。今後も引き続き介護需要は拡大すると見込まれ、認知症介護の重要性も一層高まっています。このようななかで、2025年9月期にはM&Aを含め12棟を新規開設し、拠点数を着実に拡大しました。2027年に向けては、物価高騰などの外部環境の変化にも適応すべく、事業構造の変革とポートフォリオの転換に注力します。具体的には、介護保険外の介護周辺事業とメディカル領域を強化し、事業構造の変革を推進します。介護用品販売や食事サービスの外販、訪問看護、在宅調剤などを統合的に提供することで、収益基盤の強化とともに、地域社会に

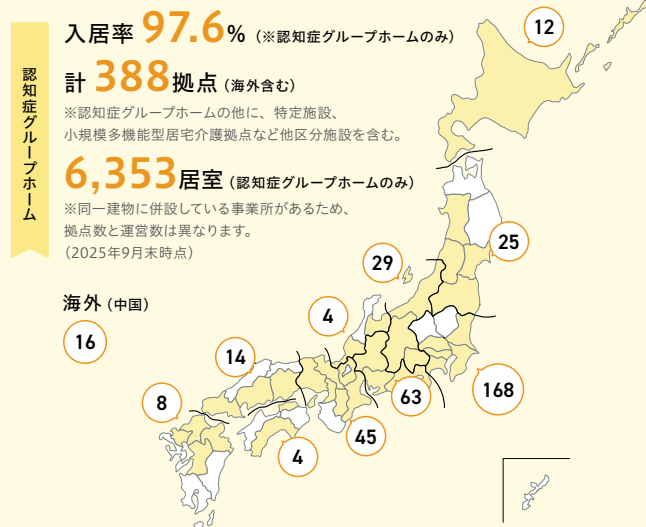
貢献します。

また、事業の成長を支える人的資本への対応を一層強化します。既存社員の定着に注力する一方で、特定技能制度を活用した海外人材の安定的な確保を推進。DXの加速と多様な人材の活躍を通じて、質的向上と持続的成長を成し遂げる事業基盤を構築していきます。



Gakken 2025 業績評価

▶ 拠点数の拡大



▶ 医療福祉サービスの充実

日本生命保険相互会社との資本業務提携による介護周辺事業の拡大

学研ホールディングスと日本生命保険相互会社との資本業務提携により、両社のノウハウを融合し、介護業界全体の持続性向上に向けた取り組みを推進します。まずは、介護用品の調達や修繕といった領域で他事業者に機能を提供することで、業務効率化に貢献していきます。

▶ 京都大学との共同研究を基盤とする「Gerok」設立

京都大学との共同研究の社会実装を目的に設立しました。老化研究の第一人者である鍋島陽一特任教授との協業を通じて、認知症の予防や改善の一助となる新たな選択肢の創出に挑戦します。



生み出した社会的価値



高橋 綾
 メディカル・ケア・サービス
 品質向上推進部
 品質向上推進課 係長

「MCSケアモデル」による その人らしい生活の実現

科学的根拠に基づき、ケアの目的から解決策までを体系化した「MCSケアモデル」を構築しました。現在は「共同生活介護」の視点を融合し、モデルをさらに進化させています。再現性の高いケアを通じてご利用者様一人ひとりの心身の状態を整え、自分らしい生活を支える社会的価値を創出します。



杉本 浩司
 メディカル・ケア・サービス
 コーポレート
 コミュニケーション部長
 品質向上推進部長
 事業支援部長

次世代へつなぐ認知症理解。 出張授業で共生社会を育む

小中高生を対象に、認知症を「自分ごと」として捉え、正しく理解・行動するための出前授業を実施しています。累計50校(団体)以上、約5,300人への授業を通じ、世代を超えて支え合う地域づくりに貢献。2025年からは企業向けにも展開し、共生社会の実現に向けた取り組みを加速させています。



企業向け出前講座

中学校での出前授業

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy
「Value UP」を目指して
どのような事業戦略を展開するのか?

財務ハイライト

Value UPを実現する財務・投資戦略

2027に向けた教育セグメントの方針

2027に向けた医療福祉セグメントの方針

領域別戦略①教室・塾事業

領域別戦略②出版・コンテンツサービス事業

領域別戦略③保育・幼児事業

領域別戦略④グローバル事業

領域別戦略⑤高齢者住宅事業

領域別戦略⑥認知症グループホーム事業

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

領域別戦略⑥ 認知症グループホーム事業

Gakken 2027
5つのレバー:



対象顧客の拡大



サービスの拡大



LTVの拡大



グループ間
シナジーの強化



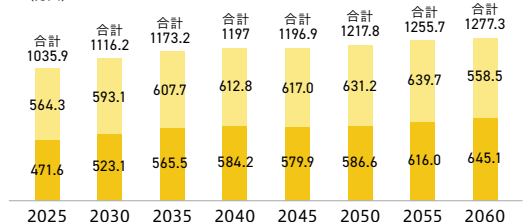
コスト効率の抜本的改善

2027年に向けた戦略

事業環境

- 後期高齢者数が2040年にピークを迎え、認知症およびその予備軍（MCI）が1,000万人を超えると予想されている
- 最低賃金の上昇等の経済環境をふまえ、2027年に介護報酬の改定が行われる
- 介護人材の育成・確保が一層困難となる

認知症およびMCIの患者数の将来推計



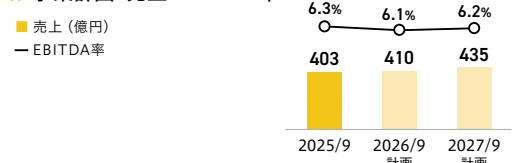
※ 出典：「わが国における認知症およびMCIの患者数と有病率の将来推計」（2024年5月8日開催「認知症施策推進関係者会議（第2回）」資料から作成）。MCIとは、軽度認知障害のこと。健常者と認知症の中間のような状態を指します。

指標

KPI (2027)

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

事業計画 売上・EBITDA率

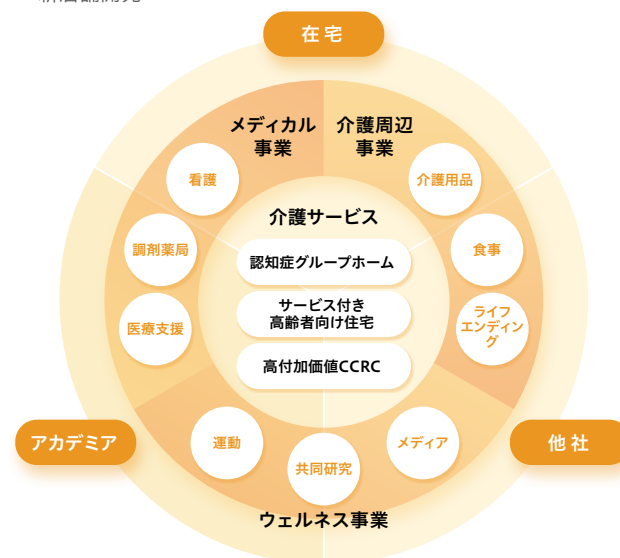


重点施策 - 認知症グループホーム

介護周辺事業での収益拡大

専門領域を担うグループ各社を通じて、介護周辺領域の展開を加速。介護保険制度に依存しない事業構造への変革を図りつつ、誰もが住み慣れた場所で暮らし続けられる環境づくりに貢献。

- ・食事業（グリーンフード）の販路拡大
- ・介護用品事業（プロパティ・ケア・パートナーズ、パラメディカル）の販路拡大
- ・在宅調剤薬局事業（学研メディカルファーマシー）の新店舗開発



メディカル事業への参入(看護領域の強化)

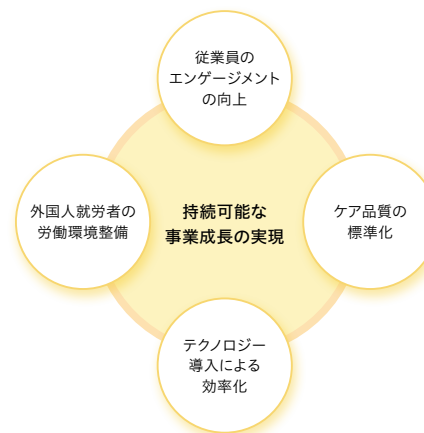
増加する在宅医療ニーズに対応するため、メディカル事業を強化。2026年2月、東京都大田区に「愛の家みらい訪問看護ステーション大森」を開設。順次拠点を拡大予定。

高付加価値施設モデル・サービスの事業開発

多様化するニーズに応えるべく、より付加価値の高い施設モデルの構築を推進。大学との連携を通じた多機能な複合施設の開設などにより、地域に新たな価値を提供し、ブランドのさらなる深化を図る。

ケア品質の向上と業務効率化

科学的根拠に基づいた再現性の高い「MCS版自立支援ケア」の展開と、テクノロジーの活用を推進。ケアの質向上と負担軽減を両立し、持続可能な事業基盤を確立する。



人材価値の最大化

(多様なキャリアパス・グローバル人材の活用)

- ・キャリアパス（段位制度）に基づく教育・評価制度の充実と、海外人材の積極的な登用・定着支援を推進
- ・多様な人材が能力を最大限に発揮し、ともに成長できる環境を整備

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

「Value UP」を目指して
どのような事業戦略を展開するのか？

財務ハイライト

Value UPを実現する財務・投資戦略

2027年に向けた教育セグメントの方針

2027年に向けた医療福祉セグメントの方針

領域別戦略①教室・塾事業

領域別戦略②出版・コンテンツサービス事業

領域別戦略③保育・幼児事業

領域別戦略④グローバル事業

領域別戦略⑤高齢者住宅事業

領域別戦略⑥認知症グループホーム事業

Q4. Sustainability

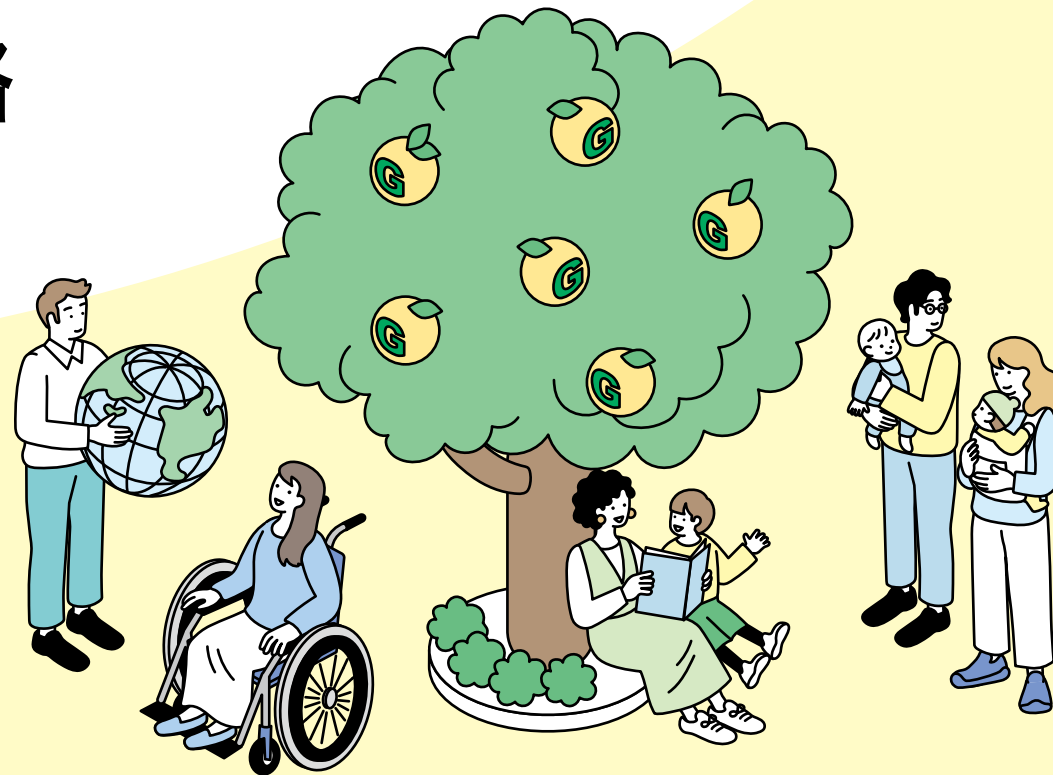
Q5. Governance

Data

Q4 Sustainability

将来を支える サステナビリティ戦略 とは何か？

学研グループは、企業活動が社会・環境に与える影響と、社会・環境が事業や経営に及ぼす影響の双方を重視する、ダブル・マテリアリティの視点からサステナビリティ経営を推進しています。環境、人材育成、ダイバーシティ&インクルージョン、人権などの重要テーマについて、事業戦略との連動を図ることで、社会的価値と財務的価値の創出を同時に追求していきます。本章では、こうした価値創造を支える基盤と、その具体的な取り組みを紹介します。



CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

将来を支える
サステナビリティ戦略とは何か？

非財務ハイライト

対談 | 経営戦略としてのサステナビリティ

自然資本への対応

人的資本の強化

社会関係資本の深化

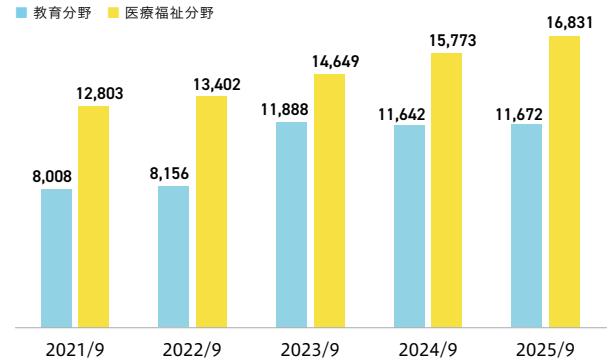
Q5. Governance

Data

非財務ハイライト

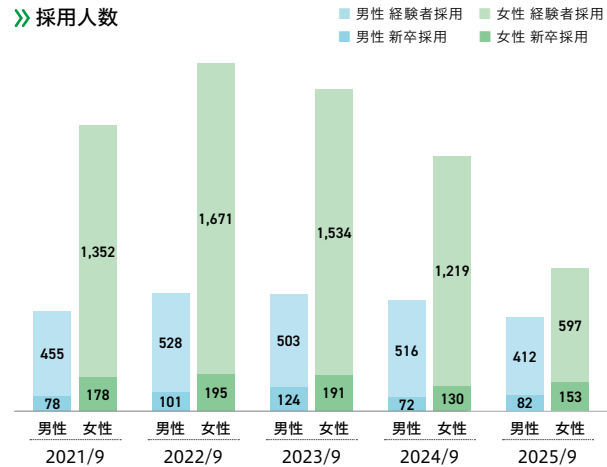
人材

》連結会社の人数



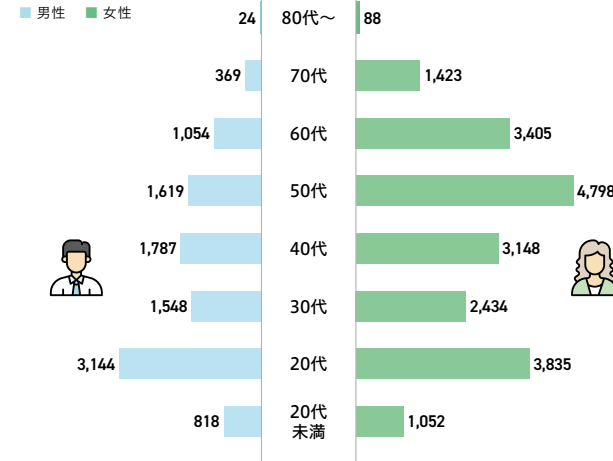
※1 正社員（グループ外への出向者を除き、グループへの出向者を含む就業人員）と嘱託、臨時従業員の当該連結会計年度の平均雇用人員の合計値。
 ※2 その他（教育分野・医療福祉分野のいずれにも区分されない会社）に所属している従業員は2021は449人、2022は502人、2023は594人、2024は600人、2025は1,157人。

》採用人数

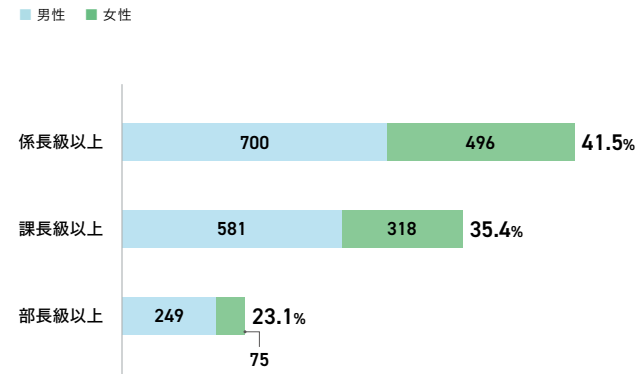


※海外のグループ会社は集計対象外。

》年齢構成



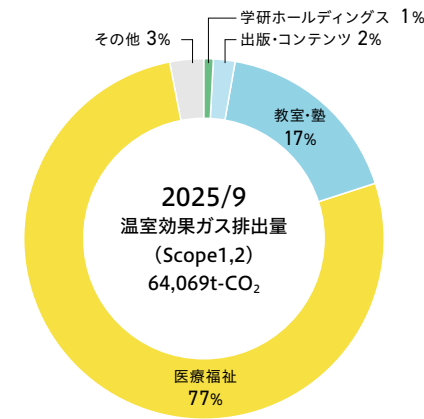
》職位別の男女数と女性の割合



※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（部長級相当職12%、課長級相当職18%、係長級相当職30%）を上回っています。

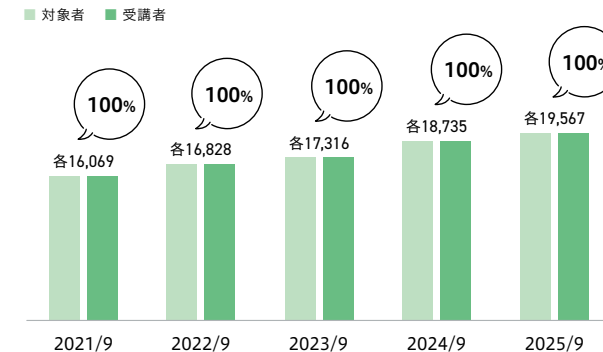
環境

》事業別温室効果ガス排出量 (Scope1,2)



ガバナンス

》GRC研修の受講対象者数と受講率



※グループ全役員・従業員対象（以下に該当する会社の役員・従業員については、全部または一部カウントの除外となっております）
 ・グループが認定した研修を自社で実施している会社
 ・外国人従業員に別途周知を行っている会社
 ・e-ラーニングシステム未活用の会社（原則はオフライン教材で実施）

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

将来を支える
サステナビリティ戦略とは何か？

非財務ハイライト
 対談 | 経営戦略としてのサステナビリティ
 自然資本への対応
 人的資本の強化
 社会関係資本の深化

Q5. Governance

Data

対談 | 経営戦略としての サステナビリティ

学研グループでは、トップマネジメント・コミットメントのもと、サステナビリティ経営の実践に向けた取り組みを着実に進めています。本対談では、その推進を担う2名が、経営の意思をどのように受け止め、現場へとつないでいこうとしているのかを語りました。

価値創造を支える サステナビリティ戦略を推進する

2026年9月期～2027年9月期 トップマネジメント・コミットメント

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

1.

顧客と社会にYORISOU CSV^{※1}経営の推進

教育と医療福祉事業を通じて社会課題の解決に挑み、顧客価値と企業価値を向上させる

2.

ダイバーシティ&インクルージョンの加速と浸透

互いのありたい姿 (Your Style) が尊重され、活躍の機会が公平に提供される組織風土を醸成する

3.

自律した個人が輝き、MAENOMERIに挑戦する組織への変革

個の力を高め、挑戦を後押しする組織に変革することで、一人ひとりの意欲と可能性を最大化する

4.

2050年カーボンニュートラルへの挑戦

2050年カーボンニュートラルの実現を目指し、2030年の温室効果ガス削減目標に向けた取り組みを計画的に進め (DECO活^{※2}推進)、目標達成を確実にする

※1 CSV…Creating Shared Valueの略。企業が社会的な価値と経済的な価値を両立させる経営のこと。

※2 DECO活…二酸化炭素(CO₂)を減らす脱炭素(Decarbonization)と、環境に良いエコ(Eco)を含む“デコ”と活動・生活を組み合わせた言葉。

学研グループサステナビリティ委員会委員長 宮原 博昭

ビジョンと事業戦略をブリッジしたメッセージ

— 新たなトップマネジメント・コミットメントの背景や位置づけをお聞かせください。

高橋 今回のトップマネジメント・コミットメントは、2023年に掲げた学研グループのビジョンである「人の可能性をどこまでも追求する会社へ」に紐づくものです。また、「Value UP」は中期経営計画「Gakken 2027」のテーマでもあります。

社員を含めたすべてのステークホルダーが、アスピレーションで示された「可能性の追求」を徹底していく。その過程で中期経営計画が達成される、という考え方がベースになっています。

そうした意味で今回のトップマネジメント・コミットメントは、グループの長期ビジョンに重なるアスピレーションと、中期経営計画とをブリッジしたものだと思っています。

代田 まさに、そうした姿勢が明確に示されている点が、今回のトップマネジメント・コミットメントの大きな特徴だと

高橋 美佐

Takahashi Misa

学研ホールディングス 執行役員
ダイバーシティ&
インクルージョン室長

代田 雪絵

Shirota Yukie

学研ホールディングス
サステナビリティ推進室長

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

将来を支える
サステナビリティ戦略とは何か？

非財務ハイライト

対談 | 経営戦略としてのサステナビリティ

自然資本への対応

人的資本の強化

社会関係資本の深化

Q5. Governance

Data

対談 | 経営戦略としてのサステナビリティ

思います。実は今回は、中期経営計画「Gakken 2027」と歩調を合わせた「2年間のコミットメント」となっています。このコミットメントを実現するために中期経営計画を実行していく、という位置づけです。サステナビリティを経営戦略のコアに据えるという姿勢が、トップから発信された意義は大きいと感じています。

——今回新たに人的資本に関するコミットメントが加わりましたが、その狙いや背景をどのように捉えていますか。

高橋 教育と医療福祉の会社である学研グループにとっては「人」が最も大切な資本です。その考えを改めて明確にし、人材育成と挑戦を可能にする組織への変革に取り組む姿勢を示したものです。また、ダイバーシティ&インクルージョンは、4項目の2番目に位置づけられました。これは、ダイバーシティ&インクルージョンをグループ経営戦略の中核として、強力に推進していくという、社長をはじめとした経営陣からの強いメッセージだと受け止めています。

代田 表現面では、あえてアルファベット表記の「YORISOU（寄り添う）」「MAENOMERI（前のめり）」などのキーワードを採用した点も、今回の特徴のひとつです。社内外に対して、より強く印象づける狙いがあります。

「YORISOU」CSV経営の推進

——この「YORISOU」という言葉をトップマネジメント・コミットメントに掲げるに至った背景や考え方について、改めてお聞かせください。

代田 学研グループの創業は戦後すぐです。「戦後の復興は、教育をおいてほかにない」という創業者の想いから事業が始まりました。教育は当時の大きな社会課題であり、教育の受け手である子どもたちは、終戦直後の厳しい環境のなかで圧

倒的な弱者だったと考えられます。社会的に困難な状況にある人に寄り添う事業を行う。この姿勢は、創業以来、学研グループの根幹にあるものです。現在も、教育格差、経済格差、地域格差など、さまざまな社会課題があります。そうした課題に直面し、困っている人に寄り添う事業を生み出していく姿勢を、「YORISOU」という言葉で表しています。

高橋 「YORISOU」は、まさに学研グループらしいCSVの在り方ですね。

——CSVの具体的な推進施策にはどのようなものがありますか。

代田 大きなものとして「ロジックシートの活用」「サステナビリティ・アワード」「SROI 評価の試行」があります。ひとつ目の「ロジックシート」は、CSV実践のガイドラインとして、各事業会社にて作成をお願いしているものです。自社がどのような社会的価値を生み出そうとしているのか、その目標を明確にし、それに沿って事業活動を進めることで、CSVを実践していくことを目指しています。

どんな事業も本来、何らかの社会課題の解決につながっていますが、社員一人ひとりがその社会的価値を十分に意識できているかというと、必ずしもそうとは言えません。ロジックシートを通じて価値を言語化することで、社員の意識もより明確になってきたと感じています。

CSV価値創造
ロジックシート

——「学研グループサステナビリティ・アワード」も、2025年9月期で3回目を迎えたそうですね。

代田 サステナビリティ・アワードは、グループ各社の一年間の取り組みを、CSV、ダブル・マテリアリティ、そして中長期的な社会的価値の創出という観点から評価し、最もサステナビリティに優れた取り組みを行った会社を選定・表彰するものです。第3回となる今回は、創造学園の「神戸市こども家庭センター一時保護所における学習支援業務の受託事業」が、MSC (Most Sustainable Company) を受賞しました。学習機会の提供や教育格差の是正といった社会課題への貢献に加え、新たな学習メソッドを構築した点、さらに事業としての継続性が高く評価されての受賞でした。

高橋 今回は、応募内容も多岐にわたり、グループ事業の広がりを感じました。

代田 そうですね。これまで、事業とサステナビリティを必ずしも結び付けて考えてこなかった会社でも、自分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を見つめ直す動きが広がってきました。一方で、学研グループの事業領域の広さを考えると、各事業が生み出している社会的価値が十分に可視化されていない分野もあります。アワードを単なる表彰で終わらせるのではなく、サステナビリティ経営を自分ごととして考えるきっかけとして、今後も活用していきたいと考えています。

▶▶ 第3回「学研グループサステナビリティ・アワード」受賞会社



Most Sustainable
Company
大賞 | 創造学園



子どもたちの指導方針を話し合うスタッフたち

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

将来を支える
サステナビリティ戦略とは何か？

非財務ハイライト

対談 | 経営戦略としてのサステナビリティ

自然資本への対応

人的資本の強化

社会関係資本の深化

Q5. Governance

Data

対談 | 経営戦略としてのサステナビリティ

— SROI 評価とはどのようなものですか。

代田 SROI (Social Return on Investment)は、「社会的投資収益率」を意味する言葉で、事業における社会的価値を貨幣価値化して表す試みです。2025年9月期には、学研ココファンのサービス付き高齢者向け住宅事業の一部の事業所において試行的に実施しました。学研ココファンの重要な社会的価値を「安心・安全を提供するサ高住」「自分らしく暮らせる住まいの実現」「高齢者に配慮した人・組織間連携」「高齢者ケア・介護のサステナビリティ追求」の4項目と捉えたうえで、ご入居者とそのご家族、そして従業員へのアンケートを実施し、「不安の減少」や「自己肯定感の維持・改善」「事業所内のチームワーク」等の項目で、高い社会的価値を創出していることを確認しました。さらに、事業を通じて生み出される効果の定量化を試み、SROIを算出しました。評価を通じて、事業にかかった費用に対して1.45倍の社会的価値を創出しているという結果が出ました。今後はこの結果をサービスのさらなる改善や従業員の労働環境改善などに活用していく方針です。

ほかに、CSV推進の一環として、パイロット事業会社でバリューチェーンマッピングの取り組みを実施しました。こ

れは、調達からサービス提供までのバリューチェーンを可視化し、リスクと機会を洗い出すことで事業の改善につなげることを目的としたものです。2026年9月期は、出版事業でも実施し、さらなるCSV推進に取り組んでいきます。

ダイバーシティ&インクルージョンの加速と浸透

— 2025年9月期はダイバーシティ&インクルージョン (以下、D&I)において理解を深める取り組みにかなり力を入れたとうかがいました。

高橋 D&Iは、組織全体の風土を変えていく取り組みと考えています。社員はもちろん、管理職や経営層を含め、全ての層の意識変革が不可欠です。そのため1年半をかけて、各社のD&I推進担当取締役や担当者と同個別に対話を重ね、目指す姿のすり合わせを丁寧に行ってきました。そこで見えてきたグループの課題を整理し、各社の状況に応じた施策を地道に進めてきました。

代田 そのなかでも、女性活躍推進は大きなテーマでしたね。

高橋 経営層・管理職・一般社員のそれぞれに対して施策を展

開しました。経営層については、正社員50名以上の会社において2名以上の女性役員登用に取り組み、ほぼ達成しています。一方で、男性中心の組織構造の中では女性が力を発揮しにくいという声もありました。そこで、ミッションを明確にし、孤立しがちな女性役員同士の交流の場を設けるなど、活躍を後押しする仕組みを強化しています。

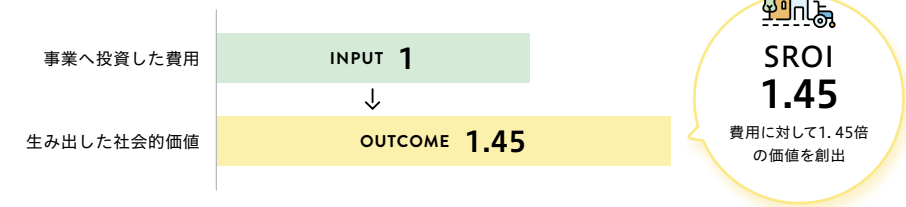
管理職層に対しては、ダイバーシティ研修を開始しました。女性を含む多様なメンバーの活かし方を、具体的なワークを通じて学んでいます。

一般社員層に対しては、20~30代女性を対象に、ライフステージの変化に備えてキャリアを棚卸しする研修(下図「みらトレ!」)や、管理職手前のリーダー層の女性に特化したキャリア研修(下図「キャリアラウンジ」)を実施しました。

— 各事業会社独自の取り組みも生まれてきているのでしょうか。

高橋 はい。例えば、個社で独自のアンケートを実施して自社特有の課題を抽出し、ヒアリングを行ったうえで独自施策を実行している会社があります。また、女性活躍推進プロジェ

学研ココファン サービス付き高齢者向け住宅事業 SROI評価



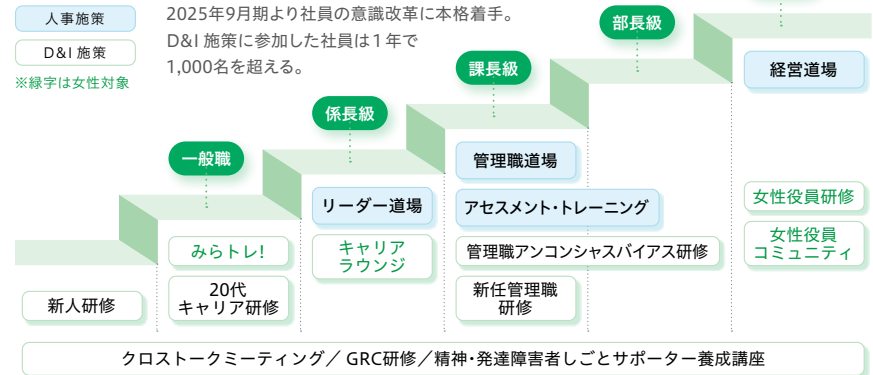
$$SROI = \frac{\text{生み出した社会的価値(総便益)}}{\text{事業へ投資した費用}}$$

総便益 = 定量化した効果 × 金銭代理指数 × (1 - 反事実) × 寄与率

- 定量化した効果: 特定の活動により生み出される効果を定量化したもの
- 金銭代理指数: 定量化した効果を市場価値に換算するために使用する財務係数
- 反事実: 当該事業がなかったとしても生じる効果
- 寄与率: 確認された効果のうち当該事業が寄与する割合

※英国内閣府サービスセクター局, 2009; 公社研, 2018; 2020; 慶應義塾大学SFC研究所, 2014を基に評価チームが作成した資料を一部抜粋。

階層別D&I施策による意識改革



CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

将来を支える
サステナビリティ戦略とは何か?

- 非財務ハイライト
- 対談 | 経営戦略としてのサステナビリティ
- 自然資本への対応
- 人的資本の強化
- 社会関係資本の深化

Q5. Governance

Data

対談 | 経営戦略としてのサステナビリティ

クトを立ち上げ、社員自らが経営側に提言を行う動きも出てきました。こうした動きは、D&Iが単なるスローガンではなく、現場に根付きはじめている証だと受け止めています。

——CROSS TALK MEETING（クロストークミーティング）についても教えてください。

高橋 CROSS TALK MEETINGは、経営層、管理職層、一般社員層を横断する取り組みとして行った、経営層と社員の対話イベントです。経営層と一般社員が直接対話する、タウンホールミーティング形式で、東京・大阪・福岡の3会場と、オンラインを合わせて、計4回開催しました。D&Iを中心テーマに、のべ150名ほどの社員が参加し、管理職の働き方から、育児や介護と仕事の両立、また、それをサポートする人の課題などについて、ともに考えました。

その場ですぐに答えが出るわけではありませんが、経営層と一般社員が率直に意見を交わす経験そのものが、相互理解を深め、信頼関係を築くことにつながったと感じています。

代田 経営層と社員の関係だけでなく、例えば塾の講師と高齢者住宅の職員といった、異なる事業に携わる社員同士の横の関係においても、多くの発見があったと聞いています。



CROSS TALK MEETINGにて、経営層と一般社員が直接対話

高橋 そうですね。学研グループは、教育から医療福祉まで幅広い事業を展開しています。普段は接点のない社員同士が、お互いの業務内容や職場環境について対話するなかで、新たな視点を得たり、思いがけない共通点に気づいたりする場面が多くありました。

事業の多様性はグループの大きな強みです。そのなかで培われた多様な経験や視点を人材の力として結集し、組織の成長、そして価値創造へとつなげていきたいと考えています。

[CROSS TALK MEETING P.20](#)

——施策を進めていくうえで特に重要なポイントはどこにあるとお考えですか。

高橋 中期経営計画「Gakken 2027」では3つの重点テーマを設定しています。1つ目は、女性管理職比率の継続的な引き上げを軸とした、意思決定層の多様性の拡大です。複雑化する経営環境のなかでは、より柔軟で多角的な意思決定が求められます。その基盤となるのが管理職層以上の多様性です。

2つ目は、社員一人ひとりのキャリアの自律をどう確立していくかという点です。会社に言われた仕事をするのではなく、自ら目指す姿を言語化し、そのために何が足りないのか、何をすべきなのかを主体的に考えられる社員をどれだけ増やせるか。ここが大きなポイントになります。

3つ目が、グローバル人材の育成と多文化理解の促進です。中期経営計画「Gakken 2027」では、グループ全体でグローバル事業を拡大していくことを目指しています。海外で事業を展開する人材や、日本国内で働く外国人従業員も今後さらに増えていくでしょう。異なる文化を理解し、違いを力に変えていく組織風土づくりも、D&Iの重要な役割だと考えています。

「MAENOMERI（前のめり）」に挑戦する組織へ

——トップマネジメント・コミットメントの3番目のテーマである「自律した個人が輝き、MAENOMERIに挑戦する組織への変革」も、キャリア自律が主なテーマと言えるでしょうか。

高橋 まさにその通りで、D&Iと人材育成は密接につながっています。社員一人ひとりが自主的に仕事に取り組み、それを会社が後押しすることで、社員と会社がともに成長していく。そうした組織の姿を表す言葉として、「MAENOMERI」という表現を選びました。

自分がやりたいことに夢中で取り組んでいたら、気がつけば自然と前に乗り出している——。そんな状態が当たり前になる組織を目指したい、という想いが込められています。「MAENOMERI」という言葉は、アスピレーションに掲げた「人の可能性の追求」ともつながっています。新しいコーポレートアイデンティティ、トップマネジメント・コミットメント、そして中期経営計画が、1つの軸でつながっていることが、ここにも表れています。

——組織変革という観点では、現状をどのように捉えていますか。

高橋 前中期経営計画「Gakken 2025」を振り返ると、社員がMAENOMERIになれる仕組み自体は、ある程度整ってきたという手応えがあります。例えば、手を挙げた社員がグループ他社へキャリアチェンジできる仕組みや、将来の経営人材・管理職を育成する「経営道場」といった長期研修制度の導入などです。

一方で、仕組みを十分に活かしきれていないという課題も感じています。中期経営計画「Gakken 2027」では、これらがしっかりと回るサイクルになるよう、運用面を整えていきたいと考えています。

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

将来を支える
サステナビリティ戦略とは何か？

非財務ハイライト
対談 | 経営戦略としてのサステナビリティ
自然資本への対応
人的資本の強化
社会関係資本の深化

Q5. Governance

Data

対談 | 経営戦略としてのサステナビリティ

—「Your Style BOOK」について教えてください。

高橋 D&Iのあるべき姿として「Your Style, Our Future」というスローガンを掲げています。誰もが自分らしいStyleを描き、一人ひとりのStyleを結集することでその先にあるグループの未来を実現していこう、という想いを込めたものです。

その実践を支えるツールとして開発したのが「Your Style BOOK」という書き込み式のフォームです。このツールでは、まず自分が大切にしている価値観を言語化します。それは仕事に限らず、家庭や趣味に関するものでも構いません。次に、自身の強みやのびしろ、目指す姿を整理し、それを実現するための行動計画を考えていく構成になっています。自分のキャリアを主体的に考え、その実現に向けて努力する方向性を可視化すると同時に、上司や周囲と共有することで対話を生み、相互理解を深めるツールとして活用していきたいと考えています。



「Your Style BOOK」。プライベートを含めた「自分らしいキャリア」を描けるように、「人生のふりかえり」や「強みやのびしろ」を整理するシートなどで構成されています。

[Your Style BOOK P.70](#)

—タレントマネジメントシステムの導入も始まるとうかがいました。

高橋 はい。社員一人ひとりのスキルや経験、能力を可視化し、そこに本人の「Your Style」を掛け合わせることで、最適な配置につなげていくことを目指しています。

グループ全体で「人の顔が見える」状態をつくり、どんな人材がいて、どの分野で力を発揮できるのか。そうしたことが自然と見えてくるような仕組みを構築することで、個人と組織の成長がより深く結びつくと考えています。

脱炭素への取り組みとモニタリング

—カーボンニュートラルに向けては、どのように取り組んでいくのでしょうか。

代田 学研グループでは、2050年のカーボンニュートラル実現を目指し、2030年の温室効果ガス排出量削減目標に向けた取り組みを計画的に進めています。

各事業会社では、2027年、2030年時点での温室効果ガス排出量削減目標を設定し、それを達成するための実行計画を策定しています。さらに、進捗状況を把握するためのモニタリングシートを展開し、各社の取り組み状況を集約しています。具体的な施策としては、照明器具のLED化、高齢者住宅や認知症グループホームの新規物件におけるZEB Ready・ZEH-M^{*}仕様の標準化、太陽光パネルの設置などが進められています。

グループ全体で見ると、医療福祉分野の温室効果ガス排出の比重が大きいため、こちらへの施策集中が重要になると考えています。いずれにしても、脱炭素の取り組みでは、全体

の現状把握とモニタリングが目標達成につながりますので、ここを着実に進めていきたいと考えています。

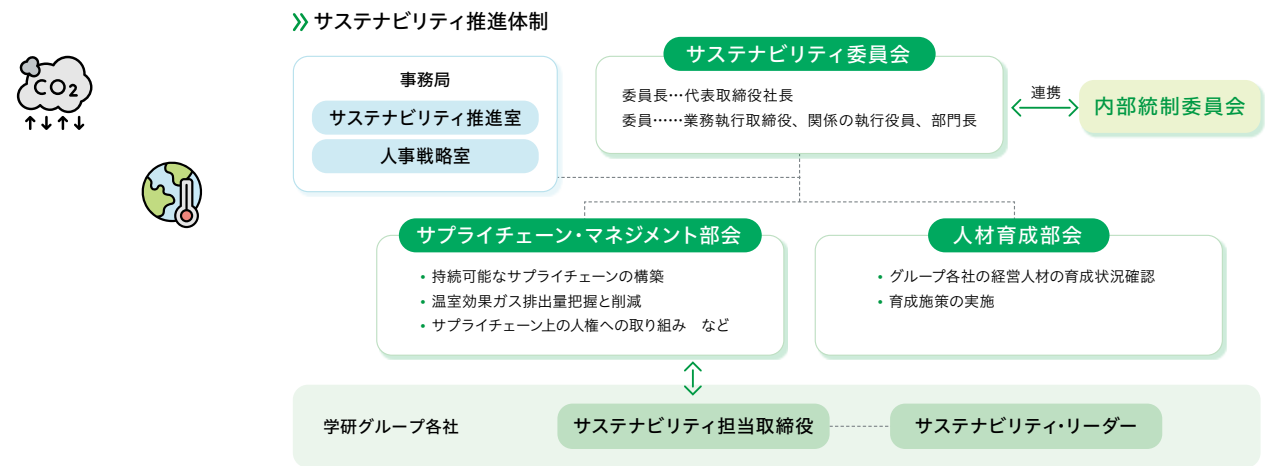
※ZEB Ready・ZEH-M…建物の強化外皮基準を満たし、省エネによる一次消費エネルギー消費量を現行の省エネ基準値から削減する基準。

推進体制の強化と今後に向けて

—今後のサステナビリティ経営推進体制についてお聞かせください。

高橋 今回のトップマネジメント・コミットメントや中期経営計画「Gakken 2027」を通じて、サステナビリティ戦略を経営の中核に据えるという意志がより明確に示されました。それに伴い、推進体制も強化しています。

代表取締役社長をトップとするサステナビリティ委員会が全体のマネジメントを担い、その下に2つの部会を設置しました。サプライチェーン・マネジメント部会と人材育成部会です。それぞれの部会で取り扱うテーマを明確にし、検討結果をサステナビリティ委員会に提案・答申していく体制を整えています。



CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

将来を支える
サステナビリティ戦略とは何か？

非財務ハイライト
対談 | 経営戦略としてのサステナビリティ
自然資本への対応
人的資本の強化
社会関係資本の深化

Q5. Governance

Data

対談 | 経営戦略としてのサステナビリティ

——トップとの距離を縮め、情報共有や意思決定のスピードを速めていくことが狙いということですね。

高橋 その通りです。これまでサステナビリティ委員会は、半期に一度の開催が中心でしたが、今後は毎週開催される経営戦略会議の付議事項として頻度高く経営層と情報を共有できる体制になります。それにより、サステナビリティについても、より迅速な経営判断が可能になったと考えています。

——サステナビリティ・マネジメントシステム(SMS)の現状はいかがですか。

代田 SMSは2年前から本格的に構築した体制です。ここでは、グループ各社の「サステナビリティ担当取締役」と「サステナビリティ・リーダー」を中心に、学研グループの価値創造プロセスと各社の中期経営計画を連動させながら、設定したKPIをモニタリングしています。

一口にサステナビリティといっても、環境、D&I、人権、ガバナンスなど、取り組むべき領域は非常に幅広い分野におよびます。だからこそ、各社の事例共有や進捗確認といった情報の横断的な共有が重要になります。情報をシステムチックにマネジメントすることで、サステナビリティの取り組みがグループ全体に波及していく、そうした流れをつくっていきたく考えています。

SMS (サステナビリティ・マネジメントシステム)

SMSが対応するサステナビリティ・テーマの範囲。2004年9月期より継続してきた社会・環境マネジメントシステム(EMS)のISO14001認証取得の対応をベースに構築している。

——最後に今後のサステナビリティ経営の推進に向けての考えをお聞かせください。

高橋 2030年、そしてその先に向けて学研グループが持続的に成長していくためには、社員一人ひとりが「こうしていきたい」という「Your Style」を持ち、組織がそれを支えながら、一体となって目標に向かうことが不可欠です。

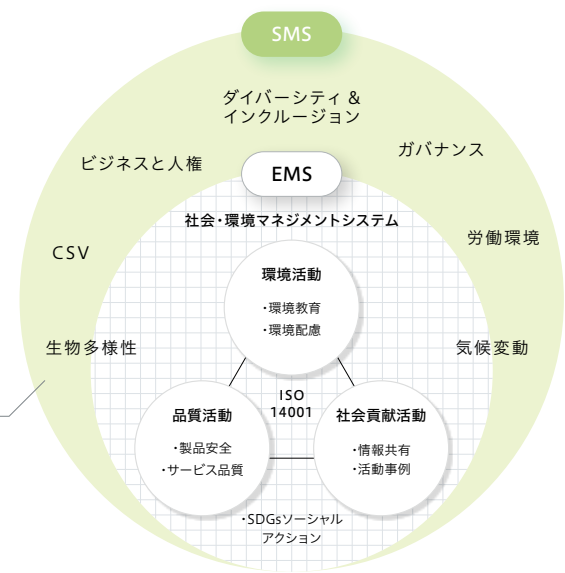
中期経営計画「Gakken 2027」の2年間は、社員と会社組織がどれだけ強固な信頼関係を築けるかが問われる期間になります。この関係性が盤石なものになれば、自ずと挑戦が生まれ、新たな可能性が次々と広がっていくはずですよ。

社員一人ひとりが、トップマネジメント・コミットメントや「Gakken 2027」に込められた意志を自分ごととして受け止め、「輝ける個人」が集う企業として、ともに歩んでいきたいと思っています。

代田 「Gakken 2027」では、「グローバル」が強く打ち出されています。グローバルに事業を展開していくうえでは、これまで以上に、社会課題にどのように向き合っている企業なのかが問われることとなります。環境やD&Iといったテーマは、国際的な視点で問われていきますから、強い覚悟を持って、グループ全体で真摯に取り組んでいく必要があります。

もちろん、事業としての持続可能性をしっかりと確保したうえで、社会的価値を生み出せる企業であり続ける。その点については、強く意識しています。

高橋 人の可能性を追求し、顧客と社会のValue UPを実現していくこと。コーポレート・サステナビリティの深化を、これからも着実に推進していきます。



CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

将来を支える
サステナビリティ戦略とは何か?


- 非財務ハイライト
- 対談 | 経営戦略としてのサステナビリティ
- 自然資本への対応
- 人的資本の強化
- 社会関係資本の深化

Q5. Governance

Data

自然資本への対応 気候変動への対応


学研グループでは、気候変動をはじめとした環境リスクや影響の把握に努め、取り組みを強化しています。環境保全に積極的に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。

学研グループ
環境方針は
こちら 

TCFDのフレームワークに沿った開示

学研グループは、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フレームワークの4つの項目に沿った情報開示を行っています。



情報開示の詳細はこちら 

気候変動によるリスク・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	○	○	○
物理的リスク	慢性の物理的リスク	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、強風の基大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	○	-	◎
			紙などの資材の価格上昇、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	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が高まる可能性	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

ガバナンス

サステナビリティ委員会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および指導、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ます。下部組織であるサプライチェーン・マネジメント部会を中心に、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。

外部評価

学研グループは、CDP2025気候変動において、「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。今後も環境関連対策の取り組みの強化ならびに開示の充実に向けて取り組んでいきます。



浸水リスク評価の実施

気候変動に伴う水害リスクを把握するため、2025年9月期に浸水リスク評価を実施しました。国土交通省ハザードマップを用い、2019年東日本台風(台風19号)と同等以上の100年確率規模の豪雨を想定し、全国の事業拠点の立地から浸水の恐れがある拠点の特定と浸水深の算定を行いました。

評価にあたっては、国連IPCCが示す気候シナリオ「SSP2-4.5(社会経路2・中位温暖化シナリオ)」を使用しています。これは、社会構造が現在の延長線上で推移し、温室効果ガス排出が中程度で進むと想定した、将来予測として広く用いられるシナリオです。このシナリオによる将来の豪雨強度の変化をふまえ、浸水深に応じた被害額を算出しました。

気候変動による豪雨の増加は、入居者の生活環境や安全に直接影響し得るものであり、当社グループにとって重大なリスクであると認識しています。本評価では、浸水可能性のある拠点ごとに想定される被害率と事業インパクトを可視化し、中長期での防災対策や事業継続体制の強化につなげていきます。今後も科学的根拠に基づいたリスク把握を進め、お客様の安心・安全を守る取り組みを強化していきます。

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

将来を支える
サステナビリティ戦略とは何か?

非財務ハイライト
対談 | 経営戦略としてのサステナビリティ
自然資本への対応
人的資本の強化
社会関係資本の深化

Q5. Governance

Data

自然資本への対応

気候変動への対応と温室効果ガスの削減

シナリオ分析

● 物理的リスク・機会:温暖化シナリオ(4°C)

医療福祉分野では、全国約600拠点で約20,000人の高齢者や認知症患者が生活する施設を運営しています。IPCC第6次評価報告書によると、気温が4°C上昇したシナリオでは産業革命以前と比較して、世界全体で極端な高温日が約9倍、大雨は約2.7倍になることが予測されており、現在のトレンドを見ても気候変動による自然災害は頻発する傾向にあります。豪雨、洪水、台風などによる施設破損や運営停止による営業損失、高齢者への健康被害、物流網の被害による供給チェーンの混乱から生じる必需品の不足といった物理的リスクは学研グループにとって重大な課題です。この課題に対応するため、前ページにあるように、浸水リスク評価を行いました。浸水リスクの低い土地に施設を建設するとともに、浸水リスクの高い拠点では、居住スペースを2階以上とするなどの基準を設けて中長期的視点で開発計画を策定しています。また、受電・変電設備の浸水対策のほか、リスクに応じた被害対策、安全対策を講じています。入居者・利用者の生命・身体・健康を守る機能を優先的に維持するための対応策を作成し、必要品を備蓄するなどのリスク対応を行っています。

● 移行リスク・機会:脱炭素シナリオ(1.5°C)

気温の上昇を1.5°C以下に抑えたシナリオにおいては、脱炭素移行に伴う炭素税の加税や、温室効果ガスの排出を抑制する政策導入や規制強化によって、事業運営にかかる燃料費や電力コストは2030年までに最大8.4億円[※]程度増加する可能性がありますと見込んでいます。学研グループでは、エネルギー

気候変動が事業や社会に与える影響を分析し、リスクと機会を見極める取り組みを進めています。また、温室効果ガスの排出削減に向けた目標を設定し、再生可能エネルギーの活用や省エネルギーの推進など、具体的な対策を着実に実行しています。

効率を高めることに加え、2024年10月より学研東京本社ビルで再生可能エネルギーを導入しています。また、事業拠点での太陽光発電設備によるエネルギー創出などの対策も強化しています。

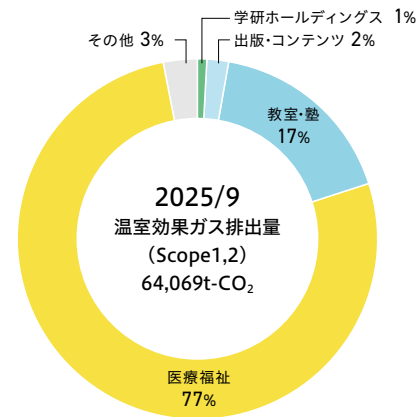
自然災害が頻発化すれば、製造拠点や物流網が影響を受け、現在の供給チェーンを維持できなくなることも想定されるため、調達先の製紙メーカーや代理店の多様化を進め、リスク分散を図っています。短期的には市場における需要の変動を見極めながら、紙の調達計画を立てています。

温室効果ガスの削減

● 指標と目標

学研グループでは、Scope 1-2について、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。各社が取り組んできた対策をグループ全体に拡大するとともに、低炭素建築物の導入や太陽光発電設備の設置など、対策を強化してきました。その結果、2024年9月期には、2030年までの目標量の27%を削減しました。

▶▶ 事業別温室効果ガス排出量 (Scope1,2)



※学研グループの2023年9月期排出実績値と、NZE2050に基づく2030年度推定炭素税(\$90、1\$=153.34円 2024年11月11日為替レート)を用いて推計。

▶▶ 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
2021/9	20,864,403 ^{※2}	35,976	95,549	131,525
2022/9	27,137,543 ^{※3}	58,112	253,781	311,893
2023/9	27,504,174 ^{※3}	55,394	283,221	338,616
2024/9	31,189,300	58,934	247,148	306,082
2025/9	36,449,115	64,069	算定中	算定中

※1 実績値【集計範囲】(Scope3カテゴリ8、10、11、15は関連なし)
2021年9月期 学研ビル各社、医療福祉分野各社、学研教育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月期および2023年9月期 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(海外拠点など一部推計)。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月期および2023年9月期において、算出方法を見直し、再評価しました。その結果に基づき、数値を変更しています。

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

将来を支える
サステナビリティ戦略とは何か?

非財務ハイライト
対談 | 経営戦略としてのサステナビリティ
自然資本への対応
人的資本の強化
社会関係資本の深化

Q5. Governance

Data

自然資本への対応

環境保全の取り組み



生物多様性保全に向けて

● モザンビークの零細漁業を支える

— 生物多様性と暮らしを両立する水産バリューチェーンづくり

アイ・シー・ネットでは、JICAから受託した「モザンビーク国零細漁業開発に向けた水産バリューチェーン強化プロジェクト」を通じて、零細漁業のバリューチェーン開発促進に向けた開発技術指針を策定し、沿岸地域の生物多様性保全と地域住民の生計向上の両立に向けて取り組んでいます。

モザンビークはアフリカ南東部に位置し、インド洋に面した長い海岸線を持つ国です。同国の沿岸では、地曳網漁が長年にわたり地域の暮らしを支えてきましたが、この漁法は浅海域の海底を攪乱し、稚仔魚を無差別に漁獲するなど、生物多様性の観点から大きな課題を抱えています。こうした状況を受け、モザンビーク政府は2024年に地曳網漁の全面禁止を決定し、持続的な漁法への転換を進めています。

本プロジェクトでは、海底環境を破壊せず、成長した個体を選択的に漁獲できる「小型まき網漁」を代替漁法として導入するため、ナカラ・ベリャ郡で試験操業を実施しています。この取り組みは、稚仔魚の保全と資源の持続的利用を両立さ

さまざまな国際協力活動を通じて、生物多様性の保全と次世代への環境意識の継承に取り組んでいます。また、森林保全と環境保護の観点から、古紙の再利用に取り組むとともに適切に管理された森林から生産された紙を調達しています。

せるものであり、生物多様性の保全に直接貢献するものです。

また、漁獲後の加工や流通の段階でも改善を進めています。これまで、漁で得られたアンチョベータ(小型魚)は地面に直接広げて天日干しされていましたが、衛生的な乾燥環境を整備することで、砂やハエの付着を防ぎ、品質の向上を図っています。こうした工程改善により、より高い市場評価を得ることを目指しています。

政府のリソースが限られているため、政府による取り締まりを徹底することは難しいのが現状です。そのような状況の中では、漁業者が自発的に持続的な漁法へ転換していくことが不可欠です。アイ・シー・ネットは、地域の主体的な取り組みを支援しながら、漁業資源の保全と安定した生計の両立を実現し、生物多様性の保全を通じて持続可能な社会づくりに貢献してまいります。

森林資源の循環と
持続可能な紙の利用

● 古紙クローズドリサイクル

Gakkenは、森林資源の持続可能な利用に貢献するため、古紙の「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、再生された古紙を再び自社出版物に使用する仕組みです。製品納品後のトラック帰社便に古紙を積むことで、輸送に伴うCO₂排出量の削減につながっています。

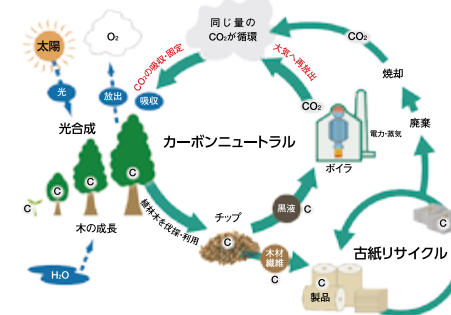


2025年9月期には141トンの古紙を回収し、その一部をクローズドリサイクルしました。この仕組みは、古紙問屋・紙商社・製紙会社などのお取引先と協力して実現したものです。今後は、当社での活用にとどまらず、業界全体での取り組みへと広げていきたいと考えています。

● 管理された紙の使用

学研グループは、紙を重要な経営資源と位置づけています。紙媒体による書籍・教材は、学習効果や機能において独自の価値を持ち、今後デジタルコンテンツの開発を進めていく中でも、依然としてその重要性は高いと考えています。

紙の原材料である木材を生み出す森林の「伐って、使って、植えて、育てる」という循環を支えるため、Gakkenでは「管理された紙」を調達しています。「管理された紙」とは、持続可能な森林資源から作られ、違法伐採を排除し、生産地が明確な木材のみを原料とする紙です。Gakkenは、サプライヤーの協力のもと、書籍製作に使用するすべての用紙について、この「管理された紙」を調達する方針を徹底しています。この統合報告書も、持続可能な森林資源のみを原材料とする日本製紙株式会社の製品を使用しています。今後も、森林資源の循環利用と出版事業の発展を両立させることで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



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「カーボンニュートラル概念図」

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

将来を支える
サステナビリティ戦略とは何か?

非財務ハイライト
対談 | 経営戦略としてのサステナビリティ
自然資本への対応
人的資本の強化
社会関係資本の深化

Q5. Governance

Data

自然資本への対応

未来を育む環境教育



『ちきゅうをすくう! 30のミッション』

僕たちは地球のために何ができるかな? 地球温暖化や海洋汚染、森林保護などを楽しく学べる。

『まぼろしの動物 ニホンオオカミ 小学生、なぞのはくせいの正体を追う』

小学生の自由研究をもとにした実話。人と動物との関わりや研究の大切さに触れられる。

環境への興味を育む出版物

図鑑や一般書籍、実験キットなどの、幅広いコンテンツによって地球環境への課題に取り組むきっかけを提供しています。今後、ESD※(持続可能な開発のための教育)でも求められる、自ら行動を起こせる子どもの育成にもつながります。

※ESD…Education for Sustainable Developmentの略。社会や世界のさまざま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目指しています。

学習塾での取り組み



● 学研スタディエ

毎年自治体と協力して「フードドライブ」を実施しています。2024年は全校舎で約70Kgにも及ぶ食品をご寄付いただきました。

持続可能な地球環境の実現に向けて、未来を担う子どもたちへの啓発・教育が大きな社会的意義を持つと考えています。学研グループは、環境について自発的に考え、行動できる人材を育む教育に積極的に取り組んでいます。

各校舎の回収BOXを生徒たちと装飾し、自分ごととして関わってもらいました。また、保護者も積極的に関わってくださり、生徒にとっては身近な人と食品ロス問題に取り組む貴重な経験になりました。自分の行動で物事が動く体験を通じて、自分と社会のつながりや課題解決の一助になっていることを実感してもらうことを目的としています。

● 全教研

地域社会や地球環境について考え、行動する力を育むことを目指し、親子で自然や経済の循環を学ぶプログラム「遊園」を実施しています。土づくりから考え、コンポストや有機農法を学び、作った野菜を地元百貨店などで販売します。2025年度は、活動を通して日本の伝統文化について学ぶ取り組みも行いました。どんな時に日本茶を飲むのか? なぜ農業に鷹が有効なのか? などについて有識者から学びました。日本のことを深く理解して世界で活躍する子どもたちの育成を目指しています。



● 早稲田スクール

SDGs かるた・すごろく大会

かるたの読み札、すごろくのマスにはSDGsに関する内容が記載されており、子どもたちは、「楽しみながら学ぶこと」の大切さも同時に体感することができました。



エコバッグ作り

環境問題について動画で学び、その後それぞれ思い思いに絵を描いてエコバッグを作りました。環境に関するクイズで正解することで、バッグを装飾するパーツ・アプリケを獲得できる、という形式で、バッグ作りだけでなく環境クイズにも意欲的に取り組みました。

未来を創る～SDGs 作文コンテスト～

夏の講習会の学習イベントのひとつの取り組みとして、「SDGs 作文コンテスト」を実施しました。リサイクルや節電、ジェンダー平等、海の環境保護など、身近な課題を自分なりに調べ、行動につなげようとする姿が見られました。

公益財団法人の活動を支援

● (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17回環境教育ポスターコンクール

環境をテーマとして、ポスター作品を募集するコンクールです。2025年度、学研グループは、団体表彰として、静岡サレジオ小学校、大阪市立淀中学校に、学研賞を贈りました。

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

将来を支える
サステナビリティ戦略とは何か?

非財務ハイライト
対談 | 経営戦略としてのサステナビリティ
自然資本への対応
人的資本の強化
社会関係資本の深化

Q5. Governance

Data

人的資本の強化 学研グループの人的資本経営

学研グループの人的資本経営の考え方

● 自律した個人が輝き、MAENOMERIに挑戦する組織への変革

学研グループの社員は、教育・医療福祉の領域で、グループ理念「すべての人が心ゆたかに生きることを願い 今日感動・満足・安心と 明日への夢・希望を提供します」の実現に向けて日々業務に邁進しています。この理念は、社会的使命感を持った一人ひとりの力の結集によって実現していきます。

また、学研グループの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」というアスピレーション(大志)を掲げています。これを実現するための原動力として、「社員の可能性をどこまでも追求する会社へ」というHR Aspirationを新たに策定しました。私たちは、自分自身の可能性を追求することなくして、人々の可能性を引き出すことはできないと考えています。

グループ内のさまざまな会社が同じ方向を向いて「社員の可能性をどこまでも追求する」ために、具体的な方針としてHR Policyも策定しました。HR PolicyはHR Aspirationを具現化するために人材マネジメントの各領域で大切にしたい要素を明文化し、5つの漢字で表現しています。

HR Policyに沿って、グループ全体における人材マネジメントを展開していきます。

中期経営計画「Gakken 2027」における挑戦

2025年10月から始まった新たな中期経営計画「Gakken 2027」では、2030年に「人の可能性をどこまでも追求する会社へ」というアスピレーション(大志)を実現することを目指

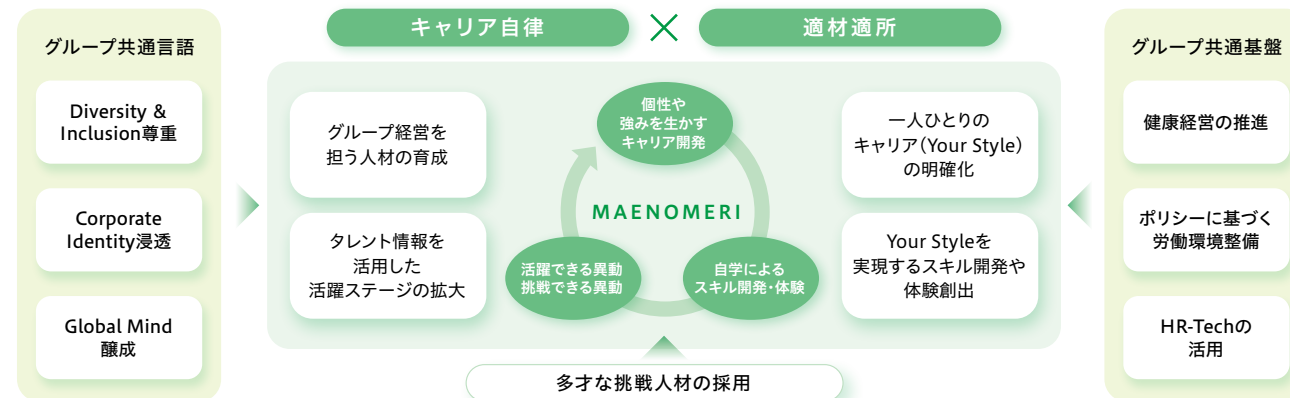
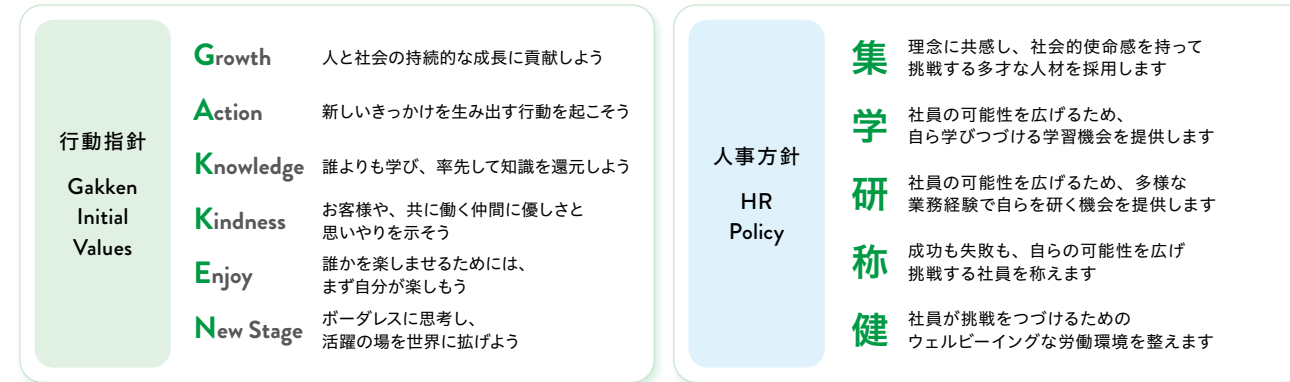
「人の可能性をどこまでも追求する」、そのためには、社員自身が自分の可能性を追求することが不可欠です。学研グループでは、これからも「社員の可能性をどこまでも追求」していきます。

し、「Value UP」をテーマにした各種施策を展開します。

組織・人材面において全社員が学研グループのValuesを体现し、誇りと一体感を持つ組織となることで、MAENOMERI(前のめり)に挑戦する組織へと進化し、さらなる企業価値の向上を図ります。

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

HR Aspiration || 社員の可能性をどこまでも追求する会社へ



CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

将来を支える
サステナビリティ戦略とは何か？

- 非財務ハイライト
- 対談 | 経営戦略としてのサステナビリティ
- 自然資本への対応
- 人的資本の強化
- 社会関係資本の深化

Q5. Governance

Data

人的資本の強化

すべての社員の可能性を 最大化するための施策

「Your Style BOOK」の展開

学研グループの社員は高い専門性のみならず、多様な強みや個性を持っています。その自らの可能性を最大限に発揮するためには、一人ひとりが自身の可能性に気づくことが重要です。社員が自らの可能性を広げるために自分なりの生き方(Your Style)を描き、それを会社が支援することで、社員も会社も、ともに成長していきます。

この考えに基づき、自らの志向や強みを可視化するツールとして、社員には「Your Style BOOK」を提供しています。

「Your Style BOOK」は、社員一人ひとりが自分の価値観や強み、これからの生き方を言語化するためのツールです。大切にしている価値観や目指す姿、そのためにどのように行動するのかを記入できる構成です。自分と向き合い、今後のキャリアの方向性を明確にすることで、社員が主体的に成長の道を歩むことを後押ししています。



「Your Style BOOK」。「人生のふりかえり」や「強み・のびしろ」を整理するシートなどで構成されています

社員の「キャリア自律」を後押しし、社員がグループ内のさまざまな機会に自ら手を挙げることで「適材適所」を実現します。

仕事塾で自ら学ぶ

学研グループでは「自学自習」(自分から進んで学習に向かうこと)を重視し、グループ各社から参加希望者を募る「学研仕事塾」を開設しています。学研仕事塾では、講師からの知識インプットにとどまらず、グループワークを通じて横断的な交流を促進し、受講者同士が互いに学び合う場を提供します。これにより、グループ内の多様な事業や業務に対する理解が深まり、会社を超えた連携のきっかけにもなっています。

2025年9月期には、思考力を鍛える講座や生成AIについてのわかりやすい講座を開催し、社員の知識とスキルの向上を図りました。今後も、社員が自ら学びたい魅力的なプログラムを企画・実施し、成長を支援していきます。

グループ内で人材開発を手掛けるTOASUが提供する研修も活用し、学研グループらしいプログラムを展開していきます。

手挙げ制度の拡充

社員が自分の意思で新たな業務に挑戦できるよう、グループ内の公募制度を積極的に活用しています。前中期経営計画「Gakken 2025」の期間(2023/10~2025/9)では、計20名の社員がこの制度を通じて異動を実現しました。

中期経営計画「Gakken 2027」では、さらなる適材適所を実現するため、要件に合った人材を会社側からスカウトできる制度や、副業としてグループ他社の業務を経験できる制度を導入する予定です。また、成長事業に対して社員が積極的に手を挙げ、必要な人材が適時に配置できるよう、グループ内の多様な事業や業務を紹介する仕組みを整備します。

グループ横断での経営人材育成

将来の学研グループを牽引する人材を計画的に育成することは、学研グループの持続的成長にとって重要な課題です。前中期経営計画「Gakken 2025」から、次世代リーダー候補を3階層に分け、各社から選抜された社員が切磋琢磨して学び経験する場「道場」を実施しています。「道場」では、経営リテラシーを単に学ぶのではなく、会社の経営課題や新規事業の構想に取り組んでいます。また、現経営陣と直接対話する機会を設けています。

中期経営計画「Gakken 2027」でも継続して「道場」を開催し、経営人材プールの拡大に努めます。また、意思決定層の多様性を確保することは、意思決定の質を向上させるために不可欠です。学研グループでは、部長職層の女性比率をKPIとして女性管理職候補の育成に取り組んでおり、「道場」にも女性社員の参加を促進しています。

Gakken2027の実行計画 項目	一般職層	監督職層	管理職層(課長)	経営幹部層 (部門長、グループ各社役員)
Corporate Identity 浸透	グループ合同新人研修	中途入社者研修	CI浸透ワークショップ	
Global Mind醸成		グローバルマインド醸成研修		
健康経営の推進		健康経営推進研修		
一人ひとりのキャリア (Your Style)の明確化		Your Style BOOKレクチャー		
Your Styleを実現する スキル開発や体験創出		コアスキル活用ワークショップ	生成AI活用	
グループ経営を担う 人材の育成		リーダー道場	管理職道場	経営道場
		管理職アセスメント		

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

将来を支える
サステナビリティ戦略とは何か?

- 非財務ハイライト
- 対談 | 経営戦略としてのサステナビリティ
- 自然資本への対応
- 人的資本の強化
- 社会関係資本の深化

Q5. Governance

Data

人的資本の強化

社会的使命感を持った多才な人材が挑戦できる環境整備

エンゲージメントの向上に向けて

「グループ全体の社員意識の現状把握と課題抽出」「社員との対話による相互の信頼関係づくり」を目的に、働きがい、働きやすさを測定する指標としてeNPSSMを用い、グループ全体でのエンゲージメントサーベイを2021年より計4回実施してきました。2025年に行った第4回調査では、学研グループのeNPSは△64.4%で、日本企業の全業界平均と比較しても高い結果となりました。しかし、この水準に満足することなく、グループ全体および各社ごとの結果に基づいた改善と定期的な調査を繰り返しながら、社員一人ひとりが心理的安全性を確保したうえで、挑戦を続けられる職場環境づくりを進めていきます。

≫ eNPSの推移

第1回(2021)	第2回(2023)	第3回(2024)	第4回(2025)
△60.2%	△63.6%	△64.1%	△64.4%


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

コーポレートアイデンティティの浸透

グループの規模が拡大し、多才な仲間が集まるなかで、全社員が同じ方向を向き、共通の価値観を持ってお客さまと向き合うため、2023年に学研グループの新たなコーポレートアイデンティティ(CI)を策定しました。

CIに関する動画視聴を通じ、理解と共感を促進するとともに、CIを自分の業務と紐づける機会として各社でワーク

社会的使命感を持つ多様な人材が、自らの強みを発揮して挑戦できる環境づくりを進めています。エンゲージメントや健康経営の推進を通じて、社員が誇りと一体感をもって働ける組織を目指しています。

学研グループ
健康経営宣言は
こちら 

ショップを実施しています。また中途入職者には導入研修で必ずグループのCIについて学ぶ時間を設けています。さらに、年に2回、CIを体現して活躍した個人やチームを「グループMVP」として表彰しています。

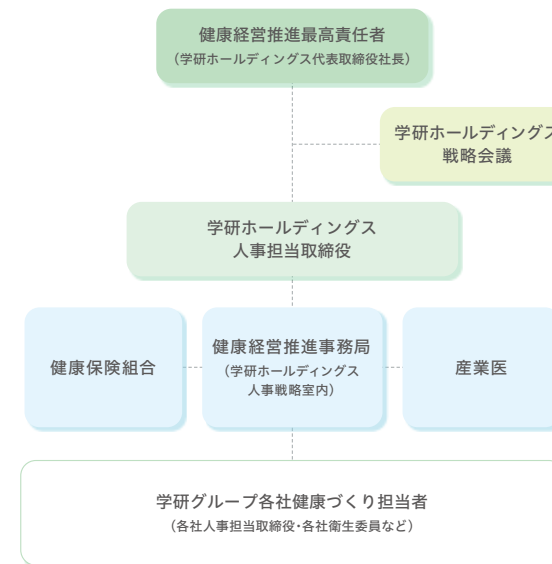
個人の働く思いと学研グループのCIの重なりを確認することで、学研グループで働く喜びややりがいをさらに高めていきます。


健康経営の推進

教育と医療福祉を中心とした事業を展開する学研グループにおいて、社員が心身ともに健康であることは、事業継続の基盤として極めて重要です。社員とその家族の健康保持・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社長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。

2025年3月にはグループ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を含む10社が「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)」に、2社が「健康経営優良法人2025(中小規模法人部門)」に認定され、5年連続での認定となります。中規模法人部門では、文理が「ブライツ500」での高評価を受けています。今後も認定会社の拡大を進め、グループ全体で健康経営を推進します。

≫ 推進体制



健康経営戦略マップは
こちら 



CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

将来を支える
サステナビリティ戦略とは何か?

非財務ハイライト
対談 | 経営戦略としてのサステナビリティ
自然資本への対応
人的資本の強化
社会関係資本の深化

Q5. Governance

Data

人的資本の強化

ダイバーシティ & インクルージョンの加速と浸透

「Your Style, Our Future」の実現を目指して

誰もがD&Iを自分ごととして捉え、より働きやすく働きがいのある会社に変えていくためには、経営のコミットメントによる組織の変革、管理職の変容、そして従業員の変容が必要と考え、3つの観点で施策を展開しています。2025年9月期はホールディングス経営層と社員との対話イベント「CROSS TALK MEETING」を全4回実施し、グループ全体でD&Iに対する理解を深めました。

CROSS TALK MEETING P.20 

ジェンダーギャップの解消

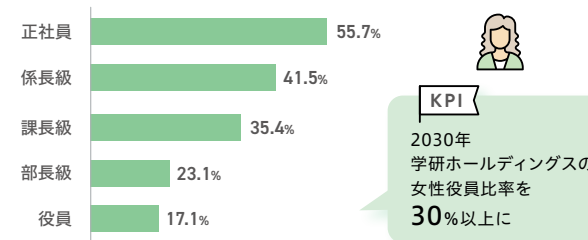
喫緊の課題は女性活躍推進です。学研グループの正社員における女性比率は55.7%と多くの女性が活躍しています。一方で部長職以上の女性比率は23.1%と着実に上昇しているものの、まだバランスが取れているとは言えません。2030年までのグループ目標として「学研ホールディングスの女性役員比率30%達成」を掲げ、管理職層、リーダー層、一般職層の各層の女性に対し施策を展開しています。

20代後半～30代前半の女性を対象とした研修「みらトレ！」では、自薦と会社推薦で集まった約40名が半年間にわたり、ライフステージの変化を見据えたキャリア形成と多様なリーダーシップの在り方を考えました。また、育成を担う管理職層を対象とした「アンコンシャスバイアス研修」には年間400名以上の管理職が参加し、動画視聴とグループワークによって、多様なメンバーを活かすための適切なコミュニケーションや育成の実践スキルを学んでいます。

社員一人ひとりが、自分なりの生き方 (Your Style) を描き、自信を持って自分の人生を歩むことがグループの持続的成長 (Our Future) につながるという考えのもと、「Your Style, Our Future」をスローガンに掲げてD&Iを推進しています。

中期経営計画「Gakken 2027」では、女性管理職比率の継続的引き上げを軸とした意思決定層の多様性拡大を目指し、部長職における女性比率をKPIに加えて、更なる女性活躍推進に取り組みます。

» 職位別の女性比率

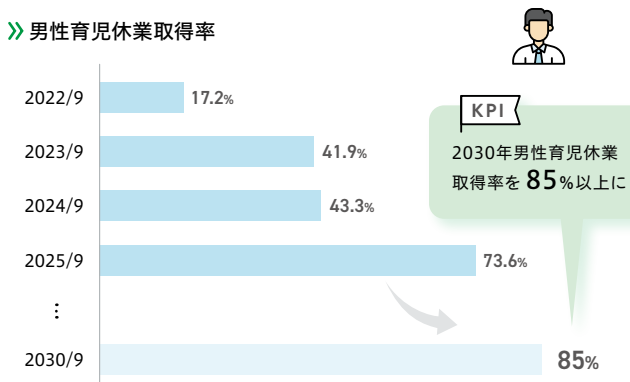


育児・介護と仕事の両立支援

教育・医療福祉を中心とした事業を展開する企業として、社員が育児・介護と仕事を両立し、安心して働ける環境作りを積極的に推進しています。法改正のタイミングに合わせ、法定以上の支援制度の新設をグループ方針として決定したことで、各社でオリジナリティあふれる取り組みが進みました。育児・介護事由で離職した人を優先的に再雇用する制度や、自社の教育サービスを社員に無償提供する制度等、個社のニーズに合わせた施策が広がっています。

男性育児休業取得率は73.6%と前年比で大きく伸張していますが、2030年のグループ目標である85%に向け、一層の制度周知と職場の理解促進が急務です。2025年9月期は男女問わず、産休・育休の取得促進と、復帰後の活躍を可能にする仕組みを整備していく方針です。

» 男性育児休業取得率



障がい者の活躍支援

特例子会社の学研スマイルハートフルでは、支援員のサポートのもと、障がいのある社員76名が、清掃や郵便集配、データ作成などのオフィスサポート業務に従事しています。2025年9月期には、学研グループ全体の障がい者雇用促進と、障がいのある社員のキャリアアップを目的とした「業務チャレンジ制度」を導入。障がいのある社員が段階的にグループ会社での業務を体験し、出向・転籍を進められる仕組みです。この制度により、現在4名が学研グループ各社で活躍しています。グループ全体で多様な人材が活躍できる組織の実現を目指していきます。



学研スマイルハートフルは、2022年7月「障害者雇用に関する優良な中小事業主に対する認定制度（もにす認定制度）」で、優良な事業主として品川区で初めて認定を受け、以降も継続認定されています。

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

将来を支える
サステナビリティ戦略とは何か？

非財務ハイライト

対談 | 経営戦略としてのサステナビリティ

自然資本への対応

人的資本の強化

社会関係資本の深化

Q5. Governance

Data

社会関係資本の深化 ビジネスと人権

人権への取り組み

● 人権啓発推進

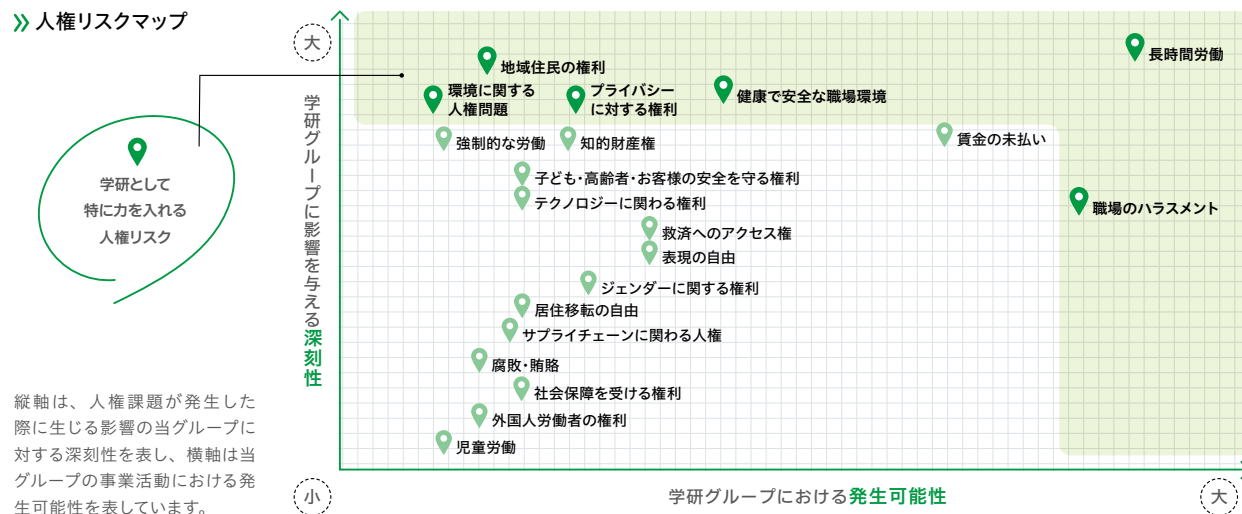
全グループ役員・従業員を対象としたGRC研修にて人権に関するテーマの研修を行っています。また、年2回実施されるサステナビリティ研修には必ず人権をテーマとした研修を取り入れています。2025年3月には、認定 NPO法人ACEから講師を招き、「ビジネスと人権基礎講座 子ども・高齢者を守る学研グループの責任」をテーマに講演会を実施しました。

[GRC研修 P.85](#)

● 人権デュー・ディリジェンス

学研グループ人権方針に則り、人権デュー・ディリジェンスの取り組みを進めています。2024年7月にはグループ従業員を対象とした人権実態調査を実施しました。

≫ 人権リスクマップ



一人ひとりが人権に関する理解を深め、常に高い意識をもって業務を遂行できるよう、人権方針の浸透に努めています。同時にサプライヤーにも周知し、人権尊重および人権リスク低減をともに推進する体制を構築します。

自社従業員の人権尊重を置き去りにしないことを念頭に、人権リスクを特定しスピーディーに対処できること、サプライチェーンにおける人権リスクが特定された際、自社人権リスクの影響も考慮に入れて対応を検討できることなどの理由から、サプライヤーにおける調査に先んじて、まずは自社にて調査を実施いたしました。7,775名の回答を得て、改めて課題の特定を行い、発生可能性を算出しました。また、内部統制委員会および、学研ホールディングスの人権に関わる部署の各室長が連携し、「規模・是正不可能性」と「範囲」の2つの観点から、人権リスクが学研グループに与える深刻性を評価・算出しました。これらの評価に基づき、人権リスクマップを作成しました。ここで特定された人権リスクについては、すでに取り組みを進めているものもあります。今後も関係部署間が連携し、リスク低減に向けた取り組みを実施していきます。

学研グループこども憲章

2025年、学研グループは、2003年に制定した「学研グループこども憲章」の見直しを行いました。学研教育総合研究所を中心に、学研グループ人権方針に則って、従来の憲章の意図を十分にくみ取ったうえで、「子どもの権利条約」「SDGs」「こども基本法」「こども大綱」などをふまえて検討を重ねました。その成果として、特に子どもの学ぶ権利を重視した4つの軸にまとめ直しました。子どもたちの心ゆたかな成長を願う創業の精神を変わらず受け継ぎ、この憲章のもとに、子どもたちへの誓いを新たにします。

[学研教育総合研究所 P.78](#)



[学研グループ
こども憲章](#)



子どもたちの主体性を大切に、その成長を支えます



子どもたちの好奇心を大切に、その学びを支えます



子どもたちが社会に参加することを応援します



子どもたちが夢みる未来を、ともにつっていきます

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

将来を支える
サステナビリティ戦略とは何か？

非財務ハイライト
対談 | 経営戦略としてのサステナビリティ
自然資本への対応
人的資本の強化
社会関係資本の深化

Q5. Governance

Data

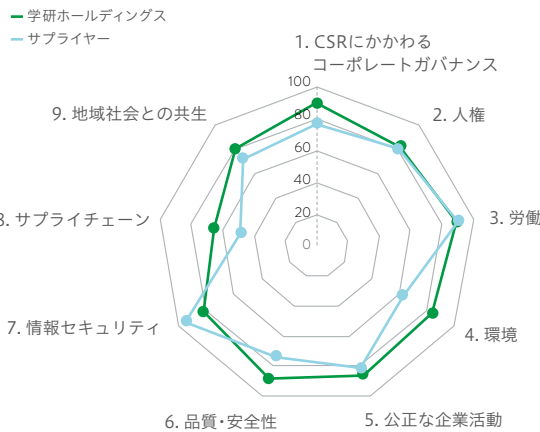
社会関係資本の深化 適切な調達と 高品質なサービスの提供

サプライチェーン・マネジメント


● CSRアセスメントの実施

2025年9月期に、学研グループ各社および各社の重要サプライヤーを対象にCSR調達アセスメントを実施しました。本アセスメントは、国連グローバル・コンパクトが発行しているもので、9領域を5つの観点から評価します。各社の結果のうち、学研ホールディングスの調査結果については、以下のグラフに示すとおりです。調査を通じて、リスクを網羅的かつ定量的に把握することを目指しています。今後は自社のみならずサプライヤーの課題にも適切に対応し、健全かつ持続的な関係構築を進めることで、社会全体におけるサステナビリティの推進に貢献してまいります。

≫ CSR調達アセスメント



サプライチェーン全体を持続可能なものとし、責任ある調達を実現するため、2023年3月に「調達方針」を、2024年3月に「調達ガイドライン」を制定しました。これらを共有・遵守するための取り組みを推進しています。

学研グループ
調達方針は
こちら 

● CSR条項の締結

2026年9月期より、サプライヤーとの契約に際し、学研グループ調達方針・調達ガイドラインおよび人権方針の遵守を努力義務とするCSR条項を盛り込んだ覚書の締結を開始しています。本取り組みは国内外を問わず学研グループ全社で運用を開始し、対象は新規契約を締結する全ての取引先に加え、既存の基本契約が有効な取引先としています。引き続きサプライヤーとの健全かつ持続的な関係構築を進めてまいります。

● サプライヤーエンゲージメント

サプライヤーエンゲージメントの一環として、日本製紙株式会社から、「森林の機能と価値、持続可能な森林資源の調達」に関する研修を実施していただきました。当社グループは調達パートナーとして、同社の環境保全への取り組みに賛同しており、今後も信頼関係を構築しながら協働を進めてまいります。



日本製紙株式会社との協働による研修の様子

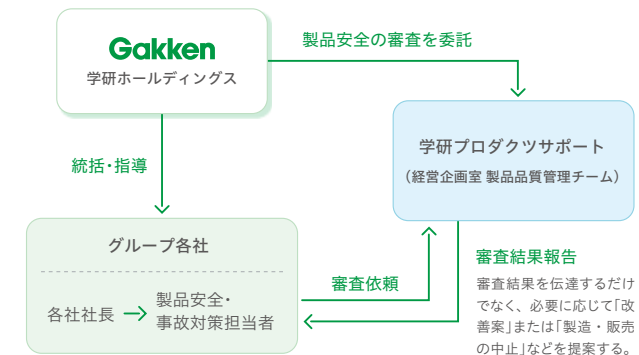
高品質なサービスを目指して

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、次のように定めています。

≫ 学研ホールディングスは、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。このとき審査を必要とする製品については、速やかに製品安全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



CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

将来を支える
サステナビリティ戦略とは何か？

非財務ハイライト
対談 | 経営戦略としてのサステナビリティ
自然資本への対応
人的資本の強化
社会関係資本の深化

Q5. Governance

Data

社会関係資本の深化 株主・投資家との コミュニケーション

株主・投資家との対話


株主・投資家の皆様に当社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

》2025年9月期 実施状況

対話方法・ツール等	頻度・回答数
定時株主総会	年 1 回
決算説明会	年 2 回
国内外 IR 面談	年約 100 回
スモールミーティング・事業説明会	年1～2 回
株主通信	年 1 回
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）	年各 1 回

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目指します。

学研グループ
ディスクロージャー・
ポリシーはこちら 

● いただいた主なご質問と当社の回答

Q 資本コストを意識した経営について、どのような取り組みが行われていますか？

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

Q 非財務指標やサステナビリティ経営について、どのように評価していますか？

A サステナビリティ経営やダブル・マテリアリティについては、具体的な成果を定量的に発信することが重要だと認識しています。非財務的な指標も組み込みながら、グループ内での求心力を高める方向でIR活動を進めていきます。

情報開示

情報開示は、以下の方法で行います。

法定開示	<ul style="list-style-type: none"> 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、臨時報告書等) 会社法に基づく開示(事業報告、計算書類および連結計算書類等)
東京証券取引所の求める開示	<ul style="list-style-type: none"> 適時開示(適時開示を求められている決定事実および発生事実等)
その他の情報開示	<ul style="list-style-type: none"> IR関連の開示資料、アナリスト・機関投資家との対話等

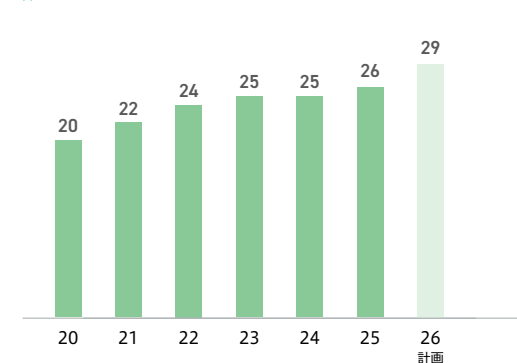
株主還元の考え方

学研グループでは、2027年9月期にROE8%以上、株主資本配当率（DOE）2.5%の達成を目指し、持続的な企業価値の向上を市場からの適正な評価獲得に努め、株主還元も積極的に実施していきます。

配当政策については、従来は配当性向を重視していましたが、業績の短期的な変動による影響を避けるため、今後は、DOEを重視する方針に切り替えます。DOEは、自己資本を基準に配当額を決定するため、配当の安定性が高まります。

より多くの方に当社株式を保有していただき、当社グループの商品やサービスへの理解を深めていただくことを目的に、株主優待制度を実施しております。あわせて、中長期的な関係構築を図り、保有期間および保有株式数に応じたポイント付与制度を導入しています。

》株主配当金の推移(1株あたりの配当) 配当金(円)



CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

将来を支える
サステナビリティ戦略とは何か？

非財務ハイライト
対談 | 経営戦略としてのサステナビリティ
自然資本への対応
人的資本の強化
社会関係資本の深化

Q5. Governance

Data

社会関係資本の深化 地域・社会のための活動

学研グループは、教育や医療福祉分野での事業展開で得た知見を活かし、地域や社会の課題解決に貢献する活動を国内外で進めています。学びや支援の機会を広げるとともに、地域社会との連携を深めています。

これまで行ってきた主な海外支援活動

2017～18年	ミャンマー★	ニャウンウー町での職業訓練生支援プロジェクトを支援(学研ホールディングス)
2017年	タイ	清水エスパルスが行っている児童養護施設の子どもたちへのサッカークリニックに協賛(学研ホールディングス)
2018年～	中国	天津市で認知症専門施設を開設、「自立支援」を重視した個別ケアを提供。その他、南通市・広州市等で施設運営を展開(メディカル・ケア・サービス)
2019年～	東ティモール	教育雑誌の発行を支援(学研ホールディングス)
2019年	バングラデシュ	「ヤギ銀行」でロヒンギャ難民ホストコミュニティ支援を実施(アイ・シー・ネット)
2019年	フィリピン	JTB、読売テレビと協働でオリジナル物語「うわばきクック」を使って読み聞かせ、日本語特別授業を実施(Gakken)
2021年～	バングラデシュ	日本のODA予算を活用して、バングラデシュに滞在するロヒンギャ難民支援を実施(アイ・シー・ネット)
2023年	トルコ	国際協力機構のトルコ大震災復興事業の調査に参画(Gakken Turkey Innovative Education A.S.)
2024年	ウクライナ	クラウドファンディングを通じて電子黒板を寄付(学研ホールディングス)



★印のあるものは、「学研カード」の利用金額の一部を、教育や医療に関する社会貢献を行う団体に寄付し、発展途上国の環境整備を支援したものです。

地域社会とつながる活動

● 学研グループ サンクスデー 2025の開催

夏のグループ感謝イベントとして、「学研グループ サンクスデー 2025」を開催しました。1日目は従業員とその家族、2日目は地域の方・お客様をそれぞれお迎えし、2日間でのべ597名にご参加いただきました。SDGsを学べるサイエンスショーや、いりやまさとし先生による絵本の読み聞かせ、学研TVの公開収録も行われ、大盛況に包まれました。包括連携協定を結ぶ品川区からは、しながわ水族館、エコルとごし、高齢者地域支援課の3団体にご協力いただき、地域の皆様も楽しみながら学んでいただけるプログラムを多数ご用意いたしました。



(上) しながわ水族館のお仕事を学ぶ子どもたち
(右) 介護体験ブースにて、介護の大切さを体験



『僕らは戦争を知らない
世界中の不条理をなくすためにキミができること ハンディ版』

軍事評論家・小泉悠が監修し、太平洋戦争からウクライナ侵攻、ガザでの戦闘まで、豊富なイラストでやさしく解説。戦争体験者に取材したマンガやインタビューも。

● 平和を考える書籍を通じた難民支援

『僕らは戦争を知らない 世界中の不条理をなくすためにキミができること ハンディ版』は、混迷を極める世界情勢のなかで、日本の若い世代が平和について考える機会になればと、Gakkenより発売された書籍です。本書は発売から約1カ月で3刷が決定し、累計発行部数は約2万部を超えました。大人から子どもまで、大きな反響を呼んでいる本書の売上の一部は、認定NPO法人 難民を助ける会 (AAR Japan / エーエーアール・ジャパン) に寄付され、ウクライナをはじめとする世界の難民支援に役立てられています。

● こども食堂への支援

NPO法人むすびえを通じて、全国のこども食堂へ寄付を実施しました。2024年冬、2025年春・夏の3回にわたり、知育トイや運営者向けのエプロンなどを、のべ271カ所に提供しました。抽選倍率は最大14倍となり、多くの反響をいただいています。



CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

将来を支える
サステナビリティ戦略とは何か？

非財務ハイライト
対談 | 経営戦略としてのサステナビリティ
自然資本への対応
人的資本の強化
社会関係資本の深化

Q5. Governance

Data

社会関係資本の深化 財団との共創



古岡奨学会による 海外留学

留学先である Dover Bay Secondary School。校長先生はじめ学校スタッフから、古岡奨学生たちが勤勉に取り組む態度とマナーの良さを高くご評価いただきました。

公益財団法人 古岡奨学会

古岡奨学会は、学研グループの創業者・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年に設立された財団です。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。人数枠は1学年370人（全国）。月当たりの奨学金を17,000円としています。加えて、入学お祝い金70,000円、2年時に修学旅行支援金50,000円、卒業お祝い金50,000円、3年間で総額78万2,000円を給与します。「奨学金給与」とどまらず、「グローバル人材育成支援事業」として、海外短期留学（2026年度は7月末から2週間 カナダ・ブリティッシュコロンビア州・ナナイモ）、および国内英語研修（2026年春には3月末から1週間富士山麓河口湖）を実施いたします。どちらも費用は当奨学会が全額負担。厳正なる選考委員会の審査により、海外・国内それぞれ数十名が選ばれます。

また、「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」の開催など、物心両面でのサポートに努めています。2026年度は、近畿ブロック（大阪）、中四国ブロック（岡山）で開催いたします。

次世代を担う子どもたちの学びと成長を支援するため、多様な財団が、教育環境の整備や学習機会の提供に取り組んでいます。さまざまな支援活動を通じて、持続可能な社会の実現に貢献します。

公益財団法人 才能開発教育研究財団

1967年、学習研究社（現・学研ホールディングス）の出捐により設立。教育の質の向上と人材育成を目的に、全国規模で多様な公益事業を展開しています。

● 全国児童才能開発コンテスト

小学生の文化的・科学的な才能の育成を目的に、図画・科学の2部門で作品を募集しています（作文部門は2024年度で終了し、構成を見直しました）。1963年に制定され、2025年度で62回を迎えました。2025年度は、2部門合計で約1万2,000点の応募がありました。

● 日本モンテッソーリ教育総合研究所

1976年の設立以来、日本におけるモンテッソーリ教育の普及と発展を支える国内有数の教員養成機関です。「教師養成通信教育講座」等の運営を通じ、これまでに5,000名を超える専門人材を輩出してきました。世界有数のモンテッソーリ教育機関であるAMS（アメリカ・モンテッソーリ協会）およびMACTE（モンテッソーリ教師教育認定評議会）から日本で初めて認可を受けた国際資格取得コースを設置するなど、世界水準の指導者育成を通じて幼児教育の質的向上に寄与しています。また、附属の教育施設『子どもの家』での教育実践を研究にフィードバックし、次世代に向けたより良い教育環境の構築を推進しています。

● 教育工学研究協議会

1973年より開催されている教員支援のための研修会「IMETSフォーラム」は、2025年に第51回を迎えました。今回は「ICT活用による「深い学び」の実現と「働き方改革」の推

進』を研修主題とし、国の施策や教育現場の課題をふまえ、その時代の最先端の理論や実践などを取りあげ、基調講演、鼎談、事例発表、ワークショップとさまざまな内容で実施しました。あわせて、文部科学省「全国教員研修プラットフォーム『Plant』」に対応したオンライン研修の「教員研修プログラム」とともに、教員の学びを支援しています。

一般財団法人 英語教育協議会（ELEC）

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。学研グループの教材・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究会

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

将来を支える
サステナビリティ戦略とは何か？

非財務ハイライト
対談 | 経営戦略としてのサステナビリティ
自然資本への対応
人的資本の強化
社会関係資本の深化

Q5. Governance

Data

社会関係資本の深化 総研との協創

学研教育総合研究所

● 学研教育総合研究所とは

学研グループがこれまで培ってきた知見の集約、子どもたちや保護者の方々、学校現場で活躍する先生方との直接の対話、そして研究機関・大学の先生方や文部科学省ほか各省庁との連携を通じて、幅広い視点から学びを見つめています。こうした基盤の上に、幼児から大人まで、さまざまな場面で学びを支える研究や情報発信に取り組み、新たな学びの可能性を広げていけるよう努めています。

● 白書シリーズ

白書シリーズの充実を図るため、小学生・中学生・高校生に加え、幼児調査を実施しました。幼児調査の場合、保護者の関わりが切り離せないため、結果的には「幼児期の親子調査」という内容になりました。幼児期から小・中・高までを見通したことで育ちや学びに対する成長の変化を見渡せる白書に一步近づいたと思われます。白書では、「なりたい大人像」や「夢を叶えられると思うか」といった、小学生から高校生までのライフステージにおける意識の変化を捉える項目を加えました。「なりたい大人像」では、1位は、小学生「人にやさしく接している」、中学生「自分らしく自由に生きている」、高校生「趣味を楽しんでいる」となり、視野の広がりや社会との関係性を模索している様子が見受けられました。

学研教育総合研究所と学研科学創造研究所は、社会の変化を見つめ、新たな価値を生み出すシンクタンクとして、調査・研究に取り組んでいます。

● みちくさ書林

大日本印刷株式会社 (DNP) が提案する、新しい「本との出会いの場・助太刀書店」のテーマ展示に「学びマップ」がコラ参加。「学びマップ」をもとに選書した書棚とその空間の展示、親子ワークショップを行いました。その後、展示を学研ビルに移し、現在「みちくさ書林」としてさらに他企業の協力を得ながら新しい書店空間の提案を続けています。

[みちくさ書林 P.20](#) 

● 高校生の探究活動のサポート

高校のカリキュラムで「総合探究」が導入されて以降、高校生から直接アドバイスを求められる機会が増えました。2025年度は中部大学春日丘高等学校の生徒たちが運営する無料塾「みんなのひみつきち」へのアドバイス、北海道札幌月寒高等学校では、1年生が行う探究テーマとして「科学のストーリーテラーになる」を提案し、授業やアドバイスを実施。30名の生徒が取り組みました。



北海道札幌月寒高等学校の探究カリキュラムとオンラインによる探究授業の様子



月寒高校のサイトより

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目指した活動を行っています。2025年には創業者古岡秀人が教育者として第一歩を踏み出した地、北九州市のスペースLABO北九州市科学館にて「学研『科学と学習』ふろく展」を開催いたしました。80周年を迎えるにあたってふさわしい展覧会となりました。

また、島津製作所の創業150周年に関連して、島津理化から依頼を受け「大人の科学マガジン・ウイムズハースト式感応起電機」の製造をアレンジ、プロデュースしました。

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、「創業80周年 学研グループのあゆみ」のテーマのもと、学研の歴史や「80」をモチーフにした科学ごころ満載のオーナメントを制作しました。Gakken ほうくえんのお子さんはもちろんのこと、ご来社の皆様にも楽しんでいただきました。



CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

将来を支える
サステナビリティ戦略とは何か？

非財務ハイライト
対談 | 経営戦略としてのサステナビリティ
自然資本への対応
人的資本の強化
社会関係資本の深化

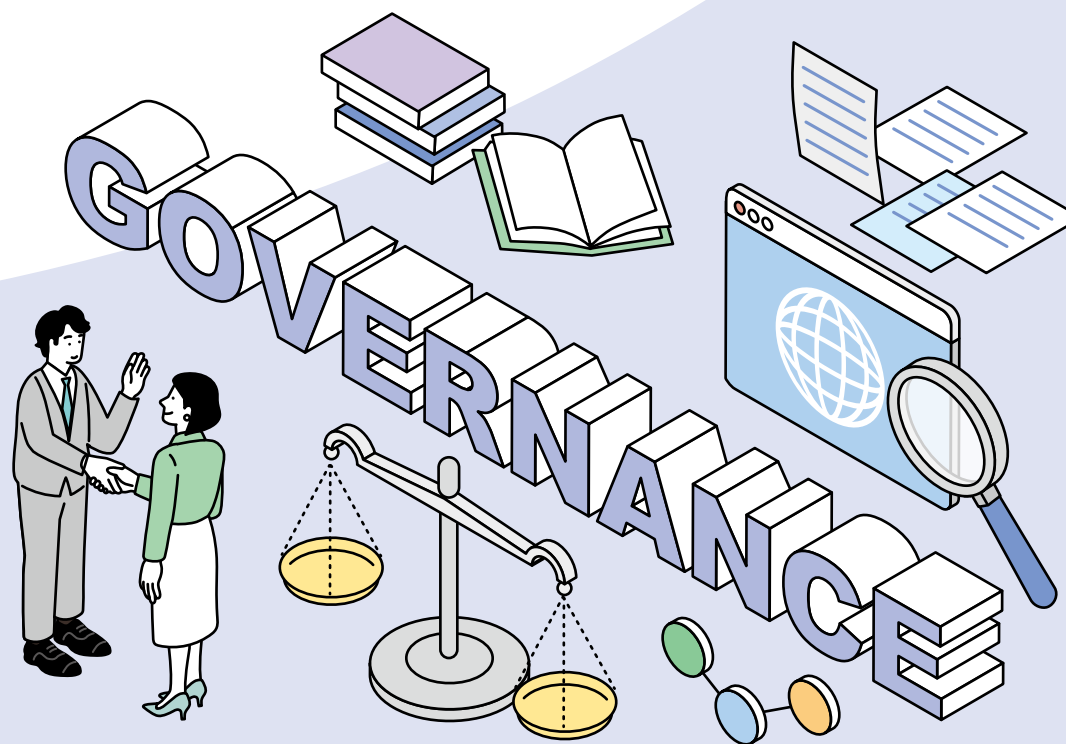
Q5. Governance

Data

Q5 Governance

どのようなガバナンス体制を構築するのか？

学研グループは監査等委員会設置会社への移行を通じて、新たなガバナンス体制の構築を進めてきました。取締役会の監督機能の強化と意思決定の迅速化を両立させ、グローバルスタンダードに適合した透明性の高い経営を実践します。実効性のあるリスク管理およびコンプライアンス体制のもと、すべてのステークホルダーの皆様からの信頼に応え、持続的な「Value UP」の実現につなげていきます。



CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

どのようなガバナンス体制を構築するのか？

ガバナンスの進化と責任

取締役一覧

社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンスの基本方針と体制

取締役会の実効性評価

コーポレートガバナンスの実践と強化

公正な報酬と資本の適正化

コンプライアンス

リスクマネジメント

Data

ガバナンスの進化と責任

学研グループは、取締役会の実効性と意思決定の機動性を高めるため、監査等委員会設置会社へ移行しました。ガバナンスの進化により、持続的な価値創造を支える基盤を築いていきます。

「Value UP」を支えるガバナンス体制の構築へ



小林 徹 Kobayashi Toru

学研ホールディングス 常務執行役員

監査等委員会設置会社への移行で、 新たなステージへ

学研グループは2025年12月、監査等委員会設置会社へ移行しました。これは、グループ全体のガバナンス強化と意思決定の迅速化を両立させ、持続的な企業価値向上を実現するための大きな一歩です。

この移行により、取締役会の監督機能が一層強化されます。監査等委員である取締役が取締役会の構成員となることで、業務執行に対するモニタリング機能が高まり、透明性の高い経営が可能になります。同時に、業務執行の決定を執行側に広く委任できる体制となり、経営の機動性が大幅に向上します。この「監督の強化」と「執行の迅速化」の両立こそが、監査等委員会設置会社の最大の利点であり、当社が今後目指す姿です。

すべてのステークホルダーの期待に応える責任

学研グループは、株主をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様の期待に応える責任を強く意識しています。その責任を果たすために、新たなガバナンス体制の運用において、取締役一人ひとりの高い倫理観と使命感のもと実効性の

ある議論を重ね、的確な意思決定を行ってまいります。

そしてグループ全体で120を超える事業会社を擁する学研グループにおいてはその意思決定に基づき行動する社員一人ひとりにも、高い倫理観と使命感が求められます。「すべての人が心ゆくかに生きることを願い 今日感動・満足・安心と明日への夢・希望を提供する」という理念を体現し続けるため、高いガバナンス意識を持った組織文化をさらに浸透させ、法令・倫理の遵守、リスクの早期発見と適切な対応に努めてまいります。

「Value UP」を実現する基盤として

学研グループの中期経営計画「Gakken 2027」が掲げる「Value UP」を実現するための基盤として、全社をあげたガバナンス体制の構築と適切な運用を強力に推進してまいります。さらなる監督の強化と迅速な意思決定により、イノベーションを促進し、事業を成長させることで、ステークホルダーの皆様への価値提供を最大化してまいります。

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

どのようなガバナンス体制を構築するのか？

ガバナンスの進化と責任

取締役一覧

社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンスの基本方針と体制

取締役会の実効性評価

コーポレートガバナンスの実践と強化

公正な報酬と資本の適正化

コンプライアンス

リスクマネジメント

Data

取締役一覧



代表取締役社長

宮原 博昭 Miyahara Hiroaki

1986 当社(旧株式会社学研)入社
2003 当社 学研教室事業部長
2007 当社 執行役員第四教育事業本部長
2009 当社 取締役
2010 当社 代表取締役社長(現任)
2016 公益財団法人古岡奨学会 代表理事(現任)
2021 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)
2024 一般社団法人日本雑誌協会 理事長(現任)



取締役専務執行役員

小早川 仁 Kobayakawa Hitoshi

1990 当社(旧株式会社学研)入社
2009 株式会社学研ココファンホールディングス
代表取締役社長
2011 当社 執行役員
2014 当社 取締役
2020 当社 常務取締役
2021 株式会社学研ココファン 代表取締役兼CEO
(現任)
2025 当社 取締役常務執行役員
2025 当社 取締役専務執行役員(現任)



取締役常務執行役員

山本 教雄 Yamamoto Norio

2004 American Life Insurance
Company Japan入社
2006 メディカル・ケア・サービス株式会社入社
2017 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 株式会社学研ココファンホールディングス
取締役
2020 当社 執行役員
2020 当社 取締役
2021 株式会社学研ココファン取締役(現任)
2024 当社 取締役上席執行役員
2025 当社 取締役常務執行役員(現任)



取締役常務執行役員

細谷 仁詩 Hosoya Hitoshi

2008 JPモルガン証券株式会社入社
2013 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
2020 マッキンゼー・アンド・カンパニー パートナー
2021 当社 執行役員
2021 株式会社Gakken LEAP 代表取締役CEO(現任)
2022 当社 上席執行役員
2023 株式会社Gakken 取締役
2023 当社 取締役
2024 当社 取締役上席執行役員
2025 株式会社Gakken 取締役会長(現任)
2025 当社 取締役常務執行役員(現任)



取締役上席執行役員

百田 顕児 Momota Kenji

2001 株式会社三菱総合研究所入所
2004 アイ・シー・ネット株式会社入社
2018 アイ・シー・ネット株式会社 副社長
2019 アイ・シー・ネット株式会社
代表取締役社長(現任)
2020 当社 執行役員
2020 当社 取締役
2024 当社 取締役上席執行役員(現任)



社外取締役

山田 徳昭 Yamada Noriaki

1990 中央監査法人入所
1993 公認会計士登録
1997 公認会計士山田徳昭事務所設立
2003 クリフックス税理士法人 代表社員(現任)
2007 当社 社外監査役
2010 当社 社外取締役(現任)



社外取締役

伊能 美和子 Iyoku Miwako

1987 日本電信電話株式会社入社
2012 株式会社NTTドコモ転籍
2015 株式会社ドコモgacco 代表取締役社長
2017 タワーレコード株式会社 代表取締役副社長
2020 TEPCOライフサービス株式会社 取締役
2020 当社 社外取締役(現任)



取締役(監査等委員)

安達 快伸 Adachi Yoshinobu

1990 当社(旧株式会社学研)入社
2015 当社 執行役員財務戦略室長
2020 当社 上席執行役員財務戦略室長
2020 当社 取締役
2021 株式会社学研プロダクツサポート
代表取締役社長
2024 当社 取締役上席執行役員
2025 当社 取締役(監査等委員)(現任)



社外取締役(監査等委員)

山田 敏章 Yamada Toshiaki

1988 石井法律事務所入所
1998 石井法律事務所 パートナー(現任)
2015 当社 社外監査役
2016 株式会社マックハウス 社外取締役
2025 当社 社外取締役(監査等委員)(現任)



社外取締役(監査等委員)

松浦 竜人 Matsuura Ryujin

1996 監査法人トーマツ
(有限責任監査法人トーマツ)入所
2001 金融庁入庁
2001 公認会計士登録
2012 有限責任監査法人トーマツ パートナー
2020 かなで監査法人設立 理事/パートナー(現任)
2022 当社 社外監査役
2024 株式会社つなぐ社外監査役(現任)
2025 当社 社外取締役(監査等委員)(現任)

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

どのようなガバナンス体制を構築するのか?

ガバナンスの進化と責任

取締役一覧

社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンスの基本方針と体制

取締役会の実効性評価

コーポレートガバナンスの実践と強化

公正な報酬と資本の適正化

コンプライアンス

リスクマネジメント

Data

社外取締役メッセージ

あらためて「AIの活用」を考える

2023～2024年は1～2時間/週、2025前半は4時間/週、そして現在(2025後半)は10時間/週。これは、私がAIを業務に活用している時間(1週間あたりの平均)です。2023年から2024年にかけては、「こんなこともAIのできるだろうか」と、試行錯誤を重ねながらの利用でした。効率化の効果は限定的で、部分的な成果にとどまっていた。

一方、システムエンジニアなど一部の専門職では、1年ほど前からすでにAIが業務効率化に大きな成果をもたらしていました。私の利用時間が急増したのは、それ以外の職種でもAIを使えば成果が出る段階に入ったからとも言えます。AIの進化が、いよいよその水準に達したと感じています。

とはいえ、実際に使ってみると「少し工夫が必要」だと気づかれます。よくあるプロンプトの作法を覚えるだけではなく、業務内容に応じたノウハウ、目的に応じた使い方が必要であることも事実です。

一度AIを使って「この程度か」と感じた方もいるかもしれません。しかし、今のAIはすでにその段階を超えており、活用の質は使い次第で大きく変わります。今後の更なる発展を目指し、あらためて学研グループ全体で「AIの活用」を考える時期ではないかと思っています。



社外取締役
山田 徳昭

ガバナンス改革を実のあるものにするために

「守りのガバナンス」から「攻めのガバナンス」へとよく言われます。

攻めのガバナンスとは、経営陣が適切なリスクテイクをとり迅速果断な決断をすることを後押しできるガバナンス体制と説明されます。もちろん「攻め」は固い「守り」があってのこと。ビジネスでもサッカーでも同じです。攻めと守りのバランスが重要です。

学研ホールディングスは、2025年12月の定時株主総会にて、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。その目的の一つは、攻めのガバナンスを一層推進していくことにありと理解しています。各事業会社の経営陣にとっては、委譲される権限が増え、適切なリスクテイクであるかを自ら合理的に判断した迅速な意思決定が期待され、かつ、それに伴い責任も増えることになる想定されます。

今回のガバナンス改革が実のあるものになるか否かは、ホールディングスだけでなく学研グループ全体の役員・従業員の意識改革、行動にかかっています。私も監査等委員の一人として、微力ながら尽力したいと思っています。



社外取締役(監査等委員)
山田 敏章

「越境」がひらく価値創造の可能性——人的資本を次の成長につなげる視点

イノベーションや新規事業は、既存の延長線上ではなく、個人や組織が慣れ親しんだ領域を一步越えたときに生まれます。異なる環境や役割、価値観に身を置く「越境」は、思考の前提を揺さぶり、新たな結合を生み出す重要な契機となります。国内外の研究でも、越境的な経験は自己効力感や学習意欲、創造性を高め、部門横断の連携や新たな挑戦行動を促す効果が示されています。

こうした越境の力を経営に生かす上で、着手しやすいのが、自社に蓄積された経験知を持つミドルシニア層を、固定的な役割から解放し、社内外の文脈と再接続する取り組みです。経験の再編集は、組織知の再活用につながります。

さらに、越境による新たな事業の創出という観点も検討余地があります。例えば、古い価値観や役割期待の中にとどまりがちな地方の女性を中心とした担い手が持つ多様なスキルや生活知は、十分に経済活動と結び付けられているとは言えず、大きな未開拓の機会が存在しています。

異なる立場や背景を持つ人々の知の交換と結合により、新たな関係性を価値へと転換することを可能にする越境という人的資本の活用手法は、中長期の価値創造につながる大きな選択肢になり得るのではないのでしょうか？



社外取締役
伊能 美和子

ガバナンス強化と意思決定の迅速化で、挑戦が生まれる環境をつくる

学研グループは教育と医療福祉を軸に、社会課題の解決に向けて現場起点で真摯に取り組む組織だと、取締役会での議論を通じ強く感じています。加えて、「すべての人のゆたかな人生」に寄り添い、挑戦を応援することを自らの使命に掲げ、私たち自身も果敢に挑戦する姿勢が、持続的な成長の源泉になると確信しています。その上で、株主・お客さま・従業員などステークホルダーの期待に向き合い、対話を通じて応えていくことが、信頼の蓄積と価値向上につながります。

一方で、数多くの会社・事業は多様で、まだ規模の小さいものも少なくありません。しかし、その一つひとつに将来の成長につながる“種”が確かに育っています。今後「大きな事業」を育てる視点と、組織の垣根を超えてグループとして優先順位を共有する姿勢が一層重要になります。変化の大きい時代だからこそ、違いを受け入れ、多様性を価値に転換しながら、社内外の連携を広げていくことが重要です。

監査等委員会設置会社への移行は、取締役会でのより活発な議論を通じた監督機能の強化と意思決定の迅速化を両立させ、執行が挑戦しやすい環境を整えることで、企業価値の向上につながるものと確信しています。



社外取締役(監査等委員)
松浦 竜人

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

どのようなガバナンス体制を構築するのか？

ガバナンスの進化と責任

取締役一覧

社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンスの基本方針と体制

取締役会の実効性評価

コーポレートガバナンスの実践と強化

公正な報酬と資本の適正化

コンプライアンス

リスクマネジメント

Data

コーポレートガバナンスの 基本方針と体制

コーポレートガバナンスの考え方

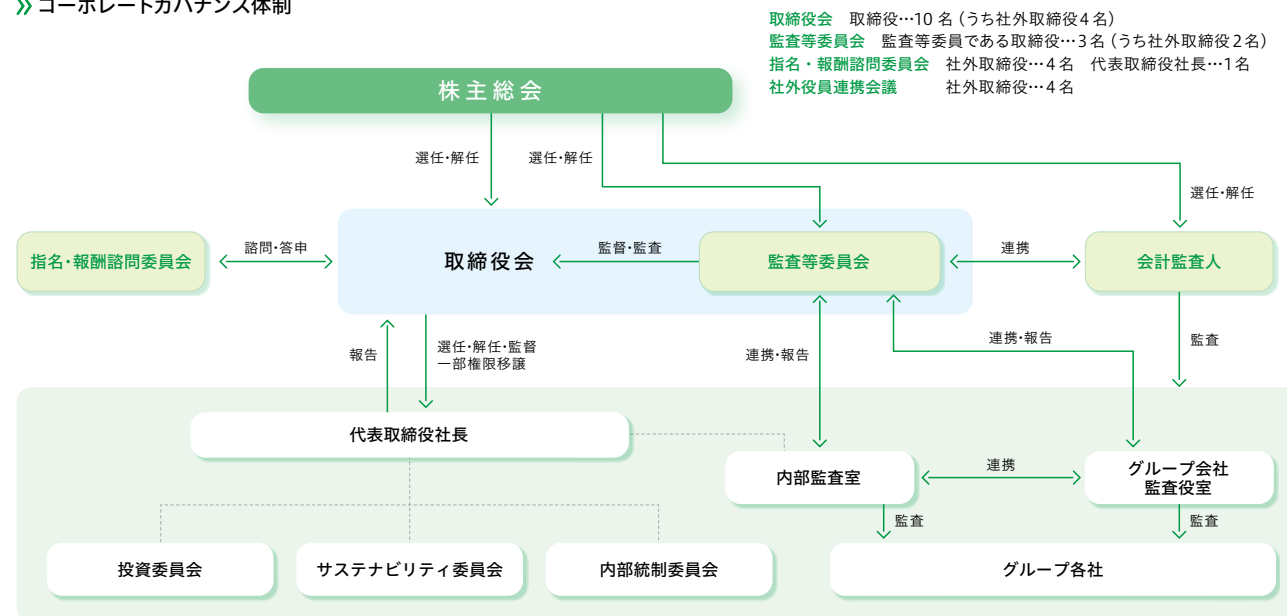
株主に対する受託者責任・説明責任をふまえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を目指すことを通じて、企業価値の向上により株主の正当な利益を最大化するようグループ企業を統治することが、学研ホールディングス取締役会にとっての責務です。また、中長期的な観点からグループの企業価値を向上させるためには、株主以外のステークホルダーへの配慮も不可欠であり、適切に協働します。そして、環境・社会・企業統治の側面から企業に求められている社会的責任を果たしていくことも、経営上の重要な課題です。学研グループの中核事業である教育分野や医療福祉分野の事業は、顧客と目的や価値を共有し、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、社会課題の解決を使命としており、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、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、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、その基盤となる適正な情報開示と透明性を確保します。そのうえで当社は、取締役の職務執行の監査等を担う監査等委員を取締役会の構成員とすることにより、取締役会の監督機能を強化し、コーポレートガバナンスの充実を図るため、2025年12月の定時株主総会決議により、監査等委員会設置会社へ移行しました。

● 指名・報酬諮問委員会

学研ホールディングス取締役の候補者指名および取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬についての客観性、透明性の確保を担っています。代表取締役社長および社外取

企業価値の持続的向上とステークホルダーの皆様からの信頼の確保を目指し、コーポレートガバナンスの基本方針を定めています。取締役会を中心とした意思決定体制と責任ある経営の仕組みを整備し、透明性と実効性の高いガバナンスを実現します。

≫ コーポレートガバナンス体制



学研ホールディングスの監査等委員を含む取締役は株主総会によって選任・解任されます。

締役で構成され、取締役の選解任と取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬決定、代表取締役社長の後継者計画等について審議し、その内容を取締役に答申しています。

● 内部統制委員会

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」「グローバル」など内部統制の重要課題への取り組みを推進する部会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、設置されています。気候変動、ダイバーシティ&インクルージョンなど、サステナビリティの重要課題に取り組むべく、「サプライチェーン・マネジメント部会」「人材育成部会」の2つの部会が活動しています。

● 投資委員会

当社グループの投資案件の方向性を審議・決定します。業務執行取締役、関係の執行役員、部門長および事務局で構成され、原則として半年に一度、定例会を開催します。

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

どのようなガバナンス体制を構築するのか？

ガバナンスの進化と責任

取締役一覧

社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンスの基本方針と体制

取締役会の実効性評価

コーポレートガバナンスの実践と強化

公正な報酬と資本の適正化

コンプライアンス

リスクマネジメント

Data

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性評価

学研ホールディングスの取締役会は、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。2025年9月期、取締役・監査役全員に対してアンケートを行いました。取締役会全体にかかる設問に対し、1～5点で評価し、大項目ごとにコメント・要望の記載を求めるものです。評価および分析は、外部機関に依頼しました。その結果をふまえ、2026年9月期の行動計画を定めました。

● 行動計画1 ボード・サクセッションの議論

・取締役会としての在りたい姿を明確化し、その実現に向けて最適な構成・バランスを確保するための議論の機会
 ・意思決定・監督機能の一層強化のため業務執行の判断基準・監督の視点・リスクに関する共通理解を形成

● 行動計画2 過去の教訓を踏まえた議論の深化

・中長期的な企業価値向上に資する戦略の包括的・多角的観点での検討
 ・過去の取り組みや成果・課題共有により個人知から組織知へ昇華し、今後の戦略審議や意思決定に活用

取締役会・監査役会出席状況(2025年9月期)

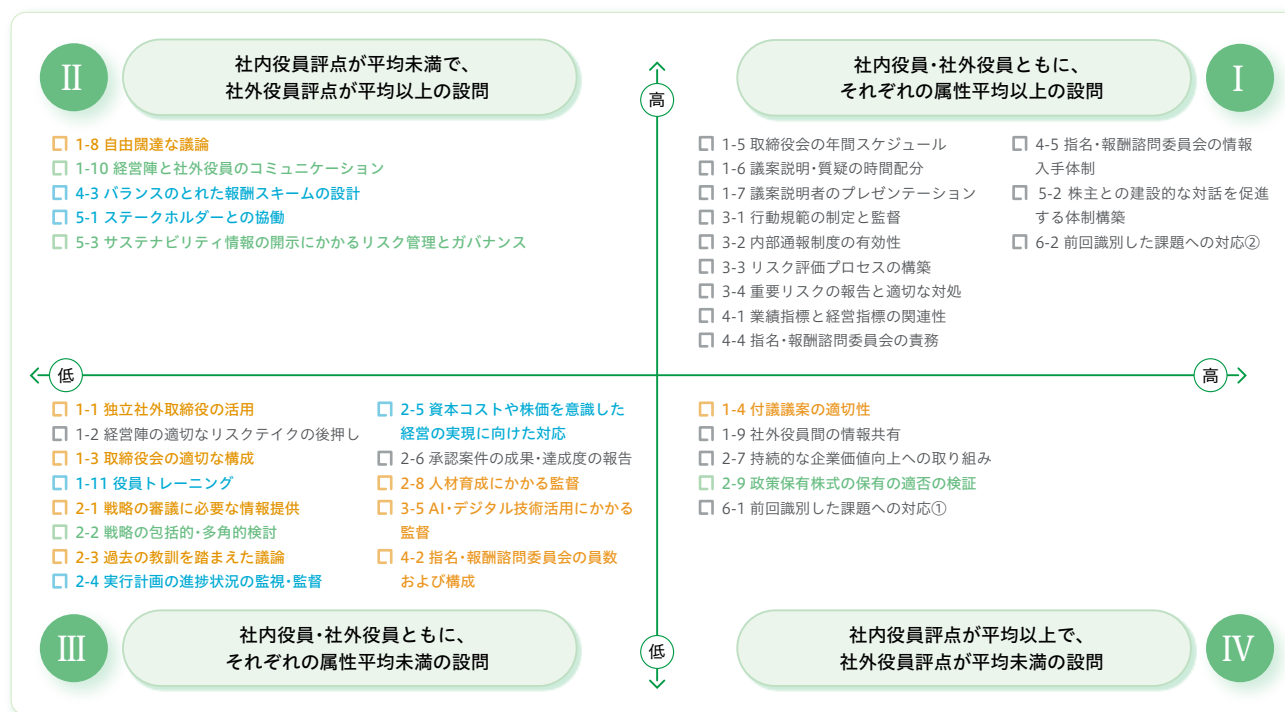
当社における地位	氏名	取締役会出席状況	監査役会出席状況
代表取締役社長	宮原 博昭	13回/13回	—
取締役副社長	福住 一彦	13回/13回	—
取締役常務執行役員	小早川 仁	13回/13回	—
取締役上席執行役員	安達 快伸	13回/13回	—
取締役上席執行役員	五郎丸 徹	13回/13回	—
取締役上席執行役員	百田 顕児	13回/13回	—
取締役上席執行役員	山本 教雄	13回/13回	—
取締役上席執行役員	細谷 仁詩	13回/13回	—
社外取締役	山田 徳昭	13回/13回	—
社外取締役	城戸 真亜子	13回/13回	—
社外取締役	伊能 美和子	13回/13回	—
社外取締役	Caroline F. Benton	13回/13回	—
常勤監査役	景山 美昭	3回/3回	6回/6回(出席率100%)
常勤監査役	小田 耕太郎	13回/13回	22回/22回(出席率100%)
常勤監査役	藤島 拓也	10回/10回	16回/16回(出席率100%)
社外監査役	山田 敏章	13回/13回	22回/22回(出席率100%)
社外監査役	松浦 竜人	13回/13回	22回/22回(出席率100%)

(注) 1. 景山美昭氏は、2024年12月20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。 2. 藤島拓也氏は、2024年12月20日開催の定時株主総会において選任され、就任後に開催された取締役会・監査役会の出席状況を記載しております。 3. 当社における地位は、2025年9月30日時点のものであり、景山美昭氏は退任した2024年12月時点のものです。

取締役会運営における実効性評価を通して、議論の質を分析し、組織としての成熟度を把握しています。これにより、今後の改善点を明確化し、より実効性の高い意思決定を支えます。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。

アンケート設問別の評価分類

アンケートは、取締役会全体にかかる設問が、1～6のカテゴリ別に35問。これを5段階で評価する形式です。それを以下のようなマトリックス表に分類・分析しました。I～IVのうち、Iは自社の強み、IIIは社内役員・社外役員ともに課題と認識している項目となります。また、IIやIVは、社内役員と社外役員で認識のずれが生じている項目となり、抽出すべき課題です。



抽出した基準と課題の重要性

- 個別の設問ごとに以下の基準に沿って課題を抽出し、重要度を色で区分しました。
- A: 評価が著しく低い設問
 - B: 役員が評価1「要改善、不適切」と評価し、複数の役員が評価2「どちらかといえば改善余地あり」と評価した設問
 - C: 前回との比較で評価が相対的に大きく減少した設問
 - D: 評価が平均以下で、社外役員と社内役員の評価の乖離が大きい設問
- 重要度1 基準A～Dのうち3つ以上に該当する設問
 - 重要度2 基準A～Dのうち2つ以上に該当する設問
 - 重要度3 重要度は相対的に低いと考えられる設問

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

どのようなガバナンス体制を構築するのか?

ガバナンスの進化と責任

取締役一覧

社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンスの基本方針と体制

取締役会の実効性評価

コーポレートガバナンスの実践と強化

公正な報酬と資本の適正化

コンプライアンス

リスクマネジメント

Data

コーポレートガバナンスの実践と強化

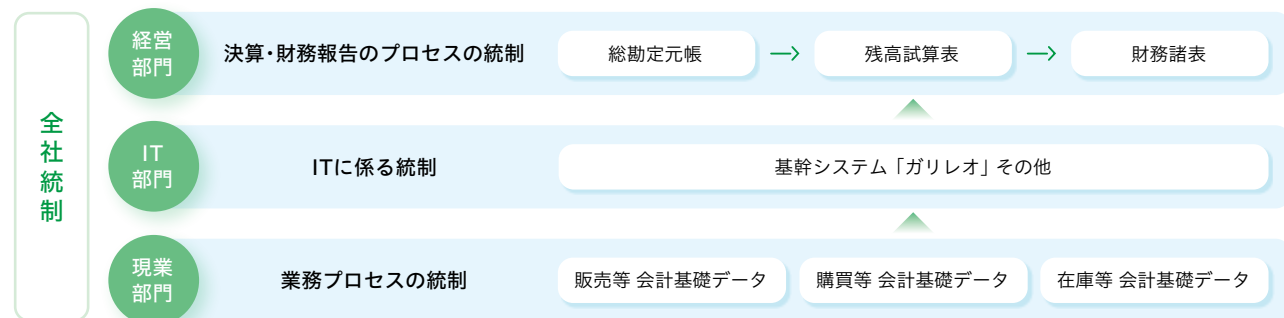
多様な専門性を持つメンバーが揃い、戦略的意思決定を支えます。また、全グループ役員・従業員を対象とした研修の実施や、財務報告に係る内部統制の仕組みの適切な運用を通じ、組織全体のガバナンス向上に取り組んでいます。

取締役スキルマトリックス

(2025年12月19日現在)

氏名	当社における地位	企業経営	教育事業	医療福祉事業	イノベーション (DX・BX)	グローバル	財務、会計	法務、コンプライアンス、ガバナンス	サステナビリティ (環境・人権)	人事、人材開発、D&I
宮原 博昭	代表取締役社長	○	○	○	○				○	○
小早川 仁	取締役専務執行役員	○		○	○				○	○
山本 教雄	取締役常務執行役員	○		○	○	○				○
細谷 仁詩	取締役常務執行役員	○	○		○	○	○			
百田 顕児	取締役上席執行役員	○	○		○	○				○
山田 徳昭	社外取締役	○	○	○	○		○			
伊能 美和子	社外取締役		○	○	○				○	○
安達 快伸	取締役(監査等委員)	○	○				○	○		○
山田 敏章	社外取締役(監査等委員)		○	○		○		○	○	
松浦 竜人	社外取締役(監査等委員)	○	○	○			○			○

財務報告に係る内部統制の評価概要



グループ役員・従業員向けGRC研修

全グループ役員・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、学研グループの事業のなかで起こりうるリスクを抽出し、予防策として行っているものです。

※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。

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
2022年9月期	16,828	16,828	100%
2023年9月期	17,316	17,316	100%
2024年9月期	18,735	18,735	100%
2025年9月期	19,567	19,567	100%

※グループ全役員・従業員対象…以下に該当する会社の役員・従業員については、全部または一部カウントの除外となっております。
 ・グループが認定した研修を自社で実施している会社
 ・外国人従業員に別途周知を行っている会社
 ・e-ラーニングシステム未活用の会社(原則はオフライン教材で実施)

財務報告に係る内部統制

「財務報告に係る内部統制」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。左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。

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

どのようなガバナンス体制を構築するのか?

ガバナンスの進化と責任

取締役一覧

社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンスの基本方針と体制

取締役会の実効性評価

コーポレートガバナンスの実践と強化

公正な報酬と資本の適正化

コンプライアンス

リスクマネジメント

Data

公正な報酬と資本の適正化

業務執行取締役報酬は業績や成果に応じた適正水準で設計され、株式保有は中長期的な企業価値向上を見据えた方針に基づいて管理されています。

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

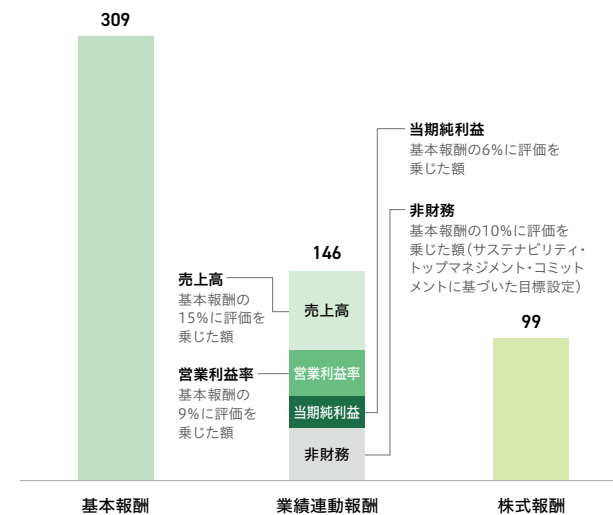
事前に目標を設定し、達成度に応じた報酬を支給する制度です。業績連動報酬は、財務指標と非財務指標との2つの指標に基づく評価により構成されます。業績連動報酬の個別の支給額決定については査定を行い、指名・報酬諮問委員会に諮問し、審議結果の答申を尊重して決定します。

● 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内にて、付与の都度、取締役会において決議しています。

▶▶ 業務執行取締役の報酬の内訳(2025年9月期)

単位:百万円



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るなどしたうえで、適宜開示しています。政策保有株式の議決権行使にあ

<p>社外取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬</p>	<p>社外取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬は、基本報酬のみとしますが、優秀な人材を確保するためにふさわしい水準にします。</p>
<p>監査等委員である取締役の報酬</p>	<p>業務執行から独立の立場である監査等委員である取締役の報酬は、基本報酬のみで構成され、株主総会で決議された限度内において、各監査等委員の職務・職責に応じ、監査等委員の協議により決定しています。</p>

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、学研ホールディングス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行いません。

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance
どのようなガバナンス体制を構築するのか?

ガバナンスの進化と責任

取締役一覧

社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンスの基本方針と体制

取締役会の実効性評価

コーポレートガバナンスの実践と強化

公正な報酬と資本の適正化

コンプライアンス

リスクマネジメント

Data

コンプライアンス

学研グループは、法令遵守はもとより、高い倫理観に基づいた誠実な事業活動を重視しています。コンプライアンス体制を適切に運用するとともに、コンプライアンス・コードの浸透を図り、全役職員一人ひとりの意識向上に努めています。

コンプライアンス・コード

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、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」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。

コンプライアンス・コード定着度モニタリングの実施

2年に一度「学研コンプライアンス・コード定着度調査」を実施しています。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

	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%
2025年9月期	10,184	49.3%

※2025年9月期は、従業員の回答機会拡大を目的として、回答方法を変更しました。回答環境の変更に伴い、一時的に回答率へ影響が生じています。引き続き、コンプライアンス・コードの定着状況の適切な把握と定着推進に努めてまいります。

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

学研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。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。

審議事項

- 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
- 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
- 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
- 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
- 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
- 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
- その他コンプライアンスに関する重要事項

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。コンプライアンス違反の可能性のある事案はもとより、人権侵害や各種ハラスメントに関する相談・報告も扱います。この内部通報は匿名でも受けているほか、次の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、グループ戦略会議および取締役会に報告しています。

- 通報者は何ら不利益を受けない
- 報復を禁止
- 担当者は通報者の情報について秘密保持義務を負う
- 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

※2025年9月期、重大な違反は0件。

	通報件数
2021年9月期	27件
2022年9月期	38件
2023年9月期	31件
2024年9月期	31件
2025年9月期	47件

通報件数の増加は、制度の周知や利用環境の整備が進み、コンプライアンス・ホットラインが相談・通報の窓口として一定程度機能していることのと表れと認識しています。引き続き、本制度を通じて課題の早期把握と適切な対応に努めます。

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

どのようなガバナンス体制を構築するのか？

ガバナンスの進化と責任

取締役一覧

社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンスの基本方針と体制

取締役会の実効性評価

コーポレートガバナンスの実践と強化

公正な報酬と資本の適正化

コンプライアンス

リスクマネジメント

Data

リスクマネジメント

社会や事業環境の変化に柔軟に対応し、持続的な価値創造を実現するために、リスクマネジメントを重要な経営課題と位置づけています。全社的なリスク管理体制のもと、事業継続に関わるリスクの特定・評価・対応を行っています。

リスクマネジメントの考え方

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。学研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、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。

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。また、テレワーク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。加えてグループ各社にセキュリティ担当者を設置し、各社の業務内容に沿ったかたちで自律的にセキュリティ維持・強化を図る体制整備にも取り組んでいます。

体制・仕組み

「学研グループリスク管理基本規程」ではリスク管理に係る基本方針を定めています。さらにこれに関連し、学研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担当役員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。

» 各種リスクの評価およびコントロールについては、「学研グループリスク管理マニュアル」に従って、以下の通りに実施しています。

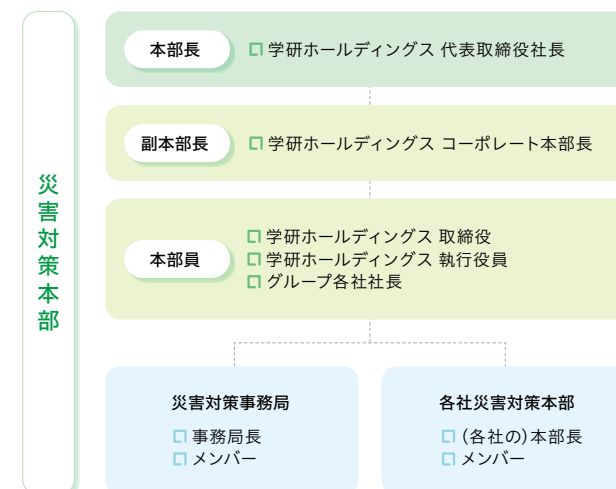
- リスクについて適切に認識し評価分析を行い、リスクが顕在化することのないよう、改善を図り、適切に管理。
- 年1回、GRC担当役員およびリスク管理担当者が「リスク評価シート」を作成し、内部統制委員会のリスク管理部会は、リスク管理体制の確立状況の確認と改善策等を検討するために、グループ会社各社に対して、定期的にモニタリングを実施。
- 平常時におけるリスク管理のうち、コンプライアンスリスク、情報セキュリティリスクおよび個人情報リスクの管理については、リスク評価を実施のうえ、その統括管理は、学研ホールディングス内部統制委員会のもとにあるコンプライアンス部会、および情報セキュリティ部会が、リスク管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

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、グループ災害対策本部を設置し、災害対策体制に移行します。また、リスク管理部会事務局は、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、学研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を行います。また、あらゆる災害事象に応じていくためにオールハザード型BCPに移行するべく、各社BCPの改善状況についてモニタリングを実施します。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、学研グループ災害対策本部運用マニュアルなどを整備しています。

※BCP…Business Continuity Planの略。事業継続計画のこと。

» 災害対策本部組織図



CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance
どのようなガバナンス体制を構築するのか?

ガバナンスの進化と責任

取締役一覧

社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンスの基本方針と体制

取締役会の実効性評価

コーポレートガバナンスの実践と強化

公正な報酬と資本の適正化

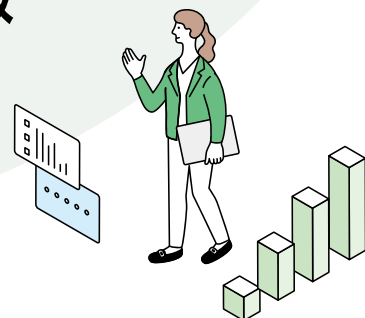
コンプライアンス

リスクマネジメント

Data

Data

会社情報・株式情報



財務データ

連結貸借対照表(資産)

単位:百万円

	2021/9	2022/9	2023/9	2024/9	2025/9
資産の部					
流動資産					
現金及び預金	19,772	22,520	20,836	20,385	22,916
受取手形及び売掛金	19,895	-	-	-	-
受取手形	-	437	354	266	306
売掛金	-	20,627	21,564	22,889	25,736
商品及び製品	8,437	9,929	9,606	9,245	10,355
販売用不動産	-	-	386	837	-
仕掛品	3,493	3,234	2,429	2,920	3,702
原材料及び貯蔵品	176	198	211	194	235
その他	4,826	4,764	7,271	6,405	6,859
貸倒引当金	△ 47	△ 12	△ 41	△ 32	△ 73
流動資産合計	56,554	61,700	62,620	63,112	70,038

単位:百万円

	2021/9	2022/9	2023/9	2024/9	2025/9
固定資産					
有形固定資産					
建物及び構築物	18,994	21,718	25,737	26,873	23,629
減価償却累計額	△ 8,443	△ 8,705	△ 12,672	△ 13,536	△ 13,363
建物及び構築物(純額)	10,550	13,012	13,064	13,337	10,265
機械装置及び運搬具	530	536	642	773	762
減価償却累計額	△ 492	△ 488	△ 585	△ 679	△ 653
機械装置及び運搬具(純額)	38	47	56	93	108
土地	4,419	4,227	4,499	4,975	4,835
建設仮勘定	1,458	197	10	14	25
その他	4,691	4,824	7,779	8,147	8,754
減価償却累計額	△ 3,846	△ 4,009	△ 6,221	△ 6,615	△ 7,069
その他(純額)	844	815	1,557	1,532	1,684
有形固定資産合計	17,312	18,300	19,189	19,953	16,918
無形固定資産					
のれん	6,806	6,185	7,754	9,792	9,628
その他	3,326	2,724	3,189	3,522	10,109
無形固定資産合計	10,132	8,910	10,943	13,314	19,738
投資その他の資産					
投資有価証券	21,204	23,115	27,640	17,574	15,410
長期貸付金	964	236	298	534	835
繰延税金資産	1,631	2,102	2,266	2,814	2,616
退職給付に係る資産	1,931	2,072	3,303	3,383	3,407
差入保証金	6,096	6,226	8,063	8,205	8,230
その他	1,219	1,185	2,192	2,007	2,232
貸倒引当金	△ 146	△ 167	△ 190	△ 185	△ 234
投資その他の資産合計	32,900	34,771	43,574	34,334	32,498
固定資産合計	60,345	61,982	73,707	67,602	69,155
資産合計	116,900	123,682	136,328	130,714	139,194

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

財務データ

非財務データ

会社情報

財務データ

連結貸借対照表(負債)

単位:百万円

	2021/9	2022/9	2023/9	2024/9	2025/9
負債の部					
流動負債					
支払手形及び買掛金	7,392	7,103	6,834	6,623	7,080
短期借入金	14,380	12,247	6,956	4,447	2,750
1年内償還予定の社債	-	-	-	6,000	-
1年内返済予定の長期借入金	2,303	3,570	10,245	5,291	6,828
未払法人税等	714	1,917	1,347	1,542	2,757
契約負債	-	2,077	2,367	2,857	3,280
賞与引当金	2,149	2,006	2,326	2,561	2,726
返品調整引当金	506	-	-	-	-
ポイント引当金	3	-	-	-	-
その他	11,728	10,916	14,473	13,863	14,960
流動負債合計	39,177	39,838	44,550	43,187	40,384
固定負債					
社債	6,000	6,000	6,000	-	7,000
長期借入金	15,721	19,548	19,052	21,644	19,050
長期未払金	267	456	330	233	161
長期預り保証金	2,971	3,314	3,448	3,743	3,915
退職給付に係る負債	3,284	3,370	4,684	5,130	5,207
繰延税金負債	78	44	53	54	972
その他	1,984	2,221	3,173	3,068	3,030
固定負債合計	30,309	34,955	36,743	33,873	39,338
負債合計	69,486	74,793	81,294	77,061	79,722

連結貸借対照表(純資産)

単位:百万円

	2021/9	2022/9	2023/9	2024/9	2025/9
純資産の部					
株主資本					
資本金	19,817	19,817	19,817	19,817	19,817
資本剰余金	12,308	12,333	12,370	12,102	11,357
利益剰余金	13,033	15,313	17,433	18,615	21,127
自己株式	△ 920	△ 439	△ 315	△ 2,187	△ 3,029
株主資本合計	44,238	47,025	49,306	48,348	49,273
その他の包括利益累計額					
その他有価証券評価差額金	1,627	612	1,857	1,624	1,581
繰延ヘッジ損益	0	△ 1	1	△ 0	1
為替換算調整勘定	8	156	271	385	△ 342
退職給付に係る調整累計額	1,087	646	1,310	1,115	911
その他の包括利益累計額合計	2,723	1,413	3,441	3,125	2,150
新株予約権	275	255	229	199	167
非支配株主持分	176	193	2,056	1,980	7,880
純資産合計	47,413	48,888	55,034	53,653	59,471
負債純資産合計	116,900	123,682	136,328	130,714	139,194

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

財務データ

非財務データ

会社情報

財務データ

連結損益計算書

単位:百万円

	2021/9	2022/9	2023/9	2024/9	2025/9
売上高	150,288	156,032	164,116	185,566	199,119
売上原価	105,443	109,606	117,427	135,668	144,166
売上総利益	44,844	46,425	46,689	49,897	54,953
返品調整引当金戻入額	316	-	-	-	-
差引売上総利益	45,161	46,425	-	-	-
販売費及び一般管理費	38,922	39,998	40,519	43,017	46,715
営業利益	6,239	6,427	6,170	6,880	8,237
営業外収益					
受取利息	15	10	20	32	124
受取配当金	191	195	186	237	255
持分法による投資利益	-	304	347	171	-
その他	329	358	249	283	202
営業外収益合計	535	868	804	724	582
営業外費用					
支払利息	179	179	225	326	517
売上割引	3	2	1	-	-
持分法による投資損失	347	-	-	-	104
為替差損	-	-	69	63	99
支払手数料	8	84	66	80	-
その他	109	99	135	232	288
営業外費用合計	648	366	498	702	1,009
経常利益	6,126	6,929	6,477	6,903	7,810
特別利益					
固定資産売却益	1	18	447	0	181
投資有価証券売却益	285	320	333	924	1,794
負ののれん発生益	323	-	-	-	416
段階取得に係る差益	-	-	741	-	480
その他	21	18	24	123	99
特別利益合計	632	358	1,546	1,048	2,971

	2021/9	2022/9	2023/9	2024/9	2025/9
特別損失					
固定資産除売却損	207	67	36	236	189
減損損失	249	696	103	193	254
投資有価証券売却損	-	-	0	1,093	117
投資有価証券評価損	69	18	954	713	1,405
事業整理損	183	-	-	-	-
その他	38	60	224	80	30
特別損失合計	748	842	1,318	2,317	1,997
税金等調整前当期純利益	6,010	6,445	6,705	5,634	8,784
法人税、住民税及び事業税	3,316	2,846	2,824	3,047	4,016
法人税等調整額	35	133	261	△118	31
法人税等合計	3,351	2,980	3,085	2,928	4,047
当期純利益	2,659	3,465	3,619	2,706	4,736
非支配株主に帰属する当期純利益	42	24	425	445	1,158
親会社株主に帰属する当期純利益	2,617	3,440	3,194	2,260	3,578

連結包括利益計算書

単位:百万円

	2021/9	2022/9	2023/9	2024/9	2025/9
当期純利益	2,659	3,465	3,619	2,706	4,736
その他の包括利益					
その他有価証券評価差額金	682	△1,043	1,296	△256	△14
繰延ヘッジ損益	-	-	1	2	2
為替換算調整勘定	26	154	45	51	△1,167
退職給付に係る調整額	535	△455	654	△164	△207
持分法適用会社に対する持分相当額	18	39	76	41	△20
その他の包括利益合計	1,264	△1,304	2,074	△327	△1,407
包括利益	3,923	2,160	5,694	2,379	3,328
親会社株主に係る包括利益 (内訳)	3,882	2,130	5,222	1,944	2,603
非支配株主に係る包括利益 (内訳)	41	29	472	434	725

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

財務データ

非財務データ

会社情報

財務データ

連結キャッシュ・フロー計算書

単位:百万円

	2021/9	2022/9	2023/9	2024/9	2025/9
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	6,010	6,445	6,705	5,634	8,784
減価償却費	1,988	2,140	2,333	3,073	3,508
減損損失	249	696	103	193	254
のれん償却額	858	888	818	1,210	1,228
有形及び無形固定資産除売却損益 (△は益)	205	48	△ 411	235	8
投資有価証券売却及び評価損益 (△は益)	△ 216	△ 280	620	882	△ 270
負ののれん発生益	△ 323	-	-	-	△ 416
段階取得に係る差損益 (△は益)	-	-	△ 741	-	△ 480
引当金の増減額 (△は減少)	△ 112	△ 676	△ 102	20	250
退職給付に係る資産の増減額 (△は増加)	△ 561	△ 699	△ 289	△ 345	△ 230
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	53	28	74	14	37
受取利息及び受取配当金	△ 206	△ 206	△ 207	△ 270	△ 380
支払利息	179	179	225	326	517
支払手数料	8	84	66	80	-
持分法による投資損益 (△は益)	347	△ 304	△ 347	△ 171	104
売上債権の増減額 (△は増加)	4	△ 1,119	295	△ 900	△ 2,599
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△ 290	△ 950	△ 41	△ 116	△ 1,344
仕入債務の増減額 (△は減少)	36	△ 414	△ 399	△ 490	437
未払消費税等の増減額 (△は減少)	△ 346	149	△ 32	△ 11	179
その他の資産の増減額 (△は増加)	△ 1,299	△ 633	△ 76	△ 291	489
その他の負債の増減額 (△は減少)	1,566	861	1,292	△ 354	313
その他	77	89	260	△ 50	415
小計	8,227	6,327	10,146	8,667	10,807
利息及び配当金の受取額	341	367	409	372	483
利息の支払額	△ 181	△ 179	△ 225	△ 318	△ 513
法人税等の支払額	△ 3,947	△ 1,347	△ 4,871	△ 1,562	△ 2,960
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,441	5,167	5,459	7,158	7,817

単位:百万円

	2021/9	2022/9	2023/9	2024/9	2025/9
投資活動によるキャッシュ・フロー					
定期預金の預入による支出	△ 306	△ 273	△ 196	△ 297	△ 186
定期預金の払戻による収入	305	327	315	437	83
有形及び無形固定資産の取得による支出	△ 4,722	△ 3,313	△ 2,197	△ 3,955	△ 3,608
有形及び無形固定資産の売却による収入	33	318	2,532	69	4,171
投資有価証券の取得による支出	△ 12,183	△ 3,598	△ 4,232	△ 1,427	△ 3,550
投資有価証券の売却による収入	357	602	849	10,295	2,581
短期貸付金の純増減額 (△は増加)	△ 330	△ 80	△ 59	△ 105	△ 302
長期貸付けによる支出	△ 1,111	△ 100	△ 118	△ 109	△ 527
長期貸付金の回収による収入	96	230	360	11	39
差入保証金の差入による支出	△ 231	△ 309	△ 159	△ 207	△ 264
差入保証金の回収による収入	193	242	58	174	205
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△ 400	-	△ 1,591	△ 3,614	-
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	11	2,546
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	607	116
保険積立金の払戻による収入	203	-	-	-	-
その他	△ 16	△ 198	△ 1,172	△ 48	△ 912
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 18,112	△ 5,798	△ 4,760	1,842	392
財務活動によるキャッシュ・フロー					
短期借入金の純増減額 (△は減少)	2,883	△ 2,133	△ 5,810	△ 2,519	△ 1,697
長期借入れによる収入	3,570	9,640	5,523	9,549	5,300
長期借入金の返済による支出	△ 5,523	△ 4,658	△ 4,695	△ 11,982	△ 6,383
社債の発行による収入	-	-	-	-	6,957
社債の償還による支出	-	-	-	-	△ 6,000
株式の発行による収入	2,889	-	-	-	-
自己株式の売却による収入	5,391	311	41	-	-
自己株式の取得による支出	△ 1	△ 1	△ 0	△ 2,012	△ 1,006
子会社の自己株式の取得による支出	-	-	-	△ 890	-
配当金の支払額	△ 858	△ 1,010	△ 1,079	△ 1,079	△ 1,066
非支配株主への配当金の支払額	-	-	△ 6	△ 65	△ 220
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△ 526	-	-	△ 95	△ 1,199
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による収入	100	-	-	-	-
その他	△ 117	△ 143	△ 177	△ 279	△ 287
財務活動によるキャッシュ・フロー	7,806	2,004	△ 6,203	△ 9,375	△ 5,604
現金及び現金同等物に係る換算差額	7	77	28	28	△ 379
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△ 5,857	1,450	△ 5,475	△ 346	2,225
現金及び現金同等物の期首残高	24,765	18,920	21,672	19,093	18,768
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)	△ 146	1,276	2,896	-	-
連結子会社の決算期変更に伴う現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	158	-	-	-	-
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	-	20	-
現金及び現金同等物の期末残高	18,920	21,672	19,093	18,768	20,994

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

財務データ

非財務データ

会社情報

財務データ

連結経営指標等

	2021/9	2022/9	2023/9	2024/9	2025/9
売上高 (百万円)	150,288	156,032	164,116	185,566	199,119
経常利益 (百万円)	6,126	6,929	6,477	6,903	7,810
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	2,617	3,440	3,194	2,260	3,578
包括利益 (百万円)	3,923	2,160	5,694	2,379	3,328
純資産額 (百万円)	47,413	48,888	55,034	53,653	59,471
総資産額 (百万円)	116,900	123,682	136,328	130,714	139,194
1株当たり純資産額 (円)	1,079.09	1,102.16	1,195.91	1,219.10	1,241.65
1株当たり当期純利益金額 (円)	64.55	78.67	72.51	52.99	86.02
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額 (円)	63.87	77.95	71.90	52.60	85.49
自己資本比率 (%)	40.2	39.2	38.7	39.4	36.9
自己資本利益率 (%)	6.3	7.2	6.3	4.3	7.0
株価収益率 (倍)	18.9	12.3	12.0	19.0	12.3
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	4,441	5,167	5,459	7,158	7,817
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△ 18,112	△ 5,798	△ 4,760	1,842	392
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	7,806	2,004	△ 6,203	△ 9,375	△ 5,604
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	18,920	21,672	19,093	18,768	20,994
従業員数 (外、平均臨時雇用者数) (名)	7,995 (13,265)	8,341 (13,719)	9,490 (17,641)	9,593 (18,422)	10,120 (19,540)

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

財務データ

非財務データ

会社情報

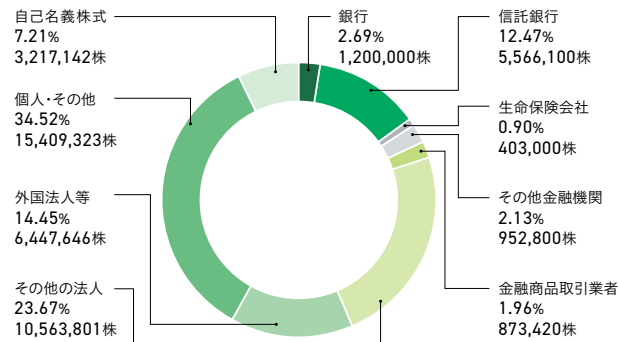
財務データ

株式情報

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

2025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 3,217,142 株を含む)
③ 株主数	32,379 名

④ 大株主(上位10名)

株主名	持株数(百株)	持株比率(%)
公益財団法人古岡奨学会	55,553	13.41
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社 (信託口)	45,508	10.98
学研従業員持株会	12,144	2.93
BNP PARIBAS LUXEMBOURG/2S/JASDEC/JANUS HENDERSON HORIZON FUND (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	12,023	2.90
株式会社三井住友銀行	12,000	2.89
株式会社河合楽器製作所	9,940	2.40
株式会社日本政策投資銀行	9,480	2.28
学研ビジネスパートナー持株会	9,131	2.20
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	7,933	1.91
株式会社広済堂ホールディングス	6,892	1.66

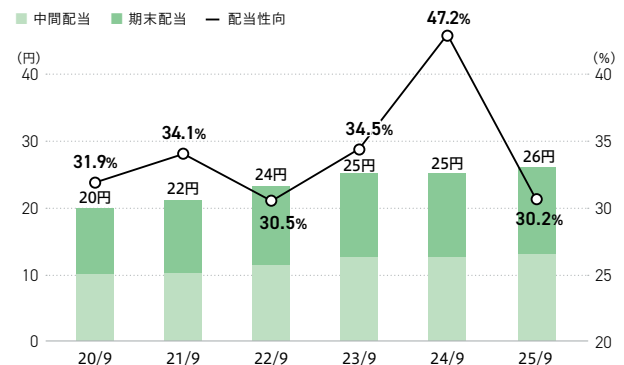
(注) 上記の持株比率は、発行済株式の総数から自己株式を控除して算出し、小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。

⑤ 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

当社は、社外取締役を除く取締役に対して、その職務執行の対価として譲渡制限付株式を付与しております。その方針については「(2) 会社役員の状態②会社役員報酬に関する事項 ii. 取締役及び監査役の報酬等取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項」をご参照ください。

	株式数	交付対象者数
取締役 (社外取締役を除く)	98,789 株	8 名

株主還元 配当について



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なら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いません。

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

財務データ

非財務データ

会社情報

非財務データ

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	2021/9	2022/9	2023/9	2024/9	2025/9
気候変動									
GHG 排出量	GHG Scope1	連結会社	t-CO ₂		5,456	13,564	13,461	13,542	13,965
	GHG Scope2	連結会社	t-CO ₂		30,520	44,548	41,933	45,392	50,104
	GHG Scope3	連結会社	t-CO ₂		95,549	253,781	283,221	247,148	集計中
	計	連結会社	t-CO ₂		131,525	311,893	338,616	306,082	集計中
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	0.34	0.32	0.32
CDP 気候変動スコア		グループ			-	B	B	B	B

資源と廃棄物

			単位	2021/9	2022/9	2023/9	2024/9	2025/9
廃棄物量	本社ビル	トン		210	171	301	207	240
在庫処分系廃棄物量		トン		3,068	2,042	2,481	2,152	2,353
印刷用紙調達量		トン		25,381	23,110	21,235	19,720	20,280

水

			単位	2021/9	2022/9	2023/9	2024/9	2025/9
水資源使用量	本社ビル	m ³		29,324	30,179	29,559	30,398	34,236
排水量	本社ビル	m ³		25,381	26,741	25,590	26,193	29,073

社会

方針	人権方針 (2023年3月改定)	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
憲章	学研グループこども憲章	有	https://www.gakken.co.jp/ja/about/philosophy/children.html

	単位	2022/9	2023/9	2024/9	2025/9
社員数	人	22,060	28,161	29,184	30,546
男性	人	6,971	9,932	9,953	10,363
女性	人	15,089	18,229	19,231	20,183
女性社員比率	%	68.4	64.7	65.9	66.1
うち正社員	人	8,341	9,437	9,583	10,150
男性	人	3,453	4,076	4,192	4,497
女性	人	4,888	5,361	5,391	5,653
女性正社員比率	%	58.6	56.8	56.3	55.7
年齢構成					
20歳未満	%	5.1	6.5	6.0	6.1
20歳代	%	23.2	25.8	23.5	22.8
30歳代	%	14.2	12.9	12.4	13.0
40歳代	%	18.2	16.8	18.0	16.2
50歳代	%	20.5	20.1	20.7	21.0
60歳代	%	13.0	12.5	13.6	14.6
70歳代	%	5.5	5.1	5.5	5.9
80歳代	%	0.3	0.3	0.3	0.4
平均年齢	歳	43.2	42.1	43.2	43.6
男性	歳	39.0	37.8	38.7	39.1
女性	歳	45.1	44.4	45.5	45.9

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

財務データ

非財務データ

会社情報

非財務データ

社会

	単位	2022/9	2023/9	2024/9	2025/9	注釈
平均勤続年数	年	4.3	4.5	4.7	4.8	
男性	年	5.5	5.5	5.7	5.6	
女性	年	3.8	3.9	4.2	4.4	
うち正社員	年	6.2	6.7	7.0	7.0	
男性	年	8.2	8.6	8.5	8.2	
女性	年	4.9	5.3	5.8	6.0	
新卒採用者数	人	296	315	202	235	集計対象は正社員のみ、海外子会社は対象外
男性	人	101	124	72	82	
女性	人	195	191	130	153	
新卒女性採用者比率	%	65.9	60.6	64.4	65.1	
経験者採用者数	人	2,199	2,039	1,735	1,009	集計対象は正社員のみ、海外子会社は対象外
男性	人	528	503	516	412	
女性	人	1,671	1,534	1,219	597	
経験者女性採用者比率	%	76.0	75.2	70.3	59.2	
離職率	%	11.7	12.9	12.0	13.0	集計対象は正社員のみ、海外子会社は集計対象外。Great Learnings and Technologies (GLATS) Cebu, Inc. は除く 各年6月1日時点 ・2022/9、2024/9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） ・2023/9と2025/9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）
障がい者雇用率	%	2.42	2.56	2.75	2.87	
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	-64.1	-64.4	第1回（2021）のエンゲージメントスコア (eNPS) は-60.2%。2022/9はエンゲージメントサーベイの実施なし
役員数	人	344	360	370	385	複数会社の役員と兼務している場合、のべ人数でカウント
男性	人	291	311	317	319	
女性	人	53	49	53	66	
女性役員比率	%	15.4	13.6	14.3	17.1	

	単位	2022/9	2023/9	2024/9	2025/9	注釈	
管理職人数	人	1,201	1,443	1,586	1,581		
男性	人	791	982	1,065	1,018	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	521	563		
女性管理職比率	%	34.1	31.9	32.8	35.6		
職位別人数・男女別比率	部長級以上	人	199	202	237	324	
男性	%	84.4	85.1	81.9	76.9		
女性	%	15.6	14.9	18.1	23.1		
課長級以上	人	573	698	755	899		
男性	%	64.7	67.0	66.4	64.6		
女性	%	35.3	33.0	33.6	35.4		
係長級以上	人	817	853	909	1,196		
男性	%	63.0	61.5	60.9	58.5		
女性	%	37.0	38.5	39.1	41.5		
男女の賃金の差異	従業員全体	%	74.1	79.8	76.7	79.5	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	82.1	85.7	海外子会社は集計対象外	
正社員以外	%	115.4	127.3	88.4	92.9	2024/9と2025/9は所定時間よりも短時間勤務の従業員については、所定時間に対する割合で人数を計算 海外子会社は集計対象外	
育児休業取得者	育児休業取得率						
男性	%	17.2	41.9	43.3	73.6		
女性	%	87.0	84.6	91.7	104.1		
育児休業取得の平均日数							
男性	日	61.0	82.3	85.3	60.9		
女性	日	290.0	311.8	319.8	351.8		
平均残業時間	月平均残業時間	時間	10.5	5.6	7.8	6.5	各対象会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。2025/9は海外子会社は集計対象外

※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、雇用契約が学研グループ外の会社となされている派遣社員、学研グループ外より出向して来ている従業員は除きます。学研グループ外へ出向している社員は含みます。
※市進グループは2025年8月31日の人事データを基準としています。

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

財務データ

非財務データ

会社情報

○ 非財務データ

ガバナンス

方針		有	期				
			2021/9	2022/9	2023/9	2024/9	2025/9
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				
コーポレート ガバナンス	ホットライン通報の状況		27件	38件 (重大な違反0件)	31件 (重大な違反0件)	31件 (重大な違反0件)	47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) ※1	対象者数	16,069人	16,828人	17,316人	18,735人	19,567人
		受講完了者数	16,069人	16,828人	17,316人	18,735人	19,567人
		完了率	100%	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人	-	11,086人	-	10,189人※2
		回答率	97.4%	-	60.1%	-	49.3%
				全体(人)	男性(%)	女性(%)	
		学研ホールディングス取締役数		10人	90%	10%	

※1 GRC研修受講者推移(グループ全役員・従業員対象)について
以下に該当する会社の役員・従業員については、全部または一部カウントの除外となっております。
・グループが認定した研修を自社で実施している会社
・外国人従業員に別途周知を行っている会社
・e-ラーニングシステム未活用の会社(原則はオフライン教材で実施)

※2 2025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-ラーニングシステムを利用した回答者数)対象者4,306人/回答者3,851人/回答率89.4%
(アンケートフォームツールを利用した回答者数)対象者16,331人/回答者6,333人/回答率38.8%
2025年8月1日から2025年10月20日に実施。
アンケートフォームツールを利用した回答者は各社からPCまたはスマートフォンの貸与がない従業員。

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

財務データ

非財務データ

会社情報

会社情報

会社情報

※ 2025年9月末

社名(商号)	株式会社学研ホールディングス (英語表示 GAKKEN HOLDINGS CO.,LTD.)	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(大代表)	資本金	19,817,453,638円
設立	1947年3月31日	代表者	代表取締役社長 宮原 博昭	決算日	9月30日
		従業員数	30,546名	ホームページURL	https://www.gakken.co.jp

学研グループ会社一覧 株式会社学研ホールディングス(持株会社)

連結子会社 82社 ※非連結子会社 25社 2025年9月末

<p>● 教育分野</p> <p>株式会社市進ホールディングス</p> <p>株式会社市進</p> <p>株式会社NPS成田予備校</p> <p>有限会社龍馬進学研究会</p> <p>株式会社IGH</p> <p>株式会社市進東京</p> <p>株式会社個学舎</p> <p>株式会社茨進ホールディングス</p> <p>株式会社茨進</p> <p>有限会社敬愛</p> <p>株式会社ライブコアサポート</p> <p>株式会社市進ラボ</p> <p>株式会社ウイングネット</p> <p>ジャパンライム株式会社</p> <p>株式会社アイウイングトラベル</p> <p>株式会社江戸カルチャーセンター</p> <p>株式会社いちしんウエルフェア</p> <p>株式会社ゆい</p> <p>トップケアサイエンス有限会社</p> <p>株式会社いちしんウエルフェアちば</p> <p>株式会社市進アシスト</p> <p>株式会社市進コンサルティング</p> <p>ICHISHIN INDIA CONSULTANT PRIVATE LIMITED</p> <p>香港市進有限公司</p> <p>新譽有限公司</p> <p>市進櫻華(北京)国際教育諮詢有限公司※</p> <p>駿和国際教育服務(深圳)有限公司※</p> <p>株式会社学研教育ホールディングス</p>	<p>株式会社学研エデュケーションナル</p> <p>株式会社学研Link</p> <p>株式会社学研メソッド</p> <p>株式会社学研エル・スタッフイング</p> <p>株式会社学研スタディエ</p> <p>WASEDA SINGAPORE PTE.LTD.</p> <p>学研文教股份有限公司</p> <p>GAKKEN STUDY ET VIETNAM CO.,LTD.</p> <p>GAKKEN STUDY ET CALIFORNIA,INC.※</p> <p>株式会社創造学園</p> <p>株式会社ドックエスト※</p> <p>株式会社創造学園個別※</p> <p>株式会社早稲田スクール</p> <p>株式会社イング</p> <p>株式会社全教研</p> <p>株式会社高等進学塾</p> <p>株式会社文理学院</p> <p>株式会社昇英塾※</p> <p>株式会社エヌイーホールディングス</p> <p>株式会社G ビレッジ※</p> <p>株式会社ライズ※</p> <p>株式会社文理</p> <p>株式会社ビーコン※</p> <p>株式会社Gakken</p> <p>株式会社地球の歩き方</p> <p>株式会社桐原書店</p> <p>株式会社Gakken LX※</p> <p>株式会社朝日学研シンクレスト※</p> <p>株式会社学研メディカルサポート</p> <p>株式会社Glats</p>	<p>GREAT LEARNINGS AND TECHNOLOGIES (GLATS) CEBU,INC.</p> <p>株式会社TOKYO GLOBAL GATEWAY</p> <p>株式会社TOASU</p> <p>株式会社サンクスパートナーズ※</p> <p>株式会社学研Advance</p> <p>株式会社Gakken SEED</p> <p>● 医療福祉分野</p> <p>株式会社学研ココファン</p> <p>株式会社グランユニライフケアサービス</p> <p>株式会社学研ココファン・ナーサリー</p> <p>株式会社学研インテリジェンス</p> <p>株式会社シスケア</p> <p>株式会社学研ココファン・ナーシング</p> <p>メディカル・ケア・サービス北海道株式会社</p> <p>メディカル・ケア・サービス東北株式会社</p> <p>メディカル・ケア・サービス新潟株式会社</p> <p>メディカル・ケア・サービス東海株式会社</p> <p>メディカル・ケア・サービス関西株式会社</p> <p>株式会社エム・シー・エス四国</p> <p>メディカル・ケア・サービス九州株式会社</p> <p>メディカル・ケア・サービス三重株式会社</p> <p>メディカル・ケア・サービス福島株式会社</p> <p>グリーンフォード株式会社</p> <p>プロパティ・ケア・パートナーズ株式会社</p> <p>株式会社学研メディカルファーマシー</p> <p>ウェルフェアコーポレーション株式会社</p> <p>Gerok株式会社※</p>	<p>● その他</p> <p>株式会社学研ロジスティクス</p> <p>学研(香港)有限公司</p> <p>株式会社学研プロダクツサポート</p> <p>アイ・シー・ネット株式会社</p> <p>Gakken Turkey Innovative Education A. S.※</p> <p>株式会社Gakken LEAP</p> <p>株式会社学研スマイルハートフル※</p> <p>株式会社学研スマイルハートフルA※</p> <p>Gakken Ace Education Co.,Ltd.※</p> <p>Gakken Asia Pacific Pte.Ltd. ※</p> <p>Gakken Education Malaysia Sdn.Bhd.※</p> <p>GAKKEN EDUCATION HONG KONG COMPANY LIMITED※</p> <p>学研(上海)商貿有限公司※</p> <p>株式会社ベンド※</p> <p>株式会社GAKKEN CC※</p> <p>株式会社ジープラスメディア※</p> <p>株式会社ダブテイル※</p> <p>DTP Education Solutions JSC</p> <p>Education Solutions Viet Nam Co.,Ltd.</p> <p>Education Software Vietnam Co.,Ltd</p> <p>EDPUB Pte.Ltd</p> <p>DTP Education Technology Co.,Ltd.</p>
--	--	--	--

CONTENTS

Prologue

Q1. Identity

Q2. Value Creation

Q3. Strategy

Q4. Sustainability

Q5. Governance

Data

財務データ

非財務データ

会社情報



株式会社学研ホールディングス

〒141-8510 東京都品川区西五反田2-11-8 TEL.03-6431-1001 gakken.co.jp

本報告書へのお問い合わせ
本報告書で使用了紙

学研ホールディングス サステナビリティ推進室 ghd-stb@gakken.co.jp
表紙:アイベストWF 230g/m² (日本製紙株式会社) 本文:b7トラネクスト 100g/m² (日本製紙株式会社)