



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社学研ホールディングス（C）

5

コミュニティ創造企業を目指す

高齢者福祉事業を立ち上げる

10

2003年、新規プロジェクトとして訪問販売の再生プランを検討するため、全国の家庭直販事業部の若手担当者が本部に集められた。その際、若手メンバーから「新規事業を考えさせてほしい」という意見が出され、それに対して遠藤社長から「10年後、学研を支える柱になるような事業を考えてみろ」と指示が出された。彼らが現場である家庭訪問販売で感じていたのは、「今後の生活に不安を抱える高齢者が多いこと」「共働き家庭がとても多くなっていること」だった。そして「介護関連事業」と「子育て支援事業（保育園）」の立ち上げを提案し、介護関連事業はウェルネス事業準備室（後に、ウェルネス事業室）で行い、子育て支援事業はソーシャルアシスト事業室で行うことになった。

15

2004年、「高齢者専用賃貸住宅」に介護サービスを付加した事業を行う会社として、（株）ココファン（現、（株）学研ココファン）が設立された。高齢者専用賃貸住宅は、今後激増することが予測される高齢者向け住宅、とりわけ「独居（独り暮らし）高齢者」や「老老世帯（夫婦二人暮らし）高齢者」が安心して住むことができる住宅として、2001年に施行された「高齢者住まい法」によって定められた高齢者住宅であった。

20

2006年3月に学研グループの第1号となる高齢者専用賃貸住宅として東京都大田区南千束の古岡秀人初代社長の邸宅跡地に開設した「ココファンレクヒルズ」は、全国で初めての「終身建物賃貸借契約」を締結したもので、デイサービス、ショートステイ、訪問介護、居宅介護支援といった在宅介護サービス機能を備えていた。サービス費を含む月額費用は21万3千円からと、周辺の賃貸マンションより2、3割高いが、有料老人ホームのように入居一時金はない。7戸の募集に対して申し込みは400件を超えた。

25

本ケースは株式会社学研ホールディングスの協力において、同社顧問の古岡秀樹と慶應義塾大学ビジネス・スクールの磯辺剛彦がクラス討議の基礎資料として作成した。本ケースはクラス討議の基礎資料として用いるもので、経営上の適切もしくは不適な状況を例示しようとするものではない。

30

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクールまで（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。ケースの購入は <http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> から。

Copyright © 古岡秀樹・磯辺剛彦（2022年5月作成）

教育サービス事業の M&A を本格化させる

学研教室の枠を超えて教室・塾事業を拡大するため、2005 年に進学塾運営会社（株）学研メソッドを設立し、M&A による拡大を行った。2006 年に東北ベストスタディ（株）（塾名：あすなろ学院）
5 を子会社化。同年、(株) 学研クエストを設立し子会社化。2007 年には家庭教師事業大手の (株) タートルスタディスタッフ、(株) ホットライン、2008 年には (株) 秀文社（塾名：サイシン）、WASEDA SINGAPORE PTE.LTD を子会社化した。2009 年は (株) 早稲田スクールと (株) 創造学園を子会
10 社化した。同年 (株) 学習研究社が持株会社制に移行すると、翌 2010 年には教室・塾事業をさらに飛躍させるため、中間持株会社である (株) 学研塾ホールディングスを設立した。これ以降も、2013
15 年に (株) イングと (株) 全教研を子会社化。2016 年には (株) コーシン社（高等進学塾）、2017
20 年には (株) 文理学院を子会社化した。

ココファンレクヒルズの外観と居室の様子



崖っぷちに立つ

2008 年度の決算は 20 億円を超える営業損失と経常損失となった。また棚卸資産の評価に関する会計基準の変更により、当期純利益は 50 億円を超える赤字を出した。2 回にわたる早期退職優遇制度が実施され、94 名が応募した。遠藤社長は次のように総括した。

「62 期（2008 年度）は、ここ数年の中で最も問題の多い事業年度で、最悪になることは間違いない。ひと言で言えば、事業計画との余りにも大きなマイナス乖離である。2、3 の部門を除いて、ほとんどの部門が足並みを揃えるように、何故こうもマイナス乖離になるのか。理解に苦しむ。特に雑誌を中心とした第一出版事業本部は、売上で 13.5 億円、そのうち収入広告が 6.4 億円の乖離で、まさに危機的状況であり、雑誌の存続にも直結する。また、7 月にあれほど多額な評価減の特損を出したにも関わらず、新たに 15 億円の評価減が発生したことは論外である。（中略）

63 期（2009 年度）は、学研の運命を賭けた「崖っぷちでの戦い」になる。何が故に崖っぷちかというと、それは金融関係についてである。2 期連続赤字の上場企業で直接響くのがその取引条件で、一気に極端に厳しいチェックが入る。まさに非常事態となる。故に、一丸となって「営業利益 2 桁達成」が最大の目標となる」

厳しい状況の中、新本社ビルと用地の売却（資産の流動化）によって約 160 億円を調達した。2009 年 10 月に「（株）学習研究社」が持株会社制に移行し、「（株）学研ホールディングス」に社名を変更した。その理由について遠藤社長は独立自主を強調している。

「これまで（ホールディング・カンパニー）の検討・準備を行ってきたが、最大のネックは、下に連なる事業会社のいくつかは、赤字になってしまふことだ。その赤字会社を即座に解散できれば一応の解決にはなるが、実際にはそう簡単にはいかない。赤字のまま存続するしたら、その赤字会社を誰かが食べさせていかなければならない。しかしそれぞれ自主独立の会社経営を嘗むことになるわけだから、どこも食べさせていく義務はない。したがって、下に連なる事業会社はすべて足並みを揃えて黒字でなければならないと考えている。つまり、「自分のことは自分で責任を負う＝自分の飯は自分で食う」。自分で食べることができなければ、敗者であり、誰も助けてくれない。ホールディングを目指そうということは、「自主独立。自分の飯は自分で食べてください」という精神を徹底し、そうした企業体を作りませんか… という提案である」

このような改革にも関わらず、2009 年 9 月期は 26 億円の営業損失、32 億円の当期純損失になった。2009 年 12 月、1946 年創刊の『学習』と 1957 年創刊の『科学』を 2010 年 3 月号をもって休刊することを発表した。それに加えて、長く学研の屋台骨を支えてきた家庭直販事業部の「撤退プログラム」

の発動によって、2011年3月号をもって『アクセル1』が、翌2012年3月号をもって『マイコーチ』を休刊することを決めた。

そして2010年12月の株主総会において、学研ホールディングスの代表取締役社長に宮原博昭の就任が了承された。宮原社長は就任後の年頭説示で、「出版社」から「コンテンツ創造企業」への転換を促した。
5

「学研は、単なる脱出版という観点ではなく、出版社からコンテンツ創造企業へ生まれ変わらなくてはならない。当然、コンテンツ創造の中にはサービス創造も含まれ、教室・塾事業や高齢者福祉・子育て支援事業も、高品質なコンテンツを核に高品質なサービスを創造するということである。しかも、自社の強みを生かした、勝てる分野で勝負することがポイントである。それはやはり「教育（学び）の学研」
10 である」

サービス付き高齢者向け住宅の制度化

学研ココファンは第1号拠点「ココファンレイクヒルズ」を皮切りに、尾崎台（千葉県野田市）、湘南
15 （神奈川県藤沢市）、さがみ野（神奈川県綾瀬市）と高齢者専用賃貸住宅を本格化させていった。これまで、日本の介護施設の選択肢は、低価格ではあるが待機者が多く入居が困難な「特別養護老人ホーム」か、入居時に高額な一時入居金が必要な「有料老人ホーム」という二択しかなかった。ココファンシリーズが打ち出した「一時入居金がかからない」「厚生年金水準の月額料金」「24時間365日の安心と安全」「プライバシーへの配慮」「介護・医療・食事の安心」のコンセプトは、地域で暮らす高齢者や家族の支持を得ていった。
20

2010年3月にはUR都市再生機構との協業により「ココファン日吉（神奈川県横浜市）」を開設した。高齢者専用賃貸住宅が81戸（介護型57戸、自立型24戸）、デイサービス、ショートステイ、訪問介護、居宅介護支援に加え、クリニック、薬局、学研教室も併設する大型拠点で、開業わずか4カ月で満室になった。

25 ココファンのコンセプトとビジネスモデルは、業界だけでなく行政からも大きな注目を集めた。2011年に「高齢者住まい法」が改正され、従来の高齢者専用賃貸住宅、有料老人ホーム等の定義が整理され、新たな類型として「サービス付き高齢者向け住宅」（サ高住）が制度化された。そして政府による建築費補助、税制優遇、融資制度など、10年で60万戸を目標とした整備補助策が発表された。

ココファングループは自社での高齢者住宅の新規開設を加速する一方で、M&Aによる事業拡大を志向した。2008年に第一生命ウェルライフサポートが運営する在宅介護事業を承継、2012年には熊本市内でユウワホールディングスの高齢者住宅を承継し、九州での介護事業をスタートさせた。同年、湘南エリアに特化して高齢者住宅を展開していた「（株）ユーミーケア」の全株式を取得して子会社化
30

した。ユーミーケアのグループ会社化により、居室数が約800数増加し、700名の社員が新たに加わった。

2014年には「シスケアグループ」を子会社化した。同社はサ高住、有老ホーム、グループホーム、デイケア施設、保育園などの設計、開発で実績を積んできた。こうした周辺事業の買収によってグループ内での施設展開力の向上を目指すとともに、介護・医療事業者向けに土地情報の提供やコンサルティングを含めて幅広いサービスを行うようにした。

5

ココファンの市場セグメント



これまでココファンは首都圏を中心に事業を拡大させてきたが、関西での本格展開のため、2014年に医療法人気象会が運営する大阪市内の4つの高齢者住宅（653戸、社員200名）を承継した。またこれを機に、大型拠点の取得や新規開発のためのファイナンス手法として、日本政策投資銀行や環境不動産普及促進機構などの公的機関、学研ホールディングスなどの民間企業を出資者とするファンド、「ココファンド」を立ち上げた。

2018年には、介護大手の「メディカル・ケア・サービス (MCS、さいたま市)」を90億円で買収した。MCS社は国内に269棟の認知症グループホームを持ち、居室数は5,156室で国内最大規模だった。

5

10

15

20

25

「出版社」から「コンテンツ創造企業」へ

2013年に入ると、宮原社長は新しいビジネスモデルへの転換を推し進めた。

5 「縮小しつつある国内の出版マーケットでシェアを争うという狭い発想は、もうやめよう。むしろ、これまで築き上げてきた「紙」をベースに、「教育ICT」「デジタル」「グローバル」の三本の矢を使い、「紙+1」の発想で、ライバル会社が手を出していないビジネスモデルの創出に、全力で集中して欲しい」

10月には電子書籍事業を推進する戦略子会社「(株)ブックビヨンド」を設立した。この会社のミッションはコンテンツ価値の最大化にある。学研グループが保有する豊富なコンテンツのデジタル化を推進して、成長が著しい電子書籍市場で配信することが主要な事業だった。グローバル化については、2014年10月に設立したGakkenミャンマーオフィスを皮切りとして、翌年にはマレーシア、2017年にはインドネシアで学研教室をスタートさせた。

15 2011年は6期ぶりに売上が800億円を超え、前年の営業利益を上回った。そしてその年の11月にグループ2カ年計画が発表された。その中で、「教室・塾事業」「出版コンテンツ事業」「園・学園事業」は既存事業での安定した利益を確保するとともに、ICTを活用した新しい商品開発やサービスの提供に取り組むこと、「高齢者福祉・子育て支援事業」では、開設ペースを引き上げ、将来の利益創出のための基礎を整備することを宣言した。

20 2011年には(株)学研ナーシングサポート(現、(株)学研メディカルサポート)を設立した。ナーシングサポートとは、著名な講師による最新の講義を病院看護部、看護師の研修に組み込んだ、インターネットを利用した事業である。2017年には契約病院数は1,000カ所を超え、利用者に発行するID数は29万にもなった。

子育て支援事業

25 2008年、(株)学研ココファンホールディングス傘下の(株)学研ココファン・ナーサリーが幼稚園と保育所の機能を併せ持つ託児施設「学研こども園」の運営に乗り出した。保育所の空きがなくて入れない待機児童向けの託児施設として、まず本社のビル内に開設した。当初、管理する品川区は設置に消極的だったが、学研の長年にわたる幼児教材や教具の開発、絵本や図鑑の発行などで培った幼児教育のノウハウを活かした、「保育と教育を両立させた子育て施設」が認められた。

30

「学研こども園」施設の様子



「学研こども園」の特徴は、独自の教育プログラム「学研アプローチ」にある。これは学習面と生活面において、子どもが本来持っている「育ちのチカラ」を伸ばす取り組みになっている。学習面では、子ども用絵本やワークドリルを用いての指導や科学教室などの知的好奇心を伸ばすプログラムが特徴である。生活面では、自分の衣服や使用した教材や教具を所定の場所に戻すなどの「自立の力」、自分の言いたいことを友だちに伝えることができる「コミュニケーションの力」、遊びや学びに集中して取り組むことができる「集中する力」といった、子どもたちの一生の財産になる素養づくりを基本としたプログラムを提供している。

5

10

15

20

25

30

経営者インタビュー：代表取締役社長 宮原博昭氏

経歴：1959年広島県生まれ。防衛大学校を卒業後、貿易商社を経て、1986年に株式会社学習研究社入社。学研教室事業部長、執行役員、取締役を歴任し、2009年学研ホールディングス取締役。

5 学研塾ホールディングス、学研エデュケーション、学研教育出版の代表取締役社長を経て、2010年学研ホールディングス代表取締役社長に就任。

— 社長就任までどのようなキャリアを積まれたのですか

10 防衛大学校を卒業した後に貿易商社を経て学研に入社しました。学研を選んだ理由は、社会に貢献できる現場で働きたかったからです。「教育の現場から社会に貢献できるのは学研しかない」と思い入社を決めました。最初は勤務地限定職社員でした。

15 仕事に対する考え方方が大きく変わったのは、阪神・淡路大震災のときの経験です。当時は神戸の学研教室の担当だったのですが、震災で教室が使えなくなったり、先生や子どもたちが被災して教室に通えなくなったりしました。現場の人間として、「被災した子どもたちの月謝や教材費を免除したい」と本社に進言したのですが受け入れてくれません。「教室はあるのに先生が被災したので使えない」「先生はいるが教室が被災して使えない」など、色々なケースがありました。現場で復旧のプログラムをまとめて、本社は耳を傾けてくれません。そのときに思い知ったことは、組織を動かすには決裁権や人事権を持つ立場が必要だということでした。それからは、兵庫県限定の担当から関西の責任者、西20 日本の責任者、そして全国の統括責任者になりました。2003年に正社員になり、その後7年後に社長に指名されました。

— 社長に指名されたとき、どのような再生シナリオを考えましたか

25 当時の遠藤社長に私を社長に指名した理由を聞くと、「お前はどんな状況でも絶対逃げ出さないから」でした。社長に就任した2010年の売上高は約781億円で、ピーク時の半分以下にまで落ち込んでいました。先がまったく見えないどん底の状況でした。ともかく、「立て直せるかどうか」よりも「絶対に立て直す」という気持ちでした。前社長とは年齢が17歳も違います。取締役会のメンバーの多くは私より年上でした。出版社の社長が編集部門経験もなく、教室や塾の事業をしてただけの人間につとまる30 のか、そのような人間の言うことを聞いてくれるのか、不安がなかったと言えば嘘になります。

現場にいた頃の学研は典型的な大企業病でした。創業精神は忘れられ、本社と現場との距離が遠くなっていました。多くの従業員は「何のために一生懸命働いているのか」分からなくなっていました。

学研は、創業者が焦土化した日本を見て「戦後の復興は、教育においてほかにない」という信念を持って作った会社です。「私たちの原点は何か。目指すところはどこなのか」を繰り返し伝えました。私は防衛大の出身なので、上手くいかなかったときの選択肢をたくさんもつように訓練を受けていますが、どのような戦略を取る時も軸である創業理念を意識しないと、方向性にブレが出て過去の失敗を繰り返します。

5

再生の方向性については、「外部環境を分析して会社の内部環境を変える」が基本なので、改革の柱を「少子高齢化においてどう戦うか」にしました。教育はシェアを高めながらグローバルに打って出ること、一方で高齢者は増えているので、医療福祉事業に経営資源を再配置することは必須でした。その頃の学研は資金が底をつき、お金を使っての改革は無理でした。そこで3年間はM&A（買収合併）や新規事業を凍結し、学習塾の新設や改装も中断しました。一方で、高齢者向け住宅への投資は続け、3年間で45棟を作りました。今では教育と共に2大事業の1つとなっていますが、当時は作れば作るほど単年度は赤字です。しかし、それをやり続け、ついには日の目を見ることができました。

10

いくら緻密な再生戦略を考へても、それを現場で実行する社員のモチベーションが上がらなければ上手くいくはずがありません。外部から人材を雇う資金も時間もありませんでした。20年間も負け続けた同じチーム、同じメンバーで勝たなければなりませんので、現有戦力の意識改革以外の方法はありません。学研の強みが従業員の能力にあることは分かっていました。そこで時間をかけて、従業員のやる気を引き出す仕組み作りに取りかかりました。たとえば、年齢や性別、国籍に関係なく、新規事業を提案できる「G-1グランプリ」や、若手や中堅の幹部候補生が経営課題の解決策を提言する「ジュニアボード」を立ち上げました。「G-1グランプリ」からは、実際2社創業しています。

15

20

— 再生までに20年という歳月を要しましたが、その原因はどこにありますか

売上高がピークだった1991年から再生に20年近くを要した理由は、何もしなかったわけではなく、新規事業がことごとく失敗したからです。学研は教育業界の分野で長くリーダー企業でしたが、時代の流れについていけませんでした。その本質的な原因は代理店制度へのこだわりでした。私たちの成長を支えてくれていた代理店による訪問販売は、核家族化が進み共働き世帯が増えてきた社会では、うまく機能しなくなってしまったのです。これまで成長を支えてくれた仕組みが、時代の変化によって失速の原因になりました。

25

30

— 宮原社長の経営哲学の原点を教えてください

防衛大学校で経営学の第一人者である野中郁次郎先生から4年間にわたって教えていただいたことが、私のもっとも大切な財産です。野中先生との出会いがなければ、今のような民間の仕事はできていなかったと思います。たとえば、「ライバル会社に対して学研教室はどのように戦うべきか」ということについては、野中先生から学んだ「コーク対ペプシ」のケーススタディを参考にしました。事業は経営戦略の定番であるSWOT分析のような机上の分析とは違って真剣勝負です。市場競争のルーツは戦争に通じます。やはり私の経営哲学は戦略家的なマーケティングの思考です。

私のマーケティングの基本は、お客さまや社員が働く現場です。出張のときに時間があれば必ず教室や医療福祉施設を回って経営者や現場責任者と話をします。学研は学習塾や医療福祉施設のM&Aを積極的に行ってています。実際の現場を事前に視察して、情報やデータを把握することを心がけています。「ここに無駄なコストがかかっている」「社員の学習塾講師を大切にしているな」など、現場に行けば数字やデータの裏側にある様々なことが見えてきます。

— 事業領域が出版から教育・医療福祉へと大きく変化しました

学研が出版社から脱皮できたのは、戦後に生まれた出版社だからだと思います。戦前の出版社の多くは、普遍的な優れた文芸のコンテンツを持っており、それを大切にしていきながら事業を行うため、業態の変容はなかなか難しいものです。それに対して、学研は子どもたちを対象とした教育中心の出版社であり、それをはずさなければ、様々なことにチャレンジすることができます。

学研は出版をルーツにしているので、これからも大事にしなくてはなりません。『学習』や『科学』は休刊になりましたが、『科学』のノウハウを活かし、子どもたちが科学の楽しさを体験できる「科学実験教室」を開いています。『学習』の方は、コンテンツを提供するだけではなく、教室や塾のようなコンテンツに教える人をつけるといった「コンテンツプラスワン」という形で展開しています。

学研の多角化は、本業とまったく関係がない分野へ進出する「飛び地」のように言われますが、医療福祉の分野を発案したのは、『学習』や『科学』の営業社員たちです。少子高齢化の中で、家庭や家族という現場の声を聞いて、それを事業として展開しました。彼らからは、「家にいるのはお年寄りばかり」という現状が報告されました。ただお年寄りに話を聞くと、「子どもたちに介護の面倒はかけたくない」「年金の範囲で生活をしたい」「慣れ親しんだ地域に住み続けたい」という声がとても多かったのです。そこで、当時はまだ珍しかった「サービス付き高齢者向け住宅」(これ以降、サ高住)というまったく新しいコンセプトを考えました。

それまでは、行政による「特別養護老人ホーム」(これ以降、特養)と入居一時金が必要な

「有料老人ホーム」の二択しかありませんでした。特養は費用が安いので待機者が多く、なかなか入居できません。もう一つの民間による有料老人ホームでは高額な入居一時金が必要です。老人ホームは入居一時金が高額、特養は安いけれど順番待ち、その中間のボリュームゾーンがなかったことに目をつけたのです。医療福祉分野の事業は『学習』と『科学』の営業チームが挑戦した事業です。家庭への訪問販売そのものは終焉を迎ましたが、教育出版事業から新しい芽が出てきて、それが実を結んだのです。

私は、学研は単なる出版社という観点ではなく、コンテンツ創造企業だと定義しました。このコンテンツ創造の中には新しいサービスの創造も含まれます。教育事業や医療福祉事業も、学研の強みである高品質なコンテンツを核にして付加価値が高いサービスを生み出すという共通点があります。今や『学習』や『科学』で育った人たちが高齢者になっています。「学研だから安心」と入居していただくストーリーができます。そして教育という点からも従業員の研修や教育はもとより得意とするところです。入居者が幸せな老後を過ごせるような差別化ができていますので、入居者の満足度も高いと思います。

— 学習塾と医療福祉の分野で積極的に M&A を進めています

M&A は社長就任以前の 2008 ~ 09 年くらいから学習塾を中心に始めしていました。学研教室で学んだ子どもたちが卒業して、その先の進学のための塾を想定したからです。当初は M&A の相談や依頼はまったくありませんでした。当然ですよね、当時の学研は沈みかけた船のような状況だったので、こちらから声をかけても相手先からほとんど断られました。それでも地道に現場を回り、経営者と話をして、パートナーになっていただきました。その中で気づいたのは、学習塾の人たちは良い教材を作っている出版社を高く評価してくれることです。学習塾の人たちにとって、同業者に買収されるのは気持ち的に抵抗があるようですが、学研は川上で教材を作っている異業種に見えるようです。そして学研と一緒になれば、これから ICT 化の流れに対応できると思ってくれるようです。

医療福祉は、全国展開においてグループホームが 30 都道府県、サ高住は 16 都道府県にとどまっていますが、学研の高品質なサービスに利用者の方が納得され、選んでくださることはもちろん、そこで働く従業員にも選ばれる職場になりつつあります。このように、学研の教育の大きな柱である教室事業を考えた時、教室を卒業したら塾にいくようになるので学習塾を運営すること。またこれからの日本は 5 人に 1 人が認知症になる時代だからサ高住の先にあるグループホームを手がけること。2 分野とも時代の変化に応じた M&A を行っています。

「誰と一緒にやるか」を決めるのはとても大切ですが、それ以上に統合プロセスにはとても気を遣います。時間をかけて、パートナーになった社員と話をしながら、学研の理念を伝えています。時間はかかりますが、4、5 年という単位でみれば、とてもうまくいくやり方だと思っています。パートナーになって

sample

sample

sample

sample

sample

くれた会社のいくつかは、学研の傘下になってから過去最高利益をあげています。それと、パートナー企業の優秀な人材を獲得できることもM&Aの大きなメリットです。

sample

sample

学研版地域包括ケアシステム

sample

sample

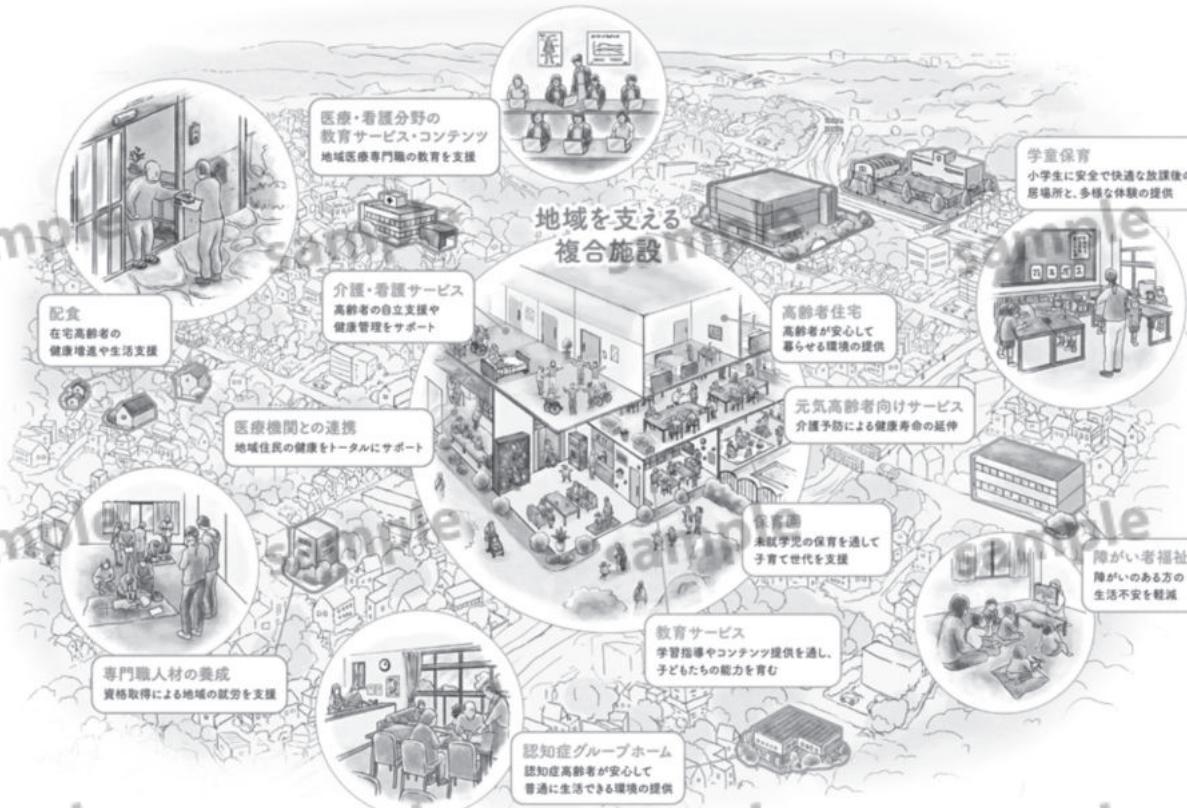
sample

5

10

15

20



一 学研の創業理念をどのように今の時代に合わせていますか

創業者である古岡秀人は、福岡県の小倉師範学校を卒業して小学校の教師になりました。戦後になると、当時の国民学校で使われた教科書のほとんどの文章が墨汁で塗りつぶされました。黒塗りの教科書では子どもたちに教育はできません。「学びたい」と願うすべての子どもたちが、平等に良い教育を受けることができる国づくりを目指したのです。

私がめざすところも、教育の格差をなくすことです。今の日本は地域や所得の格差が顕著になっています。その格差が子どもたちの教育にまで及んでいます。創業者がつくり、今私が理事長をしている古岡奨学会では、毎年度新学期に高等学校へ入学する母子家庭の子女を支援していますが、これは創業者自身が母子家庭で育ったからで、その大変さは今も変わらないため、「せめて高校には行かせてあげたい」という想いからです。

離島などの過疎地の子どもたちが高校に通いたくても、フェリー代やバス代を払えないとか、親元を離れて下宿する子どもたちもたくさんいます。離島や過疎地域に学びたい子どもたちがいても、教える人がいなければ教育を受けることはできません。どんなに勉強ができる子どもでも、地域や所得の格差が教育環境に大きく影響するのです。そこで、教育 DX を推進して、この問題に取り組みたいと考えています。たとえば都市部に住む教える人が、過疎地の学びたい子どもに情報通信を使って学習サポートするしくみがあれば面白いと思います。また、特別支援を必要とする子どもたちに、場を介さない教育サービスがあつても良いはずです。日本の国内総生産に占める初等教育から高等教育までの公的支出の割合は 4% に過ぎません。公的教育を支える立場で思うのは、それでも日本の教育レベルが高いのは民間教育がしっかりしているからです。進学塾に通う余裕がある家庭では進学できますが、全体でみると大学進学率は 54% 台にとどまっています。これからも私たちは、教育における様々な格差や不公平をなくす活動を続けたいと思っています。

5

10

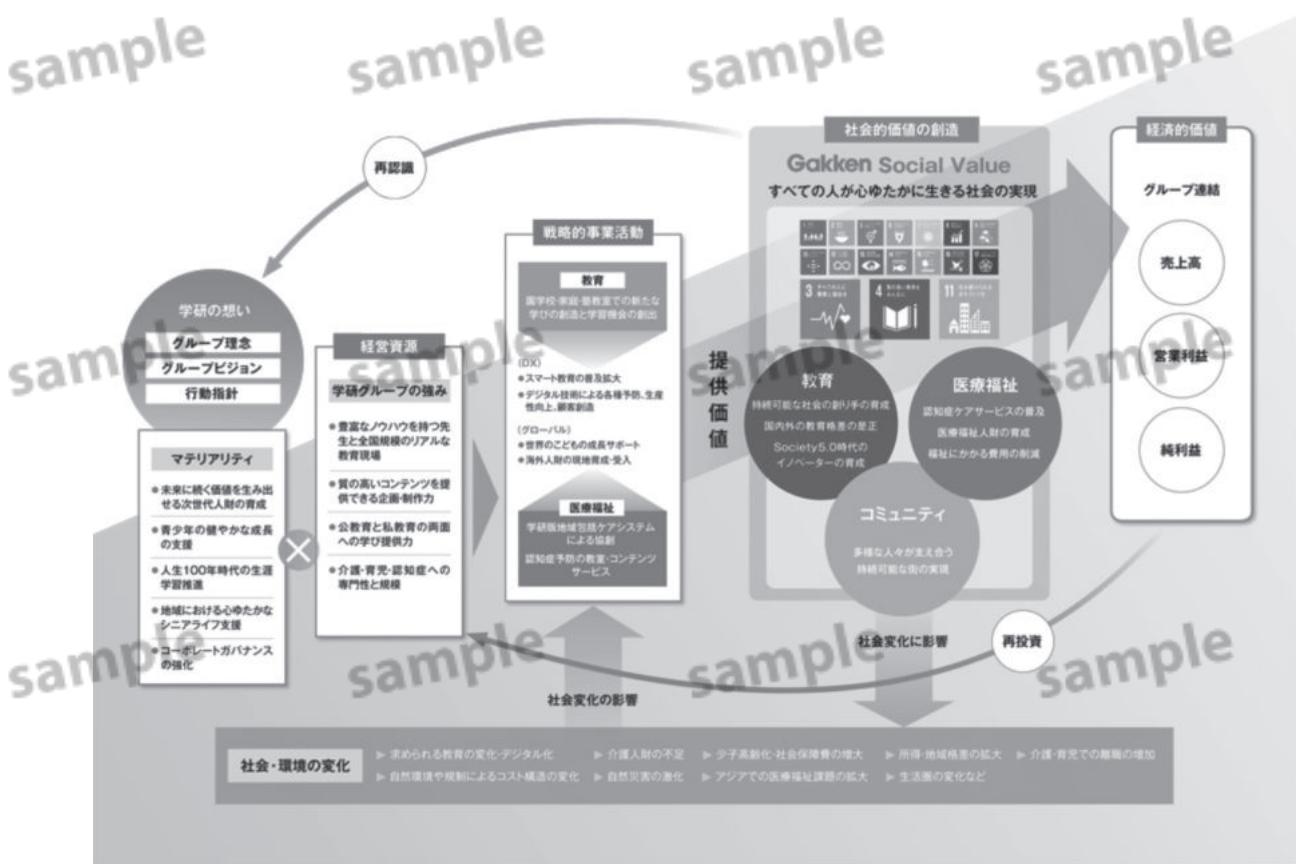
15

20

25

90-22-17432

学研グループの価値創造モデル



資料 3. 2021 年の事業セグメント

事業区分	事業内容		主要会社
教育分野	教室・塾事業	幼児から中学生(主に小学生)を対象とした学研教室の運営 幼児・児童向け教室の運営 小学生から高校生を対象とした進学塾の運営	〔連結子会社〕 株学研塾ホールディングス 株学研エデュケーション 株学研エル・スタッフィング 株学研スタディエ 株創造学園 株早稲田スクール 株イング 株全教研 株文理学院
	出版 コンテンツ事業	取次・書店ルートにおける児童書、学習参考書等の出版物の発行・販売 学習塾向け教材の開発・販売 看護書、医学書の発行・販売、看護師向け研修用eラーニング販売 出版と連動したデジタルコンテンツや、教育玩具の開発・販売等	〔連結子会社〕 株学研プラス 株文理 株学研ステイフル 株学研メディカル秀潤社
	園・学校事業	幼保・こども園等向けの出版物や保育用品、備品遊具、先生向け衣類等の製作・販売 教科書・教師用指導書・副読本、ICT教材、特別支援教材や小論文模試等の製作・販売 採用支援サービス、企業内研修の運営	〔連結子会社〕 株学研教育みらい
医療福祉 分野	高齢者住宅事業	サービス付き高齢者向け住宅、介護サービス拠点等の企画・開発・運営	〔連結子会社〕 株学研ココファンホールディングス 株学研ココファン
	認知症グループ ホーム事業	認知症グループホーム等の各種サービスの企画・開発・運営	〔連結子会社〕 メディカル・ケア・サービス(株)
	子育て支援事業	保育園・こども園・学童施設等の企画・開発・運営	〔連結子会社〕 株学研ココファンホールディングス 株学研ココファン・ナーサリー
その他		物流サービスの提供、グループ専門サービスの提供等	〔連結子会社〕 株学研ロジスティクス 株学研プロダクツサポート

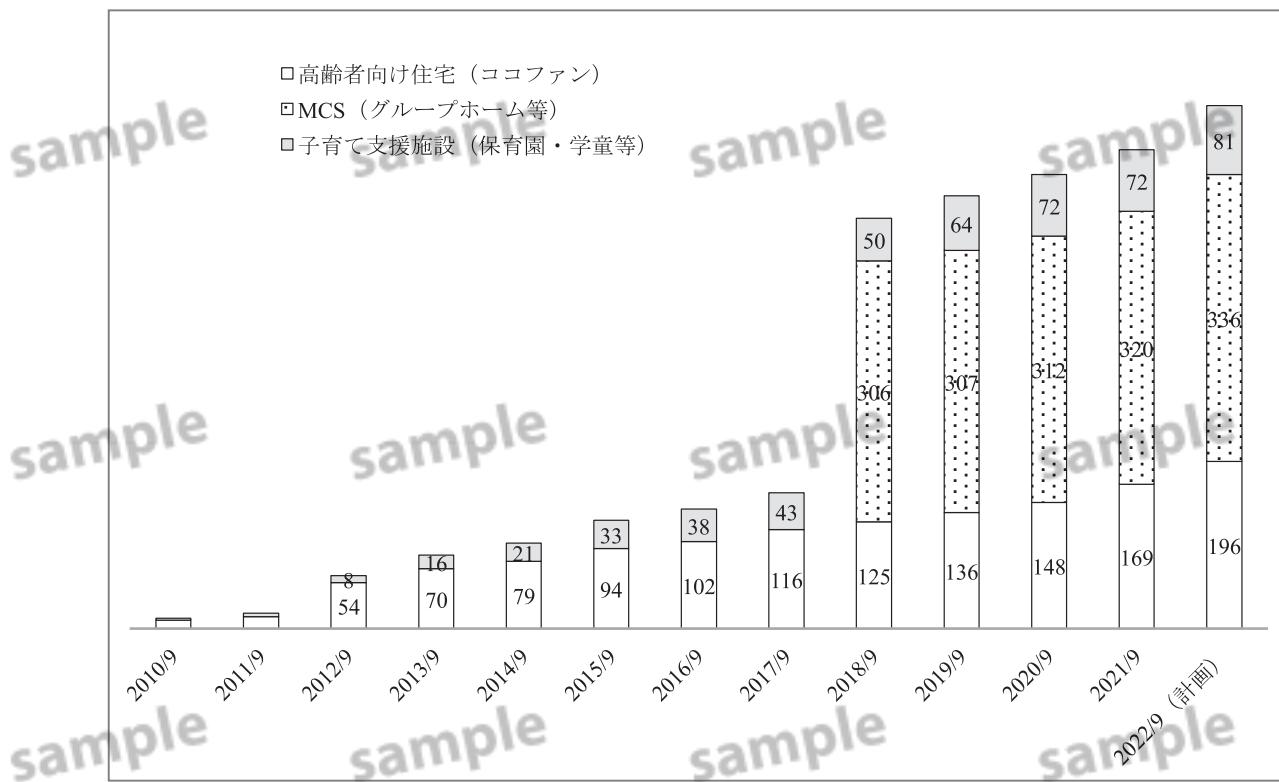
資料4. 2021年9月の組織図



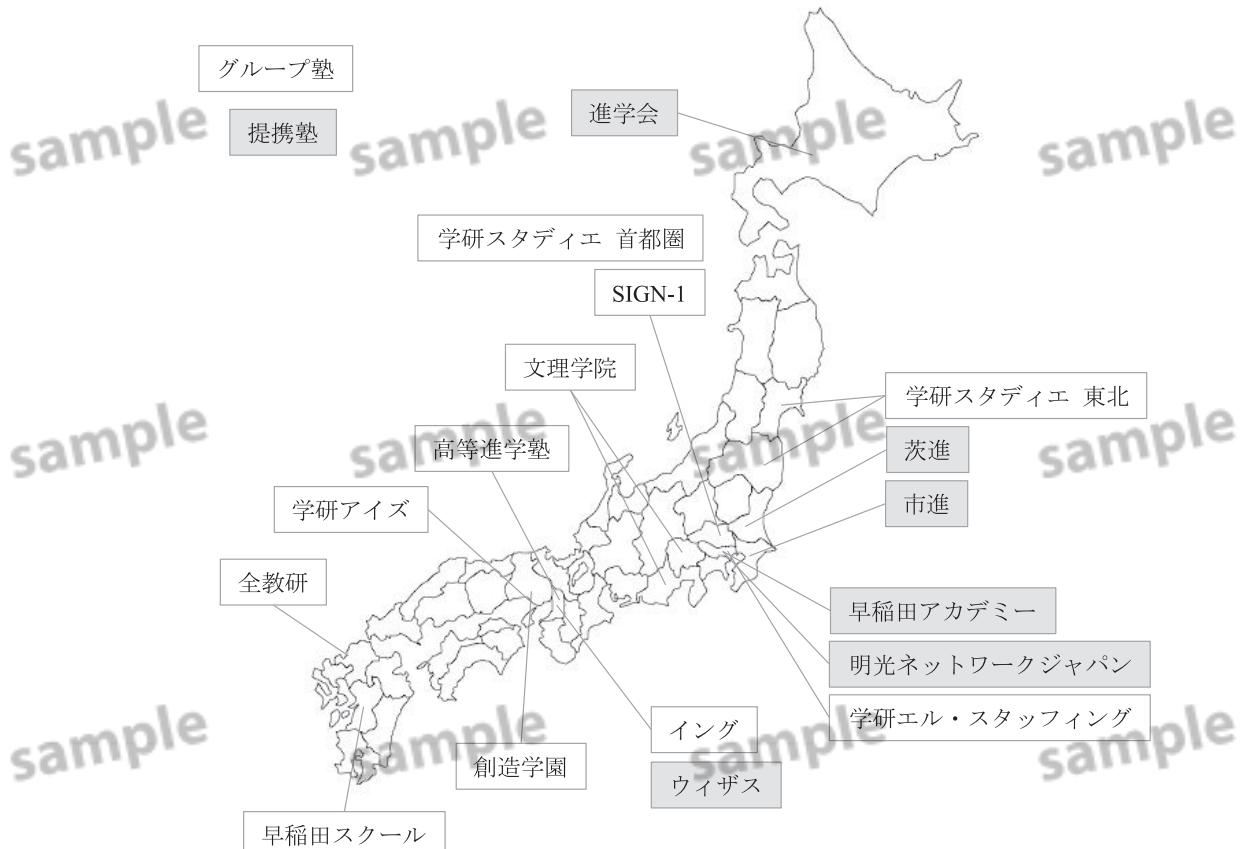
資料5. 高齢者住宅の比較

学研ココファンのサービス付き高齢者向け住宅		一般的な有料老人ホーム（特定施設入居者生活介護）	一般的なサービス付き高齢者向け住宅	一般的なサービス付き高齢者向けホーム
入居時にかかる費用	敷金2か月	前払い金が数百万円～数千万円の場合もある	敷金設定が運営会社によって異なる	なし
契約形態	賃貸借契約（終身賃貸借契約認可物件もあれば利用権契約り）	終身利用権契約	賃貸借契約	介護老人福祉施設利用契約
月額費用	15万円～20万円の価格帯を中心（厚生年金平均受給額相当）	15～30万円（前払い金の額による）	15万円～25万円が中心	10万円～15万円が中心
入居基準（年齢・介護度）	・高齢者であること（60歳以上） ・60歳未満の要介護（要支援）認定者 ・自立・要支援・要介護	・65歳以上 ・原則要介護（要支援）認定者	・運営会社によつては認知症の方をお断りする場合や、自立者や軽介護度対象という住宅もある	・原則要介護3以上
居室・タイプ・設備	・一人用・二人用、ワンルームから2LDK、 自立型 ・介護型 ・キッチン浴室有無などバラエティに富む	・一人用（13m ² ～18m ² ）が中心 戸数の約8割	・一人用（18m ² ）タイプが中心 戸数の約8割	・個室でなく4人居室 ・1人居室の場合11m ² と手狭 ・2人居室も・2人居室も・2人居室も
介護サービス	・学研ココファンの介護事業所のほか、地域の事業所から自由に選択が可能 ・サービスを利用した分の出来高費用	・施設（住まい）事業者が一体提供 ・デイサービスなどの在宅サービスの利用は不可 ・介護度別の定額費用	・地域の事業所から自由に選択が可能 ・サービスを利用した分の出来高費用・サービスを利用した分の出来高費用	・施設が一体提供 ・デイサービスなどの在宅サービスの利用は不可 ・介護度別の定額費用
医療・看護	・現在の主治医の継続、地域の医療機関から の選択いづれも可 ・訪問看護は自社グループで展開	・原則提携医療機関での訪問診療の場 所の場合が多い ・看護職員は施設として配置している	原則提携医療機関での訪問診療の場 合が多い	・嘱託医師による定期的な診療 ・看護職員は施設として配置してい る
食事サービス	・学研ココファン提供の食事を召し上がる ほか、家族持込、出前などいすれも自由	・炊できる設備がない場合が多く 原則施設提供の食事サービスを利用	居室にキッチンがない住宅が多いため、住宅が提供する食事サービスを利用することが多い	施設給食での提供

資料 6. 学研の高齢者福祉・子育て支援拠点数の推移

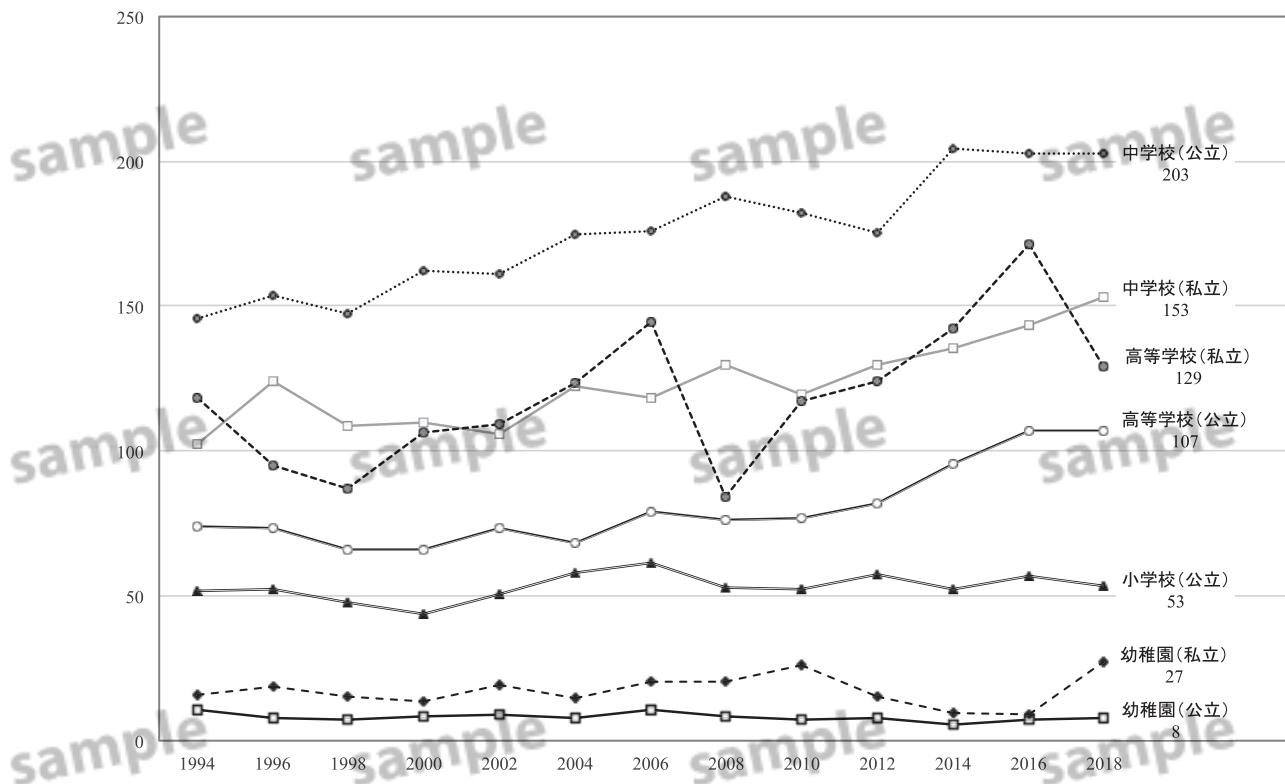


資料 7. 小学生から高校生までを対象とした学習塾の運営

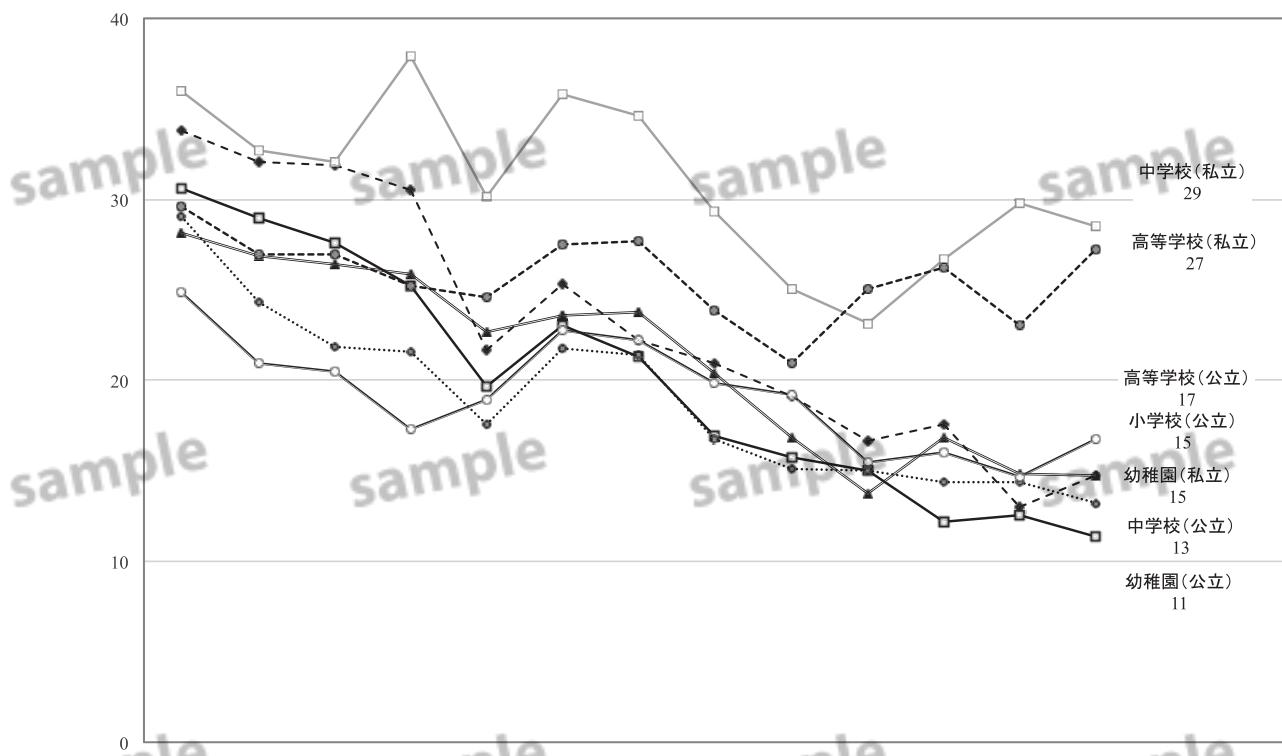


※全国 500 教場、生徒数 52,000 人 (2020 年 4 月)

資料 8. 家庭内学習費（千円）

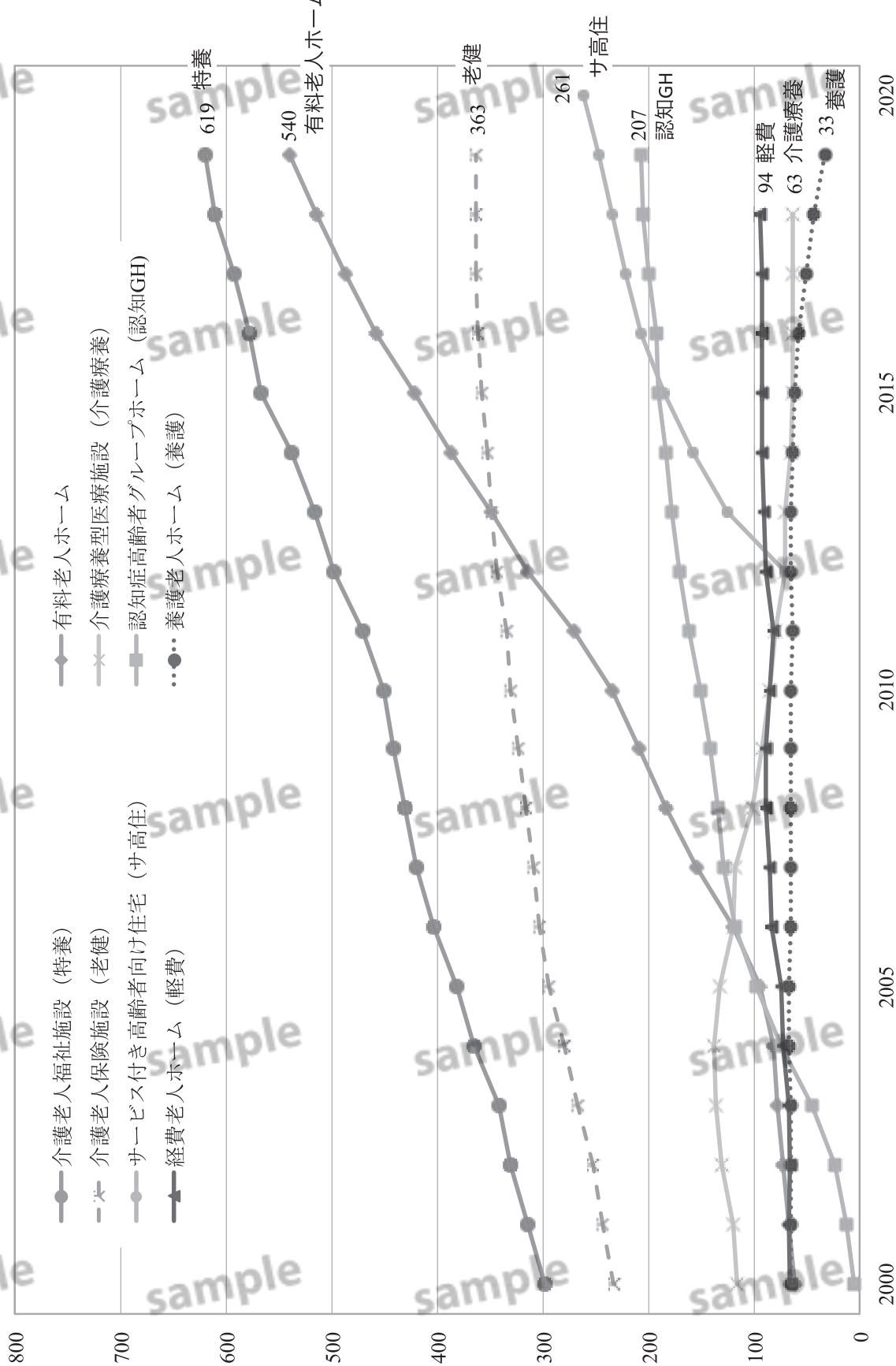


資料 9. 学習塾費（千円）

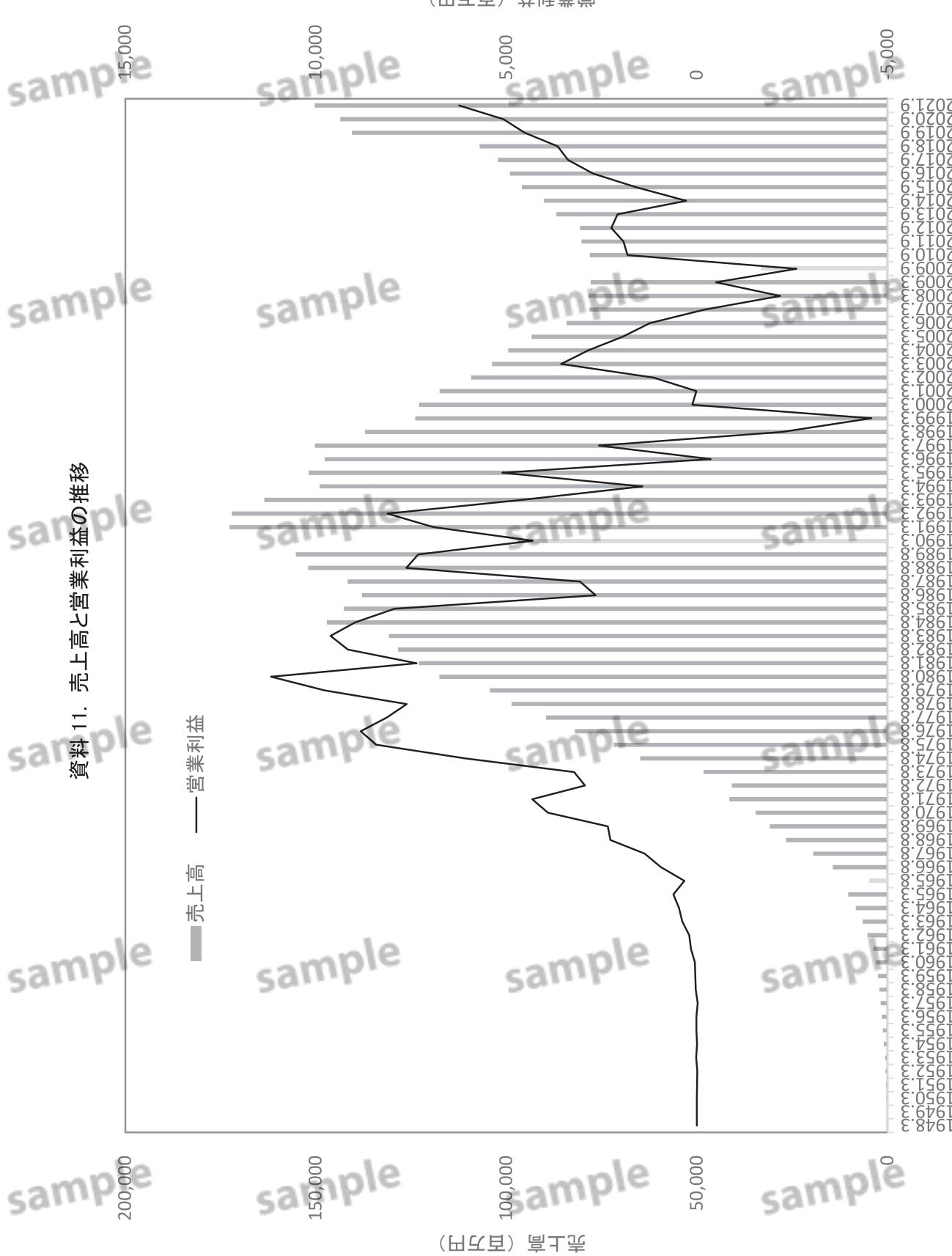


(文部科学省『子供の学習費調査』)

資料 10. セグメント別介護施設戸数の推移（千戸）



資料 11. 売上高と営業利益の推移



資料 12. 主な活動

2004 年	<ul style="list-style-type: none"> ・介護事業の「(株) ココファン (現 (株) 学研ココファン)」を設立 ・「(株) 立風書房」を吸収合併
2005 年	<ul style="list-style-type: none"> ・第三者評価事業の「(株) R & C (現 (株) 学研データサービス)」を設立 ・進学塾運営事業の「(株) 学研メソッド」を設立
2006 年	<ul style="list-style-type: none"> ・幼保園への絵本・保育用品販売の「(株) 学研エリアマーケット」を設立 ・進学塾経営の「東北ベストスタディ (株) (現 (株) 学研スタディエ)」を買収
2007 年	<ul style="list-style-type: none"> ・家庭教師事業の「(株) タートルスタディスタッフ (現 (株) 学研エル・スタッフィング)」を買収 ・進学塾経営の「(株) ホットライン (現 (株) 学研アイズ)」を買収
2008 年	<ul style="list-style-type: none"> ・進学塾経営の「(株) 秀文社 (現 (株) 学研スタディエ)」および「WASEDA SINGAPORE PTE LTD.」を買収 ・「(株) 学研ココファン」「(株) 学研ココファン・ナーサリー」「(株) 学研ココファンスタッフ」を設立 ・中国に出版事業の合弁会社「北京中青学研教育科技発展有限公司」を設立
2009 年	<ul style="list-style-type: none"> ・進学塾経営の「(株) 早稲田スクール」を買収 ・進学塾経営の「(株) 創造学園」を買収 ・園・学校事業の「(株) 学研教育みらい」を設立 ・「(株) エイム」より事業譲受し、新会社「福島ベストスタディ (株)」を設立 ・「(株) 学習研究社」が持株会社制に移行、「(株) 学研ホールディングス」に社名を変更、「(株) 学研エデュケーション」「(株) 学研パブリッシング」「(株) 学研教育出版」「(株) 学研マーケティング」「(株) 学研出版サービス」「(株) 学研プロダクツサポート」を新設分割設立会社とし、「(株) 学研教育みらい」「(株) 学研ネクスト」「(株) 学研メディカル秀潤社」を吸収分割継承会社とする
2010 年	<ul style="list-style-type: none"> ・教室・塾事業の中間持株会社の「(株) 学研塾ホールディングス」を設立 ・出版事業の中間持株会社の「(株) 学研出版ホールディングス」を設立 ・「(株) 学研 R & C」が「(株) 学研データサービス」を吸収合併し、社名を「(株) 学研データサービス」に変更
2011 年	<ul style="list-style-type: none"> ・医療・看護向けコンテンツ配信事業の「(株) 学研ナーシングサポート」を設立
2012 年	<ul style="list-style-type: none"> ・障がい者雇用促進を目的として「(株) 学研スマイルハート」を設立 ・中国に広告会社の「上海学研広告有限公司」を設立 ・福祉・介護施設運営の「(株) ユーミーケア」を買収 ・教材販売事業の「(株) 福岡よいこの学習社」を買収
2013 年	<ul style="list-style-type: none"> ・進学塾経営の「(株) イング」を買収 ・「(株) 学研塾ホールディングス」と「(株) 市進ホールディングス」との共同出資により、託児施設運営の「(株) GI ビレッジ」を設立 ・シンガポールとマレーシア（クアラルンプール）に駐在員事務所を設立 ・進学塾経営の「(株) 全教研」を買収 ・電子出版事業の「(株) ブックビヨンド」を設立
2014 年	<ul style="list-style-type: none"> ・施設設計・開発事業の「(株) エス・ピー・エー (現 (株) シスケア)」および「(株) シスケア」を買収 ・教育 ICT 事業の「(株) 学研教育アイ・シー・ティー」を設立 ・「(株) 学研ナーシングサポート」が「(株) 学研メディカルサポート」に社名変更
2015 年	<ul style="list-style-type: none"> ・学習参考書出版・販売事業の「(株) 文理」を買収 ・「(株) シスケア」が「(株) エス・ピー・エー」を吸収合併 ・「(株) 学研ホールディングス」とミャンマーの IT 企業 ACE グループとの共同出資により、ミャンマーの教室事業の「Gakken Ace Education Co., Ltd.」を設立

	<ul style="list-style-type: none"> 「(株) 学研メディカル秀潤社」とインドネシアの「PT.EDUHEALTH TEKNOLOGI INDONESIA」との共同出資により、インドネシアの医療推進事業の「PT.GAKKEN HEALTH AND EDUCATION INDONESIA」を設立 「(株) 学研マーケティング」が「(株) 学研教育出版」「(株) 学研パブリッシング」を吸収合併し、「(株) 学研プラス」に社名変更 「(株) 学研メディコン」が「(株) 学研ネクスト」を吸収合併とともに、「(株) 学研教育みらい」および「(株) 学研教育出版」の学力開発事業などを吸収分割により承継し、「(株) 学研アソシエ」に社名変更 インキュベーション事業の「(株) 学研イノベーション」を設立 シンガポールにアジアの事業を統括するヘッド・オフィス「Gakken Asia Pacific Pte.Ltd.」を設立 「(株) 学研ココファン」が「(株) ユーミーケア」を吸収合併 「(株) 学研ココファンホールディングス」と「(株) ヒューマンライフ・マネジメント」との共同出資により訪問看護事業の「(株) 学研ココファン・ナーシング」を設立 「(株) タートルスタディスタッフ」が「(株) 学研エル・スタッフィング」に社名変更 マレーシアに教室事業の「Gakken Education Malaysia Sdn.Bhd.」を設立
2016年	<ul style="list-style-type: none"> 「(株) 秀文社」が「(株) 学研スタディエ」に社名変更 「(株) 学研スタディエ」が「東北ベストスタディ (株)」を吸収合併 「(株) 学研ホールディングス」とタイの出版社ナンミーブックスグループとの共同出資により、タイの教室事業の「Gakken Nanmeebooks Education Co., Ltd.」を設立 「(株) 学研スタディエ」が埼玉県の学習塾事業の「(株)SIGN- 1」に出資し子会社化 大学受験予備校運営の「(株) コーン社」および「(株) 高等進学塾」を買収 「(株) 学研プラス」が、オンライン英語事業会社「(株) Glats」に出資
2017年	<ul style="list-style-type: none"> グローバル人材を育成するための教育センターの企画開発、運営事業の「(株) TOKYO GLOBAL GATEWAY」を設立 市進ホールディングスの株式を追加取得し、持分法適用関連会社化 「(株) 学研プラス」が「(株) ブックビヨンド」「(株) 学研教育アイ・シー・ティー」を吸収合併 「(株) 塾ホールディングス」が進学塾経営の「(株) 文理学院」を買収 各種アセスメントの企画・製作事業の「(株) ビーコン」を設立
2018年	<ul style="list-style-type: none"> 講師派遣事業の「(株) ジェイテックスマネジメントセンター」を買収 介護サービス事業の「メディカル・ケア・サービス (株)」を買収 「(株) 学研教育みらい」が「(株) 学研イノベーション」を吸収合併とともに、「(株) 学研アソシエ」より採用支援事業を移管 「(株) 高等進学塾」が「(株) コーン」を吸収合併 「(株) 学研スタディエ」が台湾の学習塾「飛翔文教股份有限公司」を買収
2019年	<ul style="list-style-type: none"> 「(株) 学研プラス」が「(株) 学研出版ホールディングス」を吸収合併 「(株) 学研スタディエ」がベトナムに邦人の子ども向け塾事業の「GAKKEN STUDY ET VIETNAM CO.,LTD.」を設立 コンサルティング事業の「アイ・シー・ネット (株)」を買収 「(株) 学研教育みらい」が「(株) 学研アソシエ」を吸収合併
2020年	<ul style="list-style-type: none"> 「(株) 学研エリアマーケット」が「(株) 福岡よいこの学習社」を吸収合併 「(株) 学研エデュケーション」が「(株) 総合教育センター」から幼児教室「知能教育めばえ教室」事業を譲受 「(株) 地球の歩き方」を設立
2021年	<ul style="list-style-type: none"> 子育て支援事業の「(株)JP ホールディングス」の株式を取得 「(株) Gakken LEAP」を設立

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2022.5 PDF