

TOKYO SHOSEKI
FLAGSHIP
VISION

2030

まなび、ときめき、東京書籍

「学びたい。知りたい。」という気持ちや「わかった！できた！」という喜び。

そのような「まなび」の中に「ときめき」は隠れています。

どんな時代でも、学びの力は前を向く原動力となり、世界を変えていきます。

持続可能な社会のために、人の学びは不可欠です。

人々の健やかな学びに貢献したい。

社員一人一人がときめきを忘れずに挑戦したい。

東京書籍が100年を超える歴史の中で守り続けてきた、

「まなび」の素晴らしさを見つめ直すメッセージです。



策定の背景

このビジョンが描いているのは2030年。いまから6年後の東京書籍という企業の近未来の姿です。いまよりもより良い企業となるために、ただ漫然とではなく、明確な目標を持って活動することの重要性は論を俟ちません。このビジョンは、そのような近未来のあるべき企業像と、そこに至るために必要な行動を明示することを目的に作成されました。

急速に進む社会の変化の中、わたしたちを取り巻く状況も大きく変化しています。

例えば加速度的に進行していく少子高齢化。2022年の出生数は約77万人にまで落ち込み、2012年（約104万人）と比較して25%以上減少しています。この傾向は今後も続くと見込まれており、教科書市場の縮小は明らかです。

また、教育業界のDX化も見逃せません。「紙」から「デジタル」への流れは止まることはなく、「GIGAスクール構想」による一人一台端末の整備は、AIや教育ビッグデータの活用への道を拓いています。

あくまでこれらは一例で、世界情勢や経済動向をはじめ、これまで以上に予測困難な時代が続くでしょう。このビジョンは、そのような社会の変化の中でも、「2030年に向けて東京書籍が教科書業界や教育業界のフラッグシップとなっていく」という目標のもと、あるべき企業像を提示しています。



「東京書籍フラッグシップ ビジョン2030」とは



社会価値創造企業となるために

では、このビジョンで示す2030年の姿とは何でしょうか。それは「社会価値創造企業」という一言に集約されます。

この言葉には、①教科書だけを中心としたビジネスモデルから脱却し、教育の未来までも提示する企業であること、②環境への配慮やワークライフバランスの充実、ガバナンスの強化といった、社会の要請に応える企業であること、などが含意されています。

①は「成長戦略」の視点からのあるべき企業像です。持続的な企業活動を行うためには、安定的な収益を上げ続けることが不可欠です。しかし、これまで中核だった教科書事業の将来は不透明さを増しています。そのため、これまでのB to G（国・自治体向けビジネス）から、B to B（企業向けビジネス）やB to C（一般市場向けビジネス）への事業領域の拡張は、もはや避けて通れません。このビジョンでは、新たな領域の事業拡張に向けた具体的な成長戦略を提示しています。

②は「ESG経営」の視点からのあるべき企業像です。ESGとは、Environment（環境）、Social（社会）、Governance（企業統治）の頭文字を組み合わせた用語。目の前の利益や評価にとらわれるのではなく、それらの頭文字が示す社会が要請する3つの要素にも目配りしながら、企業の持続可能な発展を目指す経営を表しています。

上記の2つを両輪とした「社会価値創造企業」——これが2030年までのわたしたちが目指すべき企業像なのです。

東京書籍が目指す2030年の企業像

成長戦略
(pp.6-9)

ESG経営
(pp.10-13)



1 教科書を通じて、
すべての子どもたちに豊かな学びを



2 学びをもっと自由に



3 データの利活用で、
課題解決をサポート



4 社会の変化を見据えて
一歩先へ



5 斬新な発想で、
新しい価値を提供



6 未来の地球と子どもたちのために



7 働く喜びも、生きる喜びも、
実感できる会社に



8 誰もが自分らしく
輝ける会社に



9 一人一人が働きがいと成長を
実感できる会社に



10 誠実に、前向きに、
社会的責任を果たし続ける会社に

成長戦略の 視点からの

2030年の 東京書籍の姿

2030年においても教科書事業の重要性は変わりません。しかし、時代の変化とともに、教科書を取り巻く環境や事業の領域も大きく変化しています。学びの目的や手段、社会の要請が多様化するにつれ、わたしたちの事業も、教科書を足掛かりにしなが大きく広がっています。

変化を恐れず、他者と協働し、未来を担う人を育てるという社会的使命を果たすため、常に挑戦を続ける会社、それがわたしたちの目指す姿です。

教科書を通じて、 すべての子どもたちに豊かな学びを

～教科書事業の堅持・発展～

日々急激に変化する予測不能な時代において、子どもたちには、自ら豊かな人生を切り拓き、持続可能な社会の創り手となることが求められています。それらに必要な資質・能力をすべての子どもたちがバランスよく身に付けられるようにするために、学習指導要領を具体化した教科書の存在は、より重要になっています。

東京書籍は、「すべての子どもたちに質の高い学びを提供する」という教科書の役割に則って、社会と教育の未来を支え続けています。



データの利活用で、 課題解決をサポート

～先生や子どもたち、行政を支えるパートナーに～

ICT事業や評価事業などを通して、さまざまな商品・サービスを提供しています。それらから得られるデータを一元管理し、統合的に可視化・分析することで、指導や学びの個別最適化を実現し、教育行政の課題解決をサポートしています。

さらに、これまでに蓄積されてきたデータをもとに、AIを活用しながら、よりきめ細やかで効果的な指導や学びのツール、教育施策を提案できるようになっています。

学びをもっと自由に

～DXによる新たな学習体験の提供～

教育のDX化はますます進み、学びの形も大きく変化しています。学習者用デジタル教科書は、Webを通じてさまざまな情報や教材とつながることで、一人一人の個性や興味、特性に応じた個別最適な学習が提供できるようになっています。

また、DX商材は、いつでも、どこでも、誰でも簡単に利用できるようになり、学校の内外を問わず幅広い場面で使われるようになっています。



▲教科書を足掛かりに挑戦を続け、事業領域が広がっています。

社会の変化を見据えて一歩先へ

～変化に対応できる組織、仕組み、環境づくり～

社会や学校が大きく変化しても、組織の創造力を高めることで、顧客のニーズに応じた商品を展開できており、教科書業界だけでなく日本の教育を牽引する存在となっています。

社外の必要な人材を活用したり、他社との協業を進めたりするなど、従来までの枠組みにとらわれない、変化に柔軟に対応できる組織・体制や仕組み、環境づくりを推し進めています。



斬新な発想で、 新たな価値を提供

～事業モデルの多様化、市場の拡大～

教科書関連市場を中核としながらも、これまでB to Gが主体だった事業領域が、B to BやB to Cに拡大しています。さらに、デジタル化を契機として、斬新な発想で、新たな学びの価値をさまざまな年代の人に提供しています。大阪・関西万博を契機とするVA（ヴァーチャルアカデミー）事業がその一翼です。

事業モデルの多様化や参入市場の拡大により、安定的で持続可能な利益体質となっています。

既存事業を基盤とした事業領域の拡大

「教育と文化を通じて人づくり」という企業理念のもと、教科書の可能性を広げ、教育の未来を提示する「フラッグシップカンパニー」としての地位を築いていきます。コストや人員配置の適正化を進めると同時に、新規顧客の開拓や新しい事業モデルの構築による利益の拡大を目指します。

また、部門間の連携強化はもちろんのこと、社外とのパートナーシップの構築・強化により、変化に柔軟に対応できる、強靱で持続可能な企業体質へと転換していきます。



1 教科書を通じて、すべての子どもたちに豊かな学びを

~教科書事業の堅持・発展~

- 1 } 社会の変化に伴う新しい課題に取り組むとともに、教科書の重要性を改めて見直し、長年の教科書づくりの伝統と経験を活かして、質の高い、信頼される教科書を提供し続けます。
- 2 } 紙とデジタル、それぞれの特性を活かした商品・サービスの開発・提供により、すべての子どもたちの学びを保障し、教育の質の向上に寄与し続けます。
- 3 } 児童生徒数減少の状況においても、MS・売上拡大のみを追求するのではなく、教科書編集・デジタル制作・製造・物流に係るコストの見直し・適正化などを推進し、現在の利益水準を維持・向上します。



2 学びをもっと自由に

~DXによる新たな学習体験の提供~

- 1 } 時間や場所、個々の特性や環境によらず、必要とするすべての人が学習者用デジタル教科書を利用できるよう、使いやすさと利便性の向上を進めます。
- 2 } 社内外のさまざまな教材・サービスと学習者用デジタル教科書との連携により、個々のニーズや環境に応じた個別最適な学習体験を提供します。
- 3 } DX商材の一般販売用サイトへの販路拡大などにより、学校市場の枠を超え、個々の家庭の多様なニーズに応えます。さらに、大学生や社会人、高齢者などの生涯学習を支えます。



3 データの利活用で、課題解決をサポート

~先生や子どもたち、行政を支えるパートナーに~

- 1 } 学習者用デジタル教科書・デジタル教材・評価事業など、自社が持つさまざまな商品から得られる学習履歴を集約し、子どもたちの学びの傾向を明らかにすることで、個々の特性に応じた指導方法を提案します。
- 2 } 自社の商品やサービスから得られたデータをもとに、子どもたち一人一人の学習状況や学びのプロセスに応じた、最も効果的な学習コンテンツを提供します。
- 3 } 長年にわたって蓄積されてきたデータをもとに、学力向上や教育格差など、各自治体が抱えるさまざまな課題の解決に向けて、総合的に教育施策のサポートや提案を行います。



4 社会の変化を見据えて一歩先へ

~変化に対応できる組織、仕組み、環境づくり~

- 1 } 変化に柔軟に対応するために会社全体の創造力を高めていきます。そのために、商品構成や組織・体制を見直し、ゆとりある適正な業務量とします。また、多様な人材が活発にコミュニケーションできる環境を整えます。
- 2 } 多様なニーズに対応できるよう、さまざまな企業や団体との協業や連携を促進するための社内の仕組みづくりを行います。また、自社が管理するコンテンツやデータを整理し、自社の持つ強みや資産を明確化します。
- 3 } マーケティング機能を全社で強化するために、人材活用や他社との協業も含め、組織・体制を整えます。マーケティングの中でも市場調査機能と商品開発機能の強化に最優先で取り組みます。



5 斬新な発想で、新たな価値を提供

~事業モデルの多様化、市場の拡大~

- 1 } 「挑戦しないことが最大のリスク」と捉えて新規事業に取り組み、教科書事業以外の収益の柱を育てます。その際には、将来性・成長性・収益性などの観点から、商品・サービス群の抜本的な見直しとともに、予算や人員の最適化を進めます。
- 2 } 新規事業開拓を専門に担う部署を創設するなどして、事業モデルの多様化に取り組みます。自社の強み・弱みを慎重に検討した上で、企画やターゲットを吟味し、従来の思考にとらわれない発想で挑戦します。
- 3 } 社内外へのブランディングを通じて、新規事業の認知度向上に努めることで、成功の土台とします。さらに、VA事業化を見据えた大阪・関西万博出展など、B to (B to) C事業を軌道に乗せるための取り組みを本格化させます。

ESG経営の 視点からの

2030年の 東京書籍の姿

ESGとは「Environment（環境）」「Social（社会）」「Governance（企業統治）」の頭文字を組み合わせた用語で、3つの観点に配慮した経営・事業活動を行うことが、企業の持続的成長において重要とされています。

2030年においてはESG経営が実現されており、持続可能な社会の実現に向けた対応やコンプライアンスの遵守が、会社全体で能動的に取り組まれ、当たり前になっています。そして、未来を担う「人」を育てる社会的使命をもつ企業として、多様化したキャリアデザインやライフプラン、専門性などを社員どうしが互いに認め合い、高め合える会社になっています。それがわたしたちの目指す姿です。



▲ ESG経営が実現され、お互いに認め合い、高め合える会社になっています。

未来の地球と子どもたちのために

～環境への配慮～

環境に配慮し、地球上の生物の多様性を維持し守り続けることは、これから生きる子どもたちの未来に必要不可欠です。資源の循環化やCO₂削減、自然との共生を推進するなど、その時々で「今」すべき対策を進め、持続可能な企業を体現しています。



7

働く喜びも、生きる喜びも、 実感できる会社に

～ワークライフバランスの充実～

全社員が、どのライフステージに立っていても、仕事とプライベートのどちらも大切に働くことができる会社になっています。このことが、社員の安心感と働く意欲をうみ、安定的な人材の確保につながっています。

さらに、仕事での学びをプライベートに活かし、またプライベートでの発見を仕事に活かすといった相互の循環が生まれ、社員の創造力が向上し、付加価値の高いコンテンツ・サービスが提供されています。



誰もが自分らしく輝ける会社に

～ダイバーシティの推進～

社員一人一人が、性別や年齢、経験や価値観などの違いを問わず、多様性を尊重し合える会社になっています。個人がそれぞれの経験や知識を活かして協働することで、どのような時代の変化にも対応できる強靱な組織・体制になっています。



一人一人が働きがいと成長を 実感できる会社に

～求められる人材の育成と自己成長の実現～

「教育と文化を通じて人づくり」に貢献し続けるため、これまでの東京書籍の良さを活かしながら、「創造力」と「関係構築力」により力点を置いた人材育成を推進しています。

社員一人一人が、働きがいや自身の成長を実感しながら、個人、そして組織の力を最大限に発揮できる組織・体制、人材育成戦略を構築しています。



10
⚖️

誠実に、前向きに、 社会的責任を果たし続ける会社に

～コンプライアンスの徹底～

コンプライアンスは、企業が事業活動を行う上で、果たすべき社会的責任の1つです。

公教育に関わる企業として、社員一人一人がより高い倫理観のもとで公正な企業活動に取り組めるような制度や体制を整えています。



社員と社会の「well-being」向上の推進

「well-being」とは、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあることを意味します。

東京書籍がこれからも成長し続ける企業であるために、また、わたしたち一人一人が自分らしくあり、やりがいに満ちて働き続けるために、社員一人一人の意識と行動を、そして会社の仕組みそのものをより良く変えていきます。このことは、社会全体の「well-being」向上につながっていきます。

6



未来の地球と子どもたちのために

~環境への配慮~

- 1 } 商品や販促材など社外向け商材、社内業務のデジタル化・DX化を進めるとともに、サステナブル（持続できる）素材の使用率を高め、資源の削減と循環を促進します。
- 2 } 営業車両のシェア使用、電気自動車への切り替え、スーパークールビズ導入による空調設定温度の適正化、屋上への太陽光パネル設置といったCO₂削減策に取り組めます。
- 3 } 植林や清掃など環境活動への参加や、企画・研修を通じて、自然と調和し、共生する社会づくりに貢献します。

7



働く喜びも、生きる喜びも、実感できる会社に

~ワークライフバランスの充実~

- 1 } 慣習にとらわれず、業務内容の整理や業務フローの見える化を行い、それらを共有することで、一人一人の状況や希望に応じた業務量・労働時間を実現します。
- 2 } 誰もが会社制度を気がねなく活用できるよう、育児・介護などの制度を利用する社員とその組織に対して、適切にフォローします。
- 3 } 年齢や役職、部署、性別などにかかわらず、一人一人の置かれた環境に合わせて、各種休暇を積極的に取得できる会社にします。

8



誰もが自分らしく輝ける会社に

~ダイバーシティの推進~

- 1 } 無意識の思い込み（アンコンシャスバイアス）をなくし、互いに認め合うことで、誰もが快く働ける職場を目指します。
- 2 } 多様性を考慮した人材配置・採用を行い、東京書籍で働くすべての人が存分に力を発揮できる組織を目指します。
- 3 } 互いを認め合う意識が醸成され、多様性を活かした商品・サービスを提供することで、子どもたちの学びを支えます。

9



一人一人が働きがいと成長を実感できる会社に

~求められる人材の育成と自己成長の実現~

- 1 } 「部門横断」「協業」が日常化する組織・体制、ジョブローテーションの導入、研修制度の充実など、総合力を発揮できる人材育成戦略を構築・実行します。
- 2 } 個人が目指す姿と一人一人への期待役割の見える化・共有や、自発的な学習の支援など、多様な人材が活躍・成長できる制度を構築します。
- 3 } 多様なキャリアパスの提示・運用などにより、一人一人が輝き、成長ややりがいを実感し、活躍し続けられる魅力的な組織を構築します。

10



誠実に、前向きに、社会的責任を果たし続ける会社に

~コンプライアンスの徹底~

- 1 } コンプライアンスに関する取り組みをより一層充実するために、各局の業務ガイドラインをアップデートし続けます。
- 2 } コンプライアンスや各種ガイドラインなどの基本的な知識の浸透と徹底を図るため、役職や年層などに応じた複層的な研修を行います。
- 3 } 一人一人の取り組みの徹底が、組織全体の信頼感につながり、結果として、商品やサービスがより評価される会社になっていきます。