

2026.1.19 Ne

【第三種郵便物認可】 【月ぎめ購読料朝刊5,500円(うち消費税407円)・1部売り朝刊200円、夕刊100円】

2026年1月19日 日本経済新聞夕刊

# こころの玉手箱

学研ホールディングス社長

宮原 博昭 (1)



学研ホールディングス (HD)の社長に就任した際、防衛大学の同級生だった親友の渡辺誠が祝いの品としてフランス軍戦闘機のジャイロを贈ってくれた。防衛大では、航空自衛隊のパイロットを志している。社長として学研HDの操縦席に座ったばかりの自分にとって、ぴったりの贈り物だった。

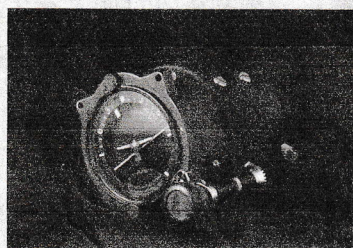
ジャイロは戦闘機で最も大事な部品だ。機体の傾きを教えてくれる計器で、操縦席に備え付けてある。上空まで飛ぶと、目の前にある雲は斜めに見えるため、上下左右の方向が分からなくなることもある。

特に夜間や悪天候など視界が悪い時は、ジャイロが示す数字だけが頼りだ。防衛大ではどんな天候でも飛べるよう、操縦席の視界を遮って操縦する計器飛行の座学を重ねた。

学研HDの操縦席に座ったものの、視界の先は一筋の光もない真っ暗闇のようだった。社長に就いた2010年当時、学研HDは出版不況と少子化の

## 戦闘機のジャイロ

## 数字に頼る 操縦から経営に



防衛大の同級生がフランス軍で使われた計器を贈ってくれた

数字は足元の状況を正確に教えてくれるが、未来は語ってくれない。だから現場の声やライバル会社の経営状況、社会情勢という外部の景色を見逃すことを忘れないようにしている。

少子高齢化という外部環境を分析してたり着いた飛行プランは、当時の主力事業だった学習塾や出版と全く異なる介護事業の拡大だった。

社長就任後の3年間はサービス付き高齢者向け住宅(サ高住)の新設に集中し、M&A(合併・買収)や学習塾の校舎新設をストップした。

暗闇の中でつかんだ介護という光は、今や売上高の約半分を占めるまでに成長した。

「一燈を提げて暗夜を行く。暗夜を憂うること勿れ。只一燈を頼め」

ジャイロとともに自分を支えてくれたのが幕末の儒学者、佐藤一斎先生の言葉だ。ジャイロと、この言葉がなければ、あの3年間に感じ続けた重圧を耐えられなかっただろう。

みやばら・ひろあき 1959年広島県生まれ。防衛大学校卒業後、貿易商社を経て、86年学習研究社(現学研ホールディングス)に勤務地限定社員として入社。学研教室事業部長などを経て2009年取締役、10年から現職。

打撃を受け、売り上げが20年間半分に減っていた。経営者として、1万人の社員とその家族を路頭に迷わせないことがいつも頭から離れなかった。

だが経営危機を乗り越える光が見当たらず、会社はもう飛行プランを立てた。

数字だけを信じて戦闘機を操縦した経験は企業経営に大きく生きた。

客観的な数字に基づいて判断することは、戦闘機の操縦でも経営でも不可欠だ。決算資料の数字を何度か読み返し、経営再建という飛行プランを立てた。

数字は足元の状況を正確に教えてくれるが、未来は語ってくれない。だから現場の声やライバル会社の経営状況、社会情勢という外部の景色を見逃すことを忘れないようにしている。

少子高齢化という外部環境を分析してたり着いた飛行プランは、当時の主力事業だった学習塾や出版と全く異なる介護事業の拡大だった。

社長就任後の3年間はサービス付き高齢者向け住宅(サ高住)の新設に集中し、M&A(合併・買収)や学習塾の校舎新設をストップした。

暗闇の中でつかんだ介護という光は、今や売上高の約半分を占めるまでに成長した。

「一燈を提げて暗夜を行く。暗夜を憂うること勿れ。只一燈を頼め」

ジャイロとともに自分を支えてくれたのが幕末の儒学者、佐藤一斎先生の言葉だ。ジャイロと、この言葉がなければ、あの3年間に感じ続けた重圧を耐えられなかっただろう。