



今後の戦略

2023年6月24日

株式会社ベネッセホールディングス

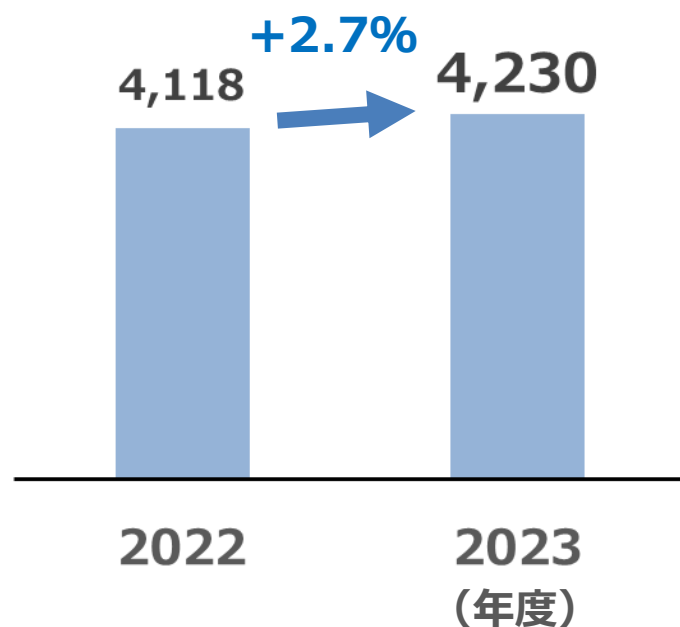
代表取締役社長 CEO

小林 仁

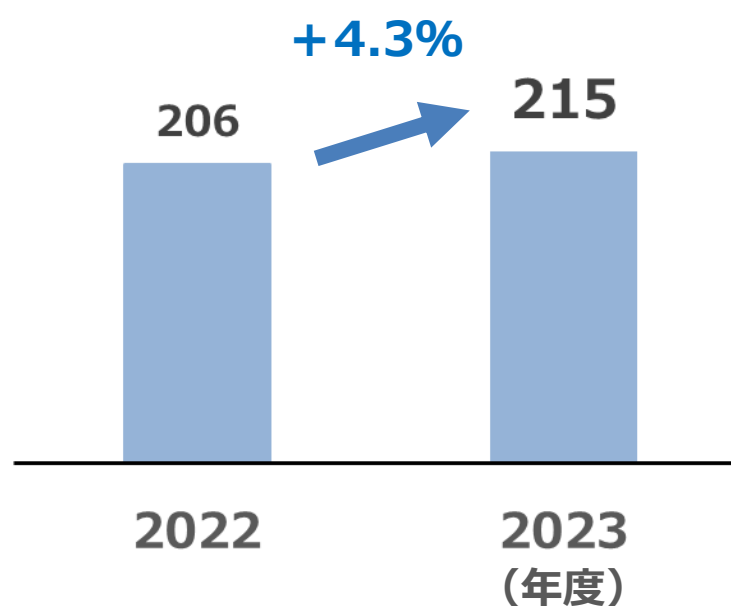
2023年度の業績見通し

増収増益、ROEは7.3%を見込む

売上高

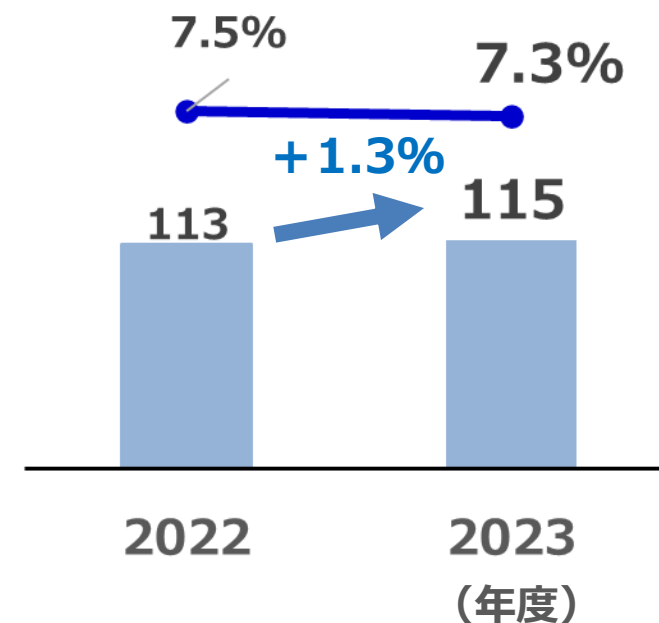


営業利益



純利益・ROE

(単位：億円)



- 介護・保育事業の新型コロナウイルス影響からの回復
（営業利益：対前年+28億円）、増益をけん引
- 進研ゼミは、会員数減少も、価格改定とコスト削減で吸収し増益
- 成長に向けた投資（約30億円）を実行するため、増益幅は抑制



成長投資を行いながら、利益成長を実現

営業利益 2023年度（予）215億円（対前年+8億円）

変革事業計画

2020年11月 中期経営計画発表

事業環境の大幅な変化

少子化の加速、新型コロナウイルスの影響、

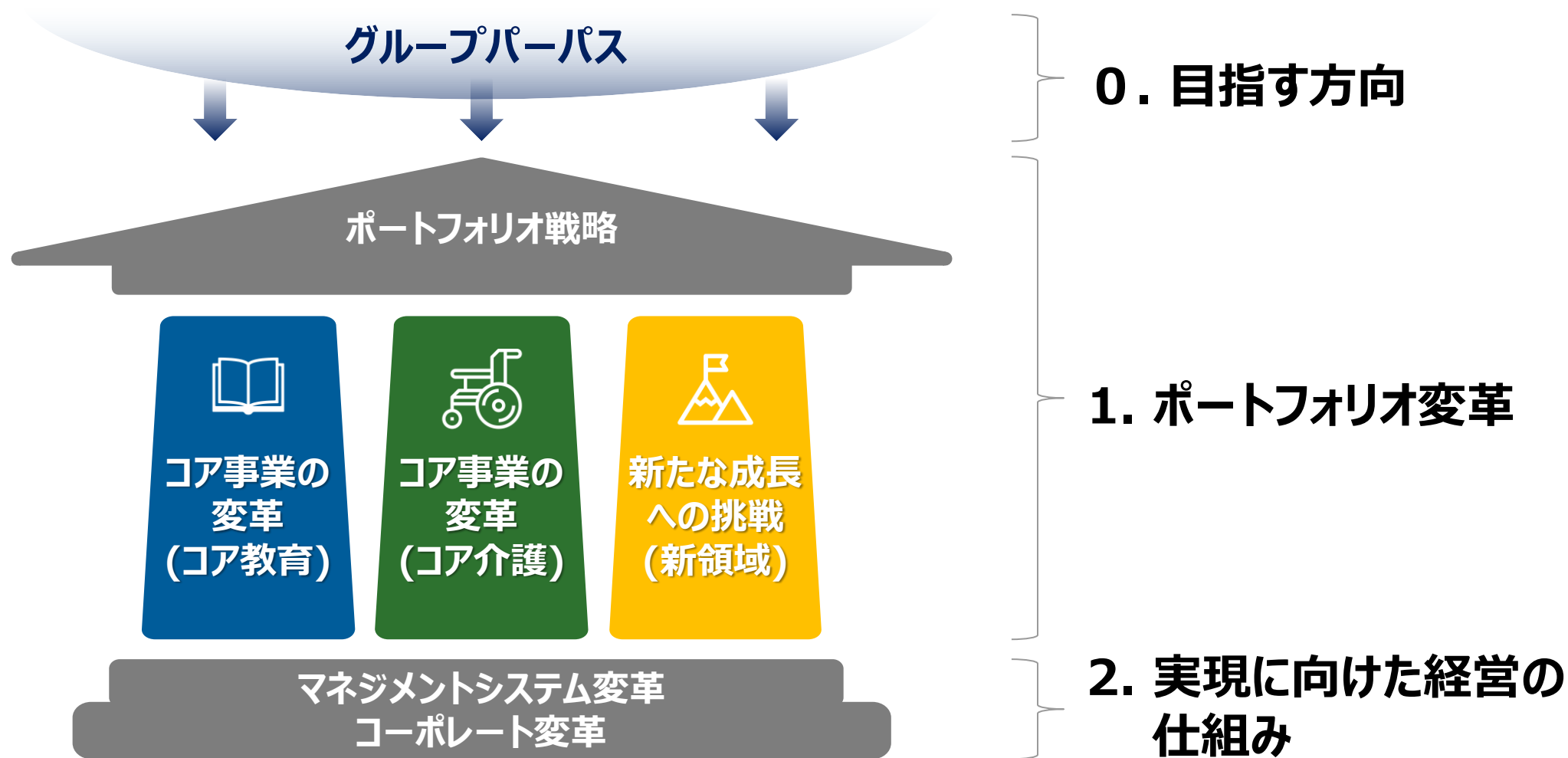
教育事業を取り巻く環境変化

企業・個人のリスキング・HR関連サービスニーズの拡大

2023年5月 変革事業計画発表

会社を取り巻く様々な周辺環境を踏まえ、「中期経営計画」をブラッシュアップ

グループパーパス実現に向け、事業ポートフォリオと経営システムを変革



目指す方向

「人」を軸にした社会課題の解決

「人」に関わる社会課題を踏まえ、事業を通じてその解決に取り組む

妊娠・出産・育児



- 少子化の加速
- 子育て環境変化への対応

幼児・小～高校生



- 教育機会格差
- 学習意欲低下
- 学校教育変化への対応

大学・社会人



- 大学変革の遅れ
- 労働力不足
- 求められる資質・能力変化

シニア



- 要介護高齢者の増加
- 介護人材不足
- DX化の遅れ

教育の構造的課題を解決し、
教育・学びの領域で
最も信頼される存在

学びを通じ、個人・企業の成長を
支援する圧倒的No1の存在

"その方らしさ" の実現と
構造課題の解決(人材・食) に
最も貢献している存在

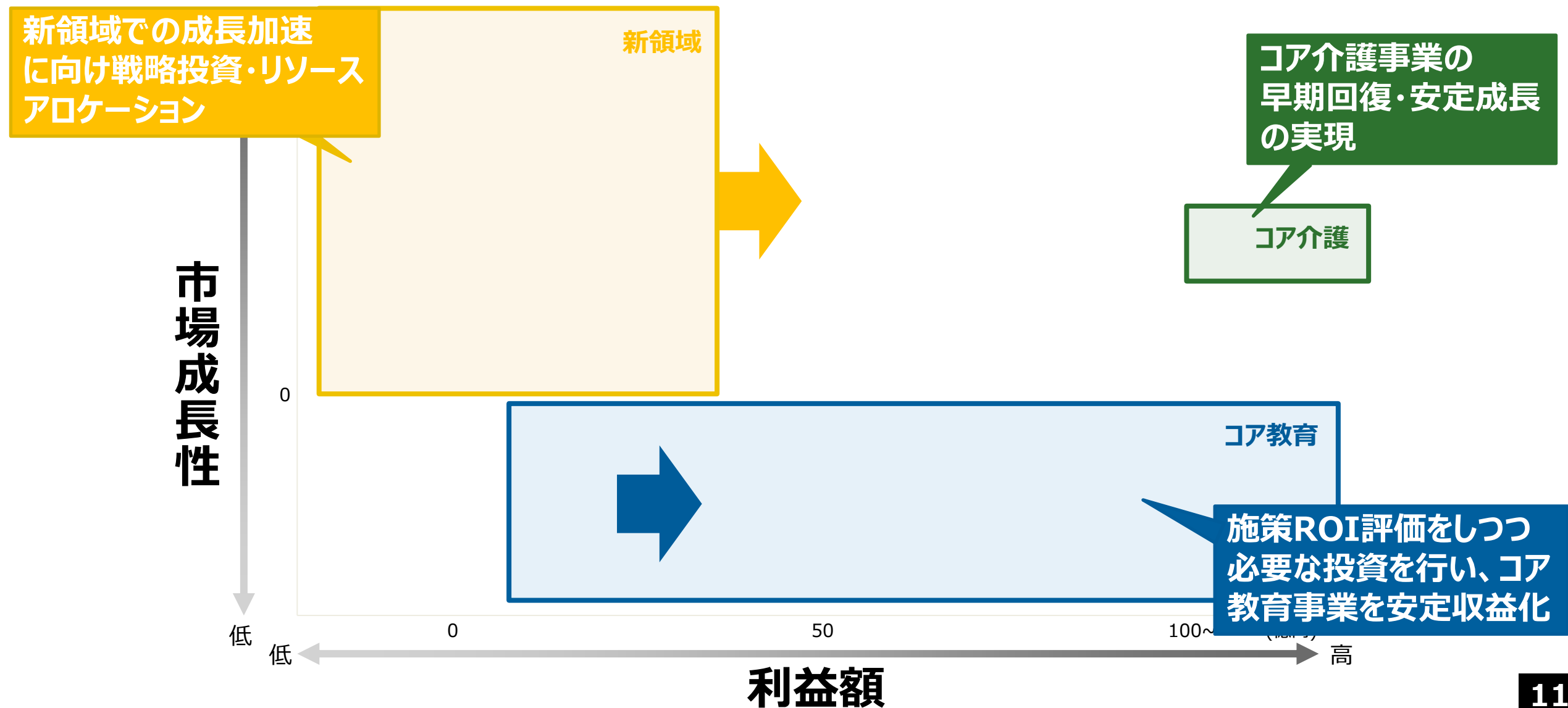
誰もが一生、成長できる。
自分らしく生きられる世界へ。
ベネッセは目指しつづけます。



ポートフォリオ変革

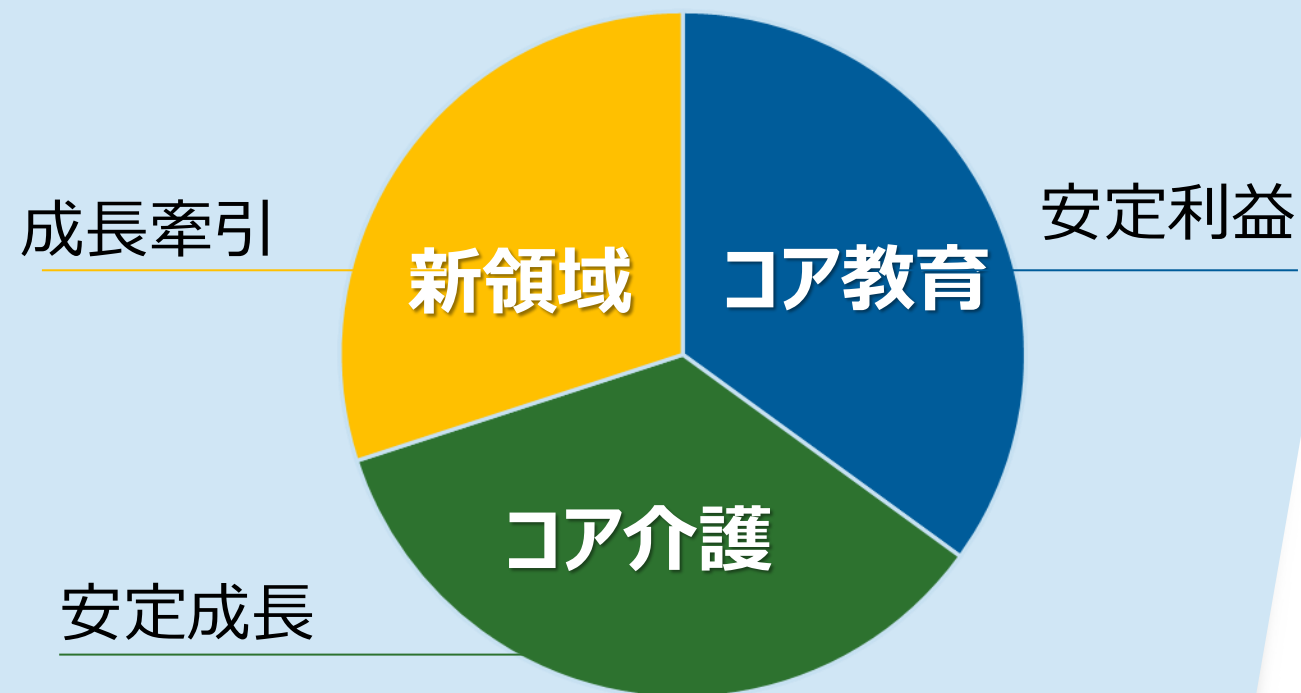
ポートフォリオの状況と基本方針

各ドメイン、事業の投資・リソースアロケーション優先度を明確化



目指す姿 (2028年度~)

3本柱の利益構造による
持続的利益成長



現中計の目標(2025年度)

目指す姿からのバックキャストで
2025年度に目指す状態

コア教育

収益安定化、
さらに事業モデル変革に着手

コア介護

新型コロナ前へ
早期回復し安定成長軌道へ

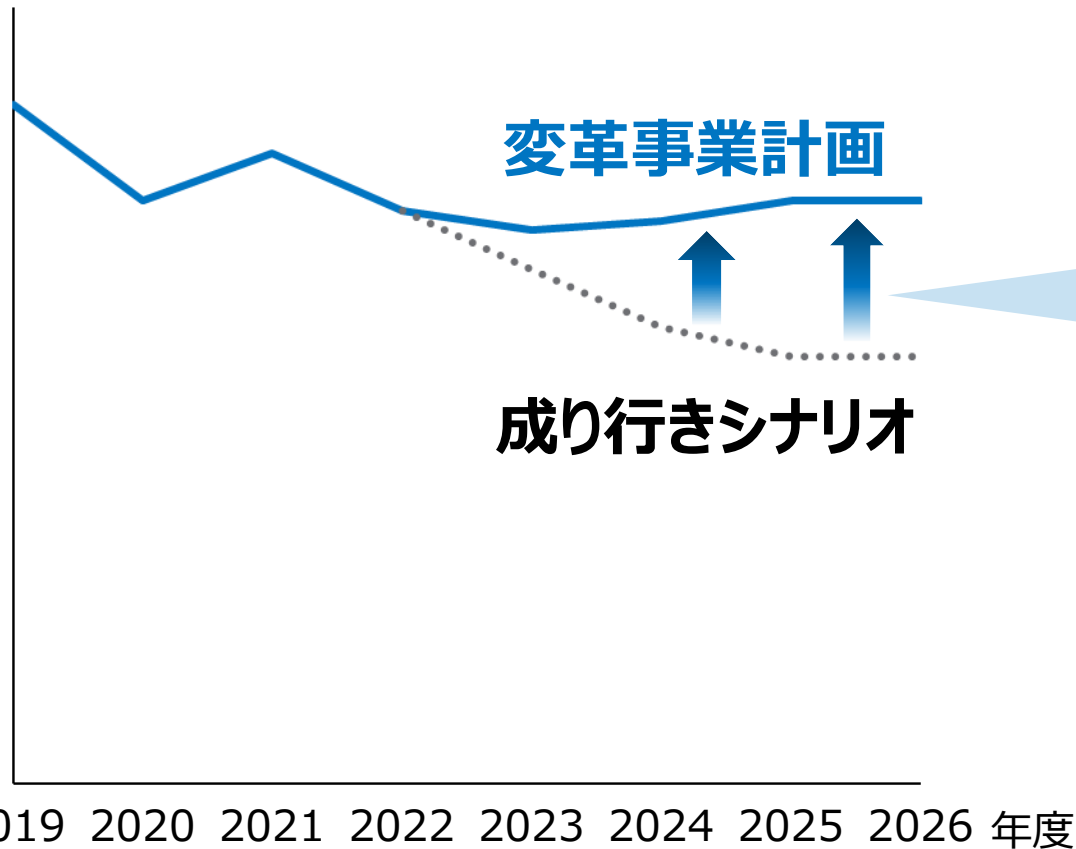
新領域

2026年度以降の利益成長牽引
に向けた戦略投資と売上成長

コア事業の変革

2025年度のNext GIGA構想が転換点、安定収益化を実現

営業利益総額の推移



コア教育事業の変革

Next GIGA構想

長期：2026年度～

短中期：2023～2025年度

① 商品価値・営業手法の再設計

- 顧客基盤維持・強化の取り組み
- ニーズ多様化への対応

② コスト構造改革

国内教育全体で組織の枠を超え
固定費構造の見直し・削減を行う

③ 次世代化と事業モデル変革

DX化進展を機会点として、
事業モデル変革に取り組む

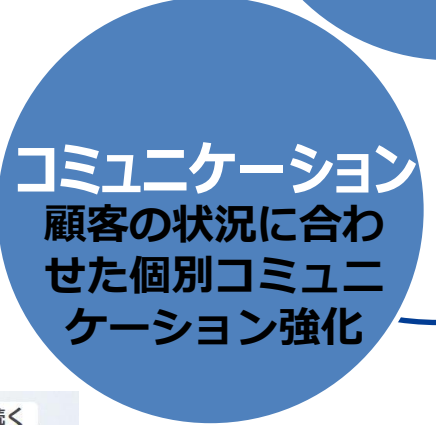
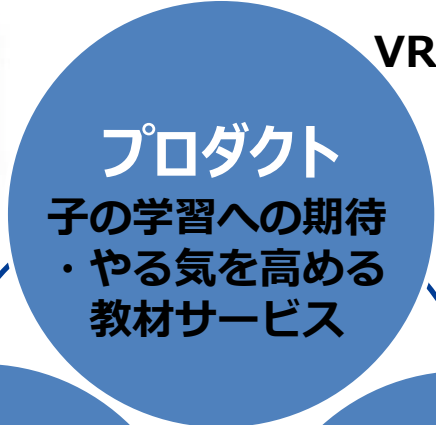
進研ゼミ：短中期の戦略

コア教育事業の変革	Next GIGA構想
長期：2026年度～	
短中期：2023～2025年度	
① 商品価値・営業手法の再設計	② 次世代化と事業モデル変革
・顧客基盤維持・強化の取り組み	DX化進展を機会点として、事業モデル変革に取組む
・ニーズ多様化への対応	
② コスト構造改革	
国内教育全体で組織の枠を超え固定費構造の見直し・削減を行う	

顧客基盤の強化



Nintendo Switch™ 用ソフト



ひとりでもやる気が続く

チャレンジサポート電話



体験見本

多様化するニーズへの対応



チャレンジスクール



難関校受験

EVERES



国立高校への進学を報告した会員の

第1志望校
合格率 **93.1%**

※第1志望校合格率(93.1%)は、2022年7月時点で、アンケートで進学先高校と志望順位を報告いただいた、<エベレス>と進研ゼミ『中学講座』両方の3ヵ月以上の受講経験者かつ<エベレス>を中三2月(講座終了)まで受講したかたのうち、国立高校に「第1志望で合格した」と回答したかたの割合です。

学校向け教育事業：短中期の戦略

顧客基盤の強化

● ミライシードのシェア拡大

ミライシード

GIGAスクール構想（2020年度～）

約9,000校（シェア約30%）

Next GIGA構想（2025年度～）

12,000校以上（シェア約40%）

※2026年度から5年間の採択校数

多様化するニーズへの対応

● 多様な進路目標実現を支援

	学校ニーズ	新たな施策
進学校	一般入試 中心	アセスメント& デジタル学習サービス
中堅校	一般・年内 入試 年内入試 中心	アセスメント& 年内入試プログラム
進路 多様校	就職含む 幅広い進路	アセスメント& 進路達成プログラム

地域：多様化するニーズへの対応

支社機能を強化・再編成、 地域ごとに多様化する自治体・学校等のニーズに対応

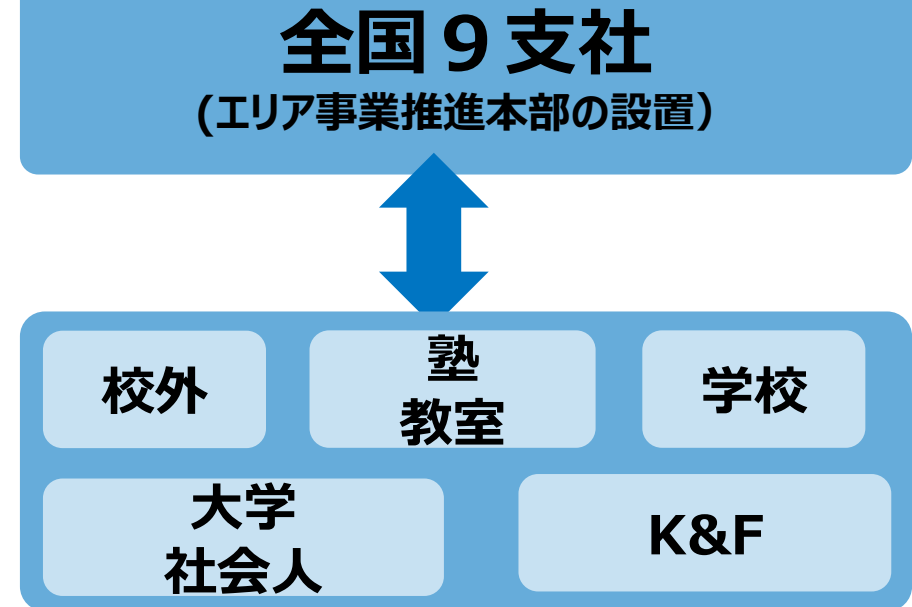
地域ごとに多様化するニーズ

自治体	ICT活用、教員採用、DX推進
保育	先生の働き方改革、保育士不足
小中学校	働き方改革、インクルーシブ対応 カリキュラム開発/授業改善
高校	評価/学力向上、進路/就職支援
大学	受験生募集/入試制度 就職支援/能力育成
企業	地域採用、DX推進、研修・能力育成

多様化する
ニーズを
ふまえた
提案



ベネッセのアセットを組み合わせた施策



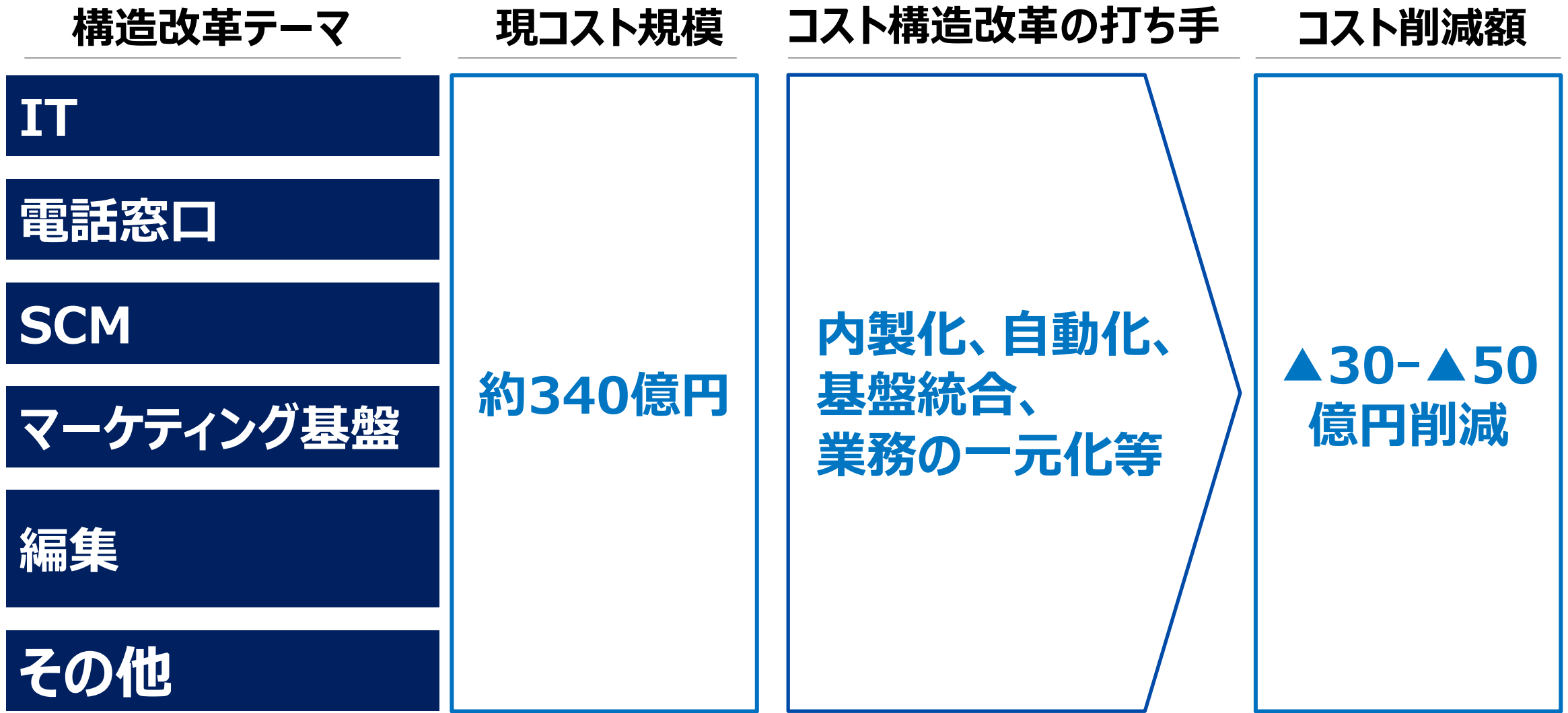
コスト構造改革 検討中の実行策

全社・組織横断でのコスト構造改革を実施

コア教育事業の変革 Next GIGA構想

長期：2026年度～
短中期：2023～2025年度

- ① 商品価値・営業手法の再設計
 - 顧客基盤維持・強化の取り組み
 - ニーズ多様化への対応
- ② 次世代化と事業モデル変革
 - DX化進展を機会点として、事業モデル変革に取組む
- ③ **コスト構造改革**
 - 国内教育全体で組織の特長を最大限に活用し、削減を行う



次世代化と事業モデル変革

2025年度“Next GIGA構想”等、教育のDX化を機会点として
商品サービスの次世代化と事業モデル変革に挑戦する

コア教育事業の変革		Next GIGA構想
長期：2026年度～		
短中期：2023～2025年度		
① 商品価値・営業手法の再設計	・顧客基盤維持・強化の取り組み ・コース多様化への対応	④ 次世代化と事業モデル変革 DX化進展を機会点として、事業モデル変革に取組む
② コスト構造改革	国内教育全体で組織の枠を超え 固定費構造の見直し・削減を行う	

BYOD化を機会点とした、進研ゼミの次世代化

学校校務クラウド化を機会点とした、学校教育の次世代化

CBT化を機会点とした、学校・生徒支援の次世代化

BYOD化を機会点とした進研ゼミの次世代化

2025年度の“Next GIGA構想”を機会点に、 新たなモデルの進研ゼミを提供

コア教育事業の変革		Next GIGA構想
長期：2026年度～		
短中期：2023～2025年度		
① 商品価値・営業手法の再設計	・顧客基盤維持・強化の取り組み ・ニーズ多様化への対応	④ 次世代化と事業モデル変革 DX化進展を機会点として、事業モデル変革に取組む
② コスト構造改革	国内教育全体で組織の枠を超え固定費構造の見直し・削減を行う	

根本的な
事業課題

- ・ 経済格差の拡大
- ・ 自社タブレットの提供コスト
- ・ 子どものやる気・学習力低下がさらに拍車

機会点

Next GIGA構想（2025年度）、個人端末の保有率向上

新たな
進研ゼミ
モデル
(検討中)

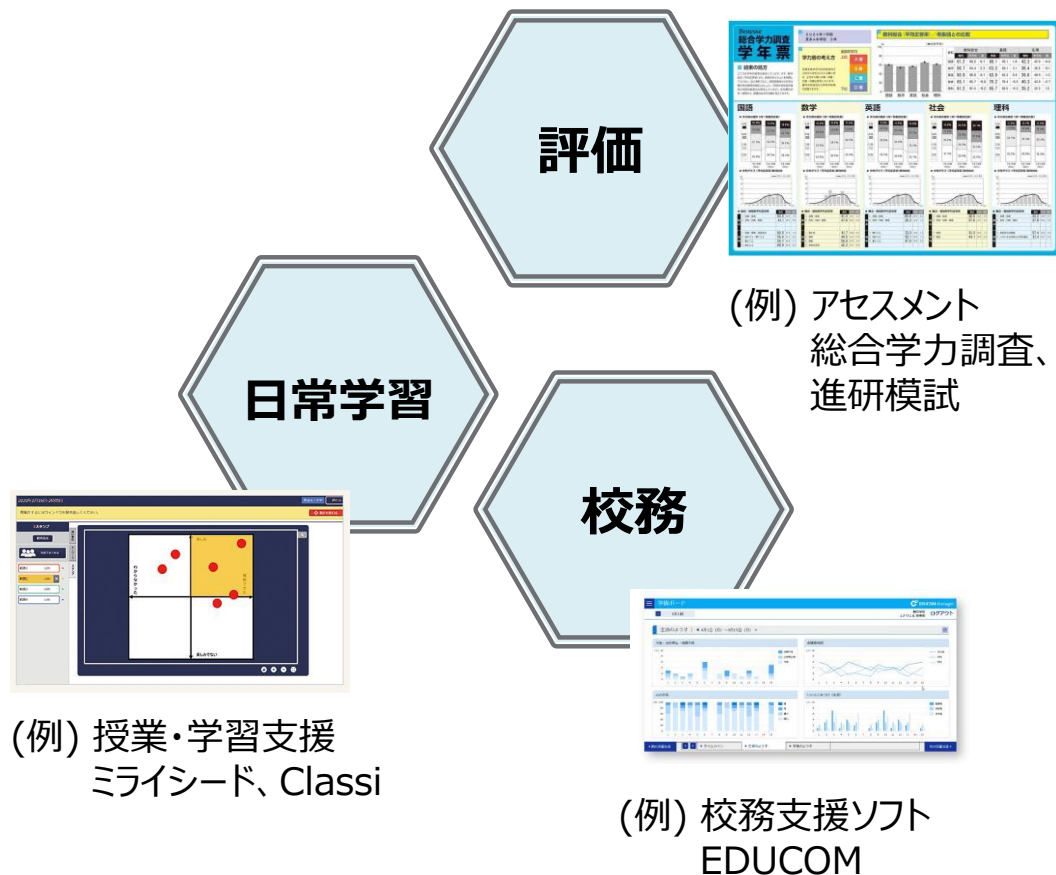
- ・ BYODを前提に、低価格で日本中のご家庭が頼れる進研ゼミ
- ・ 教室との組み合わせで、誰もが学び続けられる進研ゼミ
- ・ 多様化への対応コンテンツ・サービスのさらなる充実

学校向け教育の次世代化

校務支援システムをクラウド化。評価・学習データを統合し、
教員負担の削減やデータ利活用により、学校教育を次世代化

コア教育事業の変革		Next GIGA構想
長期：2026年度～	短中期：2023～2025年度	
① 商品価値・営業手法の再設計		④ 次世代化と事業モデル変革
・顧客基盤維持・強化の取り組み		DX化進展を機会点として、事業モデル変革に取組む
② コスト構造改革		
国内教育全体で組織の枠を超え固定費構造の見直し・削減を行う		

2023年度

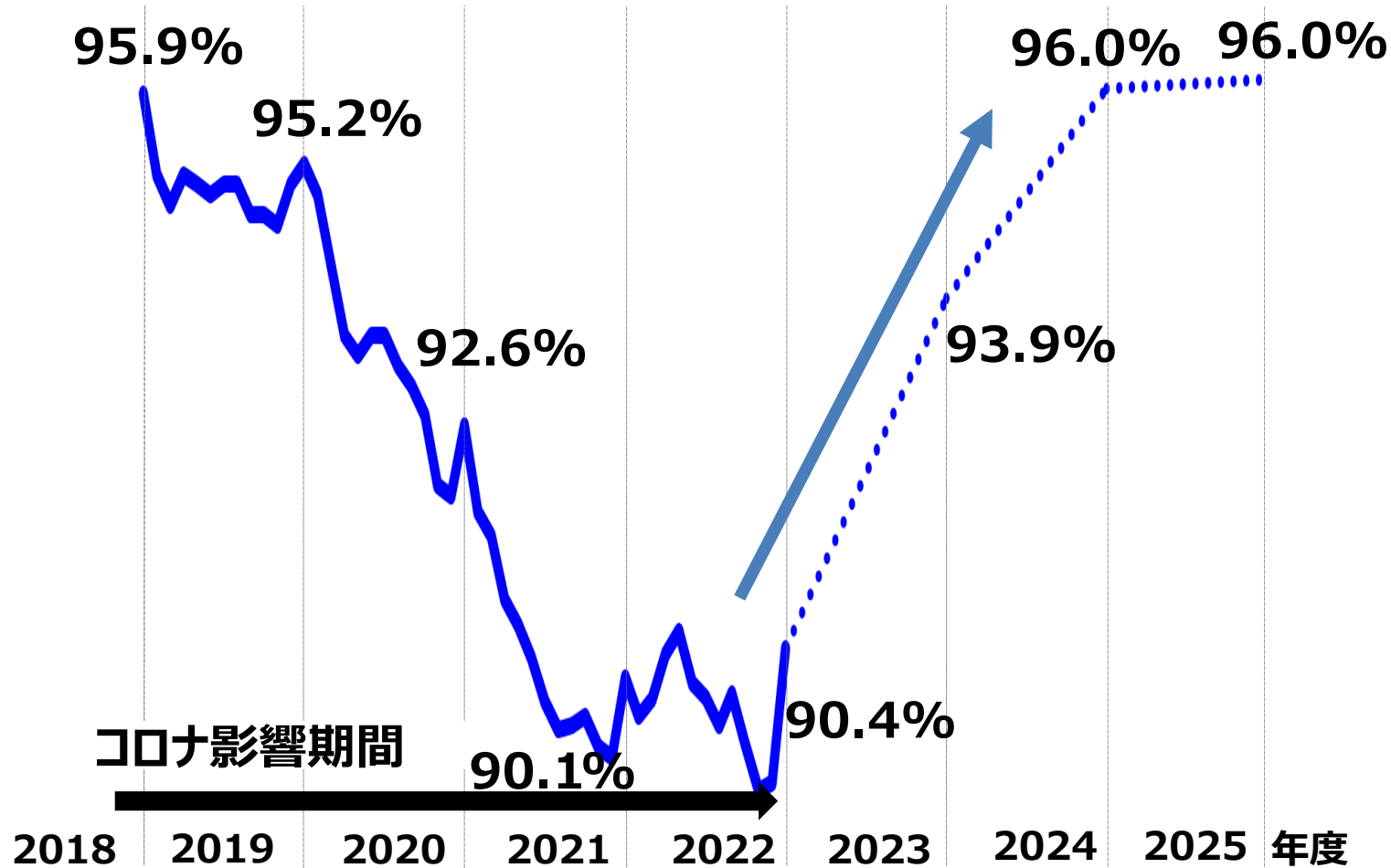


2026年度～



入居意欲回復を促す施策と、営業力・マネジメントの強化による入居率回復

入居率推移



- 病院・ケアマネジャーとの関係構築・ショートステイ(体験)による入居意欲向上
- 営業力・マネジメント強化
- 物件開発対象エリアの新たな拡大

新たな成長への挑戦 (新領域)

今後成長が期待できる事業を新領域と位置づけ、
ベネッセ全体の成長を牽引していく

大学・社会人事業
(リスキリング事業)

介護周辺事業
(介護HR・介護食事業)

海外事業
(インド学校教育支援事業)

世の中が変化することでベネッセの強みを生かし大学・社会人事業を成長させていく

世の中の変化

- ・【世界】 仕事の在り方や求められるスキルが大きく変容
- ・【日本】 生涯、学び・キャリアを構築出来る社会を目指す
- ・【民間】 企業の持続的な成長に向けた人材投資・育成の強化
- ・【行政】 リスキリングに5年で1兆円の投資を表明

ベネッセの強み



わかりやすく
教える技術

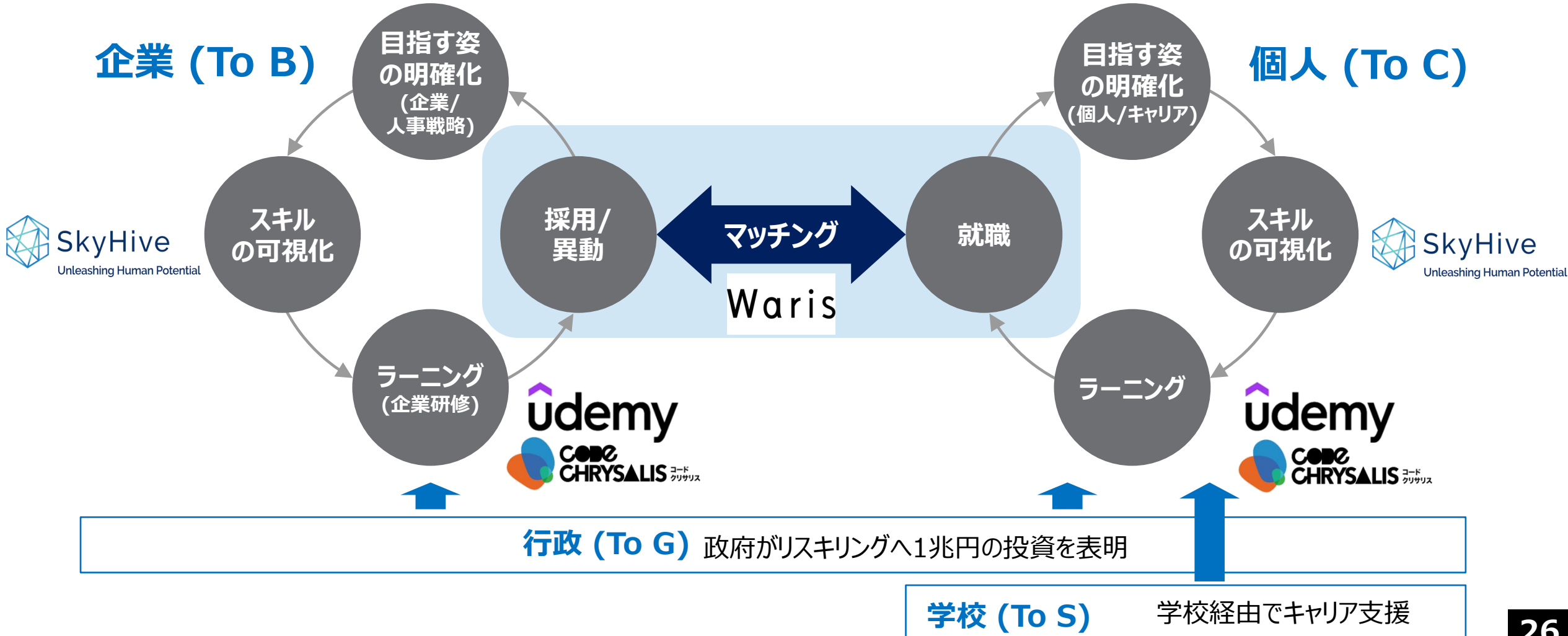


幅広い
顧客基盤

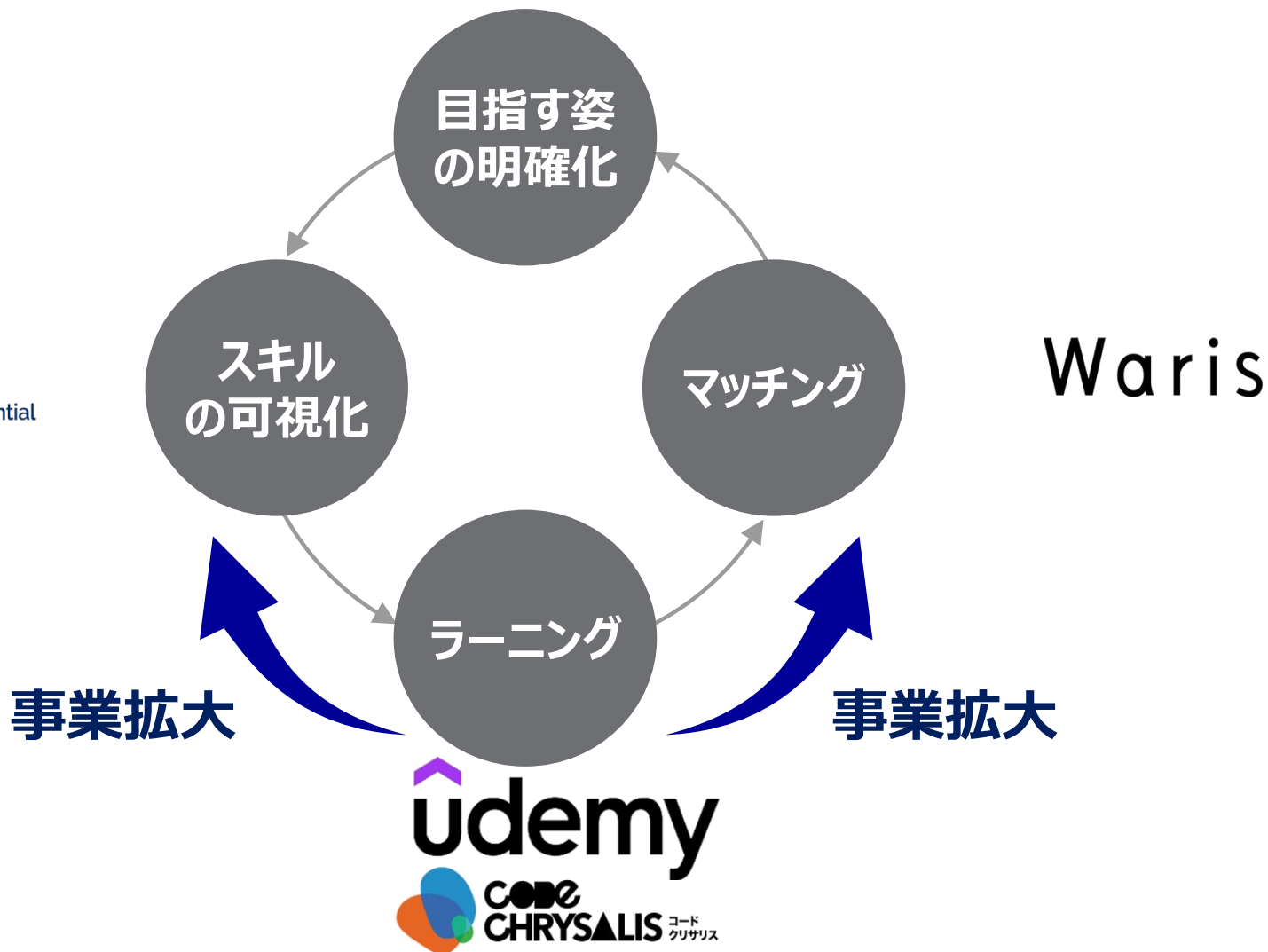


学びに留まらない
キャリアの構築の
支援

企業向け、個人向けのリスキル支援を通じてマッチング事業にも取り組む



ベネッセの顧客基盤を生かし、Udemyを中心とした【ラーニング】を起点に【スキルの可視化】、【マッチング】へと事業を拡大



ベネッセの幅広い顧客基盤を生かし、リスティング事業のさらなる拡大を目指す

Udemyの顧客基盤 (2023年3月)

企業

- ・導入社数**1,000社超**
- ・日経225銘柄の**50%以上**

国内
利用者数

・**130万人超**

ベネッセの幅広い顧客基盤

高校生



ユーザー数
約**100万人**

大学生



会員数
約**97万人**

社会人



初産母親の
約**75%**が活用

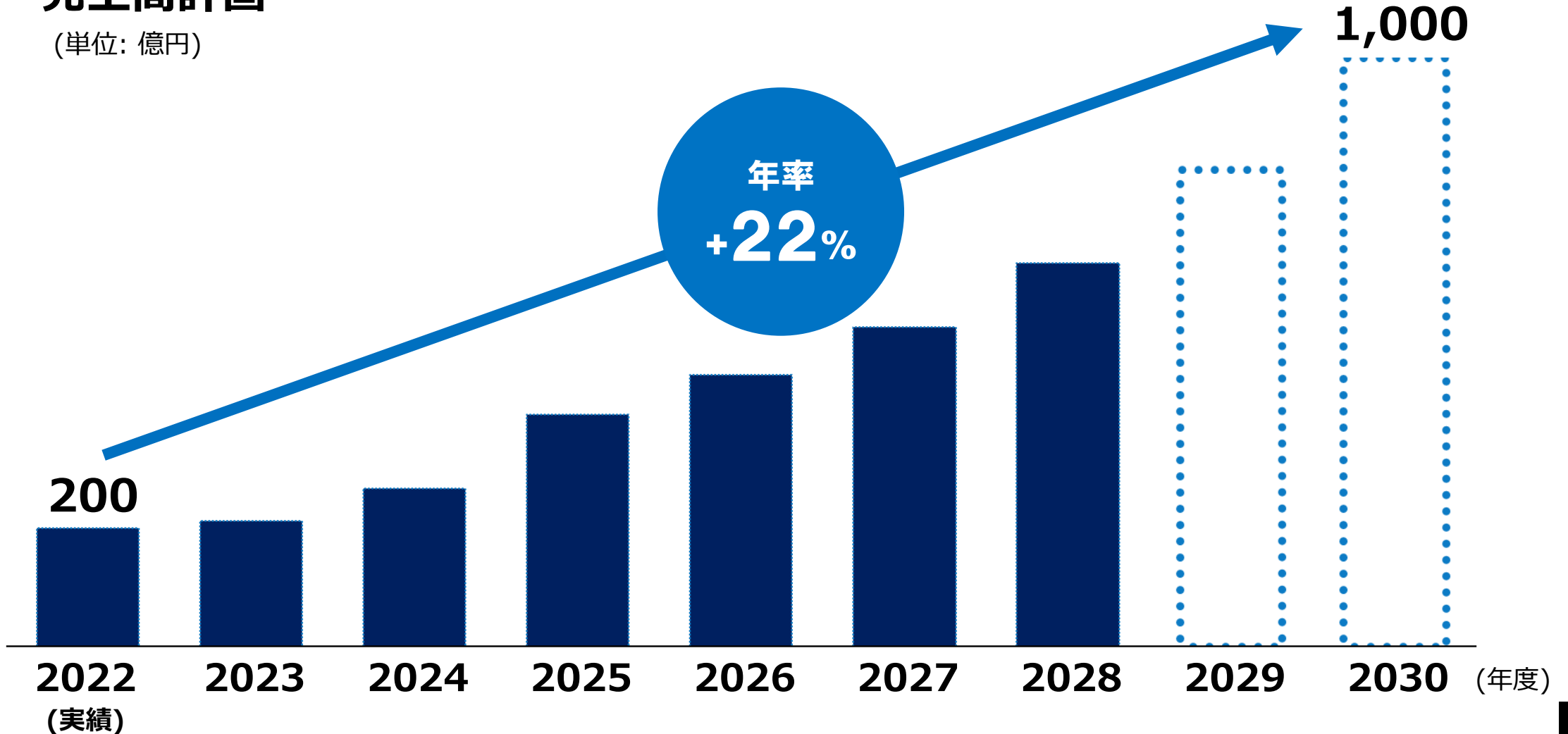


発行部数
約**164万部**
(2021年時点)

現状の売上200億円から、2030年度には売上1,000億円を目指す

売上高計画

(単位: 億円)



大学社会人事業に加え、
介護周辺事業・海外教育事業でも成長を牽引していく



介護周辺事業
(介護HR・介護食事業)

売上成長イメージ:2028年度 300億円

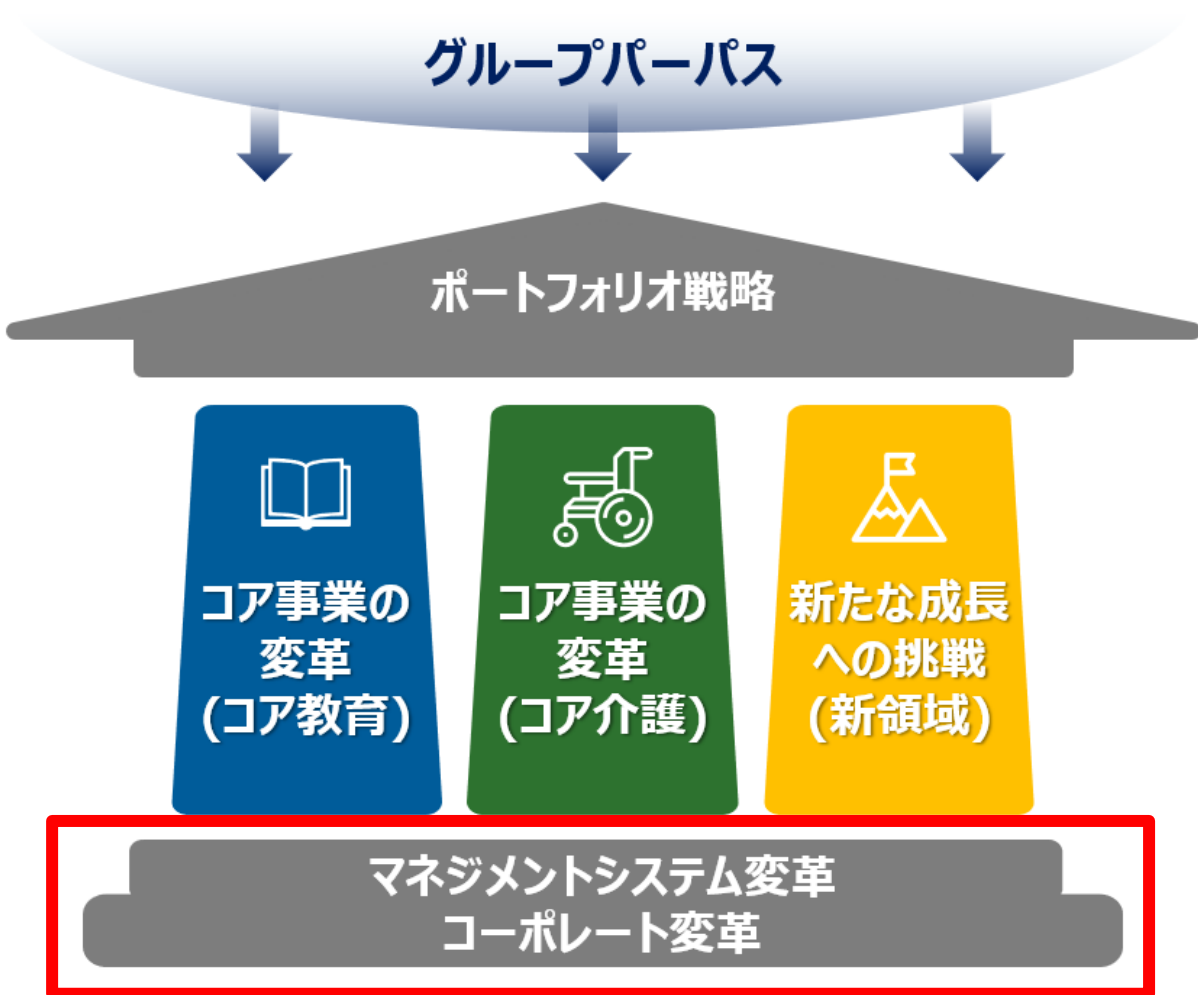


海外教育事業
(インド学校教育支援事業)

売上成長イメージ:2031年度 300億円

実現に向けた経営の仕組み

変革事業計画の実現に向けて、マネジメント・コーポレート変革を行う



マネジメント・コーポレート変革

- **CXO体制再構築・強化**
- **経営トップ主体で
全社リソースアロケーションを行う
経営システムを構築**
- **コーポレートの生産性の向上**

2025年度の数値目標

営業利益*	320億円以上
ROE	10%以上
新領域売上高成長	対2022年度2倍の売上高

*今後新たに行うM&Aから生じるのれんは含まず

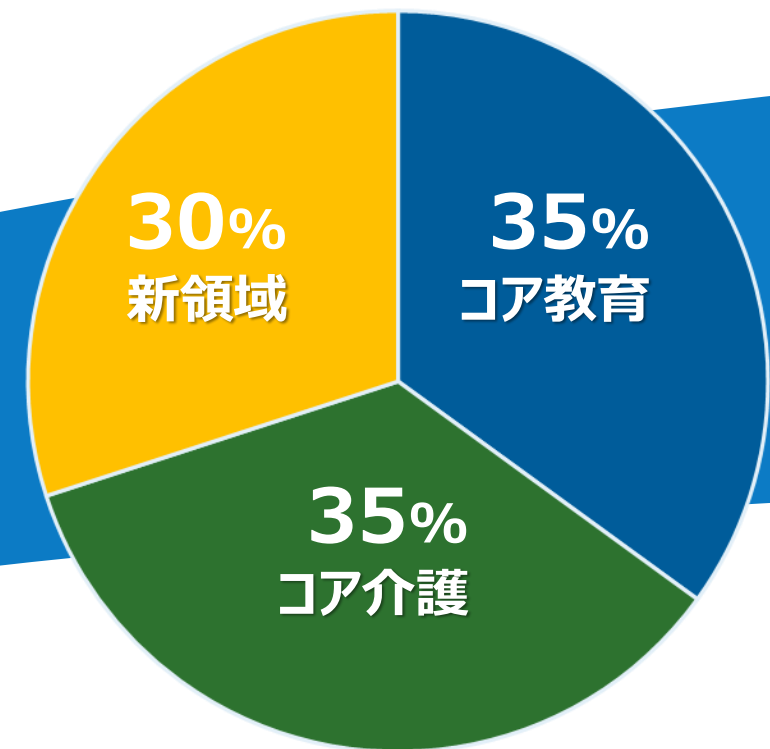
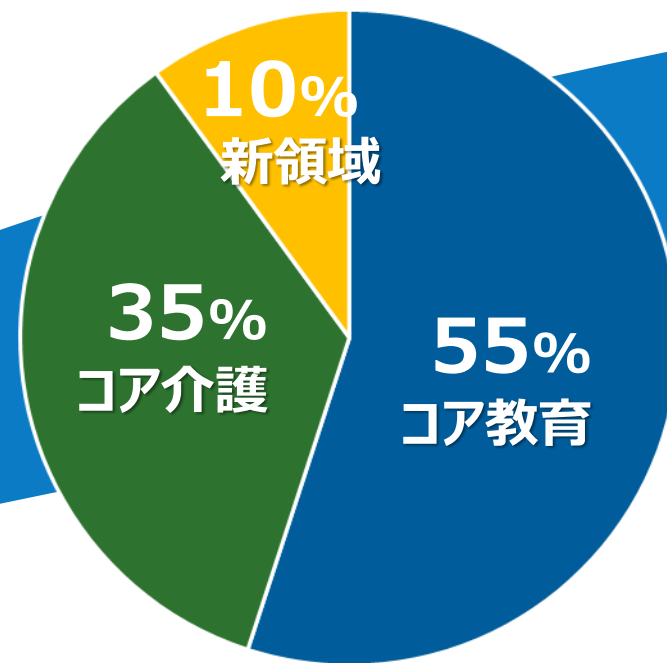
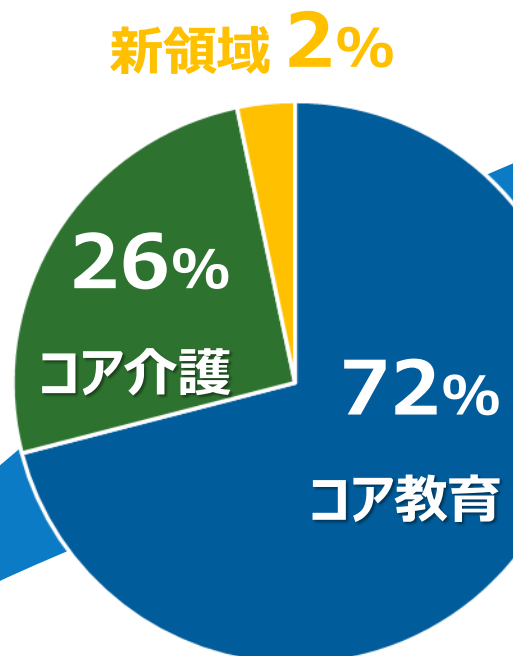
2028年度の目指すポートフォリオ構造

営業利益において、3本柱がバランスよく利益を創出している状態を目指す

2022年度

2025年度

2028年度



**安定配当観点から
2023年度は
1株当たり60円の年間配当を維持**

**事業環境が日々大きく変化する中、
変革事業計画を推進することで、
社会課題の解決と企業価値向上を目指します
引き続きのご支援をお願いいたします**



本資料に記載されている当社の業績見通し、計画、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しです。これらは現時点で入手可能な情報に基づき当社の経営者が判断したものであり、リスクや不確実性を含んでいます。従いまして、これらの業績見通しのみにより依拠して投資判断を下されることは、お控えいただきますようお願いいたします。