

# CEO MESSAGE

大胆な変革に挑戦し、  
社員とともに  
成長を目指します。

代表取締役社長 CEO

小林 仁

社に対してグループインや出資を行いました。海外教育事業については、インド現地法人を立ち上げ、学校教育支援事業がスタートしました。また、長年の課題であった赤字事業のベルリッツの売却を実行し、収益性が改善しました。さらに、各事業発展のためにデジタル推進に力を入れて、グループ横断の推進組織「DIP(Digital Innovation Partners)」を設置し、現在、力強く進めています。2022年度の営業利益は、コロナ禍前の2019年度に近い206億円となり、過去最高益まではまだ差がありますが、「進研ゼミ」や「こどもちゃれんじ」といったコアビジネスで苦戦しながらも、200億円以上の収益を生み出す底力が当社グループにはあり、それを可能にする事業ポートフォリオが備わっています。

ここまでの説明を聞くと、これまでの中期経営計画を見直さなくてもよかったのではないかと、いう考えも出てきますが、教育事業が今、グループの収益を牽引しているとしても、少子化の流れの中で、市場成長性はどうしても低くなってしまいます。稼ぐ力があるうちに、10年先も力強い収益基盤をどう構築していくか。これまでの延長線ではなく、新たな視点、別の角度から検討を重ね、練り直すべきと判断しました。

## 》 その人らしく 生きていくことを応援する

当社グループは、これまで「教育のベネッセ」として広く認知され、独自性の高いビジネスモデルを通じ、着実な成長を遂げてきました。しかし、成長を牽引してきた「進研ゼミ」や「こどもちゃれんじ」の会員数や在籍数が減少傾向にある状況を見て、当社グループの成長性を懸念する声があるのも理解しています。過去10年間の株価を見れば、最高値のおよそ半分の水準で現在推移しています。投資家の皆様をはじめとするステークホルダーに、当社グループの長期的な成長にいかにも期待していただき、中長期的なご支援をいただくか。目の前のさまざまな課題に向き合うグループ社員の熱量とポテンシャルをどう解放するか。数多くの議論と自問自答を重ね、悩みに悩み、そして取りまとめたのが「変革事業計画」です。主力の教育事業を軸とした従来の経営戦略の延長線ではなく、グループパーパスを軸に、強みを活かしながら、事業ドメインを拡げていく戦略となります。

生まれてから、最期を迎えるその瞬間まで、それぞれのライフステージで、一人ひとりがその人らしく

生きていくことを応援したいという企業哲学は、ベネッセ(=よく生きる)という名が示す通り、グループ内に広く根付いていますが、独自の教育事業の発展という過去の成功体験に縛られ、さらに個人情報漏えい問題への対応などもあり、哲学をわかっているながら、どうしても目線が下がり、目の前の仕事の良し悪しに一喜一憂することが少なくありませんでした。その一方、コロナ禍による影響もあって、さまざまな社会課題が一気に浮き彫りとなり、当社グループを取り巻く環境は劇的に変化しつづけています。既存事業の改善ではもはや対応できず、築いてきたビジネスモデルを一度崩すくらいの覚悟がなければ、この先、お客様のニーズにお応えできなくなると考えます。これまでの成功を否定することはとても勇気のいることですが、将来にわたり圧倒的に支持・信頼される存在でありつづけるべく、グループパーパスを羅針盤に、この変革事業計画をもって、自らの進化に取り組みます。

## 》 企業哲学が仕事に結びつく瞬間

当社グループには、介護サービス事業を手掛ける(株)ベネッセスタイルケアという会社があります。その前身となる(株)ベネッセケアに2000年、私は取締役として関わりました。当時、グループ内外で同事業への反対の声が根強かった中でのこの異動に驚き、正直なところ困惑しましたが、着任後、現場で見た光景はとても印象的で、ほかの事業以上に、単なる仕事という枠を超え、その人らしく生きていくことを応援する志が体現されていたことに、思わず「すごい」という言葉が口から出たのを今でも鮮明に覚えています。今でこそ多くの事業者が介護ビジネスを展開していますが、当時はまだ少なく、一般的にサービス品質は決して高いと言えないところがあった時代に、ベネッセケアのスタッフは、入居者ご本人だけでなく、ご家族の想いとも向き合い、ご本人らしさを追求する姿勢を徹底していました。入居者ご本人もスタッフもとてもいい表情をしているのです。その方らしさを追求するというのは、究極のサービスだという私の持論は、この時の経験から生まれました。福祉・介護サービスを立ち上げる際、業界の経験者を登用するものですが、私たちが福祉や介護とは異なる業界で多様な経験を積んできた方を積極的に採用してきたのも、お客様一人ひとりに向き合った究極のサービス

## 》 変革事業計画を発表

2023年5月、ベネッセグループは2028年度までの中長期的な企業価値向上を見据えた「変革事業計画」を発表しました。2020年11月に中期経営計画を発表しましたが、この3月に中期経営計画で示した最初の2年であるフェーズ1が終了しました。また、2022年5月には、中期経営計画の財務KPIも一部アップデートして発表しています。その前提に立ち、会社および各事業を取り巻くさまざまな環境の変化を踏まえ、中期経営計画をブラッシュアップした内容が今回の

変革事業計画になります。

もともと中期経営計画では、新型コロナウイルス感染症の影響からのV字回復を企図し、2022年度は営業利益ベースでコロナ禍前の2019年度の営業利益212億円を超えることを目指しました。コア事業においては、介護事業や中国市場における「こどもちゃれんじ」の回復の遅れがあるものの、国内教育事業でコロナ禍前の2019年の利益水準を超えるV字回復を果たしたほか、新領域においては、大学・社会人カンパニーを新設し、中でもUdemy事業が順調に拡大しています。大学・社会人領域での成長を加速するために、2つの会



を実現していくためでした。業界では異例のことだったと思います。

事業成長、社会課題解決、そしてその方らしさの追求。いわば当社らしい「三方よし」をグループ全体で体現できるか否か。私は、介護事業のように、志・企業哲学と仕事が結びつくのだという自信をグループ全社員に持ってもらうことがポイントだと考えています。

## 学校教育の転換点を事業機会に

主力の教育事業は、すでに、教材の制作期間の短縮化など、環境変化に可能な限りタイムリーに対応できるようにしていますが、2025年が一つの転換点となります。学校教育の世界では、学びに対する子どものモチベーションや保護者の価値観、教育現場の指導方針、大学入試の制度など、あらゆる要素が様変わりしてきています。教育現場へのICT導入を掲げる、2019年12月に文部科学省が発表した「GIGAスクール構想」も、当初、2023年度までに整備予定だった「1人1台端末」が、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受けて3年前倒しとなりました。

そして、第2段階として策定されたNext GIGA構想において、2025年以降、1人1台の端末のリプレイス、校務支援システムのクラウド化、アセスメントのCBT（Computer Based Testing）化と教育データ活用への促進が進む見込みです。自治体のソフトウェア予算の

縮小や、端末普及に伴う校外学習市場の縮小といった脅威・リスクを念頭に置きつつ、教員の業務負荷軽減、地域間の教育格差の是正、端末保有率向上による新たな機会創出といった機会点を見据え、2026年度以降、教育事業の変革を一層推し進めることが非常に大きなポイントとなります。そのポイントは3つです。

まずは「進研ゼミ」を中心としたタブレットのBYOD化です。これを機会点に「進研ゼミ」の次世代化を図り、より多くの、より多様なご家庭・お子様にご活用いただける事業モデルに変革します。次に、学校校務のクラウド化です。データ活用による新しい学校教育のあり方に取り組み、教員の業務負荷軽減に貢献していきます。最後に、アセスメントのCBT化です。当社グループはアセスメントにおいて独自の知見とノウハウを持ち、アセスメントを起点に学校での日常学習や進路、年内入試に対応していこうと考えていますが、これらをCBT化することで、迅速に機会点を広げられると考えています。

当社グループには、従来から子どもたちにとって学びやすい教材を作るノウハウや実績が豊富にあります。それらは紙媒体をベースにしたものです。デジタル化が急速に進む中、紙媒体をデジタル化させるだけでは不十分で、デジタルの特性を活かし、子どもの学ぼうという意欲をどんどん膨らませるような教材を新たに作り上げていく必要があります。当社グループがグループ内のリスクリングに注力するのはこのためです。また、新たなスキルを習得するだけでなく、既存事業の枠を超えた視野・視点を持つ努力が不可欠となります。



左：社内提案制度「B-STAGE」最終審査会の様子 右上：毎月実施しているベネッセグループ変革朝礼の様子 右下：社長ラウンドテーブルの様子を伝えるWeb社内報

## 社員を巻き込み、変革を加速する

独自性の高いビジネスモデルで成長を牽引してきた「進研ゼミ」や「進研模試」を大きく変えることは容易ではありません。200万人を超える会員の期待に応えながら、それ以外の声を事業に取り入れていくことはとても勇気がいることです。加えて、日々の仕事に注力する中で、広い視点からビジネスアイデアを考えるのも難しいと思います。そのため、私は仕掛けを通じ、気づき、考える機会を与えたいと考えました。その一つが、社内提案制度「B-STAGE」です。エントリー数は初年度の2021年度1,782件に対し、2022年度は3,427件と実に2倍近い実績となりました。社員の提案を募る制度はどの企業にもありますが、「B-STAGE」のように提案数が2年目に倍になることはなかなかないようです。これにはちょっとした仕掛けがありました。まず事務局が相当努力してくれたこと。もう一つは、カンパニーのトップが、所属する社員から出てきた提案やアイデアには、どんなに小さなことでもしっかりと向き合ったことです。これにより、提案に対する心理的なハードルを下げたことが、提案数が伸びた要因だと思います。

当社グループの組織構造は、今でこそ、CXO体制のように横軸を意識した機能が働いていますが、依然として縦割り型の組織となっています。一方、現場社員は所属する組織に限らず、さまざまなアイデアや

想いを持っていることが「B-STAGE」を通じてよくわかりました。これはとても大きな収穫です。もちろん表に出すだけではダメで、社員の本気の提案に経営陣がどれほど向き合えるかがポイントであることは言うまでもありません。カンパニー長には、何一つムダにしないよう、指示しています。3年目の「B-STAGE」では、自由演技と規定演技に分けて、提案を募っています。規定演技については、変革事業計画に基づき、当社グループの持続的成長に向けて重要なビジネス領域での提案を募ります。ビジネススケールや社会的なインパクトの大きさも意識して、提案を一つひとつ見ていくつもりです。

## 社員とともに成長する企業文化を作り上げたい

1985年に入社してから、今日に至るまで、私はこの会社に育ててもらいました。当社は社員の声を大切にしている会社で、全社員の日報を次の日の午前中に目を通すのが社長の仕事のひとつだったほどです。しかも、赤ペン先生のように、コメントまで書いて戻します。また、年末には「拝啓、社長殿」と題し、社員は新年に挑戦したいことや新しい提案・アイデアを提出し、社長は正月にそれをすべて読み込みます。途方もない労力だったはずですが、経営との一体感を感じていた現場はとてもやりがいに満ちていました。会社の







成長フェーズや事業環境の変化の中で、そうした文化が一度失われてしまったのですが、私はこの文化をもう一度取り戻そうと考えています。日々の仕事において、収益が思うように伸びず、自信を失うことがあるかもしれませんが、当社グループがこれから反転攻勢を仕掛けていくうえで、社員には自信を持って新たな挑戦に踏み出してほしいのです。現場に勢いや熱量がない時は、どんなに立派な経営計画を立てても、うまくいった試しがありません。これは当社グループの歴史が物語っています。現場の気付きや創意工夫、熱量を原動力に企業価値を高めていくのが、私が学んだ文化です。経営者の言葉ではなく、現場社員やスタッフの言動がお客様にとってはすべてであると、役職員全員が今一度強く認識しなければなりません。

では、現場は好きなことだけをやればいいのかという違いがあります。お客様に喜んでいただくには、お客様に新たな気付きや自信を持ってもらう必要があります。しかし、お客様のニーズは常に変化するものです。特に子どもを取り巻く環境の変化は非常に激しいものがあります。自信を失う、学ぶ意欲を失う子どもたちを私たちは放っておけるのか。ここに向き合うためには、どれほど辛くても現場はこれまでの成功体験を捨て、変わっていかなくてはならないのです。そして、この変化こそ、現場の活力そのものであると役職員全員が理解しなければなりません。現場が強い時が、ベネッセが一番強い時。私の口癖が多くの社員に届くよう、これからも語り合う機会を増やしていくつもりです。

### 自分の限界を グループの限界にしてはならない

私は現場とともに変革をやり遂げる覚悟ですが、一人でグループ全体の変革を実現できるとも思っていません。逆を言えば、私の限界をグループの限界にしてはならないということです。そこで変革事業計画において、マネジメント・コーポレート変革の一環として、CXO体制の再構築・強化を実施しました。もともと、当社グループには高い専門性を有するコーポレート部門が備わっていましたが、事業ポートフォリオを変革させ、さらにそれぞれの事業で新たな挑戦に踏み出してもらうためには、コーポレート部門が経営トップと連動し、さらに各現場が何に挑もうとしているのか、理解しておく必要があります。都度、私に確認しているようでは、スピードは上がらず、変革も時代遅れのものとなってしまいうでしょう。まさに、私の限界がグループの限界となってしまいます。一方、現場からすれば、特定の領域のアドバイスやサポートではなく、もっと別の角度からのアドバイスやサポートを必要とする場面が増えてきています。こうしたことを踏まえ、2022年度からコーポレート横断型の会議を開催してきました。これが下地となって、変革事業計画において、CXO体制を改めて示しました。仕組みを変えてきたことで、CXOもコーポレート部門も、自分たちがもっと変わり、グループの変革をリードしなくてはならないという気持ちになってきてくれていると感じています。今まで私が決めていたことを周囲で判断する場面が増えてきており、一抹の寂しさを感じますが、しかしこれが、私の限界を超えていくことなのだと思います。

### 最後に

グループとして目指すべきものは、変革事業計画という形でまとまりました。グループパーパス、事業ごとのパーパスについても徐々に浸透しはじめています。初年度の2023年度は、変革事業計画の節目である2025年、2028年につながる重要な1年となります。この1年、万一、取り組みが遅れるようなことがあれば、

計画の達成は非常に難しくなります。もちろんすべての取り組みで結果を出すのは容易ではありませんが、小手先ではなく、思い切った変革に取り組む風土をしっかりと作り上げたいと思います。

株主や投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとは、一層充実した対話を積み重ねていく所存です。今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

#### 変革事業計画が目指すことと全体構成

##### 変革事業計画が目指すこと

1. 人を軸にした社会課題の解決に圧倒的に取り組んでいる企業グループ
2. ポートフォリオ構造の変革を通して、持続的利益成長を目指す
3. 「コア教育」「コア介護」「新領域」が「利益の3本柱」となる状態を実現

##### 目指す方向

グループ  
パーパス

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

財務 KPI	営業利益*	ROE	新領域売上高
	FY25	FY25	FY22-25
	320億円以上	10%以上	FY25時点で2倍(対FY22比)

FY28を目指すポートフォリオ構造  
「コア教育」「コア介護」「新領域」の3本柱でバランスよく利益を創出している状態\*

\*今後行うM&Aから生じるのれんは含まず

##### ポートフォリオ戦略



コア事業の  
変革  
(コア教育)

コア事業の  
変革  
(コア介護)

新たな成長への  
挑戦  
(新領域)

マネジメントシステム変革

コーポレート変革

実現に向けた  
経営の仕組み