

CHAPTER
01

「一生成長する力」で、
新たな未来へ挑戦する。

【ビジョンと戦略】

ベネッセグループが自身の将来像をどのように描き、
どのような決意で挑もうとしているのか。
価値創造に向けた中長期的なビジョンと戦略を、
ここにご紹介します。

ベネッセの価値創造プロセス

事業活動と社会活動を通じた人々の「Benesse=よく生きる」の実現、そして社会課題の解決につながる新たな価値を創造しつづけることで、ベネッセグループと社会の持続的な成長を目指します。



INPUT (2022年度)

財務資本

総資産5,415 億円
株主資本1,523 億円

製造資本

塾・教室 2,204 拠点
東京個別指導学院・アップ・お茶の水ゼミナール・鉄緑会・
ベネッセビースタジオ・スタディーハッカーの合計
高齢者向けホーム
および住宅 352 拠点

人的資本

連結従業員数 約 1.7 万人
DX人材 約 1,200 人

知的資本

子育て・教育・介護の強力なブランド
学ぶ力をつける教材・メソッド
模試開発・採点ノウハウ
独自の介護メソッド・仕組み
教育分野における多角的な調査・研究

社会・関係資本

進研ゼミ延べ在籍数/学習データ
..... 約 1,831 万人
進研模試など延べ受験者数/テストデータ
..... 約 910 万人
Udemy国内利用者数
..... 140 万人以上
(2023年6月)
高齢者向けホーム 入居者数
..... 約 17,000 人

変革事業計画

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

横断組織DIP※中心に、
DXを推進

※DIP: Digital Innovation Partners

財務KPI

営業利益*
FY25
320億円以上

ROE
FY25
10%以上

新領域売上高
FY22-25
FY25時点で2倍
(対FY22比)

+

FY28に目指す
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

マテリアリティ (詳細は37ページ)

パーパスの実現に向けて

多様化、多層化する学びに対する
支援と意欲を高める教育の実現

学びを通じた企業の持続的成長と
個人のキャリア開発支援

ご高齢者の“その方らしさ”の追求と
介護をとりまく構造課題の解決

上記の事業を支える土台として

変革を推進する組織と人の育成

持続可能な地球環境の保全

誠実に社会・顧客に向き合う企業風土

ベネッセグループパーパスの実現

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。



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、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しつつか。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

CSO MESSAGE

全社視点で経営資源を
適切に配置し、持続的
利益成長を実現します。



常務執行役員 CSO
経営企画推進本部長

上田 浩太郎

》 変革事業計画のポイント

当社は、グループパーパスで明示されているように、人の可能性を信じ、人を軸とした社会課題の解決に真摯に取り組みつづける企業グループです。教育・介護領域を中心に、お客様に真摯に向き合い、現場を大切にしながら培ってきた品質・ノウハウ・信頼、そしてそれらを実践する志・共通価値観を持った社員の存在は大きな財産で、これからの時代のさまざまな社会課題の解決に向け、国内はもちろん、世界でも強く求められる存在になれると信じています。

一方で、教育・介護領域を取り巻く環境変化はますます加速しています。当社はこれまでの中期計画策定において、全社方針に基づき、各事業部門が策定した戦略・事業計画を積み上げ、全社計画として取り纏める手法をとっていました。その手法は、現場を重視し、顧客価値の改善を数十年にわたって重ねていくうえで非常に有効でしたが、日本国内が人口増加時代から人口減少時代に入り、デジタル化が急激に進む中、従来の前提を超えた非連続な戦略・計画を打ち出しづらい手法だと言わざるをえません。

今回の変革事業計画では、まず全社として目指す

姿と各事業領域のポートフォリオ上のミッションを明確にし、その実現に向けたマネジメント手法・体制の変革を確実に実行することが一つの大きなポイントとなっています。具体的には、『“コア教育”、“コア介護”、“新領域”の3本柱の利益構造による持続的利益成長』を目指す姿として掲げ、その実現に向けた時間軸を明確にしたうえで、グループ全社視点でポートフォリオ構造変革を推し進めていきます。

》 ポートフォリオ構造変革に向けたアプローチ

ポートフォリオ変革に要する時間は、1年や2年では済みません。取り組むべき“立地”を選択し、それごとに適切なミッション・目標とスピード感を設定したうえで、マネジメントチームが意思をもって複数年にわたる変革のドライブとリソースアロケーションを行っていきます。

今回の変革事業計画では、大学・社会人、介護周辺、海外の3つからなる“新領域”のミッションを「成長牽引」とし、重点的にリソースを投下します。例えば人財についてはCHROリードで進めていますが、新領域の急成長に向け必要となる組織能力と人財要件をこれまで以上に解像度高く明示しつつ、社員側のキャリアオー

ナーシップを高めリスクリングを支援する各種施策を実施します。またマネジメントが部門を超えて社員についての理解を深めるキャリア開発会議や、人財育成・輩出部門を正しく評価する制度を導入するなどの整備も行い、単純なアロケーションではない人と機会のマッチング精度を高めていきます。明確に不足する組織能力・キー人財ポジションについては、CHROやCFOと連携して特別採用プログラムや戦略投資・M&Aなど外部から取り込んでいきます。またCDXOがリードするコア事業構造改革やコーポレート生産性向上によりリソースの捻出を同時進行で進めていきます。

このように、変革事業計画の実行に向けては、CXOチームの連携・強化が極めて重要となっていますが、すでに計画発表後の数カ月で、これまでにないような連携・

協働が生まれてきています。ポートフォリオ構造変革実現に向け、事業側の変革はもちろんのこと、このようなCXO体制強化を軸としたマネジメント・コーポレート変革をしっかりと進める必要があります。

》 ポートフォリオ戦略のポイント

コア教育の安定収益化に向けて

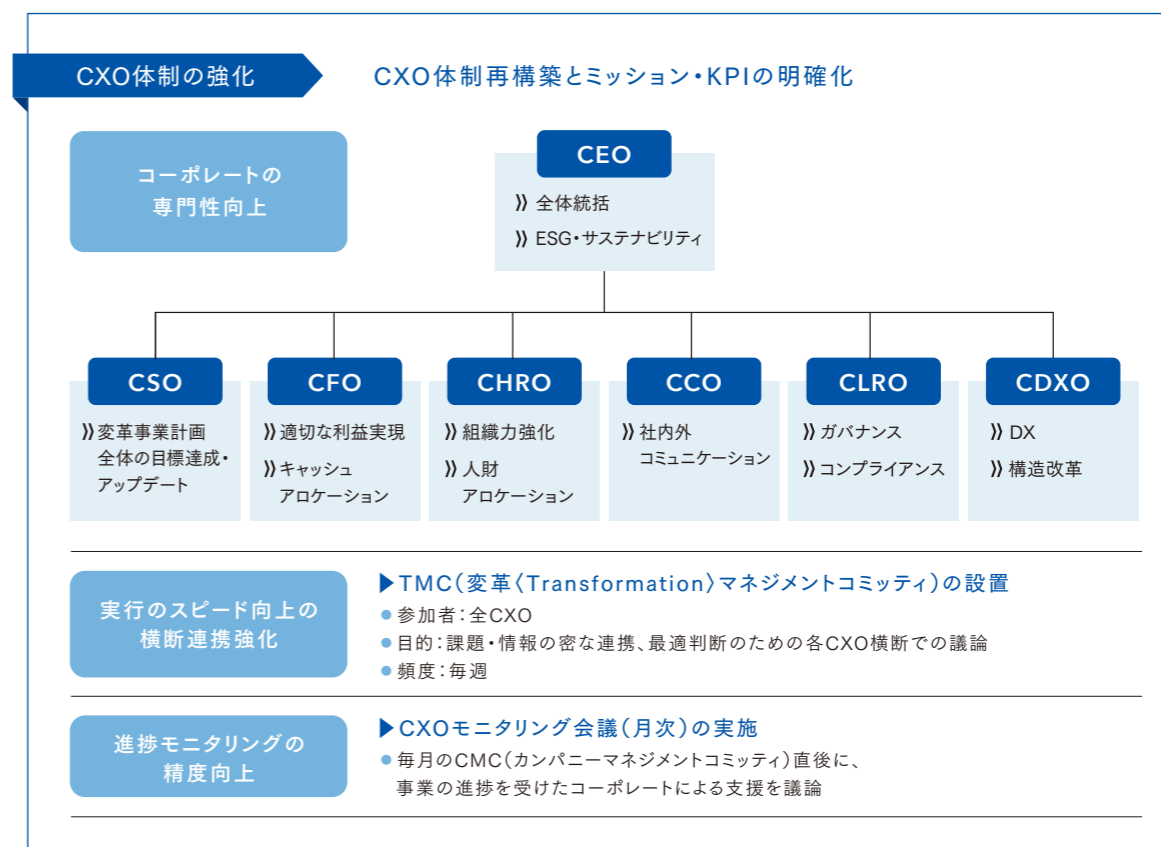
「進研ゼミ」「進研模試」、塾事業などからなるコア教育領域は、世界でも稀な顧客価値・事業モデルを構築しており、創業から成長を牽引するとともに、今もグループ利益の大部分を出している領域です。90%以上の高校が顧客となっており、さらに小学生を中心に圧倒的な会員数を持つなど、

▶ ポートフォリオ変革のポイント

- 全社視点・中長期視点でのリソース強化・最適アロケーション
- コア事業の主要施策ROIや低収益事業の事業性の適切な評価に基づく経営判断
- 変革事業計画の目標達成をドライブするための経営チームのキャパシティ・専門性・生産性の向上

▶ マネジメント・コーポレート変革

- 変革事業計画の目標達成に向け、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構築
- コーポレートの生産性の向上



築いてきた顧客基盤とお客様からの信頼は、今後のデータ・AI時代においても確固たる強みとなると考えています。

一方で、国内の少子化は確実に対象市場を縮小させ、デジタル化や求められる力の変化はもちろん、ワーキングマザーの増加、学習意欲の低下・多様化など、お客様の生活や学びを取り巻く環境は確実に変化しています。強みとなる顧客基盤を維持強化し、多様化するニーズに対応しつつ、“Next GIGA構想”など社会変革の機会点を確実に捉え、人口増時代に築いた強みを人口減時代・デジタル・データ時代のモデルに次世代化していく必要があります。

こうした変化や課題を踏まえ、まず直近はROIを精査し、顧客基盤維持強化やニーズ多様化に対応する有効な施策・投資に取り組みつつ、組織の枠を超え生成AIなど劇的に進化する技術を積極活用しながら、構造改革を推し進めます。デジタル化がより進み中、保護者・お子様・学校現場によりフィットした商品サービスへ改訂しつつ、ニーズ多様化に対応した「エベレス」「チャレンジスクール」「まるぐランド」など周辺サービスを成長させます。そして2025年“Next GIGA”以降の大きな変化を見据え、「ミライシード」「C4th」などの戦略商品やコア事業である「進研ゼミ」や「進研模試」の次世代化に取り組んでいく考えです。

コア介護の安定成長に向けて

コア介護領域の介護施設事業では、コロナ禍からの回復に時間がかかっている入居率を早期に回復させることにまずは注力します。足元の入居率は着実に改善してきており、見学問い合わせ件数も増加傾向にあります。

今まで以上に病院やケアマネジャーとの関係を深めるとともに、営業強化およびショートステイ等を通じ、入居率の早期改善に取り組んでいきます。中長期的に見れば、85歳以上の人口は2065年まで増加しつづけます。ベネッセの介護の匠である「マジ神」の知見を活用した「マジ神AIソリューション」などのイノベーションによる介護の質の向上・お客様QOLの向上や生産性向上の取り組みをつづけながら、安定成長の実現を目指します。

新領域の成長加速に向けて

大学・社会人、介護周辺、海外の3つを新領域として、FY28に向けグループ全体の成長を牽引することをミッションとしています。

〈大学・社会人事業〉

大学・社会人領域では、仕事そのものや働き方、求められるスキルが大きく変化・多様化し、学びやキャリア支援・人材マッチングなどの市場の着実な成長が見込まれる中、戦略的な投資とグループアセット・リソースの積極的活用により、企業と個人のリススキルを支援し、“まなぶ”と“はたらく”をつなぐ、ベネッセらしい事業を急成長させていきます。

従来、当社グループは企業や社会人を対象とした強力な顧客基盤を持っていませんでしたが、「Udemy」への戦略出資・業務提携を通じて、現在では日本国内で日経225の50%を超える大手企業など1,300社以上の法人顧客、140万人以上の利用者数を獲得し、さらなる成長をつづけています。直近ではWaris社のグループイ

ン、SkyHive社との戦略投資・業務提携を発表しましたが、今後も自前主義にとらわれず、M&Aを含め、戦略的な資本・業務提携を通じて成長を加速させていきます。また、ほぼすべての高校生との接点を持つ「マナビジョン」、日本全国の大学支援を行っている「進研アド」、パーソル社とのJVで新卒向け就職支援を行っている「dodaキャンパス」、そして保護者・特に母親との接点の深い「たまひよ」「こどもちゃれんじ」「サンキュ！」など、当社グループが持つ強力なアセットを有効活用し、大学・社会人事業の成長に寄与させていきます。

〈介護周辺事業〉

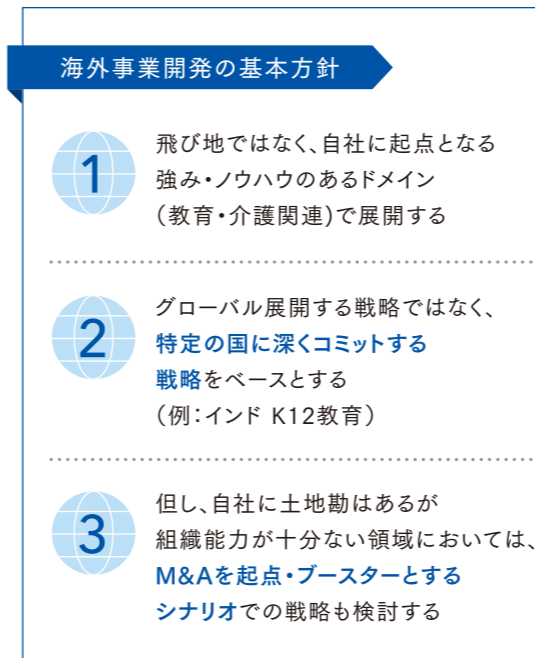
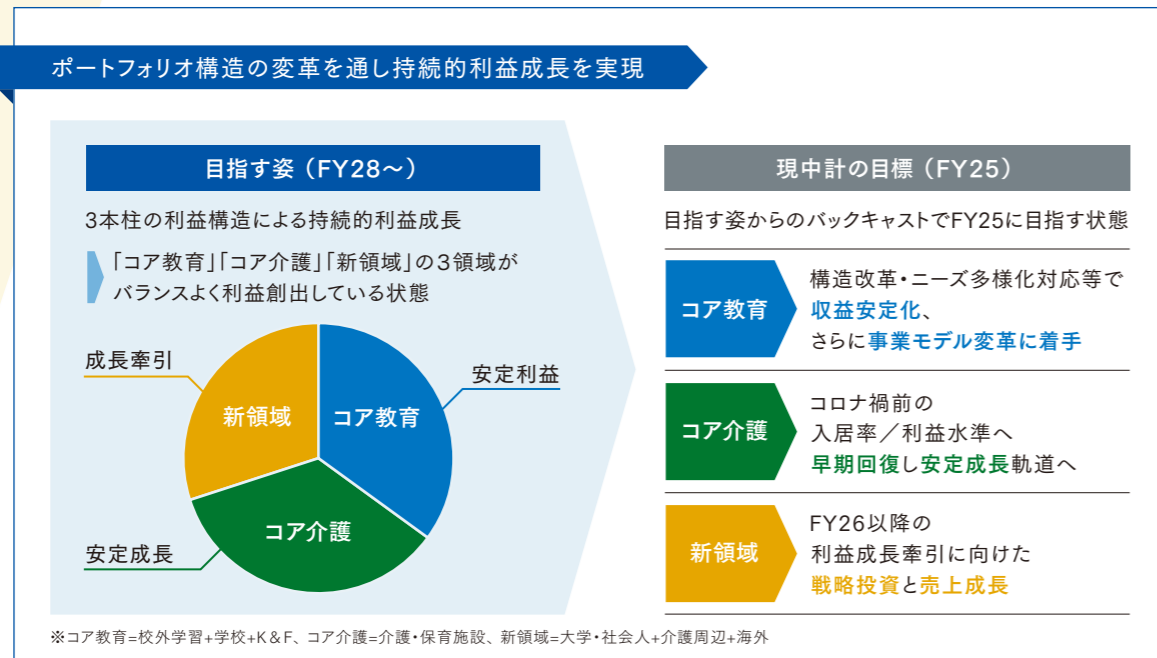
介護施設業界のリーディング企業として、当社グループは長年にわたって、さまざまな知見・ノウハウを培ってきました。独自の強みを持つ介護周辺領域は、今後の重要な成長領域の一つです。介護市場そのものは中長期で成長が見込まれていますが、日本全体としての労働力不足が深刻化していく中で、サービスそのものを提供する介護人材はもちろん、ご入居者の健康やQOLに直結する食事を高品質に安定的に供給するための人材不足なども大きな社会課題となっています。今回の変革事業計画では、これら周辺領域を初めて明確に全社の重要成長領域として設定・組織化し、自らが実践で培ってきた業界トップレベルのノウハウや、全社デジタル人材などグループアセットも惜しみなく活用することで、さらなる成長加速に挑戦します。



〈海外事業〉

当社グループは、新型コロナウイルス感染症以前から、海外でグループの利益成長の柱を作ることを目指し検討を進めてきました。ベネッセの手掛ける教育・介護領域は、その国その国の文化・伝統・価値観・社会制度が色濃く反映されるものであり、国を跨いで単純なコピー＆ペーストができる領域ではありません。一方で、明確な理念や価値観の下、当社グループが数十年にわたり培ってきた事業ノウハウとアセットには、世界でも類を見ないレベルのものが多く、各国のトップ企業や政府関係者の方とお話しても驚かれることが少なくありません。課題先進国であり高品質ブランドでもある“日本のトップ企業”ということもあり、強い関心を寄せていただいています。その国の社会課題・顧客課題とのフィット感が高く、高い成長性と十分な規模が見込める市場では大きな可能性があると考えています。

こうした考えの下、既に大きく展開している中国こどもちゃれんじ事業に加えて、現在は特にインドでアセスメントを軸とした学校支援事業への挑戦を開始しています。そもその教育入試制度の類似性もある中で、2020年に発表され実施が進んでいるインドの教育入試改革は、ベネッセのノウハウ・専門性がしっかりと生きる方向性であり、世界でも類を見ない圧倒的な成長性を見込むインド教育市場で、ベネッセらしくお客様に向き合った事業に挑戦していきます。また、介護領域でも、特に人材関連分野を軸に検討を進めている中国などを中心に、各国での大手パートナー候補企業との対話・パイロットなども通じ、施設はもちろんその周辺事業も含めた検討を加速させていきます。



CFO MESSAGE



成長へ向けた投資を積極的に推進し、 変革に果敢に挑みます。

常務執行役員 CFO
財務・経理本部長

坪井 伸介

2022年度業績の総括と 2023年度の見通し

現中期経営計画フェーズ1の最終年度となった2022年度は、売上高が前年度比200億円(4.6%)減の4,118億円、営業利益が同4億円(2.2%)増の206億円、当期純利益が同102億円(966.8%)増の113億円となりました。売上高の減収については売却したベルリッツ事業の影響が主因です。営業利益については、新型コロナウイルス感染症の影響の長期化などによる介護・保育事業における入居率改善の遅れや、ゼロコロナ政策実施による中国の「こどもちゃれんじ」在籍数の減少などの減益要因がありましたが、ベルリッツ売却による赤字剥落、大学・社会人事業、特に「Udemy」を中心とした事業拡大などの利益改善効果が寄与した結果、4億円の増益という結果となりました。国内教育事業をはじめ、当社グループを取り巻く事業環境が厳しさを増す中、業績管理機能を一層強化しています。以前からCFO傘下の業績管理部門社員を、各カンパニーに派遣し、一部兼任や人事ローテーションを実施していますが、2022年度は現場から経営陣への報告頻度やコミュニケーションを今まで以上に密にする施策に取り組みました。これにより、経営陣と現場

が数字へのコミットと危機意識をしっかりと共有するとともに、従来の月次損益管理に加え、通期での損益管理についても徹底し、カンパニーごとに施策の見直しやコスト削減などにこれまで以上に取り組んでもらったことも増益を達成できた一つの要因と考えています。

2023年5月に発表した変革事業計画の1年目となる2023年度の業績見通しについて、売上高は前年度比111億円(2.7%)増の4,230億円、営業利益は同8億円(4.3%)増の215億円を見込みます。主に、介護・保育事業のコロナ禍からの回復が増益を牽引する見込みです。「進研ゼミ」事業は会員数が減少となりますが、価格改定とコスト削減で吸収し、増益を見込みます。

2023年度は今後の成長に向けた投資も実施します。資金を振り向ける主な領域は、2025年度の「Next GIGA構想」における1人1台端末のリプレイスに向けた小・中学校向け事業の商品・基盤強化、「Udemy」の成長加速に向けた販売費・人財投資、エリア事業推進体制の強化、インド事業開発、DX人財投資などとなります。合計で前年度比30億円程度の投資増となる見込みです。

今後の成長に向けて積極的な投資を行いながらも、増益を維持したいと考えています。

CFOから見た 変革事業計画のポイント

2025年度と2028年度が大きな節目となる変革事業計画について、既存事業の足元の状況および2025年度以降の成長に向けた新規事業の投資を考慮し、2025年度の営業利益目標を320億円としました。2025年度のROE目標としては10%以上を目指します。また、事業ポートフォリオを変革し2028年度には「コア教育」「コア介護」「新領域」の3領域がバランスの取れた3本の柱となる構造を目指します。それぞれ目指す方向性として、「安定利益」「安定成長」「成長牽引」とする考えです。具体的には、「コア教育」は、2025年度以降に向けた事業モデルの変革に果敢に挑むとともに、足元では徹底した構造改革および顧客基盤強化や多様化するニーズへの対応などに取り組みることにより、収益基盤の安定化を目指します。安定利益という位置付けとしていますが、現状から必要な打ち手を実施しないと、今の利益水準の維持はままならないと考えています。今はグループの収益を支える屋台骨であっても、少子化の影響から市場成長性はどうしても低くなってしまいます。2025年以降の「Next GIGA構想」を見据えた投資がしばらくは先行する形となりますが、ROI評価を徹底し、メリハリの効いた投資を実行してまいります。

高齢化の進展により引きつづき市場の拡大が見込まれる「コア介護」は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で下がりつづけていた入居率に何とか底打ちの兆しが見えてきました。また、昨今のインフレによるコスト増も値上げやコスト低減努力でカバーし、大幅な増益基調にもっていける目処が付きつつあります。まずは新型コロナウイルス感染症拡大前の入居率、利益水準への早期回復を図り、安定成長へ向けた事業基盤を構築します。

「新領域」は2026年度以降のベネッセグループの利益成長を牽引していく領域と位置付け、M&Aを含めた投資を積極的に行ってまいります。

変革事業計画発表後のいくつかのミーティングで、投資家の皆さまから、掲げた戦略の方向性に一定以上の理解をいただいていると感じていますが、やはり成長性への期待をさらに高めるためには、実績をお見せしていかなければならないと考えています。

資本効率と稼ぐ力の 持続的な向上・改善に向けて

2022年度のROEは7.5%となり、前年度から6.8ポイントの大幅な改善となりました。2023年度は7.3%となる見込

みです。ベルリッツ売却に伴う税効果に加え、変革事業計画に基づく着実な利益成長が果たせれば、2025年度のROE目標10%の達成は十分に可能と考えています。

2023年度から2025年度のキャッシュアロケーションでは、3年累計キャッシュポジション約1,240億円を、コア事業の変革と新領域の成長に向けた投資、および株主還元などに振り向けます。投資計画については、コア事業の変革に向けた枠として500億円、新領域の成長に向けた枠として530億円を設定し、合計1,030億円を「コア教育」30%、「コア介護」20%、「新領域」50%の割合で投じていく計画です。残りの210億円は株主還元と財務基盤強化に活用します。これまで、①既存事業へのCAPEXを中心とした投資、②新規領域やM&Aへの成長投資、③株主還元、④内部留保の4つに区分していましたが、優先順位をつけ、安定成長を図る「コア介護」と、市場成長が見込まれる「新領域」への投資の比重を高め、「コア教育」への投資は従来に比べ、絞り込んだ内容となります。必要な投資を削ることはしませんが、投資リターンについて厳しく精査し、徹底的にメリハリをつけていくことが、CFOの私に課せられた役割となります。

また、バランスシートを見ると、1,500億円程度の手元現金を確保しています。有利子負債の水準を考えれば、現金は潤沢と言えますが、当社グループはお客様からお預かりしている前受金が1,000億円以上あり、手元で活用できる資金は400億円～500億円となります。前受金を事業投資に用いる考え方もありますが、社会インフラ事業としての責務を担う当社グループは、前受金見合いのキャッシュは保全すべしという考えで一貫しています。当社グループの調達余力は十分に備わっており、また、低金利が続いている状況でもあります。運転資金も念頭に置きつつ、M&Aといった大型の投資を実行する際には、財務レバレッジを一時的に高めることも視野に、資金調達をしていく考えです。

株主価値の最大化に向けて

株主還元については、自己資本比率30%の回復を軸とする財務基盤強化を念頭に、配当性向35%を下限に、利益増による継続的な増配を図る考えです。目下、配当性向は45～50%となっていますが、その差額は将来投資に備えた内部留保へと振り向けます。自社株買については、これまで当社グループでは実施してきた経緯もありますが、個人株主数の増加を踏まえ、顧客の株主化、株主の顧客化を推し進めるべく、配当に重点を置いた株主還元を検討していきます。また、リース会計の変更や収益



認識基準の導入に伴い、自己資本比率は30%を若干下回っています。格付け維持のポイントとして自己資本比率30%台への回復は重要となるため、その観点からも配当を軸とした株主還元とする考えです。

最後に

当社グループは、社会や顧客に対する想いが非常に強い企業グループです。一方で、数字で事業を推し量る感度がやや弱い向きもありました。しかし、グループとしての企業哲学を事業として成立させ、かつ継続的に存続させるためには、

やはり財務面から企業価値を高めることのできる人財をこれまで以上に輩出していかなくてはならないと感じています。国内教育事業では、CFO部門の社員の兼務や異動を実施していますが、これをグループ全体に裾野を広げ、現場の肌感覚や実態を理解したうえで、経営企画、投資計画、財務戦略を描く人財を育成していきたいと考えています。

当社グループのPERはおよそ15倍、PBRはおよそ1.1倍となっており、市場平均並みの水準となっていますが、過去、PER20倍をつけていた頃と比べ、資本市場からの評価は決して高いとは言えません。私自身、今の株価水準に全く満足していません。定量情報を交えながら、変革事業計画で示した成長戦略を丁寧に説明し、理解浸透を図っていますが、やはり実績が不可欠です。事業ポートフォリオの変革がうまく進展すれば、当社グループへの成長期待も高まるはずで、積極的なIR活動を通じ、継続的に進捗を発信していくことが、これまで以上に重要だと認識しています。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまには、ぜひ忌憚のないご意見・ご提言をいただけたら幸いです。引き続き、より一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願ひ申し上げます。

キャッシュアロケーションと投資配分

投資計画は新領域に約50%をアロケーション、コア事業変革の投資もROIを検証しながら実行する

▶キャッシュアロケーション(FY23-25)

FY23-25の3年累計キャッシュポジション 約1,240億円

用途① コア事業変革に向けた投資

事業投資
(CAPEX等)
※リース資産・長期前払費用等を除く
(目安) **500億円**

用途② 新領域の成長に向けた投資

事業投資
(M&A、CAPEX等)
(目安) **530億円**

用途③ 株主還元と財務基盤の強化

【株主還元】

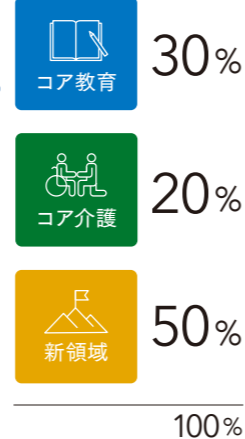
配当性向35%を下限とし、税引後純利益増により継続的な増配へ

【財務基盤強化】

FY25 自己資本比率30%回復と将来投資に備え一部は内部保留

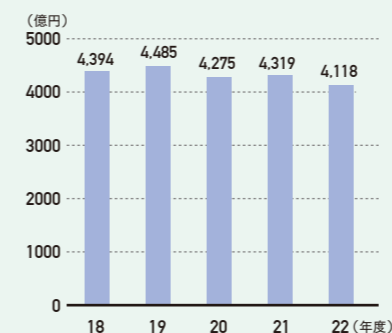
投資計画イメージ (FY23-25)

合計比率

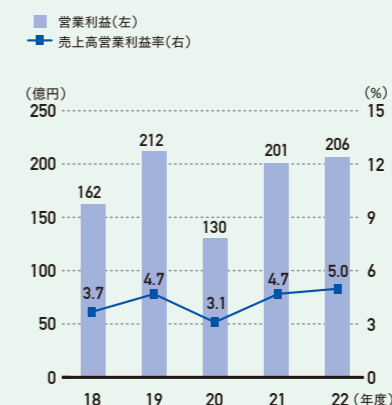


財務ハイライト

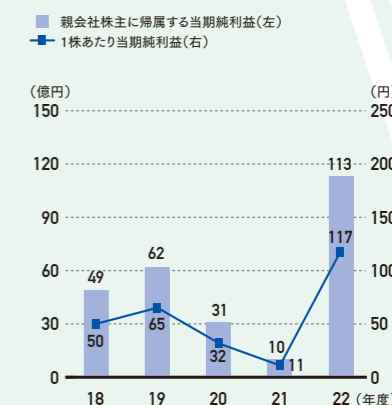
売上高



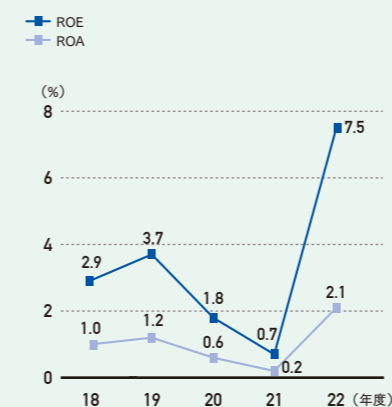
営業利益/売上高営業利益率



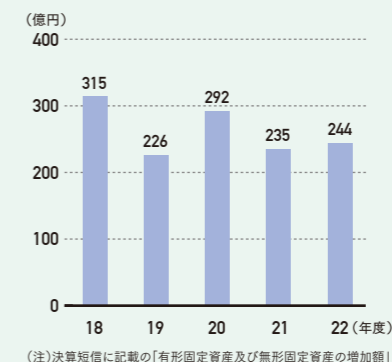
親会社株主に帰属する当期純利益 1株あたり当期純利益



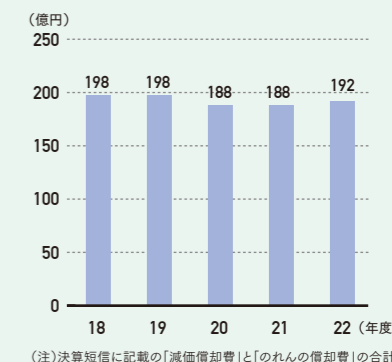
ROE/ROA



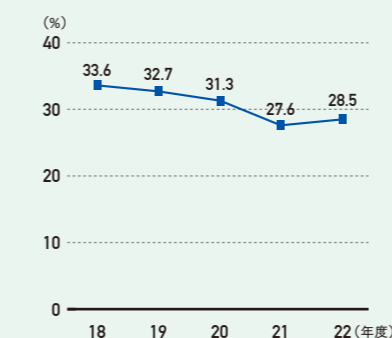
CAPEX



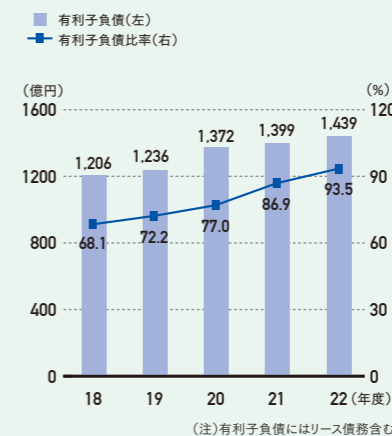
減価償却費及びのれんの償却額



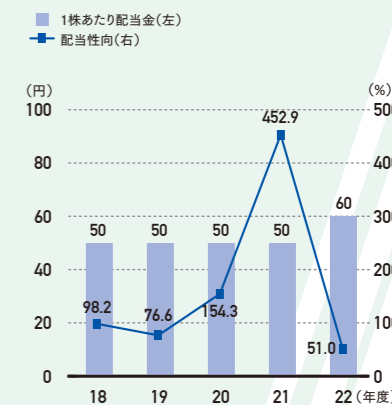
自己資本比率



有利子負債/有利子負債比率



1株あたり配当金/配当性向



CDXO MESSAGE

時代の変化に対応し、
DX 戦略の変革と成長を
一層進めていきます。

専務執行役員 CDXO
Digital Innovation Partners 本部長

橋本 英知

▶DIPの組織体制

DIP DIGITAL INNOVATION PARTNERS	
DX戦略室	グループのDX戦略の立案と推進
DX人材開発部	DX人材の採用・育成・制度改定の推進
DXコンサルティング部	デジタルシフトPJの推進(PJ参画型)、ディストラクションの対策
データソリューション部	各カンパニーのデータ利活用の推進
デジタルマーケティング部	各カンパニーのデジタルマーケティングの推進
ITガバナンス部	IT戦略の立案と推進、開発・ITコスト・IT人材のQCD向上
インフラソリューション部	インフラの構築・運用、DX推進における技術支援
コーポレートシステムソリューション部	横断システム・コーポレート部門の開発・運用
校外学習カンパニーシステムソリューション本部	校外学習カンパニーの開発・運用
学校カンパニーシステムソリューション本部	学校カンパニーの開発・運用
介護・保育システムソリューション部	介護・保育カンパニーの開発・運用
こどもちゃれんじシステムソリューション部	こどもちゃれんじ事業の開発・運用
SCM部	事業を支える調達・生産・物流基盤の設計構築と運営
(株)ベネッセ・ベースコム	学校事業の販売管理・物流・アセス基盤の運用構築と推進
Benesse Hong Kong Co., Ltd.	教具玩具の開発・調達におけるQCDSの実現

人材のキャリア採用においても、応募者数は前年比150%という結果に結びついています。

また、「既存事業・サービスのDXの推進」と「新規事業の共創」を目指し、2021年11月に設立した「Digital Innovation Fund」(以下、DIF)の投資先は、この1年で6社増え、2023年7月現在、9社にまで拡大しました。DIFを設立してから、積極的にベンチャー企業とのネットワークを広げたことで、ベネッセグループの門戸を開くことができ、日々さまざまなアプローチをいただいています。今後は、DX推進のための技術力向上や、新事業

の創出を実現するためのシナジー構築に力点を移していきます。力のあるベンチャー企業がもつ技術力や成長性には大きな価値があり、当社グループも一緒に成長していくことで、社会に対しより大きな価値を生み出せると考えています。投資先パートナーの先進的な技術を活用した協業プロジェクトも順調に進み始めています。今後も当社グループが蓄積してきた知見やノウハウといったアセットも可能な限り提供し、双方の成長を実現していきます。

▶DIFを通じた出資・提携パートナー

 Code Chrysalis Japan株式会社	 Hmcomm株式会社
 フォースバレー・コンシェルジュ株式会社	 paiza株式会社
 アルサーガパートナーズ株式会社	 learningBOX株式会社
 株式会社LX DESIGN	 株式会社ビービット
 株式会社Natee	

》ベネッセグループのDX戦略の全体像

ベネッセグループのDX戦略の立案とその実行を担うため、2021年にバーチャル組織として発足したDigital Innovation Partners (デジタルイノベーションパートナーズ、以下DIP(ディーアイピー))は、2022年にグループ横断型の実体組織となりました。デジタル部門、IT部門、人事部門、DX推進のためのコンサル部門を統合したグループ横断型の組織として、戦略の立案から資源・投資配分、具体的施策の推進まで事業部門・会社の垣根を越えて、グループのDX推進を牽引してきました。

2023年7月には、システム開発や保守・運用、セキュリティ対策を担ってきたIT機能会社の(株)ベネッセインフォシエルを合併し、同社のサプライチェーンマネジメント機能を統合させたことで、DIPは800名を超える組織となりました。

各カンパニーの事業計画に基づき、事業部門のメンバーとDIPのメンバーがプロジェクトチームとして連携することで、ベネッセの商品・サービスのDX化は着実に進んでいます。

私自身も、積極的に各現場に出向き、キーパーソン

と議論を交わしながら、イノベーション創出の手筈を積極的に整えるようにしています。また、DX戦略の推進力をさらに高めるために、さまざまなプロジェクトを週次で進捗確認するほか、グループ内での具体的な事例の共有に注力しています。

引き続き、このDIPを軸に、グループ全体のDX能力のさらなる向上を実現していきます。

》DX戦略の足元の成果

2021年度に引き続き2022年度も、当社グループのDXの取り組みに対し、数多くの外部評価をいただきました。読み書きの発達特性に配慮したICT教材「まるぐランド」が2022年度の“日本e-Learning大賞”を受賞したほか、全社統合によるDX事業推進体制を評価された「DIP組織」と「マジ神AI」の開発がIT賞を受賞しました。

新聞・雑誌・テレビ・WebなどのメディアにDX関連の記事で取り上げられる機会は、2022年度は前年比266%と大幅に増加しました。また、DX戦略と推進事例について研修や登壇を依頼される機会も増え、DX先進企業としての認知度を大きく高められたと感じています。これらの影響もあり、各社苦戦しているDX

》 生成AIの活用推進

注目が集まる生成AIの技術革新について、当社グループにとって大きな脅威にもチャンスにもなると感じています。最新技術をグループ内に取り込むために、外部ナレッジの取り込みやパートナー開発を急ピッチで進めています。また、経営層とDIPで生成AIをテーマにした定期的な議論をつづけています。

具体的な取り組みの一つとして、2023年4月に、グループ社員専用のAIチャットサービス「Benesse Chat」の運用を開始しました。業務生産性の向上と新商品サービスの検討を推進できる環境の構築を目的に、DIP内のエンジニアがわずか2週間で開発したサービスです。クラウドな環境で外部に情報が漏洩しない仕様となっているなどセキュリティ面に配慮し、安心・安全に社員が

利用できる環境を整えました。これにより各事業部が生成AIをどのように活用するか検証や企画が進み、多数のプロジェクトが立ち上がっています。例えば、同年6月には「次世代型コンタクトセンタープロジェクト」がスタートしたほか、7月には「進研ゼミ」において小学生向けに「自由研究お助けAI」の提供が始まり、さらに「次世代型Webサイトプロジェクト」も開始しました。

前例のないイノベティブな活動に取り組む際、まずは目的を明確にすべきという考えもありますが、DXにおいては、次々に登場する新技術をまずは使ってから考えてみることも重要です。自分たちで使ってこそ、事業における活用の可能性やリスクにおいて、本当の意味での理解が進むと考えています。新たな技術を積極的に使える環境はこの1~2年でだいぶ整いましたが、グループ社員がもっと自由にもっと積極的に利用する風土を醸成していきたいと考えています。

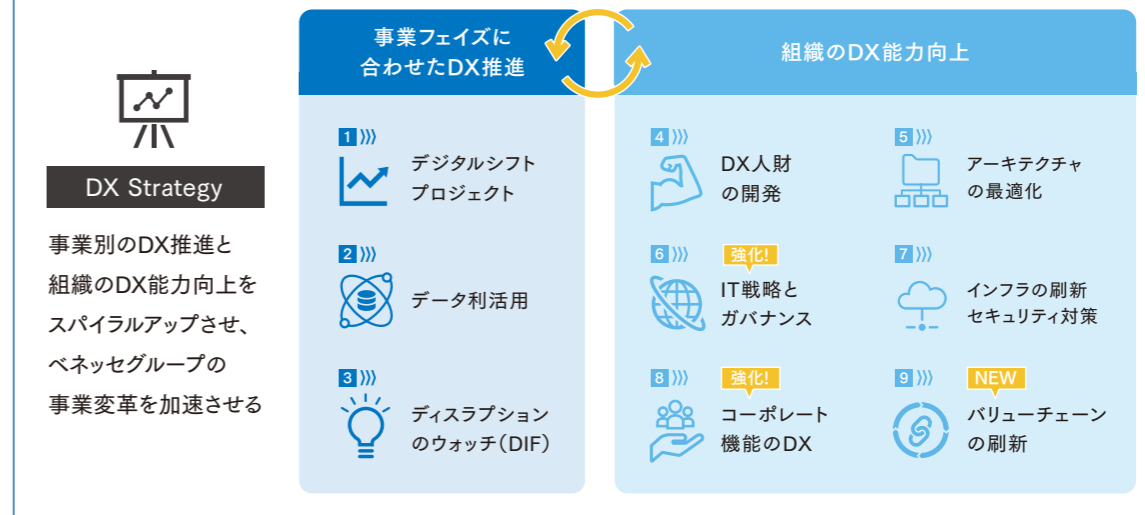
また、変革事業計画の中に位置付けられている、コーポレート変革とコスト構造改革についても生成AIを活用することで、イノベーションを起こせると実感しています。この実行を推進する組織として、まずはベネッセコーポレーション内に「OX(オペレーショントランスフォーメーション)室」を、2023年6月に設立しました。

少子化・多様化が進む中、当社はこれまでのビジネスモデルを変革し、そして仕事のやり方自体を変え、生産性を向上させることで仕事自体を進化させていく必要があります。自動化や機械化を進めることで、お客様が必要とする情報や解決策をよりタイムリーに提供できるようにな

生成AI活用の取り組み・サービス



戦略と重点実行施策 FY23-25



るだけでなく、既存の作業時間を減らし、創造性の高い業務へシフトすることができるようになります。また、AIの活用と共に、ベネッセの強みである「人ならではの」サービスの強みを高めていくチャンスだとも考えています。

を生み出すことのできる環境は、獲得競争の激しいDX人材の採用と確保において、大きな優位性となっています。

》 DX人材の開発について

「DX人材の開発」については、まずDX人材の職種別スキルを定義し、アサインや育成の最適化を図るプロセスを導入しました。具体的には、当社グループのDXに必要な職種を7つ定義し、職種ごとのスキルマップに基づき、求められるスキルレベルを可視化しています。先々の事業計画を見通したときに不足するであろうDX職種を洗い出し、リスクリングを促進しています。時間がかかったとしても、既存社員のリスクリング促進を軸に考え、それでも不足する部分については外部から専門職を採用していきます。

2022年度の研修プログラム受講人数は、前年度比180%の6,504人となりました。研修プログラムの約6割を内製化し、社員自身が講師となり取り組んだ経験を研修プログラムとして紹介しています。一般的なDX知識は「Udemy」を自学自習ツールとして活用しています。また、これらのDX人材開発プロセスは、Udemy事業を通じて、他社にも提供していく予定です。

事業領域の裾野が広い分、DX人材にとって成長機会に富んだ環境が当社グループには備わっています。サービス提供は幼児から学生・社会人・高齢者まで幅広く、ビジネスモデルも多岐にわたります。さまざまな角度からスキルを磨き込むことができ、培った技術でさまざまな事業価値

》 2023年度のDX戦略方針

リスクリングを通じたDX人材開発をはじめ、2023年度に掲げた重点施策、そして組織能力の向上に注力します。社会課題に根差した事業を展開する当社グループにとって、社会が大きく変容している中、私たち自身が変革した姿を見せなければ、どれだけ戦略が良くても説得力がありません。その意味で、DXによる取り組みを会社業績と連動させていくことが極めて重要と捉えています。

DXにゴールはありません。世の中の環境変化に合わせて、新しい技術を活用し事業・サービスを変化させ、お客様に新しい価値を届けつづけること、つまり変化対応と成長しつづけられる組織に変えていくための方法論の追求がCDXOとしての私の役割だと思っています。

当社グループは、教育事業から徐々に事業領域を広げてきた企業グループです。しかし、規模が大きくなるにつれ、それに反して、世の中の変化に対応する力が低下していると感じています。予測不可能なVUCAの時代において、変化への対応力は、持続的に成長していくうえでますます重要な力となります。変化への対応力を再び取り戻すことができれば、サービスの質を高めつづけることができると考えます。DIPを立ち上げ、DIFを軌道に乗せたことで、グループ全体の事業変革スピードは着実に上がりました。グループ全体の事業基盤の変革と、事業成長を一層押し進めていく計画です。