



# ベネッセグループ変革事業計画

---

2023年5月19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

本資料に記載されている当社の業績見通し、計画、戦略等のうち、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を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。

1. 変革事業計画策定の経緯と位置づけ
2. 変革事業計画が目指すこと
3. 変革事業計画の内容
  - I. 変革事業計画の全体構成
  - II. ポートフォリオ変革
    - ① ポートフォリオ戦略
    - ② コア事業変革
    - ③ 新たな成長への挑戦
  - III. 実現に向けた経営の仕組みの変革
4. 財務・非財務目標
5. 今後のエンゲージメント強化

# 1. 変革事業計画策定の経緯と位置づけ

2. 変革事業計画が目指すこと

3. 変革事業計画の内容

I. 変革事業計画の全体構成

II. ポートフォリオ変革

① ポートフォリオ戦略

② コア事業変革

③ 新たな成長への挑戦

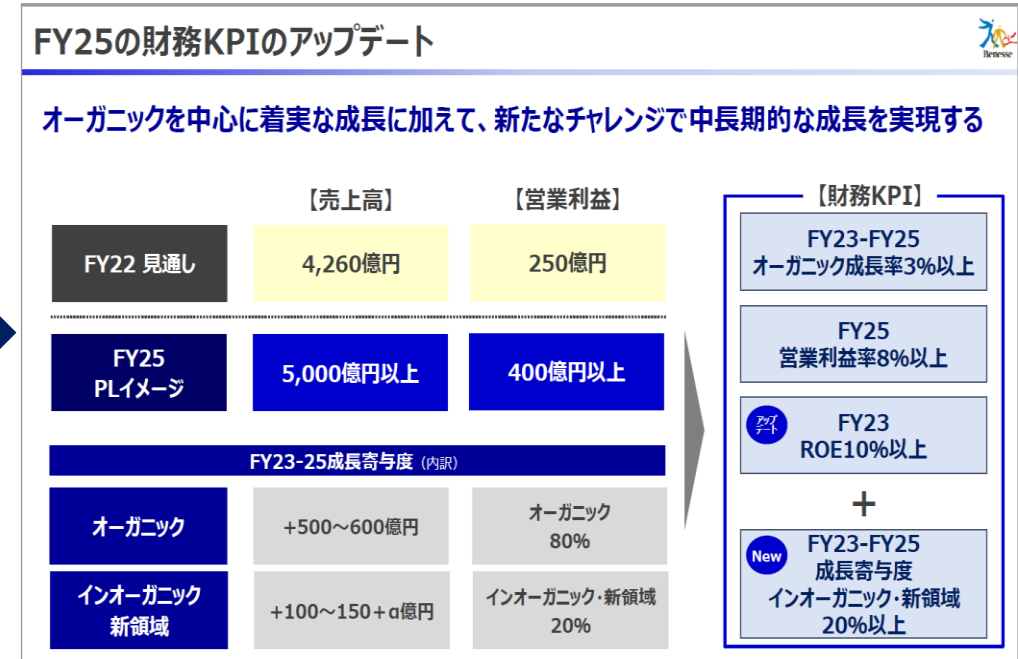
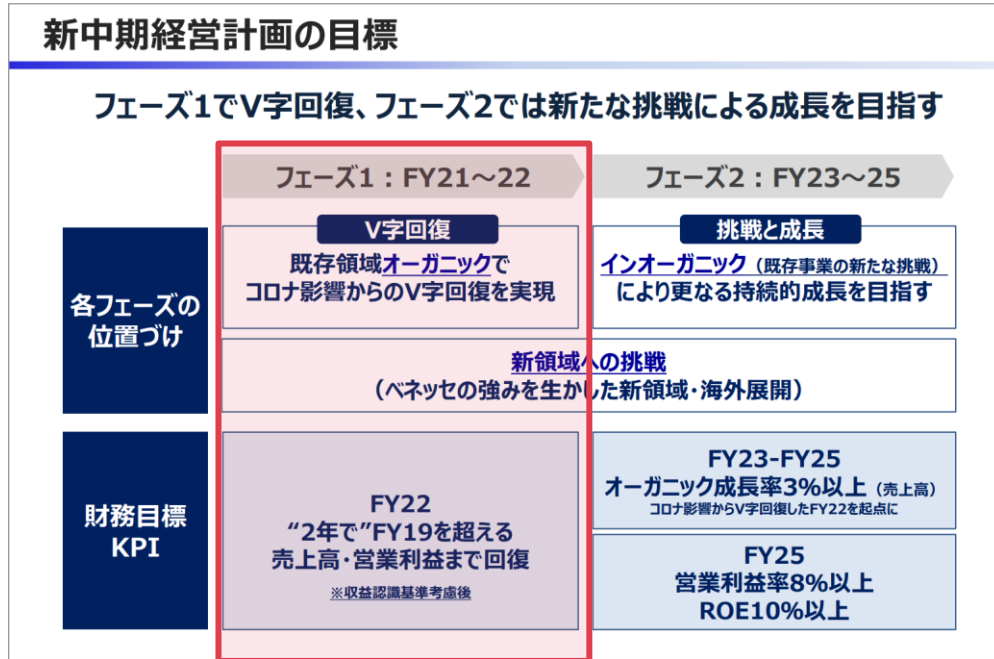
III. 実現に向けた経営の仕組みの変革

4. 財務・非財務目標

5. 今後のエンゲージメント強化

2020年11月  
(中期経営計画)

2022年5月  
(確定決算: 財務KPIアップデート)



今回の変革事業計画は、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したものであるという位置づけ

## 財務目標

### フェーズ1の目標「新型コロナウイルス影響からのV字回復」はわずかに未達

- ・ 営業利益は新型コロナ前 FY19:212億円 ⇒ FY20:130億円 ⇒ FY22:206億円

若干未達

## コア事業の進化

### 国内教育はV字回復も介護・中国の回復はこれから。インオーガニック成長には着手

- ・ 国内教育事業はFY22時点でFY19からのV字回復を実現  
(営業利益 = FY19:140億円 ⇒ FY20:119億円 ⇒ FY22:191億円)
- ・ インオーガニック成長に向けた活動本格化  
(多様な学び支援事業立ち上げ、ハートメディカルケア連結子会社化)
- ・ 一方で、介護事業・中国「こどもちゃれんじ」事業は新型コロナ影響が長引き回復途上

一部  
コロナの  
影響残る

## 新領域への挑戦

### 新組織を設置し成長への挑戦に本格着手

- ・ 大学・社会人カンパニーを新設。Udemy事業の順調な拡大 (導入社数1,000社超)
- ・ 大学・社会人領域での成長加速に着手 (Waris社グループイン、SkyHive社出資・提携)
- ・ 海外教育ではベネッセインドを設立。現地での学校教育支援事業スタート

順調に進捗

## 経営基盤

### 課題事業の整理、DX化を推進

- ・ 赤字事業であったベルリッツの売却により、収益性が改善
- ・ グループ横断組織のDIP (Digital Innovation Partners) を設置し、DXを推進

順調に進捗

1. 変革事業計画策定の経緯と位置づけ

## **2. 変革事業計画が目指すこと**

3. 変革事業計画の内容

I. 変革事業計画の全体構成

II. ポートフォリオ変革

① ポートフォリオ戦略

② コア事業変革

③ 新たな成長への挑戦

III. 実現に向けた経営の仕組みの変革

4. 財務・非財務目標

5. 今後のエンゲージメント強化



**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、持続的成長を目指す

**3** 「コア教育」「コア介護」「新領域」が  
"利益の三本柱" となる状態を実現

# 目指すこと① ライフステージ毎の「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



## 幼児・小～高校生



## 大学・社会人



## シニア



- 少子化の加速
- 子育て環境変化への対応

- 教育機会格差
- 学習意欲低下
- 学校教育変化への対応

- 大学変革の遅れ
- 労働力不足
- 求められる資質・能力変化

- 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



(2023年4月施行)

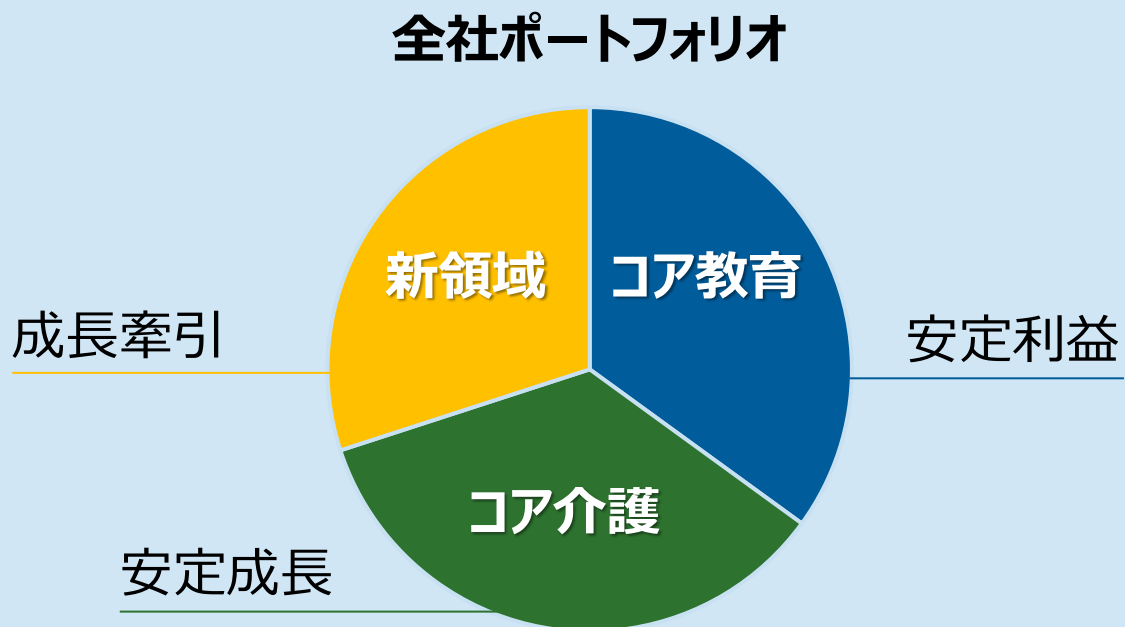
誰もが一生、成長できる。  
自分らしく生きられる世界へ。  
ベネッセは目指しつづけます。



## 目指す姿 (FY28~)

### 3本柱の利益構造による持続的利益成長

- 「コア教育」「コア介護」「新領域」の3領域がバランスよく利益創出している状態



## 現中計の目標(FY25)

### 目指す姿からのバックキャストでFY25に目指す状態

#### コア教育

構造改革・ニーズ多様化対応等で**収益安定化**、さらに**事業モデル変革**に着手

#### コア介護

新型コロナ前の入居率/利益水準へ**早期回復**し**安定成長**軌道へ

#### 新領域

FY26以降の利益成長牽引に向けた**戦略投資**と**売上成長**

1. 変革事業計画策定の経緯と位置づけ
2. 変革事業計画が目指すこと

### **3. 変革事業計画の内容**

#### **I. 変革事業計画の全体構成**

#### **II. ポートフォリオ変革**

##### **① ポートフォリオ戦略**

② コア事業変革

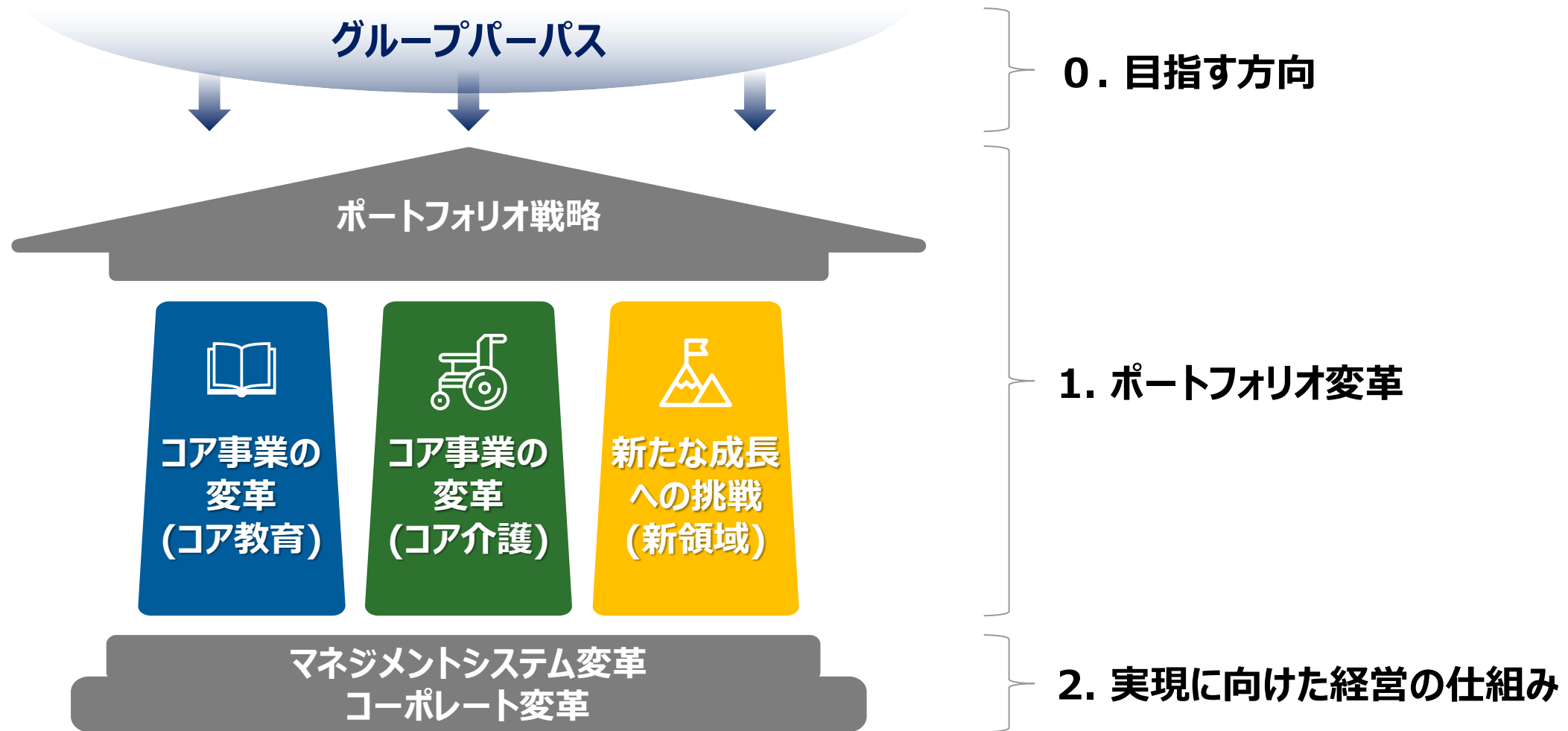
③ 新たな成長への挑戦

#### **III. 実現に向けた経営の仕組みの変革**

4. 財務・非財務目標
5. 今後のエンゲージメント強化

# 【I】変革事業計画の全体構成

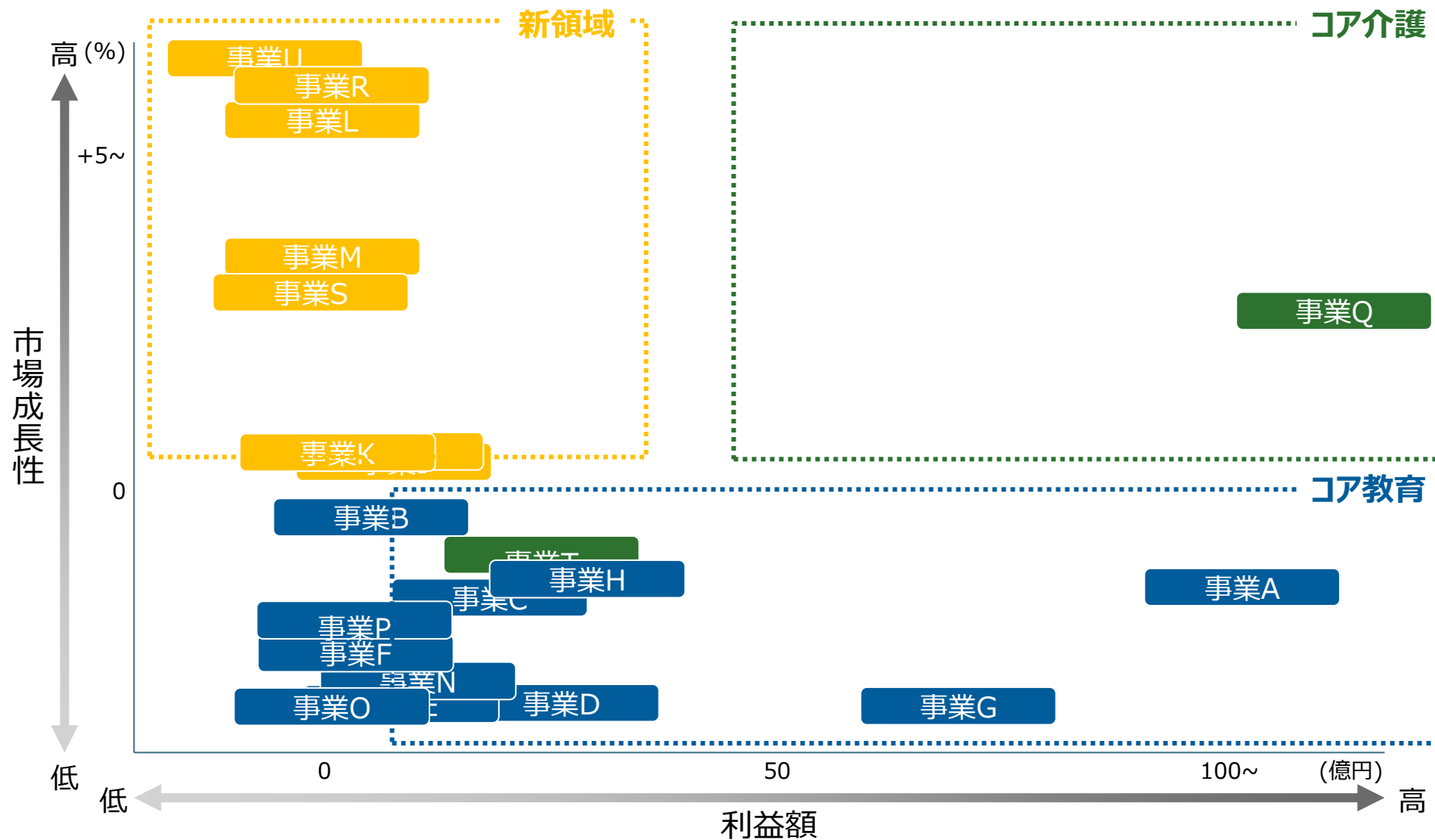
- 「グループパーパス実現」に向け、「ポートフォリオ戦略」による事業全体の方向性を整理。それをベースに、「既存のコア事業の変革計画」、「新たに取り組む事業の変革計画」を策定。メリハリのあるアセット配分と、その実現に向けた「経営システムの再構築」を行う



# 【Ⅱ-①】現在の事業ポートフォリオの状況

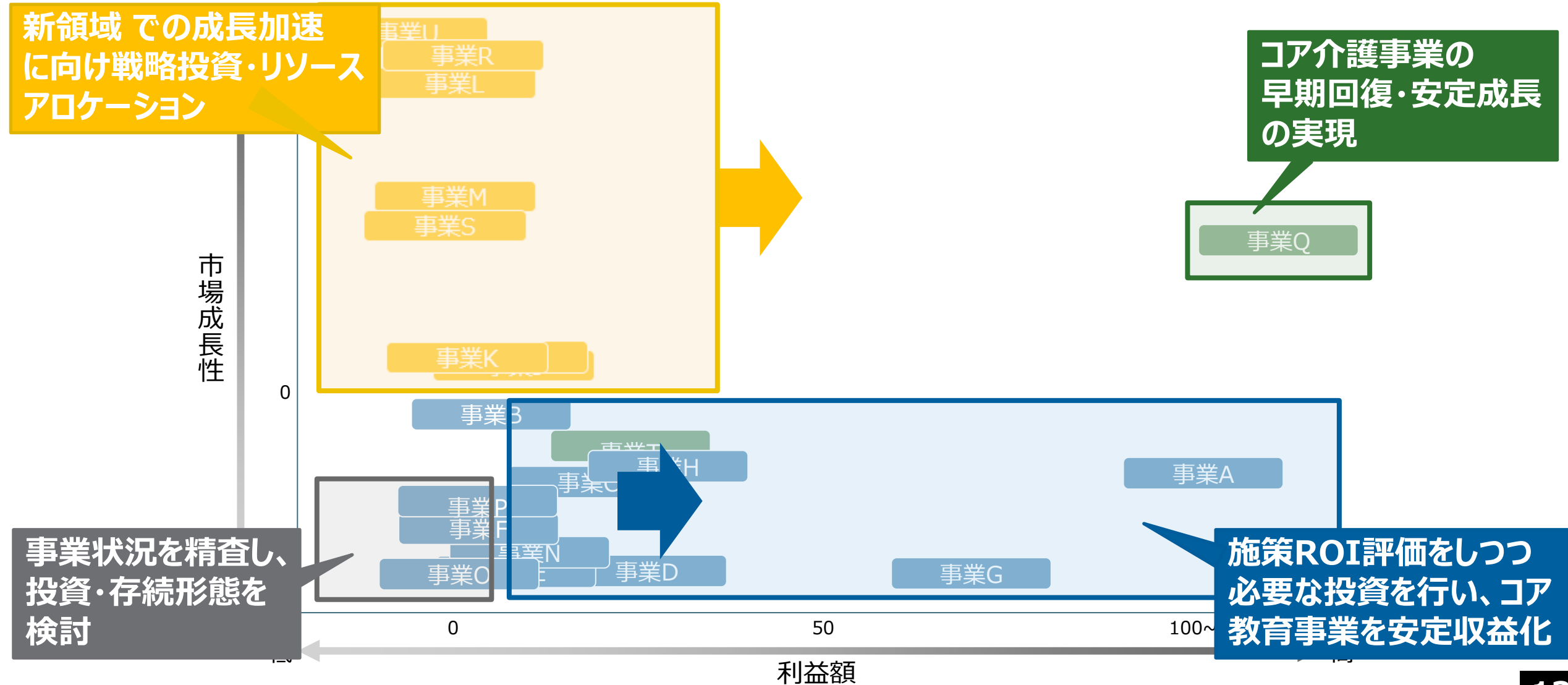
凡例

- コア教育
- コア介護
- 新領域



# 【Ⅱ-①】ポートフォリオ変革の基本方針

- 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

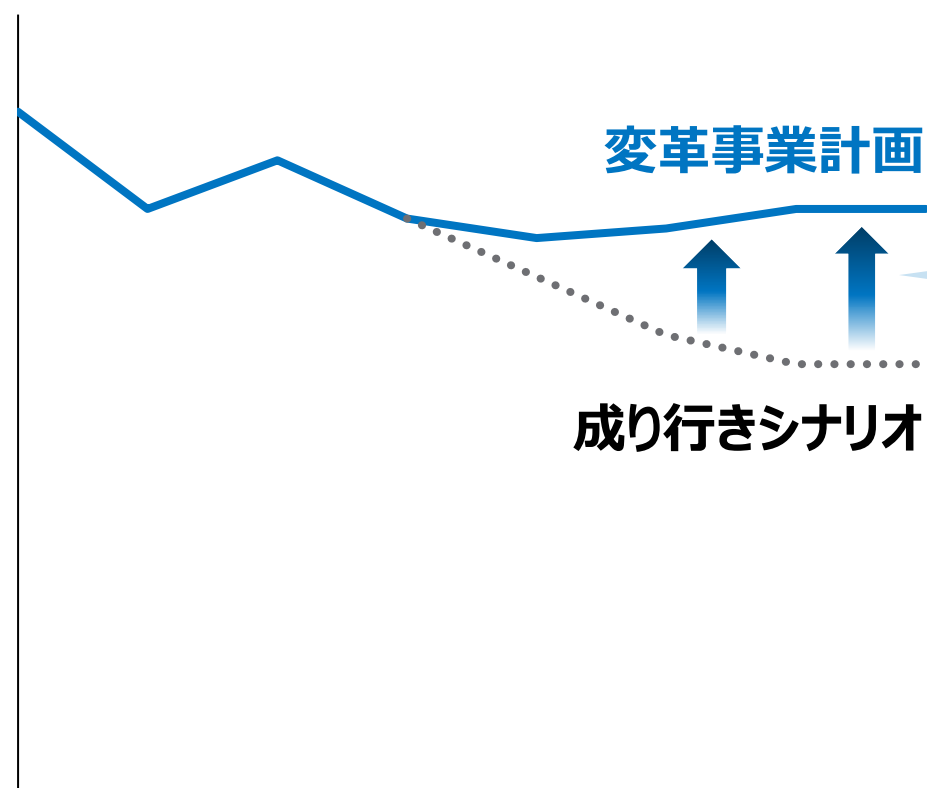


1. 変革事業計画策定の経緯と位置づけ
2. 変革事業計画が目指すこと
3. 変革事業計画の内容
  - I. 変革事業計画の全体構成
  - II. ポートフォリオ変革
    - ① ポートフォリオ戦略
    - ② コア事業変革**
    - ③ 新たな成長への挑戦
  - III. 実現に向けた経営の仕組みの変革
4. 財務・非財務目標
5. 今後のエンゲージメント強化

## 【Ⅱ-②】コア教育事業の変革とは

- 従来の事業運営の延長（成り行きシナリオ）では、収益性低下は免れない
- **FY25を転換点**とした、**短中期・長期の時間軸**で、これまでの既存組織の枠を超えたコア教育事業領域全体での**変革活動**をやりきることで、**安定収益化を実現**

### コア教育事業の営業利益総額の推移



FY19 FY20 FY21 FY22 FY23 FY24 FY25 FY26

### コア教育事業の変革

### Next GIGA構想

長期：FY26～向け

短中期：FY23～25向け

#### 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

⇒ROI評価による上記施策の精度向上

#### 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



# 【Ⅱ-②】<校外>商品・営業の再設計 顧客基盤維持強化(ゼミ)

コア教育事業の変革		Next GIGA構想
長期：FY26~向け	短中期：FY23~25向け	
① 商品価値・営業手法の再設計		③ 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 ・ニーズ多様化への対応 ⇒ROI評価による上記施策の精度向上		DX化進展を機会点として、事業モデル変革に取り組む
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		

## 子のやる気・学習力が低下し、ニーズが多様化

自学自習を続けられる・続けられない子がより分かれてきている中で  
“続けられない” 子に向けた打ち手が、顧客基盤維持には必要になっている

## 子の「やってみたい」きっかけの提供と、活用後の個別コミュニケーションを強化し 顧客基盤維持を実現する

### プロダクト

#### 子の学習への期待・やる気を高める教材サービス

- Nintendo Switch™でのサービス提供
- 入会のきっかけとして成果
- 学年拡大やサービスの拡充を計画



### コミュニケーション

#### 顧客の状況に合わせた個別コミュニケーション強化

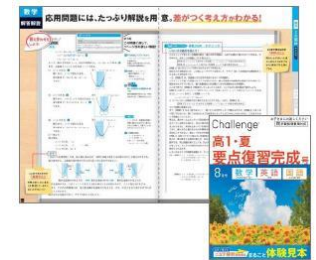
- 高校別コーチ
- チャレンジサポート電話



### マーケティング

#### 価値体験機会の恒常化

- 任天堂ストアでの無料体験
- 無料教材の提供やアセスメント  
起点の体験  
コンテンツ紹介



## 【Ⅱ-②】<校外>商品・営業の再設計 多様化するニーズへの対応

- 進研ゼミの顧客基盤の上に、多様な学びを提供することで、個別対応力を強化し、LTV最大化を目指す

コア教育事業の変革		Next GIGA構想
長期：FY26~向け	短中期：FY23~25向け	
<b>① 商品価値・営業手法の再設計</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客基盤維持・強化の取り組み</li> <li>ニーズ多様化への対応</li> </ul> ⇒ROI評価による上記施策の精度向上		<b>③ 次世代化と事業モデル変革</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>DX化進展を機会点として、事業モデル変革に取り組む</li> </ul>
<b>② コスト構造改革</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>		

難関校受験  
**EVERES**  
エベレス

進研ゼミのハイレベル層向けアップセル商品により、より高い目標を持つ児童・生徒への支援を強化



国公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%** ※

ハイレベル EVERES オンライン塾 エベレス

中学講座での実績のもと、難関大受験する高校生に拡大  
FY25までに小5~6年生も展開、**小中高一貫プログラム**に

※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か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、国公立高校に「第1志望で合格した」と回答したかたの割合です。

 **チャレンジスクール**

進研ゼミの小中学生会員を対象に、オンラインでの習い事支援を強化



ベネッセのオンラインならいごと  
**チャレンジスクール**

一人ひとりの「好き」や「得意」を見つけて、のばす

顧客ニーズが大きい「STEAM※」の講座を拡充  
対象学年を広げながら、**進研ゼミ会員以外にも拡大**

※ Science, Technology, Engineering, Art, Mathematics

# 【Ⅱ-②】<学校>商品・営業の再設計 顧客基盤維持強化

- ミライシードについて、FY25の端末リプレイスにおける自治体・学校のソフトウェアの切り替えを成長の機会にするため強化

コア教育事業の変革 Next GIGA構想

長期：FY26~向け  
短中期：FY23~25向け

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  
 ⇒ROI評価による上記施策の精度向上

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

## GIGAスクール構想 (FY20~)

1人1台  
端末

国費での一斉配備  
配備率100%

有償  
ソフトウェア

約90%の自治体が  
有償ソフトウェアを導入

## 採択校数拡大、シェアNo.1に

ミライシード  
採択校数  
(シェア)

約9,000校  
(約30%)



## Next GIGA構想 (FY25~)

端末リプレイスとソフトウェアの切り替え

### 次世代化に向けた 戦略投資

小中学校向け授業・学習支援ソフト

## ミライシード

- ・商品力の強化
- ・学校現場のフォロー体制の強化（オンライン研修会等）

## さらなるシェア拡大へ

12,000校以上  
(約40%)  
※FY26から5年間の採択校数

# 【Ⅱ-②】<学校>商品・営業の再設計 顧客基盤維持強化

- 年内入試の進展と大学教育の特色化によるニーズの多様化をふまえ、学校セグメントを見直し
- アセスメントと新サービスを連携し、生徒が自ら設定した進路目標の実現を支援する

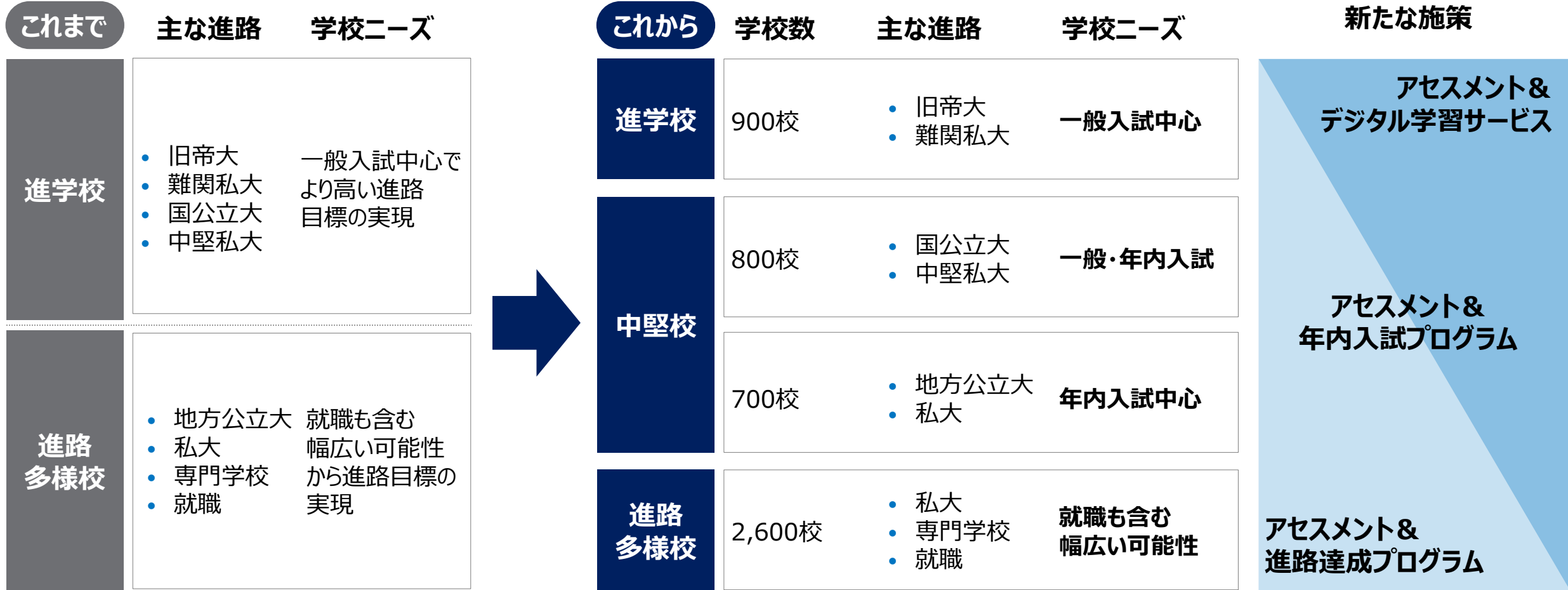
コア教育事業の変革 Next GIGA構想

長期：FY26~向け  
短中期：FY23~25向け

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  
⇒ROI評価による上記施策の精度向上

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



# 【Ⅱ-②】<地域>商品・営業の再設計 多様化するニーズへの対応

- 高校営業中心だった支社機能を強化・再編成し、地域ごとに多様化する自治体・学校等のニーズに今まで以上に対応する(エリア事業推進本部の設置)

地域による人口動態、教育環境、就労状況等の違い  
 首長のリーダーシップによる課題への対応の違い

コア教育事業の革新 Next GIGA構想

長期：FY26～向け  
 短中期：FY23～25向け

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  
 ⇒ROI評価による上記施策の精度向上

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

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

全国  
9支社

↔

校外

塾  
教室

学校

大学  
社会人

K&F

- ① 新しい支社運営による学校現場や自治体との関係強化
- ② 先進的な自治体・学校との商品活用事例の創出
- ③ 地域ニーズに応じた商品提供、新しい事業モデルづくり

(事例)奈良県「不登校支援ならネット」に協力

# 【Ⅱ-②】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：FY26~向け  
短中期：FY23~25向け

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

⇒ROI評価による上記施策の精度向上

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

## 構造改革テーマ

## 現コスト規模

## コスト構造改革の打ち手

IT	約340億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT機能子会社の統合による内製開発拡大</li> <li>データセンターの廃止（固定費削減・変動費化）</li> </ul>	▲30~ ▲50億円
電話窓口		<ul style="list-style-type: none"> <li>自動化による業務見直し、“人”領域の適正化 ※国内コア教育</li> </ul>	
SCM		<ul style="list-style-type: none"> <li>物流拠点統合、業務の効率化</li> <li>機能子会社を含めた基盤組織の統合・スリム化</li> </ul>	
マーケティング基盤		<ul style="list-style-type: none"> <li>組織の枠を超えた業務の一元化、BPR推進</li> </ul>	
編集		<ul style="list-style-type: none"> <li>内製化のさらなる拡大</li> <li>2つの編集機能子会社の基盤システムの共通化</li> <li>自動化による編集工程削減</li> </ul>	
その他		<ul style="list-style-type: none"> <li>事業部・G会社全体の外注委託業務見直し、契約適正化 等</li> </ul>	

# 【Ⅱ-②】コア教育事業における重要な転換点

- "Next GIGA構想"に移行するFY25を大きな機会点と捉え、変革を推進する

コア教育事業の変革		Next GIGA構想
長期：FY26~向け	短中期：FY23~25向け	
① 商品価値・営業手法の再設計		③ 次世代化と事業モデル変革
<ul style="list-style-type: none"><li>顧客基盤維持・強化の取り組み</li><li>ニーズ多様化への対応</li></ul> ⇒ROI評価による上記施策の精度向上		DX化進展を機会点として、事業モデル変革に取り組む
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		

## 事業を取り巻く環境の変化

FY25

### Next GIGA構想

- 1人1台端末のリプレイス
- 校務支援システムのクラウド化
- アセスメントのCBT化と教育データ利活用の促進 等

### 今後も続く環境変化

- 地域による教育機会の格差拡大
- 学校カリキュラムの特色化の進展
- 教員の働き方改革の進展

## 学校・校外事業への影響

### 機会

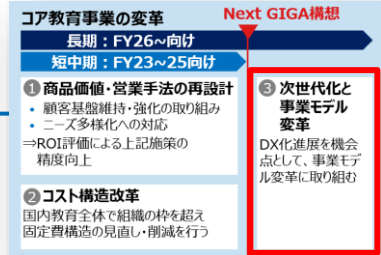
- 教員の業務負荷を低減
- 地域の教育機会の格差拡大
- ミライシードのニーズ増加
- 学校端末の家庭利用拡大に伴う生徒個人端末の保有率向上
- 進研ゼミのBYOD化

### 脅威

- 自治体のソフトウェア予算縮小リスク
- 学校端末の家庭利用拡大に伴う校外学習市場縮小リスク

## 【Ⅱ-②】長期（FY26以降）次世代化と事業モデル変革

- "Next GIGA構想"(FY25) 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



A

### BYOD化を機会点とした、進研ゼミの次世代化

→ **より多くの、より多様なご家庭・お子さま**に支持・活用いただける事業モデルへ

B

### 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

→ **「教員業務負荷削減」「データ利活用での学校教育改革」**実現に向けた事業モデルへ

C

### CBT化を機会点とした、学校・生徒支援の次世代化

→ アセスメントを起点に学校での **日常学習、進路、年内入試まで対応する**事業モデルへ



# 【Ⅱ-②】(A) BYOD化を機会点とした進研ゼミの次世代化

- FY25の“Next GIGA構想”を機会点に、現在の根本的事業課題を解決する新たなモデルの進研ゼミを提供

根本的な  
事業課題

## 経済格差の拡大

- 誰もが受けやすい進研ゼミでなくなっている

## 自社タブレットの提供コスト

- 年間105億円 ※FY22キャッシュアウト金額

## 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 (FY25)、個人端末の保有率向上

- あらゆる端末で、Webから進研ゼミに取り組める可能性

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

- キャッシュフローも改善

## 教室との "OMO" で、誰もが学び続けられる進研ゼミ

- 進研ゼミ個別指導教室に通う会員は、残存率が10%以上高い

## 多様化への対応コンテンツ・サービスのさらなる充実

コア教育事業の変革		Next GIGA構想
長期：FY26～向け	短中期：FY23～25向け	
① 商品価値・営業手法の再設計	② コスト構造改革	③ 次世代化と事業モデル変革
<ul style="list-style-type: none"><li>顧客基盤維持・強化の取り組み</li><li>コース多様化への対応</li></ul> ⇒ROI評価による上記施策の精度向上	<ul style="list-style-type: none"><li>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</li></ul>	DX化進展を機会点として、事業モデル変革に取り組む



# 【Ⅱ-②】(B) 学校校務クラウド化を起点とした学校教育の次世代化

- 校務支援システムをクラウド化し、評価や日常学習のデータを繋げ、教員の業務負荷削減やデータ利活用による学校教育の次世代化等に提供価値を変革し新しい事業モデルを構築

コア教育事業の変革 Next GIGA構想

長期：FY26~向け  
短中期：FY23~25向け

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

⇒ROI評価による上記施策の精度向上

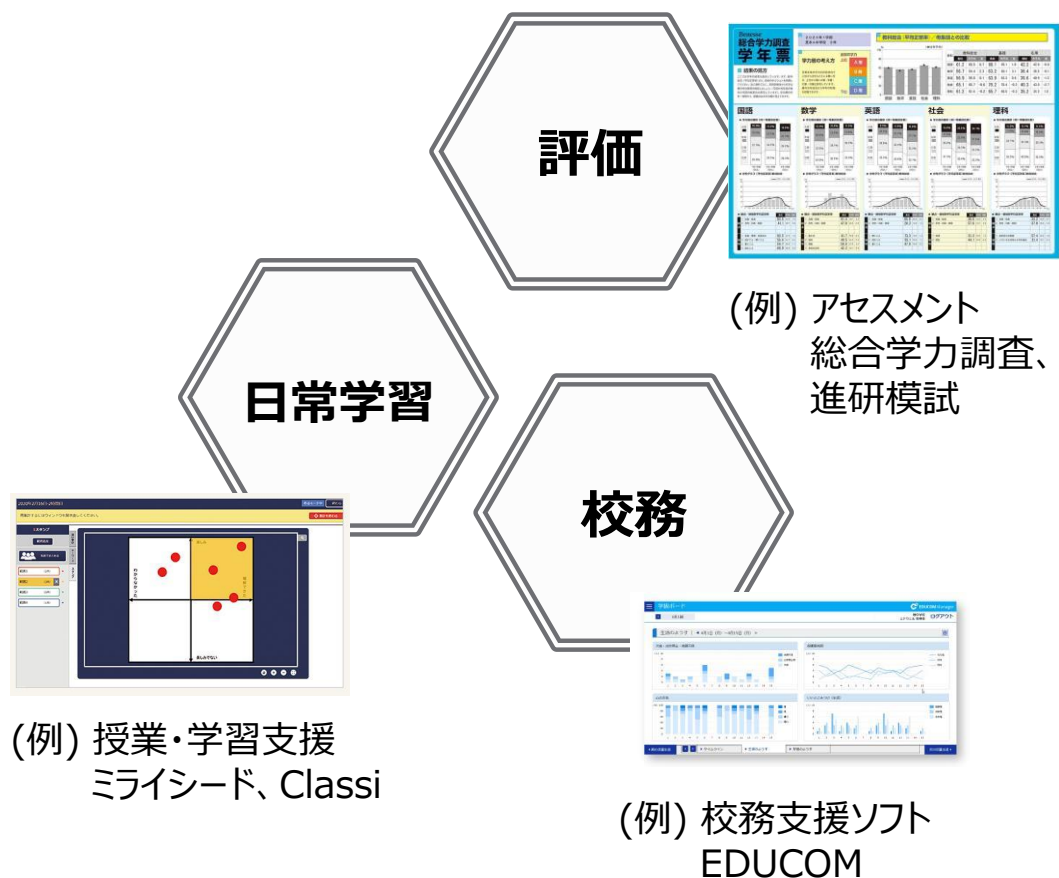
② コスト構造改革

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

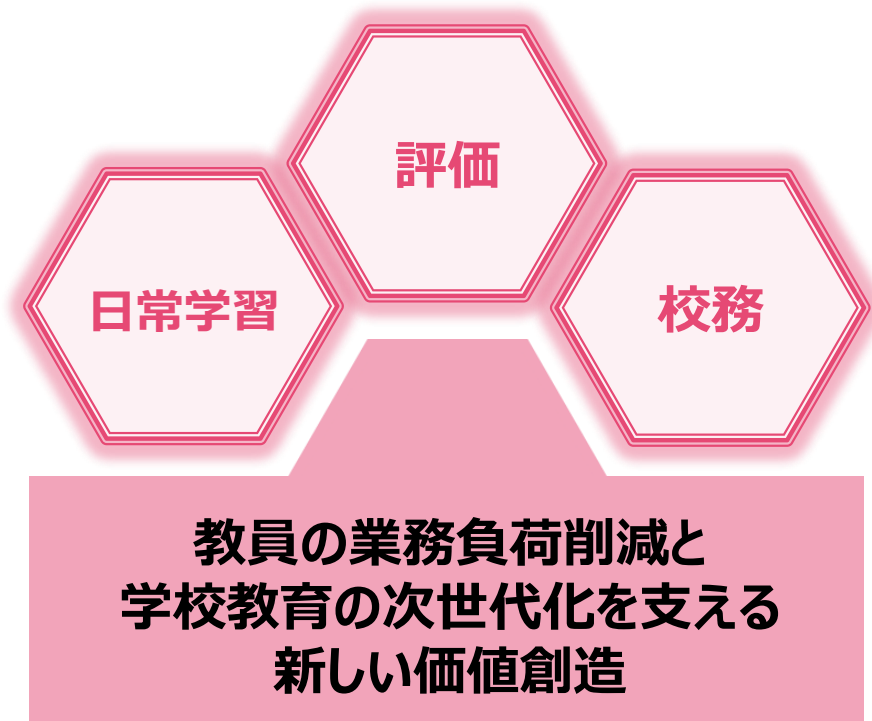
DX化進展を機会点として、事業モデル変革に取り組む

FY23



学習 - 校務データの連携

FY26~



## 中長期の事業環境

少子化進行 (22年出生数1,000万人割れ (前年比▲106万人)) も、出生数の中で割合が高まっている **高所得層のLTV向上** や **下級都市の開拓は機会点** となる

## 短期の事業環境

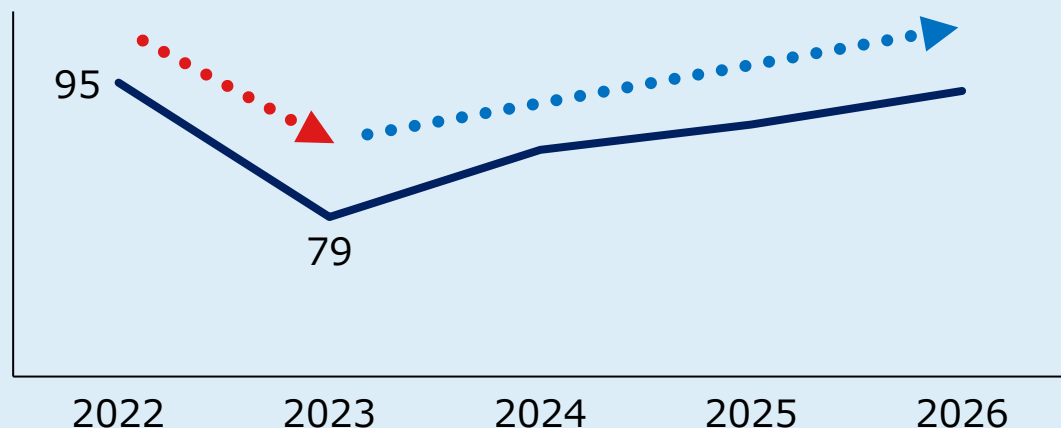
新型コロナ政策転換、双減政策による競合事業規模縮小で **事業リスクは大幅減**

自社は、新型コロナロックダウン影響で、講座在籍減少も **継続・新規ともに回復の兆し**

- 23年4月会員数は対前年▲20%
- デジタル活用促進で継続率は回復傾向、3月新規会員数は前年同期超え

## FY25までに利益バランスを重視しながら講座在籍回復とLTV拡大により成長

3月在籍 (万人)



短期

### 利益バランス重視の講座事業の回復

- デジタルのサービス強化・活用促進進化による継続率向上
- 販売構造改革 (EC・推薦官販売等の変動費型)
- コスト構造の抜本的見直し

### 講座型オプション拡大、KIDS事業再生でのLTV向上

中長期

### 3-4級都市への拡大

### 周辺事業の領域拡大によるLTVのさらなる向上

## 中長期の事業環境

85歳以上人口は2065年まで増加<sup>1</sup> (安定的需要増)

介護人材の不足はさらに進行 (社会課題の拡大)

- 2040年には2019年と比較し69万人の介護人材増の必要性<sup>2</sup>

## 短期の事業環境

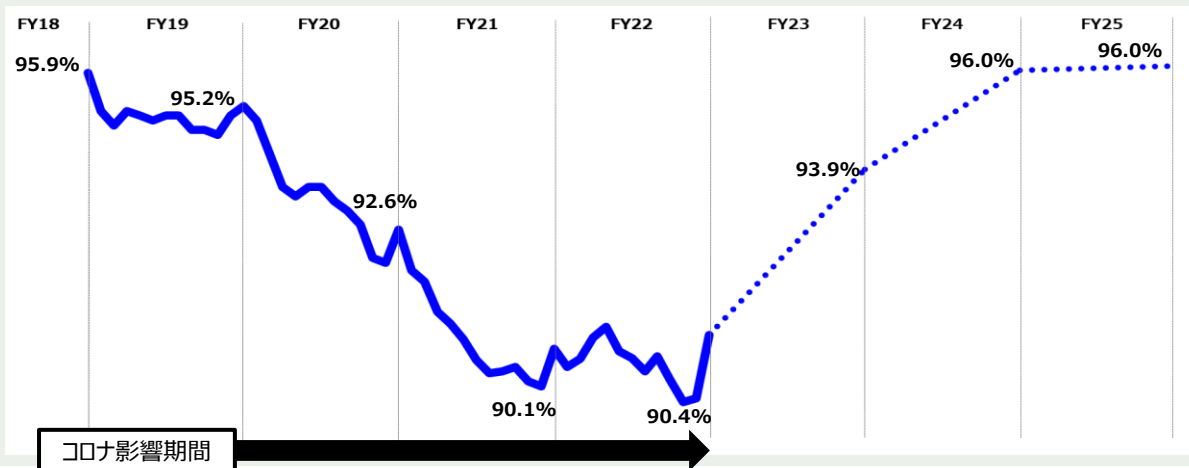
新型コロナ「5類」移行で、施設への入居意欲は回復見立て

- 問い合わせ件数、見学者数が着実に回復傾向
- 2月から3月の入居率の伸び幅は、対前年+0.53%

当社展開エリア周辺で、高齢者富裕層が多いエリアに機会点

## 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を回復

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

- FY22ショートステイ利用者:  
2,863件 (対FY21で191%)  
- うち、665件 (23%) が長期契約に転換

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

1. 出典：国立社会保障・人口問題研究所ホームページ (<https://www.ipss.go.jp/>)

2. 出典：厚生労働省「第8期介護保険事業計画に基づく介護職員の必要数について」(<https://www.mhlw.go.jp/content/12004000/000804129.pdf>)

1. 変革事業計画策定の経緯と位置づけ
2. 変革事業計画が目指すこと
3. 変革事業計画の内容
  - I. 変革事業計画の全体構成
  - II. ポートフォリオ変革
    - ① ポートフォリオ戦略
    - ② コア事業変革
    - ③ 新たな成長への挑戦**
  - III. 実現に向けた経営の仕組みの変革
4. 財務・非財務目標
5. 今後のエンゲージメント強化

**新たな成長への挑戦 — 大学・社会人事業—**

## 世の中の変化

世界の変化	DX/GX等の社会の大きな変化に伴い、仕事そのものの在り方や求められるスキルが大きく変容 <ul style="list-style-type: none"><li>ダボス会議では、10億人にリスキル機会の提供を宣言</li></ul>
日本の変化	"誰もが一生涯にわたり、学び・キャリアを構築出来る社会づくり" への要請 <ul style="list-style-type: none"><li>労働人口の減少に伴い、副業・兼業の増加や、女性やシニア等より積極的な活躍が求められる</li></ul>
民間の動き	人的資本開示の義務化や、持続的な成長に向けた人材投資・育成の強化 (DX/GXへの対応)
行政の動き	政府がリスキングに対して、5年で1兆円の投資を表明

## ベネッセならではの強み



### わかりやすく教える技術

- "誰しにもわかりやすく教える技術"を活用



### 幅広い顧客基盤

- Udemyの顧客基盤
- ベネッセの顧客基盤 (学生/女性)



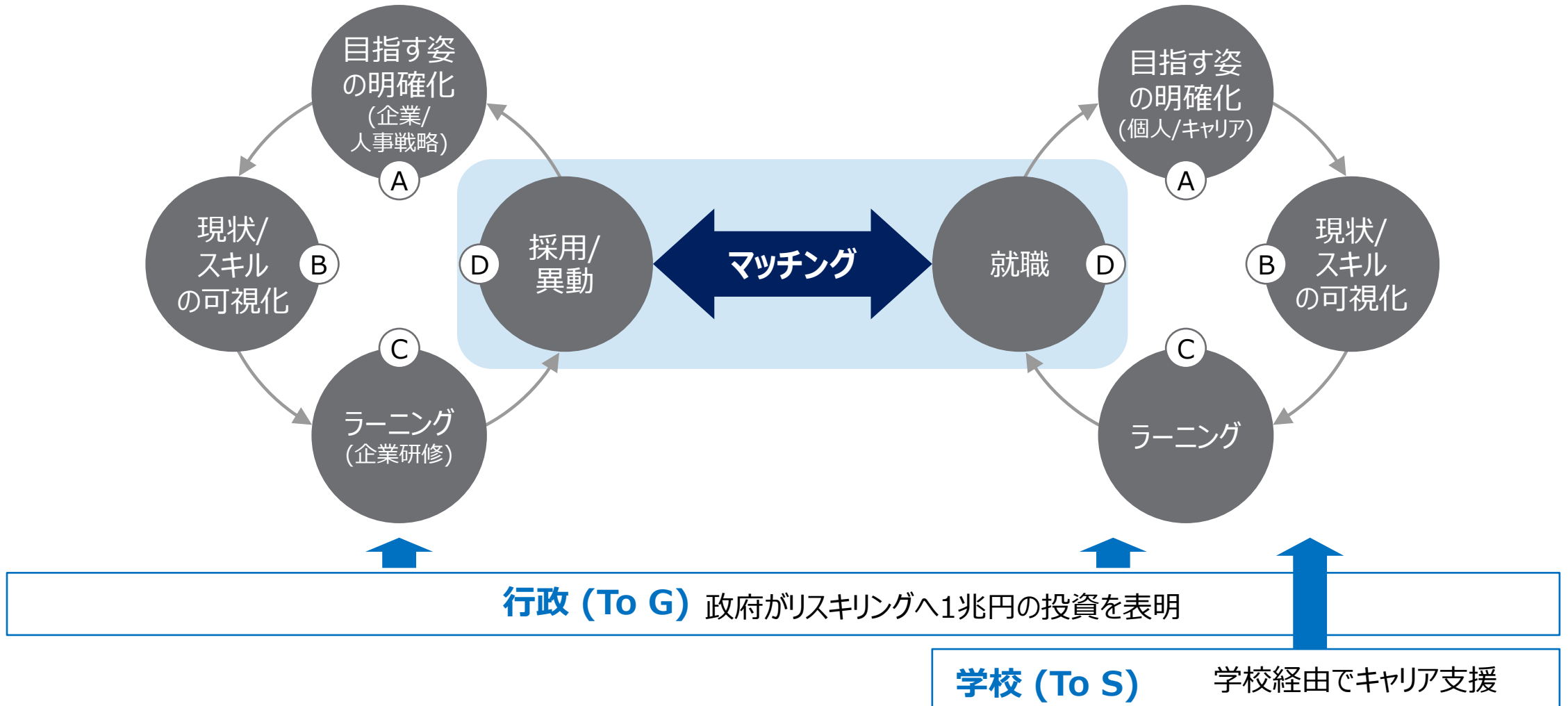
### 学びに留まらず、キャリアの構築まで支援を実施

- 「ラーニング」に加え、「現状/スキルの可視化」、「人材マッチング事業」までケイパビリティを拡充、事業展開を実施

- 企業向けのリスク支援 (①)、個人向けのリスク支援 (②)の双方を通じて、**マッチング事業**にも取り組む

## ① 企業 (To B)

## ② 個人 (To C)



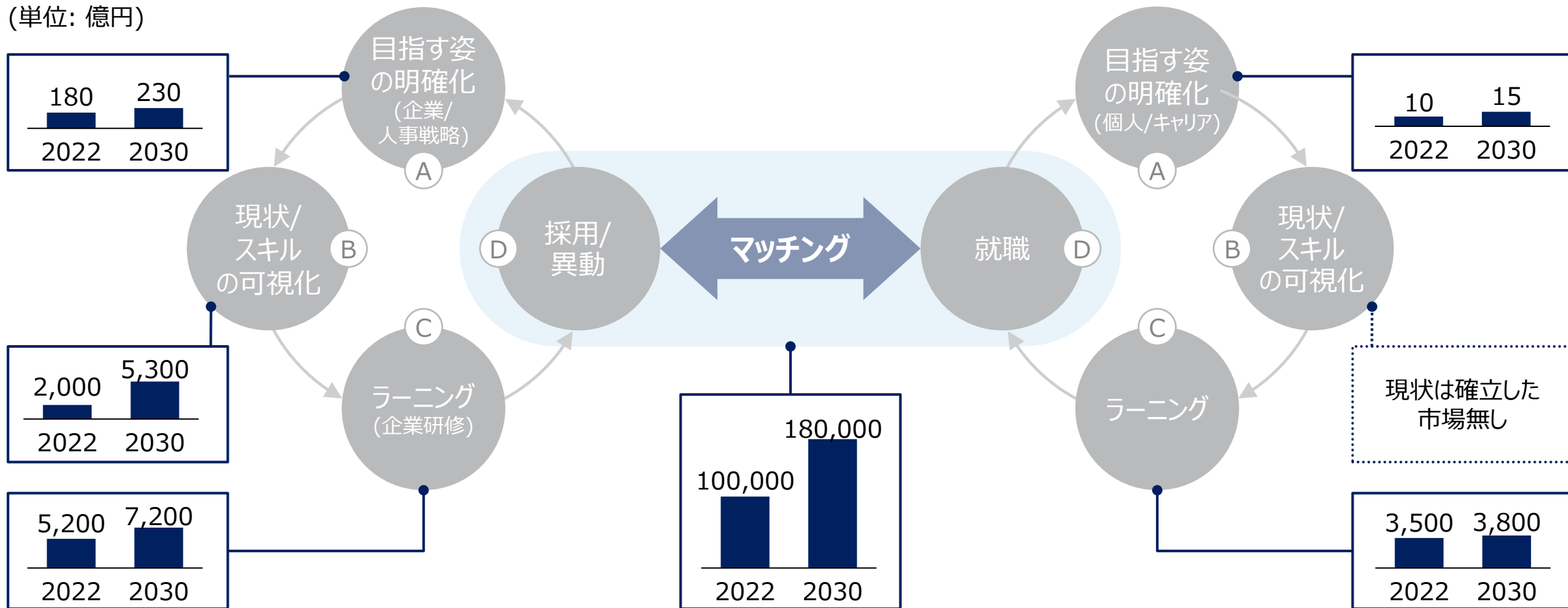


- 社会の変化、官民の要請を受け、2030年に向けていずれの市場も大きく拡大していく見込み

## ① 企業 (To B)

## ② 個人 (To C)

(単位: 億円)



ToB事業のAは人事・戦略コンサル市場、Bはタレントマネジメント・アセスメント市場、Cは企業研修市場。

ToCのAはキャリアコーチング市場、Cは個人向けラーニング市場。ToB事業およびToC事業のD（マッチング）は人材派遣・紹介・クラウドソーシング市場(全業界合計)

# リスキング支援事業拡大の流れ

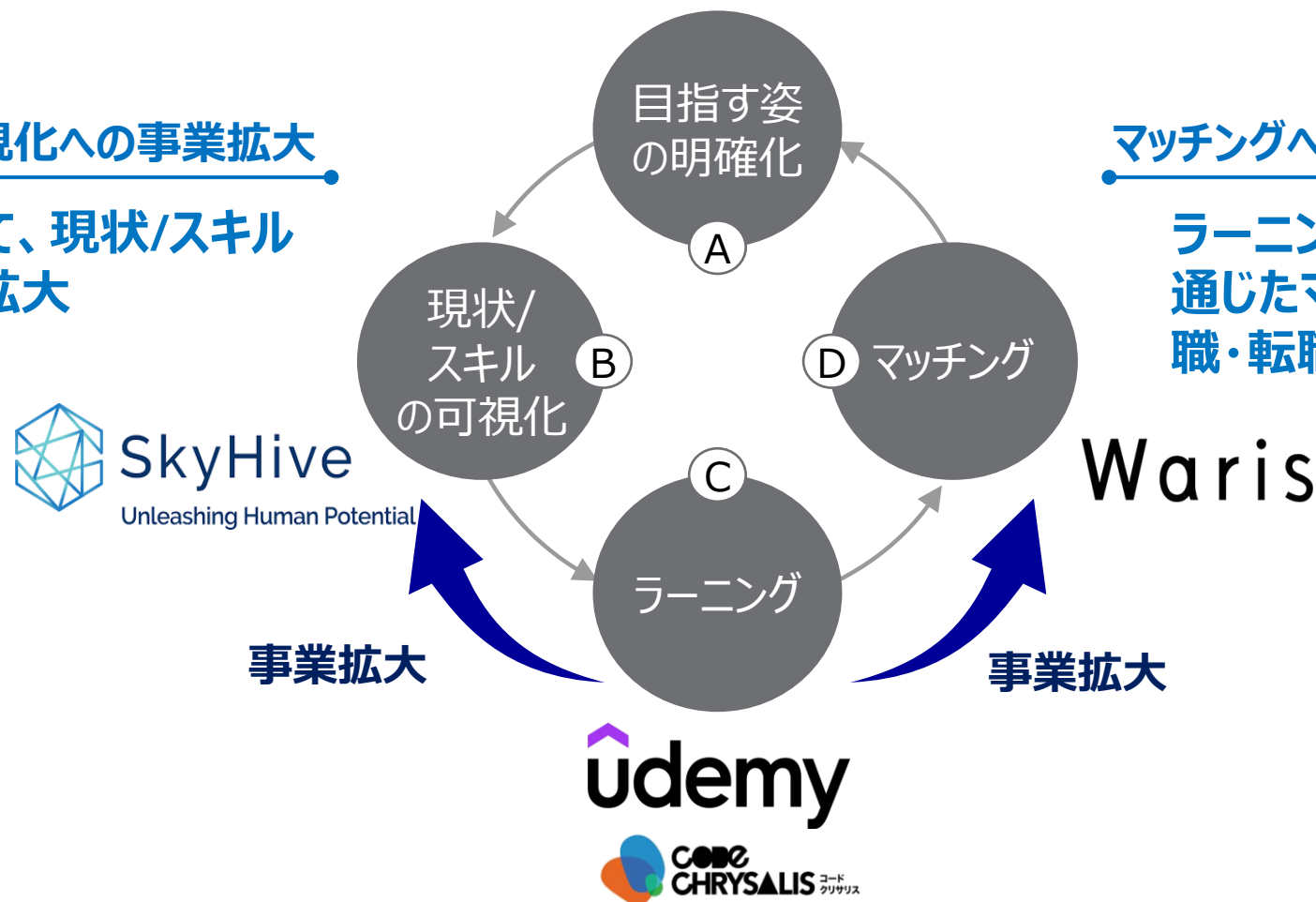
- ③ Udemyを中心としたラーニングを起点に、② SkyHive社への出資、④ Waris社のグループインと事業を拡大
- To B、To C双方でのリススキル支援を一気通貫して提供可能な事業モデル構築を目指す

## 現状/スキルの可視化への事業拡大

ラーニングを起点として、現状/スキルの可視化へと事業を拡大

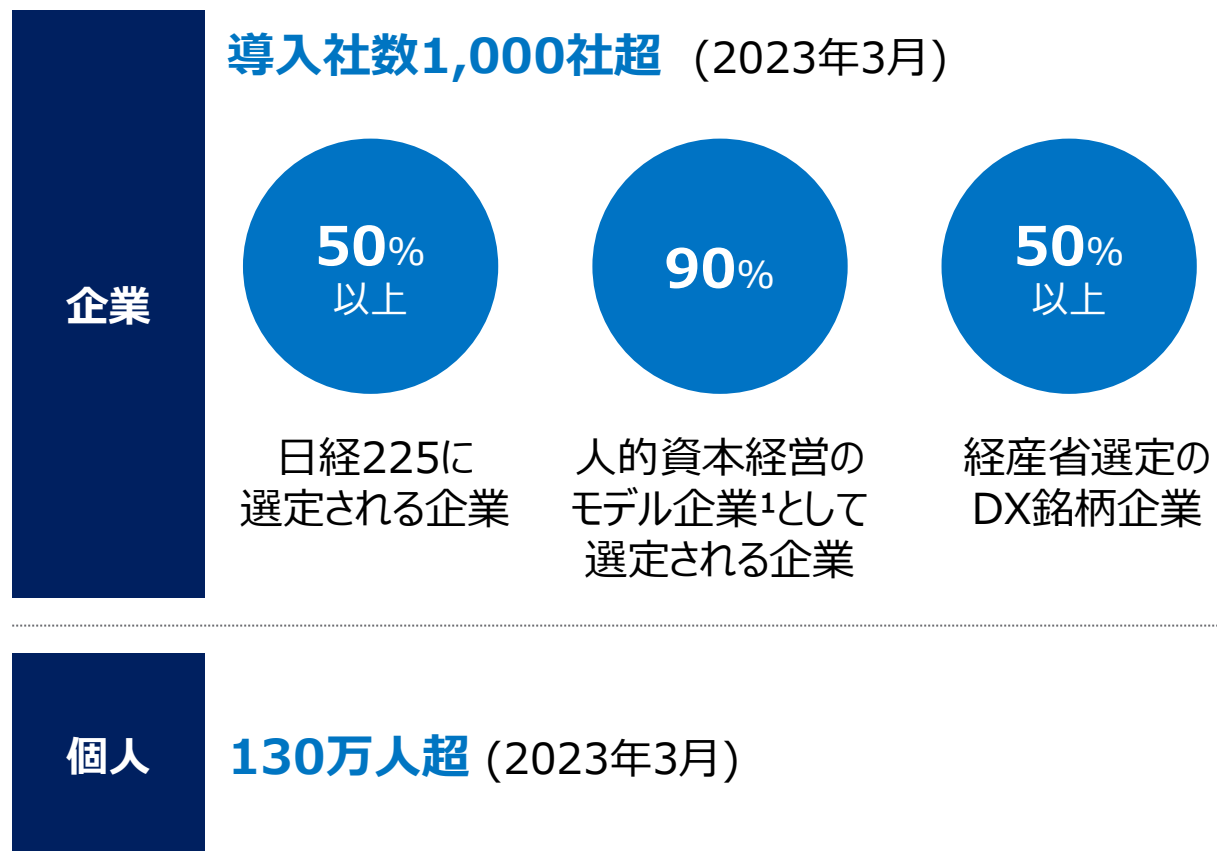
## マッチングへの事業拡大

ラーニングに留まらず、リススキルを通じたマッチング(採用・異動、就職・転職)へと事業を拡大

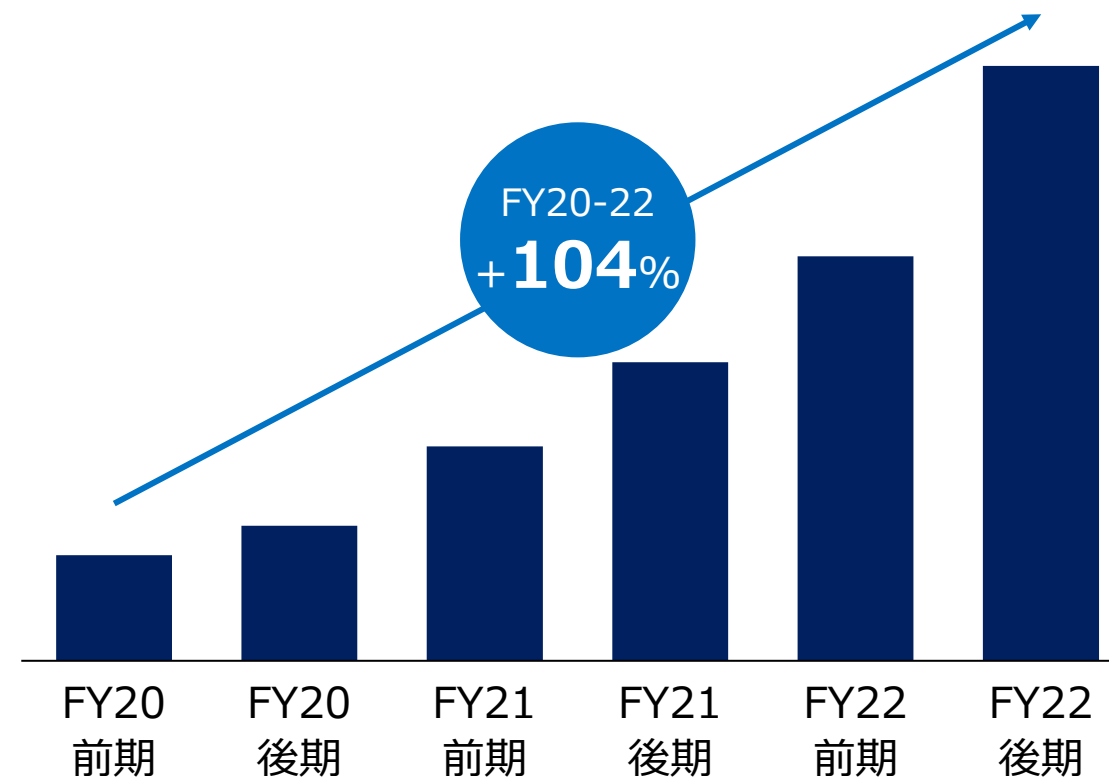


- Udemyは**1,000社超の企業**に導入済み、個人では**130万人超**の会員を保有
- 売上高は直近3年間で**3桁成長**を実現しており、力強く、着実な成長を実現している

## Udemyの顧客基盤



## Udemyの売上推移

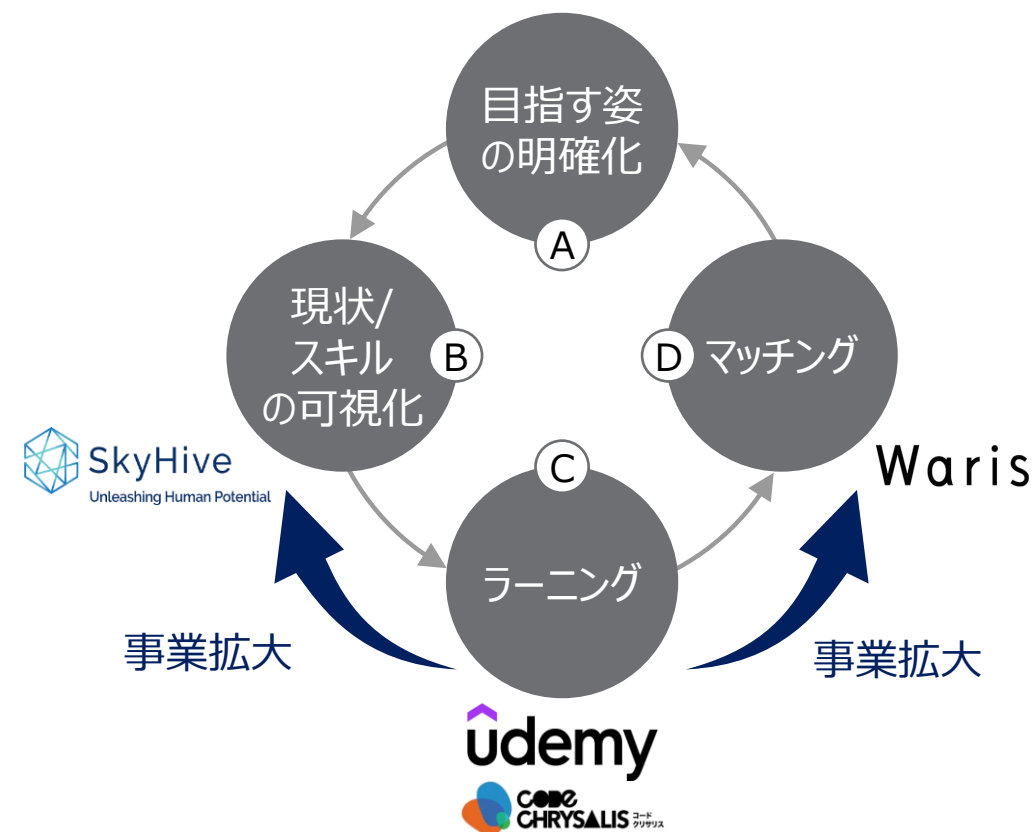


1. 経産省の「人的資本経営の実現に向けた報告書～人材版伊藤レポート」の19社

- ベネッセは、**高校生・大学生・社会人**における**広範な顧客基盤**を保有。これらの顧客基盤を活用し、SkyHiveによる**②** 現状/スキルの可視化や、各種**③** ラーニング、**④** マッチングの提供等に取り組む

## ベネッセの顧客基盤

<b>高校生</b>	 <b>マナビジョン</b> 会員ログインUU約100万人を誇る <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ほぼ全ての高校生にリーチ可能</li> </ul>
<b>大学生</b>	 <b>doda</b> キャンパス 新卒向けの就活支援サービス 会員数約97万人
<b>社会人</b>	 <b>たまひよ</b> 初産の母親の75%が活用
<b>社会人</b>	 <b>サンキュ!</b> 発行部数164万 (21年時点)、 サイトは月間641万の訪問数の生活情報発信媒体



- Udemyによる行政と連携したリスキル支援も実施。政府の1兆円投資も追い風に、更なる成長を実現する

## 行政向けのUdemyの支援概要

① 企業の リスキル	地域企業 向け	行政が中小企業のDX化を支援するための事業を実施 <ul style="list-style-type: none"><li>● 東京都、埼玉県、鳥取県等</li></ul>
	行政人材 向け	行政の人材をDX人材に育成 <ul style="list-style-type: none"><li>● 三重県</li></ul>

② 個人のリスキル	行政が個人のラーニングに対する費用を負担し、求職者の学びを支援 <ul style="list-style-type: none"><li>● 奈良県*、鳥取県</li></ul>
--------------	--

\*2022年度の実績

## 具体例

- 東京都のDX人材リスキリング支援事業**
- 250の中小企業に対し、UdemyによるDX人材育成を実施

- 奈良県\*の雇用型リカレント教育事業**
- 補助から給与を支払い転職支援
  - リスキルを伴う就職支援を実施

- ベネッセを中心に、全国から45自治体が参加し、自治体間の情報交換や専門家からの情報提供を促進する「全国自治体リスクリングネットワーク」を設立・運営することで、各自治体におけるリスクリング活動を支援

## 取組概要

### ベネッセがハブとなり、各自治体のリスクリングの知見を拡大する「全国自治体リスクリングネットワーク」を設立

- 情報共有プラットフォームの運営を実施
  - 先進的な自治体の事例、挑戦事例の相互共有
  - 専門家からの情報・ベストプラクティスの共有
  - テーマに応じた分科会 (地域企業のDX推進、行政人材育成、個人のリスクリング) を運営

### 5/10にキックオフイベントを開催

- 45\*のネットワーク参画表明自治体のうち、14自治体が参加



\*2023年5月10日時点

## 設立の背景

### DX人材育成の必要性の高まり

- 人員不足や外部環境の変化により、DXニーズは拡大
- リスクリングに取り組む自治体も増加

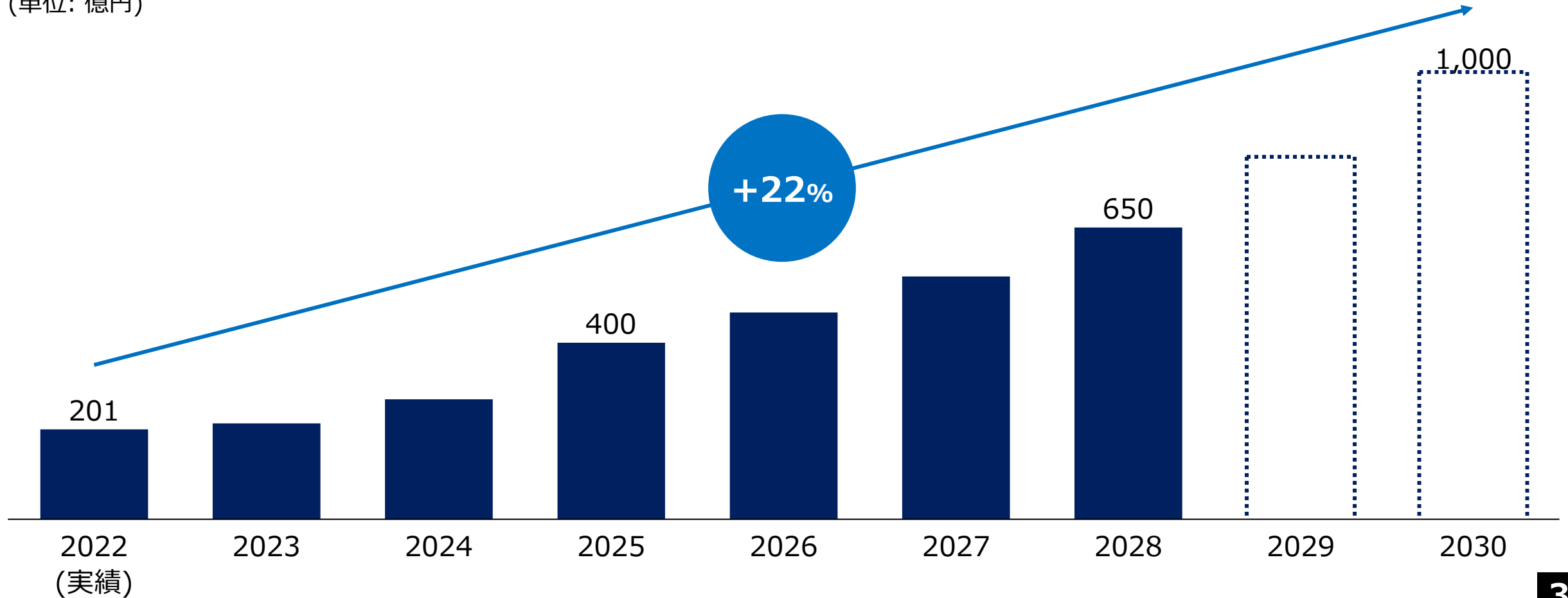
### 自治体は、情報収集や知見の共有が課題

先行事例を参考にしたいという声は多い一方で、情報交換の場がないことが課題

- 現状の売上201億円から、**2030年には売上1,000億円**を目指す

## 大学・社会人事業の売上計画

(単位: 億円)





## Waris



<b>創業年</b>	2010年	2017年	2013年	2017年
<b>本社</b>	San Francisco	Delaware	東京	東京
<b>売上</b>	629百万ドル(FY22)	(非公開)	(非公開)	(非公開)
<b>事業内容</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人/企業/行政に対して、オンラインの学習コンテンツを提供</li> <li>グローバルの学習コンテンツは75言語以上/21万コース以上</li> <li>プログラミング・ITスキルやマーケティング等のビジネススキルの他、自己啓発や音楽等の学習コンテンツも提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界最大級のリアルタイムの労働市場情報を保持し、労働市場の分析を実施</li> <li>人的資本管理・学習管理・採用管理に必要なデータベースを企業向けに提供</li> <li>カナダ政府と連携した技術的失業克服のためのリスティング施策を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性を中心とした、人材紹介事業とリスティング事業を実施             <ul style="list-style-type: none"> <li>女性フリーランスマッチング、女性再就職支援、女性役員人材紹介等</li> </ul> </li> <li>学び直し～就業を支援するリスティングサービスも提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業・個人の双方に対してハイレベルなエンジニア養成スクールを運営             <ul style="list-style-type: none"> <li>3カ月短期集中プログラムと、基礎的なプログラムを保有</li> </ul> </li> <li>6割以上の卒業生が元々ソフトウェアエンジニア未経験者</li> </ul>
<b>顧客基盤</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全世界の受講者数: 6,200万人以上</li> <li>全世界の法人顧客: 1.4万社以上</li> </ul>	(非公開)	<ul style="list-style-type: none"> <li>登録プロフェッショナル数: 約2.6万人以上</li> <li>顧客企業数: 約2,000社以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>累計プログラム卒業生: 700名以上</li> </ul>

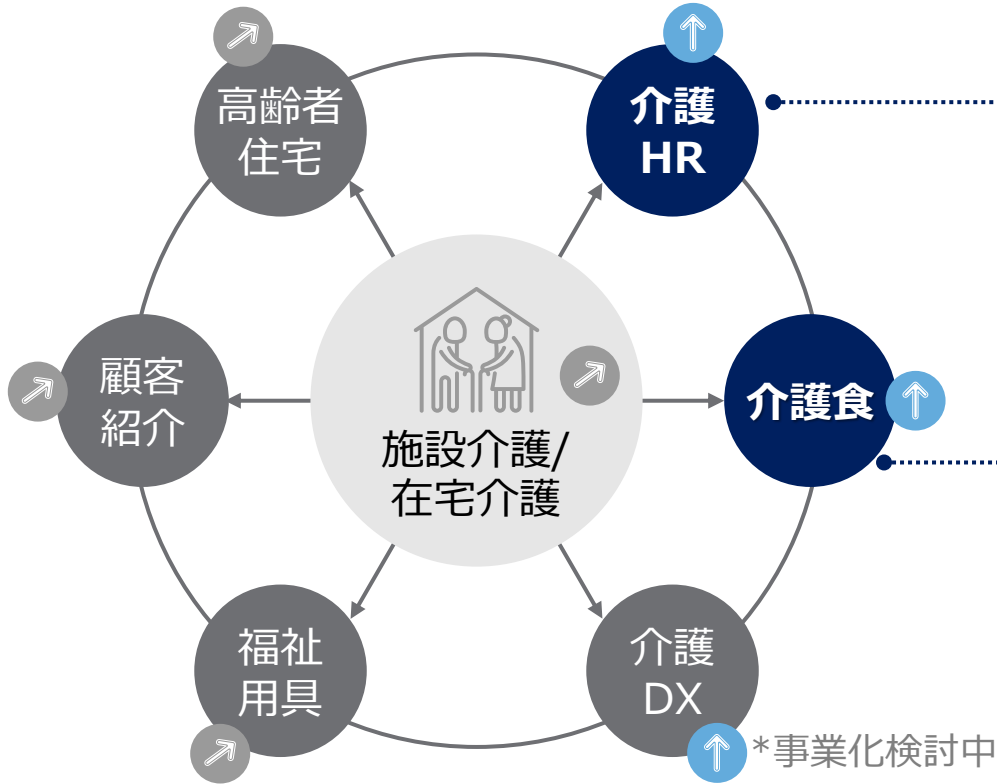


**新たな成長への挑戦 — 介護 周辺事業 —**

# 介護周辺領域の成長の方向性

- 施設介護を軸に多様な介護周辺事業を展開
- 魅力的な市場環境があり、自社の強みが活かせる**介護HR・介護食**に注力し、更なる成長を実現する

↑ : 市場成長率5%超<sup>1</sup>    ↗ : 同5%以下<sup>1</sup>



## A 介護HR事業

- 高い市場成長率 (5%)<sup>1</sup>
  - 人材需要増に伴い、求職者・介護事業者双方にとって魅力的なマッチングの実現に機会点
- 既存HR事業で培った知見と、深い顧客理解が強み

## B 介護食事業

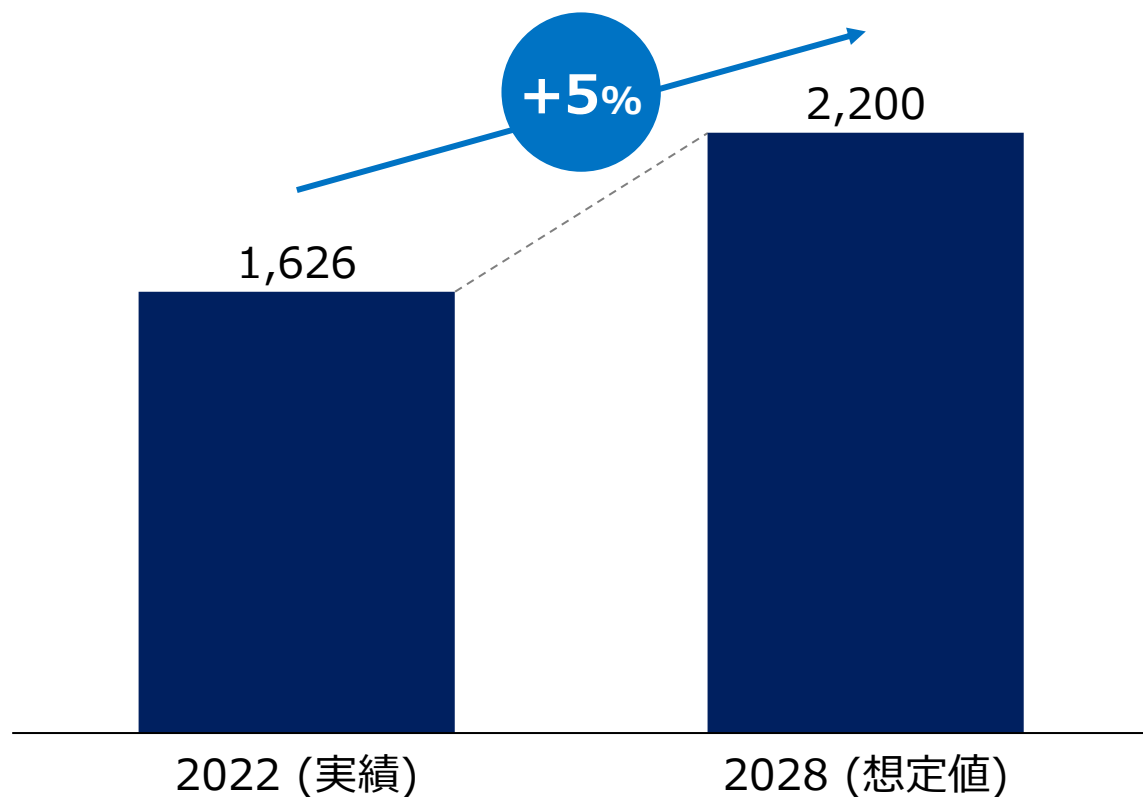
- 高い市場成長率 (10%)<sup>1</sup>
  - 調理人員不足を補う調理済介護食に機会点
- 自社施設利用者への介護食提供で磨き上げた模倣困難な調理の技術力 (味・安全性) が強み
  - 0.5万食/日・8年間の実績

1. 市場成長率はいずれも2022年から2028年までの想定値

- 施設事業で培った顧客への深い理解、既存介護HR事業で得た知見を基に、更なる事業拡大を狙う

## 介護HR市場規模<sup>1</sup>

(単位: 億円)



## 取り組みの概要

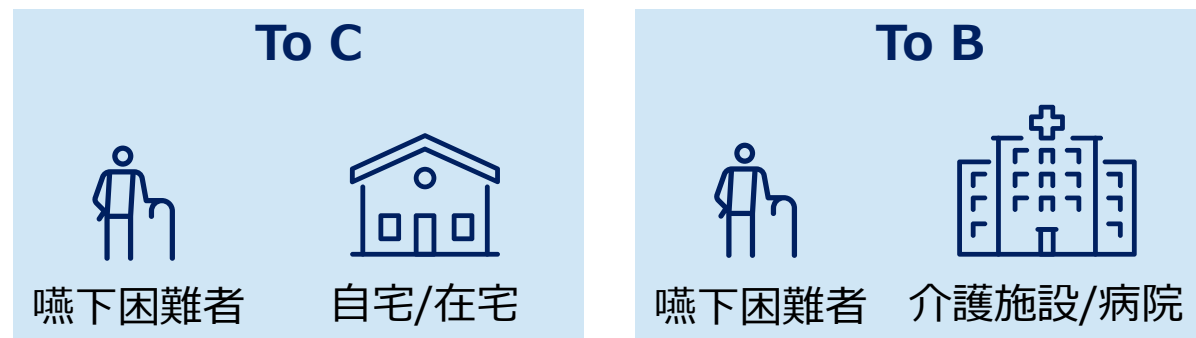
多様な雇用/就労ニーズに対し、多様な仕組みを提供し、介護HR市場を切り拓いていく

既存事業	派遣事業	ベネッセMCMにて事業展開 ● 地理的拡大による事業拡大を実施
	人材紹介	ハートメディカルケアにて実施 ● 「介護アンテナ(登録者11万人)」の活用
	メディア事業	ハートメディカルケアが広告掲載事業を実施 ● 介護求人ナビの拡大 ● ハートページの発刊自治体の拡大
新規事業		就労者と雇用者のより多様なニーズを満たすための新たなHR事業に取り組み予定

1. 介護HR市場は、介護サービスを必要とする人員数をベースに算出

- 85歳超の高齢者人口の増加、労働力不足によりニーズが拡大する調理済介護食事業を**B2B形式**で展開

## 取り組みの概要



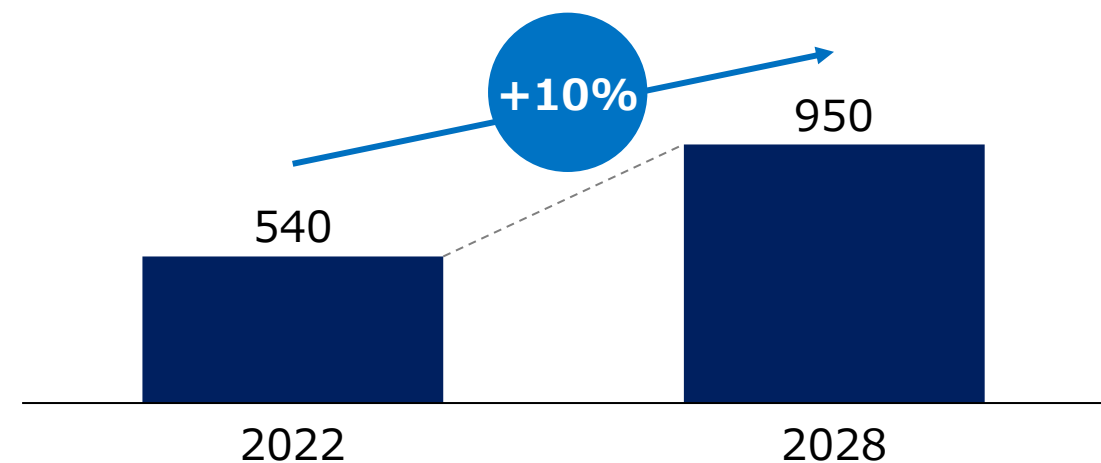
### ベネッセパレットが介護食を提供

- 介護施設側も人員不足により、現場調理から工場調理(調理済介護食)へ移行

## To B: 調理済介護食市場規模<sup>1</sup>

(単位: 億円)

- 85歳超人口は30年には831万人へ増加
- その結果、介護食が必要な嚥下困難者も増加



1. 調理済介護食市場は、介護食ニーズ増に加え現場調理から工場調理への移行分を加味して算出した想定値

- ベネッセだからこそ実現し得る「**食べる楽しさ**」と「**高い安全性**」を武器に市場を開拓していく

## 当社の介護食

ソフト食



ミキサー食



## 当社商品の強み

### 嗜好性

- 風味・見た目が優れており、食べる楽しさを提供可能
  - 素材/材料ではなく、調理されたメニューにミキサー加工を実施（例：肉じゃが）
- アイテム数も120種類と充実
  - 他社は多くとも90種類程度

### 安全性

- 独自ノウハウにより誤嚥のリスクに対応
  - 料理ごとにある離水対応を個別調整
- 物性基準（硬さなど）は、業界団体基準であるUDF<sup>1</sup>に準拠

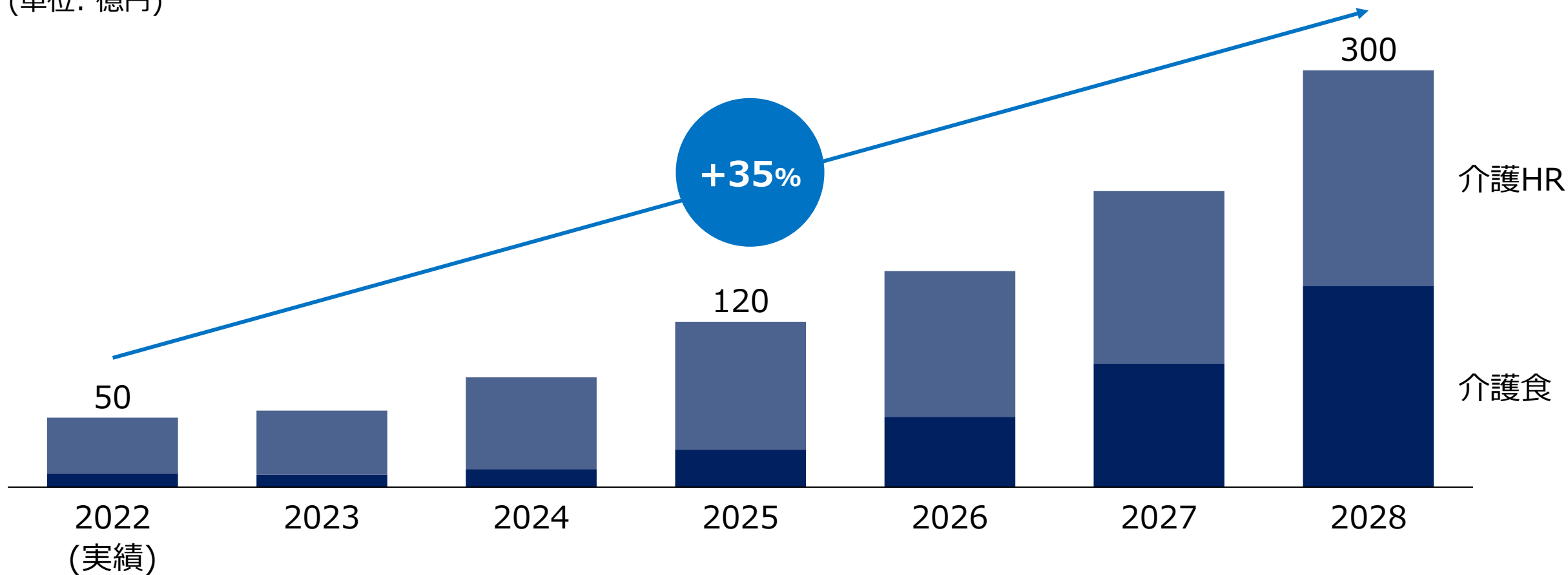
1.UDF（ユニバーサルデザインフード）は、業界団体である日本介護食品協議会が2003年に制定した市販介護食品の自主規格

# 介護周辺事業の事業計画数値

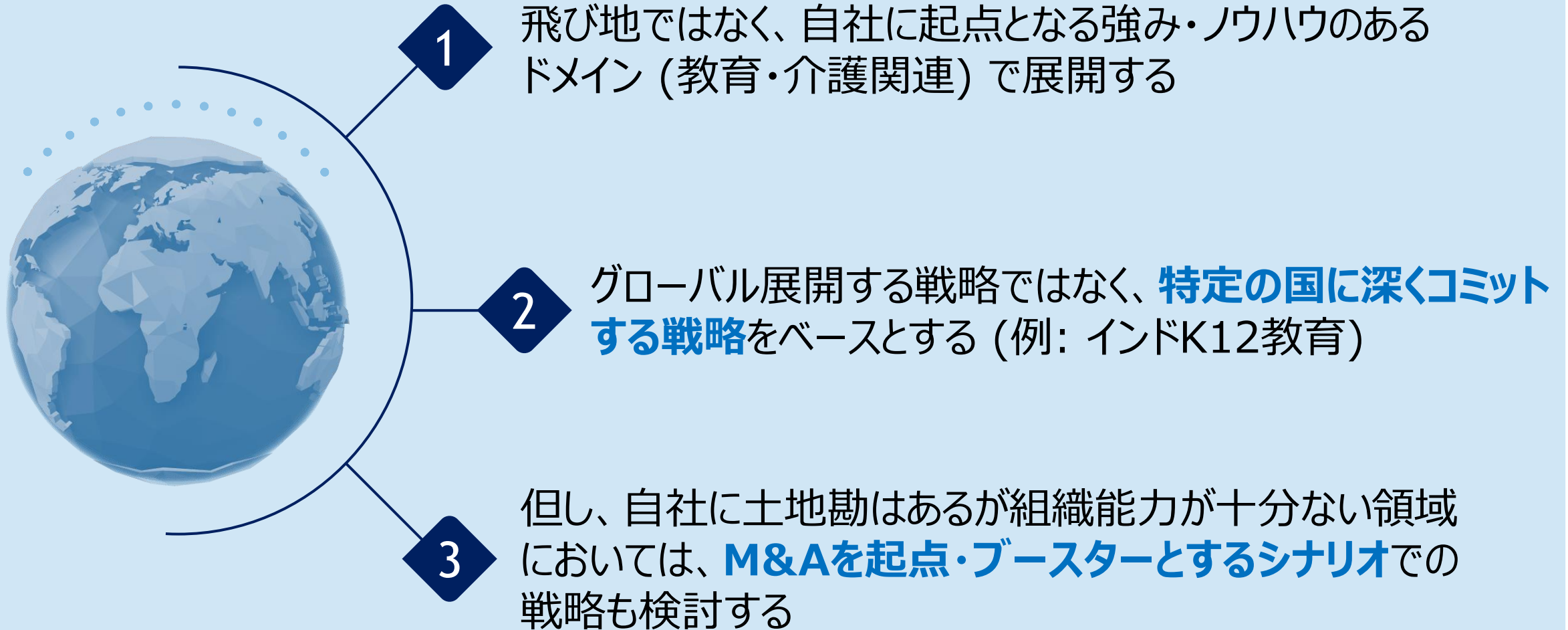
- 介護HR・介護食事業の拡大により、**2028年に売上300億円**を目指す

## 売上の計画

(単位: 億円)



**新たな成長への挑戦 — 海外事業 —**





- インドでは昨年3月に現地法人を設立し、学校教育支援事業の立ち上げ着手

## 国としての魅力

### 圧倒的な生徒人口規模と急激な市場成長

⇒小中高で約3億人。学校教育市場が年率10%以上の成長

### 外資規制なし・ライセンス不要

⇒教育出版、IT・ネット事業も独資で可能

### 教育・入試制度の日本との類似性

⇒ベネッセのノウハウ・強みが生かしやすい

## 環境変化で生まれる機会点

2020年インド政府が34年ぶりの大規模教育改革

"NEP2020" を発表

- "学校を中心とした学び" の再強化
- 知識詰め込み型でない**思考力重視**の教育への転換
- **大学進学率を26%⇒50%へ**
- **2025年頃大学入試全国共通テスト導入**
- 全国学校学力調査導入

## 事業概要



- 設立初年度はデリー郊外の20校の学校に有償サービスを提供

## 新規顧客開拓

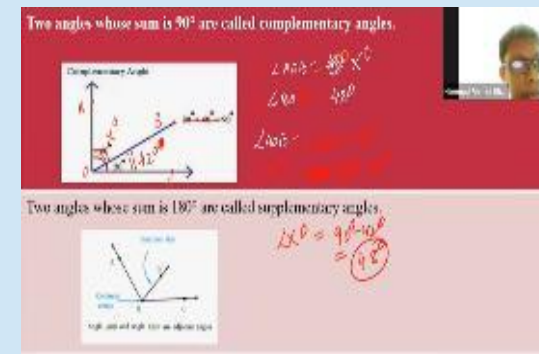
## アセスメント実施

## 分析会・教員支援

## メンターシップサービス

to S

to C





## 今年~来年の重点活動



1. アセスメント顧客価値の磨き込みと  
(初期的) 顧客成功事例の創出



2. アセスメント顧客基盤の拡大  
(地域・対象学年・教科)



3. メンターシップの拡大



4. 全国共通入試 (CUET) 対応商品ローンチ



5. スケール化への組織強化とパートナー開拓

## 目指す姿

パース・存在意義 (Ver.2.0)

インドの学校が変わることは、  
インドの未来が変わること

歴史的な変革期を迎えるインドの教育において、  
学校が再び、生徒の学びの中心になることが期待されている

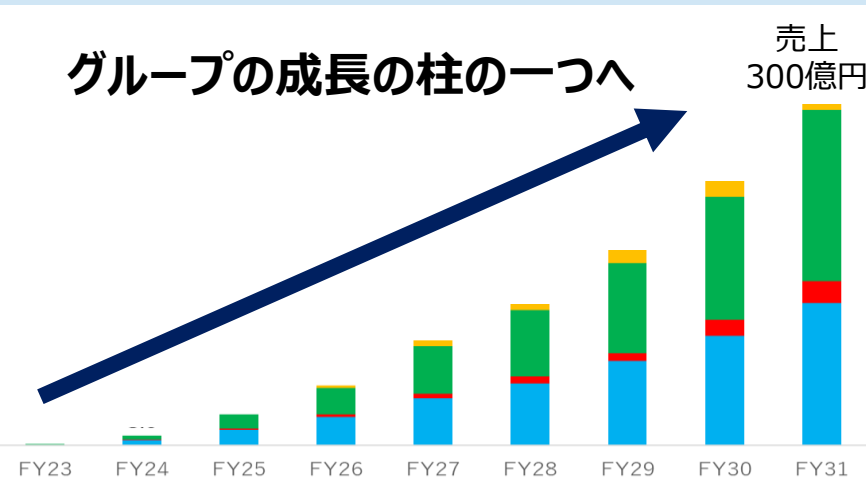
子供たちの成長や未来を想う学校・教員の皆様が  
憂いなくより良い指導の実現に向き合え、

そしてその生徒たちが、学校を軸とした学びを通して  
自分を理解し、進路を描き、成長を実感し、自らの可能性を拓いていける

そんな社会の実現に、“最も信頼できるパートナー”として貢献したい

**最も信頼されるパートナーへ**

グループの成長の柱の一つへ 売上 300億円



1. 変革事業計画策定の経緯と位置づけ

2. 変革事業計画が目指すこと

3. 変革事業計画の内容

I. 変革事業計画の全体構成

II. ポートフォリオ変革

① ポートフォリオ戦略

② コア事業変革

③ 新たな成長への挑戦

**III. 実現に向けた経営の仕組みの変革**

4. 財務・非財務目標

5. 今後のエンゲージメント強化

- 変革事業計画で掲げるポートフォリオ変革の実現に向けて、経営トップとCXO体制で実行をドライブできる仕組みを構築するために、「マネジメント・コーポレート変革」を行う

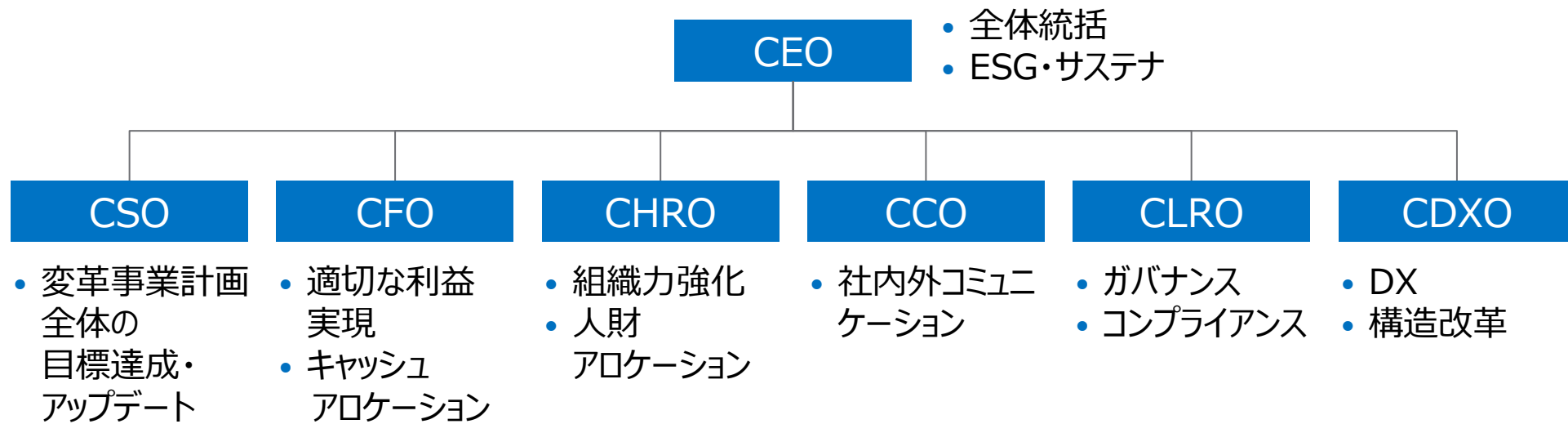
### ポートフォリオ変革のポイント

1. 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
2. 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
3. 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

- ① 変革事業計画の目標達成に向け、CXO体制再構築・強化
- ② 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
- ③ コーポレートの生産性の向上

## CXO体制再構築と、ミッション・KPIの明確化



コーポレートの  
専門性向上

## TMC (変革<Transformation>マネジメントコミッティ) の設置

- 参加者: 全CXO
- 目的: 課題、情報の密な連携、最適判断のためのCXOs横断での議論
- 頻度: 毎週

実行のスピード向上の  
横断連携の強化

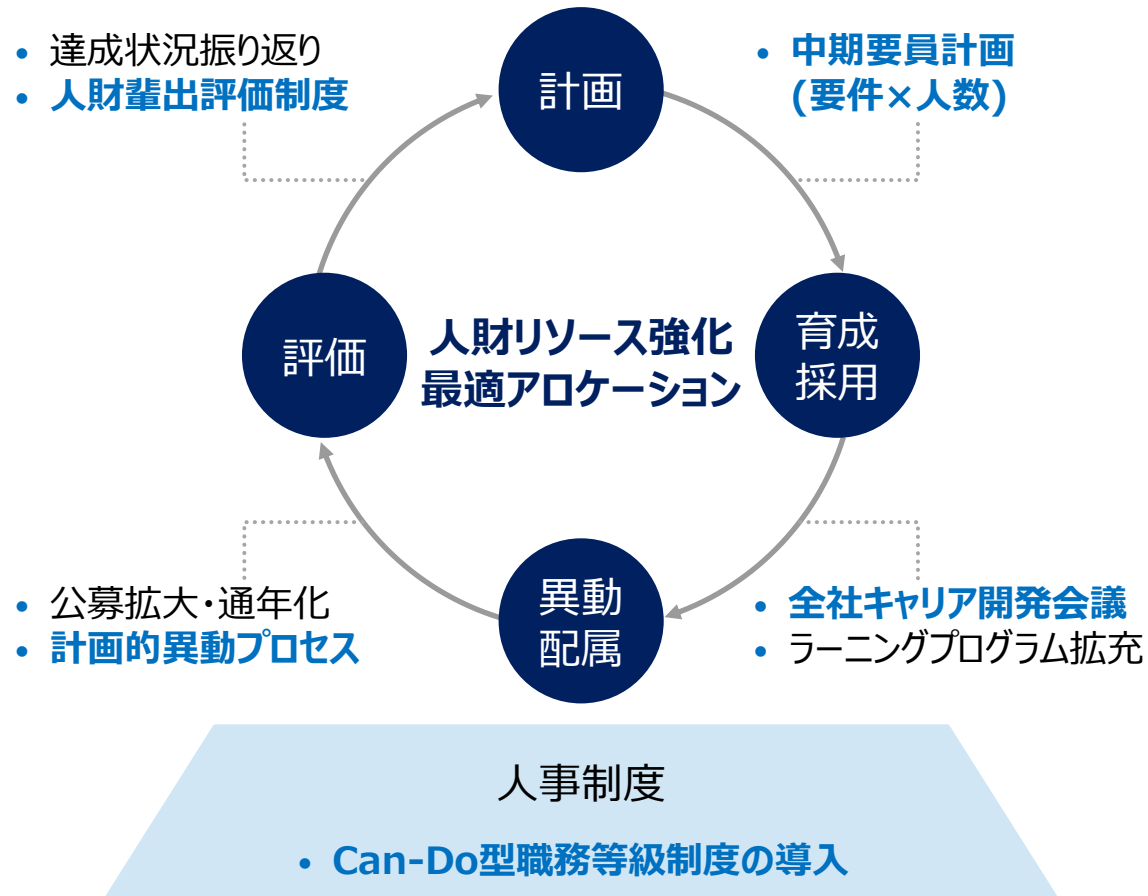
## CXOモニタリング会議 (月次) の実施

- 毎月のCMC (カンパニーマネジメントコミッティ) 直後に、事業の進捗を受けたコーポレートによる支援を議論

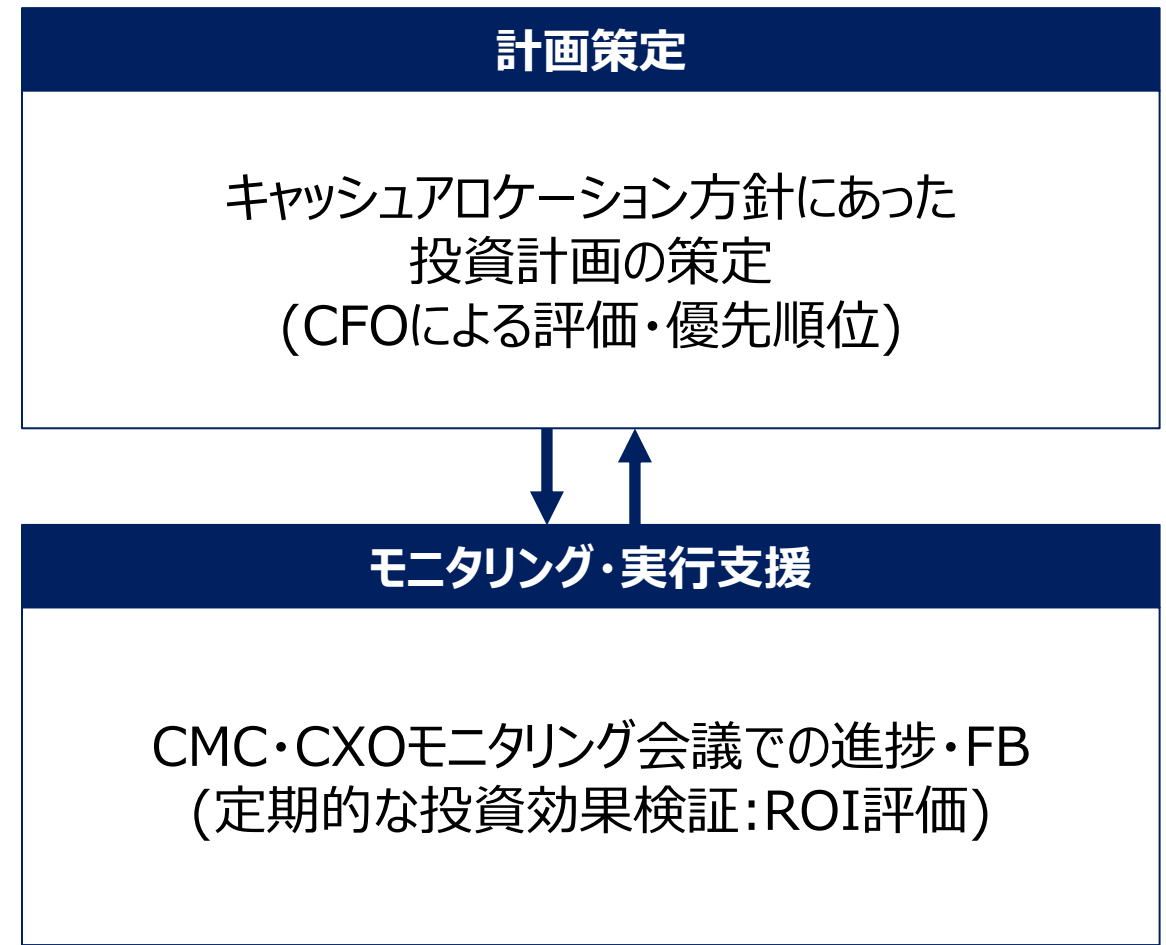
進捗モニタリングの  
精度向上

- 経営トップ主体で変革事業計画実現に向けて必要なリソース強化・アロケーションを行うためマネジメントシステムをアップデート

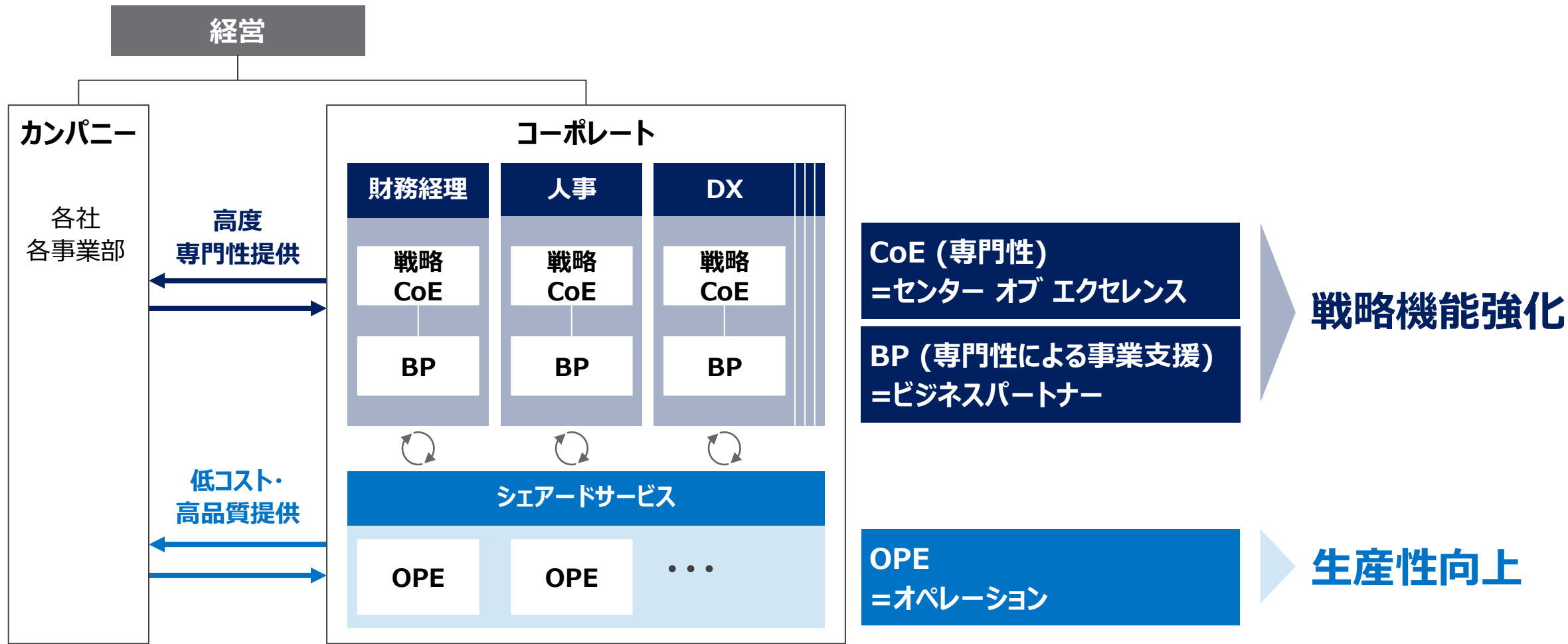
## 人財強化・アロケーションのアップデート



## 投資アロケーションのアップデート



- コーポレート組織の機能を専門性 (CoE, BP)・生産性 (OPE) で再整理
- 生産性は、シェアード化とともに最新AI技術も活用した自動化・機械化により圧倒的に向上する





1. 変革事業計画策定の経緯と位置づけ
2. 変革事業計画が目指すこと
3. 変革事業計画の内容
  - I. 変革事業計画の全体構成
  - II. ポートフォリオ変革
    - ① ポートフォリオ戦略
    - ② コア事業変革
    - ③ 新たな成長への挑戦
  - III. 実現に向けた経営の仕組みの変革
- 4. 財務・非財務目標**
5. 今後のエンゲージメント強化

# 【財務目標①】2020年11月中計と今回の変革事業計画

## 【現中計】

No.	財務KPI	時間軸	数値目標
①	売上高 営業利益	FY25	5,000億円以上 400億円以上
②	営業利益率	FY25	8%以上
③	ROE	FY23 (FY25より前 倒し)	10%以上
④	売上高 オーガニック成長率	FY23-25	3%以上
⑤	営業利益 インオーガニック・ 新領域 成長寄与度	FY23-25	20%以上

## 【変革事業計画】

No.	財務KPI	時間軸	数値目標
①	営業利益*	FY25	320億円以上
②	ROE	FY25	10%以上
③	新領域 売上高成長	FY22-25	FY25時点で 対FY22で2倍 の売上高

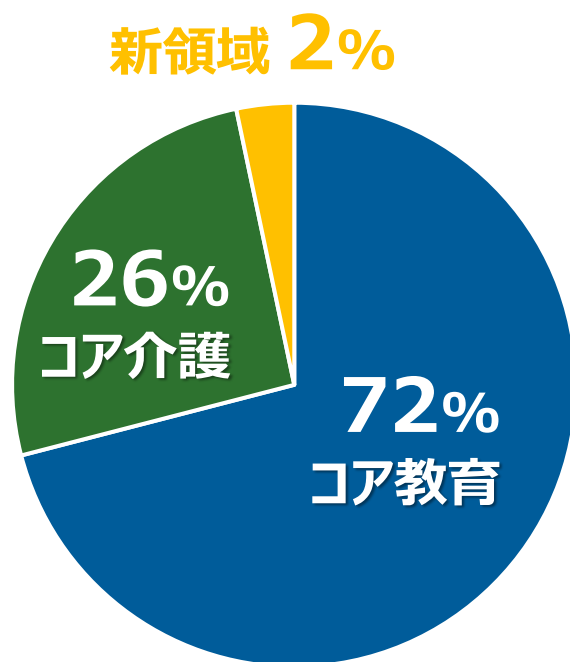
**FY28 目指す ポートフォリオ構造**  
**「コア教育」「コア介護」「新領域」の3本柱で**  
**バランスよく利益創出している状態\***

\*今後新たに行うM&Aから生じるのれんは含まず

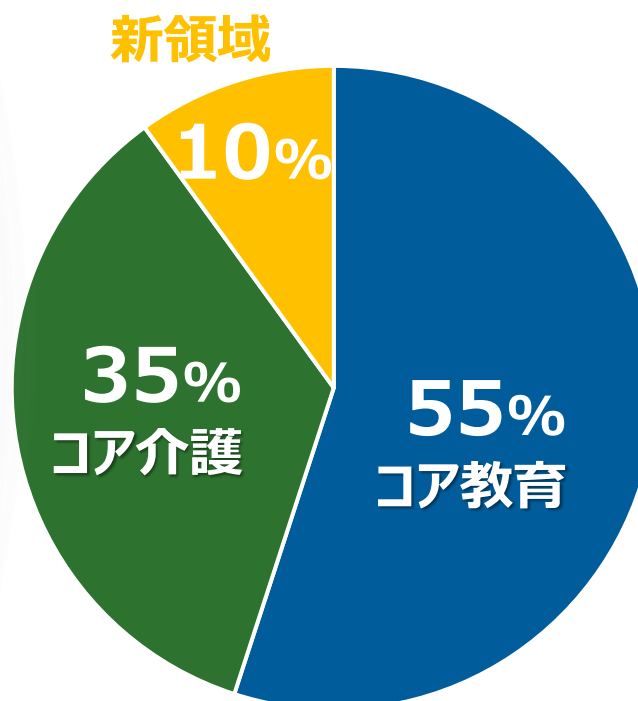
# 【財務目標②】FY28の目指すポートフォリオ構造 (営業利益 FY22-25-28)

- 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

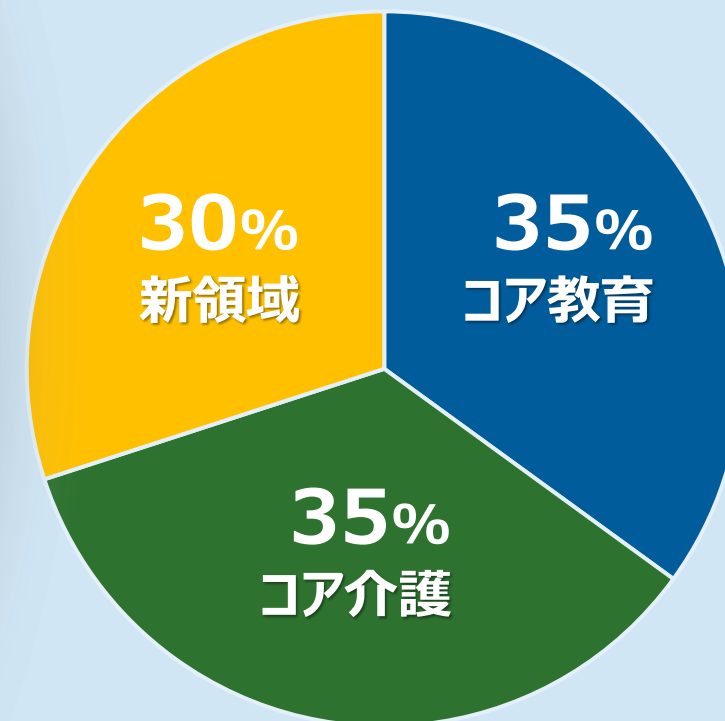
FY2022



FY2025



FY2028



# 【財務目標③】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

### 使途① コア事業の変革に向けた投資

**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**

### 使途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**

### 使途③ 株主還元と財務基盤の強化

#### 【株主還元】

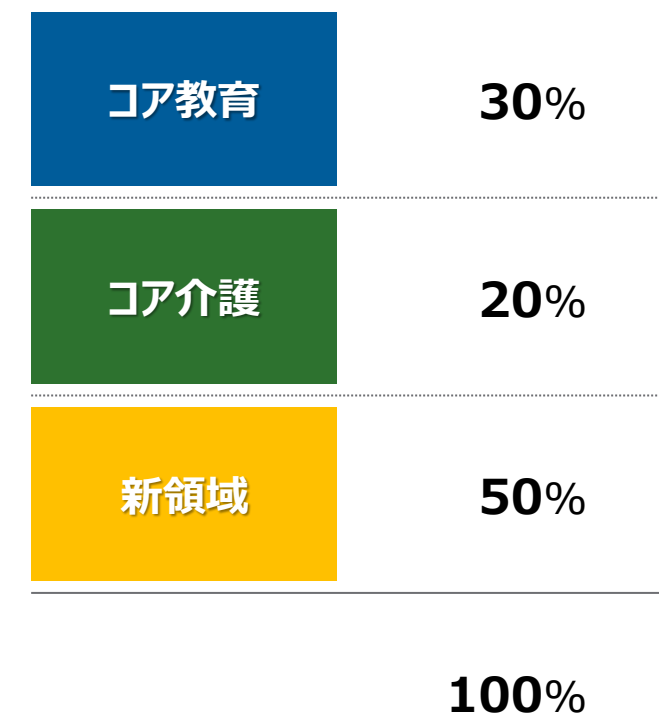
配当性向35%を下限とし、税引後純利益増により継続的な増配へ

#### 【財務基盤強化】

FY2025 自己資本比率30%回復と将来投資に備え一部は内部留保

## 投資計画イメージ(FY23-25)

合計比率



- 上場企業としての社会的責務を果たしていることは当然として、ベネッセが中長期的なグループパーパス・財務目標実現に向けて着実に変革を実行できているか、を社内外に示す指標として設定

## 上場企業としての 社会的責務の模範的実行

### 指標

- GHG排出量
- 経営幹部・管理職・従業員に占める女性比率
- 育児休業開始者数・復職者数
- 従業員エンゲージメント
- 取締役会実効性評価
- ESG関連外部評価

## グループパーパスの実現

### 指標

太字: 重点KPI

- **国内教育総ユーザー数**
- 各種個別ニーズ対応商品のユーザー数(まるぐランド等)
- **大学社会人教育総ユーザー数**
- **介護アンテナ会員数、マジ神(介護の匠)認定数、マジ神AI開発状況**
- 教育・介護ブランド・信頼度

## 変革事業計画の実現

- **デジタル人財充足率**
- 新たな成長領域での重点分野人財充足率(DX/法人営業等)
- **リスキリング達成者数**
- リソースシフト人財数

- 変革事業計画の実現に向け、各事業領域ごとに目指す状態に即した重点KPIを設定していく

【事業領域】	【目指す状態】	【重点KPI】
コア教育	安定利益	■ 量的指標(会員数など)から質的指標に変革 ⇒先行指標の検討を進める (顧客満足度、NPS、継続利用期間、 学習習得度 など)
コア介護	安定成長	■ 量的指標に質的指標を加えていく ⇒入居率：FY24末で96% (先行指標は資料請求数・見学数) ⇒その他NPSなども検討を進める
新領域	成長牽引	● 量的指標を中心にする ⇒売上高 (FY25でFY22から倍増 など)

1. 変革事業計画策定の経緯と位置づけ
2. 変革事業計画が目指すこと
3. 変革事業計画の内容
  - I. 変革事業計画の全体構成
  - II. ポートフォリオ変革
    - ① ポートフォリオ戦略
    - ② コア事業変革
    - ③ 新たな成長への挑戦
  - III. 実現に向けた経営の仕組みの変革
4. 財務・非財務目標
- 5. 今後のエンゲージメント強化**

## FY23のIRイベント予定

### 各セグメントごとの事業説明会

- FY22は介護事業にて実施

### 第2回 ESG説明会



