

2023 年 5 月 19 日
株式会社ベネッセホールディングス

変革事業計画説明会 質疑応答要旨

■日時：2023 年 5 月 19 日（金）16:00 – 17:30

■回答者：代表取締役社長 CEO 小林仁

常務執行役員 CFO 兼 財務・経理本部長 坪井伸介

常務執行役員 CSO 兼 経営企画推進本部長 上田浩太郎

※質疑応答の要旨を抜粋し、まとめたものです。ご理解していただきやすいように、表現・順番等を一部加筆・修正しております。

Q. 従来から、国内教育事業の事業環境の構造的な課題への対策を進めてきたが、上手いかず、今回、新たな施策を示しているが、そもそも日本の教育の課題は、どこから手をつけるべきか？

A. FY2019～FY2022 について、業績としてV字回復したことは事実。FY2022 の進研ゼミの営業利益は、2014 年の個人情報漏えいからの回復途中であった FY2019 を超える数字となった。ご指摘の通り、教育の課題は根深く、複雑化していると認識している。新型コロナウイルス感染症の影響で、一段と課題が変わった。学校現場のオンライン化や DX 化とそれに伴う、子どものやる気などが変化した。また、入試改革などもあり、ニーズの多様化・多層化が個人だけでなく、学校でも起こっている。その変化に対して、1 つの商品では応えきれておらず、そのことに今まで以上に、今日お示したことをやりきって応えていく。

教育のマス市場という観点では、他の業界のように右肩上がりの領域であるかどうかというと、そうではないかもしれないが、ニーズの多様化・多層化にお応えしていくことは、日本の教育にとって必要だし、我々はやらなければならない。お示した施策を十分にやり切ることで、事業としての利益の安定性を十分に図っていけると思っている。

**Q. 変革事業計画の中で、事業投資が、コア事業 500 億円、新領域 530 億円とお示しいたが、各年度ごとの設備投資、減価償却の観点での見通しは？
また、損益計算書にヒットするような先行費用をどの程度見込んでいて、FY2023、FY2025 で金額としてどの程度出てくるようなイメージか？**

A. CAPEX については、FY2023 は FY2022 に対して、学校向け教育事業を中心に 30～40 億円程度の増額を見込んでいる。

また、FY2023～FY2025 は毎年、均等に 150～200 億円程度の投資を考えている。
損益計算書にヒットする戦略投資の金額は、決算説明会でもお示したように、FY2023 には 30 億円程度。中期経営計画のフェーズ 2 においては、毎年、同額程度の計上を見込む。

Q. 進研ゼミは「コア教育」の中核パーツだと思う。会員数は KPI にあげないとのことなので、進研ゼミの売上高は自然の成り行きだと思うが、その前提で、収益性を改善して利益成長を目指しているのか？それとも、進研ゼミの中身がガラッと変わっていくようなイメージか？今後、進研ゼミをどう捉えていけばよいのか教えて欲しい。

A. 進研ゼミについては、現在 1 つのパッケージ商品となっているが、時には進研ゼミの既存のモデルイメージを越えて取り組んでいくこともあると思う。在籍数を作ることが第一ではなく、顧客の満足度を上げることが大事。在籍数の絶対数ではなく、継続あるいは、どういう属性の方がいる状態が、収益性が高く、かつ世の中に貢献していける状態なのかを考えないといけない。FY2026 以降では、BYOD 化で価格を下げていくことで進研ゼミを受講いただくハードルを下げていくことを考えている。
また、収益の向上という面では、販売費の負担が少なく利益率が高い、エベレスやチャレンジスクールなども検討し、どのような形がベストか考えていく。
さらに、進研ゼミが場事業（教室）を持ってもいいのではないかとすることも検討中。既存の進研ゼミの枠組みを変えて、世の中に使ってもらえるゼミの形を考えていくことが必要だと思っている。そういう取り組みを収益、ROI を見ながら積極果敢にチャレンジすることが今回の変革計画の中身になる。

Q. 進研ゼミの在籍数がすべてではなく、形を変えとのことだが、一言でいうと進研ゼミの普遍的な強みは何か？

A. 誤解を恐れずにお伝えすると、進研ゼミは、優れた事業モデル。日本中にお客様との接点を持つことができ、顧客基盤を作れる。ただ、今後もそれが強いのかというと、そうではない。現状、顧客の多様なニーズ、多様な進路のあり方に応えきれていない。進研ゼミの顧客基盤を持ちながら、進研ゼミ自体やその周辺で特徴のあるサービスを提供しながらしっかりとやっていきたいと強く思っている。それをまとめて「進研ゼミ」と呼ぶのか「進研ゼミ+α」なのかは顧客の声を聴いて考えていきたい。

Q. 進研ゼミについて、BYOD がどうなるかが重要だと思うが、現状、GIGA スクール構想について、BYOD が認められそうなのか、文科省の動きがまだ見えづらいのかなど、アップデート頂きたい。

A. このような場で私から明確に何かをお応えすることは難しいが、新型コロナウイルス感染症拡大により、政府が日本中の小・中学生にタブレットの配布を決めたのが始まり。今後、2025 年のリプレースの際に、同じように端末を全員に配るのかどうかはわからない。いずれにしても、端末の保有率は上がっており、学校だけでなく、家庭に持ち帰り、使用する率が高まっていることは、ベネッセにとっての機会

点。1つの端末で進研ゼミも使えるようにしようと検討している。また、現在、タブレット込みの価格設定だが、タブレット抜きで価格設定ができ、進研ゼミのご入会の最初のハードルが下がると考えている。

Q. インド事業、大学・社会人事業を伸ばしていくとのこと、売上高について、意気込みのある計画をお示し頂いた。現在は、投資フェーズかと思うが、今後のリターンをどのようにとっていくのか、また、リターンの評価はどのようにするのか？

A. リターンについての考え方は、ROI や ROIC、IRR といった資本効率の指標は、個別にしっかり見ていくことが重要。新規領域については、WACC が現状約 5.6%と認識しており、それを十分に上回れるかが、1つの大きな尺度になる。現状、ベネッセは、J-GAAP だが、今後大きな投資が嵩んだ際は、営業利益に加え、EBITDA などのキャッシュの指標も重視したいと考えている。

また、個別の投資に対する評価もしていくが、例えば SkyHive と Udemy が一体化することによって、顧客の課題解決の深みが出てきて、さらなる事業推進につながるかどうかということも考えている。サービスや事業単体と、この事業モデル中で生み出す、投資と回収を合わせて見ていく。決して根拠のない投資をし、売上高 1,000 億円を作ろうとしているわけではない。

Q. 大学・社会人事業において、現中期経営計画が終わるまでの FY2025 である程度の売上規模を作り、その後に 1つの収益ドライバーとして、利益を出していくというような時間軸か？

A. 具体的な数字は控えるが、FY2025 までにも一定程度の利益も見込んでいる。

一方で、Udemy はもちろん、ラーニングコンテンツの充実は事業計画達成の確率を上げていくもの。そのような機会点があれば、今の損益の計画にはなくても、投資判断が発生する可能性はある。

ただし、FY2025 までに費用負担がどの程度あるかは、投資の形態によるので、十分に図り切れていない。現時点は、FY2025 までに、数字をしっかりと作る計画だが、大学・社会人事業はその先の成長を牽引する領域なので、都度、様々なことは考えさせて頂きたい。

Q. ゼミの在籍数の減少要因は、子どものやる気の低下とのことだが、親は学習してほしいと思っているはず。子どものやる気の維持や底上げに、「赤ペン先生」は有効ではないか？再び、注目が集まっても良いと思うが、「赤ペン先生」が強みになっているのか？コーチングへの注目も高まっている中、「赤ペン先生」に関するサービスの拡充はないのか？

A. 「赤ペン先生」は、紙からデジタルに移行し、テストの返送期間が短縮した。特に低学年の子どもの提出率も高く、非常に重要なサービスだと認識している。

一方で、デジタル学習については、家庭学習の中で、学習を 1人きりにしない、人とのつながりを持つということが重要で、「赤ペン先生」に限らず、自分の通う高校の先輩とつながるサービスを強化している。また、デジタル端末を配布していることにより、子どもの学習状況が把握できるので、電話や

それ以外のツールでも、学習状況を確認してモチベーションのアップを図っていくことも強化していく。それでも難しい方には、教室などオフラインのサービスにも踏み込んでいく予定。

「赤ペン先生」は現在、ご受講頂いている方には価値があるサービスだが、それだけでなく、人とのつながりや人の支援など、モチベーションアップの施策は進研ゼミのテーマとして、しっかりと取り組んでいく。

以上