

マネジメントメッセージ



「変革と成長 Benesse2022」がスタート。
企業理念「Benesse = よく生きる」のもと、
持続的な成長を実現し、人々の豊かな生活を支える
「なくてはならない企業」を目指してまいります

社会課題の解決に貢献することが我々の原点

ベネッセは、「Benesse=よく生きる」の企業理念のもと、お客さまの向上意欲と課題解決を一生涯にわたって支援する企業グループです。1955年の創業以来60年以上にわたり、教育や介護に関する知見を積み重ね、お客さま一人ひとりの「よく生きる」を支援することで成長してまいりました。

現在、日本は変革期を迎えています。人口動態や国民の年齢構成が大きく変化し、少子高齢化が加速しています。教育事業を行うベネッセにとって、「少子化」は、持続的な成長を考えるうえでの重要課題であり、リスクでもあります。

2020年度に始まる戦後最大の教育・入試改革もまた、重要事象だと捉えています。グローバル化や高度なデジタル化が進行する社会は、「答えのない」未来であり、しっかりとした思考力、判断力そしてコミュニケーション能力を備えた子どもを育てることが極めて重要です。我々は「教育のベネッセ」として、学校事業、進研ゼミ事業、エリア・教室事業の「総合力」を活かして、一人ひとりの子どもに合った教育を提供し、お客さまそして教育の課題解決に努めてまいります。

また、高齢人口が急速に増加するなかで、医療、福祉、健康などへの対応が社会の喫緊の課題となっています。ベネッセの介護事業は、開始から20年以上が経ち、業界トップクラスのホーム運営数を誇る「第2の柱」に成長しました。今後の「超高齢化社会」においては、介護のあり方だけでなく、さらに拡大する健康なシニア層の方に向けた新たなサービスや課題解決につながる取り組みも検討していく必要があると認識しています。

このような社会の重要課題に本業を通して取り組むことは、中期経営計画「変革と成長 Benesse2022」の戦略の柱であり、企業理念の実現につながるものです。さらに、我々の姿勢は、国連が定めた持続可能な開発目標「SDGs(Sustainable Development Goals)」達成への貢献にもつながるものだと考えています。

一方、ビジネスの形がどんなに変化しようと、決して変わらないのが企業理念です。ベネッセは、世の中で最も不易な「人の営み」に事業の軸を置いています。流行にとらわれることなく、赤ちゃんからお年寄りまで一人ひとりの「よく生きる」を実現することが、我々の企業活動の原点です。

2018年度にスタートした中期経営計画は、ベネッセグループの持続的な成長を実現するための戦略です。私たちは、不変の企業理念のもと圧倒的な顧客基盤と培ってきた知見・人的資本をベースに、人々の豊かな生活を支える「なくてはならない企業」を目指し、挑戦を続けてまいります。

代表取締役社長

安達 保

就任以来の振り返り

4年ぶりの増収、5年ぶりの増益を達成

私が社長に就任した2016年10月、当社の業績は大変厳しい状況にありました。2014年に発生したベネッセコーポレーションのお客さま情報の漏えいにより、お客さまからの信頼を失い、企業ブランドが大きく傷ついていました。また、情報漏えいの影響による見込み顧客リストの減少などにより通信教育講座「進研ゼミ」「こどもちゃれんじ」の会員数は大きく減少し、業績が低迷していました。

まずは、このマイナストレンドをくい止め、ベネッセグループの事業をしっかりと立て直すことが社長就任後の最大の課題でした。

このようななか、私は、ベネッセが目指すべきゴールを最も重要な次の2点に絞りました。1点目は、「徹底した顧客志向による商品・サービスの向上」です。「進研ゼミ」を中心に、顧客ニーズから若干離れてしまった、あるいは商品の質が低下してしまった部分の立て直しを大きな課題としてきました。2点目は「社内風土の改革による社員の意識向上」です。「人」に関わるベネッセのビジネスでは、社員が高いモチベーションを持ってお客さまと接することが復活の大きな鍵となります。そのため、私も事業現場に赴き、社員と考えや“思い”を共有するラウンドテーブルを各事業部門で実施したり、自分の考えや活動を全社員に向けて定期的にメールで発信したりするなど、社内コミュニケーションの活性化に取り組んでまいりました。

このように、事業の再生にグループ一丸となって注力した結果、2017年度の業績は、売上高が4年ぶりの増収、営業利益と経常利益は5年ぶりの増益という結果を残すことができました。2018年4月の「進研ゼミ」「こどもちゃれんじ」の会員数は257万人と、1年間で約12万人増えました。5年ぶりに会員数減少に歯止めをかけた2016年度に続いて2年連続の増加であり、12万人の増加というのは、過去10年間で最も多い数字です。

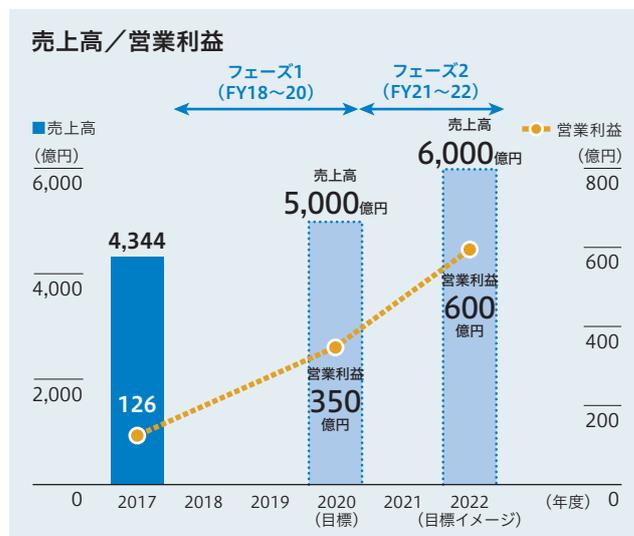
収益回復を目指すベルリッツ事業の課題は残るものの、学校、エリア・教室、グローバルこどもちゃれんじ、介護・保育の各事業も順調に推移し、2018年度からの中期経営計画は好条件のもとでスタートを切ることができました。

中期経営計画「変革と成長 Benesse2022」

新たな価値創造に向けた基本戦略

お客さまや社会、社員の変化に我々ベネッセグループがどのように対応していくのか、それをお示ししたのが、2022年度までの中期経営計画「変革と成長 Benesse2022」です。

この中期経営計画は5カ年計画とし、最初の3カ年(2018年度～2020年度)のフェーズ1は、事業環境の大きな変化に対応しつつ、着実な成長と収益の回復を目指します。フェーズ2となる残り2カ年(2021年度～2022年度)は、既存事業のさらなる成長と新規事業の創出を通じて、若干ストレッチした目標にチャレンジします。



環境変化に対応した戦略を立案・実行

2018年度からの3年間は、「お客さま情報漏えいの前のベネッセの収益力に戻す」ことが目標となります。2020年度までの数値目標として「売上高5,000億円/営業利益350億円」を掲げており、グループ一丸となって成長の実現と収益性の確保に注力していきます。

国内事業では、教育・入試改革を見据えて新たな展開を進めます。お客さまにとっては、学校、家庭学習、塾・教室とさまざまな学びの場が広がっています。そのすべての分野で事業を展開

30年後、50年後も成長を続ける 企業であるために。 第3の柱にチャレンジし、 これまでのベネッセを超えていく



するベネッセは、「総合力」を活かし、一人ひとりのお客さまに合った価値の高いサービスを提供していきます。さまざまな教育サービス、ノウハウや情報を有するベネッセの「総合力」は、価値創造の源泉であり、他社にはまねのできない圧倒的な強みを発揮できると考えています。

海外事業では、中国で2006年より「こどもちゃれんじ」を中心に事業を展開しています。中国では、2018年4月時点で、国内の「こどもちゃれんじ」の会員数を上回る115万人のお客さまにご利用いただいております。今後も「こどもちゃれんじ」を中心に、さらなる拡大を図っていきます。また、同国の急速な高齢化で介護ニーズも高まっていることなどから、長期的には新たな事業機会の検討も視野に入れていきます。

人が関わるサービス業の海外展開は、製造業などとは異なる難しさがありますが、日本と文化的な近似性がある国・地域であれば成功の可能性は高いと考えています。中国で得たノウハウを活かして、アジア地域を中心に現地の優良パートナーを探し、事業を拡大していきます。

一方、課題であるベルリッツ事業の収益回復については、2017年8月に外部から招へいた新CEOの力強いリーダー

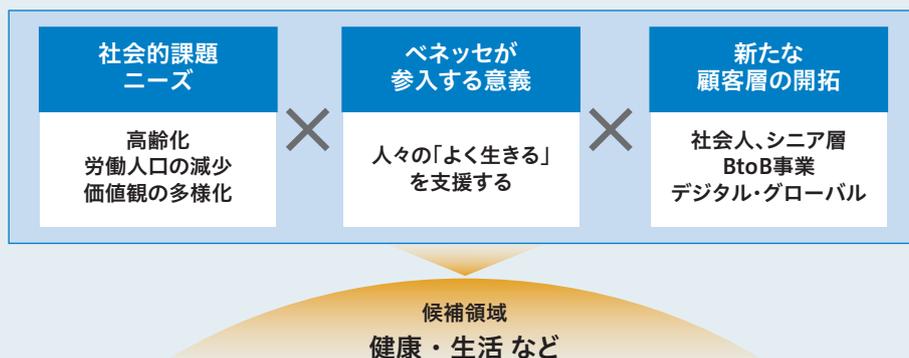
シップのもと、「コスト構造改革」と「商品・業務プロセス変革」を合わせた抜本的な改革にすでに取り組んでいます。

50年先を見据え、新規事業に挑戦

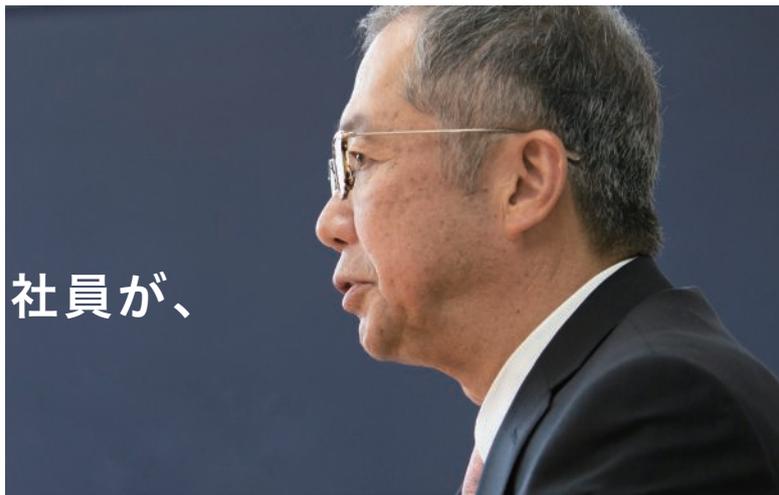
2022年度までの後半2年間は、前半3年間での業績回復を前提に、「売上高6,000億円／営業利益600億円」という目標を設定しています。これは、やや「背伸びした」目標に思われるかも知れませんが、あえてこの目標を掲げたのは、今後日本において予想される大きな環境変化を乗り越え、ベネッセを30年先、50年先も成長し続けられる会社にするための第一歩を踏み出したいと考えているからです。目標を達成するためには、既存事業を伸ばすだけでは困難であると認識しており、新たな事業の柱を確立する必要があります。中期経営計画の最終年度には「第3の柱」を構築し、売上・利益で全体の10%を占める事業にしたいと考えています。既存事業と親和性の高い「健康」や「生活」などの領域において、社会人や健康なシニアを対象にしたサービスの開発などを検討しています。

こうした非連続な成長を実現するために、M&Aを検討して

新事業の候補領域



最も重視するのは、 次世代リーダーの育成。 ベネッセマインドを持つ若い社員が、 明日のベネッセをつくる



います。私のこれまでの経験から「後継者問題などから事業承継を考えているが引き受け手がいない」「戦略的な事業パートナーを探しているが見つからない」といった企業は多く、候補先のトップと個別・対面で話し合い、経営方針や戦略の方向性の一致を確認することができれば、適正な価格で新たな企業をグループに招き入れることも可能だと見えています。

「第3の柱」の創出に向け財務体質を強化

M&Aに要する投資額は500億円～1,000億円を想定しています。原資を確保するための手段としては、事業の選択と集中を進めると同時に、利益を積み上げ内部留保を厚くしていくことを基本方針としています。

そこで、2018年度の配当金は、前年度の1株当たり95円から、50円に見直す予定です。成長のシナリオを描けてきた今だからこそ、財務体質を強化し、減配によって得るキャッシュを将来への投資に充当していきたいと考えています。

ベネッセホールディングスが上場してから初めての減配となりますが、これは成長投資のための前向きな減配であることを、ご理解いただければと考えております。

企業文化の進化

顧客接点を重視し、イノベーションを創出

中期経営計画を達成していくには会社が本当に強くなる必要があります。また、そのためには、「ベネッセの企業文化」を進化させていくことが、非常に重要になると考えています。

その第一は「顧客との接点を今まで以上に重視する」ことです。もともとサービス業は人に関わる仕事ですが、そのことを当然

視して顧客接点の重要性を忘れると、プロダクトアウト的な発想に陥ってしまいがちです。とくにお客様のニーズが大きく変化している時は、より能動的にお客さまとの接点をつくることが重要です。また、顧客接点で得た情報に基づいて、「お客さまは今何を求めているのか」をつねに考え続け、「競合に一步先んじた価値」を提供していきます。

さらに、ベネッセグループの各部門が事業展開を通じて蓄積してきた多様なノウハウや暗黙知的な知識・情報を統合・体系化し、新たなサービスの開発を進めていくことも必要です。こうした取り組みを「企業文化」として継承・発展させ、イノベーションを創出していきたいと考えています。

経営基盤の強化

価値創造の源泉である人的資本を強化

「変革と成長」の実現には経営基盤の強化も重要になります。

さまざまな経営基盤のなかでも私はとくに「人財育成」を重視しています。人財は、価値創造の源泉であり、ベネッセがこの先も成長し続けるには多くの「未来のリーダー」を今から育成していくことが鍵になるからです。そのため、2018年4月に設置したグループ人財本部のもと、10年後の経営幹部を育てる「次世代リーダー育成プログラム」や、若手人財育成プログラム「ベネッセユニバーシティ」など、さまざまな観点で人財育成戦略を推進しています。

なお、「ベネッセユニバーシティ」は、社員のアイデアをもとに明日のベネッセを創りたいという私自身の思いから、中期経営計画の検討にあたって発足させたプロジェクトで、社員からの提案により実現したものです。

デジタル技術で革新的なサービスを開発

人財育成とともに重視しているのがデジタル・AI戦略の加速です。他の業界と同様に教育産業にも今、デジタル化の大きな波が押し寄せています。教育とはある意味で「情報のかたまり」であり、デジタルテクノロジーやAIの活用で事業やサービスを大きく進化させることができます。

すでにベネッセグループでは、教育分野において長年にわたって蓄積してきた高度な教育ノウハウや膨大なデータとAIを融合させ、今までにない革新的な教育サービスの開発に取り組んでいます。また、介護分野においても、現場に蓄積されている暗黙知的な知見・ノウハウの見える化・共有化など、デジタルテクノロジーを活用したイノベーションの創出に挑戦しています。こうした取り組みの一環として、2018年1月にはグループデジタル本部を新設しました。今後、同本部を中心にデジタル人材の育成・採用を進め、商品やビジネスモデルのイノベーションを推進していきます。

社会課題の解決に向けて

事業と社会活動で社会課題解決に貢献

ベネッセは、教育・介護という社会課題の解決に貢献する事業を長年手がけてきました。この取り組みをさらに進め、業界

のリーダーとしてのポジションを維持・強化していきます。

その一方で、社会活動にも積極的に取り組んでいきます。具体的には、瀬戸内海の直島で30年以上前から現代アートを媒介とした地域づくりに携わっています。直島は、もともと過疎化、高齢化が進んでいた島でしたが、現在は世界中から観光客が訪れる、日本を代表する文化の発信地となり、多くのお年寄りの笑顔があふれる島になりました。これらをさらに進化させ、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

また、私たちは、教育と介護の分野で専門的な研究機関を設置し、そこでの研究成果を広く発信しています。例えば、介護分野における認知症ケアのメソッドなどは社外からも高く評価されており、今後も継続的に研究成果を社会に還元していきます。

もちろん、私たちだけでできることは限られています。さまざまな業界や行政などとのパートナーシップによって社会活動を進めていくことも、今後ますます重要になっていくと考えています。

我々が目指すベネッセは、世界中の人々からその存在を必要とされ、誰からも信頼される企業であることです。ベネッセグループの変革を実現し、何十年経っても成長を続け、社会に価値を提供し続ける企業であるために、全社一丸となって邁進いたします。

これからも、ステークホルダーの皆さまからのご支援をよろしくお願いいたします。

国連グローバル・コンパクトへの参加とSDGsへの対応

ベネッセグループは、責任ある企業市民としてグローバルな課題を解決するという趣旨に賛同し、2010年3月、「国連グローバル・コンパクト」の支持を宣言しました。国連グローバル・コンパクトの掲げる10原則を遵守・実践することで、責任ある経営を推進し、持続可能な社会づくりに貢献しています。また、グローバルに事業を展開する企業グループとして、従来から事業を通じた社会課題解決に力を入れており、今後は「SDGs(持続可能な開発目標)」で示された課題の解決にも積極的に取り組んでいきます。

