



一人ひとりの夢・理想に寄り添う









## Chapter 2

# 価値創造報告

子どもから青少年、親世代や高齢者まで——。一人ひとりの「よく生きる」の実現に向けて、生涯にわたって向上意欲と課題解決を支援し続けることが、ベネッセグループの理念であり、事業活動の根幹です。教育・介護をはじめ人々の一生を支える5つの事業において、それぞれの戦略のもとで生み出す新たな価値は、一人ひとりの夢や理想に寄り添い、その実現を支える大きな力となる——私たちはそう信じて、これからも新しい価値を創造し続けます。

### 各事業の目標・戦略方向性



	戦略方向性	目標(売上高CAGR)
国内教育 	教育・入試改革を機会点としたさらなる成長	7%
グローバルこどもちゃれんじ 	「こどもちゃれんじ」のグローバル展開	10%
介護・保育 	高品質を維持した地域ドミナント戦略の深耕	3%
ベルリッツ 	新CEOによる抜本的な事業立て直し	2%
その他・新規領域 	M&Aを活用した新たな事業領域の拡大	—

## 国内教育

連結売上高の40%以上を占めるグループの主要事業として教育・入試改革を機会にさらなる成長を目指しています。



### 進研ゼミ事業

小学生から高校生(6歳~18歳)対象の通信教育講座「進研ゼミ」



「進研ゼミ小学講座」

### 学校事業

大学入試模擬試験「進研模試」をはじめ英語4技能検定「GTEC」など学校向け教育支援



GTEC Speaking Test(スピーキングテスト)

### エリア・教室事業

学習塾・予備校の運営  
子ども向け英語教室の運営



鉄緑会 授業風景

## 業績概況と見通し

### 2017年度実績

売上高 1,820億円  
営業利益 90億円

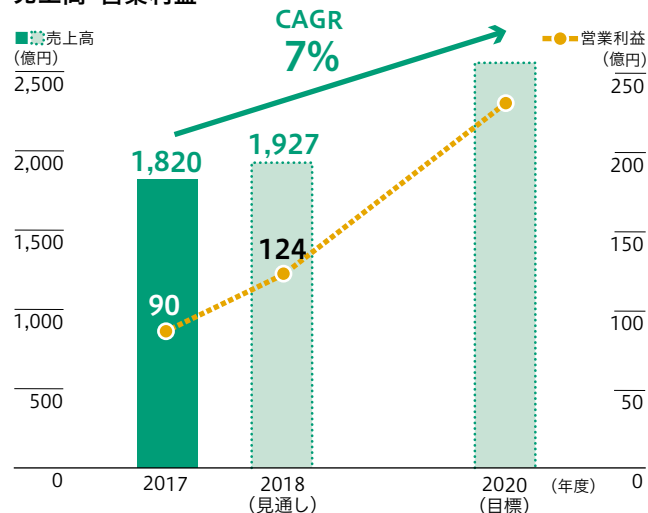
### 2020年度目標

売上高年平均成長率(CAGR) 7%

- 教育・入試改革を最大の事業機会と捉え、進研ゼミ、学校、エリア・教室の各事業で成長戦略を推進
- 競争力のある英語4技能検定「GTEC」を軸に、総合力を活かした取り組みを展開

(注)2018年度よりセグメント区分の変更を行っており、2017年度の実績数値も、変更後のセグメント区分に組み替えています。なお2017年度の数値は未監査の数値であり、今後変動する可能性があります

### 売上高・営業利益



## 進研ゼミ事業 今後の方針と戦略

## 2020年度300万会員達成を目標に

ゼミカンパニーでは、教育・入試改革を最大の事業機会と捉え、ベネッセの総合力を活かした成長戦略を推進しています。目標数値として2020年度4月に「進研ゼミ」と「こどもちゃれんじ」を合わせた通信教育事業の会員数を300万人とすることを掲げています。会員数の拡大と、さらなるコスト構造改革による収益率向上とのバランスを取りながら、2020年度の大幅な利益率向上を目指します。高い目標へのチャレンジとなりますが、改革のさまざまな動きのなかで顕在化する新たな顧客ニーズに的確に対応し、競合に先んじて新しい価値を創造していくことで、この目標の達成を目指しています。

上席執行役員 ゼミカンパニー長 ベネッセコーポレーション取締役  
山元 倫明



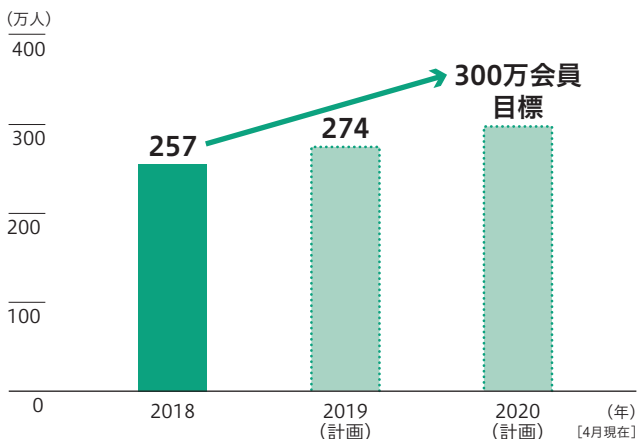
## 「進研ゼミ」の会員数を拡大

通信教育事業の会員数回復は、ベネッセの大きな課題です。進研ゼミにとっては「顧客満足度を高める」ことが何よりも重要であり、その結果として、お客さまからの信頼と支持を意味する「高い継続率」を維持できると考えています。

2017年度の商品は徹底した顧客視点で、すべてを企画し直しました。とりわけタブレット戦略を変えたことは、会員数回復の大きな要因となりました。具体的には、従来の紙教材に専用タブレット端末やスマートフォンなどを組み合わせたハイブリッド型教材の抜本的なリニューアルを行いました。

教材開発にあたっては、子どもを迷わせない「わかりやすさ」「使いやすさ」を追求するとともに、やる気を引き出す工夫や、継続してもらうための仕掛けも随所に盛り込んでいます。この結果、2018年度4月号の継続率は、小学校1年生から高校3年生までのすべての学年で対前年を上回りました。

## 300万会員※達成の計画



※「進研ゼミ」と国内「こどもちゃれんじ」の会員数合計

## 教育・入試改革への対応を加速

2020年度に始まる大学入試の英語では、「聞く」「読む」「話す」「書く」の4技能を測る試験が課されます。この新入試の最初の受験生となる現高校1年生に向けて、高校講座では2018年



高校講座で受けられる外国人講師によるオンラインスピーキングレッスン

度4月からCEFR※1に対応し新カリキュラムのもと外国人講師によるオンラインスピーキングを受講費内で提供しています。

また、2020年度より小学校などでプログラミング教育の必修化が予定されていることを受け、2018年度より小学講座でプログラミング教育教材の提供を開始。この教材は初めてプログラミングに触れる子どもにもわかりやすく学べる内容で、プログラミング的思考※2のサイクルを定着させることができます。

このように、商品・サービスの進化によりお客さまの満足度を高め、継続率を維持するとともに、ダイレクトマーケティングを進化させることで、新規入会者数を拡大していきます。とくに、各講座の入口学年の会員数拡大に重点を置き、安定した在籍成長構造を確立していきます。今後も「進研ゼミ」が培ってきた強みと他のカンパニーやグループ企業の保有する資源を融合した「総合力」を活かし、教育・入試改革が求めるスキル・能力の養成を支援する新たな商品・サービスを提供していくことで、多くのお客さまに信頼される事業を目指していきます。

※1 外国語の運用能力を測定する欧州の規格

※2 自分が意図する一連の活動を実現するために、どのような動きの組み合わせが必要であり、一つひとつの動きに対応した記号を、どのように組み合わせたらいいのか、記号の組み合わせをどのように改善していけば、より意図した活動に近づくのか、といったことを論理的に考えていく力(文部科学省)

## 学校事業 今後の方針と戦略

### 教育・入試改革への迅速な対応で成長を実現

教育・入試改革という大きな変化にベネッセが対応していくには、学校事業という最も学校現場に寄り添うカンパニーが率先して変わる必要があります。その意味で大学入学共通テストの民間英語4技能検定の一つに「GTEC」が採用されたことは、非常に大きな転機といえます。営業、企画、商品制作などの各部門一丸となって、お客さまの声に耳を傾け、商品・サービスを磨き上げ、新しい学びの形(コンテンツなど)を提供していきます。

取締役兼上席執行役員 学校カンパニー長 ベネッセコーポレーション取締役副社長 Classi(株)代表取締役社長  
山崎 昌樹

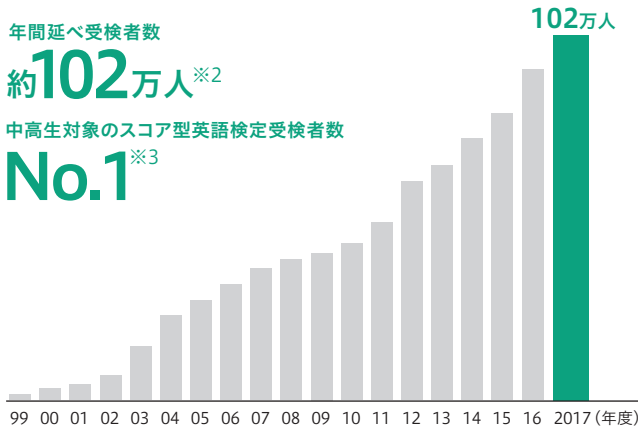


### 高校・英語教育の優位性を強化

2020年度からの大学入学共通テストで使われる民間英語4技能検定の一つに「GTEC」が採用されました。2017年度に全国の高校や中高一貫校の1,850校に採用され、年間延べ受検者数が102万人を超えた「GTEC」は、当初から「使える英語」をキーワードに約20年前から開発を進めてきたスコア型英語4技能検定です。そのコンセプトは、さらなる社会のグローバル化を見据えた英語教育改革の方向性と合致しています。

このことは、ベネッセの事業展開にとって大きな優位性をもたらします。授業で学んだ英語を「実際に使う」ことを想定した「GTEC」を学習の中心に据えることで、教科書などでの日々の学習と、大学入学共通テストに向けた学習や外部検定用の学習を区別することなく、本質的な英語学習が可能になります。大学入試の一翼を担うという非常に大きな責任を果たしながら、子どもたちに「使える英語」を身に付けてもらえるよう、支援を続けていきます。

#### GTEC受検者数(中学生・高校生対象)※1



※1 スコア単独型検定(3技能受検者含む)での実施  
 ※2 2017年度中学生・高校生対象GTEC(3技能受検を含む)受検者数  
 ※3 2017年度実績/2017年度において大学入試英語成績提供システム参加要件を充足している検定に限る

#### 導入事例

##### 東京都多摩市と協定を締結し、英語教育の推進を支援

2017年11月、東京都多摩市と「地域発展の推進に関する包括連携協定」を締結し、第一弾として市内の全市立中学校でベネッセの「オンライン英会話」を使った授業が始まっています。インターネットによる外国人講師との1対1の英会話授業を提供し、生徒の語学力向上を支援するとともに、先生方の指導力向上にも貢献していきます。



多摩市との調印の様子  
 左:阿部 裕行 多摩市長  
 右:小林 仁 ベネッセコーポレーション 代表取締役社長

### 学校教育現場のニーズに応える「Classi」を提供

ベネッセホールディングスとソフトバンク(株)が設立したClassi(株)は、学校向け学習支援プラットフォームサービス「Classi」を2014年から提供しています。2017年度の導入校(中学校・高校)は全国約2,100校、有料会員数は約83万人に上ります。

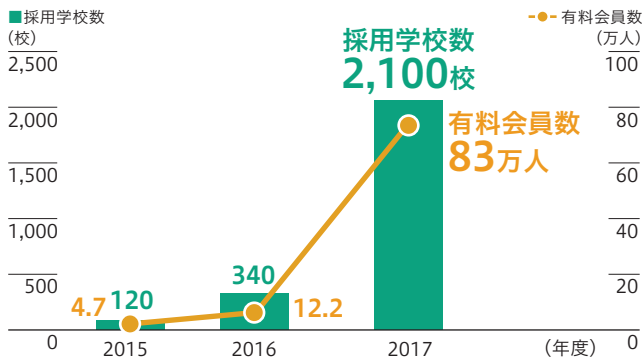
学校を取り巻く環境変化への対応をICTでサポートする「Classi」は、デジタル化時代の教育プラットフォームです。教育・入試改革で導入される「多面的・総合的評価」に対応し、学習記録を蓄積して振り返ることができるポートフォリオ機能を搭載するなど、時代が求める機能もいち早く提供しています。



ICT活用で「21世紀型高学力」の養成を目指す聖カタリナ学園高等学校(愛媛県)

ベネッセでは、この「Classi」をすべての教育の基点である学校と当社の多様なサービスの結節点と位置付けています。今後、他の教材やサービスともスピード感を速めて連携させていくことで、「Classi」の価値を飛躍的に向上させ、お客さまの満足度を高めていきます。

### 「Classi」採用学校数ならびに有料会員数※の推移



※ 全国の全高校生約320万人、高校数約5,000校中

#### 導入事例

#### 明星中学校・高等学校と「ICT教育研究会」を開催

Classi(株)と明星中学校・高等学校(東京都)の共催による「ICT教育研究会」を2018年3月に開催しました。研究会では「Classi」のポートフォリオ機能を利用した指導の実践事例やICT教育の取り組みが報告されたほか、「生徒から見たICT教育」をテーマにした発表も行われました。



全国から多くの教育関係者が集まった研究会

## エリア・教室事業 今後の方針と戦略

### 地域で成長し、地域の教育に貢献する

お客さまニーズや学習スタイルが多様化するなか、エリア・教室事業では、学習塾や子ども向け英語教室、幼児・小中学生向け英語教材といった多様な商品・サービスを提供しています。当事業の目標は、こうした商品・サービスを通じて、ベネッセの継続成長のモデルを創出すると同時に、地域における教育力の向上に貢献していくことです。今後も各コンテンツの強みを伸ばしながら、マーケティングなどの知見を共有し、さらなる成長を目指します。

上席執行役員 エリア・教室カンパニー長 ベネッセコーポレーション取締役

山河 健二



### 使える英語力が身に付く「BE studio」を展開

グローバル化の進行で「使える英語力」を身に付ける重要性はますます高まっています。保護者の英語教育に関するニーズも高まり、より早期からの学習が求められていることを受け、ベネッセコーポレーションは、2018年4月から新ブランド「ベネッセの英語教室 BE studio」をスタートさせました。

「BE studio」は、従来の「Benesse子ども英語教室」と「子ども英会話のミネルヴァ」を統合した教室で、双方の強みを活かしたサービス展開を目指します。家庭開放型の教室で日本人の先生に学ぶコースや、ショッピングセンター内の教室でネイティブの先生に学ぶコースなど、お客さまのニーズに合わせたサービスを提供していきます。

### 塾事業と「クラスベネッセ」を拡大

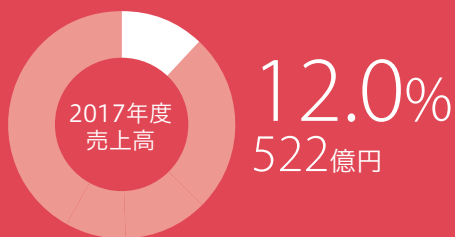
グループ各社の塾は、それぞれの強みを発揮しています。例えば、鉄緑会は東京大学や医学部志願者から圧倒的な支持を受けており、東京個別指導学院は民間の顧客満足度ランキングで毎年高い評価を得ています。アップも関西地域でしっかり根付いています。こうした評価を維持するため、さらなる価値向上を追求していきます。

また、自立して学べる子どもを育てるという理念のもと、「進研ゼミ」を使った個別指導教室「クラスベネッセ」の展開もスタートしました。フランチャイズ展開を含め、拡大を目指します。

今後も地域に根差したリアルな「場」を持つ強みを背景に、より多くの子どもたちの成長を支援していきます。

## グローバルこどもちゃれんじ

ベネッセのノウハウを活かした幼児向け通信教育講座「こどもちゃれんじ」を軸に競争力のあるブランドのグローバル展開を推進しています。



### 国内幼児教育事業

幼児向け通信教育講座「こどもちゃれんじ」の運営

会員向けコンサート、映画、デジタル映像などの提供



「こどもちゃれんじ」

### 海外幼児教育事業

中国、台湾、インドネシアにおける幼児向けを中心とした通信教育講座の運営

会員向けコンサート、映画、デジタル映像などの提供



中国版「こどもちゃれんじ」

## 業績概況と見通し

### 2017年度実績

売上高 522億円  
営業利益 23億円

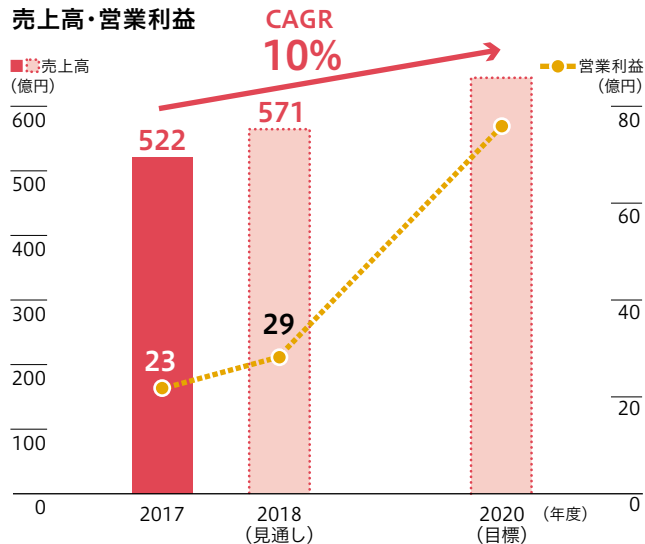
### 2020年度目標

売上高年平均成長率(CAGR) 10%

- 国内および中国を中心とする海外で競争力の高い「こどもちゃれんじ」の会員数拡大に注力
- グローバルスタンダード商品とグローバルアライアンスで事業を拡大

(注)2018年度よりセグメント区分の変更を行っており、2017年度の実績数値も、変更後のセグメント区分に組み替えています。なお2017年度の数値は未監査の数値であり、今後変動する可能性があります

### 売上高・営業利益



## 今後の方針と戦略

### 日本・海外一体となって競争力強化を推進

グローバルこどもちゃれんじカンパニーは、開講30周年を迎えた幼児向け通信教育講座「こどもちゃれんじ」を、よりグローバルな競争力のある事業に成長させていくことを目指して2018年4月に新設されました。国や地域が違って、子どもの成長や発達に合わせて、楽しく夢中になって主体的に取り組める商品を目指す、という「こどもちゃれんじ」のテーマは共通です。文化や価値観の違いにはローカライズでしっかり対応し、子どもたちの可能性を広げられる事業にしていきたいと考えています。

上席執行役員 グローバルこどもちゃれんじカンパニー長 ベネッセコーポレーション取締役  
岡田 晴奈



### グローバルスタンダード教材を基盤に 海外での事業展開を加速

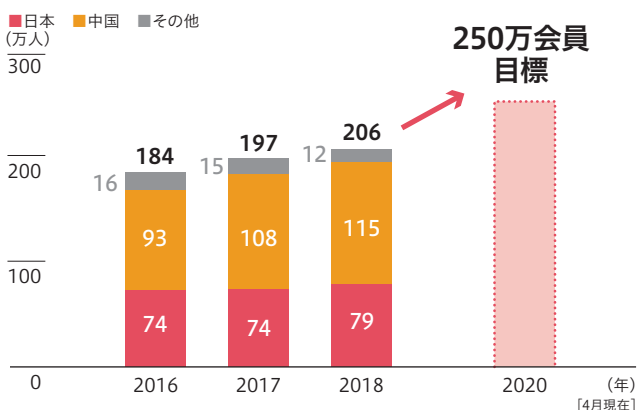
2018年4月時点における「こどもちゃれんじ」の国内会員数は、前年同期比5万人増の約79万人でした。「しまじろうコンサート」や映画上映、デジタル映像の強化などによる顧客接点の拡大とともに、新講座「思考力特化コース」を開講するなど商品の拡充にも注力したことが会員数のV字回復につながりました。

さらなる事業成長に向けて、今後は、グローバルスタンダード(GS)教材による商品開発と、しまじろうワールドによるブランド強化を基本戦略に海外展開を加速していきます。

2018年7月からはインドネシアでも「こどもちゃれんじ」を開講しました。教材はGS版をベースに、現地の文化・価値観に合わせて部分的にローカライズしたもので、品質を維持しつつ開発コストの低減を図っています。また、開講の1年前から現地で「しまじろうアニメ」のTV放映を開始。「しまじろうワールド」の認知度アップをスピーディかつ効率的に実現しています。また、販売は現地パートナーと協働で行っています。

今後もアジアを中心に事業成功の確率が高い国・地域にこうした手法を展開していくことで、こどもちゃれんじ事業の海外展開を加速していきます。

#### 「こどもちゃれんじ」の4月会員数



### 中国における会員数150万人の達成に向けて

中国では、2018年4月時点で115万人の子どもたちが「こどもちゃれんじ」を受講しています。2020年度にはこれを150万人に拡大することを目標に掲げています。

中国市場では12年前の新規参入以降、着実な成長を続けてきましたが、近年は伸び率がやや鈍化傾向にありました。この大きな要因は、中国社会が急速に変化したことで、顧客のニーズとベネッセの商品にアンマッチが生じていたことです。この間、「しまじろう(中国名:巧虎<チャオフー>)」の認知度は向上し、「子どもの成長に寄り添ってくれる」「生活習慣が身に付く」などのブランドイメージも定着しつつありますが、大きく変貌を遂げる今の中国社会では「子どもの将来の可能性を広げる」といった教育ブランドとしての付加価値も求められています。

そこで、グローバルこどもちゃれんじカンパニーでは、商品の抜本的リニューアルを低年齢層から順次実施。2018年3月にリニューアルを終えた1歳児から2歳児の月齢ライン講座(生後13~24カ月の子ども向け)では、会員数が対前年大幅増となるなど大きな成果を上げています。今後も、こうした取り組みを継続し、会員数150万人の達成を目指します。

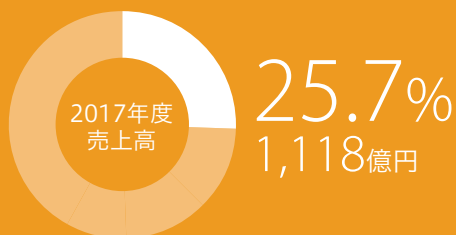
#### 中国事業の拡大モデル





## 介護・保育

ベネッセグループの第2の柱、介護・保育事業。  
品質の向上と地域ドミナント戦略の深耕に  
注力しています。



### 入居・在宅介護サービス事業

有料老人ホーム・高齢者向け住宅の運営  
在宅介護・通所介護サービスを提供



介護風景(イメージ)

アリア グラニー&グランダ  
くらら まどか  
ボンセジュール ここち  
リレ

※高齢者ホームおよび住宅として展開する7シリーズ

### 配食サービス・介護食事業

「ベネッセのおうちごはん」の提供  
介護食の開発・提供



配食サービス(イメージ)

### 保育・学童事業

首都圏を中心とした  
保育園・学童施設の運営



保育風景

## 業績概況と見通し

### 2017年度実績

売上高 1,118億円  
営業利益 88億円

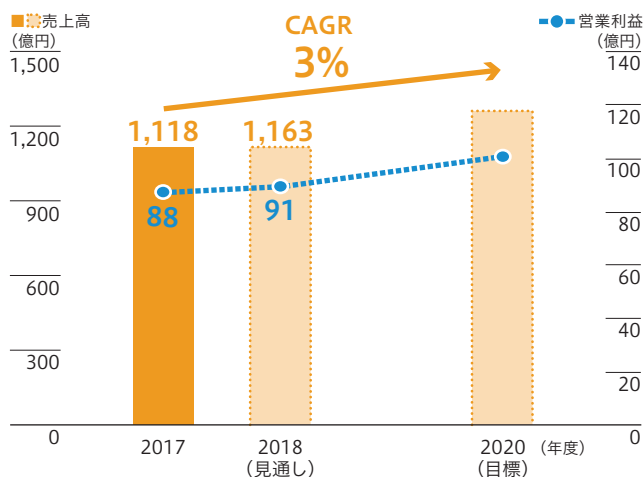
### 2020年度目標

売上高年平均成長率(CAGR) 3%

- 地域ドミナント戦略の深耕で安定的にホーム数を拡大
- 「ベネッセメソッド」の進化によりサービス品質の差別化を推進

(注)2018年度よりセグメント区分の変更を行っており、2017年度の実績数値も、変更後のセグメント区分に組み替えています。なお2017年度の数値は未監査の数値であり、今後変動する可能性があります

### 売上高・営業利益



## 今後の方針と戦略

### 介護・保育への科学的アプローチで差別化を推進

2018年3月期のベネッセスタイルケアのホームは、95%という高水準の入居率を達成し、事業全体として堅調に推移しています。各ホームでは、現場の実践知の集大成である「ベネッセメソッド」を活用した高品質なサービスを提供し、ご入居者さまの笑顔が広がっています。また、それによってスタッフがやりがいを感じながら働き、入居率向上にもつながっています。そうしたプラスの回路を好循環させることで、着実な成長を目指しています。

取締役 介護・保育カンパニー長 ベネッセスタイルケア代表取締役社長  
滝山 真也



### 地域ドミナント戦略の深耕で 安定的にホーム数を拡大

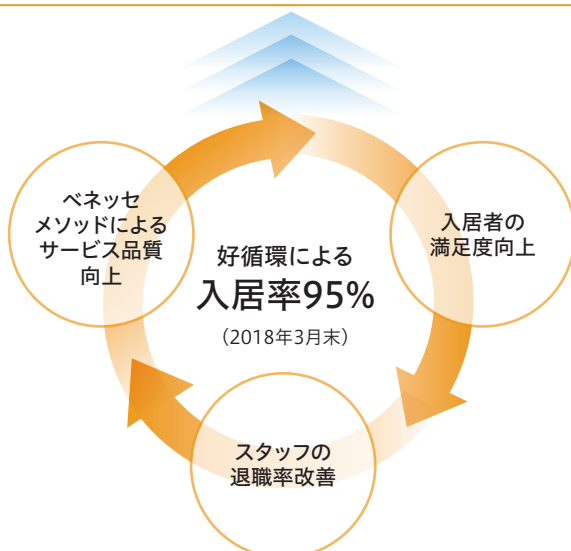
超高齢化社会の進展を背景に業界の競争が厳しさを増すなか、ベネッセの介護事業は業界トップレベルのサービス品質で高い評価を得ています。これをさらにレベルアップしていくために、中期経営計画では「ベネッセメソッドによるサービスの差別化」を戦略方針に掲げています。現場の実践知を言語化・体系化した「ベネッセメソッド」を活用し、いっそうの品質向上を図るとともに、スタッフの継続的確保と育成によって人員体制の拡充を進めていきます。

また、2018年度以降も大都市部を中心に、年間10ホーム程度を新たに開設していく計画です。

#### 介護事業の戦略方針

##### 安定的なホーム数の拡大

- 新規開設数は年間10ホーム程度
- ハイエンドホームを強化



### 「ベネッセメソッド」の進化により サービス品質の差別化を推進

「ベネッセメソッド」は、サービスの現場における多くの成功事例を科学的なアプローチによって言語化・体系化したものであり、20年にわたる実践に裏打ちされた知恵とノウハウの結晶として、サービス品質の向上に大きく貢献しています。

例えば、2016年から取り組みを強化した「認知症ケアメソッド」は、自立支援・自発支援を行う全国のホームから収集した好事例を分析し、認知症ケアの成功確率を高めるための29のパターンを抽出・体系化することで生まれました。また、高齢者ホームにおける心地よい環境づくりの手掛かりを、ハードの面から65のパターンとしてまとめた「パターン・ランゲージ」を整備。これは2017年度のグッドデザイン賞を受賞し、2018年2月からはWebサイトでも無料公開しています。さらに、2018年度は保育分野における「パターン・ランゲージ」の完成も予定しています。このほか、日々の介護・看護の内容を電子データとして記録に残すとともに、さまざまな機能を駆使してスタッフ一人ひとりに気付きを促すことをも目的とした「サービスナビゲーションシステム」も開発し、各ホームで積極的に運用しています。

#### 「ベネッセメソッド」



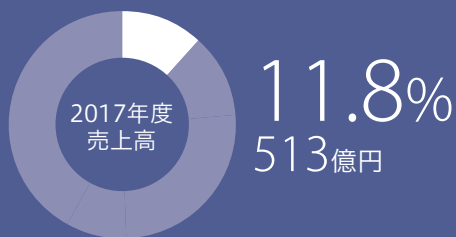
自立支援・自発支援で培ったノウハウを「認知症ケアメソッド」として言語化

「その方らしさに寄りそった環境づくりの手掛かり」を65のパターンとして整理

介護・看護記録のシステム化に加え、熟練社員のノウハウを全スタッフに共有する仕組み

# ベルリッツ

世界最大級の語学教育企業  
ベルリッツを核に事業を展開。  
新CEOのもと抜本的な改革に取り組んでいます。



ベルリッツは2018年に140周年を迎えました。



## 語学教育事業

子どもから社会人までの語学学習支援



ベルリッツ レッスン風景

## ELS(留学支援)事業

米国などへの留学希望者に対する  
語学力養成支援



ELS 授業風景

## 業績概況と見通し

### 2017年度実績

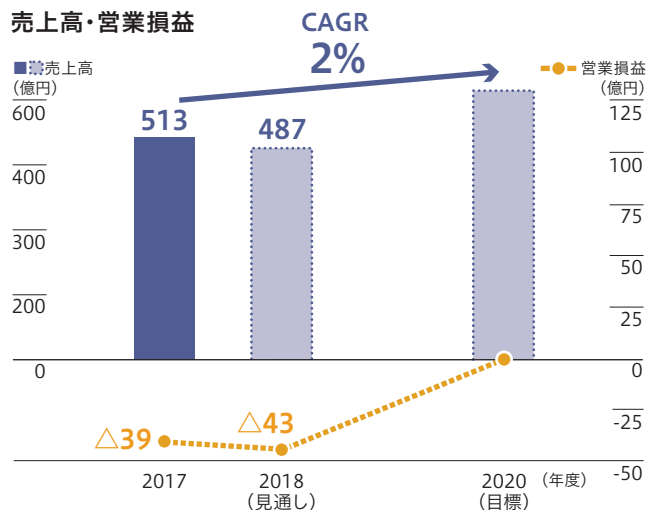
売上高 513億円  
営業損益 △39億円

### 2020年度目標

売上高年平均成長率(CAGR) 2%

「コスト構造改革」と「商品・業務プロセス変革」で  
業績を回復

### 売上高・営業損益



(注)2018年度よりセグメント区分の変更を行っており、2017年度の実績数値も、変更後のセグメント区分に組み替えています。なお2017年度の数値は未監査の数値であり、今後変動する可能性があります

## 今後の方針と戦略

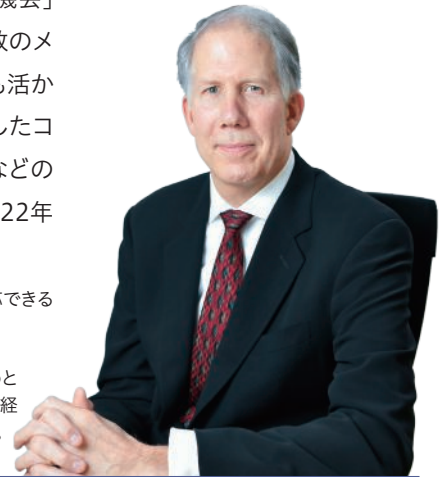
### 新経営チームで、140年の歴史あるベルリッツを再生

ベルリッツは、業界トップレベルの「ベルリッツ・メソッド<sup>※</sup>」を確立するとともに、確固たるブランドを守り続け、2018年に140周年を迎えました。現在ベルリッツは、マネジメント課題に起因する改革の遅れにより収益が低下していますが、私は努力で改善できる「課題」は、すべて「機会」であると考えています。事業を抜本的に立て直すために、事業再生のノウハウを持つ複数のメンバーを集めて新たな経営チームを組成しました。自らの教育産業に関する知見や経験も活かして、「コスト構造改革」と「商品・業務プロセス変革」を軸とする再生計画を策定し、徹底したコスト削減、「対面とテクノロジー」を駆使した商品改革、ITを活用した業務プロセス変革などの施策を同時並行で実行しています。これらによって2020年度には黒字転換を果たし、2022年にはグループへの利益貢献を果たすことを目指しています。

※母国語を介さず、習得したい言語だけを用いることで、その言語で言われたことをそのまま理解し、その言語で反応できるようにするという独自メソッド。140年にわたり世界中で使われている

Berlitz Corporation CEO  
カーティス・ユーライン  
Curtis Uehlein

ITコンサルティング企業、ベルリッツの競合にあたる語学企業をはじめとする教育分野の複数の企業でCEO、COOを歴任。教育産業で20年の経験を有し、2017年8月よりベルリッツ・コーポレーションのCEOに就任。



### 収益回復に向けコスト構造改革と商品・業務プロセス変革に注力

「コスト構造改革」では、米国本社やELSセンターなどを中心にリストラを推進し、固定費の圧縮を図ります。こうした取り組みを通じて、2018年度は前年度比で6.7百万米ドルのコ

ストを削減し、2019年以降は、13百万米ドルの削減を計画しています。

一方、「商品・業務プロセス変革」では「ベルリッツ2.0」をスタート。「対面×テクノロジー」をキーワードとする新商品の開発・市場投入と、ITシステムを活用した業務プロセス改善を進めていきます。

#### 構造改革の具体的な施策

##### コスト構造改革

#### リストラによる徹底したコスト削減を断行

- 北米・米国本社を中心に約520名削減、ELSセンターの縮小

- リストラによる収益改善(対 2017年度)<sup>※</sup>

2018年度 : 6.7百万米ドル  
2019年度以降 : 13百万米ドル程度

- リストラ費用<sup>※</sup>

2018年度 : 14.1百万米ドル  
2019年度 : 7.4百万米ドル

固定費の大幅削減

##### 商品・業務プロセス変革

#### 「新商品の開発・市場投入」と「業務プロセス改善」を目指すベルリッツ2.0プロジェクトを始動

- ベルリッツ2.0プロジェクト

・「対面×テクノロジー」への商品改革  
・新ITシステム導入による業務プロセスの変革

- デジタルマーケティングによる営業強化

- フランチャイズ戦略の再構築・実施

- ELSの新商品(パスウェイプログラム)の投入

商品魅力度の大幅アップと限界利益率の向上

※米国会計基準に基づく数値

## その他・新規領域

豊かな暮らしの実現をサポートする  
多様な事業の推進とともにM&Aによる  
新たな事業領域の確立を目指しています。



### 妊娠・出産・育児関連事業

妊娠中から子育て中の女性の声を  
活かし、毎日の生活に役立つ情報  
や商品をお届けしています。



たまごクラブ

ひよこクラブ

### 暮らし関連事業

生活情報の提供や、お客さまとのコミュニ  
ケーションの「場」を通して毎日の暮らしをサ  
ポートします。



サンキュ!

サンキュ! 公式サイト

### ペット関連事業

雑誌やWebサイトを通して、ペット  
とともに過ごす豊かなライフスタイルを支援します。



いぬのきもち

ねこのきもち

## 今後の方針と戦略

### さらなる成長に向け、M&Aによる第3の柱の創出へ

中期経営計画の5年間は業績の回復とともに、さらにその  
先もベネッセグループが持続的に成長していけるよう、教育  
事業、介護事業に続く「第3の柱」となる事業をM&Aによって  
創出する方針です。社会人や健康なシニアをメインターゲット  
として、既存事業との親和性の高い「健康」や「生活」などの領  
域で新たな事業展開を検討しています。

また、M&Aの対象企業は、のれん償却前の営業利益率が  
10%以上を目安に候補を探索しており、現時点の投資額は  
500億円～1,000億円を想定しています。

「第3の柱」で 目指したい姿		2022年度の当社事業ポートフォリオにおいて 売上高／営業利益とも10%超のシェアを 有する新規事業の創出を目指す
検討状況	候補領域	健康・生活領域の優先度を高めて検討
	投資基準	のれん償却前営業利益率：10%以上が目安
	想定投資額	500～1,000億円強を想定 他社との共同投資なども検討

## アナリストの声

ベネッセグループへの  
評価と期待

みずほ証券株式会社  
エクイティ調査部 ヘルスケアセクター・サービスセクター  
シニアアナリスト

## 渡辺 英克 氏

1990年慶應義塾大学経済学部卒業後、(株)野村総合研究所入社。1998年野村證券(株)金融研究所企業調査部に転籍、2000年より興銀証券(現みずほ証券)(株)エクイティ調査部にてヘルスケアセクター担当。現在、みずほ証券(株)エクイティ調査部にてヘルスケアおよびサービスセクター担当。日本経済新聞社がまとめた人気アナリストランキング(2017年版)では、企業アナリストの総合評価部門で3年連続の首位を獲得。日本を代表するトップアナリストの一人。



## 日本の教育問題の解決につながる価値創造を

日本国内では教育改革が進み、大学入試は2020年度から新制度が実施されます。こうした大きな環境変化を捉え、ベネッセグループがどのような創意工夫を凝らして良質なサービスによるマネタイズを実現していくかが私の最大の関心事です。

日本社会の抱える問題のかなりの部分は「教育」にその根があると思いますが、これだという解決策は未だ示されていません。そうしたなかで、ベネッセグループはとくに基礎教育・初等教育の領域でプラットフォームの役目を長年担ってきました。この企業グループを担当して約20年、そこに一貫した私の期待があります。マネタイズがまず前提ですが、今後20年、30年のスパンで教育事業を社会や国全体に対して、より意味のあるサービスに進化させてほしいと思います。例えば日本人は他のアジア諸国の人に比べて英語力が弱いといわれますが、その理由は前提条件となる「ロジカルな思考」が苦手だからではないでしょうか。これは家庭教育を含めた日本の教育の大きな課題であり、こうした課題の解決につながる新しい価値の創造を追求してもらいたいと思っています。

## 介護事業の収益性・成長性は現状程度が妥当

ベネッセグループのもう一つの事業の柱は介護事業ですが、これについてはおおむねパーフェクトだと評価しています。どの分野にも「成長の適切な巡航速度」というものがあります。短期的な利益追求のために介護事業の成長速度を無理に上げようとする、サービスレベルの低下を招き、結果的に成長が停滞しかねません。現状程度の収益性と成長性のなかで、一定の富裕高齢者を対象としたサービスを継続していくのが良いでしょう。

## 減配で自らの退路を断ち、成長への道筋を示した

昨年秋にベネッセホールディングスの中期経営計画を初めて見た時、正直、2023年3月期の営業利益600億円達成はもとより、2021年3月期の350億円達成でさえも相当にハードルの高い目標だと感じました。しかし、この5月の決算説明会を聞いて見方が変わりました。理由の一つは、4月時点の国内における進研ゼミ会員数の伸び率が、中期経営計画発表時点の私の予想と同様5%だったことです。これは経営層がマーケットの状況をしっかり認識し、的確な対応策がとれている証だと思います。これにより、2021年3月期に350億円という数字の説得性・蓋然性は高まったと考えています。

もう一つは減配を発表したことです。「これから業績は良くなります。しかし、配当は減らします」というのには驚きましたが、これは卓越した見識に基づいた経営判断だと気付きました。3年後の営業利益350億円達成に向け自ら退路を断ち、収益体質を正常な状態に戻していく、という強い意志をそこに感じます。

## 「新しい事業」の創出が課題

課題と感じるのは次の「新しい事業」が見えないことです。中期経営計画でM&A戦略を掲げていますが、企業買収の費用は高騰しており、減配でキャッシュアウトを抑制しても良い会社を加えることができるかは疑問。仮に買収できても柱の事業に育成できるかは未知数です。したがって、我々は現時点ではM&Aの効果を織り込んでいませんが、逆に言うと、そこにベネッセグループのアップサイドポテンシャルがあると考えています。