

# 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

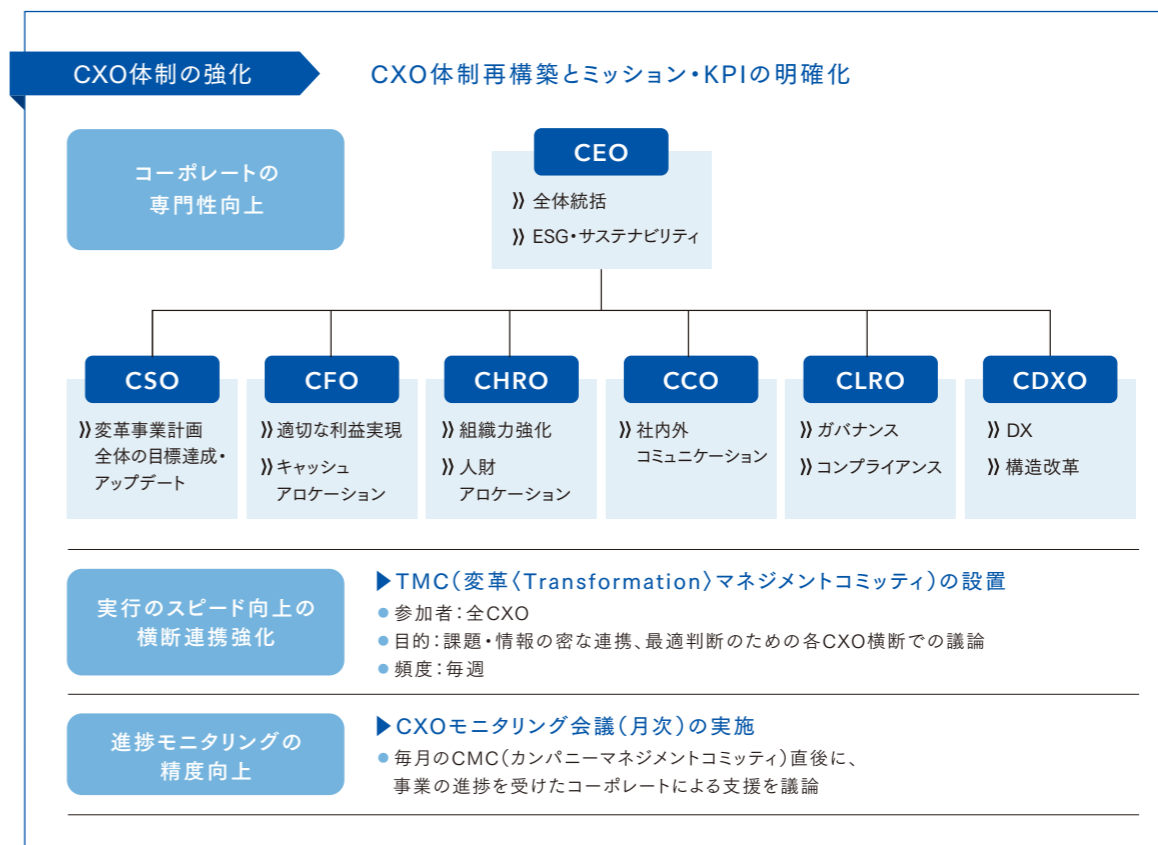
「進研ゼミ」「進研模試」、塾事業などからなるコア教育領域は、世界でも稀な顧客価値・事業モデルを構築しており、創業から成長を牽引するとともに、今もグループ利益の大部分を出している領域です。90%以上の高校が顧客となっており、さらに小学生を中心に圧倒的な会員数を持つなど、

### ▶ 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ー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。

