



ベネッセ・グループの成長戦略：2001-2012¹

網倉久永・吉村和弥・氏家隆敏・田中雄太

2012年10月初旬、株式会社ベネッセホールディングス代表取締役社長の福島保は、2012年度(2013年3月期)を初年度とする五ヵ年新中期経営計画の発表を間近に控え、改めてベネッセ・グループ全体の成長戦略に思いを巡らせていた。

少子高齢化の進展、経済のグローバル化、情報通信ネットワーク技術の進化、そして人々の価値観やニーズの多様化といった課題に直面しているベネッセは、長期的成長の活路をどこに見いだすべきだろうか。

2012年10月23日に公表する予定の中期経営計画では、「Benesse=よく生きる」という企業理念に基づき、「教育事業分野で世界 No.1 企業を目指す」、「介護関連事業を重要な成長分野と位置付け、さらなる成長を目指す」という成長ビジョンを掲げることにしている。さらに、数値目標としては、2016年度の売上高 6,000 億円、営業利益 600 億円、ROE12%以上の達成を目指している。この目標達成に向けて、「グローバルな事業展開の加速」、「国内の教育・育児事業の強化拡大」、「シニア・介護事業の拡大」の三点が重点実行項目とされている(付属資料1参照)。

この内容が、現在のベネッセ・グループにとって適切なものなのだろうか。福島は改めて計画に目を通し始めた。

I. ベネッセ・グループの事業展開：2000年までの沿革²

ベネッセ・グループの中核企業である、株式会社ベネッセコーポレーション(以下、ベネッセ)は、岡山県の中学校向けの図書や生徒手帳等を販売する会社として、「福武

¹本ケースは、上智大学教育イノベーション・プログラム「クラス討議用ケース教材の開発・映像化およびティーチング・ノート開発の支援」の一環として、上智大学経済学部経営学科教授網倉久永の指導のもと、網倉ゼミナールの吉村和弥・氏家隆敏・田中雄太が、公表資料に基づいて作成した。

本ケースの記述は、企業経営の巧拙を示すことを目的としたものではなく、分析ならびに討議上の視点と資料を提供することを目的としている。

²ベネッセ・グループの沿革の詳細については、青島矢一「ベネッセコーポレーション 企業理念の追求とビジネスモデル」『一橋ビジネスレビュー』49巻2号, 2001:pp.136-159.を参照のこと。

書店」という社名で1955年に誕生した。中高生の受験に着目した福武書店は、文教事業・出版事業・通信教育事業の三本の柱を事業の中心に据えた。文教事業では、1962年に岡山県やその周辺の高校生向けに「関西模試」を開始、1973年には「進研模試」に名称を統一し、全国に向けて提供を開始した。通信教育事業では、1969年に高校生向け通信教育講座「通信教育 세미나」を、1972年からは中学生向けの「通信教育 세미나・ジュニア」を開始し、1973年には名称を「進研ゼミ」とした。こうした多角化や双方向のコミュニケーションを重視する方針により、福武書店は1979年度には売上高100億円を計上するまでに成長した。

1980年に実施された第一次CI(コーポレート・アイデンティティ)では、今後の企業としてのあり方を「文化化」・「国際化」・「情報化」の三つのキーワードに集約した。文化化の一環として、参考書だけでなく、より文化的な一般書籍の出版を開始した。国際化としては、1989年にロサンゼルスに現地法人を設立し、同年台湾で「こどもちゃれんじ」の中国語版の販売を開始した。情報化には、第一次CI以前から取り組んでおり、1975年には通信教育の会員管理のための大型コンピュータを導入し、1979年には支社間でのオンラインが稼働を開始した。第一次CI以降は、入試情報のオンライン照会や顧客データベースの構築も行われた。また、1980年には「進研ゼミ小学講座」、1988年には「進研ゼミ幼児講座(現「こどもちゃれんじ」)」のサービスを開始し、進研ゼミの会員数は十年間で四倍以上に増加した。

1990年の第二次CIでは、ラテン語の“benne(良い)”と“esse(生きる、暮らす)”を組み合わせた“Benesse”というフィロソフィーブランドを発表した。その後、1995年にはブランド名を社名とし、株式会社ベネッセコーポレーションとして、大阪証券取引所二部、広島証券取引所に上場した。

その後、ベネッセは人生において不可避である出産や受験・介護等の局面に的を絞り、1993年には世界最大の語学サービス企業ベルリッツ・インターナショナルを買収し、同年に出産・育児雑誌「たまごクラブ」・「ひよこクラブ」を創刊、1995年からは介護事業を開始する等、人が生涯にわたって「良く生きる」ための支援を行う方向への事業展開を行った。それに伴い1999年には根本的な組織変革を行い、創業以来、文教事業・通信教育事業・出版事業の三本柱に沿って編成されてきた組織を、“Children & Students

カンパニー”、“School & Teacher support カンパニー”、“Women & Family カンパニー”、“Senior カンパニー”の四つの顧客別カンパニーに再編した。2000年には東京証券取引所一部に上場している。

2000年以降、執行役員制や持株会社制の導入など、経営体制に大きな変化が見られた。2003年から、執行役員制・グループ役員制を導入し、同年にはそれまでの代表取締役の福武総一郎が代表取締役会長兼CEOに、外部出身の森本昌義が代表取締役社長兼COOに就任した。2007年には、ベネッセ生え抜きの福島保が代表取締役社長兼COOに就任した。2009年10月から持株会社体制へと移行し、株式会社ベネッセホールディングスが、約30の事業会社を統轄するようになった。

2012年時点でのベネッセ・グループの事業領域は、国内教育分野・海外教育分野、生活分野・シニア介護分野・語学グローバル分野の五つに大別される。以下では、主要五分野それぞれについて、ベネッセ・グループの事業展開を概観する。なお、2000年から2012年の期間中の主要な出来事が、付属資料2に要約されている。

II.国内教育

1)通信分野

基幹事業である進研ゼミでは、教育市場の競争の激化や少子化の影響により、2000年頃から会員数の現象が見られるようになった。これに伴い、よく生きるための学びを表すコンセプトとして「beneducation」を打ち出し既存サービスの見直しや深化を目指し始めた。2001年には、将来の英語教育需要の増加を見越して、インターネットを利用した在宅英語学習教材「BE-GO」を提供している³。「第三の創業期」と位置付けられた2003年からは三ヵ年中期経営計画に伴い、事業環境の変化や新たな成長路線を築くための経営改革をスタートさせた。手始めとして、各個人に合った教材を中心に自ら学習する習慣を身に着けるとともに、インターネットを用いた復習システムを使用し理解を深めることができる「難関私立中高一貫向け講座」を始めている。

三ヵ年の最終年となる2005年には、赤ペン先生のネット添削を開始したことにより、

³ 「第48期（平成13年4月～平成14年3月）有価証券報告書」

<http://blog.benesse.ne.jp/bh/ja/ir_library/yuho/m/uploads/pdf/yoho_48_fin.pdf>

添削にかかる期間が大幅に短縮された。さらに、「e-受験サービス」と呼ばれる、Webカメラ・ヘッドセット等を利用したラーニングシステムも導入している。これにより、志望校の過去問題の回答を送信すると、添削の結果が24時間以内にウェブ上に音声解説付で閲覧可能となった。

また、商品ラインアップが手薄だった高校生向けに、東京大学および京都大学への合格を目的とした講座、「東大特講 \sqrt{T} 」・「京大特講 \sqrt{K} 」を本格的に導入した。こうした取り組みの成果として、営業利益目標を二年前倒しで達成することに成功している⁴。

紙媒体とwebを組み合わせた複合型教材への移行が進んでいく趨勢の中で、2013年4月開始の進研ゼミ中1講座からタブレット端末を活用し始めた⁵。端末自体は無料で配布され、要点を解説した動画が見られるほか、遠隔授業を受けることもできる。

2) 予備校関連

2002年には、進研ゼミの会員数の現象もあって、「通信教育ではできない新しい教育のモデルをつくる（福武総一郎社長）」として、関西で学習塾を展開する株式会社アップに出資し、学習塾事業に参入した⁶。その後、通信教育から実際の教室を持った教育事業へと進出してゆき、学習塾だけでなく予備校などの事業も手がけるようになっていった。

2005年には、全国に330教室を持つパソコンスクール運営の最大手であった株式会社アビバジャパンの営業の一部を譲り受けている⁷。

2006年から2007年にかけて、ベネッセは予備校の買収や出資を積極的に行っている。2006年10月末日には、中堅予備校の「お茶の水ゼミナール」を三億円で買収した。お茶の水ゼミナールの難関私立大受験指導のノウハウを進研ゼミに活かすとともに、逆に進研ゼミのノウハウも予備校で活用することを目指している。また、進研ゼミ受講者に、よりインタラクティブな対面式の学習の機会を提供するために、ゼミナールの教室

⁴ 「平成18年半期報告書」 <http://blog.benesse.ne.jp/bh/ja/ir_library/yuho/m/uploads/pdf/yuho_53_mid.pdf>

⁵ 「放課後はタブレットが『先生』 ベネッセなど動画配信」 『日本経済新聞』 電子版 2013年1月5日

⁶ 「ベネッセ、学習塾参入 アップに出資、全国展開」 『日経産業新聞』 2002年8月9日

⁷ 「株主通信」 vol.32/33 <http://blog.benesse.ne.jp/bh/ja/ir_library/kabutsu/m/uploads/pdf/32.pdf>

<http://blog.benesse.ne.jp/bh/ja/ir_library/kabutsu/m/uploads/pdf/kabutsu33.pdf>

を夏期講習等の場として利用することが検討されている⁸。

また、個別指導塾大手で、首都圏を中心に小学生・中学生・高校生を向けの個別指導塾を展開している「株式会社東京個別指導学院」に対して公開買付けを実施し、127億円を出資して、2007年6月に連結子会社とした。ここでも、個別指導塾という新たな教育サービスを手がけることで、従来の通信教育とノウハウを融合させ、様々なニーズに対応していく狙いがあったとされている⁹。

通信教育講座業界ではほぼ独占状態のベネッセといえども、少子化の影響を受けて、通信教育需要の先細りは避けられない。「顔が見えるリアルな先生から受講したい」というニーズも高まっている。連結ベース売上高が学習塾最大手の栄光の九倍というベネッセは、豊富な手許資金を活用して、首都圏の学習塾業界での地盤確立に動いた。逆に、東京個別指導学院としても、同業者に買収されるよりも、通信教育事業で強固な基盤を持ったベネッセがユニークな後ろ盾となることで相乗効果が得られるとの評価もある¹⁰。

2009年4月には、東京大学を中心とする難関大学受験指導専門塾「鉄緑会」の事業をベネッセ子会社の(株)東京教育研が承継し、難関大学を目指す教室型事業に参入した。

III.海外教育

2006年、ベネッセは上海の「中国福利会社出版」と提携し、中国と韓国でも通信教育事業を開始した。ベネッセの通信教育事業が海外に進出したのは1989年に台湾進出以来、17年ぶりのことである。

2008年には日本企業で初めて出版物の販売を行う資格を持つ独資による現地法人「倍楽生商貿(中国)有限公司」を設立し営業を開始した。2010年には中国の出版社と商品企画・開発の為の合弁会社を設立し、現地の販売会社の北京事務所も開設している。

2011年5月時点で、地域拠点の設立による営業力強化を目指し、中国全土に100店舗を構え、千人以上の現地社員を雇用している¹¹。2012年4月からは。上海・北京・

⁸ 「ベネッセ、予備校買収 進研ゼミとの相乗効果を狙う」『日本経済新聞』2006年11月2日

⁹ 「株主通信」 vol.37<http://blog.benesse.ne.jp/bh/ja/ir_library/kabutsu/m/uploads/pdf/kabutsu37.pdf>

¹⁰ 「ベネッセ、学習塾事業を強化 再編進む業界に波紋」『日経産業新聞』2007年5月28日

¹¹ オンラインアニュアルレポート2012「特集2：こどもちゃれんじ事業の中国展開」2012年3月期

広州に続き成都にも販売拠点を設置し、中国内陸部への本格的な進出を開始した。

2012年4月時点で、中国におけるベネッセの通信教育の会員数は48万人で、台湾・中国・韓国の合計会員数78万人の6割強を占めている。中国市場は、児童人口や経済成長率、保護者の教育熱の高さ、国内に成熟した教育ブランドが存在しない等の点で、教育事業を展開する上で有望な市場であり、ベネッセにとって中国事業は今後も海外事業の中核となることが期待されている。

中国進出には、日本国内とは違った、独自の困難があった。まず、国土の広い中国で教材宅配に必要な物流網を構築するために、地域ごとに配送業者を開拓した。

さらに、中国には日本のようなダイレクトメールが存在しないため、日本とは異なる会員獲得の方法を模索する必要があった。まずは大量のサンプルを無料で提供し、その後750名程の現地の電話部隊が一人ひとりに教材コンセプトを伝えるという手段を採った。中国の消費者には、特定商品を定期購入する習慣がないため、長期的な継続の意味、将来的に届く商品やその効果を、電話を通して説明した。

また、日本にはない試みとして、子供が直接教材に触れ、保護者は直接話を聞くことが可能な「店舗」をショッピングモール等に出店し、認知度を高めるよう努めた。実際に教材に触れることで満足を得た利用者からのクチコミが更なる評判をよび、中国での会員数は急速に増加しつつある。

ベネッセは、店舗やコールセンターを増設するだけでなく、消費者との直接の接点となる場として、コンサート活動などを積極的に展開している。

2010年9月から幼児向け講座に続き、中国での小学生向け講座を開講した。中国における進研ゼミ会員は小学生未満の児童が多数を占めているが、2010年から中国全土で「巧虎」(しまじろう)の児童劇場を開始し、翌2011年から巧虎のテレビ番組をスタートさせ、キャラクターを子供たちの日常生活に浸透させることで、徐々に小学校低学年へと会員層を拡充しようとする目論みでいる。

ベネッセコーポレーション海外教育事業本部長兼中国事業総代表の松平隆によると、中国における小学校低学年以下の児童の人口は一億人を超え、そのうちベネッセの会員

になるだけの経済的余裕があるのは二千万人程だという¹²。ベネッセは中国における会員数を、2012年4月時点での48万人から2018年度末にはターゲットとなる層の1割にあたる200万人にまで増やすことを目標とし、更にその先の会員数の増加も見据えている。

海外通信教育事業は、将来の事業拡大を見越した先行費用等の影響もあって、2008年度以降毎年赤字で、2011年度にも13億4300万円の赤字を計上している。しかし、中国での会員数の増加等により売上は年々上昇し、2012年度の売上高は108億3100万円と前年度比で15.3%の増収となっている。2013年度には、中国事業での黒字化が見込まれている¹³。今後は、中国における事業領域の拡大を課題とし、家庭教育だけに留まることなく学校教育や予備校事業といった、総合教育のブランドへの成長を目指している¹⁴。

2012年を初年度とする中期経営計画では、海外事業の売上高を年率20%で成長させ、連結売上高に対する海外事業での売上高の比率を2011年度時点での2.6%(約108億円)から、2016年には25%(約1500億円)にまで伸ばすことを目標としている¹⁵。

2012年1月にはインドネシアに拠点を開設、3月には駐在員事務所を開設し、同国における教材開発にも乗り出している。2013年にはブラジルでも調査を開始する予定もあり、他にもベトナムやインド等、児童の人口や経済成長等の面で伸びが期待できる新興国を中心に狙いを定め、加速度的な海外進出を目指している。

米国では、2012年2月に現地法人 Benesse America Inc. を設立し、同年7月から1～2歳児向けの定期教育型教材”Wonder Mind”の販売を試験的に開始した。同社編集長の藤原由佳は「母親が圧倒的に忙しいアメリカの事情に合わせ、いかに短時間で効果的に親と子供が遊びを通して絆を深め、学べるかを重視した」¹⁶と語る。英語版には、「しまじろう」も”TEEGY”という名前で登場している。

¹² オンラインアニュアルレポート2012「特集2：こどもちゃれんじ事業の中国展開」2012年3月期

<http://www.benesse-hd.co.jp/ja/ir/ar2012/sptopic_china.html>

¹³ 「連結セグメント別業績」<http://www.benesse-hd.co.jp/ja/ir/finance/con_segment.html>

¹⁴ オンラインアニュアルレポート2012「社長インタビュー」

<http://www.benesse-hd.co.jp/ja/ir/ar2012/interview_3.html>

¹⁵ 「中期経営計画」<<http://www.benesse-hd.co.jp/ja/about/management/middleplan.html>>

¹⁶ 「英語版こどもちゃれんじ販売中五感を使って楽しく学ぶ」『Bi-Daily Sun New York』

<<http://www.dailysunny.com/2012/07/11/nynews071-2/>>

IV.生活分野

生活分野では、妊娠・出産・育児分野への集中・特化を中期計画に盛り込むなど、既婚女性にターゲットを絞る動きが見られる。2009年10月からは「女性の毎日の笑顔をプロデュースする」というコンセプトのもと、新ブランド「BenesseLifeSmile」が導入されている¹⁷。新ブランド導入は、妊娠・出産・育児の事業「たまひよ」、ペットと人との生活提案「いぬのきもち」「ねこのきもち」など幅広い領域にわたるベネッセの生活事業トータルでの認知を高めるとともに、ベネッセの生活事業全体に共通する理念や顧客である女性とその家族へのメッセージを強く明確に発信することを目的とし、独自のブランドサイト「BenesseLifeSmile」<lifemile.jp>を設けている。

生活分野では、インターネット関連事業に注力している。2000年に開設された女性専用の無料会員登録制インターネット・ポータルサイト「ベネッセウィメンズパーク」(2005年「ウィメンズパーク」に改称)の会員数は、2012年3月末時点で約272万人、2005年から開始されたモバイル用コンテンツ「ケータイウィメンズパーク」会員数と合計すると400万人を超えている¹⁸。

ウィメンズパークはYahoo! JAPANにおける30代の検索総数第1位¹⁹、2011年度時点での認知度87.4%²⁰、2011年12月時点での月間2億3,500万PV(ページビュー)、月間ユニークユーザー数(UU)434万人と²¹、妊娠・育児中の女性に圧倒的な知名度を誇っている。

その他のインターネット事業として、2010年には「ケータイたまひよ」の有料版「ケータイたまひよプレミアム」を開始、2011年には妊娠・出産・育児に特化したクチコミ通販サイト「ウィモ(Women's Mall)」を開設した。さらに「たまごクラブ」「ひよこクラブ」等の主力雑誌の専用WEBページも整備され、通販サイト「BenesseLifeSmile Shop」内には、出産内祝いや初節句など、妊娠や育児に特化しつつ細分化された数多くのショッ

¹⁷ 「ベネッセコーポレーション プレスリリース」 2009年9月30日

<http://www.benesse.co.jp/newsrelease/20090930_004.html>

¹⁸ 「ベネッセ インターネット広告情報サイト ウィメンズパーク 概要」<<http://women.benesse.ne.jp/ad/wp/>>

¹⁹ 「Internet Ads Guide」ヤフー株式会社 2012年4月11日

<http://i.yimg.jp/images/netadguide_edit/report/11_IAGreport_search.pdf>

²⁰ 「ウィメンズパークメディアガイド」

<http://women.benesse.ne.jp/ad/download/201301/130117_Benesse_InternetAD_WP_MEDIA_GUIDE.pdf>

²¹ 「ウィメンズパーク媒体資料 2012年3月26日～2012年6月25日掲載分」

<http://women.benesse.ne.jp/ad/download/201201/120116_Benesse_InternetAD_WP.pdf>

プやブランド・コンテンツがラインアップされている。WEB サイトやコンテンツの多くはPC・フィーチャーフォン・スマートフォンに対応しており、今後も新サイト・コンテンツの充実、広告ビジネスの拡大、課金サービス等による収益モデルの構築を計画している。

インターネット以外の生活分野の主要事業として、雑誌事業がある。2001 年以降に創刊され現在も刊行が続いているものだけでも、初産向けの季刊誌「初めてのたまごクラブ」(2001-)、「手作り」を題材にした会員制の直販月刊誌「はんど&はあと」(2003-)、ワーキングマザー向けの季刊誌「bizmom」(2006-)、愛犬家・愛猫家向けの定期購読月刊誌「いぬのきもち」(2002-)・「ねこのきもち」(2005-)と、様々な人が「よく生きる」ための雑誌を発行している。

2006 年からは熊本市の産婦人科・福田病院に、各年齢向けの教材の最新号が揃い子供を自由に遊ばせることもできる「ベネッセ子育て支援スペース」を開設し、同年には全国各地で地域の NPO や子育てサークルと協力し「あそびケーション」と称した親子あそびの講習会を開始した。その後、年間約 2,000 回の講習会が開催されており、各回につき 10-15 組程の親子が無料招待されている。2012 年 6 月からは、買い物を通じて被災地や途上国の女性や子供を支援する「スマイルバスケット」活動にも取り組んでいる。

多くの新規事業が誕生する一方、新規事業立ち上げによる費用の補填や採算を重視し利益向上に努めるという経営方針、妊娠・出産・育児分野への集中・強化という中期課題²²、生活事業は 2009 年 3 月期以降赤字が続いている²³等の理由により、見直しや廃止の対象となる事業も少なくない。2009 年以降だけでも、社会人女性向けの自宅レッスン「ハピコレ」や、幼児および 1~3 歳児の母親向けの月刊誌「こっこクラブ」等がサービス停止や休刊状態となっている。

V. シニア介護

ベネッセのシニア介護事業では、介護ヘルパーの養成事業、訪問介護サービス、「ベネッセホームくらら」を中心とした介護つき高齢者施設の運営が中心になっている。

訪問介護サービスには、介護内容によって四つのサービスが設定されている。入浴介

²² 「中期経営計画」 <<http://www.benesse-hd.co.jp/ja/about/management/middleplan.html>>

²³ 「連結セグメント別業績」 <http://www.benesse-hd.co.jp/ja/ir/finance/con_segment.html>

助など日常的な介護を必要とする利用者向けに「身体介護サービス」、独居者や家族が家事をおこなうことが困難な場合の「生活援助サービス」、要支援認定を受けた人向けに、家事を共におこなうことで身体機能の回復などを促し、介護予防につなげるための「介護予防訪問介護」、介護保険で適用できない日用品以外の買い物付き添いなどをおこなう「サポートサービス」である。

シニア介護分野では、2000年4月に社会福祉法人「伸こう会」の経営権を取得して以降、特に介護施設の拡充を中心として売り上げを伸ばしていった。2003年には、統一的なブランド戦略とマーケティングの強化、経営の効率化をはかるため、連結子会社である株式会社ベネッセケア・伸こう会株式会社・株式会社ベネッセシニアスタイルの3社を統合し、新たに「株式会社ベネッセスタイルケア」を設立した²⁴。

これ以降は施設の拡大が主な事業活動となっており2010年3月に高齢者向け生活ホームを運営するボンセジュール（株）を100%子会社化した²⁵。

2012年時点で、ベネッセの介護施設は、「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」の6種類があり、価格やサービス内容などによって細分化された顧客のニーズに対応できるようになっている²⁶。2012年4月時点では、全国224ヶ所（11,549室）の高齢者向けホームを運営している²⁷。

VI. 語学グローバル

ベネッセは、1990年から資本参加していたベルリッツを、2001年に完全子会社化した。ベルリッツは主として英会話学校の運営を行う会社で、教育分野の基幹事業である語学教育事業・翻訳事業の一翼を担っている。2001年4月-2001年9月期には、ベルリッツの売上高は299億円(全体の22.3%)、セグメント別売上ベースも語学事業は317億円(全体の20.9%)と、ベルリッツはベネッセの語学事業において、またベネッセ・グループ全体にとっても重要な位置を占めていた²⁸。

2002年8月中旬より、ベネッセとベルリッツ・ジャパン株式会社は、初の共同開発

²⁴ 「有料老人ホームのことならベネッセスタイルケア」 <<http://www.benesse-style-care.co.jp/>>

²⁵ 「平成22年四半期報告書」 <http://blog.benesse.ne.jp/bh/ja/ir_library/yuho/m/uploads/pdf/yuho_57_1q.pdf>

²⁶ 「有料老人ホームのことならベネッセスタイルケア シリーズから探す」
<http://kaigo.benesse-style-care.co.jp/search/search_series.html>

²⁷ 「ベネッセスタイルケア沿革」 <<http://www.benesse-style-care.co.jp/company/>>

²⁸ 「株主通信」 vol.24 <http://blog.benesse.ne.jp/bh/ja/ir_library/kabutsu/m/uploads/pdf/24.pdf>

による子ども向け英会話ソフト「ベルリッツキッズ English Book」シリーズを発売開始した。ベルリッツの語学教育メソッドを幼児向けに在宅学習商品化して、ベネッセの通信教育チャネルを利用し広く国内に流通させることにより、教室に通えない地域においても、英語関心層がベルリッツの語学サービスに接触する機会を設ける狙いがあった。

2003 年前期には、不採算事業であったベルリッツの翻訳事業を売却している。

2009 年には、ベルリッツ・インターナショナル・インク（米国）が「ベルリッツ/ジョージタウン大学・グローバル・リーダーズ・プログラム」を米国ジョージタウン大学と共同開発した。このプログラムは、競争が激化するグローバル社会で企業が勝ち抜くためのカギとなるグローバル・リーダー育成を目指して、企業の経営幹部候補者を対象に、中国・インドなどの新興国を含む様々な国で経営大学院の講義のエッセンスを集中して学ぶ講座である²⁹。

2010 年 10 月には、ベルリッツとベネッセの共同開発により、4 歳から小学 2 年生を対象にした、子ども向け英語教育プログラム「ベルリッツ・キッズ (Berlitz Kids)」を開始した。このプログラムでは、子どもの発達を熟知したベネッセが、英語用に開発した「ワールド・キッズ・イングリッシュ」のキャラクターを採用している。ベルリッツ・キッズは、ベルリッツ教室での英語学習と、ベネッセの家庭英語教材の組み合わせにより、教室と家庭で質の高い英語を一貫して継続的に学習できる環境を提供することを目的としている³⁰。

²⁹ 「株主通信」 vol.42 <http://blog.benesse.ne.jp/bh/ja/ir_library/kabutsu/m/uploads/pdf/kabutsu42.pdf>

³⁰ Berlitz 「プレスリリース」 2010 年 8 月 20 日 <<http://www.berlitz.co.jp/press/100820.html>>

付属資料 1

2012 年度（2013 年 3 月期）を初年度とする五ヵ年の新中期経営計画

2012 年 10 月 23 日公表

1. ベネッセグループ成長ビジョン

「教育（＝人づくり）」と「社会的課題の解決」に取り組む企業として

- ①世界の育児と教育、人材育成をサポートする「**教育事業分野で世界No1 企業**」を目指します
- ②さまざまな高齢化の問題解決のため、「**介護関連事業を重要な成長分野と位置づけ、さらなる成長**」を目指します

2. 目標数値

<2016 年度売上高 6000 億円、営業利益率 10%>

- ・ 既存事業で確実に利益を確保し、グローバル展開と新規事業拡大に配分
- ・ グローバル展開の加速により、海外売上高比率 **25%**を目指す

2016 年度目標

売上高	6000 億円
営業利益	600 億円
海外売上高比率	25%
ROE	12%以上

3. 重点実行項目と事業別戦略

「教育・育児」「語学・グローバル人材教育」「シニア・介護」の領域で、成長戦略を推進する

① グローバルな事業展開の加速

<海外教育事業領域>

- ・ こどもちゃれんじ事業のグローバル展開強化
- ・ 中国での新規事業の開拓

-
- ・海外先進企業との提携・出資等

<語学・グローバル人材教育事業領域>

- ・企業向け語学・グローバル人材教育事業の強化
- ・新興国市場の拡大
- ・ELS 事業（留学支援事業）の強化

② 国内の教育・育児事業の強化・拡大

<国内教育事業領域>

- ・進研ゼミの次世代化
- ・英語事業の強化
- ・塾・教室を使ったサービスの拡大

<生活事業領域>

- ・妊娠・出産・育児事業分野への集中・強化
- ・通信販売事業のビジネスモデル転換（e マーケットプレイス）

③ シニア・介護事業の拡大

<シニア・介護事業領域>

- ・既存事業の着実な成長
- ・対象市場の拡大
- ・事業領域の拡大

4. 資本政策

成長に必要な事業投資と株主還元を引き続き積極的に行う

① 配当

- ・目標配当性向 35%以上

② 自己株式取得

- ・市場動向を見ながら自己株式を取得
- ・発行済株式総数の 5%超過分は原則每期消却

③ 事業投資・M&A

- ・事業投資：中長期的な成長への投資、基盤投資等
- ・M&A：事業領域ごとに自立的な成長を目指して積極的に実施

出所：<http://www.benesse-hd.co.jp/ja/about/management/middleplan.html>

付属資料 2

2001年～2012年 主要イベント

西暦	出来事
2001	<p>在宅英語学習システム BE-GO 開始</p> <p>㈱タイハイと共同で食材配達の「ベネッセアンファミリーユ」設立</p> <p>初産用の季刊誌「初めてのたまごクラブ」創刊</p> <p>Berlitz を完全子会社化</p>
2002	<p>学習塾を展開するアップと資本・業務提携を開始</p> <p>愛犬家向けの直販月刊誌「いぬのきもち」創刊</p> <p>愛猫家向けの直販月刊誌「ねこのきもち」創刊</p> <p>ベルリッツキッズ English Book シリーズを発売開始</p>
2003	<p>私立中学受験向けに e-learning 講座を開設</p> <p>手作りをテーマとした直販月刊誌「はんど & はあと」創刊</p> <p>ベルリッツの翻訳事業を売却</p>
2004	<p>中国北京に駐在員事務局を設置</p> <p>ベネッセ、ANJO インターナショナル、ベルリッツの3社が業務提携</p>
2005	<p>赤ペン先生ネット添削を導入</p> <p>東大特講√T、京大特講√K 開設</p> <p>パソコンスクール最大手㈱アビバジャパンの営業の一部を譲り受け事業開始</p> <p>2000年に開設された「ベネッセウィメンズパーク」を「ウィメンズパーク」と改称</p> <p>携帯電話向けサービス「ケータイたまひよ」開始</p>
2006	<p>Benesse サイエンス教室が開校</p> <p>予備校のお茶の水ゼミナールを買収</p> <p>上海にある「中国福利会社出版」と提携し、中国市場に本格的に進出</p> <p>1987年の台湾に続き中国、韓国で事業を開始</p> <p>熊本市の産婦人科福田病院内に「ベネッセ子育て支援スペース」開設</p> <p>地域の NPO や子育てサークルと協力し親子あそびの講習会を開始</p> <p>ワーキングマザー向けの季刊誌「bizmo」創刊</p>

付属資料 2

2001年～2012年 主要イベント

2007	<p>受験情報等を共有する進研ゼミ中学講座プラスアイを開設</p> <p>Benesse 文章表現教室開講</p> <p>個別指導塾大手の(株)東京個別指導学院を連結子会社</p> <p>難関大専門の進学塾「鉄緑会」を買収</p> <p>「スカイパーフェクトTV！」内に「ベネッセチャンネル」を開局(2009年放送終了)</p> <p>会員制サイト「自分の楽しみ」開設(2011年閉鎖)</p>
2008	<p>「鉄緑会」事業をベネッセの子会社(株)東京教育研が承継</p> <p>出版物販売資格を持つ現地法人「倍楽生商貿(中国)有限公司」を設立</p>
2009	<p>社会人女性向けの自宅レッスンプログラム「ハピコレ」開始</p> <p>「ココハピ SHOP」スタート</p> <p>10月1日から生活事業にブランド“BenesseLifeSmile”を導入</p> <p>たまひよ SHOP が(株)イムルスと共同でママ&ベビー用品を発売</p> <p>ギフト専門店「ココハピギフト」を開設</p> <p>ベルリッツインターナショナルインクがグローバルリーダーズプログラムをジョージタウン大学と共同開発</p>
2010	<p>中国福利会社出版と合併で商品企画・開発の企業を設立</p> <p>全額出資の販売会社「倍楽生商貿(中国)有限公司」が営業開始</p> <p>中国で小学校1～2年生向け講座の開講</p> <p>しまじろう(巧虎)の児童劇場を開始この年は中国全土6都市で40回程度</p> <p>「ベルリッツ・キッズ(Berlitz Kids)」を開始</p> <p>タレント・乙葉との共同ブランド「melody leaf」を販売開始</p> <p>(株)バゲージハンドラーズと育児グッズを共同開発、「たまひよ SHOP」で販売</p> <p>体験型通販「スキコソ」開始</p> <p>日本HP(株)と協力し、ペットの写真印刷等が可能な「BenesseLifeSmile フォト」開始</p> <p>50歳以上の「良く生きる」を支援する「LTV 事業」開始(2011年活動停止)</p> <p>オリジナル授乳服ブランド“petit cocoon”設立</p> <p>携帯電話向け有料サービス「ケータイたまひよプレミアム」サービス開始</p>

付属資料 2

2001 年～2012 年 主要イベント

<p>2011</p>	<p>広州に事務所開設 5 月時点で中国に 100 店舗、現地社員 1000 人 巧虎のテレビ番組開始 「ボンメルシィ」「こっこクラブ」休刊 (株)日立製作所と共同で脳科学に基づく学習用製品の開発を開始 (株)フェリシモと育児向け共同プロジェクト「ダブルハッピー スマイルリレー」を開始 ロコミ通販サイト「ウィモ」サービス開始 ベルリッツ・バーチャル・クラスルーム(BVC)の強化 ベルリッツ コーポレーション、仏 TELELANGUE を子会社化</p>
<p>2012</p>	<p>インドネシアのジャカルタに拠点を開設、教材開発に乗り出す 中国内陸部新首都を目指し成都に拠点を作る 台湾、中国、韓国の会員数は計 78 万人に達する。うち 48 万人が中国 アメリカ現地法人設立、1～2 歳児・4～5 歳児向け定期教育型教材を試験販売 タレント・神田うのと共同で出産・育児グッズブランド“UNOUNO”設立 買い物による被災地・途上国の女性・子供の支援活動「スマイルバスケット」開始 ベルリッツ・ジャパンがフェニックスアソシエイツと協力で法人向け語学研修を拡充</p>

付属資料4
連結損益計算書

(単位:百万円)

勘定科目	99/3月期	00/3月期	01/3月期	02/3月期	03/3月期	04/3月期	05/3月期	06/3月期	07/3月期	08/3月期	09/3月期	10/3月期	11/3月期	12/3月期
売上高	259,851	260,963	262,948	267,249	258,289	260,142	291,403	333,766	354,595	384,514	412,711	406,602	412,828	423,706
売上原価	120,741	121,023	123,602	128,428	133,168	125,294	139,602	165,340	175,184	192,214	204,148	199,883	203,868	212,071
返品調整引当金戻入額	668	624	288	452	406	460	478	547	553	587	555	522	474	448
返品調整引当金繰入額	624	288	452	406	460	478	547	553	587	555	522	474	448	393
売上総利益	139,154	140,276	139,182	138,868	125,066	134,830	151,730	168,419	179,377	192,331	208,595	206,766	208,986	211,690
販売費及び一般管理費	108,172	107,322	108,904	114,279	108,748	114,128	125,552	140,007	148,060	157,449	169,469	168,877	166,118	177,892
ダイレクトメール費	-	22,016	21,341	23,258	22,166	23,732	25,566	27,309	27,157	27,345	28,495	30,340	28,268	31,887
広告宣伝費	30,682	5,158	5,954	6,458	7,735	9,540	11,460	14,835	13,819	13,474	14,741	13,207	11,344	12,015
運賃通信費	16,787	17,724	17,851	16,271	14,962	15,817	16,406	17,979	18,557	19,033	20,280	20,757	20,654	20,698
顧客管理費	9,459	10,584	10,835	11,367	11,184	10,981	11,488	11,951	10,892	9,939	11,245	12,007	11,247	12,580
給与及び手当	18,116	18,330	19,219	20,568	19,425	19,206	21,662	24,468	28,569	32,403	34,380	34,126	33,164	34,825
賞与引当金繰入額	238	1,125	1,153	1,157	999	1,951	2,255	2,216	2,739	3,195	3,512	3,676	3,479	3,591
役員賞与引当金繰入額	-	-	-	-	-	-	234	222	254	295	287	200	196	206
退職給与引当金繰入額	231	202	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
退職給付引当金繰入額	-	-	537	759	1,187	525	507	642	622	719	877	844	1,134	1,203
役員退職慰労引当金繰入額	10	77	106	92	97	157	206	168	194	170	166	133	115	65
貸倒引当金繰入額	894	1,004	1,051	1,395	568	724	537	978	1,030	595	751	706	691	830
その他	31,752	31,098	30,852	32,949	30,421	31,491	35,226	39,235	44,223	50,275	54,729	52,876	55,823	59,988
営業利益	30,981	32,954	30,277	24,588	16,317	20,701	26,177	28,412	31,316	34,882	39,125	37,889	42,867	33,797
営業外収益	4,409	4,026	4,179	3,913	2,271	3,037	2,157	2,291	3,708	3,404	3,219	2,367	3,012	1,917
受取利息	1,116	611	645	435	366	249	266	388	753	1,340	1,372	681	515	423
受取配当金	330	169	148	155	114	93	43	58	70	171	197	173	124	52
有価証券売却益	-	773	-	-	-	-	228	41	-	-	-	-	-	-
貸与資産賃貸料収入	503	503	503	859	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
固定資産賃貸料	686	717	521	579	598	513	429	428	448	451	456	431	452	485
投資有価証券売却益	-	-	568	122	-	-	-	-	-	-	-	-	513	119
為替差益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	646	-	-
持分法による投資利益	-	-	-	-	-	-	42	67	78	81	81	96	527	243
匿名組合投資収益	1,103	747	409	929	336	486	678	300	1,581	-	-	-	-	-
投資事業組合投資収益	-	-	-	278	253	-	-	-	-	-	-	-	-	-
デリバティブ運用収益	-	-	-	-	453	-	-	-	-	686	749	-	423	-
その他	668	502	1,382	831	577	988	468	1,005	775	672	361	337	455	593
営業外費用	3,903	2,620	1,886	2,174	2,563	2,066	863	1,275	1,745	2,366	3,069	1,091	1,176	1,017
支払利息	2,087	1,148	972	952	485	247	226	191	327	42	58	64	86	290
固定資産賃貸費用	500	523	368	322	270	235	209	192	175	169	177	164	160	251
貸与資産減価償却費	157	124	99	381	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
為替差損	-	-	-	-	976	854	6	-	-	1,355	2,002	-	536	131
デリバティブ運用損失	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	517	-	32
その他	1,157	823	446	518	831	729	420	890	1,242	798	830	344	393	311
経常利益	31,488	34,359	32,570	26,327	16,024	21,671	27,471	29,429	33,279	35,920	39,276	39,165	44,703	34,698
特別利益	1,618	-	46	9	3,478	9	20	1,026	319	196	2,848	1,294	223	550
固定資産売却益	9	-	27	9	328	7	20	78	254	161	9	1	8	-
子会社株式売却益	1,608	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,737	1,152	117	-
事業譲渡益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100	-	80	193
国庫補助金	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	114	-	-
役員退職慰労金引当金戻入益	-	-	-	-	-	-	-	-	65	-	-	-	-	-
再雇用助成金	-	-	-	-	-	-	-	900	-	-	-	-	-	-
投資有価証券売却益	-	-	18	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-
厚生年金代行部分返上益	-	-	-	-	3,150	-	-	-	-	-	-	-	-	-
段階取得に係る差益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	357
その他	-	-	-	-	-	-	-	47	-	34	1	25	17	-
特別損失	1,604	4,613	2,631	15,337	5,057	4,430	1,693	2,709	1,260	5,109	12,141	1,843	8,256	1,192
固定資産除売却損	461	482	889	819	1,023	1,577	644	654	475	755	601	491	1,002	1,009
固定資産圧縮損	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	114	-	-
のれん償却額	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,619	-	-	-
固定資産評価損	-	-	17	155	-	2,242	-	-	-	-	-	-	-	-
投資有価証券評価損	91	20	119	38	1,465	88	37	29	308	225	2,154	17	20	97
減損損失	-	-	-	-	-	-	333	222	246	2,769	587	33	6,401	79
在外連結子会社リストラクチャリング費用	-	-	1,327	-	-	-	678	621	-	-	-	-	-	-
事業売却損	-	-	-	-	2,110	-	-	-	-	-	-	-	-	-
事業整理損	-	-	-	-	-	-	-	1,084	201	979	150	1,105	-	-
事業構造改善費用	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	420	-	-	-
過去勤務債務償却費	-	3,399	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
営業権評価損	-	-	-	13,195	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	614	-
子会社整理損	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	205	-
その他	1,051	711	278	1,127	459	522	-	97	28	379	608	81	13	6
税金等調整前当期純利益	31,501	29,746	29,984	10,999	14,445	17,250	25,798	27,746	32,339	31,006	29,983	38,615	36,669	34,055
法人税、住民税及び事業税	15,726	15,485	13,700	11,202	6,550	8,647	12,334	11,697	14,830	15,425	20,389	14,548	19,346	16,202
法人税等調整額	▲244	▲1,702	240	490	1,002	▲1,019	▲896	▲59	▲927	▲400	▲1,736	1,363	▲3,740	906
少数株主利益	17	449	453	1,020	80	▲229	▲62	▲69	▲192	▲519	▲652	829	476	577
当期純利益	16,036	16,413	16,498	326	6,972	9,393	14,297	16,039	18,244	15,462	10,678	21,874	20,586	16,369

出所:ベネッセIR資料

付属資料5
連結キャッシュフロー計算書

(単位:百万円) (単位:百万円)

	99/3月期	00/3月期	01/3月期	02/3月期	03/3月期	04/3月期	05/3月期	06/3月期	07/3月期	08/3月期	09/3月期	10/3月期	11/3月期	12/3月期
営業活動によるキャッシュフロー:														
税金等調整前当期純利益	31,501	29,746	29,984	10,999	14,445	17,250	25,798	27,746	32,339	31,006	29,983	38,615	36,669	34,055
減価償却費	8,841	9,198	9,609	10,738	8,666	7,821	7,511	9,774	9,928	11,829	13,600	13,156	13,865	14,396
減損損失	-	-	-	-	-	-	333	222	246	2,769	587	33	6,401	79
のれん償却額	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,619	-	-	-
各種引当金の増減額(純額)	▲75	405	2,877	▲296	▲2,282	767	998	502	1,133	939	751	▲340	263	484
事業整理損失	-	-	-	-	-	-	-	1,084	201	979	150	1,105	-	-
子会社株式売却損益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	▲2,737	▲1,152	▲117	-
営業権評価損	-	-	-	13,195	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
固定資産評価損	-	-	-	-	-	2,242	-	-	-	-	-	-	-	-
事業売却損	-	-	-	-	2,110	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他の収益・費用の非資金分(純額)	▲1,433	1,182	▲237	764	2,586	935	35	▲1,251	▲1,898	▲410	2,247	407	538	604
売上債権の増減額	1,402	▲1,706	558	▲603	118	▲1,839	▲2,623	▲817	▲1,000	▲3,668	2,741	648	▲2,348	▲497
たな卸資産の増減額	-	493	1,119	▲2,784	4,361	882	▲868	▲1,982	▲485	▲1,633	▲2,671	▲158	▲1,375	▲2,338
未収入金の増減額	-	▲330	▲1,611	▲2,079	▲2,997	▲2,253	▲2,054	▲5,167	▲5,336	▲9,485	▲6,466	▲3,315	▲147	▲4,963
仕入債務の増減額	-	453	▲1,784	338	▲1,463	▲635	1,390	258	▲591	▲495	817	▲598	1,211	974
未払金の増減額	560	869	2,629	▲4,225	1,503	3,175	967	652	3,088	1,368	263	▲195	▲1,406	4,591
前受金の増減額	5,431	5,021	▲1,652	▲2,543	▲568	5,102	2,287	804	1,351	6,519	3,819	817	976	7,876
前払年金費用の増減額	-	-	-	-	▲2,687	▲171	▲288	▲141	▲328	▲328	▲120	18	59	146
未払過去勤務債務の増減額	-	3,399	▲3,399	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他の資産及び負債の増減額(純額)	2,615	▲724	▲493	▲1,553	4,308	▲1,431	4,613	418	924	4,064	3,184	1,675	5,105	4,975
小計	48,844	48,009	37,600	21,950	28,100	31,845	38,102	32,104	39,574	43,455	53,770	50,717	59,695	60,385
利息及び配当金の受取額	1,420	819	655	481	499	374	294	431	795	1,523	1,593	907	684	536
利息の支払額	▲2,040	▲1,133	▲955	▲946	▲487	▲244	▲229	▲191	▲380	▲42	▲57	▲64	▲107	▲297
法人税等の支払額	▲15,915	▲15,171	▲15,447	▲13,199	▲10,607	▲4,041	▲9,739	▲14,896	▲11,749	▲17,453	▲16,642	▲21,250	▲15,335	▲25,876
法人税等の還付額	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,882
営業活動によるキャッシュ・フロー	32,309	32,524	21,853	8,286	17,505	27,935	28,427	17,448	28,240	27,483	38,664	30,310	44,937	40,631
投資活動によるキャッシュ・フロー:														
有価証券の取得による支出	▲28,512	▲26,323	▲11,679	▲4,403	▲1,907	▲15,844	▲23,456	▲34,654	▲20,706	▲15,074	▲66,034	▲59,169	▲73,627	▲56,541
有価証券の売却による収入	31,284	22,235	18,583	10,021	7,074	13,987	19,624	36,355	28,055	24,939	73,881	55,177	70,435	59,952
有形固定資産の取得による支出	▲4,260	▲6,864	▲6,364	▲4,784	▲3,583	▲6,796	▲6,687	▲6,227	▲5,519	▲5,727	▲7,454	▲5,350	▲4,973	▲5,610
有形固定資産の売却による収入	-	-	-	-	5,577	1,658	1,148	469	174	227	37	4	53	15
ソフトウェアの取得による支出	▲1,968	▲4,260	▲3,355	▲4,287	▲3,254	▲2,485	▲3,298	▲4,280	▲5,680	▲6,547	▲6,083	▲13,680	▲11,768	▲10,146
投資有価証券の取得による支出	▲2,618	▲3,584	▲6,899	▲5,204	▲952	▲8,339	▲10,783	▲25,044	▲8,539	▲14,688	▲4,854	▲2,965	▲6,054	▲6,363
投資有価証券の売却による収入	4,634	1,553	6,594	6,013	9,316	7,587	5,556	6,650	3,660	9,580	3,878	5,034	11,565	4,498
連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	-	-	▲3,464	-	-	1,797	-	-	106	-	-	-	-	-
連結範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	-	-	-	-	-	-	-	▲14	-	-	-	▲1,000	-	-
連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	-	-	-	-	-	-	-	-	▲10,259	-	-	▲5,725	-	-
子会社株式の取得による支出	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	▲10,683
子会社株式の売却による収入	-	-	-	-	-	-	-	25	-	4,470	-	229	-	-
子会社株式の追加取得による支出	-	-	-	▲4,901	-	-	▲514	-	▲128	-	-	-	-	▲4,006
事業売却による収入	-	-	-	-	6,221	-	-	-	-	-	-	-	-	-
営業譲受による収入	-	-	-	-	-	-	-	432	-	-	-	-	-	-
事業譲受による支出	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	▲690	-	-	-
事業譲渡による収入	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100	-	153	297	-
吸収分割による支出	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	▲1,681	-	-
3ヶ月超の定期預金の増減額(純額)	-	-	228	73	127	▲84	▲593	▲1,193	▲6	▲231	911	▲2,510	2,953	▲1,918
その他(純額)	▲248	▲1,666	▲1,473	772	▲1,840	▲1,142	▲3,518	▲3,991	▲2,638	2,629	▲3,378	▲4,581	▲3,599	▲3,018
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲1,687	▲18,910	▲7,830	▲11,700	16,778	▲9,661	▲22,523	▲31,473	▲11,223	▲15,152	▲5,217	▲36,449	▲14,632	▲33,524
財務活動によるキャッシュ・フロー:														
短期借入金の増減額(純額)	-	-	84	967	▲860	▲16	44	▲781	▲4	391	440	▲722	▲970	▲197
長期借入れによる収入	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25,019	5,000
長期借入金の返済による支出	▲28,095	▲2,474	▲1,946	▲2,447	▲1,363	▲1,071	▲1,513	▲1,307	▲3,862	▲828	▲668	▲280	▲304	▲44
転換社債の償還による支出	12,680	-	-	▲6,690	▲5,642	-	-	-	-	-	-	-	-	-
配当金の支払額	▲2,339	▲2,898	▲2,870	▲3,084	▲3,071	▲3,030	▲5,253	▲7,179	▲8,201	▲9,199	▲9,065	▲8,888	▲9,125	▲9,315
ストックオプション権利行使による収入	-	-	-	-	-	-	-	425	470	294	408	337	499	-
自己株式の取得による支出	-	-	-	-	▲2,594	▲2,063	▲4,367	▲1,467	▲8	▲3,696	▲13,264	▲1,514	▲18	▲5,339
子会社の自己株式の取得による支出	-	-	-	-	-	-	-	-	-	▲560	▲668	▲0	▲1,117	▲0
リース債務返済による支出	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	▲799	▲1,089
その他(純額)	830	203	393	45	2	138	356	700	976	▲224	▲443	▲642	▲258	▲267
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲16,924	▲5,168	▲4,338	▲11,209	▲13,530	▲6,044	▲10,733	▲9,609	▲10,629	▲13,825	▲23,261	▲11,711	12,923	▲11,254
現金及び現金同等物に係る換算差額	▲949	▲982	502	727	▲470	▲616	159	574	560	▲94	▲4,380	443	▲1,712	▲601
現金及び現金同等物の増減額	12,747	7,463	10,185	▲13,896	20,282	11,612	▲4,669	▲23,059	6,948	▲1,587	5,803	▲17,406	41,516	▲4,748
現金及び現金同等物の期首残高	45,706	58,453	65,917	76,147	62,251	82,533	94,146	89,477	66,417	73,365	71,777	77,581	60,174	101,691
合併による現金および現金同等物の受入	-	-	44	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
現金及び現金同等物の期末残高	58,453	65,917	76,147	62,251	82,533	94,146	89,477	66,417	73,365	71,777	77,581	60,174	101,691	96,942

出所:ベネッセIR資料

付属資料6
連結セグメント別売上高・営業利益(1998-2009)

(単位:百万円)

	99/3月期	00/3月期	01/3月期	02/3月期	03/3月期	04/3月期	05/3月期	06/3月期	07/3月期	08/3月期	09/3月期
売上高	259,851	260,963	262,948	267,249	258,289	260,142	291,403	333,766	354,595	384,514	412,711
教育事業グループ	182,674	188,319	184,154	174,728	162,834	164,780	183,442	198,664	208,833	221,742	244,525
W&F(旧LTV)カンパニー	9,871	9,218	9,182	10,945	14,757	16,263	18,247	20,833	23,450	25,635	26,408
シニアカンパニー	826	1,330	3,861	7,145	12,149	16,761	22,812	27,402	32,053	37,130	40,354
語学カンパニー	59,293	53,544	55,258	62,247	54,938	46,095	46,982	51,535	59,164	67,817	68,394
アビバ事業	—	—	—	—	—	—	—	13,915	10,325	9,669	8,147
その他事業	7,185	8,550	10,493	12,182	13,608	16,240	19,917	21,414	20,768	22,518	24,881
営業利益	30,981	32,954	30,277	24,588	16,317	20,701	26,177	28,412	31,316	34,882	39,125
教育事業グループ	31,659	34,015	32,789	27,020	17,648	20,844	28,905	29,714	30,611	32,513	40,011
W&F(旧LTV)カンパニー	▲ 2,152	▲ 636	▲ 1,191	▲ 2,016	▲ 2,810	▲ 1,361	286	132	1,373	1,175	▲ 778
シニアカンパニー	▲ 941	▲ 1,337	▲ 2,149	▲ 1,063	462	1,614	2,003	1,909	2,540	2,663	2,635
語学カンパニー	2,936	1,217	1,602	584	1,016	392	▲ 782	2,545	4,670	6,351	3,998
アビバ事業	—	—	—	—	—	—	—	▲ 1,564	▲ 1,182	▲ 665	246
その他事業	▲ 900	▲ 1,152	762	1,545	1,850	1,901	1,742	1,349	429	▲ 764	▲ 309

注1)2009年3月期より、LTV(ライフタイムバリュー)カンパニーはW&F(Women & Family)カンパニーにセグメント名を変更しました。

注2)従来、通信教育事業等を行う「C&Sカンパニー」と、模擬試験等の学校向け事業を行う「S&TSカンパニー」とを区分していましたが、2003年3月期より、両セグメントを併せて「教育事業グループ」という一つのセグメントとしました。なお、2002年3月期と2001年3月期のデータは新セグメントに合わせて組替えています。それ以前のデータは「C&Sカンパニー」と「S&TSカンパニー」の数字を単純合算しています。

注3)2005年4月1日付けで㈱アビバジャパンより営業の一部を譲り受け、連結子会社㈱アビバとして同事業を開始しました。これに伴い2006年3月期からアビバ事業として数値を記載しています。

売上高営業利益率

	99/3月期	00/3月期	01/3月期	02/3月期	03/3月期	04/3月期	05/3月期	06/3月期	07/3月期	08/3月期	09/3月期
教育事業グループ	17.3%	18.1%	17.8%	15.5%	10.8%	12.6%	15.8%	15.0%	14.7%	14.7%	16.4%
W&F(旧LTV)カンパニー	-21.8%	-6.9%	-13.0%	-18.4%	-19.0%	-8.4%	1.6%	0.6%	5.9%	4.6%	-2.9%
シニアカンパニー	-113.9%	-100.5%	-55.7%	-14.9%	3.8%	9.6%	8.8%	7.0%	7.9%	7.2%	6.5%
語学カンパニー	5.0%	2.3%	2.9%	0.9%	1.8%	0.9%	-1.7%	4.9%	7.9%	9.4%	5.8%
アビバ事業								-11.2%	-11.4%	-6.9%	3.0%
その他事業	-12.5%	-13.5%	7.3%	12.7%	13.6%	11.7%	8.7%	6.3%	2.1%	-3.4%	-1.2%

出所:ベネッセIR資料

付属資料7
連結セグメント別売上高・営業利益(2009-2012)

(単位:百万円)

	09/3月期	10/3月期	11/3月期	12/3月期
売上高	412,711	406,602	412,828	423,706
国内教育事業領域	234,304	240,011	240,576	240,178
海外教育事業領域	6,855	7,670	9,394	10,830
生活事業領域	29,531	30,587	28,260	25,337
シニア・介護事業領域	40,354	44,612	58,897	66,539
語学・グローバル人材教育事業領域	68,353	53,794	53,989	59,427
その他	33,311	29,926	21,709	21,392
営業利益	39,125	37,889	42,867	33,797
国内教育事業領域	37,115	38,380	40,619	32,857
海外教育事業領域	▲ 1,748	▲ 983	▲ 691	▲ 1,343
生活事業領域	▲ 1,390	▲ 1,524	▲ 473	▲ 1,277
シニア・介護事業領域	2,634	3,009	4,078	4,668
語学・グローバル人材教育事業領域	4,166	313	767	543
その他	814	1,212	952	979

注)2011年3月期から、セグメントを変更しました。

2010年3月期及び2009年3月期の数字は、新セグメントに合わせて組み替えています。

売上高営業利益率

	09/3月期	10/3月期	11/3月期	12/3月期
国内教育事業領域	15.8%	16.0%	16.9%	13.7%
海外教育事業領域	-25.5%	-12.8%	-7.4%	-12.4%
生活事業領域	-4.7%	-5.0%	-1.7%	-5.0%
シニア・介護事業領域	6.5%	6.7%	6.9%	7.0%
語学・グローバル人材教育事業領域	6.1%	0.6%	1.4%	0.9%
その他	2.4%	4.0%	4.4%	4.6%

出所:ベネッセIR資料

連結設備投資額・減価償却費

付属資料8
連結設備投資額・減価償却費

(単位:百万円)

	99/3月期	00/3月期	01/3月期	02/3月期	03/3月期	04/3月期	05/3月期	06/3月期	07/3月期	08/3月期	09/3月期	10/3月期	11/3月期	12/3月期
CAPEX	5,416	11,105	11,274	10,934	8,045	9,850	11,115	20,503	11,801	22,767	18,801	27,042	21,938	44,610
減価償却費	8,841	9,198	9,609	10,699	8,572	7,819	7,511	9,774	9,928	11,829	13,600	13,028	13,738	14,183

注1)09年3月期までのCAPEXの数字には、差入保証金が含まれています。

注2)09年3月期までの減価償却費の数字には、営業外の減価償却費が含まれています。

出所:ベネッセIR資料

注3)06年3月期のCAPEXには、㈱アビバののれん取得額8,555百万円が含まれています。

注4)08年3月期のCAPEXには、㈱東京個別指導学院ののれん取得額9,616百万円が含まれています。

注5)10年3月期のCAPEXには、のれん取得額7,963百万円が含まれています。

注6)11年3月期のCAPEXには、のれん取得額1,183百万円、リース資産950百万円が含まれます。

注7)12年3月期のCAPEXには、のれん取得額11,411百万円、リース資産11,350百万円が含まれています。

付属資料9
進研ゼミ4月会員数

(単位:万人)

	99/4月	00/4月	01/4月	02/4月	03/4月	04/4月	05/4月	06/4月	07/4月	08/4月	09/4月	10/4月	11/4月	12/4月
「進研ゼミ」4月会員数	420	420	410	387	370	383	401	405	391	396	404	408	403	409
高校講座	49	47	43	35	29	29	31	33	30	31	34	34	30	32
中学講座	92	87	76	68	63	71	79	80	75	75	77	76	74	78
小学講座	135	134	142	139	133	141	156	161	159	166	171	177	180	184
こどもちゃれんじ	144	152	149	145	145	142	135	131	127	124	122	121	118	115
小計					370	383	401	405	391	396	404	408	403	409
海外					17	18	20	21	27	34	43	52	65	78
合計					387	401	421	426	418	430	447	460	468	487

出所:ベネッセIR資料