2020年3月期
決算説明会

2020年5月25日
株式会社ベネッセホールディングス
代表取締役社長
安達 保

本資料に記載されている当社の業績見通し、計画、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しです。これらは現時点で入手可能な情報に基づき当社の経営者が判断したものであり、リスクや不確実性を含んでいます。従いまして、これらの業績見通しのみに依拠して投資判断を下されることは、お控えいただきますようお願いいたします。

2020年3月期 業績概要

19年度の総括

売上高、営業利益は対前年で増収増益
構造改革も着実に推進

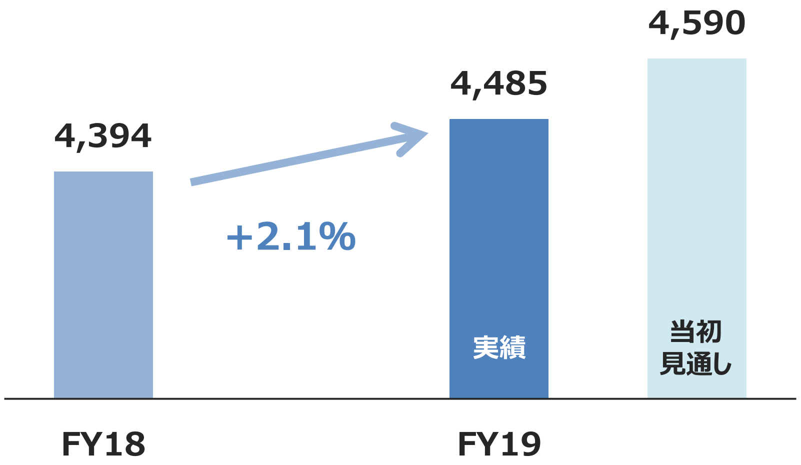
- 進研ゼミは「会員数成長」から「利益成長」へシフト
  商品のデジタル化も推進
- 学校事業は大学・入試改革への対応を進めるも、改革が見直しに
- 中国「こどもちゃれんじ」事業は商品改訂・ECチャネル拡大を推進
- ベルリッツはフランチャイズ化や拠点の撤退などの構造改革を実行
- 介護事業は順調に拡大（+8ホーム）、処遇改善も実施
- サイマル売却、スタディハッカー買収、Udemy出資など
  ノンコア事業の売却と成長領域への投資を実行し、選択と集中を推進

新型コロナウイルスの19年度業績への影響は限定的

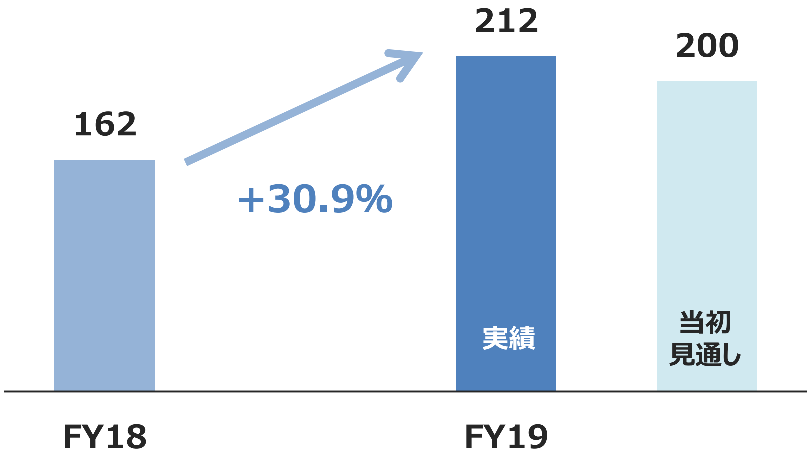
【19年度実績】通期ハイライト

（単位：億円）

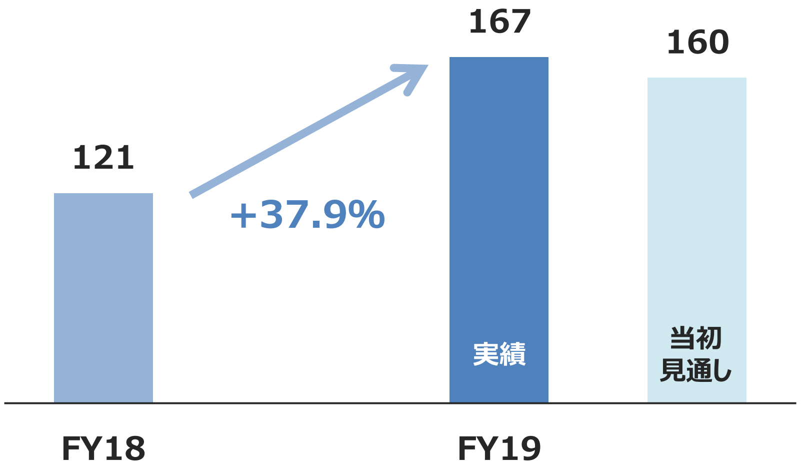
売上高



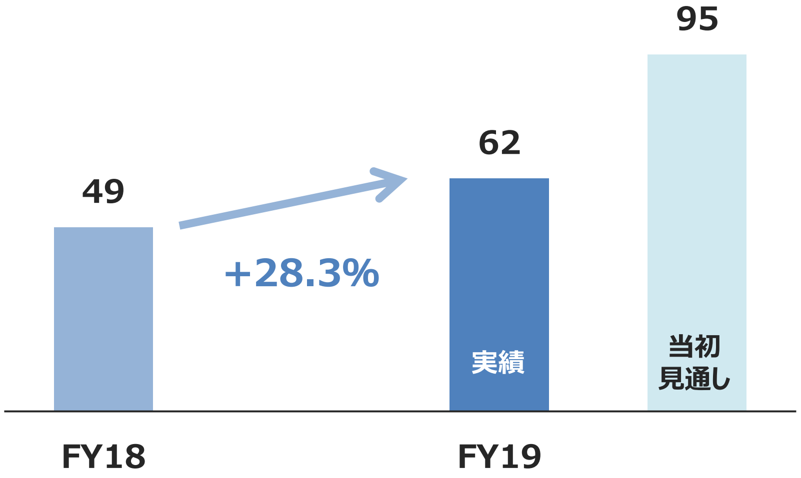
営業利益



経常利益



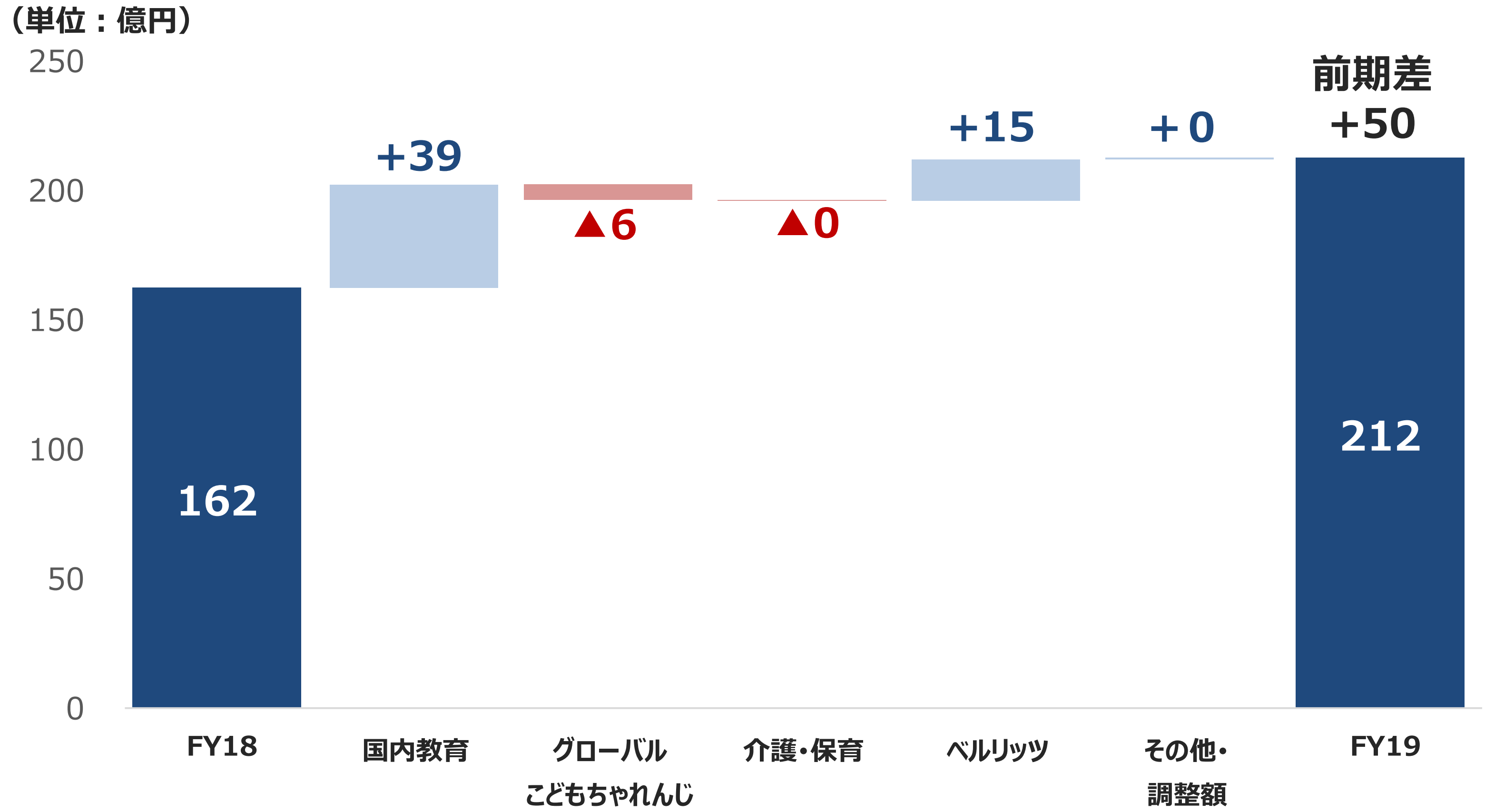
純利益 ※



※ 純利益は親会社株主に帰属する当期純利益

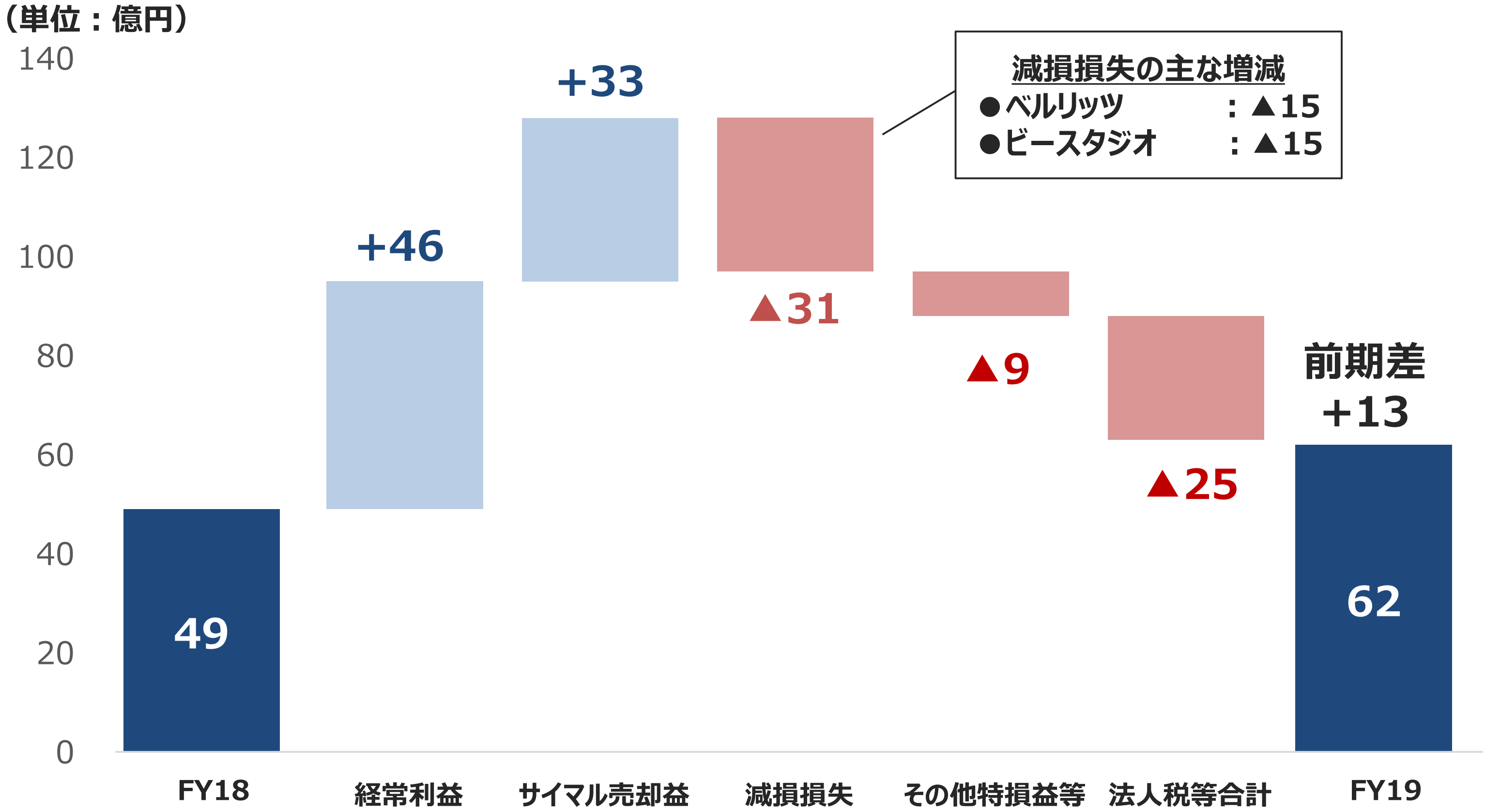
【19年度実績】営業利益の増減要因

国内教育の増益およびベルリッツの赤字額の減少により、対前年増益



【19年度実績】当期純利益の増減要因

減損損失を計上するも、
経常利益及びサイマル売却による増益で対前年増益

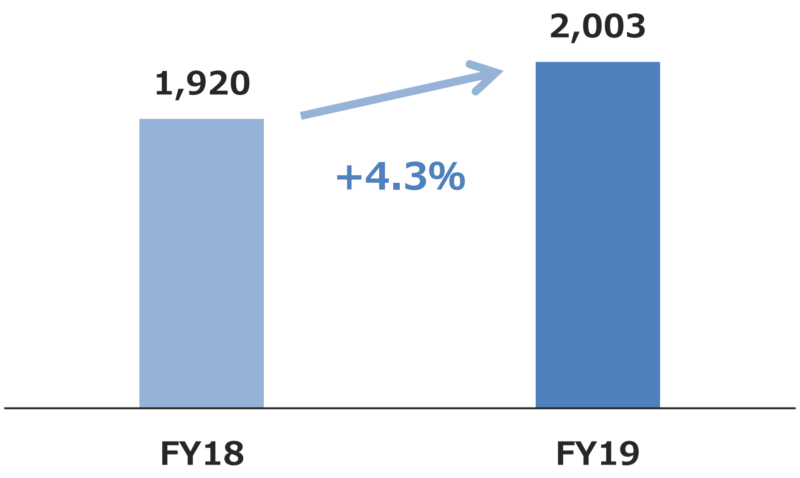


【19年度実績】通期：国内教育

売上高は対前年4.3%増収、営業利益は39.6%増益

（単位：億円）

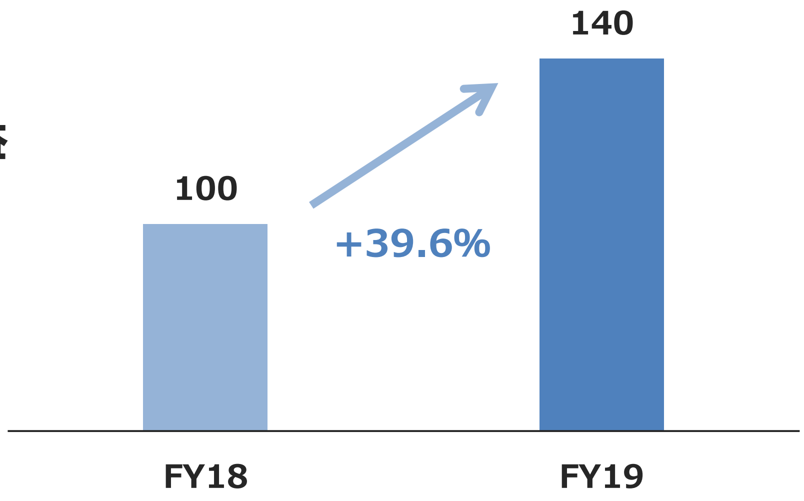
売上高



<増減内訳>

＋39	進研ゼミ：価格改訂影響等
＋19	学校向け教育事業： Classi・EDUCOMの連結子会社化等
＋25	学習塾事業、大学・社会人向け事業、 英語事業等

営業利益



<増減内訳>

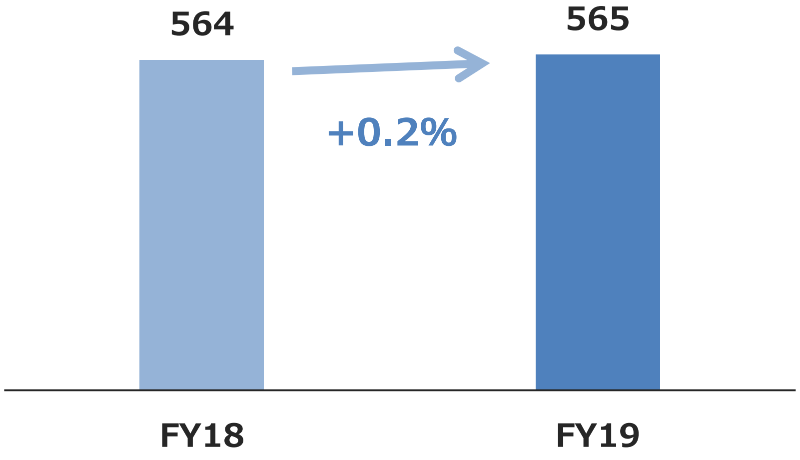
＋40	進研ゼミ：増収による増益
▲1	学校向け教育事業、学習塾事業等 （▲）投資増等 （＋）増収による増益

【19年度実績】通期：グローバルこどもちゃれんじ

売上高は対前年0.2%増収、営業利益は18.5%減益

（単位：億円）

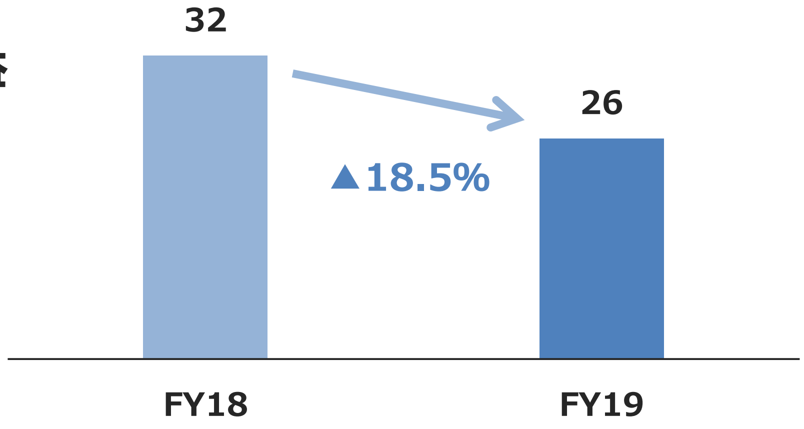
売上高



<増減内訳>

+6	日本：価格改定影響等
+13	海外：価格改定影響等
▲18	為替のマイナス影響

営業利益



<増減内訳>

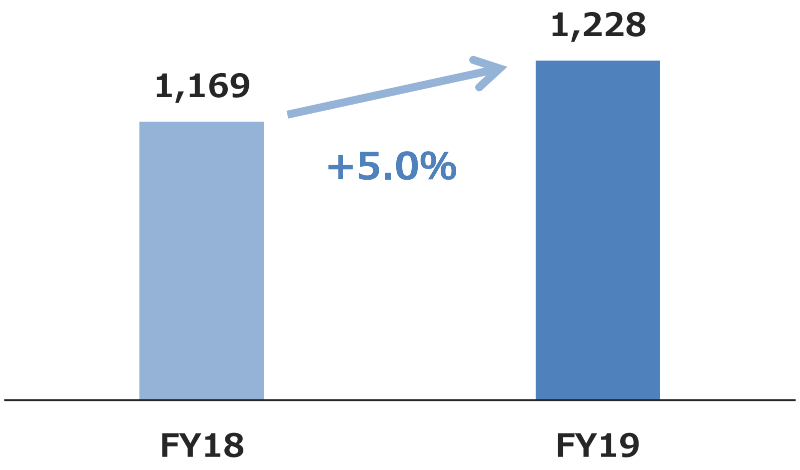
▲3	日本 （▲）販売費の増等 （＋）増収による増益
▲1	海外 （▲）販売費の増等 （＋）中国での増収による増益
▲2	為替のマイナス影響

【19年度実績】通期：介護・保育

売上高は対前年5.0%増収、営業利益は0.2%減益

（単位：億円）

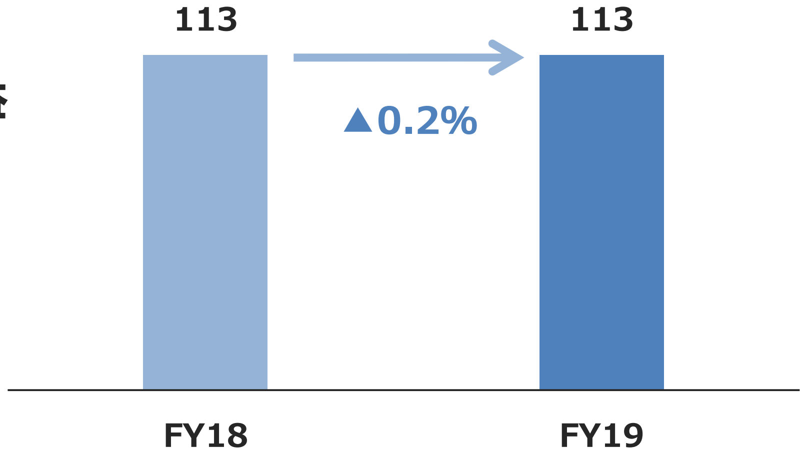
売上高



<増減内訳>

+58　ホーム延べ入居者数増等

営業利益



<増減内訳>

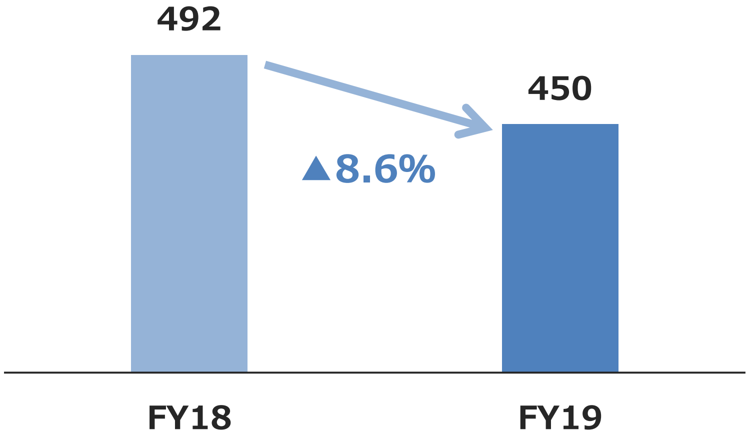
▲0　（▲）処遇改善・求人費用増等
　　（+）増収による増益

【19年度実績】通期：ベルリッツ

売上高は対前年8.6%減収、営業利益は15億円の赤字縮小

（単位：億円）

売上高

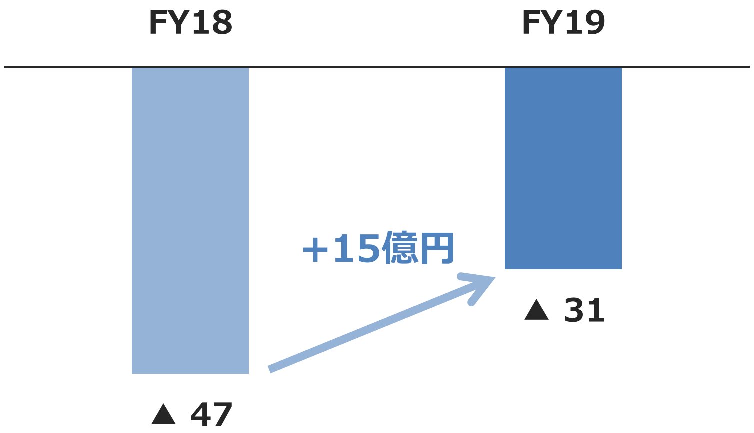


<増減内訳>

▲25 BTSにおけるフランチャイズ化と事業整理等による減収
ELSにおける事業売却等による減収

▲17 為替のマイナス影響

営業利益



<増減内訳>

+13 （＋） 教室閉鎖による固定費減等
（▲） 減収による減益

+2 為替のプラス影響

2021年3月期 業績予想および
中期経営計画について

業績予想および中期経営計画について

20年度の業績予想は見送り
中期経営計画は秋に見直し

業績予想	●新型コロナウイルス感染拡大の影響により、現時点で合理的な業績予想の算定が困難であることから見送り ●合理的な算定が可能となった時点で速やかに開示予定
中期経営計画	●中期経営計画の見直しを2020年5月に予定していたが延期 ●新型コロナウイルスの影響を見極めた上で、秋に見直し予定

新型コロナウイルスからの回復にむけた対応を最優先とする

新型コロナウイルス前には戻らない不可逆的な変化

- 世界経済がリセットされ、世界全体の経済成長率の低下が長期に渡り継続する
- 今までの垣根が取り払われたことにより、新しい機会点や成長軌道が現れる

➡ インターネットやオンラインによる消費、教育、営業活動、一部の医療、公共サービスなどの拡大

- 衛生意識の高まりや3密を避ける行動様式が定着する
- 在宅勤務や家で過ごす時間の増加により、新たな価値観やニーズが生まれる

コロナ時代を生き抜くためのプロジェクトを加速

既存事業モデルの転換	オンライン、デジタル教育の強みをさらに強化して、事業モデルの転換をスピードアップする
ハイブリッドな働き方	在宅勤務と出社のハイブリッドな働き方を実践しながら会社の提供する価値を高める
固定費の削減	固定費削減を推進し、ライトな経営にする
ベネッセの価値観の浸透	サステナビリティを起点に、ベネッセの価値観の浸透、ブランド強化“社会に役立つ企業”であることを社員の意識として強力に持つ

新型コロナウイルス対応を踏まえた
事業別の戦略

新型コロナウイルスによる環境変化

新型コロナウイルスによる休校が発生
ご家庭・学校・地域ごとで教育格差の拡大が懸念

	足元の変化		当面の事業変革の方向性
進研ゼミ	通信教育への期待の高まり オンラインコンテンツのニーズ上昇	×	通信教育のニーズの変化 オンラインニーズの更なる高まり
学習塾 英語教室	塾の休校による対面授業の中止 オンライン授業・映像配信へシフト	×	密を避けた対面授業の変化 対面とデジタルのハイブリッド化
学校	休校による学校機能の停止 オンライン授業へのシフト	×	学校運営の変化に適応 個別化・CBT等の デジタル化への対応

今後の環境変化を想定し、事業の変革が必要

「進研ゼミ」：4月会員数

会員数は対前年+3.3%
社会インフラとしての進研ゼミの価値が再評価

(単位：万人)	2018年	2019年	2020年	対前年増減	増減率(%)	シェア増減率(%)
高校講座	16	15	15	▲0	▲1.6	+0.0
中学講座	42	42	42	+0	+0.5	+0.2
小学講座	120	124	133	+9	+6.7	+1.5
こどもちゃれんじ	79	81	81	+0	+0.5	+0.3
国内合計	257	262	271	+9	+3.3	+0.7

「進研ゼミ」：新規入会・継続

デジタル化戦略も着実に推進
2020年4月新規は好調な立ち上がり、継続も足元順調

新規入会

- **年間新規入会数は、対前年プラス**
  - ・2018年:101万人⇒2019年:105万人
- **4月新規入会数は、対前年プラス（＋10万人：+19.4%）**
  - ・一斉休校および緊急事態宣言後の問い合わせ・入会が増加
  - ・デジタル新規生が増加、全体のデジタル比率は61%へ（対前年+9%）

継続

- **年間継続率は前年並み**
- **5-6月継続率が好調、対前年プラス（＋1.0%）**
  - ・小中高のすべてのラインで、対前年プラス
  - ・赤ペン先生の提出率向上（小3～6の赤ペンのデジタル化）、進研ゼミの教材活用率のアップ

「進研ゼミ」：一斉臨時休校への対応

臨時休校・休園をうけ、ご家庭への支援活動を実施

【3月・4月の主な活動】

進研ゼミ

- ●総復習ドリルの無償提供
  （紙30万部 ＋ ダウンロード70万部 ＝ 100万部）
- ●オンライン教室「きょうの時間割」無償実施
  （7日でユーザー数 35万人）
- ●中学講座の「オンライン授業」の開講
  （20万人が受講）
- ●高校講座「進級準備ができる説明会」を配信

こどもちゃれんじ

- ●「オンライン幼稚園」を新規開園
  （1か月で世界90か国超、20万人視聴）

「春の総復習ドリル」（対象：小・中・高校生）

オンライン教室「きょうの時間割」(対象：小・中学生）

「オンライン幼稚園」（対象：幼児）

ワンタイムにすることなく継続的に行い、ご家庭の困りごとを解決していく

学習塾・英語教室事業

今後の事業環境を想定し
リアルとデジタルのハイブリッドを加速

事業環境の変化

- 教室の休校・新規入会に向けた営業活動が中止
- 緊急事態宣言解除後に想定される対面授業の変化
  ⇒密集を避けた生徒配置（教室効率化の課題）

対応策

- 緊急事態宣言解除後のマーケティング強化
- 「場」+「映像/オンライン」を組み合わせたハイブリッドなサービス強化

東京個別指導学院	アップ・お茶の水ゼミナール	BE studio
1対２のオンライン個別指導をリリース予定（2020年6月）	集団授業を映像配信に個別指導をオンラインにシフト	オンライン+映像レッスンをリリース（2020年5月）

中長期戦略：校外学習事業の進化

2020年4月、ゼミカンパニーとエリア・教室カンパニーの組織を統合

ブレンディッド学習により、一人ひとりにあった学びをサポート

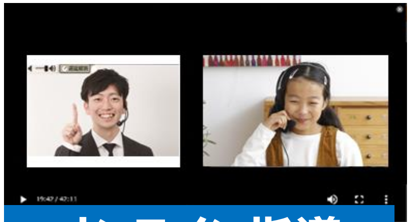
自学自習

自宅

統合された学習支援システム（LMS）

対面授業

教室



オンライン指導

遠隔授業

学校向け教育事業

地域ごとに再開のタイミングが異なる
学校現場の変化を捉えた支援強化

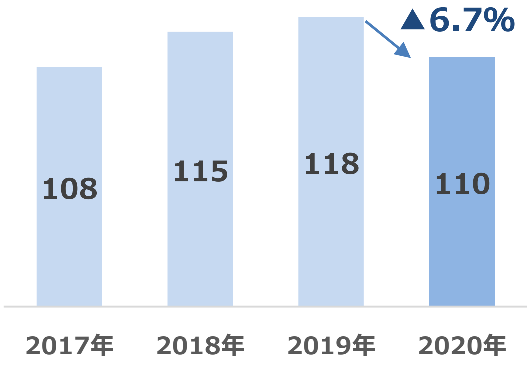
事業環境の変化	●休校による学校運営の停止 ●学校運営における今後の見込まれる変化 ⇒教育・学力格差に対する教育サービスの見直し ⇒分散登校、3密を避けた教室配置などによる履修遅れへの対応 ⇒学校運営スケジュールの変化の流れ
対応策	●学校現場の変化の把握、 今の状況に根差した商品・サービスの提案
中長期戦略	●学校向けデジタル化戦略の再構築 ●大学社会人領域の推進（Udemy中心にリカレント教育の強化）

中国事業

現在は事業活動がほぼ正常化
4月会員数は減少するも、徐々に回復へ

事業環境の変化	●2月 :生産・営業活動の一時停止・コンサート事業など周辺事業中止 3月 :想定よりも早く新型コロナウイルスの影響から回復 足元:正社員の出社、商品発送、SC店舗の開店等は正常化 ●4月会員数は対前年▲6.7%（想定よりもプラス） ●購買慣習の変化（EC販売：対前年+55%）
対応策	●教室事業等の周辺事業の再開
中長期戦略	●販売チャネルの構造転換（ECチャネル拡大） ●顧客ニーズに適応した商品改革へのドライブ

＜中国の4月会員数＞（万人）



介護事業

新型コロナウイルスに関するリスク対応が最優先

事業環境の変化	●広告等による営業活動の自粛 ●感染防止のため、新規ご入居者受け入れの大幅縮少 （対面での入居相談数：3月・4月は前年比70～80%減少）
対応策	●既存ご入居者のケアが最優先 ⇒新型コロナウイルス感染防止策の徹底（ご家族の面会含む来館制限） ⇒来館制限が緩和・解除された場合のご家族対応・ご入居者のQOL改善 ●来館制限解除後の新規営業活動の再開
中長期戦略	●ハイエンドホームの強化 ●ドミナント戦略の深耕・拡大（未開設エリアへの進出・採用戦略との連動） ●専門性開発を軸とした人財育成体系の再構築

ベルリッツ

構造改革進展により赤字幅を着実に縮小してきたが、新型コロナウイルスの影響を受け、更なる構造転換へ

事業環境の変化

構造改革進展で2月までは順調に推移していたが

- BTS：中国を皮切りに4月には全世界で教室閉鎖
- ELS：米国での留学生向け教室授業がストップ

対応策

- 全世界でのオンライン授業への全面シフト
- コストの大幅削減
  大規模レイオフ（特にELS)、リストラ、賃料削減
  雇用助成等の政府支援プログラム活用

中長期戦略

- 教室での衛生対策による物理的制約・人の移動制限等が長期化することを前提にオンライン・ハイブリッド化（Berlitz2.0)を加速
- リアルの教室削減・FC化等、一層のスリム化推進

新規領域への拡大

海外事業開発本部の新設

- ●2020年4月1日より組織化
- ●新たに推進する海外事業を集約し、拡大にむけドライブ

M＆Aを活用した新たな成長戦略の推進

- ●既存事業の競争力の強化
- ●教育・介護以外の「第3の柱」の創出

資本政策

安定配当の観点から

20年度は
１株当たり50円の配当を維持する予定

Benesse