



# 2022年3月期 第2四半期 決算説明会

---

2021年11月5日

株式会社ベネッセホールディングス

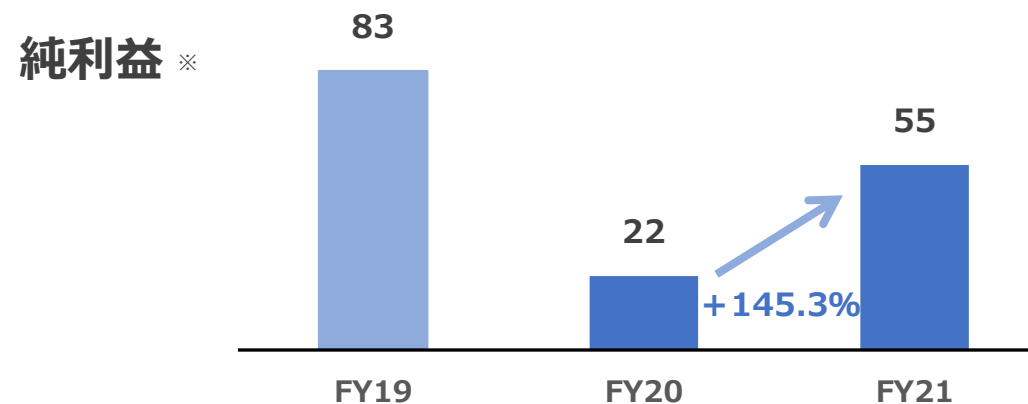
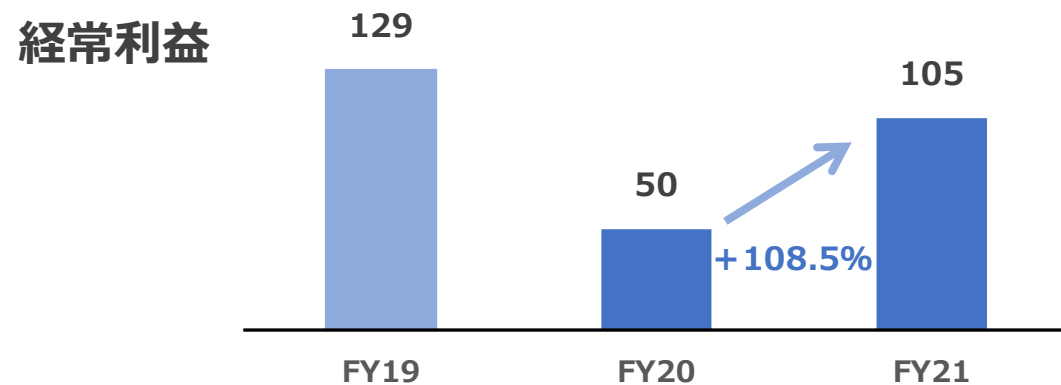
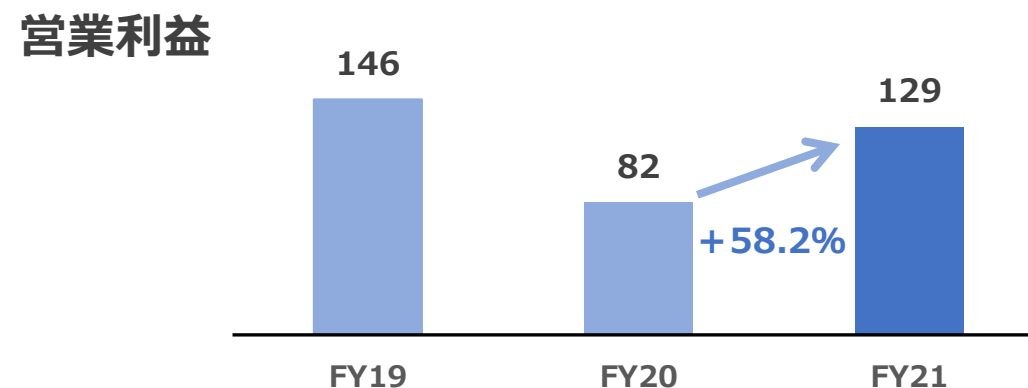
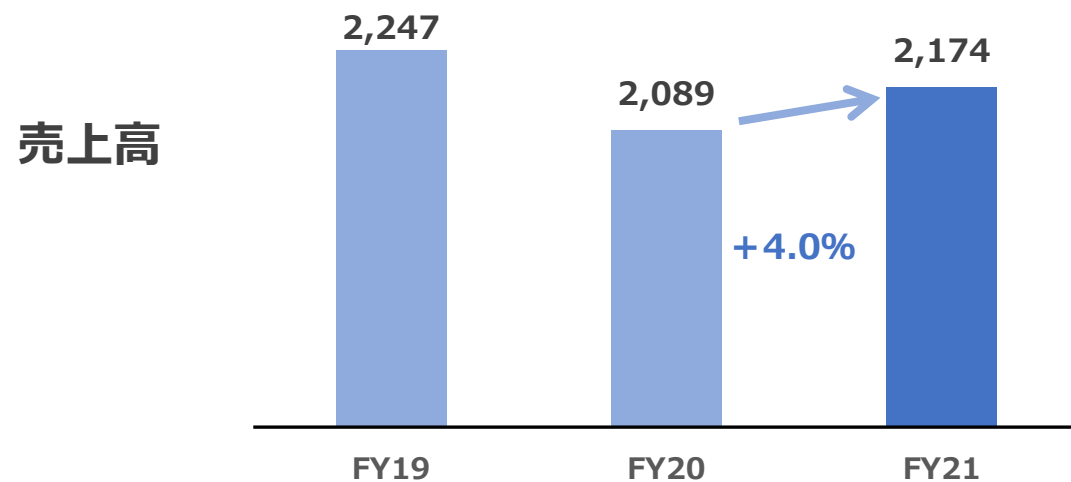
本資料に記載されている当社の業績見通し、計画、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しです。これらは現時点で入手可能な情報に基づき当社の経営者が判断したものであり、リスクや不確実性を含んでいます。従いまして、これらの業績見通しのみを依拠して投資判断を下されることは、お控えいただきますようお願いいたします。

# 2022年3月期 第2四半期 業績概要 および 通期見通し

株式会社ベネッセホールディングス  
執行役員 CFO 兼 財務・経理本部長  
坪井 伸介

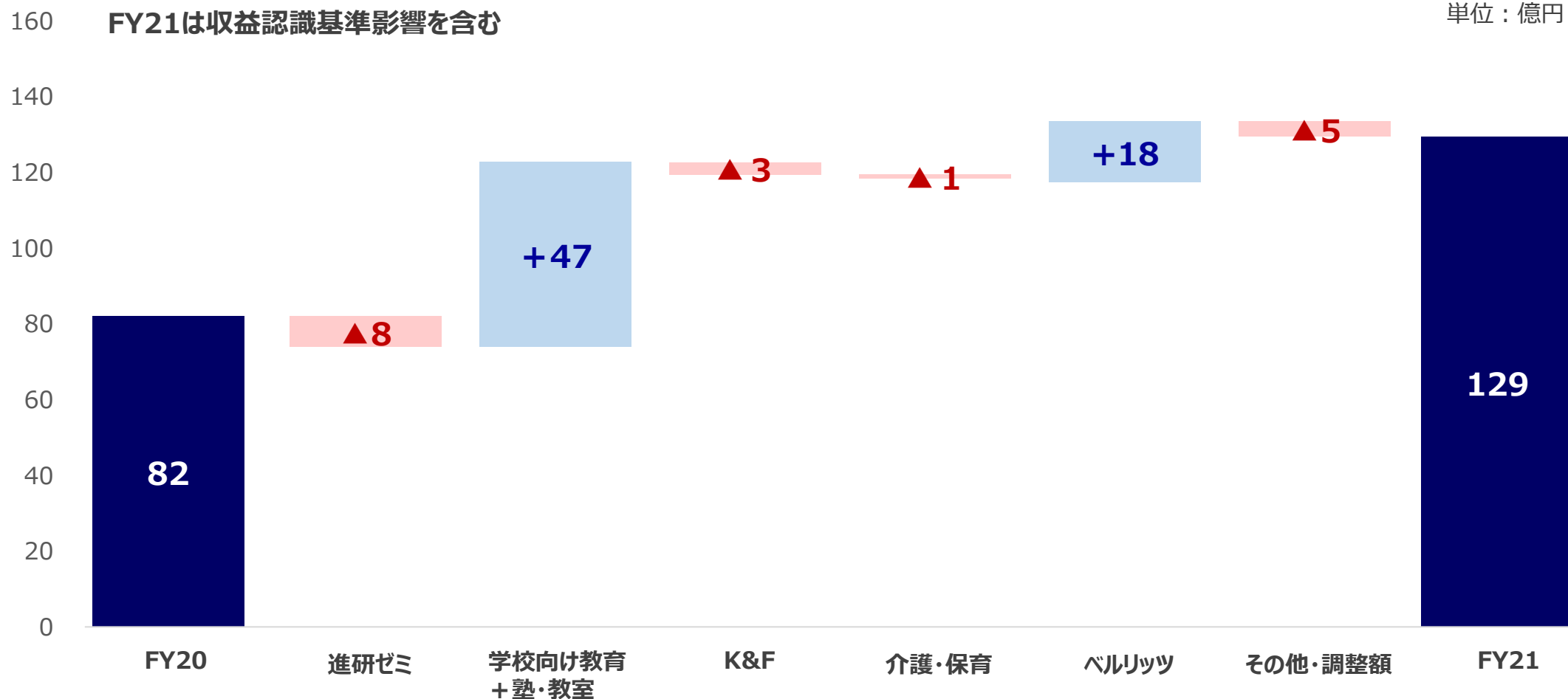
## 売上・利益とも対前年で大幅に増収増益

単位：億円



※ 純利益は親会社株主に帰属する当期純利益

## 学校向け教育および塾・教室事業のコロナ影響からの回復で大幅増益



## 昨年度の反動があり延べ在籍はマイナスも、プログラミングなど新たな収益が立ち上がる

各事業	FY20差			FY19差 コロナ前
	対前年差	収益認識基準影響	影響除外後の差	
売上高	▲7	(▲9)	+2	+37
営業利益	▲8	(▲6)	▲2	+15

単位：億円

※セグメント変更があったため、FY19 差は概算値

### ● 延べ在籍数は対前年でマイナス

(対前年：4月会員数+0.9% → 1Q延べ在籍▲0.2% → 2Q延べ在籍数▲1.6%)

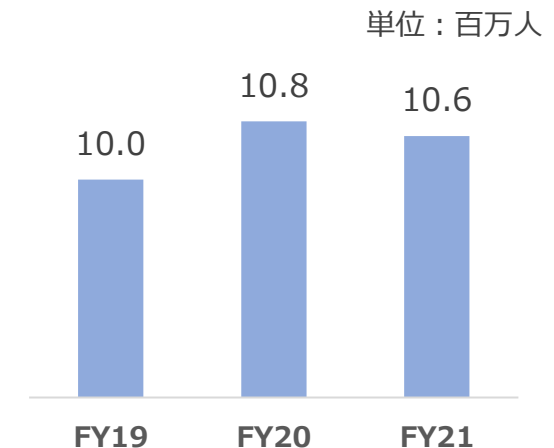
・継続率はFY19とFY20の間を想定も、若干弱い (10月より回復傾向)

### ● 教科外の多様な学び (プログラミング講座) が好調にスタート

### ● 投資強化で費用増 (教科書改訂およびタブレット投資など)

### ● 一部ラインの値上げ効果で顧客単価は上昇

### 【上期の延べ在籍数推移】



## 塾・教室はコロナ前を超える利益水準、学校向け教育事業も順調に回復

各事業	FY20差			FY19差 コロナ前
	対前年差	収益認識基準影響	影響除外後の差	
売上高 (学校)	+18	(+1)	+17	▲17
売上高 (塾・教室等)	+54	(+0)	+54	+26
営業利益 (合算)	+47	(+1)	+46	▲2

単位：億円

※セグメント変更があったため、FY19 差は概算値

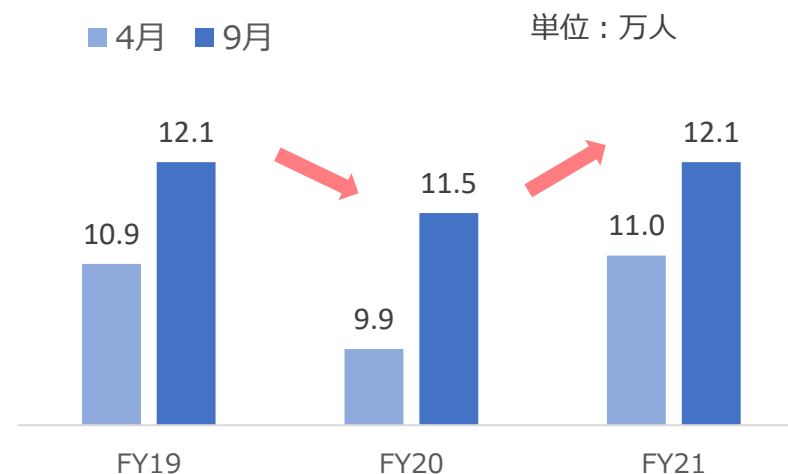
### 学校向け教育

- 進研模試の順調な回復（今後少子化への対応は必須）
- ミライシードなど小中学校向け事業が順調に推移

### 塾・教室

- 在籍数（4月・10月）はコロナ前の水準まで回復（主力のTKG、鉄緑会はFY19水準を上回る）
- 問い合わせ数は夏場落ち込むも、足元は回復傾向

### 【塾・教室の会員数推移】



## 日本・中国とも在籍数が対前年でマイナス、単価増も、販売費等コスト増で減益

各事業	FY20差			FY19差 コロナ前
	対前年差	収益認識基準影響	影響除外後の差	
売上高	▲1	(▲11)	+9	▲6
営業利益	▲3	(▲0)	▲2	▲0

単位：億円

※セグメント変更があったため、FY19 差は概算値

こども  
ちゃれんじ  
日本

- 延べ在籍は減少も、単価UPで増収
- コンサート事業は対前年でプラス

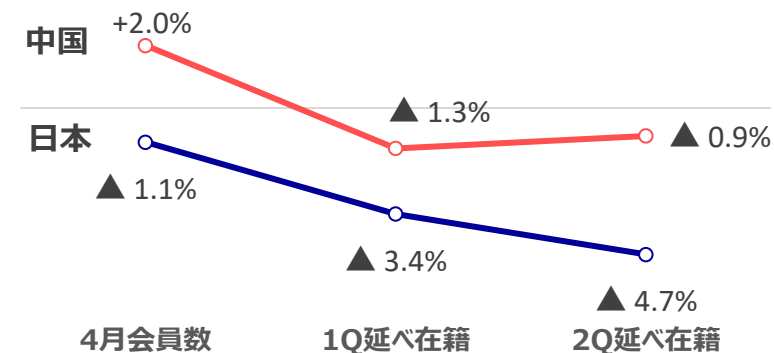
増収  
増益

こども  
ちゃれんじ  
中国

- 延べ在籍がマイナスも、為替影響でプラス
- 下期は戦略見直しを想定

増収  
減益

### 【日本・中国の会員数推移:対前年】



## 対前年ホーム数の拡大で増収も、入居率低下に伴い減益

単位：億円

各事業	FY20差			FY19差
	対前年差	収益認識基準影響	影響除外後の差	コロナ前
売上高	+25	(+8)	+17	+26
営業利益	▲1	(+8)	▲9	▲16

### ●ホーム数の拡大による増収

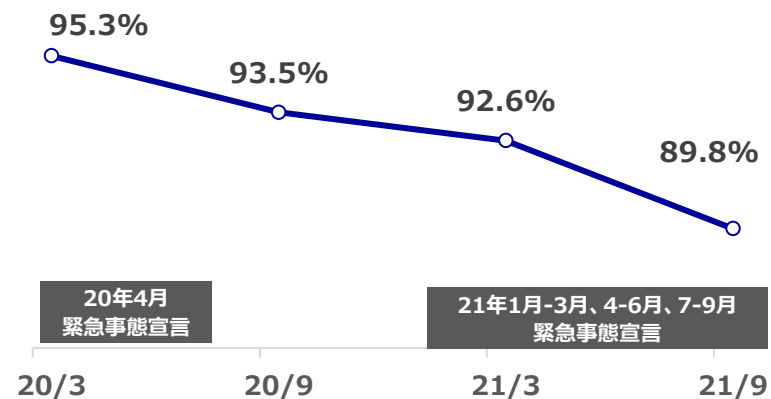
(FY21上期：342ホーム 対前年+8ホーム)

### ●新型コロナウイルスの影響で入居率が低下 (21/9は89.8%)

### ●収益認識基準の影響は上期プラス影響 (下期は入居率の状況により変動)

(償却期間内の退去時一括償却の発生等)

### 【入居率の推移】





## 構造改革によりトップラインは下がるも、営業赤字は対前年で縮小

単位：億円

各事業	FY20差			FY19差
	対前年差	収益認識基準影響	影響除外後の差	コロナ前
売上高	▲5	-	▲5	▲99
営業利益	+18	-	+18	+1

- 構造改革によりトップラインは減少

BTS：FY19比では大幅にマイナスながら前年比では増収  
 ELS：新型コロナウイルスの影響により継続してマイナス

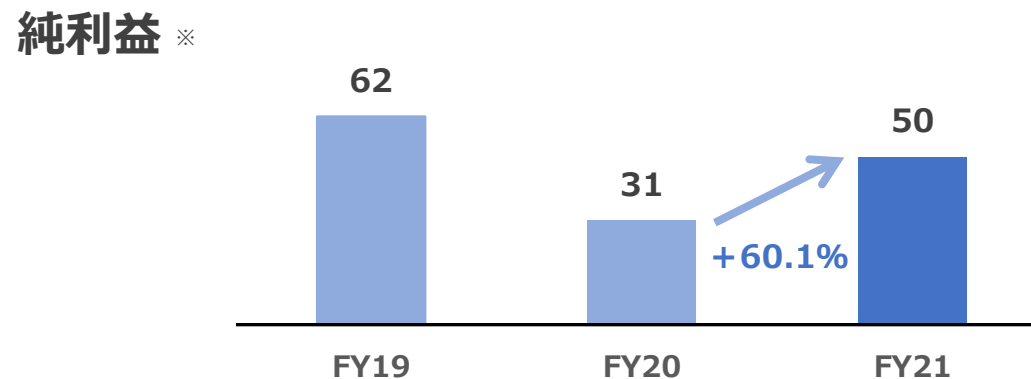
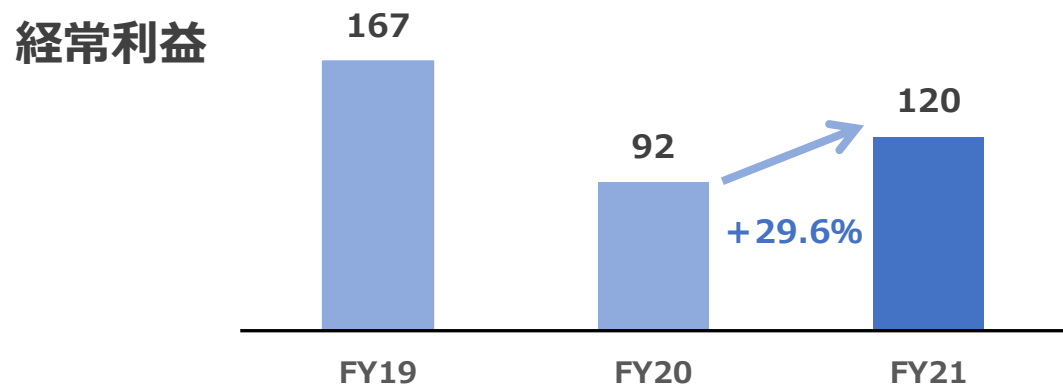
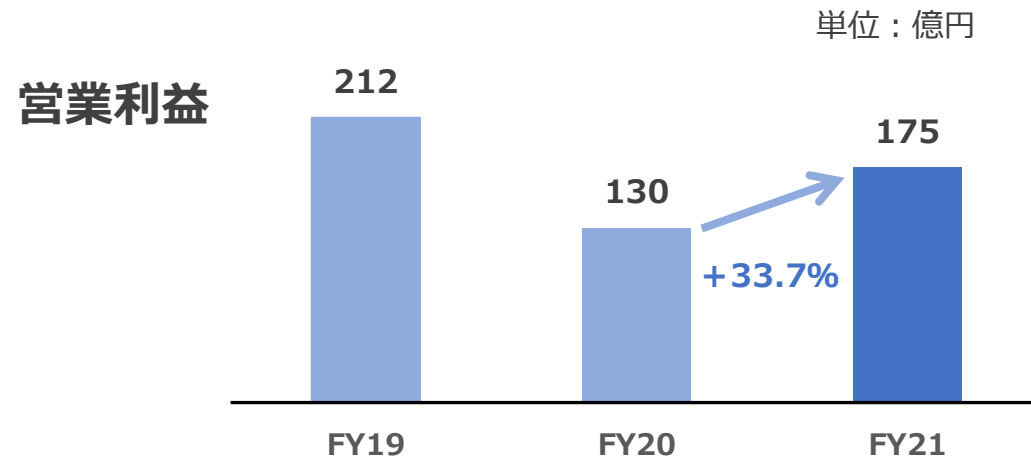
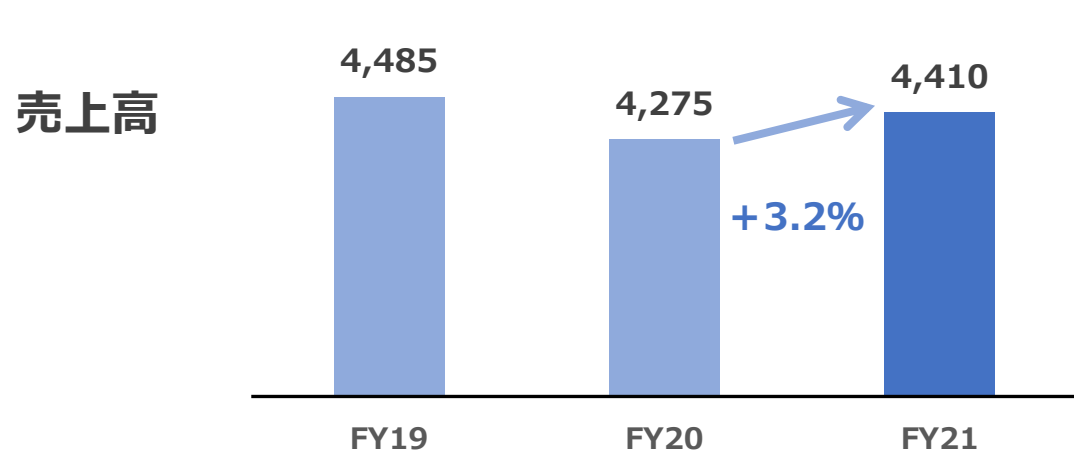
- 固定費は構造改革により削減、営業赤字は縮小

- ベルリッツ2.0が世界で実装

### 【売上・営業利益の推移：上期】

	FY19	FY20	FY21
売上高	230	136	131
営業利益	▲20	▲37	▲19

## 見通しに変更はない 次年度に向けた投資を行いながら、当初予算175億円の営業利益を達成させる



※ 純利益は親会社株主に帰属する当期純利益

## 安定配当の観点から

21年度は  
1株当たり50円の配当を維持する予定

# 戦略の進捗

株式会社ベネッセホールディングス  
代表取締役社長 COO  
小林 仁

## フェーズ1でV字回復、フェーズ2では新たな挑戦による成長を目指す

フェーズ1：FY21～22

フェーズ2：FY23～25

### V字回復

既存領域オーガニックで  
コロナ影響からのV字回復を実現

### 挑戦と成長

インオーガニック（既存事業の新たな挑戦）により更  
なる持続的成長を目指す

### 新領域への挑戦

（ベネッセの強みを生かした新領域・海外展開）

各フェーズの位  
置づけ

財務目標  
KPI

FY22

“2年で”FY19を超える  
売上高・営業利益まで回復

※収益認識基準考慮後

FY23-FY25

オーガニック成長率3%以上（売上高）  
コロナ影響からV字回復したFY22を起点に

FY25

営業利益率8%以上  
ROE10%以上

## フェーズ1の方向性は不変、着実に実行していく

### 進研ゼミ

- デジタル講座の強化と残存率向上により利益成長
- マーケティング変革による効率的な接点拡大
- 多様な学びのプラットフォームの拡大

### 学習塾 英語教室

- 新型コロナウイルスの影響からの回復と更なる成長
- オンラインによるハイブリッド戦略強化

### 学校

- コロナ禍および教育改革における学校の学びの変化への対応  
→GIGAスクール構想への対応  
→アセスメント事業の変革

### K&F

- 日本：たまひよとこどもちゃれんじの連携強化、デジタル講座の着手
- 中国：競争激化に対応した事業モデルの変革

### 介護・保育

- 新型コロナウイルスへの対応、戦略的物件の拡大

### ベルリッツ

- グループ内における事業の位置づけの議論と早期の結論に向けた検討

## 10月会員数は、全体で対FY20▲4.4%

(単位：万人)	2019年	2020年	2021年	対前年増減	増減率(%)
高校講座	11	11	9	▲2	▲15.1
中学講座	33	36	33	▲3	▲8.1
小学講座	112	124	123	▲1	▲1.2
こどもちゃれんじ	79	83	78	▲5	▲6.3
<b>国内合計</b>	<b>235</b>	<b>254</b>	<b>243</b>	<b>▲11</b>	<b>▲4.4</b>

上期は新規・継続ともに若干計画未達も、継続施策強化により10月以降の継続率は改善傾向  
ハイタイム期間の新規獲得と継続維持で目標達成を目指す

## 上期の 状況

- 新規会員数はFY20・F19を若干下回るが想定内
  - ・5-9月新規：対FY20▲1.0万人、対FY19▲0.5万人
- 継続はFY19を上回るものの、好調だったFY20からは低下
  - ・5-9月平均継続率：対FY20▲0.8%、対FY19+0.1%
  - ・UI/UX向上(ホーム画面改訂など)と活用促進強化により、10月以降継続率は改善へ  
⇒ 10月継続率：対FY20+0.2%、対FY19+0.6%
- 上期平均単価はFY20に比べ1.8%上昇 ※収益認識基準影響除く
  - ・講座の価格改定とオプション講座の好調による

## 下期の 見通し

- 新規会員数は、FY19とFY20の間の水準を想定
- 継続は10月以降堅調を続けることで、目標達成を目指す



## 学習ニーズが多様化する中で、一人ひとりのフィット感向上や上位層対策に取り組む

### 課題

### 取り組み

小学講座

- 上位層のシェアに伸びしろあり

中学講座

- 学習意欲の低下

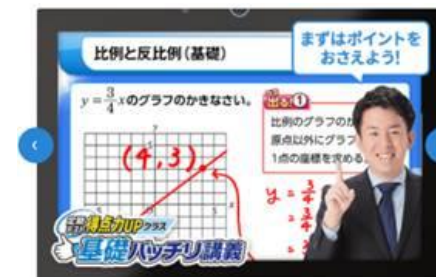
高校講座

- 生徒一人ひとりの状況に合わせた指導の重要性が増大

- 国語・算数の「ロングレード学習」を導入



- 「オンラインライブ授業」「習熟度スコア」によるモチベーションの向上



- 「高校別担任コーチ」を導入
- 「難関EVERES講座」を上位層向けに積極提案



## 顧客基盤(年50万台提供の専用タブレットなど)を活かした、売上拡大と収益性向上

### “オプション講座”の拡大

小学生向けプログラミング講座(2021年4月開講)  
在籍数3万人と好調、かつ、収益性も高い



会員のかたの声で  
パワーアップ!

小学生  
専用設計

レベル別  
学習

初めてでも楽しく! 学校を超えた  
プログラミング的思考  
が身につく! プログラミング講座



### “オンライン習い事事業”の開発

2022年4月の本格開講に向け、トライアル実施中  
各ジャンルでの一流パートナーと共同で開発

- ダンス講座  
・エイベックス・ダンスマスター  
との共同開発
- アート講座  
・芸術による教育の会  
との共同開発



さらに、そろばん、習字、キャリア、中高生向けプログラミングなども

高校事業は、高校の実態に合わせたサービスの変革を推進

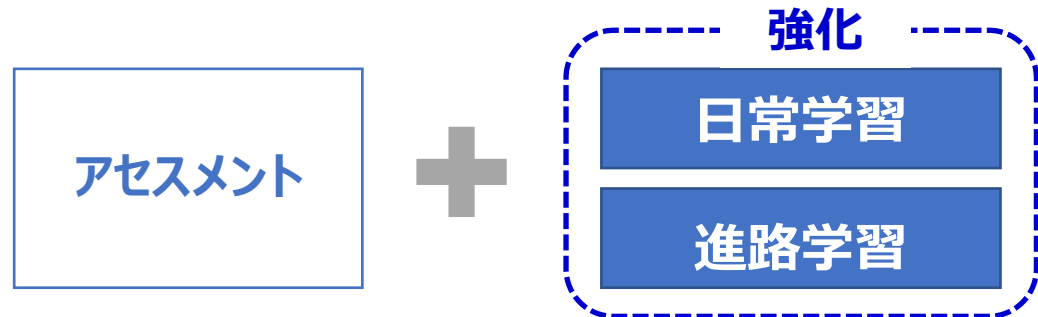
小・中学校事業はGIGAスクール構想の中で、ミライシードが採用校を拡大中

## 高校事業

### <市場環境>

生徒の多層化と大学入試の多様化により、中堅進学校  
中心に、指導が難化  
学力や進路に応じた個別指導の支援ニーズが高まる

⇒日常学習と進路学習の支援を強化  
アセスメントから指導まで一貫してサポート



進研模試  
スタディーサポート

進路マップ

マナビジョン  
Classi

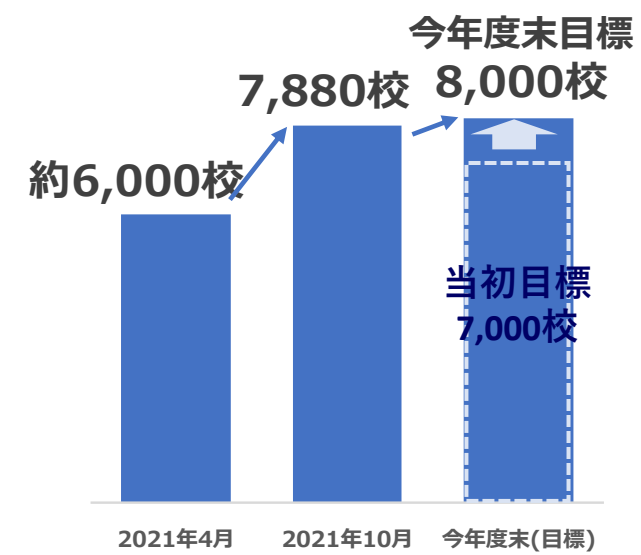
## 小・中学校事業

### <市場環境>

GIGAスクール構想により、全国小・中学校約2.9万校  
のほぼすべてにPCが導入済  
有償教育ソフトは約7割に導入済

⇒有償教育ソフト「ミライシード」の導入校は4月以降も  
計画より早いスピードで拡大中

ミライシード  
採用校数



## たまひよ、こどもちゃれんじ、小学講座「チャレンジタッチ」の連携、継続強化

### たまひよ・こどもちゃれんじの連携

#### ●たまひよからこちゃれBabyへの入会導線作り

- ・たまひよからBabyへの送客目標を設定
- ・たまひよメディアで、こちゃれへの興味・関心を高めるブランド体験やBabyへの入会促進策を実施

⇒高速で施策をアップデートしながら導線を強化



### こどもちゃれんじ→小学講座への継続強化

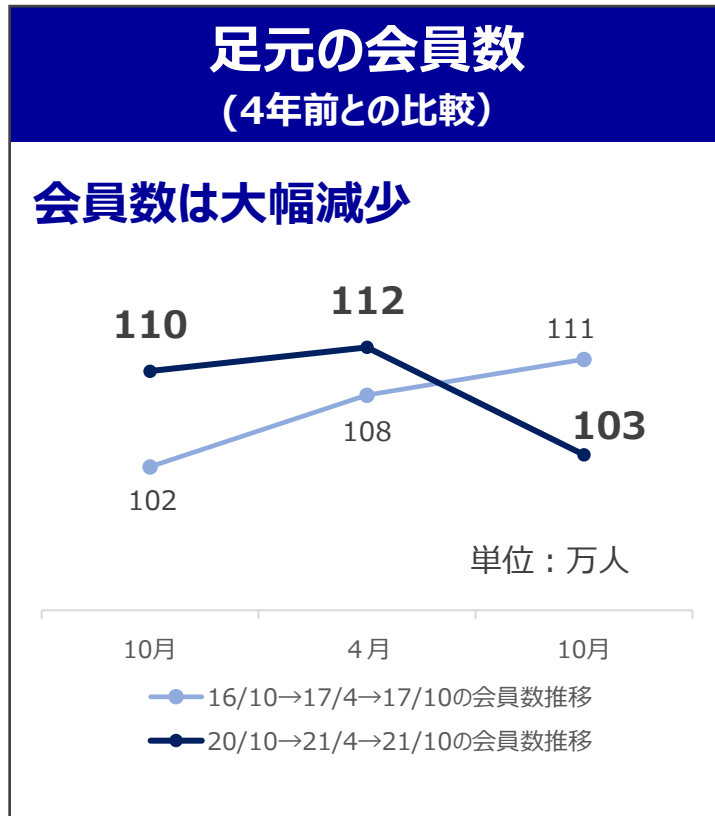
#### ●デジタル講座「じゃんぷタッチ」開講 (2022年4月)

- ・一人で行き届く設計で保護者の負担軽減
- ・デジタル+紙教材・教具、思考力・STEAMまで学べる内容で競合と差別化

⇒小学講座「チャレンジタッチ」へのスムーズな接続を図る



## 急激な環境変化を受けて会員数は減少、市場モデルの変革が急務



### 課題 (環境変化)

急激な環境変化への対応が課題

- **マクロ影響**  
**少子化**  
20年出生数1,248万人（17年比▲27.6%）  
新型コロナ影響・運営コスト増
- **競合**  
過剰な資本流入・広告費の増大
- **中国の規制**  
双減政策

### 今後の方向性

事業モデルの変革が急務

- 1) 継続中心の成長
- 2) コスト構造改革
- 3) 周辺事業  
・クロスセルの強化

## まずは施設事業のコロナからの回復が最優先。大きな戦略に変更はない

### オーガニック

### 施設事業

- **見学者数は足元回復傾向**  
→ 対FY19で107%まで回復（10月:既存ホーム見学）
- **営業強化による入居率の改善**  
→ 病院・ケアマネジャー経由の新規入居
- **中長期的な戦略は不変**  
→ 戦略的な物件開発  
→ 介護DX “ベネッセ版センシングホーム”

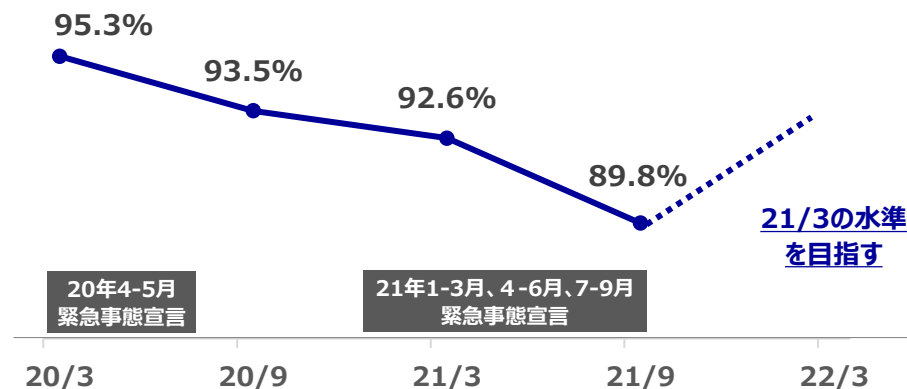


### インオーガニック

### 周辺事業

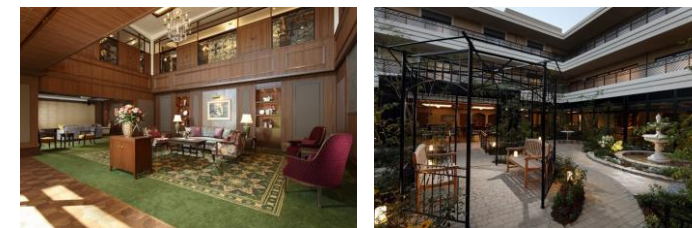
- **プロトメディカルケアのグループイン**（人材紹介事業）  
→ 新中期経営計画を10月よりスタート
- **今後も周辺事業の規模拡大・成長を強化**

### 入居率の推移



### 【戦略的な物件開発】

アリア宝塚 9月1日オープン  
兵庫県で初のアリアシリーズ



期初

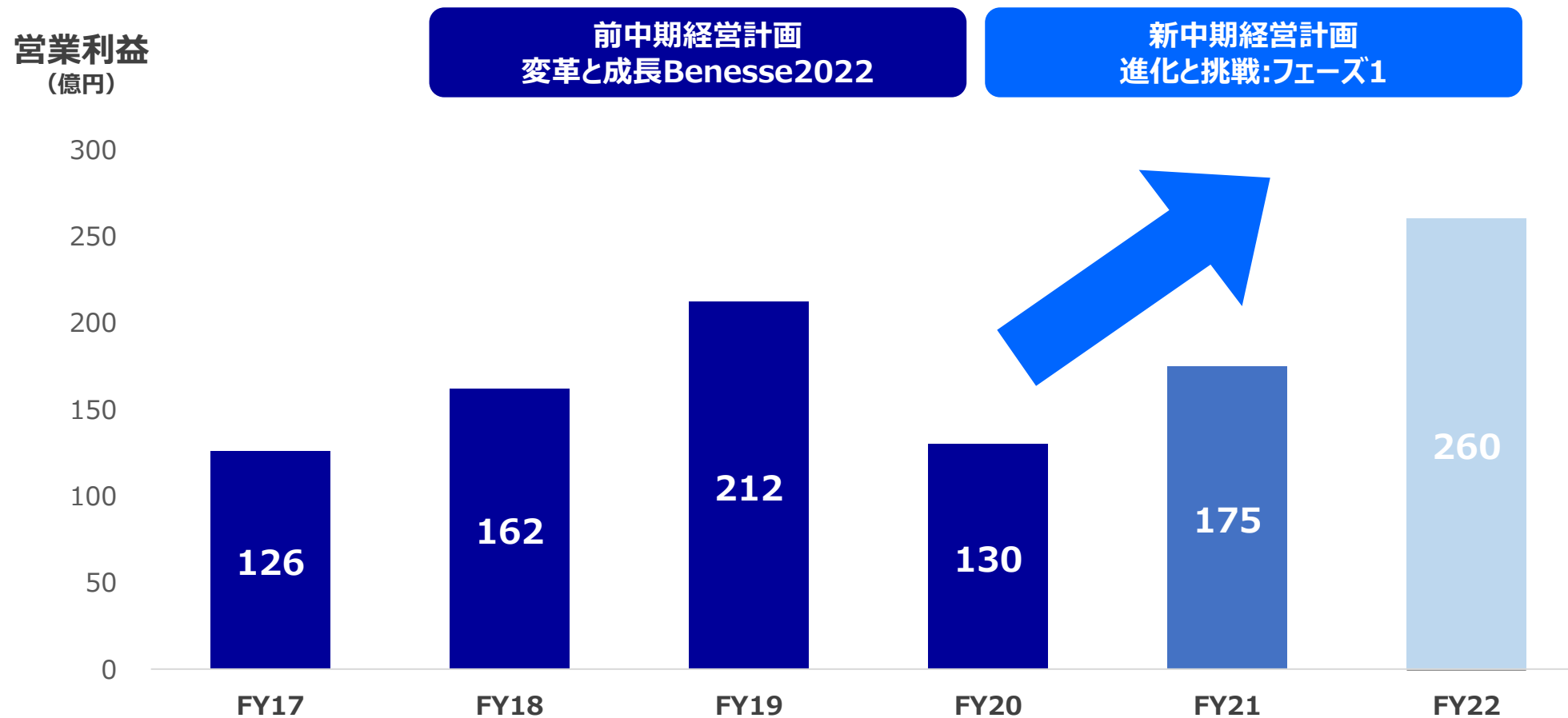
来期黒字化に向けたトップラインの回復に取り組むとともに、  
グループの事業ポートフォリオの中でのベルリッツの位置づけを議論



現在

早期の結論に向けて検討中

## FY22の目標に変更はない





## グループDX推進の新体制「DIP」を発足し、DX銘柄2021にも初選出



### 日本e-Learning大賞2021はダブル受賞

### 国立研究開発法人による補助金を受託

#### 総務大臣賞 スピーキングクエスト

#### 教育のBCP特別部門賞 まなびの手帳

#### 国立研究開発法人日本医療研究開発機構の 「ロボット介護機器開発等推進事業」に採択



その方らしさに、深く寄りそう。  
ベネッセスタイルケア



小学校向け  
英語パフォーマンステスト  
(ミライシード内で提供)

保護者向け  
教育情報提供アプリ  
(無料で提供)

AIによるBPSD(認知症に伴う行動・心理症状)の  
要因特定・予兆検知を実現するシステム開発

## DXをさらに加速させるために投資機能を新設置、社外との“共創・協業・連携”を強化

### DIFを11月から設立

5年総額で最大50億円

インオーガニック成長・新領域への挑戦も後押し



 Benesse  
**Digital Innovation  
Fund**

### 第1弾として、2社へ出資を予定

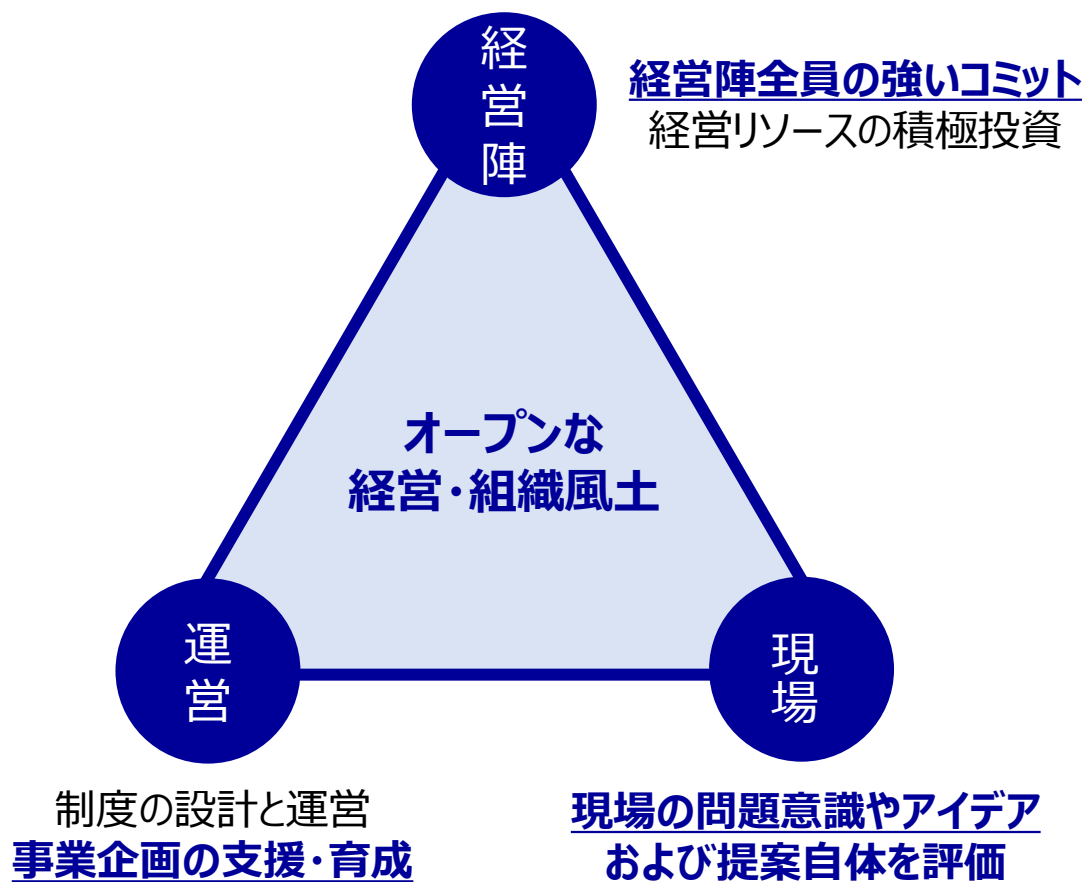


- 高度IT人材育成ブートキャンプを提供
- CC社の高い商品力と、Udemyによる社会人向けマーケティング力のシナジーを狙う



- 産総研ベンチャー、データ分析・AI開発に強み
- 教育・生活・介護領域の各種事業におけるデータ利活用・AI実装のスピードアップを狙う

## オープンな経営・組織風土を目指す新たな提案制度として、今期からスタート



新規事業提案

×

業務改革提案

**エントリー総数 1,782件**

最終的には“経営計画”の中で具体化

“経営と現場が一体”となり、ベネッセの変革を目指し、社会課題の解決を実現していく

## ● 中長期的な成長の方向軸

年度末にかけて各事業の成長戦略の検討を深めていき、FY22以降の“中長期的な成長の方向軸”を改めて示していく

- 既存事業のインオーガニック
- 海外事業の具体的な着手
- 連続性ある事業ドメインの拡大と具現化

## ● 3つの価値を軸にした価値創造モデル

「顧客価値」「社会価値」「経済価値」の3つの価値を軸に、価値創造の全体像を示していく。特にESG・サステナビリティの観点を重視する

### 〈 3つの価値 〉



## ● 資本効率を意識した経営

ROEを代表とした効率性を高めていくことが不可欠。  
その実現に向けて、定量的な目標を示しながら、ポートフォリオの考え方についても、積極的に対話していく

