



2021年3月期 決算説明会

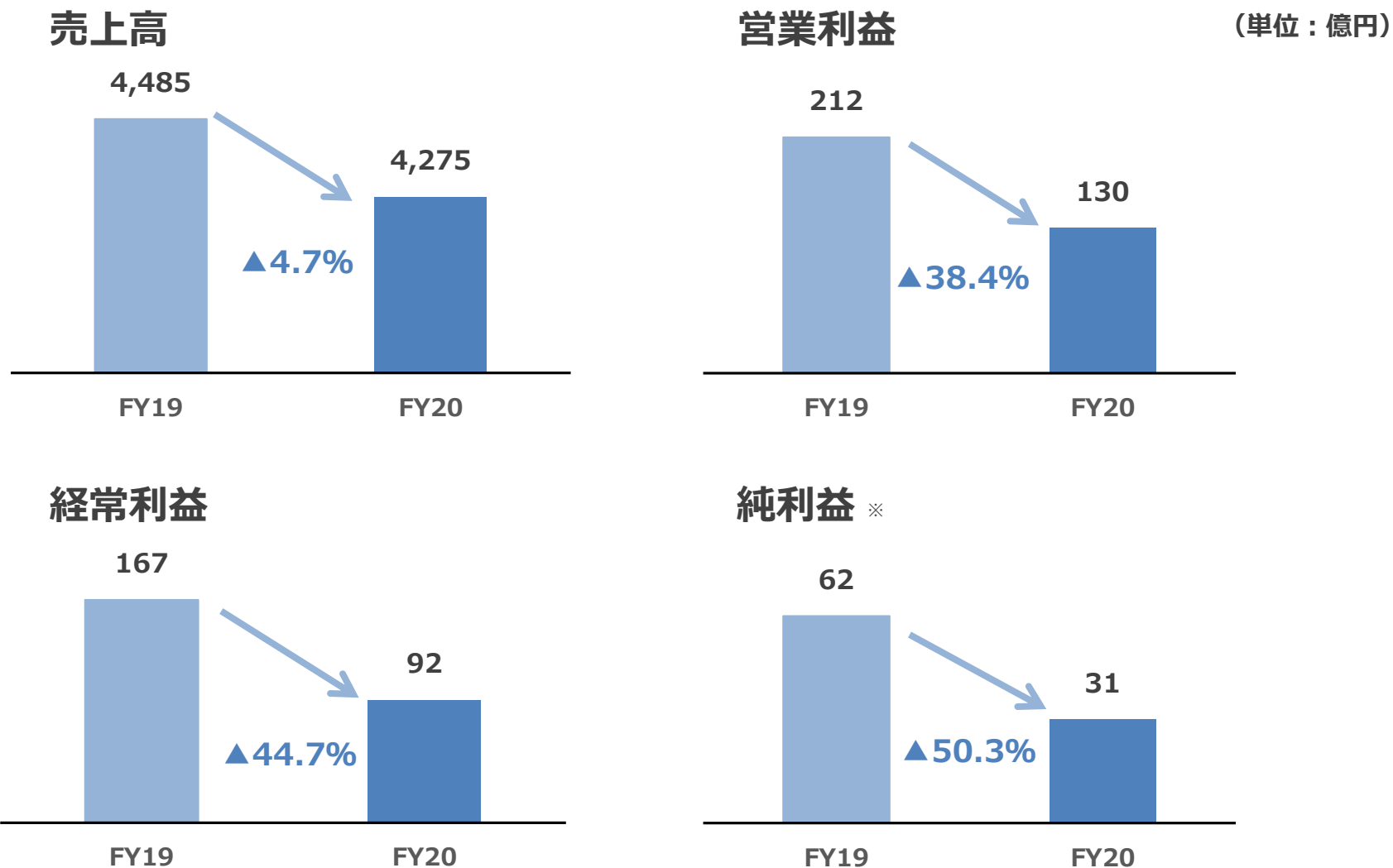
2021年5月11日
株式会社ベネッセホールディングス
代表取締役社長 COO
小林 仁

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は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。

2021年3月期 総括および 業績概要

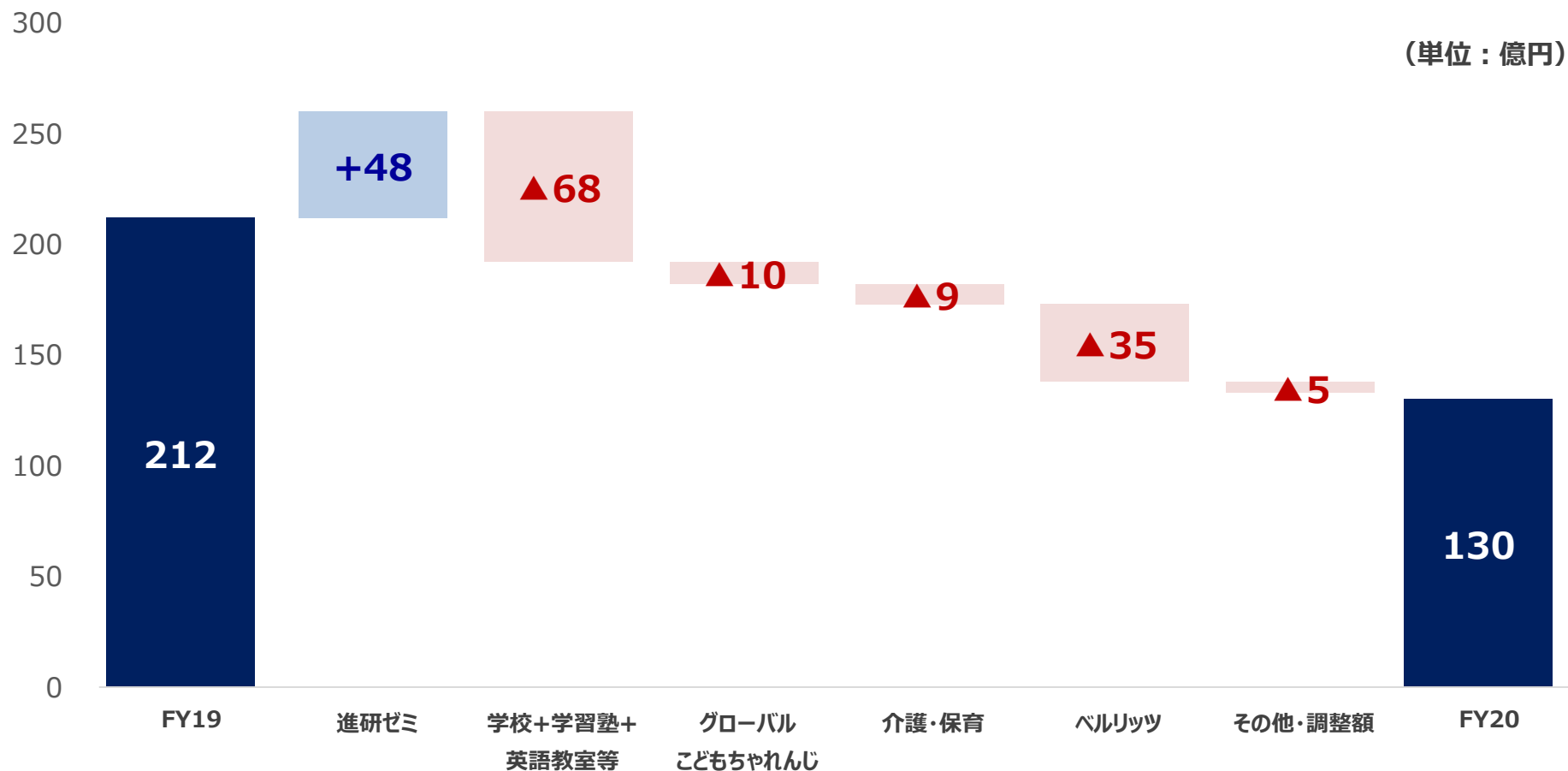
【実績】FY20通期ハイライト（対前年）

通期では新型コロナウイルスの影響で対前年で減収減益



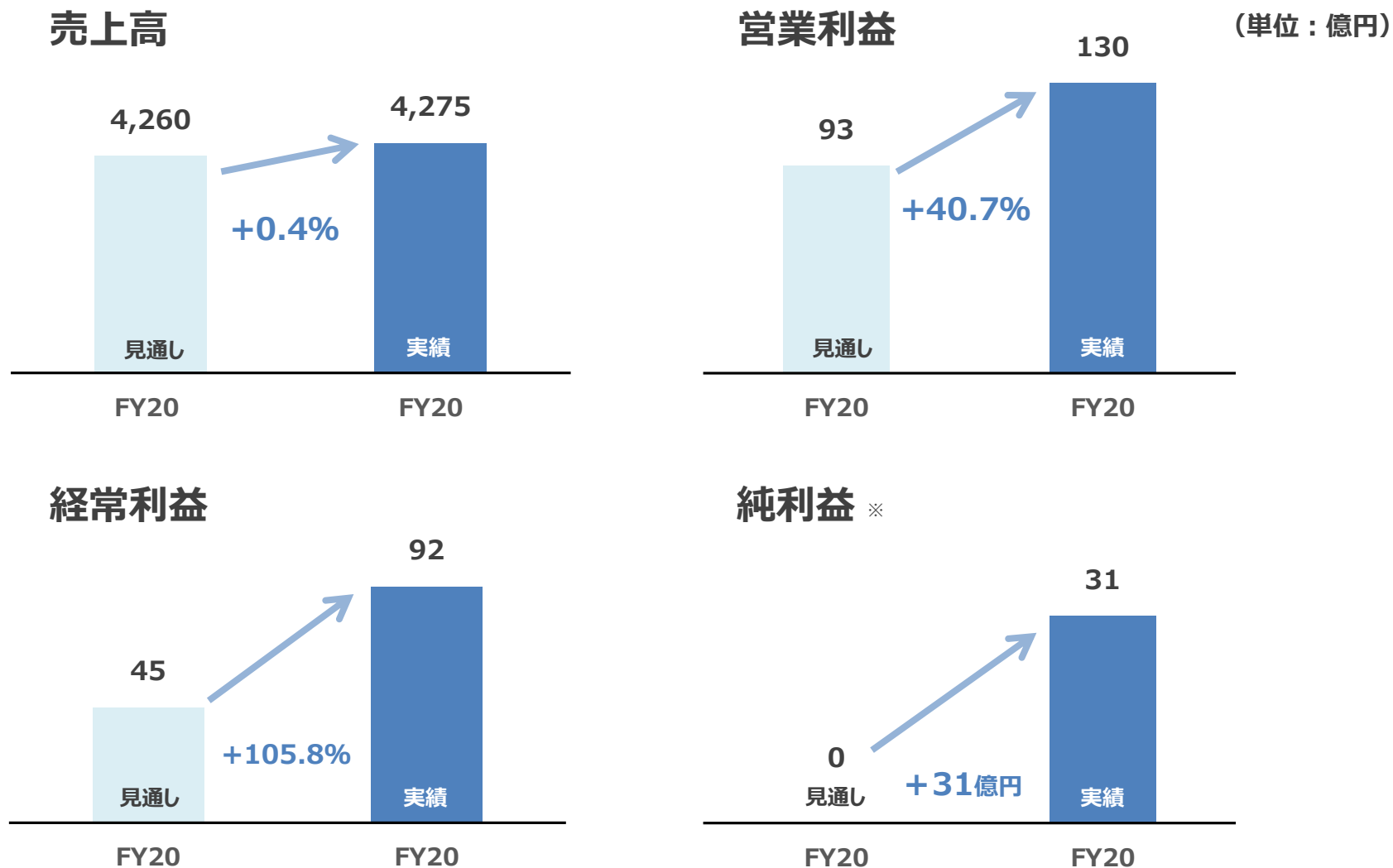
【実績】 FY20セグメント別営業利益の増減（対前年）

学校向け教育事業、教室事業、介護事業、ベルリッツが
コロナ禍でマイナス影響



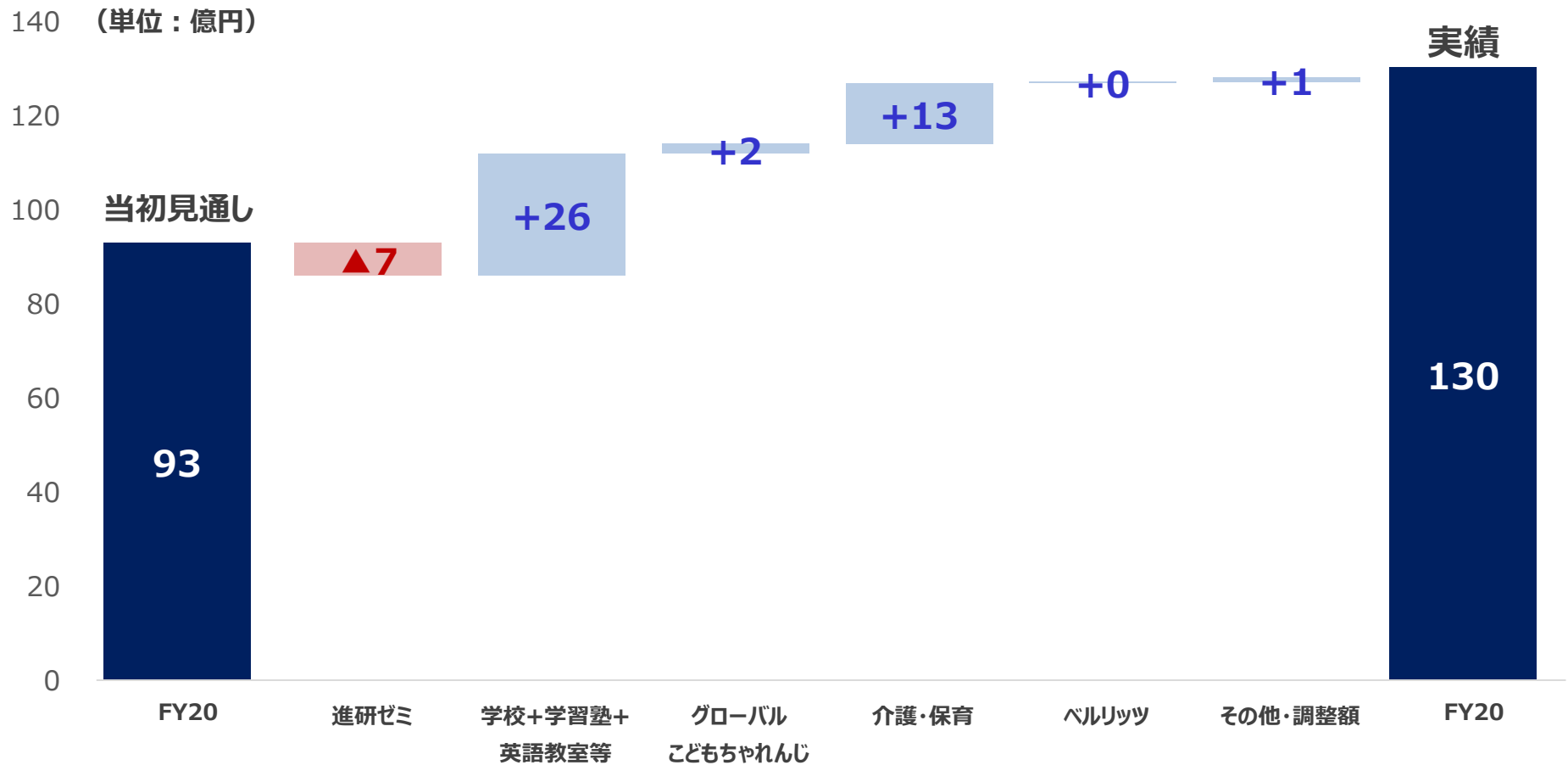
【実績】FY20通期ハイライト（対当初見通し）

当初見通しを超える業績で着地



【実績】 FY20セグメント別営業利益の増減（対当初見通し）

学校向け教育事業、教室事業、介護事業が当初想定より回復、
進研ゼミは投資を実行



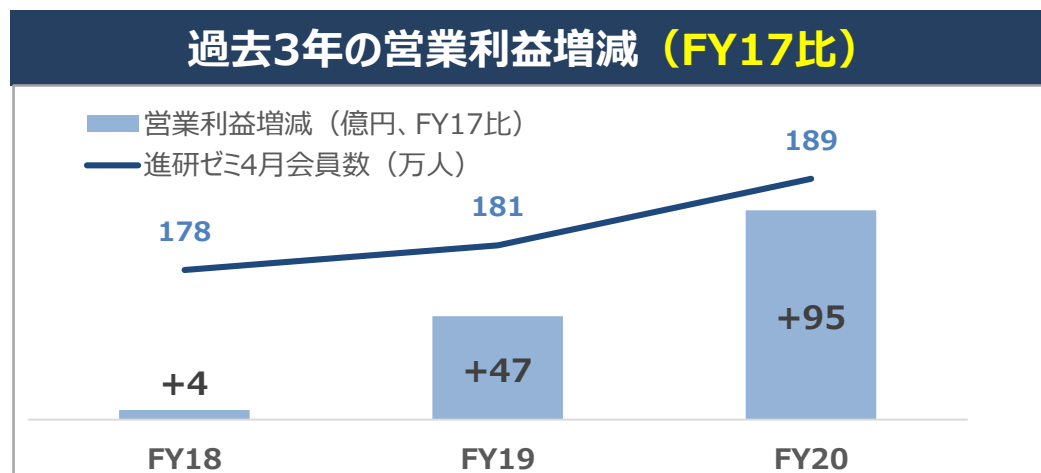
FY20総括：新型コロナウイルスの影響を踏まえた各事業の動向

単位：億円

		各事業の状況		営業利益の対前年差			
		上期	下期	1Q	2Q	3Q	4Q
国内教育	進研ゼミ	4月新規 継続率好調	継続率 好調維持	+10	+12	+15	+9
	学校	休校によるマイナス	進研模試は回復 GTECマイナス	▲48	▲1	+4	▲23 投資強化
	学習塾	休校によるマイナス	回復				
グローバル こどもちゃれんじ		在籍は国内プラス 中国マイナス コンサートマイナス	中国在籍は 緩やかに回復 コンサートマイナス	▲3	+4	▲1	▲9 投資強化
介護		営業自粛によるマイナス	徐々に回復も 入居率はダウン	▲6	▲8	▲2	+8 労務費の減少
ベルリッツ		休校による マイナス	緩やかに 回復	▲1	▲15	▲17	+0

20年4月は新規は好調な立ち上がり 教材の活用率向上により残存率も上がり、収益性が大幅に改善

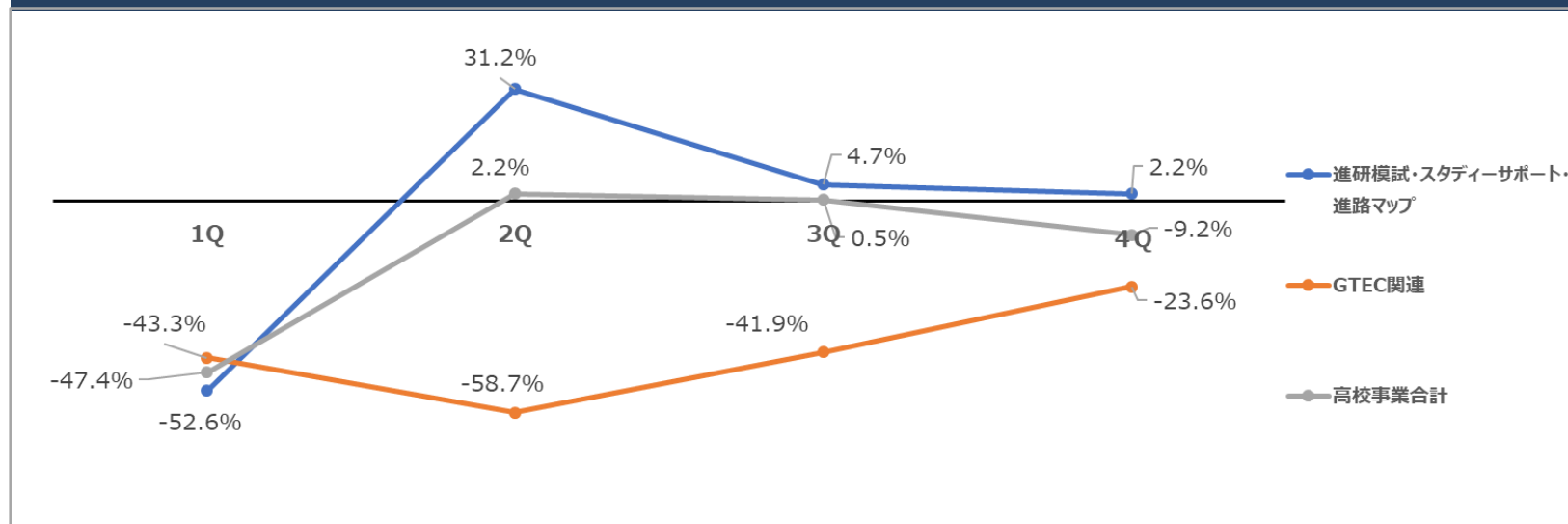
- 進研ゼミはFY19から利益成長に戦略をシフト、収益性が向上
- 休校による自宅学習へのニーズの高まりから
20年4月新規入会数は、対前年+19.4% (+10万人)
- 4月会員の翌3月残存率は、全体で対前年+4%、デジタル講座会員は+5%
・4月会員の残存率向上により、FY20に28億円の収益増効果



「進研模試」等のアセスメントは第2四半期以降は前年並みに回復 GTECは回復に時間がかかる

- 第1四半期は学校休校の影響で高校での模擬試験等の売上は半減
- 休校解除後の第2四半期以降は、GTEC以外回復
- 大学入試改革変更の影響を受けたGTECは、引き続き大幅マイナス

FY20四半期別の高校事業売上高（対前年同期）



第1四半期は学校休校の影響で、大きなマイナス 第2四半期以降は前年並みに回復、来期にむけた投資を実行

- 第1四半期は学校休校の影響大

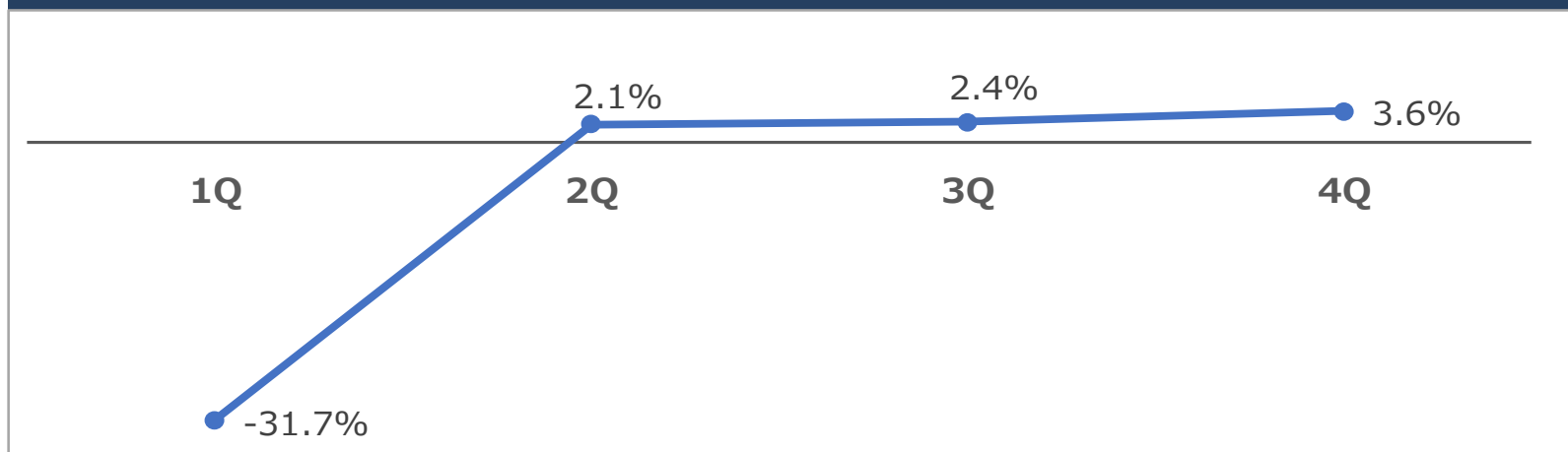
利益へのマイナス影響 返金対応等△19億円

営業自粛によるスタート在籍減 △20億円

- 映像・オンライン対応と、感染対策を強化

- 4月の在籍回復に向けて販売強化

FY20学習塾・教室事業の四半期別売上高（対前年同期）



日本は講座事業が好調も、コンサート事業が新型コロナウイルスの影響で減益 中国は新型コロナウイルスの影響に加え、競合の参入が脅威に

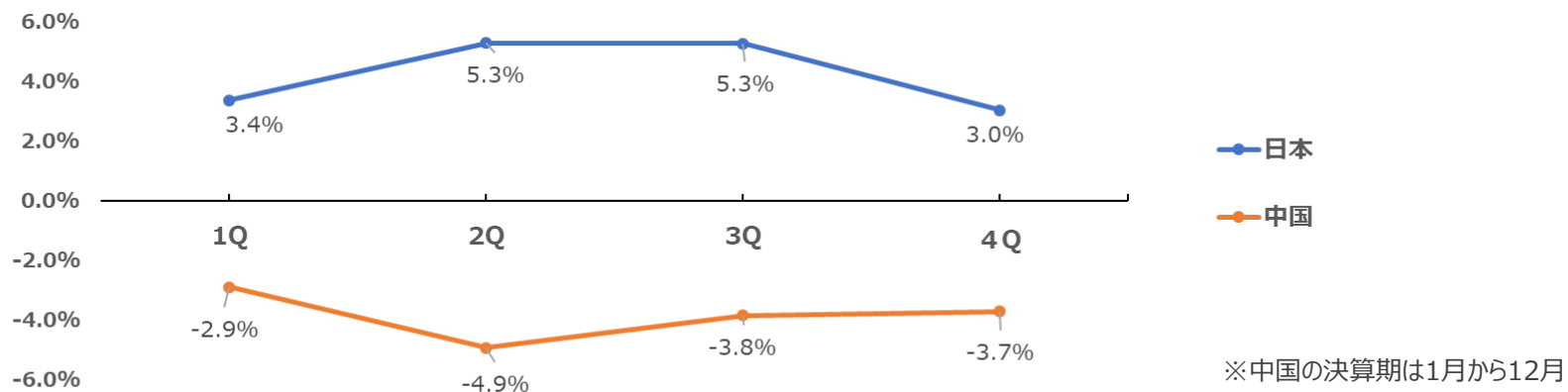
日本

- 講座在籍は年間通じて好調に推移
- 新型コロナウイルスの影響で収益源であるコンサート事業が減益に
コンサート事業の減益額：△6億円

中国

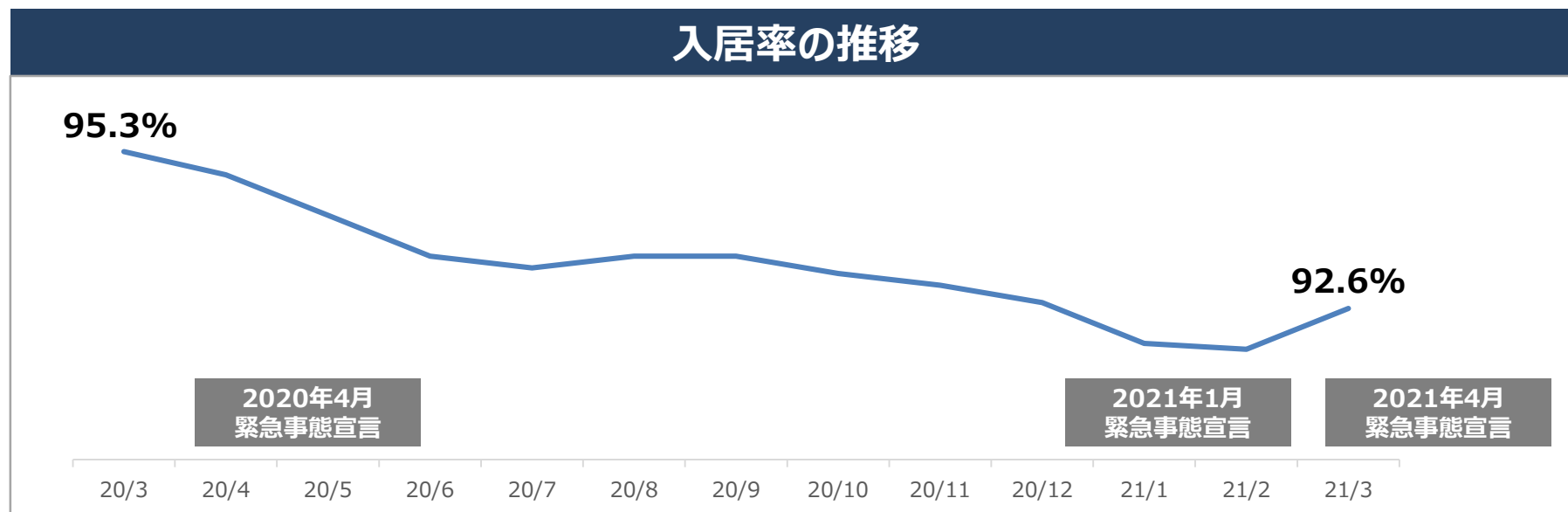
- 新型コロナウイルスの影響による販売チャネルの縮小により、講座在籍が対前年減少
- 競合の参入による競争激化も脅威に

FY20四半期別延べ在籍数（対前年同期）



第1四半期の営業自粛と入居を控えるご検討者の増加により、 入居率が低下

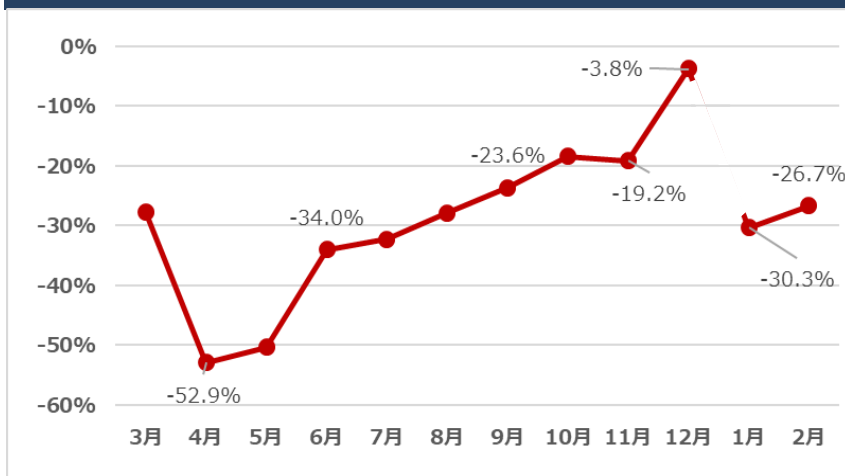
- 第1四半期に営業を自粛したことにより入居率が低下
- 営業再開後も全国感染者の拡大に連動し入居を控えるご検討者が増えたことにより入居率は回復せず、20年3月の95.3%から2.7ptダウン
- 1月の緊急事態宣言により、足元の見学数もコロナ禍以前と比べ7割程度
- 定着率の向上による労務費・求人費の減少等により、当初計画をこえる業績で着地



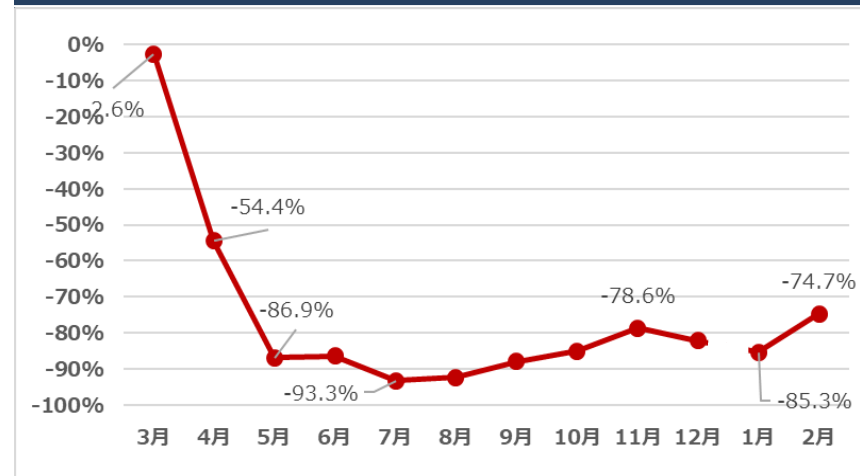
新型コロナウイルスの影響でFY20の売上高は大幅に減少 リストラにより固定費は大幅削減

- BTS、ELSともに売上高は対FY19で大幅な減少が続く
- ベルリッツ2.0の導入は新型コロナウイルスの影響で遅延
北南米では導入済、FY21中に世界で完全実装予定
- 一方で固定費はリストラクチャリング実行により削減
損益分岐点はFY21にFY18比で大きく低下（200億円程度低下）

BTS継続事業月次売上高（対FY19）



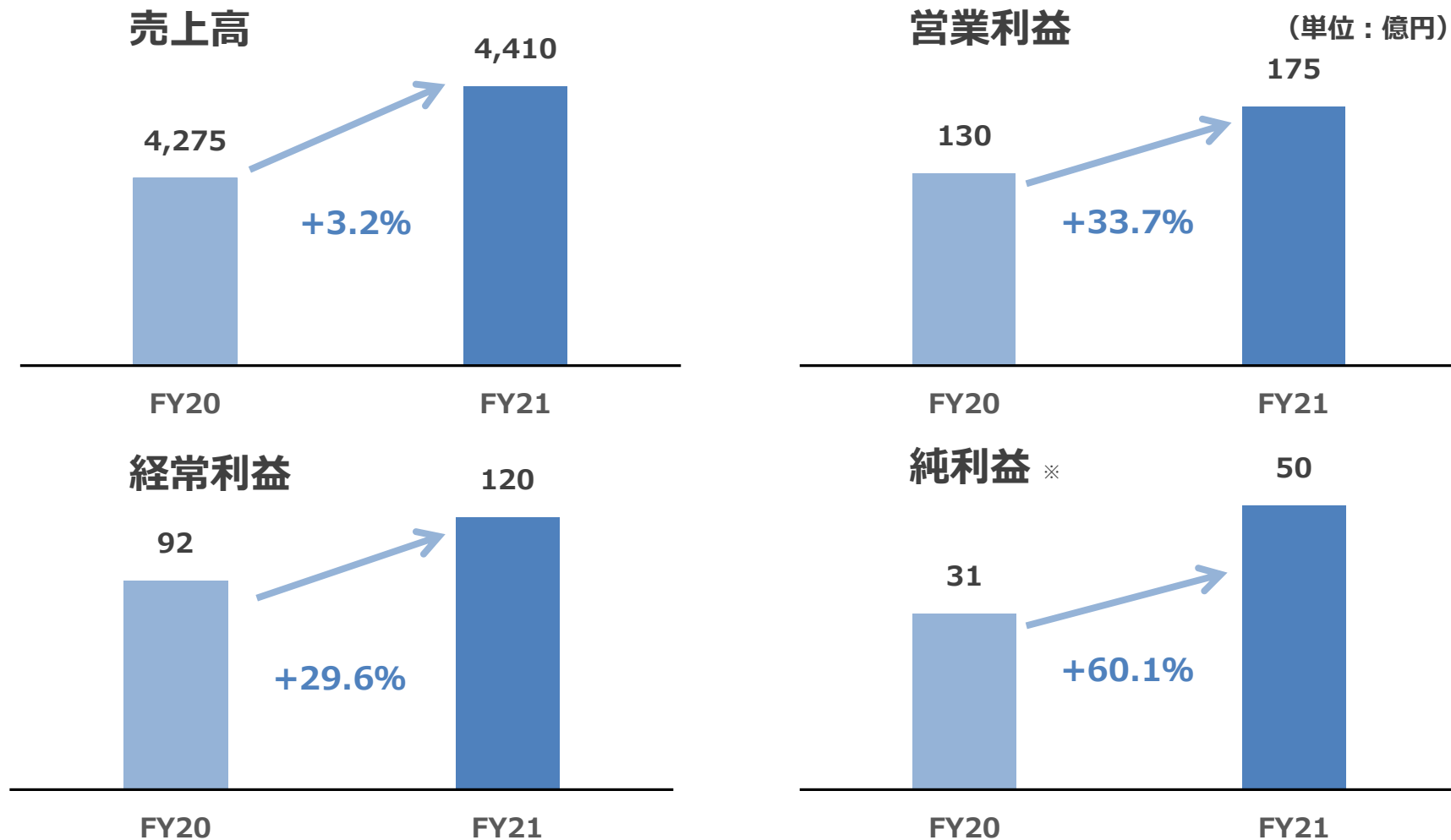
ELS継続事業月次売上高（対FY19）



※継続事業月次売上高：フランチャイズ化した教室および完全撤退した国の売上を除く

2022年3月期 業績見通し 今後の戦略 (FY21-22)

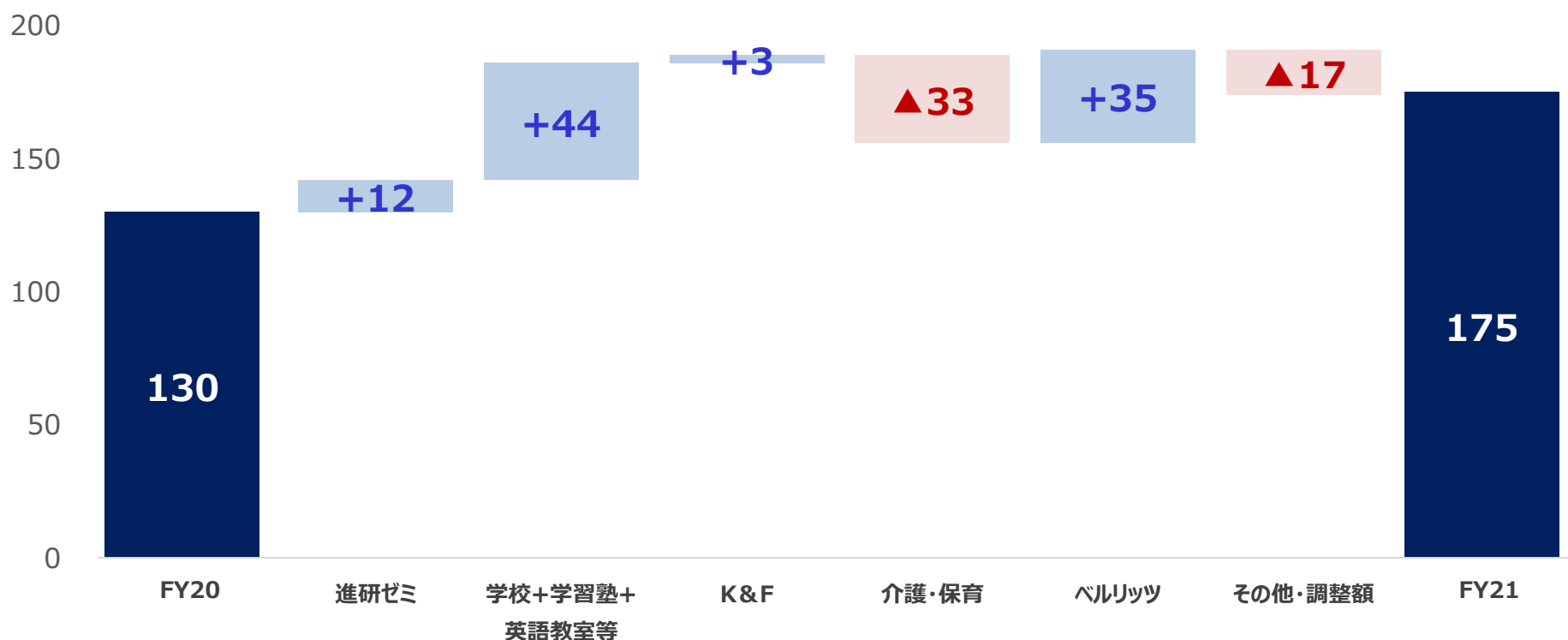
新型コロナウイルス影響からの着実な回復を目指す



【見通し】セグメント別営業利益の増減







足元、新型コロナウイルスの感染拡大が継続する中、
学校向け教育事業、教室事業は順調に回復
介護事業は新型コロナウイルス感染症および収益認識基準でマイナス影響

250 (単位：億円)



戦略のサマリー (FY21)

FY22までにFY19並みのレベルまで回復させる オーガニック・インオーガニック成長で着実に回復・成長

各事業	戦略サマリー	FY21の状況 (FY19比：営業利益)
進研ゼミ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	 大幅増益
学習塾 英語教室	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新型コロナウイルスの影響からの早期回復 ■ オンラインによるハイブリッド戦略強化 	 FY19並みに回復
学校	<ul style="list-style-type: none"> ■ GIGAスクール構想への打ち手 ■ 学校向けプラットフォーム事業の更なる推進 	 回復まであと1年
K&F (Gこちゃれ+K&F)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本：たまひよ事業とこどもちゃれんじ事業の組織を統合し連携強化 ■ 中国の競争激化に対応したデジタルコンテンツ強化 	 中国の戦略見直し
介護・保育	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新型コロナウイルスの対応、戦略的物件の拡大 	 コロナ影響に左右
ベルリッツ	<ul style="list-style-type: none"> ■ FY22の黒字化へ向けた道筋の明確化と黒字化の達成可能性 	 FY19並みに回復

全体の会員数は対前年+0.3%

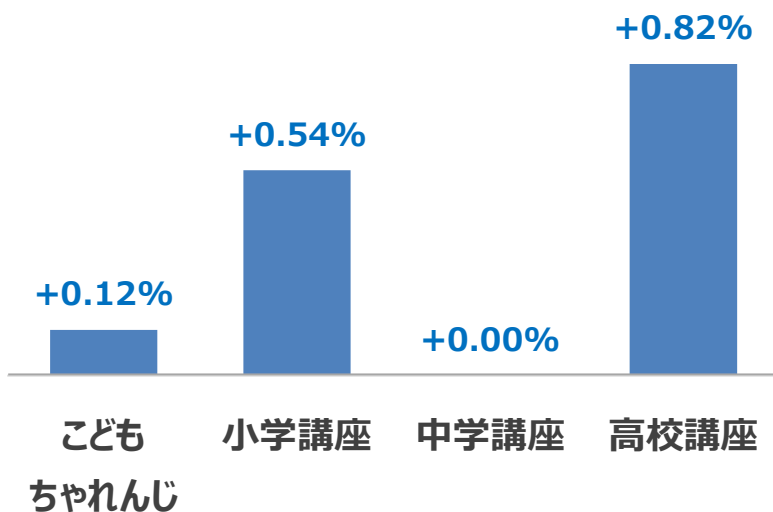
小学講座で拡大も、その他は環境変化影響で4月新規が伸びず微減

(単位：万人)	2019年	2020年	2021年	対前年 増減	増減率(%)	シェア 増減率(%)
高校講座	15	15	14	▲1	▲9.4	▲0.3
中学講座	42	42	41	▲1	▲1.8	▲0.3
小学講座	124	133	136	+3	+2.9	+1.0
こどもちゃれんじ	81	81	81	▲0	▲1.1	+0.0
国内合計	262	271	272	+1	+0.3	+0.2

4月会員数の要因分解(4月継続率/4月新規)

既存の会員は、サービスの活用率が高まり、4月継続率は好調
4月新規数は、“デジタル講座”は拡大も、“オリジナル(紙)講座”の減少が大きかった

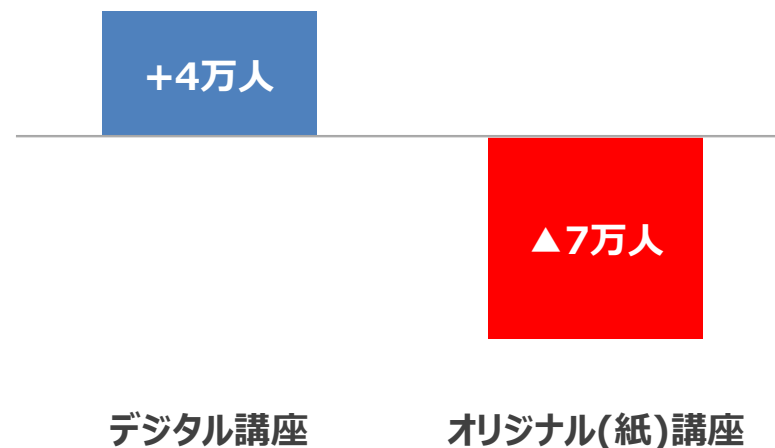
■ 各講座の4月継続率(対昨年)



教材サービスを活用いただける方が増え
4月継続率は全ゼミで好調

■ 講座スタイル別の4月新規数(対一昨年)

※小学講座、中学講座の合計



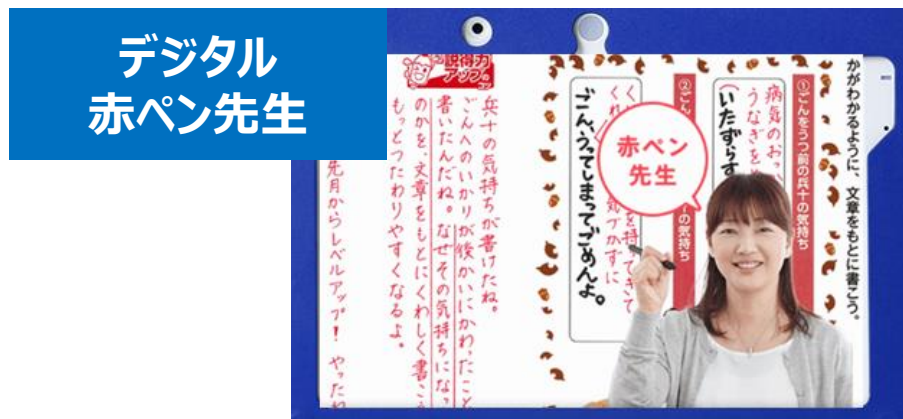
サービス進化や顧客受容度の高まりから
デジタル講座は拡大も、
オリジナル(紙)講座が減少

小・中学講座の4月会員におけるデジタル講座会員比率は約7割に
(対一昨年から+2割と急増)

4月新規は、2月までは好調であったが、3月から不振

- 教育熱心層を動かすことはできたが、ボリュームゾーンである浮動層が動かず
- 「経済的不安」「子どものやる気ダウン」により、校外学習選択の保留・様子見が増加
 - ・経済的不安 = 約3割の方が実感 ※自社市場調査より
 - ・子どものやる気ダウン = 例年に比べて約3～4割増加 ※自社 先生に対する調査より
 - ・校外学習選択の保留・様子見 = 約3割 ※自社市場調査より
 - ・新規生の月謝払いの比率(お試しで受講する層)が約10%ダウン
- こどもちゃれんじは、「知人・友人の家庭で、教材実物に触れること」がダウン
 - ・コロナ以前(一昨年)と比較して約1割ダウン

FY20講座のデジタルサービス強化で、活用いただける会員が増加 より学び・成長し続けられる講座に着実に進化



- 赤ペン先生のデジタル化・毎月化
 - ・提出の利便性向上
 - ・日々の学習状況をふまえた指導
- 休校で大きく乱れた進度に対応するデジタルレッスンのスピーディな提供



- 教材、コンテンツを継続的に活用いただける会員が6%増加
 - デジタル講座会員の赤ペン先生の提出率が3倍に
- ⇒ 小学講座の4月デジタル講座会員の翌3月残存率は、前年より4%向上

進研ゼミは、以下の3つの戦略で成長を実現する

オーガニック

インオーガニック

デジタル講座会員の
残存率向上

マーケティング変革

多様な学びニーズへの
対応






- デジタル+人の指導進化
- データ活用のもので
DX化とオンライン化

- 保護者との接点拡大
⇒まなびの手帳
- 体験・エビデンス・個人別
提案など新マーケティング

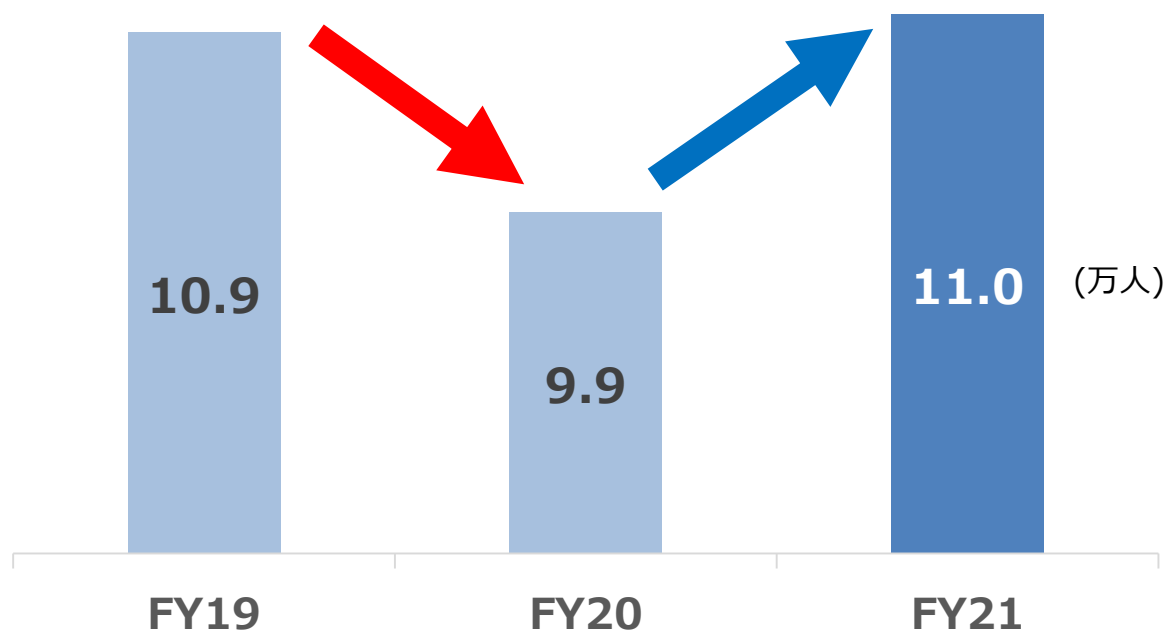
- 年50万台提供の
専用タブレットを活用
・プログラミング講座
2021年4月開講

“デジタル+人の指導”の進化で、個人に合った学びの提供と 学習に向かう気持ちの支援を行っていく

	FY20	FY21	
<p>オンライン ライブ授業</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 理解促進 ■ 学習ペース やる気支援 	約600コマ	約4,200コマ	小～ 高校 講座 合計
<p>デジタル学習</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 個人別の 学び提供 	ルールベース (ラーニング マップ)	習熟度に 合わせ AI個人別	中学 講座 例
<p>デジタル 赤ペン先生</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 利便性 ■ 学習履歴 に応じ指導 	小3～6年生	小中全学年	

早期のV字回復(4月在籍数)

感染対策強化と、在校生のサービス満足度向上と
新規募集強化により、在籍は順調に回復



★ 東京個別指導学院 鉄緑会

アッス教育企画

ベネッセの英語教室

BE studi

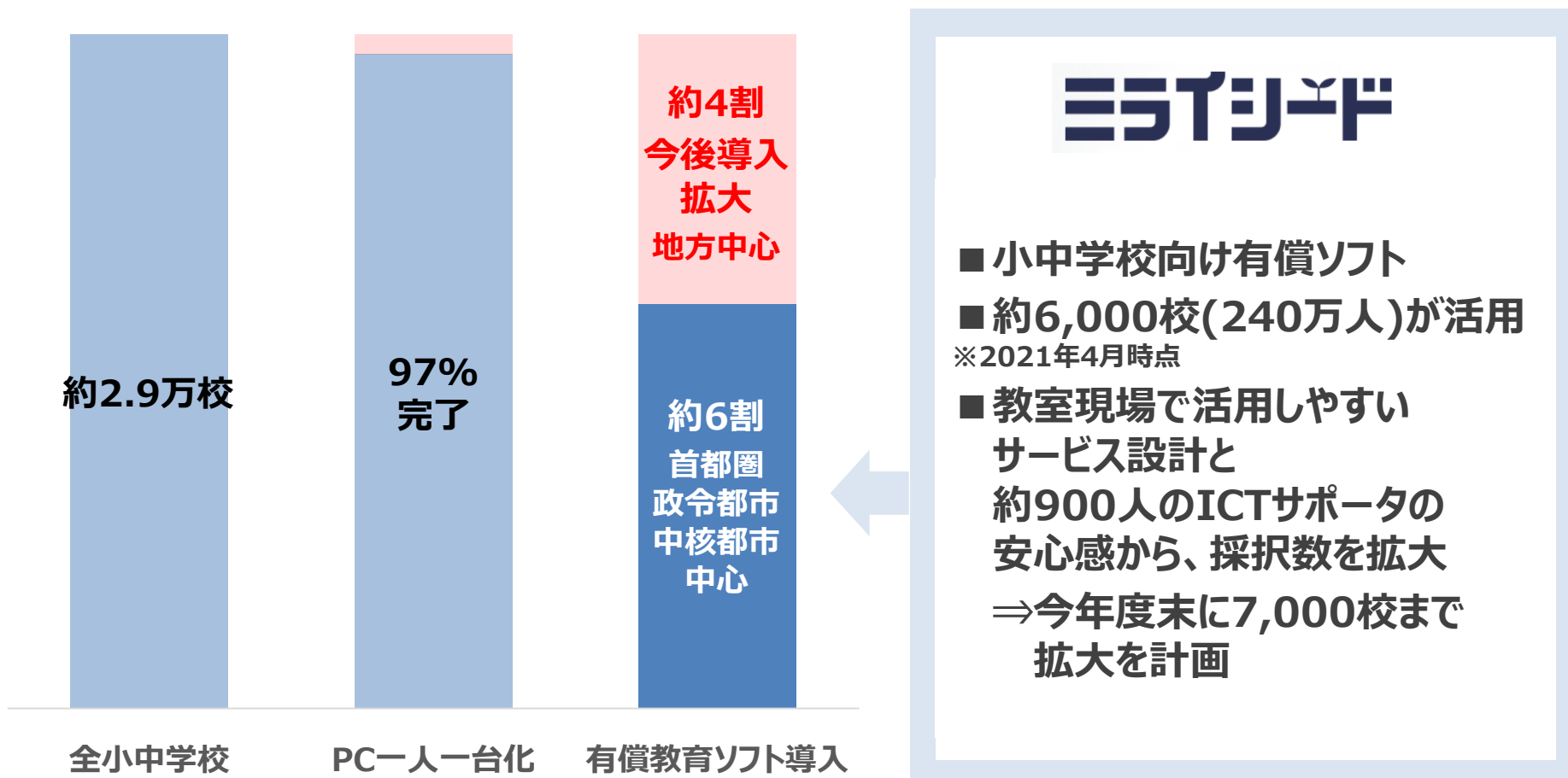
お茶の水ゼミナール

STUDY HACKER

オンライン対応が
完了しているため
今後の感染状況による
影響は抑えられる見込み

※グループの学習塾の4月在籍数の合計

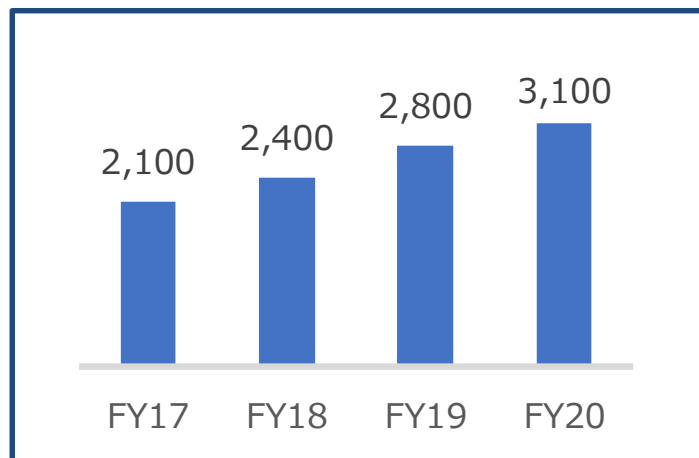
学校PC一人一台化が急速に実現された中で ミライシードの利用校が拡大



顧客接点を生かしたシナジーからの価値創造

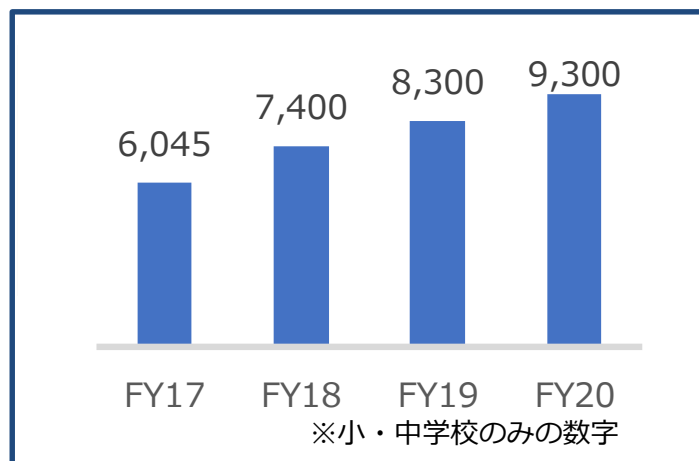
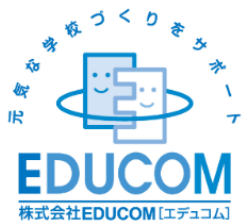
Classi

採用校数



戦略

- ベネッセアセスメントと連携したパーソナライズドラーニングの実現
- 課題解決やICT化に向けた個別活用支援強化
- 学校と連携したプロダクト開発
学校課題を見据えた実証研究を、学校とともに実行



- 既存校務支援の拡大およびCS活動を通じた安定的なご利用サポート
- スクールネット構想の実現
校務支援を中心に関連サービスを連携させ、先生方のICTを活用した日常的指導を支援
- 高校校務支援への拡大

「たまひよ (K&F事業本部)」と「こどもちゃれんじ (グローバルこどもちゃれんじカンパニー)」の組織を統合 (セグメント変更)
アプリを中心に連携し、顧客接点を拡大と幅広い支援の実現を目指す

目的

- たまひよワールド・こちゃれワールド共同での新規顧客拡大
- 新規事業開発 (親向け支援等)
- 顧客データの相互活用による販売効率の向上

妊娠期

baby

1~6歳



こどもちゃれんじ

たまひよアプリ

年間45万DL

しまじろうクラブアプリ

FY21スタートの会員・非会員向けアプリ

事業を取り巻く環境が大きく変化する中、 商品のデジタル化と販売構造の転換を推進

直面する課題

打ち手

競合の流入による
対象マーケットの過熱・競争激化

デジタル×幼児教育市場の
活性化

販売効率の悪化

事業戦略の再設計 (講座中心からの広がり)

<FY21の打ち手>

- デジタル×人での商品価値向上
(21年9月~の商品改定)

AI録画レッスンの開発



- 販売構造の変革
(ECの拡大、デジタル接点拡大、データ活用)

新型コロナウイルスへの対応を行いながら 中期経営計画の戦略を着実に遂行

ホーム数の 拡大

- 戦略的な物件開発
 - ・特色のあるハイエンドホーム強化
 - ・ドミナント戦略の深耕・拡大
 - ・採用戦略と連動したエリア展開



アリアー番町
(2021年2月オープン)



人財育成強化

- 専門性開発を軸とした人財育成
 - ・社内専門資格取得者（認知症、介護技術、安全管理と再発防止）の育成強化

周辺事業拡大 (中長期)

- 介護周辺事業の拡大
 - ・人材紹介事業の規模拡大・非連続な成長
 - ・テクノロジーを活用した“ベネッセ版センシングホーム”のメソッド化

FY22の黒字化の達成可能性を早期に見極める

足元の 状況

- ・FY20の追加構造改革により、FY21は対前年でコスト削減
- ・これまでのリストラ効果で損益分岐点も大幅にダウン
- ・ベルリッツ2.0もFY21で完全実装、トップラインの回復を目指す

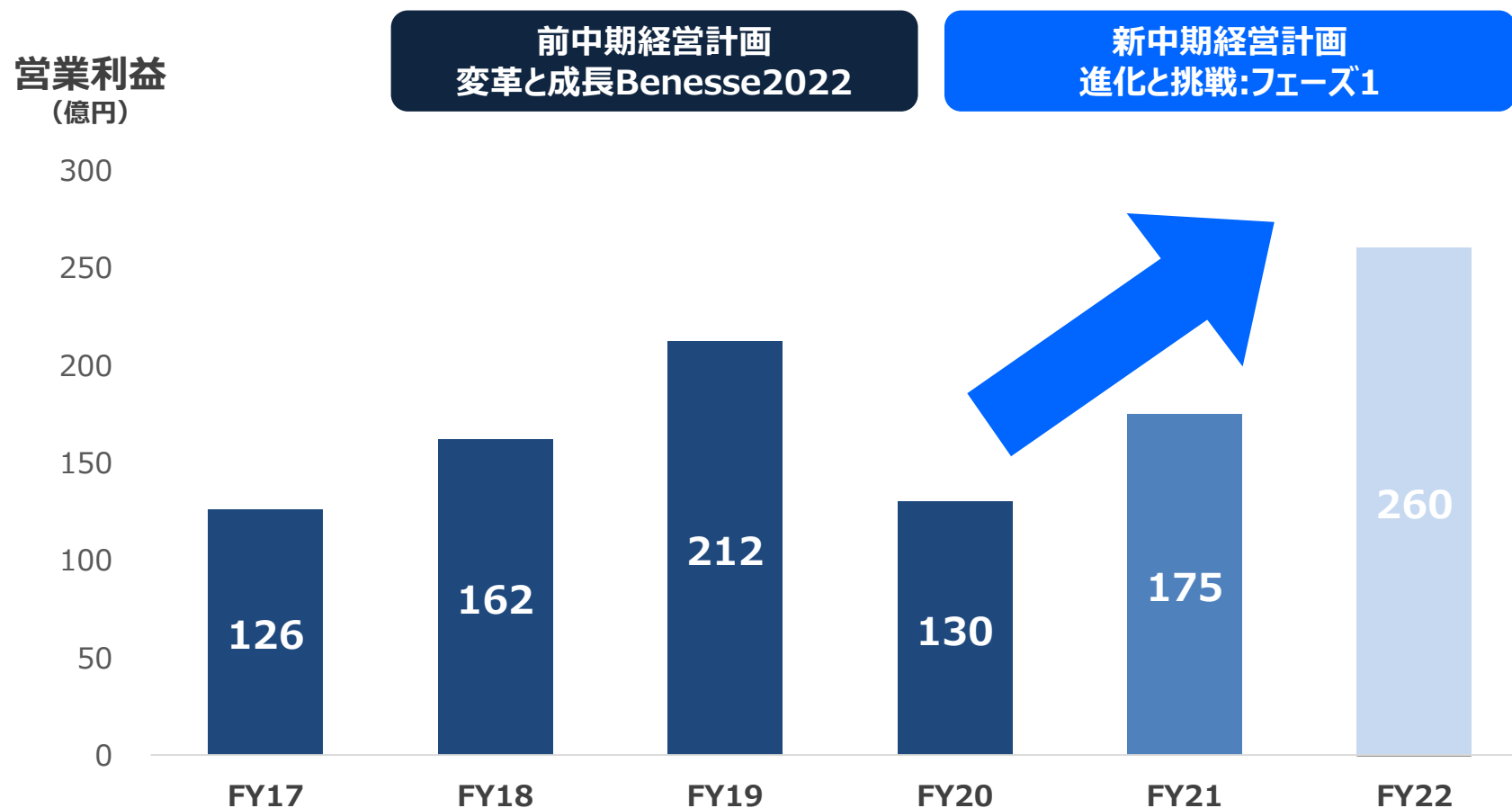


FY22の黒字化を目指し、足元は計画通り進捗

新商品による“売上の伸び、生徒数の立ち上げ状況”を見ながら

FY22の黒字化の達成可能性を、今期中に遅滞なく判断する

FY22の営業利益は260億円を目指す



中長期的な成長戦略

再掲：新中期経営計画の目標

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

各フェーズの
位置づけ

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）

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

今後5年～10年で教育・介護領域における社会構造問題が拡大

学び・子育て

- 少子化で入試競争率が低下 → 目標/競争の概念の喪失
- 将来を生き抜く多様な学びが重要に
- グローバル環境下で通用する人材教育
- デジタル・AI活用の加速
- 所得格差/地域格差が教育格差を広げる可能性大

大学・社会人

- 独自の強みが出せない大学の淘汰
- 大学の評価は「入試」から「卒業後の進路」へ
- 社会人も自ら学び続ける力が重要に

介護

- 高齢者は都市部中心に2040年頃まで増加
- 介護サービス供給不足・介護人材の圧倒的不足
- 健康寿命延伸が大きな課題に

既存領域のインオーガニック・新領域の種まきも進捗

インオーガニック成長

- 進研ゼミ : 多様な学びニーズ対応したプラットフォーム事業の展開
- K&F : オンライン習い事(親向け・子ども向け)
- 学校向け教育 : Classiと連携した進研模試の指導・育成強化(LMS)
- 介護 : 周辺事業の拡大(人材紹介事業)



オンライン習い事
(ダンス教室)

新領域への挑戦

- 大学社会人 : Udemyを中心とした新たな収益モデルの展開
- 海外展開 : コア事業周辺に海外展開を検討

中長期的な事業成長を支える事業基盤の強化：DX推進体制

“コア事業の進化”と“新領域への挑戦”を実現させるための 強力なグループDX推進体制を構築




デジタルとIT部門を統合

社内・外の専門人財を集結
各事業へ派遣



- データ・AI活用
- アーキテクチャ最適化
- DevOps
- デジタルマーケティング
- 生産性向上・RPA
- インフラ、セキュリティ
- DX人財育成と採用

 **DX認定** 5月1日に、経産省の“DX認定”も取得

DX人財の採用だけでなく、社員全員のDXのスキル開発を促進

人財開発 方針

- 組織力の把握と、従業員自身の向上意欲と挑戦を促す
- 「職種×スキルレベル別」の研修を準備し、効果検証を行いながら改善

職種定義

ベネッセのDXに必要な職種を定義

スキルマップ

職種ごとにスキルマップを作成し、
求められるスキルのレベルを可視化

アセスメント

客観性や市場価値判定を考慮し、
外部アセスメントも活用

管理

タレントマネジメントシステムで管理

研修 プログラム

自社事例を活用したオリジナルプログラム + Udemyを活用
※ベネッセコーポレーションにおけるUdemy受講者数2,065人(全社員の93%)



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

