



2023年3月期 決算説明会

2023年5月12日
株式会社ベネッセホールディングス

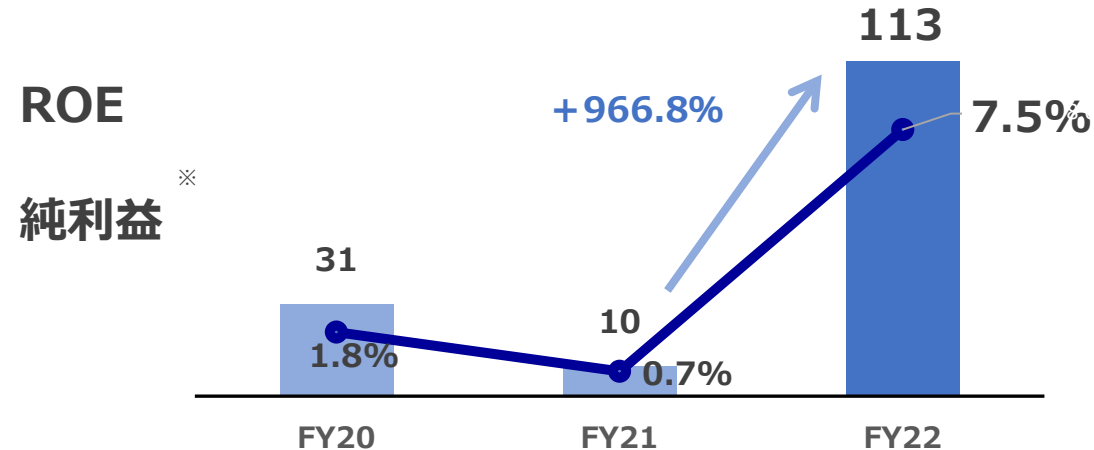
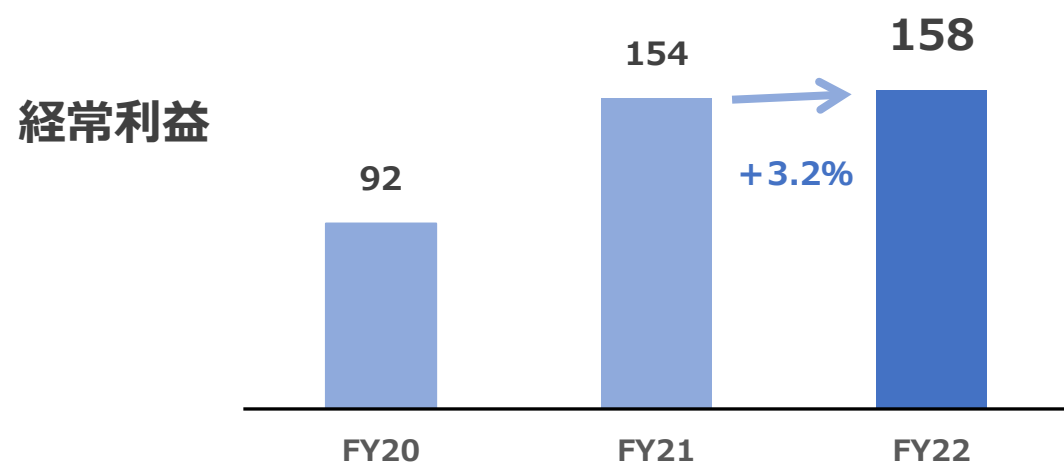
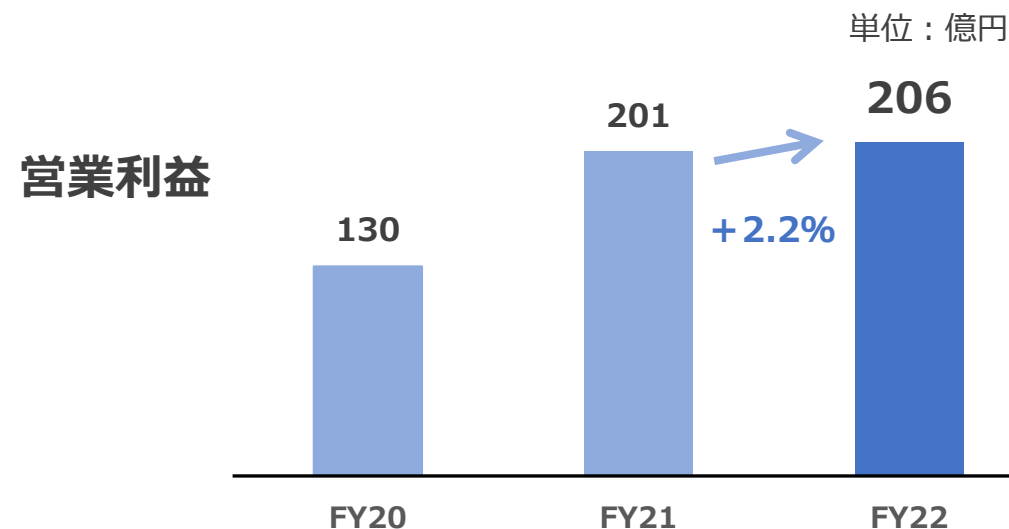
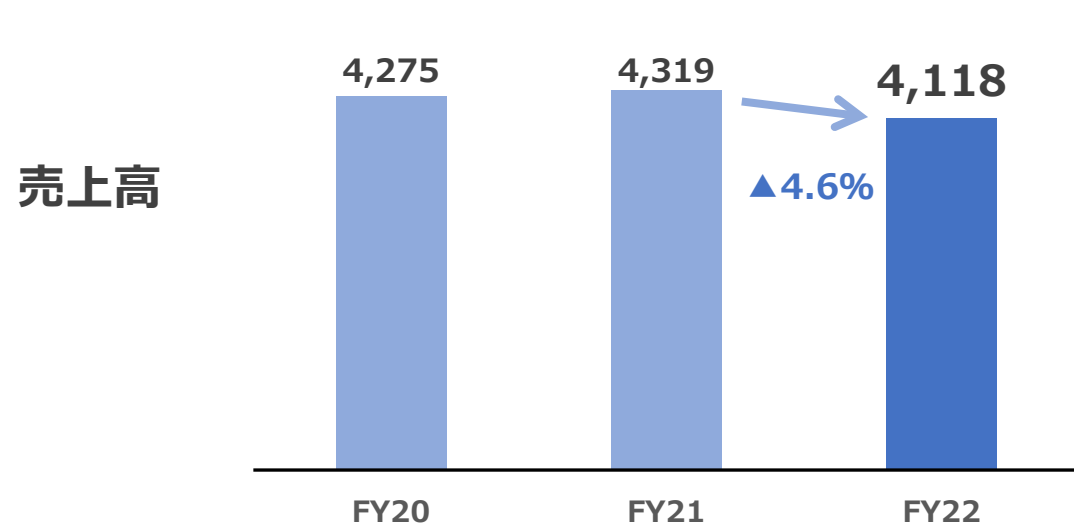
本資料に記載されている当社の業績見通し、計画、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しです。これらは現時点で入手可能な情報に基づき当社の経営者が判断したものであり、リスクや不確実性を含んでいます。従いまして、これらの業績見通しのみを依拠して投資判断を下されることは、お控えいただきますようお願いいたします。

2023年3月期 業績概要

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

FY22 業績概要

減収増益、純利益はベルリッツ売却に伴い昨年度発生した一過性の損失がなくなり大幅増益



※ 純利益は親会社株主に帰属する当期純利益

対前年で減収増益、対見通しは計画未達

単位：億円

	FY21 実績	FY22 実績	対前年	FY22 見通し (11月公表)	対見通し (11月公表)
売上高	4,319	4,118	▲200	4,170	▲51
営業利益	201	206	+4	215	▲8

※ベルリッツ売却による影響（対前年）：売上高▲200億円、営業利益+27億円

■ 対前年

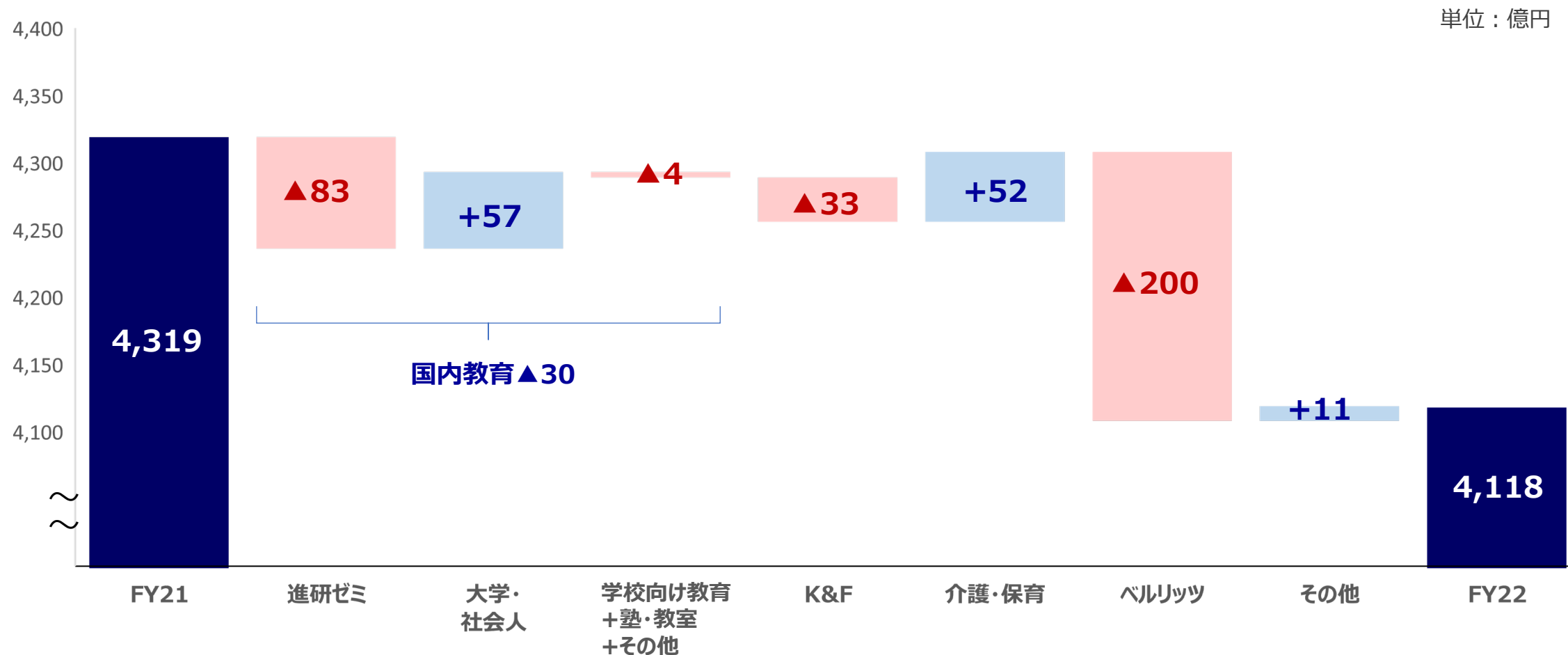
- ・売上高はベルリッツの売却等により▲200億円の減収
- ・営業利益は以下の要因により+4億円増益
 - (+) ベルリッツの売却による赤字剥落（+27億円）
 - (+) 大学・社会人事業のUdemyを中心とした拡大（+11億円）
 - (+) 日本「こどもちゃれんじ」（+6億円）、直島（+5億円）等
 - (-) 中国「こどもちゃれんじ」事業の中国ゼロコロナ政策を受けた在籍数減少（▲24億円）
 - (-) 「進研ゼミ」：販売費のセグメント別負担見直し等（▲14億円）
 - (-) 介護事業の新型コロナウイルス影響長期化、光熱費・販促費の増加等（▲13億円）

■ 対見通し（11月公表）

- ・売上高は▲51億円
- ・営業利益はK&F事業や東京個別指導学院の計画未達等により▲8億円の減益

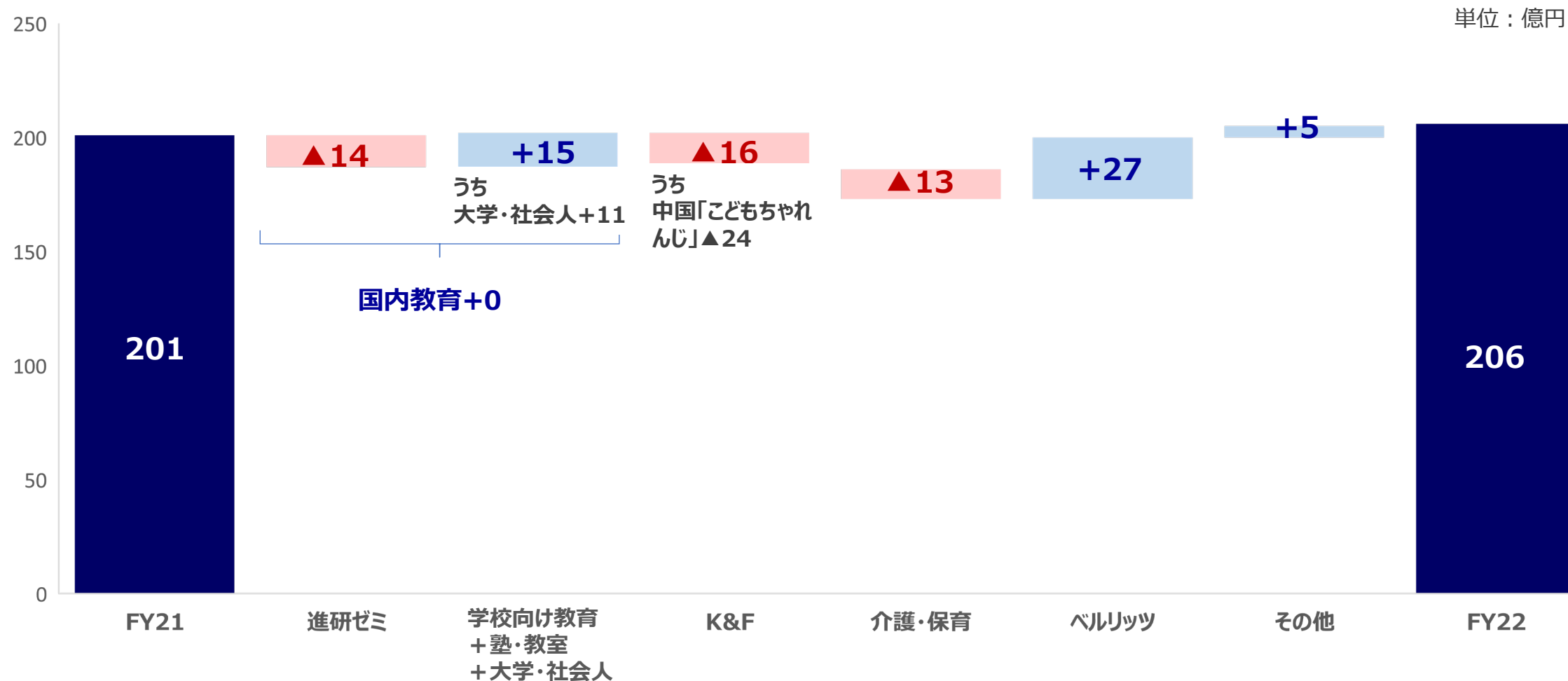
FY22 事業別の売上高（対前年）

大学・社会人事業や介護・保育事業の増収があるが、ベルリッツ売却による売上高の剥落や「進研ゼミ」の在籍数減少により、減収



FY22 事業別の営業利益（対前年）

中国事業や介護・保育事業でのコロナの影響等による減益があるが、
大学・社会人事業の増益やベルリッツ売却による営業損失の剥落により増益

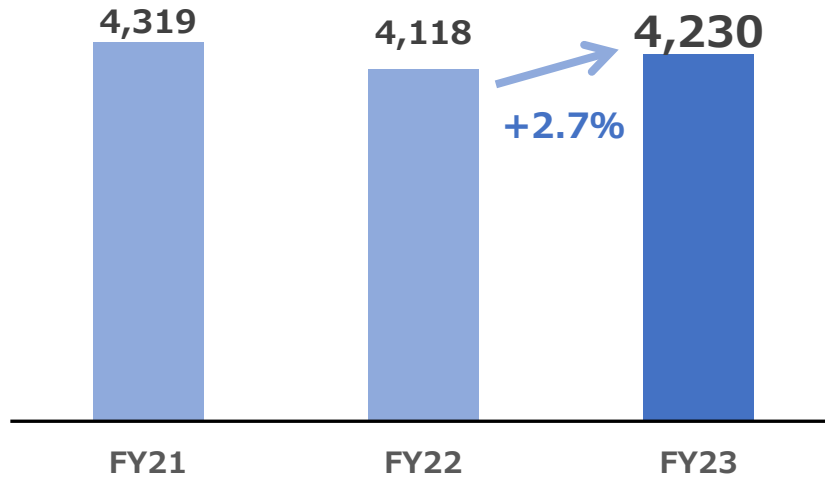


※進研ゼミの前期比マイナスは主に販売費のセグメント別負担の見直しによる

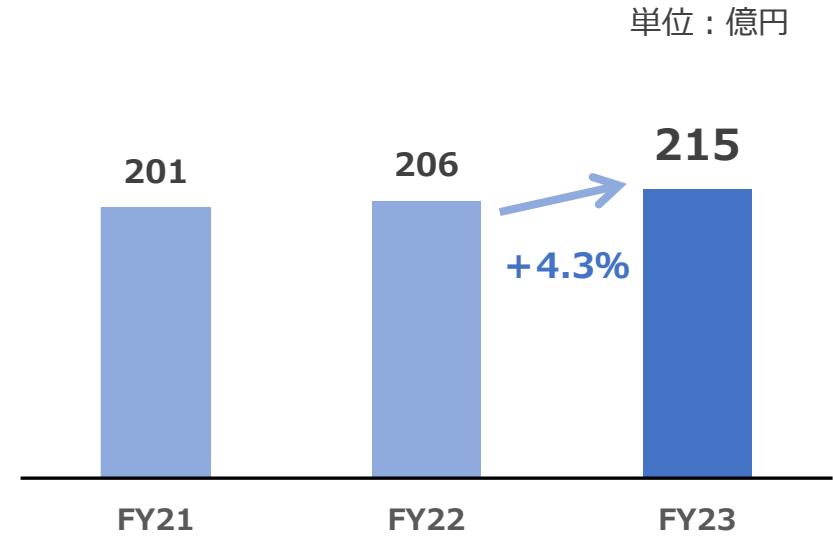
FY23 業績見通し

増収増益、ROEは7.3%を見込む

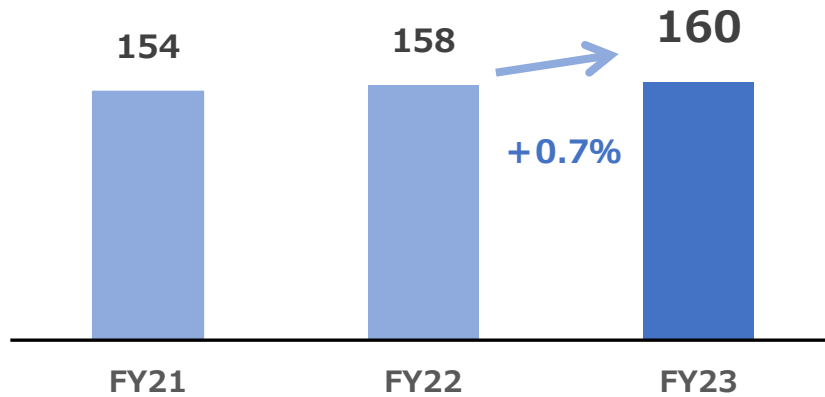
売上高



営業利益

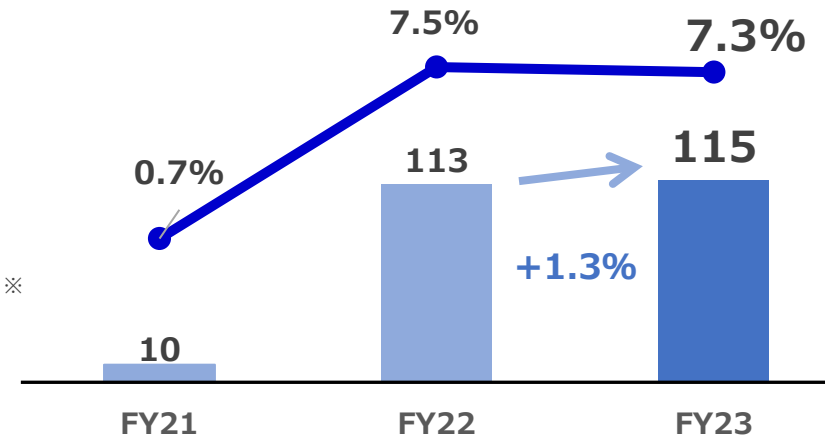


経常利益



ROE

純利益 ※



※ 純利益は親会社株主に帰属する当期純利益

対前年で増収増益

単位：億円

	FY22 実績	FY23 見通し	対前年
売上高	4,118	4,230	+111
営業利益	206	215	+8

■ 介護・保育事業の新型コロナウイルス影響からの回復が、増益をけん引

営業利益：対前年+28億円

■ 「進研ゼミ」は会員数減も、価格改定とコスト削減で吸収し増益

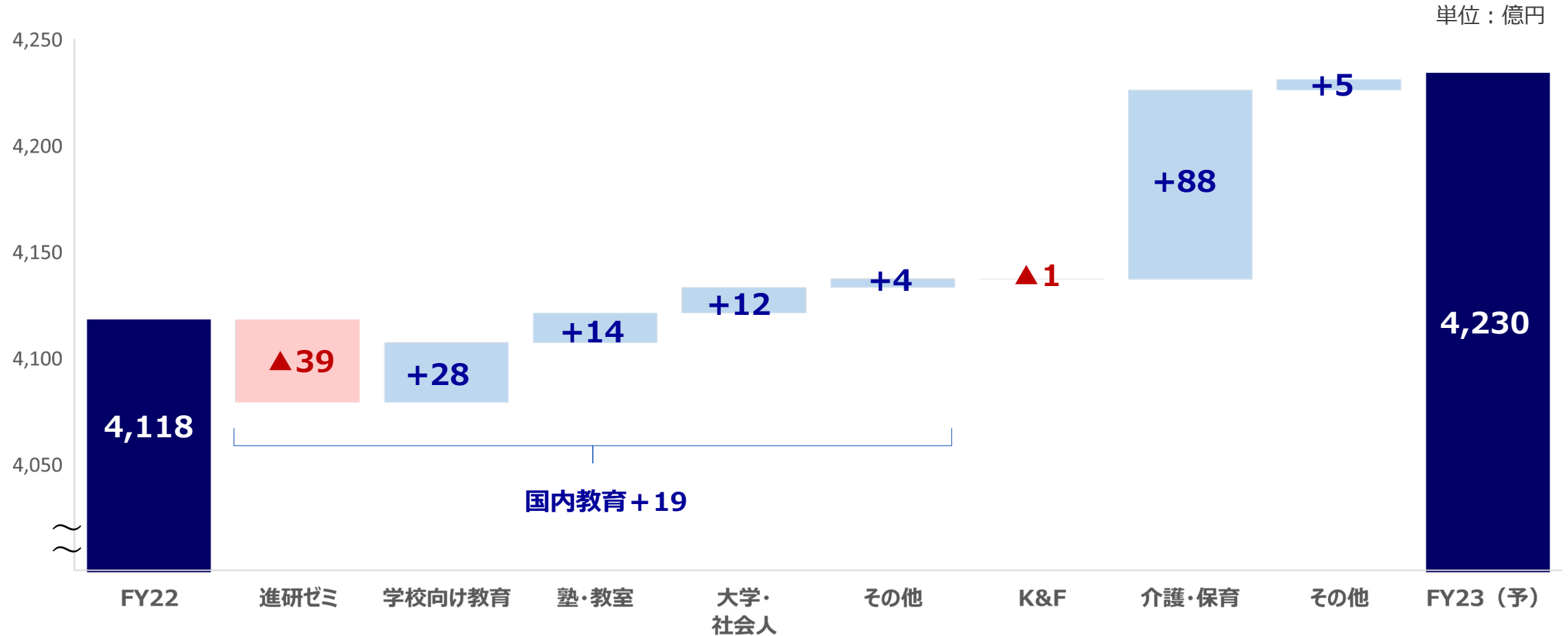
■ 大学・社会人事業は、Udemyの成長やM&A・アライアンスによる新領域の拡大を見込む

■ 成長に向けた投資を実行のため増益幅は抑制

小中学校事業の商品・基盤強化、大学・社会人事業、エリア事業推進体制の強化、インド事業開発、DX人材投資等

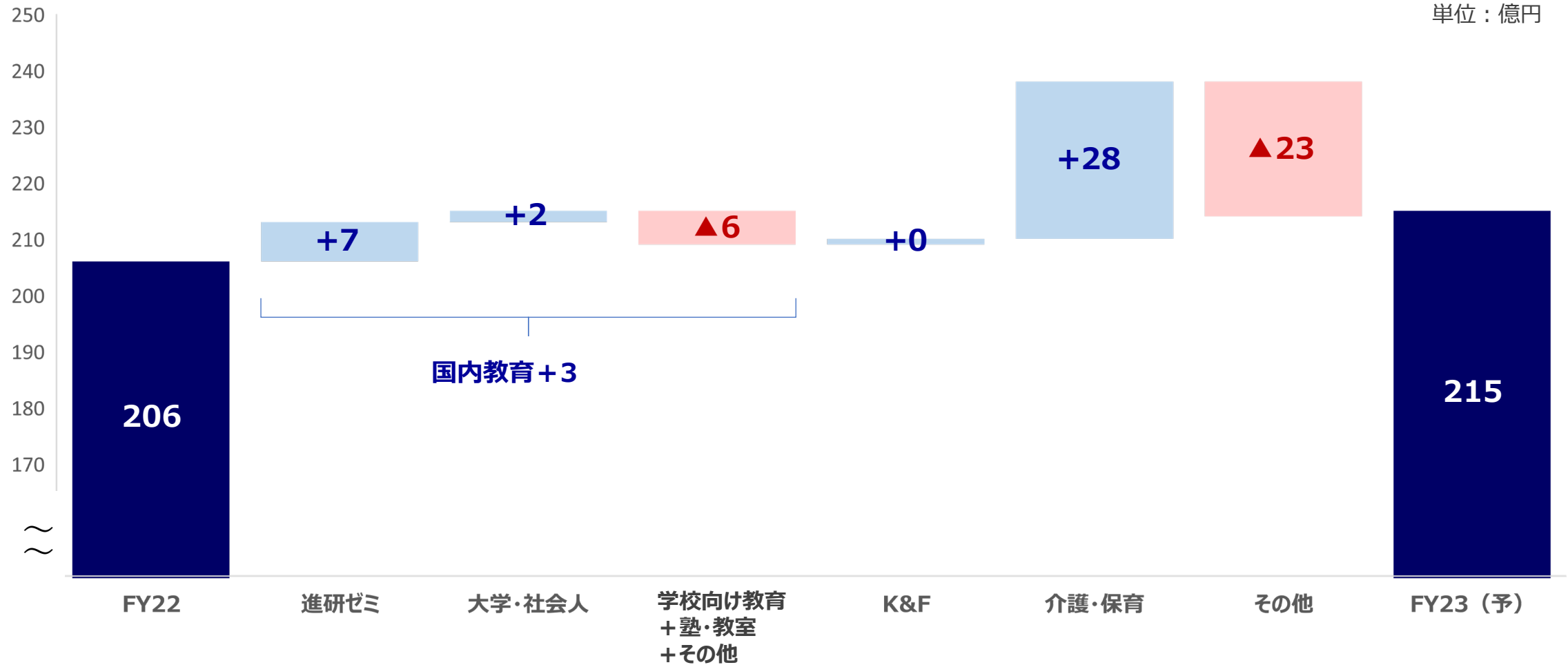
FY23 事業別の売上高見通し（対前年）

「進研ゼミ」は減収も、介護・保育事業、および学校向け教育事業、塾・教室事業、大学・社会人事業の増収により、増収



FY23 事業別の営業利益見通し（対前年）

介護・保育事業、「進研ゼミ」の増益により、増益



FY23 セグメント別業績見通し（対前年）

単位：億円

セグメント/事業		売上高の増減	
国内教育	進研ゼミ	▲39	延べ在籍数減少による減収を価格改定による増収で一部カバー
	学校向け教育	+28	高校事業の増収
	塾・教室	+14	各塾の増収
	大学・社会人等	+12	Udemyの拡大等による増収
	その他	+4	チャレンジスクール等
K&F	日本	+3	「こどもちゃれんじ」の延べ在籍数減少による減収を、価格改定とたまひよ事業の回復等でカバーし増収
	海外	▲3	期初在籍数の減少による減収
介護・保育		+88	拠点増、入居率改善、価格改定に伴う増収
その他・調整		+5	直島事業の増収等

営業利益の増減	
+7	減収による減益の一方、システム償却費減やコスト削減効果を見込む
▲6	高校事業増収による増益の一方、小中学校事業でFY25以降に向けた先行投資の増加（11億円）を見込む
▲2	東京個別指導学院の減益とアップの首都圏中学受験事業立ち上げコストを見込む
+2	Udemy、i-キャリア等を中心とした増益が成長に向けた投資増（9億円）をカバー
+2	増収による増益
+7	講座事業の減収による減益の一方、講座外事業、たまひよ事業等の収益回復及びコスト削減効果を見込む
▲6	減収による減益に加え、および早期の事業回復に向けた販促強化を見込む
+28	増収による増益
▲23	戦略投資、インド事業開発等

「進研ゼミ」「こどもちゃれんじ」4月会員数

会員数と利益のバランスを重視

4月会員数は、対前年▲11.5%だが、価格改定とコスト削減により増益を見込む

(単位：万人)	2022年 (前年)	2023年 (今期)	対前年増減	増減率(%)
高校講座	11	10	▲1	▲8.9
中学講座	35	32	▲3	▲8.6
小学講座	128	118	▲10	▲8.0
こどもちゃれんじ	75	61	▲14	▲19.0
国内合計	249	221	▲29	▲11.5
売上高 (進研ゼミ+こどもちゃれんじ)	1,138億円	1,095億円	▲42億円	▲3.8%

※2023年の売上高は計画数値

デジタル講座は微減だが、紙講座の会員数減少の影響が大きい
足元の継続率は、前年同月を上回る

今後の事業方針

株式会社ベネッセホールディングス
代表取締役社長 CEO
小林 仁

1. 中期経営計画フェーズ1の振り返り

2. FY23の位置付けと主な事業の重点テーマ

3. 変革事業計画のポイント

2020年11月 (中期経営計画)

2022年5月 (確定決算:財務KPIアップデート)

2023年5月 (変革事業計画)

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 <small>※収益認識基準考慮後</small>	FY23-FY25 オーガニック成長率3%以上(売上高) <small>コロナ影響からV字回復したFY22を起点に</small> FY25 営業利益率8%以上 ROE10%以上

フェーズ1の振り返りは次ページ

FY25の財務KPIのアップデート

オーガニックを中心に着実な成長に加えて、新たなチャレンジで中長期的な成長を実現する

	【売上高】	【営業利益】	【財務KPI】
FY22 見直し	4,260億円	250億円	FY23-FY25 オーガニック成長率3%以上
FY25 PLイメージ	5,000億円以上	400億円以上	FY25 営業利益率8%以上
FY23-25成長寄与度 (内訳)			
オーガニック	+500~600億円	オーガニック 80%	FY23 ROE10%以上 + New FY23-FY25 成長寄与度 インオーガニック・新領域 20%以上
インオーガニック 新領域	+100~150+α億円	インオーガニック・新領域 20%	

持続的な利益成長
に向けたポートフォリオ
変革の実現

そのための戦略とKPI
の見直しを行う

環境
変化

財務 目標

フェーズ1の目標「新型コロナウイルス影響からのV字回復」はわずかに未達

- 営業利益は新型コロナ前 FY19：212億円→FY20：130億円→FY22：206億円

若干未達

コア事業 の進化

国内教育はV字回復も介護・中国の回復はこれから。インオーガニック成長には着手

- 国内教育事業はFY22時点でFY19からのV字回復を実現
(営業利益 = FY19：140億円 ⇒ FY20：119億円 ⇒ FY22：191億円)
- インオーガニック成長に向けた活動本格化
(多様な学び支援事業立ち上げ、ハートメディカルケア連結子会社化)
- 一方で、介護事業・中国「こどもちゃれんじ」事業は新型コロナ影響が長引き回復途上

一部
コロナの影響残る

新領域 への挑戦

新組織を設置し成長への挑戦に本格着手

- 大学・社会人カンパニーを新設。Udemy事業の順調な拡大（導入社数1,000社超）
- 大学社会人領域でのさらなる成長加速に着手（SkyHive社出資・提携、Waris社買収）
- 海外教育ではベネッセインドを設立。現地での学校教育支援事業スタート

順調に進捗

経営 基盤

課題事業の整理、DX化を推進

- 赤字事業であったベルリッツの売却により、収益性が改善
- グループ横断組織のDIP（Digital Innovation Partners）を設置し、DXを推進

順調に進捗

1. 中期経営計画フェーズ1の振り返り

2. FY23の位置付けと主な事業の重点テーマ

3. 変革事業計画のポイント

- 次の成長に向けた成長領域への積極的投資
- コア事業の課題解決への取り組み
- 経営基盤（エリア、人材、DX）強化策の実行



同時に、増収増益を目指す

商品価値・営業手法の再設計とコスト構造の改革を推進

課題と機会点

- 少子化の加速とニーズの多様化
- 学校教育の大きな転換
(年内入試・GIGAスクール構想)
- 子どもの学習意欲低下への取り組み

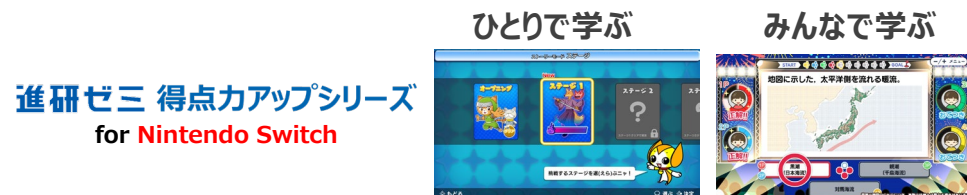
足元の状況

- 進研ゼミ・こどもちゃれんじ会員数：
対前年▲11.5%（23年4月）
- 高校アセス：対前年▲1.8%（FY22）
- ミライシード採用校：9,010校
対前年+1,068校（23年4月）

FY23の重点項目

✓ 教材・サービスの強化

- 子どもの学習意欲低下への取り組みを強化
(Nintendo Switchとのタイアップ対象学年拡大等)



- GIGA端末リプレイスや校務支援のクラウド化を見据えた先行投資（ミライシード、EDUCOM等）

✓ 多様化するニーズへの対応

- 顧客基盤を活用した多様な学びの提供
(エベレス、チャレンジスクールの拡大等)
- 進路が多様な学校への商品強化
(進路達成プログラム等)
- 地域ごとに多様化する自治体や学校のニーズに応じた提案推進（エリア事業推進本部の新設）

✓ コスト構造改革の推進

- 全社視点でのコスト構造の見直し

成長領域の最重要テーマとして積極的に投資

課題と機会点

- 企業・個人のリスキング・HR関連サービスニーズの拡大

足元の状況

- 売上高成長率：対前年+40.1%（FY22）
- Udemyは順調に拡大
 - 国内導入社数：1,000社超（日経225企業:50%超）（23年3月）
 - 国内会員数：130万人以上（23年3月）
- SkyHive社との資本提携（23年4月）
Waris社のグループイン（23年6月予定）

FY23の重点項目

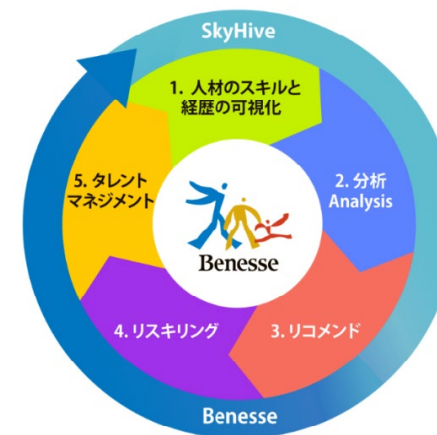
- ✓ **事業拡大に向けた戦略的なリソースアロケーション**
 - 法人営業を中心に人員増強：対前年6割増（法人営業、行政向け・コンテンツ・データサイエンス・コーポレートなど機能強化のための採用を加速）
 - 販促強化
- ✓ **自社基盤の有効活用×M&A戦略の加速**

SkyHiveとの資本業務提携

SkyHiveは世界最大級の労働市場情報のデータベースを保有

FY23にUdemy Business導入企業・検討企業へのサービス提供開始を予定し、SkyHive社との新たなプログラムを開発・展開

スキル診断～タレントマネジメントまで人的資本経営に必要なサービスを一気通貫で提供



入居介護事業の入居率早期回復と、周辺事業の開発加速

課題と機会点

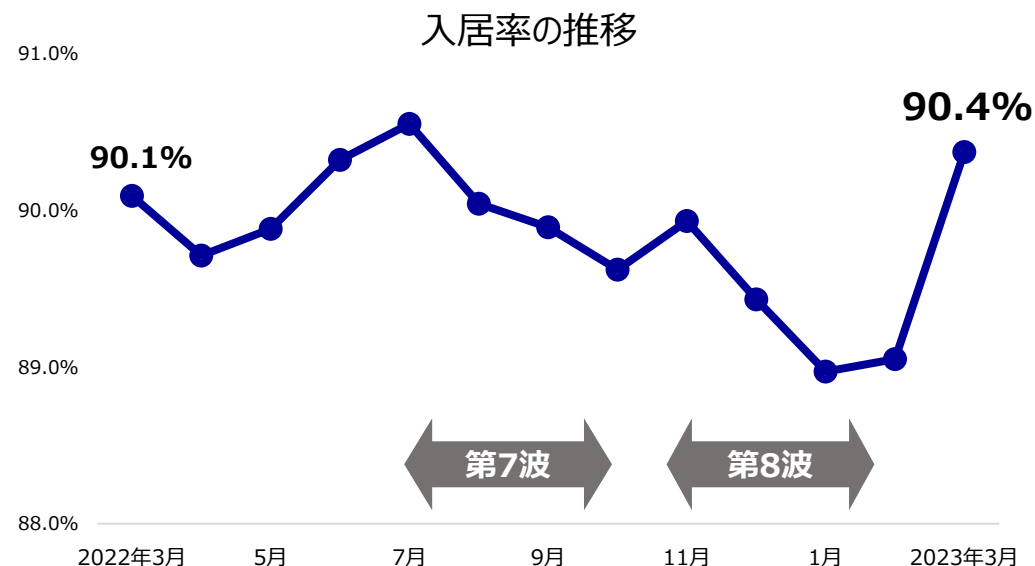
- 新型コロナウイルス影響からの回復
- 介護人材不足など深刻化する社会課題の解決

FY23の重点項目

- ✓ **入居介護事業の入居率早期回復**
 - 病院・ケアマネージャーとの関係構築×ショートステイ(体験)
 - 営業体制強化
 - 24年3月末入居率目標：93.9%
- ✓ **戦略的な出店計画の推進**
 - 展開エリアの拡大着手（金沢、広島、熊本）
⇒採用戦略と連動
 - 特徴的な新規ホーム開設
- ✓ **介護周辺領域での新規事業開発の着手**

足元の状況(入居介護事業)

- 入居率：23年3月末 90.4% (前年同月90.1%)
- 資料請求数：23年3月 対前年+6.6%



新型コロナウイルス影響からの回復に向けた投資

課題と機会点

- 新型コロナウイルス影響による会員数の減少
- 少子化の急加速
- 「双減政策」による競争環境の緩和
- 固定費型販売から変動費型販売への転換

足元の状況

- 会員数:対前年▲16.5% (23年4月)
- 足元の継続率・新規会員数は前年同期を上回る

FY23の重点項目

- ✓ **利益バランスを重視した会員数の回復**
 - コロナウイルス収束に伴う会員数の回復
 - 販売構造改革
(EC/推薦官販売などの変動費型販売を拡大)
 - コスト構造改革
(配送、IT開発費など)
- ✓ **LTV (顧客生涯価値) の向上**
 - 周辺事業の拡充
(思考力講座の拡大、新講座の開発等)
 - KIDS事業の再生
(コロナウイルスの影響による閉店や運営停止からの回復)



1. 中期経営計画フェーズ1の振り返り

2. FY23の位置付けと主な事業の重点テーマ

3. 変革事業計画のポイント

1. 様々な構造的な変化が進む事業環境の下、グループパーパスの実現を追求し続けるために、**中長期で持続的利益成長が可能なポートフォリオ構造へと変革**が必要不可欠
2. **FY28までに「コア教育」「コア介護」「新領域」が“利益の三本柱”となるポートフォリオ構造を実現**
3. 『変革事業計画』では、**「コア事業の変革」「新たな成長への挑戦」**に取り組むとともに、その実現に必要な経営の仕組みの変革、**「マネジメントシステム変革」「コーポレート変革」**を断行

今回の「変革事業計画」は、会社を取り巻く様々な周辺環境を踏まえ、
「中期経営計画」をブラッシュアップしたものという位置付け

グループパーパスを追求し続けるために、持続的利益成長が可能なポートフォリオ構造を目指す「コア事業の変革」と「新たな成長への挑戦」、そのための「経営の仕組みの変革」を実行する

ポートフォリオ戦略

コア教育事業の安定収益化、コア介護事業の安定成長、新領域の成長加速、そのための全社リソース強化・アロケーションにより、FY28に「コア教育」「コア介護」「新領域」の3本柱の利益構造を実現する

コア事業の変革

- コア教育：組織の枠を超えたコスト構造改革、商品価値・営業手法再構築、事業モデル変革
- コア介護：ドミナント再構築と営業・マネジメント強化
- 中国：構造改革 + 3~4級都市展開/LTV拡大

新たな成長への挑戦

- 大学・社会人：法人・個人の学び×HR支援事業
- 介護周辺：新規事業の開発
- 海外：コアの強みを軸として特定国展開(例:インド)

実現に向けた経営の仕組みの変革

- マネジメントシステム変革：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
- コーポレート変革：実行をドライブするCXO体制の再構築・強化

既存事業の足元の状況および、
FY25以降の成長に向けた新規事業への投資を考慮し、目標数値を見直す



	前回		今回
FY25 営業利益目標	400億円以上	⇒	320億円 以上

なお、FY25 ROE目標は、10%以上を堅持

安定配当の観点から

FY23は

1株当たり60円の年間配当を維持する予定

