



# 2022年3月期 決算説明会

---

2022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。

# 2022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

## ■ 「対前年」増収増益の決算

売上は対前年+44億円、+1.0%、営業利益は+70億円、+54.1%  
一方、当期純利益はベルリッツ売却による損失で対前年▲20億円、▲65.9%

## ■ 「対予想」では大幅増益

営業利益は期初予想の175億円に対して201億円で着地  
当期純利益はベルリッツ売却により0億円の予想に対し、10億円と最終黒字を確保

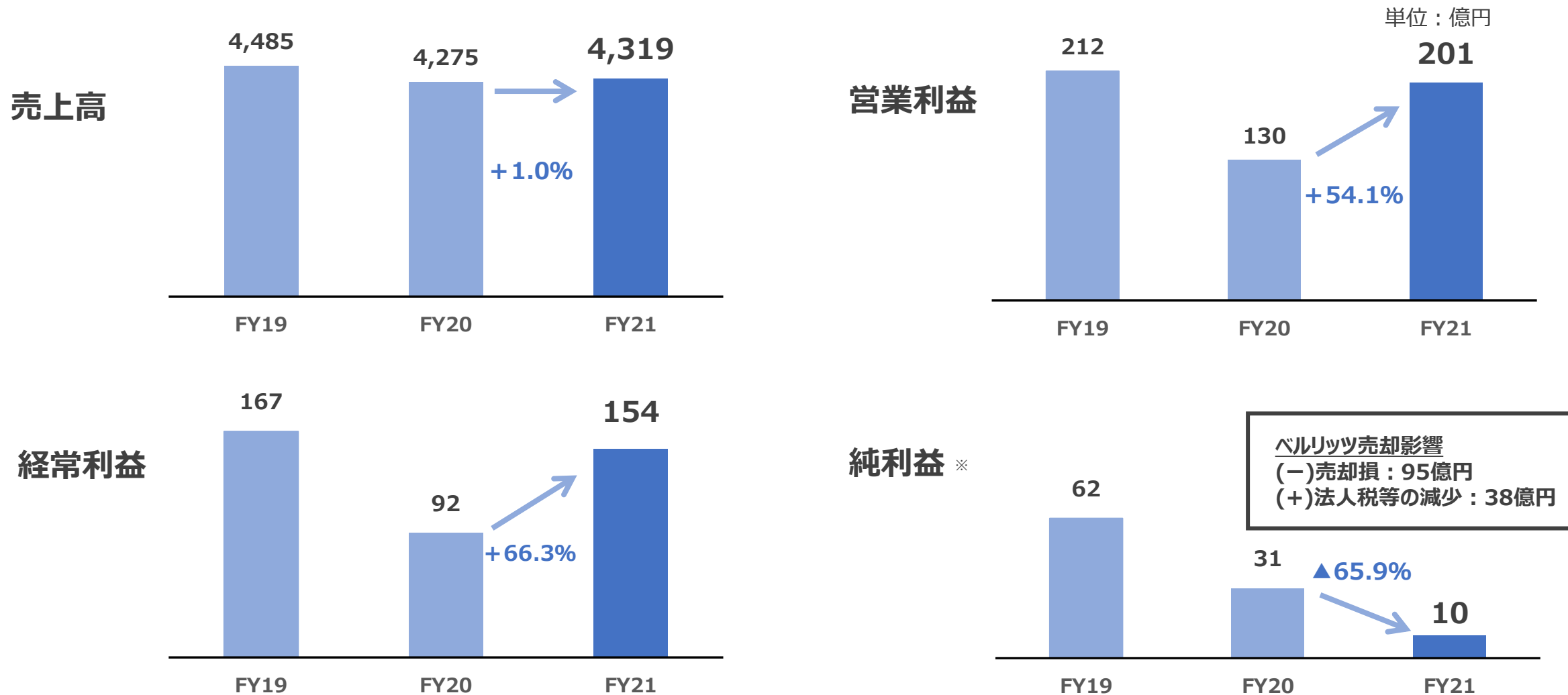
## ■ 「中計フェーズ1（FY21～22）のV字回復」に向けて、順調に進捗

- ・国内教育事業は1年目でV字回復（営業利益はFY19：138億円→FY21：190億円）
- ・介護事業は新型コロナウイルス影響で入居率低下により減益  
（営業利益は対FY19：▲33億円、対FY20▲23億円）

## ■ 「ベルリッツ売却」で、FY21は一過性の特別損失が発生

一方で、FY22以降は継続的な増益に税金削減効果が加わり資本効率やCFが改善していく見通し

## V字回復に向けて着実に進捗、当期純利益はベルリッツ売却による一過性の損失で減益

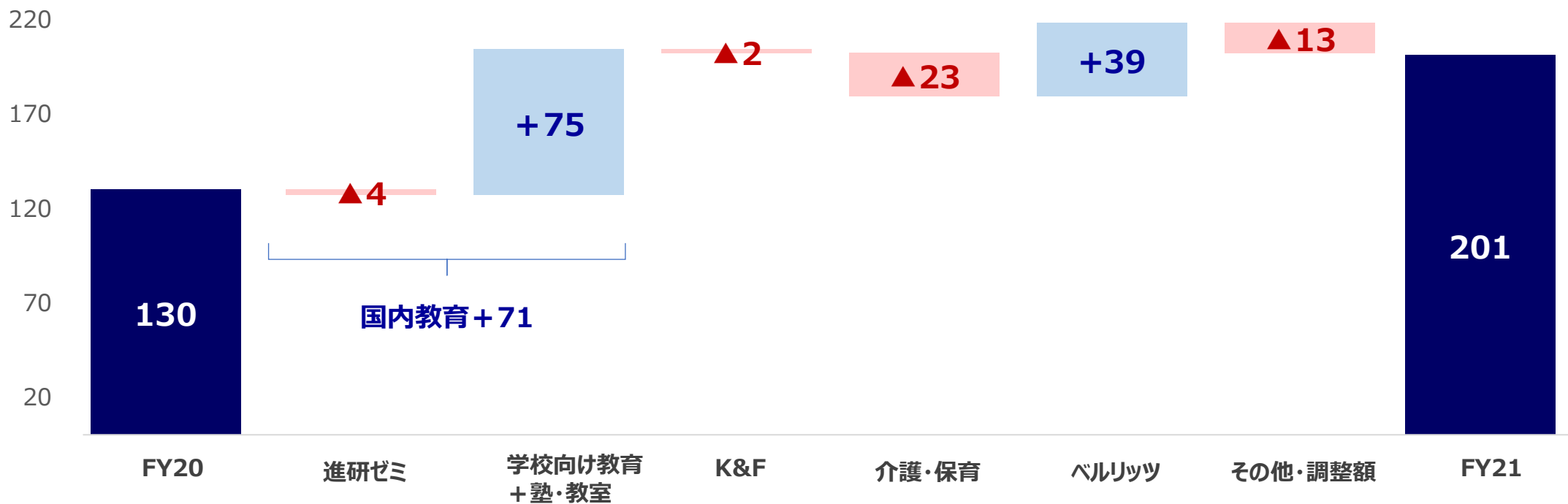


※ 純利益は親会社株主に帰属する当期純利益

# FY21 事業別の営業利益（対前年）

## 学校向け教育および塾・教室事業の回復、ベルリッツの赤字半減で大幅増益

単位：億円



・延べ在籍数対前年で▲2.9%  
・オプション講座が好調に推移

・学校：進研模試の回復とミライシードが順調に推移  
・塾・教室：在籍数がコロナ前を超える水準

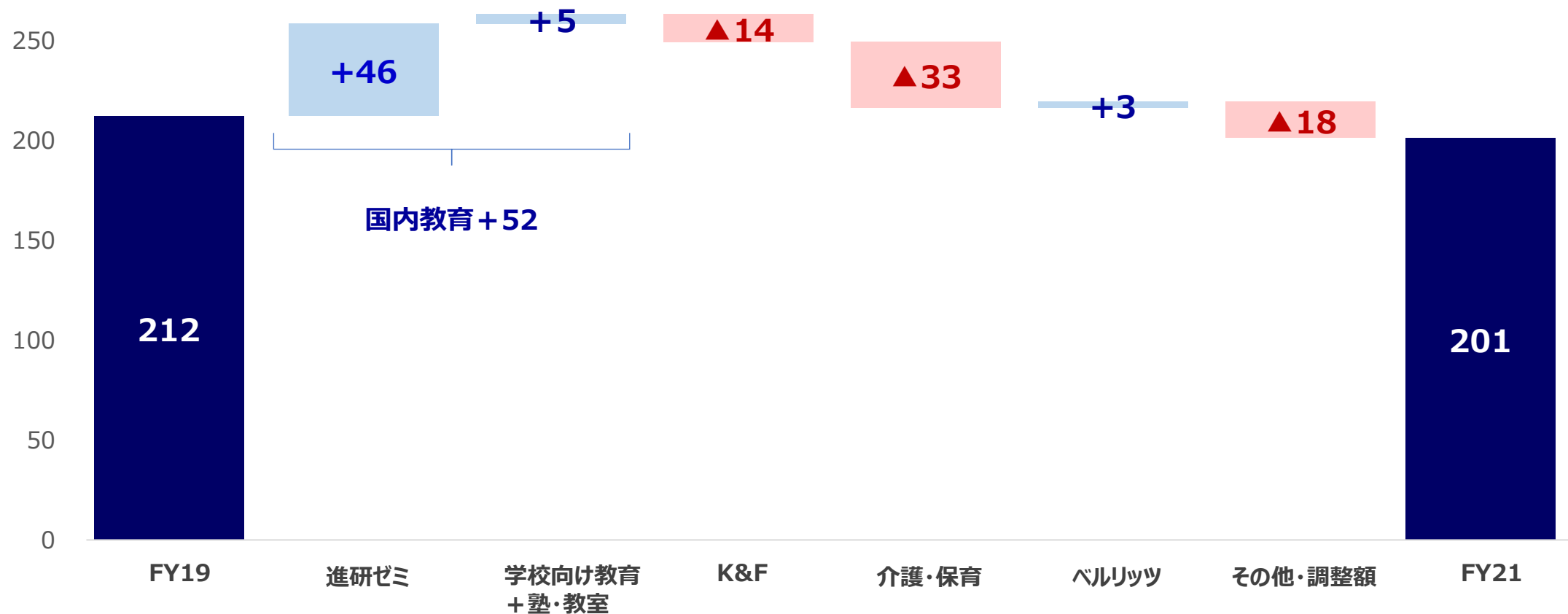
・入居率2.5pt低下の影響  
21/3 92.6% → 22/3 90.1%

・構造改革により赤字半減  
・全株式売却(3Qまで連結)

# FY21 事業別の営業利益（対FY19）

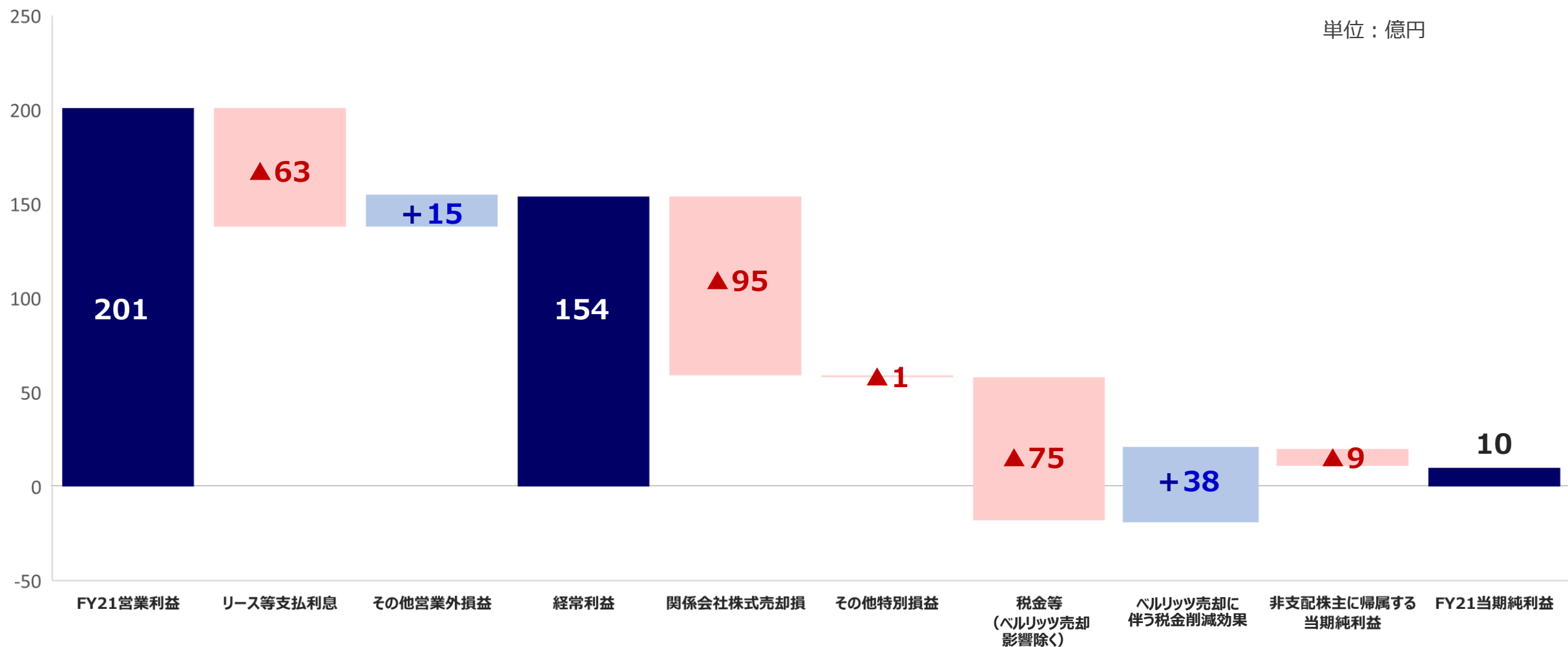
全体としてはFY22のV字回復に向け順調に進捗、国内教育はコロナ前の水準を上回る  
一方、介護・保育はコロナの影響が継続、K&Fも回復途上

単位：億円



# FY21 当期純利益（営業利益からの変遷）

ベルリッツ売却による関係会社株式売却損95億円の発生等により、当期純利益は10億円



# ベネッセグループの変革と成長の実現に向けて

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



## FY22はフェーズ1の最終年度、フェーズ2に向けても“変革と成長”のスピードをあげる

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

各フェーズの  
位置づけ

### 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

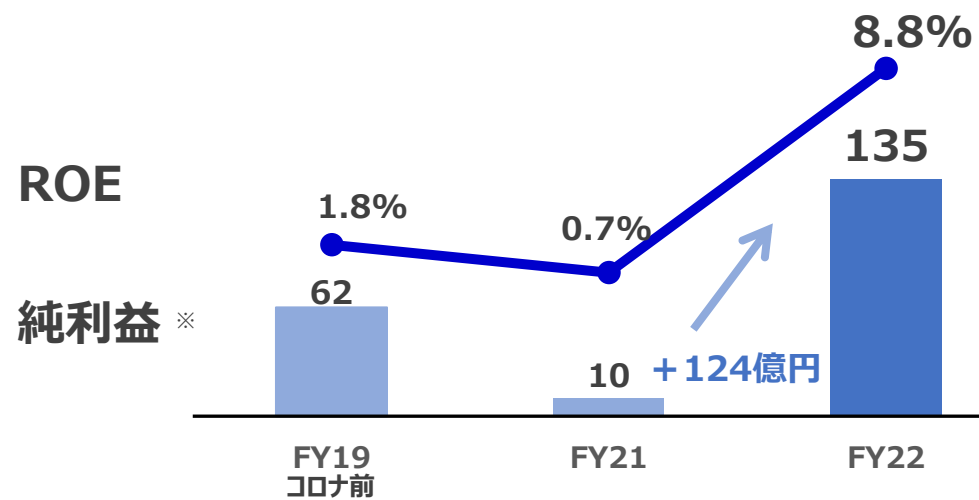
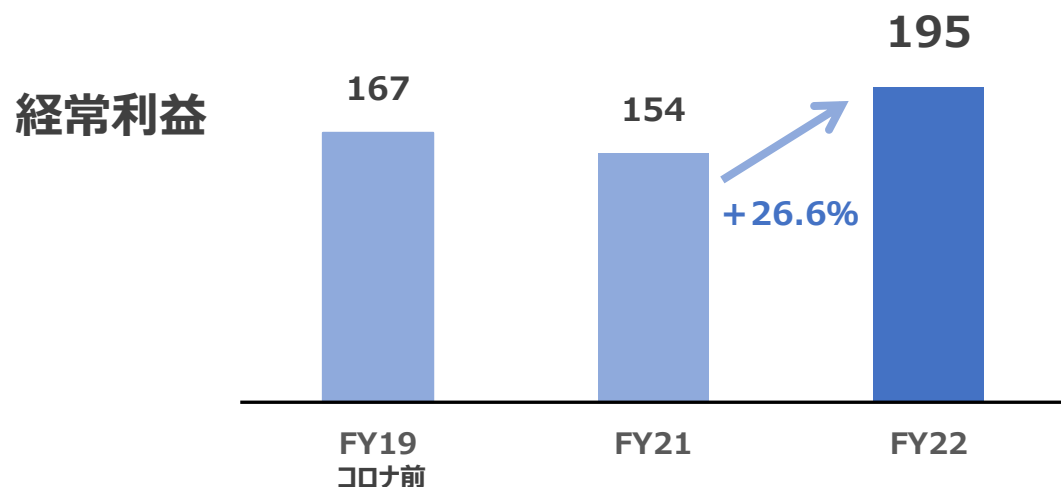
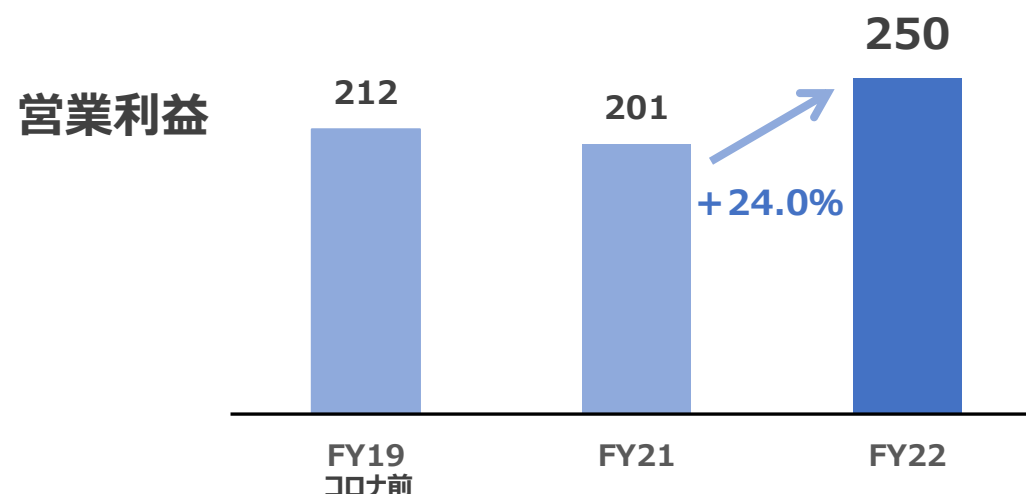
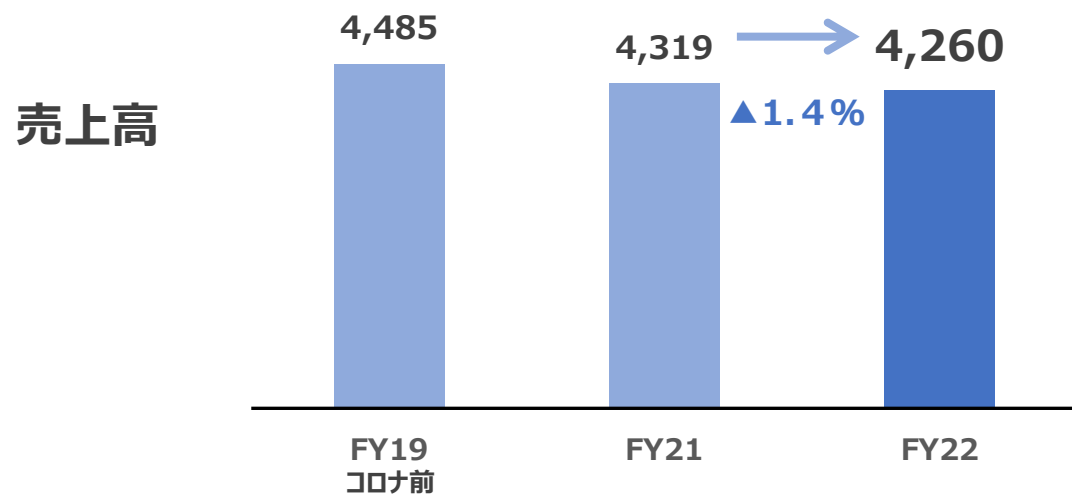
営業利益率8%以上  
ROE10%以上

- FY22はV字回復を実現し、ベルリッツ売却によりROEも大幅に改善へ
- 今後の更なる成長に向け、既存事業の変革と、  
新たなテーマ（インオーガニック＋新領域）に積極的に着手
- 財務戦略をより明確化し、新たな成長に向けた戦略的投資を実行

# FY22 通期見通しハイライト

ベルリッツの剥落の影響（FY19比▲450億円 FY21比▲200億円）により減収だが、  
利益は大幅に改善予定、ROEは8.8%へ

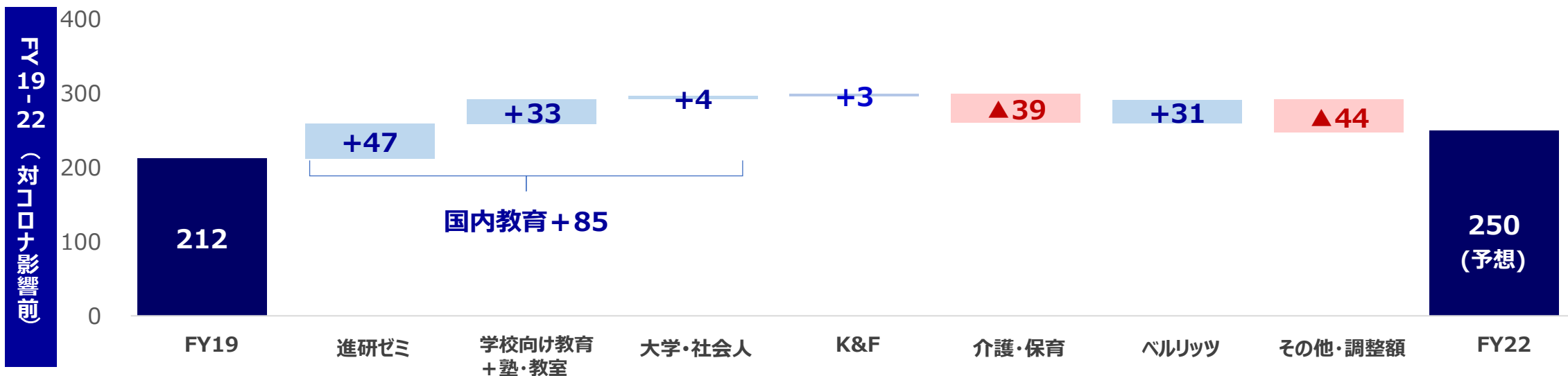
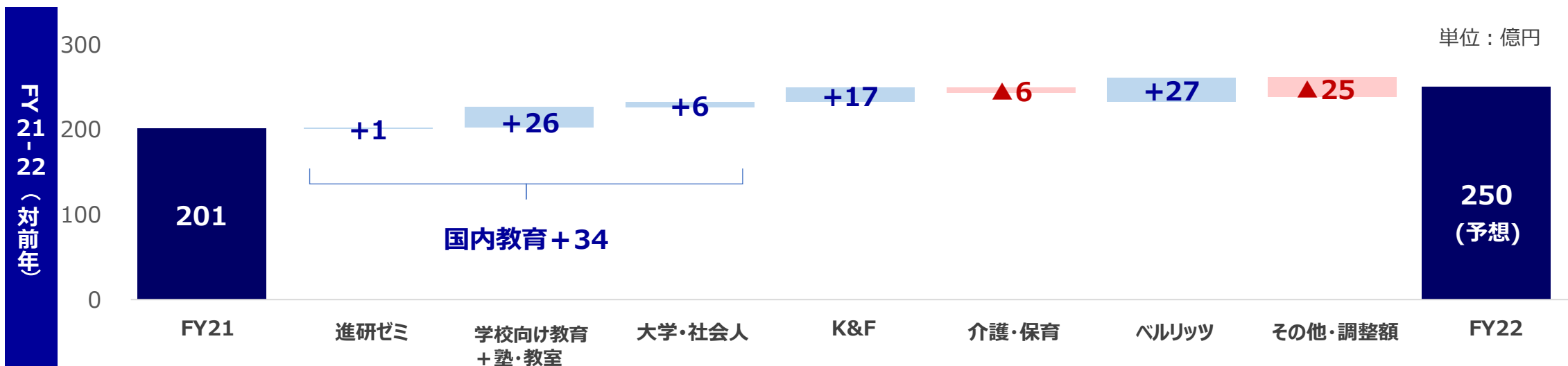
単位：億円



※ 純利益は親会社株主に帰属する当期純利益

# FY22 事業別の営業利益 (対前年と対コロナ影響前)

介護の期首の入居率が新型コロナウイルス感染症の影響で予想より低下したものの、国内教育の収益性向上、ベルリッツ売却により、V字回復は達成見込み



## FY22はフェーズ1の最終年度、フェーズ2に向けても“変革と成長”のスピードをあげる

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

財務KPI達成の道筋を示す

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】
FY22 見通し	4,260億円	250億円
FY25 PLイメージ	5,000億円以上	400億円以上
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%
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%

【財務KPI】
FY23-FY25 オーガニック成長率3%以上
FY25 営業利益率8%以上
 FY23 ROE10%以上
+
 FY23-FY25 成長寄与度 インオーガニック・新領域 20%以上

## オーガニック成長 + 新たな成長に向けた今後のテーマに積極的に着手

### オーガニック

#### ■ 進研ゼミ

- ・ 残存率向上とマーケティング変革による収益力向上
- ・ BYODを見据えたタブレット戦略

#### ■ K&F

- ・ 残存率向上とマーケティング変革による収益力向上

#### ■ 学校

- ・ ミライシードの安定収益化（小・中学校）
- ・ アセスメント×ICTによる商品力強化（高校）

#### ■ 塾・教室

- ・ 教室数増加と各塾のユニーク性の進化

#### ■ 介護

- ・ 入居率の回復、戦略的物件の拡大

### インオーガニック

- ・ 多様な学びニーズに対応したプラットフォーム事業の展開

- ・ 商品サービスの“複層化”を中心としたモデル変革

- ・ 進路が多様な学校向けサービスモデル強化（育成＋進路支援）

- ・ 業界内シェアのさらなる拡大（M&A）

- ・ 人材事業を中心とした周辺事業拡大（M&A）

### 新領域

#### ■ 大学・社会人

- ・ 新たな市場への進出（M&A）、強みを活かしたリカレント・リスキル市場へ展開

#### ■ 海外展開

- ・ インドにおける学校向けアセスメント事業、中国介護のスキーム検討

基盤：横断組織DIP（デジタルイノベーションパートナーズ）をベースに、DXを強力に推進

4月会員数は、対前年▲8.3%、売上高は顧客単価上昇により▲4.9%にとどまる見込み

(単位：万人)	2019年 (コロナ前)	2021年 (前年)	2022年 (今期)	対前年増減	増減率(%)
高校講座	15	14	11	▲3	▲21.2
中学講座	42	41	35	▲6	▲14.8
小学講座	124	136	128	▲8	▲5.8
こどもちゃれんじ	81	81	75	▲6	▲7.2
国内合計	262	272	249	▲23	▲8.3
売上高 (進研ゼミ+こどもちゃれんじ)	1,134億円	1,229億円	1,169億円	▲60億円	▲4.9%

※2022年の売上高は計画数値



## 4月在籍は想定より弱い、利益は対前年で増益を確保する

### 在籍減少の要因

#### 外部

- コロナ禍の長期化影響…子どもの学習意欲の低下\*、保護者の経済不安の拡大、少子化の加速  
 \*小4～高3「勉強する気持ちがわからない」の比率がコロナ前より上昇：2019年45.1%→2021年54.3%  
東京大学社会科学研究所・ベネッセ教育総合研究所 共同研究プロジェクト「子どもの生活と学びに関する親子調査2021」より

#### 内部

- デジタル学習やオンライン授業の競合の動きが活性化
- 継続：デジタル化で高活用層は増加したが、低活用層がまだ3・4割存在  
 ⇒ 校外学習をしない層の増加、および塾や低価格商品への流出
- 新規：こどもちゃれんじ・小学講座のデジタル講座は拡大するが、紙講座の減少が継続  
 マーケティング変革が道半ば ⇒ 様々なトライアルに販売費をアロケーションしたが、効率は悪化

### 打ち手

- 継続：低活用層への対応 ⇒ 人の力を活かした活用促進の強化
- 新規：体験型マーケティングモデルの確立 ⇒ 成功パターンの横展開、非効率な施策の削減
- 多様な学びニーズに対応する周辺事業の拡大

FY22は、継続施策・マーケティング効率化により、対前年で増益を確保  
 FY23以降は、段階的に“次世代の進研ゼミモデル”へ移行

顧客基盤を有効活用し、多様な学びのニーズに応じていくことで、高収益モデルを確立

**周辺事業の拡大によるLTV向上**  
**FY25目標：売上高100億円以上、営業利益率20%以上**

高活用層・ロイヤルユーザーの増加により、周辺事業は着実に成長

## ラインナップの拡大計画

### チャレンジスクール

#### ・FY22 計6ジャンル

「ダンス」「アート」「そろばん」「習字」  
 「プログラミング」「キャリア」

#### ・FY23 計12ジャンル

市場のトレンド・顧客ニーズを分析し拡大

自社開発に加え、認定サービス提供も  
 行い、プラットフォームとしてジャンル拡大



## 販売拡大による成長と高収益化

② 非会員向け販売  
 (PCL：約900万人)

進研ゼミ・こどもちゃれんじ  
 現会員(約250万人)

① 会員向け  
 販売

### ① 顧客基盤を活かした販売

・「顧客の行動履歴」を  
 活用した個別提案  
**効率的販売で高収益モデル**

### ② デジタルを活かした販売

・「まなびの手帳」  
 「しまじろうクラブアプリ」  
 などを活用した個別提案  
**事業規模の拡大**

※PCL = Potential Customer List (潜在顧客リスト)

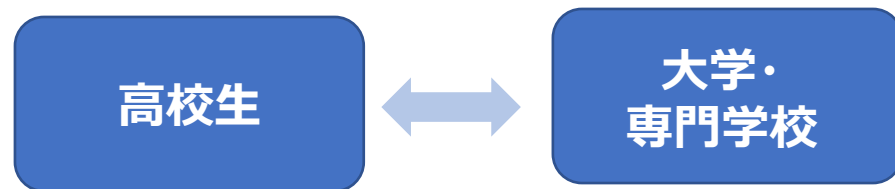
## 高校事業

### 進路支援と高大接続の強化

- 年内入試の拡大を受け、高校生の進路支援サポートの領域に新たに着手

→高校生が、自分自身にフィットした大学・専門学校とより早く出会い「学びのきっかけ」をつかめるようサポート

→教員の指導負担軽減と、大学・専門学校の広告効果向上の両立を実現

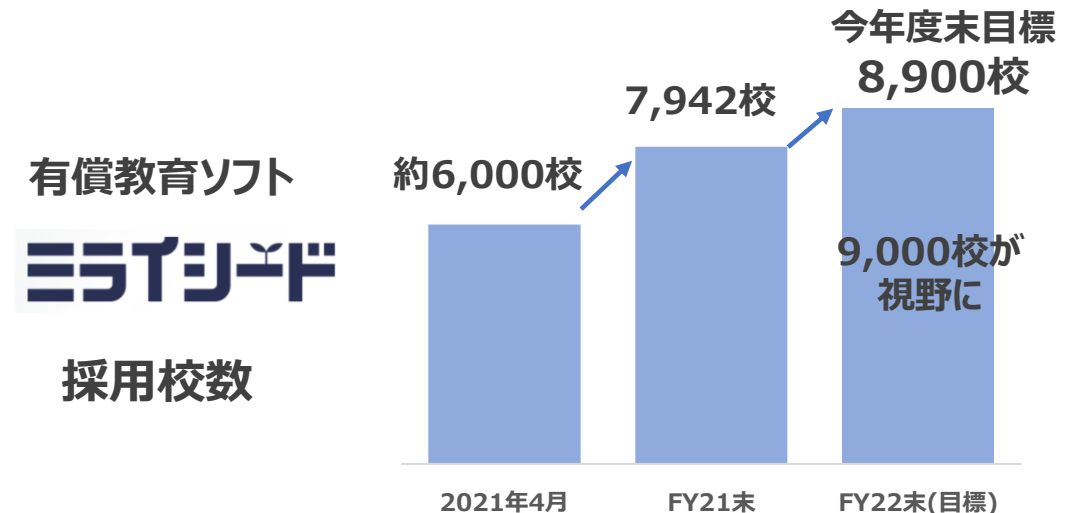


「進路達成プログラム」で  
納得度の高いマッチングを実現

## 小・中学校事業

### GIGAスクール構想を受けて、「ミライシード」が、小・中学校で引き続き採用校を拡大

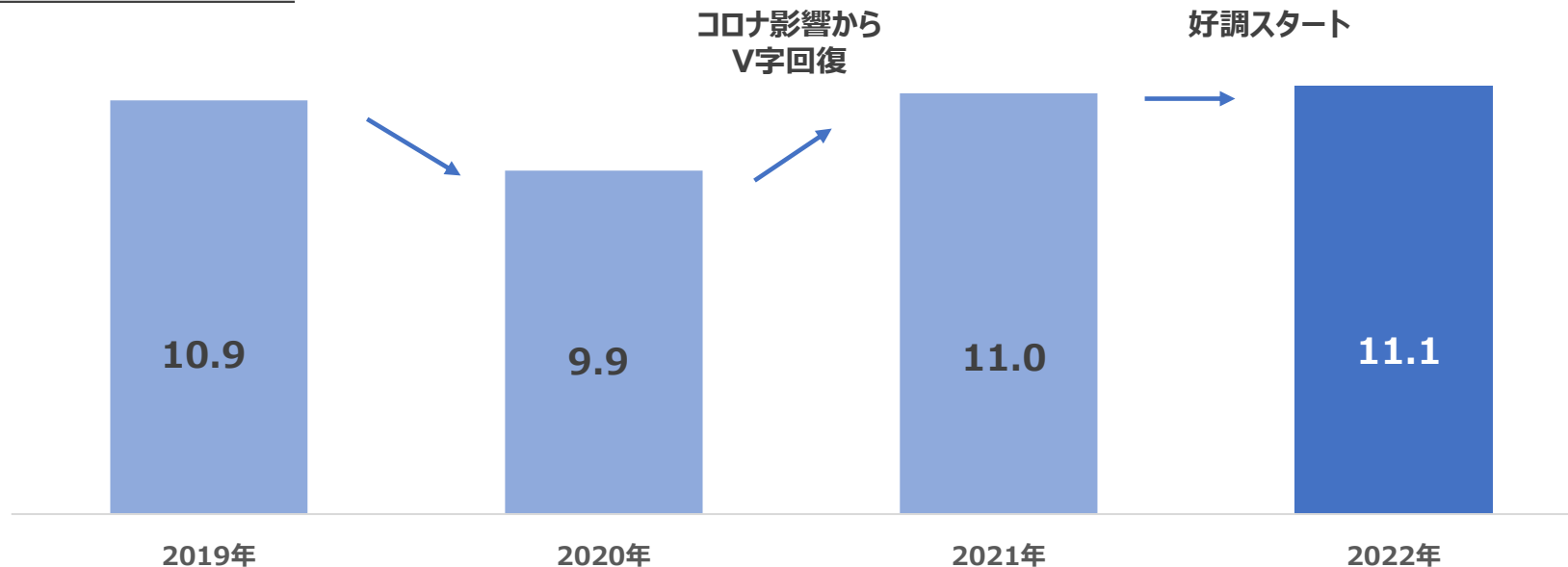
- FY22も立ち上がりは好調。8,900校導入目標に対し、**9,000校程度が視野に**
- 市場全体では、小・中学校での有償ソフト導入が進み、全国自治体の**約75%で有償教育ソフト導入済**



## FY21はV字回復、FY22も引き続き好調なスタート

- FY21の1年でV字回復を達成（営業利益は対前年+35億円）
- 新型コロナウイルスの影響が続く中で、生徒数は前年同様に好調にスタート

4月在籍数（万人）

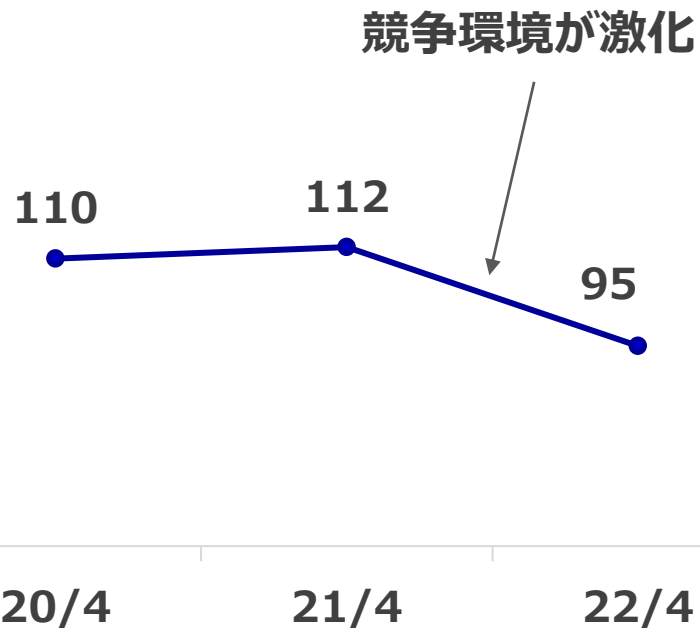


※4月在籍数は、東京個別指導学院、アップ、鉄緑会、お茶の水ゼミナール、ベネッセビースタジオの合計

## 足元の競争環境は緩和、3月後半からはロックダウンの影響大

### 中国会員数

単位：万人



### 足元の状況

#### ■ 政策変更（双減政策）により競争環境緩和

- ・競合の事業収束・撤退が相次ぐ（マーケティングの競争激化は緩和）
- ・当社は、幼児向け素養教育・書籍物としての扱いなどにより、現状では規制対象にあらず

#### ■ 3月前半は新規・継続好調も、後半からは新型コロナウイルス感染拡大によるロックダウンの影響大

- ・3月2週までは3月新規目標に対して+6%、継続も好調に推移
  - ・3月後半からコロナの感染拡大により営業停止、在籍にマイナス影響
- ※上海含む45の都市でロックダウン

#### リカバリー策

- ・営業新施策の実行強化（推薦員販売等）
- ・素養教育教材のさらなる進化と保護者向け支援強化

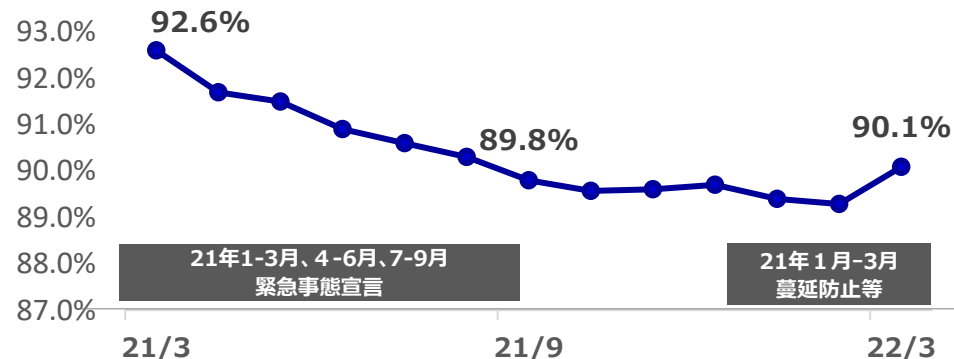
## 入居率改善に向けて、営業戦略を強化。収益の回復を目指す

### 足元の状況

(入居介護事業)

- 新型コロナウイルス再拡大の中、入居率は90%台まで回復  
→入居率は対前年で▲2.5pt (92.6% → 90.1%)
- 見学数は足元改善傾向、資料請求も順調  
お客様の検討意欲は高い  
→見学数は対FY20で120%まで回復 (3月:既存ホーム見学)

### 入居率の推移



### 入居率改善の戦略

地域の病院・ケアマネジャーとの  
関係構築

+

ショートステイ（体験）

### 打ち手

#### 【当社のユニークな強み】

- ① 大都市圏で面の関係構築 (エリアドミナント形成)
- ② 病院・ケアマネジャーを支援するサービスをもつ  
(配食、介護相談室、人材紹介・派遣)

#### 【FY21:成果】

- 病院・ケアマネジャーから紹介いただいた長期契約数増加  
(FY20:353件 → FY21:604件) ※10月～3月累計

#### 【FY22:上期中心に営業戦略強化】

- 体験ショートステイキャンペーン → 長期契約

## 人とテクノロジーの融合でご高齢者のQOL向上を目指す

### センシングホーム



介護付有料老人ホーム **グランダ** 四谷

- 22年3月に第1号ベネッセ版センシングホームを開設  
FY23までにさらに55拠点をセンシングホーム化
- 介護の匠（マジ神）のノウハウを教師データに  
AIソリューション化

### マジ神AIソリューション

#### QOL最重視のサービス品質



認知症ケア



睡眠の質



“いつもと違う”  
予兆の分析

#### 人×テクノロジーによる、サービス基盤の圧倒的強化



介護の匠  
(マジ神) のノウハウ



介護ノウハウを学習  
(マジ神AI)



「マジ神AI」により、  
マジ神ではないスタッフの介護スキルが向上

介護事業27年のノウハウ、教育のベネッセを起点とする人財育成力

## 新たにカンパニーとして独立し、大学・社会人領域の課題解決にチャレンジ

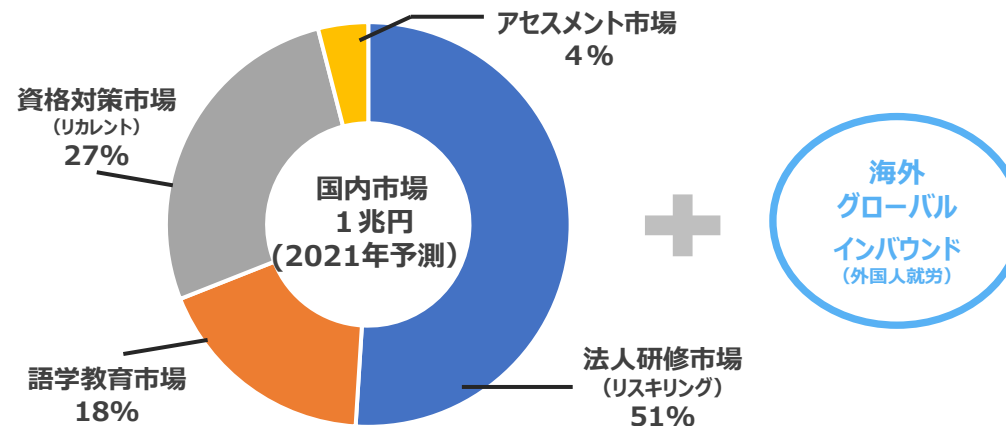
### 社会課題

人生100年時代の中、現在の日本は  
欧米諸国と比べて、「人生を豊かにする学び」は不足

大学・社会人領域にある社会構造課題の解決に  
当社は真正面から向き合っていく

**大学・社会人カンパニーを新設**

### 社会人領域の市場



※参考文献：矢野経済研究所「教育産業白書2021年版」を参照し、当社算出、作成（アセスメント市場は当社調べ）

### 既存領域と新たな領域での成長

#### 既存領域

#### ・Udemyを中心とした更なる成長

企業向け FY19：80社 → FY21：650社以上  
（日経225の45%以上が利用）

**自治体向けのサービスも更に強化**

#### 新領域

・法人研修、資格、アセスメント、インバウンド市場を中心に新たな領域を検討  
（M&A・協業・DIF連携含め検討がスタート）

**FY25 売上400億円規模を目指し、国内教育市場の新たな成長領域として牽引**



ベルリッツ売却で営業CFは安定、事業の回復・成長および税金削減効果で営業CFは増加基調

＜財務規律：保有現預金の考え方＞

前受金などの顧客から“預かっている”資金見合いの部分は、運転資金及び流動性/安全性を重視した資金運用を実施  
一方で、現状400～500億円程度は投資待機資金と位置づけ、積極的に投資機会を探る

＜戦略投資、株主還元向けのキャッシュ＞

～FY2025 調整後営業CF  
累計 1,300億円

＜調整＞

- ・FY2022～FY2025 営業CF 累計1,700億円
- ・前受金等増加額 + リース債務返済額 = 400億円

+

FY2021末 投資待機資金  
500億円

- ・現預金と高流動性の有価証券合計 約1,600億円
- ・前受金、入居預かり金など 約1,100億円

今後4年間で1,800億円のキャッシュポジションを想定

変革・成長に向けた投資・戦略投資と並行で、株主還元と財務基盤の強化を両立

4年累計キャッシュポジション 約1,800億円

## 用途① 既存事業の変革・成長投資

- 事業投資（CAPEX等 ※リース資産を除く）  
（目安）**700億円**

## 用途② 将来を見据えた戦略投資

- M&A/Digital Innovation Fund  
（目安）**500億円**

## 用途③ 株主還元と財務基盤の強化

### 【株主還元】

- 配当性向35%を下限とし、税引後純利益増により継続的な増配へ  
**250～300億円**

### 【財務基盤強化】

FY2025 自己資本比率30%回復と将来投資に備え一部は内部留保  
**250～300億円**

## FY22のIRイベント予定

### ■ 各セグメントごとの事業説明会

国内教育、介護・保育の中長期的な市場動向を中心とした事業説明

### ■ ESG説明会

ESG・サステナビリティ推進本部設置（2022年4月）

## 変革

マーケットの変化に対する既存事業の事業モデル  
変革の検討推進  
生産性向上、筋肉質化の推進

## 成長

オーガニック成長に加え、  
既存事業のインオーガニック（周辺事業）成長と  
新領域に挑戦



**財務KPIの明確化と早期達成**

**FY22は10円増配  
年間配当60円を予定**

