

## 2021年3月期 決算説明会 質疑応答要旨

■日時：2021年5月11日（火）16:00 – 17:00

■回答者：代表取締役会長 CEO 安達保 / 代表取締役社長 COO 小林仁 /  
執行役員 CFO 兼 財務・経理本部長 坪井伸介

※質疑応答の要旨を抜粋し、まとめたものです。ご理解していただきやすいように、表現等を一部加筆・修正しております。

**Q：FY20のCAPEXは292億円と多額に見えるが、FY21のCAPEXおよび減価償却の計画は？ また、「進研ゼミ」のDXに関わる投資の規模感は？**

**A：**FY20のCAPEX292億円には、ファイナンス・リース会計上の介護施設のリース資産の取得110億円強が含まれており、見た目上金額が大きく見えていますが、実物に対する投資は170億円強です。

今年度は、実態ベースでのCAPEXにつきましては、対昨年で40億円程度増加する計画です。教育関連の事業におきましては、その半分以上がDX投資といった位置付けになります。

**Q：ベルリッツは対前年で赤字幅半減の計画だが、ある程度目処が立ってきたのか？**

**A：**ベルリッツの決算期は1月-12月のため、第1四半期はもう終わっていますが、売上ではだいたい予算通り、利益はEBITDAベースでは貯金ができている状況です。

年度末も、今のところは順調にこの予算が達成できると見ておりますが、ご案内のとおり、日本の緊急事態宣言が延びている、あるいはヨーロッパもロックダウンが5月の末まで延びているという状況の中で、必ずしも安心していただけないと思っていますので、引き続き、しっかりモニタリングしていくことが重要だと考えています。

**Q：「進研ゼミ」の残存率がFY20に4%上昇し、28億円利益貢献したとのことだが、1%で7億円くらい増益になるという考え方でよいのか？また、継続率と残存率、どちらをKPIとして見たらよいのか？**

**A：**1%よくなると、それくらい収益にプラスに貢献するという事です。

4月に新しい学年で「進研ゼミ」をスタートした方々がどれだけ使ってくださっているかという残存率をしっかりと追っていくことが非常に重要になっています。月々の継続率はもちろん引き続き追っていますが、より目標化しやすいということで、残存率をあらためて表に出して事業部門ともコミュニケーションをしています。

**Q：今後も国内教育事業はDX化を推進することで収益性を上げていくことは可能なのか？**

**A：**「進研ゼミ」では、DXを推進することで、200万を超える会員の一人ひとりの学びの状況が分かり、生徒一人ひとりに個別対応できるようになりました。これによって、「進研ゼミ」の世界観が大きく変わったと考えています。

これが、結果的に継続率あるいは残存率という数字に反映され、それが収益性にプラスにつながっています。昨年1年間は今まで以上にそのような成果を出してきましたので、私は引き続き、ここに機会点があると思っています。

また、学校向け教育事業も、今、学校での教育が非常に難しくなっています。DXを使いながら、片方で、教員の働き方改革という問題を学校は抱えておりますので、そういうところで、民間がどうデジタルを中心に貢献できるか。その1つが、小中学校における「ミライシード」や、高校における「Classi」だと思っていますので、ここはさらに推進していくことで学校の困りごとに対応し、結果として、今とはまた違う形で収益をしっかりと作っていかないといけないし、いけるだろうと考えております。

**Q：国内の事業の強化に向けて、M&Aは有効な機会になるのか？**

**A：**既存の事業領域や、DXをさらに強化するM&Aも1つの考え方だと思います。可能性があるところと縁が持てれば十分に考えられると思っています。

あるいは、教室事業等は、ベネッセグループの中で特質あるサービスを提供することでしっかりと事業を作り込めていますので、そういう可能性も追っていきたいと考えています。また、大学、社会人のところも、十分に機会点はあると考えております。

**Q：ベルリッツのFY22での黒字化について、いつごろにその可能性を判断できるとお考えなのか？**

**A：**来年度の黒字化は必達だと思って、今の業績の状況をモニタリングしているわけですが、やはり新型コロナウイルス感染症が今後どういふふうになっていくのかという、非常に不確実な要素があります。

したがって、我々としては当然、見極めながら、一方で、来年度黒字化できない場合を想定しながらプランBの準備を今進めているというのが現状です。どの時点で判断できるかというのは、今の時点ではまだ申し上げられないというのが現状です。

**Q：ベルリッツについては、プランBも含めてFY22の黒字化は、経営として何がなんでも達成させると考えているのか？**

**A：**はい。この事業を継続的にやっていくためには、来年度黒字化というのが1つの絶対条件だと思っております。

**Q：くどいようだが、ベルリッツについては来期黒字化が達成できないと判断する可能性もあると捉えてよいのか？**

**A：**ベルリッツは12月決算ですので、そういう意味では早く状況が分かっているわけですね。そういう状況の中で、新商品の売上の状況、日本での新型コロナウイルス感染症の売上への影響、ドイツのロックダウン延長等、不確定要素を見ながら今年度の売上が予定通りいかない、あるいは来年度もそれに応じて厳しいということになってくれば、遅滞なく判断をしていくことになるだろうと思っております。

**Q：学校向け教育が、GIGAスクール構想も含め期待できるのではと思っているが、学校向け教育に関して今後の中長期的な成長性をどのように見ているのか？**

**A：**学校教育がコロナで混沌としている中、GIGAスクール構想により学校でタブレットが配布されましたが、タブレットによる学校教育の充実は、公的な考え方だけでは十分に推進しきれないと思いますので、教育を長くやっているベネッセとしてしっかりやらないといけないと思います。

また、高校領域においては、推薦・AOによる進学が多くなっていくことが見えてきています。この推薦・AOでしっかりとお子さまたちが目的を達成するためのサポート教材なり指標は、実はまだまだ日本の中にはないと思っています。それを最初に作ってご提供していくのも、我々がやっていけないことだと強く認識をしていますので、学校の先生たちの声もしっかり聞きながら、早期に取り組んでいきたいと思っています。

いずれにしても、学校教育においても、DXは非常に大きな鍵になっていくと思っています。「ミライシード」あるいは「EDUCOM」「Classi」というメニューは徐々に育ってきていますので、それをプラットフォームにしながらしっかりと先々の困りごとにマッチした展開をしていくことで、学校教育に対する新しい貢献をしようと考え、着手しております。

**Q：学校向け教育の拡大により、「進研ゼミ」等の校外学習とカニバリを起こすのではないか？**

**A：**そこはしっかりと見ていかないといけないと思っています。

GIGAスクール構想でタブレットをすでに配布している学校の中で3割ぐらいは持ち帰りもOKにしていますが、持ち帰って個別で学びをした時に、学校の先生が学習状況を把握し、学校教育の学びが深めていけるのか。このリアリティを、しっかり我々は見ていかないといけないと思います。これは難易度が高いです。学校の先生の負荷がどんどん高まっていくことだと思います。

そのような中で、ベネッセとして、校外学習事業としてどのようなポジションをとれるのかということは非常に重要なことですし、その議論は今まさに社内で進めております。

一方で、永久に学校で端末を配れるのか、近い将来「BYOD（各家庭にあるタブレットを活用するもの）」になるのではないかとこともあります。「進研ゼミ」では毎年50万台のタブレットを提供しており、これを学校教育の中でも使っていただく可能性も考えて、タブレットの戦略を組んでいきます。

このようなことがありますので、必ずしも完全にカニバリということではありません。学校教育でDXのリアリティをしっかりと把握しながら、校外学習のあり方を、子どもたち、あるいは親御さんにとってより有効なものに変えていこうと考えています。