



今後の戦略

2020年6月27日

株式会社ベネッセホールディングス

代表取締役社長

安達 保

2019年度の総括

売上高・営業利益ともに3期連続の増収増益

- 進研ゼミは「会員数成長」から「利益成長」へシフト、商品のデジタル化も推進
- 学校事業は大学・入試改革への対応を進めるも、改革が見直しに
- 中国「こどもちゃれんじ」事業、ベルリッツは構造改革を実行
- 介護事業は順調に拡大、処遇改善も実施
- サイマル売却、スタディハッカー買収、Udemy出資など、選択と集中を推進
- ベルリッツ等の減損損失により、当期純利益は目標に届かず

2020年度業績予想 中期経営計画

- **新型コロナウイルスの影響により、2020年度の業績予想は見送り**

進研ゼミは好調なもの、それ以外の事業への影響は大きい

- **中期経営計画は新型コロナウイルスの影響を見極めた上で、秋に見直し予定**

コロナ前には戻らない不可逆的な変化の中、プロジェクトを加速

既存事業
モデルの転換

オンライン、デジタル教育の強みをさらに強化

ハイブリッドな
働き方

在宅勤務と出社のハイブリッドな働き方を実践

固定費の削減

固定費削減を推進し、ライトな経営にする

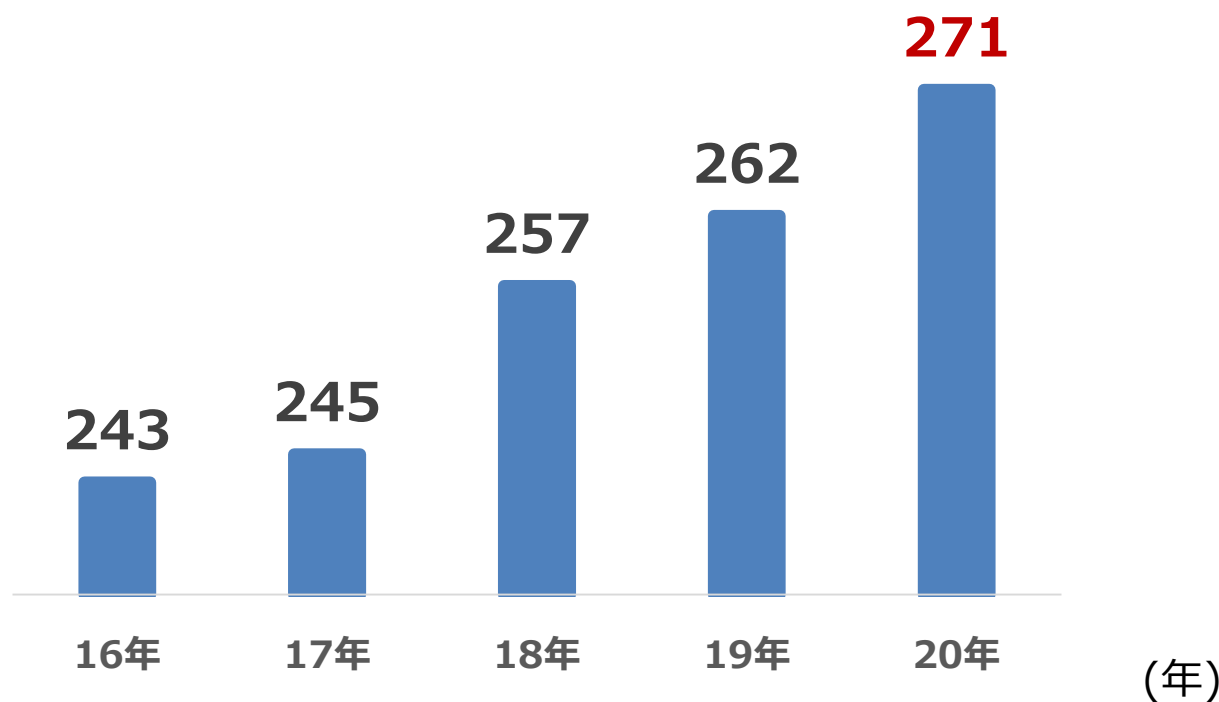
ベネッセの
価値観の浸透

サステナビリティを起点に、価値観の浸透、ブランド強化
“社会に役立つ企業”であることを意識として強力に持つ

新型コロナウイルスを踏まえた 事業別の戦略

4年連続で会員数はプラス、デジタル化も着実に推進

(単位:万人) 「進研ゼミ」4月会員数



講座	対前年
高校講座	▲1.6%
中学講座	+0.5%
小学講座	+6.7%
こどもちゃれんじ	+0.5%
合計	+3.3%

臨時休校・休園をうけ、ご家庭への支援活動を実施

総復習ドリル

自宅で取り組める学習コンテンツの提供



累積 **100万部** 突破

オンライン教室:きょうの時間割

休校中の小中学生の生活リズムづくりを支援



まえの日	きょうの時間割
	4月22日(木)
朝礼	8:45頃 朝の会合「ピコ太郎先生のPOP-2020」レクチャー授業
1	9:00頃 楽しくなる英語⑤ (+)モリス「はな」さん
2	9:45頃 たのしい算数⑤ (+)調音・数学の志保さん、堀田希先生
3	10:30頃 HY HeartY Village (中継)
4	11:15頃 自習の時間。宿題などやろう！
終礼	11:45頃 帰りの会合 (+)ピコ太郎音楽



1日約**5万人**が利用

オンライン幼稚園

休園中の幼児の生活リズムづくりを支援



世界**100か国**、**100万人**が視聴

リアルとデジタルのハイブリッドを加速

事業環境
の変化

- 教室の休校・新規入会に向けた営業活動が中止
- 緊急事態宣言解除後も密集を避けた生徒配置

対応策

- 「場」+「映像/オンライン」を組み合わせたハイブリッド化

東京個別指導学院

1対2のオンライン
個別指導
(2020年6月リリース)



ビースタジオ

オンライン+映像
レッスン
(2020年5月リリース)



4月にゼミカンパニーとエリア・教室カンパニーの組織を統合

ブレンディッド学習により、一人ひとりにあった学びをサポート

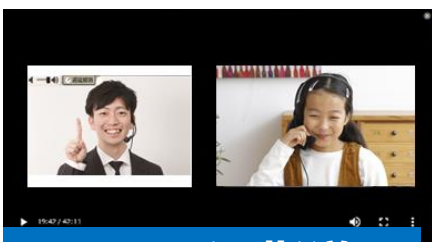
自学自習



対面授業



自宅



オンライン指導

教室



遠隔授業

統合された
学習支援システム
(LMS)

地域ごとに再開のタイミングが異なる 学校現場の変化を捉えた支援強化

事業環境 の変化

- 休校による学校運営の停止、スケジュールの変化
- 教育・学力格差に対する教育サービスの見直し

対応策

- 学校現場の変化の把握、商品・サービス提案の強化

中長期戦略

- 学校向けデジタル化戦略の強化
- 大学・社会人領域の推進（Udemy中心にリカレント教育の強化）

現在は事業活動がほぼ正常化 4月会員数は減少するも、徐々に回復へ

事業環境 の変化

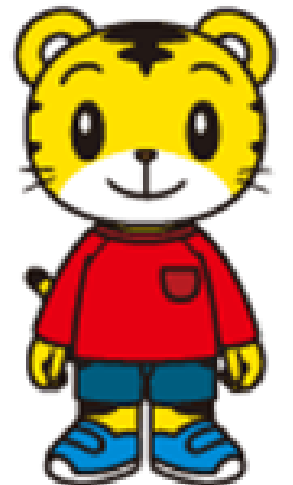
- 4月会員数は対前年▲6.7%（ネット販売は好調）
- 足元は想定より早く、事業が正常化

対応策

- 教室事業などの周辺事業の再開

中長期戦略

- 販売チャネルの構造転換（ネット販売チャネルの拡大）
- 顧客ニーズに適應した商品改革を推進



新型コロナウイルスに関するリスク対応が最優先

事業環境 の変化

- 広告等による営業活動の自粛
- 新規ご入居者受け入れの大幅縮小

対応策

- 既存ご入居者のケアが最優先
- 来館制限解除後の新規営業活動の再開

中長期戦略

- ハイエンドホームの強化
- 地域ドミナント戦略の深耕・拡大
- 専門性開発を軸とした人財育成体系の再構築

構造改革により赤字幅を縮小してきたが、 新型コロナウイルスの影響を受け、更なる構造転換へ

事業環境 の変化

- 語学サービス：中国を皮切りに4月には全世界で教室閉鎖
- 留学支援：米国での留学生向け教室授業がストップ

対応策

- 全世界でのオンライン授業への全面シフト
- コスト削減（レイオフ、政府支援プログラムの活用）

中長期戦略

- オンライン・ハイブリッド化（Berlitz2.0）を加速
- リアルの教室削減・FC化等、一層のスリム化推進

海外事業開発本部の新設

- 2020年4月1日より組織化
- 新たに推進する海外事業を集約し、拡大にむけドライブ

M & Aを活用した新たな成長戦略の推進

- 既存事業の競争力の強化
- 教育・介護以外の「第3の柱」の創出

担当取締役制から、CEO・COO体制へ変更

新
経
営
体
制

CEO
(最高経営責任者)



経営方針、経営戦略及び中期経営計画の策定・実施、
並びに新規事業開発及びベルリッツ事業の遂行

COO
(最高執行責任者)



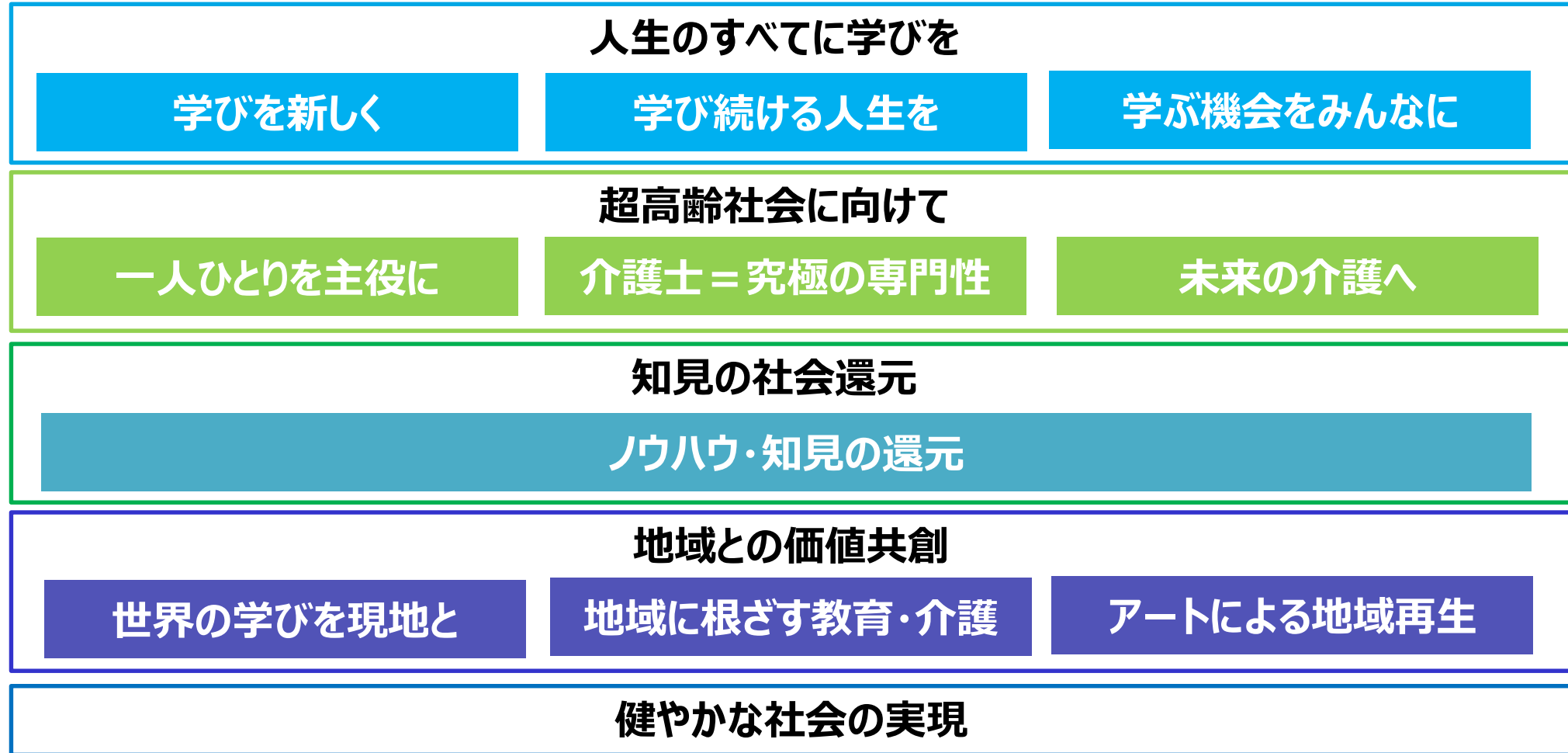
経営戦略に基づいた事業領域ごとの事業の遂行
(ベルリッツ除く)

新型コロナウイルスの影響で経営環境が大きく変わる中、
新経営体制でスピード感をもって事業を推進

2020年度は

1株当たり50円の配当を維持予定

2020年2月にマテリアリティ（重点活動）を決定





「よく生きる」を社会へ
「よく生きる」を未来へ



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より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。