



今後の戦略

2022年6月25日

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

2021年度の総括

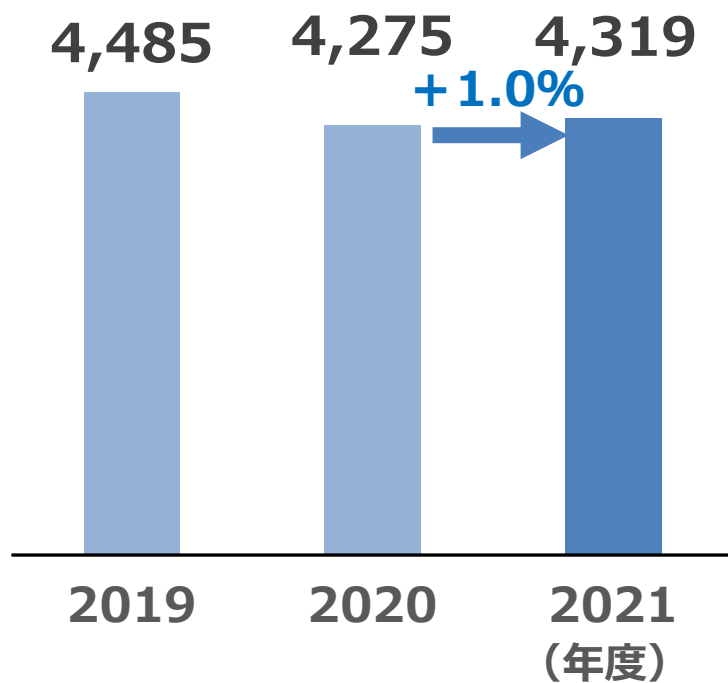
2021年度 業績ご報告

国内教育事業の新型コロナウイルス影響からの回復により

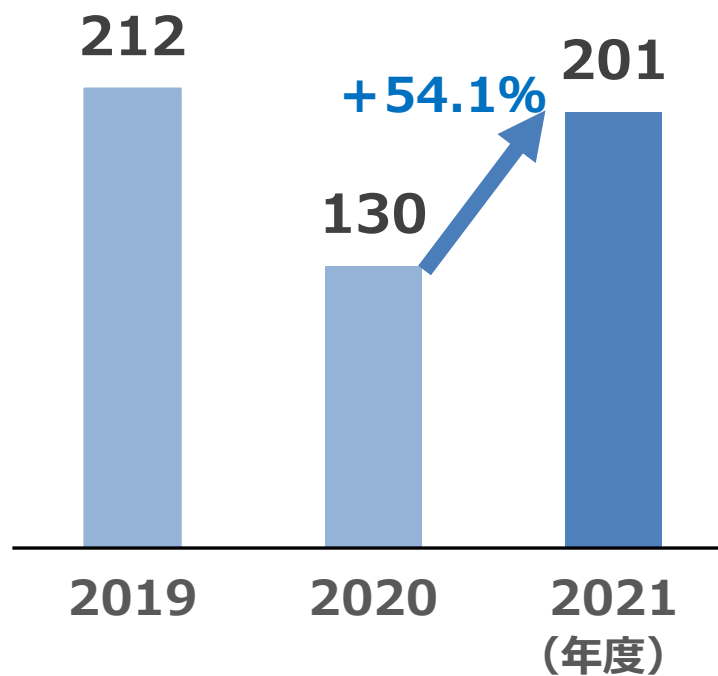
売上高・営業利益ともにV字回復に向けて順調に進捗

純利益はベルリッツ売却に伴う特別損失で減益

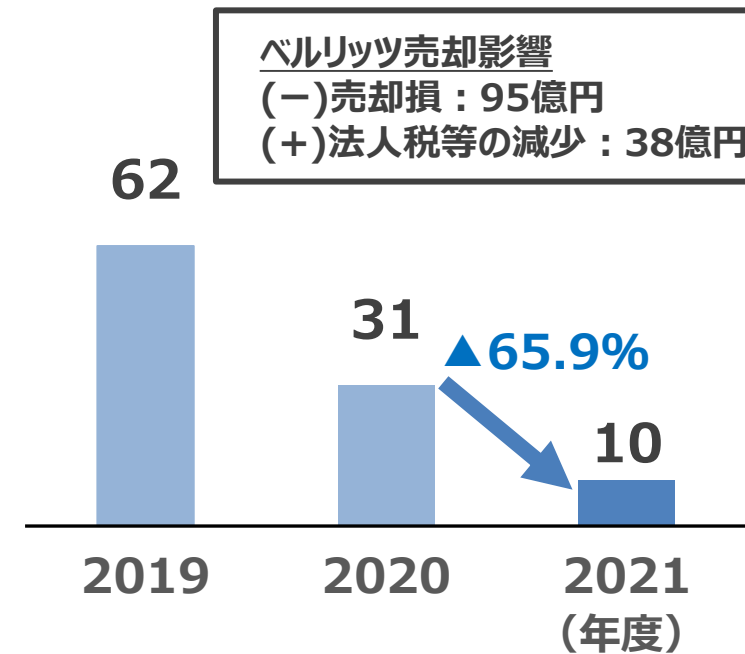
売上高



営業利益



純利益 (単位：億円)



ベルリッツ売却影響
(-)売却損：95億円
(+)法人税等の減少：38億円

※純利益は親会社株主に帰属する当期純利益

ベルリッツの株式譲渡について

2022年2月にベルリッツ コーポレーションの全株式を譲渡 2022年度以降は税金削減効果が収益、ROE改善に寄与

2021
年度

- 売上影響（4Qから連結除外）：▲80億円程度
- 営業利益への影響：軽微
- 当期純利益への影響：▲57億円

※内訳（+）本件株式譲渡に伴う法人税等の減少 38億円
（-）特別損失（関係会社株式売却損）の計上 95億円

2022
年度以降

- 大幅な税金削減効果の見込み
- ROE*は大幅に改善見込み

*ROE：株主資本利益率

2022年度の業績見通し 今後の戦略

エグゼクティブサマリー

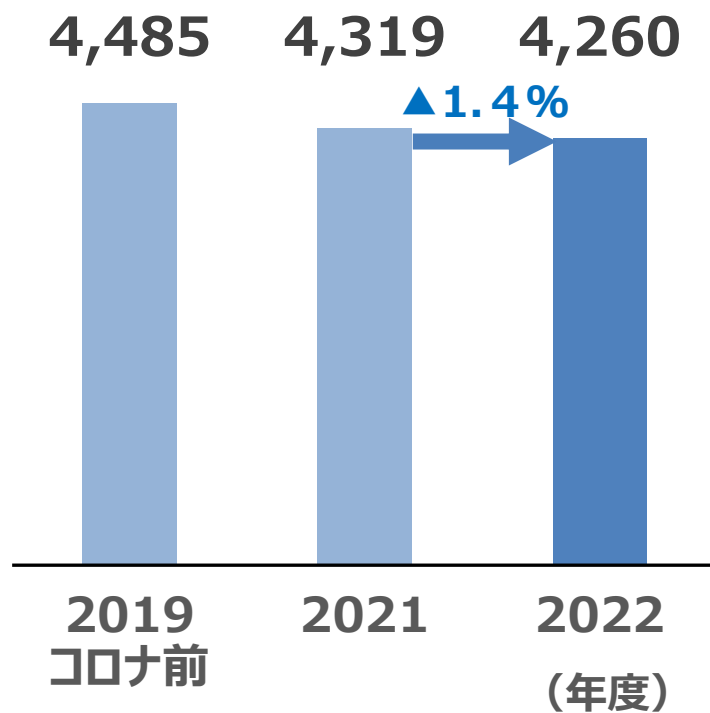
- 2022年度はV字回復を実現し、ベルリッツ売却によりROEも大幅に改善へ
- 今後の更なる成長に向け、既存事業の変革と、
新たなテーマ（インオーガニック* + 新領域）に積極的に着手
- 財務戦略をより明確化し、新たな成長に向けた戦略的投資を実行

*オーガニック成長は既存事業の自律的成長、インオーガニック成長は既存事業の新たな挑戦による非連続の成長を指します

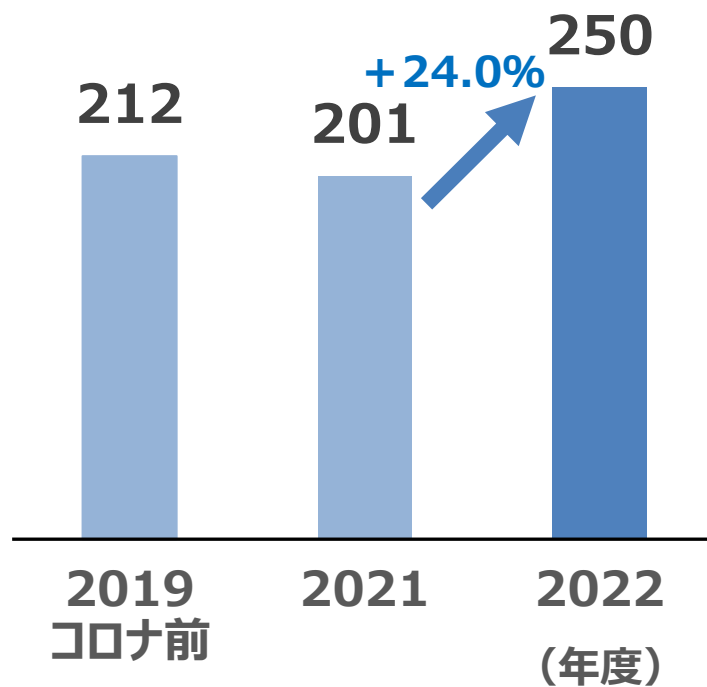
2022年度通期見通しハイライト

ベルリッツ売却の影響により、減収となるものの、
利益は大幅に改善見込み、ROEも8.8%へ

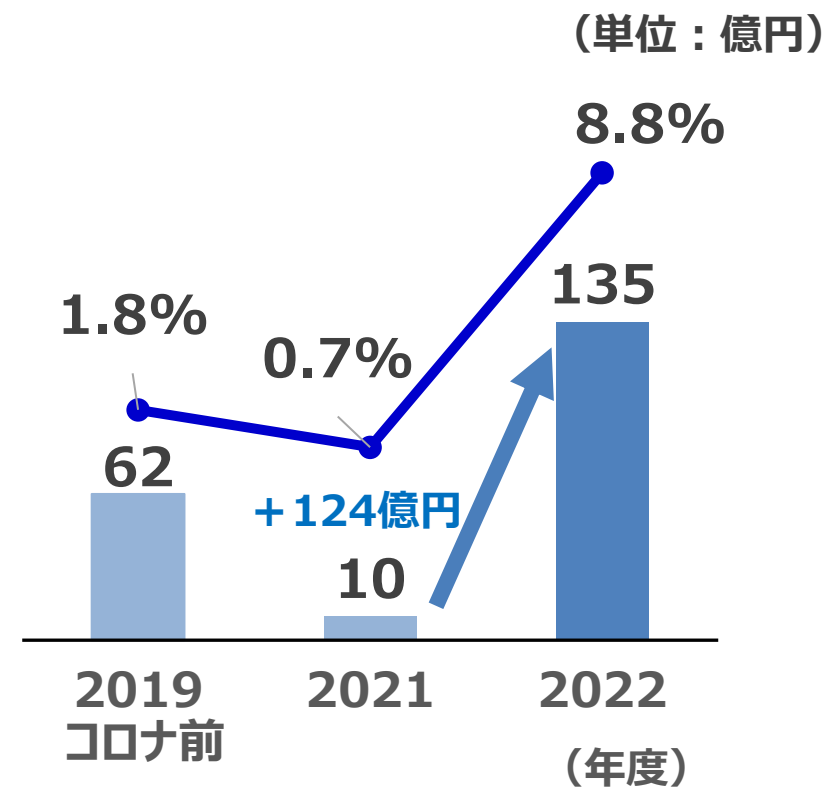
売上高



営業利益



純利益・ROE



中期経営計画（2020年秋 発表）の目標の確認

2022年度はフェーズ1の最終年度 フェーズ2にむけて“変革と成長”を加速させていく

フェーズ1：2021年度～2022年度

フェーズ2：2023年度～2025年度

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

2022年度
“2年で”2019年度を超える
売上高・営業利益まで回復

※収益認識基準考慮後

2023年度～2025年度
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2022年度を起点に

2025年度
営業利益率8%以上
ROE10%以上

財務KPI達成の道筋を示す

2025年度の財務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】

2022年度 見通し	4,260億円	250億円
------------	---------	-------

2025年度 PLイメージ	5,000億円以上	400億円以上
------------------	-----------	---------

2023年度～2025年度成長寄与度（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の
アップデート

2025年度
ROE10%以上



2023年度
ROE10%以上

2025年度に向けた重点テーマ

各事業の成長にむけてテーマを設定

オーガニック

- 進研ゼミ ・ 残存率向上・マーケティング変革
- K&F ・ 残存率向上・マーケティング変革
- 学校 ・ ミライシードの安定収益化等
- 塾・教室 ・ 教室数増加・各塾の独自性の進化
- 介護 ・ 入居率の回復・戦略的物件の拡大

インオーガニック

- ・ 多様な学びのプラットフォーム事業
- ・ 商品サービスの“複層化”
- ・ 進路が多様な学校向けサービスモデル強化
- ・ 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

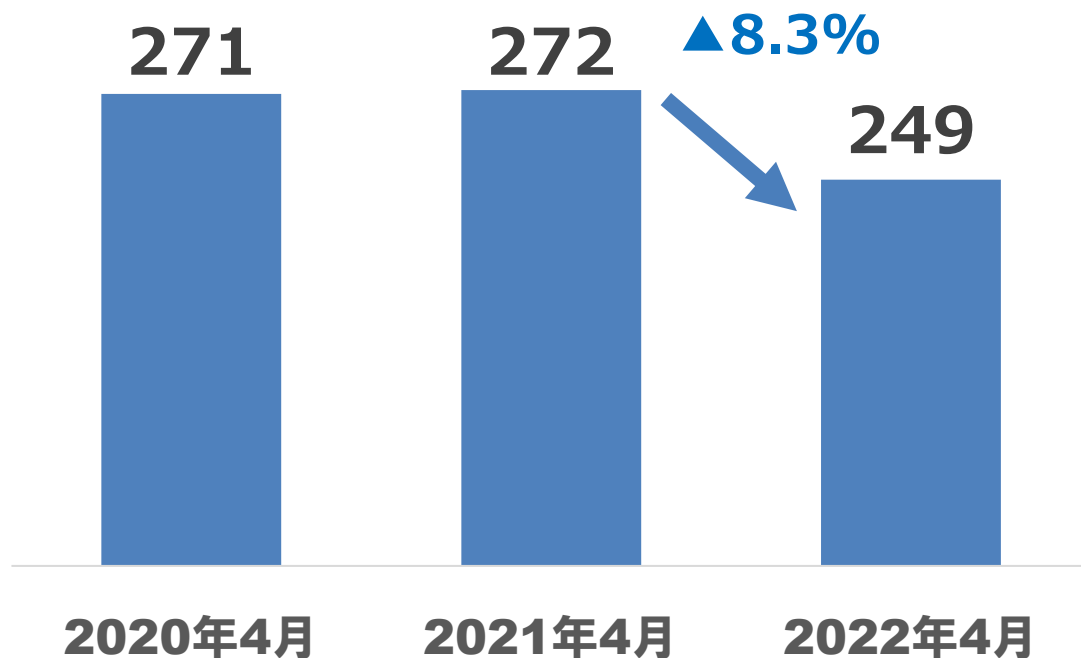
大学・社会人領域 (M&A) 、海外展開等

基盤：DXを強力に推進

「進研ゼミ」「こどもちゃれんじ」会員数

**2022年4月会員数は対前年8.3%減
想定より弱い、利益は対前年で増益を確保する**

＜会員数*（万人）＞



*会員数は「進研ゼミ」・「国内こどもちゃれんじ」の合計
「こどもちゃれんじ」はK&Fセグメントに含まれる

会員数減少の要因

- **コロナ禍の長期化**
子どもの学習意欲低下、保護者の経済不安、少子化の加速等
- **低活用層の流出、校外学習をしない層の増加**

- **2022年度は継続施策・マーケティングの効率化により、対前年で増益を確保**
- **2023年度以降は段階的に“次世代の進研ゼミモデル”へ移行**

進研ゼミは、3つの戦略で成長を実現

オーガニック

人の力を活かした
活用促進強化

人によるサポート強化



高校別担任コーチ



赤ペン先生の声かけ

マーケティング変革

体験型マーケティング
モデルの確立



まなびの手帳

無料体験



インオーガニック

多様な学びニーズへの対応

周辺事業の拡大によるLTV向上

- オンライン習い事
「チャレンジスクール」開講
2022年度 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」
- オプション講座の拡大



学校向け教育事業

高校事業では「進路達成プログラム」で高大接続を強化
 小中学校事業では「ミライシード」が採用校を拡大

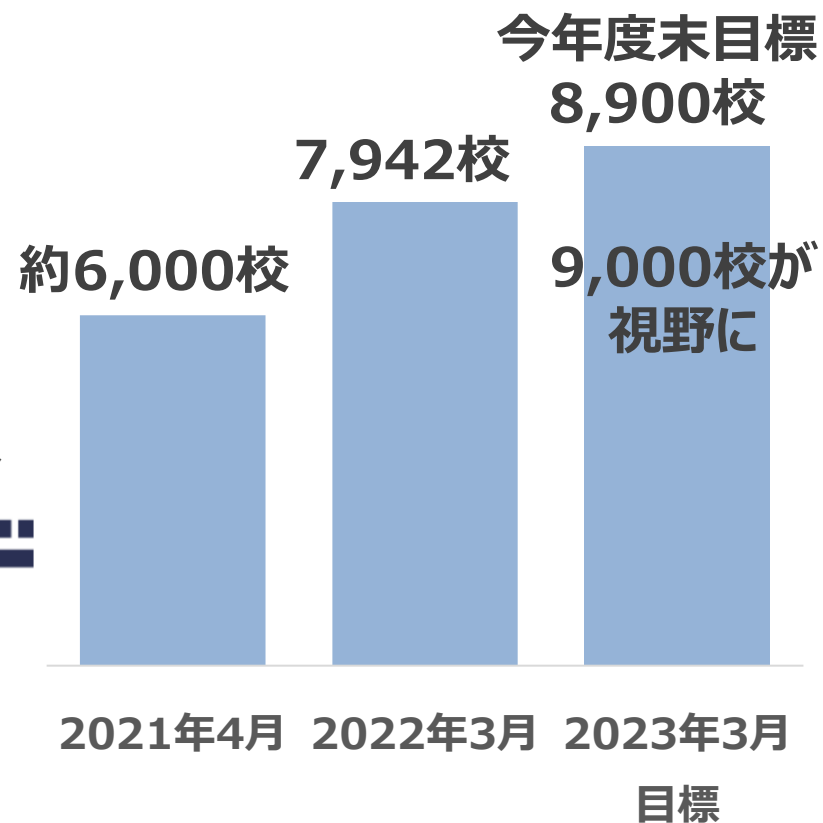


高校生

大学・
専門学校

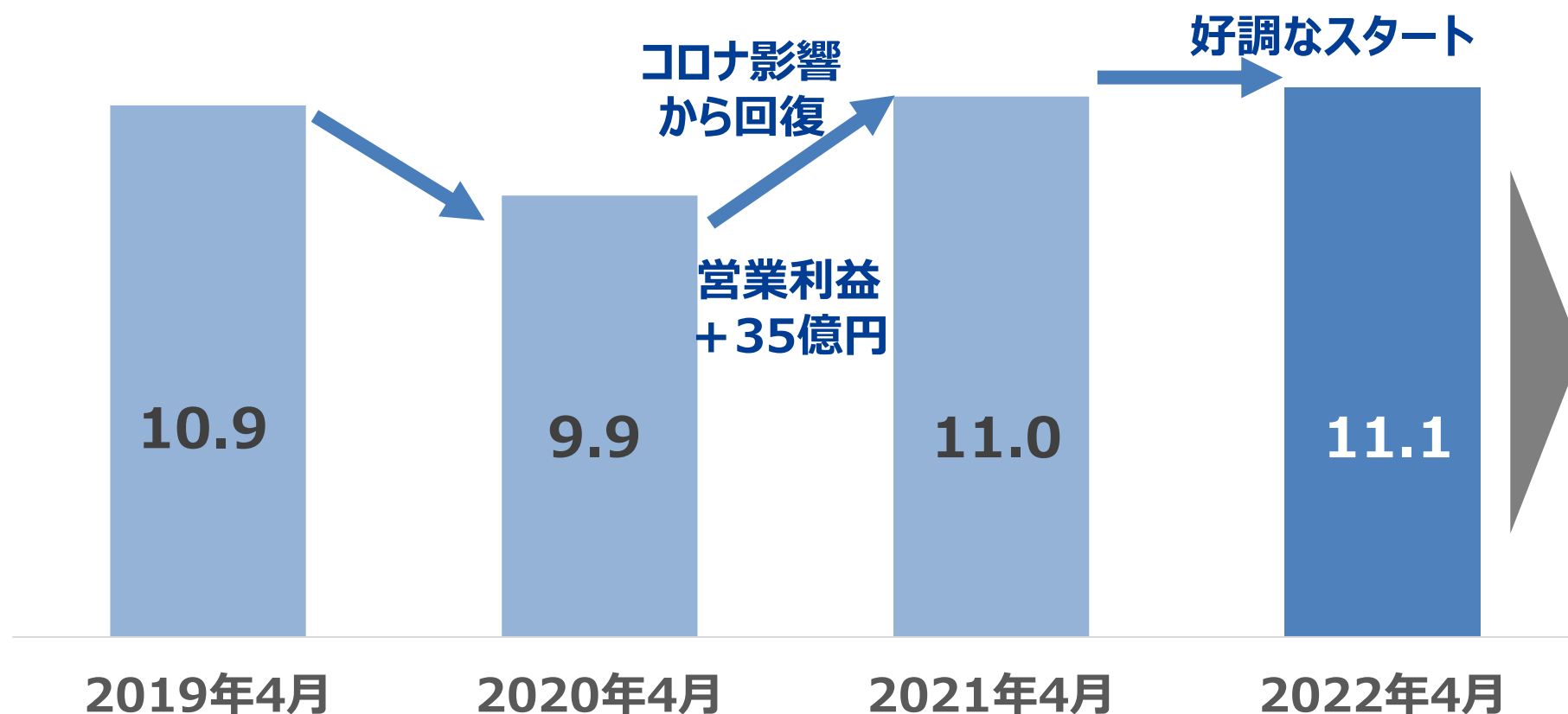
「進路達成プログラム」で
 納得度の高いマッチングを実現

有償教育ソフト
ミライシード
 採用校数



2021年度はV字回復 2022年度も引き続き好調なスタート

<在籍数* (万人)>



2025年度に
向けた戦略

オーガニック

教室数増加
各塾の独自性を
進化

インオーガニック

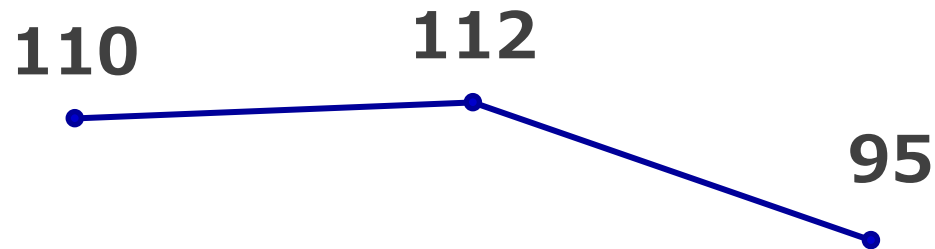
M&Aを行い
業界内シェアを
さらに拡大

*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

中国こどもちゃれんじ事業

競争は緩和するも、ロックダウンの影響が大きい
会員数回復にむけて施策強化を図る

中国会員数(万人)



2020年4月

2021年4月

2022年4月

足元の状況

- 2021年は競争環境が激化していたものの、政策変更（双減政策）により競争環境が緩和し3月前半は新規・継続共に好調
- 3月後半からロックダウンの影響を受け苦戦

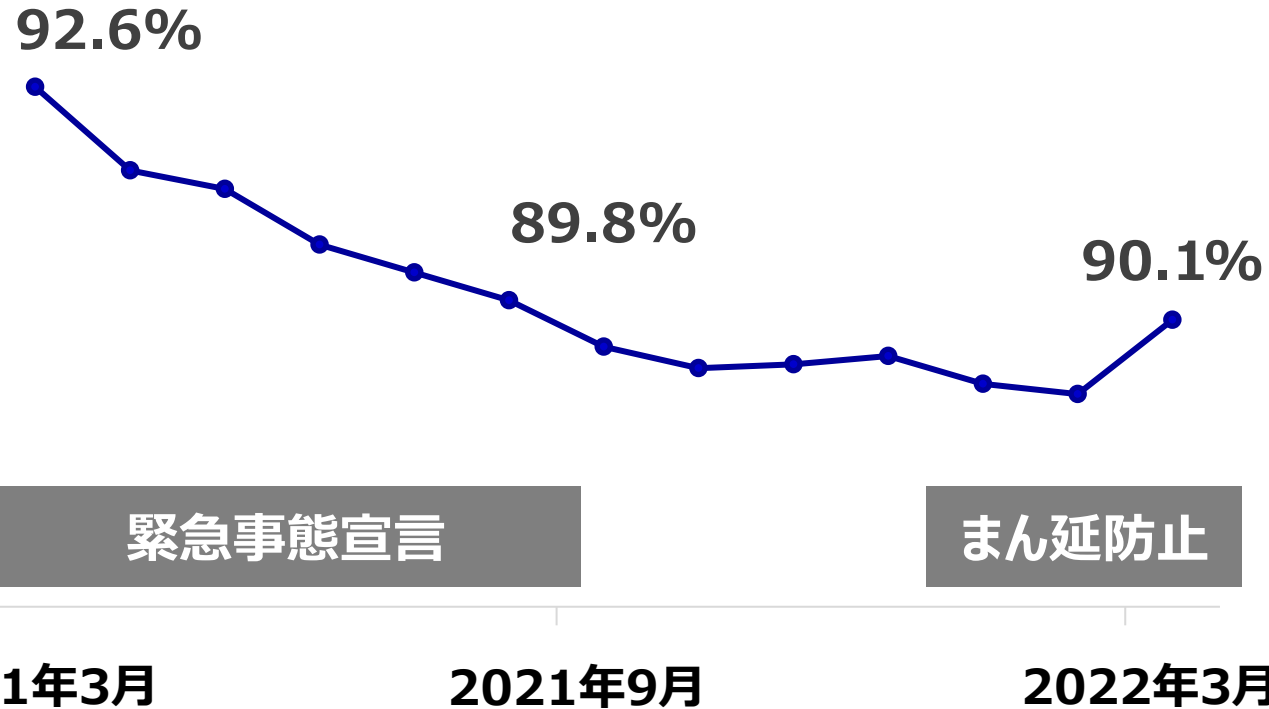


会員数回復にむけて

- 営業施策の実行強化（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の強化

新型コロナウイルス拡大の影響で入居率是对前年で低下 入居率改善に向けて営業戦略を強化

入居率の推移



入居率改善に向けて
営業を強化

地域の病院・ケアマネージャー
との関係構築

+

体験ショートステイ
キャンペーン

介護・保育：ベネッセ版介護DX

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

- 2022年3月に第1号ベネッセ版センシングホームを開設
2023年度までにさらに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)



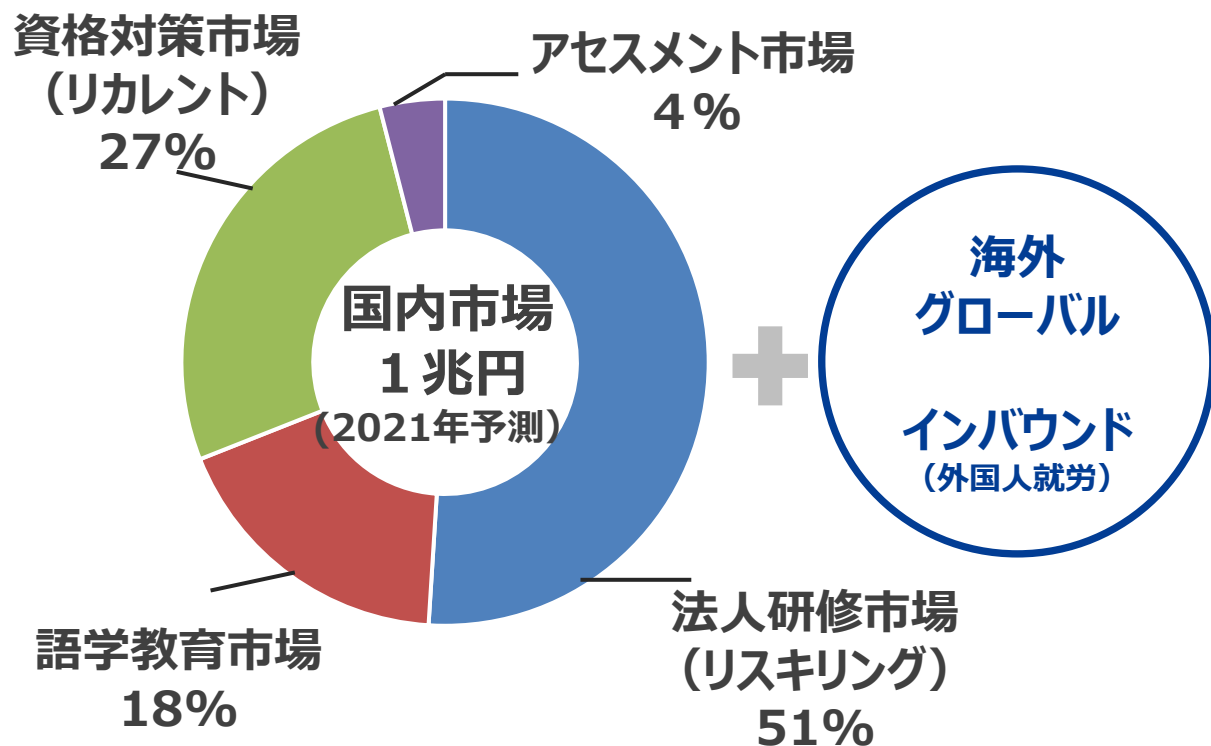
「マジ神AI」により、
マジ神ではないスタッフの介護スキルが向上

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

大学・社会人：既存領域と新たな領域での成長

「大学・社会人カンパニー」を新設、 “人生100年時代”の社会課題解決にチャレンジ

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）

成長戦略

既存領域

・Udemyを中心とした更なる成長



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

2025年度 売上高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

財務戦略：キャッシュアロケーションと資本政策

2022年度～2025年度で使用可能なキャッシュは1,800億円を想定
投資と並行し株主還元・財務基盤の強化を両立

2022年度～2025年度の資金使途

使途① 既存事業の 変革・成長投資

- 事業投資

700億円

使途② 将来を見据えた 戦略投資

- M&A等

500億円

使途③ 株主還元と財務基盤の強化

【株主還元】

- 配当性向35%以上を目途

250～300億円

【財務基盤強化】

- 2025年度 自己資本比率30%

250～300億円

**2022年度は10円増配
年間配当60円を予定**

変革

- 既存事業の事業モデル変革
- 生産性向上、筋肉質化の推進

成長

- 既存事業のオーガニック成長
- 既存事業のインオーガニック成長
- 新領域への挑戦

事業を取り巻く環境が日々大きく変化しています
そのような中、環境変化を的確にとらえ、変革を進めるとともに、
新たな挑戦に果敢に取り組み、さらなる成長を目指してまいります



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。