



2021年3月期 第2四半期 決算説明会

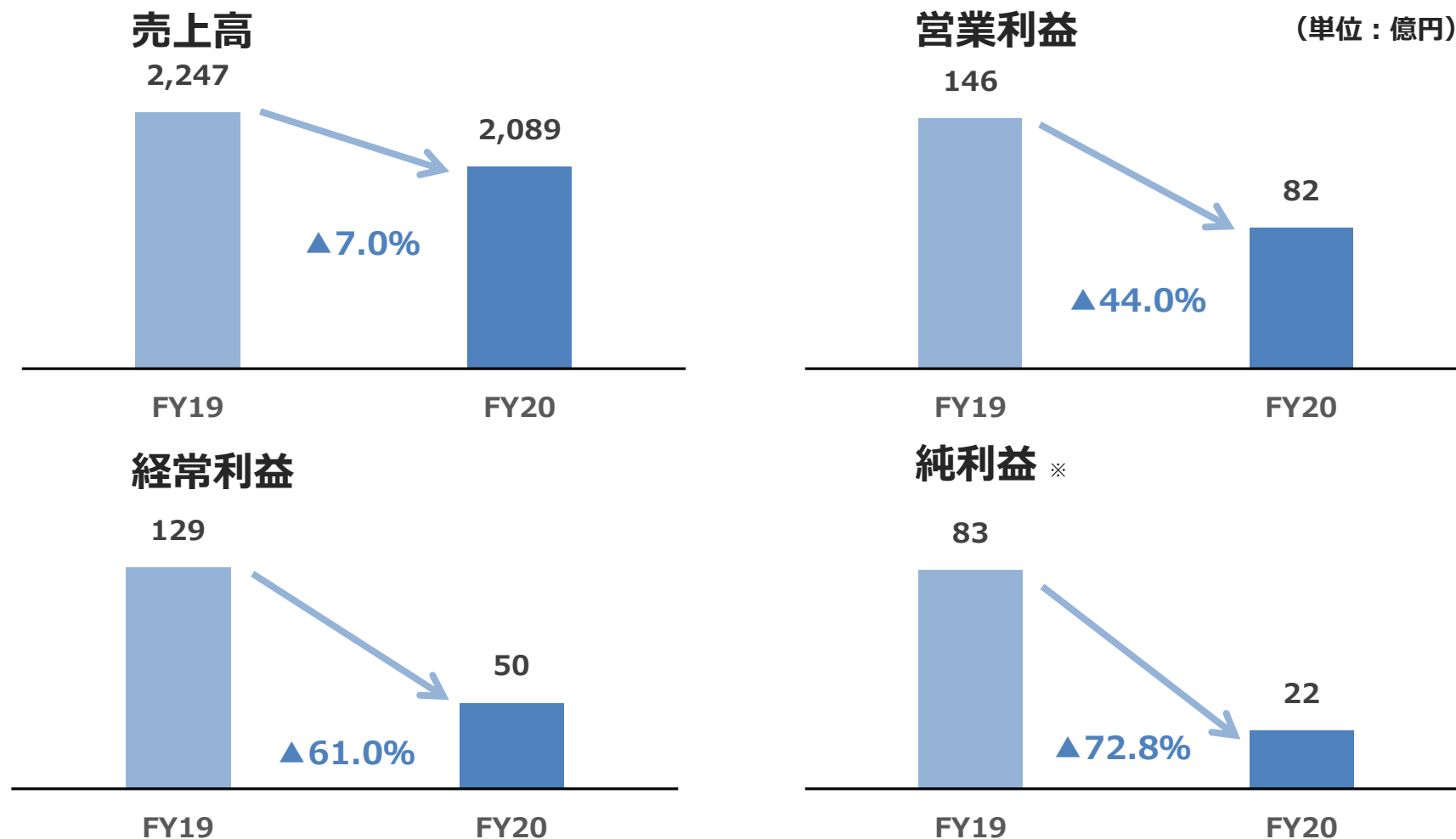
2020年11月6日
株式会社ベネッセホールディングス
代表取締役社長 CEO
安達 保

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は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。

2021年3月期 第2四半期 業績概要および 2021年3月期 業績見通し

【実績】 上期ハイライト

対前年で減収減益も、売上高は1Qの9.9%減収から改善
営業利益は1Qの52億円赤字から黒字へ転換



【実績】 上期の総括

進研ゼミは好調、学校向け教育事業、 学習塾・英語教室事業を中心に徐々に回復傾向

- 「進研ゼミ」は新規、継続が順調。延べ在籍数増加により増収増益
・会員数：4月 +3.3% → 10月 +8.1%
- 学校向け教育、学習塾・英語教室事業はコロナ影響で減収減益も、徐々に回復傾向
・売上高（対前年）学校向け教育事業：1Q ▲41億円 → 2Q +5億円
学習塾・英語教室事業等：1Q ▲29億円 → 2Q +2億円
- 中国「こどもちゃれんじ」事業は延べ在籍数の減少、コンサート中止の影響等による減収利益は費用の減少により増益、足元は会員数のマイナス幅が改善
・会員数：4月 ▲6.7% → 10月 ▲3.6%
- 介護・保育事業はホーム数拡大の中、営業活動自粛の影響で入居率は悪化処遇改善等による労務費の増加もあり増収減益、足元は営業活動を徐々に再開
・入居率：3月末 95% → 9月末 93%
- ベルリッツは全世界でコロナ影響、赤字幅が拡大

【実績】上期（1Q・2Q）の状況

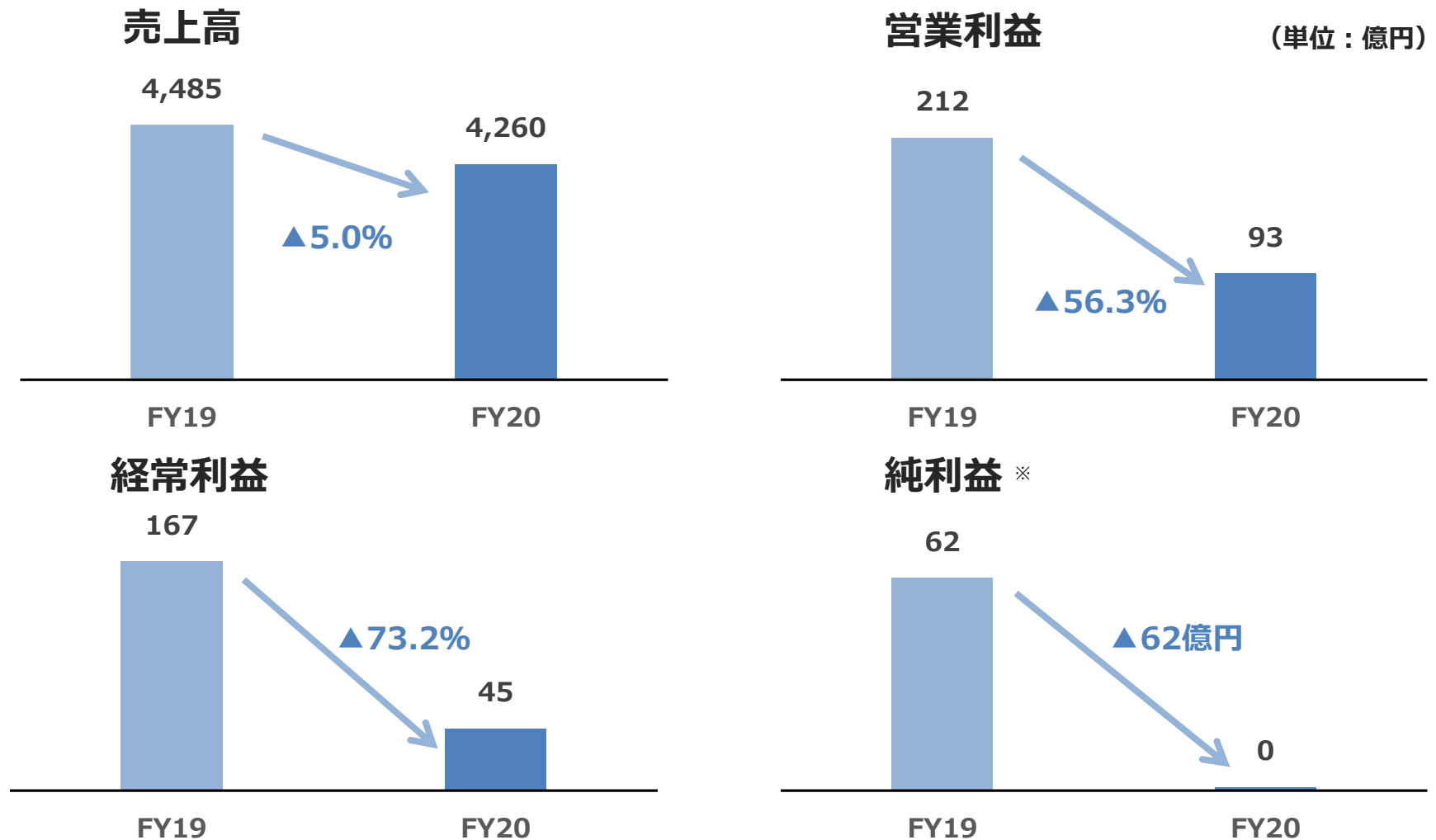
売上高、営業利益は1Qから2Qでマイナス幅が改善

| | 2Q累計 | | | 1Q | 2Q |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| | FY19 | FY20 | 前年差 | 前年差 | 前年差 |
| 国内教育 | 1,014 | 994 | ▲ 19 | ▲ 51 | +32 |
| グローバルこどもちゃれんじ | 278 | 271 | ▲ 7 | ▲ 8 | +1 |
| 介護・保育 | 607 | 608 | +0 | ▲ 1 | +2 |
| ベルリッツ | 230 | 136 | ▲ 93 | ▲ 23 | ▲ 69 |
| その他 | 115 | 78 | ▲ 37 | ▲ 21 | ▲ 16 |
| 売上高合計 | 2,247 | 2,089 | ▲ 157 | ▲ 107 | ▲ 50 |
| 国内教育 | 91 | 64 | ▲ 26 | ▲ 38 | +11 |
| グローバルこどもちゃれんじ | 29 | 30 | +1 | ▲ 3 | +4 |
| 介護・保育 | 57 | 41 | ▲ 15 | ▲ 6 | ▲ 8 |
| ベルリッツ | ▲ 20 | ▲ 37 | ▲ 17 | ▲ 1 | ▲ 15 |
| その他・調整額 | ▲ 10 | ▲ 16 | ▲ 5 | ▲ 3 | ▲ 2 |
| 営業利益合計 | 146 | 82 | ▲ 64 | ▲ 54 | ▲ 10 |

(単位：億円)

【見通し】 通期ハイライト

コロナ影響により対前年では減収減益



【見通し】通期（上期・下期）の状況

売上高は上期から下期でマイナス幅が改善
営業利益は若干の改善に留まる

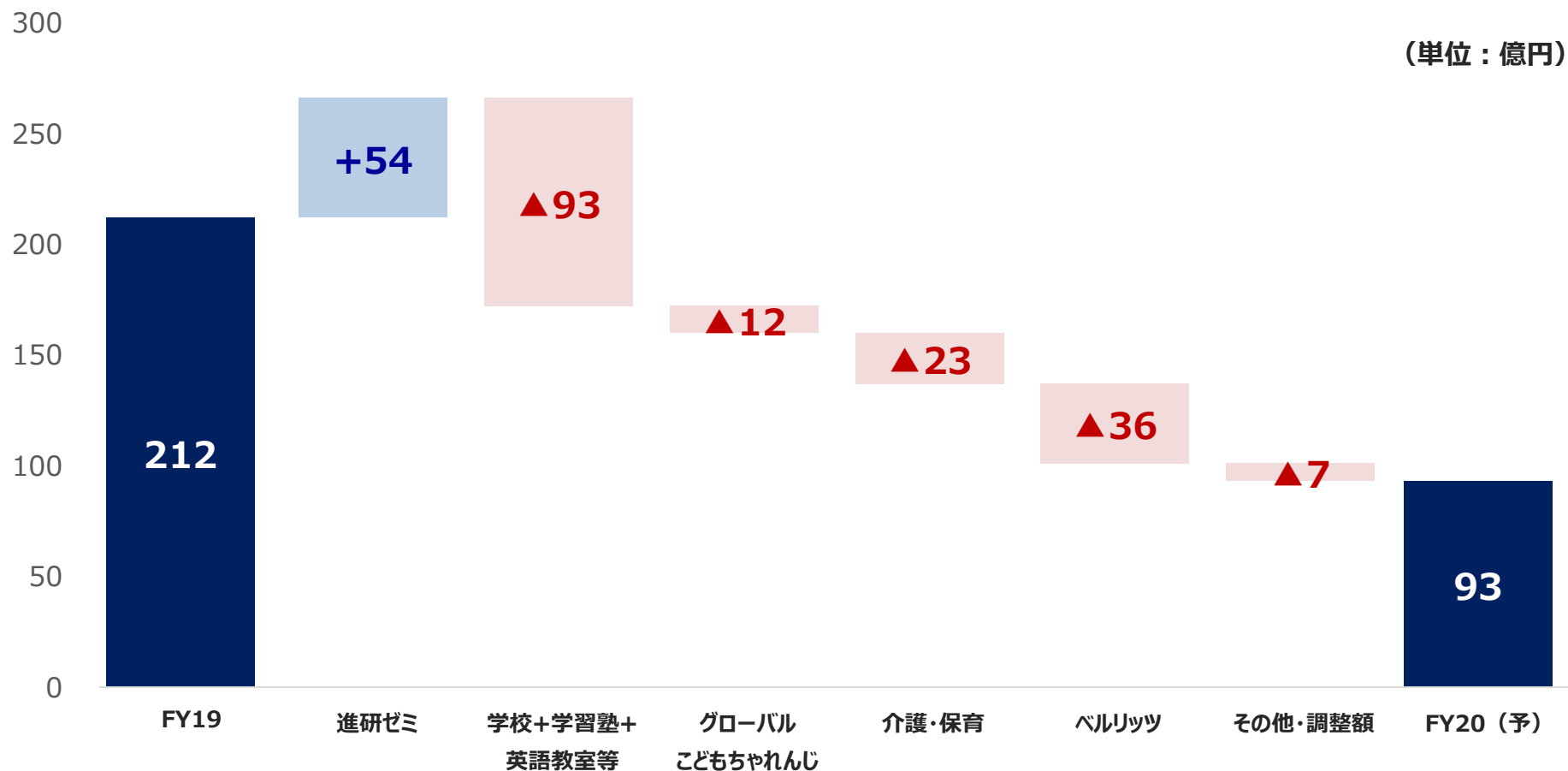
| | 通期 | | | 上期 | 下期 |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| | FY19 | FY20 | 前年差 | 前年差 | 前年差 |
| 国内教育 | 2,003 | 2,032 | +28 | ▲ 19 | +47 |
| グローバルこどもちゃれんじ | 565 | 555 | ▲ 10 | ▲ 7 | ▲ 2 |
| 介護・保育 | 1,228 | 1,242 | +13 | +0 | +12 |
| ベルリッツ | 450 | 269 | ▲ 181 | ▲ 93 | ▲ 87 |
| その他 | 237 | 162 | ▲ 75 | ▲ 37 | ▲ 37 |
| 売上高合計 | 4,485 | 4,260 | ▲ 225 | ▲ 157 | ▲ 67 |
| 国内教育 | 140 | 101 | ▲ 39 | ▲ 26 | ▲ 12 |
| グローバルこどもちゃれんじ | 26 | 14 | ▲ 12 | +1 | ▲ 13 |
| 介護・保育 | 113 | 90 | ▲ 23 | ▲ 15 | ▲ 8 |
| ベルリッツ | ▲ 31 | ▲ 68 | ▲ 36 | ▲ 17 | ▲ 19 |
| その他・調整額 | ▲ 36 | ▲ 44 | ▲ 7 | ▲ 5 | ▲ 1 |
| 営業利益合計 | 212 | 93 | ▲ 119 | ▲ 64 | ▲ 55 |

(単位：億円)

【見通し】セグメント別営業利益の増減

進研ゼミは好調も、教室・介護事業のマイナス影響が大きい

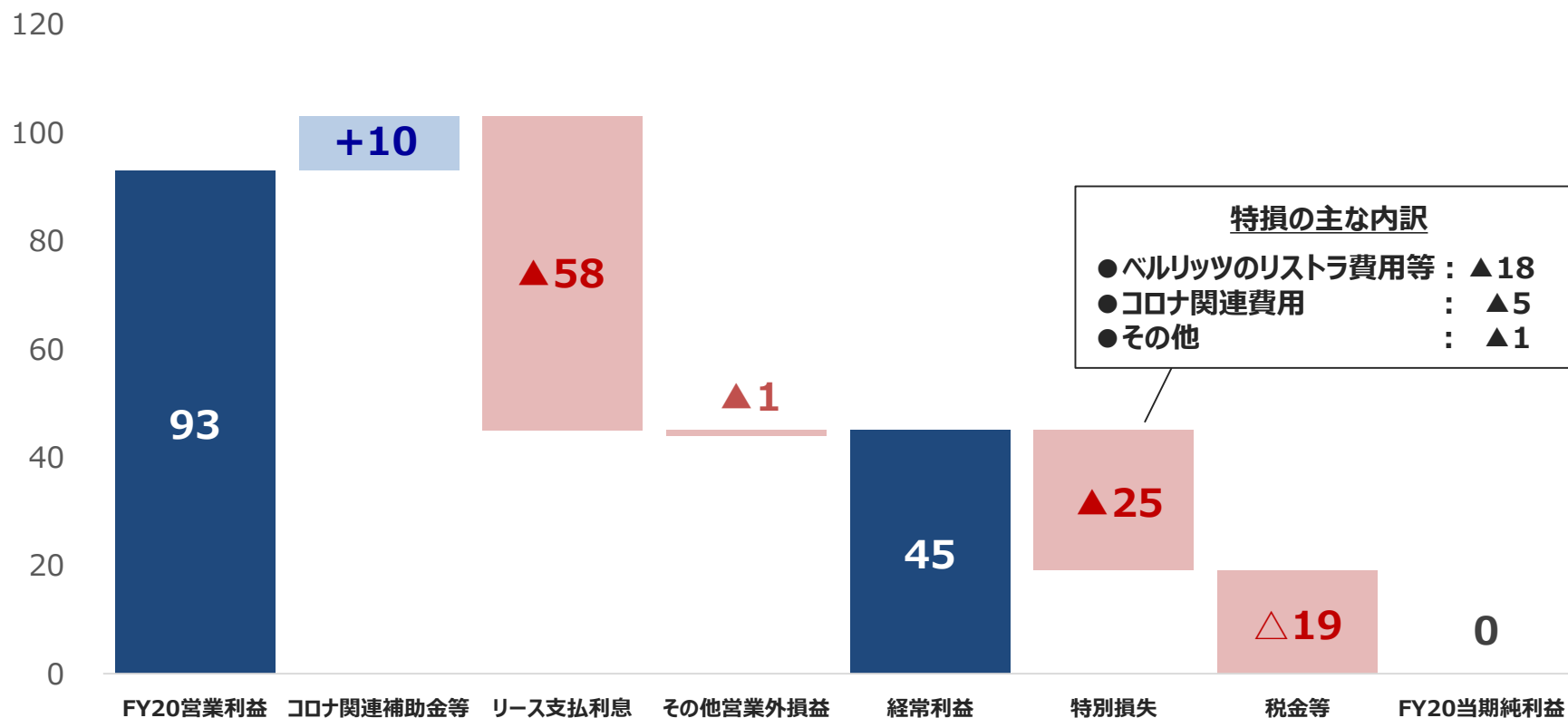
※教室・介護事業は国内教育の学校向け教育、学習塾・英語教室、介護・保育、ベルリッツなどの場を持つ事業



【見通し】 当期純利益の状況

100億円規模の営業利益を確保するも、 当期純利益は0億円を見込む

(単位：億円)





新中期経営計画 FY2021-2025

-コア事業の進化と新領域への挑戦-

2020年11月6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

安達 保

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。

新中期経営計画で目指したこと

5年～10年後の社会構造変化を踏まえ、ベネッセグループがどのような社会課題の解決を目指すかを明確化

短期

1

コロナで影響を受けた業績を速やかに回復

中長期

2

- ・コア事業の進化
- ・新たな成長にむけた新領域への挑戦

新中期経営計画にむけて

これまでの
5年

2014年の個人情報漏洩による業績悪化からの回復を実現

企業体質が強化され、さらなる成長を目指すフェーズに入ったが、コロナにより大きな環境変化に直面

これから
5年

事業環境変化を踏まえ、コア事業の進化と

新たな成長に向けた新領域への挑戦による持続的

成長を目指しスタートを切る新中期経営計画とする

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

※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

社会課題の解決

2030年の社会環境

日本の社会構造問題は深刻化

少子化

2020年⇒2030年
18歳以下人口は
12%減少



出所：国立社会保障・人口問題研究所
「日本の将来推計人口(平成29年推計)」

高齢化

日本の総人口の
1 / 3
が高齢者に



出所：国立社会保障・人口問題研究所
「日本の将来推計人口(平成29年推計)」

労働力不足

労働人口は
644万人
不足



出所：パーソル総合研究所・中央大学
「労働市場の未来推計2030」

日本における教育・介護のリーディングカンパニーとして
当社の果たすべき責任はより一層大きなものに

2030年に向けて目指す姿

企業理念「よく生きる」(well-being)を30年追求してきたベネッセ



日本・世界が直面する教育と介護の課題に対し、
その解決にどこよりも真摯に取り組み、

すべての人が向上意欲を持ち、自分らしく挑戦し続けられる人生を支援します

ベネッセグループの社会貢献

日本における教育・介護のリーディングカンパニーとして

一人ひとりが成長し、
人生を豊かにする学びを提供する

高齢者の「自分らしく生きる」を
支える

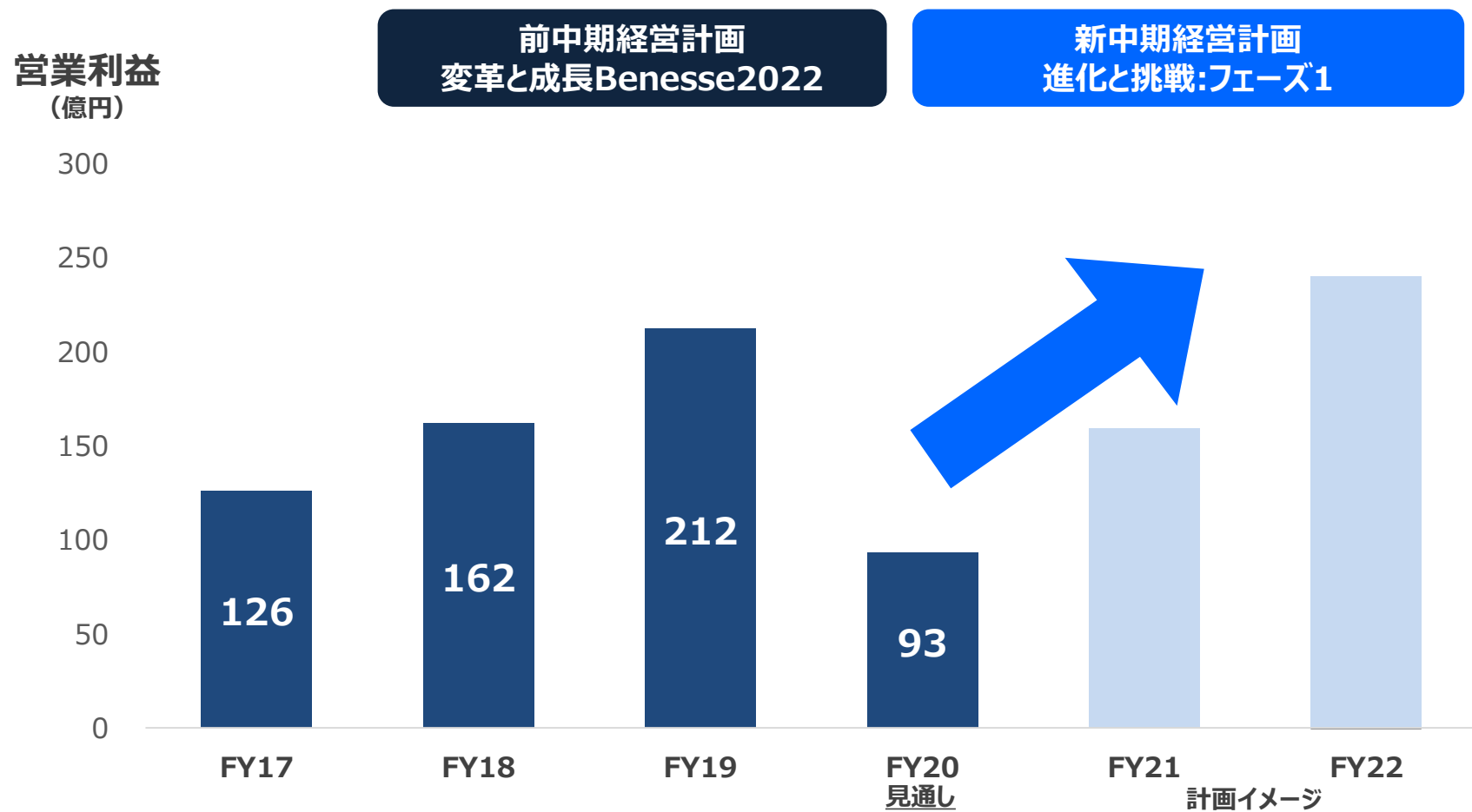
グローバル課題への新たな挑戦

日本で培った教育、介護のアセットを活かし
世界の教育課題や介護課題に取り組む

コロナからの早期回復

早期の業績回復

FY22にFY19を超える利益を確実に回復させる



早期回復に向けて

足元は徐々に回復傾向

教室・介護事業の回復と進研ゼミのさらなる成長で回復を実現させる

進研ゼミ

- ・コロナ禍で通信教育のニーズは拡大
- ・教材活用と継続が好調（上期の月平均継続率対前年+0.7%）

学校

- ・学校でのアセスメント実施が徐々に回復（進研模試は7月以降はほぼ前年並みに回復、10月は対前年99%）
- ・進研模試はFY21にほぼFY19並みに、GTECはFY22に回復させる

学習塾

- ・教室は6月より開校、生徒の通塾も回復傾向
- ・オンライン体制完備、対面とのハイブリッドで第2波へも備え
- ・下期は営業を強化し、FY21は4月の在籍数を前年並みに戻すことで利益をFY19並みまで回復させる

介護

- ・7月より新規の営業活動を再開
- ・感染予防を最優先としながら、新規営業を強化、入居率を2年かけて回復させる

ベルリッツ

- ・ベルリッツ2.0による商品・マーケティングのオンライン・デジタルシフト
- ・教室ネットワークの合理化・FC化の推進
- ・FY22に黒字化

コア事業の進化

戦略方針

デジタル・オンライン・教室を融合したブレンディッド学習の早期実現と、多様な学びを提供するプラットフォームの構築

ブレンディッド学習の早期実現

- デジタルによる個人別学習
 - 映像・オンライン・教室の人の指導を最適化
- 進研ゼミの残存率向上へ



多様な学び支援のプラットフォーム構築

- 拡大する学びニーズに対応（習い事、キャリア教育等）
- 年50万台程度提供の専用タブレットを活用した展開



オンラインを利用した学習塾の全国展開

- 教室の無い地域にもサービスを拡大



保護者サポートアプリ

一人ひとりに合わせた最適な学びを提案

↓

顧客接点を拡大し、新たなマーケティング基盤へ
(目標:1,000万DL)

戦略方針

家庭・親子を支援する「しまじろうワールド」の拡大 デジタルによる接点拡大と商品・サービスの強化

国内

● デジタルによる商品強化

- ・ 「たまひよ」と連携した、しまじろうクラブアプリの導入
- ・ デジタル講座開講

● 商品・サービス拡充

- ・ 他社協業によるオンラインでの習い事事業
- ・ 音楽配信、映像配信サービスをスタート
- ・ 親支援サービスの開発



中国

● デジタルによる販売構造改革

- ・ ECチャネルの更なる成長
- ・ アウトバウンドのデジタル化（AIによる自動発信で効率化を実現）

● デジタルを活用した新サービス「AI録画レッスン」の開発

- ・ AI認識とSNSサポートによるオンラインレッスン講座



<AI録画レッスン>

戦略方針

新エリアへの進出によりホームの新規開設数を増加
周辺事業では非連続な成長を目指す

ホーム数の
拡大

- **新規開設数の増加**
10拠点/年→12拠点/年
- **新エリアへの進出（12拠点中2拠点）**
採用戦略と連動したエリア展開
- **特色のあるホームづくり**
ハイエンドホーム強化、ベネッセ版センシングホーム開発

ハイエンドホーム <アリア一番町>

周辺事業
拡大

- **人材紹介事業の規模拡大**
介護領域の拡大、保育領域への進出等、
非連続な成長を目指す

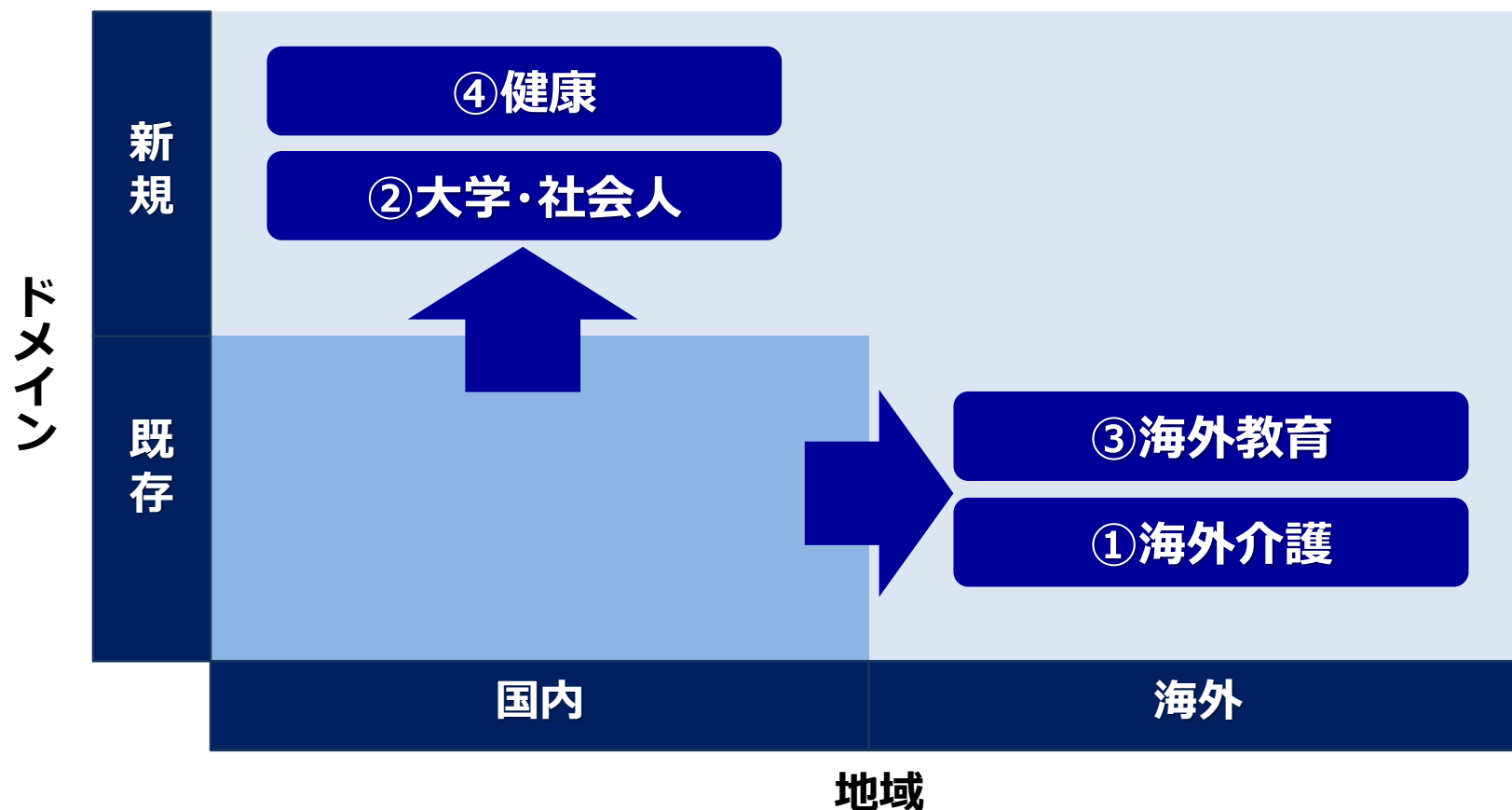
人財育成
強化

- **専門性開発を軸とした人財育成**
社内専門資格取得者（認知症、介護技術、安全管理と再発防止）の育成強化

新領域への挑戦

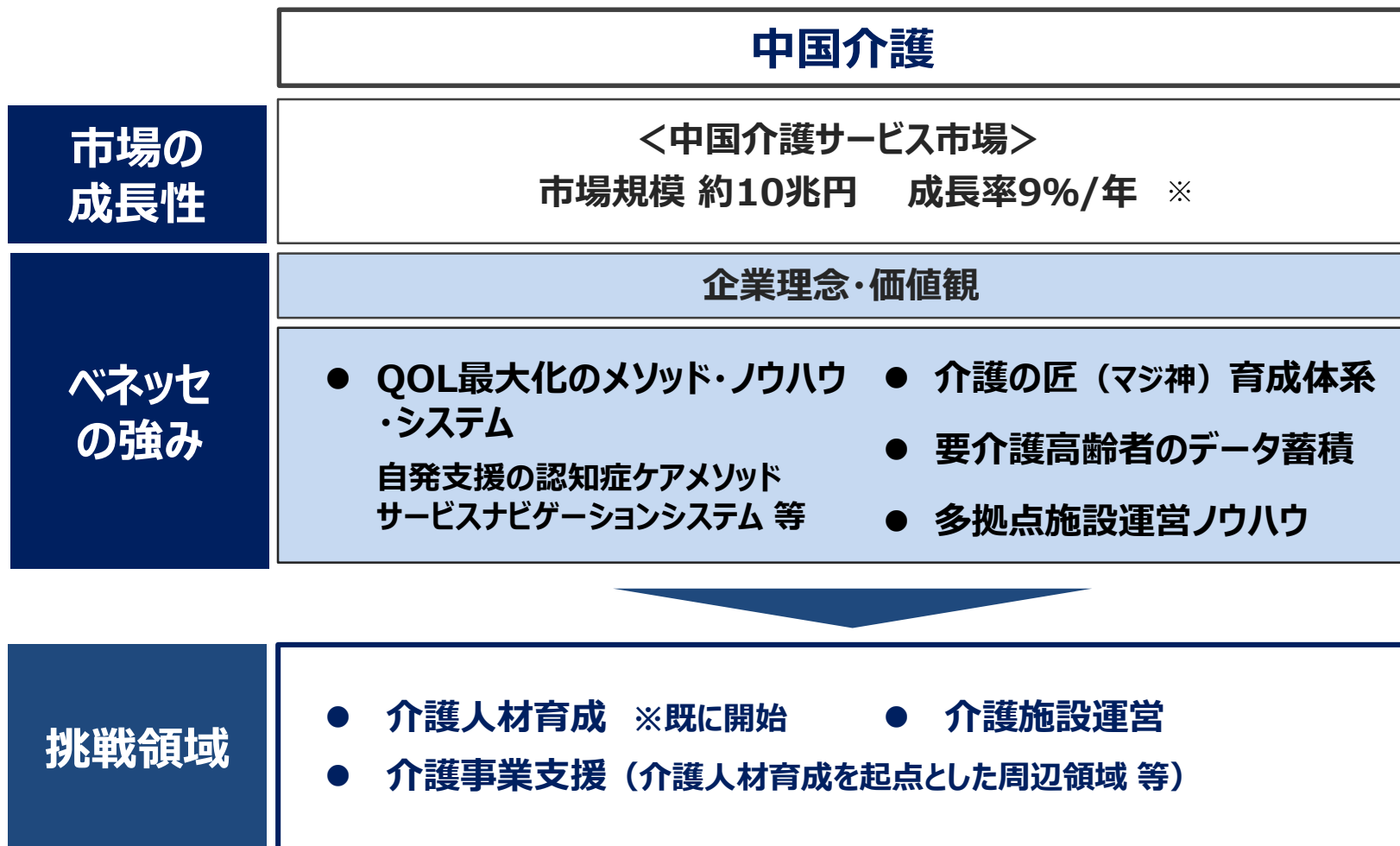
新領域への挑戦テーマ

【海外×既存】・【国内×新規】の市場で
新たなチャレンジをしていく



海外での介護事業展開

国内で培った自社の強みを活かし、中国介護市場へ進出



※要介護者に向けた施設・訪問サービス 市場規模：2020年時点 成長率：2020年→2030年

大学・社会人領域

社会課題の拡大する「大学・社会人」領域において 一生涯の学びと、多様な働き方を支援

| 大学 | 社会人 |
|----|-----|
|----|-----|

市場の 成長性

＜人材紹介・求人＋社会人の学び市場＞
市場規模 約2兆円 ※

市場成長の機会

- ①必要なスキル変化：DX・AI・データサイエンス人材
- ②雇用の変化：ジョブ型雇用・通年採用
- ③働き方多様化：副業・兼業
- ④ミドル・シニアの再教育ニーズ

ベネッセ の強み

＜進研アド・ベネッセiキャリア＞

- 大学への営業・コンサルティング力
- dodaキャンパス：学生会員数35万人

- 米国Udemyとの資本提携
- Udemyグローバル基盤
 - ・ 学習者3,500万人・講師5万人
 - ・ 国内導入200社超 ※20年9月時点

挑戦領域

- 大学生の就職支援・学習支援

- 社会人の学び直し支援
- 社会人のキャリア支援

※ 市場規模：2020年時点

經營基盤・資本政策

ベネッセのデジタル教育サービス

圧倒的なデジタル教育サービスのノウハウ・PFを生かし
さらなるサービス進化へ

年50万台
累計300万台
専用タブレットを
小・中学生に提供

高校3,000校
(高校の6割)
145万人
導入・利用

※2020年10月時点

小中9,000校
(小中学校の3割)
435自治体
導入

※2020年10月時点

企業200社以上
6万人以上
導入・利用

※2020年9月時点

進研ゼミ
小学講座
進研ゼミ
中学講座



Classi



e-Learning大賞 受賞

Classi



2015年「経済産業大臣賞」



2019年「経済産業大臣賞」
「日本電子出版協会会長賞」



進研ゼミ高校講座「AI StLike」



2020年「経済産業大臣賞」

DX推進体制

“コア事業の進化”と“新領域への挑戦”を実現させるための
強力なグループDX推進体制を構築



社内・外の専門人財を集結
各事業へ派遣

- データ・AI活用
- アーキテクチャ再設計
- DevOps
- デジタルマーケティング
- 生産性向上・RPA
- R&D
- DX人財育成と採用

資本政策

配当性向35%以上を維持しながら
ポートフォリオ戦略、財務戦略に基づき、成長に向けた積極投資を実行

事業ポートフォリオ戦略の整理

重点投資分野の決定

財務戦略の構築

営業CF・手元資金の活用をベースに
調達も含めた投資余力を算定

資金配分を決定

配当性向35%以上を目途

利益成長と連動した安定的な
株主還元

成長に向けた積極投資

コア事業の次世代化に向けた投資
M&Aを含む新領域への投資

ベネッセグループにおけるSDGs 貢献の考え方

【教育】

教育を軸にSDGs
全ての課題において
寄与する人材を育成
する貢献



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



【超高齢社会】

課題先進国として
介護を「18番目」
の課題として捉え
リードする貢献



新中期経営計画

FY2021-2025

コア事業の進化

新領域への挑戦

