



今後の戦略

2018年6月23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

- **国内教育事業が好調に推移**
 - ・「進研ゼミ」の会員数増加、学校事業、塾事業の好調
- **「グローバルこどもちゃれんじカンパニー」の始動**
 - ・国内事業の好調、中国事業のテコ入れ
- **ベルリッツの構造改革本格化**
 - ・組織の変革、リストラクチャリング、事業の変革
- **社内基盤の強化**
 - ・グループ人財本部、グループデジタル本部の立ち上げ
- **選択と集中の着実な実行**
 - ・TMJの売却

	2017年度 (実績)	2020年度 (目標)	2022年度 (目標イメージ)
売上高	4,344億円	5,000億円	6,000億円
営業利益	126億円	350億円	600億円
営業利益率	2.9%	7.0%	10.0%
ROE	7.3%	10%以上	10%以上

1.国内教育	<u>総合力</u> を活かした国内教育事業の成長
2.グローバル こどもちゃれんじ	「こどもちゃれんじ」の <u>グローバルな拡大</u>
3.ベルリッツ	ベルリッツの <u>構造改革</u>
4.介護・保育	介護事業の <u>安定成長</u>
5.新規領域 /財務戦略	<u>M&A</u> を活用した <u>第3の柱</u> の創出と <u>財務戦略</u>

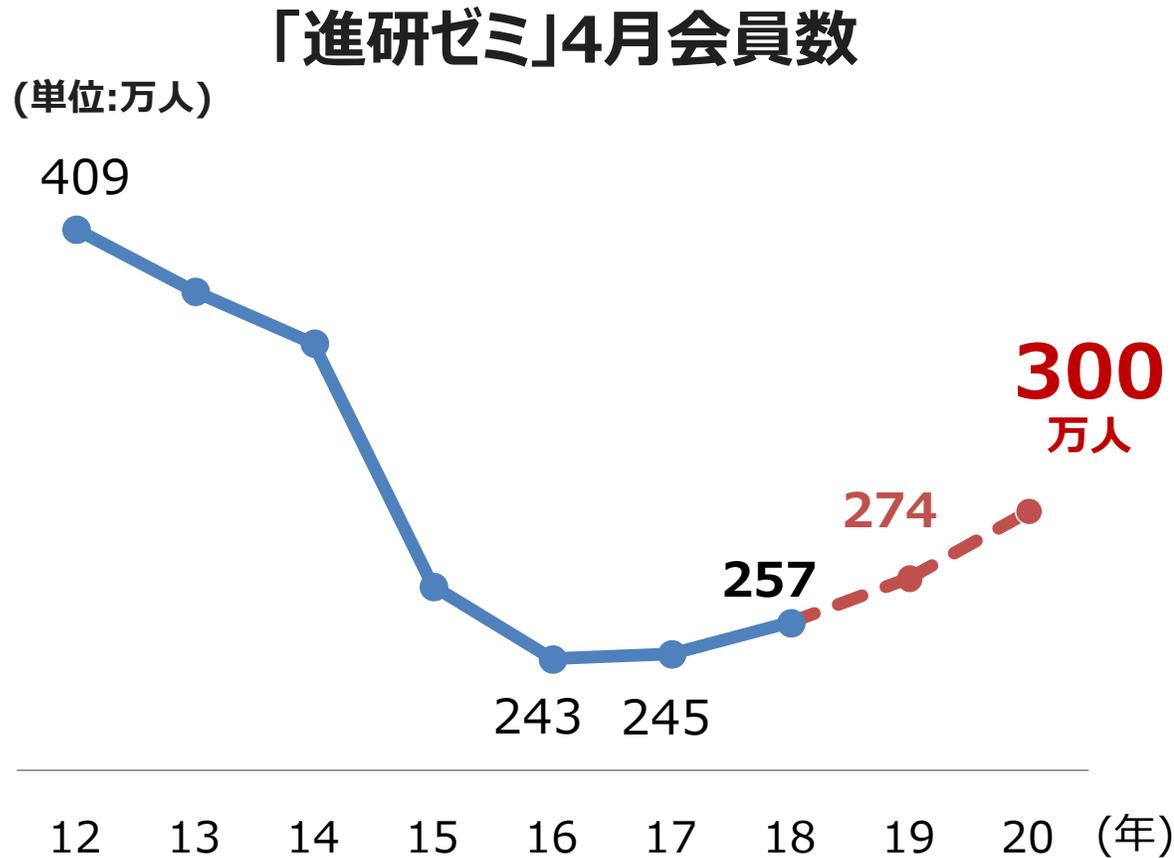
1. 国内教育

<総合力を活かした国内教育事業の成長>

教育・入試改革の動きを機会点とし、進研ゼミ事業、学校事業、エリア・教室事業の総合力で「時間軸とリアリティ」をもって取り組む



2年連続、すべての講座で会員数が増加し、着実に回復



講座	対前年
高校講座	+3.7%
中学講座	+5.4%
小学講座	+4.0%
こどもちゃれんじ	+6.6%
合計	+5.0%

顧客満足度を高め、高い継続率を維持するとともに、
新規入会者数の拡大につなげる

- 教育・入試改革に向けた、商品・サービスの
リニューアルの推進
- ダイレクトマーケティングの進化による、
新規入会者数の拡大
- さらなるコスト構造改革と成長投資

GTEC（スコア型英語4技能検定）

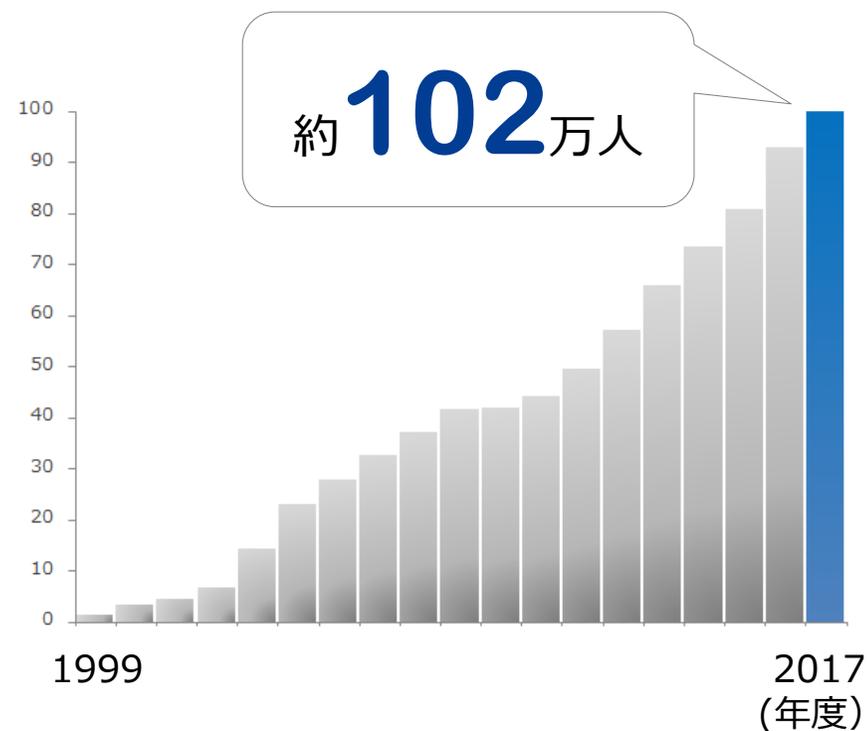
- 20年度に始まる大学入学共通テストの
4技能民間検定試験の一つに採用決定
- 中高生対象のスコア型英語検定
受検者数No.1*
 - 17年度年間受検校 **約1,850校****
 - 17年度年間延べ受検者数
約102万人***

* 2017年度実績／2017年度において大学入試英語成績提供システム参加要件を充足している検定に限る

** 全高校・中高一貫校約5,000校中／2017年度実績／3技能受検校を含む

***2017年度中学生・高校生対象GTEC(3技能受検を含む)受検者数

GTEC受検者数（中学生・高校生対象）



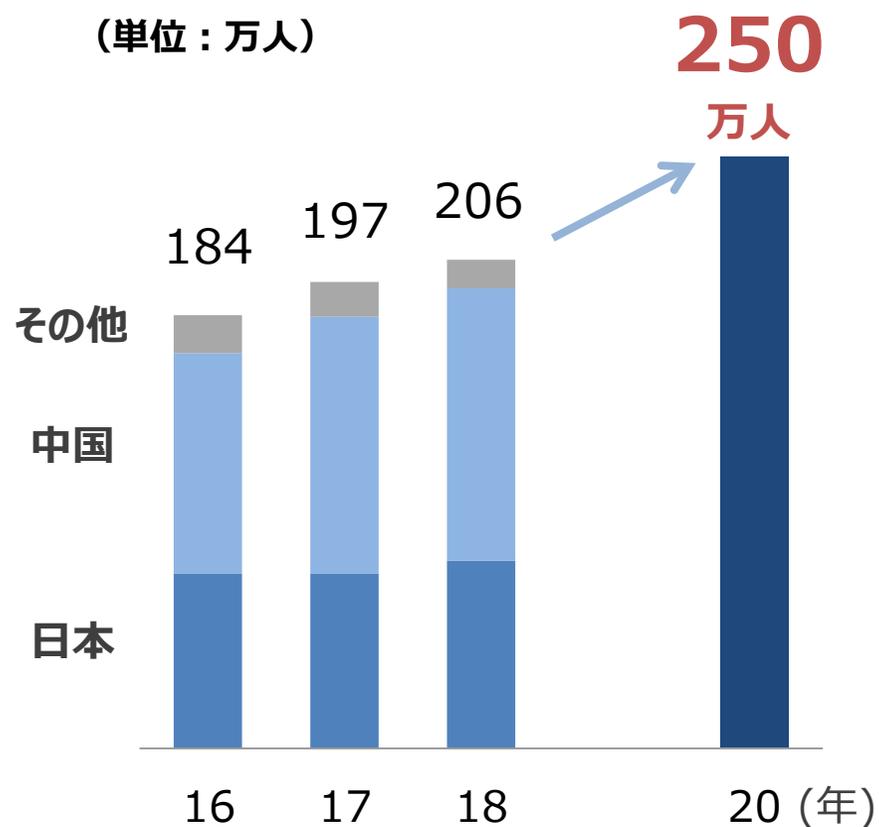
2. グローバルこどもちゃれんじ

<こどもちゃれんじのグローバルな拡大>

日本、中国での事業強化と グローバルスタンダード商品での展開地域拡大

「こどもちゃれんじ」4月会員数

(単位：万人)



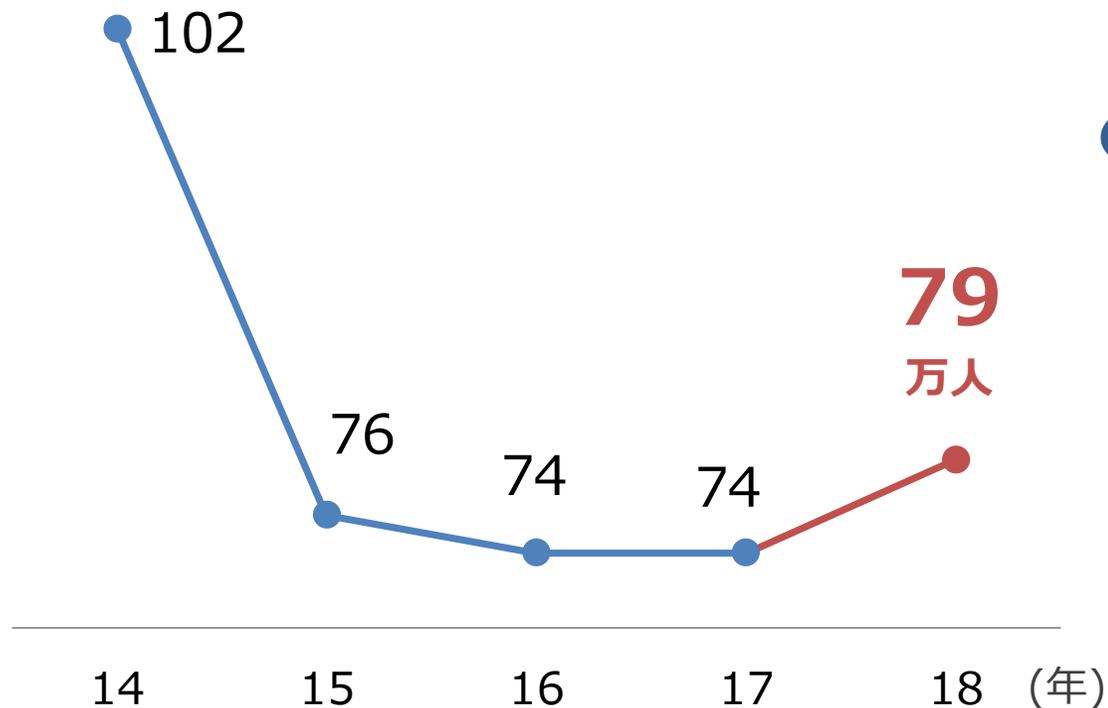
3ヶ年の戦略

- 日本の「こどもちゃれんじ」の再成長
- 中国の「こどもちゃれんじ」の拡大
- さらなるグローバル展開

30周年の節目に、V字回復を実現

日本「こどもちゃれんじ」
4月会員数

(単位:万人)

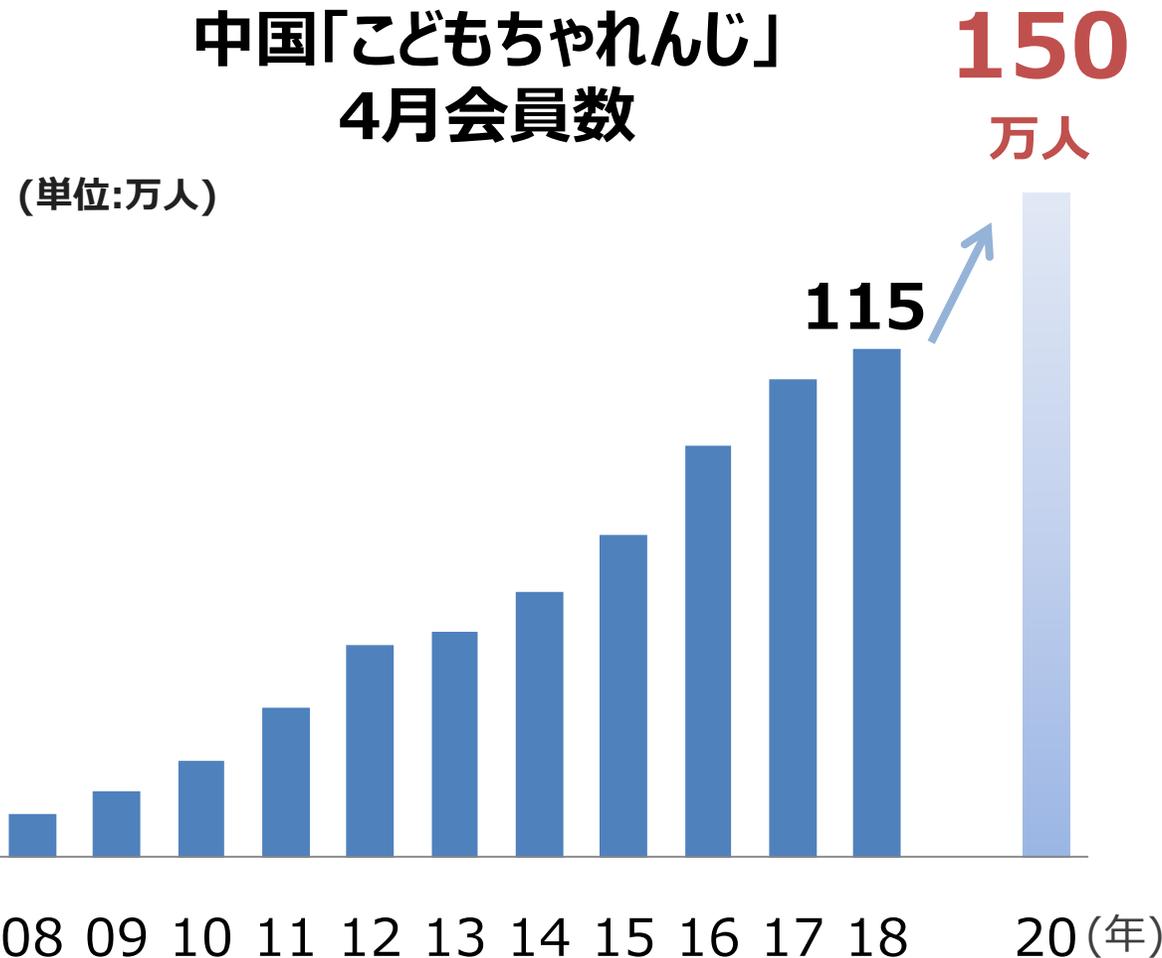


● 顧客接点の拡大

● 商品リニューアルの成功



商品力を強化し、20年度に会員数150万人を目指す



商品リニューアルを
実施した講座が好調

【13~24カ月向け講座】



→対前年 +42%

3. ベルリッツ

<ベルリッツの構造改革>

- 新CEO及び鍵となる経営チームメンバーの加入により、事業再生を実現できる体制に
- 徹底したコスト削減の実施とともに商品・業務プロセス変革を開始
- 20年度に黒字化、22年度に向けて売上・利益を拡大

コスト構造改革と商品・業務プロセス変革で、収益回復をはかる

コスト構造改革

- 北米・米国本社を中心に
人員削減、ELSセンターの縮小



固定費の大幅削減

商品・業務
プロセス変革

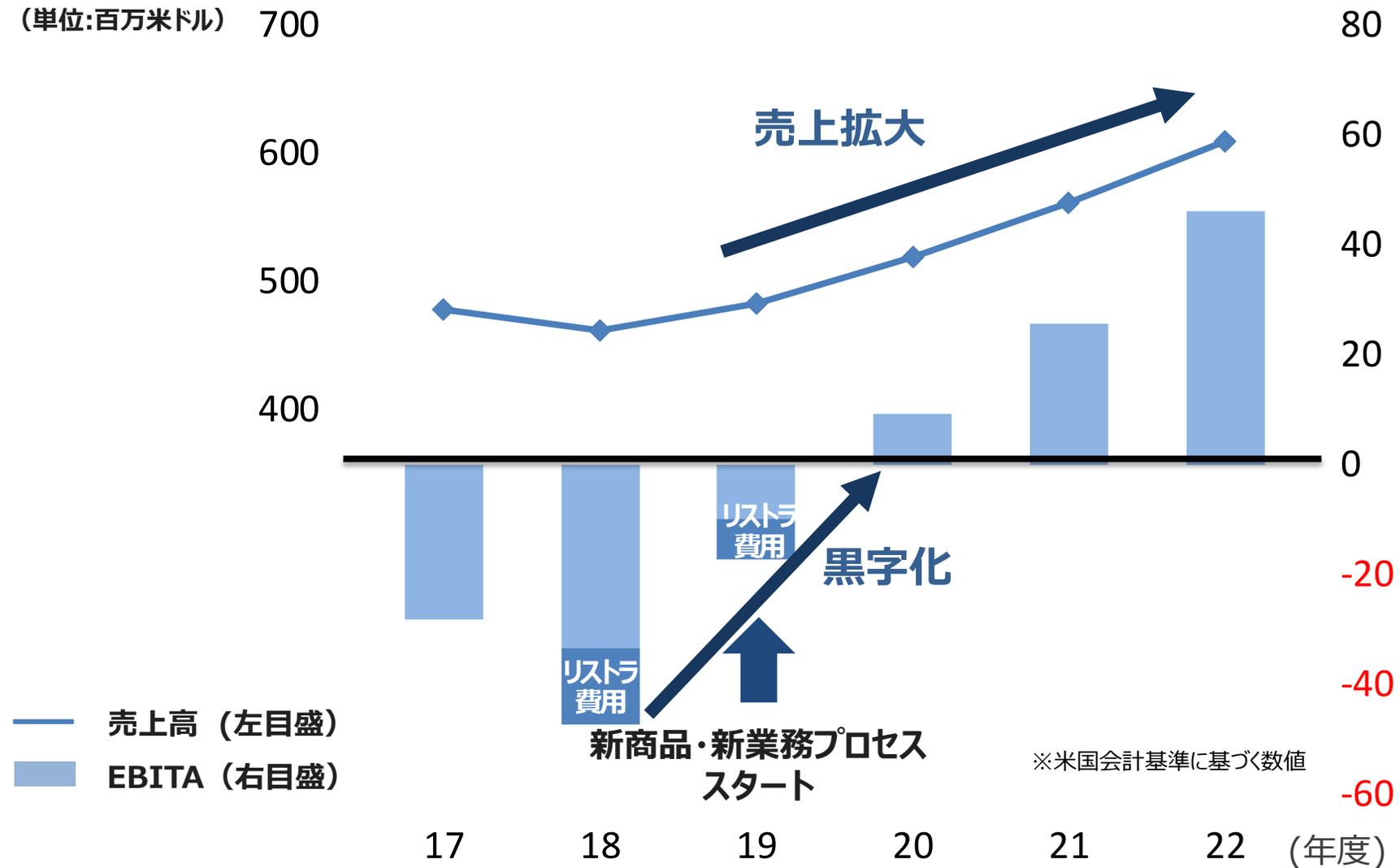
- 「対面×テクノロジー」への商品改革
- 新ITシステム導入による業務プロセスの変革



商品魅力度の大幅アップと
利益率の向上

20年度に黒字化、22年度に向けて売上・利益を拡大

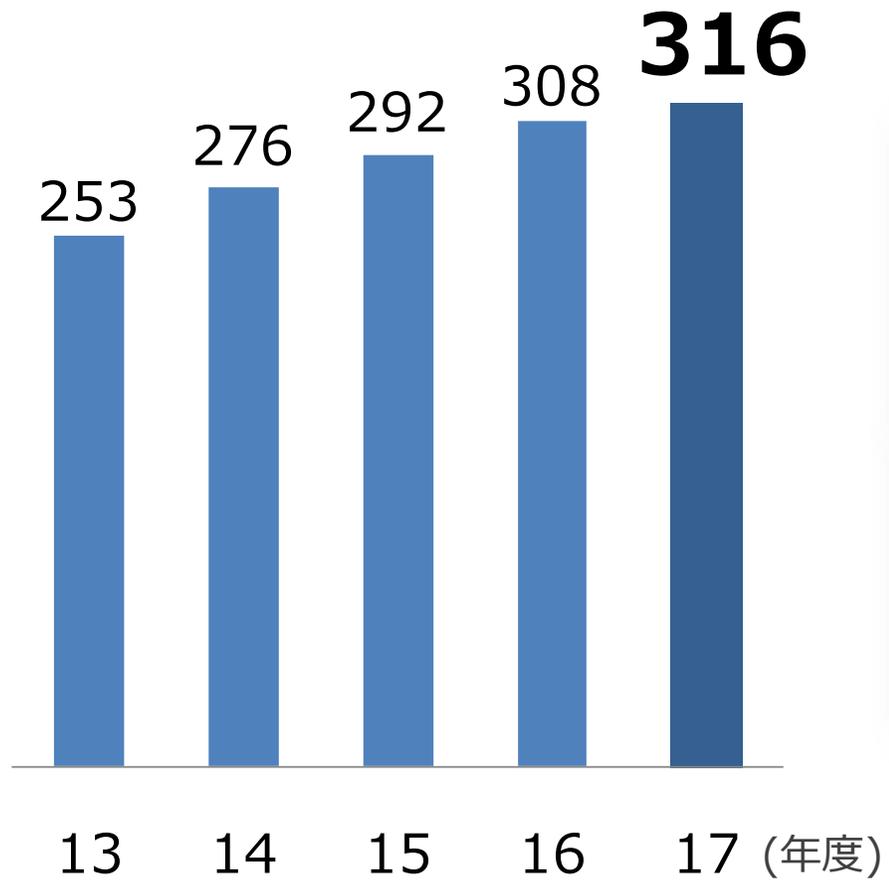
(単位:百万米ドル) 700



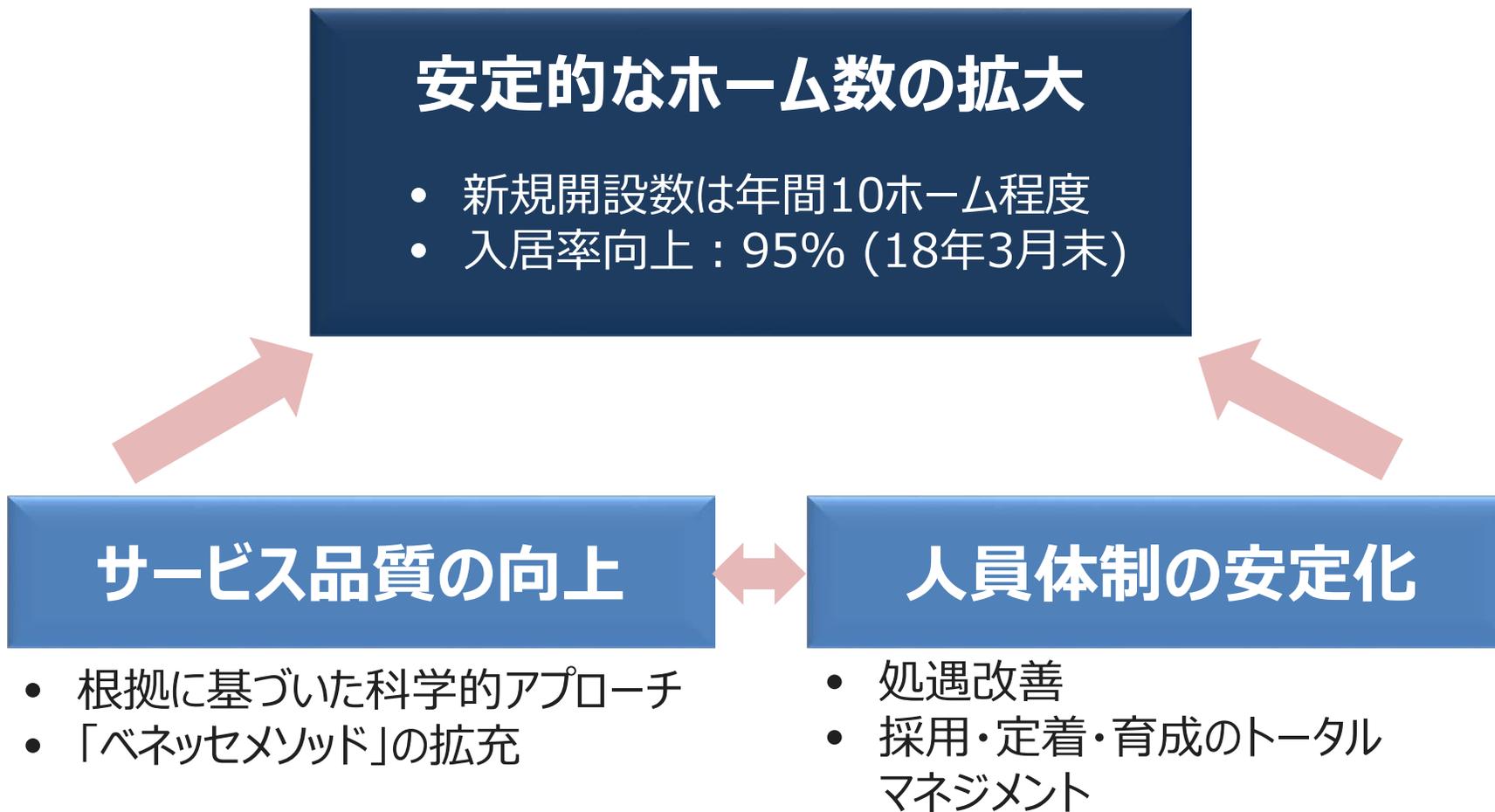
4. 介護・保育

<介護事業の安定成長>

7つのシリーズで316ホーム



サービス品質のさらなる向上と人員体制の安定化



5. 新規領域/財務戦略

<M&Aを活用した「第3の柱」の創出と財務戦略>

業績は順調に回復、V字回復が見えてきた
成長投資、M&Aによる「第3の柱」の創出で
さらなる成長を目指す



投資に備えて内部留保を厚くし
財務体質の強化をはかる

専門組織「事業開発本部」がM&Aを検討中

- 22年度に、連結売上高、営業利益の10%超を占める新規事業の創出を目指す
- 健康・生活領域の優先度を高めて検討
- 「第3の柱」の創出と同時に、「事業の選択と集中」を進め、経営資源を戦略的に配分する

35%以上の配当性向を目処に継続的な利益還元に努める

企業価値向上に向けた成長投資、大型M&Aに備え、
内部留保を確保しながら、安定的・継続的な株主還元を実施

18年度 : 一株当たり50円(予定)

19年度以降 : 配当性向35%以上を目処とする

**「人々の豊かな生活を支える
社会になくてはならない会社」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。