



# 今後の戦略

---

2021年6月26日

株式会社ベネッセホールディングス

代表取締役社長 COO

小林 仁

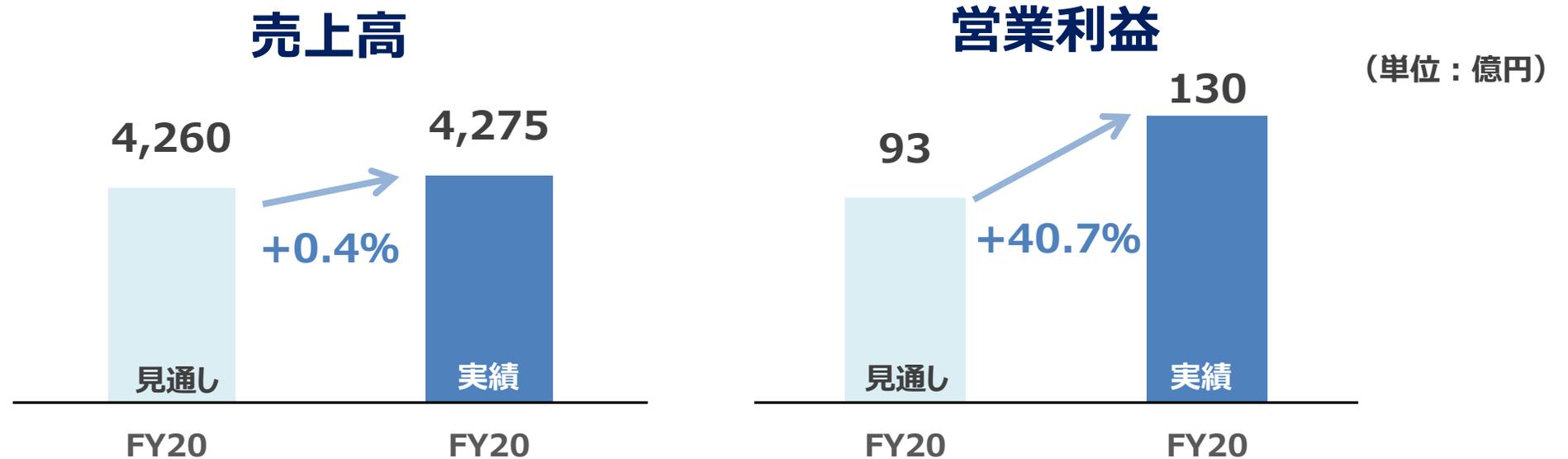
# 2020年度の総括

# 2020年度の総括

## 新型コロナウイルス感染症の影響により 売上高・営業利益ともに4期ぶりの減収減益

しかし、当初見通しを超える業績で着地、着実にコロナ影響から回復

対当初  
見通し



# 2020年度総括：各事業の状況

		上期	下期
国内教育	進研ゼミ	在籍は4月新規、継続率好調	継続率の好調を維持
	学校	休校によるマイナス	進研模試は回復 GTECマイナス
	学習塾	休校によるマイナス	回復

# 2020年度総括：各事業の状況

	上期	下期
グローバル こどもちゃれんじ	在籍は国内プラス、中国マイナス コンサートマイナス	中国在籍は緩やかに回復 コンサートマイナス
介護	営業自粛によるマイナス	徐々に回復も入居率はダウン
ベルリッツ	休校によるマイナス	緩やかに回復

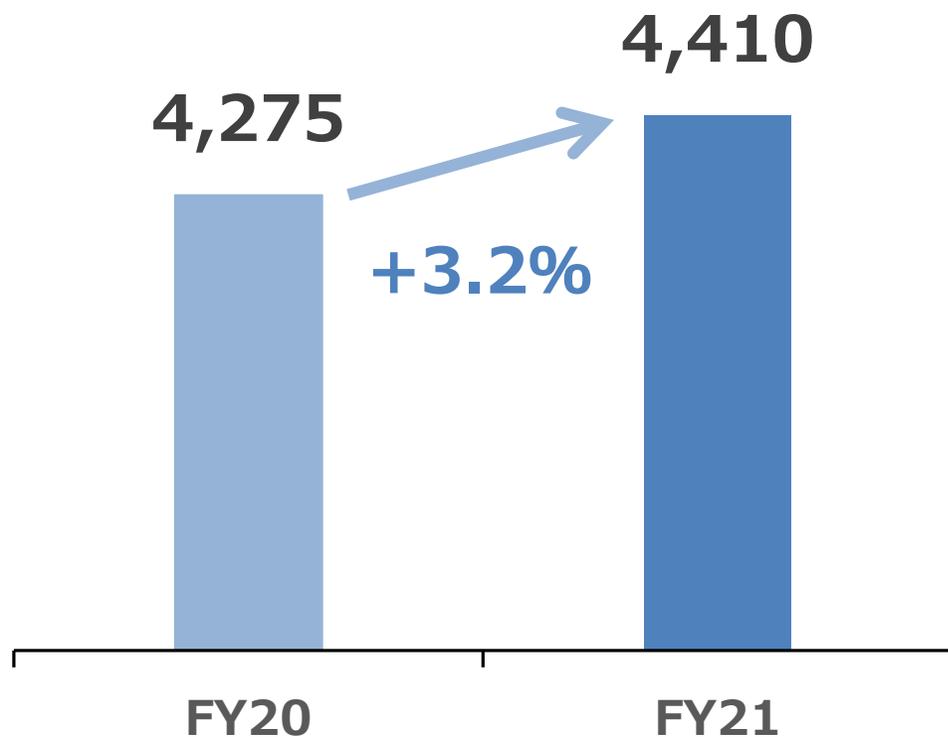
# 2021年度業績見通し 今後の戦略

# 業績ハイライト (2021年度通期見通し)

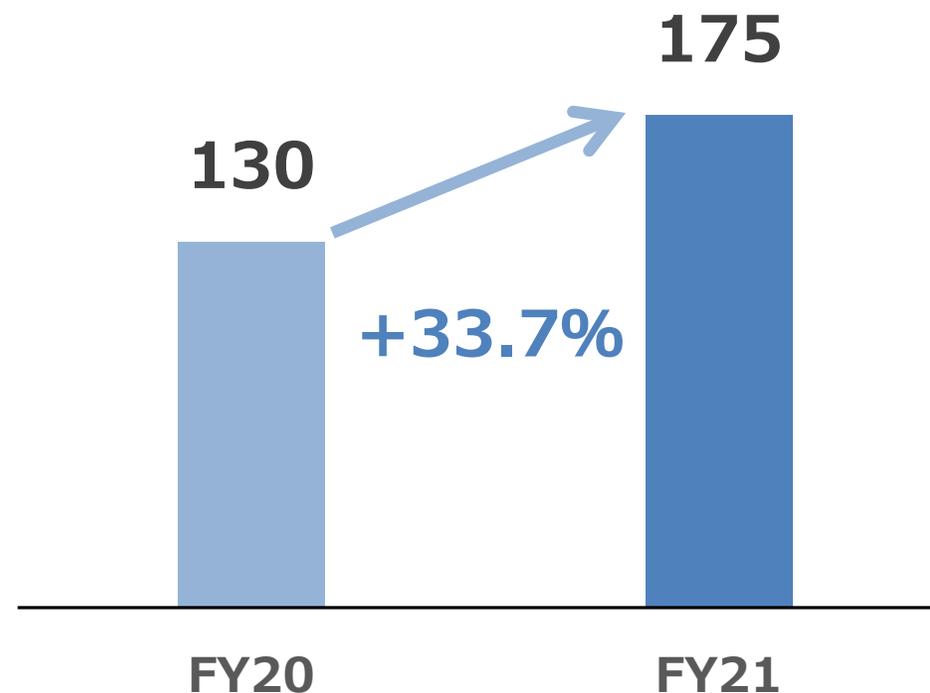
## 新型コロナウイルス影響からの着実な回復を目指す

(単位：億円)

### 売上高



### 営業利益



# 「進研ゼミ」の成長戦略

## 進研ゼミは、3つの戦略で成長を実現

オーガニック

デジタル講座会員の  
残存率向上

マーケティング変革



インオーガニック

多様な学びニーズへの対応



**まなびの手帳**  
保護者との接点拡大



**年50万台**提供の専用タブレットを活用  
4月からプログラミング講座開講（2万人）

ライブ授業

プログラミング

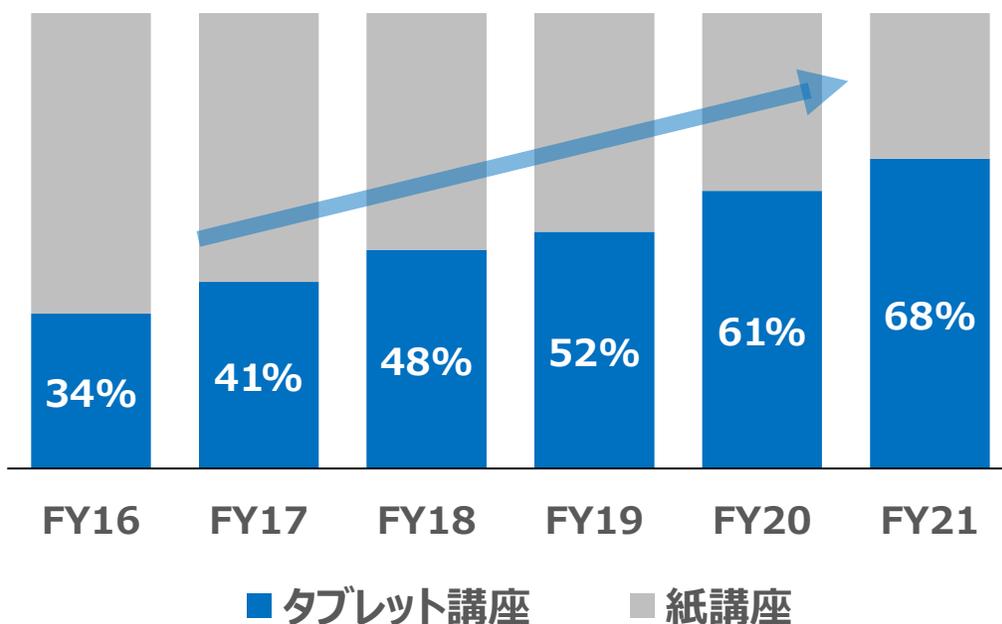
習い事

# 「進研ゼミ」の更なるDXの進化

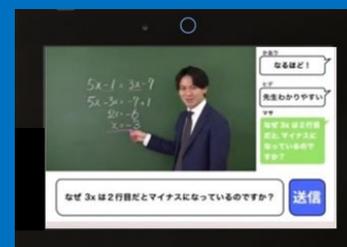
## “デジタル+人の指導”の進化

個人に合った学びの提供と学習に向かう気持ちの支援を行っていく

FY21.4月のタブレット会員比率  
約70%



オンライン  
ライブ授業



デジタル学習



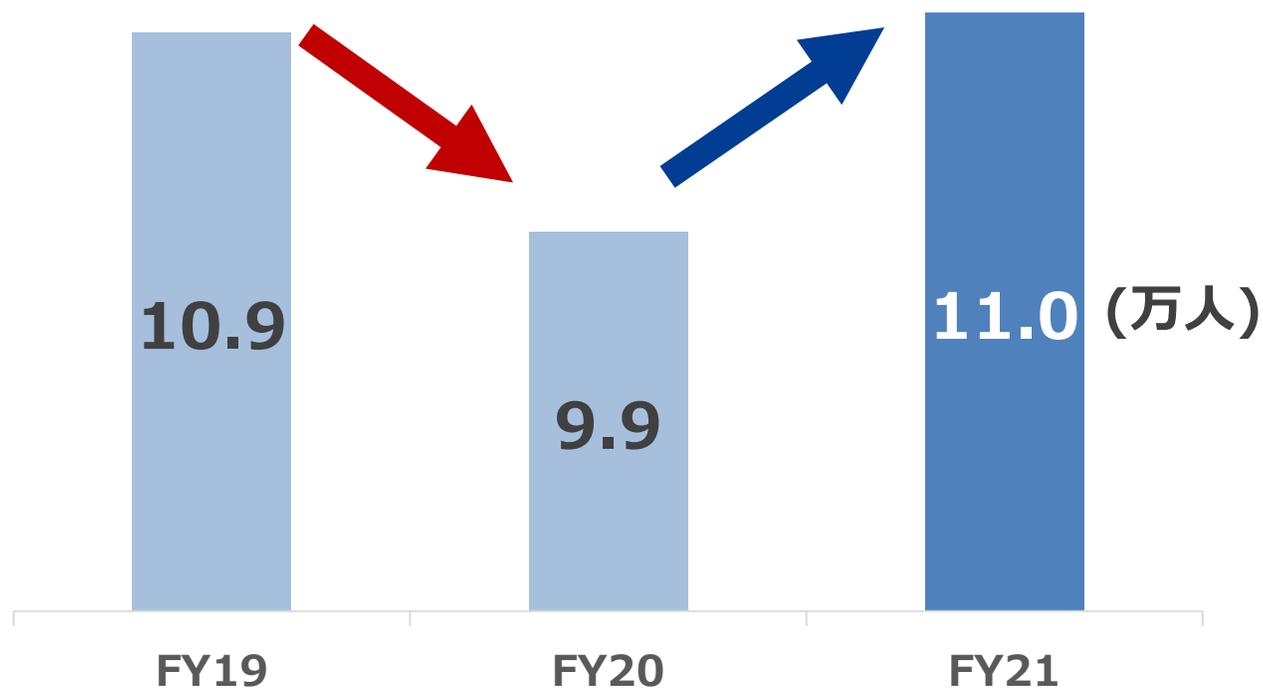
デジタル  
赤ペン先生



## 在籍は順調に回復

感染対策強化、在校生のサービス満足度向上、新規募集強化により実現

グループの学習塾の4月在籍数の合計



★ 東京個別指導学院

鉄緑会

アッス教育企画

お茶の水ゼミナール

ベネッセの英語教室

BE studio

STUDY HACKER

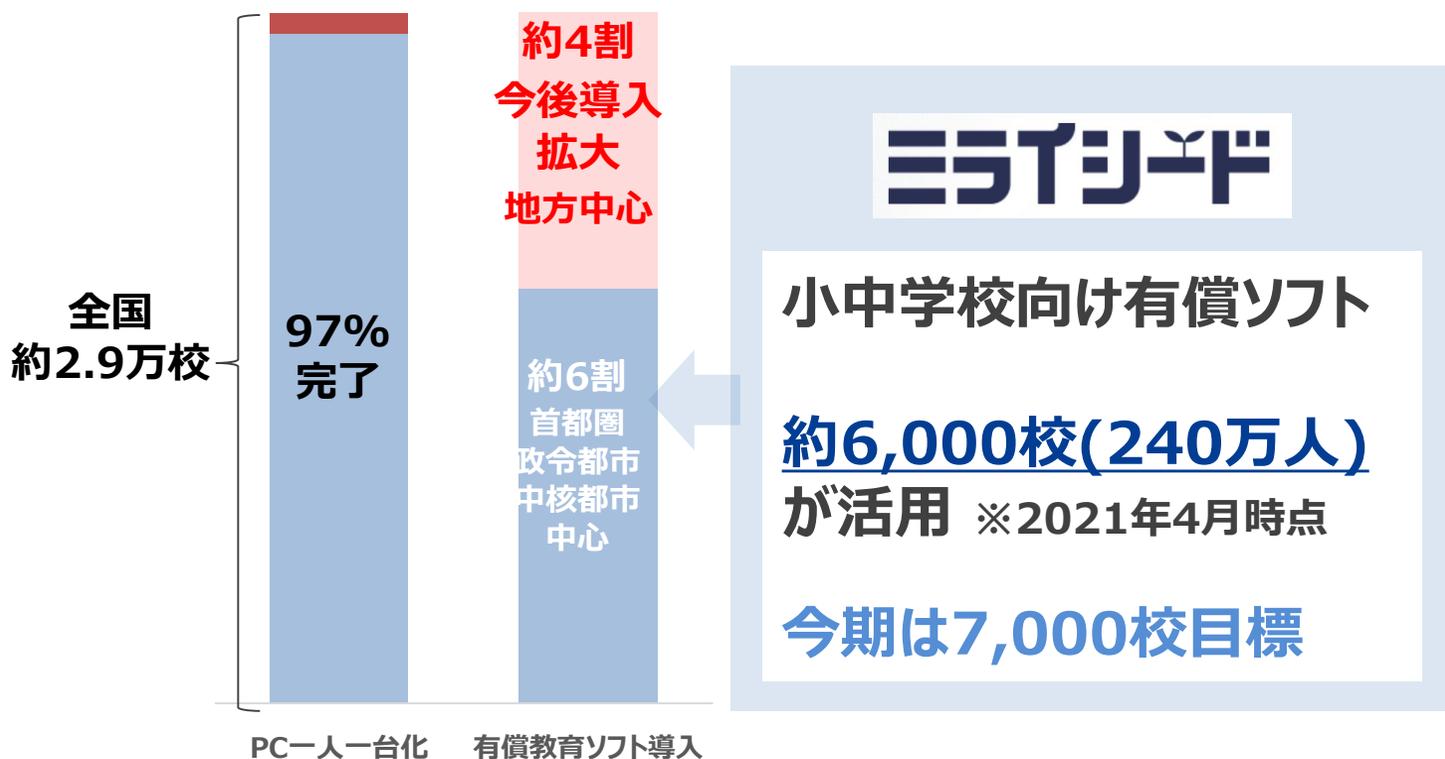
各社で  
オンライン対応が完了

# 学校向け教育事業

## 環境変化を捉え、デジタル戦略の推進を目指す

### 小中向けソフトウェア事業

(GIGAスクール構想への打ち手)



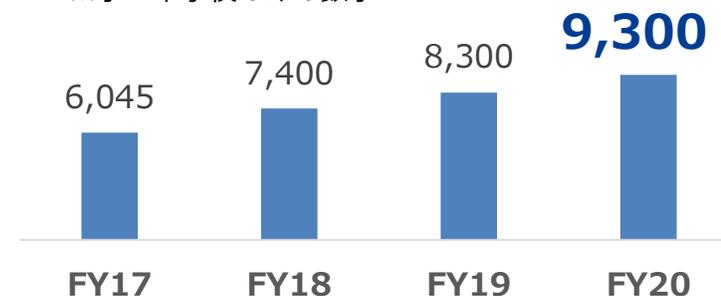
### プラットフォーム事業

**Classi** (学習支援)



**EDUCOM** (校務支援)

※小・中学校のみの数字



# たまひよ&こどもちゃれんじ (日本)

## 「たまひよ」と「こどもちゃれんじ」の組織を統合

アプリを中心に連携し、顧客接点の拡大と幅広い支援の実現を目指す



こどもちゃれんじ



年間45万DL



FY21スタートの会員・非会員向けアプリ

## 事業を取り巻く環境が大きく変化 商品のデジタル化と販売構造の転換を推進

事業戦略の  
再設計

- デジタル×人での商品価値向上  
(21年9月~の商品改定)
- 販売構造の変革  
(ECの拡大、デジタル接点拡大、データ活用)



<デジタル録画レッスン>

## 新型コロナウイルスへの対応を行いながら 中期経営計画の戦略を着実に遂行

### ホーム数の 拡大

- 特色のあるハイエンドホーム強化
- ドミナント戦略の深耕・拡大
- 採用戦略と連動したエリア展開



アリアー番町  
(2021年2月オープン)



### 人財育成 強化

- 専門性開発を軸とした人財育成

### 周辺事業拡大 (中長期)

- 人材紹介事業の規模拡大
- テクノロジーを活用した“ベネッセ版センシングホーム”

## FY22の黒字化の達成可能性を早期に見極める

### 足元の 状況

- ・これまでのリストラで大幅にコスト削減
- ・ベルリッツ2.0もFY21に完全実装、トップラインの回復を目指す



新商品による“売上の伸び、生徒数の立ち上げ状況”を見ながら  
**FY22の黒字化の達成可能性を、今期中に遅滞なく判断する**

# FY22のV字回復の想定

## FY22の営業利益は260億円を目指す

営業利益  
(億円)

300

250

200

150

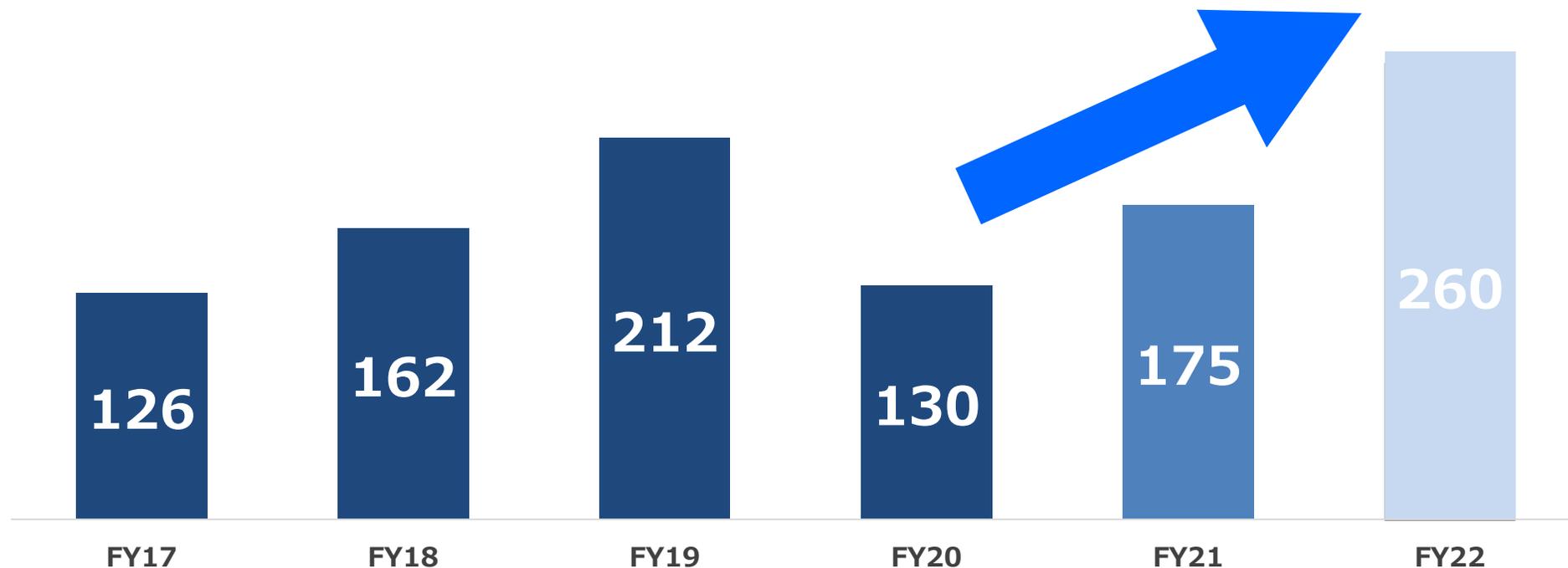
100

50

0

前中期経営計画  
変革と成長Benesse2022

新中期経営計画  
進化と挑戦:フェーズ1



# 中長期的な成長戦略

# 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**

オーガニック + 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

# 中長期的な事業の成長戦略

## 既存領域のインオーガニック・新領域の種まきも進捗

### インオーガニック成長（既存事業の新たな挑戦）

- 進研ゼミ : 多様な学びニーズへ対応したプラットフォーム事業
- K&F : オンライン習い事(親向け・子ども向け)
- 学校向け教育 : Classiと連携した進研模試の指導・育成強化
- 介護 : 周辺事業の拡大(人材紹介事業)



オンライン習い事  
(ダンス教室)

### 新領域への挑戦

- 大学社会人 : Udemyを中心とした新たな収益モデルの展開
- 海外展開 : コア事業周辺に海外展開を検討

# 中長期的な事業の成長戦略を支える基盤

“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



Benesse

**Digital Innovation Partners**

たまひよ  
こどもちゃれんじ  
マナビジョン  
進研ゼミ 進研模試

Udemy  
doda キャンパス  
ベネッセスタイルケア



5月1日に、経産省の“DX認定”も取得



DX銘柄2021  
Digital Transformation

6月7日に“DX銘柄”  
にも認定

**2021年度は**

**1株当たり50円の配当を維持予定**

# さいごに

- これからの10年、世の中が直面する変化は過去に経験をしたことがないような巨大で多様なものとなってくることが予測されます。
- 教育/生活、介護というベネッセが取り組む事業領域においても、同様に大きな変化が起こってきます。
- これからもベネッセグループは、世の中になくってはならない存在として、世の中の課題、お客様の課題にどこよりも真摯に正面から取り組んでまいります。
- そして、これらのことを通して企業価値の向上に努めてまいりたいと考えております。



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。