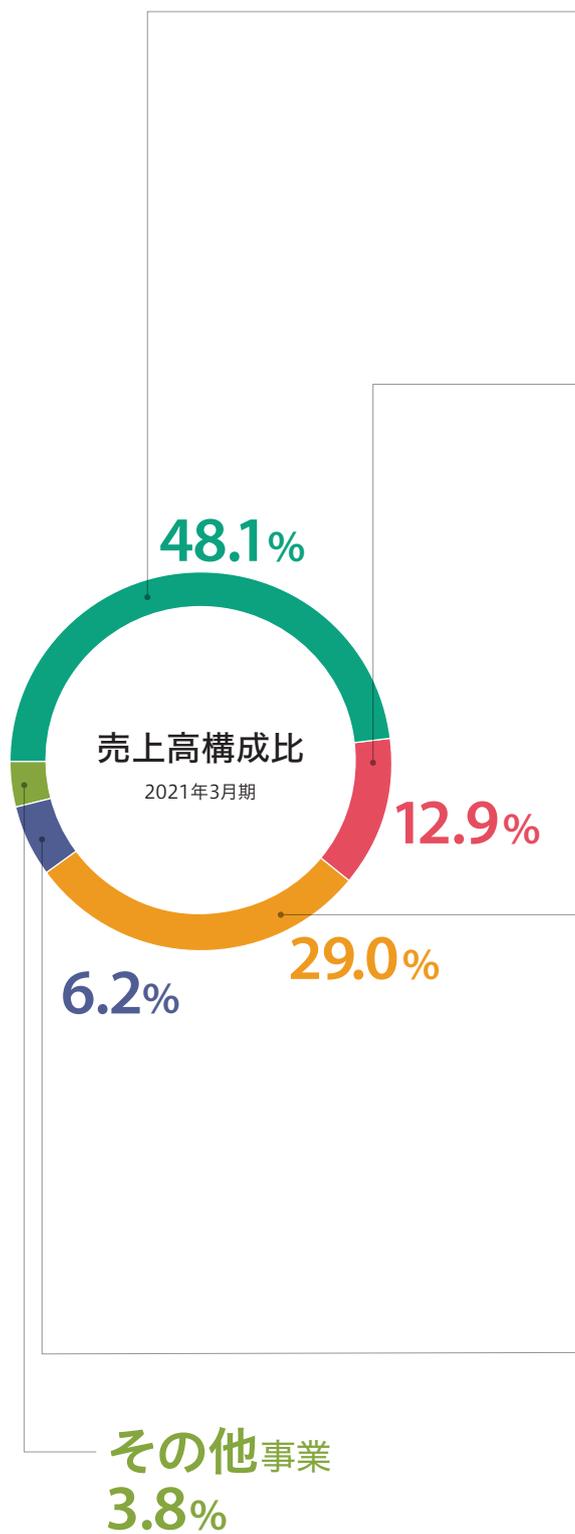


At a Glance



国内教育事業

連結売上高の約半分を占めるグループの主要事業。教育のデジタル化・ICT化を機会点にさらなる成長を目指しています。



グローバルこどもちゃれんじ事業

ベネッセのノウハウを活かした幼児向け通信教育講座「こどもちゃれんじ」を軸に競争力のあるブランドのグローバル展開を推進しています。

※ 2021年度から生活関連事業を統合し、「Kids & Family」にセグメントの名称を変更



介護・保育事業

ベネッセグループの第2の柱、介護・保育事業。品質の向上と地域ドミナント戦略の深耕に注力しています。



ベルリッツ事業

世界最大級の語学教育企業。黒字化に向け抜本的な構造改革と、デジタルを活用した新商品「ベルリッツ2.0」による売上拡大に取り組んでいます。



事業の強み

- 長年培った信頼と圧倒的な顧客基盤
- 業界No.1の事業スケールと、小中高の学校と校外学習をカバーする総合力
- “自ら学ぶ力と意欲向上”を支援してきた豊富な教育知見
- 顧客中心の理念を体現する多彩な人材と企業文化

2020年度の振り返り

- ◆ **進研ゼミ事業:**
デジタル教材の活用率向上により残存率、収益性が大幅に改善
- ◆ **学校事業:**
GIGAスクール構想は小・中学校事業にプラスに働いたが、高校事業は学校休校の影響を受け模擬試験が大幅にマイナス
- ◆ **塾・教室事業:**
休校の影響を受け大きくマイナス

売上高・営業利益



- 国内外200万人を超える会員数と30年にわたる幼児向け教育事業のノウハウ
- 国内外で高い認知度・好感度を誇る「しまじろう」のブランド力
- 発達段階に応じた意欲を育むカリキュラム
- 妊娠・出産・育児関連事業の顧客基盤
- 年間45万ダウンロードを誇る「たまひよアプリ」

- ◆ 日本はコンサート事業が新型コロナウイルスの影響を受けるも、講座事業は好調
- ◆ 中国は新型コロナウイルスの影響に加え、競合の参入が脅威に

売上高・営業利益



※ 2018年度の数値は、新セグメントに合わせて組み替えたものです。

- 「その方らしさに、深く寄りそう。」を理念とする入居者視点のホーム運営
- 25年を超える実践知を科学的アプローチで体系化した「ベネッセメソッド」
- メソッドの展開により向上・差別化されたサービス品質
- 戦略的な採用と人材育成
- 「その子らしく、伸びていく。」を理念とする子ども視点の保育園・学童クラブ運営

- ◆ 新型コロナウイルスの影響による第1四半期の営業自粛と入居を控えるご検討者の増加により、入居率が低下
- ◆ 拠点数を増やしたことで増収となったが、入居率の低下により減益

売上高・営業利益



- 世界70以上の国と地域に有する357校の語学センター
- 140年にわたり世界で実証されてきた、実生活でのコミュニケーション力に焦点を当てその言語だけで学ぶ「ベルリッツ・メソッド」
- 異文化理解を通して語学を学ぶことを提供

- ◆ 新型コロナウイルスの影響で2020年度の売上高は大幅に減少
- ◆ 構造改革により固定費は大幅削減
- ◆ ベルリッツ2.0の導入は遅延

売上高・営業利益



進研ゼミ事業

グループ執行役員
ベネッセコーポレーション 校外学習カンパニー長
山元 倫明



環境認識と事業の展望

コロナ禍で進んだデジタルシフトを活かし “デジタル+人の指導”のさらなる進化へ

2020年度は、コロナ禍でデジタル学習へのニーズや受容性がさらに高まった年でした。進研ゼミは、デジタル会員の継続率向上が牽引し、年間の延べ在籍数を大幅に伸ばすことができました。進研ゼミは、約200万人の学習履歴や赤ペン先生をはじめとする人の指導など、他社にない強みを保有しており、デジタル化によりこれらの強みがより高い価値を生むと考えます。子どもたちの学力格差の拡大や学習ニーズの多様化が進むなか、デジタルによる個人別学習と人の指導を組み合わせることで、一人ひとりの学びを強力に支援していきます。

機会

- コロナ禍におけるデジタル学習ニーズや受容性の高まり
- 価値観や入試の多様化による学習ニーズの多様化

リスク

- ◆ 少子化による市場の縮小
- ◆ 教育DXの加速による参入障壁の低下やそれにとまなう競争激化

成長戦略

① デジタル講座会員の継続率向上

継続率のさらなる向上を目指し、一人ひとりの目標と習熟度に応じた学習を提供できるデジタル学習と、やる気を引き出す人の指導を組み合わせた、ブレンディッド学習に磨きをかけていきます。

② マーケティング変革

教材のデジタル化に合わせて、ダイレクトメール中心のマーケティングからデジタルを活用したマーケティングへの移行を図っています。また、保護者サポートアプリ「まなびの手帳」

を通じて、進路・学習情報や教材体験を提供し、お客さまとの接点拡大や継続的な関係構築に取り組んでいます。

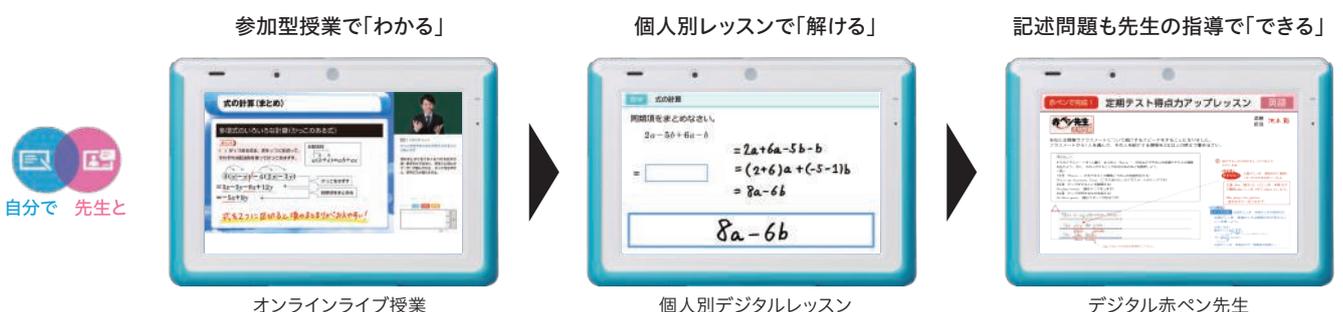


「まなびの手帳」

③ 多様な学びニーズへの対応

新規入会者に年間50万台以上提供している専用タブレットをプラットフォームにして、多様な学びのコンテンツを提供することで、事業のさらなる拡大を図ります。その第1弾として、2021年度はプログラミング講座を立ち上げ、会員数が3万人と好調なスタートを切っています。

進研ゼミでブレンディッド学習の提供を開始



学校事業

グループ執行役員
ベネッセコーポレーション 学校カンパニー長
山河 健二



環境認識と事業の展望

新型コロナウイルス感染症の影響からの回復と、「ミライシード」のさらなる拡大を目指す

2020年度は、高校事業を中心に新型コロナウイルス感染症にともなう学校休校のマイナス影響を大きく受けました。一方で、GIGAスクール構想による小・中学校での一人一台PC導入がコロナ禍のなか前倒しで進み、学校で活用するソフトウェア市場が拡大しています。当社の「ミライシード」も利用校を拡大しており、2021年4月時点で約6,000校で活用がスタートしています。2021年度は新型コロナウイルス感染症の影響からの回復と「ミライシード」のさらなる拡大を目指しています。

機会

- 入試の多様化による個別対応の必要性の高まり
- GIGAスクール構想をはじめとする学校教育におけるICT活用

リスク

- ◆教員の多忙化や世代交代
- ◆新課程対応やコロナ対応など学校教育のパラダイムシフト

成長戦略

①GIGAスクール構想の状況と打ち手

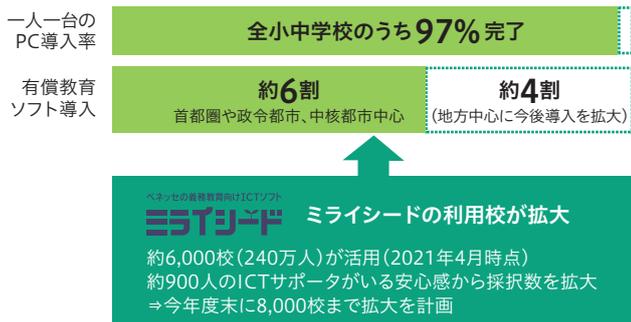
GIGAスクール構想※により、全国約3万校の小中学校でPC一人一台化が実現されています。現在、当社では有償タブレット学習ソフト「ミライシード」を7,000校、300万人に提供しています。教育現場で活用しやすいサービス設計と、活用を支援するICTサポーター制度を評価いただき、順調に採択数が増加しています。今後も利用校の拡大を推進し、今年度末に8,000校までの拡大を計画しています。

※ 文部科学省が推進する、1人1台の端末環境と高速ネットワーク環境の整備をベースとした、個別最適化された創造性を育む教育ICT環境を実現させる施策

②学校向けプラットフォーム事業の拡大

学校のICT化支援プラットフォーム「Classi」および小中学校向け統合型校務支援システム「EDUCOM」の採用校は、年々増加しています。そうした中で、「Classi」のサービスとしてのさらなる充実を図るため、グループの他のアセスメントサービスと連携し、一人ひとりに応じた学びの実現を推進していきます。また、校務支援システム「EDUCOM」は、スクールライフノートの提供や「ミライシード」などの関連サービスと連携するなど、ICTを活用した日常的指導の支援を進める方針です。

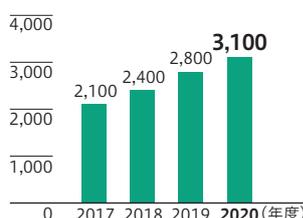
GIGAスクール構想の状況と打ち手



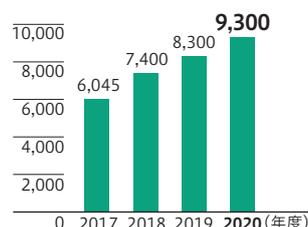
→ミライシードの詳細はP32 Focus2へ

Classi

採用校数



採用校数



※ 小・中学校のみの数字

塾・教室事業

グループ執行役員
ベネッセコーポレーション 学校カンパニー長

山河 健二



環境認識と事業の展望

アフターコロナを見据えて、 教室+映像授業・オンライン体制を完備。 一人ひとりに最適な学びを提供

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大にともない4月の新学期に向けた営業活動を自粛せざるを得なかったことにともなうスタート在籍の減少や、教室の休校などの影響を大きく受けました。2021年度は、4月時点では新規募集を強化したことなどが奏功し、在籍数がコロナ前の2019年度の会員数を超え、順調に回復しています。また、コロナ禍のなかで、各社オンライン体制の整備も完了しています。

機会

- オンラインによる生徒の利便性向上
- オンラインを活用することで、特色のある塾はより広範囲から生徒を獲得することが可能に

リスク

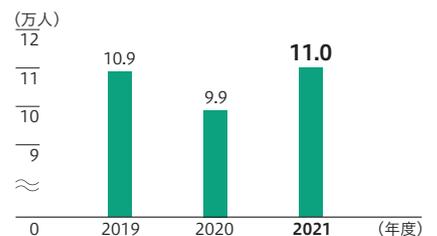
- ◆オンライン化により参入障壁が低下
- ◆教育のデジタル化加速により、学校・塾・家庭学習の垣根が低下することによる競争激化

成長戦略

①新型コロナウイルスの影響からの早期回復

2020年度におけるグループ塾の4月在籍数は、新型コロナウイルス感染症の影響による新規営業停止や教室休校などにより、一昨年から大きく減少しました。しかしその後、感染対策の強化や在校生のサービス満足度向上、新規募集強化などの施策を着実に実施してきたことで、在籍数は順調に回復しています。2021年4月は11万人でスタートを切ることとなり、通期でもV字回復を達成できる見込みです。

コロナ前の水準に戻ったグループ塾の 4月在籍数



②オンラインによるハイブリッド戦略強化

グループ各社では、新型コロナウイルスの影響の長期化やニューノーマルの定着を見据えた映像・オンライン対応の拡充を進めており、すでに進研ゼミ個別指導教室のオンライン授業提供や、英語教室ビースタジオにおけるオンライン・映像レッスンを開始しています。今後さらなるオンラインでの商圈拡大やハイブリッドサービスの展開を視野に入れ、2023年度以降の成長を拡大させていく計画です。

コロナ影響下での成長に向けた ハイブリッド戦略のポイント

- ①契約率向上
オンラインでの入塾体験をはじめとする問い合わせ減少のカバー
- ②ハイブリッド提案
ご家庭の状況に応じて受講できる効果的なハイブリッドの提案
- ③映像/オンライン、
ハイブリッドサービスのレベルアップ
学習効果向上に向けた、プログラムや教材、講師のレベルアップ

Kids&Family事業

Kids&Family事業

グループ執行役員
ベネッセコーポレーション Kids & Familyカンパニー長

岡田 晴奈



環境認識と事業の展望

「たまひよ」と「こどもちゃれんじ」の組織を統合し、グループの「ファーストコンタクトブランド」として、顧客接点の拡大と幅広い支援を実現

2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大による中国での講座営業停止や日本・中国・台湾でのコンサート中止の影響を受ける一方、講座については「しまじろうクラブアプリ」を含め教材の活用率が上がったことで、継続率が安定し好調に推移しました。また中国は競合の参入が相次ぎ、競争もいっそう激化しています。2021年度は、新中期経営計画の実現を目指し日本では体制変更によりこれまで以上に顧客の継続性と新規顧客開発を進めていきます。中国もデジタル上の接点の強化、販売構造の改革と商品の複層化を推進していきます。

機会

- 日本:子育てにおけるデジタル利用の増加、顧客の価値観の多様化
- 中国:デジタル化の加速、ECの拡大

リスク

- ◆日本:少子化の加速、デジタル競合の増加
- ◆中国:少子化の加速、競争激化、教育事業への規制の動向

成長戦略

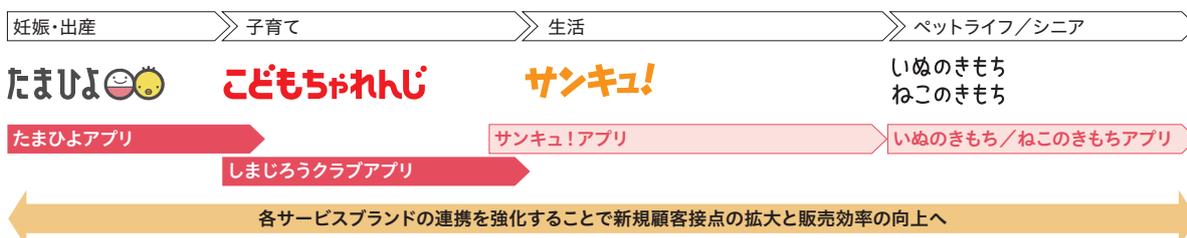
①日本:たまひよ事業とこどもちゃれんじ事業を統合し連携強化

2021年4月に、顧客接点の強化などを目的として、「たまひよ」「こどもちゃれんじ」などを統合し、Kids&Family事業としました。妊娠・出産期の顧客に高い支持を得ている「たまひよアプリ」(年間45万ダウンロード)を起点とし、「しまじろうクラブアプリ」への接続を図っていきます。顧客のライフステージに応じたサービス提供により関係性を積み上げていくことで新たなニーズに対応し、既存事業の強化および新規事業の開発を進めていきます。

②中国:事業環境を見据えた戦略の再設計

中国では、幼児教育におけるデジタルコンテンツの普及が急速に進む一方で、競合の流入による対象マーケットの過熱・競争激化が進んでいます。また、市場でECが拡大するなか、当社はショップや電話を通じた販売が未だ主流であり、販売効率が低下しています。これらを踏まえ、事業環境を見据えながら戦略の再設計を進めています。商品改善、ECの拡大、デジタル接点拡大、データ活用などによる販売構造の変革に取り組んでいます。

顧客に合わせて提供価値を強化しワールドを拡大



介護・保育事業

取締役 兼 グループ執行役員
介護・保育カンパニー長 ベネッセスタイルケア代表取締役社長

滝山 真也



環境認識と事業の展望

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

2020年度は、ホーム数を9カ所増やし売り上げは伸びましたが、新型コロナウイルス感染症の影響により入居率が低下しました。2021年度も8月現在新型コロナウイルスの感染が拡大していますが、感染防止を最優先に対応を確実にしながら、中期経営計画で掲げたホーム数の拡大、専門性開発を軸とした人財育成、周辺事業の拡大などの戦略を着実に遂行します。

機会

- 大都市における高齢者人口の増加
- 介護保険サービスの受給者数の増加
- 介護人材紹介ニーズの拡大

リスク

- ◆ 新型コロナウイルスの感染拡大
- ◆ 深刻な介護・保育人材不足

成長戦略

① ホーム数の拡大

当社は大都市部を中心に年間10拠点程度ホームを開設してきました。今後も特色のあるハイエンドホームの強化やドミナント戦略の拡大、採用戦略と連動した未開設エリアへの展開などを通じて、着実にホーム数の拡大を進めていきます。

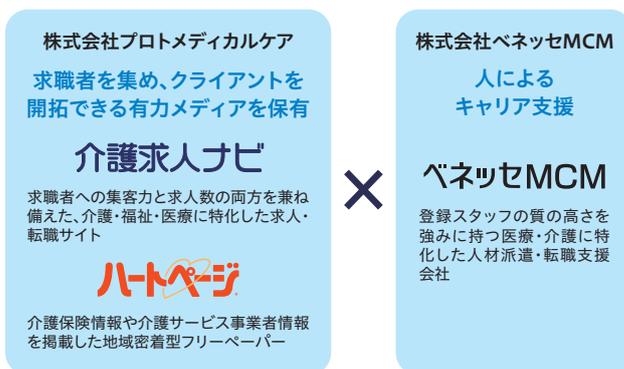
② 専門性開発を軸とした人財育成

介護業界では、定着率をいかに高めるかが事業を安定的に運営するうえで重要です。ベネッセスタイルケアでは、2019年度に処遇改善を行うとともに、認知症、介護技術、安全管理と再発防止の専門性を認定する社内資格制度も設け、専門性と処遇を連動させた新人事制度を導入しました。一人ひとりが専門性を高めることで、成長実感やプロとしての自覚、やりがいを感じ、仕事を続けるモチベーション向上につながることを狙っており、またそれが、サービスの質の向上、さらには当社の競争優位につながると考えています。

③ 周辺事業の拡大

介護領域では、ホーム運営事業を安定的に伸ばすとともに、周辺事業の拡大も戦略に掲げています。その方針のもと、2021年6月に介護・福祉・医療分野の人材関連事業を手がけるプロトメディカルケアの全株式を取得し、連結子会社としました。同社を中心に、人材紹介事業の非連続な成長を目指します。また、テクノロジーを活用した“ベネッセ版センシングホーム”の開発・メソッド化にも取り組んでいきます。

2社の強みを活かし、介護・医療に特化した人材事業



環境認識と事業の展望

2022年度黒字化の達成可能性を早期に見極める

2020年度は、過去数年にわたる構造改革を進めるなかで、コロナ禍によるさらなるマイナス影響を受けた年でした。ベルリッツは、外国語習得に定評のある「ベルリッツメソッド」や、高いブランド認知を誇る一方で、世界70以上の国や地域で展開するオペレーションの難しさを抱えていました。さらに商品、マーケティング面のデジタル化でも後れを取っていました。商品・マーケティング改革がようやく成果を上げようとする矢先に世界的なコロナ禍により、対面でのレッスン、海外留学などに大幅な制限がかかったことなどにより、2020年度の売り上げ・利益は大幅に減少しました。

機会

- ビジネスのグローバル化による語学ニーズの世界的な高まり
- 中長期では、経済成長にともなう留学生数増加

リスク

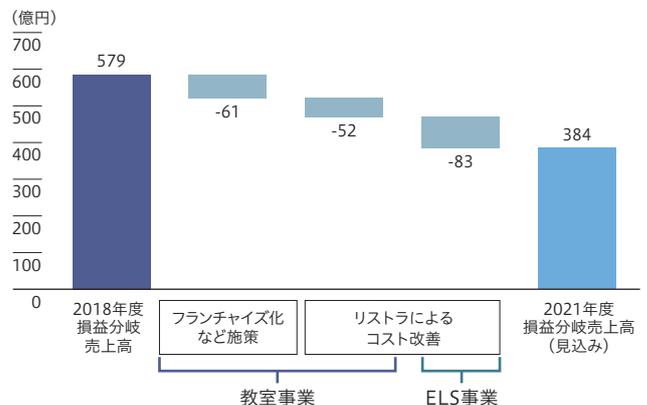
- ◆ デジタル化の進展による商品・サービスの多様化と競争激化
- ◆ コロナ禍における対面レッスン、ビジネス・留学などの海外渡航の制限

成長戦略

① 2022年度の黒字化へ向けた道筋の明確化

2020年度に実施した追加構造改革により、2021年度は前年比でコスト削減に成功し、これまでのリストラ効果で損益分岐点も大幅に下げることができました。また、新たなオンライン外国語コースについても2021年度前半に完全実装し、新プログラムを全世界で提供開始しました。これにより、デジタルマーケティング、営業改革を加速させ、オンライン・デジタルを中心に売り上げ拡大を目指すとともに、黒字化に向けた道筋を見極めていきます。

損益分岐売上高の推移



オンライン・デジタル化のポイント

グローバル共通プラットフォームの確立

- 世界中の講師がオンラインで授業を提供
- 顧客接点のフロントシステムからバックオフィスまでシームレスなプラットフォーム接続
- オペレーションの自動化

プロダクトの刷新

- Live Online授業提供プラットフォームの刷新
- AI・音声認識機能を活用した自学自習のデジタルプロダクトの提供 (Berlitz Flex)

マーケティング

- Google、Facebookからのマーケティング専門人財を招聘。世界共通CRMを活用し、デジタルマーケティングのベストプラクティスを横展開

