



2018年3月期 第2四半期 決算説明会

2017年11月6日
株式会社ベネッセホールディングス

2018年3月期 第2四半期 業績概要および 2018年3月期 業績見通し

2017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 安達 保

全社業績は順調に推移。特に国内教育が順調。 懸念事項はベルリッツと中国事業

- 「進研ゼミ」の会員数は堅調に推移
- 学校事業、塾事業が好調
- 介護事業は安定的なホーム数拡大と処遇改善を実施
- コスト削減は計画通り進捗

- ベルリッツの大幅減収による損失の拡大
- 中国会員数の伸び率鈍化

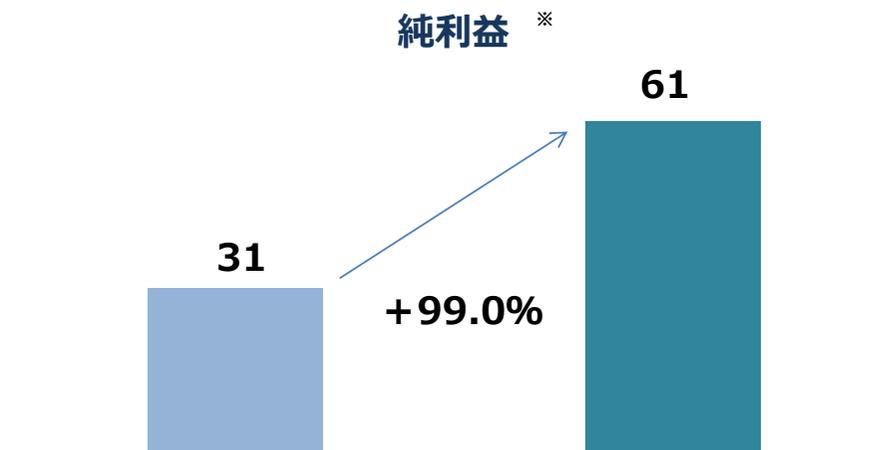
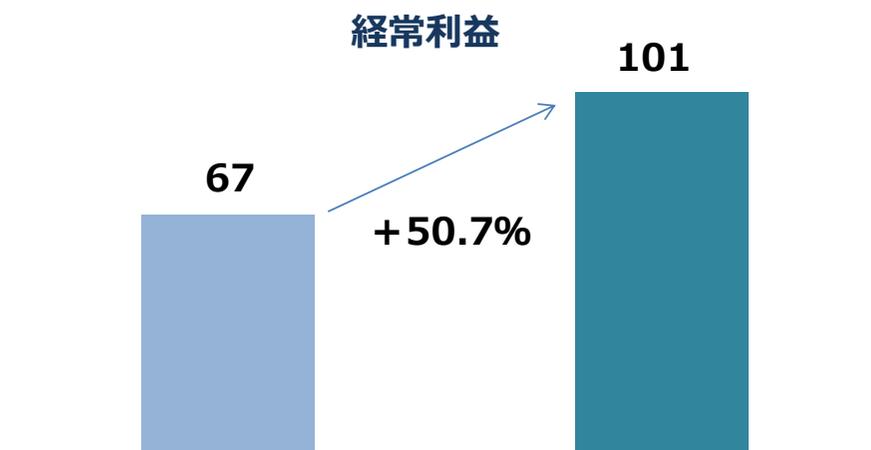
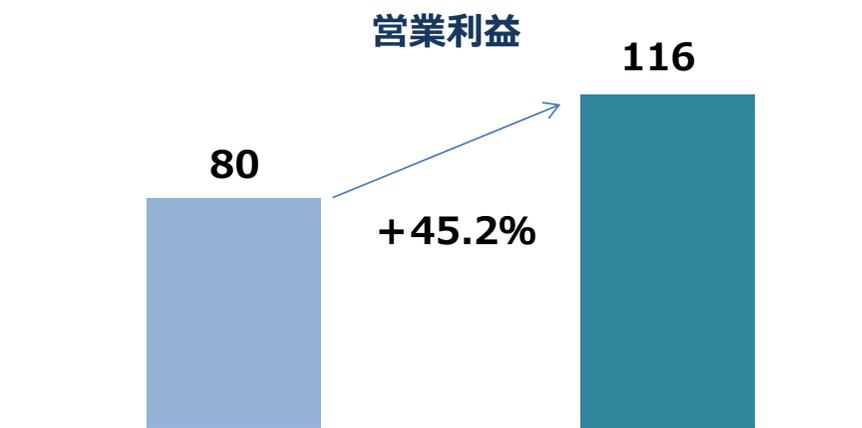
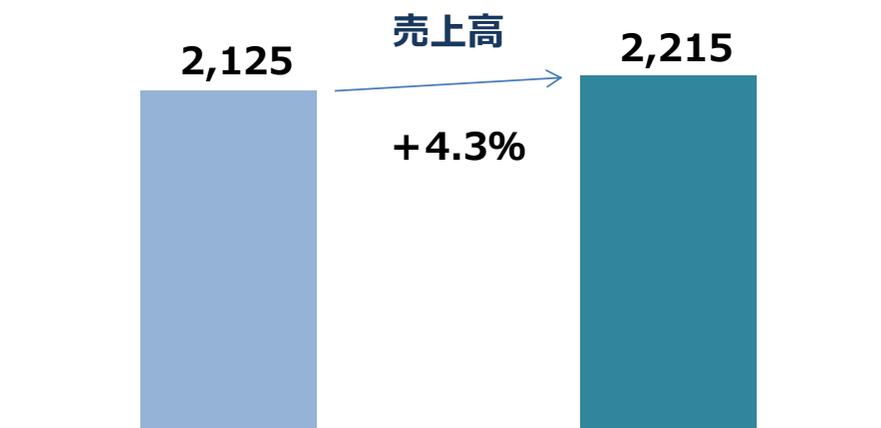
- TMJの売却 ⇒ 選択と集中の着実な実行

【実績】第2四半期 ハイライト



■ 2016年度2Q ■ 2017年度2Q

(単位：億円)



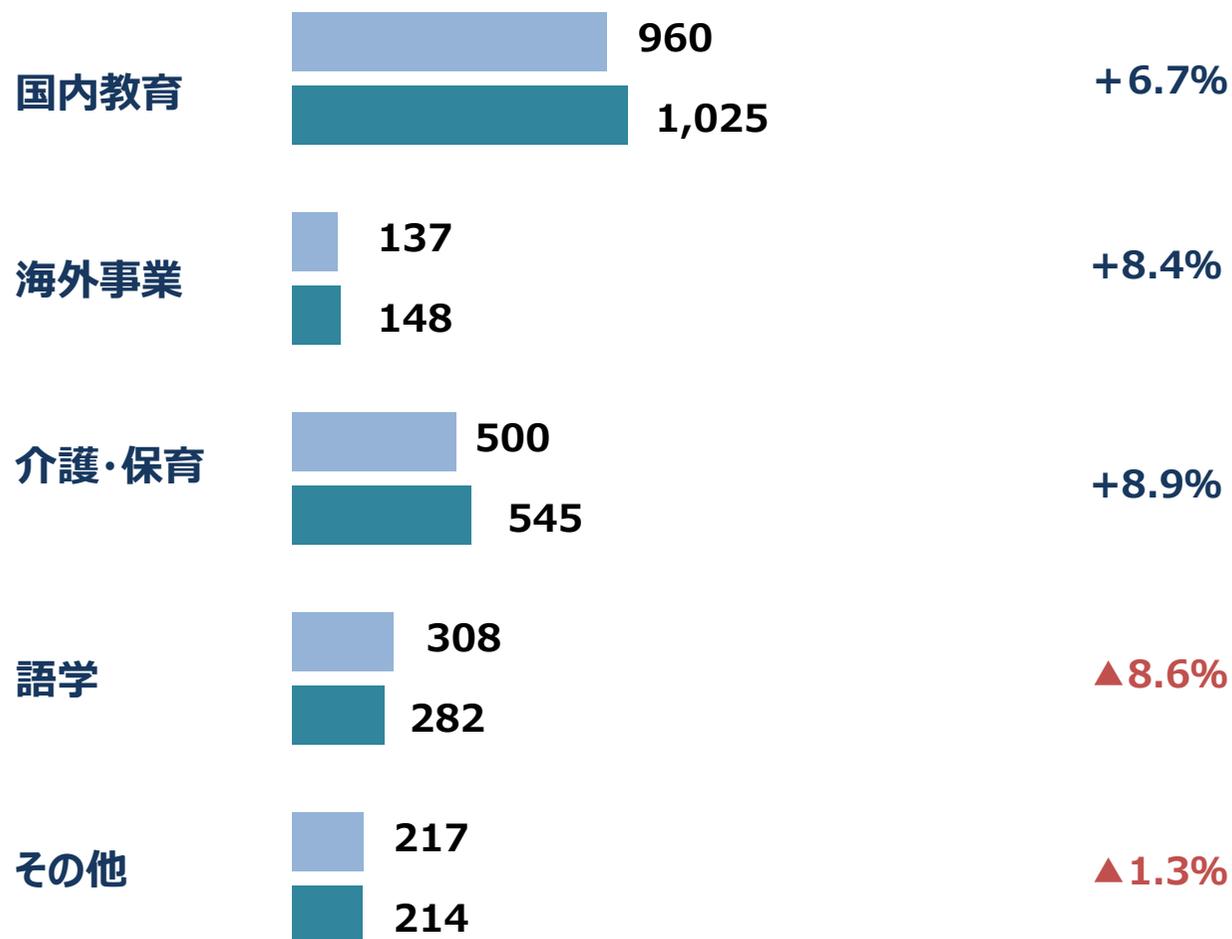
※親会社株主に帰属する四半期純利益

【実績】第2四半期 セグメント別売上高



(単位：億円)

■ 2016年度2Q ■ 2017年度2Q



<主な増減要因>

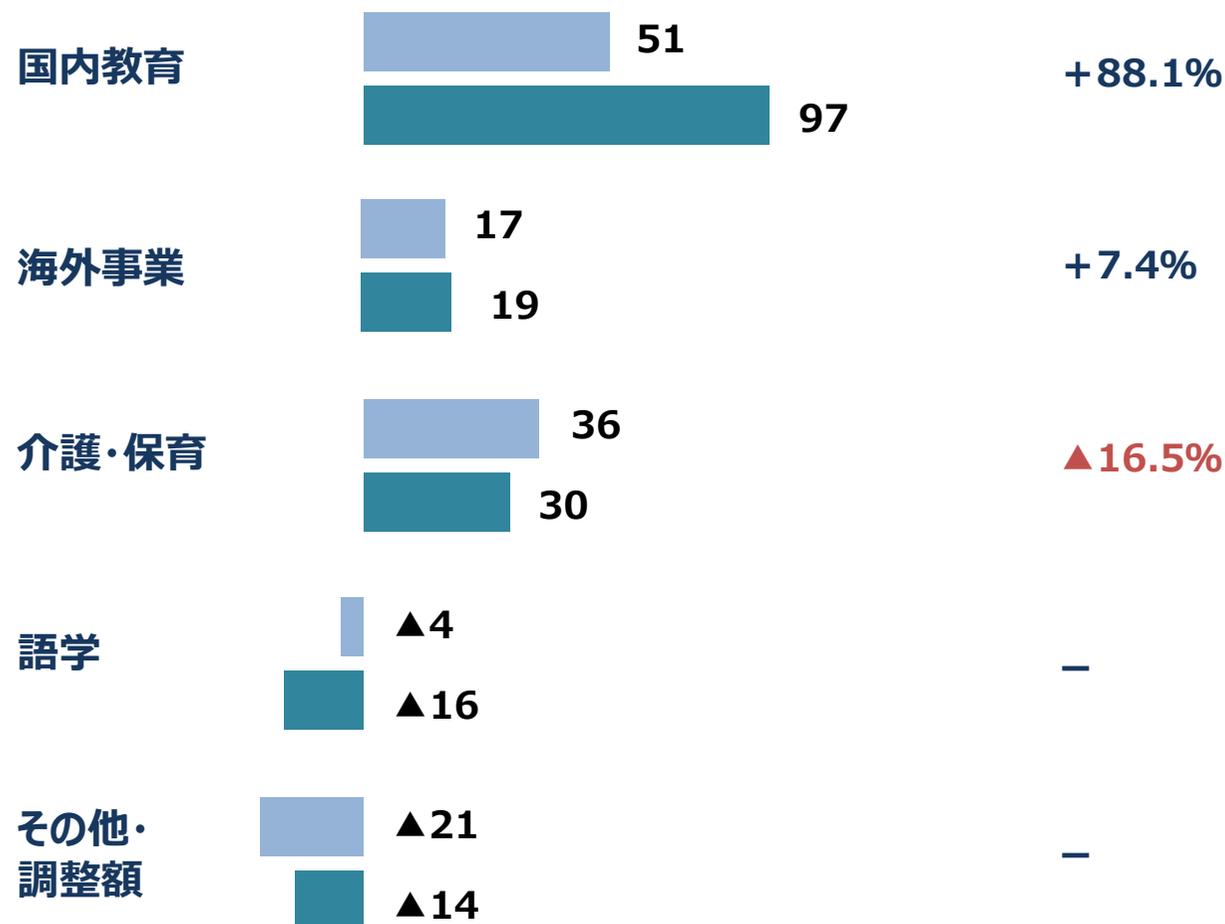
- (+) 延べ在籍数増加
- (+) 大学向け留学支援事業と塾事業の伸長
- (+) 中国の延べ在籍数増加
- (-) 為替のマイナス影響
- (+) ホーム延べ入居者数増加
- (-) ベルリッツの減収
- (-) 為替のマイナス影響
- (-) TMJの減収

【実績】第2四半期 セグメント別営業利益



(単位：億円)

■ 2016年度2Q ■ 2017年度2Q



<主な増減要因>

(+) 増収による増益
(+) 「進研ゼミ」のコスト削減

(+) 増収による増益
(-) 為替のマイナス影響

(-) 処遇改善等によるコスト増
(+) 増収による増益

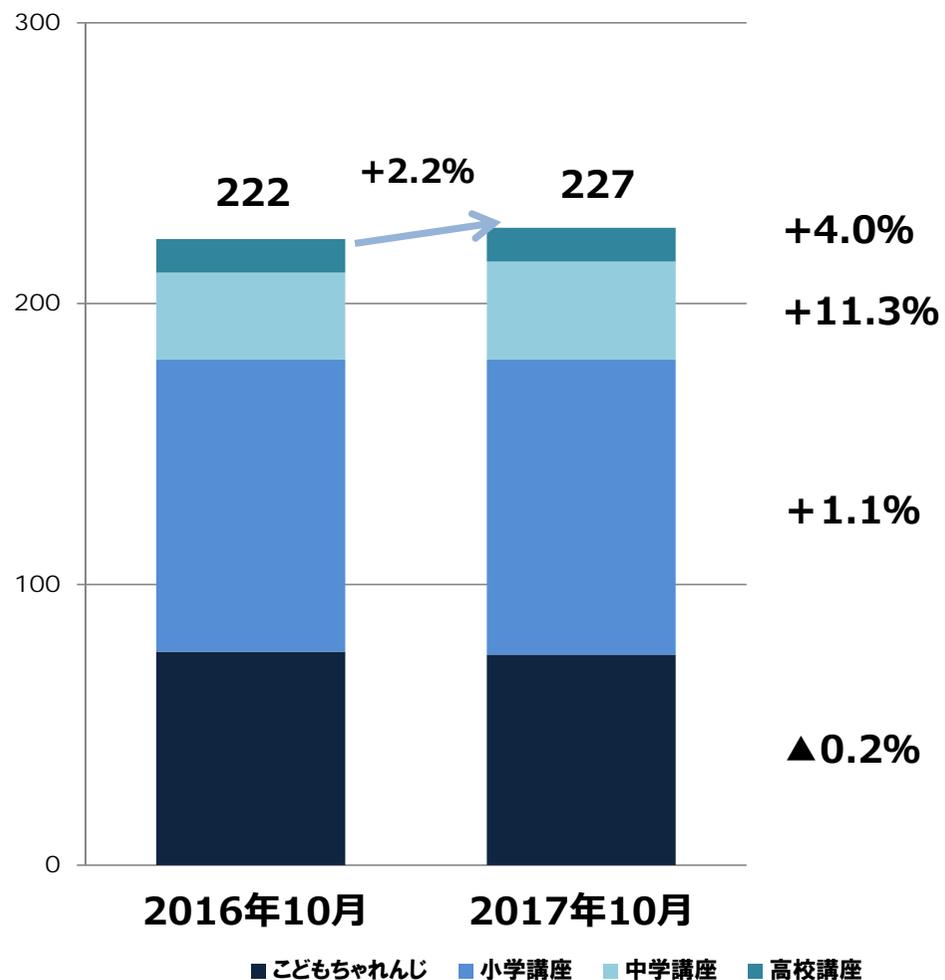
(-) 減収による減益
(-) 構造改革費用

(+) コーポレート費用の削減

「進研ゼミ」10月会員数（国内）



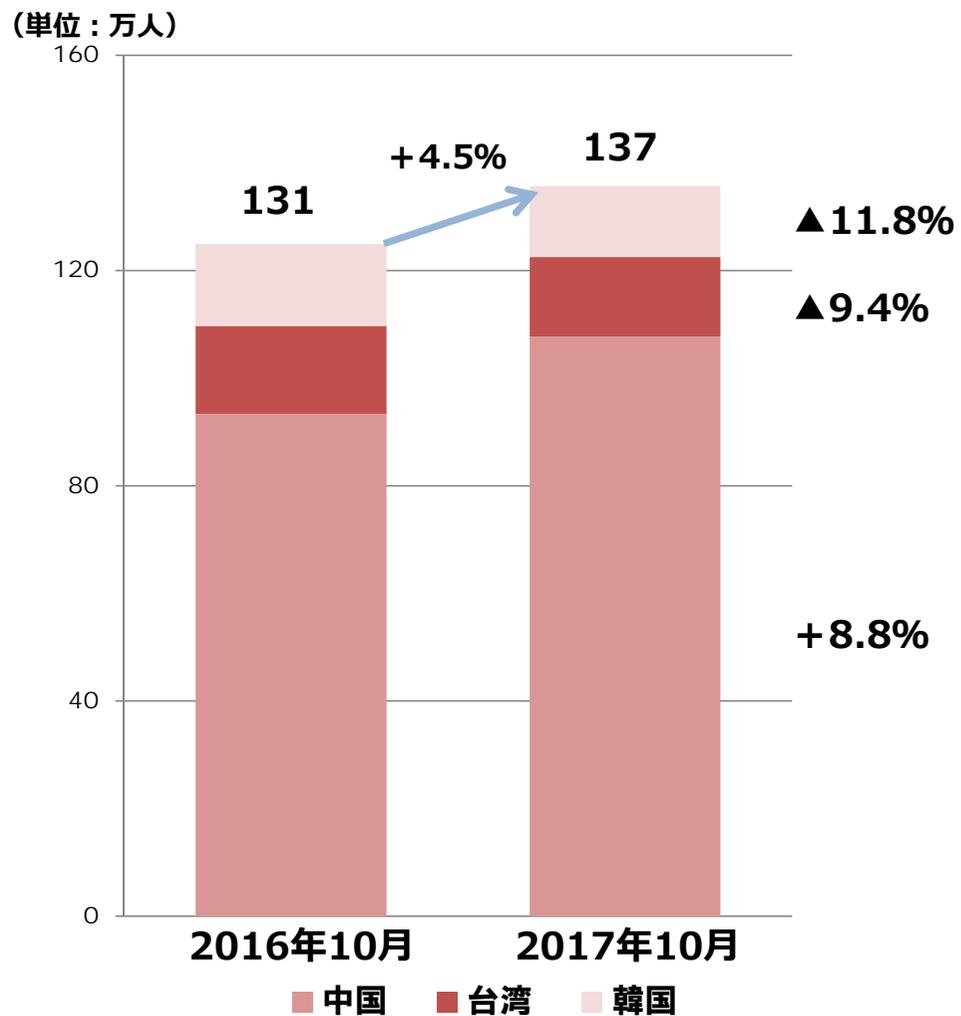
(単位：万人)



(単位：万人)

| | 2016年10月 | 2017年10月 | 増減 | 増減率(%) |
|----------|----------|----------|----|--------|
| 高校講座 | 12 | 12 | 0 | 4.0 |
| 中学講座 | 31 | 35 | 4 | 11.3 |
| 小学講座 | 104 | 105 | 1 | 1.1 |
| こどもちゃれんじ | 76 | 75 | ▲1 | ▲0.2 |
| 国内合計 | 222 | 227 | 5 | 2.2 |

海外事業 10月会員数



(単位：万人)

| | 2016年10月 | 2017年10月 | 増減 | 増減率(%) |
|----|----------|----------|----|--------|
| 中国 | 102 | 111 | 9 | 8.8 |
| 台湾 | 16 | 15 | ▲2 | ▲9.4 |
| 韓国 | 13 | 11 | ▲1 | ▲11.8 |
| 合計 | 131 | 137 | 6 | 4.5 |

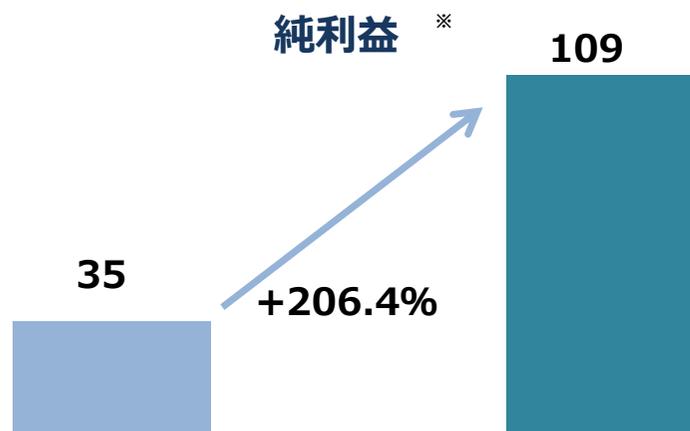
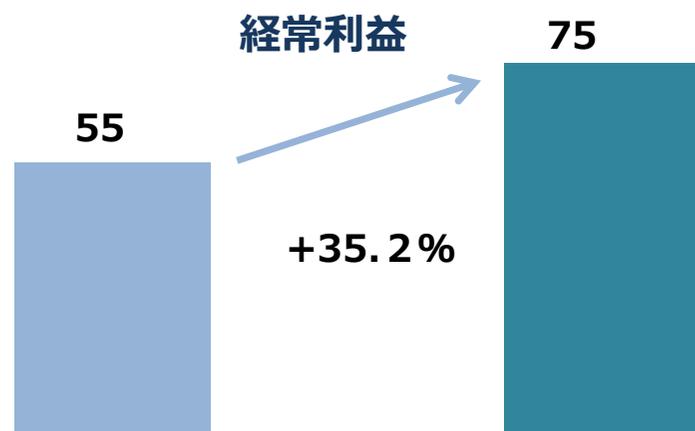
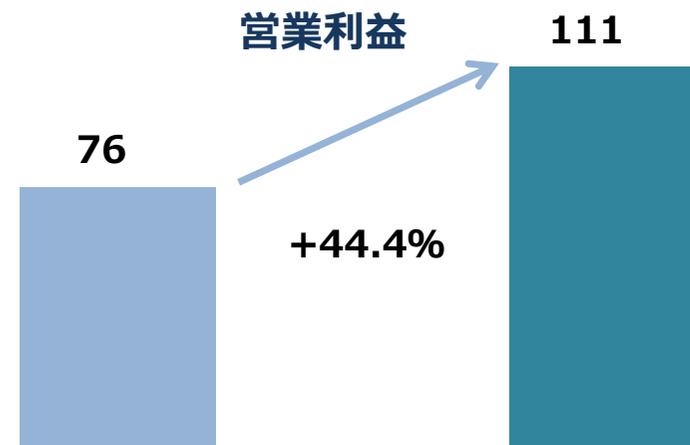
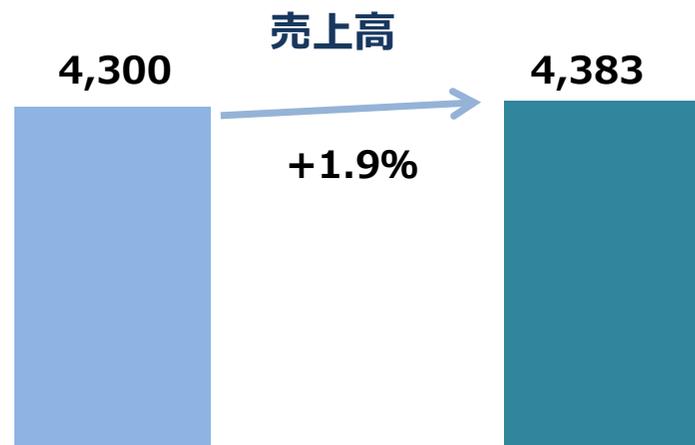
(注) ライセンス契約に基づく韓国での幼児向け通信教育講座の会員数を含む。

【見通し】2017年度 ハイライト



■ 2016年度 ■ 2017年度(予)

(単位：億円)



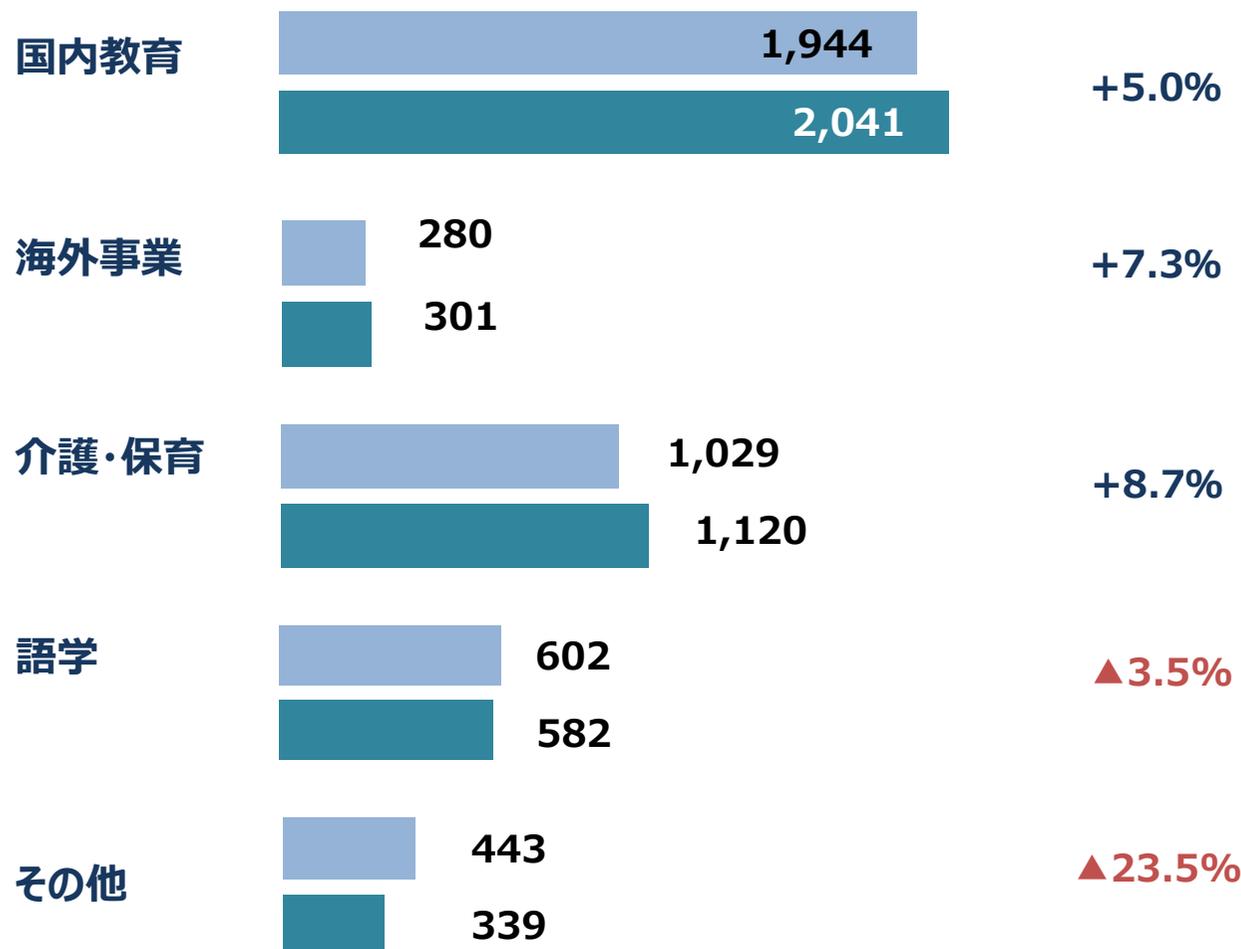
※親会社株主に帰属する当期純利益

【見通し】2017年度 セグメント別売上高



(単位：億円)

■ 2016年度 ■ 2017年度 (予)



＜主な増減要因＞

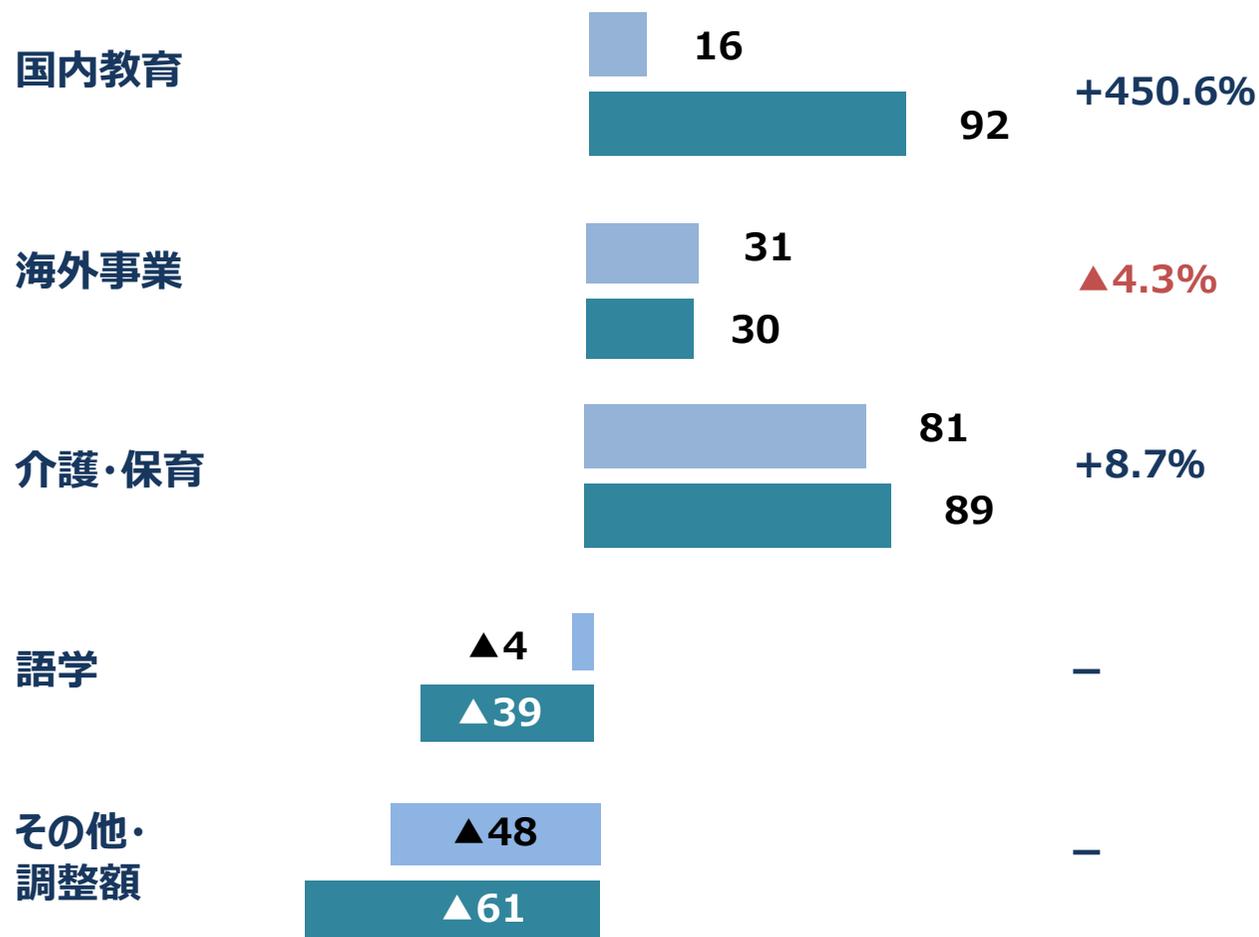
- (+) 延べ在籍数増加
- (+) 大学向け留学支援事業と塾事業の伸長
- (+) 中国の延べ在籍数増加
- (-) 為替のマイナス影響
- (+) ホーム延べ入居者数増加
- (-) ベルリッツの減収
- (+) 為替のプラス影響
- (-) TMJ売却による減収

【見通し】2017年度 セグメント別営業利益



(単位：億円)

■ 2016年度 ■ 2017年度 (予)



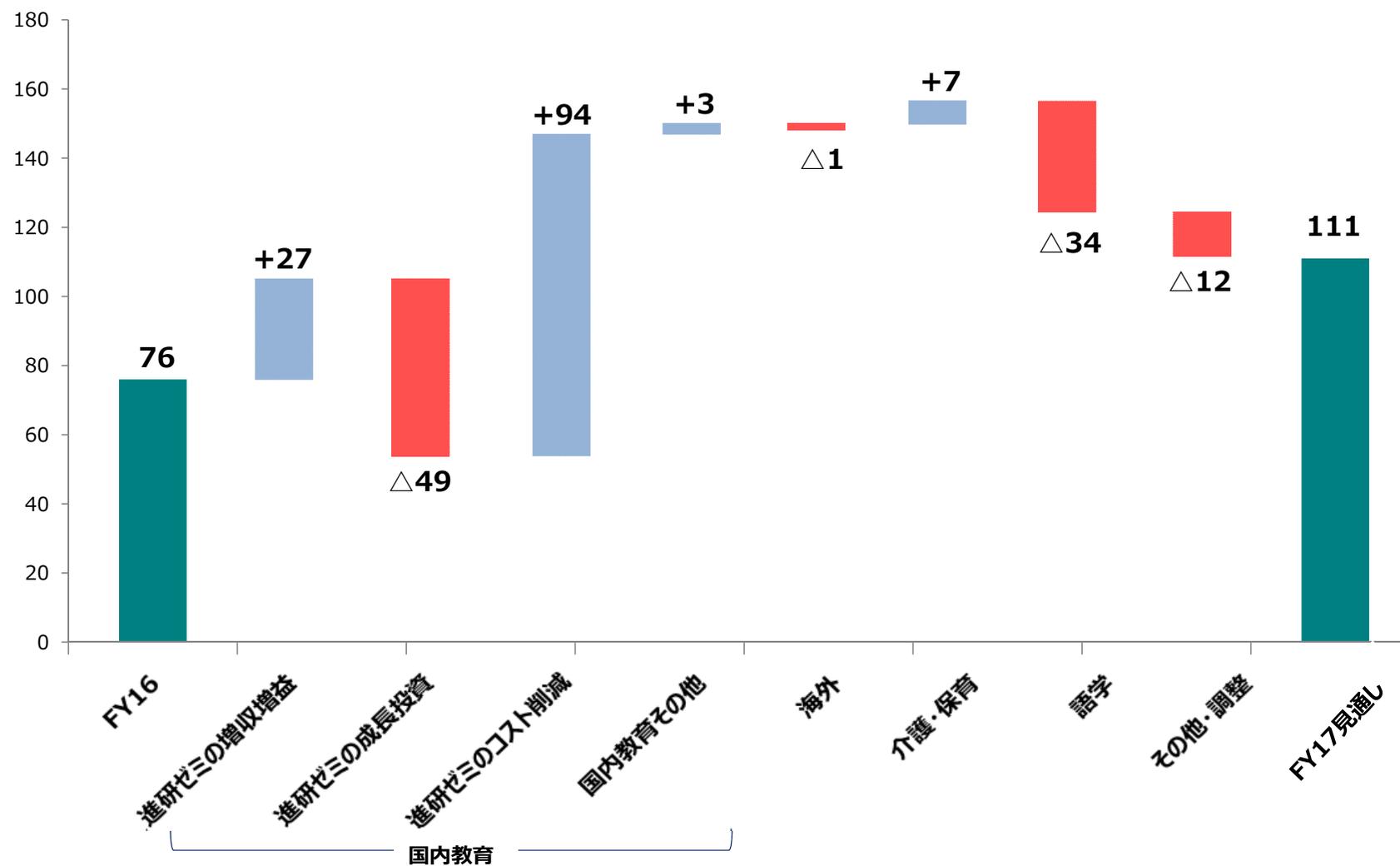
＜主な増減要因＞

- (+) 「進研ゼミ」のコスト削減
- (+) 増収による増益
- (-) 中国事業の利益率低下
- (-) インドネシアの投資費用増
- (-) 為替のマイナス影響
- (+) 増収による増益
- (-) 減収による減益
- (-) 構造改革費用
- (-) TMJ売却による減益

【見通し】2017年度 営業利益増減



(単位：億円)



新中期経営計画

～変革と成長 Benesse2022～

2017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 安達 保

前回中計
(2015年10月)

FY20目標 売上:6,000億円、EBITDA:700億円

公表後の
動向

当社グループの状況

- FY16
進研ゼミ・ベルリッツの不振
経営体制の変更
- FY17
進研ゼミの再生に注力
4月会員数が下げ止まり

外部環境

- 教育・入試改革
- 英語4技能化
小5~6英語の教科化 等

新中期経営
計画

新経営体制での中長期の経営ビジョン・事業戦略を策定

5ヶ年計画とし、3ヶ年（FY18～20）は実現性を、
残り2ヶ年（FY21～22）は成長性を重視

フェーズ1：FY18～20

フェーズ2：FY21～22

新中計の
テーマ

～ **変革と成長** ～

事業環境の大きな変化に適応するための変革を実行、
また更なる成長を実現する事業戦略を策定・推進する

各フェーズ
の方向性

環境変化に対応した
具体的な戦略の立案と実行

既存事業の更なる成長と
新規事業領域へのチャレンジ

業績目標
位置付け

収益目標

成長目標イメージ

Benesse = よく生きる

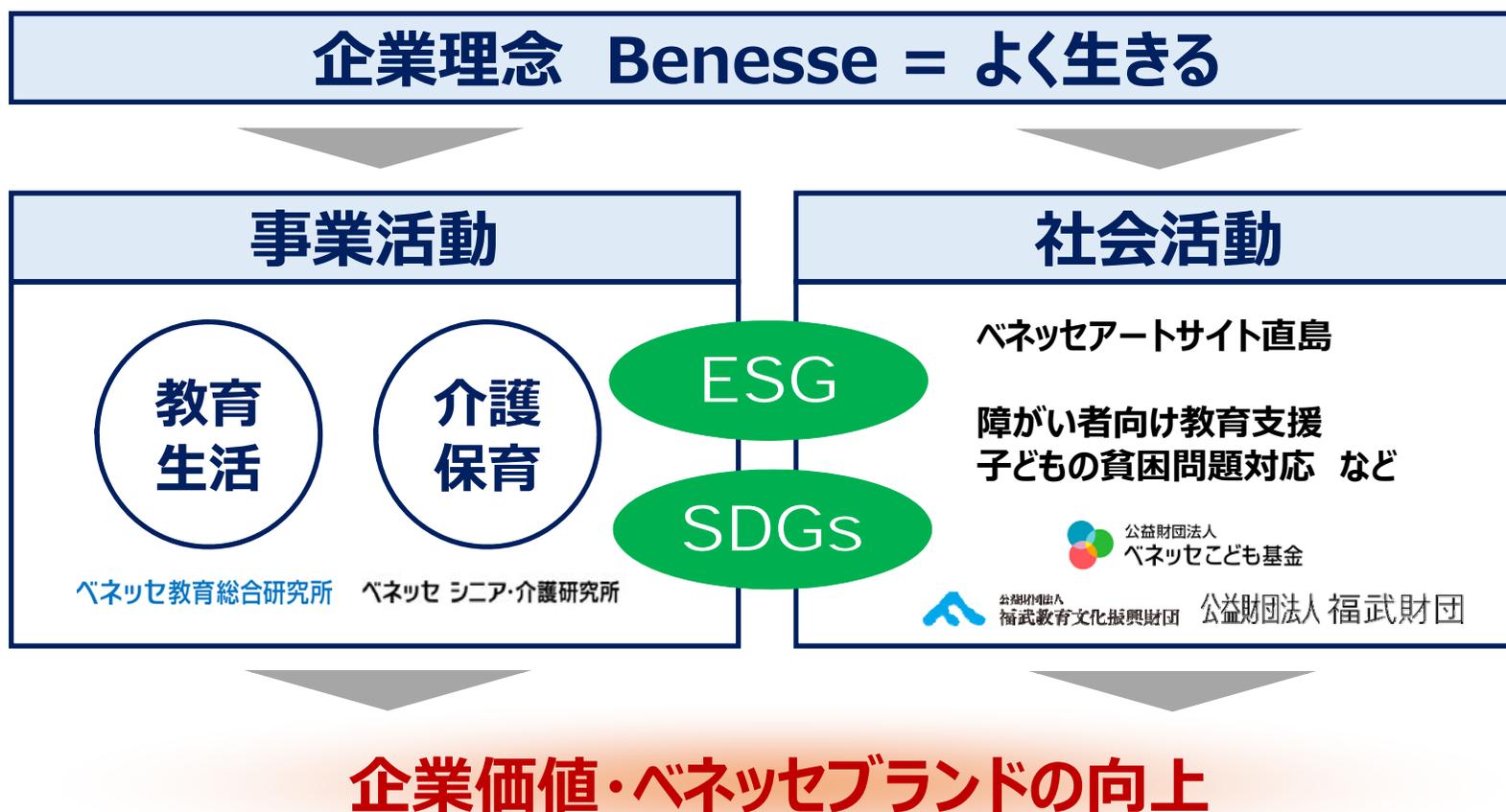
- 顧客

- 社会・地域

- 社員

社会的課題の解決と企業価値の向上

- 社会的課題の解決は教育・介護などを支えるベネッセの事業そのもの
- 今後も社会的課題の解決に積極的に関わり続ける



- 人々の豊かな生活を支える会社として、ベネッセこそ日本で一番と言われる会社にする
- ベネッセを日本の優良企業、誰もが尊敬する会社として復活させる
- 社員がベネッセで働くことを誇りに思い、やりがいのある仕事ができる場とする

「Benesse = よく生きる」に忠実であり続けること

- **顧客との深い接点を最重要視**
商品・サービスの価値を磨き上げる
- **競合に先んじた価値を常に提供**
顧客が喜び、ワクワクする体験を提供し続ける
- **商品・サービスのイノベーションを起こす**
ベネッセの持つ知見・経験やデジタル技術を融合

**高品質・高付加価値サービスを提供する
高収益企業（営業利益率10%）を目指す**

変革と成長

Benesse 2022

事業戦略

業績目標



| | FY2017 (見通し) | FY2020 (目標) | FY2022 (目標イメージ) |
|-------|-----------------|----------------|--------------------|
| 売上高 | 4,383億円 | 5,000億円 | 6,000億円 |
| 営業利益 | 111億円 | 350億円 | 600億円 |
| 営業利益率 | 2.5% | 7.0% | 10.0% |
| ROE | 6.4% | 10%以上 | 10%以上 |

事業別戦略サマリー



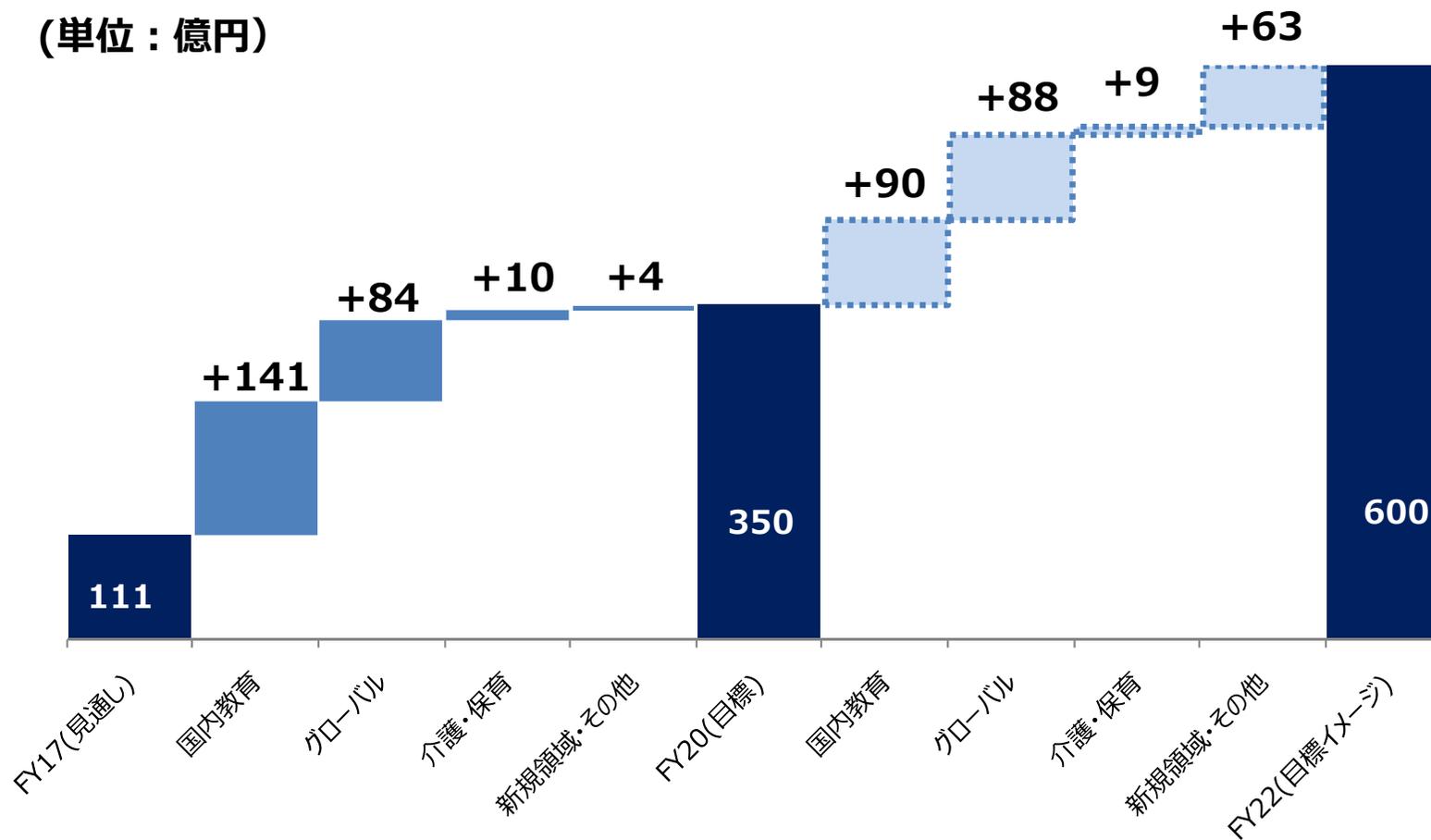
| | 戦略方向性 | 主な事業 | 売上高CAGR FY17→FY22 |
|----------------|--------------------------|--------------------------------------|----------------------|
| 国内教育 | 教育・入試改革を機会点とした 更なる成長 | 通信教育(進研ゼミ) 学校関連 塾・教室 | 7% |
| グローバル教育 | 競争力のあるブランドの グローバル展開 | グローバルこども教育 グローバル語学(Berlitzなど) | 8% |
| 介護・保育 | 高品質を維持した 地域ドミナント戦略の深耕 | 介護 介護周辺 保育 | 3% |
| 新規領域 (第3の柱) | M&Aを活用した新たな 事業領域の拡大 | 生活関連 (たまひよ等既存事業含む) 健康関連、人材関連など | — |

※こどもちゃれんじ事業は、グローバル教育に含まれます

営業利益の改善イメージ



(単位：億円)



事業環境の最大の変化は2020年の教育・入試改革

大学入試の変化

- 英語4技能化、民間検定の導入
- 国語・数学の記述式問題の導入
- 多面的・総合的評価の導入

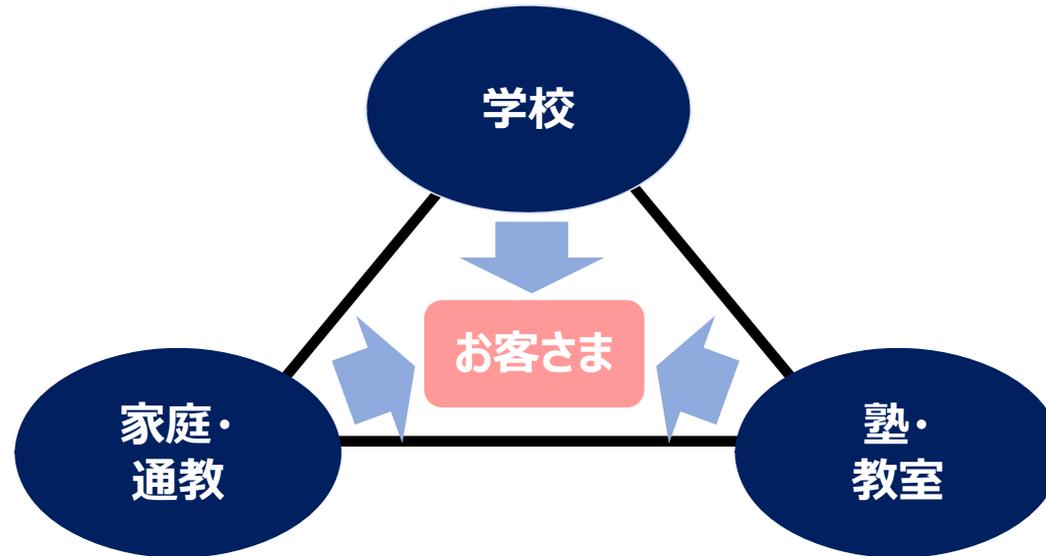
学校教育の変化

- 「思考力・判断力・表現力」などの育成
- 「主体的・対話的で深い学び」
- 小5～6英語の教科化

大学の変化

- 3つのポリシーの明確化
(アドミッション、カリキュラム、ディプロマ)

ベネッセの総合力を発揮し、“最も信頼される存在”へ



学校事業をさらに強化し、校外学習などへ展開



最大の事業機会は「英語教育の4技能化」

評価

GTEC
高校生受検者
シェアの高さ

- 大学入試での活用拡大
- 保護者認知の拡大
- 低学齢受検者の拡大

育成

育成系サービスの進化・拡大

学校

家庭・
通教

塾・
教室

- CEFR*準拠育成ノウハウ
- オンラインレッスン提供
- GTEC講座リリース
- 英会話教室の拡大加速
- 他社へのライセンス供与

* CEFR : (Common European Framework of Reference for Languages: Learning, teaching, assessment)
Council of Europe (欧州評議会) が定めている、外国語の学習・教授・評価のための欧州共通参照枠。

戦略方針

教育・入試改革に貢献する ベネッセの総合力を活かした 「進研ゼミ」ブランドの再構築

「英語 4 技能」 育成の強化

- ベネッセの総合力を活かした「英語 4 技能」育成の強化
 - ゼミ講座内での外国人講師によるオンラインレッスン提供（高）
 - 知見を活かした英語4技能育成教材の開発（小・中・高）
 - GTEC JuniorのWebテスト導入・活用（小）

学力中上位層の 満足度向上

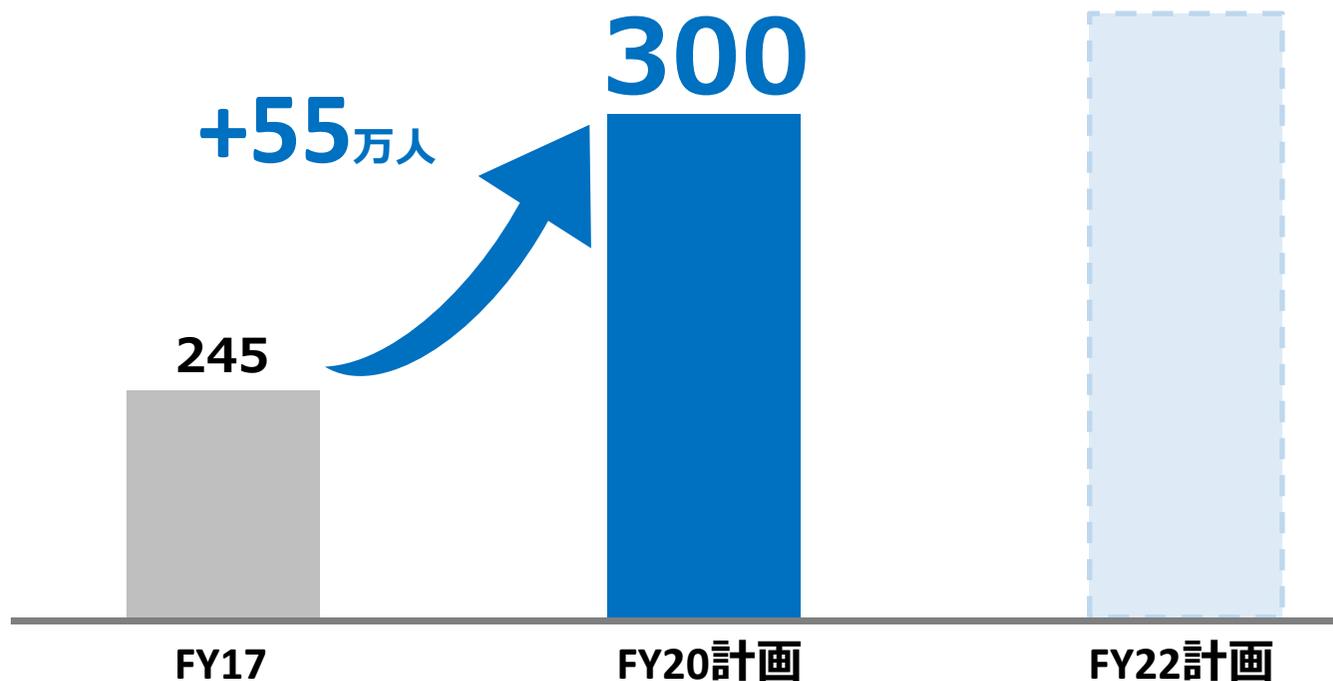
- デジタルの特性とコンテンツ開発力を活かした
学力中上位層の満足度向上
 - 高校入試対策の都道府県別×志望高レベル別カスタマイズ強化（中）
 - チャレンジタッチの学力コース別×習熟度別カスタマイズ強化（小）
 - 多様な +αの学力を求める層に応えるオプション商品の充実（小）

新大学入試対応
進研ゼミ
高校講座

新

顧客からの期待と信頼を積み重ね、FY20「300万人在籍」を実現

(単位:万人)



※会員数には国内こどもちゃれんじ会員を含む

戦略方針

教育・入試改革への迅速な対応 高校・英語領域の優位性を強化

学校支援

- 高校アセスメントテストの新入試最適化
- 多面的・総合的評価への対応
- Classiの更なる成長

英語教育支援

- GTECの成長加速
- 英語4技能育成サービスの拡大

大学・社会人支援

- 大学改革支援領域の拡大
- 新卒紹介サービス導入

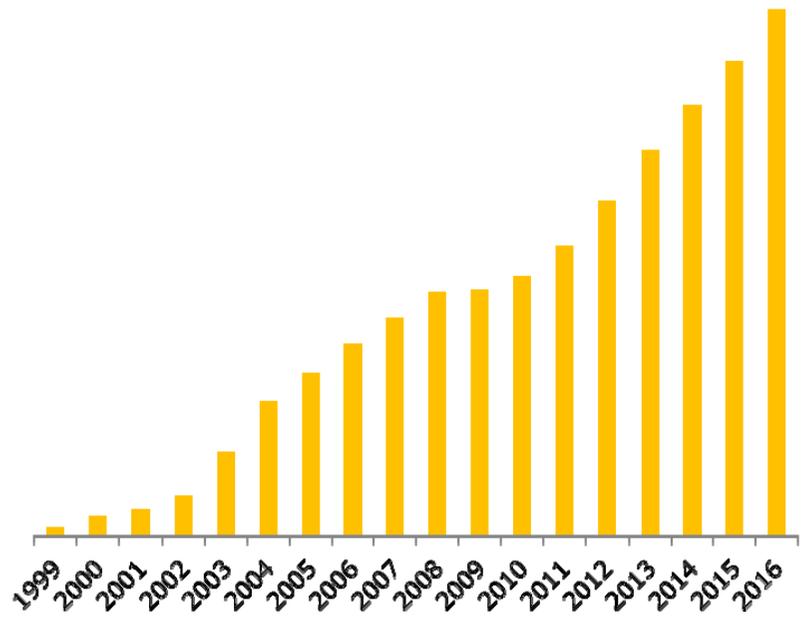


FY17で100万人突破を見込み、英語テストのスタンダードへ

受検者数

中高生向けスコア型英語検定
受検者数 No.1

94万人

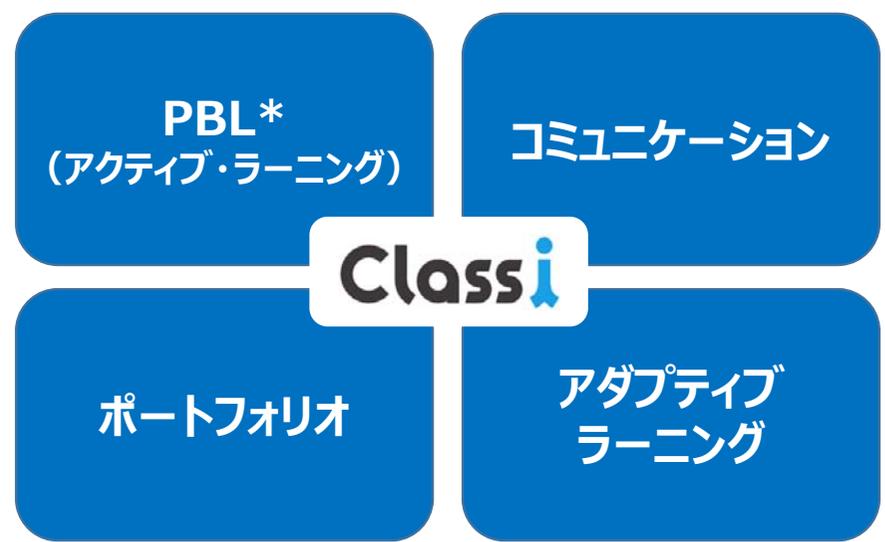


クラウド型の学習支援サービスで、先生・生徒・保護者をサポート

2014年設立以降急成長
高校導入実績No.1



*2017年8月時点



*PBL:Project-Based Learning (課題解決型学習)

戦略方針

英語サービスの強化と塾事業の拡大

英語教育強化

- ブランド統合後の成長加速 (BE studio)
- 英語4技能対策、英語教育早期化に対応
- GTECを核に他塾との連携強化

塾の高付加価値化

- 高付加価値サービスを提供する塾にフォーカスした成長 (M&A含む)

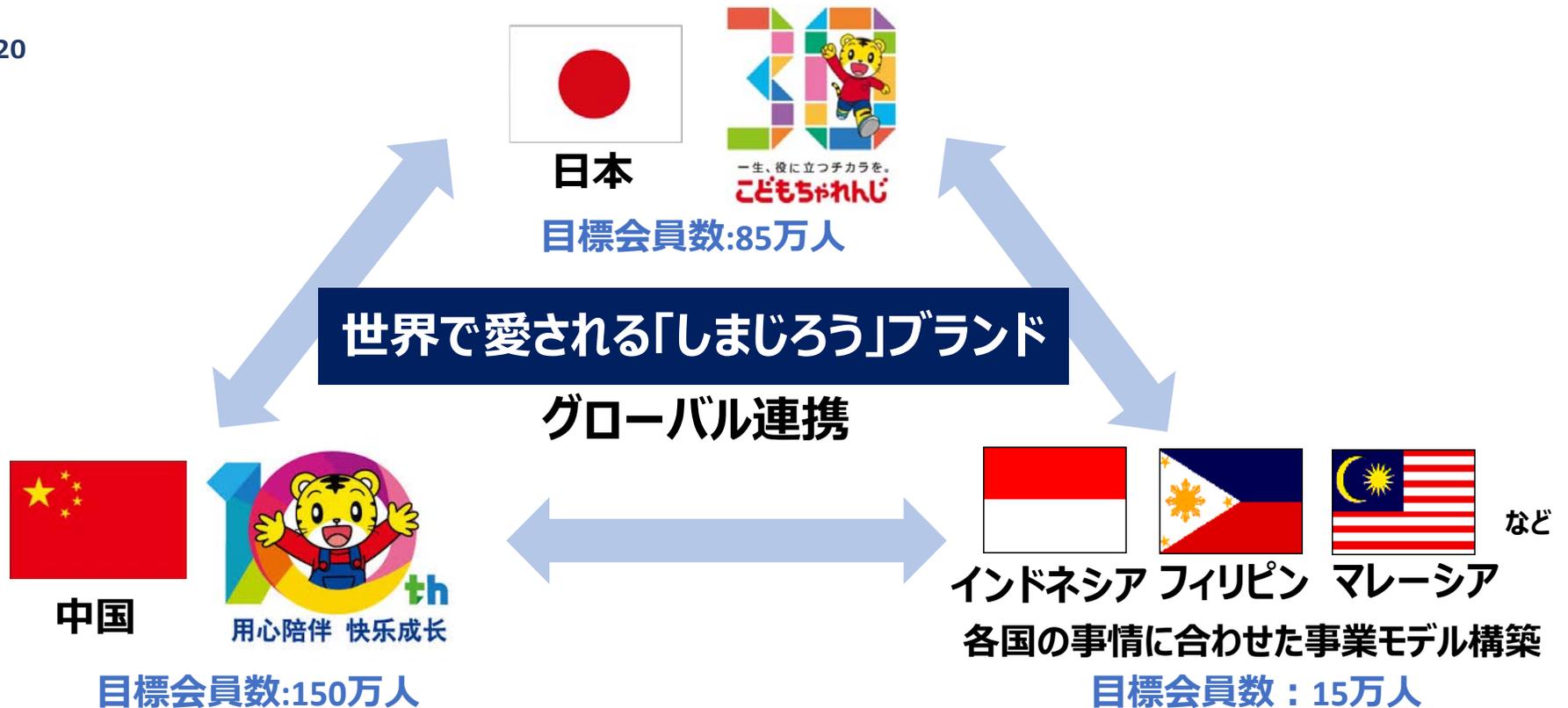
クラスベネッセの拡大

- 進研ゼミとの連携を前提とした事業の展開強化

戦略方針

- グローバルに競争力のある事業・ブランドを軸に地域を越えた展開
- 商品・マーケティング施策をグローバルに連携・強化
- しまじろうワールドの展開

※目標会員数はFY20



(例) 中国事業の拡大モデル



幼児教室
「巧虎KIDS」

P&Gとの協業商品



幼児教室

周辺商品

主体商品



ライセンス等

コンサート



遊技場



マネジメント課題に起因する改革の遅れ

BTS（語学サービス事業）

- 事業弱体化の悪循環が継続
 - 厳しい競争環境下において、短期的な施策による収益確保
 - デジタル系商品・マーケティングにおける開発投資の遅れ
- テクノロジーを駆使した競合の台頭

ELS（留学支援事業）

- サウジアラビアからの留学生に依存した構造
 - 突然の留学生激減によるキャパシティ過多
 - 営業を中心に脱サウジ戦略に失敗
- 新商品開発においても他社に対して劣後

- 2017年8月1日ベルリッツ・コーポレーション
(本社：米国 NJ プリンストン) に新CEO就任
- 新CEOは語学業界での知見と事業再生の
豊富な成功経験を有する
- 新CEOによる強力なリーダーシップで改革を推進

正しい経営をスピーディに行うことにより、復活は可能 ベルリッツブランドは健在

BTS（語学サービス事業）

- オンライン商品の深化
- 教室型中心
→ 教室+オンラインの融合型へ
- デジタルマーケティング強化
- 直営教室中心
→ 国ごとの状況に応じて
フランチャイズ(FC)展開を強化

高付加価値サービスを提供
できる事業モデルの再構築

ELS（留学支援事業）

- 営業力強化
- 拠点計画の見直し
- 商品開発による新たな需要の
取り込み
- Gatewayモデル導入加速
大学科目履修+ELS英語研修でのプログラム

事業規模の適正化
新商品の投入

- 当面 6ヶ月間は現状のベストプラクティスを全社に拡大
- 18年度は思い切ったリストラを行い、事業を適正規模へ
- 12~18ヶ月で新商品、デジタルマーケティング手法を完成
- 早期の収益黒字化を目指し、その後適正利益の確保を実現

戦略方針

安定成長とサービス品質向上により 高付加価値モデルを強化

安定的な
ホーム数の拡大

- 新規開設数は年間10ホーム程度

ハイエンドホーム
強化

- 東京中心部以外にもハイエンドホームを開設

「ベネッセメソッド」
による差別化

- 理念と行動をつなぐ実践知「ベネッセメソッド」の確立

理念と行動をつなぐ「ベネッセメソッド」確立

理念

20年の実践知を言語化・見える化

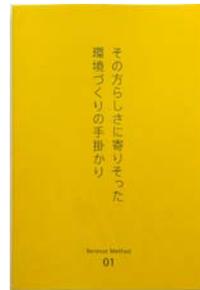
認知症ケア

- 自立支援・自発支援で培ったノウハウを「認知症ケアメソッド」として言語化し、実践開始



パターンランゲージ

- 『その方らしさに寄りそった環境づくりの手掛かり』を65のパターンとしてまとめ冊子化



 GOOD DESIGN AWARD

サービスナビゲーションシステム

- 「介護・看護記録」のシステム化に加え、熟練社員のノウハウを全スタッフに共有するサービスシステム
- 実践と知見を活かして、記録の都度、全スタッフに気づきを促し、目指すべきサービスに向けて軌道修正を可能にする

行動

大きな外部環境変化にも適応できる事業基盤を構築するため、
時間軸を意識した資源配分を行い、各フェーズに応じたM&Aを推進

| | 既存事業の非連続な成長 を実現するためのM&A | 教育・介護以外の第3の柱を 創出するためのM&A |
|----------|--------------------------------------|---|
| 目的 | 既存事業の競争力を高め、 環境変化に耐えうる 事業基盤を構築 | 新しい事業領域・ビジネス モデル・顧客層を取り込み、 収益基盤を安定化 |
| 目標 時期 | フェーズ1 (FY18~20) | フェーズ2 (FY21~22) |



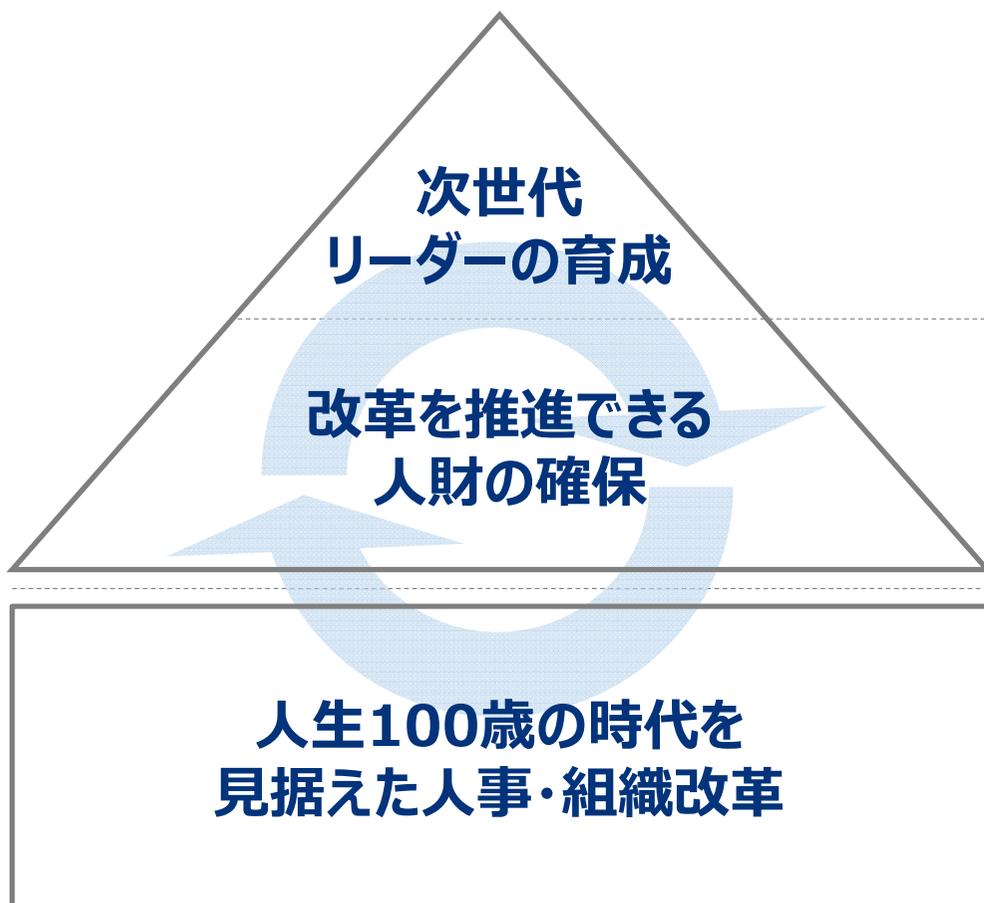
候補領域 **生活・人材・健康 等**

経営基盤の強化

教育・介護のベネッセならではの価値を高めるためにデジタル・AIを活用



社員の「Benesse = よく生きる」を実現するための取り組みを推進



- 次世代を担う100人プール
- 各世代に応じた育成プログラム
(ベネッセユニバーシティ)
- デジタル人財・グローバル人財等の強化
- ダイバーシティ推進と社内風土改革
- 定年延長・役職定年制度導入と報酬体系の変更
- 介護・育児を支える優遇制度
- 健康経営

資本政策

- **原則として中計期間中は現在の配当水準を維持**
- **ただし、大型M&A実行時には見直しも検討**

