



2019年3月期 決算説明会

**2019年5月10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**

2019年3月期 業績概要および 2020年3月期 業績見通し

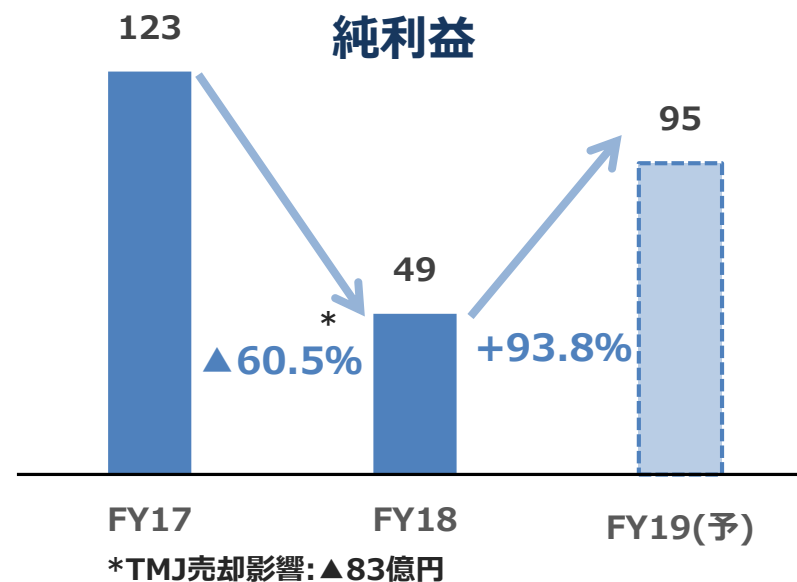
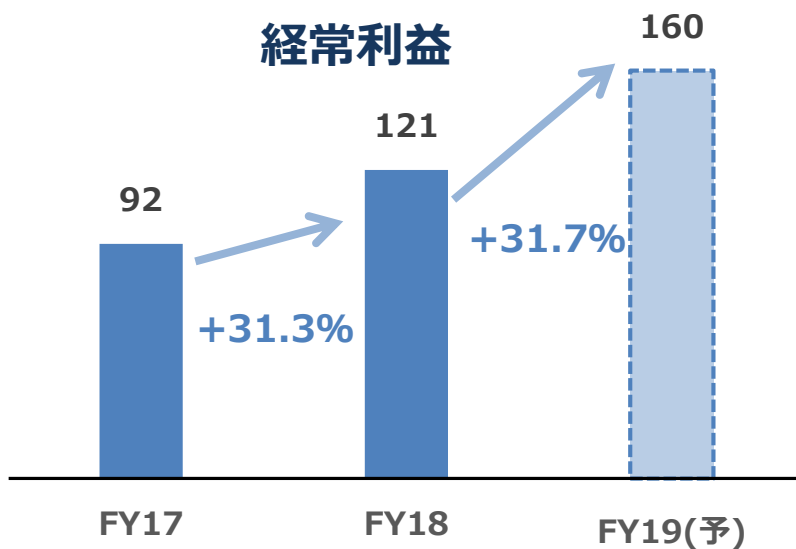
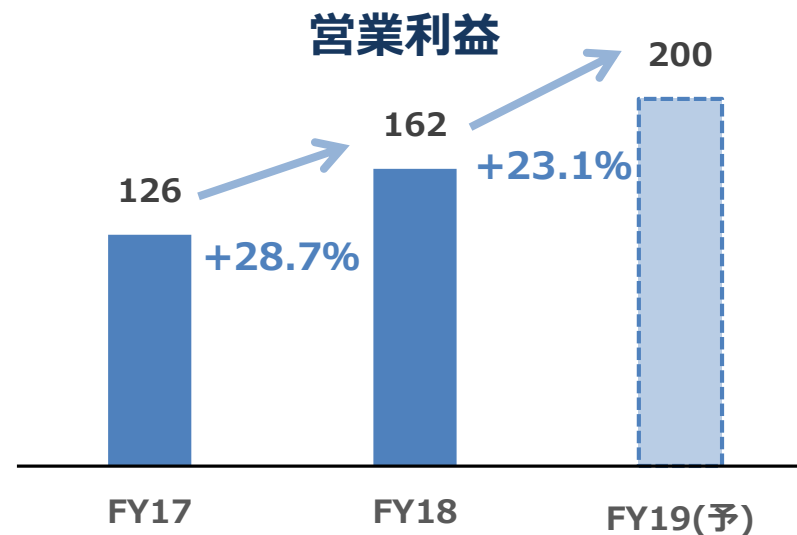
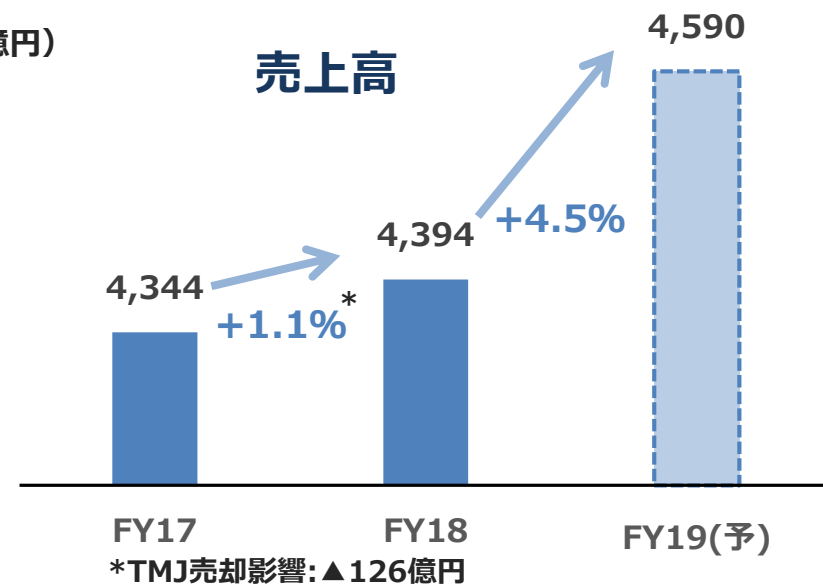
対前年増収増益、11月公表の見通し数値からは減収増益

- 「進研ゼミ」が対前年で増収増益
- 学校向け教育事業、学習塾事業は順調に拡大
- 中国「こどもちゃれんじ」事業、ベルリッツの改革を着実に実行
- 介護・保育事業は順調に拡大、対前年で大幅な増益

業績ハイライト (2018年度実績、2019年度見通し)

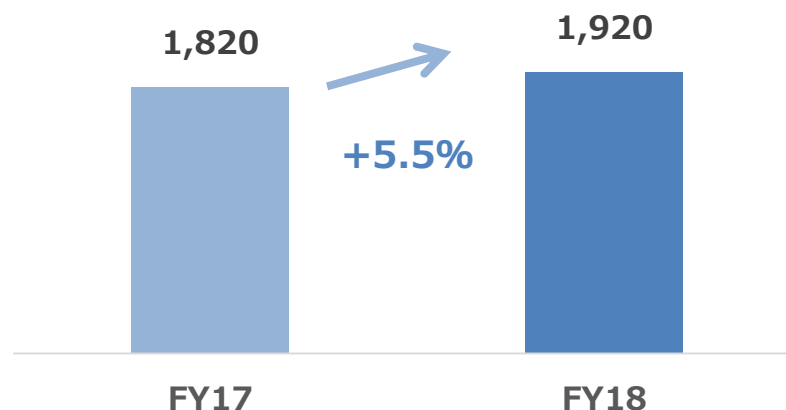
変革と成長
Benesse 2022

(単位：億円)



売上高は対前年5.5%増収、営業利益は10.6%増益

売上高

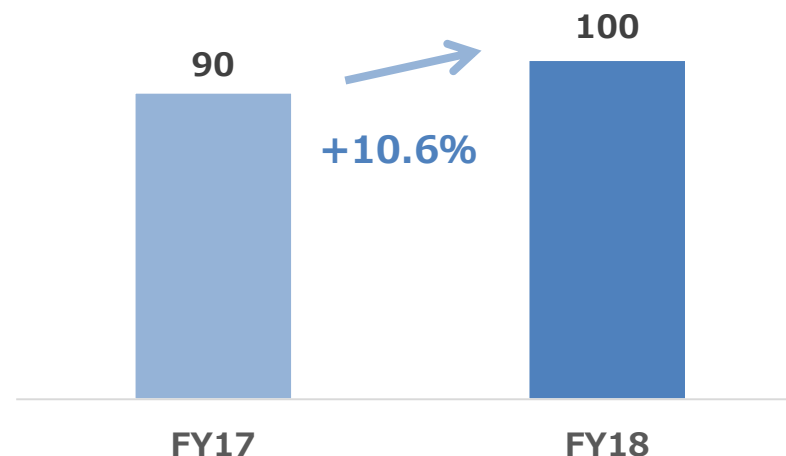


<増減内訳>

- +31 進研ゼミ
- +39 学校向け教育事業
- +30 学習塾事業、英語事業等

(単位：億円)

営業利益



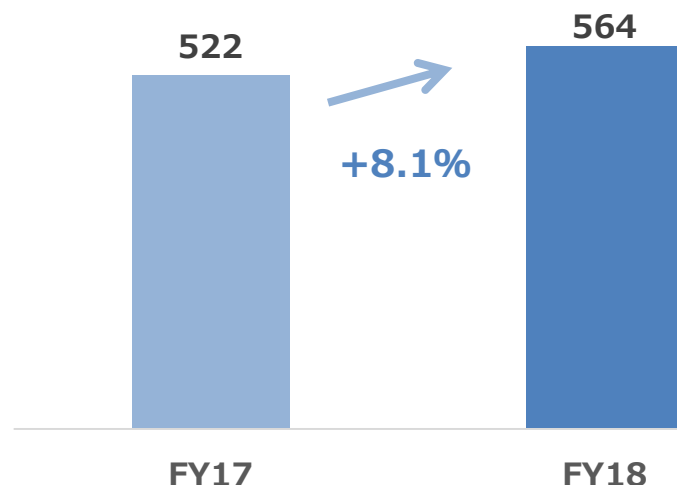
<増減内訳>

- +4 進研ゼミ
 - (+) 増収による増益
 - (▲) 商品強化等
- +5 学校向け教育事業、学習塾事業
 - (+) 増収による増益
 - (▲) 教育改革に対する投資増

売上高は対前年8.1%増収、営業利益は40.0%増益

(単位：億円)

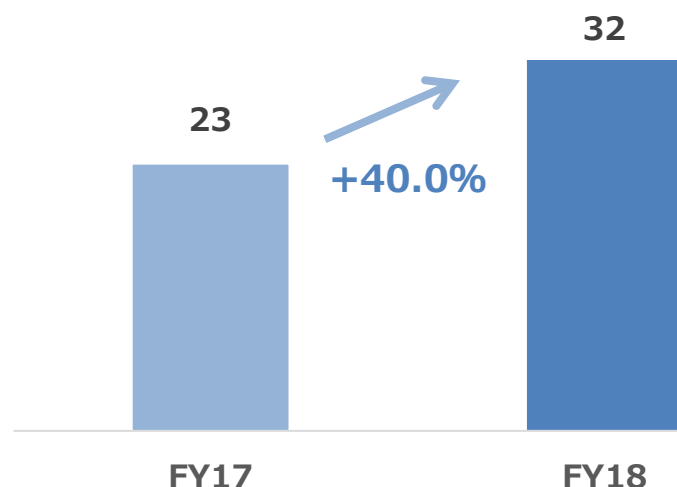
売上高



<増減内訳>

- +20 日本：在籍増、周辺事業増収等
- +17 海外：
(+)中国在籍増、受講費改定影響等
(▲)台湾在籍減
- +5 為替のプラス影響

営業利益



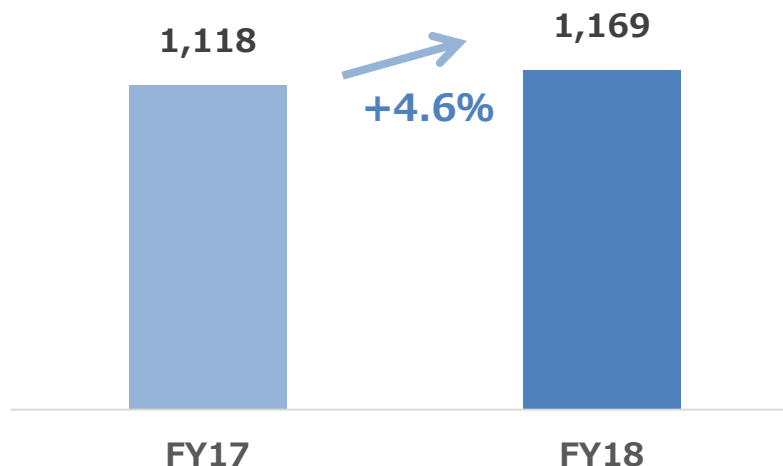
<増減内訳>

- +2 日本：
(+) 増収による増益
(▲) 販売強化等
- +6 海外：中国での増収による増益等
- +1 為替のプラス影響

売上高は対前年4.6%増収、営業利益は28.8%増益

(単位：億円)

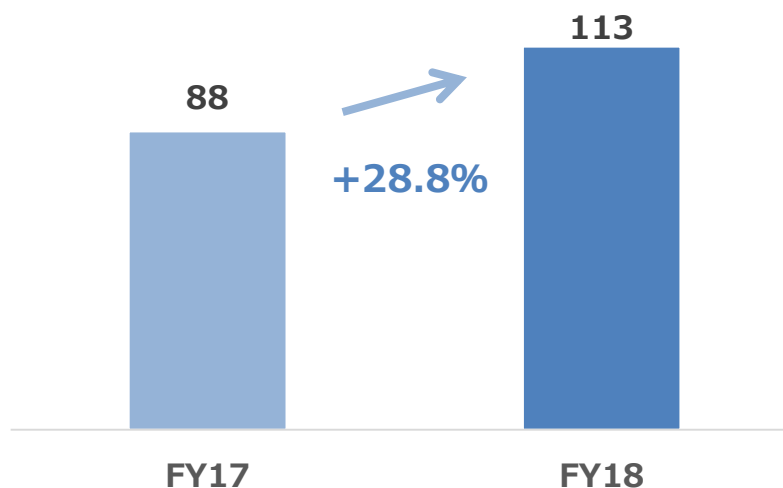
売上高



<増減内訳>

+51 新規ホームの開設、
既存ホームの入居率向上等

営業利益



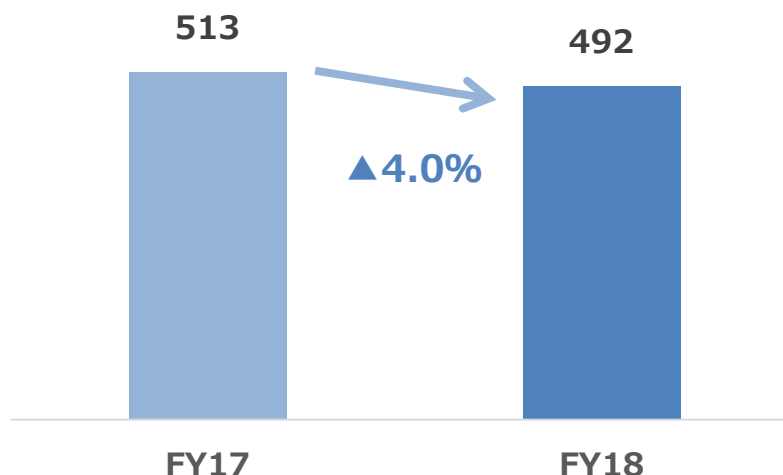
<増減内訳>

+25 増収による増益、
労務費の減少等

売上高は対前年4.0%減収、営業利益は47億円の赤字

(単位：億円)

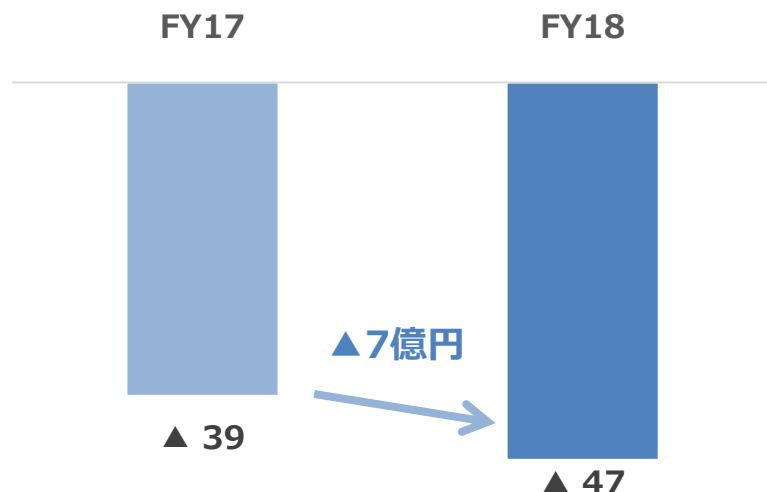
売上高



<増減内訳>

- ▲ 19 ELS生徒数減少、
BTSレッスン数減少
- ▲ 1 為替のマイナス影響

営業利益



<増減内訳>

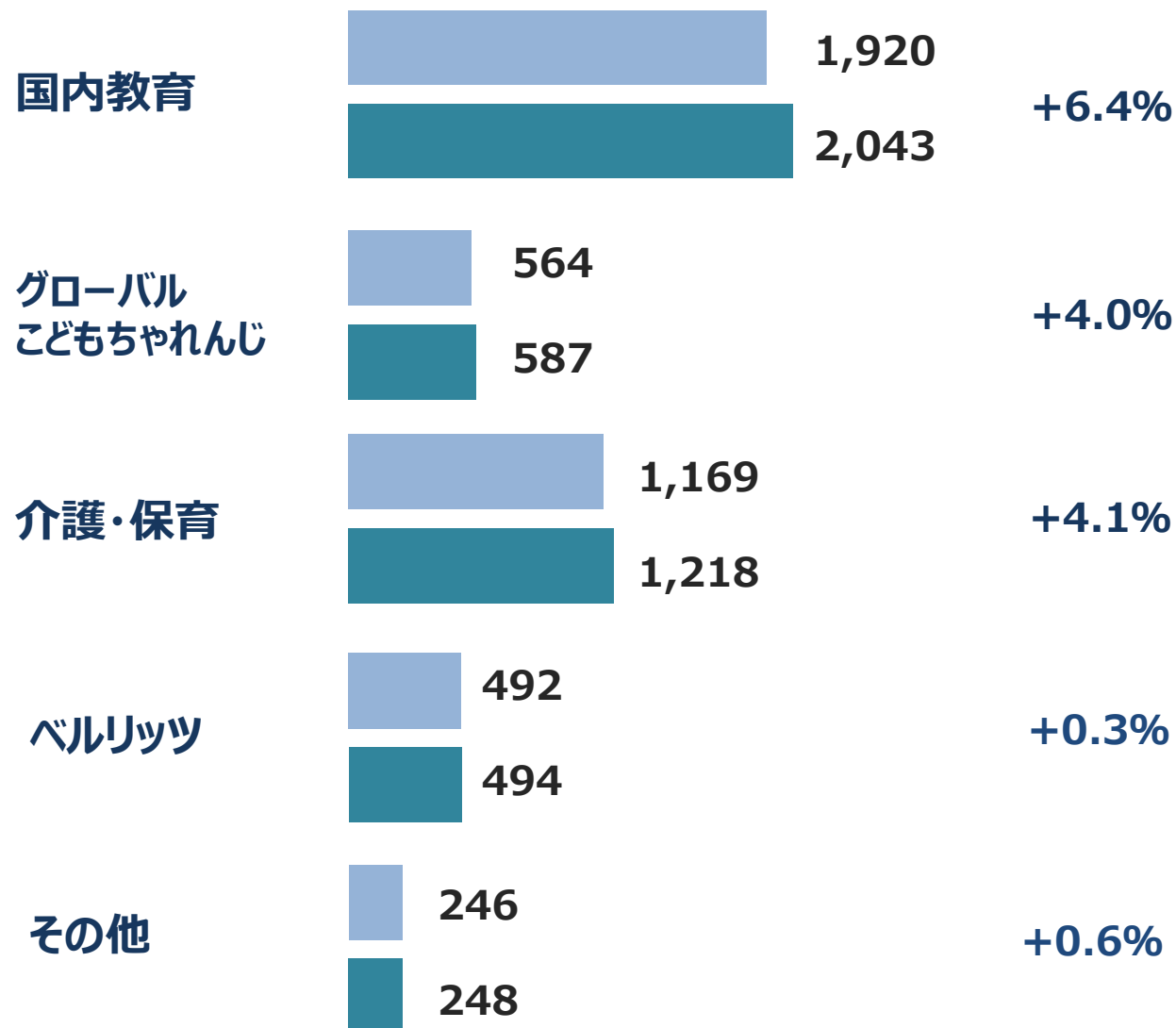
- ▲ 8 減収による減益、
リストラ改善効果および費用等
- + 1 為替のプラス影響

【見通し】2019年度 セグメント別売上高

変革と成長
Benesse 2022

(単位：億円)

■ FY18 ■ FY19 (予)



＜主な増減要因＞

- (+) 「進研ゼミ」延べ在籍数増加、受講費改定影響
- (+) Classi、EDUCOMの連結子会社化
- (+) 学習塾事業、英語事業の増収
- (+) 日本・中国の延べ在籍数増加、受講費改定影響
- (+) ホーム延べ入居者数増加
- (+) BTSレッスン数の増加による増収
- (-) 為替のマイナス影響

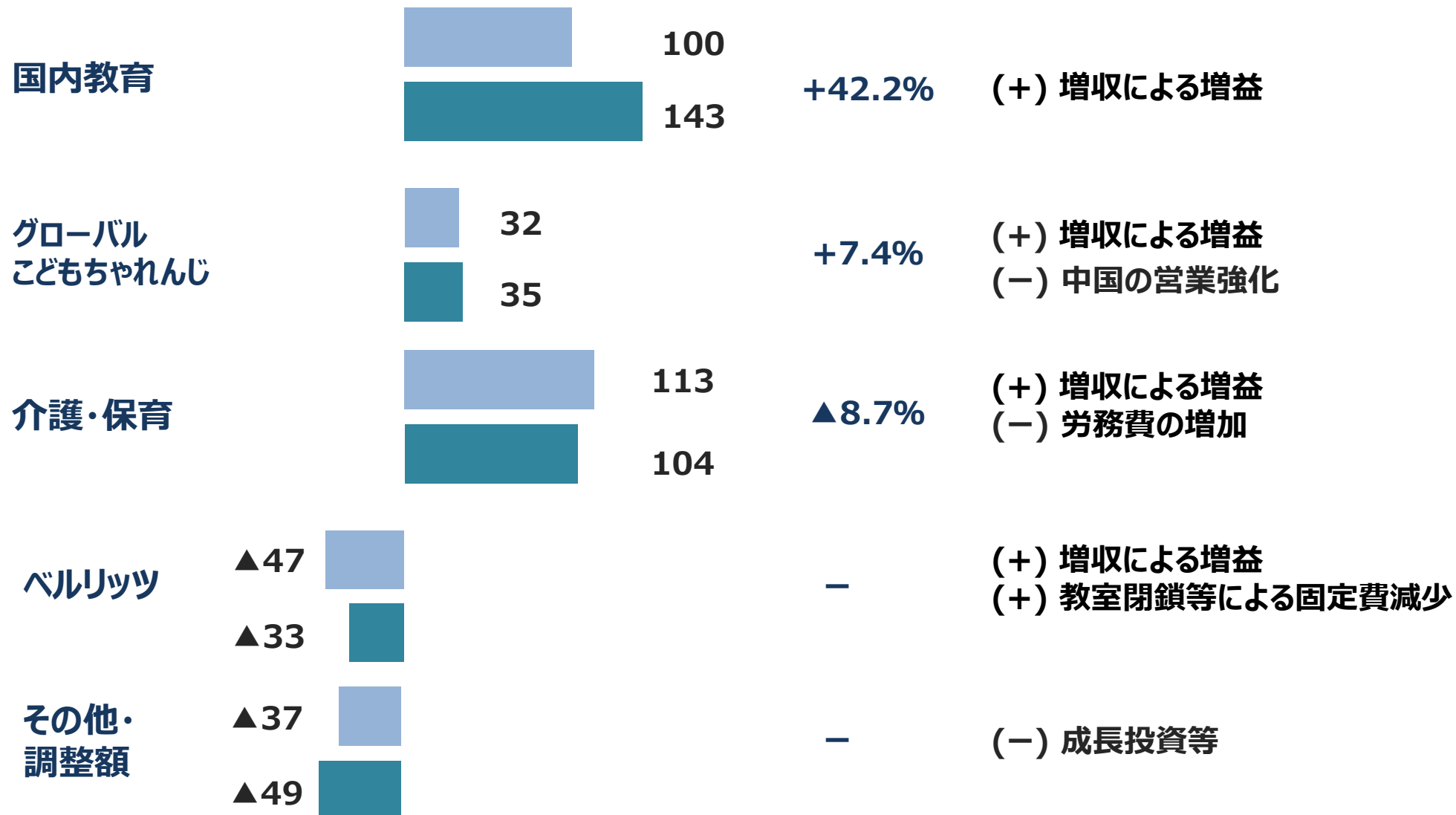
【見通し】2019年度 セグメント別営業利益

変革と成長
Benesse 2022

(単位：億円)

■ FY18 ■ FY19 (予)

<主な増減要因>



今後の戦略

計画には未達だが、価格改定するも、前期から1.9%増加

(単位：万人)	2017年 4月	2018年 4月	2019年 4月	対前年 増減	増減率(%)	シェア 増減率(%)
高校講座	15	16	15	▲1	▲3.8	▲0.1
中学講座	40	42	42	▲0	▲1.1	0.1
小学講座	116	120	124	4	3.3	0.8
こどもちゃれんじ	74	79	81	2	2.7	0.5
国内合計	245	257	262	5	1.9	0.4

「継続」は、堅調に伸長

継続

●年間平均継続率は、堅調に推移

- ・新規入会キャンペーンの影響を除くと、対前年プラス
- ・特に、小・中ゼミの「デジタル講座生」の継続率が向上
 - ⇒ 学習履歴データ分析に基づく、高速改善を年間実施
 - ⇒ 年々、「紙講座」より、「デジタル講座」の継続率が向上

●4月号継続率は、対前年プラス

- ・18学年中、12学年が対前年プラス
 - ⇒ そのうち、6学年は、過去最高を更新
- ・「デジタル講座生」の比率は、52%(対前年+4%)
- ・特に、新商品「英語4技能の習熟度別トレーニング」が、好評価
 - ⇒ 受講費改定も行ったが、評価いただく声が多かった

「新規入会」は、対前年プラスも、当初計画には未達

新規 入会

- 年間新規入会数は、対前年プラス
 - ・ 2017年:100万人⇒2018年:101万人
- 4月号入会が、対前年マイナス
 - ・ 教育熱心層は拡大、教育選択流動層が迷われて非入会
 - ⇒ 「教育・入試改革」に向けた商品強化により、教育熱心層は拡大
 - ⇒ 教育選択流動層は、競合他社と比較検討される方が増加

「会員数成長」から、「利益成長」の戦略へ変更

- 継続を重視し、非効率な新規販売を抑制、安定した在籍成長へ
 - ・少子化が継続する中、会員の顧客満足度・学習効果向上を優先
 - ・4月会員数の成長率は、毎年3%程度を目指す
- 商品・サービスのデジタル化推進による、個別性の向上
 - ・紙教材や教具の一部をデジタル化することで、使いやすさと収益性向上を両立
 - ・AI、アダプティブ、オンライン指導を活用し、より個人別の学習へ
 - ・進研ゼミらしさを入れた、「紙×デジタル×人」のブレンディッドラーニングへ
- 「時期別×ターゲット別×チャネル別」の販売戦略の再構築

デジタルの特性を活かした学習法と分析・改善による 「学習効果」の向上

- ・間違えた問題を自動的に解き直し
- ・学習履歴データ分析に基づく、高速改善



チャレンジタッチ

正答率※は対前年+12%
継続率も好調

2019年度は
Wとき直しへ進化

※毎月の4教科の最高得点の平均値

商品・サービスのデジタル化を進め 「顧客満足度向上」と「収益性向上」を両立

2018



- ・学校の宿題が増加
- ・教材を「使いきれない」会員増加
- ・高いスマホ利用率

2019



- ・学校の予習・復習教材をスマホへ
⇒個別性と検索性が向上
- ・コスト構造も良化

教育・入試改革への迅速な対応と、学校支援強化による事業拡大

教育改革に対応した
新しい学び



学校支援

<グローバル>

GTEC

受検者数：126万人



留学支援

- ・ RouteH
- ・ ベネッセ海外留学センター

大学のグローバル化支援

- ・ THE大学ランキング日本版
- ・ 大学のグローバル教育支援

<デジタル>

Classi

採用校：2,475校
有料会員数：99.6万人



小中学校ICT、校務支援

- ・ EDUCOM
- ・ ICTサポート

<アセスメント>

進研模試

受験者数：560万人



スタディーサポート



探究ナビ

学習塾事業の拡大と英語サービスの強化

学習塾事業の拡大

- ・ **グループ塾の拡大**
東京個別指導学院、鉄緑会、アップ、お茶の水ゼミナール

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**
(FY18末：48拠点)

英語教育強化

- ・ **BE studioの拡大** (FY18末：1,781拠点)
- ・ **英語4技能対策、英語教育早期化に対応**
- ・ **英語4技能検定への対策で他塾と連携強化**

中国「こどもちゃれんじ」事業の成長加速に向けた 2段階の改革を計画・実行

今までの取り組みと成果

- ・ 月齢版(7-35カ月向け講座)の全面リニューアルを完了
⇒ 4月会員数対前年+6.6%、4月継続率+6.1%
- ・ ECチャネルの取り組み強化 (EC比率：7%)

今後の戦略

2019－2020年度

- ・ 市場変化に対応した商品改訂の前倒し
- ・ 教育熱心層のニーズに対応できる商品・サービスの開発
- ・ ブランド活性化による顧客接点の拡大
- ・ さらなるECチャネルの拡大
(FY20 EC比率目標：15%)

2021年度以降

- ・ 入園後ラインの商品・サービスを抜本的に改訂
⇒ 学習力強化のための商品改訂
⇒ デジタル・場・オンラインなどの活用検討
⇒ 他社提携の積極的な活用

安定的なホーム数の拡大と、高入居率の維持

安定的なホーム数拡大と
ハイエンドホーム強化

- ・ 年間10ホーム程度新設
- ・ 東京都心部以外でもハイエンドホームを開設

サービスの差別化による
高入居率の維持

- ・ 「ベネッセメソッド」の確立と横展開
- ・ サービスナビゲーションシステムの活用
2018年度『ITビジネス賞』受賞
- ・ シリーズごとの特長強化



新人事制度の設計と
人財育成

- ・ 新人事制度の設計
究極の専門性の言語化
処遇と連動した社内資格の新設

2018年度は赤字拡大も、構造改革を確実に実施

2018年度 実行項目

- ・ BTS（語学サービス事業）の人員削減とマネージメントの大幅入れ替え
- ・ ELS（留学支援事業）の組織再編と事業再構築
- ・ 次世代商品であるベルリッツ2.0の開発着手
- ・ デジタルマーケティング人材の採用、マーケティングKPIの大幅改善
- ・ 中国におけるCIIC社との戦略的パートナーシップの締結

今後の課題

- ・ 一部欧州地域とELSの更なるリストラクチャリングが必要
- ・ 北南米のターンアラウンドが遅延
- ・ 業務インフラの脆弱性が顕著になり、更なる改善プロセスが必要

2019年度はリストラクチャリングの総仕上げと 次の成長に向けた施策の実行

2019年度 実行項目

- **商品・ソリューションポートフォリオの進化**
 - ・ ベルリッツ2.0の導入（2019年4Q予定）
 - ・ 異文化理解と語学教育の統合
 - ・ 音声認識やAIの活用
- **業務インフラの整備、システムとプロセスの最適化**
 - ・ 業界最先端のプラットフォーム導入（2019年末）
 - ・ 顧客プロセスの改善
- **直営・フランチャイズネットワークの最適化**
 - ・ 低収益国のフランチャイズ化
 - ・ 主要国へ経営資源集中
- **マーケティングの進化と営業プロセスの最適化**
 - ・ 主要国のウェブサイトの刷新
 - ・ Googleとのグローバルアライアンス

**2018年度は中期経営計画スタート、
成長に向けた改革と投資を着実に実行**

**2019年度は事業環境の変化を受け、
中期的成長に向けた本格的な改革を推進**

**2019年度は
一株当たり50円の配当を維持予定**



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。