



2018年3月期 決算説明会

**2018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**

2018年3月期 業績概要および 2019年3月期 業績見通し

● 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

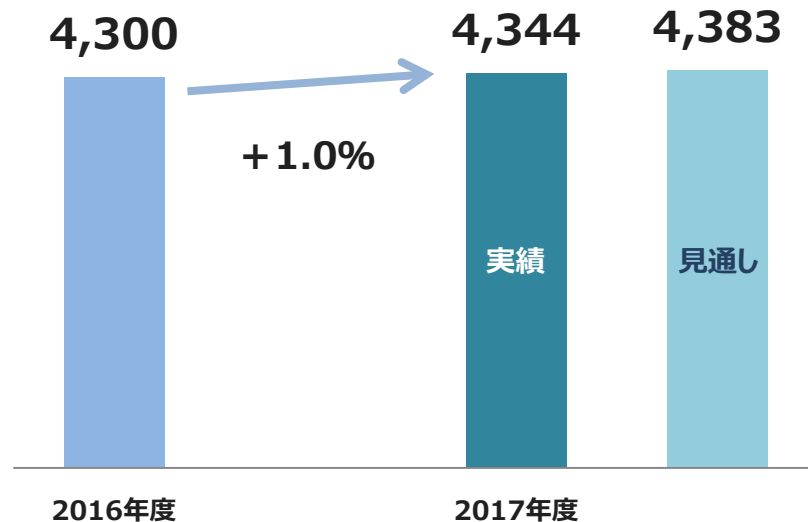
- ・グループ人財本部、グループデジタル本部の立ち上げ

【実績】2017年度 ハイライト

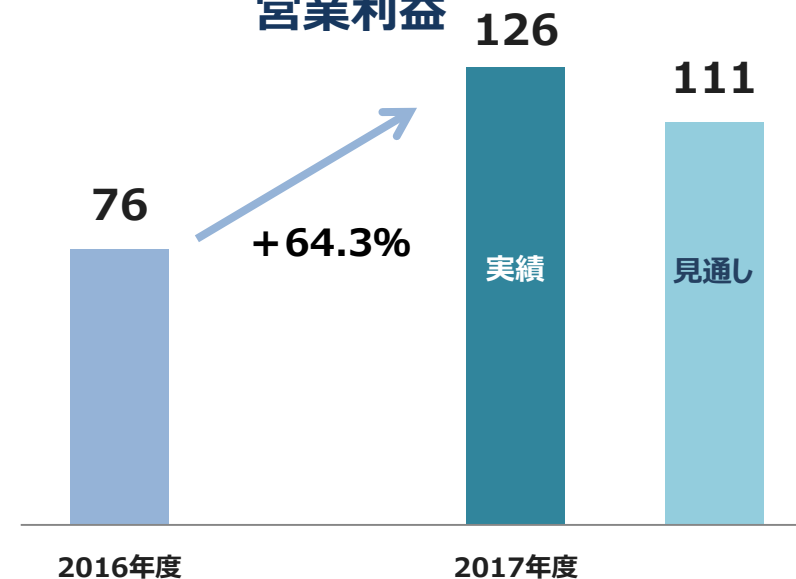
変革と成長
Benesse 2022

(単位：億円)

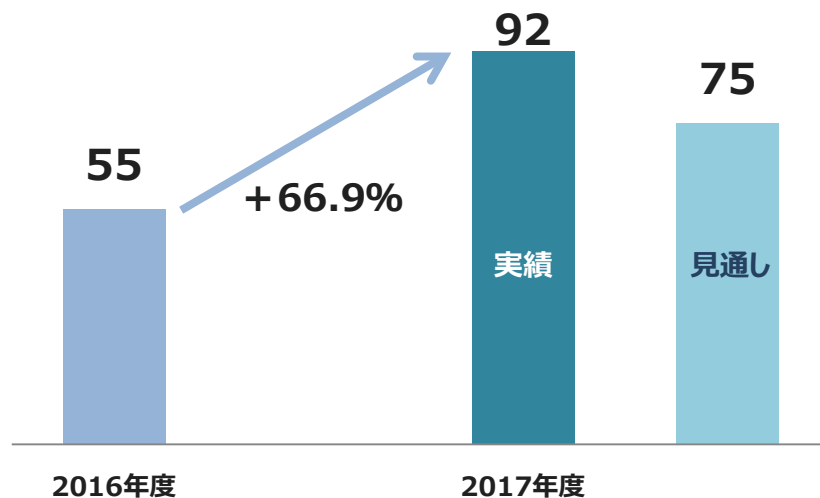
売上高



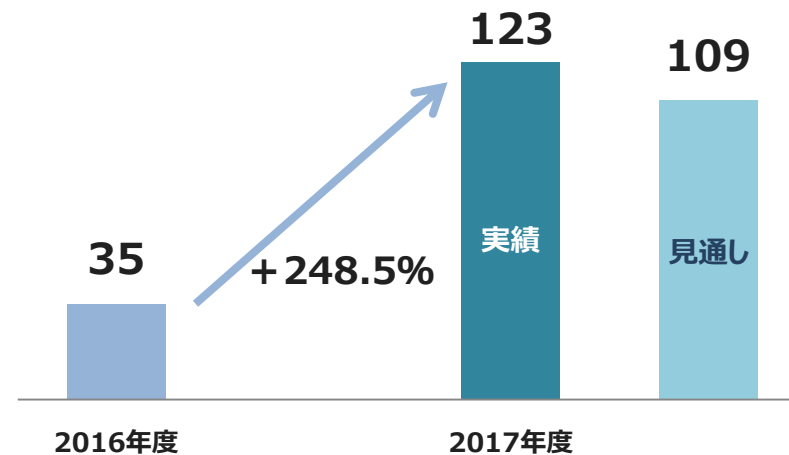
営業利益



経常利益



純利益 ※



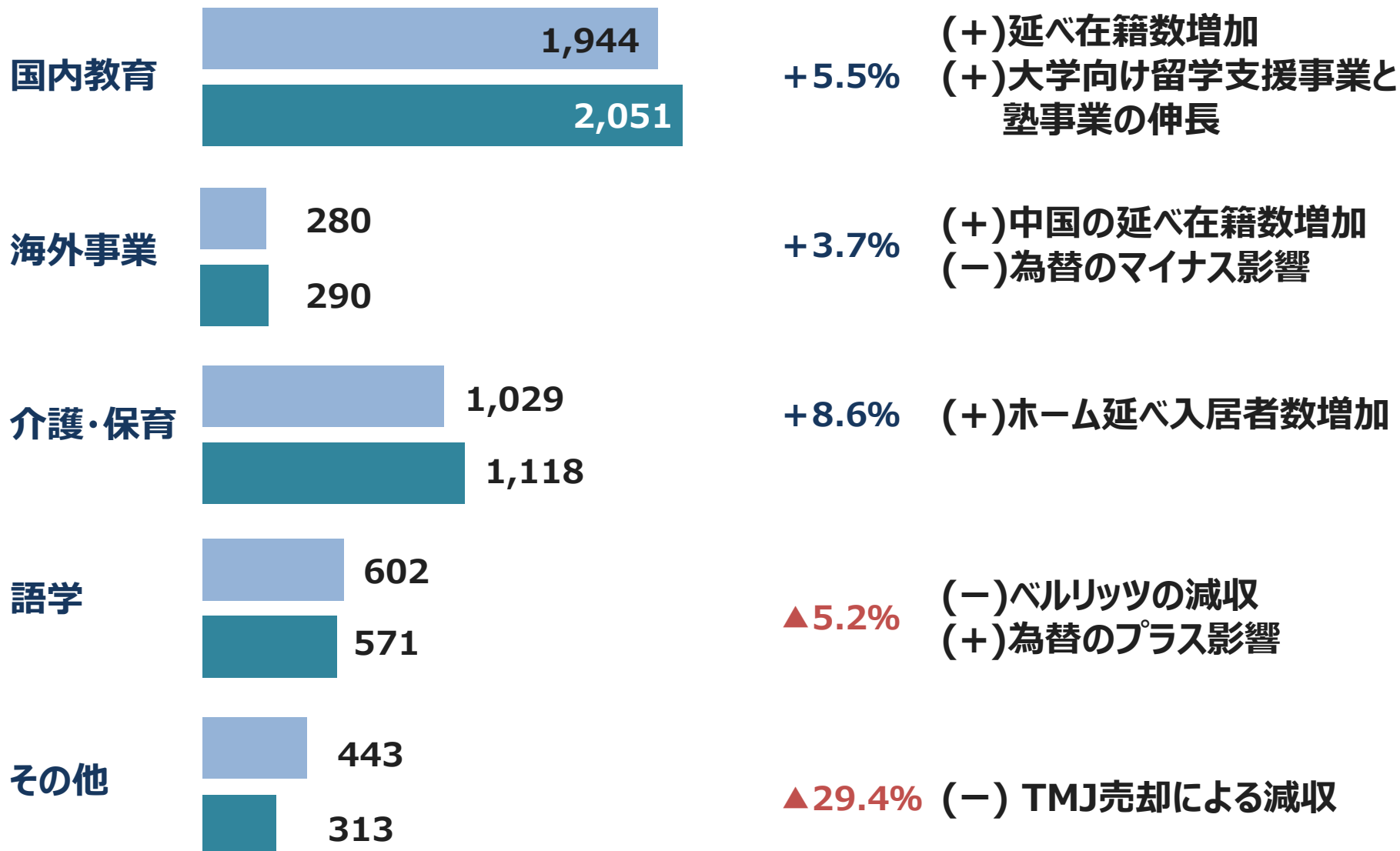
【実績】2017年度 セグメント別売上高

変革と成長
Benesse 2022

(単位：億円)

■ 2016年度 ■ 2017年度

＜主な増減要因＞



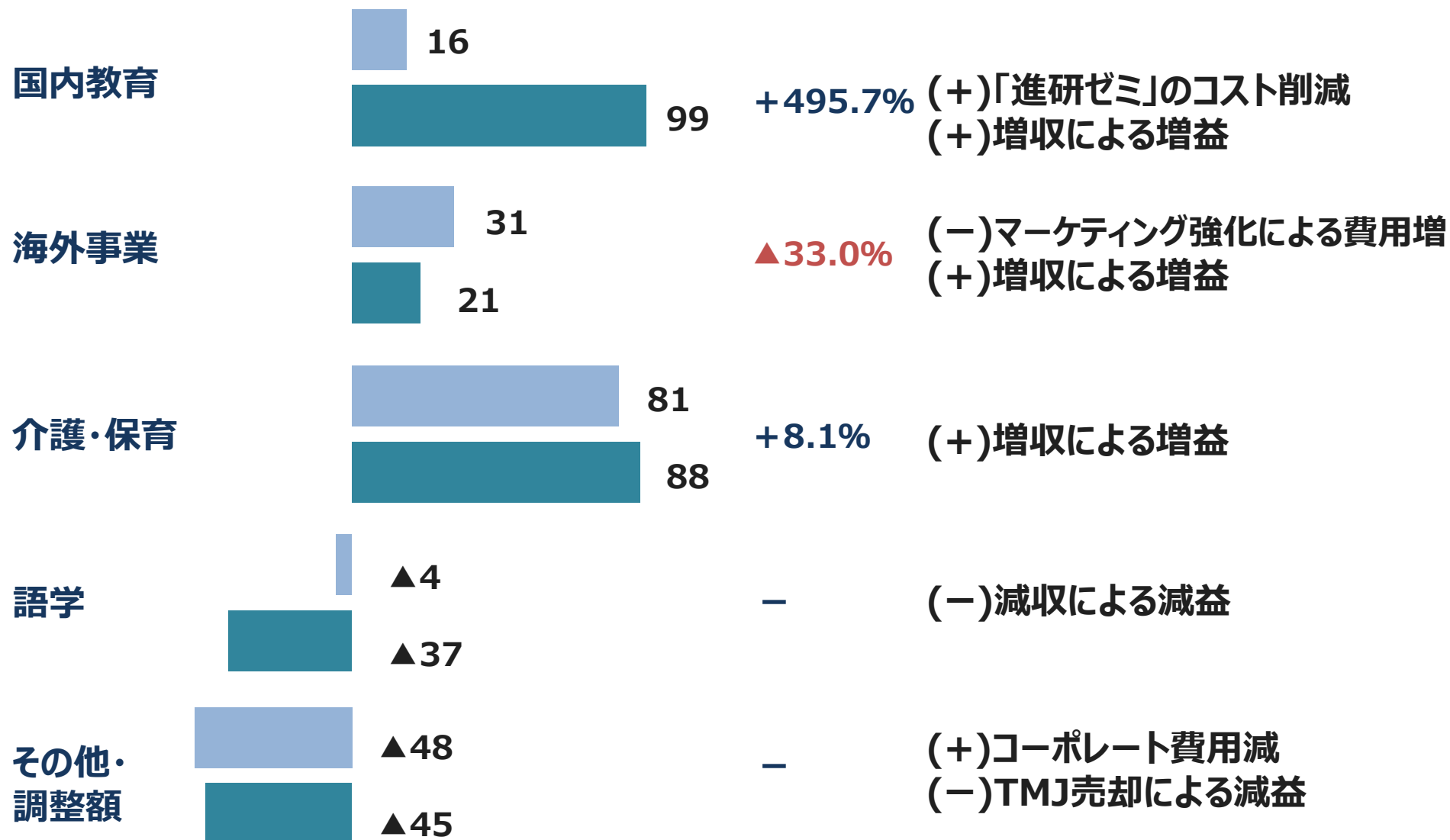
【実績】2017年度 セグメント別営業利益

変革と成長
Benesse 2022

(単位：億円)

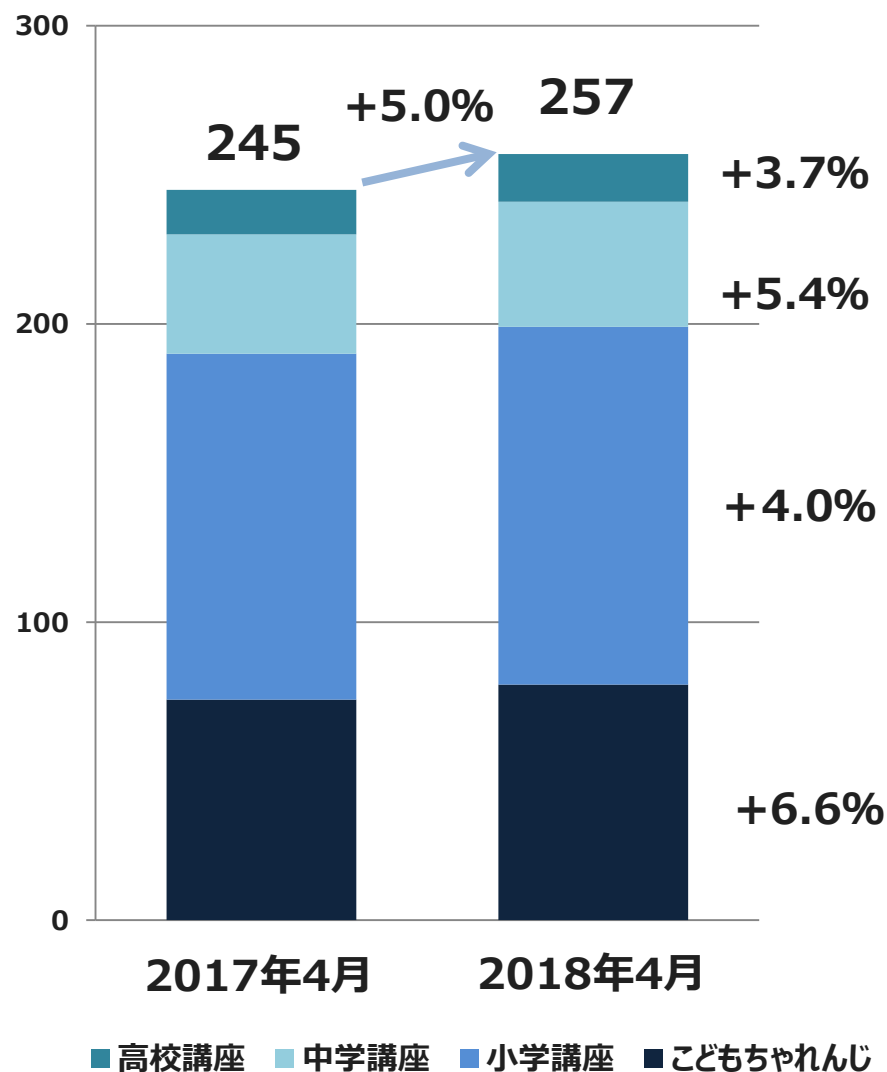
■ 2016年度 ■ 2017年度

＜主な増減要因＞



「進研ゼミ」4月会員数（国内）

（単位：万人）

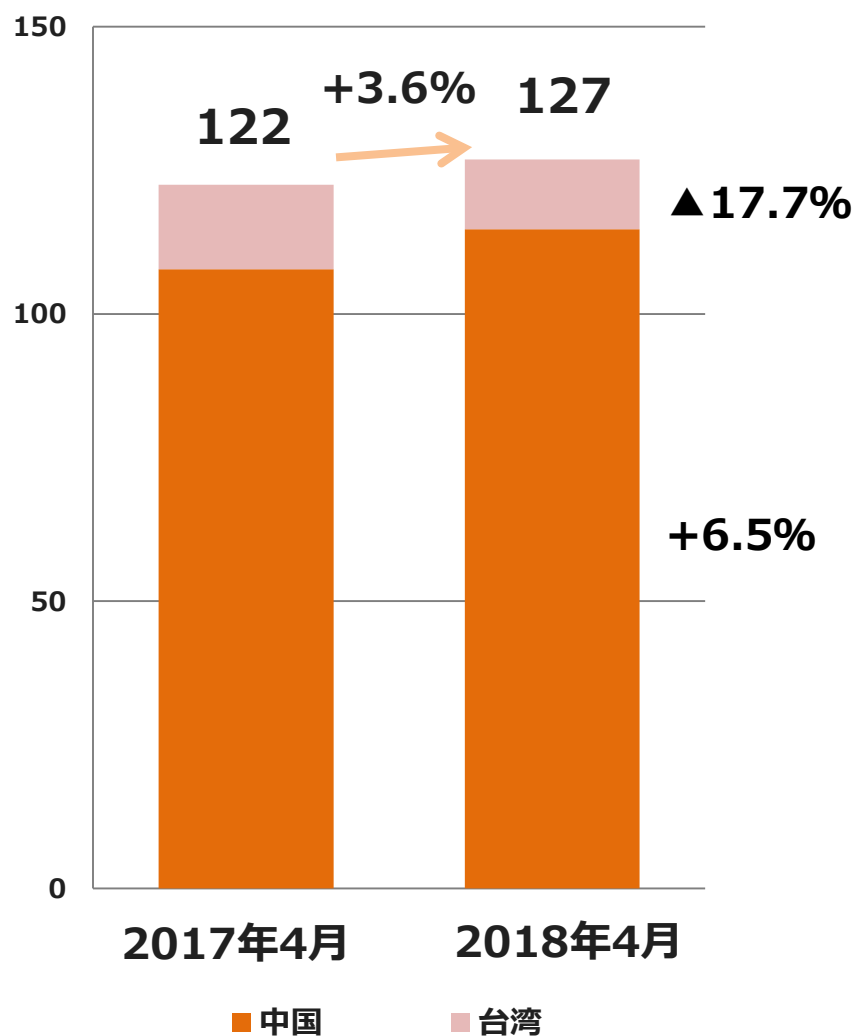


単位：万人

	2017年4月	2018年4月	増減	増減率 (%)
高校講座	15	16	1	3.7
中学講座	40	42	2	5.4
小学講座	116	120	4	4.0
こどもちゃれんじ	74	79	5	6.6
国内合計	245	257	12	5.0

海外事業 4月会員数

(単位：万人)



単位：万人

	2017年4月	2018年4月	増減	増減率 (%)
中国	108	115	7	6.5
台湾	15	12	▲3	▲17.7
合計	122	127	5	3.6

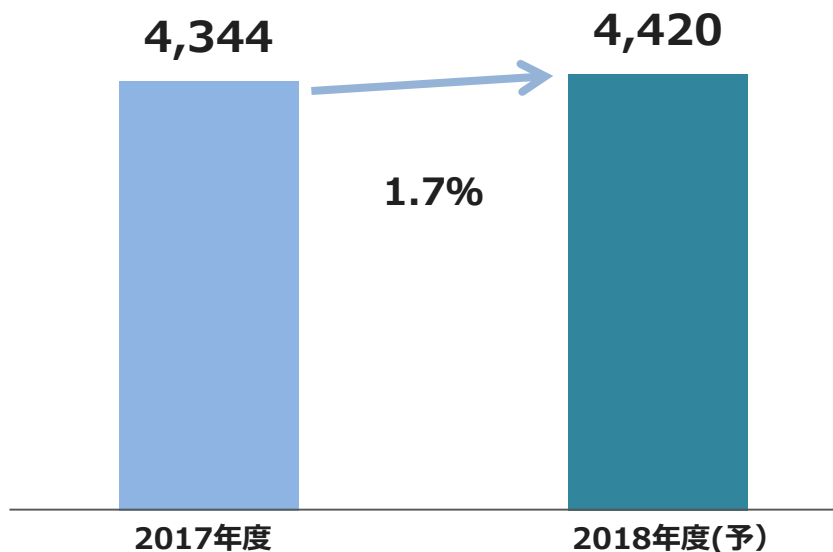
(注)ライセンス契約に基づく韓国での幼児向け通信教育講座の会員数は含みません。

【見通し】2018年度 ハイライト

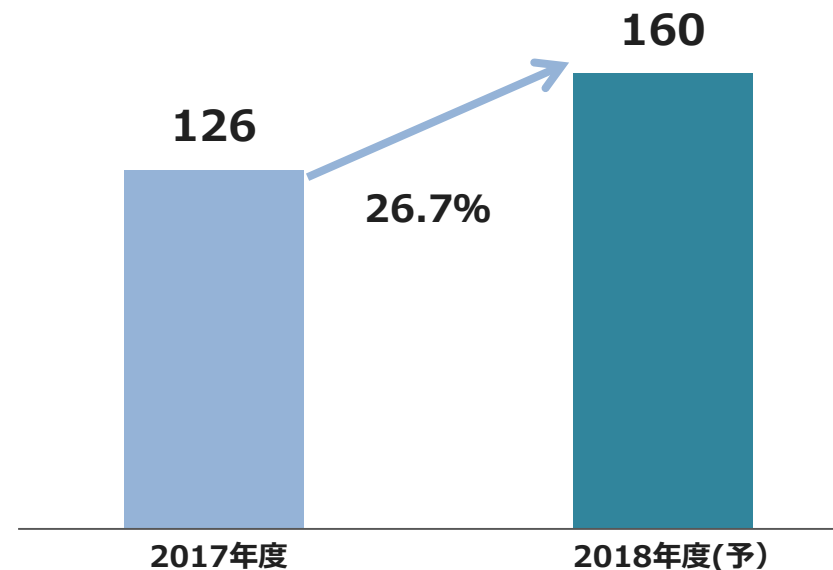
変革と成長
Benesse 2022

(単位：億円)

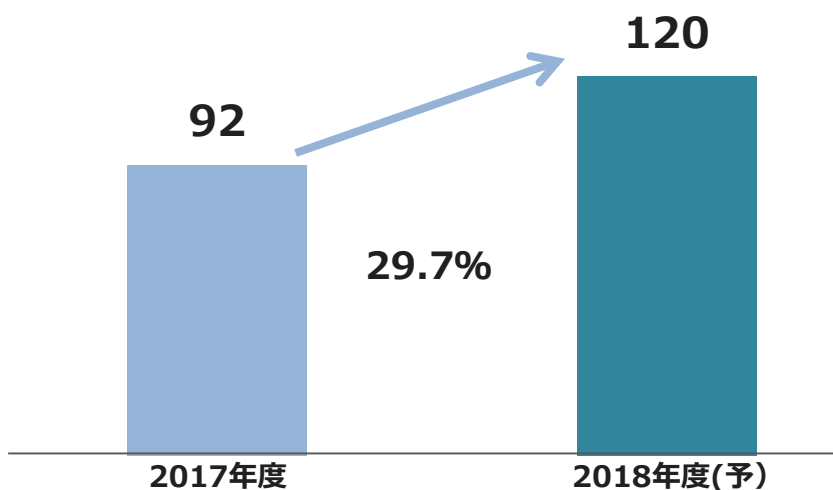
売上高



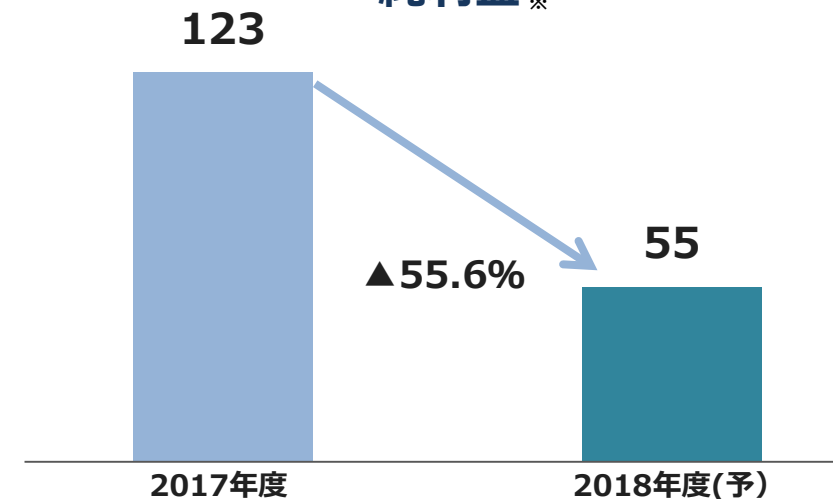
営業利益



経常利益



純利益※



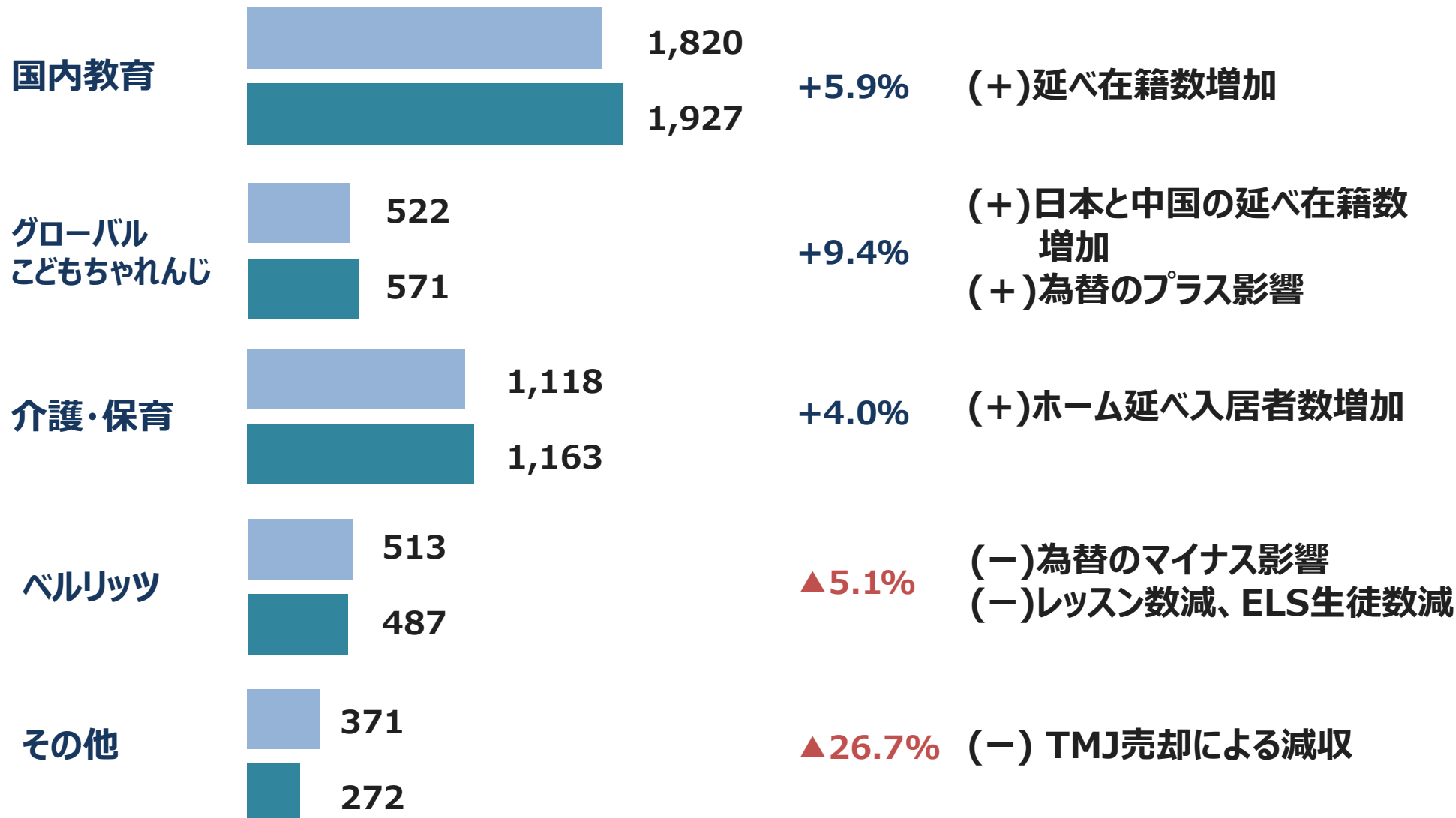
【見通し】2018年度 セグメント別売上高

変革と成長
Benesse 2022

(単位：億円)

■ 2017年度 ■ 2018年度（予）

＜主な増減要因＞



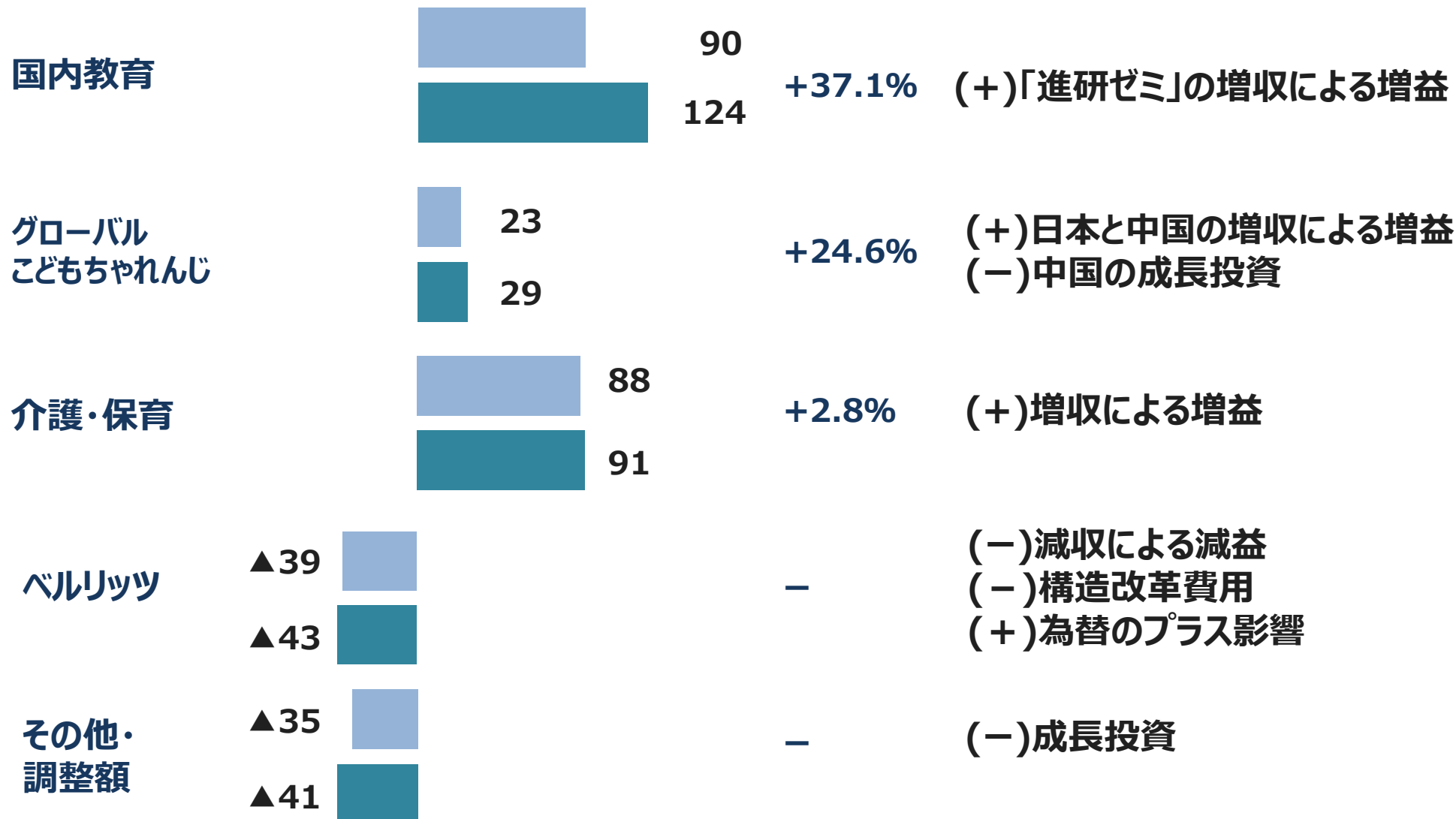
【見通し】2018年度 セグメント別営業利益

変革と成長
Benesse 2022

(単位：億円)

■ 2017年度 ■ 2018年度 (予)

<主な増減要因>



変革と成長

Benesse 2022

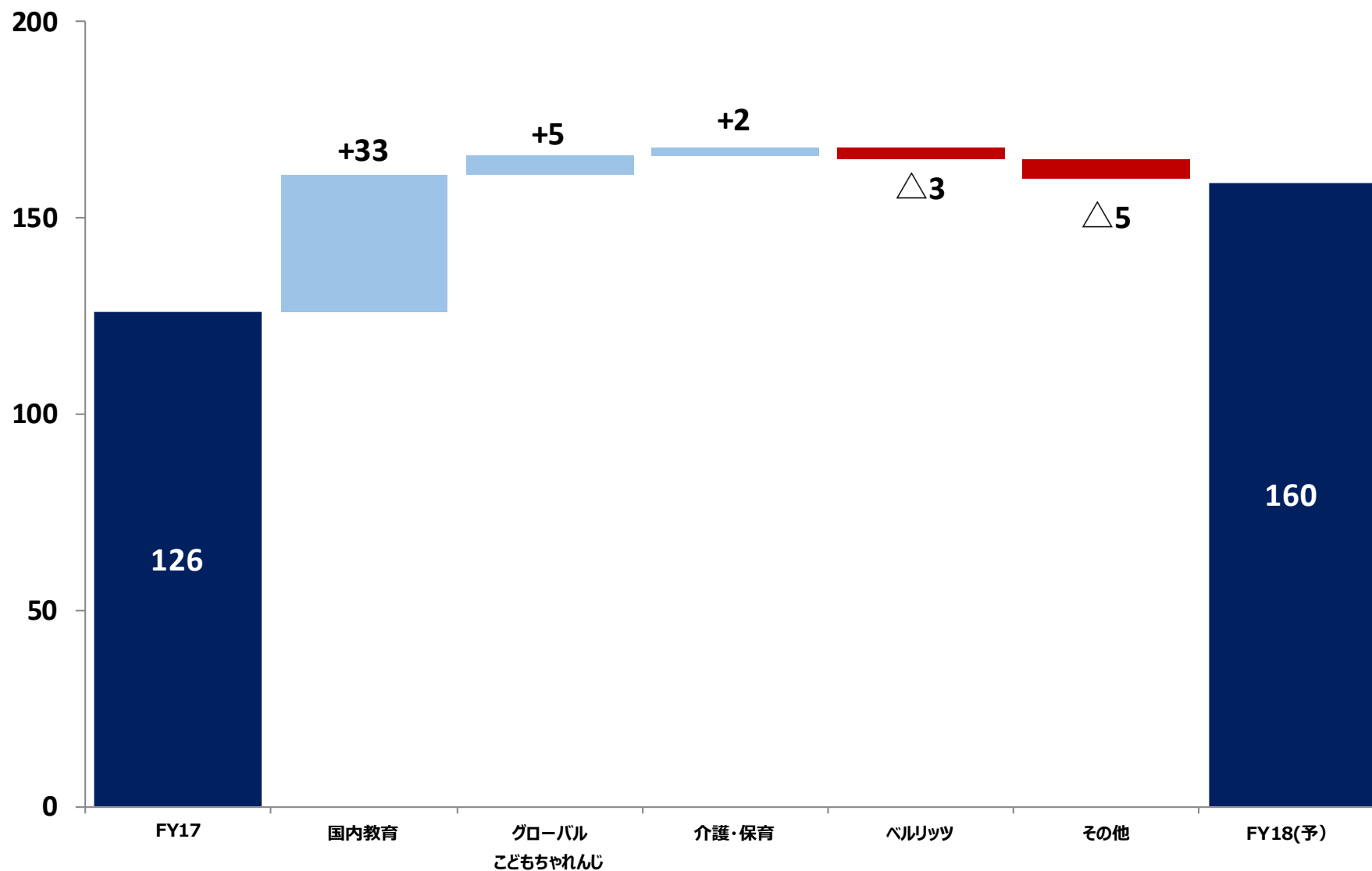
今後の戦略

	FY2017 (実績)	FY2020 (目標)	FY2022 (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

営業利益350億円に向けた改善イメージ (FY17→FY18)

変革と成長
Benesse 2022

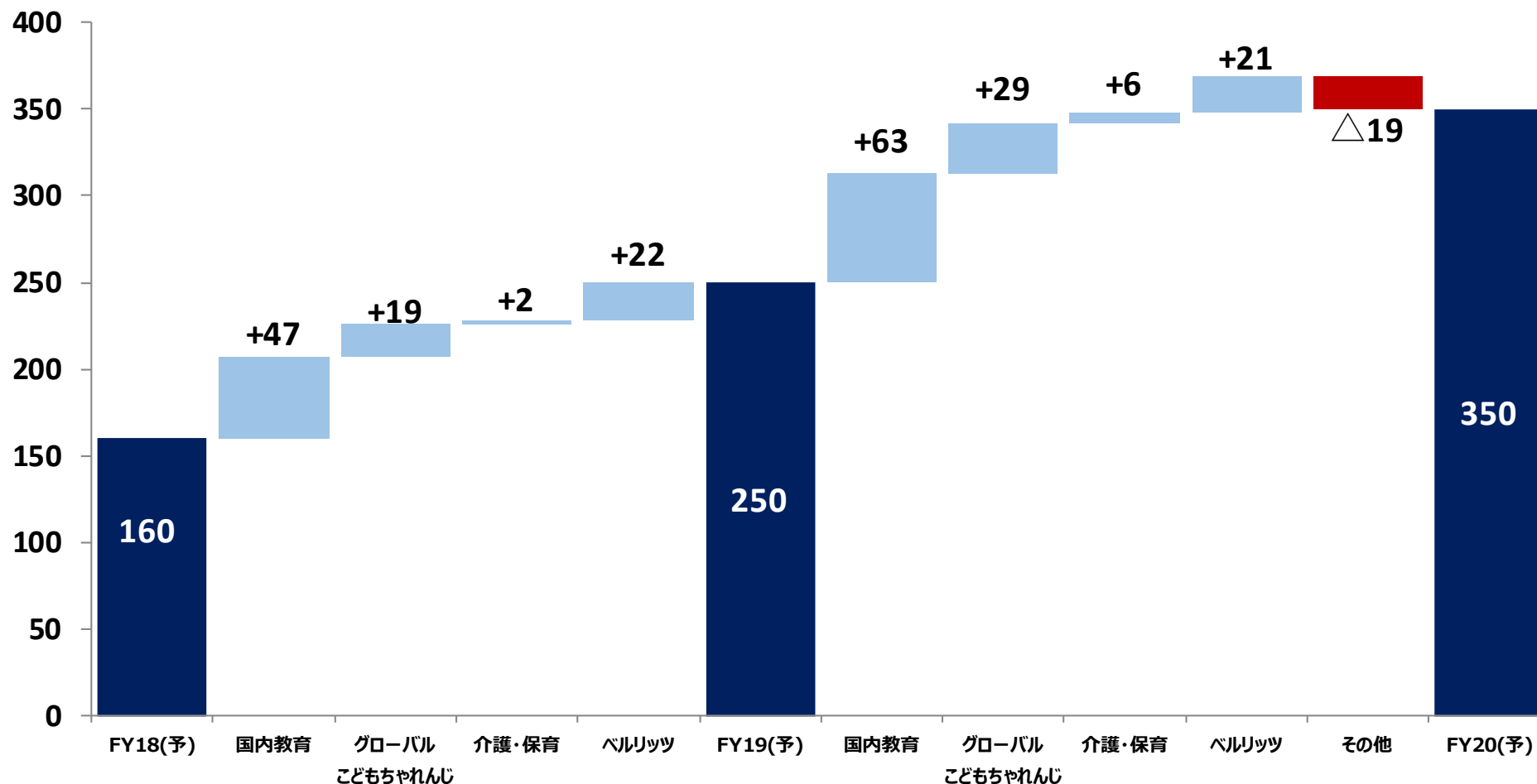
(単位：億円)



営業利益350億円に向けた改善イメージ (FY18→FY20)

変革と成長
Benesse 2022

(単位：億円)



1.国内教育

総合力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」のグローバルな拡大

3.ベルリッツ

ベルリッツの構造改革

4.介護・保育

介護事業の安定成長

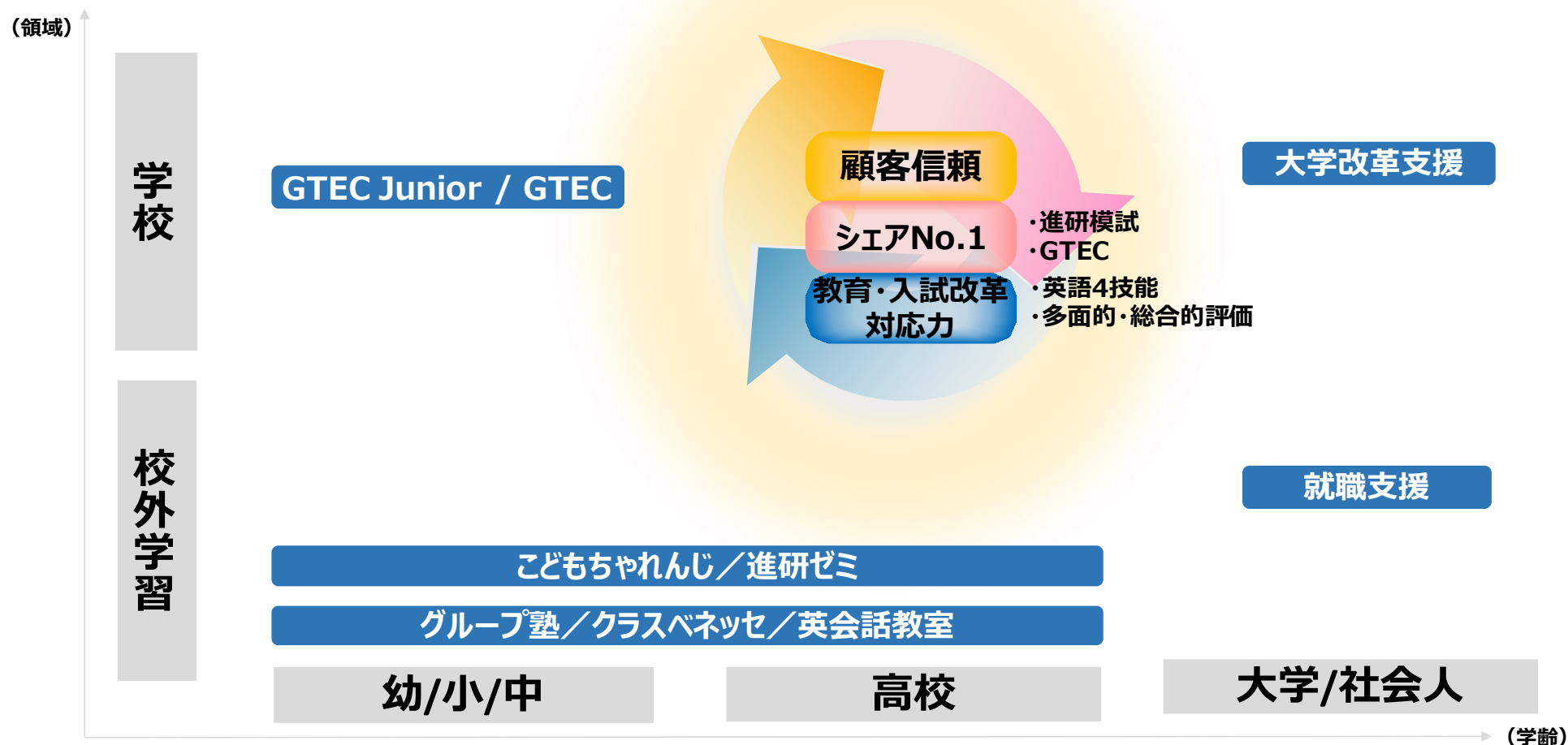
5.新規領域 /財務戦略

M&Aを活用した第3の柱の創出と財務戦略

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

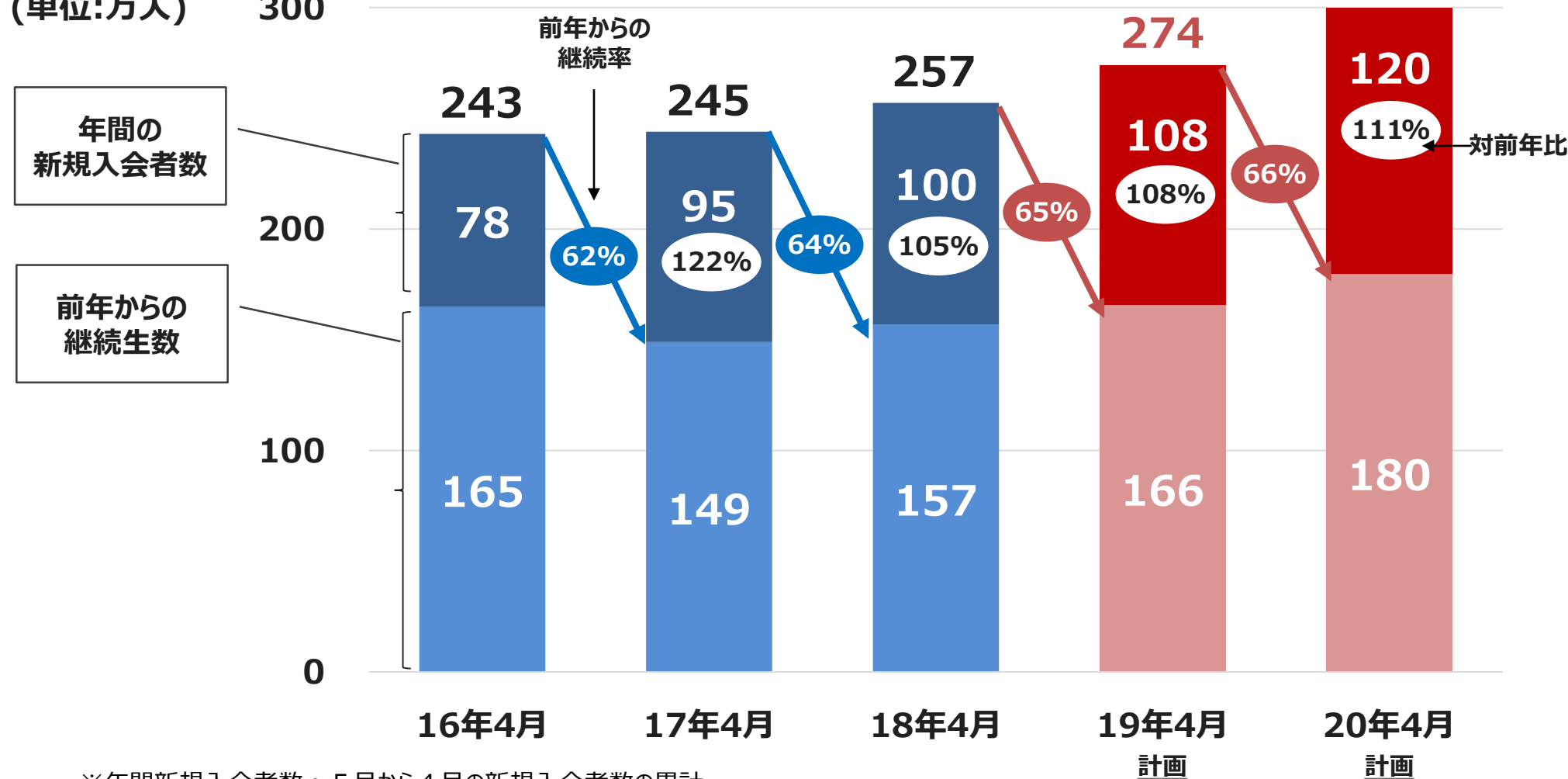
(単位:万人)	2016年 4月	2017年 4月	2018年 4月	対前年 増減	増減率 (%)	
高校講座	15	15	16	1	3.7	▲
中学講座	39	40	42	2	5.4	▲
小学講座	115	116	120	4	4.0	▲
こどもちゃれんじ	74	74	79	5	6.6	▲
国内合計	243	245	257	12	5.0	▲

2020年300万会員達成に向けて、順調に進捗

- 下げ止め 245万人 $\Rightarrow$ 着実な回復 257万人
(2017年4月) (2018年4月)
- リニューアルした4月号の「継続率」が好調
 - ・「進研ゼミ」は、全ての学年が対前年超え
 - ・教育・入試改革に対応した、商品・サービスが高評価
- 「年間新規入会者数」は、計画通り増加
 - ・2015年：78万人 $\Rightarrow$ 2016年：95万人 $\Rightarrow$ 2017年：100万人
 - ・PCL保有率も、計画通り上昇 ※PCL=Potential Customer List (潜在顧客リスト)
- 「こどもちゃれんじ」「小ゼミ」の伸びが大きく、成長に向けた在籍構造へ
- コスト構造改革を着実に実行(2017年度は99億円削減)

毎年の着実な成長で、300万会員を目指す

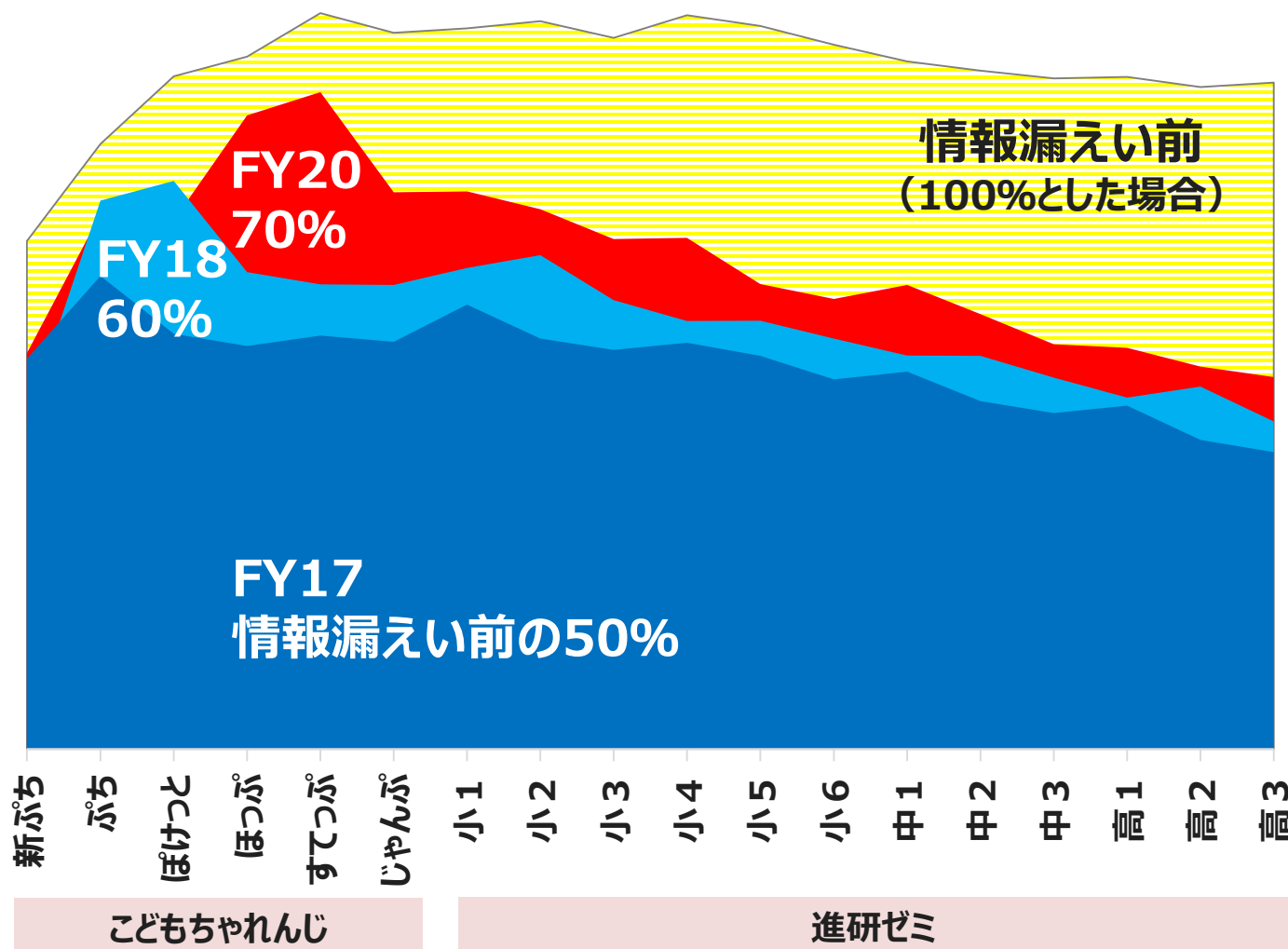
(単位:万人)



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
 - ・使える英語が身につく、**英語4技能対応**
 - ・知識を活用する、**思考力/表現力/判断力**
 - ・家庭学習ならではの、**主体性/自ら学ぶ力**
- **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**
 - ・PCL保有率のさらなる向上(「小ゼミ」・「こどもちゃれんじ」中心)
 - ・入口学年(ぷち・小1・中1・高1)の重点成長
 - ・「DM×デジタル×TVCM」のメディアミックス進化
- **さらなるコスト構造改革と成長投資**

PCL保有率のさらなる向上



入会率の高い
「幼児」「小学生」に
投資を傾斜

「中学生」「高校生」は
元会員の方への
再入会を促す
マーケティングへ
(配布タブレット活用)

発話を軸に4技能を伸ばす「発話スパイラル学習」



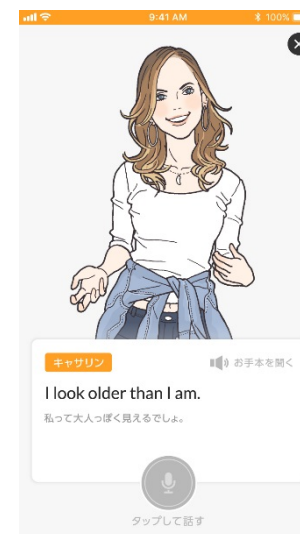
オンラインスピーキング
レッスン満足度

94%

先生満足度

99%

8月号からは
「スピーキングの
自主トレアプリ」により
聞く力・話す力の
育成を強化

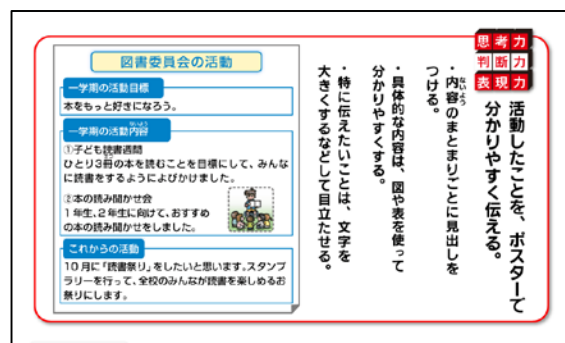


知識を活用する「思考/表現/判断力」

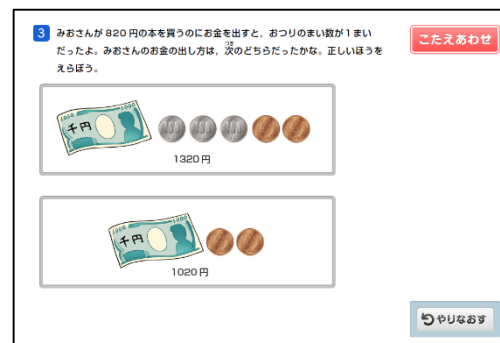


間違えた問題を
毎回、解き直す

問題量を増やした
チャレンジタッチ
学習完了率
対前年105%



思考力を
育む
発展問題



顧客満足度向上のための
高速開発の体制構築
アーキテクチャ改善

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



GTEC（スコア型英語検定）

- FY20に始まる大学入学共通テストの英語で、4技能を測るために活用する
民間検定試験の一つに採用決定
- FY17年間受検校 約1,850校*
- FY17年間延べ受検者 約102万人

*受検校は高等学校・中高一貫校が対象

GTEC受検者数（中学生・高校生対象）

※スコア単独型検定（3技能受検者含む）での実施



※スコア単独型検定（3技能受検を含む）での実績/GTEC受検者数は2016年度の各社公式発表資料より自社算出

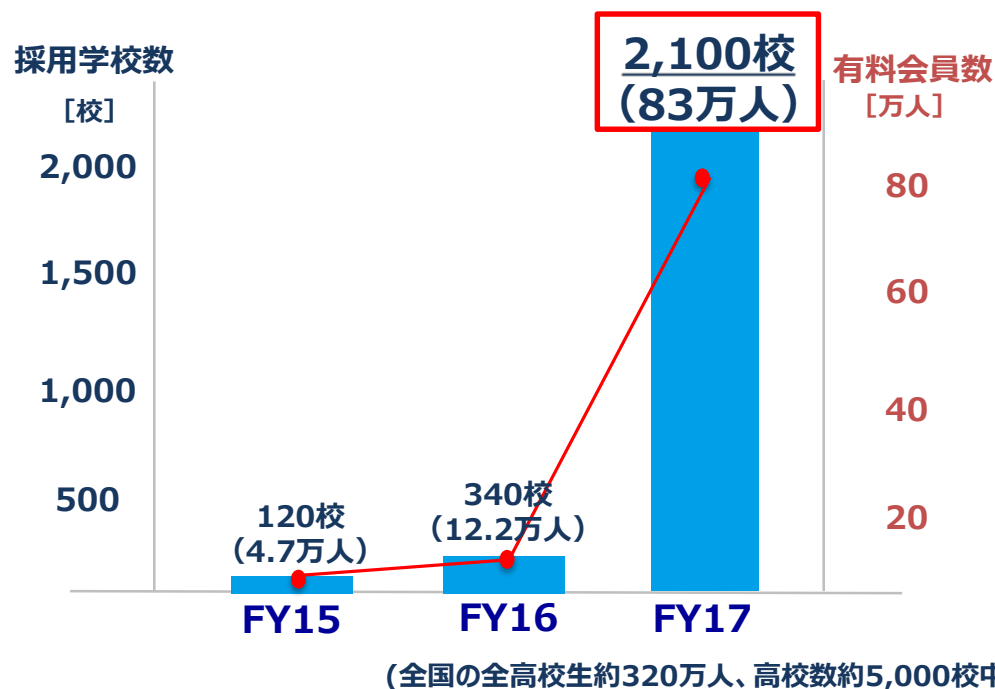
Classi（クラウド型学習支援サービス）

- 導入校が大幅に拡大
- FY20多面的・総合的評価開始に向けて「Classiポートフォリオ」※を導入



*PBL: Project-Based Learning（課題解決型学習）

採用学校数ならびに有料会員数の推移



※Classiポートフォリオ：今後の大学入試で必要となる学習記録データ（eポートフォリオ）の蓄積にとどまらず、生徒が日々の学校生活の中で得た学びや気づきを、スマートフォンやタブレットなどで記録しながら「主体的に学ぶ力」を育成する「学びのアルバム」

THE世界大学ランキング 日本版 2018発表

- 国内パートナーとして、英国教育専門誌
THE（タイムズ・ハイヤー・エデュケーション）
と「THE世界大学ランキング日本版」を発表
- 大学独自の魅力や特性を客観的に把握する
ツールとして活用されることで、大学改革の
推進に貢献することを目指す

発表時の様子（2018年3月）

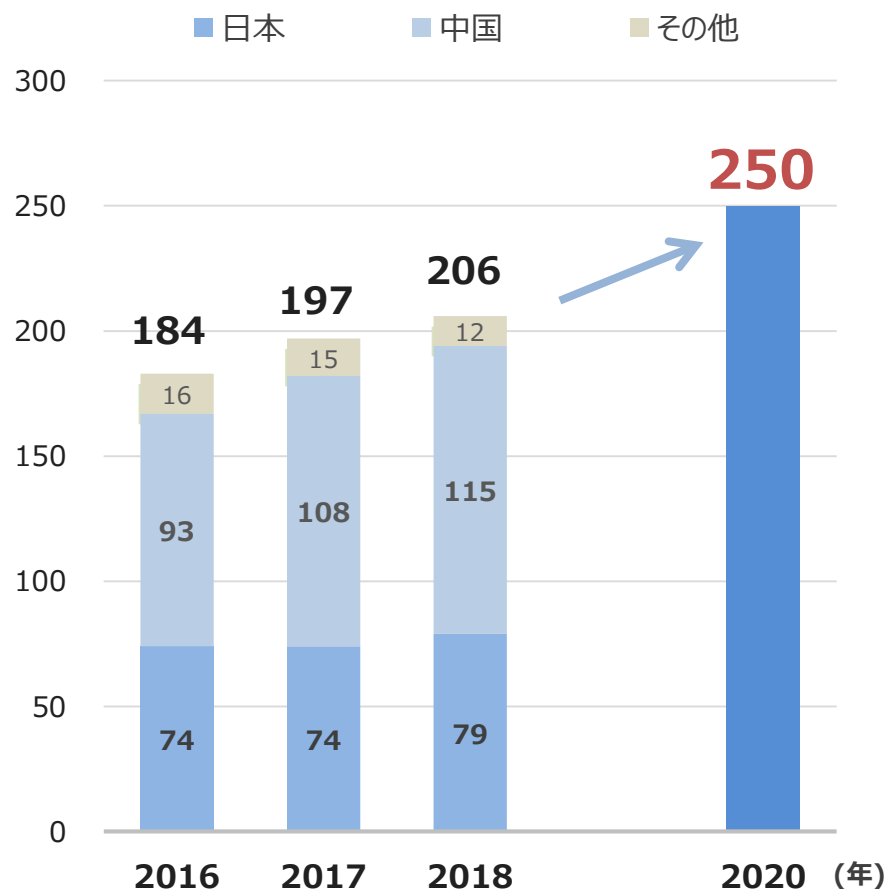


2. グローバルこどもちゃれんじ

<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」の4月会員数 (単位：万人)

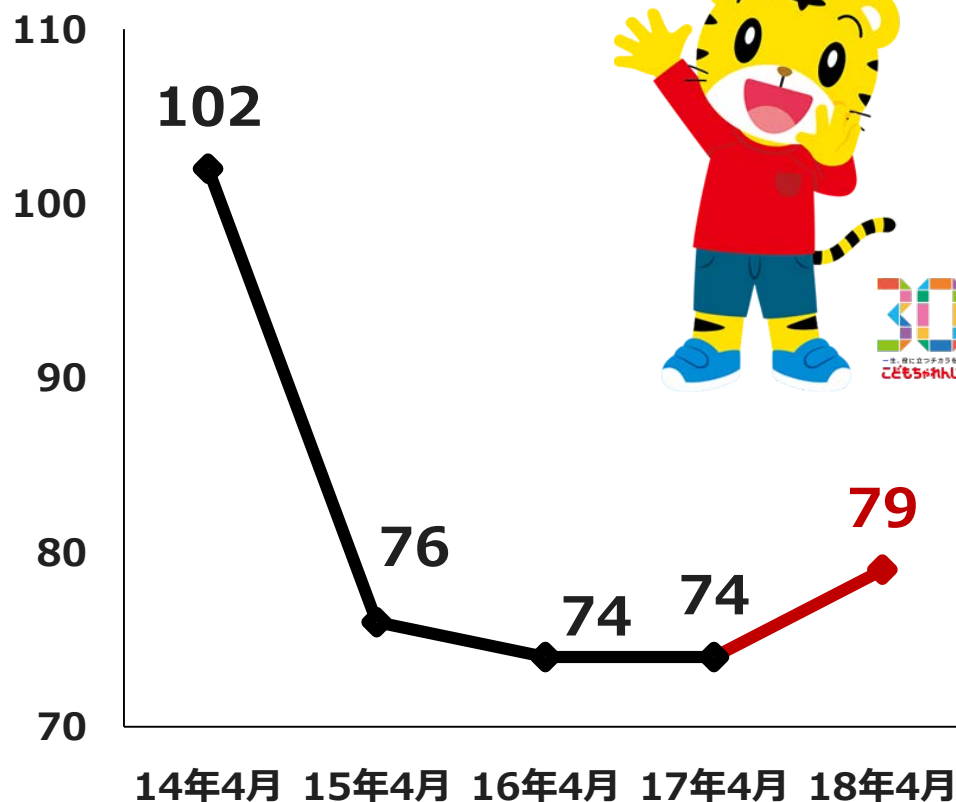


3ヶ年の戦略

- 日本の「こどもちゃれんじ」の再成長
 - ・顧客接点の拡大、商品改訂
- 中国の「こどもちゃれんじ」の拡大
 - ・商品力向上によるブランド価値強化
- さらなるグローバル展開
 - ・インドネシアで開講（7月）
 - ・グローバルスタンダード商品で地域拡大を目指す

30周年の節目に、V字回復を実現

(単位:万人)



●顧客接点の拡大

- ・コンサート (来場者数52万人/年)
- ・映画 (30周年記念：観客動員数20万人)
- ・デジタル映像
(YouTube、LINE LIVE、Amazonプライム)

●商品リニューアルの成功

- ・1-2歳講座「ことばプログラム」
- ・4-6歳講座「思考力特化コース」

商品力を強化し、2020年度に会員数140～150万人を目指す

2017年度



2018年4月



2020年度に
向けた戦略

- 会員数の伸び率が鈍化

顧客ニーズと商品のアンマッチ

- 商品リニューアル実施講座が好調

- ・ 3月に13～24ヵ月向け講座をリニューアル

→ 対象講座の4月会員数が
対前年 **+42%** と好調

【13～24ヵ月向け講座】

生活習慣・学習玩具等を強化



- 2020年度までに商品リニューアルを完成

- ・ 年齢ごとの顧客ニーズに合わせて、下のラインから順次実施

- エリアマーケティングの進化

- 「しまじろうワールド」の拡大

3. ベルリッツ

<ベルリッツの構造改革>

- 新CEOのもと、事業再生を実現できる経営チームの組成が完了
- FY20黒字転換、FY22十分な収益貢献を目指す事業計画を策定
- 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

CEOの過去の経営チームメンバーを中心に外部より招へい

語学領域、ターンアラウンドに実績を持つ布陣

<主な新メンバー>

- **CEO：カーティス・ユーライン**
元ウォールストリートイングリッシュCEO
元アポログローバルCOO
- **商品・IT担当SVP**
- **マーケティング・APAC担当SVP**
- **フランチャイズ担当SVP**
- **北米担当SVP**

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・米国本社を中心に約520名削減、ELSセンターの縮小
- リストラによる収益改善（対 FY17）
FY18 : 6.7百万米ドル
FY19以降 : 13百万米ドル程度
- リストラ費用
FY18 : 14.1百万米ドル
FY19 : 7.4百万米ドル

⇒固定費の大幅削減

※米国会計基準に基づく数値

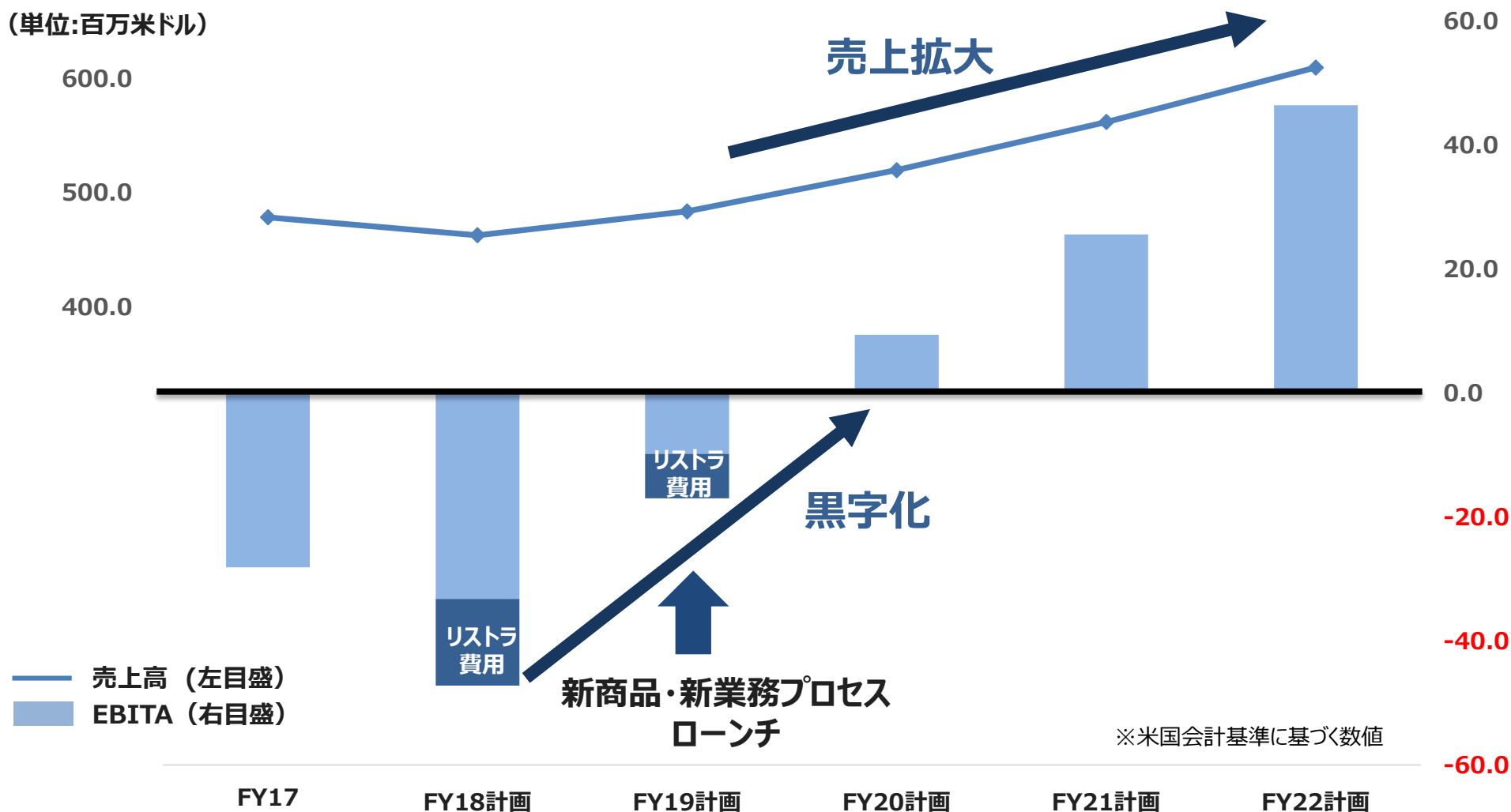
商品・業務プロセス変革

- ベルリッツ2.0プロジェクト
 - ・ 「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
- デジタルマーケティングによる営業強化
- フランチャイズ戦略の再構築・実施
- ELSの新商品（パスウェイプログラム）の投入

⇒商品魅力度の大幅アップと
限界利益率の向上

FY20に黒字化、FY22に向けて売上・利益を拡大

(単位:百万米ドル)



4. 介護・保育

<介護の安定成長>

サービス品質のさらなる向上と人員体制の安定化

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
- ・ ハイエンドホームを強化
- ・ 入居率向上：95%(2018年3月末)

サービス品質の向上

- ・ 根拠に基づいた科学的アプローチ
- ・ 「ベネッセメソッド」の拡充

人員体制の安定化

- ・ 処遇改善
- ・ 採用・定着・育成のトータルマネジメント

*「ベネッセメソッド」：20年の実践知を言語化・見える化したもの。

「認知症ケアメソッド」「パターンランゲージ」「サービスナビゲーションシステム」等。さらにメソッドを拡大中。

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

「第3の柱」で 目指したい姿		2022年度の当社事業ポートフォリオにおいて <u>売上高/営業利益とも10%超のシェア</u> を有する 新規事業の創出を目指す
検討状況	候補領域	<u>健康・生活領域</u> の優先度を高めて検討
	投資基準	<u>のれん償却前営業利益率:10%以上</u> が目安
	想定 投資額	<u>500～1,000億円強</u>を想定 ※他社との共同投資等も検討 ↑ 同時に「<u>事業の選択と集中</u>」を進め、 経営資源の戦略的配分を促進

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

2018年度 : 一株当たり50円(予)

2019年度以降 : 配当性向35%以上を目処とする



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。