

株式会社ベネッセホールディングス
第 63 期定時株主総会 質疑応答要旨

2017 年 6 月 24 日

於：本社 岡山県岡山市北区南方三丁目 7 番 17 号

当社株主総会における株主の皆様からの主なご質問と、当社からの回答の要旨です。

1. 事業内容・業績・戦略について

Q: 現在、全体の営業利益率が非常に低いが、「進研ゼミ」やベルリッツの改革が順調にいけば、2020 年の営業利益率は何%ぐらいになると考えているのか？

A: 「進研ゼミ」の会員数が減少したことにより国内教育事業の収益性が毀損していることは残念ながら事実ですが、一方、介護事業、海外事業や学校事業は確実に収益を伸ばしています。「進研ゼミ」の回復とベルリッツの構造改革を実現できれば、過去に記録していた営業利益率に近いレベルまで回復できると考えています。

Q: 「進研ゼミ小学講座」は、他社のサービスと比べてどのような強みや特徴があるのか？

A: 「進研ゼミ小学講座」の会員数は、通信教育市場においては現在も圧倒的 No.1 の状況です。小学講座で特にお客様に高く評価いただいているのは、「進研ゼミ」が大事にしてきた強みである、赤ペン先生をはじめとしたハイタッチ、人によるサービスです。紙を中心とした講座とタブレットを中心にした講座のいずれにおいても、これらの強みを一層強化し、さらなる回復につなげていきたいと考えています。

Q: 「進研ゼミ」の会員数の目標を 2020 年 300 万人と掲げているが、潜在マーケットの規模と戦略は？

A: 通信教育市場において、当社は 8 割以上のシェアを占めています。「進研ゼミ」の会員数が減少がそのまま市場全体の縮小につながる状態です。したがって、通信教育において当社がどのような新しい価値をこれから創造していくことができるのか、それによって市場は確実に広がっていき、当社の事業も拡大していきます。戦略については、まずはお客様のニーズに今一度立ち戻ることです。ただ、環境は変化しており、「進研ゼミ」をこれまで活用いただいていたお子さんでも、受験されるお子さんは塾へ、あるいは自学自習できないお子さんは勉強自体をやめちゃうといった二極化の状況にあります。「進研ゼミ」は、いずれのお子さんにも使ってもらえる通信教育講座にしなければなりません、そのカギはデジタル化なら

びにタブレットだと感じています。

Q: 「進研ゼミ」の知名度を上げるための戦略が必要であると考えますが、どのような対策を行っていくのか？

A: 2014年度の個人情報漏えい事故後、お客様にDMを送る数が減り、お客様へのアプローチができなかったことが、「進研ゼミ」の知名度の低下につながりました。知名度も重要ですが、大切なのは教材がよいかどうかです。教材を使ったお客様の満足度が上がり、お客様同士で紹介いただけることを目指しており、お客様に満足して続けていただくことで、中身のある知名度向上につなげていきたいと考えています。

Q: 昨年に比べて、ベネッセホールディングスの認知度はアップしていると思うか？ベネッセグループの鉄緑会、東京個別指導学院などはそれぞれ話題になっていたが、ベネッセ全体の認知度アップに活かされているのか？

A: ブランドについては、毎年4月に調査を実施し、経年変化を見ています。2014年のお客様情報漏えい事故の影響で、当社のブランド価値は大きく毀損しましたが、確実に認知度は回復してきています。また、少子化の進行も認知度に影響していると考えています。

ブランド戦略、認知度をどう上げていくかは非常に重要なテーマですので、引き続き努力を続けていかなくてはと思っています。

Q: 大学の入試改革への対応は？

A: 2020年度の入試学年より、センター試験が新しいテストに変わります。大きな変更は2点あり、1点目は英語で、民間の英語試験が使えるようになります。2点目は、マークシート型（選択式）から国語と数学で一部記述式の試験になります。ベネッセには、GTECという英語検定があり、今年高校生で約100万人の受検者数を見込んでいます。2020年度の入試に向け、引き続き対策を行っていきます。また、ベネッセは「進研模試」という入試に対応した模擬試験を実施しています。「進研模試」は記述の出題・採点で評価を頂いており、最も高いシェアを持っているため、新しい入試への対応においても、「進研模試」が非常に高い可能性で選ばれていくだろうと思っています。入試改革は、日本の学校教育をより良くしていくために変わっていきますので、民間としても子供たちに良い教育を与えられるように頑張っています。

Q: ベルリッツの業績回復に向けた戦略は？

A: ELS 事業（留学支援事業）は、昨年、今年と不採算拠点の閉鎖も含め、筋肉質化に取り組んでいます。また、営業力の強化も進んでいます。

語学サービス事業は、オンライン商品が弱かったため、大幅な改良型を今月末アメリカで始め、その後全世界展開していく計画です。不採算地域からの撤退、縮小も進めています。

今年度は構造改革により営業赤字が拡大しますが、来年度からは再び利益貢献できるようにしていきたいと考えています。

Q: スマホと育児についてどう考えるか？

A: 小さなお子様は、親子のコミュニケーションの中で会話を通して育っていきます。専門家のご意見等も伺いながら、保護者の方にどういう時にスマホを使うのが教育的によいのか「こどもちゃれんじ」の保護者向け情報の中でお伝えし、スマホに育児を任せることがないようにしていきたいと考えています。

Q: 保育事業についての考え方は？

A: 保育事業は 1994 年に開始しました。現在全国で 50 か所の保育園を運営し、うち 46 園が認可保育園です。首都圏を中心に、1 年に 5 園程度新規開設しています。一人ひとりの個性をしっかりと伸ばすことを目指して運営しています。

また、「小1の壁」に対応するため、学童クラブも 21 か所で運営しています。

保育園、学童クラブともに、質を保ちながら、しっかりと皆様のご期待にお応えしていきたいと考えています。

Q: 連結決算で計上している減損損失と法人税等調整額の内容は？

A: 連結損益計算書で計上している減損損失は、8.67 億円です。内訳は、ベネッセコーポレーションにおける所有の土地の使用目的変更による帳簿価額切り下げ、同じくベネッセコーポレーションの通信販売事業で使用していたソフトウェアの資産価値の切り下げ、ベネッセスタイルケアの個々の施設の減損等によるものです。

また、法人税等調整額については、前期より大きな差が出ていますが、前期はベネッセコーポレーションで繰延税金資産の取り崩しが 95 億円以上ありました。

今期は、このような特殊要因はなく 30 億円弱計上させていただきました。

Q: 今後 M&A により、事業の第 3 の柱を育てたいとのこと。M&A はかなりな専門性を持って厳しく見ないといけないが、具体的にはすぐにでも実施される状況にあるのか？

A: ご指摘の通り、M&A は簡単なものではありませんが、対象会社の内容をよく理解し、

自社が持っている戦略が合致するかどうかをよく精査すること、価格が適正であることが重要ですので、十分なプロセスを踏んで進めていきたいと考えています。様々な案件が情報としては入って来ていますが、どれを実現していくかについては、十分に検討し、慎重にやっていきたいと考えます。

Q: M&A の資金は何から充当するのか？

A: M&A は、当面は既存事業の延長上の事業ということで、それほど大きな事業は考えておらず、資金には困らないと考えています。しかしながら、第3の柱を3~5年後というタイムスパンで作ることを考えており、そのためにはある程度の資金を手当てしなければならないということが予想されます。まずは業績を回復させ、キャッシュフローを増やしていくことが重要だと考えます。また低金利の時代ですので、外からお金を借りることも一つの手法ではあります。これらを組み合わせながら考えていきます。

2. その他、経営に関するご質問

Q: グループ内の人事交流はなされているのか？社長交代により社員がとまどっていないか？

A: 一つ大きなテーマとして考えているのは、それぞれのグループ事業内における人事交流です。例えば、国内教育一つとっても、その中には様々な事業があります。お互いの事業を知ることによって学ぶことがたくさんあり、その資産を共有することでより強い会社ができる、そして人材が育つと考えています。度重なる社長交代については、ご心配をおかけし申し訳なく思っておりますが、私自身は、この会社の目指す姿を実現するために骨をうずめるべく頑張っていきたいと考えています。

Q: 取締役が男性ばかりだが、ベネッセの事業内容からみて、女性をもっと活躍してもよいのでは？女性の活用についての考え方は？

A: ベネッセは60%が女性の社員であり、女性が活躍している会社と言えます。日本企業の女性管理職比率は11%程に対し、ベネッセの女性管理職比率は30%ですので比較的高いと言えますが、もっと増やしていくことが出来ると思います。今のところ残念ながら取締役は全員男性です。中長期的になるかもしれませんが、女性に適材適所で取締役になってもらい、経営に参画して欲しいと考えています。

Q: 情報漏えいに関する訴訟の状況は？損益への影響は？

A: 情報漏えいについては、訴訟がいくつか提起されていますが、係争中のものもある

ので詳細は控えさせていただきます。グループの損益への大きな影響はないと考えます。

Q: なぜ純資産が年々減少しているのか？

A: ここ数年業績が非常に悪かったためです。2014年の情報漏えい事故の際、大幅な特別損失を計上したことや2015年度赤字だったことも影響しています。また、業績の悪化に加えて、株主様への配当をずっと維持し、単年度の純利益を超えて配当していることも純資産を減少させている要因の一つです。純資産を増やし自己資本比率を上げていくために、まずは業績を上げていくことが重要と考えています。

Q: さらなる株価向上策として、株式分割のような計画はないのか？

A: 株式分割は予定しておりません。今後必要があれば検討したいと思いますが、まずは着実に戦略を実行し、結果を出すことが重要と考えています。

Q: 自己株式の消却時期は？

A: 自己株式は、発行済株式総数の5%程度を目安に保有し、超過する部分につきましては毎期消却する方針です。現在6%程度の自己株式を保有していますが、自己株式は株式交換という形でM&Aにも活用できますので、M&Aの案件の状況も勘案しながら償却すべきかどうかの可否を考えていきます。

Q: 海外市場での展開にあたり、香港市場への上場や米国ADRの発行等は考えていないのか？

A: 現時点ではそれほどメリットがないため考えておりませんが、今後の海外事業の拡大次第では検討することもあり得ます。

Q: 海外株主から要求等のアプローチはあるのか？

A: 外国人株主比率は2017年3月末で約35%であり、海外の株主様とはIR活動の一環で頻繁にコミュニケーションをとっています。香港・シンガポール、ロンドン、NYなどの地域で直接海外投資家の方々にお会いして会社の状況を説明し、私たちの考えている戦略に対し好意的に理解頂いています。

以 上

本資料は投資家の皆様への情報提供を目的としたものであり、当社が発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではありません。また、内容については投資家の皆様の関心が高い事項を要旨として掲載するとともに、個人のプライバシー及び係争中の事案に関わる事項の削除、掲載順の変更等を行っており、株主総会議事録とは異なります。記載事項は、総会開催時点での当社の見解であり、リスクや不確実性を含んでいるため、今後、予告なしに変更されることがあります。

なお、本資料に記載されているあらゆる事項に関する欠落・誤謬等につきましては、その責を負いかねますのでご了承ください。従いまして、本資料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。