

株式会社ベネッセホールディングス
第64期定時株主総会 質疑応答要旨

2018年6月23日

於：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: 進研ゼミ会員数の2020年300万人達成に向けて、足元の状況と意気込みについて教えてほしい。

A:2018年4月の「進研ゼミ」「こどもちゃれんじ」の国内会員数が257万人に回復しました。要因の一つは、2020年に控えた戦後最大といわれる教育・入試改革に向けて、商品を大きく改訂したことにあります。さらに、商品改訂だけでなく、その商品をお子様にきちんと活用していただくことが大事であるとの認識を社員と改めて共有し、活用が停滞してしまっているお子様に対しては、年間通して電話やメールなどを通じて活用を促してまいりました。これらの施策が功を奏し、3月に在籍いただいた方で、4月にご継続いただいた割合（継続率）は、小学生～高校生までのすべての学年で、昨年実績を上回ることができました。

もう一つは、情報漏えいの直後に漏えい前の2割まで減っていた「未来に会員になっていただくお客様リスト」が、今年4月に60%まで回復し、多くのお客さまとの接点を持たせていただけるようになった点にあると考えています。

2020年の「進研ゼミ」300万会員到達に向けては、引き続き、お子様に商品を活用いただくことにこだわり、教育・入試改革に対応しながら、お子様に必要な商品を出し続けてまいります。

Q: 国内で300万人の会員数を目標にしているが、小中高の講座で、それぞれ何パーセントのシェアを取っていく計画か。また、例えば中学講座の広告で「10分×10日で苦手克服」のような広告を見て入会したお子様の中には、退会していく会員もいると考えられるが、その割合はどれくらいか。

A: 進研ゼミの会員数が 300 万人となる際のシェアのイメージは、学年によって異なります。

また広告についてのご質問でございますが、「10 分×10 日」で力がつくかどうかについて、しっかりとエビデンスを取った上で広告を行っております。それでも力をつけられていないと感じるお客様もいらっしゃると思いますので、当社としても日々改善を行い、信頼性の高い広告表現を行っていきたくと考えております。

Q: 近年の少子高齢化や人口減少の中で、教育事業の推進も重要であるが、新しいビジネスモデル構築はできないか。

A: 人口減少や少子化の影響は教育事業にとっては逆風でございます。介護事業については、高齢化社会の中で、今後の成長が期待できると考えています。

教育事業における一つの起点は教育・入試改革であり、デジタル技術を使った新しいサービスも注目されております。当社においては「Classi (クラッシー)」という先生と生徒が情報を共有できるデジタルプラットフォームを、主に高校に対して提供しております。スタートして間もない事業ですが急速な勢いで伸びており、ニーズがあると認識しておりますので、引き続きサービスの提供をしていきます。また 20 年、30 年先のことを考えると、教育だけでなく、別の事業についても一歩踏み出すタイミングにきていると考えており、当社の新しい成長に向けて、「変革と成長」をスローガンに、新しいビジネスを実現すべく邁進していきたくと考えております。

Q : AI、IoT が進む中で、今後どのように学校教育が変わっていくと考えているか？

A : AI、IoT が与える影響は非常に大きいと考えており、当社ではグループデジタル本部を新設し、新しい技術を使った教材開発、人員の確保等を実現するため、取り組みを始めています。

当社は、学習用のソフトの提供あるいは ICT サポーターの派遣を通じて、学校教育における ICT 活用の促進を行っています。また、高校においては、進路や学びに役立てるためのデジタルプラットフォームである「Classi (クラッシー)」を提供しています。デジタルを使うことで、先生がお子様お一人おひとりの状況を正確に把握し、個別の学習支援、進路支援をしっかりと行えるようにしていきます。2020 年度の大学入試改革では、高校 3 年間でどのような学びや活動をしてきたのかを記録に残し、それを入試に活用するように変わろうとしているので、その点にもしっかり対応していきます。

Q: 先日（2018年6月18日：月曜日）、大阪で震度6弱の地震が発生したが、ライフラインがストップした場合など、ベネッセの介護施設においてどのような対策を行っているか。

A: まずは月曜日に起きた大阪の地震についての状況をご説明申し上げます。対象エリアには「41の高齢者向け生活ホーム」と「1つの保育園」がございますが、ライフラインにおいてはガスの復旧が課題でした。今朝（6月23日）まで茨木市内のホーム一か所のみでガスの供給がストップしておりましたが、現在は復旧をしております。ガスが途絶えている間について、食事の問題が想定できますが、ガスボンベを持ち込み、普段とほとんど変わらないお食事の提供をさせて頂きました。また全ての拠点に自家発電を整備しておりますので、医療機器等についても問題なく稼働する体制を整えております。また東日本大震災が発生した際には、仙台に3か所の高齢者向けホーム、デイサービス、在宅介護の拠点がございましたが、地震発生翌日から東京・大阪からの物資の供給を通じて、サービスをご利用のお客様の生活を支えるということを実践してまいりました。そして、これら一連の行動について、マニュアル化をしており、直近では東京消防庁の監修のもと研修のビデオも作っております。今後も日々の訓練、応援の体制、各拠点の備蓄の整備を行い、ご安心頂ける体制を構築していきます。

Q: 成長戦略の中での第3の柱の創出に向けM&Aを検討中とのこと、その候補領域として「生活」と「健康」をあげているが、ベネッセらしいパートナーを見つけて、シナジーが出るスキームを考えていただきたい。

A: ベネッセらしい、ベネッセだからこそできるM&Aでなければならないと考えております。「よく生きる」という企業理念のもと、お客様に価値を提供できる会社に対してM&Aをしていくべきであり、逆にそのような会社がなければM&Aにこだわることもないと考えています。今後も十分検討をしてまいります。

2. その他、経営に関するご質問

Q：今回なぜ配当を95円から50円に減額するのか？

A：一株当たり年間95円の配当をすると、年間配当金総額が91億円となります。2017年度については、子会社（TMJ）を売却したことで、123億円の純利益がありましたが、これは特別なものです。今年の純利益予想55億円に対して、91億円の配当を支払うということは、会社の財務体質が悪くなっていくことを意味します。今後この会社が成長を実現するには、新しい事業への投資が必要であり、そのためには、財務体質を強化しなくてはなりません。このため、2020年に向けてV字回復が見えてきたこのタイミングで、一時的に会社の内部留保を確保するために減配をさせていただきたいというお願いをさせていただきました。

株主の皆様には大変ご迷惑をおかけしますが、成長投資に備え財務体質を強化するためであることにご理解をいただけますと幸いです。

Q：減配について、もう少し詳しく説明をして欲しい。

A：配当については取締役会で長い時間をかけて議論をしました。結論として、ここでしっかりとした財務体質をつくり、これからの成長を実現させることが、最終的には株主の皆様、お客様のご期待に応えることになると考え、減配の決断を取締役会でいたしました。

役員一同、同じ気持ちで、覚悟をもって、ベネッセの再生、さらなる発展を実現していきたいと思っています。覚悟は非常に強いものであると、ご理解いただければありがたいと考えております。

Q：毎年株主優待を使い、直島のベネッセハウスを利用しているが、夕食のバラエティが乏しく、連泊するとほぼ同じものを食べないといけないのが残念。

また、株主優待で受けられる割引はベネッセハウスで3割なのだが、今後拡充する考えはある？

A：おかげさまでベネッセハウスの稼働率97%という状況で、皆様にご愛顧いただいております。夜のお食事につきましては、なるべくバラエティに富んだものをご提供することを心がけておりますが、ホテルのお食事サービスとしては、現在大多数のお客様が希望されているセットメニューのほうに傾斜をしております。また、和食レストラン（一扇）については、海外のお客様からの人気が高くなかなかご利用

いただけないということで申し訳なく思っております。

最近は連泊していただける方が増え、直島だけでなく犬島や豊島まで足を延ばしてくださる方も増えております。ご連泊の方には特に、バラエティに富んだお食事を提供できるように努めてまいります。

また、株主優待での割引につきましても、今後拡充について検討してまいります。

Q：株主優待について不満。毎年中身がほとんど変わらず、ルーティーンのようにないか。個人的には図書カードがなくなって残念である。

A：株主優待については、ベネッセの商品やサービスを皆様にご利用いただくことで、ベネッセの事業をご理解いただくことや、ベネッセのファンになっていただくことをコンセプトに優待品の選定をしております。優待品の選定は毎回行っておりますが、ルーティーンのように感じるというご意見を頂戴しておりますので、改めて優待品選定については見直していきます。また図書カードは以前導入しておりましたが、先ほどご説明申し上げた通り、ベネッセの商品やサービスをご利用いただくというのが株主優待のコンセプトですので、現時点では図書カードの導入は考えておりません。現在 15 種類の商品があり、金券よりも価値の高い商品もあると考えておりますので、楽しんで選択頂けたら幸いです。

Q：社外取締役が 5 名だが、社外取締役より社内取締役を重視すべきではないか。また、女性の取締役が一人もいないが、将来的にはどうするのか？

A：ベネッセのガバナンスというものをしっかり維持していくという考えのもと、社外取締役を半数以上にするほうが健全な経営ができると考えています。社外取締役が、事業を理解することができるように、十分な資料提供や役員研究会等を行っており、取締役会では建設的な議論を行うことができます。

女性の取締役については、ベネッセのお客様は女性が多く、社員も全体の 6 割が女性社員であるということからも、持つべきと考えておりますが、今回は適材適所ということで男性の取締役の選任をお願いしています。16 名の執行役員の中には 2 名の女性がおり、次世代のリーダーの育成においても、女性のリーダー育成を積極的に行い、取締役候補者をつくっていきたいと考えています。社外の取締役についても、女性の取締役候補者を積極的にリストアップして検討しています。