

株式会社ベネッセホールディングス
第65期定時株主総会 質疑応答要旨

2019年6月22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: ベルリッツ 2.0 には期待しているが、その具体的な内容を教えて欲しい。競争が厳しいので、どのように取り組んでいくのか。

A: ベルリッツ 2.0 はベルリッツがこれまで得意としていた教室での講師による対面型のレッスンに、オンラインレッスン、イーラーニングのサービスを加え、最新のデジタル教材を使い、ベルリッツメソッドに基づいてこれらを有機的に組み合わせて提供する新しいサービスです。

教室での講師によるレッスンは成果が出ますが、①忙しくて教室に通えない、②値段が高くて続かないという問題がございます。一つの有機的なサービスとして提供することで、教室に来る回数を減らしても語学力の向上ができる、あるいは続けていただける価格にして、真剣に語学を勉強したいお客様に使っていただけるサービスとなるよう開発を進めています。今期導入して、来期以降の売上向上につなげたいと考えております。

他社との違いは、地域ごとにこのようなサービスを提供している会社はございますが、グローバルレベルで行っているところは他にはございません。日本に先生がいない時でも、他の国の先生にオンラインでつなぐことが出来るのが、ベルリッツの強みです。

Q: ベルリッツにおいて、具体的にどのような構造改革を行っているのか？

A: ベルリッツは70ヶ国にわたる世界中でオペレーションを行っており、財務や人事などの管理機能が分散しているという現状がございます。現在これらの管理機能の集約化を図ると同時に人員の削減を行っております。また語学サービス、留学サービスの事業拠点においても、収益があまり出ていない拠点については、閉鎖あるいはフランチャイズ化しており、昨年度は25の拠点を削減、加えて人員の削減も行っておりま

す。そして、トップマネジメントについても、企業再生の実績のある経営者の登用、本部長クラス的人员も 7~8 割変更するなど、人員の入れ替えも積極的に行っており、構造改革を進めております。

Q: ベルリッツのサービス・商品において、各地域のニーズの把握も含め、価値を高めるにはどのような世界展開が必要と考えているのか？

A: 地域ニーズに対応するために、各地域にカントリーマネージャーを配置しております。またベルリッツ 2.0 の新サービスにおいても、異文化理解のプログラムを検討しており、各地域の文化理解を重要視しております。またベルリッツは英語だけでなく、50ヶ国以上の言語のサービスを提供しており、ベルリッツ 2.0 の仕組みを活用して、遠隔地の教師と生徒をつなぎ、多様な語学教育をグローバルに展開できることは、ベルリッツの強みと認識しております。そして、ベルリッツの CEO であるカーティス・ユーラインも、「異文化の中で、その語学が活用できないと意味がない」ということを日頃より発信しており、異文化理解、地域性という観点は、ベルリッツの提供できる価値だと当社では考えております。

Q: ベルリッツはいつ黒字になるのか？

A: 確かにベルリッツは長い間問題をかかえています。マネジメントがきちんと出来ていなかったこと、商品の改革が出来ていなかったことが要因です。そこで語学レッスン会社を回復させた実績のある経営者を招聘し、経営体制も商品も変えるため、今までの 20 年とは状況が異なります。ベルリッツブランドを活かし、きちんとやり直しを行えば絶対に良い会社になると思います。

昨年は 2020 年度に黒字化と申し上げましたが、遅れているため、2020 年度は黒字に近いところへ、翌 2021 年度には黒字化することを目指しております。

Q: 教育事業で模試等色々なデータを持っていると思うが、それらを活用することによる新たなビジネスは考えていないのか？

A: データは非常に貴重なもので、ビジネスソリューションの進化と言う意味で注目されています。学びのデータも同じですが、個人情報、センシティブな情報が含まれているので、取扱いには慎重かつ厳格なルールのもと運用しなければならないという方針を会社として徹底しています。

その前提の上で、生徒の方々に対して、AI 等を利用して個々の状況に応じ学習レベ

ルや内容を調整する学びの提供について、検討を進めています。

アセスメントや模擬試験から、生徒の方々の学びの得意・不得意なデータを持っていますので、それらを個人の学びに還元し、進化させていきたいと考えております。

進研ゼミのタブレット学習のデータも集まっており、世界的にみても AI を使った学びに親和性の高い会社ですので、しっかりと子どもたちの学びの進化につなげられるように頑張っていきたいと考えております。

Q: 来年度から始まる大学入学共通テストで英語の民間検定試験が使われる予定だが、報道で、公平性が保てないのでやめる方向と聞いた。どのような状況なのか？

A: 大学の入学試験においてリーディング、リスニングに加え、ライティング、スピーキングの力を測るべく、7つの団体の民間検定試験が選ばれています。ベネッセが運営している「GTEC」もその一つです。民間検定試験の活用について、中止になったということは聞いておりません。試験の実施まで1年を切っている中、中止になれば高校現場に混乱をおこしますので、当社では中止は想定しておりません。

全国立大学 82 大学の内、79 大学が何らかの方法で民間検定試験を利用すると表明しています。次年度の入試本番に向けてしっかりと実施体制と受験生の皆様に安心して受けていただける体制を作る事によって、英語教育の改革をお手伝いできるような頑張っていきたいと考えております。

Q: 昨年のことになるが、ベネッセの教材が他社と類似していたという報道があったと思うが？

A: 昨年4月に小学校低学年の算数のテストについて、著作権侵害があるのではないかと報道がございました。ただ、訴えられているわけではなく、他社から似ているのではないかと問い合わせがあったことについて報道がなされました。

当社は内容を確認し、弁護士とも相談し、著作権侵害にあたらぬという回答をお返ししました。その後、当該会社に当社としての対応を説明した結果、提訴されるようなこともなく、収束いたしました。小学校低学年の算数なので、制作の自由度が低く、どうしても似た表現になってしまうのですが、このような指摘を受けることがないように、万全の注意を払ってまいります。

Q: 介護スタッフについて、海外のスタッフを雇う計画はあるのか？

A: 3～5年の短期的なスパンで見ますと、日本人のみで介護事業を運営できると考えております。例えば昨年も今年も介護で500名を超える新卒を採用しています。

しかし、中長期的に見ますと、人口動態的にも日本人だけで運営するのは、いずれ難しくなると考えております。介護に関する在留資格は現在4つございますが、このうち介護福祉士の資格を取った場合、介護の在留資格で仕事ができます。介護の在留資格での外国人採用はすでにスタートしています。それ以外に、技能実習という在留資格があり、ベトナムと組むことを考えており、ベトナムが送り出す団体の認可が下り次第スタートしようと考えております。また最近、特定技能という新しい在留資格ができ、国内外で試験がスタートしようとしています。こちらについても、動向を注視して、しっかり取り組んでまいります。

Q: 介護事業の中長期的な戦略についてどう考えているのか？

A: 日本の高齢化は世界トップであり、高齢者人口の伸びが今後も予想されております。当社は、ホームの出店にあたり、2040年から2045年まで高齢者人口が伸び続ける大都市部のエリアに集中して出店するのが特長です。また、拠点数を増やしていくと同時に、ハイエンドなホームの比率を上げていき、収益性をさらに高めていく考えです。ベネッセは有料老人ホーム数において、日本で2番目に多くのホームを展開している会社であり、着実にホーム数を伸ばしていくことで、高齢化社会の課題を解決していきたいと考えております。

2. その他、株価・経営に関するご質問

Q: 前期、今期と着実に増収増益を達成しているが、マーケットと比較して株価が残念な結果となっている。どのように挽回を図っていくのか？

A: 株価については、昨年の株主総会時と比べ40%近く下落しており、厳しくとらえています。中期経営計画に対して業績の進捗が必ずしも捗々しくないことが株価下落の要因と考えておりますが、問題ははっきりしています。

進研ゼミは利益成長へ転換し、こどもちゃれんじも打つ手が明確であり、ベルリッツも構造改革が進展しています。これらをしっかり実現させ、業績を回復させていくことが一番重要と考えております。

さらには、中長期的にベネッセが成長し続ける会社として、皆様のご期待にこたえられるかが重要であると考えております。

国内教育の分野では、様々な新しい取り組みを行っています。校外学習の新しい事業モデルにも取り組み、英語への対応は進研ゼミ・学校・学習塾の枠をこえて横断的なプロジェクトとして新しく展開しています。このようなことを実現させることで、ベネッセの成長をさらに実現していくことが必ず出来ると考えております。少子化ではありますが、教育はなくなることはありません。ベネッセは教育分野でのNO.1の会社として、さらに大きく飛躍していきたいと考えております。また、実現できれば、株価も上がると考えております。

Q：来年以降50円配当が維持できるのか？

A：昨年までは業績に関わらず年間95円の配当を実施しており、現金を持ち出しているという状況でした。減配をした結果、今年の配当性向は98%です。今年は持ち出しがないという意味では、財務体質は悪化していません。来年は、配当性向50%位となり、配当方針に合致したものになる予定です。業績が戻ってくれば、増配しながら財務体質の維持が可能になると考えております。

Q：役員の自社株保有数について社長はどのように考えているのか？

A：役員の自社株式保有の是非に関しては、会社によっては、社外取締役は株式を持たなくて良いという会社もございます。個人的には、株主と目線を合わせて会社を伸ばしていくには、取締役が株を持つことは良いことと考えております。

Q：昨年の減配がショックだったが、責任のある役員の報酬はどのようになっているのか？

A：役員の報酬制度について説明いたしますと、代表取締役の報酬の50%は業績連動であり、業績が悪くなれば支払が減ります。50%というのは、世の中の標準から比べると高い水準です。業績連動の中には、株式報酬（全体の15%）が含まれており、株主の皆様と利害を同じくするように報酬が支払われております。今後も報酬は業績と連動するようしていきたいと考えております。

Q: サステナビリティは国家のフラッグシッププロジェクトとして進んでいるが、ベネッセとしてどのように連携をとっていくのか？

A: サステナビリティは国家の重要なプロジェクトで、あらゆる企業が進めています。ベネッセの企業理念である「よく生きる」と親和性が高く、ベネッセこそこの活動を行うべきと考え、進めています。SDGs の 17 の開発目標の中に、重要な項目として教育がございます。これは最も私たちが得意とする分野であり、日本の教育レベルをさらに向上させていくことに貢献できればと考えております。介護は、SDGs の 17 の開発目標に入っておりません。しかし、日本は最初に高齢化社会に直面していますが、世界中でも必ず大きな問題になると思います。介護で知見をもっているベネッセは、世界に貢献できると考えて取り組んでまいります。

以上