

株式会社ベネッセホールディングス  
第 60 期定時株主総会 質疑応答要旨

2014 年 6 月 21 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：進研ゼミの会員数の減少要因と対策は？

A：継続率は安定している一方で、会員数減少の最大要因は新規入会。ダイレクトメールは内容を含めて大きく見直し、ウェブやCMを強化する等、マーケティング改革を行います。この夏のプロモーションから変更していく予定です。また、地域ごとに拠点を設けて教材の活用方法を支援する等、新たなチャレンジもしていきます。商品・サービスの内容を徹底的に見直し、お客様の満足度を上げる努力をするとともに、コストの見直しを行っていく予定です。

Q：海外教育事業の収益性は向上しているのか？

A：中国事業は非常に堅調に推移しています。会員数は60万人まで伸びており、当期黒字化を達成しました。今後100万人を目指して成長を加速し、利益を拡大していきます。海外事業全体では、インドネシアでの事業展開等の新たな取り組みにかかる費用も含んでおり、営業損失を計上しております。

Q：中国の会員数はどこまで伸びるのか？

A：中国の年間出生数は約 1,600 万人、日本の約 15 倍と、非常に大きい市場です。また、一人っ子政策の緩和が進めば、出生数は更に増えていくと考えられています。会員数を増やせば、場のビジネスや上の学年への拡大など、様々なチャンスが生まれてくると思います。

Q：シニア・介護事業で、人材確保はできているのか？従業員の定着率の状況は？

A：予定どおり人材は確保できています。新卒採用には特に力を入れ、採用したスタッフに対する育成をしっかりと行っています。定着率も業界平均と比べて高めです。また、人事制度も8月に大きく見直す予定で、スタッフひとり一人の成長がより一層、お客様サービスの向上につながるよう取り組んでまいります。

Q：特別養護老人ホームへの入居が、来年度から要介護3以上に限定されるため、民間有料老人ホームや在宅介護へのニーズが高まるのでは？在宅介護事業の状況は？

A: 要介護3に満たない方からの民間有料老人ホームへの問い合わせが入る可能性が高いと考えており、そこにしっかり応えていきたいと考えます。また、在宅介護は、基本的には有料老人ホーム事業を展開するエリアで行っており、拠点は現在全国に 21 カ所あります。今後も在宅介護の拡充を進め、しっかりとニーズに対応してまいります。

Q: 介護事業は、今後どの地域で展開するか？ 地元の岡山のホーム数が少ないが、今後新設の計画はあるのか？

A: 今までホーム数を伸ばせていなかった地域や、新しい地域でのホームの新設を計画し、進めています。2014 年度は京都府に初の、また北海道に2カ所目のホームの開設が決まっております。岡山については、当社グループのホームが3カ所あります。岡山市内の大元に、来年1月に「ここち大元」という新しいホームを開設することが決まっております、現在建設中です。

Q: 介護事業の中国への進出計画はあるか？

A: 中国は将来有望な市場である可能性が高いため、研究と検討は続けています。現状では保険などの制度面が整っておらず、社会的な位置付けも定まっていないため、まだ具体的な計画をお答えできる段階にはありません。

Q: グローバル人材育成にあたり、グループ内のシナジーをどう考えているか。また、英語の「読み」「書き」だけではなく「話す」能力を育成するための計画はあるか？

A: 既に主に高校を対象とした学校事業と ELS(留学支援事業)のコラボレーションを実施しており、日本でも有数の留学斡旋事業となっています。今後も当社の総合力を活かして、さらにビジネス機会をつかんでいきたいと考えております。また、学校での英語とは別に、使える英語力をどう伸ばすかというところを中心に事業設計をしているところです。幼児から大学生まで、お客様の年齢、ニーズに応じて、教室での英語学習、在宅での学習、短期留学、国内でのキャンプを含めた国際体験、アセスメントや、それらを組み合わせた最適なサービスを提供していけるよう、設計を進めています。

Q: 大学入試改革が議論されているが、どのように考えているか？

A: 学校向けのアセスメント事業においては、当社はナンバーワン企業で、年間延べ1千万人近くの方に受験いただいております。大学入試はその時代で求められる学力や新課程導入に合わせて変化をしており、当社はその変化のたびに、成長してきた経緯があります。次回の改革でも、お客様にさらに満足いただける商品・サービスを提供してまいります。

Q: 食材宅配事業の収束について説明してほしい。韓国事業は実質的撤退ではないか？

A: 事業の継続・撤退については、株主様の利益を棄損しないよう、ブランドやお客様との関係に配慮しながら判断しています。食材宅配事業はご愛顧いただいたお客様に十分説明のうえ、事業の継続が利益につながらないことから収束いたしました。韓国事業については撤退ではなく、現

地パートナーに事業を引き渡し、ライセンス収入を得る形で継続しております。

Q: 将来に向けた事業計画はないのか？

A: 昨年7月からグループ全体の変革活動を行っており、企業体質の強化、構造改革を進めると同時に、各事業ごとの次の成長に向けた変革について検討を行ってきました。新体制のもと、グループのシナジーを活用しながら、力強く推進していきたいと考えます。

## 2. その他企業活動全般について

Q: 福武会長は退任後、地元とのかかわりはどうなるのか？

A: 退任後も最高顧問として、広い視野で経営のサポート、アドバイスをもらう予定です。

Q: 役員選任議案について。昨年労務問題について報道されたが、福島社長が役員に残るのは適正なのか？ また、福武英明氏の社外役員選任理由は？

A: 昨年度の労務問題の報道についてはご心配をおかけし申し訳ありません。ただ、人を軸とする当社の経営理念は揺らいでおらず、この理念を尊重して新経営陣も経営していきます。福武英明氏は、ベネッセコーポレーションの社外役員として、取締役会の議論の活性化等への貢献の他、当社の株式を多数保有している efu Investment Limited の代表者であり、株主を代表する立場も持っていると判断しております。以上を踏まえ、今回の取締役候補者をご提案しています。

Q: 福武会長退任後、福武 DNA の継承はどうするのか？

A: 当社にとって企業理念は非常に重要だと考えております。福武書店創業以来の精神、福武哲彦創業社長の考えは、「福武の心」という本にまとめており、理念を伝承しています。ベネッセになってからの経営の在り方、考え方も、福武会長退任後に本にまとめて伝承していく予定です。また、直島に社員の研修センターの設立を計画しており、ベネッセ精神の伝承も研修プログラムの中に入れる予定です。また、過去の伝承だけではなく、未来について討議できる場をもちながら、強い企業グループの基礎をしっかりとつくりたいと思います。

Q: 昨年に続くゼミの会員数減少は、担当取締役の責任問題ではないのか？

A: 指名・報酬委員会では、事業やグループ全体の状態をみながら適材適所の考え方で、毎年の取締役の在り方・体制を検討しております。進研ゼミについては、昨年来、非常に大きなテーマとして認識しており、商品の在り方を大きく見直す等、会社として変革に取り組んでいきます。

Q: 長期借入金 250 億円の借入先は？

A: 250 億円のうち、200 億円はシンジケートローンで複数の銀行から、50 億円は中国銀行から借り入れています。

Q: 美術品の主な内容と保管状況は？

A: 大半は現代美術であり、直島での展示をしているものも含んでおります。

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けますようお願いいたします。