

#### ON THE COVER

#### 草間彌生「南瓜」

「ベネッセアートサイト直島」は、瀬戸内海の直島、豊島、犬島を舞台に、ベネッセホールディングス、(公財)福武財団が展開するアート活動の総称。ベネッセグループの企業理念である「Benesse=よく生きる」を考える場所として、活動をつづけています。



株式会社ベネッセホールディングス

IR部

〒206-0033

東京都多摩市落合1-34

TEL: 042-357-3656

E-mail: [tokyoir@mail.benesse.co.jp](mailto:tokyoir@mail.benesse.co.jp)

URL: <https://www.benesse-hd.co.jp/ja/>



# 一生成長する力。

Benesse Report 2023



bene「よく」 + esse「生きる」  
Benesse = 『よく生きる』

### ベネッセグループ企業理念

# bene「よく」 + esse「生きる」 Benesse = 『よく生きる』

Benesse。それは、「志」をもって、夢や理想の実現に向けて  
一歩一歩近づいていく、そのプロセスをも楽しむ生き方のこと  
私たちは、一人ひとりの「よく生きる」を実現するために  
人々の向上意欲と課題解決を生涯にわたって支援します  
そして、お客さまや社会・地域から支持され  
なくてはならない企業グループとして、いまと未来の社会に貢献します

※Benesseは、ラテン語のbene(良い、正しい)とesse(生きる)を一語にした造語です

### ベネッセグループ行動指針

ベネッセグループは人を軸とし、グローバルに活動する企業グループです。  
私たちは、一人ひとりの行動そのものが「Benesse=よく生きる」の実現に繋がること、  
企業人である前によき市民・よき社会人であるべきことを自覚し、  
この行動指針に則って行動します。

#### 私たちが大切にすること

何事にも誠実に向き合います 何よりも信用を重んじます 常に挑戦し革新し続けます

#### 私たちが約束すること

- お客さまに** すべての行動の原点はお客さまにあります。私たちは、お客さまの立場で考え抜き、お客さまの今と未来の課題解決に繋がる真の価値を創造し、期待に応え続けます。
- 共に働く仲間たちに** 私たちは、お互いの成長とチームワークを大切に、公正で活気に満ちた職場をつくります。
- 取引先の皆さまに** 私たちは、お取引先を、ともに価値を生み出す大切なパートナーと考え、ともに発展することを目指し、信頼関係に基づいた適切な関係を保ちます。
- 地域・社会に** 私たちは、事業を通して、赤ちゃんからお年寄りまですべての人々が安心して暮らせる環境づくりに貢献し、豊かな社会の実現を追求します。
- 株主の皆さまに** 私たちは、株主の皆さまから永きにわたって信頼していただけるよう、成長し進化し続けます。



Benesse  
Group  
Purpose



ベネッセグループパーパス

誰もが一生、成長できる。  
自分らしく生きられる世界へ。  
ベネッセは目指しつづけます。

Benesse = 『よく生きる』という企業理念のもと、  
これから我々が目指す経営の軸を、「グループパーパス」として公表しました。

ベネッセグループは、「人」の可能性を信じるという信念のもと、  
すべての人に可能性があることを社会へ呼びかけつづけます。  
そして、この社会の大きな変化の中で、「未来」「グローバル」「社会システム」をも包含する、  
自分らしく生きられる「世界」の実現を、粘り強く追いつづけていきます。

そしてその「世界」の実現に向け、力強く挑戦しつづけていきたい。  
すべてのライフステージで、「人」にかかわる、  
社会課題の解決に貢献していくグループであるために。  
それが、ベネッセグループのパーパスに込めた思いです。



「南瓜」草間彌生 ©YAYOI KUSAMA

# Benesse Art Site Naoshima



「Benesse Report 2023」制作にあたって

## ベネッセアートサイト直島 || 一生成長できる場所

私たちは2023年4月、「グループパーパス」を施行し、  
5月にはパーパスの実現に向けた「変革事業計画」を発表しました。  
「Benesse Report 2023」は、  
新たなグループパーパスと「Benesse = よく生きる」という  
企業理念を体現する場所である「直島」をテーマとしています。



# 人と社会とずっと成長していく ベネッセの「あゆみ」。

## 》》創業(1955年～)

### 創業者 福武哲彦の 「教育」にかける強い信念

▶ 岡山を拠点に、高校生向けの模擬試験事業や、現在の「進研ゼミ」につながる通信講座を開講。通信教育市場が顕在化していない中、新たなコンセプトの商品で自ら市場を開拓し、会員数を拡大



左：小学校教師などを経て福武書店を創立した創業者の福武哲彦  
右：「福武の心～ひとすじの道～」創業者の想いをまとめた本。そのDNAは現在の社員にも受け継がれている。

## 》》1990年代

### 「Benesse」のもと、 事業の多角化を推進

- ▶ 1995年、商号を「株式会社ベネッセコーポレーション」に変更
- ▶ 少子高齢化、共働き世帯の増加などの流れを見据えて、介護・保育事業に進出、妊娠・出産・育児雑誌「たまごクラブ」「ひよこクラブ」を創刊
- ▶ グローバル化の進展を背景に、海外展開や語学事業を開始



新社名のロゴとキャラクター

## 》》2000年代～

### 教育と介護事業を進化

- ▶ 学校事業の拡大や、学習塾のグループインなどにより、教育事業がさらに拡大
- ▶ 高齢者向けホーム事業に本格参入、介護事業は第二の柱に成長
- ▶ 「個人情報漏えい」により失った信頼回復に取り組み、再発防止策を徹底
- ▶ 教育事業はデジタル活用を一層進め、個別の学びによりそう学習を追求



## 》》2020年代～

### 2023年変革事業計画を発表

- ▶ 2023年、グループパーパスを公表
- ▶ 2023年、事業環境の大きな変化を踏まえ、中期経営計画をブラッシュアップした「変革事業計画」を発表



グループパーパスを公表

## 1955 創業

- 1962 高校生向け「関西模試」を開始  
現「進研模試」
- 1969 高校生向け通信教育講座  
「通信教育セミナー」を開講  
現「進研ゼミ高校講座」
- 1972 中学生向け通信教育講座  
「通信教育セミナー・ジュニア」を開講  
現「進研ゼミ中学講座」
- 1980 「進研ゼミ小学講座」を開講

- 1988 「進研ゼミ幼児講座」を開講  
現「こどもちゃれんじ」
- 1989 台湾で幼児講座を開講



通信教育セミナー創刊号



小五チャレンジ創刊号



進研ゼミ幼児講座 開講時の教材セット

## 1990

## 2000

- 2003 「進研ゼミ」学力別教材導入
- 2006 (株)お茶の水ゼミナールを子会社化  
学習塾事業への進出
- 2006 中国で幼児向け講座を開始
- 2007 (株)東京個別指導学院を子会社化
- 2008 「進研ゼミ中学講座+i」開講  
次世代化へ
- 2009 (株)東京教育研を設立  
鉄緑会事業の承継

## 2010

- 2011 「株式会社ベネッセコーポレーション」が  
インドネシアに駐在員事務所を開設
- 2012 (株)アップを子会社化
- 2014 (株)ミネルヴァインテリジェンス  
(現(株)ベネッセビースタジオ)を子会社化
- 2015 (株)ベネッセi-キャリアを設立
- 2015 米国Udemy社と包括的業務提携契約を締結
- 2019 Classi(株)、(株)EDUCOMを子会社化

## 2020

- 2023 SkyHive社と業務資本  
提携契約を締結
- 2023 (株)Warisを子会社化

教育

生活



たまごクラブ創刊号表紙

ひよこクラブ創刊号表紙

サンキュ!創刊号表紙

- 1993 妊娠・出産・育児雑誌  
「たまごクラブ」「ひよこクラブ」創刊
- 1996 生活情報誌「サンキュ!」創刊

- 2002 「いぬのきもち」創刊
- 2004 「たまひよの内祝い」リリース
- 2004 「ねこのきもち」創刊

- 2019 (株)コドモンと業務提携契約に続き  
資本提携契約を締結  
「保育ドキュメンテーション」スタート

介護・保育

- 1995 「ホームヘルパー 2級養成講座」開講
- 1997 「ベネッセホームくら岡山」開設

- 2000 介護事業の運営会社  
(株)ベネッセケアを設立  
伸こう会(株)を子会社化
- 2003 ベネッセの介護事業会社を統合  
(株)ベネッセスタイルケアを設立

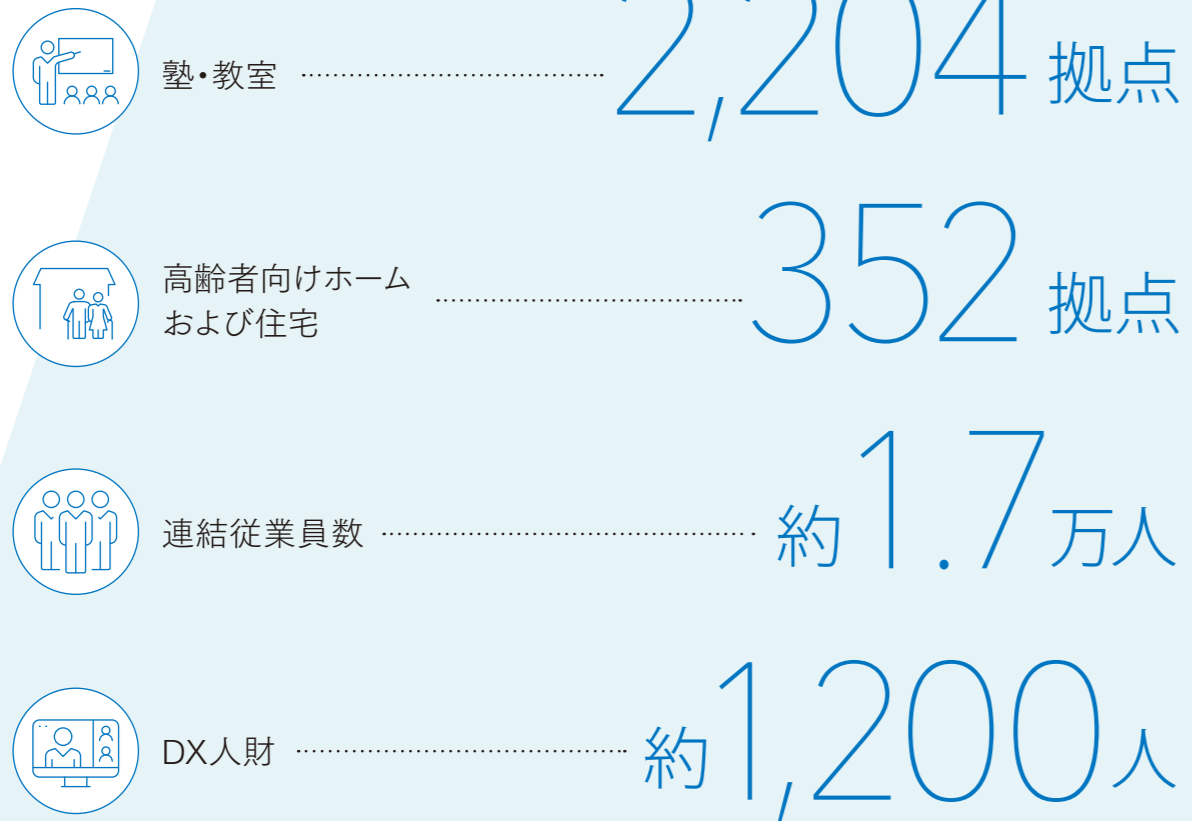
- 2010 (株)ボンセジュールを子会社化
- 2012 (株)ボンセジュールを  
(株)ベネッセスタイルケアに合併
- 2013 配食サービス事業を行う  
(株)ベネッセパレットを設立
- 2014 介護相談サービス事業を行う  
(株)ベネッセシニアサポートを設立

- 2021 (株)プロトメディカルケア  
(現(株)ハートメディカルケア)を  
子会社化

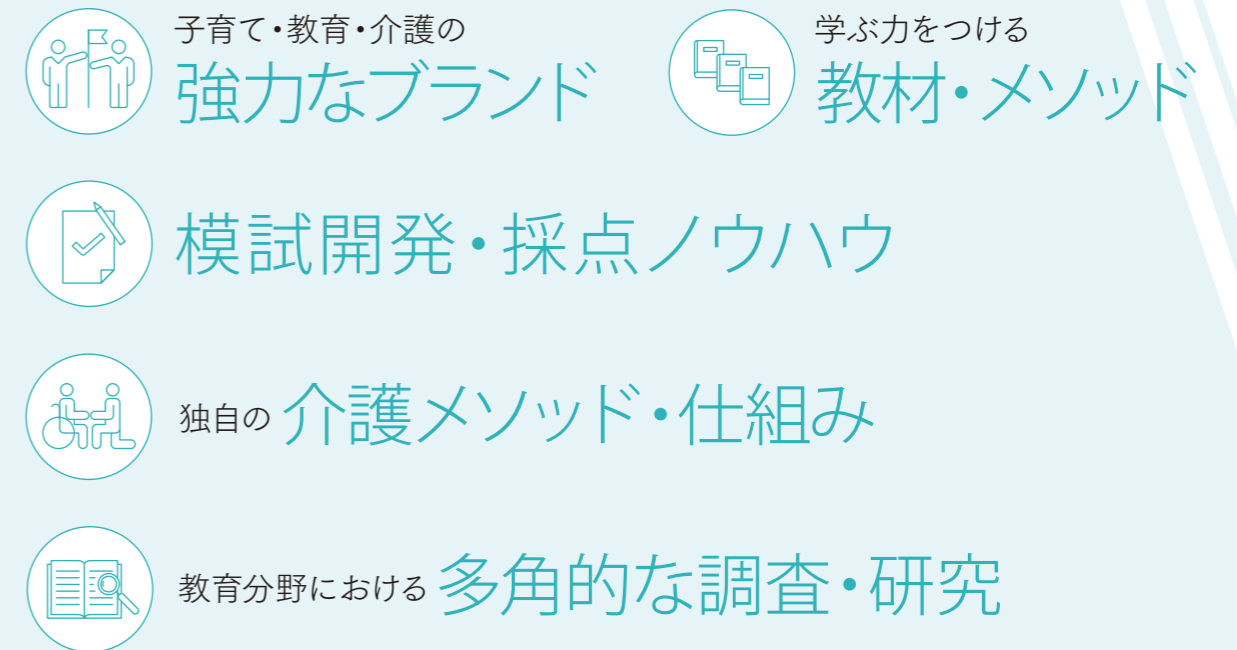
# 人と社会とずっと成長していく ベネッセの「強み」。



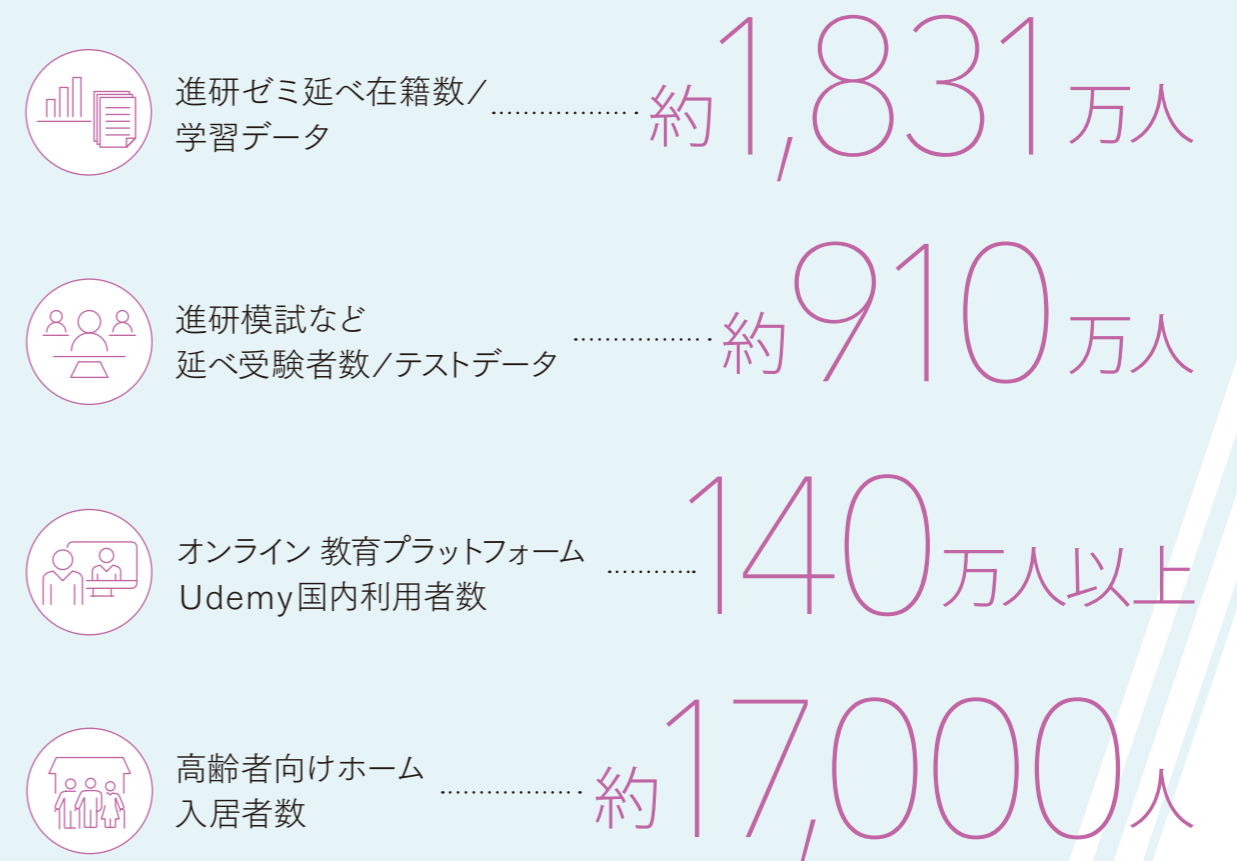
## 》》 Material 製造・人的資本



## 》》 Brand 知的資本



## 》》 Network 社会・関係資本



# INDEX

## 目次

- 01 グループ企業理念／行動指針
- 03 ベネッセグループパーパス
- 05 「Benesse Report 2023」制作にあたって
- 07 ベネッセの「あゆみ」
- 09 ベネッセの「強み」
- 11 目次

- 82 特集 ベネッセアートサイト直島

- 51 At a Glance
- 53 国内教育事業
- 58 特集 大学・社会人事業
- 61 Kids & Family事業
- 63 介護・保育事業

- 68 コーポレート・ガバナンス
- 79 株主・投資家とのコミュニケーション
- 80 投資家情報
- 81 グループ情報

### CHAPTER 01

「一生成長する力」で、  
新たな未来へ挑戦する。

#### 【ビジョンと戦略】

ベネッセグループが自身の将来像をどのように描き、どのような決意で挑もうとしているのか。価値創造に向けた中長期的なビジョンと戦略を、ここにご紹介します。

- 15 ベネッセの価値創造プロセス
- 17 CEOメッセージ
- 23 CSOメッセージ
- 27 CFOメッセージ
- 30 財務ハイライト
- 31 CDXOメッセージ

### CHAPTER 02

「一生成長する力」で、  
次の時代を創造する。

#### 【マテリアリティ】

私たちは激変の時代を読み解きながら、マテリアリティについて、幾度も議論を重ねてきました。すべては次世代を力強く生き抜くために。ベネッセグループの新たな取り組みは、もう始まっています。

- 37 マテリアリティの改定
- 39 パーパスの実現に向けて
- 41 多様化、多層化する学びに対する支援と意欲を高める教育の実現
- 42 学びを通じた企業の持続的成長と個人のキャリア開発支援
- 43 ご高齢者の“その方らしさ”の追求と介護をとりまく構造課題の解決
- 44 変革を推進する組織と人の育成
- 46 持続可能な地球環境の保全
- 48 非財務ハイライト

### CHAPTER 03

「一生成長する力」で、  
人生100年時代を  
支えていく。

#### 【価値創造報告】

一つひとつの活動をさらに練り上げ、磨きをかける。新たな挑戦に臆することなく前進する。それぞれのライフステージごとの理想の姿を叶えるべく、ベネッセグループは、新たな価値を創造しつづけています。

#### 編集方針

本レポートは、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、中期経営計画「FY2021-2025 コア事業の進化と新領域への挑戦」(2020年11月公表)と中期経営計画のアップデートである変革事業計画に基づくベネッセグループの価値創造に向けた中長期的な戦略・取り組みをご理解いただくことを目的として発行しています。編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)、経済産業省「価値協創ガイド」の開示フレームワークを参照し、重要度の高い内容に絞り、簡潔でわかりやすい構成を目指しました。なお、Webサイトでは、より詳細なIR情報、ESG関連情報などを掲載しています。

#### ●対象期間

2022年度(2022年4月～2023年3月)の活動を中心に、一部それ以前からの取り組みや2023年4月以降の活動も掲載しています。組織・役職名は、2023年6月24日現在のものを記載しています。

#### ●対象範囲

(株)ベネッセホールディングスおよび連結子会社の活動について報告しています。なお、特定の報告範囲を示す場合は、各掲載ページに記載しています。

#### 見直しに関する注意事項

本レポートに掲載されている現在の計画、見直し、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関係する見直しであり、これらは現在入手可能な情報から得られた当社の判断に基づくものであり、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績は、さまざまな要因により現在の見直しとは異なる可能性のあることをご承知おください。

CHAPTER  
01

「一生成長する力」で、  
新たな未来へ挑戦する。

【ビジョンと戦略】

ベネッセグループが自身の将来像をどのように描き、  
どのような決意で挑もうとしているのか。  
価値創造に向けた中長期的なビジョンと戦略を、  
ここにご紹介します。



# ベネッセの価値創造プロセス

事業活動と社会活動を通じた人々の「Benesse=よく生きる」の実現、そして社会課題の解決につながる新たな価値を創造しつづけることで、ベネッセグループと社会の持続的な成長を目指します。



## ベネッセグループパーパスの実現

誰もが一生、成長できる。  
自分らしく生きられる世界へ。  
ベネッセは目指しつづけます。



# CEO MESSAGE

大胆な変革に挑戦し、  
社員とともに  
成長を目指します。

代表取締役社長 CEO

小林 仁

社に対してグループインや出資を行いました。海外教育事業については、インド現地法人を立ち上げ、学校教育支援事業がスタートしました。また、長年の課題であった赤字事業のベルリッツの売却を実行し、収益性が改善しました。さらに、各事業発展のためにデジタル推進に力を入れて、グループ横断の推進組織「DIP(Digital Innovation Partners)」を設置し、現在、力強く進めています。2022年度の営業利益は、コロナ禍前の2019年度に近い206億円となり、過去最高益まではまだ差がありますが、「進研ゼミ」や「こどもちゃれんじ」といったコアビジネスで苦戦しながらも、200億円以上の収益を生み出す底力が当社グループにはあり、それを可能にする事業ポートフォリオが備わっています。

ここまでの説明を聞くと、これまでの中期経営計画を見直さなくてもよかったのではないかと、という考えも出てきますが、教育事業が今、グループの収益を牽引しているとしても、少子化の流れの中で、市場成長性はどうしても低くなってしまいます。稼ぐ力があるうちに、10年先も力強い収益基盤をどう構築していくか。これまでの延長線ではなく、新たな視点、別の角度から検討を重ね、練り直すべきと判断しました。

## 》 その人らしく 生きていくことを応援する

当社グループは、これまで「教育のベネッセ」として広く認知され、独自性の高いビジネスモデルを通じ、着実な成長を遂げてきました。しかし、成長を牽引してきた「進研ゼミ」や「こどもちゃれんじ」の会員数や在籍数が減少傾向にある状況を見て、当社グループの成長性を懸念する声があるのも理解しています。過去10年間の株価を見れば、最高値のおよそ半分の水準で現在推移しています。投資家の皆様をはじめとするステークホルダーに、当社グループの長期的な成長にいかにも期待していただき、中長期的なご支援をいただくか。目の前のさまざまな課題に向き合うグループ社員の熱量とポテンシャルをどう解放つか。数多くの議論と自問自答を重ね、悩みに悩み、そして取りまとめたのが「変革事業計画」です。主力の教育事業を軸とした従来の経営戦略の延長線ではなく、グループパーパスを軸に、強みを活かしながら、事業ドメインを拡げていく戦略となります。

生まれてから、最期を迎えるその瞬間まで、それぞれのライフステージで、一人ひとりがその人らしく

生きていくことを応援したいという企業哲学は、ベネッセ(=よく生きる)という名が示す通り、グループ内に広く根付いていますが、独自の教育事業の発展という過去の成功体験に縛られ、さらに個人情報漏えい問題への対応などもあり、哲学をわかっているながら、どうしても目線が下がり、目の前の仕事の良し悪しに一喜一憂することが少なくありませんでした。その一方、コロナ禍による影響もあって、さまざまな社会課題が一気に浮き彫りとなり、当社グループを取り巻く環境は劇的に変化しつづけています。既存事業の改善ではもはや対応できず、築いてきたビジネスモデルを一度崩すくらいの覚悟がなければ、この先、お客様のニーズにお応えできなくなると考えます。これまでの成功を否定することはとても勇気のいることですが、将来にわたり圧倒的に支持・信頼される存在でありつづけるべく、グループパーパスを羅針盤に、この変革事業計画をもって、自らの進化に取り組みます。

## 》 企業哲学が仕事に結びつく瞬間

当社グループには、介護サービス事業を手掛ける(株)ベネッセスタイルケアという会社があります。その前身となる(株)ベネッセケアに2000年、私は取締役として関わりました。当時、グループ内外で同事業への反対の声が根強かった中でのこの異動に驚き、正直なところ困惑しましたが、着任後、現場で見た光景はとても印象的で、ほかの事業以上に、単なる仕事という枠を超え、その人らしく生きていくことを応援する志が体現されていたことに、思わず「すごい」という言葉が口から出たのを今でも鮮明に覚えています。今でこそ多くの事業者が介護ビジネスを展開していますが、当時はまだ少なく、一般的にサービス品質は決して高いと言えないところがあった時代に、ベネッセケアのスタッフは、入居者ご本人だけでなく、ご家族の想いとも向き合い、ご本人らしさを追求する姿勢を徹底していました。入居者ご本人もスタッフもとてもいい表情をしているのです。その方らしさを追求するというのは、究極のサービスだという私の持論は、この時の経験から生まれました。福祉・介護サービスを立ち上げる際、業界の経験者を登用するものですが、私たちが福祉や介護とは異なる業界で多様な経験を積んできた方を積極的に採用してきたのも、お客様一人ひとりに向き合った究極のサービス

## 》 変革事業計画を発表

2023年5月、ベネッセグループは2028年度までの中長期的な企業価値向上を見据えた「変革事業計画」を発表しました。2020年11月に中期経営計画を発表しましたが、この3月に中期経営計画で示した最初の2年であるフェーズ1が終了しました。また、2022年5月には、中期経営計画の財務KPIも一部アップデートして発表しています。その前提に立ち、会社および各事業を取り巻くさまざまな環境の変化を踏まえ、中期経営計画をブラッシュアップした内容が今回の

変革事業計画になります。

もともと中期経営計画では、新型コロナウイルス感染症の影響からのV字回復を企図し、2022年度は営業利益ベースでコロナ禍前の2019年度の営業利益212億円を超えることを目指しました。コア事業においては、介護事業や中国市場における「こどもちゃれんじ」の回復の遅れがあるものの、国内教育事業でコロナ禍前の2019年の利益水準を超えるV字回復を果たしたほか、新領域においては、大学・社会人カンパニーを新設し、中でもUdemy事業が順調に拡大しています。大学・社会人領域での成長を加速するために、2つの会

を実現していくためでした。業界では異例のことだったと思います。

事業成長、社会課題解決、そしてその方らしさの追求。いわば当社らしい「三方よし」をグループ全体で体現できるか否か。私は、介護事業のように、志・企業哲学と仕事が結びつくのだという自信をグループ全社員に持ってもらうことがポイントだと考えています。

## 学校教育の転換点を事業機会に

主力の教育事業は、すでに、教材の制作期間の短縮化など、環境変化に可能な限りタイムリーに対応できるようにしていますが、2025年が一つの転換点となります。学校教育の世界では、学びに対する子どものモチベーションや保護者の価値観、教育現場の指導方針、大学入試の制度など、あらゆる要素が様変わりしてきています。教育現場へのICT導入を掲げる、2019年12月に文部科学省が発表した「GIGAスクール構想」も、当初、2023年度までに整備予定だった「1人1台端末」が、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受けて3年前倒しとなりました。

そして、第2段階として策定されたNext GIGA構想において、2025年以降、1人1台の端末のリプレイス、校務支援システムのクラウド化、アセスメントのCBT（Computer Based Testing）化と教育データ活用への促進が進む見込みです。自治体のソフトウェア予算の

縮小や、端末普及に伴う校外学習市場の縮小といった脅威・リスクを念頭に置きつつ、教員の業務負荷軽減、地域間の教育格差の是正、端末保有率向上による新たな機会創出といった機会点を見据え、2026年度以降、教育事業の変革を一層推し進めることが非常に大きなポイントとなります。そのポイントは3つです。

まずは「進研ゼミ」を中心としたタブレットのBYOD化です。これを機会点に「進研ゼミ」の次世代化を図り、より多くの、より多様なご家庭・お子様にご活用いただける事業モデルに変革します。次に、学校校務のクラウド化です。データ活用による新しい学校教育のあり方に取り組み、教員の業務負荷軽減に貢献していきます。最後に、アセスメントのCBT化です。当社グループはアセスメントにおいて独自の知見とノウハウを持ち、アセスメントを起点に学校での日常学習や進路、年内入試に対応していこうと考えていますが、これらをCBT化することで、迅速に機会点を広げられると考えています。

当社グループには、従来から子どもたちにとって学びやすい教材を作るノウハウや実績が豊富にあります。それらは紙媒体をベースにしたものです。デジタル化が急速に進む中、紙媒体をデジタル化させるだけでは不十分で、デジタルの特性を活かし、子どもの学ぼうという意欲をどんどん膨らませるような教材を新たに作り上げていく必要があります。当社グループがグループ内のリスクリングに注力するのはこのためです。また、新たなスキルを習得するだけでなく、既存事業の枠を超えた視野・視点を持つ努力が不可欠となります。



左：社内提案制度「B-STAGE」最終審査会の様子 右上：毎月実施しているベネッセグループ変革朝礼の様子 右下：社長ラウンドテーブルの様子を伝えるWeb社内報

## 社員を巻き込み、変革を加速する

独自性の高いビジネスモデルで成長を牽引してきた「進研ゼミ」や「進研模試」を大きく変えることは容易ではありません。200万人を超える会員の期待に応えながら、それ以外の声を事業に取り入れていくことはとても勇気がいることです。加えて、日々の仕事に注力する中で、広い視点からビジネスアイデアを考えるのも難しいと思います。そのため、私は仕掛けを通じ、気づき、考える機会を与えたいと考えました。その一つが、社内提案制度「B-STAGE」です。エントリー数は初年度の2021年度1,782件に対し、2022年度は3,427件と実に2倍近い実績となりました。社員の提案を募る制度はどの企業にもありますが、「B-STAGE」のように提案数が2年目に倍になることはなかなかないようです。これにはちょっとした仕掛けがありました。まず事務局が相当努力してくれたこと。もう一つは、カンパニーのトップが、所属する社員から出てきた提案やアイデアには、どんなに小さなことでもしっかりと向き合ったことです。これにより、提案に対する心理的なハードルを下げたことが、提案数が伸びた要因だと思います。

当社グループの組織構造は、今でこそ、CXO体制のように横軸を意識した機能が働いていますが、依然として縦割り型の組織となっています。一方、現場社員は所属する組織に限らず、さまざまなアイデアや

想いを持っていることが「B-STAGE」を通じてよくわかりました。これはとても大きな収穫です。もちろん表に出すだけではダメで、社員の本気の提案に経営陣がどれほど向き合えるかがポイントであることは言うまでもありません。カンパニー長には、何一つムダにしないよう、指示しています。3年目の「B-STAGE」では、自由演技と規定演技に分けて、提案を募っています。規定演技については、変革事業計画に基づき、当社グループの持続的成長に向けて重要なビジネス領域での提案を募ります。ビジネススケールや社会的なインパクトの大きさも意識して、提案を一つひとつ見ていくつもりです。

## 社員とともに成長する企業文化を作り上げたい

1985年に入社してから、今日に至るまで、私はこの会社に育ててもらいました。当社は社員の声を大切にしている会社で、全社員の日報を次の日の午前中に目を通すのが社長の仕事のひとつだったほどです。しかも、赤ペン先生のように、コメントまで書いて戻します。また、年末には「拝啓、社長殿」と題し、社員は新年に挑戦したいことや新しい提案・アイデアを提出し、社長は正月にそれをすべて読み込みます。途方もない労力だったはずですが、経営との一体感を感じていた現場はとてもやりがいに満ちていました。会社の





成長フェーズや事業環境の変化の中で、そうした文化が一度失われてしまったのですが、私はこの文化をもう一度取り戻そうと考えています。日々の仕事において、収益が思うように伸びず、自信を失うことがあるかもしれませんが、当社グループがこれから反転攻勢を仕掛けていくうえで、社員には自信を持って新たな挑戦に踏み出してほしいのです。現場に勢いや熱量がない時は、どんなに立派な経営計画を立てても、うまくいった試しがありません。これは当社グループの歴史が物語っています。現場の気付きや創意工夫、熱量を原動力に企業価値を高めていくのが、私が学んだ文化です。経営者の言葉ではなく、現場社員やスタッフの言動がお客様にとってはすべてであると、役職員全員が今一度強く認識しなければなりません。

では、現場は好きなことだけをやればいいのかという違いがあります。お客様に喜んでいただくには、お客様に新たな気付きや自信を持ってもらう必要があります。しかし、お客様のニーズは常に変化するものです。特に子どもを取り巻く環境の変化は非常に激しいものがあります。自信を失う、学ぶ意欲を失う子どもたちを私たちは放っておけるのか。ここに向き合うためには、どれほど辛くても現場はこれまでの成功体験を捨て、変わっていかなくてはならないのです。そして、この変化こそ、現場の活力そのものであると役職員全員が理解しなければなりません。現場が強い時が、ベネッセが一番強い時。私の口癖が多くの社員に届くよう、これからも語り合う機会を増やしていくつもりです。

### 自分の限界を グループの限界にしてはならない

私は現場とともに変革をやり遂げる覚悟ですが、一人でグループ全体の変革を実現できるとも思っていません。逆を言えば、私の限界をグループの限界にしてはならないということです。そこで変革事業計画において、マネジメント・コーポレート変革の一環として、CXO体制の再構築・強化を実施しました。もともと、当社グループには高い専門性を有するコーポレート部門が備わっていましたが、事業ポートフォリオを変革させ、さらにそれぞれの事業で新たな挑戦に踏み出してもらうためには、コーポレート部門が経営トップと連動し、さらに各現場が何に挑もうとしているのか、理解しておく必要があります。都度、私に確認しているようでは、スピードは上がらず、変革も時代遅れのものとなってしまいうでしょう。まさに、私の限界がグループの限界となってしまいます。一方、現場からすれば、特定の領域のアドバイスやサポートではなく、もっと別の角度からのアドバイスやサポートを必要とする場面が増えてきています。こうしたことを踏まえ、2022年度からコーポレート横断型の会議を開催してきました。これが下地となって、変革事業計画において、CXO体制を改めて示しました。仕組みを変えてきたことで、CXOもコーポレート部門も、自分たちがもっと変わり、グループの変革をリードしなくてはならないという気持ちになってきてくれていると感じています。今まで私が決めていたことを周囲で判断する場面が増えてきており、一抹の寂しさを感じますが、しかしこれが、私の限界を超えていくことなのだと思います。

### 最後に

グループとして目指すべきものは、変革事業計画という形でまとまりました。グループパーパス、事業ごとのパーパスについても徐々に浸透しはじめています。初年度の2023年度は、変革事業計画の節目である2025年、2028年につながる重要な1年となります。この1年、万一、取り組みが遅れるようなことがあれば、

計画の達成は非常に難しくなります。もちろんすべての取り組みで結果を出すのは容易ではありませんが、小手先ではなく、思い切った変革に取り組む風土をしっかりと作り上げたいと思います。

株主や投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとは、一層充実した対話を積み重ねていく所存です。今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

#### 変革事業計画が目指すことと全体構成

##### 変革事業計画が目指すこと

1. 人を軸にした社会課題の解決に圧倒的に取り組んでいる企業グループ
2. ポートフォリオ構造の変革を通して、持続的利益成長を目指す
3. 「コア教育」「コア介護」「新領域」が「利益の3本柱」となる状態を実現

##### 目指す方向

グループ  
パーパス

誰もが一生、成長できる。  
自分らしく生きられる世界へ。  
ベネッセは目指しつづけます。

財務  
KPI

営業利益*	ROE	新領域売上高
FY25	FY25	FY22-25
320億円以上	10%以上	FY25時点で2倍(対FY22比)

FY28を目指すポートフォリオ構造  
「コア教育」「コア介護」「新領域」の3本柱でバランスよく利益を創出している状態\*

\*今後行うM&Aから生じるのれんは含まず

##### ポートフォリオ戦略



コア事業の  
変革  
(コア教育)



コア事業の  
変革  
(コア介護)



新たな成長への  
挑戦  
(新領域)

マネジメントシステム変革

コーポレート変革

実現に向けた  
経営の仕組み

# CSO MESSAGE

全社視点で経営資源を適切に配置し、持続的  
利益成長を実現します。



常務執行役員 CSO  
経営企画推進本部長

上田 浩太郎

## 》 変革事業計画のポイント

当社は、グループパーパスで明示されているように、人の可能性を信じ、人を軸とした社会課題の解決に真摯に取り組みつづける企業グループです。教育・介護領域を中心に、お客様に真摯に向き合い、現場を大切にしながら培ってきた品質・ノウハウ・信頼、そしてそれらを実践する志・共通価値観を持った社員の存在は大きな財産で、これからの時代のさまざまな社会課題の解決に向け、国内はもちろん、世界でも強く求められる存在になれると信じています。

一方で、教育・介護領域を取り巻く環境変化はますます加速しています。当社はこれまでの中期計画策定において、全社方針に基づき、各事業部門が策定した戦略・事業計画を積み上げ、全社計画として取り纏める手法をとっていました。その手法は、現場を重視し、顧客価値の改善を数十年にわたって重ねていくうえで非常に有効でしたが、日本国内が人口増加時代から人口減少時代に入り、デジタル化が急激に進む中、従来の前提を超えた非連続な戦略・計画を打ち出しづらい手法だと言わざるをえません。

今回の変革事業計画では、まず全社として目指す

姿と各事業領域のポートフォリオ上のミッションを明確にし、その実現に向けたマネジメント手法・体制の変革を確実に実行することが一つの大きなポイントとなっています。具体的には、『“コア教育”、“コア介護”、“新領域”の3本柱の利益構造による持続的  
利益成長』を目指す姿として掲げ、その実現に向けた時間軸を明確にしたうえで、グループ全社視点でポートフォリオ構造変革を推し進めていきます。

## 》 ポートフォリオ構造変革に向けたアプローチ

ポートフォリオ変革に要する時間は、1年や2年では済みません。取り組むべき“立地”を選択し、それごとに適切なミッション・目標とスピード感を設定したうえで、マネジメントチームが意思をもって複数年にわたる変革のドライブとリソースアロケーションを行っていきます。

今回の変革事業計画では、大学・社会人、介護周辺、海外の3つからなる“新領域”のミッションを「成長牽引」とし、重点的にリソースを投下します。例えば人財についてはCHROリードで進めていますが、新領域の急成長に向け必要となる組織能力と人財要件をこれまで以上に解像度高く明示しつつ、社員側のキャリアオー

ナーシップを高めリスクリングを支援する各種施策を実施します。またマネジメントが部門を超えて社員についての理解を深めるキャリア開発会議や、人財育成・輩出部門を正しく評価する制度を導入するなどの整備も行い、単純なアロケーションではない人と機会のマッチング精度を高めていきます。明確に不足する組織能力・キー人財ポジションについては、CHROやCFOと連携して特別採用プログラムや戦略投資・M&Aなど外部から取り込んでいきます。またCDXOがリードするコア事業構造改革やコーポレート生産性向上によりリソースの捻出を同時進行で進めていきます。

このように、変革事業計画の実行に向けては、CXOチームの連携・強化が極めて重要となっていますが、すでに計画発表後の数カ月で、これまでにないような連携・

協働が生まれてきています。ポートフォリオ構造変革実現に向け、事業側の変革はもちろんのこと、このようなCXO体制強化を軸としたマネジメント・コーポレート変革をしっかりと進めることが必要です。

## 》 ポートフォリオ戦略のポイント

### コア教育の安定収益化に向けて

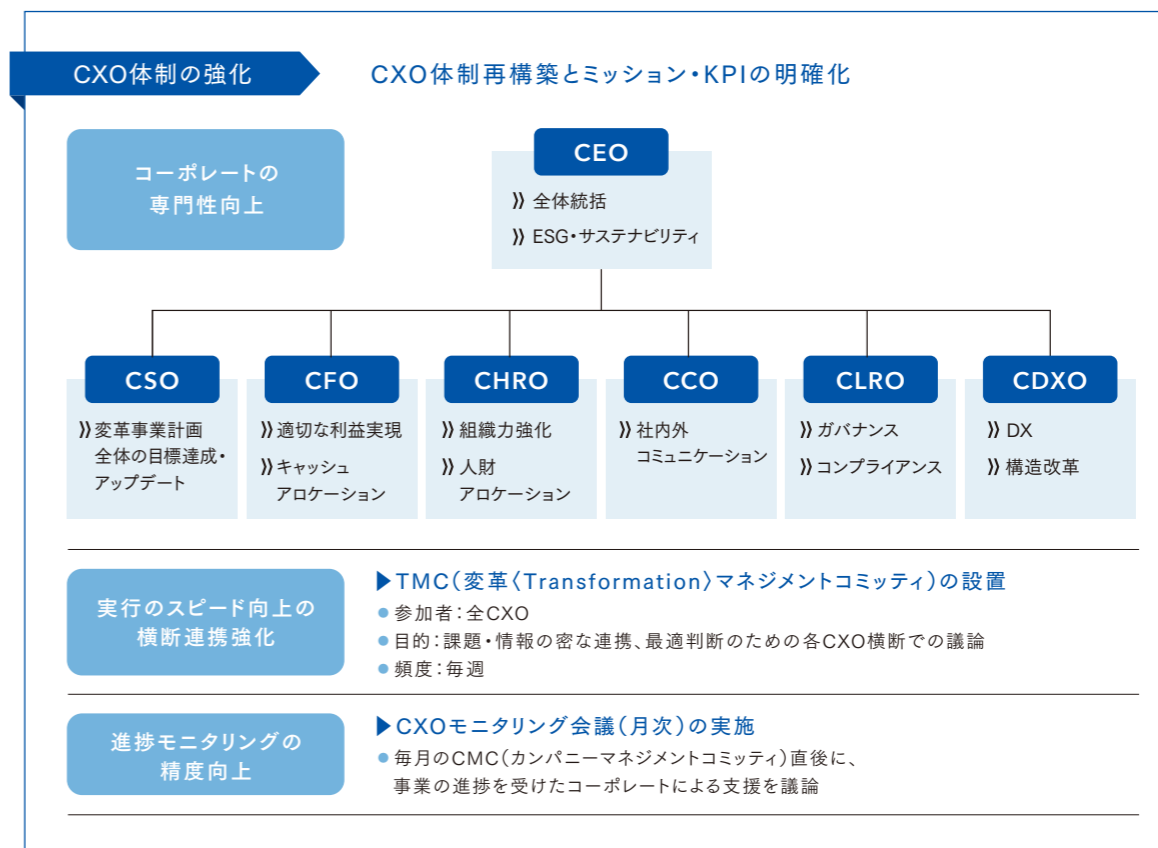
「進研ゼミ」「進研模試」、塾事業などからなるコア教育領域は、世界でも稀な顧客価値・事業モデルを構築しており、創業から成長を牽引するとともに、今もグループ利益の大部分を出している領域です。90%以上の高校が顧客となっており、さらに小学生を中心に圧倒的な会員数を持つなど、

### ▶ ポートフォリオ変革のポイント

- 全社視点・中長期視点でのリソース強化・最適アロケーション
- コア事業の主要施策ROIや低収益事業の事業性の適切な評価に基づく経営判断
- 変革事業計画の目標達成をドライブするための経営チームのキャパシティ・専門性・生産性の向上

### ▶ マネジメント・コーポレート変革

- 変革事業計画の目標達成に向け、CXO体制再構築・強化
- 経営トップ主体で全社リソースアロケーションを行う経営システム構築
- コーポレートの生産性の向上



築いてきた顧客基盤とお客様からの信頼は、今後のデータ・AI時代においても確固たる強みとなると考えています。

一方で、国内の少子化は確実に対象市場を縮小させ、デジタル化や求められる力の変化はもちろん、ワーキングマザーの増加、学習意欲の低下・多様化など、お客様の生活や学びを取り巻く環境は確実に変化しています。強みとなる顧客基盤を維持強化し、多様化するニーズに対応しつつ、“Next GIGA構想”など社会変革の機会点を確実に捉え、人口増時代に築いた強みを人口減時代・デジタル・データ時代のモデルに次世代化していく必要があります。

こうした変化や課題を踏まえ、まず直近はROIを精査し、顧客基盤維持強化やニーズ多様化に対応する有効な施策・投資に取り組みつつ、組織の枠を超え生成AIなど劇的に進化する技術を積極活用しながら、構造改革を推し進めます。デジタル化がより進み中、保護者・お子様・学校現場によりフィットした商品サービスへ改訂しつつ、ニーズ多様化に対応した「エベレス」「チャレンジスクール」「まるぐランド」など周辺サービスを成長させます。そして2025年“Next GIGA”以降の大きな変化を見据え、「ミライシード」「C4th」などの戦略商品やコア事業である「進研ゼミ」や「進研模試」の次世代化に取り組んでいく考えです。

### コア介護の安定成長に向けて

コア介護領域の介護施設事業では、コロナ禍からの回復に時間がかかっている入居率を早期に回復させることにまずは注力します。足元の入居率は着実に改善してきており、見学問い合わせ件数も増加傾向にあります。

今まで以上に病院やケアマネジャーとの関係を深めるとともに、営業強化およびショートステイ等を通じ、入居率の早期改善に取り組んでいきます。中長期的に見れば、85歳以上の人口は2065年まで増加しつづけます。ベネッセの介護の匠である「マジ神」の知見を活用した「マジ神AIソリューション」などのイノベーションによる介護の質の向上・お客様QOLの向上や生産性向上の取り組みをつづけながら、安定成長の実現を目指します。

### 新領域の成長加速に向けて

大学・社会人、介護周辺、海外の3つを新領域として、FY28に向けグループ全体の成長を牽引することをミッションとしています。

#### 〈大学・社会人事業〉

大学・社会人領域では、仕事そのものや働き方、求められるスキルが大きく変化・多様化し、学びやキャリア支援・人材マッチングなどの市場の着実な成長が見込まれる中、戦略的な投資とグループアセット・リソースの積極的活用により、企業と個人のリススキルを支援し、“まなぶ”と“はたらく”をつなぐ、ベネッセらしい事業を急成長させていきます。

従来、当社グループは企業や社会人を対象とした強力な顧客基盤を持っていませんでしたが、「Udemy」への戦略出資・業務提携を通じて、現在では日本国内で日経225の50%を超える大手企業など1,300社以上の法人顧客、140万人以上の利用者数を獲得し、さらなる成長をつづけています。直近ではWaris社のグループイ

ン、SkyHive社との戦略投資・業務提携を発表しましたが、今後も自前主義にとらわれず、M&Aを含め、戦略的な資本・業務提携を通じて成長を加速させていきます。また、ほぼすべての高校生との接点を持つ「マナビジョン」、日本全国の大学支援を行っている「進研アド」、パーソル社とのJVで新卒向け就職支援を行っている「dodaキャンパス」、そして保護者・特に母親との接点の深い「たまひよ」「こどもちゃれんじ」「サンキュ！」など、当社グループが持つ強力なアセットを有効活用し、大学・社会人事業の成長に寄与させていきます。

#### 〈介護周辺事業〉

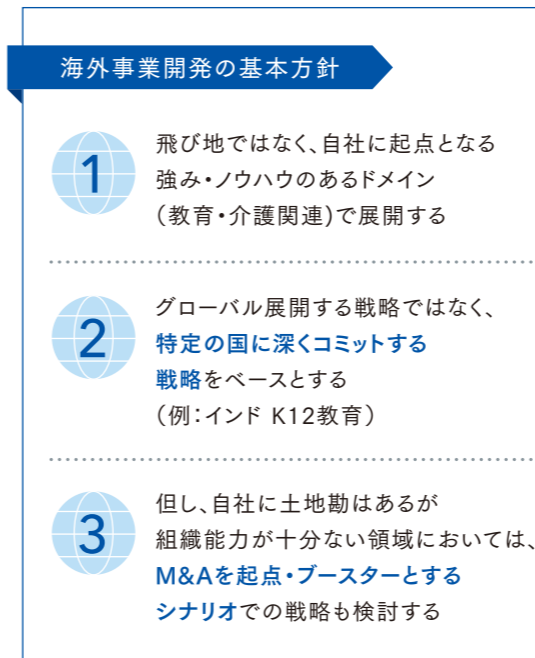
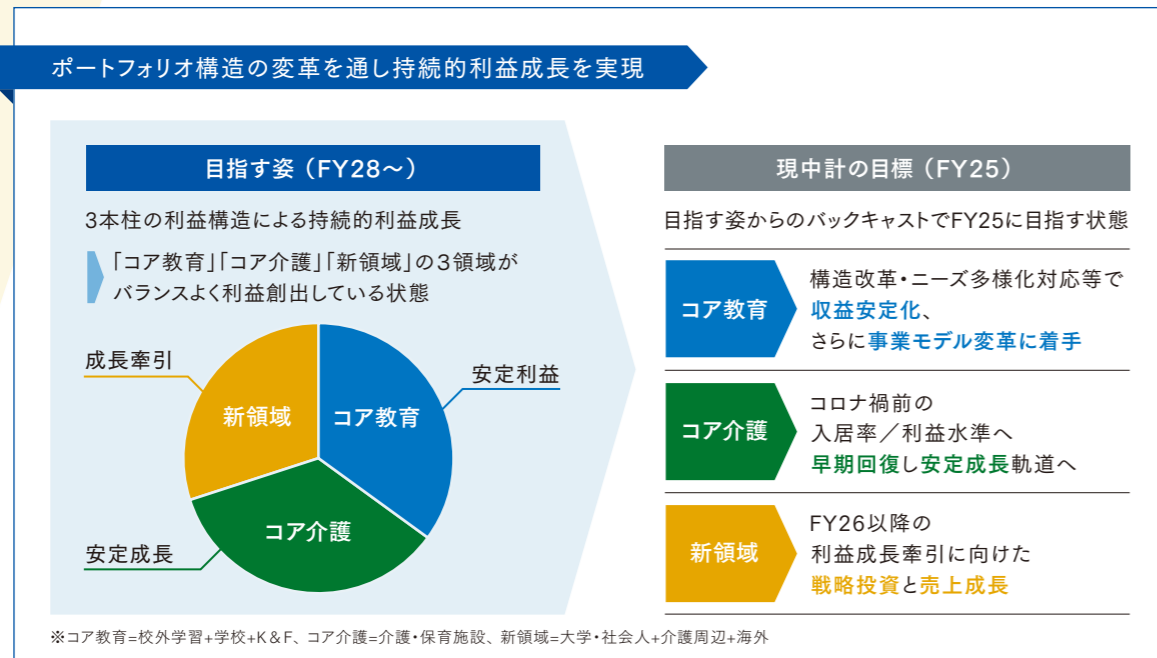
介護施設業界のリーディング企業として、当社グループは長年にわたって、さまざまな知見・ノウハウを培ってきました。独自の強みを持つ介護周辺領域は、今後の重要な成長領域の一つです。介護市場そのものは中長期で成長が見込まれていますが、日本全体としての労働力不足が深刻化していく中で、サービスそのものを提供する介護人材はもちろん、ご入居者の健康やQOLに直結する食事を高品質に安定的に供給するための人材不足なども大きな社会課題となっています。今回の変革事業計画では、これら周辺領域を初めて明確に全社の重要成長領域として設定・組織化し、自らが実践で培ってきた業界トップレベルのノウハウや、全社デジタル人材などグループアセットも惜しみなく活用することで、さらなる成長加速に挑戦します。



#### 〈海外事業〉

当社グループは、新型コロナウイルス感染症以前から、海外でグループの利益成長の柱を作ることを目指し検討を進めてきました。ベネッセの手掛ける教育・介護領域は、その国その国の文化・伝統・価値観・社会制度が色濃く反映されるものであり、国を跨いで単純なコピー＆ペーストができる領域ではありません。一方で、明確な理念や価値観の下、当社グループが数十年にわたり培ってきた事業ノウハウとアセットには、世界でも類を見ないレベルのものが多く、各国のトップ企業や政府関係者の方とお話しても驚かれることが少なくありません。課題先進国であり高品質ブランドでもある“日本のトップ企業”ということもあり、強い関心を寄せていただいています。その国の社会課題・顧客課題とのフィット感が高く、高い成長性と十分な規模が見込める市場では大きな可能性があると考えています。

こうした考えの下、既に大きく展開している中国こどもちゃれんじ事業に加えて、現在は特にインドでアセスメントを軸とした学校支援事業への挑戦を開始しています。そもその教育入試制度の類似性もある中で、2020年に発表され実施が進んでいるインドの教育入試改革は、ベネッセのノウハウ・専門性がしっかりと生きる方向性であり、世界でも類を見ない圧倒的な成長性を見込むインド教育市場で、ベネッセらしくお客様に向き合った事業に挑戦していきます。また、介護領域でも、特に人材関連分野を軸に検討を進めている中国などを中心に、各国での大手パートナー候補企業との対話・パイロットなども通じ、施設はもちろんその周辺事業も含めた検討を加速させていきます。



## CFO MESSAGE



## 成長へ向けた投資を積極的に推進し、 変革に果敢に挑みます。

常務執行役員 CFO  
財務・経理本部長

坪井 伸介

### 2022年度業績の総括と 2023年度の見通し

現中期経営計画フェーズ1の最終年度となった2022年度は、売上高が前年度比200億円(4.6%)減の4,118億円、営業利益が同4億円(2.2%)増の206億円、当期純利益が同102億円(966.8%)増の113億円となりました。売上高の減収については売却したベルリッツ事業の影響が主因です。営業利益については、新型コロナウイルス感染症の影響の長期化などによる介護・保育事業における入居率改善の遅れや、ゼロコロナ政策実施による中国の「こどもちゃれんじ」在籍数の減少などの減益要因がありましたが、ベルリッツ売却による赤字剥落、大学・社会人事業、特に「Udemy」を中心とした事業拡大などの利益改善効果が寄与した結果、4億円の増益という結果となりました。国内教育事業をはじめ、当社グループを取り巻く事業環境が厳しさを増す中、業績管理機能を一層強化しています。以前からCFO傘下の業績管理部門社員を、各カンパニーに派遣し、一部兼任や人事ローテーションを実施していますが、2022年度は現場から経営陣への報告頻度やコミュニケーションを今まで以上に密にする施策に取り組みました。これにより、経営陣と現場

が数字へのコミットと危機意識をしっかりと共有するとともに、従来の月次損益管理に加え、通期での損益管理についても徹底し、カンパニーごとに施策の見直しやコスト削減などにこれまで以上に取り組んでもらったことも増益を達成できた一つの要因と考えています。

2023年5月に発表した変革事業計画の1年目となる2023年度の業績見通しについて、売上高は前年度比111億円(2.7%)増の4,230億円、営業利益は同8億円(4.3%)増の215億円を見込みます。主に、介護・保育事業のコロナ禍からの回復が増益を牽引する見込みです。「進研ゼミ」事業は会員数が減少となりますが、価格改定とコスト削減で吸収し、増益を見込みます。

2023年度は今後の成長に向けた投資も実施します。資金を振り向ける主な領域は、2025年度の「Next GIGA構想」における1人1台端末のリプレイスに向けた小・中学校向け事業の商品・基盤強化、「Udemy」の成長加速に向けた販売費・人財投資、エリア事業推進体制の強化、インド事業開発、DX人財投資などとなります。合計で前年度比30億円程度の投資増となる見込みです。

今後の成長に向けて積極的な投資を行いながらも、増益を維持したいと考えています。

### CFOから見た 変革事業計画のポイント

2025年度と2028年度が大きな節目となる変革事業計画について、既存事業の足元の状況および2025年度以降の成長に向けた新規事業の投資を考慮し、2025年度の営業利益目標を320億円としました。2025年度のROE目標としては10%以上を目指します。また、事業ポートフォリオを変革し2028年度には「コア教育」「コア介護」「新領域」の3領域がバランスの取れた3本の柱となる構造を目指します。それぞれ目指す方向性として、「安定利益」「安定成長」「成長牽引」とする考えです。具体的には、「コア教育」は、2025年度以降に向けた事業モデルの変革に果敢に挑むとともに、足元では徹底した構造改革および顧客基盤強化や多様化するニーズへの対応などに取り組みることにより、収益基盤の安定化を目指します。安定利益という位置付けとしていますが、現状から必要な打ち手を実施しないと、今の利益水準の維持はままならないと考えています。今はグループの収益を支える屋台骨であっても、少子化の影響から市場成長性はどうしても低くなってしまいます。2025年以降の「Next GIGA構想」を見据えた投資がしばらくは先行する形となりますが、ROI評価を徹底し、メリハリの効いた投資を実行してまいります。

高齢化の進展により引きつづき市場の拡大が見込まれる「コア介護」は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で下がりつづけていた入居率に何とか底打ちの兆しが見えてきました。また、昨今のインフレによるコスト増も値上げやコスト低減努力でカバーし、大幅な増益基調にもっていける目処が付きつつあります。まずは新型コロナウイルス感染症拡大前の入居率、利益水準への早期回復を図り、安定成長へ向けた事業基盤を構築します。

「新領域」は2026年度以降のベネッセグループの利益成長を牽引していく領域と位置付け、M&Aを含めた投資を積極的に行ってまいります。

変革事業計画発表後のいくつかのミーティングで、投資家の皆さまから、掲げた戦略の方向性に一定以上の理解をいただいていると感じていますが、やはり成長性への期待をさらに高めるためには、実績をお見せしていかなければならないと考えています。

### 資本効率と稼ぐ力の 持続的な向上・改善に向けて

2022年度のROEは7.5%となり、前年度から6.8ポイントの大幅な改善となりました。2023年度は7.3%となる見込

みです。ベルリッツ売却に伴う税効果に加え、変革事業計画に基づく着実な利益成長が果たせれば、2025年度のROE目標10%の達成は十分に可能と考えています。

2023年度から2025年度のキャッシュアロケーションでは、3年累計キャッシュポジション約1,240億円を、コア事業の変革と新領域の成長に向けた投資、および株主還元などに振り向けます。投資計画については、コア事業の変革に向けた枠として500億円、新領域の成長に向けた枠として530億円を設定し、合計1,030億円を「コア教育」30%、「コア介護」20%、「新領域」50%の割合で投じていく計画です。残りの210億円は株主還元と財務基盤強化に活用します。これまで、①既存事業へのCAPEXを中心とした投資、②新規領域やM&Aへの成長投資、③株主還元、④内部留保の4つに区分していましたが、優先順位をつけ、安定成長を図る「コア介護」と、市場成長が見込まれる「新領域」への投資の比重を高め、「コア教育」への投資は従来に比べ、絞り込んだ内容となります。必要な投資を削ることはしませんが、投資リターンについて厳しく精査し、徹底的にメリハリをつけていくことが、CFOの私に課せられた役割となります。

また、バランスシートを見ると、1,500億円程度の手元現金を確保しています。有利子負債の水準を考えれば、現金は潤沢と言えますが、当社グループはお客様からお預かりしている前受金が1,000億円以上あり、手元で活用できる資金は400億円～500億円となります。前受金を事業投資に用いる考え方もありますが、社会インフラ事業としての責務を担う当社グループは、前受金見合いのキャッシュは保全すべしという考えで一貫しています。当社グループの調達余力は十分に備わっており、また、低金利が続いている状況でもあります。運転資金も念頭に置きつつ、M&Aといった大型の投資を実行する際には、財務レバレッジを一時的に高めることも視野に、資金調達をしていく考えです。

### 株主価値の最大化に向けて

株主還元については、自己資本比率30%の回復を軸とする財務基盤強化を念頭に、配当性向35%を下限に、利益増による継続的な増配を図る考えです。目下、配当性向は45～50%となっていますが、その差額は将来投資に備えた内部留保へと振り向けます。自社株買については、これまで当社グループでは実施してきた経緯もありますが、個人株主数の増加を踏まえ、顧客の株主化、株主の顧客化を推し進めるべく、配当に重点を置いた株主還元を検討していきます。また、リース会計の変更や収益



認識基準の導入に伴い、自己資本比率は30%を若干下回っています。格付け維持のポイントとして自己資本比率30%台への回復は重要となるため、その観点からも配当を軸とした株主還元とする考えです。

### 最後に

当社グループは、社会や顧客に対する想いが非常に強い企業グループです。一方で、数字で事業を推し量る感度がやや弱い向きもありました。しかし、グループとしての企業哲学を事業として成立させ、かつ継続的に存続させるためには、

やはり財務面から企業価値を高めることのできる人財をこれまで以上に輩出していかなくてはならないと感じています。国内教育事業では、CFO部門の社員の兼務や異動を実施していますが、これをグループ全体に裾野を広げ、現場の肌感覚や実態を理解したうえで、経営企画、投資計画、財務戦略を描く人財を育成していきたいと考えています。

当社グループのPERはおおよそ15倍、PBRはおおよそ1.1倍となっており、市場平均並みの水準となっていますが、過去、PER20倍をつけていた頃と比べ、資本市場からの評価は決して高いとは言えません。私自身、今の株価水準に全く満足していません。定量情報を交えながら、変革事業計画で示した成長戦略を丁寧に説明し、理解浸透を図っていますが、やはり実績が不可欠です。事業ポートフォリオの変革がうまく進展すれば、当社グループへの成長期待も高まるはずで、積極的なIR活動を通じ、継続的に進捗を発信していくことが、これまで以上に重要だと認識しています。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまには、ぜひ忌憚のないご意見・ご提言をいただけたら幸いです。引き続き、より一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願ひ申し上げます。

#### キャッシュアロケーションと投資配分

投資計画は新領域に約50%をアロケーション、コア事業変革の投資もROIを検証しながら実行する

#### ▶キャッシュアロケーション(FY23-25)

FY23-25の3年累計キャッシュポジション 約1,240億円

#### 用途① コア事業変革に向けた投資

事業投資  
(CAPEX等)  
※リース資産・長期前払費用等を除く  
(目安) **500億円**

#### 用途② 新領域の成長に向けた投資

事業投資  
(M&A、CAPEX等)  
(目安) **530億円**

#### 用途③ 株主還元と財務基盤の強化

##### 【株主還元】

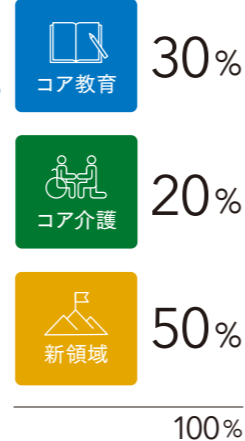
配当性向35%を下限とし、税引後純利益増により継続的な増配へ

##### 【財務基盤強化】

FY25 自己資本比率30%回復と将来投資に備え一部は内部保留

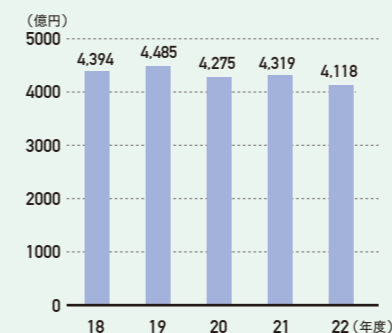
#### 投資計画イメージ (FY23-25)

合計比率

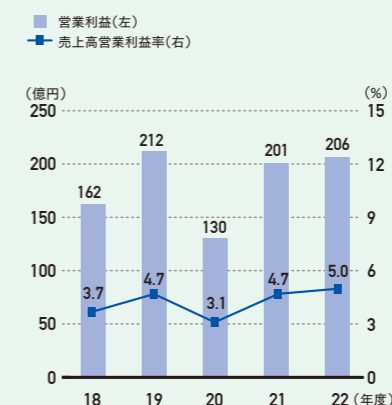


## 財務ハイライト

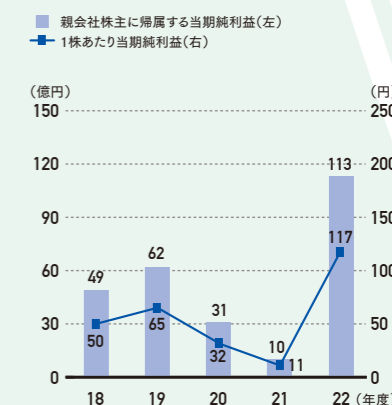
### 売上高



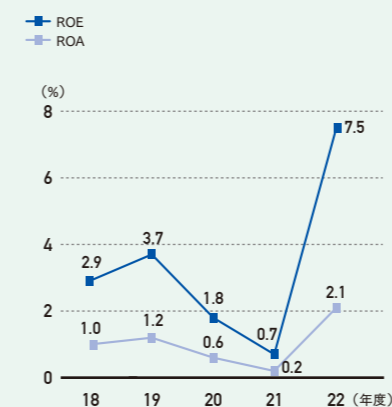
### 営業利益/売上高営業利益率



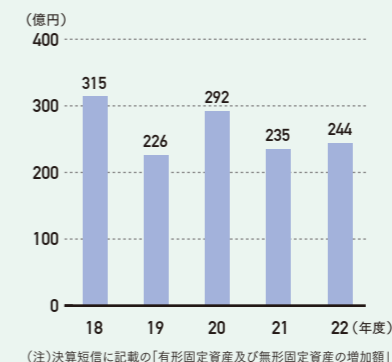
### 親会社株主に帰属する当期純利益 1株あたり当期純利益



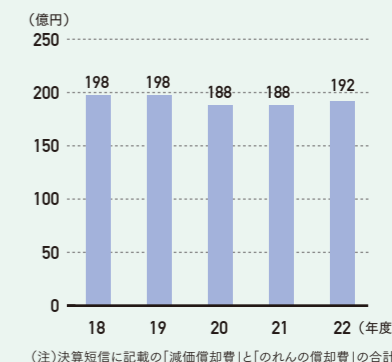
### ROE/ROA



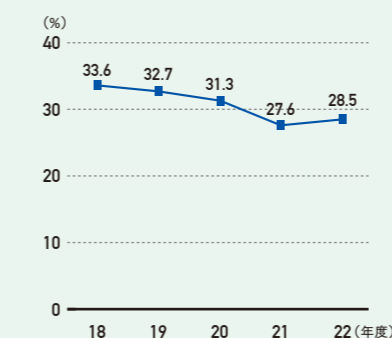
### CAPEX



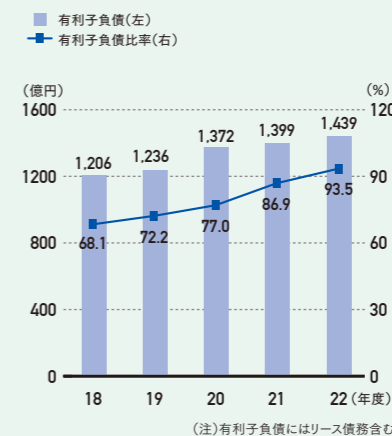
### 減価償却費及びのれんの償却額



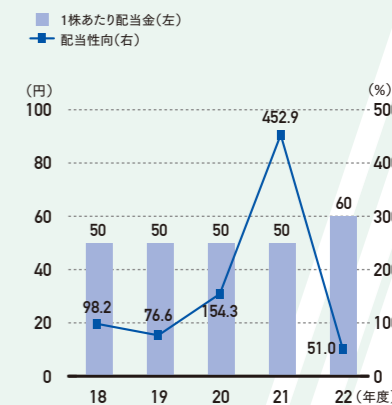
### 自己資本比率



### 有利子負債/有利子負債比率



### 1株あたり配当金/配当性向





## CDXO MESSAGE

時代の変化に対応し、  
DX 戦略の変革と成長を  
一層進めていきます。

専務執行役員 CDXO  
Digital Innovation Partners 本部長

橋本 英知

## ▶DIPの組織体制

DIP DIGITAL INNOVATION PARTNERS	
DX戦略室	グループのDX戦略の立案と推進
DX人材開発部	DX人材の採用・育成・制度改定の推進
DXコンサルティング部	デジタルシフトPJの推進(PJ参画型)、ディストラクションの対策
データソリューション部	各カンパニーのデータ利活用の推進
デジタルマーケティング部	各カンパニーのデジタルマーケティングの推進
ITガバナンス部	IT戦略の立案と推進、開発・ITコスト・IT人材のQCD向上
インフラソリューション部	インフラの構築・運用、DX推進における技術支援
コーポレートシステムソリューション部	横断システム・コーポレート部門の開発・運用
校外学習カンパニーシステムソリューション本部	校外学習カンパニーの開発・運用
学校カンパニーシステムソリューション本部	学校カンパニーの開発・運用
介護・保育システムソリューション部	介護・保育カンパニーの開発・運用
こどもちゃれんじシステムソリューション部	こどもちゃれんじ事業の開発・運用
SCM部	事業を支える調達・生産・物流基盤の設計構築と運営
(株)ベネッセ・ベースコム	学校事業の販売管理・物流・アセス基盤の運用構築と推進
Benesse Hong Kong Co., Ltd.	教具玩具の開発・調達におけるQCDSの実現

人材のキャリア採用においても、応募者数は前年比150%という結果に結びついています。

また、「既存事業・サービスのDXの推進」と「新規事業の共創」を目指し、2021年11月に設立した「Digital Innovation Fund」(以下、DIF)の投資先は、この1年で6社増え、2023年7月現在、9社にまで拡大しました。DIFを設立してから、積極的にベンチャー企業とのネットワークを広げたことで、ベネッセグループの門戸を開くことができ、日々さまざまなアプローチをいただいています。今後は、DX推進のための技術力向上や、新事業

の創出を実現するためのシナジー構築に力点を移していきます。力のあるベンチャー企業がもつ技術力や成長性には大きな価値があり、当社グループも一緒に成長していくことで、社会に対しより大きな価値を生み出せると考えています。投資先パートナーの先進的な技術を活用した協業プロジェクトも順調に進み始めています。今後も当社グループが蓄積してきた知見やノウハウといったアセットも可能な限り提供し、双方の成長を実現していきます。

## ▶DIFを通じた出資・提携パートナー

 Code Chrysalis Japan株式会社	 Hmcomm株式会社
 フォースバレー・コンシェルジュ株式会社	 paiza株式会社
 Arsaga Partners, Inc.	 learningBOX株式会社
 LX DESIGN 株式会社LX DESIGN	 beBit 株式会社ビービット
 Natee 株式会社Natee	

## 》ベネッセグループのDX戦略の全体像

ベネッセグループのDX戦略の立案とその実行を担うため、2021年にバーチャル組織として発足したDigital Innovation Partners (デジタルイノベーションパートナーズ、以下DIP(ディーアイピー))は、2022年にグループ横断型の実体組織となりました。デジタル部門、IT部門、人事部門、DX推進のためのコンサル部門を統合したグループ横断型の組織として、戦略の立案から資源・投資配分、具体的施策の推進まで事業部門・会社の垣根を越えて、グループのDX推進を牽引してきました。

2023年7月には、システム開発や保守・運用、セキュリティ対策を担ってきたIT機能会社の(株)ベネッセインフォシエルを合併し、同社のサプライチェーンマネジメント機能を統合させたことで、DIPは800名を超える組織となりました。

各カンパニーの事業計画に基づき、事業部門のメンバーとDIPのメンバーがプロジェクトチームとして連携することで、ベネッセの商品・サービスのDX化は着実に進んでいます。

私自身も、積極的に各現場に出向き、キーパーソン

と議論を交わしながら、イノベーション創出の手筈を積極的に整えるようにしています。また、DX戦略の推進力をさらに高めるために、さまざまなプロジェクトを週次で進捗確認するほか、グループ内での具体的な事例の共有に注力しています。

引き続き、このDIPを軸に、グループ全体のDX能力のさらなる向上を実現していきます。

## 》DX戦略の足元の成果

2021年度に引き続き2022年度も、当社グループのDXの取り組みに対し、数多くの外部評価をいただきました。読み書きの発達特性に配慮したICT教材「まるぐランド」が2022年度の“日本e-Learning大賞”を受賞したほか、全社統合によるDX事業推進体制を評価された「DIP組織」と「マジ神AI」の開発がIT賞を受賞しました。

新聞・雑誌・テレビ・WebなどのメディアにDX関連の記事で取り上げられる機会は、2022年度は前年比266%と大幅に増加しました。また、DX戦略と推進事例について研修や登壇を依頼される機会も増え、DX先進企業としての認知度を大きく高められたと感じています。これらの影響もあり、各社苦戦しているDX

## 》 生成AIの活用推進

注目が集まる生成AIの技術革新について、当社グループにとって大きな脅威にもチャンスにもなると感じています。最新技術をグループ内に取り込むために、外部ナレッジの取り込みやパートナー開発を急ピッチで進めています。また、経営層とDIPで生成AIをテーマにした定期的な議論をつづけています。

具体的な取り組みの一つとして、2023年4月に、グループ社員専用のAIチャットサービス「Benesse Chat」の運用を開始しました。業務生産性の向上と新商品サービスの検討を推進できる環境の構築を目的に、DIP内のエンジニアがわずか2週間で開発したサービスです。クラウドな環境で外部に情報が漏洩しない仕様となっているなどセキュリティ面に配慮し、安心・安全に社員が

利用できる環境を整えました。これにより各事業部が生成AIをどのように活用するか検証や企画が進み、多数のプロジェクトが立ち上がっています。例えば、同年6月には「次世代型コンタクトセンタープロジェクト」がスタートしたほか、7月には「進研ゼミ」において小学生向けに「自由研究お助けAI」の提供が始まり、さらに「次世代型Webサイトプロジェクト」も開始しました。

前例のないイノベティブな活動に取り組む際、まずは目的を明確にすべきという考えもありますが、DXにおいては、次々に登場する新技術をまずは使ってから考えてみることも重要です。自分たちで使ってこそ、事業における活用の可能性やリスクにおいて、本当の意味での理解が進むと考えています。新たな技術を積極的に使える環境はこの1~2年でだいぶ整いましたが、グループ社員がもっと自由にもっと積極的に利用する風土を醸成していきたいと考えています。

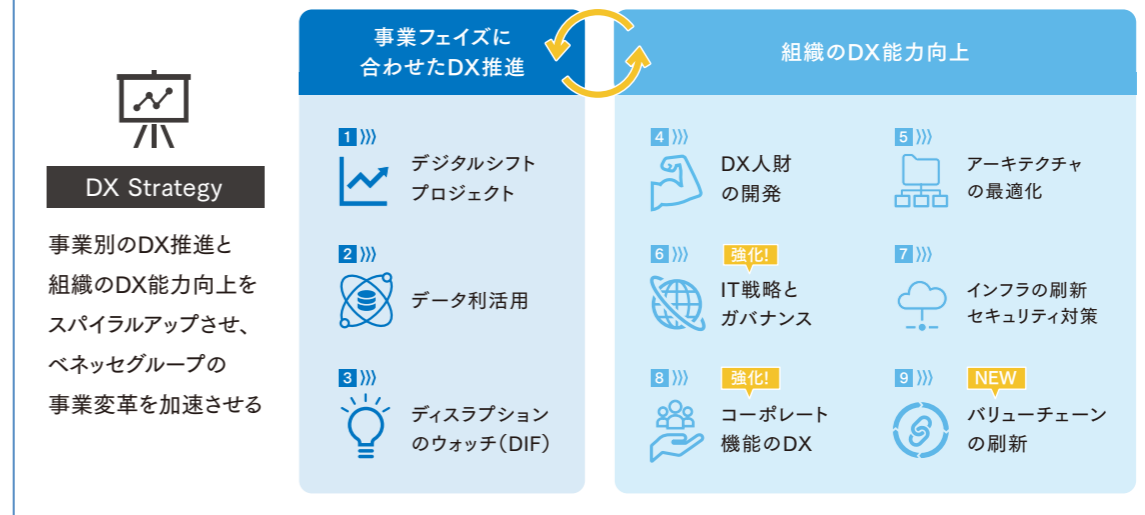
また、変革事業計画の中に位置付けられている、コーポレート変革とコスト構造改革についても生成AIを活用することで、イノベーションを起こせると実感しています。この実行を推進する組織として、まずはベネッセコーポレーション内に「OX(オペレーショントランスフォーメーション)室」を、2023年6月に設立しました。

少子化・多様化が進む中、当社はこれまでのビジネスモデルを変革し、そして仕事のやり方自体を変え、生産性を向上させることで仕事自体を進化させていく必要があります。自動化や機械化を進めることで、お客様が必要とする情報や解決策をよりタイムリーに提供できるようにな

### 生成AI活用の取り組み・サービス



### 戦略と重点実行施策 FY23-25



るだけでなく、既存の作業時間を減らし、創造性の高い業務へシフトすることができるようになります。また、AIの活用と共に、ベネッセの強みである「人ならではの」サービスの強みを高めていくチャンスだとも考えています。

を生み出すことのできる環境は、獲得競争の激しいDX人材の採用と確保において、大きな優位性となっています。

## 》 DX人材の開発について

「DX人材の開発」については、まずDX人材の職種別スキルを定義し、アサインや育成の最適化を図るプロセスを導入しました。具体的には、当社グループのDXに必要な職種を7つ定義し、職種ごとのスキルマップに基づき、求められるスキルレベルを可視化しています。先々の事業計画を見通したときに不足するであろうDX職種を洗い出し、リスクリングを促進しています。時間がかかったとしても、既存社員のリスクリング促進を軸に考え、それでも不足する部分については外部から専門職を採用していきます。

2022年度の研修プログラム受講人数は、前年度比180%の6,504人となりました。研修プログラムの約6割を内製化し、社員自身が講師となり取り組んだ経験を研修プログラムとして紹介しています。一般的なDX知識は「Udemy」を自学自習ツールとして活用しています。また、これらのDX人材開発プロセスは、Udemy事業を通じて、他社にも提供していく予定です。

事業領域の裾野が広い分、DX人材にとって成長機会に富んだ環境が当社グループには備わっています。サービス提供は幼児から学生・社会人・高齢者まで幅広く、ビジネスモデルも多岐にわたります。さまざまな角度からスキルを磨き込むことができ、培った技術でさまざまな事業価値

## 》 2023年度のDX戦略方針

リスクリングを通じたDX人材開発をはじめ、2023年度に掲げた重点施策、そして組織能力の向上に注力します。社会課題に根差した事業を展開する当社グループにとって、社会が大きく変容している中、私たち自身が変革した姿を見せなければ、どれだけ戦略が良くても説得力がありません。その意味で、DXによる取り組みを会社業績と連動させていくことが極めて重要と捉えています。

DXにゴールはありません。世の中の環境変化に合わせて、新しい技術を活用し事業・サービスを変化させ、お客様に新しい価値を届けつづけること、つまり変化対応と成長しつづけられる組織に変えていくための方法論の追求がCDXOとしての私の役割だと思っています。

当社グループは、教育事業から徐々に事業領域を広げてきた企業グループです。しかし、規模が大きくなるにつれ、それに反して、世の中の変化に対応する力が低下していると感じています。予測不可能なVUCAの時代において、変化への対応力は、持続的に成長していくうえでますます重要な力となります。変化への対応力を再び取り戻すことができれば、サービスの質を高めつづけることができると考えます。DIPを立ち上げ、DIFを軌道に乗せたことで、グループ全体の事業変革スピードは着実に上がりました。グループ全体の事業基盤の変革と、事業成長を一層押し進めていく計画です。

CHAPTER  
02

「一生成長する力」で、  
次の時代を創造する。

**【マテリアリティ】**

私たちは激変の時代を読み解きながら、  
マテリアリティについて、幾度も議論を重ねてきました。  
すべては次世代を力強く生き抜くために。  
ベネッセグループの新たな取り組みは、もう始まっています。

## マテリアリティの改定

様々な環境変化を踏まえ、2020年に発表した中期経営計画をブラッシュアップした変革事業計画を策定するにあたり、現状に即したマテリアリティの見直しを行いました。パーパスの実現に向けた3つの事業テーマとそれらを支える土台としてのESGの推進を新たなマテリアリティに設定しています。



## パーパスの実現に向けて

子どもを取り巻く学び支援・社会人のキャリア開発支援・高齢者介護において重要な社会課題の解決に資する未来に向けた商品・サービスを提供してまいります。また、実現に向けた確固たる基盤を構築・保持し、社会からの信頼を得ながら、持続的成長を目指します。

### 多様化、多層化する学びに対する支援と意欲を高める教育の実現

子どもたちや学校をとり巻く社会が大きく変化中、教育機会格差や多層性に寄り添う教育を通じ、未来を生き抜く力を持つ子どもを増やすため、顧客基盤＋専門知見＋DXによる多様なニーズの充足、多層化する進路や教員の働き方変革の支援、アクセシブルな教育機会の提供などを行います。

### 学びを通じた企業の持続的成長と個人のキャリア開発支援

求められる資質・能力が変化し、自律的なキャリア開発が求められる今後の社会において、自分軸をもったキャリア・人生を歩む「個」の育成が、企業が持続的に成長する力になると考えています。利用が急増する「Udemy」で培ったネットワーク等を活かし、スキリング市場をけん引するとともに、リスキル・成長を通じたマッチング事業（採用・異動・就職・転職）を拡大していきます。

### ご高齢者の“その方らしさ”の追求と介護をとりまく構造課題の解決

要介護高齢者の増加、介護人材不足、DXの遅れなどの課題に対し、高齢者のQOLを高めながら、ロールモデルとなる介護人材を増やし、介護を「選ばれる仕事」にしたいと考えています。そのために、積極的な専門人材育成や知見の社会還元を進めるとともに、人×テクノロジーによる暗黙知の可視化等、介護人材不足の解消に貢献します。

### 変革を推進する組織と人の育成

変革を推進するリーダーシップおよび専門性を強化・向上させ、事業を通して社会課題の解決をけん引する多様な人材を輩出する企業を目指します。変革に必要なキーポジションと専門性の可視化・育成、ダイバーシティ推進、働きやすい環境づくり・キャリア開発支援・適正配置等を通じたエンゲージメントの向上を図っていきます。

### 持続可能な地球環境の保全

未来を生きる子どもたちが、安心して住み続けられる環境の保全に社員と共に取り組みます。TCFD等のイニシアチブへの賛同およびシナリオ分析の実施/行動/開示、GHG排出量目標設定、SBT認証取得などのほか、教材・サービス等を通じた環境教育やタブレット・玩具等のリサイクルを推進しています。

### 誠実に社会・顧客に向き合う企業風土

パーパスの実現に向けて、誠実で健全な経営をグループ全体で推進し、事業を通して顧客価値を最大化します。そのために、グループパーパス・行動指針に基づく各社行動基準の設定と遵守、継続的にPDCAを用いたコンプライアンス活動、情報セキュリティのさらなる徹底、人権に関する取り組みなどを実施しています。

## ベネッセグループを取り巻く社会環境の変化を踏まえ、マテリアリティの改定を実施。

常務執行役員  
サステナビリティ推進本部長  
岡田 晴奈



ベネッセグループは、企業哲学として「Benesse＝よく生きる」を掲げており、「事業＝社会課題の解決」ととらえ、教育・介護をはじめとした様々な事業活動を行っています。変わりつづける社会のなかで、今後の社会課題解決に向けたベネッセグループらしい貢献のテーマや基本となる考え方を議論し、2019年に「サステナビリティビジョン」を策定、続く2020年に5つのマテリアリティを制定しました。

このマテリアリティ制定から約3年が経過したいま、ベネッセグループを取り巻く社会環境はこれまで以上に大きく変化し、各事業が向き合うべき社会課題にもこれまでになかった視点が生まれています。2020年に発表した中期経営計画をブラッシュアップした変革事業計画を策定するにあたり、マテリアリティについても改めて現状に即したものに直しをする必要があると考え、改定の議論を進めました。

### 「人を軸にした社会課題の解決に圧倒的に取り組んでいる企業グループ」の実現に向けて

変革事業計画では、2028年とその先の社会からのバックキャストにより、社会とベネッセグループの持続的成長に影響する様々な社会の変化を踏まえ、目指す企業グループの姿のひとつを「人を軸にした社会課題の解決に圧倒的に取り組んでいる企業グループ」に再定義しました。

そしてこの目指す姿を実現するために、マテリアリティ改定において重視するポイントを、① ベネッセグループ企業哲学である「Benesse＝よく生きる」とグループパーパスの実現、② 2028年とさらにその先の社会からのバックキャストを

踏まえたライフステージごとの社会課題、③ ①②を支える土台としてのESGの推進、と設定しました。その後、②と③の重要度を精査し、「経営会議」や「サステナビリティ推進委員会」での議論を経て、新たなマテリアリティ案を作成しました。

社内の議論を経たこの案に基づき、有識者やNPOなど外部ステークホルダーとの対話を実施し、外部観点からのベネッセグループへの期待や要請を確認し、検討プロセスに反映しました。

### パーパスの実現と事業を支えるマテリアリティ

今回改定したマテリアリティは、パーパスの実現に向けて、子どもを取り巻く学び支援・社会人のキャリア開発支援・高齢者介護という、ベネッセグループの主要事業を通じた重要な社会課題の解決を、変革を推進する「人材育成」・経済活動の前提となる「地球環境保全」と「誠実な企業風土」が土台として支える、という構成になっています。

それぞれの社会課題の解決に資する未来に向けた商品・サービスを提供することで「人を軸にした社会課題に圧倒的に取り組んでいる企業グループ」としてさらなる持続的成長を目指します。

一方、上記を支える「人材育成」「地球環境保全」「誠実な

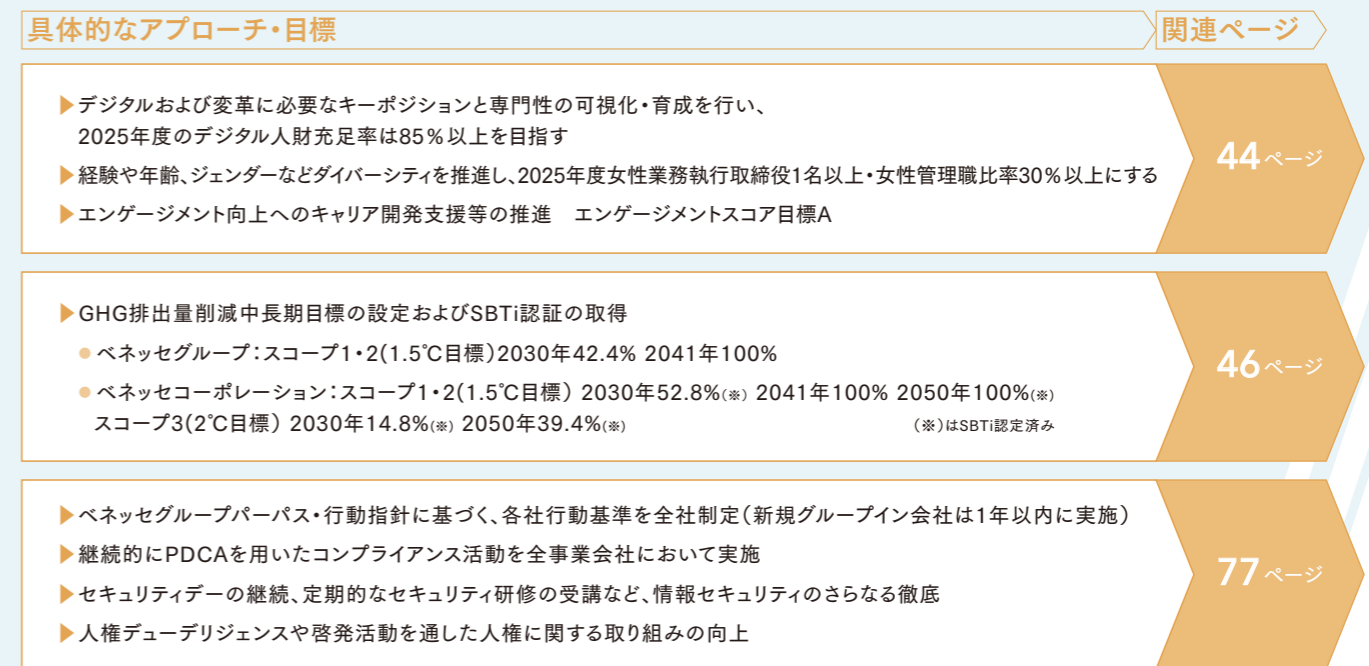
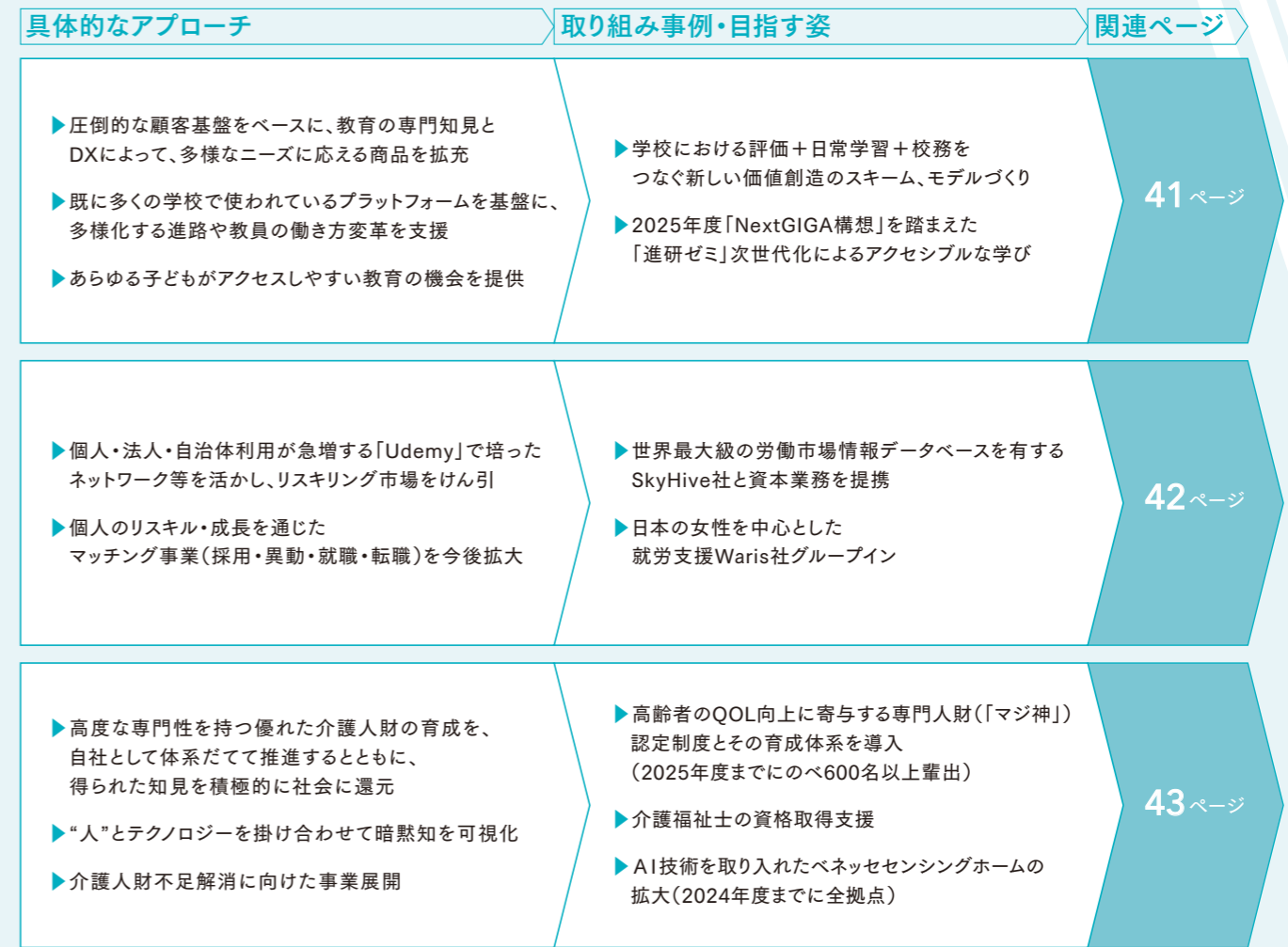
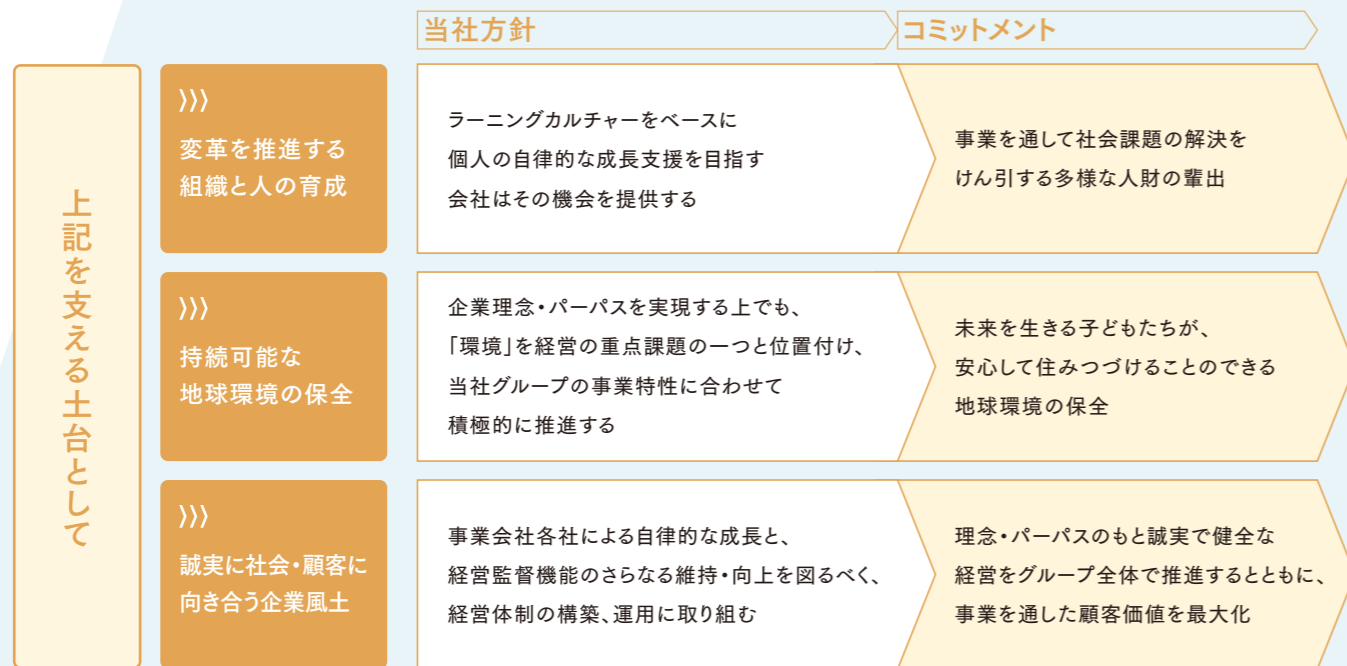
企業風土」に関するマテリアリティは、事業を通じたパーパスの実現を推進するため、確固たる基盤を構築・保持していくという点で重要です。「人を軸にした社会課題に圧倒的に取り組んでいる企業グループ」になるためには、社会からの信頼性及び推進力の高い企業でありつづけるための企業活動が必要であり、各テーマの目標は、ベネッセグループの持続的成長に必要な不可欠な重要なものとして位置付けています。

ベネッセグループは、今回改定した新たなマテリアリティを推進し、変革事業計画における目指す姿とグループパーパスの実現を通じ、持続的な成長を図っていきます。

#### マテリアリティ改定のプロセス



# 》》 パーパスの実現に向けて



## 多様化、多層化する学びに対する支援と意欲を高める教育の実現



### 子どもを取り巻く環境の変化、勉強する気持ちがわからない子どもたち

少子化が進む中で、ワーキングマザー・共働き家庭の増加など子育て環境は大きく変化しており、親の収入格差は子どもの「学び」へも影響し、教育機会の格差へとつながっています。

また、教育現場では発達障がいや不登校の児童・生徒など多様な子どもたち一人ひとりの特性に応える教育や支援ニーズが高まる一方で、長時間労働の是正など教員の働き方改革の必要性も指摘され、地域・自治体で学校のデジタル・ICT化に違いがあるなど、別の教育機会格差の問題も生じています。

さらに、学びに向かう先にある進路もまた一律なものではなく多様化が進む中で、目的や方向性を見出せずに「勉強する気持ちがわからない」という子どもたちの割合は2019年の45.9%から2022年は半数を超える60.2%へと増加(東京大学社会科学研究所・ベネッセ教育総合研究所の共同研究プロジェクトでの調査※)するなど、学習意欲の低下が子どもたちに顕著に現れていることは大きな課題となっています。

※「子どもの生活と学びに関する親子調査2022」

### ベネッセグループの強みを活かし、多様性に寄り添える教育を社会へ届ける

こうした課題に対して、ベネッセグループでは、「進研ゼミ」などで築きあげた圧倒的な顧客基盤をベースに、これまでの教育事業で培った知見やテクノロジーをもって、誰もが学べる機会を拡充しながら、一人ひとりにフィットする個別最適な学びをより多くの子どもたちへと届けることができると考えています。

また、学習支援や校務支援で多くの学校現場に採択されているソフトウェアやプラットフォームの提供等を通じて深めてきた自治体・学校とのネットワーク、さらに地域ごとに多様化する

ニーズに応えるカスタマーサクセスの追求で、教員の業務負担を削減しながら学力などが多層化する中で学校教育の次世代化にも貢献できると考えています。

これらベネッセグループならではの強みを活かし、多様な子どもたち誰もが意欲をもって学び、成長するための教育を幅広く届けながら、未来を生き抜く力をもつ子どもたちが社会全体で増えることを目指していきます。

子どもたちを軸にした社会課題に応えるため、大きく3つのテーマを掲げ、Kids & Family事業・校外教育事業・学校向け教育事業を通じて、各テーマに対応するための具体的なアプローチや取り組みを行ってまいります。

#### 圧倒的な顧客接点を通じた教育機会格差の是正と学ぶ意欲の醸成

圧倒的な顧客基盤を支える中核のサービスにおいて、より低価格で誰もがアクセスしやすい次世代モデルを開発します。また「こどもちゃれんじTV」等での、無償の良質な学びのコンテンツ配信ほか様々な情報提供を行います。



こどもちゃれんじTV

#### 学校教育の変化を支援する事業・サービス

各種テストのCBT(Computer Based Test)化や、多くの学校で活用されている「ミライシード」[Classi][EDUCOM マネージャーC4th]等のデジタルサービスを強化。教員の働き方改革に寄与し、日常学習や評価の領域で一人ひとりに寄り添った支援を行っていきます。



ミライシード・Classi

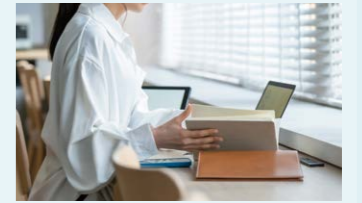
#### 子ども・家庭の多様なニーズを充足する商品

発達特性に合うICT学習支援「まるぐランド」の拡大のほか、一人ひとりの特性や課題に合う個別最適な学びを支援するサービスを拡充。ニーズが増える習い事や、不登校の児童を支える居場所作り支援にも取り組みます。



まるぐランド

## 学びを通じた企業の持続的成長と個人のキャリア開発支援



### リスキルを必要とする社会と、キャリアデザインが求められる個人

デジタル技術やAIの急速な進化によって、世界規模で仕事のあり方や求められる資質・能力が変化しています。2020年のダボス会議では、働く人の2人に1人はリスキルが必要とされ、2030年までに10億人のリスキルが提唱※されました。

日本でも少子高齢化による労働人口減少に伴い生産性の向上が求められる一方、持続的な成長やグローバル化に対応するため、スキル・知識を持つ人材育成ニーズが急速に高まっています。こうした背景から、競争力を維持しイノベーションを

おこすには人財こそが最も重要な資産であるとし、企業の「人的資本」の重要性とともに従業員のリスクリングが急務となりました。

そして、人生100年時代を生きる個人にとっては、一つの会社で長年勤めあげ定年を迎え引退するという従来のキャリア設計ではなく、変化に対応した新たなスキルを身につけ、より長期的なキャリアプランを自らデザインすることが求められています。

※ダボス会議「The Future of Jobs Report 2020」より

### “自分軸”をもって人生を歩む個人を支援し、企業が持続的に成長する力に

大きく変化する社会の中で、ベネッセグループは2015年から米国生まれのオンライン動画学習プラットフォーム「Udemy」と提携し、日本における事業運営を担いながら法人向けにもサービスを拡大。その結果、個人のみならず多くの法人向けDXやリスクリング支援においても実績を上げてきました。

これら既存事業で培ったノウハウや強みを元に、拡大しつづける「社会人の学び」市場への戦略的出資を強化。今後は、圧倒的な顧客基盤を含めたグループ内の様々なリソース・共

創のための外部パートナーとも連携しながら、新しい取り組みを積極的に展開していくことで、より多角的なリスキル支援を一貫通貫して提供していくことができると考えています。

それによって、日本の中で生涯の学びを通じて人生を開拓する人を増やし、企業の成長力が高まり社会全体へと波及する“リスクリングを通じた社会のポジティブな価値創造サイクル創出”を力強く下支えしていきます。

変化に対応する新たなスキルを習得して人生を歩む個人のキャリア開発を支援し、企業の持続的成長を実現するため3つのテーマを掲げ、大学・社会人領域の教育事業や共創パートナーとの連携による戦略的な取り組みを実施します。

#### 社会人・学生のための学びとキャリア開発支援

オンライン学習プラットフォーム「Udemy」の日本における普及を図るほか、社会人や学生のための教育やキャリア開発支援を強化。生涯を通じて様々な学びに出会い、成長しながら人生を切り拓く個人を多面的に支援します。



Udemy

#### 企業の人的資本経営を支える教育サービス提供

企業の持続的成長の鍵となる人的資本強化のため、AIを使ったリスクリング支援を世界で展開するSkyHive社との連携で、従業員個々のスキルを可視化し最適な学習を届けるなど、新たな支援を含めた教育サービスを提供します。



SkyHive社との連携

#### 個人と企業を結ぶ支援事業の拡充

労働人口が減る中でも高い潜在労働力をもつ女性に対し、2023年6月にグループインしたWaris社とともに必要な学びと就労・キャリア支援に力をいれていくなど、マッチング事業(採用・異動、就職・転職)を拡大していきます。



Waris社

## ご高齢者の“その方らしさ”の追求と 介護をとりまく構造課題の解決



### 介護人財は2040年に約69万人不足、世界に先駆け日本が直面する「超高齢社会」

少子化とともに、日本が世界に先駆け直面している「超高齢社会」の中で、深刻な問題として浮き彫りになっているのが、要介護の高齢者の増加に対する介護人財の圧倒的な不足です。第2次ベビーブームの団塊ジュニア世代が高齢者となる2040年には約69万人もの介護職員が不足するとされています。そのような中で、慢性的に働き手が足りず、仕事の負荷が高まり離職につながる、という悪循環となっており、介護職はニーズが増えているにもかかわらず人財確保は難しいのが現状です。

この問題に対し、AIやテクノロジー活用によって、サービスの質を高めながら、現場負担が軽減されることが期待されていますが、ご高齢者お一人おひとり違う身体状態やニーズに向き合い対応するための高度なスキル・知識や経験が求められる介護業務は一律的な機械化や自動化のハードルが高く、介護業界全体でDX化が遅れ、人財不足の問題はさらに深刻化しているのが実態です。

※厚生労働省「第8期介護保険事業計画に基づく介護職員の必要数について」より

### ご高齢者のQOLを高めながらロールモデルとなる人財を増やし、介護を「選ばれる仕事」に

ベネッセスタイルケアは「その方らしさに、深く寄りそう。」を事業理念に、ご高齢者お一人おひとりへの質の高い介護を追求した事業を展開しています。長年の事業運営で培ったノウハウを元に、高度な専門性をもつ優れた人財育成を推進するほか、介護の匠の知見とテクノロジー・技術をかけあわせた独自の介護DXにも注力。技術の力で暗黙知を可視化するという、業界でも未踏の取り組みを行ってきました。

また、自社にとどまらない介護業界全体の課題解決のため、

現場ニーズに応える情報をWebサイトで公開している他、医療・介護の現場を支える人財派遣・人財紹介事業も手掛け、介護人財との多面的な繋がりを拡げてきました。これらのインプットを元に、介護のリーディングカンパニーとして、人とテクノロジーの融合を進め、ご高齢者のQOLを高めながら、ロールモデルとなる介護人財を増やし、介護職を「選ばれる仕事」として社会全体の深刻な介護人財不足の課題解決へとつなげていきます。

ご高齢者のQOLを追求し、高度な専門性をもつ介護人財を育成しながらより質の高い介護サービスを実現するため、3つのテーマにおいて取り組みを強化。介護人財不足という大きな社会課題の解決に貢献してまいります。

#### 卓越したスキルを持つ介護専門 人財（マジ神）の育成、輩出

ご入居者のQOL向上に寄与する人財育成のため、質の高い介護を実践する匠である「マジ神」を育成する独自制度を推進。介護福祉士の資格取得も支援し、腕利きの介護士になりたい人を増やし、活躍するサイクルを創ります。



「マジ神」制度

#### 「マジ神」のノウハウを生かした AIソリューションの開発と展開

介護の匠の思考という暗黙知を言語化、テクノロジーとかけ合わせたAI活用を全拠点での導入を目標に拡大。経験の浅いスタッフに匠の視点でケアのヒントを提示し、より質の高い介護サービスへとつなげます。



高齢者向けホームでのAI活用

#### 介護人財不足に向けた 知見の還元と事業展開

全国の介護スタッフや介護に携わるすべての人々に向けて、情報サイト「介護アンテナ」で自社の知見を無償で公開。また、今後もつづく介護人財不足に対し、就労者と雇用者の多様なニーズを満たす新たな事業を展開していきます。



介護アンテナ

## 変革を推進する組織と人の育成



### 理念への共感を軸に、 社員の力を高め、 人的資本を強化します。

執行役員 CHRO 兼  
人財本部長  
村上 久乃



#### 「よく生きる」への共感性の高さが特徴です

私たちベネッセグループは、創業以来、「人を軸」とした事業を展開してきました。志を共にする「人」を財産とする考え方が脈々と受け継がれています。変革事業計画を実現するにあたって、社内においても「人を軸」としながら目標を実現できるチームになっていくべきだと考えています。ベネッセグループの社員の素晴らしいところは、「よく生きる」という理念

への共感性が高いこと。すべての事業領域で、お客様が「よく生きる」、「成長する」ことに関わって役立ちたいという気持ちが、社員全員に根付いているのです。理念の成り立ちについても研修等で重点的にレクチャーしていますから、それが社員の理念の理解・共感につながっています。

#### 組織力を高める鍵は、社員一人ひとりが持っている

この度、「変革を推進する組織と人の育成」というテーマがマテリアリティの一つに加わりました。この変革事業計画を実現するには、現在の組織力から相応のジャンプが必要だと考えています。今後、教育事業、介護事業とともに新領域という柱を築いていくのですが、変革のために必要なスキルやリーダーシップは、短時間で育成できるものではありません。まずは現在の自分たちはどんな組織なのかという

ことを明らかにして、足りない部分を満たしていくことが重要なテーマだと思っています。今までの経験では保有できていない能力、スキルなどをいかに保有するか。その答えは私たちが持っています。「誰もが一生、成長できる」とグループバースで謳っている会社ですから、基本的には一人ひとりの社員によるリスクで、今の能力をアップデートしていくことになるでしょう。

#### 目指す姿を実現するための具体的な施策

変革事業計画を実現するために、特に重要な施策となるのは3点です。まず「デジタル人財育成」については、すでにグループにおけるDX人財の可視化を進めています。現在は充足率の目標に向かって、各部署での充足率を高めていこうという段階にきています。2つめの「ダイバーシティの推進」については、特にジェンダーダイバーシティに注力します。もともと女性社員が多いこともあって、産休・育休の制度や男性育休制度などはいち早く導入しており、産休・育休後の女性社員の復職率も非常に高く

なっています。現在は、産休・育休を取るの当たり前、さらに子育てと仕事を両立しながらのキャリア支援を図っていくことに取り組んでいます。また、女性管理職比率の高い企業ではありますが、管理職のパイプライン強化を図りながらさらに高めていく必要があると考えています。3つめは「エンゲージメントの向上」です。当社では、ベネッセグループの理念への共感性が高いこともあり、エンゲージメントスコアも非常に高くなっています。これも当社ならではの強みですから、ますます伸ばしていきたいところです。

#### 理念への共感性の高さを活かし、社員の力で変革を実現

社内提案制度である「B-STAGE」もエンゲージメントの向上につながっています。「B-STAGE」には、新規事業提案部門と業務改革提案部門の応募枠があり、2022年度は3,427件ものエントリーがありました。現場発のアイデアや気付きから生まれた提案が、実際に事業化された事例も多数あり、グループ全体をイキイキと元気にしている良い取り組みだと自負しています。

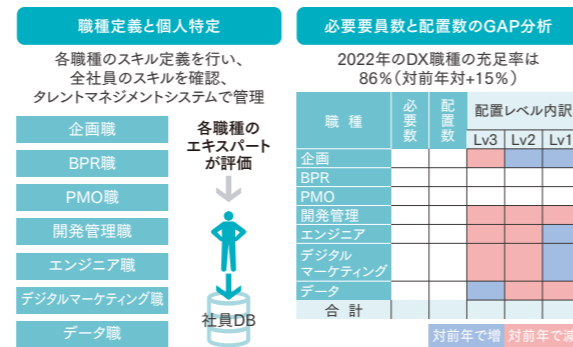
冒頭でも申し上げましたが、ベネッセグループは「人を軸」としてあります。理念に対する共感性も想像以上に高い。そこが私たちの最大の強みです。今後は、その強みを活かし、社員一人ひとりに、「もっと変わっていこう」というメッセージを届けながら、同時にマネジメントの仕組みや人事制度などを変革しながら、目標に向かって一歩一歩着実に進んでいこうと考えています。

## 変革を推進する組織と人の育成

ベネッセは変革を推進する組織と人の育成に向けて、変革に必要なスキル定義と社員のスキルを可視化し、個人の自律的なキャリア開発を尊重するラーニングカルチャー作りに取り組んでいます。

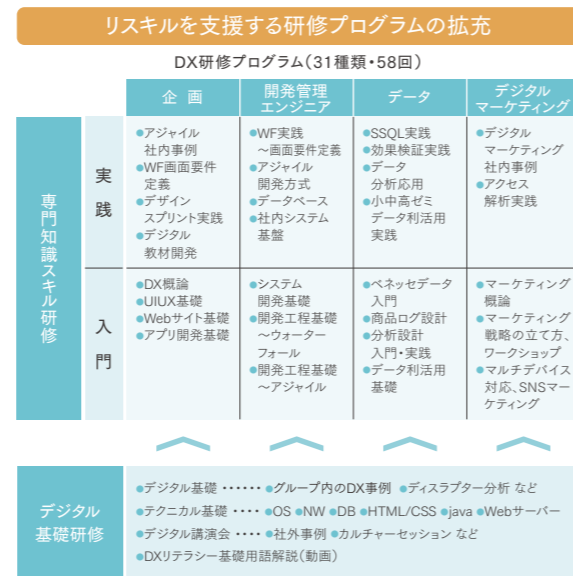
### 変革に必要なキーポジションと専門性の可視化

当社グループでは、中期経営計画の実現に向けて必要な組織能力としてデジタル人材の確保・育成を重要なテーマに掲げています。ITやデジタル活用に対する各事業のニーズが高まる中、DX人材の充足に向けて、DXの各職種のスキル定義を行い、全社員のスキルを把握するとともに、DX職種の必要数を事業ニーズから算定することでDX人材の充足状況を可視化しています。不足しているポジションについては既存社員のリスキル施策を通じて充足を進めています。



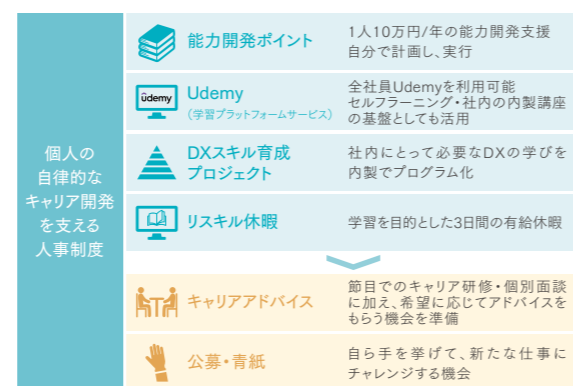
### 人材育成とキャリア支援

変革を担う人材の育成に向けて「既存社員のリスク」に力をいれて取り組んでいます。現場でのOJTに加えて社内事例を豊富に含んだ研修プログラムを受講できるようにする等の能力開発支援を行っています。研修プログラムは21万以上のコースから成るビジネス系デジタル動画のプラットフォームである「Udemy business」を用意し、従業員が自由に利用できるように環境を整備。2022年度の研修プログラムの参加者はのべ6,504人\* (前年度比180%)に上ります。また、自身のキャリアを振り返り、学びを深める機会として2022年度より「リスク休暇(年3日間)」を人事制度として設けており、初年度は522人\*が利用。組織的に取得を促進することによって、リスク(学び)が当たり前のものとなる社内風土作りを進めています。(※ベネッセコーポレーション)



### 個人の自律的なキャリア開発の尊重によるエンゲージメントの向上

社員がリスク休暇や研修プログラムによって新たなスキルや知識を身につけた後、リスクを活かした自己実現を図るため、次のキャリアの異動希望を提出できる「公募・青紙(希望部署への申告)」の制度や、節目でのキャリア研修・個別面談、希望に応じて「キャリアアドバイス」をもらう機会などを設けています。これらの制度は、社員本人の自律的なキャリア開発を尊重する方針に基づいており、元々、ベネッセグループの理念への共感性が高いことも相まって、社員から会社へのエンゲージメントを高めることにつながり、より力強く変革を推進する好循環を作り出しています。



## 持続可能な地球環境の保全



ベネッセは、社会と当社グループの持続的な成長に向けて中長期的な環境目標を策定し、環境負荷の削減と環境活動に対する外部評価の向上に積極的に取り組んでいます。

### 環境方針

ベネッセグループは2021年3月に、2011年に策定した環境方針を改定しました。商品・サービス、営業活動などにおける気候変動対策・環境配慮の推進はもとより、気候変動対策を目的とする省エネや廃棄物の削減などやリサイクルの促進、生物多様性および水資源の保全と水資源の効率化、社会に対する働きかけを実践します。

### 温室効果ガス排出削減率実績

(各年3月期)

基準年2018年からの削減率	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
スコープ1+2 (1.5°C目標)	12.0%	20.8%	30.5%	39.8%	59.3%
スコープ3 (2°C目標)	-2.7%	-3.9%	5.4%	13.8%	26.8%

(注)2023年の数値は第三者検証実施中のため、算定値の変更可能性あり

### ベネッセグループ全体の目標は以下の通り

(各年3月期)

基準年2022年	2030年	2041年
スコープ1+2	42.4%	100%

※スコープ3目標設定も準備中

### 推進体制

サステナビリティ担当常務執行役員を委員長とし、代表取締役社長を含めた常勤取締役および事業部門責任者をメンバーとするサステナビリティ推進委員会を定期開催し、環境課題を含めたサステナビリティについての課題の方針・取り組みを決定し、活動状況をモニタリングしています。委員会での活動は取締役会へ報告しています。

### 気候変動対策

(株)ベネッセコーポレーションは、従来より温室効果ガス排出量の中長期的な削減目標を設定していましたが、さらにスコープ1、2の目標をWB2°C水準から1.5°C水準に沿った削減目標に上方修正しました。この目標の達成に向けて、商品・サービスのデジタル化推進による紙使用量の削減や、出社/在宅のハイブリッド勤務化によるオフィス面積の削減、自社ビルの中長期修繕計画の実施などの施策を進めました。

### 温室効果ガス排出削減の中長期目標

(各年3月期)

基準年2018年からの削減率	毎年*	2030年*	2041年*	2050年*
スコープ1+2	4.4%	52.8%	100%	100%
スコープ3	1.23%	14.8%	—	39.4%

※削減目標はSBTi認定済

### CDPでの評価

CDPの気候変動2022年調査において、温室効果ガス排出削減や気候変動緩和・適応活動に対して優れた活動を行う企業として、リーダーシップレベル「A-」企業に選定されました。また、CDPのサプライヤー・エンゲージメント評価において、昨年度に引き続き4年連続で最高評価である「CDP2022年サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に選出されました。なお、過去のCDP気候変動の評価は以下の通りです。



### CDP気候変動評価

(各年3月期)

2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
A	A	A	A-	A-

### 生物多様性への対応

ベネッセは、生物多様性の取り組みを進めるために、調達方針を定め、資材の調達、製品の設計、運送方法の検討、リサイクル・リユースの活動を進めています。

### 経団連生物多様性宣言イニシアチブへの賛同

「経団連生物多様性宣言イニシアチブ」に賛同し、生物多様性への取り組みを進めています。





》》 持続可能な地球環境の保全

》 TCFD提言に沿ったシナリオ分析を実施

ベネッセグループは2019年に日本国内の教育事業者として初めてTCFDの提言に賛同を表明しました。国内教育事業について、TCFDの提言に沿ったシナリオ分析を実施し、気候変動によるリスク・機会の事業への影響分析を深化しています。

分析にあたり、影響度 1億円以上：影響(大) 10百万円以上～1億円未満：影響(中) 10百万円未満：影響(小)  
 発生確率-移行リスクの場合 3:すでに顕在化/将来の見通しがある 2:一部で顕在化/可能性がある 1:潜在的/可能性は低い  
 物理的リスクの場合 3:数年に1回 2:10年に1回 1:100年に1回と設定。以下、影響度大、発生リスク3・2を記載

リスク・機会分析評価

自社に影響のあるリスクと機会について、発生確率と影響度の2軸から分析を行っています。

移行リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>代替素材へ変更(再生プラスチックなど)</li> <li>配送料の高騰(トラック便)</li> <li>エネルギー価格の高騰</li> <li>消費者の環境意識への期待に応えられない場合のレピュテーションリスク</li> </ul>
物理リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライヤーからの調達不全</li> <li>物流網の停止による発送方法の変更</li> <li>物流拠点の深刻な被害</li> <li>環境の変化、感染症の拡大などによる物流網の再構築</li> </ul>
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>消費者の環境意識の変化</li> <li>環境の技術革新による競争優位性</li> <li>グローバルな環境保全活動への取り組み</li> <li>レジリエンスの高い物流基盤</li> </ul>

今後の戦略・取り組み

気候変動によるリスク・機会分析の結果を踏まえ、以下の戦略・取り組みを推進しています。

移行リスク	CO2削減を配慮した代替素材の検討、資源循環への取り組み(リサイクル)、デジタル教材の定着による配送費の削減、省エネなどのオフィス活動などによるGHG排出量削減、再生可能エネルギー導入目標設定と取り組み推進、タブレットBYOD検討 など
物理リスク	生産拠点の分散化、代替輸送手段の確保、物流拠点の水害対策の強化などによるリスク低減
機会	消費者の変化を踏まえた新たな環境教育の推進、環境技術革新の商品・サービス・マーケティング活動への反映 など

》 事業での取り組み 環境教育支援

ベネッセでは早くから環境教育支援に取り組んでいます。「ベネッセSTEAMフェスタ」は全国の中高生の探究的な学びの交流イベントであり、なかでもSDGsは人気テーマとなっています。調査や実証研究だけでなく、アプリ開発などを行う生徒もいます。2022年度は2023年3月18、25日に開催し、環境問題へ挑戦する中高生も多数参加しました。



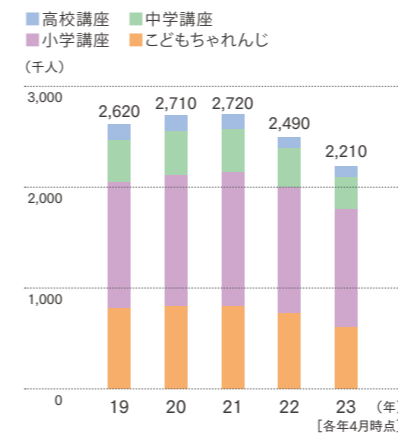
「ベネッセSTEAMフェスタ」

気候変動への対応の詳細については、以下のWebサイトをご覧ください。  
<https://benesse-hd.disclosure.site/ja/themes/148#1002>

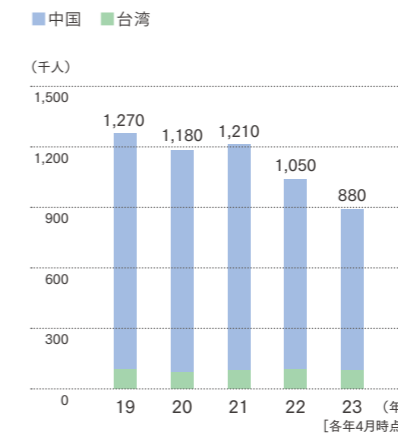
非財務ハイライト

事業関連

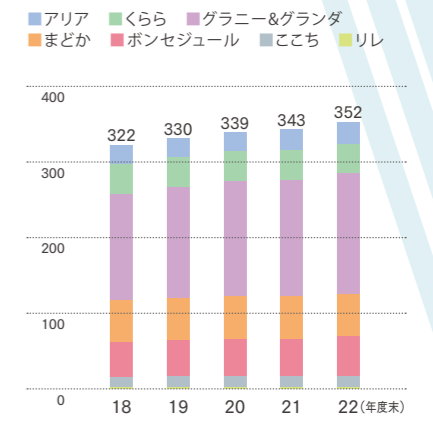
「進研ゼミ」「こどもちゃれんじ」4月会員数(国内)



「こどもちゃれんじ」4月会員数(海外)

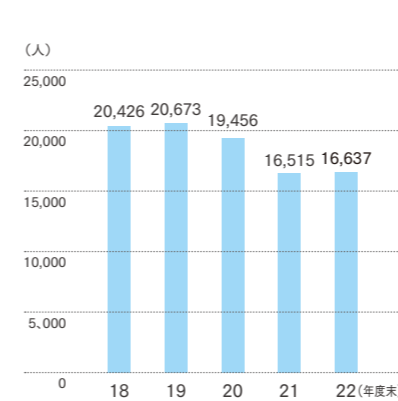


高齢者向けホームおよび住宅数



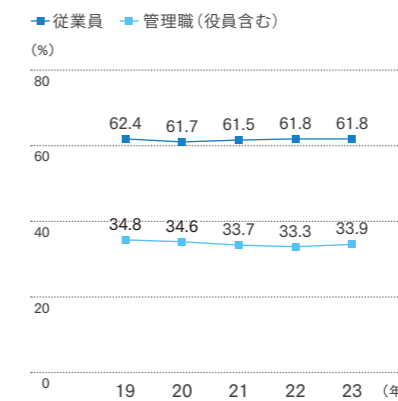
人財

連結従業員数



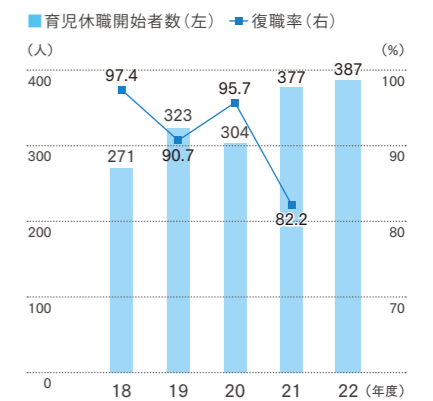
(注)2021年度中にBerlitz Corporationを売却しました。

従業員・管理職などに占める女性比率



(注)ベネッセコーポレーションとベネッセスタイルケアの合計

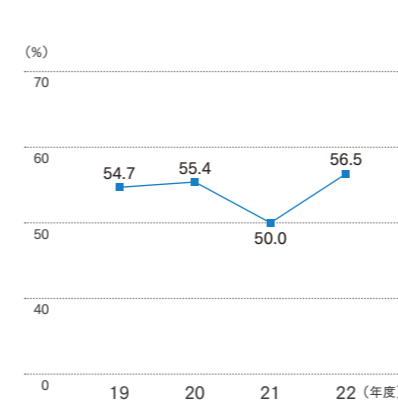
育児休職開始者数/復職率



(注)ベネッセコーポレーションとベネッセスタイルケアの合計

人財

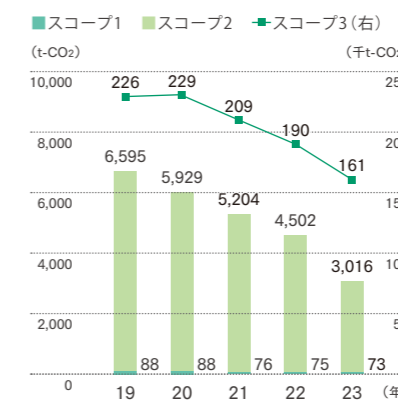
男性育児休業取得率



(注)ベネッセコーポレーションとベネッセスタイルケアの合計

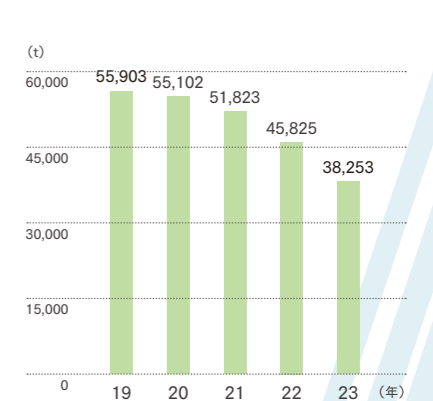
環境

GHG排出量



(注1)GHG排出量はベネッセコーポレーション単体  
 (注2)2023年の数値は第三者検証実施中のため、算定値の変更可能性あり

紙使用量



(注)紙使用量は、オフィス使用を除いて集計

ESG関連の最新データについては、以下のWebサイトをご覧ください。  
<https://benesse-hd.disclosure.site/ja/themes/168>

CHAPTER  
03

「一生成長する力」で、  
人生100年時代を支えていく。

【価値創造報告】

一つひとつの活動をさらに練り上げ、磨きをかける。  
新たな挑戦に臆することなく前進する。  
それぞれのライフステージごとの理想の姿を叶えるべく、  
ベネッセグループは、新たな価値を創造しつづけています。

# At a Glance

志をもって、「人」に関わる社会課題に向き合い、お客さまの「Benesse=よく生きる」を支援する企業でありつづけるために。当社グループは、国内教育、グローバル教育、介護・保育、生活の分野で、人のライフステージに沿ったさまざまな社会課題の解決に取り組んでいます。

校外学習事業、学校向け教育事業、および大学・社会人事業を行っています。

国内教育	<p>連結売上高構成比</p> <p><b>50.8%</b></p> <p>2023年3月期</p>	<p><b>校外学習事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>小学生から高校生を対象とした通信教育講座「進研ゼミ」や、東京個別指導学院、鉄緑会、英語教室「BE studio」等の塾・教室の運営。</li> </ul>	<p>《主な事業会社》</p> <p>(株)ベネッセコーポレーション、(株)東京個別指導学院、(株)アップ、(株)東京教育研(鉄緑会)、(株)ベネッセビースタジオ</p>	<p>《主な取り扱い商品とサービス》</p> <p>進研ゼミ、チャレンジスクール、EVERES、東京個別指導学院、研伸館、開進館、個別館、お茶ゼミ、BE studio、Route H、鉄緑会、ベネッセサイエンス教室、ベネッセ文章表現教室</p>	<p>国内教育売上構成比</p> <p>塾・教室 21.0%</p> <p>進研ゼミ 45.0%</p>
	<p>学校向け教育事業</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高校生を対象とした大学入試模擬試験「進研模試」や、学習・進路指導教材「スタディーサポート」「進路マップ」、英語能力テスト「GTEC」、小・中学校のICT教育支援サービス「ミライシード」、学校教材としてのドリルやテストなどを提供。</li> <li>クラウド型学習支援・校務支援サービス等の提供。</li> </ul>	<p>《主な事業会社》</p> <p>(株)ベネッセコーポレーション、Classi(株)、(株)EDUCOM</p>	<p>《主な取り扱い商品とサービス》</p> <p>進研模試、スタディーサポート、進路マップ、GTEC Junior、GTEC、Classi、ICTサポート、ミライシード、Literas、プラス、EDUCOM、EDUCOM マネージャー</p>	<p>学校向け教育 23.2%</p>	
	<p>大学・社会人事業</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社会人向けオンライン教育プラットフォーム事業「Udemy」の運営</li> <li>留学支援サービス事業</li> <li>大学支援事業</li> <li>キャリア形成支援サービス事業</li> </ul>	<p>《主な事業会社》</p> <p>(株)ベネッセコーポレーション、(株)進研アド、(株)ベネッセi-キャリア</p>	<p>《主な取り扱い商品とサービス》</p> <p>マナビジョン、doda、GPS-Academic、GPS-Business、Udemy、Udemy business、STUDY HACKER ENGLISH、ベネッセ海外留学センター、GLOBAL LEARNING CENTER</p>	<p>大学・社会人 9.6%</p> <p>(注)その他:1.2%</p>	

Kids & Family	<p>連結売上高構成比</p> <p><b>16.5%</b></p> <p>2023年3月期</p>	<p>幼児向け通信教育講座「こどもちゃれんじ」を中心に、日本、中国、台湾などで展開しています。</p> <p>【日本】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>幼児向け通信教育講座「こどもちゃれんじ」「こどもちゃれんじEnglish」および関連事業の運営</li> <li>雑誌の出版(妊娠・出産・育児雑誌「たまごクラブ」「ひよこクラブ」、生活情報誌「サンキュ!」、直販雑誌「いぬのきもち」「ねこのきもち」)</li> <li>「たまひよShop」「たまひよの内祝い」などの通信販売事業</li> </ul> <p>【中国】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>幼児向けを中心とした通信教育講座事業、及び教室事業の運営</li> </ul> <p>【台湾】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>幼児向けを中心とした通信教育講座事業の運営</li> </ul>	<p>《主な事業会社》</p> <p>(株)ベネッセコーポレーション、倍楽生商貿(中国)有限公司</p>	<p>《主な取り扱い商品とサービス》</p> <p>たまひよ、こどもちゃれんじ、こどもちゃれんじ English、Worldwide Kids、乐智小天地、巧運智、サンキュ!、いぬのきもち、ねこのきもち</p>	<p>Kids &amp; Family売上構成比</p> <p>国内こどもちゃれんじ講座 29.0%</p> <p>海外こどもちゃれんじ講座 40.1%</p> <p>その他 30.9%</p>
---------------	---	--	--	---	--

介護・保育	<p>連結売上高構成比</p> <p><b>32.2%</b></p> <p>2023年3月期</p>	<p>入居介護サービス事業を中心に、在宅介護、配食、介護相談、看護師・介護士の人財紹介・派遣事業、保育園・学童の運営などを行っています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>入居介護サービス事業：高齢者向けホーム(「アリア」「くらら」「グラニー&amp;グランダ」「まどか」「ボンセジュール」「ここち」合計6シリーズの高齢者向けホーム及びサービス付き高齢者向け住宅「リレ」)の運営</li> <li>在宅介護サービス事業：通所介護サービス事業・介護研修事業、保育園・学童運営事業、看護師・介護士の人財紹介及び派遣事業、配食サービス・介護食事業、介護相談窓口事業</li> </ul>	<p>《主な事業会社》</p> <p>(株)ベネッセスタイルケア、(株)ベネッセMCM、(株)ベネッセパレット、(株)ベネッセシニアサポート、(株)ハートメディカルケア</p>	<p>《主な取り扱い商品とサービス》</p> <p>アリア、くらら、グラニー&amp;グランダ、まどか、ボンセジュール、ここち、リレ、ベネッセのおうちごはん、ベネッセの介護相談室、看護師・介護士お仕事サポート、ハートベジ、介護求人ナビ、ベネッセの保育園、ベネッセの学童クラブ</p>	<p>介護・保育売上構成比</p> <p>入居介護サービス 85.0%</p> <p>その他 15.0%</p>
-------	---	--	--	---	--

## 国内教育事業



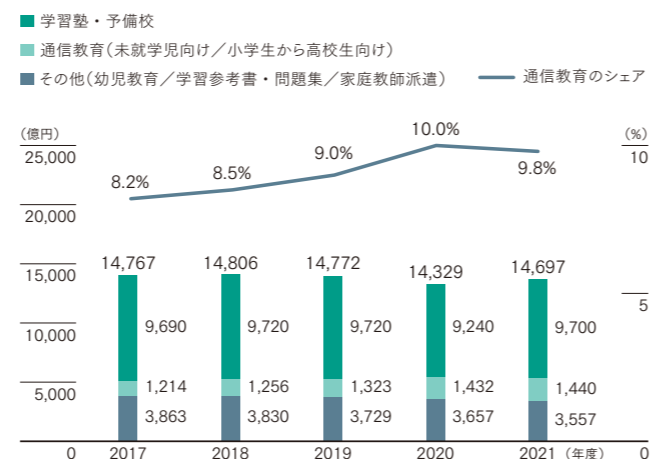
## Market

日本国内の年間出生数は1975年に200万人を割り込んでから減少を続けており、2022年には、80万人を切る水準となっております。今後も少子化は進行し、年間出生数は年平均1.0%程度減少することが見込まれています。

校外学習市場は、この少子化トレンドのなかでも近年横ばいで推移してきましたが、2020年度の市場規模は新型コロナウイルス感染症拡大の影響で学習塾などの業績が落ち込みました。2021年度においては、コロナ禍における事業活動の継続や、オンラインの併用などによるサービス提供体制の確立などにより、1兆4,697億円と前年度比プラス成長で推移しました。\*

また、少子化により、いわゆる大学全入時代を迎え、入試形態も多様化するなか、子どもやその保護者の学習に対するニーズが多様化していること、さらに、新型コロナウイルス感染症の拡大を契機に右記の従来の校外学習市場の調査ではつかみ切れていない新たなデジタル商品・サービスも登場しており、企業間の競争が激化しています。デジタル化の動きは学校活動においても同様であり、GIGAスクール構想を背景にその動きはますます加速しています。

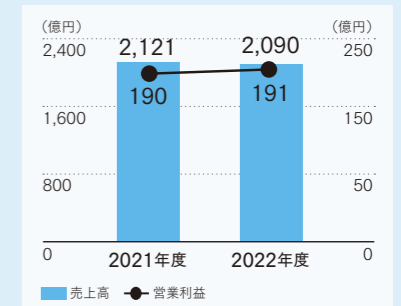
## 校外学習市場の推移



\*出所：株式会社矢野経済研究所「教育産業白書2022年版」をもとに当社算出、作成

## 2022年度概況

国内教育事業の売上高は、2,090億円と、前期比1.4%の減収となりました。減収の主な要因は、大学・社会人事業の受注増があったものの、「進研ゼミ」において延べ在籍数減少による減収があったことです。営業利益は、減収による減益があったものの、「進研ゼミ」における販売費の効率化や前期に実施した教科書改訂対応のための費用の剥落等の費用減により、191億円と、前期比0.4%の増益となりました。なお、2023年4月の国内通信教育講座「進研ゼミ」の会員数は160万人と、前年同月比14万人の減少となりました。



## 校外学習事業

## 事業の概況と今後の展望

子どもの学習意欲の喚起と  
多様な学びのニーズに応えるため  
商品・サービスを強化

常務執行役員  
ベネッセコーポレーション 校外学習カンパニー長  
成島 由美

校外学習カンパニーでは、通信教育事業や塾・教室事業を通して、子どもの学校外での学びを総合的に支援しています。

通信教育講座「進研ゼミ」は、160万人の会員の学習履歴や系統だった豊富なコンテンツ資産、約8,000人の赤ペン先生や約1,500人の高校別担任コーチなどの「人」による指導・サービス提供能力・基盤など、他社にない大きな強みを有しています。長年にわたる事業展開で培ってきたこの強みと、近年注力しているデジタルによる個別化への取り組みを掛け合わせ、会員個々の興味・関心や学習進度、学力レベルに応じた教材やプログラムを提供することで、会員の継続利用率を高め、延べ在籍数の維持・拡大を図っています。しかし、2022年度は、少子化の加速に加え、ニーズの多様化や学校教育の転換、子どもの学習意欲の低下により、年間の延べ在籍数は減少する結果となりました。

今後、進研ゼミ事業は、教材・サービスのさらなる強化をすることで、子どもの学習意欲を喚起するとともに、多様な学びのニーズに対応した商品・サービスの開発・提供をしていきます。

一方、塾・教室事業は通信教育事業や学校事業とは異なり、「リアルな場」で生徒に直接教育サービスをご提供する事業です。現在グループ会社5社を通じて、学習塾や英語教室の運営を行っています。



2022年度は年内入試拡大の影響を受け、高校生を中心に在籍者数は対前年で減少しました。校外学習市場では、中学受験ニーズが都市部を中心に高まっており、ベネッセでも2023年2月に中学受験専門教室である「進学館ルータス」を渋谷に開設しました。また、京都の公立高校受験や公立中高一貫校受験において高い合格実績を有する京都洛西予備校をグループインするなど、幅広い進学ニーズへの対応を進めています。

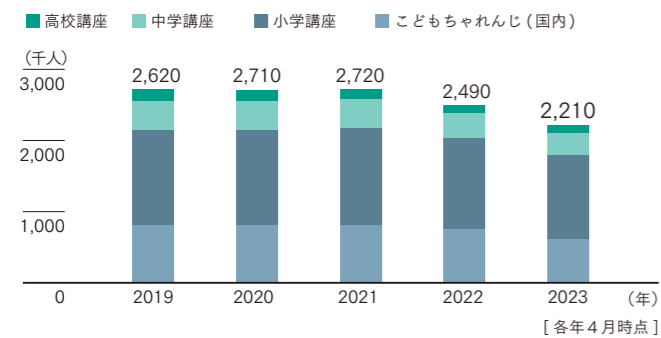
さらに、通信教育である「進研ゼミ」とリアルな場である「教室」の「OMO」(オンラインとオフラインの融合)により、ベネッセグループの校外学習のアセットを最大限活用し、新しい校外学習の形を模索してまいります。

国内教育事業

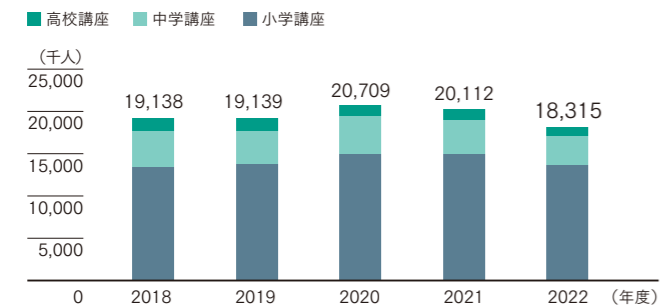
》 校外学習事業

関連する事業データ

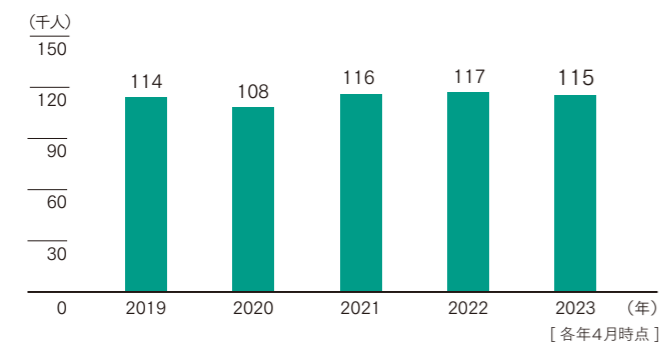
「進研ゼミ」「こどもちゃれんじ」4月会員数



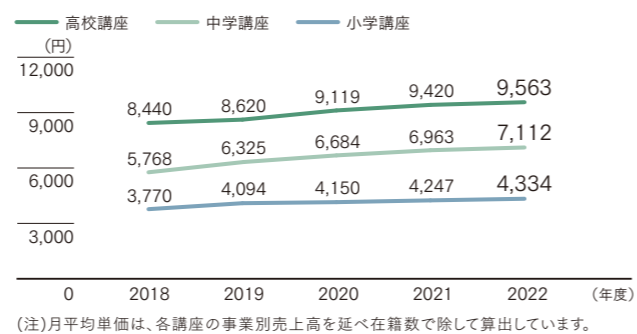
「進研ゼミ」延べ在籍数



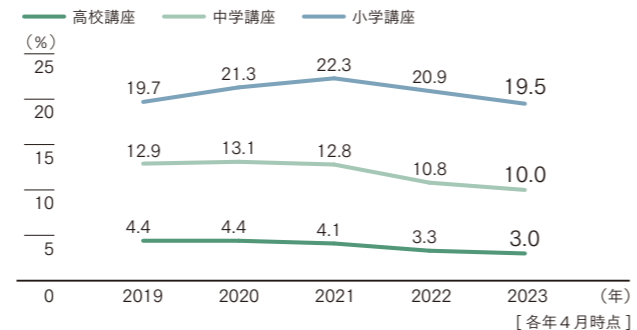
塾・教室 4月在籍数



「進研ゼミ」1人当たりの月平均単価



「進研ゼミ」人口に占めるシェア



》 学校向け教育事業

事業の概況と今後の展望

小中学校におけるGIGAスクール構想への対応と高校のニーズに合わせた商品強化により、公教育のパートナーとしてのポジションを維持・強化していく

執行役員  
ベネッセコーポレーション 学校カンパニー長  
田村 隆憲

学校向け教育事業においては、高校生を対象とした大学入試模擬試験「進研模試」や、学習・進路指導教材「スタディーサポート」「進路マップ」、英語能力テスト「GTEC」、小中学校のICT(情報通信技術)学習支援ソフト「ミライシード」、学校教材としてその他、ドリルやテスト等を、また、Classi(株)及び(株)EDUCOM(エデュコム)において、クラウド型学習支援・校務支援サービスを提供しており、「公教育の頼れるパートナー」

としてのポジションを維持・強化していくことを目標に据えています。デジタル化への取り組みを加速し、「カバー分野の広さ」「解決策の多様さ」「提案の速さ」の面で対応力を高め、学校・自治体が抱える個別の課題に応えることで事業の成長を目指しています。

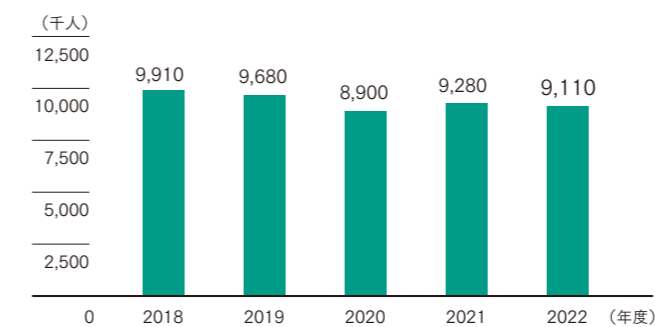
小中学校領域ではGIGAスクール構想によってPC・タブレットの導入が進むなか、2022年度もICT学習支援ソフト「ミライシード」の採用校数が引き続き拡大しました。

一方、日本全国の約9割の学校と取引のある高校領域では、少子化や年内入試の拡大により「進研模試」等のアセスメントの受験者数が減少傾向にあります。従来からの強みであるアセスメント事業に加え、進路が多様な生徒たちを抱える学校への商品を強化し、各校のニーズに合わせたサービスを提供していくことで、競争力を維持・強化していきます。

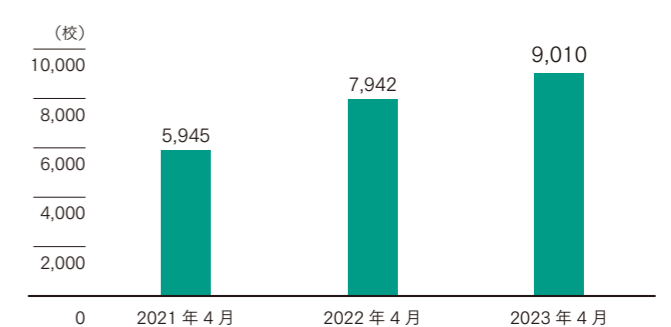


関連する事業データ

「進研模試」など延べ受験者数



「ミライシード」の採用校数



## 国内教育事業

## 》》 大学・社会人事業

## 事業の概況と今後の展望

## 企業と個人のリススキル支援とHR事業を一気通貫で提供する事業モデルの構築を目指す

常務執行役員  
ベネッセコーポレーション 大学・社会人カンパニー長  
山崎 昌樹

ベネッセグループでは、新領域を長期的な利益成長の牽引役と位置付け、拡大に力を入れています。中でも大学・社会人事業は最大の成長領域と位置付けています。

DXやGXの進展などの社会の大きな変化に伴い、世界的に仕事の在り方や求められるスキルが大きく変容しています。また、日本においては少子高齢化による労働力人口の減少や人生100年時代の到来もあり、「誰もが一生にわたり、学び・キャリアを構築できる社会づくり」への要請が高まっています。持続的な成長に向けた企業の人材投資・育成強化の動きの広がりや、政府の

リスキリングに対する投資の方針等が後押しし、日本におけるリスキリング市場は2030年に向けて大きく拡大していくと見込んでいます。

このような中、大学・社会人事業の売上高は2022年度の200億円から、2030年度には1,000億円まで拡大させようと考えています。ベネッセコーポレーションが日本での販売を手掛けている学習プラットフォーム「Udemy」は順調に拡大しており、現在日本での導入社数が1,300社超、利用者数が140万人超と、リスキリング事業を拡大していく上での強い顧客基盤となっています。「Udemy」を起点としながら、M&Aや他社との提携も進め、企業と個人のリススキル支援とマッチングを一気通貫で提供する事業モデルの構築を目指していきます。



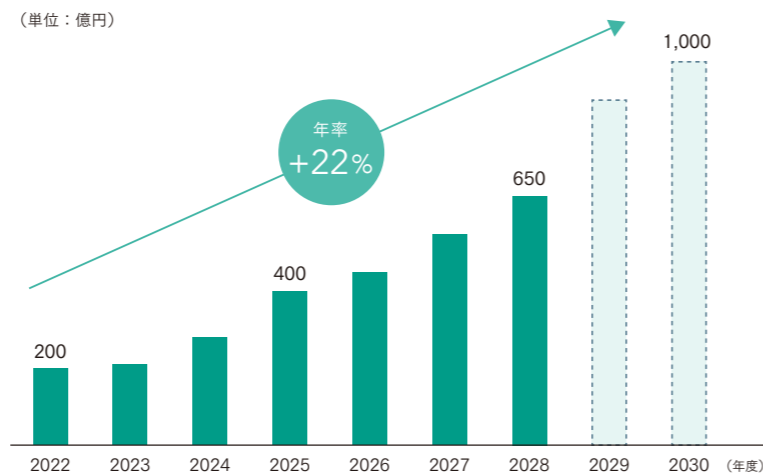
## 関連する事業データ

## 「Udemy」の国内顧客基盤



※経産省の「人的資本経営の実現に向けた報告書～人材版伊藤レポート」の19社

## 大学・社会人事業の売上計画



## 特集 | 大学・社会人事業

## 「Udemy」を起点とした新たな成長への挑戦

## 》》 社会と人生を豊かに

人生100年時代の中、現在の日本は欧米諸国と比べて、「人生を豊かにする学び」が不足しています。大学生はもちろん、社会人になっても学び続けることができ、それぞれが思い描くキャリアや生き方を叶える機会が生まれる、今の世の中に求められているラーニング・カルチャーを根付かせたい。そんな想いで、大学・社会人領域にある社会構造課題の解決に真正面から向き合っていくため、当社は2022年4月に「大学・社会人カンパニー」を新設し、そのパーパスを「一生涯の学びを通して、社会と人生を豊かに」と定義しました。

## 》》 米国Udemy社との業務提携

「最新学習歴を誇れる社会」を実現するための取り組みの一つが「Udemy」です。当社は、2015年に世界最大級のオンライン教育プラットフォームを運営する米国Udemy社と事業提携。日本の社会人を対象に、世界水準の最先端スキルの提供を開始しました。「Udemy」は、世界中の「教えたい人(講師)」と「学びたい人(受講者)」をオンラインでつなぐサービス(以下、CtoC(個人間取引))で、スキマ時間にPCやスマートフォンなどからアクセスし、自分に必要な学習をすることができます。当社では、個人向けのプランの他、多岐にわたるビジネスに厳選した講座が受講できる法人向けサービス「Udemy Business」を展開しています。

## 》》 国内1,300社以上の企業で導入、140万人以上の利用者数

当社が国内展開する「Udemy」の強みは、CtoCならではのコンテンツの提供スピード、実務に直結する講座体系、そして種類の幅広さです。テクノロジーはもちろん、コーチングや1on1に関する講座、メンタルヘルスの講座など、ビジネスコミュニケーションから健康まで、あらゆる分野で最先端の情報を得ることができます。例えば生成型AIに関するカリキュラムは、海外で話題になっているときからすでに講座がありました。加えて常に新鮮な情報へとアップデートされており、一歩先を学べる機会を提供しつづけることができます。これは、コンテンツを自ら企画して発信するというCtoCならではの長特長でもあります。

2023年6月時点で、法人向けサービス「Udemy Business」は大手か

今、日本の「社会人」に必要なものは...

自律的にキャリアを拓く  
スキルの習得



リススキルを評価・推奨する  
組織風土の醸成

ラーニング・カルチャー＝誰もが主体的に学び続けられる文化

最新学習歴を誇れる社会へ

世界最大級のオンライン教育プラットフォーム

〈個人向け〉

udemy

〈団体・組織向け〉

udemy business

ら中小企業まで、国内1,300社超の企業様にご利用いただいております。個人向けサービスの「Udemy」と合わせて利用者は140万人を超えています。採択の理由の一つとしては、あらゆる業界の企業様が、DX人材の育成という共通課題を抱えているからと分析できます。また、コロナ禍以降オンラインによる研修方法を希望される場合が多く、柔軟な使い方ができる「Udemy」をお選びいただくことにつながっています。全国のどんな場所からも、高いクオリティのカリキュラムを学ぶことができるという「Udemy」の魅力の証でもあります。今後も業界や企業規模問わず、企業様にとってより使いやすい機能を整備することで、利用者様のニーズにお応えしてまいります。

## 特集 | 大学・社会人事業

## 》》》 「Udemy」から発展した自治体リスクリングネットワーク

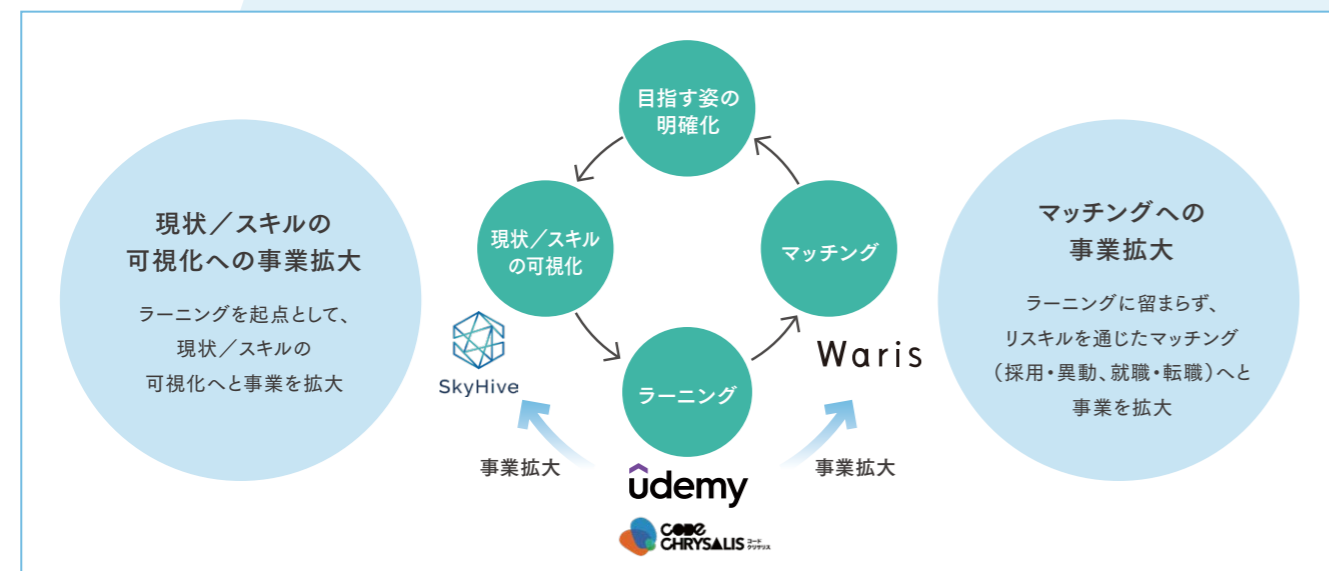
当社では、自治体様のリスクリングにも注目し、2023年5月「全国自治体リスクリングネットワーク」を設立しました。以前より自治体様にも「Udemy Business」を導入いただいていたが、その際に企業様とはまた異なる、自治体様ならではの課題が顕在化しました。それらへの対応策として、リスクリングにチャレンジする自治体様の知見やノウハウを共有し合うことができればという発想から始めたものです。

具体的な活動としては、リスクリングを行なっている自治体様の挑戦事例や成功事例などを自社発行の情報冊子で積極的に発信しています。また、著名人や専門家によるウェビナーを通じた情報提供や、自治体様同士のネットワーク強化に寄与する意見交換会なども実施しています。今後、このような取り組みはよりニーズが高まってくるでしょう。当社がその仕組みをご提供する架け橋となれればと考えています。

## 》》》 リスキル支援を一気通貫で提供することが可能に

大学・社会人事業として目指す姿は、「Udemy」によって企業・個人のラーニング部分を担い、リスキル支援を行うことで、企業や個人のニーズをマッチングしていくことです。これは企業 (To B) や個人 (To C) に限らず、行政 (To G) や学校 (To S) においても需要が伸びている分野であり、当社が蓄積してきた豊富なノウハウを活かすことで確実に応えられる事業です。さらに、現在は「Udemy」を中心としたラーニングを起点に、SkyHive社への

出資、Waris社のグループインを実現することで事業を拡大しています。SkyHive社は、世界最大級の労働市場情報のデータベースを保有する企業で、スキルの可視化の事業を担います。Waris社は、女性のリスクを通じたマッチング (採用・異動、就職・転職) へと事業を拡大させる重要なポイントとなる企業です。これにより、人的資本経営に必要なすべてのリスキル支援を一気通貫で提供可能となります。



## 》》》 理想的なラーニングカルチャーの先の可能性

2022年10月、政府がリスクリングに対して5年で1兆円の投資をすると表明しました。これは「Udemy」を起点とした当社の事業の追い風となることでしょう。大人の方々が学びたいと思った時に、気軽に、手軽に、しかも実践的で実用的な学びが手の届くところにある。そんな理想的なラーニングカルチャーを、私たちは

「Udemy」を通して、築き上げていきます。また、その先には、「Udemy」を通じて得られるデータを活かしたビジネスモデルも考えられます。どんな人が、どんな学びに関心を示し、実際にどう行動したか。そのデータから展開できる事業の可能性は計り知れないものがあると考えています。

## 「最新学習歴を誇れる社会」を叶えるために。

ベネッセコーポレーション  
社会人教育事業本部 本部長  
Udemy日本事業責任者  
飯田 智紀



## 》》》 ベネッセの底力を証明した「Udemy」の立ち上げ

「Udemy」はグローバルパートナーとの新規事業開発であり、一般的には多くの日系企業が苦戦しているビジネスモデルでもありました。もちろん私たちも「Udemy」の立ち上げまでには時間も労力もかかり、試行錯誤をしていた時期が1年弱ほどありました。当初は「Udemy」の国内展開を含めて13件ほどの新規事業プロジェクトに取り組んでいましたが、その中でも「Udemy」は手応えを感じ

たプロジェクトの一つです。その後、実際に多くの企業様や個人様に採択いただけるプラットフォームへと成長しました。結果的に、新しい連携によるイノベーションを可能にする能力、かつそれを新規事業で立ち上げられる能力がベネッセにあるということを立証できたと思います。

## 》》》 私たちは社会的な価値創造を担っていく企業

おかげさまで変革事業計画を発表して以来、多くの企業様からお問い合わせをいただいています。この度の変革事業計画によって、どういふビジョンをどう実現しているのかを示すことができたと思っています。今後、複数の企業様との連携が実現した場合には、ベネッセがどんな役割を担っていくかをさらに突き詰めて考えていきたいです。「Udemy」の場合は、コブランディングというスタイルで、ベネッセと「Udemy」を併記しています。時には黒子として、時には前に出てと、使い分けながら対応していくことが大事であると考えています。そういった

意味では「最新学習歴を誇れる社会」という理想が結実した時、それをベネッセの功績だと言われなくても良いと思っています。つまり、世の中の理想を実現するための下支え的存在や、社会全体のウェルビーイングの実現をサポートする役割を、私たちベネッセが担っていく。それも一つのベネッセの在り方ではないかとも思うのです。もちろん企業体ですから、社会的な価値創造を果たしつつ経済的な価値がついてくるのが理想です。



## 》》》 人的資本経営の実現をワンストップで支えていきたい

私たちは今、「最新学習歴を誇れる社会」を目指すために、学びのインフラを構築していこうと取り組んでいます。「Udemy」を起点に、大学・社会人事業の基盤をつくり、領域を次第に広げていく。これによって多くの企業様が抱える課題「人的資本経営の実現」についても、当社がワンストップでご支援できると考えています。これからの私たちにぜひご期待いただきたいです。



## Kids & Family事業



## Market

### 日本

少子化の進行やコロナ禍を経て、子どもの教育に対する親のニーズは大きな変化を見せています。

従来、日本国内の幼児教育市場においては紙の教材が重視される傾向がありましたが、親世代の価値観・社会の変化とともに、タブレット学習を中心にデジタルツールを活用した教材の普及が進んでいます。また、女性の就業率や4年制大学卒比率の上昇を背景に幼児期の子どもへの学習ニーズは多様化、個別化し、英語教育やSTEAM等へのニーズも高まっています。

### 中国

中国においても、少子化が急速に進んでいます。2022年には年間出生数が6年連続で前年を下回り、1,000万人の大台を割り956万人と、直近のピークである2016年の1,786万人から約5割減少し、2023年もさらなる減少が見込まれています。

少子化の要因の一つとして、過大な教育費の負担が挙げられており、2021年7月に、義務教育段階における学生の宿題と校外教育の負担の軽減を目的とした「双减政策」が発表されました。

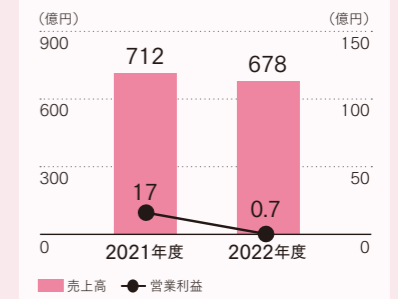
当政策には義務教育段階における塾などの教育事業者の規制が盛り込まれており、コロナ禍による外出規制による影響も合わせ、事業規模縮小や撤退が相次いでいます。

一方で消費者の教育熱は引き続き高く、幼児向けの素養教育などのニーズは維持されると想定されます。

これらの影響により、中国においても、幼児期の子どもへの教育ニーズは多様化、個別化するとともに大きな変化を見せています。

### 2022年度概況

Kids & Family事業の売上高は、678億円と、前期比4.7%の減収となりました。減収の主な要因は、円安による為替換算時のプラス影響があったものの、中国のゼロコロナ政策により事業活動を一時停止したこと等により中国の「こどもちゃれんじ」において延べ在籍数減少による減収があったこと、及び国内の「こどもちゃれんじ」において延べ在籍数減少による減収があったことです。営業利益は、国内教育事業との間で販売費の負担額の見直し等による増益があったものの、減収による減益等により、7千万円と、前期比95.9%の減益となりました。



### 事業の概況と今後の展望

#### 多様化するニーズに対応し、LTV向上を目指します。

執行役員  
ベネッセコーポレーション Kids & Family カンパニー長  
西村 俊彦

Kids & Family事業は、子どもたちの発達段階に応じた生活習慣や知識の習得に役立つ通信教育講座「こどもちゃれんじ」を事業の柱としており、この事業を日本、中国、台湾で展開しています。

2022年度は、日本においては、加速する少子化、経済環境の変化、ニーズの多様化を受けて、延べ在籍数は減少した一方で、価格改定による1人当たり単価の上昇やコスト削減等により、

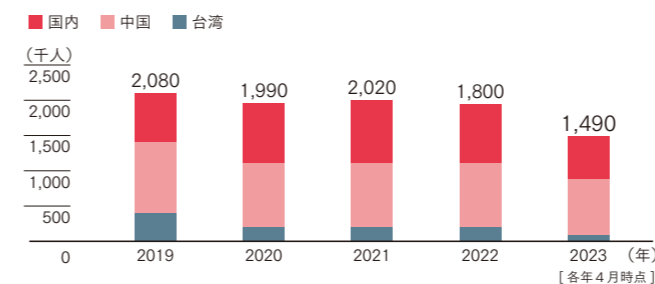
営業利益は増加しました。今後も顧客ロイヤリティの獲得による継続利用率向上を軸に、商品を価値・価格で複層化し、多様化するニーズに応えるとともに複数利用を促進し、少子化が進むなかでも成長を目指します。

中国においても、2022年度は、急激な少子化に加え、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴うロックダウンの影響を販売、配送などで受けたことにより、延べ在籍数が減少しましたが、足元は双减政策による競争環境の緩和も見られます。これらの環境変化を受けた幼児教育に対する顧客ニーズの多様化、個別化に対応する商品の進化とともに、素養教育である「こどもちゃれんじ」の会員数の回復とLTV（顧客生涯価値）の向上を目指してまいります。

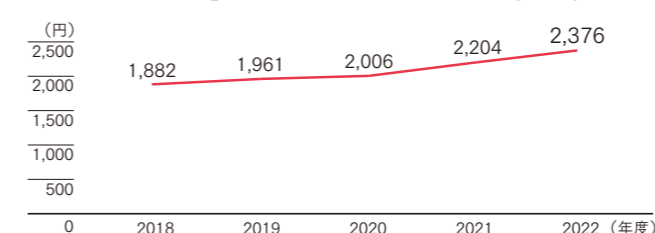


### 関連する事業データ

#### 「こどもちゃれんじ」4月会員数

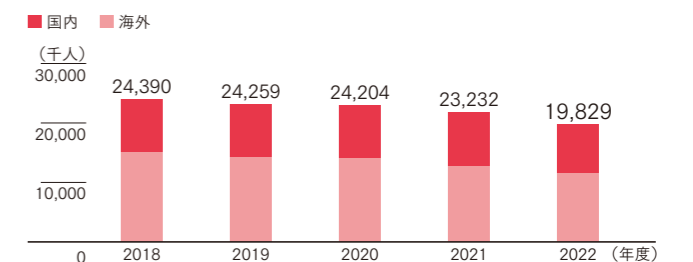


#### 「こどもちゃれんじ」1人当たりの月平均単価（国内）

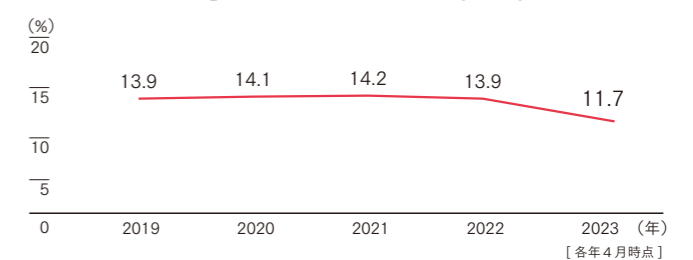


(注) 月平均単価は、講座の売上高を延べ在籍数で除して算出しています。

#### 「こどもちゃれんじ」延べ在籍数



#### 「こどもちゃれんじ」人口に占めるシェア（国内）





介護・保育事業



Market

日本国内では、高齢者人口の増加にともない介護ニーズが年々増加しています。政府は、介護問題の解決に向けて2000年に社会保険方式を採用した介護保険制度をスタートし、これ以降、国内の介護市場<sup>※1</sup>は急速に拡大してきました。

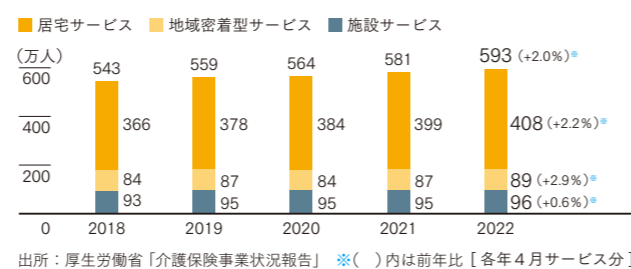
2020年度の介護給付費は、前年度比2.6%増加の10.2兆円、2022年4月時点の介護保険サービスの受給者数は、前年比2.0ポイント増加の593万人となりました。65歳以上の高齢者が全人口に占める割合<sup>※2</sup>は、2022年9月15日時点で前年比0.3ポイント増加の29.1%となっており、2040年には高齢化率が35.3%に達する見込みです。

少子高齢化や人生100年時代を迎えるなか、高齢者のQOL向上や介護サービスの担い手不足という社会課題の解決のため、介護業界にもデジタル技術を活用したサービスの質向上や効率化が求められています。

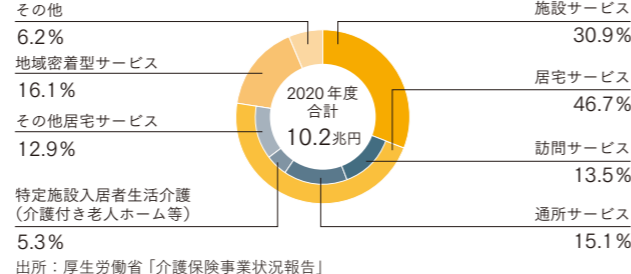
※1 出所：厚生労働省「介護保険事業状況報告」

※2 出所：総務省統計局「統計から見た我が国の高齢者（2022年9月15日現在）」

介護保険サービス受給者の推移

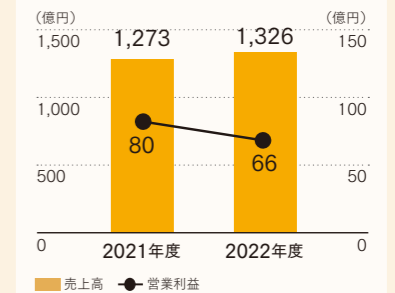


介護給付費内訳



2022年度概況

介護・保育事業の売上高は、1,326億円と、前期比4.2%の増収となりました。増収の主な要因は、高齢者向けホーム及び住宅数を前期比9ホーム拡大したこと、及び保育園・学童クラブを前期比6拠点拡大したことによる顧客増があったことです。営業利益は、天然資源価格等の高騰による光熱費、及び営業施策の強化に伴う販促費等の増加により、66億円と、前期比17.0%の減益となりました。



事業の概況と今後の展望

新型コロナウイルス影響からの回復と、周辺領域の拡大により、さらなる成長を目指します

取締役 兼 専務執行役員  
ベネッセスタイルケア 介護・保育カンパニー長  
滝山 真也

介護・保育事業では、施設介護事業を中心に、在宅介護、配食、介護相談、介護・医療の人財派遣・人財紹介、保育園・学童の運営等の事業を行っています。ご高齢者、そしてお子さま一人ひとりに深く寄りそう質の高いサービスを基本に、スタッフのノウハウを言語化した独自のメソッドや先進的なデジタル技術を活用し、介護・保育それぞれの領域において確かなポジションを確立しています。

2022年度は、新型コロナウイルス感染症の影響で高価格帯

中心に高齢者向けホームの入居率が引き続き低下しました。足元は入居率の回復が最大の課題であり、新型コロナウイルスの経済・社会活動への影響が落ち着きを見せる中、ショートステイによる体験利用の拡大

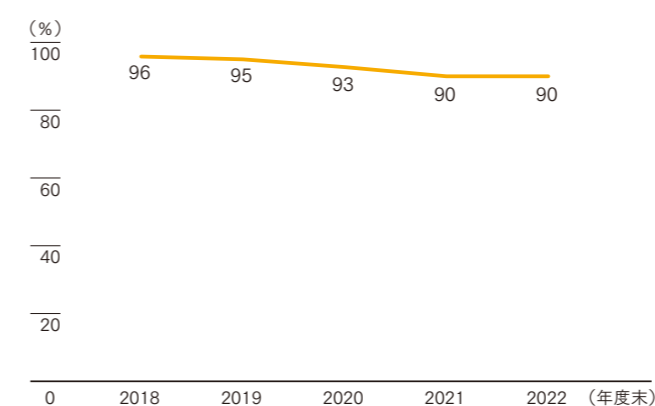


や、営業力強化等により、2024年度末までにコロナの影響を受ける前のレベルまで入居率を回復させることを目指しています。

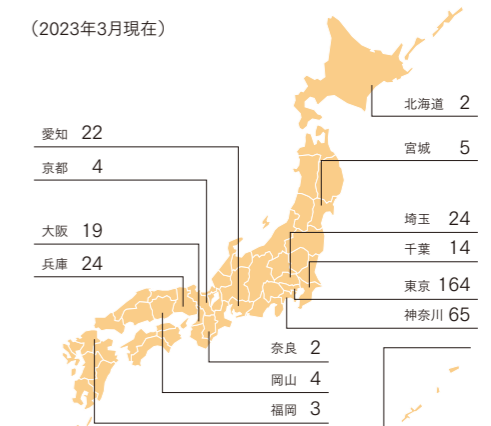
一方で、新たなエリア展開を含む戦略的なホーム数の拡大や、人的投資・DX推進等の介護の質向上への取り組みを、着々と進めています。また、今後は介護HRや介護食等、市場成長性が高く当社の強みが活かせる周辺領域の拡大にも注力し、さらなる成長を目指してまいります。

関連する事業データ

高齢者向けホーム入居率



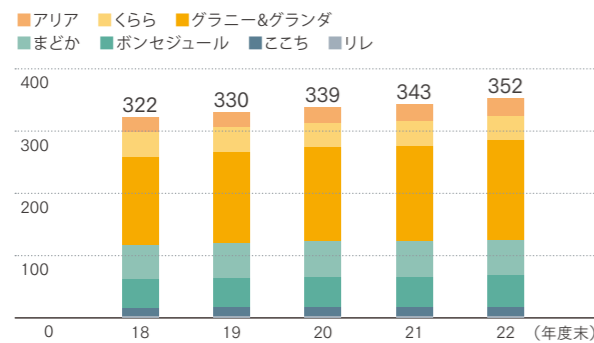
ベネッセが展開するホーム分布



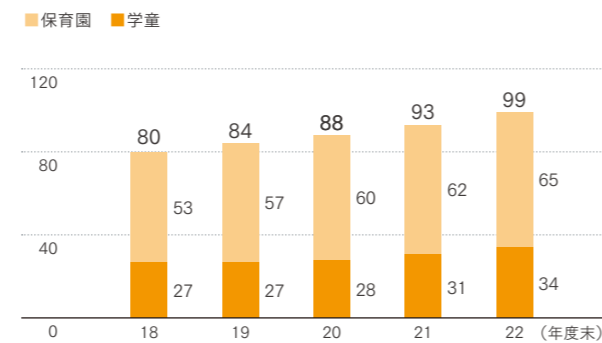
介護・保育事業

関連する事業データ

高齢者向けホームおよび住宅数



保育園および学童施設数



新たな成長への挑戦: 介護周辺事業の拡大

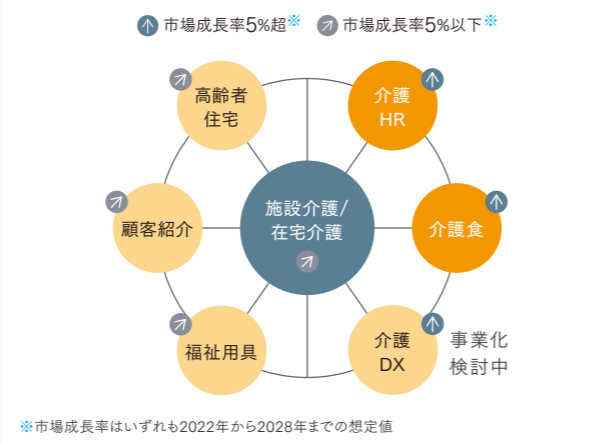
介護HR・介護食事業に注力

ベネッセグループでは、施設介護事業を軸としながら、介護に関連する多様な事業を展開しています。

高齢者人口が増加する中、介護に関わる人材需要が増加する一方で、労働力不足の深刻化が見込まれています。

このような中、求職者と介護事業者をマッチングする介護HRや労働力不足によりニーズが拡大する調理済介護食は市場成長性が高く、またベネッセの強みが活かせる分野と考えており、今後拡大をはかっていきます。

ベネッセグループの介護事業

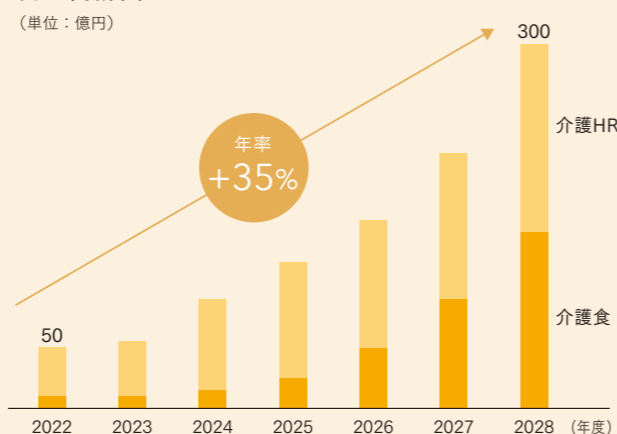


介護HR・介護食事業の市場成長性と戦略

	市場成長性 (FY22⇒FY28)	現在の事業展開	当社の強み	今後の拡大の方向性
介護HR	年率 +5% <sup>※1</sup>	ベネッセMCMで派遣事業、ハートメディカルケアで人材紹介、およびメディア事業を実施	▶施設事業で培った顧客への深い理解 ▶既存介護HR事業で得た知見	既存事業の拡大に加え、就労者と雇用のより多様なニーズを満たすための新たなHR事業に取り組み予定
介護食	年率 +10% <sup>※2</sup>	ベネッセパレットで、在宅高齢者向け配食事業及びベネッセスタイルケアホームの介護食を提供	▶自社施設利用者への介護食提供で磨き上げた調理の技術力 (味・安全性)	調理済介護食事業をBtoB形式で他社施設向けにも提供

※1: 介護HR市場は、介護サービスを必要とする人員数をベースに算出  
 ※2: 調理済介護食市場は、介護食ニーズに加え現場調理から工場調理への移行分を加味して算出した想定値

売上高計画



施設介護事業: 介護の質向上への取り組み

ご入居者のQOLを高めるベネッセならではの介護DX

介護の匠「マジ神」人材の育成と、「マジ神AI」による介護の質向上

ベネッセスタイルケアでは、高齢者向けホームにおけるご入居者のQOL向上を目指し、介護の匠である「マジ神」の育成と、マジ神の知見・観点を教師データとする「マジ神AI」の開発を進めています。マジ神とは社内資格制度の通称で、高い専門性と実践力を持つスタッフのことであり、これまでに延べ220名超が認定されています。マジ神AIは、マジ神の気付きや行動を教師データとして開発しています。高い専門性と実践力を持つスタッフの無形のノウハウを教師データにすることで、ご入居者のQOL向上につながる要素を定量化。人とテクノロジーの融合により、経験の浅いスタッフでもマジ神に近い、質の高いケアを提供できるようになることを目指しています。

**ベネッセ版介護DXの特徴**

QOL最重視のサービス品質

- 認知症ケア
- 睡眠の質
- いつもと違う予兆の分析

人×テクノロジーによる、サービス基盤の圧倒的強化

介護の匠 (マジ神)のノウハウ × 介護ノウハウを学習 (マジ神AI) = 「マジ神AI」により、マジ神ではないスタッフの介護スキルが向上

介護事業28年のノウハウ、教育のベネッセを起点とする人材育成力

ベネッセ版センシングホームの拡大

2022年3月に第1号ベネッセ版センシングホームとして「グラダ 四谷」をオープンしました。また、既存ホームのセンシングホーム化を進め、魅力の向上を図っています。2023年度中に累計56拠点までセンシング導入ホームを増やす予定です。これらのホームでは、「睡眠センサー」や「排泄センサー」などの各種センサーを居室に設置し、センサーが収集した情報を集約してご入居者のお身体の状態を可視化。そのデータとマジ神のノウハウによって、QOL最重視のサービス品質を実現するAIソリューションの開発をさらに加速していきます。



2022年3月にベネッセ版センシングホーム第1号として開設した「グラダ 四谷」

介護人材を支え、増やす

「介護アンテナ」による介護知見の還元

ベネッセスタイルケアでは、自社の介護の質向上に取り組むことにとどまらず、培った知見を社会に還元することで、広く業界全体に貢献したいと考えています。

その一環として、全国の介護スタッフが必要とする情報を網羅的にお届けするためのポータルサイト「介護アンテナ」を運営しています。

「介護アンテナ」ではベネッセスタイルケアが28年間のホーム運営で培ったノウハウや知見をもとに、それまで社外秘だった介護技術などのノウハウやベネッセメソッドを無償公開。また、セミナー等の情報や介護スタッフからのニーズが高いアクティビティやレクリエーションの素材、高齢者の病気や薬に関する情報も提供しています。

登録者数は、2023年7月現在、約12万人規模まで拡大しています。

28年間で培った実践知の一部を無料で情報提供

介護アンテナ

<b>介護技術</b> ベネッセの介護技術 <b>介護技術ガイドライン</b> (動画あり)	<b>お出かけスポット</b> 車椅子でいける 人気スポット <b>バリアフリー情報</b>	<b>介護レク素材</b> 介護レクリエーション 素材 <b>5,000点以上</b>
<b>ベネッセメソッド</b> ベネッセの介護の知見 各メソッドを無償公開 <b>排泄ケア・認知症ケア</b>	<b>予防・災害対策</b> 感染症予防対策 防災対応	<b>イラスト素材</b> 無料・商用利用OKの <b>介護イラスト</b> 1,000点以上

etc.

CHAPTER  
04

「一生成長する力」を、  
より強くしていくために。

## 【経営基盤の強化】

すべてのステークホルダーとともに成長しつづけるために。  
ベネッセグループは、コーポレート・ガバナンスの実効性をより高め、経営基盤の強化に取り組みながら、企業価値のさらなる向上を追求しています。

## コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンス体制

当社は、持株会社として、グループ全体の適切なガバナンスを行うべく、取締役会と監査役会を設置し、取締役会は自らを構成する取締役の半数以上を社外取締役とするとともに、3分の1以上を独立社外取締役とすることを方針としています。当社は、業務執行取締役と、独立性の高い複数の社外取締役、創業の理念を伝えるとともに株主視点を生かして経営を監督する非業務執行取締役を継続的に選任しており、取締役会において複眼的で内部の事情にとらわれない活発な議論を行うことを保証し、取締役会の監督機能の維持、向上と、これに基づく執行を担保しています。また、社内の事情に詳しい常勤監査役と、弁護士、公認会計士資格を有する独立社外監査役による、実効的な監査を行っています。

## 取締役会

取締役会は、業務執行取締役3名、非業務執行取締役1名、独立性の高い社外取締役4名（全員が独立社外取締役）で構成されています。非業務執行取締役を議長として原則毎月1回開催し、経営の重要な意思決定を行うとともに、当社および当社グループ会社の業務執行を監督しています。社外取締役については、2003年から継続して複数選任し、取締役会の監督機能の確保と適切な業務執行を実現しています。

## 指名・報酬委員会

取締役会の諮問委員会として、指名・報酬委員会を設置しています。同委員会は、委員長は社外取締役が務めるとともに、委員の過半数を社外取締役が占めています。取締役および取締役社長の選解任は、同委員会で審議し、取締役会に意見提出したうえで、取締役会で決議します。また、取締役報酬制度の審議、取締役会への意見提出、取締役会の委任に基づく取締役の個別報酬についての決議を行います。

## 経営会議

CEOを議長とし、カンパニー長および当社の管理部門責任者およびCEOの指名者などが出席し、当社グループの経営幹部間で重要な課題、情報を共有するとともに、当社グループにとっての重要事項について審議を行っています。

## 監査役会

監査役監査基準に従い、予防監査に重点を置いて、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に責務を負うことを監査方針として掲げています。社内の事情に詳しい常勤監査役と、弁護士、公認会計士資格を有する社外監査役による、実効的な監査を実施しています。

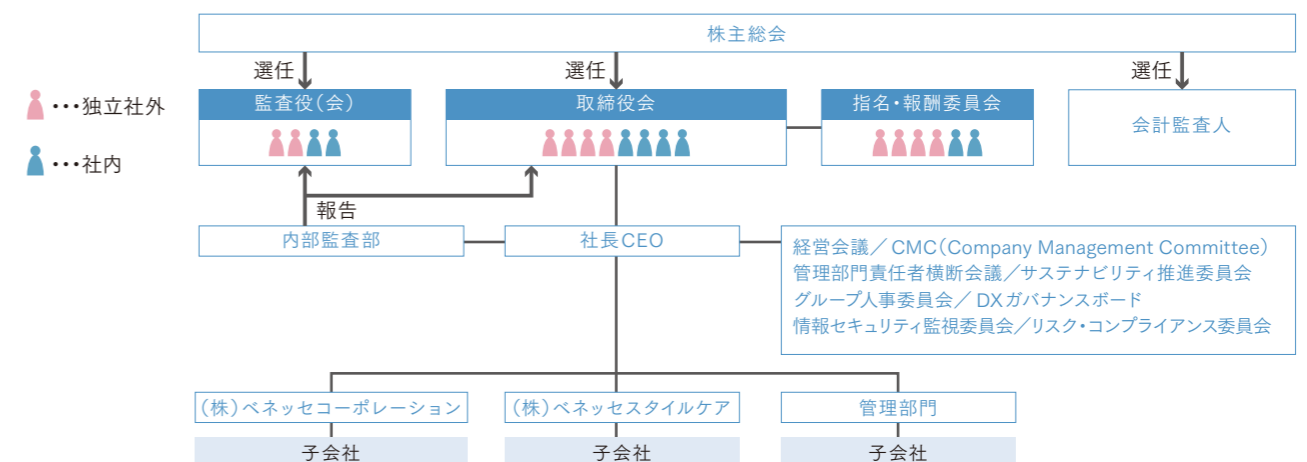
原則として毎月1回開催する監査役会のほか、各監査役の取締役会、指名・報酬委員会、経営会議などの重要な会議体への出席や経営トップとの定期的な意見交換により、経営陣と重要経営課題に関する問題意識を共有しています。また、常勤監査役2名と非常勤監査役1名は、重要な子会社の監査役を兼務しており、事業会社の責任者などからの事業報告の聴取や業務状況の調査なども積極的に行っています。

専任の監査役スタッフ2名を設置し監査機能の充実を図るとともに、グループでの監査体制の連携を図るため、子会社常勤監査役を加えたベネッセグループ監査役協議会も設置しています。

## その他任意の委員会

任意の委員会としてサステナビリティ推進委員会、情報セキュリティ監視委員会、リスク・コンプライアンス委員会などを設置しています。

コーポレート・ガバナンス体制図（2023年3月31日時点）



コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役 2023年6月現在



代表取締役社長CEO  
小林 仁

1985年当社入社。(株)ベネッセスタイルケア代表取締役社長を経て2012年当社取締役。経営企画、海外事業開発、ゼミカンパニーなどの責任者を歴任。2016年(株)ベネッセコーポレーション代表取締役社長(現任)。2021年当社代表取締役社長COO。2022年から当社代表取締役社長CEO(現任)。



取締役  
山河 健二

1986年当社入社。2012年(株)ベネッセコーポレーション取締役。2016年(株)東京個別指導学院取締役。2020年(株)ベネッセコーポレーション取締役副社長(現任)。2021年当社グループ執行役員。2022年当社取締役兼専務執行役員(現任)。2023年から(株)ベネッセコーポレーションエリア事業推進本部長(現任)。



取締役  
岩井 睦雄

1983年日本専売公社入社。日本たばこ産業(株)取締役常務執行役員。JT International S.A.副社長、日本たばこ産業(株)代表取締役副社長を歴任。2020年日本たばこ産業(株)取締役副会長、当社取締役(現任)。2021年TDK(株)社外取締役(現任)。2022年日本たばこ産業(株)取締役会長(現任)。2023年から(公社)経済同友会副代表幹事(現任)。



取締役  
高島 宏平

1998年マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク・ジャパン入社。2000年オイシックス(株)(現 オイシックス・ラ・大地(株))代表取締役社長(現任)。2018年(一社)日本車いすラグビー連盟理事長(現任)。2020年(株)CARTA HOLDINGS社外取締役。2021年(公社)経済同友会副代表幹事(現任)、当社取締役(現任)。2022年(一社)Data for Social Transformation 共同代表理事(現任)。2023年からシダックス(株)社外取締役(現任)。



常勤監査役  
松本 芳範

1977年大王製紙(株)入社。1991年当社入社。本社総務部長、人財部長などを歴任。2003年当社執行役員常務、人事・総務本部長、法務・コンプライアンス部担当。2005年(株)ベネッセビジネスメイト代表取締役社長。2008年から当社常勤監査役(現任)。



監査役  
出雲 栄一

1995年監査法人トーマツ(現 有限責任監査法人トーマツ)入社。1998年公認会計士登録。2010年有限責任監査法人トーマツパートナーを経て、2015年出雲公認会計士事務所代表(現任)。2015年当社監査役(現任)。2016年鳥居薬品(株)社外監査役(現任)、(株)インテージホールディングス社外取締役(監査等委員)、2020年からレーザーテック(株)社外監査役(現任)。



取締役  
滝山 真也

1996年当社入社。2013年から(株)ベネッセスタイルケア代表取締役社長(現任)。2016年当社取締役(現任)。2021年当社グループ執行役員。2022年から当社専務執行役員(現任)。



取締役  
福武 英明

2000年(株)キーエンス入社。2006年(株)エス・エム・エス入社後、介護医療メディア事業部長。2009年efu Investment Limited Director(現任)、(株)ベネッセコーポレーション社外取締役を経て、2014年当社取締役。2021年(株)南方ホールディングス代表取締役(現任)、当社非業務執行取締役(現任)。2023年から(公財)福武財団代表理事(理事長)(現任)、(株)フーデyson社外取締役(現任)。



取締役  
野田 由美子

1982年バンク・オブ・アメリカ東京支店入社。日本長期信用銀行ロンドン支店次長、横浜市副市長、PwCアドバイザリーパートナー、清華大学日本研究センターシニアフェローなどを歴任。2017年ヴェオリア・ジャパン(株)代表取締役社長、2020年代表取締役会長(現任)。2021年当社取締役(現任)。2023年から(一社)日本経済団体連合会副会長・理事(現任)、(株)みずほフィナンシャルグループ社外取締役(現任)。



取締役  
大西 賢

1978年日本航空(株)入社。2007年(株)JAL航空機整備成田代表取締役社長。2009年日本エアコミューター(株)代表取締役社長。2011年(株)日本航空インターナショナル(現 日本航空(株))代表取締役社長。2012年日本航空(株)代表取締役会長。2018年日本航空(株)特別理事。2022年から当社取締役(現任)。



常勤監査役  
齋藤 直人

1986年当社入社。当社グループの財務・経理、監査・経営管理部門を担当し、当社経理部長、財務・経理本部長、内部監査担当本部長、経営管理本部長を歴任。2015年(株)東京個別指導学院監査役(現任)、2017年当社上席執行役員、2019年から当社常勤監査役(現任)。



監査役  
石黒 美幸

1991年弁護士登録、常松築瀬関根法律事務所(現 長島・大野・常松法律事務所)入所。1999年常松築瀬関根法律事務所(現 長島・大野・常松法律事務所)パートナー(現任)。2017年当社監査役(現任)。2018年東京弁護士会副会長。2022年環太平洋法律協会(IBPA)次期会長(現任)。2023年から野村ホールディングス(株)社外取締役(現任)。

取締役・監査役の専門性および経験、活動状況 2023年6月現在

氏名/属性	在籍年数	主な兼職の状況	2022年度の出席状況		求める専門性および経験							
			取締役会	監査役会	リーダーシップ	業界の専門性				戦略		
取締役					企業経営	教育	介護	BtoCビジネス	グローバル	デジタル	ファイナンス	
代表取締役社長CEO 小林 仁 ・指名・報酬委員会委員	11年	(株)ベネッセコーポレーション 代表取締役社長	13回/13回	—	●	●	●	●	●			
取締役 滝山 真也	7年	(株)ベネッセスタイルケア 代表取締役社長	13回/13回	—	●		●	●				
取締役 山河 健二	1年	(株)ベネッセコーポレーション 取締役副社長	11回/11回	—	●	●		●				
取締役 <small>【非業務執行取締役】</small> 福武 英明 ・取締役会議長 ・指名・報酬委員会委員	9年	(公財)福武財団代表理事 (理事長)、efu Investment Limited Director、(株)南方 ホールディングス代表取締役	13回/13回	—	●				●			
取締役 <small>【独立社外取締役】</small> 岩井 睦雄 ・指名・報酬委員会委員長	3年	日本たばこ産業(株)取締役会長、 TDK(株)社外取締役	13回/13回	—	●			●	●			
取締役 <small>【独立社外取締役】</small> 野田 由美子 ・指名・報酬委員会委員	2年	ヴェオリア・ジャパン(株)代表 取締役会長、出光興産(株)社 外取締役、(株)みずほフィナン シャルグループ社外取締役	13回/13回	—	●				●		●	
取締役 <small>【独立社外取締役】</small> 高島 宏平 ・指名・報酬委員会委員	2年	オイシックス・ラ・大地(株)代 表取締役社長、シダックス(株) 社外取締役	12回/13回	—	●			●	●	●		
取締役 <small>【独立社外取締役】</small> 大西 賢 ・指名・報酬委員会委員	1年	帝人(株)社外取締役、 (株)高船三井社外取締役、 かどや製油(株)社外取締役	10回/11回	—	●			●	●			

監査役	会計	法務
常勤監査役 松本 芳範		●
常勤監査役 齋藤 直人	●	
監査役 <small>【独立社外監査役】</small> 出雲 栄一	●	
監査役 <small>【独立社外監査役】</small> 石黒 美幸		●

主な兼職の状況の詳細はWebサイトをご覧ください  
<https://www.benesse-hd.co.jp/ja/about/management/executive.html>

## 取締役を求める専門性および経験の選定理由

当社は、中期経営計画の実現に向けて、質の高い議論を行い、経営の重要な意思決定及び監督を行う取締役会としての機能を維持、向上するため以下の視点から取締役会が備えるべきスキルを特定しています。

- ①経営の監督機能をより実効的に発揮するために、実際に経営に携わった経験が重要であると判断し、企業経営経験を求めています。
- ②当社のすべての行動の原点である顧客視点を持ちながら取締役会の機能を発揮するためにB to Cビジネスの経験を、また、特に業務執行取締役には当社事業の重要な2本柱である教育・介護事業の知見・経験を求めています。
- ③中期経営計画の実現に向けて事業のデジタル化、新領域・海外展開及びポートフォリオ経営を推進していくために、戦略的な観点としてグローバル、デジタル及びファイナンスのスキルを重視しています。

## 社外取締役・社外監査役の選任理由

## 社外取締役

**岩井 睦雄** グローバルに展開するBtoCビジネス企業における豊富な経営経験や深い専門的知見を有しています。これらの豊富な経験、専門的知見を生かし、取締役及び指名・報酬委員会委員長として、中長期的な企業価値向上のための経営の監督及び当社経営における意思決定プロセスの透明性向上に貢献しています。

**野田 由美子** グローバルに展開する企業における豊富な経営経験、ファイナンスの深い専門的知見を有しています。これらの豊富な経験、専門的知見を生かし、取締役会及び指名・報酬委員会において、中長期的な企業価値向上のための経営の監督及び当社経営における意思決定プロセスの透明性向上に貢献しています。

**高島 宏平** 豊富なBtoCビジネスの企業経営経験、Eコマース事業における専門的な知見を有しています。これらの豊富な経験、専門的知見を生かし、取締役会及び指名・報酬委員会において、中長期的な企業価値向上のための経営の監督及び当社経営における意思決定プロセスの透明性向上に貢献しています。

**大西 賢** グローバルに展開するBtoCビジネス企業における豊富な経営経験、他社の社外取締役等の幅広い経験や深い専門的知見を有しています。これらの豊富な経験、専門的知見を生かし、取締役会及び指名・報酬委員会において、中長期的な企業価値向上のための経営の監督及び当社経営における意思決定プロセスの透明性向上に貢献しています。

## 社外監査役

**出雲 栄一** 公認会計士としての専門的知見と、会計監査及びコンサルティング業務を通じて多くの企業に関わってきた経験を有しており、取締役会及び監査役会において、これらの経験、知見を生かし、当社経営の重要な事項に関して、積極的に意見、提言をしています。

**石黒 美幸** 大手法律事務所のパートナー弁護士として、企業法務における豊富な実務経験と高度な見識、他社での社外役員としての経験を有しており、取締役会及び監査役会において、これらの経験、知見を生かし、当社経営の重要な事項に関して、積極的に意見、提言をしています。

社外取締役および社外監査役の独立性に関する基準についてはWebサイトをご覧ください  
[https://www.benesse-hd.co.jp/ja/about/management/corp\\_governance.html](https://www.benesse-hd.co.jp/ja/about/management/corp_governance.html)

## 取締役会の実効性向上

当社は、取締役会に求められる役割である戦略・監督機能の充実を果たすため、取締役会の実効性に関する評価を2015年度から毎年実施し、翌年度およびそれ以降の改善につなげています。

2022年度についても計12名の全取締役・監査役を対象にアンケートを実施しました。これらの結果を踏まえ、取締役会で実効性に関する分析および自己評価を行い、その結果を

審議しました。アンケートの結果、取締役会の実効性が高いレベルで維持されており、取締役会において本質的な議論が行われていることが確認されました。一方、取締役会の実効性を高め、企業価値を向上し続けるために、さらに取り組むべき課題についても確認しました。今後、取締役会での議論を重ねて解決していきます。

## 実効性向上に向けた2022年度の取り組みと今後の対応

## 2021年度の主な課題に対する2022年度の取り組み

## 課題に対する取り組み

- ①役員研究会の活用、並びに状況に応じ役員合宿を開催することにより、グループ全体での事業ポートフォリオのあり方、経営資源の配分に関して、必要情報を整理の上、引き続き議論を深化。
- ②サステナビリティ・ESG推進委員会における検討結果を踏まえ、取締役会におけるESG・サステナビリティに関する議論を深化。
- ③指名・報酬委員会におけるダイバーシティ&インクルージョンに関する議論の内容につき、取締役会において報告及び議論を実施。
- ④オンラインによる各種社内行事への参加、現場視察の再開、事業現場関係者との交流会等を通じた事業理解の促進。

## 取り組みの主な進捗

- ▶役員研究会、役員合宿を開催し、事業ポートフォリオのあり方、経営資源の配分に関する議論を進展させ、既存の中期経営計画をブラッシュアップした変革事業計画を策定。
- ▶ESG・サステナビリティに関する議論を深化させ、2023年2月に株主・投資家向けにESG・サステナビリティ説明会を開催。説明会内容について、当社Webサイトに公開。

## 2022年度の評価

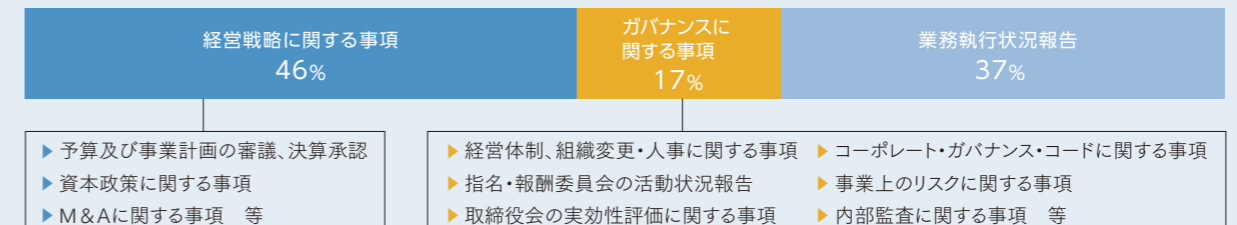
## 高レベル維持

- ▶取締役・監査役が経験や専門性を生かした建設的な議論がなされている。
- ▶企業価値向上に向け、中期的なグループ戦略に関する議論が活発になされている。

## 分析・評価結果を踏まえた今後の重点的に取り組むべき課題

- ▶事業ごとの目標と課題に関連する主要KPI、競合の状況、リスク等を把握した上で、資本コストの把握や事業ポートフォリオのあり方、資源配分等についての議論を一層深める。
- ▶コロナ禍以前に実施していた各種社内行事への参加、現場視察、事業現場関係者との交流会等を再開し、事業理解を深める。

## 取締役会の審議内容



## 取締役・監査役のトレーニング

新任の社外取締役および社外監査役には、就任にあたり、会社概要、企業理念、経営状況、コーポレート・ガバナンスに関する事項および各種規則などの説明を行っています。さらに、就任後は当社への理解を深めることを目的に、当社の事業活動、業界の特徴や動向、当社の経営環境などについて説明するとともに、定期的に各事業現場における成功事例発表会、その他各種社内イベントなどに招聘しています。2022年度は、以下を実施しました。

形式	テーマ	開催時期	所要時間
取締役会・事前説明会	業務執行を担当していない取締役、監査役に、取締役会議案の内容を事前説明	原則、取締役会1週間前に実施	90分程度
役員研究会	取締役、監査役全員を対象に、2023年5月に発表した変革事業計画立案に向けて、ポートフォリオ、サステナビリティ、コーポレート・ガバナンスなどにつき検討	役員研究会：取締役会終了後実施（5回） 役員合宿：2022年10月実施	役員研究会：60分～90分程度 役員合宿：2日間

## 取締役の構成と選解任方針・プロセス

当社は、当社グループの持続的成長を図る観点から、取締役会が経営の監督機能を適切に発揮できる体制とするため、以下の方針を定めています。

### ▶ 取締役の員数

10名以内とします。

### ▶ 多様性

当社は、持続的成長の実現に向けて、質の高い議論を行い、経営の重要な意思決定及び監督を行う取締役会としての機能を維持、向上するため、取締役会が備えるべきスキルを特定し、(P71 求める専門性および経験の選定理由参照)スキルや専門知識を有する取締役をバランスよく選任することで監督機能の実効性を高めています。また、当社は、女性取締役を選任し、ジェンダーの面においても多様性を確保しています。

### ▶ 社外取締役／独立性

取締役会による経営の監督機能を担保するため、取締役会を構成する取締役の半数以上を社外取締役とするとともに、3分の1以上を独立社外取締役とすることとします。

### ▶ 取締役に求める要件

当社の取締役として適切な役割を果たすため、取締役に求める要件を以下のように定めています。

中長期経営課題の解決、社会的課題に対しての必要な専門性・知見（P71 求める専門性および経験の選定理由参照）を持ち、

1. ベネッセグループの企業理念に深い理解と共感を持つ。
2. 経営を担うものとしてのリーダーシップに優れている。
3. 人格に優れ、見識があり、心身ともに健康である。
4. 法令上求められる取締役としての適格性を満たしている。

### ▶ 選解任プロセス

取締役会における経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名にあたっては、取締役に求める要件、取締役の構成などに関する方針を踏まえて、社外取締役が過半数を占め、社外取締役が委員長を務める指名・報酬委員会が審議したうえで取締役会に意見提出を行い、取締役会が決議を行う形でプロセスの透明性・公平性・客観性を担保することとします。

## ▶ サクセッションプラン

当社は、代表取締役社長の後継者計画・育成を重要課題と位置付けており、代表取締役社長の後継者計画の策定・運用を実施しています。具体的には、候補者の要件整理、候補者のリストアップや個人別評価を実施し、個別候補者の配置検討や育成に取り組んでいます。代表取締役社長の後継者計画の策定・運用にあたっては、社外取締役が過半数を占め、社外取締役が委員長を務める指名・報酬委員会にて審議しており、後継者育成計画の策定・運用における透明性・客観性を担保しています。

### 最高経営責任者の決定プロセス



## 指名・報酬委員会の活動

### 2022年度の活動状況

開催日	2022年：6月3日、6月25日、7月8日、8月5日、9月2日、10月7日、12月9日 2023年：2月8日、3月31日
議事テーマ	<b>【指名に関する事項】</b> ▶当社取締役等の選解任等に関する事項 ▶サクセッションプランニング(後継者育成計画)に関する事項 ▶元代表取締役との顧問契約に関する事項 <b>【報酬に関する事項】</b> ▶取締役会の委任に基づく取締役個別報酬についての決議 ▶役員報酬制度の検討

## 役員報酬

当社では、社外取締役が委員長を務める指名・報酬委員会を設置し、役員報酬決定における透明性・公平性・客観性を確保しています。また、当社グループは、中長期的、継続的な企業価値の向上を目指し、業務執行取締役の報酬は、継続的な企業価値向上へと動機付けるために短期の業績だけではなく、中長期的な成果をも重視した報酬体系を設定しています。

代表取締役の報酬に関しては、ESG・サステナビリティへの取り

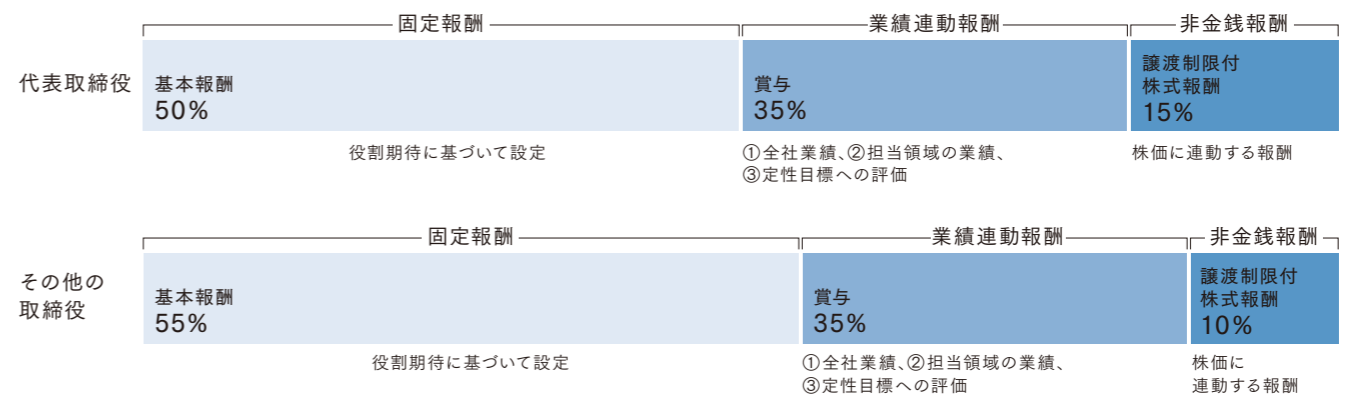
組みについても業績連動報酬の指標に反映するようにしています。

なお、業務執行取締役の報酬額は、外部の報酬サーベイを参考に、国内の同規模の企業群の中央値をベースに設定することとしており、グループ経営を推進する取締役として求められる役割、能力および責任に見合った競争力のある報酬水準としています。

基本報酬については、各期の役割期待に基づいて設定しています。

賞与については、3つのパートで構成されており、各取締役の担当領域などを踏まえ、個別に比重を設定しています。①全社業績部分は、連結業績予想に対する実績の達成率に連動、②担当領域業績部分は、各取締役の担当領域の業績目標の達成率に連動、③定性評価部分は、後継者育成や組織風土改革などの組織貢献やブランド向上への貢献といった定性的な目標の達成度に連動しています。譲渡制限付株式報酬は、取締役報酬と中長期的な業績の連動性をより高め、企業価値の持続的な向上をいっそう図るインセンティブを取締役に与えるとともに、株主の皆さまとのさらなる価値共有を進めるために2017年度に導入しました。社外取締役を含む非業務執行取締役の報酬は、経営の監督機能の発揮を阻害することがないように基本報酬のみで構成しています。また、監査役の報酬は監査役の協議で決定しており、基本報酬のみで構成しています。

### 業務執行取締役の報酬体系



報酬体系の各要素の詳細については、コーポレート・ガバナンス報告書をご覧ください  
[https://www.benesse-hd.co.jp/ja/about/management/corp\\_governance.html](https://www.benesse-hd.co.jp/ja/about/management/corp_governance.html)

### 役員区分ごとの報酬等の総額(2022年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(名)
		基本報酬	賞与	譲渡制限付株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	105	63	15	26	5
社外取締役	50	50	—	—	5
監査役(社外監査役を除く)	64	64	—	—	2
社外監査役	20	20	—	—	2

## 社外取締役対談

さらなる持続的成長のため、外部の目線を活かしながら、企業価値向上に貢献していきます。



社外取締役  
野田 由美子

社外取締役  
大西 賢

Q》取締役会の率直な印象をお聞かせください。

**大西** ベネッセグループには、私たち社外取締役が参加する議論の場として、取締役会のほか、諮問委員会と役員研究会という場があります。取締役会のスキルセットはうまく分散されており、それぞれ自らの意見をしっかりと言い合える場となっていることはとても評価できます。また、他社と比べると監査役の方も比較的良好な意見を言われる印象です。

**野田** 私は就任して2年経ったところですが、違う業種で経営をしてきた社外取締役がそれぞれ違う立場で意見を言うことで活性化した議論が進んでいると感じています。就任1年目よりもさらにオープンな雰囲気になってきたと思います。

Q》変革事業計画策定までの経緯を踏まえて、率直なご評価をお聞かせください。

**野田** 変革事業計画策定にあたり、取締役会においても、長期的な視点から社会の変化を踏まえたうえで、あるべき事業ポートフォリオについてしっかりと議論できたと思います。これまでのベネッセグループの事業は、高度経済成長下の人口増を背景としたビジネスチャンスを探ってきましたが、今後は少子高齢化という社会課題に向き合い、ビジネスチャンスを探っていく必要があります。リスクインテグレーション支援事業はまさにそのチャンスに合致したビジネスです。介護事業については、市場も広がると思いますが、経済格差が広がる中、ニーズはますます多様化する傾向があり、画一的で最大公約数的な介護サービスではいずれば

まるはずで、一人ひとりのニーズにいかにかきめ細かく対応していくかがますます重要になります。その意味でも、ビジネスモデルの転換を図っていくか否かについては、いかなるべきか、いかに

**大西** 中期経営計画フェーズ1が終わるところで、着実に業績も進捗していた中、この変革事業計画の発表をどれだけの方が予想していたでしょうか。しかも、これまでの経営戦略と大きく異なる内容に驚いた人もいたと思います。それほど、社会は大きく容れ、今やらずにどうするのだ、という経営陣の健全な危機感の表れです。今回、事業を3つに大きく分けしていますが、やはり最も危機感を持っているのが、コア教育です。残念ながら、今後の道筋を十分に示したとは言い切れないところもありますが、今後も不確実な要素が多い事業環境を見据えて、探索し、かつ変革も推進していくために必要な仕組みや組織をしっかりと整えたという点が、変革事業計画で見るとポイントです。目指す事業ポートフォリオを見ても、まったくの飛び地ではなく、既存事業とも親和性があり、自らの強みを活かして成長を図る新領域に注目しています。

Q》取締役会の実効性をさらに高めるためには何が必要でしょうか。

**大西** 実効性をさらに高めるための課題としては、議論に費やす時間の捻出が挙げられます。必要な決議に集中する取締役会は別にして、集中的に議論する場として機能している諮問委員会や役員研究会においては、充実した資料が共有されることは良いのですが、報告会用の資料ではなく、現場が何に迷い、悩んでいるのか、箇条書きでもいいので、執行側が議論したいポイントをぜひ

私たちにぶつけてほしいと思っています。事前に何が悩みか先に頭に入れておいたうえで、当日、資料の説明をお聞きできれば十分であり、時間を有効活用できます。

**野田** 経営陣も社員もとても真面目に仕事に向き合う方々ばかりで、私たちの発言に素直に耳を傾けてくれるのはとてもうれしいです。一方で、取締役会での議論をより深めるには、時間という制約があるのは承知しながらも、より建設的に議論したいと思っています。社外取締役の質問や意見に対し、それを受け入れるだけでなく、執行側ももっと意見をぶつけるべきだと思います。ベネッセグループの真の顧客は誰か。B to Cビジネスでありながら、ベネッセグループの顧客は実はわかりにくいと思います。目の前の人に寄り添っていても、意思決定は別の人である場合が多く、誰の満足を追求すべきか、誰の喜びをやりがいに捉えるか、なかなか難しい。満足している人は何も言わず、不満を感じている人はすぐに言う。しかし、この意見を取り入れると、本当は満足してくれている人にとって改悪になってしまう恐れがある。これは私が常に懸念していることであり、いつも意識して議論に臨んでいます。教育事業のターゲットは子どもですが、やはり親の悩みにどう向き合い続けるかがポイントです。これは介護事業も同様で、高齢者ご本人だけでなく、ご家族の想いにもどう向き合うかも重視されます。限られた時間で分析結果を説明してくれるのは大変ありがたいのですが、私は真の顧客についてもっと議論を重ねたいと考えています。



**大西** B to Cビジネスにおいて捉えたいニーズはますます多様化し、複雑化しています。求めていることを明確に言える人はごくわずか、多くの人が自分のニーズに気づかないことのほうが大半です。しかも、そのサービスに不満を持って、何も言わずに二度と使っていない場合も少なくありません。ベネッセグループの商品やサービスをいかにしてもっと輝かせるか。アンオフィシャルルートでの情報は極めて重要で、オフィスではわからず、外に出なければその答えは絶対に見つかりません。私は、航空業界におけるこれまでの経験を活かし、顧客に接している現場の方々ももっと直接コミュニケーションを取りながら、商品やサービスをより魅力的なものにするお手伝いをしたいと考えています。こうした議論を取締役会や役員研究会でもっと時間をかけて交わしたいですね。



Q》ベネッセグループの持続的成長に向けた課題は何でしょうか。

**野田** グループパーパスがベネッセグループの企業価値向上にどうつながるか、どんな新しい価値を生み出すのかは、まだ明確とはいえません。パーパスやミッションをパフォーマンスにつなぐためのKPIは何か。どうインプリメンテーションするのか。その結果もたらされる社会的な価値のインパクトはどれほどか。この点をもっと明確にすることが次の課題になると思います。例えば、介護事業であれば、ベテランの技やノウハウをAI化させ、スタッフ全体のスキルアップを図る「マジ神AI」がありますが、これを武器として業界トップとなるために、この技術をどう活用していくのか。価値創造や外部評価にまだ十分に寄与しておらず、とても歯がゆいのです。現場の皆さんがお客様に寄り添い、もっと喜んでいただきたい一心で努力されている姿を見ているからです。また、ベネッセコーポレーションは、女性管理職比率もおおよそ30%と、他の上場企業よりはるかに上の水準にあります。しかし、ボードメンバーに名を連ねる女性は生え抜きの社員ではまだゼロ。本当に現場を知っている女性を意思決定していく経営人財としてもっと輩出していくべきです。目標があるのはいいことですが、ESGはもはや当たり前の経営の優先事項の1つです。目標達成への道筋を明確にするのはもとより、非財務面での取り組みが財務パフォーマンス、ひいては企業価値向上にどうつながるのか、もっと議論を深めていきたいです。社会や事業環境が大きく変わってきていることを外部の目線からできるだけ伝えていきたいと思います。

**大西** 真に変革を進め、持続的な成長につなげていくためには、ポートフォリオやビジネスモデルを変えていくことに加え、文化や風土といった内面的な変革も同時に必要です。小林社長が陣頭指揮を取り、グループパーパスの下、現場に志や哲学を浸透させる取り組みを進めていますが、これはとても素晴らしい取り組みです。私の経験則上、B to C企業にとって、現場がパーパスやミッションに共感することは極めて重要で、いくら形を整えても、この共感がなければ、変革は中途半端に終わります。自律的に動き始めたら、変革は目に見えて一気に進むはずで、パーパスの一層の浸透につながる取り組みについて議論していくとともに、自分自身、貢献できることをしていきたいと思っています。

## コーポレート・ガバナンス

## 内部統制の推進

当社は、会社法および会社法施行規則に定める業務の適正を確保するための体制(内部統制システム)の整備について、取締役会で決議を行っており、2006年5月に決議を行った後、同決議の最終改訂は2022年4月1日付となっています。その他、金融商品取引法に基づく財務報告にかかる内部統制の構築と運用については、当社の内部監査部門が、当社グループ全体の対応を一元的に推進しています。

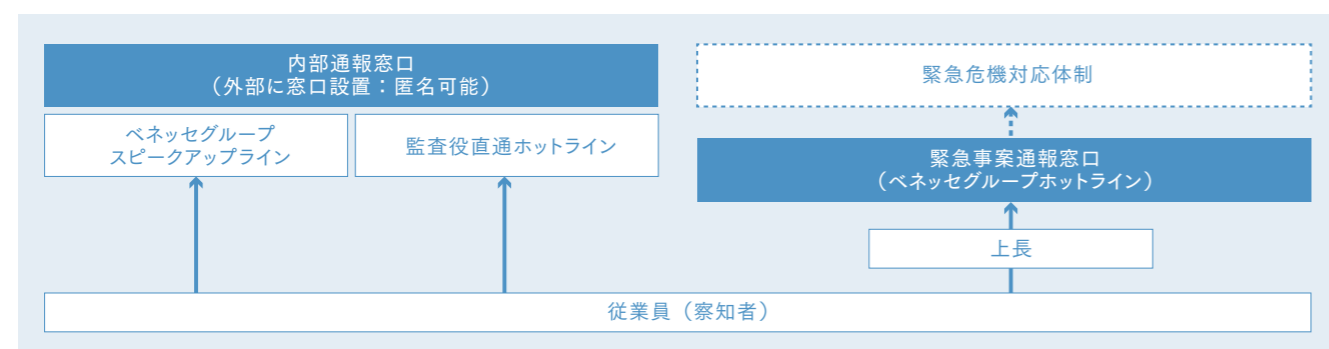
## コンプライアンスの徹底

当社は、当社グループの業務が、法令遵守にとどまらず適正かつ倫理性を持って遂行されることを確保するため、企業理念に根ざし、グループの役員・従業員一人ひとりがとるべき行動の指針を示した「ベネッセグループ行動指針」を制定しています。また、リスクマネジメントとコンプライアンス推進のため、グループ共通規程として「ベネッセグループリスクマネジメント・コンプライアンス規程」を制定し、グループ各社は行動指針に示されている行動を実行するため、法令などを遵守すること、それぞれの業態、事業特性、事業規模などに応じて、より具体的な各社固有の行動基準や規程を定め、業務の適切性を確保し、コンプライアンスの徹底を行うこととしています。

各社または重要事業部門にコンプライアンス責任者を設置し、それぞれの事業に固有のリスクを抽出のうえ、その対策を推進しています。この活動にあたっては、当社のコンプライアンスを主管する管理本部と密に連携し、状況に応じて担当者を派遣するなど現場の体制強化を図っています。また、グループ社員の意識向上のため各種研修も実施しています。事業現場のコンプライアンスの徹底状況は、内部監査部門がモニタリングしています。

また、違法または不正な行為、定款、社内規程に違反する行為を発見した場合の内部通報窓口として「ベネッセグループスピークアップライン」を、それらに当社経営層の関与などの可能性がある場合のために「監査役直通ホットライン」を設置して

## 内部通報の仕組みと緊急危機発生時の対応



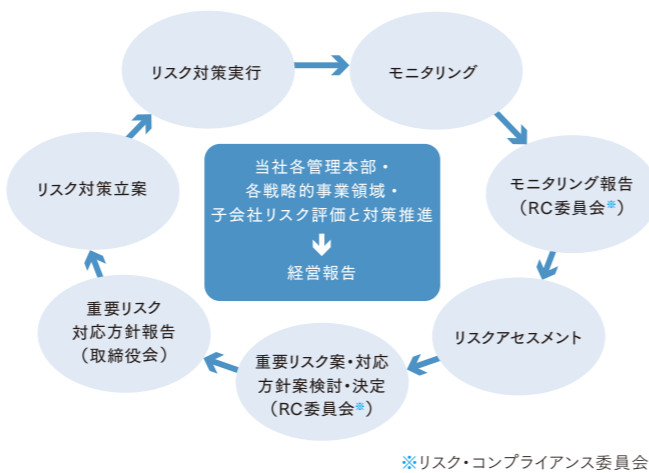
います。これらの窓口は社外に設置され、匿名での利用を可能とするなど、安心して利用できる運用を徹底し、監視機能の実効性を確保しています。

## リスク管理

当社は、それぞれのリスクを主管する当社管理本部および子会社が事業計画に盛り込んだ重要リスク対策をモニタリングすることによりグループの重要リスクを可視化し、業務執行取締役、各管理本部長および戦略的事業領域の事業責任者が出席する「リスク・コンプライアンス委員会」において、毎年度グループにおける重要リスクとその対応方針を決定します。その結果を定期的に取締役会に報告したうえで、当社内および子会社に周知し、改善活動その他の重要なリスク対策を推進するPDCAサイクルを運用するとともに、ネガティブ情報を共有し、平時のリスクマネジメントを推進しています。

緊急危機の発生時は、緊急危機が即座に経営に報告されるように、「緊急事案通報窓口」の設置を行い、発生時は重要度に応じて「緊急危機対策本部」を立ち上げ、緊急危機対応を推進する体制を構築しています。

## 平時のリスクマネジメント



※リスク・コンプライアンス委員会

## 情報セキュリティ

当社は、お客さまから信頼を得られるよう「ベネッセグループ情報セキュリティ・個人情報保護方針」を制定し、情報セキュリティおよび個人情報保護マネジメントの維持・向上に取り組んでいます。

具体的には、執行役員CLRO(Chief Legal & Risk Officer)兼 コンプライアンス・セキュリティ本部長を任命するとともに、同本部長を長とするコンプライアンス・セキュリティ本部が各事業責任者を通じて情報セキュリティと個人情報保護に関する事業会社の計画や執行状況を管理しています。各事業会社は、情報セキュリティ責任者を任命し、情報セキュリティ推進体制を構築しており、緊急時の対応計画とインシデント対応の手順も定めています。また、社外有識者による情報セキュリティ監視委員会を設け、グループ内のデータ・システムの管理、保守・運用について定期的に確認し、同委員会の提言を受け、取締役会に報告、社内検討を進めることで、世界トップクラスの情報セキュリティ体制の構築を目指しています。

## 情報セキュリティ監視委員会のメンバー(敬称略)

委員長 佐々木 良一	東京電機大学名誉教授兼同大学サイバーセキュリティ研究所客員教授／一般社団法人日本セキュリティマネジメント学会名誉会長／特定非営利活動法人デジタル・フォレンジック研究会理事兼顧問／一般社団法人情報処理学会フェロー／会計検査院最高情報セキュリティアドバイザー
委員 猪俣 敦夫	大阪大学情報セキュリティ本部教授
委員 上原 哲太郎	立命館大学情報理工学部教授
委員 湯浅 豊道	明治大学公共政策大学院ガバナンス研究科教授

## システム運用におけるセキュリティ対策／セキュリティ環境の強化

お客さまが安心・信頼して個人情報を預けていただけるよう、システム運用・監視の強化、最新情報に基づく技術対策の実施などによりシステムセキュリティを強化しています。社外有識者の監査・アドバイスも踏まえ、つねに情報セキュリティレベルの維持・強化に努めています。

## 従業員の啓発と教育

ベネッセコーポレーションでは、2014年に発覚したお客さま情報漏えい事故を契機に、漏えいが発覚した7月7日を「セキュリティデー」と定めています。毎年このセキュリティデーの前後には朝礼や取り組み事例の発表、外部専門家の講演などを行い、全役員・従業員で情報セキュリティの重要性を確認し合っています。

さらに、ベネッセホールディングスおよびベネッセコーポレーションでは、アルバイトスタッフを含めベネッセで仕事をするすべての者を対象にWeb研修の受講を義務付け、個人情報保護を中心に情報セキュリティに関して守るべきルール・行動と基本的な知識を再確認しています。

また、当社グループのシステムの開発や管理、保守・運用などを担う部門においては、専用プログラムにより、さらに厳しい研修を受講しています。対象者全員が受講修了するまで受講状況を確認し、つねに受講率100%を維持しています。

情報セキュリティに関する詳細はWebサイトをご覧ください  
<https://benesse-hd.disclosure.site/ja/themes/175>

## 第三者認証の取得

情報セキュリティおよび個人情報保護マネジメントの維持・向上のため、第三者認証の取得を進めています。

## プライバシーマーク付与事業者登録(2016年11月)と個人情報保護活動の継続

ベネッセコーポレーションは一般財団法人日本情報経済社会推進協会(JIPDEC)の審査を受け、2016年11月、プライバシーマーク付与事業者として登録されました。引き続き、情報セキュリティおよび個人情報保護マネジメントの維持・向上に取り組み、お客さまの信頼を、よりいっそう高めることができるよう取り組んでいきます。

2016年11月2日 初回登録  
 2024年11月1日 有効期限



## ISMS認証取得(2016年3月)とISMS活動の継続

2015年5月のベネッセコーポレーション学校本部およびベネッセ・ベースCOMのISO27001(ISMS)取得に続き、2016年3月にベネッセホールディングスおよびベネッセコーポレーション(一部の拠点を除く)、ベネッセインフォシエル(2023年7月1日付でベネッセコーポレーションにより吸収合併)で取得が完了しました。

2015年5月25日 初回登録  
 2024年5月24日 有効期限



2019年12月には、ベネッセスタイルケア、ベネッセMCM、ベネッセパレット、ベネッセシニアサポートでも取得が完了しました。(登録番号IC19J0497)

2019年12月26日 初回登録  
 2025年10月31日 有効期限



## 株主・投資家とのコミュニケーション

ベネッセは、株主・投資家の皆さまに対する情報開示を積極的に行い、IR開示ツールの充実はもとより、双方向のコミュニケーションを重視し、「顔の見える」IR活動を実施しています。

### 株主・投資家の皆さまとの対話を通じて、企業価値の向上を図る

当社では、株主・投資家、証券アナリストの皆さまへ、経営方針や事業戦略、将来の見通しなどについて、正確かつ迅速に情報開示・説明することにより、また、皆さまからのご意見やご要望を経営へ反映することによって、企業価値の最大化に努めています。

経営トップである代表取締役社長CEOが、決算説明会(年2回開催)やスモールミーティング、個別ミーティングなどを通じて株主・投資家・証券アナリストとの対話を積極的に行っています。また、社外取締役と大株主との面談も実施しています。これらを含め、年間約200件のIR面談を実施しています。

定時株主総会の開催にあたっては、開かれた株主総会を目指し、書面(郵送)またはインターネットによる事前の議決権行使、事前に質問を受け付けるとともに、総会の模様をご自宅などからでも視聴いただけるよう、ライブ配信を行っています。また、当日の模様やプレゼンテーションの資料、質疑応答要旨などは、Webサイトで公開しています。

### IRサイトを通じた情報開示

フェアディスクロージャーの観点から、Webサイトの充実に取り組んでおり、Webサイトを通じて決算説明会や株主総会の模様に加え、各種IR資料や財務データ、プレスリリースなどを即時開示しています。また、個人投資家向けのサイトを設け、ベネッセの強みや戦略、業績が一目でわかるコンテンツを掲載するなど、当社のことをよく知らない方々にもご理解いただけるように工夫しています。

Web「投資家(IR)情報」  
<https://www.benesse-hd.co.jp/ja/ir/>

Web「個人投資家の皆様へ」  
<https://www.benesse-hd.co.jp/ja/ir/individual/index.html>

Web「IR基本方針」  
[https://www.benesse-hd.co.jp/ja/ir/strategy/ir\\_policy.html](https://www.benesse-hd.co.jp/ja/ir/strategy/ir_policy.html)

### 投資家やアナリストとの対話の成果を経営に反映

株主・投資家の皆さまとの対話を通じて、認識したギャップを把握し、IR活動に活かすとともに、いただいた知見については、取締役会にて報告・共有・議論しており、経営の取り組み改善につなげています。

#### 〉主なIR活動

年間を通じて、以下の活動を行っています。

- 株主総会
- 決算説明会：年2回(中間・期末)
- 取材対応：年間約200件(うちSRミーティング約10件)
- IR関係冊子の発行：統合報告書、株主通信、DATA BOOKなど
- IRサイトの企画・運営

#### 〉IRサイトへの外部評価(2022年度)

- Gomez「IRサイト総合ランキング」優秀企業 金賞 12位
- 日興アイ・アール「全上場企業ホームページ充実度ランキング」最優秀サイト
- 大和インベスター・リレーションズ「インターネットIR」優秀賞



## 投資家情報

2023年3月31日現在

発行済株式総数……………102,604,773株  
 上場日……………1995年10月26日  
 上場証券取引所(普通株式)……………東京証券取引所 プライム市場  
 証券コード……………9783  
 ISINコード……………JP3835620000

単元株式数……………100株  
 会計監査人……………有限責任監査法人トーマツ  
 株主名簿管理人……………三菱UFJ信託銀行株式会社  
 株主数……………93,785名

### 大株主(上位10名)

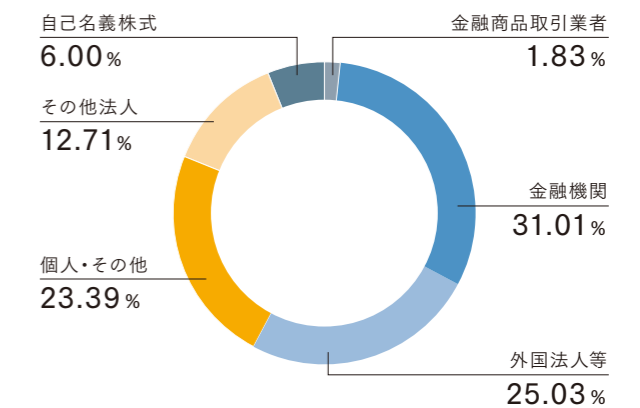
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)	19,463	20.18
efu Investment Limited	7,858	8.14
(公財)福武財団	7,758	8.04
(株)日本カストディ銀行	5,510	5.71
(株)中国銀行	2,787	2.89
(公財)福武教育文化振興財団	1,919	1.98
(株)南方ホールディングス	1,836	1.90
みずほ信託銀行(株) 退職給付信託 中国銀行口	1,600	1.65
松浦俊明	1,396	1.44
福武美津子	1,375	1.42

(注1) 日本マスタートラスト信託銀行(株)の持株数には、福武英明氏が代表を務める資産管理および投資活動目的の法人であるefu Investment Limitedが信託財産として拠出している当社株式6,809千株(持株比率7.06%)を含み、委託された信託財産の議決権行使に関する指図者は、efu Investment Limitedです

(注2) 当社は自己株式6,163千株を保有しています。当該株式には議決権がないため上記大株主からは除外するとともに、持株比率の算出についても、当該株式数を控除しています

(注3) 持株比率は小数点第3位以下を切り捨てて記載しています

### 所有者別株式分布状況



(注) 百分率は少数第3位以下を切り捨てて記載しています

### ESGインデックスの組み入れ状況

MSCI ESG インデックス\*

2023 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

2023 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数(WIN)

※ MSCIインデックスへのベネッセホールディングスの組み入れ、および本ページにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社によるベネッセホールディングスへの後援、保証、販促には該当しません。MSCIの独占的所有権：MSCI、MSCIインデックス名およびロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標もしくはサービスマークです。

SOMPOサステナビリティ・インデックス

2023



Sompo Sustainability Index

ISS ESG Corporate Rating  
「Prime」認定



FTSE4Good Index Series/FTSE Blossom Japan Index/  
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



FTSE4Good



FTSE Blossom  
Japan



FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数



Morningstar 日本株式  
ジェンダー・ダイバーシティ・  
ティルト指数(除くREIT)(GenDi J)



会社情報

2023年3月31日現在

社名(商号).....株式会社ベネッセホールディングス (英文社名)Benesse Holdings, Inc.	従業員数(連結).....16,637人
設立.....1955年1月28日	資本金.....13,817百万円
本社所在地.....〒700-0807 岡山市北区南方3-7-17 TEL:086-225-1165(代表)	決算日.....3月31日
代表者.....代表取締役社長CEO 小林 仁 (2023年6月24日現在)	

連結子会社一覧

2023年3月31日現在

名称	資本金または出資金 (百万円)	議決権の 所有割合(%)	主な事業内容
(株)ベネッセコーポレーション	3,000	100.0	通信教育「進研ゼミ」、模擬試験、雑誌
(株)東京個別指導学院	642	61.9	個別指導教育を中心とした教育事業
(株)ベネッセi-キャリア	261	51.0	大学生・社会人向けキャリア教育、キャリア形成支援サービスの提供
(株)アップ	100	100.0	進学指導、科学実験教室、英会話指導等の教室運営
Classi(株)	100	67.3	教育プラットフォームの開発・運営
(株)進研アド	65	100.0	高等教育機関専門の広告事業
(株)プランデット	40	100.0	教科教材編集の総合プロダクション
(株)EDUCOM	33	100.0 <sup>*1</sup>	「学校支援システム」の開発・販売・サポート
(株)ベネッセビースタジオ	10	100.0	英語教室の運営、インターナショナルプリスクールの運営
(株)ラーンズ	10	100.0	学校向け教材や生徒手帳の企画・編集・販売
(株)東京教育研	10	100.0	難関大学受験指導専門塾「鉄緑会」事業の運営
倍楽生商貿(中国)有限公司	125,000千人民币	100.0	教具、玩具の調達、出版物の販売
(株)ベネッセスタイルケア	100	100.0	高齢者介護サービス事業、保育・学童事業
(株)ベネッセシニアサポート	100	100.0 <sup>*1</sup>	有料老人ホームの紹介・案内サービス、介護相談窓口の運営
(株)ベネッセパレット	100	80.0 <sup>*1</sup>	高齢者向け配食サービス事業
(株)ハートメディカルケア	80	100.0	医療・介護・福祉業界における人材紹介サービス業
(株)ベネッセMCM	80	100.0 <sup>*1</sup>	医療・介護の人材紹介派遣サービス業
PT. Benesse Indonesia	272,700百万 インドネシアルピア	100.0 <sup>*2</sup>	インドネシアにおける学習塾事業
(株)ベネッセインフォシエル <sup>*3</sup>	150	100.0	情報システムの保守運用業および情報処理サービス業
(株)ベネッセビジネスメイト	50	100.0 <sup>*4</sup>	クリーン・メール・OA・総務経理業務代行
(株)直島文化村	20	100.0	ホテル運営
(株)ベネッセ・ベースコム	20	100.0	学校向けテスト教材の販売管理およびデータ作成処理
Benesse Hong Kong Co., Ltd.	3,600千香港ドル	100.0	教具販売

(注) その他14社の連結子会社があります

※1 子会社を通しての間接所有 ※2 子会社を通しての0.1%の間接所有を含む

※3 (株)ベネッセインフォシエルは2023年7月1日付で(株)ベネッセコーポレーションにより吸収合併されました ※4 子会社を通しての2.0%の間接所有を含む

特集 | ベネッセアートサイト直島  
「よく生きる」を体現し、  
一生成長する力に出会う。

「ベネッセアートサイト直島」は、直島・豊島(香川県)、犬島(岡山県)を舞台に株式会社ベネッセホールディングスと公益財団法人 福武財団が展開しているアート活動の総称です。  
「ベネッセアートサイト直島」が見せてくれるのは、自然・アート・人々の共生。  
企業理念「よく生きる」を体現し、一生成長する力に出会える場でもあります。  
スタートから30余年。積み重ねられてきた活動の数々や、そこに込められた想いをご紹介します。

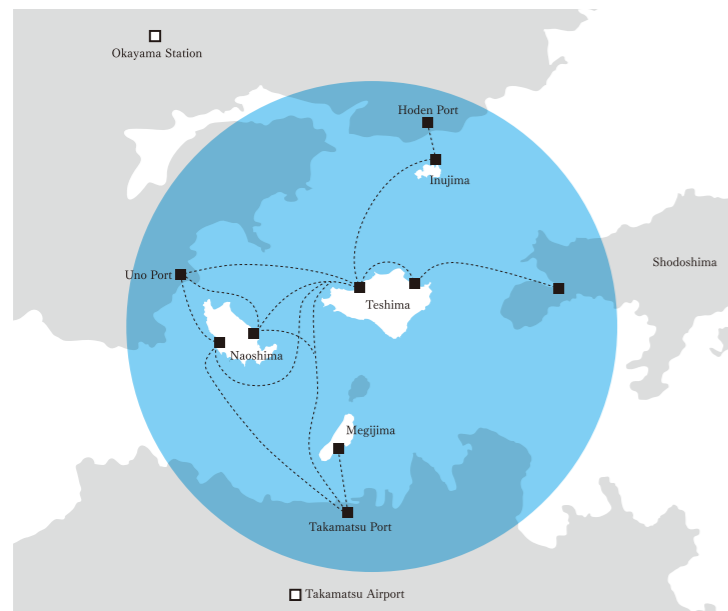


「南瓜」草間彌生 ©YAYOI KUSAMA

## “SDGs”がなかった時代から、 持続的な成長の意義を発信。

### 自然・アート・人が共生する特別な場所

「ベネッセアートサイト直島」の始まりは、1980年代。SDGsという言葉が生まれるずっと以前のことでした。基本方針は、直島・豊島(香川県)、犬島(岡山県)を中心とした瀬戸内海を舞台に、時間をかけてアートをつくりあげていくこと。島の自然や文化の中にアートや建築を溶け込ませることで、特別な場所を生み出していくことです。アート活動を通して、本当の豊かさや持続性とは何かを発信し続けてきました。訪れる方が自然や島民と触れ合い、アートに向き合うことで、自分自身の「よく生きる」とは何かについて考えていただくきっかけになることを願っています。



### アートによる地域の再生・問題解決

受け継がれてきた歴史と、日本の原風景ともいえる自然を備える直島・豊島・犬島。「歴史や自然が存在しないところに『人間』は存在し得ないのではないか」、「よく生きるとはどういうことなのか」という問いへの答えにつながる場所でもあります。日本で最初の国立公園に指定されながらも、日本の近代化や戦後の高度成長を支え、かつ様々な環境問題などの負の遺産を背負わされていた場所でもありました。私たちは、アート活動を通して問題解決を図りながら、自然や歴史、文化など、島本来の美しい姿を次世代へと継承しています。



(上) 豊島美術館 写真:鈴木研一  
(下) 犬島精錬所美術館 写真:阿野太一

写真:宮脇慎太郎

在るものを活かし、無いものを創る。

## 今までに無い価値の創造で、持続、成長へ

「ベネッセアートサイト直島」のアート作品の根底に流れるのは、「在るものを活かし、無いものを創っていく」というコンセプト。この地が備える自然や歴史、文化などの在るものを活かし、今までにない価値を創造していくことは、持続し成長することにつながります。たとえばここにご紹介する作品たちも、サステナブルという思想から生まれた結晶です。

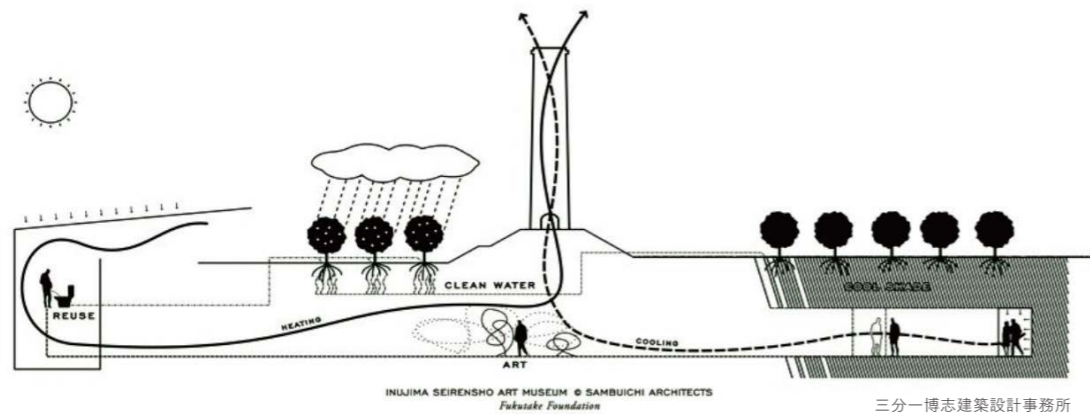


写真：阿野太一

### 犬島精錬所美術館

#### 環境・遺産・建築・アートによる地域創造モデル

近代化産業遺産である犬島の銅製錬所跡を、カラミ煉瓦造りの工場や煙突などの遺構を活かしながら保存・再生。また、太陽や地中熱などの自然エネルギーを活用するとともに植物の力を借りた高度な水質浄化システムを導入。犬島の風土に合わせた植栽も含め、環境・遺産・建築・アートによる循環型社会を意識したプロジェクトとしている。



三分一博志建築設計事務所



写真：森川昇

### 豊島美術館

#### 棚田とアート、建築の調和

棚田が広がる豊島唐櫃(からと)の小高い丘の中腹にある、水滴のような佇まいの豊島美術館。天井にある開口部から周囲の風や音、光を取り込み、アート・建築・自然の限りない融合を体現している。また周辺の棚田は島民とともに再生。棚田の風景と食を楽しむ「収穫祭」など、来島者と地域住民が触れ合える機会を創出し、地域活性化にもつなげている。



### The Naoshima Plan「水」

#### 直島・本村地区の自然や歴史を再認識

直島での風の吹き方や、集落に張り巡らされた地下水脈を活かして旧家を改修。井戸水を湛えた水盤が設けられ、風と水を感じられる場に。暮らしの知恵や自然の豊かさ、美しさを再認識する試みとなっている。

「The Naoshima Plan」とは、2011年から建築家の三分一博志とともに取り組んでいるプロジェクト。2013年には「風と水のココピット」、2015年には多目的施設「直島ホール」と個人住宅「直島の家-またべえ」を発表。2019年のThe Naoshima Plan「水」に続いて、2022年にはThe Naoshima Plan「住」を発表。



写真：新建築社写真部