

## 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はないと思います。リスクリング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なくてはならないと思います。

**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、変革事業計画で見べきポイントです。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合い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。