



その先に、社会の未来を見据えて

Chapter 1

ビジョンと戦略

2020年度に始まる教育・入試改革。さらには、少子高齢化の進行にともなって顕在化するさまざまな社会課題。ベネッセグループは、人々の「よく生きる」の実現に向けた事業活動と社会活動を通じて、これらと真摯に向き合い、課題の解決に貢献していきます。変化し続ける社会の未来を見据えたビジョンと戦略のもと、お客さまや社会の課題を解決する新たな価値の創造に挑戦し続けることで、企業価値のさらなる向上を目指します。

ベネッセグループを取り巻く社会課題



中期経営計画

事業環境の変化を捉えて、企業価値・ブランド価値の向上へ

テーマ

変革と成長 Benesse2022

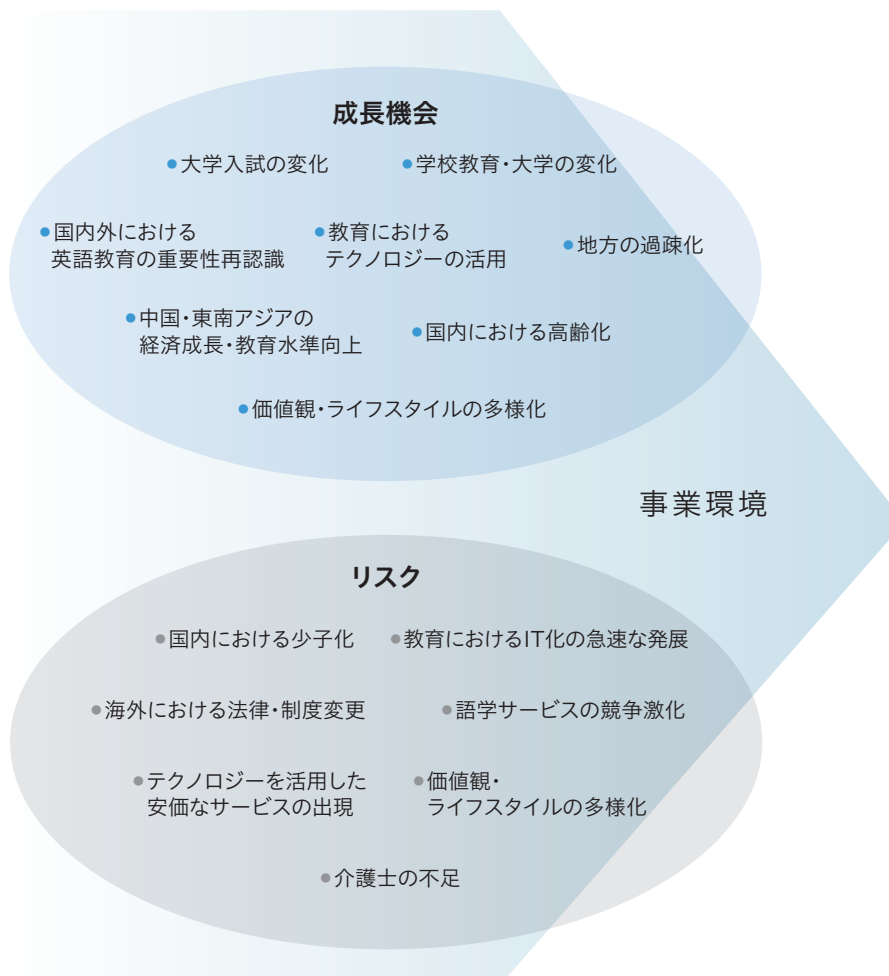
(2018年度～2022年度)

2022年度に目指すべき姿

- 人々の豊かな生活を支える会社として、ベネッセこそが日本で一番といわれる会社にする
- ベネッセを日本の優良企業、誰もが尊敬する会社として復活させる
- 社員がベネッセで働くことを誇りに思い、やりがいのある仕事ができる場とする

「Benesse
=よく生きる」
に忠実であり続けること

2018年度から5カ年の中期経営計画「変革と成長 Benesse2022」をスタートしています。国内の少子高齢化や教育・入試改革、学びの多様化など外部環境が大きく変化するなか、「変革と成長」をスローガンに、既存事業の成長とM&Aを活用した新たな事業の拡大を進めることで、ベネッセグループのさらなる成長を目指しています。



中期経営計画 フェーズ1 (2018-2020)

事業戦略

国内教育

P33

グローバル
こどもちゃれんじ

P37

介護・保育

P39

ベルリッツ

P41

その他・新規領域

P43

数値目標とロードマップ

	2017年度	2020年度(目標)	2022年度(目標イメージ)
売上高	4,344億円	5,000億円	6,000億円
営業利益	126億円	350億円	600億円
営業利益率	2.9%	7.0%	10.0%
ROE	7.3%	10.0%以上	10.0%以上

フェーズ1
FY18~20

実現性を重視する
環境変化に対応した
具体的な戦略の立案・実行

フェーズ2
FY21~22

成長性を重視する
既存事業のさらなる成長と
新規事業領域へのチャレンジ

教育・入試改革を機会点としたさらなる成長

- 教育・入試改革を最大の事業機会と捉え、進研ゼミ、学校、エリア・教室の各事業で成長戦略を推進
- 競争力のある英語4技能検定「GTEC」を軸に、総合力を活かした取り組みを展開

「こどもちゃれんじ」のグローバル展開

- 国内および中国を中心とする海外で競争力の高い「こどもちゃれんじ」の会員数拡大に注力
- グローバルスタンダード商品とグローバルアライアンスで事業を拡大

高品質を維持した地域ドミナント戦略の深耕

- 地域ドミナント戦略の深耕で安定的にホーム数を拡大
- 「ベネッセメソッド」の進化によりサービス品質の差別化を推進

新CEOによる抜本的な事業立て直し

- 「コスト構造改革」と「商品・業務プロセス変革」で業績を回復

M&Aを活用した新たな事業領域の拡大

- 「健康」「生活」などの領域でM&Aを検討

経営基盤の強化

人的資本 **P47**

- 持続的成長を牽引する次世代リーダーの育成
- 改革を推進できる人財の確保
- 人財戦略推進のための人事・組織改革


知的資本 **P51**

- 知的資本を活用した新たな価値の創出
- デジタル技術による商品・サービスの高度化

社会・関係資本 **P53**

- 「ベネッセアートサイト直島」を通じた地域支援

マネジメントメッセージ



「変革と成長 Benesse2022」がスタート。
企業理念「Benesse = よく生きる」のもと、
持続的な成長を実現し、人々の豊かな生活を支える
「なくてはならない企業」を目指してまいります

社会課題の解決に貢献することが我々の原点

ベネッセは、「Benesse=よく生きる」の企業理念のもと、お客さまの向上意欲と課題解決を一生涯にわたって支援する企業グループです。1955年の創業以来60年以上にわたり、教育や介護に関する知見を積み重ね、お客さま一人ひとりの「よく生きる」を支援することで成長してまいりました。

現在、日本は変革期を迎えています。人口動態や国民の年齢構成が大きく変化し、少子高齢化が加速しています。教育事業を行うベネッセにとって、「少子化」は、持続的な成長を考えるうえでの重要課題であり、リスクでもあります。

2020年度に始まる戦後最大の教育・入試改革もまた、重要事象だと捉えています。グローバル化や高度なデジタル化が進行する社会は、「答えのない」未来であり、しっかりとした思考力、判断力そしてコミュニケーション能力を備えた子どもを育てることが極めて重要です。我々は「教育のベネッセ」として、学校事業、進研ゼミ事業、エリア・教室事業の「総合力」を活かして、一人ひとりの子どもに合った教育を提供し、お客さまそして教育の課題解決に努めてまいります。

また、高齢人口が急速に増加するなかで、医療、福祉、健康などへの対応が社会の喫緊の課題となっています。ベネッセの介護事業は、開始から20年以上が経ち、業界トップクラスのホーム運営数を誇る「第2の柱」に成長しました。今後の「超高齢化社会」においては、介護のあり方だけでなく、さらに拡大する健康なシニア層の方に向けた新たなサービスや課題解決につながる取り組みも検討していく必要があると認識しています。

このような社会の重要課題に本業を通して取り組むことは、中期経営計画「変革と成長 Benesse2022」の戦略の柱であり、企業理念の実現につながるものです。さらに、我々の姿勢は、国連が定めた持続可能な開発目標「SDGs(Sustainable Development Goals)」達成への貢献にもつながるものだと考えています。

一方、ビジネスの形がどんなに変化しようと、決して変わらないのが企業理念です。ベネッセは、世の中で最も不易な「人の営み」に事業の軸を置いています。流行にとらわれることなく、赤ちゃんからお年寄りまで一人ひとりの「よく生きる」を実現することが、我々の企業活動の原点です。

2018年度にスタートした中期経営計画は、ベネッセグループの持続的な成長を実現するための戦略です。私たちは、不変の企業理念のもと圧倒的な顧客基盤と培ってきた知見・人的資本をベースに、人々の豊かな生活を支える「なくてはならない企業」を目指し、挑戦を続けてまいります。

代表取締役社長

安達 保

マネジメントメッセージ

就任以来の振り返り

4年ぶりの増収、5年ぶりの増益を達成

私が社長に就任した2016年10月、当社の業績は大変厳しい状況にありました。2014年に発生したベネッセコーポレーションのお客さま情報の漏えいにより、お客さまからの信頼を失い、企業ブランドが大きく傷ついていました。また、情報漏えいの影響による見込み顧客リストの減少などにより通信教育講座「進研ゼミ」「こどもちゃれんじ」の会員数は大きく減少し、業績が低迷していました。

まずは、このマイナストレンドをくい止め、ベネッセグループの事業をしっかりと立て直すことが社長就任後の最大の課題でした。

このようななか、私は、ベネッセが目指すべきゴールを最も重要な次の2点に絞りました。1点目は、「徹底した顧客志向による商品・サービスの向上」です。「進研ゼミ」を中心に、顧客ニーズから若干離れてしまった、あるいは商品の質が低下してしまった部分の立て直しを大きな課題としてきました。2点目は「社内風土の改革による社員の意識向上」です。「人」に関わるベネッセのビジネスでは、社員が高いモチベーションを持ってお客さまと接することが復活の大きな鍵となります。そのため、私も事業現場に赴き、社員と考えや“思い”を共有するラウンドテーブルを各事業部門で実施したり、自分の考えや活動を全社員に向けて定期的にメールで発信したりするなど、社内コミュニケーションの活性化に取り組んでまいりました。

このように、事業の再生にグループ一丸となって注力した結果、2017年度の業績は、売上高が4年ぶりの増収、営業利益と経常利益は5年ぶりの増益という結果を残すことができました。2018年4月の「進研ゼミ」「こどもちゃれんじ」の会員数は257万人と、1年間で約12万人増えました。5年ぶりに会員数減少に歯止めをかけた2016年度に続いて2年連続の増加であり、12万人の増加というのは、過去10年間で最も多い数字です。

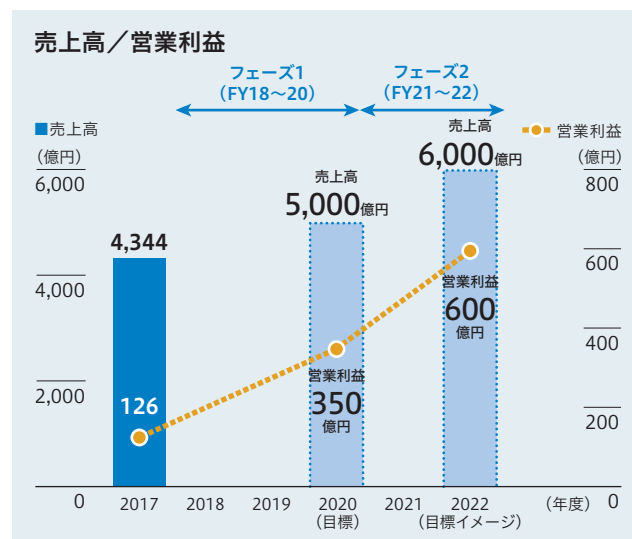
収益回復を目指すベルリッツ事業の課題は残るものの、学校、エリア・教室、グローバルこどもちゃれんじ、介護・保育の各事業も順調に推移し、2018年度からの中期経営計画は好条件のもとでスタートを切ることができました。

中期経営計画「変革と成長 Benesse2022」

新たな価値創造に向けた基本戦略

お客さまや社会、社員の変化に我々ベネッセグループがどのように対応していくのか、それをお示ししたのが、2022年度までの中期経営計画「変革と成長 Benesse2022」です。

この中期経営計画は5カ年計画とし、最初の3カ年(2018年度～2020年度)のフェーズ1は、事業環境の大きな変化に対応しつつ、着実な成長と収益の回復を目指します。フェーズ2となる残り2カ年(2021年度～2022年度)は、既存事業のさらなる成長と新規事業の創出を通じて、若干ストレッチした目標にチャレンジします。



環境変化に対応した戦略を立案・実行

2018年度からの3年間は、「お客さま情報漏えいの前のベネッセの収益力に戻す」ことが目標となります。2020年度までの数値目標として「売上高5,000億円／営業利益350億円」を掲げており、グループ一丸となって成長の実現と収益性の確保に注力していきます。

国内事業では、教育・入試改革を見据えて新たな展開を進めます。お客さまにとっては、学校、家庭学習、塾・教室とさまざまな学びの場が広がっています。そのすべての分野で事業を展開

30年後、50年後も成長を続ける 企業であるために。 第3の柱にチャレンジし、 これまでのベネッセを超えていく



するベネッセは、「総合力」を活かし、一人ひとりのお客さまに合った価値の高いサービスを提供していきます。さまざまな教育サービス、ノウハウや情報を有するベネッセの「総合力」は、価値創造の源泉であり、他社にはまねのできない圧倒的な強みを発揮できると考えています。

海外事業では、中国で2006年より「こどもちゃれんじ」を中心に事業を展開しています。中国では、2018年4月時点で、国内の「こどもちゃれんじ」の会員数を上回る115万人のお客さまにご利用いただいております。今後も「こどもちゃれんじ」を中心に、さらなる拡大を図っていきます。また、同国の急速な高齢化で介護ニーズも高まっていることなどから、長期的には新たな事業機会の検討も視野に入れていきます。

人が関わるサービス業の海外展開は、製造業などとは異なる難しさがありますが、日本と文化的な近似性がある国・地域であれば成功の可能性は高いと考えています。中国で得たノウハウを活かして、アジア地域を中心に現地の優良パートナーを探しつつ事業を拡大していきます。

一方、課題であるベルリッツ事業の収益回復については、2017年8月に外部から招へいた新CEOの力強いリーダー

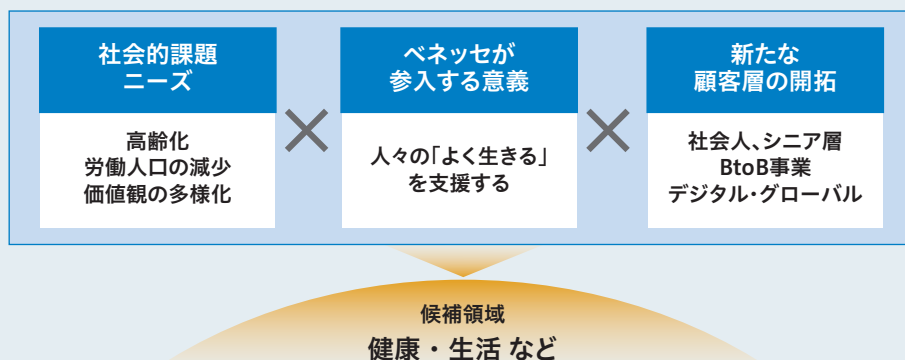
シップのもと、「コスト構造改革」と「商品・業務プロセス変革」を合わせた抜本的な改革にすでに取り組んでいます。

50年先を見据え、新規事業に挑戦

2022年度までの後半2年間は、前半3年間での業績回復を前提に、「売上高6,000億円／営業利益600億円」という目標を設定しています。これは、やや「背伸びした」目標に思われるかも知れません。あえてこの目標を掲げたのは、今後日本において予想される大きな環境変化を乗り越え、ベネッセを30年先、50年先も成長し続けられる会社にするための第一歩を踏み出したいと考えているからです。目標を達成するためには、既存事業を伸ばすだけでは困難であると認識しており、新たな事業の柱を確立する必要があります。中期経営計画の最終年度には「第3の柱」を構築し、売上・利益で全体の10%を占める事業にしたいと考えています。既存事業と親和性の高い「健康」や「生活」などの領域において、社会人や健康なシニアを対象にしたサービスの開発などを検討しています。

こうした非連続な成長を実現するために、M&Aを検討して

新事業の候補領域



最も重視するのは、
次世代リーダーの育成。
ベネッセマインドを持つ若い社員が、
明日のベネッセをつくる



います。私のこれまでの経験から「後継者問題などから事業承継を考えているが引き受け手がいない」「戦略的な事業パートナーを探しているが見つからない」といった企業は多く、候補先のトップと個別・対面で話し合い、経営方針や戦略の方向性の一致を確認することができれば、適正な価格で新たな企業をグループに招き入れることも可能だと見ています。

「第3の柱」の創出に向け財務体質を強化

M&Aに要する投資額は500億円～1,000億円を想定しています。原資を確保するための手段としては、事業の選択と集中を進めると同時に、利益を積み上げ内部留保を厚くしていくことを基本方針としています。

そこで、2018年度の配当金は、前年度の1株当たり95円から、50円に見直す予定です。成長のシナリオを描けてきた今だからこそ、財務体質を強化し、減配によって得るキャッシュを将来への投資に充当していきたいと考えています。

ベネッセホールディングスが上場してから初めての減配となりますが、これは成長投資のための前向きな減配であることを、ご理解いただければと考えております。

企業文化の進化

顧客接点を重視し、イノベーションを創出

中期経営計画を達成していくには会社が本当に強くなる必要があります。また、そのためには、「ベネッセの企業文化」を進化させていくことが、非常に重要になると考えています。

その第一は「顧客との接点を今まで以上に重視する」ことです。もともとサービス業は人に関わる仕事ですが、そのことを当然

視して顧客接点の重要性を忘れると、プロダクトアウト的な発想に陥ってしまいがちです。とくにお客様のニーズが大きく変化している時は、より能動的にお客さまとの接点をつくることが重要です。また、顧客接点で得た情報に基づいて、「お客さまは今何を求めているのか」をつねに考え続け、「競合に一步先んじた価値」を提供していきます。

さらに、ベネッセグループの各部門が事業展開を通じて蓄積してきた多様なノウハウや暗黙知的な知識・情報を統合・体系化し、新たなサービスの開発を進めていくことも必要です。こうした取り組みを「企業文化」として継承・発展させ、イノベーションを創出していきたいと考えています。

経営基盤の強化

価値創造の源泉である人的資本を強化

「変革と成長」の実現には経営基盤の強化も重要になります。

さまざまな経営基盤のなかでも私はとくに「人財育成」を重視しています。人財は、価値創造の源泉であり、ベネッセがこの先も成長し続けるには多くの「未来のリーダー」を今から育成していくことが鍵になるからです。そのため、2018年4月に設置したグループ人財本部のもと、10年後の経営幹部を育てる「次世代リーダー育成プログラム」や、若手人財育成プログラム「ベネッセユニバーシティ」など、さまざまな観点で人財育成戦略を推進しています。

なお、「ベネッセユニバーシティ」は、社員のアイデアをもとに明日のベネッセを創りたいという私自身の思いから、中期経営計画の検討にあたって発足させたプロジェクトで、社員からの提案により実現したものです。

デジタル技術で革新的なサービスを開発

人財育成とともに重視しているのがデジタル・AI戦略の加速です。他の業界と同様に教育産業にも今、デジタル化の大きな波が押し寄せています。教育とはある意味で「情報のかたまり」であり、デジタルテクノロジーやAIの活用で事業やサービスを大きく進化させることができます。

すでにベネッセグループでは、教育分野において長年にわたって蓄積してきた高度な教育ノウハウや膨大なデータとAIを融合させ、今までにない革新的な教育サービスの開発に取り組んでいます。また、介護分野においても、現場に蓄積されている暗黙知的な知見・ノウハウの見える化・共有化など、デジタルテクノロジーを活用したイノベーションの創出に挑戦しています。こうした取り組みの一環として、2018年1月にはグループデジタル本部を新設しました。今後、同本部を中心にデジタル人材の育成・採用を進め、商品やビジネスモデルのイノベーションを推進していきます。

社会課題の解決に向けて

事業と社会活動で社会課題解決に貢献

ベネッセは、教育・介護という社会課題の解決に貢献する事業を長年手がけてきました。この取り組みをさらに進め、業界

のリーダーとしてのポジションを維持・強化していきます。

その一方で、社会活動にも積極的に取り組んでいきます。具体的には、瀬戸内海の直島で30年以上前から現代アートを媒介とした地域づくりに携わっています。直島は、もともと過疎化、高齢化が進んでいた島でしたが、現在は世界中から観光客が訪れる、日本を代表する文化の発信地となり、多くのお年寄りの笑顔があふれる島になりました。これらをさらに進化させ、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

また、私たちは、教育と介護の分野で専門的な研究機関を設置し、そこでの研究成果を広く発信しています。例えば、介護分野における認知症ケアのメソッドなどは社外からも高く評価されており、今後も継続的に研究成果を社会に還元していきます。

もちろん、私たちだけでできることは限られています。さまざまな業界や行政などとのパートナーシップによって社会活動を進めていくことも、今後ますます重要になっていくと考えています。

我々が目指すベネッセは、世界中の人々からその存在を必要とされ、誰からも信頼される企業であることです。ベネッセグループの変革を実現し、何十年経っても成長を続け、社会に価値を提供し続ける企業であるために、全社一丸となって邁進いたします。

これからも、ステークホルダーの皆さまからのご支援をよろしくお願いいたします。

国連グローバル・コンパクトへの参加とSDGsへの対応

ベネッセグループは、責任ある企業市民としてグローバルな課題を解決するという趣旨に賛同し、2010年3月、「国連グローバル・コンパクト」の支持を宣言しました。国連グローバル・コンパクトの掲げる10原則を遵守・実践することで、責任ある経営を推進し、持続可能な社会づくりに貢献しています。また、グローバルに事業を展開する企業グループとして、従来から事業を通じた社会課題解決に力を入れており、今後は「SDGs(持続可能な開発目標)」で示された課題の解決にも積極的に取り組んでいきます。





特集

教育事業の 価値創造戦略

代表取締役副社長
株式会社ベネッセコーポレーション 代表取締役社長
小林 仁

これからの時代を生きる子どもたちにとって 「Benesse = よく生きる」とは何か。 現場の「リアリティ」と「時間軸」を持って 考え続けることこそが「教育のベネッセ」の原点

オールベネッセの「総合力」が 価値創造の源泉

日本では今、戦後最大規模の教育・入試改革が始まろうとしています。グローバル化やデジタル化の進展、産業構造の変化、生産年齢人口の急減などを背景に、社会で生き抜くために「求められる力」は大きく変化しています。子どもたちが将来活躍できるよう、そうした力を育成することが、2020年度に実施される教育・入試改革の最大の目的です。

子どもたちが身に付けるべき力を、「教育のベネッセ」としてどう捉えるか。そして、お客さまにとってどうありたいかを追求

し続けることが、国内教育戦略の根幹です。そのため、学校事業、進研ゼミ事業、エリア・教室事業、グローバルこどもちゃれんじ事業の4つのカンパニーによる経営会議体を設置しました。こうした場でお客さまが望むことを考え抜き、現場の「リアリティ」と「時間軸」を持って各カンパニーで着実に実行する、もしくはそれを超えることを真剣にやり遂げることが、お客さまからの「信頼」につながると考えています。

多様な教育サービスを提供してきたベネッセは、さまざまな資産を蓄積しています。これらの資産を融合させ、一貫したサービスを提供できる「総合力」は、当社の大きな優位性であり価値創造の源泉です。とくに教育・入試改革で最も大きく変化

する高校教育の現場に対して圧倒的な強みを持っています。「進研模試」などのサービスを通して全国に約5,000ある高校の9割と接点があり、きめ細かなコミュニケーションで個々の教育現場から確かな信頼を得ています。

この信頼をベースに変化に対応したサービスを高校教育の現場に提供していくとともに、そこで得た情報やノウハウを活かして進研ゼミ事業やエリア・教室事業を進化させていきたいと考えています。

英語教育を成長戦略の柱に

教育・入試改革がベネッセにもたらす最大の事業機会の一つは英語教育です。2020年度に始まる大学入学共通テストでは、英語が従来の2技能(聞く、読む)評価から4技能(聞く、読む、話す、書く)評価となり、同時にこれらの技能測定に民間資格・検定試験が活用されます。この民間技能測定の一つに当社のスコア型4技能検定「GTEC」が選ばれました。「GTEC」の

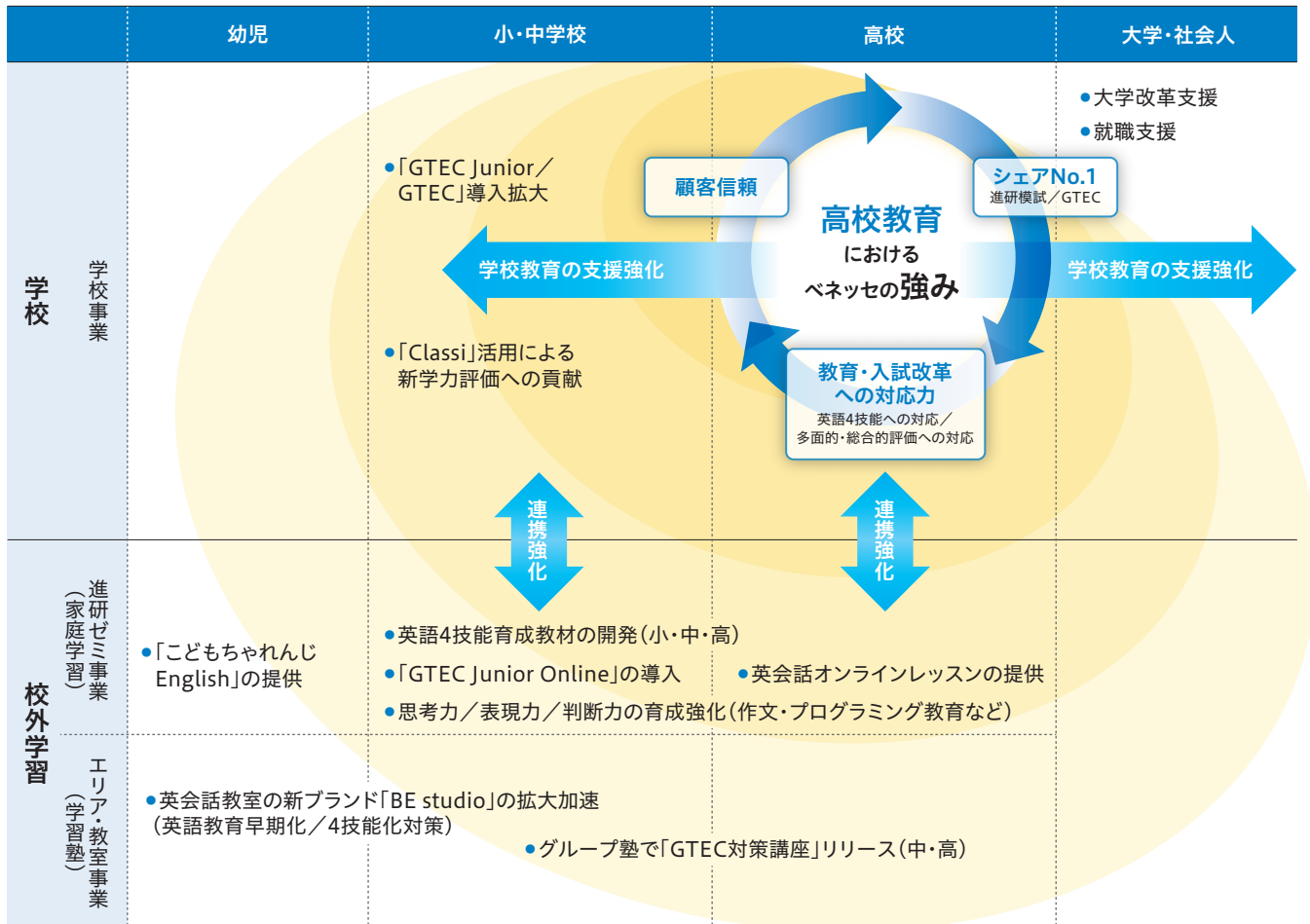
年間受検者は、2017年度で延べ102万人^{※1}にのぼります。全国にある高校や中高一貫校のうち、1,850校^{※2}で利用されるなど高いシェアを持っています。この優位性を活かした事業展開に向けて、2017年10月には、ベネッセコーポレーション内に「GTEC商品開発本部」を新設しました。今後は「GTEC」によって各事業に横串を通し、それぞれの現場で求められる商品・サービスの開発を進めていきます。

また、4技能の英語教育が小学校から高校までの教育機関で実施されることも、大きなチャンスです。培ったノウハウを活用して各年齢層の英語教育現場への支援を強化していきます。すでに進研ゼミ高校講座で「オンラインスピーキング」を開始していますが、これは学校カンパニーが手がけてきたサービスの基盤と経験を活かしたものです。また、2018年度からは小学講座の全学年にも英語4技能の実力診断ができる「GTEC Junior Online」を導入しました。こうした事業間のシナジー効果を今後さらに追求していきます。

※1 2017年度中学生・高校生対象GTEC(3技能受検を含む)受検者数

※2 全高校・中高一貫校約5,000校中/2017年度実績/3技能受検校を含む

国内教育事業の戦略全体像





データを活用して多面評価に貢献を

今回の大学入試改革では「学力の測り方」も大きく変化します。例えば、大学入学共通テストの国語と数学には記述式問題が導入され、知識だけでなく思考力や判断力、表現力も評価の対象となります。また、個別大学試験においては多面的・総合的評価が実施され、一般選抜でも必要に応じて調査書や志望理由書、小論文、面接などによる選考が課されます。これはテストの点数だけでなく、高校での活動状況も重要視されることを意味します。

こうした入試の変化についても、全国の高校の4割以上(約2,100校)で使われているクラウド型学習支援サービス「Classi」などで支援を拡大していく考えです。今後の大学入試に必要な学習記録データの蓄積にとどまらず、生徒が日々の学校生活のなかで得た学びや気づきをスマートフォンやタブレットなどで記録しながら「主体的に学ぶ力」の育成に貢献していきます。

「進研ゼミ」300万会員達成に向け 信頼を積み重ねていく

教育事業の中核となる「進研ゼミ」は、2020年度までに会員数を300万人^{※3}にするという目標に向かって好調な滑り出しを見せています。

ベネッセを選んでいただいたお客さまの満足度をいかに高め、お客さまにとっての価値を最優先すること。このことが会員の継続率の向上につながり、結果として顧客ロイヤリティ、事業の持続性を高めます。お客さまにどうしたら使い続けていただけるか。ベネッセの理念をよりどころにしながら、社員一丸となって、お客さまに本当に役立つ商品・サービスを開発すると

もに、それらを「活用」していただくための取り組みを徹底的に進めてきました。デジタル教材のメリットを最大限に活かし、お子さん一人ひとりの学習時間や学習量などのデータをもとに電話やメールで声をかけるといった、個々の接点での学習サポートも徹底しています。「役立つ商品である」という口コミの広がりによって新規会員も増加したのだと捉えています。

※3 国内「こどもちゃれんじ」を含む

国境を超える「こどもちゃれんじ」 国内外の事業を統合して成長を加速

幼児教育分野では現在、日本と中国、台湾、インドネシアで「こどもちゃれんじ」を展開しており、グローバルでの会員数を2020年度までに250万人にまで拡大することを目指しています。

海外でのサービス開発にあたっては、従来のように国ごとに基盤づくりから行うのではなく、ベースとなる商品をグローバルスタンダードとして日本中心で開発し、これを各国・地域でローカライズする形で時間とコストを抑制していく方針です。知育から生活習慣までの全人格形成をサポートする、親子のコミュニケーションを創出するといった「こどもちゃれんじ」の価値はそのままに、進出先の市場環境を調査し、それぞれの文化や教育ニーズに応じてローカライズを加えた商品を展開することで、幼児教育分野の成長スピードを加速していきます。

実効性を高めるため、ここでも機構改革を実施しました。具体的には、ベネッセコーポレーション内に「グローバルこどもちゃれんじカンパニー」を新設し、日本の「こどもちゃれんじ」の再成長と、海外、とりわけ中国での事業成長に取り組んでいます。

大切なのは、企業理念「Benesse=よく生きる」をよりどころに、お客さまや教育現場の課題解決につながる商品・サービスを開発し、継続的に活用していただくこと。そして社会から必要とされる存在であり続けることです。私自身、介護事業の立ち上げや中国事業の拡大に関わってきましたが、教育・介護事業で共通の価値創造の源泉となるのは、お客さまからの「信頼」だということです。我々がお客さまのお困りごとに寄り添い続けることでしか「信頼」は生まれません。そして、「信頼」なくして、事業は成り立たないということを痛感しています。トップマネジメント層から個々の現場まで、すべての社員がこの同じ思いを持って改革に取り組むことで、ベネッセの教育事業は、必ず真の復活を遂げられると私は信じています。

ベネッセ教育総合研究所からの報告

2020年に始まる教育・入試改革とは？

教育・入試改革のねらい

グローバル化やAIの進化など社会はめまぐるしく変化し、国内では少子高齢化のなかで持続的な成長をどう実現するかが課題となっています。こうしたなかで、これからの子どもたちには、習得した知識や技能をもとに自分で考え、表現し、判断し、実際の社会で役立てることが求められています。2020年度の教育・入試改革は、21世紀に生きる子どもたちが、未来の社会で活躍できる資質・能力を高めるために行われようとしています。

教育・入試改革の予定

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度～
小中領域	▶小中新课程の先行実施		▶小学校新课程／英語教科化	▶中学校新课程
高校領域		▶学びの基礎診断の開始	▶新入試対象学年の生徒入学	▶英語の資格・検定試験の活用
大学領域	▶3つのポリシーの公示義務(2017～)			▶大学入学共通テストの開始

ポイントは「学習指導要領」の改訂と「大学入試」の改革

教育・入試改革の具体的なポイントは大きく二つです。第一に教育課程の基準となる「学習指導要領」の改訂です。学びを通じて「何ができるようになるか」が明確化され、子どもたちがそこで定められた資質・能力を身に付けられるよう能動的に活動する学習(主体的・対話的で深い学び)が重視されます。理数教育では調査や実験などが増え、グループで議論して考えをまとめる言語活動が多く取り入れられます。情報活用能力を高めるために、プログラミング的思考を育成する学習内容も。また、英語教育の充実が図られます。具体的

には、小学校の中学年から英語を使った活動が必修になり、高学年からは英語が教科として教えられるようになります。

第二に、学習内容や方法の変化にともなって、「大学入試」が変わります。最も大きな変化は「大学入試センター試験」に代わり「大学入学共通テスト」が導入されること。国語や数学では、従来のマークシート問題に加えて、思考力や表現力を問う記述式問題が導入されます。英語では「聞く・読む・話す・書く」の4つの技能を評価するため、民間の検定試験の活用が決定しています。また受験生を多面的・総合的に評価できるよう、高校までの学習成果や調査書などの積極的な活用も検討されています。こうした変化は、高校までの学習に大きな影響を及ぼすと考えられます。

文部科学省は、改革の根幹に「社会に開かれた教育課程」を掲げており、民間の役割も大きくなると予想されています。

改革を実現するうえで重要なこと

新しい学習指導要領は、知識・技能の分量は減らさずに、多様な資質・能力を育成することを目指しています。しかし、授業時数を増やす余地は少なく、それを達成しようとする、無理な詰め込みや宿題の増加など子どもの負担が高まる懸念があります。また、多様な資質・能力を育成するための指導方法や評価のための測定方法の開発も必要となります。教員にとっても教育・入試改革が目指す指導を実現するのに準備が必要ですが、時間的な余裕が少ないという指摘もあります。

教育・入試改革の実現には指導や評価の改善が必要であり、教員の役割が大きいのは言うまでもありません。しかし、家庭や地域、民間事業者が一体となって改革をどう支えるかも重要です。“学校の努力に頼る”だけでなく社会全体の責任として、子どもの学びの環境を豊かにすることが求められています。

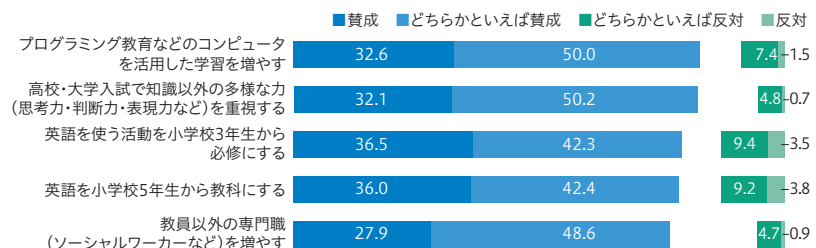
ベネッセ教育総合研究所 主席研究員 木村 治生

教育・入試改革に対する保護者の意識

ベネッセ教育総合研究所と朝日新聞が共同で行った「学校教育に対する保護者の意識調査2018」の結果から、現在進められている主要な教育改革に対して「賛成」が多いことがわかります。

調査対象 : 全国の公立の小2生・小5生、中2生を持つ保護者
調査時期 : 2017年12月～2018年1月
有効回答数: 7,400名

Q あなたは、次のような取り組みが実施されることや、制度の変更が行われることについて賛成ですか、反対ですか。



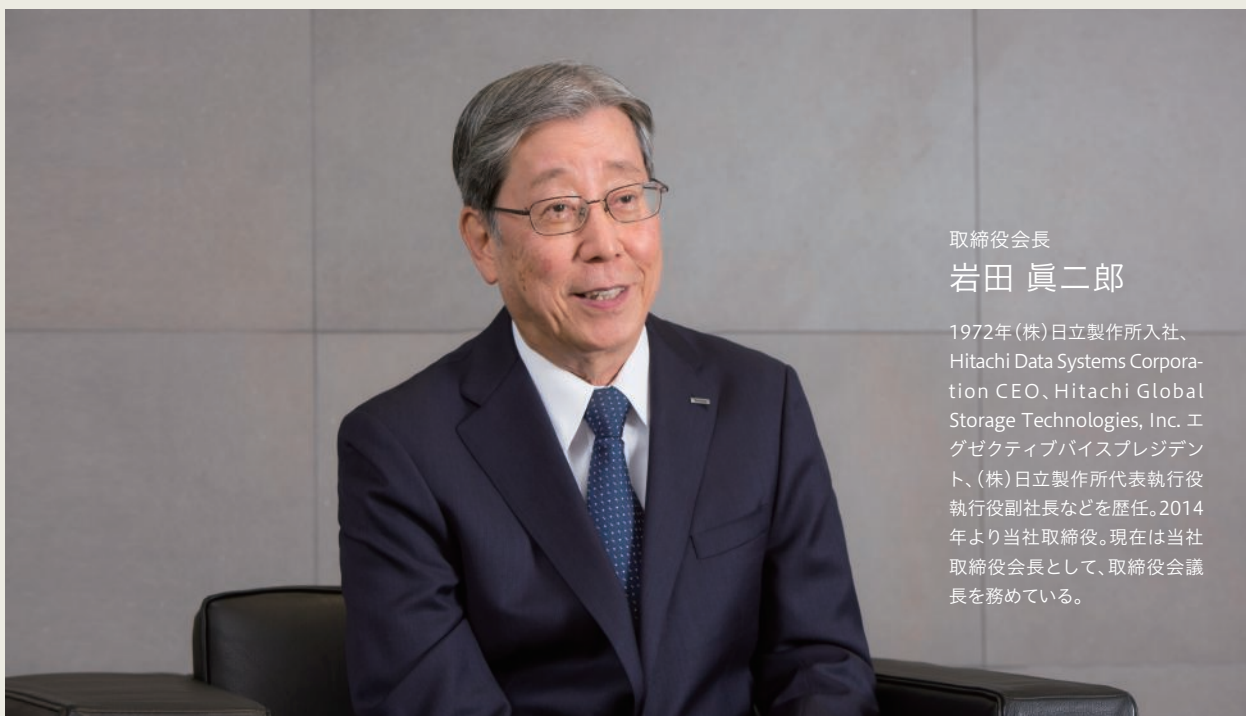
(注1)「賛成」「どちらかといえば賛成」が多い順に上位5位までを掲載しています

(注2)「わからない」、無回答・不明を省略しているため、賛成と反対の合計は100%にはなりません

コーポレート・ガバナンス

社外取締役・取締役会議長のメッセージ

取締役会での議論を活性化し グループ全体の成長につなげていきます



取締役会長
岩田 眞二郎

1972年(株)日立製作所入社、Hitachi Data Systems Corporation CEO、Hitachi Global Storage Technologies, Inc. エグゼクティブバイスプレジデント、(株)日立製作所代表執行役執行役副社長などを歴任。2014年より当社取締役。現在は当社取締役会長として、取締役会議長を務めている。

多様な視点からの意見を経営に活かす

ベネッセホールディングスの取締役会は、その半数が社外取締役で構成されています。さまざまな知見やバックグラウンドを持つ社外取締役の意見は、経営の重要な意思決定や業務執行の監督における指針となります。もちろんそれは、事業の内容やサービスを開発・提供する現場の実態などについて情報が共有されていることが前提ですが、ベネッセでは私たち社外取締役に対する情報提供が定期的になされるなど、しっかりと用意されています。しいて言えば、ベネッセの次世代を担う若手リーダーとの意見交換の機会や現場に行く機会をさらに増やすなどすることで、現場についての理解をより深めていきたいと考えます。

取締役会議長の重要な役割は、多様な視点からの意見や提言を引き出し、議論を活性化していくことです。私が議長を務めていることの意味も、そこにあると思っています。そのために、取締役会の運営にあたっては、社内外すべての取締役が率直に意見を述べることのできる環境づく

りに努めています。また、当社は全取締役を対象としたアンケートも継続的に実施しており、取締役会の実効性の向上を図っています。

より多くのお客さまの「よく生きる」の実現に向けて

「Benesse=よく生きる」は、ベネッセグループのすばらしい企業理念です。当社は教育事業や介護事業を通じて、幼児から大学生、新社会人といった若年層、そして高齢者の「よく生きる」を支援することで成長してきました。今後は、既存事業の枠にとどまらず、多様な事業を通じて、対象年齢や事業展開地域の拡大など、さらなる成長を遂げていくことを期待しています。

また、従来のやり方に固執せず、ビッグデータ分析やAI、IoTなどのデジタル技術も活用して、新たな価値創造を目指してもらいたいと思います。そして、私も社外取締役として、そうしたベネッセグループの価値創造に向け、役割を果たしていきます。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、業務執行を担当する取締役と、独立性の高い複数の社外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

取締役会長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、事業会社の業務執行を監督しています。社外取締役は、2003年から継続して複数選任しています。現在、全取締役10名のうち5名が社外取締役（うち4名が独立社外取締役）であり、また、取締役会議長も社外取締役が務めています。

業務執行取締役と、独立性の高い社外取締役を複数選任することで、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、社外取締役が過半数を占めています。取締役候補者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および取締役会への意見提出ならびに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を行います。

経営会議

社長を議長とし、副会長、副社長、業務執行取締役、カンパニー長、副カンパニー長、管理部門責任者および社長の指名者が出席し、当社グループの重要な課題、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。

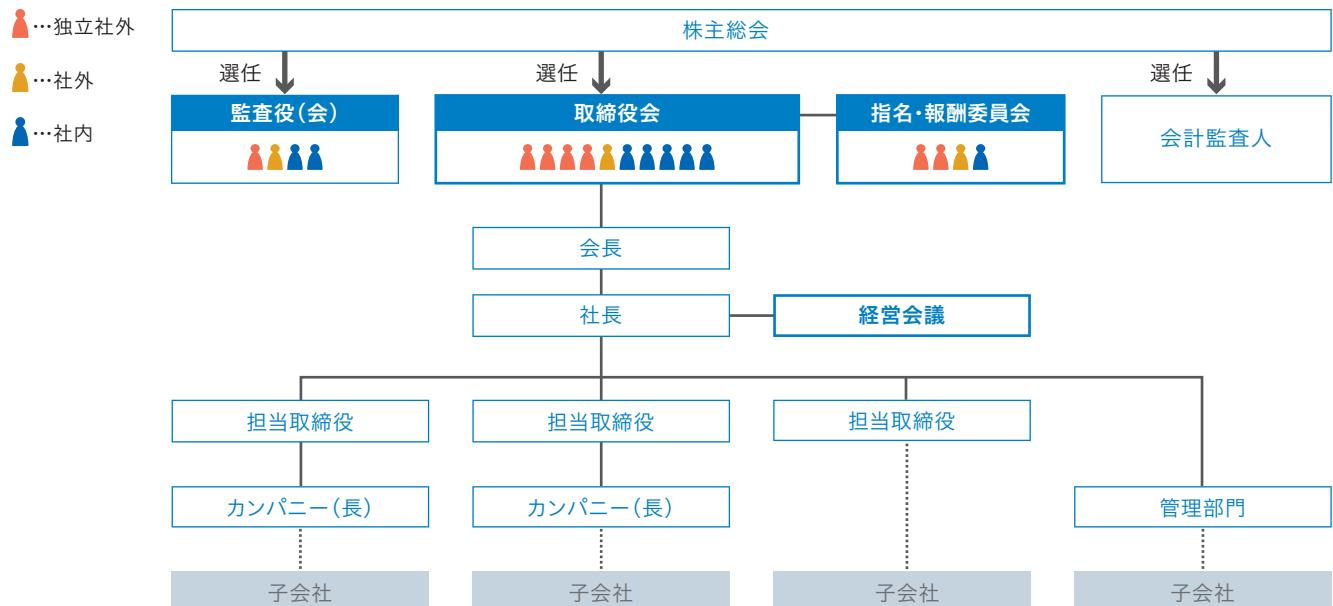
監査役会

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、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。

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会の実効性向上

当社では、取締役会の実効性評価を2015年度から毎年実施しています。2017年度も全取締役・監査役にアンケートを

実施し、その回答を踏まえ、取締役会において、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。

分析・評価結果の概要

以下の観点から、取締役会全体としての実効性は高まり、コーポレート・ガバナンスは強化されている。

取締役会の構成

多様な経験や専門性を持つ社外取締役が半数を占め、取締役会議長を社外取締役が務めるなど、取締役会の構成が適切に確保されている。

取締役会の議論の質

各種説明会や資料の事前配布、役員研究会の実施など、社外取締役および監査役に対する十分な支援によって、取締役・監査役が経験や専門性を活かし、自由闊達に建設的な議論がなされている。

取締役会の実効性向上の取り組み

2017年度の取り組み

経営課題に対する議論の充実

- 中期経営計画策定セッションなど、経営戦略、重要リスクに関する議論への社外取締役・監査役の参画。

情報提供・トレーニング

- 社外取締役・監査役の事業理解や重点経営テーマに関する議論の促進を目的とした役員研究会の拡充。(年間14テーマで実施)
- 社外取締役・監査役に対する主要議題の内容説明、参加者間の情報交換を目的とした事前説明会の実施。(取締役会の1週間前に実施)

2017年度の取り組みに対する評価

- 経営課題に関する中期視点からの戦略的な議論について問う項目の評価が大幅に改善。
- 取締役会は、グループ業績を把握したうえで経営戦略・事業戦略に沿った実行計画・業務執行を適切に監督しており、取締役会の実効性が高まっていることを確認。

今後の対応・課題

- 指名・報酬委員会と連携した後継者育成、取締役構成の多様化の継続的な検討。
- 中長期視点での資本政策、事業評価指標などの議論の充実。
- 現場従業員との対話の継続的な実施、商品・サービスを提供している施設・教室などの視察や体験機会の提供。

※ アンケートは2018年3月末から4月中旬に実施

取締役会の構成

取締役の員数は10名以内と定めています。

多様な事業を有する当社グループの持続的な成長を図る観点から、取締役会は、特定の専門性や経験などに偏ることなく、多様な専門性、経験などを持つ取締役でバランスよく構成することとしています。また、社外取締役は、企業経営経験者、当社が今後成長させることを目指してい

るグローバル領域、IT・デジタル領域などで高い見識と専門知識を有する者を複数名選任し、監督機能の実効性を高めることとします。

また、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、3分の1以上を独立社外取締役とすることとしています。

社外取締役・社外監査役の選任

当社は、事業会社における業務執行や取締役の職務執行に対する監督機能を強化するため、社外取締役5名、社外監査役2名をそれぞれ選任しています。

各社外取締役、各社外監査役の選任理由は以下のとおりです。

社外取締役・社外監査役の選任理由

取締役	岩田 真二郎	情報通信領域のグローバル企業における豊富な企業経営経験、知見を有しています。また、社外取締役の立場から、取締役会長としての取締役会の適切な運営、指名・報酬委員会委員長としての積極的な発言などを通じて、経営の監督およ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。
	辻村 清行	情報通信領域のグローバル企業における豊富な企業経営経験、知見を有しており、社外取締役として適切に経営を監督しています。取締役会においても、これらの経験、知見を活かし、当社経営の重要事項に関して、積極的に意見、提言しています。
	福武 英明	グループ主要子会社での社外取締役経験および株主視点を活かし、社外取締役として適切に経営を監督しています。取締役会においてもこれらの経験、知見を活かし、当社経営の重要事項に関して、積極的に意見、提言するとともに、指名・報酬委員会の委員としても委員会において積極的に発言し、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。
	安田 隆二	国際的なコンサルティング会社における経営コンサルタントや大学教授、他社の社外取締役などの幅広い経験や深い専門的知見を有しており、社外取締役として適切に経営を監督しています。取締役会においても、これらの経験、知見を活かし、当社経営の重要事項に関して、積極的に意見、提言するとともに、指名・報酬委員会の委員としても委員会において積極的に発言し、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。
	乘山 信雄	グローバル展開する商社での事業経験、とくに中国ビジネス領域における豊富な経験、知見を活かし、社外取締役として適切に経営を監督しています。取締役会においても、これらの経験、知見を活かし、当社経営の重要事項に関して、積極的に意見、提言しています。
監査役	出雲 栄一	過去に有限責任監査法人トーマツのパートナーを務めており、公認会計士としての専門的知見と、会計監査およびコンサルティングを通じて多くの企業に関わってきた経験を、当社における監査に活かしています。
	石黒 美幸	長島・大野・常松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能力・見識などを有しています。また、他社での社外役員の経験も活かし、中立的かつ客観的視点から監査に臨んでいます。

業績連動性の高い役員報酬

当社グループは、グループ全体での中長期的、継続的な企業価値の向上を目指しています。このため、取締役の報酬については、短期の業績と併せて中長期的な成果も重視した報酬体系を設定しています。また、グループ経営を推進する当社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。

取締役(社外取締役を除く)の報酬は、基本報酬と賞与、譲渡制限付株式報酬で構成しています。基本報酬は各期の役割期待に基づいて設定し、任期ごとに水準を見直しています。賞与

は、各期の会社業績などを勘案し支給する業績連動賞与です。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、株主とのさらなる価値共有を進めるために2017年度に導入し、取締役の年俸に応じて付与しています。

一方、社外取締役の報酬は、基本報酬のみで構成しています。監査役の報酬については、監査役の協議にて決定しており、基本報酬のみで構成します。

役員区分ごとの報酬等の総額(2017年度)

役員区分		取締役 (社外取締役を除く)	監査役 (社外監査役を除く)	社外役員
報酬等の総額(百万円)		268	62	81
報酬等の種類別の総額(百万円)	基本報酬	108	62	81
	ストック・オプション※	17	—	—
	賞与	94	—	—
	譲渡制限付株式報酬	47	—	—
対象となる役員の員数(名)		5	2	8

※ 取締役・監査役に対するストック・オプションを新規に付与する予定はありません

取締役・監査役

取締役



代表取締役社長
あだち たもつ
安達 保

1977年三菱商事(株)入社。マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク・ジャパンパートナー、GEキャピタル・ジャパン事業開発本部長、(株)日本リースオート代表取締役社長、ジーイーフリートサービス(株)代表取締役社長、カーライル・ジャパン・エルエルシーマネージングディレクター日本代表などを歴任。2003年より断続的に通算11年間当社取締役を務め、2016年より代表取締役社長。

- 現在の担当
Berlitz Corporation
- 取締役会出席数 17回/17回



取締役会長
いわた しんじろう
岩田 眞二郎

独立社外取締役

1972年(株)日立製作所入社。Hitachi Data Systems Corporation CEO、Hitachi Global Storage Technologies, Inc.エグゼクティブバイスプレジデント、(株)日立製作所代表執行役執行役副社長などを歴任。2014年より当社取締役を務め、2016年より取締役会長。

- 重要な兼職の状況
(株)JVCケンウッド社外取締役、(株)不二越社外取締役、(株)Aerial Lab Industries社外取締役
- 取締役会出席数 17回/17回



代表取締役副会長
ふくはら けんいち
福原 賢一

1976年野村證券(株)入社。同社取締役、野村リサーチ・アンド・アドバイザリー(株)代表取締役社長などを務める。2004年当社入社後、(株)ベネッセスタイルケア代表取締役社長、Berlitz Corporation Chairman of the Board & CEOなど、当社と連結子会社の要職を歴任。現在、当社代表取締役副会長兼Berlitz Corporation Chairman of the Board。

- 重要な兼職の状況
Berlitz Corporation Chairman of the Board、(公財)福武財団副理事長
- 現在の担当
Berlitz Corporation(副担当)、(株)サイマル・インターナショナル、直島事業
- 取締役会出席数 17回/17回



代表取締役副社長
こばやし ひとし
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年より当社取締役。経営企画、海外事業、「進研ゼミ」部門などの責任者を歴任。現在、当社代表取締役副社長兼(株)ベネッセコーポレーション代表取締役社長。

- 重要な兼職の状況
(株)ベネッセコーポレーション代表取締役社長
- 現在の担当
ゼミカンパニー、学校カンパニー、エリア・教室カンパニー、グローバルこどもちゃれんじカンパニー、Kids & Family事業本部
- 取締役会出席数 17回/17回



取締役
たきやま しんや
滝山 真也

1996年当社入社。2013年より(株)ベネッセスタイルケア代表取締役社長、2016年より当社取締役を務める。現在、当社取締役兼上席執行役員介護・保育カンパニー長兼(株)ベネッセスタイルケア代表取締役社長。

- 重要な兼職の状況
(株)ベネッセスタイルケア代表取締役社長
- 現在の担当
介護・保育カンパニー
- 取締役会出席数 17回/17回



取締役
やまき まさき
山崎 昌樹

1989年当社入社。当社グループの学校事業を担当し、(株)お茶の水ゼミナール代表取締役社長、Classi(株)代表取締役社長、(株)ベネッセiキャリア(ベネッセアイキャリア)代表取締役社長などをを経て、2017年より当社取締役。現在、当社取締役兼上席執行役員学校カンパニー長兼(株)ベネッセコーポレーション取締役副社長兼Classi(株)代表取締役社長。

- 重要な兼職の状況
(株)ベネッセコーポレーション取締役副社長、Classi(株)代表取締役社長
- 現在の担当
ゼミカンパニー(副担当)、学校カンパニー(副担当)、エリア・教室カンパニー(副担当)
- 取締役会出席数 12回/12回

**取締役**つじむら きよゆき
辻村 清行

独立社外取締役

1975年日本電信電話公社入社。2001年(株)エヌ・ティ・ティ・ドコモ取締役、2008年代表取締役副社長を務め、2012年ドコモエンジニアリング(株)代表取締役社長。2014年より当社取締役。2014年東京工業大学特任教授を経て、2015年より(株)CarpeDiem代表取締役。

- 重要な兼職の状況
(株)CarpeDiem代表取締役
- 取締役会出席数 17回/17回

**取締役**ふくたけ ひであき
福武 英明

社外取締役

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年よりefu Investment Limited Director。2012年より(公財)福武財団副理事長。2013年よりBerlitz Corporation Director。(株)ベネッセコーポレーション社外取締役を経て、2014年より当社取締役。2018年よりKings Plant Barn Ltd. Director。

- 重要な兼職の状況
(公財)福武財団副理事長、efu Investment Limited Director
- 取締役会出席数 16回/17回

**取締役**やすだ りゅうじ
安田 隆二

独立社外取締役

1979年マッキンゼー・アンド・カンパニー入社。1991年同社ディレクター。1996年A.T.カーニージャ総代表、(株)ジェイ・ウィル・パートナーズ取締役会長を経て、2004年より一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授。2015年より一橋大学大学院国際企業戦略研究科(現経営管理研究科国際企業戦略専攻)特任教授。2015年より当社取締役。

- 重要な兼職の状況
一橋大学大学院経営管理研究科国際企業戦略専攻特任教授、(株)ヤクルト本社社外取締役、オリックス(株)社外取締役、(株)関西みらいフィナンシャルグループ社外取締役
- 取締役会出席数 17回/17回

**取締役**くわやま のぶお
柴山 信雄

独立社外取締役

1971年伊藤忠商事(株)入社。同社執行役員、中国総代表、常務執行役員、専務執行役員などを歴任。2013年(株)デサント取締役会長。2016年より当社取締役。

- 取締役会出席数 17回/17回

監査役

**常勤監査役**まつもと よしのり
松本 芳範

1977年大王製紙(株)入社。1991年当社入社後、本社総務部長、人財部長などを経て、2003年より執行役員常務。2008年より当社常勤監査役。

- 取締役会出席数 17回/17回
- 監査役会出席数 16回/16回

**常勤監査役**さくらぎ きみえ
桜木 君枝

1981年当社入社。当社中学通信教育部課長、出版部書籍事業部門統括、企業倫理・コンプライアンス室長などを経て、2003年より当社常勤監査役。

- 取締役会出席数 17回/17回
- 監査役会出席数 16回/16回

**監査役**いずも まさゆき
出雲 栄一

独立社外監査役

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年より出雲公認会計士事務所代表。2015年より当社監査役。

- 重要な兼職の状況
公認会計士、鳥居薬品(株)社外監査役
- 取締役会出席数 17回/17回
- 監査役会出席数 16回/16回

**監査役**いしぐら みゆき
石黒 美幸

社外監査役

1991年弁護士登録、常松瀬関根法律事務所(現長島・大野・常松法律事務所)入所。1999年より常松瀬関根法律事務所(現長島・大野・常松法律事務所)パートナー。2017年より当社監査役。

- 重要な兼職の状況
弁護士、レーザーテック(株)社外監査役、みらかホールディングス(株)社外取締役
- 取締役会出席数 12回/12回
- 監査役会出席数 11回/11回

内部統制の推進

当社グループは、内部統制システムの基本方針と会社法施行規則で規定された業務の適正を確保するための体制の整備に必要な大綱を定めるため、2006年5月に開催した当社取締役会において決議を行いました。同決議の最終改訂は2018年3月30日付の取締役会で決議されています。

また、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制の構築やその他の対応については、当社内にプロジェクトチームを設置し、当社グループ全体として推進しています。

コンプライアンスの徹底

当社は、当社グループの業務が、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、企業理念に根差し、グループにおける役員・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。

グループ各社は、この指針で示した行動を実行するため、それぞれの業態、事業特性、事業規模、職場環境などに応じた、より具体的な内容の各社固有の行動基準や規程を定め、当該規程を通して業務の適切性を確保し、コンプライアンスを徹底しています。

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」および「監査役直通ホットライン」を設置し、監視機能の実効性を確保しています。

リスク管理

当社グループは、取締役の適法かつ適正な業務執行と監督についての補助者として、管理部門責任者を設置し、専門的な観点から当社グループのリスクの把握と対応を行っています。また、グループ全体を対象としたリスク管理とコンプライアンスに関する管理規程に基づき、クライシス発生時に情報をいち早く経営トップに報告する体制を構築しています。

社外取締役のメッセージ

他社にはない、ベネッセならではの「人財力」を戦略的に高めていくことが重要です



取締役 安田 隆二

1979年マッキンゼー・アンド・カンパニー入社後、同社ディレクター、A.T.カーニー アジア総代表などを経て、2004年より一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授。2015年一橋大学大学院国際企業戦略研究科（現経営管理研究科国際企業戦略専攻）特任教授ならびに当社取締役に就任。

社外取締役に就任してから、ベネッセグループのさまざまな事業の現場を見学させていただきました。そこで実感したのは、この会社は本当に「よく生きる」を支援する、という企業理念を一生懸命に実践する人々の集団である、ということです。教育事業においても、介護事業においても、顧客接点に立つ多くの社員からは、ノルマや利益目標のためではなく、目の前にいるお子さんやご高齢の方のために「何とか役に立ちたい」という強い使命感を持っていることがよくわかります。ベネッセグループの最大の強みは、この

「人財力」でしょう。強い“思い”を持った社員一人ひとりが、ベネッセというブランドを支え、成長の原動力になっていると感じます。私自身、コンサルタントや大学で企業戦略研究を続けるなかで数多くの企業を見てきましたが、ベネッセほど「人財力」が成長の鍵を握る企業は、あまりないのではないのでしょうか。

言うまでもなく、企業が成長を続けていくには、次の投資ができるだけの利益を稼ぐことが必要条件です。少子化や高齢化をはじめ、各事業を取り巻く環境が大きく変化していくなかで、成長投資資金を蓄積する稼ぐ力を備えたビジネスモデルを確立・強化することは当然重要課題です。しかしながら、中長期的に見て経営層が今最も取り組むべきことは、「よく生きる」の理念に沿った事業を拡大し、最大の強みである「人財力」を戦略的に強化することです。そのためには、社員が自由に発想し、ネットワークを広げ、創意工夫をしていける組織風土づくりが不可欠です。そのようないきいきした企業文化の醸成に、自身の経験を活かして私も積極的に協力していきたいと考えています。

情報漏えい後の再発防止策について

情報セキュリティ監視委員会を設置し、データ・システムの管理、保守・運用体制を確認

2014年に発生したお客さま情報の漏えい後、ベネッセグループは、以下の情報セキュリティ強化対策を実施しました。

- (株)ベネッセコーポレーション内に個人情報管理の責任者を設置。
- 2014年10月、情報セキュリティ監視委員会を設立。社外有識者による定期的な監視を強化。

(株)ベネッセコーポレーションのデータベースの保守・運用業務は、(株)シンフォームから、(株)ベネッセホールディングスと(株)ラックが設立した(株)ベネッセインフォシエルに移管しています。ベネッセホールディングスは、グループ全体の個人情報保護の基準・方針を策定し、各グループ会社の監査・支援を実施しています。

また2014年、再発防止策の一環として「情報セキュリティ監視委員会」を発足しました。同委員会は、当社グループにおけるデータやシステムの管理、保守・運用について第三者視点で定期的に確認し、必要な改善策を提言することを目的とした外部監視機関です。情報セキュリティや個人情報に関する第一人者である外部の学識経験者の方を委員とし、厳正な監査を行い、お客さまの立場から公正

な判断を下すことを任務としています。

同委員会は、四半期に1回をめぐりに定期的に開催されています。監査結果は、ベネッセホールディングス代表取締役社長に助言・提言され、情報セキュリティに瑕疵がある場合には迅速に適切な措置を講じています。

情報セキュリティ監視委員会の構成メンバー

(2018年度、敬称略)

委員長	辻井 重男 東京工業大学名誉教授 中央大学研究開発機構フェロー・機構教授 一般社団法人セキュアIoT プラットフォーム協議会理事長 一般財団法人マルチメディア振興センター顧問 一般財団法人放送セキュリティセンター顧問 情報セキュリティ大学院大学名誉教授・初代学長
委員	猪俣 敦夫 東京電機大学未来科学部教授
委員	上原 哲太郎 立命館大学情報理工学部教授
委員	湯淺 壘道 情報セキュリティ大学院大学 情報セキュリティ研究科教授

情報セキュリティ監査の仕組み

