

# 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、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、当社と当社グループの経営に関する重要事項を審議し、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。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、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、委員長を社外取締役が務め、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

社長を議長として原則毎月1回開催し、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。

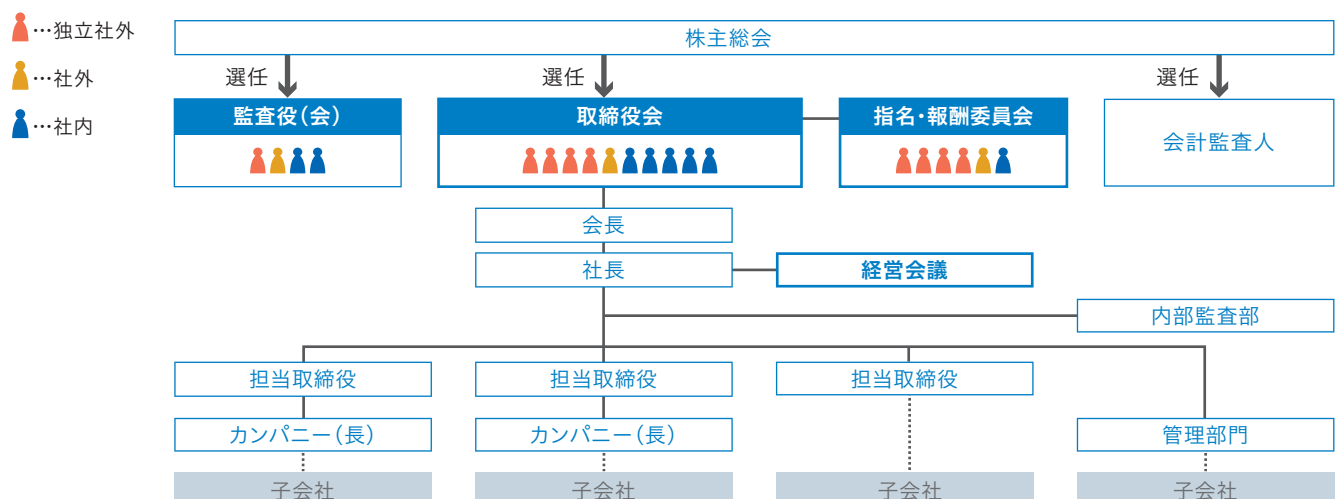
### 監査役会

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、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1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。

### コーポレート・ガバナンス体制図



## 取締役会の実効性向上

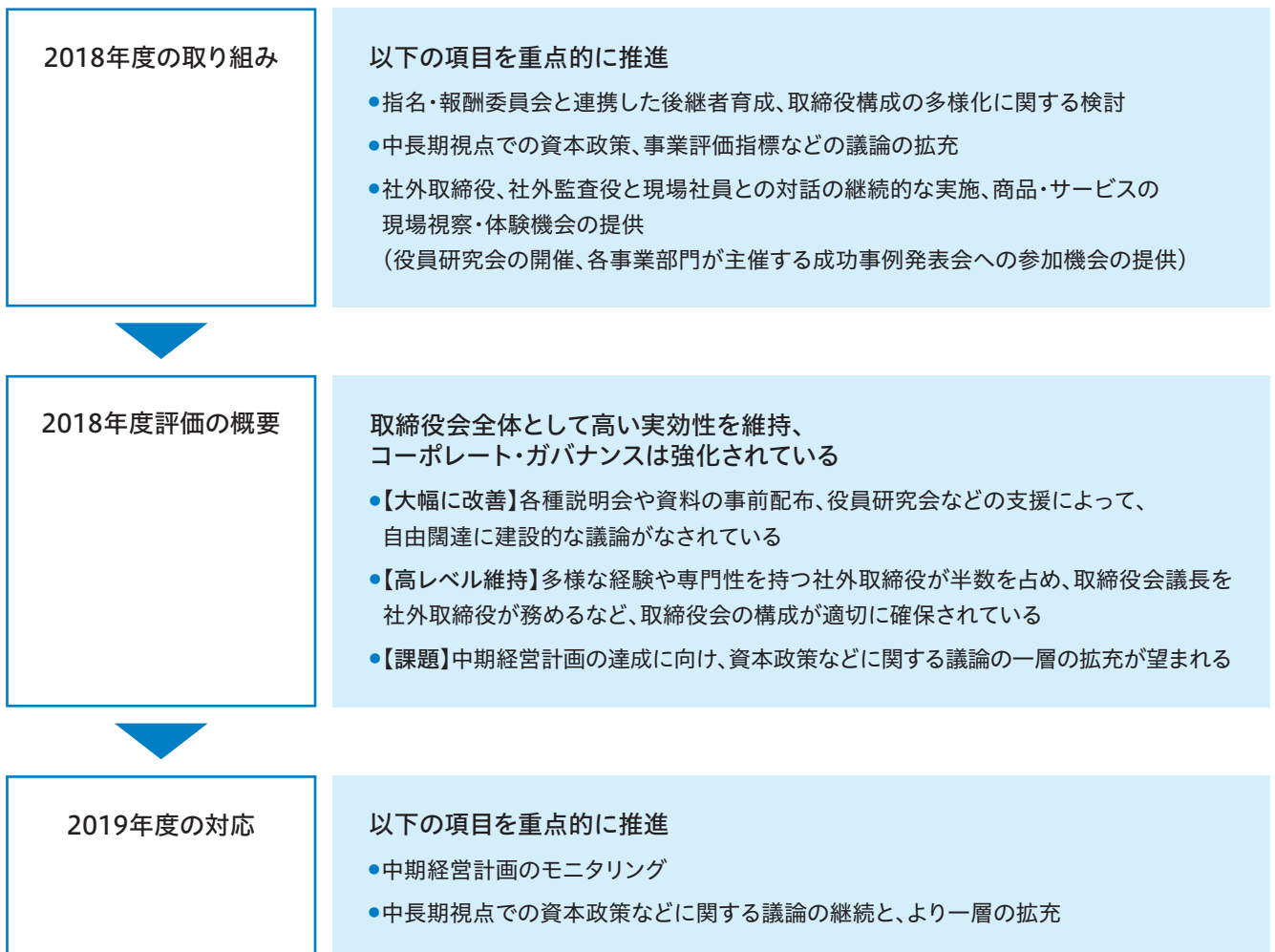
当社では、取締役会の実効性評価を2015年度から毎年実施しています。2018年度も計14名の全取締役・監査役を対象にアンケートを実施し、その回答を踏まえ、取締役会で実効性に関する分析および自己評価を行い、その結果を審議しました。

審議の結果、中期経営計画の達成に向けた資本政策などに関する議論の一層の拡充など一部課題に対する指摘があったものの、取締役への情報提供・トレーニングに関する評価が前年度から大幅に改善するなど、取締役会全体としての実効性がさらに高まっていることが確認されました。

### 実効性評価における評価項目

- ①取締役会の全体評価について
- ②取締役会の構成について
- ③取締役会の運営について
- ④取締役会の議論の質について
- ⑤情報提供・トレーニングについて

### 2018年度の取り組みと今後の対応



(注)アンケートは2019年3月末から4月中旬に実施

## 取締役の構成と選任方針

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

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ます。当社は、2019年6月22日に開催した定時株主総会において、新たに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。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。

### ●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。

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. 経営を担う者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。

### ●選任プロセス

取締役候補の指名にあたっては、委員長を社外取締役が務め、委員の過半数を社外取締役が占める指名・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選任プロセスの透明性・公平性・客観性を担保することとします。

## 取締役・監査役の専門性

取締役	経営	教育	介護	グローバル経験	デジタル
安達 保	●			●	
小林 仁	●	●	●	●	
滝山 真也	●		●		
山崎 昌樹	●	●			●
岡田 晴奈	●	●		●	
岩田 眞二郎	●			●	●
辻村 清行	●			●	●
福武 英明	●			●	
安田 隆二	●			●	
井原 勝美	●			●	●

監査役	会計	法務
松本 芳範		●
齋藤 直人	●	
出雲 栄一	●	
石黒 美幸		●

## 役員報酬

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ています。そのため、取締役（社外取締役を除く）の報酬は、継続的な企業価値向上へのインセンティブとして機能することを基本方針としています。また、社外取締役の報酬は、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。

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。

一方、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。

### 取締役（社外取締役を除く）の報酬体系

固定報酬	業績連動報酬	
<b>基本報酬</b> <b>50～55%</b> 役割期待に基づいて設定	<b>賞与</b> <b>35%</b> 会社業績などを勘案して支給	<b>譲渡制限付株式報酬</b> <b>10～15%</b> 株価に連動する報酬

**賞与** 各期の会社業績などを勘案し支給する業績連動賞与であり、0～200%の範囲内で変動します。また、賞与は(i)全社業績連動部分、(ii)担当領域業績連動部分、(iii)定性評価部分の3つのパートで構成しており、各取締役の担当領域の有無および内容その他の事情を踏まえ各パートの比重を定め、各取締役の貢献を多面的に評価して賞与額を決定しています。

#### 【業績連動部分の詳細】

(i) 全社業績連動部分：連結業績予想（連結売上・連結営業利益）に対する実績の達成率に連動するパートです。年度当初に指名・報酬委員会にて定めたテーブルに基づき評価します。(ii) 担当領域業績連動部分：各担当取締役の担当領域の業績目標（売上・営業利益、進研ゼミ・国内こどもちゃれんじ会員数など）の達成率に連動するパートです。年度当初に指名・報酬委員会にて定めたテーブルに基づき評価します。(iii) 定性評価部分：年度当初に各取締役に対して設定される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について、年度末にその達成度を評価するパートです。目標の達成度（実績）は、各取締役の自己評価を聴取したうえで、指名・報酬委員会の審議を経て評価を決定しています。

**譲渡制限付株式報酬** 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一層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年度に導入しました。譲渡制限期間は3年と定めており、その期間は譲渡を含む処分ができない設計としています。取締役（社外取締役を除く）の在任期間中に当社の社内規程などに重要な点で違反したと取締役会が認めた場合は、取締役（社外取締役を除く）の退任後であっても所定の譲渡制限期間中であれば、株式報酬の返還を請求することができます。

### 役員区分ごとの報酬等の総額（2018年度）

役員区分		取締役 (社外取締役を除く)	社外取締役	監査役 (社外監査役を除く)	社外監査役
報酬等の総額(百万円)		235	61	62	20
報酬等の種類別の総額(百万円)	基本報酬	106	61	62	20
	ストック・オプション※	5	—	—	—
	賞与	75	—	—	—
	譲渡制限付株式報酬	47	—	—	—
対象となる役員の員数(名)		5	5	2	2

※ 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

## 社外取締役・社外監査役の選任理由

### 取締役

岩田 眞二郎	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、当社経営の重要な事項に関して、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、当社経営の重要な事項に関して、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。
井原 勝美	グローバル企業における豊富な企業経営経験、知見を活かして、社外取締役として経営の監督機能を発揮することを期待できるものと判断しています。

### 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、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有しており、取締役会および監査役会において、これらの経験、知見を活かし、当社経営の重要な事項に関して、積極的に意見、提言しています。
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。

## 社外取締役および社外監査役の独立性に関する基準

当社は、当社の社外取締役および社外監査役ならびにそれぞれの候補者において、以下に定める項目をすべて満たす場合、当社からの独立性が高いと判断します。

1. 現事業年度および過去9事業年度において、当社ならびに当社の関係会社(当社グループ)の業務執行者でないこと。
2. 下記AからHに、過去3事業年度にわたって該当している者。
  - A. 当社グループを主要な取引先とする者もしくはその業務執行者でないこと。
  - B. 当社グループの主要な取引先もしくはその業務執行者でないこと。
  - C. 当社の大株主(総議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に保有している)もしくはその業務執行者でないこと。
  - D. 当社グループが大口出資者(総議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に保有している)となっている者の業務執行者でないこと。
  - E. 当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家(当該財産を得て

いる者が法人、組合などの団体である場合は、当該団体に所属する者をいう。)でないこと。

- F. 当社グループから多額の寄付または助成金を受けている者もしくはその業務執行者でないこと。
  - G. 当社グループの会計監査人でないこと。なお、会計監査人が法人、組合などの団体である場合は、その団体に所属する者でないこと。
  - H. 当社グループの業務執行者が他の会社において社外役員に就いている場合における当該他の会社の業務執行者でないこと。
3. 次のa、bどちらの近親者でもないこと。
    - a. 上記2のAからHまでのいずれかを過去3事業年度において1事業年度でも満たさない者。ただし、AからDおよびFならびにHの業務執行者においては重要な業務執行者に限る。Eにおいては公認会計士や弁護士などの専門的な資格を有する者に限る。Gにおいては所属する組織における重要な業務執行者および公認会計士などの専門的な資格を有する者に限る。
    - b. 現事業年度および過去3事業年度のいずれかにおいて当社グループの重要な業務執行者。

取締役・監査役 2019年6月22日現在

取締役



代表取締役社長

あだち たもつ  
安達 保

取締役会出席数 14回/14回

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、(株)日本リースオート代表取締役社長、ジーイーフリーサービス(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年から断続的に通算11年間当社取締役を務め、2016年から代表取締役社長。

- 現在の担当  
Berlitz Corporation



取締役会長 独立社外取締役

いわた しんじろう  
岩田 真二郎

取締役会出席数 14回/14回

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年から当社取締役を務め、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)A.L.I Technologies社外取締役



代表取締役副社長

こばやし ひとし  
小林 仁

取締役会出席数 14回/14回

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、ゼミカンパニー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

たまやま しんや  
滝山 真也

取締役会出席数 14回/14回

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、2016年から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

やまさき まさき  
山崎 昌樹

取締役会出席数 14回/14回

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 新任

おかだ はるな  
岡田 晴奈

取締役会出席数 一

1982年当社入社。2005年当社執行役員に就任後、厚生労働省労働政策審議会委員、CHO(最高人事責任者)、Kids & Familyカンパニー長、グローバルこどもちゃれんじカンパニー長など、多様な部門の責任者を歴任。2018年から当社上席執行役員、2019年6月から当社取締役に就任。現在、当社取締役兼上席執行役員、グローバルこどもちゃれんじカンパニー長兼(株)ベネッセコーポレーション取締役。

- 重要な兼職の状況  
(株)ベネッセコーポレーション取締役
- 現在の担当  
グローバルこどもちゃれんじカンパニー(副担当)

**取締役** 独立社外取締役つじむら きよゆき  
辻村 清行

取締役会出席数 14回/14回

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年同社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年から当社取締役。  
2014年東京工業大学特任教授を経て、2015年から(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** 社外取締役ふくたけ ひでまさ  
福武 英明

取締役会出席数 14回/14回

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年からefu Investment Limited Director。2012年から(公財)福武財団副理事長。2013年から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年から当社取締役。2018年から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** 独立社外取締役やすだ りゅうじ  
安田 隆二

取締役会出席数 14回/14回

1979年マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク・ジャパン入社。1991年同社ディレクター。1996年A.T.カーニー アジア総代表、(株)ジェイ・ウィル・パートナーズ取締役会長を経て、2004年から一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授。2015年から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年から当社取締役。

- 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** 独立社外取締役 新任いほら かつみ  
井原 勝美

取締役会出席数 ー

1973年三井情報開発(株)入社。1981年ソニー(株)入社後、同社グループCSO・CFO、代表執行役副社長、ソニーフィナンシャルホールディングス(株)代表取締役社長、取締役会長を歴任。2018年から(株)日立製作所社外取締役。2019年6月から当社取締役に就任。

- 重要な兼職の状況  
(株)日立製作所社外取締役

## 監査役

**常勤監査役**まつもと よしのり  
松本 芳範取締役会出席数 14回/14回  
監査役会出席数 16回/16回

1977年大王製紙(株)入社。1991年当社入社後、当社本社総務部長、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。

**常勤監査役** 新任さいとう なおと  
齋藤 直人取締役会出席数 ー  
監査役会出席数 ー

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年から(株)東京個別指導学院監査役。2017年から当社上席執行役員、2019年6月から当社常勤監査役に就任。

- 重要な兼職の状況  
(株)東京個別指導学院監査役

**監査役** 独立社外監査役いずも えいじ  
出雲 栄一取締役会出席数 14回/14回  
監査役会出席数 16回/16回

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年から当社監査役。

- 重要な兼職の状況  
公認会計士、鳥居薬品(株)社外監査役

**監査役** 社外監査役いしぐろ みゆき  
石黒 美幸取締役会出席数 14回/14回  
監査役会出席数 14回/16回

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年から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。2017年から当社監査役。

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

# 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、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2019年3月29日付の取締役会で決議されています。

その他、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と運用については、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。

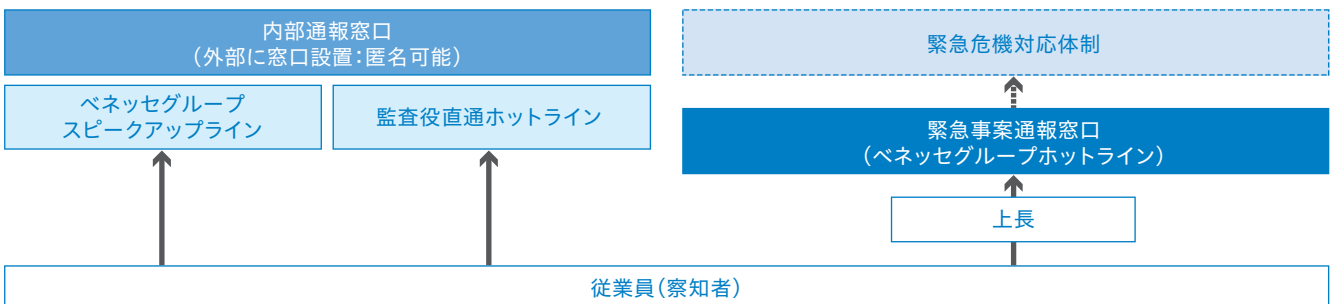
## コンプライアンスの徹底

当社は、当社グループの業務が、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、企業理念に根差し、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。グループ各社はこの指針に基づき、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、コンプライアンスを徹底しています。

各カンパニー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（コンプライアンス主管本部）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

### 内部通報の仕組みと緊急危機発生時の対応



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。

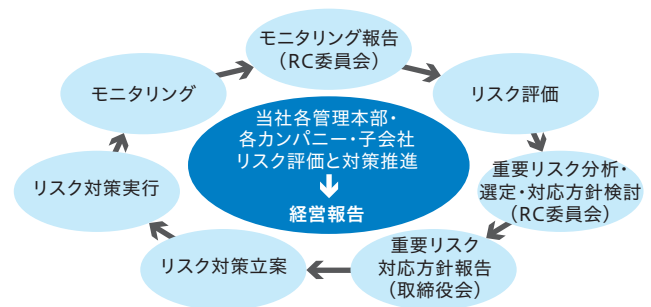
## リスク管理

当社は、リスクマネジメントとコンプライアンス推進のため、「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」を制定しています。

平時のリスクマネジメントは、それぞれのリスクを主管する当社管理本部、各カンパニー、子会社によるリスク評価をもとに、常勤取締役、各管理本部長、カンパニー長が出席する「リスク・コンプライアンス（RC）委員会」において、グループ全体の重要リスクの分析と対応方針の検討を行います。その後、重要リスクの選定と対応方針の取締役会報告を行い、当社管理本部、各カンパニーおよび子会社にてリスク対策を推進し、コンプライアンス主管本部が推進状況のモニタリングの役割を担います。

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





## 社外監査役インタビュー

さまざまな機会を通じて情報を収集し、  
客観的な判断に努めています監査役  
出雲 栄一

## 多様な情報を「聞く」ことが監査の基本

Auditor(監査役)は「audience」「audio」と同じ語源で「audi(聞く)」に由来するといわれており、「聞く」ことが監査の基本であると考えています。そこで、私は、監査役会や取締役会のほか、執行側のメンバーが集まる経営会議などにも出席して、多くの方の話を聞き、客観的な視点から判断するよう努めています。

当社では、その前提となる適時で十分な情報提供がなされていると思います。取締役会の数日前には事前説明が実施され、議案の内容について事務局から説明を受けています。また、取締役会の後には、事業内容や現状、課題などを執行部門の担当者自らが説明する役員研究会も実施されています。さらに、各事業現場の往査や見学、各種社内イベントへの出席など、社員の話を直接聞き、情報を入手する機会もあります。したがって、監査役会や取締役会は、いつも活発で多様な議論が行われ、時には、社長に対しても遠慮なく厳しい意見が出されることもあります。

内部監査部門、監査役、会計監査人という、いわゆる三様監査間での連携もしっかりなされています。内部監査部門からは必ず監査結果の報告を受けていますし、会計監査人からも決算時の報告に限らず、随時、情報提供を受けるなど、各監査で得た情報を共有する仕組みができています。

また、内部通報制度も有効に機能していると思います。通報を受けると、通報窓口や監査役自らが調査したうえで担当の執行部門へ報告し、大きな問題になる前に自浄作用を働かせて対策が講じられています。

事業部門の枠を越えた  
人材育成が今後の課題

2018年度の監査においてとくに重点を置いたことの一つは「中期経営計画の進捗状況」です。率直に言って当社はハードルの高い目標数値を掲げています。2018年度は、増収・増益にはなりましたが、2020年度目標の達成に向けて無理をすることで現場の社員に過大な負荷がかかるなど、不正の芽が発生していないかという点に注意して監査を行いました。

もう一つ重点を置いたのは、Classi(株)による(株)EDUCOMの買収です。これに関しては、判断の根拠となった事業計画や財務情報から提示価格の設定、入札までの進捗状況など、多くの機会で詳細な説明を受け、取締役会でもビジネスチャンスやリスクに関する議論がしっかりとされていたと思います。

今後の当社グループを見据えた時、私がとくに関心を持っているのは、中期経営計画で掲げているM&Aによる「第3の柱」となる事業の創出について、いかにシナジー効果を発揮してその事業価値を高め、のれんの減損リスクを回避していくかということです。鍵を握るのは、新しい分野で事業を適切に運営できる体制であり、その意味で、当社グループの今後の課題は人材ではないかと考えています。

当社グループには、教育でも、介護でも「人の役に立ちたい」という意識の強い人が非常に多く、業務に対して一生懸命に取り組んでいます。それゆえに、周りが見えなくなる時があるのではないかと危惧します。各事業内部での人材育成だけではなく、グループ内の多様な事業が有機的に連携することによって、社員を育てていくことも今後は必要だと思います。それにより、ベネッセの理念である「よく生きる」の実践につながっていくのではないかと考えています。