

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

社外取締役を議長として原則毎月1回開催し、当社および当社グループ経営に関する重要事項について審議し、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8名のうち4名が社外取締役（全員が独立社外取締役）であり、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

COO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またはCOO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。

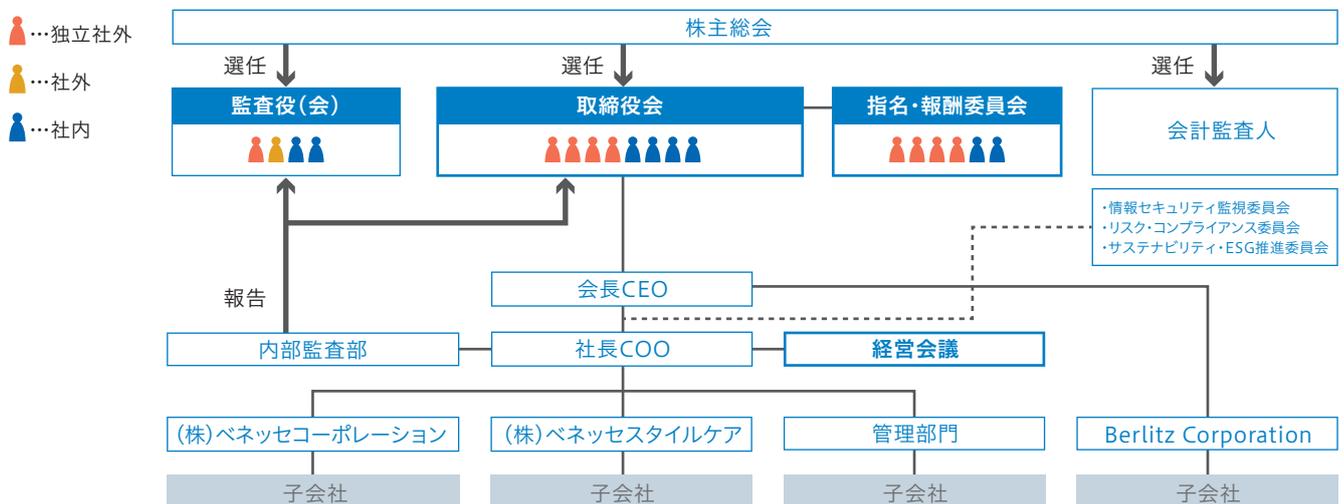
監査役会

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。

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、翌年度およびそれ以降の改善につなげています。

2020年度についても計14名の全取締役・監査役を対象にアンケートを実施しました。また、すべての取締役および監査役に対し外部専門家によるインタビューを実施しました。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。アンケートおよびインタビューの結果、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。

1) アンケート評価

実施期間： 2021年3月

回答方法： 5段階評価+フリーコメント/記名式

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
⑥株主・投資家との対話について

2) 個別インタビュー

実施期間： 2021年3月~4月

アンケート調査の結果に基づき、それぞれの対象者のアンケート回答内容の確認や深掘り、またはそれ以外の事項について、外部専門家による個別インタビューを実施。

2020年度の取り組みと今後の対応

2020年度の 主な取り組み

前回アンケートの結果から以下の項目に重点的に取り組みました。中期経営計画立案のプロセスでは、取締役会に加え、取締役会メンバーによる3度の集中審議(合宿)も実施し、活発な意見交換を行いました。

- 中長期視点での経営戦略、資本政策などに関する議論の継続
- 非財務情報やサステナビリティに関する情報共有と議論の拡充
- グループ全体に影響するリスクに関する予防的な議論の拡充

2020年度評価の概要

高レベル維持

- 各種説明会、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、建設的な議論がなされている。
- 企業価値向上に向け、グループ戦略、中期経営計画、グループ業績の向上に関する議論が活発になされている。

さらに取り組むべき課題

- 事業ポートフォリオの見直し、経営資源の配分に関する継続的議論
- 代表取締役の後継者育成計画、経営陣の報酬設計に関する議論
- ESG・サステナビリティへの取り組みに関する議論
- 株主・投資家との対話の拡充と経営へのフィードバック強化

評価の結果を踏まえた 2021年度の対応

以下の項目に重点的に取り組むことを確認しました

- ① 中期経営計画のモニタリング
- ② 指名・報酬に関する議論
- ③ ESG・サステナビリティに関する議論
- ④ ダイバーシティ&インクルージョン強化に関する議論
- ⑤ 株主・投資家との対話の拡充と経営へのフィードバック強化
- ⑥ 上記議論を可能にするための取締役会議案精選による、議論時間の拡大。事前説明会、役員研究会、各種イベントの参加を通じた取締役会メンバーの対話機会の拡充による、自由闊達な議論の促進。

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、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。

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(P44スキルマトリクス参照)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。

社外取締役・社外監査役の選任理由

社外取締役

井原 勝美	グローバル企業における豊富な企業経営経験、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います。これらの豊富な経験、専門的知見を活かし、取締役会議長および指名・報酬委員会の委員長として、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。
岩井 陸雄	グローバル企業における豊富な企業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、専門的知見を活かし、取締役会および指名・報酬委員会において、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	豊富な企業経営経験、ファイナンスの深い専門的知見を有しており、当社の持続的成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る観点から、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。
高島 宏平	豊富な企業経営経験、Eコマース事業における専門的知見を有しており、当社の持続的成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る観点から、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。

社外監査役

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	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、他社での社外役員の経験を有しており、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、提言し、社外監査役としての職務を適切に遂行できると判断しています。

※ 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

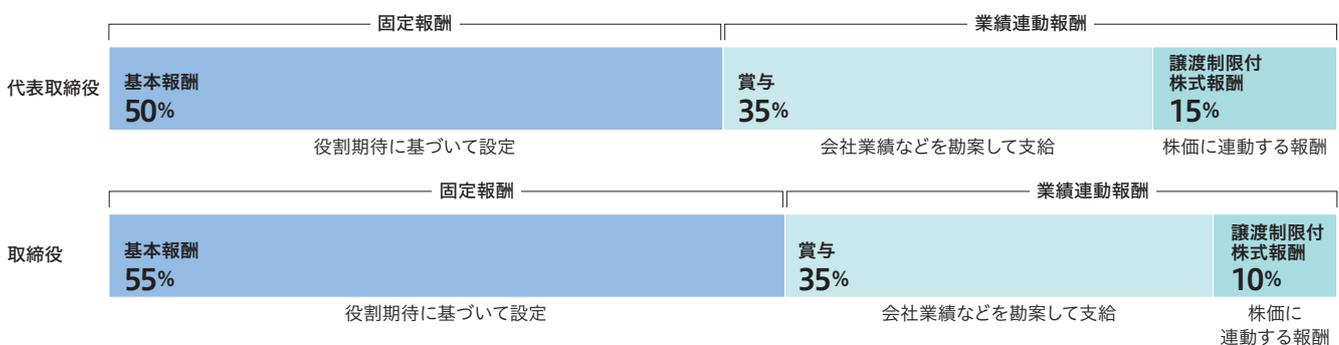
役員報酬

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、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、従業員の働きがいや組織風土作り等への貢献および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。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。

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。また、取締役の報酬は指名・報酬委員会で評価し、報酬額の審議を実施しています。

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。

業務執行取締役の報酬体系



役員区分ごとの報酬等の総額(2020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)	204	63	64	20
報酬等の種類別の総額(百万円)	基本報酬	97	63	20
	賞与	61	—	—
	譲渡制限付株式報酬	44	—	—
対象となる役員の員数(名)	5	7	2	2

指名・報酬委員会の活動

2020—2021年の活動状況(2020年8月～2021年4月)

	開催日	議事テーマ
第1回	2020年8月7日	1. 次年度社外取締役の選任について
第2回	2020年9月4日	1. ベネッセHDの組織についての審議 2. 次年度社外取締役の選任について
第3回	2020年11月6日	1. 次年度社外取締役の選任について 2. CEOサクセッションプラン
第4回	2020年12月4日	1. 次年度社外取締役の選任について 2. CEOサクセッションプラン

	開催日	議事テーマ
第5回	2021年1月15日	1. 次年度社外取締役の選任について 2. 次年度社内取締役体制(役割)の検討 3. 役員報酬の決定方針に関する開示について
第6回	2021年3月5日	1. 2021年度経営体制について 2. 2021年度ベネッセHD執行役員体制について
第7回	2021年3月24日	1. 次回株主総会後の取締役体制について 2. CEOサクセッションプラン
第8回	2021年3月30日	1. 次回株主総会後の取締役体制について 2. CEOサクセッションプラン
第9回	2021年4月27日	1. ベネッセHD社内取締役の賞与の支給について

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2021年4月1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。

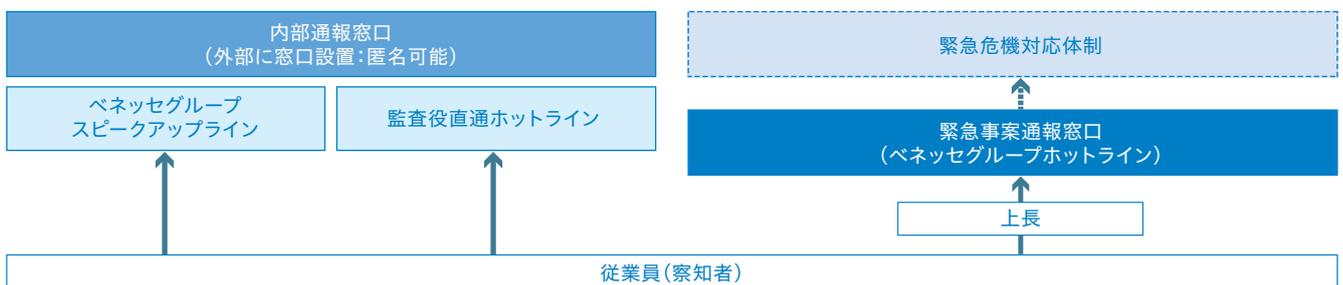
コンプライアンスの徹底

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。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（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

内部通報の仕組みと緊急危機発生時の対応



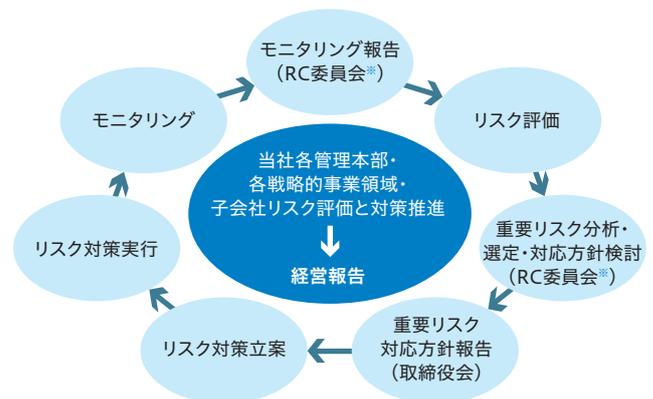
ピークアップライン」を、それらに当社経営層の関与などの可能性がある場合のために「監査役直通ホットライン」を設置しています。これらの窓口は社外に設置され、匿名での利用を可能とするなど、安心して利用できる運用を徹底し、監視機能の実効性を確保しています。

リスク管理

当社は、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および子会社によるリスク評価をもとに、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(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、各戦略的事業領域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の支援および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



※ 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 CRO(Chief 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、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 研究推進社会連携センター 顧問・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 壘道	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。日本で最も信頼度の高い情報セキュリティ専門会社である(株)ラック、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およびベネッセインフォシエルでは、2014年に発覚したお客さま情報漏えい事件を契機に、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・運用などを担うベネッセインフォシエルにおいては、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。
情報セキュリティ <https://benesse-hd.disclosure.site/ja/themes/160>

●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

2022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



取締役・監査役 2021年6月26日現在



1 安達 保



2 小林 仁



3 滝山 真也



4 福武 英明



5 井原 勝美



6 岩井 睦雄



7 野田 由美子



8 高島 宏平



9 松本 芳範



10 齋藤 直人



11 出雲 栄一



12 石黒 美幸

氏名／属性	兼職の状況	2020年度の出席状況	
		取締役会	監査役会
取締役			
代表取締役会長CEO 1 安達 保 ・指名・報酬委員会委員	Berlitz Corporation Chairman of the Board	13回／13回	
代表取締役社長COO 2 小林 仁	(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 3 滝山 真也	(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 非業務執行取締役 4 福武 英明 ・指名・報酬委員会委員	(公財)福武財団代表理事(副理事長)、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 独立社外取締役 5 井原 勝美 ・取締役会議長 ・指名・報酬委員会委員長	(株)日立製作所社外取締役	13回／13回	
取締役 独立社外取締役 6 岩井 睦雄 ・指名・報酬委員会委員	日本たばこ産業(株)取締役副会長、TDK(株)社外取締役	11回／11回	
取締役 独立社外取締役 新任 7 野田 由美子 ・指名・報酬委員会委員	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	—	
取締役 独立社外取締役 新任 8 高島 宏平 ・指名・報酬委員会委員	オイシックス・ラ・大地(株)代表取締役社長、(株)CARTA HOLDINGS社外取締役	—	

監査役

常勤監査役 9 松本 芳範		13回／13回	17回／17回
常勤監査役 10 齋藤 直人	(株)東京個別指導学院監査役	13回／13回	17回／17回
監査役 独立社外監査役 11 出雲 栄一	公認会計士、鳥居薬品(株)社外監査役、レーザーテック(株)社外監査役	13回／13回	17回／17回
監査役 社外監査役 12 石黒 美幸	弁護士、レーザーテック(株)社外監査役	12回／13回	16回／17回

経歴	求める専門性および経験					
	リーダーシップ	業界の専門性		戦略		
	経営	教育	介護	デジタル	グローバル	ファイナンス
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年から通算11年間当社社外取締役を務め、2016年から代表取締役社長。2021年4月より現職。	●				●	●
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、海外事業開発、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社長COO兼(株)ベネッセコーポレーション代表取締役社長。	●	●	●		●	
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年から当社取締役。現在当社グループ執行役員。	●		●			
2000年キーエンス入社。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。(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。現在、当社非業務執行取締役。	●				●	
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年から当社取締役に就任。	●			●	●	●
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、当社取締役に就任。	●				●	
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、PwCアドバイザリーパートナー、横浜市副市長、清華大学日本研究センターシニアフェローなどを経て、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。2021年当社取締役に就任。	●				●	●
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。2018年(一社)ウィルチェアーラグビー連盟(現(一社)日本車いすラグビー連盟)理事長。2020年(株)CARTA HOLDINGS社外取締役。2021年(公社)経済同友会副代表幹事、当社取締役に就任。	●			●	●	
		会計	法務			
1977年大王製紙(株)入社。1991年当社入社。本社総務部長、人財部長などをを経て、2003年より執行役員常務。2008年より当社常勤監査役に就任。			●			
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年から当社常勤監査役に就任。	●					
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年から当社監査役に就任。	●					
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年から当社監査役に就任。			●			

社外取締役メッセージ

取締役会の実効性をさらに高め、グループの成長を支えていきます



社外取締役／取締役会議長

井原 勝美

取締役会メンバーの多様な経験・知見を活かし 中期経営計画の実現をより確実なものに

私は、ソニーグループにおいてさまざまな事業のリーダーを務め、海外企業とのJV、M&A、M&A後のPMIなどの広範な経験を積んできました。また上場企業の社長・会長を務める機会も得ました。私に限らず、現在の社外取締役は非常に多彩な経験を持っています。社外取締役の役割は、社内論理にとどまらぬよう、広範囲の視点から執行側に対してアドバイスを提供し、事業計画や中期経営計画の実現をより確実なものにすること、スピードを上げることです。私は取締役会議長として、取締役会メンバーそれぞれの経験と知見を引き出すことが重要と考えています。

当社には取締役会に加えて、諮られる議案のバックグラウンドを事前に理解するための「事前説明会」、ビジネスの重要テーマについて議論する「役員研究会」があります。これらの会議体も活かし、議論を深めています。2020年度はコロナ禍の影響から取締役会がリモート開催となり、各事業の現場視察なども実施が難しい状況でしたが、このようななかでも、中期経営計画、経営体制の変更など、重要な課題に取り組んだ1年でした。

中期経営計画については役員合宿を3度にわたり実施し、集中的な議論を行いました。2021年度は、中期経営計画のモニタリングを行うのはもちろんのこと、議論の過程で出てきた重要な論点、例えば事業ポートフォリオの適正化や資本効率の向

上施策、ブランディングのあり方といったテーマについて、さらに議論を進めていく計画です。

取締役会としての課題を明らかにし さらなる実効性向上を

2020年度の実効性評価アンケート結果については、全体として高評価ではあったものの、評価のばらつきがある項目もありました。そこで、専門外部機関による取締役会メンバー全員へのヒアリングを実施し、さらにヒアリング結果に基づいた議論を、時間をかけて行いました。

一連の実効性評価で、課題として明らかになったのは、代表取締役の評価・報酬のあり方、後継者育成についての議論、ESG・サステナビリティへの取り組みに関する議論、ダイバーシティ&インクルージョンに関する議論、株主・投資家との対話の拡充と経営へのフィードバック、などの点です。また、議論を深めるために取締役会メンバー間のコミュニケーションの機会を拡充する工夫が必要であることがわかりました。これらのテーマについては、今後、取締役会や指名・報酬委員会において重点的に取り組んでいきます。

次世代の経営人財の育成 人財パイプラインの見える化を

2021年度はベネッセグループの中期経営計画初年度です。経営体制については、事業環境の変化によりスピーディに対応し、業績のV字回復を果たすため、事業現場を直接指揮してきた社長の小林さんにより広い権限を持ってもらい、会長の安達さんにはグループの中長期的な経営方針を担っていただくのが良いと判断し、変更を決議しました。

私は指名・報酬委員会の委員長も務めており、2021年度から、次世代の経営者を育成するためのサクセッションプランについて検討を進める計画です。また、経営層に至るまでの人財パイプラインについて可視化することも大きなテーマです。

ベネッセは企業理念に忠実な、極めて優れた企業文化を持っています。この企業文化を活かし、新規領域の拡大も含めた成長を果たしていくために、今後も取締役会、指名・報酬委員会の実効性をいっそう高めていきたいと考えています。

強い事業基盤の上でサステナブルな社会の実現に貢献する その歩みを確かなものにするために



社外取締役
岩井 睦雄

取締役会は民主的な対話の場として 有効に機能

経営や人財マネジメントにおいて私が大切にしてきたことのひとつが「対話」です。組織には基本的な指揮命令システムが必要ですが、すべてが上位下達ではトップの能力以上のものは生み出せないでしょう。民主的な対話が行われてこそ、高い価値が創出できると私は考えます。そして、こうした視点から見た時、当社の取締役会はまさに「対話」の場になっていると思います。

中期経営計画の策定においても、さまざまな論点について全員で議論しながら決めていこうという基本姿勢、検討プロセスがありました。私がとくに問題提起したのは、今後のグローバル戦略や、そのためのケイパビリティのあり方、コーポレートブランドと商品・サービスブランドの位置付けなどです。

また、ESGの面では、事業を支える重要な要素である「人財」に注目しています。教育研修プログラムの充実はもとより、日常業務のなかで一人ひとりが「なりたい自分」を目指してスキルアップに励むラーニングカルチャーが醸成されていることも当社グループの強みであり、これを活かして人財力をさらに強化していただきたいと思います。

感性の要素を取り入れることで可能性は広がる

社外の人間として一つアドバイスするとすれば、時には視野を広げ、大きな変化を俯瞰することも大切だということです。一見、自分とは関係のなさそうな物事にも好奇心を持って「なぜだろう?」と考えてみる。新しいことを積極的に経験して、学んだことや身に付けてきたことをいったん“アンラーニング”してみる。それによって見えなかった解が見つかることもあります。

その意味で、当社グループに大きな可能性を感じるのはアートに関わる活動を積極的に展開しているところです。企業経営においても数値やデータをもとに理詰めで考えるだけでなく、アートで求められるような感性の要素を取り入れることで、より高い創造性を発揮できるのではないかと私は考えています。

「強さ」と「優しさ」を両立させ持続的成長を

私は約1年前に当社の社外取締役に就任しましたが、この1年間、さまざまな案件に関する説明や報告などを通して、社員の皆さんが「よく生きる」という企業理念の実践に、本当に真摯に取り組んでいることがわかりました。この会社では、企業理念はお題目などではなく、一人ひとりの日々の仕事にしっかりと落とし込まれているのだ、と感じます。

サステナビリティに対する世界的な意識の高まりなどを背景に、この間続いてきた株主至上主義的な考え方が見直され、企業の存在意義や創出価値が多様な観点から見直される時代になってきました。これはある意味で、「よく生きる」という理念を実践してきた当社グループの歩みに、時代が追い付いてきたと言えるかもしれません。

「強くなければ生きていけない。優しくなければ生きている資格がない」というのは、私の好きなフィリップ・マーロウの台詞ですが、当社グループの経営にも通じるものがある気がします。圧倒的なシェアと稼ぐ力があるから、厳しい競争を勝ち抜いていける。その根本には、個々の顧客の成長や安心に優しく寄りそう気持ちがある。この「強さ」と「優しさ」を両立させた経営による、サステナブルな成長への挑戦を、社外取締役として今後も支援していこうと思います。