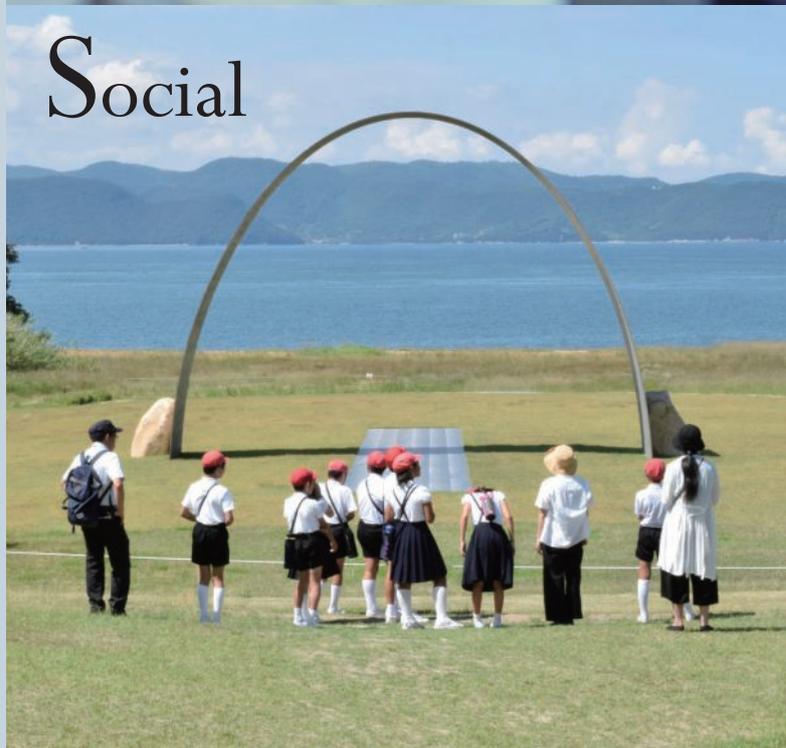




Environment



Social



Governance

Chapter 3
経営基盤の
強化

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。

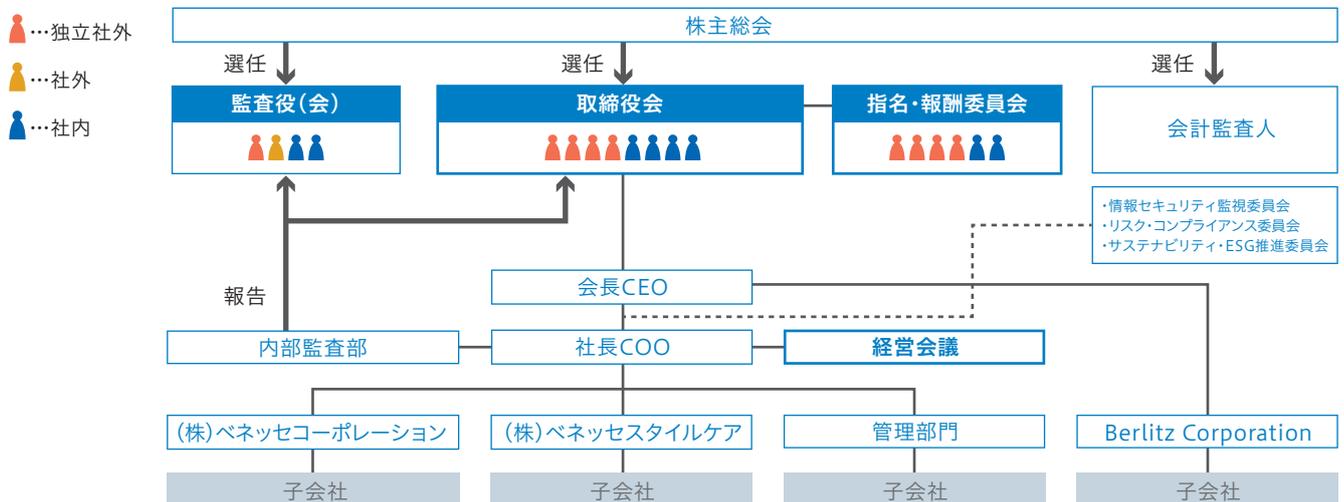
監査役会

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

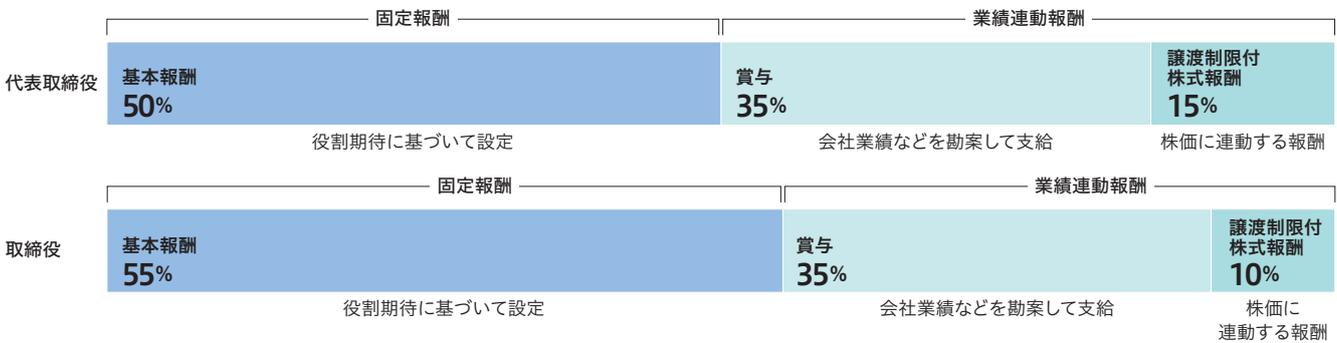
役員報酬

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	64	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。

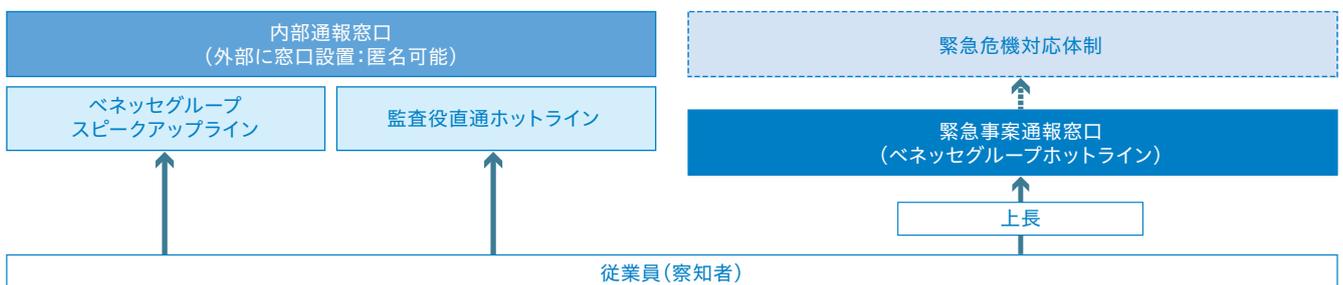
コンプライアンスの徹底

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



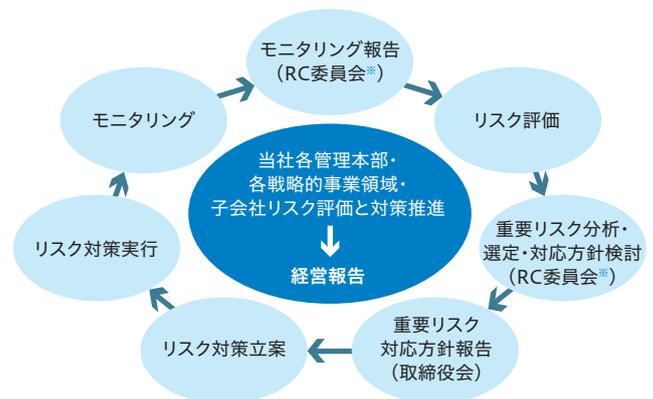
ピークアップライン」を、それらに当社経営層の関与などの可能性がある場合のために「監査役直通ホットライン」を設置しています。これらの窓口は社外に設置され、匿名での利用を可能とするなど、安心して利用できる運用を徹底し、監視機能の実効性を確保しています。

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。

ベネッセグループのDX戦略

デジタルテクノロジーの活用能力をグループ全体で高め、お客さまのニーズに応える商品・サービスを提供し続ける

執行役員 CDO 兼 グループDX戦略本部長
橋本 英知



ベネッセグループは、中期経営計画で掲げる「コア事業の進化」と「新領域への挑戦」の両者に関わる中心的な戦略としてDX(デジタルトランスフォーメーション)を推進しています。2021年4月には「DIP (Digital Innovation Partners)」というグループ横断型の組織を立ち上げ、各事業部門におけるDX推進を加速しています。

「各事業単位」と「グループ共通」の二つのテーマでグループ全体のDXを推進

ベネッセグループは多様な事業を展開しており、各事業顧客やビジネスモデル、競争環境はそれぞれ異なります。そのためDXについても、一様の考え方ではなく、各事業の特性やデ

ジタル化の進展状況などに合わせた具体的戦略が必要です。一方でDX推進に必要となる人財の育成やシステム基盤の整備などは、グループ共通の課題として捉える必要があります。

そこで、DXの推進にあたっては、「各事業のフェイズに合わせたDX推進」、「組織のDX能力向上」という大きく二つのテーマを設定しています。前者については、各事業におけるデ

事業の状況に合わせたDX戦略を展開

	デジタルシフト	インテグレーション	ディスラプション
幼児・生活	<p>既存サービスのデジタル化</p>  <p>サービス・業務プロセスを段階的にデジタル化し、品質・生産性を向上</p>	<p>オフライン×オンラインの統合</p>  <p>オフライン・オンラインなどの手段を問わず、お客さま本位でサービスを提供</p>	<p>ビジネスモデル・収益モデルの転換</p>  <p>将来の市場環境変化や破壊的イノベーションを見据え、新モデルを開発する</p>
校外学習			
学校			
大学・社会人			
介護・保育			

デジタル化の状況を「デジタルシフト」「インテグレーション」「ディスラプション」の三つのフェーズで捉え、市場や競合環境なども踏まえて個々の商品・サービスのデジタル展開を進めています。後者については、デジタル人材の育成や社内外の専門家とのパートナーシップの強化、組織体制やシステム基盤の整備など、持続的な成長の実現に向けてグループ共通の課題の解決に取り組んでいます。

DX戦略の立案と推進を担う グループ横断型の組織を新設

DXの取り組みを着実に推進していくために、2021年4月、「DIP」という新組織をつくりました。CDO(Chief Digital Officer)を配置し、デジタル部門、IT部門、人材育成部門、DX推進のためのコンサル部門などを統合することで、戦略の立案から資源・投資配分、具体的施策の推進まで、部門・会社の垣根を越えてDXの取り組みを牽引しています。

当社グループは、このDIPを中心に「各事業単位」「グループ共通」それぞれのテーマに沿った具体的な重点実行施策を推進することで、グループ全体のDX戦略を加速しています。

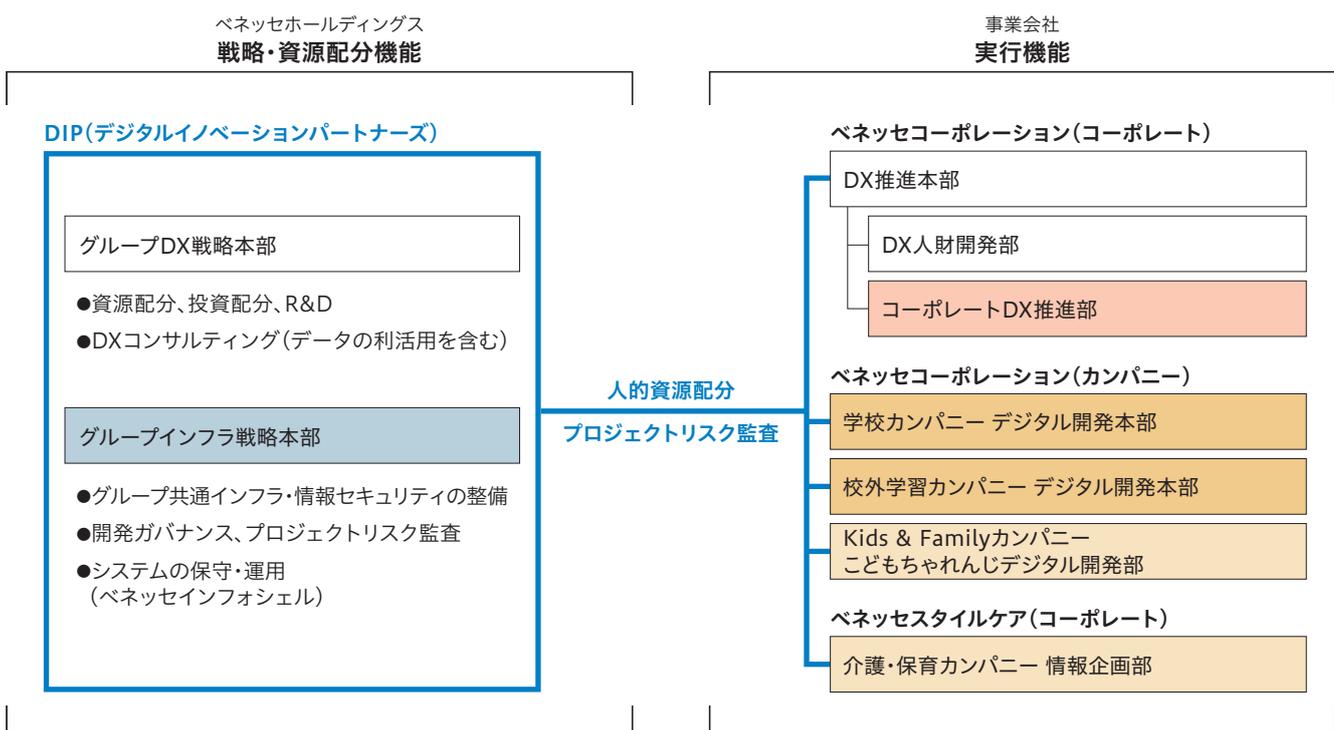
つねにお客さまにとって最良の商品・サービスを提供し続ける企業グループへ

DX戦略における最終ゴールは「つねに最良の商品・サービスを提供できる会社であり続ける」ことです。当社グループの商品やサービスは、市場から高い評価を得ていますが、デジタル技術の高度化にともなって新技術を活用した新しいサービスやディスラプターがどんどん登場しています。こうした状況のなかでは、ベネッセのやり方やサービスがお客さまにとってつねにベストであるとは限りません。

DXで高めたいのは「こういうサービスがあったらいいな」とお客さまが思った時、それを即実現できる力です。デジタルはあくまでその手段であり、かつデジタルだけが手段でもありません。これまでの歴史のなかで当社グループが構築してきた顧客基盤や、教育・介護分野での知見・ノウハウといった基盤と、新しい技術や機能、ビジネスモデルを掛け合わせることで、ベストな価値を提供し続けていくことが、当社グループが目指すべきゴールであると考えています。

DX推進体制

管理 グループインフラ コーポレートシステム 事業システム



具体施策の展開

事業フェーズに合わせたDX推進

社内コンサルタントの派遣で 各現場のデジタルシフトを加速

DXにおける各事業の状況を三つのフェーズで捉え、それに
応じた取り組みを進めています。

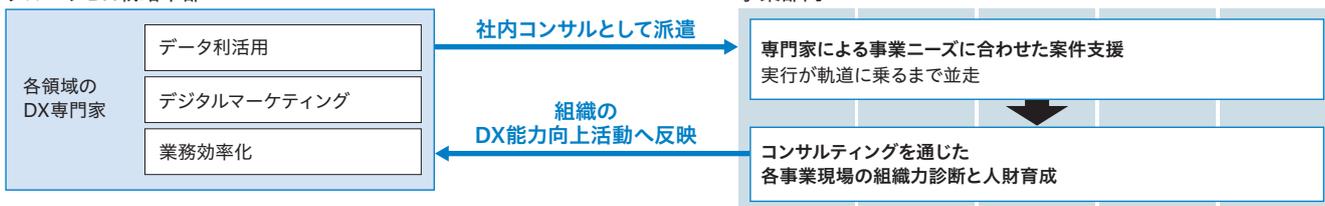
非デジタルのサービスや業務プロセスを段階的にデジタル
化し、品質の安定化や生産性の向上を目指す「デジタルシフ
ト」には、全事業が着手しています。ただし、分野によっては事
業の特性からシフトしにくいものがあり、そうした事業に対し
てはDIPから高スキルのDX人財を派遣し、軌道に乗るまで

伴走しています。

この施策のサポート領域は「データ利活用」「デジタルマー
ケティング」「業務効率化」の大きく三つ。各現場の課題に応じ
て最適なメンバーがコンサルタントとして現場に入り、事業部
門のデジタル化を支援しています。最終的には現場が自力で
デジタルシフトを進めていけるよう、コンサルティングを通し
て各現場の組織力診断も実施。また、成果をほかの事業部門
へ横展開することで組織能力を効率的に向上させています。

デジタルシフトプロジェクト

グループDX戦略本部



各事業における データ利活用の基盤構築に注力

デジタルシフトが進んだ事業やサービスでは、デジタル化
を通して得られるデータをいかに有効活用していくかがテー
マになります。そこで、各事業部門の効果的なデータ利活用
を促進する基盤構築にも取り組んでいます。

どのようなデータを利活用すればその事業の拡大が図れる
か仮説を立て、実証実験を実施。成果が具体化すれば、事
業部門が自分たちでデータを利活用して事業を回せるよう
に、データを収集・分析するためのIT基盤の整備や、分析に
必要な人財の育成、分析環境やプロセスの整備・標準化をサ
ポートしています。

カオスマップでディスラプションをウオッチ

多様な領域で事業を展開する当社グループは、デジタル・
ディスラプションの影響を受けるリスクも大きいことから、競
争環境の変化と自社の強みを客観的に評価する「ディスラプ
ションウオッチ」を継続的に実施しています。

ベンチャーも含めた世界中の新サービスの動きをデスクリ
サーチで洗い出し、事業領域・カテゴリごとにカオスマップ
を作成。「どのカテゴリにどのようなプレイヤーが増えているか」「どこに資金が集まっているか」など、事業責任者や現場
のデジタル担当とともに変化の兆しを監視しています。また、

ディスラプターとなる可能性のあるプレイヤーについては、共
創、協業、連携などの関係構築を検討します。あわせて自らが
ディスラプターとして新規参入できる市場やサービス分野の
探索も進めています。



カオスマップ

具体施策の展開

組織のDX能力向上

個人のデジタルスキルを見える化して
計画的に配置・育成

DX人材の開発にあたり、DX人材の業務内容を6職種に分類するとともに、職種ごとに3段階のスキルレベルを設定しています。さらに外部のアセスメント基準も活用しながら個々の人材に対するスキルアセスメントを実施し、そのデータをシステムで管理。社内のどの部門に、どの職種・レベルの人材が何名いるかを正確に把握することで、DX人材を計画的にアサイン・育成・採用しています。

例えば、各組織に必要とされる人材の職種・レベルと現状にギャップがある場合は、社内育成やキャリア採用の計画を

立案し、組織能力の強化を図っています。また、個々人のスキルレベルを向上させていくために、多様な事業の実例を活用したオリジナル研修プログラムを多数開発しています。

このように各職場で求められるスキルを明確化したことで、グループ内でのDX人材の配置もより柔軟に検討することができます。また、さまざまな事業部門・部署への異動の可能性が開かれることは、個々のDX人材のモチベーションや採用の面でもメリットが生まれつつあります。現在この取り組みは、ベネッセコーポレーションの社員を対象に実施していますが、今後ほかの事業会社にも拡大していく方針です。

DX人材開発施策

職種定義	ベネッセのDXに必要な6職種を定義
スキルマップ	職種ごとにスキルマップを作成し、求められるスキルのレベルを可視化
アセスメント	客観性担保と市場価値判定を意識し、スキル診断サービスなどを活用
管理	タレントマネジメントシステムで管理し、アサイン・育成・採用に活用
研修プログラム	自社事例を活用したオリジナルプログラムを実施、一般知識はUdemyを活用

DX人材6職種

企画	開発管理
エンジニア	デジタルマーケティング
データ	デザイン

事業の進化に合わせて
システムアーキテクチャを再設計

サービスごとに設計・開発したシステムが、事業進化のなかでいわゆるレガシーシステムとなり、技術的負債になるケースがあったことから、システム開発部門と事業部門の連携を従来以上に強化。事業計画とシステム計画をセットで検討し、事業計画の進化に合わせて、システムのアーキテクチャ

を緩やかに再設計するとともに、システムインフラについてはクラウド環境へ移行していくことで、コストを抑えつつ変化への柔軟な対応とシステム品質の向上を目指しています。

また、クラウド環境やSaaS・ASPの活用、外部パートナーとの共同作業、さらには在宅勤務やリモートワークなどが進んでいることを踏まえ、ゼロトラストの前提に立ち情報セキュリティ対策も高度化していきます。

より実効性の高い開発ガバナンスを推進

システム開発のガバナンスについても、開発品質を高め、安定したサービスをスピーディに提供できるよう強化していきます。具体的には、システムアーキテクチャの妥当性やDX推進上のリスクを検知・支援する専門チームを新たに設置。グループ内の重要な開発プロジェクトの進捗を、定期的にモニ

タリングしながら、課題・リスクの発見と解決支援を行っています。

さらに、これらの取り組みで得られた経験値・ノウハウを横展開することで、プロジェクト推進者の育成やDX組織能力の向上につなげていきます。

人的資本



お客さまへの思いを原点にした従業員の成長を 人財力・組織力の強化に



ベネッセホールディングス
グループ人財本部 本部長
鬼沢 裕子

「『Benesse=よく生きる』を支援したい」という思いは、私たちがお客さまにお届けする商品・サービスに込めた根本の考え方ですが、これを実現するためにも、従業員自身の「Benesse」を支援していきたい、そのための人事制度、人事施策でありたいと考えています。

一人ひとりの従業員が自分の仕事を通してお客さまに寄りそい、その課題解決に少しでも役立っているのだという実感を持ち、ひいてはそれが社会課題の解決にもつながっていくと思えることがベネッセグループ従業員のやりがいにはほかなりません。一人ひとりの従業員が持てる力を存分に発揮し、日々の小さなチャレンジの積み重ねを個々人の成長に、そして事業の成長につなげていくことを目指しています。「人が軸の経営」「現場の従業員がイキイキしているときにこそ、事業も伸びていく」。これはつねにトップが発しているメッセージですが、これを具体化するための機能を担うのが人事部門の役割だと捉えています。

DXを中心に環境変化の激しい現在、人事では次の3点を重視しながら「より働きやすい風土＝顧客価値を生み出せる環境」の整備に取り組んでいます。

一つ目はラーニングカルチャーを風土として根付かせていくことです。「お客さまにこんなサービスを届けたい」「もっとこんなことを提供したい」、そんなお客さまへの思いが起点と

なり、「そのためにはこういう力を付けなければならない、もっと新しいことを学ばなくてはいけない」と学びにつながっていく。従業員の成長が組織力強化となり、その結果が顧客価値の創造と事業成長につながる状態を目指そうと全社員に呼び掛けています。とりわけ重要性の増すDX対応では、DIP (Digital Innovation Partners)と連携しながらスキルアップの機会を増やしています。

二つ目はこの時代に合った働き方改革です。当社グループにおいてもコロナ禍は従業員の働き方に大きな影響を及ぼしました。ベネッセコーポレーションでは在宅勤務と出社勤務を組み合わせたハイブリッド勤務を標準とし、従業員の安心・安全を保障すると同時に、個人で完結する業務とチームワーク重視の業務の双方を両立させて、より生産性の高い働き方を試行しています。また、個々人の職種、志向、生活スタイルの多様性がさらに広がっていくなかで、働き方の柔軟性を高めていく方法を、グループ全体で検討しています。

そして三つ目は従業員と経営との一体感の醸成、より風通しの良い職場をつくり、エンゲージメント向上を図ることです。前述のトップメッセージでも紹介したとおり、当社グループは最前線でお客さまに向き合う従業員こそが価値を生む源泉だと捉えています。これまでも一人ひとりの従業員の声や気づきを商品・サービスに反映させていくことを当然のこととしてやってきていました。しかし、環境変化が激しく先が見通しにくい今だからこそ、これまで以上に従業員の知恵を集めて、事業提案、業務改革につなげる仕組みをしっかりと経営に組み込み、一人ひとりが経営に参画しているという自覚を高めることを目指しています。

幹部育成

次世代リーダー育成プログラムを実施

当社は経営人財パイプライン強化施策の一環として、次世代リーダー育成プログラムを実施しています。グループ全体から育成候補者を約100名リストアップして、変化の激しい経営環境においても中長期的にベネッセグループの成長を牽引する大局観を持った人財の育成を、研修・外部研修・コーチングなどを組み合わせた育成計画のもと継続実施しています。

この研修プログラムのなかで参加者が提案した事業提案がプロジェクト化され、事業化に向けた検討が進むなど事業成長にもつながる取り組みになっています。

次世代リーダーの育成については経営層で情報を共有のうえ、多様な角度からレビューを行う機会を定期的に設け、これらの人財を重要なジョブへ登用することを通じてさらなる育成を行うなど、サクセッションを着実に進めています。

ラーニングカルチャーの醸成

若手人財を育成する「ベネッセユニバーシティ」

従業員に学ぶ機会を提供し、その成長を支援する施策の一環として、20代から30代前半の若手社員をメイン対象としたプログラム「ベネッセユニバーシティ」を2018年度から開講し、これまでにグループ9社から延べ約80名が参加しています。また、2021年度からは、現場推薦と並行して公募による参加も認め、従業員の主体的な学びの機会にしています。

この研修では、経営幹部や外部講師による講義、リーダーシップ開発、現業の課題解決を高い視点でチャレンジするアクションラーニングを提供し、最後にはベネッセホールディングス経営陣へ成果発表を行うことで、「行動を起こせる人財」の育成を図っています。

参加した従業員の卒業後の状況として、管理職などリー

ダー層への登用が7割を超えています。グループ横断で切磋琢磨しながら成長する機会は、一人ひとりの成長意欲を刺激し、内発的な動機形成につながり、仕事の意義・目的を考え直し、当社グループの社会への貢献の視点をさらに一段高く引き上げるきっかけになっています。

組織的な学びの機会を通じた理念浸透

当社グループは企業理念「Benesse=よく生きる」を拠り所にして事業を営むグループです。ベネッセグループで働く一人ひとりがしっかりと理念を理解し、実践できることが我々の事業における質の高い商品・サービス提供につながると信じています。ベネッセグループ各社では、それぞれの会社の持つ理念や価値基準を浸透させるために、価値基準の言語化、研修や実践を通じた自分ごと化などの取り組みを実施しています。

例えば、介護・保育事業を営むベネッセスタイルケアでは、行動基準をベネッセスタイルケア宣言という形でまとめ、年に1回全従業員で読み合わせを行い、実際の現場でのエピソードを交えて相互に振り返りをするなどの定期的な学び合いの機会を通じて行動基準を企業風土として定着させています。

DX能力の開発と育成

中期経営計画で掲げる「コア事業の進化」と「新領域への挑戦」を実現させるために、組織のDX能力の向上、DX人財の育成は急務の課題です。

ベネッセコーポレーションにおいては、DXを推進する組織能力を向上させるために全従業員のDX知識のアセスメントを通じたリテラシーの現状把握と研修を通じた専門スキルの向上に取り組んでいます。また、ベネッセコーポレーションで行っているDX研修をグループ各社で展開することで、グループ全体のDX能力の向上に努めています。

→DX戦略の詳細はP47-50をご覧ください。

働きやすい環境づくり

ダイバーシティの推進

当社グループは、「ベネッセグループ人権方針」に基づき、国籍、人種、性別、年齢などにかかわらず、人財の多様性を認め、その違いを活かす経営に努めています。

女性従業員の活躍推進に関しては、ベネッセコーポレーションでは、育児介護休業法成立以前の1988年から、出産による退職を防ぐために育児休職制度を導入し、以降四半世紀以上にわたって従業員の活用実態や意見を踏まえながら、制度を改定し運用しています。現在は「両立支援」のステージを超えて、両立しながらの「キャリア支援」を主軸にしており、管理職における女性の割合は2020年度で34%です。また、育児・介護などを含めた制度や施策の対象を、男性も含めた全従業員向けの人事施策として徹底していくことを目指しています。今後も、多様化する社員のキャリア意識や働き方に対する価値観の変化にも適切に対応し、多様な人財が活躍できるよう努めます。

えるぼし認定取得



「えるぼし」認定とは、女性活躍推進法に基づく認定制度で、一定の基準を満たし、女性活躍推進に関する状況などが優良な企業に発行される認定。ベネッセコーポレーションは2016年4月、最上位の段階「3」を取得。

感染予防と事業継続を両立する働き方・オフィス変革

当社グループでは、新型コロナウイルス感染拡大を受けて、従業員の感染リスクを低減しつつ、効率的な事業運営を行うために、リモートワークとオフィス勤務を組み合わせたハイブリッド勤務を推進しています。

オフィスでの感染対策としてマスク着用・手洗い励行・アクリル板や消毒液の設置などを行うとともに、オフィスのあり方を見直し、チームでの価値創造を生み出すという観点でオフィス構築を行うことで、ハイブリッド勤務のなかでも質の高い商品・サービスを生み出す工夫を行っています。

具体的には、ベネッセコーポレーションでは、経営幹部と現場社員が一丸となったプロジェクトを発足し、自分達の存在意義(パーパス)に立ち戻りオフィスのあり方を考え、「チームでの価値創造(共創)を生み出す」場であるという共通認識を再確認のうえ、オフィス構築を進めています。その結果、オフィス面積は4割削減する一方、生産性を高めるために、仕事の内容に応じて最適な場所が選べるようフリーアドレス化し、チームビルディングやコラボレーションスペースを増やしました。これらの取り組みを通じて、チームでの価値創造(共創)を生み出し、お客さまと社員の「よく生きる」を実現する価値創造をよりいっそう目指していきます。

「健康経営優良法人2021(ホワイト500)」に認定



ベネッセホールディングス
グループ人財室
健康経営プロジェクトリーダー
小林 美智子

ベネッセグループは、「従業員とご家族の健康維持向上に努めること」を健康宣言として発信し、従業員が「イキイキ・ワクワク」働ける職場づくりを目指し、経営と現場が一体となり、さまざまな健康維持増進施策を実施しています。2020年度は、グループ横断で「運動習慣」「メンタルヘルス」「仕事と介護(家族の健康)」などのプ

ログラムをオンライン化し、1,760名が参加。参加者の6割は、新しい取り組みや健康対策の習慣化に成功しており、きっかけが意識を変え、行動を変え、習慣を変えていくことが実証されています。

その要因の一つが仲間とのつながりです。全プログラムで双方向コミュニケーション機会を設計。参加者相互の交流が生まれ、コロナ環境下でも仲間とつながる実感が得られたことで全プログラム満足度95%超えという高い評価を得ました。またこれらの取り組みが評価され、健康経営優良法人2021ホワイト500に認定されました。



風通しの良い風土の醸成

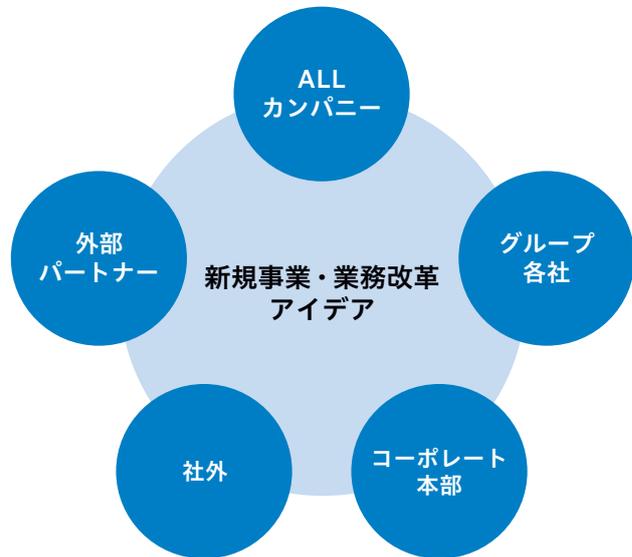
グループ全社で取り組む提案制度

ベネッセには「現場発」でお客さまの課題の解決、業務課題の解決を実現する組織風土・DNAが創業当初より脈々と受け継がれています。お客さまと接点を持つなかで感じたこと、仕事をするうえで改善すべきと思うこと、このような現場従業員の問題意識が、これまでもベネッセを強くする原動力となってきました。

昨今、社会要請の変化、事業環境の変化が急激に進むなかでは、よりいっそう、事業の最前線である「現場」の重要度が増します。当社グループが、これからは「世の中にとってなくてはならない存在」であり続けるために、経営と現場が一緒になって次のベネッセを作るための「経営のシステム」として、新規事業・業務改革提案制度「B-STAGE」を2021年度に発足しました。

「B-STAGE」はグループの従業員全員に参加資格があります。所属する会社や部門・担当業務の垣根を越えて、さまざまな解決策やアイデアを提案することができます。この提案制度を通して、グループ従業員みな「全員経営」の意識をもち、自由闊達な組織風土が醸成されることを期待しています。

グループ全従業員がオープンに参画する「B-STAGE」



日々の業務における課題、
現業だけでは解決できない課題に
グループ全社で取り組む

「働きがいスコア」の開示と現在の取り組み



ベネッセホールディングス
グループ人財室
松下 哲也

ベネッセグループでは「人を軸とする経営」を実現するために、20年以上前から組織アセスメントを実施しており、取締役会での結果報告や事業計画への反映など、組織の状態を可視化して課題改善するPDCAサイクルをグループ経営・各社経営の仕組みに取り入れています。

組織アセスメントは、「経営」「組織マネジメント」「働きがい」「コンプライアンス」の 카테고리から構成され、「働きがい」スコアは直近3年間毎年上昇しています。とくに2020年はコロナ禍で環境変化が大きいなかで、お客さまの困りごとに寄りそい、課題解決や新しい価値創造、

変革に取り組んできた結果として、自身の成長やお客さま・社会への役立ちを実感し、「働きがい」の向上につながったと捉えています。

さらなる働きがい向上に向けて、ラーニングカルチャーの推進、働きやすい環境、風通しの良い風土の整備に向けた各施策を通じて、各社の組織課題の解決と改善に取り組んでいきます。

従業員の働きがいスコア



※ 組織風土調査における仕事へのやりがいや満足度などの「働きがい」に関する設問カテゴリー平均

知的資本



蓄積した知見・ノウハウに、デジタルを掛け合わせ新たな価値を創出

価値創造の基盤となる多様な知的資本

知的資本をグループの成長に活かしていくために

1960年代に模擬試験や通信教育講座を開始したベネッセグループは、その後語学や介護など多くの分野に事業領域を広げ、新たな市場を創造してきました。その過程で蓄積してきたマーケティングの知見や商品・サービス開発のノウハウは、グループの貴重な「知的資本」となっています。現在もさまざまな事業リサーチやアンケート調査などの研究開発活動を展開しており、それらはより優れた商品・サービスの創出とともに知的資本の拡充につながっています。

一方、ベネッセグループは、子どもの学習履歴や入居者の生活記録といったビッグデータや、長年の事業運営で得たノウハウのような暗黙知も数多く蓄積しています。こうしたビッグデータや暗黙知を先進のデジタル技術で分析・解析し、言語化・体系化していくことで、グループの成長を後押しする新たな価値の創出を目指しています。

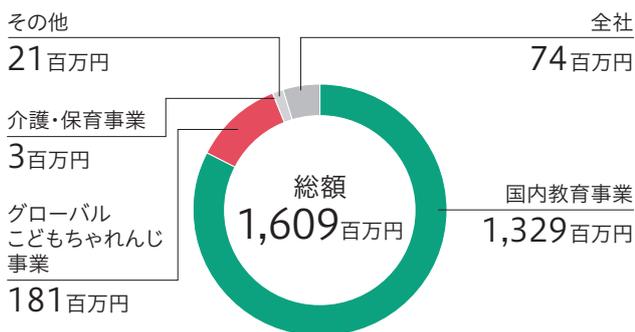
知的資本を社会の資産にするために

ベネッセスタイルケアは、グループが重要課題として位置付ける「知見の社会還元」を体現し、多忙な全国の介護スタッフに信頼できる情報を網羅的に届け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25年を超える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しています。また、セミナーなど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も数多く提供しています。

2019年9月の公開以来、全都道府県から会員登録があり、アクセス数も増加しています。全国の介護スタッフのみならず、ご家庭でご家族を介護されている方など、介護に関わるすべての方に「介護アンテナ」を通じてさまざまな知見を還元することで、介護の現場で困った時の拠り所となり、ひいては介護業界全体の質が向上することを目指しています。

研究開発費の内訳(ベネッセグループ、2020年度)



介護アンテナ: <https://www.kaigo-antenna.jp/>

グループの知的資本を補完する シンクタンク

教育事業や介護事業で培った知見をベースに、独自の調査・研究活動を推進するシンクタンクとして「ベネッセ教育総合研

究所」と「ベネッセ シニア・介護研究所」の二つの研究所を設置しています。各研究所では研究成果をグループ事業に活用するだけでなく、レポートやWebサイト、シンポジウムなどを通じて広く社会に発信することで、教育問題や高齢者問題などの社会的課題の解決に寄与しています。

ベネッセ教育総合研究所

多角的な調査・研究の成果を社会に還元

ベネッセ教育総合研究所は、ベネッセグループの複数の研究部門を統合し、2013年に誕生した社内シンクタンクです。子育てや教育環境を総合的に捉え、乳幼児から大学生、社会人、保護者、先生など、幅広い範囲を対象に、教育分野において多角的な調査・研究を行っています。研究所は4つの研究室で構成され、国内外の教育機関や研究者とも連携しながら、これからの社会で求められる資質・能力、それらを身に付けるための方法、テスト理論に基づくアセスメントなど、それぞれの専門領域で研究を推進しています。1980年に前身の研究所を設立して以来、400を超える調査を実施しており、それらのデータはWebサイトや書籍などを通して発信され、子育てや教育の現場で活用されています。

研究の例



『社会情動的スキル—学びに向かう力』
経済協力開発機構(OECD)・編著、ベネッセ教育総合研究所・企画/制作、明石書店(2018年)

ウェルビーイングの向上や社会的な成功に重要な要素である社会情動的スキル(非認知スキル)について、世界各国の施策、実践、研究を整理。



『子どもの学びと成長を追求—2万組の親子パネル調査から』
東京大学社会科学研究所・ベネッセ教育総合研究所・編、勁草書房(2020年)

2015年から約2万組の親子を対象に継続している調査研究の中間まとめ。子どもがどのように成長し、自立していくのかを明らかにしている。



ベネッセ教育総合研究所
学び・生活研究室
岡部 悟志

新型コロナウイルス感染症や GIGAスクール構想を契機に 学校と家庭での学びはどう変化するか

2020年春、新型コロナウイルス感染症拡大にともなう臨時休校があり、2021年度には小中学校でタブレット端末が一人一台配布されるなど、子どもを取り巻く学校環境の変化が著しい状況です。果たしてこれらの急激な変化は、子どもの学びを充実させ、豊かな資質・能力を育むことにつながるのでしょうか。それとも、子どものやる気を低下させ、教育の格差拡大につながるのでしょうか。

不透明な未来に迫るための一つのアプローチは、変化の起点と兆しを捉えることです。学びの変化の兆しは、学校(教師)と家庭(保護者と子ども)の中にあります。そして、変化を捉えるためには、変化の前後で条件をそろえたブレない観察と学術知見に基づく調査設計および統計分析が必要です。

私たちは「学校の学習指導の変化」と「家庭の教育選択や子どもの学びの変化」を中長期で捉える全国サンプリングの調査研究に取り組んでいます。未来を生きる子どもが、変化する学校や家庭の中で自立に必要な力をどのように身に付け、成長していくのか。確かなエビデンスに基づく課題提起と解決へ向けた提言を積極的に行っていきます。

社会・関係資本



培ってきた“人と社会”とのつながりを強みに新たな価値を創造

国内教育事業

CS向上と地域教育への貢献を

進研ゼミ、こどもちゃれんじでは、受講者一人ひとりをサポートする教材の提供を通じて、日々、顧客満足度の維持・向上に努めています。また、学習塾事業「進研ゼミ個別指導教室」では、進研ゼミで家庭学習を行うお子さまを対象に、各地域、地元へ根差した他塾と連携し、子どもの「自ら学ぶ力」を伸ばす指導を展開することで、地域の教育に貢献しています。

- 顧客満足度調査「イード・アワード」
子ども英語教材部門 未就学児(0~6歳)
で「Worldwide Kids」が最優秀賞を受賞*

※ 子ども英語教材を利用する子どもの保護者1,168名を対象にしたインターネット調査より。



岐阜県大垣市とGIGAスクール構想関連での連携協定を締結

ベネッセコーポレーションは、2020年10月に岐阜県大垣市と「先端技術を活用した教育環境の充実に向けた連携協力に関する協定」を締結しました。この協定は、大垣市が国のGIGAスクール構想を踏まえ打ち出している「大垣市版GIGAスクール構想」の推進などを図るためのものです。自治体との包括連携協定はこれまでも行っていますが、GIGAスクール構想関連での連携協定は初の取り組みです。

市が生徒に配布するタブレットに、タブレット学習ソフト「ミライシード」が導入され、ドリル学習や授業での意見共有

などへの活用が予定されています。そのほか、学校や家庭での学習イメージの具体化やクラウドの運用、情報モラル教育の充実など、子どもたちがスムーズに充実した学習を進められるようにさまざまな支援を予定しています。



英語検定「GTEC」での障がいのある方への配慮

ベネッセコーポレーションが提供する英語検定「GTEC」では、「聞く」「読む」「書く」「話す」の4技能をスコア型の絶対評価で測定していますが、障がいのある方が通常の受検形式では正しい英語能力を評価できないケースがあることから、障がいの状況に応じて11種類の受検上の配慮を提供しています。配慮事項の検討にあたっては、有識者や関連団体のヒアリングを繰り返し行い、配慮の有効性と試験の公平性の両立を試行錯誤し、支援方法を確立していきました。2020年7月実施の検定では、19名の受検者に対応しました。

介護・保育事業

高齢者の見守りネットワークに関する協定を締結

高齢者向け配食事業を行うベネッセパレットでは、お客さまの地域における健やかな生活を支援したいという思いから、各自治体の「見守り」の仕組みにも積極的に参加しています。現在、東京都品川区、杉並区、練馬区、文京区、中野区と地域見守りネットワークなどに関する各協定を結んでいます。

ベネッセアートサイト直島

「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が公益財団法人福武財団と展開しているアート活動の総称で、30年以上にわたってアートを媒介とした地域づくりに取り組んでいます。

直島を舞台にしたアート思考の講座をUdemyにて開講

ベネッセホールディングスが資本提携するオンライン学習プラットフォーム「Udemy(ユーデミー)」にて、「大人こそ受けてほしい『アート思考』の授業—瀬戸内海に浮かぶアートの島・直島で3つの力を磨く—」を2021年5月に開講しました。オンラインで直島のアート作品を鑑賞しながら、「自分なりの視点」で物事を捉え、「自分だけの答え」をつくる「アート思考」を育てる体験型講座です。



授業風景(地中美術館所蔵のクロード・モネ「睡蓮の池」を題材に)

学校・企業・団体向けプログラム本格始動

「ベネッセアートサイト直島」は、学校・企業・団体向けのプログラムを提供しています。2020年より本格稼働した本プログラムでは、作品鑑賞を通じた対話、思考、共感の体験や、作品自体の背景にある現代社会の課題、地域との関わり方の学びなど、多くの視点を得、主体的に考える場を提供しています。



高等学校の研修プログラムツアー例

岡山大学とSDGsを軸とした共同研究を開始

ベネッセホールディングスは、岡山大学と共同で、地域の持続可能性とウェルビーイングの学術的研究を2020年度から2022年度の3カ年計画で進めています。「ベネッセアートサイト直島」の活動、いわゆる「直島メソッド」ならびに「公益資本主義」が、直島・犬島・豊島の3島を中心とした地域や住民のウェルビーイングにもたらした変化とそのメカニズムについて調査し、他地域・国にも応用可能なモデル化を含め、学術的な成果としてまとめ、発信する予定です。

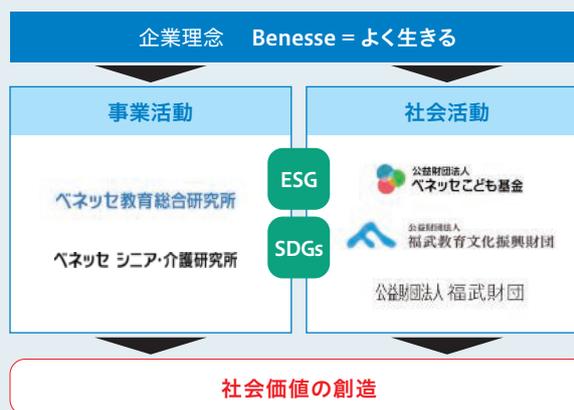
財団活動について

～「Benesse = よく生きる」の実現に向けた取り組み～

ベネッセの企業理念「Benesse = よく生きる」は、事業活動だけでなく、社会活動を推進する財団のミッションにも通じるものです。二つの財団は、地域振興支援や子どもたちの支援などを通じて社会価値の創造を目指しています。

●公益財団法人 福武財団

2004年に地中美術館の開館にともなって設立した福武財団(旧財団法人直島福武美術館財団)は、2012年10月に助成事業を担う二つの財団と統合。直島・豊島・犬島を中心とした美術館事業、日本各地の文化・芸術による地域振興活動への助成事業、瀬戸内国際芸術祭などを支援する自主・共催事業の三つの事業を柱としてアート活動を進めています。



●公益財団法人 ベネッセこども基金

ベネッセこども基金は、子どもが安心して学べる環境づくり、経済的困難や病気・障がいなど学びに課題を抱える子どもたちの支援、災害によって被災した子どもの学びや育ちの支援活動助成(緊急助成)などに取り組んでいます。また、課題解決支援にとどまらない、より良い社会づくりを担う子どもたちを育む学び支援にもトライしています。

環境への取り組み

ベネッセは、さらなる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。

気候変動対策

(株)ベネッセコーポレーションは、2018年3月期(2017年度)を基準年として、SBT基準に準拠したWB2°C目標(スコープ3については2°C目標)に沿って削減目標を上方修正し、以下の通り、温室効果ガスの排出量の中長期的な削減目標を立てています(データについては一般財団法人日本品質保証機構による第三者検証を受けています)。

この目標の達成にむけて2020年度は、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、コロナ禍に伴うリモートワークやWEB会議促進による省エネ推進など、よりいっそうの環境負荷への軽減を進めました。

中長期環境目標

(各年3月期)

		2020年	2030年	2050年
CO ₂ 排出量削減 (対2018年)	スコープ1+2	6.0%	36.2%	100%
	スコープ3	2.5%	14.8%	39.4%

基準年:2018年

温室効果ガス排出量実績(原単位)

(各年3月期)

	基準年 2018年	2020年	2021年
スコープ1+2+3 (t-CO ₂)	0.0023	0.0022	0.0024
前年比	—	104.5%	109.4%

イニシアティブの評価・賛同

●SBT認定を取得

SBTイニシアチブ[※]より、当社の2030年・2050年に向けた温室効果ガス排出目標が、パリ協定における「世界的な平均気温上昇を産業革命以前に比べて2°Cより十分低く保つとともに、1.5°C未満に抑える」ための科学的な根拠に基づいた目標であると承認され、同イニシアチブからSBT認定を取得いたしました。



※ SBTイニシアチブ:産業革命前からの気温上昇を2°C未満に抑えるための科学的根拠に基づいた温室効果ガスの排出削減目標 (Science Based Targets: SBT) の達成を推進するために、CDP、国連グローバル・コンパクト、WRI(世界資源研究所)、WWF(世界自然保護基金)の4団体が2015年に共同で設立

●CDPでの評価

CDPの気候変動に関する調査において、温室効果ガス排出削減活動や気候変動緩和への対応などで特に優れた活動を行っている企業として、3年連続で2020年も最高評価である「Aリスト」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2年連続で最高評価である「A」に選定されました。さらにサプライヤー・エンゲージメント・リーダーボードにおいて、全世界396社が気候変動への取り組みで最高評価を獲得しています。当社はこの一つに選ばれました。



●TCFDに賛同

ベネッセグループでは2019年に日本国内の教育事業者として初めて「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に賛同を表明しました。



TCFD提言に沿ったシナリオ分析を実施

ベネッセグループでは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ました。

●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"> ●代替素材へ変更(再生プラスチックなど) ●配送料の高騰(トラック便) 	<ul style="list-style-type: none"> ●デジタル教材原材料の高騰(レアメタルなど) ●エネルギー価格の高騰
物理リスク	<ul style="list-style-type: none"> ●サプライヤーからの調達不全 ●物流拠点の深刻な被害 	<ul style="list-style-type: none"> ●物流網の停止による発送方法の変更 ●環境の変化、感染症の拡大等による物流網の再構築
機会	<ul style="list-style-type: none"> ●消費者の環境意識の変化 ●グローバルな環境保全活動への取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> ●環境の技術革新による競争優位性 ●レジリエンスの高い物流基盤



●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、今後以下の戦略・取り組みを推進していきます。

移行リスク	CO ₂ 削減に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、オフィスにおける省エネ活動等によるGHG排出量の削減、教材を通じた環境教育の推進など
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。2020年は、中高生が実社会の課題解決につながる研究や取り組みを発表するイベント「ベネッセSTEAMフェスタ」をオンラインで開催。ソーシャルイノベーションというテーマで多くの発表があり、ライブラリーに公開しています。またマナビジョンにおいて「全国探究コンテスト2020」を実施。全国から300名の高校生が参加し、その中にはSDGsを課題とする探求も多数見られました。



「ベネッセSTEAMフェスタ」

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事業経営へ反映することによって、企業価値最大化に努めています。

経営トップである会長CEO・社長COO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。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が、2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点より、すべてリモートで実施しました。

第67期定時株主総会の開催にあたっては、新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、前年に引き続き、株主の皆さまへは事前の議決権行使のお願い、可能な限り総会会場へのご来場はお控えいただき、郵送またはインターネットによる事前の議決権行使をお願いしました。また、コロナ禍のなかでも、開かれた総会を目指し、インターネットで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、初めてライブ配信を行いました。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。

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、延べ342社(国内・海外)
- IR関係冊子の発行：統合報告書、株主通信、Databookなど
- IRサイトの企画・運営

投資家やアナリストとの対話の成果を経営に反映

2020年度は、機関投資家や証券アナリストを対象にパーセプション・スタディを実施。投資家との認識ギャップを把握することで、企業経営やIR活動にフィードバックしました。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がっています。

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」



Web「個人投資家の皆様へ」

IRサイトへの外部評価(2020年度)

- Gomez「IRサイト総合ランキング」 優秀企業 金賞 7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 (2021年3月現在)

発行済株式総数	102,541,528株	単元株式数	100株
上場日	1995年10月26日	会計監査人	有限責任監査法人トーマツ
上場証券取引所(普通株式)	東京証券取引所 市場第一部	株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行(株)
証券コード	9783	株主数	61,814名
ISINコード	JP3835620000		

大株主(上位10名)

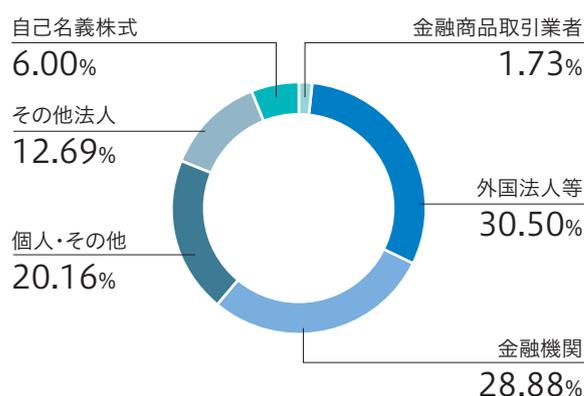
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)	12,259	12.71
(株)日本カストディ銀行	10,658	11.05
efu Investment Limited	7,858	8.15
(公財)福武財団	7,758	8.04
(株)中国銀行	2,787	2.89
(公財)福武教育文化振興財団	1,919	1.99
(株)南方ホールディングス	1,836	1.90
CREDIT SUISSE (LUXEMBOURG) S.A./ CUSTOMER ASSETS, FUNDS UCITS	1,728	1.79
みずほ信託銀行(株) 退職給付信託 中国銀行口	1,600	1.66
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	1,532	1.58

(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6,158千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



ESGインデックスの組み入れ状況

MSCI ESG インデックス*

2021 CONSTITUENT MSCI ジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2021 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の独占的著作権: 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

FTSE4Good Index Series / FTSE Blossom Japan Index



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan

SOMPOサステナビリティ・インデックス

2021



Sompo Sustainability Index

ISS ESG Corporate Rating 「Prime」認定



S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

