

2030
Toward

Benesse Report
2021



CEOメッセージ

2025年、
そして
その先の未来へ

代表取締役会長 CEO

安達 保





日頃より私たちベネッセグループの事業や活動をご支援いただいているステークホルダーの皆さまに改めて御礼を申し上げます。

2021年4月、当社グループは新たな経営体制へ移行し、私がベネッセホールディングスの代表取締役会長 CEOに就任し、小林仁が代表取締役社長 COOに就任しました。小林は、ベネッセコーポレーションの代表取締役社長を兼務します。新体制のもと、私は引き続きグループ全体の経営方針の決定、企業理念の浸透やサステナビリティに関する活動の推進、経営幹部の人事、ベルリッツなどに対して責任を担います。社長の小林、各事業執行メンバーと密にコミュニケーションをとり、グループ経営に当たる所存です。

私たちが事業を展開する教育や介護の領域は、大きな環境の変化に直面しています。国内経済の成熟化や少子高齢化の進行、グローバル化やデジタル技術の発展、さらには昨年からの新型コロナウイルス感染症のパンデミックなどを背景に、人々の価値観や社会のあり方が大きく変容しています。

このようななかで、当社グループは2021年度から2025年度を対象期間とする新中期経営計画をスタートしました。新中期経営計画は、2030年の社会を見据え、教育・介護のリーディングカンパニーとして、当社グループの果たすべき社会的責任はいっそう大きなものとなる、という認識に立って策定したものです。そのうえで、当社グループが再び成長していくための道筋をステークホルダーの皆さまにお示しするとともに、その実現にコミットしています。グループ全体でのDX推進、既存事業のアセットを活かしたシナジーの拡大、すべての活動の担い手である人財の強化などを通じて、「コア事業の進化」と「新領域への挑戦」を加速し、教育・介護の領域における新たな価値を創造していきます。

本レポートにおいては、ステークホルダーの皆さまとの対話を深めていけるよう、私たちの価値創造の取り組みや、戦略とその進捗、経営基盤強化の取り組みを報告しています。ステークホルダーの皆さまには、当社グループの経営に対して忌憚のないご意見をお寄せいただければと考えております。そして、未来へ向け歩みを進めるベネッセグループにぜひご期待ください。

ベネッセグループ企業理念

bene(よく) + esse(生きる)

Benesse

「よく生きる」

Benesse。それは、「志」をもって、夢や理想の実現に向けて
一步一步近づいていく、そのプロセスをも楽しむ生き方のこと

私たちは、一人ひとりの「よく生きる」を実現するために
人々の向上意欲と課題解決を生涯にわたって支援します
そして、お客さまや社会・地域から支持され
なくてはならない企業グループとして、いまと未来の社会に貢献します

※ Benesseは、ラテン語のbene(良い、正しい)とesse(生きる)を一語にした造語です

ベネッセグループ行動指針

ベネッセグループは人を軸とし、グローバルに活動する企業グループです。
私たちは、一人ひとりの行動そのものが「Benesse =よく生きる」の実現に繋がること、
企業人である前によき市民・よき社会人であるべきことを自覚し、
この行動指針に則って行動します。

私たちが大切にすること

何事にも誠実に向き合います
何よりも信用を重んじます
常に挑戦し革新し続けます

私たちが約束すること

- お客さまに ————— すべての行動の原点はお客さまにあります。私たちは、お客さまの立場で考え抜き、
お客さまの今と未来の課題解決に繋がる真の価値を創造し、期待に応え続けます。
- 共に働く仲間たちに — 私たちは、お互いの成長とチームワークを大切にし、公正で活気に満ちた職場をつくります。
- 取引先の皆さまに — 私たちは、お取引先を、ともに価値を生み出す大切なパートナーと考え、ともに発展することを目指し、
信頼関係に基づいた適切な関係を保ちます。
- 地域・社会に ————— 私たちは、事業を通して、赤ちゃんからお年寄りまですべての人々が安心して暮らせる環境づくりに貢献し、
豊かな社会の実現を追求します。
- 株主の皆さまに ————— 私たちは、株主の皆さまから永きにわたって信頼していただけるよう、成長し進化し続けます。

CONTENTS

CEOメッセージ	1
ベネッセグループ企業理念／行動指針	3
目次・編集方針	4
ベネッセの価値創造の歩み	5
ベネッセの価値創造モデル	7
ベネッセグループのサステナビリティの重要課題	9

Chapter 1 ビジョンと戦略

COOメッセージ	12
中期経営計画	15



CFOメッセージ	19
財務ハイライト	21

Chapter 2 価値創造報告

At a Glance	23
国内教育	25
Kids & Family	28
FOCUS 1 コロナ禍のなかで学びを止めないために	29



編集方針

本レポートは、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、中期経営計画「FY2021-2025 コア事業の進化と新領域への挑戦」(2020年11月公表)に基づくベネッセグループの価値創造に向けた中長期的な戦略・取り組みをご理解いただくことを目的として発行しています。編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)、経済産業省「価値協創ガイダンス」の開示フレームワークを参照し、重要度の高い内容に絞り、簡潔でわかりやすい構成を目指しました。なお、Webサイトでは、より詳細なIR情報、ESG関連情報などを掲載しています。



●対象期間

2020年度(2020年4月～2021年3月)の活動を中心に、一部それ以前からの取り組みや2021年4月以降の活動も掲載しています。組織・役職名は、2021年6月26日現在のものを記載しています。

●対象範囲

(株)ベネッセホールディングスおよび連結子会社の活動について報告しています。なお特定の報告範囲を示す場合は、各掲載ページに記載しています。

FOCUS 2 ベネッセにしか提供できない“人×デジタル”の融合	31
----------------------------------	----



介護・保育	33
FOCUS 3 QOL向上を目的としたテクノロジー活用	34
ベルリッツ	35

Chapter 3 経営基盤の強化

コーポレート・ガバナンス	37
社外取締役メッセージ	45



ベネッセグループのDX戦略	47
人的資本	51
知的資本	55
社会・関係資本	57
環境への取り組み	59
株主・投資家とのコミュニケーション	61

非財務ハイライト	63
グループ情報	64

統合報告の位置付け



見通しに関する注意事項 本レポートに掲載されている現在の計画、見通し、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関係する見通しであり、これらは現在入手可能な情報から得られた当社の判断に基づくものであり、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績は、さまざまな要因により現在の見通しとは異なる可能性のあることをご承知おきください。

ベネッセの価値創造の歩み



1955~



高校模試の開拓、通信教育講座開講など、 後に大きな柱となる事業を確立

1955年1月、岡山県で「株式会社福武書店」が誕生。中学向けの図書や生徒手帳などを発行。1962年に開始した高校生向け模擬試験は1973年、「進研模試」と名前を変え、1979年の共通一次試験開始を追い風にしながら、大型コンピュータの導入や営業拠点の拡大など基盤を整備し、全国規模で拡大しました。一方、1969年に高校生向け、1972年には中学生向けの通信教育講座を開講。いずれも会員数500人程度からのスタートで、試行錯誤を繰り返して会員数を拡大し、基幹事業へと成長しました。



1990~



創立35周年にフィロソフィー・ブランド 「Benesse」を発表。

介護、生活などの事業領域拡大へ

1990年にフィロソフィー・ブランド「Benesse(ベネッセ)」を導入。ラテン語の造語で「よく生きる」の意味です。以後、人々の「よく生きる」の支援を基本理念としながら、グローバル化や少子高齢化という時代の流れを見据えて、事業の拡大を進めました。ベルリッツの買収や、介護事業のスタート、現在の生活事業につながる妊娠・出産・育児雑誌「たまごクラブ」「ひよこクラブ」の創刊もこの頃です。1995年には、事業活動を企業理念と一体化させるため、社名を「(株)ベネッセコーポレーション」に変更しました。

2000～

教育と介護の2つの柱で飛躍

主力の通信教育事業の伸びが少子化により鈍化するなか、学校事業の拡大や、学習塾のグループインなどにより、教育事業はさらなる成長を遂げました。また、2000年の介護保険導入を機に、高齢者向けホーム事業に本格参入し、介護事業が第2の柱へと成長しました。

2010～

個人情報漏えいによる業績悪化と回復、そして次なる成長に向けて

2014年の個人情報漏えい事故により、お客さまからの信頼を失い、主力の通信教育の会員数が大幅に減少。業績が悪化しました。事故後は、お客さまからの信頼回復と通信教育事業の復活に全力で取り組み、業績は回復に向かいました。

また、次なる成長に向けて、進研ゼミのデジタル化や事業の選択と集中を進めました。

2020～

コア事業の進化と、新領域への挑戦により、 持続的な成長を目指す

新型コロナウイルス感染症により当社グループは大きな環境変化に直面しています。このようななか、2021年度を初年度とする、5カ年の中期経営計画「コア事業の進化と新領域への挑戦」を策定しました。教育と介護というコア事業の進化と、強みを活かした新領域の開拓に挑戦することで、持続的な成長を目指します。



2030年に向けて

日本・世界が直面する教育と介護の課題に対して、
その解決にどこよりも真摯に取り組めます

ベネッセの価値創造モデル

事業活動と社会活動を通じて人々の「Benesse=よく生きる」の実現、
そして社会課題の解決につながる新たな価値を創造し続けることで、
ベネッセグループと社会の持続的な成長を目指しています。

INPUT

経営資本

財務資本



総資産 5,419億円

株主資本 1,734億円

人的資本



連結従業員数 約2万人

知的資本



調査レポート 400本

社会・関係資本



「進研ゼミ」約200万人の
会員の学習履歴

「進研模試」など年間延べ受験者
約900万人の
アセスメントデータ

高齢者ホーム入居者数
1.7万人

中期経営計画 FY2021-2025

コア事業の進化と新領域への挑戦

財務目標・KPI

フェーズ1

2021年度－2022年度

2019年度を超える
売上高・営業利益
まで回復

フェーズ2

2023年度－2025年度
オーガニック成長率
3%以上(売上高)

2025年度
営業利益率8%以上
ROE10%以上

コア事業の進化

既存領域オーガニックで
コロナ影響からの
V字回復を実現

インオーガニック
(既存事業の新たな挑戦)
により更なる
持続的成長を目指す

新領域への挑戦

ベネッセの強みを生かした新領域・海外展開

(注)「進研ゼミ」会員数は2021年4月時点、そのほかは2021年3月末時点

OUTPUT

創出価値

通信教育講座
「進研ゼミ」



大学入試模擬試験
「進研模試」



塾・英語教室の
運営



幼児向け
通信教育講座
「こどもちゃれんじ」

日本版



中国版



妊娠・出産・
育児情報誌



ペット情報誌、
Webサイト



高齢者向けホームの
運営



保育園・学童施設の
運営



ベルリッツ
語学サービス



OUTCOME

目指す姿

日本における教育・介護の
リーディングカンパニーとして

一人ひとりが成長し、
人生を豊かにする学びを
提供する

高齢者の
「自分らしく生きる」を
支える



グローバル課題への新たな挑戦

日本で培った教育、
介護のアセットを活かし
世界の教育や介護の課題に
取り組む

ベネッセグループのサステナビリティの重要課題

マテリアリティ(重要課題)	利活用を 最大化すべき機会	機会獲得の進捗 (2020-2021)
人生のすべてに学びを 「学ぶ歓び」を原点とし、全世代に向けた質の高い学びを、国内・アジア、世界へ展開します。	学びを新しく： これからの時代に求められる「新しい学び」を、データやテクノロジーを駆使した「新しい学び方」とともに子どもたちに届ける 学び続ける人生を： 大人になっても、生涯にわたって意欲的に学びつづけられる社会に変える 学ぶ機会をみんなに： あらゆる人の学ぶ意欲に応え、アクセシブルな学びを提供し、成長できる未来を創る	●進研ゼミのデジタル講座会員が約7割に ●タブレット上での多様な学びの提供「プログラミング講座」開講 ●コロナ禍休校支援 進研ゼミ「きょうの時間割」(2カ月で100万人以上が利用) ●小中学校向け教育ソフト「ミライシード」の利用校が拡大 ●学校向けプラットフォーム事業の拡大(「Classi」「EDUCOM」利用校) ●塾の映像・オンライン対応完了、感染症対策を強化 ●「Udemy for Business」が日本の人事部「HRアワード2020」プロフェッショナル「人材開発・育成」部門最優秀賞を受賞 ●ベネッセコーポレーションUdemy受講者:2,065人(約93%) ●東京個別指導学院 講師向けプログラムを通じた大学生の成長機会提供 ●学童クラブのオンライン化 コロナ禍休校支援 こどもちゃれんじ「オンライン幼稚園」(2カ月で100カ国、65万人利用) ●「しまじろうクラブアプリ」無償提供
超高齢社会に向けて 超高齢社会の到来を、SDGsの17の目標に続く「18番目の目標」と捉え、一人ひとりに寄りそう介護サービスを、世界に先駆けて実践します。	一人ひとりを主役に： ご高齢者一人ひとりのやりたいこと、挑戦したいことが尊重される介護を提供する 介護士＝究極の専門性： 介護にたずさわる人々の成長機会や働きやすい環境の整備、また介護に対する社会の理解を高め、介護の質を向上する 未来の介護へ： QOL向上のためにテクノロジーを活用し、一人ひとりに深く寄りそう介護へ挑戦し続ける	●ベネッセスタイルケア「明日へのトピラプロジェクト」 ●ベネッセスタイルケアが持ち続ける信念から生まれた「認知症ケアメソッド」の進化 ●介護職を「選ばれる仕事」へ ベネッセスタイルケア「専門資格制度(社内呼称:マジ神制度)」:「マジ神」が延べ177名に ●介護の未来を変える「サービスナビゲーションシステム」 ●ベネッセ版センシングホーム開発
知見の社会還元 培った経験や知見を社会に発信・共有し、ともに「よく生きる」を実践するパートナーと協力して、難題解決に立ち向かいます。	ノウハウ・知見の還元： データに裏打ちされた教育知見や多くの経験に基づく介護技術をオープンにし、業界全体の質を高め、社会へと還元する	●ベネッセの保護者サポートアプリ「まなびの手帳」で教育情報を提供 ●総合情報サイト「介護アンテナ」で無料公開した「夜間ぐつすり排泄ケア」が「2020年度 グッドデザイン賞」を受賞 ●「本当の幸せとは何か？」ベネッセアートサイト直島と岡山大学が共同研究
地域との価値共創 その地域に暮らす人々とともに、学びや文化・アート等を通じて新しい価値を生み出し、豊かな社会を実現します。	地域に根ざす教育・介護： 教育および介護事業を通じて、地域ごとの特性に合わせながら課題の解決を行う 世界の学びを現地と： 現地パートナーとタッグを組むことで、地域の特性を反映しつつ、世界中に豊かな学びを届ける アートによる地域再生： アート・文化活動を通じて、その地域にある力を活性化し、地元の人々が幸せを感じる地域を創る	●岐阜県大垣市とGIGAスクール構想関連の連携協定を締結 ●ベネッセの保護者サポートアプリ「まなびの手帳」提供開始 ●「こどもちゃれんじ」中国展開15周年 ●直島での学校・法人向けプログラムの開発 ●直島を舞台にしたアート思考の講座をUdemyにて開講
健やかな社会の実現 日常の生活支援とともに、未来の「よく生きる」のためになくてはならない新領域の事業開発に挑戦します。	自社と社会のサステナビリティに向けて	●既存事業領域のインオーガニック、新領域の種まきの進展

最小化すべきリスク

- 地域格差、経済格差による教育機会の不平等拡大
- 新型コロナウイルス感染症の拡大などによる教育機会の制限、不平等
- DX、デジタル化の進展による職業選択・機会の制限・喪失
- すべての生徒に対する学び、能力評価機会の不平等・制限
- 日本における終身雇用の終焉によるリスク・スキルアップの動機の減少

リスクの最小化の進捗 (2020-2021)

- コロナ禍休校支援 進研ゼミ「きょうの時間割(2カ月で100万人以上が利用)」
- 「ベネッセ 教育情報フォーラム」での入試情報や学習法の配信
- ベネッセの保護者サポートアプリ「まなびの手帳」提供開始
- 「Udemy for Business」300社以上が活用(日本)
- 「進研ゼミ 小学講座 発達障害支援サイト」で発達障害による学びの悩みをサポート
- 「GTEC」障がいのある方への特別な配慮

- 超高齢社会における介護人財不足、介護の質低下

- (株)プロトメディカルケアの買収

- 新型コロナウイルス感染症の拡大などによる教育機会の制限、不平等
- 地域格差、経済格差による教育機会の不平等拡大
- 超高齢社会における介護人財不足、介護の質低下

- ベネッセ教育総合研究所、幼児・小学生の生活に対する新型コロナウイルス感染症の影響調査

- 教育・介護業界全体の「よく生きる」を妨げる事象、課題

- すべての受験生の不安を安心に「ベネッセ 教育情報フォーラム」

- 地域の教育力の課題
- VUCA時代における不確実性

- 岡山大学とSDGsを軸に3カ年の共同研究「瀬戸内サステナビリティ&ウェルビーイング研究プロジェクト」を開始

ベネッセグループ サステナビリティビジョン

「よく生きる」を社会へ 「よく生きる」を未来へ

変わることが常態であるこれからの時代に、
持続可能な豊かな世界を目指すために

あらゆる社会課題を「人」を軸に捉え直し

すべての人がやりたいことを探し、

挑戦できる社会をつくりたい

私たちは、企業理念「Benesse=よく生きる」を、
社員一人ひとりが実践し、

人と地域へ、社会へ、そして未来へと拡げます

サステナビリティビジョンと推進体制

ベネッセグループは、2019年3月に「サステナビリティビジョン」を策定しました。

同ビジョンに基づく活動を主導する組織としてサステナビリティ・ESG推進委員会を設置しています。

委員会は、ベネッセホールディングスの代表取締役会長を委員長・決裁者、同じく常勤役員を委員としたメンバーで構成されており、ベネッセグループのサステナビリティを高めるための議論を行います。(年数回/議事に応じて適宜開催)

また、重要事項や定期的な活動報告については、ベネッセホールディングス取締役会、経営会議などにおいても行います。



Chapter1

ビジョンと 戦略



COOメッセージ

業績の回復とその先の持続的な成長を実現する 企業文化と仕組みづくりに全力を注ぎます

代表取締役社長 COO

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、海外事業開発、ゼミカンパニーなどの責任者を歴任。2021年4月より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。

新型コロナウイルス感染症の拡大によって、多くの方が不安を感じ、さまざまな制約を受けながら生活する状況が現在も続いています。新型コロナウイルス感染症に罹患された方々やそのご家族の皆さまにお見舞い申し上げますとともに、不幸にも亡くなられた方々のご冥福を心よりお祈り申し上げます。また、この前例のない災禍に敢然と立ち向かい、医療現場で治療に尽力している方々や、さまざまな社会インフラの維持に奮闘されている方々に感謝の意を表したいと思います。

新社長就任にあたり目指す姿

大きな変化のなか、 経営と現場が一体となり価値をつくる

新型コロナウイルスの拡大とそれによる社会の変化をはじめ、世の中が非常に速いスピードで変化しており、1年先も見通すのが難しい時代になっています。

このようななか、ベネッセホールディングスは事業環境の大きな変化に迅速に対応し、事業変革のさらなるスピードアップを図るとともに、グループ全体のシナジーを拡大するために、2021年4月から新体制に移行し、私が代表取締役COOに就任しました。

新社長として私がとくに意識しているのは「現場との距離がない経営」です。お客さまの環境や困りごと、このコロナ禍で急速に変わっています。このような変化の大きい時代にあっては、お客さまと接する最前線の現場の感覚が非常に重

要です。さまざまな現場の声や最前線の情報を経営に素早く反映させ、目まぐるしい変化にタイムリーかつ柔軟に対応できる組織をつくっていきたいと考えています。

約35年前の入社以来、私はベネッセグループの各部門でさまざまな仕事を経験してきました。そのなかで、いつも肌で感じてきたのは、どの事業現場も「目の前にいるお客さまのお役に立ちたい」という真摯な気持ちにあふれていることでした。一人ひとりの「よく生きる」を支援する、という企業理念そのものを社員一人ひとりが深く考え実践していること。これこそが、当社グループの最大の強みであると私は考えています。事業を取り巻く環境が大きく変化しつつある今こそ、課題意識やチャレンジへの強い意志を、経営と社員が共有しながら前進していこうと思います。

2020年度の総括

コロナ禍の厳しい状況のなかでも 新たな取り組みを進めた1年

2020年度はグループ全体がコロナ禍という大きな変化に見舞われました。しかし、進研ゼミ事業は、コロナの影響による休校で自宅学習ニーズが高まったことで4月の新規入会数が増加し、さらに教材のいっそうのデジタル化により利用率が上がり、継続率[※]も向上したことから年間を通して好調に推移しました。一方で、学校事業や塾事業、介護事業などリアルな現場を持つ事業は、コロナ禍の影響で事業活動が制約を受け、その結果2020年度の連結業績は売上高4,275億円(前年度比4.7%減)、営業利益130億円(同38.4%減)、経常利益92億円(同44.7%減)、親会社株主に帰属する当期純利益31億円(同50.3%減)の減収減益となりました。

このような厳しい状況下ではありましたが、お客さまの困りごとに寄りそい、コロナ禍で安心・安全に事業を行うための体制整備を各事業で推進してきました。例えば進研ゼミやこどもちゃれんじでは「目の前で困っているお客さまのお役に立ち

COOメッセージ

たい」という社員の強い思いが原動力となり、学校や幼稚園・保育園が休校・休園となった2020年の3月以降、「春の総復習ドリル」や「全国実力診断テスト」の無償配布、こどもちゃれんじの「オンライン幼稚園」の実施など、新しい活動をスピード感を持って展開してきました。また、休校下でも子どもたちの学びを止めることがないよう、進研ゼミではタブレットを活用したオンラインライブ授業をスタートさせるなど、「デジタル+人の指導」の進化が進んだ1年でもありました。グループの学習塾では、感染防止を徹底するとともに、オンライン授業や映像配信によるサービスを用意し、コロナ禍が拡大するなかでも安心して学びを続けられる体制を整備しました。

※ 4月の会員者が翌年3月に会員として継続する割合

新中期経営計画の推進

2030年の世界を見据え、 まず2年でV字回復、3年で新たなフェーズへ

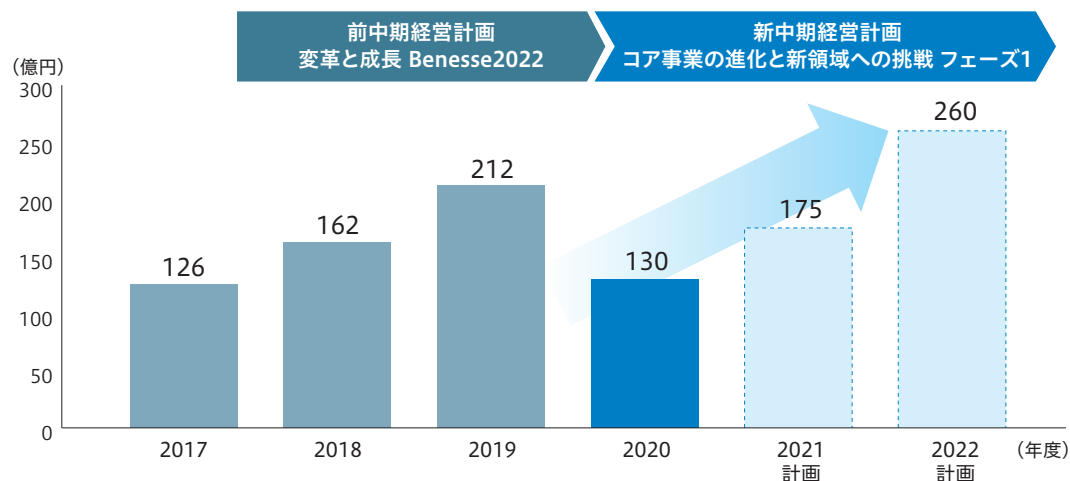
当社グループは、2018年度から5カ年の中期経営計画を策定し、構造改革を推進してきました。ベルリッツのリストラチャリングや進研ゼミのデジタル化など、各事業での改革を進めるとともに、事業ポートフォリオを見直して選択と集中を進め、ノンコア事業の売却や成長領域への投資を加速してきました。これらにより、業績は回復に向かったものの、国の教育・入試改革の見直しをはじめ、市場環境の変化が大きく、計画との乖離が発生しました。さらに2020年には新型コロナウイルスの流行で、学校、塾、介護施設、ベルリッツなどリアルな現場を持つ事業が大きな影響を受けました。

この事業環境の激変を受け、当社は前中期経営計画を見直し、新中期経営計画FY2021-2025「コア事業の進化と新領域への挑戦」を発表し、推進することとしました。

新中期経営計画の策定にあたっては、今後の社会や事業環境の変化を見据え、2030年の目指す姿（ビジョン）を描きました。これからの日本社会は、少子化・高齢化、労働力不足といった構造的問題がさらに深刻化していきます。そのなかで教育・介護のリーディングカンパニーである当社グループが果たす役割はいっそう大きくなるでしょう。そこで私たちは「日本・世界が直面する教育・介護の課題にどこよりも真摯に取り組み、すべての人が向上意欲を持ち、自分らしく挑戦し続けられる人生を支援する」企業グループになることを2030年の目標に掲げました。

この目標実現に向けた直近5カ年の成長プランである新中計では、大きく二つのフェーズで成長戦略を進めていきます。最初の2年間はフェーズ1として、オーガニックな成長を基本に売上高・営業利益を2019年度レベルまでV字回復させます。さらに2023年度からの3年間はフェーズ2とし、オーガニック成長に加えて、インオーガニックな成長を目指します。フェーズ1・2のいずれにおいてもコアになるのは既存事業の領域です。また二つのフェーズを通して当社グループの強みを活かせる新領域での事業拡大も図っていきます。計数計画としては、2023～2025年度の既存事業における売上高年平均成長率3%以上、最終2025年度の営業利益率8%以上、ROE 10%以上を掲げています。

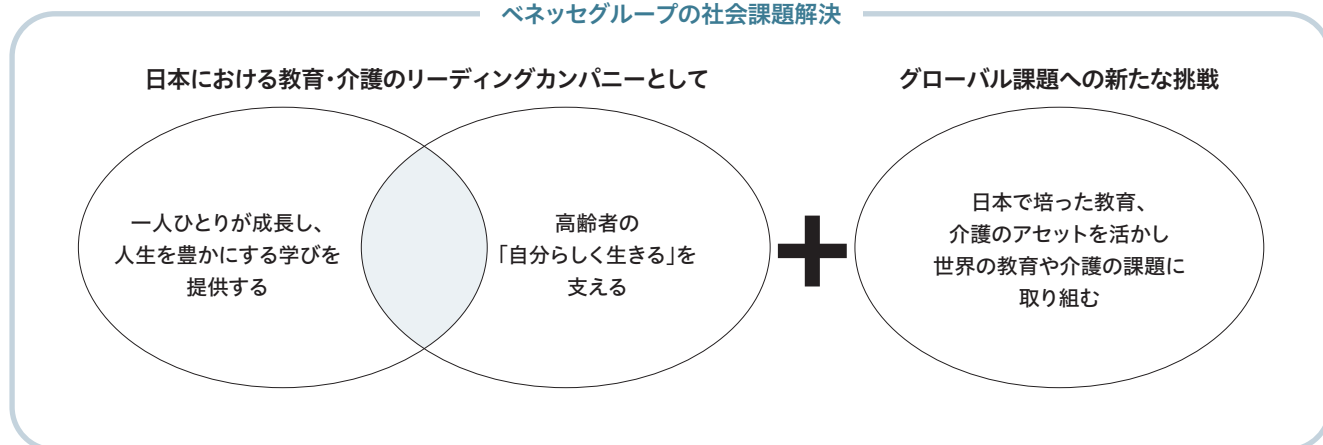
営業利益



2030年に目指す姿

日本・世界が直面する教育と介護の課題に対し、その解決にどこよりも真摯に取り組み、すべての人が向上意欲を持ち、自分らしく挑戦し続けられる人生を支援します

ベネッセグループの社会課題解決



2021年度以降の事業戦略

既存事業の進化と新領域への挑戦で成長を目指す

2021年度は中期経営計画のスタートの年であり、業績のV字回復に向けた重要な年です。当社グループは2022年度に2019年度を上回る営業利益の達成を目指しており、2019年度の営業利益212億円に対して、2022年度は260億円を目標としています。

教育事業では、学校事業や塾・教室事業においてコロナの影響からの回復がすでに進んでいます。進研ゼミでは、「デジタル+人」による教育サービスのさらなる進化を図るとともに、累計300万台を提供している進研ゼミの学習用タブレット機をプラットフォームとして活用することで習い事やキャリア教育など多様化する学びのニーズに対応する、新たな講座の開発を進めています。Kids&Family事業では、妊娠・出産・育児の強力なブランドである「たまひよ」と幼児向け講座であるこどもちゃれんじの組織を2021年度から統合しており、各商品・サービスを連携させたアプリなどによって顧客接点を拡大し、家庭・親向けも含めた周辺事業の開発を進めます。

介護事業では、入居者の視点に立ったホーム運営を基本に、採用戦略と連動したエリア拡大と新規ホーム開設を進めています。同時に25年を超える実践知を科学的アプローチ

で体系化した「ベネッセメソッド」のさらなる進化や、ベネッセ版センシングホームの開発などを通じて特色のあるホームづくりにも取り組みます。中期的には人材紹介事業など周辺領域事業も拡大し、成長を目指していきます。

ベルリッツに関しては、2022年度の黒字化を目指し計画を進行中ですが、達成可能性を早期に見極めて、今後の方向性を2021年度中に遅滞なく判断します。

一方、新領域への挑戦としては、今後の成長が見込まれ、当社グループの強みが活かせる領域での新たな事業に積極的にチャレンジしていく方針です。Udemyを中心とした大学・社会人向けサービスでは新たな収益モデルを構築・拡大するとともに、コア事業の周辺領域を中心に海外での事業展開に向けた現地調査を進行しています。

中長期的な成長に向けて

組織・事業の枠を越えてグループ一体の取り組みに注力

■グループ全体でのDX推進

新中計を実現していくうえで大きな鍵を握るのが、各事業におけるデジタル化の加速とグループ社員のデジタルスキルの向上です。教育や介護の分野における当社グループの豊富な知見や資産を、DXをうまく活用して新たな価値に転換してい

中期経営計画 FY2021-2025

コア事業の進化と新領域への挑戦

計画達成までのロードマップ

	財務目標・KPI	コア事業の進化	新領域への挑戦
フェーズ1	2021年度－2022年度 2019年度を超える 売上高・営業利益まで回復	既存領域オーガニックで コロナ影響からのV字回復を実現	
フェーズ2	2023年度－2025年度 オーガニック成長率 3%以上 2025年度 営業利益率8%以上 ROE10%以上	インオーガニック (既存事業の新たな挑戦)により 更なる持続的成長を目指す	ベネッセの強みを生かした 新領域・海外展開

コア事業の進化

国内教育

ブレンディッド学習の早期実現

- デジタルによる個人別学習の実現
(映像・オンライン・教室での人による指導の最適化)
- 多様な学びニーズへの対応(タブレットを活用した習い事など)

学習塾

- オンラインを利用した学習塾の全国展開

学校向け教育

- 模擬試験事業の再強化
- 「GIGAスクール構想」に対応した学校支援事業の次世代化

Kids & Family

- たまひよワールド・こどもちゃれんじワールド共同での新規顧客拡大
- 新規事業開発(親向け支援など)

介護・保育

- 新エリアへの進出による新規ホーム開設数の増加
- 人材紹介事業など周辺領域事業での非連続な成長

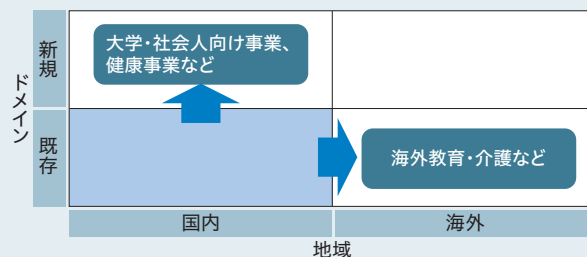
ベルリッツ

- ベルリッツ2.0とデジタルマーケティングの強化
- さらなる構造の転換

新領域への挑戦

マーケットとして今後の成長が見込まれ、当社グループの強みが活かせる領域での新たな事業展開に積極的に挑戦していきます。

- 国内で培った自社の強みを活かした海外展開
- 大学・社会人領域での、一生涯の学びと多様な働き方の支援



達成に向けた経営基盤

- デジタル教育サービス
→ 詳細はP31へ
- DX推進体制
→ 詳細はP47へ

資本政策

配当性向35%以上を維持しながら、ポートフォリオ戦略、財務戦略に基づき、成長に向けた積極投資を実行します。
→ 詳細はP19へ

SDGs貢献

教育、介護というコア事業を通じて、SDGsの実現に貢献していきます。
→ 詳細はP9へ

くことで、さらに高い価値と競争力を生み出していくことができると考えています。教育事業ではこの5年間にDXが大きく進化し、2021年6月には経済産業省と東京証券取引所から「DX銘柄2021」にも選ばれましたが、グループ全体ではさらにデジタルスキルの強化が必要な段階だと捉えています。

こうした認識のもと、2021年4月に「DIP(Digital Innovation Partners)」というグループ横断型の新組織を設け、デジタル、IT、デジタル人財育成、DXコンサルの機能を統合しました。今後はこのDIPが各事業のデジタルシフトをサポートしつつグループ全体のデジタル化を加速していく方針であり、すでに各部門との連携によるデジタル推進が始まっています。同時に全社のデジタル人財育成も強化しています。

教育・介護領域で高い知見を持つ社員のデジタルスキルを高めていくことで、お客さまへの提供価値の向上と事業成長を実現していきます。

■学びと挑戦を支援する風土づくり

現在、グループ全体でDXをはじめとする「ラーニングカルチャー」、すなわち社員自身が学び続けられる風土を広げていると取り組んでいます。事業の枠を越えて、ある事業部門が積み上げてきたノウハウを別の事業部門が学ぶなど、さまざ

まな学び合いができる仕組みと風土をつくり上げていきます。また「挑戦」を推進する仕組みも新たに構築しました。先に述べたように、当社グループの大きな強みは理念の実現に向けた現場の社員一人ひとりの情熱と使命感にあります。この強みを今まで以上に経営に活かしていくために、2021年度から「B-STAGE」と名付けた新たな提案制度を導入しました。これは「新規事業」と「業務改革」のそれぞれについて、当社グループの全社員から新企画やアイデアを募るものです。福武書店の時代には「拝啓社長殿」という社長あてに手紙を書く制度があり、当時の社長は年間約2,000通寄せられる社員たちの手紙を読み込んで経営のヒントとしていました。このDNAを受け継ぎ、B-STAGEを恒常的なシステムとして経営



新規事業・業務改革提案制度「B-STAGE」

お客さまと向き合う社員一人ひとりの
情熱と使命感こそが
当社グループの強みであり成長の源泉



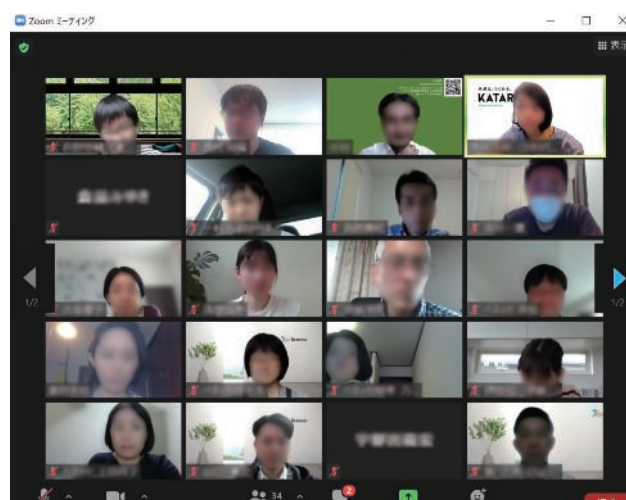
COOメッセージ

に組み込むことで、それぞれのお客さまに向き合う現場の真摯な声を事業や経営に活かし、競争力強化を図っていきたいと考えています。

さらに、グループ横断的な活動として「子どもの未来に寄り添うプロジェクト」も開始しています。同プロジェクトはベネッセコーポレーションから公募で選ばれた約80名のメンバーが、社会のあり方が大きく変わると予想されるなかで、未来の子どもたちのためにどんな教育を提供すべきか、何ができるのかについて立場を越えて議論していくプロジェクト活動であり、既存の事業内容や収益性にとらわれない自由な発想を新しい展開につなげていこうと思います。

■コーポレート部門／経営会議の改革

大きな変化のなか、コーポレート部門も、今まで以上に「ベネッセグループをどのようにしたいのか」という目指す姿に向かって動いていく必要があると考えています。目指す姿を実現するためには、それぞれの機能を突き詰めていくだけではなく、事業会社を含めたコーポレート部門の幹部が横断的に事業の取り組みを深いレベルで理解し、これに対して何ができるのかを考え、機能と機能を連携させて新しい動きを生んでいくことが重要です。このような観点から、2021年4月より「コーポレート本部長横断会議」という会議体を新たに設置



子どもの未来に寄り添うプロジェクトのミーティング風景

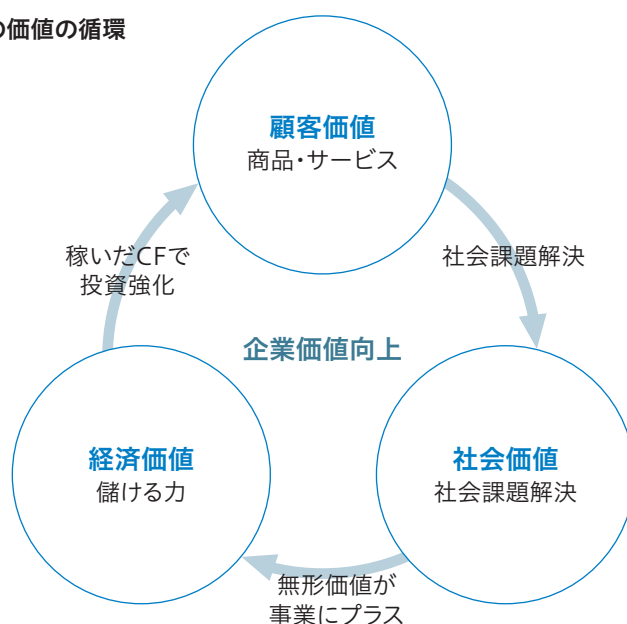
しました。人事や総務、経理・財務、法務、広報・IRなど専門機能を持つスタッフが一堂に会し、グループ横断的に議論することで、課題意識の共有とともに各機能の融合や深化につなげていきます。

当社の経営層や事業会社のカンパニー責任者、コーポレート部門の責任者などで構成する経営会議についても、これまでの「情報共有」の場から「グループ全体の課題を幹部全員で議論」する場へと位置付けを変えました。これにより全員が意識を一つにしてグループ横断的な活動をダイナミックに進めていきます。



Benesseという企業理念、
そして顧客中心の価値観を共有し、
新たな試みに挑戦し続ける

三つの価値の循環



ベネッセの理念とサステナビリティ

顧客価値・社会価値・経済価値の循環によって持続的成長を実現

ベネッセは「Benesse=よく生きる」を企業理念に掲げ、教育や介護における社会課題の解決に取り組んできました。当社グループにとって「サステナビリティ」は決して新たな概念ではなく、これまでの価値観や事業での実践と非常に重なるものであると捉えています。

私たちは「顧客価値」「社会価値」「経済価値」という三つの価値の循環を通して、企業価値向上を目指していきます。「顧客価値」と「社会価値」の向上に真剣に取り組むことで「経済価値」が向上するはず。この三つの価値のサイクルを、幹部や社員と意識をともにしながら企業活動に落とし込むことが経営者として最も重要な仕事だと捉えています。

例えば収益性だけ、投資効率だけを考えるなら、介護事業をやめた方がいいという考え方もあるかもしれません。一方で介護は、社会的な必要性や価値がものすごく高い事業です。社会にとって、お客さまにとって、従業員にとって一番良いバランスで、社会の持続性に貢献するとともに、会社が持続的に成長していくという状態をつくるのが、私の大きな使命です。

現在、これまで策定してきたサステナビリティビジョンや中

期経営計画に基づき、非財務指標を明らかにしていく議論も進めています。

ステークホルダーへのメッセージ

「理念ドリブン」の経営による価値創造を

お客さま一人ひとりの成長や学び、自分らしい生き方を支援する私たちの仕事において、私たちが判断の拠り所とすべきは、「Benesse=よく生きる」という企業理念、そして目の前にいるお客さまのお役に立ちたいという「顧客中心」の価値観です。私はベネッセを「理念ドリブン」の企業だと思っています。

理念ドリブンを貫くことは、たやすくはありません。追い風に乗って事業が順調に拡大している時はつい原点を忘れがちになります。逆に事業環境が厳しいと目先の利益に目がいき、自分たちの存在意義に目を向ける余裕がなくなります。だからこそ経営者は、たとえ「同じことばかり繰り返している」と言われようとも、理念の大切さを叫び続けねばならないのだと私は考えています。

社会が大きく変化し続けるなか、これからも私たちベネッセグループは、「理念」を軸として、すべての現場と経営が一体となって新たな試みに挑戦し、持続的成長を目指します。ステークホルダーの皆さまには、引き続きご理解、ご支援をお願い申し上げます。

CFOメッセージ

投資と財務の安定性のバランスをとりながら、 グループの成長を支えていく

成長と安定のバランスを考えた資金配分

私は1999年にベネッセコーポレーションの財務部にキャリア採用で入社し、約20年間にわたり財務畑を歩んできました。この間、財務部門に求められる役割は時代によって変化しましたが、教育や介護といった社会的重要性の高い事業を財務面から支えていくという使命はずっと一貫していたと思います。

現状における当社グループの大きな課題は、新型コロナウイルス感染症の影響で落ち込んだ業績の早期回復です。2021年4月から開始した新中期経営計画に沿って、まずは2019年度の利益水準までV字回復させたいと、さらなる利益成長を目指します。基本となるのは既存事業の強化によるオーガニックな成長ですが、培った強みを活かして新領域や海外展開にも挑戦していきます。同時に成長の基盤となる財務体質の強化も図ります。財務の責任者として、成長投資と財務の安定性のバランスを考えながら、資金配分や投資回収の舵取りに努めていきます。

2020年度業績の振り返り

コロナ禍の拡大によって、それまで進めてきた各事業の成長プランは修正を余儀なくされました。緊急事態宣言下にお

ける学校休校の影響により進研ゼミ事業は伸長したものの、学校事業や教室事業、介護事業などリアルな“場”に依存する各事業は非常に厳しい状況となり、全体では減収、大幅減益となりました。しかしながら、いずれの事業も市場ニーズそのものは下がっておらず、当社グループの商品・サービスに対する顧客満足度はもともと高いことから、コロナ禍が収束すれば各事業の業績は回復していくと予想しています。

なお課題のベルリッツ事業は、過去数年の構造改革により損益分岐点を大幅に引き下げて収益が改善しつつありましたが、残念ながらコロナ禍で大幅な減収、減益となりました。足元の売上の回復はゆるやかではありますが、大規模なリストラチャリングにより収益性は改善しており、コロナの影響が落ち着けば2022年度に黒字化が達成できる計画です。ただし、回復の時期・スピードには不確定要素も多く、2022年度中に黒字化の目処が立たないと判断した場合は、ためらわず別の方策を断行する考えです。

DXによる既存事業の強化と新領域への挑戦

既存事業については、2019年度水準へのV字回復から、さらに“その先”を目指した投資戦略を進めていきます。中核と

執行役員 CFO 兼
財務・経理本部長
坪井 伸介

投資信託の運用会社でファンドマネジャーなどを経験し、1999年(株)ベネッセコーポレーションに入社。一貫して財務部門に所属し、資金調達・運用、投資、M&Aなど財務戦略の立案・推進を担当。2021年4月より現職。

なる教育領域での投資の大きなポイントは「DX(デジタルトランスフォーメーション)」です。教材のデジタル化を進めてきた進研ゼミ事業の伸びは、この流れが不可避であることを示しており取り組みを加速していきます。デジタルの利点はお客さまによりフィット感を高めた教材をタイムリーにお届けできることに加え、双方向性が高まること、さらにタブレットをプラットフォームにして新商品・サービスをどんどん載せていくことにあります。クロスセルや高付加価値サービスの追加で収益拡大を図れるほか、より効率的・効果的なマーケティングも可能になります。社員のデジタル運用能力の向上などにも積極的に投資し、中長期的な成長を支える事業基盤を強化していきます。

ここ数年、当社グループは成長に必要な資金の確保に向けて、事業の選択と集中も進めてきました。グループのコールセンター企業や通訳・翻訳企業を売却した一方、教育領域ではEDUCOMやスタディハッカー、介護領域ではプロトメディカルケアなどをグループに加えるとともに、社会人教育に強みを持つ米国Udemyに出資しました。

今後は、これら既存事業の成長を前提に、当社グループの知見とノウハウが活かせるシナジーが見込める新領域や、国内事業の海外展開をターゲットに投資を進めていく計画です。各事業部門やIT部門と連携して情報を収集し、財務的ストラクチャーも勘案しながら、投資対象とその手段を検討していきます。

収益性と資本効率の向上

財務面のKPIでは、売上高成長率、営業利益率とともにROEを重視しており、新中期経営計画では「2025年度にROE10%以上」を目標に掲げました。2020年度におけるROEの実績は1.8%、2021年度予想は3%ですが、計画どおりの利益水準を達成できれば2022年度には7%台に高まると想定しています。また、2020年度からROICを社内指標として導入し、事業ごとの収益性を厳しくチェックしています。今後はM&Aに際してもROICによって投資効率を判断していく方針です。

ただしROICは事業ごとに異なります。例えば介護事業は収益が安定している一方で、進研ゼミ事業や学校事業に比べるとROICが低い傾向にあります。しかし、当社グループは事業の社会的な存在意義も重視しており、ROICの数値のみで評価はしていません。介護事業も比較的ハイエンド層を中心に展開しており、施設事業以外の人材紹介事業など周辺事業を拡大していくことで全体の資本効率向上に努めています。

財務規律の維持とキャッシュの積み上げ

2020年度末時点の現金及び現金同等物は約1,500億円ですが、一方で教育事業に関わる前受金、介護事業の長期入居一時金など、お客さまからの「預かり金」の合計が約1,400億円あり、この部分は事業投資やリスク投資には充当しない方針です。これに資産サイドにある未収金500億円強や季節的な残高の変動も考慮して、現状では約400～500億円程度をリスク投資への待機資金と位置付けています。また、CAPEXについては、現状は減価償却費とほぼ同水準ですが、DX化の進展で増加傾向にあります。安定的な事業運営のためにはCAPEXの水準と投資効率の管理強化が必要だと考えています。

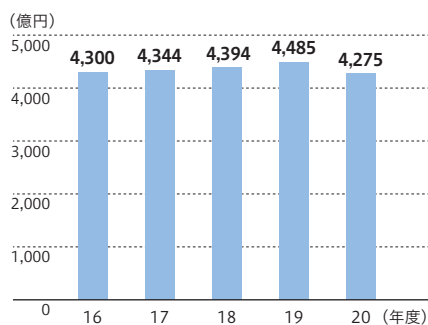
今後まずは営業利益の拡大によってフリーキャッシュフローを積み上げるとともに、既存事業の運営に必要な資金を勘案しながら、デジタル投資や事業投資を進めていきます。あわせて、CAPEXやM&Aなどにおける投資回収の確度を高め、財務戦略も強化しながら、フリーキャッシュフローの拡大と財務基盤の強化を図っていきます。

株主の皆さまへ

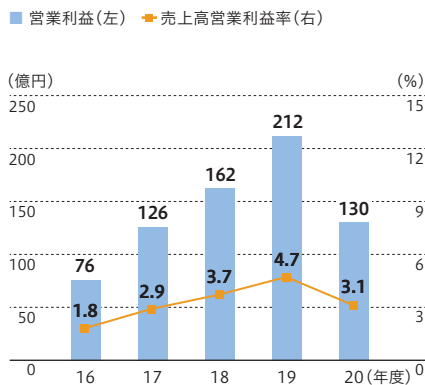
株主の皆さまへの配当については、将来の成長に備えた内部留保を確保しつつ、利益拡大によって配当額を高めていくことを基本方針として、配当性向35%以上をめどに実施しています。一方で配当の水準も意識しており、2020年度の配当は安定配当の観点から1株当たり50円の配当を実施いたしました。引き続き当社グループへのご支援をよろしくお願いいたします。

財務ハイライト

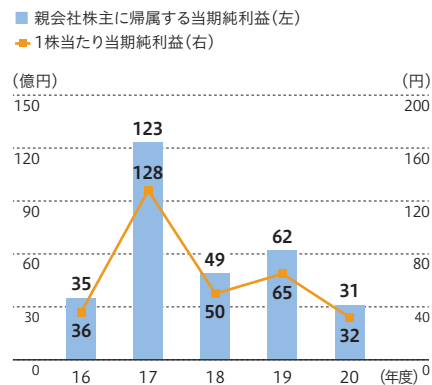
売上高



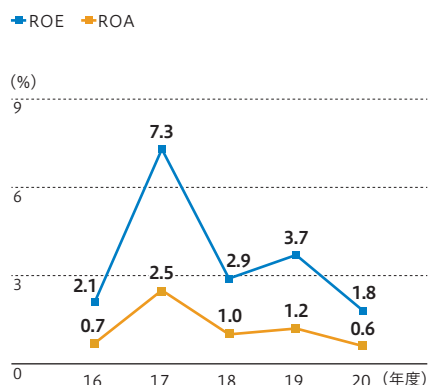
営業利益／売上高営業利益率



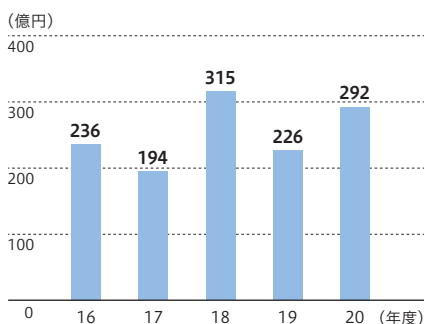
親会社株主に帰属する当期純利益 1株当たり当期純利益



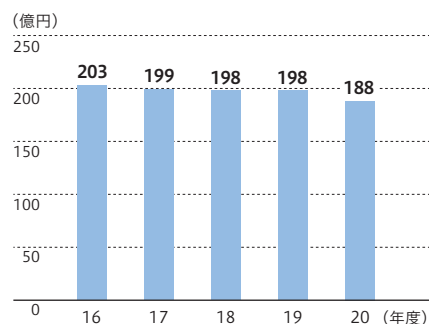
ROE／ROA



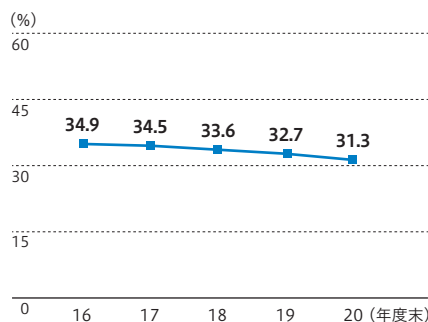
CAPEX



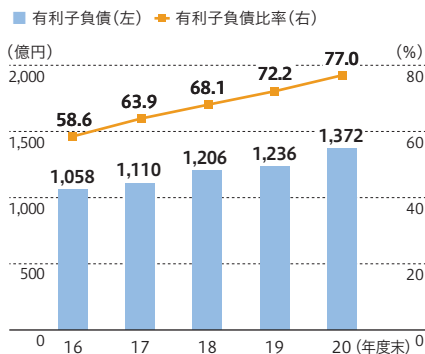
減価償却費及びのれんの償却額



自己資本比率

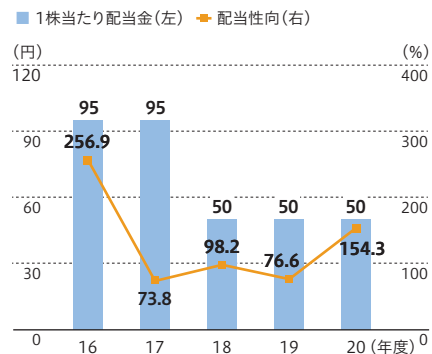


有利子負債／有利子負債比率



(注) 有利子負債にはリース債務含む

1株当たり配当金／配当性向



Chapter2

価値創造 報告



FOCUS 1

どんな環境においても、
学びと成長を支えるために(p29)

FOCUS 2

時代に合わせた
新しい学びのために(p31)

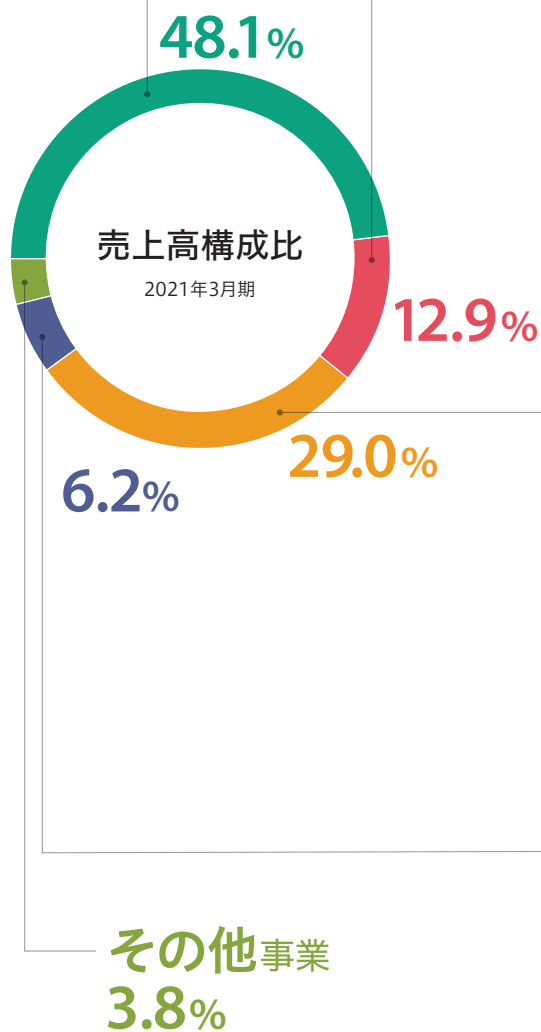


FOCUS 3

その方らしさに、
深く寄りそうために(p34)



At a Glance



国内教育事業

連結売上高の約半分を占めるグループの主要事業。教育のデジタル化・ICT化を機会点にさらなる成長を目指しています。



グローバルこどもちゃれんじ事業

ベネッセのノウハウを活かした幼児向け通信教育講座「こどもちゃれんじ」を軸に競争力のあるブランドのグローバル展開を推進しています。

※ 2021年度から生活関連事業を統合し、「Kids & Family」にセグメントの名称を変更



介護・保育事業

ベネッセグループの第2の柱、介護・保育事業。品質の向上と地域ドミナント戦略の深耕に注力しています。



ベルリッツ事業

世界最大級の語学教育企業。黒字化に向け抜本的な構造改革と、デジタルを活用した新商品「ベルリッツ2.0」による売上拡大に取り組んでいます。



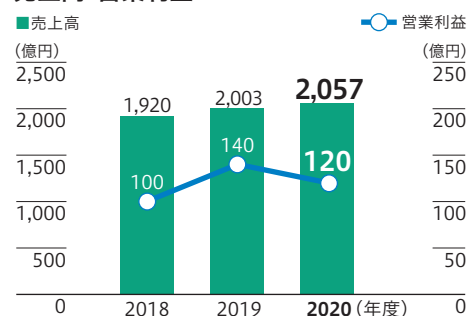
事業の強み

- 長年培った信頼と圧倒的な顧客基盤
- 業界No.1の事業スケールと、小中高の学校と校外学習をカバーする総合力
- “自ら学ぶ力と意欲向上”を支援してきた豊富な教育知見
- 顧客中心の理念を体現する多彩な人材と企業文化

2020年度の振り返り

- ◆進研ゼミ事業：
デジタル教材の活用率向上により残存率、収益性が大幅に改善
- ◆学校事業：
GIGAスクール構想は小・中学校事業にプラスに働いたが、高校事業は学校休校の影響を受け模擬試験が大幅にマイナス
- ◆塾・教室事業：
休校の影響を受け大きくマイナス

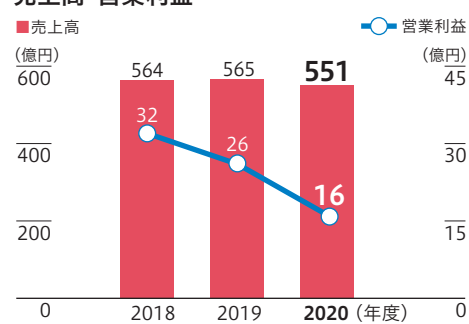
売上高・営業利益



- 国内外200万人を超える会員数と30年にわたる幼児向け教育事業のノウハウ
- 国内外で高い認知度・好感度を誇る「しまじろう」のブランド力
- 発達段階に応じた意欲を育むカリキュラム
- 妊娠・出産・育児関連事業の顧客基盤
- 年間45万ダウンロードを誇る「たまひよアプリ」

- ◆日本はコンサート事業が新型コロナウイルスの影響を受けるも、講座事業は好調
- ◆中国は新型コロナウイルスの影響に加え、競合の参入が脅威に

売上高・営業利益

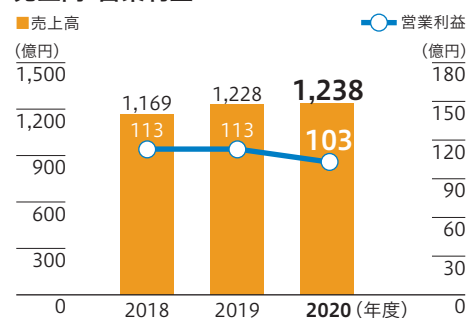


※ 2018年度の数値は、新セグメントに合わせて組み替えたものです。

- 「その方らしさに、深く寄りそう。」を理念とする入居者視点のホーム運営
- 25年を超える実践知を科学的アプローチで体系化した「ベネッセメソッド」
- メソッドの展開により向上・差別化されたサービス品質
- 戦略的な採用と人材育成
- 「その子らしく、伸びていく。」を理念とする子ども視点の保育園・学童クラブ運営

- ◆新型コロナウイルスの影響による第1四半期の営業自粛と入居を控えるご検討者の増加により、入居率が低下
- ◆拠点数を増やしたことで増収となったが、入居率の低下により減益

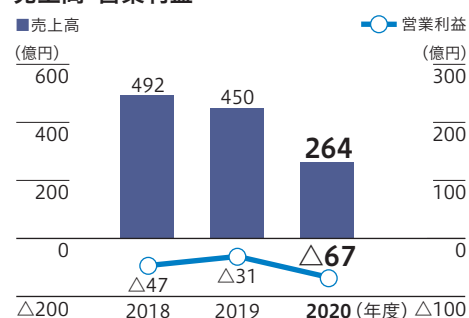
売上高・営業利益



- 世界70以上の国と地域に有する357校の語学センター
- 140年にわたり世界で実証されてきた、実生活でのコミュニケーション力に焦点を当てその言語だけで学ぶ「ベルリッツ・メソッド」
- 異文化理解を通して語学を学ぶことを提供

- ◆新型コロナウイルスの影響で2020年度の売上高は大幅に減少
- ◆構造改革により固定費は大幅削減
- ◆ベルリッツ2.0の導入は遅延

売上高・営業利益



進研ゼミ事業

グループ執行役員
ベネッセコーポレーション 校外学習カンパニー長
山元 倫明



環境認識と事業の展望

コロナ禍で進んだデジタルシフトを活かし “デジタル+人の指導”のさらなる進化へ

2020年度は、コロナ禍でデジタル学習へのニーズや受容性がさらに高まった年でした。進研ゼミは、デジタル会員の継続率向上が牽引し、年間の延べ在籍数を大幅に伸ばすことができました。進研ゼミは、約200万人の学習履歴や赤ペン先生をはじめとする人の指導など、他社にない強みを保有しており、デジタル化によりこれらの強みがより高い価値を生むと考えます。子どもたちの学力格差の拡大や学習ニーズの多様化が進むなか、デジタルによる個人別学習と人の指導を組み合わせることで、一人ひとりの学びを強力に支援していきます。

機会

- コロナ禍におけるデジタル学習ニーズや受容性の高まり
- 価値観や入試の多様化による学習ニーズの多様化

リスク

- ◆ 少子化による市場の縮小
- ◆ 教育DXの加速による参入障壁の低下やそれにとまなう競争激化

成長戦略

① デジタル講座会員の継続率向上

継続率のさらなる向上を目指し、一人ひとりの目標と習熟度に応じた学習を提供できるデジタル学習と、やる気を引き出す人の指導を組み合わせた、ブレンディッド学習に磨きをかけていきます。

② マーケティング変革

教材のデジタル化に合わせて、ダイレクトメール中心のマーケティングからデジタルを活用したマーケティングへの移行を図っています。また、保護者サポートアプリ「まなびの手帳」

を通じて、進路・学習情報や教材体験を提供し、お客さまとの接点拡大や継続的な関係構築に取り組んでいます。

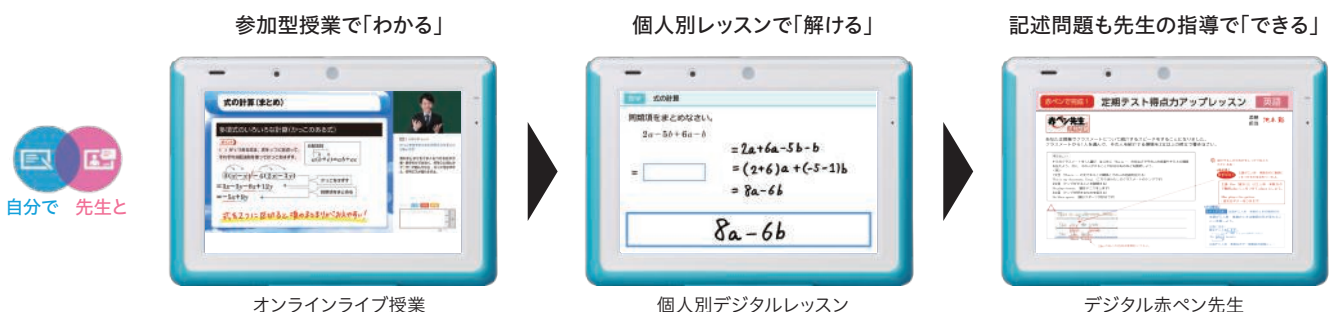


「まなびの手帳」

③ 多様な学びニーズへの対応

新規入会者に年間50万台以上提供している専用タブレットをプラットフォームにして、多様な学びのコンテンツを提供することで、事業のさらなる拡大を図ります。その第1弾として、2021年度はプログラミング講座を立ち上げ、会員数が3万人と好調なスタートを切っています。

進研ゼミでブレンディッド学習の提供を開始



学校事業

グループ執行役員
ベネッセコーポレーション 学校カンパニー長
山河 健二



環境認識と事業の展望

新型コロナウイルス感染症の影響からの回復と、「ミライシード」のさらなる拡大を目指す

2020年度は、高校事業を中心に新型コロナウイルス感染症にともなう学校休校のマイナス影響を大きく受けました。一方で、GIGAスクール構想による小・中学校での一人一台PC導入がコロナ禍のなか前倒しで進み、学校で活用するソフトウェア市場が拡大しています。当社の「ミライシード」も利用校を拡大しており、2021年4月時点で約6,000校で活用がスタートしています。2021年度は新型コロナウイルス感染症の影響からの回復と「ミライシード」のさらなる拡大を目指しています。

機会

- 入試の多様化による個別対応の必要性の高まり
- GIGAスクール構想をはじめとする学校教育におけるICT活用

リスク

- ◆教員の多忙化や世代交代
- ◆新課程対応やコロナ対応など学校教育のパラダイムシフト

成長戦略

①GIGAスクール構想の状況と打ち手

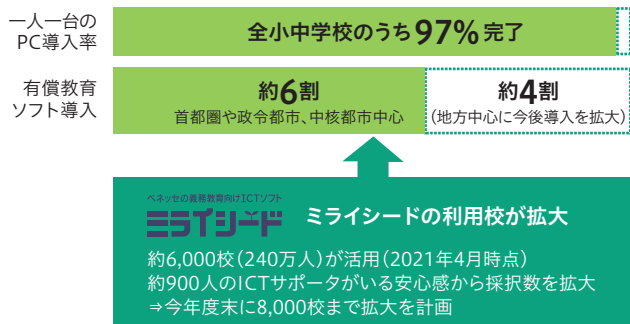
GIGAスクール構想※により、全国約3万校の小中学校でPC一人一台化が実現されています。現在、当社では有償タブレット学習ソフト「ミライシード」を7,000校、300万人に提供しています。教育現場で活用しやすいサービス設計と、活用を支援するICTサポーター制度を評価いただき、順調に採択数が増加しています。今後も利用校の拡大を推進し、今年度末に8,000校までの拡大を計画しています。

※ 文部科学省が推進する、1人1台の端末環境と高速ネットワーク環境の整備をベースとした、個別最適化された創造性を育む教育ICT環境を実現させる施策

②学校向けプラットフォーム事業の拡大

学校のICT化支援プラットフォーム「Classi」および小中学校向け統合型校務支援システム「EDUCOM」の採用校は、年々増加しています。そうした中で、「Classi」のサービスとしてのさらなる充実を図るため、グループの他のアセスメントサービスと連携し、一人ひとりに応じた学びの実現を推進していきます。また、校務支援システム「EDUCOM」は、スクールライフノートの提供や「ミライシード」などの関連サービスと連携するなど、ICTを活用した日常的指導の支援を進める方針です。

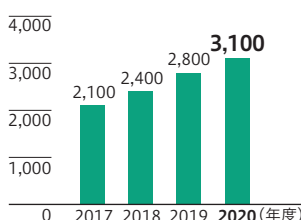
GIGAスクール構想の状況と打ち手



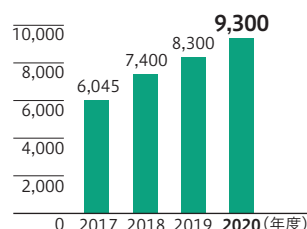
→ミライシードの詳細はP32 Focus2へ

Classi

採用校数



採用校数



※ 小・中学校のみの数字

塾・教室事業

グループ執行役員
ベネッセコーポレーション 学校カンパニー長
山河 健二



環境認識と事業の展望

アフターコロナを見据えて、 教室+映像授業・オンライン体制を完備。 一人ひとりに最適な学びを提供

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大にともない4月の新学期に向けた営業活動を自粛せざるを得なかったことにともなうスタート在籍の減少や、教室の休校などの影響を大きく受けました。2021年度は、4月時点では新規募集を強化したことなどが奏功し、在籍数がコロナ前の2019年度の会員数を超え、順調に回復しています。また、コロナ禍のなかで、各社オンライン体制の整備も完了しています。

機会

- オンラインによる生徒の利便性向上
- オンラインを活用することで、特色のある塾はより広範囲から生徒を獲得することが可能に

リスク

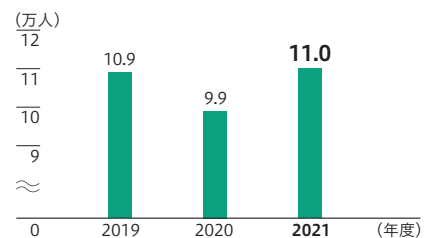
- ◆オンライン化により参入障壁が低下
- ◆教育のデジタル化加速により、学校・塾・家庭学習の垣根が低下することによる競争激化

成長戦略

①新型コロナウイルスの影響からの早期回復

2020年度におけるグループ塾の4月在籍数は、新型コロナウイルス感染症の影響による新規営業停止や教室休校などにより、一昨年から大きく減少しました。しかしその後、感染対策の強化や在校生のサービス満足度向上、新規募集強化などの施策を着実に実施してきたことで、在籍数は順調に回復しています。2021年4月は11万人でスタートを切ることとなり、通期でもV字回復を達成できる見込みです。

コロナ前の水準に戻ったグループ塾の 4月在籍数



②オンラインによるハイブリッド戦略強化

グループ各社では、新型コロナウイルスの影響の長期化やニューノーマルの定着を見据えた映像・オンライン対応の拡充を進めており、すでに進研ゼミ個別指導教室のオンライン授業提供や、英語教室ビースタジオにおけるオンライン・映像レッスンを開始しています。今後さらなるオンラインでの商圈拡大やハイブリッドサービスの展開を視野に入れ、2023年度以降の成長を拡大させていく計画です。

コロナ影響下での成長に向けた ハイブリッド戦略のポイント

- ①契約率向上
オンラインでの入塾体験をはじめとする問い合わせ減少のカバー
- ②ハイブリッド提案
ご家庭の状況に応じて受講できる効果的なハイブリッドの提案
- ③映像／オンライン、
ハイブリッドサービスのレベルアップ
学習効果向上に向けた、プログラムや教材、講師のレベルアップ

Kids&Family事業

Kids&Family事業

グループ執行役員
ベネッセコーポレーション Kids & Familyカンパニー長

岡田 晴奈



環境認識と事業の展望

「たまひよ」と「こどもちゃれんじ」の組織を統合し、グループの「ファーストコンタクトブランド」として、顧客接点の拡大と幅広い支援を実現

2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大による中国での講座営業停止や日本・中国・台湾でのコンサート中止の影響を受け一方、講座については「しまじろうクラブアプリ」を含め教材の活用率が上がったことで、継続率が安定し好調に推移しました。また中国は競合の参入が相次ぎ、競争もいっそう激化しています。2021年度は、新中期経営計画の実現を目指し日本では体制変更によりこれまで以上に顧客の継続性と新規顧客開発を進めていきます。中国もデジタル上の接点の強化、販売構造の改革と商品の複層化を推進していきます。

機会

- 日本：子育てにおけるデジタル利用の増加、顧客の価値観の多様化
- 中国：デジタル化の加速、ECの拡大

リスク

- ◆日本：少子化の加速、デジタル競合の増加
- ◆中国：少子化の加速、競争激化、教育事業への規制の動向

成長戦略

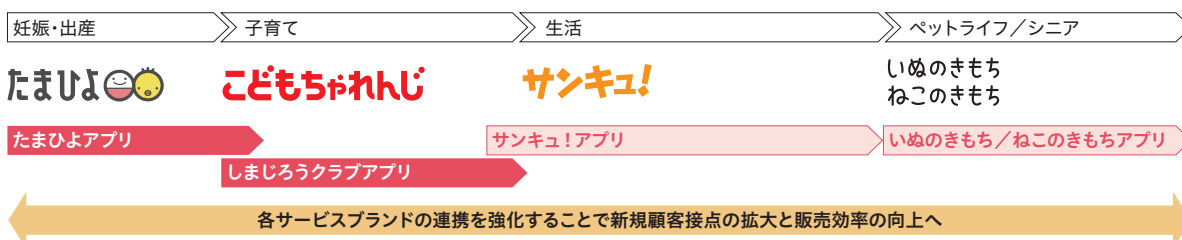
①日本：たまひよ事業とこどもちゃれんじ事業を統合し連携強化

2021年4月に、顧客接点の強化などを目的として、「たまひよ」「こどもちゃれんじ」などを統合し、Kids&Family事業としました。妊娠・出産期の顧客に高い支持を得ている「たまひよアプリ」(年間45万ダウンロード)を起点とし、「しまじろうクラブアプリ」への接続を図っていきます。顧客のライフステージに応じたサービス提供により関係性を積み上げていくことで新たなニーズに対応し、既存事業の強化および新規事業の開発を進めていきます。

②中国：事業環境を見据えた戦略の再設計

中国では、幼児教育におけるデジタルコンテンツの普及が急速に進む一方で、競合の流入による対象マーケットの過熱・競争激化が進んでいます。また、市場でECが拡大するなか、当社はショップや電話を通じた販売が未だ主流であり、販売効率が低下しています。これらを踏まえ、事業環境を見据えながら戦略の再設計を進めています。商品改善、ECの拡大、デジタル接点拡大、データ活用などによる販売構造の変革に取り組んでいます。

顧客に合わせて提供価値を強化しワールドを拡大



FOCUS 1

どんな環境においても、
学びと成長を支えるために

コロナ禍のなかで 学びを止めないために



2020年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大によって子どもたちの学びにも大きな影響が及びました。ベネッセグループでは、子どもたちの成長や学びを支えるために、さまざまな取り組みを進めています。

新型コロナウイルスの感染が拡大するなか、ベネッセにできること

新型コロナウイルスの影響で社会にさまざまな混乱が生じ、休園・休校や、学校教育のカリキュラム変更を余儀なくされました。そうしたなかベネッセグループでは、進研ゼミ、こどもちゃれんじ、学習塾・英語教室をはじめ各事業が子どもたちの学びを止めないための支援活動にいち早く取り組み、会員以外の方に向けても、無償提供を含めたさまざまな教材・コンテンツ・サービスを開発しました。これらは、お子さまやご家庭のご不安、困りごとにお応えしたいという社員一人ひとりの

強い思いが原動力となった活動です。ベネッセ(コーポレーション)ではコロナ禍以前から、昨今の激しい環境変化への対応として「パーパス(存在意義)」と「イズム(判断基準・行動基準)」を自ら問い、言語化する活動を進めていました。短期間でさまざまなチャレンジができた背景には、この「パーパス」「イズム」の浸透がありました。今後もお客さまに向き合い、ベネッセらしい価値の提供を続けていきます。

コロナ禍における社会情勢とベネッセの支援

		2020年1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
世の中の動き				3/2~ 全国小中高校 一斉休校開始	4/7~ 緊急事態宣言 休校延長		6/1~ 全国の小中高校再開						
幼児と 親子の 支援				こどもちゃれんじ ●「しまじろうと いっしょ! Web ちゃれんじ園」 開設 ●「オンライン幼稚園」 開園	たまひよ ●妊産婦支援 特設Webサ イト「たまひ よ コロナ禍 をのりきるた めに」開設		こどもちゃれんじ ●実験・体操・ア ート・英語など、8分 野の教室レッス ンに参加できる「オ ンラインサマース クール」を開講	こどもちゃれんじ ●カゴメ(株)と子 ども食堂と協働 で「野菜でカン パイPARTY "オ ンライン課外授 業"」を開催	こどもちゃれんじ ●おうち時間を楽 しめる人気の楽 曲をストリーミ ング配信	こどもちゃれんじ ●子どもの発表の 機会としてオン ラインショー 「おうちでハッ ピーハロウィ ン」を無償配信			
	小・中・ 高校生の 支援	進研ゼミ 事業		小・中・高ゼミ ●「春の総復習ドリ ル」無償提供ス タート 中ゼミ ●「進研ゼミのオ ンライン授業」 開講	小・中ゼミ ●オンライン教 室「きょうの 時間割」開講 高ゼミ ●参加型オンラ イン授業開始	小・中ゼミ ●「全国実 力診断テ スト」無償 実施 ●「個別復習 ドリル」も 無償提供	高ゼミ ●オープンキャン パス中止を受け、 「Webオープン キャンパス」開講						
その他の 事業		塾・教室 ●順次対面での授業を 休校 学童 ●受け入れ時間拡大	クラスベネッセ ●中学生向けオン ラインサービス 「スタキス勉強 会」開催	ピーススタジオ ●「オンライン レッスン」+ 「映像レッス ン」配信開始	塾・教室 ●「海外進 学・留学ラ ボ」を開設 し、海外大 進学生た ちのオンラ イン座談 会を開催	塾・教室 ●「ルートH」と「鉄緑会」が「日米 トップ大 オンラインサマースク ール」を共同開催 ●アップ教育企画の「英語館」が「英 語学習法セミナー」「海外大進学 セミナー」をオンラインで無料開催 ●お茶の水ゼミナールが無料オン ラインセミナーを開催	塾・教室 ●「ベネッセ 鉄緑会個別 指導セン ター」が Web講座 を拡充	ベネッセ教育情報 フォーラム ●コロナ禍での受 験生の困り・悩 みを解消する無 償サービス「ベ ネッセ教育情報 フォーラム」を 開始	塾・教室 ●「Benesse 鉄緑会個別 指導セン ター」が Web講座 を拡充	ベネッセ 教育情報 フォーラム ●都道府県別 「高校入試セ ミナー」を全 国27の塾・ 教室と協働 開催	ベネッセ 教育情報 フォーラム ●オンライン解 説イベント 「共通テスト 徹底解剖 フェス」無償 開催		

進研ゼミ

変化するニーズに応え
教材・プログラムを無償提供

進研ゼミでは、一斉臨時休校の長期化にともなう学力格差への不安の高まりを受け、2020年3月から6月までの間に、自宅でも受験できる「全国実力診断テスト」および診断結果と連動した「個別復習ドリル」、3学期の学習の総まとめができる小・中・高校生向け「春の総復習ドリル」、休校期間中の自宅での生活リズムがつくれるオンライン教室「きょうの時間割」の無償提供を実施しました。毎週アンケートを実施し、ご家庭のその時々への不安に応える教材・プログラム提供を行っていった結果です。

なかでも、休校要請が表明された当日に決定した「春の総復習ドリル」の無償提供は、受付開始初日に10万部の申込みがありました。受付と同時に進行で教材を制作するハードスケジュールでしたが、進研ゼミ社員とパートナー会社が一丸となって取り組んだ結果、1週間でお届けすることができました。今後もニーズ変化に即応する瞬発力を大切にしながら、「子どもにとってどうか？」を徹底して考える進研ゼミらしさを追求していきます。



春の総復習ドリル

ベネッセコーポレーション
ブランドコミュニケーション課
水上 宙士

こどもちゃれんじ

休園中の親子を支える「オンライン幼稚園」

新型コロナウイルス感染症対策のために幼稚園や保育園の休園が相次ぎ、自宅で過ごす時間が増えるご家庭の状況を受け、2020年3月に開園したのが「オンライン幼稚園」です。

オンライン幼稚園は、専門家監修の時間割に沿って「歯磨き」「手洗い」「うた」「ダンス」「知育」などの学習・運動映像を配信することで、お子さまが自宅にいながら園生活のように学べたり、楽しめるよう設計しました。加えて、自宅で仕事をされる保護者の方々のリフレッシュに役立つ運動コンテンツもご用意しました。2カ月の間に60万人以上に視聴いただき、「オンライン幼稚園のおかげで在宅ワークがはかどった」「休園中でもこどもの生活リズムを整えられる」などの嬉しい声をいただきました。親子の状況は、これからも変化していくと思いますが、そうした変化に合わせて、教材にも新たな価値を持たせていきたいと考えています。



1日の流れに合わせてコンテンツを配信

ベネッセコーポレーション
ナーサリー事業部
山田 麗央那

FOCUS 2

時代に合わせた新しい学びのために ベネッセにしか提供できない “人×デジタル”の融合



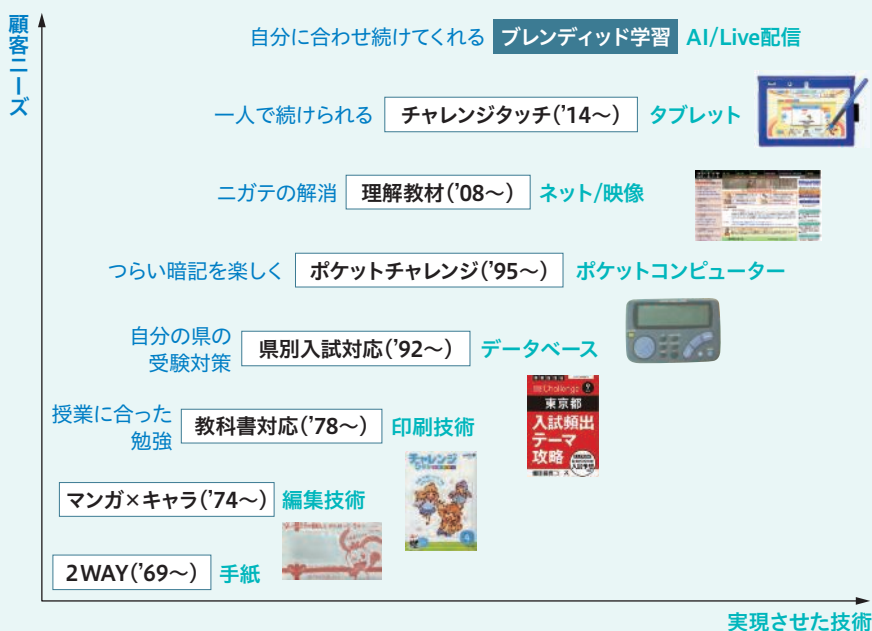
ベネッセグループは、全国の小・中・高校のICT化を多角的にサポートするクラウドサービスの提供や小・中学生利用者数NO.1の学習専用タブレットを提供している教育プラットフォームとしての強みと、長年培った人の指導力を最大限に活かし、当社グループにしかできない商品・サービスの開発・提供に取り組んでいます。

培った強みとデジタルを組み合わせ、さらなるサービスの進化へ

ベネッセでは、教育のデジタル化を加速させることで、学力・学習意欲に合わせた個別対応や多様な学びのニーズに応じていくことを目指しています。他業種からの参入も増えるなかで、当社の競争優位性の源となるのが、これまでの教育サービスで培ってきた「人の指導」「教育知見」「顧客基盤」の三つの強みです。「人の指導」では約9,000人の赤ペン先生、グ

ループ塾の講師陣など、「教育知見」としては50年以上の指導で培ったノウハウ・コンテンツ、ベネッセ教育総合研究所の調査・研究成果、「顧客基盤」としては進研ゼミの学習履歴、進研模試のアセスメントデータ、全国の学校との接点という資産があります。こうした強みにデジタルを掛け合わせることで、優位性をさらに高め、目指す教育の姿を実現していきます。

進研ゼミのテクノロジー活用履歴



ベネッセの教育事業の強み

人の指導

- 赤ペン先生：約9,000人の先生
- グループ塾の豊富な講師陣：約8,000人
- ゼミサポーター（進研ゼミのOB・OG）：約13,000人

教育知見

- 50年以上の指導で培ったノウハウ、コンテンツ
- アセスメントのノウハウ
- ベネッセ教育総合研究所の調査・研究

顧客基盤

- 約200万人の進研ゼミの学習履歴
- アセスメントデータ：進研模試など延べ受験者数約900万人／年
- 学校との接点：約9割の高校とお取引

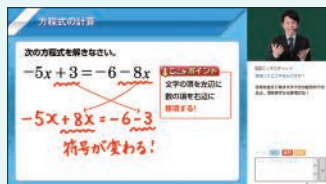
進研ゼミ

「やる気を引き出す人の指導」と「一人ひとりに合ったデジタル学習」を組み合わせ、顧客満足度を向上

現在約40万人の「進研ゼミ中学講座」会員のうち、約7割が専用タブレットとテキストで学ぶ「ハイブリッドスタイル」を受講しています。タブレット学習の広がりにより、学力レベルや部活の頻度など一人ひとりの状況に合わせた学習提案をスピーディに提供できるようになりました。2021年4月からは、学習データからテストの点数を予測し、目標点を突破するための学習プランを生成する「習熟スコア」を導入しています。8月号ではさらにAIを導入し、今までの取り組み履歴から、習熟スコアが最も伸びるレッスンを夏講座で提供しています。また、週1で実施している双方向型のオンラインライブ授業は、子どものやる気を上げ、週1のリズムをつくるとともに、一人では理解しにくい問題を先生がわかりやすく解説し、その場で個別質問にも答えていきます。デジタルと人の指導を組み合わせた学習サイクルの構築により、教材活用率を上げ、継続いただくことを目指しています。



習熟スコアに応じて
学習プランを生成



双方向型のオンラインライブ授業



ベネッセコーポレーション
「進研ゼミ中学講座」商品責任者
山根 伊都子

学校

未来を創造する子どもたちの
主体的・対話的な深い学びを実現する

GIGAスクール構想によって、ほとんどの小中学生が一人一台デジタル端末を持つようになり、学校におけるデジタル学習のフェーズは端末の普及から活用へと移行しています。当社が提供するタブレット学習ソフト「ミライシード」は、ドリル学習や授業での意見共有などに活用できるだけでなく、データの蓄積から効果検証までの一連の流れをサポートしていることが特長です。タブレットが子どもたちの意見の整理・発信の助けになることで、グループワークやクラス全体での議論が活発化し、アクティブ・ラーニング型授業が拡大していけばと期待しています。

そして今後は、「ミライシード」の活用を通じて、各自治体、学校が目指す教育への成果を実感していただけるよう、また、子どもたちが「だれでも」「いつでも」「どこでも」主体的に学ぶことができるよう、地方自治体との協働もさらに進めていきたいと考えています。



ベネッセコーポレーション
学校カンパニー 小中学校事業部 部長
小柳 博崇

タブレット学習用オールインワンソフト「ミライシード」



介護・保育事業

取締役 兼 グループ執行役員
介護・保育カンパニー長 ベネッセスタイルケア代表取締役社長

滝山 真也



環境認識と事業の展望

新型コロナウイルスへの対応を行いながら 中期経営計画の戦略を着実に遂行

2020年度は、ホーム数を9カ所増やし売り上げは伸びましたが、新型コロナウイルス感染症の影響により入居率が低下しました。2021年度も8月現在新型コロナウイルスの感染が拡大していますが、感染防止を最優先に対応を確実にしながら、中期経営計画で掲げたホーム数の拡大、専門性開発を軸とした人財育成、周辺事業の拡大などの戦略を着実に遂行します。

機会

- 大都市における高齢者人口の増加
- 介護保険サービスの受給者数の増加
- 介護人材紹介ニーズの拡大

リスク

- ◆新型コロナウイルスの感染拡大
- ◆深刻な介護・保育人材不足

成長戦略

①ホーム数の拡大

当社は大都市部を中心に年間10拠点程度ホームを開設してきました。今後も特色のあるハイエンドホームの強化やドミナント戦略の拡大、採用戦略と連動した未開設エリアへの展開などを通じて、着実にホーム数の拡大を進めていきます。

②専門性開発を軸とした人財育成

介護業界では、定着率をいかに高めるかが事業を安定的に運営するうえで重要です。ベネッセスタイルケアでは、2019年度に処遇改善を行うとともに、認知症、介護技術、安全管理と再発防止の専門性を認定する社内資格制度も設け、専門性と処遇を連動させた新人事制度を導入しました。一人ひとりが専門性を高めることで、成長実感やプロとしての自覚、やりがいを感じ、仕事を続けるモチベーション向上につながることを狙っており、またそれが、サービスの質の向上、さらには当社の競争優位につながると考えています。

③周辺事業の拡大

介護領域では、ホーム運営事業を安定的に伸ばすとともに、周辺事業の拡大も戦略に掲げています。その方針のもと、2021年6月に介護・福祉・医療分野の人材関連事業を手がけるプロトメディカルケアの全株式を取得し、連結子会社としました。同社を中心に、人材紹介事業の非連続な成長を目指します。また、テクノロジーを活用した“ベネッセ版センシングホーム”の開発・メソッド化にも取り組んでいきます。

2社の強みを活かし、介護・医療に特化した人材事業

株式会社プロトメディカルケア

求職者を集め、クライアントを
開拓できる有カメディアを保有

介護求人ナビ

求職者への集客力と求人数の両方を兼ね
備えた、介護・福祉・医療に特化した求人・
転職サイト

ハートページ

介護保険情報や介護サービス事業者情報
を掲載した地域密着型フリーペーパー

株式会社ベネッセMCM

人による
キャリア支援

ベネッセMCM

登録スタッフの質の高さを
強みに持つ医療・介護に特
化した人材派遣・転職支援
会社



FOCUS 3

その方らしさに、深く寄りそうために

QOL向上を目的としたテクノロジー活用



ベネッセの“介護×テクノロジー”は、ご入居者さまのQOL向上や、スタッフがご入居者さまと向き合う時間を増やして気付きを生むことを重視しています。主役である人をテクノロジーで支え、より良いサービスを提供するために進化を続けています。

ベネッセ
スタイルケア

蓄積したデータと現場の暗黙知を掛け合わせ 全スタッフのスキル向上へ

当社では2017年から介護・看護記録プラットフォーム「サービスナビゲーションシステム」(サーナビ)を自社開発し、介護記録をデジタル化し集約することで、業務の効率化や事故の再発防止だけでなく、ご入居者さまへの“気付き”の醸成に活用してきました。現在は、テクノロジーの活用をさらに進化させ、ホーム全体でセンサーを活用した「センシングホーム」を2022年に開設することを目指し、準備・開発を進めています。

センシングホームでは、これまでサーナビで蓄積してきたデータと、センサーで集めたご入居者さまの睡眠や排泄などの状態を解析したデータを掛け合わせ、AIによって最適なケアを分析・予測します。加えて、「マジ神」と呼ばれる社内の資格制度で高い専門性と実践力を認定されたスタッフとも情報共有しながら暗黙知を具現化していくことで、スタッフ全体のスキルを向上させていきます。



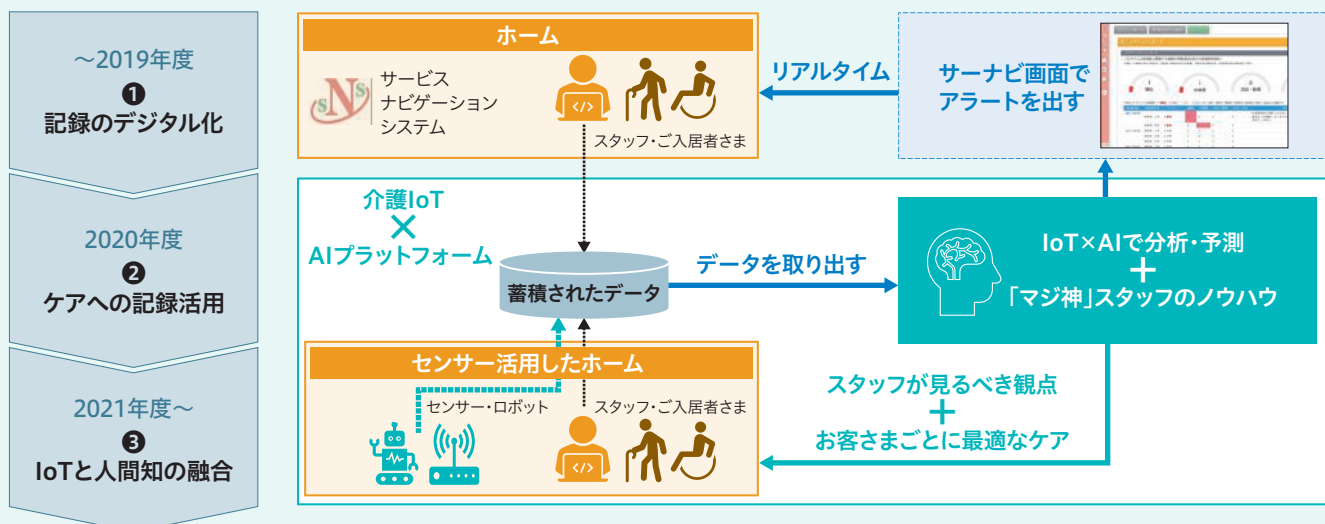
ベネッセスタイルケア
執行役員 サービス推進本部
本部長

祝田 健

AMEDの「ロボット介護機器開発等推進事業(開発補助)」に採択

ベネッセスタイルケアの「介護業務支援システムの開発」が、国立研究開発法人 日本医療研究開発機構 (AMED)の令和3年度「ロボット介護機器開発等推進事業(開発補助)」に採択されました。今後最長3年にわたり助成を受け、システム開発を加速させていきます。

サービスナビゲーションの進化



ベルリッツ

環境認識と事業の展望

2022年度黒字化の達成可能性を早期に見極める

2020年度は、過去数年にわたる構造改革を進めるなかで、コロナ禍によるさらなるマイナス影響を受けた年でした。ベルリッツは、外国語習得に定評のある「ベルリッツメソッド」や、高いブランド認知を誇る一方で、世界70以上の国や地域で展開するオペレーションの難しさを抱えていました。さらに商品、マーケティング面のデジタル化でも後れを取っていました。商品・マーケティング改革がようやく成果を上げようとする矢先に世界的なコロナ禍により、対面でのレッスン、海外留学などに大幅な制限がかかったことなどにより、2020年度の売り上げ・利益は大幅に減少しました。

機会

- ビジネスのグローバル化による語学ニーズの世界的な高まり
- 中長期では、経済成長にともなう留学生数増加

リスク

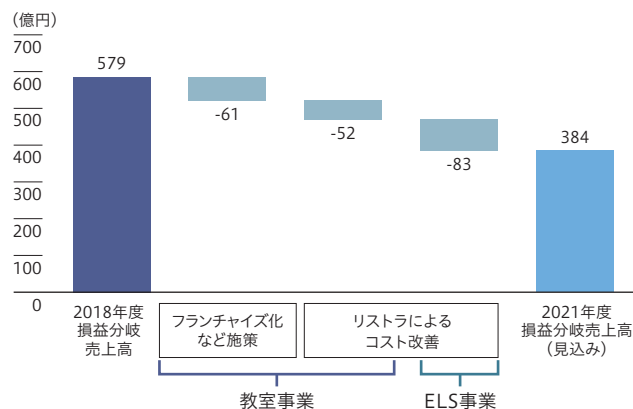
- ◆デジタル化の進展による商品・サービスの多様化と競争激化
- ◆コロナ禍における対面レッスン、ビジネス・留学などの海外渡航の制限

成長戦略

①2022年度の黒字化へ向けた道筋の明確化

2020年度に実施した追加構造改革により、2021年度は前年比でコスト削減に成功し、これまでのリストラ効果で損益分岐点も大幅に下げることができました。また、新たなオンライン外国語コースについても2021年度前半に完全実装し、新プログラムを全世界で提供開始しました。これにより、デジタルマーケティング、営業改革を加速させ、オンライン・デジタルを中心に売り上げ拡大を目指すとともに、黒字化に向けた道筋を見極めていきます。

損益分岐売上高の推移



オンライン・デジタル化のポイント

グローバル共通プラットフォームの確立

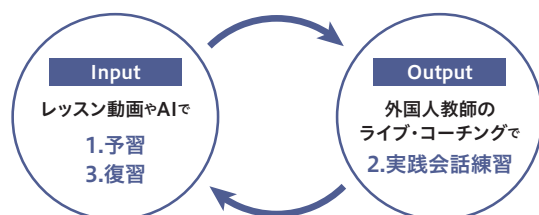
- 世界中の講師がオンラインで授業を提供
- 顧客接点のフロントシステムからバックオフィスまでシームレスなプラットフォーム接続
- オペレーションの自動化

プロダクトの刷新

- Live Online授業提供プラットフォームの刷新
- AI・音声認識機能を活用した自学自習のデジタルプロダクトの提供 (Berlitz Flex)

マーケティング

- Google、Facebookからのマーケティング専門人材を招聘。
世界共通CRMを活用し、デジタルマーケティングのベストプラクティスを横展開



Chapter3

経営基盤の強化

Environment

Social

Governance

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。

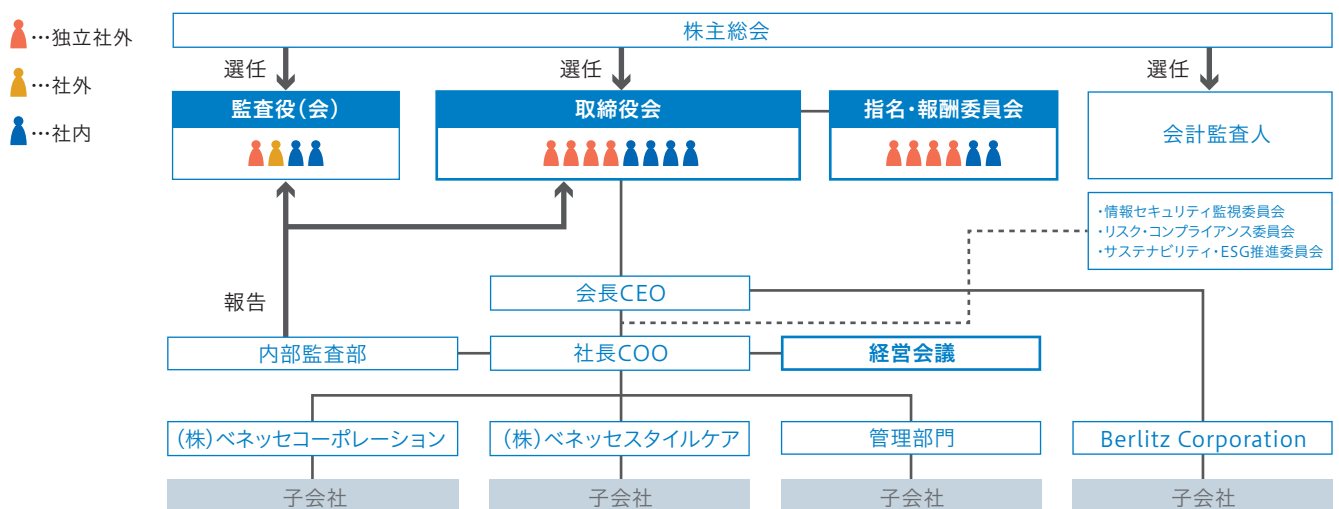
監査役会

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な知見を有しており、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

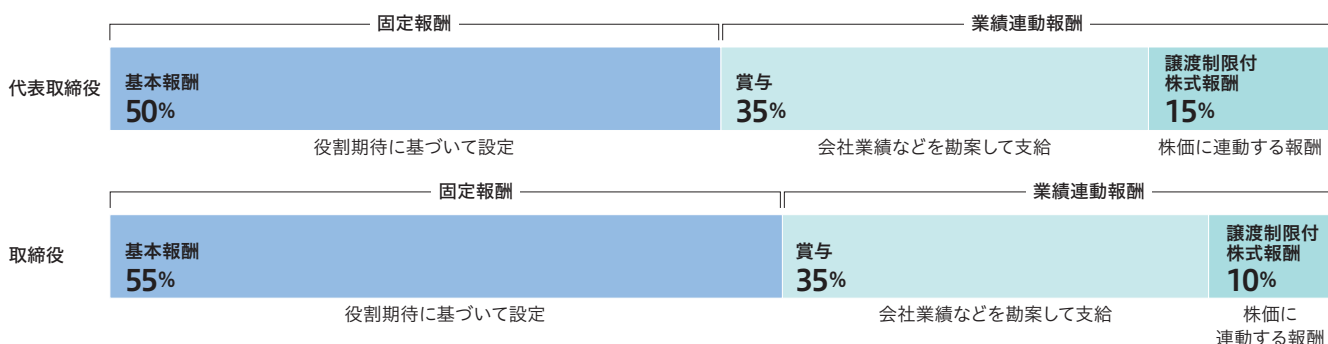
役員報酬

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이를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

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。

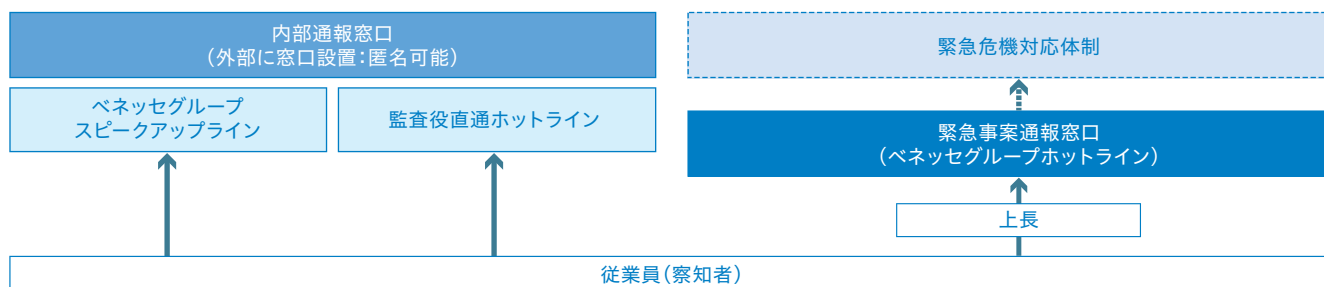
コンプライアンスの徹底

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



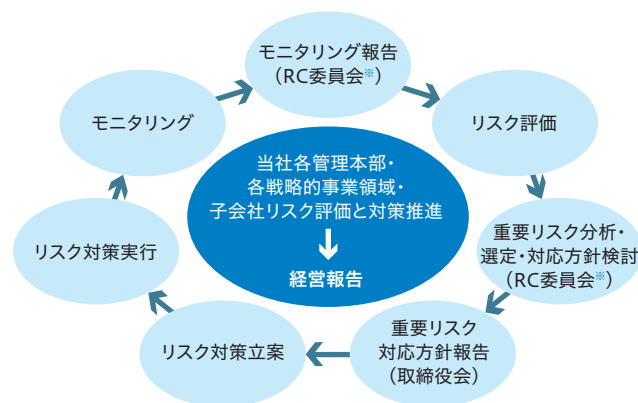
ピークアップライン」を、それらに当社経営層の関与などの可能性がある場合のために「監査役直通ホットライン」を設置しています。これらの窓口は社外に設置され、匿名での利用を可能とするなど、安心して利用できる運用を徹底し、監視機能の実効性を確保しています。

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)ウィルチェアラーラグビー連盟(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、常松瀬瀬根根法律事務所(現長島・大野・常松法律事務所)入所。1999年から常松瀬瀬根根法律事務所(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ず、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一つが「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	既存サービスのデジタル化  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	オフライン×オンラインの統合  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	ビジネスモデル・収益モデルの転換  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
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、デジタル人財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、人財育成部門、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。

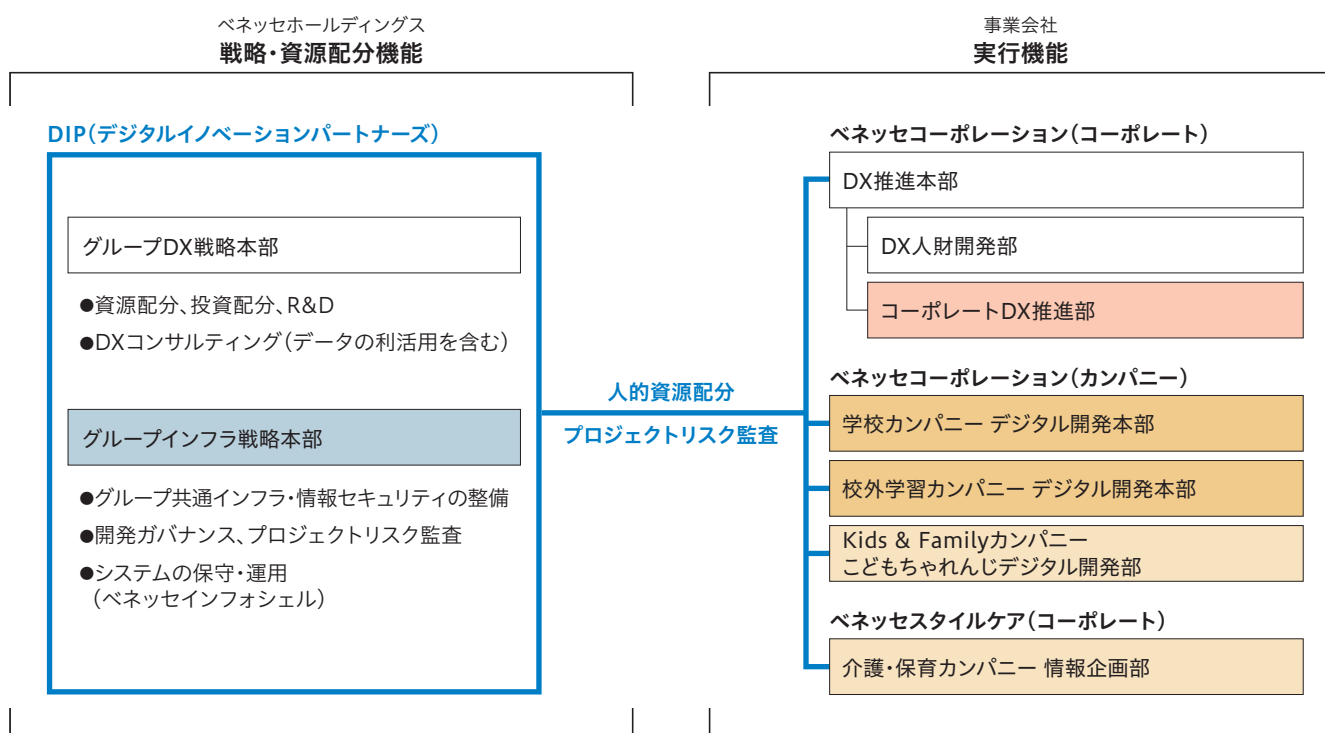
つねにお客さまにとって最良の商品・サービスを提供し続ける企業グループへ

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。

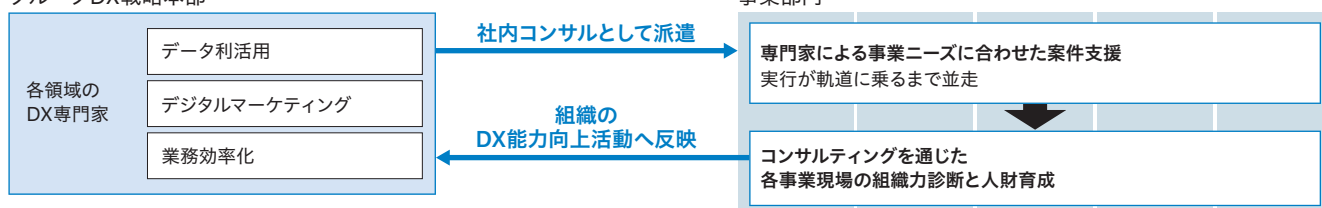
非デジタルのサービスや業務プロセスを段階的にデジタル
化し、品質の安定化や生産性の向上を目指す「デジタルシフ
ト」には、全事業が着手しています。ただし、分野によっては事
業の特性からシフトしにくいものがあり、そうした事業に対し
てはDIPから高スキルのDX人財を派遣し、軌道に乗るまで

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ォッチ

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
ションウォッチ」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・カテゴリーごとにカオスマップ
を作成。「どのカテゴリー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、「従業員とそこそ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

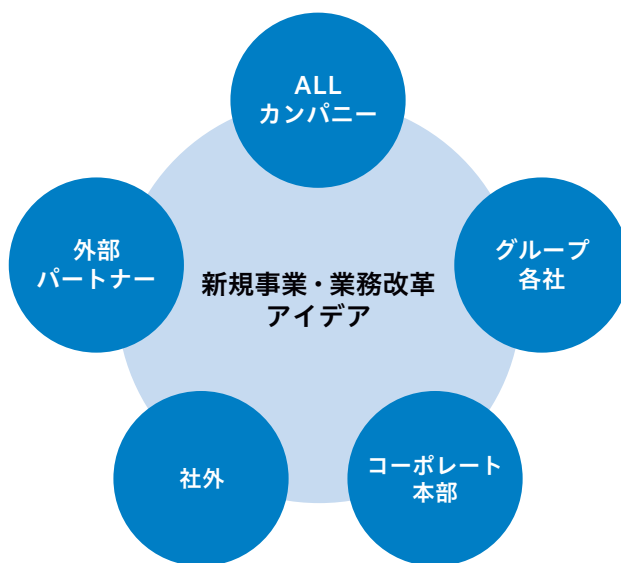
グループ全社で取り組む提案制度

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、これからも「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



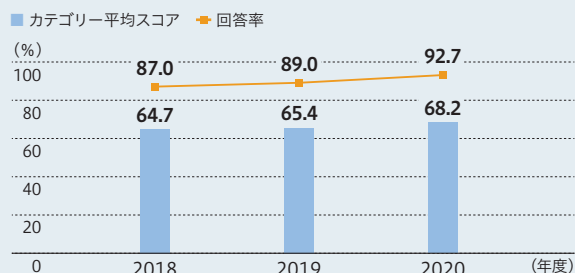
ベネッセホールディングス
グループ人財室
松下 哲也

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4つのカテゴリから構成され、「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。

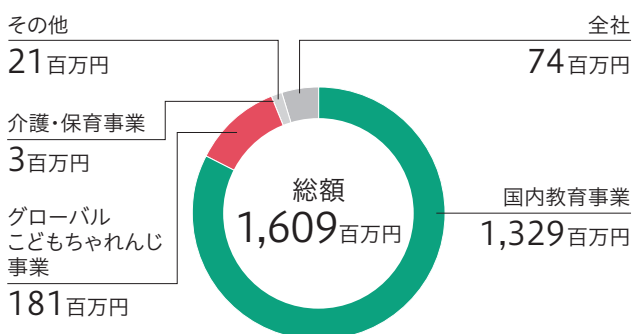
知的資本を社会の資産にするために

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うー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、地元根拠校と他塾と連携し、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、「大人こそ受けたい『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観賞しながら、「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	●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)	●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	●サプライヤーからの調達不全 ●物流拠点の深刻な被害	●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	●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	●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を課題とする探究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
 上場日 1995年10月26日
 上場証券取引所(普通株式) 東京証券取引所 市場第一部
 証券コード 9783
 ISINコード JP3835620000

単元株式数 100株
 会計監査人 有限責任監査法人トーマツ
 株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行(株)
 株主数 61,814名

大株主(上位10名)

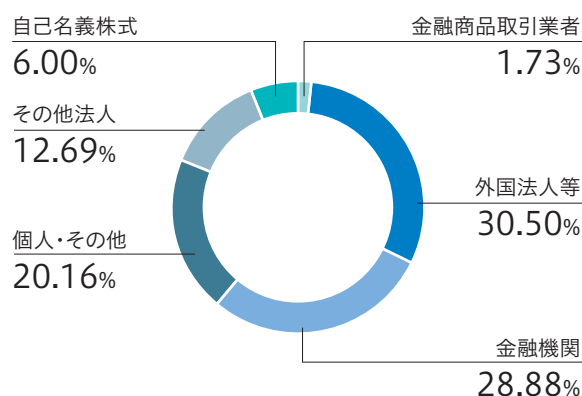
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)	12,259	12.71
(株)日本カストディ銀行	10,658	11.05
efu Investment Limited	7,858	8.15
(公財)福武財団	7,758	8.04
(株)中国銀行	2,787	2.89
(公財)福武教育文化振興財団	1,919	1.99
(株)南方ホールディングス	1,836	1.90
CREDIT SUISSE (LUXEMBOURG) S.A./ CUSTOMER ASSETS, FUNDS UCITS	1,728	1.79
みずほ信託銀行(株) 退職給付信託 中国銀行口	1,600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



SOMPOサステナビリティ・インデックス



ISS ESG Corporate Rating「Prime」認定



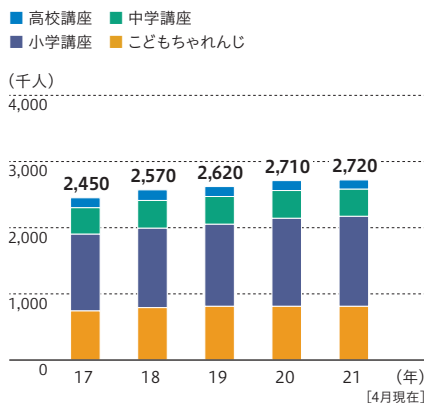
S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数



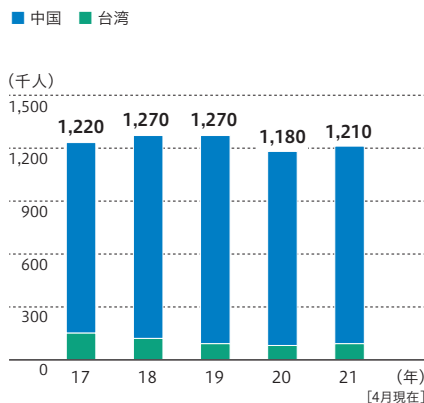
非財務ハイライト

事業関連

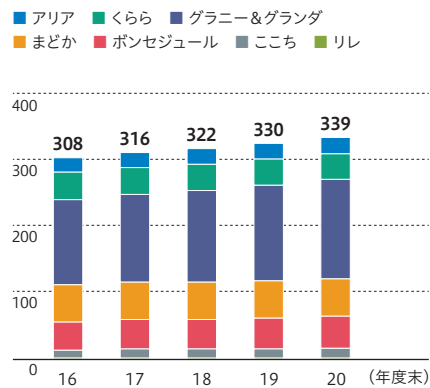
「進研ゼミ」「こどもちゃれんじ」
4月会員数(国内)



「こどもちゃれんじ」4月会員数(海外)

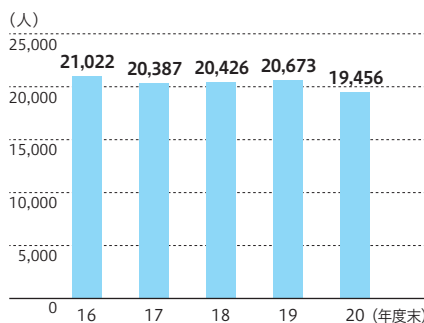


高齢者向けホームおよび住宅数

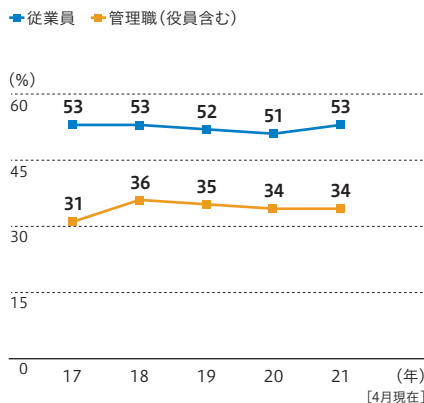


人財

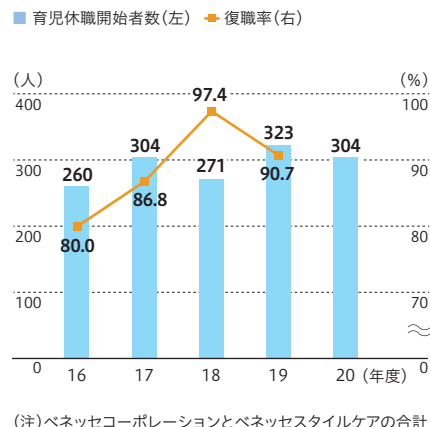
連結従業員数



従業員・管理職などに占める女性比率

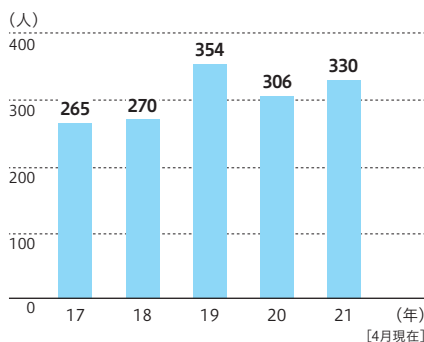


育児休職開始者数／復職率



人財

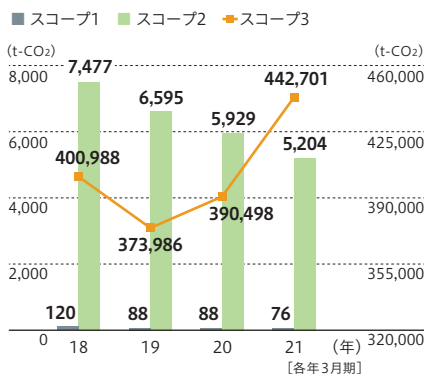
育児時短取得者数



(注) ベネッセコーポレーションとベネッセスタイルケアの合計
※ ベネッセスタイルケアは2020年7月31日付で276名 新型コロナウイルス感染拡大の影響で例年より復職時期が後ろ倒しとなった社員・スタッフがいたことから、2020年度は7月時点の人数も記載しています。

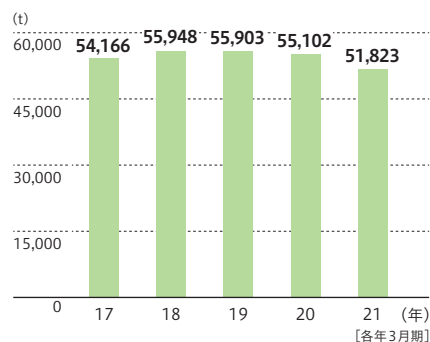
環境

GHG排出量



(注) GHG排出量はベネッセコーポレーション

紙使用量



(注) 紙使用量は、オフィス使用を除いて集計

グループ情報

会社情報

2021年3月31日現在

社名(商号) …… 株式会社ベネッセホールディングス
(英文社名) Benesse Holdings, Inc.
設立 …………… 1955年1月28日

本社所在地 …… 〒700-0807
岡山市北区南方3-7-17
TEL:086-225-1165(代表)
代表者 …………… 代表取締役会長CEO 安達 保
代表取締役社長COO 小林 仁
(2021年6月26日現在)

従業員数 …… 連結19,456人
資本金 …… 13,739百万円
決算日 …… 3月31日

連結子会社一覧

2021年3月31日現在

名称	資本金または出資金 (百万円)	議決権の 所有割合(%)	主な事業内容
(株)ベネッセコーポレーション	3,000	100.0	校外学習事業、学校向け教育事業、出版事業、通信販売事業
Classi(株)	840	50.0	教育プラットフォームの開発・運営
(株)東京個別指導学院	642	61.9	個別指導教育を中心とした学習塾事業
(株)ベネッセi-キャリア	261	51.0	大学生・社会人向けキャリア教育、キャリア形成支援サービス
(株)アップ	100	100.0	進学指導、科学実験教室、英会話指導などの教室運営
(株)進研アド	65	100.0	高等教育機関専門の広告事業
(株)ブランディット	40	100.0	学習教材の企画、編集
(株)EDUCOM	33	100.0※1	校務支援システムの開発・販売
(株)ベネッセビースタジオ	10	100.0	こども英会話教室の運営
(株)ラーンズ	10	100.0	学習教材の製作、販売
(株)お茶の水ゼミナール	10	100.0※2	高校生向け予備校事業
(株)東京教育研	10	100.0	難関大学受験指導専門の学習塾事業
倍楽生商貿(中国)有限公司	125,000千人民元	100.0	幼児向け通信教育事業
PT. Benesse Indonesia	272,700百万 インドネシアルピア	100.0※3	インドネシアにおける学習塾事業
(株)ベネッセスタイルケア	100	100.0	高齢者介護サービス事業、保育事業
(株)ベネッセシニアサポート	100	100.0※1	介護相談サービス事業
(株)ベネッセパレット	100	80.0※4	高齢者向け配食サービス・介護食事業
(株)ベネッセMCM	80	100.0※1	看護師および介護職の人材紹介派遣業
Berlitz Corporation	1,005千米ドル	100.0	語学教育事業、グローバル人材教育事業、留学支援事業
(株)ベネッセインフォシエル	150	90.0	情報システムの保守運用事業、情報処理サービス業
(株)ベネッセビジネスメイト	50	100.0※5	総務経理業務代行、アウトソーシング事業
(株)直島文化村	20	100.0	ホテル事業
(株)ベネッセ・ベースコム	20	100.0	学習教材の製作、販売業務サポート、発送管理代行
Benesse Hong Kong Co., Ltd.	3,600千香港ドル	100.0	教具、玩具生産、仕入、貿易業務

(注) その他13社の連結子会社があります

※1 子会社を通しての間接所有です

※2 子会社を通しての50.0%の間接所有を含みます

※3 子会社を通しての0.1%の間接所有を含みます

※4 子会社を通しての80.0%の間接所有です

※5 子会社を通しての2.0%の間接所有を含みます

主なWebサイト

ベネッセグループでは、Webサイトを通じてステークホルダーの皆さまにさまざまな情報を提供しています。

ベネッセホールディングス コーポレートサイト

www.benesse-hd.co.jp

グループ全体を網羅した総合的な情報提供サイト。



企業・グループ情報



投資家(IR)情報



サステナビリティ

サステナブルな社会へ from Benesse

www.benesse.co.jp/brand/

社会課題解決に向けた取り組みを紹介。





株式会社ベネッセホールディングス

IR部

〒206-0033

東京都多摩市落合1-34

TEL: 042-357-3656

E-mail: tokyoir@mail.benesse.co.jp

URL: <https://www.benesse-hd.co.jp/ja/>

「Benesse Report 2021」 オンライン版

本レポートをHTML記事とPDFで
ご覧いただけます。

<https://www.benesse-hd.co.jp/ja/ir/library/ar/2021/index.html>

