

Chapter 1

ビジョンと戦略



代表取締役社長 CEO

小林 仁

CEOメッセージ

理念をベースに、
新たな成長のステージに向け挑戦を続けていきます激変する環境のなかで
不変の理念を実践する

ベネッセグループが掲げる企業理念「Benesse(よく生きる)」とは、夢や理想の実現に向かって歩み続けるお客さま一人ひとりに寄りそい、その成長や課題の解決を生涯にわたって応援していくことです。それは私たちが時代を超えてずっと大切にし、追求し続けてきた不変の経営哲学だといってもいいでしょう。

一方で、当社グループが事業を展開する教育や生活、介護などの市場はつねに変化を続けています。過去10年を見ても様変わりしており、今後、変化のスピードはさらに加速すると予想されます。他の事業領域においても、お客さまを取り巻く社会・経済的な環境や、お客さまの抱える困りごとの内容は、継続する新型コロナウイルス感染症拡大の影響なども相まって、大きく変化しています。

このように激しく変わり続ける世界の中で、不変の理念であるBenesseを実践していくには、進行中の変化の中身をしっかりと捉え5年後、10年後の状況を予測し、未来のお客さまの課題や困りごと、要望を洞察して、期待に応える商品・サービスを開発・提供していく姿勢が重要です。それはすなわち社会環境や事業環境の変化に応じて、自分たちもまた変わっていかねばならないということです。

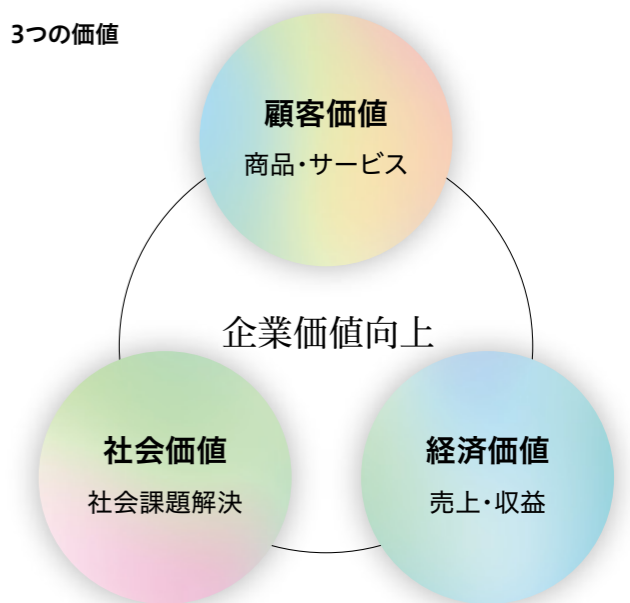
こうした状況に直面しても進む方向を見誤ることなく、つねにお客さまの期待に応える価値を提供していくには、私たちの「存在意義」や「判断の拠り所」を明確にする必要があります。それらの根本はもちろんBenesseですが、普遍性が非常に高い理念のため、具体的な成長戦略や日常業務の行動原則とは少し距離があります。そこで当社グループでは、2年ほど前から各組織レベルで明確な言葉として「パーパス(存在意義)」を定め、その実践に取り組んでいます。

パーパスを中心に3つの価値を循環させ
サステナブルな社会の実現に貢献する

今やビジネスの世界でも「サステナビリティ(持続可能性)」が大きなキーワードになってきていますが、当社グループにとってこれは別段新しいものではなく、自分たちが大切にしてきた価値観や実践そのものであると私は捉えています。

1955年の創業以来、当社グループは教育や介護といった重要な社会課題の解決に一貫して取り組んでおり、SDGsの目指す「well-being」は企業理念であるBenesseと軌を一にするものです。そうした意味でサステナビリティは、当社グループの経営の中核に位置付けられていると私は考えています。私たちが目指すのは「社会価値」「顧客価値」「経済価値」という3つの価値の循環を通して長期的に企業価値を向上させ続けていくことです。社会のさまざまな課題の解決に貢献する「社会価値」を生み出していくとともに、お客さまの期待に応える商品・サービスを提供し「顧客価値」を創出していく。それらを通して利益を創出し、自社の「経済価値」も高めていく。

3つの価値



CEOメッセージ

パーパスを中心に、この3つの価値のサイクルを企業活動として具体化していくことが、経営者としての重要な使命だと認識しています。

そのような経営方針に基づいて各事業で具体的な取り組みを推進していくために、2022年4月にはベネッセホールディングス内に「ESG・サステナビリティ推進本部」を新設しました。サステナビリティへの取り組み姿勢を社内外により明確に提示するために、あえて独立した本部として編成しました。同本部が中心となり当社グループのさまざまな施策や取り組みをサステナビリティの観点から改めて検証し、より社会課題に貢献できるよう取り組みを深めていきたいと考えています。

コロナ禍による落ち込みから急速に業績を回復

2021年度は中期経営計画の初年度でした。中計では、コロナ禍の影響で前年度に落ち込んだ業績をまずは早期にV字回復させ、さらにもう一段階「上」へ飛躍することを目指して、5年間で2つのフェーズに分けて推進しています。

2021年度を振り返ると、売上高は4,319億円で微増にとどまったものの、営業利益は前期比54.1%増の201億円と、予想を大きく上回るペースで回復が進みました。なかでも国内教育事業が1年間で2019年度実績を超えるまでにV字回復

できたことは、非常に大きな成果だと捉えています。もう一つの大きな成果は、この数年来の経営課題であったベルリッツ事業を売却できたことで、これにより「事業の集中と選択」を大きく前進させることができました。この2つの成果によって、中計のフェーズ1は非常に順調なスタートが切れたと評価しています。

介護事業では入居率が低下しましたが、これはオミクロン株拡大によるコロナ禍の継続で潜在顧客が入居に慎重になったことが主な要因であり、事業継続のためご入居者やスタッフの感染防止を最優先にしたことの結果です。需要に対して供給が不足する介護市場の状況に変わりはなく、当社グループの施設やサービスに対する市場の評価は非常に高いことから、コロナ禍が落ち着けば業績は必ず回復してくると確信しています。2022年度の業績見通しは、売上高4,260億円とベルリッツ事業の売り上げが剥落したことにより1.4%の減収となりますが、営業利益は国内教育事業の収益の向上とベルリッツの赤字がなくなることで250億円と24.0%の増益を見込んでいます。

既存事業の成長と新領域の拡大で中計フェーズ2以降の飛躍を目指す

中計においては2025年度までに営業利益率を8%以上、ROEを10%以上とする目標を掲げています。このうちROEに

ついては、2021年度はベルリッツ事業の売却にともなう特別損失が影響し、0.7%と低い水準でしたが、事業の伸長とベルリッツ売却に伴う税金削減効果により、2年前倒しした2023年度に10%以上の達成を目指します。

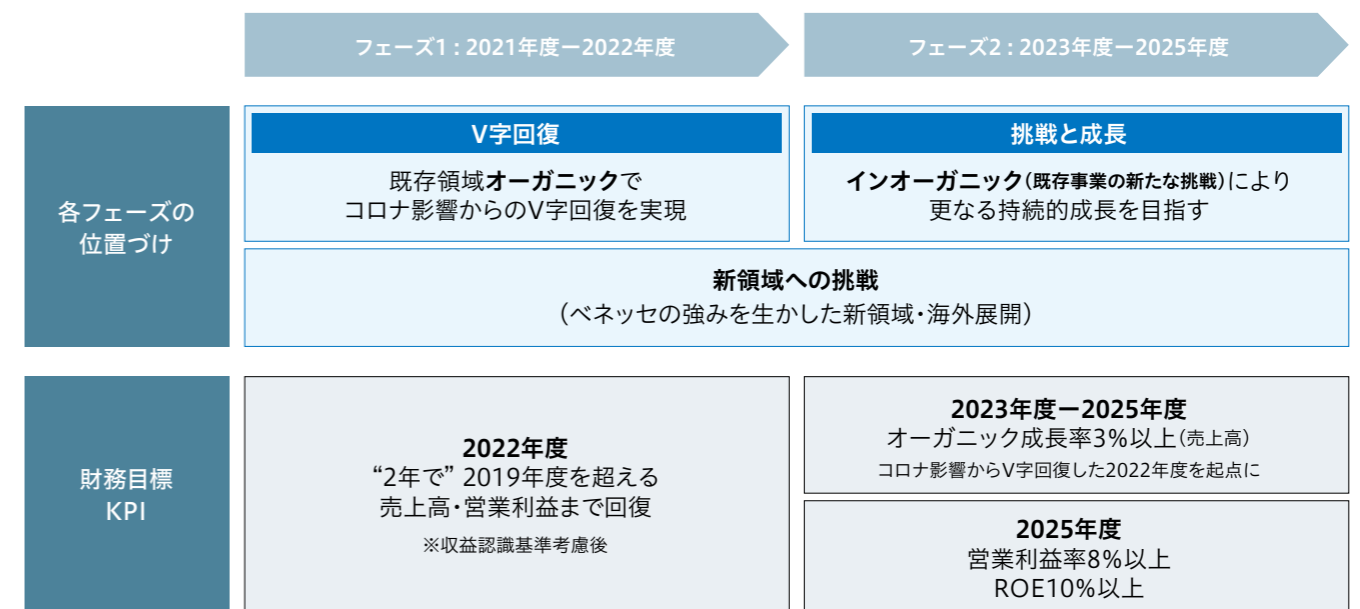
中長期的な成長戦略の中心は既存事業領域でのオーガニック成長ですが、並行してM&Aなども含めたインオーガニックな成長戦略を推進します。これらとともに、新領域での事業創出・拡大によってさらなる飛躍を目指しています。2025年度の売上高は5,000億円、営業利益は400億円を目指しており、これらに向けた2023年度から2025年度のインオーガニック・新領域の成長寄与度は20%以上と想定しています。

また、すべての事業領域においては、オーガニック/インオーガニックにかかわらず、DX(デジタルトランスフォーメーション)が成長の非常に重要な鍵を握っています。2021年4月に設置したグループ横断組織「Digital Innovation Partners (DIP)」を中心に各事業のDX推進を強力にサポートしていく考えです。

新たな事業領域として大学・社会人事業の拡大に注力

新領域の開拓では、とくに大学・社会人の教育市場を重視しています。今、持続的成長を目指す多くの企業が「社員のリスキル(能力転換)」に注力していますが、このことを個人の側

中期経営計画の目標(2020年11月発表)



2025年度の財務KPIのアップデート(2022年5月発表)

	売上高	営業利益	財務 KPI
2022年度 見通し	4,260億円	250億円	2023年度-2025年度 オーガニック成長率3%以上
2025年度 PLイメージ	5,000億円以上	400億円以上	2025年度 営業利益率8%以上
2023年度-2025年度 成長寄与度(内訳)			2023年度 ROE10%以上
オーガニック	+500~600億円	80%	+
インオーガニック・新領域	+100~150+α億円	20%	
			NEW 2023年度-2025年度 成長寄与度 インオーガニック・新領域 20%以上



CEOメッセージ

から見れば、社会人になっても新たな能力を獲得し、自分の可能性を広げることが必要な時代になっているということです。そうした人々を応援し、ニーズを満たすサービスを開発・提供していくことは、単にビジネスチャンスをつかむというだけでなく、社会課題の解決に寄与する取り組みであると考えています。

この領域では、すでに世界最大級のオンライン学習プラットフォーム「Udemy」を日本での事業パートナーとして展開していますが、そこにとどまらず、大学生や就職後の社会人のさまざまな学びや自己実現をサポートする多様なサービスを提供していきたいと考えています。事業拡大に向けては、M&Aも視野に入れた積極的な投資を行っていく方針です。

こうした新領域での拡大戦略をより強力に進めていくために、組織体制も改編し、これまでベネッセコーポレーションの学校カンパニー内において大学・社会人向けサービスの開発などを担当していた事業部門を「大学・社会人カンパニー」として独立させました。今はまだ小さなカンパニーですが、成長率は全カンパニーのなかで一番になると期待しており、大学・社会人事業で2025年度までに400億円、将来的には1,000億円規模の売り上げを実現したいと思っています。

新領域では、このほか海外事業の拡大にも引き続き注力し

ていきます。現中計期間は、国内で圧倒的な優位性を持つアセスメント事業の海外展開を進める方針で、2022年度はインドで有償アセスメント事業のテストを開始しました。併せて中国での介護事業についてもスキームの検討を行っています。

ラーニングカルチャーを活かした社員一人ひとりのリスキルを推進

中期経営計画の実現に向けた非財務面の取り組みでは、引き続き「人財」が最大のテーマになります。なかでもデジタル技術に長けた「DX人財」の強化は、すべての事業領域でますます重要課題になっていると認識しています。あらゆる業界でDX人財が強く求められているため、採用市場でも優秀な人財の獲得は非常に難しくなっています。ただし、私は単純にデジタルに強いエンジニアを集めれば、良いサービスができるわけではないと思っています。

Benesseの理念に基づいた高い価値を創出していくためには、高度なデジタル技術だけでなく、教育に対する信念、子どもたちへの愛情、あるいはお年寄りへのいたわりの心といった要素が不可欠です。その観点からいえば、これまで当社グループの価値ある事業をつくり込んでくれた社員たち

が新たなスキルを身に付け、お客さまに新しい形でサービスを提供していくことが理想であり、会社としてそこに絶対に注力していくべきだと考えています。

日本政府のGIGAスクール構想もあって、教育界でも今デジタル化が急速に進行しています。会社全体としては、私たちもかなり以前からサービスのデジタル化を進めていますが、例えば教育事業において競争力の高い教材を生み出し続けていこうとすれば、現場レベルでも紙編集で培ってきたノウハウとは全く異なる知見が必要になってきます。

介護事業も同様です。介護サービスの基本はもちろん「人」ですが、サービスの質をさらに高めていくにはデジタルの活用が鍵になります。当社グループでは、2022年3月に東京・四谷にセンシングホーム「グランダ四谷」を開設しました。各種センサーを通じてご入居者のお身体の状態を可視化し、データを介護の匠である「マジ神」が分析してケアを見直しています。そのデータとノウハウを取り入れ開発を進めているのが「マジ神AI」です。AIによってスタッフのスキルアップを図り、ご入居者のさらなるQOL向上を目指していきます。

DX推進に向けた「リスキル」の必要性は、社員自身も認識しているはずですし、会社としてもそのための機会や手段をできる限り準備・提供していく考えです。幸いなことに、当社グループには長年培われた自律的に学ぶ文化、ラーニングカルチャーが根付いています。この企業文化を最大限に活かしながら、社員一人ひとりの新たな能力開発を応援していきたいと思っています。

チャレンジの歴史を再確認し、新たな価値の創造へ

当社グループは2022年4月に、理念継承の一環として「BATON」という本をまとめました。この目的は、ベネッセという企業が辿ってきた「チャレンジの歴史」を、改めてグループ全体で再確認していくことにあります。

当社グループのこれからの成長には「イノベーション」が絶



対に求められます。ベネッセは、これまででもイノベーションを何度も起こしてきた企業です。現在のベネッセの事業ポートフォリオは、整理されたセットとして天から降ってきたわけでは無論ありません。私たちにもベンチャーの時代が当然ありましたし、それぞれの事業領域でさまざまな試行錯誤をしながら「理念」を「形」にするプロセスを踏んで新しいビジネスモデルを一つひとつ構築してきました。それが例えば介護事業であり、直島での取り組みなのです。

「BATON」では、Benesseという企業理念の制定を起点に、社員たちがどんなふうにも悩み苦しみながらイノベーションに挑戦して、新しいものを生み出してきたかを、当事者たちが過去を振り返る形で綴っています。今後はこの書籍に登場した社員に全社員の前に出てもらい、語り合えるような場も設けていきたいと考えています。

これは伝説を語り継ぎたいとか、過去の栄光を追いかけたということでは決してありません。事業環境の激しい変化に直面しているなかで、自分たちが「理念」をベースに変革に挑戦してきたことを、自分たちにはそれができることを、再確認してほしいと思っています。そして、これからも彼らと一緒にさまざまなことにチャレンジして、イノベーションを起こし、お客さまへの新たな価値創造を目指していこうと思います。

2025年度に向けた重点テーマ

オーガニック成長 + 新たな成長に向けた今後のテーマに積極的に着手

	オーガニック	インオーガニック
進研ゼミ	●残存率向上とマーケティング変革による収益力向上 ●BYODを見据えたタブレット戦略	●多様な学びニーズに対応したプラットフォーム事業の展開
学校	●ミライシードの安定収益化(小・中学校) ●アセスメント×ICTによる商品力強化(高校)	●進路が多様な学校向けサービスモデル強化(育成+進路支援)
塾・教室	●教室数増加と各塾のユニーク性の進化	●業界内シェアのさらなる拡大(M&A)
Kids & Family	●残存率向上とマーケティング変革による収益力向上	●商品サービスの“複層化”を中心としたモデル変革
介護	●入居率の回復、戦略的物件の拡大	●人材事業を中心とした周辺事業拡大(M&A)
新領域		
大学・社会人	●新たな市場への進出(M&A)、強みを活かしたリカレント・リスキル市場へ展開	
海外展開	●インドにおける学校向けアセスメント事業、中国介護のスキーム検討	

基盤：横断組織DIP(デジタルイノベーションパートナーズ)をベースに、DXを強力に推進

CFOメッセージ



既存事業の強化と 新事業への投資によって 中期経営計画の 着実な達成を目指します

常務執行役員 CFO
財務・経理本部長
坪井 伸介

国内教育事業の業績が回復し、 グループ全体で増収増益を達成

ベネッセグループは、2021年度～2022年度を中期経営計画における「フェーズ1」と位置付け、2年間をかけてコロナ禍前の2019年度業績の水準にまで回復させることを目標としています。その観点から2021年度は順調に進捗した1年だったと捉えています。売上高は前期比1.0%増の4,319億円であり、営業利益は期初予想の175億円を大きく上回り同54.1%増の201億円と、2019年度実績(営業利益212億円)が視野に入ってきました。親会社株主に帰属する当期純利益についても、ベルリッツ事業売却の影響で特別損失が発生したことで同65.9%減の10億円と大幅減益にはなりませんが、最終黒字を確保できました。

2021年度決算の最大のポイントは、国内教育事業の回復です。とくに前年度はコロナ禍の影響を大きく受けて落ち込んだ塾・教室事業と学校事業が、この1年で2019年度水準を上回るまでに回復しました。もう一つの大きなポイントは、ここ数年の課題となっていたベルリッツ事業を売却したことです。これにともない特別損失が発生しましたが、次期以降に禍根を残さないよう期中に売却を実施できました。特別損失は一過性のものであり、2022年度以降は、事業売却によるプラ

ス効果を見込んでいます。

このように全体として中計は順調に進んでいますが、主力事業でいくつかの課題も残りました。その一つは2022年4月時点の進研ゼミ事業における会員数が対前年8%程度のマイナスになったことです。これには少子化に加えて長引くコロナ禍の影響もありました。2021年度後半からのオミクロン株の流行によって全国の学校で休校や学級閉鎖が相次ぎ、宿題の増加などにより子どもたちが家庭学習に使える時間が制約されました。加えて、経済環境に対する不安の増大も家庭学習サービスの利用に影響したと分析しています。しかしながら、この数年来、進研ゼミ事業では少子化の進行を見据えて、「新規会員の獲得」よりも「継続率の向上」に力点をシフトしています。教材のデジタル化と人によるサポートの組み合わせで「高活用層」を着実に増やすとともに、オンライン習い事の「チャレンジスクール」など子どもたちの学びに関する多様なニーズに対応したサービスを拡大することで収益の確保に取り組んでいます。

また、介護事業における「入居率の回復」が想定より遅れたことも課題です。この主要因もコロナ禍の長期化にあり、各地で緊急事態宣言が発出されたことで入居を見合わせたケースが増えました。ただし、当社グループのホームに対する入居者の評価は従来から非常に高く、コロナが鎮静化してきた

今春以降は入居者数や入居率も回復に向かっていきます。地域の医療機関やケアマネジャーへの新たな営業アプローチも開始しており、今後は徐々に目標値に近づけていけると予想しています。

介護事業の資本効率向上で ROE、ROICをさらに高める

当社グループは、資本効率を高めることで企業価値の向上を目指しています。中計では2025年度までにROEを10%以上とすることを目標に掲げ、ROICも導入して各事業の収益力向上を図っています。ここ数年はベルリッツの赤字が足かせとなっていました。同事業の売却で2022年度からはマイナス要因がなくなり、さらに今後数年間は税制度面でのプラス効果も期待できるため、ROE、ROICとも急速に改善します。2022年度のROEは8%を超え、ROICも現在のWACC(5%程度)を上回るレベルまで改善する見込みです。また、ROE10%以上も23年度に前倒し達成することを目指しています。

事業別にROICを見ると、不動産リース会計が適用される介護事業が全体の平均値を引き下げています。同事業はア

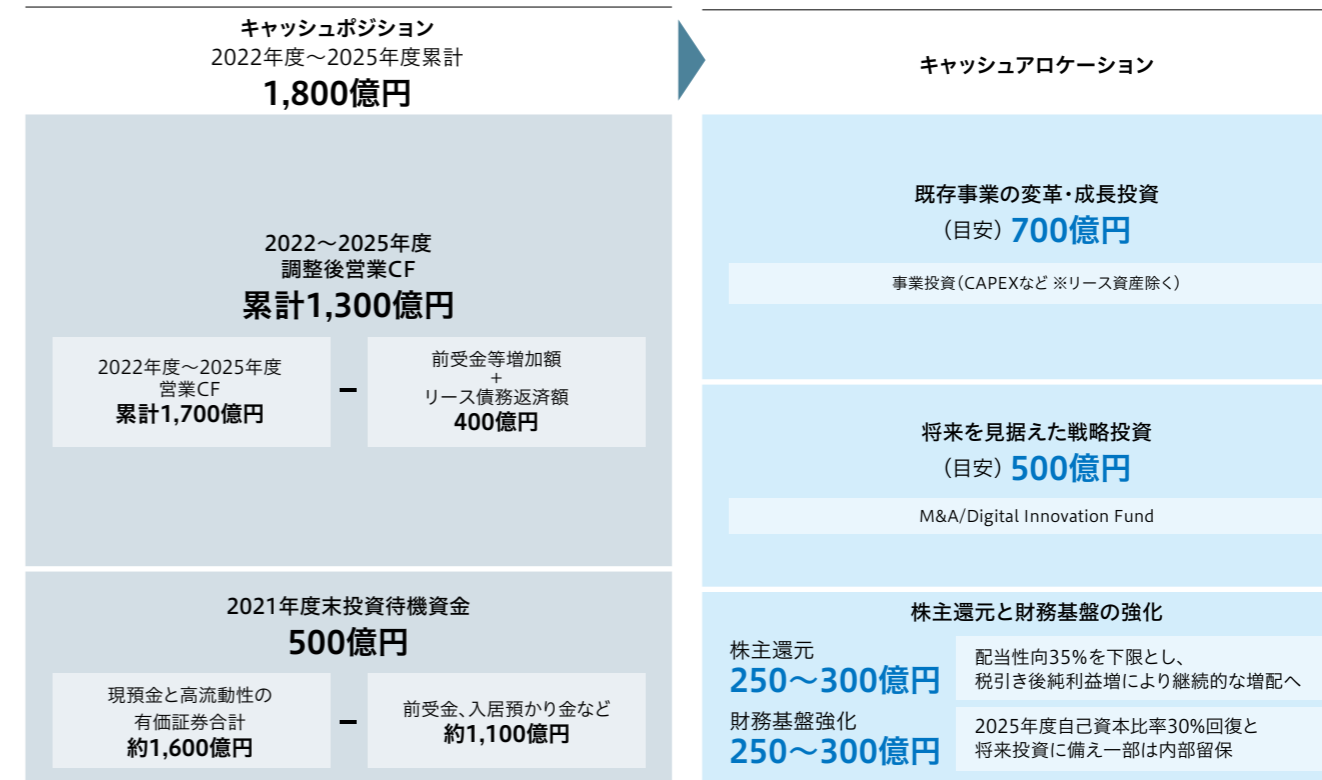
セットヘビーな事業のため、株主や投資家の方からは「教育事業に経営資源を集中すべし」といった指摘も受けますが、キャッシュフローは安定しており、介護人材の派遣・紹介といった施設を必要としない周辺事業を拡大することで、資本効率の向上に努めています。2021年度もハートメディカルケアという介護人材紹介などを手がける企業を連結子会社としてグループに迎え入れました。

当社グループには「前受金型のビジネス」が非常に多いため、健全な財務状態を維持するためにはある程度のキャッシュ保全が必要となることも、資本効率の観点からは一つの制約となっています。ROEの向上には、こうした資金の運用効率の改善や固定費の削減も必要だと認識しています。

財務基盤を強化しつつ 積極的な成長投資を実行

中計2年目となる2022年度のスタートにあたって、2025年度までのキャッシュポジションとともに今後の成長投資と株主還元の方針を開示しました。計画最終年度の2025年度までに調整後営業キャッシュフローは累計で1,300億円ほど増

キャッシュポジションとキャッシュアロケーションの考え方



CFOメッセージ

加する見込みであり、これに前期末の投資待機資金500億円を加えて、今後4年間で約1,800億円のキャッシュポジションを想定しています。

この資金の配分については、成長投資や戦略投資と並行して株主還元と財務基盤の強化を両立させていくことが基本方針です。事業投資としては、主に既存事業領域での商品・サービスの拡充や、新商品の投入、IT投資などに700億円を投入する予定です。また、M&Aや2021年11月に立ち上げた「Digital Innovation Fund(DIF)」を活用した出資など、インオーガニックな成長に向けた戦略投資に約500億円を投じる計画です。

株主還元には、4年間総額で250億円～300億円程度を充てる計画で、中計どおりに業績が積み上がっていけば約35%増配前提でも、2022年度以降継続的な増配が見込みです。なお、2022年度の年間配当金は10円増配の60円を予定しています。

ESGへの取り組みを
経済価値の向上に結び付ける

教育や介護といった社会的にも重要度の高いサービスを提供している当社グループは、他の企業以上にESG活動にも力を入れるべきだと考えています。そして、非財務的価値の向上は、最終的には財務価値の向上につなげる必要があります。そうした考えのもとに、2022年度からは非財務活動に関するKPIの設定を各社・各カンパニーで進めており、ホールディングスの経営会議などでこれをどのようにウォッチしていくか今議論しているところです。



当社グループは、社会価値、顧客価値、経済価値という3つの価値の創出を通して企業価値の最大化を目指しています。顧客価値、社会価値とESGの非財務指標(KPI)はある程度一致します。そうした観点で非財務KPIと企業価値とのつながりを改めて分析し、社外のステークホルダーの方々にもわかりやすく示していきたいと考えています。

選択と集中から成長に舵を切り、
中期計画を着実に達成する

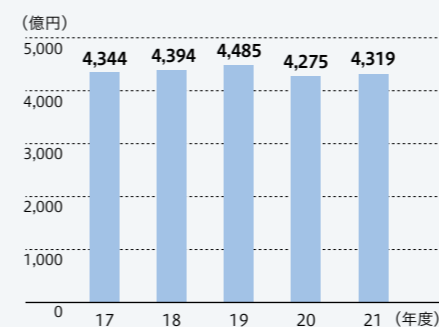
投資・金融市場との円滑なコミュニケーションもCFOの重要な務めであると認識しています。例えば冒頭に述べた「進研ゼミ会員の減少」について懸念される向きも多いようですが、当社グループの営業利益に占める同事業の割合は今や25%程度に過ぎません。現在の国内事業では学校から塾・教室、さらには大学・社会人まで広く教育の領域をカバーして、各分野を強化しています。さらに介護事業の収益貢献度も年々高まっています。こうしたバランスのとれた事業ポートフォリオがあるため、進研ゼミの会員数が増加しなくとも、企業成長は可能だと考えています。株主・投資家の皆さまにはそうした利益構造などもより丁寧に説明し、ご理解を得ていきたいと思っています。

いろいろなKPIが改善してきているなか、私が課題として意識しているのは「PERの向上」です。2021年度決算の発表時PER15倍を割りましたが、これは当社グループの成長性に対する懸念の表れと捉えています。主力が国内教育事業であるため少子化の影響は当然受けますし、現在は円安の影響も顕在化するなど、皆さまの懸念は理解できます。しかし、上記のように国内市場でもシェア拡大によって事業成長が期待できる領域はまだ存在しており、私たちはそこでの成長戦略をしっかりと構築しています。そのことを今後もお伝えして、皆さまの期待感を取り戻したいと思っています。

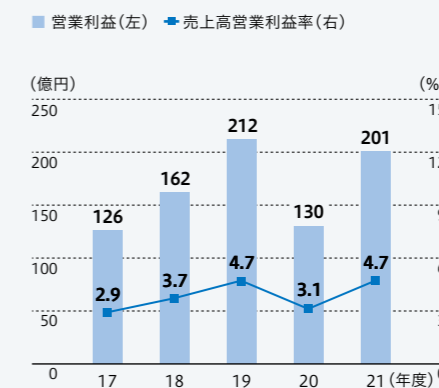
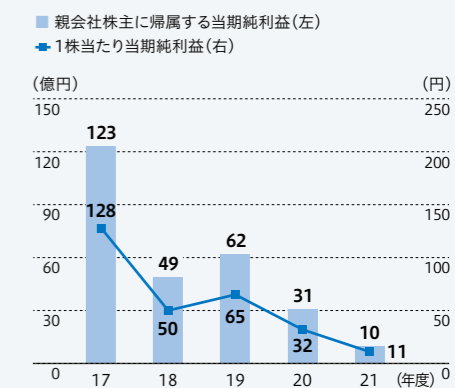
大きな意味での選択と集中は昨年度で一段落し、今後は成長に大きく舵を切っていくフェーズに入ります。財務の健全性と資本効率を意識しながら、既存事業の成長とともに新たな事業への投資も積極的に実行していくことで、中計最終年度の2025年度に営業利益400億円を達成したいと考えています。

財務ハイライト

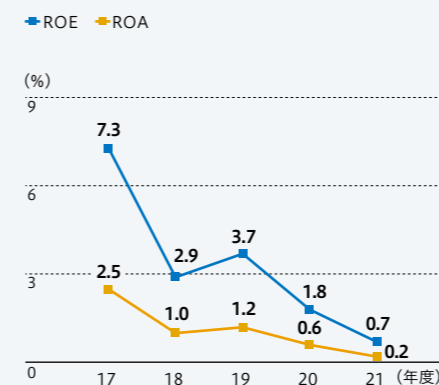
売上高



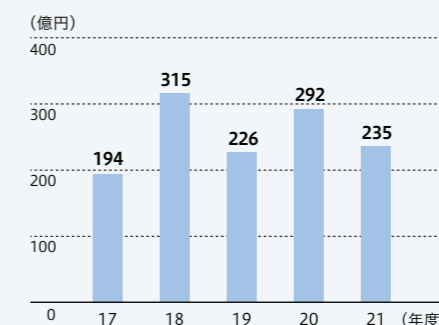
営業利益/売上高営業利益率

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

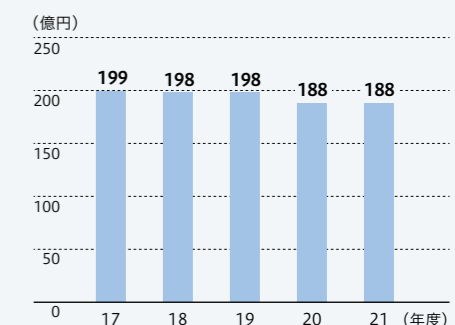


CAPEX



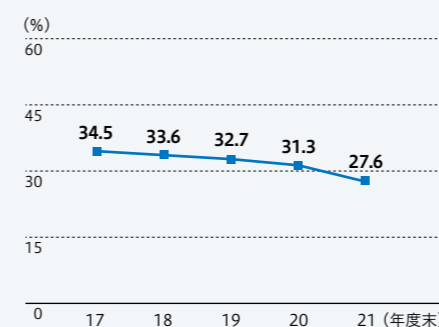
(注) 決算短信に記載の「有形固定資産及び無形固定資産の増加額」

減価償却費及びのれんの償却額

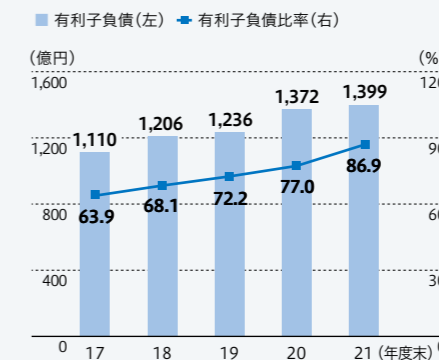


(注) 決算短信に記載の「減価償却費」と「のれんの償却費」の合計

自己資本比率

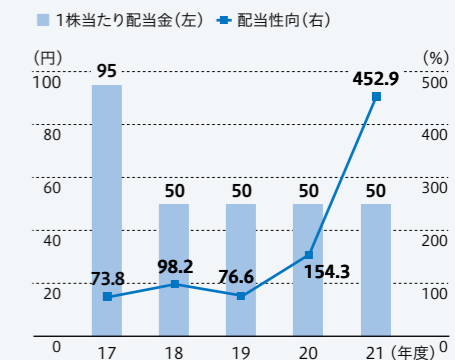


有利子負債/有利子負債比率



(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



CDXOメッセージ

社内の組織能力の拡充をベースに 社外とのパートナーシップを強化し、 お客さまへの提供価値を高め続けていく



専務執行役員 CDXO (Chief DX Officer) 兼
Digital Innovation Partners 本部長
橋本 英知

DXの推進によって ベストな価値を提供し続ける

ベネッセグループは、中期経営計画の達成に向けた重要施策の一つとしてDXを推進しています。DXの最終ゴールは「つねにお客さまにとって最良の商品・サービスを提供できる会社であり続ける」ことです。

先端技術を活用した新サービスが市場に次々と登場し、新たなプレーヤーの市場参入も相次ぐなか、つねに「ベスト」であり続けるためには、「こういうサービスがあったらいいな」というお客さまのニーズに対し、すぐに応えられる力を高めていく必要があります。デジタル活用はその手段の一つであり、当社グループが構築してきた顧客基盤や、教育分野・介護分野での知見・ノウハウなどの経営基盤の上に、デジタル技術を活用した新機能やビジネスモデルを取り込むことで、ベストな価値を提供し続けたいと考えています。

こうした考えから2021年4月に「Digital Innovation Partners (DIP)」というグループ横断型の組織を設置しています。当初DIPは、ベネッセホールディングスや各事業会社に在籍するシステム開発やデータサイエンティスト、人材育成などの担当者を集めたバーチャル組織でしたが、2022年度からは実体組織へ変更しました。IT・デジタルに関連する組織機能をDIPとして再編・強化することで、グループ全体のDX推進のスピードをさらに加速させていきます。

商品・サービスのデジタル化と DX人材の育成に注力

幅広い事業を展開する当社グループでは、事業ごとに顧客もビジネスモデルも競争環境も異なります。このため、DXの推進においては各事業・サービスの特性やデジタル化の進展状況に合わせた戦略を立案することが重要です。一方で、DX

推進に不可欠な人材の育成やシステム基盤の整備は、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DIPでは、「事業フェーズに合わせたDX推進」と「組織のDX能力向上」の2つの視点で具体的施策を進めてきました。

例えば、グループ各社の事業計画に基づいて2021年度中に20以上のプロジェクトがスタートし、いずれのプロジェクトも事業部門のメンバーとDIPのメンバーが連携することで順調に進捗しています。またDX人材の強化についても、DXに関する「職種」と「スキル」を再定義してアセスメントを実施し、これをもとに全25種類(計56回)の研修プログラムを整備しており、これまでに延べ3,000名近くが受講しています。また、学校事業の営業担当者を対象に実施したスキル分析や育成プログラムを介護事業のスタッフに展開するなど、DXの推進を通じて「グループ内の事業連携」も増えています。

DX先進企業としての認知度が向上し キャリア採用の応募者数も増加

2021年度は、当社グループのDXの取り組みに関してこれまでにないほど多くの外部評価をいただきました。企業全体の取り組みとしてはベネッセホールディングスがDX銘柄に選定されたほか、保護者サポートアプリ「まなびの手帳」や、英語パフォーマンステスト「スピーキングクエスト」、タブレット学習支援ソフト「ミライシード」などグループで提供するデジタル技術を活用したサービスや教材についても、日本

DIPの組織体制

Digital Innovation Partners	
DX戦略室	グループのDX戦略の立案と推進
ITガバナンス室	IT戦略の立案と推進、開発・ITコストのQCD向上
DXコンサルティング部	デジタルシフトPJの推進、ディストラクションの対策
データソリューション部	各カンパニーのデータ利活用の推進
インフラ・テクノロジー推進部	インフラの構築・運用、DX推進における技術支援
コーポレートDX推進部	横断システム・コーポレート機能の開発・運用
DX人材開発部	DX人材の採用・育成・制度改定の推進
株式会社ベネッセインフォシエル	グループのシステム・セキュリティの開発・運用・保守

DXの取り組みに対する社外評価



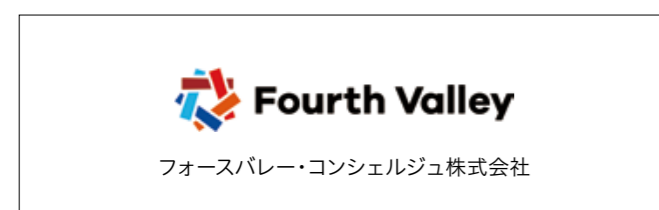
CDXOメッセージ

e-Learning大賞やIT賞を受賞するなど外部の専門家から評価を受けました。

このような相次ぐ受賞もあって、当社グループがメディアにDX関連の記事で取り上げられる機会は、2021年度は対前年度比378%と大幅に増加しました。ベネッセは教育業界では歴史のある企業ですが、それだけに普段私たちの商品やサービスをご利用でない方からは「デジタル活用は遅れているのでは?」といったイメージを持たれがちです。しかし、上記のような外部評価やメディア露出の拡大を通して、そうしたネガティブイメージが変わり、「デジタル先進企業」としての認知度を大きく高められたのではないかと思います。このことは人材採用にも好影響を及ぼしており、実際に2021年度におけるDX人材のキャリア採用への応募者数は前年度から2割増加しています。



DIFを通じた出資・提携パートナー



DIFを通じたパートナーシップでグループの事業をさらに拡大

DX推進にあたっては、足元の課題解決だけでなく、未来の「ありたい姿」を描き、そこからのバックキャストによって「今やるべきこと」に取り組むことも重要です。そうした意味で、大きなポイントになると考えているのが、2021年11月に設立した「Digital Innovation Fund(DIF)」です。

もともとDIPでは、各事業領域におけるリスク・機会分析の一環として、将来当社グループにとって脅威となりそうなプレーヤー(ディスラプター)とその技術分野を特定・監視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した。DIFはこの活動をさらに一歩進め、ディスラプターとなる可能性のあるプレーヤーと共創、協業、連携といったパートナーシップを構築していくために設立したファンドです。5年間で総額50億円の投資枠を設定しており、2022年7月現在ですすでに4社とパートナーシップを結んでいます。

DIFの基本的な発想は、未来のライバルと競い合い、サバイバルゲームを繰り広げるのではなく、同じフィールドに立つプレーヤーとしてともに市場を活性化させ、より高い価値を社会に創出していくことにあります。そのために資金だけでなく、当社グループが蓄積してきた知見やノウハウといったアセット(非財務資本)も可能な限り提供して、投資先企業の成長を支援していく方針です。今後も、教育、生活、介護など当社グループとの事業シナジーが期待できる企業や、当社グループの新事業創出につながる活動を展開する企業を中心に、投資先の探索を行っていきます。

DX研修プログラム

		企画	開発管理/エンジニア	データ	デジタルマーケティング
専門知識 スキル研修	実践	<ul style="list-style-type: none"> ●アジャイル社内事例 ●WF画面要件定義 ●デザインスプリント実践 ●デジタル教材開発 	<ul style="list-style-type: none"> ●WF実践 ～画面要件定義 ●アジャイル開発方式 ●データベース ●社内システム基盤 	<ul style="list-style-type: none"> ●SSQL実践 ●効果検証実践 ●データ分析応用 ●小中高ゼミ データ活用実践 	<ul style="list-style-type: none"> ●デジタルマーケティング社内事例 ●アクセス解析実践
	入門	<ul style="list-style-type: none"> ●DX概論 ●UI/UX基礎 ●Webサイト基礎 ●アプリ開発基礎 	<ul style="list-style-type: none"> ●システム開発基礎 ●開発工程基礎 ～ウォーターフォール ●開発工程基礎 ～アジャイル 	<ul style="list-style-type: none"> ●ベネッセデータ入門 ●商品ログ設計 ●分析設計入門・実践 ●データ活用基礎 	<ul style="list-style-type: none"> ●デジタルマーケティング基礎 ●マーケティング概論 ●広告基礎
デジタル基礎研修		<ul style="list-style-type: none"> ●デジタル基礎 …………… ●グループ内のDX事例 ●ディスラプター分析 など ●テクニカル基礎 …………… ●OS ●NW ●DB ●HTML/CSS ●Java ●Webサーバ など ●デジタル講演会 …………… ●社外事例 ●カルチャーセッション など ●DXリテラシー基礎用語解説(動画) 			

社員一人ひとりのリスキルで商品・サービスのQCDを高める

DIFによる投資が「インオーガニックな成長」への準備だとすれば、DIPの使命は既存事業と一体で足元の課題をしっかり捉え、DX推進によって「オーガニックな成長」を支援していくことです。

これまでのDIPの活動を通して明確になった最大の課題は「人材の不足」です。ITやデジタル活用に対する各現場の意識の高まりもあって、グループ内の開発案件は増加する一方ですが、それを担うDX人材はまだ不足しています。もちろんキャリア採用の強化などによって人材の絶対数は増やしていますが、それ以上のハイペースで開発案件が増加しているため、必要数とのギャップは広がり続けています。

この問題の解消には、「既存社員のリスキル」が鍵を握ると私は考えています。基本的にDX推進はIT部門だけで担う仕事ではなく、事業現場の社員たちもITやデジタル技術に対する知見(DXリテラシー)を持ち、「できることは自分たちでやる」という主体的な意識が必要です。実際にはシステムやアプリの開発に携わらなくとも、共通言語として最低限の概念や専門用語を理解していなければ、社内でも社外でも話ができません。先述した25種類の研修プログラムも、こうした考えに基づいて開発したものです。幸いにしてベネッセにはラーニングカルチャーが根付いており、「自学自習」の意識が高い社

員が大勢います。DXに関するリスキルを一人ひとりが着実に進めることで、各事業での商品・サービスの提供価値を高めていきます。

一人ひとりがよく生きるためのDXを

社内のリスキルとともに、DX人材の採用にも引き続き注力していきます。就職先・転職先として当社グループにアドバンテージがあると思うのは、さまざまな仕事の選択肢を提供できることです。

サービス提供の対象は幼児から生徒・学生、社会人、高齢者まで実に幅広く、ビジネスモデルも通信教育やリアルな教室での指導、アセスメント、高齢者ホームでのケア、人材派遣・紹介など多岐にわたります。身に付けた技術を社会的に意義のある分野に活かしたい人、多種多様な業務に関わるなかで自分の技術力を磨きたい人など、さまざまな求職者のニーズに応えられる環境がベネッセにはあります。そういう面でのメリットや職場のリアルな雰囲気をもっと外から見やすくしていくことも、CDXOとしての私の役割だと思っています。企業は人なりと言われるかもしれませんが、DXの推進も結局は「人」です。これからも教育・介護のリーディングカンパニーとして、お客さま、パートナー、社員、すべてにとって一人ひとりの「よく生きる」を実現するDXを進めていきたいと思っています。

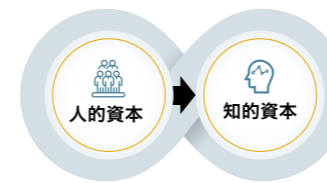
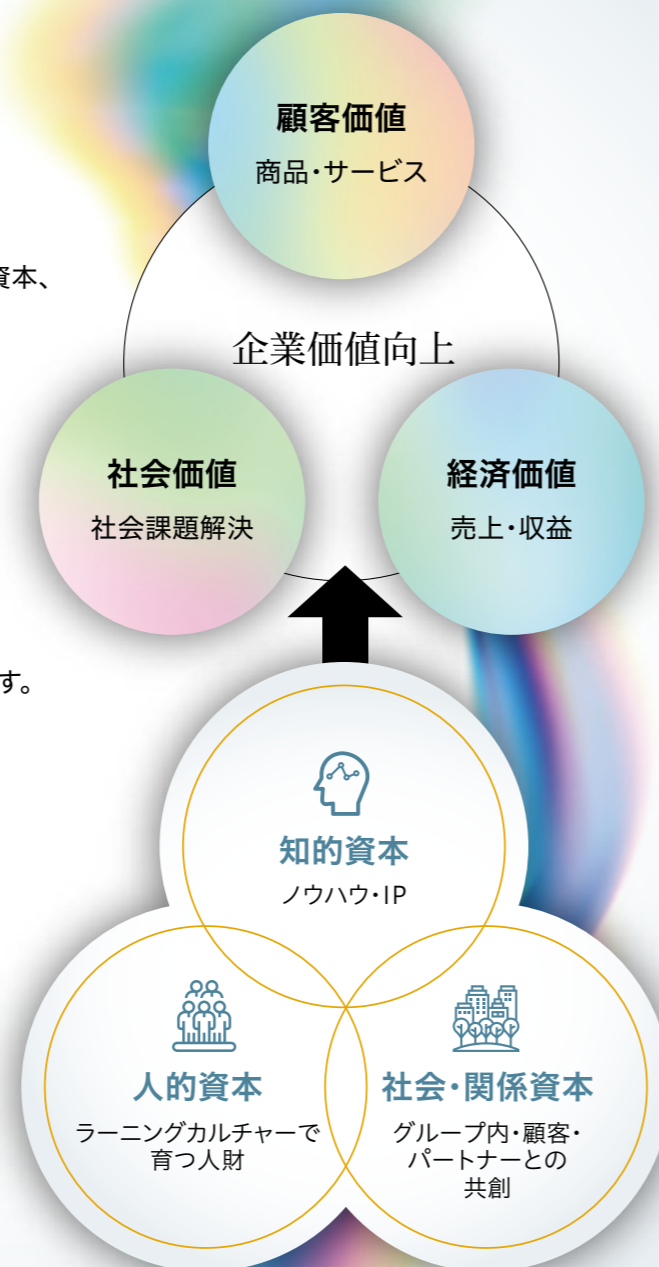
FOCUS 非財務資本の強化

非財務資本の相乗効果で イノベーションを起こし、 3つの価値を向上

ノウハウやIPといった知的資本、
グループ内・顧客・パートナーとの共創による社会・関係資本、
そしてラーニングカルチャーを基盤にした人的資本。

ベネッセグループは、蓄積してきたこれらの非財務資本を
さまざまな取り組みを通じてさらに強化しています。

各資本の相乗効果で数々のイノベーションを起こし、
新たな商品やサービスを創出し続けることで、
「社会」「顧客」「経済」の3つの価値向上に取り組んでいます。



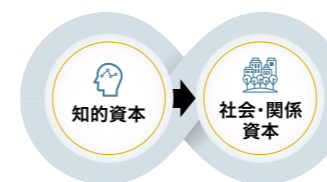
「ミライシード」の進化

DX人材の育成によって デジタル商品・サービスを進化

ベネッセコーポレーションは、全国の小中学校にタブレット学習支援ソフト「ミライシード」を提供しています。このミライシードは、2020年以降、コロナ禍による休校やGIGAスクール構想の前倒しから利用者数が大きく増加しています。そこで、導入校のICT担当の先生に詳細な情報を提供するファンサイトを開設したほか、オンラインセミナーを実施するなどタッチポイントを強化。各地の先生の多様な声を活かして、日々の授業で使いやすいUI・UXの改善や、AIを活用した個別最適な学習に対応した改訂などサービスの拡充を図るとともに、機能の開発やサービスの運用を担うDX人材の確保・育成を強化しています。

こうした取り組みの結果、(公社)企業情報化協会が主催す

る2021年度(第39回)IT賞においてミライシードが「IT賞(顧客・事業機能領域)」を受賞しました。ベネッセグループが学校教育の現場を長く支援するなかで蓄積した知見・ノウハウをもとに、指導や学習のさまざまな面で活用できるミライシードを開発し、生徒の学習や教務の支援など教育現場におけるDXに貢献している点が評価されました。



「Udemy Business」の普及拡大

法人向けサービスの拡充を通じて 顧客層をさらに拡大

ベネッセグループは、大学・社会人に向けた新たな商品・サービスの提供を通じて、社会・関係資本の強化に取り組んでいます。

その一つである「Udemy」は、世界中の「教えたい人」と「学びたい人」をオンラインでつなぐ動画学習プラットフォームサービスで、ベネッセコーポレーションはUdemyの日本における独占的的事业パートナーとしてサービスの普及を図っています。また、Udemyで公開されている講座のなかから日本の利用者向けに厳選した日本語・英語の約7,300講座を、サブスクリプションで利用できる法人向けサービス「Udemy Business」も展開。現時点(2022年6月末)で国内800社以上、日経225採用企業の50%で採用され、2021年度からは三重県でも行政職員のIT知識・スキルの向上に活用されるなど、企業や自治体の人材育成に貢献しています。

また、このUdemyは当社グループの社員も利用しており、Udemy Businessの導入企業のみならず、当社グループの人的資本の強化にも寄与しています。今後も、Udemyを進化させることで、当社グループの顧客層、そして社員の能力向上を進めていきます。



Udemy Business

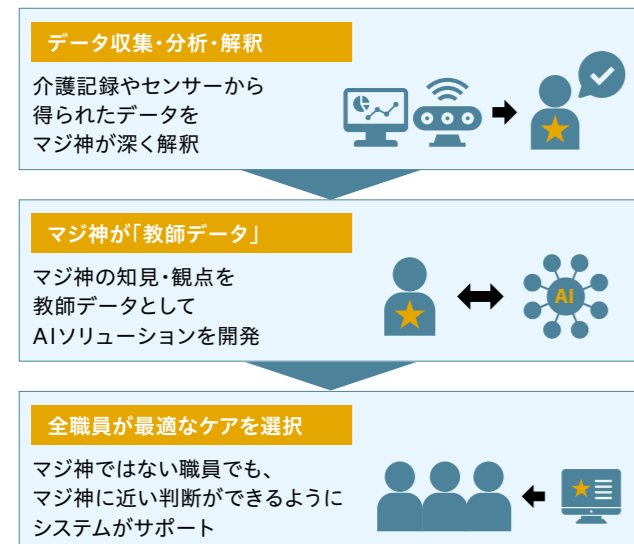
FOCUS 非財務資本の強化

人とテクノロジーの融合により
ご入居者のQOL向上を目指す

ベネッセスタイルケアでは、全国の高齢者向けホームにおけるご入居者のQOL向上を目指し、ベネッセホールディングスのDX推進部門と連携して「マジ神AI」の開発を進めています。「マジ神」とは社内資格制度の通称で、高い専門性と実践力を持つ介護の「匠」のことであり、これまでに延べ190名超のスタッフが認定されています。マジ神AIは、マジ神の気づきや行動を教師データとして開発しています。高い専門性を持つスタッフの無形のノウハウを教師データにすることで、ご入居者のQOL向上につながる要素を定量化。人とテクノロジーの融合により、どのスタッフでもマジ神に近い、質の高いケアを提供できるようになることを目指しています。

同社は、2022年3月に第1号ベネッセ版センシングホームとして「グランダ四谷」をオープン。2023年度までにさらに55拠点をセンシングホーム化する予定です。これらのホームでは、「睡眠センサー」や「排泄センサー」など複数のセンサーを居室に設置し、センサーが収集した情報を集約してご入居者のお身体の状態を可視化。そのデータとマジ神のノウハウによって、QOL最重視のサービス品質を実現するAIソリューションを開発する計画です。

マジ神AIの活用



ベネッセグループの介護領域におけるAIの活用は、介護現場の業務効率化にとどまらず、介護人材不足という深刻な社会課題に対し、人財育成による介護の質向上、さらには業界全体の活性化にもつながる、グループの重要なDX施策の一つとして、今後も取り組みを強化していく方針です。



ベネッセホールディングス
データソリューション部
データサイエンティスト

宮下 ゆかり

ベネッセの介護をさらに進化させるソリューションを、現場の介護職員に理解してもらい、実際に使ってもらえるように要件化していくプロセスが難しく、また、やりがいのあるポイントです。現場で活躍しているマジ神の枝松さんの思考プロセスをヒアリングしながら、二人三脚で要件検討と開発を推進してきました。これからも人による気づきを継続的にシステムに反映し、それぞれの現場職員がより良い判断を支援できるような機能を充実させていくことで、人とテクノロジーの相乗効果を生み出していきたいと思えます。



ベネッセスタイルケア
専門性開発部
介護職(マジ神)

枝松 裕子

ベネッセの介護人材の強みは、事業理念に掲げている「その方らしさに、深く寄りそう。」を実現するために、ご入居者お一人おひとり違う「その方らしさ」を捉える方法、そして「深く寄りそう」を実現するフレームワークを体系的に学んでいることです。

今後はさらに、センサーが収集した情報と「マジ神AI」を活用することで、体調の変化などに気づくだけではなく、よりいっそう「その方らしさ」の実現ができるようになっていきます。

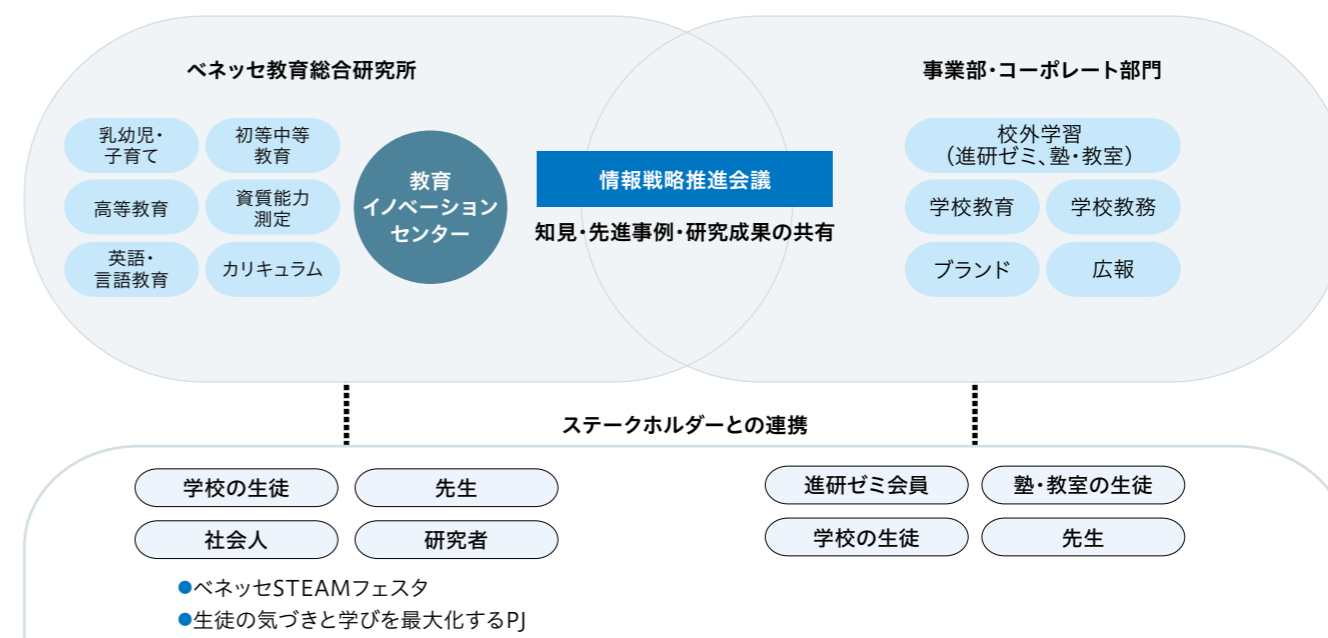
研究知見創出のスピードと品質を高め
研究知見を社会や教育現場、そして自社事業へ還元
～デジタルを活用したよりよい学びとは～

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。研究活動の基盤となる多くの人財を擁しており、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。

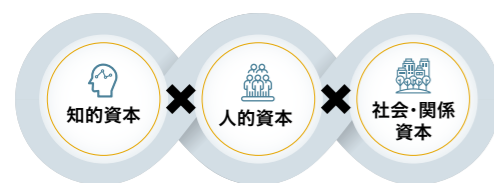
事業を取り巻く環境が目まぐるしく変化するなか、研究テーマも日々複雑化・学際化しています。同研究所は、事業変化のスピードに柔軟に対応していくため、従来の学問別研究機能から、課題別研究機能へと改革し、「人の発達・成長と学びの成果研究」を進化させています。その一環として、2022年4月より、研究所内に「教育イノベーションセンター」を新

設。「デジタルを活用したより良い学び」をテーマにした社会・グループ内への情報発信とともに、教育事業領域におけるDXをサポートする機能の強化に取り組んでいます。

具体的には、進研ゼミ事業や学校事業の担当者、ブランドや広報の担当者が参加する「情報戦略推進会議」を毎月開催し、主に小学校から高校領域のデジタルを活用した学びに関する知見や国内外の先進事例、研究成果を共有しています。また、全国の小中学校や高校と事例調査や実証研究を実施しているほか、中高生と社会人が探究的な学びをもとに交流する「ベネッセSTEAMフェスタ」や、全国の先生と毎週オンラインで対話する「生徒の気づきと学びを最大化するプロジェクト」なども開催。これら社外との協働を通して得た最新情報も事業部門の担当者などと共有し、社員の専門性や発信力の向上にも努めています。

デジタルを活用した
より良い学びをサポートする情報発信

FOCUS 非財務資本の強化



「DIF」を通じたパートナーシップの強化

投資ファシリティを設立し、オープンイノベーションを加速

ベネッセグループは、オープンイノベーションを推進し、事業パートナーとの連携を強化することで、社会課題の解決につながる事業の成長を加速しています。

この取り組みの一環として、2021年11月に「Digital Innovation Fund (DIF)」という投資ファシリティを設立しました。DIFを通じて教育や生活、介護などの領域で革新的なデジタルテクノロジーを持つベンチャー・スタートアップ企業とのパートナーシップを強化し、各事業やサービスのアップデートや新たな価値の共創を目指しており、5年間で総額50億円の投資枠を設定しています。

有望な技術を持つパートナーとともにグループの持続的な成長を目指す

DIFによる投資・提携先の選定においては、次の3つの要件を設定しています。

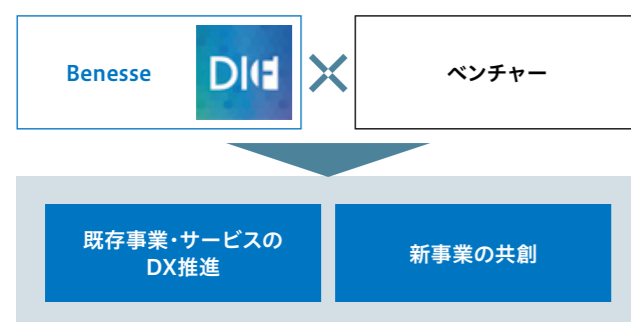
- 教育、生活、介護領域などにおいて、ベネッセグループとの

事業上のシナジーが期待できるパートナー

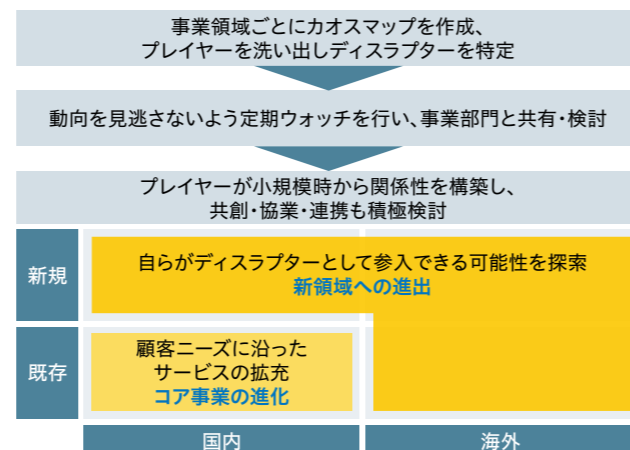
- ベネッセが推進するDXに関連するサービスの企画・開発力などを有するパートナー
- ベネッセの関連領域において革新的な技術・市場を持つ企業もしくはその開拓が期待できるパートナー

DIFの活動と連携し、当社グループでは、DX戦略の推進を担う「Digital Innovation Partners (DIP)」部門で継続的にディスラプションのウォッチを行っています。一般にディスラプションウォッチは、将来脅威になるプレーヤー（ディスラプター）とその技術分野を特定・監視するものと捉えられていますが、当社グループはそれにとどまらず、グループの事業とのシナジーが期待できる有望なパートナーの探索として実施。「顧客のニーズに応える新たな商品・サービス、社会課題の解決に貢献する新たな事業をつくる」という理念を共有できる企業とのパートナーシップを構築することで、そのパートナー企業とともにグループの持続的な成長を目指しています。設立以降、すでに複数のパートナーに対して出資を実行しており、さらなる事業成長に今後も貢献していきます。

DIFを通じたパートナーシップの強化



ディスラプションのウォッチ



出資先企業(2022年7月時点)

出資先	事業内容	提携開始
Code Chrysalis Japan株式会社	高度IT人材育成ブートキャンプを提供	2021年11月
Hmcomm株式会社	“音”から価値創造を目指す	2022年2月
フォースパレー・コンシェルジュ株式会社	世界中から国境を越えたグローバル採用支援を行う	2022年3月
アルサーガパートナーズ株式会社	企業のDX推進・IT開発	2022年6月

ベネッセホールディングス
Digital Innovation Partners
DXコンサルティング部 部長

水上 宙士



DIPが進めるデジタルシフトのコンサルティングや、ディスラプションへの対応は、各事業部門ごとに行っているため、事業部門の課題も同時に扱うことになります。

例えばデジタルシフトのコンサルティングで、各事業部門に入っていくなかで、見えてくる状況があり、事業フェーズに合わせた

DX推進に取り組んでいます。

各事業部門のDX課題に対しては、すべて自前主義的に社内だけで開発するだけではなく、社外と共創していくことで解決することもできると考えています。今もいくつか事例はありますが、今後、DIFの活動を通じて、より高い専門性を持つ社外パートナーと有機的につながりを持ちながらDXをさらに推進していきたいです。

ベネッセは人の成長を支援する企業ですので、お客さまだけでなく、DIFに関わった社員も成長してほしいという願いがあります。プロジェクトに関わっている全員が成長できるような制度や文化をつくっていきたくです。会社にとっても良い影響が生まれると思いますし、ベネッセらしい取り組みになるのではと期待しています。

ベネッセホールディングス
Digital Innovation Partners
DXコンサルティング部
デジタルイノベーション課 課長
Digital Innovation Fund
アシスタントファンドマネージャー

中村 潤平



ベネッセにはない能力・アイデアを持つスタートアップとの協業によって、新しい価値をスピード感を持って提供することができる機会が広がると捉えています。教育・介護・生活領域はもちろんのこと、企業理念「よく生きる」に沿えば新しい領域の可能性も含めて幅広く検討を進めています。

これまでの活動経緯としては、「ディスラプションウォッチ」として教育・介護・生活領域のデジタルプレーヤーの動向をモニタリングしてまいりましたが、DIFはその具体策の一環としてイノベーションを起こす起爆剤のような位置付けを狙っています。

2021年には、各事業でデジタルディスラプションをもたらす可能性がある企業を世界中から約1,900社選定してリスト化しました。現在はそのリストも参考にしながら事業シナジーや純投資の観点から協業候補となり得るスタートアップとの面会を続け、事業部とも協議をしています。現在は、Web3.0に関連してNFT・トークン、ブロックチェーン、メタバースの領域については注目しています。これが実現すれば、新規事業の共創、事業領域の拡大に大きく貢献する可能性があると感じて活動を進めています。

ベネッセホールディングス
財務・経理本部 財務部
投資・調達担当課長
Digital Innovation Fund
アシスタントファンドマネージャー

杉田 直樹



DIFでは、持株会社であるベネッセホールディングスから本体出資を行い、各事業会社との連携を促すことで事業連携を速やかにスケールアップしていく仕組みづくりをしています。当社グループでは、過去からマイノリティ出資などの経験があり、実際に出資先が上場した実績が複数あります。今回のDIFの活動でも、

そうした自分たちの経験を生かすことができると考えています。

DIFとしてはすでに4社に出資、提携をしていますが、いずれも双方にとってWin-Winの関係を強く意識して、出資実行しています。当社グループにとって財務的なメリットやシナジーなどの期待があることは前提になりますが、出資先パートナー企業に対して資金面だけでなく事業面などでも支援を行うことで成長を加速してもらうことが、最終的に双方のメリットにつながると考えています。

このように出資を梃子にしながらパートナー企業と双方Win-Winの関係を追求し、当社グループの持続的な成長を実現していきます。

人的資本強化への取り組み

従業員自身の「Benesse(よく生きる)」を支援する人事制度

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ほかなりません。「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」——これを具体化する機能を果たするのが人事部門の役割です。



執行役員 CHRO
(Chief Human Resource Officer) 兼
グループ人財本部長
鬼沢 裕子

テーマ	施策	進捗
従業員エンゲージメントの向上	理念ドリブ経営の推進 ●全社員参加の朝礼や全社、セキュリティデーなどの実施(グループ、またはベネッセホールディングス、ベネッセコーポレーション対象) ●理念冊子「BATON」の発行と従業員エンゲージメント ▶P30	●創業日朝礼、理念浸透活動の実施(2021年度 9回) ●従業員エンゲージメント調査の実施(2021年度 全社でA) ▶P30
	社内提案制度「B-STAGE」の実施(2021年度) ▶P30 ●「現場の声を経営に活かすDNA」を体現する提案制度の立ち上げ	●1,782件の企画・提案から、6企画が受賞 新規事業提案部門3企画、業務改革提案部門3企画が選ばれ、実現に向けて準備中
ラーニングカルチャーの醸成	個々の適性・キャリアを踏まえた成長機会付与 ●2021年度「能力開発ポイント」制度 年間約20万円の研修費等を付与(ベネッセコーポレーション) ●リスク休暇制度 年3日(2022年度より/ベネッセコーポレーション)	●一人ひとりの「成長実感」向上による全世代の活性化 ●能力開発ポイント利用率約20%
	DX人材の増強(2020年度より) ●DXリスク、ラーニングカルチャー醸成	●2021年度DX人材 約800名 ●DXリスク:Udemy受講者 ベネッセコーポレーション2021年度 約2,600名 ●社員のキャリア形成や活躍機会の提供を志向している企業を表彰する「第4回プラチナキャリア・アワード」において「優秀賞」を受賞(主催:株式会社三菱総合研究所、協力:東洋経済新報社、後援:厚生労働省、東京証券取引所)
ダイバーシティ推進/リーダーシップ	ダイバーシティ・女性活躍推進 ●ESG・サステナビリティ推進本部、ESG・ダイバーシティ推進部の立ち上げ(2022年4月) ●ベネッセユニバーシティ(若手人材育成) ●障がい者雇用を推進する特例子会社における「指導員・業務リーダー育成システム」の構築	●女性役員は社外取締役1名、執行役員2名 ●全管理職に占める女性管理職比率35%(ベネッセコーポレーション) ●ベネッセユニバーシティ参加者(2021年度 17名/2022年度 12名) ●特例子会社ベネッセビジネスメイトが第11回日本HRチャレンジ大賞「イノベーション賞」を受賞
	CEO後継者育成/リーダーシップ ●CEOサクセッションプラン/指名・報酬委員会での議論 ●計画的な業務経験付与等を通じた次世代マネジメント層の育成(次世代リーダー育成プログラム「Benesse Leadership Program」)	●指名・報酬委員会での議論6回 ●次世代リーダー育成プログラム新規選抜者6名(2021年度 累計53名)
働き方改革/生産性の向上	ハイブリッドな働き方を推進(ベネッセコーポレーション) ●オフィスワーク×テレワーク →ABW*型オフィスへ改修(東京エリア/大阪/名古屋) ※ABW(アクティビティ・ベースド・ワーキング):働く場所や時間を、それぞれの仕事に合わせて自由に選べる働き方	●オフィス環境満足度対前年比+10.6% ●出社率50%以下維持 ●執務フロアのコミュニケーションスペース2.45倍 ●共用フロアのコミュニケーションスペース1.87倍 ●固定費35.6%削減
	仕事と介護・育児の両立支援(1990年代より継続実施) ●男性育児休暇取得の推進 ●支援制度の充実 ●人脈拡大やキャリア開発・スキルアップを目的に兼業制度(許可制)を導入	●育児・介護事由による離職率の低減 ●兼業制度 導入実績:72名(2021年度)
経営参画意識の向上	●全社員向け決算説明会/事業計画共有会の実施 ●従業員持株会への加入促進(奨励金支給*) ※積立額の約10%	●社員一人ひとりの経営参画意識の向上 ●株価・配当への関心の高まり
健康力の向上	ベネッセ健康経営の推進 ●2021年度健康経営推進活動 ①オンラインの運動プログラム ②介護セミナー ③女性の健康オンラインセミナー ④マインドフルネス体験 ⑤卒煙プログラム	●社員一人ひとりの健康力アップ ●健康経営優良法人2022にベネッセグループ6社が認定(ベネッセホールディングス、ベネッセコーポレーション、東京個別指導学院、ベネッセビジネスメイト、ベネッセビスタスタジオ、ベネッセシニアサポート)
新型コロナウイルス対策	●ワクチン職域接種を実施 ●ハイブリッドな働き方推進	●コロナ禍でも社員が安心して働ける環境整備(岡山、大阪、新宿、多摩にて職域接種を合計12回実施) ●出社率平均30%以下(ベネッセコーポレーション)

理念冊子「BATON」を制作

事業環境の変化が速いスピードで起きるなか、当社グループは、「変革と成長」の実現に向け取り組んでいます。グループ全体で「変革と成長」を推し進めていくうえで、軸となるのは不変の企業理念「Benesse」です。約30年前、「Benesse」がどのようにして誕生し、事業を通して受け継がれてきたのか。一人ひとりが理念を理解し、「Benesse」を起点にした未来を創造する一助とすることを目指し、グループ社員の声を取り入れた理念冊子「BATON」を制作、約1万冊配布しました。

さらに、冊子に登場する方などから、事業をつくり上げていく中で実際に感じたことや悩んだことについて、生の声で聞ける理念活動・勉強会「Benesse Meetup」をオンラインで実施。これまでに、進研ゼミ小学講座・チャレンジタッチの変革に挑戦した、成島由美氏(現ベネッセコーポレーション校外学習カンパニー副カンパニー長)、Udemyの日本事業拡大に携わってきた飯田智紀氏(大学・社会人カンパニー社会人教育事業部部長)、障がい者雇用のための新会社立ち上げに尽力してきた山口元氏(株式会社ベネッセソシアス代表取締役)が講師を務め、各回約1,000人のグループ社員が参加しました。

社員に積極的に話を聞いてもらい、「Benesse」という理念をどう事業で実現していくか、自分ごと化する貴重な機会となっています。



現場の声を経営に届ける 社内提案制度「B-STAGE」 初年度は1,782件の企画がエントリー

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しようという組織風土・DNAが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、仕事をすすめるうえで改善すべきと思うこと、このような現場社員の問題意識が、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ています。当社グループがこれからも「世の中になくはならない存在」であり続けるために、経営と現場が一体となって次のベネッセを創る「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年度より発足しました。

初年度の2021年は、1,782件のエントリーがあり、最終審査会では、2回の選考を経て勝ち抜いた業務改革提案6企画、新規事業提案7企画による最終プレゼンテーションが行われました。

審査員は、ベネッセホールディングス、ベネッセコーポレーションの役員、社外有識者を含む23名で、「ベネッセがやることの意義は?」「ビジネスモデルは?」など鋭い指摘や期待の声が飛び交いました。そして、審査員の議論と検討の後、新規事業提案部門より最優秀賞1企画、優秀賞2企画、業務改革提案部門より最優秀賞1企画、優秀賞2企画が選出されました。

受賞6企画については、現在事業化や業務改革の実現に向けて進行中です。



最終審査の様子

人が軸の経営に向け、 新たな組織アセスメントツールを導入 従業員エンゲージメントの向上を図る

ベネッセグループでは「人を軸とする」経営の実現に向け、20年以上前から組織アセスメントを実施しています。組織の「健康診断」の結果を受け、現状認識の取締役会での共有・報告や事業計画への反映など、課題改善に向けて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。

2021年度から、これまで活用していた自社独自の組織診断ツールGAMBA(年1回実施)から、日本最大級の組織アセスメント「モチベーションクラウド(株式会社リンクアンドモチベーション)」(年2回実施)に変更。結果や課題を即座に把握することができるようになり、直近結果は全社でAレーティングとなりました。組織の状態をスピーディに見える化し、組織の課題把握や改善につなげることで、従業員エンゲージメントを高めていきます。

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。

推進体制

サステナビリティ・ESG担当常務執行役員を委員長とし、代表取締役社長を含めた常勤取締役および事業部門責任者をメンバーとするサステナビリティ・ESG推進委員会を定期開催し、環境課題を含めたESG課題の方針・取り組みを決定し、活動状況をモニタリングしています。委員会での活動は取締役会へ報告しています。

気候変動対策

(株)ベネッセコーポレーションは、従来より温室効果ガス排出量の中長期的な削減目標を設定していましたが、さらにスコープ1、2の目標をWB2°C水準から1.5°C水準に沿った削減目標に上方修正しました。この目標の達成に向けて、2021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、出社／在宅のハイブリッド勤務化によるオフィス面積の削減、自社ビルの中長期修繕計画の実施などの施策を進めました。

温室効果ガス排出削減の中長期目標

		毎年	2030年	2041年	2050年
2018年を基準とした削減率	スコープ1+2 (1.5°C目標)	4.4%※1	52.8%※1	100%	100%※2
	スコープ3※3 (2°C目標)	1.23%	14.8%	—	39.4%

※1 SBTi 1.5°C目標アップデート申請中(7月31日現在)

※2 削減目標はSBTi認定済み

※3 スコープ3目標はSBTi 2°C目標認定済み

温室効果ガス排出削減率

(各年3月期)

		2019年	2020年	2021年	2022年
2018年を基準とした削減率	スコープ1+2	12.0%	20.8%	30.5%	39.8%
	スコープ3	-2.7%	-3.9%	5.4%	13.8%

イニシアティブの評価・賛同

●SBT認定を取得

SBTイニシアティブより、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、2021年5月に同イニシアティブからSBT認定を取得しました。さらにスコープ1・2については、2021年12月に「1.5°C目標」に引き上げ、再申請しています。



●CDPでの評価

CDPの気候変動2021年調査において、温室効果ガス排出削減や気候変動緩和・適応活動に対して優れた活動を行う企業として、リーダーシップレベル「A-」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3年連続で最高評価である「CDP2021 サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に選出されました。なお、過去のCDP気候変動の評価は以下の通りです。

CDP気候変動評価

2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
A-	A	A	A	A-



TCFD提言に沿ったシナリオ分析を実施

ベネッセグループは2019年に日本国内の教育事業者として初めてTCFDの提言に賛同を表明しました。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ています。

●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) ●エネルギー価格の高騰 ●配送料の高騰(トラック便) ●消費者の環境意識への期待に応えられない場合のレピュテーションリスク
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、感染症の拡大など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、以下の戦略・取り組みを推進しています。

移行リスク	CO ₂ 削減を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、省エネなどのオフィス活動などによるGHG排出量削減、再生可能エネルギー導入目標設定と取り組み推進、タブレットBYOD検討 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。2021年度は、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オンラインイベント「ベネッセSTEAMフェスタ」を実施したほか、中高生対象のオンラインイベント「全国探究コンテスト2021」を開催。全国約1,700名から、SDGsをはじめとした多様な探究レポートの応募がありました。エントリー作品一覧は「みんなの探究ライブラリ」(マナビジョン)にて公開しています。



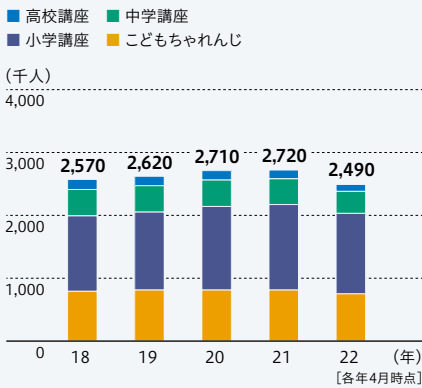
「ベネッセSTEAMフェスタ」

気候変動への対応の詳細については、以下のWebサイトをご覧ください
<https://benesse-hd.disclosure.site/ja/themes/148#1002>

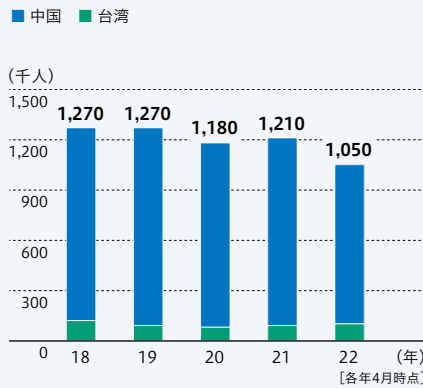
非財務ハイライト

事業関連

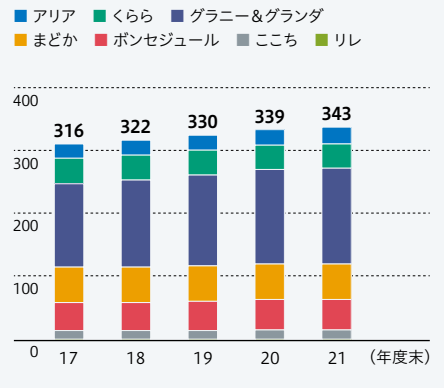
「進研ゼミ」「こどもちゃれんじ」4月会員数(国内)



「こどもちゃれんじ」4月会員数(海外)

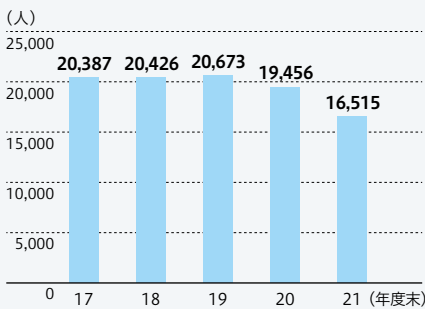


高齢者向けホームおよび住宅数



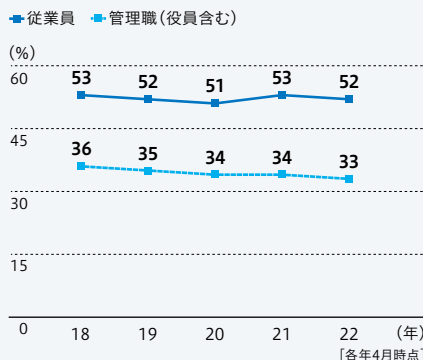
人財

連結従業員数



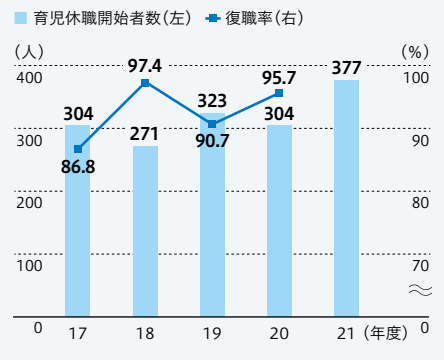
(注)2021年度中にBerlitz Corporationを売却しました。

従業員・管理職などに占める女性比率



(注)ベネッセコーポレーションの比率

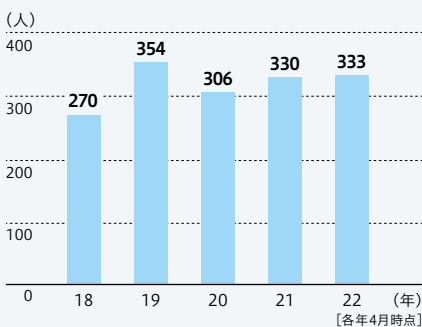
育児休職開始者数/復職率



(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

人財

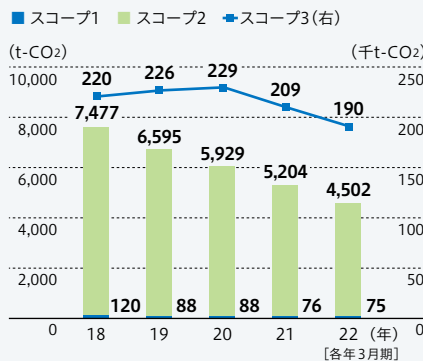
育児時短取得者数



(注1) 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
(注2) ベネッセスタイルケアは2020年は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りました。

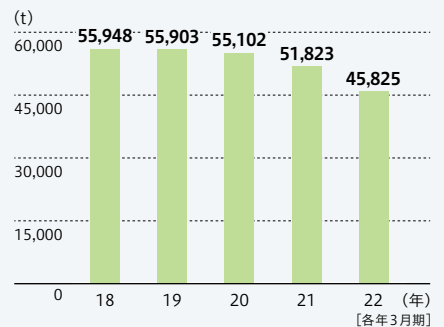
環境

GHG排出量



(注1) GHG排出量はベネッセコーポレーション単体
(注2) 第三者検証を受けています。ただし、2019～2021年のスコープ3排出量は、検証後、算定方法を見直した結果、数値を修正しています。

紙使用量



(注) 紙使用量は、オフィス使用を除いて集計

ESG関連の最新データについては、以下のWebサイトでご覧いただけます
<https://benesse-hd.disclosure.site/ja/themes/168>