

Chapter 3

経営基盤の強化



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、業務執行取締役と、独立性の高い複数の社外取締役、創業の理念を伝えるとともに株主視点を活かして経営を監督する非業務執行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。

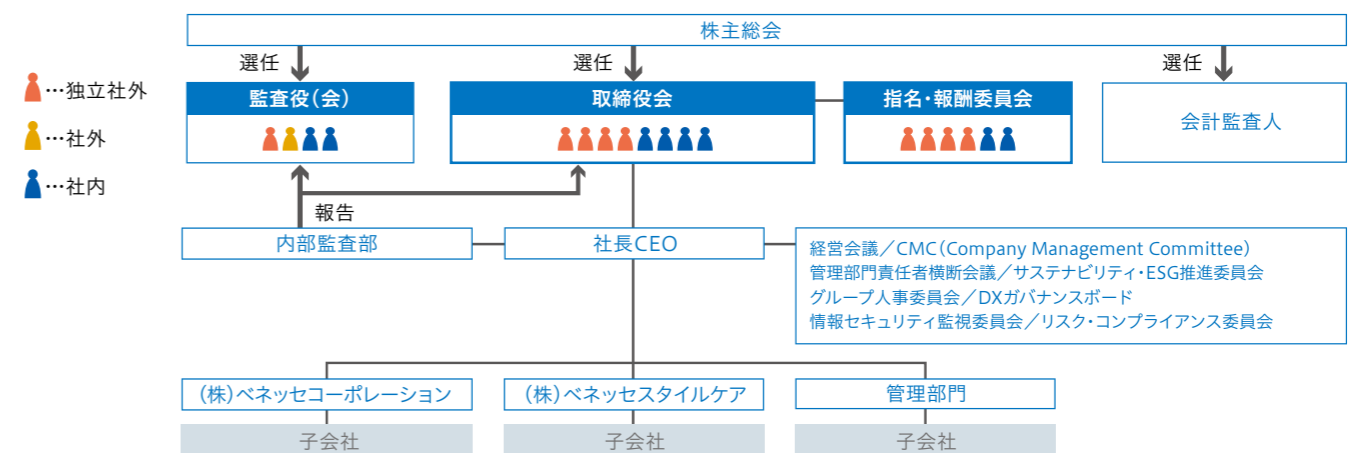
取締役会

非業務執行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、非業務執行取締役、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の個別報酬についての決議を行います。

コーポレート・ガバナンス体制図



経営会議

CEO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。

その他任意委員会

任意の委員会としてサステナビリティ・ESG推進委員会、情報セキュリティ監視委員会、リスク・コンプライアンス委員会などを設置しています。

コーポレート・ガバナンス

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。

2021年度についても計12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。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。

実効性向上に向けた2021年度の取り組みと今後の対応

2020年度の主な課題に対する2021年度の取り組み	課題に対する取り組み ①中期経営計画のモニタリング ●事業ポートフォリオの在り方、経営資源の配分に関する継続的議論 ②指名・報酬に関する議論 ●代表取締役の選解任基準、評価方法(短期目標、中期目標) ●代表取締役後継者育成計画と幹部人材育成、および報酬設計 ③ESG・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 取り組みの主な進捗 ●事業ポートフォリオの在り方、経営資源の配分に関する継続的な議論を通じ、Berlitz Corporationの全株式の譲渡を実施。 ●ESG・サステナビリティやダイバーシティ&インクルージョン強化に向けて全社横断で進めていくべく、2022年4月にESG・サステナビリティ推進本部を設立。 ●株主・投資家向けのスモールミーティングの実施のほか、株主・投資家との1on1面談回数を増加させるなど市場との対話を拡充。また、株主・投資家の反応について、経営陣に随時報告するなど、社内へのフィードバックの強化。
-----------------------------------	---

2021年度の評価	高レベル維持 ●各種説明会、役員研究会の実施等、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、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在り方、経営資源の配分に関する継続的議論 ●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&インクルージョン強化に関する議論 ●具体的な現場の実態を踏まえた議論を行うための各事業について理解する機会の提供
------------------	--

評価の結果を踏まえた今後の2022年度の対応	以下の項目に重点的に取り組むことを確認 ①役員研究会の活用、並びに状況に応じ役員合宿を開催することにより、グループ全体での事業ポートフォリオの在り方、経営資源の配分に関して、必要情報を整理の上、引き続き議論を深化させる ②サステナビリティ・ESG推進委員会における検討結果を踏まえ、取締役会におけるESG・サステナビリティに関する議論を深化させる ③指名・報酬委員会におけるダイバーシティ&インクルージョンに関する議論の内容につき、取締役会において報告および議論を行う ④オンラインによる各種社内行事への参加、現場視察の再開、事業現場関係者との交流会等を通じた事業理解の促進
-------------------------------	--

取締役・監査役へのトレーニング

新任の社外取締役および社外監査役には、就任にあたり、会社概要、企業理念、経営状況、コーポレート・ガバナンスに関する事項および各種規則などの説明を行っています。さらに、就任後は当社への理解を深めることを目的に、当社の事業活動、業界の特徴や動向、当社の経営環境などについて説明するとともに、定期的に各事業現場における成功事例発表会その他各種社内イベントなどに招聘しています。2021年度は、以下を実施しました。

形式	テーマなど	開催時期	所要時間
取締役会 事前説明会	業務執行を担当していない取締役、監査役に、取締役会議案の内容を事前説明	原則、取締役会1週間前に実施	90分程度
役員 研究会	取締役、監査役全員を対象に、企業価値向上のためポートフォリオ、サステナビリティ、コーポレート・ガバナンスなどにつき検討	取締役会終了後実施(6回)	60分～90分程度

取締役の構成と選解任方針・プロセス

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。

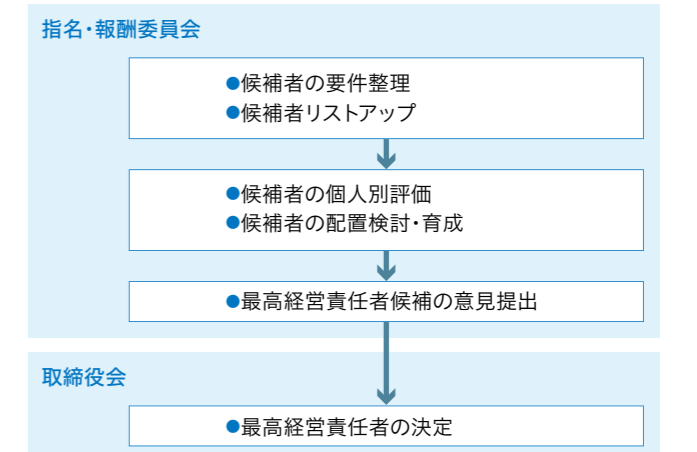
- 取締役に求める要件**
当社の取締役として適切な役割を果たすため、取締役に求める要件を以下のように定めています。
中長期経営課題の解決、社会的課題に対しての必要な専門性・知見(P59-60スキルマトリクス参照)を持ち、
1. ベネッセグループの企業理念に深い理解と共感を持つ。
2. 経営を担うものとしてのリーダーシップに優れている。
3. 人格に優れ、見識があり、心身ともに健康である。
4. 法令上求められる取締役としての適格性を満たしている。

- 選解任プロセス**
取締役会における経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名にあたっては、取締役に求める要件、取締役の構成などに関する方針を踏まえて、社外取締役が過半数を占め、社外取締役が委員長を務める指名・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。

サクセッションプラン

当社は、代表取締役社長の後継者計画・育成を重要課題と位置付けており、代表取締役社長の後継者計画の策定・運用を実施しています。具体的には、候補者の要件整理、候補者のリストアップや個人別評価を実施し、個別候補者の配置検討や育成に取り組んでいます。代表取締役社長の後継者計画の策定・運用にあたっては、社外取締役が過半数を占め、社外取締役が委員長を務める指名・報酬委員会にて審議をしており、後継者育成計画の策定・運用における透明性・客観性を担保しています。

最高経営責任者の決定プロセス



コーポレート・ガバナンス

指名・報酬委員会の活動

2021—2022年の活動状況(2021年4月～2022年3月)

開催日	2021年:6月4日、6月26日、7月9日、8月6日、9月3日、10月1日、11月5日、12月3日 2022年:1月14日、2月7日、3月30日
議事テーマ	<ul style="list-style-type: none"> 指名: ・取締役体制についての検討(9回) 報酬: ・業務執行取締役の報酬額検討・決定(3回) ・業務執行取締役の評価・賞与額の決定(6回) サクセッションプラン: ・CEOサクセッションプランの件(6回) その他: ・ベネッセHDの組織体制検討(4回) ・元代表取締役との顧問契約について

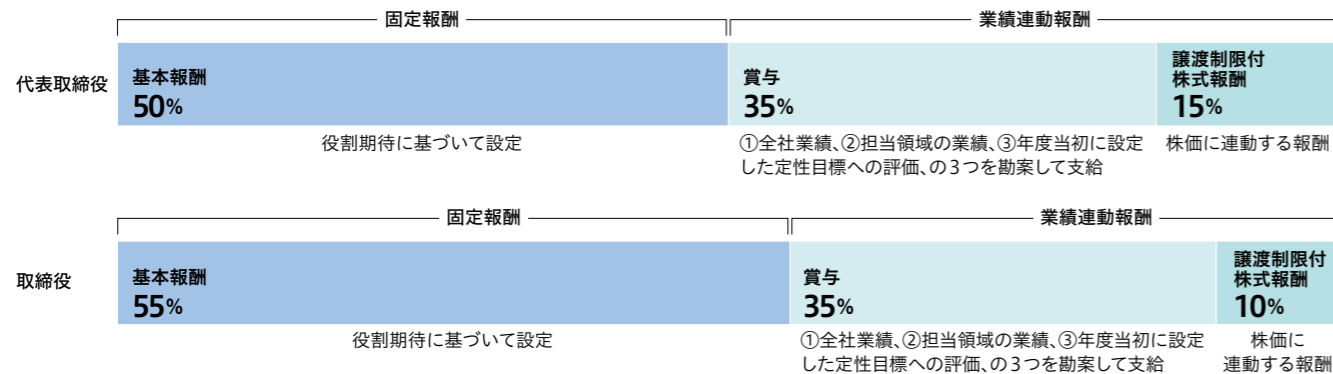
役員報酬

当社では、委員長を社外取締役が務める指名・報酬委員会を設置し、取締役報酬決定における透明性・公平性・客観性を確保しております。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、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。

賞与については、3つのパートで構成されており、各取締役の担当領域などを踏まえ、個別に比重を設定しています。①全社業績部分は、連結業績予想に対する実績の達成率に連動、②担当領域業績部分は、各取締役の担当領域の業績目標の達成率に連動、③定性評価部分は、後継者育成や組織風土改革などの組織貢献やブランド向上への貢献といった定性的な目標の達成度に連動しています。譲渡制限付株式報酬は、取締役報酬と中長期的な業績の連動性をより高め、企業価値の持続的な向上をいっそう図るインセンティブを取締役に与えるとともに、株主の皆さまとのさらなる価値共有を進めるために2017年度に導入しました。なお、業務執行取締役の報酬額は、外部の報酬サーベイを参考に、国内の同規模の企業群の中央値をベースに設定することとしており、グループ経営を推進する取締役として求められる役割、能力および責任に見合った競争力のある報酬水準としています。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。また、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



報酬体系の各要素の詳細については、コーポレート・ガバナンス報告書をご覧ください
https://www.benesse-hd.co.jp/ja/about/management/corp_governance.html

役員区分ごとの報酬等の総額(2021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)		193	54	64	20
報酬等の種類別の総額(百万円)	基本報酬	93	54	64	20
	賞与	64	—	—	—
	譲渡制限付株式報酬	36	—	—	—
対象となる役員の数(名)		6	7	2	2

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、取締役会で決議を行っており、2006年5月に決議を行った後、同決議の最終改訂は2022年4月1日付となっています。その他、金融商品取引法に基づく財務報告にかか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。

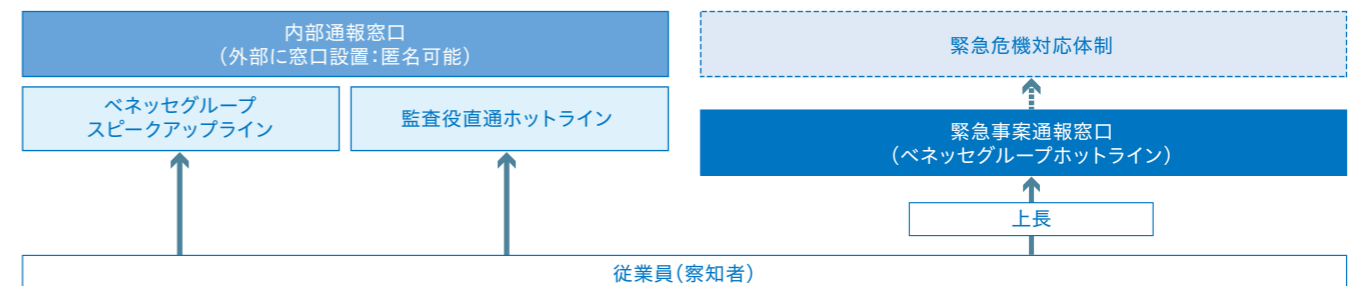
コンプライアンスの徹底

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、企業理念に根ざし、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



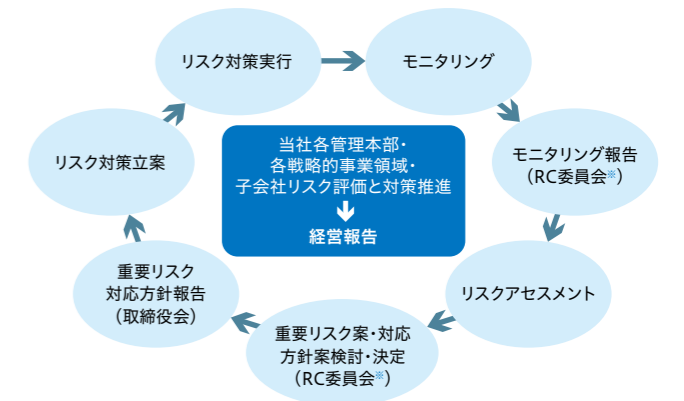
ピークアップライン」を、それらに当社経営層の関与などの可能性がある場合のために「監査役直通ホットライン」を設置しています。これらの窓口は社外に設置され、匿名での利用を可能とするなど、安心して利用できる運用を徹底し、監視機能の実効性を確保しています。

リスク管理

当社は、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が事業計画に盛り込んだ重要リスク対策をモニタリングすることによりグループの重要リスクを可視化し、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・コンプライアンス委員会」において、毎年度グループにおける重要リスクとその対応方針を決定します。その結果を定期的に取締役会に報告したうえで、当社内および子会社に周知し、改善活動その他の重要なリスク対策を推進するPDCAサイクルを運用するとともに、ネガティブ情報を共有し、平時のリスクマネジメントを推進しています。

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

コーポレート・ガバナンス

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	東京電機大学名誉教授兼同大学サイバーセキュリティ研究所客員教授／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る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
<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・向上に取り組む、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・ベースコム(株)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



2019年12月には、ベネッセスタイルケア、ベネッセMCM、ベネッセパレット、ベネッセシニアサポートでも取得が完了しました。(登録番号IC19J0497)

2019年12月26日 登録日
2022年12月25日 有効期限

取締役・監査役 2022年6月25日現在



代表取締役社長CEO
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。2016年から(株)ベネッセコーポレーション代表取締役社長(現任)。2021年から当社代表取締役社長COO。2022年から当社代表取締役社長CEO(現任)。



取締役 新任
山河 健二

1986年当社入社。2012年(株)ベネッセコーポレーション取締役。2016年から(株)東京個別指導学院取締役(現任)。2020年から(株)ベネッセコーポレーション取締役副社長(現任)。2021年から当社グループ執行役員。2022年から当社取締役兼専務執行役員(現任)、Classi(株)取締役(現任)。



取締役 独立社外取締役
岩井 睦雄

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年から日本たばこ産業(株)取締役副会長、当社取締役(現任)。2021年TDK(株)社外取締役(現任)。2022年から日本たばこ産業(株)取締役会長(現任)。



取締役 独立社外取締役
高島 宏平

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(現任)。2018年(一社)日本車いすラグビー連盟理事長(現任)。2020年(株)CARTA HOLDINGS社外取締役(現任)。2021年から(公社)経済同友会副代表幹事(現任)、当社取締役(現任)。



常勤監査役
松本 芳範

1977年大王製紙(株)入社。1991年当社入社。本社総務部長、人材部長などを経て、2003年から執行役員常務。2008年から当社常勤監査役(現任)。



監査役 独立社外監査役
出雲 栄一

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年から出雲公認会計士事務所代表(現任)。2015年から当社監査役(現任)。



取締役
滝山 真也

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(現任)。2021年から当社グループ執行役員。2022年から当社専務執行役員(現任)。



取締役 非業務執行取締役
福武 英明

2000年(株)キーエンス入社。2006年(株)エス・エム・エス入社後、介護医療メディア事業部長。2009年からefu Investment Limited Director(現任)。(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。2021年から(株)南方ホールディングス代表取締役(現任)、当社非業務執行取締役(現任)。



取締役 独立社外取締役
野田 由美子

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歴任。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(現任)。2021年から当社取締役(現任)。



取締役 独立社外取締役 新任
大西 賢

1978年日本航空(株)入社。2007年(株)JAL航空機整備成田代表取締役社長。2009年日本エアコミューター(株)代表取締役社長。2011年(株)日本航空インターナショナル(現・日本航空(株))代表取締役社長。2012年日本航空(株)代表取締役会長。2018年日本航空(株)特別理事。2022年から当社取締役(現任)。



常勤監査役
齋藤 直人

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(現任)、2017年当社上席執行役員、2019年から当社常勤監査役(現任)。



監査役 社外監査役
石黒 美幸

1991年弁護士登録、常松築瀬根法律事務所(現長島・大野・常松法律事務所)入所。1999年から常松築瀬根法律事務所(現長島・大野・常松法律事務所)パートナー(現任)。2017年から当社監査役(現任)。

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役の専門性および経験、活動状況 2022年6月25日現在

氏名／属性	在任年数	主な兼職の状況	2021年度の出席状況		求める専門性および経験							
			取締役会	監査役会	リーダーシップ	業界の専門性				戦略		
					企業経営	教育	介護	B to Cビジネス		グローバル	デジタル	ファイナンス
取締役												
代表取締役社長CEO 小林 仁 ・指名・報酬委員会委員	10年	(株)ベネッセコーポレーション 代表取締役社長	15回/15回	—	●	●	●	●		●		
取締役 滝山 真也	6年	(株)ベネッセスタイルケア 代表取締役社長	15回/15回	—	●		●	●				
取締役 新任 山河 健二	—	(株)ベネッセコーポレーション 取締役副社長、(株)東京個別 指導学院取締役	—	—	●	●		●				
取締役 非業務執行取締役 福武 英明 ・取締役会議長 ・指名・報酬委員会委員	8年	(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	15回/15回	—	●					●		
取締役 独立社外取締役 岩井 睦雄 ・指名・報酬委員会委員長	2年	日本たばこ産業(株)取締役会 長、TDK(株)社外取締役	15回/15回	—	●			●		●		
取締役 独立社外取締役 野田 由美子 ・指名・報酬委員会委員	1年	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	11回/12回	—	●					●		●
取締役 独立社外取締役 高島 宏平 ・指名・報酬委員会委員	1年	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	12回/12回	—	●			●		●	●	
取締役 独立社外取締役 新任 大西 賢 ・指名・報酬委員会委員	—	帝人(株)社外取締役、(株)商 船三井社外取締役、かどや製 油(株)社外取締役	—	—	●			●		●		

監査役					会計	法務
常勤監査役 松本 芳範	14年	—	15回/15回	16回/16回		●
常勤監査役 齋藤 直人	3年	(株)東京個別指導学院監査役	15回/15回	16回/16回	●	
監査役 独立社外監査役 出雲 栄一	7年	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	15回/15回	16回/16回	●	
監査役 社外監査役 石黒 美幸	5年	弁護士、レーザーテック(株)社 外監査役	15回/15回	16回/16回		●

主な兼職の状況の詳細はWebサイトをご覧ください
<https://www.benesse-hd.co.jp/ja/about/management/executive.html>

取締役に求める専門性および経験の選定理由

- ①経営の監督機能をより実効的に発揮するために、実際に経営に携わった経験が重要であると判断し、企業経営経験を求めています。
- ②当社のすべての行動の原点である顧客視点を持ちながら取締役会の機能を発揮するためにBtoCビジネスの経験を、また、特に業務執行取締役には当社事業の主要な2本柱である教育・介護事業の知見・経験を求めています。
- ③中期経営計画の実現に向けて事業のデジタル化、新領域・海外展開及びポートフォリオ経営を推進していくために、戦略的な観点としてグローバル、デジタル及びファイナンスのスキルを重視しています。

社外取締役・社外監査役の選任理由

社外取締役

岩井 睦雄 グローバルに展開するBtoCビジネス企業における豊富な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、専門的知見を生かし、取締役会及び指名・報酬委員会において、中長期的な企業価値向上のための経営の監督及び当社経営における意思決定プロセスの透明性向上に貢献しています。

野田 由美子 グローバルに展開する企業における豊富な経営経験、ファイナンスの深い専門的知見を有しています。これらの豊富な経験、専門的知見を生かし、取締役会及び指名・報酬委員会において、中長期的な企業価値向上のための経営の監督及び当社経営における意思決定プロセスの透明性向上に貢献しています。

高島 宏平 豊富なBtoCビジネスの企業経営経験、Eコマース事業における専門的な知見を有しています。これらの豊富な経験、専門的知見を生かし、取締役会及び指名・報酬委員会において、中長期的な企業価値向上のための経営の監督及び当社経営における意思決定プロセスの透明性向上に貢献しています。

大西 賢 グローバルに展開するBtoCビジネス企業における豊富な経営経験や他社の社外取締役等の幅広い経験や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、社外取締役としての経営の監督機能を発揮することを期待出来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、取締役会及び監査役会において、これらの経験、知見を活かし、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、取締役会及び監査役会において、これらの経験、知見を活かし、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。

www 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

コーポレート・ガバナンス

取締役メッセージ

創業家出身、長期的な視点から積極的に意見を表明し、グループの成長に貢献していきます



取締役／取締役会 議長
福武 英明

自身の経験に基づく知見を活かし
創業家出身の立場から、
持続的な成長への取り組みをサポート

私は、当時スタートアップ企業だった(株)エス・エム・エスで新規事業の開発や上場に向けた体制整備を経験し、現在は私自身が設立した投資会社を通じて企業の立ち上げや買収を手がけています。同時に、公益財団法人である福武財団の代表理事を務めるなど、これまで国内外のさまざまな規模・形態の組織においてその運営に携わってきました。

現在、当社はDigital Innovation Fund(DIF)を通じてテクノロジー企業への投資を積極化し、また、海外展開の強化にも取り組んでいます。もともと当社グループはどちらかというと慎重で、リスクをとらない傾向の強い会社ですが、昨今のように変化の激しい時代において、この姿勢は成長へのリスクになりかねません。当然、投資などの施策の実施においてはデューデリジェンスなどでリスクを正しく把握・評価する必要がありますが、こうした際に私の経験を活かしていければと考えています。

海外の動向も踏まえた長期的な視点で
目指すべき方向性について議論する

取締役会では、社会の動向や人々の価値観の変化、さらにはテクノロジーの進化を見据えながら、当社グループが目指すべ

き方向性やあり方について長期的な視点から意見を述べることで、深く検討する機会をつくるよう心がけています。例えば事業活動と文化活動の融合を目指す直島での取り組みは、長期的にベネッセの企業価値向上に寄与するものと考えており、取締役会ではこうした観点から意見を表明するとともに、直島を軸とした幹部社員研修の実施なども提案してきました。

また、取締役会の議論のなかでは、海外の動向・事例を踏まえた提言も行っています。現在私は海外に在住していますが、教育領域における国内外の事例を見ると、教育企業がITを活用してサービスを拡充するケースもあれば、IT企業が新たに教育サービスを開始するケースもあります。そうした国内外の競合に対して、どのように立ち向かっていくのか、あるいは当社グループの成長に取り込んでいくのか、適切な判断を下していく必要があります。当社グループは、米国発のサービスであるUdemyを日本で展開し、事業を拡大しています。今後このような成功事例が増えるよう貢献することも自身の役割だと認識しています。

取締役会の議論を活発化させて
実効性のさらなる向上に貢献

2015年度から実施している取締役会の実効性評価では、5段階の点数評価とともにフリーコメントを記入する欄が設けられています。毎年度このフリーコメント欄には各取締役の専門性を踏まえた非常に多くの意見が記載され、実効性の担保に活かされています。また、2021年度評価においては、前年度に課題として挙げた株主・投資家との対話の拡充や、その内容の経営への反映について改善されていることが確認され、取締役会の実効性は年々向上していると感じています。

私は、2022年7月から取締役会議長を務めることとなりました。若手40代の議長として、前例にとらわれることなく、各取締役が自由かつ活発に議論できる環境づくりに注力します。当社グループには議論すべきテーマが数多くありますが、ポイントをしっかりと整理して、取締役個々の意見を引き出し、ガバナンスのさらなる強化に貢献していきたいと考えています。

社外取締役メッセージ

多様な観点から議論を深めるとともに、
さらなる成長に向けた挑戦を支援していきます

社外取締役／指名・報酬委員会 委員長
岩井 睦雄

コロナ禍の取締役会においても
時間をかけて議論を深める

2021年度の実効性評価は、コロナ禍による制約もありましたが、各取締役の専門性や経験を活かし、時間をかけて多角的な議論ができたことと評価しています。なかでも、ベルリッツ事業のイグジットは大きな議題の一つでしたが、具体的な交渉内容も詳細に報告され、経緯をしっかりモニタリングしてきました。同様に中期経営計画についても、2年間でV字回復を目指す目標の達成に向けた進捗状況を確認してきました。加えて、各事業領域の取り組みについては、足元の状況だけでなく、事業の将来性も含めて多様な観点から議論しています。

そのなかであって、私はM&Aでグループに加わった会社の運営状況の確認を重視しています。「ベネッセ」という大きなブランドのなかで、各事業会社をどのように位置付けて統合し、成長させていくのか。これは投資効率にも関わることですので、取締役会において議論を深めるべく積極的に発言しています。

サクセッションプランの要諦は
社内の議論による総意の形成

私は、2022年7月から指名・報酬委員会の委員長を務めることとなりましたが、同委員会の最も大きな役割はサクセッションプランだと認識しています。

私個人の意見として、サクセッションプランの策定においては、まず社内で後継者を育成して評価し、「この人が次世代を担っていく」という総意を形成することが大切です。そのうえで、社外の人間がより大きな視点から、そのプランが適切なものか否かを判断することが重要であり、これを私は「エンドース」と呼んでいます。

従来から当社の指名・報酬委員会では、すでに広い視点からの議論・検討がなされていますが、社内で総意を得るプロセスの整備や、判断の補強材料となる執行役員のパイプラインの状況などの情報提供については、より理想的な議論を進めるうえでの課題として認識しています。

チャレンジこそが
グループの成長につながる

社外取締役としての活動のなかで株主や投資家の方とコミュニケーションをとると、当社グループの現状や目指す方向性が十分に理解されていないと感じることがあります。例えば、進研ゼミの会員数が減少したことを心配する声が多く寄せられています。しかし、当社グループは進研ゼミ事業のみならず、すべての事業でDXを加速させるとともに、将来を見据えた戦略を推進しています。また、各事業において「よく生きる」という理念を追求し、顧客や社会に新たな価値を提供すべく努力しています。ベネッセがあらゆる世代の人々の「よく生きる」という希望を後押しし、今後も成長が期待できる企業グループであることを、将来の社会的価値を表す指標などを用いつつ、コミュニケーション活動を通じてステークホルダーの皆さまにしっかりと伝えていくことも必要だと考えています。

企業の最大の資産は「人財」です。ベネッセには、人財を大切にして、活かす文化が根付いており、そこで活躍する社員一人ひとりは新たなチャレンジを続けています。そして、これまでの当社グループの成長は、まさにそうした社員の実現してきたものと理解しています。チャレンジこそが、当社グループの将来の成長につながります。リスクテイクの最終判断は取締役会の役割ですので、今後も社外取締役としてその取り組みを見守り、サポートしていければと思っています。

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。

経営トップである代表取締役社長CEO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。また、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、2021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68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、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、ライブ配信を行っています。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。

投資家やアナリストとの対話の成果を経営に反映

2021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、IR活動に活かすとともに、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げています。

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みしており、Webサイトを通じて決算説明会や株主総会

の様に加え、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」

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(うちSRミーティング12件)、延べ約350社(国内・海外)
- IR関係冊子の発行：統合報告書、株主通信、DATA BOOKなど
- IRサイトの企画・運営

IRサイトへの外部評価(2021年度)

- Gomez「IRサイト総合ランキング」 優秀企業 金賞 5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



IR基本方針については、以下のWebサイトでご覧いただけます
https://www.benesse-hd.co.jp/ja/ir/strategy/ir_policy.html

投資家情報 (2022年3月31日現在)

発行済株式総数	102,571,215株	単元株式数	100株
上場日	1995年10月26日	会計監査人	有限責任監査法人トーマツ
上場証券取引所(普通株式)	東京証券取引所 プライム市場	株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行(株)
証券コード	9783	株主数	64,373名
ISINコード	JP3835620000		

大株主(上位10名)

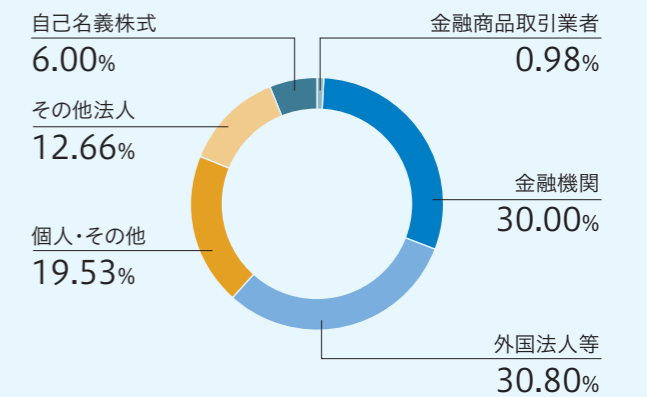
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)	19,418	20.14
efu Investment Limited	7,858	8.15
(公財)福武財団	7,758	8.04
(株)日本カストディ銀行	4,365	4.52
(株)中国銀行	2,787	2.89
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	2,009	2.08
(公財)福武教育文化振興財団	1,919	1.99
(株)南方ホールディングス	1,836	1.90
みずほ信託銀行(株) 退職給付信託 中国銀行口	1,600	1.65
松浦 俊明	1,396	1.44

(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6,160千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*

2022 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2022 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

SOMPOサステナビリティ・インデックス



ISS ESG Corporate Rating 「Prime」認定



FTSE4Good Index Series / FTSE Blossom Japan Index / FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



FTSE4Good



FTSE Blossom Japan



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

