



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/>

主なWebサイトでの情報発信

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。

「Benesse Report 2022」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/2022/index.html>



ベネッセホールディングス コーポレートサイト

グループ全体を網羅した総合的な情報提供サイトです。
<https://www.benesse-hd.co.jp/ja/>



ベネッセのDX戦略

グループのDX推進に向けた戦略・体制や、
事例を紹介しています。
<https://www.benesse.co.jp/digital/>



企業・グループ情報

<https://www.benesse-hd.co.jp/ja/about/index.html>



投資家 (IR) 情報

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



サステナビリティ

<https://www.benesse-hd.co.jp/ja/sustainability/index.html>



サステナブルな社会へfrom Benesse

社会課題解決に向けた取り組みを紹介しています。
<https://www.benesse.co.jp/brand/>



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、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

ベネッセグループ企業理念／行動指針	1
目次・編集方針	2
ベネッセの価値創造の歩み	3
ベネッセの価値創造プロセス	5
ベネッセグループのサステナビリティの重要課題	7

Chapter 1 ビジョンと戦略

CEOメッセージ	10
----------	----



CFOメッセージ	15
財務ハイライト	18
CDXOメッセージ	19
FOCUS 非財務資本の強化	23
人的資本強化への取り組み	29
環境への取り組み	31
非財務ハイライト	33

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。



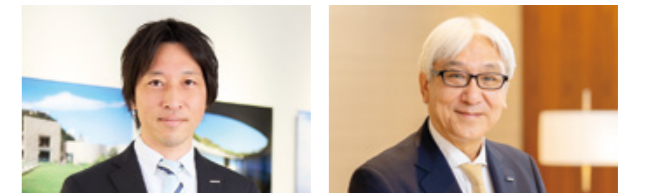
- 対象期間
2021年度(2021年4月～2022年3月)の活動を中心に、一部それ以前からの取り組みや2022年4月以降の活動も掲載しています。組織・役職名は、2022年6月25日現在のものを記載しています。
- 対象範囲
(株)ベネッセホールディングスおよび連結子会社の活動について報告しています。なお、特定の報告範囲を示す場合は、各掲載ページに記載しています。

Chapter 2 価値創造報告

At a Glance	35
国内教育事業	37
Kids & Family事業	45
介護・保育事業	48

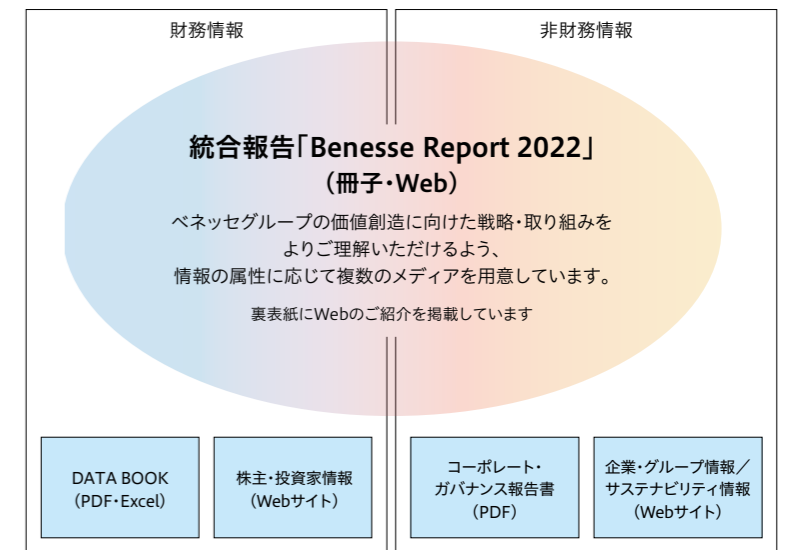
Chapter 3 経営基盤の強化

コーポレート・ガバナンス	52
取締役メッセージ	61
社外取締役メッセージ	62



株主・投資家とのコミュニケーション	63
投資家情報	64
グループ情報	65
財団活動について／ベネッセアートサイト直島	66

統合報告の位置付け



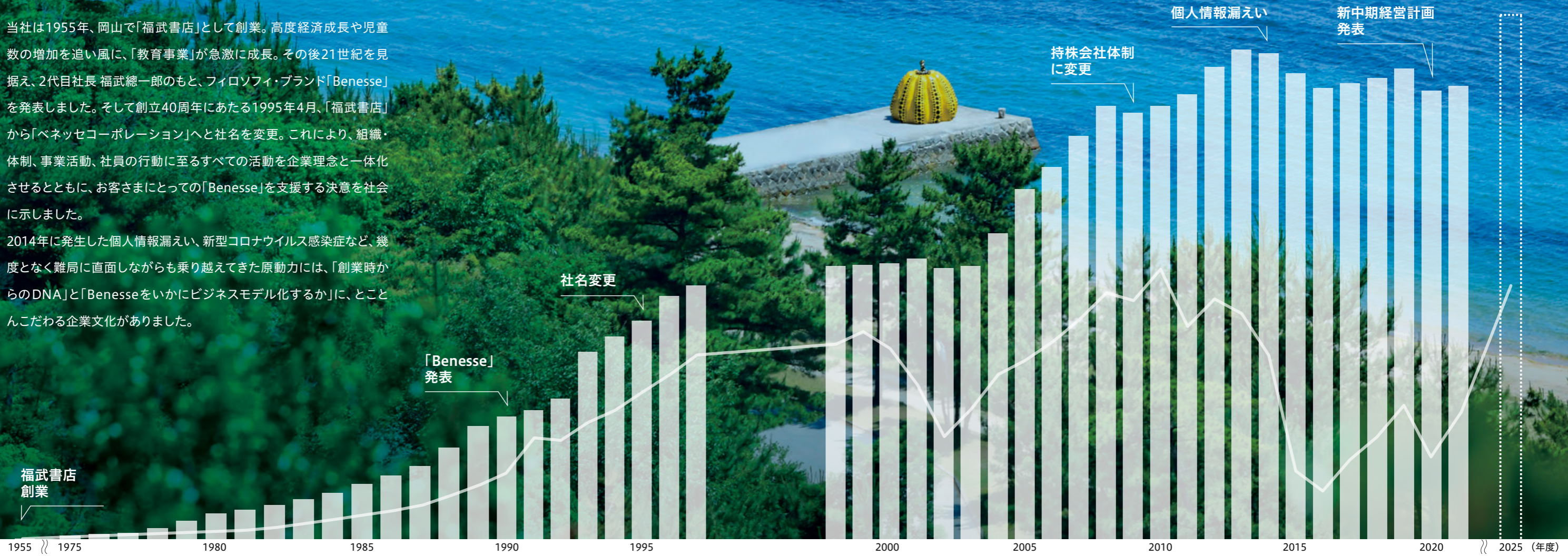
見直しに関する注意事項 本レポートに掲載されている現在の計画、見直し、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見直しであり、これらは現在入手可能な情報から得られた当社の判断に基づくものであり、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績は、さまざまな要因により現在の見直しとは異なる可能性のあることをご承知ください。

ベネッセの価値創造の歩み

企業理念「Benesse」を求心力に集まった、志をともにする同志(働く仲間)とともに時代を読み「成長」を続けながらも、幾度となく難局に直面し、繰り返してきた「変革」創業から息づくDNAを胸に、「Benesse=よく生きる」を「社会」へ、そして「未来」へ

当社は1955年、岡山で「福武書店」として創業。高度経済成長や児童数の増加を追い風に、「教育事業」が急激に成長。その後21世紀を見据え、2代目社長 福武総一郎のもと、フィロソフィ・ブランド「Benesse」を発表しました。そして創立40周年にあたる1995年4月、「福武書店」から「ベネッセコーポレーション」へと社名を変更。これにより、組織・体制、事業活動、社員の行動に至るすべての活動を企業理念と一体化させるとともに、お客さまにとっての「Benesse」を支援する決意を社会に示しました。

2014年に発生した個人情報漏えい、新型コロナウイルス感染症など、幾度となく難局に直面しながらも乗り越えてきた原動力には、「創業時からのDNA」と「Benesseをいかにビジネスモデル化するか」に、とことんこだわる企業文化がありました。



創業～ 創業者 福武哲彦の 「教育」にかける強い信念

- 岡山を拠点に、高校生向けの模擬試験事業や、現在の「進研ゼミ」につながる通信講座を開講。通信教育市場が顕在化していないなか、新たなコンセプトの商品で自ら市場を開拓し、会員数を拡大



小学校教師などを経て福武書店を創立した創業者の福武哲彦

1990年代 「Benesse」のもと、 事業の多角化を推進

- 少子高齢化、共働き世帯の増加などの流れを見据えて、介護・保育事業に進出。妊娠・出産・育児雑誌「たまごクラブ」「ひよこクラブ」を創刊
- グローバル化の進展を背景に、海外展開や語学事業を開始



「ベネッセハウス」外観

2000年代 教育と介護事業を進化

- 「進研ゼミ」は、一人ひとりの学びに合わせた個別対応、デジタル化を推進
- 学校事業の拡大や、学習塾のグループインなどにより、教育事業がさらに拡大
- 高齢者向けホーム事業に本格参入、介護事業は第二の柱に成長



2010年代～ 個人情報漏えいにより失った 「信頼」回復に全力で取り組む

- 個人情報漏えいにより失った信頼回復に取り組み、物理的・組織的・人的セキュリティを全て強化して再発防止策を徹底
- 教育事業はデジタル活用をいっそう進め、個別の学びに寄りそう学習を追求
- 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へ挑む、中期経営計画を発表

(注)1992年度以前の営業利益はイメージ

ベネッセの価値創造プロセス

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

(2021年度)

財務資本	
総資産	5,405億円
株主資本	1,462億円
製造資本	
塾・教室	2,206拠点
<small>(東京個別指導学院・アップ・お茶の水ゼミナール・鉄緑会・ベネッセピーススタジオ・スタディー・ハッカーの合計)</small>	
高齢者向けホームおよび住宅	343拠点
人的資本	
連結従業員数	約1.7万人
DX人材	約800人
知的資本	
子育て・教育・介護の強力なブランド	
学ぶ力をつける教材・メソッド	
模試開発・採点ノウハウ	
独自の介護メソッド・仕組み	
教育分野における多角的な調査・研究	
社会・関係資本	
進研ゼミ延べ在籍数／学習データ	約2,011万人
進研模試など 延べ受験者数／テストデータ	約928万人
学校取引先	約16,500校
<small>(うち高校約4,500校)</small>	
高齢者向けホーム 入居者数	約16,900人

中期経営計画達成までのロードマップ

フェーズ1 2021年度-2022年度 **フェーズ2** 2023年度-2025年度

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)
による更なる
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)

大学・社会人領域、教育・介護の海外展開

横断組織DIPをベースに、DXを強力に推進

マテリアリティ

(詳細なアクションと成果はP7)

人生のすべてに学びを

「学ぶ喜び」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。

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。

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。

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。

健やかな社会の実現

日常生活支援とともに、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。

OUTCOME

経済価値

2025年度 目標

営業利益率	8%以上
ROE	10%以上
オーガニック成長率(売上高)	3%以上

社会価値・顧客価値

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

ベネッセグループは、2030年あるいはそれ以降の社会課題解決に向けた「サステナビリティビジョン」と、ビジョンをベースにした具体的な取り組みとしてマテリアリティ(重要課題)を策定しています。

ベネッセグループの重要課題と社会課題の認識

利活用を最大化すべき機会

機会・課題への対応(2022年度以降の主な施策)

人生のすべてに学びを

「学ぶ喜び」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。

社会課題の認識

- 地域格差、経済格差による教育機会の不平等拡大
- DX、デジタル化の進展による職業選択・機会の制限・喪失
- 生徒に対する学び、能力評価機会の不平等・制限

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

[国内教育]

進研ゼミ

- DXによる教材開発の進化/マーケティング改革
 - 多様な学びニーズへの対応
- 大学・社会人
- 人生100年時代におけるリカレント/リスキリングニーズへの対応

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。

社会課題の認識

- 超高齢社会における介護人材の不足、介護の質低下
- 老人ホームの需要、大都市部での介護サービスニーズの高まり

一人ひとりを主役に

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

[介護・保育]

高い専門性を持つ介護人材の育成と介護士の地位向上

- マジ神(介護の匠)の育成
 - 評価制度と平均年収アップへ
- マジ神AIソリューション(人とテクノロジーの融合)導入によるご入居者のQOL向上

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。

社会課題の認識

- 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材の不足、介護の質低下

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

[介護・保育]

「介護アンテナ」の普及

※介護技術などのノウハウ・実践知を言語化した「ベネッセメソッド」を無償公開。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

[ベネッセ教育総研]

東京大学社会科学研究所と2014年に「子どもの生活と学び」研究プロジェクトを立ち上げ

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。

社会課題の認識

- 地域の教育力の不足、教育人材の不足
- 学校の課題(新課程・入試問題の変化・ICT化の拡大・教員の負荷増加)

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て課題の解決を行う

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

[国内教育]

学校向け教育事業

GIGAスクール構想*の実現に向けた貢献

※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

- 環境変化に対応する課題解決・課題対応力の強化
- 学校ICT化に向けた各種支援(教育プラットフォーム「Classi」、教務支援「EDUCOM」、授業支援・デジタルドリル「ミライシード」など)

[ホールディングス]

岡山大学とSDGsを軸に3か年の共同研究「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」*

※ベネッセが取り組んできた地域再生モデルの一つのヒントに、Well-Beingを実践する方法を探求

健やかな社会の実現

日常生活支援とともに、未来の「よく生きる」のためになくはない新領域の事業開発に挑戦します。

社会課題の認識

- DX、デジタル化の進展による職業選択・機会の制限・喪失

自社と社会のサステナビリティに向けて

課題と解決策を新領域も視野に検討

[国内教育]

大学・社会人

- 人生100年時代における、リカレント/リスキリングサービスの事業化
- Udemyを核とした法人研修ニーズの充足、DX人材の育成

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、そして未来へと広げます

サステナビリティビジョンと推進体制

「サステナビリティビジョン」に基づく活動を主導する会議体として、サステナビリティ・ESG推進委員会を設置しています。
また、各事業の具体的な取り組みを推進する部署として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設置しました。

予想を上回る変化が起こる今日の社会で、ベネッセグループにおいても全社的な事業変革が進んでいます。新中期経営計画に定めた2030年の「目指す姿: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社会の実現」に向けて、各事業とともにいっそうの社会的責任を果たす活動をリードするため、2022年度より新設されたESG・サステナビリティ推進本部長に就任いたしました。現在、3年前の策定時からの社会環境の変化を踏まえたマテリアリティの見直しを、当本部を中心とした社内横断プロジェクトを通じて開始しています。すべての人が人生の最後まで自分らしく「よく生きる」ことができるように、あらゆる社会課題を「人」を軸に捉え直し、各カンパニーと密に連携し、事業と連動した社会価値の実現を目指します。

常務執行役員/ ESG・サステナビリティ推進本部長
サステナビリティ・ESG推進委員会 委員長

岡田 晴奈



ベネッセグループのサステナビリティの詳細については、以下のWebサイトをご覧ください
<https://www.benesse-hd.co.jp/ja/sustainability/index.html>

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。

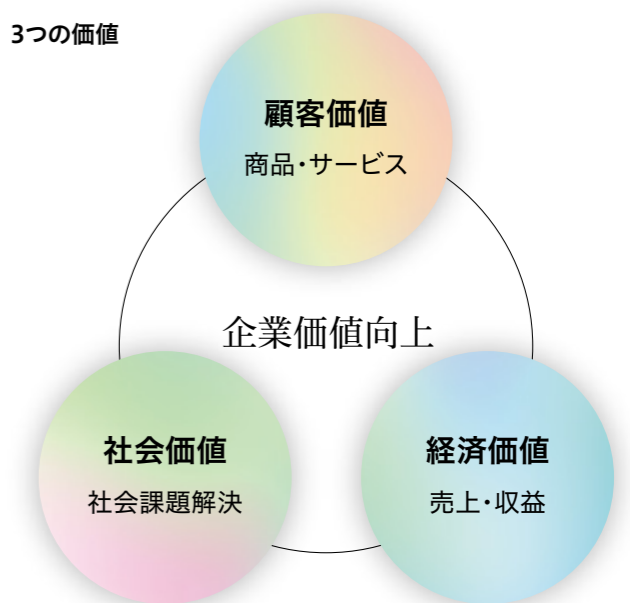
こうした状況に直面しても進む方向を見誤ることなく、つねにお客さまの期待に応える価値を提供していくには、私たちの「存在意義」や「判断の拠り所」を明確にする必要があります。それらの根本はもちろんBenesseですが、普遍性が非常に高い理念のため、具体的な成長戦略や日常業務の行動原則とは少し距離があります。そこで当社グループでは、2年ほど前から各組織レベルで明確な言葉として「パーパス(存在意義)」を定め、その実践に取り組んでいます。

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。

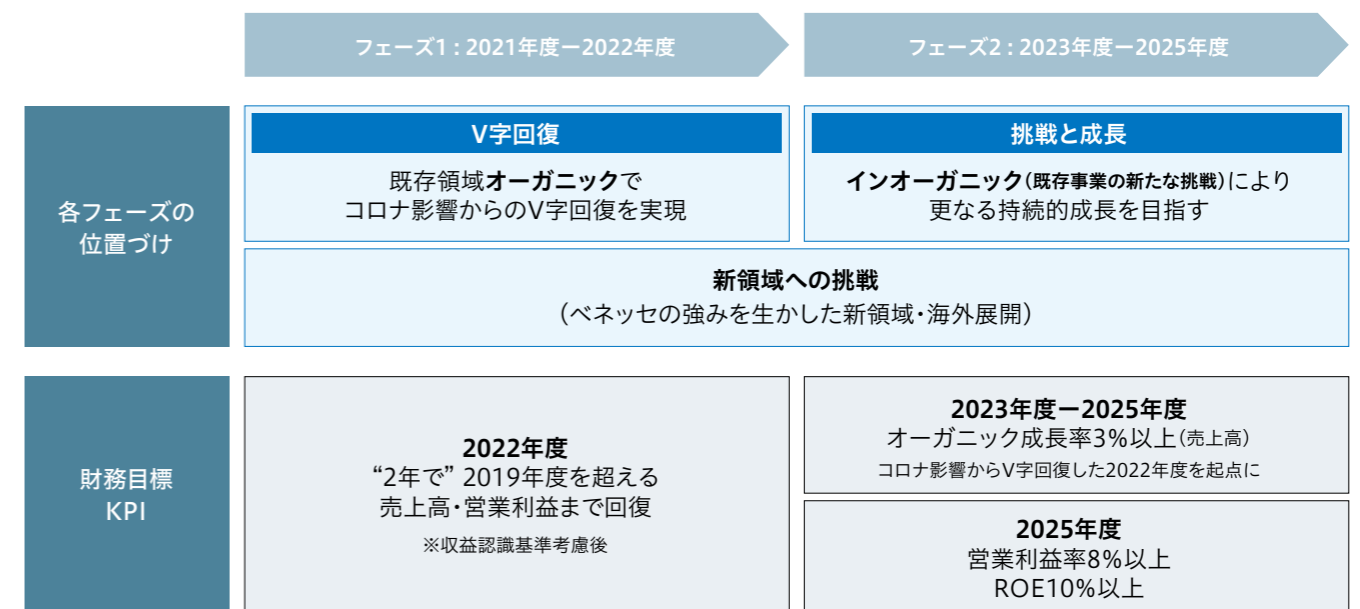
中長期的な成長戦略の中心は既存事業領域でのオーガニック成長ですが、並行してM&Aなども含めたインオーガニックな成長戦略を推進します。これらとともに、新領域での事業創出・拡大によってさらなる飛躍を目指しています。2025年度の売上高は5,000億円、営業利益は400億円を目指しており、これらに向けた2023年度から2025年度のインオーガニック・新領域の成長寄与度は20%以上と想定しています。

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%	+ 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
インオーガニック・新領域	+100~150+α億円	20%	



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が、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

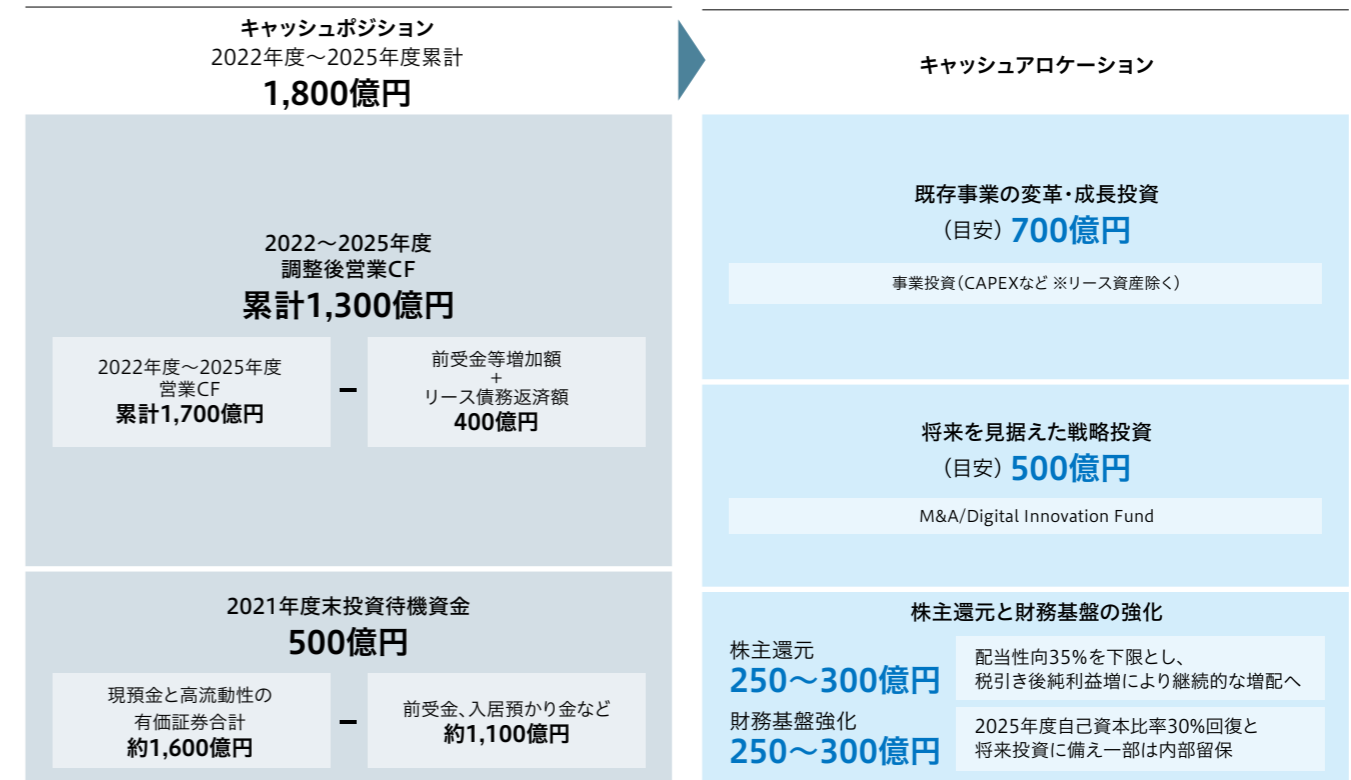
セットヘビーな事業のため、株主や投資家の方からは「教育事業に経営資源を集中すべし」といった指摘も受けますが、キャッシュフローは安定しており、介護人材の派遣・紹介といった施設を必要としない周辺事業を拡大することで、資本効率の向上に努めています。2021年度もハートメディカルケアという介護人材紹介などを手がける企業を連結子会社としてグループに迎え入れました。

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

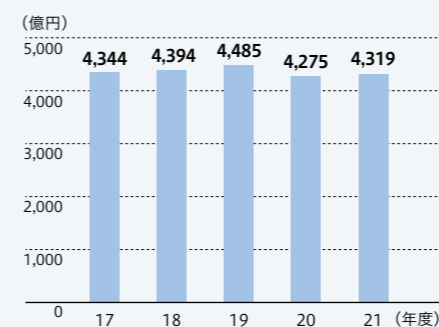
投資・金融市場との円滑なコミュニケーションもCFOの重要な務めであると認識しています。例えば冒頭に述べた「進研ゼミ会員の減少」について懸念される向きも多いようですが、当社グループの営業利益に占める同事業の割合は今や25%程度に過ぎません。現在の国内事業では学校から塾・教室、さらには大学・社会人まで広く教育の領域をカバーして、各分野を強化しています。さらに介護事業の収益貢献度も年々高まっています。こうしたバランスのとれた事業ポートフォリオがあるため、進研ゼミの会員数が増加しなくとも、企業成長は可能だと考えています。株主・投資家の皆さまにはそうした利益構造などもより丁寧に説明し、ご理解を得ていきた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

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。

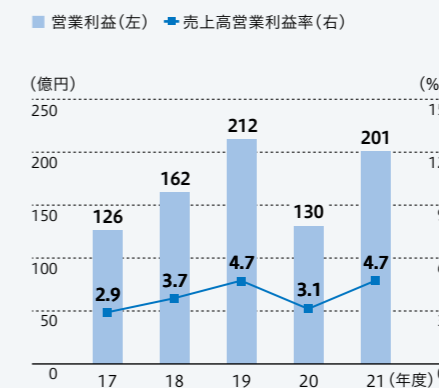
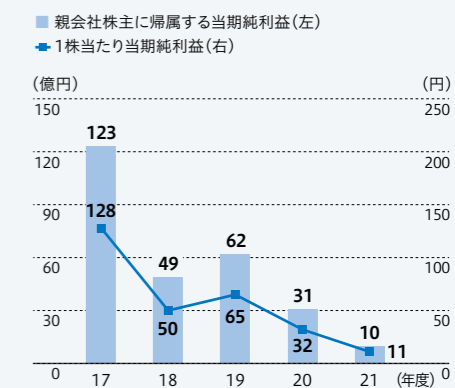
大きな意味での選択と集中は昨年度で一段落し、今後は成長に大きく舵を切っていくフェーズに入ります。財務の健全性と資本効率を意識しながら、既存事業の成長とともに新たな事業への投資も積極的に実行していくことで、中計最終年度の2025年度に営業利益400億円を達成したいと考えています。

財務ハイライト

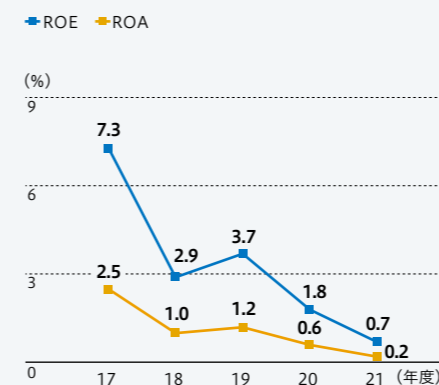
売上高



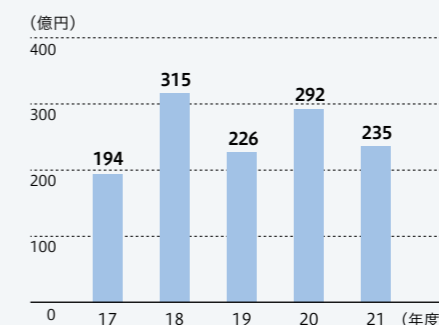
営業利益/売上高営業利益率

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

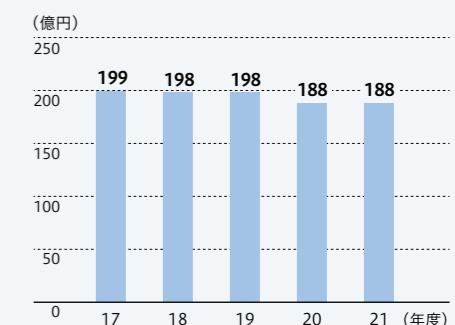


CAPEX



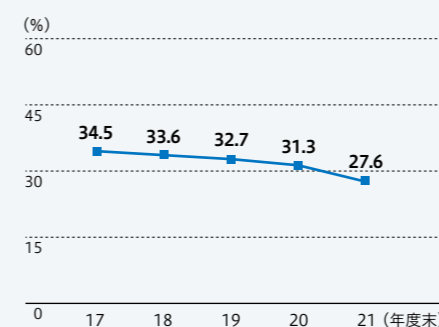
(注) 決算短信に記載の「有形固定資産及び無形固定資産の増加額」

減価償却費及びのれんの償却額

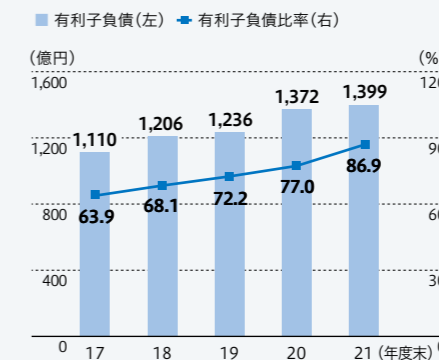


(注) 決算短信に記載の「減価償却費」と「のれんの償却費」の合計

自己資本比率

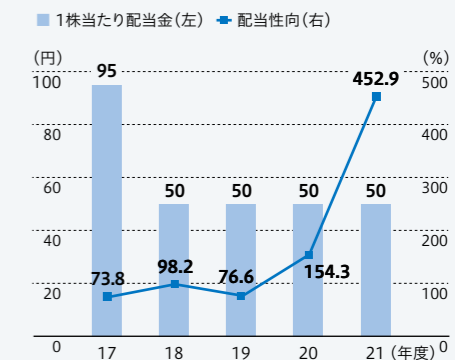


有利子負債/有利子負債比率



(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 ●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と捉え、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。

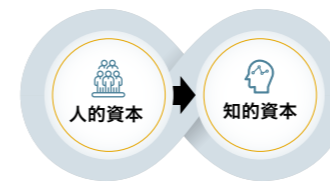
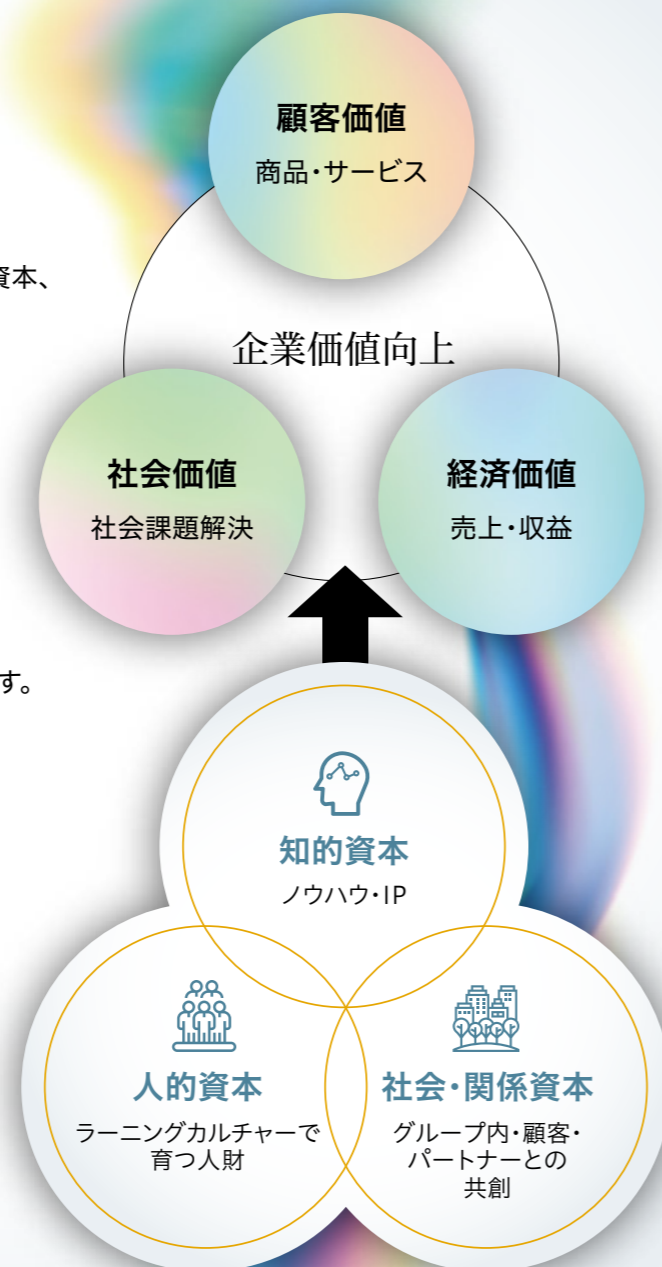
FOCUS 非財務資本の強化

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。



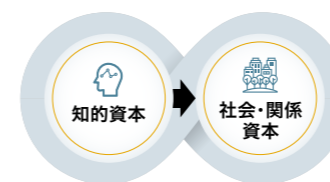
「Mirashid」の進化

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「Mirashid」を提供しています。このMirashid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Mirashid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Mirashid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

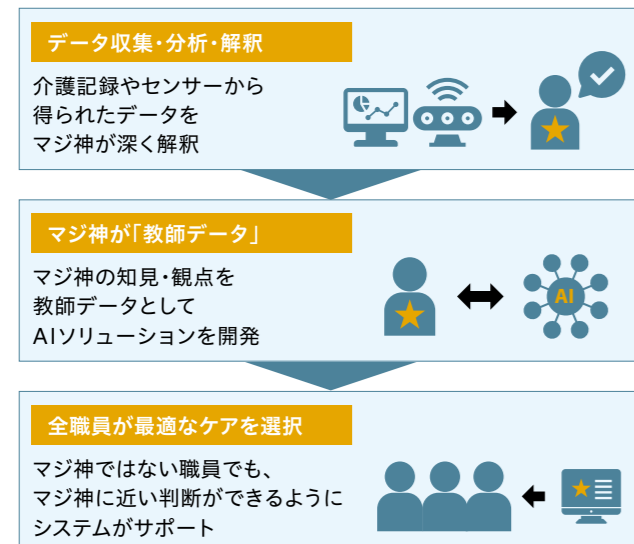
FOCUS 非財務資本の強化

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ひます。



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。

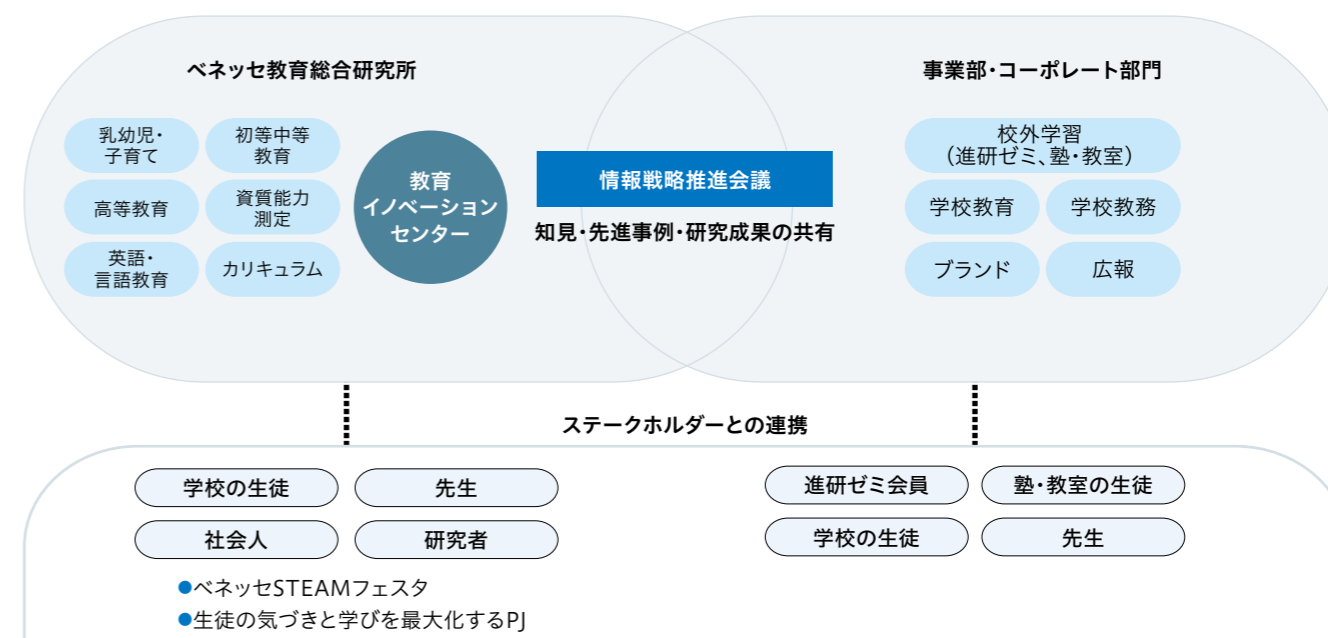
事業を取り巻く環境が目まぐるしく変化するなか、研究テーマも日々複雑化・学際化しています。同研究所は、事業変化のスピードに柔軟に対応していくため、従来の学問別研究機能から、課題別研究機能へと改革し、「人の発達・成長と学びの成果研究」を進化させています。その一環として、2022年4月より、研究所内に「教育イノベーションセンター」を新

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。

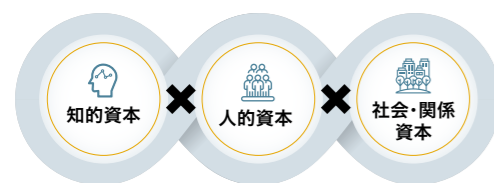
具体的には、進研ゼミ事業や学校事業の担当者、ブランドや広報の担当者が参加する「情報戦略推進会議」を毎月開催し、主に小学校から高校領域のデジタルを活用した学びに関する知見や国内外の先進事例、研究成果を共有しています。また、全国の小中学校や高校と事例調査や実証研究を実施しているほか、中高生と社会人が探究的な学びをもとに交流する「ベネッセSTEAMフェスタ」や、全国の先生と毎週オンラインで対話する「生徒の気づきと学びを最大化するプロジェクト」なども開催。これら社外との協働を通して得た最新情報も事業部門の担当者などと共有し、社員の専門性や発信力の向上にも努めています。



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。

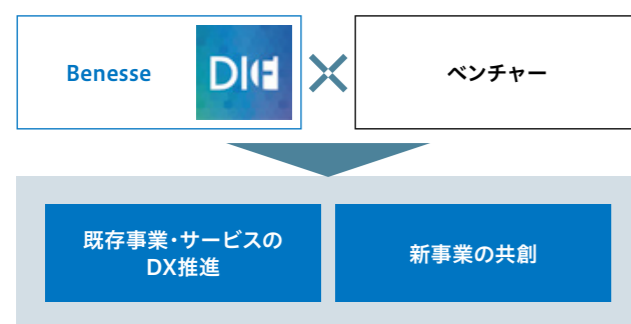
- 教育、生活、介護領域などにおいて、ベネッセグループとの

事業上のシナジーが期待できるパートナー

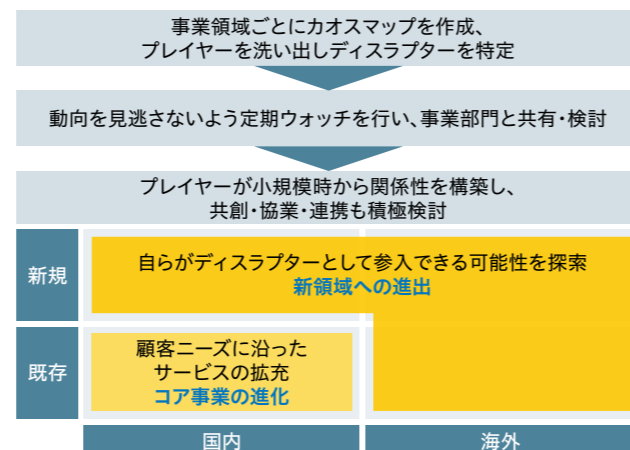
- ベネッセが推進するDXに関連するサービスの企画・開発力などを有するパートナー
- ベネッセの関連領域において革新的な技術・市場を持つ企業もしくはその開拓が期待できるパートナー

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・コンサルジュ株式会社	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の関係性を強く意識して、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の関係性を追求し、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

(各年3月期)

		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。



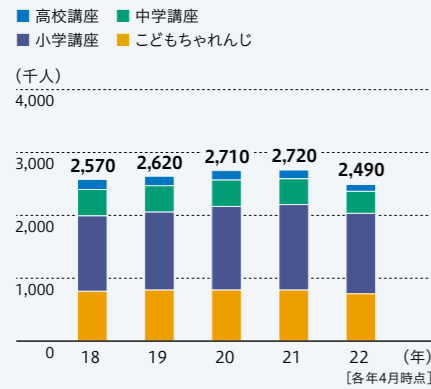
「ベネッセSTEAMフェスタ」

気候変動への対応の詳細については、以下のWebサイトでごいただけます
<https://benesse-hd.disclosure.site/ja/themes/148#1002>

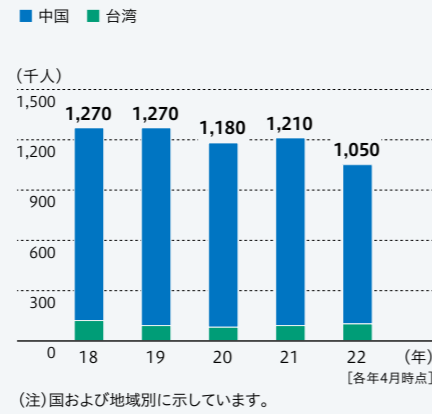
非財務ハイライト

事業関連

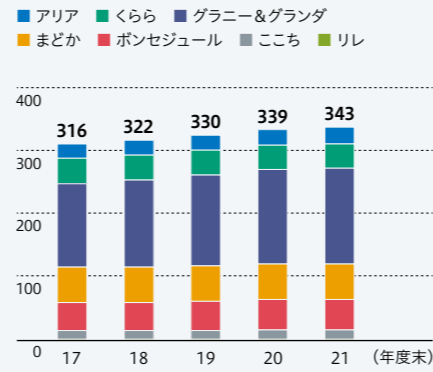
「進研ゼミ」「こどもちゃれんじ」
4月会員数(国内)



「こどもちゃれんじ」4月会員数(海外)

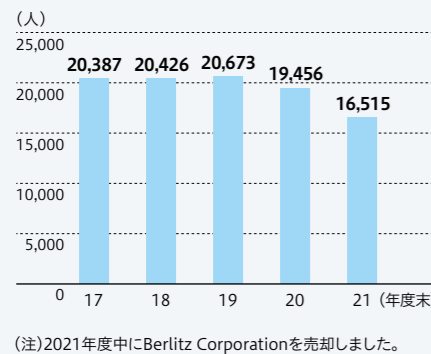


高齢者向けホームおよび住宅数

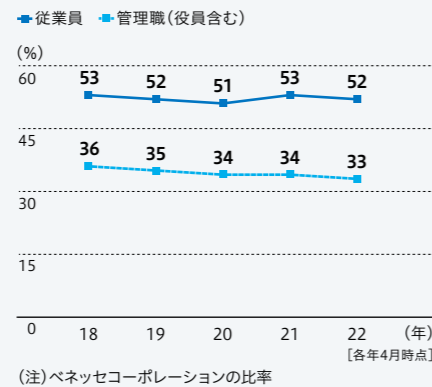


人財

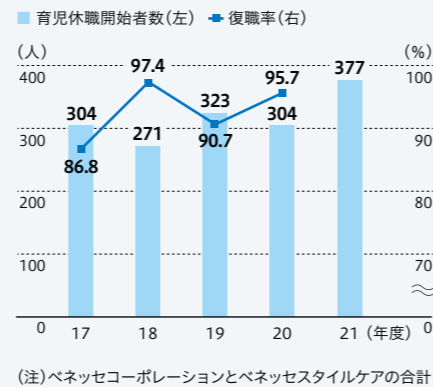
連結従業員数



従業員・管理職などに占める女性比率

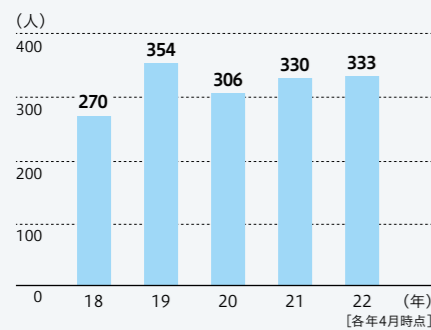


育児休職開始者数/復職率



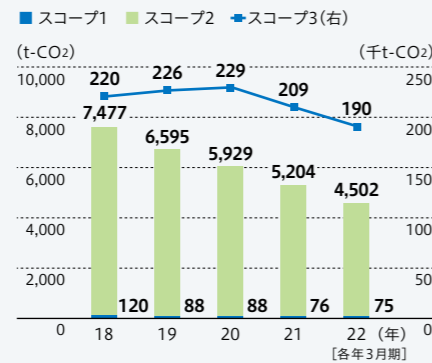
人財

育児時短取得者数

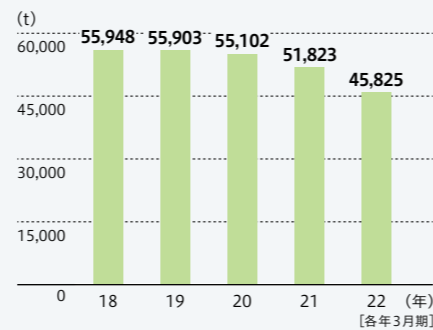


環境

GHG排出量



紙使用量



(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症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。

(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。

(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>

Chapter 2 価値創造報告



At a Glance

人生100年時代のあらゆるステージを支援する
ベネッセグループの事業

国内教育	通信教育	進研ゼミ ベネッセのオンラインならいごと チャレンジスクール EVERES エベレス トップレベルコース
	塾・教室	東京個別指導学院 研伸館 開進館 個別館 Benesse お茶の水ゼミナール 鉄緑会 ベネッセの英語教室 BE studio ベネッセサイエンス教室 ベネッセ文章表現教室
	学校(支援)	進研模試 スタディーサポート 進路マップ GTEC Junior GTEC Classi ICTサポート ベネッセの義務教育向けICTソフト ミライシード Literas 論理言語力検定 プラス+ EDUCOM EDUCOM マネージャー Route H 海外トップ大進路塾
	大学・社会人	マナビジョン doda キャラボス doda 進学エージェント GPS-Academic Global Proficiency Skills program GPS-Business Global Proficiency Skills program Udemy Udemy business STUDY HACKER ENGLISH 1st. COMPANY ベネッセ 海外留学センター Benesse Study Abroad Center GLOBAL LEARNING CENTER
Kids & Family		たまひよ こどもちゃれんじ こどもちゃれんじ English Worldwide Kids 乐智小天地 巧連智 サンキュ! いぬのきもち ねこのきもち
	介護・保育	アリア くらら グラニー&グランダ まどか ボンセジュール ここち リレ ベネッセのおうちごはん ベネッセの介護相談室 看護師・介護士 お仕事サポート ハートページ 介護求人ナビ ベネッセの保育園 ベネッセの学童クラブ

各事業の特徴

小中高校生の会員向けに成長段階に合わせた家庭学習用の通信教育教材「進研ゼミ」を提供しています。進研ゼミ事業では教材のデジタル化を進めており、デジタル教材と紙の教材、赤ペン先生の添削・指導など、長年培われた教育的知見を活かした人のサポートを組み合わせて多様化・個別化する会員のニーズにきめ細かく対応できる商品・サービスの開発に継続的に取り組んでいます。

主な事業会社:ベネッセコーポレーション

小中高校生向けの東京個別指導学院や、東京大学の志望者を対象とした鉄緑会など特徴のある学習塾のほか、英語教室・ピーススタジオを展開。対面やオンラインで生徒一人ひとりの目的・理解度に合わせた丁寧な指導を行い、生徒や保護者から確かな評価を得ています。

主な事業会社:東京個別指導学院、東京教育研(鉄緑会)、アップ、お茶の水ゼミナール、ベネッセピーススタジオ

高校生を対象とした大学入試模擬試験「進研模試」、最良の進路を選択するための学習・進路支援教材「スタディーサポート」などを提供しており、全国の高校の約90%と取引があります。また、GIGAスクール構想を受け、有償タブレット学習ソフト「ミライシード」を全国約3万校の小中学校のうち、約9,000校に提供しています。

主な事業会社:ベネッセコーポレーション、Classi

大学生・社会人向けに、教育事業や留学支援、就職支援などを行っています。とくに、「学びたい人」と「教えたい人」の双方のニーズに応えるオンライン教育サービス「Udemy」が拡大しており、2022年6月末時点で国内800社以上の企業に採用されています。さらに、社員研修、資格取得、アセスメントなどの法人向けサービスや、インバウンド向け教育サービス領域への進出を目指しています。

主な事業会社:ベネッセコーポレーション、進研アド、ベネッセi-キャリア

幼児向け教育のノウハウを活かし、日本国内や中国、台湾などの国や地域で幼児を対象とした通信教育教材「こどもちゃれんじ」を提供。2022年4月時点において、日本国内75万人、海外105万人の会員を有しています。また、妊娠・出産・育児や暮らし、ペットなど、生活に役立つ情報を提供する出版・通販事業も展開しています。

主な事業会社:ベネッセコーポレーション、倍楽生商貿(中国)有限公司

高齢者向けホームおよび住宅の運営や、在宅介護サービス、保育園・学童施設の運営などの事業を行っています。高齢者向けホームおよび住宅は、都市部の住宅地を中心に2022年3月末時点で343拠点を運営。「その方らしさに、深く寄りそう。」を理念に、ご入居者のライフスタイルに合わせ、価格帯やサービス内容の異なる7つのシリーズを展開しています。

主な事業会社:ベネッセスタイルケア、ベネッセMCM、ベネッセパレット

売上高・営業利益

	売上高(億円)		営業利益(億円)	
	2020年度	2021年度	2020年度	2021年度
国内教育事業	2,044	2,121	119	190
Kids & Family事業	718	712	20	17
介護・保育事業	1,238	1,273	103	80
ベルリッツ事業	264	200	△67	△27

(注) Berlitz Corporationについては、当社の保有する全株式を2022年2月14日付で譲渡したことに伴い、2021年度は第3四半期連結累計期間の末日まで計上しています。

2021年度の振り返り

国内教育事業

進研ゼミ事業は、延べ在籍数の減少によって減収となりました。一方、塾・教室事業の顧客数、学校事業の受注がそれぞれ増加するなど、コロナ禍の影響から順調に回復し、事業全体では増収増益となりました。

Kids & Family事業

国内「こどもちゃれんじ」における価格改定、中国の為替換算時のプラス影響、新型コロナウイルス感染症の影響により中止などが発生した国内のコンサート事業の回復による増収があったものの、収益認識会計基準等の適用による通信販売事業の減収、国内および中国の「こどもちゃれんじ」において延べ在籍数が減少したことにより、減収となりました。また、減収による減益および商品・サービス開発の費用増などにより減益となりました。

介護・保育事業

(株)ハートメディカルケアの連結子会社化や、拠点数の増加による顧客数の増加によって増収となりました。しかし、新型コロナウイルスの影響長期化による既存ホームの入居率低下や、拠点数の拡大にともなう労務費の増加などにより減益となりました。

国内教育事業



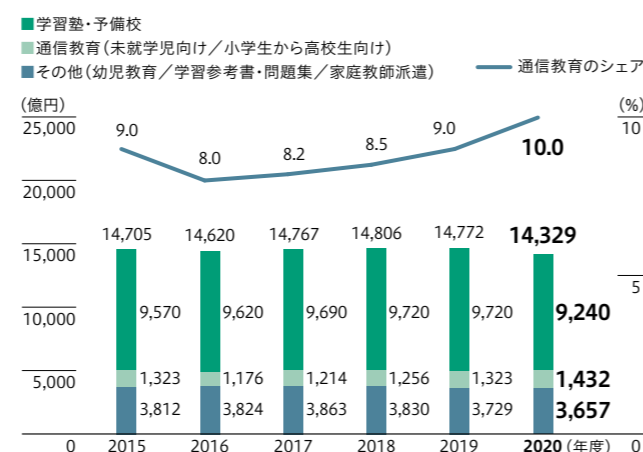
Market

日本国内の年間出生数は1975年に200万人を割り込んでから減少を続けており、2021年はピーク時の約半分以下の81万人となりました。今後も少子化は進行し、年間出生数は年平均1.0%程度減少することが見込まれています。

校外学習市場は、この少子化トレンドのなかでも近年横ばいで推移してきましたが、2020年度の市場規模は新型コロナウイルス感染症拡大の影響で学習塾などの業績が落ち込み、1兆4,329億円とマイナス成長となりました。*

また、少子化によるいわゆる大学全入時代を迎え、入試形態も多様化するなか、子どもやその保護者の学習に対するニーズが多様化していること、さらに、新型コロナウイルス感染症の拡大を契機に右記の従来の校外学習市場の調査ではつかみ切れていない新たなデジタル商品・サービスも登場しており、企業間の競争が激化しています。デジタル化の動きは学校活動においても同様であり、GIGAスクール構想を背景にその動きはますます加速しています。

校外学習市場の推移*



※ (株)矢野経済研究所「教育産業白書2021年版」をもとに当社算出、作成

Business

進研ゼミ事業

事業の概況と今後の展望

人による個人別の学習サポート強化と多様な学びへのニーズに応える新たな商品・サービスの提供に注力

常務執行役員
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

進研ゼミ事業は、約200万人の会員の学習履歴や系統だった豊富なコンテンツ資産、約8,000人の赤ペン先生や約1,500人の高校別担任コーチなどの人による指導・サービス提供能力・基盤など、他社にない大きな強みを有しています。長年にわたる事業展開で培ってきたこの強みと、近年注力しているデジタルによる個別化への取り組みを掛け合

わせ、会員個々の興味・関心や学習進度、学力レベルに応じた教材やプログラムを提供することで、会員の継続利用率を高め、延べ在籍数の維持・拡大を図っています。しかし、2021年度は、コロナ禍の長期化で学校のスケジュールが変則的になり、子どもたちが家庭学習に使える時間が制約されたことなどから、顧客単価は上昇したものの、年間の延べ在籍数は減少する結果となりました。

こうしたことを踏まえて、今後も人による個人別の学習サポートは継続的に強化するとともに、教科学習の領域にとどまらずに、多様な学びのニーズに対応した商品・サービスの開発・提供を強化していきます。



事業における機会とリスク

機会

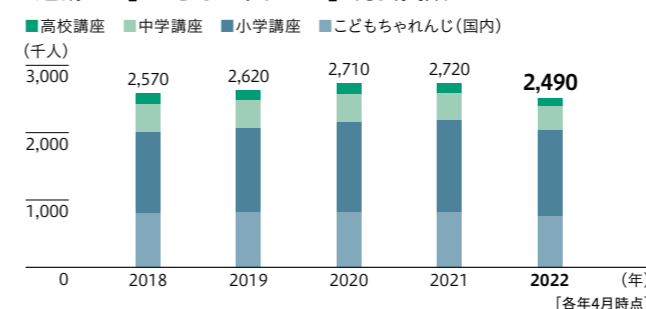
- デジタル学習ニーズや受容性の高まり
- 価値観や入試の多様化による学習ニーズの多様化

リスク

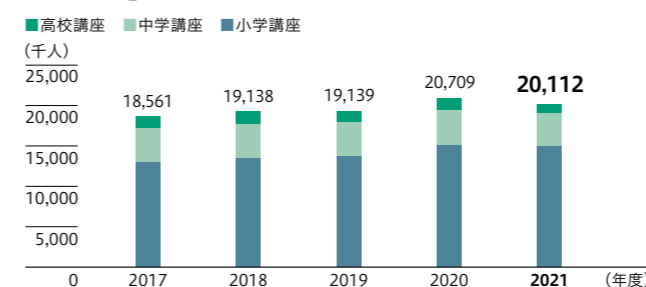
- ◆ 少子化による市場の縮小
- ◆ 教育DXの加速による参入障壁の低下とそれにとまなう競争激化

関連する事業データ

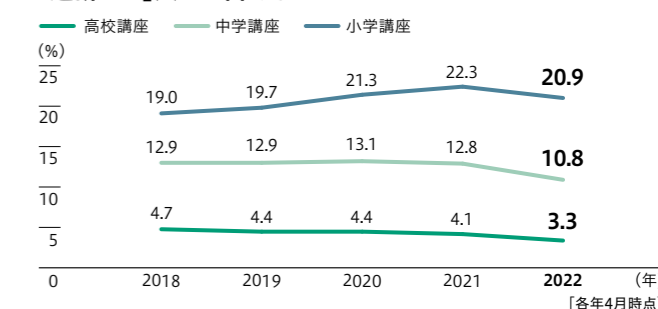
「進研ゼミ」「こどもちゃれんじ」4月会員数



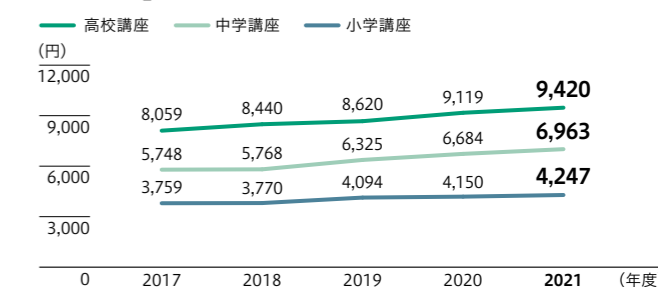
「進研ゼミ」延べ在籍数



「進研ゼミ」人口に占めるシェア



「進研ゼミ」1人当たりの月平均単価



(注) 月平均単価は各講座の売上高を延べ在籍数で除して算出しています。

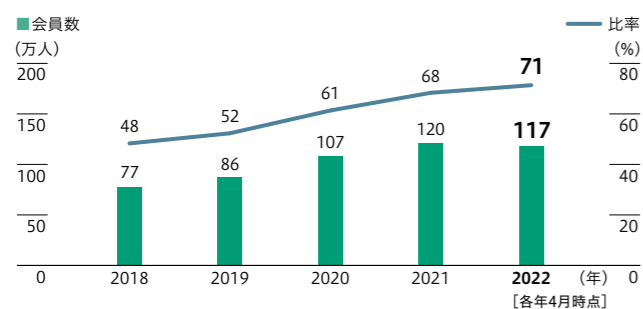
国内教育事業

成長戦略

① デジタル講座会員の継続利用率向上

学習進度や学カレベルの個人別対応がデジタルにより格段に向上した教材を提供できるようになったことで、学習意欲の高い層の進研ゼミの継続利用率が着実に増加する一方で、学習意欲や利用が不安定な層も一定数存在しています。そこで、利用が不安定な顧客の利用を上げていくために、一人ひとりの学習履歴から利用停滞の兆候を早期発見して、電話などでの働きかけ、学習アドバイスをを行っています。

「進研ゼミ」デジタル講座 会員数・選択比率



② マーケティング変革

市場においてデジタルやオンラインの多様な商品が存在し、顧客から見て違いがわかりにくくなっているなかで、商品価値の体験を通し

て進研ゼミを選択していただくマーケティングモデルへの変革を目指しています。手に取れるものをお届けしたり、手に取っていただける場をご用意するなど、いくつかの成功パターンを確立し、非効率な販売施策は削減します。

また、子どもの将来や教育について不安を感じる保護者が増えているなか、保護者サポートアプリ「まなびの手帳」(無料)を通して、進路や教育、子育てに関する悩みや不安を解決する情報を継続的に配信しています。アプリのダウンロード者数は136万人まで増加し、保護者からの信頼・期待感の拡大を進めています。

③ 多様な学びニーズに応える プラットフォーム型ビジネスの開発

進研ゼミのデジタル講座会員数の増加を背景として、プラットフォーム型ビジネスの開発に取り組んでいます。その一つが、2022年4月に開講したオンラインサービス「チャレンジスクール」です。2022年8月現在、「ダンス」「アート」の2講座のライブレッスンを提供していますが、一流のパートナー企業と連携して、多様なジャンルの講座を順次拡充していく計画です。

Topic

好きなことを自宅で学べるオンラインサービス「チャレンジスクール」

ベネッセコーポレーションは、2022年4月、子どもたちの多様な学びを支援する「チャレンジスクール」を開講しました。

チャレンジスクールは、「一流指導」「成長実感」「保護者の負担軽減」を追求したオンライン講座です。進研ゼミを中心としたデジタル学習やオンライン授業のノウハウをもとに、各ジャンルに精通したパートナー企業と開発した“本物の学び体験”を提供。全国統一基準の検定や級位認定、成果を披露する発表会などの「ハレの場」を設け、モチベーションの向上を図りながら成長をサポートしています。「ダンス」「アート」に加え、2022年9月からは、「そろばん」「習字」「プログラミング」「進路コーチング」を提供しており、今後、ご提供ジャンルを拡大していきます。

リアルな教室とは異なり送迎の負担がなく、共働きの家庭でも自宅で気軽に受講できるチャレンジスクールを拡充し、進研ゼミ事業やこどもちゃれんじ事業の成長につなげていきます。



チャレンジスクール「アート」「ダンス」受講イメージ

Business

学校向け教育事業

事業の概況と今後の展望

デジタル化への取り組みを加速し、「公教育の頼れるパートナー」としてのポジションを維持

執行役員
ベネッセコーポレーション 学校カンパニー長
春名 啓紀

学校事業においては、「公教育の頼っていただけるパートナー」としてのポジションを維持していくことを目標に据えています。デジタル化への取り組みを加速し、学校・自治体が抱える個別の課題に応えることで事業の成長を目指しています。

2021年は、小中学校領域ではGIGAスクール構想によってPC・タ

ブレットの導入が進むなか、タブレット学習支援ソフト「ミライシード」の採用校数が引き続き拡大しました。

また、日本全国約9割の学校と取引のある高校領域では、前年度はコロナ禍の影響で業績が落ち込みましたが、2021年度は従来からの強みである「進研模試」「スタディーサポート」などのアセスメントサービスを中心に業績回復を実現しました。今後もアセスメントサービスや、教員・生徒・保護者をトータルにサポートするデジタルサービス「Classi」など、より各高校の特性に応じたサービスを提供していくことで、競争力を維持・強化していきます。



事業における機会とリスク

機会

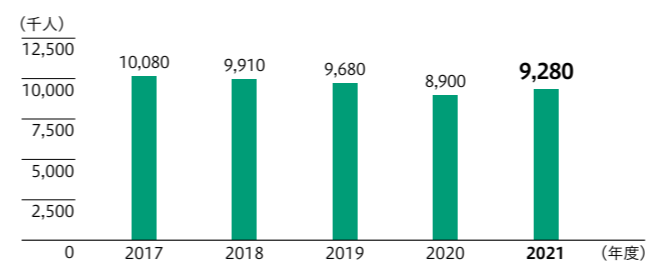
- 入試の多様化による個別対応の必要性の高まり
- GIGAスクール構想など学校教育におけるICT活用

リスク

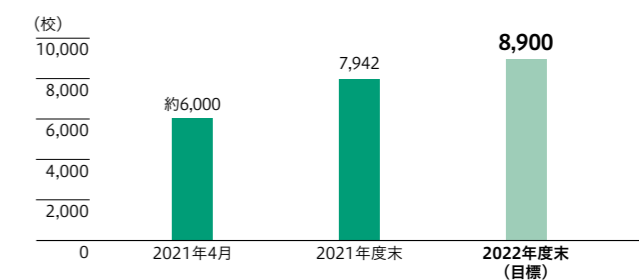
- ◆ 教員の多忙化や世代交代
- ◆ 教育DXの加速による参入障壁の低下とそれにとまなう競争激化

関連する事業データ

「進研模試」など延べ受験者数



「ミライシード」の採用校数



国内教育事業

成長戦略

① 高校の特性に合わせた戦略の推進

新たな教育課程への対応や大学入試の多様化によって学校教育の現場が大きく変化するなか、各サービスを進化・連携させることで、進学校、中堅進学校、進路が多様な学校といった高校の特性に合わせたアプローチを強化し、教員や生徒・保護者それぞれの課題解決を支援しています。この一環として、生徒と大学や専門学校の納得度の高いマッチングを実現するとともに、教員の指導負担を軽減する「進路達成プログラム」を提供しています。

また、最適なタイミングでニーズに合った質の高い提案を行うために、日本全国の高校にサービスを提供するなかで蓄積してきた情報や、各学校単位のサービスの採用状況、訪問履歴、問い合わせ履歴などを蓄積する「情報ダッシュボード」を活かしながら、スピーディーかつ最適に学校現場の課題解決を実現してまいります。

② 教育効果を最大化する「ミライシード」の提供

小中学校を対象としたタブレット学習支援ソフト「ミライシード」の採用校は、2021年4月の約6,000校から、2021年度末には7,900校を超え、2022年度末には目標の8,900校を上回る9,000校が視野に入っています。このミライシードの提供にあたっては、生徒や教員の声に応え、迅速に機能拡充を図る開発チームを新設し、さらなる採用校の拡大と利用の促進につなげています。また、校務支援システム「EDUCOM」など他のサービスも合わせて提案し、学習効果の最大化や教員の働き方改革に貢献しています。

Topic

学びへの興味・関心を高め継続的な学習を支援する「進路達成プログラム」

高校生のなかには、「将来自分がやりたいことが見つからない」「入試の直前まで進学を希望する学校のことをよく知らない」という生徒もおり、進路への関心の低さが学習意欲の低下を招く要因の一つとなっています。

そこで、ベネッセコーポレーションでは、「自分を知る」「自分軸をつくる」「“じぶんごと”にする」の3ステップで生徒個々の学びへの興味・関心の喚起と継続的な学習・進路選択をサポートする「進路達成プログラム」を提供しています。プログラムを採

用・実施した高校の生徒へのアンケート調査では、本プログラムの効果について約8割が肯定的な回答をしており、モチベーションの向上につながっていることが確認されています。

このサービスは、2020年度からトライアル提供を開始し、2021年度はテストマーケティングとして日本全国の高校2,000校に提案。2023年度より既存のアセスメントサービスと連携した新サービスとしてリリースすることを目指しています。

進路達成プログラム



Business

塾・教室事業

事業の概況と今後の展望

グループ塾各社の特色・強みを活かした成長戦略と、グループ連携での環境変化対応

取締役 兼 専務執行役員
ベネッセコーポレーション 塾・教室カンパニー長

山河 健二

塾・教室事業は通信教育事業や学校事業とは異なり、「リアルな場」で生徒に直接教育サービスを提供する事業です。このため2020年度は新型コロナウイルス感染症の拡大により、教室の休校や営業活動の自粛を余儀なくされ、業績にも大きな影響がありました。しかしながら、コロナ禍でも生徒が質の高いサービスを安心して受けられるよう、徹底した感染対策を行うことはもちろん、対面とオンラインのハイブリッド授業などグループ一丸で新しい取り組みを進めたことで、継続的なサービスのご提供を実現し、生徒の継続状況は好調に推移す

ることができました。

2021年度は塾業界全体が対面回帰の流れにあり、当社グループ塾も在籍数が増え、コロナ前を超える水準に回復したことで、売り上げ、営業利益も大きく改善しました。この成長軌道をより確かなものにすべく、当事業を担う各塾・教室の特色や強みを活かした成長戦略を継続していきます。

またGIGAスクール構想によるデジタル教材の学校、家庭への浸透、先生の働き方改革による学校の指導の変化、学費無償化とコロナ禍でより顕著となった私立中高進学志向など、教育環境は大きな変革期を迎えています。この変化を成長の機会とし、グループ内の連携のみならず、M&Aを含んだ提携に積極的に取り組み、塾事業の最大の価値である「人」を軸に、生徒のより高い目標設定、目標実現に応え続けていける事業の成長を目指します。



事業における機会とリスク

機会

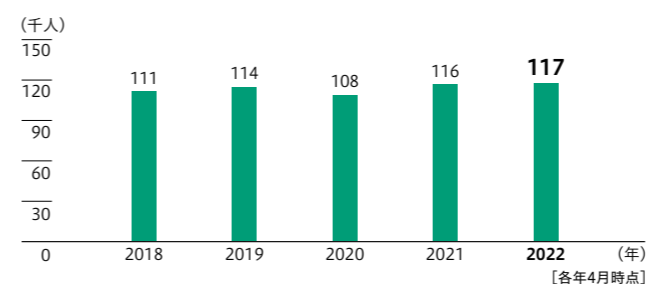
- コロナ禍を経た教育環境変化(私立志向、学校環境変化)

リスク

- ◆ 教育DXの加速による学校・塾・家庭学習の垣根の低下とそれに伴う競争の激化

関連する事業データ

塾・教室4月在籍数



Topic

ベネッセグループ首都圏初の 中学受験専門教室

関西で学習塾を展開するベネッセグループのアップが東京に進出し、中学受験専門の学習塾として渋谷に開設。進学館ルータスは、少人数のグループ授業と個別指導を合わせた新しいスタイルの学習塾です。



国内教育事業

成長戦略

① 既存事業の成長

それぞれ特色・強みを持つグループ各社の成長戦略の推進と各社間の連携・情報共有の強化を通じて、既存事業の競争優位性の維持・強化を目指しています。この取り組みの一つとして、関西で中学受験指導の「進学館」や大学受験指導の「研伸館」を展開するアップが東京に進出。ベネッセグループ首都圏初の中学受験専門の学習塾を渋谷にオープンします。

市場の中でそれぞれ特徴を持つグループ塾が、セグメントの中での各社成長を目指すとともに、今まで以上の連携で事業の強化を図っていきます。

② 新規M&Aによる事業の拡大

既存事業での成長戦略の推進とともに、他社との提携、M&Aも積極的に推進していきます。特色ある取り組みを展開し、独自のポジションを確立している事業者であっても、生徒数の減少や後継者の育成、発掘に課題を抱えているケースがあることから、ベネッセグループの理念を共有でき、かつそうした強みを持つ事業者と提携を深めることにより、さらなる成長に取り組んでいきます。

ベネッセグループの塾・教室

■ 東京個別指導学院

首都圏・京阪神エリアを中心に小中高校生を対象にした個別指導塾を展開。生徒の目的・学力・性格に合わせた完全オーダーメイドの指導で確かな評価を得ています。



■ アップ

主に京阪神エリアで塾や個別指導教室のほか、科学実験教室や英会話教室、スポーツ教室を運営。幼児から大学受験生まで幅広い層を対象に多様なサービスを提供しています。



■ 東京教育研(鉄緑会)

東京大学をはじめ最難関校を目指す中高一貫生を主な対象にした塾を東京・大阪で運営。東大や国公立大医学部に毎年多数の合格者を輩出しています。



■ お茶の水ゼミナール

東京都内で現役生向けの予備校を展開。徹底した少人数指導で難関大学への高い合格率を維持しており、多くの生徒とその保護者から支持を集めています。



■ ベネッセピースタジオ

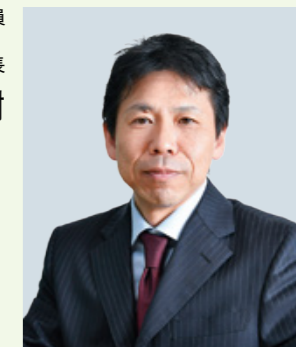
幼児から中学生を主な対象に日本全国で多数の英語教室を設置。また、インターナショナルプリスクールの運営や幼稚園・保育園向け英語レッスンの提供も行っています。



「大学・社会人カンパニー」を新設 インオーガニックな成長へ

常務執行役員
ベネッセコーポレーション
大学・社会人カンパニー長

山崎 昌樹



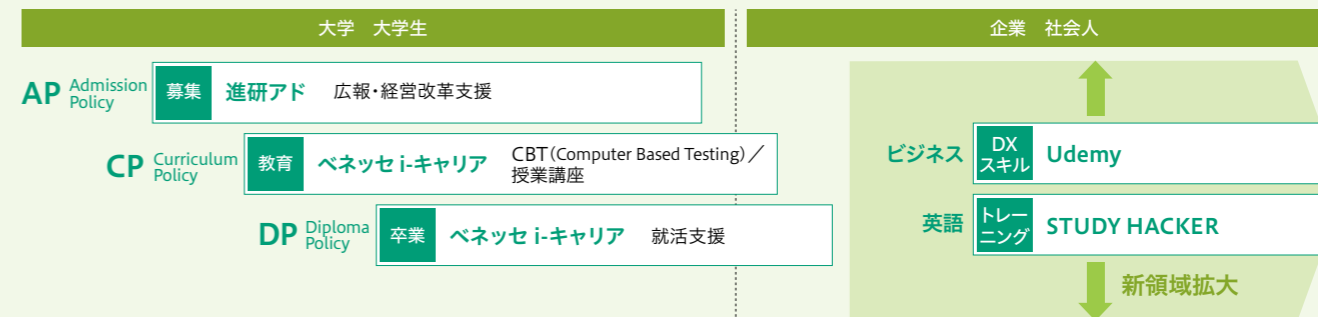
事業の拡大に向けて大学・社会人カンパニーを設置

ベネッセグループは、インオーガニックな成長の実現を目指して、既存事業とシナジーの創出が可能な領域において新たな事業の柱の確立に取り組んでいます。

この目標の実現に向けて注力しているのが、大学・社会人向けの教育事業です。社会環境が大きく変化し、人々の価値観や仕事・キャリアに対する考え方が多様化するなか、個人の夢や希望の実現、従業員の知識・スキルの向上を支援する商品やサービスへのニーズはますます高まっており、少子化が進行する日本国内にあって、「社会人の学び」に関する市場規模は約1兆円とされています。

こうしたニーズに応え、市場のなかで確固たるポジションを確立していくために、2022年4月に「大学・社会人カンパニー」を設置しました。グループに蓄積してきたリソースを同カンパニーに集約し、事業

大学・社会人カンパニーの事業領域



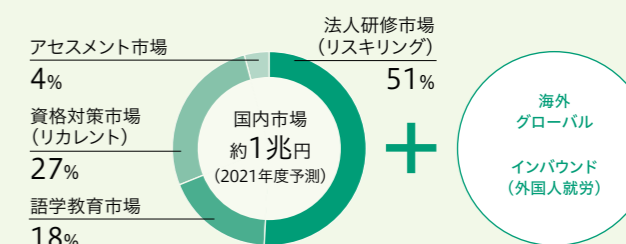
グループのリソースを活かし、企業や大学のニーズに応える

現在、大学・社会人事業においては、オンライン上で「教えたい人」と「学びたい人」をつなぐ動画学習プラットフォーム「Udemey」を社会人向けサービスの柱として位置付け、その導入企業数の拡大に取り組んでいます。Udemeyの導入企業数は、2019年度末においては80社でしたが、DX人材の拡充や働き方改革を進める企業でも導入が拡大し、2022年6月末で国内800社以上に増加しています。今後は、Udemeyの拡大に加えて、法人向けのアセスメント事業や資格試験対策事業、外国人就労者などを対象にした教育・研修事業など、M&Aや協業の実施も含めて新たな事業創出を目指します。

また、大学や大学生に向けては、進研アド、ベネッセi-キャリアをは

拡大への取り組みを加速することで、2025年度までに大学・社会人事業の売上高を400億円規模に拡大することを目指しています。

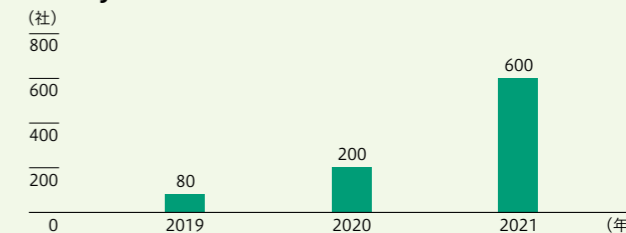
社会人の「学び」領域の市場構成



(注)参考文献: 矢野経済研究所「教育産業白書2021年版」を参照し、当社算出、作成(アセスメント市場は当社調べ)

じめとするグループ企業のリソースも活かして、大学における広報や経営、学生のアセスメントや就職活動をサポートするサービスを強化しています。

Udemey導入社数



Kids & Family事業



Market

日本

少子化の進行や価値観の変化などを背景に、子どもの教育に対する親のニーズは多様化・個別化しています。

従来、日本国内の幼児教育市場においては紙の教材が重視される傾向がありましたが、親世代の価値観・社会の変化とともにデジタルツールを活用した教材の普及が進んでいます。また、女性の就業率や4年制大学卒比率の上昇を背景に幼児期の子どもへの学習ニーズも高まっています。

中国

中国においても、少子化が急速に進んでいます。年間出生数は2016年の1,786万人から5年間で約4割減少し、2021年には1,062万人となりました。

少子化の要因の1つとして、過大な教育費の負担が挙げられており、2021年7月に、義務教育段階における学生の宿題の負担と学外教育の負担の軽減を目的とした「双減政策」が発表されました。

当政策には義務教育段階における塾などの教育事業者の規制が盛り込まれており、事業規模縮小や撤退が相次いでいます。

一方で消費者の教育熱は引き続き高く、幼児向けの素養教育などのニーズは当面維持されると想定されます。

Business

Kids & Family事業

事業の概況と今後の展望

こどもちゃれんじ事業の回復に向け、日本国内と中国で継続利用率向上を軸とした再成長戦略へ

執行役員
ベネッセコーポレーション Kids & Familyカンパニー長

西村 俊彦

Kids & Family事業は、子どもたちの発達段階に応じた生活習慣や知識の獲得に役立つ通信教育教材「こどもちゃれんじ」を事業の柱としており、この事業を日本、中国などで展開しています。

2021年度は、日本においては、長期化するコロナ禍のなかで延べ在籍数は減少した一方で、1人当たり単価が上昇し、売上高は増加し

ました。今後も顧客ロイヤリティの獲得による継続利用率向上を軸に、商品を価値・価格で複層化し、多様化するニーズに応えるとともに複数利用を促進し、少子化が進むなかでも成長を目指します。中国においても、2021



年度は急激な少子化、競合環境の激化を主因に、延べ在籍数が減少しました。また、2022年3月後半からの新型コロナウイルス感染症の拡大にともなうロックダウンの影響を販売、配送などで受けていますが、足元は、双減政策によって競争環境が緩和しています。素養教育を中心としたベネッセグループの事業環境は良好化しており、早期の回復を目指します。

事業における機会とリスク

機会

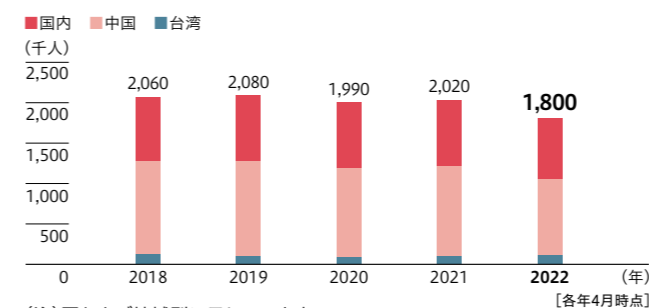
- 日本: 幼児期の学習ニーズの高まり、子育てにおけるデジタル利用の増加
- 中国: 双減政策による競争環境の緩和

リスク

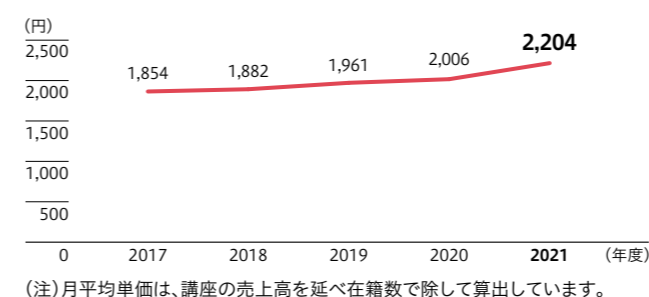
- ◆ 日本・中国: 少子化の加速、新型コロナウイルス感染症の拡大、経済環境の悪化

関連する事業データ

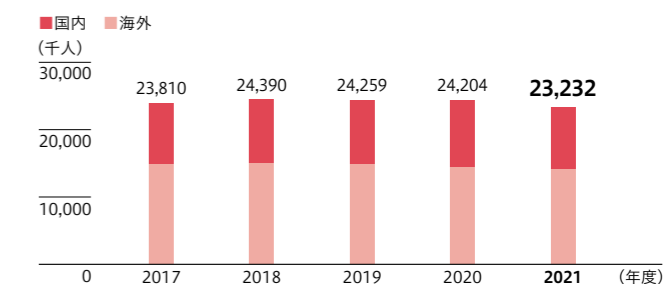
「こどもちゃれんじ」4月会員数



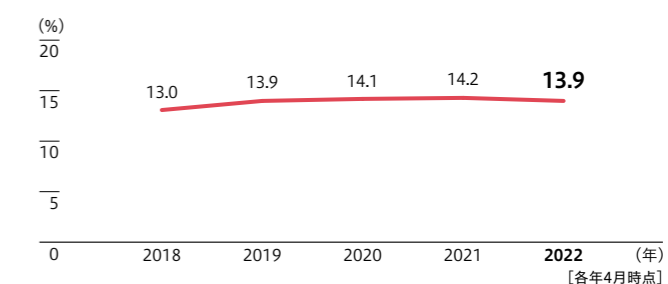
「こどもちゃれんじ」1人当たりの月平均単価 (国内)



「こどもちゃれんじ」延べ在籍数



「こどもちゃれんじ」人口に占めるシェア (国内)



Kids & Family事業

成長戦略

①こどもちゃれんじ事業:

継続重視の成長戦略と販売手法の変革

少子化の環境下、より継続利用率の向上を重視する戦略へのシフトを推進しています。日本国内においては、商品構成を複層化するとともに、顧客データを活用し、各商品における顧客体験とロイヤリティの向上を行うとともに複数商品利用を促進する施策を展開しています。

中国においても、本体講座と併用するアプリを活用した継続利用率向上を軸に、講座周辺事業の受講を促進し、1人当たりの売上拡大を図るとともに、双减政策下でも展開が可能な素養教育教材をデジタルも活用しながら、さらに進化をさせていきます。



中国「こどもちゃれんじ」商品セットイメージ

また、販売面については、日本では、たまひよ事業による妊娠・出産期からの継続的な利用の促進、デジタルマーケティングと連携した、無料教材をセットにした体験型DMの開発などを強化しています。中国では、これまでのショッピングモールでの勧誘や電話による会員獲得に加え、SNSでのone to oneマーケティングや「推薦員」による推奨販売などを強化しています。

②たまひよ(メディア)事業:

顧客に寄りそうメディア展開

たまひよ事業では、雑誌やスマホアプリを通じて妊娠・出産・育児に役立つ情報を提供しています。これまで雑誌「たまごクラブ」「ひよこクラブ」は、月刊2誌を毎月展開していましたが、2022年4月にリニューアル新創刊。妊娠期・育児期を初期・中期・後期の6時期に分け、計6誌を季刊で発行し、読者(ユーザー)によりフィットした情報を発信し、アプリとも連携することで妊娠・出産期における複数利用を促進しています。また、販売やコンテンツ開発、データ活用などにおいて、たまひよとこどもちゃれんじの連携を強化しています。

Topic

年長児向けタブレット講座「こどもちゃれんじ じゃんぷタッチ」

幼児家庭においてデジタル教材の普及が進むなか、ベネッセコーポレーションは、2022年4月に年長児向けのタブレット講座「こどもちゃれんじ じゃんぷタッチ」を開講しました。

じゃんぷタッチは、子どもたちの好奇心や意欲を引き出すと同時に、小学校入学に向けて学習習慣と学力の土台を身に付けてもらうことを目的としたデジタル教材です。こどもちゃれんじ創刊から33年にわたる知見をもとに、タブレットだけでなく、紙の教材や知育玩具も組み合わせた幼児に最適なメディア設計で、文字や数の基本からプログラミング、思考力を育みます。

安心・安全を重視した専用タブレットを用いるため、子ども一人でも初めてのタブレット学習にスムーズに取り組める点がワーキングマザー層などから支持を集めています。



「じゃんぷタッチ」使用イメージ

介護・保育事業



Market

日本国内では、高齢者人口の増加にともない介護ニーズが年々増加しています。政府は、介護問題の解決に向けて2000年に社会保険方式を採用した介護保険制度をスタートし、これ以降、国内の介護市場^{※1}は急速に拡大してきました。

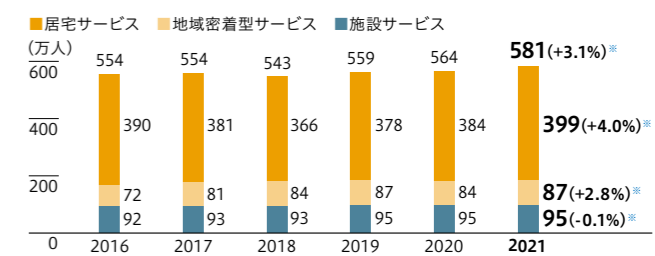
2019年度の介護給付費は、前年度比3.5%増加の9.9兆円、2021年4月時点の介護保険サービスの受給者数は、前年比3.1ポイント増加の581万人となりました。65歳以上の高齢者が全人口に占める割合^{※2}は、2021年9月15日時点で前年比0.3ポイント増加の29.1%となっており、2040年には高齢化率が35.3%に達する見込みです。

少子高齢化や人生100年時代を迎えるなか、高齢者のQOL向上や介護サービスの担い手不足という社会課題の解決のため、介護業界にもデジタル技術を活用したサービスの質向上や効率化が求められています。

※1 出所:厚生労働省「介護保険事業状況報告」

※2 出所:総務省統計局「統計からみた我が国の高齢者(2021年9月15日現在)」

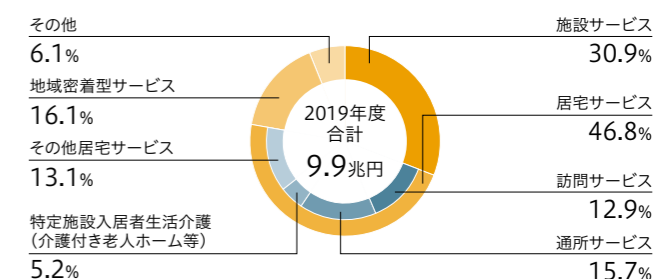
介護保険サービス受給者の推移



出所:厚生労働省「介護保険事業状況報告」

※()内は前年比

介護給付費内訳



出所:厚生労働省「介護保険事業状況報告」

介護・保育事業

Business

介護・保育事業

事業の概況と今後の展望

高齢者向けホームにおける入居率の改善と周辺事業の拡大を通じてさらなる事業の成長を目指す

取締役 兼 専務執行役員 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

介護・保育事業では、ご高齢者、そしてお子さま一人ひとりに深く寄りそう質の高いサービスを基本に、スタッフのノウハウを言語化した独自のメソッドや先進的なデジタル技術を活用し、介護・保育それぞれの領域において確かなポジションを確立しています。しかしながら、「リアルな場」の事業である当事業は、2021年度も新型コロナウイ

ルス感染症拡大の影響が大きく、とくに高価格帯の高齢者向けホームの入居率が低下したことで事業全体でも前年度比減益となりました。

ただし、ご入居者のQOL向上を実現するベネッセグループの介護サービスは競争力を有しており、また、入居率の改善に向けた営業施策も成果を上げつつあります。今後も入居率の向上、エリアドミナント戦略や採用戦略と連動した未開設エリアへの進出によるホーム数の拡大、スタッフの専門性の開発を推進するとともに、介護業界の担い手不足の解決にも寄与する人材派遣・人材紹介といった周辺事業の強化を図り、事業の成長につなげていきます。



事業における機会とリスク

機会

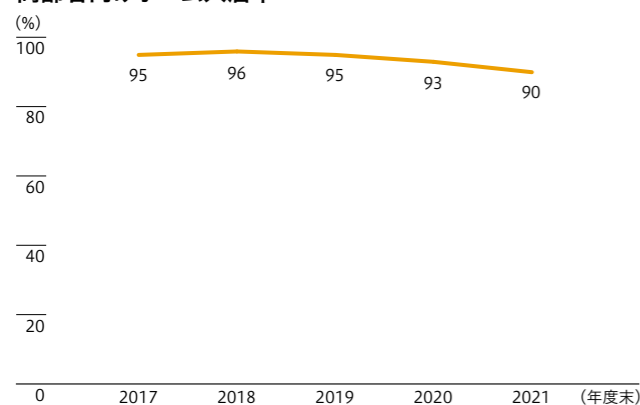
- 大都市における高齢者人口の増加
- 介護保険サービス受給者数の増加
- 介護人材ニーズの拡大

リスク

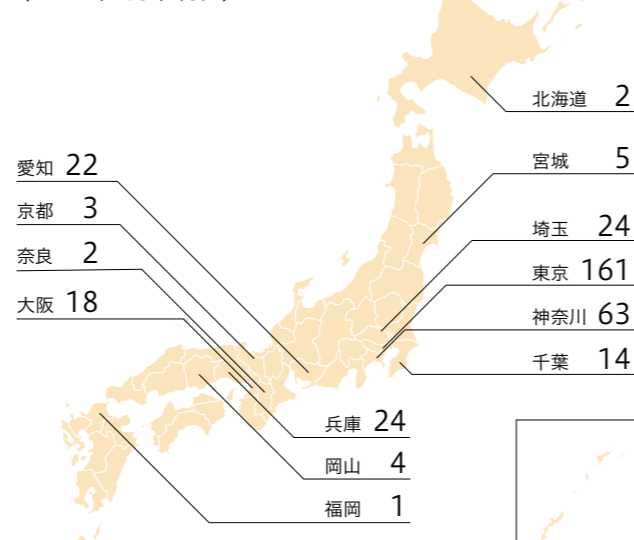
- ◆ 新型コロナウイルスの感染拡大による顧客行動の停滞
- ◆ 深刻な介護・保育人材不足

関連する事業データ

高齢者向けホーム入居率



ベネッセが展開するホーム分布 (2022年3月末現在)



成長戦略

① 介護事業における入居率の改善

新型コロナウイルス感染症の拡大によってハイエンドのホームを中心に入居の検討などを先送りにするお客さまが増加し、入居率低下の要因となっています。そこで、エリアドミナント戦略を推進している強みを活かし、地域の病院やケアマネジャーとの関係構築を強化し、2023年度末に向けてコロナ前の水準への回復を目指しています。入院先からの退院時期が迫るものの自宅に戻ることが難しい方や、在宅での介護が難しくなり介護施設への入居を検討している方へのアプローチに取り組んでいます。

また、ホームへの体験入居キャンペーンの強化がお客さまの長期契約につながっており、入居率改善の施策として取り組みを継続していきます。

② 「ベネッセ版介護DX」の推進

「人のスキル・ノウハウ」と「テクノロジー」の融合を通して、ご入居者のQOL向上に貢献すべく、ベネッセならではのセンシングホームの

設置に取り組んでいます。また、センシングホーム運営の核となるツールとして、豊富な知識と実践知、そして介護記録やデータを読み解く力を持つ介護の匠の知見・観点を取り入れたAIソリューションを開発中。2022年3月にオープンした「グランダ四谷」をはじめ各ホームに順次展開することで、介護事業におけるDXを推進していきます。

③ 人材事業の成長とスピードアップ

介護・保育に続く新たな事業の育成を目指し、介護・医療分野における人材派遣・人材紹介事業の成長に注力しています。この一環として、2022年4月にハートメディカルケアの人材派遣事業をベネッセMCMへ移管。ハートメディカルケアは紹介、ベネッセMCMは派遣と強みを明確にし、強化を図る体制としました。介護業界全体の課題である人材不足の解決に貢献する人材事業を拡大し、2025年度までに同事業における売上高100億円の達成を目指します。

Topic

ベネッセ版センシングホーム「グランダ四谷」



「グランダ四谷」外観

ベネッセスタイルケアは、2022年3月、ベネッセ版センシングホームの第1弾である介護付有料老人ホーム「グランダ四谷」をオープンしました。各種センサーから得られる情報と「人のスキル・ノウハウ」「テクノロジー」を融合することで、ご入居者ができる限り自分の力で“やりたいこと”を続けられるようサポートしています。

同社ではすべてのホームにおいて、介護・看護の記録プラットフォームである「サービスナビゲーションシステム」を導入し、

さまざまな情報をデジタル化・集約しています。センシングホームでは、このシステムに蓄積された情報とセンサーを通じて収集したご入居者の睡眠や排泄などに関する情報を、介護の匠を教師データにしたAIによって解析していきます。スタッフがこの解析データを活用し、ご入居者と丁寧にコミュニケーションをとることで、睡眠や日中帯の活動など、ホームでの生活におけるQOLの向上を目指しています。

ベネッセの介護DX



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。

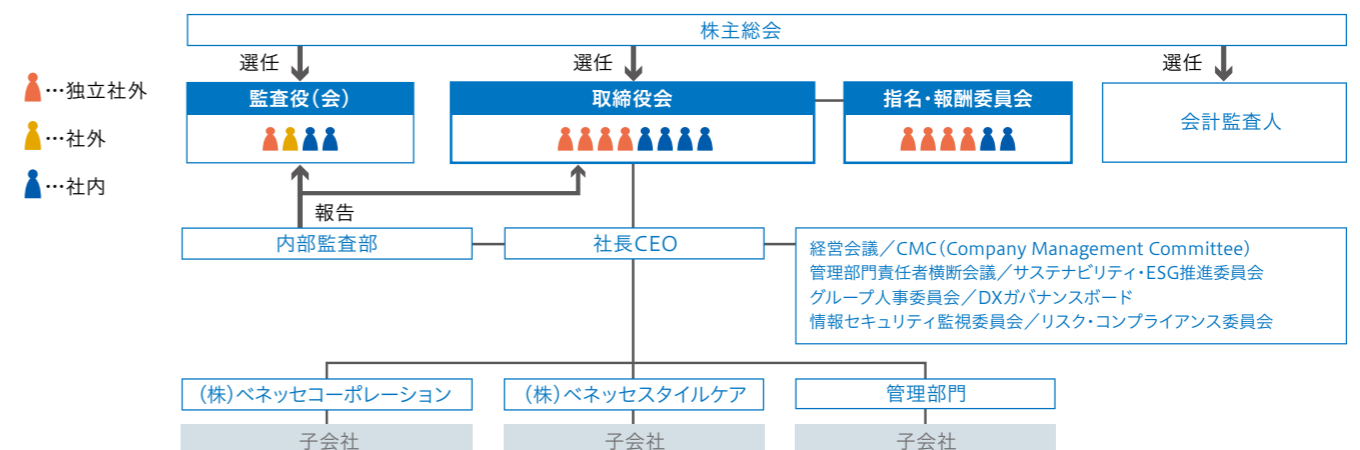
取締役会

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。

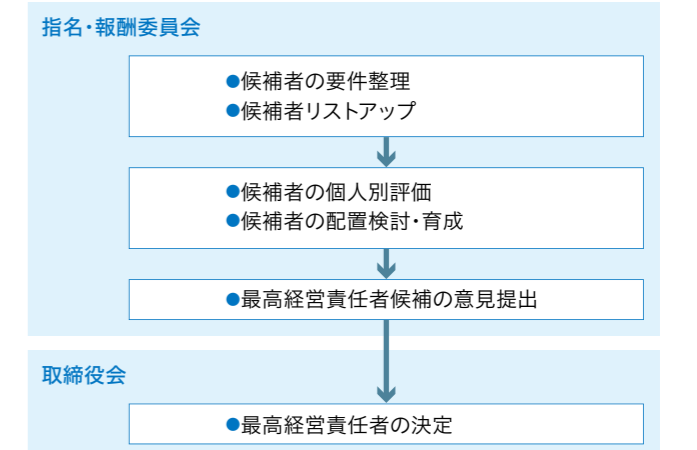
●選解任プロセス

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

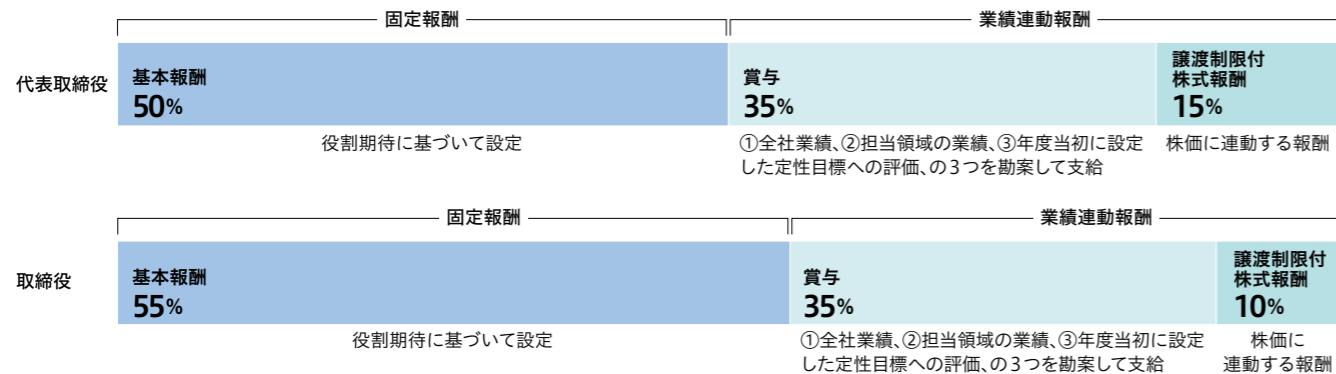
役員報酬

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。

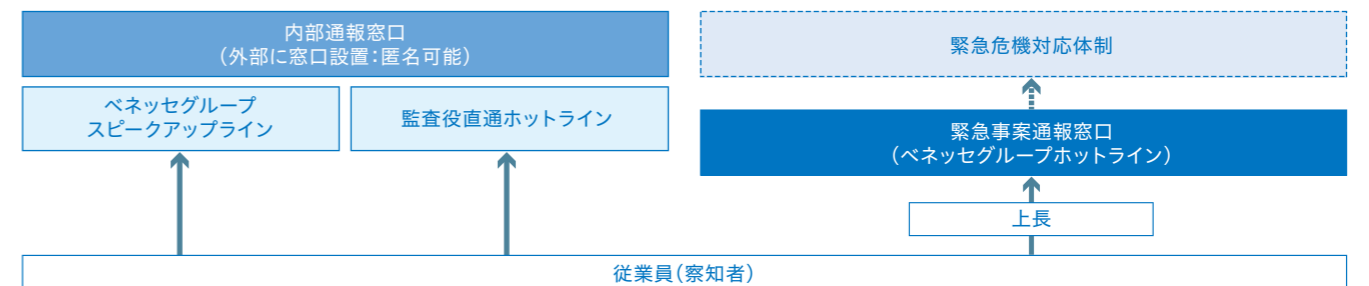
コンプライアンスの徹底

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



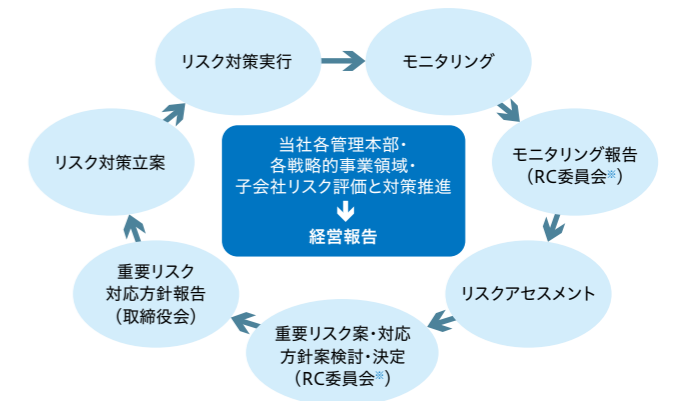
ピークアップライン」を、それらに当社経営層の関与などの可能性がある場合のために「監査役直通ホットライン」を設置しています。これらの窓口は社外に設置され、匿名での利用を可能とするなど、安心して利用できる運用を徹底し、監視機能の実効性を確保しています。

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、「緊急事態通報窓口」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



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			
取締役					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
代表取締役社長CEO 小林 仁 <small>・指名・報酬委員会委員</small>	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 <small>新任</small> 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 <small>非業務執行取締役</small> 福武 英明 <small>・取締役会議長 ・指名・報酬委員会委員</small>	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 <small>独立社外取締役</small> 岩井 睦雄 <small>・指名・報酬委員会委員長</small>	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 <small>独立社外取締役</small> 野田 由美子 <small>・指名・報酬委員会委員</small>	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 <small>独立社外取締役</small> 高島 宏平 <small>・指名・報酬委員会委員</small>	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 <small>独立社外取締役 新任</small> 大西 賢 <small>・指名・報酬委員会委員</small>	—	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 <small>独立社外監査役</small> 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 <small>社外監査役</small> 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		●

www 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お伝えし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
- 大和インバスター・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)

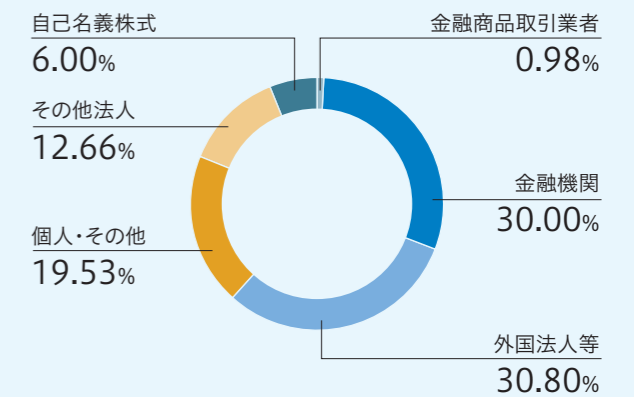
発行済株式総数	102,571,215株	単元株式数	100株
上場日	1995年10月26日	会計監査人	有限責任監査法人トーマツ
上場証券取引所(普通株式)	東京証券取引所 プライム市場	株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行(株)
証券コード	9783	株主数	64,373名
ISINコード	JP3835620000		

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



グループ情報

会社情報

2022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.	従業員数	連結16,515人
設立	1955年1月28日	資本金	13,780百万円
本社所在地	〒700-0807 岡山市北区南方3-7-17 TEL:086-225-1165(代表)	決算日	3月31日
代表者	代表取締役社長CEO 小林 仁 (2022年6月25日現在)		

連結子会社一覧

2022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	通信教育「進研ゼミ」、模擬試験、雑誌
Classi(株)	3,985	67.3	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教育事業
(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、英会話指導等の教室運営
(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	教科教材編集の総合プロダクション
(株)EDUCOM	33	100.0 ※1	「学校支援システム」の開発・販売・サポート
(株)ベネッセピーススタジオ	10	100.0	英語教室の運営、インターナショナルプリスクールの運営
(株)ラーズ	10	100.0	学校向け教材や生徒手帳の企画・編集・販売
(株)お茶の水ゼミナール	10	100.0 ※2	現役高校生向け予備校
(株)東京教育研	10	100.0	難関大学受験指導専門塾「鉄緑会」事業の運営
倍楽生商貿(中国)有限公司	125,000千人民元	100.0	教具、玩具の調達、出版物の販売
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・学童事業
(株)ベネッセシニアサポート	100	100.0 ※1	有料老人ホームの紹介・案内サービス、介護相談窓口の運営
(株)ベネッセパレット	100	80.0 ※4	高齢者向け配食サービス事業
(株)ハートメディカルケア	80	100.0	医療・介護・福祉業界における人材紹介サービス業
(株)ベネッセMCM	80	100.0 ※1	医療・介護の人材紹介派遣サービス業
(株)ベネッセインフォシェル	150	100.0	情報システムの保守運用業および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	クリーン・メール・OA・総務経理業務代行
(株)直島文化村	20	100.0	ホテル運営
(株)ベネッセ・ベースコム	20	100.0	学校向けテスト教材の販売管理およびデータ作成処理
Benesse Hong Kong Co., Ltd.	3,600千香港ドル	100.0	教具販売

(注) その他14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

※4 子会社を通しての80.0%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

※5 子会社を通しての2.0%の間接所有を含みます

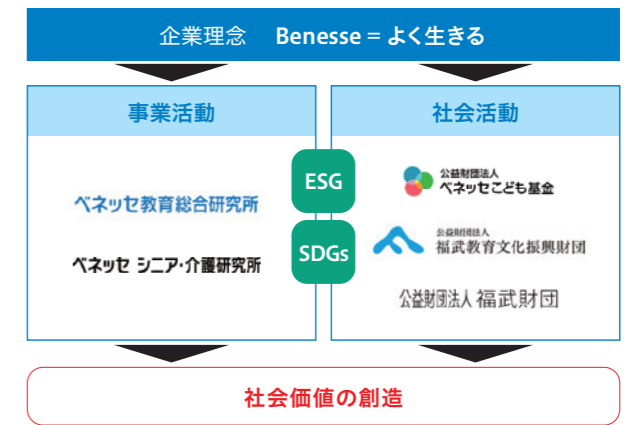
※3 子会社を通しての0.1%の間接所有を含みます

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。2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2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3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。

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。

直島でのフィールドワークを通じた 学習プログラムを提供

「ベネッセアートサイト直島」では、学校・企業・団体向けに、それぞれの目的に応じたVTS(対話型鑑賞)を行うことにより対話・思考・プレゼンテーションを学ぶプログラムを設計・提供しています。

2021年度は、全国の学生や社会人向けに、フィールドワークなどを通じて地域の活動を学ぶプログラムや、SDGsの観点で参加者が自ら課題を発見し、解決策を考える探究学習プログラムなどを実施しました。



李禹煥「無限門」(2019)を鑑賞する小学生

アートを用いた 介護サービスのトライアルを実施

ベネッセスタイルケアは、ホームのご入居者のQOL向上を目指したサービスの一環として、「ベネッセアートサイト直島」と共同で、アート鑑賞のトライアルを実施しました。「ベネッセアートサイト直島」が取り組んでいる鑑賞手法「VTS(対話型鑑賞)」を取り入れ、「地中美術館」所蔵のクロード・モネ「睡蓮-草の茂み」などの絵画を見ながら、感じたこと、発見したことなどを言葉にして共有することで、さらなる感情表現や、社会交流の広がりにつながる機会となりました。



ご入居者とのオンライン対話型鑑賞では「地中美術館」所蔵クロード・モネ「睡蓮-草の茂み」(1914-17)などを鑑賞