

CHAPTER
04

「一生成長する力」を、
より強くしていくために。

【経営基盤の強化】

すべてのステークホルダーとともに成長しつづけるために。
ベネッセグループは、コーポレート・ガバナンスの実効性をより高め、経営基盤の強化に取り組みながら、企業価値のさらなる向上を追求しています。

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、持株会社として、グループ全体の適切なガバナンスを行うべく、取締役会と監査役会を設置し、取締役会は自ら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を方針としています。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生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独立社外監査役による、実効的な監査を行っています。

取締役会

取締役会は、業務執行取締役3名、非業務執行取締役1名、独立性の高い社外取締役4名（全員が独立社外取締役）で構成されています。非業務執行取締役を議長として原則毎月1回開催し、経営の重要な意思決定を行うとともに、当社および当社グループ会社の業務執行を監督しています。社外取締役については、2003年から継続して複数選任し、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、委員長は社外取締役が務めるとともに、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。

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。

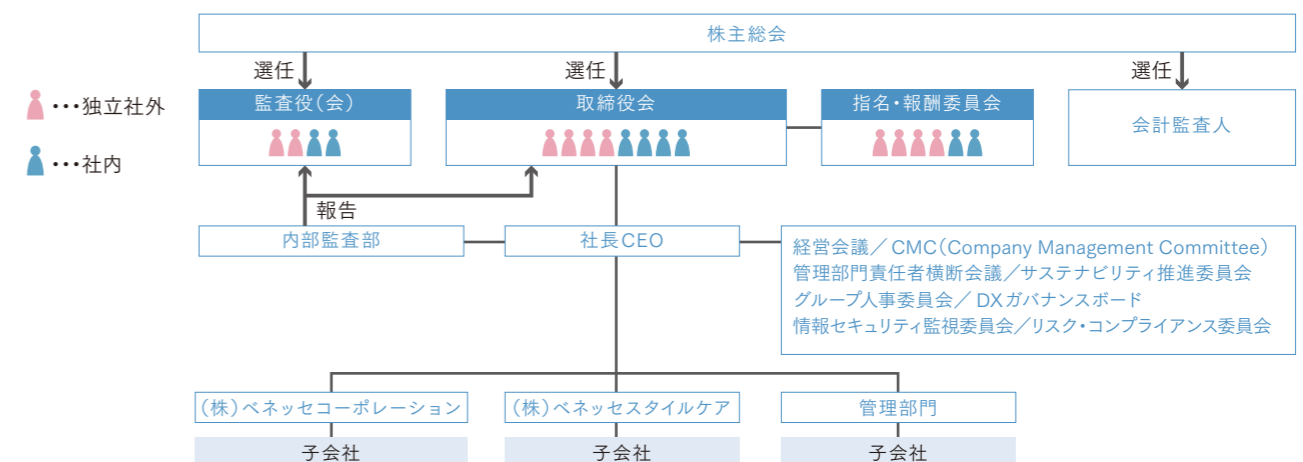
原則として毎月1回開催する監査役会のほか、各監査役の取締役会、指名・報酬委員会、経営会議などの重要な会議体への出席や経営トップとの定期的な意見交換により、経営陣と重要経営課題に関する問題意識を共有しています。また、常勤監査役2名と非常勤監査役1名は、重要な子会社の監査役を兼務しており、事業会社の責任者などからの事業報告の聴取や業務状況の調査なども積極的に行っています。

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。

その他任意の委員会

任意の委員会としてサステナビリティ推進委員会、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・ガバナンス体制図（2023年3月31日時点）



コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役 2023年6月現在



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(株)ベネッセコーポレーション代表取締役社長(現任)。2021年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
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(株)東京個別指導学院取締役。2020年(株)ベネッセコーポレーション取締役副社長(現任)。2021年当社グループ執行役員。2022年当社取締役兼専務執行役員(現任)。2023年から(株)ベネッセコーポレーションエリア事業推進本部長(現任)。



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年日本たばこ産業(株)取締役会長(現任)。2023年から(公社)経済同友会副代表幹事(現任)。



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。2021年(公社)経済同友会副代表幹事(現任)。当社取締役(現任)。2022年(一社)Data for Social Transformation 共同代表理事(現任)。2023年からシダックス(株)社外取締役(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、人財部長などを歴任。2003年当社執行役員常務、人事・総務本部長、法務・コンプライアンス部担当。2005年(株)ベネッセビジネスメイト代表取締役社長。2008年から当社常勤監査役(現任)。



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年出雲公認会計士事務所代表(現任)。2015年当社監査役(現任)。2016年鳥居薬品(株)社外監査役(現任)、(株)インテージホールディングス社外取締役(監査等委員)、2020年からレーザーテック(株)社外監査役(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年当社取締役(現任)。2021年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
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年当社取締役。2021年(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)。2023年から(公財)福武財団代表理事(理事長)(現任)。(株)フーデyson社外取締役(現任)。



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、横浜市副市長、PwCアドバイザリーパートナー、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年当社取締役(現任)。2023年から(一社)日本経済団体連合会副会長・理事(現任)、(株)みずほフィナンシャルグループ社外取締役(現任)。



取締役
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(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
石黒 美幸

1991年弁護士登録、常松築瀬関根法律事務所(現 長島・大野・常松法律事務所)入所。1999年常松築瀬関根法律事務所(現 長島・大野・常松法律事務所)パートナー(現任)。2017年当社監査役(現任)。2018年東京弁護士会副会長。2022年環太平洋法律協会(IBPA)次期会長(現任)。2023年から野村ホールディングス(株)社外取締役(現任)。

取締役・監査役の専門性および経験、活動状況 2023年6月現在

氏名/属性	在籍年数	主な兼職の状況	2022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	BtoC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 ・指名・報酬委員会委員	11年	(株)ベネッセコーポレーション 代表取締役社長	13回/13回	—	●	●	●	●	●			
取締役 滝山 真也	7年	(株)ベネッセスタイルケア 代表取締役社長	13回/13回	—	●		●	●				
取締役 山河 健二	1年	(株)ベネッセコーポレーション 取締役副社長	11回/11回	—	●	●		●				
取締役 <small>非業務執行取締役</small> 福武 英明 ・取締役会議長 ・指名・報酬委員会委員	9年	(公財)福武財団代表理事 (理事長)、efu Investment Limited Director、(株)南方 ホールディングス代表取締役	13回/13回	—	●				●			
取締役 <small>独立社外取締役</small> 岩井 睦雄 ・指名・報酬委員会委員長	3年	日本たばこ産業(株)取締役会長、 TDK(株)社外取締役	13回/13回	—	●			●	●			
取締役 <small>独立社外取締役</small> 野田 由美子 ・指名・報酬委員会委員	2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、(株)みずほフィナン シャルグループ社外取締役	13回/13回	—	●				●		●	
取締役 <small>独立社外取締役</small> 高島 宏平 ・指名・報酬委員会委員	2年	オイシックス・ラ・大地(株)代 表取締役社長、シダックス(株) 社外取締役	12回/13回	—	●			●	●	●		
取締役 <small>独立社外取締役</small> 大西 賢 ・指名・報酬委員会委員	1年	帝人(株)社外取締役、 (株)高船三井社外取締役、 かどや製油(株)社外取締役	10回/11回	—	●			●	●			

監査役	会計	法務
常勤監査役 松本 芳範		●
常勤監査役 齋藤 直人	●	
監査役 <small>独立社外監査役</small> 出雲 栄一	●	
監査役 <small>独立社外監査役</small> 石黒 美幸		●

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>

取締役を求める専門性および経験の選定理由

当社は、中期経営計画の実現に向けて、質の高い議論を行い、経営の重要な意思決定及び監督を行う取締役会としての機能を維持、向上するため以下の視点から取締役会が備えるべきスキルを特定しています。

- 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B to C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重要な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、取締役及び指名・報酬委員会委員長として、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、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。

社外監査役

出雲 栄一 公認会計士としての専門的知見と、会計監査及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、知見を生かし、当社経営の重要な事項に関して、積極的に意見、提言をしています。

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、他社での社外役員として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、知見を生かし、当社経営の重要な事項に関して、積極的に意見、提言をしています。

社外取締役および社外監査役の独立性に関する基準についてはWebサイトをご覧ください
https://www.benesse-hd.co.jp/ja/about/management/corp_governance.html

取締役会の実効性向上

当社は、取締役会に求められる役割である戦略・監督機能の充実を果たすため、取締役会の実効性に関する評価を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。

2022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2022年度の取り組みと今後の対応

2021年度の主な課題に対する2022年度の取り組み

課題に対する取り組み

- 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あり方、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。
- 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。
- 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及び議論を実施。
- 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。

取り組みの主な進捗

- ▶役員研究会、役員合宿を開催し、事業ポートフォリオのあり方、経営資源の配分に関する議論を進展させ、既存の中期経営計画をブラッシュアップした変革事業計画を策定。
- ▶ESG・サステナビリティに関する議論を深化させ、2023年2月に株主・投資家向けにESG・サステナビリティ説明会を開催。説明会内容について、当社Webサイトに公開。

2022年度の評価

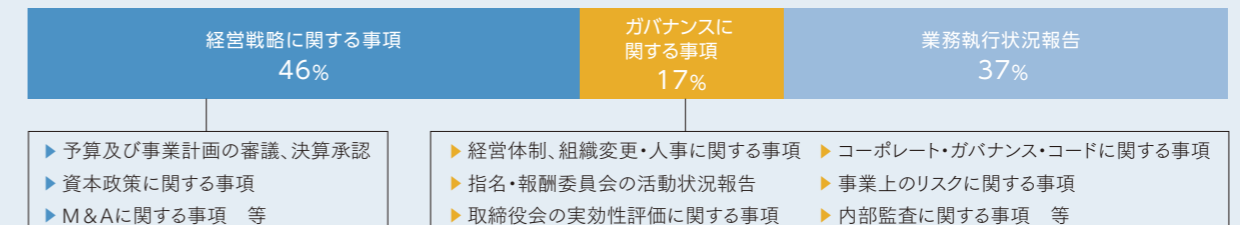
高レベル維持

- ▶取締役・監査役が経験や専門性を生かした建設的な議論がなされている。
- ▶企業価値向上に向け、中期的なグループ戦略に関する議論が活発になされている。

分析・評価結果を踏まえた今後の重点的に取り組むべき課題

- ▶事業ごとの目標と課題に関連する主要KPI、競合の状況、リスク等を把握した上で、資本コストの把握や事業ポートフォリオのあり方、資源配分等についての議論を一層深める。
- ▶コロナ禍以前に実施していた各種社内行事への参加、現場視察、事業現場関係者との交流会等を再開し、事業理解を深める。

取締役会の審議内容



取締役・監査役のトレーニング

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。2022年度は、以下を実施しました。

形式	テーマ	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、2023年5月に発表した変革事業計画立案に向けて、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	役員研究会：取締役会終了後実施（5回） 役員合宿：2022年10月実施	役員研究会：60分～90分程度 役員合宿：2日間

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

当社は、持続的成長の実現に向けて、質の高い議論を行い、経営の重要な意思決定及び監督を行う取締役会としての機能を維持、向上するため、取締役会が備えるべきスキルを特定し、(P71 求める専門性および経験の選定理由参照)スキルや専門知識を有する取締役をバランスよく選任することで監督機能の実効性を高めています。また、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。

▶ 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（P71 求める専門性および経験の選定理由参照）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



指名・報酬委員会の活動

2022年度の活動状況

開催日	2022年：6月3日、6月25日、7月8日、8月5日、9月2日、10月7日、12月9日 2023年：2月8日、3月31日
議事テーマ	【指名に関する事項】 ▶当社取締役等の選解任等に関する事項 ▶サクセッションプランニング(後継者育成計画)に関する事項 ▶元代表取締役との顧問契約に関する事項 【報酬に関する事項】 ▶取締役会の委任に基づく取締役個別報酬についての決議 ▶役員報酬制度の検討

役員報酬

当社では、社外取締役が委員長を務める指名・報酬委員会を設置し、役員報酬決定における透明性・公平性・客観性を確保しています。また、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、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。

代表取締役の報酬に関しては、ESG・サステナビリティへの取り

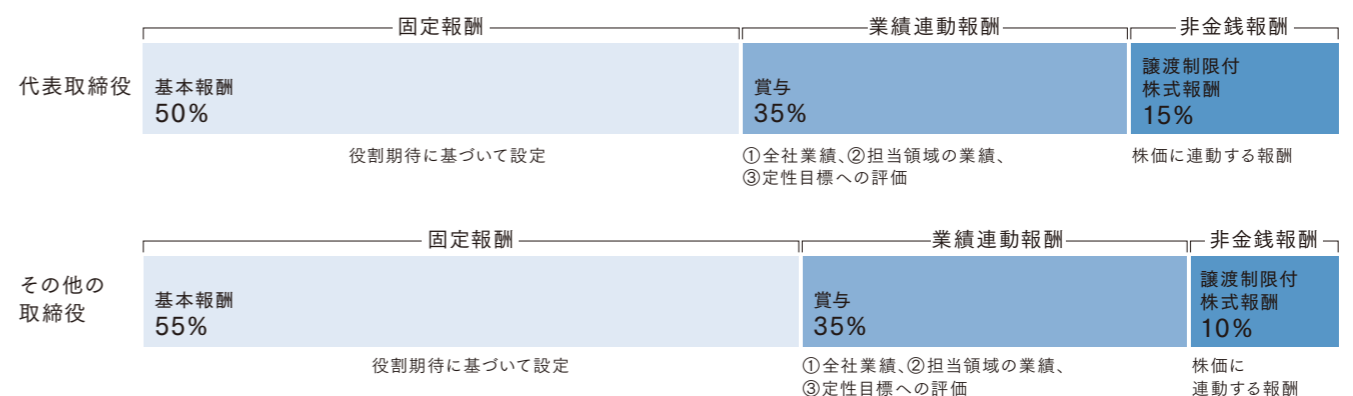
組みについても業績連動報酬の指標に反映するようにしています。

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。

基本報酬については、各期の役割期待に基づいて設定しています。

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。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(2022年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(名)
		基本報酬	賞与	譲渡制限付株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	105	63	15	26	5
社外取締役	50	50	—	—	5
監査役(社外監査役を除く)	64	64	—	—	2
社外監査役	20	20	—	—	2

社外取締役対談

さらなる持続的成長のため、外部の目線を活かしながら、企業価値向上に貢献していきます。

社外取締役
野田 由美子社外取締役
大西 賢

Q》取締役会の率直な印象をお聞かせください。

大西 ベネッセグループには、私たち社外取締役が参加する議論の場として、取締役会のほか、諮問委員会と役員研究会という場があります。取締役会のスキルセットはうまく分散されており、それぞれ自らの意見をしっかりと言い合える場となっていることはとても評価できます。また、他社と比べると監査役の方も比較的良好な意見を言われる印象です。

野田 私は就任して2年経ったところですが、違う業種で経営をしてきた社外取締役がそれぞれ違う立場で意見を言うことで活性化した議論が進んでいると感じています。就任1年目よりもさらにオープンな雰囲気になってきたと思います。

Q》変革事業計画策定までの経緯を踏まえて、率直なご評価をお聞かせください。

野田 変革事業計画策定にあたり、取締役会においても、長期的な視点から社会の変化を踏まえたうえで、あるべき事業ポートフォリオについてしっかりと議論できたと思います。これまでのベネッセグループの事業は、高度経済成長下の人口増を背景としたビジネスチャンスを探ってきましたが、今後は少子高齢化という社会課題に向き合い、ビジネスチャンスを探っていく必要があります。リスクリング支援事業はまさにそのチャンスに合致したビジネスです。介護事業については、市場も広がると思いますが、経済格差が広がる中、ニーズはますます多様化する傾向があり、画一的で最大公約数的な介護サービスではいずれば

まるはずで、一人ひとりのニーズにいかにかきめ細かく対応していくかがますます重要になります。その意味でも、ビジネスモデルの転換を図っていくかなくてはならないと思います。

大西 中期経営計画フェーズ1が終わるところで、着実に業績も進捗していた中、この変革事業計画の発表をどれだけの方が予想していたでしょうか。しかも、これまでの経営戦略と大きく異なる内容に驚いた人もいたと思います。それほど、社会は大きく容れ、今やらずにどうするのだ、という経営陣の健全な危機感の表れです。今回、事業を3つに大きく分けしていますが、やはり最も危機感を持っているのが、コア教育です。残念ながら、今後の道筋を十分に示したとは言い切れないところもありますが、今後も不確実な要素が多い事業環境を見据えて、探索し、かつ変革も推し進めていくために必要な仕組みや組織をしっかりと整えたという点が、変革事業計画で見べきポイントです。目指す事業ポートフォリオを見ても、まったくの飛び地ではなく、既存事業とも親和性があり、自らの強みを活かして成長を図る新領域に注目しています。

Q》取締役会の実効性をさらに高めるためには何が必要でしょうか。

大西 実効性をさらに高めるための課題としては、議論に費やす時間の捻出が挙げられます。必要な決議に集中する取締役会は別にして、集中的に議論する場として機能している諮問委員会や役員研究会においては、充実した資料が共有されることは良いのですが、報告会用の資料ではなく、現場が何に迷い、悩んでいるのか、箇条書きでもいいので、執行側が議論したいポイントをぜひ

私たちにぶつけてほしいと思っています。事前に何が悩みか先に頭に入れておいたうえで、当日、資料の説明をお聞きできれば十分であり、時間を有効活用できます。

野田 経営陣も社員もとても真面目に仕事に向き合う方々ばかりで、私たちの発言に素直に耳を傾けてくれるのはとてもうれしいです。一方で、取締役会での議論をより深めるには、時間という制約があるのは承知しながらも、より建設的に議論したいと思っています。社外取締役の質問や意見に対し、それを受け入れるだけでなく、執行側ももっと意見をぶつけるべきだと思います。ベネッセグループの真の顧客は誰か。B to Cビジネスでありながら、ベネッセグループの顧客は実はわかりにくいと思います。目の前の人に寄り添っていても、意思決定は別の人である場合が多く、誰の満足を追求すべきか、誰の喜びをやりがいに捉えるか、なかなか難しい。満足している人は何も言わず、不満を感じている人はすぐに言う。しかし、この意見を取り入れると、本当は満足してくれている人にとって改悪になってしまう恐れがある。これは私が常に懸念していることであり、いつも意識して議論に臨んでいます。教育事業のターゲットは子どもですが、やはり親の悩みにどう向き合い続けるかがポイントです。これは介護事業も同様で、高齢者ご本人だけでなく、ご家族の想いにもどう向き合うかも重視されます。限られた時間で分析結果を説明してくれるのは大変ありがたいのですが、私は真の顧客についてもっと議論を重ねたいと考えています。



大西 B to Cビジネスにおいて捉えたいニーズはますます多様化し、複雑化しています。求めていることを明確に言える人はごくわずか、多くの人が自分のニーズに気づかないことのほうが大半です。しかも、そのサービスに不満を持って、何も言わずに二度と使っていない場合も少なくありません。ベネッセグループの商品やサービスをいかにしてもっと輝かせるか。アンオフィシャルルートでの情報は極めて重要で、オフィスではわからず、外に出なければその答えは絶対に見つかりません。私は、航空業界におけるこれまでの経験を活かし、顧客に接している現場の方々ももっと直接コミュニケーションを取りながら、商品やサービスをより魅力的なものにするお手伝いをしたいと考えています。こうした議論を取締役会や役員研究会でもっと時間をかけて交わしたいですね。



Q》ベネッセグループの持続的成長に向けた課題は何でしょうか。

野田 グループパーパスがベネッセグループの企業価値向上にどうつながるか、どんな新しい価値を生み出すのかは、まだ明確とはいえません。パーパスやミッションをパフォーマンスにつなぐためのKPIは何か。どうインプリメンテーションするのか。その結果もたらされる社会的な価値のインパクトはどれほどか。この点をもっと明確にしていくことが次の課題になると思います。例えば、介護事業であれば、ベテランの技やノウハウをAI化させ、スタッフ全体のスキルアップを図る「マジ神AI」がありますが、これを武器として業界トップとなるために、この技術をどう活用していくのか。価値創造や外部評価にまだ十分に寄与しておらず、とても歯がゆいのです。現場の皆さんがお客様に寄り添い、もっと喜んでいただきたい一心で努力されている姿を見ているからです。また、ベネッセコーポレーションは、女性管理職比率もおおよそ30%と、他の上場企業よりはるかに上の水準にあります。しかし、ボードメンバーに名を連ねる女性は生え抜きの社員ではまだゼロ。本当に現場を知っている女性を意思決定していく経営人財としてもっと輩出していくべきです。目標があるのはいいことですが、ESGはもはや当たり前の経営の優先事項の1つです。目標達成への道筋を明確にするのはもとより、非財務面での取り組みが財務パフォーマンス、ひいては企業価値向上にどうつながるのか、もっと議論を深めていきたいです。社会や事業環境が大きく変わってきていることを外部の目線からできるだけ伝えていきたいと思います。

大西 真に変革を進め、持続的な成長につなげていくためには、ポートフォリオやビジネスモデルを変えていくことに加え、文化や風土といった内面的な変革も同時に必要です。小林社長が陣頭指揮を取り、グループパーパスの下、現場に志や哲学を浸透させる取り組みを進めていますが、これはとても素晴らしい取り組みです。私の経験則上、B to C企業にとって、現場がパーパスやミッションに共感することは極めて重要で、いくら形を整えても、この共感がなければ、変革は中途半端に終わります。自律的に動き始めたら、変革は目に見えて一気に進むはず。パーパスの一層の浸透につながる取り組みについて議論していくとともに、自分自身、貢献できることをしていきたいです。

コーポレート・ガバナンス

内部統制の推進

当社は、会社法および会社法施行規則に定める業務の適正を確保するための体制(内部統制システム)の整備について、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。

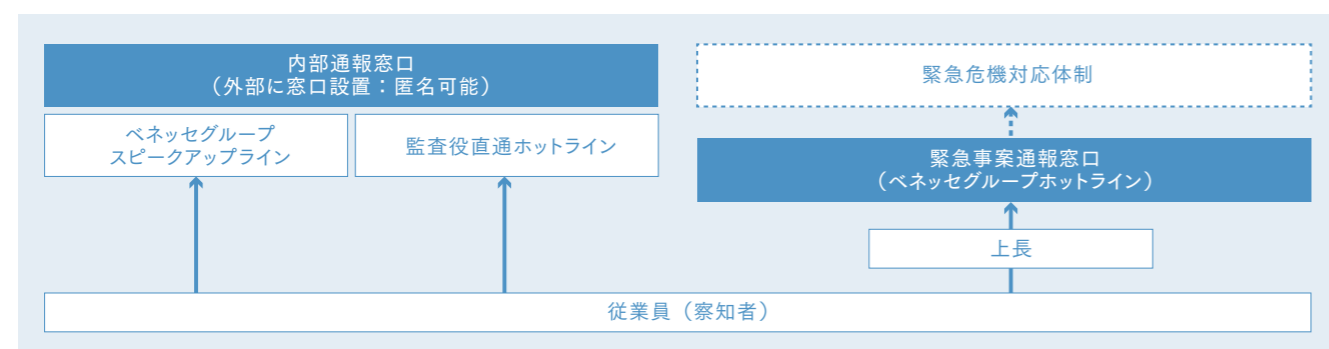
コンプライアンスの徹底

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

内部通報の仕組みと緊急危機発生時の対応



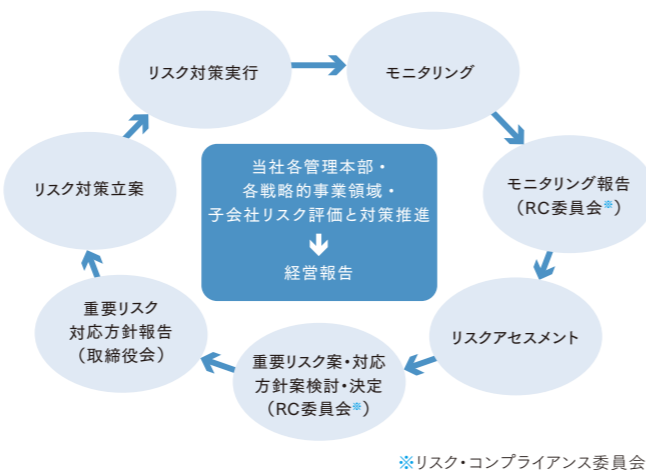
います。これらの窓口は社外に設置され、匿名での利用を可能とするなど、安心して利用できる運用を徹底し、監視機能の実効性を確保しています。

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

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CLRO(Chief Legal & 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、同委員会の提言を受け、取締役会に報告、社内検討を進めることで、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 豊道	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。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では、2014年に発覚したお客さま情報漏えい事故を契機に、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・運用などを担う部門においては、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/175>

第三者認証の取得

情報セキュリティおよび個人情報保護マネジメントの維持・向上のため、第三者認証の取得を進めています。

プライバシーマーク付与事業者登録(2016年11月)と個人情報保護活動の継続

ベネッセコーポレーションは一般財団法人日本情報経済社会推進協会(JIPDEC)の審査を受け、2016年11月、プライバシーマーク付与事業者として登録されました。引き続き、情報セキュリティおよび個人情報保護マネジメントの維持・向上に取り組み、お客さまの信頼を、よりいっそう高めることができるよう取り組んでいきます。

2016年11月2日 初回登録
 2024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(2023年7月1日付でベネッセコーポレーションにより吸収合併)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 初回登録
 2025年10月31日 有効期限

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、双方向の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、企業価値の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。

定時株主総会の開催にあたっては、開かれた株主総会を目指し、書面(郵送)またはインターネットによる事前の議決権行使、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。また、当日の模様やプレゼンテーションの資料、質疑応答要旨などは、Webサイトで公開しています。

IRサイトを通じた情報開示

フェアディスクロージャーの観点から、Webサイトの充実に取り組んでおり、Webサイトを通じて決算説明会や株主総会の模様に加え、各種IR資料や財務データ、プレスリリースなどを即時開示しています。また、個人投資家向けのサイトを設け、ベネッセの強みや戦略、業績が一目でわかるコンテンツを掲載するなど、当社のことをよく知らない方々にもご理解いただけるように工夫しています。

Web「投資家(IR)情報」
<https://www.benesse-hd.co.jp/ja/ir/>

Web「個人投資家の皆様へ」
<https://www.benesse-hd.co.jp/ja/ir/individual/index.html>

Web「IR基本方針」
https://www.benesse-hd.co.jp/ja/ir/strategy/ir_policy.html

投資家やアナリストとの対話の成果を経営に反映

株主・投資家の皆さまとの対話を通じて、認識したギャップを把握し、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。

〉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ミーティング約10件)
- 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(2022年度)

- Gomez「IRサイト総合ランキング」優秀企業 金賞 12位
- 日興アイ・アール「全上場企業ホームページ充実度ランキング」最優秀サイト
- 大和インベスター・リレーションズ「インターネットIR」優秀賞



投資家情報

2023年3月31日現在

発行済株式総数……………102,604,773株
 上場日……………1995年10月26日
 上場証券取引所(普通株式)……………東京証券取引所 プライム市場
 証券コード……………9783
 ISINコード……………JP3835620000

単元株式数……………100株
 会計監査人……………有限責任監査法人トーマツ
 株主名簿管理人……………三菱UFJ信託銀行株式会社
 株主数……………93,785名

大株主(上位10名)

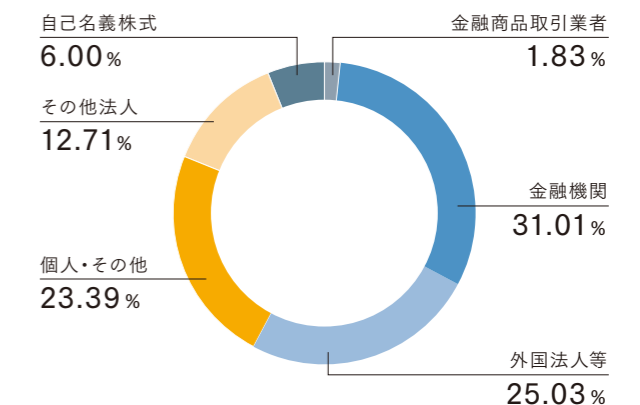
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)	19,463	20.18
efu Investment Limited	7,858	8.14
(公財)福武財団	7,758	8.04
(株)日本カストディ銀行	5,510	5.71
(株)中国銀行	2,787	2.89
(公財)福武教育文化振興財団	1,919	1.98
(株)南方ホールディングス	1,836	1.90
みずほ信託銀行(株) 退職給付信託 中国銀行口	1,600	1.65
松浦俊明	1,396	1.44
福武美津子	1,375	1.42

(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6,163千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



(注) 百分率は少数第3位以下を切り捨てて記載しています

ESGインデックスの組み入れ状況

MSCI ESG インデックス*

2023 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2023 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

2023



Sompo Sustainability Index

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



Morningstar 日本株式
ジェンダー・ダイバーシティ・
ティルト指数(除くREIT)(GenDi J)



グループ情報

会社情報

2023年3月31日現在

社名(商号) 株式会社ベネッセホールディングス
 (英文社名) Benesse Holdings, Inc.
 設立 1955年1月28日
 本社所在地 〒700-0807 岡山市北区南方3-7-17
 TEL:086-225-1165(代表)
 代表者 代表取締役社長CEO 小林 仁
 (2023年6月24日現在)

従業員数(連結) 16,637人
 資本金 13,817百万円
 決算日 3月31日

連結子会社一覧

2023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
(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の提供
(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
Classi(株)	100	67.3	教育プラットフォームの開発・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)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
(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 ^{*1}	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
PT. Benesse Indonesia	272,700百万 インドネシアルピア	100.0 ^{*2}	インドネシアにおける学習塾事業
(株)ベネッセインフォシエル ^{*3}	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 ^{*4}	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 ※2子会社を通しての0.1%の間接所有を含む

※3(株)ベネッセインフォシエルは2023年7月1日付で(株)ベネッセコーポレーションにより吸収合併されました ※4子会社を通しての2.0%の間接所有を含む