株式会社ベネッセホールディングス

Benesse Report 2019

「変革と成長」への挑戦

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
一歩一歩近づいていく、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を目指します。

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。

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「変革と成長　Benesse2022」（2017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。

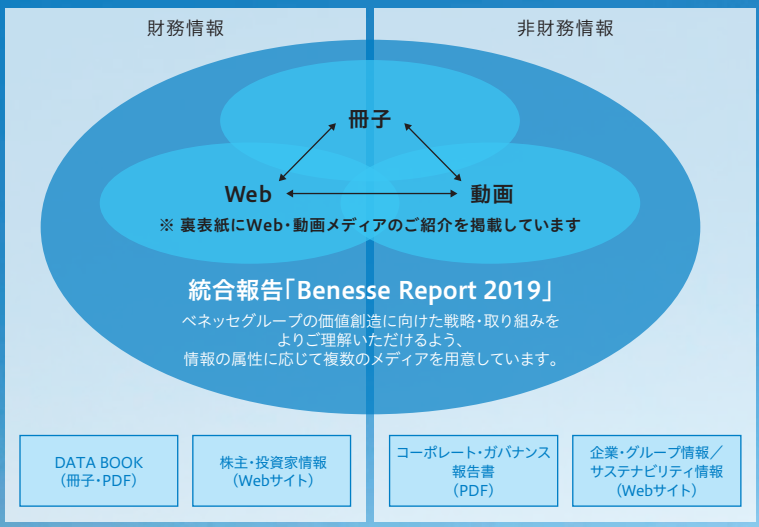
Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

●対象期間
2018年度（2018年4月～2019年3月）の活動を中心に、一部それ以前からの取り組みや2019年4月以降の活動も掲載しています。組織・役職名は、2019年6月22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。

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

統合報告の位置付け



CONTENTS

ベネッセグループ企業理念／行動指針 …… 1
ベネッセの価値創造の歩み …… 3
ベネッセの価値創造モデル …… 5

Chapter 1 ビジョンと戦略

マネジメントメッセージ …… 8

Chapter 2 価値創造報告

特集　教育事業の価値創造 …… 18

国内教育 …… 21
Focus 1　進研ゼミ 英語4技能教材の開発 …… 25

Focus 2　秋田県立能代高校 Classiの導入 …… 27

グローバルこどもちゃれんじ …… 29
介護・保育 …… 31
Focus 3　サービスナビゲーションシステムの導入 …… 33

ベルリッツ …… 35
その他・新規領域 …… 37

Chapter 3 経営基盤の強化

社外取締役対談 …… 39

コーポレート・ガバナンス …… 42
人的資本 …… 51
知的資本 …… 55
社会・関係資本 …… 57
株主・投資家とのコミュニケーション …… 59
環境保全への取り組み …… 60

財務・非財務ハイライト …… 61
グループ情報 …… 63

ベネッセの価値創造の歩み

時代の変遷とともに社会がさまざまな課題に直面するなか、
「Benesse＝よく生きる」の理念のもとに教育や暮らしの分野で
その解決に貢献する商品・サービスの開発に挑戦し続けています。

年齢に合わせた通信教育講座を開講し子どもたちの「学びたい」を支える

ベネッセの事業

1955
(株)福武書店として岡山で創業
中学生向け図書や生徒手帳の発行を開始

福武書店設立当初の主要商品

1962
高校生向け模擬試験を開始
(現「進研模試」)

1969
高校生向け通信教育講座を開講
(現「進研ゼミ高校講座」)

「進研ゼミ高校講座」創刊号

1972
中学生向け通信教育講座を開講
(現「進研ゼミ中学講座」)

「進研ゼミ中学講座」創刊号

1980
小学生向け通信教育講座を開講
(現「進研ゼミ小学講座」)

「進研ゼミ小学講座」創刊号

1988
幼児向け通信教育講座を開講
(現「こどもちゃれんじ」)

「こどもちゃれんじ」創刊号の教材セット

グローバル化少子高齢化を見据え「よく生きる」をもとに事業を多角化

1989
台湾で幼児向け通信教育講座を開講

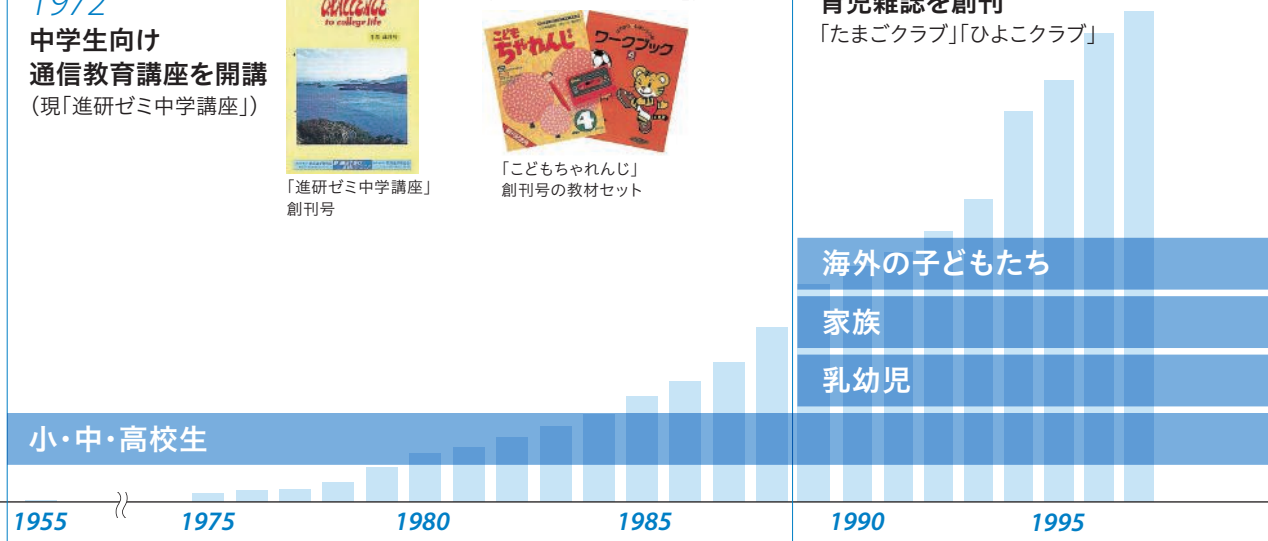
1990
フィロソフィ・ブランド「Benesse」を発表

「Benesse」発表時の新聞広告

1993
語学事業に進出
ベルリッツインターナショナル(現ベルリッツ・コーポレーション)を子会社化

妊娠・出産／育児雑誌を創刊
「たまごクラブ」「ひよこクラブ」

ターゲット層の広がり



社会背景	高度経済成長	グローバル化の進展
教育と暮らしの変化	・高等教育の普及 ・共通一次試験開始(1979) ・核家族世帯の増加	・大学入試センター試験開始(1990) ・共働き世帯の増加 ・少子高齢化

培ったメソッドを多様なニーズに合わせ事業を深化

売上高
6,000億円
2022年度成長イメージ

(億円)
6,000
5,000
4,000
3,000
2,000
1,000
0

1995
(株)ベネッセコーポレーションに社名変更

大阪証券取引所市場第二部に株式上場

介護事業に進出
「ベネッセホームくらら岡山」
1997年開業

岡山市門田屋敷
「ベネッセホームくらら岡山」

2000
東京証券取引所市場第一部に株式上場

2006
中国で幼児向け講座を開講

中国版「こどもちゃれんじ」

学習塾事業に進出
(株)お茶の水ゼミナールを子会社化

2008
「進研ゼミ」の次世代化をスタート
「進研ゼミ中学講座+i」を開講

「進研ゼミ中学講座+i」

2009
持株会社体制に移行
(株)ベネッセホールディングスに社名変更

2014
情報漏えい事故が発生

2015
「ベネッセ シニア・介護研究所」を設立

2017
中期経営計画「変革と成長 Benesse2022」を発表

2018
インドネシアで幼児向け講座を開講

高齢者

2000 *2005* *2010* *2015* *2018* *2020* (目標) *2022* (目標) (年度)

多様性のある持続可能な社会へ

・教育・入試改革
・デジタルネイティブ世代の登場
・労働負荷の高まり

ベネッセの価値創造モデル

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

INPUT 経営資本

財務資本

総資産 5,046億円

株主資本 1,740億円

人的資本

連結従業員数 2万人

知的資本

調査レポート 400本

社会・関係資本

国内進研ゼミ会員数
（こどもちゃれんじ含む）
262万人

こどもちゃれんじ海外会員数
127万人

高齢者ホーム入居者数
1.6万人

理念

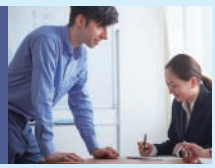
Benesse ＝よく生きる

人々の“よく生きる”を支える 5つの事業

国内教育 p.21

グローバル こどもちゃれんじ p.29

介護・保育 p.31



ベルリッツ p.35

その他・新規領域 p.37

社会活動

p.58

公益財団法人 ベネッセこども基金

- ●子どもの教育機会支援
- ●安心して学べる環境づくり

公益財団法人 福武財団

- ●アートの支援
- ●地域活性化

コーポレート・ガバナンスの強化

p.42

社会変化

- ●教育改革
  - ●大学入試改革
  - ●小学校からの英語教科化
  - ●プログラミング的思考教育開始
- ●学びの多様化
  - ●アクティブ・ラーニングの推進
- ●デジタル化の進展
- ●中国の成長と教育熱の加速
- ●要介護者の増加
- ●待機児童問題
- ●グローバル化による語学ニーズの世界的高まり
- ●地域格差拡大
- ●気候変動

OUTPUT 創出価値

●通信教育講座
「進研ゼミ」

●大学入試模擬試験
「進研模試」

●英語4技能検定
「GTEC」

●学習塾・予備校の
運営

●幼児向け
通信教育講座
「こどもちゃれんじ」
●日本版

●中国版

●高齢者向け住宅の
運営

●保育園・学童施設の
運営

●ベルリッツ
語学サービス

●妊娠・出産・
育児情報誌

●ペット情報誌、
Webサイト

OUTCOME 目指す姿

財務目標

2022年度（目標イメージ）

売上高…… 6,000億円

営業利益…… 600億円

営業利益率…… 10.0%

ROE…… 10.0%以上

p.10

非財務目標

サステナビリティビジョン

・人生のすべてに学びを

・超高齢社会にむけて

・知見の社会還元

・地域との価値共創

・健やかな社会の実現

p.16

Chapter 1

ビジョンと戦略

ベネッセグループは、変化し続ける社会の未来を見据えたビジョンと戦略のもと、人々の「よく生きる」の実現に向けた事業活動と社会活動に取り組んでいます。それらを通じて、お客さまや社会の課題を解決する新たな価値の創造に挑戦し続けます。

マネジメントメッセージ

事業の変革を突き進めて、10年先、20年先も成長し続ける企業へ

2018年度の業績と成果

事業環境の変化に対応した展開で各分野が着実に伸長

5カ年の中期経営計画「変革と成長 Benesse2022」の初年度となった2018年度、ベネッセグループの連結売上高は4,394億円（前期比1.1%増）と、2期連続で増収となりました。数字だけを見れば微増ですが、前期の（株）TMJ売却により同社の売上高（前期126億円）が減少しており、その分を他の事業の伸びが吸収したうえでの増収であることをご理解いただきたいと思います。

利益面では、営業利益は162億円（同28.7%増）、経常利益は121億円（同31.3%増）といずれも増益でした。純利益については49億円（同60.5%減）となりましたが、減少幅が大きくなった主な要因は前期に特別利益として計上した（株）TMJ株式の売却益が剥落したことによるものです。

2018年度を振り返り、私は「成果」と「課題」の両面が明確になった1年だったと捉えています。早急に対策を講じるべき「課題」に関しては後述しますが、各事業分野とも市場や事業環境の変化に対応した施策を推進したことで、グループ全体の業績

各セグメントの前期比推移

	売上高（前期比）	営業利益（前期比）
国内教育	5.5% ↗	10.6% ↗
グローバルこどもちゃれんじ	8.1% ↗	40.0% ↗
介護・保育	4.6% ↗	28.8% ↗
ベルリッツ	4.0% ↘	-7億円 ↘

は着実に成長していると評価しています。

当社グループの主力市場となる国内の教育市場では、2020年度からの教育・入試改革を控え、英語4技能(「聞く、読む、話す、書く」)の重視や、小学校における英語学習の早期化、プログラミング教育の必修化への関心の高まりなど、さまざまな動きが広がっています。一方では、スマートフォンやタブレットを活用したデジタル学習の急速な拡大とともに市場での競争が激化しています。

そうしたなか、国内教育事業では英語4技能に対応した「GTEC」の採用拡大をはじめ、顧客視点に立った商品・サービスを積極的に展開し、中核事業の進研ゼミ事業や学校事業を伸長させることができました。エリア・教室事業でも、東京個別指導学院や鉄緑会が、業界におけるポジションをより確固たるものにしています。また、学校教育の現場でICT活用が進展していることを受け、学校向け学習支援プラットフォーム「Classi」の提供拡大を図るべく、2019年1月に校務支援システムに強みを持つ(株)EDUCOMをグループに加えました。

もう一つの柱でありベネッセスタイルケアが展開する介護・保育事業も、超高齢社会となり介護サービスへのニーズがますます高まるなか、高齢者向けホーム数・住宅数の着実な拡大と入居率の向上によって順調に業績を伸ばすことができました。ただし、介護業界では人材不足が大きな課題となっており、ベネッセスタイルケアも例外ではありません。同社では2017年から進めてきた処遇改善などにより人材を安定的に確保していましたが、昨年度後半に一部のスタッフの退職率が増加してしまったことも事実です。2019年度は新たな教育プログラムを計画しており、引き続きご入居者さまにしっかりとサービスを提供できる体制を整えていきます。

「進研ゼミ」会員数

	2017年4月(万人)	2018年4月(万人)	**2019年4月(万人)**	対前年増減(万人)	増減率(%)	シェア増減率(%)
高校講座	15	16	**15**	**▲1**	**▲3.8**	**▲0.1**
中学講座	40	42	**42**	**▲0**	**▲1.1**	**0.1**
小学講座	116	120	**124**	**4**	**3.3**	**0.8**
こどもちゃれんじ	74	79	**81**	**2**	**2.7**	**0.5**
国内合計	245	257	**262**	**5**	**1.9**	**0.4**

テーマ

変革と成長 Benesse2022 （2018年度～2022年度）

2022年度に目指すべき姿

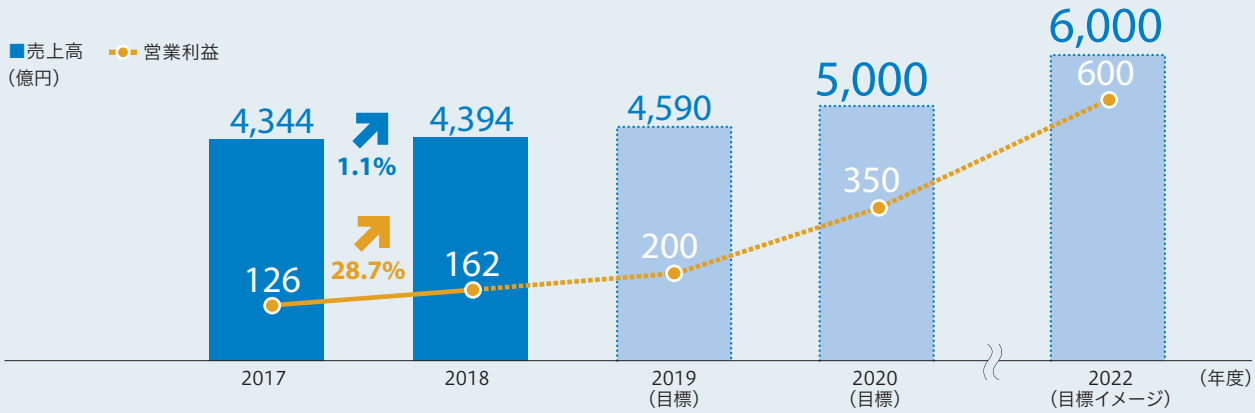
- 人々の豊かな生活を支える会社として、ベネッセこそが日本で一番といわれる会社にする
- ベネッセを日本の優良企業、誰もが尊敬する会社として復活させる
- 社員がベネッセで働くことを誇りに思い、やりがいのある仕事ができる場とする

「Benesse＝よく生きる」に忠実であり続けること

実現性を重視する
環境変化に対応した具体的な戦略の立案・実行

成長性を重視する
既存事業のさらなる成長と新規事業領域へのチャレンジ

フェーズ1 FY18～20　フェーズ2 FY21～22



国内教育	教育・入試改革を機会点としたさらなる成長	2018年度●英語4技能教材の開発（進研ゼミ事業） ●校務支援システムの（株）EDUCOMの子会社化（学校事業） 2019年度以降●「会員数成長」から「利益成長」重視の戦略に転換 ●クラスベネッセはフランチャイズと塾提携で拡大
グローバル こどもちゃれんじ	「こどもちゃれんじ」のグローバル展開	2018年度●中国「こどもちゃれんじ」教材を全面リニューアル ●インドネシアで「こどもちゃれんじ」を開講 2019年度以降●中国市場の変化に応じた商品改訂を段階的に推進
介護・保育	高品質を維持した地域ドミナント戦略の深耕	2018年度●サービスナビゲーションシステムを全ホームに導入 2019年度以降●東京都心部以外でのハイエンドホーム開設
ベルリッツ	構造改革を推進 → 黒字化と再成長の推進	2018年度●中国のCIIC社とマスターフランチャイズ契約締結 2019年度以降●「ベルリッツ2.0」を全地域で導入
その他・新規領域	M&Aを活用した新たな事業領域の拡大	

さらなる成長に向けた課題への対策

リーダーシップを発揮し、3つの課題に取り組む

前述の「成果」の一方で、「課題」があることも認識しています。そのなかで早急に対処すべき大きな課題は以下の3点であり、リーダーシップを発揮して改革を推し進めていきます。

●進研ゼミ事業の立て直し

一つ目の課題は、進研ゼミ事業の立て直しです。同事業は2014年に発生した個人情報漏えいによる大幅会員減からの下げ止まりを果たし、回復に転じています。2019年度も商品強化策として「英語4技能習熟度別トレーニング」を投入しましたが、基礎から大学入試レベルまで学年を越えて個人の実力に合わせて学べる点がお客さまから高評価を得ています。ただし、会員数の回復は、当初想定したペースでは進んでいません。2019年4月時点の在籍数は前年同期比5万人増の262万人にとどまり、目標数の274万人には届きませんでした。

最大の問題は、新規会員獲得にかけた販売費と入会者数を対比した時に、想定したよりも販売効率が低くなっていることです。中期経営計画では2020年に「会員数300万人」の達成を目標に掲げましたが、このまま300万人を目指して販売費用をかけ続ければ利益が相当に傷むことが予想されます。

そこで「会員数成長」から「利益成長」の戦略へ、方針を転換することを決めました。今後は新規会員の拡大のみを追うのではなく、継続を重視し、非効率な新規販売を抑制することで安定した在籍成長を目指します。

進研ゼミについては、事業モデル自体の見直しも喫緊の課題であると認識しています。ベネッセという企業を象徴する事業ですが、近年市場環境やお客さまの求める価値が急速に変化し、競合他社の存在感も高まってきています。少子化が継続して「大学全入時代」に突入しても、高みを目指してとことん勉強に取り組むお子さんと、そうでないお子さんの二極化が私たちの想定以上に進んでいます。紙・デジタル

「会員数成長」から「利益成長」へ
お客さまニーズの急速な変化に寄りそい
会員の満足度向上にこだわる

それぞれの特性を活かして、一人ひとりのお子さんに合わせたアプローチが必要になっています。この変化を踏まえると、従来のやり方の延長では対応できないという強い危機意識があり、中長期での成長を目指して今こそ大改革に着手します。

2年半前に私が社長に就任した時は、まず原点に戻り、自社の強みを活かした展開をもう一度しっかりとやろうと考えました。しかし、今足元に差し迫っている大きなうねりを乗り越えるには、新たな強みの創造が必要になると強く感じています。商品や販売方法を抜本的に改革し、事業モデルそのものの刷新を進めていきたいと考えています。

●中国でのこどもちゃれんじ事業の再成長

中国で展開しているこどもちゃれんじ事業の再成長も大きな課題です。2018年度も、中国における在籍数は引き続き増加しましたが、対前年度20%前後で在籍数を拡大していた数年前の状況に比べると成長ペースは鈍化しています。この一つの要因は、サービス提供地域の拡大が止まったことですが、それだけではなく商品リニューアルの遅れも大きな要因だと分析しています。

中国では、幼少期からの「試験のための勉強（応試教育）」が過熱していることへの反動から、「子どものさまざまな素質や人間性を育てようとする教育（素質教育）」の重要性が見直されています。ベネッセは、日本と同様に「しまじろう（中国名：巧虎＜チャオフー＞）」を活用した素質教育を中心に展開しており、確かな評価を得てきましたが、一方で教育熱心層のニーズを満たすことも必要だと考えています。日本で蓄積してきたノウハウやデジタル技術も活用して、応試教育・素質教育両面を訴求する教材を開発し、こどもちゃれんじの新たな強みをつくり上げていきます。

すでに昨年度から再成長に向けた改革に着手し、月齢版（7カ月～35カ月向け講座）の商品の全面リニューアルを完了させるとともに、ECチャネルの取り組みを強化しました。この結果、2019年4月の月齢版の会員数は対前年度で6.6%増加、継続率

中国「こどもちゃれんじ」事業の今後の戦略

2021年度以降	●入園後のお子さん向けの商品・サービスの抜本的改訂 ・学習力強化のための商品改訂 ・デジタル・場・オンラインなどの活用検討 ・他社提携の積極的な活用
2019 - 2020年度	●市場変化に対応した商品改訂の前倒し ●教育熱心層のニーズに対応できる商品・サービスの開発 ●ブランド活性化による顧客接点の拡大 ●さらなるECチャネルの拡大（2020年度 EC比率目標：15%）
2018年度	●月齢版（7カ月～35カ月向け講座）の全面リニューアル ●ECチャネルの取り組み強化

も6.1%増加しました。今後については、中期的な成長を見据えて中国での事業モデルを抜本的に再構築していくため、改革は2段階で進めていく方針です。

第1段階として、今後2年間かけ、市場変化に対応した商品改訂をやりきる予定です。教育熱心層のニーズに対応できる商品・サービスの開発や、ブランドの活性化による顧客接点の拡大、さらなるECチャネルの拡大を進めていきます。2021年度以降は第2段階の改革として、変化が激しい中国市場の特性に合わせ、入園後のお子さん向け講座を抜本的に改訂していきます。

中国の教育熱心層の、日本以上に強烈なニーズをしっかり把握し、応えていくことで成長を再び加速させていきます。それはある意味で進研ゼミの改革よりも急を要するテーマであると捉えています。

●ベルリッツ事業の改革

もう一つは、ベルリッツ事業の改革です。2018年度のベルリッツ事業の売上高は前期比4%の減収、営業損益はマイナス47億円と赤字幅が拡大しました。減収の主要因は語学サービス事業（BTS）でのレッスン数減少と、留学支援事業（ELS）での生徒数減少であり、減益の理由としては減収に加えてリストラ費用の増加もあります。リストラによる改善効果は当然期待できますが、まだ顕在化には至っていない状況です。

ベルリッツにおいては「コスト構造の改革」と「商品・業務変革」が喫緊の課題であると考えています。順調に事業拡大している日本以外の市場でさまざまな課題があるため、全く新しい会社に脱皮すべく、一大構造改革を進めています。

商品・サービスの面では、「ベルリッツ2.0」という全社的な改革プロジェクトのなかで新たなプログラムの開発を進めています。これは従来の教室での対面によるレッスンにオンラインレッスンやeラーニングサービスを、ベルリッツの指導要領に基づいた最新のデジタル教材と有機的に組み合わせて提供する全く新しいスタイルの語学プログラムです。スマートフォンやPCで全世界の生徒と講師を結ぶことで、あらゆる場所で、あらゆる時間に、同社の高品質な語学プログラムを受講可能にします。

こうした高品質サービスをグローバルに提供しているプレイヤーは未だ世界に存在せず、成功すればベルリッツ事業のトップラインが再び大きく伸びると期待しています。現在は地域ごとにソフトローンチしており、今年末には全地域で本格的にサービスを開始する予定です。

ベルリッツ事業の改革では、商品だけでなく社員の意識改革も重要です。この5月に米国のベルリッツ本部で現場スタッフと会合しましたが、現在の担当者たちのモチベーションは非常に高く、意欲を肌で感じました。マーケティングについても、デジタル技術で先行する先端企業でデジタルマーケティングを担当していた非常に優秀な人材を確保しており、すでにいろいろな成果が出始めています。

上記3つの課題に対して、本格的な「変革」を成功させることが、今後のベネッセの成長を維持するための必須条件であり、「2019年は『変革の年』にする」と社内にもことあるごとに発信しています。

ベルリッツの社員

強みである「総合力」を活かし既存領域を越えて、教育改革のその先の価値創造を目指す

中長期視点での成長

「総合力」を活かして、新しい教育の形を創出する

ベネッセグループが中長期的に成長していくためには、主力事業である国内教育事業の拡大が不可欠です。日本の教育が大きく変わるなかで、新しい需要に対応した新しいサービスを各分野で提供していくことが求められますが、これは既存事業の延長だけで実現できることではないと認識しています。ベネッセの強みである「総合力」をフルに活用しながら、中長期の未来を見据えた、新しい教育の形を今からつくり上げていく必要があります。

その方向性の一つは「英語4技能の育成」です。すでに進研ゼミ事業、学校事業で「英語4技能習熟度別トレーニング」の取り入れを進めており、エリア・教室事業でも英語4技能に関するカリキュラムを展開しています。そうした意味で英語4技能には、事業部横断的なインパクトがあります。

また、デジタルデータを活用した新事業にも、大きな可能性があります。これは幅広い顧客基盤を持つベネッセの保有データを活かす取り組みです。

社会人や企業の分野での教育をサポートしていく方向性もあります。少子高齢化が進むなか、社会人の教育・学習ニーズに対するアプローチを拡大していきます。この分野もすでに一部でサービスを提供していますが、米国Udemy社と共同で個人向けに展開しているオンライン教育事業をベースに、市場性が高い法人向けカリキュラムをつくり提供を拡大していくことを検討しています。

新たな事業の創出に向けた横断的プロジェクトも推進中です。例えば、「これからの学び（これまな）プロジェクト」では、次世代校外学習サービスの構築を検討していますし、「STEAM教育商品の開発」といったテーマでの研究も始めています。

このような多岐にわたる取り組みを可能にしているのが、家庭学習から小中高校や塾、さらには大学、社会人まで、幅広い領域に教育事業を展開できるベネッセの総合力です。

非財務資本の強化

培った知見・ノウハウにデジタルを融合させる

ベネッセの最大の強みであり、成長の源泉は「人財力」です。現場の社員たちと思いを共有していくために、私は各事業部門を定期的に訪問して語り合うラウンド

テーブルの活動を続けていますが、学校事業のメンバーたちと対話すると「日本のこれからの教育はどうあるべきか？」「教育の目標をどうやって現場で具体化していくのか？」といったテーマを、本当に真剣に語ってくれます。介護や保育の現場でも同様です。子どもたちのために、高齢者のために、日本の未来のために、何をすべきか、何ができるのか――彼らは日々自らに問い続けているのだ、と実感します。この志の高さが、ベネッセの強さの源です。そして、これがあるからこそ、教育や介護の現場で高品質のサービスが提供できるのです。

ただし、今後の持続的成長を考えた時、教育や介護の現場で蓄積した知見やノウハウだけでは十分とは言えません。そこには例えばデジタルとの掛け合わせ、いわゆるデジタルトランスフォーメーションも重要になってきます。私は現在のベネッセグループの全戦略、全事業においてそれを意識すべきだと考えており、「デジタルがわからなければ、この会社は生き残れない」と社内に強く発信しています。

そうした意味で、当社グループが今最も求めているのは、教育や介護などに関する知見・ノウハウはもちろん、高い志を持ち、かつデジタルスキルを備えた人材です。昨年1月に新設したグループデジタル本部を中心に、ベネッセの理念を体現する社員たちに、デジタルにも強くなってもらうための教育を開始しています。このやり方は少し時間がかかるかもしれません。しかし、安易に外部に頼るよりも「真にベネッセに必要な“人財”」を、確実に増やしていけると考えています。

また、人材の確保がとくに困難になっている介護分野については、スタッフが高いモチベーションを持って活躍し続けられる仕組みの構築を考えています。具体的に言うと、介護領域におけるノウハウの結晶とも言える「ベネッセメソッド」に関する社内資格を設けて専門職化し、スキル向上に対して報酬を払う仕組みを構築してサービスのレベルアップと同時に定着率の向上を図っていきます。

人材についてはもう一つ、当社グループの未来を担うリーダー育成も重要なテーマです。昨年スタートした次世代リーダーの育成プロジェクトでは、各部門から次世代幹部候補者を毎年20名程度選抜してリーダー力を養成する研修を実施しています。また、これも昨年開始した「ベネッセユニバーシティ」も継続しており、若手社員を対象に育成プログラムを実施しています。

さらに非財務面の大きな取り組みとして、当社グループは2019年1月に「サステナビリティビジョン」を策定しました。この目的は、当社グループがSDGsに代表されるさまざまな社会課題の解決を真正面から志向する企業であることを、社内外に改めて

日本の未来のために何ができるのか
社員一人ひとりが日々自らに問う
この志の高さこそが強さの源泉

ベネッセグループ　サステナビリティビジョン

変わることが常態であるこれからの社会で持続可能な豊かな世界を目指すために
私たちは、あらゆる社会課題を「人」を軸に捉え直し、
企業理念である「Benesse＝よく生きる」を、社員一人ひとりが実践し、人と地域・社会へと拡げます
そしてすべての企業活動で、いまと未来の社会に貢献します

人生のすべてに学びを	「学ぶ歓び」を原点とし、全世代に向けた質の高い学びを、国内・アジア、世界へ展開します
超高齢社会にむけて	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	教育、介護とともに、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も積極的に挑戦します

明示することにありました。教育も、介護も社会課題に直結した事業であり、その拡大自体が社会課題の解決につながります。その意味で、ベネッセはサステナビリティ活動の先駆者とも言えます。同ビジョンに基づく活動を主導する組織としてサステナビリティ推進委員会も設置しており、今後は全社にビジョンの浸透を図るとともに、具体的な重点活動項目の明確化も進めていきます。現場からの提案を促進すると同時に、2030年の目標、「あるべき姿」からのバックキャスティングによって、取り組むべき重要課題（マテリアリティ）を明確にしていこうと考えています。

ステークホルダーへのメッセージ

緊張感と危機感を持って将来を見据えた変革に挑む

2018年度は、中期経営計画のスタート時には想定していなかったいくつかの事象が起き、2019年度の営業利益目標を50億円下げ、200億円としました。まずはこの目標をしっかりと達成し、次に向けてチャレンジしていこうと考えています。

そのチャレンジのためにも、明らかになった課題に対しては確実に対策を打ち、思い切った変革に取り組んでいきます。そして、2年後、3年後の新たな事業の基礎を築き、この先10年、20年と続くベネッセの未来をつくっていきたいと考えています。

これまで述べてきたように2019年度はベネッセにとって「変革の年」です。良い意味での緊張感と強い危機感を持ち、この変革を突き進めてまいります。

Chapter 2

価値創造報告

子どもから青少年、親世代や高齢者まで、一人ひとりの「よく生きる」の実現に向けて支援することが、ベネッセグループの理念です。教育・介護をはじめ、人々の一生を支える5つの事業において、戦略をもとにした新たな価値の創造が始まっています。

特集　教育事業の価値創造

教育改革に向けて そして、その先の未来へ

代表取締役副社長
株式会社ベネッセコーポレーション 代表取締役社長
小林 仁

ベネッセの“存在意義”を問い直し 3つのフェーズで成長戦略を推進する

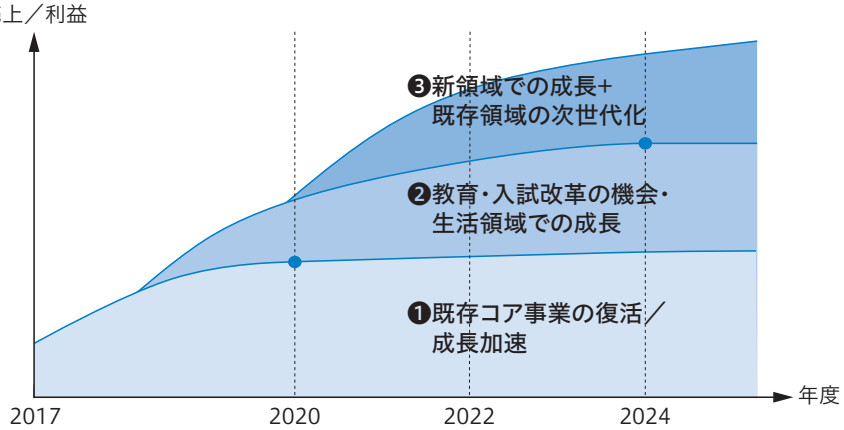
私たちベネッセグループがこれからも持続的な成長を実現していくには、グループの中核である教育事業の変革が不可欠です。今、日本の教育を取り巻く状況は急速に変化しています。少子化・全入時代のなかで競争倍率の高い高校や大学を志向する層とそうでない層の二極化が進む一方、AIやIoTといったデジタルの波が、教育の世界にも急激に押し寄せています。

当社はこれまで「教育のベネッセ」として日本の教育産業をリードしてきましたが、このような事業環境の大きな変化が続くなかで、従来提供してきた商品やサービスだけでは高い顧客満足を得ることはますます難しくなっていくだろうと認識しています。

ベネッセのDNAには、目の前にいるお客さまの「よく生きる」を、真剣に考えようとする姿勢があると私は思っています。このDNAを今一度活性化して、「お客さまに対して何をすべきか？ 何ができるのか？」を改めて問い直し、自分たちの存在意義を再定義していくことで、本当の意味でお客さまに満足してもらえる商品・サービスの創造につなげていきたいと考えています。そして、それを起点に、3つのフェーズで教育事業の成長戦略を推進していきます。

ベースとなる「第1フェーズ」は既存事業の強化です。進研ゼミにおける個人情報漏えいからのダメージ回復、エリア・教室における「クラスベネッセ」の新展開、学校における進研模試の強化など、各事業の傷んだ部分やより特長を出すべき部分の強化に引き続き取り組んでいきます。「第2フェーズ」では、2020年から始まる教育・入試改革という大きな環境変化を成長機会と捉え、ベネッセの総合力を活かした競争力の高い商品・サービスや事業展開によって新市場でのポジション

教育生活事業 中長期戦略



確立を目指します。さらに「第3フェーズ」として、2024年のさらに“その先”に自分たちが何を目指していくのか、成長ビジョンや新たな成長領域、事業のあり方などに関しても検討を進めていきます。

Phase1
中期経営計画1年目で鮮明になった既存事業の成果と課題を踏まえて

2018年度は「第1フェーズ」において、いくつかの成果を上げることができました。その一つは学校事業における英語4技能（「聞く、読む、話す、書く」）検定「GTEC」の受検者数が順調に拡大したことです。これは教育・入試改革に備えた“仕込み”という意味でも評価しています。また、進研ゼミの強化策の一つとして開始した「クラスベネッセ」の教室数が業績をともなって拡大したことで、同事業の今後の展開に関する見極めもできました。

一方で、主力の進研ゼミは、想定したほど成長させることはできませんでした。この結果を踏まえて、2019年度からは基本戦略を転換します。今後は「新規会員獲得」に過大なコストをかけるのではなく、「在籍数」、すなわち現在受講してくださっているお客さまの満足度を今以上に向上させることで、「利益成長」を図っていきます。

進研ゼミの強化策として「デジタル化」も当然進めます。当社は紙とデジタルの両方の教材を手がけていますが、近年は学年が上がるにつれてデジタルの選択比率が高まる傾向にあります。

デジタル学習の利点は「個別対応」ができる点です。タブレットの電源をいつ入れて、どの問題を、どのくらいの時間で解いたか。あるいは、どこで間違えたか――など、デジタルなら何百万人の受講者がいても一人ひとりの細かな学習履歴を分析し、各々のレベルに応じた出題や最適なナビゲーションが行えます。

今デジタル教材の世界には競合の参入が相次いでいますが、当社には圧倒的なアセット、知見・ノウハウがあります。保有問題数や顧客情報と連携した学習履歴データの量なども圧倒的に多く、これらをもとにAIを駆使して個別性の高いサービスを実現していくことが進むべき道の一つだと考えています。

ただし、子どもの学習は、デジタルだけでは完結しません。そこでは優しく背中を押したり、見守ったりしてくれる「人」の存在が重要です。この面でも当社は赤ペン先生やゼミサポーター（進研ゼミの後輩をサポートする進研ゼミの卒業生）など人が介在する事業を長年展開してきた強みがあり、培った経験知をデジタル展開と融合させていくことで、競合他社には真似のできないサービスを生み出していきます。

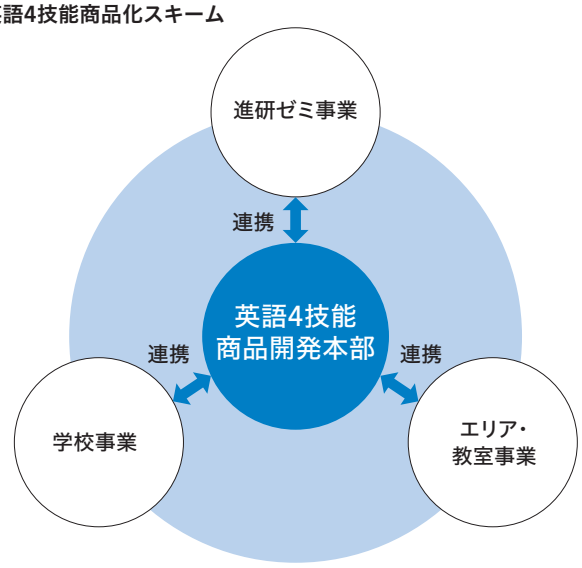
Phase2
教育・入試改革に向けて横断プロジェクトで総合力を発揮

「第2フェーズ」における大きな取り組みは、英語4技能に対応した新しい商品・サービスの開発です。一定のポジションを確立している学校事業分野にとどまらず、進研ゼミやエリア・教室などの校外学習事業の分野にも活かしていくことで、英語4技能の競争力を高めていきたいと考えています。

すでに各カンパニーにおいて英語4技能は、成長の柱となりつつあります。例えば進研ゼミでは、この2019年4月から、学年を越えた「英語4技能習熟度別トレーニング」をリリースしています。また、エリア・教室カンパニーでも、学習指導要領に沿った学校向けプログラム「OST（オンラインスピーキングトレーニング）」を応用し、塾や予備校にオンラインの英語スピーキング対策講座「EST（イングリッシュスピーキングトレーニング）」を展開しており、これは他社の塾へも提供しています。

このテーマに全社的に取り組んでいくために、2018年には国内教育を横断する「英語4技能商品開発本部」を設置しまし

英語4技能商品化スキーム



たが、これは一つの事例に過ぎません。新たな価値創造に向けて、各部門が蓄積してきた知見・ノウハウを有機的につなぐ複数のプロジェクトを推進しており、子どもたちのより多面的な評価を可能にする仕組みの開発など、他のテーマについての取り組みも加速していきます。

また、こうした取り組みと両輪で、ベネッセの「存在意義」をグループの社員に伝えるインナーブランディング活動も進めています。新たな価値創造には、社員一人ひとりが理念やビジョンを深く理解し、共感を持つことが不可欠だからです。社員に当社の存在意義を言語化して、わかりやすい「物語（ストーリー）」として伝えることで、社員の振る舞いや考えが変わり、新たな価値創造につながる。新たな商品・サービスがお客さまの共感を生み、ブランド力も高まる。そして、その評価が社内に伝わり、次のストーリーが紡がれていく――新たな価値を創造し続ける企業グループを目指して、グループすべての社員に理念やビジョンの浸透を図っていきます。

Phase3
ポスト2024年を見据え
子どもたちの“よく生きる”に寄りそう

「第3フェーズ」に関しても「ビジョンワークショップ」という場を設け、各カンパニーのリーダーや代表を中心に横断的な検討を開始します。

ベネッセが目指す教育の姿は、子どもたちの学びに対するモチベーションを高め、自学自習の力を身に付けてもらうことです。それはデジタル化・AI化で多くの仕事が淘汰される社会で大人になっていく彼らが自分らしく生きていく力を育むことでもあり、持続可能な社会の実現にもつながってくることだと思います。そのためにベネッセに何ができるのか、同ワークショップでは、ポスト2024の新事業についても議論していきます。

新しい事業開発への取り組み

1. STEAM教育
2. リカレント教育
3. 障がい者教育
4. グローバル教育（アジアの学力向上）

例えば、テクノロジーの進化によって社会の仕組みが変化するなかで注目を集める「STEAM教育（科学、数学、芸術領域に力を入れる教育方針）」については、5年後、10年後の子どもたちに最適な学びの形は何かを考えながら、カリキュラムの研究を進めています。また、「リカレント教育」や「障がい者教育」に関しても、最適な学びを提供できる方法を検討していきます。さらに、アジア地域など海外の子どもたちの未来に貢献していくことも重要テーマであり、今後も日本の初等・中等教育の進んだ部分を取り入れたサービスを展開して、世界で活躍したいと願う子どもたちの力になりたいと考えています。

ベネッセは、妊娠、出産、育児といった「生活領域」でのビジネスも長年展開しています。その意味で、当社は人生のスタート時からお客さまの成長に寄りそっているとも言えるでしょう。未来の世界では、一人のお子さんについて、その幼児期から大学に入学するまでのすべての段階の学びや思考のデータを活用することで、そのお子さんが社会に出た時に、たくましく生きていけるよう支援できるかもしれません。当社は、これからもお客さまに寄りそい、それぞれの「よく生きる」を応援することで、自分たちも成長していきたいと考えています。

各事業の概況

国内教育

連結売上高の40%以上を占めるグループの主要事業。教育・入試改革を機会点にさらなる成長を目指しています。

43.7%
1,920億円

事業の強み

- 教育分野で長年培ったお客さまからの信頼と圧倒的な顧客基盤
- 業界No.1の事業スケールと、小学校から高校までの学校と小中高校生の校外学習をカバーする総合力
- 教材開発から入試対策、学習・進路指導などを通じて、“自ら学ぶ力と意欲向上”を支援してきた豊富な教育知見
- 顧客中心の理念を体現する多彩な人材と企業文化

社会変化

機会

- 大学入試改革や新学習指導要領の施行
- 英語4技能の進展と英語学習の早期化
- 4年制大学卒 / 共働き世帯の増加による保護者意識の変化
- 教育の地域格差、学校格差の拡大

リスク

- 少子化による市場の停滞・縮小
- デジタル系新規参入企業の台頭、競合企業の活発化による競争激化
- デジタル化の進展による教育コンテンツのコモディティ化、価格破壊の進行

2020年度目標

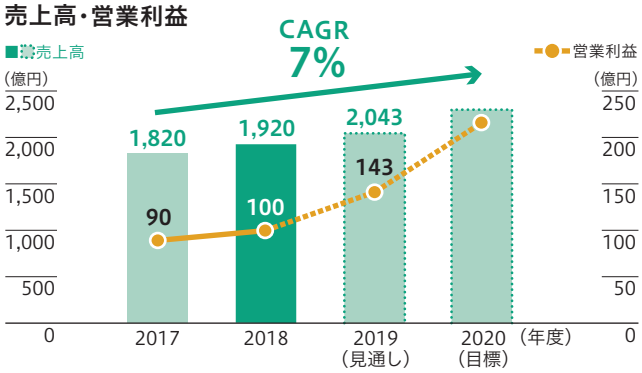
売上高年平均成長率（CAGR） **7%**

- 教育・入試改革を最大の事業機会と捉え、各事業で成長戦略を推進
- 競争力のある英語4技能検定「GTEC」を軸に、総合力を活かした取り組みを展開

2018年度の成果

●進研ゼミの延べ在籍数が増加
学校向け事業、学習塾事業も順調に伸長

●進研ゼミの商品強化に向けた投資や「GTEC」など教育改革に向けた投資を吸収し、増収増益を達成



進研ゼミ事業

価格改定するも会員数の拡大を実現
今後は継続率を重視し利益成長へ

上席執行役員 ゼミカンパニー長　ベネッセコーポレーション取締役　山元 倫明

2018年度の成果

●年間平均継続率が堅調に推移、
新規入会は対前期比プラスも計画未達
●「英語4技能習熟度別トレーニング」をリリース p.25

2019年度の施策

●「会員数成長」から「利益成長」重視の戦略に転換し、顧客満足度向上を追求
●商品・サービスのデジタル化で個別性を向上

TOPICS

「英語4技能習熟度別トレーニング」をリリース

小中高校生の進研ゼミの受講者を対象に、2019年4月から新教材「英語4技能習熟度別トレーニング」の提供を開始しました。ご自宅で受講者の力に合わせて、「聞く・読む・話す・書く」の4技能をバランスよく伸ばせる点が評価されています。

いつでもどこでも自学自習ができるよう、進研ゼミの学習専用タブレットはもちろんお手持ちのPC、スマートフォンに対応

TOPICS

「チャレンジタッチ」の機能を強化

進研ゼミ小学講座では、学習専用タブレットを利用した「チャレンジタッチ」スタイルの利用者数が拡大しています。デジタル教材の利点を活かし、学習内容の定着に不可欠な解き直しを促すことで、レッスンの完遂率と正答率を向上させています。さらに、2019年度からは重要問題を時間をおいて再度解き直すことができる「Wとき直し」機能も搭載。受講者の学習効果を高め、継続率のさらなる向上につなげていきます。

正答率※は
対前年 +12%

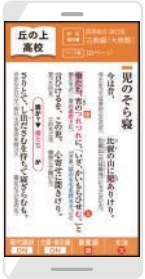
※ 毎月の4教科の最高得点の平均値

継続率向上に寄与する「チャレンジタッチ」

TOPICS

「すきま時間」を有効活用できる「予習復習 効率UPアプリ」をリリース

進研ゼミ高校講座では、スマートフォンを使った教材の開発に注力しています。2019年4月には、「すきま時間」を有効活用できる「予習復習 効率UPアプリ」をリリースしました。通っている高校で使用している教科書や数学副教材に対応した、予習・復習・宿題の「調べ学習」が効率的にできるのはもちろん、解き方や考え方を深く理解できるよう映像講義も用意。部活や友だち付き合いで忙しい高校生の生活実態や学習ニーズに応える工夫を凝らしています。さらに、アプリだけでは理解できない場合には、進研ゼミのアドバイザーにアプリ内から質問できるなどきめ細かくサポートしています。併せて、6月からは中高生に人気を博している高校生動画クリエイターとのコラボレーションによって、YouTubeでアプリ紹介の動画を配信するなど、アプリ活用の促進を図っています。



教科書・参考書のページ数にスマートフォンをかざすと、最適なコンテンツを表示

学校事業

教育・入試改革への迅速な対応で学校現場に新しい学びの形を提供

取締役 兼 上席執行役員 学校カンパニー長
ベネッセコーポレーション取締役副社長　Classi(株)代表取締役社長　山﨑 昌樹

2018年度の成果

- 「GTEC」の受検者数、「Classi」の採用校が順調に伸長
- 校務支援システムを提供する(株)EDUCOMを子会社化し、Classi(株)と戦略的パートナーシップを締結

2019年度の施策

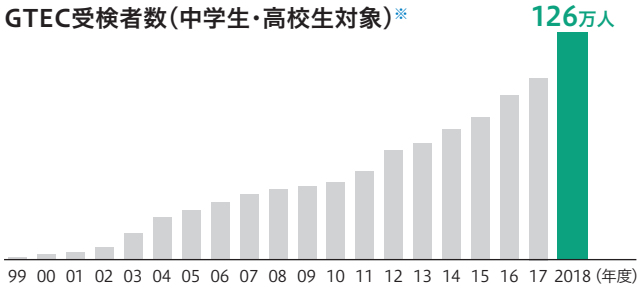
- 教育・入試改革へ迅速に対応
- 学校への支援を強化し、事業を拡大

TOPICS

高校における英語教育の優位性をさらに高めるために

2020年度からの大学入学共通テストで使われる民間英語4技能検定の一つに「GTEC」が採用されました。全国の高校など約1,850校に採用され、年間延べ受検者数が126万人を超える広がりを見せています。入試の一翼を担う責任を果たし、子どもたちに「使える英語」を身に付けてもらえるようサポートし続けています。

GTEC受検者数(中学生・高校生対象)※



※ スコア単独型検定(3技能受検者含む)での実施

TOPICS

全国の小学校1,600校で、プログラミング教育支援を開始

2020年度から施行される新学習指導要領では、小学校でのプログラミング教育が必修化されます。学校現場ではプログラミング教育に関する具体的な取り組みについて模索が始まる一方で、実施においてはさまざまな課題があります。なかでも、指導面での「人的支援の重要性」は大きな問題です。そこで、ベネッセでは独自開発したプログラミング教材とICTサポータ派遣サービスを掛け合わせて、無償で約1,600校に良質なプログラミング教育を実施できるようサポートしています。

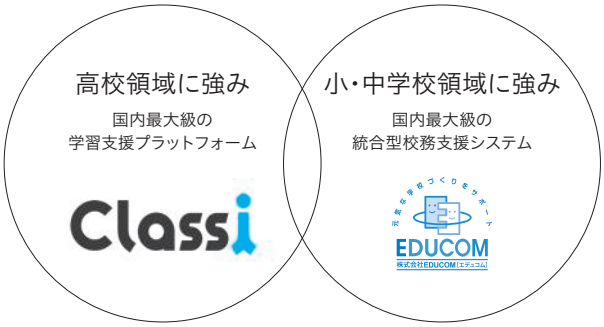
専用プログラミングコンテンツ「ミライシード」

TOPICS

「校務支援×学習支援」で、学校教育の質向上に貢献

学校向け学習支援プラットフォームサービス「Classi」は、学校教育のICT化を「アダプティブラーニング」「アクティブ・ラーニング」「ポートフォリオ」「コミュニケーション」の4つの領域で支援するクラウドサービスです。現在、約2,500校、有料会員数は約116万人にのぼります。教育・入試改革で導入される「多面的・総合的評価」に対応し、ポートフォリオ機能を搭載するなど、時代が求める機能の提供に力を注いでいます。また、Classi(株)は小中学校向け統合型校務支援システムを提供する(株)EDUCOMと戦略的パートナーシップを締結しました。これによってClassi(株)の授業・学習支援系データと(株)EDUCOMの各種校務系データを活用し、質の高いきめ細やかな学校指導のサポートを実現します。学習支援と校務の負荷軽減を通じて、先生がより子どもたちと向き合える学校づくりを支援し、デジタルの力でさらなる「新しい学び」を創出していきます。

ClassiとEDUCOMで戦略的パートナーシップを締結



エリア・教室事業

学習塾事業の順調な拡大と英語サービス強化

上席執行役員 エリア・教室カンパニー長　ベネッセコーポレーション取締役　山河 健二

2018年度の成果

- 東京個別指導学院、鉄緑会の生徒数が増加
- 進研ゼミと対面での学習指導を組み合わせた新サービス「クラスベネッセ」が48教室に拡大
- 子ども向け英語事業「BE studio」の拠点数を拡大

2019年度の施策

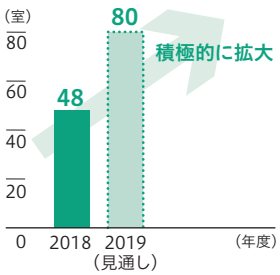
- 独自の強みを活かし、学習塾をさらに拡大
- フランチャイズ方式で「クラスベネッセ」の教室数を拡大
- 英語4技能検定対策で他塾との連携を強化

TOPICS

個人別指導教室「クラスベネッセ」をフランチャイズ方式で拡大

2019年6月、進研ゼミ教材と対面での学習指導を組み合わせた個人別指導教室「クラスベネッセ」の直営教室とFC(フランチャイズ)教室を合わせた教室数が50教室になりました。自立して学べる子どもを育てるという理念のもと、進研ゼミ+オリジナル教材での少人数指導を軸に、フランチャイズ展開に力を入れながら2020年春までに全国80教室の開設を目指しています。

教室数の推移



Focus 1
英語教育改革の先を見据えて

進研ゼミ 英語4技能教材の開発

子どもたち一人ひとりに“使える”英語が身に付く教材を

本プロジェクトメンバーのインタビュー記事を掲載しています
https://www.benesse-hd.co.jp/ja/ir/library/ar/2019/focus/index.html

家庭学習支援の知見とノウハウで英語教育の変化に対応する教材をつくる

教育は、子どもたちが将来社会で活躍していくのに必要な力を育てるものです。グローバル化や技術革新が急速に進む社会に生きる子どもたちには、今まで以上に主体的に考え、他者と協働しながら未来を切り拓いていく力が求められており、これを後押しするものとして教育・入試改革も進められています。

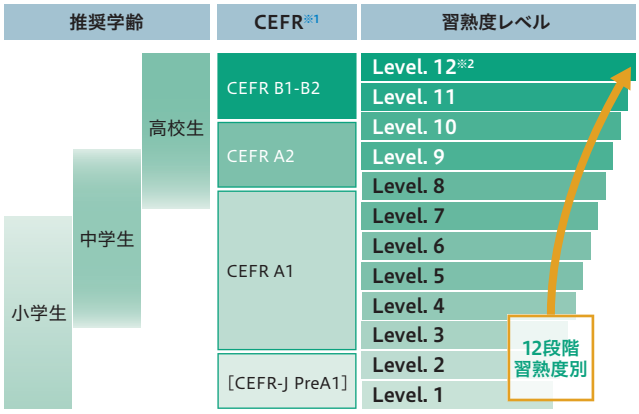
こうした方向性が重視されるなか、英語教育もドラスティックに変わります。2021年度から始まる大学入試改革では、これまでの「読む」「書く」だけでなく、「聞く」「話す」を加えた4つの技能が総合的に評価されます。日本語と同じように英語を使い、海外の人々としっかりコミュニケーションをとれる人材が求められているのです。

ベネッセが2019年4月にリリースした「英語4技能習熟度別トレーニング」は、進研ゼミの受講者を対象に、受講費内で継続的に提供するデジタル学習サービスです。ベネッセは、進研ゼミを通じて自学自習の要である家庭学習を長く支援してきました。英語教育の変化に対しては、保護者の方から不安や戸惑いの声も聞かれていますが、そうした声に応えるために英語4技能トレーニングの開発に取り組んできました。

受講者一人ひとりに寄りそい着実な習熟度向上をサポート

英語4技能トレーニングは、技能レベルの異なる受講者一人ひとりが「今できる」レベルからステップアップできるように設計しています。その最大の特長は、従来の学齢別での教材ではなく、英語技能の習熟度に応じて12段階に区分してサービスを提供する点です。診断テストをもとに受講者一人ひとりの英語レベルを診断し、各自に合わせたレッスンを提案しています。日本の小学校では、2020年から小学3・4年生で英語に親しむ「外国語活動」がスタートし、小学5・6年生で「教科」としての英語の授業が始まります。

12段階習熟度別トレーニングフロー



※1 外国語の運用能力を測定する欧州の規格
※2 Level.12は2020年に向けて開発中

「教科」としての英語には、成績がつくようになります。現時点ではこれまでの学習機会などによって同じ学年の子どもでも、英語力にはかなりの差異があります。そのため、「今できる」レベルから始められる習熟度別の教材は、英語力を効果的に伸長させるツールとして期待されています。

さらに、“アウトプット重視”の教材であることも特長です。講師との双方向のコミュニケーションを図れるようにしたことで、思いや考えを整理して自分の言葉で発信することを促しています。

また、受講者が着実に英語力を身に付けられる学習サイクルを設計。診断テストの結果から自らの到達目標を設定、いつ、どのように教材を使えばいいか、といったところまで細やかな提案も行い、着実に英語を身に付けられる学習サイクルとして支えています。進捗や習熟度によってはより最適なレベルを再度判断してフォローするなど、受講者が一人でつまずかないような工夫をしています。

英語を4技能で学べる教材は他社でも提供していますが、このように小学生から高校生まで一貫したサービスで受講者一人ひとりを継続的に支援できるのはベネッセならではの大きな強みです。これまで蓄積してきた教材開発や、学力のアセスメントに関するノウハウ・知見を融合して、受講者の学習をきめ細やかに支えています。

リリース直後から大きな反響 受講者の活用も着実に進む

リリース直後から英語4技能トレーニングは大きな反響をいただいています。また、利用動向データの蓄積も進んでいますが、当初の想定以上に実際の活用が進んでいることもわかっています。

例えば、小学校1年生の起動率は50%超となっています。英語の必修化を控え、多くの保護者の方から支持を得られている結果であると分析しています。

一方で、受講者数をさらに拡大していくために、取り組むべき課題も見えてきています。中高生の受講者からは、英語4技能検定対策や受験対策として活用したいという要望が寄せられていることから、検定のタイミングに合わせて、検定特有の形式に対応できるよう外国人講師によるマンツーマンのオンラインレッスンを提供していきます。また、診断テストについて、過去のデータを分析し、少ない設問でも精度の高い判定ができるよう改良を進めています。

真に役立つ英語教材として 進化を図っていくために

ベネッセは、進研ゼミや年間90万回以上の英会話のオンラインレッスンを提供し、受講者の回答データや、外国人講師との対話データをはじめ、膨大な学習履歴を蓄積しています。こうしたデータと顧客基盤も活かして、さらなる進化を図っていきます。段階的に、AIとの対話による学習なども導入していきます。英語の発話能力を伸ばしたくても、外国人講師との会話にハードルを感じる子どもたちもいます。そこで例えば、英語を話すAIのキャラクターがその受講者に合った話題を提供することで、英語での会話への抵抗感をなくすこともできます。

教材は、検定や入試でのスコアアップ対策を一層充実させていきますが、あくまでそれは一面です。「子どもたちの未来に役立つ力を育む」。今後もベネッセは、その強い信念のもと、受講者や保護者の方の声に耳を傾けながら、蓄積される学習データを活用して、すべての受講者が使える英語を身に付ける教材として英語4技能学習を進化させていきます。

チェックテストによって習熟度レベルを診断

検定別に目標設定し、計画的な学習を支援

有料で外国人講師による個別指導を受けられるオンラインスピーキングを提供

(株)ベネッセコーポレーション
学校ICT事業開発部
Classiマーケティング課 兼
Classi(株) マーケティング部
エリアマネージャー
石川 翔一

秋田県立
能代高等学校
進路指導主事
吉田 英亮 先生

Focus 2
教育改革の
先を見据えて

秋田県立能代高校 Classiの導入

“主体的に学ぶ力”を育む、学校教育の新たなカタチへ

“地域の進学校”が目指す学校のこれから

教育改革の一環として、2020年度の大学入試から国語における記述式や英語の4技能(聞く・読む・話す・書く)検定の受検が必要となる大学が増え、これまで以上に“学んだ知識を定着させ、アウトプットする力”が重視されるようになります。こうした新時代の教育が求められるなかでICTを活かした教育プラットフォーム「Classi」を導入する学校が増えています。秋田県の進学校である秋田県立能代高校も、そうした学校の一つでした。

「以前から、私たちは生徒に主体的に考えさせ、対話の中で学んでいく『探究活動』を取り入れてきました。それらに役立つ機能が入っていることが魅力でした」と、同校の進路指導主事である吉田英亮先生はClassiを採用した理由を話します。

Classiを使って「つながる・振り返る・高め合う」

「探究活動」とは、自ら課題を発見し、その課題を解決するためのプロセスを体験しながら学んでいく力を育むもので、2022年度からは高等学校学習指導要領の中で「探究」という名がつく科目が新設されます。能代高校は、2017年に秋田県から「探究活動等実践モデル校事業」に指定されたのを機に、一足先に「地域課題解決型の探究活動」などを進めてきました。

「Classiを導入してから、探究活動で重視している『つながる』『振り返る』『高め合う』ことが円滑になりました」(吉田先生)

秋田県立能代高校でのClassi活用

「つながる」に役立っているのはClassiのコミュニケーション機能です。校内でのグループ学習はもちろん、他校との協働学習を可能にし、生徒の学びをより深めることができています。また、「振り返る」には、ポートフォリオ機能を活用しています。Classiは、生徒たちがスマートフォンなどから、探究活動の成果や自身の気付きなどを気軽に入力・蓄積することができるほか、どのようなことを学んできたのかという振り返りも容易になります。また、先生もそのデータをもとに適切な面談・指導や評価が可能になります。そして「高め合う」には、上記に加えて、アンケートや投票ボックス機能を使っています。アンケートを活用した生徒同士の相互評価や情報共有のほか、ほかの生徒が発表した内容に関する感想を書き込むなどの対話を促しています。

こうした機能を活用して、同校では探究活動以外の授業の学習記録や連絡用掲示板としてもClassiを使い始めています。

学習記録と振り返りをスマートフォンで

グループワークでの気付きや学びを記録

先生は、生徒が記録したものを随時確認することが可能

その場でのアンケート集計で講義の質を向上

子どもたちの“学びの輪”を広げるために

Classiは、先生に寄りそい、改革が進む教育現場の課題解決をお手伝いしながら進化してきたICTツールです。これまでベネッセが提供してきた進研模試やスタディーサポートといったアセスメントとの連携によって、生徒の個別情報をより網羅的に蓄積でき、学習指導や進路指導をサポートするツールとなっています。

また、今後は、より協働的な学びを実現していくために、学校間の連携を容易にする新機能の搭載も検討しています。これが実現すれば地域間の教育格差や情報格差の是正にもつながります。

子どもたちの可能性を引き出し、新しい学びの場を提供するために、これからも教育プラットフォームを進化させていきます。

本プロジェクトについてわかりやすく動画とHTML記事で紹介しています
https://www.benesse-hd.co.jp/ja/ir/library/ar/2019/focus/classi.html

VOICE

紙の時と比べると、
生徒の記録・意見記入の量が断然多い！
今の世代に合っていると感じる。

先生 **Aさん**

他の人の意見や感想がすぐに共有できるので、
相互対話によるより深い学びにつながっている。

先生 **Bさん**

学年末などに学習記録を見返して、
自分の成長を見える化できるのが良いです。

高校3年生 **Cさん**

大学や他校とのやりとりが簡単にでき、
いろんな物の見方や考え方が得られ視野が広がる。

高校2年生 **Dさん**

ICTで学校を支援し、日本の教育を変えたい

Classi（株）取締役
（株）ベネッセコーポレーション
デジタル事業開発本部 本部長
井上 寿士

Classi（株）は、「子どもの無限の可能性を解き放ち、学びの形を進化させる」ことをミッションとしています。今後の社会で必要になる力を学校という場を通じてしっかりと学んでもらえるように、学校教育の新たなカタチの支援に積極的に取り組んでいます。

例えば、能代高校の取り組みに代表されるように、「Classi」のグループ機能を活用することで、地域の方や外部のプロフェッショナルとやり取りしたり、県外の学校同士が協働学習したりするなど、学校を越えた開かれた学びも生まれつつあります。

他の仲間からのフィードバックをもらう、学校を越え新たな気付きや学びを深める。ICTを活用することにより実現する学びや、「Classi」だからこそできる、子どもの可能性を引き出す学びを、今後も増やしていきたいと考えています。

グローバルこどもちゃれんじ

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

12.8%
564億円

事業の強み

- 国内外200万人を超える会員数と30年にわたる幼児向け教育事業のノウハウ
- 国内外で高い認知度・好感度を誇る「しまじろう」のブランド力
- 発達段階に応じた学びの提案力
- 妊娠・出産・育児関連事業の顧客基盤

社会変化

機会

- 4年制大学卒の母親 / 共働き世帯の増加による子育て・教育意識の変化
- 早期からの英語教育意識の高まり
- 幼児教育の無償化の動向

リスク

- 日本の少子化加速、教育費投資の停滞
- デジタル化の進展による競争激化
- 中国の教育熱の加速

2020年度目標

売上高年平均成長率（CAGR） **10%**

- 国内および中国を中心とする海外で競争力の高い「こどもちゃれんじ」の会員数拡大に注力
- グローバルスタンダード商品とグローバルアライアンスで事業を拡大

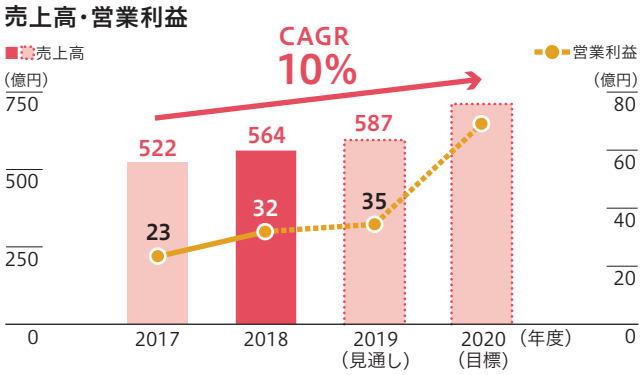
2018年度の成果と2019年度の施策

しまじろうブランドの強みを活かし、国内外で幼児教育の新たな価値を創出

取締役 兼 上席執行役員 グローバルこどもちゃれんじカンパニー長　ベネッセコーポレーション取締役　岡田 晴奈

●日本、海外ともに延べ在籍数増（対前期比＋58万人）、加えて、中国での受講費改定のプラス影響などで増収増益を実現

売上高・営業利益



2018年度の成果

国内

●しまじろうブランドを活かし、顧客接点を拡大（映画、YouTubeチャンネル、Amazonプライム・ビデオ、コンサートなど）

海外

●中国では月齢版7-35カ月教材を全面リニューアル、4月会員数の伸び率、継続率が好調に推移
●インドネシアで「こどもちゃれんじ」を開講
●タイでのアニメ放映開始および商品化のライセンス契約を締結

2019年度の施策

●他企業との協業でさらなる顧客接点の拡大

●中国こどもちゃれんじの商品改訂スピードアップ
●中国での巧虎（チャオフー）（しまじろう）映画を制作委員会方式で制作・配給
●ECチャネルの拡大

TOPICS

「しまじろう」の活用で顧客接点を拡大

「こどもちゃれんじ」は2018年に30周年を迎えました。メインキャラクター「しまじろう」を活用し、幼児向け教育番組の放映やコンサートの開催、映画の上映、移動型プレイパーク、アプリの配信など、幅広く事業を展開しています。子どもの成長発達に合わせた多様な商品・サービスを提供することで、こどもちゃれんじ全体の認知向上と優良顧客の拡大を進めています。

JALとジェット機のラッピング、機内配布用玩具、グッズなどでコラボレーション

Amazon FreeTime Unlimitedで英語・知育アプリを配信

TOPICS

国内外のニーズに合わせて商品を進化

中国でのこどもちゃれんじ事業はこれまでに中国に存在しなかった「幼児向け通信講座」市場を開拓、拠点数の拡大にともない、大きく成長してきました。しかし、変化の激しい中国市場において、新たな保護者ニーズに合わせた商品の改訂が遅れ、近年そのペースが鈍化しています。そこで、事業の再成長を目指し、2019年4月に月齢版（7カ月～35カ月向け講座）の全面リニューアルを実施。4月会員数は対前年度で6.6%増、継続率は6.1%増と着実に成果を上げています。

また、国内においてもワーキングマザーの増加など市場変化を捉え、商品をリニューアルしています。

介護・保育

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

26.6%
1,169億円

事業の強み

- 「その方らしさに、深く寄りそう。」を理念とする入居者視点のホーム運営
- 20年を超える実践知を科学的アプローチで体系化した「ベネッセメソッド」
  メソッド例：認知症ケアメソッド、パターン・ランゲージ、サービスナビゲーションシステム
- メソッドの展開により向上・差別化されたサービス品質
- 戦略的な採用と人財育成
- 「その子らしく、伸びていく。」を理念とする子ども視点の保育園・学童クラブ運営

社会変化

機会

- 大都市における高齢者人口の増加
- 介護保険サービスの受給者数の増加
- 新たな処遇改善加算の創設
- 首都圏における保育園・学童保育の待機児童

リスク

- 深刻な介護・保育人材不足
- 建築費、工事費の高騰と用地不足
- 異業種大資本の参入による競争激化
- 厳しさを増す社会保障財政

2020年度目標

売上高年平均成長率（CAGR）3%

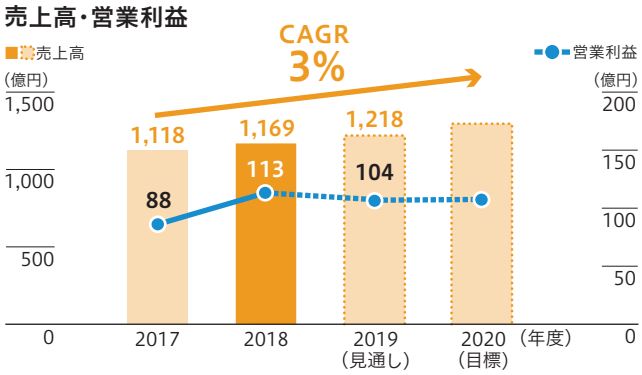
- 安定的なホーム数拡大と高入居率の維持
- 「ベネッセメソッド」の確立と横展開によりサービス品質の差別化を推進

2018年度の成果と2019年度の施策

ベネッセメソッドの進化による差別化で安定成長を実現

取締役 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

- ホーム増加にともない入居者数が増加
- 入居率も95%超を維持し、増収を実現
- 労務費の減少などにより、大幅な増益



2018年度の成果

- 高齢者向けホームおよび住宅数が6ホーム増加
- 「ベネッセメソッド」を体現し、介護現場のサービス価値を高めるサービスナビゲーションシステムが、ITビジネス賞を受賞 p.33

2019年度の施策

- 引き続き年間10ホーム程度を新設
- 東京都心部以外でハイエンドホームを開設
- 「ベネッセメソッド」の横展開を通じたサービスの差別化、高入居率の維持を継続
- 究極の専門性の言語化、処遇と連動した社内資格の新設などの新人事制度の設計と人財育成に注力

TOPICS

保育分野の「ベネッセメソッド」保育のパターン・ランゲージ『その子の宇宙が拡がり続けるためのことば』

ベネッセスタイルケアでは、高齢者ホームの環境づくりの成功事例をパターン化したベネッセメソッド『その方らしさに寄りそった環境づくりの手掛かり』に続き、保育分野のベネッセメソッド『その子の宇宙が拡がり続けるためのことば』を発刊しました。保育の実践の場で、事業メッセージである「その子らしく、伸びていく。」を支援するための「共通言語」をパターン・ランゲージ※の手法を用いて書き記しています。

“ベネッセの保育”が20年以上にわたって大切にしてきたことを、7つのまとまりで構成される40の手掛かりとして言語化し、まとめたものです。開かれた知識として共有し、さらなる実践を続けていくことで、このベネッセメソッドをこれからも深化させていきます。

※ クリストファー・アレグザンダー氏が提唱した建築・都市計画に関わる理論。今回、言語化のためのフレームワークとして活用した

宇宙のように無限の可能性を持つ子どもの保育を進化／深化させるための共通言語をまとめた冊子『その子の宇宙が拡がり続けるためのことば』

サービスナビゲーションシステムは、公益社団法人企業情報化協会が主催する「平成30年度IT賞」において、介護業界の未来を変化させる可能性のあるシステムとの評価を受け、「ITビジネス賞」を受賞しました。

(株)ベネッセスタイルケア
執行役員
サービス推進本部
本部長
祝田 健

(株)ベネッセスタイルケア
介護Ⅱエリアカンパニー
東京Ⅰエリア事業本部
サービスナビゲーション
システム研修担当
原田 武将

Focus 3
要介護者の
増加を見据えて

サービスナビゲーションシステムの導入

ベネッセメソッドで介護現場の未来を変える

システム開発の根幹にあるのは「介護はクリエイティブな仕事」という信念

ベネッセスタイルケアは、介護現場のサービススタイルを変革する介護・看護記録プラットフォーム「サービスナビゲーションシステム」を、2017年に自社開発しました。2012年に開発プロジェクトをスタートし、さまざまな検証を重ねながら、5年の歳月をかけて本格的に導入を開始。現在は、リレ2拠点を除き全国に約320あるすべてのホームで導入し、1万6,000名を超えるご入居者さまへのサービスに活用しています(2019年8月時点)。

サービスナビゲーションシステムの根幹にあるのは、「介護はクリエイティブな仕事」であるというベネッセスタイルケアの信念です。介護の仕事は、専門的な知識や技能を必要とします。そして、介護スタッフや看護スタッフ、ケアマネジャー、機能訓練指導員などがチームを組んで、ご入居者さまお一人おひとりが、その方らしい生活を送れるようサービスをつくり出していく仕事です。こうした信念があることから、開発にあたっては生産性の向上だけをゴールとするのではなく、介護サービスの質を高めていくツールとすることを最も重視しました。

大きな特長は、日々蓄積されるご入居者さまのケアに関するさまざまなデータをもとに、PDCAを回してこれまでになかったようなサービスを構築していける点であり、サービスナビゲーションシステムはまさに介護スタッフのクリエイティビティを加速させていくツールなのです。

スタッフの“気付き”と“行動”によってご入居者さまのQOL向上を実現していく

これまで介護の現場では、フロアに記録用紙を保管し、そこにスタッフがご入居者さまのお名前や「食事」「水分摂取」などの記録を書き込んでいました。そのため、記録作業にも確認作業にも多くの時間をとられていました。これに対して、サービスナビゲーションシステムでは各フロアにあった情報を一元管理しているため、パソコンやスマートフォンでいつでも情報を閲覧・共有することが

できます。端末の画面にタッチするだけで実施したケアの内容を簡単に入力でき、ご入居者さまの状態はわかりやすくアイコンで表示されます。

ただし、このシステムは単にアナログだった作業をデジタルに置き換えることを目的としたものではありません。その名のとおり、「スタッフの業務をよりクリエイティブなものへと導く(=ナビゲーションする)」ことがシステム導入の意義で、スタッフの“気付き”を促し、“行動”を変えるきっかけとなることを目指しています。一定期間におけるご入居者さまの体重の変化や、お一人おひとりの留意点など、サービスナビゲーションシステムが知らせてくれる情報を踏まえてスタッフがサービスを行うことで、QOL(生活の質)の向上を実現していきます。

提供すべきケアが
タイムテーブル上にアイコンで一覧化

ホーム内でのコミュニケーションから新たな“気付き”が生まれる

サービスナビゲーションシステムの導入により、ベネッセスタイルケアの介護の現場は大きく変化しています。例えば、スタッフ同士のコミュニケーションが従来以上に活発化し、そこから生まれた新たな気付きをスタッフ一人ひとりが実践につなげています。

サービスナビゲーションシステムの5つの特徴

❶生産性向上
❷コンプライアンス
❸情報共有・連携
❹ご入居者さまへの“気付き”の醸成
❺事故再発防止

また、事故が起きた際に以後の再発防止対策をステップに沿って記録・検証する機能も備えており、事故の未然防止にもつながっています。介護保険上で必要な手続きとなるケアプランの更新時期もよりわかりやすくなりました。ご入居者さまの生活の状況やケアにおいて留意すべき事項が詳細かつ確実に記録できるようになったため、すべてのスタッフがその情報をいち早く共有し、より適切な対応を行っています。

もちろん、業務の生産性や効率の面でも効果が生まれています。記録用紙や申し送りを確認する時間などが削減され、情報の共有・連携もスムーズになっています。各スタッフは、こうした業務に使っていた時間をケア方法の見直しやご入居者さまと関わる時間に充てるなど、ホーム全体でサービスのさらなる改善・向上を図っています。

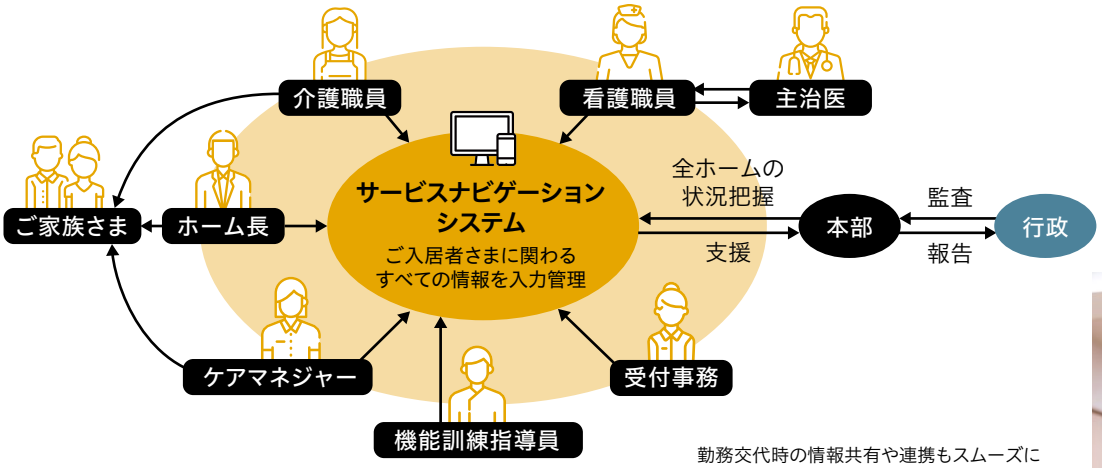
介護業界をあるべき未来へ導く推進役として

ベネッセスタイルケアは、ご入居者さまに寄りそい、その方が望む生活をサポートし続ける——そんな介護サービスのあるべき姿を追求するためのツールとして、今後もサービスナビゲーションシステムを進化させていきます。例えば、蓄積したデータを分析して、事故の削減を図っていく、他のITソリューションとつなげて介護業務の正確性や効率を上げるといった取り組みも進めていきたいと考えています。

介護業界をあるべき未来へ導くというビジョンを掲げ、サービスナビゲーションシステムの進化・活用を通じて、業界の推進役となっていきます。

本プロジェクトについてわかりやすく
動画とHTML記事で紹介しています
https://www.benesse-hd.co.jp/ja/ir/library/ar/2019/focus/service.html

サービスナビゲーションシステムによる情報共有と職種連携



勤務交代時の情報共有や連携もスムーズに

スマートフォンで情報を確認・記入

ベルリッツ

世界最大級の語学教育企業。
新CEOのもと抜本的な改革に取り組んでいます。

11.2%
492億円

事業の強み

- 世界70以上の国と地域に有する461校の語学センター
- 140年にわたり世界で実証されてきた、実生活でのコミュニケーション力に焦点を当てその言語だけで学ぶ「ベルリッツ・メソッド」
- 異文化理解を通して語学を学ぶことを提供
- 国内4,800社以上、世界20,000社以上で導入された企業・学校・官公庁向け語学研修の豊富な実績

社会変化

機会

- ビジネスのグローバル化による語学ニーズの世界的な高まり
- 新興国の経済成長にともなう留学者数増加
- 語学とそれを正しく活用するための異文化理解を結びつけるニーズの高まり

リスク

- デジタル化の進展による商品・サービスの多様化と(価格)競争激化
- 従来の教育分野以外からの新規参入企業による競合激化
- より柔軟なレッスンの受講方法を求めるお客さまニーズの増大

2020年度目標

売上高年平均成長率(CAGR) **2%**

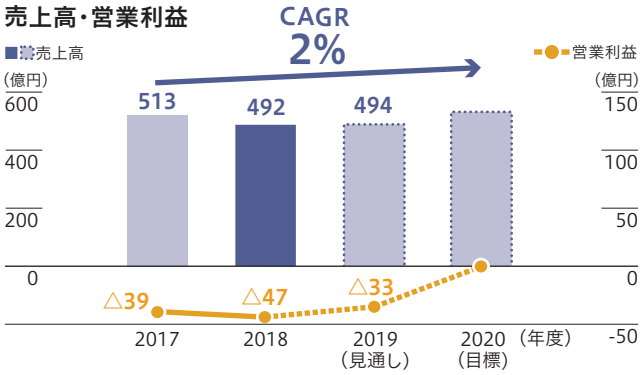
- 「コスト構造改革」と「商品・業務プロセス変革」で業績を回復

2018年度の成果と2019年度の施策

リストラクチャリングの総仕上げとともに、成長を見据えた施策も推進

Berlitz Corporation CEO　カーティス・ユーライン Curtis Uehlein

- 主に欧州における語学レッスン数減少、中国からの留学者数の減少により減収
- さらにリストラ費用の増加により大幅減益
  前期に引き続き営業赤字を記録



2018年度の成果

- 米国本社、ELSセンターを中心に、徹底したリストラによるコスト削減を断行
- 日本国内は法人顧客の取引増など堅調に推移
- 新商品の開発 / 市場投入と業務プロセス改善、顧客体験の満足度向上を目指す「ベルリッツ2.0」プロジェクトを始動
- 中国のCIIC社とマスターフランチャイズ契約締結

2019年度の施策

- 「ベルリッツ2.0」の導入をはじめ、商品・ソリューションポートフォリオの進化を推進
- 業務インフラの整備とシステム・プロセスの最適化
- 低収益国のフランチャイズ化と主要国への経営資源集中で経営効率化を推進
- マーケティングの進化と営業プロセスの最適化

TOPICS

2019年12月をめどに、「ベルリッツ2.0」の全地域導入を計画

抜本的な商品リニューアルを目指す「ベルリッツ2.0」では、従来の対面語学授業の良いところは維持しながら、自分のスケジュールに合わせて学びたいスタイルや内容を選べることを目指しています。また、AIや音声認識技術を駆使することでさまざまなニーズに対応ができるカリキュラムを提供するほか、自分の受講したいレッスンの選択やスケジューリングをスムーズに行えるインターフェイスを開発しています。

さらに、ベルリッツは語学サービス会社として唯一Googleとグローバルアライアンス契約を結ぶことで、世界最高レベルのデジタルマーケティングスキルを実践していきます。

「ベルリッツ2.0」の概要

その他・新規領域

豊かな暮らしの実現をサポートする
多様な事業の推進とともに、M&Aによる
新たな事業領域の確立を目指しています。

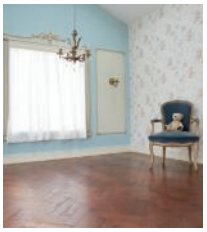
5.7%
246億円

妊娠・出産・育児関連事業

妊娠中から子育て中の女性の声を活かし、毎日の生活に役立つ情報や商品をお届けしています。

たまごクラブ

ひよこクラブ


たまひよの写真スタジオ

暮らし関連事業

生活情報の提供や、お客さまとのコミュニケーションの「場」を通して毎日の暮らしをサポートします。

サンキュ!

ペット関連事業

雑誌やWebサイトを通して、ペットとともに過ごす豊かなライフスタイルを支援します。

いぬのきもち

ねこのきもち

今後の方針と戦略

さらなる成長に向け、M&Aによる第3の柱の創出へ

中期経営計画の5年間では業績の回復とともに、さらにその先もベネッセグループが持続的に成長していけるよう、教育事業、介護事業に続く「第3の柱」となる事業をM&Aによって創出する方針です。社会人や健康なシニアをメインターゲットとして、既存事業との親和性の高い「健康」や「生活」などの領域で新たな事業展開を検討しています。

また、M&Aの対象企業は、のれん償却前の営業利益率で10%以上を目安に候補を探索しており、現時点の投資額は500億円～1,000億円を想定しています。

「第3の柱」で目指したい姿		2022年度の当社事業ポートフォリオにおいて**売上高／営業利益とも10%超のシェア**を有する新規事業の創出を目指す
検討状況	候補領域	**健康・生活領域**の優先度を高めて検討
	投資基準	**のれん償却前営業利益率：10%以上が目安**
	想定投資額	**500～1,000億円強**を想定 他社との共同投資なども検討

Chapter 3

経営基盤の強化

ベネッセグループは、「変革と成長」をキーワードにより高い経済的価値と社会価値を生み出していくことへの決意を新たにしています。その一環として、将来の価値創造を支える人的資本、知的資本、社会・関係資本についてさらなる強化に取り組んでいます。

社外取締役対談

取締役会長
岩田 眞二郎
1972年(株)日立製作所入社、Hitachi Data Systems Corporation CEO、Hitachi Global Storage Technologies, Inc.エグゼクティブバイスプレジデント、(株)日立製作所代表執行役 執行役副社長などを歴任。2014年より当社社外取締役。現在は当社会長、取締役会議長を務める。

社外取締役
安田 隆二
1979年マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク・ジャパン入社後、同社ディレクター、A.T.カーニー アジア総代表などを経て、2004年より一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授。2015年一橋大学大学院国際企業戦略研究科(現経営管理研究科国際企業戦略専攻)特任教授ならびに当社社外取締役に就任。

取締役会の実効性をさらに高めて持続的な成長の実現を

社外取締役との対話の機会を増やし取締役会の実効性を向上

岩田●私が当社の社外取締役に就任した2014年頃と比べると、取締役会の運営やそこでの議論の内容はかなり変わりました。就任当初は1回の会議時間は1～1時間半くらいで、踏み込んだ議論がされないこともありましたが、最近は「経営に社外取締役の意見を活用しよう」という意識が高くなっていると感じています。

安田●私は翌2015年から当社の社外取締役を務めていますが、取締役会の前に事前ミーティングが必ず実施されますので、そうした機会も含めて多様な議論が交わされています。同時に、会社が社外取締役に求める機能も変わってきました。取締役会では、社長は最初に一通り発言した後は聞く側に回り、社外取締役の意見や現場からの声に耳を傾け、さらに社外と社内(現場)のダイアログを促しています。まずは参加者に多様な視点から意見を出してもらい、全員が目標を共有しながら自由に議論することで、取締役会の実効性を高めていこうという意図がそこに感じられます。

岩田●以前は、どうやって社外取締役の発言を促そうかとよく考えましたが、今はそんなに気を遣わなくても皆さんどんどん話してくれますね。社外の私が議長なので発言しやすいということもあるかと思います。

安田●当社では、取締役会の議長である岩田さんが執行には関与しない会長を務めています。それもあって、岩田さんは社長や執行部との対話を重視しており、対話の機会を多く持つことが取締役会の実効性をさらに高めていると思います。

岩田●ただ、取締役会の実効性評価の結果を見ると、2017年度までは改善が確認できましたが、2018年度の評価はほぼ横ばいでした。かつて「改善すべき」と考えたことが実現した結果だと思いますが、だとすれば、新たな改善テーマを設定して、ポジティブな意味でハードルを上げるべきだったかもしれません。

安田●3、4年前の取締役会は、コンプライアンス体制の強化や、収益回復に向けたコア事業の再構築、財務状況のチェックなど、議論すべきテーマが多かったですからね。こうした点が改善され、ある程度軌道に乗ってきているので、社外取締役同士の会話が当時より少し減っているのは事実です。ベネッセの未来に向けて、これまで以上に社外の視点からの意見を発信していきたいと思います。

情報提供やトレーニングは取締役会における議論の基盤

岩田●社外取締役への情報提供についても、先の事前ミーティングをはじめ充実してきました。事業内容を理解するために、さまざまなイベントや集まりにも継続的に参加するようにしています。

安田●私も各事業部門の現場を何度か訪問しましたが、やはり現場で生の話を聞くとボードルームでレクチャーを受けるよりもよくわかりますね。

岩田●最近一番印象的だったのは、介護事業の取り組みです。約300のホームから認知症ケアなどに関する好事例を集めてメソッドを作成しているのですが、事業の責任者はそれを業界にオープンにしていくと話しているんですね。それによって介護業界全体のレベルを高めると同時に、「自分たちはもう一歩先に行きます！」と言う。この決意に感心しました。

安田●介護事業に関わる社員は、自発的にテーマを決めて勉強会を開き、情報交換して知見をシェアするなどとても意欲的ですよね。そこには「世に役立つことをしよう！」という強い使命感を感じます。これは進研ゼミや学校などの教育事業についても同様で、自らの仕事に対する強い「思い」が現場から伝わってきます。私はベネッセの最大の強みは「人財力」だと以前から言っているのですが、人財力は単にスキルを持つ人を集めるだけでは発揮されない。人財力を支えるのはパッションであり、ベネッセには情熱を持つ多くの人財が集まっています。

岩田●社外役員への情報提供としては、取締役会の後に事業の内容や現状の課題などについて担当者からレクチャーを受ける「役員研究会」もありますね。取締役会で出た「ここがもう少し知りたい」とか、「こういうことができないか」といった要望を事務局がリスト化し、役員研究会で回答を用意してくれます。これは当社のコーポレート・ガバナンスの特徴の1つと言えます。

安田●重要なのはコーポレートガバナンス・コードに従って外形を整えることではないのですね。役員室で書類を読んでいるだけでは、会社の「におい」のようなものはわかりません。そういう意味で、上手に情報提供してくれていると思います。

取締役会のダイバーシティやサクセッション・プランの議論も進展

岩田●現在5名いる社外取締役は、それぞれ異なるバックグラウンドを持っており、バランスはとれていると思います。ただ、今後のことを考えると、新たな社外取締役を招聘することも必要ですので、「どんなバックグラウンド・経験を持つ人が良いか？」という観点で議論を始めています。

安田●当社の場合は社外取締役の専門性が多様なだけでなく、国際ビジネスの経験が豊富な方、あるいはデジタル分野に強い方など、成長戦略を踏まえた取締役構成にしています。また、今年は女性の取締役も選任されましたね。

岩田●海外ビジネスの経験者として言えば、例えば米国企業の元CEOのような方がいると、また全然違う雰囲気になるだろうと思います。欧米人は仕事や個人の生活に対する考え方が日本人と大きく異なる面もありますが、これから世界で戦っていくのならばそうした要素も少しずつ取り入れていく必要があるのでは、と思っています。

安田●今後の当社を考えた時という観点からはサクセッション・プランもあります。指名・報酬委員会では、社長の後継者や次世代の社内取締役の育成などについて議論が進められています。

岩田●安田さんがおっしゃったとおり、育成プログラムの検討や候補者のインタビューなども実施しています。今年からすべての社外取締役が指名・報酬委員会にメンバーとして出席するようになりましたので、今後は従来以上に議論が進むのではないでしょうか。

安田●指名・報酬委員会の内容を、社内役員もいる取締役会でどこまで報告するのか、少し難しい面はありますが、サクセッション・プランについて当社がかなり深いところまで考えているのは確かです。ベネッセユニバーシティなど次世代育成のプログラムも機能していますし。

岩田●一方で、私は「資金の使い方」について今後取締役会でもっと議論すべきだと考えています。当社の場合、進研ゼミの新規会員入会で4月に資金が入り、それを1年で使っていくので、従来は資金繰りはあまり問題にはなりませんでした。しかし、少子高齢化で会員数が減っていった時、例えば教育・介護に続く「第3の柱」や「デジタル化」のための資金をどう調達して、どう活用していくのかといった議論が求められます。

安田●持続的な成長のためには資産の入れ替えがあって当然だと思います。既存の強い事業はさらに強化する一方で、シナジーが出なくなってきた事業は入れ替え、ニーズの高い新分野に投資する、という形で成長を図る必要があります。「第3の柱」のためのM&Aなども検討されていますし、いずれ取締役会の議題に上がってくるでしょう。

大きな事業環境の変化のなかで長期視点での議論を

岩田●外部環境として人口減があって、進研ゼミ事業や学校事業の市場は縮小していきます。したがって、資本効率を高めることは今後ますます重要になりますし、新規事業の創出に向けた取り組みも不可欠です。ただし、それと同時に5年先、10年先を見据えて、「ベネッセという企業グループがどういう方向を目指すのか？」を議論することも重要だと私は考えています。

安田●同感です。教育市場が縮小し、大学が全入になった一方で、日本の教育レベルの遅れが指摘されています。日本の教育が大きな変革を求められるこれからの時代に、より長期的な視点で「自分たちは何をやるのか？」と考えることは、ある意味ベネッセにとって良いチャレンジだと思っています。当社の良いところは、教育にせよ介護にせよ、レゾンデートル（存在意義）が非常にはっきりしていることです。だから環境が変化しても、その新たな環境において「次は何をすべきか？」「何をやることが自分たちの次の使命なのか？」という発想が自然に出てくる。例えば、超高齢社会を迎えた今、介護と親和性のある分野でもっとできることはないか、と当社の人財は次の広がりを考えられます。

岩田●確かに、教育の充実や、高齢者が安心して暮らせる社会の構築というのは、いつの世にも存在し続ける社会課題ですからね。それらの間をつなぐ、リカレント教育のようなものも、今後は社会的なニーズが高まっていくでしょう。そうした人間社会のさまざまな課題やニーズに応えていくことが、ベネッセの新しいビジネスの創造につながるはずです。社外取締役として、今後もそのチャレンジを支援していきたいと思っています。

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、業務執行を担当する取締役と、独立性の高い複数の社外取締役を継続的に選任しており、取締役会において複眼的で内部の事情にとらわれない活発な議論を行うことを保証し、取締役会の監督機能の維持・向上と、これに基づく執行を担保しています。また、社内の事情に詳しい常勤監査役と、弁護士、公認会計士資格を有する社外監査役による、実効的な監査を行っています。

取締役会

取締役会長を議長として原則毎月1回開催し、当社と当社グループの経営に関する重要事項を審議し、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10名のうち5名が社外取締役（うち4名が独立社外取締役）であり、取締役会議長も社外取締役が務めています。

業務執行取締役と、独立性の高い社外取締役を複数選任し、取締役会の監督機能の確保と適切な業務執行を実現しています。

指名・報酬委員会

取締役会の諮問委員会として、指名・報酬委員会を設置しています。同委員会は、委員長を社外取締役が務め、委員の過半数を社外取締役が占めています。取締役および取締役社長の選解任は、同委員会で審議し、取締役会に意見提出したうえで、取締役会で決議します。

また、取締役報酬制度の審議、取締役会への意見提出、取締役会の委任に基づく取締役個別報酬についての決議を行います。

経営会議

社長を議長として原則毎月1回開催し、副社長、業務執行取締役、カンパニー長、副カンパニー長、管理部門責任者および社長の指名者が出席し、当社グループの重要な課題、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。

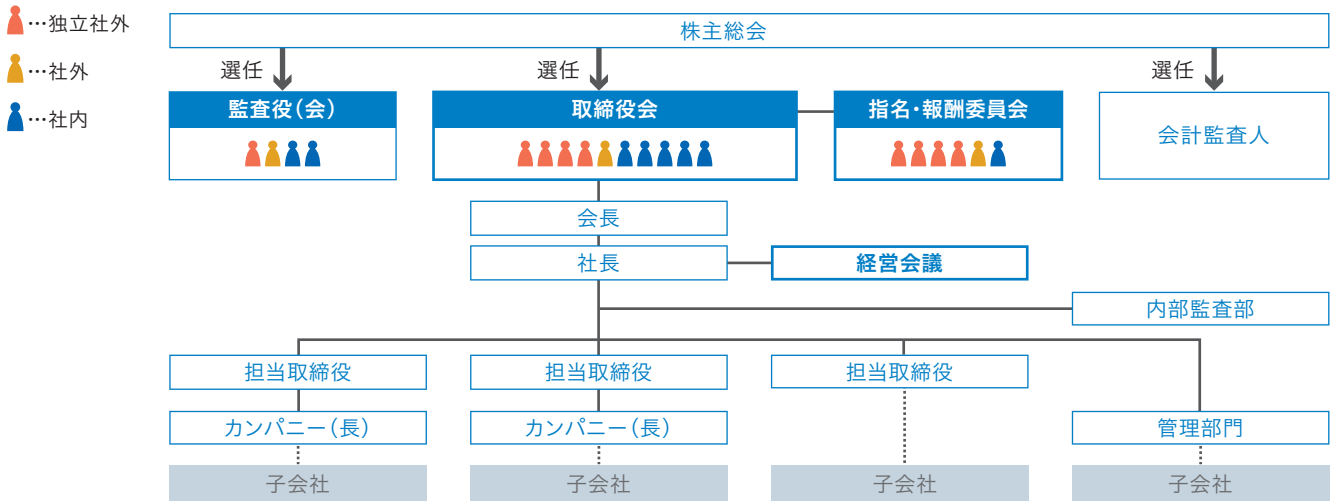
監査役会

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1名を設置し監査機能の充実を図るとともに、グループでの監査体制の連携を図るため、子会社常勤監査役を加えたベネッセグループ監査役協議会も設置しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会の実効性向上

当社では、取締役会の実効性評価を2015年度から毎年実施しています。2018年度も計14名の全取締役・監査役を対象にアンケートを実施し、その回答を踏まえ、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。

審議の結果、中期経営計画の達成に向けた資本政策などに関する議論の一層の拡充など一部課題に対する指摘があったものの、取締役への情報提供・トレーニングに関する評価が前年度から大幅に改善するなど、取締役会全体としての実効性がさらに高まっていることが確認されました。

実効性評価における評価項目

①取締役会の全体評価について
②取締役会の構成について
③取締役会の運営について
④取締役会の議論の質について
⑤情報提供・トレーニングについて

2018年度の取り組みと今後の対応

2018年度の取り組み

以下の項目を重点的に推進

- 指名・報酬委員会と連携した後継者育成、取締役構成の多様化に関する検討
- 中長期視点での資本政策、事業評価指標などの議論の拡充
- 社外取締役、社外監査役と現場社員との対話の継続的な実施、商品・サービスの現場視察・体験機会の提供
（役員研究会の開催、各事業部門が主催する成功事例発表会への参加機会の提供）

2018年度評価の概要

取締役会全体として高い実効性を維持、コーポレート・ガバナンスは強化されている

- 【大幅に改善】各種説明会や資料の事前配布、役員研究会などの支援によって、自由闊達に建設的な議論がなされている
- 【高レベル維持】多様な経験や専門性を持つ社外取締役が半数を占め、取締役会議長を社外取締役が務めるなど、取締役会の構成が適切に確保されている
- 【課題】中期経営計画の達成に向け、資本政策などに関する議論の一層の拡充が望まれる

2019年度の対応

以下の項目を重点的に推進

- 中期経営計画のモニタリング
- 中長期視点での資本政策などに関する議論の継続と、より一層の拡充

（注）アンケートは2019年3月末から4月中旬に実施

取締役の構成と選任方針

当社は、当社グループの持続的成長を図る観点から、取締役会が経営の監督機能を適切に発揮できる体制とするため、以下の方針を定めています。

●取締役の員数

10名以内とします。

●多様性

取締役会は、特定の専門性や経験などに偏ることなく、多様な専門性、経験などを持つ取締役でバランスよく構成することとします。当社は、2019年6月22日に開催した定時株主総会において、新たに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。

1. ベネッセグループの企業理念に深い理解と共感を持つ。
2. 経営を担う者としてのリーダーシップに優れている。
3. 人格に優れ、見識があり、心身ともに健康である。
4. 法令上求められる取締役としての適格性を満たしている。

●選任プロセス

取締役候補の指名にあたっては、委員長を社外取締役が務め、委員の過半数を社外取締役が占める指名・報酬委員会が審議したうえで取締役会に意見提出を行い、取締役会が決議を行う形で選任プロセスの透明性・公平性・客観性を担保することとします。

取締役・監査役の専門性

取締役	経営	教育	介護	グローバル経験	デジタル
安達 保	●			●	
小林 仁	●	●	●	●	
滝山 真也	●		●		
山﨑 昌樹	●	●			●
岡田 晴奈	●	●		●	
岩田 眞二郎	●			●	●
辻村 清行	●			●	●
福武 英明	●			●	
安田 隆二	●			●	
井原 勝美	●			●	●

監査役	会計	法務
松本 芳範		●
齋藤 直人	●	
出雲 栄一	●	
石黒 美幸		●

役員報酬

当社グループは、中長期的、継続的な企業価値の向上を目指しています。そのため、取締役（社外取締役を除く）の報酬は、継続的な企業価値向上へのインセンティブとして機能することを基本方針としています。また、社外取締役の報酬は、経営の監督機能の発揮を阻害することがないように基本報酬のみで構成しています。

取締役の報酬額は、外部の報酬サーベイを参考に、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。

一方、監査役の報酬は監査役の協議で決定しており、基本報酬のみで構成しています。

取締役（社外取締役を除く）の報酬体系

固定報酬	業績連動報酬	
基本報酬 50〜55% 役割期待に基づいて設定	**賞与** 35% 会社業績などを勘案して支給	**譲渡制限付株式報酬** 10〜15% 株価に連動する報酬

賞与

各期の会社業績などを勘案し支給する業績連動賞与であり、0〜200%の範囲内で変動します。また、賞与は（ⅰ）全社業績連動部分、（ⅱ）担当領域業績連動部分、（ⅲ）定性評価部分の3つのパートで構成しており、各取締役の担当領域の有無および内容その他の事情を踏まえ各パートの比重を定め、各取締役の貢献を多面的に評価して賞与額を決定しています。

【業績連動部分の詳細】
（ⅰ）全社業績連動部分：連結業績予想（連結売上・連結営業利益）に対する実績の達成率に連動するパートです。年度当初に指名・報酬委員会にて定めたテーブルに基づき評価します。（ⅱ）担当領域業績連動部分：各担当取締役の担当領域の業績目標（売上・営業利益、進研ゼミ・国内こどもちゃれんじ会員数など）の達成率に連動するパートです。年度当初に指名・報酬委員会にて定めたテーブルに基づき評価します。（ⅲ）定性評価部分：年度当初に各取締役に対して設定される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について、年度末にその達成度を評価するパートです。目標の達成度（実績）は、各取締役の自己評価を聴取したうえで、指名・報酬委員会の審議を経て評価を決定しています。

譲渡制限付株式報酬

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一層図るインセンティブを取締役に与えるとともに、株主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。譲渡制限期間は3年と定めており、その期間は譲渡を含む処分ができない設計としています。取締役（社外取締役を除く）の在任期間中に当社の社内規程などに重要な点で違反したと取締役会が認めた場合は、取締役（社外取締役を除く）の退任後であっても所定の譲渡制限期間中であれば、株式報酬の返還を請求することができます。

役員区分ごとの報酬等の総額（2018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）		235	61	62	20
報酬等の種類別の総額（百万円）	基本報酬	106	61	62	20
	ストック・オプション※	5	—	—	—
	賞与	75	—	—	—
	譲渡制限付株式報酬	47	—	—	—
対象となる役員の員数（名）		5	5	2	2

※ 取締役・監査役に対するストック・オプションを新規に付与する予定はありません

社外取締役・社外監査役の選任理由

取締役

岩田 眞二郎	情報通信領域のグローバル企業における豊富な企業経営経験、知見を有しています。また、社外取締役の立場から、取締役会長としての取締役会の適切な運営、指名・報酬委員会委員長としての積極的な発言などを通じて、経営の監督およ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。
辻村 清行	情報通信領域のグローバル企業における豊富な企業経営経験、知見を有しており、社外取締役として適切に経営を監督しています。取締役会においても、これらの経験、知見を活かし、当社経営の重要事項に関して、積極的に意見、提言しています。
福武 英明	グループ主要子会社での社外取締役経験および株主視点を活かし、社外取締役として適切に経営を監督しています。取締役会においてもこれらの経験、知見を活かし、当社経営の重要な事項に関して、積極的に意見、提言するとともに、指名・報酬委員会の委員としても委員会において積極的に発言し、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。
安田 隆二	国際的なコンサルティング会社における経営コンサルタントや大学教授、他社の社外取締役などの幅広い経験や深い専門的知見を有しており、社外取締役として適切に経営を監督しています。取締役会においても、これらの経験、知見を活かし、当社経営の重要な事項に関して、積極的に意見、提言するとともに、指名・報酬委員会の委員としても委員会において積極的に発言し、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。
井原 勝美	グローバル企業における豊富な企業経営経験、知見を活かして、社外取締役として経営の監督機能を発揮することを期待できるものと判断しています。

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を通じて多くの企業に関わってきた経験を有しており、取締役会および監査役会において、これらの経験、知見を活かし、当社経営の重要な事項に関して、積極的に意見、提言しています。
石黒 美幸	長島・大野・常松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能力・見識などを有しています。また、他社での社外役員の経験も活かし、中立的かつ客観的視点から監査に臨んでいます。

社外取締役および社外監査役の独立性に関する基準

当社は、当社の社外取締役および社外監査役ならびにそれぞれの候補者において、以下に定める項目をすべて満たす場合、当社からの独立性が高いと判断します。

1. 現事業年度および過去9事業年度において、当社ならびに当社の関係会社（当社グループ）の業務執行者でないこと。

2. 下記AからHに、過去3事業年度にわたって該当している者。

A. 当社グループを主要な取引先とする者もしくはその業務執行者でないこと。

B. 当社グループの主要な取引先もしくはその業務執行者でないこと。

C. 当社の大株主（総議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に保有している）もしくはその業務執行者でないこと。

D. 当社グループが大口出資者（総議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に保有している）となっている者の業務執行者でないこと。

E. 当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家（当該財産を得ている者が法人、組合などの団体である場合は、当該団体に所属する者をいう。）でないこと。

F. 当社グループから多額の寄付または助成金を受けている者もしくはその業務執行者でないこと。

G. 当社グループの会計監査人でないこと。なお、会計監査人が法人、組合などの団体である場合は、その団体に所属する者でないこと。

H. 当社グループの業務執行者が他の会社において社外役員に就いている場合における当該他の会社の業務執行者でないこと。

3. 次のa、bどちらの近親者でもないこと。

a. 上記2のAからHまでのいずれかを過去3事業年度において1事業年度でも満たさない者。ただし、AからDおよびFならびにHの業務執行者においては重要な業務執行者に限る。Eにおいては公認会計士や弁護士などの専門的な資格を有する者に限る。Gにおいては所属する組織における重要な業務執行者および公認会計士などの専門的な資格を有する者に限る。

b. 現事業年度および過去3事業年度のいずれかにおいて当社グループの重要な業務執行者。

取締役・監査役 2019年6月22日現在

取締役

代表取締役社長

安達 保（あだち たもつ）

取締役会出席数　14回／14回

1977年三菱商事(株)入社。マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク・ジャパン パートナー、(株)日本リースオート代表取締役社長、ジーイーフリートサービス(株)代表取締役社長、カーライル・ジャパン・エルエルシー マネージングディレクター日本代表などを歴任。2003年から断続的に通算11年間当社取締役を務め、2016年から代表取締役社長。

- 現在の担当
  Berlitz Corporation

取締役会長 独立社外取締役

岩田 眞二郎（いわた しんじろう）

取締役会出席数　14回／14回

1972年(株)日立製作所入社。Hitachi Data Systems Corporation CEO、Hitachi Global Storage Technologies, Inc. エグゼクティブバイスプレジデント、(株)日立製作所代表執行役 執行役副社長などを歴任。2014年から当社取締役を務め、2016年より取締役会長。

- 重要な兼職の状況
  (株)JVCケンウッド社外取締役、(株)A.L.I Technologies社外取締役

代表取締役副社長

小林 仁（こばやし ひとし）

取締役会出席数　14回／14回

1985年当社入社。(株)ベネッセスタイルケア代表取締役社長を経て、2012年より当社取締役。経営企画、海外事業、ゼミカンパニーなどの責任者を歴任。現在、当社代表取締役副社長兼(株)ベネッセコーポレーション代表取締役社長。

- 重要な兼職の状況
  (株)ベネッセコーポレーション代表取締役社長
- 現在の担当
  ゼミカンパニー、学校カンパニー、エリア・教室カンパニー、グローバルこどもちゃれんじカンパニー、Kids & Family事業本部

取締役

滝山 真也（たきやま しんや）

取締役会出席数　14回／14回

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、2016年から当社取締役を務める。現在、当社取締役兼上席執行役員、介護・保育カンパニー長兼(株)ベネッセスタイルケア代表取締役社長。

- 重要な兼職の状況
  (株)ベネッセスタイルケア代表取締役社長
- 現在の担当
  介護・保育カンパニー

取締役

山﨑 昌樹（やまさき まさき）

取締役会出席数　14回／14回

1989年当社入社。当社グループの学校事業を担当し、(株)お茶の水ゼミナール代表取締役社長、Classi(株)代表取締役社長、(株)ベネッセi-キャリア(ベネッセアイキャリア)代表取締役社長などを経て、2017年より当社取締役。現在、当社取締役兼上席執行役員、学校カンパニー長兼(株)ベネッセコーポレーション取締役副社長兼Classi(株)代表取締役社長。

- 重要な兼職の状況
  (株)ベネッセコーポレーション取締役副社長、Classi(株)代表取締役社長
- 現在の担当
  ゼミカンパニー(副担当)、学校カンパニー(副担当)、エリア・教室カンパニー(副担当)

取締役 新任

岡田 晴奈（おかだ はるな）

取締役会出席数　ー

1982年当社入社。2005年当社執行役員に就任後、厚生労働省労働政策審議会委員、CHO(最高人事責任者)、Kids & Familyカンパニー長、グローバルこどもちゃれんじカンパニー長など、多様な部門の責任者を歴任。2018年から当社上席執行役員、2019年6月から当社取締役に就任。現在、当社取締役兼上席執行役員、グローバルこどもちゃれんじカンパニー長兼(株)ベネッセコーポレーション取締役。

- 重要な兼職の状況
  (株)ベネッセコーポレーション取締役
- 現在の担当
  グローバルこどもちゃれんじカンパニー(副担当)

取締役 独立社外取締役

つじむら きよゆき
辻村 清行

取締役会出席数　14回／14回

1975年日本電信電話公社入社。2001年(株)エヌ・ティ・ティ・ドコモ取締役、2008年同社代表取締役副社長を務め、2012年ドコモエンジニアリング(株)代表取締役社長。2014年から当社取締役。
2014年東京工業大学特任教授を経て、2015年から(株)CarpeDiem代表取締役。

- 重要な兼職の状況
  (株)CarpeDiem代表取締役

取締役 社外取締役

ふくたけ ひであき
福武 英明

取締役会出席数　14回／14回

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。2012年から(公財)福武財団副理事長。2013年からBerlitz Corporation Director。(株)ベネッセコーポレーション社外取締役を経て、2014年から当社取締役。2018年からKings Plant Barn Ltd. Director。

- 重要な兼職の状況
  (公財)福武財団副理事長、efu Investment Limited Director

取締役 独立社外取締役

やすだ りゅうじ
安田 隆二

取締役会出席数　14回／14回

1979年マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク・ジャパン入社。1991年同社ディレクター。1996年A.T.カーニー アジア総代表、(株)ジェイ・ウィル・パートナーズ取締役会長を経て、2004年から一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授。2015年から一橋大学大学院国際企業戦略研究科(現経営管理研究科国際企業戦略専攻)特任教授。2015年から当社取締役。

- 重要な兼職の状況
  一橋大学大学院経営管理研究科国際企業戦略専攻特任教授、(株)ヤクルト本社社外取締役、オリックス(株)社外取締役、(株)関西みらいフィナンシャルグループ社外取締役

取締役 独立社外取締役 新任

いはら かつみ
井原 勝美

取締役会出席数　ー

1973年三井情報開発(株)入社。1981年ソニー(株)入社後、同社グループCSO・CFO、代表執行役副社長、ソニーフィナンシャルホールディングス(株)代表取締役社長、取締役会長を歴任。2018年から(株)日立製作所社外取締役。2019年6月から当社取締役に就任。

- 重要な兼職の状況
  (株)日立製作所社外取締役

監査役

常勤監査役

まつもと よしのり
松本 芳範

取締役会出席数　14回／14回
監査役会出席数　16回／16回

1977年大王製紙(株)入社。1991年当社入社後、当社本社総務部長、人財部長などを経て、2003年より執行役員常務。2008年より当社常勤監査役。

常勤監査役 新任

さいとう なおと
齋藤 直人

取締役会出席数　ー
監査役会出席数　ー

1986年当社入社。当社グループの財務・経理、監査・経営管理部門を担当し、当社経理部長、財務・経理本部長、内部監査担当本部長、経営管理本部長を歴任。2015年から(株)東京個別指導学院監査役。2017年から当社上席執行役員、2019年6月から当社常勤監査役に就任。

- 重要な兼職の状況
  (株)東京個別指導学院監査役

監査役 独立社外監査役

いずも えいいち
出雲 栄一

取締役会出席数　14回／14回
監査役会出席数　16回／16回

1995年監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)入社。1998年公認会計士登録。2010年有限責任監査法人トーマツ パートナーを経て、2015年より出雲公認会計士事務所代表。2015年から当社監査役。

- 重要な兼職の状況
  公認会計士、鳥居薬品(株)社外監査役

監査役 社外監査役

いしぐろ みゆき
石黒 美幸

取締役会出席数　14回／14回
監査役会出席数　14回／16回

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年から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。2017年から当社監査役。

- 重要な兼職の状況
  弁護士、みらかホールディングス(株)社外取締役、レーザーテック(株)社外監査役

内部統制の推進

当社は、会社法および会社法施行規則に定める業務の適正を確保するための体制（内部統制システム）の整備について、2006年5月に開催した当社取締役会において決議を行いました。同決議の最終改訂は2019年3月29日付の取締役会で決議されています。

その他、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制の構築と運用については、当社内にプロジェクトチームを設置し、当社グループ全体として推進しています。

コンプライアンスの徹底

当社は、当社グループの業務が、法令遵守にとどまらず適正かつ倫理性を持って遂行されることを確保するため、企業理念に根差し、グループの役員・従業員一人ひとりがとるべき行動の指針を示した「ベネッセグループ行動指針」を制定しています。グループ各社はこの指針に基づき、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、コンプライアンスを徹底しています。

各カンパニーにコンプライアンス責任者を設置し、それぞれの事業に固有のリスクを抽出のうえ、その対策を推進しています。この活動にあたっては、当社のコンプライアンスを主管する管理本部（コンプライアンス主管本部）と密に連携し、状況に応じて担当者を派遣するなど現場の体制強化を図っています。また、グループ社員の意識向上のため各種研修も実施しています。事業現場のコンプライアンスの徹底状況は、内部監査部門がモニタリングしています。

また、違法または不正な行為、定款、社内規程に違反する行為を発見した場合の内部通報窓口として「ベネッセグループス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。

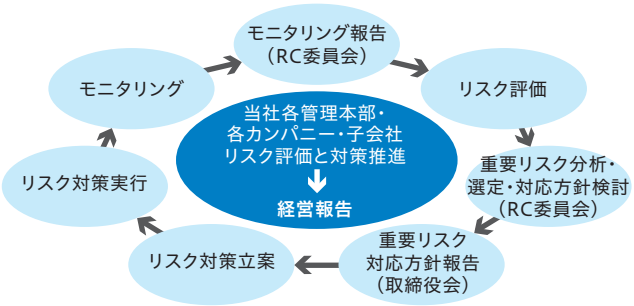
リスク管理

当社は、リスクマネジメントとコンプライアンス推進のため、「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」を制定しています。

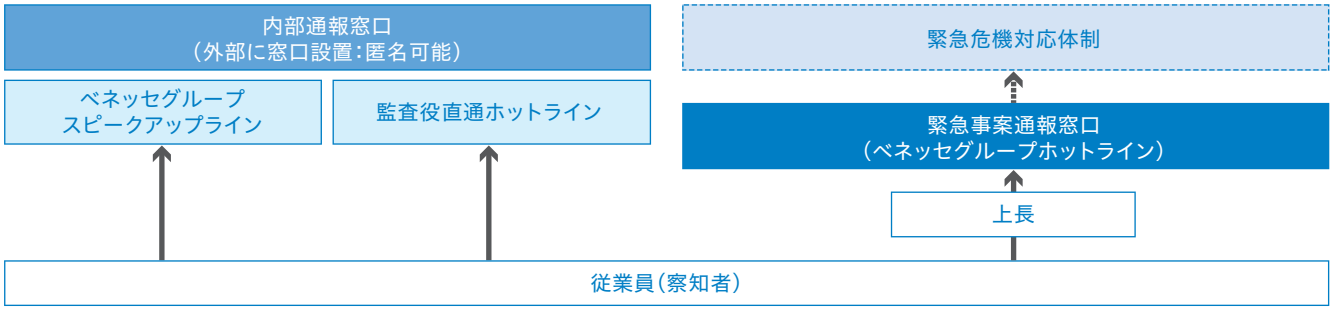
平時のリスクマネジメントは、それぞれのリスクを主管する当社管理本部、各カンパニー、子会社によるリスク評価をもとに、常勤取締役、各管理本部長、カンパニー長が出席する「リスク・コンプライアンス（RC）委員会」において、グループ全体の重要リスクの分析と対応方針の検討を行います。その後、重要リスクの選定と対応方針の取締役会報告を行い、当社管理本部、各カンパニーおよび子会社にてリスク対策を推進し、コンプライアンス主管本部が推進状況のモニタリングの役割を担います。

緊急危機の発生時は、緊急危機が即座に経営に報告されるように、「緊急事案通報窓口」の設置を行い、発生時は重要度に応じて「緊急危機対策本部」を立ち上げ、緊急危機対応を推進する体制を構築しています。

平時のリスクマネジメント



内部通報の仕組みと緊急危機発生時の対応



社外監査役インタビュー

さまざまな機会を通じて情報を収集し、客観的な判断に努めています

監査役
出雲 栄一

多様な情報を「聞く」ことが監査の基本

Auditor（監査役）は「audience」「audio」と同じ語源で「audi（聞く）」に由来するといわれており、「聞く」ことが監査の基本であると考えています。そこで、私は、監査役会や取締役会のほか、執行側のメンバーが集まる経営会議などにも出席して、多くの方の話を聞き、客観的な視点から判断するよう努めています。

当社では、その前提となる適時で十分な情報提供がなされていると思います。取締役会の数日前には事前説明が実施され、議案の内容について事務局から説明を受けています。また、取締役会の後には、事業内容や現状、課題などを執行部門の担当者自らが説明する役員研究会も実施されています。さらに、各事業現場の往査や見学、各種社内イベントへの出席など、社員の話を直接聞き、情報を入手する機会もあります。したがって、監査役会や取締役会は、いつも活発で多様な議論が行われ、時には、社長に対しても遠慮なく厳しい意見が出されることもあります。

内部監査部門、監査役、会計監査人という、いわゆる三様監査間での連携もしっかりなされています。内部監査部門からは必ず監査結果の報告を受けていますし、会計監査人からも決算時の報告に限らず、随時、情報提供を受けるなど、各監査で得た情報を共有する仕組みができています。

また、内部通報制度も有効に機能していると思います。通報を受けると、通報窓口や監査役自らが調査したうえで担当の執行部門へ報告し、大きな問題になる前に自浄作用を働かせて対策が講じられています。

事業部門の枠を越えた人材育成が今後の課題

2018年度の監査においてとくに重点を置いたことの一つは「中期経営計画の進捗状況」です。率直に言って当社はハードルの高い目標数値を掲げています。2018年度は、増収・増益にはなりましたが、2020年度目標の達成に向けて無理をすることで現場の社員に過大な負荷がかかるなど、不正の芽が発生していないかという点に注意して監査を行いました。

もう一つ重点を置いたのは、Classi（株）による（株）EDUCOMの買収です。これに関しては、判断の根拠となった事業計画や財務情報から提示価格の設定、入札までの進捗状況など、多くの機会で詳細な説明を受け、取締役会でもビジネスチャンスやリスクに関する議論がしっかりとされていたと思います。

今後の当社グループを見据えた時、私がとくに関心を持っているのは、中期経営計画で掲げているM&Aによる「第3の柱」となる事業の創出について、いかにシナジー効果を発揮してその事業価値を高め、のれんの減損リスクを回避していくかということです。鍵を握るのは、新しい分野で事業を適切に運営できる体制であり、その意味で、当社グループの今後の課題は人材ではないかと考えています。

当社グループには、教育でも、介護でも「人の役に立ちたい」という意識の強い人が非常に多く、業務に対して一生懸命に取り組んでいますが、それゆえに、周りが見えなくなる時があるのではないかと危惧します。各事業内部での人材育成だけではなく、グループ内の多様な事業が有機的に連携することによって、社員を育てていくことも今後は必要だと思います。それにより、ベネッセの理念である「よく生きる」の実践につながっていくのではないかと思っています。

人的資本

人財力・組織力の強化を通じて「変革と成長」を実現

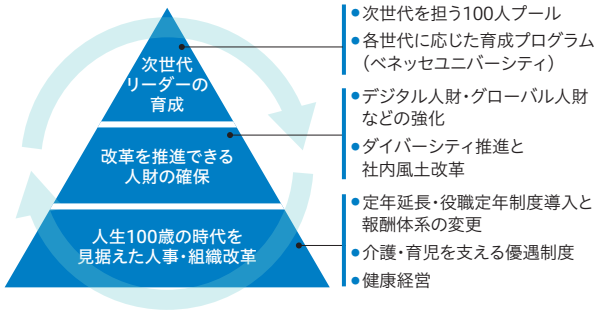
価値創造の源泉となる「人財」の強化に向け3つの施策を推進

グループ人財本部 本部長
里中 恵理子

「人的資本の強化」は、ベネッセグループ中期経営計画における最重要テーマの一つです。最大の経営資源である「人財」を価値創造の源泉として捉え、「変革と成長」を実現するための人財・組織・風土をつくり上げることを目指しています。

この考えのもと、グループ人財本部では、①次世代リーダーの育成、②改革を推進できる人財の確保、③人生100歳の時代を見据えた人事・組織改革という大きく3つの施策を推進しています。

ベネッセグループの人財・組織戦略



次世代リーダーの育成

次代を担う経営幹部候補を育成

グループの“土台づくり”として、ベネッセホールディングスの次代を担う経営幹部の育成を進めています。

2018年度は、グループ各社からリストアップした約100名の次世代経営幹部候補者を対象に、継続的・計画的な育成の取り組みを開始しました。選抜した候補者に対しては、リーダーシップを身に付ける集合研修をはじめ、外部研修への派遣やコーチングなど各候補者の育成計画に沿ったプログラムを実施するとともに、経営層で情報を共有して、多様な角度からプログラムのレビューを行う機会も定期的に設けてきました。今後、配置・ローテーション、多様なプロジェクトへのアサインなどを通じて、さまざまなポジション・業務の経験を付与し、計画的な育成を図っています。

また、2年目となる2019年度は人財プールを厚くする観点から2期生の選抜研修を実施し、継続的な育成に取り組んでいます。

若手人財を育成する「ベネッセユニバーシティ」を開講

若手社員育成策として2018年4月から開始したグループ横断プログラム「ベネッセユニバーシティ」では、「集合研修」と「オープン講座」の2つの取り組みを実施しています。

初年度となった2018年度の集合研修にはグループ7社の若手約20名が参加。経営幹部や外部講師による講義、直島での合宿研修、現実の課題解決に挑戦するアクションラーニングなどを4カ月間にわたって実施し、「行動を起こせる人財」の育成のみならず、参加者相互の交流が深まったことで、カンパニーの枠を越えた業務連携などにもつながりました。2019年度は2期生として新たに20名を選抜。カンパニーを越えた成長機会として、継続的な育成を図っています。

一方のオープン講座では、グループ全社員が自由に参加可能な講座を毎年提供しています。デジタル、AI、EdTechなど世の中の最新情報を紹介する講座を複数回開催することで、社員の成長意欲を刺激し、内発的な動機形成につなげています。

700名の社員が参加した外部有識者を招いての「オープン講座」

直島での合宿研修

改革を推進できる人財の確保

デジタル人財の強化とオフィス改革に注力

あらゆる産業分野でデジタルトランスフォーメーション（DX）が進むなか、ベネッセグループも「教育」や「介護」と「デジタル」の掛け合わせによる事業変革に取り組んでいます。2018年1月には新組織「グループデジタル本部」を立ち上げ、各カンパニーとの連携のもと、デジタル技術を応用した新商品・サービスの開発を加速させています。

同本部では、サービスや業務のデジタル化を担う「DX人財」の採用・育成にも力を入れています。従来からのキャリア採用とともに次世代のDXリーダー候補となる新卒者採用も強化し、「Udemy（ユーデミー）」などを活用した特別研修プログラムも開発しています。さらに既存社員のレベルアップにも注力しており、デジタルの特性を活かした商品・サービスを自ら企画・プロデュースできる人財を戦略的に育成しています。

デジタル開発部のオフィス

このほか、DX人財が働きやすいオフィス環境の整備も進めています。例えば、2018年に東京本部内に開設したゼミカンパニーのデジタル開発部では、フリースペースの拡大などにより部門内外のコラボレーションを促進しています。

多様な人財の活躍を支援

ベネッセグループでは、国籍、人種、性別、年齢などにかかわらず、人財の多様性を認め、その違いを活かしていくことを目指しています。グローバルでの事業拡大にともない、多様な国籍の社員の雇用が進むとともに、それぞれの人財が能力を発揮し、やりがいを持っていきいきと働ける職場の整備に努めています。

当社グループは従業員に占める女性の比率が比較的高く（約50%）、教育や介護・保育の事業で多くの女性社員が生活者としての視点を活かして活躍しており、2016年4月にはベネッセコーポレーションが女性活躍推進法の認定制度（えるぼし）で最上位段階「3」を取得しました。管理職に占める女性の比率も2019年4月現在で36%まで高まっています。

認定マーク「えるぼし」

人生100歳の時代を見据えた人事・組織改革

生産性の向上で組織のパフォーマンスを最大化

ベネッセグループでは、毎年従業員を対象とする組織アセスメント「GAMBA（ガンバ）」を実施していますが、近年この調査結果から「生産性の低さ」がグループ全体の課題として浮かび上がってきました。働きがいやパフォーマンスを阻害する大きな要因となっており、「労働時間（インプット）の削減」に加え、「パフォーマンス（アウトプット）の向上」を目指し、「生産性向上」をテーマとする全社活動を開始しました。

2019年5月にグループのカンパニーと主要子会社が一堂に会して「キックオフ大会」を開催し、各組織が生産性向上のために克服すべき課題とその打ち手を自ら考え、各組織が主体となり、取り組みを推進していくことを宣言しました。

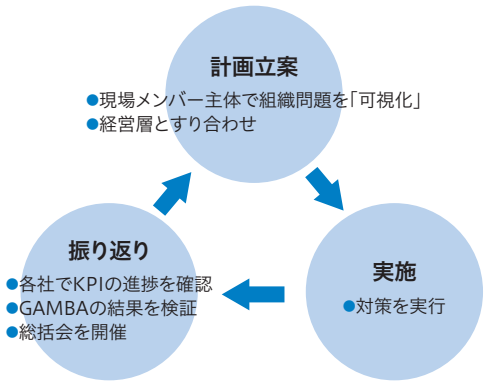
今後は、具体的な計画（アクションプラン）と計画達成度を示す指標（KPI）を四半期ごとにレビューし、計画の進捗状況を確認していきます。2019年度末にはGAMBAによる組織アセスメントとともに、経営陣を交えた総括も実施し、その結果を次年度の計画に反映させることでPDCAサイクルを回し、グループ全体での生産性向上を継続的に進めていきます。

ワークライフマネジメントへの取り組みを強化

ベネッセグループでは、「人生100歳時代」を見据えた定年延長制度や役職定年制度の導入をはじめ、在宅勤務制度やフレックスタイム制度の導入、育児と介護の両立サポート、ヘルスケアサポートなど、社員のモチベーション向上と働きやすい社風づくりに向けた諸施策を推進しています。

とくに近年は、「働き方改革」の推進を目標に掲げ、（1）健康に働く、（2）介護と仕事の両立（多様な人財の活躍）の2つを活動の柱としています。健康なくして、自分の力を十分に発揮することも、前向きな気持ちで働くこともできません。また、多様な人財が活躍できる環境があるからこそ、お互いが切磋琢磨し、成長し合う企業風土が醸成されます。働き方改革により、従業員一人ひとりのパフォーマンスを向上させることで、グループ全体のさらなる成長を目指しています。

生産性向上の取り組みサイクル



ベネッセコーポレーション ワークライフマネジメント関連データ（正社員）

残業時間（2018年3月期平均／月）※		36時間
有休取得率（2018年3月期平均／年間）		60%
在宅勤務制度活用者数（2018年3月期）		300名
男性の育児休職取得者数（2018年3月期）		15名
介護休職取得者数（2018年3月期）		2名
平均勤続年数	男性	11.9年
	女性	12.5年

※ 所定労働時間：7時間／日

健康経営に向けてグループ横断的に施策を実施

グループ人財部 課長
西脇 裕記

ベネッセグループでは、産業保健体制の整備や相談窓口の設置、EAP機関の活用など、社員の健康増進を目的としたさまざまな取り組みを推進しています。2018年1月には健康経営をさらに強化すべく「ベネッセグループ健康宣言」を発信し、これを受けて2018年9月からグループ横断的な「健康イベント」のトライアル活動を実施しました。この活動では、主要グループ会社の従業員による20の有志チームを編成し、「禁煙」「食生活改善」「運動不足改善」など、チームごとに目標を定めて健康課題に取り組みました。

また、健康保険組合と連携した「コラボヘルス」にも取り組んでいます。メタボリックシンドロームへの対策をグループ全体で強化しており、食生活や睡眠など生活習慣の改善を促す健康セミナーを実施していきます。これからも従業員が“実感値”をともなって楽しみながら健康づくりが行えるよう工夫を凝らしていきます。

2019 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500

ベネッセホールディングスが
「健康経営優良法人2019」に認定

介護と仕事の両立を支援し、介護離職者ゼロへ

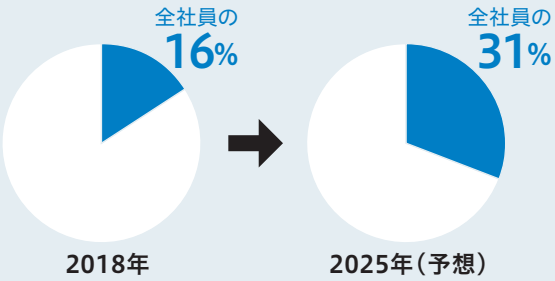
グループ人財部
鬼沢 裕子

介護は誰しもが直面し得る問題です。ベネッセグループの従業員にも潜在的に介護問題を抱える人が多くいるはずです。介護という問題は自分が当事者になるまでは先送りにされがちであり、現在はまだ意識・関心がそれほど高いとは言えませんが、今後はこの問題に悩む従業員がどんどん増えていくと予想されます。

このような状況を見据えて、ベネッセグループでは2015年度から従業員を対象とした「仕事と介護の両立セミナー」を開催しています。このセミナーは、介護保険制度や両立支援制度など、仕事と介護を両立するために必要十分な知識・情報を提供するものです。参加希望者は自席や自社の会議室から指定URLにアクセスして受講できるオンラインでのセミナーも実施しています。

セミナーのプログラム内容には、私たちベネッセグループのベネッセスタイルケアが介護事業を展開するなかで蓄積してきたさまざまなリソースが活用されています。今後も介護サービスの専門家として、グループ従業員のサポートにも力を入れていこうと思います。

50歳以上の社員数割合（ベネッセコーポレーション）



知的資本

蓄積した知見・ノウハウに、デジタルを掛け合わせ新たな価値を創出

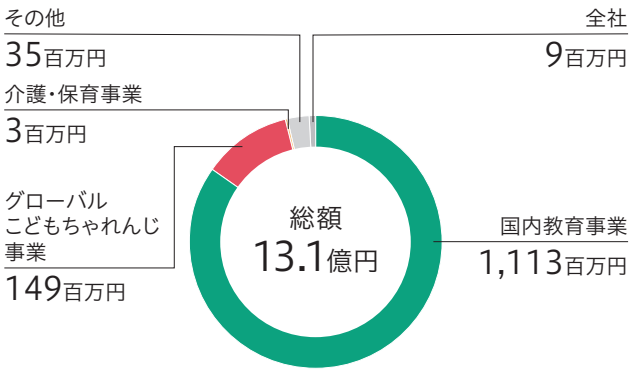
価値創造の基盤となる多様な知的資本

知的資本をグループの成長に活かしていくために

1960年代に模擬試験や通信教育講座を開始したベネッセグループは、その後語学や介護など多くの分野に事業領域を広げ、新たな市場を創造してきました。その過程で蓄積してきたマーケティングの知見や商品・サービス開発のノウハウは、グループの貴重な「知的資本」となっています。現在もさまざまな事業リサーチやアンケート調査などの研究開発活動を展開しており、それらはより優れた商品・サービスの創出とともに知的資本の拡充につながっています。

一方、ベネッセグループは、子どもの学習履歴や入居者の生活記録といったビッグデータや、長年の事業運営で得たノウハウのような暗黙知も数多く蓄積しています。こうしたビッグデータや暗黙知を先進のデジタル技術で分析・解析し、言語化・体系化していくことで、グループの成長を後押しする新たな価値の創出を目指しています。

研究開発費内訳（ベネッセグループ、2018年度）



デジタル技術の活用でさらなる価値の創出へ

蓄積した知的資本の価値を、デジタル技術を活用してさらに高めることで、さまざまな成果を上げています。例えば教育事業では、PCやタブレットで英語4技能をバランスよく学べる「英語4技能習熟度別トレーニング」や、タブレット型教材「チャレンジタッチ」、教育現場をサポートするクラウドサービス「Classi」など、競争優位性の高い商品・サービスを提供しています。今後もデジタルならではの機能やユーザーインターフェイスを積極的に導入するとともに、個々の受講者の学習状況をAIで分析し、最適なアドバイスを行うなど、商品・サービスのさらなる高度化も進めていきます。

また、近年デジタル技術を活用した教育ビジネスは、他産業からの参入の増加によって競争が激しくなっています。ベネッセコーポレーションでは、権利侵害リスクの未然回避と他社との差別化のために特許出願を検討しています。

英語4技能も学べる専用タブレット「チャレンジタッチ」

グループの知的資本を補完するシンクタンク

教育事業や介護事業で培った知見をベースに、独自の調査・研究活動を推進するシンクタンクとして「ベネッセ教育総合研究所」と「ベネッセ シニア・介護研究所」の2つの研究所を設置しています。各研究所では研究成果をグループ事業に活用するだけでなく、レポートやWebサイト、シンポジウムなどを通じて広く社会に発信することで、教育問題や高齢者問題などの社会的課題の解決に寄与しています。

ベネッセ教育総合研究所

多角的な調査・研究の成果を社会に還元

ベネッセグループの複数の研究部門が統合し、2013年に誕生した社内シンクタンクです。子育てや教育環境を総合的に捉え、乳幼児から大学生、社会人、保護者、先生など、幅広い範囲を対象に、教育分野において多角的な調査・研究を行っています。

研究所は4つの研究室で構成され、各研究室では国内外の教育機関や研究者とも連携。これからの社会で求められる資質・能力、それらを身に付けるための方法、テスト理論に基づくアセスメントなど、それぞれの専門領域で研究を推進しています。1980年に前身の研究所を設立して以来、400を超える調査を実施しており、子育てや教育の現場で活用されています。また、近年は教育事業における横断プロジェクトの支援にも注力しています。

調査報告事例

「学びのプロセスの可視化」で育む生徒の学びのデザイン力（岐阜市教育委員会との共同研究）

幼児期の家庭教育国際調査【2018年】

子どもの生活と学びに関する親子調査2017（東京大学社会科学研究所との共同研究）

乳幼児から高校卒業までの親子の成長要因を可視化するパネル調査

ベネッセ教育総合研究所
学び・生活研究室
岡部 悟志

従来の数年おきの定点観測調査とは異なり、同一個人を毎年追跡するパネル調査では、子どもがいつ・どんなきっかけで発達・成長するのかが明らかとなります。例えば、平均的には小学校高学年から中学生にかけて学習意欲は低下することが知られていますが、個人の変化で見ると、中学生になっても変わらず意欲を維持していたり、逆に意欲が高まったりするケースが発見されます。そのような子はどんな学び方をして、保護者は何を心がけて子育てに向き合っているのでしょうか。全国約2万組の親子が残した膨大なデータには、今の親子が直面する課題とその解決へ向けてのヒントが隠されています。それらを東京大学との共同研究により、学術的に分析・可視化し、学会や事業・メディアを通して社会に発信しています。

現在、乳幼児対象と小中高生対象の2つのパネル調査を実施していますが、2023年にこの2つを接続する予定です。これによって、乳幼児から高校卒業までの発達・成長プロセスが追跡できる、他に例のない調査となります。エビデンスに基づく教育の質の向上に一層貢献していきます。

社会・関係資本

培ってきた“人と社会”とのつながりを強みに新たな価値を創造

国内教育事業

CS向上と地域教育への貢献を

進研ゼミ・こどもちゃれんじでは、受講者一人ひとりをサポートする教材の提供を通じて、日々、顧客満足度の維持・向上に努めています。

また、塾事業の「クラスベネッセ」では、フランチャイズ展開を強化する一方、英語4技能検定対策で他塾との連携を強化。地域の教育に貢献しています。

- 「高校講座」のスマホ専用アプリ「定期テスト よく出る基礎」：満足度90%以上[※1]
- 通信教育の顧客満足度調査「イード・アワード」：「こどもちゃれんじ」が最優秀賞を受賞[※2]

※1 2,264名の進研ゼミ会員を対象にしたアンケート回答より
※2 4,947名の通信教育を受講する子どもの保護者を対象にしたインターネット調査より。(株)イードの教育情報サイトにて発表

介護・保育事業

現場の声をもとに新たな価値の創出へ

ベネッセスタイルケアの社内シンクタンク「ベネッセ シニア・介護研究所」では、認知症対策における国際連携の重要性を広めるために開催された「第1回 日英認知症会議」で、事例の分析・体系化を進めて作成した独自の「認知症ケアメソッド」を公表しました。

また、同研究所は、高齢者ホームのご入居者との「リビングラボを通じた商品開発」を監修。ご入居者の声を活かして、履きやすく、つまずきにくい靴下をメーカーと共同開発し、ご高齢者の社会参画の機会創出へつなげています。

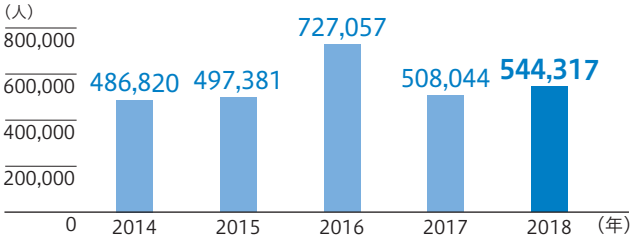
「第1回 日英認知症会議」の様子

「Benesse＝よく生きる」を起点とした持続可能な地域づくり

「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。

この活動では、「各島の自然や地域固有の文化のなかに時間をかけてアートをつくり上げていくことで、どこにもない特別な場所を生み出す」ことを基本方針としています。各島でのアート作品との出合いや、日本の原風景ともいえる瀬戸内の風景や地域の人々との触れ合いは、来訪者にとって「Benesse＝よく生きる」とは何かを考えるきっかけとなっています。また、近年は国内外から毎年50万人以上が各島を訪れており、地域経済・社会の活性化とともに、ベネッセグループの社会的価値の向上につながっています。

香川県直島町への年間観光客数



「サステナビリティビジョン」の重要テーマとして

代表取締役社長
安達 保

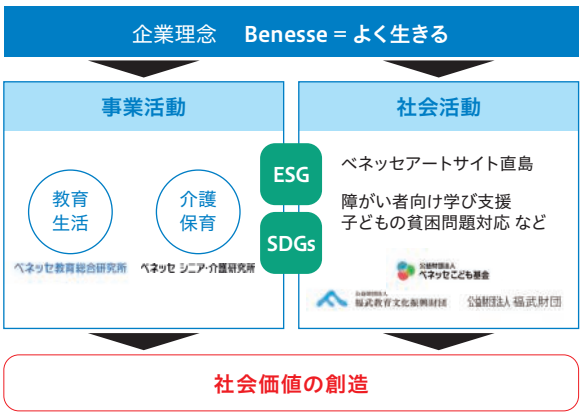
「ベネッセアートサイト直島」は、ベネッセの企業理念と深く結びついた活動であり、私たちのアイデンティティともいえる重要な活動と位置付けています。

2019年3月、当社グループは「ベネッセグループ　サステナビリティビジョン」を発表しました。このテーマの一つに「地域との価値共創」を掲げています。「その地域に暮らす人々とともに、学びや文化・アートなど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」というビジョンは、各地域における学びに関する課題解決を推進することと合わせ、「ベネッセアートサイト直島」の活動を通じて、継続して地域と関わり、地域とともに成長していくことを目指して設定しています。

これからもグループの社員、福武財団、地域の皆さま、そしてベネッセアートサイト直島を訪問してくださる皆さまなど、すべてのステークホルダーの皆さまとともに、人々の「よく生きる」を考え、「よく生きる」をつくる活動を展開していきたいと思います。

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。今後も一人ひとりが「Benesse＝よく生きる」を考え、お年寄りの笑顔のあふれる、より良い地域をつくっていきます。

公益財団法人 ベネッセこども基金

2014年に設立した「一般財団法人ベネッセこども基金」は、2015年4月1日に内閣府の認定をいただき、公益財団法人に移行しました。以来、「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。

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。

顔の見える積極的なIR活動

年に2回開催する決算説明会では、社長・副社長が業績や経営戦略について自らの言葉で説明しています。またその様子は、動画や、プレゼンテーションの書き起こし資料、質疑応答要旨資料などの形でWebサイトに公開しています。国内外機関投資家・証券アナリストに対しては、2018年度は年間約200件の個別ミーティングやスモールミーティングを開催し、業績や事業の方向性について率直にディスカッションしました。

海外機関投資家とのコミュニケーションも活発に行っています。2018年度は、社長やIR担当執行役員が、欧米亜の投資家を5回訪問しました。証券会社主催のカンファレンスにも参加し、幅広い投資家層とコミュニケーションを図っています。

株主総会は、より多くの方にご参加いただけるように、土曜日に開催しています。また、総会に出席できなかったステークホルダーに向けて、決算説明会と同様に動画やプレゼンテーションの書き起こし資料、質疑応答要旨資料などの形でWebサイトに公開しています。

2019年3月期決算説明会
（2019年5月10日開催）

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サイトの充実にも取り組んでおり、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「株主・投資家情報」

Web「個人投資家の皆様へ」

IRツールへの外部評価（2018年度）

IRサイト、統合レポートなどのIRツールに対して、外部から高い評価をいただいています。

IRサイト

Gomez
IRサイト総合ランキング
優秀企業 銀賞

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（銀賞）

統合レポート

米国LACP
「2017/18
Vision Awards」
ゴールド賞
（世界23位）

GPIF
国内株式運用機関が
選ぶ
「優れた統合報告書」
選出

環境保全への取り組み

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。

長期視点に立った環境活動

ベネッセは、事業を継続し、持続的な成長を実現していくために、地球環境保全の取り組みを積極的に推進しています。2050年度を最終年度とする中長期環境目標を策定し、事業活動にともなう環境負荷の削減を進めるとともに、環境活動に対する外部評価の向上を目指しています。

この目標の達成に向けて、2018年度はSWOT分析を実施しました。ESG投資の拡大やTCFD※の提言、SDGs（持続可能な開発目標）の採択などの環境変化や、ステークホルダーの期待・要請を踏まえて分析した結果、「紙の使用に由来するCO_2排出量の削減」と「環境教育の推進」の2つをとくにマテリアリティの高い活動項目として特定しました。今後は、2018年9月に設置したサステナビリティ推進委員会を中心にグループ全体で環境マネジメントを強化し、中長期環境目標の達成に取り組んでいきます。

※ 2016年に金融安定理事会（FSB）によって設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース」。気候関連のリスクと機会について情報開示する企業を支援することなどを提言

CO_2排出量の削減

CO_2排出量の約99%はDMや教材で使用する紙に由来するもので、そのうち約97%をスコープ3（輸送・配送、使用、廃棄など）が占めています。そこで、オフィスでの無駄の削減に加え、商品・サービスのデジタル化などによって紙使用量の削減に取り組んでいます。

環境教育の活動

長く教育事業を展開するなかで培ってきた知見やノウハウを活かし、次代を担う子どもたちへの環境教育に力を入れています。

●しまじろうクラブ くるくるリサイクル

しまじろうコンサートの会場でこどもちゃれんじの玩具教材を回収し、リサイクルしています。

2018年度までの累計回収量 14,774kg

教材を回収ボックスに入れる子ども

●高校生 環境小論文コンクール（環境省後援）

身の回りの環境問題を取り上げ、解決策を提案してもらう小論文コンクールを実施しています。

2018年度応募数 1,955件

中長期環境目標

	2018	2019	2030	2050
CO_2排出量削減（対2013年度）	10.1%削減	12.0%削減	31.0%削減	55.0%削減
外部評価（CDP評価）	Aリストイン	Aリスト維持	Aリスト維持	ー

CDP気候変動2018で「Aリスト」企業に選定、日本の教育・介護事業者として初めてTCFDの提言に賛同

ベネッセグループでは、事業活動における環境負荷の低減と環境教育の推進に取り組んでいます。こうした取り組みによって、温室効果ガス排出量削減や気候変動緩和への対応などで優れた活動を行っている企業として、CDP※気候変動2018において最高評価である「Aリスト」企業に選定されました。

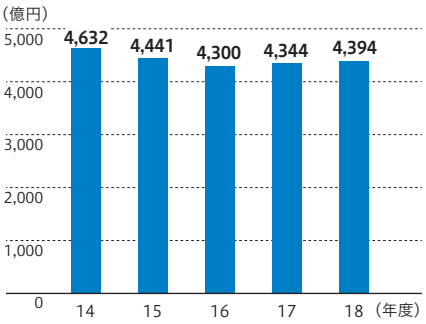
また、今後も環境問題を経営の重点課題として位置付け、環境への取り組みを強化すべく、日本の教育・介護事業者として初めてTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に賛同を表明しました。

※ 2000年に設立された国際的な非営利団体。企業や政府における温室効果ガスの排出削減、水資源保護、森林保護を促進

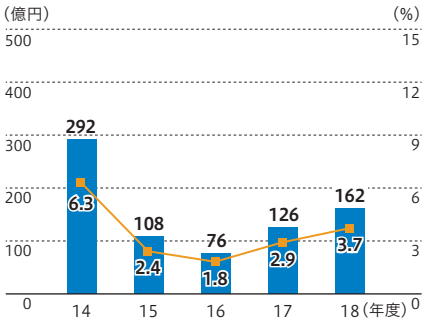
財務・非財務ハイライト

財務情報

売上高

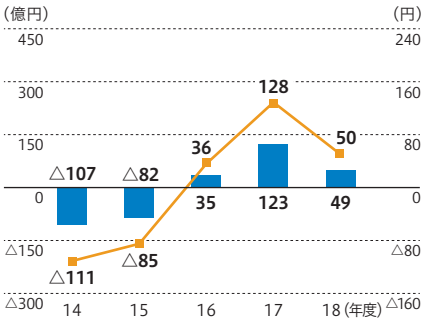


営業利益／売上高営業利益率



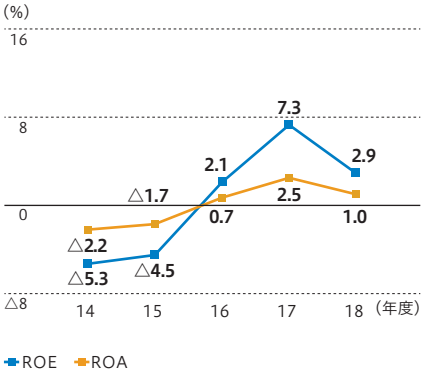
■ 営業利益(左)　■ 売上高営業利益率(右)

親会社株主に帰属する当期純利益又は当期純損失(△)
1株当たり当期純利益又は当期純損失(△)

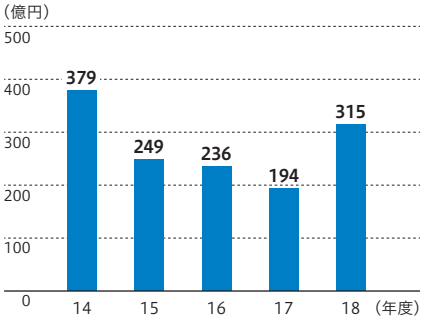


■ 親会社株主に帰属する当期純利益又は当期純損失(△)(左)
■ 1株当たり当期純利益又は当期純損失(△)(右)

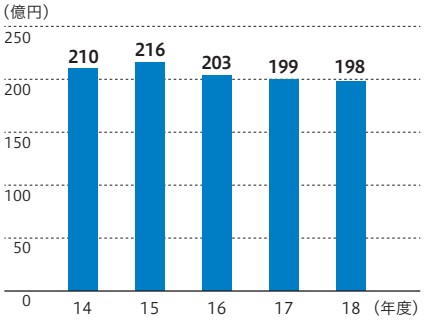
ROE／ROA



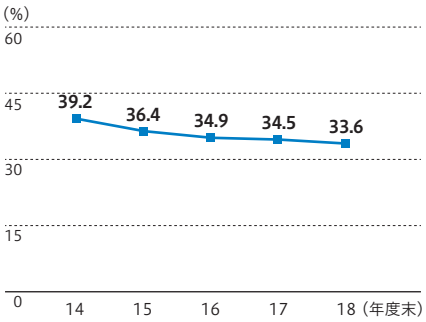
CAPEX



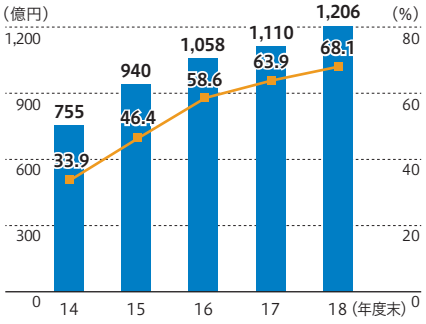
減価償却費及びのれんの償却額



自己資本比率

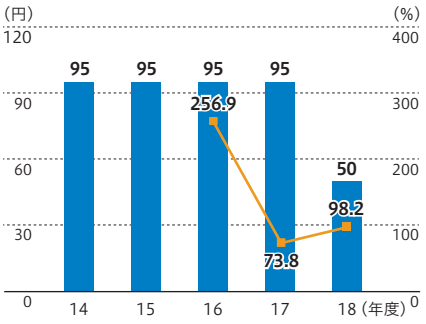


有利子負債／有利子負債比率



■ 有利子負債(左)　■ 有利子負債比率(右)
(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

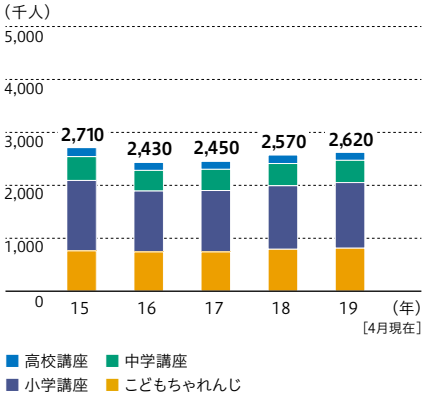


■ 1株当たり配当金(左)　■ 配当性向(右)

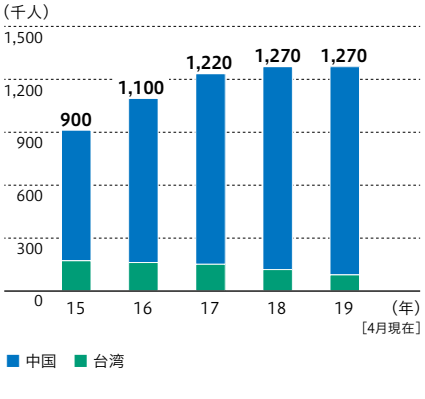
非財務情報

事業関連

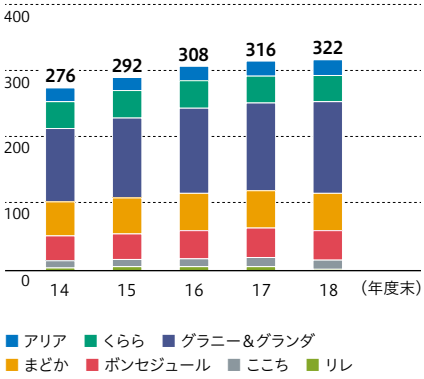
「進研ゼミ」4月会員数（国内）



「こどもちゃれんじ」4月会員数（海外）

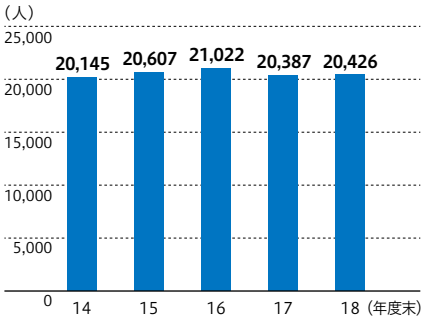


高齢者向けホーム及び住宅数

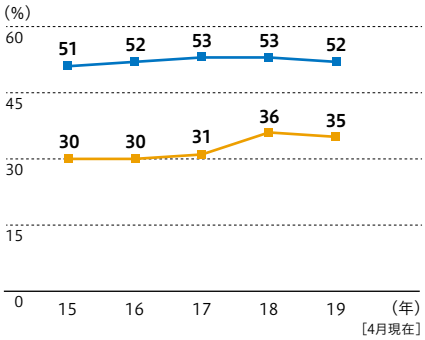


人財

連結従業員数

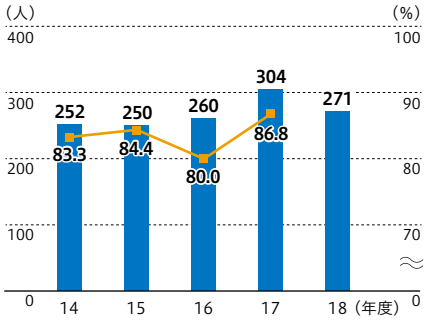


従業員・管理職などに占める女性比率



（注）ベネッセコーポレーションの比率

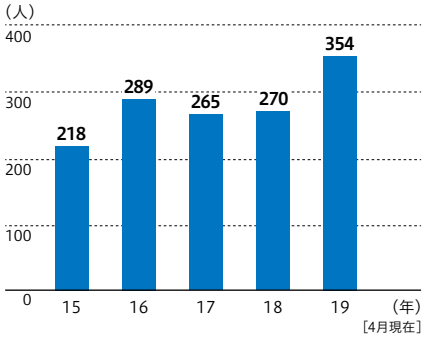
育児休職開始者数／復職率



（注）ベネッセコーポレーションとベネッセスタイルケアの合計

人財

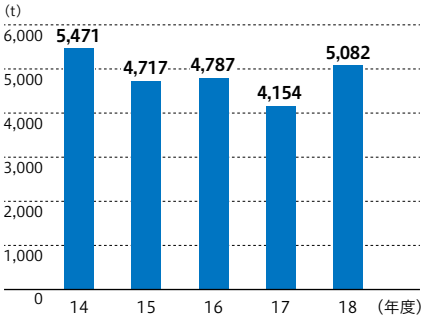
育児時短取得者数



（注）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

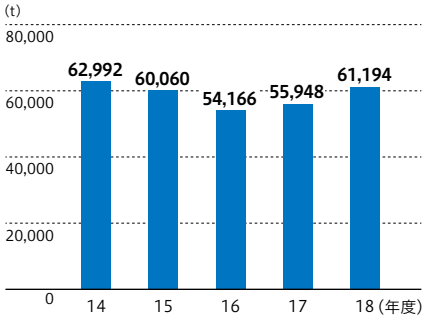
環境

CO_2排出量



（注）CO_2排出量は、電力分のみ集計

紙使用量



（注）紙使用量は、オフィス使用を除いて集計

グループ情報

会社情報

2019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　安達 保
(2019年6月22日現在)
従業員数 連結20,426人
資本金 13,661百万円
決算日 3月31日

連結子会社一覧

2019年3月31日現在

名称	資本金または出資金(百万円)	議決権の所有割合(%)	主な事業内容
(株)ベネッセコーポレーション	3,000	100.0	校外学習事業、学校向け教育事業、出版事業、通信販売事業
Classi(株)	840	50.0	教育プラットフォームの開発・運営
(株)東京個別指導学院	642	61.9	個別指導教育を中心とした学習塾事業
(株)ベネッセi-キャリア	261	51.0	大学生・社会人向けキャリア教育、キャリア形成支援サービス
(株)アップ	100	100.0	進学指導、科学実験教室、英会話指導などの教室運営
(株)進研アド	65	100.0	高等教育機関専門の広告事業
(株)プランディット	40	100.0	学習教材の企画、編集
(株)EDUCOM	33	65.2※1	校務支援システムの開発・販売
(株)ベネッセビースタジオ	10	100.0	こども英会話教室の運営
(株)ラーンズ	10	100.0	学習教材の製作、販売
(株)お茶の水ゼミナール	10	100.0※2	高校生向け予備校事業
(株)東京教育研	10	100.0	難関大学受験指導専門の学習塾事業
倍楽生商貿(中国)有限公司	125,000千人民元	100.0	幼児向け通信教育事業
PT. Benesse Indonesia	136,700百万インドネシアルピア	100.0※3	インドネシアにおける学習塾事業
(株)ベネッセスタイルケア	100	100.0	高齢者介護サービス事業、保育事業
(株)ベネッセシニアサポート	100	100.0※4	介護相談サービス事業
(株)ベネッセパレット	100	80.0※5	高齢者向け配食サービス・介護食事業
(株)ベネッセMCM	80	100.0※4	看護師および介護職の人材紹介派遣業
Berlitz Corporation	1,005千米ドル	100.0	語学教育事業、グローバル人材教育事業、留学支援事業
(株)ベネッセインフォシェル	150	90.0	情報システムの保守運用事業、情報処理サービス業
(株)ベネッセビジネスメイト	50	100.0※6	総務経理業務代行、アウトソーシング事業
(株)サイマル・インターナショナル	40	100.0	通訳、翻訳、語学教育事業
(株)直島文化村	20	100.0	ホテル事業
(株)ベネッセ・ベースコム	20	100.0	学習教材の製作、販売業務サポート、発送管理代行
Benesse Hong Kong Co., Ltd.	3,600千香港ドル	100.0	教具、玩具生産、仕入、貿易業務

(注) その他15社の連結子会社があります
※1 子会社を通しての65.2%の間接所有です
※2 子会社を通しての50.0%の間接所有を含みます
※3 子会社を通しての0.3%の間接所有を含みます
※4 子会社を通しての間接所有です
※5 子会社を通しての80.0%の間接所有です
※6 子会社を通しての2.0%の間接所有を含みます

主なWebサイト

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

ベネッセホールディングス コーポレートサイト

www.benesse-hd.co.jp
グループ全体を網羅した総合的な情報提供サイト。

企業・グループ情報

株主・投資家情報

サステナビリティ

サステナブルな社会へ from Benesse

www.benesse.co.jp/brand/
社会課題解決に向けた取り組みを紹介。

投資家情報

2019年3月31日現在

発行済株式総数	102,483,603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 市場第一部	**株主名簿管理人**	三菱UFJ信託銀行(株)
証券コード	9783	**株主数**	40,573名
ISINコード	JP3835620000		

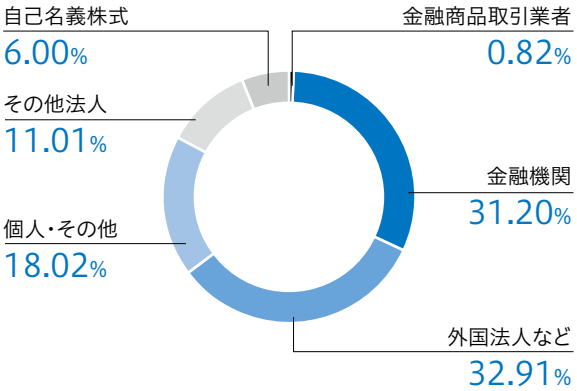
大株主(上位10名)

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)	12,743	13.22
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)	12,110	12.57
efu Investment Limited	7,858	8.15
(公財)福武財団	6,408	6.65
(株)中国銀行	2,787	2.89
JP MORGAN CHASE BANK 385635	2,475	2.57
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,941	2.01
(株)南方ホールディングス	1,836	1.90
福武信子	1,769	1.83
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,670	1.73

(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6,156千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

所有者別株式分布状況



SRIインデックスの組み入れ状況

MSCI ESG インデックス※1

MSCI 2019 Constituent MSCI ESG Leaders Indexes

MSCI 2019 Constituent MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

FTSE※2

FTSE4Good

FTSE Blossom Japan

※1 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

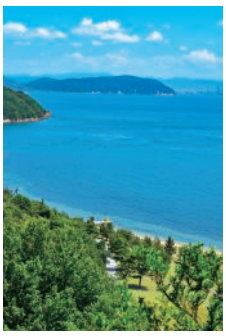
※2 FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標)はここに(株)ベネッセホールディングスが第三者調査の結果、FTSE4GoodおよびFTSE Blossom Japan Index組み入れの要件を満たし、これらのインデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE4Good Index およびFTSE Blossom Japan Indexはグローバルなインデックスプロバイダーであるの FTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。これらのインデックスはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます

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/

Cover Story

瀬戸内海の直島を中心に展開しているアート活動「ベネッセアートサイト直島」。瀬戸内海の風景の中に、時間をかけてアートをつくり上げていくことによって、「よく生きる」とは何かについて考えるきっかけとなるどこにもない特別な場所を目指しています。地域の環境・文化・経済すべての面において社会貢献し、現代アートとそれを包含する地域がともに成長し続ける関係を築いてまいります。


直島から見た瀬戸内の風景

「ベネッセアートサイト直島」Webサイト
http://benesse-artsite.jp/

ベネッセグループをもっと理解いただくためのコンテンツ

本レポートの内容と連動したコンテンツや動画をWebサイトで公開しています。併せてご覧ください。

スペシャルコンテンツ

本レポート「Focus」で取り上げたプロジェクトについて、
「Benesse＝よく生きる」の実現に向けたベネッセならではの考えや思い、
現場の声を紹介しています。

国内教育

英語4技能教材の開発

子どもたち一人ひとりに
“使える”英語が身に付く
教材を

●インタビュー記事
https://www.benesse-hd.co.jp/ja/ir/library/ar/2019/focus/index.html

国内教育

Classiの導入

“主体的に学ぶ力”を育む、
学校教育の新たなカタチへ

●ダイジェスト記事
https://www.benesse-hd.co.jp/ja/ir/library/ar/2019/focus/classi.html

●動画

介護・保育

サービスナビゲーションシステムの導入

ベネッセメソッドで
介護現場の未来を変える

●ダイジェスト記事
https://www.benesse-hd.co.jp/ja/ir/library/ar/2019/focus/service.html

●動画

「Benesse Report 2019」オンライン版

本レポートを
HTML記事とPDF、動画で
ご覧いただけます。

https://www.benesse-hd.co.jp/ja/ir/library/ar/2019/index.html

FSC www.fsc.org ミックス 責任ある木質資源を使用した紙 FSC® C005531
Printed with UV Ink VOC Free