

株式会社 ベネッセホールディングス

Benesse Report **2018**
「変革と成長」への挑戦

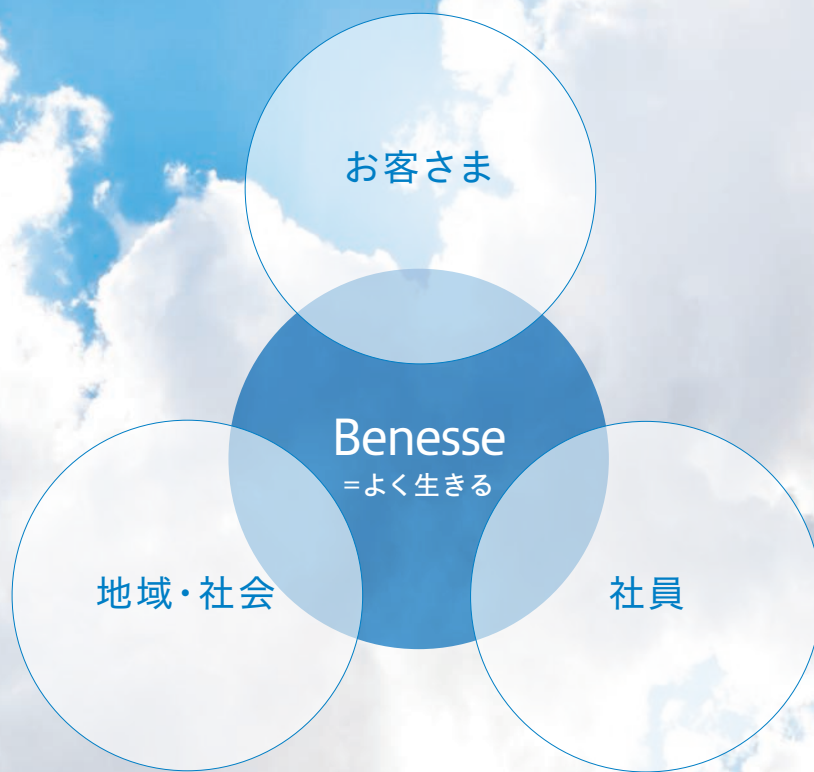
「よく生きる」の支えになる、 新たな価値の創造へ

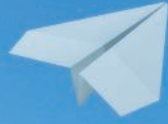
少子高齢化、グローバル化、デジタル化の加速…
今、日本、そして世界は大きな変革期を迎えています。
教育・介護など人の営みに深く関わる事業に軸足を置く
私たちベネッセグループには、
まさに、こうした新たな時代にどう対応していくかが
従来以上に問われています。

こうしたなかベネッセグループは、社会課題の解決を柱とする
中期経営計画「変革と成長 Benesse2022」をスタートさせました。

これからも、人の一生を支え続ける企業であるために。
そして、社員一人ひとりが企業理念「よく生きる」を実践し、
地域・社会から「なくてはならない企業」として支持されるために。

新たな価値創造のステージへ。
私たちの次なるチャレンジは始まっています。





ベネッセグループ企業理念

bene (よく) + esse (生きる) Benesse 「よく生きる」

Benesse。それは、「志」をもって、夢や理想の実現に向けて
一步一步近づいていく、そのプロセスをも楽しむ生き方のこと。

私たちは、一人ひとりの「よく生きる」を実現するために、
人々の向上意欲と課題解決を生涯にわたって支援します。

そして、お客さまや社会・地域から支持され、
なくてはならない企業グループを目指します。

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

ベネッセグループは、2018年より5年ぶりとなる「統合報告書」を発行します。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)の内容をベースに、ベネッセグループの価値創造に向けた中長期的な戦略や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。また、編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)の開示フレームを意識しつつ、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。本レポートに掲載していない詳細なIR情報、ESG関連情報などはWebサイトで開示しています。

統合報告書の位置付け



- 対象期間** 2017年度(2017年4月～2018年3月)の活動を中心に、一部それ以前からの取り組みや2018年4月以降の活動も掲載しています。組織・役職名は、2018年4月1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。

CONTENTS

- 3 | ベネッセグループ企業理念／行動指針
- 5 | ベネッセグループの歴史
- 7 | 数字で見るベネッセグループ



9 Chapter 1 ビジョンと戦略

- 11 中期経営計画
- 13 マネジメントメッセージ



- 19 特集 ● 教育事業の価値創造戦略



- 22 ベネッセ教育総合研究所からの報告
- 23 コーポレート・ガバナンス



31 Chapter 2 価値創造報告

- 33 国内教育
- 37 グローバルこどもちゃれんじ
- 39 介護・保育
- 41 ベルリッツ
- 43 その他・新規領域
- 44 アナリストの声



45 Chapter 3 経営基盤の強化

- 47 人的資本
- 51 知的資本
- 53 社会・関係資本

対談 ● 建築家 安藤 忠雄氏 × 福武 総一郎 名誉顧問
持続可能な社会のあり方を世界に問う



- 57 財務・非財務ハイライト
- 59 グループ情報

「Benesse=よく生きる」を理念に 時代を先取りしてきた歩み

1955年に「教育の福武書店」として創業して以来、ベネッセグループは、
社会課題の解決に取り組むなかで新たな市場の開拓や事業領域の拡大を進めてきました。
世界中の人々の「よく生きる」の実現を目指して、
これからも誠実に事業に取り組み、着実に成長を続けていきます。

1950～1960年代

模試事業へ参入、 全国規模へ拡大

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」)



「進研ゼミ高校講座」
創刊号

1969

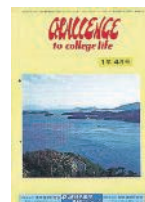
高校生向け通信教育講座を開講
(現「進研ゼミ高校講座」)

1970～1980年代

通信教育講座「進研ゼミ」を拡大

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

1989

台湾で幼児向け通信教育講座を
開講



創成期

「建物のない学校をつくりたい」との思いから岡山県内などの高校を対象に開始した模試事業。複数データを交換し合う合同模試や、営業担当者の地道な活動によって、先生方と信頼関係を築き、採用校は全国に拡大しました。

進研ゼミ拡大期

高校講座に続き、中学講座、小学講座、幼児講座を開講。通信教育市場が顕在化していないなか、新たなコンセプトの商品で自ら市場を開拓し、会員数を拡大していきました。1989年には台湾への進出も果たしました。

「変革と成長」に挑戦

2017
中期経営計画
「変革と成長
Benesse2022」
を発表

2018
GTECが
民間試験に認定
(2020年度からの
大学入学共通テストの
英語4技能を
測る試験)

売上高
6,000億円
2022年度
成長イメージ

2000年代～現在

教材の次世代化と グローバル展開を加速

2000
東京証券取引所市場
第一部に株式上場

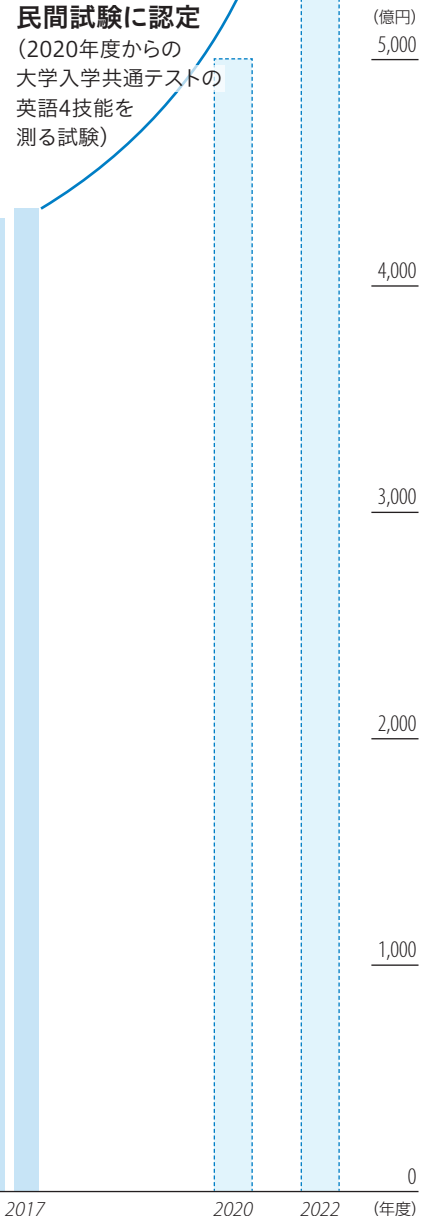
2006
中国で幼児向け
講座を開講

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+」
を開講

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



1990年代

「Benesse」を企業理念 に事業領域を拡大

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
ペルリッツインターナショナル
(現ペルリッツ・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」



買収時の調印式

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」

事業領域拡大期

「Benesse=よく生きる」の企業理念のもと、グロー
バル化や少子高齢化という時代の流れを見据えて
事業領域を拡大し、「教育の福武書店」から人の営み
を軸とする総合企業へと進化を遂げました。

さらなる成長へ向けて

中国での事業展開を強化するとともに、デジタル化の加
速、塾事業への進出など、多様な学習ニーズに対応して
きました。中期経営計画「変革と成長 Benesse2022」を
推進し、今後さらなる成長を目指していきます。

培ってきた“人と社会”との つながりを最大の強みに

ベネッセグループは創業以来、お客さまや地域・社会、そして社員・スタッフとともに、企業理念「よく生きる」の実現を追求してきました。

このなかで得られた多くの“人と社会”とのつながりがベネッセの最大の資産であり、これからの時代に求められる新たな価値創造の源泉となっています。

お客さま……一人ひとりの一生を、広く・深く支え続ける

社員……志を持つ多様な従業員・スタッフとともに

地域・社会……知見・ノウハウを社会に還元



「進研ゼミ」「こどもちゃれんじ」
国内会員数

257万人

2018年4月

幼児から高校生(0～18歳)対象の通信教育講座。2020年度の教育改革を見据え、内容を進化させています。

全高校に占める
サービス提供率

90%

2018年4月

「進研模試」を中心に約4,500の高校で採用されています。今後も「GTEC」や「Classi」など幅広い形でサポートしていきます。

「こどもちゃれんじ」
海外会員数

127万人

2018年4月

1989年から台湾、2006年から中国で開始した「こどもちゃれんじ」事業。会員数は、約127万人に達しています。

※中国・台湾の会員数。ライセンス契約に基づく韓国での幼児向け通信教育講座の会員数は含まない



幼児向け英語教室数

1,700室

2018年4月

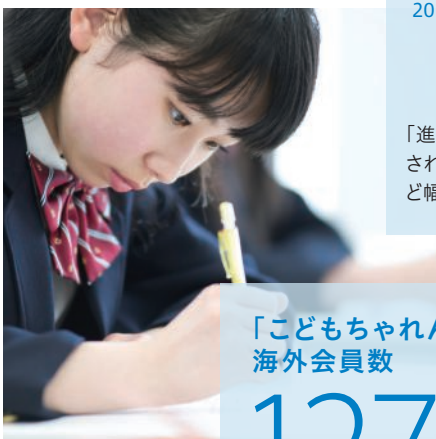
赤ちゃんから中学生までを対象とした英語教室「BE studio」。大型商業施設をはじめ、これまで英語教室がなかったエリアの講師宅など、全国約1,700教室を展開しています。

ベルリッツの展開エリア

70カ国・地域

2017年12月末

ベルリッツ・コーポレーションでは、世界70以上の国と地域で、お子さまからシニアまで幅広い世代の語学学習をサポートしています。



赤ペン先生数

11,000人

2018年3月末

約11,000人の赤ペン先生が、「進研ゼミ」会員の添削指導や一人ひとりの学習状況に合わせたアドバイスを行っています。



連結従業員数

20,300人

2018年3月末

20,387人の従業員がベネッセグループで活躍しています。



高齢者ホーム入居者数

16,000人

2018年3月末

ベネッセスタイルケアでは都市部の住宅地を中心に高齢者向けホームを展開。入居者に安心で快適な環境を提供しています。

介護スタッフ数

9,200人

2018年7月末

300以上のホームを支える介護スタッフの数は9,232人。そのうち正社員の割合は約60%。研修の拡充など人材育成に力を入れています。



月間平均発行部数

56.5万部

2017年10-12月

生活情報誌「サンキュ!」と、妊娠・出産／育児雑誌「たまごクラブ」「ひよこクラブ」は、お客さまの声で構成する読者参加型の誌面で、ママとその家族の生活をサポートしています。

※(社)日本雑誌協会 印刷証明付発行部数



草間彌生「南瓜」1994
(C) YAYOI KUSAMA



調査研究数

400件以上

2018年4月

ベネッセ教育総合研究所では、妊娠・出産や育児、教育などの分野で400件を超える調査・研究を実施。その内容を一般に公開しています。



直島町 年間観光入込客数

50万人

2017年度

当社は、(公財)福武財団とともにベネッセアートサイト直島の活動を通して、アートを媒介とした地域づくりに取り組んでいます。

※直島町観光協会発表



その先に、社会の未来を見据えて

Chapter 1

ビジョンと戦略

2020年度に始まる教育・入試改革。さらには、少子高齢化の進行にともなって顕在化するさまざまな社会課題。ベネッセグループは、人々の「よく生きる」の実現に向けた事業活動と社会活動を通じて、これらと真摯に向き合い、課題の解決に貢献していきます。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、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ることで、企業価値のさらなる向上を目指します。

ベネッセグループを取り巻く社会課題



中期経営計画

事業環境の変化を捉えて、企業価値・ブランド価値の向上へ

テーマ

変革と成長 Benesse2022

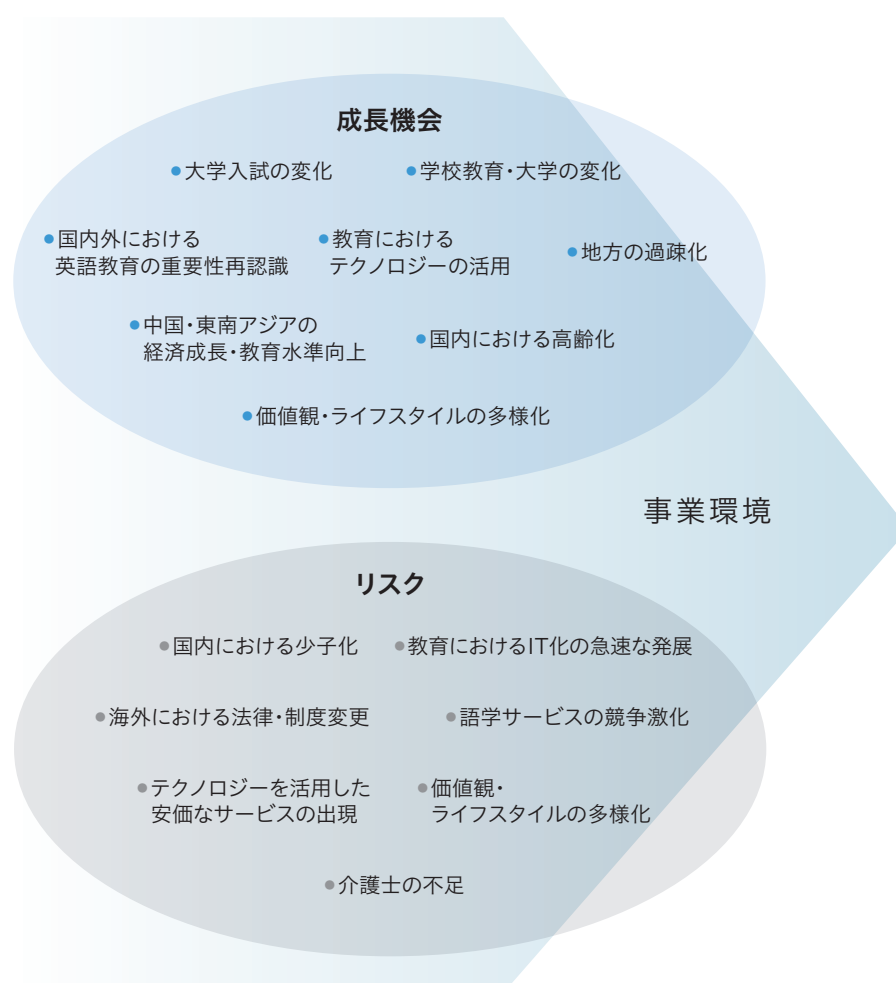
(2018年度～2022年度)

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

2018年度から5カ年の中期経営計画「変革と成長 Benesse2022」をスタートしています。国内の少子高齢化や教育・入試改革、学びの多様化など外部環境が大きく変化するなか、「変革と成長」をスローガンに、既存事業の成長とM&Aを活用した新たな事業の拡大を進めることで、ベネッセグループのさらなる成長を目指しています。

「Benesse
=よく生きる」
に忠実であり続けること



中期経営計画 フェーズ1 (2018-2020)

事業戦略

国内教育

P33

グローバル
こどもちゃれんじ

P37

介護・保育

P39

ベルリッツ

P41

その他・新規領域

P43

数値目標とロードマップ

	2017年度	2020年度(目標)	2022年度(目標イメージ)
売上高	4,344億円	5,000億円	6,000億円
営業利益	126億円	350億円	600億円
営業利益率	2.9%	7.0%	10.0%
ROE	7.3%	10.0%以上	10.0%以上

フェーズ1 FY18~20

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

フェーズ2 FY21~22

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

教育・入試改革を機会点としたさらなる成長

- 教育・入試改革を最大の事業機会と捉え、進研ゼミ、学校、エリア・教室の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

「こどもちゃれんじ」のグローバル展開

- 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

高品質を維持した地域ドミナント戦略の深耕

- 地域ドミナント戦略の深耕で安定的にホーム数を拡大
- 「ベネッセメソッド」の進化によりサービス品質の差別化を推進

新CEOによる抜本的な事業立て直し

- 「コスト構造改革」と「商品・業務プロセス変革」で業績を回復

M&Aを活用した新たな事業領域の拡大

- 「健康」「生活」などの領域でM&Aを検討

経営基盤の強化

人的資本 P47

- 持続的成長を牽引する次世代リーダーの育成
- 改革を推進できる人財の確保
- 人財戦略推進のための人事・組織改革


知的資本 P51

- 知的資本を活用した新たな価値の創出
- デジタル技術による商品・サービスの高度化

社会・関係資本 P53

- 「ベネッセアートサイト直島」を通じた地域支援

マネジメントメッセージ



「変革と成長 Benesse2022」がスタート。
企業理念「Benesse＝よく生きる」のもと、
持続的な成長を実現し、人々の豊かな生活を支える
「なくてはならない企業」を目指してまいります

社会課題の解決に貢献することが我々の原点

ベネッセは、「Benesse=よく生きる」の企業理念のもと、お客さまの向上意欲と課題解決を一生涯にわたって支援する企業グループです。1955年の創業以来60年以上にわたり、教育や介護に関する知見を積み重ね、お客さま一人ひとりの「よく生きる」を支援することで成長してまいりました。

現在、日本は変革期を迎えています。人口動態や国民の年齢構成が大きく変化し、少子高齢化が加速しています。教育事業を行うベネッセにとって、「少子化」は、持続的な成長を考えるうえでの重要課題であり、リスクでもあります。

2020年度に始まる戦後最大の教育・入試改革もまた、重要事象だと捉えています。グローバル化や高度なデジタル化が進行する社会は、「答えのない」未来であり、しっかりとした思考力、判断力そしてコミュニケーション能力を備えた子どもを育てることが極めて重要です。我々は「教育のベネッセ」として、学校事業、進研ゼミ事業、エリア・教室事業の「総合力」を活かして、一人ひとりの子どもに合った教育を提供し、お客さまそして教育の課題解決に努めてまいります。

また、高齢人口が急速に増加するなかで、医療、福祉、健康などへの対応が社会の喫緊の課題となっています。ベネッセの介護事業は、開始から20年以上が経ち、業界トップクラスのホーム運営数を誇る「第2の柱」に成長しました。今後の「超高齢化社会」においては、介護のあり方だけでなく、さらに拡大する健康なシニア層の方に向けた新たなサービスや課題解決につながる取り組みも検討していく必要があると認識しています。

このような社会の重要課題に本業を通して取り組むことは、中期経営計画「変革と成長 Benesse2022」の戦略の柱であり、企業理念の実現につながるものです。さらに、我々の姿勢は、国連が定めた持続可能な開発目標「SDGs(Sustainable Development Goals)」達成への貢献にもつながるものだと考えています。

一方、ビジネスの形がどんなに変化しようと、決して変わらないのが企業理念です。ベネッセは、世の中で最も不易な「人の営み」に事業の軸を置いています。流行にとらわれることなく、赤ちゃんからお年寄りまで一人ひとりの「よく生きる」を実現することが、我々の企業活動の原点です。

2018年度にスタートした中期経営計画は、ベネッセグループの持続的な成長を実現するための戦略です。私たちは、不変の企業理念のもと圧倒的な顧客基盤と培ってきた知見・人的資本をベースに、人々の豊かな生活を支える「なくてはならない企業」を目指し、挑戦を続けてまいります。

代表取締役社長

安達 保

就任以来の振り返り

4年ぶりの増収、5年ぶりの増益を達成

私が社長に就任した2016年10月、当社の業績は大変厳しい状況にありました。2014年に発生したベネッセコーポレーションのお客さま情報の漏えいにより、お客さまからの信頼を失い、企業ブランドが大きく傷ついていました。また、情報漏えいの影響による見込み顧客リストの減少などにより通信教育講座「進研ゼミ」「こどもちゃれんじ」の会員数は大きく減少し、業績が低迷していました。

まずは、このマイナストレンドをくい止め、ベネッセグループの事業をしっかりと立て直すことが社長就任後の最大の課題でした。

このようななか、私は、ベネッセが目指すべきゴールを最も重要な次の2点に絞りました。1点目は、「徹底した顧客志向による商品・サービスの向上」です。「進研ゼミ」を中心に、顧客ニーズから若干離れてしまった、あるいは商品の質が低下してしまった部分の立て直しを大きな課題としてきました。2点目は「社内風土の改革による社員の意識向上」です。「人」に関わるベネッセのビジネスでは、社員が高いモチベーションを持ってお客さまと接することが復活の大きな鍵となります。そのため、私も事業現場に赴き、社員と考えや“思い”を共有するラウンドテーブルを各事業部門で実施したり、自分の考えや活動を全社員に向けて定期的にメールで発信したりするなど、社内コミュニケーションの活性化に取り組んでまいりました。

このように、事業の再生にグループ一丸となって注力した結果、2017年度の業績は、売上高が4年ぶりの増収、営業利益と経常利益は5年ぶりの増益という結果を残すことができました。2018年4月の「進研ゼミ」「こどもちゃれんじ」の会員数は257万人と、1年間で約12万人増えました。5年ぶりに会員数減少に歯止めをかけた2016年度に続いて2年連続の増加であり、12万人の増加というのは、過去10年間で最も多い数字です。

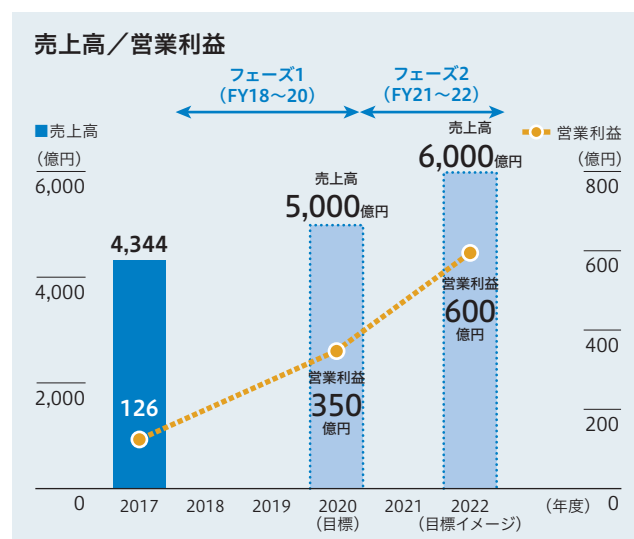
収益回復を目指すベルリッツ事業の課題は残るものの、学校、エリア・教室、グローバルこどもちゃれんじ、介護・保育の各事業も順調に推移し、2018年度からの中期経営計画は好条件のもとでスタートを切ることができました。

中期経営計画「変革と成長 Benesse2022」

新たな価値創造に向けた基本戦略

お客さまや社会、社員の変化に我々ベネッセグループがどのように対応していくのか、それをお示ししたのが、2022年度までの中期経営計画「変革と成長 Benesse2022」です。

この中期経営計画は5カ年計画とし、最初の3カ年(2018年度～2020年度)のフェーズ1は、事業環境の大きな変化に対応しつつ、着実な成長と収益の回復を目指します。フェーズ2となる残り2カ年(2021年度～2022年度)は、既存事業のさらなる成長と新規事業の創出を通じて、若干ストレッチした目標にチャレンジします。



環境変化に対応した戦略を立案・実行

2018年度からの3年間は、「お客さま情報漏えいの前のベネッセの収益力に戻す」ことが目標となります。2020年度までの数値目標として「売上高5,000億円／営業利益350億円」を掲げており、グループ一丸となって成長の実現と収益性の確保に注力していきます。

国内事業では、教育・入試改革を見据えて新たな展開を進めます。お客さまにとっては、学校、家庭学習、塾・教室とさまざまな学びの場が広がっています。そのすべての分野で事業を展開

“30年後、50年後も成長を続ける企業であるために。第3の柱にチャレンジし、これまでのベネッセを超えていく”



するベネッセは、「総合力」を活かし、一人ひとりのお客さまに合った価値の高いサービスを提供していきます。さまざまな教育サービス、ノウハウや情報を有するベネッセの「総合力」は、価値創造の源泉であり、他社にはまねのできない圧倒的な強みを発揮できると考えています。

海外事業では、中国で2006年より「こどもちゃれんじ」を中心に事業を展開しています。中国では、2018年4月時点で、国内の「こどもちゃれんじ」の会員数を上回る115万人のお子さまにご利用いただいております。今後も「こどもちゃれんじ」を中心に、さらなる拡大を図っていきます。また、同国の急速な高齢化で介護ニーズも高まっていることなどから、長期的には新たな事業機会の検討も視野に入れています。

人が関わるサービス業の海外展開は、製造業などとは異なる難しさがありますが、日本と文化的な近似性がある国・地域であれば成功の可能性は高いと考えています。中国で得たノウハウを活かして、アジア地域を中心に現地の優良パートナーを探索しつつ事業を拡大していきます。

一方、課題であるベルリッツ事業の収益回復については、2017年8月に外部から招へいた新CEOの力強いリーダー

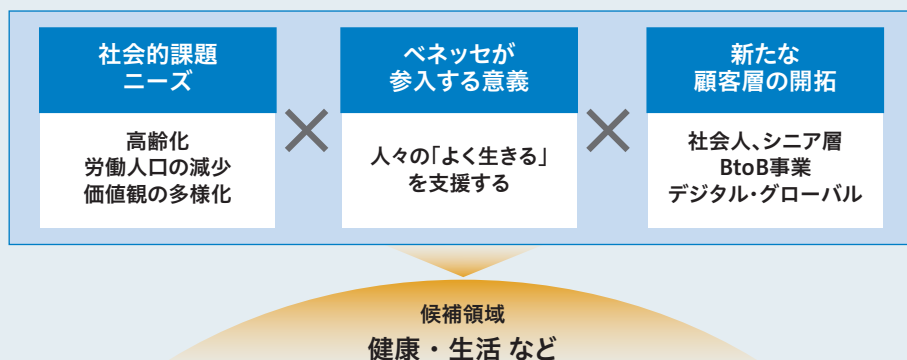
シップのもと、「コスト構造改革」と「商品・業務プロセス変革」を合わせた抜本的な改革にすでに取り組んでいます。

50年先を見据え、新規事業に挑戦

2022年度までの後半2年間は、前半3年間での業績回復を前提に、「売上高6,000億円／営業利益600億円」という目標を設定しています。これは、やや「背伸びした」目標に思われるかも知れませんが、あえてこの目標を掲げたのは、今後日本において予想される大きな環境変化を乗り越え、ベネッセを30年先、50年先も成長し続けられる会社にするための第一歩を踏み出したいと考えているからです。目標を達成するためには、既存事業を伸ばすだけでは困難であると認識しており、新たな事業の柱を確立する必要があります。中期経営計画の最終年度には「第3の柱」を構築し、売上・利益で全体の10%を占める事業にしたいと考えています。既存事業と親和性の高い「健康」や「生活」などの領域において、社会人や健康なシニアを対象にしたサービスの開発などを検討しています。

こうした非連続な成長を実現するために、M&Aを検討して

新事業の候補領域



最も重視するのは、 次世代リーダーの育成。 ベネッセマインドを持つ若い社員が、 明日のベネッセをつくる



います。私のこれまでの経験から「後継者問題などから事業承継を考えているが引き受け手がない」「戦略的な事業パートナーを探しているが見つからない」といった企業は多く、候補先のトップと個別・対面で話し合い、経営方針や戦略の方向性の一致を確認することができれば、適正な価格で新たな企業をグループに招き入れることも可能だと見ています。

「第3の柱」の創出に向け財務体質を強化

M&Aに要する投資額は500億円～1,000億円を想定しています。原資を確保するための手段としては、事業の選択と集中を進めると同時に、利益を積み上げ内部留保を厚くしていくことを基本方針としています。

そこで、2018年度の配当金は、前年度の1株当たり95円から、50円に見直す予定です。成長のシナリオを描けてきた今だからこそ、財務体質を強化し、減配によって得るキャッシュを将来への投資に充当していきたいと考えています。

ベネッセホールディングスが上場してから初めての減配となりますが、これは成長投資のための前向きな減配であることを、ご理解いただければと考えております。

企業文化の進化

顧客接点を重視し、イノベーションを創出

中期経営計画を達成していくには会社が本当に強くなる必要があります。また、そのためには、「ベネッセの企業文化」を進化させていくことが、非常に重要になると考えています。

その第一は「顧客との接点を今まで以上に重視する」ことです。もともとサービス業は人に関わる仕事ですが、そのことを当然

視して顧客接点の重要性を忘れると、プロダクトアウト的な発想に陥ってしまいがちです。とくにお客さまのニーズが大きく変化している時は、より能動的にお客さまとの接点をつくることが重要です。また、顧客接点で得た情報に基づいて、「お客さまは今何を求めているのか」をつねに考え続け、「競合に一步先んじた価値」を提供していきます。

さらに、ベネッセグループの各部門が事業展開を通じて蓄積してきた多様なノウハウや暗黙知的な知識・情報を統合・体系化し、新たなサービスの開発を進めていくことも必要です。こうした取り組みを「企業文化」として継承・発展させ、イノベーションを創出していきたいと考えています。

経営基盤の強化

価値創造の源泉である人的資本を強化

「変革と成長」の実現には経営基盤の強化も重要になります。

さまざまな経営基盤のなかでも私はとくに「人財育成」を重視しています。人財は、価値創造の源泉であり、ベネッセがこの先も成長し続けるには多くの「未来のリーダー」を今から育成していくことが鍵になるからです。そのため、2018年4月に設置したグループ人財本部のもと、10年後の経営幹部を育てる「次世代リーダー育成プログラム」や、若手人財育成プログラム「ベネッセユニバーシティ」など、さまざまな観点で人財育成戦略を推進しています。

なお、「ベネッセユニバーシティ」は、社員のアイデアをもとに明日のベネッセを創りたいという私自身の思いから、中期経営計画の検討にあたって発足させたプロジェクトで、社員からの提案により実現したものです。

デジタル技術で革新的なサービスを開発

人財育成とともに重視しているのがデジタル・AI戦略の加速です。他の業界と同様に教育産業にも今、デジタル化の大きな波が押し寄せています。教育とはある意味で「情報のかたまり」であり、デジタルテクノロジーやAIの活用で事業やサービスを大きく進化させることができます。

すでにベネッセグループでは、教育分野において長年にわたって蓄積してきた高度な教育ノウハウや膨大なデータとAIを融合させ、今までにない革新的な教育サービスの開発に取り組んでいます。また、介護分野においても、現場に蓄積されている暗黙知的な知見・ノウハウの見える化・共有化など、デジタルテクノロジーを活用したイノベーションの創出に挑戦しています。こうした取り組みの一環として、2018年1月にはグループデジタル本部を新設しました。今後、同本部を中心にデジタル人材の育成・採用を進め、商品やビジネスモデルのイノベーションを推進していきます。

社会課題の解決に向けて

事業と社会活動で社会課題解決に貢献

ベネッセは、教育・介護という社会課題の解決に貢献する事業を長年手がけてきました。この取り組みをさらに進め、業界

のリーダーとしてのポジションを維持・強化していきます。

その一方で、社会活動にも積極的に取り組んでいます。具体的には、瀬戸内海の直島で30年以上前から現代アートを媒介とした地域づくりに携わっています。直島は、もともと過疎化、高齢化が進んでいた島でしたが、現在は世界中から観光客が訪れる、日本を代表する文化の発信地となり、多くのお年寄りの笑顔があふれる島になりました。これらをさらに進化させ、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

また、私たちは、教育と介護の分野で専門的な研究機関を設置し、そこでの研究成果を広く発信しています。例えば、介護分野における認知症ケアのメソッドなどは社外からも高く評価されており、今後も継続的に研究成果を社会に還元していきます。

もちろん、私たちだけでできることは限られています。さまざまな業界や行政などとのパートナーシップによって社会活動を進めていくことも、今後ますます重要になっていくと考えています。

我々が目指すベネッセは、世界中の人々からその存在を必要とされ、誰からも信頼される企業であることです。ベネッセグループの変革を実現し、何十年経っても成長を続け、社会に価値を提供し続ける企業であるために、全社一丸となって邁進いたします。

これからも、ステークホルダーの皆さまからのご支援をよろしくお願いいたします。

国連グローバル・コンパクトへの参加とSDGsへの対応

ベネッセグループは、責任ある企業市民としてグローバルな課題を解決するという趣旨に賛同し、2010年3月、「国連グローバル・コンパクト」の支持を宣言しました。国連グローバル・コンパクトの掲げる10原則を遵守・実践することで、責任ある経営を推進し、持続可能な社会づくりに貢献しています。また、グローバルに事業を展開する企業グループとして、従来から事業を通じた社会課題解決に力を入れており、今後は「SDGs(持続可能な開発目標)」で示された課題の解決にも積極的に取り組んでいきます。





特集

教育事業の 価値創造戦略

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

これからの時代を生きる子どもたちにとって 「Benesse=よく生きる」とは何か。 現場の「リアリティ」と「時間軸」を持って 考え続けることこそが「教育のベネッセ」の原点

オールベネッセの「総合力」が 価値創造の源泉

日本では今、戦後最大規模の教育・入試改革が始まろうとしています。グローバル化やデジタル化の進展、産業構造の変化、生産年齢人口の急減などを背景に、社会で生き抜くために「求められる力」は大きく変化しています。子どもたちが将来活躍できるよう、そうした力を育成することが、2020年度に実施される教育・入試改革の最大の目的です。

子どもたちが身に付けるべき力を、「教育のベネッセ」としてどう捉えるか。そして、お客さまにとってどうありたいかを追求

し続けることが、国内教育戦略の根幹です。そのため、学校事業、進研ゼミ事業、エリア・教室事業、グローバルこどもちゃれんじ事業の4つのカンパニーによる経営会議体を設置しました。こうした場でお客さまが望むことを考え抜き、現場の「リアリティ」と「時間軸」を持って各カンパニーで着実に実行する、もしくはそれをを超えることを真剣にやり遂げることが、お客さまからの「信頼」につながると考えています。

多様な教育サービスを提供してきたベネッセは、さまざまな資産を蓄積しています。これらの資産を融合させ、一貫したサービスを提供できる「総合力」は、当社の大きな優位性であり価値創造の源泉です。とくに教育・入試改革で最も大きく変化

する高校教育の現場に対して圧倒的な強みを持っています。「進研模試」などのサービスを通して全国に約5,000ある高校の9割と接点があり、きめ細かなコミュニケーションで個々の教育現場から確かな信頼を得ています。

この信頼をベースに変化に対応したサービスを高校教育の現場に提供していくとともに、そこで得た情報やノウハウを活かして進研ゼミ事業やエリア・教室事業を進化させていきたいと考えています。

英語教育を成長戦略の柱に

教育・入試改革がベネッセにもたらす最大の事業機会の一つは英語教育です。2020年度に始まる大学入学共通テストでは、英語が従来の2技能（聞く、読む）評価から4技能（聞く、読む、話す、書く）評価となり、同時にこれらの技能測定に民間資格・検定試験が活用されます。この民間技能測定の一つに当社のスコア型4技能検定「GTEC」が選ばれました。「GTEC」の

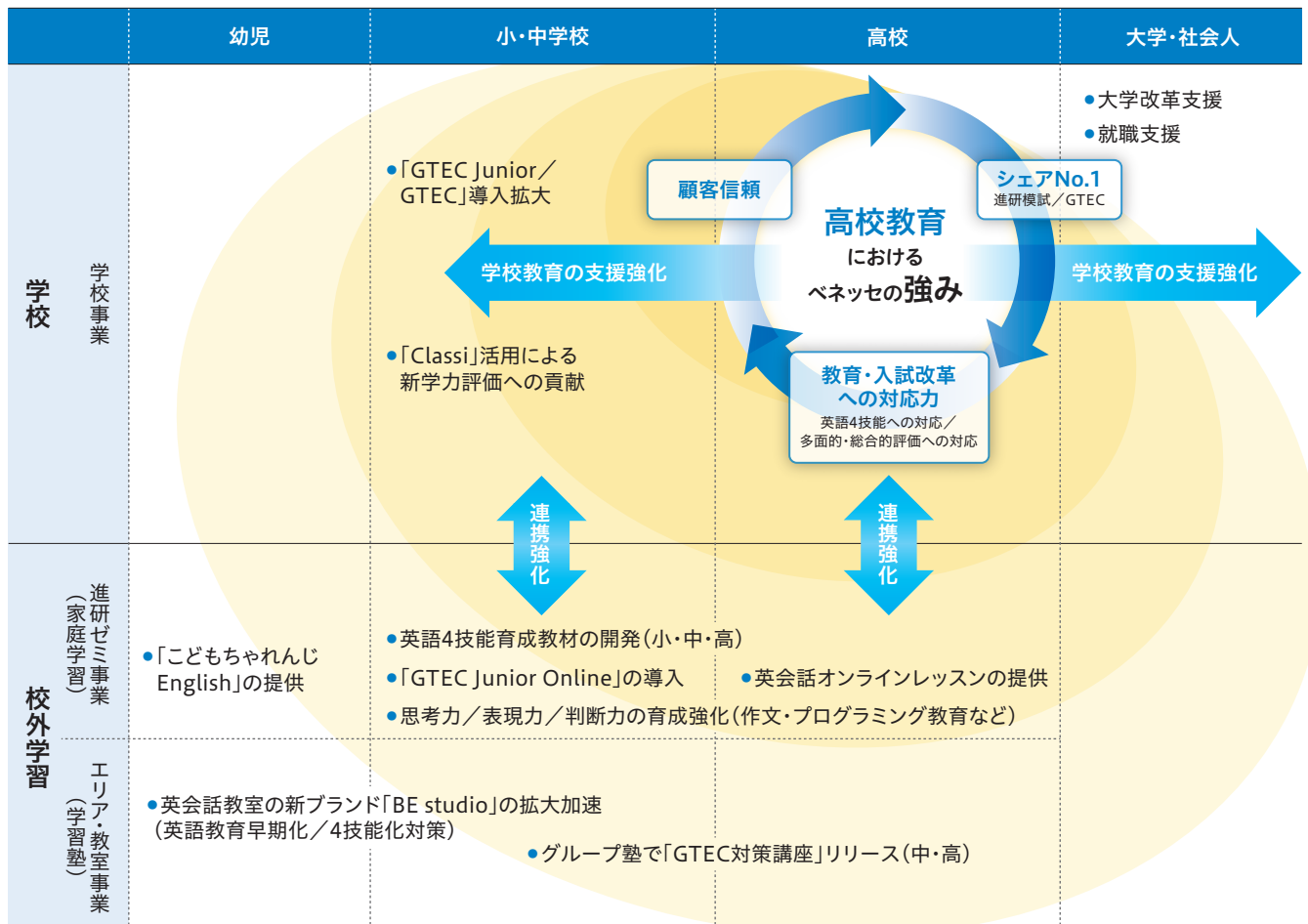
年間受検者は、2017年度で延べ102万人※1にのぼります。全国にある高校や中高一貫校のうち、1,850校※2で利用されるなど高いシェアを持っています。この優位性を活かした事業展開に向けて、2017年10月には、ベネッセコーポレーション内に「GTEC商品開発本部」を新設しました。今後は「GTEC」によって各事業に横串を通し、それぞれの現場で求められる商品・サービスの開発を進めていきます。

また、4技能の英語教育が小学校から高校までの教育機関で実施されることも、大きなチャンスです。培ったノウハウを活用して各年齢層の英語教育現場への支援を強化していきます。すでに進研ゼミ高校講座で「オンラインスピーキング」を開始していますが、これは学校カンパニーが手がけてきたサービスの基盤と経験を活かしたものです。また、2018年度からは小学講座の全学年にも英語4技能の実力診断ができる「GTEC Junior Online」を導入しました。こうした事業間のシナジー効果を今後さらに追求していきます。

※1 2017年度中学生・高校生対象GTEC（3技能受検を含む）受検者数

※2 全高校・中高一貫校約5,000校中／2017年度実績／3技能受検校を含む

国内教育事業の戦略全体像





データを活用して多面評価に貢献を

今回の大学入試改革では「学力の測り方」も大きく変化します。例えば、大学入学共通テストの国語と数学には記述式問題が導入され、知識だけでなく思考力や判断力、表現力も評価の対象となります。また、個別大学試験においては多面的・総合的評価が実施され、一般選抜でも必要に応じて調査書や志望理由書、小論文、面接などによる選考が課されます。これはテストの点数だけでなく、高校での活動状況も重要視されることを意味します。

こうした入試の変化についても、全国の高校の4割以上（約2,100校）で使われているクラウド型学習支援サービス「Classi」などで支援を拡大していく考えです。今後の大学入試に必要な学習記録データの蓄積にとどまらず、生徒が日々の学校生活のなかで得た学びや気づきをスマートフォンやタブレットなどで記録しながら「主体的に学ぶ力」の育成に貢献していきます。

「進研ゼミ」300万会員達成に向け 信頼を積み重ねていく

教育事業の中核となる「進研ゼミ」は、2020年度までに会員数を300万人※3にするという目標に向かって好調な滑り出しを見せています。

ベネッセを選んでいただいたお客さまの満足度をいかに高め、お客さまにとっての価値を最優先すること。このことが会員の継続率の向上につながり、結果として顧客ロイヤリティ、事業の持続性を高めます。お客さまにどうしたら使い続けていただけるか。ベネッセの理念をよりどころにしながら、社員一丸となって、お客さまに本当に役立つ商品・サービスを開発すると

もに、それらを「活用」していただくための取り組みを徹底的に進めてきました。デジタル教材のメリットを最大限に活かし、お子さん一人ひとりの学習時間や学習量などのデータをもとに電話やメールで声をかけるといった、個々の接点での学習サポートも徹底しています。「役立つ商品である」という口コミの広がりによって新規会員も増加したのだと捉えています。

※3 国内「こどもちゃれんじ」を含む

国境を超える「こどもちゃれんじ」 国内外の事業を統合して成長を加速

幼児教育分野では現在、日本と中国、台湾、インドネシアで「こどもちゃれんじ」を展開しており、グローバルでの会員数を2020年度までに250万人にまで拡大することを目指しています。

海外でのサービス開発にあたっては、従来のように国ごとに基盤づくりから行うのではなく、ベースとなる商品をグローバルスタンダードとして日本中心で開発し、これを各国・地域でローカライズする形で時間とコストを抑制していく方針です。知育から生活習慣までの全人格形成をサポートする、親子のコミュニケーションを創出するといった「こどもちゃれんじ」の価値はそのままに、進出先の市場環境を調査し、それぞれの文化や教育ニーズに応じてローカライズを加えた商品を展開することで、幼児教育分野の成長スピードを加速していきます。

実効性を高めるため、ここでも機構改革を実施しました。具体的には、ベネッセコーポレーション内に「グローバルこどもちゃれんじカンパニー」を新設し、日本の「こどもちゃれんじ」の再成長と、海外、とりわけ中国での事業成長に取り組んでいます。

大切なのは、企業理念「Benesse=よく生きる」をよりどころに、お客さまや教育現場の課題解決につながる商品・サービスを開発し、継続的に活用していただくこと。そして社会から必要とされる存在であり続けることです。私自身、介護事業の立ち上げや中国事業の拡大に関わってきましたが、教育・介護事業で共通の価値創造の源泉となるのは、お客さまからの「信頼」だということです。我々がお客さまのお困りごとに寄り添い続けることでしか「信頼」は生まれません。そして、「信頼」なくして、事業は成り立たないということを痛感しています。トップマネジメント層から個々の現場まで、すべての社員がこの同じ思いを持って改革に取り組むことで、ベネッセの教育事業は、必ず真の復活を遂げられると私は信じています。

ベネッセ教育総合研究所からの報告

2020年に始まる教育・入試改革とは？

教育・入試改革のねらい

グローバル化やAIの進化など社会はめまぐるしく変化し、国内では少子高齢化のなかで持続的な成長をどう実現するかが課題となっています。こうしたなかで、これから子どもたちには、習得した知識や技能をもとに自分で考え、表現し、判断し、実際の社会で役立てることが求められています。2020年度の教育・入試改革は、21世紀に生きる子どもたちが、未来の社会で活躍できる資質・能力を高めるために行われようとしています。

教育・入試改革の予定

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度～
小中領域	▶小中新課程の先行実施		▶小学校新課程／英語教科化	▶中学校新課程
高校領域		▶学びの基礎診断の開始	▶新入試対象学年の生徒入学	▶英語の資格・検定試験の活用
大学領域	▶3つのポリシーの公示義務(2017～)			▶大学入学共通テストの開始

ポイントは「学習指導要領」の改訂と「大学入試」の改革

教育・入試改革の具体的なポイントは大きく二つです。第一に教育課程の基準となる「学習指導要領」の改訂です。学びを通じて「何ができるようになるか」が明確化され、子どもたちがそこで定められた資質・能力を身に付けられるよう能動的に活動する学習(主体的・対話的で深い学び)が重視されます。理数教育では調査や実験などが増え、グループで議論して考えをまとめる言語活動が多く取り入れられます。情報活用能力を高めるために、プログラミング的思考を育成する学習内容も。また、英語教育の充実が図られます。具体的

には、小学校の中学年から英語を使った活動が必修になり、高学年からは英語が教科として教えられるようになります。

第二に、学習内容や方法の変化にともなって、「大学入試」が変わります。最も大きな変化は「大学入試センター試験」に代わり「大学入学共通テスト」が導入されること。国語や数学では、従来のマークシート問題に加えて、思考力や表現力を問う記述式問題が導入されます。英語では「聞く・読む・話す・書く」の4つの技能を評価するため、民間の検定試験の活用が決定しています。また受験生を多面的・総合的に評価できるよう、高校までの学習成果や調査書などの積極的な活用も検討されています。こうした変化は、高校までの学習に大きな影響を及ぼすと考えられます。

文部科学省は、改革の根幹に「社会に開かれた教育課程」を掲げており、民間の役割も大きくなると予想されています。

改革を実現するうえで重要なこと

新しい学習指導要領は、知識・技能の分量は減らさずに、多様な資質・能力を育成することを目指しています。しかし、授業時数を増やす余地は少なく、それを達成しようとする、無理な詰め込みや宿題の増加など子どもの負担が高まる懸念があります。また、多様な資質・能力を育成するための指導方法や評価のための測定方法の開発も必要となります。教員にとっても教育・入試改革が目指す指導を実現するのに準備が必要ですが、時間的な余裕が少ないという指摘もあります。

教育・入試改革の実現には指導や評価の改善が必要であり、教員の役割が大きいのは言うまでもありません。しかし、家庭や地域、民間事業者が一体となって改革をどう支えるかも重要です。“学校の努力に頼る”だけでなく社会全体の責任として、子どもの学びの環境を豊かにすることが求められています。

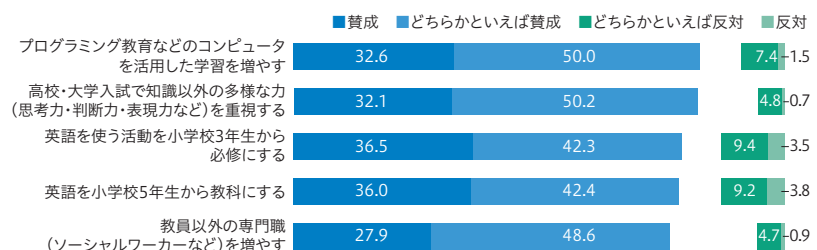
ベネッセ教育総合研究所 主席研究員 木村 治生

教育・入試改革に対する保護者の意識

ベネッセ教育総合研究所と朝日新聞が共同で行った「学校教育に対する保護者の意識調査2018」の結果から、現在進められている主要な教育改革に対して「賛成」が多いことがわかります。

調査対象 : 全国の公立の小2生・小5生、中2生を持つ保護者
調査時期 : 2017年12月～2018年1月
有効回答数: 7,400名

Q あなたは、次のような取り組みが実施されることや、制度の変更が行われることについて賛成ですか、反対ですか。



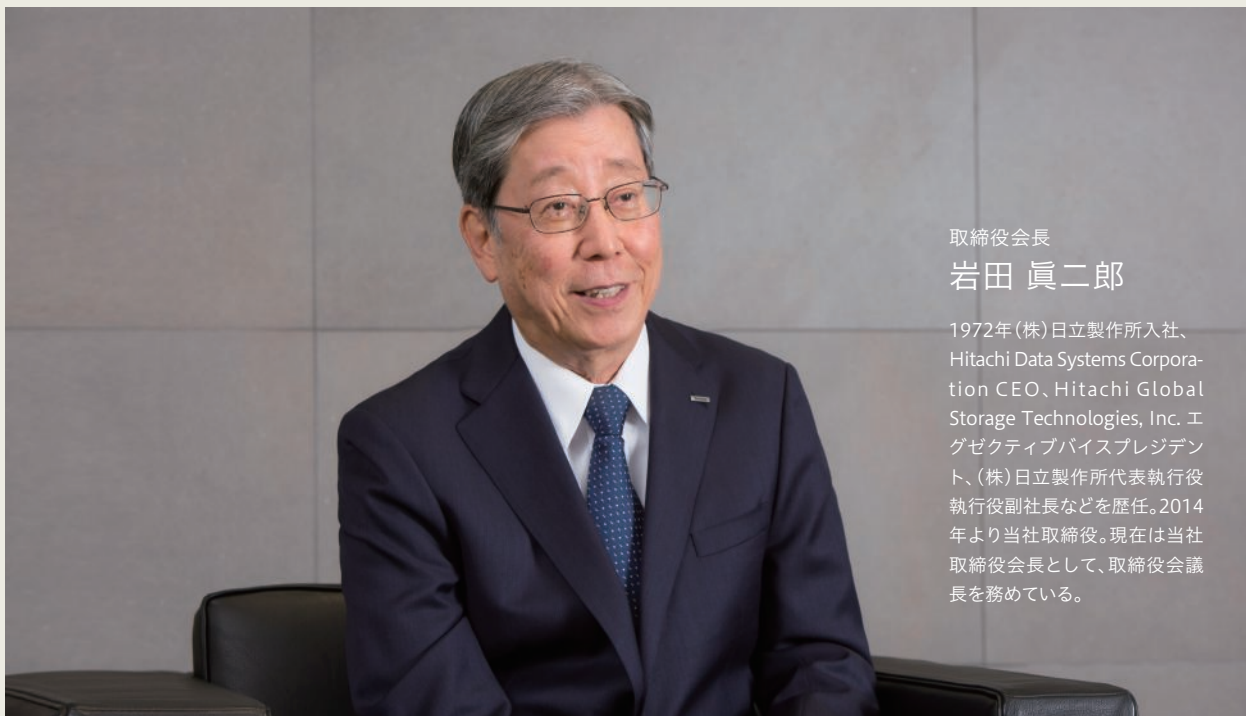
(注1)「賛成」「どちらかといえば賛成」が多い順に上位5位までを掲載しています

(注2)「わからない」、無回答・不明を省略しているため、賛成と反対の合計は100%にはなりません

コーポレート・ガバナンス

社外取締役・取締役会議長のメッセージ

取締役会での議論を活性化し グループ全体の成長につなげていきます



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年より当社取締役。現在は当社取締役会長として、取締役会議長を務めている。

多様な視点からの意見を経営に活かす

ベネッセホールディングスの取締役会は、その半数が社外取締役で構成されています。さまざまな知見やバックグラウンドを持つ社外取締役の意見は、経営の重要な意思決定や業務執行の監督における指針となります。もちろんそれは、事業の内容やサービスを開発・提供する現場の実態などについて情報が共有されていることが前提ですが、ベネッセでは私たち社外取締役に対する情報提供が定期的になされるなど、しっかりと用意されています。しいて言えば、ベネッセの次世代を担う若手リーダーとの意見交換の機会や現場に行く機会をさらに増やすなどすることで、現場についての理解をより深めていきたいと考えます。

取締役会議長の重要な役割は、多様な視点からの意見や提言を引き出し、議論を活性化していくことです。私が議長を務めていることの意味も、そこにあると思っています。そのために、取締役会の運営にあたっては、社内外すべての取締役が率直に意見を述べるのできる環境づく

りに努めています。また、当社は全取締役を対象としたアンケートも継続的に実施しており、取締役会の実効性の向上を図っています。

より多くのお客さまの「よく生きる」の実現に向けて

「Benesse＝よく生きる」は、ベネッセグループの素晴らしい企業理念です。当社は教育事業や介護事業を通じて、幼児から大学生、新社会人といった若年層、そして高齢者の「よく生きる」を支援することで成長してきました。今後は、既存事業の枠にとどまらず、多様な事業を通じて、対象年齢や事業展開地域の拡大など、さらなる成長を遂げていくことを期待しています。

また、従来のやり方に固執せず、ビッグデータ分析やAI、IoTなどのデジタル技術も活用して、新たな価値創造を目指してもらいたと思います。そして、私も社外取締役として、そうしたベネッセグループの価値創造に向け、役割を果たしていきます。

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

取締役会会長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、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。現在、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、また、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することで、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、社外取締役が過半数を占めています。取締役候補者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および取締役会への意見提出ならびに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、副会長、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。

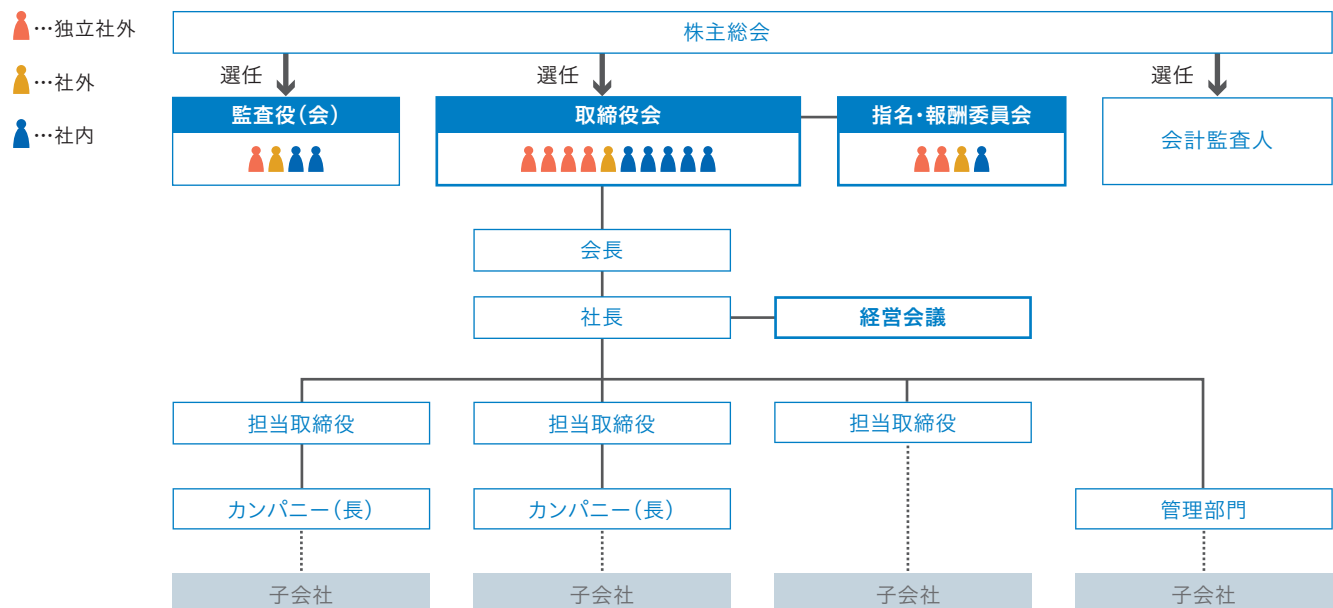
監査役会

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、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。2017年度も全取締役・監査役にアンケートを

実施し、その回答を踏まえ、取締役会において、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。

分析・評価結果の概要

以下の観点から、取締役会全体としての実効性は高まり、コーポレート・ガバナンスは強化されている。

取締役会の構成

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。

取締役会の議論の質

各種説明会や資料の事前配布、役員研究会の実施など、社外取締役および監査役に対する十分な支援によって、取締役・監査役が経験や専門性を活かし、自由闊達に建設的な議論がなされている。

取締役会の実効性向上の取り組み

2017年度の取り組み

経営課題に対する議論の充実

- 中期経営計画策定セッションなど、経営戦略、重要リスクに関する議論への社外取締役・監査役の参画。

情報提供・トレーニング

- 社外取締役・監査役の事業理解や重点経営テーマに関する議論の促進を目的とした役員研究会の拡充。（年間14テーマで実施）
- 社外取締役・監査役に対する主要議題の内容説明、参加者間の情報交換を目的とした事前説明会の実施。（取締役会の1週間前に実施）

2017年度の取り組みに対する評価

- 経営課題に関する中期視点からの戦略的な議論について問う項目の評価が大幅に改善。
- 取締役会は、グループ業績を把握したうえで経営戦略・事業戦略に沿った実行計画・業務執行を適切に監督しており、取締役会の実効性が高まっていることを確認。

今後の対応・課題

- 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の継続的な検討。
- 中長期視点での資本政策、事業評価指標などの議論の充実。
- 現場従業員との対話の継続的な実施、商品・サービスを提供している施設・教室などの視察や体験機会の提供。

※ アンケートは2018年3月末から4月中旬に実施

取締役会の構成

取締役の員数は10名以内と定めています。

多様な事業を有する当社グループの持続的な成長を図る観点から、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。

また、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、3分の1以上を独立社外取締役とすることとしています。

社外取締役・社外監査役の選任

当社は、事業会社における業務執行や取締役の職務執行に 各社外取締役、各社外監査役の選任理由は以下のとおり
 対する監督機能を強化するため、社外取締役5名、社外監査 ります。
 役2名をそれぞれ選任しています。

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。
	衆山 信雄	グローバル展開する商社での事業経験、とくに中国ビジネス領域における豊富な経験、知見を活かし、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、当社経営の重要事項に関して、積極的に意見、提言しています。
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ており、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、当社における監査に活かしています。
	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。

業績連動性の高い役員報酬

当社グループは、グループ全体での中長期的、継続的な企業価値の向上を目指しています。このため、取締役の報酬については、短期の業績と併せて中長期的な成果も重視した報酬体系を設定しています。また、グループ経営を推進する当社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。

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、基本報酬と賞与、譲渡制限付株式報酬で構成しています。基本報酬は各期の役割期待に基づいて設定し、任期ごとに水準を見直しています。賞与

は、各期の会社業績などを勘案し支給する業績連動賞与です。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、株主とのさらなる価値共有を進めるために2017年度に導入し、取締役の年俸に応じて付与しています。

一方、社外取締役の報酬は、基本報酬のみで構成しています。監査役の報酬については、監査役の協議にて決定しており、基本報酬のみで構成します。

役員区分ごとの報酬等の総額（2017年度）

役員区分		取締役 (社外取締役を除く)	監査役 (社外監査役を除く)	社外役員
報酬等の総額(百万円)		268	62	81
報酬等の種類別の総額(百万円)	基本報酬	108	62	81
	ストック・オプション※	17	—	—
	賞与	94	—	—
	譲渡制限付株式報酬	47	—	—
対象となる役員の員数(名)		5	2	8

※ 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

取締役・監査役

取締役



代表取締役社長

あだち たもつ

安達 保

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、GEキャピタル・ジャパン事業開発本部長、(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年より断続的に通算11年間当社取締役を務め、2016年より代表取締役社長。

- 現在の担当
Berlitz Corporation
- 取締役会出席数 17回/17回



取締役会長

いわた しんじろう

岩田 真二郎

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)不二越社外取締役、(株)Aerial Lab Industries社外取締役
- 取締役会出席数 17回/17回

独立社外取締役



代表取締役副会長

ふくはら けんいち

福原 賢一

1976年野村證券(株)入社。同社取締役、野村リサーチ・アンド・アドバイザリー(株)代表取締役社長などを務める。2004年当社入社後、(株)ベネッセスタイルケア代表取締役社長、Berlitz Corporation Chairman of the Board & CEOなど、当社と連結子会社の要職を歴任。現在、当社代表取締役副会長兼Berlitz Corporation Chairman of the Board。

- 重要な兼職の状況
Berlitz Corporation Chairman of the Board、(公財)福武財団副理事長
- 現在の担当
Berlitz Corporation(副担当)、(株)サイマル・インターナショナル、直島事業
- 取締役会出席数 17回/17回



代表取締役副社長

こばやし ひとし

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年より当社取締役。経営企画、海外事業、「進研ゼミ」部門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
- 取締役会出席数 17回/17回



取締役

たきやま しんや

滝山 真也

1996年当社入社。2013年より(株)ベネッセスタイルケア代表取締役社長、2016年より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
- 取締役会出席数 17回/17回



取締役

やまき まさき

山崎 昌樹

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)
- 取締役会出席数 12回/12回

**取締役**つじむら きよゆき
辻村 清行

独立社外取締役

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年より当社取締役。2014年東京工業大学特任教授を経て、2015年より(株)CarpeDiem代表取締役。

- 重要な兼職の状況
(株)CarpeDiem代表取締役
- 取締役会出席数 17回/17回

**取締役**ふくたけ ひであき
福武 英明

社外取締役

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年よりefu Investment Limited Director。2012年より(公財)福武財団副理事長。2013年より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年より当社取締役。2018年より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
- 取締役会出席数 16回/17回

**取締役**やすだ りょうじ
安田 隆二

独立社外取締役

1979年マッキンゼー・アンド・カンパニー入社。1991年同社ディレクター。1996年A.T.カーニージャパントータル代表、(株)ジェイ・ウィル・パートナーズ取締役会長を経て、2004年より一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授。2015年より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年より当社取締役。

- 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
- 取締役会出席数 17回/17回

**取締役**くわやま のぶお
栗山 信雄

独立社外取締役

1971年伊藤忠商事(株)入社。同社執行役員、中国総代表、常務執行役員、専務執行役員などを歴任。2013年(株)デサント取締役会長。2016年より当社取締役。

- 取締役会出席数 17回/17回

監査役

**常勤監査役**まつもと たかのり
松本 芳範

1977年大王製紙(株)入社。1991年当社入社後、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。

- 取締役会出席数 17回/17回
- 監査役会出席数 16回/16回

**常勤監査役**さくらぎ きみえ
桜木 君枝

1981年当社入社。当社中学通信教育部課長、出版部書籍事業部門統括、企業倫理・コンプライアンス室長などを経て、2003年より当社常勤監査役。

- 取締役会出席数 17回/17回
- 監査役会出席数 16回/16回

**監査役**いずも えいせい
出雲 栄一

独立社外監査役

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年より当社監査役。

- 重要な兼職の状況
公認会計士、鳥居薬品(株)社外監査役
- 取締役会出席数 17回/17回
- 監査役会出席数 16回/16回

**監査役**いしぐろ まゆき
石黒 美幸

社外監査役

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年より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年より当社監査役。

- 重要な兼職の状況
弁護士、レーザーテック(株)社外監査役、みらかホールディングス(株)社外取締役
- 取締役会出席数 12回/12回
- 監査役会出席数 11回/11回

内部統制の推進

当社グループは、内部統制システムの基本方針と会社法施行規則で規定された業務の適正を確保するための体制の整備に必要な大綱を定めるため、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2018年3月30日付の取締役会で決議されています。

また、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やその他の対応については、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、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、グループにおける役員・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、この指針で示した行動を実行するため、それぞれの業態、事業特性、事業規模、職場環境などに応じた、より具体的な内容の各社固有の行動基準や規程を定め、当該規程を通して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。

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」および「監査役直通ホットライン」を設置し、監視機能の実効性を確保しています。

リスク管理

当社グループは、取締役の適法かつ適正な業務執行と監督についての補助者として、管理部門責任者を設置し、専門的な観点から当社グループのリスクの把握と対応を行っています。また、グループ全体を対象としたリスク管理とコンプライアンスに関する管理規程に基づき、クライシス発生時に情報をいち早く経営トップに報告する体制を構築しています。

社外取締役のメッセージ

他社にはない、ベネッセならではの「人財力」を戦略的に高めていくことが重要です



取締役 安田 隆二

1979年マッキンゼー・アンド・カンパニー入社後、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取締役に就任。

社外取締役に就任してから、ベネッセグループのさまざまな事業の現場を見学させていただきました。そこで実感したのは、この会社は本当に「よく生きる」を支援する、という企業理念を一生懸命に実践する人々の集団である、ということです。教育事業においても、介護事業においても、顧客接点に立つ多くの社員からは、ノルマや利益目標のためではなく、目の前にいるお子さんやご高齢の方のために「何とか役に立ちたい」という強い使命感を持っていることがよくわかります。ベネッセグループの最大の強みは、この

「人財力」でしょう。強い“思い”を持った社員一人ひとりが、ベネッセというブランドを支え、成長の原動力になっていると感じます。私自身、コンサルタントや大学で企業戦略研究を続けるなかで数多くの企業を見てきましたが、ベネッセほど「人財力」が成長の鍵を握る企業は、あまりないのではないのでしょうか。

言うまでもなく、企業が成長を続けていくには、次の投資ができるだけの利益を稼ぐことが必要条件です。少子化や高齢化をはじめ、各事業を取り巻く環境が大きく変化していくなかで、成長投資資金を蓄積する稼ぐ力を備えたビジネスモデルを確立・強化することは当然重要課題です。しかしながら、中長期的に見て経営層が今最も取り組むべきことは、「よく生きる」の理念に沿った事業を拡大し、最大の強みである「人財力」を戦略的に強化することです。そのためには、社員が自由に発想し、ネットワークを広げ、創意工夫をしていける組織風土づくりが不可欠です。そのようないきいきした企業文化の醸成に、自身の経験を活かして私も積極的に協力していきたいと考えています。

情報漏えい後の再発防止策について

情報セキュリティ監視委員会を設置し、データ・システムの管理、保守・運用体制を確認

2014年に発生したお客さま情報の漏えい後、ベネッセグループは、以下の情報セキュリティ強化対策を実施しました。

- (株)ベネッセコーポレーション内に個人情報管理の責任者を設置。
- 2014年10月、情報セキュリティ監視委員会を設立。社外有識者による定期的な監視を強化。

(株)ベネッセコーポレーションのデータベースの保守・運用業務は、(株)シンフォームから、(株)ベネッセホールディングスと(株)ラックが設立した(株)ベネッセインフォシエルに移管しています。ベネッセホールディングスは、グループ全体の個人情報保護の基準・方針を策定し、各グループ会社の監査・支援を実施しています。

また2014年、再発防止策の一環として「情報セキュリティ監視委員会」を発足しました。同委員会は、当社グループにおけるデータやシステムの管理、保守・運用について第三者視点で定期的に確認し、必要な改善策を提言することを目的とした外部監視機関です。情報セキュリティや個人情報に関する第一人者である外部の学識経験者の方を委員とし、厳正な監査を行い、お客さまの立場から公正

な判断を下すことを任務としています。

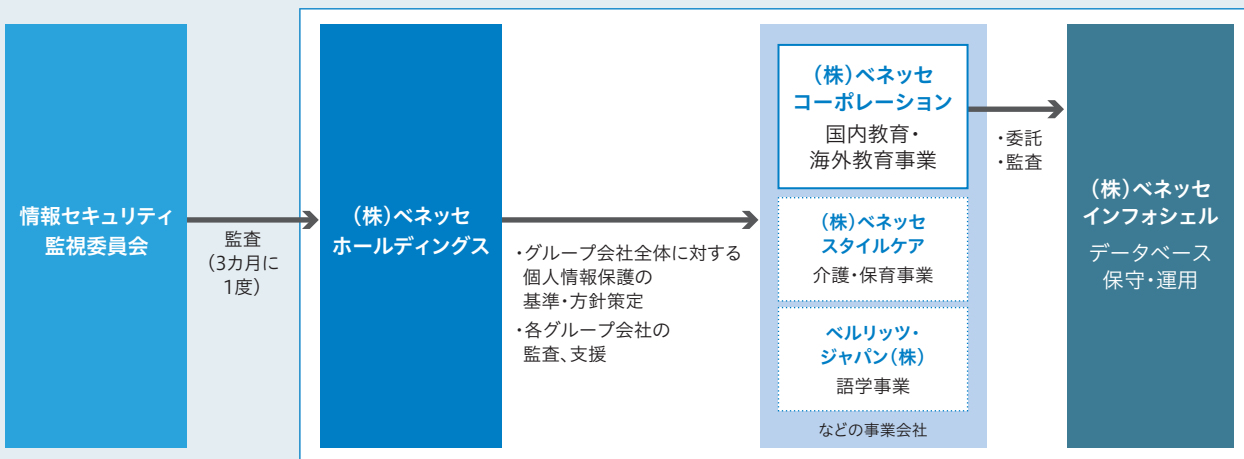
同委員会は、四半期に1回をめぐりに定期的に開催されています。監査結果は、ベネッセホールディングス代表取締役社長に助言・提言され、情報セキュリティに瑕疵がある場合には迅速に適切な措置を講じています。

情報セキュリティ監視委員会の構成メンバー

(2018年度、敬称略)

委員長	辻井 重男 東京工業大学名誉教授 中央大学研究開発機構フェロー・機構教授 一般社団法人セキュアIoT プラットフォーム協議会理事長 一般財団法人マルチメディア振興センター顧問 一般財団法人放送セキュリティセンター顧問 情報セキュリティ大学院大学名誉教授・初代学長
委員	猪俣 敦夫 東京電機大学未来科学部教授
委員	上原 哲太郎 立命館大学情報理工学部教授
委員	湯浅 壘道 情報セキュリティ大学院大学 情報セキュリティ研究科教授

情報セキュリティ監査の仕組み





一人ひとりの夢・理想に寄り添う









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、生涯にわたって向上意欲と課題解決を支援し続けることが、ベネッセグループの理念であり、事業活動の根幹です。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、それぞれの戦略のもとで生み出す新たな価値は、一人ひとりの夢や理想に寄り添い、その実現を支える大きな力となる——私たちはそう信じて、これからも新しい価値を創造し続けます。

各事業の目標・戦略方向性

	戦略方向性	目標(売上高CAGR)
 国内教育 	教育・入試改革を機会点としたさらなる成長	7%
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	10%
介護・保育 	高品質を維持した地域ドミナント戦略の深耕	3%
ベルリッツ 	新CEOによる抜本的な事業立て直し	2%
その他・新規領域 	M&Aを活用した新たな事業領域の拡大	—

国内教育

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



進研ゼミ事業

小学生から高校生(6歳～18歳)対象
の通信教育講座「進研ゼミ」



「進研ゼミ小学講座」

学校事業

大学入試模擬試験「進研模試」をはじめ
英語4技能検定「GTEC」など学校向け
教育支援



GTEC Speaking Test(スピーキングテスト)

エリア・教室事業

学習塾・予備校の運営
子ども向け英語教室の運営



鉄緑会 授業風景

業績概況と見通し

2017年度実績

売上高 1,820億円
営業利益 90億円

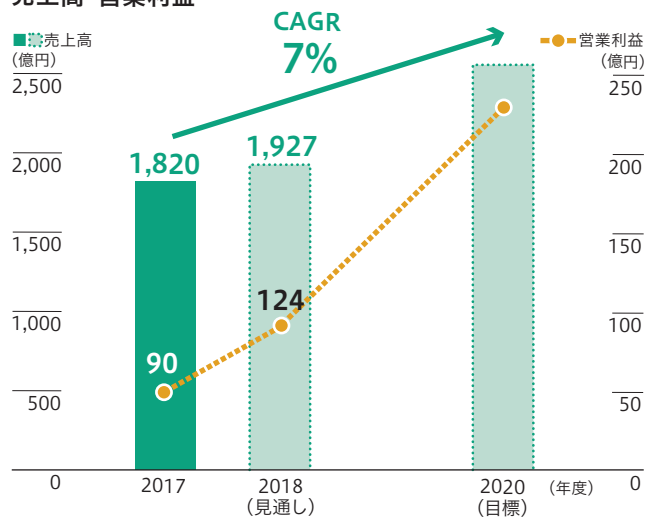
2020年度目標

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、進研ゼミ、
学校、エリア・教室の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

(注)2018年度よりセグメント区分の変更を行っており、2017年度の実績数値
も、変更後のセグメント区分に組み替えています。なお2017年度の数値は
未監査の数値であり、今後変動する可能性があります

売上高・営業利益



進研ゼミ事業 今後の方針と戦略

2020年度300万会員達成を目標に

ゼミカンパニーでは、教育・入試改革を最大の事業機会と捉え、ベネッセの総合力を活かした成長戦略を推進しています。目標数値として2020年度4月に「進研ゼミ」と「こどもちゃれんじ」を合わせた通信教育事業の会員数を300万人とすることを掲げています。会員数の拡大と、さらなるコスト構造改革による収益率向上とのバランスを取りながら、2020年度の大幅な利益率向上を目指します。高い目標へのチャレンジとなりますが、改革のさまざまな動きのなかで顕在化する新たな顧客ニーズに的確に対応し、競合に先んじて新しい価値を創造していくことで、この目標の達成を目指しています。

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



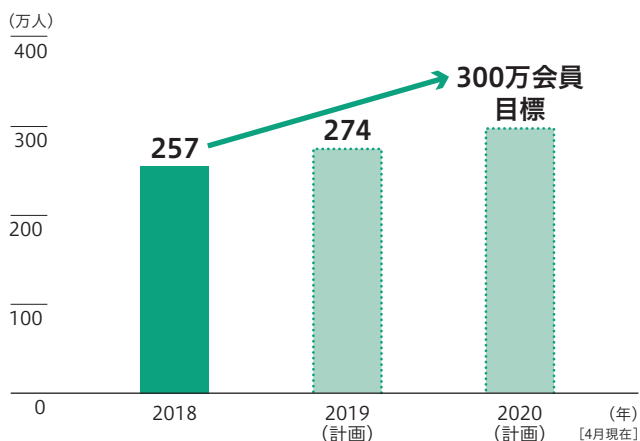
「進研ゼミ」の会員数を拡大

通信教育事業の会員数回復は、ベネッセの大きな課題です。進研ゼミにとっては「顧客満足度を高める」ことが何よりも重要であり、その結果として、お客さまからの信頼と支持を意味する「高い継続率」を維持できると考えています。

2017年度の商品は徹底した顧客視点で、すべてを企画し直しました。とりわけタブレット戦略を変えたことは、会員数回復の大きな要因となりました。具体的には、従来の紙教材に専用タブレット端末やスマートフォンなどを組み合わせたハイブリッド型教材の抜本的なリニューアルを行いました。

教材開発にあたっては、子どもを迷わせない「わかりやすさ」「使いやすさ」を追求するとともに、やる気を引き出す工夫や、継続してもらうための仕掛けも随所に盛り込んでいます。この結果、2018年度4月号の継続率は、小学校1年生から高校3年生までのすべての学年で対前年を上回りました。

300万会員※達成の計画



教育・入試改革への対応を加速

2020年度に始まる大学入試の英語では、「聞く」「読む」「話す」「書く」の4技能を測る試験が課されます。この新入試の最初の受験生となる現高校1年生に向けて、高校講座では2018年



高校講座で受けられる外国人講師によるオンラインスピーキングレッスン

度4月からCEFR※1に対応し新カリキュラムのもと外国人講師によるオンラインスピーキングを受講費内で提供しています。

また、2020年度より小学校などでプログラミング教育の必修化が予定されていることを受け、2018年度より小学講座でプログラミング教育教材の提供を開始。この教材は初めてプログラミングに触れる子どもにもわかりやすく学べる内容で、プログラミング的思考※2のサイクルを定着させることができます。

このように、商品・サービスの進化によりお客さまの満足度を高め、継続率を維持するとともに、ダイレクトマーケティングを進化させることで、新規入会者数を拡大していきます。とくに、各講座の入口学年の会員数拡大に重点を置き、安定した在籍成長構造を確立していきます。今後も「進研ゼミ」が培ってきた強みと他のカンパニーやグループ企業の保有する資源を融合した「総合力」を活かし、教育・入試改革が求めるスキル・能力の養成を支援する新たな商品・サービスを提供していくことで、多くのお客さまに信頼される事業を目指していきます。

※1 外国語の運用能力を測定する欧州の規格

※2 自分が意図する一連の活動を実現するために、どのような動きの組み合わせが必要であり、一つひとつの動きに対応した記号を、どのように組み合わせたらいいのか、記号の組み合わせをどのように改善していけば、より意図した活動に近づくのか、といったことを論理的に考えていく力(文部科学省)

学校事業 今後の方針と戦略

教育・入試改革への迅速な対応で成長を実現

教育・入試改革という大きな変化にベネッセが対応していくには、学校事業という最も学校現場に寄り添うカンパニーが率先して変わる必要があります。その意味で大学入学共通テストの民間英語4技能検定の一つに「GTEC」が採用されたことは、非常に大きな転機といえます。営業、企画、商品制作などの各部門一丸となって、お客さまの声に耳を傾け、商品・サービスを磨き上げ、新しい学びの形(コンテンツなど)を提供していきます。

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
山崎 昌樹

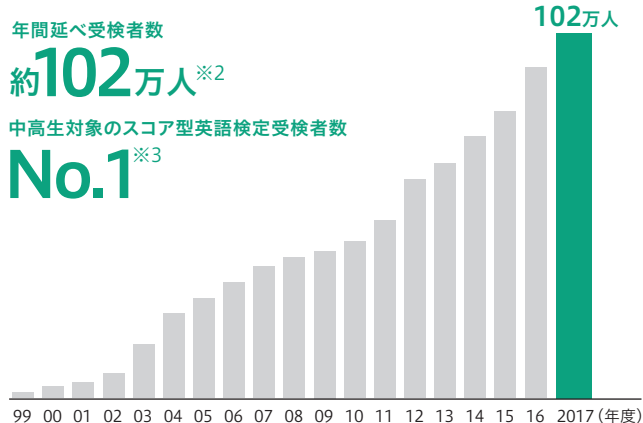


高校・英語教育の優位性を強化

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。2017年度に全国の高校や中高一貫校の1,850校に採用され、年間延べ受検者数が102万人を超えた「GTEC」は、当初から「使える英語」をキーワードに約20年前から開発を進めてきたスコア型英語4技能検定です。そのコンセプトは、さらなる社会のグローバル化を見据えた英語教育改革の方向性と合致しています。

このことは、ベネッセの事業展開にとって大きな優位性をもたらします。授業で学んだ英語を「実際に使う」ことを想定した「GTEC」を学習の中心に据えることで、教科書などでの日々の学習と、大学入学共通テストに向けた学習や外部検定用の学習を区別することなく、本質的な英語学習が可能になります。大学入試の一翼を担うという非常に大きな責任を果たしながら、子どもたちに「使える英語」を身に付けてもらえるよう、支援を続けていきます。

GTEC受検者数(中学生・高校生対象)※1



※1 スコア単独型検定(3技能受検者含む)での実施

※2 2017年度中学生・高校生対象GTEC(3技能受検を含む)受検者数

※3 2017年度実績/2017年度において大学入試英語成績提供システム参加要件を充足している検定に限る

導入事例

東京都多摩市と協定を締結し、英語教育の推進を支援

2017年11月、東京都多摩市と「地域発展の推進に関する包括連携協定」を締結し、第一弾として市内の全市立中学校でベネッセの「オンライン英会話」を使った授業が始まっています。インターネットによる外国人講師との1対1の英会話授業を提供し、生徒の語学力向上を支援するとともに、先生方の指導力向上にも貢献しています。



多摩市との調印の様子
左:阿部 裕行 多摩市長
右:小林 仁 ベネッセコーポレーション 代表取締役社長

学校教育現場のニーズに応える「Classi」を提供

ベネッセホールディングスとソフトバンク(株)が設立したClassi(株)は、学校向け学習支援プラットフォームサービス「Classi」を2014年から提供しています。2017年度の導入校(中学校・高校)は全国約2,100校、有料会員数は約83万人に上ります。

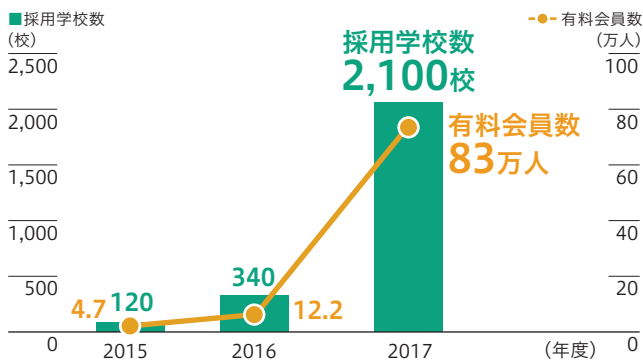
学校を取り巻く環境変化への対応をICTでサポートする「Classi」は、デジタル化時代の教育プラットフォームです。教育・入試改革で導入される「多面的・総合的評価」に対応し、学習記録を蓄積して振り返ることができるポートフォリオ機能を搭載するなど、時代が求める機能もいち早く提供しています。



ICT活用で「21世紀型高学力」の養成を目指す聖カタリナ学園高等学校(愛媛県)

ベネッセでは、この「Classi」をすべての教育の基点である学校と当社の多様なサービスの結節点と位置付けています。今後、他の教材やサービスともスピード感を速めて連携させていくことで、「Classi」の価値を飛躍的に向上させ、お客さまの満足度を高めていきます。

「Classi」採用学校数ならびに有料会員数※の推移



※ 全国の全高校生約320万人、高校数約5,000校中

導入事例

明星中学校・高等学校と「ICT教育研究会」を開催

Classi(株)と明星中学校・高等学校(東京都)の共催による「ICT教育研究会」を2018年3月に開催しました。研究会では「Classi」のポートフォリオ機能を利用した指導の実践事例やICT教育の取り組みが報告されたほか、「生徒から見たICT教育」をテーマにした発表も行われました。



全国から多くの教育関係者が集まった研究会

エリア・教室事業 今後の方針と戦略

地域で成長し、地域の教育に貢献する

お客さまニーズや学習スタイルが多様化するなか、エリア・教室事業では、学習塾や子ども向け英語教室、幼児・小中学生向け英語教材といった多様な商品・サービスを提供しています。当事業の目標は、こうした商品・サービスを通じて、ベネッセの継続成長のモデルを創出すると同時に、地域における教育力の向上に貢献していくことです。今後も各コンテンツの強みを伸ばしながら、マーケティングなどの知見を共有し、さらなる成長を目指します。

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



使える英語力が身に付く「BE studio」を展開

グローバル化の進行で「使える英語力」を身に付ける重要性はいっそう高まっています。保護者の英語教育に関するニーズも高まり、より早期からの学習が求められていることを受け、ベネッセコーポレーションは、2018年4月から新ブランド「ベネッセの英語教室 BE studio」をスタートさせました。

「BE studio」は、従来の「Benesseこども英語教室」と「こども英会話のミネルヴァ」を統合した教室で、双方の強みを活かしたサービス展開を目指します。家庭開放型の教室で日本人の先生に学べるコースや、ショッピングセンター内の教室でネイティブの先生に学べるコースなど、お客さまのニーズに合わせたサービスを提供していきます。

塾事業と「クラスベネッセ」を拡大

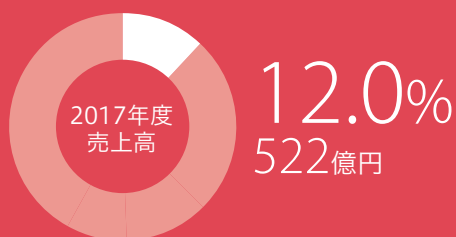
グループ各社の塾は、それぞれの強みを発揮しています。例えば、鉄緑会は東京大学や医学部志願者から圧倒的な支持を受けており、東京個別指導学院は民間の顧客満足度ランキングで毎年高い評価を得ています。アップも関西地域でしっかり根付いています。こうした評価を維持するため、さらなる価値向上を追求していきます。

また、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」を使った個別指導教室「クラスベネッセ」の展開もスタートしました。フランチャイズ展開を含め、拡大を目指します。

今後も地域に根差したリアルな「場」を持つ強みを背景に、より多くの子どもたちの成長を支援していきます。

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。



国内幼児教育事業

幼児向け通信教育講座「こどもちゃれんじ」の運営

会員向けコンサート、映画、デジタル映像などの提供



「こどもちゃれんじ」

海外幼児教育事業

中国、台湾、インドネシアにおける幼児向けを中心とした通信教育講座の運営

会員向けコンサート、映画、デジタル映像などの提供



中国版「こどもちゃれんじ」

こどもちゃれんじ会員数

中国・台湾 **127万人**

日本 **79万人**

2018年4月

業績概況と見通し

2017年度実績

売上高 522億円
営業利益 23億円

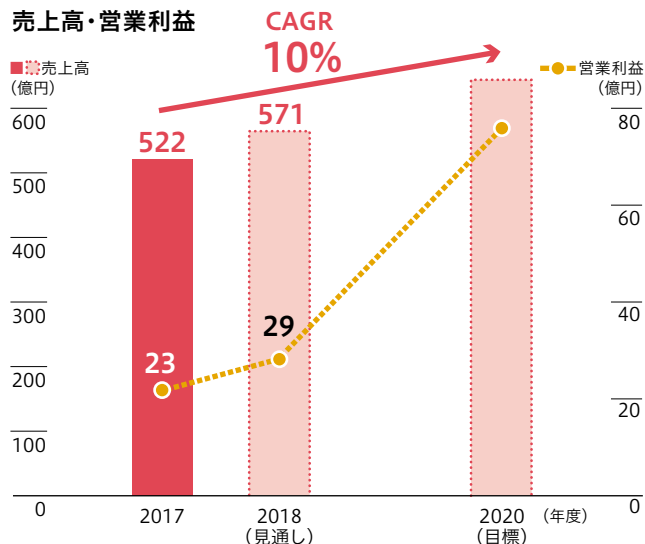
2020年度目標

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

(注)2018年度よりセグメント区分の変更を行っており、2017年度の実績数値も、変更後のセグメント区分に組み替えています。なお2017年度の数値は未監査の数値であり、今後変動する可能性があります

売上高・営業利益



今後の方針と戦略

日本・海外一体となって競争力強化を推進

グローバルこどもちゃれんじカンパニーは、開講30周年を迎えた幼児向け通信教育講座「こどもちゃれんじ」を、よりグローバルな競争力のある事業に成長させていくことを目指して2018年4月に新設されました。国や地域が違って、子どもの成長や発達に合わせて、楽しく夢中になって主体的に取り組める商品を目指す、という「こどもちゃれんじ」のテーマは共通です。文化や価値観の違いにはローカライズでしっかり対応し、子どもたちの可能性を広げられる事業にしていきたいと考えています。

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



グローバルスタンダード教材を基盤に 海外での事業展開を加速

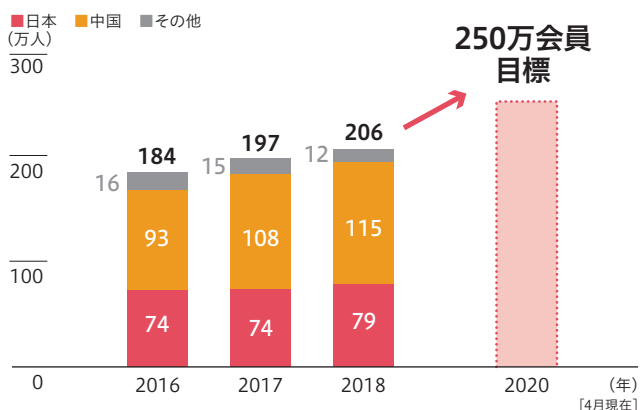
2018年4月時点における「こどもちゃれんじ」の国内会員数は、前年同期比5万人増の約79万人でした。「しまじろうコンサート」や映画上映、デジタル映像の強化などによる顧客接点の拡大とともに、新講座「思考力特化コース」を開講するなど商品の拡充にも注力したことが会員数のV字回復につながりました。

さらなる事業成長に向けて、今後は、グローバルスタンダード(GS)教材による商品開発と、しまじろうワールドによるブランド強化を基本戦略に海外展開を加速していきます。

2018年7月からはインドネシアでも「こどもちゃれんじ」を開講しました。教材はGS版をベースに、現地の文化・価値観に合わせて部分的にローカライズしたもので、品質を維持しつつ開発コストの低減を図っています。また、開講の1年前から現地で「しまじろうアニメ」のTV放映を開始。「しまじろうワールド」の認知度アップをスピーディかつ効率的に実現しています。また、販売は現地パートナーと協働で行っています。

今後もアジアを中心に事業成功の確率が高い国・地域にこうした手法を展開していくことで、こどもちゃれんじ事業の海外展開を加速していきます。

「こどもちゃれんじ」の4月会員数



中国における会員数150万人の達成に向けて

中国では、2018年4月時点で115万人の子どもたちが「こどもちゃれんじ」を受講しています。2020年度にはこれを150万人に拡大することを目標に掲げています。

中国市場では12年前の新規参入以降、着実な成長を続けてきましたが、近年は伸び率がやや鈍化傾向にありました。この大きな要因は、中国社会が急速に変化したことで、顧客のニーズとベネッセの商品にアンマッチが生じていたことです。この間、「しまじろう(中国名:巧虎<チャオフー>)」の認知度は向上し、「子どもの成長に寄り添ってくれる」「生活習慣が身に付く」などのブランドイメージも定着しつつありますが、大きく変貌を遂げる今の中国社会では「子どもの将来の可能性を広げる」といった教育ブランドとしての付加価値も求められています。

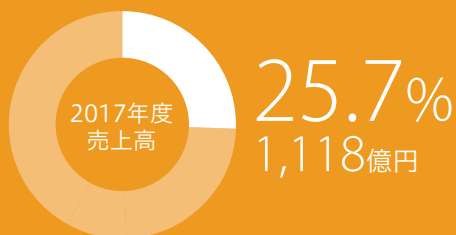
そこで、グローバルこどもちゃれんじカンパニーでは、商品の抜本的リニューアルを低年齢層から順次実施。2018年3月にリニューアルを終えた1歳児から2歳児の月齢ライン講座(生後13~24カ月の子ども向け)では、会員数が対前年大幅増となるなど大きな成果を上げています。今後も、こうした取り組みを継続し、会員数150万人の達成を目指します。

中国事業の拡大モデル



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。



入居・在宅介護サービス事業

有料老人ホーム・高齢者向け住宅の運営
在宅介護・通所介護サービスを提供



介護風景(イメージ)

アリア グラニー&グランダ
くらら まどか
ボンセジュール こち
リレ

※高齢者ホームおよび住宅として展開する7シリーズ

配食サービス・介護食事業

「ベネッセのおうちごはん」の提供
介護食の開発・提供



配食サービス(イメージ)

保育・学童事業

首都圏を中心とした
保育園・学童施設の運営



保育風景

業績概況と見通し

2017年度実績

売上高 1,118億円
営業利益 88億円

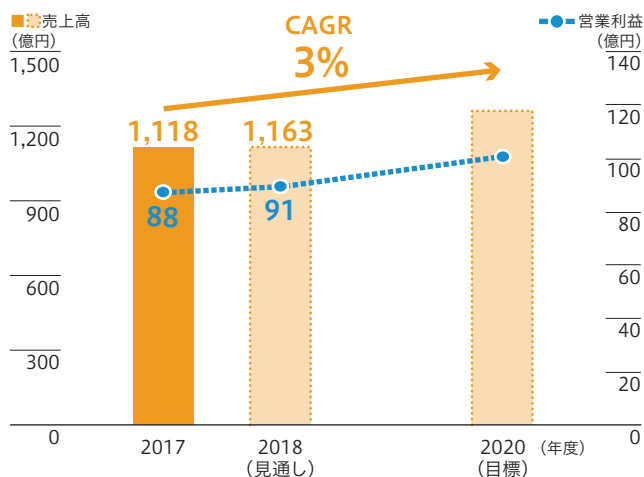
2020年度目標

売上高年平均成長率(CAGR) 3%

- 地域ドミナント戦略の深耕で安定的にホーム数を拡大
- 「ベネッセメソッド」の進化によりサービス品質の差別化を推進

(注) 2018年度よりセグメント区分の変更を行っており、2017年度の実績数値も、変更後のセグメント区分に組み替えています。なお2017年度の数値は未監査の数値であり、今後変動する可能性があります

売上高・営業利益



今後の方針と戦略

介護・保育への科学的アプローチで差別化を推進

2018年3月期のベネッセスタイルケアのホームは、95%という高水準の入居率を達成し、事業全体として堅調に推移しています。各ホームでは、現場の実践知の集大成である「ベネッセメソッド」を活用した高品質なサービスを提供し、ご入居者さまの笑顔が広がっています。また、それによってスタッフがやりがいを感じながら働き、入居率向上にもつながっています。そうしたプラスの回路を好循環させることで、着実な成長を目指しています。

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



地域ドミナント戦略の深耕で 安定的にホーム数を拡大

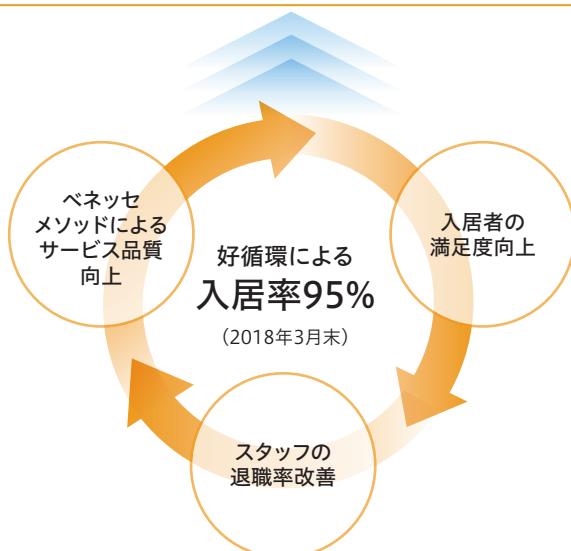
超高齢化社会の進展を背景に業界の競争が厳しさを増すなか、ベネッセの介護事業は業界トップレベルのサービス品質で高い評価を得ています。これをさらにレベルアップしていくために、中期経営計画では「ベネッセメソッドによるサービスの差別化」を戦略方針に掲げています。現場の実践知を言語化・体系化した「ベネッセメソッド」を活用し、いっそうの品質向上を図るとともに、スタッフの継続的確保と育成によって人員体制の拡充を進めていきます。

また、2018年度以降も大都市部を中心に、年間10ホーム程度を新たに開設していく計画です。

介護事業の戦略方針

安定的なホーム数の拡大

- 新規開設数は年間10ホーム程度
- ハイエンドホームを強化

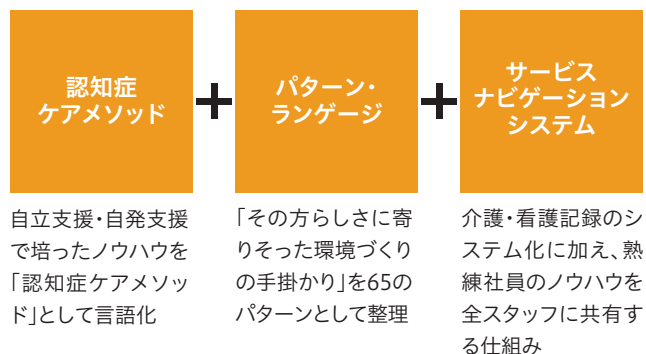


「ベネッセメソッド」の進化により サービス品質の差別化を推進

「ベネッセメソッド」は、サービスの現場における多くの成功事例を科学的なアプローチによって言語化・体系化したものであり、20年にわたる実践に裏打ちされた知恵とノウハウの結晶として、サービス品質の向上に大きく貢献しています。

例えば、2016年から取り組みを強化した「認知症ケアメソッド」は、自立支援・自発支援を行う全国のホームから収集した好事例を分析し、認知症ケアの成功確率を高めるための29のパターンを抽出・体系化することで生まれました。また、高齢者ホームにおける心地よい環境づくりの手掛かりを、ハードの面から65のパターンとしてまとめた「パターン・ランゲージ」を整備。これは2017年度のグッドデザイン賞を受賞し、2018年2月からはWebサイトでも無料公開しています。さらに、2018年度は保育分野における「パターン・ランゲージ」の完成も予定しています。このほか、日々の介護・看護の内容を電子データとして記録に残すとともに、さまざまな機能を駆使してスタッフ一人ひとりに気づきを促すことをも目的とした「サービスナビゲーションシステム」も開発し、各ホームで積極的に運用しています。

「ベネッセメソッド」

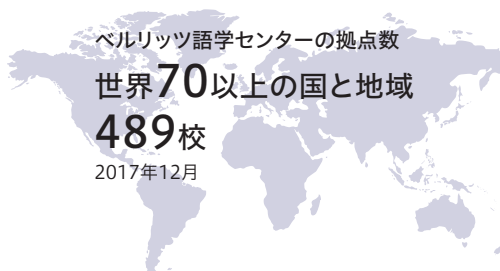


ベルリッツ

世界最大級の語学教育企業
ベルリッツを核に事業を展開。
新CEOのもと抜本的な改革に取り組んでいます。



ベルリッツは2018年に140周年を迎えました。



語学教育事業

子どもから社会人までの語学学習支援



ベルリッツ レッスン風景

ELS(留学支援)事業

米国などへの留学希望者に対する
語学力養成支援



ELS 授業風景

業績概況と見通し

2017年度実績

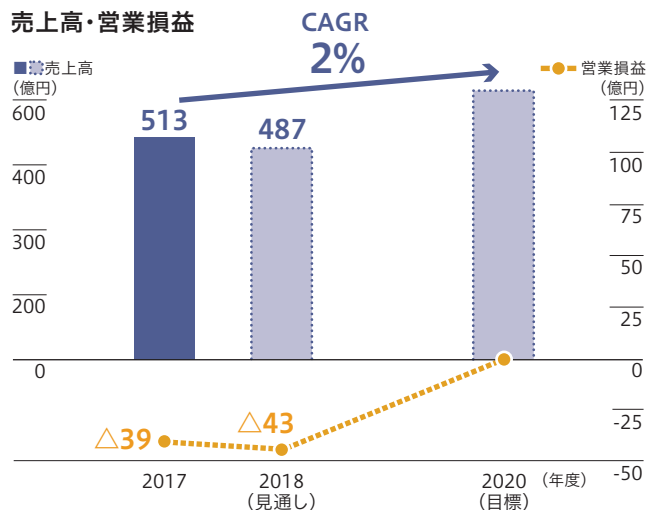
売上高 513億円
営業損益 △39億円

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

売上高・営業損益



(注) 2018年度よりセグメント区分の変更を行っており、2017年度の実績数値も、変更後のセグメント区分に組み替えています。なお2017年度の数値は未監査の数値であり、今後変動する可能性があります

今後の方針と戦略

新経営チームで、140年の歴史あるベルリッツを再生

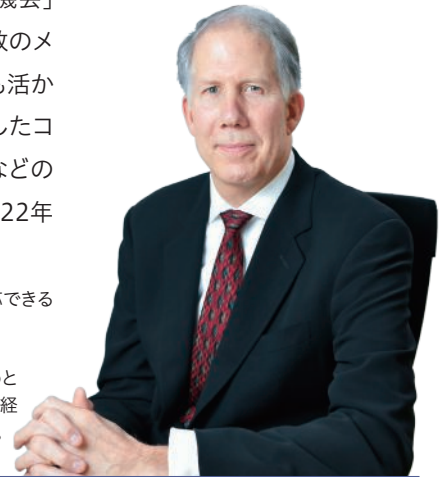
ベルリッツは、業界トップレベルの「ベルリッツ・メソッド※」を確立するとともに、確固たるブランドを守り続け、2018年に140周年を迎えました。現在ベルリッツは、マネジメント課題に起因する改革の遅れにより収益が低下していますが、私は努力で改善できる「課題」は、すべて「機会」であると考えています。事業を抜本的に立て直すために、事業再生のノウハウを持つ複数のメンバーを集めて新たな経営チームを組成しました。自らの教育産業に関する知見や経験も活かして、「コスト構造改革」と「商品・業務プロセス変革」を軸とする再生計画を策定し、徹底したコスト削減、「対面とテクノロジー」を駆使した商品改革、ITを活用した業務プロセス変革などの施策を同時並行で実行しています。これらによって2020年度には黒字転換を果たし、2022年にはグループへの利益貢献を果たすことを目指しています。

※母国語を介さず、習得したい言語だけを用いることで、その言語で言われたことをそのまま理解し、その言語で反応できるようにするという独自メソッド。140年にわたり世界中で使われている

Berlitz Corporation CEO

カーティス・ユーライン
Curtis Uehlein

ITコンサルティング企業、ベルリッツの競合にあたる語学企業をはじめとする教育分野の複数の企業でCEO、COOを歴任。教育産業で20年の経験を有し、2017年8月よりベルリッツ・コーポレーションのCEOに就任。



収益回復に向けコスト構造改革と商品・業務プロセス変革に注力

「コスト構造改革」では、米国本社やELSセンターなどを中心にリストラを推進し、固定費の圧縮を図ります。こうした取り組みを通じて、2018年度は前年度比で6.7百万米ドルのコ

ストを削減し、2019年以降は、13百万米ドルの削減を計画しています。

一方、「商品・業務プロセス変革」では「ベルリッツ2.0」をスタート。「対面×テクノロジー」をキーワードとする新商品の開発・市場投入と、ITシステムを活用した業務プロセス改善を進めていきます。

構造改革の具体的な施策

コスト構造改革

リストラによる徹底したコスト削減を断行

- 北米・米国本社を中心に約520名削減、ELSセンターの縮小

- リストラによる収益改善(対 2017年度)※

2018年度 : 6.7百万米ドル
2019年度以降 : 13百万米ドル程度

- リストラ費用※

2018年度 : 14.1百万米ドル
2019年度 : 7.4百万米ドル

固定費の大幅削減

商品・業務プロセス変革

「新商品の開発・市場投入」と「業務プロセス改善」を目指すベルリッツ2.0プロジェクトを始動

- ベルリッツ2.0プロジェクト

・「対面×テクノロジー」への商品改革
・新ITシステム導入による業務プロセスの変革

- デジタルマーケティングによる営業強化

- フランチャイズ戦略の再構築・実施

- ELSの新商品(パスウェイプログラム)の投入

商品魅力度の大幅アップと限界利益率の向上

※米国会計基準に基づく数値

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。



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

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!



サンキュ! 公式サイト

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が
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

アナリストの声

ベネッセグループへの
評価と期待

みずほ証券株式会社
エクイティ調査部 ヘルスケアセクター・サービスセクター
シニアアナリスト

渡辺 英克 氏

1990年慶應義塾大学経済学部卒業後、(株)野村総合研究所入社。1998年野村證券(株)金融研究所企業調査部に転籍、2000年より興銀証券(現みずほ証券)(株)エクイティ調査部にてヘルスケアセクター担当。現在、みずほ証券(株)エクイティ調査部にてヘルスケアおよびサービスセクター担当。日本経済新聞社がまとめた人気アナリストランキング(2017年版)では、企業アナリストの総合評価部門で3年連続の首位を獲得。日本を代表するトップアナリストの一人。



日本の教育問題の解決につながる価値創造を

日本国内では教育改革が進み、大学入試は2020年度から新制度が実施されます。こうした大きな環境変化を捉え、ベネッセグループがどのような創意工夫を凝らして良質なサービスによるマネタイズを実現していくかが私の最大の関心事です。

日本社会の抱える問題のかなりの部分は「教育」にその根があると思いますが、これだという解決策は未だ示されていません。そうしたなかで、ベネッセグループはとくに基礎教育・初等教育の領域でプラットフォームの役目を長年担ってきました。この企業グループを担当して約20年、そこに一貫した私の期待があります。マネタイズがまず前提ですが、今後20年、30年のスパンで教育事業を社会や国全体に対して、より意味のあるサービスに進化させてほしいと思います。例えば日本人は他のアジア諸国の人に比べて英語力が弱いといわれますが、その理由は前提条件となる「ロジカルな思考」が苦手だからではないでしょうか。これは家庭教育を含めた日本の教育の大きな課題であり、こうした課題の解決につながる新しい価値の創造を追求してもらいたいと思っています。

介護事業の収益性・成長性は現状程度が妥当

ベネッセグループのもう一つの事業の柱は介護事業ですが、これについてはおおむねパーフェクトだと評価しています。どの分野にも「成長の適切な巡航速度」というものがあります。短期的な利益追求のために介護事業の成長速度を無理に上げようとすると、サービスレベルの低下を招き、結果的に成長が停滞しかねません。現状程度の収益性と成長性のなかで、一定の富裕高齢者を対象としたサービスを継続していくのが良いでしょう。

減配で自らの退路を断ち、成長への道筋を示した

昨年秋にベネッセホールディングスの中期経営計画を初めて見た時、正直、2023年3月期の営業利益600億円達成はもとより、2021年3月期の350億円達成でさえも相当にハードルの高い目標だと感じました。しかし、この5月の決算説明会を聞いて見方が変わりました。理由の一つは、4月時点の国内における進研ゼミ会員数の伸び率が、中期経営計画発表時点の私の予想と同様5%だったことです。これは経営層がマーケットの状況をしっかり認識し、的確な対応策がとれている証だと思います。これにより、2021年3月期に350億円という数字の説得性・蓋然性は高まったと考えています。

もう一つは減配を発表したことです。「これから業績は良くなります。しかし、配当は減らします」というのには驚きましたが、これは卓越した見識に基づいた経営判断だと気付きました。3年後の営業利益350億円達成に向け自ら退路を断ち、収益体質を正常な状態に戻していく、という強い意志をそこに感じます。

「新しい事業」の創出が課題

課題と感じるのは次の「新しい事業」が見えないことです。中期経営計画でM&A戦略を掲げていますが、企業買収の費用は高騰しており、減配でキャッシュアウトを抑制しても良い会社を加えることができるかは疑問。仮に買収できても柱の事業に育成できるかは未知数です。したがって、我々は現時点ではM&Aの効果を織り込んでいませんが、逆に言うと、そこにベネッセグループのアップサイドポテンシャルがあると考えています。



いつも、視線はさらに遠くへ



Chapter 3

経営基盤の強化

2030年をゴールとする持続可能な開発目標「SDGs」に世界中の企業や団体、個人がコミットし始めている今、ベネッセグループの一人ひとりが、「変革と成長」をキーワードに、視線を遠くへ向け、未来をしっかりと展望し、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。これからもベネッセグループは、将来の価値創造を支える人的資本、知的資本、そして社会・関係資本をいっそう強化していきます。

将来の価値創造を支える3つの資本



人的資本



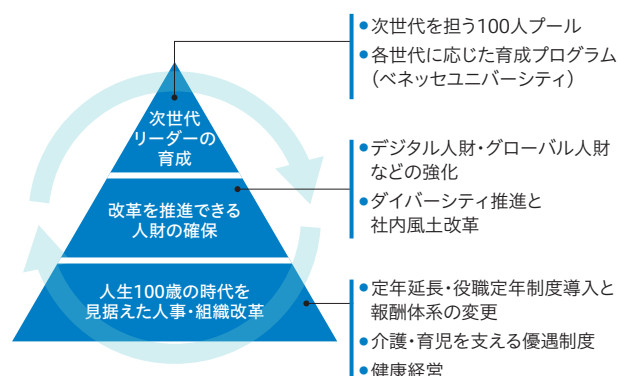
人財力・組織力の強化を通じて「変革と成長」を実現していきます

人財・組織力の強化に向けて3つの施策を推進

ベネッセグループは、中期経営計画における経営基盤強化の重要テーマの一つとして「人的資本の強化」を掲げています。人財は企業にとって最大の経営資源であり、人財を育て、働きやすい職場をつくっていくことが、グループの「変革と成長」を支える大きな力となります。

この考えのもと、①持続的成長を牽引する「次世代リーダーの育成」、②事業環境の変化に対応して「改革を推進できる人財の確保」、③人財戦略推進の基盤となる「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



若手人財の育成に向けて

グループの若手社員を対象に「ベネッセユニバーシティ」を開講しています

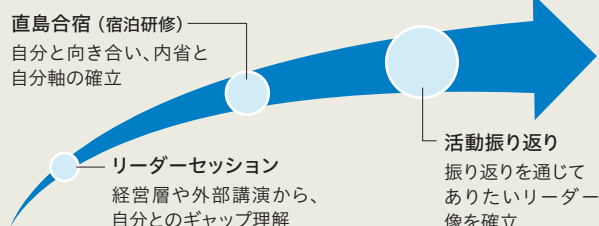


グループ人財本部
本部長
里中 恵理子

ベネッセグループでは、若手人財育成の一環として、若手社員を対象としたプログラム「ベネッセユニバーシティ」を2018年4月から開始しました。

このプログラムは、「明日のベネッセを創るプロジェクト」(P48参照)を通じて、社員有志の提案から生まれた企画で、集合研修とオープン講座の2つがあります。集合研修では、若手社員約20名を対象に、経営幹部や外部講師による講義、直島での合宿研修、現実の課題解決にチャレンジするアクションラーニングなどによって、「行動を起こせる人財」の育成を図っています。また、オープン講座では、社内外の講師により、社会の動向や未来環境の可能性など、幅広い視点に触れる機会を提供しており、社員の成長意欲を刺激して、内発的な動機形成につなげていきます。

「ベネッセユニバーシティ」のアプローチ



持続的成長を牽引する次世代リーダーの育成

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グループ横断的に進めています。グループ各社から約100名の経営幹部候補者をリストアップし、継続的・計画的な育成プログラムを実施するとともに、経営層が各候補者に関する情報を共有して多様な角度から見極め、育成プログラムのレビューなどを行う機会を定期的に設けています。

今後は、それぞれの候補者の育成計画に沿って、各種研修やグループ会社も含めたローテーション、グループの多様なプロジェクトへのアサインを計画しています。さらに、社外研修の活用や、エグゼクティブコーチング、メンタリングなども検討しています。

改革を推進できる人財の確保

改革を推進できる人財として、サービスや業務のデジタル化を担う「デジタル人財」と、英語事業を担う「グローバル人財」の採用・育成に注力しています。デジタル人財に関しては、2018年1月に立ち上げた新組織「グループデジタル本部」を中心に推進しています。同本部でグループのデジタル人財の能力開発を行うとともに、各カンパニーと連携し、デジタル技術を応用した新商品・サービスの開発を進めています。

さらに、こうした人財が最大限に力を発揮できるように、多様な考え方・価値観を認め合い受け入れる組織風土づくりにも注力しています。

人財戦略推進のための人事・組織改革

従業員がやりがいを持っていきいきと働き、それぞれの能力を最大限発揮できるよう、人事制度や組織体制の整備も進めています。「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、報酬体系の変更、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、ワークライフマネジメントや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施策を実施しています。また、ベネッセホールディングスは、経済産業省による「健康経営優良法人2018」～ホワイト500～に認定され、健康経営の推進にも力を入れています。

人財力・組織力の強化を図るこれらの施策を、PDCAサイクルを回しながら継続し、グループの持続的な成長に向けた新たな価値創出と競争力強化を実現していきます。



自己成長やネットワーク形成の機会を提供する「明日のベネッセを創るプロジェクト」を実施

「明日のベネッセを創るプロジェクト」は、中期経営計画の策定に先立ち、2017年7月から3カ月間、グループ横断的に実施した活動です。プロジェクトでは社員の有志が事業部門の垣根を越えてチームを結成し、「人事・組織・風



最終提案に対して講評する
安達社長

土」「CSR」「新規事業」の3領域からテーマを選んで課題解決の方法を考え、経営層に提案。参加13チームから3チームの提案が優秀賞を獲得しました。

この活動は若手社員に自己成長機会を提供するとともに、グループ内のネット

ワークと仲間意識の醸成にもつながるものでした。また、優秀賞を獲得した企画案のうち、人事・組織・風土領域の2つの企画（「健康経営」「若手育成プログラム」）は、中期経営計画における人財・組織戦略に織り込まれています。

プロジェクトで優秀賞を獲得した社員提案

チーム名	テーマ	提案骨子
One Benesse	若手育成	若手社員の成長やチャレンジを支援する「ベネッセユニバーシティ」の提案
わくわく17	健康経営	職場環境や働き方のリデザイン
チームアクセシブル	障がい者向け教材／図書提供	学習障がい、注意欠陥／多動性障がいのある方などへの学習機会の提供

人的資本

健康経営の推進

社員の提案を反映した健康イベントのトライアルを開始

ベネッセグループでは、社員の健康増進を目的とした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、さまざまな取り組みを推進しています。

2018年からは「明日のベネッセを創るプロジェクト」で優秀賞を獲得した提案を反映させて健康経営への取り組み

健康経営推進の目的



みを強化。1月には福原副会長が「ベネッセグループ健康宣言」を発信し、「社員が心身ともに健康でイキイキ・ワクワクした毎日を過ごすため、家族も含めた健康づくりに取り組む」ことを宣言しました。



健康経営推進プロジェクトのメンバー

この宣言を受けて、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開始。主要なグループ会社の有志20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んでいます。今後は、トライアルの成果を踏まえ、健康イベントをグループ全体に展開していく計画です。

デジタル人材の育成に向けて

「教育×デジタル」「介護×デジタル」の組み合わせで、ベネッセの競争優位性を確立します



グループデジタル本部
本部長

榎原 洋

デジタルトランスフォーメーションは、世界的な潮流となっています。もちろん、ベネッセも、この潮流の例外ではありません。「教育×デジタル」「介護×デジタル」の組み合わせによる事業変革は、すでにベネッセで始まっています。この変革を加速させ、ベネッセグループ全体の商品・サービスの顧客価値と事業価値を高めていくこと、それがグループデジタル本部のミッションです。

ベネッセのデジタル戦略には、さまざまなアプローチがありますが、その一つが、「デジタル人材」の採用や育成の強化です。2018年4月からは「人材プール制」をスタートしました。各個人のスキルや適性をグループ横断的に可視化して、さまざまな事業を持つベネッセグループの各社・各部門を縦横無尽に異動することで、デジタル人材としてのフルポテンシャルを開花してもらうことがねらいです。

また、オフィス改革にも取り組んでいます。2018年8月に新しい「デジタルネイティブ」なオフィスを東京本部に設置するなど、ITやデジタルを強みとする人材の感性やワークスタイルにフィットするオフィス環境の整備を進めています。さらに、これらと並行して、人工知能や深層学習などの最先端技術を活用し、教育事業・介護事業における、新たな機会・ビジネスを創出すべく研究開発も進めています。

デジタルトランスフォーメーションを通じて、さまざまな事業分野でベネッセが蓄積してきた強みと、先進的なデジタル技術を融合させていくことで、今までにない強みを創出し、人材・組織・企業文化を含めた総合的な競争優位性を確立していきたいと考えています。

ダイバーシティの推進

多様な社員の個々の力を活かして、新たな価値を創出

ベネッセグループは、国籍、人種、性別、年齢、障がいの有無といった違いを認め、その違いを活かしていくことを目指して、ダイバーシティを推進しています。

さまざまな国・地域での事業展開にともない、ベネッセグループは多様な国籍の社員を雇用しています。また、教育や

介護・保育などの事業分野では、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います。事業環境が大きく変化するなか、こうした社員の多様性を活かして、変化に柔軟に対応し、新たな価値の創出に取り組んでいます。

グループ各社における人的資本強化の取り組み

ベネッセコーポレーション

女性活躍推進法の「認定段階3」を取得

男性・女性を問わずすべての従業員が仕事と育児・介護を両立しながらキャリアアップを図れる人事制度を整えています。女性活躍推進法の認定制度では、採用、継続就業、労働時間などの働き方、管理職比率、多様なキャリアコースの5項目において、厚生労働省の定める基準を満たしていると認定され、最上位の「認定段階3」を取得しています。

ベネッセスタイルケア

多様な職種・勤務形態で女性の活躍を支援

介護や保育を志す人材が、やりがいを持って働き続けられる環境づくりに取り組んでいます。

同社の女性社員比率は約7割に上り、高齢者向けホームのホーム長や保育園の園長としても女性が多く活躍しています。社員は、ライフステージに合わせてさまざまな職種・勤務形態を選択することができ、多様な働き方が可能です。具体的には、子どもを保育園に通わせながらフルタイム勤務する正社員を支援する「保育手当」や、子どもが小学校3年生まで取得可能な「育児時短制度」を整えており、利用者も年々増加しています。

また、育児休職から復帰したくても保育園に入れないという社員のために、自社の従業員向け保育園「ベネッセ 登戸保育園」を2018年4月に開園しました。同園は、内閣府が待機児童問題の解消と、仕事と子育ての両立支援を目的に進めている「企業主導型保育事業」として認められた施設で、同社として初めてオープンしたものです。また地域の子育て支援、待機児童問題解決の一翼を担っていくことを目的に、地域住民の方々のご利用枠も設けています。

ベネッセスタイルケア

「ベネッセメソッド」の活用で社員のモチベーションを向上

「ベネッセメソッド」は、介護の現場で蓄積した成功事例を科学的なアプローチによって言語化・体系化したベネッセスタイルケア独自のツールです。同社では、このベネッセメソッドを高齢者向けホームなどに順次導入し、成果を上げています。導入ホームではメソッドに沿って「自発的に活動したくなる環境」を整えていくことで、自分らしい生活を少しずつ取り戻す入居者が増え、要介護度が改善するなどのケースも生まれています。同時に社員のモチベーションの向上や離職者の減少につながっています。

ベネッセスタイルケア

介護職・保育職社員の処遇を大幅に改善

介護や保育の現場で働く社員が入居者や園児と自らの「よく生きる」を実現し、長く活躍できるよう、2017年4月、約15.3億円を投資して介護職・保育職社員の大幅な処遇改善を実施しました。同社では、こうした施策によって、社員の意欲向上と人員体制の拡充を図っています。

処遇改善の内容

●介護職

3年以上の勤務者に等級に応じて0.8～1.4カ月分の賞与増額を実施するとともに、特別勤務手当として月最大3万5,500円を増額。介護職社員の年収を最大で約70万円アップ。

●保育職

全社員を対象に等級に応じて0.7～1.0カ月分の賞与を増額するとともに、東京都内の保育園に勤務の場合は東京都保育士エリア手当を新設し、月1万5,000円を支給するなど、地域限定の追加施策を実施。

知的資本



蓄積した知見やノウハウ、データを基盤に、新たな価値を創出していきます

知的資本を企業成長に活かしていくために

1960年代に高校生を対象とした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、その後も語学や介護などの分野に事業領域を拡大し、新たな市場を創造してきました。その過程で蓄積された各分野でのマーケティングに関する知見や、商品・サービスの開発に関するノウハウは、当社グループにとっての貴重な「知的資本」です。

一方で、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未だ十分には活用されていないデータや、長年の経験に基づくノウハウのような明確に言語化されない暗黙知も数多く蓄積しています。

こうした資本を企業の成長につなげていくために、ベネッセグループではデジタルトランスフォーメーションを加速。デジタル技術を積極的に活用し、保有する多様なデータや暗黙知を分析・解析し、言語化・体系化することで、新たな価値の創出に取り組んでいます。

デジタル技術を活用し、商品・サービスを高度化

ベネッセグループでは、2018年1月に設置したグループデジタル本部のもと、ビッグデータ解析やAIなどの先進的なデジタル技術を駆使してグループの持つさまざまな知的資本の価値を高め、より優位性の高い商品・サービスとして具現化していきます。

まずは主力事業である「進研ゼミ」の教材を対象とした新商品・新サービスの開発を進める方針です。既存の紙媒体教材をタブレットなどの電子媒体へ移植するだけでなく、音声や映像といった紙媒体ではできない機能の搭載や、デジタルならではの革新的なユーザーインターフェースの導入なども検討していきます。また、進研ゼミ受講者の学習状況をAIを活用して詳細に分析し、個々の会員に適した学習アドバイスやサービスを提案するなど、商品・サービスのさらなる高度化も進めていきます。

スマートフォンアプリ「サクッとスタディ」をアジャイル開発でリニューアル

2017年11月にリニューアルした「進研ゼミ高校講座」向けのスマートフォンアプリ「サクッとスタディ」の開発では、従来のように社外のパートナーに開発を委託するのではなく、社内の企画担当、開発担当、エンジニアでプロジェクトチームを結成。プロトタイプを開発しては検証を繰り返す、アジャイル開発の手法を採用しました。今後もグループデジタル本部を中心に、こうした開発手法によってお客さまの声やニーズに密着した商品・サービスをスピーディに提供していきます。



グループの知的資本を高める2つのシンクタンク

ベネッセグループでは、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・研究活動を行う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」を設置しています。当社グループは、各研究

所での研究成果を事業の発展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6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、それらを身につけるための方法、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。

ベネッセ教育総合研究所を構成する6つの研究室

- | | |
|---|--|
|  次世代育成研究室 |  アセスメント・教材研究開発室 |
|  初等中等教育研究室 |  グローバル教育研究室 |
|  高等教育研究室 |  カリキュラム研究開発室 |



高校の先生に向けた教育情報誌
「VIEW(ビュー)21(高校版)」

ベネッセ シニア・介護研究所

積極的な情報発信で業界の発展に貢献

「年をとればとるほど幸せになる社会」の実現を目指して、2015年に設立しました。ベネッセグループが20年以上にわたり介護事業を運営するなかで培った知見や、多くのお客さまが生活する現場を持つことを強みに、高齢化社会に役立つ調査・研究や、社会や介護業界全体に対する情報発信に取り組んでいます。

具体的には、高齢者・介護に関する未解決のテーマ、現場の実態やご利用者・ご家族・介護スタッフの「声」の発信、介護人材の成長とキャリアにフォーカスした研究を軸に、調査・研究に注力。また、同業種や異業種の企業・法人との共同研究も積極的に進めています。



ベネッセ シニア・介護研究所のWebサイト

社会・関係資本

対談

建築家 安藤 忠雄 氏 × 福武 総一郎 名誉顧問

持続可能な 社会のあり方を 世界に問う

ベネッセアートサイト直島の30年が照らす未来

瀬戸内・直島を中心に地域の方々と協働で
展開している「ベネッセアートサイト直島」。
このプロジェクトに深く関わってきた建築家の安藤忠雄氏と
ベネッセホールディングス名誉顧問の福武総一郎が
活動の意義や今後の展望をテーマに意見を交わしました。

現代アートのある島、その始まりの記憶

福武 直島は、もともと私の父が子どもたちのためにキャンプ場をつくろうとしていた場所でした。それが「さあ、やろう！」となった時に急逝してしまい、東京にいた私が岡山に帰って父の遺志を継ぐことになったわけです。プロジェクトを進めるなかで瀬戸内海や島の人々との関わりを深め、「もっと充実したものをつくりたい」という気持ちが強くなり、縁あって安藤さんの設計事務所にお声がけしました。あれからもう30年以上経つんですね。



福武 総一郎

ベネッセホールディングス 名誉顧問
公益財団法人 福武財団 理事長
瀬戸内国際芸術祭総合プロデューサー

1945年岡山県生まれ。代表取締役社長、会長を歴任。1988年、直島文化村構想を発表。1995年、「よく生きる」を意味する造語「ベネッセ」を取り入れた「ベネッセコーポレーション」へ社名変更。

安藤 最初に「直島に美術館をつくりたい」と言われた時は、本当にびっくりしました。今でこそ世界一の内海などといわれますが、当時の瀬戸内海は、いわば“死んでいた”状態でしたから。工場の出す亜硫酸ガスや不法投棄の廃棄物によって島は荒れ放題で、作物の実りは少ない。アクセスも極めて不便で、島民にも元気がありませんでした。「福武さん、これはちょっと難しいですよ」と何回もお話したのですが、そのたびに「そんなことを言わ



地中美術館

写真：大沢誠一



ベネッセアートサイト直島

「ベネッセアートサイト直島」は、瀬戸内海の直島、豊島、犬島を舞台に、(株)ベネッセホールディングス、(公財)福武財団が展開しているアート活動の総称です。日本の原風景ともいえる瀬戸内の自然や、地域固有の文化のなかに、現代アートや建築を置くことによって、どこにもない特別な場所を生み出していく活動を行っています。



安藤 忠雄 氏
建築家

1941年大阪府生まれ。独学で建築を学び、1969年、安藤忠雄建築研究所設立。代表作に「光の教会」「ピューリッツァー美術館」「地中美術館」など。



草間彌生「南瓜」1994
(C) YAYOI KUSAMA

まれている。直島もそうかもしれない、と思ったんです。

福武 私の原動力は、社会に対する「抵抗」でした。大学進学時に上京して以来、40歳になるまで東京で都会暮らしをそれなりに楽しんでいたのですが、直島プロジェクトに関わったこと

ずをお願いします」と説得されて…。だんだん「この情熱に応えたい」という気になっていきました。近代の有名な美術館建築の多くは、クライアントの強い情熱と勇気から生

レジスタンス

で考え方が180度変わった。東京に象徴される過度な近代化や都市化が何をもたらしたのか、ここに来て初めて気付きました。現代社会はいわば「在るものを壊し、新しいものをつくり続け、肥大化していく文明」です。そうではなくて、「在るものを活かし、無いものを創る」—そうした考えに転換していく必要があると考えるようになったわけです。瀬戸内海は日本の国立公園指定の第1号エリアです。富士山より早い指定なのです。そういう美しい地域に、工場をつくり、有害廃棄物を不法投棄して、ハンセン病の方々を隔離してきた。とんでもないことだと思いました。アーティストならその思いを芸術で表現するところ

1987 直島にて第1回キャンプ開催

1992 ベネッセハウス オープン

1998 家プロジェクト 開始

2004 地中美術館 開館

2008 犬島精錬所美術館 開館

2009 イタリア・ヴェネチア、フランス・パリで展覧会 開催

2010 李禹煥(リウファン)美術館、心臓音のアーカイブ、ストームハウス、豊島美術館 開館

瀬戸内国際芸術祭2010 開幕
(以降3年ごとに実施)

2011 20周年イベント 開催

2012 フランス・パリでレクチャー&トークイベント 開催

2013 ANDO MUSEUM、豊島横尾館、宮浦ギャラリー六区 開館

2015 アメリカ・ニューヨークでシンポジウム開催

2016 豊島八百万ラボ 開館

ささやきの森、針工場 公開

豊島シーウォールハウス 開館

社会・関係資本

でしょうが、私は芸術家ではないので、地域の方々の協力を得ながらそれを直島というキャンパスに描こうと思ったのです。その中心が安藤さんでした。

安藤 「現代美術では人は集まらない」といわれていたのに、現代美術を紹介する施設をつくるという発想も凄いなと思いました。しかもジェームズ・タレルやブルース・ナウマン、ウォルター・デ・マリアといった、ある意味難しい芸術家ばかりを選ぶ福武さんの感性にも感心していました。

福武 原点は父が集めていた国吉康雄という岡山出身の画家なんです。最初は「何だこれ？」と思っていましたが、眺めているうちに一枚の絵に託した画家の思いのようなものを感じ取れるようになりました。それで直島の置かれた状況に合う作品を集めようと思ったのです。ピカソの「ゲルニカ」のように、この場所に合う作品を。それは私の勝手な解釈なのかも知れませんが、それぞれの作品を最もふさわしい環境のなかに置くことでメッセージをより強く発信させたい、と思ったのです。

輝きを放つ島民の目——直島メソッド

安藤 美術館のオープン当初は年間来館者が3万人くらいで「こんなものかな」と思っていました。島民も初めは「あまり人が来るのは嫌だ」なんて言っていたのですが、そのうち7万人、8万人と増えてくると急に元気が出てきて「うどん屋をしようか?」「うちは喫茶店やりたい」「うちは民宿を」とか言い出す人もいて、何より目が輝き始めた。とくにお年寄りたちがどんどん元気になっていくのには驚きました。「ひょっとしたら、上手く

いくんじゃないか?」と、その時思いました。

福武 さまざまな芸術家が制作のために島に滞在して、地元の人たちと交流していきました。その作品を見に来た若い人が「これ、何だろう?」と首をかしげている時に、傍らからお爺さんやお婆さんが出て来て「あんたこれはね、こういう人がつくった作品で、こういう意味があるんだ」と、滔々と説明を始めるわけです。若い人は「なんだ、この島は!」と腰を抜かす。そうしたことをきっかけに自宅の蔵を改修して古い持ち物やコレクションを展示したり、島の歴史や風土について語ったりする元気なお年寄りが増えていったのですね。

安藤 以前から私は「リンゴは青い方がいい」と言っているんです。青いリンゴは失敗を恐れない。赤い熟れたリンゴよりも、人は生涯青いリンゴのままでいた方がいいと。直島の人たちは、赤く熟れてしまったリンゴかなと思っていたのが、ぐっと青くなって積極的になった。「ほー!」と思いましたね。私の人生でも一番くらいの良い出来事でした。世界中の国が地方都市の再生で困っているなかで、直島は再生の一つの見本になると思いますよ。

福武 実際は単純なことなのです。「幸せになるためには、幸せなコミュニティに住む」ということ。宗教ならば「幸せのコミュニティは、あの世にある」と言うけれど、この世にそれをつくりたいと思ったんです。お年寄りも笑顔がいっぱいあふれている、そういう「極楽」を、現代美術を使って生み出そうと。それは意識してやってきたことです。

安藤 なぜ直島が世界から注目されるかという「ここにしかない」場所だから。ここにしかないから、世界中から見に来る。



ここでのプロジェクトが、
「Benesse = よく生きる」
という考えの原点になった

島の人たちの目が輝き、 お年寄りたちがどんどん元気になる。 その変化は本当に驚きだった



こういう考え方を、みんな真似すればいいと思うんです。そうしたら、世界のあちこちに「ここにしかない」場所ができるはずなんです。

福武 「直島の今後の展望は？」とよく聞かれるのですが、企業の事業計画とは違って将来はああして、こうやって、というのは正直ないんです。ただ、今おっしゃったように、日本の他の地方や諸外国で、地域を元気にする一つの手法としてこの直島メソッドを使いたいという話ならば、どんどん紹介していきたいとは思っています。

未来、そして「よく生きる」を考える場所

福武 「Benesse」という社名に変えたのは、直島プロジェクトを進めている時でした。直島の活動があったから、「Benesse=よく生きる」という考えが生まれたとも言えます。その意味で、直島プロジェクトは事業活動と一体なんです。モノや情報やITはいわば資財に過ぎない。一番大事なのが人が「よく生きる」ことなのだ、という考えから新しい事業がどんどん生まれていきました。

安藤 大切なのは「よく生きる」を、自分の頭で考えること。直島はそれができる場所だと思います。直島の美術作品は、ずっと同じ場所に置かれています。そういうパーマナントな美術館には2回は来ないだろうと言われましたが、実際は2回、3回来

る人、毎年来る人もたくさんいます。それは来るたびに違う体験ができるからで、美術作品との対話、自然との対話、風景や地元の人々との対話、いろいろなことが毎回違うわけです。この日本国内でも非常に来にくいような場所に、パリやニューヨークから毎年来る人たちを見ると、みんな「よく生きる」ことを探しているんだなと思います。

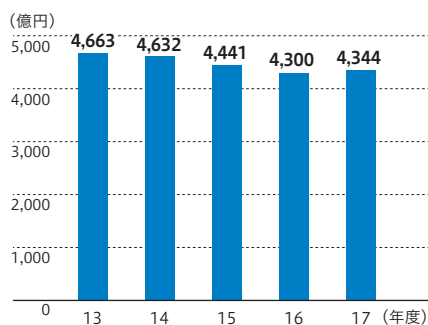
福武 企業は経済原理で動いていますが、大事なのは企業活動で生み出した富を社会にどう還元していくのかです。それは単に税金を納めればいい、という話ではなくて、地域や文化の振興について企業は社会的責任を持って、もっとコミットしていくべきだと思っています。金融資本主義的な風潮が世界的に広まるなかでは、誰もが幸せになれる社会など実現するはずありません。直島プロジェクトは、推進母体である財団が、寄付を募るのではなく、ベネッセの大株主として配当を得て、それによって継続的に活動ができる仕組みをつくり上げていきます。これは私たちの提唱する「公益資本主義」の考えを実践していくための仕組みの一つです。

安藤 企業は「公器」であると私も思います。売上や利益だけでなく、公の存在として社会とどう向き合い、どういう役割を果たしていくか、すべての企業がそれを真剣に考えたら、きっと社会はもっと良くなります。ベネッセの社員の方々も、ぜひ自分でこの直島を体感してほしいですね。体で「よく生きる」を感じないと、本当に人に伝えていくのは難しいですから。

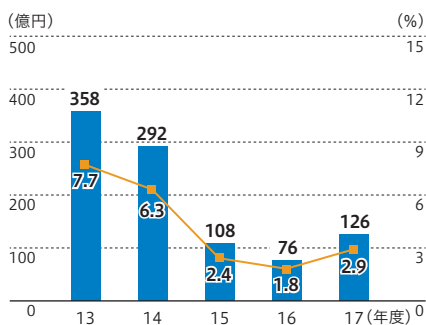
財務・非財務ハイライト

財務情報

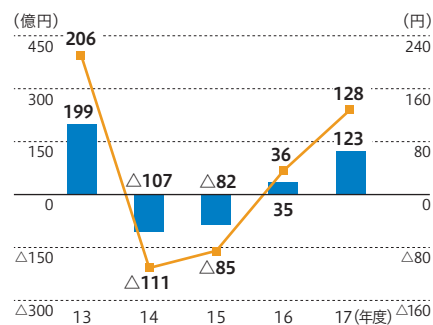
売上高



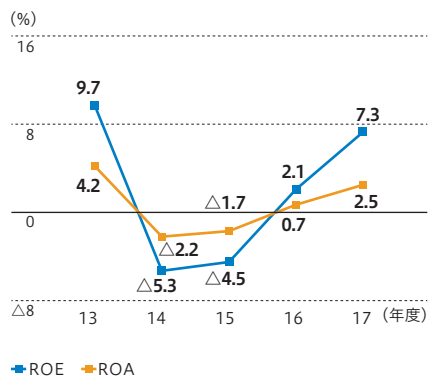
営業利益／売上高営業利益率



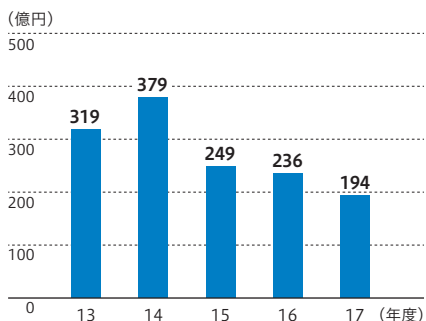
親会社株主に帰属する 当期純利益又は当期純損失(△) 1株当たり当期純利益又は当期純損失(△)



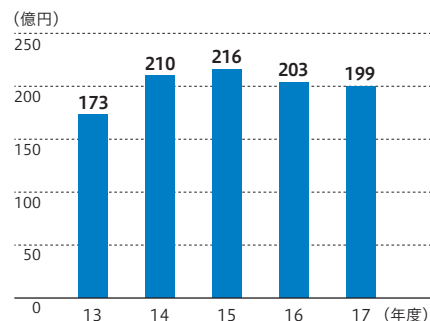
ROE／ROA



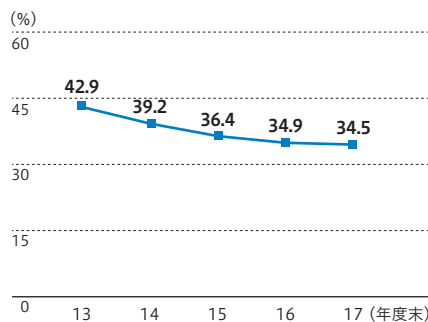
CAPEX



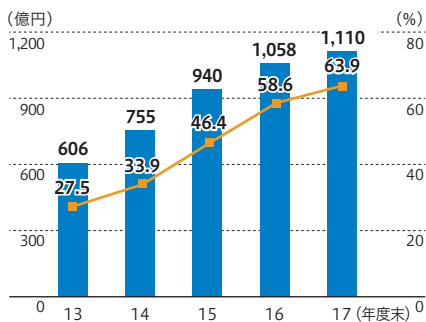
減価償却費及びのれんの償却額



自己資本比率

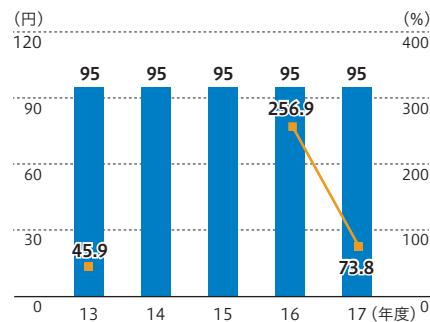


有利子負債／有利子負債比率



(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

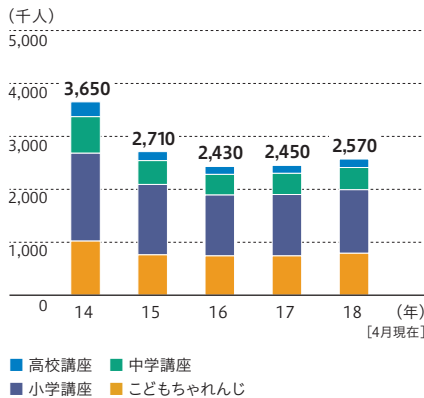


(注)1株当たり配当金は基本配当金

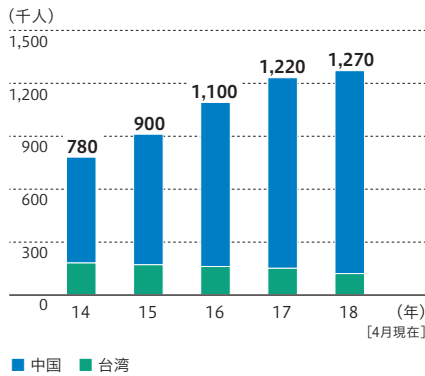
非財務情報

事業関連

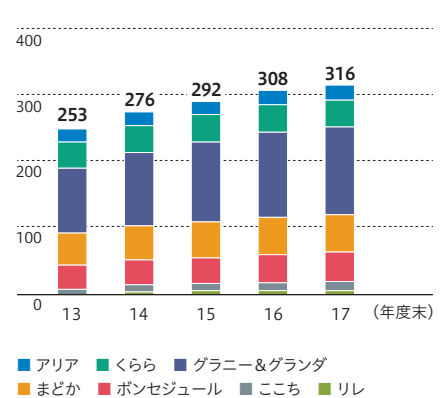
「進研ゼミ」4月会員数(国内)



「こどもちゃれんじ」4月会員数(海外)

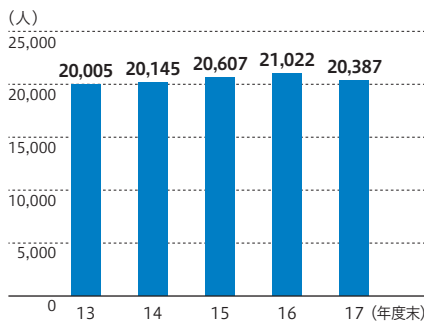


高齢者向けホーム及び住宅数

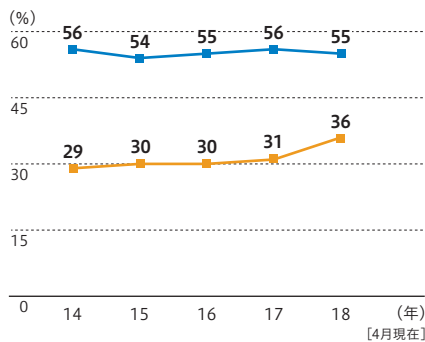


人財

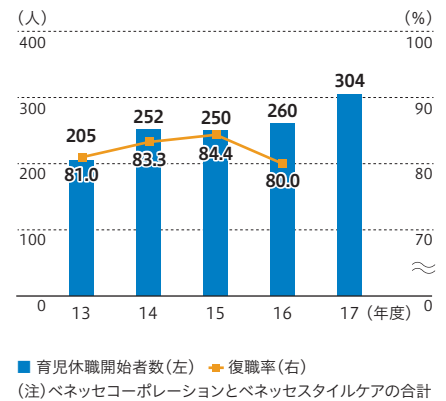
連結従業員数



従業員・管理職などに占める女性比率

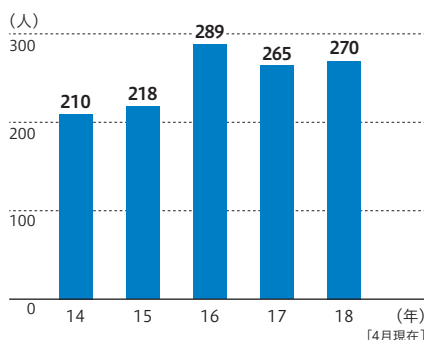


育児休職開始者数／復職率



人財

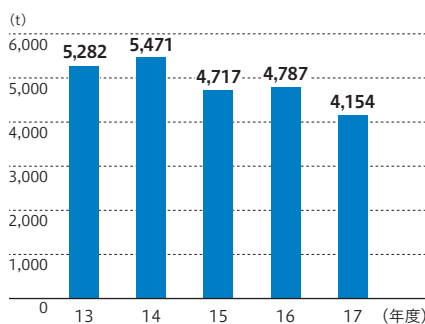
育児時短取得者数



(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

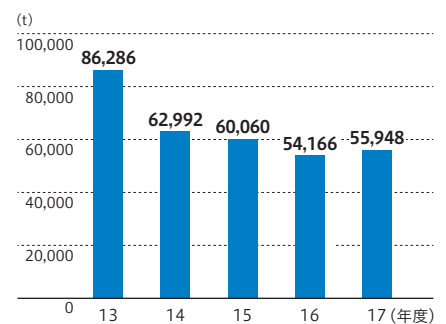
環境

CO₂排出量



(注) CO₂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

2018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.	代表者	代表取締役社長 安達 保 (2018年6月23日現在)
設立	1955年1月28日	従業員数	連結20,387人
本社所在地	〒700-0807 岡山市北区南方3-7-17 TEL:086-225-1165(代表)	資本金	13,623百万円
		決算日	3月31日

連結子会社一覧

2018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
(株)アップ	1,667	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)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)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)ミネルヴァインテリジェンス	11	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※1	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※2	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※3	介護相談サービス事業
(株)ベネッセパレット	100	80.0※4	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※3	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)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)ベネッセインフォシエル	150	70.0	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※5	総務経理業務代行、アウトソーシング事業
(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、ソフトウェアの製作、販売業務サポート、発送管理代行
(株)ベネッセ・インシュアランス・サービス	20	94.0※6	保険代理業
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14社の連結子会社があります

※1 子会社を通しての50.0%の間接所有を含みます

※2 子会社を通しての0.3%の間接所有を含みます

※3 子会社を通しての間接所有です

※4 子会社を通しての80.0%の間接所有です

※5 子会社を通しての4.0%の間接所有を含みます

※6 子会社および関連会社を通しての64.0%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。2018年4月にリニューアル。



企業・グループ情報



株主・投資家情報



CSR情報



Think Benesse サイト

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

2018年3月31日現在

発行済株式総数 102,464,061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 市場第一部
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)
株主数 38,423名

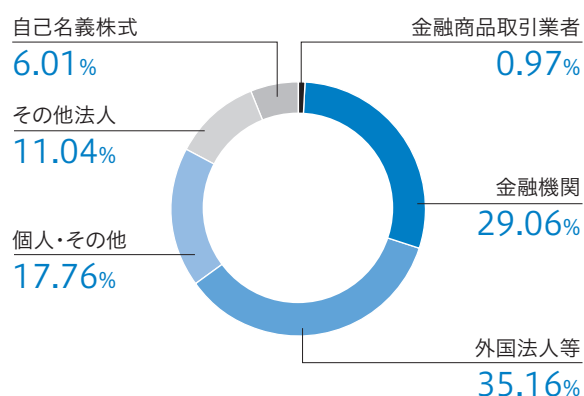
大株主(上位10名)

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)	11,804	12.25
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)	10,311	10.70
efu Investment Limited	7,858	8.15
(公財)福武財団	6,408	6.65
JP MORGAN CHASE BANK	3,288	3.41
(株)中国銀行	2,787	2.89
STATE STREET BANK WEST CLIENT	2,343	2.43
(株)南方ホールディングス	1,836	1.90
福武信子	1,769	1.83
みずほ信託銀行(株)	1,600	1.66

(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7.07%)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

ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・ワールド・インデックス(DJSI World)

MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM

RobecoSAM社持続可能性に優れた企業

ROBECOSAM
Sustainability Award
Industry Mover 2018

MSCI ESG インデックス※1

MSCI 2017 Constituent
MSCI ESG
Leaders Indexes

MSCI 2017 Constituent
MSCI SRI Indexes

MSCI 2017 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

広報・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」。表紙の写真は、その直島に「自然と人間を考える場所」として2004年に開館した地中美術館です。建築家・安藤忠雄氏が設計を手がけたこの美術館は、瀬戸内の美しい景観を損なわないよう建物の大半が地下に埋設。館内では、クロード・モネ、ジェームズ・タレル、ウォルター・デ・マリアの作品を常設展示しています。



地中美術館

写真:鈴木 研一

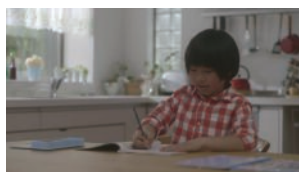
「ベネッセアートサイト直島」Webサイト

<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。
あわせて、ぜひご覧ください。

🎬 スペシャルムービー



中期経営計画 「変革と成長 Benesse2022」 コンセプトムービー

一人ひとりの「よく生きる」を支援するベネッセグループ。ベネッセがこれから目指す姿を映像でお伝えします。

<https://www.benesse-hd.co.jp/ja/about/management/middleplan/movie.html>



建築家 安藤 忠雄氏 × 福武 総一郎 名誉顧問 対談映像「ベネッセと直島」

本レポートにも掲載している直島でのお二人の対談を、映像でもご覧いただけます。直島の美しい自然とアート作品も必見です。

<https://www.benesse-hd.co.jp/ja/ir/library/ar/2018/dialogue.html>



💻 「Benesse Report 2018」関連サイト



「Benesse Report 2018」

<https://www.benesse-hd.co.jp/ja/ir/library/ar/2018.html>

本レポートをPDFでご覧いただけます。



中期経営計画 「変革と成長 Benesse2022」

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

中期経営計画「変革と成長 Benesse 2022」について説明しています。

