

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ことのできる環境づく

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すば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いと思います。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。

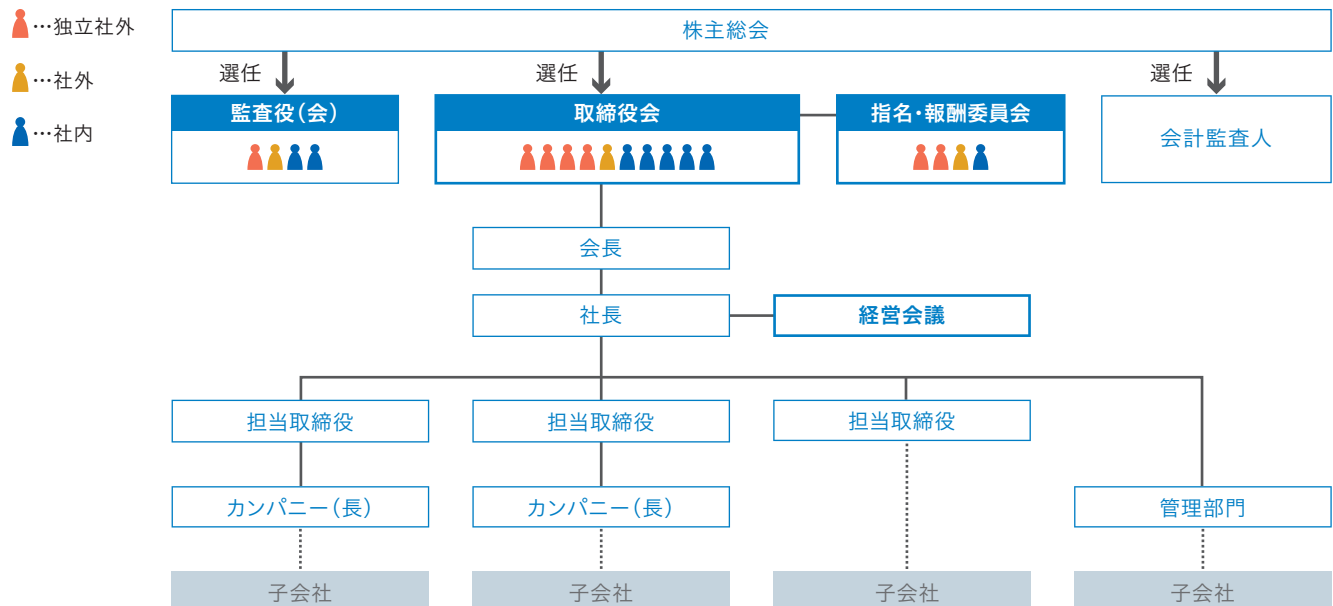
監査役会

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、社外監査役2名をそれぞれ選任しています。

各社外取締役、各社外監査役の選任理由は以下のとおりです。

社外取締役・社外監査役の選任理由

取締役	岩田 真二郎	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。
	乘山 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 眞二郎

独立社外取締役

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



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
やまざき 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 りゅうじ
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
柴山 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 よしのり
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 まさひろ
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**いしぐら みゆき
石黒 美幸

社外監査役

1991年弁護士登録、常松瀬関根法律事務所(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	湯淺 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

