

ZIGExN INTEGRATED REPORT 2023

株式会社じげん | 統合報告書2023



Welcome to ZIGExN INTEGRATED REPORT 2023

Guide to ZIGExN INTEGRATED REPORT

Introduction

| | |
|--------------------------|----|
| 作成方針及び統合報告書2023のポイント | 3 |
| ZIGExN Group at a glance | 4 |
| じげんの軌跡 | 5 |
| CEOメッセージ | 6 |
| 取締役メッセージ | 8 |
| じげん価値創造モデル | 9 |
| マッチングテクノロジー | 10 |
| 中・長期方針 | 11 |

価値創造の源泉

| | |
|------------------------------|----|
| ① 顧客価値を高める経営戦略 | 13 |
| 第2次中期経営計画 | 14 |
| Vertical HR -領域特化による独自価値の提供- | 16 |
| Vertical HR -ビジネスモデルの進化- | 17 |
| Living Tech -提供価値の複層化- | 18 |
| タイズ：顧客の声 | 19 |
| 顧客・ユーザーへの提供価値 | 21 |
| ② 成長を加速させる投資戦略 | 23 |
| M&Aによる拡大再生産 | 24 |
| 洗練された独自PMI手法「ZVI」 | 25 |
| 市場拡張によるアップサイドの最大化 | 26 |
| M&Aによる顧客提供価値強化 | 27 |
| ③ 各種戦略と連動した人材戦略 | 28 |
| 社会を変革する「UPDATERS」 | 29 |
| UPDATERS創出を支える強固なサイクル | 30 |
| 実現のためのHRテーマと課題 | 31 |
| 取り組み紹介 | 32 |
| 各種主要人事指標一覧 | 35 |
| ④ 非連続成長を支える財務戦略 | 36 |
| レバレッジの活用による資本構成の最適化 | 37 |
| 成長企業としてのキャピタルアロケーション方針 | 38 |
| 強固な財務基盤の維持・確保 | 39 |

価値創造を支える仕組み

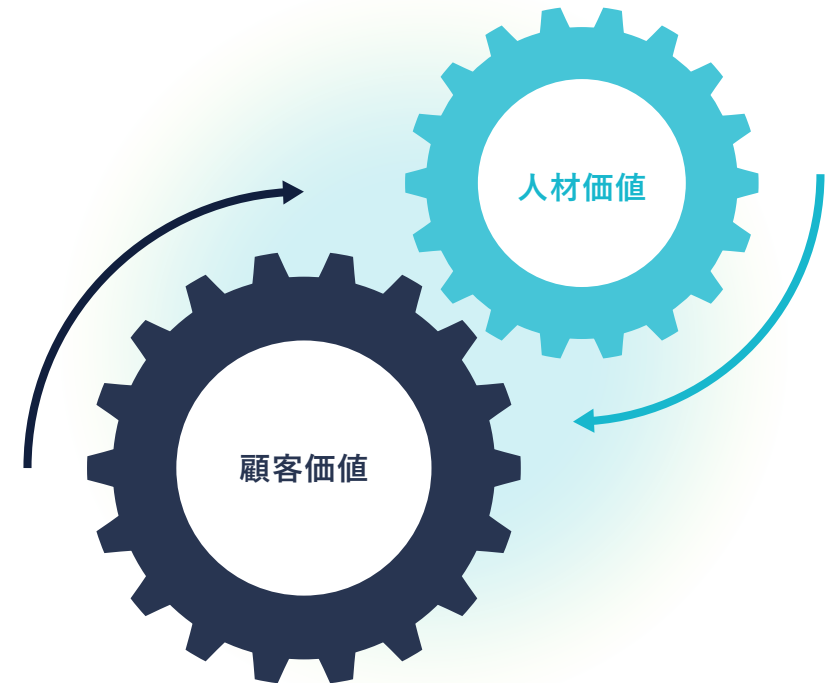
| | |
|----------------------------|----|
| ① 持続可能企業に向けて | 41 |
| サステナビリティ活動の基本方針とマテリアリティの進捗 | 42 |
| マテリアリティの取り組み事例 | 43 |
| ESGデータ | 45 |
| ② コーポレートガバナンス体制 | 46 |
| 健全な企業経営の推進 | 47 |
| 実効性のある取締役会運営 | 48 |
| 攻めと守りの強化：社外取締役対談 | 49 |
| ③ リスク分析 | 51 |
| 内外環境の全体像 | 52 |
| ヒートマップ分析による重要度の可視化 | 53 |
| グループリスクアセスメントと対応 | 54 |
| ④ IR活動 | 55 |
| IR活動 | 56 |

事業ポートフォリオ

| | |
|---|----|
| ライフサービスプラットフォーム事業 | 58 |
| Vertical HR - リジョブ、タイズ | 59 |
| Living Tech - 賃貸スモッカ、リショップナビ | 61 |
| Life Service - アップルワールド/ギャランツアー/ リキシャ/トラベリスト | 63 |

Data section

| | |
|-----------------------|----|
| 従業員推移 | 65 |
| 主要指標推移 | 66 |
| [IFRS] 連結財政状態計算書 | 68 |
| [IFRS] 連結損益計算書 | 69 |
| [IFRS] 連結キャッシュ・フロー計算書 | 70 |



Feedback | フィードバック

統合報告書について、フィードバックがあれば、
下記までご連絡下さい。
今後の参考にさせていただきます。

Email: ir@zigexn.co.jp

前年の統合報告書（統合報告書2022）は以下より
<https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS80135/d98b9d51/29b2/4580/ad1c/7beff216eac6/20220809130033574s.pdf>





Introduction



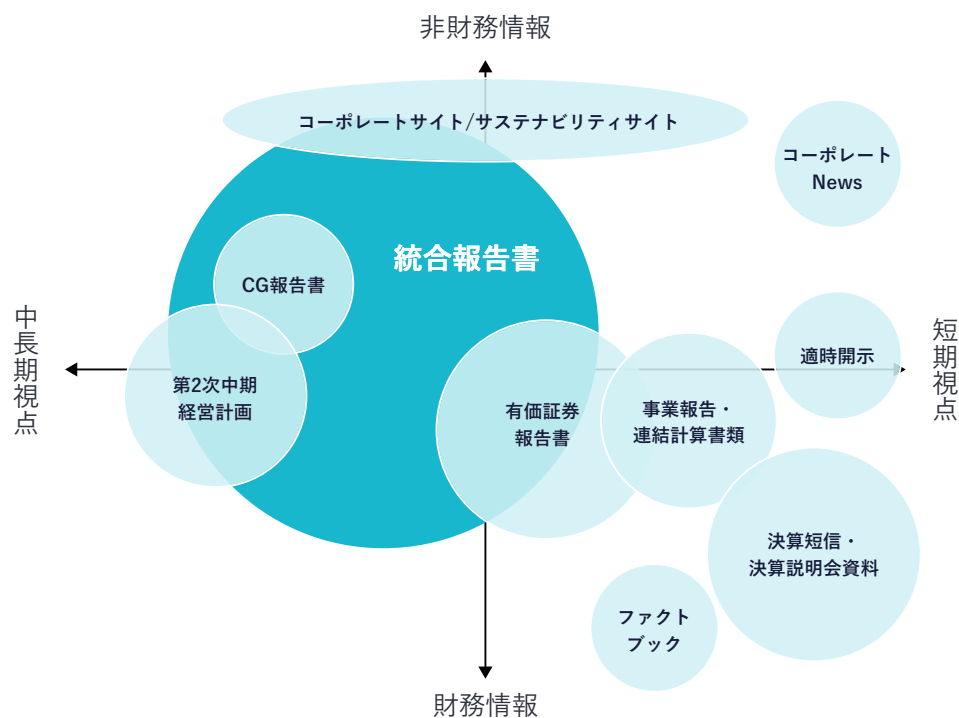
作成方針及び統合報告書2023のポイント

作成方針

当社では株主をはじめとするあらゆるステークホルダーに向けて、財務及び非財務の両方の観点から、当社をより深く理解していただくことを目的に、2021年以降、毎年統合報告書を公表しております。

なお、作成にあたって、IIRCの国際統合フレームワークなどのフレームワークを参考にしております。

各コミュニケーションツールの位置づけ



当社のIRサイトはこちら

▶ <https://zigexn.co.jp/ir/>

サステナビリティサイトはこちら

▶ <https://zigexn.co.jp/sustainability/>

統合報告書2023のポイント

当社は2021年に初の統合報告書を公表し、今回で3回目の発行となります。統合報告書2021では当社に関する基本的な情報を分かりやすく伝達することを意識して作成し、昨年公表した統合報告書2022では、「両利きの経営」をテーマとして、経営における様々な二項対立をどのように捉え、どのように取り組んでいるかに着目して、大幅にアップデートいたしました。

そして、今回の統合報告書2023では、「顧客への提供価値」と「人材の価値」という2大テーマを踏まえて作成しております。

「顧客への提供価値」については、今後当社グループが更なる成長を実現するうえでの最重要テーマであり、各事業において提供価値の更なる向上に注力しております。本報告書では顧客やユーザーの当社サービスに対する実際の声なども取り挙げております。

「人材の価値」については、当社では各事業を牽引する事業責任者や積極的なM&Aを支えるPMI人材といったあらゆる人材がおりますが、こういった「人的資本」が当社の成長源泉の一つだと考えており、各人材のポテンシャルを最大限に引き出すことが中長期的な成長に貢献すると考えております。

本報告書では、創業以来重視してきた「事業家集団」から、社会を変革する「UPDATERS」への発展と、当社独自の人材に関わるKPIの設定などにより、人材戦略パートを前年より大幅にアップデートしております。

財務・非財務を統合した本報告書では、当社の戦略やこだわり、強みや特徴などあらゆることを体系的に整理しておりますのでぜひご一読ください。

ZIGExN Group at a glance

連結売上収益

2023/3

18,709百万円

 2022/3: 15,272
 2021/3: 12,564

連結営業利益

2023/3

4,180百万円

 2022/3: 3,314
 2021/3: -1,062

連結EBITDA

2023/3

5,334百万円

 2022/3: 4,265
 2021/3: 3,808

積み上げ型収益

2023/3

10,981百万円

 2022/3: 9,415
 2021/3: 8,415

ROE

2023/3

18.9%

 2022/3: 16.2
 2021/3: -13.4

のれん対資本倍率

2023/3

0.6倍

 2022/3: 0.6
 2021/3: 0.5

現金・現金同等物

2023/3

9,953百万円

 2022/3: 8,588
 2021/3: 7,420

時価総額

2023/3

538億円

 2022/3: 336
 2021/3: 488

累計M&A

2023/3

25件

 2022/3: 20
 2021/3: 19

グループ会社数

2023/3

24社

 2022/3: 16
 2021/3: 15

従業員数

2023/3

857名

 2022/3: 704
 2021/3: 772
※臨時雇用者を除く

ESGレーティング

2023/6

2.4

 2022/6: 2.3
 2021/6: 2.1
※FTSE算出レーティングを使用

戦略事業単位

2023/3

18単位

 2022/3: 12
 2021/3: 12

国内外拠点数

2023/3

29拠点

 2022/3: 21
 2021/3: 19

法人顧客数

2023/3

21,589社

 2022/3: 20,491
 2021/3: 18,968

掲載事業所数

2023/3

102,630事業所

 2022/3: 90,434
 2021/3: 81,582
(Vertical HR + Living Tech)

基本理念

ZIGExNは、「生活機会の最大化」を目指し、インターネットを通じて宇宙（せかい）をつなぐプラットフォームを提供することで、社会との調和を図り、共に持続的発展を追求してまいります。

経営理念

OVER the DIMENSION! 次元を超えよ!

圧倒的に突き抜けたサービス、圧倒的に突き抜けた会社を創り、世の中の常識や価値観を覆す。

Purpose - 存在意義

Update Your Story

—あなたを、未来に。

人生の岐路に立つ、すべての人の未来をアップデートする。

会社名 株式会社じげん
 公開市場 東証プライム（証券コード：3679）
 設立年月日 2006年6月1日
 連結資本金 125百万円（2023年3月31日時点）

じげんの軌跡



- **2006** 東京都渋谷区恵比寿にて設立。
- **2008** ライフメディアプラットフォーム事業を開始。
- **2009** 商号を「株式会社じげん」に変更。本社を東京都新宿区新宿に移転。 
- **2010** 賃貸不動産情報サイト「賃貸スモッカ」を提供開始。 
- **2013** 東京証券取引所 マザーズに上場。
- **2014** リジョブがグループイン。 
- **2017** 本社を東京都港区虎ノ門に移転。
- **2018** 東京証券取引所市場第一部に市場変更。
- **2020** 現リフォーム事業がグループイン。 
- **2021** 設立15周年。第2次中期経営計画「Z CORE」を公表。
- **2022** 東京証券取引所市場第一部よりプライム市場へ移行。タイズがグループイン。 
- **2023** グループ過去最高売上収益・利益を更新。

CEOメッセージ –顧客への提供価値と人材価値–



代表取締役
社長執行役員CEO

平尾 丈 Joe Hirao

志を持って人的資本経営を進めたい

成長戦略を持ったM&Aを事業拡大の柱に

5カ年で掲げた中期経営計画ですが、2期目を終えたところで、目標達成が現実味を帯びてきたと感じます。好調に転じることができた理由はM&A。ミラクスに始まり、そこからHRの会社を4社取得したのですが、特にタイズ社などは非常に大きく成長しており、今後のじげんの事業の中核になっていくと感じています。

初手のM&Aが必ずしも大成功とは言えなかったのですが、2社目、3社目のM&Aを行うことに対しては様々な意見もいただきました。それでも、M&Aを事業拡大の柱にするという経営的判断を貫いたことが今期の成長に繋がったと考えています。

VHRを掲げてから、20社以上の方々にお会いしています。以前は仲介に入ってもらっていたのですが、今期はM&Aの方針を大きく変え、我々が直接お会いして交渉する形にしました。この転換が功を奏し、非常に素晴らしい会社と続々と出会うことができています。それぞれの会社の「何を」買うのか、どの専門性を評価しているのか。手塩にかけた会社を譲っていただくのですから、誠意を尽くして話をしています。M&A後の事業計画と成長性を提示した上で合意に至っているのが、好調の要因だと考えています。

一方で、「Z CORE」となる100億の売上収益を出せる事業が作れているかという点、現状ではまだ至っていません。ただ、先ほど申し上げたタイズ社をはじめ、候補となる会社は3~4社あります。これらが、「Z CORE」の候補になっていくと考えています。

これらの事業をさらに大きく伸ばしていくためには、Product Market Fit⁽¹⁾が重要になると考えています。じげんはマーケティングが強く広告の使い方に長けているので、ともすれば広告の力で利益をあげることに頼ってしまう傾向があります。それは我々の強みでもあるのですが、100億レベルの利益を出すためには、もっとプロダクト自体を磨き差別化を図る必要があると考えます。

ひと桁違う成長を作れるようにするためには、今後、ますます顧客視点を重視したプロダクトマーケットフィットが必要です。この点では、「一休」を育てた社外取締役の榊さんに、具体的なかつ本質的な様々なアドバイスをいただきながら、プロダクトの改良を進めています。

CEOメッセージ –顧客への提供価値と人材価値–

人的資本経営でUPDATERSを増やす

今期の統合報告書では、じげんの「人的資本経営」について紙幅を割いています。これまで「事業家集団」を標榜してきたじげんですが、今後はこれをさらに押し進め、社会を変革できる人材を輩出できる企業に成長させたいと思っています。世の中に貢献できる事業家を何人育てることができるか。これを、我々の人的資本経営の中心に据えていきたいと考えています。

じげんがスタートしてから、17年経ちました。じげん出身者で、じげんと同じくらいの会社やそれ以上の会社を作っていくアルムナイ（卒業生）が、これからどんどん出てくるとしています。しかも、彼らは私よりも一回り若い世代になるでしょう。その世代の若者たちが、日本の社会で活躍できる土壌を作りたいというのは、創業時からの想いです。

じげんのパーパスは「Update Your Story」です。そして、「じげんアップデーターズ」という3人制プロバスケットチームも運営しています。その名の通り、アップデーターたちを増やしていきたいのです。これまでもその想いは胸に抱いていましたが、17年経った今、やっとその準備が整ったと感じています。

Openworkの社員クチコミ「20代で成長できる企業」^(*)でじげんはトップ20位にランクインしています。このようなランキングは、一般的には会社が

大きくなるほど低下する傾向があるようです。ですから、じげんが成長を続け、かつベンチャー企業であり続けられるかどうかは、集まってくるメンバーが成長を欲しているかどうかにかかっていると思っています。

ダイバーシティの時代ですから、必ずしも若い世代だけには限りませんが、20代、30代を中心に切磋琢磨しあって、課題をクリアしていく中で成長していく。それができる会社を、人的資本経営の中で出していきたいと思っています。

「じげんはよくも悪くも、平尾さんの会社だね」と言われることがあります。しかし、現在25社近くあるグループ会社の経営のすべてに私がフルコミットすることは既に現実的ではありません。特にグループ会社の社長や執行役員に対しては、多くの決裁をまかせていて、私はそのサポートにまわることが多くなっています。

ポートフォリオの多い会社なので、それぞれの会社の人的資本の成長が、そのまま事業の成長に直結します。今後、人的資本経営の戦略情報をいくつも出していく予定です。チャレンジングな課題をクリアしていく中で、何倍ものスピードで成長していく人材育成のプランに注目していただければと思います。



(*)1 Product Market Fit：顧客が満足する商品を、最適な市場で提供できている状態

(*)2 1300万件クチコミでわかった超優良企業 クチコミ数（日本最大級）の転職・就職サイトに集まった（大澤 陽樹著）20代の方が投稿した「20代成長環境」による評価に限定

取締役メッセージ –再成長から更にアップデートを–



取締役 執行役員
波多野 佐知子
Sachiko Hatano

投資家や株主の皆様との対話を経て

当社では、資本市場の対話を重視しております。2022年度は、個人投資家の皆様を対象とし、代表の平尾を含め6名の役員、グループ会社社長が登壇し、計4回の説明会を開催し、様々なご質問、ご意見を頂戴しました。機関投資家の皆様からは、2023年3月期の通期決算発表以降は、特に注目をいただくことが多くなり、取材の機会も増えてまいりました。対話を通じて、コロナ禍で一時的に業績が落ち込んだところから、再成長をしていることについてのご評価をいただき、信頼を取り戻しつつあると感じております。国内の機関投資家様のうち、数年ぶりに取材の機会を頂戴する方、はじめての投資家様も多くいらっしゃいましたが、「昔のじげんから、事業内容を大きく変えて再成長を遂げていることに驚いた」というようなお言葉をいただくこともありました。海外投資家の皆様には、これまでは流動性や出来高の観点での制約がある中でしたが、今後はより当社に興味を持っていただける機会が増やせるように尽力していく所存です。

一方で、増え続ける事業について、不確実性を遁滅し、どのように予測可能性を高めて簡潔明瞭にご説明していくのか、個々の事業と資本効率をつなぐ経営等、課題は多々あります。

継続的に投資家や株主の皆様と対話をし、期待に応えて着実な信頼を得られるよう、邁進してまいります。

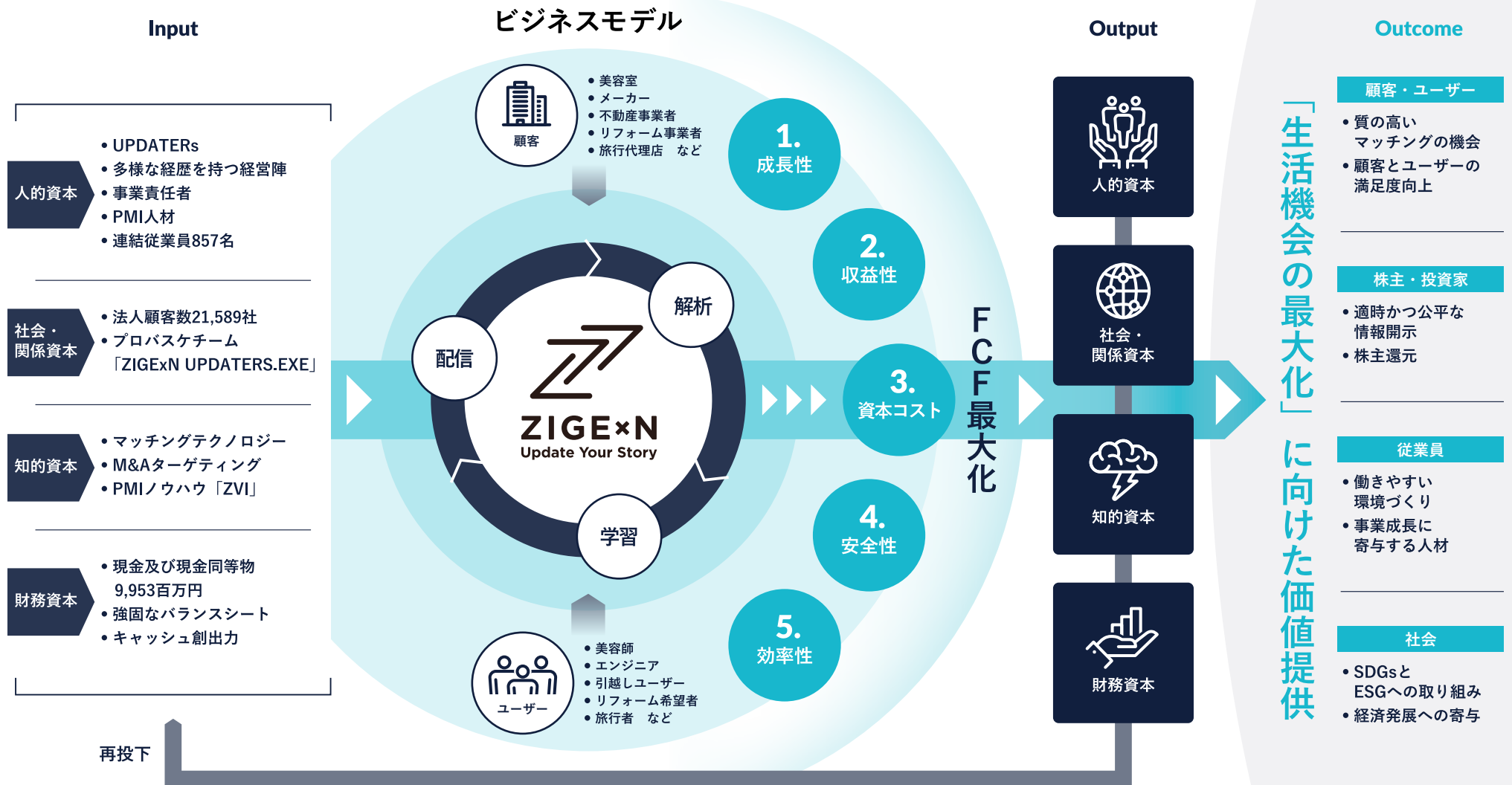
中期経営計画2年目を振り返って

中期経営計画2年目の2023年3月期は、激動の1年でした。経営戦略部の力強いリーダーシップのもと、一年で計5件、43.2億円のM&Aを実施し、旅行事業は回復期を迎え、売上収益は18,709百万円（前期比22.5%増）、EBITDA5,334百万円（前期比25.1%増）、営業利益4,180百万円（前期比26.1%増）と、いずれにおいても当社過去最高を記録しました。特に、主力事業であるVertical HR領域で4件のM&Aを実施したことは、中期経営計画の主戦略であるZ CORE（売上収益100億円超の主力事業）創出に向けて、大きな前進となりました。財務の観点では、自己株式取得14億円を実施し、M&Aを契機に借入を実施しレバレッジをかけつつ、親会社所有者帰属持分比率（≒自己資本比率）40%以上、のれん対資本倍率1.0倍

程度以下という安全性の基準までは余力がある状態で、強固な財務基盤が生きた年度でもありました。

一方で、グループ内で事業内容のポートフォリオが大きく変化したため、短期的には生産性、利益率は課題がある事業も見られ、今後のPMIの過程で、これらを向上していきたいと考えております。本統合報告書のテーマでもある、顧客価値と人材価値を高めていくことが、結果として生産性、利益率の向上にも繋がると考えております。加えて、グループ会社数増加に伴い、効果・効率的なリスク管理体制を確立していく必要性も高まっております。これらを確実に遂行し、グループ経営体制として一層強固なものにしていきます。

じげん価値創造モデル



価値創造の源泉

① ② ④ ⑤

P.13~22 (1) 顧客価値を高める経営戦略
P.23~27 (2) 成長を加速させる投資戦略

P.28~35 (3) 各種戦略と連動した人材戦略
P.36~39 (4) 非連続成長を支える財務戦略

価値創造を支える仕組み

③

P.41~45 (1) 持続可能企業に向けて
P.46~50 (2) コーポレートガバナンス体制

P.51~54 (3) リスク分析
P.55~56 (4) IR活動

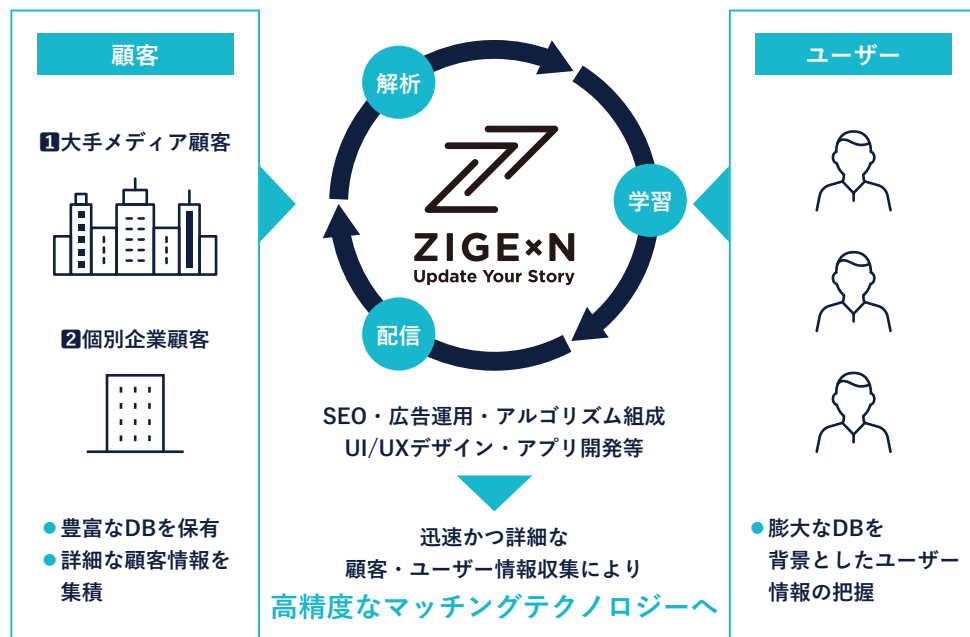
「生活機会の最大化」に向けた価値提供

マッチングテクノロジー

蓄積したデータを独自の技術で解析・学習・配信

当社ではインターネットメディアの役割は大きく分けて2つあると考えております。1つ目の役割はユーザーを集めること、もう1つは集めたユーザーを動かすことです。当社は特に後者のユーザーを動かすことに長けたメディアプラットフォーム運営で業績を伸ばしてきました。創業以来培ってきたこのユーザーを動かす技術を当社では「マッチングテクノロジー」と呼び、この高精度なマッチングテクノロジーを強みとして、ユーザーデータと顧客企業のデータの解析・学習・配信を継続的に積み重ねることによって、日本でも特有の技術を有する企業となっております。

豊富なデータベース（DB）のもとで生まれるマッチングに関するデータやアルゴリズムの解析・学習・配信が当社のコアテクノロジーを実現するための基礎となっており、創業以来15年近くにわたって顧客とユーザーの情報を収集・解析してきた経緯があります。この長い歳月をかけて磨き上げてきた強みであるが故に、容易に模倣できるものではないと考えており、他社との大きな差別化要素となっております。



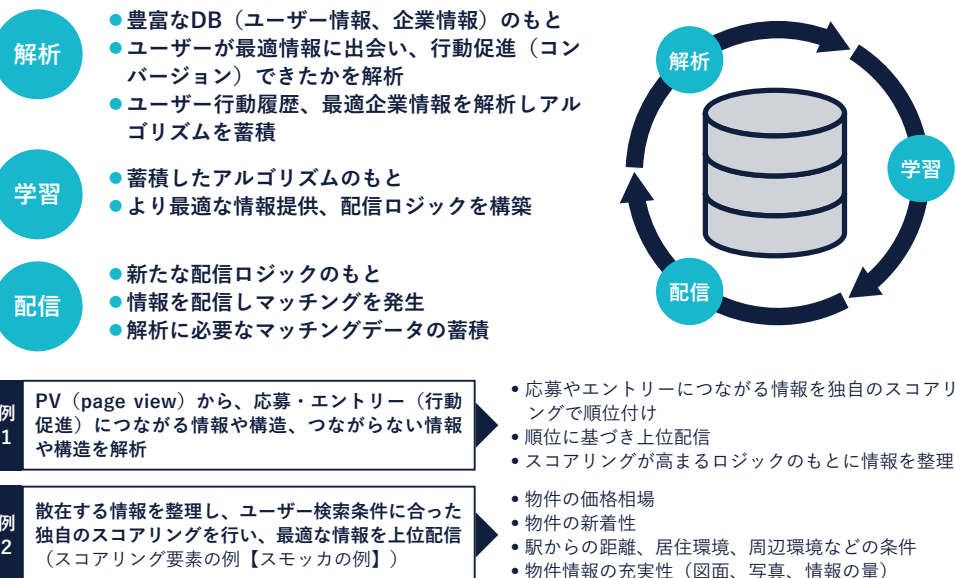
具体例 ①

美容業界



具体例 ②

情報を求めるユーザーに、最適な情報を提供し、行動を促進させ動かす力



中・長期方針

当社は企業価値の主たる源泉であるフリー・キャッシュ・フローの最大化を長期方針としております。中期方針としては、本業の稼ぐ力を示す営業キャッシュ・フローの持続的成長を目指しており、第2次中期経営計画の達成を通じて、その実現に注力いたします。

算定式

$$\text{企業価値} = \frac{\text{FCF}}{\text{資本コスト} - \text{成長性}}$$

長期方針

フリー・キャッシュ・フローの
最大化

中期方針

営業
キャッシュ・フローの
持続的成長

第2次中期経営計画「Z CORE」

FY2026/3において、

CAGR
30%

主力事業全体における売上収益の
5ヵ年CAGR (FY22/3-26/3)
30%を目指し、

Z CORE

Z CORE (売上収益100億円超の主力
事業) の創出を通じて、

連結売上収益
350億円超

連結売上収益**350**億円超、
EBITDA**100**億円超の達成に注力。



価値創造の源泉

- 1 顧客価値を高める経営戦略
- 2 成長を加速させる投資戦略
- 3 各種戦略と連動した人材戦略
- 4 非連続成長を支える財務戦略

2

価値創造の源泉

1 顧客価値を高める経営戦略

第2次中期経営計画 –全体の振り返り–

Purpose

–存在意義–

Update Your Story –あなたを、未来に。
人生の岐路に立つ、すべての人の未来をアップデートする。

経営計画

FY2026/3において、
 ●売上収益 **350億円超**、EBITDA **100億円超**
 ●**Z CORE** (売上収益 **100億円超**の主力事業) を創出

最重要指標

主力事業全体における5年間 (FY2022/3 - FY2026/3) の
売上収益のCAGR (年平均成長率) 30%

第2次中期経営計画における2年目の振り返りと今後の方針

当社グループは2021年5月に第2次中期経営計画を公表し、2026年3月期において、売上収益100億円超の主力事業「Z CORE」の創出を通じて、連結売上収益350億円超、EBITDA100億円超の達成を掲げております。

中期経営計画2年目にあたる2023年3月期においては、既存事業の着実な成長に加えて、過去最高規模の戦略投資を遂行したことで、同計画で掲げる「Z CORE」の創出に向けて大きく前進でき、最終年度である2026年3月期の業績目標の達成確度を高めることができたのが最大の成果だと考えております。

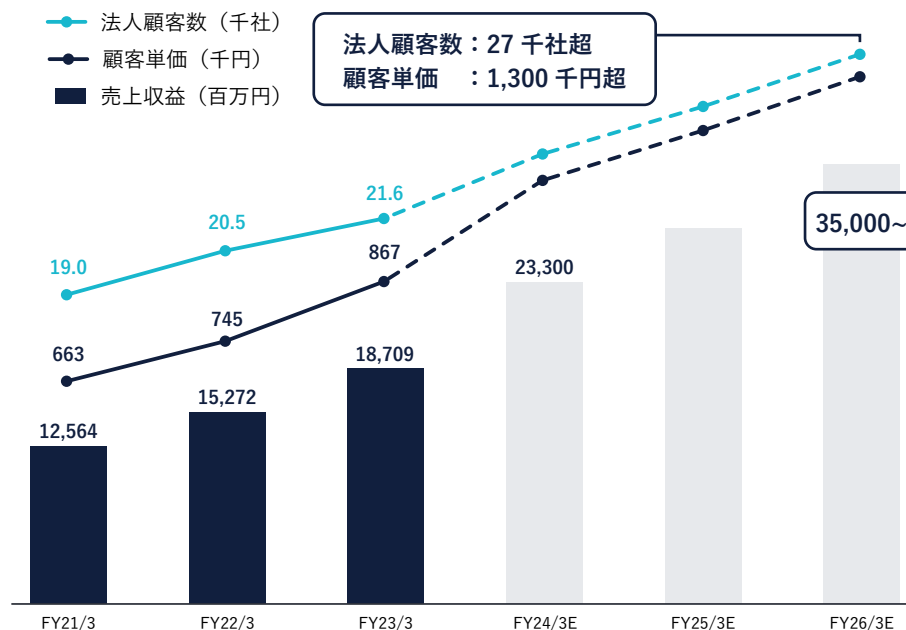
特にVertical HRは順調に進捗しており、売上収益100億円の前倒し達成も視野に入ってきました。Life Serviceにおいても、コロナ禍で大打撃を被った旅行事業の復調が全体の業績伸長を牽引し、高い成長率を示しております。一方で、Living Techにおいては、賃貸領域におけるエンド顧客の新規開拓遅延等の要因により、全体として着実な成長は示しているものの、「Z CORE」の実現という観点からは課題も見えた1年でした。

今後、「Z CORE」の創出ならびに掲げている業績目標を達成するにあたってポイント

となるのは、法人顧客数と顧客単価の組み合わせだと考えております。直近ではVertical HRにおけるタイズ等を中心とするM&Aによって、需給ギャップの乖離が大きく相対的に単価が高い業界への参入や、より高単価なビジネスモデルの取り込みを推進したことで、顧客単価が増加傾向にあります。また、今後においては、引き続き中小法人の顧客基盤の拡大は着実に進めつつも、エンタープライズ顧客等の大手開拓や顧客ニーズに合わせた提供価値の複層化、及び既存プロダクトの改善を通じたPMFの追求により、顧客ロイヤリティの向上に注力することで、顧客単価の更なる引き上げを図る方針です。

こういった現時点のトレンドや方針等を考慮した結果、2026年3月期において、法人顧客数27,000社超、顧客単価1,300,000円超の実現を目指すことが、売上収益350億円超の達成確度を高めることに繋がると考えております。また、本中期経営計画の達成に邁進することはもちろん、さらにその先を見据え、同時並行で次の仕込みも進めることによって、持続的な成長ひいては企業価値の向上に繋げてまいります。

売上収益・EBITDA 推移



第2次中期経営計画 –主力事業の進捗–

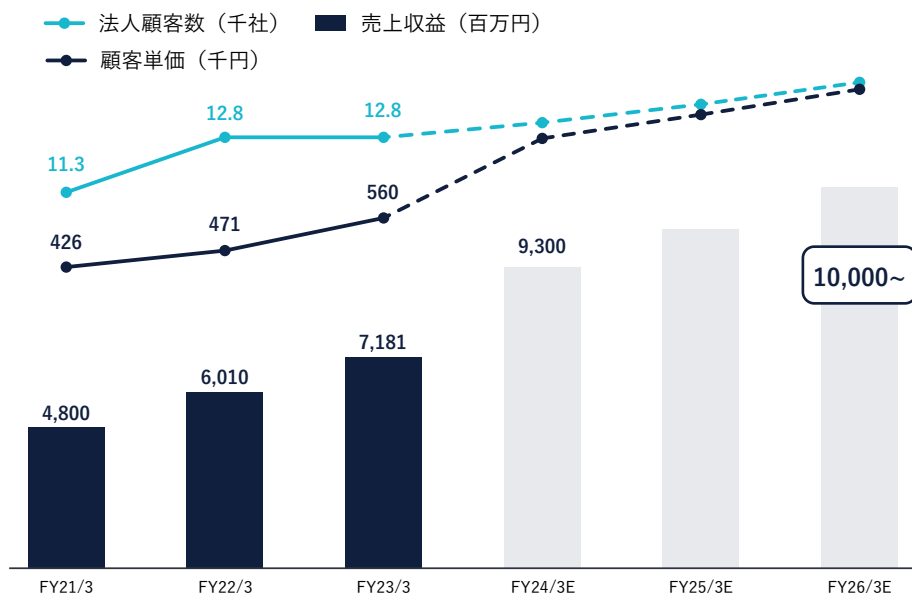
Vertical HR: 「Z CORE」の前倒し実現を目指す

第2次中期経営計画では売上収益100億円超の主力事業「Z CORE」の創出を掲げておりますが、その実現に一番近いのがVertical HRです。Vertical HRは名前の通り、特定領域に特化した人材サービス群から構成されておりますが、2023年3月期では積極的な戦略投資を推進したことで、従来の美容・ヘルスケア、介護領域に加えて、製造、建設、不動産、物流領域に新規進出し、領域を大幅に拡充することができました。

Vertical HRではこれらの新規グループイン事業の通期貢献やPMI効果、既存事業の着実な成長を見込み、2024年3月期の業績目標として、売上収益93億円の達成を目指しております。短期的なマイルストーンとして、当該目標を達成することはもちろん、売上収益100億円超の主力事業である「Z CORE」の早期実現に向けて、更なる成長を目指してまいります。

具体的な戦略については、次頁・次々頁にて詳述の通り、領域特化戦略と、当社グループ最大規模かつ業界No.1のサービスであるリジョブのノウハウ等の転用によるビジネスモデルの進化を推進してまいります。

Vertical HR

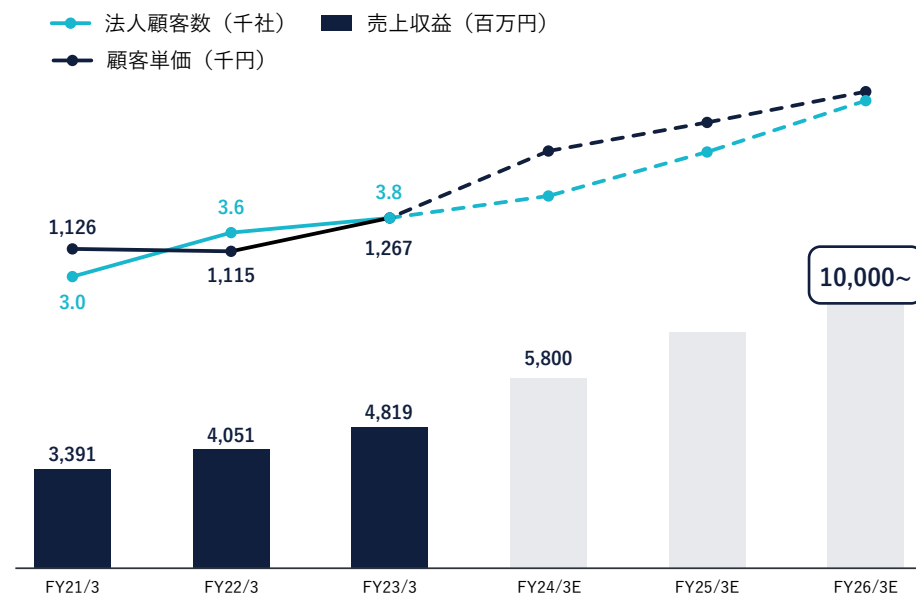


Living Tech: 提供価値の複層化により巻き返しを図る

Vertical HRの進捗は順調である一方で、Living Techにおいては成長角度の引き上げが必要だと考えております。Living Techは不動産関連の事業群から構成されており、「スモッカ」は自社立ち上げ事業であり大手の競合がいる中で着実に成長してきました。「リショップナビ」を含むリフォーム関連事業は2020年2月にグループインしましたが、巣ごもり需要といったマクロ環境の追い風や強みのマッチングテクノロジーを活かしたPMI効果もあり、高い成長性を実現することができました。そして、2023年3月期においては、越境不動産投資の検索サイトである「SEKAI PROPERTY」が新規グループインいたしました。

これらの貢献により、2023年3月期においては、売上収益48億円と前年比119%という着実な成長を達成することができましたが、「Z CORE」に向けては2倍以上の規模感に成長させる必要があります。「Z CORE」の実現に向けた戦略としては、新しくグループインし、富裕層向けという特性から提供価値の幅が広い「SEKAI PROPERTY」のPMI推進、及び既存事業の商材拡充・プロダクト強化により、提供価値の複層化をすることで巻き返しを図り、更なる成長を目指してまいります。

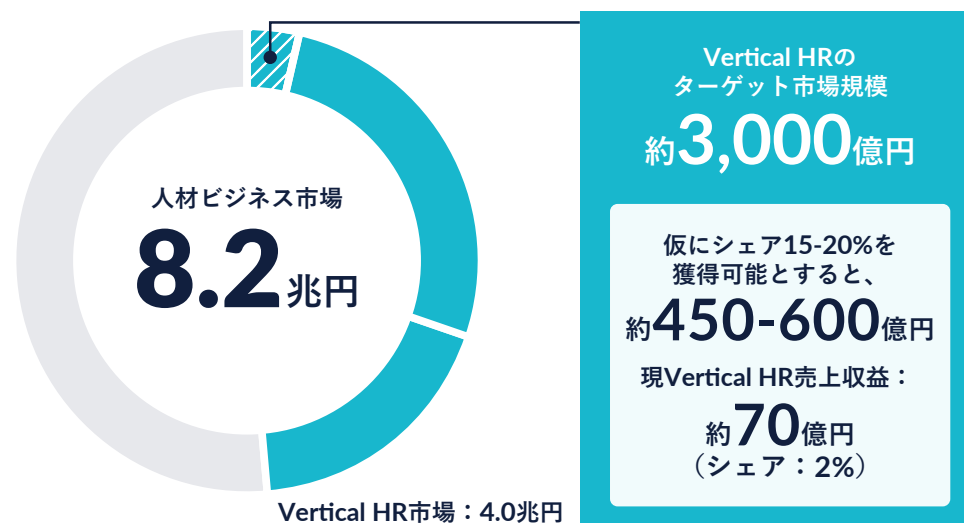
Living Tech



①顧客価値を高める経営戦略

Vertical HR –領域特化による独自価値の提供–

| 業種区分 | | | 職種区分 | | |
|------|-----|------|------------|---------|--------|
| 理美容 | 介護 | 製造 | SE | 施工管理 | コンサル |
| 建設 | 不動産 | 物流 | PM | エンジニア | 人事 |
| 自動車 | 精密 | 化学 | 営業 | 経営企画 | 研究開発 |
| 医療 | 飲食 | 小売 | 経理 | マーケティング | デザイナー |
| 金融 | 看護 | アパレル | 金融系 専門職 | 法務 | リスク・監査 |
| IT | 医薬 | 資源 | +α | +α | +α |
| + | + | + | + | + | + |
| : | : | : | : | : | : |



注1：人材ビジネス市場は主に派遣業・人材紹介業における市場規模。

注2：Vertical HR市場は人材ビジネス市場のうち、派遣業界の専門職以外（事務職・運搬清掃包装業）を除き算出。

注3：株式会社矢野経済研究所 調査内容、総務省 労働力調査基本集計、厚生労働省「雇用動向調査」を参考。

肥沃かつ分断された人材マーケットにおける“領域特化戦略”

人材市場は大手企業から新興企業まであらゆるプレイヤーが存在する群雄割拠のマーケットですが、当社のVertical HRでは、その中でも特定領域に特化することで他社と差別化しております。大手のプレイヤーは業界や業種を一括りにしたサービスをメインに展開している一方で、当社のVertical HRでは美容・ヘルスケア、介護、製造、建設、不動産、物流という6領域にそれぞれ特化することで事業展開しております。

サービス提供者側からすると、一括りにすることで幅広いユーザーや顧客にリーチできるといったメリットがありますが、人材市場は細分化された小さな市場群から構成されているため、共通化することがユーザーや顧客にとって必ずしも最適とは限らないと当社では考えております。当然ながら異業種転職といったこともありますが、現職での知識や経験をダイレクトに活かした転職を行う場合は、同業界や同職種内での転職を検討することが多いと考えており、そういったケースにおいては他の情報は有用性の低い情報となってしまう。また求職者が具体的なスキルや経験を活かした転職を検討したいと思っても、サービスが標準化されているがゆえに、効果的なアピールができなかったり、ミスマッチな転職に繋がってしまう可能性もあります。また、顧客側の視点からも、業界特有

のスキルや経験等を満たした求職者を採用する際に、求職者に関する詳細な情報が十分に揃っていないことから、非効率な採用活動に繋がることもあります。こういった“Horizontal（ホリザンタル）”では手が行き届かない業界特有のニーズや課題などに対して、敢えて“Vertical（バーティカル）”に区切ることによってアプローチが可能となり、他のプレイヤーとは異なった独自の価値を提供できると考えております。

バーティカルに区切るということは業界や業種を絞るということなので市場規模も当然ながら狭まります。ただし、人材ビジネス市場は10兆円弱の広大なマーケットであり、Vertical HRの市場だけでも兆円単位の規模感になると推算しており、その中でも当社がターゲットとする市場は約3,000億円の規模感になります。仮にこのうち15-20%のシェアが将来的に獲得可能とすると、約450-600億円の市場となり、2023年3月期のVertical HRの売上収益は約70億円（シェア：2%）に留まることから、成長余地はまだ大きいと考えております。さらに業界特有の詳細な情報や顧客・ユーザーのデータベースの蓄積に伴う、更なる事業展開や新規サービスのクロスセル余地等を踏まえると、更なる成長ポテンシャルがあります。

①顧客価値を高める経営戦略

Vertical HR –ビジネスモデルの進化–

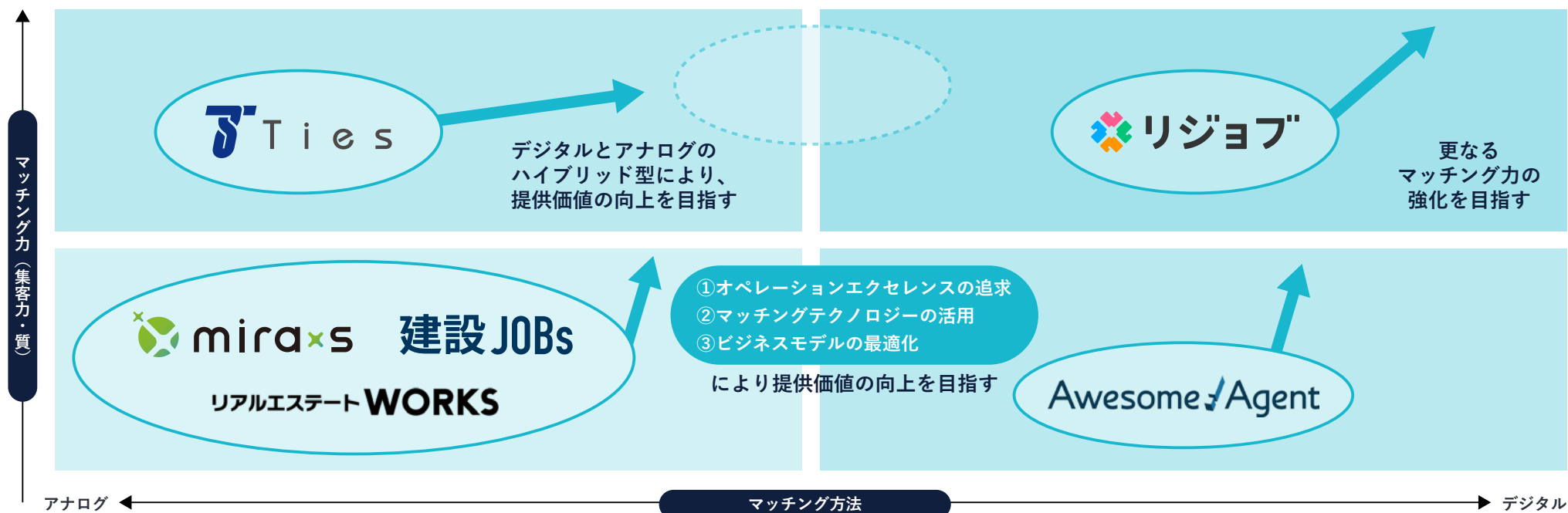
ビジネスモデルの発展による提供価値の引き上げ

Vertical HRは美容・ヘルスケア特化の「リジョブ」、介護特化の「ミラクス」、製造特化の「タイズ」、建設特化の「建設JOBS」、物流特化の「オーサムエージェント」、不動産特化の「ビヨンドボーダーズ」が提供する「リアルエステートWORKS」の計6事業が主力となっております。当社では各事業のフェーズを紹介1.0、2.0、3.0というように区分し、それぞれを段階的に引き上げていくことを目指しております。

具体的に、紹介1.0は特定領域に特化しつつも、ビジネスモデルとしては最も一般的な人材紹介業を指しております。このフェーズにおいてはコンサルティングやCA（キャリアアドバイザー）と呼ばれるような人材のコンサルティング力やオペレーションの磨き込み、一人当たり生産性が重要な要素であり、集客手法はリスティング広告といった広告出稿がメインとなります。紹介2.0のフェーズにおいては紹介1.0をベースとしつつも、そのブランド力を活かした集客やSEO、各種SNS等を活用した集客によって、より集客ドライ

バーを改善したフェーズになります。この集客力の改善とオペレーションエクセレンスの組み合わせにより、一般的な人材紹介業に比べて、価値提供の量と質の引き上げが可能となっております。紹介3.0については紹介1.0や2.0とはやや異なり、よりプラットフォームを意識した事業モデルとなっております。このフェーズでは紹介1.0や2.0で蓄積した業界特有の顧客・ユーザーデータベースを活用し、自動的ないしは半自動的なマッチングが可能となるプラットフォーム化のフェーズとなります。領域特化しているがゆえのデータベースの質を最大限に活かすことで、その業界の顧客及びユーザーにとって最適な場を提供し、リピート構造の構築やLTV（ライフタイムバリュー）の引き上げを目指します。このようなビジネスモデルの発展に伴い、提供価値の「量」の増強及び「質」の向上を実現することで、顧客価値の最大化に注力いたします。

Vertical HRにおける各事業の現状と今後の方向性



①顧客価値を高める経営戦略

Living Tech –提供価値の複層化–



「領域拡充」と「提供価値の複層化」の両軸で成長加速を目指す

Living Techは自社立ち上げ事業である賃貸メディアと2020年2月にグループインしたリフォーム事業、2023年3月期に新しくグループインした越境不動産事業が主力となります。前期のビヨンドボーダーズ社のM&Aを通じて海外売買/投資領域に新規進出いたしました。不動産関連市場も非常に広大でアナログな市場であるため、様々な非効率が存在していることから、デジタル化の余地は依然として大きいと考えております。前期はVertical HRにおけるM&Aを複数件実施したため、今期以降はLiving Techにおいても一層力を入れて、案件のソーシングや新規立ち上げの機会を検討し、領域の拡充を進めてまいります。

Living Techとして更なる成長に繋げ、「Z CORE」を実現するには、新規領域への拡張に加えて、リフォームや賃貸といったそれぞれの領域における提供価値の引き上げが同時並行で必要となります。リフォーム領域においては、現在屋根や外壁といった屋外リフォームや、水回りやリビング、玄関といった屋内リフォーム等をカバーしておりますが、こういったリフォーム可能エリアの拡張はもちろん、都市ガス・電気、清掃や不用品回収といった、リフォームを希望するユーザーと親和性の高い他の課題や悩みについて

も、リフォーム事業で築いたユーザー接点を活用し、進出を目指してまいります。賃貸領域も同様に、現在は賃貸メディアを通じて、物件の検索や問合せ、日程調整といったプロセスのサービス提供に留まっており、そのプロセスにおける顧客やユーザー満足度の更なる向上を目指す必要はありつつも、更なる成長を実現していくには、顧客やユーザーの利便性を踏まえて、さらにその後工程である来店、内見、契約、家賃保証などのプロセスを一気通貫でカバーすることが提供価値の引き上げに繋がると考えております。SEKAI PROPERTYについては新規グループインしたばかりであるため、まずはPMIを通じた既存サービスの提供価値の引き上げによるリピート構造の構築を優先し、中長期的には他商材との組み合わせによる提供価値の複層化を推進してまいります。

このようにLiving Techとしての領域の拡充と、各事業の提供サービスの幅の拡充という両軸で事業推進することで、顧客及びユーザーにとっての提供価値の範囲と質の向上に努めます。これにより成長角度の引き上げに繋げ、「Z CORE」の達成に向けて、巻き返しを図ってまいります。

①顧客価値を高める経営戦略

タイズ：顧客の声① –パナソニックグループ様–

Panasonic

家庭用電化製品、住宅設備、店舗・オフィス向けの
商品・サービスを提供する
総合エレクトロニクスメーカー



パナソニックグループ
キャリア採用担当様

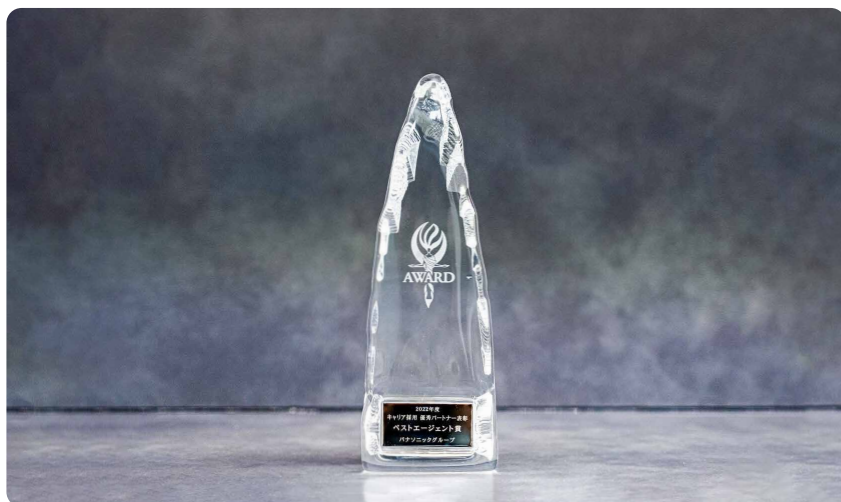
当社の各事業部の特性などを踏まえて、
キーワードマッチングではなく
アナログなマッチングを感じています。

当グループでは年々キャリア採用の要望数が増加しており、かつキャリア入社者への期待値も高いことから、現場ではより即戦力を求める傾向があり、採用の難易度は増しております。

また、各事業ごとに採用要望がありますが、タイズ様には技術系、スタッフ系を問わずそれら事業特有の採用背景、募集地域の特性などを踏まえて、キーワードでのマッチングではなくアナログなマッチングをしていただけていると感じています。

さらには現場へ頻繁に足を運んでいただき、スピード感のある選考フォロー、進捗対応をしていただいております。大変感謝しております。

実際に年々、採用決定実績も増えておりますので、今後更なる実績を期待しております。



パナソニックグループより
2022年度のキャリア採用に寄与した
実績と質を称えられ、
ベストエージェント賞を受賞いたしました。

①顧客価値を高める経営戦略

タイズ：顧客の声② –ダイキン工業様・村田製作所様–



大阪府に本社を置き、約170か国に事業展開し、
世界五大陸42か国に拠点を持つ
グローバル空調機、化学製品メーカー



ダイキン工業株式会社
人事部 採用ご担当者様より

当社をよく理解頂いた上での人材紹介、 入社までのフォローに強いと感じております

当社では、今は頭数を揃えるキャリア採用の時代ではないと考えております。このため、人材紹介会社には経験がマッチしていることもさることながら、我々の戦略、社風、こだわり等の特徴をよく理解して頂いた上で人材をご紹介頂きたいと思っております。そういう意味で、タイズとは付き合いが長いということもありますが、経歴以外の部分でも当社にマッチした人材をご紹介頂けることが多いと感じています。

また毎年採用を行っている、事業の状況に応じて求める人材像が変化することが幾度となく発生することがありますが、タイズにはいつもフレキシビリティを持って対応して頂いております。また、求める人材像/要件が似通ったポジションが複数当社内にある場合は、どのポジションが一番マッチしているかもよく精査して頂いた上で、ご紹介頂いていると感じております。



INNOVATOR IN ELECTRONICS

京都府に本社を置き、
電子部品を主力とする企業として、
世界トップクラスのグローバル電子部品メーカー



株式会社村田製作所
人事部 採用課 採用ご担当者様より

「職務要件を理解した的確な紹介」と 「タイムリーで密接な候補者フォロー」に 安心感があります

IoT、カーエレクトロニクスなど、電子部品需要は伸長しつづけており、この10年間でムラタの連結売上高は約2倍に成長しました。旺盛な部品需要に応え、常に新たな価値をお客様に提供するため、新規開発、モノづくり力をより一層高めていく必要があります。ムラタの強みである一貫生産体制で培われた、「材料・プロセス・設計・生産・分析・評価」技術を、色々な経験を持つエンジニアとさらに高めていくとともに、ご自身の成長とやりがいを実感してもらいたい。

タイズ様には高い専門性があり、事業内容や求人職種への理解が深く、当社が求める人材を広い転職市場から発掘してくれます。書類選考通過率、面接合格率が高いことはもとより、候補者との緊密なやり取りによる状況確認、候補者のお気持ちを深く理解されていることにも頼もしさを感じます。当社が求める人材がしっかり当社を選んで頂けるよう、より一層のサポートを期待しています。

①顧客価値を高める経営戦略

顧客・ユーザーへの提供価値 –Vertical HR–

顧客(採用企業)の声

顧客：美容室 など

顧客ファーストの利便性と質の高い送客力

- ・スカウト機能が便利で、隙間時間に気軽に送れる
- ・リジョブの営業担当者はフォローが手厚く、質も高い
- ・他媒体より応募数が多い
- ・転職温度感の高い求職者にアプローチが可能
- ・管理画面がシンプルで見やすく、操作性に優れている
- ・他媒体と比べて、求職者の質が高く、面接時のギャップが少ない
- ・求職者の条件検索機能が使いやすい
- ・美容業界に特化しており、業界経験者の応募者も多い

顧客：大手・中堅優良メーカー

人+テクノロジー力によるマッチングで
高精度の人材紹介を実現

- ・候補者の質が高く、書類選考通過率、面接合格率も高い
- ・理念、事業、経営戦略、カルチャーなどの会社理解度が他のエージェントと比べて高く、自社を深く理解したうえで質の高い紹介が受けられる
- ・目に見えるスキルや経験だけでなく、ベストマッチングにこだわっている
- ・多面的なサポート（業界の求人動向や求職者動向などの情報提供、オファーレターや面接対応等のアドバイス、採用手法の提案、未顕在ポジションへの採用提案、候補者の退職交渉サポート、入社前後のフォローなど）
- ・事業部レベルの人材ニーズを踏まえてご紹介をもらえる
- ・対応がスピーディーで柔軟性が高いのに加えて、会社側だけでなく、求職者の理解も深く、情報が正確でミスマッチが少ない

Vertical HR

領域特化型だからその
高精度なマッチングを実現

リジョブ：
美容・ヘルスケア業界特化の
採用プラットフォームを運営



タイズ：
メーカー特化の人材紹介事業を運営



ユーザー(求職者)の声

ユーザー：美容師 など

ユーザビリティの徹底追求によるユーザー体験の最大化

- ・アプリが見やすく、検索性も高く、使いやすい
- ・美容業界に特化しており、不要な情報が少ないのが良い
- ・スカウト機能で採用意欲の高い企業と繋がることができる
- ・自分にマッチした求人をリコmendしてくれる
- ・採用お祝い金と勤続お祝い金がある
- ・求人数が多く、都内はもちろん、地方もある
- ・転職活動をしていなくてもつつい見してしまう
- ・求人情報が詳細で業界特有の勘所を押さえている

ユーザー：メーカー転職希望者

例) 技術系エンジニア(機械、電気、電子、化学等)、営業、管理部門 など

質の高い総合的なサポート力を活かした転職支援

- ・メーカー特化のため、技術系の職種の特徴やポイントを適切に踏まえたうえで、職務経歴書や履歴書の添削してくれる
- ・やみくもに数多く応募させるのではなく、対応が一社一社とても丁寧
- ・担当者の対応がスピーディーかつ丁寧で、サポートがきめ細かい
- ・弱みも忸度なく指摘するなど、一人一人に真剣に向き合っている
- ・日本を代表する大手メーカーの採用シェアが高いというブランド力
- ・書類作成や面接対策のアドバイスが非常に的確かつ有用
- ・目先だけでなく、長期的なキャリアパスの観点からもアドバイスを貰える
- ・知識が豊富で、他エージェントと比べて、気配りやサポート力が段違い

①顧客価値を高める経営戦略

顧客・ユーザーへの提供価値 –Living Tech–

顧客(企業)の声

顧客：不動産仲介会社 など

高い送客力と安定した費用対効果の確保

- ・導入コストに対して、反響数が多く、費用対効果が高い
- ・アフターフォローが手厚く、担当者の質が高い
- ・キャッシュバックキャンペーンなどにより、利用者が増加していると感じる
- ・反響課金のため、成果に応じた支払となり、透明性が高い
- ・代表物件制度(※)を採用していないため、代表物件獲得のための運用作業が不要で、サイト上への物件反映に手間がかからない

※代表物件制度：複数の不動産会社の掲載物件が重複した場合、相対的に評価が最も高い広告（代表物件）だけが検索結果一覧上に表示される仕組み

顧客：工務店 など

ユーザーニーズの適切な把握と
高品質かつ安定性の高い送客力

- ・コールセンターにて事前にユーザーヒヤリングをしてくれているため、温度感が高く、マッチング度合いが高いユーザーをご紹介いただける
- ・集客力が高いため、自社集客できない場合でも、安定的にお客様と接点を持つことが可能
- ・事前にリフォームの流れなどをユーザーにご説明いただいているため、ユーザーとの調整が非常にスムーズ
- ・様々な工事種別や単価の案件がある

Living Tech

住宅に関連するサービスの
高精度なマッチングを実現

スモッカ：
不動産賃貸ポータルサイトを運営



ユーザーの声

ユーザー：引越し検討者

低コストで最適物件と出会う引越し体験の実現

- ・業界最大級のキャッシュバックキャンペーンが魅力的
- ・サイトやアプリのデザイン性や検索性が優れている
- ・インターネット検索や広告でよく見かけることが多い
- ・サービスの知名度がある
- ・情報量や物件数が多く、たくさん比較検討できる
- ・敷金礼金や仲介手数料など、初期費用を抑えられる物件が多い

ユーザー：リフォーム検討者

安全安心かつスピーディーなリフォーム体験の実現

- ・登録からヒヤリング、業者紹介、そしてリフォーム会社からのコンタクトまでの一連の流れが迅速
- ・コールセンター担当者の対応が懇切丁寧
- ・加盟審査を行っていて、質の高いリフォーム会社を厳選していることによる、安心感と信頼感
- ・一度に複数社ご紹介いただけるため、比較検討が効率的で有益な検討ができる



リショップナビ：
リフォーム料金比較サイトを運営

2

価値創造の源泉

2 成長を加速させる投資戦略

②成長を加速させる投資戦略

M&Aによる拡大再生産

当社の強みの一つとして、M&A戦略があげられます。当社は上場以来、累計25件のM&Aを遂行しており、ノウハウや経験を蓄積してまいりました。特に当社のコアの強みであるマッチングテクノロジーを活用した独自のPMI手法を活かして、各事業で短期間の業績改善を実現しております。

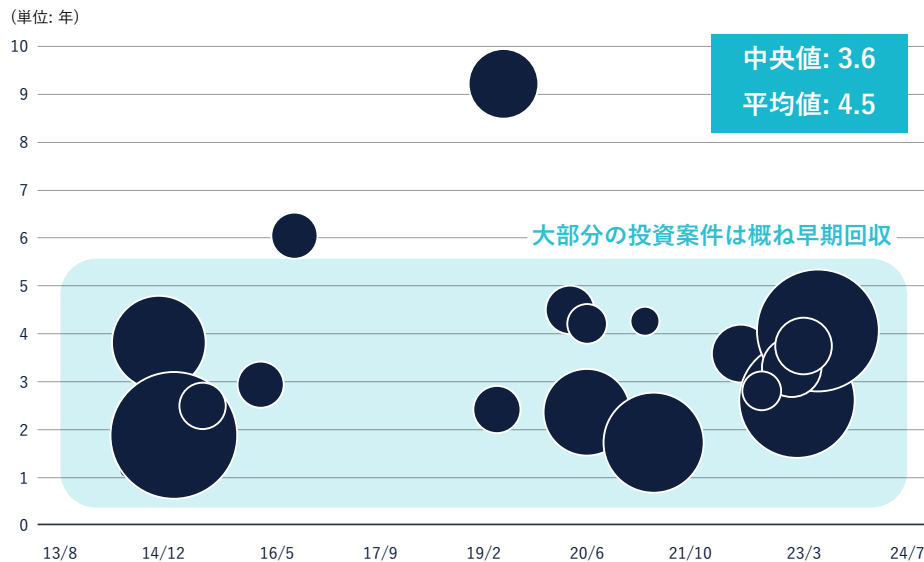
M&Aの投資回収期間は、次頁にて説明している当社独自のPMI手法であるZVI (ZIGExN Value Integration) が大部分の投資案件で奏功していることで、約3-5年と概ね早期の回収に繋がっており、グループ全体の業績伸長に大きく寄与しております。当社では基本的に3年程度以内でPMI効果が一巡すると想定しているため、M&A実施から4年目以降の事業の売上収益と自社立ち上げ事業を合算して、オーガニックグロスと定義しておりますが、このオーガニックグロスの層が厚くなっていることから分かります、グ

ループ全体の業績伸長は、M&Aによる単なる足し算ではなく、それぞれの事業がグループイン後に着実に成長していることを示しております。既存事業の成長を目指すことはもちろんですが、M&Aによりグループインした事業もPMIを通じて業績改善に取り組み、費用構造の見直しやマーケティング面の改善などによって、高収益構造に転換させ、キャッシュ・フロー創出力の高い構造に繋げております。

今後においても、戦略投資が企業価値向上に資する重要な戦略という認識のもと、戦略投資の遂行 → PMIによる業績改善 → キャッシュ・フローの創出・早期の投資回収 → 新たな戦略投資の実施 という拡大再生産のサイクルを循環させることによって、着実に収益を積み上げ、持続的な成長を実現してまいります。

早期の投資回収

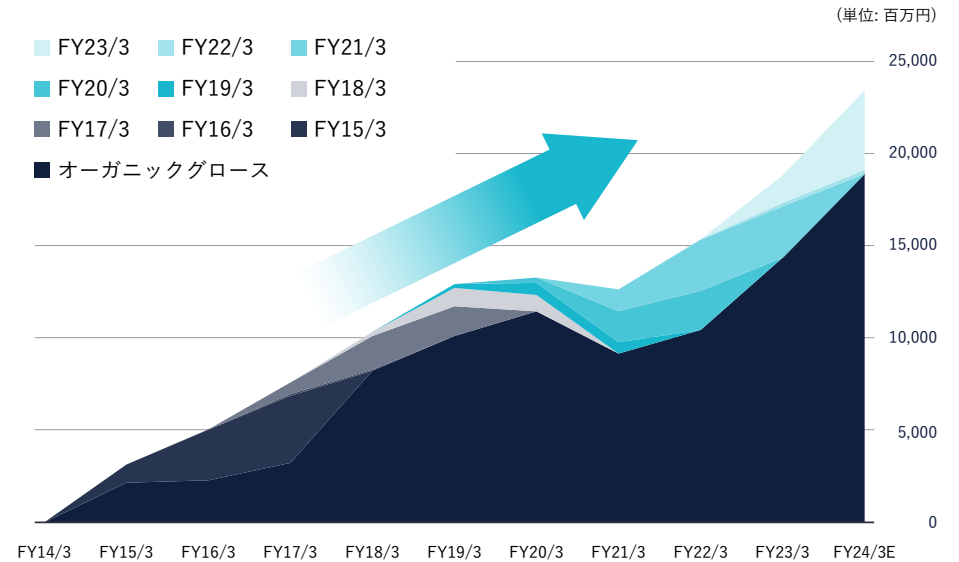
案件別投資回収期間(Payback Period、EBITDAベース)



注1: 投資回収期間はM&A時のEV (事業価値) ÷ 累計EBITDAにて算定。
注2: バブルの大きさはM&A時のEV (事業価値) の大きさを示す。
注3: グラフ上は投資回収済み案件のみならず、保守的な前提により算出した投資回収案件も含む。
注4: のれんに係る減損損失を計上した三光アド及びAPWを除外。

グループの業績伸長

オーガニックとインオーガニック(M&A)売上収益

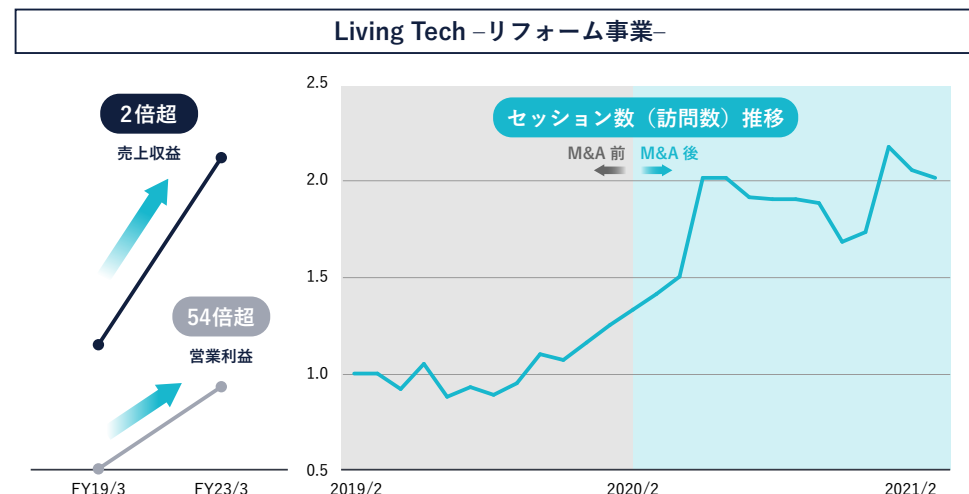
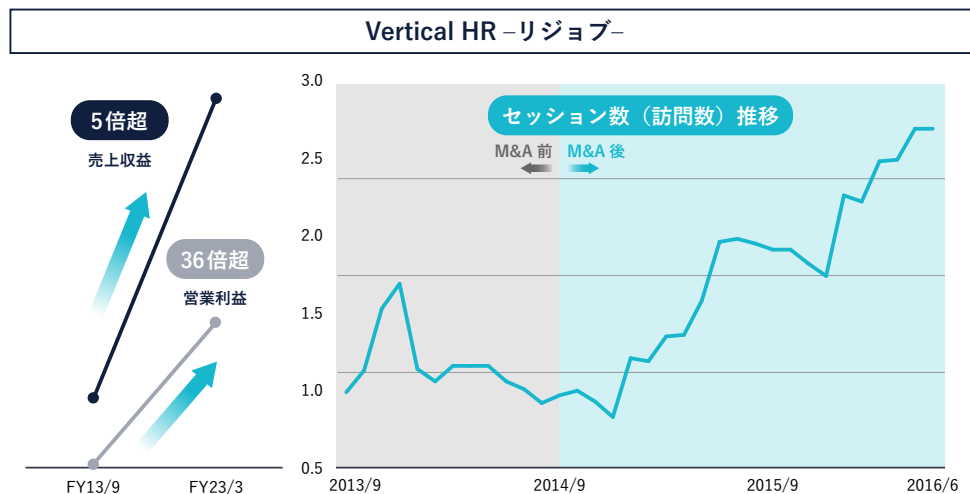


注: 基本的に3年程度以内でPMI効果は一巡すると想定されるため、M&A実施から4年目以降の事業の売上収益を自社立ち上げ事業と合算して、オーガニックグロスと定義。

②成長を加速させる投資戦略

洗練された独自PMI手法「ZVI」

Before and After



当社では成長を加速させるため、M&Aに積極的な姿勢を取っております。2023年3月時点において、上場以来、計25件のM&Aを実施しており、Pre M&Aフェーズから案件執行、そしてPost M&Aに至るまでの様々なノウハウやポイント、経験等を社内に蓄積してまいりました。

Pre M&Aフェーズにおいては、M&A戦略の策定、ロング/ショートリストの作成、ターゲット企業にアプローチ、初期的分析などを行っており、特に独自のソーシング体制が強みとなっております。銀行やベンチャーキャピタル、M&A仲介会社などから案件紹介のみならず、当社から直接お声がけをさせていただくことで相対取引となり、よりスピーディーかつ柔軟に案件を遂行することが可能となります。

案件執行フェーズにおいては、外部及び内部の専門家を中心として、ビジネス、財務、税務、法務、ITといった各種デューデリジェンスを実施し、対象会社のリスクや正常収益力、改善点などの把握をしたうえで、事業部門とコーポレート部門が一体となり、当社でのPMIを見越した事業計画を策定しております。そして、複数シナリオを考慮した当該計画に基づき、対象会社の事業/株式価値算定し、当社の投資基準に照らし合わせたうえで、最終的には定量面と定性面の両方を踏まえて意思決定しております。この一連の流れをスピーディーに実施可能な体制が備わっているのは当社の強みの一つだと考えております。

Post M&Aにおいては、100日プラン策定、経営管理体制の導入、責任者等の人員支

援、そして当社の強みであるマッチングテクノロジーの活用などを行っております。毎週実施している事業統括会では当社代表や各事業責任者が足元の状況や中長期の戦略等についてディスカッションを実施し、継続的な事業改善に繋げております。また、案件執行フェーズにて特定した対象会社のマーケティング改善余地に対して、当社の強みであるマッチングテクノロジーを活用することにより比較的短期間での業績改善を実現しております。当社では、こういったM&Aに係る当社独自の価値統合プロセスをZVI（ZIGExN Value Integration）と呼んでおります。

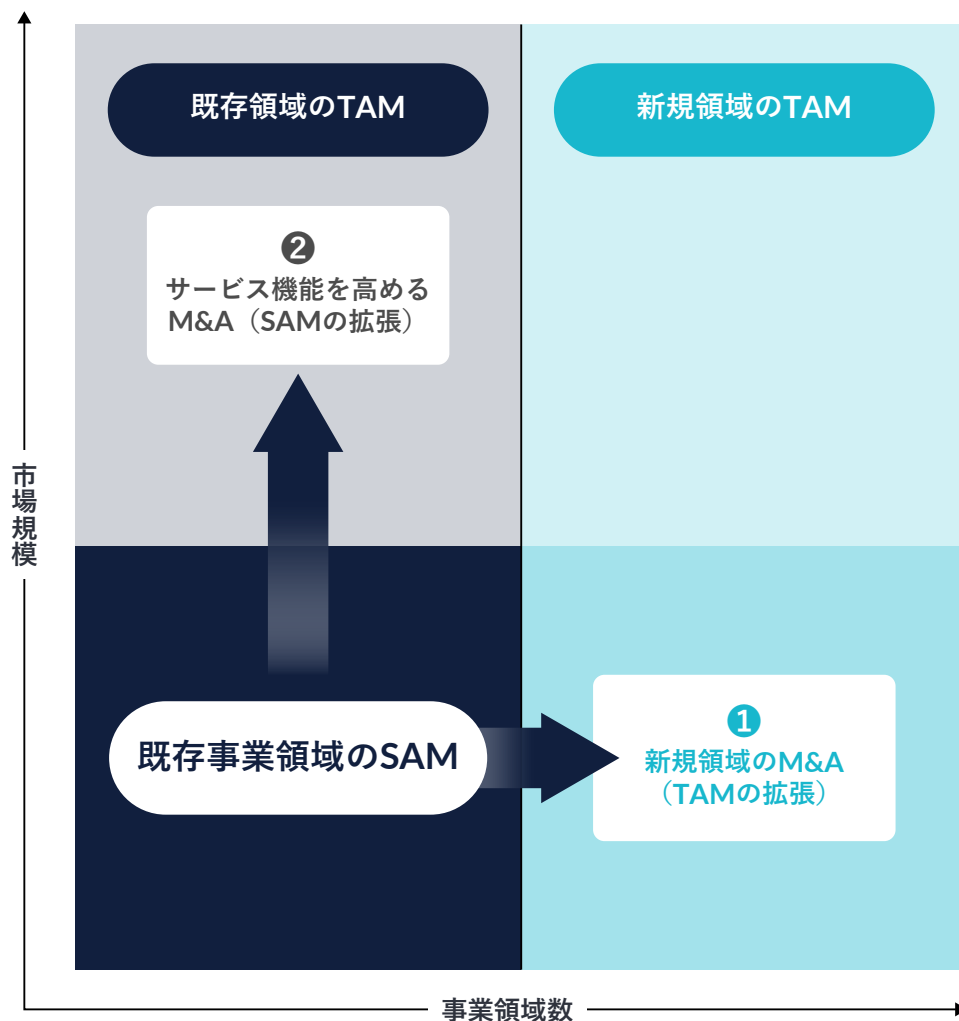
ここでは具体的な事例として、当社主力事業であるVertical HRとLiving Techにおいて、リジューブとリフォーム事業の改善例を取り上げております。リジューブはグループイン前と比較して、売上収益は5倍超、営業利益は36倍超にまで拡大しており、リフォーム事業においても、売上収益2倍超、営業利益で54倍超にまで成長しております。また、M&A前後のセッション数（訪問数）の変化にも表れているとおり、当社の強みであるマッチングテクノロジーの活用により、対象会社の集客力やマッチング力が向上したことが大きな要因となっております。

今後においてもM&Aに積極的に取り組み、対象会社のバリューアップに取り組むことで、顧客に対する提供価値の引き上げ、ならびにグループ全体としての事業価値の向上に努めます。

②成長を加速させる投資戦略

市場拡張によるアップサイドの最大化

人々の生活に関わる領域を中心に、
TAM及びSAM/SOMの拡張を目指す



注: TAM→獲得可能な最大市場規模、SAM→実際に提供可能な市場規模、SOM→実際に獲得できる市場規模

新規領域参入によるTAMの広がり

当社グループは生活に関わる領域を中心としてポートフォリオ経営を推進しております。積極的な投資戦略によって、新規領域に参入し、グループ全体としてのTAMの拡張に繋がっております。

2023年3月期においては、新規領域として、建設、不動産、物流、そして製造領域における人材事業、及び越境不動産事業をM&Aしており、複数領域が加わったことによって、じげんグループ全体としての大幅なTAM拡張を実現しております。

このように特定の事業や領域のみにこだわらず、新規領域にアクセスする、という選択肢を持つことによって、幅広い肥沃な市場にアプローチが可能となっており、かつM&A戦略を通じて、その広がりを支え続けることができるのは当社の強みの一つとなっております。

今後においても、後述のとおり、既存のTAM内のシェア拡大に注力しつつも、新規市場へ目を向けるという柔軟性を持ち、魅力的な市場があれば、積極的に新規参入を検討してまいります。

既存事業領域の強化によるSAM/SOM拡張

当社グループは、新規領域への拡張を成長戦略として掲げ、積極的に多角化を推進してまいりました。

特に上場以降はM&Aを積極的に実施し、新規領域への進出に取り組みました。また、新規領域でのM&Aのみならず、当社グループが既に展開している領域に隣接する事業ドメインの企業や、当社保有の顧客基盤に対して、アップセルやクロスセルが可能なプロダクトを取得するM&Aも推進しており、既存事業の成長加速に繋がっております。

2023年3月期においては、既存の旅行事業であるアップルワールド社（APW）の競合にあたるティ・エス・ディ社をM&Aしており、APWの商材拡充及び顧客基盤の相互補完などに取り組むことで、テイクレートの引き上げやマーケットシェアの強化、及びSAMの拡大に繋がっております。過去においても、リフォーム領域のカテゴリ拡充や人材事業における同一顧客へのサービス拡充などに繋がるM&Aを実施しており、既存事業とのシナジーの創出に取り組んでいます。

今後においても、新規領域でのM&AによるTAMの拡張に加えて、既存事業領域におけるM&Aを通じたSAM/SOM拡張に繋がる投資戦略も並行して取り組んでまいります。

②成長を加速させる投資戦略

M&Aによる顧客提供価値強化

| | | サービス | |
|-------|----|--|--|
| | | 新規 | 既存 |
| マーケット | 新規 | 多角化 新規顧客に対して、 新たな付加価値を提供 | 新市場の開拓 新規エリアの開拓や 顧客ターゲットの拡張 |
| | 既存 | 新規サービス提供 新規のアップセルや クロスセルサービスの提供 | 市場浸透率の引き上げ 既存サービスの品質の向上や リピート率の引き上げ |

例 M&Aによる顧客提供価値強化



M&Aを通じた顧客提供価値の引き上げ

当社グループはM&Aを通じて新規領域への進出に積極的に取り組んでおりますが、それと同時に、既存領域におけるM&Aも複数実施しております。具体的には、既存の顧客基盤に対して、アップセルやクロスセルが可能なプロダクトを取得するM&Aや、既存の顧客基盤を強化するようなM&Aなどがあります。

2023年3月期においては、既存の旅行事業であるアップルワールド社（APW）の競合にあたるティ・エス・ディ社をM&Aしておりますが、これにより、APWが元々提供していた国内航空券やホテル手配に加えて、海外航空券手配、決済サービス、BPOサービスが提供可能となり、顧客である旅行代理店向けの提供価値の引き上げに繋げております。また、お互いに顧客基盤を補完し合うことによって、より多くのお客様にサービス提供が可能となり、マーケット内の地位強化にも貢献しております。

リフォーム領域においては、元々キッチンやトイレ、浴室などの水回りのリフォームがメインだったため、外壁や外構工事を希望するユーザーニーズに対して、対応可能なクライアントが限定的という課題がありましたが、当該領域をカバーする事業をM&Aしたことにより、顧客への提供価値の引き上げに繋げることができました。

今後においても、新規領域でのM&Aのみならず、既存事業を強化するようなM&Aも実施し、顧客に対する提供価値の底上げを通じて、多くのお客様にご利用いただけるサービスを目指します。

2

価値創造の源泉

3 各種戦略と連動した人材戦略

③各種戦略と連動した人材戦略

社会を変革する「UPDATERs」

当社は、2022年に企業の存在意義である「パーパス」を新設しました。

「Update Your Story～あなたを、未来に。」

～人生の岐路に立つ、すべての人の未来をアップデートする～



不安定な世界情勢、AIを始めとした新しいテクノロジーの出現、新しく多彩な価値観の浸透など、誰にも先が読めず正解もわからないこの時代。そんな時代を生きる全てのステークホルダーの未来をアップデートするためには、これまで磨いてきたテクノロジーの駆使や多事業展開からの知見活用をベースにしつつ、既存のやり方にとられないサービス/プロダクトをチームで生み出していくことが、より必要になると考えております。

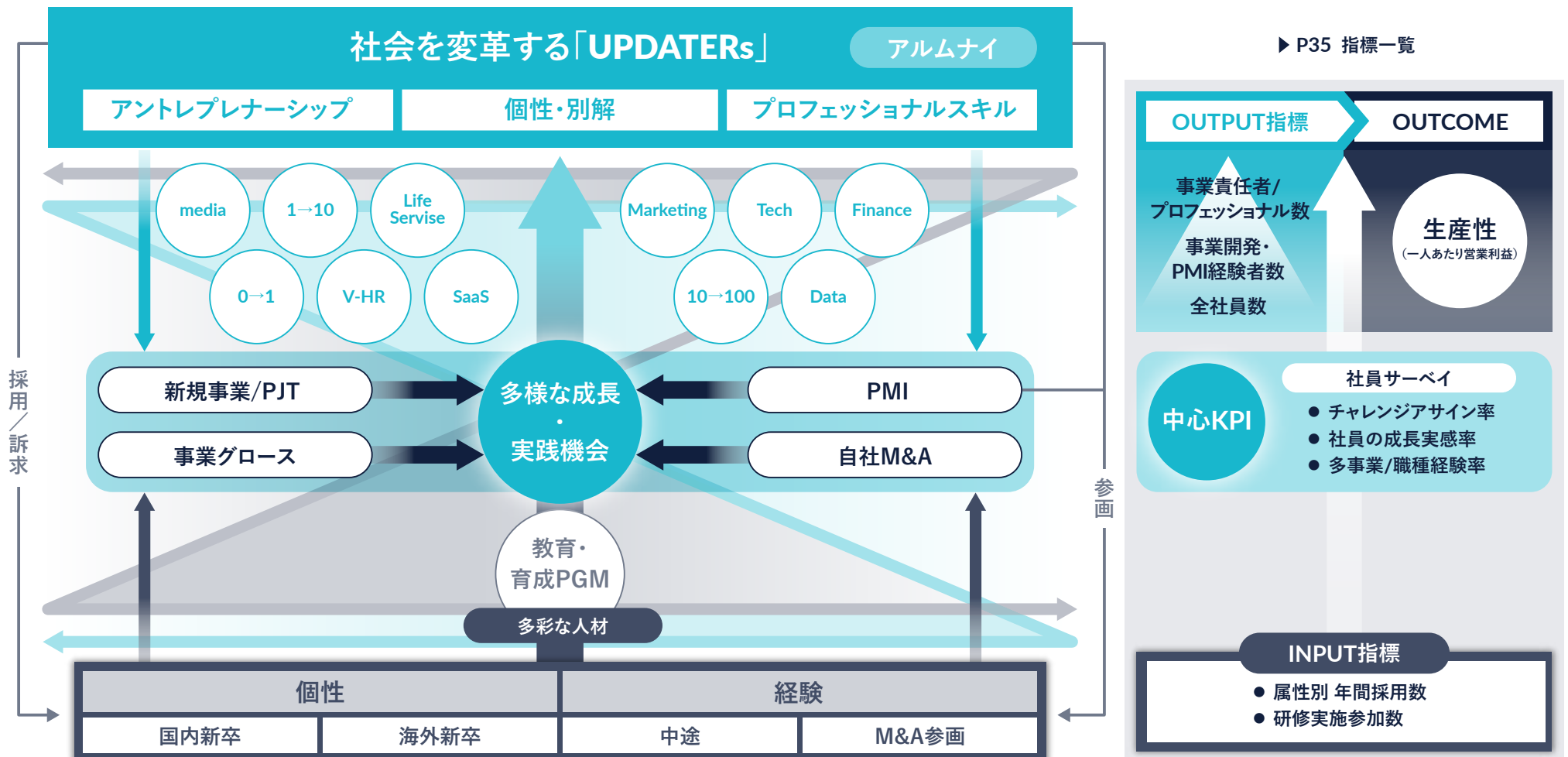
この変化に対応していくため、私たちは改めてこの時代に最大限の価値をお客様に届けるため、創業以来の「事業家集団」という精神は大切にしながらも、より多様な「プロフェッショナルスキル」を持ち、多才な「個性と別解」をもった仲間が結集し、社会を変革していくチームとなるよう、組織の目指す姿/チーム像もアップデートしてまいります。

③各種戦略と連動した人材戦略

UPDATERs創出を支える強固なサイクル

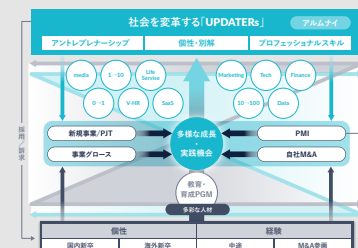
当社では、人的資本を企業経営の根幹の一つと捉え、人材の成長と事業成長が強固に連動する仕組みづくりに注力しています。また、人材が育つ最大の要素は「実践の機会」だと考えており、その点で、事業グロース/新規事業に加えM&A/PMIを行っている当社はその機会創出に対して強固な優位性を持っています。

その実践の機会を中心に据え、多彩なバックグラウンドをもつ人材を結集し、多事業・他分野での成長・実践機会と教育体系の中で、多才な個性と別解をもって社会を変革していくチームを組成し、そして、そのチームが更なる事業創出やM&Aを生むと同時に更なる多様な機会を創出する強固な循環・サイクルの構築を、適切にモニタリングしながら取り組んでまいります。



実現のためのHRテーマと課題

前述の、事業成長と強固に連動するUPDATERs創出のサイクルをしっかりと土台として築き上げたうえで、効果を最大化すべく、そのサイクルを加速させ、ひとりひとりが個性を発揮し、チームとしてお客様に価値を届けること、それぞれを強力にサポートする施策を進めてまいります。



最重要テーマ

UPDATERs創出を支える強固なサイクルの構築

重要テーマ

「多様な成長・実践機会」を活かす育成・活躍

多彩なポテンシャルをもつ人材の採用と体制整備

働きがいを高める制度構築とカルチャー浸透

前期の主要な取り組み

- 抜擢人事、チャレンジミッションとしての複数ミッションへのアサイン
- 新卒研修/オンボーディングの刷新
- 若手事業責任者による研修

- 海外拠点における新卒採用開始
- 新卒初任給の引き上げ
- 給与レンジ、評価制度の見直し
- 事業責任者インセンティブの導入

- フレックスワークの導入
- オン/オフ混同のハイブリッドワークの導入
- 外部カウンセラーの相談窓口の設置
- アルumniイベントの開催

今後の課題/取り組み

- グループ人事としてのタレントマネジメント、人事戦略の連動強化
- 次世代幹部人材の育成の体系化
- 人材登用、抜擢人事の仕組み化

- 国籍、性別を問わず、事業責任者候補、スペシャリストの新卒/中途採用およびオンボーディング強化
- 責任と成果に応じた報酬体系整備
- スペシャリストを始めとした複線型人事の整備

- ライフイベント等に対する総合的なサポートの充実
- アルumniとの連携強化とPJT組成体制の構築

代表及び若手事業責任者による直接研修

当社は、2023年4月に研修体系のリニューアルに着手し、社員の活躍とスキルアップを応援する育成環境のアップデートを行っています。入社時オンボーディングの強化や役割に沿ったスキル研修、そして代表の平尾による講義「じげんスピリッツ」といったオリジナル研修まで幅広くプログラムを用意しています。

また、創業から続く「コンピタンスの継承」と「事業責任者の早期育成と抜

擢」を目的として、新卒入社者の3年育成プラン「ZIGExNIST研修」を新設しました。若手事業責任者が自らの経験をもとに若手育成の研修コンテンツを企画し直接指導します。これらは事業責任者に必要とされる「スキル」「マインド」「スタンス」3つの要素を定義し早期に身に着けることに特化したプログラムで、3年後に事業責任者として活躍できる人材の育成を戦略的に行います。

ZIGExNIST



スタンス

物事に対する
姿勢や態度

スキル

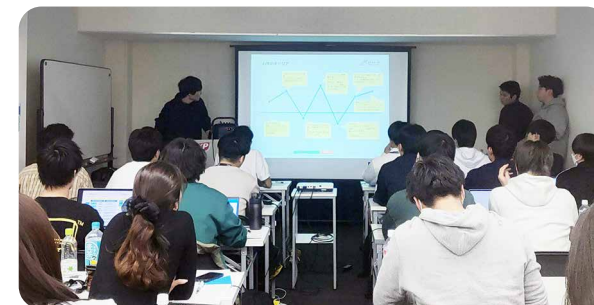
各業務を
遂行するための能力

マインド

基本的な考え方
思考パターン



代表の平尾による講義「じげんスピリッツ」



若手事業責任者によるキャリア研修

③各種戦略と連動した人材戦略

取り組み紹介

Well-do-being

当社は第2創業期を迎え、より成熟した組織を目指し様々な制度・施策を導入しています。

その中でも、創業以来大切にしている、仕事を通じて挑戦し成長する機会を増やすことで働きがい高める「Well-doing」先行型の組織から、従業員

が心身ともに健康で社会的に良好な状態「Well-being」を保ちながら、安心して高い目標に挑戦できる環境を整えています。

これらを総称した「Well-do-being」を推進するさせることで、より生産性の高い組織づくりを目指しています。

働きがい高める、 インセンティブやスキルアップ制度

事業責任者インセンティブ (ZIGExN Entrepreneur Prize)

コーチング研修

管理職研修 (昇格者向け)

新卒給与のベースアップ

新卒育成プログラム (ZIGExNIST研修)

昇給幅の改定

メンター制度 (Zmentor)

キャリアアップ支援制度

賞与制度 (P@Y)

MVP制度 (ZEUS)

勉強会の開催

書籍購入補助

副業制度 (ZET)

じげハン (紹介採用・インセンティブ制度)

Well-do-being



ワークライフバランスを高める、 柔軟な働き方や休暇制度

フレックスタイム制の導入

在宅勤務制度

従業員サーベイによる定期的な組織状態の把握

ファミリーサポート特別休暇 (子の学校・幼稚園・保育園の行事)

コミュニケーション費用 (歓迎会・フォローアップなどの最適化)

部活動補助制度 (わくらぶ)

ピアボーナス制度 (GAT)

委員会制度 (ZNOW)

1時間単位の有給休暇制度 (Pday)

誕生日プレゼント

リフレッシュ補助制度 (Napping Minites・Fitness Hour)

ベビーシッター補助制度

ベネフィットステーションの導入

時短正社員制度

産前産後休暇、母性健康管理

介護休暇、子の看護休暇

全社イベント (Z飲)

③各種戦略と連動した人材戦略 取り組み紹介

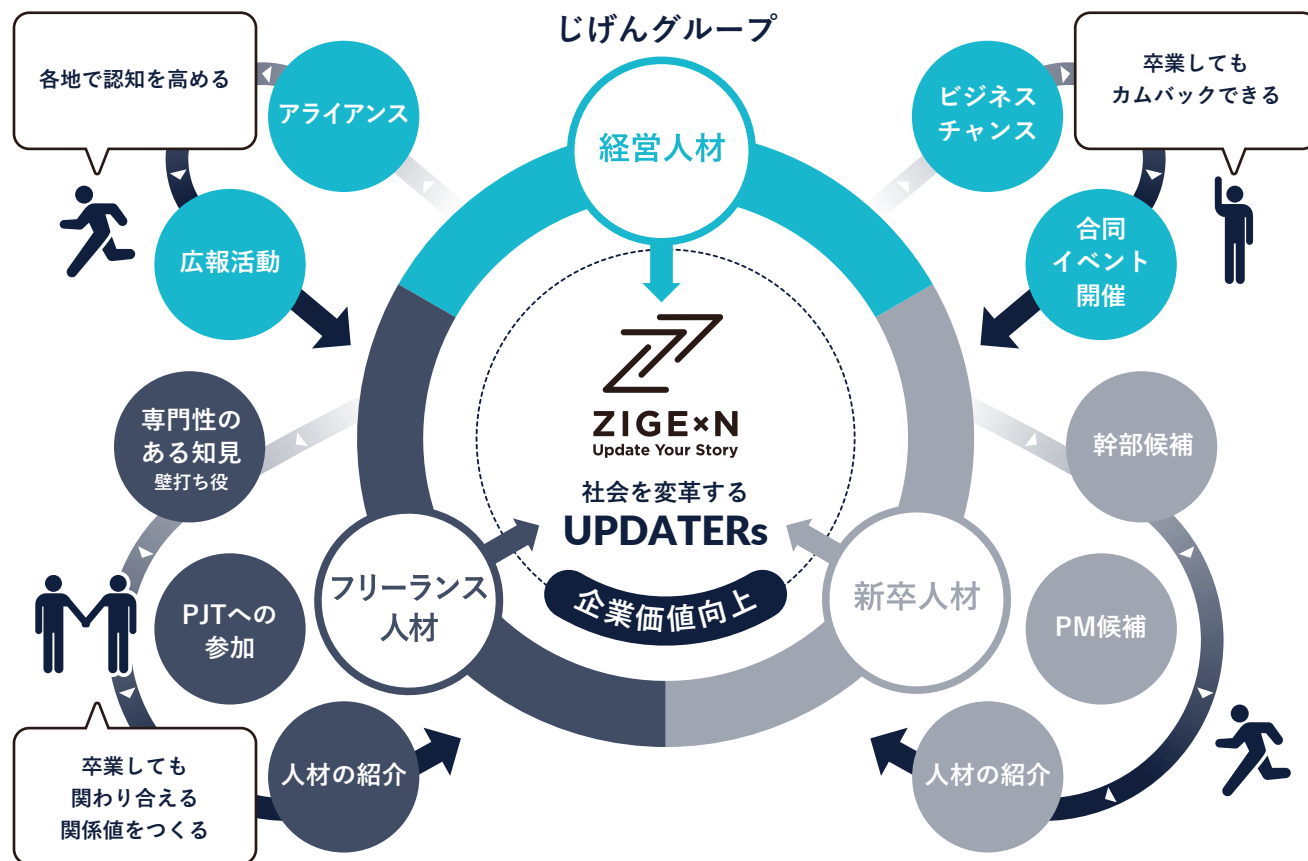
じげんのアルムナイ

当社のパーパス「UPDATE YOUR STORY～あなたを未来に」には、「人生の主役は自分。じげんとの関わりをきっかけとして人生を進化させてほしい」という想いが込められています。従業員も当社にとって重要なステークホルダーのひとつと捉え、従業員一人ひとりが当社での就業機会を通じてアップデートしてほしいと強く願っています。

当社で活躍することはもちろんのこと、退職した後も世の中から求められ

る人材として活躍することを期待しています。

昨今では、当社を卒業した人材（アルムナイ）との継続的な関係性の構築に努めています。現社員へのキャリアアドバイスや、多様な人材を相互に紹介あいビジネス機会を創出するなど、イノベーションの活性化につなげていきます。



アルムナイによる、社内セミナーの実施

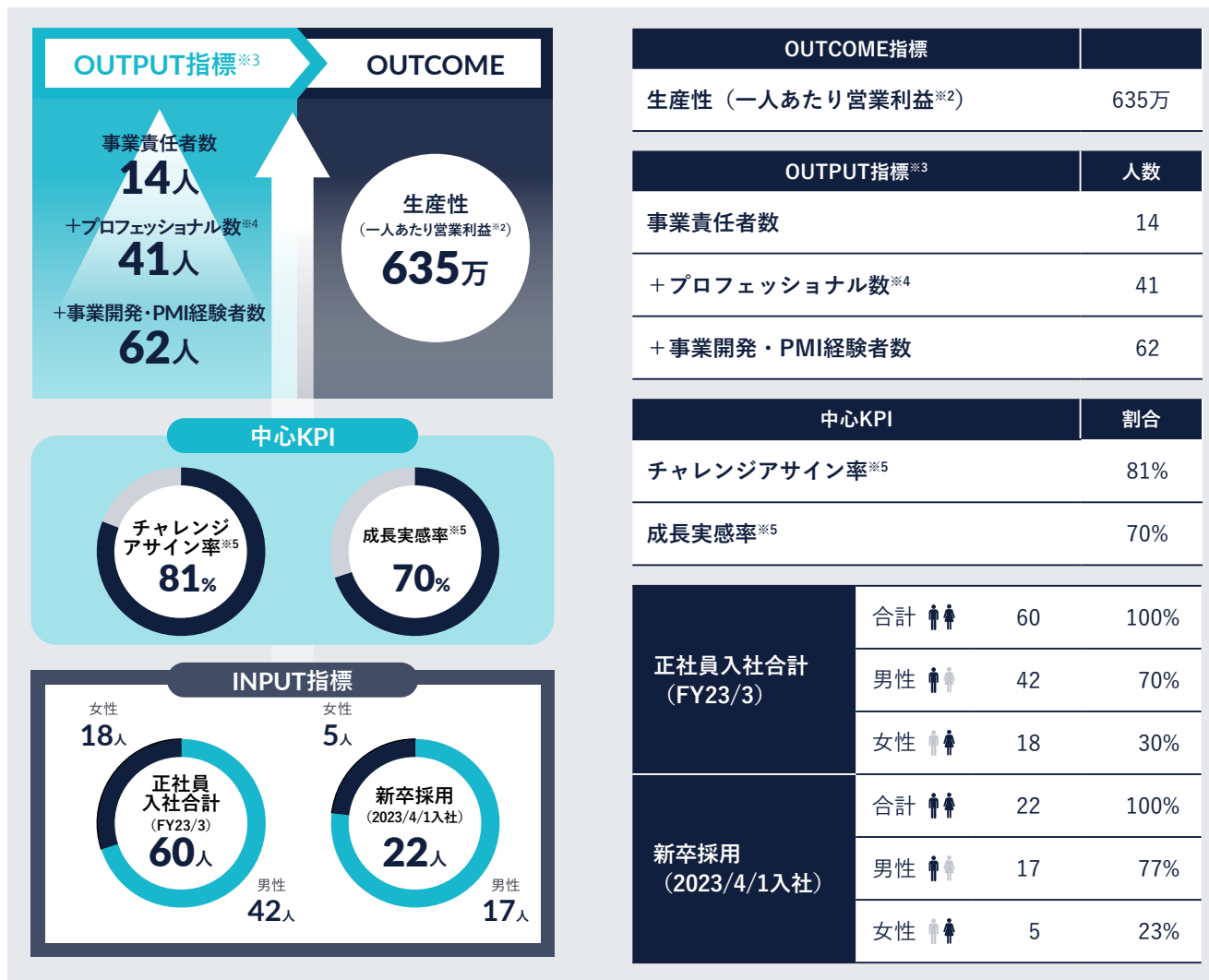
③各種戦略と連動した人材戦略

各種主要人事指標一覧

| 基礎指標（単体） | | 人数 | 割合 |
|----------|-------|-------|------|
| 正社員 | 全体 | 229 | 100% |
| | 男性 | 150 | 66% |
| | 女性 | 79 | 34% |
| 平均年齢 | 全体 男女 | 32.9歳 | |
| 平均勤続年数 | 全体 男女 | 2.9年 | |
| 年間離職率 | 全体 男女 | 21.3% | |
| 平均給与 | 全体 男女 | 522万円 | |
| 有給取得率 | 全体 男女 | 49% | |
| 育児休業取得率 | 男性 男女 | 75% | |
| | 女性 男女 | 100% | |
| 育休取得後復帰率 | 男性 男女 | 100% | |
| | 女性 男女 | 100% | |
| 障害者雇用率 | 全体 男女 | 0.5% | |

※1 2023/3月末時点

▶ P30 UPDATERS創出サイクル指標



※2 出向および休職中を除く正社員で算出

※3 「+プロフェッショナル数」には事業責任者数を含み、「+事業開発・PMI経験者数」には事業責任者とプロフェッショナル数を含む

※4 専門職として、事業責任者と同等以上の評価/等級を得ているもの

※5 社内サーベイにおいて、3ヶ月ごとに下記を質問/測定しており、その最新数値。

・「現在の目標/ミッションは、ご自身にとってチャレンジングなものになっていますか」にやや/とてもなっていると回答した数

・「この3ヶ月のクォーターで、ご自身のできること/能力は向上していると感じますか」にやや/とても感じると回答した数

2

価値創造の源泉

4 非連続成長を支える財務戦略

④非連続成長を支える財務戦略

レバレッジの活用による資本構成の最適化

資金調達・資本使途の基本方針

当社グループのほとんどの事業では、大規模な設備投資や多額の運転資本を必要としないビジネスで構成されています。また、当社の主な費用項目は広告宣伝費や人件費等であり、費用対効果を適切に見極めることにより社内で一定程度コントロール可能であることに加えて、資金の効率性を意識した事業運営を推進していることもあり、全体的にキャッシュが過剰しやすいといった特徴があります。2023年3月期末時点における現金及び現金同等物は、前期末の約86億円から約14億円増加し、約100億円となりました。

資金調達の基本方針としては、基本的にペckingオーダー理論に基づき、安全性を害さない程度で金融機関からの借入等を活用し、負債の節税効果やROE向上といった財務レバレッジ効果を楽しみつつも、事業活動を通じて積み上がるキャッシュを優先的に使用いたします。

資金使途の基本方針としては、事業投資及びM&Aに優先的に資金配分のうえ、成長を追求し、余剰がある場合は自己株式取得といった株主還元に充当する方針です。

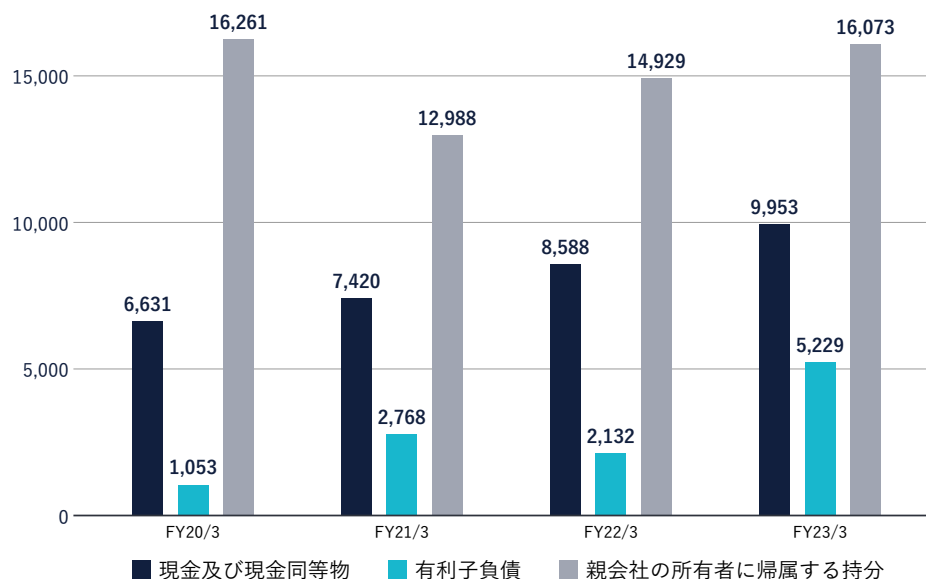
財務レバレッジの活用による資本構成の最適化

当社は積極的に戦略投資を推進しているため、M&A等が最大の資金需要となります。また当社では手元資金の活用を優先としつつも、案件規模に応じて、適宜借入も活用しており、2023年3月期においては、約43億円の戦略投資を実施したことから、借入金の前期末比で約31億円増加しております。これにより、2022年3月期のDEレシオは0.14でしたが、2023年3月期には0.33と資本構成に占める負債比率が増加しており、WACC（加重平均資本コスト）の低減に寄与していると考えております。また、負債比率は上昇している一方で、親会社所有者帰属持分比率は52.9%と財務健全性を維持しております。

2023年3月に東京証券取引所より上場企業向けに、『資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について』の公表がありましたが、当社においても株主をはじめとするステークホルダーへの期待に応え、資本コストや資本収益性を十分に意識した経営を推進することで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指してまいります。

各種指標

(単位：百万円)



④非連続成長を支える財務戦略

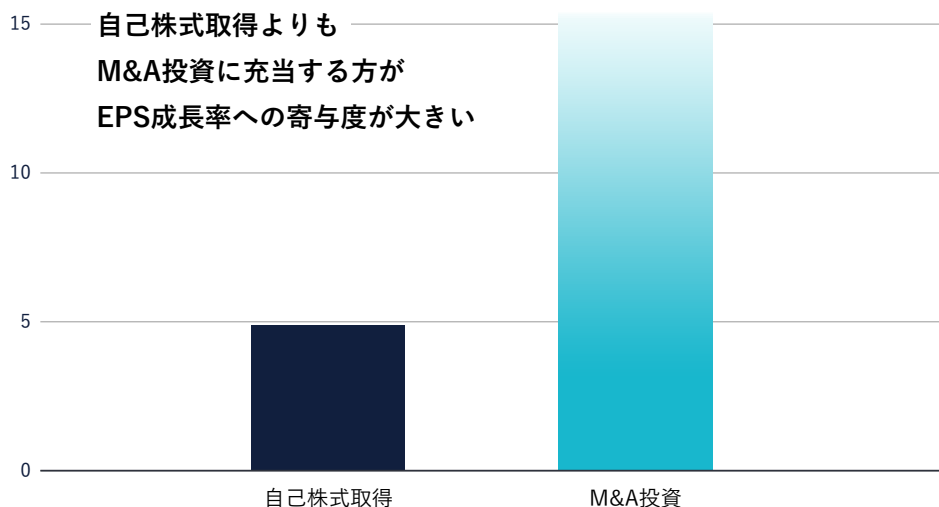
成長企業としてのキャピタルアロケーション方針

株主還元の基本方針

| 自己株式取得方針 | 配当方針 |
|--|---|
| <p>親会社の所有者に帰属する当期利益</p> <p>－) 戦略投資額 (M&A等)</p> <p>－) 配当総額</p> <hr/> <p>= 翌期における自己株式取得枠上限</p> | <p>中長期的な 配当性向の目安</p> <p>12～20%</p> |

自己株式取得とM&A投資のリターン比較

(単位：%)



注1：自己株式取得リターン：FY24/3の当期利益予測36.5億円÷直近終値株価753円（2023/6/16時点）により自己株式取得数を算定し、EPS寄与度を推算。

注2：M&A投資リターン：EV/EBITDAベースの投資回収期間中央値3.6を最大値として、FY24/3の当期利益予測36.5億円をM&A投資に充当した場合のEPS寄与度を推算。

資本効率性を意識した株主還元方針

当社はこれまで、ライフサービスプラットフォーム事業の運営企業として「成長性」の向上を最優先事項に設定し、M&Aを中心とする投資活動に積極的な姿勢を取っております。また、2020年3月期より、更なる株主価値の向上を図るため、資本の「効率性」の観点を踏まえて、新たに株主還元に係る財務方針を導入いたしました。

具体的には、n年度の親会社の所有者に帰属する当期利益から戦略投資額^(注)と配当総額を除いた金額を、翌年度(n+1)の自己株式取得枠の上限として設定という方針です。最終的には当該自己株式取得枠上限をベースとして、足元の株価水準やROE、株式流動性等を考慮のうえ、自己株式取得を遂行いたします。

また、配当による還元を通じて、株主の皆様にとって安定性の高い株主還元を実施することも重要だと認識しており、中長期的な配当方針として、配当性向12～20%を掲げております。

注：戦略投資額：M&Aや資本提携といった、資産性の高い経営資源を獲得するために拠出した投資額を指す。

成長企業としてのキャピタルアロケーション方針

当社は上場以来、M&Aに積極的な姿勢を取ってまいりました。2023年3月期末時点において、累計25件、総額175億円の投資を実施しており、このうち、1年以内に取得・売却済みの6件を除く19件について、投資時EVに対するEBITDAベースでの年間リターンは28.6%、累計リターンは189.2%と、比較的高いリターンを実現していると考えております。またEBITDAベースの投資回収期間はPMIの奏功もあり、約3-5年と比較的短期間で回収を実現しております。

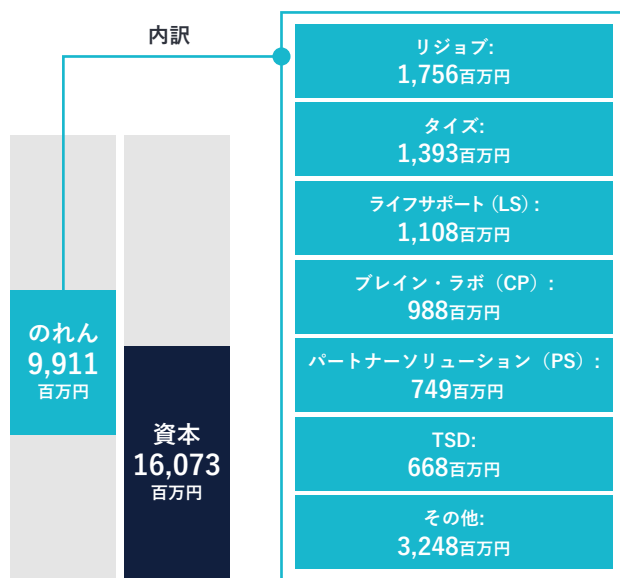
当社では明確な株主還元方針を掲げておりますが、こういった過去の実績を踏まえると、M&Aに優先的にキャピタルアロケーションを実施することが企業価値の向上に資すると考えております。

2024年3月期の当期利益予測は36.5億円であり、これを一定の仮定のもと、全額自己株式取得に充当した場合と、M&Aに全額充当した場合を比較すると、M&A投資の方が約2-3倍リターンが高いと推算しております。

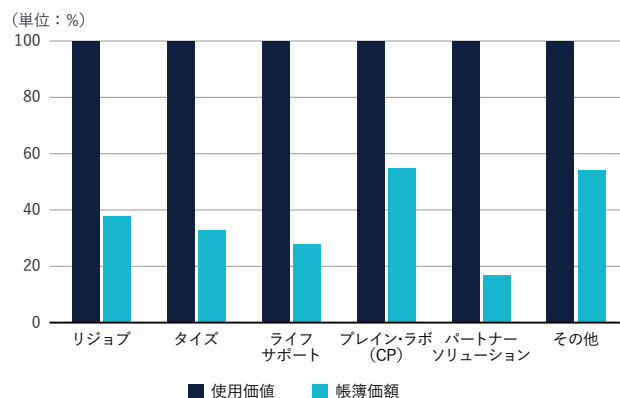
今後も、M&Aを中心とする戦略投資に対して、積極的な姿勢を崩さず、優先的なキャピタルアロケーションを実施することで、中長期的な企業価値の向上に努めてまいります。

④非連続成長を支える財務戦略

強固な財務基盤の維持・確保



のれんの減損テスト



注1：減損テストでは、使用価値と処分コスト控除後の公正価値の高い方を回収可能価額とするが、事業計画に基づいた将来キャッシュ・フローをベースに算定する使用価値と帳簿価額の比較を記載。

注2：各CGU（資金生成単位）において、使用価値を1とした場合の帳簿価額との比率を示す。

注3：減損テストの基準日は2022年12月末であり、TSDの株式取得は2023年2月であるため、当該テストの対象外であることからグラフ上も除外されている。

投資戦略を支える強固な財務基盤

積極的な投資戦略の結果、2023年3月期の連結財政状態計算書（B/S）において、のれんの資産合計30,393百万円に占める割合は約33%（9,911百万円）と、現金及び現金同等物9,953百万円に次いで大きくなっており、

のれんの主な構成要素としては、当社グループの中でも最大規模かつ業界No.1のサービスであるVertical HRのリジョブや、複数の大手メーカーの採用シェアNo.1もしくは上位を占めており、2022年10月に新規グループインしたタイズなどから構成されております。

当社ではIFRS（国際会計基準）に則り、毎年減損テ

明瞭な財務基準による安全性の確保

当社は財務安全性を確保するために、親会社所有者帰属持分比率（≒自己資本比率）40%以上、のれん対資本倍率1.0倍以下という「安全性」に係る財務方針を設けております。

親会社所有者帰属持分比率については、M&A実施に伴う財務レバレッジの活用により、52.9%に低下しておりますが、当社財務基準の範囲内であり、安全性に問題はございません。

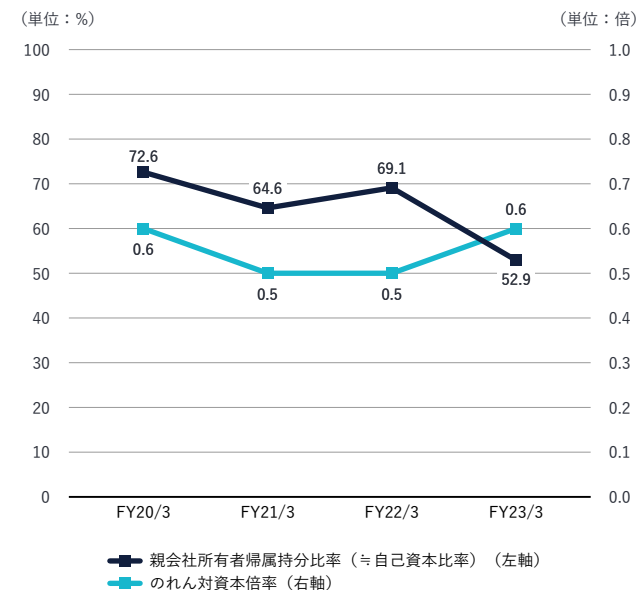
また、積極的にM&Aを推進している一方で、着実な資本の積み上げを達成していることから、のれん対資本倍率は0.5~0.6倍程度で推移しており、同じく、当社の財務規律の範囲内です。また、2023年3月末時点ではのれん約60億円を伴うM&A余地を有しており、当期利益の計上等による資本の積み上げによって、投資余力の更なる拡大を見込んでおります。

今後においても、積極的な投資戦略に耐えうるような盤石な財務基盤を確保し、今後の継続的な成長投資を支えることで、企業価値の向上に繋げてまいります。

トを実施しておりますが、当社ののれんを構成する各CGU（資金生成単位）のいずれにおいても、将来キャッシュ・フローの現在価値を示す使用価値は、帳簿価額を大きく上回っており、足元においてのれんの減損の兆候はございません。

また、2023年3月期時点において、現金及び現金同等物を約100億円有しておりますが、同期では約43億円という過去最高規模の投資を実施したように、決して過剰な水準というわけではなく、魅力的な投資機会を逃して機会損失を生んでしまわぬような水準感だと考えております。

親会社所有者帰属持分比率・のれん対資本倍率





価値創造を支える仕組み

- 1 持続可能企業に向けて
- 2 コーポレートガバナンス体制
- 3 リスク分析
- 4 IR活動

3 価値創造を支える仕組み

1 持続可能企業に向けて

①持続可能企業に向けて

サステナビリティ活動の基本方針とマテリアリティの進捗

当社は基本理念である「生活機会の最大化」を目指し、プライム市場の上場企業及び社会の公器として、社会課題への対応を経営の重要事項として捉え、持続可能な社会の実現に貢献いたします。当社におけるサステナビリティ活動の推進にあたっては、2021年4月に設立したサステナビリティ推進

室を中心とし、国連で採択された「持続可能な開発目標」(SDGs)をはじめとする国際的なガイドラインを参照しつつ、必要に応じてその他部門との連携を通じて、取り組みを推進しております。今後も事業活動を通じた社会的価値の創造に注力いたします。

じげんのESG基本方針



Environment 環境

グループ内におけるCO₂排出量の測定、定点観測を実施し、中長期でのCO₂排出量削減目標を設定したうえで、達成に向けて取り組みます。



Social 社会

女性活躍推進、管理職比率の向上、次世代経営人材輩出に向けた取り組み、並行して、従業員の「良好な状態」を保ちつつ働き甲斐のある職場環境の整備に取り組みます。



Governance ガバナンス

高い経営の透明性と経営監視機能を発揮するコーポレート・ガバナンス体制を確立し、企業価値の向上に努めます。

当社コーポレートサイトにおいて、ESGページを公開しておりますので、こちらも適宜ご参照ください。
URL : <https://zigexn.co.jp/ir/esg/>

| マテリアリティ | キーアクション | アウトカム | 評価 |
|----------------------------|--|--|----|
| DXによる 社会・産業のUpdate | <ul style="list-style-type: none"> サービス提供を通じた各産業や、中小法人顧客等におけるDX支援 | <ul style="list-style-type: none"> 人材派遣/紹介会社向け基幹システムを提供するブレイン・ラボにおいて新機能追加による業務支援 Living Techにおいて、スモッカCRMやLeadCloud等のDXツールを提供 | △ |
| メディアによるSDGs エンゲージメントの醸成 | <ul style="list-style-type: none"> メディアの特性を活かし、事業活動と連動する形でSDGsの活動を促進 | <ul style="list-style-type: none"> 業界におけるサステナビリティやSDGsの理解や浸透を促進する取り組みを実施。SDGsアクションを推進する加盟店を表彰するアワードを下記にて実施 リショップナビアワード リジョブアワード TCVベストセラアワード リショップナビグッドリフォームコンテスト | △ |
| 働き甲斐のある環境 | <ul style="list-style-type: none"> 次世代事業責任者候補の選抜、育成 社員向けの研修コンテンツの拡充 エンゲージメント可視化のためのサーベイ実施 | <ul style="list-style-type: none"> 制度、研修など働く環境の整備を促進 事業責任者インセンティブ 新卒育成プログラム (ZIGExNIST研修) 新卒給与のベースアップ 研修体系のアップデート・メンター制度アップデート | ○ |
| 地域社会の創生 | <ul style="list-style-type: none"> 地方拠点 (大分・京都) の開設 京都を本拠地としたスポーツチームの新設 行政や教育機関との連携の強化 地方拠点 (大分・京都・真鶴) の開設 | <ul style="list-style-type: none"> 各サステナビリティオフィスにおける採用促進と、学生向けのイベントの実施 京都オフィス：FY22/3採用人数3名→FY23/3採用人数11名 平尾による学生向けキャリアイベントの実施 大分オフィス：FY22/3採用人数12名→FY23/3採用人数4名 平尾によるAPU (立命館アジア太平洋大学) での講義の実施 真鶴サテライトオフィス、真鶴子ども未来カレッジ | ○ |
| 就業機会の均等性 | <ul style="list-style-type: none"> 職業教育につながる講義・講演の機会の創出 学生インターンシップ等の受け入れを推進 起業家の育成・支援活動 | <ul style="list-style-type: none"> 学生や若手ビジネスパーソンに向けた講義の実施：23回 学生インターンの受け入れ強化 代表平尾の書籍「起業家の思考法」の出版、印税をNPO法人に寄付 | ○ |
| 多様な人材の活躍 | <ul style="list-style-type: none"> 女性の活躍を促進 男女差別のない職場づくり | <ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率：11.3% (FY25/3までの目標20%) 新卒採用における女性比率の向上：10%⇒23% | △ |
| 環境に配慮した 事業活動 | <ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量の公開 ペットボトル、キャップ回収、紙コップ廃止、コピー用紙の削減、電子契約比率の向上 | <ul style="list-style-type: none"> 社内備品のグリーン商品の購入実績 OA / PC : 93%、文具・事務用品 : 53% | ○ |
| ガバナンス強化・ 透明性確保 | <ul style="list-style-type: none"> 報酬委員会、指名委員会等、機関設計の検討 投資家や株主、各種ステークホルダーに向けたディスクロージャーの拡充 | <ul style="list-style-type: none"> 新規社外取締役の選任 補欠監査役の選任 個人投資家向け説明会の開催や任意開示の拡充 | ○ |

①持続可能企業に向けて

マテリアリティの取り組み事例①

DXによる社会・産業のUpdate/メディアによるSDGsエンゲージメントの醸成

| 実施 | サービス | 内容 |
|------------|---------|-----------------|
| 2022年6月14日 | リショップナビ | リショップナビアワード2022 |
| 2022年8月23日 | リジョブ | リジョブアワード2022 |
| 2023年2月8日 | TCV | ベストセラーアワード |
| 2023年2-3月 | リショップナビ | グッドリフォームコンテスト |



グッドリフォームコンテストは、「次世代のリフォーム体験の創出」を掲げる「リショップナビ」が主催するリフォーム事例コンテストです。暮らしをより良くする魅力的なリフォーム事例を選出し表彰します。

求人サイトリジョブのプロダクトビジョンである「想いを結ぶ」をテーマに、「結び目（採用）部門」「スタッフエンゲージメント部門」「働き方のダイバーシティ部門」の全3部門から、美容業界に従事するみなさまの想いを大切に、表彰する取り組みです。

働きがいのある環境

ネクストリーダープロジェクト

新卒メンバーらが中心となり、過去から現在の新卒メンバーの入退社データや活躍状況などを分析し、組織課題の抽出から施策立案を実施。

「じげんで活躍できる人材」の言語化を実施し、研修をはじめ、新卒キャリア開発を大幅にアップデート。

施策例

新卒研修の大幅改善、研修プログラム(3年)の企画、育成方針の策定、スキルマップの構築 など



就業機会の均等性

平尾社長による特別講義

立命館アジア太平洋大学にて、平尾社長による「アントレプレナーシップ」の授業を開催。学生約200名が参加。

インターンシップの応募や新卒採用等の採用活動にも貢献。



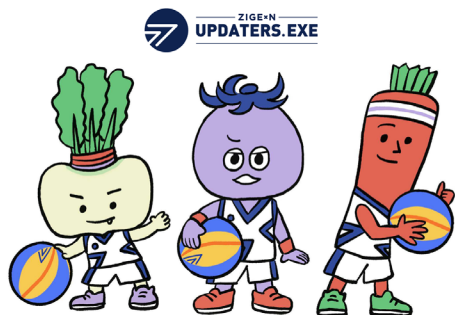
① 持続可能企業に向けて

マテリアリティの取り組み事例②

地域社会の創生

京都府での取り組み

2022年4月に新設した3人制バスケットボールのプロチーム「ZIGExN UPDATERS.EXE」が初の主催試合「3x3WEST」を誘致。京都オフィスの学生インターンが企画・運営に関わり、約200名が来場。その他学生向けのクリニックの開催などを通じ、地域の皆さまとの交流を増やしている。



京都市をはじめとする地元メディアを中心に露出

例 京都新聞、KBS京都、JCOM、日本経済新聞、3x3.EXE PREMIER、ラサンカ など



大分県での取り組み

ビジネスモデルを生かした取り組みとして、リジョブの媒体で大分県の移住プロジェクトを紹介。

移住・交流ポータルサイト「おおいた暮らし」

<https://www.iju-oita.jp/>



神奈川県 真鶴市での取り組み

リジョブがサテライトオフィスを構える神奈川県真鶴町にて開催された、「真鶴こども未来カレッジ」では、子どもの将来の選択肢を広げることを目的に美容師体験ができるイベントを実施。

現役美容師の方や美容専門学生を講師として、当日は町内の小中学生と保護者の方に参加をいただきました



① 持続可能企業に向けて

ESGデータ

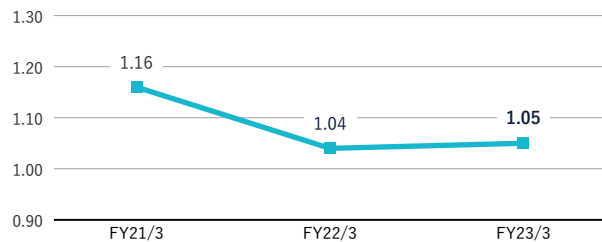
Environment | 環境

| 環境指標 | FY21/3 | FY22/3 | FY23/3 |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 電力使用・CO ₂ 排出量 | | | |
| SCOPE1 | 0kg-CO ₂ | 0kg-CO ₂ | 0kg-CO ₂ |
| SCOPE2 | 195.9kg-CO ₂ | 208.8kg-CO ₂ | 226.5kg-CO ₂ |
| 計 | 195.9kg-CO ₂ | 208.8kg-CO ₂ | 226.5kg-CO ₂ |
| 電気使用量 | 445,737kwh | 475,727kwh | 495,949kwh |

※SCOPE1は、オフィスにおけるガス直接使用にかかる二酸化炭素排出量
 ※SCOPE2は、オフィスにおける電気使用にかかる二酸化炭素排出量

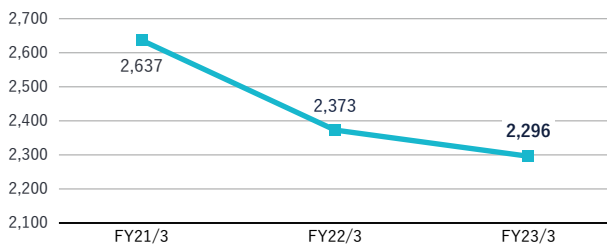
1人あたりCO₂排出量

(単位: kg)



1人あたり電力使用量

(単位: kwh)



※一人当たり数字は、正社員数の期中平均を分母として算出

Social | 社会

| 社会指標 | FY21/3 | FY22/3 | FY23/3 |
|------------|--------|--------|--------|
| 雇用者数 | | | |
| 従業員数 (計) | 198人 | 203人 | 229人 |
| 臨時雇用者数 (計) | 51人 | 58人 | 79人 |
| 管理職数 | | | |
| 人数 (計) | 37人 | 47人 | 62人 |
| 男性 | 32人 | 42人 | 55人 |
| 女性 | 5人 | 5人 | 7人 |
| 事業責任者数 | | | |
| 人数 (計) | 9人 | 13人 | 14人 |
| 平均年齢 | | | |
| 男性 | 33歳 | 33歳 | 32歳 |
| 女性 | 32歳 | 33歳 | 33歳 |
| 平均勤続年数 | | | |
| 男性 | 2.25年 | 2.67年 | 2.92年 |
| 女性 | 2.33年 | 2.50年 | 2.83年 |

※全てじげん単体の数字を記載。

※M&Aによる増加した従業員の平均勤続年数は引き継いでおりません。

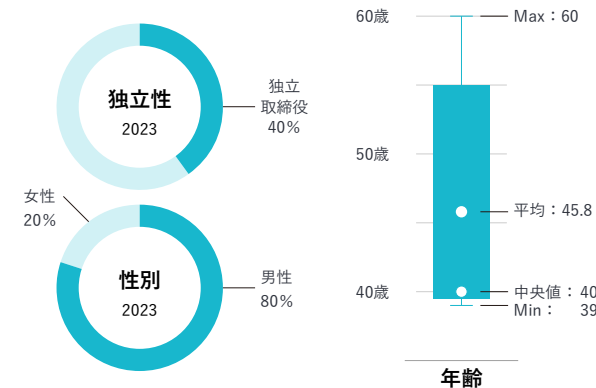
※臨時雇用者数は年間平均人員となります。

※FY23/3より集計方法を変更し、従業員数に含めていた契約社員を臨時雇用者数に含んでおります。

Governance | ガバナンス

| ガバナンス指標 | FY21/3 | FY22/3 | FY23/3 |
|-------------|--------|--------|--------|
| 取締役 | | | |
| 取締役の数 (計) | 4人 | 5人 | 5人 |
| 女性取締役の数 (計) | 1人 | 1人 | 1人 |
| 社外取締役の数 (計) | 2人 | 2人 | 2人 |
| 独立取締役の数 (計) | 2人 | 2人 | 2人 |
| 監査役 | | | |
| 監査役の数 (計) | 3人 | 3人 | 3人 |
| 社外監査役の数 (計) | 3人 | 3人 | 3人 |
| 独立監査役の数 (計) | 2人 | 2人 | 2人 |
| 取締役会出席率 | | | |
| 全体 | 100% | 100% | 100% |
| 取締役 | 100% | 100% | 100% |
| 監査役 | 100% | 100% | 100% |

取締役会ダイバーシティ



※取締役構成及び年齢は2023年6月26日株主総会時点で集計しております。
 ※独立取締役、独立監査役は、株式会社東京証券取引所に、独立役員として届出た人数を記載しております。

3 価値創造を支える仕組み

2 コーポレートガバナンス体制

②コーポレートガバナンス体制

実効性のある取締役会運営

取締役会の運営状況

当社の取締役会は、代表取締役社長執行役員CEOである平尾丈が議長を務め、毎月開催される定時取締役会に加え、必要に応じて臨時取締役会を開催しております。取締役会には、取締役・監査役のほか、執行役員も陪席し、必要な情報提供を行った上で、経営上の重要な意思決定を行うとともに、各取締役の業務執行を監督しています。

取締役会は、毎回概ね2時間程度で、議題は攻守にわたり審議を尽くしております。



第17回定時株主総会（2023年6月26日開催）での取締役・監査役・執行役員

取締役会実効性評価

2023年6月に取締役・監査役全8名に対し、設問数20、設問ごとに5点満点とし、アンケートを実施しました（全体スコア平均：4.09）。結果は取締役会に報告の上、特にスコアの低いものについては課題認識と、改善策を協議しております。

Good Point

建設的な議論・意見交換（4.75）/開催頻度（4.75）/付議事項の適切性（4.63）/経営陣の監督（4.63）/審議時間（4.63）

Problem

後継者計画（2.50）/役員トレーニング（2.88）/内部統制・リスク管理（3.38）/資料送付時期（3.63）/取締役報酬決定方針（3.63）

取締役ダイバーシティ/スキルマトリクス

| 役職/氏名 | 独立性 | 性別 | 年齢 | 企業経営 経営戦略 | マーケティング・ テクノロジー | 組織・ 人事労務 | 会計・ ファイナンス | M&A/ PMI | ESG/ SDGs |
|----------------|-----|----|----|--------------|--------------------|-------------|---------------|-------------|--------------|
| 代表取締役 平尾 丈 | | 男性 | 40 | ● | ● | ● | | ● | ● |
| 取締役 波多野 佐知子 | | 女性 | 40 | ● | | ● | ● | ● | ● |
| 取締役 佐藤 真治 | | 男性 | 39 | ● | | ● | | ● | ● |
| 社外取締役 薄葉 康生 | ● | 男性 | 60 | ● | ● | ● | ● | | |
| 社外取締役 榊 淳 | ● | 男性 | 50 | ● | ● | ● | | | |

注1: 年齢は2023年6月26日株主総会時点で記載

注2: 独立性は、「社外役員独立性基準」を満たす者を○としております。

取締役会議題一覧

| 開催回数 | 2023年3月期 全17回 (取締役・監査役の出席率100%) |
|-----------------------|---|
| 主な決議事項 | <ul style="list-style-type: none"> 中規模以上のM&A 年度予算の策定 ファイナンス関連（自己株式取得、借入、配当、新株予約権発行など） 役員候補者選任、役員報酬 執行役員の選任 従業員の賞与、インセンティブ |
| 主な報告事項 (審議、協議事項含む) | <ul style="list-style-type: none"> 月次定例報告（業績、残業時間、契約） 小規模M&A M&A実施後PMI100日経過後報告 監査役会監査計画、内部統制評価 内部監査活動報告、セキュリティマネジメントユニット活動報告 取締役会実効性評価 グループ会社重要人事 |

監査役

| 役職/氏名 | 独立性 | 性別 | 年齢 | 属性 |
|------------------|-----|----|----|-------------------|
| 常勤社外監査役 矢島 茉莉 | ● | 女性 | 39 | 他の会社の出身者 公認会計士 |
| 社外監査役 宮崎 隆 | ● | 男性 | 44 | 弁護士 |
| 社外監査役 和田 健吾 | ● | 男性 | 45 | 公認会計士 |

補欠監査役の選任

法令で定める監査役の員数を欠くこととなる場合に備え、会社法第329条第3項の規定に基づき、補欠監査役を1名選任しております。

| 役職/氏名 | 性別 | 年齢 |
|-------------|----|----|
| 補欠監査役 鈴木 麻弓 | 女性 | 37 |

②コーポレートガバナンス体制

攻めと守りの強化：社外取締役対談

サイエンスと人材。2つの強みを持つUPDATERsに。



社外取締役 榎 淳
(以下、榎)

社外取締役 薄葉 康生
(以下、薄葉)

M&Aの打率の高さは圧倒的な強み

薄葉 中期経営計画を最初に見た時は「ずいぶん高い目標だ」と思ったのですが、あと2年半を残したところで、かなりリアリティが出てきました。特に、M&Aのやり方が素晴らしいと感じます。M&Aは「買って終わり」ではなく、その後の経営が一番難しい。ところがじげんでは、M&A後の成長戦略がプロセスとして仕組み化されている。

榎 統合後の事業計画を、明確に持っていますよね。晴れて取得が成立したあとに会社が良くなるのって、良くても3割5分くらいだと感じます。でも、じげんさんは多分、打率8割5分くらいですよ。

薄葉 取得前に多方面にわたる評価資料を揃えていますし、これほど打率の高いM&Aができる企業を見たのは初めてです。

榎 M&AやKPIの実行、マーケティングなど、じげんの経営はサイエンティフィックな面で非常に強いと感じ

じます。このクオーターで100社検討したということは、毎日2社くらいの会社を買うかどうかの検討をしているわけですから。

事業の良いところを黒字化して伸ばす部分は、かなり厳格にマネジメントされていますよね。高速道路に入ってメルセデスで自動運転ボタン押したらまっすぐ進む。それと同じくらい自動的にできるようにマネジメントされている。それは素晴らしい才能だと思います。

一方で、コアになる事業を10倍に伸ばすといったところは、今後も取り組むべき課題だと感じます。事業を伸ばしていく際には、サイエンスだけではなく「お客様にこのような価値を提供したい」といった、ややアートに近い発想も必要になるかと思っています。

薄葉 M&Aはプロセスに落ちやすいので、言い換えるとチェックリストを順番にチェックしていく行為とも言えます。そのチェックリストの精度が抜群に高いのがじ

げんの強みなのですが、榎さんがおっしゃったような「顧客への価値提供」は、チェックリストがない。

榎 答えがイエスorノーではなく、どれだけ深く考えたかなのですよね。よく「顧客のことを考えたのか？」などと言われても、全員が「ちゃんと考えています」と言うでしょうね。でも、この人は10まで考えた。別の方は100まで考えたという部分に差が出る。

薄葉 榎さんがいらっしゃってから「顧客視点」をどこまで考えるかの深度がずいぶん深くなったと感じます。

榎 先ほどの取締役会でも「集客を取りに行く」と言ったメンバーに対して平尾さんが「そのサービス自体の提供価値は何ですか？」「アメリカのこのサービスから学べるところがないでしょうか？」といった発言をされていました。「じげんがどうしたい」という企業主語ではなく「ユーザーはどうしたいのか」といった顧客視点を考える発言が増えてきたと感じます。

②コーポレートガバナンス体制

攻めと守りの強化：社外取締役対談

じげんの価値は「人材」

薄葉 短期ではなく中長期の目線で見ると、私がとても楽しみに感じているのは、この会社の執行レイヤーの人たちの能力の高さです。じげんは平尾さんのリーダーシップが強い会社だと思われているかもしれませんが、執行レイヤーの30代の人たちの仕事のレベルが大変高い。M&Aの評価資料のクオリティが非常に高かった話はしましたが、それ以外にも事業運営に関する細かなオペレーションがしっかりできている。これは株主にもあまり知られていない側面ではないでしょうか。

榊 今日もリジョブのある地域の検索数に関する改善報告がありましたね。

薄葉 5つも6つも事業を兼務しながら、ここまで細やかな改善について説明ができることに驚きました。目が

行き届いている。人が育つ環境があるんでしょうね。平尾さんがストレッチをさせていますよね。去年8億だった事業が10億になったら普通はおめでとうと思うのですが、平尾さんは「では、来年どうすれば15億になるかを考えよう」と高い場を設定する。

榊 この先は、そのようなオーガニックの成長が必要になるでしょうね。

薄葉 M&Aが上手な会社はそれですぐに収益をあげられるので、オーガニックをおろそかにしがちですね。平尾さんは、そちらも頑張ろうとされている。

榊 ORではなくANDで考えていらっしゃいますよね。けれども、その両方をできる人は、もしかしたら存在しないのかもしれないですね。僕はM&Aは、まだまだ

ですし。

薄葉 だからこそ、サイエンスが得意な平尾さんに、榊さんのようなアートができる社外取締役がいらっしゃるのではないのでしょうか。

榊 お役に立てるように頑張ります。

薄葉 平尾さんの素晴らしいところは、強引に決定しないところだと感じます。榊さんはどう考えられますか？ 薄葉さんはどうですか？ と必ず聞かれますし、それはメンバーに対しても同様です。ワンマンではないから、若い世代が自走する。

平尾さんに続く人材が、これからも続々登場することに期待をしています。



3 価値創造を支える仕組み

3 リスク分析

③リスク分析

内外環境の全体像

外部環境 例

人材不足・流動性の増加

AI・先端テクノロジー
の革命

インフレ・金融危機

地政学的危機

サイバー攻撃の激化

生活環境の悪化

内部環境 例

ガバナンス

ビジネス・サービス

組織・人材

システム・データ

グループ会社の増加に伴う管理工数増

顧客基盤の拡張

採用難易度の上昇

システムのレガシー化

海外を含むグループ全体にまたがるリスク
管理体制の総合的な整備

グループ増加に伴う経営資源の最適配分

人材の高い流動性

情報セキュリティ対応範囲の拡大

じげんグループとしての組織カルチャーの
醸成

社会的な注目度の上昇

特定人物への業務集中

システムの分散/データのサイロ化

リスクに対する基本方針

近年では当社グループを取り巻く事業環境の変化は目まぐるしく、それに伴うリスクも複雑多岐にわたり、自然災害や人為的災害に加えて、デジタル化の進展に伴うサイバー攻撃といった外部攻撃等があります。このような多種多様なリスクに適切かつ持続的に対処することは、会社や社会の利益に大きく貢献し、ひいては企業価値の向上に繋がると考えております。

当社では、内部統制における重要な役割は、リスクマネジメントに加えて、リスク顕在化時に当該リスクに迅速に対処することだと考えております。そこで、「危機管理規程」を定め、自然災害、知的財産権への侵害、情報漏洩等のリスクへの適切な対応について、文書化し、迅速な対応及び管理が行えるように備え、統制を行っております。また、経営管理部が各事業部門と連携を取り、常に情報を収集、共有することにより、リスクの早期発見と防止に努めております。

当社のリスクマネジメント方針に則り、リスクの影響度や発生可能性を考慮し、それらに応じて経営レベルでの適切なマネジメントを推進することで、リスク顕在化による企業価値の毀損を防ぎます。

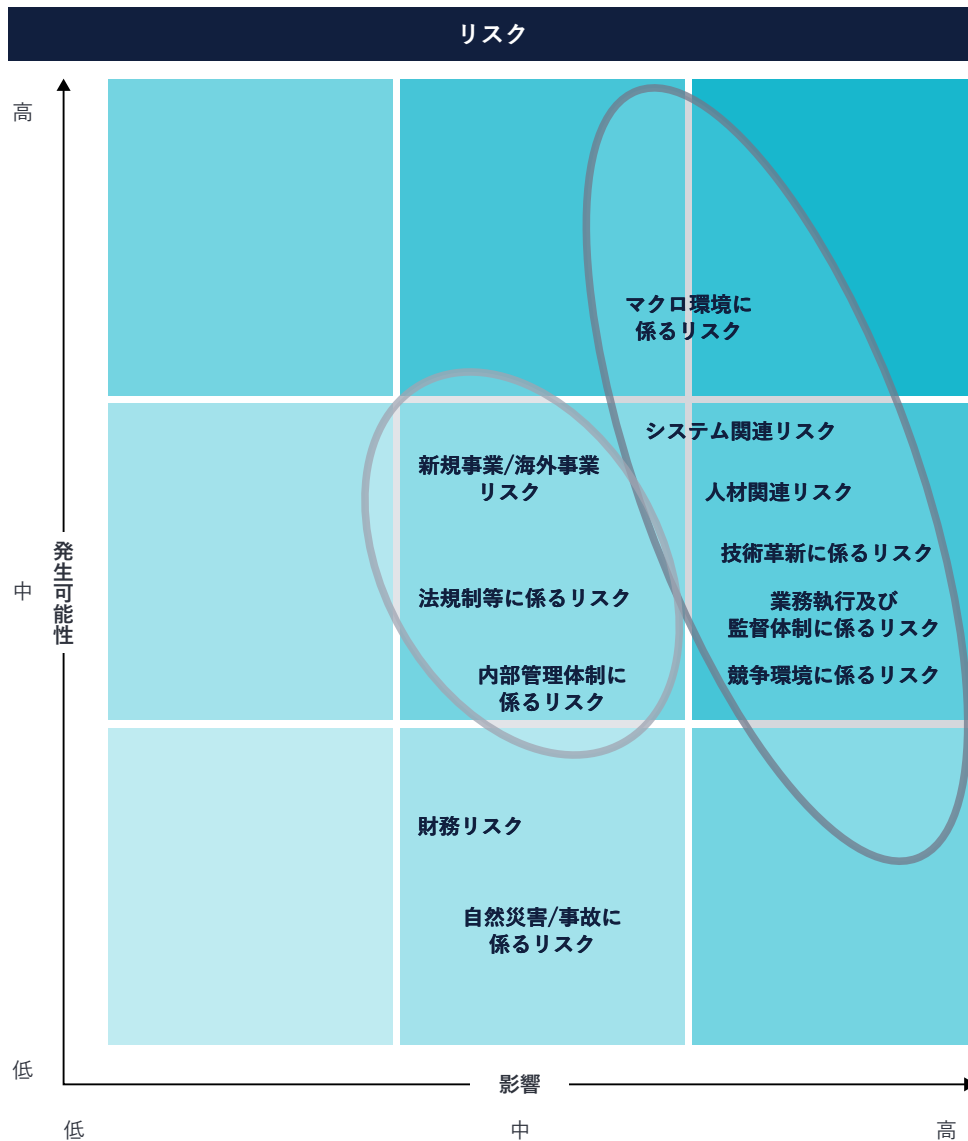
外部環境、内部環境の整理

外部環境については、インターネット市場の動向等を含むビジネス環境の変化、新興勢力の参入や大手企業との競争激化といった競合環境の変化、生産年齢人口の減少等に伴う人材獲得競争の激化や労働市場における流動性の高まり、AI関連を含む技術革新による既存概念や枠組みの変化、当社を取り巻く法規制等の改定、インフレやそれに伴う金融政策の変化、ロシア・ウクライナ問題等の地政学的リスクの増大、DX化の進展に伴うサイバー攻撃の増加、物価上昇に伴う消費行動の変化、その他気候変動等を要因とする自然災害の発生等が考えられます。

内部環境については、大きくガバナンス、ビジネス・サービス、組織・人材、システム・データという4側面から整理しております。ガバナンスについては、積極的なM&Aに伴うグループ会社の増加による管理の複雑化やグループ間をまたぐ統合的なリスク管理体制の改善、ビジネス・サービスにおいては、M&A先の増加に伴うグループ会社や海外子会社との経営コミュニケーション等が考えられます。組織・人材については、新興企業の採用力の向上といった採用難易度の上昇、システム・データについては、サイバー攻撃の広まりに伴うセキュリティ対応範囲の拡大等が考えられます。

③リスク分析

ヒートマップ分析による重要度の可視化



影響：低＝軽微な損害、中＝限定的だが一定以上の損害（数百万円程度）、高＝重大な損害（数千万円程度）
発生可能性：低＝数年～年に1件程度発生、中＝年に複数回発生、高＝通年で定期的発生

主要リスクの可視化による現状把握

当社グループに影響を与える主要リスクについて、ここではそのリスクの発生可能性と影響度という2軸から重要度を可視化しております。

重要度の高いリスク項目としては、マクロ環境に係るリスク、システム関連リスク、人材関連リスク、技術革新、業務執行及び監督体制、競争環境に係るリスクが挙げられます。マクロ環境に係るリスクについては、急速なインフレに伴う各国中央銀行による金融政策の引き締め等により、景気後退懸念が強まっております。こうした先行きの不透明性等に起因してクライアントの人材採用需要やシステム投資需要等に影響を及ぼす可能性があります。一方で、アフターコロナにおける海外渡航需要の回復といったポジティブなマクロ環境の変化もあります。このようなマクロ状況を適切に見極めながら、リスクの最小化と機会の最大化に努めてまいります。

システム関連リスクについては、近年のDX機運の高まりやそれによるICT活用の広まり等を背景として、サイバー攻撃の被害件数は拡大傾向にあると認識しております。当社ではセキュリティマネジメントユニット主導でガイドラインの策定や従業員への周知啓蒙等を行うことで対策をしております。

人材関連リスクとしては、新興企業等の採用力の上昇により、採用難易度や離職率に影響を及ぼす可能性があります。これらに対し、福利厚生等の拡充や報酬テーブルの引き上げ、働き甲斐の確保などによって対策を講じております。また創業以来、当社の経営を牽引している代表取締役 社長執行役員 CEOの平尾丈への人物依存リスクもあります。これに対しては適切な権限委譲や経営ノウハウ・思考法等の共有により、育成に取り組んでいます。今後においてはより具体的なサクセッションプランの策定も検討してまいります。

技術革新については、AIの研究・開発企業であるOpenAI社が提供するChatGPTといったAIサービスの広まり等もありますが、こういった新技術/サービスが既存のビジネスモデルやユーザー行動等に与える影響は注視していく必要があります。当社ではこうした既存サービスへのネガティブな影響という側面だけでなく、適切に活用することによって、より付加価値を高められる可能性もあると考えております。

その他にも積極的なM&Aに伴うグループ会社数の増加による経営管理の複雑化や、一部の領域における競争環境の激化といったリスクが重要度の高い項目としてあげられます。

上述のようなリスクに対しては、経営陣や各種関係部署が適切に連携し、定期的なリスク分析によって、グループ全体のリスク把握及びその顕在化の防止に努めつつ、万が一、当該リスクが顕在化した場合には、迅速かつ適切な判断及び対策を講じることによって、持続的な成長に繋げてまいります。

③リスク分析

グループリスクアセスメントと対応

当社では、リスクの重要度をリスク発生可能性と影響度の2軸で評価し、重要度が高い項目から優先的に対策を講じてまいりたいと考えております。外部環境の変化等も踏まえたうえで、優先的に対処すべきリスクを十分に把握し、限られた経営資源を有効に活用することで、リスク顕在化の防止ひいては企業価値毀損の回避に繋がります。

| リスクの特定 | | リスク対策例 | 直近 トレンド |
|------------------|--|--|------------|
| リスク項目 | リスク内容 | 対策例 | |
| マクロ環境に係るリスク | <ul style="list-style-type: none"> 景気後退リスク：金利上昇等を背景とした景気後退リスク | <ul style="list-style-type: none"> 主要国の経済動向や金融政策等の適切な情報収集、最悪ケースを想定した事業運営など | ↑ |
| 競争環境に係るリスク | <ul style="list-style-type: none"> 競争環境の悪化リスク：介護や美容領域等の一部の領域において、新興企業の台頭等によって競争環境が悪化するリスク | <ul style="list-style-type: none"> 競合分析を通じた情報収集やその動向を踏まえたうえでの施策遂行など | ↑ |
| 技術革新に係るリスク | <ul style="list-style-type: none"> 新技術の台頭リスク：AI等を用いた新技術の台頭により、既存のビジネスモデルやユーザー行動等に影響を及ぼすリスク | <ul style="list-style-type: none"> 新技術に対する情報収集やそれらの活用余地の検討、既存事業への影響度の把握など | ↑ |
| 法規制等に係るリスク | <ul style="list-style-type: none"> 法令/契約違反リスク：各種法令や契約違反に係るリスク コンプライアンスリスク：社会通念への違反等に係るリスク 情報漏洩リスク：情報漏洩等に係るリスク | <ul style="list-style-type: none"> 重要度を踏まえたリーガルチェックの徹底、景品表示法等の事業に係る法令を中心とした理解度の促進など コンプライアンス研修や定期的なテスト等を通じた理解度の促進など 情報セキュリティ委員会によるガイドラインの更新や従業員への意識付けなど | ↔ |
| 人材関連リスク | <ul style="list-style-type: none"> 離職・採用リスク：離職や採用活動難航など人材確保に係るリスク 労務リスク：労務問題や各種ハラスメントに係るリスク 人物依存リスク：代表平尾丈への依存に係るリスク | <ul style="list-style-type: none"> 報酬テーブルの引き上げや福利厚生等の拡充といった人事制度の改善、働き甲斐の確保など 労働基準法や各種ハラスメントの理解度促進、衛生委員会による定期モニタリング、相談窓口の整備など 適切な権限委譲や、次世代経営者候補の育成など | ↑ |
| システム関連リスク | <ul style="list-style-type: none"> サイバー攻撃リスク：不正アクセス等に係るリスク システム障害/レガシーリスク：高負荷やデータ肥大等によりシステム障害が生じるリスク | <ul style="list-style-type: none"> セキュリティマネジメントユニット主導によるガイドラインの整備や従業員への周知啓蒙など 負荷分散による処理能力維持や定期的な脆弱性の診断、システムごとの順次入れ替え、アップデートの実行、定期的なバックアップや最新セキュリティソフトの導入、クラウドサービスの利用など | ↑ |
| 業務執行及び監督体制に係るリスク | <ul style="list-style-type: none"> ガバナンスリスク：グループ全体の指揮・統制等に係るリスク 経営戦略リスク：各種戦略の実行判断等に係るリスク オペレーショナルリスク：業務運用等に係るリスク | <ul style="list-style-type: none"> 当社から管理部門の出向者の増加、管理業務の一部集約化など 多様なスキルを持つメンバーによる多角的な議論を通じた意思決定フローの整備、専門家の活用など 業務標準化の推進やCSによる顧客満足度の引き上げなど | ↑ |
| 内部管理体制に係るリスク | <ul style="list-style-type: none"> 粉飾・不正会計リスク：不適切な会計処理等に係るリスク | <ul style="list-style-type: none"> 複数承認プロセス等の予防的統制や内部監査による発見的統制など | ↔ |
| 新規事業/海外事業リスク | <ul style="list-style-type: none"> 新規事業リスク：海外等を含む新規事業に係るリスク | <ul style="list-style-type: none"> 業界特有の法規制や商慣習、業界トレンド等の徹底した把握や分析など | ↔ |
| 財務リスク | <ul style="list-style-type: none"> 減損リスク：業績不振等によるのれん減損損失を計上するリスク 債権回収リスク：長期滞留債権・不良債権リスク 希薄化リスク：新株予約権利行使時の希薄化リスク | <ul style="list-style-type: none"> 入念なDD、PMIによる業績改善、のれん対資本倍率や親会社所有者帰属持分比率のモニタリングなど 滞留債権管理・督促部署による回収の促進など 株主価値に配慮した行使条件の設計による希薄化影響の抑制など | ↔ |
| 自然災害/事故に係るリスク | <ul style="list-style-type: none"> 気候変動や地理的要因等による定期的な自然災害に係るリスク | <ul style="list-style-type: none"> システムの定期的なバックアップや稼働状況のモニタリング、拠点分散による一極集中リスクの低減など | ↔ |
| その他リスク | <ul style="list-style-type: none"> レピュテーションリスク：レピュテーションの悪化に係るリスク パートナーリスク：業務委託・提携先で問題が生じるリスク | <ul style="list-style-type: none"> SNS等のソーシャルメディアに対する注意喚起や研修の実施など 事前の取引先チェックの徹底、定期的な業務品質の確認及び評価など | ↔ |

3 価値創造を支える仕組み

4 IR活動

④IR活動

IR活動

基本方針

当社は、株主・投資家の皆様に対し、当社の事業内容、経営戦略、財務状況に関する情報を適時適切に公平に開示することに努めます。金融商品取引法及び東京証券取引所の定める適時開示規則に準拠した情報開示に努めるほか、当社の判断により、株主・投資家の皆様にとって有用であると判断されるものにつきましては、積極的かつ公平な情報開示に努めます。

投資家面談

当社では、機関投資家の皆様との積極的な対話に努めております。1on1ミーティングは、主に国内の機関投資家は取締役 執行役員の波多野、海外の機関投資家は、経営戦略部部長の早川をスピーカーとし、他経営陣やIR担当者等とも対話の場を設けております。

| FY2023 | | | | FY2024 |
|--------|-----|-----|-----|--------|
| 1Q | 2Q | 3Q | 4Q | 1Q |
| 27回 | 21回 | 30回 | 25回 | 45回 |

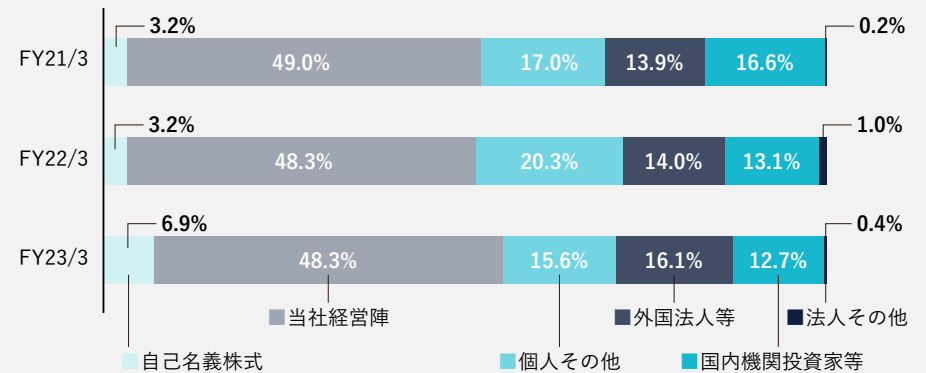
多様な登壇者

当社では、代表取締役やIR部門だけでなく、経営陣、事業責任者及びグループ会社社長等が個人投資家説明会に登壇することによって、株主・投資家の皆様により多角的に当社をご理解いただく機会を設けております。

| 登壇者 | 主な役職/管掌 | 個人投資家向け説明会 | 機関投資家向け説明会 |
|--------|--------------------|------------|------------|
| 平尾丈 | 代表取締役 社長執行役員 CEO | 4回 | 6回 |
| 波多野佐知子 | 取締役 執行役員 / 経営管理部 | 1回 | 6回 |
| 佐藤真治 | 取締役 執行役員 / ライフサポート | 1回 | — |
| 今井良祐 | 執行役員 / 住まい、タイズ | 2回 | 1回 |
| 鈴木一平 | 執行役員 / リジョブ | 1回 | 1回 |
| 深田健史 | APW・TSD 代表取締役社長 | 1回 | — |

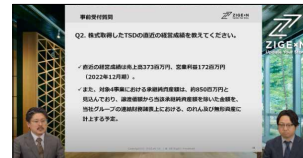
注：個人投資家向け説明会及び機関投資家向け説明会はFY2023の期間内で集計しております。
また、機関投資家向け説明会には、証券会社主催のsmallミーティングを含みます。

株式分布状況



IR施策例

新規投資家向け資料の開示、ファクトブックの開示、英訳開示の拡充（招集通知・Web開示の英訳、有価証券報告書の英訳開示）、投資家向け説明会の動画配信及び日英のスクリーン表示など



個人投資家向け説明会に登壇する取締役 執行役員の佐藤（右）とAPW・TSD代表取締役社長の深田（左）。



詳細は当社IRサイトをご参照ください。
<https://zigexn.co.jp/ir/>



統合報告書2022
https://zigexn.co.jp/ir/integrated_report/



事業ポートフォリオ



ライフサービスプラットフォーム事業

「情報の非対称性」を幅広いビジネス展開で克服していく

当社が特に着目しているのは、「情報の非対称性」であり、これを自社のビジネス展開で克服していきたいと考えております。具体的には、美容・ヘルスケア、介護・保育、不動産、リフォーム、旅行など、人々の生活に関わる領域を中心として、幅広く事業展開しております。

事業ポートフォリオとしては大きく3つに区分しており、主力事業であるのが特定領域に特化した人材事業を展開するVertical HRと不動産賃貸・リフォーム領域において、事業を展開するLiving Techの二つです。

そして三つ目は、旅行領域やシステム開発提供、その他メディアを運営するLife Serviceがあります。

2023年3月期では新規M&Aを5件（累計25件）行っており、今後も「情報の非対称性」の格差を小さくするため、世界中の人々の生活を当社のプラットフォームで解決していき、当社の企業理念である「生活機会の最大化」を図ってまいります。

ライフサービスプラットフォーム 売上収益 **18,709**百万円 (FY2023/3)

Vertical HR

7,181 百万円

人材領域における
特定領域特化型の
主力事業から構成

38.4%

株式会社リジョブ

美容・ヘルスケア業界特化型
求人メディアを運営。



<https://relax-job.com/>

株式会社タイズ

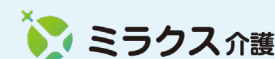
メーカー特化型
人材紹介事業を運営。



<https://www.ee-ties.com/>

株式会社ミラクス

介護・保育業界特化型
人材紹介・派遣事業を運営。



<https://kaigo.miraxs.co.jp/>

Living Tech

4,819 百万円

不動産関連の
主力事業から構成

25.8%

住まい事業

賃貸不動産情報
検索サイトを運営。



<https://smocca.jp/>

ライフサポート事業

リフォーム会社見積もり比較サイトや
プロパンガス会社比較サイト等を運営。



<https://rehome-navi.com/>



<https://enepi.jp/>

海外不動産 投資エージェント事業

主に東南アジアの物件を
国内富裕層へ紹介。



<https://ja.sekaiproperty.com/>

Life Service

6,709 百万円

安定的な
キャッシュフローを
創出する事業から構成

35.9%

株式会社アップルワールド/TSD

旅行会社向けホテル予約手配サイトや
航空券比較・予約サイト等を運営。



Link your destination.

<https://appleworld.com/agt/>



株式会社 ティ・エス・デー

<https://travelsupportdesk.jp/>

株式会社ブレイン・ラボ

人材紹介・派遣向け
システムを提供。



<https://www.matchingood.co.jp/>



<https://www.career-plus.co.jp/>

パートナーソリューション事業

フランチャイズ
比較サイト等を運営。



<https://www.fc-hikaku.net/>

リジョブ

美容・ヘルスケア業界に特化した求人サイト「リジョブ」

リジョブ

Vertical HR

2014年グループイン



リジョブ事業責任者

鈴木 一平

Ippei Suzuki



Strength

強み

- 採用活動にアクティブな事業所のみが利用
- 業界特化を強みにしたマッチングの早さと精度の高さ

Problem

課題

- 競合の台頭に伴う事業所・求職者の獲得難易度の上昇
- 求職者との継続的な関係構築



リジョブを利用している「顧客（美容室等）」への価値提供についてどのような点を意識していますか。

第一に、お客様が求めている人物像の採用ができることです。リジョブは業界に特化している求人メディアであるため他社と比較してより詳細な条件設定が可能となっています。つまり、パーマやカラーリングのスキルや経験年数等、美容室ならではの、求職者の細かな経験やスキル等のデータを活用しマッチング精度の向上に努めております。

第二に、採用までの早さを高めることを重視しています。美容室は人がいないと成り立たないため、スタッフの急な退職は機会損失を生みサロン経営にとって死活問題となります。そのためリジョブでは、採用決定までのスピードを早めるためのサービス提供を行っております。

今後も両者の価値を最大化させるべくサービス開発を行ってまいります。



中計2年目を振り返って、2022年度の注力ポイントや成果、またそれらの内容について教えてください。

2022年度は、事業所・求職者共に取り扱う情報を拡充可能な仕様にシステムを改修いたしました。これまで、情報が十分でないことで、お互いに認識することができなかつたりマッチング

に至らない等の機会損失が生じていたケースもありましたが、本改修により、双方にとって必要な情報を効率的に集積できる基盤が整いました。

今後は情報量を実際に拡充させるためのアクションを重ね、拡充した情報と両者の行動データを活用したマッチング機会の多様化及び精度の向上に努めたいと考えております。



成長を進めていくにあたって、今後の方針やミッションについて教えてください。

離職率が高いという美容業界の大きな課題がある中、長く働ける環境を増やしていくことで離職を減らし業界の発展に貢献できると考えております。

例えば、昨今の一般企業で起こっている働き方の多様化は、美容業界も例外ではありません。週5フルタイムといった画一的な働き方に留まらず時短勤務や週3日労働などの働き方の多様化を促進し、多くの事業所・求職者にとって新たな機会を提供すると共に、先述の取り組みやサービス開発を重ねることで、双方にとって最適な出会いを生み出して参ります。

タイズ

メーカーに特化した人材紹介「タイズ」



Vertical HR

2022年グループイン



タイズ事業責任者

青木 良太

Ryota Aoki



Strength

強み

大手をはじめとした
顧客からの高い満足度
獲得を背景とした
採用オーダーの拡充

Problem

課題

- デジタルも活用した事業モデルの創造
- 他社プラットフォームへの集客依存

Q タイズを利用している「顧客」への価値提供についてどのような点を意識していますか。

第一に、ベストマッチングの追求です。採用のミスマッチを減らすために、対象の顧客の採用担当者の方から企業理念、事業方針、社風、内部事情といった企業情報を丁寧に細部までヒアリングを行います。顧客の求人、採用要件と求職者を年齢、職種、勤務地、給与といった条件だけの機械的なマッチングではなく、人の手も介するマッチングにこだわっています。

第二に、専門性が高いコンサルタント、営業が多数在籍していることです。メーカーの採用では、求められるスキルが細分化されており、求職者も希望する仕事へのこだわりが強いため、コンサルタント、営業に専門知識がないと適切なマッチングを行うことができません。そんな中で、当社は2005年の創業以来、メーカーに特化して専門性を高めていることで、精密な人材マッチングが可能となっております。その結果、高い成約率が実現でき、各種大手メーカー様の中途採用における採用シェア1位を獲得しております。

第三に、メーカー特化の求職者データベースを保有していることです。WEB中心にマーケティングを強化しており、メーカーで働く方々から当社サービスサイトに日々登録頂いております。

数ある転職サービスの中から、当社を選んで頂いているのは、メーカーを知り尽くしたコンサルタント、営業の企業徹底解説や求職者の皆様の転職時の声など、メーカーで働く方々が転職時に気

になる情報を当社サービスサイトで提供し続けてきたためです。

また、定期的にメーカーで働く方々に対して、リアルな交流の場を提供しており、WEBだけでなくリアルでもメーカーで働く方々との強いパイプを保有しております。

その結果、様々な顧客の採用ニーズに応じた求職者の方々をご紹介可能となっております。

Q

グループ入り前後の変化について教えてください。

マーケティングの効率化が進みました。

まず、ROAS（広告の費用対効果）運用へ変更による自社広告経由の利益率向上です。

以前は、担当数・決定数の最大化を目的にしており費用対効果の観点が悪かったのですが、グループ入り後、各種媒体の精査、キャンペーン設計見直し、予算最適化を行いROAS中心の運用にした結果、各KPIの改善に成功しました。

次に、webマーケティングや広告運用の社内外の相談、ノウハウの取得が可能となり施策検証スピードが改善しました。

以前は、webマーケや広告運用は、外部コンサルティングの方や、広告代理店の担当者のみでした。グループ入り後は、じげんグループより最新のノウハウの共有を受けたり詳細な相談ができるようになり、施策検証のスピードが上がりました。

住まい

賃貸情報の一括検索サイト「賃貸スモッカ」



CHINTAI SMOCCA-ex

スモッカ

Living Tech

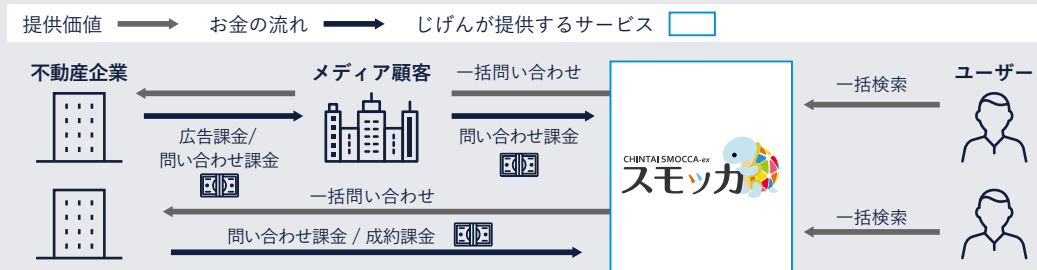
2010年サービス開始



住まい事業責任者

小倉 未来

Mirai Ogura



Strength

強み

約400万件を超える
豊富な物件数と、
反響品質を高める
toB商材開発力

Problem

課題

お祝いを超える
プロダクト独自性の開発



「賃貸スモッカ」を利用している「顧客」への
価値提供についてどのような点を意識していますか。

「賃貸スモッカ」の顧客である不動産企業に対しての提供価値は、反響品質の高いユーザーの送客と、業務支援サービスによる効率化です。

「賃貸スモッカ」経由でのGMV（流通取引総額）を顧客に対しての提供価値を定量的に判断する指標としており、この指標を最大化することを目指していますね。GMVを最大化する手法としては、反響ユーザー数の最大化と成約率の最大化が鍵となります。

反響ユーザー数については、じげんの強みである大量のデータベース（DB）とユーザーニーズを紐付けるマッチングテクノロジーのさらなる磨き込みと住まい探しに最適なユーザーエクスペリエンスの提供を実施することで、反響ユーザー数並びに成約率の最大化を進めています。

また、GMVとは別観点で重視していることとしては、GMVを作るために使用した不動産会社の業務リソースを最小化する業務効率化についても意識しています。反響～成約までの業務プロセスの中で我々が介在すべきプロセスに対してプロダクトの展開を拡充することにより、DX/業務効率化のご支援を進めてまいります。



「賃貸スモッカ」を利用している「ユーザー」への
価値提供についてどのような点を意識していますか。

豊富なDBの中から自分に合った物件を探せることや業界最高クラスの成約お祝い金により、お得に引っ越しができることです。

ユーザーへの価値提供をさらに引き上げていくために、サービスを運営する中で蓄積された大量の行動データを活用した住まい探しのパーソナライズ化と、お得さ以外の便益を創出し、より多くのユーザーにとって最適な引越し体験を提供してまいります。特にパーソナライズについては現在進行形ですが、こだわりを持って開発を進めております。



今後のミッションを教えてください。

独自性の高いコンテンツの拡充と、行動データを用いた検索体験の磨き込み、ユーザーの特性に応じた便益の設計を進め、引越し時の第1の選択肢としてご利用いただけるようなサービスへ進化していきたいです。「賃貸スモッカ」でお問い合わせをすればお得で最短で最適な引越しができるという状態を作ることが目標ですね。また、これに合わせて当社顧客のGMVが最大化されますが、正比例で顧客負担が増すのではなく、顧客の業務効率化にも目を向け、不動産会社の方々が転居者様に向き合える時間を創出していくことで、ユーザーが住まいを選ぶ機会をより良いものにアップデートしていきます。

リフォーム

リフォーム会社の情報・見積り比較サイト「リショップナビ」

リショップナビ

Living Tech

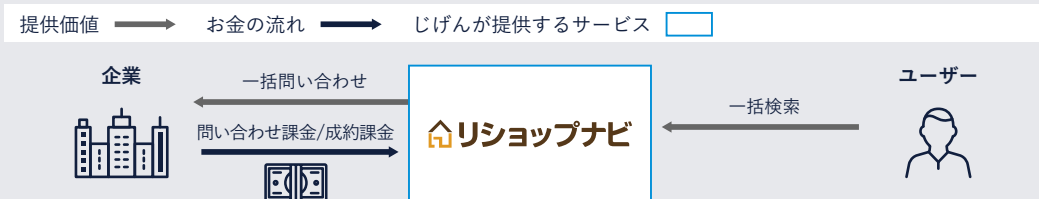
2020年グループイン



ライフサポート
事業責任者

石塚 雄

Yu Ishizuka



Strength 強み

- 国内No.1のリフォームマッチングサイトとしての利用実績、および独自のユーザーデータの蓄積
- 全国3,800社のリフォーム会社のネットワーク

Problem 課題

- 市場からの認知度
- 圧倒的な競合差別化



リショップナビを利用している「顧客（工務店等）」への価値提供についてどのような点を意識していますか。

メディアの根幹である、工務店等の顧客へ検討確度の高いリフォームユーザーの送客力を高めること、すなわち顧客にとって営業の生産性が向上することを重視しています。私はじげんグループ入り前からリショップナビの運営に携わっていましたが、特に、じげんグループ入り後は、マーケティング力が大幅に改善し、送客力が大幅に向上し、顧客への価値提供に繋がったと感じています。



リショップナビを利用している「ユーザー（リフォーム検討者等）」への価値提供についてどのような点を意識していますか。

当社独自の加盟審査を通過した優良リフォーム会社のご紹介はもちろんのこと、当社ではコールセンターも有しており、リフォームに精通したコンシェルジュによる、具体的なリフォームを進める上でのアドバイスを付加価値として提供しています。ユーザー一人ひとりにとって大事なお家であり、一般的にはリフォームを何度も行うことはないので足踏みする方も多いため、メディアだけでは不安になる方もいらっしゃるため、ユーザーに

寄り添ったアドバイスをすることで、リフォーム体験の最適化を目指しています。その結果、リフォーム関連メディアでは、見積もり依頼件数No.1となっています。



中計2年目の振り返りと、今後のミッションを教えてください。

2022年度は、多くの工務店にご加盟いただき、リフォームマッチングサービスとして多くのリフォーム体験を創出することができました。まだほんの一部ですが、解体工事などの住宅領域のマッチングサービスの拡張を実現し、住宅のリフォーム・解体を一貫して支援することが可能になりました。また、動画やSNSでの発信に注力することでターゲットユーザーへサービス認知向上ができたと考えています。

今後は、工務店様との関係をより深く構築しつつ、リフォームだけでなく住宅全般に関わるユーザーの意思決定機会に際して、適切な提供を実現していくことを考えています。

まずは、リフォームのECサービス化を目指し、リフォーム体験をより簡単に身近なものにしていきたいです。

旅行

旅行会社向けホテル航空券予約手配「アップルワールド」「ギャランツアー」「リキシャ」 格安航空券・飛行機チケット・LCC予約「トラベリスト」



Life Service

「アップルワールド」
2018年グループイン

「ティ・エス・ディ」
2023年グループイン



アップルワールド/
ティ・エス・ディ
事業責任者
深田 健史
Takeshi Fukada



Strength

強み

旅行領域における
デジタルプロダクト開発と
コンシェルジュ人材による
価値提供

Problem

課題

BtoC領域における
独自性の確立



APW、TSDの ビジネスモデルを教えてください。

APW社では、主力事業として、国内の旅行代理店さま向けに、主に海外航空券およびホテルの予約サービスを提供するという、いわゆるホールセール事業と呼ばれるBtoB領域の事業としてAPWを運営しており、国内の同事業を営んでいる会社さまの中では最大規模で事業を展開しています。掲載しているプラットフォームに対して、旅行代理店さまがホテルおよび航空券を予約いただきまして、APWが予約サービスを担っております。それに際して、ホテル・航空券の原価に対して利用料を乗せた形でいただき、原価の部分をホテル・航空会社さまにお支払いします。加えて、BtoC領域で、TRAVELISTという、個人の旅行者さま向けに国内のホテルや、航空券といったところの予約サービスをオンラインで提供しているOTA事業を運営しております。こちらは、ホテル・航空券を掲載するところまでは同じで、その後直接ユーザーの旅行者さまに対してホテル・航空券の予約サービスを提供して、その対価としてホテル・航空券の原価に利用料を乗せた形でいただき、原価の部分をホテルおよび航空会社にお支払いします。

TSDは事業を四つ営んでおりまして、全てBtoB領域になります。一つがギャランツアーと呼ばれる、旅行会社さま向けに海外航空券の仕入れ、発券、清算業務を行う事業、二つ目は、こちらも旅行会社さま向けにホテルの予約サービスを提供するリキシャ

事業で、これら二つはAPWのビジネスモデルと同じです。三つ目は、TASA事業として、旅行会社さま向けに、クレジットカードの包括加盟および各種決済代行のサービスを提供しております。四つ目はBPO事業として、こちらも旅行会社さま向けで緊急時に、何らかの緊急対応が必要な場合が一定確率で発生するのですが、そういったときに旅行会社さまに代わって、国際航空券、海外の航空券の発券サービスを行っています。



TSDへ取得の狙いと 今後のビジョンについて教えてください。

既存事業であるAPWと、TSDは、元々競合関係にありました。そのため、TSDの株式取得を通じて、このBtoB領域におけるポジショニング強化を実現していくと同時に、ホテル・航空券のみならず、それ以外の部分、決済や業務システムを含めてのソリューションの幅を広げていくところで、旅行会社さまに向けて総合ソリューションを提供していくことを目指しております。また、APWで相対的に弱みであった航空券領域のアセットを補完したことにより、BtoC領域における海外航空券サービスの開発を加速させることができました。今後も、両社で顧客の業務生産性とサービス品質向上に直結するソリューションの提供に注力していきます。

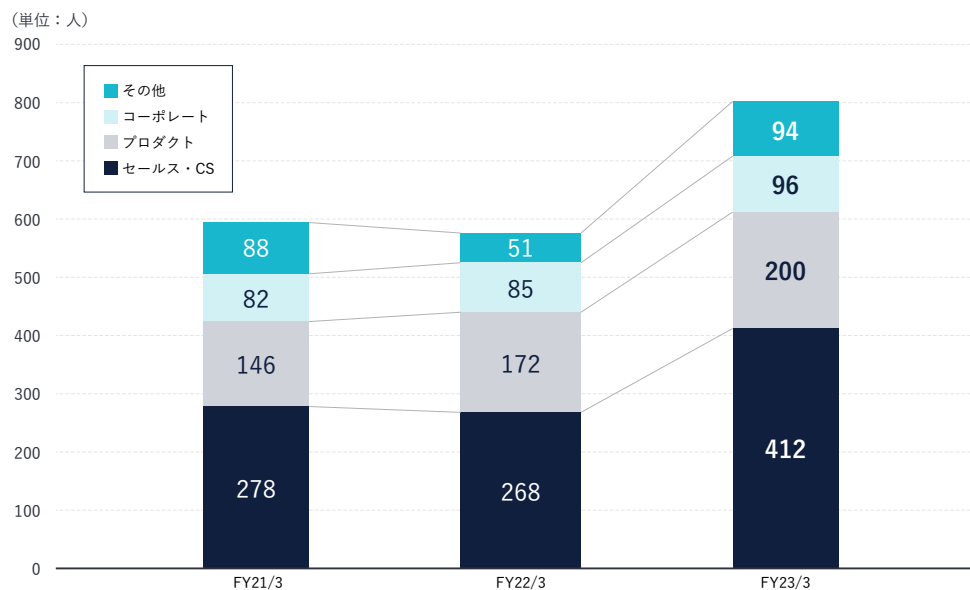
5

Data section

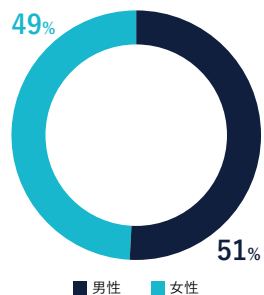
従業員推移

連結

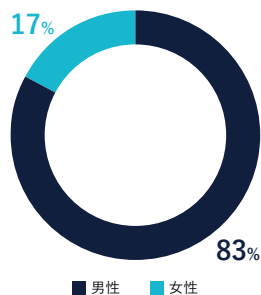
職能別従業員構成 (注1・注2・注3)



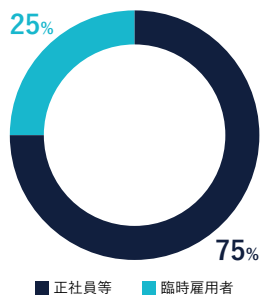
従業員男女比率 (注4)



管理職比率



雇用形態比率 (注5)



注1: ミラックスの派遣事業の派遣社員は除外。

注2: プロダクトはマーケティング、エンジニア、デザイナー、その他は事業責任者やマネージャー等で構成。セールス・CSは営業管理を含む。

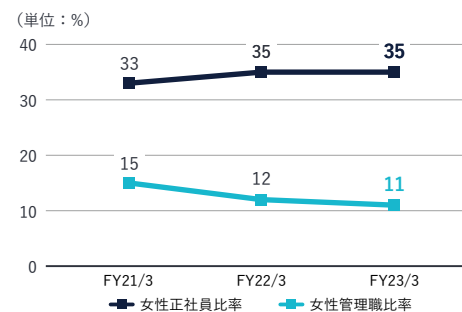
注3: FY23/3以降において、営業管理をその他からセールス・CSに移管し精緻化。

注4: ミラックスの派遣事業の派遣社員を含む。

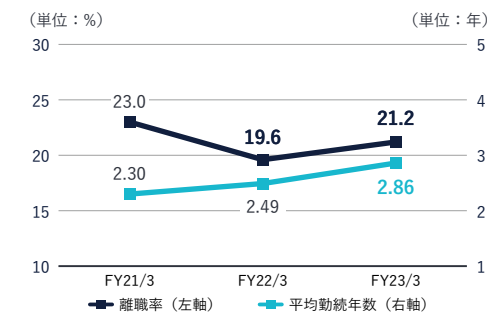
注5: 臨時雇用者は、契約社員、派遣社員及びアルバイトの年間平均人員を集計。

単体

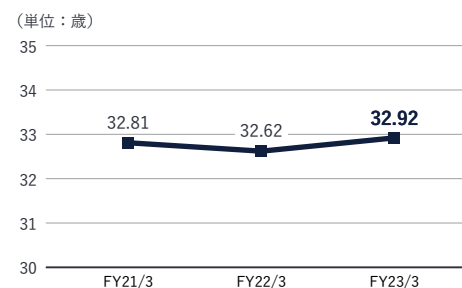
女性正社員・女性管理職比率



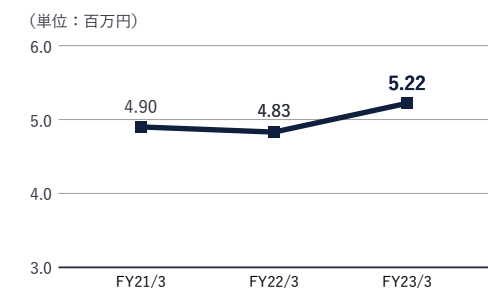
離職率・平均勤続年数 (注6)



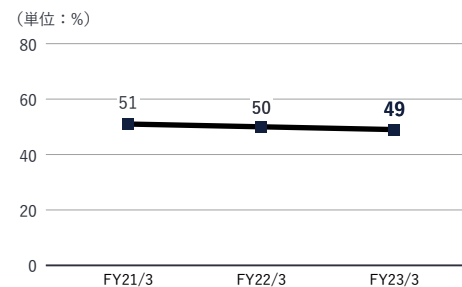
平均年齢 (注6)



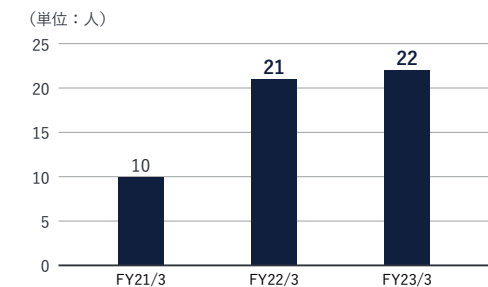
平均年間給与 (注6)



有給休暇取得率 (注7)



新卒採用人数 (注8)



注6: FY22/3までは正社員のほか契約社員を含む。FY23/3は正社員のみ。

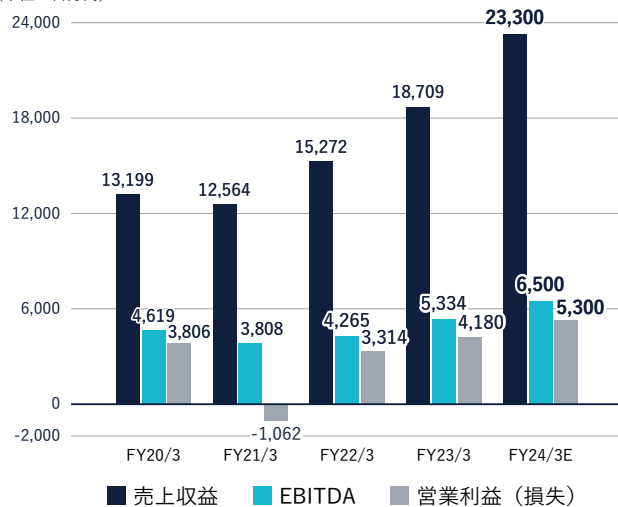
注7: 正社員を含み、契約社員、派遣社員及びアルバイトを除く。

注8: 新卒採用人数は各年度の4/1入社の数値。

主要指標推移 ①

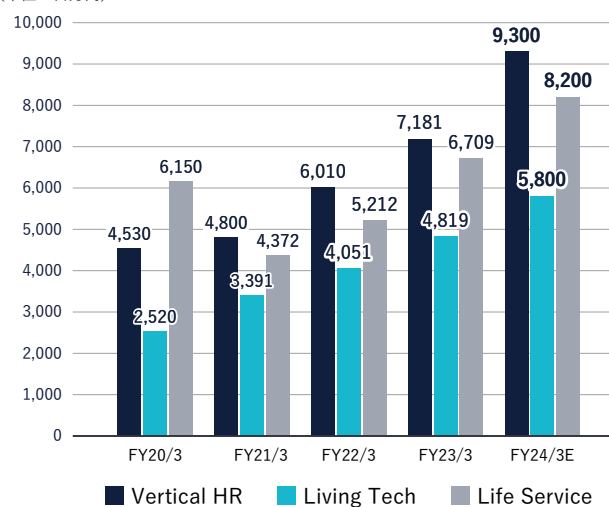
連結売上収益・EBITDA・営業損益推移

(単位：百万円)



セグメント別売上収益

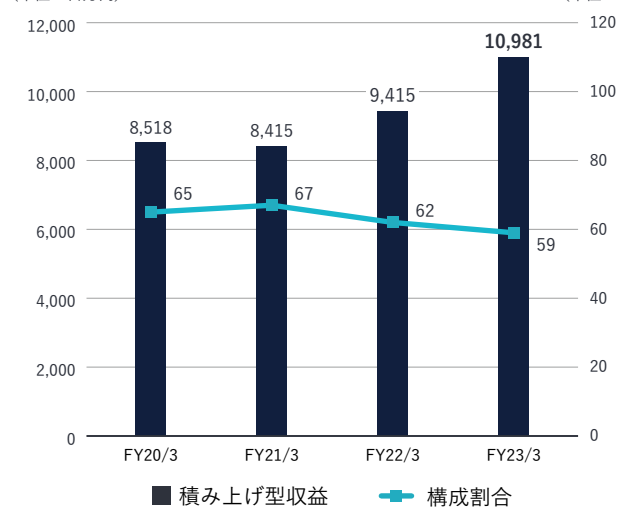
(単位：百万円)



積み上げ型収益

(単位：百万円)

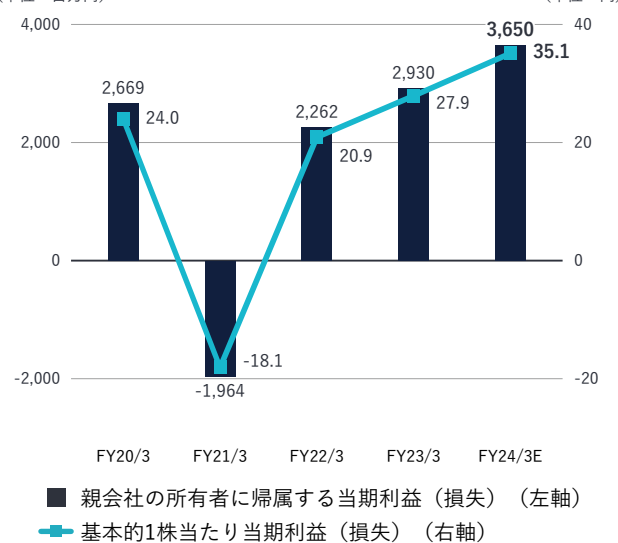
(単位：%)



親会社の所有者に帰属する当期利益・EPS推移

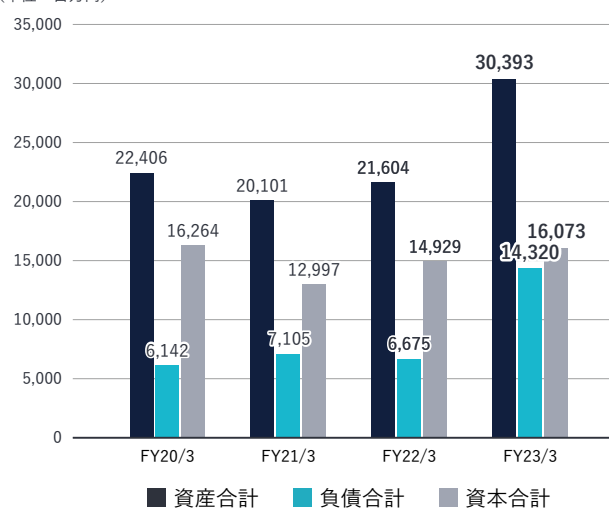
(単位：百万円)

(単位：円)



資産・負債・資本合計

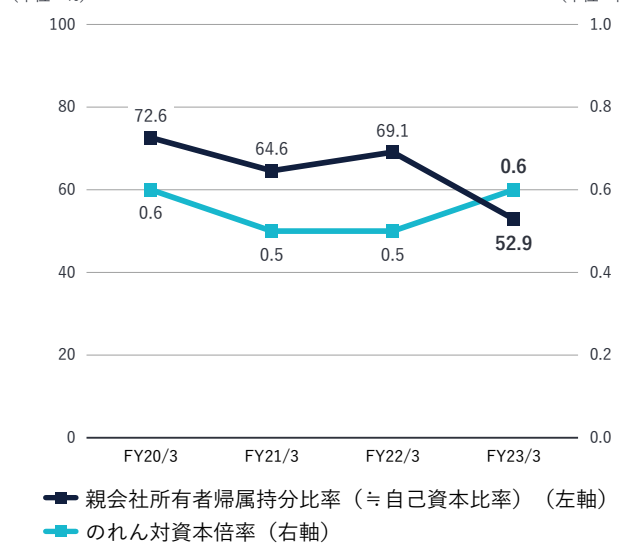
(単位：百万円)



親会社所有者帰属持分比率・のれん対資本比率

(単位：%)

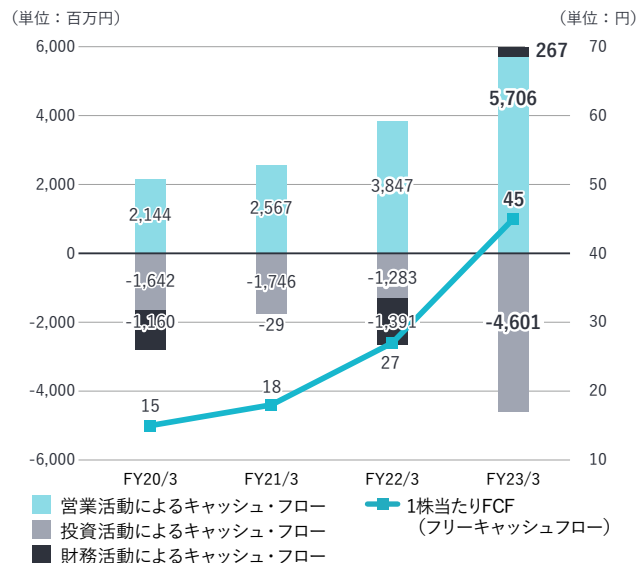
(単位：倍)



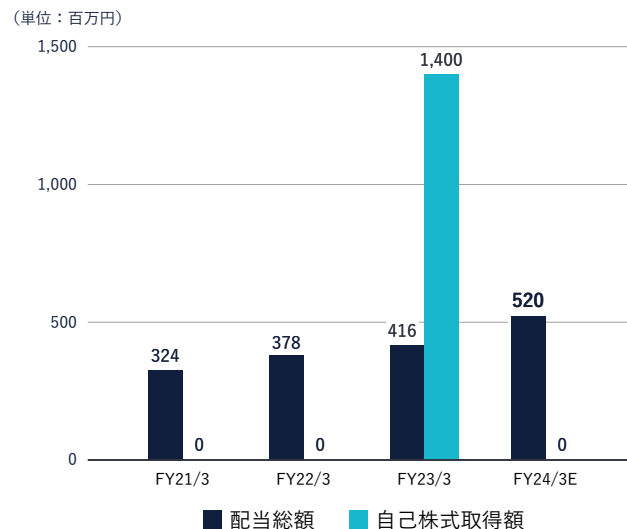
注：2021年3月期第2四半期において、のれん等の減損損失等4,030百万円を計上しております。

主要指標推移 2

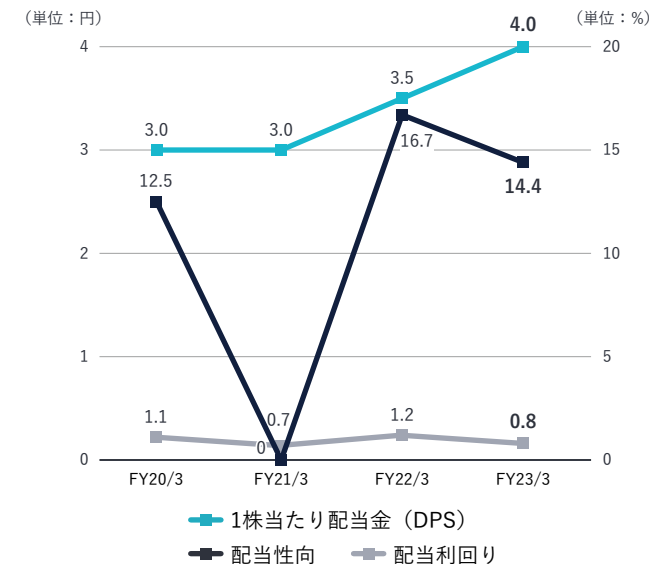
営業・投資・財務CF・1株当たりFCF



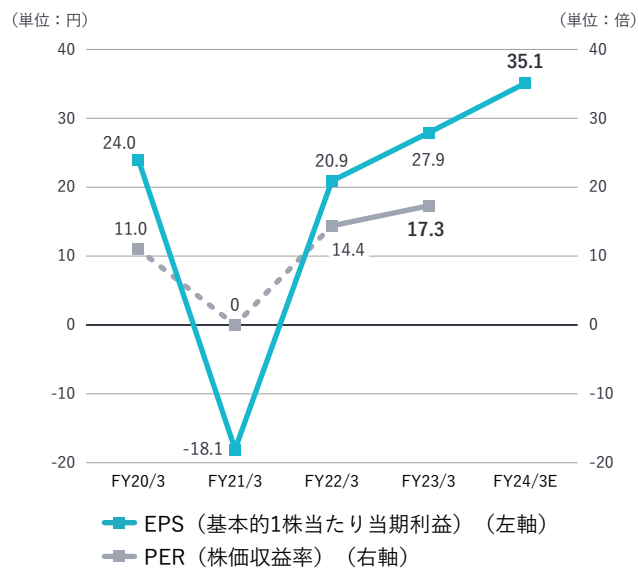
配当総額・自己株式取得額



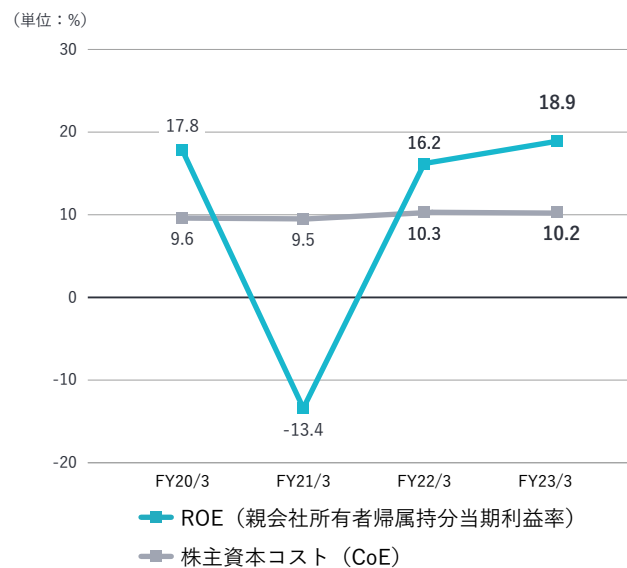
1株当たり配当金 (DPS) ・ 配当性向 ・ 配当利回り



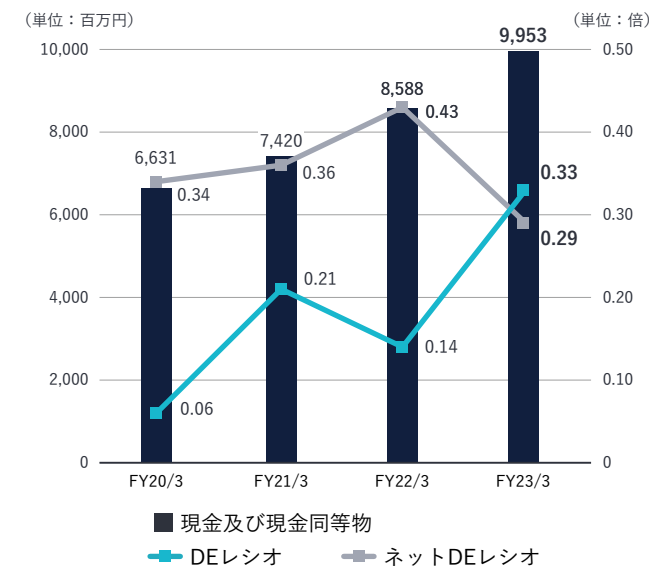
EPS・PER



ROE・株主資本コスト



現金及び現金同等物・DEレシオ・ネットDEレシオ



[IFRS] 連結財政状態計算書

(単位：百万円)

| | FY2021/3 | | | | FY2022/3 | | | | FY2023/3 | | | | FY2021/3 | FY2022/3 | FY2023/3 |
|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 1Q | 2Q | 3Q | 4Q | 1Q | 2Q | 3Q | 4Q | 1Q | 2Q | 3Q | 4Q | | | |
| 資産 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 流動資産 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 現金及び現金同等物 | 6,324 | 7,062 | 6,924 | 7,420 | 7,910 | 8,650 | 8,630 | 8,588 | 8,186 | 8,155 | 7,815 | 9,953 | 7,420 | 8,588 | 9,953 |
| 営業債権及びその他の債権 | 1,582 | 1,755 | 1,709 | 1,976 | 1,833 | 1,901 | 1,694 | 1,950 | 2,011 | 2,363 | 2,401 | 3,378 | 1,976 | 1,950 | 3,378 |
| その他の金融資産 | 26 | 59 | 29 | 1 | 1 | 0 | 10 | 11 | 243 | 125 | 82 | 44 | 1 | 11 | 44 |
| その他の流動資産 | 626 | 272 | 494 | 563 | 476 | 231 | 285 | 349 | 711 | 737 | 729 | 933 | 563 | 349 | 933 |
| 小計 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 売却目的で保有する非流動資産 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 流動資産合計 | 8,559 | 9,148 | 9,156 | 9,960 | 10,219 | 10,783 | 10,619 | 10,897 | 11,152 | 11,380 | 11,026 | 14,308 | 9,960 | 10,897 | 14,308 |
| 非流動資産 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 有形固定資産 | 134 | 119 | 112 | 101 | 93 | 98 | 92 | 86 | 88 | 89 | 115 | 142 | 101 | 86 | 142 |
| 使用権資産 | 1,134 | 1,051 | 1,019 | 926 | 823 | 745 | 677 | 787 | 730 | 641 | 573 | 1,408 | 926 | 787 | 1,408 |
| のれん | 9,428 | 5,815 | 6,655 | 6,655 | 6,655 | 6,655 | 6,655 | 6,934 | 7,107 | 7,556 | 9,227 | 9,911 | 6,655 | 6,934 | 9,911 |
| 無形資産 | 1,384 | 1,023 | 1,206 | 1,251 | 1,334 | 1,447 | 1,530 | 1,600 | 1,713 | 1,836 | 2,004 | 2,419 | 1,251 | 1,600 | 2,419 |
| その他の金融資産 | 471 | 451 | 450 | 444 | 439 | 444 | 443 | 455 | 433 | 442 | 716 | 897 | 444 | 455 | 897 |
| 繰延税金資産 | 409 | 540 | 830 | 763 | 807 | 817 | 785 | 843 | 960 | 980 | 1,019 | 1,307 | 763 | 843 | 1,307 |
| その他の非流動資産 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 |
| 非流動資産合計 | 12,960 | 8,999 | 10,273 | 10,141 | 10,152 | 10,207 | 10,183 | 10,707 | 11,034 | 11,548 | 13,657 | 16,086 | 10,141 | 10,707 | 16,086 |
| 資産合計 | 21,519 | 18,147 | 19,429 | 20,101 | 20,371 | 20,989 | 20,802 | 21,604 | 22,186 | 22,928 | 24,683 | 30,393 | 20,101 | 21,604 | 30,393 |
| 負債及び資本 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 負債 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 流動負債 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 借入金 - 短期 | 337 | 231 | 647 | 637 | 637 | 637 | 637 | 637 | 2,040 | 2,057 | 2,632 | 3,051 | 637 | 637 | 3,051 |
| 営業債務及びその他の債務 | 517 | 711 | 729 | 841 | 873 | 937 | 854 | 898 | 1,166 | 1,507 | 1,248 | 1,872 | 841 | 898 | 1,872 |
| その他の金融負債 | 1,125 | 1,080 | 1,112 | 1,189 | 1,396 | 1,399 | 1,261 | 1,338 | 1,489 | 1,579 | 1,447 | 3,099 | 1,189 | 1,338 | 3,099 |
| 未払法人所得税等 | 257 | 501 | 266 | 423 | 338 | 599 | 373 | 449 | 399 | 697 | 543 | 817 | 423 | 449 | 817 |
| 引当金 | 160 | 130 | 106 | 118 | 126 | 121 | 116 | 129 | 118 | 103 | 120 | 126 | 118 | 129 | 126 |
| リース負債 | 412 | 412 | 409 | 410 | 408 | 416 | 436 | 382 | 345 | 304 | 264 | 464 | 410 | 382 | 464 |
| その他の流動負債 | 665 | 768 | 780 | 653 | 694 | 698 | 742 | 795 | 965 | 1,119 | 1,318 | 1,608 | 653 | 795 | 1,608 |
| 流動負債合計 | 3,473 | 3,832 | 4,049 | 4,271 | 4,473 | 4,807 | 4,419 | 4,627 | 6,522 | 7,366 | 7,572 | 11,037 | 4,271 | 4,627 | 11,037 |
| 非流動負債 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 借入金 - 長期 | 1,467 | 1,412 | 2,191 | 2,132 | 1,972 | 1,813 | 1,654 | 1,495 | 448 | 415 | 1,461 | 2,178 | 2,132 | 1,495 | 2,178 |
| 引当金 | 131 | 157 | 157 | 157 | 157 | 156 | 156 | 149 | 154 | 156 | 164 | 184 | 157 | 149 | 184 |
| リース負債 | 693 | 614 | 591 | 500 | 401 | 312 | 227 | 383 | 361 | 310 | 274 | 900 | 500 | 383 | 900 |
| その他の非流動負債 | 29 | 48 | 45 | 32 | 36 | 39 | 33 | 20 | 19 | 22 | 24 | 20 | 32 | 20 | 20 |
| 繰延税金負債 | 34 | 73 | 26 | 13 | 11 | 3 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 13 | 0 | 0 |
| 非流動負債合計 | 2,354 | 2,304 | 3,009 | 2,834 | 2,578 | 2,324 | 2,071 | 2,047 | 983 | 903 | 1,922 | 3,283 | 2,834 | 2,047 | 3,283 |
| 負債合計 | 5,827 | 6,136 | 7,058 | 7,105 | 7,051 | 7,130 | 6,490 | 6,675 | 7,504 | 8,269 | 9,494 | 14,320 | 7,105 | 6,675 | 14,320 |
| 資本 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 資本金 | 2,552 | 2,552 | 2,552 | 2,552 | 2,552 | 2,552 | 2,552 | 2,552 | 2,552 | 125 | 125 | 125 | 2,552 | 2,552 | 125 |
| 資本剰余金 | 2,538 | 2,538 | 2,538 | 2,538 | 2,540 | 2,542 | 2,542 | 2,542 | 2,542 | 4,969 | 4,969 | 4,969 | 2,538 | 2,542 | 4,969 |
| 利益剰余金 | 11,668 | 8,232 | 8,669 | 9,281 | 9,614 | 10,155 | 10,607 | 11,224 | 11,540 | 12,216 | 12,884 | 13,776 | 9,281 | 11,224 | 13,776 |
| 自己株式 | (1,075) | (1,319) | (1,399) | (1,399) | (1,399) | (1,399) | (1,399) | (1,399) | (1,967) | (2,673) | (2,801) | (2,801) | (1,399) | (1,399) | (2,801) |
| その他の資本の構成要素 | 9 | 7 | 5 | 16 | 4 | 9 | 10 | 10 | 14 | 22 | 12 | 4 | 16 | 10 | 4 |
| 親会社の所有者に帰属する持分合計 | 15,692 | 12,009 | 12,366 | 12,988 | 13,311 | 13,859 | 14,312 | 14,929 | 14,682 | 14,659 | 15,189 | 16,073 | 12,988 | 14,929 | 16,073 |
| 非支配持分 | 1 | 2 | 5 | 8 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 0 | 0 |
| 資本合計 | 15,693 | 12,011 | 12,371 | 12,997 | 13,320 | 13,859 | 14,312 | 14,929 | 14,682 | 14,659 | 15,189 | 16,073 | 12,997 | 14,929 | 16,073 |
| 負債及び資本合計 | 21,519 | 18,147 | 19,429 | 20,101 | 20,371 | 20,989 | 20,802 | 21,604 | 22,186 | 22,928 | 24,683 | 30,393 | 20,101 | 21,604 | 30,393 |

[IFRS] 連結損益計算書

(単位: 百万円)

| | FY2021/3 | | | | FY2022/3 | | | | FY2023/3 | | | | FY2021/3 | FY2022/3 | FY2023/3 |
|----------------|--------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|---------------|---------------|
| | 1Q | 2Q | 3Q | 4Q | 1Q | 2Q | 3Q | 4Q | 1Q | 2Q | 3Q | 4Q | | | |
| 売上収益 | 2,807 | 2,768 | 3,267 | 3,723 | 3,823 | 3,770 | 3,632 | 4,047 | 4,105 | 4,319 | 4,695 | 5,590 | 12,564 | 15,272 | 18,709 |
| YoY growth | -19.6% | -11.8% | 5.9% | 6.7% | 36.2% | 36.2% | 11.2% | 8.7% | 7.4% | 14.5% | 29.3% | 38.1% | -4.8% | 21.6% | 22.5% |
| 売上原価 | (468) | (454) | (573) | (586) | (598) | (625) | (617) | (653) | (686) | (703) | (842) | (928) | (2,081) | (2,493) | (3,158) |
| 売上総利益 | 2,339 | 2,314 | 2,694 | 3,137 | 3,224 | 3,145 | 3,016 | 3,394 | 3,419 | 3,616 | 3,853 | 4,662 | 10,484 | 12,779 | 15,550 |
| 粗利率 | 83.3% | 83.6% | 82.5% | 84.3% | 84.3% | 83.4% | 83.0% | 83.9% | 83.3% | 83.7% | 82.1% | 83.4% | 83.4% | 83.7% | 83.1% |
| 販売費及び一般管理費 | (1,753) | (1,689) | (1,983) | (2,235) | (2,308) | (2,395) | (2,372) | (2,458) | (2,456) | (2,687) | (2,895) | (3,243) | (7,661) | (9,533) | (11,282) |
| その他の収益 | 15 | 88 | 4 | 25 | 15 | 20 | 14 | 25 | 10 | 10 | 11 | 23 | 131 | 74 | 54 |
| その他の費用 | (1) | (4,002) | (4) | (8) | 0 | 0 | (1) | (4) | (1) | (5) | (8) | (129) | (4,016) | (5) | (143) |
| 営業利益 | 599 | (3,290) | 711 | 918 | 931 | 769 | 656 | 958 | 972 | 934 | 961 | 1,313 | (1,062) | 3,314 | 4,180 |
| 営業利益率 | 21.3% | -118.9% | 21.8% | 24.7% | 24.4% | 20.4% | 18.1% | 23.7% | 23.7% | 21.6% | 20.5% | 23.5% | -8.5% | 21.7% | 22.3% |
| 金融収益 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 31 | 0 | 1 | 32 |
| 金融費用 | (1) | (2) | (2) | (2) | (2) | (2) | (2) | (1) | (2) | (2) | (13) | 6 | (7) | (6) | (10) |
| 持分法による投資損益(損失) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | (3) | 0 | 0 | (3) |
| 税引前当期利益 | 597 | (3,291) | 709 | 916 | 929 | 768 | 655 | 957 | 971 | 933 | 948 | 1,348 | (1,069) | 3,309 | 4,199 |
| 利益率 | 21.3% | -118.9% | 21.7% | 24.6% | 24.3% | 20.4% | 18.0% | 23.6% | 23.6% | 21.6% | 20.2% | 24.1% | -8.5% | 21.7% | 22.4% |
| 法人所得税費用 | (176) | (144) | (268) | (302) | (271) | (225) | (203) | (345) | (276) | (256) | (280) | (456) | (889) | (1,043) | (1,269) |
| 当期利益 | 421 | (3,435) | 441 | 615 | 659 | 543 | 452 | 612 | 694 | 676 | 667 | 892 | (1,958) | 2,266 | 2,930 |
| 利益率 | 15.0% | -124.1% | 13.5% | 16.5% | 17.2% | 14.4% | 12.4% | 15.1% | 16.9% | 15.7% | 14.2% | 16.0% | -15.6% | 14.8% | 15.7% |
| 当期利益の帰属 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 親会社の所有者 | 423 | (3,437) | 438 | 612 | 657 | 541 | 452 | 612 | 694 | 676 | 667 | 892 | (1,964) | 2,262 | 2,930 |
| 非支配持分 | (2) | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 4 | 0 |

[IFRS] 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

| | FY2021/3 | | | | FY2022/3 | | | | FY2023/3 | | | | FY2021/3 | FY2022/3 | FY2023/3 | |
|--------------------------|--------------|--------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--|
| | 1Q | 2Q | 3Q | 4Q | 1Q | 2Q | 3Q | 4Q | 1Q | 2Q | 3Q | 4Q | | | | |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 税引前当期利益 | 597 | (3,291) | 709 | 916 | 929 | 768 | 655 | 957 | 971 | 933 | 948 | 1,348 | (1,069) | 3,309 | 4,199 | |
| 減価償却費及び償却費 | 235 | 242 | 211 | 217 | 220 | 231 | 242 | 237 | 232 | 242 | 252 | 299 | 905 | 930 | 1,025 | |
| 負のれん発生益 | 0 | (76) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | (76) | 0 | 0 | |
| 減損損失 | 0 | 3,986 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3,991 | 0 | 0 | |
| 金融収益及び金融費用 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 12 | (37) | 6 | 6 | (22) | |
| 株式報酬費用 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| その他の収益 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| その他の費用 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 営業債権及びその他の債権の減少額（増加） | 436 | 38 | 46 | (216) | 178 | (100) | 200 | (245) | 2 | (177) | 169 | (561) | 304 | 32 | (567) | |
| 前渡金の増減額（増加） | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | (559) | 0 | 0 | (559) | |
| 営業債務及びその他の債務の増加額（減少） | (381) | 88 | 17 | 112 | 28 | 67 | (83) | 44 | 244 | 309 | (318) | 309 | (164) | 56 | 543 | |
| 前受金の増減額（減少） | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 208 | 0 | 0 | 208 | |
| 預り金の増減額（減少） | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1,720 | 0 | 0 | 1,720 | |
| 預り保証金の増減額 | (47) | 11 | 22 | 8 | 18 | 15 | 9 | 9 | 12 | 15 | (2) | (13) | (6) | 51 | 11 | |
| 販売促進引当金の増減額 | 0 | 0 | 0 | (52) | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 3 | (52) | 5 | 3 | |
| 未払消費税等の増減額 | 179 | (55) | (118) | (16) | 212 | 3 | 34 | 0 | (39) | (32) | (34) | 55 | (11) | 250 | (50) | |
| その他 | (137) | (102) | (33) | 149 | 61 | 21 | (196) | 144 | (83) | (30) | (160) | 299 | (123) | 31 | 26 | |
| 小計 | 885 | 842 | 856 | 1,123 | 1,648 | 1,006 | 862 | 1,153 | 1,340 | 1,261 | 866 | 3,070 | 3,705 | 4,670 | 6,536 | |
| 利息及び配当金の受取額 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | |
| 利息の支払額 | (1) | (2) | (2) | (2) | (2) | (2) | (2) | (1) | (2) | (2) | (3) | (4) | (7) | (6) | (10) | |
| 法人所得税等の支払額 | (733) | (7) | (538) | (276) | (380) | 5 | (400) | (299) | (429) | (1) | (461) | (37) | (1,553) | (1,073) | (927) | |
| 法人所得税等の還付額 | 5 | 415 | 2 | 0 | 1 | 258 | 0 | (2) | 2 | 105 | (1) | 0 | 421 | 256 | 106 | |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 155 | 1,248 | 318 | 846 | 1,268 | 1,267 | 461 | 851 | 911 | 1,364 | 402 | 3,030 | 2,567 | 3,847 | 5,706 | |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 定期預金の払い戻しによる収入 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 有形固定資産の取得による支出 | (10) | (3) | (6) | (7) | (3) | (17) | (8) | (8) | (11) | (13) | (9) | (55) | (26) | (36) | (88) | |
| 有形固定資産の売却による収入 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 無形資産の取得による支出 | (146) | (153) | (137) | (148) | (187) | (225) | (202) | (204) | (230) | (247) | (232) | (226) | (584) | (817) | (935) | |
| 投資有価証券の売却による収入 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 敷金・保証金の差入れによる支出 | 0 | 0 | 0 | (3) | 0 | 0 | 0 | (23) | 0 | 0 | 0 | (15) | (3) | (23) | (15) | |
| 敷金・保証金の回収による収入 | 7 | 4 | 0 | 28 | 2 | 0 | 0 | 2 | 24 | 0 | 3 | 2 | 40 | 5 | 28 | |
| 資産除去債務の履行による支出 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 金銭の信託の取得による支出 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 金銭の信託の払戻による収入 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 持分法で会計処理されている投資の取得による支出 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | (54) | 0 | 0 | 0 | (54) | |
| 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入 | 0 | 155 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 155 | 0 | 0 | |
| 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | (164) | (271) | (1,508) | (1,650) | 0 | 0 | (3,592) | |
| 事業譲受による支出 | 0 | 0 | (1,321) | 0 | 0 | 0 | 0 | (400) | 0 | 0 | 0 | 0 | (1,321) | (400) | 0 | |
| 短期貸付金の純増減額 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| その他 | 0 | 0 | 0 | (6) | (3) | (6) | (11) | 9 | (1) | 5 | 29 | 23 | (6) | (11) | 56 | |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | (149) | 2 | (1,463) | (136) | (191) | (248) | (221) | (623) | (383) | (527) | (1,771) | (1,921) | (1,746) | (1,283) | (4,601) | |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | | | | | | | | | | | | | | | | |
| リース負債の返済 | (109) | (108) | (108) | (103) | (105) | (105) | (106) | (107) | (103) | (103) | (109) | (99) | (428) | (423) | (414) | |
| 短期借入金の純増額 | 10 | 0 | 0 | (10) | 0 | 0 | 0 | 0 | 500 | 0 | (1) | 0 | 0 | 0 | 500 | |
| 長期借入れによる収入 | 900 | 0 | 1,250 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1,700 | 1,774 | 2,250 | 0 | 3,474 | |
| 長期借入金の返済による支出 | (159) | (161) | (55) | (159) | (159) | (159) | (159) | (159) | (159) | (168) | (545) | (637) | (535) | (637) | (1,510) | |
| 新株予約権の行使による株式の発行による収入 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 新株発行費用の支払額 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 新株予約権の発行による収入 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 配当金の支払額 | (296) | (4) | (1) | (32) | (321) | (3) | 0 | 0 | (373) | (5) | 0 | 0 | (333) | (324) | (378) | |
| 自己株式の取得による支出 | (675) | (245) | (80) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | (568) | (707) | (128) | 0 | (999) | 0 | (1,403) | |
| 自己株式取得のための預託金の増減額（増加） | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | (232) | 107 | 125 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| その他 | 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | (7) | 0 | 0 | 0 | (1) | 0 | 0 | 15 | (7) | (1) | |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | (314) | (517) | 1,006 | (204) | (585) | (275) | (265) | (266) | (935) | (878) | 1,042 | 1,038 | (29) | (1,391) | 267 | |
| 現金及び現金同等物の為替変動による影響 | 0 | 5 | 2 | (9) | (3) | (4) | 5 | (4) | 5 | 9 | (13) | (8) | (2) | (5) | (7) | |
| 現金及び現金同等物の増減額 | (307) | 431 | 293 | 790 | 489 | 1,230 | 1,209 | 1,168 | (402) | (433) | (773) | 1,365 | 790 | 1,168 | 1,365 | |
| 現金及び現金同等物の期首残高 | 6,631 | 6,631 | 6,631 | 6,631 | 7,420 | 7,420 | 7,420 | 7,420 | 8,588 | 8,588 | 8,588 | 8,588 | 6,631 | 7,420 | 8,588 | |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 6,324 | 7,062 | 6,924 | 7,420 | 7,910 | 8,650 | 8,630 | 8,588 | 8,186 | 8,155 | 7,815 | 9,953 | 7,420 | 8,588 | 9,953 | |