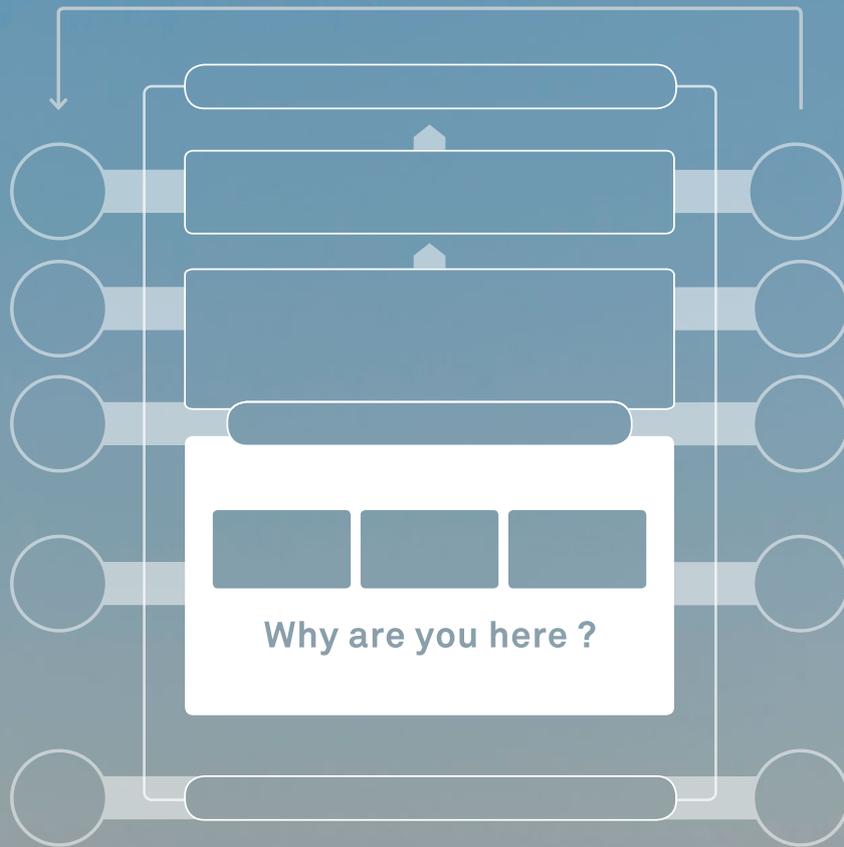


# 統合報告書

## 2017



*Why are you here?*



リクルートの企業文化をひとことで言うと

“ Why are you here? ”

価値創造のすべてを結びつけ  
一貫させる基盤は企業文化だと  
私たちは考えます

**To Empower  
Individuals...**



I help people  
get jobs.

indeed™

**By providing  
opportunities  
for life**



## リクルートグループ経営理念

### ミッション(目指す姿)

私たちは、新しい価値の創造を通じ、社会からの期待に応え、一人ひとりが輝く豊かな世界の実現を目指す。

私たちは、一人ひとりが自らの心に従い自分らしいライフスタイルを選択できる「活き活きと輝く社会」を実現したいと考える。

私たちの目指す世界観は" FOLLOW YOUR HEART "

全ての世代、全ての地域の人々が、より大きな「希望」を持ち、機会に満ちている社会。

自分に素直に、自分で決める、自分ならではの人生。

何度でもやり直しができる持続的で豊かな社会を目指す。

その社会を実現するため、私たちは社会からより大きな「期待」を集め、一人ひとりの「可能性」を信じて、新たな「機会」の提供を目指す。

私たちの果たす役割は" まだ、ここにはない、出会い。 "



**Creation of New Value.**

**Contributions to Society.**

**Respect for All Individuals.**

A woman with long dark hair, wearing a black top and a blue lanyard with 'Hadoop Co. Ltd.' written on it, is sitting at a wooden table with a laptop. She is smiling and looking towards the right. In the background, another woman is working at a laptop in a modern office environment with bookshelves and other people.

### ウェイ(大切に考える)

#### 新しい価値の創造

私たちは、絶えず変化する時代を先取りして果敢に挑戦していくことで、新しい価値を生み出し社会からの大きな期待に応える。

#### 社会への貢献

私たちは、持続可能な豊かな世界を目指し、全ての企業活動を通じて社会に貢献する。

#### 個人の尊重

私たちは、個人の存在を尊重する。  
従業員一人ひとりの意志と可能性に期待しお互いを尊重し合い、その持てるエネルギーが最大限発揮されるよう支援する。

# Performance Highlights

(2017年3月期)

EBITDA

2,308 億円

海外売上高比率

40% 以上

調整後EPS成長率

15.1%

Indeedの売上高成長率

約 62%\*

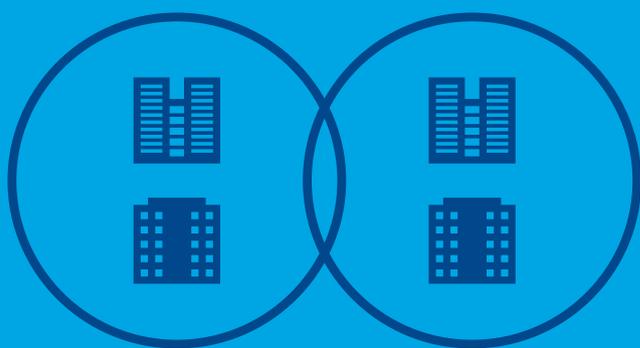
調整後ROE

18.0%

\* Indeedの現地決算数値(米ドルベース)であり、当社連結決算に含まれる数値とは異なります。

グループ従業員数

45,688人



連結子会社数

357社

創業年数

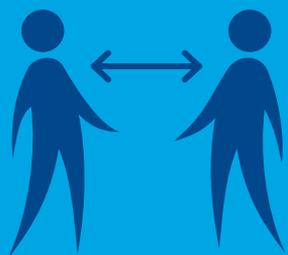
57年

VENTURES

新規事業エントリー数

年間約 700件

派遣事業従事者数



259,000人以上

# Global Presence

## 日本

売上高

1兆1,110億円

従業員数

32,325人

## 欧州

売上高

2,269億円

従業員数

5,926人

## 展開国数

60か国以上

その他

売上高

1,689 億円

従業員数

2,486 人

北米

売上高

3,329 億円

従業員数

4,951 人

海外売上高比率

3.6%

40.1%

2012年3月期

2017年3月期

# 統合報告書 2017

## 編集方針

リクルートグループは、経営方針や事業戦略に加え、中長期の価値創造について株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに理解していただくために、2017年3月期より「アニュアルレポート」と「CSRレポート」を1冊に統合した「統合報告書」を発行いたします。本レポートでは、従来の財務情報や経営戦略に加え、非財務情報の更なる充実を図るとともに、写真や図表を豊富に用いて、できる限り視覚的に内容が理解できるように心掛けました。ご一読いただければ幸いです。

また、リクルートグループの財務・非財務に関する詳しい情報については当社WEBサイトをご覧ください。

最新のIR情報 <http://www.recruit.jp/ir/>

CSR活動について <http://www.recruit.jp/company/csr/>

### 将来見通しに対する注意事項

本レポートの作成にあたり、当社は当社が入手可能な情報の正確性や完全性に依拠し、前提としていますが、その正確性あるいは完全性について、何ら表明及び保証するものではありません。また、将来に関する記述が含まれている場合がありますが、実際の業績はさまざまなリスクや不確定要素に左右され、将来に関する記述に明示または黙示された予想とは大幅に異なる場合があります。したがって、将来予想に関する記述に全面的に依拠することのないようご注意ください。本レポート及びその記載内容について、当社の書面による事前の同意なしに、第三者が、その他の目的で公開または利用することはできません。

### 報告対象期間

2017年3月期(2016年4月1日～2017年3月31日)を対象としています。

ただし、必要に応じて当期間の前後についても言及しています。

### 参照ガイドライン

- ・国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」
- ・「グローバル・リポーティング・イニシアティブ(GRI)」
- ・「サステナビリティ・レポーティング・ガイドライン(第4版[G4])」

## INDEX

<b>Message to stakeholders</b> .....	<b>17</b>
CEOメッセージ .....	18
CFOメッセージ .....	26
<b>Corporate governance</b> .....	<b>31</b>
役員一覧 .....	32
コーポレート・ガバナンスの特徴 .....	34
社外取締役対談 .....	39
サステナブルな経営の実現 .....	42
<b>Who we are</b> .....	<b>45</b>
リクルートの価値創造ストーリー .....	46
「リボンモデル」により新たな価値を提供 .....	48
全てを結びつけ一貫させる基盤「企業文化」 .....	52
企業文化と事業を育む「知的資本」 .....	53
<b>What we do</b> .....	<b>61</b>
戦略ビジネスユニット .....	62
HRテクノロジー事業 .....	64
メディア&ソリューション事業 .....	70
人材派遣事業 .....	76
<b>Data section</b> .....	<b>83</b>
5か年財務サマリー .....	84
セグメント変更について .....	85
事業別概況 .....	86
連結財務諸表 .....	112
コーポレート・ガバナンス .....	117
<b>Sustainability</b> .....	<b>129</b>
サステナビリティ .....	130



# Message to stakeholders

## CEOメッセージ

イノベーションの創出で、  
一人ひとりが輝く世界へ

リクルートの強み。

それは従業員一人ひとりの、目の前の顧客から始まって、産業界やひいては社会課題について考え挑戦し、失敗してもなお学び磨き続けることで、新しい価値を創出したいという思い。

そして、その思いを活かし合って大きなイノベーションへと結実させる場であり続けたリクルートの歴史そのものです。

日本から始まり、グローバルNo.1へ。

その先に見ているのは、一人ひとりが輝く豊かな世界の実現にほかなりません。

代表取締役社長 兼 CEO  
峰岸 真澄



## ■ グローバルの潮流に合わせた経営

5年前、私がCEOに就任した時、既に世の中はこれまでにない速度でグローバル化が進行、スマートフォンなどの新たなデバイスやSNSの普及により、コミュニケーションのあり方も変化していました。そのようななか、いかに機敏な舵を取るかが私のミッションでした。

まず着手したのは、リクルートグループの分社化です。それまで株式会社リクルートとして中核だった組織を改編し、持株会社リクルートホールディングス傘下として新たに1,000~2,000人規模の中核事業会社に分けて展開。それぞれ1980年代初頭のリクルートが最も急成長を遂げていた時期と同規模にすることで、各社での迅速な経営判断を可能にしました。

さらに2013年には経営理念を再定義し、「私たちは、新しい価値の創造を通じ、社会からの期待に応え、一人ひとりが輝く豊かな世界の実現を目指す。」としました。「まだ、ここにはない、出会い」…すなわち人々が求めているさまざまな「機会」を、創業した日本に限らず世界中に届けていくことを目的としています。

それを実現するステップとして、2020年に「雇用決定者数でグローバルNo.1」、2030年には販促領域を含めて「サービス利用者数でグローバルNo.1」になることを掲げました。

2014年の株式上場は、これらのビジョンに基づく長期的な利益成長のためのひとつの手段として選択したものです。上場による財務戦略の多様性・グローバルでの信頼性・経営の透明性の向上をもとに、M&Aをはじめとした成長に向けた各種投資を機動的かつ積極的に実行します。

現在は既存事業の強化と新規事業開発、M&Aを軸に、特に海外事業では求人検索サイト「Indeed」を中心とするHRテクノロジー

を活用した事業の成長に注力しています。また、継続的な企業価値の向上を目指し、グローバル水準のガバナンス体制強化に取り組んでいます。

## ■ イノベーション創出は企業としての宿命

リクルートグループは創業以来、従業員一人ひとりが、社会や顧客の不满、不便、不安などといった「不」に真摯に向き合い、さまざまなステークホルダーの皆さまとともに、新しい価値を創造してきました。企業の使命は、イノベーションによって社会に新しい価値を提供することだと私は考えています。

1960年という日本の高度成長期に創業したリクルートは、人材を求める企業と、仕事を求める学生たちのニーズを結びつける情報ビジネスからスタートしました。

開かれた企業からの募集情報を情報誌として一元化し比較検討できるようにすることで、情報がオープンになり、自分の意志で、自分の生き方と照らし合わせて就職先を選ぶという新しい就職のモデルを実現しました。

あるいは生涯一企業に勤めることが美德とされていた時代に、転職というどちらかと言えば後ろ向きなものと捉えられていた活動を、自身のキャリアやライフプランを自由に描くため前向きなものにし、アルバイトや派遣という働き方の選択肢の提示や、女性の社会進出など、世の中の一人ひとりの思いに応える多様な働く機会を生み出してきました。

さらに人材領域だけではなく、住宅や旅行、結婚式、中古車選びなど、それまで情報が閉じていた領域に取り組み、情報の非対称性をオープン化し、消費者が安心して選べることと企業や産業界の効率を高めることに寄与してきました。

常に、いち早く個人や産業界の「不」を見つけ解決することで新しいマーケットを創造し、No.1ブランドになっていく。これまでリクルートグループが生み出してきたサービスは、それぞれの産業界にとってインフラとも言える役割を担うようになっていきます。

今日では、扱う情報はデジタル化され、サービスの提供形態は情報誌からWEB、スマートフォンアプリへと変化しています。デジタル化されることで情報は世界を駆け巡り、当然、日本の中でだけの発想では限界があります。AIをはじめ世界で加速するテクノロジーの進化や、IoTやデバイスの急速な移行、SNSやクラウドの普及など激変するコミュニケーション環境をいち早く取り込み、ユーザーの利便性に結実させなければなりません。

私たちは限られた領域やエリアのNo.1に満足することなく、常に新しい価値を創造し続けるチャレンジをしなければならないのです。

## ■ リクルートの競争優位の源泉は人であり文化

なぜリクルートは創業以来50年以上が経過してもなおベンチャー気質に溢れ、層の厚い人材輩出を続けられるのか。さらに環境変化のなかで、さらなる成長事業創造と事業変革をなぜ同時に実現することができるのか。

私はその中核には「人」があると考えています。社会環境の変化に即応したさまざまなイノベーションを生み出しているのは「人」にほかなりません。

背景には決して他社が容易に真似できない企業文化と、それを支える「人」を育てて活かす仕組みがあります。

例えば新規事業提案コンテストはすでに30年以上の歴史を持ち、過去においては「ゼクシィ」、「HOT PEPPER」、「受験サプリ(現スタディサプリ)」など多くの新規事業を生み出してきました。

現在は毎月1回事業提案の場が設けられ、2017年3月期は約700件のビジネスアイデアが起案されました。

M&Aにおいては、対象を見つけ、経営に提案した人自身がM&A後の事業責任者として赴任することが大切であり、さらにM&A先へリクルート流を押しつけて多くのリクルート社員が乗り込んでいくのではなく、権限を明確化し先方のコミットを引き出すことが重要な勝ち筋であることがわかっています。

また、人材開発委員会や目標設定や評価、フィードバックの仕組み、ナレッジシェアのイベントなどリクルートの人的資本や知的資本を流通させる仕組みはたくさんあります。

なかでも本当のリクルートの強さは、そういった仕組みがビジネスモデルや競争優位と結びついているだけではなく、「起業家精神」を育み、「圧倒的な当事者意識」を発揮させ、さらに「個の可能性に期待し合う場」として相互に影響を与え、再拡大を可能にすることです。競争優位が企業文化と深く結びつき循環していることは、他社には決して真似ができないことにほかなりません。

## ■ 複数のメディア事業を歴任した私自身の原点

「圧倒的な当事者意識」や「起業家精神」は私自身の原点でもあります。リクルートでのキャリアを中古車情報誌「カーセンサー」でスタートし、広告営業としてひたすら販売店を訪ねて回るある日、懇意になった販売店で電話番号をさせてもらいました。問い合わせから人気車種の傾向をつかみ、地域ごとの売れ筋車種や価格帯を分析し、仕入れる車種と販売価格を経営者に提案したところ、販売店の売上が上昇しました。手の届きやすい低金利ローンの新車販売を提案すると、その広告に問い合わせが殺到しました。この経験から、顧客の真の「不」を解決することが何より大切であるという原体験を得ました。

次の結婚情報誌「ゼクシィ」の立ち上げでは、衰退の一途だったブライダル産業が、情報をオープンにするという志と、徹底的にカスタマーに向き合ったプロダクトにより、産業自体が勢いを盛り返すという得がたい経験をしました。企業は産業界をも活性化できる。私は企業人としての社会へのコミットに魅力を感じるようになりました。

その後は「住宅情報」の事業トップへ。30年の歴史の中で成長が鈍化した事業を、「SUUMO」ブランドのもとでインターネットを主戦場とするサービスに位置付け、新たな成長基盤を築きました。この中核を担ってくれたのは、自分の意志を持ち、顧客と業界に向き合い、何かを実現したいという思いのある従業員たちでした。彼らに次から次へと高い目標と困難な仕事を与え、それを通じて人材が育つのが、まさにリクルートのリクルートたる所以です。

## ■ 世界の社会課題解決の一助となること

私たちは、グローバル化とIT化がもたらす急激な社会や環境の変化という世界的な潮流のなか、これからさらに複雑で難解なチャレンジに踏み込みます。

現在、世界各国は多くの社会課題に直面しています。そして今、私たちに求められているのは、その解決の一助になることだと考えています。例えば雇用領域では、世界最大級の求人検索サイト「Indeed」や、世界有数の規模に拡大した派遣事業を通じて、各国・各職種における労働の「不」の解決を行い、さまざまな格差の課題に真正面から取り組んでいます。今後は、より一層ESG観点の重要性も認識し、国連で採択された持続可能な開発目標（SDGs）への貢献や、多様なステークホルダー・セクターとの協働も志向しつつ、未来に向けた取り組みを続けていきます。

ほかにも、世界の課題解決に向けてリクルートグループができるこ

とは何か。それはグローバルに複雑化した世界の全体像を捉え、一人ひとりが輝く持続可能な世界を目指して、さらなる新しい価値の創造に取り組んでいくことです。

リクルートグループは、高まる社会からの期待に応え、絶えず変化する時代や世界に向けて、ステークホルダーの皆さまとともにチャレンジを続けていきます。

峰岸 真澄



## CFOメッセージ



取締役 兼 専務執行役員 兼  
CFO 兼 CRO

佐川 恵一

### 過去最高の業績を達成、 中期的な経営方針に沿って好調に推移

#### ■ 売上高、EBITDAともに過去最高の実績\*

リクルートグループの2017年3月期の売上高は、前年同期比15.8%増の1兆8,399億円、EBITDAは同14.1%増の2,308億円となり、2008年3月期の連結決算の開始以降、ともに過去最高となり

ました。なお、売上高については、主要な3セグメント(販促メディア事業、人材メディア事業及び人材派遣事業)全てが増収となっています。親会社株主に帰属する当期純利益は、前年同期比32.4%増の854億円となりました。なお、連結売上高の海外比率は、2012年3月期は3.6%でしたが、買収した人材派遣事業を営む会社の業績貢献と、Indeedの成長により、40.1%に達しました。

急速に変化するインターネット事業環境などに対応し、グローバル市場におけるニーズやビジネス機会をいち早く捉え、迅速な意思決定のもとで株主価値及び企業価値の最大化に取り組むことを目的とし、2016年4月より、「グローバルオンラインHR」、「メディア&ソリューション」及び「グローバル派遣」の3つの戦略ビジネスユニット(SBU:Strategic Business Unit)を新たに構成し、各ユニット単位で事業を加速させる体制へと移行しました。この体制移行を踏まえ、2017年3月期からは「HRテクノロジー事業」、「メディア&ソリューション事業」及び「人材派遣事業」の3報告セグメントにて情報開示を行っています。

\* 当社は、2018年3月期より国際財務報告基準(以下「IFRS」という)を任意適用しています。2017年3月期の実績は日本基準ベースでの過去比較であり、IFRSの確定値とは異なります。なお、IFRS導入の背景はP.29、IFRS数値でのセグメントごとの決算数字はP.63をご覧ください。

## ■ 中期経営方針と進捗

リクルートグループは長期ビジョンの達成に向けて、2017年3月期を初年度とする3年間において国内・海外で既存事業を強化するとともに、新規事業開発とM&Aに積極的に取り組み、特にIndeedを中心とした「HRテクノロジー事業」をグループの成長の柱にしています。この成長戦略遂行のため、2016年、経営目標の時間軸を「毎期の安定的な成長」から「3年間の年平均成長率(以下「CAGR」という)」へ変更し、また、同時に経営指標を調整後EPSとして、2017年3月期から2019年3月期の3年間のCAGRの目標を1桁後半と掲げています。

2017年3月期の調整後EPSの実績は、前年同期比15.1%増の80.42円となりました。

私たちはこの中長期方針に合わせた適切な財務戦略を継続的に遂行しています。2018年3月期首時点では、中期的に見て最大5,000億円程度の投資が可能と考えていますが、新規投資資金を事業活動で得た手元資金で賄えない場合や、為替・金利などの外部環境を踏まえ外部からの調達が望ましい場合には、借入を優先的に活用する方針は不変です。資本効率性についても、15%程度のROEを維持することを引き続き基本方針としています。

### ■ 企業価値向上のための投資実行と株主還元の両立

リクルートグループは、適切な経営判断に基づいた各種投資を実行し、持続的な利益成長を実現することで企業価値を向上させていくことが、株主の皆さま共通の利益に資すると考えています。これに加え、株主の皆さまに対する利益還元についても重要な経営上の施策の1つと位置付けています。

利益還元につきましては、安定的かつ継続的な配当を行うことを基本としながら、業績の動向や将来の成長投資に必要となる内部留保の充実、財務基盤の確立を総合的に勘案し決定していく所存です。この方針のもと、2017年2月に、株主の皆さまへの利益還元のさらなる充実を図ることを目的に、連結配当性向の目安を、従来の「のれん償却額を足し戻した当期純利益の25%程度」から、「親会社の所有者に帰属する当期利益から非経常的な損益などを控除した金額の30%程度」へ変更しました。\*

この方針に基づき、2017年3月期は、1株当たり65円の配当を実施しました。今後も株主の皆さまへの着実な利益還元を実行していきます。

加えて、2018年3月期より中間配当を実施することとし、中間期末日及び期末日を基準に年2回の剰余金の配当を行う方針としました。

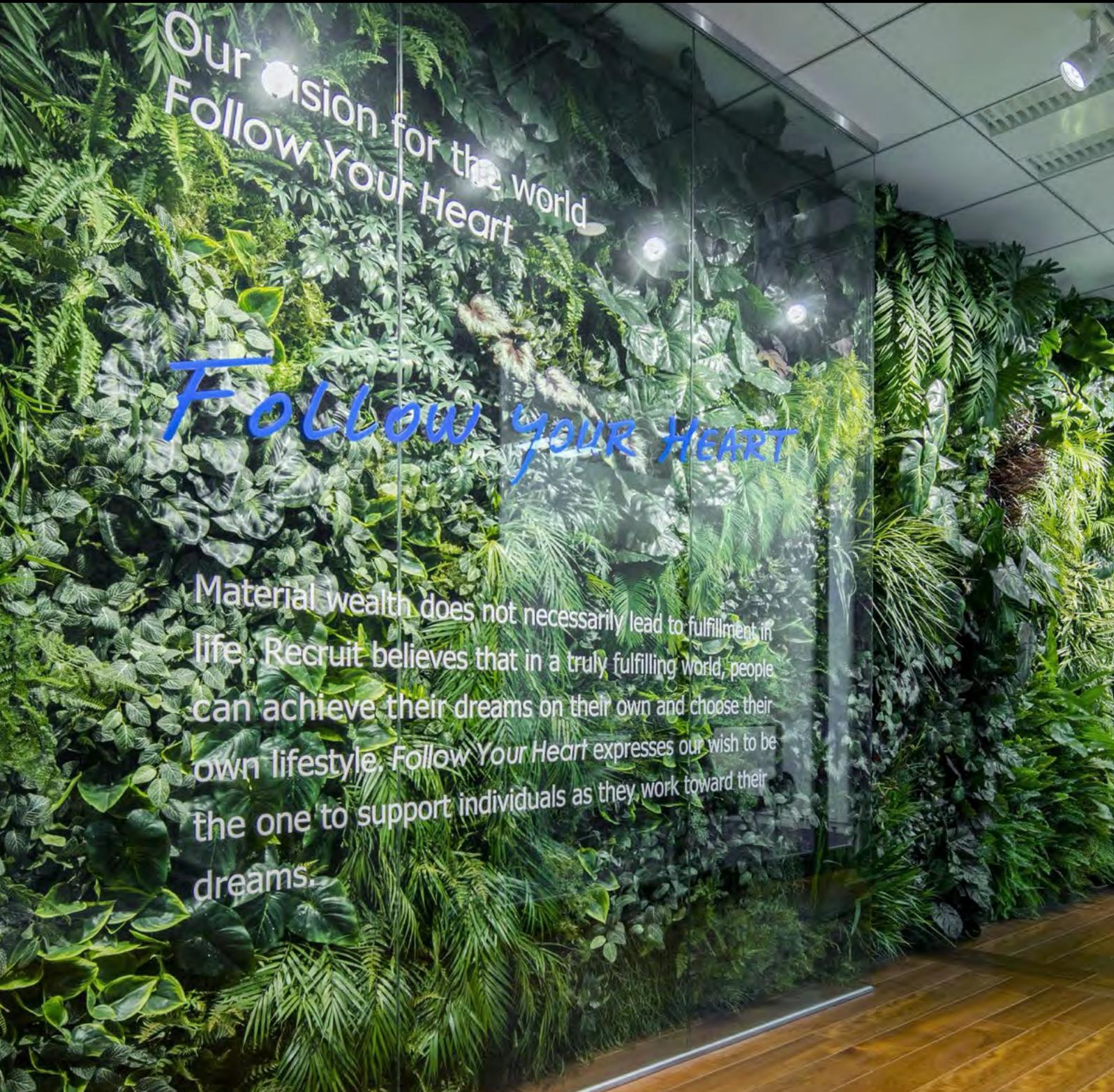
また、2017年6月30日を基準日、同年7月1日を効力発生日として、1株につき3株の株式分割を行いました。これは、投資単位当たりの金額を引き下げることにより、当社株式の流動性を高め、株主層の拡大を図ることを目的としたものです。

\* 変更前は日本基準、変更後はIFRSの科目で記載しています。

## ■ IFRSの任意適用によりグローバル展開をさらに加速

リクルートグループは、グローバル市場での事業展開を積極的に推進していますが、今後さらに加速させるためには、グループ経営管理の基盤強化を図るとともに、資本市場における財務情報の国際的な比較可能性・利便性向上が必要であることから、従来の日本基準に替えてIFRSを任意適用しました。

IFRS適用による連結業績の影響について、日本基準と比較すると、2017年3月期の売上収益は1,019億円増の1兆9,419億円、EBITDAは14億円増の2,322億円となりました。売上収益の増加は、IFRSでは海外子会社の実績を同一決算日で取り込むことになるため、2017年3月期に連結子会社化したUSG People(人材派遣セグメント)の連結業績取り込み期間が日本基準の6か月からIFRSでは10か月へと増加したことが主な要因です。営業利益は662億円増の1,935億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は512億円増の1,366億円となりました。営業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益が大きく増加しているのは、主にIFRSではのれんが非償却となるためです。なお、IFRSの適用による、当社の重視する経営指標であるEBITDAや調整後EPSに与える影響は限定的であり、IFRS移行後も日本基準における定義と同等の比較ができるように、調整を行っています。



Our vision for the world  
Follow Your Heart

*Follow Your Heart*

Material wealth does not necessarily lead to fulfillment in life. Recruit believes that in a truly fulfilling world, people can achieve their dreams on their own and choose their own lifestyle. *Follow Your Heart* expresses our wish to be the one to support individuals as they work toward their dreams.

# Corporate governance

# 役員一覧

## 取締役



### 峰岸 真澄 代表取締役社長 兼 CEO

1987年 株式会社リクルート(現 株式会社リクルートホールディングス)に入社。1992年 新規事業開発室に異動し、結婚情報誌「ゼクシィ」の立ち上げに関わる。2003年 39歳で執行役員に就任(当時の最年少執行役員)。2004年 常務執行役員に就任。住宅情報事業の責任者となり「SUUMO」ブランドを構築、日本最大の総合住宅情報サービスへと育てる。2009年 取締役兼常務執行役員に就任。経営企画担当として中長期計画に携わる。また、事業開発担当として、海外企業投資を積極化。2012年 代表取締役社長兼CEOに就任。



### 池内 省五 取締役 兼 専務執行役員 兼 CSO 兼 CHRO

1988年 株式会社リクルート(現 株式会社リクルートホールディングス)に入社。入社後、スーパーコンピューター関連のプロジェクトに2年従事。経営企画部、人材広告事業部を経て、1993年人事部に異動し、人事制度設計に携わる。2000年より、経営企画室にて、中長期成長戦略策定に携わるとともに、新規事業開発とアジアを中心とした海外展開の推進に従事。2005年より執行役員として経営企画及び人事を担当し、リクルートの海外事業拡大とR&Dにも貢献。2012年 取締役に就任。2014年1月より2016年3月末まで、リクルートUSAの代表取締役として、ニューヨークに赴任。2016年4月に取締役兼専務執行役員に就任し、経営企画及び人事を担当。



### 佐川 恵一 取締役 兼 専務執行役員 兼 CFO 兼 CRO

1988年 株式会社リクルート(現 株式会社リクルートホールディングス)に入社。経理部配属。2000年 HR事業部に異動し、2004年よりHR事業東海地区の責任者に就任。「FROM・EY」、「タウンワーク」などの商品強化に取り組む。2006年 執行役員に就任。事業統括担当として、ガバナンス体制の改編(ディビジョン制からカンパニー制へ)を推進。戦略事業単位をカンパニーと再定義し、権限と責任の委譲により、事業経営の自由度の向上と事業経営者の育成を図る。また投資マネジメント担当として、M&A戦略推進の基盤を構築。2011年 取締役に就任。IPOプロジェクトを責任者として推進し、2014年10月に東証1部上場を果たす。現在は財務、経理、税務、資本市場戦略、法務、コンプライアンス、情報セキュリティなど主にコーポレートスタッフ部門を担当。



### 大八木 成男 社外取締役

1971年 帝人株式会社に入社。経営多角化に舵をきり、変革期にあった帝人で、新規事業の立ち上げを志願し、医薬医療事業部に配属となる。以来30年間、医薬品全国自販体制の展開や、数多くの提携アライアンス案件を手がけ、医薬医療事業を帝人の収益の柱へと育成した。2008年 代表取締役社長CEOに就任。リーマンショック、東日本大震災に直面した厳しい経営環境のなかで、生産設備の統廃合などの構造改革を断行する一方、未来に向けた成長・発展戦略を推進した。2014年 取締役会長に就任。2014年6月 株式会社リクルートホールディングス社外取締役に就任。マテリアル、ヘルスケアを中心とした多岐にわたる事業をグローバルに展開する帝人の経営者としての幅広い知識と経験、コーポレート・ガバナンスに関する知見を活かし、経営全般への助言、業務執行に対する監督などの役割を果たしている。



### 新貝 康司 社外取締役

1980年 京都大学大学院工学研究科修士課程修了後、日本専売公社(現 JT)へ入社。1989年に渡米し、7年間に亘り、抗HIV薬Viraceptの共同開発など、米国製薬・バイオベンチャーとの数々の共同研究開発提携案件を発掘、推進。1996年 JT本社に戻り全社経営企画・財務戦略を担当すると共にM&Aを推進。財務企画部長、取締役執行役員財務責任者(CFO)を経て、日本、中国以外の海外たばこ事業の世界本社であるJT International S.A.にて、2006年から英国ギャラハー社M&A・統合を指揮。2011年6月 JT代表取締役副社長に就任。2014年6月 株式会社リクルートホールディングス社外取締役に就任。

## ■ 監査役

**長嶋 由紀子** 常勤監査役

1985年 株式会社リクルート(現 株式会社リクルートホールディングス)に入社。入社後、採用広告事業に従事した後、1995年 人事部に異動。採用・教育を率いるなか、社内ビジネススクールはじめ異業種企業間留学制度を立ち上げる。2002年 プライダル事業に異動し、「ゼクシィ」を日本最大のプライダル情報サービス事業に育て、2006年 執行役員就任。2008年 株式会社リクルートスタッフィング代表取締役社長に就任。時間あたりの生産性を重視する「スマートワーク」を推進し、より多様な個が活躍する就業機会創出を展開。2016年6月 株式会社リクルートホールディングス常勤監査役に就任。

**藤原 章一** 常勤監査役

1986年 株式会社リクルート(現 株式会社リクルートホールディングス)に入社。情報ネットワーク部門・社内システム部門にて数多くの事業システムの構築、紙メディアからインターネットビジネスへの転換、ITマネジメントプロセスの確立などに従事。2004年 FIT(現 株式会社リクルートテクノロジー)組織長、2006年 執行役員に就任。2009年 自動車カンパニー長(現 株式会社リクルートマーケティングパートナーズ)、2013年よりアド・オプティマイゼーションとキーマンズネットの推進室長を歴任。2014年6月 株式会社リクルートホールディングス常勤監査役に就任。

**井上 広樹** 監査役(非常勤)

長島・大野・常松法律事務所パートナー。1990年 長島・大野法律事務所(現 長島・大野・常松法律事務所)に入所し、現在に至る。その間、1995年 ハーバード大学ロースクールにてLL.M.を取得し、1996年 ニューヨーク州弁護士登録。1995年から1996年まで、米国ジョージア州アトランタでTroutman Sanders法律事務所に勤務する。1996年から1998年までは、長島・大野法律事務所アセアン・オフィス(シンガポール)に勤務し、東南アジア地域において日本企業が直面する法律問題に関与する。1998年に帰国した後は、M&A取引を中心にして、会社法、金融商品取引法、保険業法などに関する助言、株主総会指導、国際取引など幅広い分野で法的サービスを提供している。2015年からはマネージング・パートナーとして事務所の経営にも携わっている。2015年6月 株式会社リクルートホールディングス監査役(非常勤)に就任。

**西浦 泰明** 監査役(非常勤)

1975年 等松・青木監査法人(現 有限責任監査法人トーマツ)東京事務所に入所。監査業務を7年経験した後、トウシュロス(現 デロイト&トウシュLLP)サンフランシスコ事務所に転勤し、日系企業サービスグループをゼロから立ち上げる。5年後の1987年にはデロイト&トウシュLLPのパートナーに就任。M&A戦略、人事戦略、知財戦略などのコンサルティングプロジェクトを数多くこなし、主に日系企業の米国進出業務を支援する。2011年にはデロイト&トウシュLLPの日系企業サービスグループ米国西部地域リーダーに就任。2014年にデロイト&トウシュLLPを定年退職。2016年6月 株式会社リクルートホールディングス監査役(非常勤)に就任。2016年8月 名古屋大学客員教授に就任。

# コーポレート・ガバナンスの特徴

## ■ コーポレート・ガバナンスの考え方

リクルートグループは経営理念に基づき、長期的かつ安定的に発展することを目指しています。そのためには、ユーザー、クライアント、株主、従業員、取引先、社会、地域などグループで重要と位置付けている全てのステークホルダーにとって魅力的な企業として継続的に企業価値を向上させていく上でコーポレート・ガバナンスを重視しています。

## ■ コーポレート・ガバナンス体制のサマリー

持続的な企業価値向上に向けて、経営の透明性・妥当性・実効性を確保しています。

企業統治形態	監査役会設置会社
取締役会議長	峰岸 真澄
取締役人数	5名、うち2名が社外取締役
監査役人数	4名、うち2名が社外監査役
2017年3月期取締役会開催状況	
開催回数	17回
取締役平均出席率	100%
監査役平均出席率	100%
2017年3月期監査役会開催状況	
開催回数	17回
監査役平均出席率	100%
独立役員の選任	社外取締役2名、社外監査役1名
役員報酬体系	①固定報酬 ②短期インセンティブプラン： 事業年度ごとの個人評価などに基づく金銭報酬 ③長期インセンティブプラン： 事業年度ごとの連結業績達成率などに基づく株式報酬 ※社外取締役・監査役は固定報酬のみ
会計監査人	新日本有限責任監査法人

## ■ コーポレート・ガバナンス強化の変遷

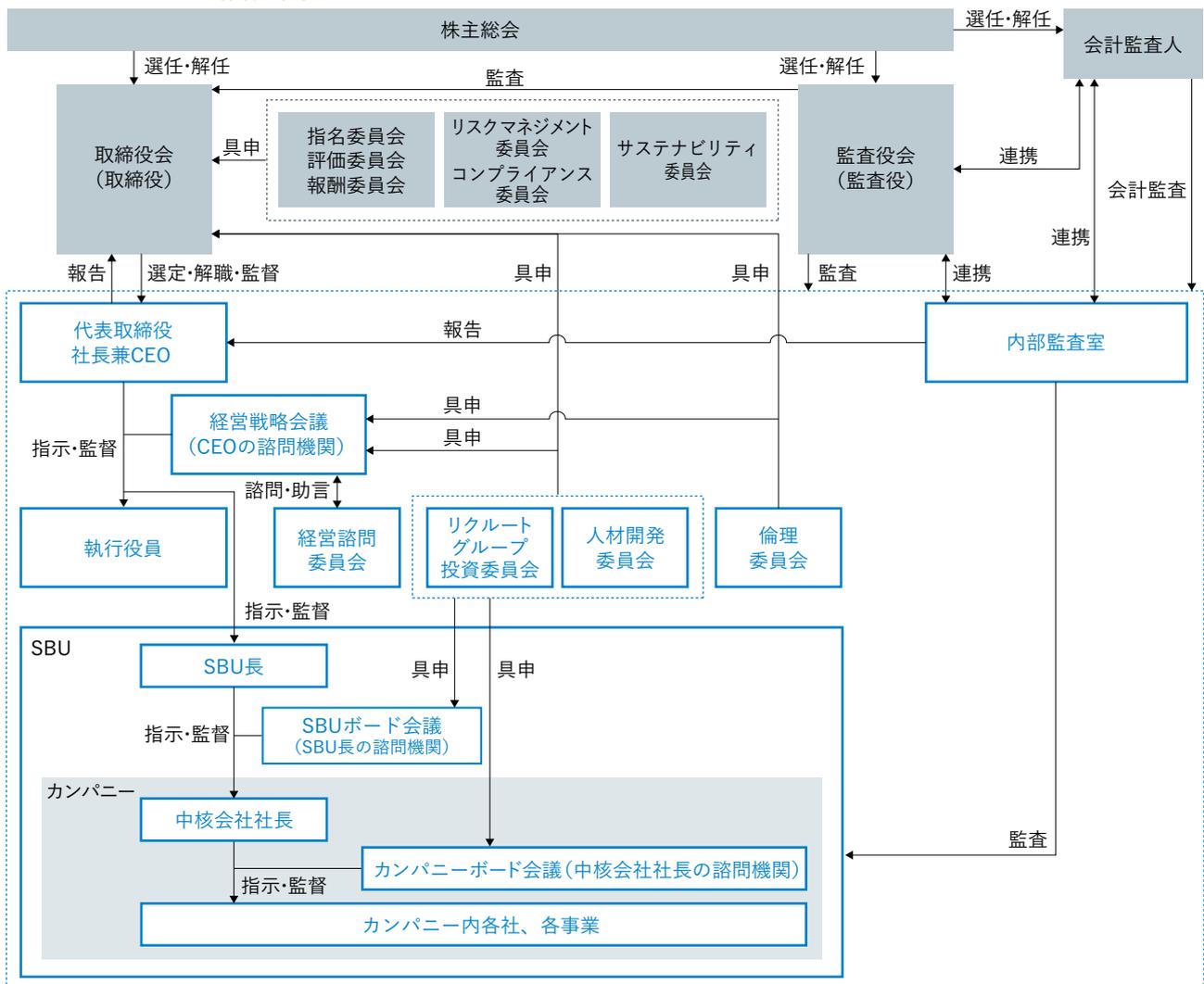
コーポレート・ガバナンスの強化に向け、執行役員制度の導入やSBU (Strategic Business Unit)体制の導入など、事業環境の変化に合わせて継続的に体制の強化を図っています。

時期	実施内容	目的
2000年	執行役員制度の導入	・経営と執行の分離
2006年	カンパニー制の導入	・環境変化に対応する迅速な対応 ・事業経営者の育成 ・事業開発の加速
2012年	ホールディングス体制 ／分社化	・ホールディングスは海外展開とR&Dに注力 ・事業会社は競争優位性の構築と、安定成長の実現に注力
2016年	SBU体制の導入	・戦略事業単位で価値の最大化を図る

### ■ コーポレート・ガバナンス体制の概要

リクルートグループは、コンプライアンスを重視したガバナンス体制の構築のため、社外取締役を選任するとともに、取締役会及び取締役を監査役が監査する監査役会設置会社形態を採用しています。合わせて、株主などのステークホルダーに対する説明責任、経営全般への助言、業務執行に対する牽制などの観点から、社外取締役及び社外監査役を任用し、取締役会直下に指名・評価・報酬などの各種委員会を設置することにより、経営監督機能を強化しています。その一方で、迅速な意思決定の実現に向けて、取締役を兼務する執行役員を設置し、重要な業務執行の決定の一部を権限委譲しています。社外取締役の取締役会における発言内容や監査役会の機能状況に鑑みると、現在のコーポレート・ガバナンス体制は合理的に機能していると判断しています。

コーポレート・ガバナンス体制の概要



## ■ 取締役会の諮問機関

経営監督機能の強化の一環として、取締役会直下に任意の6つの委員会を設置しています。

各委員会の構成

● = 委員

	指名委員会	評価委員会	報酬委員会	リスクマネジメント委員会	コンプライアンス委員会	サステナビリティ委員会
代表取締役社長	●	●	●		委員長	●
取締役	池内 省五	●	●			委員長
	佐川 恵一			委員長		
社外取締役	大八木 成男	委員長	●	●		
	新貝 康司	●	委員長	委員長		
常勤監査役	長嶋 由紀子					
	藤原 章一					
社外監査役	井上 広樹		●	●		
	西浦 泰明	●				
社外有識者、その他				●	●	●

## ■ 役員報酬

当社の役員報酬制度は、以下を基本方針としています。

1. グローバルに優秀な経営人材を確保できる報酬水準とする
2. 役員を目標達成に動機付ける、業績連動性の高い報酬制度とする
3. 中長期の企業価値と連動する報酬とする
4. 報酬の決定プロセスは、客観的で透明性の高いものとする

報酬水準については、外部のデータベースサービスをもとに世の中の大手企業の役員報酬水準をベンチマークとして設定しています。

取締役（社外取締役を除く）及び執行役員などの報酬構成は、固定報酬に加え、短期インセンティブプラン、業績連動型報酬制度の長期インセンティブプランから構成されています。当社の業績連動型報酬制度は、米国の業績連動型株式報酬（Performance Share）制度及び譲渡制限付株式報酬（Restricted Stock）制度を参考にした、役員に対するインセンティブプランである役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託の仕組みを採用しています。これは、役位及び業績目標達成度などに応じて取締役などに当社株式及び

当社株式の換価処分金相当額の金銭を交付及び給付する、株式報酬型の役員報酬制度です。取締役などの報酬と当社株式価値との連動性をより明確にし、中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を高めることを目的として導入しています。

	報酬の種類	内容
取締役	固定報酬	金銭報酬
	短期インセンティブプラン	事業年度ごとの個人評価などに基づく金銭報酬 固定報酬の50%程度
	長期インセンティブプラン*1	事業年度ごとの連結業績達成率などに基づく 株式報酬 固定報酬の50%~200%程度
社外取締役 ／ 監査役	固定報酬のみ	

- \*1 2019年3月期までの業績目標指標は既存事業のEBITDA\*2を採用します。  
2019年3月期に関しては、2017年3月期に設定した調整後EPS\*3目標の達成度も勘案し支給水準を決定します。業績連動係数の範囲は0%~150%とします。なお、長期インセンティブプランの業績目標指標としては、期中に実行される事業売却によるEBITDAの増減額を反映させた数値を用い、その場合においても、調整後EPSに関しては2017年3月期に設定した水準は変更しません。
- \*2 既存事業のEBITDA:株式取得などにより新たに連結を開始する子会社の業績を控除した既存事業におけるEBITDA(営業利益+減価償却費±その他の営業収益・費用)
- \*3 調整後EPS:調整後当期純利益\*4÷(期末発行済株数-期末自己株式数)
- \*4 調整後当期純利益:親会社の所有者に帰属する当期純利益±調整項目\*5  
(非支配持分帰属分を除く)±調整項目の一部に係る税金相当額
- \*5 調整項目:企業結合に伴い生じた無形資産の償却額±非経常的な損益

2017年3月期に係る取締役及び監査役の報酬の額は、以下のとおりです。

役員区分	報酬などの 総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の人数 (人)
		固定報酬	短期インセ ンティブ	長期インセ ンティブ	退職慰労 引当金など	
取締役(社内)	826	250	129	445	2	4
監査役(社内)	68	66	-	-	2	3
社外役員	53	53	-	-	-	5

- \*1 取締役の報酬限度額は、1991年6月開催の第31回定時株主総会において月額50百万円以内とすることが決議されています。
- \*2 監査役の報酬限度額は、2017年6月開催の第57回定時株主総会において月額10百万円以内とすることが決議されています。

2017年3月期に係る個別役員ごと(連結報酬などの総額が1億円以上である者に限る)の報酬などの額は、以下のとおりです。

(百万円)						
氏名	役員区分	総報酬	固定報酬	短期 インセンティブ	長期 インセンティブ	退職慰労 引当金など
峰岸 真澄	代表取締役	302	85	41	175	0
池内 省五	取締役	168	55	27	85	0
佐川 恵一	取締役	168	55	27	85	0

## ■ 取締役会の実効性評価

2017年3月期に開催した取締役会について、以下の要領で自己評価を実施しました。

### 【実施内容】

- 対象者：当社取締役及び監査役（計10名）
- 実施期間：2017年3月末から2017年4月中旬
- 概要：「取締役会の役割・責務の妥当性」、「取締役会の機関設計・構成の妥当性」、「取締役会メンバーの資質・知見の妥当性」、「取締役会の審議の有効性」、「執行役員を兼務する取締役間の、牽制・監督機能の有効性」、「株主などのステークホルダー観点での審議の適切性」などに関する設問及び自由記載によるアンケートの集計結果を踏まえ、必要に応じて個別インタビューを実施しました。

### 【分析及び評価結果】

- 取締役会は、審議にあたり妥当な機関設計・構成・資質・知見を備えている。
- 取締役会付議基準の設定レベルは適切であり、資料の事前配布や共有方法の拡充について積極的かつ継続的に実施している。
- 取締役会では、自由闊達な審議がなされている。

以上より、当社取締役会は、業務執行に係る意思決定及び監督の両面において、適切な役割・責務を果たしていると評価しました。

### 【課題】

分析評価の過程で、中長期的な企業価値向上に向け、取締役会における議案及び論点の精度を一層高めることで実効性の向上を図るべきとの建設的な意見がありました。今後は、取締役会のさらなる審議の深耕と実効性の向上に取り組んでいきます。

» その他のコーポレート・ガバナンス情報はP.117以降をご覧ください。

## ■ 社外取締役対談



社外取締役 大八木 成男氏

1971年 帝人株式会社に入社。医薬医療事業部などを経て、2008年 代表取締役社長CEO、2014年 取締役会長に就任（現任）。2014年6月より、株式会社リクルートホールディングス社外取締役。



社外取締役 新貝 康司氏

1980年 日本専売公社（現JT）へ入社。財務企画部長、取締役執行役員財務責任者（CFO）を経て、2011年 代表取締役副社長に就任（現任）。2014年6月より、株式会社リクルートホールディングス社外取締役。

## グローバル企業としての成長を見守りつつ ガバナンスを効かせていく

当社の社外取締役である大八木 成男氏と、新貝 康司氏に、当社グループのコーポレート・ガバナンスに対する評価や企業価値向上に向けた課題について語り合っていました。

**Q.リクルートグループは2012年に分社化して以来の大きな組織変革として戦略ビジネスユニット（SBU）体制に移行しました。その進め方についてどのように感じていますか？**

**大八木:** 取締役会でこのプロジェクトの提案は昨年度の内に提案されました。「グローバルな世界でIT化が急速に進展する中で、リクルートグループはどのような組織体制であれば、世の中の変化に適應できるか」ということを、取締役の方々が実に戦略的に考えていることを知りました。組織変更には、企業価値を増大させるという意図がある

わけですが、当然リスクを伴います。そうした観点から、経営戦略会議で戦略ストーリーを、非常に速く綿密に検討してこられたという印象でした。各SBUをどういう事業領域でくるのか、それによって会社全体の効率がどのように上がるのかといったことから、各SBUを支える人材とコストの問題やリスクと責任の所在、さらにホールディングスにおけるSBUの位置付けといったことまでしっかりまとめられていて、私たち社外取締役も自然に議論に参加することができました。

私の出身母体である製造業界では、ものごとの

進め方がもっとゆっくりしていますので、リクルートグループにおける大きな体制変更はあと数年してからだろうと思っていましたが、こんなにスピーディな展開を進めることに感動すら覚えました。

**新貝：**私もスピードの速さに感嘆しています。リクルートホールディングスとして各SBUに何を期待しているのかということは、取締役の皆さんの中では明確にイメージされていたと思いますが、取締役会での議論を通じて我々社外取締役にも、よりくっきりと見えてきました。当初はSBU体制への移行が、ひょっとして「屋上屋を重ねる」ことになってしまうのではないかと懸念がありました。ところが、そうした旧来の組織論が陥りやすい落とし穴についても真摯に向き合われていて、具体的に「権限委譲をどうやって進めるか」、「ホールディングス、各SBU、もともとある子会社の間で責任権限をどのように位置付けるか」ということも取締役陣の中で明確な考えを持っておられました。特にメディア&ソリューションSBUの事業領域は、他のSBUと比べると多岐にわたり、複雑性、多様性が違います。そうした事業を1つにくるこの意義について相当深い議論がなされたと思います。結果として各SBUの見える化が進み、一つひとつの事業会社ではできないことがSBU内で横断的にできるようになることや、そうしたファンクショナルな部分が財務成果でもより見えやすくなって、「どこで価値が生まれているか」が分かるようになってくるのです。これは素晴らしいと思いますね。

**大八木：**そして、その間に、実は子会社株式譲渡による事業ポートフォリオマネジメントやITシステムの再編成なども実行されている。このような自己変革ができていくということは、リクルート

グループの特徴ではないかと思います。

#### Q. 海外企業のM&A成立後の統合プロセス (PMI) についての評価と課題を教えてください。

**新貝：**私は過去にさまざまなPMIを経験してきましたが、リクルートグループにおけるPMIには、それぞれの企業文化を大切にするという特徴があります。企業文化とは何か。それは長年培われてきた、あるいはいろいろな仕組みの影響を受けて培われた、そこに集う人々の行動パターンです。例えばIndeedの場合は、創業して間もない頃からずっと急成長を続け、その間に培われたものがあります。それを、リクルートの企業文化で上書きするようなことはしないという大胆な決定がなされたんですね。これは素晴らしいことだと思います。そもそもPMIを成功させるには、「M&A後にどういう経営をするか」をM&A前に決めておくことが重要です。グローバル派遣SBUでは、M&A前に「ユニット経営」がいかにか優れているかをまず相手方に説明し、「こういう経営をしてみたい」と相手に思ってもらおう。つまりM&Aされた会社の主体性をいかに鼓舞するかということに心血を注いでいる。一方で、M&Aにおいて取ってはいけないリスクを回避できるか、という視点も重要です。それについては外部の知見も入れてしっかりとコントロールできていたと思います。そうした中で私が注目しているのは、メディア&ソリューションSBUの取り組みです。これはITを活用した新しい事業の在り方を模索している途上であり、M&Aした海外子会社のPMIを進めているところですが、その具体的な姿は「M&A前に設定した勝ち筋を、PMIの状況に応じて走りながら柔軟に修正し、見定めている」の

であり、これは普通の会社ではなかなかできないことです。私たちも社外取締役として辛口の意見も言いますが、取締役の方々はそれをしっかりと受け止めつつ、取るべきリスクはやはり取らないと次のリターンを得られないという覚悟を持って取り組んでいることが感じ取れます。

**大八木：**PMIに失敗する例は世の中にたくさんあります。それは要するにマネジメントから見えない場所にコンプライアンスの問題が潜んでいることがあるからです。コンプライアンスへの取り組み・体制をしっかりと仕上げていくことが、これからのリクルートグループには必要ではないでしょうか。SBU体制によってホールディングスからSBU側に責任権限が移っているので、全体の調和のなかでいかにコントロールするかということが重要です。その点について取締役の皆さんはすでにお気付きだと思います。

**新貝：**会社が揺らぐような話というのは、目が行き届いていない辺境からということが多いですね。透明性を上げてまずはリスク情報を共有することがグローバル経営をするためには重要です。それはPMIにおいても同様です。問題が起きたという他社事例がこのところたくさんありますので、私たちも常に注意を喚起していくことが大事な役割だと自覚しています。

#### Q.ガバナンス向上に向けた取り組みについての評価をお聞かせください。

**大八木：**リクルートホールディングスは、監査役会設置会社という制度のもとでガバナンスを持たれています。今後、決定権限などをSBU側に移していくことになると、ホールディングス側に求められ

る役割もモニタリング機能がより重要となり、今後制度設計が変わっていく可能性があります。

**新貝：**おっしゃるとおりです。ただ、グループガバナンスをするということと、事業をスピーディに進めていくというのは必ずしも常に同じベクトルを向いているわけではなく、あるときはベクトルがちょっとずれることもあります。そこに健全なせめぎ合いがあって、特にリスク情報の透明性を高めていくことの重要性が改めて認識されるのです。SBU側もガバナンス側の人たちも、きちんとface to faceで話をして共通の理解を醸成すれば、その後の展開は早いはずです。そこで実際にどれだけ相手を納得させられるか、そうした努力が感じられ、アウフヘーベンすることができた1年だったのではないかと思います。

**大八木：**リクルートグループの事業に対する挑戦力は非常に旺盛なので、コンプライアンス面で絶対に間違いが起きないようにすることが私たち社外取締役の役目となります。この点については、さまざまな形でレポートを求めてきましたし、意見も言ってきたつもりです。この1~2年を振り返ると、通常レベルのコンプライアンス対策は勿論のこと、今年度からは執行役員に外国籍のメンバー（法務・コンプライアンス・情報セキュリティ担当執行役員Mark Schultz氏）が加わり、グローバルレベルでプロフェッショナルな人材の登用を図るなど、攻めと守りのバランスは非常に良くなっていると思います。私たちも引き続きリクルートグループの長期的な成長を支えていくために尽力していく所存です。

# サステナブルな経営の実現

## ■ コンプライアンス

「リクルートグループ倫理綱領」及びそれを具現化する各種社内規程を制定し、企業活動を営む上で自らを律する指針としています。リクルートホールディングス及びグループ各社の内部統制推進所管部署が、日本国内において啓発内容を「教則本」の形式にまとめて掲示し、全ての従業員が合格するまで理解度テストを実施するなど、コンプライアンス教育・浸透を図っています。また、従業員が仕事や職場に対して「不正や不当なことが起こっている」「その予兆がある」と感じたときに通報・相談ができる窓口を設置し、各種問題を解決しています。

リクルートグループ (日本国内のデータ)	2015年 3月期	2016年 3月期	2017年 3月期
コンプライアンス理解度テスト などの受講者数	27,151人	26,803人	22,425人
企業倫理ヘルプライン などへの通報・相談件数	149件	235件	228件

## ■ 贈収賄・インサイダー取引の禁止

社会的及び倫理的責任を考慮し、「リクルートグループ政治家および公務員との距離の置き方に関する規程」を定め、政治家・公務員などと適正な関係を保つことで贈収賄を未然に防ぐことを目指します。また、「リクルートグループインサイダー取引防止規程」を定め、インサイダー取引の防止に努めています。

## ■ リスクマネジメント

リクルートグループにおけるリスクマネジメントの基本方針及び推進体制に関する基本事項を定め、事業を取り巻くさまざまなリスクに対して的確な管理及び対応を実施することを目的に、「リクルートグループリスクマネジメント規程」を制定しています。リクルートホールディングス及びグループ各社の内部統制推進所管部署が中心となって、優先的に取り組むべきリスクテーマを設定し、リスク低減策を推進するなどの取り組みを行っています。



## ■ サステナビリティ・マネジメント

さまざまなステークホルダーの方々との対話の場である「ステークホルダーダイアログ」及び社外有識者の方々との対話を行う「有識者ダイアログ」を開催しています。私たちが取り組むべきことを思案・議論した上で素案をまとめ、取締役会の諮問機関である「サステナビリティ委員会」にてさらに検討が行われます。この内容をもとに、取締役会では年間のサステナビリティ推進テーマ、活動内容、成果・課題、今後のプランなどが定期報告・議論されます。

## ■ 事業基盤としての人権の尊重と環境保全

リクルートグループが企業理念で掲げている「一人ひとりが輝く豊かな世界の実現」のためには人権を尊重することが大前提であり、「リクルートグループ倫理綱領」の中で人権の尊重と人権侵害行為の禁止を明文化しています。さらにリクルートグループの全ての役員と従業員に適用される「リクルートグループ人権方針」を制定し、この中で国際的に承認されている人権として、「国際人権章典に表明されている人権」及び「労働における基本的原則及び権利に関する国際労働機関（ILO）宣言に規定されている基本的権利に関する原則に表明されている人権」を最低限のものとして理解していること、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」を支持していることを表明し、グループ会社の取り組み状況を可視化することから、人権デューデリジェンスの策定と実施に着手しています。

またリクルートグループは、環境マネジメントシステム（ISO14001）の認定を取得しており、特に日本国内において「2020年度までに2008年度比でCO<sub>2</sub>の排出量を総量25%削減」する目標を定めて取り組むとともに、「環境効率指標：売上高（10万円）/紙使用量（t）」にて独自モニタリングを継続しています。



取締役 兼 専務執行役員  
兼 CSO 兼 CHRO

池内 省五

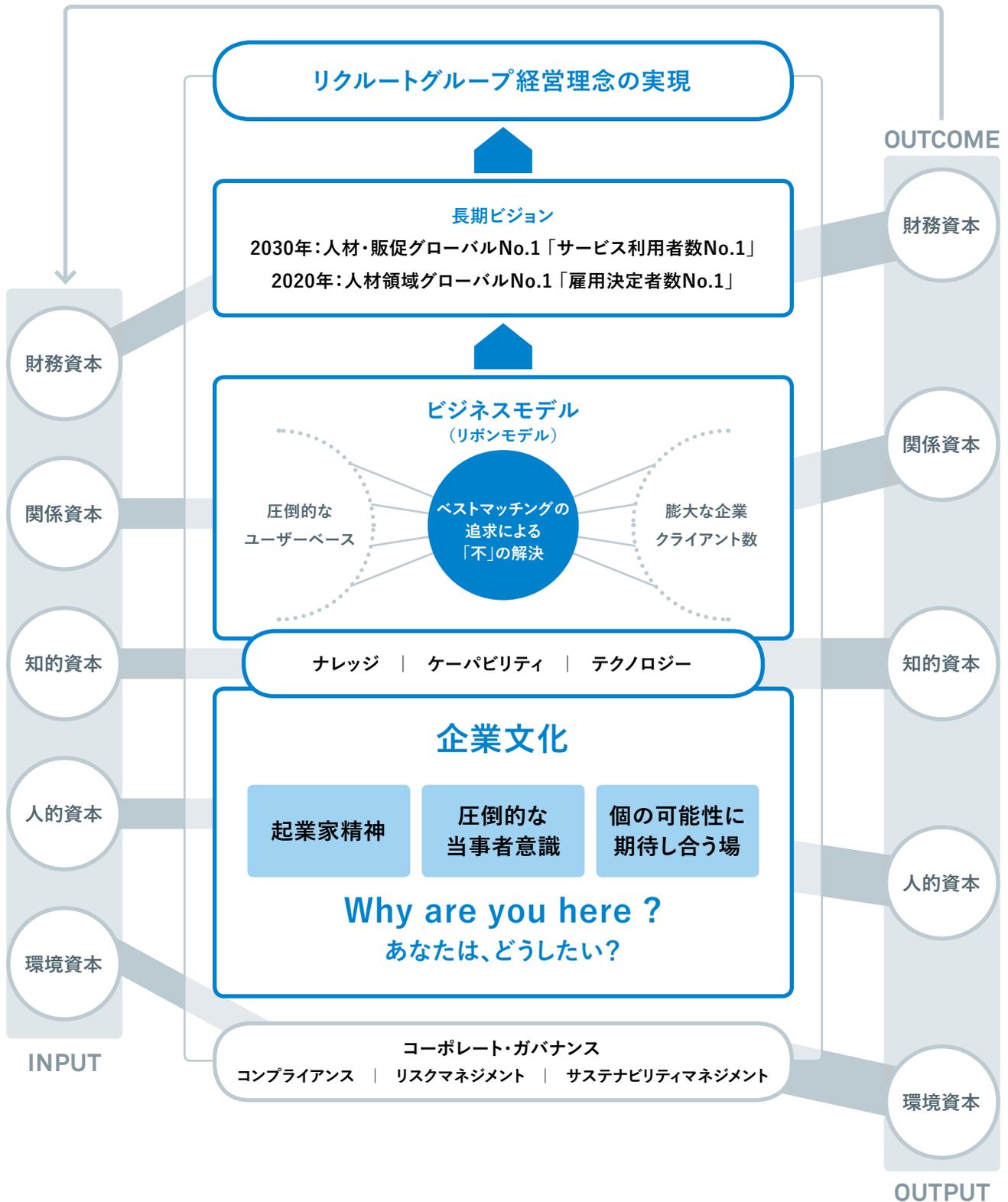
リクルートグループでは、持続可能な豊かな世界を目指し、事業継続に不可欠な経営品質を担保するための体制を整えています。

リクルートグループが社会に「信頼」される企業であり続けることを目的に、常に適正かつ健全な運営状態であることを目指して活動しています。「リクルートグループ倫理綱領」をはじめとしたルール・ガイドラインを整備し、従業員一人ひとりの日々の活動のなかにしっかり根付かせるための「学ぶ仕組み」を持続的に実行しています。



**Who we are**

# リクルートの 価値創造ストーリー



リクルートグループは、経営理念からコーポレート・ガバナンスまで一貫した価値創造ストーリーによって社会へ新しい価値を提供しています。この価値創造ストーリーを継続させ、一貫性を生み出すとともに、人的資本を育み、さらに強固で模倣困難なものとしている源流は、ユニークな企業文化にあると考えています。

P.7 へ

### Point ①「経営理念の実現」がリクルートグループの目的

リクルートグループでは、「私たちは、新しい価値の創造を通じ、社会からの期待に応え、一人ひとりが輝く豊かな世界の実現を目指す。」という経営理念の実現に向けて一歩ずつ進んでいくことこそが、経営の目的であると考えています。

P.18 へ

### Point ②戦略ターゲットとしての「グローバルNo.1」

上記理念の達成のための戦略ターゲットとして、2020年には人材領域において「雇用決定者数でグローバルNo.1」、2030年には人材・販促領域双方において「サービス利用者数でグローバルNo.1」になることを掲げています。

P.48 へ

### Point ③「リボンモデル」により新たな価値を提供

リクルートグループのビジネスモデルは、ユーザーである個人と、クライアントである企業を結びつける「リボンモデル」です。一人ひとりの個人の生き方や暮らし方の選択肢を広げ、ベストマッチングを生み出し、企業や産業界を活性化させます。

P.53 へ

### Point ④企業文化と事業を育む「知的資本」

「リボンモデル」は、それ自体が大きな知的資本ですが、さらにはリクルートグループには50年以上継続して磨いてきたリボンモデルに紐付く事業、そして人材と組織の活性化を生み出すさまざまなナレッジやケーパビリティがあります。これらの知的資本によって事業の創造と変革を実現するとともに、企業文化の継承を可能にしています。

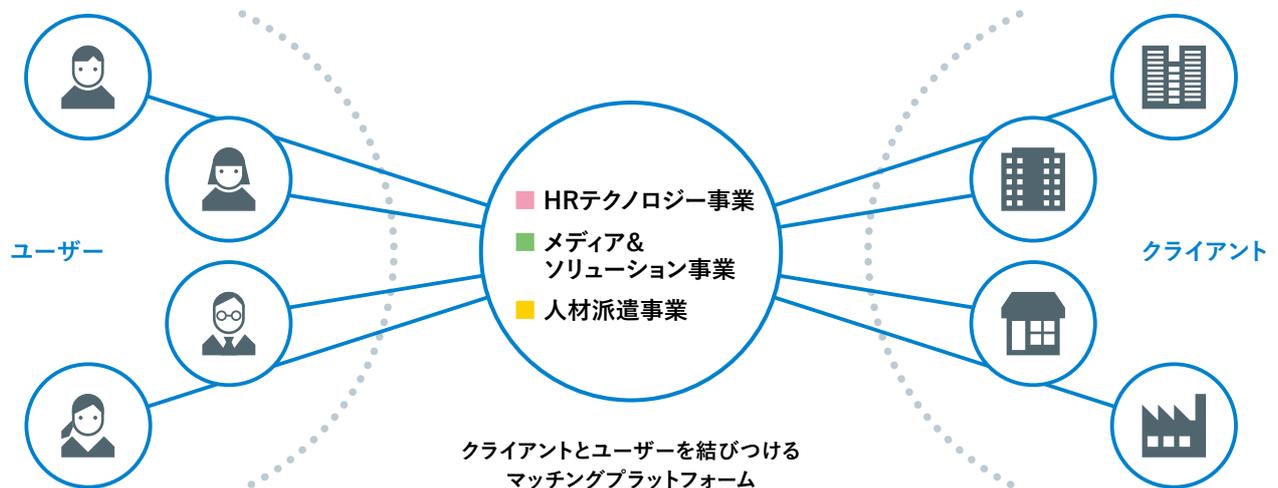
P.52 へ

### Point ⑤全てを結びつけ一貫させる基盤「企業文化」

さらに、上記の全てを結びつけ一貫させる基盤となるのが、リクルートグループの独自の企業文化です。常に顧客と社会を見つめ「あなたは、どうしたい？」と問われることで、「圧倒的な当事者意識」と「起業家精神」が磨かれ、リボンモデルに紐付いたナレッジやケーパビリティを引き出し、「個の可能性に期待し合う場」によって事業として拡大再生産されていきます。

真に私たちの競争優位が模倣困難な理由は、全てがこの独特な企業文化に根付いているからだ私たちは考えます。

# 「リボンモデル」により 新たな価値を提供



創業から57年、これまで培ってきた「クライアントとユーザー双方へのチャンネル」を活かし、経営理念に掲げる「一人ひとりが輝く豊かな世界の実現」に資するため、クライアントとユーザーが出会う場（プラットフォーム）として磨き続けているのが、リクルートグループの「リボンモデル」です。

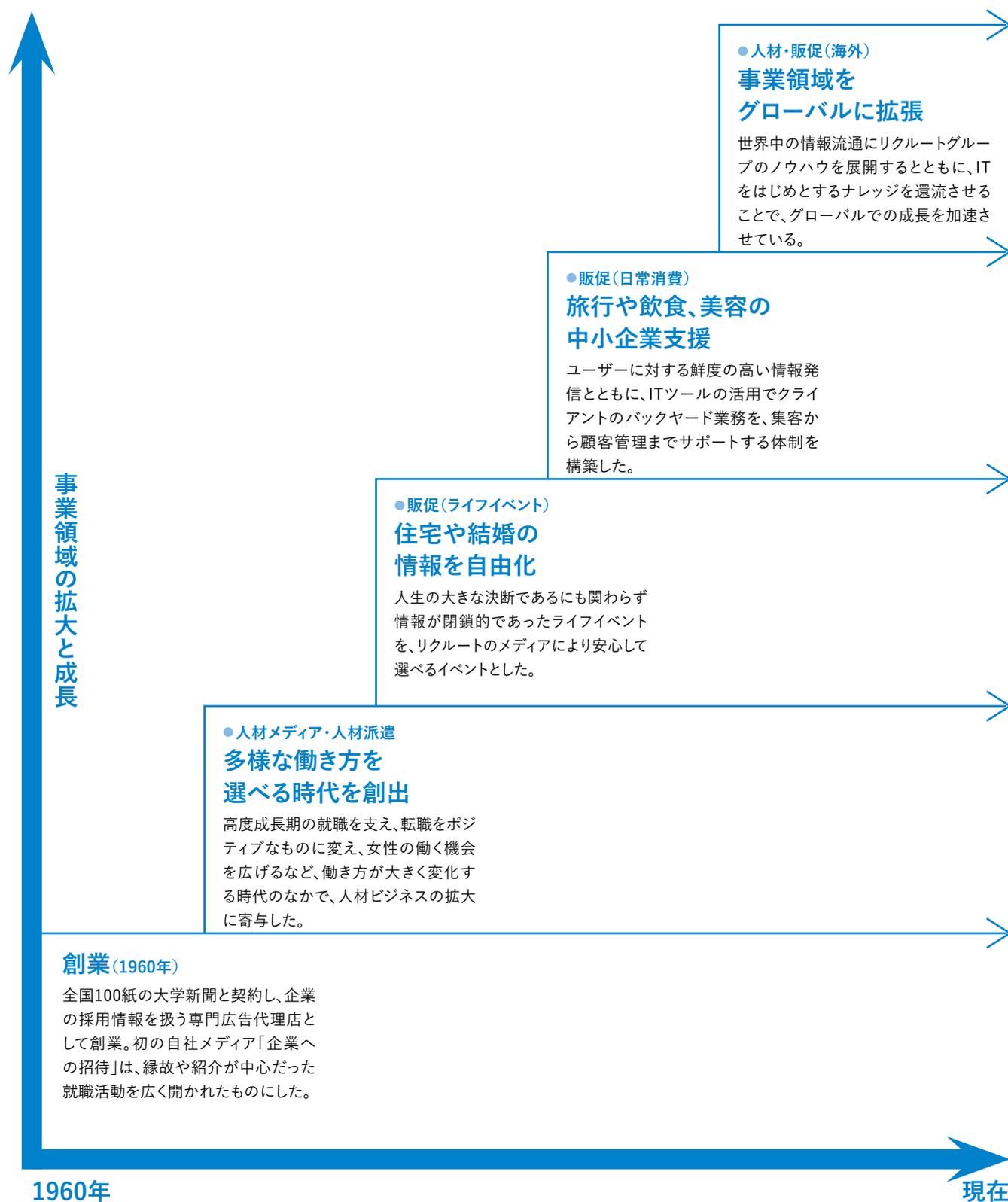
クライアントとユーザーという2つの顧客の満足の追求が、リクルートの売上及び利益の拡大につながるとともに、最適なマッチングによる世の中の「不」の解消に寄与していくビジネスモデルです。

共通概念として共有することで、リクルートで働く一人ひとりの目的意識や役割が明確になるとともに、「リボンモデル」に紐付いたナレッジの共有化やデータ活用が進めやすくなります。

リクルートグループは、創業事業である「大学生向け求人広告事業」から、人材紹介や人材派遣といった人材領域の中での事業拡大に始まり、これら事業運営を通じて培った各種ノウハウを活用して、ライフイベントや日常消費といった販促領域への進出、そして現在では、海外での事業展開も加速させています。

リクルートグループが手掛ける事業領域は多岐にわたりますが、「HRテクノロジー事業」、「メディア&ソリューション事業」、「人材派遣事業」ともに、クライアントとユーザーの最適なマッチングを追求し、社会に対して新たな価値を提供するという考え方は共通のものであります。

## ■ 「リボンモデル」の拡大と社会への価値創出



## リクルートのコアバリュー リクルート経営コンピタンス研究所 室長インタビュー

### ■ 「リボンモデル」をベースとした、社外への「顧客接点」と社内の「個人の協働」

リクルートの強さは人的資本のレベルと層の厚さ、顧客接点の量と関係性の強さですが、その強さの源泉となっているのが知的資本です。リクルートはかねてからコンピタンスの強化に継続して力を入れてきました。

私たちは自らのビジネスモデルを「リボンモデル」と呼んでいます。リクルートの全てのコアコンピタンスは、この「リボンモデル」に根ざしています。

「リボンモデル」とは、ユーザーとクライアントを結びつける概念ですが、はじめに2つの「顧客接点」からの「インサイト(不満、不便、不安など)」を捉えることが起点となります。最終的には顧客の「不」の解決に向け、社内の「個人の協働」をつなげていくベースとなる概念です。

例えば、クライアント接点を担う営業スタッフと、データサイエンス分野のエンジニアが共通の目的意識を持てるのも「リボンモデル」のおかげです。全体のなかで自分の位置付けが明確になり、さらに個々が発見した成果やナレッジを共有する際の基盤になっているため、高いレベルでのコミュニケーションや協働が可能になります。

また「リボンモデル」を自らの手で新しく立ち上げていきたいという思いは「起業家精神」、自分で発見した顧客のインサイトにこだわることは「圧倒的な当事者意識」、リボンモデルとして最終的につなげていくために協働を進める源泉が「個の可能

性に期待し合う場」です。つまり我々の本当の強さは、知的資本の源流にあるリボンモデルと、企業文化が密接に結びついていることだと思います。

### ■ 「ストーリー」をシェアすることで、挑戦のスタンスが共有され協働が生まれる。

リクルートはかねてから知的資本に投資してきたと先ほど明言しましたが、その代表的なものが、従業員のナレッジシェアの場と協働の仕組みです。従来、ナレッジマネジメント施策として、顧客接点の分野を中心に新サービスや新商品につながる成果を出した案件を選出する「TOPGUN AWARD」を実施してきましたが、それを2015年から「FORUM」へと発展拡大させ、「顧客接点部門(TOPGUN)」、「テクノロジー部門(ENGINE)」、「事業開発・改善部門(GROWTH)」、「経営基盤部門(GUARDIAN)」の4部門で展開しています。メンバーの間でシェアされるのは、ソリューションの「成果」や「打ち手」、「スキル」だけでなく、なぜその「課題」を設定したのかということから、具体的なソリューションに至るまでの苦労や失敗をも含む生々しい挑戦の「ストーリー」です。それをナレッジとして共有することで、日常の仕事のなかから新しい挑戦をしていきたい、というスタンスが共有され、メンバー同士の新たな協働の芽が生まれます。現場では個人への期待を込めて「あなたは、どうしたい?」と問い続け、それぞれの「実現したいこと」への執着が、より「高い目的」を設定することに

つながり、結果として社会を変革するようなイノベーションへとつながっていくのです。

## ■ 世界のビジネススクールが注目する ユニークな存在、リクルート

株式上場以降、リクルートの「リボンモデル」は海外の著名なビジネススクールでケーススタディ化されています。何人もの海外の教授たちと対話を続けるなかで、リクルートのコンピタンスは日本発でありながら世界に通用するものであると確信しました。そもそも日本でビジネスを磨き発展してきたリクルートは、創業メンバーがピーター・ドラッカーの影響を受けていたことから心理学的経営を標榜し、1960年に創業しています。創業から50年以上経過しながらもお平均年齢が30代前半でベンチャースピリッツを失わず、かつ成長を続けているということは、コンピタンスや仕組みや企業文化が普遍的でありながら、独特な発展を遂げてきた証拠だと考えています。

海外のビジネススクールから注目されているポイントは「コネクト」と「ボトムアップ」です。

リクルートのリボンモデルは、価値創造モデルで

あり、社内協働モデルでもありますが、それを実効性のあるものに行っているのは経営と現場の間での「情報の透明性」と「共有スピード」の速さです。つまり組織を上下左右に柔軟に「コネクト」できることは、経営の意思決定の速さを生み、戦略の変更を柔軟にし、勝ちパターンが見えた暁には、一気呵成に実行することをも可能にしているのです。さらにナレッジシェアの仕組みによって、ひとつの現場の挑戦や実験の結果を組織として戦術化しいち早く取り入れ、さらに経営の大胆な投資判断によってレバレッジを効かせていく。新しい「ボトムアップ」型の経営手法であることが、現在の環境が激変する時代の大切な競争優位につながっています。「0から1」のビジネスを創り出すことにこだわりながらも、同時に「1を10」にしていけるリクルート。本来両立することが難しく、矛盾する2つのマネジメントを実現できてしまうのは、変化の速い時代に求められる新しい「ボトムアップ」の方法論をリクルートが持っているということの証です。そのこと自体が、リクルートが日本的でありながら同時に世界的でもあるという極めてユニークな存在であると評価される所以なのかもしれません。



株式会社リクルートホールディングス  
経営企画本部 サステナビリティ・PR  
リクルート経営コンピタンス研究所室長

### 巻口 隆憲



世界トップクラスのビジネススクールであるIESE(スペイン)やIMD(スイス)において、リクルートの「リボンモデル」はケーススタディとしてまとめられ活用されている。IMDによるケーススタディはThe Case Centre Awards and Competitions 2017を受賞。

# 全てを結びつけ一貫させる 基盤「企業文化」

## 「起業家精神」

従業員一人ひとりに、若手のうちから大きな仕事に挑戦する機会を与えます。「あなたは、どうしたい？」と問いかけ、かつ自身が担う業務について自身で起案し、決裁責任者に説明しきることを徹底的に求めます。

## 「圧倒的な当事者意識」

従業員一人ひとりが自らの業務に対し当事者意識を持ち、成果へコミットすることを求めます。彼らの成長を、組織横断的なコミュニケーションと日々のフィードバックを通じて支援しています。

## 「個の可能性に期待し合う場」

パートナーとの協業や成果を形式知として共有する「場」、成果を出した人間が、成果を出すための秘訣や過程を同僚・部下と共有する「場」などを提供し、より大きな成果を生み出します。

## 「Why are you here?(あなたは、どうしたい?)」

リクルートには創業以来の独特な企業文化があります。新しい人が入り、また多くの人が卒業していくのに、なぜこの企業文化が続いているのか。従業員は、リクルートの企業文化をどう感じているのか。リクルートで事業を進める際に重視されるのは、事業創造の場面であっても、事業変革の場面であっても、本人の「圧倒的な当事者意識」です。顧客や事業の価値に立脚し、自分の持ち場以外のセクションでも見逃さず、問題提起する。自分がリーダーシップをとり、周囲をも巻き込んで実行する。こうした「圧倒的な当事者意識」を持つ従業員同士が互いの可能性に期待し切磋琢磨していく「個の可能性に期待し合う場」であることが、一人ひとりの「起業家精神」を徹底的に鍛えます。この企業文化が歴史を重ね厚みを増していくほど他社による模倣は困難となり、業界における競争優位が確かなものになるのです。



「Recruit-Entrepreneurs united」より

# 企業文化と事業を育む 「知的資本」

## ナレッジ

### ■ ナレッジシェア、人と組織の知的資本

リクルートグループ独自の企業文化は、組織構造や人材配置、評価システムといったさまざまな仕掛けにより醸成、維持及び強化されています。



### ■ NewRING

1981年、従業員の新規事業提案制度として創設された「RING (Recruit Innovation Group)」は、1990年に「NewRING」としてリニューアルし、全社横断のRECRUIT VENTURESをはじめ各社でも開催されています。

#### 過去の事業化案件例

「ゼクシィ」

「生活情報360」(現HOT PEPPER)

「受験サプリ」(現スタディサプリ)

### ■ FORUM

プロフェッショナルなナレッジシェアの一大イベントが「FORUM」です。新規性と汎用性が高い最新の取り組みを共有し、リクルートグループ全体での「新しい価値の創造」と「個人の成長の加速の役割」を担っています。専門性により分けられた4部門で選抜された案件を、本人によるTED形式のプレゼンテーションや外部ゲストを招いたパネルディスカッションなどを通じて、グループ内に広く周知します。(写真①)



写真①

#### FORUM 4部門参加者数(人)

2017年3月期

	GROWTH FORUM (事業開発・改善部門)	ENGINE FORUM (テクノロジー部門)	GUARDIAN FORUM (経営基盤部門)	TOPGUN FORUM (顧客接点部門)
会場参加者数	798	529	426	1,079
共有会参加者数	106	-	110	156
同時中継視聴者数	904	-	-	307
発表者数	13	16	8	14

## ケーパビリティ

リクルートグループでは、従業員一人ひとりに「成長するチャンス」を提供することを目的に、能力開発を支援するさまざまな仕組みを設けています。

### ● Indeed—Indeed University

世界中の新卒社員を集めてIndeed内でチャレンジングな新商品を立ち上げる経験をさせることで、私たちが大切にしてきたデータドリブンでの商品開発のあり方を教えています。これはスタートして3年になるプログラムです。

### ● 選択型研修プログラム

従業員が「自分自身の力で成長を実現していく」ことを支援するために選択型研修プログラムを実施しています。例えば、一人ひとりの志向やキャリアデザインに合わせて、ロジカルシンキング、マーケティング、アカウンティング、リーダーシップなどの講座に任意で申し込むことができます。

### ● GLOBA

海外の潮流やナレッジ、海外で活躍する人のスキル・スタンスなど、リクルートグループでの仕事にも取り入れたい知見を、海外有名ビジネススクール教授やシリコンバレーで活躍する投資家などのグローバルプレイヤーから学ぶ、短時間の社内向けセミナー「GLOBA」を開催しています。2017年3月期の受講者数は約800人でした。(写真②)

### ● リクルートマネジメントソリューションズ—RMS Academy

専門性向上のための従業員の自律的な能力・キャリア開発を支援する教育制度や、従業員の知見還元機会となる社内講座「RMS Academy」を開催しています。

### ● リクルートマネジメントソリューションズ—ナレッジグランプリ

毎年実施しているナレッジ共有大会で、従業員は誰でもエントリーが可能です。書類選考とプレゼンテーションによる審査を行い、最終的にゴールデングランプリを選出します。

### ● メディアの学校

WEBサイトや情報誌などさまざまなプロダクトの企画・編集を担当するメディアプロデューサー職やITエンジニア職を対象とした講座です。メディアづくりに必要な基礎知識から新たな技術や発想の広げ方を学ぶほか、新たなムーブメントを起こしてきた社内事例の共有の場にもなっています。2017年3月期の受講者数は約1,350人でした。



写真②

● **Staffmark—Learning & Development**

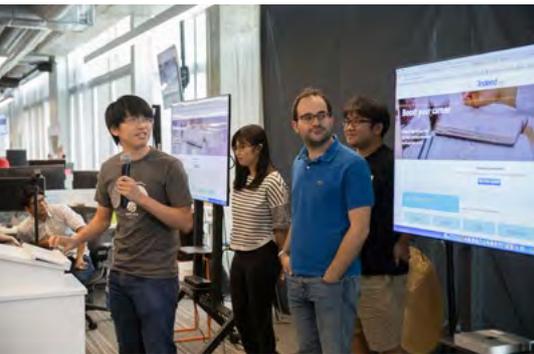
リーダーシップ、コンプライアンス、ソフトウェアなど、さまざまなスキルを身につける機会を提供しています。さらに知見を高めたい従業員のために、受講料が戻ってくるプログラムも用意しています。

● **Peoplebank—Programs for training staff**

キャリアパスの確立、コーチング、セールストレーニング、リーダーシップ開発をサポートする独自のトレーニングプログラムを提供しています。

● **Chandler Macleod—Pre-employment training**

トレーニング会社と共同事業を運営し、30のコースを開発しました。派遣スタッフにスキルを身につけてもらい、就業の準備を支援しています。



写真③

Topics

● **Indeed—Indeed University**

モバイルアプリ「Job Spotter」はIndeed Universityから生まれました。これは、アプリユーザーがオフラインの求人情報の写真とGPSによる位置情報を送ると、「Indeed」に掲載される仕組みです。リリース後、80万以上の求人情報がアップロードされ、すでに米国の求職者の間でモバイルクリック数で第2位になっています。(写真③)

## テクノロジー

### ■ テクノロジーの活用が競争優位の源泉

ビジネス展開のベースとなるテクノロジーの進化により、雑誌・フリーペーパーに始まった紙メディアは、PC・スマートフォンなどのデジタルメディアへと進化し、さまざまなビッグデータの取得が可能となりました。リクルートグループでは、これらのデータを人工知能が学習・予測していくことで、新しい機会の発見から、機会の実現までを最大化する次のステージを目指しています。

### ■ テクノロジーの進化を活用

#### 事業：緻密な情報分析と高度なマッチング技術

リクルートテクノロジーズを中心にビッグデータ解析やAI技術の活用など、ITを用いたさらに高精度のマッチングに向けた取り組みに注力しています。またリクルートコミュニケーションズでは、量子コンピュータの実活用に向けた共同研究を進めています。具体的には、WEB広告分野における広告とユーザーのマッチング効率を最適化するための研究や、レコメンドに代表される機械学習手法の精度向上を企図した研究など、複数の研究プロジェクトに取り組んでいます。

#### 基礎研究：AI／アグリゲーションシステム／研究所

グローバル研究開発拠点の「Recruit Institute of Technology(以下「RIT」という)」では、グローバル規模でのAI研究を加速させています。RITは米国・シリコンバレーに開発拠点を置き、世界トップレベルの技術力を持って破壊的ビジネスモデルの創出をグローバル規模で追求しています。2017年6月には、データサイエンティストの分析に必要なデータ準備工程を削減できるPythonベースのデータ統合及び準備のオープンソースエコシステム「BigGorilla」をリリースしました。

## リクルートのビジネスに、未来の可能性を見出すテクノロジー

リクルート人工知能研究所 CEOインタビュー

### ■ 2つの研究アプローチ

私が率いる人工知能研究所(Recruit Institute of Technology, Inc)では、常に「リクルートのサービスは5年先にどうなっているか?」を自問自答し研究を進めています。テクノロジーのトレンド、人々とリクルートの関わり方、そしてクライアントに対してのサービスはどうなっていくのかを見据え、実務的かつ革新的であるべきだと考えます。アプローチ方法は2つあります。まず1つ目はAIが人間のインテリジェントエージェントになること。ユーザーの行動データをもとに、人々の望みや将来の行動をAIが予測し、より良い意思決定を手伝うことが人々の健康や幸福につながると考えています。2つ目はデータマネジメント。データを1か所に集約し活用することでさまざまな質問に対するソリューションの予測・推測が可能になります。膨大なデータを収集でき、そして、私たちにはテクノロジーがあります。これでユーザーをもっとハッピーにできる

のではないかと素晴らしい強みだと思います。組織横断のデータをクロス活用することでユーザーやクライアントに対して新たな選択肢を提供でき、その可能性を広げることができます。この2つのアプローチが当研究所の重要かつ大きな方向性です。

### ■ 人生をより良くするためのテクノロジー

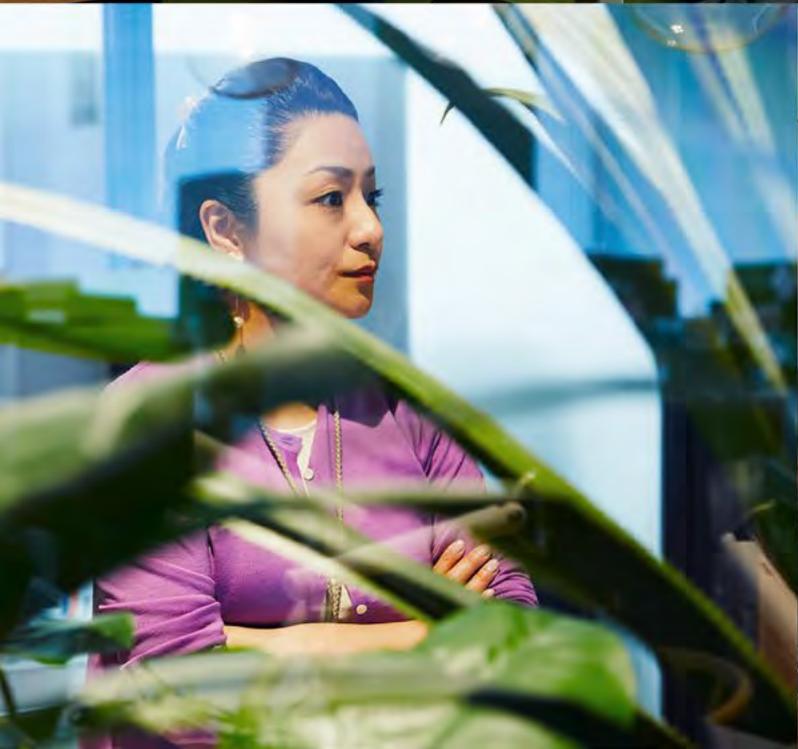
2017年にリリースした「BigGorilla」は、AIによる分析に必要なデータ準備工程を軽減できるオープンソースエコシステムです。1年前は構想だけでしたが、すでに複数のプロジェクトで活用され成功を収めています。より多くの企業とエコシステムを構築し、産業界に貢献しうる技術イノベーションの創出も可能になります。当研究所では、より遠くの将来を見据えながら人々の人生をより良くする意義のあるものかどうかを基準として、プロジェクト選定をしています。理由は、テクノロジーとは人々の人生をより良くするためにあると信じているからです。



リクルート人工知能研究所  
Recruit Institute of Technology, Inc CEO  
**アロン・ハレヴィ(Alon Halevy)**



RITは多国籍のメンバーからなる研究チーム。RITでは、メンバーのダイバーシティの追求と互いに尊重し合うことで生まれるチームワークが重視されている。







# What we do

# 戦略ビジネスユニット

## 「HRテクノロジー事業」(グローバルオンラインHR SBU) 「メディア&ソリューション事業」(メディア&ソリューション SBU) 「人材派遣事業」(グローバル派遣 SBU)の3事業を展開

1960年に創業したリクルートグループは、大学生向け求人広告から事業を開始し、その他の人材関連サービスへ領域を拡大させながら、ライフイベントやライフスタイルを支える販促領域へも進出し、長年にわたり、販促メディア事業、人材メディア事業及び人材派遣事業の3つの領域を軸に展開してきました。2010年代からは、日本で培ったノウハウの移植によるバリューアップを目指し、M&Aを中心としたグローバル事業展開を加速してきました。

2016年4月より、「グローバルオンラインHR」、「メディア&ソリューション」及び「グローバル派遣」の3つの戦略ビジネスユニット(SBU: Strategic Business Unit)を新たに構成し、各ユニット単位で事業を加速させる体制へと移行し、2018年3月期より、SBU体制をもとに、「HRテクノロジー事業」、「メディア&ソリューション事業」及び「人材派遣事業」として情報開示を行います。

※各報告セグメントにおける事業概況の詳細については、Data section P.83～P.111をご覧ください。

### ■ HRテクノロジー (グローバルオンラインHR SBU)

「Indeed」を主軸に、人材採用関連領域におけるグローバルでのオンラインHR事業を拡大していくユニット

### ■ メディア&ソリューション (メディア&ソリューションSBU)

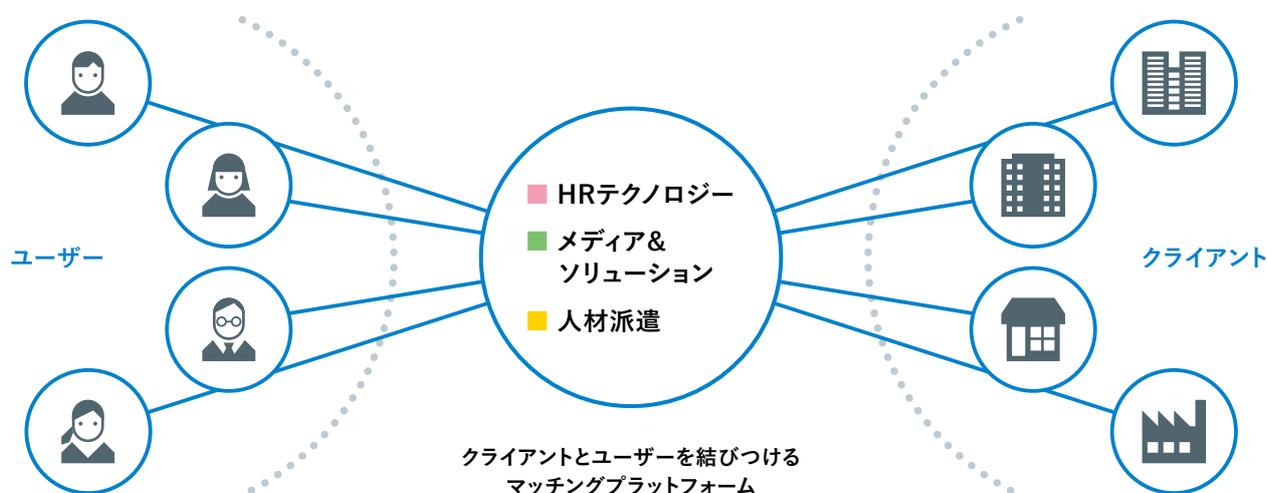
国内外の販促メディア事業、HRテクノロジーを除くHR事業を統合したユニット

### ■ 人材派遣 (グローバル派遣SBU)

各国の派遣事業を統合した人材派遣事業のユニット

### ■ ビジネスモデル

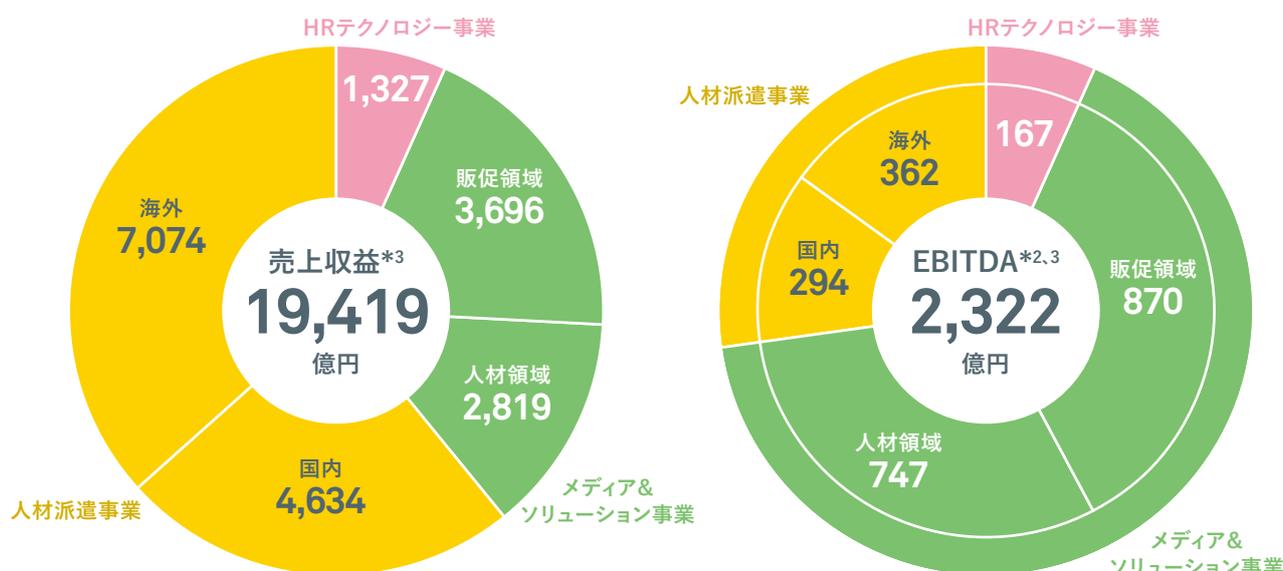
リクルートグループは、クライアントとユーザー、つまり企業と人(B to C)、企業と企業(B to B)、人と人(C to C)、全ての間に立ち、双方にとって最適なマッチングを図る「場」を提供しています。



※セグメント変更の注釈 ▶セグメント変更については P.85をご覧ください。

2017年3月期までは、「販促メディア」、「人材メディア」、「人材派遣」及び「その他」の4つの報告セグメントで開示していましたが、2018年3月期より「HRテクノロジー」、「メディア&ソリューション」及び「人材派遣」の3つの報告セグメントに変更しています。

■ 2017年3月期通期実績(IFRS\*1)



\*1 当社は2018年3月期より、従来の日本基準に代えて国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。これに伴い、上記の数値はIFRS基準で表示しています。  
 \*2 EBITDA=営業利益+減価償却費及び償却費±その他の営業収益・費用

■ HRテクノロジー事業

セグメント紹介

世界No.1の求人サイトである「Indeed」の事業展開を加速させることで、Indeedのミッションである「We help people get jobs.」を実現します。

主要サービス

Indeed

業績の概要\*3

2017年3月期の本セグメントの実績は、売上収益1,327億円、EBITDA167億円となりました。

■ メディア&ソリューション事業

セグメント紹介

リクルート創業以来、培ってきた採用・集客サービスの自社メディアやソリューション事業のアセットを活かし、提供サービスや対象クライアント業界の拡大を通じて、日本国内の多くの領域で強いリーディングポジションを確立しています。

主要サービス

SUUMO、ゼクシィ、スタディサプリ進路、カーセンサー、じゃらん、ホットペッパーグルメ、ホットペッパービューティー、Airレジ、リクナビ、リクナビNEXT、リクルートエージェント、フロム・エーナビ、タウンワーク

業績の概要\*3

2017年3月期の本セグメントの実績は、売上収益6,582億円、EBITDA1,515億円となりました。

■ 人材派遣事業

セグメント紹介

各国の求職者、人材を求める企業双方に対して最適なマッチングを行い、就業機会を増やすことで、変化する世界の労働環境のなかにおける多様な働き方を支援しています。

主要サービス

リクルートスタッフィング、スタッフサービスグループ、The CSI Companies、Staffmark、Advantage Resourcing、Peoplebank、Chandler Macleod、USG People

業績の概要\*3

2017年3月期の本セグメントの実績は、売上収益1兆1,708億円、EBITDA656億円となりました。

\*3 売上収益及びEBITDAの実績額は調整額の数値を考慮せずに算出しており、セグメント間の内部売上収益または振替を含んでいます。そのため、各セグメントの実績額の合計は連結の売上収益、EBITDAの実績値と一致しない場合があります。

# HRテクノロジー事業 (グローバルオンラインHR SBU) SBU長インタビュー



## 出木場 久征

常務執行役員 兼  
グローバルオンラインHR SBU  
SBU長 兼 Indeed, Inc. CEO

### ■ 略歴

- 1999年 4月 株式会社リクルート(現 株式会社リクルートホールディングス)入社
- 2009年10月 カスタマーアクションプラットフォーム推進室 室長
- 2011年 4月 全社WEB戦略室 室長 兼 CAPカンパニーネットビジネス推進室 室長 兼 R&Dユニット ユニット長  
※CAP:カスタマーアクションプラットフォーム= 旅行・飲食・美容・学びなどの日常消費領域
- 2012年 4月 執行役員
- 2012年 9月 Indeed, Inc. Chairman
- 2012年10月 株式会社リクルートホールディングス 執行役員
- 2013年10月 Indeed, Inc. CEO & President
- 2015年10月 Indeed, Inc. CEO(現任)
- 2016年 4月 株式会社リクルートホールディングス 常務執行役員(現任)  
グローバルオンラインHR SBU SBU長(現任)

## ■ We help people get jobs.

仕事を得て働くことはバックグラウンドや文化、地域に関わらず、一人ひとりの人生において重要な要素のひとつです。しかし、ユーザーにとって就業機会を探し出す環境・状況は、世界各地で大きく異なります。特に発展途上国ではなかなか難しいものになります。さらに、ユーザーはしばしばオンラインやオフラインなどさまざまなツールを使って仕事を探す必要があり、その一方でクライアントはその仕事にふさわしい人材を見つけるのに苦労しています。

この問題意識は、以前旅行サイトを作るためにインドネシアのジャカルタに行った際に生まれました。ジャカルタでは都心部の交通渋滞がひどく、市内に入るには車1台に3人乗ってないといけないという法律を政府が作ったのです。その結果、「プロフェッショナルヒッチハイカー」という単に車に乗るだけでお金をもらえる仕事が生まれたのです。私が彼らに「もっとほかにいい仕事はないの?」と聞くと、彼らは本当は今の仕事とは別の仕事をやりたいけれども、どうやってその仕事を探したらいいかわからないという返事でした。この体験を経て私は、人々がもっと簡単に仕事を見つけることができるグローバルな求人サイトを作ることに興味を持つようになりました。仕事を得て働くことの重要性を考えると、これは追求する意義のあることだと感じたのです。当時の私は求人業界の動向調査を行ってしまし

た。どの企業もクライアントにフォーカスするなかで、2004年に誕生した米国のオンライン求人サイト「Indeed」は他社とは全然違うということに気付いたのです。Indeedはユーザーのための仕事探しに完全にフォーカスしている唯一の会社でした。創業者たちは、人々が仕事を得るのを手助けするというミッションに情熱を傾けていました。Indeedのミッションは、時間がかかり、ストレスがたまり、分断されている仕事探しのプロセスを劇的にシンプルにすることです。すなわち、求人情報をひとつに集約し、ユーザーが自分たちに関係のある仕事を探しやすくすることです。私は2012年にIndeedに惚れ込みM&Aを進めました。

「Indeed」のアグリゲーション技術には2つの特徴があります。1つはアルゴリズムとマシンラーニングによるマッチング精度。もう1つは「キーワード」と「勤務地」という2つの検索窓があるだけのシンプルなインターフェース。この組み合わせは非常に強力で、最先端の技術を利用して、全ての仕事情報を一度に検索し、ユーザーにとって最も関連性の高い検索結果を提供します。この技術がIndeedの使命「We help people get jobs.」を実現しています。私は、このような革新的なシステムを開発した創業エンジニアは天才だと思います。初めてIndeedに出会った時から、その技術力は深く印象に残りました。私は彼らと一緒に、「Indeed」をコアにリクルートのグローバルなオンラインHR事業を推進していこうと決めました。

## テクノロジーでHRを変革する



### ■ データの力で徹底的な効率化を目指す

「Indeed」の強みは、ユーザーに対して最良の検索結果を届けるためのマシンラーニングにあります。AIの一種であるマシンラーニングという技術が「Indeed」の月間2億人以上のユニークビジター\*2によって生成された大量のデータを取得し、ユーザーの行動パターンを特定し、この情報を使用してより関連性の高い検索結果を提供します。ユーザーが検索ボックスに入力するキーワードによって、毎日約25テラバイトのデータが生成されています。データ量が多いほど検索結

果が向上し、検索結果が向上するとユーザーが増え、それにより「Indeed」は世界で最も訪問数の多い求人サイトとなりました\*1。この好循環効果により、私たちはユーザーに対して他では得られない体験を提供するという独自の強みを持つまでになりました。

「Indeed」は、マシンラーニングで生成され分析された膨大なデータを求人広告だけではなく、HR業界の効率を向上することに役立つことができると信じています。HR業界のさまざまな分野では未だに手動に頼っており、自動化とイノベー

ションを通じて価値を生み出す大きなチャンスがあると考えています。

### ■ アイデアを具現化し価値を届ける

「We help people get jobs.」というIndeedのコミットメントはオフラインの仕事探しにも広がっています。例えばIndeedは、「Job Spotter(ジョブスポッター)」というモバイルアプリを生み出しました。これは、多くのオフラインの求人情報をオンラインでも探せるようにすることを狙ったアプリケーションです。このアプリケーションで求人者の張り紙の写真を撮ると、まだオンライン情報にないとわかれば「Indeed」に掲載される仕組みです。求人情報を提供した方には、謝礼をお支払いします。「Job Spotter」は、ユーザーのためにあらゆる求人情報を「Indeed」のサイト上に掲載することをいかに私たちが追求し続けてい

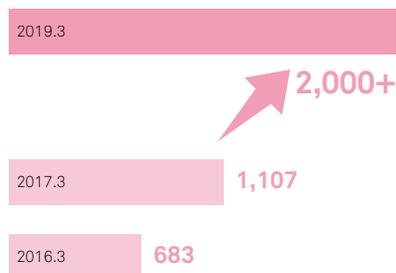
るかを示す代表的な事例と言えます。これは勿論、私たちが新しいアイデアを試し、常識や固定概念に挑戦することが重要だと考えていることも示しています。

私はテクノロジーが人々の目標や夢の実現を手助けできると信じているので、この考え方を共有できる人たちと働きたいと思っています。そして、私たちIndeedのビジョンはテクノロジーの力を使ってユーザーにより良い解決策を世界レベルで提供することです。私たちはこのHR業界を引っ張っていけるよう、たゆまぬ努力をしています。



# 中期戦略

Indeedの売上収益見込み\*[百万米ドル]



\* Indeedによる12月期決算数値(米ドルベース)であり、連結方法の差異などにより当社の連結決算数値とは異なります。

Indeedの2018年12月期の売上収益は、米ドルベースで2015年12月期の3倍、すなわち20億米ドル以上を見込みます。世界の主要マーケットでのプレゼンスを高めながら、オンライン採用領域や人事関連業務の生産性向上に取り組んでいきます。

## 世界中でリーディングポジションを獲得

現在Indeedは、60か国以上・28言語でサービスを展開しています。月間2億人以上のUV(ユニークビジター)数\*2を有し、「Indeed」を通じて約2,000万件の求人情報へのアクセスを提供する、世界有数の求人検索サイトに成長しました。米国のデジタル市場分析会社comScoreによると米国、カナダ、英国、フランス、イタリア、日本、オランダなどにおいてUV数でNo.1\*3になるなど、世界の主要国でリーディングポジションを確立しています。

求人広告領域から人事関連周辺領域への拡大



求人検索 サイト <b>No.1</b> <sup>*1</sup>	月間ユニーク ビジター数 <b>2億人以上</b> <sup>*2</sup>	世界12か国の ユニークビジター数 <b>1位</b> <sup>*3</sup>
モバイルアプリ ダウンロード数 <b>1億以上</b> <sup>*4</sup>	雇用決定者数 <b>No.1</b> <sup>*5</sup>	履歴書登録数 <b>1億以上</b> <sup>*7</sup>
iPhone/Androidの 仕事検索アプリ 30か国以上で <b>No.1</b> <sup>*6</sup>	企業のロコミ情報数 <b>1,800万 以上</b> <sup>*7</sup>	<b>60か国以上・ 28言語</b> に対応 <sup>*7</sup>

\*1 出所:comScore 訪問者数 2017年3月時点  
 \*2 出所:Google Analytics ユニークビジター数 2016年9月時点  
 \*3 出所:comScore 2017年8月時点  
 \*4 出所:iTunes、Google Play 2017年3月時点  
 \*5 出所:SilkRoad Source of Hire 2017(→P.69)  
 \*6 出所:SimilarWeb ビジネスカテゴリー  
 \*7 出所:Indeed調べ 2017年9月時点

「Indeed」がクライアントに支持される理由  
事例紹介

Charles Schwab社  
一般的な求人サイトの採用コスト  
\$2,000  
Indeedの採用コスト

**\$245**

Nokia社  
会社平均に対して  
採用コスト

**74%減少**

英国マクドナルド社  
スポンサー求人への流入が

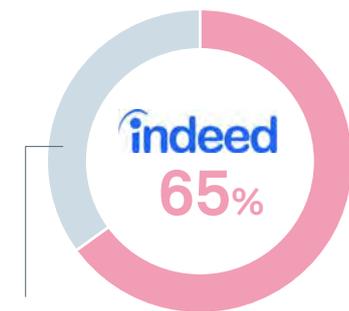
**2,660%増加**

General Dynamics社  
「Indeed」上での  
スポンサー求人利用から

**3か月で5つの**

ソフトウェアエンジニア職が  
採用決定

オンライン採用決定者数シェア\*



\* 出所: SilkRoad Sources of Hire 2017

「Indeed」上に全ての求人情報を載せるという私たちの目標を達成するために、クライアントは無料もしくはスポンサーシップ(有料)という形で掲載することができます。有料を選んだ場合は、求人情報がより目立ち、より多くの候補者にリーチすることができます。「Indeed」の成果課金モデルは求人広告業界にイノベーションをもたらしました。これまでの広告課金型モデルでは、応募が数百あってもゼロであっても広告料は一定です。「成果に応じた課金モデル」はクライアント満足度を向上させ、クライアントとの長期的な関係を構築するのに役立ちます。クライアントはユーザーが広告をクリックした場合のみ広告料を支払います。このビジネスモデルでは、当社の事業の成長は、1人当たりの採用コストをクライアントに満足できるレベルで届けられるかどうかにかかっています。

■ TOPICS: オンライン採用決定者数No.1

Indeedでは、私たちの成功は、究極的には「ユーザーが採用をつかむために、どこまで貢献できたか」によって測るべきことだと考えています。米国にある代表的な応募者管理システムのひとつであるSilkRoadによるマーケット調査によると、「Indeed」が米国におけるオンライン採用決定数No.1との結果になりました。報告書ではオンラインにおける「Indeed」の採用決定数はシェア65%とあり、これはほかの競合他社の合計の約2倍の採用決定数シェアとなっています。極めて多くの求人情報、ユーザー、クライアントを集めることにより、ほかの主要な求人広告の合計よりも多くの方が「Indeed」を通じて仕事を得ています。

# メディア&ソリューション事業 (メディア&ソリューション SBU) SBU長インタビュー



## 北村 吉弘

常務執行役員 兼  
メディア&ソリューション SBU  
SBU長 兼 株式会社リクルート  
テクノロジーズ 代表取締役社長

### ■ 略歴

- 1997年 4月 株式会社リクルート(現 株式会社リクルートホールディングス)入社
- 2009年 4月 プライダルカンパニー  
カンパニーオフィサー
- 2010年 4月 美容情報カンパニー カンパニー長
- 2010年10月 美容情報カンパニー カンパニー長  
兼 CAPカンパニーポンパレ事業  
推進室 推進室長  
※CAP:カスタマーアクションプラットフォーム=旅行・飲食・美容・学びなどの  
日常消費領域
- 2011年 4月 CAPカンパニー 美容ディビジョン  
ディビジョン長
- 2012年10月 株式会社リクルートライフスタイル  
執行役員
- 2013年 4月 株式会社リクルートホールディングス  
執行役員  
株式会社リクルートライフスタイル  
代表取締役社長
- 2015年 4月 株式会社リクルートホールディングス  
常務執行役員(現任)
- 2016年 4月 メディア&ソリューション SBU  
SBU長(現任)  
株式会社リクルートテクノロジーズ  
代表取締役社長(現任)

## ■ テクノロジーを活用し、 新たな価値を提供する

ロボットや自動運転の実用化、AIやIoTなどが大きな注目を集めています。このようなテクノロジーの進化が引き起こす世の中の急激な変化を、第4次産業革命と位置付ける見方もあります。私たちの重要な事業基盤であるインターネットやWEBサービスも、そうした社会やビジネスの変化を支えるインフラとして発展を続けています。その変化の速さは「重力」のように誰も抗うことができません。そればかりか現実を追い抜いてしまうほどの勢いで加速しています。

これまでは解決すべき課題やビジネスニーズという現実があり、そこにインターネットやサービスを活用するケースが多かったのですが、昨今はまず先にテクノロジーがあり、それが産業そのものを変化させたり、新たな産業を生み出したという順序の逆転が起きていると私は理解しています。

最近、AIが人の雇用を奪うといったテクノロジーのネガティブな側面がしばしば報道されていますが、その考え方には疑問があります。むしろ、人が自分の能力を発揮することにより多くの時間をかけ、機械が得意とする分野を徹底的に自動化していく。そのためにこそ、こうしたテクノロジーが活用できるのではないのでしょうか。一言で言えば、人とテクノロジーが仕事を分担する。そ

れによって生まれる価値を社会に提供していきたいと考えています。

私たちが実践するリボンモデル、例えばユーザー自身がまだ気付いていない不安というマイナスと、クライアント企業が抱えているけれど見えていない問題点というマイナスを掛け合わせることでプラスに転化し、社会に多様な機会を生み出す。この方法論が第4次産業革命と言われる時代においてますます大きな力を発揮すると私は確信しています。

## ■ 可視化と最適化で あらゆる業界にアプローチ

日本の市場はこれから労働力人口が減っていくと言われていています。それは抗うことのできない事実ですが、その対処の仕方は今後の日本の競争力を高める上での試金石になると考えています。そのためにもテクノロジーを駆使して、どの産業においても生産性を上げていくことに、ビジネスユニットとして挑戦していきます。

当社グループでは、飲食や美容などの業界向けに「Airレジ」というPOSレジのソリューションを提供しています。これまでアナログで管理していたものをデジタル化することによって、営業終了後の面倒なレジ締め作業が不要になり、また、自動集計された売上データや商品別の売れ筋データをもとに翌日以降の仕入などを的確に判断で



## 産業の生産性を イノベーティブに向上

きます。その結果、売上機会や食材のロスを少なくして収益の最大化を図ることができます。また、従来の面倒なレジ締め作業などが「やらなくていいこと」になり、その時間を、例えばSNSの活用など「やらなければならないこと」に当てることができるため、さらなる集客や売上アップにもつながっていきます。つまり「やらなくていいこと」が増えるほど大きな価値が生まれるのです。

私たちのビジネスユニットが立ち上がって最初に行ったことは、「やらなくていいことが増える」という価値を飲食・美容以外の市場に展開したらどうなるかのリサーチでした。例えば、

どの業界でもアルバイトのシフト管理には苦勞しているのではないのでしょうか。希望のシフトにエントリーしたのに、ほかの人と重複していたため「もっと働きたいのに働けない」シフトカットという現象や、シフトが埋まらず「もっと人手が欲しいのに集まらない」需給ギャップをデジタル化で解消していくことができると考えています。

デジタルの力は、今まで見えなかったものを可視化します。それだけでなく、見えたものを最適化していくことも容易です。この可視化と最適化をキーワードに、全ての産業やビジネスプロセスに対してアプローチしていくことを目指します。

## ■ 一人ひとりの強みを束ねて 競争優位性を築いていく

私たちの競争優位性の源泉は、社員一人ひとりの「圧倒的な当事者意識」です。ただし、それは最初からあるわけではないのです。人は、強い好奇心を持って何かに取り組むとき、自ずと一生懸命になります。当事者意識は、そのとき初めて生まれるものだと思います。

入社したばかりの社員がいきなり、市場やビジネスに対する好奇心を持とうと言われても、スケールが大きすぎて無理でしょう。それよりも、まず目の前にいるお客さま、ユーザー、クライアントといった個人のレベルで「この人が喜んでくれるのは、どんなことだろう」と考えることから、相手に対する好奇心や貢献したいという熱意が生まれ、それが当事者意識につながるのです。ちなみに私のパワーの源泉は、誰よりも強い好奇心だと自負しています。目の前に困難な課題がある

と、謎解きのようにワクワクする。そんな好奇心というエンジンを大事にしたいのです。

また、社内で何かを新しく始めよう、あるいは今までにない方法を試してみようとするとき、大抵「できない」とか「無理だ」などの否定的な意見が出ます。それは、最初から高い目標を掲げているからなのですが、それよりもまずは、この否定の壁をちょっと乗り越えてみる、そんな小さな挑戦でいいから始めようと呼びかけています。以前はビジネスユニットの人材開発委員会で社員一人ひとりの「課題をどう克服するか」について議論していましたが、今では「強みをどう伸ばすか」という議論だけに集中しています。人を活かそうと思ったら、好奇心を刺激したり、小さな挑戦を促したりすることで、その人なりの強みを見つける。そうした社員一人ひとりの強みが集積された結果、企業の競争優位性も築かれていく。この方針の下でさらなる競争力の底上げを図っていきます。



# 中期戦略

対象クライアント業界の拡大を図るとともに、クライアントの業務支援を実現する新規事業開発に注力し、提供サービスの拡大に努めていきます。また、これら新規事業開発などへの投資を含めても、引き続き高いEBITDAマージンを維持しながら、売上高の安定成長の継続を目指します。

対象クライアント業界と提供サービスの拡大



## 「Airレジ」アカウント数 [万]

「ホットペッパーグルメ」  
ネット予約人数 [万件]「ホットペッパービューティー」  
ネット予約件数 [万件]「スタディサプリ」  
高校生向けサービスの  
有料会員数 [万人]

## ■ 利用者数の拡大を推進

中小企業向け業務支援分野の「Airレジ」では、2017年3月期の登録アカウント数が前年同期比約20%増の27万9,000アカウントとなりました。また、飲食業界のクライアントを中心に、レジ機能を含む複数のサービスをパッケージ化し、月額課金を開始しており、順調なスタートを切っています。

加えて、飲食分野の「ホットペッパーグルメ」では、2017年3月期のネット予約人数が前年同期比約38%増の5,153万人、美容分野の「ホットペッパービューティー」では、ネット予約件数が前年同期比約36%増の6,138万件となり、順調に拡大しています。

さらに、進学分野の「スタディサプリ」では、2017年3月期の高校生向けサービスの有料会員数が前年同期比約46%増の約24万4,000人となり、大幅に拡大しました。今後も既存事業、新規事業分野において、利用者の拡大に注力していきます。

## ■ TOPICS: 日本国内での多様な働き方へのチャレンジ

少子高齢化により労働力人口の減少が予測される日本では、潜在労働力の一つとして女性の社会進出が望まれています。

2015年にスタートした「fiction!(イクション)」は、「子育てしながら働きやすい世の中を、共に創る。」をキーワードに、国内の求人領域・派遣領域の事業会社横断でプロジェクトを推進しています。育児をしながら短い時間でも働ける短時間のジョブ創出に取り組み、2017年3月末時点で、14.5万件の短時間ジョブを提供しています。また、スキルを活用し限られた時間で成果を出す働き方「ZIP WORK」にも取り組み、育児だけでなく、介護や副業などさまざまな時間的制約がある方への機会を提供し、多様な働き方を促進しています。

# 人材派遣事業 (グローバル派遣 SBU) SBU長インタビュー



## 本原 仁志

常務執行役員 兼  
グローバル派遣 SBU SBU長 兼  
CSI, Staffmark,  
Advantage Resourcing  
America&Europe,  
Peoplebank,  
Chandler Macleod, USG People,  
リクルートスタッフィング,  
スタッフサービス  
Chairman

### ■ 略歴

- 1983年11月 株式会社日本リクルートセンター  
(現 株式会社リクルートホールディングス)入社
- 1998年 4月 マーケティング局 局長 兼  
経営企画室 エグゼクティブプランナー
- 1999年 4月 スタッフ部門 事業統括室  
エグゼクティブマネジャー
- 2001年 4月 株式会社リクルート 執行役員
- 2003年 6月 株式会社リクルートスタッフィング  
代表取締役社長
- 2006年 4月 株式会社リクルート 常務執行役員
- 2007年12月 株式会社スタッフサービス・ホールディングス 代表取締役社長
- 2009年 6月 株式会社リクルート 取締役 兼  
常務執行役員
- 2010年10月 The CSI Companies, Inc.  
Chairman(現任) & CEO
- 2011年10月 Staffmark Holdings, Inc.  
Chairman(現任)
- 2011年12月 Advantage Resourcing America, Inc.  
Chairman(現任) & CEO  
Advantage Resourcing Europe  
B.V. Chairman(現任) & CEO
- 2012年 6月 株式会社リクルート 常務執行役員
- 2012年10月 株式会社リクルートホールディングス  
常務執行役員(現任)
- 2015年 2月 Peoplebank Australia Ltd.  
Chairman(現任)
- 2015年 4月 Chandler Macleod Group  
Limited. Chairman(現任)
- 2016年 4月 グローバル派遣 SBU SBU長(現任)  
株式会社リクルートスタッフィング  
取締役・取締役会議長(現任)  
株式会社スタッフサービス・ホールディングス  
取締役・取締役会議長(現任)
- 2016年 6月 USG People B.V. Chairman(現任)

## ■ 世界に共通する派遣事業の価値を届ける

私たちには「多くの人への仕事の提供を通じて社会に貢献する」という思いがあります。この思いのもとで、当社グループの人材派遣事業は日本国内で多くの成果を挙げてきました。そうした事業で確立した経営手法とそこから生まれる社会的価値は、グローバル市場でも普遍性を持つと考え、2010年から海外の人材派遣会社に対するM&Aを活発に行っています。

私たちが提供する社会的価値は、各国の求職者（ユーザー）と人材を求める企業（クライアント）の双方に対して最適なマッチングを行い、就業機会を増やすことから生まれます。ユーザーの視点に立つと、例えば世界的な傾向として若年層の失業率の高さが問題となっていますが、人材派遣事業はそうした若年者や就業未経験者が仕事に就く最初のステップとして役立ちます。また、さまざまな理由から働く時間や場所に制約されない柔軟な働き方を求める人たち、さらに、企業に所属することなく、自分の豊富な経験や高いスキルを活かせる仕事がしたいという人たちにとっても、人材派遣という就業の仕組みは重要です。一方のクライアントの視点に立てば、必要なとき必要な場所に必要人材が集まる、つまりフレキシブルな労働力の確保は、生産性向上に欠かせません。また、競争力を高めるために、より専門性の高い人材を獲得したいというニーズもあります。これに加え、私たちがユー

ザーとクライアントの仲介をすることで、企業にとって負担の大きい採用プロセスの効率化やトータルコストの適正化も図れます。こうした価値の提供によって、変化する世界の労働環境における多様な働き方をサポートしています。

## ■ 日本国内で確立した経営手法を活かす

私たちが海外でM&Aを行う際には、現地のマーケットに精通した地元企業をM&Aし、日本国内で培った事業運営の知見を導入するという考え方が基本にあります。M&Aをした人材派遣会社は、いずれも現地で高いステータスを持つローカルブランドとして人々から信頼されていますから、そうしたブランドの価値を尊重し、原則として事業運営をM&A前の経営陣に任せているのです。そこに私たちが持ち込む唯一のものが、「ユニット経営」という手法です。これが現地企業の力を引き出し、より良いサービスと従業員の努力によって会社に利益をもたらすことを可能にします。

「ユニット」は会社を小さな組織単位に細分化したもので、それぞれにユニットリーダーを任命し、権限を委譲します。最も重要な経営指標はEBITDAマージンの改善であると明確に位置付け、これを意識しながら全従業員がサービスの前後のプロセスも意識してユニットを運営します。経営陣と従業員が同じ指標を共有し結果にコミットすることで従業員の経営意識も非常に高まりますし、意思決定もスピードアップするの



## 「ユニット経営」を世界に広げる

です。また、この取り組みが円滑に回るように、経営陣は常に現場リーダーやチームメンバーの自主性を尊重し、オープンで開放的な企業風土を作り、情報の透明度を高くするよう努力しなければなりません。つまり「ユニット経営」は徹底的に経営陣や従業員のやる気を引き出すシステムなのです。

では、なぜ他社はこの「ユニット経営」を実現できないのか。要因はいくつかありますが、一言で言えば、「信じない」、「やりたくない」ということです。まず、売上成長やシェアアップを求めないので、多くの経営陣は不安になり、懐疑的になります。また、形だけユニット単位に運営を区分し

ても、そこに現場感覚を豊富に持つ経営トップが参加し、必要に応じて各論の指示を出せるようでないとな物の「ユニット経営」はできません。本社費用・間接費用を配賦することに躊躇してしまう会社もありますが、これは間接費用に現場からのチェックを効かせる機会を逃すこととなります。結局、自社内に成功事例が作られるまで、幹部も現場も信じない、信じないから始まらないということが起きるのです。

### ■ M&Aを成功させるガバナンス

現在、当社グループは北米のThe CSI Companies、Staffmark、Advantage Resourcingの各社、豪州

のPeoplebank、Chandler Macleodの各社、さらに欧州ではUSG Peopleを傘下に収め、SIA発表による「Largest Global Staffing Firms 2016」の世界の人材派遣市場におけるシェアランキングで、業界第5位のポジションにいます。私たちは人材派遣におけるさらなる成長を目指して今後もM&Aを推進していきます。

私たちはM&Aを検討する前提条件として、対象企業が「ユニット経営」によって企業価値の向上を実現するという私たちの考え方に賛同し、深く理解してくれるかということを重視しています。また、私たちが加わることで、その会社の経営そのものを改善できる余地が本当にあるのかということも、しっかりと見極めなければならないのです。M&A後には、経営陣、マネジャー層との対話を集中的に行い、「ユニット経営」の浸透を行います。多くの場合、直ちに、各部門のリーダー・メンバーから業務の改善案が出始めます。

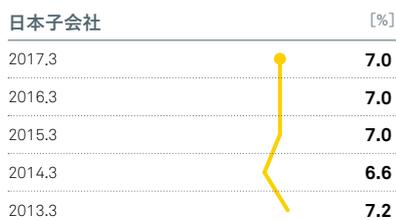
M&A後の体制としては、私がChairmanとなり、原則としてM&A前からいる経営陣に事業運営を託します。駐在員は最小限とし、本社のお目付け役ではなく現地トップの部下として配属します。私もそのライン構造を守り、駐在員と相談して何かを進めるということはしません。また、本社機能の役割を最小限にとどめて、現場は事業執行に集中できるようにします。本社の複数の機能へのレポートづくりに忙殺されることを防ぐのです。こうした環境で、現地の幹部を心底信じて任せる、その上で結果が出ないときは進退をはっきりさせることが大切です。このように、経営そのものを進化させることが、事業そのものの成長にとどまらず、そこで働く従業員・派遣スタッフにとっても非常に重要だと考えます。

今後もユニット経営の展開を通じて、業績はもちろんのこと、社会的な価値という面でも世界をリードする人材派遣事業へと成長させることができると確信しています。



# 中期戦略

## グローバル規模で EBITDA マージンの改善を推進



※北米、欧州、豪州子会社については  
各社数値の単純合算により算出

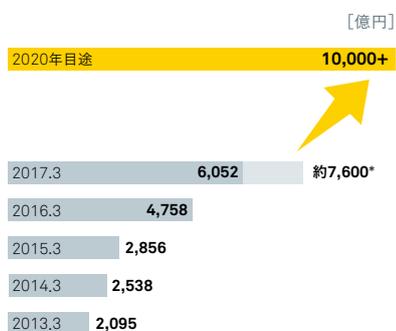
北米、欧州、豪州子会社において、2016年3月期から2017年3月期にかけてのEBITDAマージンが順調に伸長しました。引き続き、グローバル規模でEBITDAマージンの改善を推進します。

さらに、M&Aを通じて2020年を目途に海外派遣売上収益1兆円を目指していきます。

## ■ 「ユニット経営」の浸透

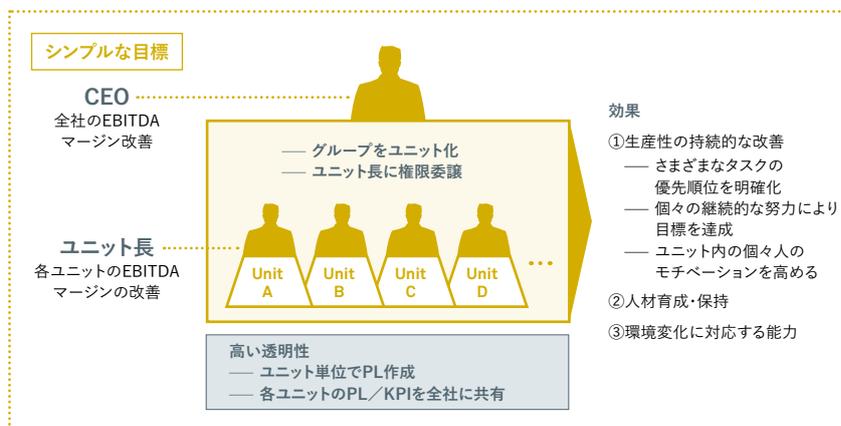
マーケット特性の違いに応じて組織を区分する「ユニット経営」を行っています。各ユニットをひとつの企業・事業体とみなし、ユニット長に権限を委譲することで各ユニットが利益の最大化を目指し、マーケットに最適な戦略を立案・実行していきます。派遣事業には、通常の生産性改善手法が適用しにくい、いくつかの理由があります。それは①派遣スタッフの労働そのものが「商品」となるので、事業者としての差別化が難しいこと、②派遣スタッフへの給与が大部分を占めるため、原価を低減する余地が小さいこと、③近隣で仕事を探す人を主な対象とするサービスであるため、広域に画一的な事業運営を展開するという形で効率の追求ができないこと、などです。

## 2020年を目途に 海外派遣売上収益1兆円を目指す



\* USG Peopleが通年で連結業績貢献をしていた場合の概算値

## ユニット経営



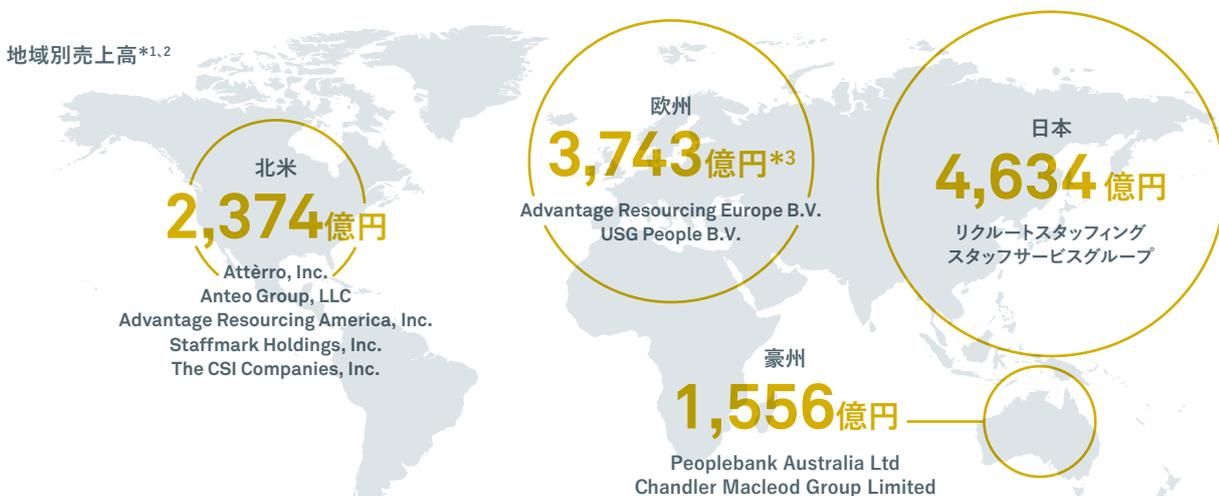
このような事業において生産性を高めて利益を確保するためには、現場ごとのきめ細かい改善を積み上げることが必要であり、そのためには「ユニット」ごとの自律的な経営の仕組みを取り入れることが最適なのです。

「ユニット経営」により所属する従業員一人ひとりの主体性が高まり、経営意識も芽生え、意思決定のスピードアップを図ることが可能になります。

### ■ TOPICS: 人材派遣事業ポートフォリオ拡大の歴史

当社グループは派遣事業の海外展開を始めるにあたり、40兆円の派遣市場の約7割を占める先進経済各国、具体的には日本に加え、北米、豪州、欧州をターゲットに置きました。

2010年のThe CSI Companiesに始まる海外でのM&Aの結果、現在では日本4,634億円、欧州3,743億円、北米2,374億円及び豪州1,556億円という、本事業における展開ターゲットである世界の主要な派遣市場を幅広くカバーするポートフォリオを構築するに至りました。



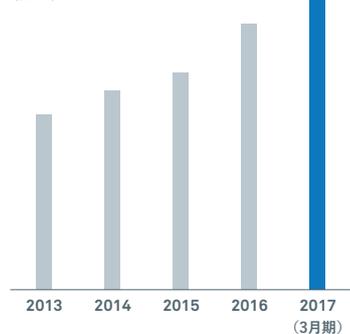
\*1 2017年3月期の売上高の合計値  
 \*2 北米、欧州、豪州子会社については各社数値の単純合算  
 \*3 USG Peopleが通年で連結業績貢献をしていた場合の概算値



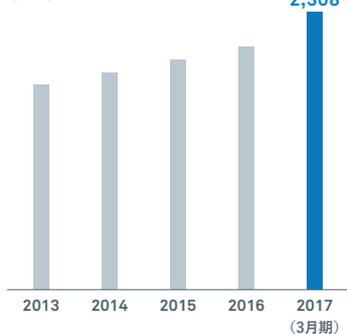
# Data section

# 5か年財務サマリー\*1

売上高  
(億円)



EBITDA  
(億円)



調整後当期純利益\*2、3  
／調整後EPS\*2、5、6  
(億円／円)



## セグメント別売上高／EBITDA

販促メディア事業  
(億円)



人材メディア事業  
(億円)



人材派遣事業  
(億円)



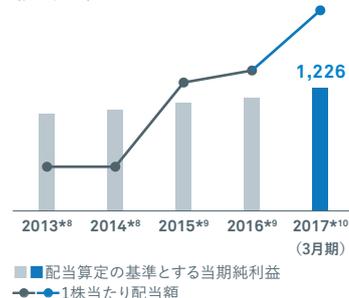
のれん／のれん償却額  
(億円)



調整後ROE\*7  
(%)



配当算定の基準とする当期純利益  
／1株当たり配当額\*5  
(億円／円)



\*1 5か年財務サマリー、事業別概況及び連結財務諸表(P.86-116)は日本基準で数値を記載しています

\*2 2015年3月期以前は数字を開示していません

\*3 調整後当期純利益=親会社株主に帰属する当期純利益±調整項目\*(非支配株主帰属分を除く)±調整項目の一部に係る税金相当額

\*4 調整項目=企業結合に伴い生じた無形資産の償却額±非経常的な損益

\*5 2017年6月30日を基準日、同7月1日付の普通株式1株につき3株の割合での株式分割を考慮した金額

\*6 調整後EPS=調整後当期純利益／(期末発行済株式数-期末自己株式数)

\*7 調整後ROE=のれん償却前当期純利益／自己資本(平均)

\*8 配当算定基準:定額260円(非上場、株式分割考慮前)

\*9 配当算定基準:「のれん償却前当期純利益」の25%程度

\*10 配当算定基準:「のれん償却前当期純利益」から特別損益等の影響を控除した金額の30%程度

# セグメント変更について

## ■ セグメント変更

[変更前セグメント] 2017年3月期

事業セグメント	領域	主な事業分野
人材メディア	海外人材募集	
	国内人材募集	
販促メディア	ライフイベント	住宅
		結婚
	日常消費	旅行
		飲食
		美容
人材派遣	国内派遣	
	海外派遣	
その他	その他	

[変更後セグメント] 2018年3月期以降

事業セグメント	領域	主な事業分野
HRテクノロジー	HRテクノロジー	
メディア& ソリューション	販促	住宅
		結婚
		旅行
		飲食
		美容
人材派遣	人材	国内人材募集
		国内派遣
	海外派遣	

※変更前セグメントの「その他事業」は、変更後は「メディア&ソリューション事業」に含まれます。

急速に変化するインターネット事業環境などに対応し、グローバル市場におけるニーズやビジネス機会をいち早く捉え、迅速な意思決定のもとで事業価値の最大化に取り組むことを目的とし、2016年4月より、「グローバルオンラインHR」、「メディア&ソリューション」及び「グローバル派遣」の3つの戦略ビジネスユニット(SBU)を新たに構成し、各ユニット単位で事業を加速させる体制へと移行しました。

2017年4月からは、同SBU体制をもとに、「HRテクノロジー事業」(従来の人材メディア事業の海外人材募集領域を切り出したもの)、「メディア&ソリューション事業」(従来の販促メディア事業、海外人材募集領域を除く人材メディア事業及びその他事業を統合したもの)、「人材派遣事業」(従来の開示区分から変更なし)として情報開示を行っています。

# HRテクノロジー事業

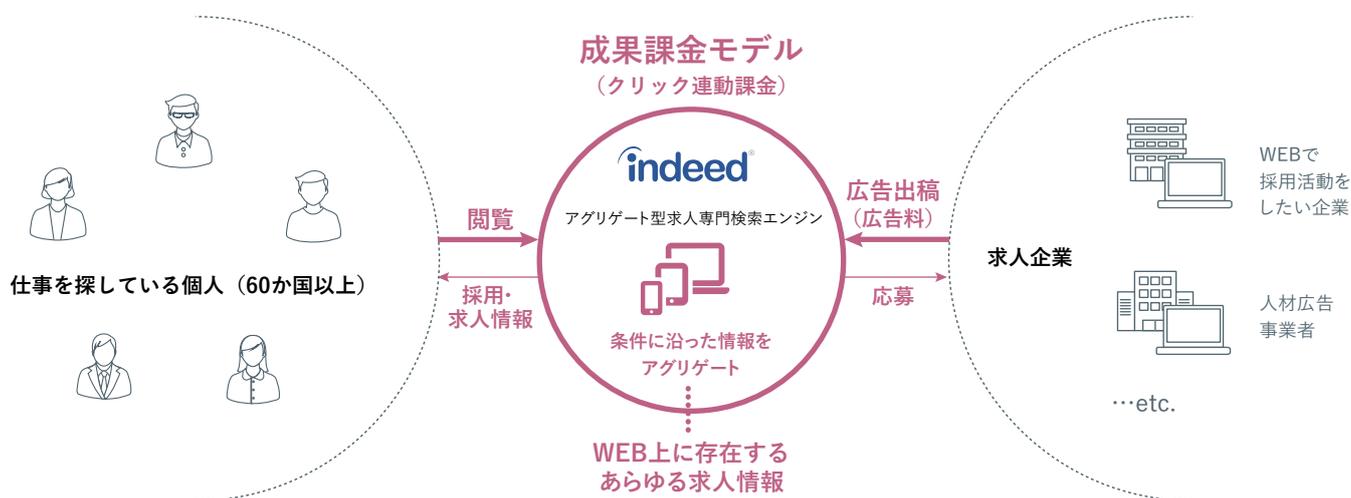
## 世界No.1のオンライン求人サイト「Indeed」、グローバルでサービス拡大を目指す

### ■ 商品説明 60か国以上・28言語でサービスを展開する世界No.1の求人検索サイト

2012年に子会社化したIndeedは、2億人以上の月間ユニークビジター数を有する、世界No.1の求人サイトを自ら運営しています。アグリゲート技術と独自の検索アルゴリズムにより、多数の企業WEBサイト、ジョブボード及びダイレクトの求人情報などから、求職者に合った仕事を検索結果として生成する求人プラットフォームにより、シンプルな求人検索体験をユーザーに提供しています。60か国以上・28言語でサービスを提供する数多くの人々が仕事検索や履歴書投稿、企業情報収集を行い、クライアントは1億を超える履歴書を閲覧することができます。従い、Indeedはあらゆる規模のクライアントの採用活動をサポートし、ユーザーに対しては満足度の高い職を得る機会を提供しています。

### ■ ビジネスモデル

「Indeed」のユーザーは、仕事を探しているあらゆる個人、クライアントは人材採用ニーズのあるさまざまな事業者です。Indeedの検索エンジンにより、ユーザーである求職者は世界中のWEBサイトから集約された求人情報に自由にアクセスすることができます。一方で、クライアントは業界や場所を問わず求職活動中の莫大なユーザー情報へアクセスすることができます。Indeedの主なビジネスモデルはクリック連動型です。クライアントは出稿した広告をユーザーがクリックする都度費用負担すればよくIndeedはクライアントに対してコスト面で効率的なサービスを提供しています。

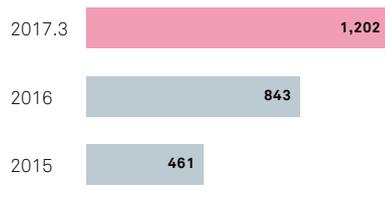


米国GDP(実質) [10億米ドル]

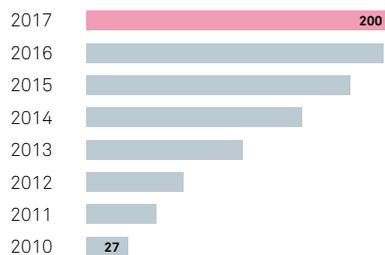


出所: International Monetary Fund,  
"World Economic Outlook Database"

売上高推移 [億円]



平均月間ユニークビジターUV数 [百万人]



出所: Google Analytics

■ 市場環境 **引き続き成長が見込める  
米国オンライン求人メディア市場**

現在、主にマネタイズを行っている米国のオンライン求人メディア市場は、GDP成長率とほぼ連動しています。米国経済は、個人消費の増加を背景に緩やかな景気拡大が続いています。今後もこのトレンドが継続することが見込まれており、米国オンライン求人メディア市場も成長が期待されています。

■ 事業概況 **収益成長は好調で、  
売上高は前年同期比約62%増**

Indeedは一貫して高い成長率を維持しながら、Indeedの卓越したテクノロジーとリクルートが日本で培ってきたセールスマーケティングノウハウを融合することで、今日では世界No.1の求人サイトとなっています。2017年3月期は、グローバルでの営業体制強化や、広告宣伝活動に注力し主要マーケットでのブランド認知度が向上したことにより、ユーザー数と有料クライアント数の大幅な拡大を実現し、米国以外の地域においても売上高は好調に推移しました。この結果、2017年3月期の売上高は米ドルベースで前年同期比約62%増の約11億700万米ドルとなりました。\*

■ 今後の戦略 **グローバルで既存領域のマネタイズを進め、  
米国では事業領域拡大を目指す**

Indeedは求人広告領域の先駆者として、求人検索プロセスを圧倒的に簡略化するアグリゲート技術と検索エンジン機能を確立した結果、今日では12か国でNo.1のユニークビジター数を有するなど、世界No.1の求人サイトとなっています。今後も、現在行っている営業体制の強化及び広告宣伝活動への投資を継続し、米国内外で既存の求人広告ビジネスを拡大していきます。また、収益化のポテンシャルのある米国以外の地域でもプレゼンスを高めることを目指します。中長期的には、求人広告以外の人事関連周辺領域への進出を視野に入れています。2018年3月期首時点では、2019年3月期の売上収益は2016年3月期の3倍の成長となる20億米ドル以上への到達が可能と考えています。

\* いずれもIndeedの現地決算数値であり、当社連結決算に含まれる数値とは異なります。

# メディア&ソリューション事業 (販促領域)住宅分野

## 圧倒的なブランド力とクライアントへの提案力で、高い競争優位性を確立

### ■ 商品説明 住まいに関するユーザーの幅広いニーズに応えるNo.1ブランド

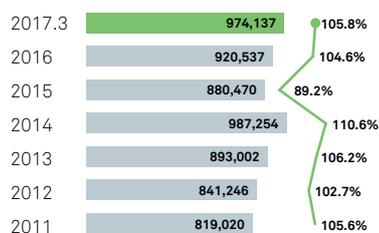
住宅分野では、「SUUMO」ブランドのもと、住まいを借りたい・買いたい・建てたい・リフォームしたいといった、住まいに関する幅広いユーザーニーズに応えた不動産・住宅サイトと情報誌を提供しています。物件情報、不動産会社情報のほか、住まい探し、住宅購入、注文住宅建築などの物件探しから引き渡しまでの段取りや手続きマニュアルなど各種ノウハウ記事や街情報などを掲載しています。また、新築マンション及び注文住宅領域では、店舗での対面と電話を通じた相談カウンターサービスも提供しています。

### ■ ビジネスモデル

「SUUMO」のユーザーは住宅購入を検討する個人や賃貸物件を探している個人、クライアントは新築マンションや一戸建て、注文住宅を取り扱うデベロッパー、ハウスメーカー、工務店、賃貸物件を取り扱う賃貸事業者、中古住宅の売買仲介物件を取り扱う仲介事業者、リフォームを請け負うリフォーム事業者などです。主なビジネスモデルは広告課金型で、WEBサイトや情報誌に掲載した物件情報の広告料をクライアントに請求するものです。新築マンションと注文住宅領域で展開する相談カウンターにおいては、契約成立の対価としてクライアントから手数料を受け取る成果課金型となっています。

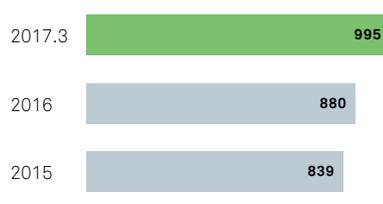


### 新設住宅着工戸数・前年同期比 [戸/％]

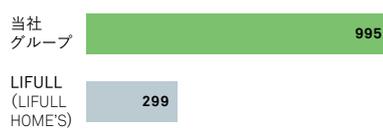


■ 新設住宅着工戸数 ● 前年同期比  
出所:国土交通省「住宅着工統計」

### 売上高推移 [億円]



### 他社売上高比較(2017年3月期) [億円]



## ■ 市場環境 「新設住宅着工戸数」は回復基調

住宅市場の市況を表す指標のひとつである「新設住宅着工戸数」は、2017年3月期は前年同期比5.8%増の97万4,137戸となりました。同指標は、2014年4月に行われた消費税率引き上げ前の駆け込み需要の影響により2014年3月期に伸長した反動で、2015年3月期は前年同期比5期ぶりの減少となりましたが、2016年3月期以降は増加トレンドにあります。

## ■ 事業概況 業界トップのポジションを維持し、売上増を達成

ここ数年、消費税率引き上げがマーケット環境に影響を与えるなか、コンテンツの質・量をさらに強化し、圧倒的なユーザー認知度を維持してきた結果、当社グループのサービスは引き続き業界トップのポジションを維持しています。2017年3月期は、マンション販売価格の高騰を原因とした販売期間長期化などによりクライアントの集客ニーズが高まったことに加えて、ユーザー集客を推進した結果、主要分野である分譲マンション分野、戸建・流通分野及び賃貸分野が全て伸長するなど、売上高は前年同期比13.1%増の995億円となりました。

## ■ 今後の戦略 クライアントリレーションを引き続き強化し、持続的成長を目指す

当社グループの強みは、住まい探しをするユーザーに広く認知されている「SUUMO」のブランド力や、ユーザーニーズに対する情報収集力・分析力、そして、クライアントの業務フローへの深い理解に基づく提案力により構築された、クライアントとの強固なリレーションです。

今後も、ユーザー満足度を高めるための当社グループメディアやサービスの利便性向上は勿論、クライアントに対しては広告枠を提供するだけでなく、業務支援なども含めて、総合的に販促活動をサポートしていきます。ユーザーニーズの分析をもとにしたクライアントの商品企画や販売・広告宣伝計画などの戦略立案や、ユーザーとのコミュニケーション設計支援などのサービス提供を通じ、クライアントにとっての広告効果(ROI)をさらに高めていきます。

# メディア&ソリューション事業 (販促領域)結婚分野

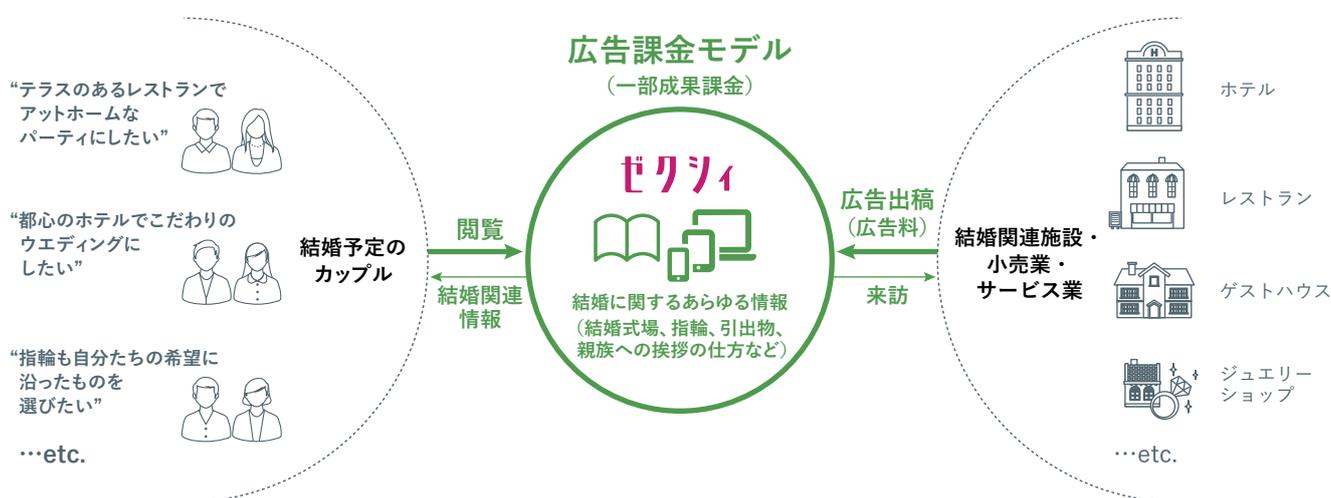
## 業界トップのブランドを軸に 時代とニーズの変化に合わせた サービス展開を強化

### ■ 商品説明 「ゼクシィ」ブランドで 多様なブライダルニーズに対応

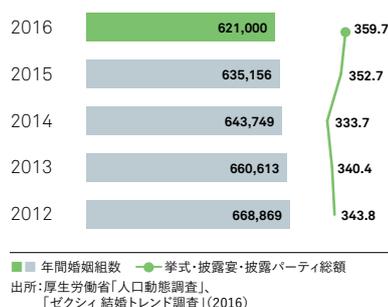
結婚分野では、「ゼクシィ」ブランドのもと、情報誌、WEBサイトや対面での相談カウンターサービスを提供しています。ホテルや専門式場、チャペル、レストランなどさまざまなスタイルのウエディング会場をはじめ、ジュエリーやドレス、引出物、二次会会場などブライダルに関する情報を提供しており、資料請求も可能です。さらに、結婚に関する基礎知識や段取りの掲載、新しい挙式スタイルの提案なども行っています。対面型相談カウンターでは、希望や条件に合った会場の提案に加え、会場決定などのさまざまな手配を代行しています。

### ■ ビジネスモデル

「ゼクシィ」のユーザーは結婚を控えたカップルなどの個人、クライアントは結婚式場やホテル、レストランなど結婚式を執り行う施設のほか、ジュエリーやドレスといったブライダル関連小売業、写真撮影サービスなど、結婚にまつわるさまざまなサービスを提供する事業者です。主なビジネスモデルは広告課金型で、情報誌やWEBサイトに掲載した式場や商品などの広告料をクライアントに請求するものです。対面型相談カウンターは、結婚式実施の対価としてクライアントから手数料を得る紹介型のビジネスモデルです。



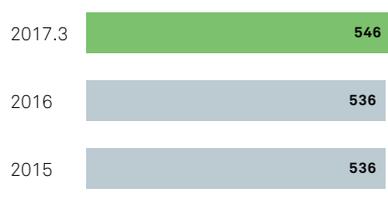
年間婚姻組数と  
挙式・披露宴・披露パーティ総額 [組/万円]



### ■ 市場環境 婚姻組数は減少傾向である一方、 挙式費用は引き続き高水準で推移

業界の市況を表す指標として「国内の年間婚姻組数(婚姻組数)」と「1組のカップルが挙式・パーティなどに費やす費用(挙式費用)」があります。出生率低下の影響も受けて婚姻組数及び披露宴実施組数は年々緩やかな減少傾向にあり、今後も同様の傾向が続くと見込まれますが、挙式費用は近年増加が続き、現在も高い水準です。このような市場環境のなか、業界では、ユーザーの多様化するニーズにマッチした施設の新規出店やサービス開発などが進み、市場の活性化が図られています。

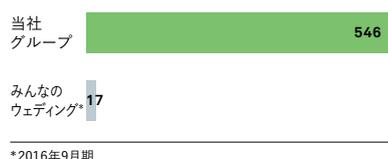
売上高推移 [億円]



### ■ 事業概況 ブライダル業界の先駆者として、 売上高No.1を維持

当社グループはブライダル専門の情報誌市場を創造した先駆者です。「ゼクシィ」は結婚に関するあらゆる情報を提供し、圧倒的なブランド力を持つサービスとして、業界トップのポジションにあります。2017年3月期は、婚姻組数が減少トレンドのなか、大手結婚式場クライアントの集客ニーズの拡大などを背景に、売上高は前年同期比1.8%増の546億円となり、堅調に推移しました。

他社売上高比較(2017年3月期) [億円]



### ■ 今後の戦略 さらなるユーザー満足度向上と、 業界の活性化に取り組む

当社グループの強みは、国内で結婚に関する情報と言えは多くのユーザーが「ゼクシィ」を想起するほどの高いブランド力、そのブランド力をベースとしたクライアントへの高いユーザー送客力、そして、クライアントとの強固なリレーション構築が可能な営業力です。

今後も、スマートフォンアプリやWEBサイトのUI・UXの改善、コンテンツの拡充などを図り、ユーザー満足度の向上に努めることでブランド力を維持・強化していきます。また、これらを背景としてクライアントにおける広告効果(ROI)をさらに高めることで、継続的な成長を目指します。

また、国内の年間婚姻組数が緩やかに減少している一方、結婚願望はあるものの結婚相手に巡り合えていない人が多く存在しています。こうした状況を踏まえ、結婚相手探しの支援につながるサービスなどを提供し、ブライダル業界全体の活性化に取り組んでいきます。

# メディア&ソリューション事業 (販促領域)旅行分野

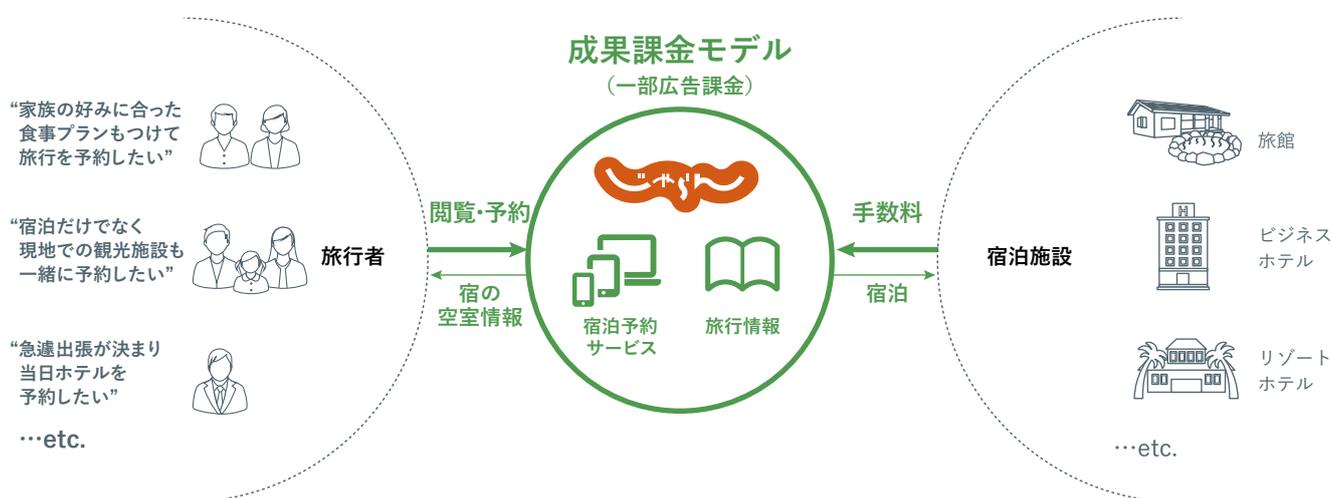
## 魅力的な旅行プランの提案で ユーザー満足度を高め、 オンライン予約市場を牽引

### ■ 商品説明 WEBサイトと情報誌でユーザーの利便性を追求

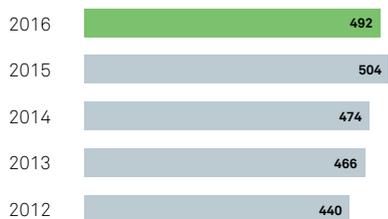
旅行分野では、「じゃらん」ブランドのもと、旅行サイトと情報誌を提供しています。全国の宿泊施設の中から自分好みのプランを選択し、予約することができます。季節に応じた特集をはじめ、旅行者のクチコミ評点をもとにした「宿ランキング」や、宿泊と交通（飛行機・新幹線・特急列車）を自由に組み合わせることが可能な「じゃらんパック」、旅行先でのアクティビティを予約できる「遊び・体験予約」、観光スポットのコメントを投稿できる「観光ガイド」なども提供しています。旅行情報誌「じゃらん」では、全国各地の担当営業から寄せられる現地情報と地元編集部の徹底した取材により、ユーザーにとって利便性が高く、魅力的な旬のおでかけ情報提供を行っています。

### ■ ビジネスモデル

主要サービスである旅行サイト「じゃらんnet」のユーザーは、宿泊施設や現地のアクティビティ観光スポット情報などを探している個人、クライアントは全国のホテルや旅館などの宿泊施設、旅行先でのアクティビティを提供している施設などです。主なビジネスモデルは成果課金型で、ユーザーが「じゃらんnet」を通じて予約した宿泊施設の客室単価やアクティビティなどの単価に対して一定の手数料を受け取るものです。

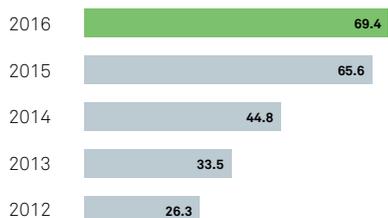


年間延べ宿泊者数 [百万人泊]



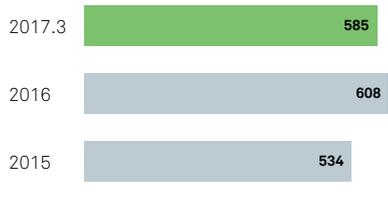
出所:観光庁「宿泊旅行統計調査」

外国人延べ宿泊者数 [百万人泊]



出所:観光庁「宿泊旅行統計調査」

売上高推移 [億円]



■ 市場環境 訪日外国人客数は過去最高。  
客室稼働率・宿泊単価は上昇傾向

2016年は、前年に比べて大型連休などの日並びが悪かったことや熊本地震、天候不順などの影響により、延べ宿泊者数は前年比で微減しました。しかし円安の影響などに伴う訪日外国人延べ宿泊者数は継続して増加傾向にあり、調査開始以降最高となりました。また、国内宿泊施設の稼働率は引き続き上昇傾向にあり、宿泊単価も緩やかな上昇が続いています。

このような市場環境のなか、当社グループがサービスを提供しているオンライン旅行予約市場はインターネットの普及なども受けて拡大傾向にあり、成長が継続するものと予想されます。

■ 事業概況 「じゃらんnet」を利用した宿泊単価及び延べ宿泊者数は、引き続き増加傾向

昨今、宿泊施設の空室(在庫)情報の多くがオンライントラベルエージェント間で共通化されているなか、在庫量や低価格であること自体は直接的な優位性にはなりません。したがって、ユーザーが実際に当社グループのサービスを介して予約をするかどうかことが重要であり、ユーザーにとって魅力的なプランの開発に努めています。

2017年3月期は、子会社を譲渡したことにより、売上高は前年同期比3.8%減の585億円となりましたが、子会社譲渡の影響を除くと、業績は好調に推移しました。この背景には、宿泊単価の増加に加え、ユーザーニーズを踏まえた宿泊プランをクライアントとともに企画するなど、クライアント、ユーザー双方に支持される取り組みを進めた結果、当社グループのサービスにおける宿泊者数が増加したことが挙げられます。

■ 今後の戦略 クライアント、ユーザー双方の高い満足を実現

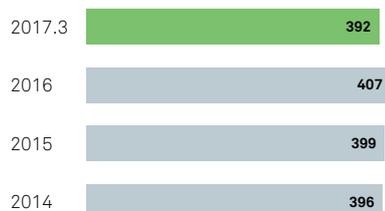
当社グループの強みは、長きに渡り旅の情報収集に役立つ魅力的なコンテンツを多数提供してきたことで向上した国内旅行者からの認知度、クライアントの課題解決につながる提案型営業を続けてきたことで構築された、クライアントとの強固なリレーションです。

今後も緩やかな拡大が見込まれるオンライン予約市場において、当社グループのサービスを通じた予約数をさらに増やすため、クライアント課題の早期把握や、ユーザーニーズの分析などを通じた各シーンに応じた宿泊プランの企画など、クライアント、ユーザー双方の満足度を高めるサービス提供を引き続き行っていきます。

また、SEO対策をはじめとしたユーザーの集客施策や、UI/UXの改善などによってサービスの利便性向上に努め、ユーザー基盤のさらなる強化を図っていきます。

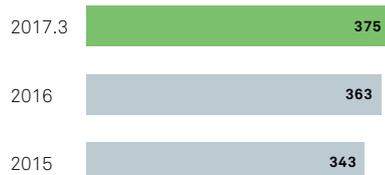


外食市場規模\* [百億円]

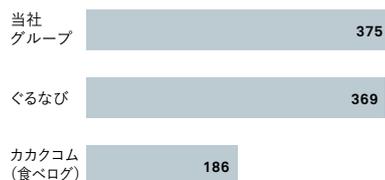


\*首都圏、関西圏、東海圏の3圏域合計  
出所:ホットペッパーグループ外食総研「外食市場調査」

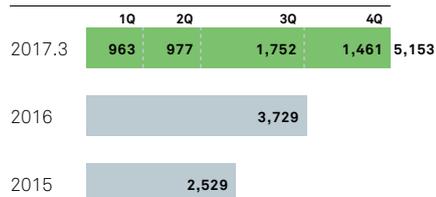
売上高推移 [億円]



他社売上高比較(2017年3月期) [億円]



「ホットペッパーグルメ」ネット予約人数累計 [万人]



\*キャンセル前予約受付ベース

■ 市場環境 **外食市場は縮小傾向である一方、集客・予約市場は継続的に成長**

長引く景気低迷や消費者の節約志向の高まりを背景に、ここ数年の外食市場規模は横ばい傾向でしたが、2017年3月期は東名阪圏域計で調査対象となった人口、延べ外食回数、外食単価のいずれの指標も前年同期を下回りました。

日本の人口が緩やかに減少していることを踏まえると、市場規模は長期的に緩やかに縮小していくことが予想されますが、インターネットの普及や予約サービスの充実などにより、インターネットによる集客・予約市場は継続的な成長が見込まれています。

■ 事業概況 **クライアント数の拡大により業績は堅調に推移**

外食産業市場の縮小傾向が続くなか、当社グループは外食チェーンなど大手クライアントに付加価値の高い提案型営業活動を行うことで強固なリレーションを築いています。また、中小クライアントに対しても「Airプラットフォーム」の提供などを通じたリレーション強化を進めています。

2017年3月期は、当社グループのサービスを通じた飲食店舗のインターネット予約人数は前年同期比38%増の5,153万人と業界トップクラスの実績となりました。これらを背景に、中小店舗を中心に取引クライアント数が拡大し、売上高は前年同期比3.2%増の375億円と堅調に推移しました。

■ 今後の戦略 **業務支援サービスの提供により、クライアントリレーションをさらに強化**

当社グループの強みは、ユーザーとクライアント双方の利便性向上を実現するネット予約サービスにおける先行者優位性と、各飲食店のメニュー開発にまで踏み込んだコンサルティング型の営業やデータ分析に基づくマーケティング提案など、付加価値の高いサービス提供によって得られたクライアントとの強固なリレーションです。

今後も、飲食店の9割以上が中小事業主であるという市場環境を踏まえ、中小企業向け業務支援サービス「Airプラットフォーム」の提供を進め、クライアントの業務負担を軽減しながらユーザーの利便性向上も実現していきます。また、中小企業を中心とした新規クライアントとのリレーション構築・強化も図っていきます。これらの強みに基づく、クライアントにとって費用対効果(ROI)の高いサービス提供により、持続的な成長を目指します。

# メディア&ソリューション事業 (販促領域)美容分野

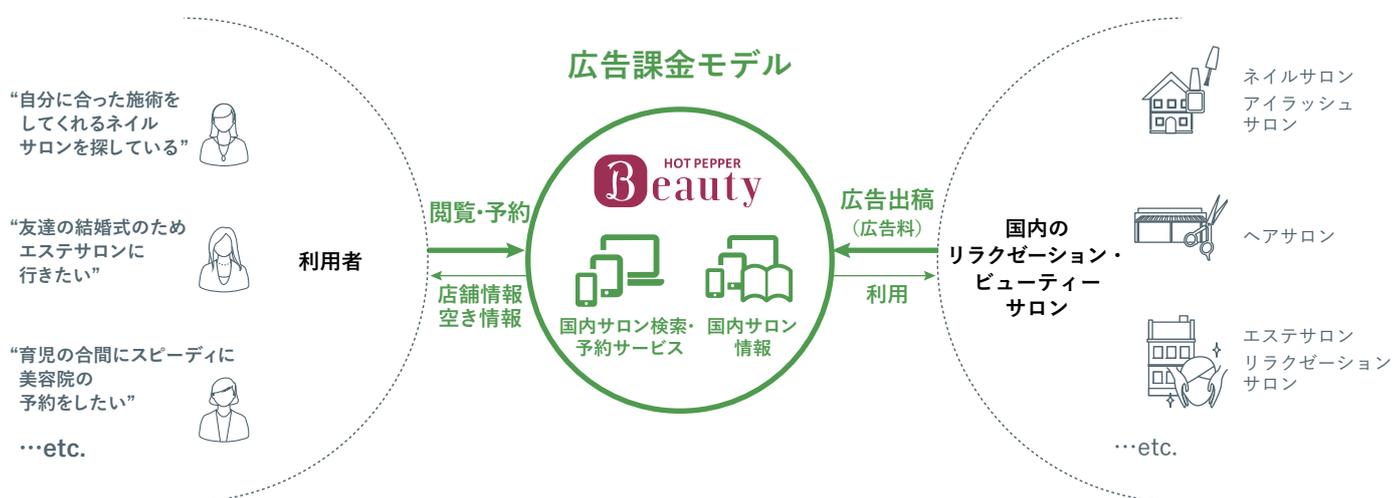
## クラウド型予約・顧客管理サービスで 美容関連予約市場を創造

### ■ 商品説明 美容分野で国内最大級の検索・予約サイトを運営

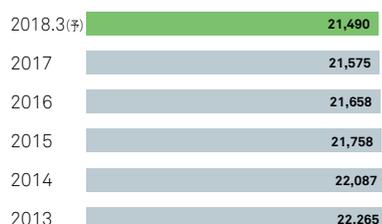
美容分野では、「ホットペッパービューティー」ブランドのもと、国内最大級のヘアサロン、リラクゼーション&ビューティーサロンの検索・予約サイトと無料情報誌を提供しています。多様な切り口の特集、行きたい日時での検索、ヘアカタログ、信頼できる口コミ、お得なクーポンなどをもとに予約が可能です。ジャンルはヘア、ネイル、まつげエクステ、整体・リラクゼーション、エステまで幅広く提供しています。クーポンマガジンは月刊誌として、東京23区内4エリアでは「HOT PEPPER Beauty」として、全国のその他の地域では「HOT PEPPER」として発行しています。

### ■ ビジネスモデル

「ホットペッパービューティー」のユーザーは、さまざまな美容サービスを受けたい個人、クライアントはヘアサロンやネイルサロン、エステサロン、リラクゼーションサロンなどの美容関連サービスを提供する事業者です。ビジネスモデルは広告課金型で、WEBサイトや情報誌に掲載した店舗情報の広告料をクライアントに請求するものです。

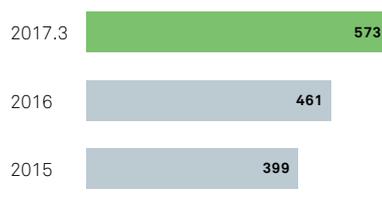


理美容関連サービス市場 [億円]

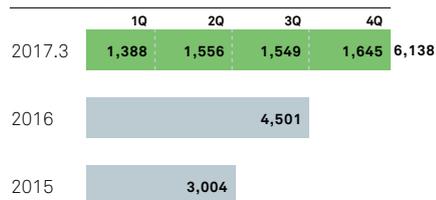


出所: 矢野経済研究所「理美容市場に関する調査結果2017」

売上高推移 [億円]



「ホットペッパービューティー」ネット予約件数\* [万件]



\*キャンセル前予約受付ベース

■ 市場環境 **オンライン美容予約市場は今後も拡大傾向**

理美容関連サービス全体の市場規模が2兆円程度で推移するなか、オンライン美容予約市場は、インターネットの普及のみならず、「ホットペッパービューティー」のインターネット予約サービスの推進によって拡大傾向にあります。特に2010年以降はインターネット予約率が上昇しており、今後も拡大余地が大きく残された市場と考えられます。

■ 事業概況 **業界トップクラスの集客効果でクライアント取引を拡大**

当社グループは、業界の先駆者としてサービス提供を開始し、インターネット予約サービスの充実などによりユーザー及びクライアントから高い評価を獲得しています。売上高は業界トップのポジションにあり、圧倒的な認知度や予約件数など強固なユーザー基盤を背景に、「ホットペッパービューティー」のクライアント数も順調に拡大を続けています。

また、クラウド型予約・顧客管理システム「SALON BOARD」の利便性向上に努めたことや、「SALON BOARD」で可視化したスタイリストの空き時間をインターネット上に掲載することでインターネット予約を推進し、2017年3月期の予約件数は6,138万件と順調に拡大しています。

2017年3月期においては、ネット予約件数の拡大が進み、既存クライアントとの取引拡大や新規クライアントの獲得が進んだ結果、売上高は前年同期比24.4%増の573億円となりました。

■ 今後の戦略 **幅広い美容関連業種にアプローチし、継続的な成長を図る**

当社グループの強みは、業界の先駆者としての優位性を活かして構築してきた、クライアントとの強固なリレーションやユーザーに対するブランド力です。これに加え、「SALON BOARD」を通じて、クライアントの業務負担を軽減しながら、予約可能スタイリスト情報をユーザーに提供することで、ユーザーの予約行動のオンライン化を進め、業界トップのポジションを確立しました。

今後も、美容関連サービスを提供するさまざまなクライアントに対する集客・販促コンサルティングを含めた総合的な営業活動を通じ、新規クライアントの獲得を目指します。また、商品ラインナップの拡充やサービスの利便性向上による既存クライアントとの取引拡大も引き続き志向し、これらの活動を通じて継続的な成長を目指します。なお、ユーザーに対しては、さらに利便性の高い機能などを開発及び付加していくことで、利用者数の拡大や利用リピート率の向上を図り、ブランド力の維持・強化を目指します。

# メディア&ソリューション事業 (人材領域)国内人材募集分野

## 業界を牽引する圧倒的ブランド力 創業事業の強みを活かし持続的に成長

### ■ 商品説明 人材募集市場の幅広いニーズに応える トップブランド

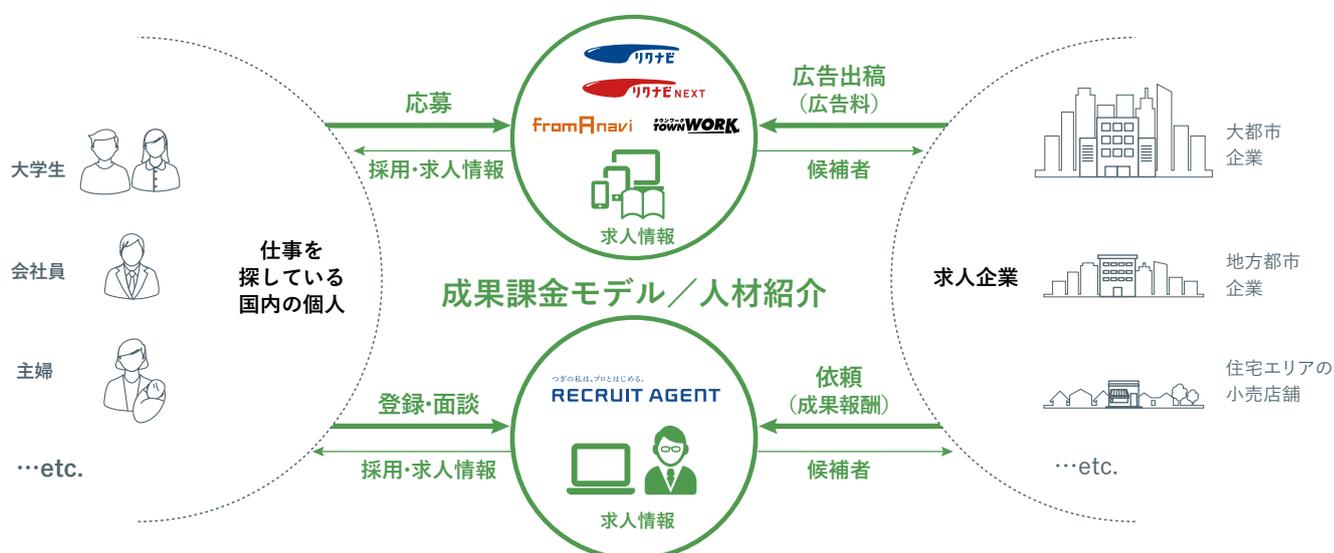
正社員募集分野では、「リクナビ」、「リクナビNEXT」、「リクルートエージェント」などのブランドのもと、新たに社会人になる学生向けの就職情報提供や社会人向けに転職情報を提供する求人広告サイト、人材紹介サービスなどを展開しています。一方、アルバイト・パート募集分野では、「タウンワーク」や「fromAnavi」などのブランドのもと、アルバイト・パートの仕事を探しているユーザー向けに日本最大級の無料求人情報誌及び求人広告サイトを展開しています。

### ■ ビジネスモデル

国内人材募集分野では求人に関するフルラインアップのサービスを提供しています。ユーザーは国内のあらゆる求職者、クライアントは求人ニーズのあるあらゆる企業です。

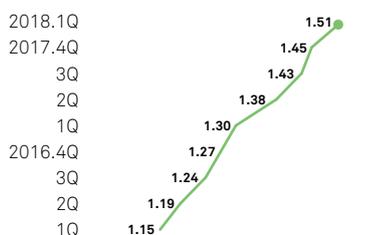
ビジネスモデルは広告課金型と成果課金型の2つがあり、求人広告ビジネスは無料情報誌、PC及びスマートフォンアプリなどの自社メディアに掲載した求人情報の広告料をクライアントに請求し、人材紹介ビジネスは紹介した人材の入社の対価としての手数料をクライアントに請求するものです。

### 広告課金モデル／求人広告



### 有効求人倍率

[倍]



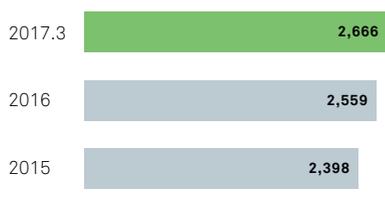
出所：厚生労働省「一般職業紹介状況」  
\*有効求人倍率は各四半期の最終月における倍率を表示

### ■ 市場環境 有効求人倍率は高位安定し、人材採用市場は継続的に拡大

日本の人材採用市場のトレンドを図る指標である「有効求人倍率」は国内の景気に影響されます。足元の市場環境は堅調な状況が続いており、一時的な景気変動に連動したトレンドの上下はあるものの、今後も2020年の東京オリンピック・パラリンピックまでは基本的には追い風の状況が続くと見えています。2018年3月期第1四半期(2017年6月)末における有効求人倍率は1.51倍と、市場の拡大が続いています。

### 売上高推移

[億円]

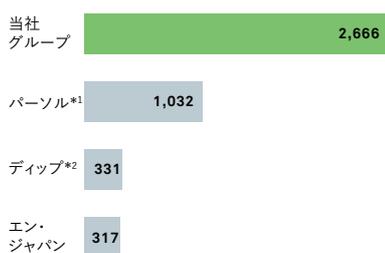


### ■ 事業概況 堅調な雇用環境が続くなか、業界トップの売上高を維持

当社グループは採用広告ビジネスの先駆者としてフルラインアップのサービスを提供しており、売上規模は業界でトップのポジションにあります。2017年3月期は、有効求人倍率が高位安定し求人広告掲載件数の増加も続くなど堅調な雇用環境が継続するなか、さらなる競争力強化を目指して効果的なユーザー集客や営業体制の強化などを行った結果、正社員募集分野及びパート・アルバイト募集分野ともに堅調に推移し、売上高は前年同期比4.2%増の2,666億円となりました。

### 他社売上高比較(2017年3月期)

[億円]



\*1 インテリジェンスを含むリクルーティングセグメント  
\*2 2017年2月期

### ■ 今後の戦略 IT活用、営業体制のさらなる強化でROIを向上

当社グループの強みは、圧倒的なブランド力に基づくユーザーへのリーチと、全国での拠点展開に基づく幅広いクライアントとの強固なリレーションであり、この強みを活かしたサービスの利便性は求職者及び求人企業から高く評価されています。

今後も、創業事業として新たなマーケットを創り上げてきたノウハウを活かし、事業環境の変化に合わせてサービスを進化させていきます。

正社員募集分野では、営業体制の強化や幅広いユーザー接点に基づいた膨大なデータを活用し、より高度化・多様化するユーザー及びクライアントのニーズに応じたサービスを提供することで、より魅力的な存在となることを目指します。アルバイト・パート募集分野では、テレビCM、屋外広告などのマスプロモーションやSEO対策を通じたユーザー集客の強化を図ります。スマートフォンを中心としたUI/UXの最適化、ユーザーニーズに合わせたアプリ開発による利便性向上にも注力し、クライアントへの送客力の向上を図ります。

# 人材派遣事業 国内派遣領域

## 「ユニット経営」による生産性向上で 世界トップクラスのEBITDAマージンを維持

### ■ 商品説明 中小企業から大企業、 大都市圏から全国まで幅広く対応

国内派遣領域では、リクルートスタッフィング(RS)とスタッフサービス・ホールディングス(SS)の2社のもとで人材派遣サービスを提供しています。両社ともあらゆる職種やニーズに対応する総合型の人材派遣会社ですが、RSは比較的、大手企業や大都市圏におけるプレゼンスが高く、クライアントのニーズ・要件を満たす人材を慎重に見極めた上で派遣スタッフを決定するスタイルを得意としています。一方、SSは全国の中小企業に対するプレゼンスが高く、クライアントのニーズに迅速に応えたスタッフ派遣を得意としています。

### ■ ビジネスモデル

人材派遣サービスのユーザーは派遣形態で働きたい個人、クライアントは派遣社員を採用したい企業です。当社グループは双方のニーズを把握した上でユーザーをクライアントの元へ派遣します。このビジネスモデルはほぼ世界共通であり、派遣したスタッフの稼働状況に応じて、その対価をクライアントに請求するものです。売上高と売上原価の双方に派遣スタッフの給与を計上する会計基準であるためEBITDAマージンは低く見えますが、当社グループ独自のコスト管理手法の導入と磨き込みにより、売上総利益(粗利)に対するEBITDAマージンはHRテクノロジー事業やメディア&ソリューション事業と遜色ない水準にあります。



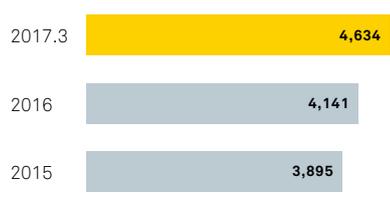
派遣社員実稼働者数(平均)前年同期比 [人/％]



## ■ 市場環境 国内の人材派遣市場は緩やかな拡大傾向が継続

国内における人材派遣事業は、「労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護などに関する法律」(労働者派遣法)に基づく事業であるため、法規制などの見直しの影響を受けるという特性があります。国内の労働市場においては、すでに派遣という労働形態が一定程度浸透していることから、GDP成長率などのマクロ環境に連動する傾向にあります。国内派遣市場の状況を示す派遣社員実稼働者数は、直近14四半期連続で前年同期比100%を超える実績で推移しています。

売上高推移 [億円]

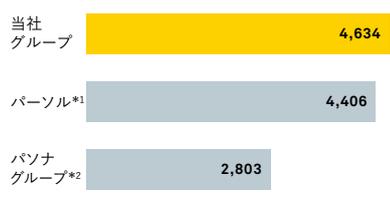


## ■ 事業概況 派遣契約数の維持・獲得強化により、売上高は好調に拡大

当社グループは、「ユニット経営」という独自のコスト管理手法を用いて、生産性や効率性を重視した事業運営を経営の主眼としています。これらに基づく各種施策の実施を通じて、国内トップクラスの売上高規模及び世界トップクラスのEBITDAマージンを維持しています。

2017年3月期は、派遣社員実稼働者数が継続的に増加するなど、人材派遣市場の緩やかな拡大傾向が継続しました。このような環境のもと、営業力を強化し、既存派遣契約の継続や新規派遣契約数の増加に注力した結果、引き続き事務、エンジニアリング及びITなどの分野を中心に好調に推移し、売上高は前年同期比11.9%増の4,634億円となりました。

他社売上高比較(2017年3月期) [億円]



## ■ 今後の戦略 「ユニット経営」による生産性向上とユーザー基盤の強化を引き続き志向

当社グループの強みは、高いEBITDAマージンの実現につながるコスト管理手法「ユニット経営」による効率的な事業運営ノウハウを有していることと、メディア&ソリューション事業の人材領域を含めてフルラインアップで人材サービスを提供し、高いブランド力を有していることです。

今後も、「ユニット経営」の推進による持続的な生産性の向上を目指すなか、既存のさまざまなメディア運営のなかで培った集客ノウハウやIT基盤などを活用し、新規登録ユーザーの獲得や既存登録ユーザーに対する応募案件の紹介などを効率的に進め、ユーザー基盤の強化を図っていきます。このような活動を通じて新規派遣契約数の拡大を図るとともに、集客コストの最適化やマッチング精度の向上も継続的に目指していきます。

\*1 派遣・BPOセグメント  
\*2 2017年5月期

# 人材派遣事業 海外派遣領域

## 「ユニット経営」とM&Aを推進し、 2020年を目途に売上収益1兆円を目指す

### ■ 商品説明 北米、欧州、豪州などで 現地ブランドによる事業を展開

2010年以降、海外で人材派遣事業を展開する企業をM&Aし、現地に根ざしているブランドネームをそのまま使用する形で、主に北米や欧州、豪州で事業を展開しています。

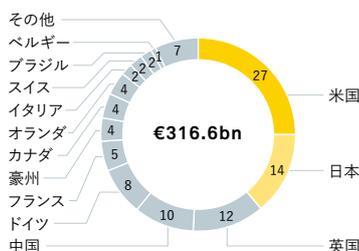
主に北米においては「The CSI Companies」、「Staffmark」、「Advantage」、「Attërro」、欧州においては「USG People」、「Advantage」、豪州においては「Peoplebank」、「Chandler Macleod」のブランドにて事業を展開しています。

### ■ ビジネスモデル

人材派遣事業のビジネスモデルはほぼ世界共通であることから、国内で培った効率的な事業運営ノウハウ「ユニット経営」を海外子会社に移植し、EBITDAマージンを改善することを事業運営の目標としています。子会社化後に一定の期間が経過した北米、欧州、豪州の各社ではEBITDAマージンの改善が順調に進んでいます。また、2017年3月期に新たに子会社化したUSG Peopleについても、収益性の改善に向けたPMIが順調に進捗しています。

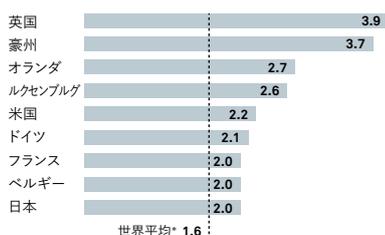


人材派遣の市場規模 (2015年度) [%]



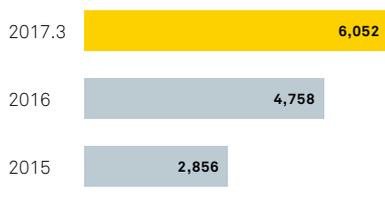
出所: Ciett Economic Report 2016

世界の人材派遣浸透率 (2013年度/2014年度:国による) [%]



出所: Ciett Economic Report 2016  
※上記ランキングには中国を含まない(統計データが存在しないため)

売上高推移 (億円)



■ 市場環境 世界の人材派遣市場の規模は40兆円程度

世界の人材派遣市場の規模は40兆円程度であり、そのうち7割以上は成熟国で構成されるなか、海外各国における人材派遣市場は、国内と同様、各国のGDP成長率などマクロ環境に連動した推移が見込まれます。

また、世界の労働市場における人材派遣浸透率の平均は1.6%、当社の主な事業展開地域である米国は2.2%、欧州は1.9%、豪州は3.7%となっています。

■ 事業概況 「ユニット経営」導入と磨き込みにより、EBITDAマージンを改善

当社グループはM&Aによる事業基盤の構築・拡大を進めながら、各子会社に「ユニット経営」を導入し磨き込むことで、EBITDAマージンの改善を図ってきました。

2017年3月期は、当社グループが主に事業を展開している北米、欧州及び豪州の人材派遣市場が継続的に緩やかな拡大傾向にあるなか、円安の影響などに加え、前期に子会社化したPeoplebank、Chandler Macleod及びAttèroの業績が期首から寄与したことや、2017年3月期に新たに子会社化したUSG Peopleの業績が6か月分寄与\*した結果、売上高は前年同期比27.2%増の6,052億円となりました。また、2017年3月期におけるEBITDAマージンは北米子会社で6.3%、欧州子会社で4.5%、豪州子会社で3.6%となり、順調に「ユニット経営」の導入と磨き込みが進みました。

\* 日本基準では6か月分なのに対し、IFRSでは10か月分

■ 今後の戦略 子会社の効率運営とM&Aによる事業基盤拡大を図る

今後も、当社グループの強みである「ユニット経営」を子会社に導入し、効率的な事業運営を推進することでEBITDAマージンを改善し、海外派遣領域のさらなる成長を目指します。子会社化後の事業運営は、引き続き現地のビジネス環境に精通した経営陣に任せながら、当社グループからは役員や「ユニット経営」の導入と磨き込みを現場で進める担当者など数名を派遣し、戦略を実行していきます。

また、引き続きM&Aを推進し、2020年を目途に海外派遣領域の売上収益を約1兆円の規模に成長させることを目指しています。成熟国の中で地域の優先順位は設けず、EBITDAマージンが低水準であり、当社グループが子会社化することでその向上が見込める企業があれば、M&Aを検討していきます。

# FAQ

## HRテクノロジー事業

### Q: Indeedの成長はいつまで続くのか？

A: 将来の成長を加速させ、グローバルでのプレゼンスを拡大させるために引き続き投資フェーズと位置付けています。

Indeedは世界をリードする求人サイトでありながら、引き続き大きな成長を見込み、新規顧客の獲得及び既存顧客のウォレットシェア拡大のため、営業体制を強化しています。また、グローバルでのアクティブユーザー増加及び新規ユーザー獲得のため、ブランド認知度のさらなる向上を目指して広告投資を行っています。また、採用プロセスの効率性を圧倒的にイノベティブに向上させるために、M&Aの活用を含むR&Dへの投資を行い、広告にとどまらない領域へ拡大をしていきます。Indeedの業績は足元で好調に推移していますが、引き続き売上高成長実現のための投資フェーズと位置付けたいと考えています。

### Q: Indeedの売上収益成長のドライバーは何か？

A: 新規顧客の獲得及び既存クライアントとの取引拡大が実現できていることです。

世界No.1の求人サイトとして、Indeedはグローバルで月間2億人超、12か国でNo.1のユニークビジター数を有しています。「Indeed」の人材採用サービスを活用することで、クライアントは多くのアクティブユーザーにリーチすることができ、CPH(Cost Per Hire)で測られる採用プロセスにおいて高い効率性を実現することができます。これによりクライアントのリテンションが高まり、クライアント、ユーザー双方に高い満足度を提供できています。このように成果課金型のビジネスモデルによって、Indeedはあらゆる企業にとってコスト面で効率的なサービスを提供できているため、中小企業から大企業に至るまで新規クライアントの獲得及び既存クライアントとの取引拡大が実現できています。

### Q: 米国以外の各国におけるマネタイズの進捗は？

A: 多くの国における売上高の推移は、米国の過去の推移と類似しており、順調です。

米国以外での事業は、国によって成長率は異なりますが、順調に成長しています。米国以外の地域全体での売上高成長率は足元で米国での成長率を上回り、米国の数年前の推移と類似しています。現在12か国でNo.1の求人サイトになっており、営業体制や広告宣伝活動の強化を通じ、収益化に注力しています。これらの取り組みや投資は、展開国の市場規模や成長機会の大きさに応じて優先度を判断しています。

# FAQ

## メディア&ソリューション事業

### [販促領域]

#### ■ 住宅分野

#### Q: 住宅市場環境の今後の見通しは？

A: 市場の拡大は概ね継続する見込みですが、  
新築分譲マンション市場については  
引き続き不安定な状況が続くと想定しています。

住宅市場の市況を表す指標のひとつである「新設住宅着工戸数」は、2014年4月に行われた消費税率引き上げに伴う駆け込み需要と、その反動による一時的な需要減がありましたが、2016年3月期以降は持ち直しが見られています。

消費税率引き上げを背景としたマーケットの成長は、今後も引き続き中古マンション、戸建及び賃貸市場では継続すると見ています。分譲マンション市場においては、新築マンションの価格上昇を背景に売れ行き鈍化が見られ、売り出し開始直後の大型案件よりも過去に発売された在庫が増えているなど、引き続き不安定な状況が続くものと想定しています。

#### Q: 2017年3月期の住宅分野が大幅な増収となった理由は？

A: 主要部門が好調であったことと、一部サービスの  
売上高計上時期が変更された影響が相まって、  
大きい増収幅となりました。

住宅分野の売上高の約3割を占める新築分譲マンション部門が前期のマイナス成長から2桁成長に転換したことに加えて、戸建・流通部門及び賃貸部門が引き続き好調に推移したことが大きな要因です。

また、注文住宅関連のカウンターサービスにおいて、2017年3月期第1四半期から売上高の計上時期が変更されたことも増収に寄与しましたが、これは一過性要因です。

## ■ 結婚分野

**Q: 日本では人口減少や少子化、  
婚姻率の低下などが起こっているが、  
結婚分野の市場環境をどう捉えているか？**

**A: 市場規模は横ばいの状況が続くと見込んでいます。**

日本国内の年間婚姻組数は減少傾向にあります。施設を貸し切って行うハウスウエディングなど、ユーザーニーズの多様化に対応したプランの充実により、挙式・披露宴やパーティなどに費やす金額は近年増加が続き、現在も高い水準にあります。今後も市場規模や環境は現在の状況が続くと見込んでいます。

**Q: 競合他社により低価格モデルが提供されているが、  
当社グループのビジネスに影響はあるか？**

**A: 「ゼクシィ」の競争優位性は  
容易に損なわれるものではないと認識しています。**

「ゼクシィ」は、実際に式場の下見や予約といったアクションをするユーザーへのリーチの強さにつながる情報誌／ネット／相談カウンターも含めた総合ブランドとして高いブランド力を有しています。また、そのブランド力に加え、ビジネスをともに推進していくスタンスに基づいたソリューション提供型の営業により、クライアントとの強固なリレーションを有しています。これらの強みを維持強化し、高い質と量の送客をクライアントに提供することで、競争優位性を維持していきたいと考えています。

## ■ 旅行分野

**Q: 訪日外国人観光客(インバウンド)への対応状況は？**

**A: すでに英語をはじめとする8言語に対応しています。**

2020年の東京オリンピック・パラリンピック大会の開催などを見据え、インバウンド対策は重要なテーマのひとつであり、継続的に有効な施策を検討し対応していきます。すでに「じゃらんnet」は8言語(英語、中文簡体字、中文繁体字、韓国、タイ、マレーシア、インドネシア及びフランス)に対応しています。

## ■ 飲食分野

### Q: 飲食分野での業務支援サービスについて、 具体的なマネタイズの戦略は？

A: 「Airレジ」などの基盤サービスに付加価値の高いサービスを加えた、「業務サポートパック」というパッケージ型の商品を販売しています。

飲食分野では他分野に先んじて、基盤機能に付加価値の高いサービスを加えた「業務サポートパック」の提供を開始しています。「業務サポートパック」には6つの主要機能があり、それらは、ホームページ作成機能、ネット広告配信機能、ホームページ予約ツール、テーブル管理・予約台帳機能、顧客管理機能及びメッセージ配信機能で、使用料金・プランも複数用意し、機能内容により選択いただけます。

「業務サポートパック」は2016年11月よりサービスを開始し、課金は2017年1月より行っており、対象クライアント数も順調に推移しています。なお、この売上は飲食分野ではなく、販促領域の「その他」に含まれています。

## ■ 美容分野

### Q: 「SALON BOARD」とは何か？何が評価されているのか？

A: クラウド型の予約・顧客管理システムで、店舗稼働率の最適化を実現するとともに、営業時間外での予約受付も可能になりました。

「SALON BOARD」はクライアントに無料で提供しているクラウド型の予約・顧客管理システムで、PCやスマートデバイスでの利用が可能です。これまで美容関連の店舗では、ユーザーからの電話予約を紙ベースで管理することが一般的でしたが、スタイリストの予約可能時間を「ホットペッパービューティー」に掲載し、「SALON BOARD」で管理することによって、店舗稼働率の最適化を実現するとともに営業時間外でも予約受付が可能になりました。電話や直接来店など、インターネット以外の予約情報も一元管理できるため、予約管理業務の負荷を軽減しながら効率的な集客に寄与します。さらに、「Airレジ」と連携した会計・売上管理機能を搭載することで一層の利便性向上を図っています。

## Q: 売上高の成長が続いている理由は?

A: インターネット予約市場の開拓者として業界トップクラスの効果をクライアントに提供しているからです。

オンライン美容予約市場は年々拡大傾向にあります。「ホットペッパービューティー」は業界トップクラスの予約件数という効果をクライアントに提供している結果、新規クライアントの獲得が進み、既存クライアントとの取引額の拡大も続いています。

現在、ヘアサロン領域で大都市圏を中心に展開しているサービスを、より広いエリアへ拡大可能であることに加え、ネイルやまつげ、エステサロンといった関連領域にも積極的に展開しており、まだ多くの成長余地が残されています。

## ■ その他

Q: メディア&ソリューション事業の「販促領域その他」には何が含まれるか? 前年同期比で増収となっている要因は?

A: 従来販促メディア事業の「ライブイベント領域その他」に計上されていた各事業などが含まれ、自動車分野などが好調に推移したためです。

2018年3月期以降のセグメント変更に伴い、新セグメントの「販促領域その他」には、旧セグメントの販促メディア事業「ライブイベント領域その他」に計上されていた自動車、進学、「スタディサプリ」や、「日常消費領域その他」に計上されていた「Airプラットフォーム」関連事業、「その他」に計上されていたグローバル販促などが計上されています。また、その他事業に計上されていた「ポンパレモール」やIDポイント関連の事業も含まれています。

前年同期比で増収となった要因には、自動車分野が好調であることや、2017年1月から「Airプラットフォーム」の一部である「業務サポートパック」の課金を開始したことなどが挙げられます。

## Q:「Airプラットフォーム」とは何か？

A:クライアントの経営効率や業務効率を改善するサービスです。

企業や店舗などで必要となる会計、決済、注文管理、予約管理、順番待ち管理、売上分析、顧客管理及び在庫管理などクライアントの業務軸で開発したさまざまな機能を提供しています。クラウドでデータ管理が可能であり、スマートデバイスがあればどこでも使用可能なサービスです。

このサービスによるクライアントへの業務支援を通じて、ユーザーの利便性も向上させていきます。

## [人材領域]

### ■ 国内人材募集分野

**Q: 市場が好調ななかで、競合他社と比べて売上高成長率が低い理由は? 優位性が低下しているのか?**

**A: 売上規模が大きいいため成長率は低く見えますが、業界のリーディングポジションとして安定的な成長を実現しており、優位性は低下していません。**

当社グループは業界のリーディングポジションにあり、売上高は競合他社と比較して規模が大きいいため伸び率は低く見えますが、順調に増加しており、当社グループの競争優位性は低下していません。

また、国内人材広告市場の特徴として、求人倍率が上昇する環境では、クライアントが求める質・量双方を満たす人材の採用に時間を要するなど採用難易度が上がり、クライアントが複数の求人メディア、サービスを併用する傾向が高まります。結果として、これまで利用率が比較的低かったメディアやサービスの利用率が上がりやすい傾向にあります。

**Q: なぜ他社が紙媒体をやめるなか、紙媒体を発行し続けるのか?**

**A: 紙媒体を経由したユーザーの行動量は多く、効率的な事業運営に欠かせないメディアです。**

当社グループでは、各サービスにおけるユーザーの行動様式に合わせて、紙媒体だけではなくPC及びスマートフォンアプリなど、複数のオンラインメディアにて事業運営を行っています。ユーザーの行動に合ったメディアに求人広告を掲載することでクライアントにとってのROIを最大化することが可能であり、紙媒体で情報収集をするユーザーが一定数存在するなか、紙媒体の発行は効率的なユーザー集客の施策に位置付けられます。

### ■ その他

**Q: メディア&ソリューション事業の「人材領域その他」には何が含まれるか?**

**A: 国内の教育研修やコンサルティングサービスの提供及びアジアでの人材斡旋ビジネスなどが含まれています。**

2018年3月期のセグメント変更に伴い、新セグメントの「人材領域その他」には、旧セグメントの人材メディア事業「その他」に計上されていた、国内の教育研修やコンサルティングサービスの提供及びアジアでの人材斡旋ビジネスなどが計上されています。

教育研修分野、アジアの人材斡旋ともに売上が成長しており、特にアジアにおける人材斡旋ビジネスは、労働人口の伸びを背景に、今後も一定の成長が見込まれる分野と認識しています。

# FAQ

## 人材派遣事業

### ■ 国内派遣領域

#### Q:「ユニット経営」とはどのような仕組みか?

A:生産性や効率性を重視した事業運営を行うための、独自のコスト管理手法です。

「ユニット経営」とは、営業組織を小規模の「ユニット」に分割し、各ユニットのマネジャーに権限を委譲した上で、売上高の成長ではなくEBITDAマージンの改善を目標に置くことにより事業現場の機動性を高め、組織全体での生産性を継続的に改善させる仕組みです。

また、組織全体及び各ユニットの生産性改善状況を全社で共有し、高い透明性も担保します。この仕組みにより、人材育成やリテンション、事業環境が変化した際の適応力も高めることが可能です。

### ■ 海外派遣領域

#### Q:現在、主に事業を展開している北米、欧州及び豪州の事業環境は?

A:北米は弱含み傾向、欧州と豪州は堅調に推移することが見込まれます。

世界の人材派遣市場は基本的に各国GDPとの相関性が高いという前提のもと、北米については一般派遣や製造派遣を中心に業界全体で弱含んでいる傾向にありますが、欧州と豪州の派遣市況は堅調に推移しています。USG Peopleの展開国であるオランダ・ベルギー・フランス及びドイツの4か国を含む欧州各国の市況は緩やかな回復基調との見立てです。豪州は、足元ではまだ回復が加速するまでには至っていないものの、資源価格の下落が大底を打ち、マイニング産業の停滞感にも底打ち傾向が見られているなど、2017年の後半では経済成長率の加速が予想されています。

#### Q:M&A後、各社でEBITDAマージンが順調に改善している理由は?

A:「ユニット経営」の導入・定着により、生産性向上が順調に進捗しているためです。

当社グループでは、国内で培った「ユニット経営」という独自のメソッドをM&Aした海外子会社にも積極的に導入し、生産性向上によるEBITDAマージンの改善を目指しています。

まず、M&A前の段階で、経営陣との対話を通して「ユニット経営」への理解・適応力を見極め、M&A先を選定します。M&A後には、経営幹部やマネジャー層との対話を集中的に行い、「ユニット経営」の浸透を行っています。このように「ユニット経営」に対する理解度を高めることで、生産性向上施策が効率的に推進できています。なお、改善余地を持つためには、すでに利益率が高い会社は戦略的にM&A先選定から外すこともあります。

## 連結貸借対照表

株式会社リクルートホールディングス及び連結子会社  
2017年及び2016年3月31日現在

(単位:百万円)

	2016	2017
<b>資産の部:</b>		
<b>流動資産:</b>		
現金及び預金	¥ 257,741	¥ 261,342
受取手形及び売掛金	222,288	305,336
有価証券	53,176	85,000
繰延税金資産	23,264	25,079
その他	37,524	42,330
貸倒引当金	△4,256	△4,656
流動資産合計	589,739	714,431
<b>固定資産:</b>		
<b>有形固定資産:</b>		
建物及び構築物(純額)	9,767	18,127
土地	7,743	7,758
その他(純額)	14,921	16,326
有形固定資産合計	32,432	42,213
<b>無形固定資産:</b>		
のれん	213,051	282,555
ソフトウェア	70,938	88,940
顧客関連資産	40,191	95,307
その他	37,413	56,593
無形固定資産合計	361,594	523,396
<b>投資その他の資産:</b>		
投資有価証券	120,854	121,800
繰延税金資産	11,757	11,766
その他	34,591	36,377
貸倒引当金	△288	△371
投資その他の資産合計	166,914	169,573
固定資産合計	560,942	735,183
<b>資産合計</b>	<b>¥1,150,681</b>	<b>¥1,449,614</b>
<b>負債の部:</b>		
<b>流動負債:</b>		
支払手形及び買掛金	¥ 60,104	¥ 68,029
1年内返済予定の長期借入金	15,000	24,957
未払費用	85,354	97,891
未払法人税等	40,050	35,218
賞与引当金	24,728	26,022
その他	56,758	107,285
流動負債合計	281,997	359,404
<b>固定負債:</b>		
社債	—	50,000
長期借入金	—	137,366
繰延税金負債	49,693	69,973
労災補償引当金	8,671	8,541
退職給付に係る負債	28,750	29,214
その他	4,568	16,573
固定負債合計	91,683	311,670
<b>負債合計</b>	<b>373,680</b>	<b>671,074</b>
<b>純資産の部:</b>		
<b>株主資本:</b>		
資本金	10,000	10,000
資本剰余金	53,756	52,874
利益剰余金	596,305	653,490
自己株式	△495	△31,640
株主資本合計	659,565	684,725
<b>その他の包括利益累計額:</b>		
その他有価証券評価差額金	29,016	31,326
繰延ヘッジ損益	△2,157	—
為替換算調整勘定	86,274	56,244
退職給付に係る調整累計額	△2,421	△1,508
その他の包括利益累計額合計	110,712	86,062
<b>新株予約権</b>	<b>2,137</b>	<b>2,042</b>
<b>非支配株主持分</b>	<b>4,585</b>	<b>5,710</b>
<b>純資産合計</b>	<b>777,000</b>	<b>778,540</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>¥1,150,681</b>	<b>¥1,449,614</b>

## 連結損益計算書及び連結包括利益計算書

株式会社リクルートホールディングス及び連結子会社  
2017年及び2016年3月31日に終了した会計年度

### 連結損益計算書

(単位:百万円)

	2016	2017
売上高	¥1,588,623	¥1,839,987
売上原価	832,330	979,110
売上総利益	756,293	860,876
販売費及び一般管理費	642,260	733,669
営業利益	114,032	127,207
営業外収益:		
受取利息	605	315
受取配当金	1,960	1,425
持分法による投資利益	4,961	3,823
その他	1,184	1,066
営業外収益合計	8,712	6,631
営業外費用:		
支払利息	970	873
為替差損	2,087	493
その他	350	753
営業外費用合計	3,408	2,120
経常利益	119,336	131,718
特別利益:		
投資有価証券売却益	5,948	5,349
関係会社株式売却益	-	21,857
段階取得に係る差益	1,815	-
その他	539	1,363
特別利益合計	8,303	28,570
特別損失:		
固定資産除却損	1,175	1,586
投資有価証券評価損	1,122	1,402
減損損失	857	5,085
事業統合関連費用	428	1,210
その他	798	1,742
特別損失合計	4,383	11,028
税金等調整前当期純利益	123,256	149,260
法人税、住民税及び事業税	61,900	68,094
法人税等調整額	△3,700	△4,897
法人税等合計	58,199	63,197
当期純利益	65,057	86,063
非支配株主に帰属する当期純利益	521	641
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 64,535	¥ 85,422

### 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	2016	2017
当期純利益	¥ 65,057	¥ 86,063
その他の包括利益:		
その他有価証券評価差額金	△5,160	2,121
繰延ヘッジ損益	△2,082	2,157
為替換算調整勘定	△9,056	△27,482
退職給付に係る調整額	517	912
持分法適用会社に対する持分相当額	△1,677	△2,553
その他の包括利益合計	△17,458	△24,844
包括利益	¥ 47,598	¥ 61,219
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	¥ 47,078	¥ 60,772
非支配株主に係る包括利益	520	446

## 連結株主資本等変動計算書

株式会社リクルートホールディングス及び連結子会社  
2017年及び2016年3月31日に終了した会計年度

(単位:百万円)

	2016				
	株主資本				
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計
当期首残高	¥10,000	¥53,679	¥ 558,310	¥△531	¥ 621,459
当期変動額:					
剰余金の配当			△26,540		△26,540
親会社株主に帰属する 当期純利益			64,535		64,535
自己株式の取得					-
自己株式の処分		60		35	95
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動		16			16
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	76	37,994	35	38,106
当期末残高	¥10,000	¥53,756	¥ 596,305	¥△495	¥ 659,565

(単位:百万円)

	2016							
	その他の包括利益累計額							
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計	新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
当期首残高	¥ 34,177	¥ △75	¥ 97,006	¥△2,939	¥ 128,169	¥1,206	¥3,322	¥ 754,157
当期変動額:								
剰余金の配当								△26,540
親会社株主に帰属する 当期純利益								64,535
自己株式の取得								-
自己株式の処分								95
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動								16
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	△5,160	△2,082	△10,731	517	△17,457	930	1,262	△15,263
当期変動額合計	△5,160	△2,082	△10,731	517	△17,457	930	1,262	22,842
当期末残高	¥ 29,016	¥△2,157	¥ 86,274	¥△2,421	¥ 110,712	¥2,137	¥4,585	¥ 777,000

## 連結株主資本等変動計算書

株式会社リクルートホールディングス及び連結子会社  
2017年及び2016年3月31日に終了した会計年度

(単位:百万円)

2017					
株主資本					
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計
当期首残高	¥10,000	¥53,756	¥ 596,305	¥ △495	¥ 659,565
当期変動額:					
剰余金の配当			△28,236		△28,236
親会社株主に帰属する 当期純利益			85,422		85,422
自己株式の取得				△31,226	△31,226
自己株式の処分		60		82	142
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動		△941			△941
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	△881	57,185	△31,144	25,159
当期末残高	¥10,000	¥52,874	¥ 653,490	¥△31,640	¥ 684,725

(単位:百万円)

2017								
その他の包括利益累計額								
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計	新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
当期首残高	¥29,016	¥△2,157	¥ 86,274	¥△2,421	¥ 110,712	¥2,137	¥4,585	¥ 777,000
当期変動額:								
剰余金の配当								△28,236
親会社株主に帰属する 当期純利益								85,422
自己株式の取得								△31,226
自己株式の処分								142
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動								△941
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	2,309	2,157	△30,030	913	△24,649	△95	1,125	△23,620
当期変動額合計	2,309	2,157	△30,030	913	△24,649	△95	1,125	1,539
当期末残高	¥31,326	¥ —	¥ 56,244	¥△1,508	¥ 86,062	¥2,042	¥5,710	¥ 778,540

## 連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社リクルートホールディングス及び連結子会社  
2017年及び2016年3月31日に終了した会計年度

(単位:百万円)

	2016	2017
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー:</b>		
税金等調整前当期純利益	¥ 123,256	¥ 149,260
減価償却費	40,275	50,095
減損損失	857	5,085
のれん償却額	47,942	53,533
退職給付費用	946	1,215
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△1,198	95
賞与引当金の増減額(△は減少)	4,688	1,827
労災補償引当金の増減額(△は減少)	599	155
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	347	609
受取利息及び受取配当金	△2,566	△1,741
支払利息	970	873
為替差損益(△は益)	△380	183
持分法による投資損益(△は益)	△4,961	△3,823
固定資産除却損	1,175	1,586
投資有価証券売却損益(△は益)	△5,944	△5,342
関係会社株式売却損益(△は益)	308	△21,857
投資有価証券評価損益(△は益)	1,122	1,402
段階取得に係る差損益(△は益)	△1,815	-
売上債権の増減額(△は増加)	△13,615	△38,513
仕入債務の増減額(△は減少)	△1,024	13,629
その他	2,304	10,314
小計	193,290	218,590
利息及び配当金の受取額	2,785	1,942
利息の支払額	△968	△1,192
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△32,595	△77,178
営業活動によるキャッシュ・フロー	162,511	142,161
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー:</b>		
定期預金の預入による支出	△1,108	△348
定期預金の払戻による収入	1,101	249
有形固定資産の取得による支出	△13,030	△18,537
無形固定資産の取得による支出	△35,290	△49,081
投資有価証券の取得による支出	△6,038	△2,869
投資有価証券の売却及び償還による収入	18,878	11,276
関係会社株式の取得による支出	△99	△721
出資金の払込による支出	△2,912	△1,191
出資金の回収による収入	133	933
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△67,131	△176,698
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	306	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	△270	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	-	22,885
子会社の清算による収入	218	-
事業譲受による支出	△469	△361
事業譲渡による収入	435	-
短期貸付けによる支出	△125	△3
短期貸付けの回収による収入	314	2
長期貸付けによる支出	△11	△198
その他	△4,513	406
投資活動によるキャッシュ・フロー	△109,613	△214,257
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー:</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△4,049	△832
長期借入れによる収入	-	174,704
長期借入金の返済による支出	△22,801	△51,847
社債の発行による収入	-	50,000
非支配株主からの払込みによる収入	111	-
自己株式の取得による支出	-	△31,242
配当金の支払額	△26,422	△28,513
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△291	△1,393
その他	△94	△316
財務活動によるキャッシュ・フロー	△53,546	110,557
現金及び現金同等物に係る換算差額	△2,225	△3,107
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△2,875	35,354
現金及び現金同等物の期首残高	313,197	310,322
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 310,322	¥ 345,676

# コーポレート・ガバナンス

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性 そのほかの基本情報

当社グループには、「リクルートグループ経営理念」として「私たちは、新しい価値の創造を通じ、社会からの期待に応え、一人ひとりが輝く豊かな世界の実現を目指す。」とのミッション（目指す姿）と、「新しい価値の創造」・「社会への貢献」・「個の尊重」というウエイ（大切にしている考え方）という揺るぎのない理念があります。

この経営理念に基づいて、長期的かつ安定的に発展し、ユーザー、クライアント、株主、従業員、取引先、社会及び地域など当社が重要と位置付けている全てのステークホルダーにとって魅力的な企業として継続的に企業価値を向上させていく上で、コーポレート・ガバナンスを重視しています。

## コーポレートガバナンス・コードの5原則に基づいて開示しています

当社は、コーポレートガバナンス・コードの5つの「基本原則」について、下記方針を採用しています。

### 1. 株主の権利・平等性の確保

当社は、株主総会における議決権をはじめとする株主の権利が実質的に確保されるよう、積極的な情報開示及び円滑な議決権行使のための環境整備に努める。

### 2. 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

リクルートグループ経営理念に基づいて、長期的かつ安定的に発展し、ユーザー、クライアント、株主、従業員、取引先、NPO・NGO、国・行政、地域社会など当社が重要と位置付けている全てのステークホルダーにとって魅力的な企業として継続的に企業価値を向上させていく。

### 3. 適切な情報開示と透明性の確保

法令に基づく開示を適切に行うことに加え、会社の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なコーポレート・ガバナンスを実現するとの観点から、コーポレートガバナンス・コードの各原則において開示を求められている事項などについて、主体的に開示を行う。

### 4. 取締役会などの責務

取締役会は、経営の基本方針を決定するとともに、経営監督機能を担う。また、法令で定められた専決事項に加え、経営理念、コーポレート・ガバナンス体制、連結業績やグループのレピュテーションに大きな影響を与えうる業務執行の決定を行う。一方で、迅速な意思決定の重要性に鑑み、代表取締役社長に業務執行権限を一定の範囲において委譲し、その執行状況を監督する。

取締役は、株主により選任された経営の受託者として、その職務の執行について忠実義務・善管注意義務を負い、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献する。

### 5. 株主との対話

IR業務を専任で担う部署及びIR担当役員を設置し、株主との対話を促進する。機関投資家からの面談依頼に対して合理的な範囲で応じるとともに、個人株主からの問い合わせについても対応できる体制を整備する。

## 業務執行

当社は、経営戦略や業務執行上の重要課題を、取締役会及び経営戦略会議などにて決定しています。

取締役会は原則として月1回及び四半期ごとに実施し、全ての取締役(5名)と監査役(4名)を構成員としています。

経営戦略会議は代表取締役社長CEOの諮問機関で、原則として毎月2回開催しています。執行役員を兼ねる取締役(2名)、コーポレート担当執行役員(3名)、常勤監査役(2名)を構成員としています。

加えて、戦略的なマネジメント単位としてStrategic Business Unit(戦略ビジネスユニット。以下「SBU」という)及び各SBU配下のカンパニーを設置し、経営戦略会議からSBU及びカンパニーに一部権限委譲を行っています。

また当社は、業務執行機能の強化を目的に、執行役員制度及び取締役兼執行役員制度を導入しています。

経営陣に対する委任の考え方として、一定金額以上の投資案件や基幹人事などの、当社のコーポレート・ガバナンス及び連結業績に多大な影響を与える議案については取締役会において決裁し、それ以外の議案については、経営戦略会議などで決裁する運用としています。委譲範囲については決裁権限規程を制定の上、実効性を都度見直し、取締役会にて年度に1度以上の改定を行っています。

## 監査・監督

当社は企業統治形態として監査役会設置会社を選択しています。

取締役会においては、独立性の高い社外取締役を2名選任しています。また、適切な候補者を常に一定数確保するために、社外有識者を招いたミーティングを定期開催するなどの取り組みを実施しています。当社は、インターネット技術などの当社グループを取り巻く事業環境が著しく変化する点を踏まえ、毎期、コーポレート・ガバナンス体制及び取締役要件を検討し、適任と考えられる候補者を選出する方針です。そのため、取締役に占める独立社外取締役の員数について定量的な基準は設けていませんが、上記の取り組みにより、現時点において5分の2(3分の1超)の独立社外取締役を選任しています。

経営戦略会議においては、少なくとも1名以上の常勤監査役の参加を成立要件とすることで、監督機能の強化を図っています。

監査役会は2名の常勤監査役と2名の社外監査役で構成され、原則として月1回の頻度で監査役会を開催し、経営の監督に努めています。なお、2017年6月20日開催の第57回定時株主総会において、法令に定める監査役の員数を欠くことになる場合に備え、補欠監査役を1名選任しています。

内部監査体制については、執行部門から独立した監査部門として内部監査室を設置するとともに、コンプライアンスの統括部署として内部統制推進室を設置することで、内部牽制機能の強化を図っています。

会計監査業務につきましては、新日本有限責任監査法人に所属する公認会計士が執行しています。

## 監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

当社の監査体制は、監査役監査、監査法人による専門的な立場からの会計監査を主体とした監査及び内部監査から構成される三様監査を採用しています。監査役監査及び会計監査は法定監査であり、内部監査は経営トップの意志に基づき、内部統制システムについて独立的評価を行うとともに社内不祥事を防止することを主眼とする任意監査です。内部監査室、監査役及び会計監査人との相互連携については、監査役会において会計監査人及び内部監査室から適宜それぞれの監査の方法と結果について報告を求めるほか、主として常勤監査役が定期的に、個別に情報交換を行っています。内部監査室においても、監査役ないし監査役会から要請があった場合には、適宜報告及び情報交換を行うほか、会計監査人とも個別に情報交換を行っています。

## 取締役(業務執行取締役などであるものを除く)及び監査役との責任限定契約

当社は社外取締役及び監査役の全員との間において、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しています。当該契約に基づく賠償責任の限度額は、法令の定める最低責任限度額です。なお、当該責任限定が認められるのは、当該役員が責任の原因となった職務の遂行について善意でかつ重大な過失がないときに限られます。

## 指名など

取締役会の全体としての規模に関する考え方として、当社の会社規模、機能を考え、将来的に各機能ごとに専任の取締役を置く可能性、及び、社外取締役を適切な人数を選任することに鑑み、11名以内とするのが必要十分な取締役数と考えています。現時点では、現行の取締役の員数が妥当と考えています。また、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性については、執行役員を兼ねる取締役が協議の上、毎期、コーポレート・ガバナンス体制及び取締役要件を検討し、適任と考えられる候補者を選出する方針です。

経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっては、性別、年齢及び国籍の区別なく、それぞれの識見などを考慮の上、取締役・監査役の職務と責任を全うできる適任者を候補者として選定する方針です。また、経営陣幹部・取締役の指名、評価、報酬決定に当たっては、客観性及び透明性を高めるために、取締役会の諮問機関において社外役員を中心に審議を行う方針です。

具体的な手続きとして、毎期、指名委員会、評価委員会、報酬委員会にて審議し、取締役会にて決議しています。指名委員会では代表取締役社長の選任について、評価委員会では取締役の実績評価、評価基準について、報酬委員会では取締役の実績評価に基づく報酬額、取締役及び執行役員の報酬水準・制度について、それぞれ審議・答申の上、取締役会に具申しています。

なお、各委員会ともに社外取締役を委員長とし、かつ、構成員の過半を社外役員としています。

## 常勤の取締役及び監査役の個別の選任理由

代表取締役社長は、2012年の就任以来強いリーダーシップを発揮してグループ全体の経営を統括していることから、当社の持続的な成長のために、引き続き経営の指揮を執ることが最適だと判断しています。また、常勤の取締役2名はともに取締役会での決議事項や報告事項において適切な説明を行い、経営の重要事項の決定及び業務執行の監督に十分な役割を果たし、取締役として適任と考えています。

### 峰岸 真澄 代表取締役社長 兼 CEO

主に結婚分野、住宅分野、経営企画の任務を通じて豊富な経験と知識を有しています。

### 池内 省五 取締役 兼 専務執行役員 兼 CSO 兼 CHRO

主に経営企画、人事、海外事業統括、R&Dなどの任務を通じて豊富な経験と知識を有しています。

### 佐川 恵一 取締役 兼 専務執行役員 兼 CFO 兼 CRO

主に経理、財務、法務、コーポレートコミュニケーション、事業統括などの任務を通じて豊富な経験と知識を有しています。

以下2名はともに当社にて長年執行役員などとして経営に関わり、常勤監査役として適任と考えています。

### 長嶋 由紀子 常勤監査役

主に人事関連及び結婚領域・派遣領域関連業務などを通じて豊富な経験と知識を有しています。

### 藤原 章一 常勤監査役

主に情報システム関連業務などを通じて豊富な経験と知識を有しています。

## 社外取締役及び社外監査役の選任理由

### 大八木 成男 社外取締役(独立役員)

帝人株式会社の取締役会長、JFEホールディングス株式会社の社外監査役、公益社団法人経済同友会の副代表幹事を兼任しています。

2014年6月より当社社外取締役を務めています。世界各地で事業を展開するメーカーの経営を通じて培った高い見識に基づき、社外取締役として実践的な観点から発言を行い、経営全般への助言、業務執行に対する監督などの適切な役割を果たしています。

### 新貝 康司 社外取締役(独立役員)

日本たばこ産業株式会社の代表取締役副社長を兼任しています。

2014年6月より当社社外取締役を務めています。海外企業のM&Aなどを通じて培った高い見識に基づき、社外取締役として実践的な観点から発言を行い、経営全般への助言、業務執行に対する監督などの適切な役割を果たしています。

### 井上 広樹 社外監査役

長島・大野・常松法律事務所のマネージング・パートナーを兼任しています。

長年、弁護士として培ってきた法律知識を有し、かつ経営実務にも精通しています。2015年6月より、当社社外監査役として中立的かつ客観的な観点から発言を行い、当社の経営全般の監視において適切な役割を果たしています。

### 西浦 泰明 社外監査役(独立役員)

米国公認会計士として培ってきた会計知識を有し、シリコンバレーを中心にビジネスアドバイザーとして多くの日本企業の米国進出を支援。高い見識や豊富な国際経験に基づき、社外監査役として中立的かつ客観的な立場から発言し、当社の経営全般の監視において適切な役割を果たしています。

## 独立役員選定方針

独立役員の人数	3名
---------	----

当社は、金融商品取引所の定める独立性基準に加え、原則として、以下の全てを満たす候補者を独立役員に選定する方針です。

- (1) 候補者又は候補者が業務執行者である法人が当社株式を保有する場合は、議決権所有割合で10%を超えないこと
- (2) 直近事業年度の取引において、候補者又は候補者が所属する法人への売上が、当社の連結売上高の1%未満であること

## 取締役・監査役に対するトレーニングの方針

新任の取締役・監査役に対しては、就任時に会社概要、経営戦略、財務戦略、重点監査項目などの基本情報を共有しています。加えて、拠点訪問を通じた事業理解の促進の場を適宜設けているほか、社外役員に対しては、主要事業の事業戦略を担当執行役員から共有するなどの取り組みを行っています。また、適宜経理財務やリスクマネジメントなどのテーマを取り扱う外部セミナーへの参加や、外部講師を招いての勉強会を開催しています。

## 政策保有株式に関する方針

原則として、事業運営観点で保有目的があると判断した取引先の株式については保有しますが、取引関係の強化によって得られる当社グループの利益と投資額などを総合的に勘案して、その投資可否を判断しています。

政策保有株式の議決権の行使については、議案内容を精査し株主価値の向上に資するものか否かを判断した上で、適切に議決権を行使します。当該議案が株主利益を著しく損ねる内容である場合は、肯定的な判断を行いません。議案について反対票を投じた場合は、取締役会にその旨を報告します。

## 関連当事者間の取引方針

当社取締役による関連当事者間取引は、取締役会の承認事項とし、取引の合理性(事業上の必要性)や取引条件の妥当性などについて確認しています。また、当社役員及び重要な子会社の役員に対し、年度ごとに、本人もしくは二親等内の親族(所有会社とその子会社含む)と当社もしくは当社子会社間の一定金額以上の取引についてモニタリングを行うとともに、重要性が高い取引については、有価証券報告書に開示しています。

## IRに関する活動状況

IR業務を担当する役員及びIR業務を専任で担う部署としてIR推進室を設置することで、株主との対話を促進するための体制を整備しています。基本的な方針として、機関投資家からの面談依頼に対しては合理的な範囲で応じることとし、個人株主からの問い合わせについても窓口を設けて対応しています。

## 経営戦略や経営計画の策定・公表

当社は、調整後EPS<sup>(注1)</sup>の3年CAGR(年平均成長率)を1桁後半で成長させることを経営目標としています。その達成に向けてEBITDAを重要指標に設定し、各事業年度ごとに計画値を策定し公表しています。また当社は、借入による資金調達を有効に活用しつつ、国内格付機関による格付を意識した財務の健全性を維持することを財務方針としています。さらに、資本効率の目安として、投資案件については厳格な基準を設けるとともに、ROEで15%の水準を目安に設定している旨を開示しています。

(注1) 調整後EPS: 調整後当期利益 ÷ (期末発行済株式数 - 期末自己株式数)

調整後当期利益: 親会社の所有者に帰属する当期利益 ± 調整項目\* (非支配持分帰属分を除く) ± 調整項目の一部に係る税金相当額

\* 調整項目: 企業結合に伴い生じた無形資産の償却額 ± 非経常的な損益

## アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を実施

四半期ごとに、代表取締役社長又は取締役・IR業務を担当する役員が説明を行う決算説明会を実施しています。また、アナリスト・機関投資家とのスモールミーティングや個別ミーティングなどを実施しています。

## 海外投資家向けに定期的説明会を開催

四半期ごとの決算説明会と合わせて、必要に応じて海外機関投資家向けの電話会議を行っています。また、海外機関投資家訪問という形式も含め、スモールミーティングや個別ミーティングなどを実施しています。

## IR資料をWEBで公開

当社WEBサイトを通じ、四半期決算開示やアニュアルレポート、東京証券取引所への適時開示資料などを中心に、投資家の投資判断に資する重要な情報の積極的な開示に努めています。

また、海外投資家向けに日本語と同質・同タイミングでの英文による資料開示も行っています。

## ステークホルダーの立場の尊重に係る取り組み状況

社内規程などによりステークホルダーの立場の尊重について規定しています。

当社グループでは、「リクルートグループ経営理念」に基づきグループCSR方針を策定しています。そのなかに掲げるCSRの5つの重点テーマの実現に向けて、「私たちができること、やるべきこと、挑戦すべきことを、ステークホルダーと連携し、実行していきます。」と明記しています。

また、リクルートグループの役員及び従業員が社会のなかの一員として活動するにあたり守るべき精神として、倫理綱領を制定しています。同綱領は13条からなり、「社会の一員としての節度ある行為」、「法律の遵守」、「契約の遵守」、「公正な商行為」、「官公庁などの職員との公正な関係」、「情報の適切な取扱」、「知的財産の保護」、「業務と責任の明確化」、「企業内容の適正な広報」、「人権の尊重と差別の排除」、「働きやすい職場環境の確保」、「反社会勢力との絶縁」、「地球環境保護や公共活動への積極的な取り組み」について規定されています。

### 環境保全活動、CSR活動などの実施

2014年4月、リクルートグループは経営理念として掲げる「一人ひとりが輝く豊かな世界の実現」のために、グループCSR方針を再整理し、それらに基づいたCSRへの取り組みを始めました。リクルートグループは、「事業で社会に貢献する」をCSRの中心に、事業発展とともにより大きくなる「社会からの期待」と「企業市民としての責任」に応え続けていきます。また、「CSR5つの重点テーマ」に基づき、私たちができること、やるべきこと、挑戦すべきことを、ステークホルダーと連携し、実行しています。

「CSR5つの重点テーマ」

- (1) 働く機会を創り、輝く人を増やす。
- (2) 多様な生き方・暮らし方を支援する。
- (3) 将来を担う人材の可能性を引き出す。
- (4) 時代にあう働き方を自ら実践し広める。
- (5) 人権を尊重し、環境を守る。

環境に対しては、2010年4月に、4つの取り組みを約束する環境ビジョン「more eco more smile(モアエコ モアスマイル)」を定め、事業や商品・サービスを通じて、地球環境保全活動の輪を広げ、持続可能な社会の実現の貢献に努めてきました。ISO14001の取得などにより継続的な環境活動を行っています。

CSR活動などは当社WEBサイトにて公開しています。

### ステークホルダーに対する情報提供に係る方針などの策定

倫理綱領の第9条(企業内容の適正な広報)にて、「私たちは社会の一員として活動するために、私たちの考え方や活動及び商品の内容を正確に社会に対して広報していきます。」と定めています。

当社グループは、ユーザー、クライアント、株主、従業員、取引先、NPO・NGO、国・行政、地域社会などをステークホルダーとして捉え、情報発信、対話の場などを通じ、双方向でのコミュニケーションを行っています。サステナビリティ委員会に社外の有識者をお招きするほか、リクルートグループのCSR方針や事業へのご意見・期待についての個別ヒアリング、NPO中間支援団体を通じてさまざまな立場の方に参加いただくグループダイアログなどを実施しています。また、ホームページ内の「CSRマネジメント」コンテンツにおいて、ステークホルダーの定義・係わり方について記載しています。

## 社員のダイバーシティ

リクルートグループでは、経営理念である「個の尊重」の実現に向けて、まずは男女の性差なく従業員一人ひとりが能力を余すことなく発揮できることが重要であると考えています。このため、2006年から女性従業員の活躍推進を目的として、ダイバーシティに取り組んできました。2008年からは事業所内保育園「And's(アンズ)」の設置など「両立支援」をテーマとし、安定的に働ける環境整備を進めてきました。2010年からは「両立支援」に加え、管理職など、経営の意思決定層に女性を任用する「活躍支援」を重点テーマとして活動してきました。2012年10月のガバナンス体制の変更後は、それまでリクルートが取り組んできた各種施策をリクルートグループ国内主要企業※を対象とし、グループとしてダイバーシティを推進する体制構築に努めています。

取り組みの結果、ワーキングマザー比率、女性管理職比率ともに増加傾向にあります。

- 女性社員比率45.1%(2017年4月時点)
- 女性社員に占めるワーキングマザー比率22.7%(2017年4月時点)
- 女性管理職比率24.7%(2017年4月時点)

2012年9月、「リクルートグループの国内主要企業において、経営の意思決定に関与(執行役員あるいは同等の権限を保有)している女性比率を『2015年4月までに10%以上』とする」任用目標を設定し、2015年4月に目標を達成しています。2017年4月の比率は12.8%となっています。

また、2015年以降の中期目標として、「リクルートグループの国内主要企業において、女性課長比率を『2018年4月までに30%以上』とする」任用目標を設定しました。2016年4月の実績は24.4%、2017年4月の実績は27.0%となっています。任用目標達成に向け、女性の意識の向上、マネジメント力の強化、働き方の進化を進めていきます。

※上記文中にある「国内主要企業」は下記の企業を指します。

- (株)リクルートホールディングス
- (株)リクルートキャリア
- (株)リクルートジョブズ
- (株)スタッフサービス・ホールディングス
- (株)リクルートスタッフィング
- (株)リクルート住まいカンパニー
- (株)リクルートマーケティングパートナーズ
- (株)リクルートライフスタイル
- (株)リクルートコミュニケーションズ
- (株)リクルートアドミニストレーション
- (株)リクルートテクノロジーズ

## 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社及び当社子会社(以下「当社グループ」という)の業務の適正を確保するための体制(2017年3月29日開催の取締役会で決議)の内容は、以下のとおりです。

- (1) 当社の取締役及び使用人並びに当社子会社の取締役など及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
  - ア. 当社に社外取締役を含む取締役会を設置し、当社グループ全体における重要な意思決定を行う。
  - イ. 当社に社外監査役を含む監査役会を設置する。当社の各監査役は、当社監査役会が定めた監査基準のもと当社の取締役会そのほか重要会議への出席及び業務執行状況の調査などを通じ、当社の取締役の職務執行の監査を行う。

- ウ.当社に社外取締役を議長とした指名委員会、評価委員会及び報酬委員会を設置し、当社の取締役及び執行役員の指名又は選任、評価及び報酬などについて審議を行う。
- エ.「リクルートグループ倫理綱領」を制定し、当社グループの全ての役職員などに周知させる。
- オ.当社子会社の自主独立の精神を尊重しつつ、一体的なグループ経営を実現するため、意思決定、リスクマネジメント及びコンプライアンスなどに関する当社グループ統一の規程として「リクルートグループ規程」を制定する。
- カ.リクルートグループ規程に定める重要事項については当社の関連部署との事前確認又は事後報告を義務付ける。
- キ.当社グループは、反社会的勢力との取引関係を含めた一切の関係を遮断する体制を構築する。
- ク.当社の取締役会は、当社グループ全体における内部統制推進責任者を任命した上、内部統制所管部署を設置し、当社グループの内部統制の整備状況及び問題点の把握に努める。
- ケ.当社子会社の代表取締役社長は、当社子会社における内部統制体制を構築する。
- コ.当社の内部統制所管部署は、各SBU及び子会社各社と連携の上、当社グループの業務の適正の確保を横断的に推進する。
- サ.当社子会社には、原則として、監査役又は監査担当取締役を当社より派遣し、当社子会社の取締役の職務の執行を監査する。
- シ.当社に代表取締役社長兼CEO直轄の内部監査所管部署を設置し、当社グループの役職員などによる業務が法令、定款又は規程に違反していないか監査する。
- ス.内部通報窓口及び職場のハラスメントに関する相談窓口など、当社グループの役職員などが内部統制に関する問題を発見した場合に、迅速に当社又は当社子会社の内部統制所管部署に情報伝達する体制を構築する。報告又は通報を受けた内部統制所管部署は、その内容を調査し、対応策を当社グループ内の関係部署と協議の上決定し、実施する。
- セ.代表取締役社長兼CEOを議長とするコンプライアンス委員会を開催し、当社グループのコンプライアンスの状況の確認及び対応方針の審議を行う。
- ソ.当社グループの役職員などに対し、コンプライアンスに係る教育啓発活動を実施する。
- タ.当社グループ内における内部統制上の違反行為に対しては、厳正に処分する。

### (2) 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

- ア.「文書及び契約書管理規程」を制定し、これに基づき、株主総会議事録、取締役会議事録及び経営戦略会議議事録など、取締役の職務の執行に係る文書を関連資料とともに保存する。
- イ.前項に定める文書の保存年限及び保存部署については、「文書及び契約書管理規程」の定めるところによる。当社の取締役又は監査役から閲覧の要請があった場合に閲覧が可能な方法で保存する。

### (3) 当社グループの損失の危険の管理に関する規程そのほかの体制

- ア.当社グループのリスク管理を体系的に定める「リクルートグループリスクマネジメント規程」及び「リクルートグループエスカレーションルール」を制定する。
- イ.当社グループとして重点的に取り組むリスク、対策責任者及び対策の方針を、当社のリスク統括所管部署担当取締役を議長としたリスクマネジメント委員会において審議した上で、当社の取締役会で決定する。
- ウ.当社グループ全体に影響が及ぶような重大な事案が発生した場合には、危機対策本部を立ち上げ、対応を進める。

**(4) 当社の取締役及び当社子会社の取締役などの職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制**

- ア. 当社の取締役会又は経営戦略会議は、当社グループの全ての役職員などが共有する目標を定め、浸透を図るとともに、この目標の達成に向けて当社グループの各部門が実施すべき具体的な目標を定める。当社の各部門の担当執行役員は、この目標の達成に向けて効率的な達成の方法を定め、実行する。
- イ. 当社の取締役会は、定期的に当社グループの目標達成状況をレビューし、効率化を阻害する要因を排除又は低減するなどの改善を促すことにより、目標達成の確度を高め、当社グループ全体の業務の効率化を実現する。
- ウ. 当社CEOの諮問機関として経営戦略会議を設置し、当社グループ全体の経営に関して必要な事項の協議を行う。
- エ. そのほか、当社の取締役会又は経営戦略会議の諮問機関として、経営諮問委員会、サステナビリティ委員会、リクルートグループ投資委員会などの専門性を持った委員会を設置する。

**(5) 財務報告に係る内部統制の信頼性の確保のための体制**

当社グループは、「リクルートグループJ-SOX基本規程」を定め、金融商品取引法に定める内部統制報告制度に準拠した財務報告に係る内部統制システムの構築を図る。

**(6) 当社子会社の取締役などの職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制**

- ア. 当社は、当社内に、各子会社を統括する部門を設置する。当社子会社の取締役などは、各統括部門の求めに応じ、定期的に業績及び事業戦略の遂行状況を報告する。
- イ. 当社の取締役、執行役員及び主要な子会社の代表取締役社長などと定期的に経営情報の共有を図るほか、随時当社グループの経営に係わる方針の協議を行う。

**(7) 当社の監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項**

当社の監査役の職務を補助する者として「監査役補佐担当」を任命し、正式に人事発令を行う。

**(8) 前号の使用人の当社の取締役からの独立性及び当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項**

当社の監査役補佐担当は、監査役の職務を補助するに際しては、監査役の指揮命令にのみ従うものとし、その選任、異動、評価及び懲戒については、当社の監査役会の意見を尊重する。

**(9) 当社の監査役への報告に関する体制**

- ア. 当社グループの役職員など及び会計監査人は、各社の監査役に次に定める事項を報告する。報告の方法については、会議、面談、電話又は電子メールなどにより随時報告できるように体制を整備する。
- ・ 経営状況として重要な事項
  - ・ 会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事項
  - ・ 内部監査状況及びリスク管理に関する重要な事項
  - ・ 重大な法令及び定款違反
  - ・ そのほか内部統制上重要な事項
- イ. 当社の内部監査所管部署及び当社子会社の監査役又は監査担当取締役は、当社の監査役に対し、定期的に当社グループの内部統制上の課題について報告する。

**(10) 前号の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取り扱いを受けないことを確保するための体制**

当社は、当社グループ各社の監査役もしくは監査担当取締役、内部統制所管部署又は内部監査所管部署に対して報告をした者が、当該報告を理由に、当社及び当社子会社から解雇又は不当な配置転換などの不利益な処遇を受けることは一切ないことを社内規程などで定める。

**(11) 当社の監査役職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続そのほかの当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項**

当社は、当社監査役会が職務の執行上必要と認めればあらかじめ予算を計上した費用について負担するほか、当社監査役会は、緊急又は臨時に要する費用についても当社に請求することができ、当社はこれを負担する。

**(12) そのほか当社の監査役職務の執行が実効的に行われることを確保するための体制**

当社の監査役及び監査役会は、当社の代表取締役社長及び会計監査人とそれぞれ定期的に意見交換会を開催する。

**反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況****(1) 反社会的勢力との関係に対する基本方針**

当社グループは、「リクルートグループ倫理綱領」において、社会から批判を浴びる反社会的勢力への関与を断固として遮断すること、また、「リクルートグループ内部統制基本方針」において、反社会的勢力との取引関係を含めた一切の関係を遮断し、事案発生時の対応に係る規程などの整備を行うとともに、不当要求などへの対応を所管する部署を定め、外部専門機関とも連携し、法令に則して毅然と対応することを明文化しており、全役職員の指針としています。

**(2) 反社会的勢力の排除に向けた社内体制の整備状況及び具体的な取り組み**

反社会的勢力チェックの社内体制整備の方針・基準

**ア. 反社会的勢力対応部署の設置**

反社会的勢力からの不当要求などへの対応を所管する部署として当社総務所管部署(以下「対応責任部署」という)を設置しています。

**イ. 反社会的勢力からの不当要求などへの対応**

不当要求などが行われた場合には「リクルートグループ反社会的勢力対応規程」に従って、当社グループの各社で選任した「有事対応者」が直ちに対応責任部署に報告し、連携して不当要求への対応、交渉及び面談を行います。「有事対応者」には「不当要求防止責任者講習」の受講機会を設け、原則的に参加することを義務付けています。

**ウ. 反社会的勢力に関する情報収集及び管理体制の確立**

取引先の反社会的勢力の該当有無の確認のため、当社審査統括所管部署が情報収集を行うことで、当社グループ独自の反社会的勢力に関するデータベースを構築しています。

**エ. 外部専門機関との連携体制の確立**

当社グループは、反社会的勢力への対応や情報収集に関して、外部専門機関との連携を図っています。

**オ. 規程及びマニュアルの策定**

当社グループは、「リクルートグループ反社会的勢力対応規程」などの関係規程及びその運用ガイドラインを整備するとともに、有事の際の対応マニュアルを作成し、グループ各社に配布をしています。

カ. 暴力団排除条項の導入

取引に使用する契約書などには、反社会的勢力との取引の排除及び契約解除を容易にさせる趣旨の「暴力団排除条項」を盛り込んでいます。

## 適時開示体制について

### (1) 適時開示に関する基本方針

当社では、投資家に対して適切な投資判断のための重要な情報を適時・適切に開示することを基本方針としています。

### (2) 適時開示体制

当社は、当社の各部署及び主要子会社などに適時開示情報を収集する担当者を配置し、情報収集のための統括部署として開示業務を所管するIR推進室を設置しています。また、適切な開示判断と開示内容の正確性を確保することを目的として、IR業務を担当する役員を議長とし、関係部署の責任者により構成される適時開示委員会を設置し運営しています。

開示業務を所管するIR推進室が、適時開示業務に係るガイドラインを作成し、実施すべき開示基準や手続きについて定め、各部署及び主要子会社などに周知徹底させることにより、適切な適時開示業務の運営を行っています。

### (3) 株主が公平かつ容易に情報にアクセスできる機会の確保の状況

株主が当社グループに関する主要な情報を公平かつ容易に取得し得る機会を確保するために、東京証券取引所の有価証券上場規程に基づく適時開示に加え、当社が独自に定めた開示基準に基づく任意での開示も積極的に行っています。開示情報は、東京証券取引所のWEBサイトのほか、当社WEBサイトでも閲覧可能です。



# Sustainability

# サステナビリティ

## ■ リクルートグループのCSR活動

リクルートグループでは持続可能な世界を目指し「社会からの期待」と「企業市民としての責任」に応えるため、グループ各社にてさまざまなCSR活動を行っています。5つのカテゴリーに分けて取り組みをご紹介します。

就労支援 若者支援 職業観醸成	ダイバーシティ ワークライフ バランス/ 働き方変革	アワード受賞	環境保全	地域貢献 寄付
-----------------------	-------------------------------------	--------	------	------------

### 就労支援 若者支援 職業観醸成

## ■ 就労支援

「人は働くことで社会とつながり、人生が豊かになる。」リクルートグループは、全ての人がいきいきと働ける社会を目指しています。

### ● リクルートホールディングス—「fiction!(イクシオン)カムバ!」

子育てと仕事の両立を考えている女性の両立支援準備をサポートする無料サービス。妊娠週別のアドバイスや先輩ワーキングマザーの体験談、タスクリストなどのコンテンツを提供しており、2017年3月末現在で累計20万人が利用。2016年12月には妊婦を部下に持つ上司向けのマネジメントサポートサービスもスタート。

### ● リクルートホールディングス/ RGF—「ホンキの就職」/「WORKFIT」

2011年より人材事業の知見を活かした無料の若者向け就職応援プログラムを実施。グループワーク中心の実践型「4Daysグループワーク」と、自己PRと面接に特化した1日集中型「1Dayセミナー」を実施。(写真①)

### ● リクルートキャリア—HELPMAN JAPAN

ブランディング、採用支援、定着支援の3つのアプローチから、介護業界の就業人口を増やすことを目的としたプロジェクト。ブランディングでは介護職の地位向上を目的とした情報発信、採用支援では採用ノウハウセミナーと人材紹介、定着支援ではスタッフへの研修開発・資格取得支援を実施。



写真①



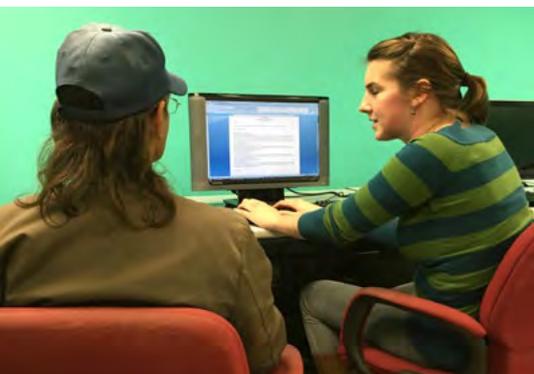
写真②



写真③



写真④



写真⑤

● **リクルートオフィスサポート(リクルートホールディングス)／リクルート  
スタッフィングクラブツ(リクルートスタッフィング)／スタッフサービス・  
ビジネスサポート(スタッフサービス・ホールディングス)―障がい者雇用**

障がいを持った方々が能力を発揮できる場を提供する特例子会社。年齢、社会経験、障がいの種類もさまざまな従業員が活躍中。例えばリクルートスタッフィングクラブツでは、作業系の領域が得意な重度知的障がい者の特性を活かせる職場を作り、オリジナルステーションナリーを製作。この製品は、アルミが蒸着しているため再資源化が困難とされる酒パックなどの紙を再利用して従業員自らが紙を漉き、卓上カレンダーなどに仕立て上げたもので、グループ各社の販促物として活用。(写真②③)

● **リクルートスタッフィング―アビリティスタッフィング**

障がいを持つ方々への就職支援(人材派遣・紹介)。長期的に安定して働けるよう、専門家である精神保健福祉士が、一定期間就業者の体調やメンタル面をサポート。

● **リクルートスタッフィング／スタッフサービス・ホールディングス  
―「WORKFIT for MOM」**

子どもを持つ母親向けの無料就労支援プログラム。出産後に退職する女性が多い日本の社会課題を踏まえ、セミナーでは、強みを見つけるヒントや自分に合った働き方の選択肢などを発見し、子育てしながら働くことへの不安や悩みを解消。コーディネーターによる面談も実施。

● **Advantage Resourcing―Employment Support**

シカゴのホームレス保護施設でボランティアを実施。ワークショップでは、履歴書の書き方、面接対策、求人サイト検索などを実施し、サイト上でも情報を提供。(写真④⑤)

● **Chandler Macleod**

― **Helping disadvantaged women re-enter the workforce**

女性の再就職支援として、面接スキル向上のトレーニングを行うとともに、履歴書の書き方を支援。寄付による財務的な支援も行う。

● **USG People**

― **Restart**

精神的・身体的障がいを持つ方々に雇用機会を提供。オランダでは1,000人、フランスでは850人の障がい者雇用を創出。

― **Refugees**

イラク、シリア、エリトリアの難民の方々が安全で安定した生活を得るため、パンフレット配布やイベント開催などで就職に関する情報を提供。



写真⑥



写真⑦



写真⑧

## Topics

### ● リクルートホールディングス／RGF—「ホンキの就職」／「WORKFIT」

2016年2月に無料の就職応援プログラム「ホンキの就職」、「WORKFIT」をベトナムのUEF (University of Economics and Finance) にて、10月にはタイの国立キングモンクット工科大学にて開催しました。面接練習などを中心としたプログラムには、就職活動を控える学生（ベトナム：47人、タイ：約180人）が参加。日本では毎年約4,000人への提供に加え、少年院を出院する若者たちにも無料提供し、自立の後押しを目指しています。これらのプログラムの特徴は全て「自己効力感を高め、企業の求める人材ニーズとマッチングさせていく」ことができる点です。2011年のプログラム開始時からの累計では約2.3万人が受講しました。今後も各地域で、若者が就職活動に自信を持てるよう就労支援を継続していきます。（写真⑥⑦⑧）

		2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
プログラム 受講者数	合計	4,173人	4,696人	3,994人
	学校開催	1,371人	1,371人	1,893人
	NPO開催	865人	1,194人	1,541人
	自社開催	1,927人	2,131人	560人
提携団体数	学校	52大学	61大学	82大学
	NPO	54拠点	70拠点	74拠点

## Topics

### ● 障がい者雇用率

	2015年6月	2016年6月	2017年6月
リクルートホールディングス*	2.19%	2.19%	2.32%
リクルートスタッフィング	2.08%	2.06%	2.10%
スタッフサービス・ホールディングス	2.03%	2.02%	2.00%

\* 国内連結企業(2017年6月時点)

リクルートキャリア	リクルートジョブズ
リクルートテクノロジーズ	リクルートゼクシィなび
リクルートマネジメントソリューションズ	リクルートオフィスサポート
リクルートコミュニケーションズ	リクルートライフスタイル
リクルートフォレントインシュア	リクルートカーセンサー
リクルート住まいカンパニー	リクルート北関東マーケティング
リクルートアドミニストレーション	ユメックス
リクルートキャリアコンサルティング	シーディエスアイ
リクルートマーケティングパートナーズ	ニジボックス
リクルートメディカルキャリア	Indeed Japan

## ■ 若者支援

教育機会を得たとしても、就労に苦勞する若者が増えています。また、さまざまな体験を通じ個々の強み・可能性を発見し、伸ばしていくことが大切です。私たちは、若者が希望を持てる社会を目指し、自立支援に注力しています。



写真⑨



写真⑩



写真⑪



写真⑫

### ● リクルートホールディングス—江副記念財団

江副記念財団は、当社創業10周年の際に「社会への貢献」を目的に検討され、「リーダーシップのある人・向学心旺盛な人・将来何かやりそうな人」を応援するために1971年に設立。以来、累計622名に対して奨学金の給付などの活動を行い、近年は音楽、芸術、スポーツの分野において世界で活躍する若者を応援。2016年度は器楽部門において13名、スポーツ部門において15名、現代アート部門において3名、学術部門において13名の奨学生を対象としている。また、設立45周年を記念して、「江副記念財団45周年記念コンサート」を2016年9月8日にサントリーホールにて開催。器楽・声楽部門の卒業生5名、現役奨学生4名が出演。(写真⑨)

### ● リクルートキャリア—「就職Shop」

「未経験から正社員で就職したい若者」と企業をつなぐ就職支援。①書類選考なし、②全員面談による求職者の持ち味の把握、③若者の可能性を信じる企業を1社1社直接取材し情報提供、④模擬面接など、就職活動全般を伴走しながら働く覚悟感の醸成をし、若者が自信を取り戻し社会で可能性を拓くための一歩を踏み出してもらう。現在、首都圏・関西で9店舗を展開。これまで約9.5万人の若者と向き合ってきた。(写真⑩)

### ● リクルートライフスタイル—「マジ☆部」

若年層の行動支援プラットフォーム。これまでに、地域に若者を呼ぶ仕掛けとして、19歳はスキー場のリフト券が無料になる「雪マジ! 19」などを展開。「マジ☆部」アプリでは年齢限定でスキー&スノーボード、Jリーグ、ゴルフ、温泉などさまざまな感動体験が無料になる。若者に体験してもらうきっかけを作り、未来の地域経済を活性化させることまでを見通した取り組みを推進。(写真⑪)

### ● Peoplebank—RMIT Scholarship

オーストラリアのロイヤルメルボルン工科大学の女子学生に対する、初年度の財政的支援を意図した奨学金プログラムを実施。(写真⑫)

### ● USG People—100 Opportunities 100 Jobs

18歳から30歳の若者を対象とした、長期的に続けられる仕事を見つけるためのプログラム。キャリアに関するアドバイスや面接シミュレーション、企業とのつながりを持てるよう支援。

## ■ 職業観醸成

「働く」の意味や、自分が「やりたいこと」を考えることは、豊かな人生への大事なステップ。リクルートグループでは職業観を広い視野で醸成させることによって、子どもたちの可能性を引き出す活動に取り組んでいます。



写真⑬

### ● リクルートホールディングス—「タウンワークトライワーク」

中学校の総合学習の時間で実施されている「職場体験」学習の前2コマ、後ろ1コマに、担任の先生が各クラスで活用できる無料プログラムをオンライン配信。リクルートジョブズの求人メディア「タウンワーク」を教材として、職場体験前の授業では働く人の様子を見て取材する方法を学び、職場体験後には「働く人の仕事への想い」を中心に原稿にまとめる。生徒の作った原稿は「タウンワーク 中学生編集版」として地域に配布。(写真⑬)

### ● リクルートキャリア／リクルートマーケティングパートナーズ—「キッズニアスponsored」

子どもたちが好きな仕事にチャレンジし、遊びながら職業体験ができる施設「キッズニア」。リクルートグループでは「おしごと相談センター」パビリオン(リクルートキャリア)、ウエディングプランナーの仕事、新郎新婦を体験できる「ウエディングセレモニー」(リクルートマーケティングパートナーズ)を出展。相談センターでは、大人のスーパーバイザーがキッズニアの街でどんな体験をしたいのか迷っている子どもたちの相談にのり、職業を案内。セレモニーでは、結婚式を執り行うプロセスを通じ、子どもたちが「おめでとう」の気持ちを伝え合う機会を楽しめる。(写真⑭)



写真⑭

### ● リクルートジョブズ—「タウンワークお仕事ブック」

求人広告事業で培った知見をもとに、従業員講師が小学生に「働くことのやりがい」を伝え、自身のキャリアについて考え続けるきっかけを提供する活動。子どもたちが「働く人」を取材し、原稿を作成して小学生編集版の「タウンワーク」を発行。



写真⑮

## Topics

### ● リクルートホールディングス—「WORKFIT for KIDS」

2016年より開始した、児童養護施設に暮らす子どもたちのための職業観醸成プログラム。NPO法人と連携し、従業員がゲスト(カメラマン、介護施設従事者などさまざまな職を持った方々)とともに施設において「出前授業」を行い、社会において多種多様な職業が存在することや、どのような準備をすればその職業に就くことができるかなどの情報共有を行います。(写真⑮)

## ダイバーシティ ワークライフバランス/ 働き方変革

### ■ ダイバーシティ

個々の多様性を活かした組織づくりを推進し、従業員が持っている力を十分に発揮できるよう、キャリア支援や制度づくりをはじめ、性差などに関わらず活躍できる環境整備を中心に取り組んでいます。

#### ● 国内主要グループ各社—ダイバーシティ推進

まずは、日本社会において大きな課題となっている女性の活躍推進を中心テーマとし、仕事と育児の両立支援、活躍支援などさまざまな取り組みを実施。2016年以降はリモートワークの導入など、本格的なワークスタイルノベーションに着手し、男女問わずさらなる個の成長を促進。

#### ● 国内主要グループ各社

##### —ダイバーシティ for ALL プロジェクト「Be a DIVER!」

2016年より一人ひとりが多様な個性を活かし、より力を発揮することを目指すダイバーシティ for ALLプロジェクト「Be a DIVER!」を開始。プロジェクトでは、女性活躍推進だけでなく、男性の育児と仕事の両立、LGBT、介護と仕事の両立などの多様なテーマを取り上げ、社内外のゲストによる講義と対話の場を形成することで、従業員への啓発を促す。この対話の場は原則として毎月または隔月で開催され、従業員は誰でも自由に参加が可能。さらにその内容は詳細にわたるレポートの形式で国内のグループ従業員およそ3万人にメールマガジンとして配信され、ダイバーシティの意義・具体的な取り組みなどについての最新情報が持続的にシェアされる仕組みとなっている。またこの取り組みにおいて得られた知見は、社内にとどまらずWEBサイト、社外向けセミナーにて開示される。例えば、性的マイノリティが働きやすい風土作りというテーマでは、先進企業や国際人権NGOなどの有識者ゲスト、または社内外の当事者を招き、基礎知識を学ぶだけでなく、制度の改定やサービス・商品への反映などを参加した従業員自らが考え、話し合うなど、新たな気づきや提案が生まれる場となっている。(写真⑬⑭)

#### ● 国内主要グループ各社

##### —女性経営者育成プログラム「Women's Leadership Program」

2012年のグループ内調査で、男性従業員の約7割がより高い役職を志望しているのに対し、女性従業員は約4割と差がある結果に。そこで、女性経営層人材の育成を進めるために、2014年から経営幹部候補の女性従業員を対象にリーダーシップ研修「Women's Leadership Program」を開始。役員層がマンツーマンで半年間、参加者に伴走し育成する。(写真⑮)



写真⑬



写真⑭



写真⑮



写真⑩

### ● 国内主要グループ各社—「Career Cafe 28」

ライフイベントの節目を迎える女性従業員からの要望に応え、任意参加で今後のキャリアを考えるキャリア構築支援の研修を実施。いつライフイベントが起こっても自分らしく活躍できる選択肢を増やす方法について、外部講師や先輩社員から学ぶ場を提供。また、女性従業員の上司向けマネジメント研修「Career Cafe 28 BOSS」も実施し、女性従業員の成長を加速させるために現場で実践できるマネジメントを学ぶ場に。(写真⑩)

### ● リクルートホールディングス—事業所内保育園「And's(アンズ)」

特に首都圏で顕著な「保育園不足問題」を踏まえ、出産後も働きたい従業員が安心して職場復帰できるよう、2008年1月に本社であるグラントウキョウサウスタワー内に事業所内保育園「And's」を開設。設置後は育児休職者の復職率が向上し、女性社員に占めるワーキングマザー率も増加。2017年4月時点では女性社員の22.7%、約5人に1人がワーキングマザーに。また、フレキシブルな育児支援のニーズに対応するため、ベビーシッターの法人契約も実施し、従業員に対し入会金の免除などの支援を行う。

### ● リクルート住まいカンパニー—「SUUMO」LGBTフレンドリーの取り組み

「SUUMO」掲載中の賃貸物件を、「LGBTフレンドリー」という特徴項目で検索することを可能に。LGBTフレンドリー物件とは、「LGBTであることを理由に、入居の相談や入居自体をお断りすることはない」と積極的に意思表示している物件で、情報提供により安心して住まい探しができるようサポート。また、「SUUMO for LGBT」という特設サイトも開設。(写真⑪)



写真⑪

### ● Peoplebank—Programs for Diversity Initiatives

女性管理職やエグゼクティブリーダーの積極登用、女性従業員の才能を引き出す研修プログラムなど、ダイバーシティに関する取り組みを積極的に推進。(写真⑫)



写真⑫

## Topics

### ● 国内主要グループ各社—LGBT当事者のための取り組み

リクルートスタッフィングは2016年10月、任意団体work with Prideが策定した、企業のLGBTなどの性的マイノリティに関する取り組みの評価指標「PRIDE指標」において「ゴールド」に認定されました。管理職や採用担当者向けの社内研修や、メールマガジンでの情報発信などを通じて、全ての人が「自分らしく働く」ためのサポート体制づくりが評価されたものです。また2017年4月から、当社グループ9社において、配偶者やその家族に適用される福利厚生などの人事制度の一部を同性パートナーにも適用する制度を開始しています。



写真②



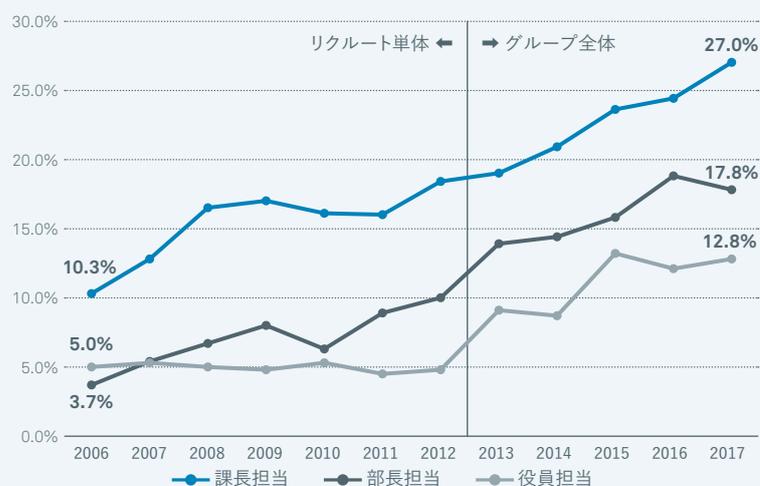
写真③

## Topics

### ● 国内主要グループ各社—女性管理職の任用目標の設定

ダイバーシティ推進にあたり、特に日本で課題の大きい女性管理職比率について、女性課長比率を「2018年4月までに30%以上」とする任用目標を設定し、毎年その進捗を開示しています。2016年4月の実績は24.4%、2017年4月の実績は27.0%となっています。（写真②③）

#### 女性管理職比率



※2013年度以降は国内主要グループ11社の4月時点実績数値

## Topics

### ● リクルートホールディングス—従業員ダイバーシティ浸透度調査

リクルートホールディングスでは、日本におけるグループ11社において、従業員を対象にダイバーシティの浸透度をモニタリングする調査を毎年実施しています。回答数は約1.2万人、回答率は83%。これにより適切な課題把握が可能となり、横断施策の実施につながります。男性の育児と仕事の両立支援などもここから生まれた施策です。

## Topics

### ● Peoplebank—Flexibility

女性の活躍のみならず、個々人が置かれているさまざまな状況全てに配慮し、それぞれが無理なく仕事と私生活を両立できるようFlexibilityを推進しています。週3、4日勤務、短時間勤務、在宅勤務などさまざまなオプションを提示し、個々の状況に合わせて選択できるようにしています。

## ■ ワークライフバランス／働き方変革

日本において多様な働き方の実践を推奨する動きが官民で広がっており、生産性の向上・多様な人材が活躍できる環境づくりが大きなテーマとなっています。それを受けた、グループ各社における取り組みをご紹介します。

### ● 国内主要グループ各社—働き方変革プロジェクト

労働力人口の減少、生産性の低さ、少子化など日本が直面する課題を解決するため、私たちが抜本的な働き方変革に挑戦することで「働き方を再発明」し、社会全体で「働き方を変える」うねりを起こすことを目指すプロジェクト。例えばリクルートホールディングスでは、2016年1月より全ての従業員を対象に、場所にとらわれず仕事ができる「リモートワーク」を本格導入。さらにサテライトオフィスを東京近郊40か所に設置して自宅や訪問先の近隣で働くことが可能に。一部では保育スタッフが常駐し、子どもを預けながら働けるキッズスペースも設置するなど、従業員一人ひとりのより柔軟な働き方の実現に向けた取り組みを強化。また、さまざまな実験を重ねながら成功事例や失敗事例も社外に公開。(写真⑳㉑)

### ● 国内主要グループ各社—リモートワーク

グループ5社で「リモートワーク」を導入し、約4,000人が利用。また、一部グループ会社では、リモートワークを派遣社員含む全ての雇用形態の従業員に対し、上限日数なしで導入。

### ● リクルートグループ各社—ファミリーデー

「家族に働くことを理解してもらうことで家族からの応援を引き出し、従業員のモチベーションを高めてもらいたい」という想いのもと、従業員の家族を招待する「ファミリーデー」を各社で開催。子どもの働く親に対する理解を促し、家族の絆を深める機会にするとともに、会社が従業員の家族への感謝の気持ちを伝える場として大切な位置づけ。(写真㉒)

### ● リクルートコミュニケーションズ／リクルートマーケティングパートナーズ—従業員の育児支援

2016年にリクルートコミュニケーションズ、リクルートマーケティングパートナーズにおいて、男性従業員の育児休暇取得を必須化(5日以上)の取得が必須)。女性従業員だけでなく男性従業員も育児・家事に参加することが、女性の社会復帰及び活躍推進につながると考え、男性従業員が有給休暇の形で育児・家事に専念し、その後の仕事との両立をスムーズに行えるよう支援する制度。



写真㉑



写真㉒



写真㉓

## アワード受賞



写真⑳



写真㉑



写真㉒

### ■ アワード受賞

リクルートグループは、外部機関より事業活動や職場環境に対するさまざまな評価をいただいています。各種受賞事例の一部をご紹介します。

#### ● Indeed—Great Place to Work

2016年の調査に初めて参加して以来、創業地のコネチカット州スタンフォード、テキサス州オースティンで「Great Place to Work」に選出。

#### ● リクルートホールディングス—日本パートナーシップ大賞

社会にインパクトを与えた特色ある企業とNPOの協働事業を表彰する日本パートナーシップ大賞において、無料の若者向け就職応援プログラム「ホンキの就職」が「若者サポート賞」を2017年3月に受賞。仕事を探す若者が集まるNPOのサポートステーションにリクルートホールディングスが支援コンテンツを提供するというコラボレーションを評価。(写真㉑)

#### ● リクルートホールディングス—J-Winダイバーシティ・アワード

企業におけるダイバーシティ&インクルージョンを加速することを目的として、それに取り組む先進企業を表彰する「J-Winダイバーシティ・アワード」において、3回目となる「企業賞アドバンス部門 大賞」を2017年3月に受賞。女性活躍推進や働き方の変革などへの取り組みに加え、ジェンダーのみにとどまらない多様性への施策展開などが評価。(写真㉑)

#### ● リクルートライフスタイル／リクルートコミュニケーションズ—カンヌライオンズ2017

スマートフォンでできる精子セルフチェックサービス「Seem」が、世界最大規模を誇る広告・コミュニケーション関連のアワード・フェスティバル「カンヌライオンズ2017」において、モバイル部門全体のグランプリをはじめ、2部門4カテゴリーにおいて受賞。(写真㉒)

#### ● The CSI Companies—Best of Staffing® Client Award and Talent Award for 5 consecutive years

北米で展開する人材派遣業界で卓越したクライアントサービスを提供している企業として、「Best of Staffingランキング」にて5年連続でクライアント賞とタレント賞を受賞。

#### ● Staffmark—Best in Staffing-Client Diamond Award

卓越したクライアント・派遣社員へのサービスを提供している企業として、「Best of Staffing クライアント部門」のクライアント賞を6年連続、また「Best of Staffing タレント部門」を受賞。北米の全ての人材派遣会社でこの名誉ある賞を受賞できるのは2%未満。6年の成果を認められて、ダイヤモンド賞も受賞。



写真⑩



写真⑪



写真⑫

## ● Peoplebank

### — Best Employer of Choice for Gender Equality

オーストラリア政府機関の「Workplace Gender Equality Agency」が選定する男女の機会均等などの推進が積極的に行われている職場としての表彰を5年連続（2012年–2016年）で受賞。（写真⑩）

### — Best Recruitment Company to Work For (Large Organization)

2017年「リクルートメント・インターナショナルアワード」で、「働きがいのあるベスト採用企業」賞を受賞。全スタッフが利用できるオンライン学習プラットフォームや、リーダーシップスキルを開発するための研修プログラムを通して、スタッフの能力開発に投資。（写真⑪）

## ● Chandler Macleod — atWork Australia

長期的かつ持続可能な雇用を通じて、オーストラリアの方々の生活を支えることに尽力している雇用主を表彰する「atWork Australia」にて、2017年のチャンピオン雇用者に選出。（写真⑫）

## ● USG People — Best Multinational Workplace in Europe 2017

欧州の多国籍企業ランキングで14位にランクイン。4部門において合計2,340社、従業員総数150万人に上る多数の企業が参加した欧州最大の調査ランキング。

## Topics

### ● Indeed — Great Place to Work

Indeedは「Best Workplace for Millennials 2017」と「Best Workplace in Consulting & Professional Services 2017」にも選出されています。これらの調査は、働きがいのある組織の構築・維持・認証に関する世界的権威のGreat Place to Workが実施しています。これらの賞はリーダーシップ、職場満足度、ワークライフバランスなどの質問に対する従業員の回答を反映しています。

## 環境保全



more eco  
more smile

写真③

### ■ 環境保全

リクルートグループでは、地球環境を持続的かつ安全に守っていくために、事業活動において環境に対する配慮を徹底し、事業や商品・サービスを通じて環境保全活動に取り組んでいます。具体的には、環境ビジョンを定め環境マネジメントシステムを構築し、CO<sub>2</sub>排出量や環境効率指標をモニタリングしています。

#### ● 国内主要グループ各社—環境保全

環境ビジョン「more eco more smile」を定め環境マネジメントシステムを構築し、CO<sub>2</sub>排出量や環境効率指標を経年でモニタリング。①事業サービスを通じた環境保全活動②地球温暖化防止の取り組み③リサイクル・汚染予防・生物多様性保全の取り組み④従業員への積極的な環境意識醸成・行動支援、の4つのテーマで推進。(写真③)

#### ● リクルート住まいカンパニー—「SUUMO」を通じた環境啓発

家選び・リフォームを検討する消費者に向け、編集記事や不動産会社各社の紹介ページ・物件の紹介ページを通じて、地球にやさしい住まい・暮らし方の啓発や、不動産会社各社における省エネルギー化への取り組みを紹介。

#### ● リクルートコミュニケーションズ—エコな情報誌作成

リクルートグループのフリーマガジンにおいて、可能な限り薄い紙を使用する、配送トラックを削減しCO<sub>2</sub>排出量削減につなげる、残部をリサイクルしダンボールに再生させるなど、さまざまな地球温暖化防止への取り組みを実施。(写真④)

#### ● リクルートテクノロジーズ—サーバの効率化

リクルートグループのサービスを支えるサーバ設備などのインフラ環境において、大幅な機器の集約化、機器台数の削減及び省電力の最新機種へのリプレースを推進。

#### ● リクルートホールディングス／リクルートコミュニケーションズ—オーストラリアでの植林

「紙媒体を扱う企業として木を消費するだけでなく、自分たちでも育てて貢献する」という思いから、オーストラリアに現地法人を設立。(写真⑤)

#### ● The CSI Companies—紙の利用の削減

バックオフィス部門において紙の書類使用をできるだけ廃止し、情報を電子化。全従業員がアクセスできるようにし、毎年900万円近くの紙代を削減。

#### ● USG People—移動手段によるCO<sub>2</sub>排出量削減

主に排出量の約85%を占める移動手段に重点を置いたCO<sub>2</sub>排出量削減の活動を実施。毎年、自動車におけるCO<sub>2</sub>排出量を削減し、自動車での移動を減らすために事業所において電動スクーターや自転車を提供。



写真④



写真⑤

## Topics

## ● 国内主要グループ各社—環境保全

## 環境ビジョン「more eco more smile」

①事業サービスを通じた環境保全活動②地球温暖化防止③リサイクル・汚染予防・生物多様性保全④従業員の環境意識醸成・行動支援の4つの取り組みを約束しています。

## 環境マネジメントシステム(ISO14001)の認証取得

2011年3月より、ISO(国際標準化機構)が定める環境マネジメントシステムを導入、毎年内部監査を行うとともに、認証更新のために外部機関による審査を実施し、定期的に進捗をチェックしています。

CO<sub>2</sub>排出量の削減目標設定とモニタリング

オフィスから排出されるCO<sub>2</sub>はもとより、事業活動におけるライフサイクル全体で排出されるCO<sub>2</sub>総量を算定し、削減に取り組んでいます。日本において、2020年度には2008年度比で総量25%削減することを目指します。

## 環境効率指標のモニタリング

フリーマガジンの無駄な配本を減らすなど、紙資源の保全施策を行っています。2008年に独自の「環境効率指標：売上高(10万円)／紙使用量(t)」を設け、モニタリングを継続しています。(写真③⑥⑦)

## 従業員啓発

オフィスにおいて省エネ・省資源の徹底の呼びかけを社内掲示物により行うとともに、毎年厳しい合格基準が設定されている「コンプライアンステスト」に環境関連項目を組み入れ、学習の機会を設けています。

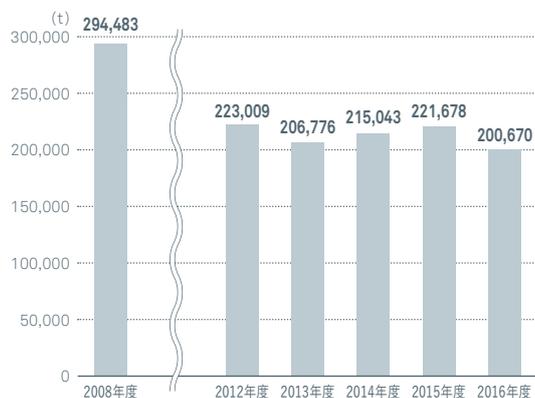


写真③⑥



写真③⑦

## 地球温暖化防止への取り組み

CO<sub>2</sub>排出量の推移

\* CO<sub>2</sub>排出原単位の選定においては、一部株式会社日本能率協会コンサルティングの協力を得ています。

## 環境効率指標の推移



2007年度を基準(100)として設定しています。

## 地域貢献 寄付

### ■ 地域貢献／寄付

リクルートグループでは、社会的責任の一環として、また地域社会の一員としての観点から、従業員が積極的に地域経済への貢献やさまざまなボランティア活動、寄付などの活動を行っています。

#### ● Indeed—CSR efforts

従業員が住む地域社会の多くの組織とパートナーシップを組んで、Indeedのミッション「We help people get jobs.」を果たす地域貢献活動を実施。地域社会のプログラムを通じて、Indeedの従業員は求職者と直接交流し、情報を提供することで彼らの仕事探しがうまくいくようサポート。

#### ● 国内主要グループ各社—従業員のボランティア活動支援

2011年より、ボランティア休暇制度（有給休暇、年5日取得可能）を設定。さらに、継続的なボランティア活動をサポートするため、費用の一部を支給。

#### ● 国内主要グループ各社—被災地ボランティア派遣

被災地の復興を支援する従業員ボランティア派遣を実施。がれき片付けなどの活動に加え、現地事業主及び復興支援NPOと、継続的な支援の形や復興につながる新しいビジネスの創出に向けた対話も実施。（写真⑳）

#### ● 国内主要グループ各社—マッチングギフトプログラム制度

役員・従業員が個々で自発的に行っている社会貢献活動を支援する目的で「マッチングギフトプログラム制度」を設置。役員・従業員が寄付を行った場合、その団体に当社グループが同額の寄付をする制度。

#### ● リクルートホールディングス—地方創生プロジェクト

人口急減・超高齢化という日本の地域課題に向き合う。2016年度は高知県と業務連携協力協定を締結、地方創生をテーマとした新規事業開発プログラム「RECRUIT VENTURES（リクルートベンチャーズ）」を実施。グループの全従業員から新規事業案を募り、高知県でのフィールドワーク、ワークショップなどで検討を重ね、地域の課題を解決できる事業創出を目指す。（写真㉑）

#### ● リクルートホールディングス—ギャラリー運営

地域の活性化、若手アーティスト支援を目的とし、創業エリアである東京・銀座に2つのグラフィックデザインや写真を主軸にしたギャラリーを運営。チャリティー展も毎年実施。（写真㉒）

#### ● リクルート住まいカンパニー—「緑のカーテン」

2011年より植物を住宅の外側に植え温度の上昇を防ぐ「緑のカーテン」を広げる活動を継続的に実施。2017年は震災の被害を受けた熊本県益城町の仮設住宅270戸へNPO法人「緑のカーテン応援団」とともに設置。（写真㉓）



写真⑳



写真㉑



写真㉒



写真㉓



写真②



写真③



写真④

### ● リクルートマネジメントソリューションズ—プロ活

「個人と組織が相乗的に価値を高め合っている社会」の実現を目指し、事業で培ったスキル・知識を社会へ積極的に還元する施策として、従業員のプロボノ活動を支援。

### ● Advantage Resourcing—Volunteer for Local Community

ミシガン州フリントで、従業員が安全な水と栄養価の高い食品を地域の人々に配布。地域の住民の方々の健康安全を目的としたボランティアを実施した。

### ● The CSI Companies—CSI Gives Back

事業を展開する地域に対して社会貢献プログラムを実施。イベントのスポンサーやボランティア、募金イベントなど多様なプログラムが進行中。(写真②)

### ● Staffmark—Employees' Volunteering Opportunities

企業活動の地域への還元手段として、従業員の休暇をボランティア活動に利用できるボランティアプログラムを用意。参加メンバーは、フードバンクでの活動、住宅建設、コミュニティガーデンの清掃、学校再建などの取り組みに参加。(写真③)

## Topics

### ● リクルートマネジメントソリューションズ—プロ活

マネジメントソリューションのプロフェッショナルである従業員によるプロボノ活動を、認定NPO法人サービス Grant と提携して支援。2017年度は従業員有志6名が特定非営利活動法人キッズドアの営業資料作成を進めています。活動を通じ、支援先の運営基盤強化に寄与するとともに、私たちが社会課題への関心を高めてまいります。(写真④)

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
<b>ボランティア実績(国内主要グループ各社)</b>			
ボランティア休暇利用者数	3人	21人	45人
ボランティア費用負担利用者数	40人	45人	25人
<b>寄付実績(国内主要グループ各社)</b>			
件数	23件	28件	21件
総額	2,330万円	31,940万円	827万円
<b>マッチングギフトプログラム(国内主要グループ各社)</b>			
利用者数	61人	62人	65人
総額	175万円	205万円	186万円
<b>ギャラリー</b>			
年末チャリティー展への参加アーティスト数	187人	177人	169人
年末チャリティー展寄付金額	約120万円	約103万円	約158万円

## ■ 社会へ知見を還元

リクルートグループ各社は、事業の特性に合わせた調査・研究専門機関を設けています。各機関では就職、結婚、住宅などのライフステージに関する分野から、旅行、飲食、美容など日常消費に関わる分野まで幅広く調査活動を行っており、その成果を社会に発信しています。

### 【主な調査・研究専門機関】

- Indeed  
Hiring Lab
- リクルートホールディングス  
リクルートワークス研究所  
Recruit Institute of Technology
- リクルートキャリア  
就職みらい研究所
- リクルートジョブズ  
ジョブズリサーチセンター
- リクルート住まいカンパニー  
リクルート住まい研究所
- リクルートマーケティングパートナーズ  
リクルートブライダル総研  
リクルート進学総研  
リクルート自動車総研  
リクルート次世代教育研究院
- リクルートライフスタイル  
じゃらんリサーチセンター  
ホットペッパービューティーアカデミー  
ホットペッパーグルメ外食総研  
エイビーロード・リサーチ・センター
- リクルートマネジメントソリューションズ  
組織行動研究所
- リクルートテクノロジーズ  
Advanced Technology Lab

## ■ CSR方針

### 「一人ひとりが輝く豊かな世界の実現」を目指して

リクルートグループは「一人ひとりが輝く豊かな世界を実現する」という理念を掲げ、事業に取り組んできました。事業の発展とともに、私たちに期待を寄せてくださる方も少しずつ現れ、その期待に応えることでさらに事業を磨き成長してきました。社会への責任をどのように果たすべきかを明確にすべく、私たちは2014年にCSR方針として「3つの行動指針」、「5つの重点テーマ」を策定しています。

まず行動指針として、「事業で社会に貢献する」をCSRの中心に置き、社会の「不」を解決する一助となること。それに加え、より大きくなる「社会からの期待」に応えるとともに、自ら社会課題を洞察しそれに挑むこと。さらに「企業市民としての責任を果たす」、つまりリーディングカンパニーとしての責任を自覚し、グローバルレベルでの要請に応えることです。

次に重点テーマとして「働く機会を創り、輝く人を増やす。」、「多様な生き方・暮らし方を支援する。」、「将来を担う人材の可能性を引き出す。」、「時代に合う働き方を自ら実践し広める。」、「人権を尊重し、環境を守る。」の5つを掲げ、活動しています。

## ■ サステナブルな世界への一助となる 社会課題の解決へ向けて

リクルートグループの歴史は、社会課題の解決にチャレンジし続けてきた歴史と言い換えることができます。私たちは創業以来、常に「Why are you here? (あなたは、どうしたい?)」と自らに、また従業員同士で互いに問うことを続けながら、事業価値の創造に心を尽くしてきました。社会の「不」は何か、どうしたら世界がより良いものとなるか、そのために私たちにできることは何か。

私たちはこの精神を以て、より一層、ESG観点の重要性をも認識しながら、国際社会が協調して定めた国連の持続可能な開発目標 (SDGs) などの世界各国の社会課題に真摯に取り組んでいきます。また長期的な価値創造を視野に入れ、多様なステークホルダー・セクターの皆さまとの協働にも努めたいと思います。そして社会からの期待・要請に耳を傾けることを忘れず、サステナブルな世界の実現に向け私たちができること、挑戦すべきことを実行していきます。

## ■ リクルートグループのCSR方針

私たちは持続可能な豊かな世界を目指し、全ての企業活動を通じて社会に貢献するために、長期視点で社会課題に向き合い、行動していくことを約束します。

### CSR3つの行動指針

#### 社会の期待に応える

社会からの期待に応えるとともに、自ら社会課題を洞察しそれに挑む。



#### 企業市民としての責任を果たす

リーディングカンパニーとしての責任を自覚し  
グローバルレベルでの要請に応える。

### CSR5つの重点テーマ

私たちはグループ経営理念として掲げている「一人ひとりが輝く豊かな世界の実現」を目指し、次の5つをCSRの重点テーマとして掲げました。私たちができること、やるべきこと、挑戦すべきことを、ステークホルダーと連携し、実行していきます。

- ① 働く機会を創り、輝く人を増やす。
- ② 多様な生き方・暮らし方を支援する。
- ③ 将来を担う人材の可能性を引き出す。
- ④ 時代に合う働き方を自ら実践し広める。
- ⑤ 人権を尊重し、環境を守る。

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標

■ 持続可能な開発目標(SDGs)などの共通課題を視野に入れ、サステナブルな事業活動を推進

SDGsにおける開発目標を、CSR方針として掲げている「5つの重点テーマ」と合わせて認識し具体的な活動に取り組むとともに、社会からの期待に耳を傾け、自らの取り組みの方向性を決定していきます。具体的にはステークホルダーダイアログの実施、社外委員を招いたサステナビリティ委員会の場を活用しています。



## 会社概要

**社名:**

株式会社リクルートホールディングス

**創業:**

1960年3月31日(設立 1963年8月26日)

2012年10月1日「株式会社リクルート」より商号変更

**本社所在地:**

〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2

**URL:**

<http://www.recruit.jp>

**従業員数:**

512名(2017年3月31日時点)

**グループ従業員数:**

45,688名(2017年3月31日時点)

**グループ企業数:**

357社(連結対象子会社、2017年3月31日時点)

**資本金:**

100億円(2014年10月15日より)

## 株式基本情報

**証券コード:**

6098

**上場証券取引所:**

東京証券取引所 市場第一部

**決算期:**

3月31日

**基準日:**

剰余金の配当 中間配当 9月30日／期末配当 3月31日

\*2018年3月期より中間配当を実施することとし、中間期末及び期末日を基準に年2回の剰余金の配当を行う方針としています。

**単元株式数:**

100株

**定時株主総会:**

毎年6月中

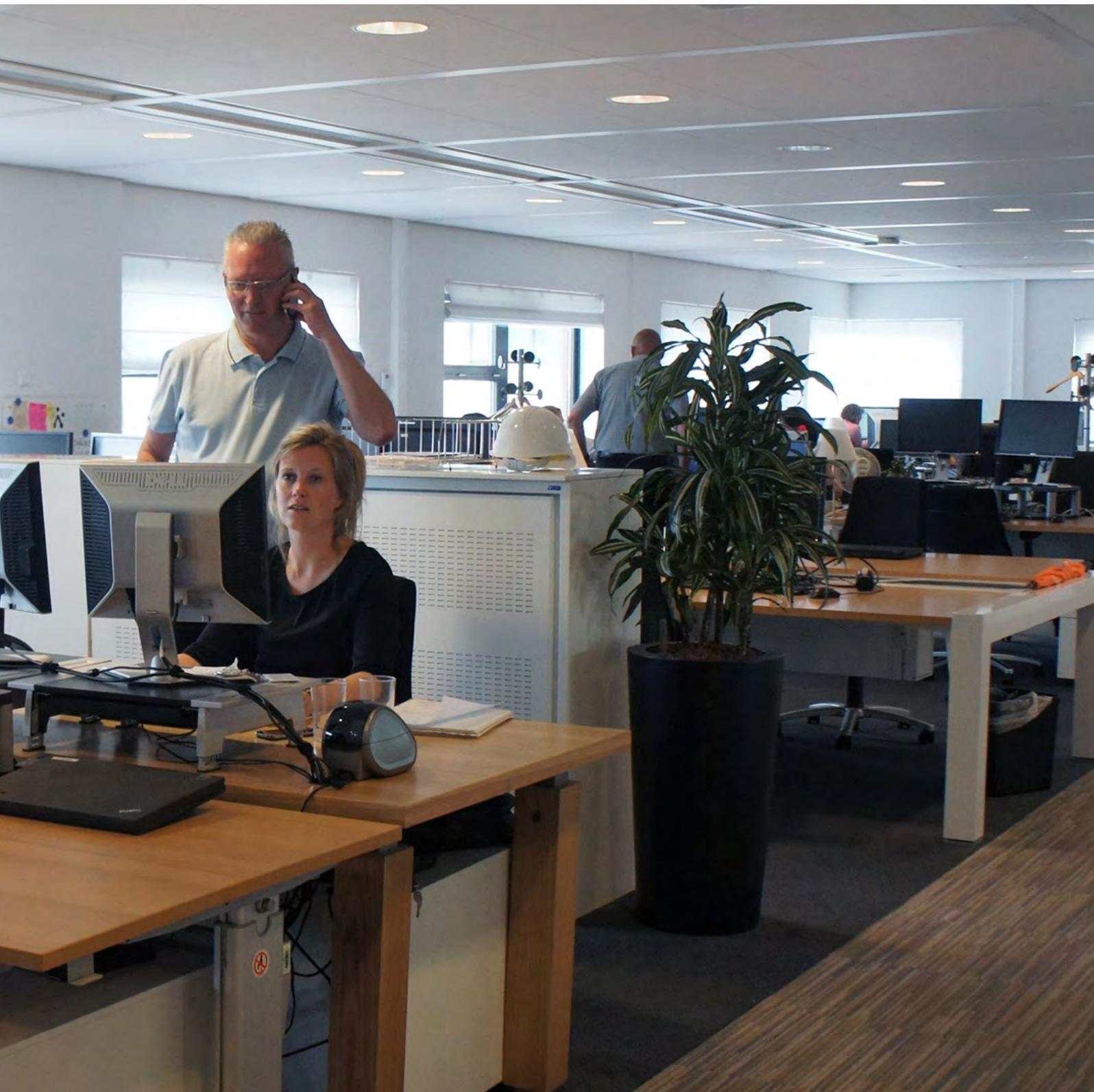
**株主名簿管理人:**

三菱UFJ信託銀行株式会社

**公告方法:**

電子公告により行います。

(ただし、事故そのほかやむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行います)





Why are you here?







[リクルートグループに関するお問い合わせ]  
<http://www.recruit.jp/support/>

[発行元]  
株式会社リクルートホールディングス

