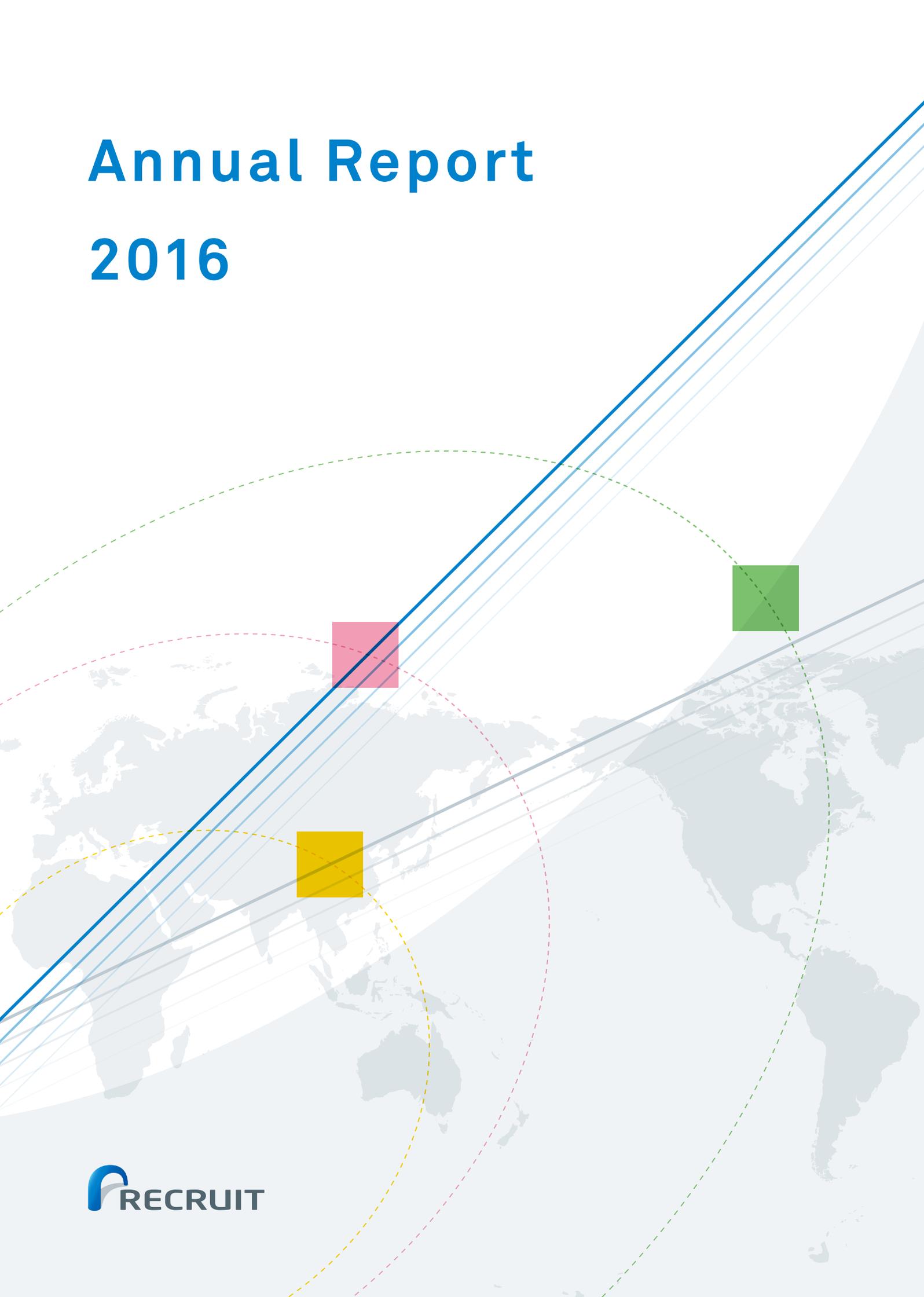


Annual Report

2016



何を信じて進むのか。

私たちは信じている。人生は、もっと、輝ける
ということ。そのためには、人生のあらゆる
局面で機会が必要だということ。機会に
よって、人は、一歩を踏み出す。機会によって、
人は、新しい自分と出会う。機会によって、
人は、変わることの喜びを知る。機会はいつ
でも、人生を輝かせる。だから私たちは、耳
を傾ける。家族も、友達も、会社の同僚も、
取引先も、道ですれ違うことすらない遠く離
れた街の人も、みんな合わせた社会の声に。
注意深く、何度でも。どんなに小さな声も聞
き逃さない。きっと、そこに答えがあるから。
一人ひとりが輝く豊かな世界を目指して、
ひとつずつ、この社会から“不”を無くしていく。

Opportunities for Life.



Opportunities
for Life.

就労機会を
平等に。

寿退社をする人がいるなら、
寿入社をする人がいたって、
何も特別ではないと考えてみる。

Opportunities
for Life.

スモール
ビジネスに
もっと自由を。

やりたいことがあって始めた商いを、
やりたくないことに邪魔させない。

Opportunities
for Life.

成長の障壁を
無くす。

テストの問題は、子どもたちが解く。
社会の問題は、大人たちが解く。



Annual Report 2016

編集方針

本アニュアルレポートは、当社グループの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、前期より非財務情報を充実させた内容を掲載しています。また、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。

詳細は、当社グループ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/>

CSRレポート2016 http://www.recruit.jp/company/csr/pdf/RCRT_CSR2016_all.pdf

将来見通しに対する注意事項

本アニュアル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、当社は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。本アニュアル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

2016年3月期(2015年4月1日～2016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])」

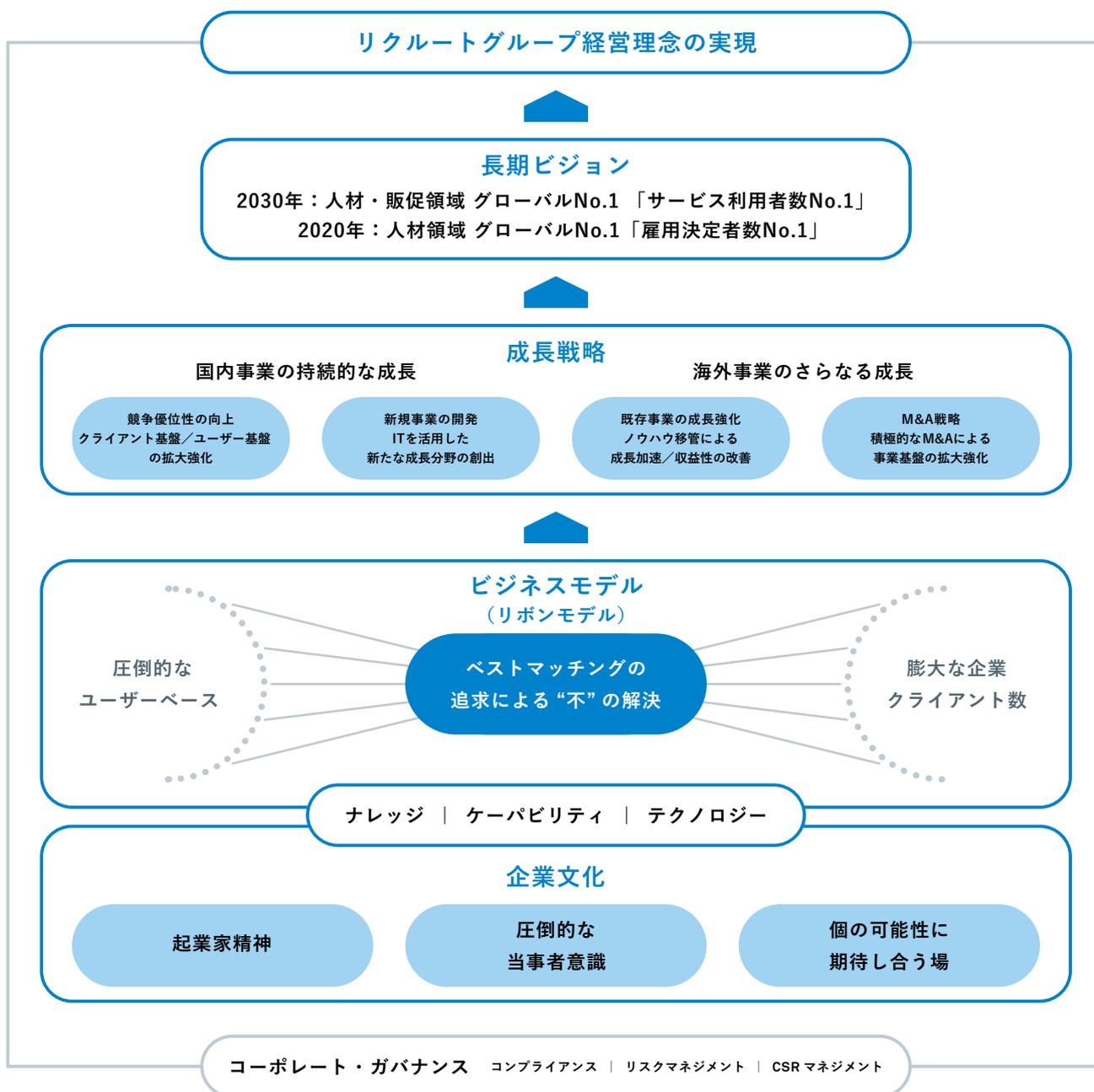
INDEX

COVER STORY	02
OUR PROFILE	09
価値創造のメカニズム	09
事業ポートフォリオ	11
リクルートの競争力	13
OUR GROWTH STORY	14
CEOメッセージ	14
CFOメッセージ	18
パフォーマンス・ハイライト	20
OUR GROWTH ENGINE	22
リクルートの成長エンジン	22
ユニークなビジネスモデル	24
ビジネストピックス	25
リクルートの競争優位性を生み出す源泉	26
事業別概況	30
販促メディア事業	30
人材メディア事業	47
人材派遣事業	55
その他事業	63
コーポレート・ガバナンス	64
役員紹介	65
社外取締役インタビュー	69
コーポレート・ガバナンス	73
連結財務諸表	84
会社概要／株式基本情報	89

価値創造のメカニズム

すべての人が自由で、希望を持てる
持続可能な世界を目指して

リクルートグループは、創業以来57年、「起業家精神」や「圧倒的な当事者意識」でイノベーションを起こし、社会の「不」を解消して「新しい価値」を創造し続けてきました。



リクルートグループは、私たちの掲げる経営理念から、目標とするビジョン、それを実現するための戦略、そして競争優位性の源泉となる成長エンジンまで一体となった「価値創造基盤」のもとで、世の中のさまざまな「不」を解決し、クライアントとユーザーに新しい価値を提供し続けていきます。

経営理念

**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。**

リクルートグループは創業以来57年、ユーザーやクライアントの不満、不便、不安といった「不」の解決を通じた新しい価値の創造にこだわり、社会からの期待に応えるという決意を込めて現在の経営理念を掲げています。

長期ビジョン

**2030年 人材・販促領域グローバルNo.1
「サービス利用者数No.1」
2020年 人材領域(人材メディア事業、人材派遣事業) グローバルNo.1
「雇用決定者数No.1」**

リクルートグループの商品・サービスが、それぞれ業界トップの支持をいただく存在であり続けると同時に、国内だけでなくグローバルに展開することで、これまで以上にユーザーと産業界に新たな「機会」が提供できることを目標にしています。

» 詳細:CEOメッセージ P.14

成長戦略

国内事業の持続的な成長

クライアント基盤とユーザー基盤の拡大強化を図り、競争優位性を向上させていきます。ITを活用した新規事業の開発に注力します。

» 詳細:ユニークなビジネスモデル P.24

海外事業のさらなる成長

国内事業で培ったノウハウを移管し、既存事業の成長を強化します。積極的なM&Aにより事業基盤の拡大強化を図ります。

» 詳細:CEOメッセージ P.14

企業文化

起業家精神

圧倒的な
当事者意識

個の可能性に
期待し合う場

リクルートグループは、さまざまなイノベーションを生み出すために従業員一人ひとりの「起業家精神」「当事者意識」を尊重し、さらに引き出し、「個の可能性に期待し合う場」を提供し続けています。この企業文化こそが私たちの競争優位性を生み出す源泉です。

» 詳細:リクルートの競争優位性を生み出す源泉 P.26

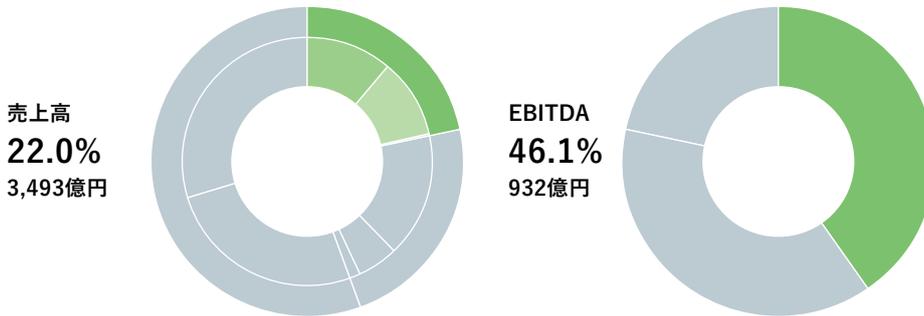
事業ポートフォリオ

リクルートグループは、販促メディア、人材メディア、人材派遣の3分野にわたる、8つの事業領域によって構成されます。

主要事業セグメント
売上高 15,886億円 EBITDA 2,022億円

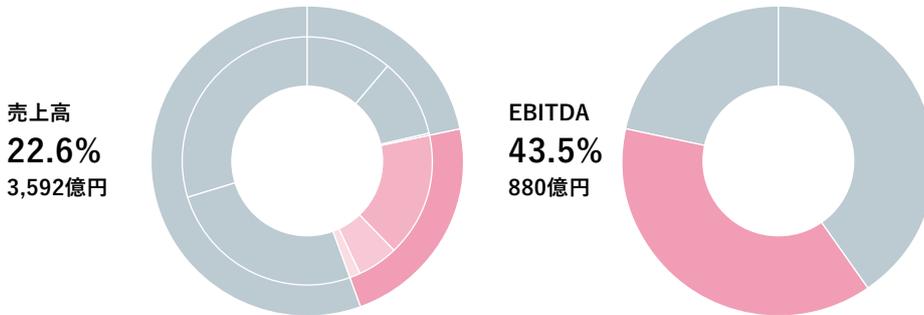
領域別売上高

販促メディア



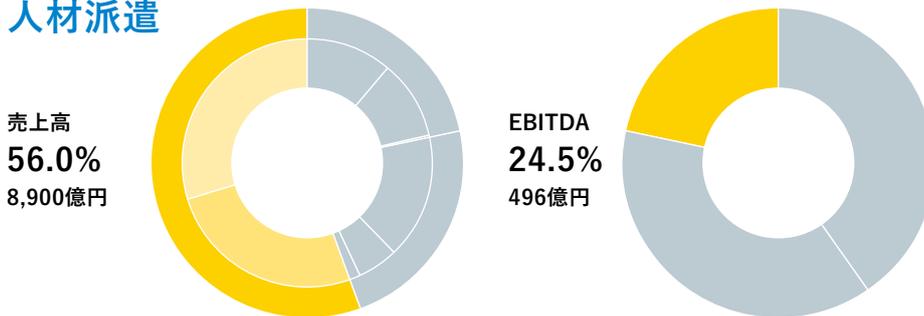
ライフイベント	51.2%	1,790億円
日常消費	47.9%	1,672億円
その他	1.1%	38億円

人材メディア



国内人材募集	71.2%	2,559億円
海外人材募集	23.5%	843億円
その他	6.1%	219億円

人材派遣



国内派遣	46.5%	4,141億円
海外派遣	53.5%	4,758億円

EBITDA=「営業利益+減価償却費+のれん償却額」

* 売上高及びEBITDAの構成比は調整額及びその他事業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高または振替を含んでいます。そのため、構成比の合計は100%を超える場合があります。

OUR PROFILE

事業領域	主なサービスブランド	主な類似企業	
		国内	海外
ライフイベント	<p>住宅、結婚、自動車、進学</p> 	<p>ネクスト みんなの ウェディング</p>	<p>Zillow Group (Zillow, Trulia) XO Group (The Knot)</p>
日常消費	<p>旅行、飲食、美容</p> 	<p>楽天 ぐるなび カカココム</p>	<p>Expedia Groupon The Priceline Group (OpenTable) Yelp</p>
その他	<p>海外飲食、海外美容</p> 		
国内人材募集	<p>正社員、パート・アルバイト</p> 		<p>Monster Worldwide</p>
海外人材募集	<p>アグリゲート型求人検索サイト</p> 	<p>マイナビ インテリジェンス エン・ジャパン ジェイエシー リクルートメント ディップ</p>	<p>CareerBuilder SEEK LinkedIn Michael Page International Hays Korn Ferry</p>
その他	<p>エグゼクティブサーチ、人材育成・研修</p> 		
国内派遣	<p>総合人材派遣(国内)</p> 		<p>Adecco Manpower Group</p>
海外派遣	<p>総合人材派遣(海外)</p> 	<p>テンブ ホールディングス パソナグループ</p>	<p>Randstad Holding</p>

リクルートの競争力

強固で盤石な国内事業基盤

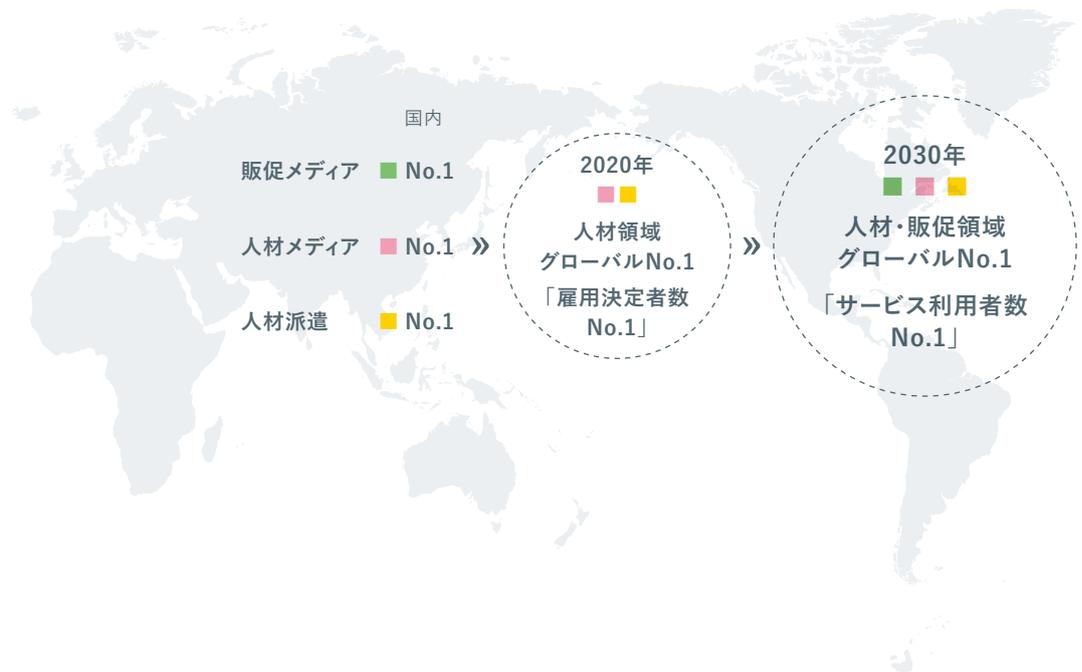
リクルートグループは、50年以上もの間、「人材を採用したい」「サービスを提供したい」「モノを売りたい」といったニーズを持つ企業(クライアント)と、企業の情報を収集し最適な選択をしたい生活者(ユーザー)を結びつけてまいりました。

そして、各領域で市場そのものを創造した結果、国内においては販促メディア事業、人材メディア事業、人材派遣事業といった各事業で圧倒的No.1のプレゼンスを獲得しています。

世界でもユニークな複合プラットフォーム事業体

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関連事業の中でドメインを拡大させるとともに、創業事業で培ったメディア運営ノウハウを活用して、販促メディア事業へと事業領域を拡大させてきました。その結果、人材関連企業ともメディア関連企業とも捉えることができる、他に類を見ないユニークな企業体へと発展を遂げています。

今後においては、国内の盤石な事業基盤を維持・発展させながら、さらに海外展開をM&Aを活用しながら進めていきます。そして人材関連事業(人材メディア事業と人材派遣事業)、販促メディア事業のそれぞれの領域でグローバルNo.1になることを目指しています。



CEOメッセージ

未来のイノベーション創出に向けて



代表取締役社長 兼 CEO

峰岸 真澄

これまでリクルートグループは、従業員一人ひとりが、社会や顧客の不満や不便、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。

1960年という日本の高度成長期に、学生起業家により「大学生向け求人広告事業」を手掛けるベンチャー企業として創業したリクルートは、日本の成長とともに社会にさまざまな機会を提供してきました。創業事業の人材メディア領域では、自分の意志で就職先を選ぶという新しい選択肢を提示、またアルバイトや派遣という正社員以外の働き方の浸透、転職や女性の社会進出など、世の中の一人ひとりに対しての多様な働く機会を生み出してきました。

販促領域においても、さまざまな情報メディアを通して、自分らしい住まい選びや結婚式の提案、レストランや美容室、旅行など豊かな日常生活を送るための情報をお届けしてきました。私たちリクルートグループは、十分な選択肢がなく、不透明な世界を情報によってオープン化し、多様な選択肢から一人ひとりが自分らしい選択ができる時代の構築に少なからずお役に立ってきたのではないかと自負しています。これまで生み出してきたサービスは、今や各産業界にとってのインフラともいえる役割を担っており、社会的な責任の重さを十分に認識した上で、その進化を加速させていくことの重要性を実感しています。

■ グローバルNo.1プラットフォームの構築を目指す

2013年に、当社は創業以来掲げてきた経営理念の見直しと中長期ビジョンの策定を行いました。そして、現状の国内No.1の地位に甘んじることなく、当社グループの経営理念である「まだ、ここがない、出会い。」を、国内も含め世界中へと届ける企業グループになる、という結論に至りました。

そこに至るステップとして、2020年には人材領域において、当社グループのサービスを通じて就職先や転職先を決定した雇用者総数でグローバルNo.1になることを、また、2030年には販促領域を含めてクライアントとユーザーを結びつけるマッチングプラットフォーム企業グループとして、サービス利用者数でグローバルNo.1になることを、長期ビジョンとして掲げています。

■ ビジョンの実現に向け、中長期方針を策定

このビジョンの実現に向けて、これからの3年間(FY2017/3～FY2019/3)においては、国内メディア・人材派遣における収益の着実な成長と海外人材メディアにおける高い成長の継続を目指す計画です。

国内の販促メディアと人材メディアで構成される国内メディア領域においては、圧倒的な規模を持つ既存事業の競争力を強化しながら、新規事業の開発にも取り組んでいきます。新規事業の代表例である「Airシリーズ」は、

中小企業の業務効率を改善する目的のもと開発・提供しており、順調に導入クライアント数を拡大しています。今後は当社の持つメディア事業との連携に加えて、他社サービスとの提携を積極化することにより一層の事業拡大を推進します。

海外の人材メディアにおいては、アグリゲート型求人検索サイトのIndeedを基軸に高い成長を目指します。米国においては、現在の高い成長と収益化を継続させ、米国以外においては将来の収益貢献を目指し、まずは規模の拡大に向けて各種マーケティング投資を行います。このような考えのもと、3年間で最低でも2倍の売上高に成長させたいと考えています。

さらに、このようなIndeedの既存領域(クライアントの求職者の募集ニーズに対応する求人広告領域)の強化だけでなく、Indeedの持つ高い技術やクライアント基盤・ユーザー基盤を活用した新領域への参入も積極的に検討してまいります。昨今のクライアントの人事業務は多岐に渡り、求職者の募集フェーズ以外にもさまざまな課題を抱えていると認識しています。このようなクライアントニーズに対するソリューションを提供し、より幅広いHR関連業務を担う企業への進化を志向します。

以上の成長戦略を機動的に実行するため、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」へ変更しました。また、同時に、株主価値の向上を重視する観点から、経営指標を調整後EPS(注)とし、その成長率は2017年3月期から2019年3月期の3年間のCAGR(年平均成長率)を1桁後半とする、従来からやや高い水準を掲げました。

■ 社会課題の解決に挑む

私たちはこれから、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のなか、さらに複雑で難解なチャレンジに踏み込みます。

日本においては、少子高齢化による労働人口の減少や、地域の過疎化など、さまざまな格差の課題に真正面から取り組みます。リクルートグループが今後100年続く企業集団となることを志向したとき、私たちに求められているのは世界の社会課題解決の一助となることであると考えます。

日本は、課題先進国といわれています。少子高齢化による労働力人口の減少、所得格差や地域格差、そしてそれが教育格差につながるなど、近い将来には世界各国が直面する社会課題に日本はいち早く直面しています。やがて世界が向き合うであろうさまざまな社会課題を直視し、真正面から取り組むことは重要だと考えます。

当社には、その歴史の中で、社会課題の解決に挑み続けたという自負があります。リクルートグループの2016年3月期における海外売上高比率が約36%となった今、社会からさらなる信頼と期待をいただくためにも、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をバネに、果敢なチャレンジに踏み込む必要があると考えています。今後、国連で採択された持続可能な開発目標(SDGs)などの世界の課題をも見据え、長期的な事業展開を視野に入れ、複数セクターとの協働も志向しつつ、未来へ向けた取り組みを続けていきます。

■ 見えない「不」を直視し、新たな革新を

こうしたチャレンジを支えるのは、「顧客接点の強さ」をもとに、従業員一人ひとりが、ユーザー、クライアントそれぞれのインサイトに向き合い、マーケットを構造的に捉え、本質的な課題を解決していこうと動くことにあります。

リクルートグループならではの多彩な「顧客接点」を活かし、紙メディアからネットメディアへの転換、カウンターなどリアルビジネスへの展開、情報提供から予約、クライアントの業務支援までといった、社会環境の変化に即応したイノベーションを続けてきました。この背景にあるのは、「起業家精神」と「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あい、切磋琢磨するといった「個の可能性に期待し合う場」であるリクルートグループのユニークな企業文化にあります。それは、常に自ら考え、周囲を巻き込み、行動することで新しい機会を創り出すことでもあります。

私たちはユーザーやクライアントが今直面している問題を見過ごしてはいないか。いまは潜在化している「不」をいち早く見つけ、高い理想を掲げ、あるいは社会の「不」を見て見ぬふりをせず、今の社会やマーケットを変えていこうと従業員一人ひとりが意思を持ち、最善を尽くすことこそがリクルートの強さの源泉だと思っています。私たちは現状に満足することなく、自ら問いかけ、見直し、行動を起こし、そしてイノベーションによる新しい価値の創造を実現していきます。未来から現在をみれば、現在もひとつのスタート地点。日本だけではなく、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なにか、グローバルに複雑化した世界の全体像を捉え、私たちはさらなる新しい価値の創造に取り組んでいきます。

リクルートグループは社会からの高まる期待に応えるべく、ステークホルダーの皆さまとともに挑戦していきます。

(注) 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)

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

調整項目: 企業結合に伴い生じたのれん以外の無形固定資産及びのれんの償却額 ± 特別損益

CFOメッセージ

過去最高の業績を達成、中長期的な成長に向け、戦略的投資を推進



取締役 兼 専務執行役員

佐川 恵一

■ 売上高、EBITDAともに過去最高の実績

当社グループの2016年3月期の売上高は、前期比22.2%増の1兆5,886億円、EBITDAは5.7%増の2,022億円となり、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、当社の主要な3セグメント(販促メディア事業、人材メディア事業、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、前期比7.4%減の645億円となりました。

なお、海外売上高につきましては前期比69.4%増の約5,700億円となり、全体売上高に占める割合は約36%まで伸長し、グローバルでの事業ポートフォリオの拡大を実現しています。

■ 中長期方針を実現する財務戦略

CEOメッセージでもご説明したとおり、当社グループは長期ビジョンの達成に向けて、今後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を中心とした海外人材募集領域に注力することを表明しています。この成長戦略を遂行するうえで、これまでより一層機動的かつ積極的にM&Aをはじめとした投資を実行するため、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」へと変更しました。また、同時に経営指標を調整後EPSとし、2017年3月期から2019年3月期の3年間のCAGRを、現状の水準よりもやや高い1桁後半での成長率を新たに目標として掲げました。

我々はこの中長期方針に合わせた適切な財務戦略を遂行していくこととなりますが、当然ながら前提となるリスクコントロールを従来と比較して緩めることはありません。当社グループは現時点で5,000億円程度の投資余力を保持していますが、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見込めない場合には、借入を優先的に活用する方針です。さらに、財務健全性の観点からは、国内格付機関におけるA格を維持できる水準を意識し、マネジメントしてまいります。資本効率性については、のれん償却額を足し戻した当期純利益ベースでのROEで15%程度を維持する基本方針を維持します。

■ 株主還元の考え方について

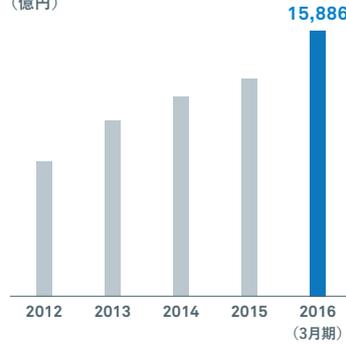
当社グループは、適切な経営判断に基づいた各種投資を実行し、持続的な利益成長を実現することで、企業価値を向上させていくことが、株主の皆さま共通の利益に資すると考えています。これに加え、株主の皆さまに対する利益還元についても重要な経営上の施策の1つと位置付けています。

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な内部留保の充実、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。この前提のもとで、配当についてはのれん償却額を足し戻した当期純利益ベースでの連結配当性向で25%程度を目安に実施させていただくことを基本方針としています。

この方針に基づき、2016年3月期の期末配当は、1株当たり50円の配当を実施いたしました。今後もこの基本方針を堅持し、株主の皆さまへの着実な利益還元を実行してまいります。

パフォーマンス・ハイライト

売上高
(億円)

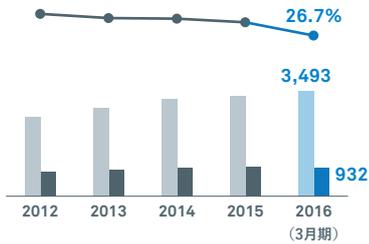


EBITDA
(億円)

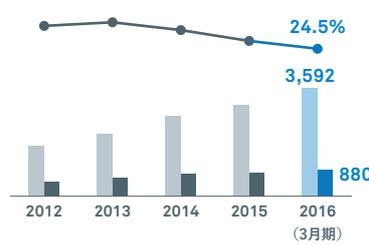


セグメント別売上高／EBITDA／売上高EBITDA率

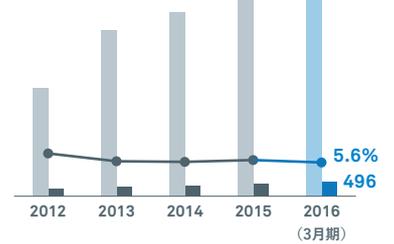
販促メディア事業
(億円)



人材メディア事業
(億円)



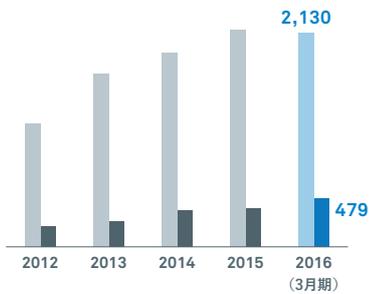
人材派遣事業
(億円)



■売上高 ■EBITDA ●売上高EBITDA率(%)

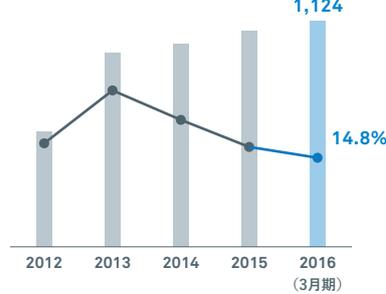
*セグメント情報は2014年上場前3期分を開示しています。

のれん／のれん償却額
(億円)



■のれん ■のれん償却額

のれん償却前当期純利益*1／
調整後ROE*2
(億円／%)

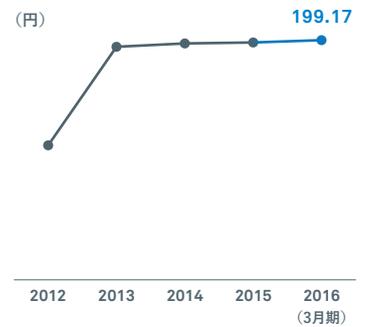


■のれん償却前当期純利益 ●調整後ROE(%)

*1 のれん償却前当期純利益=親会社株主に帰属する当期純利益+のれん償却額

*2 調整後ROE=のれん償却前当期純利益/自己資本(平均)

1株当たりののれん償却前
当期純利益
(円)



*2014年7月31日付で普通株式1株につき10株の株式分割を行っています。2012年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し算定しています。

OUR GROWTH STORY

	2012	2013	2014	2015	2016.3
経営成績の推移(年度)					(億円)
売上高	8,066	10,492	11,915	12,999	15,886
EBITDA	1,502	1,700	1,806	1,914	2,022
売上高EBITDA率(%)	18.6	16.2	15.2	14.7	12.7
減価償却費	152	199	271	310	402
のれん償却額	200	251	360	378	479
のれん償却前当期純利益*1	574	969	1,014	1,075	1,124
親会社株主に帰属する当期純利益	374	718	654	697	645

	2012	2013	2014	2015	2016.3
財政状態の推移(期末)					(億円)
総資産	6,463	8,085	8,603	11,007	11,506
純資産	3,307	4,192	5,466	7,541	7,770
自己資本比率*2(%)	—	51.5	63.2	68.1	66.9

	2012	2013	2014	2015	2016.3
キャッシュ・フローの推移					(億円)
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,141	1,585	1,261	1,374	1,625
投資活動によるキャッシュ・フロー	(697)	(1,137)	(487)	(803)	(1,096)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(805)	77	(929)	625	(535)
現金及び現金同等物の期末残高	1,467	2,014	1,871	3,131	3,103

	2012	2013	2014	2015	2016.3
1株当たりデータ*3					(円)
1株当たり当期純利益	72.84	143.45	126.64	127.79	114.28
1株当たりのれん償却前当期純利益	111.77	193.66	196.44	197.24	199.17

投資適格格付け(内格)

投資適格格付け	—	—	—	A	A
---------	---	---	---	---	---

*1 のれん償却前当期純利益=親会社株主に帰属する当期純利益+のれん償却額

*2 自己資本比率は2014年上場前2期分を開示しています。

*3 2014年7月31日付で普通株式1株につき10株の株式分割を行っています。2012年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し算定しています。

こうした歴史により培われたものは、「強固なクライアント基盤」「圧倒的なユーザー基盤」「緻密な情報分析と高度なマッチング技術」といったプラットフォームビジネスに必要な経営資源であり、リクルートグループの成長を推進する源泉となっています。

経営資源

強固な
クライアント
基盤

国内で50年以上の間、多種多様な領域でプラットフォームビジネスを展開してきた結果、さまざまな産業との強固なリレーションを構築し、日本全国の大企業から中小企業に渡る数多くの企業との取引を行っています。ユーザー視点でのクライアントの商品開発やサービス向上への提案を行い、結果としてクライアントが求めるユーザーとの出会いを創出し、クライアントの事業発展をサポートしています。

圧倒的な
ユーザー基盤

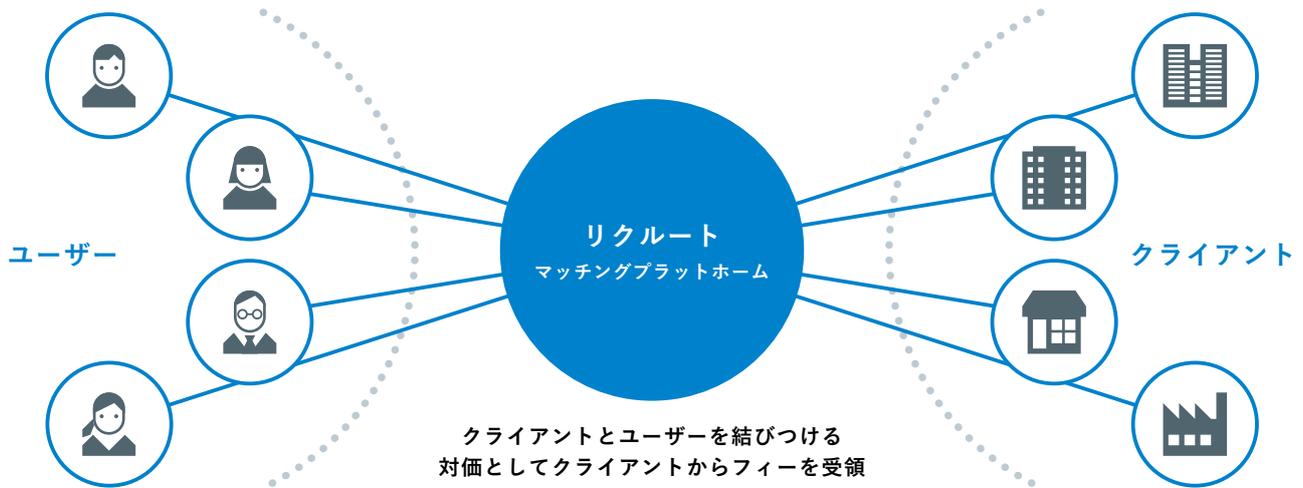
国内の各事業領域で展開しているプラットフォームは、それぞれが国内No.1のユーザー認知度とユーザートラフィックを抱えています。

緻密な情報
分析と高度な
マッチング技術

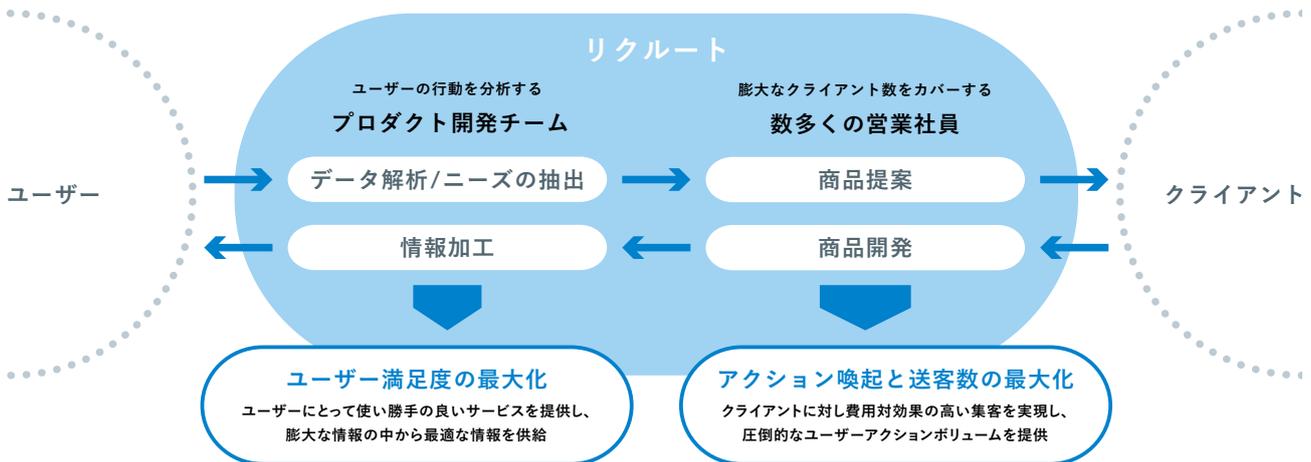
上記2つの基盤をもとに、クライアントとユーザー双方の広範かつ膨大なニーズを収集し、綿密に分析することで高い確度でマッチングさせる総合的な技術基盤を有しています。近年はビッグデータ解析やAI技術の活用など、ITを用いたさらに高精度のマッチングに向けた取り組みにも注力しています。クライアントとユーザー双方に支持されることで、国内の各事業領域における売上高は業界トップを維持しています。

ユニークなビジネスモデル

培ってきた経営資源を活かし、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)を提供することが、リクルートグループのビジネスモデルです。最適なマッチングで世の中の「不」を解消し、クライアントとユーザー双方の満足を追求し、売上高や利益の拡大に努めます。



付加価値創造の仕組



ユーザーアクションの質と量の両面で高い効果を提供できている背景

1. クライアントにとって費用対効果 (ROI) が高いユーザー集客を行う
2. クライアントにとって圧倒的なユーザーアクションボリュームを提供する
3. ユーザーにとって利便性の高いサービスを提供する

以上3点を重視したPDCAサイクルを、50年以上回し続けてきた結果、各種サービスはクライアント・ユーザーの双方から高い評価を受けています

■ ビジネストピックス

グローバルNO.1プラットフォームの構築を目指し、積極的なM&Aなどを通じて、ビジネスモデルの競争優位であるクライアント基盤とユーザー基盤の双方を拡大強化し、かつ新たな成長分野の創出に努めています。



■ Indeed

2012年に子会社化したIndeedは、世界最大級の求人専門検索エンジン「Indeed.com」を展開しています。すでに世界で約2億人の月間ユニークビジター数を誇るインターネットビジネスへと成長を遂げ、米国、カナダ、英国をはじめとする多くの国で圧倒的No.1のユニークビジター数を獲得しています。今後はリクルートグループの中長期的な成長を担う基幹事業と位置づけ、積極的に経営資源を配分するとともに、Indeedの高度なIT技術力を活用し、より幅広いHR領域におけるソリューション型ビジネスを展開していきます。



■ Airシリーズ

クライアントの業務支援を担う「Airシリーズ」はサービス拡充を推進しています。例えば「Airレジ」は、会計、決済、注文管理や予約管理のほか、売上分析や顧客管理、在庫管理などのサポートが可能な無料のPOSレジアプリで、タブレットやスマートフォンがあればどこでも簡単に使用できる手軽さが魅力となり、2013年のサービス開始より約2年間で23万アカウント以上の小売店ユーザーに利用されています。

さらに2015年度は、日本企業として初の米Apple社のモビリティパートナーとなりました。これを機にiOSプラットフォームのもとで中小企業から大企業向けのビジネス支援までも担うサービスへと拡大していきます。



■ スタディサプリ

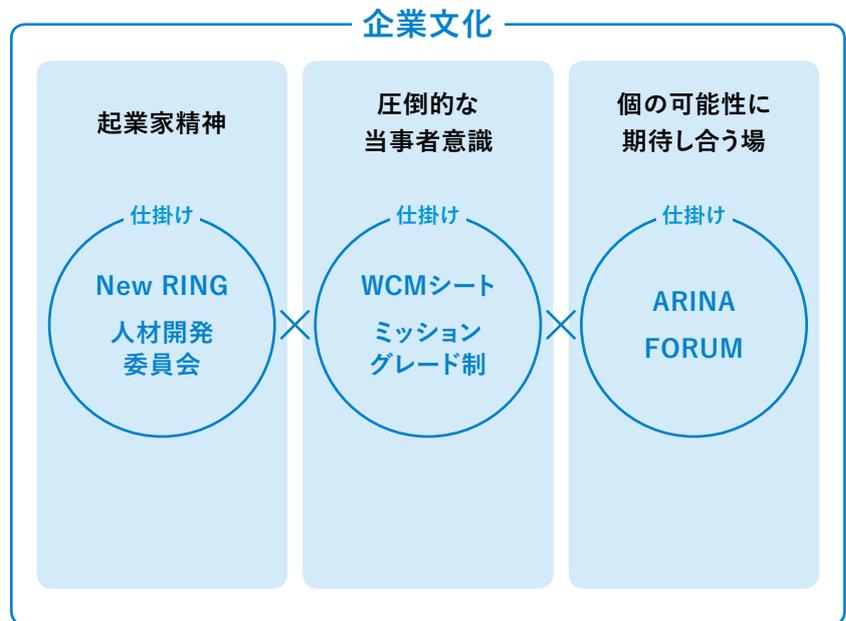
小中高生向けのオンライン学習アプリ「スタディサプリ」は、子どもたちに安価で高品質な学びを提供しています。ユーザーは、お手持ちのスマートフォンやパソコンから、有名プロ講師の授業動画やドリルなどの各種コンテンツがいつでもどこでも簡単に利用できます。

また、高校生向けサービスの「スタディサプリ」は現在、全国約700校の高校の副教材として利用されており、学校教育そのものに貢献しています。同サービスの有料会員数は2016年3月末時点で16.7万人を獲得し、黒字化を達成しました。今後は小中学生向けサービスにも注力し、さらなる拡大を目指していきます。

リクルートの 競争優位性を生み出す源泉

リクルートグループが有するビジネスモデルの競争優位性は、膨大なクライアント基盤と圧倒的なユーザー基盤です。私たちのビジネスモデルは、これまでに培ってきた企業文化を土台にして成り立っています。リクルートグループの競争優位性を生み出す源泉である企業文化がどのように育まれるのか、そのメカニズムをここで明らかにします。

■ 企業文化を育むメカニズム



私たちの企業文化は、社員一人ひとりが「起業家精神」や「圧倒的な当事者意識」を持ち、多様な価値観と経験を有する「個の可能性に期待し合う場」のなかで育まれてきたものです。これらを有機的に作用させるための組織骨格、人材配置、評価システムの体系化により、独自の企業文化が醸成・維持・強化されています。

「起業家精神」

リクルートグループは、社員の「起業家精神」の芽生えが、競争優位性の源泉である企業文化の醸成・強化に寄与すると考えています。ゆえに、私たちは社員一人ひとりに、彼らが若手の時代から大きな仕事に挑戦する機会を与えます。彼らに「あなたはどうしたいのだ」と問い掛け、かつ自身が担う業務については自身で起案し、またそれを決裁責任者に説明しきることを徹底的に求めます。

同時に、こうした「起業家精神」の芽生えやそれに伴う行動形式の高度化を組織としてサポートする仕組みを整え、維持することで、企業文化の持続性を担保しています。

具体的には、「New RING —Recruit Ventures—」といった新規事業プランのコンテストを公式の場で頻繁に開催しています。加えて、社員の中長期的なキャリア形成を重要課題と認識し、社員の成長と組織の成長を両立させる仕組みとして、人事評価と連動させた人材開発委員会やキャリア支援金制度などを運営し、社員一人ひとりがさらなる成長に向けて挑戦できるように支援しています。



■ New RING —Recruit Ventures—

1981年、新規事業を創造するシステムとして創設された「RING (Recruit innovation Group)」は、1990年に「New RING」としてリニューアルし、現在に至るまで毎年開催されています。この取組みから「ゼクシィ」「ホットペッパー」「R25」「受験サプリ」など起業家精神ある社員によってさまざまな新規事業が誕生するとともに、リクルートの新規事業創造や事業変革への前向きな社内風土が培われています。

今後はグループ各社領域における新規事業開発は各社で推進することとし、グループ共通で取組む新規事業制度として、ITを前提とする新ビジネスモデル開発を目的とした「New RING —Recruit Ventures—」も開始しています。

■ 人材開発委員会

社員一人ひとりの強みや課題に対して、どのような仕事やポストが適切かを検討する場が「人材開発委員会」です。年2回開催し、一人のメンバーの人材開発について、直属の上司(課長・部長)だけでなく、隣のグループなどを含めた全ての組織の課長・部長で議論します。中長期的な視点で、彼らの成長に最適な任用や配置、ミッション設定を、グループや部・課の垣根を越え組織横断的に検討しています。

「圧倒的な当事者意識」

リクルートグループは、社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。そして、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。

例えば、「言い出した者が最後までやり遂げる」「仕事の報酬は仕事」といったウェットな人間関係を大切にしているところが「リクルートグループらしさ」です。そうした「圧倒的な当事者意識」を要求するウェットな人間関係や行為が組織に浸透することを狙って、目標達成までのアプローチを共有し、かつ各社員がそのプロセスを楽しめる仕掛けである「ヨミ会」、そしてWCM(Will Can Must)シートやミッショングレード制など、当事者意識に基づく業務遂行が個人の評価・報酬に密接に結びつく人事・評価設計を行っています。こうしたウェットな人間関係と、それをサポートする外形的な仕組みを整えることが、企業文化の持続的な醸成にポジティブに作用しています。



■ WCMシート

リクルートグループの社員は半期に一度「WCMシート」を記入します。「WCMシート」は、本人が実現したいこと(Will)、活かしたい強みや克服したい課題(Can)、能力開発につながるミッション(Must)の項目から成る目標管理シートです。

社員一人ひとりが仕事を通じて実現したいこと(Will)を明らかにし、その実現のために何ができるか、どのようなことができるようになる必要があるか(Can)を確認した上で、何をすべきか(Must)を考えるサイクルを半年ごとに行っています。

■ ミッショングレード制

リクルートグループでは、年齢や入社年次に関わらず、任されるミッションのレベルとそのアウトプットによって報酬(給与・賞与)を決定する人事制度(=ミッショングレード制)を採用しています。これにより、スピーディーで柔軟な人材任用、ミッションの高低に応じた客観的な報酬決定、常に人材の最大活用が意識される風土を維持・促進しています。

「個の可能性に期待し合う場」

創業以来、多くの国内外の事業会社がリクルートグループに加わりました。事業規模が拡大するにつれ、多様な価値観と経験を持った「個」が集い、組織内にさまざまな「場」が生じています。

例えば、雑談や足元の業務の確認だけでなく、業務の振返りや今後のキャリア設計の相談の場である「よもやま」。ここには先進的な知見・情報を有する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」などがあります。リクルートグループは、これまで培った企業文化の持続性を維持する狙いから、組織内に生じた上記のような「場」が個の可能性に期待し合う「場」となるように、多様なナレッジシェアリングの仕組みを整えコントロールしています。社員一人ひとりの可能性を引き出し、認め合う「場」の設計を通じて、企業文化の維持・強化に挑戦し続けています。

■ ARINA

高いレベルで新たな価値向上に貢献したイノベーション事例を表彰する場である「リクルートグループイノベーション賞」、通称「ARINA (ALL RECRUIT INNOVATION AWARD)」は、新しい価値の創造をしたイノベーションに対して授与される全社表彰式です。新規性・汎用性を基準に、毎年1回、全従業員の中から10～15名程度を選出しています。

【近年の受賞実績】 介護業界の人材不足を解決する『HELPMAN JAPAN』
所得格差による受験の不平などを無くす『受験サプリ』
美容業界向けの『サロンボード』
ビッグデータの活用を進化させた『自然言語解析』

■ FORUM

リクルートグループは2015年より、グループ横断でプロフェッショナルなナレッジのシェアを行う一大イベント「FORUM」を開催しています。リクルートグループが掲げる「グローバルNo.1」を実現するために、各々がプロフェッショナルなスキルを高めることが必要との考えのもと、新規性と汎用性が高い最新の取組みを全社で共有し、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」を目的としています。専門性ごとに分けられた4つの部門において選び抜かれた案件を、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。

【FORUM 4部門】 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)

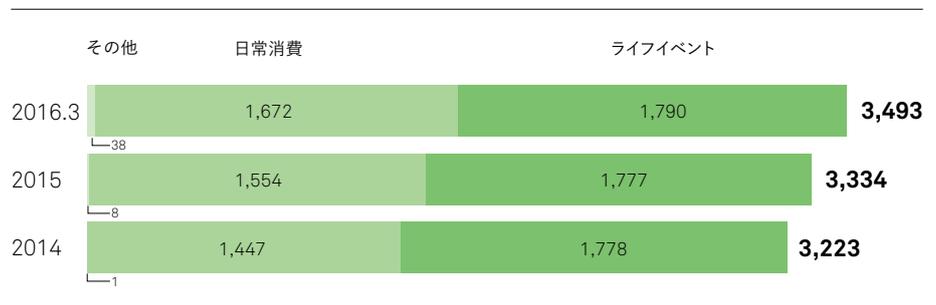


販促メディア事業



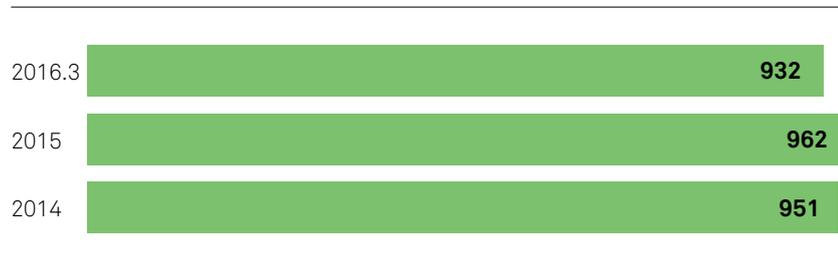
「家を買う」、「結婚する」などの人生における大きな意思決定の機会に対して、不動産情報や結婚式情報などを提供するライフイベント領域と、「旅行に行く」、「飲食店を探す」、「髪を切る」などの日々の生活シーンでの意思決定の機会に対して、宿泊施設情報、飲食店情報、美容室情報などを提供する日常消費領域において事業活動をしています。

売上高(億円)



*セグメント別売上高は、セグメント間の内部売上高または振替を含む。

EBITDA(億円)



住宅分野

圧倒的なユーザー認知度と クライアントへの提案力で、 ブランド力を高める

■ 商品説明 住まいのニーズとクライアントを繋ぐNo.1ブランド

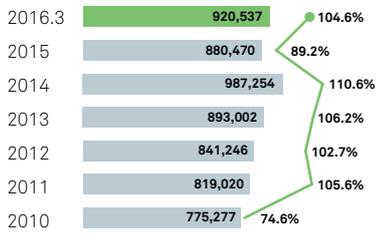
住宅分野では、「SUUMO」ブランドのもと、住まいを借りたい・買いたい・建てたい・リフォームしたいといった、住まいに関する幅広いユーザーニーズに応えた不動産・住宅サイトと無料情報誌を提供しています。物件情報、不動産会社情報のほか、クチコミ情報を含めたエリア情報や、手続きマニュアルなど各種ノウハウ記事やマーケットトレンドなどを掲載しています。また、大手ハウスメーカーを中心としたモデルハウスを展示する住宅展示場や、店舗型の相談カウンターサービスなども提供しています。

■ 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。店舗型の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。

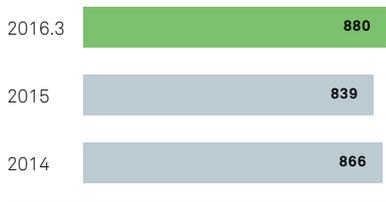


新設住宅着工戸数・前年比 [戸/％]

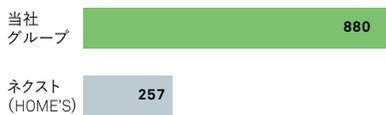


■ 新設住宅着工戸数 ● 前年比
出所：国土交通省「住宅着工統計」

売上高推移 [億円]



他社売上高比較(2016年3月期) [億円]



*ネクストは国際会計基準(IFRS)を適用しているため、売上高ではなく売上収益の金額を記載

■ 市場環境 「新設住宅着工戸数」の減少トレンドは脱却

住宅市場の市況を表す指標の1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前の駆け込み需要の影響により、2014年3月期は伸びた一方、2015年3月期は前期の駆け込み需要の反動で5年ぶりの減少となりました。2016年3月期は、前期比4.6%増の920,537戸となりましたが、2014年3月期の水準には達していません。

■ 事業概況 国内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国内トップのポジションを維持しています。2016年3月期は、分譲マンション分野が低調に推移した一方、戸建・仲介分野及び賃貸分野において、引き続きクライアントへのソリューション提供及びユーザー集客の強化などに努めた結果、売上高は前期比4.9%増の880億円となりました。

■ 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、長期にわたるクライアントリレーションのなかで構築された、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です。

今後も、ユーザー満足度を高めるための自社メディアやサービスの利便性向上はもちろん、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。例えば、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が挙げられます。このような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)をさらに高めていくことで、1クライアント当たりの取引金額を持続的に成長させていくことが当社グループの戦略です。

FAQ

Q. 住宅市場の環境はどういう状況か？

A. 消費税率引き上げに伴う駆け込み需要の反動減からは持ち直しが見られました。

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、その反動による需要減が2014年3月期及び2015年3月期に見られました。住宅着工の動向については依然として不安定な環境が続いていますが、住宅ローン減税の継続、贈与税非課税枠の特例措置などの政策などにより、2016年3月期は反動減からの持ち直しが見られました。消費税率の再引き上げがいつ実施されるかが、今後の市場環境に影響を与える大きな要因の1つです。

Q. 競合他社に対する競争優位性は？

A. 競合と比べて売上高規模や事業ポートフォリオが異なります。競争優位性は維持できています。

新築マンション、中古物件、一戸建て購入、賃貸など、住宅事業内でポートフォリオを組み、住宅探しに係る全てのニーズに対応していますが、競合他社は当社のようなフルラインナップのサービス提供は行っていません。そして、当社は、「SUUMO」の高い認知度を背景とした競合他社と比較して圧倒的に高いユーザー訴求力に加え、クライアントの業務フローを熟知し、クライアントの業務フローも含めた総合的な販促活動サポートを行うなど、深いクライアントリレーションを築いています。また、膨大なユーザートラフィックをもとに、ユーザーに提供すべき最適な情報を瞬時にシミュレーションし、ユーザーごとに表示させるコンテンツを変更するなどの技術やノウハウも豊富です。

これらの理由により、競合他社に対する競争優位性は維持できています。

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て 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

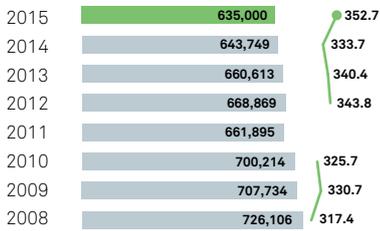
結婚分野では、「ゼクシィ」ブランドのもと、情報誌、WEBサイトや対面での相談カウンターサービスを提供しています。ホテルや専門式場、チャペル、レストランなどさまざまなスタイルのウエディング会場をはじめ、ジュエリーやドレス、引出物、二次会会場などブライダルに関する情報を提供しており、資料請求も可能です。さらに結婚に関する基礎知識や段取り、新しい挙式スタイルの提案なども行っています。対面カウンターでは、希望や条件に合った会場の提案に加え、会場決定などのさまざまな手配を代行しています。

■ 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、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]

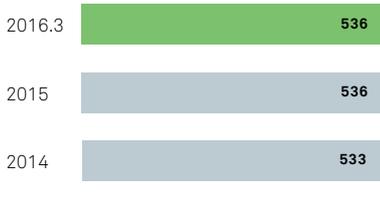


■ 年間婚姻組数 ▲ 挙式・披露宴・披露パーティ総額
出所：厚生労働省「人口動態調査」、
「ゼクシィ結婚トレンド調査」(2015)*
*2011年のデータはありません

■ 市場環境 婚姻組数は減少傾向である一方、 挙式費用は高水準で推移

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。婚姻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 売上実績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、圧倒的なユーザー認知度を持つサービスとして売上高で500億円を超える業界トップのポジションにあります。2016年3月期は、婚姻組数が減少トレンドの中、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、売上高は前期比0.0%減と、横ばいの536億円となりました。

他社売上高比較(2016年3月期) [億円]



*2015年9月期

■ 今後の戦略 さらなるユーザー満足度向上と 市場活性化に取り組む

当社グループの強みは、国内で結婚に関する情報といえば多くのユーザーが「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サイトの操作性の改善、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強化していきます。また、そのブランド力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国内には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も提供し、ブライダル業界全体の活性化に取り組んでいきます。

FAQ

Q. 日本では人口減少や少子化、未婚率の上昇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が、施設を貸し切って行うハウスウエディングなど、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、競争優位性はあるか？

A. 高いユーザーリーチと強固なクライアントリレーションが競争優位性です。

「ゼクシィ」の競争優位性は、ブランド認知度の高さです。この優位性は実際にアクションするユーザーへのリーチが強いこと、営業マン及びITシステムによる強固なクライアントリレーションにつながっています。この優位性は容易には損なわれないと認識しており、競合他社が低価格モデルを提供したとしても、脅威になるとは考えていません。

旅行分野

魅力的な旅の提案で ユーザー満足度を高め、 オンライン予約市場を牽引

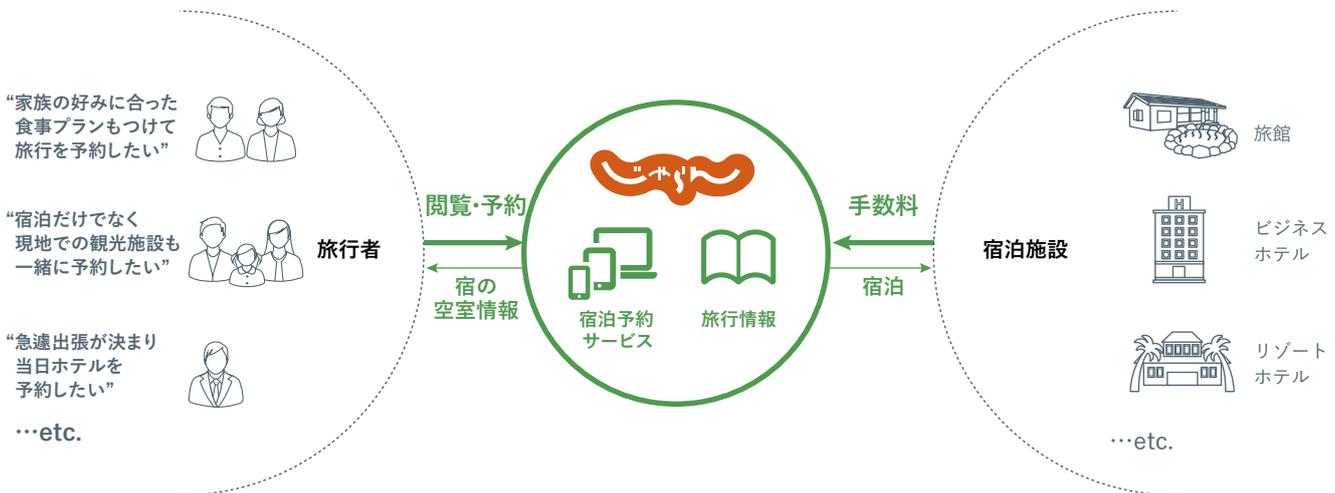
■ 商品説明 WEBサイトと情報誌でユーザーの利便性を追求

旅行分野では、「じゃらん」ブランドのもと、国内最大級の宿泊予約サイトと情報誌を提供しています。全国の宿・ホテルの中から、自分好みの宿・ホテル、オリジナルプランの予約が可能です。季節に応じた特集をはじめ、旅行者のクチコミ情報をもとにした「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て予約できる「じゃらんパック」、パッケージツアー、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。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での徹底した取材により、ユーザーにとって最も利便性が高く、魅力的な情報提供を行っています。

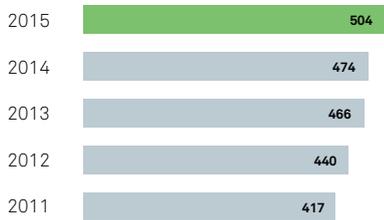
■ ビジネスモデル

主要サービスである「じゃらんnet」のユーザーは宿泊施設や観光スポットを探している個人、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。

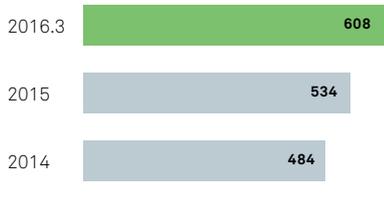


年間延べ宿泊者数 [百万人泊]



出所:観光庁「宿泊旅行統計調査」

売上高推移 [億円]



■ 市場環境 訪日外国人客の増加で 国内宿泊者数は過去最高を記録

円安の進行に伴う訪日外国人延べ宿泊者数の増加を主因に、2015年の延べ宿泊者数は調査開始以降最高となりました。この延べ宿泊者数の増加を要因として国内宿泊施設の空室率は低下傾向にあり、宿泊単価も上昇傾向にあります。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ています。

■ 事業概況 「じゃらん」を利用した延べ宿泊客数の 増加により、業績は好調に推移

複数のオンライントラベルエージェントが存在するなか、オンライン旅行予約市場の拡大、宿泊単価の上昇や祝祭日の日並びといったマクロ環境の影響をそれぞれが享受しています。なかでも、当社グループのサービスはカップルやファミリー層を中心としたレジャー用途に強みを持つことから、高い成長が続いています。

2016年3月期は、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開発するなど、クライアント、ユーザーの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延べ宿泊者数(人泊数)が増加し、売上高は前期比13.8%増の608億円と好調に推移しました。

■ 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

当社グループは、長きにわた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築かれ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を強みとしています。

今後も、当社の強みを活かしたクライアント課題(いかに早期に予約を獲得するか、直前まで予約が入らない空室にどうしたら予約が入るか、ユーザーにとって適切な価格はどう設定すべきかなど)の早期把握や、多くの利用実績に基づくユーザーニーズの分析などを通じたビジネスやレジャーといっ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行い、当社グループのサービスを通じた宿泊予約数の拡大を目指します。また、SEO対策をはじめとしたユーザーの集客施策や、UI (User Interface)・UX (User Experience) の改善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。

FAQ

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、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、フランス)に対応しています。

Q. 競合他社に対する競争優位性は何か？

A. ユーザーにとって魅力的なプランを開発できるクライアントとの強い接点です。

従来から日本のオンライントラベルエージェントは成果課金型のビジネスモデルを採用しており、宿泊施設の空室(在庫)情報は、多くの部分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ます。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。従って、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重要であり、そのためには、ユーザーが魅力的だと感じるプランを開発する必要があります。クライアントと魅力的なプラン開発を行うためには、クライアントとの強い接点が必要となり、当社は全国に広がる担当営業が日々クライアントとコミュニケーションを取りながら、魅力的なプラン開発に従事しています。直近では、旅行した先で何をするか、そのアクティビティの予約導線を作り、「遊び・体験予約」としてサービス提供を開始しています。

飲食分野

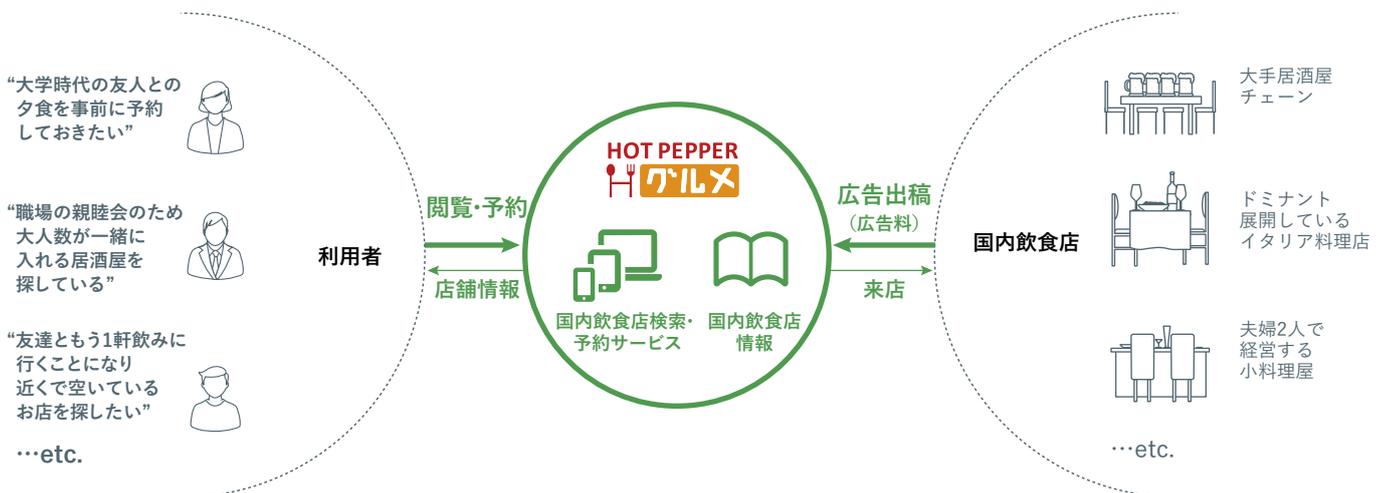
「Airシリーズ」を通じて クライアント業務を支援し、 ユーザーの利便性向上にも貢献

■ 商品説明 外食産業の集客・予約市場を支える 多彩な機能を提供

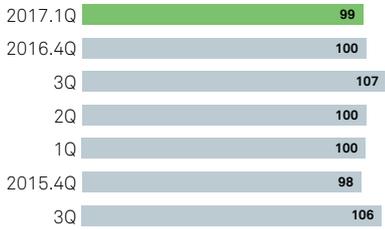
飲食分野では、「ホットペッパーグルメ」ブランドのもと、WEBサイトと無料情報誌を提供しています。WEBサイトでは店舗情報やクーポン情報、店舗の空席情報、予約サービスに加えて、利用ユーザーの口コミ情報、宴会参加予定者のスケジュール管理など、利便性の高い多彩な機能を提供しています。また、全国の主要都市を中心に無料情報誌を発行しており、駅近郊やエリアなどの小さな商圈軸で編集されたローカル性の高い店舗情報やクーポン情報を掲載しています。

■ ビジネスモデル

「ホットペッパーグルメ」のユーザーは友人や職場の同僚、家族などとの食事の場所を探している個人、クライアントは全国の飲食店です。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。

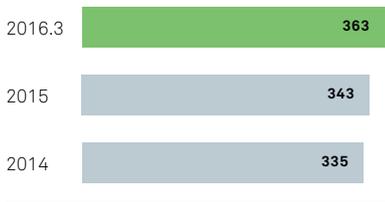


外食市場規模* [百億円]

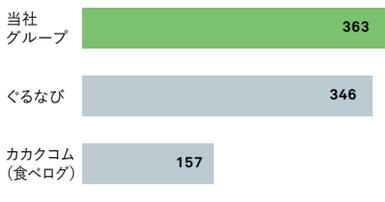


*首都圏、関西圏、東海圏の3圏域合計
出所:「ホットペッパー 外食市場調査」

売上高推移 [億円]



他社売上高比較 (2016年3月期) [億円]



■ 市場環境 外食市場は横ばいである一方、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から、日本の外食産業市場は横ばい傾向が続いていますが、2016年1月～4月の4か月間は首都圏を中心に微増が続いています。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は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好調に推移

外食産業市場の横ばい傾向が続くなか、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シリーズ」の提供などを通じたリレーション強化を進めています。

2016年3月期は、「Airシリーズ」を軸としたクライアントとのリレーション強化を図りました。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3,729万人と、前期に引き続き業界トップクラスの実績となりました。その結果、中小店舗を中心にクライアント数が拡大し、売上高は前期比6.0%増の363億円と好調に推移しました。

■ 今後の戦略 「Airシリーズ」でクライアント満足度をさらに向上

当社グループの強みは、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、付加価値の高い営業活動に基づく満足度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シリーズ」の提供を軸に、クライアントの業務負荷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を強化するなど、当社グループの強みを維持向上させていきます。そして、その強固なリレーションに基づき、クライアントにとっての費用対効果(ROI)を高める満足度の高いサービス提供により、持続的な成長を目指します。

FAQ

Q. 「Airシリーズ」とは何か？

A. クライアントの業務負荷の軽減を 目的としたサービスです。

当社が提供する「Airシリーズ」は、クライアントの各業務で発生するさまざまな負荷の軽減を目的としたサービスです。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、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。

Q. 競合他社に対する競争優位性は？

A. 営業体制と、ネット予約サービスにおける 先行者優位性です。

当社の強みは、クライアントの業務フローを熟知し、ユーザーが欲する情報に基づいて、飲食店のメニュー開発やコンサルティングまでを提供している営業体制と、ネット予約サービスにおける先行者優位性です。この2つの強みにより、クライアント及びユーザー双方の利便性を向上させています。ネット予約サービスについては、他社と比べても圧倒的な規模を有しており、クライアントにとって、高い費用対効果(ROI)と送客力を持つ魅力的なメディアであると考えています。

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

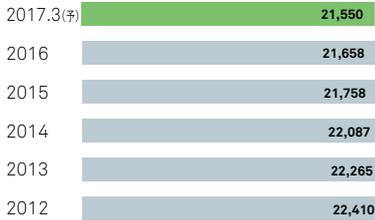
美容分野では、「ホットペッパービューティー」ブランドのもと、国内最大級のヘアサロン、リラクゼーション&ビューティーサロンの検索・予約サイトと無料情報誌を提供しています。多様な切り口の特集、行きたい日時での検索、ヘアカタログ、信頼できる口コミ、お得なクーポンなどをもとに予約が可能です。ジャンルはヘア、ネイル、まつげエクステ、整体・リラクゼーション、エステまで幅広く提供しています。クーポンマガジンは月刊誌として、東京23区内4エリア（渋谷・恵比寿、新宿、池袋、銀座）別に発行しています。

■ 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、10～20代の男女を中心とした、さまざまな美容サービスを受けたい個人、クライアントは美容院やネイルサロン、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。

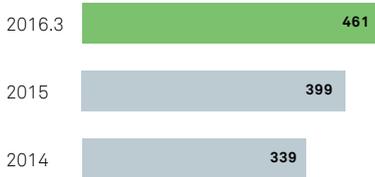


理美容関連サービス市場 [億円]

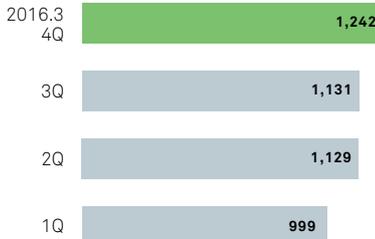


出所:矢野経済研究所「理美容市場に関する調査結果2016」、
当社グループ実績などに基づく当社グループ推計
(2016年3月時点)

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]



*四半期別の予約件数を表示

■ 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いますが、2014年時点で予約全体に占めるインターネットの割合は10%程度となっており(当社グループ推計)、今後の拡大余地が大きく残された市場と考えています。

■ 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たことにより、2016年3月期のインターネット予約件数は4,501万件と、順調に拡大しています。

2016年3月期においては、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、売上高は前期比15.4%増の461億円となりました。

■ 今後の戦略 **幅広い美容関連業種にアプローチし
継続的成長を図る**

当社グループは、業界の先駆者としてのアドバンテージを活かして強固なクライアント基盤及びユーザー基盤を構築してきました。この強みに加え、「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、商品ラインナップの拡充やサービスの利便性向上により既存クライアントとの取引拡大を図るほか、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など、総合的な営業活動を通じた取引数拡大を図り、継続的な成長を目指します。ユーザーに対しても、さらに利便性の高い機能などを開発・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っていきます。

FAQ

Q. 「SALON BOARD」は何が評価されているのか？

A. 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が可能になった点です。

「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. なぜ売上の高い成長が続いているのか？

A. 有力な競合が現れないなか、インターネット予約の 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。

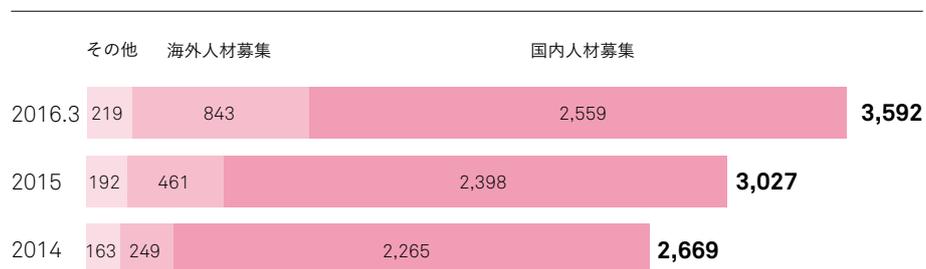
オンライン美容予約市場は、2011年に1%未満だった比率が2014年時点で10%程度まで拡大してきました。「ホットペッパービューティー」は業界トップクラスのインターネット予約数という効果をクライアントに提供し、取引額の拡大が続いています。サービスの対象も、美容院やネイルサロンなど幅広い関連領域があり、まだ多くの成長余地が残されていると考えています。

人材メディア事業



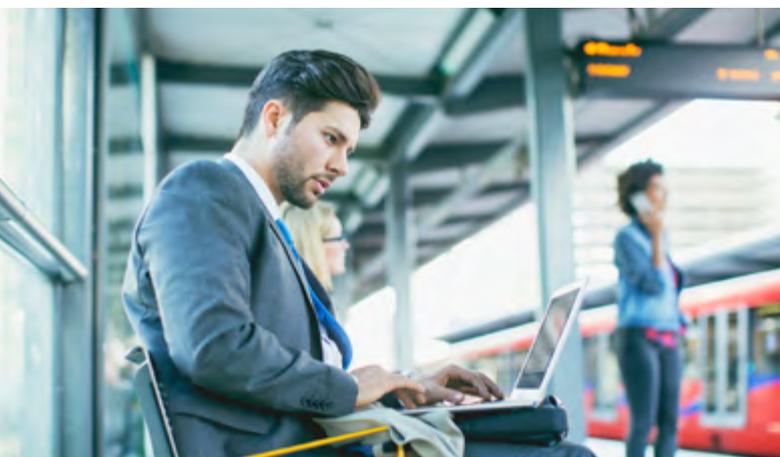
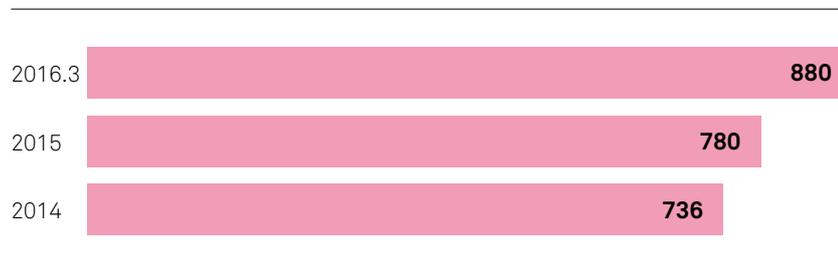
「就職する」、「転職する」という意思決定の機会に対して、求人情報を提供するサービスを行っています。国内では、大学生向けの就職情報(企業情報)の提供や社会人向けの人材紹介サービス、パート・アルバイトの求人情報の提供を行っています。また、海外ではグローバル規模での求人情報サイトなどを運営しています。

売上高(億円)



*セグメント別売上高は、セグメント間の内部売上高または振替を含む。

EBITDA(億円)



国内人材募集領域

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 持続的成長を維持

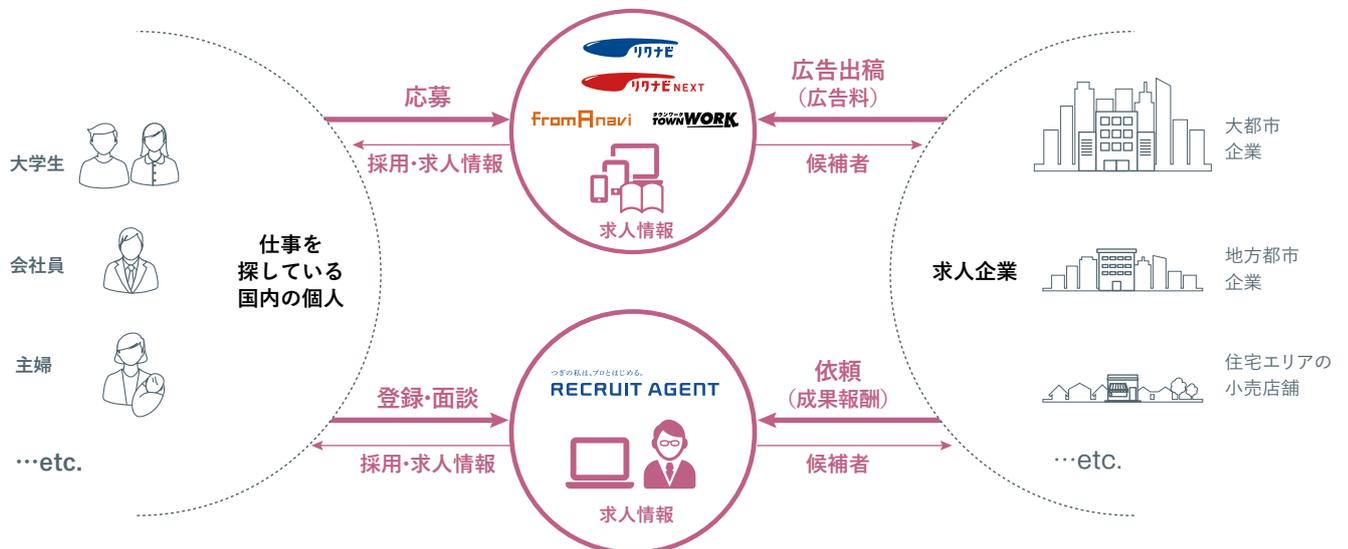
■ 商品説明 人材募集市場の幅広いニーズに応えるトップブランド

国内人材募集領域では、「リクナビ/リクナビNEXT」、「リクルートエージェント」、「TOWNWORK」や「From A navi」などのブランドのもとで、日本国内の仕事探しに関する幅広いユーザーニーズに応えた求人広告サイト、無料情報誌の提供や人材紹介サービスを提供しています。

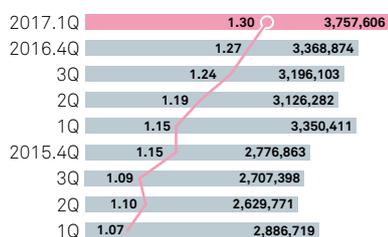
正社員募集分野では、新たに社会人になる学生向けの就職情報提供や社会人向けに転職情報を提供する求人広告サイト、人材紹介サービスなどを展開しています。一方アルバイト・パート募集分野では、アルバイト・パートを探しているユーザー向けに日本最大級の無料求人情報誌及び求人広告サイトを展開しています。

■ ビジネスモデル

国内人材募集領域では、フルラインナ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、そしてクライアントも求人ニーズのあるあらゆる企業です。主なビジネスモデルは2つです。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課金する広告課金型。人材紹介ビジネスは、紹介した人材の入社の対価として手数料をクライアントに課金する成果課金型です。



求人広告掲載件数／有効求人倍率 [件／倍]

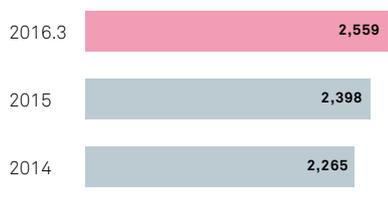


■ 求人広告掲載件数 ● 有効求人倍率
 出所：全国求人情報協会「求人広告掲載件数等調査」、厚生労働省「一般職業紹介状況」
 *有効求人倍率は各四半期の最終月における倍率を表示

■ 市場環境 企業の業績回復に伴い 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「求人広告掲載件数」と「有効求人倍率」は国内景気に影響されます。2008年に発生した世界金融危機の影響で市場規模は縮小したものの、その後の企業の業績回復に伴い、足元の採用意欲は継続して高い状況が続いています。その結果、2017年3月期の第1四半期(2016年4月～6月)の有効求人倍率は1.30倍と高位安定していることに加えて、2016年4月～6月の求人広告掲載件数は前年同期比12.2%増の3,757,606件となり、市場の拡大が続いています。

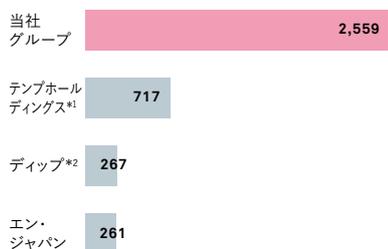
売上高推移 [億円]



■ 事業概況 堅調な雇用環境のなか、 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ナ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。2016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、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、中途及びアルバイト・パートの求人広告を中心に好調に推移し、売上高は前期比6.7%増の2,559億円となりました。

他社売上高比較(2016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 2016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などであり、その強みを活かしたサービスは求職者及び求人企業から利便性を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あ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、営業体制のさらなる改善や、ビッグデータ分析を活用した情報掲出によるユーザーニーズに応じた質の高い応募活動の促進などを通じ、ユーザー及びクライアント双方にとってより魅力的なメディアとなることを目指します。また、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サービスの操作性(UI)や快適性(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、営業体制をさらに強化することで、クライアントへの送客力の向上を図ります。

FAQ

Q. 競合他社と比べて成長率が低い理由は？ 優位性が低下しているのか？

- A. 求人倍率の上昇フェーズでは、クライアントが複数の求人メディア/サービスを利用する傾向があることによる影響が大きく、優位性は低下していません。

国内人材広告市場の特徴として、景気が良く、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/サービスを利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/サービスの伸び率が上がりやすくなります。また、当社グループ売上高は競合他社と比較して規模が大きいため、当社売上高伸び率が低く見えることとなります。当社売上高は順調に増加していると認識しており、当社の競争優位性も低下していません。

Q. なぜ他社が紙媒体をやめる中、 紙媒体を発行し続けるのか？ 非効率な事業はやめたほうがいいのか？

- A. 紙媒体から起きるユーザーの行動は多く、紙媒体は効率的な事業運営に欠かせないメディアです。

当社メディアは、紙媒体だけでなくPC及びスマートフォンアプリなど、WEBメディアに対応済みです。重要なのは、ユーザーの行動に合ったメディアに求人広告を掲載し、クライアントにとっての広告効果(ROI)を最大化することです。当社は紙媒体で情報収集をするユーザーが一定数存在することを確認しているため、紙媒体の発行を続けています。

海外人材募集領域

米国で圧倒的なプレゼンスを確立した Indeedを軸にグローバルで サービス拡大

■ 商品説明 60か国28言語でサービスを展開する 求人検索サイト

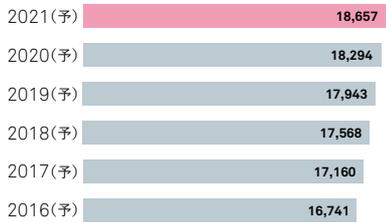
海外人材募集領域では、2012年に子会社化した米国のIndeedにおいて、求人検索エンジン「Indeed」を展開しています。「Indeed」は、独自の検索アルゴリズムにより、WEB上の求人情報をクロールして検索結果を自動生成し、ユーザーに無料で提供するアグリゲート型の求人検索エンジンです。すでに60か国28言語でサービスを展開しており、月間ユニークビジター数が約2億人となるなど、グローバルでの求人プラットフォームとして機能しつつあります。

■ 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やIndeedからの集客を期待する求人サイト運営者です。ビジネスモデルはクリック課金型です。IndeedのWEBサイトでユーザーが入力した検索ワードに応じて自動生成された検索結果に加え、その検索ワードに連動した広告を表示させます。その広告をユーザーがクリックすることで、クライアントに広告料が課金される仕組みです。

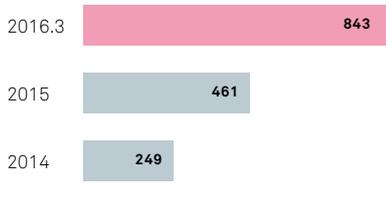


米国GDP(実質) [Bn USD]

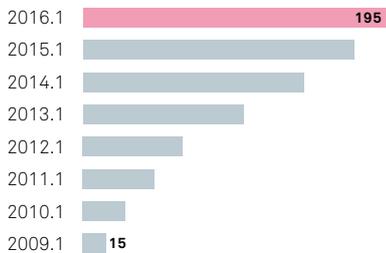


出所: International Monetary Fund, "World Economic Outlook Database"

売上高推移 [億円]



平均月間ユニークビジター数 [百万人]



出所: Google Analytics

■ 市場環境 **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、個人消費の増加をドライバー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 **ユーザーとクライアントの拡大により飛躍的に成長**

Indeedが従来から有していた高い技術力に、当社グループが国内で培ったセールスマーケティングノウハウを融合させることで、Indeedは短期間で大きな成長を実現し、売上高とユニークビジター(UV)数の両面において、米国で圧倒的なプレゼンスを確立しています。

2016年3月期は、米国以外の国においても「Indeed.com」のブランド認知度の向上に努めたことなどによりユーザーが順調に拡大しました。また、米国において、中小クライアントのサービス利用が好調に伸長した結果、売上高は前期比83.1%増の843億円となりました。

■ 今後の戦略 **グローバルでマネタイズと事業領域拡大を図る**

Indeedの強みは、世界水準で見ても高い技術力を有するIndeedのエンジニアが磨き上げた独自の検索アルゴリズムやレコメンド技術などを背景として、世界各国で最も効率の良い求人広告を提供できていることです。

今後は、順調にマネタイズが進んでいる米国に加え、そのほかの地域においても収益を上げられる体制を構築していきます。引き続き、成熟国を中心にユーザー獲得を目的としたブランド投資や各種集客投資を積極的に行っていくとともに、クライアント接点を担う事業拠点も拡大することで、営業体制を強化していきます。

さらに、中長期的には、事業会社における人事業務の中で現在Indeedが提供している求人広告領域だけに留まらない、より幅広い領域においてもIndeedの成長ポテンシャルがあると考えています。Indeedの高い技術力を、成長に向けた取り組みの中心と位置付けながら、M&Aも含めた事業領域の拡大に積極的に取り組んでいきます。

FAQ

Q. Indeedの売上成長が継続している要因は何か？

A. 高い技術力を背景に、低価格かつ投資効率が高い求人広告を提供できているからです。

世界水準で見ても高い技術力を有するIndeedのエンジニアが磨き上げた独自の検索アルゴリズムやレコメンド技術などを背景に、クライアントにとっての投資効率が高い求人広告を提供できていることが要因です。低価格での出稿が可能なおかげで、特に中小クライアントのサービス利用が順調に拡大しています。

Q. Indeedの成長投資はいつまで続くのか？

A. 今後3年は投資フェーズと考えています。 3年後には、Indeedの売上を最低でも 2倍の規模にしたいと考えています。

今後3年については、利益成長は追求せず、投資フェーズと位置付けたいと考えています。現在の収益は、大半が米国によるものであり、米国以外の地域における本格的なマネタイズに向けた広告宣伝や集客投資を行うことに加え、求人広告以外の人事業務について、M&Aも含めた事業領域の拡大も積極的に行っていきたいためです。このような投資も行いながら、3年後には、Indeedの売上を最低でも2倍の規模にしたいと考えています。

人材派遣事業



国内、海外において、労働者派遣事業を行っています。海外派遣領域においては、北米・欧州・豪州を中心に事業を展開しています。

売上高(億円)

	国内派遣	海外派遣	
2016.3	4,141	4,758	8,900
2015	3,895	2,856	6,752
2014	3,586	2,538	6,124

*セグメント別売上高は、セグメント間の内部売上高または振替を含む。

EBITDA(億円)

2016.3	496
2015	407
2014	347



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とスタッフサービス・ホールディングスの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、リクルートスタッフィングは比較的、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、スタッフサービス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、スタッフを派遣することを得意としています。

■ ビジネスモデル

当社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というものです。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、当社は後述する独自のコスト管理手法の導入により、売上総利益(粗利)に対するEBITDAマージンは販促メディア事業や人材メディア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/％]

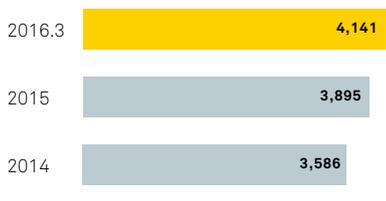


■ 派遣社員実稼働者数 ▲ 前年同期比
出所: 日本人材派遣協会「労働者派遣事業統計調査」

■ 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った特性があります。ただし、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10四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]

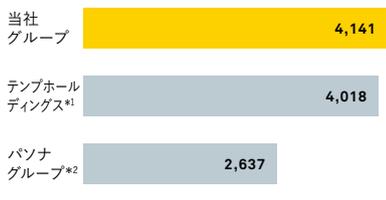


■ 事業概況 既存・新規派遣契約数の維持・獲得強化により、売上高が拡大

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。

2016年3月期は、人材派遣市場の緩やかな拡大傾向が継続するなか、首都圏の営業体制を強化し、既存派遣契約の継続や新規派遣契約数の増加に注力しました。その結果、首都圏の事務・IT及びエンジニアリング分野を中心に好調に推移し、売上高は前期比6.3%増の4,141億円となりました。

他社売上高比較(2016年3月期) [億円]



*1 派遣・BPOセグメント
** 2016年5月期

■ 今後の戦略 ユニット経営による継続的な生産性向上を目指す

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、人材メディア事業を含めてフルラインナ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。

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、各ユニットのマネージャーに権限を委譲した上で、EBITDAの実額や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組織全体で共有し、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。

今後は、新規登録ユーザーの獲得を通じた新規派遣契約数の拡大や、集客コストの最適化並びにマッチング精度の向上を目指します。また、既存の派遣登録者の利便性を向上させることで、ユーザー基盤の強化にも努めます。さらに、ユニット経営の推進による持続的な生産性の向上、人材メディア事業や販促メディア事業で培ったノウハウを活用し、派遣登録者でありながら応募活動をしていないユーザーの応募を促進していきます。

FAQ

Q. 「労働者派遣法」改正はどのような影響を与えるか？

A. 業績に対してマイナスの影響はないと考えています。

当社は法改正の有無に関わらず、派遣社員の能力開発やスキル向上は重要なテーマと認識しており、これまでも資格取得セミナーやキャリアアドバイスセンター設置などの施策を講じてきました。従いまして、当社業績に対して今回(2015年9月)の法改正がマイナスの影響を与えることはないと考えています。

海外派遣領域

「ユニット経営」の移植とM&Aを推進し、 成熟国での業績拡大を目指す

■ 商品説明 米国、英国、豪州などで
現地ブランドによる事業を展開

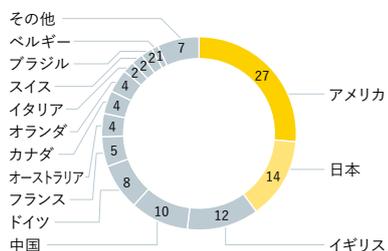
海外派遣領域では、2010年以降、海外で人材派遣事業を展開する企業を買収し、ブランドネームをそのまま使用する形で、主に米国や英国、豪州で事業を展開しています。北米においては「CSI」、「Staffmark」、「Advantage」、「Attèrro」、豪州においては「Peoplebank」、「CHANDLER MACLEOD」のブランドにて事業を展開しています。また、2015年12月には、欧州の人材派遣会社USG People社の子会社化に向けた契約を締結し、TOBの手続きを無事完了しました。欧州においては英国の「Advantage」ブランドに加え、「USG People」ブランドにて、事業を展開します。

■ 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及びEBITDAマージンの改善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CSIやStaffmark、AdvantageではEBITDA及びEBITDAマージンの改善が順調に進んでいます。また、前期で子会社化したPeoplebank、CHANDLER MACLEOD、Attèrroについても、収益性の改善に向けたPMI(Post Merger Integration)を進めており、子会社化前に策定した計画に対して順調に進捗しています。



人材派遣事業のマーケットサイズ [%]

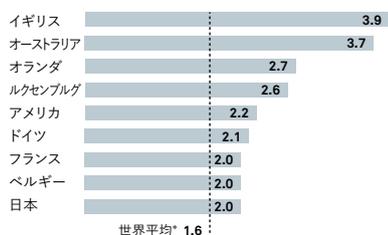


出所: Ciett Economic Report 2016

■ 市場環境 成熟国の労働市場における人材派遣浸透率は高い

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割弱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は平均1.6%、成熟国では2%を超えています。

世界の人材派遣浸透率 [%]



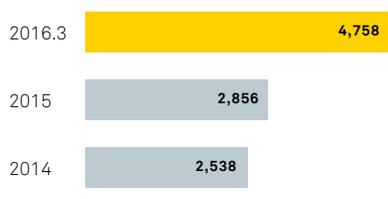
出所: Ciett Economic Report 2016
*上記ランキングには中国を含まない(統計データが存在しないため)

■ 事業概況 「ユニット経営」移植でEBITDAマージンが改善

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」を移植することで、EBITDA及びEBITDAマージンの改善を図ってきました。

2016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、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、当期より豪州などで事業を展開するPeoplebank、CHANDLER MACLEOD及び米国で事業を展開するAttèrroの業績が新たに寄与したことから、売上高は前期比66.6%増の4,758億円となりました。また、2015年3月期以前より展開しているCSI、Staffmark、Advantage3社の2016年3月期におけるEBITDAマージンは5.1%となり、順調に「ユニット経営」の移植が進んでいます。

売上高推移 [億円]

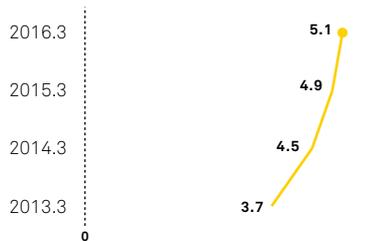


■ 今後の戦略 子会社の効率運営とM&Aによる事業基盤拡大を図る

今後も、当社の強みである「ユニット経営」を子会社化した会社に移植し、効率的な事業運営を推進することでEBITDA及び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移植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による事業基盤の拡大は検討していきます。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っても、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を検討する可能性があります。

海外既存子会社のEBITDAマージン* [%]



* CSI、Staffmark、Advantage ResourcingのEBITDAの合計

FAQ

Q. 現在主に事業を展開している米国、英国及び豪州の事業環境は？

A. 米国、英国については堅調です。豪州は中国経済の影響を注視していますが、子会社のPMIには影響ありません。

世界の人材派遣市場は基本的に各国GDPとの相関性が高く、米国、英国は堅調な市場環境です。豪州については、GDP成長率の回復が加速している一方、豪州経済に影響を持つ中国経済の先行きは不透明であるという認識です。ただ、当社の派遣事業についてはEBITDAの実額及びマージンの改善に重点を置いており、子会社化直後のPMI過程に大きな影響はないと考えています。

Q. USG People社を買収した理由は？

A. 魅力的な市場のなかで、「ユニット経営」を移植することでさらなる成長が可能だと判断したからです。

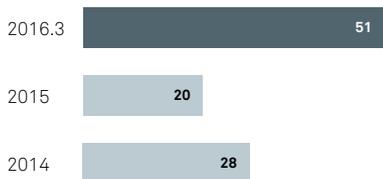
世界の人材派遣市場のうち欧州の市場は、約30%を占める非常に魅力的な市場です。また、派遣社員数を労働人口で割った派遣浸透率においても、欧州各国は世界平均を上回っており、派遣という働き方が定着している市場です。この市場のなかで同社は、一定の売上規模を持ちながらEBITDAマージンが低水準であり、当社の強みである「ユニット経営」を移植することでEBITDAの実額及びマージンを改善させることが可能だと判断しました。

その他事業

専門プラットフォーム間の クロスユースを促進し、 効果的なユーザー集客につなげる

売上高推移

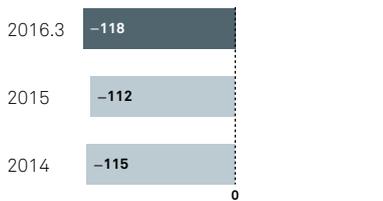
[億円]



*セグメント別売上高は、セグメント間の内部売上高または振替を含む。

EBITDA

[億円]



■ 事業概況 成長に向けた投資を推進

当セグメントでは、2013年3月期より各サービスにおけるユーザーIDの共通化などに係る費用を計上しています。このためEBITDAはマイナスで推移しており、2016年3月期のEBITDAはマイナス118億円(前期はマイナス112億円)となりました。

■ 今後の戦略 ユーザーIDの共通化で さらなる競争力強化を目指す

これまで当社グループは、人生で数度しか訪れないイベントの情報を取り扱うサービスから、日常生活のなかで何度も訪れるシーンに関する情報を取り扱うサービスまで、それぞれのサービスを専門プラットフォームとして個別に運営してきました。

各専門プラットフォームはそれぞれの分野において国内で圧倒的なユーザー数を誇っていますが、さらなる成長を目的に、ユーザーIDの共通化を推進するとともに、株式会社ロイヤリティマーケティングが運営する「Ponta(ポインタ)」と提携することで、ポイント利用におけるユーザーの利便性を向上させています。また、この取り組みによって、一人ひとりのユーザーの行動をより深く分析、把握し、最適な情報提供を行うことが可能となります。これらによって、新規ユーザーの獲得効率や既存ユーザーのリピート率、クロスユース率の向上を実現し、ユーザー集客コストの最適化を図りながら、各専門プラットフォームの競争力強化を目指していきます。

すでに、2014年12月に当社グループの主要サービスにおけるユーザーIDの共通化が完了し、2016年2月には当社グループが発行していたリクルートポイントを「Pontaポイント」に変更しました。実際の店舗で利用可能な「Pontaポイント」と、当社グループが運営する各種WEBサービスで利用可能な「リクルートポイント」の相互交換が可能となっています。

このユーザーID共通化の一連の取り組みにより、例えば「ゼクシィ」を利用したユーザーが「じゃらんnet」経由で旅行をするなど、各専門プラットフォームを跨いだクロスユースが起きており、その比率は上昇してきています。当社の販促活動においても、効果的なユーザー集客が可能となりました。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス報告書

役員紹介

取締役



峰岸 真澄 代表取締役社長 兼 CEO

1987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
1992年10月 新規事業準備室(ゼクシィ) 配属
2002年 4月 ゼクシィ事業部 事業部長
2003年 4月 執行役員(IMCディビジョンカンパニー)
* IMC:インテグレートマーケティングコミュニケーション=ブライダル、旅行、自動車などの販促領域
2004年 4月 常務執行役員(IMCディビジョンカンパニー、住宅ディビジョンカンパニー)
2009年 6月 取締役常務執行役員(経営企画、事業開発、住宅領域)
2011年 4月 取締役専務執行役員(経営企画、全社WEB戦略室、事業統括本部)
2012年 4月 代表取締役社長 兼 CEO(現任)



池内 省五 取締役 兼 専務執行役員

1988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
1999年10月 経営企画室・人事部 エグゼクティブプランナー
2002年 4月 G-HR企画室 エグゼクティブマネジャー * G-HR:グループの人材関連事業領域の横断組織
2004年 4月 経営企画室・事業統括室 エグゼクティブ
2005年 4月 執行役員
2012年 6月 取締役 兼 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 取締役 兼 執行役員
2013年 4月 取締役 兼 常務執行役員
2016年 4月 取締役 兼 専務執行役員(現任)



草原 繁 取締役 兼 専務執行役員

1988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
2000年 4月 HR-DC HRディビジョン首都圏統括部 エグゼクティブプランナー
2002年 4月 経営企画室 エグゼクティブマネジャー
2004年 4月 執行役員
2006年 6月 取締役 兼 執行役員
2007年 6月 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 執行役員
2013年 4月 常務執行役員
2013年 6月 取締役 兼 常務執行役員
2016年 4月 取締役 兼 専務執行役員(現任)



佐川 恵一 取締役 兼 専務執行役員

1988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
2000年10月 HR-DC HRディビジョン 首都圏統括部代理店部 エグゼクティブプランナー
2002年 7月 HR-DC 代理店統括部 エグゼクティブマネジャー
2003年 4月 HR-DC HR首都圏 MP3部 エグゼクティブマネジャー * MP:メディアプロデュース
2004年 4月 HR-DC HR東海ディビジョン ディビジョン長
2006年 4月 株式会社リクルート 執行役員
2011年 6月 取締役 兼 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 取締役 兼 執行役員
2013年 4月 取締役 兼 常務執行役員
2016年 4月 取締役 兼 専務執行役員(現任)



大八木 成男 社外取締役

1971年 3月 帝人株式会社 入社
1992年 2月 同 医薬営業企画部長
1999年 6月 同 執行役員(東京支店長)
2001年 6月 同 常務執行役員(医薬営業部門長補佐)
2002年 6月 同 専務執行役員(医薬事業本部長)
2005年 6月 同 常務取締役(CIO)
2006年 6月 同 専務取締役(CIO)
2007年 4月 同 専務取締役(CSO)
2008年 6月 同 代表取締役社長 CEO
2014年 4月 同 取締役会長(現任)
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(現任)



新貝 康司 社外取締役

1980年 4月 日本専売公社 入社(現 日本たばこ産業株式会社)
2004年 6月 同 執行役員 財務グループリーダー
2004年 7月 同 執行役員 財務責任者
2005年 6月 同 取締役 執行役員 財務責任者
2006年 6月 同 取締役 兼 JT International S.A. Executive Vice President
2011年 6月 同 代表取締役副社長(現任)
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(現任)

■ 監査役



長嶋 由紀子 常勤監査役

1985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
2001年 4月 経営スタッフユニット 人材マネジメント室 エグゼクティブプランナー
2002年10月 IMC-DC B&Bディビジョン 関東プライダル部 エグゼクティブマネジャー
* IMC:インテグレートマーケティングコミュニケーション=プライダル、旅行、自動車などの販促領域
* B&B:プライダル&ベビー
2004年 4月 IMC-DC プライダルディビジョン ディビジョン長
2006年 4月 執行役員
2008年 1月 株式会社リクルートスタッフィング 代表取締役社長
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
2016年 7月 株式会社リクルートホールディングス 常勤監査役(現任)



藤原 章一 常勤監査役

1986年 8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
2000年 4月 事業スタッフグループ FIT1部 エグゼクティブマネジャー
* FIT:Federation of IT=全社横断の情報システム部門
2004年 4月 FIT フェデレーション エグゼクティブオフィサー
2006年 4月 執行役員
2012年10月 株式会社リクルートマーケティングパートナーズ 執行役員
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(現任)



井上 広樹 監査役(非常勤)

1990年 4月 第一東京弁護士会登録 長島・大野法律事務所(現 長島・大野・常松法律事務所) 入所
1996年 7月 長島・大野法律事務所アセアン・オフィス(シンガポール)勤務
1998年 1月 長島・大野法律事務所 パートナー
2000年 1月 長島・大野・常松法律事務所 パートナー
2015年 1月 長島・大野・常松法律事務所 マネージング・パートナー(現任)
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)(現任)



西浦 泰明 監査役(非常勤)

1975年11月 等松・青木監査法人(現 有限責任監査法人トーマツ) 入所
1984年 3月 米国公認会計士登録
1985年 6月 米国ゴールドメンゲート大学MBA(税務)取得
1987年 6月 デロイトトウシュ トーマツ パートナー
2011年 6月 デロイトトウシュ トーマツ 日本企業サービスグループ 西部地域統括代表
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)(現任)

■ 執行役員

■ メディア&ソリューションSBU



北村 吉弘
常務執行役員
販促メディア事業



渡邊 一正
販促メディア事業
—その他



野口 孝広
販促メディア事業
—ライフイベント領域



柳川 昌紀
人材メディア事業
—国内人材募集領域



山口 文洋
販促メディア事業
—ライフイベント領域



葛原 孝司
人材メディア事業
—その他



浅野 健
販促メディア事業
—日常消費領域

■ グローバルオンラインHR SBU



出木場 久征
常務執行役員
人材メディア事業
—海外人材募集領域

コーポレート



岡本 彰彦



冨塚 優



小林 大三



Mark Schultz

■ グローバル派遣SBU



本原 仁志
常務執行役員
人材派遣事業
—海外派遣領域



柏村 美生
人材派遣事業
—国内派遣領域



鬼頭 秀彰
常務執行役員
人材派遣事業
—国内派遣領域



岡 登志雄
人材派遣事業
—海外派遣領域

■ 社外取締役インタビュー

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伺いました。

Q. リクルートグループの取締役会についての 評価をお願いします。

取締役会で重要な観点は、「企業の将来の成長を見据えて的確な議論が行われているか」です。リクルートグループの取締役会では、経営戦略に関するテーマはもちろん、コーポレート・ガバナンス、リスク管理、人材開発など、長期的な経営戦略に基づいた議論がバランス良く行われていると評価しています。また、より一層の成長を求めるためには、企業を高速回転で経営するノウハウが必要ですが、リクルートグループはそのための仕組みを持っています。中でも、長期戦略に基づいたM&A案件を意思決定するスピードは驚異的であり、これまでの取締役会の議論においても非常に印象的です。

M&A後にはグループがこれまでに培ってきた競争の源泉を買収先企業に浸透させること、つまり買収後の経営のあり方が極めて重要ですが、その点においてもリクルートグループは潜在能力が高いと感じています。その理由として、ごく短期の時間軸で資本市場、買収先の企業、従業員との全方位対話を行うというプログラムを取り入れていることと、それを実行できるコミュニケーション能力の高い従業員が多数存在しているからだと思います。このスピード感とノウハウを持ち合わせている企業は、日本には少ないのではないのでしょうか。なおかつ、もし経営ノウハウで足りない部分があっても、貪欲に知識や方法を身に付けていく力に優れています。リクルートグループの持つエネルギーの大きさを感じますね。

Q. さらなるグローバル企業への成長に向けて、 社外取締役のミッションは何であるとお考えでしょうか？

現在、リクルートグループはグローバルNo.1に向けたビジネスを展開しており、米国、英国、豪州といった各国の企業のM&Aを行っていますが、日本で作り上げてきたビジネスモデルが、それぞれの国でうまく応用できるかを考えなくてはなりません。コモンセンスは各国で異なりますから、的確に見極める力を身に付けていくことが大切だと思います。ここでは、さまざまなバックグラウンドを持つ社外取締役が知識や経験をもとにフォローしていく必要があるでしょう。



社外取締役 大八木 成男

1971年 帝人株式会社 入社。化学品開発部、医薬業務部、医薬営業企画部長、東京支店長などを経て、1999年 同社執行役員、2001年 常務執行役員、2002年 専務執行役員、2005年 常務取締役、2006年 専務取締役、2008年 代表取締役社長 CEO、2014年 取締役会長に就任（現任）。2014年より、株式会社リクルートホールディングス 社外取締役。



また、今後は「攻め」と「守り」のバランス感覚を磨くことが大切ではないでしょうか。リクルートグループは従来より「攻め」は非常に得意です。事実、リスクの内在するM&A案件にも果敢に挑戦してきました。このときの私の役割は、①M&Aの戦略がリクルートグループの長期戦略に沿っているか、②収益見通し、③リスク、④目的達成のための人材がいるか、の4つの観点からリクルートグループの経営陣に質問を投げかけ、「守り」のガバナンスを行うことです。これは、経営の監視・監督と言うよりも戦略の後押しをするためです。この「守り」の意識を高く持つことが、より強い組織へと成長していくために必要な力になると思っています。

**Q. リクルートグループの企業価値向上のためには、
今後何が重要であるとお考えでしょうか。**

まず1つ目に、さらなるガバナンス向上に向けた努力が必要であると考えています。近年の取締役会では、ガバナンスを効かせる役割と経営の執行体を分離していくという傾向にあります。私としては、リクルートグループの取締役会が、監視・監督側と執行側が明確に分離されていないという意味で、発展途上の段階にあると考えています。

2つ目に、グローバル企業を目指すにあたっては、引き続き取締役会の多様性に関する取り組みが必要です。今期、監査役メンバーに女性が初めて入りましたが、まだ外国籍のメンバーがおりません。また、グローバル人事体制に関しても考えていかなければいけないでしょう。外国人経営者や外国企業の考え方について、今後さらに討議・吟味していくことが大切だと思います。

3つ目は、競争優位の源泉である企業文化とそれを継承するリーダーの育成が必要です。経営の技術だけではなく、リクルートの企業文化をどう育て上げ、また継承していくか。これができる人材こそがプロの経営者ではないでしょうか。

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たいと思います。



■ 社外取締役インタビュー



社外取締役 新井 康司

1980年 日本専売公社(現 日本たばこ産業株式会社)入社。2004年 同社執行役員、2005年 取締役 執行役員 財務責任者、2006年 取締役 兼 JT International S.A. Executive Vice President、2011年 代表取締役副社長に就任(現任)。2014年より、株式会社リクルートホールディングス社外取締役。

Q. リクルートグループの取締役会についての評価をお願いします。

まず、取締役4名の方についてですが、一人ひとりが事業をよく理解されており、常にプロフェッショナルな仕事をされていると高く評価しています。取締役会で議長を務められている峰岸さんは、取締役会メンバー一人ひとりの発言によく耳を傾けていますし、ご自身も積極的に起案担当者に質問を投げ掛け、深い議論ができるよう会議をリードされています。また、佐川さんは、日本では非常に珍しい「戦略を語れるCFO」だと思います。池内さん、草原さんもまた事業やマーケットに精通されており、会社の重要な方向性について、示唆に富んだ発言をされています。社外取締役、監査役、社外監査役も一人ひとりが積極的に意見を戦わせていますから、峰岸さんのファシリテーション力と相まって、取締役会は非常に活発で、私としては雰囲気が良いと感じています。

リクルートグループは、将来起こりうる社会の変化やステークホルダーのニーズを先読みして、その変化やニーズに対応するサービスを一足先に開発すること、つまり、世の中の先取りをして事業に投資をし、将来に備えることに非常に貪欲な会社だと思います。未来のことなので理屈で語るには限界があるのですが、それでも実直にロジックを積み上げて、徹底した仮説作りをされた上で、未来への投資を決議されます。このような文化の中で行われる取締役会では、一度否決されたものの、再度しっかり検討されて可決に至った議案もしばしばあります。ある案件が最初に議題に上がった際、私が「こういう前提のもとであれば可決しても良いのでは」という発言をしたのですが、峰岸さんは「条件をつけずに決議できるよう改めて検討し直します」とおっしゃいました。またある案件では、別の方より「本当にリクルートらしい事業になるのか」といった指摘をされたことがありました。その際も一定の再検討の時間を要しましたが、起案チームは「リクルートらしさとは何か」という根源的な部分から議論を積み上げて再起案をしておられました。私はこのような取締役会の風景から、アイデンティティを見失わずに事業を長期的に推し進め発展させていこうという意思と情熱が、取締役サイドにも、事業サイドにも根付いているのだと感じました。またそれを誰も口にせずとも当然のように捉えている状況を見て、敬意を抱いています。また角度を変えて申し上げれば、このような意思決定についての謙虚さを持ち合わせておられる点も評価できる要素だと思います。



Q. リクルートグループの企業価値向上を図るための課題をどう認識していますか。またその中で、社外取締役のミッションについてどうお考えでしょうか。

1つ目は、海外展開において多様なマーケットに対処するための多様な人材・知見を有効に活用できるかという点です。例えば現在急成長中のIndeedは、米国に加え、米国以外の市場開拓も狙っています。今後さまざまな国で存在感を高め、将来的にはグローバルベースのHRソリューションプロバイダーになることを志向していますが、このためには、各国の労働慣行や法体系などを熟知し、それに応じた事業展開を求められます。知らず知らずのうちに罰則に抵触してしまうことがないように、事業戦略の推進と対を成す形で抜かりなく準備を進めておかななくてはなりません。現在、新たに加わった米国人の執行役員を中心に、リーガル面やコンプライアンス面の体制整備を行っている最中です。米国駐在を含めグローバルでのビジネス経験がある私としては、この対応をしっかりと見守っていきたいと考えています。

2つ目は、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点です。リクルートはメディアカンパニーと人材派遣カンパニーの両方の側面を持つ、グローバルで見ても大変珍しいタイプのコングロマリット企業だと思います。買収戦略を推進する上で、特に販促メディアのスタートアップ企業を対象とする際は、まだ企業の価値が目に見えて分かる段階ではないため、その評価は大変難しいものになります。リクルートグループは、今後も大変大きなチャレンジを続けると思いますし、取締役会のメンバー全員で最大限の能力を発揮し議論していきたいと考えていますが、一方でリターンを求めるために敢えて取らなければいけないリスクも存在します。私が社外取締役として招聘された理由のひとつはここにあると思います。私がこれまでに多くの海外企業のM&Aを実行してきた経験を活かして、条件交渉や買収成立後の統合プロセスの進め方などの「攻め」の側面に関する知見を伝達するだけでなく、リスクテイクの考え方やガバナンスを検討する際の注意点など「守り」の側面の知見も丁寧に伝えていきたいと考えています。

コーポレート・ガバナンス

コーポレートガバナンス・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

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、適切な対応を行う。

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づ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ており、全ての取締役(6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の諮問機関であり、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(4名)、コーポレート担当執行役員(2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移譲を行っています。

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う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、取締役会で年度に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3分の1以上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回の頻度で開催し、経営の監督に努めています。なお、2016年6月21日開催の第56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名選任しました。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。

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。

現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、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設置会社形態を採用しています。あわせて、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。

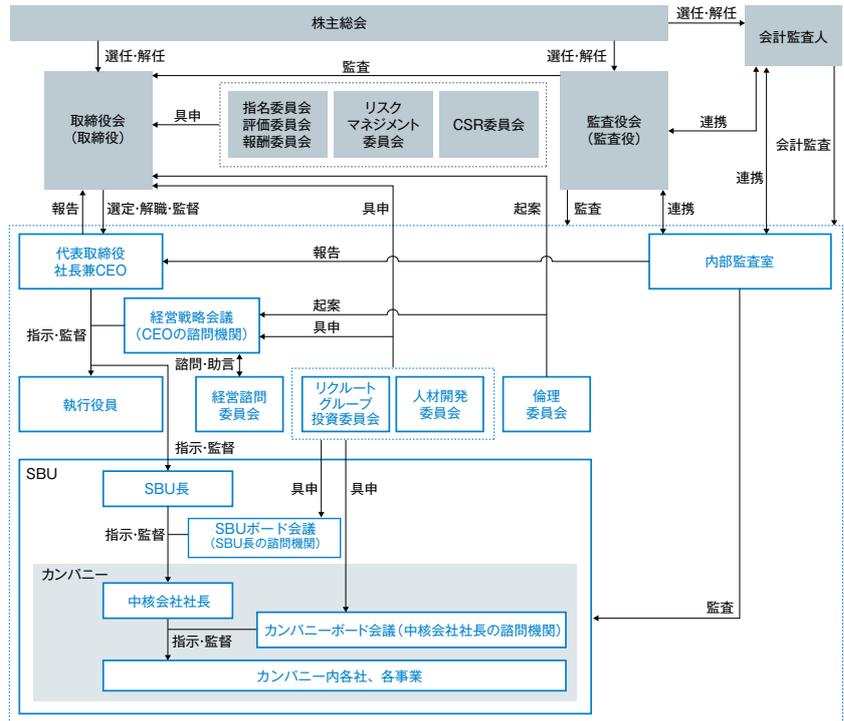
その一方で、迅速な意思決定の実現に向けて、取締役を兼務する執行役員を設置し、重要な業務執行の決定の一部を権限委譲しています。

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。

内部監査、監査役監査及び会計監査の相互連携

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。

コーポレート・ガバナンス体制の概要



指名、報酬決定など

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、取締役の員数は6名が妥当と考えます。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・監査役候補の指名にあたっては、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、報酬決定にあたっては、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。役員報酬額については、株主総会において承認された報酬枠の範囲内で、取締役については評価委員会、報酬委員会の答申を踏まえて取締役会にて、監査役については監査役の協議に基づき決定しています。個々の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(監査役は常勤/非常勤監査役の報酬水準)をベンチマークとして設定しています。

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。

取締役・監査役・社外役員に区分した報酬など

種類別(基本報酬・ストックオプション・賞与・退職慰勞引当金など)の総額を開示しています。また、報酬などの額が1億円以上である取締役の報酬などの種類別の額もあわせて開示しています。

役員区分	報酬などの 総額 (百万円)	報酬などの種類別の額(百万円)				対象役員数 (人)
		基本報酬	ストック オプション	賞与	退職慰勞 引当金など	
取締役(社内)	709	297	391	-	20	5
監査役(社内)	51	48	-	-	3	2
社外役員	50	50	-	-	-	5

(注)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500万円以内とすることが決議されました。また、2015年6月開催の第55回定時株主総会において、業績向上や企業価値を増大させるためのインセンティブを与えることを目的に、4300万円以内で新株予約権を付与することが決議されました。

2 監査役の報酬限度額は、1997年6月開催の第37回定時株主総会において月額800万円以内とすることが決議されました。

氏名	総報酬 (百万円)	連結報酬などの種類別の額(百万円)			
		基本報酬	ストック オプション	賞与	退職慰勞 引当金など
峰岸 真澄	257	94	159	-	3
池内 省五	145	66	77	-	2
草原 繁	160	69	77	-	13
佐川 恵一	145	66	77	-	2

取締役会全体の実効性に関する分析・評価

2016年3月期に開催した取締役会について、以下要領で自己評価を実施いたしました。

ア. 実施内容

- ・ 評価対象: 2015年4月から2016年3月に実施した当社取締役会(全17回)
- ・ 対象者: 当社取締役及び監査役(全社外役員を含む、計10名)
- ・ 実施期間: 2016年4月末から2016年5月中旬
- ・ 概要: 「取締役会の役割・責務の妥当性」「取締役会の構成の妥当性」「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役間の、牽制・監督機能の有効性」などに関する設問及び自由記載によるアンケートの一次集計結果を踏まえ、必要に応じて個別インタビューを実施。

イ. 分析及び評価結果

- ・ 取締役会においては、グループ経営理念に基づき中長期的な企業価値向上に向けた経営戦略が十分に議論されており、個別の審議内容は同戦略と一貫性がある。
- ・ 上記役割を果たす上で、現在の取締役会の構成は妥当であり、そのメンバーは知識・能力・経験・独立性・多様性などの観点で、適切に人選されている。
- ・ 取締役会は、当社の経営戦略を踏まえた際に、社内外の役員の知見を十分に活用し、執行役員を兼務する取締役役間においても牽制・監督機能を利かせながら、活発な審議を行っている。
- ・ 取締役会においては、株主や株主以外の広範なステークホルダーの観点から、適切な審議がなされている。

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。

関連当事者間の取引方針

当社取締役による関連当事者取引は、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。

常勤の取締役及び監査役の個別の選任理由

以下、常勤の取締役4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ており、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

引き続き代表取締役社長として経営の指揮を執り、持続的な成長を目指していくことが最適であると判断しています。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

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。

草原 繁 取締役 兼 専務執行役員

主に事業統括、経営企画、人事、法務、内部統制、情報システム、コーポレートコミュニケーション、労務総務関連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

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かかわり、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、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、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好会の副代表幹事を兼任。

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っており、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ると判断しています。

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。

2014年6月より当社社外取締役を務めています。海外企業の買収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ると判断しています。

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。

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っており、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ると判断しています。

西浦 泰明 社外監査役

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すことができると判断しています。

独立役員選定方針

当社は、金融商品取引所の定める独立性基準に加え、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) 候補者また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、候補者また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

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ており、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担当執行役員を議長とし、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うる機会を確保するために、東京証券取引所の適時開示に係る規則など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、東京証券取引所のウェブサイトのほか、当社ホームページでも閲覧可能です。

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

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、「私たちが出来ること、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。

倫理綱領で当社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を示しており、「リクルートグループの役員及び従業員は、その事業の社会的意義に鑑み、社会の一員としての責任を認識し、社会良識に照らし節度ある行動をとっていきます。」としています。

環境保全活動、CSR活動などの実施

2014年4月、当社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”を実現するために、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。

当社グループは、「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。

当社グループはCSR活動を3つの枠組みで整理しています。

(1) 事業を通じた社会への貢献:

「社会課題解決」と「事業成長」を同時に実現する収益活動(日々の事業活動/市場創造・拡大/バリューチェーンの見直し・改善)

(2) 責任ある事業基盤の構築:

ISO26000の枠組みに基づき、事業を継続するために行うべき活動(組織統治/人権/労働慣行/環境/公正な事業慣行/消費者課題)

(3) 社会貢献活動の推進:

リーディングカンパニーとしての地域・社会に対する責務を全うするための活動(地域社会への貢献/知見の還元/人材・スキル開発)

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。環境省による「エコ・ファースト企業」認定、ISO14001の取得などにより継続的な環境活動を行っています。

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。CSR委員会に社外の有識者をお招きするほか、当社グループの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、ウェブサイト内の「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・かわり方について記載しています。

社員のダイバーシティ

当社グループでは、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年から女性社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。当初は長時間労働の改善に取り組み、2007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11社を対象とし、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年々増加しています。

- 女性社員比率41.0%(2016年4月1日時点)
- 女性社員に占めるワーキングマザー比率22.5%(2015年10月1日時点)
- 女性管理職比率22.7%(2016年4月1日時点)

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月に目標を達成しました。2016年4月の比率は12.2%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。2015年4月の実績は23.6%、2016年4月の実績は24.4%となっています。

任用目標達成に向け、女性の意識向上、マネジメント力の強化、働き方の進化を行っていきます。また、当社グループの取り組みを積極的に社外に発信し、日本における女性活躍推進をリードしていけるよう、積極的に取り組んでいきます。

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」)の業務の適正を確保するための体制(2016年3月30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なら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または選任、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また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、監査役また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、定款また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、迅速に当社また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。報告また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. 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。
- ソ. 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。当社の取締役また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) 当社及び当社子会社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. 当社の取締役会または経営戦略会議は、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また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、当社の取締役会または経営戦略会議の諮問機関として、経営諮問委員会、CSR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」-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で構成される会議を定期的に開催し、当社グループの経営にかかわる方針の協議を行うほか、経営情報の共有を図る。

(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者は、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、電話また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また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、内部統制所管部署また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また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) 当社の監査役の職務の執行について生ずる費用の前払また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また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、緊急また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の監査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

1. 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」）を設置しています。

2. 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」にしたがって、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。

3. 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。

4. 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。

5. 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。

6. 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。

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
2016年及び2015年3月31日現在

(単位:百万円)

	2015	2016
資産の部:		
流動資産:		
現金及び預金	¥ 307,161	¥ 257,741
受取手形及び売掛金	195,709	222,288
有価証券	6,178	53,176
繰延税金資産	24,599	23,264
その他	38,346	37,524
貸倒引当金	△5,355	△4,256
流動資産合計	566,639	589,739
固定資産:		
有形固定資産:		
建物及び構築物(純額)	8,313	9,767
土地	7,763	7,743
その他(純額)	9,677	14,921
有形固定資産合計	25,754	32,432
無形固定資産:		
のれん	216,394	213,051
ソフトウェア	54,685	70,938
その他	64,139	77,604
無形固定資産合計	335,218	361,594
投資その他の資産:		
投資有価証券	133,836	120,854
退職給付に係る資産	143	3
繰延税金資産	11,949	11,757
その他	27,523	34,588
貸倒引当金	△282	△288
投資その他の資産合計	173,169	166,914
固定資産合計	534,143	560,942
資産合計	¥1,100,782	¥1,150,681
負債の部:		
流動負債:		
支払手形及び買掛金	¥ 57,996	¥ 60,104
1年内返済予定の長期借入金	15,000	15,000
未払費用	76,620	85,354
未払法人税等	15,110	40,050
賞与引当金	19,806	24,728
その他	55,703	56,758
流動負債合計	240,236	281,997
固定負債:		
長期借入金	15,000	—
繰延税金負債	52,817	49,693
労災補償引当金	8,069	8,671
退職給付に係る負債	28,232	28,750
その他	2,267	4,568
固定負債合計	106,387	91,683
負債合計	346,624	373,680
純資産の部:		
株主資本:		
資本金	10,000	10,000
資本剰余金	53,679	53,756
利益剰余金	558,310	596,305
自己株式	△531	△495
株主資本合計	621,459	659,565
その他の包括利益累計額:		
その他有価証券評価差額金	34,177	29,016
繰延ヘッジ損益	△75	△2,157
為替換算調整勘定	97,006	86,274
退職給付に係る調整累計額	△2,939	△2,421
その他の包括利益累計額合計	128,169	110,712
新株予約権	1,206	2,137
非支配株主持分	3,322	4,585
純資産合計	754,157	777,000
負債純資産合計	¥1,100,782	¥1,150,681

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
2016年及び2015年3月31に終了した会計年度

連結損益計算書

(単位:百万円)

	2015	2016
売上高	¥1,299,930	¥1,588,623
売上原価	644,737	832,330
売上総利益	655,192	756,293
販売費及び一般管理費	532,693	642,260
営業利益	122,499	114,032
営業外収益:		
受取利息	375	605
受取配当金	1,557	1,960
持分法による投資利益	3,215	4,961
その他	996	1,184
営業外収益合計	6,144	8,712
営業外費用:		
支払利息	599	970
為替差損	1,392	2,087
株式公開費用	395	-
その他	637	350
営業外費用合計	3,025	3,408
経常利益	125,617	119,336
特別利益:		
投資有価証券売却益	1,859	5,948
関係会社株式売却益	339	-
段階取得に係る差益	920	1,815
その他	77	539
特別利益合計	3,196	8,303
特別損失:		
固定資産除却損	817	1,175
投資有価証券評価損	147	1,122
関係会社株式売却損	254	308
減損損失	481	857
その他	180	918
特別損失合計	1,881	4,383
税金等調整前当期純利益	126,932	123,256
法人税、住民税及び事業税	32,190	61,900
法人税等調整額	24,886	△3,700
法人税等合計	57,076	58,199
当期純利益	69,856	65,057
非支配株主に帰属する当期純利益	153	521
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 69,702	¥ 64,535

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	2015	2016
当期純利益	¥ 69,856	¥ 65,057
その他の包括利益:		
その他有価証券評価差額金	10,748	△5,160
繰延ヘッジ損益	△787	△2,082
為替換算調整勘定	36,225	△9,056
退職給付に係る調整額	△1,008	517
持分法適用会社に対する持分相当額	2,841	△1,677
その他の包括利益合計	48,019	△17,458
包括利益	¥ 117,875	¥ 47,598
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	¥ 117,516	¥ 47,078
非支配株主に係る包括利益	358	520

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
2016年及び2015年3月31に終了した会計年度

(単位:百万円)

	2015				
	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	¥ 3,002	¥ 17,632	¥ 503,006	¥△60,815	¥ 462,826
会計方針の変更による 累積的影響額			△950		△950
会計方針の変更を反映した 当期首残高	3,002	17,632	502,056	△60,815	461,876
当期変動額:					
新株の発行	6,997	3,852			10,850
剰余金の配当			△13,774		△13,774
親会社株主に帰属する 当期純利益			69,702		69,702
自己株式の取得				△4	△4
自己株式の処分		65,928		26,554	92,483
自己株式の消却		△33,734		33,734	-
持分法の適用範囲の変動			326		326
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動					-
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	6,997	36,047	56,253	60,284	159,582
当期末残高	¥10,000	¥ 53,679	¥ 558,310	¥ △531	¥ 621,459

(単位:百万円)

	2015								
	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	¥23,429	¥ 712	¥58,318	¥△1,929	¥ 80,530	¥ 321	¥2,943	¥ 546,621	
会計方針の変更による 累積的影響額								△950	
会計方針の変更を反映した 当期首残高	23,429	712	58,318	△1,929	80,530	321	2,943	546,671	
当期変動額:									
新株の発行								10,850	
剰余金の配当								△13,774	
親会社株主に帰属する 当期純利益								69,702	
自己株式の取得								△4	
自己株式の処分								92,483	
自己株式の消却								-	
持分法の適用範囲の変動								326	
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動								-	
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	10,748	△787	38,688	△1,010	47,638	885	379	48,903	
当期変動額合計	10,748	△787	38,688	△1,010	47,638	885	379	208,486	
当期末残高	¥34,177	¥ △75	¥97,006	¥△2,939	¥128,169	¥1,206	¥3,322	¥ 754,157	

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
2016年及び2015年3月31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
会計方針の変更による 累積的影響額					-
会計方針の変更を反映した 当期首残高	10,000	53,679	558,310	△531	621,459
当期変動額:					
新株の発行					-
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
自己株式の消却					-
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	
会計方針の変更による 累積的影響額								-	
会計方針の変更を反映した 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:									
新株の発行								-	
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	
自己株式の消却								-	
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
2016年及び2015年3月31に終了した会計年度

(単位:百万円)

	2015	2016
営業活動によるキャッシュ・フロー:		
税金等調整前当期純利益	¥ 126,932	¥ 123,256
減価償却費	31,023	40,275
減損損失	481	857
のれん償却額	37,882	47,942
退職給付費用	393	946
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△1,368	△1,198
賞与引当金の増減額(△は減少)	2,095	4,688
労災補償引当金の増減額(△は減少)	250	599
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△252	347
受取利息及び受取配当金	△1,932	△2,566
支払利息	599	970
為替差損益(△は益)	592	△380
持分法による投資損益(△は益)	△3,215	△4,961
株式公開費用	395	-
固定資産除却損	817	1,175
投資有価証券売却損益(△は益)	△1,847	△5,944
関係会社株式売却損益(△は益)	△84	308
投資有価証券評価損益(△は益)	147	1,122
段階取得に係る差損益(△は益)	△920	△1,815
売上債権の増減額(△は増加)	△25,140	△13,615
仕入債務の増減額(△は減少)	24,148	△1,024
その他	1,435	2,304
小計	192,434	193,290
利息及び配当金の受取額	2,232	2,785
利息の支払額	△610	△968
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△56,559	△32,595
営業活動によるキャッシュ・フロー	137,497	162,511
投資活動によるキャッシュ・フロー:		
定期預金の預入による支出	△4,126	△1,108
定期預金の払戻による収入	4,000	1,101
有形固定資産の取得による支出	△6,695	△13,030
無形固定資産の取得による支出	△28,527	△35,290
投資有価証券の取得による支出	△7,480	△6,038
投資有価証券の売却及び償還による収入	4,492	18,878
関係会社株式の取得による支出	△1,573	△99
関係会社株式の売却による収入	703	-
出資金の払込による支出	△1,822	△2,912
出資金の回収による収入	-	133
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△33,520	△67,131
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	105	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	△121	△270
子会社株式の取得による支出	△1,570	-
子会社の清算による収入	41	218
事業譲受による支出	△125	△469
事業譲渡による収入	-	435
短期貸付けによる支出	△292	△125
短期貸付金の回収による収入	10	314
長期貸付金の回収による収入	169	86
その他	△4,025	△4,611
投資活動によるキャッシュ・フロー	△80,358	△109,613
財務活動によるキャッシュ・フロー:		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△2	△4,049
長期借入金の返済による支出	△26,719	△22,801
株式の発行による支出	△395	-
株式の発行による収入	10,850	-
非支配株主からの払込みによる収入	412	111
自己株式の売却による収入	92,483	-
配当金の支払額	△13,670	△26,422
非支配株主への配当金の支払額	△292	-
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
その他	△85	△94
財務活動によるキャッシュ・フロー	62,580	△53,546
現金及び現金同等物に係る換算差額	6,324	△2,225
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	126,044	△2,875
現金及び現金同等物の期首残高	187,153	313,197
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 313,197	¥ 310,322

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:

456名(2016年3月31日時点)

グループ従業員数:

38,451名(2016年3月31日時点)

グループ企業数:

287社(連結対象子会社、2016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

* 剰余金の配当につきましては中間配当を行うことができる旨を定款で定めていますが、
中間配当は行わず年1回の期末配当のみとするを、現時点の当社の方針としています。

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)