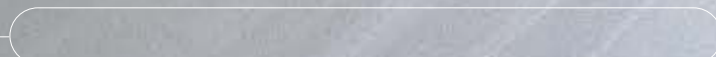
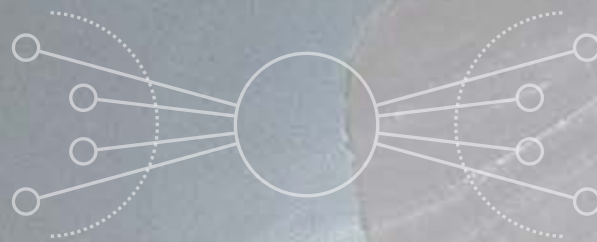



# 統合報告書 2018







私たちは、  
激変する時代の中で  
なぜ60年近く姿を変えながら  
新しい価値を創造し続けられたのか。

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。



# ビジョン [目指す世界観]



## Follow Your Heart

一人ひとりが、自分に素直に、自分で決める、自分らしい人生。

本当に大切なことに夢中になれるとき、

人や組織は、より良い未来を生み出せると信じています。

# ミッション [果たす役割]


まだ、ここにはない、出会い。  
より速く、シンプルに、もっと近くに。

私たちは、個人と企業をつなぎ、より多くの選択肢を提供することで、「まだ、ここにはない、出会い。」を実現してきました。

いつでもどこでも情報を得られるようになった今だからこそ、より最適な選択肢を提案することで、「まだ、ここにはない、出会い。」を、桁違いに速く、驚くほどシンプルに、もっと身近にしていきたいと考えています。

e help  
people  
et  
bs.



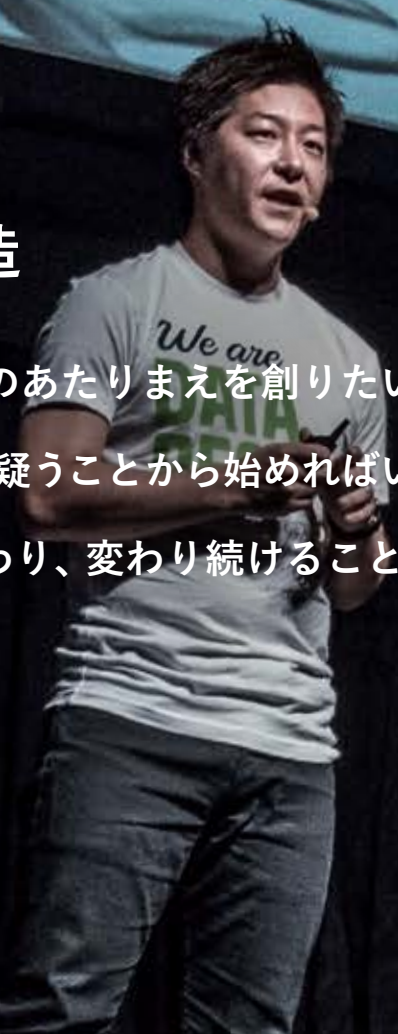


## バリューズ [大切にしている価値観]

### 新しい価値の創造

世界中があっと驚く未来のあたりまえを創りたい。

遊び心を忘れずに、常識を疑うことから始めればいい。良質な失敗から学び、徹底的にこだわり、変わり続けることを楽しもう。





A photograph of three men in a casual setting, possibly outdoors. One man in a blue shirt is leaning over another man in a blue and red shirt, who is smiling broadly. A third man in a green shirt is partially visible on the left. The background is a plain, light-colored wall.

## 個の尊重

すべては好奇心から始まる。一人ひとりの好奇心が、抑えられない情熱を生み、その違いが価値を創る。すべての偉業は、個人の突拍子もないアイデアと、データや事実が結び付いたときに始まるのだ。私たちは、情熱に投資する。

## 社会への貢献

私たちは、すべての企業活動を通じて、持続可能で豊かな社会に貢献する。一人ひとりが当事者として、社会の不に向き合い、より良い未来に向けて行動しよう。

# Performance Highlights

2018年3月期

2017年3月期

EBITDA

**2,322**億円

調整後EPS成長率

**15.1%**

ROE

**19.5%**

海外売上比率

**43%**

HRテクノロジー事業の  
売上成長率

**62%** \*1

EBITDA

**2,584**億円

調整後EPS成長率

**8.3%**

ROE

**19.3%**

海外売上比率

**46%**

HRテクノロジー事業の売上成長率

**60%** \*1

\*1 現地決算数値(米ドルベース)であり、国際会計基準(IFRS)に基づく当社連結決算数値に含まれる数値とは異なります。



グループ  
従業員数

40,152人<sup>\*2,3</sup>

\*2 2018年3月期末時点

\*3 2018年3月期より、人材派遣事業(国内派遣領域)において集計範囲を変更したため、2017年3月期に比べて従業員数が減少しています。



子会社及び  
関連会社数

361社<sup>\*2</sup>

\*2 2018年3月期末時点



創業年数

58年



Ring<sup>\*4</sup>  
新規事業  
エントリー数

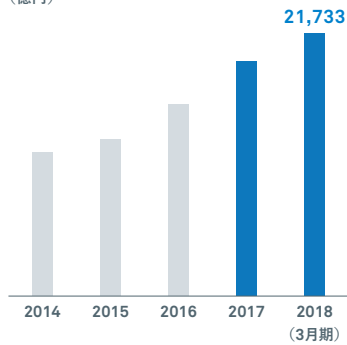
\*4 旧New RING

年間 988件<sup>\*5</sup>

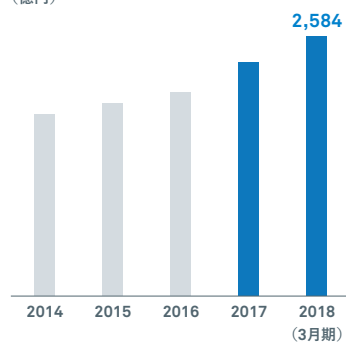
\*5 2018年3月期

# 連結業績サマリー\*1

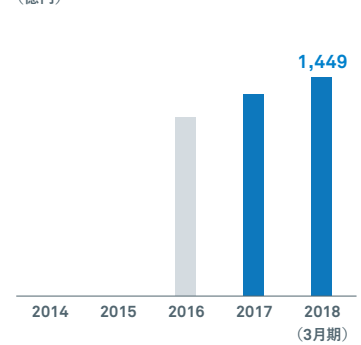
売上収益  
(億円)



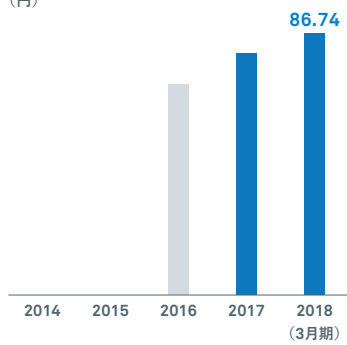
EBITDA  
(億円)



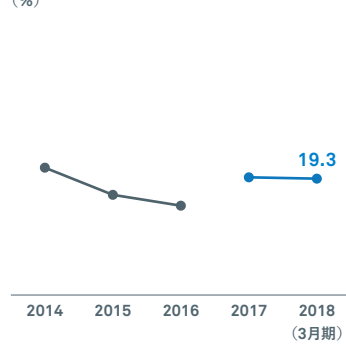
調整後当期利益\*2, 3  
(億円)



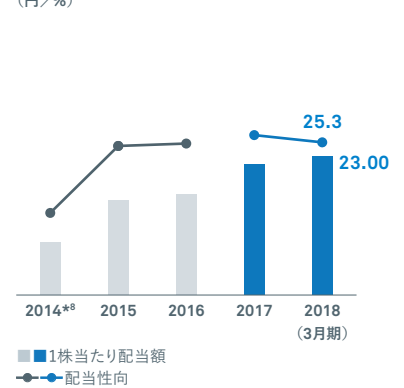
調整後EPS\*2, 5, 6  
(円)



ROE\*7  
(%)

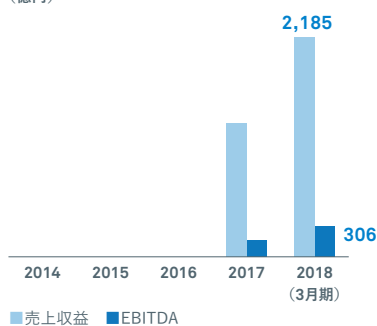


1株当たり配当額/配当性向\*5, 8  
(円/%)

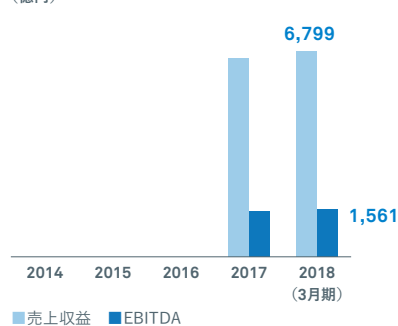


セグメント別売上収益/EBITDA\*9

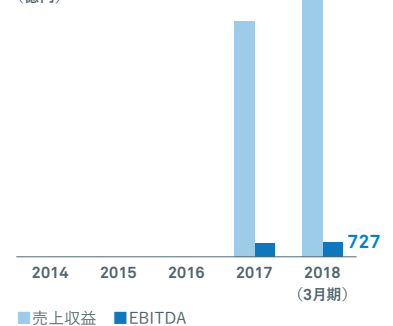
HRテクノロジー事業  
(億円)



メディア&ソリューション事業  
(億円)



人材派遣事業  
(億円)



\*1 当社は2018年3月期よりIFRSに移行しており、比較情報のある2017年3月期以降の2か年の数値を掲載しています。なお、2016年3月期以前の日本基準の数値は、参考情報として記載しています。  
 \*2 2015年3月期以前は数字を開示していません。  
 \*3 調整後当期利益：親会社の所有者に帰属する当期利益±調整項目\*4（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  
 \*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：調整後当期利益/（期末発行済株式総数-期末自己株式数）  
 \*7 ROE：親会社の所有者に帰属する当期利益÷親会社の所有者に帰属する持分（平均）  
 \*8 配当算定基準：（2016年3月期まで）のれん償却前当期純利益、（2017年3月期以降）親会社の所有者に帰属する当期利益±非経常的な損益等  
 \*9 当社は2016年4月より報告セグメントを変更しており、その報告セグメントとしての2016年3月期以前の数字はありません。

## 連結損益計算書及び主な経営指標：年度別\*1

(2017年及び2018年3月期)

(単位:億円)

	2017	2018
売上収益	19,419	21,733
売上原価	10,515	11,591
販売費及び一般管理費	7,106	8,172
営業利益	1,935	1,917
税引前利益	1,989	1,992
当期利益	1,372	1,523
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,366	1,516
非支配持分に帰属する当期利益	6	6
EBITDA*2	2,322	2,584
減価償却費及び償却費	524	613
調整後当期利益*3	1,337	1,449
配当算定基準とする当期利益*5	1,221	1,318
調整後EPS(円)*6,7	80.06	86.74
ROE(%)*8	19.5	19.3

## セグメント情報：年度別

(2017年及び2018年3月期)

(単位:億円)

	2017	2018
売上収益:連結	19,419	21,733
HRテクノロジー事業	1,327	2,185
メディア&ソリューション事業	6,582	6,799
人材派遣事業	11,708	12,988
EBITDA:連結	2,322	2,584
HRテクノロジー事業	167	306
メディア&ソリューション事業	1,515	1,561
人材派遣事業	656	727
EBITDAマージン(%):連結	12.0	11.9
HRテクノロジー事業	12.6	14.0
メディア&ソリューション事業	23.0	23.0
人材派遣事業	5.6	5.6

## 連結財政状態の概況：年度別

(2017年及び2018年3月期末)

(単位:億円)

	2017	2018
資産合計	14,629	15,740
流動資産合計	6,913	7,709
非流動資産合計	7,715	8,030
負債合計	7,201	7,333
流動負債合計	4,135	4,477
非流動負債合計	3,066	2,856
資本合計	7,427	8,406
親会社の所有者に帰属する持分合計	7,375	8,356
非支配持分	51	50

## 連結キャッシュ・フローの概況：年度別

(2017年及び2018年3月期)

(単位:億円)

	2017	2018
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,543	1,941
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,138	△659
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,071	△831
現金及び現金同等物に係る換算差額	△23	△103
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	453	346
現金及び現金同等物の期首残高	3,098	3,551
現金及び現金同等物の期末残高	3,551	3,898

\*1 当社は2018年3月期よりIFRSに移行しており、比較情報のある2017年3月期以降の2か年の数値を掲載しています。

\*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

\*3 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\*4 (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

\*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 配当算定基準とする当期利益: 親会社の所有者に帰属する当期利益±非経常的な損益等

\*6 2017年6月30日基準日、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

\*7 調整後EPS: 調整後当期利益 / (期末発行済株式総数-期末自己株式数)

\*8 ROE: 親会社の所有者に帰属する当期利益 ÷ 親会社の所有者に帰属する持分 (平均)

# 統合報告書 2018

## 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みな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」を発行しています。本レポートでは、従来の財務情報や経営戦略に加え、非財務情報のさら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。表紙や扉ページなどには、リクルートホールディングスが運営しているギャラリー「ガーディアン・ガーデン」\*1で毎年開催している公募展の受賞アーティストの中から、「未来に向かう眼差しとエネルギー」をテーマに選んだ4作品を掲載しています。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	<a href="https://recruit-holdings.co.jp/ir/">https://recruit-holdings.co.jp/ir/</a>
サステナビリティに関する情報	<a href="https://recruit-holdings.co.jp/sustainability/">https://recruit-holdings.co.jp/sustainability/</a>
統合報告オンラインコンテンツ	<a href="https://recruit-holdings.co.jp/who/reports/">https://recruit-holdings.co.jp/who/reports/</a>
ガーディアン・ガーデン	<a href="http://rcc.recruit.co.jp/gg/">http://rcc.recruit.co.jp/gg/</a>

### 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

2018年3月期(2017年4月1日～2018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・レポーティング・イニシアチブ(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

### At a Glance

ビジョン(目指す世界観) .....	4
ミッション(果たす役割) .....	5
バリューズ(大切にしている価値観) .....	7
Performance Highlights .....	9
連結業績サマリー .....	11

### Our Story ..... 16

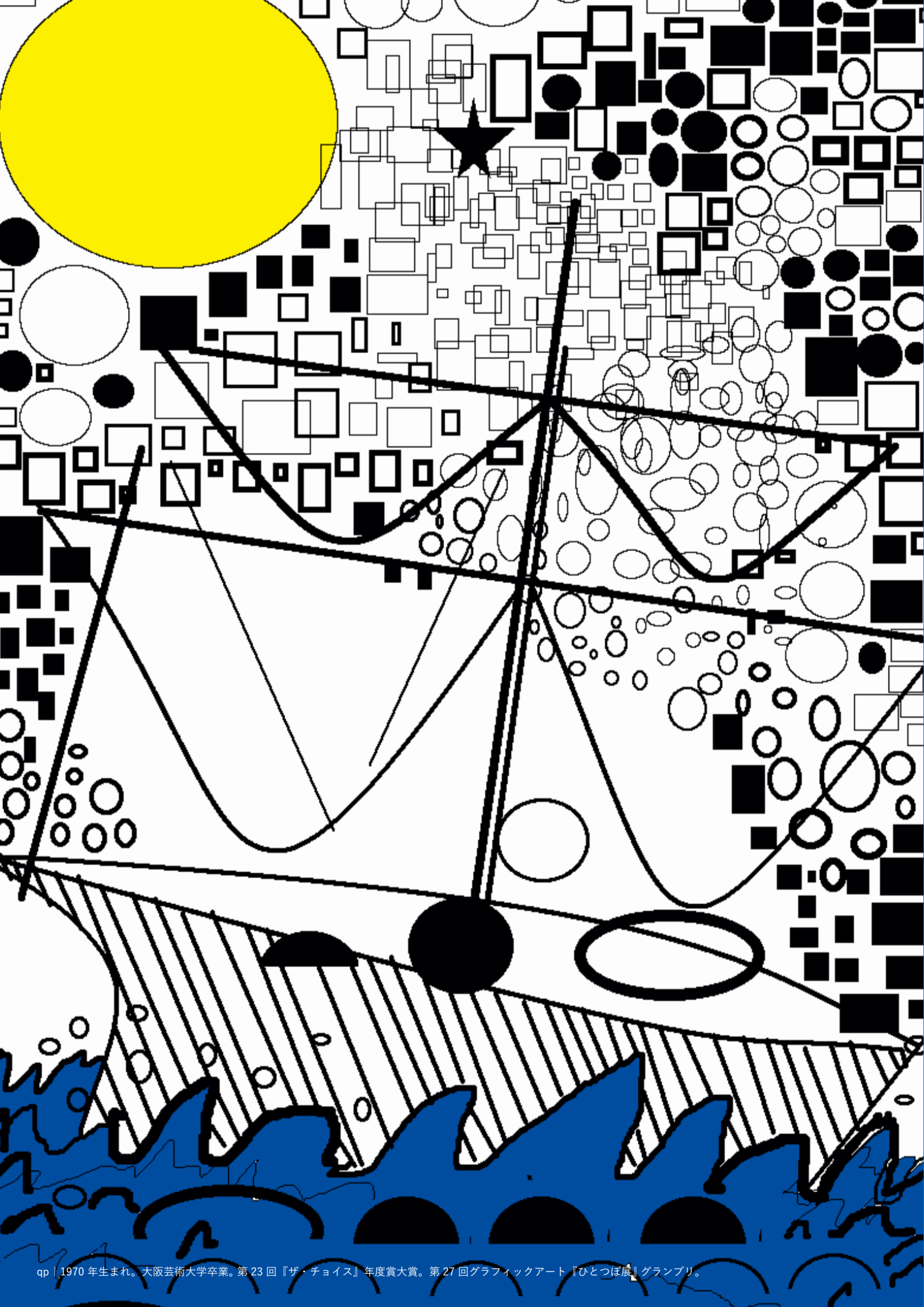
CEOメッセージ .....	17
CFOメッセージ .....	23
価値創造モデル .....	27
価値創造の歴史 .....	31
価値創造モデルによって実現したいこと .....	33
価値創造モデルの中心となるビジネスモデル .....	35
価値創造モデルの根幹を支える従業員の意志 .....	37
サステナビリティオービット .....	39
サステナビリティ重点テーマと具体的な活動 .....	43
機会とリスク .....	49
コーポレート・ガバナンス .....	51
役員紹介 .....	55
社外取締役インタビュー .....	57

### Business Strategy ..... 60

事業戦略の概要 .....	61
HRテクノロジー事業(HRテクノロジーSBU) .....	63
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) .....	67
人材派遣事業(人材派遣SBU) .....	71

\*1「ガーディアン・ガーデン」:リクルートホールディングスでは社会貢献活動の一環として、東京都の銀座に2つのギャラリーを運営しています。その1つの「ガーディアン・ガーデン」では、公募展を通してこれからの活動が期待できる若いクリエイターの活動を応援しています。

表紙: 米窪雄介 Yusuke Yonekubo  
2004年 東京工芸大学芸術学部デザイン学科卒業  
第24回グラフィックアート「ひとつぼ展」入選





# Our Story

## CEOメッセージ

### リクルートグループの強み。

それは、従業員一人ひとりの  
新しい価値創造への意志。  
顧客、産業、社会の課題を  
解決しようと考え抜き挑戦する意欲。  
その意志を活かし合い、たとえ失敗しても  
その学びを次なる挑戦に活かし、  
大きなイノベーションへと  
結実される場であり続けること。  
これがリクルートグループです。

### テクノロジーの力で より速く、シンプルに、 もっと近くに。

いつでもどこでも情報を  
得られるようになった今だからこそ  
より最適な選択肢を提案することで、  
「まだ、ここにはない、出会い。」を  
桁違いに速く、驚くほどシンプルに  
もっと身近にし、  
社会をより豊かにしていきます。

代表取締役社長 兼 CEO

峰岸 真澄



## ■ グループ経営理念の進化

リクルートグループは2018年、グループ全体の経営理念を再定義しました。最も上位の概念である基本理念には、「一人ひとりが輝く豊かな世界の実現」という創業以来の理想を掲げ、目指す世界観をビジョン、果たす役割をミッションと呼ぶことに決めました。また、これらの世界観を目指し役割を果たすにあたり、私たちが最も大切にしている価値観をバリューズと呼び、「新しい価値の創造 (WOW THE WORLD)」、「個人の尊重 (BET ON PASSION)」、「社会への貢献 (PRIORITIZE SOCIAL VALUE)」の3つを掲げています。

この理念の根底にあるのは、人間は一人ひとりの志や夢、欲求や情熱といった、いわば内発的な動機が解放されたときに最も大きな力を発揮するのだ、一人ひとりが輝くというのは、その潜在性が開花した状態をいうのだ、という信念です。その信念がグループ経営の各要素のなかに組み込まれ、リクルートグループの「価値創造モデル」で詳細に示すとおり、すべてのステークホルダーのみなさまとの関わりを経て、社会的インパクトを生み出す好循環をつくり出します。

近年の社会の急激な変化、特に顧客ニーズの変化とそれに応えるための革新スピードには目を見張るものがあります。グローバル規模で事業展開をする企業として、そうした変化に的確に対応し顧客と社会の期待に応えていくためには、企業自体も常に変わり続け、進化し続けなければなりません。一方で、どのような理念に基づき、どのような価値を創造するグループなのか、という土台の部分については、変わってはならない経営哲学があってしかるべきです。今回再定義したグループ経営理念は、まさにその土台となるべきものを抽出した結果であると考えています。

## ■ 競争優位性、機会とリスク

急激な技術革新に対応しビジネスに活かしている例として、人材領域における人工知能 (AI) の活用があります。仕事を探す人々が求める情報は社会のあちこちに点在し、「自分が本当にやりたいこと」に応えてくれる情報に巡り会うのは、簡単なことではありません。情報の非対称性は、個人が本来持つ可能性や能力を開花させる上で課題となりうるものです。そして人工知能という最新の技術は、この課題を一気に解決する潜在能力を秘めています。具体的には、インターネットを活用し潜在的な情報も含めて広く収集し、かつ高度なアルゴリズムを用いることで集まったデータを個人のニーズに合わせてカスタマイ

ズし、その人が真に求めている情報を優先的に示します。10年前は不可能だったこと、「まだ、ここにはない、出会い。」の実現はこうした急速な技術革新を積極的に取り入れ、変化の先陣を切っていくことでしか成り立ちません。

一方で、リクルートグループが創業より大切に、ビジネスのエンジンとして活用してきた「リボンモデル」は、テクノロジーを取り入れ進化しつつも、その根本的な論理は変わらないビジネスモデルであり、HRテクノロジー、メディア&ソリューション、そして人材派遣のすべての戦略ビジネスユニット（SBU：Strategic Business Unit）において価値と利益を生み出すコアとして機能し続けています。具体的には、私たちのクライアントである企業もたらす情報と、ユーザーである個人のニーズを最適にマッチングすることにより、そうでなければ得られなかった満足を創出する。最終的には、不満や不便、不安といった「不」を解消し、社会に新しい機会を提供できる。この「リボンモデル」を進化させるべき能力がリクルートグループの競争優位性であり、激変する外部環境を大きな機会として捉えていくことができる所以なのです。例えば、HR産業は、各プロセスやその効率性を大きく改善させられる余地が残された市場であると言われていたにもかかわらず、圧倒的な効率性や利便性を提供するためには、テクノロジーとの組み合わせで「リボンモデル」を進化させ、新たなニーズに対応していく必要があります。求人企業に関する口コミや給与情報などの膨大なオンラインデータを持つGlassdoorを2018年6月に当社が子会社化したのも、「リボンモデル」の進化の1つの形です。そして「リボンモデル」を進化させ続けるための原動力は、私たちが大切にしている3つの価値観にほかならないと考えています。

もちろんこうしたテクノロジーの急速な発展には、大きなリスクも伴います。個人情報の保護はもちろんのこと、サイバー攻撃などデータの保全に関する備えも万全でなければなりません。また、人工知能を用いたマッチングアルゴリズムにおいては、架空の求人情報、あるいは人権を何らかの形で侵害する可能性がある情報をいかにして排除するか、ということが持続的な事業運営と利益獲得のための鍵となります。こうした観点からリクルートグループにおいては、SBUごとにデータセキュリティの方針を厳格に定め、これを運営して体制を整えています。

### ■ より進化するためのガバナンス体制

私たちが取り組んだ変革に、経営体制の変更があります。私たちは2016年4月より、リクルートホールディングス内に3つのSBUを設置し

て各事業を運営してきましたが、世界のテクノロジーの変化を先取りし、継続的かつ迅速に事業ポートフォリオを改善していくため、2018年4月から各SBU内に統括会社を設置し、それぞれを自律自転させるガバナンス体制へと移行しました。一方、リクルートホールディングスは持株会社機能への集中と強化を図り、適切なグループガバナンス体制、モニタリング体制及び財務データの集積管理環境を整備しています。各SBUがそれぞれの統括機能の強化を通じて事業戦略を推進することが、事業価値拡大の観点からも最適と考え、当社グループの組織再編に至りました。

ホールディングス及び各SBUにおいては、財務的なガバナンスもさることながら、コンプライアンスやダイバーシティ&インクルージョンも含めたサステナビリティ全般を含む非財務的なガバナンスについても、その方針と実施体制を強化しています。企業活動の根幹となるコンプライアンスにおいては、倫理綱領をはじめとした社内規程の遵守を徹底しています。さまざまなチャレンジにより持続的に産業・社会に価値を提供し続けると同時に、社会の一員として常に高い倫理観・価値観に基づいた行動をとり、社会の期待に応え続けていくことが企業として必要だと考えています。

また、すべてのSBUにおいて、多様な従業員が個を活かして働く環境を整えること、つまりダイバーシティ推進が競争優位性の獲得に不可欠な要素です。女性の両立・活躍支援はもとより、育児や介護などにより時間の制約があるみなさんや、LGBTQをはじめとする性的マイノリティのみなさんなど、多様な個が受容され活かされる環境を構築する仕組みを整えています。当社でも、例えば取締役会に多様な国籍・バックグラウンドを持つ人材を招聘しさまざまな視点を経営に取り入れるなど、未来に向けた取り組みを加速させています。

## ■ 2018年3月期の振り返りと今後の展望

理念を実現するためのステップとして、HR産業の領域で「グローバルNo.1」になるというターゲットを掲げました。

2018年3月期の連結業績は、売上収益、EBITDAともに過去最高を更新し、連結売上収益に占める海外比率は、Indeedの成長、そして子会社化した人材派遣事業を営む会社の業績が寄与したことにより、前年同期の43%から46%となりました。HR産業の領域でグローバルNo.1になるということは通過点であって、HR産業のなかで企業も個人も飛躍的に利便性の高いサービスを提供していくことが何よりも重要だと思っています。

今後に向けた取り組みも着々と進めており、テクノロジーによるイノ

ベーション創出をさらに加速するため、国内グループのデータサイエンティスト数を拡大しています。また、米国シリコンバレーにあるAI研究所でも、理念の実現に向けて日々研究に取り組んでいます。

## ～ステークホルダーのみなさまへ～

先述のとおり、2018年3月期は、売上収益、EBITDA、そして経営指標とする調整後EPSともに上場以来、過去最高の業績でした。2018年4月より新たな経営体制をスタートさせ、各事業は各々の統括会社のもとで事業戦略を推進することで、さらなる企業価値の向上を実現していきます。また、リクルートグループ全体として、法令遵守の体制やリスク管理能力の向上に向けた取り組みもこれまで以上に進めていきます。

リクルートグループは、従業員一人ひとりが「不」の解消に真摯に向き合い、ステークホルダーのみなさまとともに新しい価値の創造を続けてきました。そして、「価値創造モデル」でも示しているように、事業を通じたアウトプットが社会課題解決に直結するだけでなく、国連総会で採択された持続可能な開発目標（SDGs\*1）達成にも寄与できると考えています。特に、情報の非対称性をなくす「リボンモデル」によって「10.人や国の不平等をなくそう」をトリガーにし、「5.ジェンダー平等を実現しよう」、「4.質の高い教育をみんなに」、「8.働きがいも経済成長も」、「1.貧困をなくそう」をドミノ倒しのように関連性を持たせながら実現するとともに、そのプロセスのなかでステークホルダーのみなさまからのフィードバックを経営に取り入れ、このモデルを持続的に循環させていきます。私たちはこれからも、世界の課題解決に向けたイノベーションによる新しい価値の創造に、私たちがらしさを持って果敢に取り組んでいきます。

\*1 2015年9月の国連サミットで採択された「Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）」の略称で、国連加盟193か国が2016年～2030年の15年間で達成するために掲げた目標です。

## 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、 さらなる体制強化で企業価値拡大を目指す

#### ■ 2018年3月期は過去最高の実績を記録

2018年3月期は、売上収益が前年同期比11.9%増の2兆1,733億円、EBITDAが11.3%増の2,584億円となり、2008年3月期の連結決算の開始以降、ともに過去最高の実績となりました。また、私たちが経営指標としている調整後EPSも前年同期比で8.3%の成長を記録しました。HRテクノロジー事業、メディア&ソリューション事業、そして人材派遣事業の主要3セグメントすべてが増収増益となり、なかでもHRテクノロジー事業と人材派遣事業が業績拡大に大きく寄与しました。HRテクノロジー事業では、新規顧客の獲得が進んだことや既存顧客による「Indeed」のサービス利用が拡大したことによって、売上収益は前年同期比で64.7%増加し、米ドルベースでも、60.7%の増収となり、引き続き高い成長を継続しました。メディア&ソリューション事業では、販促領域では主に美容分野が、人



材領域では国内人材募集分野が伸長した結果、売上収益は前年同期比3.3%の増収、EBITDAは3.1%の増益となり、安定的な成長を実現しています。

人材派遣事業では、国内の事業環境は好調な状況が続いており、既存契約の継続や新規契約者数の増加に注力しました。また、海外派遣領域で前期に子会社化したRecruit Global Staffing (旧USG People) の業績寄与もあり、全体での売上収益は前年同期比10.9%の増収、EBITDAは10.8%の増益となりました。

### ■ 中期経営方針と進捗

現在、私たちは2019年3月期を最終年度とする3か年の中期経営方針を掲げ、その達成に向けて各事業戦略を実行しています。個人ユーザーと法人クライアントの間に立ち、最良なマッチングサービスを提供するという共通のビジネスモデルのもと、3つの事業が日々磨き込みを行っており、中期的にはHRテクノロジー事業をグループの成長の柱として、各々でさらなる発展を目指しています。

HRテクノロジー事業では、求人広告の分野から採用業務などの人事関連周辺領域にまで事業を展開し、人材ビジネスにイノベーションを提供していくため、R&D投資やM&Aを活用していきます。その一環として、2018年6月には、オンライン求人サービスの領域において、企業レビュー数などで最大級の規模と成長率を有するGlassdoorを子会社化しました。Glassdoorが持つ企業に関する情報とIndeedの高いテクノロジーの融合によって、採用プロセスのさらなる効率化を目指して協働していきます。

メディア&ソリューション事業は、これまで既存事業の強化と新規事業の創出によって、売上収益の安定的な成長を遂げてきました。今後も、新規事業に対する開発投資を強化し、既存の法人顧客だけではなく、新規の法人顧客との取引も拡大させながら、現在のEBITDAマージンの水準を維持した上で、収益の安定成長を目指していきます。

人材派遣事業ですが、まず国内は、企業業績の堅実な成長に加え、少子高齢化による構造的な労働人口不足などによって、派遣産業の需要は引き続き安定しています。海外においても、米国の力強い経済状況、また経済危機を脱した欧州の経済状況も堅調であり、世界的にみても、人材派遣産業の需要は安定的です。このような事業環境のなかで、引き続き独自の経営ノウハウである「ユニット経営」の推進によって、安定的な成長を実現していきます。

## ■ 財務方針と株主還元施策

中長期的な利益成長を実現するために、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ていきます。その上で、株主価値の向上については、特に重視しており、2017年3月期から2019年3月期までの3年間における調整後EPSのCAGR（年平均成長率）一桁後半を経営目標に設定しています。最終年である2019年3月期の調整後EPSの見通し101.76円（前年同期比17.3%増）を含めて算出すると、3年間のCAGRは13.5%となり、中期経営方針で掲げた目標を達成する見通しです。資本効率性については、2018年3月期のROEは19.3%となり、目安としている15%を上回りました。引き続きROE15%を目安として経営を進めていきます。

株主還元については、配当算定の基準とする当期利益に対して30%程度を配当性向として設定しており、2018年3月期の一株当たり配当額は、中間配当11円、期末配当12円の年間23円とさせていただきます。2019年3月期の一株当たり配当額は、中間配当13.5円、期末配当13.5円、前期からは4円増配の年間27円を予定しています。

## ■ 資金調達の考え方

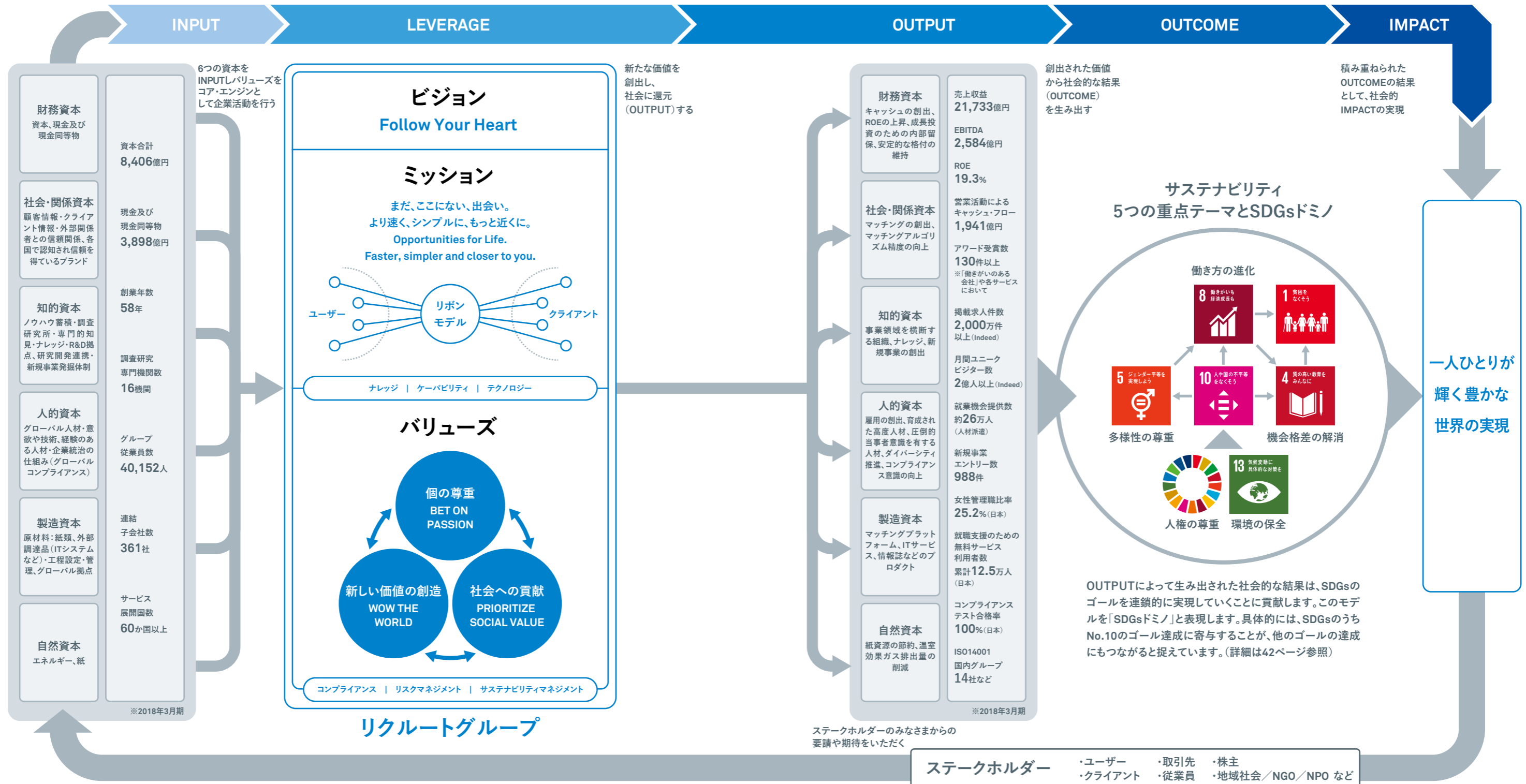
借入による資金調達を有効に活用しつつ、国内格付機関による格付を意識した財務の健全性を維持することを財務方針としています。さらに、資本効率の目安として、さまざまな投資案件については厳格な投資基準を設けています。

運転資金や投資資金については、まずは営業活動によるキャッシュ・フローで獲得した資金を充当することを基本としています。資金需要や金利動向などの調達環境、そして既存の有利子負債の返済及び償還時期などを考慮の上で、調達規模や手段を適宜判断し、外部調達を実施する場合があります。その場合、原則として、短期の運転資金については、金融機関からの借入やコマーシャル・ペーパー、またはその組み合わせによって、また、中長期の運転資金については、金融機関からの借入や社債、またはその組み合わせにより調達することとしています。



# 価値創造モデル

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」を目指しています。価値創造モデルは、リクルートグループの理念の実現を可能にする仕組みであり、持続的に循環することで事業成長と社会への価値提供が増幅していく構造を示しています。ステークホルダーのみなさまからの期待と要請を取り込み、この循環をより発展させ続けます。



取締役 兼 専務執行役員 兼 CSO 兼 CHRO  
池内 省五



## 価値創造モデルの根幹にあるのは「個の尊重」。 「世界を変える」という強い意志にかけ続ける

### ■ 新たな価値を創造するための循環モデル

独自の価値創造モデルの基本理念として掲げる「一人ひとりが輝く豊かな世界の実現」のため、従業員の精神的な根幹となるのがバリューズ（大切にする価値観）です。そして「Follow Your Heart」というビジョンのもと、「リボンモデル」というビジネスモデルを用いて、「まだ、ここにはない、出会い。」を創り出すというミッションを果たしていきます。バリューズに支えられ、ミッションによって創造された価値は、さまざまな資本としてアウトプットされ、リクルートグループのサステナビリティ「5つの重点テーマ」を軸に社会への価値創造を行い、SDGsの達成に寄与し、社会インパクトへとつながります。さらにステークホルダーのみなさまとの対話からのインプットを通して、私たちの事業活動は改善・進化します。この循環には終わりはなく、さらに大きく循環させていくモデルです。

このモデルのなかで、リクルートグループのコアコンピタンスが何かと問われれば、バリューズの1つである「個の尊重—BET ON PASSION」を挙げたいと思います。

### ■ 若手社員の強い意志で変わり続けてきた歴史

1990年代半ばに日本にインターネットが上陸し、その脅威に気づいた20代の若者たちが、これまでの紙メディアの成功パターンを重視する役員に「いち早く参入する好機だ」と手をかえ品をかえデジタル化を訴え続けました。当然、反対意見との戦いもありましたが、最終的には、顧客視点でサービスを設計しようという強い意志が勝ちました。若手社員の、新しいサービスを作りたい、自分たちが市場を変えるんだ、という情熱に、会社として賭けていったわけです。こうして、屋台骨だった紙の情報誌からインターネット事業へと舵を切っていくことになりました。

### ■ BET ON PASSION—個の情熱にける企業として

今、リクルートグループを率いているトップチームには、世代間格差はあったとしても、共通点があります。それは、若い頃に、自分たちの突拍子もない提案を聞いてもらって、それが社会に新しい価値を生み出す経験を積み重ねていることです。若い優秀なタレントによってビジネスモデルが変わっていく。そのことを自身で体感し、自分たちの組織が社会に対して貢献していると自覚している人材がいることが重要なのです。一般的には若手の提案が、会社の制度や事業に昇華されることはなかなかないでしょう。ですが、リクルートグループには新規事業提案などの仕組みがあり、実際に若手のアイデアの多くが事業化されています。一人の「世界をワクワクさせたい」、「社会に貢献したい」という意志は周囲に伝播します。一人ひとりが内発的な共感や賛同、批判や対案を生み出すことで、新しい価値を創造しようとするエネルギーは最大化します。そしてそのエネルギーが価値創造モデルを循環させます。一人ひとりの情熱を焚きつけることこそが、経営陣の役目であり、リクルートグループの経営の要といえるのです。

「一人ひとりが輝く豊かな世界の実現」。この理念を自社内で実現できなくて、世界で実現できるはずがない。一人ひとりが自分らしく輝けるリクルートグループであり続けることが、社会に対しての貢献につながるし、社会そのものが一人ひとりが輝けるように変わっていくはずだ、と私たちは信じています。

## 価値創造の歴史

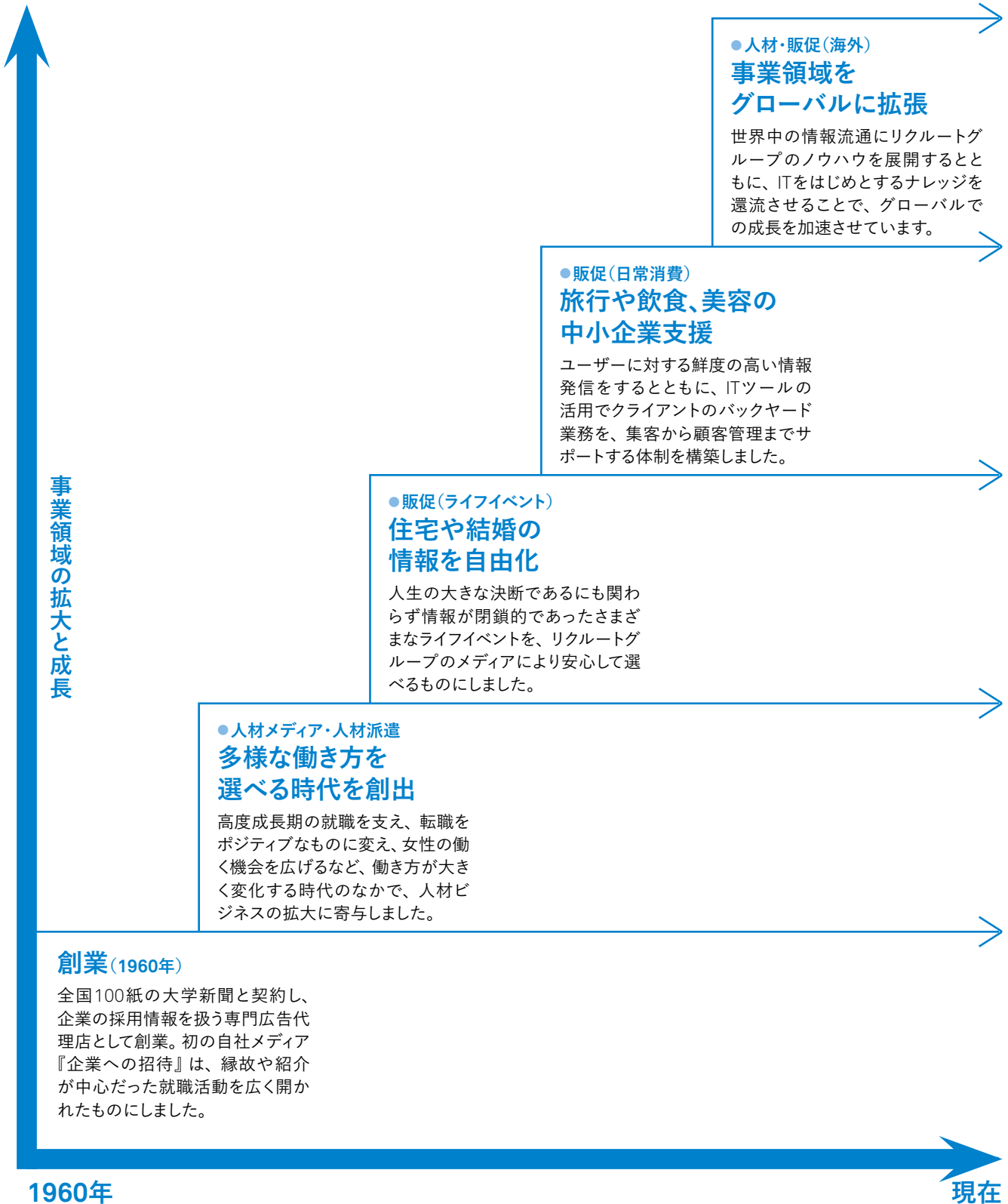
1960年、日本の学生がまだ就職先を自由に選べなかった頃、「複数の選択肢のなかから自分の意志で就職先を選ぶ」という価値を提供するため、東京の西新橋にあった第二森ビルの屋上プレハブからリクルートはスタートしました。学生新聞の思想から生まれた大学生向けの求人広告集『企業への招待』のなかで、企業の新卒採用情報を広く公開し、オープンな就職マーケットの創造に注力してきました。

その意志を引き継いで、社会におけるさまざまな情報をメディアを通して開放し続け、時代の変化やニーズに合わせて、個人と企業の新しい出会いを提案し続けてきました。

1960年以降、人材メディアや人材派遣事業において多様な働き方を選べる時代を創出してきたノウハウを活用し、ライフイベントや日常消費の販促領域、例えば、住宅や結婚、旅行や飲食、美容といった分野においても、同じく情報を自由化し、個人が多様な選択肢から選べる世界の実現に貢献してきました。最近では各サービスのクライアントである中小企業の業務支援へと事業領域を拡大させ成長を続けています。そのなかで、紙メディアからインターネットメディア・スマートフォンアプリへ、さらには、クラウドを活用したSaaS (Software as a Service) 型のサービスなど、ユーザー・クライアント双方のニーズやテクノロジーの変化に適応し、各サービスの磨き込みを続けています。現在では連結売上収益の46%を占める海外展開については、2000年代に入ってから加速させました。人材派遣事業では、2010年より米国や欧州、豪州でM&Aを行っており、グローバル規模で就業機会の提供に努めています。また、HRテクノロジー事業では、2012年にIndeedを、2018年6月にはGlassdoorの子会社化を行い、確立された各々のブランドでの運営を続けながら、求職者の就業機会をサポートするさまざまなサービスの提供に努めています。

このように、リクルートグループの沿革は、ユーザーとクライアント双方の満足の追求によって、当社グループの売上や利益の拡大を同時に実現しながら、最適なマッチングによって世の中の「不」（社会の不満、不便、不安）の解消に寄与するビジネス拡大の歴史ともいえます。今後も、ユーザーとクライアント双方とのつながりを活かし、「一人ひとりが輝く豊かな世界の実現」に向けて、ユーザーとクライアントが出会う場（プラットフォーム）を磨き続けていきます。

■「リボンモデル」の拡大と社会への価値創出





# 価値創造モデルによって 実現したいこと

## 基本理念

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。

### ● ビジョン（目指す世界観）

#### Follow Your Heart

一人ひとりが、自分に素直に、自分で決める、自分らしい人生。

本当に大切なことに夢中になれるとき、人や組織は、より良い未来を生み出せると信じています。

### ■ 「自分が本当にしたいこと」と出会える選択肢を

リクルートグループが目指す世界として掲げ続けている言葉、それが、「一人ひとりが輝く豊かな世界の実現 (Follow Your Heart)」です。創業事業である「大学生向け求人広告事業」において、リクルートグループは学生たちの就職活動が学校側からの推薦や企業の求人票のみだった時代に、求人情報を集め、開示し、比較検討して就職先を選べるようにしました。こうした社会にインパクトを与える新しい価値を創造し、社会からの期待に応え、誰もが自分の心のままに生きることができる世の中を目指す。それがリクルートグループの原点です。

リクルートグループは、すべての人が自分の意志で自分の人生を決めて生きられることを幸福だと思っています。例えば、育った環境や性別などによって選択肢の幅が限られる世界は幸福といえるでしょうか。個々の可能性を信じて、ありとあらゆる選択肢を探して提供すること、そしてそれを自由に選べるようにすることが、「一人ひとりが輝く豊かな世界の実現」につながると考えています。

リクルートグループのビジョンは、すべての人が自由に選べる世界です。より多くの選択肢によって、人は「自分が本当にしたいこと」と出会うチャンスを手に入れます。一人ひとりが真にやりたいことに集中できれば、その情熱は解放され、個人の能力は開花し、より良い未来につながるはず。同時にリクルートグループという組織そのものも、従業員に「あなたは、どうしたい？」と問い続け、一人ひとりの内発的な動機を尊重し、情熱をかけて仕事ができる場であることを大切にしています。現在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、「自分で決められることは幸福である」という思想はどの領域にも共通のもので。

### ■ 求職者と求人企業双方にとってより良いマッチングを

Indeedは求職者や求人企業の採用プロセスにおける「不」を解消することに努めています。2004年の創業以来、仕事探しは人生において重要な選択の1つであるという信念のもと、1つのサイトですべての求人情報を容易に見つけることができるようにしてきました。また求職者に寄り添うことで、世界で1位の求人情報専門検索エンジンにもなり、毎月2億人以上のユーザーが求人企業と直接つながっています。Indeedは、求人企業への課題解決と求職者への透明性を提供するという意志とテクノロジーに投資し、革新を続けています。

### ■ 人生のさまざまなシーンで自分に合った選択を

世の中には、さまざまな不満・不便・不安が存在します。メディア&ソリューション事業では、それらの「不」を解消し、ユーザーが自らのライフシーンにおいて、多様な選択肢のなかから自分に合った選択肢を選べる世界を目指しています。それは、進学、就職、結婚、住まいなどの大きな選択から、日常的な旅行や美容院、飲食店の予約といった選択にまで広がっています。また、クライアントのバックヤード作業の効率化を実現することで、本来やるべき業務に集中できるようになります。テクノロジーを活用し、「一人ひとりが輝く豊かな世界」に近づこう努めています。

### ■ 人材派遣という仕組みで社会に貢献する

人材派遣事業では「多くの人への仕事の提供を通じて社会に貢献する」という思いのもと、事業を展開しています。人材派遣事業は、まだスキルや経験を身につけていない若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、経験やスキルを持ちながらも、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、企業に属さない働き方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。クライアント視点に立てば、フレキシブルな労働力の確保につながります。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、働き方がより自由に選べる世界は、まさに「一人ひとりが輝く豊かな世界の実現」につながると考えます。

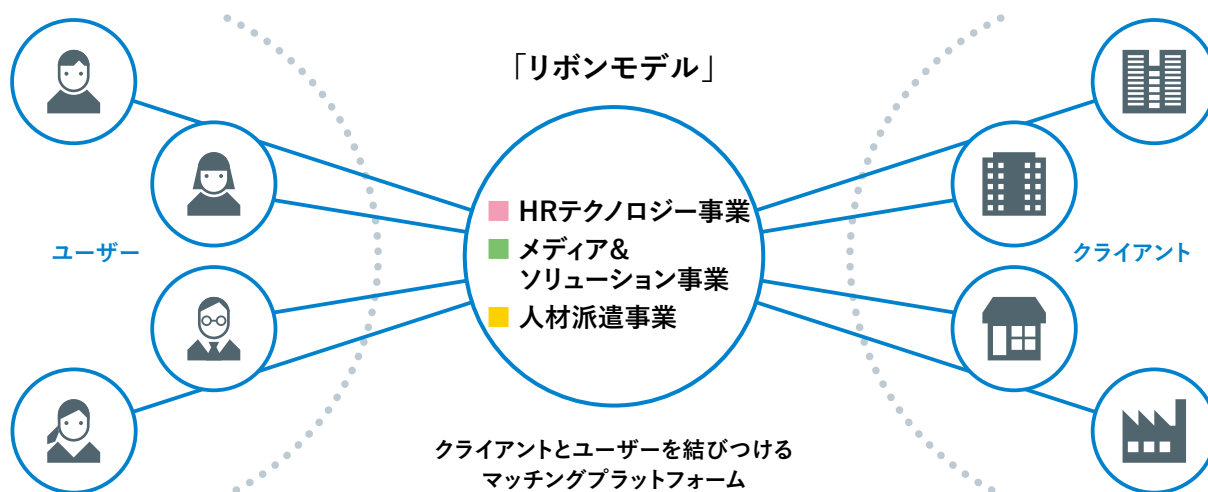
# 価値創造モデルの 中心となるビジネスモデル

## ● ミッション（果たす役割）

まだ、ここにはない、出会い。より速く、シンプルに、もっと近くに。  
Opportunities for Life. Faster, simpler and closer to you.

私たちは、個人と企業をつなぎ、より多くの選択肢を提供することで、「まだ、ここにはない、出会い。」を実現してきました。

いつでもどこでも情報を得られるようになった今だからこそ、より最適な選択肢を提案することで、「まだ、ここにはない、出会い。」を、桁違いに速く、驚くほどシンプルに、もっと身近にしていきたいと考えています。

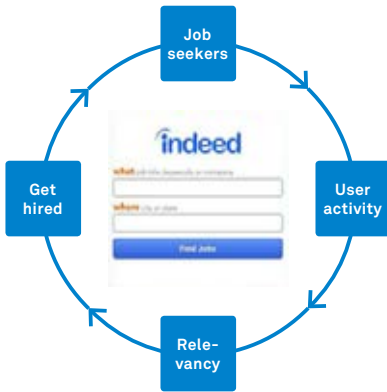


## ■ テクノロジーの力でマッチングは速く、シンプルに、もっと近くに

「リボンモデル」はクライアントとユーザーが出会う場（プラットフォーム）を作り出し、双方の満足を追求することがリクルートグループ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って世の中の「不」の解消に寄与していくビジネスモデルです。このモデルにはもう1つの側面があります。それは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や、ユーザー視点でのメディアやプラットフォームの開発者らが、共通の目的意識を持つことができる社内協働モデルでもあるということです。共通の目的があるからこそ、高いレベルでのコミュニケーションや協働が可能となるのが、リクルートグループの「リボンモデル」の強みなのです。

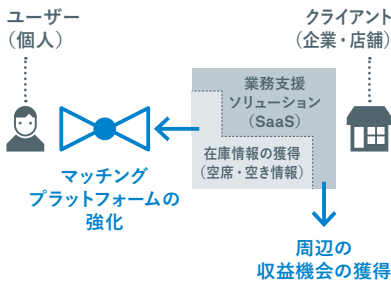
■ We help people get jobs.

Indeedは「We help people get jobs.」というミッションを大切に、人々が仕事を得るサポートをするために設立されました。企業は求人情報を掲載でき、求職者は仕事を探し、レジュメを投稿し、会社をリサーチすることができるため、「Indeed」を通じて日々何百万もの人々が新しい機会を得ています。結果的に、すべての仕事へのアクセスを提供することで、世界中の人々は自分に合ったキャリアを選び、目標を達成し夢を実現することができると信じています。世界中にいる6,000人以上の従業員は、人々が適切な仕事を見つけ、適切な人材を雇うことを支援する、その最適なマッチングを実現するために、たゆまぬ努力を続けています。



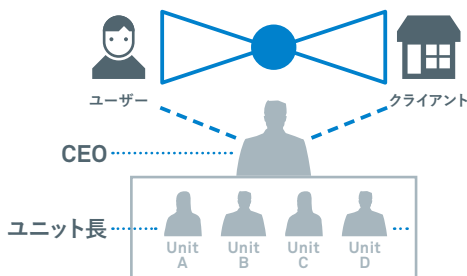
■ クライアント支援サービスでマッチングをより速く、よりシンプルに

メディア&ソリューション事業では、さまざまなライフシーンにおいて「リボンモデル」を展開し、個人と企業をつなぐ選択肢を提供してきました。近年では、より速く、よりシンプルに結びつけるサービスを拡充させています。例えば美容分野では、クライアントに対する業務支援サービス「SALON BOARD」によって、予約可能スタイリスト情報をリアルタイムでユーザーに提供し、ユーザーの利便性を上げつつ、クライアントの業務負荷軽減を同時に実現しています。このように、中小企業を中心としたクライアントのみなさまに、テクノロジーを駆使したさまざまな業務支援サービスを提供することで、従来はアナログ管理だった業務や情報のデジタル化を進め、産業の生産性を上げることに挑戦しています。



■ ユニット経営によりマーケット特性の違いに対応

人材派遣事業では、M&Aによって展開領域を海外まで拡大しており、各国の求職者と人材を求める企業の双方に「リボンモデル」を展開し、最適なマッチングを行い、グローバル規模で就業機会を増やしています。事業の成長のために導入しているのが「ユニット経営」という手法です。マーケット特性の違いに応じて組織を区分し、各ユニットを1つの企業・事業体としてユニット長に権限を委譲し、経営指標を「EBITDAの改善」と位置づけ、各ユニットが自律的に利益の増加を目指して戦略を立案・実行していきます。「個の尊重」ともいえるこの手法によって、従業員一人ひとりの主体性が高まり、スタッフやクライアントへのより良いサービスにつながり、EBITDAは順調に伸長しています。



# 価値創造モデルの 根幹を支える従業員の意志

## ● バリューズ（大切にしている価値観）

### 新しい価値の創造／WOW THE WORLD

世界中があっと驚く未来のあたりまえを創りたい。遊び心を忘れずに、常識を疑うことから始めればいい。良質な失敗から学び、徹底的にこだわり、変わり続けることを楽しもう。

### 個の尊重／BET ON PASSION

すべては好奇心から始まる。一人ひとりの好奇心が、抑えられない情熱を生み、その違いが価値を創る。すべての偉業は、個人の突拍子もないアイデアと、データや事実が結び付いたときに始まるのだ。私たちは、情熱に投資する。

### 社会への貢献／PRIORITIZE SOCIAL VALUE

私たちは、すべての企業活動を通じて、持続可能で豊かな社会に貢献する。一人ひとりが当事者として、社会の不に向き合い、より良い未来に向けて行動しよう。



・入澤 諒さん  
(株式会社リクルート  
ライフスタイル)

「男性の妊活ハードルを下げるスマホ精子チェックサービス『Seem』の開発に携わっています。この会社は『こういうことがやりたい』と自分から言うことを求められますし、自分で考える機会が圧倒的に多い。世の中にまだない商品を一から考えるのは大変でしたが、このサービスで人を救いたいという強い思いが開発の原動力となっています。」



・桜井まり恵さん  
(株式会社リクルート  
マーケティングパートナーズ)

「婚活サービスである『ゼクシィ縁結び（ネットサービス）』、『ゼクシィ縁結びカウンター』、『ゼクシィ縁結びパーティー』の3つをプロジェクトリーダーとして事業検討からわずか1年で一気に立ち上げました。そのスピード感の背景には、リクルートにしかできないやり方で、婚活事業に新しい価値を届け、ムーブメントを起こそうという意志があったと思います。」



・Matthew Dugganさん  
(Indeed Japan)

「私のチームは求人応募のプロセスをより良くするための開発や新しいコンセプトのテストを実施し、日々サービスの改善を行っています。Indeedに参画した際に、データからの発想とミッション実現のための情熱という風土が、非常にユニークだと感じました。そのような共通の価値観のもとで働く私たちは、世界中の何百万という人々の求職活動ひいては人生をより良くしていくことに貢献しています。」

## ■ 大切にしている3つの価値観

なぜ、リクルートグループは変革し続けられるのか。その背景には、企業の根幹として大切にしている価値観があります。

1つ目は「WOW THE WORLD—新しい価値の創造」です。事業環境の激しい変化に対応し、何が本質的に提供したい価値なのかを追求しながら新たな領域に参入したり、既存サービスを進化させ続けなければなりません。グローバルな視野で、世界をあっと驚かせるサービスを生み出し、それが当たり前の中となるようにしていきたい。そのために、失敗をも次の挑戦に活かしながら、我々自身も変化し続けることを楽しむ、そんな思いを込めています。

2つ目は「BET ON PASSION—個の尊重」で、人こそが強みだという思いが込められており、最もリクルートグループらしさを表している価値観ともいえます。未来を変えるアイデアは常に「人」から生まれます。新しい挑戦をしたいというスタンスを尊重し、「あなたは、どうしたい？」を常に問いかけながら、ユーザーとクライアントのために何を解決したいのかを追求し、内発的な動機を焚きつける仕組みや制度を整え、この企業文化が風化しないように進化し続けています。

3つ目は「PRIORITIZE SOCIAL VALUE—社会への貢献」です。リクルートグループは、情報格差を小さくし市場を開放してきました。そしてさまざまな業界で情報集約をし、ユーザーとクライアントを結びつけ社会に貢献してきました。私たちは、事業そのもので本質的な価値を社会に生み出しているかにこだわっています。



Indeedにて世界中の新卒社員を集めて新商品を立ち上げる経験をさせるのがIndeed Universityです。オフライン求人情報をアップロードする「Job Spotter」が生まれました。(Indeed / 米国、英国など)



取り組んだ良い仕事をシェアする一大イベントがFORUM。新規性と汎用性が高い最新の取り組みを選び抜き、本人によるプレゼンテーションなどを通じ、グループ内に周知します。(国内リクルートグループ)



世界の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知見を学ぶ社内向けセミナーGLOBAを開催しています。(国内リクルートグループ)



リクルートホールディングスへの入社・異動者を対象にした研修では、大切にしている価値観を経営陣自らが伝える場として、経営陣それぞれの意志が共有され、積極的なディスカッションが行われます。(リクルートホールディングス)

## ■ 全地域の従業員がリーダーシップを発揮

リクルートグループには、バリューズを実現するためのさまざまな仕組みや仕掛けがあり、それが独自の企業風土を維持し、イノベーションを生み出す源泉となっています。その1つが、HRテクノロジー事業におけるIndeedの「Indeedコミットメント」と呼ばれるリーダーシップ会議です。Indeedの世界中全地域の従業員がリーダーシップ会議を通じて、情報を発信し得られる仕組みがあります。グローバルイニシアチブ目標、ビジネス戦略についてのオープンで誠実な議論を意識して、世界中の従業員と定期的にリーダーシップ会議を開催しています。

## ■ 「KEEP YOU WEIRD」

### 圧倒的な多様性が、圧倒的な共創に火をつけ未来をつくる

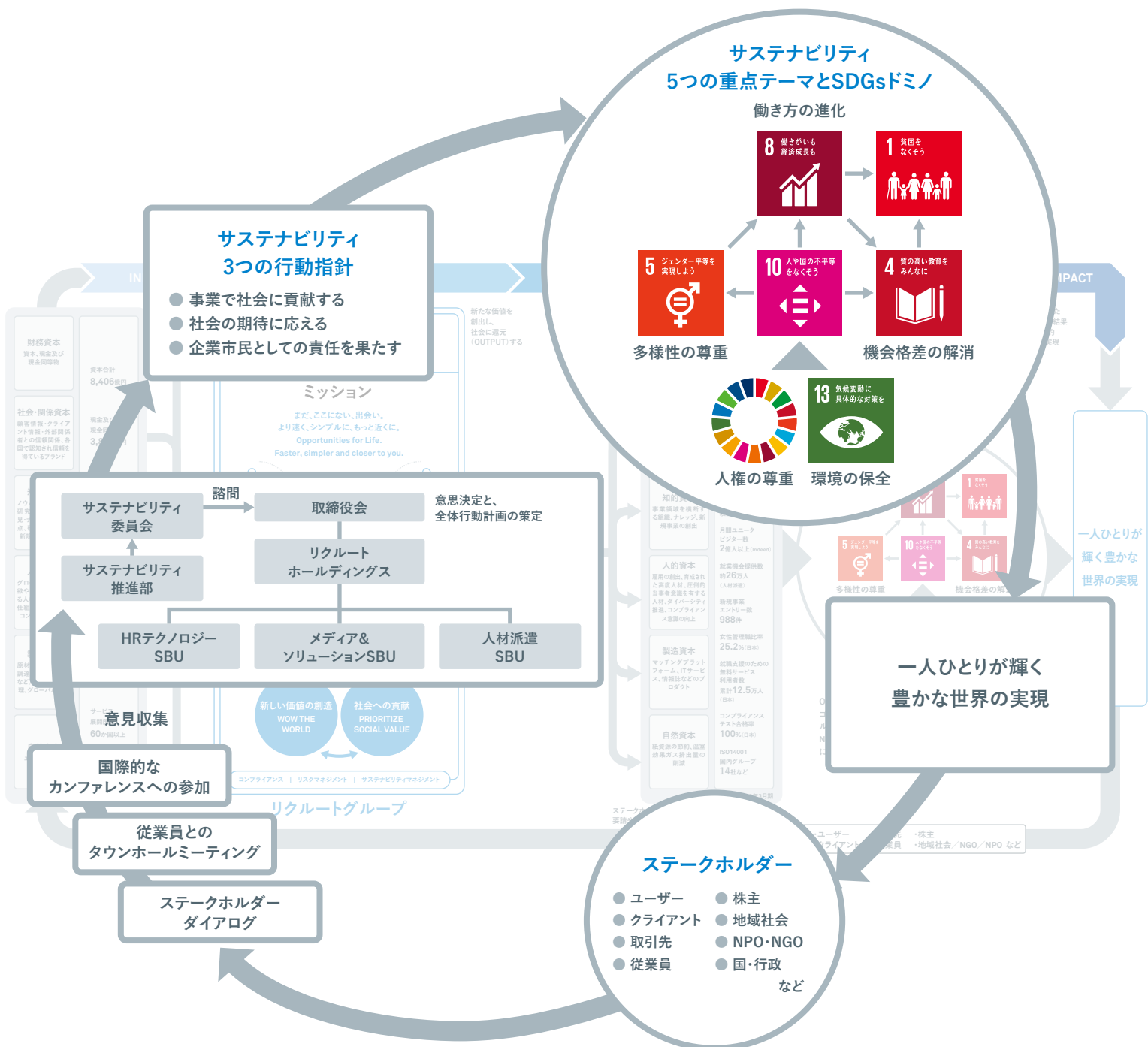
メディア&ソリューション事業では、採用段階から個を尊重した集団形成を意識しており、壁は不要だと考えています。そのため、すべての人がすべての機会に挑戦できるよう、日本では一定の時期のみの採用が多いなか、通年エントリーを開始。また、採用とインターンシップ年齢を拡大し制約を少なくしました。これにより多様性を受け入れて、その多様性を活かすことで、世界をあっという間に驚かせ変わり続ける集団になることができると信じています。それぞれのバリューズを発揮する場としては、1982年より開始し時代によって変化し続けている、新規事業提案の場Ring (Recruit are innovating、旧New RING) があります。従業員なら誰でも自由に参加でき、「カーセンサー」、「ゼクシィ」、「スタディサプリ」など数多くの事業を生み出してきました。また、グループ横断で、最も優れた最新ナレッジを共有する場もあり、それぞれが自分の仕事にどう活かすかを考えるきっかけとなります。従業員は「あなたは、どうしたい？」を常に問われ続け、これが新たなイノベーターの誕生につながります。採用及び価値創造の源泉である「人」を成長させる仕組みが生き続けていることが、強みなのです。

## ■ 働く喜び

人材派遣事業では、仕事に満足しているか?何か他の新しいことを始めるべきではないか?という問いかけを、全員が集まる場などで常に行っており、それは社員だけでなく登録している派遣社員への意識づけでもあります。また、「個の尊重」ともいえる多様性を重視し、例えばクライアント企業のダイバーシティに貢献できるような採用活動支援も行っています。

# サステナビリティオービット

「価値創造プロセス」のなかでも重要な要素である、サステナビリティに関わる取り組みの全体像を「サステナビリティオービット」と呼んでいます。ステークホルダーのみなさまとの対話を通して広く社会からの要請や期待を認識した上で、社外専門家や社内経営陣を交えたサステナビリティ委員会にて深く議論します。その後、リクルートホールディングス取締役会にて経営陣のコミットメントを得て、行動指針に沿って具体的なサステナビリティ活動を推進していきます。



# 変わらない価値観を根底に、循環し続ける リクルートの「サステナビリティオービット」

瀬名波 文野

執行役員（経営企画・コーポレートコミュニケーション・人事）



タウンホールミーティング  
役員と従業員やゲストが、ジェンダー、ダイバーシティ、社会の「不」など、多様な議題について語り合い交流する場。遠方からはオンラインで参加可能で、所属企業や役職に関係なく、スイーツを食べながらのリラックスした場となっている。



国際カンファレンスへの参加  
グローバルな潮流をいち早く把握するため、国連などの世界会議へ出席。また、国際的なNGO団体を訪問し、最新の情報や海外から見たリクルートグループへの期待や要請など、さまざまな視点からインプットしている。写真は2018年6月にニューヨークで行われたSTIフォーラム。

## ■ サステナビリティの本質とは

リクルートグループの「サステナビリティオービット」は、経営理念を実現するための一連の循環を表しています。ステークホルダーのみならず積極的に対話し、企業として何をすべきかを決め、指針に則って行動し、その成果を再びステークホルダーに問うていく。そのなかでの経営陣の役割は、究極的には「我々は何者であるのか」ということを問い続け、企業の人格、法人としての本質を追求していくことなのだと思います。そのために、ビジョン、ミッション、バリューズをコアにした価値創造モデルがあり、サステナビリティオービットがあります。激変する事業環境におけるサステナビリティとは、現状を維持することではなく、われわれ自身の変化し続けること。循環する仕組みの中で新たな価値をさらに大きく生み出し続けることこそが、リクルートグループのサステナビリティ活動の本質であり、循環するこの流れが社会へより良いインパクトをもたらすと信じています。

## ■ 私たちらしく社会に貢献するために

サステナビリティ担当として大事にしていることがあります。それは、「リアルである」こと。グループ経営理念、サステナビリティ3つの行動指針、そして5つの重点テーマのすべてが、壁にかけて飾るようなものではなく、日々の活動において一人ひとりの行動規範となるような、身近でリアルなものであってほしいと思います。例えばIndeedでは、どの会議室にも一脚だけオレンジ色の椅子が置いてあります。それは「この椅子に求職者が同席していたとして、私たちはその求職者に対して恥ずかしくない意思決定をしているのか」ということを日々意識し続けるための仕掛けです。リクルートグループでは、リアリティのある方針を掲げ、それに対し忠実であろうという人が集まり日々の活動を行うことで、事業成長だけでなく、結果としてサステナビリティ活動に関しても、私たちらしくリアリティのある貢献ができると考えています。





サステナビリティ委員会  
原則年2回、取締役会の諮問機関として、サステナビリティ  
推進について社外有識者から意見をいただき議論する場。



ステークホルダーダイアログ  
社外の新しい考え方・必要な考え方を学び、視野を広げて  
さらなる活動の進化につなげていく目的で、社外有識者を  
含むさまざまな方との対話を実施。

## ■ マテリアリティ分析

42ページに記載のある5つのテーマとSDGsは、以下のマテリアリティ分析（重点課題を特定するための分析プロセス）をベースとした策定プロセスを経て絞り込みました。

マテリアリティ分析において、国際NGO・サステナビリティ専門組織などの多様なステークホルダー約70名の方との対話を通し、リクルートグループに期待することについてさまざまなご意見を伺いました。ご意見をもとに、SDGsの国連総会文書及び17項目のアジェンダ・169個のターゲットに照らし合わせて18のテーマを縦軸に、事業との関連性の高さを横軸にプロットしました。マテリアリティ分析のプロセスから結論までを取締役や社外委員のみなさまが出席するサステナビリティ委員会にて諮問し、2回にわたる議論を踏まえ、SDGsから6つの目標を、それに関連する重点テーマ5つを導き出しました。

SDGsの序文にある「すべての人々の人権を実現」を「人権の尊重」、「1.貧困をなくそう」、「4.質の高い教育をみんなに」、「10.人や国の不平等をなくそう」を「機会格差の解消」、「5.ジェンダー平等を実現しよう」を「多様性の尊重」、「8.働きがいも経済成長も」を「働き方の進化」、「13.気候変動に具体的な対策を」を「環境の保全」として、リクルートグループが重点的に取り組むテーマを5つ策定しました。これらは相互に作用し合いながら達成していくべきものであるという認識を持ち、多角的に取り組むという結論に至りました。

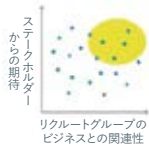
また行動計画として、人権や環境に関する取り組みの開示や、グローバルスタンダードレベルを早期に達成するための国際情勢の把握に取り組めます。

### ①項目の設定



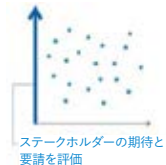
重要な社会課題として国連サミットにて全会一致で採択されたグローバルサステナビリティテーマである持続可能な開発目標（SDGs）の指標を使用。

### ④重要課題の確認



「ステークホルダーからの期待」、「ビジネスとの関連性」の2軸で評価し、リクルートグループにおける重点課題を策定。

### ②ステークホルダーの期待の評価



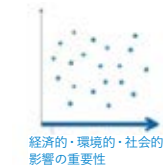
「ステークホルダーからの期待」として、国際NGO・サステナビリティ専門組織など、多様な分野のみなさまとダイアログを行い、リクルートグループが取り組むべき社会課題を抽出し優先度を評価。

### ⑤レビュー



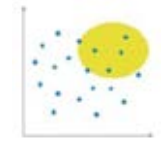
サステナビリティ委員会にて、社外の方を含めてこれまでのプロセスについてのレビューを受け、重点テーマを検討。

### ③ビジネスとの関連性の評価



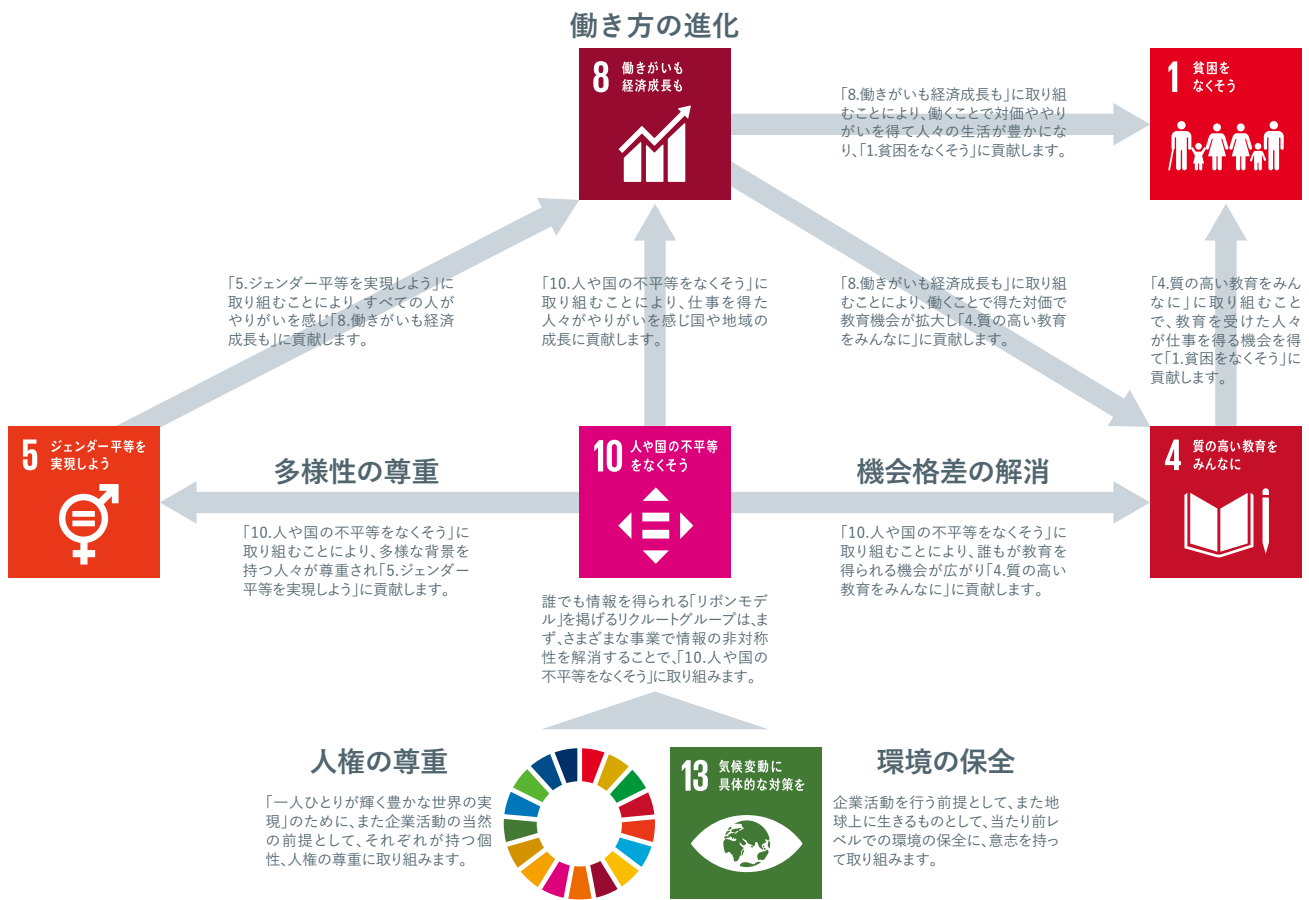
「リクルートグループのビジネスとの関連性」について、事業との関連性で重要度を評価。

### ⑥重点テーマの決定



リクルートグループにおける5つの重点テーマを設定。国内、海外の視点を取り込み、重点テーマを定期的に見直す。

■ リクルートグループのSDGsドミノ



「10.人や国の不平等をなくそう」から広がるSDGsへの貢献

リクルートグループでは、SDGsから特に私たちが取り組むべき6つの開発目標を設定しました。SDGsの目標はすべてつながっており、影響を及ぼし合っているゆえに、6つの目標への取り組みは、一つひとつ独立して行うものではないと私たちは考えます。目標への取り組みは連携すべきであり、さらに、自社の強みとマッチしているものこそ、加速度をつけて成果が得られるものになるはずです。

私たちは「リボンモデル」によってユーザーとクライアントの最適なマッチングに寄与し、一人ひとりが「自分の本当にやりたいこと」に行きつく世界を目指してきました。「リボンモデル」は情報の非対称性をなくし選択肢を広げる、SDGsの「10.人や国の不平等をなくそう」の実現に直結します。人材領域を中心に多岐にわたる事業展開を通じて、このNo.10に取り組むことにより、働きがいのある仕事の獲得、ジェンダー平等などの実現に貢献できます。また、誰もが質の高い教育を受けられるようになれば、職を得ることや貧困を減らすことにつながります。このようにドミノのような連鎖反応を起こして、社会的な成果につなげていくことを意図し、目標に取り組んでいきます。

# サステナビリティ

## 重点テーマと具体的な活動

### ■ 5つの重点テーマ

私たちは、企業活動が持続的に社会に価値を生み出すことを目指し、そのための取り組みをサステナビリティ活動と呼んでいます。事業そのものに加え、多様な社会貢献活動や一人ひとりが活躍できる組織づくりに取り組んでいます。これらは、以下の5つの重点テーマに紐づいています。

#### 働き方の進化

仕事とは何か。働くとは何か。求人広告事業から始まった私たちの歴史は、世の中の「働き方」を考える過程でもあった。私たちはこれからも、より良い働き方とは何かを考え、そして働き方の概念を変えていく。すべては個が生きる社会のために。

#### 機会格差の解消

私たちは信じている。「自らの人生を、自ら選択できること」は幸福であると。だからこそ「機会格差」をなくすことは多くの人々に新たなチャンスをもたらす。ユーザーとクライアントの両者を結び付ける事業活動を通じて、世界中の機会格差を解消しよう。

#### 多様性の尊重

私たちは、人と人のあらゆる違いを大切にする。それは私たち自身に対しても、社会に対しても。なぜなら私たちは、一人ひとりが違うこと、その差異が価値を生むことを信じているから。違いを認め合い、創発する社会をつくっていく。

#### 人権の尊重

人権の尊重なくして、私たちの基本理念、「一人ひとりが輝く豊かな世界の実現」はない。グループで掲げた人権方針と倫理綱領に基づき、多様なステークホルダーの人権を尊重する企業であり続けたい。

#### 環境の保全

地球上に存在する私たちの共通使命として、この惑星の環境を時を超えて保全しよう。私たちは、自らの影響力を把握し、気候変動、資源の保全、生物多様性などの環境負荷削減に取り組むとともに、環境に配慮したライフスタイルを社会に向けて啓発する。

## 働き方の進化



写真①



写真②



写真③

● リクルート—「fiction!(イクション)」／「ZIP WORK(ジップワーク)」  
「fiction!」は、「子育てしながら働きやすい世の中を、共に創る」をテーマに取り組んでいる国内のプロジェクト。約100万人いる育児中の女性就業希望者支援に向け、各メディアやサービスなどで短時間JOBを創出し17万件以上の情報を提供しています。高スキル層を対象とした短時間JOB「ZIP WORK」を派遣会社を中心に展開し、1年で約700社のオーダー獲得と、さまざまな時間的制約を持つスキルワーカーの就業を実現しています。また、2017年7月に福岡県北九州市と連携協定を締結し、行政や地元企業と女性就業支援に取り組んでいます。

### ● 国内主要グループ各社—働き方変革プロジェクト

場所にとらわれない働き方への挑戦や、時間当たりの生産性を向上させる施策などに取り組んでいます。例えば、リクルートホールディングスでは、定期的に全従業員向けに「エンゲージメントサーベイ」を実施し、出てきた課題を働き方変革へ反映していくサイクルを回しています。経営陣も強くコミットをすることで、経営基盤や業務システムなどの刷新も含め、「Employee Experience」を高め続ける試みを行っています。

### ● Indeed—“Great Place to Work”グローバルで好評価

“We help people get jobs”というミッションに真摯に向き合いながらさまざまなコラボレーションを促進する文化があります。この文化が、従業員教育や職場環境など様々な施策に反映されています。その結果として、2017年には、カナダ、ドイツ、アイルランド、イギリス、米国の「働きがいのある会社」調査で従業員の仕事満足度、ワークライフバランスなどが評価されました。(写真①)

### ● USG People—“Great Place to Work”(多国籍企業部門)

欧州の「働きがいのある会社」調査の多国籍企業部門で、経営陣が従業員に信頼され、従業員が自分の仕事を誇りに感じ、お互いが共に働くことを楽しんでいると評価されました。(写真②)

### ● リクルートライフスタイル—「持続可能な宿経営」

「じゃらんリサーチセンター」は三重県との共同プロジェクトとして、「宿泊業の働き方改革」をテーマとした研修プログラムを提案。採用が難しい宿泊業の雇用環境と従業員満足度の改善を図っています。(写真③)

## 機会格差の解消



写真①

### ● リクルートマーケティングパートナーズ—「Quipper」

経済的・地理的問題による教育格差を解消するためのオンライン学習サービス「スタディサプリ」とその海外版「Quipper」。フィリピンのマニラ首都圏の5都市で公的導入、東京都渋谷区立の全小中学校で活用されるなど、学校教材として導入されるケースも増えています。(写真①)



写真②

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

2011年より開始し、約2.6万人が受講した無就業者含む若者向け就労支援プログラム。自己PRや面接などのトレーニングを通じて、就職活動に活かせるスキルを学びます。タイ、ベトナム、中国、インドネシア、香港、インドの学生にもプログラム提供が始まり、子育て中のママ、少年院・養護施設の中学生、定時制高校生を対象にしたプログラムも各々スタートしています。(写真②)



写真③

### ● リクルートライフスタイル—「マジ☆部」海マジ!／ゴルマジ!

「じゃらんリサーチセンター」による若者行動支援プロジェクトで累計参加者は100万人以上。20歳前後の若者に無料でレジャーを体験してもらい、将来的な国内旅行需要の創出を目的にしています。(写真③)



写真④

### ● リクルートホールディングス—地方創生

2017年3月、和歌山県有田市との包括連携協定を締結し、みかん生産者支援モデルの協働実験を実施。地方自治体や他業界の企業・団体と連携して事業開発に挑戦するオープンイノベーションの取り組みの1つで、農家の所得向上、新規農業者の増加を目指しています。(写真④)

### ● Advantage Resourcing Group／Staffmark

#### —退役及び現役軍人のキャリア支援

外部団体と連携し、レジュメの書き方など就業サポートを実施しています。

#### —難民支援

住居支援のほか、ミャンマーの300人以上の難民の方々の雇用サポートと、米国での一定要件を満たした人には就職支援を実施しました。

### ● Indeed—求職者と求人企業のマッチング精度を高めるアセスメント

求職者が網羅的にスキルを登録できるオンラインプラットフォームを開発。採用担当者が求職者の履歴書を超えた、スキル情報などを効率的に把握し、網羅的で偏りのない評価をできるようにしました。



写真①

## 多様性の尊重

### ● リクルートオフィスサポート／リクルート—アスリート活動の支援

リクルートオフィスサポートの社員には、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会への出場を目指している選手が5名おり、仕事と競技生活を両立しています。そのうちの一人、菅野浩二選手は、車いすテニスクォータークラスにて、2018年7月現在で日本1位、世界5位となっています。(写真①)



写真②

### ● リクルート住まいカンパニー—LGBTの方の住まい探しサポート

2017年より、「SUUMO」上でLGBTフレンドリー賃貸物件の検索が可能になりました。また、「SUUMOカウンター新築マンション」では、LGBT向け住宅購入講座の実施や、楽天銀行のLGBT向けペアローンの案内も行い、住まい購入のノウハウや事例紹介記事なども掲載。また、2017年に続き「TOKYO RAINBOW PRIDE 2018」に参加。2017年は「WORK WITH PRIDE ゴールド」を受賞しました。(写真②)



写真③

### ● 国内主要グループ会社—多様な個の活躍を目指した両立支援の拡充

多様な事情やライフスタイルを持つ従業員が、自分らしさを発揮して活躍できる環境の構築を目指し、さまざまな支援を行っています。従来の事業所内保育園に加えて、2018年4月より外部の保育園112園\*と提携するなど、復職支援を拡充しています。また、介護相談窓口の設置や社内セミナーなどの介護支援も本格開始しました。今後もすべての「個」の活躍を支援していきます。\*2018年7月時点



写真④

### ● Indeed—“Best Place to Work for LGBTQ Equality”

Indeedは人権財団の企業平等などの指数であるBest Place to Work for LGBTQ Equalityに選定され、企業方針や職場での多様性に関して評価されました。(写真③)

### ● リクルートジョブズ—主婦やシニアの方の活躍創出

働きたいという意志を持ちながらも働くことができていない主婦やシニアなどが働きやすい環境を作っていくため、「シフトや業務を細分化した短時間勤務の実現」、「柔軟な働き方を可能にするユニークな制度」などを実施。多様な働き方を実現する環境の創出や、人手不足や機会格差の解消にもつながっています。(写真④)

### ● Peoplebank—“Employer of Choice for Gender Equality”

オーストラリア政府機関が選定する、男女雇用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6年連続で表彰されました。



写真①

## 人権の尊重

### ● グループ各社—人権

全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」を掲げています。人権デューデリジェンスの一步として、コンプライアンス室主導で人権リスクに関する情報を各SBUから定期的に収集し、包括的なリスクテーマの1つとして人権リスクの整理・評価・対策検討などを行い、必要に応じて当社及び各SBUのリスクマネジメント委員会で議論しています。(53ページ「当社のガバナンスの特徴・具体的な取り組み」参照)

### ● 国内グループ各社—人権研修(コンプライアンス、ハラスメント)

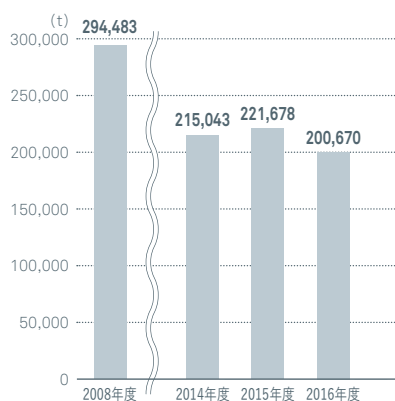
リクルートグループ全体でのコンプライアンス教育、各会社では人権配慮の研修などを展開。情報管理などの項目を織り込んだコンプライアンステストを、取締役含め全従業員が合格するまで実施しています。

### ● 株式会社ヒューマンキャピタルテクノロジー

(株式会社リクルート×サイバーエージェント)—「Geppo(ゲッポウ)」国連「ビジネスと人権に関する指導原則」で要請されているグリーバンスメカニズムに対応する形で、従業員のコンディション変化の兆しを発見するツール。従業員が毎月3問(仕事満足度、人間関係、健康)に回答し、推移変化とコメントから早期に問題を察知し人事に報告。従業員の活躍機会の創出や経営陣への共有など、人事課題の解決を支援しています。

## CO<sub>2</sub>排出量の推移(日本国内)

「2021年3月期までに2009年3月期比で、CO<sub>2</sub>の排出量25%削減」を目標に、各社が取り組みを推進実行中



\* 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。最新の数値推移は2018年10月に以下にて公開予定  
<https://recruit-holdings.co.jp/sustainability/environment/climate-change/>

## 環境の保全

### ● 国内グループ各社(14社)など—環境保全、資源保全

国内グループ各社(14社)とAdvantage Resourcing UKは、環境マネジメントシステム(ISO14001)の認定を取得。資源の保全の取り組みとして「環境効率指標:売上収益(10万円)/紙使用量(t)」にて独自モニタリング。紙メディアの残部リサイクル率は100%となっています。

### ● USG People Germany—再生可能エネルギー

ドイツでは、再生可能エネルギーの使用率は3割程度ですが、USG People Germanyでは環境への取り組みとして、100%再生可能エネルギーを利用しており、1年で220t-CO<sub>2</sub>の削減に貢献しました。

### ● リクルート住まいカンパニー—「緑のカーテンをみんなで広げよう！」

2011年から朝顔とゴーヤの種を配布し、写真コンテストなどを通じ緑のカーテンを広げてエコに暮らす提案をしています。2017年には水害に見舞われた福岡県朝倉市にカーテンを設置しました。(写真①)





## 機会とリスク

### ■ リクルートグループの機会

近年、世界はソーシャルネットワーキングサービス、クラウドコンピューティング、スマートフォンなどによりますます小さくなり、世界中の人々がサイバー空間を通じてつながることができる時代を迎えています。こうしたテクノロジーの発展があるなかで、人材領域をはじめとするリクルートグループが関わるビジネスには、「まだ、ここにはない、出会い。」を可能にする大きな希望が開けています。

最近の多くの技術革新のなかでも、例えばディープラーニングを可能とした人工知能は、人々をサイバー空間でつなげるにあたって大きな役割を果たしうるものです。人工知能の最大の長所の1つは、世界中の情報を網羅的に集積したものを、個々のユーザーのニーズに応じて個別に情報提供できる点といえます。

「Indeed」は、機械学習を効果的に活用し、求職者と企業をマッチングするプラットフォームとして極めて高い競争優位性を持っています。それは第一に、情報化社会が進むなかで、情報の網羅性と鮮度を保つことができるようクロール技術を使って世界中の求人情報を収集し蓄積している点、第二に、高い技術を持ったエンジニア集団が、集積されるビッグデータを詳細に解析し、マッチング精度の高いアルゴリズムを日々生み出し、ユーザーの世界中の求人情報へのストレスないアクセスをサポートしている点にあります。

将来的には、求人情報を含む生活者が必要とする多くの情報について、テクノロジーを用いた網羅性と高いマッチングアルゴリズムを活用できるようになると考えています。

リクルートグループはこうした技術革新を通じて、世の中を「より速く、シンプルに、もっと近くに。」することを目指しています。

## 当事者意識や透明性を重視する文化の中で、 リスク管理が効果的だと信じています

**Mark Schultz** マーク・シュルツ  
執行役員（法務・コンプライアンス・情報セキュリティ）



### ■ リクルートグループのリスク

リクルートグループが保有する重要な資産の1つがデータです。マッチングを実現する「リボンモデル」は、たくさんのユーザーやクライアントからデータを受け取り、活用するモデルです。ゆえに、リクルートグループでは個人情報を適切に管理することが最優先事項の1つであると捉えています。また、データを守るテクノロジーが日々発展し改善している一方、企業のITシステムを攻撃するテクノロジーや手法も同様に発展しています。このため、リクルートグループは過去においてもそうですが、今後もデータ管理や情報セキュリティの専門的な知識を持つ従業員の雇用に力を入れていきます。また、多くの大手企業と同様にリクルートグループ内でも、ファイアウォール、ウイルス対策スキャン、脆弱性評価と分析、アクセス制御、脆弱性報告報酬、CSIRTの設置、従業員の訓練など、複数の種類のセキュリティ対策を採用しています。データ管理はトップリスク要因ではありますが、もちろん他の重要リスクの管理も大切です。有価証券報告書のなかでいくつかの重要リスクの例を示しています。<sup>\*1</sup>

リクルートグループは当事者意識や透明性、説明責任に重きを置く企業文化を育てており、リスクは管理してこそ最善の結果が出ると強く信じています。「現場」の従業員が、自身の知識やそれぞれ対峙する市場の状態をベースに決断を下し、リスクを管理できるよう、ビジネスの最前線に裁量が与えられるべきですし、それこそがグローバル規模でビジネスを展開する上での最低限の要件だと考えます。そして、リスクに関係した情報は透明性を保ったまま戦略ビジネスユニット（SBU：Strategic Business Unit）のリーダーたち、さらに、ホールディングスのリーダーたちにも共有されます（具体的な体制は53ページ参照）。こうした情報共有が基礎として存在するからこそ、従業員がリスク管理に責任を持つことができます。したがって、私たちは、内部監査部による定期的な監査も含め、透明性を担保し、総合的にリスクを管理する仕組みや組織体制の整備に引き続き努めていきます。

\*1 2018年3月期有価証券報告書15～21ページ参照。  
[https://recruit-holdings.co.jp/ir/library/supplemental\\_financial\\_data\\_201804\\_jp.pdf](https://recruit-holdings.co.jp/ir/library/supplemental_financial_data_201804_jp.pdf)

# コーポレート・ガバナンス

## ■ 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2012年にホールディングス体制に移行し、主要な複数の事業を分社化しました。変化の著しいマーケットにおいて、よりマーケットに近いところでスピーディに意思決定を行うことが、各事業の展開を加速することにつながると考えているためです。

この考え方を基本にして各事業会社への権限委譲を図り、日常のビジネスでの意思決定は各事業会社が行い、各事業が自律自転できることを志向してきました。

海外展開での主な手法としているM&Aについても同様で、当社の理念や文化とフィットする会社を子会社化し、その経営陣や、企業ブランドなどを塗り替えることなく継続させながら、自律自転を前提としたマネジメントを行っています。その会社が持つ良い部分はそのまま活かしつつ、当社の経営ノウハウを移植し、活発なシナジーを生じさせることによってビジネスがより一層成長していくことを志向しています。

一方で、上場企業としてグループ全体で適切な統制を効かせるために、例えば、重要な意思決定における世界共通のルールを作る、重要なリスク情報を当社が迅速に把握し対応するなどの、守りの観点でのガバナンス体制の整備にも努めています。

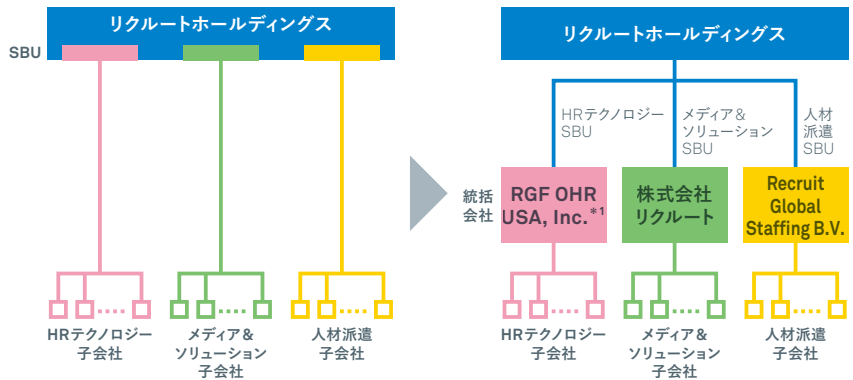
## ● ガバナンス体制の変遷

時期	実施内容
2000年	執行役員制度の導入
2006年	カンパニー制の導入
2012年	ホールディングス体制の導入／分社化
2016年	戦略ビジネスユニット (SBU: Strategic Business Unit) 体制の導入
2018年	グループ組織再編

## ■ グループ組織再編の概要

当社グループは、2016年4月より「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」の3つのSBU単位にて事業価値の拡大に取り組んできましたが、2018年4月より、グループ組織再編に基づき3つのSBUを軸とした新たな体制をスタートさせています。(図1)

図1 グループ組織再編



\*1 HRテクノロジーセグメントに属するすべての子会社は、同セグメントの統括会社であるRGF OHR USA, Inc.のもとで運営されていますが、必ずしも同社に株式を保有されているとは限りません。

### 1. HRテクノロジーSBU

HRテクノロジー事業内の各関係会社であるIndeed, Inc.やGlassdoor, Inc.などを、統括会社 (RGF OHR USA, Inc.) が束ねる体制に移行

### 2. メディア&ソリューションSBU

メディア&ソリューション事業に関して当社が保有する権利義務の一部を、当社を分割会社とする吸収分割方式による会社分割により当社の完全子会社 (株式会社リクルート) に承継させ、同社が統括会社となり、各関係会社を束ねる体制に移行

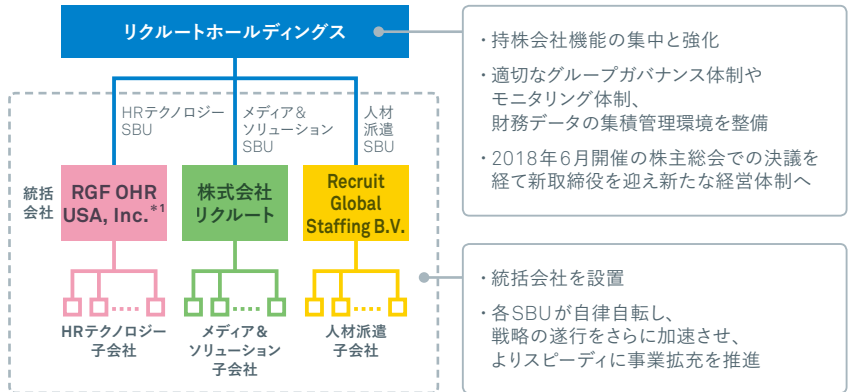
### 3. 人材派遣SBU

国内派遣・海外派遣で構成される人材派遣事業内の各関係会社を、既存子会社 (Recruit Global Staffing B.V.) が統括会社として束ねる体制に移行

この新体制のもとで、3つのSBUが各々の統括機能を強化しながら事業戦略に沿って業容拡大することにより、一層の事業価値の拡大を目指しています。

また、SBU単位での事業拡充を加速させると同時に、当社では、持株会社機能の集中と強化を行うとともに、適切なグループガバナンス体制やモニタリング体制、財務データの集積管理環境を整備しています。(図2)

図2 新たな経営体制



\*1 HRテクノロジーセグメントに属するすべての子会社は、同セグメントの統括会社である RGF OHR USA, Inc. のもとで運営されていますが、必ずしも同社に株式を保有されているとは限りません。

## ■ 当社のガバナンスの特徴・具体的な取り組み

当社グループではSBU統括会社及び各事業会社への権限委譲を図り、自律自転を基本思想として事業運営を行っています。以下のような施策により、事業やリスクの重要な情報については当社がしっかり把握できるよう、ガバナンスを効かせています。

### ● グループ規程の導入

当社グループにおける全世界共通のルールとして、リクルートグループ規程を制定し、重要意思決定に関する決裁権限や投資管理、人事管理、ファイナンス、リスクマネジメントまで、幅広く詳細なルールに基づく運用を徹底しています。

### ● 役員の派遣

重要な意思決定は、各社の取締役会で行っています。当社からSBU統括会社には過半の、SBU統括会社から重要な子会社には最低1名以上の取締役を派遣し、重要な意思決定に対しての牽制や監督を行っています。

### ● SBU統括会社による管理・監督

SBU統括会社には、経営企画、投資管理、ファイナンス、人事管理、リスクマネジメントの機能を統括する責任者をそれぞれ設置し、当社と連携しながら、各事業会社の管理・監督を行っています。

### ● 透明性確保のための取り組み

3つのSBUの自律自転を前提としながらも、当社と各SBU、各SBUとその配下子会社間における透明性の高いリスク情報の流通を通じ、グループとしてのリスクマネジメント・コンプライアンス水準の向上及び上場企業としてマルチステークホルダーへの説明責任を果たすことを目指しています。

具体的には、以下のような取り組みを行っています。

- ・各SBUの基本情報（体制・責任者・訴訟及び通報件数など）を定期的に当社が収集し、確認しています。
- ・半年に1度、当社及び各SBUでリスクマネジメント委員会・コンプライアンス委員会を開催して、包括的に会社や事業をとりまくリスクを確認し、その低減を図ることや、コンプライアンス遵守状況を確認しています。
- ・情報セキュリティなどの個別のテーマについて、専門家同士が定性情報を詳細に確認する機会を設定しています。
- ・当社から各SBUに派遣されている役員と、当社のコンプライアンス部門が定期的にディスカッションを実施し、コンプライアンスやリスクに関する情報の連携を深めています。
- ・SBUの運営責任を担うSBU長の評価にリスクマネジメント・コンプライアンスについての項目を入れ込み、これらの活動の後押しをしています。

### ● 業務監査の実施

当社CEO直属である内部監査部が直接、各子会社に対する業務監査を実施し、リクルートグループ規程の準拠性やGDPR（EU一般データ保護規則）など重要なテーマについての監査を行っています。

# 役員紹介

## 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年より代表取締役社長兼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年より取締役に就任。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、経営企画および人事を担当。



### 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。『フロム・エー』、『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。



### Rony Kahan

取締役

1998年に金融専門家向けの大手求人サイト jobsinthemoney.com を共同経営者として設立。その後、2003年には同社を売却し、翌2004年に Indeed を共同設立し、2012年までは President & Chairman、2012年9月に CEO を務め、2013年10月に同社における現職であるChairmanに就任。月間2億以上のユニークビジター数をほこる世界でも有数の求人サイトへと成長させた。  
2018年6月には、現職であるリクルートホールディングス取締役に就任。  
これまでに、ビジネススクールであるINSEADにてMBAを取得、そしてテキサスA&M大学にて経済学の優等理学士号を取得。



### 泉谷 直木

社外取締役

1972年 アサヒビール株式会社に入社。同社の主力商品『スーパードライ』の発売時には、広報課長として“ドライ戦争”という言葉に代表される戦略的な広報活動を展開し、大ヒットをサポート。その後、経営戦略部長、東京支社長等を経て、2010年に同社社長。翌年にアサヒグループホールディングス株式会社の社長兼COOに就任。グループの企業価値向上に向けて、国内ではアサヒビール社、アサヒ飲料社、アサヒグループ食品社等の成長に加えて、カルビス社等の買収を指揮。海外では、オセアニア、東南アジア地域に加え、最近では欧州8ヶ国へも事業を拡大している。現在、代表取締役会長を務める。2018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に就任。



### 十時 裕樹

社外取締役

1987年 ソニー株式会社に入社。財務部やロンドンの金融子会社などを経て、1997年よりソニー銀行の立ち上げに携わり、2002年にソニー銀行株式会社 代表取締役に就任。その後、ソネット株式会社(現ソニーネットワークコミュニケーションズ株式会社)で代表取締役CFOを務め、2013年にソニー株式会社 業務執行役員 SVPに就任。事業戦略、経営企画、財務、新規事業創出などを担当。2014年にソニーモバイルコミュニケーションズ代表取締役社長 兼 CEOに就任し、スマートフォン事業の構造改革を遂行。2017年にソニー株式会社 執行役 EVP CSOに就任し、中長期経営戦略の立案を担当した後、2018年6月よりの現職である代表執行役 専務 CFOに就任。2018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・教育を率いる中、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月より、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 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等に従事。2004年FIT（現 株式会社リクルートテクノロジーズ）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月より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）

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、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ポートを提供している。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（現任）



### 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、知財戦略等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（現任）  
2016年8月、名古屋大学客員教授に就任（現任）



## ■ 社外取締役インタビュー



### 攻めと守りのバランスをとり、 中長期的な企業価値向上を支えていく

#### 社外取締役 泉谷 直木

1972年アサヒビール株式会社（現 アサヒグループホールディングス株式会社）入社、2010年代表取締役社長、2016年代表取締役会長 兼 CEO、2018年代表取締役会長（現任）、2018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）

#### ■ 具体的なアクションにつながるガバナンスを

##### Q.リクルートグループの印象はいかがですか？

リクルートグループの経営の戦略は、非常にしっかりしています。企業価値創造ストーリーが根幹にあって、事業をきちんと動かしながら目標に向かって実績を積み上げており、そこからは、中長期での成長の持続性や企業価値の向上というものが、きちんと読みとれます。また、経営者のみなさんが若いので非常にアグレッシブでスピーディ、かつ透明性の高い運営が行われているという印象です。まるでマグマのような熱いパワーを組織として持っているように感じます。

##### Q.ガバナンスについてどのように評価されていますか？

M&Aを進めていくと、よりグローバル化や多様化が進み、集まってくる情報は増え続け、経営に参画してもらう人材も変わってきます。そうしたなかで、さまざまな仕組みを導入することになるわけですが、ともすれば、ガバナンスは上から見るという発想になりがちです。しかし、現場に行くと実際に触れてみないと分からないこともたくさんあります。フレームを提示するだけでなく、具体的なアクションがきちんと実行できているかが、より一層重要になっていきます。

#### ■ バランス感覚やリスクに対する視点を提供する

##### Q.社会におけるリクルートグループの役割は何でしょうか？

リクルートグループのビジネスモデルは、ある意味で社会貢献型です。例えば、就職のマッチングによって世界の人々に働く機会を提供したり、貧しくて学校が作れないところにもインターネットの学習システムで教育の機会を提供したり、そうすることによって、人々が豊かな生活を目指すことをバックアップできるのです。本業を通してそれらが実現できるのは素晴らしいことであり、夢があります。リクルートだからこそ実現できる最大のSDGsといえるのではないのでしょうか。

##### Q.ご自分の役割をどのように捉えていますか？

株主のみなさまへの受託者責任を負う社外取締役として、重要案件の意思決定における透明性、客観性、公正性といった業務執行のモニタリングを行うことはもちろんですが、それと同時に、リスクと上手く向き合った上で、いかに中長期で企業価値を向上させていくのか、このようなことを支えていく役割も期待されていると考えています。

## リクルートグループの成長を支えるべく、 柔軟なガバナンスを目指していく

### 社外取締役 十時 裕樹

1987年ソニー株式会社 入社、2002年ソニー銀行株式会社 代表取締役、2014年ソニーモバイルコミュニケーションズ株式会社 代表取締役社長 兼 CEO、2018年ソニー株式会社 代表執行役専務CFO（現任）、2018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）



#### ■ 海外事業やグループ経営で 学んだことを伝える

##### Q.リクルートグループの印象はいかがですか？

伸び盛りというか、非常に大きく成長している会社であること、そして全体的に若いという印象があります。そうした会社の社外取締役として求められているのは、やはり外の目や多様性でしょう。ソニーは、海外で長年にわたって事業を行っていますし、グループに多様な事業を抱えています。その意味で、私たちが経験し、学習してきたことをアドバイスすることが、求められていることだと理解しています。

##### Q.M&Aについてどのように評価されていますか？

自分たちの強みをよく理解し、非常にフォーカスされた分野でM&Aを行い、そこに強みを注いで事業を形にしていると思います。2018年5月に発表したGlassdoorの買収も、「Indeed」で仕事を探して、「Glassdoor」での評判を見てから決めるというポテンシャルユーザーの思考回路をよく理解した上で行っているという印象を持ちました。最初に自分たちのメインストリームをきちんと決めて、それに合致するものに対してM&Aを実施していくのは成功確度が高く、失敗した場合でも、きちんと振り返りができて、その原因も明確になるので、正しいやり方だと思います。

#### ■ ステークホルダーを代弁し、 価値向上に貢献する

##### Q.ガバナンスについてのお考えをお聞かせください。

ガバナンスに絶対的な正解というものはおそらくありません。それは会社の状況や持っているポートフォリオによって変わるものです。一度決めたらきちんとやってみる、そして根付くまで見守る必要もあります。一方で柔軟な考え方もなくてはなりません。例えば組織を分割すると効率は上がりますが、企業の根っこにあるカルチャーやビジョンが希薄化する可能性もあります。また、事業規模が大きくなると、コミュニケーションが疎かになる危険性もあります。それに対応できる柔軟なガバナンスが今後のテーマかもしれません。

##### Q.ご自分の役割をどのように捉えていますか？

短期的ではなく中長期的に企業価値を最も高くするような経営がなされているか監督するのが、ステークホルダーの代弁者たる社外取締役の役割と考えています。また、さまざまな研究の結果、イノベーションは多様性からしか生まれれないと言われています。私たち社外取締役にも、そうした多様性を生み出す役割が期待されているはず。それに応え、リクルートグループの成長を支えるべく力を尽くすつもりです。



# Business Strategy

# 事業戦略の概要

当社グループでは、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が重要と考えています。このため当社グループは、「HRテクノロジー」、「メディア&ソリューション」、「人材派遣」の3つの戦略ビジネスユニット（SBU：Strategic Business Unit）単位で事業価値の拡大に取り組んでいます。

## ■ 3つの事業セグメント

### ● HRテクノロジー事業（HRテクノロジーSBU）

当事業は、IndeedとGlassdoorを運営しています。オンライン求人専門検索サイトIndeedは、各ユーザーが最適な求人情報を検索可能な求人プラットフォームを通じて、ユーザーの職探しと求人企業の採用活動を支援しています。Glassdoorは、ユーザーから投稿された企業のレビュー情報や給与情報などのオンラインデータベースを提供し、職探しにおける透明性を高めています。

### ● 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）

当事業は、販促領域及び人材領域で構成されています。当社が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。

### ● 人材派遣事業（人材派遣SBU）

当事業は、国内派遣領域及び海外派遣領域で構成され、事務職派遣、製造業務・軽作業派遣及び各種専門職派遣などの人材派遣サービスを提供しています。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。

■ 中期戦略の概要

● HRテクノロジー事業

Indeedの既存事業である求人広告領域と、Glassdoorを通じてグローバルでのさらなる拡大を進めます。また、人事採用プロセスをより効率化させる新しく革新的な仕組みを創るため、R&D投資やM&Aを行い、将来の成長を加速させていきます。

求人広告領域で高成長を目指しながら、人事関連周辺領域へも進出し、採用をはじめとするHR業務プロセス全体の効率化に寄与していきます。

● メディア&ソリューション事業

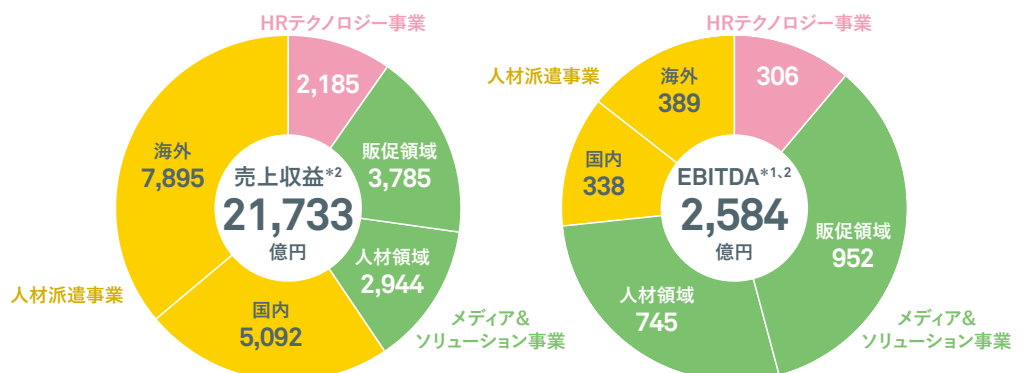
事業全体での継続的な売上収益成長に向けては、既存事業だけではなく、中小企業クライアントの業務オペレーションを支援し、生産性向上につながる各種サービスを提供すること、また対象とするクライアント業界を拡大することが重要と考えています。今後もクライアントの業務支援の取り組みを加速することにより、クライアント基盤の強化及び複合的な事業ポートフォリオの構築を実現し、高いEBITDAマージンを維持しながら、外部環境に左右されない安定的な成長を目指します。

● 人材派遣事業

独自の事業運営ノウハウ「ユニット経営」の浸透と、継続的な技術改良を通じて、業務効率性の改善を進めていきます。

国内派遣領域では好調な市場環境のもとで、安定成長を目指します。海外派遣領域では、引き続き海外子会社に事業運営ノウハウを導入しながら、EBITDAマージンの継続的な改善に取り組みます。

■ 2018年3月期通期実績



\*1 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

\*2 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高を含んでいます。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。

## SBU長メッセージ

# HRテクノロジー事業 (HRテクノロジーSBU)



## 出木場 久征

---

専務執行役員  
兼 HRテクノロジーSBU担当  
兼 RGF OHR USA, Inc. CEO  
兼 Recruit Global Staffing  
B.V. Chairman  
兼 Indeed, Inc. CEO

---

## 仕事選びの未来を創る

### ■ 我々が大切に続けてきたこと： 「もっとよい方法ないの？」

創業以来、リクルートグループが大事にしてきたことの1つは「もっとよい方法ないの？」という問いかけです。これを我々は“新たな価値の創造”と呼んでいます。この問いかけによって、それまで存在しなかったサービスやソリューションを創ることに挑戦し続けてきたのがリクルートグループの歴史だと個人的には思っています。最初の挑戦は、大学の就職掲示板を、誰でも手にとることのできる情報誌にして、仕事を探しやすくすることでした。そうして始まったリクルートグループの挑戦は、仕事探しの場面にとどまらず、住宅選びや教育など人生における大切な選択の場面から、旅行や飲食といった日常の選択場面にも広がっていきました。さらに「もっとよい方法ないの？」という問いかけを続けてきた結果、もともとは情報誌を中心にしたビジネスモデルだったものが、利用者の利便性にこだわりインターネットを中心としたビジネスモデルへと変化していきました。

そして当社は、マシンラーニングを活用したグローバルな求人検索サイトを運営するIndeedを2012年に子会社化しました。

「Indeed」のアプリケーション技術には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、すべ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。

現在、世界で月間2億人以上のユーザーに利用されており、求人分野で世界No.1のポジションを獲得しています。

### ■ GlassdoorがHRテクノロジーSBUの傘下に

当社は、2018年6月にGlassdoorをHRテクノロ

ジーSBUの傘下に迎えることができました。米国Glassdoorは、創業当初から一貫して口コミ情報を活用して仕事探しに圧倒的な透明性をもたらし、月間約6,000万ユニークビジター数にまで成長しているこの領域のフロントランナーです。

インターネット技術の爆発的な広がりによって、誰でもすぐに欲しいサービスの情報を入手できるだけでなく、誰でも手軽にサービスに対するレビューを書き込めるようになったことで、いわゆる“口コミ”がさまざまなリクルートグループのサービスにおいても重要性を持つようになりました。

旅行選びや飲食店選びにおける口コミの利用は、いち早く米国から世界中に広がったのですが、それから5～10年遅れる形で、仕事選びという場面においても同じ流れが米国を中心に始まりました。

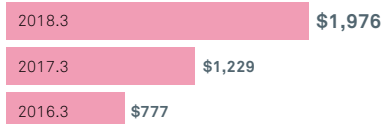
仕事を選ぶことは、世界中の誰にとっても非常に大切なことです。仕事選びの口コミ情報という領域は、日常消費領域よりもさらに広く深い情報が必要とされる領域であり、そこにはまだまだ多くの進化の余地があると考えています。そうした進化のまさしく先駆者であるGlassdoorがグループに加わったことを非常にうれしく思います。

10年後、20年後、私たちの子どもや、その子どもの世代は、どんなふうに見ついているのでしょうか。やりたい仕事を探し、応募し、面接し、採用されるという、複雑で時間のかかるプロセスは、決して楽しいものではありません。当社には、この領域における世界のリーダーとして、従来のプロセスをより簡単で時間のかからないものにしていく責任があります。例えば、あなたのことをよく知っている親しい友人が仕事を紹介してくれるような感覚で、当社のテクノロジーやサービスが最適な仕事を提案してくれる、そういう日がきっと来ると信じています。そんな世界を実現するために、給与や福利厚生といった情報だけでなく、企業の文化や職場の雰囲気といったデータも集めて構造化していくことは、まだまだ大きな挑戦のほんの入り口に過ぎません。高い技術力や圧倒的なユーザー数を誇るIndeedと、膨大な口コミ情報のデータベースを持つGlassdoor、それぞれの強みを活かした新たな挑戦が始まります。



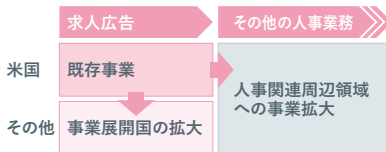
# 中期戦略

## 売上収益 (百万米ドル)



- \*1 現地決算数値（米ドルベース）であり、IFRSに基づく当社連結決算数値に含まれる数値とは異なります。
- \*2 2016年～2017年3月期の数値について、2017年5月の発表資料では、当時の海外子会社の連結期間に合わせ、3か月ズレ（1月～12月）の数値を記載していましたが、本資料では、現在の連結期間である4月～3月に変更して記載しています。

## 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  
**No.1**<sup>\*1</sup>

月間ユニーク  
ビジター数  
**2億人以上**<sup>\*2</sup>

世界13か国の  
ユニークビジター数  
**1位**<sup>\*3</sup>

履歴書登録数  
**1億2,000万  
以上**<sup>\*4</sup>

- \*1 comScore, Total Visits, 2018に基づく
- \*2 Google Analytics, Unique Visitorsに基づく
- \*3 comScore, Unique Visitors/ Similar Web, Total Visits/ Mediametrie, Unique Visitorsなどに基づく  
(2018年4月時点)
- \*4 2018年3月時点、Indeed情報に基づく

当社は、グローバルオンラインHRプラットフォームとして成長する求人情報専門検索エンジンを運営するIndeedを2012年に子会社化しました。中期的に、米国及びグローバル市場においてIndeedの既存事業の拡大とM&Aなどを通じた人事関連周辺領域への進出によって、HRテクノロジー事業を積極的に拡大する戦略を掲げています。

また、この成長戦略に沿って、企業レビュー数などで最大級の規模と成長性を誇る求人情報検索サイトを運営する米国企業Glassdoorを2018年6月に子会社化しました。求職者と求人企業が各々直面しているさまざまな問題の解決を目指してGlassdoorとIndeedが協働することで、さらなる成長を実現する事業機会を創出したいと考えています。

## ■ 4,000万以上のレビュー、約6,000万の月間UV数

Glassdoorは、2007年に米国カリフォルニアで創業した、求人情報検索サイト「glassdoor.com」を運営する企業であり、最も成長している求人情報検索サイトの1つです。求職者に透明性の高い企業情報を提供することを目的に、企業に関するさまざまな口コミ情報を収集・掲載しており、米国を中心に多くのユーザーからの支持を集め、急成長を続けています。

口コミの種類は、企業評価・CEO評価・給与・福利厚生といった基礎情報から、採用面接時の質問事項や感想に至るまで、非常に多岐にわたります。多くのユーザーによって、これまで4,000万以上のレビューが寄せられ、月間UV数は約6,000万となっており、世界のオンラインHR業界において最も規模が大きく、成長性の高い会社の1つです。

**Glassdoor, Inc.\*1**

本社： Mill Valley, California (USA)  
 事業内容：求人企業の採用に関するブランディングソリューション、  
 求人広告  
 売上収益：1億7,100万米ドル（2018年3月期）\*2  
 従業員数：約750名  
 設立： 2007年6月

\*1 Glassdoor内部情報  
 \*2 2018年3月期の数値は未監査  
 \*3 ユニークビジター数は2018年1月から3月の間の月間ピーク数値



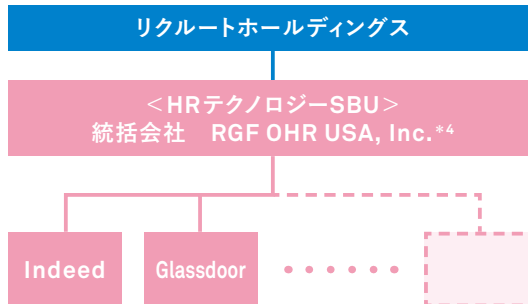
■ IndeedとGlassdoorが補完し合い、より良いサービスを創造

Indeedが、仕事探しをすべての人にとってより簡単でスピーディーなものにするために検索技術を磨くことに注力してきた一方で、Glassdoorは、求職者が就職先を決める際に必要な企業情報をいかに透明性高く集め提供するかということに注力してきました。Glassdoorの求人企業情報に関するデータベースは、Indeedが持つ求人検索機能と優れた補完関係にあります。両社の事業推進上の基本的な考え方は、「求職者を第一に考え、求職者にとってより良い求職活動を提供する」という点で共通しています。両社が長期的視野に立って協業の機会を創造することによって、求職者・求人企業の双方に対して、より良い機会の提供が可能になると考えています。

**Glassdoorは、HRテクノロジーSBUの傘下で運営**

- ✓GlassdoorとIndeedはともにリクルートホールディングスのHRテクノロジー事業傘下の事業子会社として運営
- ✓HRテクノロジー事業は、強みの異なる事業会社を傘下に持つことにより、さらなる提供価値の拡大へ

ガバナンス体制概念図



\*4 HRテクノロジーセグメントに属するすべての子会社は、同セグメントの統括会社であるRGF OHR USA, Inc.のもとで運営されていますが、必ずしも同社に株式を保有されているとは限りません。

SBU長メッセージ

## 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)



### 北村 吉弘

常務執行役員

兼 メディア&ソリューションSBU担当

兼 株式会社リクルート 代表取締役社長

## より洗練された ビジネスモデルへ進化

### ■ 主要事業分野で売上収益No.1

メディア&ソリューション事業の歴史は、リクルートグループの歴史そのものと言っても過言ではありません。創業以来、国内事業のほぼすべてを自社で開発し積み上げ、現在の事業ポートフォリオを形成してきました。祖業である「国内人材募集領域」に続いて、1980年代には、進学・住宅・自動車・結婚といった人生に一度か二度経験するような「ライフイベント領域」に展開し、その後、2000年代に入って旅行・飲食・美容といった「日常消費領域」に事業を拡大してきました。

また、その間に、トラディショナルな紙メディアから、ITとネットワークを駆使したインターネットメディアに、迅速かつスムーズに軸足を移してきました。

2018年3月期では、売上収益は6,799億円、EBITDAは1,561億円、総従業員数は約2万人に迫る規模に拡大しており、ほぼすべての主要事業分野において売上収益No.1のポジションを築いています。

### ■ テクノロジーを活用し、可視化と最適化で 新たな価値を提供する

私たちの重要な事業基盤であるインターネットやWEBサービスは、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。AIやIoTなどが大きな注目を集め、これらが引き起こす世の中の急激な変化を第4次産業革命と位置づける見方があります。私は、テクノロジー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りしていると理解しています。

日本の市場はこれから労働力人口の減少が予想されています。それは抗うことのできない事実ですが、日本の競争力を高めていくためには、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が必要だと考えています。私たちは、この分野にSBUとして挑戦し、社会に新たな価値を提供し

ていきたいと考えています。

テクノロジーを駆使することでもたらされるデジタル化は、今まで見えなかったものを可視化します。それだけではなく、見えたものを最適化していくことも容易になります。この可視化と最適化をキーワードに、すべ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ています。

### ■ マッチングプラットフォーム・ ソリューション事業へ進化

私たちは現在、クラウドの普及をはじめとするインターネットテクノロジーを積極的に活用して、クライアント向けの業務支援ソフトウェア、オンラインアプリケーション (SaaS) を投入し、より効率的かつ大量にデジタル情報を集める強固な仕組みの確立に取り組んでいます。

また一方で、横断的なポイントサービスである「リクルートID」を導入し、これまで各々のサービスごとに閉じていたユーザーデータベースを統合するとともに、ご利用いただくユーザーの方のさらなる利便性向上につながる取り組みも過去より行ってきました。テクノロジーの積極的な活用によって、現在のメディア&ソリューション事業は、ユーザーとクライアント双方の満足度を同時に高める「マッチングプラットフォーム・ソリューション事業」へと進化してきていると捉えています。クライアントに対して、ユーザー満足度の高いメディア (インターネット上の「マッチングプラットフォーム」) と、ソリューション (インターネットを経由した「業務支援サービス」) を同時に提供することで、クライアントの事業環境のIT化を促進し、クライアント自身の収益の増加と業務効率化の同時実現を、私たちの価値として提供することが可能となっています。

こうしたビジネスモデルへの進化のなかで、確立された仕組みを他分野でも展開していくことなど、成功確率の高い事業展開を続けながら、新たなクライアント、新たな業務支援サービス、新たな事業分野における事業機会をどん欲に追求し、さらなる成長シナリオを描き、実現していきたいと考えています。

# 中期戦略

売上収益 (十億円)



EBITDA (十億円)



対象クライアント業界の拡大を図るとともに、クライアントに対する業務支援サービスの拡充によって事業基盤をさらに強化していきます。また、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、売上収益の安定成長を目指します。

収益成長の基礎であるユーザーとクライアントのマッチングトランザクション総量の拡大に向け、クライアントから提供される、受付時間枠や座席の予約状況など、ユーザーのアクションに必要な在庫の量と質を効率的に最大化していきます。

こうした中期戦略の迅速かつスムーズな実行に向けて、2018年4月よりメディア&ソリューション事業は、株式会社リクルートを統括会社とする事業体制に移行しました。

(イメージ図)



■ TOPICS：周辺領域での多彩なサービス



中途採用向けスカウトツール「リクナビHRTech転職スカウト」は、クライアント企業が求人募集の際、当社が持つ候補者データベースにアクセスして、AIが抽出した最適な候補者に対し、スカウトできる業務支援サービスです。これまでの採用担当者の業務をSaaSで半自動化することにより、「最も業務負荷が少なく紹介精度も高い」環境の実現を目指しています。

新規クライアント拡大に向けた施策では、「Airレジ」を先行して投入した上で、飲食店の座席予約情報を管理する「レストランボード」をリリースし、リアルタイムの空席情報を「HotPepper グルメ」に提供しています。オプション機能として、ユーザーへのメッセージ配信やホームページ作成といった業務支援サービスを、「業務サポートパック」(有料課金型SaaS)としてクライアント企業に提供しています。競合他社に先駆けて、予約サービス及び業務支援サービスを投入した結果、予約数でも競合他社を大きく上回っており、ネット即時予約サービス利用店舗数は、2018年3月末で約46,000店舗、ネット予約人数は、7,121万人となっています。



決済サービス「Airペイ」は、iPadまたはiPhoneに専用アプリをダウンロードして利用できるサービスです。「Airレジ」や「SALON BOARD」、「レストランボード」などを通じ、カード決済導入率がまだ低いとされる小規模店舗を開拓しながら、「Airペイ」によってユーザーの決済の利便性を高めることで、収益機会を獲得していきたいと考えています。



経営支援サービス「Partners」として、ビッグデータ解析とAIを活用した金融サービスを提供しています。当社サービスの取引数とその傾向、口コミなどの膨大なデータから、将来の収益性を予測した貸付限度額の設定ができる点が特徴です。現在は、旅行・飲食・美容クライアント企業の一部に限定してサービスを提供していますが、今後は対象業種を拡大することや、多角的な業務支援サービスの展開も予定しています。

SBU長メッセージ

## 人材派遣事業 (人材派遣SBU)



### Rob Zandbergen

常務執行役員

兼 人材派遣SBU担当

兼 Recruit Global Staffing B.V. CEO

## 派遣事業を拡張し、 新たなフェーズへ

### ■ Recruit Global Staffingのもとで 強固な基盤を形成

現在、将来のRecruit Global Staffingの成長にとって重要かつ強固な基盤の形成に取り組んでいます。今後はユニット経営と、事業展開している各地域での競争力をさらに強化していきます。また、各地域の経営陣がより積極的にグループ経営に関わっていただけるようにしたいと考えています。多様性のある人材と文化に、さまざまな知識と創造力を加えることによって、組織全体が前進すると考えています。また、そうすることで、お互いの違いを尊重し、総合力を発揮することができるようになります。各地のブランドがネットワークでつながることにより、将来の世界水準が生まれ、他社にまねのできない人材派遣サービスを世界中で提供することができるようになるでしょう。

グローバルな人材派遣ネットワークに加わるということは、それぞれの地域の事業に注力すると同時に、Recruit Global Staffingの一員として、目標を共有できるということです。共通の目標は、グループ経営に積極的に関わり、グループとして成長を目指すモチベーションになります。

### ■ 従業員個々の成長を支援

約2万人の従業員は、優秀な人材ばかりです。人材は企業業績にとって非常に重要な源泉です。したがって、各事業会社は優秀な人材にとって魅力的な雇用主でなければならないし、そうすることで、人材力を確保し続けなければいけません。私たちは組織全体として、従業員に意義のある影響力をもたらすこと、すなわち従業員個々の才能を開花させ、さらにそれらを伸ばす支援を継続していくことに努めています。このように、経営陣は従

業員との信頼関係を構築し、各人が個々の夢に向かって進むことを応援しています。雇用主と従業員が有機的につながることは、グループ共通の目標でもあり、世界中でも重視されていることです。

### ■ ユニット経営を通じて 企業価値の向上を目指します

すでに全事業会社に導入しているユニット経営は、売上総利益を効率的にEBITDAにつなげることができ、私たちの投資に対するリターンは市場の平均を上回っています。次のフェーズとして、既存事業では、さらなる自律的な利益成長を目指します。私たちはここ数年で、ユニット経営体制のもと、新たに獲得した子会社に権限の委譲を進めてきました。私たちは、派遣事業における子会社の獲得に際しては、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。

意思決定と業務のプロセスはユニット経営の原則に合わせることで、各社でこのやり方を進めることにより当事者意識を高めています。その結果として効率性や収益性が改善していますが、導入直後の最初のフェーズとしては当然のことだと考えています。次のフェーズではマーケットにどのような事業機会があるのか注意して見つけていくこととなります。これにより自律的な収益成長とさらなる社会貢献を実現していきます。

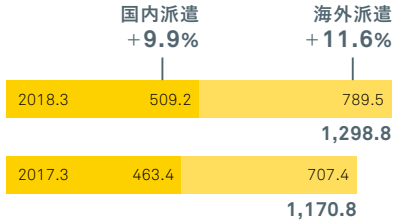
M&A後の体制としては、原則としてM&A以前からいる経営陣に事業運営を託します。駐在員は最小限とし、本社のお目付け役ではなく、現地トップの部下として配属します。また、経営陣、マネジャー層との対話を集中的に行い、ユニット経営を浸透させます。

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。

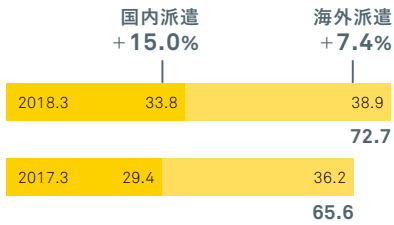


# 中期戦略

売上収益 (十億円)



EBITDA (十億円)



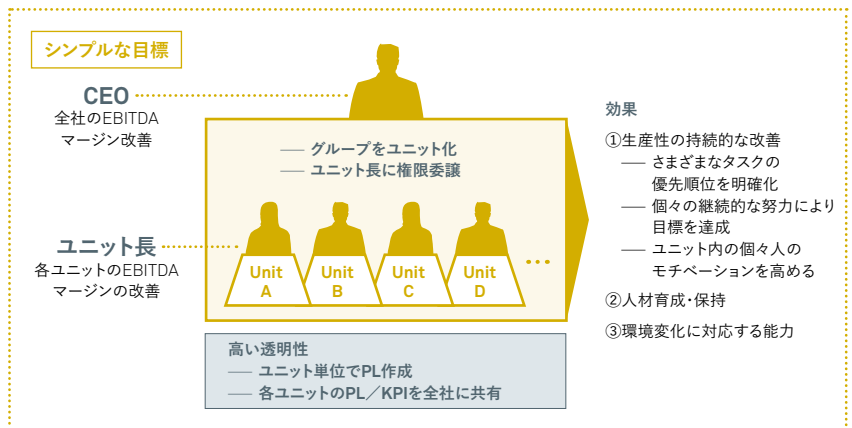
ここ数年、市場環境の追い風と子会社の連結化による貢献及び効率性・利益率の向上により、売上収益、EBITDAともに成長が続いています。引き続き、「ユニット経営」と継続的な技術改良を通じて業務効率性の改善を進めながら、各事業会社での利益最大化及び自律的な収益成長の実現を図ります。また、堅調な世界経済のもと、売上収益、EBITDAともに安定した成長を目指します。

## ■ 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1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されにくい、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。

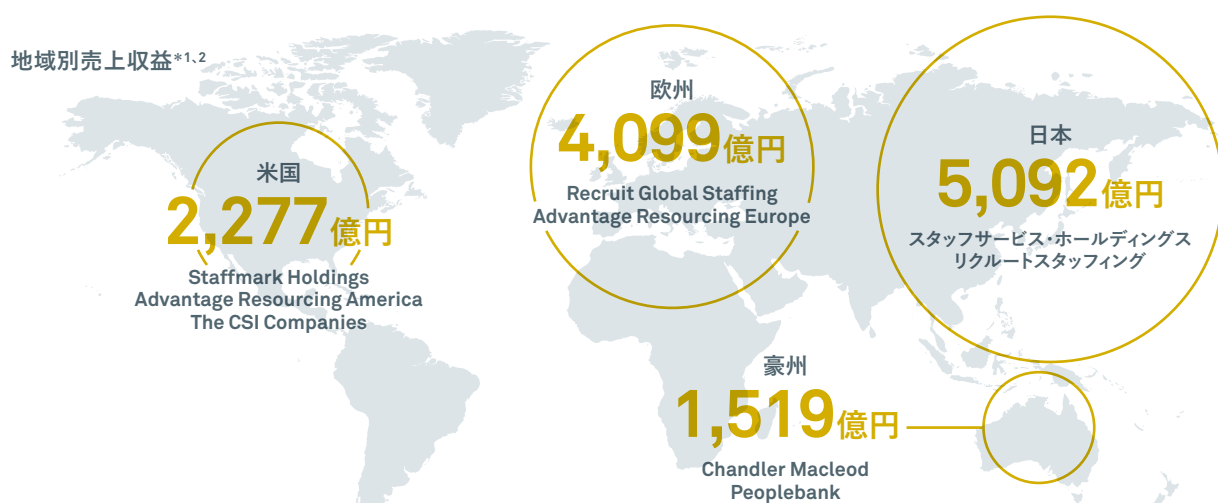
## ユニット経営



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。

■ グローバル市場における幅広いカバレッジ

2010年以降、当社グループは日本国外でのM&Aを実行してきました。現在、日本においてはスタッフサービス・ホールディングス、リクルートスタッフィング、欧州においてはRecruit Global Staffing、Advantage Resourcing Europe、米国においてはStaffmark Holdings、Advantage Resourcing America、The CSI Companies、豪州においてはChandler Macleod、Peoplebankの各子会社にて事業を展開しています。SIA (Staffing Industry Analysts) 発表による調査「Largest Global Staffing Firms 2017」の世界の人材派遣市場シェアのランキングで、業界第5位のポジションにいます。今日では世界の主な人材派遣市場を幅広くカバーしています。



\*1 2018年3月期の売上収益の合計値

\*2 米国、欧州、豪州については子会社各社の単純合算値





## 会社概要／株式基本情報

### 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:**

<https://recruit-holdings.co.jp/>

**従業員数:**

609名(2018年3月31日時点)

**グループ従業員数:**

40,152名(2018年3月31日時点)

**グループ企業数:**

361社(子会社および関連会社、2018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)



[リクルートホールディングスに関するお問い合わせ]

<https://recruit-holdings.co.jp/contact/>

[発行元]

株式会社リクルートホールディングス

