

人材派遣事業のご紹介 説明要旨

株式会社リクルートホールディングス

■事業拡大の歴史

当社の人材派遣事業は、この 5 年間で売上収益約 5,000 億円から 1 兆円を超える規模に増加するとともに、EBITDA も 2 倍近くに成長しました。この規模の拡大の大部分を、企業の買収を通して実現しています。

当社の人材派遣事業は、1987 年にリクルートスタッフィングの前身である株式会社シーズスタッフを設立したことに始まります。2007 年に国内で株式会社スタッフサービス・ホールディングスの株式を取得した後、2010 年に米国の人材派遣会社、CSI の買収により海外展開をスタートさせました。CSI 社での経験により、ユニット経営は海外でも応用できると確信し、2011 年に米国の Staffmark 社と Advantage Resourcing 社、さらにその後、2015 年に豪州の Chandler Macleod 社と Peoplebank 社、2016 年に欧州の USG People 社を買収しました。

これら海外展開の結果、当社の人材派遣事業は、当初ターゲットと定めた地域である北米・欧州・豪州・日本をカバーする事業ポートフォリオを築いています。

■買収後の経営手法 —ユニット経営—

買収後の経営方針は、EBITDA マージンの改善を第一としています。2010 年から 2011 年に進出した北米では、着実に改善を続け、世界最高水準を誇る日本のマージンの水準に近づきつつあります。豪州、欧州の各社においては、まだ歴史は浅いものの、マージンの改善が進みつつあります。

○どのように EBITDA マージンの改善を行ってきたか

人材派遣事業では、派遣スタッフの提供する労働そのものがサービスであるため、商品自体の差別化の余地は限定されます。また、売上収益の大部分が、派遣スタッフへの給与等であるため、原価を下げる余地はほとんどありません。そして、比較的近隣で仕事を探す人のサービスである点において、広域に標準サービスを大量に提供することによる効率性を発揮しづらい事業です。

これらの特徴を踏まえ、EBITDA の確保及び一定規模への拡大を模索する中で、ユニット経営が誕生しました。

人材派遣事業の EBITDA 改善には、「ユニット」毎の自律的な経営の仕組みを取り入れ、きめ細かい改善を積み上げることが最適であること、また、地域に根付いた事業を集積していくことでグローバル展開が可能であるという結論に至りました。

ユニット経営では、取扱い職種と地理的要因に基づく約 10～100 人で構成される複合機能の組織を「ユニット」として捉え、ユニット長に権限を委譲して一つの会社のように運営させます。また、月次の損益計算書と、それに繋がる KPI を全社員が共有します。こうして、従業員一人ひとりが明日の利益をどう作るかを考えることによって初めて、EBITDA マージンの改善が実現します。

○どのようにユニット経営を導入するのか

買収後には、経営幹部、マネージャー層と集中的に対話し、ユニット経営の浸透を行います。

第 1 ステージでは、生産性の低い事業から撤退するケースがあるため、売上収益はいったん縮小しますが、生産性は向上し、EBITDA マージンは改善します。

第 2 ステージでは、継続的な改善のサイクルが回り始め、生産性の高い状態が実現された後、売上収益の伸長に伴って、EBITDA も増加します。

○なぜ他社はユニット経営を容易に実現できないのか

1. 売上収益の成長や市場シェアの向上を追求しないため経営者は不安を感じるケースが多い
2. 営業の飛び込みから売掛金回収までの全プロセスを全従業員が考えることが重要である中で、営業畑あるいは金融系出身の CEO は一般的に生産管理等の知見が高くないケースが多い
3. 本社部門の管理コストや投資経費もユニットに配賦しなければ、その効果が計れないため膨らみがちになる
4. 形式的にユニット経営を整えても経営者が参加し現場感覚を身に付けなければ各論の指示ができず浸透しない
5. 成功事例が無ければ、ユニット経営を浸透させるための現場や他の幹部の説得が難しい
6. 覚悟を持って実践することが難しい

○なぜ海外企業のカバナスに成功しているのか

1. リクルートの経営陣自らが Chairman に就いている
2. どの会社を買うかではなく、誰が経営するかが重要
3. 日本人駐在員を一般的に散見されるような目付役ではなく、現地メンバーの部下として配置し、パフォーマンスが悪ければ帰国というルールを設けることで、現地と馴染みやすい環境を作っている
4. 日本人駐在員を少数精鋭にする
5. 経営と事業執行の役割を明確にし、本社機能の役割を必要最小限に留める
6. 買収先企業の幹部を信頼し、結果が出ないときは進退を明確にする

■今後の方針

ユニット経営の導入に適した企業を買収する機会を引き続き模索するとともに、買収した企業の継続的な EBITDA マージンの改善に取り組み、2020 年を目途に、海外事業の売上収益を 1 兆円規模にすることを目指しています。

当社は派遣事業を通して、ユーザーである派遣スタッフに対しては職へのエントリー、その後のステップアップのきっかけ、柔軟なワークスタイルを実現する場を提供しています。一方、クライアントである派遣先企業に対しては、人材調達のスピード、労務・給与管理の効率化という価値を提供しています。

このような社会的価値が認められ、現在リクルートグループ全体では、全世界で約 26 万人に就業機会を提供しています。

今後も、人材派遣事業を通じ、世界のより多くの就業者、雇用者、双方に対して、派遣事業ならではの価値を提供していきます。

以上

免責事項

本資料の作成にあたり、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、実際の業績は様々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又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。

本資料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又は利用することはできません。