



統合報告書 2019



<https://recruit-holdings.co.jp/>
発行元：株式会社リクルートホールディングス



まだ、ここにはない、出会い。

Opportunities for Life.

より速く、シンプルに、もっと近くに。

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。



FORUM
ナレッジ共有イベントFORUMではライブ会場で3,000人以上が参加、サイト視聴で8,000回以上共有される



Indeed University
新入社員を対象としたIndeedのオリエンテーション・プログラム。世界中のエンジニアたちが一堂に会し、プロダクト開発の哲学を学ぶ



ゴング・プロジェクト
Indeedでは新人エンジニアが書いたコードがテストを経て初めて実装されると、祝福のゴングを鳴らし、参加者全員で祝う



Great Place to Work®受賞
 派遣SBUのセクレタリー・プラス・ベルギーが欧州地域における「働きがいのある会社」ランキングに2年連続で選出



太陽光発電プロジェクトへの人材派遣
 再生可能エネルギーへの移行が進む豪州。派遣SBUのChandler Macleod Groupでは、豪州最大規模のプロジェクトに多様な人材を派遣し、産業の成長に貢献する



Glassdoorのエンジニア
 Glassdoorには、5,000万件以上(2019年6月時点)の企業レビュー情報が集まる。求職者と企業を支えるため、エンジニアがサービス開発に取り組む



車いすテニスの菅野選手
 リクルートオフィスサポートには従業員発案のアスリート支援制度がある。写真は車いすテニスクアドクラスランキング日本1位、世界4位の菅野浩二選手(2019年9月時点)



表紙および扉ページのアーティスト: Aokid

1988年東京都生まれ。2010年東京造形大学映画専攻卒業。振付家/アーティスト
 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「ガーディアン・ガーデン」では、「1_WALL」などの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。
 統合報告書2019では、第12回「1_WALL」グランプリ受賞者のAokid氏から、人をワクワクさせるエネルギーに満ちた5作品をご提供いただきました。

受賞: 2015年第12回グラフィック「1_WALL」グランプリ受賞、
 2011年第5回グラフィック「1_WALL」ファイナリスト、
 2009年EPSON COLOR IMAGING CONTEST佳作、
 2008年EPSON COLOR IMAGING CONTESTグラフィック部門特選ほか

Index

At a Glance

沿革	09
パフォーマンスハイライト	11
グループ事業体制	13

Featured Stories

CEOメッセージ	17
価値創造モデル	23
ビジョン・ミッション・バリューズ	27
ダイバーシティ&インクルージョン	31

Business Strategies

CFOメッセージ	37
SBUの事業概要	39
HRテクノロジーSBU	41
メディア&ソリューションSBU	49
人材派遣SBU	57

Corporate Governance

役員紹介	67
コーポレート・ガバナンス	71
役員報酬	77
リスクと機会	79
サステナビリティオービット	81
事業等のリスク	85
連結財務諸表	97

パフォーマンスハイライト

2017年3月期～2019年3月期 3年間の総括

 <p>連結決算： 調整後EPS*1 3年間の年平均成長率 (CAGR) 15.5%</p> <p>2016年3月期決算で定めた 中期経営方針における目標 「調整後EPSの3年CAGR 一桁後半」を大幅に超過</p>	 <p>HRテクノロジー事業： 米ドルベース売上*2 約4倍の伸長</p> <p>2016年3月期実績の 7.7億米ドルと比較し、 2019年3月期は約4倍の 29.4億米ドル</p>
 <p>メディア& ソリューション事業 ほぼ全ての主要分野で 国内 No. 1 の 売上収益</p>	 <p>人材派遣事業 売上収益の規模は世界 第5位*3</p> <p>生産性向上に取り組み、 EBITDA マージンを向上</p>

直近の実績

 <p>グローバルな 事業体制： 60か国以上で サービス展開</p> <p>世界中で45,000人以上*4 の従業員</p>	 <p>2019年3月期 ROE: 19.3% 目安とする15%を上回る</p>	 <p>詳細はP32をご覧ください</p> <p>グループ全体の女性管理職比率*8： 41.7%</p> <p>グループ全体で管理職におけるダイバーシティ の推進を継続して実施</p>
 <p>2019年3月期 連結売上収益 約2兆3,107億円 前年同期比+6.3%</p> <p>連結EBITDA*5 約2,932億円 前年同期比+13.5%</p>	 <p>詳細はP41をご覧ください</p> <p>HRテクノロジー事業 月間ユニークビジター数 Indeed 2億5,000万人以上*6 Glassdoor 6,000万人以上*7</p>	 <p>詳細はP54をご覧ください</p> <p>約1,000件の新規事業を Ringに起案*9</p> <p>Ring: リクルートグループの新規事業提案制度</p>
 <p>詳細はP84をご覧ください</p> <p>CO₂排出量: 約42%削減*4 2009年3月期比</p> <p>目標: 2009年3月期のCO₂排出量を基準に 2021年3月期までに25%削減</p>	 <p>詳細はP50をご覧ください</p> <p>Airレジ: アカウント数 42万超</p> <p>多様な業務支援機能と連携可能なPOSレジ 登録アカウント数42.2万*9</p>	

*1 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)
 ・調整後当期利益: 親会社の所有者に帰属する当期利益 ± 調整項目 (非支配持分帰属分を除く) ± 調整項目の一部に係る税金相当額
 ・調整項目: 企業結合に伴い生じた無形資産の償却額 ± 非経常的な損益
 *2 現地決算数値であり、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

*3 出典: SIA (Staffing Industry Analysts), "Largest Global Staffing Firms 2018"
 *4 2019年3月末時点 *5 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
 *6 Google Analyticsに基づく2019年4～6月における月間平均数 *7 Google Analyticsに基づく2019年4～6月におけるピーク数
 *8 2019年4月時点 リクルートホールディングス、全SBU統括会社及び各SBU配下の主要子会社にて集計。部下を持つすべての管理職
 *9 2019年6月末時点

グループ事業体制

リクルートグループの事業体制は、3つの戦略ビジネスユニット(Strategic Business Unit、以下「SBU」)で構成されています。リクルートホールディングスがガバナンスやモニタリングなどの持株会社機能に集中する一方、個々のSBUが自律自転してスピーディに事業戦略を遂行できる体制を確立することで、企業価値の向上を目指しています。

HRテクノロジーSBU

HRテクノロジーSBUは、先進的なテクノロジーを活用して、オンライン求人プラットフォームの運営や、人材ビジネスに関するソリューションの提供により、個人ユーザーの求職活動と中小企業を含む企業の採用活動をサポートしています。
2012年に買収したIndeedと、2018年に買収したGlassdoorで構成され、60か国以上でサービスを展開しています。直近では、3つのセグメントで最も高い成長を遂げているSBUです。



メディア&ソリューションSBU

メディア&ソリューションSBUは、販促領域と人材領域の2つの事業領域で構成されています。高水準のEBITDAマージンを確保しながら、展開するほぼすべての市場において日本におけるリーディングポジションを獲得・維持しています。
販促領域では、住宅、結婚、旅行、飲食、美容などの多様な分野において、オンラインプラットフォームの運営などを通じた広告ビジネスを展開しています。また、SaaS(Software as a Service)の提供による業務・経営支援サービスを、主に中小企業向けに展開しています。
人材領域では、個人ユーザーの求職活動と企業クライアントの採用活動を支援するメディアの運営と、人材紹介サービスなどを展開しています。



人材派遣SBU

人材派遣SBUは、国内派遣領域および北米・欧州・豪州などの海外派遣領域で構成され、事務職派遣、製造業務・軽作業の派遣ならびに各種専門職の派遣などの総合的な人材派遣サービス事業を世界各国で展開しています。絶えず変化し続けるグローバルな労働市場環境において、求職者と企業のニーズに合わせて柔軟かつ多様な働き方を提供することに貢献しています。



SBUの事業概要の詳細はP39-40をご覧ください

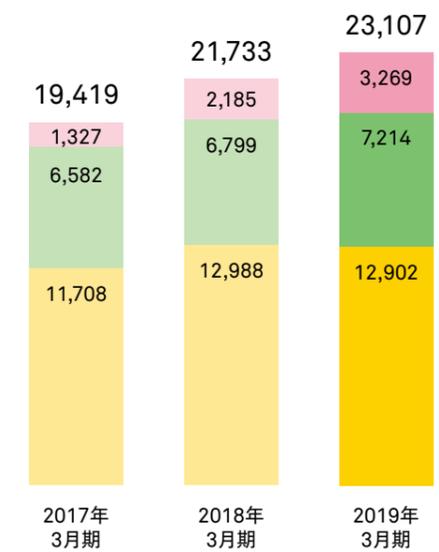
2019年3月期実績
連結売上収益



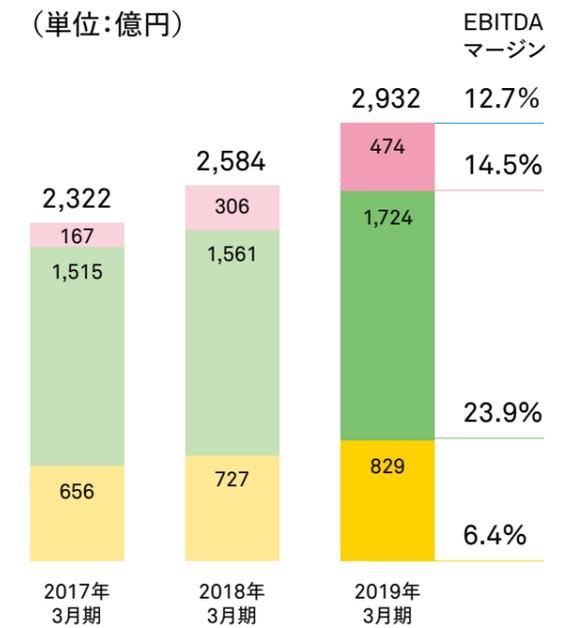
連結EBITDA



セグメント別実績 推移
連結売上収益
(単位:億円)



連結EBITDA
(単位:億円)



■ HRテクノロジー ■ メディア&ソリューション ■ 人材派遣

* 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
* 「全社/消去」調整後の数値を記載しているため、各セグメントの金額合計と一致していません



Featured Stories

MESSAGE FROM OUR CEO
VALUE CREATION PROCESS
VISION, MISSION & VALUES
DIVERSITY & INCLUSION

CEOメッセージ

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。

リクルートグループは、
ステークホルダーのみなさまとともに、
ミッションの実現に全力で取り組んでいきます。



代表取締役社長 兼 CEO
峰岸 真澄

■ リクルートグループが目指すもの

いま、私たちは急激で大きな変化の中に生きています。例えばインターネット登場後にCPUの処理速度は150倍、家庭用固定通信速度は1,000倍、携帯電話通信速度は100万倍に達しました。*1

情報の伝わり方の変化は人々のライフスタイルを変え、経済を変え、ひいては社会のあり方や地球環境にまで大きなインパクトを与えています。そしてこの大きく速い変化を支える枠組みやルールもまた、膨大で複雑なものに変わってきました。多くの人々がこうした変化を自らのものとし、人生についてより自由な意思決定ができる環境を享受する一方で、すべての人が変化の恩恵を受けているわけではありません。むしろ複雑な情報を読み解き技術を活用できる人々と、そうでない人々との格差は広がってきています。格差は、国と国の間でも、1つの国の中でも、また異なる人々のグループの間でも拡大しているように感じられます。

このような時代であるからこそ、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、つまり「Follow Your Heart」を可能にする社会が求められています。創業以来「一人ひとりが輝く豊かな世界の実現」を目指してきたリクルートグループは、私たちの事業活動を通じて人々により多くの選択肢を提供することで理想の社会の実現に大きく貢献できると信じています。

統合報告書のテーマである「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.)」は、こうした思いをもとにリクルートグループのミッション(果たす役割)を言語化したものです。私たちはこのミッションのもと、高い志と技術力によって、圧倒的に優れたマッチングソリューションを提供することで、個人ユーザーや企業クライアントの多様なニーズにお応えしようと努めています。統合報告書を通じて、私たちが大切にしている価値観、そして経営理念が、すべての戦略ビジネスユニット(SBU)における日々の事業活動の中に根付いていることをステークホルダーのみなさまと共有できればと思っています。

*1 出典：総務省「通信自由化以降の通信政策の評価とICT社会の未来像等に関する調査研究」(2015年3月)

*2 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

国際社会が2030年に実現しようとする未来設計図である持続可能な開発目標(SDGs*2)はその冒頭で、すべての人が一層大きな自由を追求できる社会を目指すと宣言しています。一層大きな自由とは、多くの選択肢から人生を決められる機会があることを示すのであり、

それはすなわち、すべての人が「自分らしい」人生を選べることを意味します。この意味で、リクルートグループが目指す世界観「Follow Your Heart」は、人類が目指す未来と寸分も異なりません。私たちがその未来の実現に大きく貢献できる企業であると信じ、真摯に努力を積み重ねていきます。

■ 2019年3月期の振り返りと今後の展望

リクルートグループは、上記のような社会的な役割を明確に経営理念の中に織り込みながら、1960年の創業より一貫して、社会や顧客の不満や不便や不安といった「不」の解消に真摯に向き合い、個人ユーザーと中小企業を中心とする企業クライアントの間に立ち、日本国内そしてグローバルに事業を展開してきました。2019年3月期通期の連結売上収益は2兆3,107億円(前年同期比6.3%増)、連結EBITDAは2,932億円(前年同期比13.5%増)と、ともに過去最高を更新しました。

私たちはこれからも、圧倒的に優れたマッチングソリューションの提供に努めていきます。特に、私たちが新しく定義した「人材マッチング市場」においては、非効率や不便、ミスマッチといったグローバルで共通の「不」がまだまだ多く存在しています。私たちは、グローバルな人材市場におけるこのマッチングのプロセスについて、テクノロジーの活用により飛躍的に効率化できると考えており、それによってこの「不」を解消し、人々の幸せに貢献していきたいと考えています。

「人材マッチング市場」は、求人広告および採用ツール市場、人材紹介およびエグゼクティブサーチ市場、人材派遣市場の総称であり、市場規模は世界で1,500億米ドル以上*1と推定しています(図1参照)。求人広告および採用ツール市場の中のオンライン求人広告市場は、HRテクノロジー事業の主な展開領域です。メディア&ソリューション事業のオンライン求人広告事業も、この市場で事業展開しています。市場規模は世界で150億米ドル*2程度と推定しています。

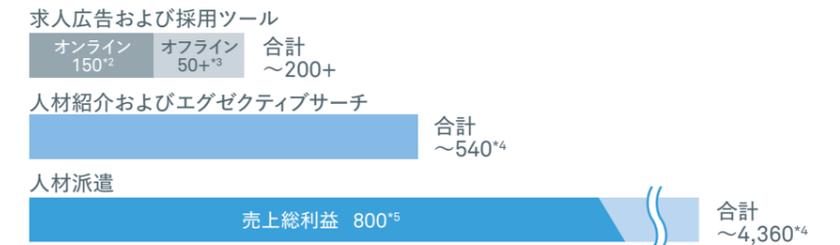
人材紹介およびエグゼクティブサーチ市場は、世界で540億米ドル*4程度と推定しています。当社メディア&ソリューション事業の人材紹介事業、HRテクノロジー事業で2016年に開始した「Indeed Hire」はこの領域に属します。中長期的にはこうした分野で新規事業を開拓したいと考えています。

また、人材派遣市場の市場規模はさらに大きく、売上から派遣スタッフへの給与支払などを控除した売上総利益を市場規模とすると、世界で800億米ドル*5程度であると推定しています。

これらの1,500億米ドル(円ベースでは約16兆円)以上*1の「人材マッチング市場」規模に対して、2019年3月期における当社の事業規模は約8,700億円*6と、成長余地は大きいと考えています。私たちはテクノロジーを駆使し、社会の「不」の解決に真摯に向き合いながら、この「人材マッチング市場」の全域において、グローバルリーダーとなることを目指していきます。

(図1) 人材マッチング市場*1

(単位:億米ドル)



■ 持続的な企業価値向上のための コンプライアンスとダイバーシティ

リクルートグループは、持続的に社会・産業に価値を提供し続ける上で根幹となるコンプライアンス活動に全社をあげて取り組んでいます。各国・各産業における法令はもとより、リクルートグループ倫理綱領をはじめとした社内規程の遵守を徹底するよう努めています。変化の激しい社会環境であるからこそ、高い倫理観に基づいて誠実に行動し、個人ユーザーや企業クライアントをはじめとするさまざまなステークホルダーから信頼されるパートナーとなるべく、継続的な教育や改善・モニタリングなどの施策を実施するとともに、個人情報保護やサイバーセキュリティなど、テクノロジーの急速な発展に伴うリスクに対しても、当社の最重要事項のひとつとして対策を強化しています。

*1 求人広告および採用ツール市場、人材紹介およびエグゼクティブサーチ市場および人材派遣市場それぞれの市場規模に関する当社グループによる推計値の単純合計額。いずれも外部の統計資料や公表資料を基礎として当社グループが推計したものであり、その正確性には統計資料や推計に固有の限界があるため、実際の市場規模は推計値と大きく異なる可能性があります

*2 2018年における当社グループがHRテクノロジー事業のサービスを提供している国のオンライン求人広告におけるIndeedおよび主要な競合他社の売上総額についての外部調査機関のレポートの数値を、当社グループの推計に基づき一部保守的に修正した金額に、LinkedInのタレントソリューション事業の売上金額について同社の公表資料から当社グループの推計に基づき保守的に修正した値を合算した額

*3 オンライン求人広告および採用ツール市場の150億米ドルに、2018年における広告市場全体におけるオンライン広告およびオフライン広告(新聞、雑誌、他の印刷広告を含み、テレビ、映画およびラジオ広告等を除く)の比率(外部調査機関のレポートに基づく)を乗じた額

*4 SIA (Staffing Industry Analysts), 「Global Staffing Industry Market Estimates and Forecast: May 2019 Update」に基づく2018年の売上金額

*5 SIA, 「Global Staffing Industry Market Estimates and Forecast: May 2019 Update」に基づく2018年の人材派遣市場の売上金額4,360億米ドルに、2018年におけるグローバル人材派遣上場企業の売上金額上位3社の売上に総利益率の加重平均18.3%を適用して算出した額

*6 当社の2019年3月期におけるHRテクノロジー事業の売上収益、メディア&ソリューション事業の人材領域の売上収益、人材派遣事業の売上収益から派遣スタッフに支払う給与などを除いた金額の合計

私たちは、多様性（ダイバーシティ&インクルージョン）を含めたサステナビリティ推進においても、方針を定め実施体制を強化しています。特に、従業員が多様な個を活かせる環境を整えることは、競争優位性の獲得という観点からも不可欠です。女性の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方々や、LGBTQをはじめとするセクシュアル・マイノリティの方々など、多様な個が活かされる仕組みを整えています。

また、取締役会における多様性の確保は、企業の長期的成長に向けたイノベーション促進に不可欠です。そのため、取締役候補者の選定にあたっては、多様性を担保した候補者群からスキル、リーダーシップ、バックグラウンド、判断力、人格、見識、経験などを考慮し、取締役の職務と責任を全うできる候補者を選定する方針です。現在の取締役構成については特にジェンダー観点での多様性が不足していると認識しています。そのため、取締役会において2021年6月までの定時株主総会における取締役選任議案に、少なくとも一人の女性取締役候補者を選定する方針を定めました。

～ステークホルダーのみなさまへ～

リクルートグループは先述の「人材マッチング市場」における効率化や、メディア&ソリューション事業における販促領域のさらなる進化によって社会に新しい価値を提供し、企業価値の持続的な向上を実現していきます。この点、冒頭で触れたSDGsにおいては異なる人々のパートナーシップが重視されています。人々が自分らしい人生を送ることができる社会が実現されるためには、すべての人が力を合わせる必要があります。

私たちは、一人ひとりのユーザー、顧客である企業、従業員、派遣登録社員、サプライヤー、投資家と株主、市民社会など、あらゆるステークホルダーのみなさまの声に真摯に耳を傾けながら、「まだ、ここがない、出会い。より速く、シンプルに、もっと近くに。」というミッションの実現に、全力で取り組んでまいります。

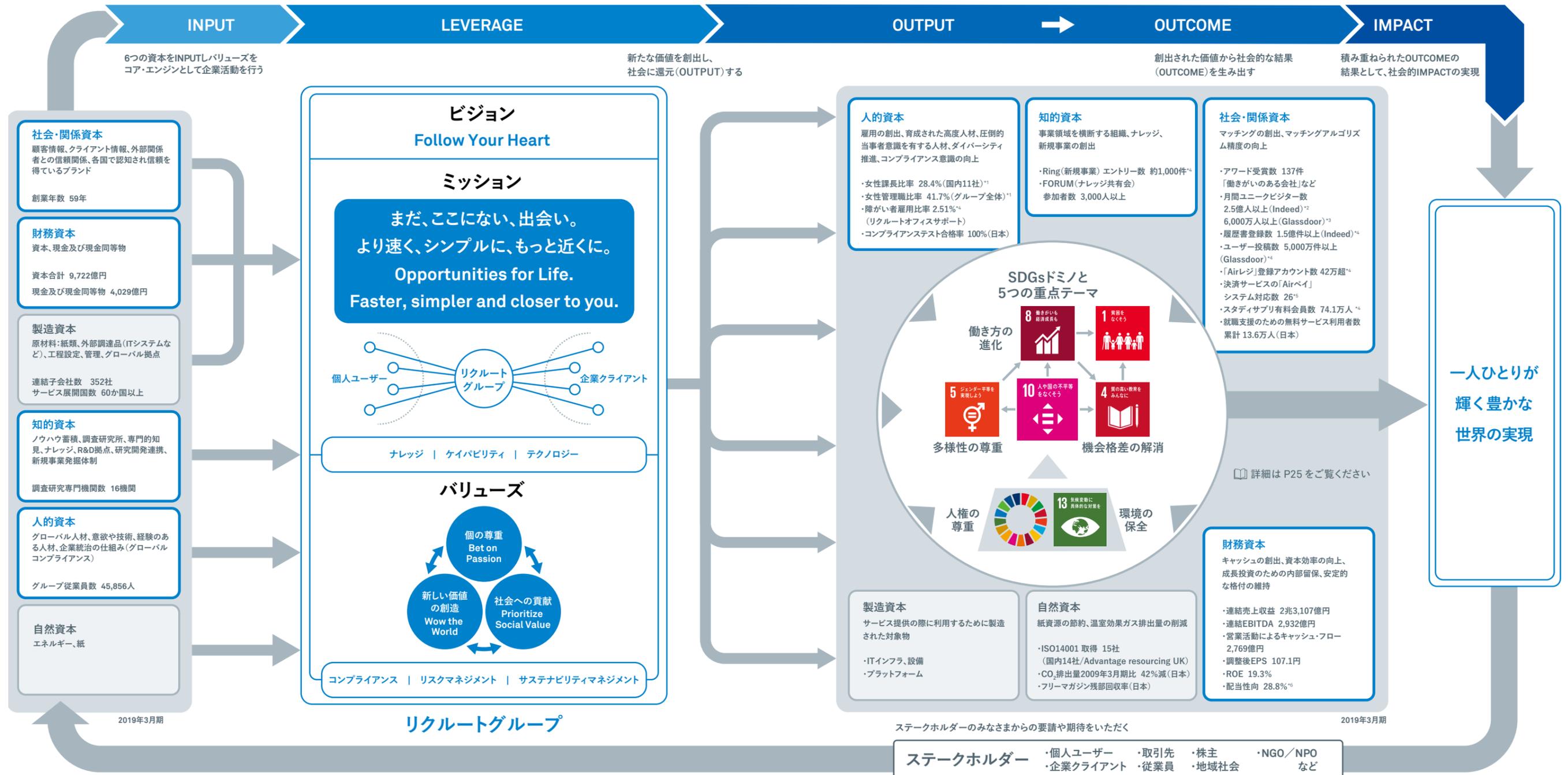
代表取締役社長 兼 CEO

峰岸 真澄



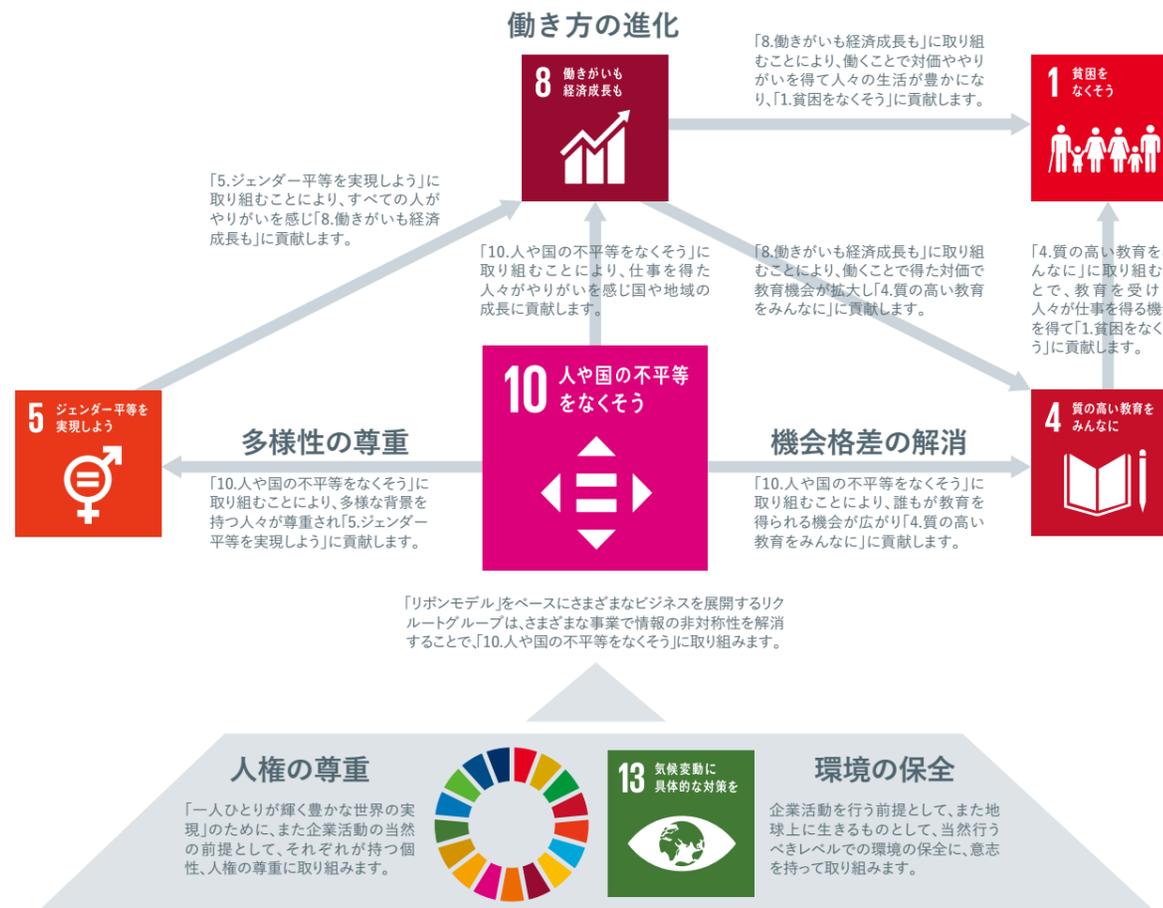
価値創造モデル

価値創造モデル図の解説：INPUT（インプット）→LEVERAGE（レヴァレッジ）→OUTPUT（アウトプット）→OUTCOME（アウトカム）→IMPACT（インパクト）の5つのステップが理念の実現につながっていることを表現しています。私たちは「6つの資本」をインプットとし、ビジネスモデルである「リボンモデル」やバリューズをエンジンとして活用しながら（レヴァレッジ）、企業活動によって新たな資本（アウトプット）を生み出します。そしてアウトプットは社会的結果（アウトカム）を引き起こします。象徴的なものとして、国連で採択されたSDGsにどのように貢献するのかを明示したのが「SDGsドミノ」です。こうした結果の積み重ねの先に社会的IMPACT（インパクト）「一人ひとりが輝く豊かな世界の実現」があると考え、この循環をさらに発展させていきます。



*1 2019年4月時点 *2 Google Analyticsに基づく2019年4～6月における月間平均数
*3 Google Analyticsに基づく2019年4～6月におけるピーク数 *4 2019年6月時点 *5 2019年8月末時点
*6 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）に対する配当性向

SDGsドミノとリボンモデル



■ 目標10を起点とした連鎖による社会変化の実現

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ています。SDGsの目標はすべてつながっており影響を及ぼしあっていますが、特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と考えています。

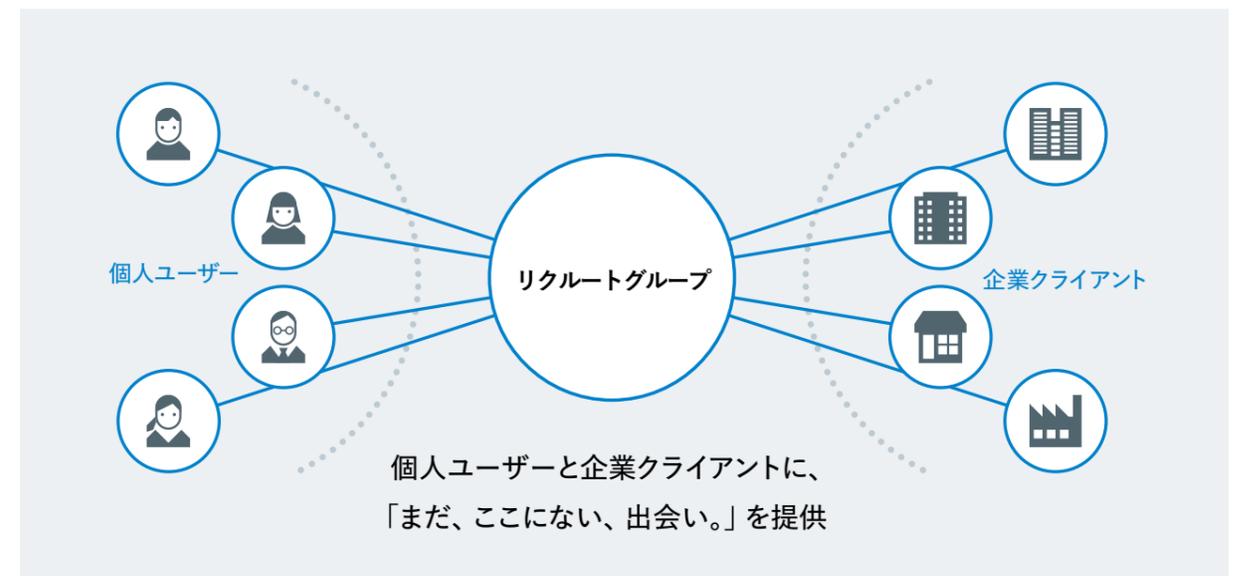
私たちは、情報の非対称性をなくし選択肢を広げる「リボンモデル」によって個人ユーザーと企業クライアントの最適なマッチングに寄与し、一人ひとりが自分の本当にやりたいことに行きつく世界を目指してきました。そのため、目標10「人や国の不平等をなくそう」をドミノの1つ目に置くことで、より大きなインパクトを生むと考えています。そして、ドミノのような連鎖反応を起こして社会的な成果につなげていくことを意図し、目標に取り組んでいきます。

■ リボンモデル

就職・進学・住宅・ヘアサロン・レストランなど、必要な情報を求める個人ユーザーと、企業クライアントが会う場(プラットフォーム)を作り出し、より多くの最適なマッチングを実現することにより双方の満足度を追求すること。これが、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ビジネスモデルです。このマッチングの仕組みをリボン結びの形になぞらえて図式化し「リボンモデル」と呼ぶようになりました。

情報を求める側と持つ側との隔たりは大きく、個人ユーザーにとって、企業側に多く存在する必要な情報からより自分に合った選択肢を見つけることは、大変な労力を伴います。リボンモデルは、この情報の非対称性がもたらす世の中の不満・不便や不安を最適なマッチングによって解消し、出会いがもたらす満足度を創出することで社会に新しい機会を提供するものであり、これこそがリクルートグループの事業の根幹です。だからこそ、SDGsの目標10「人や国の不平等をなくそう」をSDGsドミノの中心に置いています。

インターネットそしてスマートデバイスの普及により、膨大な量の情報に直接触れられるようになった今、より速く、シンプルに、もっと身近に誰もが最適なマッチングに出会えることの重要性が高まっています。リボンモデルもまた、テクノロジーを取り入れながら社会のニーズに応えるべく進化を続けていきます。リボンモデルの実践により「まだ、ここにはない、出会い。」を創出し、一人ひとりが輝く豊かな世界の実現に貢献していきます。



ビジョン・ミッション・バリューズ

リクルートグループの経営理念

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。

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。

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。

■ グループ経営理念の再定義に込めた想い

2018年、リクルートグループは、経営理念をP27のとおり再定義しました。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、リクルートグループが創業以来培ってきた、人間心理と行動への深い洞察と理解からくる信念です。それは、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という。そして、一人ひとりが輝けるのは、その潜在性が開花した状態であるということ。私たちはこの信念を経営に組み込み、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らず、社会的インパクトを生み出す好循環を創り出しています。

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が加速の一途をたどるなか、グローバルリーダーを目指す企業として、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、という企業の根幹となる企業文化・経営哲学は、時代がどのように変化しようとも、変わってはならないものです。リクルートのグループ経営理念は、私たちが私たちがたらしめるアイデンティティであり、一人ひとりが日々体現している行動や方針を体系的に言語化したものです。

📖 「価値創造モデル」の詳細はP23-24をご覧ください

グループ経営理念とバリューズ（価値観）を 真に体現する組織へ

池内 省五
取締役 兼 専務執行役員 兼 CHRO



リクルートグループのバリューズ（大切にしている価値観）のひとつである「個の尊重（Bet on Passion）」。「私たちは創業以来ずっと、本気の人のPassion（情熱）に賭けることを大切にしてきました。例えば、1990年代半ば、インターネットの脅威に気付いた20代の若者たちが「いち早く参入する好機だ」と情報のデジタル化対応の緊急性と重要性を訴え、既存の紙メディアを重視する反対勢力と激しい議論を展開していました。最終的には、顧客視点でサービスを設計し、「自らが市場を変えるんだ」という情熱に、会社の経営陣は賭けたのです。私たちに、新規事業提案などの仕組みがあり、個人の情熱を起点とするアイデアを事業化してきました。「世界をワクワクさせたい」「社会に貢献したい」という強い意志は、周囲に伝播します。新しい価値を創ろうとするエネルギーこそが私たちの原動力なのです。

世界の変革スピードが加速するなか、私たちがこれからも選ばれるサービス・企業であり続けるためには、個人が組織に埋没せず、高い倫理観と志を維持し、組織を超えていきいきと働ける会社でなくてはなりません。そして、物事を成し遂げるプロセスにおいて、圧倒的なスピード感とアジリティ（機動力）でビジネスを推進していく必要があります。既存のサービスの20%程度の性能や価格の改善というレベルを遥かに超えて、圧倒的なユーザーバリューを創り出し、世界をあっと言わせ続けなければ、私たちがここにいる意味はない。そのため何をすべきか、リクルートグループの経営陣は真剣に議論を重ねています。

「一人ひとりが輝く豊かな世界の実現」を目指すからには、まずは自分たちの組織で実現できていなくては、達成できるわけがない。そう考え、世界中のベストプラクティスから学び、社内からのフィードバックを分析し、あるべき組織の姿・制度・能力開発・ITやオフィス環境などの仕組みに反映させる取り組みを進めています。リクルートグループがバリューズを真に体現できる「Values Driven（バリューズ・ドリブン：価値観に突き動かされる）」な組織・会社となること、それが世界を動かし、誰もが自分らしく輝ける社会の実現につながると信じ、たゆまぬ進化を続けていきます。

社外の専門家はどう見る？ ハーバードビジネススクール



サンドラ・サッチャー
(Sandra Sucher)
教授

ハーバードビジネススクール教授。専門はジェネラル・マネジメント。フィデリティ・インベストメンツ社など20年以上の産業界での経験をもとに、企業が社会的責任という曖昧な領域を歩むためのナビゲートをしてきた。投資家からの信用、社会的倫理に基づくリーダーであり続けると同時に、企業変革、改善、イノベーションを起こしていく方法を研究。現在、企業の信用獲得、喪失、回復に関する書籍を執筆中。

■「自ら機会を創り出し、機会によって自らを変えよ」

ハーバードビジネススクールの教授として、7年間にわたり世界中の企業における労働力移行のベストプラクティスについて研究し、なかでもレイオフ（解雇）や組織再編を専門としていました。次第に、いわゆる「サラリーマン文化」が浸透し、終身雇用の歴史を持つ日本企業が、組織変革をどのように実践しているのかに興味を持つようになり、2016年の秋にリクルートグループに出会ったのです。我々の研究では、リクルートグループの柔軟な変化対応力とそれを支える企業文化に着目しました。同グループは、個々の人材の可能性に賭けることで、従業員が自らを変化させる際に生じる力をてこにして組織全体の変革を果たし、過去のスキャンダルやその後の借金経営の時代を乗り越え、このデジタル社会にふさわしいグローバル企業へと変貌を遂げることができたのです。この研究成果は、ハーバードビジネススクールのケーススタディ「Globalizing Japan's Dream Machine: Recruit Holdings Co., Ltd. (日本のドリームマシーン、リクルートのグローバル化)」として出版し、2018年10月よりハーバードビジネススクールMBAプログラムの講義に採用されています。

私はこの研究を通じ、自身の研究テーマ「労働力移行」の観点からも多くの知見を得ることができました。これまで研究したベストプラクティス企業は、いずれも共通の方法で顧客・従業員・投資家・社会などのステークホルダーとの信頼関係を築き、時に失い、そして信頼回復に至っていたことが浮き彫りになりました。

■リクルートグループが挑むべきこれからの課題

リクルートグループは、業界のグローバルリーダーを目指すにあたり、財務目標の達成よりも顧客満足度の獲得を重視していくべきだと思います。持続的な成長のためには、サービス利用者の獲得だけでなく、サービス品質の向上に努める必要があります。

そして今後は、少なくとも2つの倫理的な難題に取り組まなければなりません。1つ目は、機械学習が人間社会に存在する差別のパターンを再現してしまう恐れについて、リクルートが創るアルゴリズムがそうならないように留意すること。例えばAI（人工知能）を求人検索の仕組みに活用する際、女性やマイノリティのユーザーが不利にならないようにするなどです。2つ目は、ITビジネス界の先例にならぬ、企業活動が及ぼすあらゆる影響について配慮を怠らないことです。自らが引き起こした弊害や、本来的に果たすべき責任を果たしていなければ、社会からの反発は避けられません。かつて、スキャンダル後のリクルートが実践したように、企業の社会的な影響力に伴う責任を常に全うしていくことが重要です。

海外比率が売上収益全体の半分に迫るリクルートグループは、かつてないほどに大きく多様な組織に成長を遂げました。この組織をいかに活性化しながら経営していくか。それこそが、輝かしい未来を作るための次なる挑戦となることでしょう。

ダイバーシティ&インクルージョン

価値創造の源泉は「人」



瀬名波 文野
執行役員（経営企画、サステナビリティ・PR、人事）

■ リクルートグループのダイバーシティ&インクルージョン（D&I）

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ことを基本理念とする当社において、価値創造の源泉は「人」。多様な従業員一人ひとりが存分に能力を発揮すること、そして多様な「個」が切磋琢磨し、時にぶつかりあいながら互いに創発しあうことが、想像を超える成果につながると信じています。このような環境を整備することは「一人ひとりの潜在能力を引き出す」というグループとしてのあるべき姿を追求する手段であるばかりでなく、競争戦略の一環でもあります。そのため、D&Iを最重要アジェンダのひとつとして位置付け、国内外でさまざまな取り組みを行なっています。特にジェンダーダイバーシティに関して、改善傾向にはありますがさらなる進化が必要と認識し、引き続き取り組みを強化していきます。

■ 取締役会のコミットメント

経営陣はD&Iの推進を、現場においても、また取締役会の構成においても実現すべく、積極的にコミットしています。例えば日本では、毎年半期ごとに日本国内のグループ会社の女性管理職任用実績をモニタリングし、経営戦略会議で報告・議論しています。また、ファミリーデーのイベントに経営トップが登壇し、一人のワーキングペアレントとして意見交換を行なっています。取締役会のジェンダーダイバーシティも推進していく方針です。当社は、これまでも取締役構成の進化に取り組んできましたが、現在の構成においては、特にジェンダー観点での多様性が不足していると認識しています。そのため、取締役会において2021年6月までの定時株主総会における取締役選任議案に、少なくとも一人の女性取締役候補者を選定する方針を定めました。

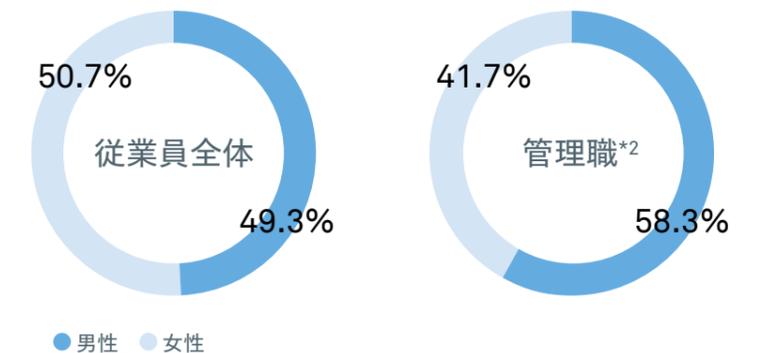


ファミリーデーに参加するCEO

■ リクルートグループにおけるジェンダーダイバーシティの状況

リクルートグループは、従業員の男女比率と管理職の男女比率が同等であることが理想と考えています。グループ全体^{*1}における従業員の男女比率は同等である一方、管理職^{*2}においては男性の比率が高いことから、女性管理職比率の向上に重点的に取り組んでいます。従業員に加えて、取締役会におけるジェンダーダイバーシティについても今後強化していく方針です。

リクルートグループ全体の男女比率^{*1}



■ 海外におけるD&Iの取り組み

多様性尊重のためのイベント開催

ジェンダーダイバーシティを推進するため、「Women at Indeed, Women in Glassdoor」というイベントを開催しています。女性従業員自らが積極的にランチ会、パネルディスカッション、セミナーなどのイベントを開き、男性参加者も多く参加。互いに多様性を尊重しあい、刺激しあいながら、生き活きと働ける環境を作っています。



多様性尊重のためのイベントを開催

身体障がい者の就労支援

フランスのStart Peopleには、2018年に1,100名以上の身体的障がいを持つ方々が派遣社員として入社しました。就業促進のために、企業クライアント向けの採用キャンペーン、トレーニングセッション、意識変革を促すための活動、オフィスのレイアウトなどの再編成を実施しています。



身体障がい者の就労支援

*1 リクルートホールディングス、全SBU統括会社及び各SBU配下の主要会社にて集計(2019年4月時点)

*2 部下を持つすべての管理職

■ 日本国内におけるD&I推進ロードマップと進捗状況

D&I推進ロードマップ

- 2006**
労働環境の改善
- 2008**
安定的に働ける環境整備を進めるため、事業所内保育園の設置など、育児との“両立支援”を開始
- 2010**
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”を重点テーマに設定
- 2013**
経営戦略会議における議論・承認を経て、女性管理職の任用目標を設定し、社内外に公開
- 2015**
リモートワークの導入など、本格的なワークスタイル変革に着手
- 2018**
男女問わない仕事と家庭の両立支援、介護やセクシュアル・マイノリティなど多様な事情やライフスタイルを持つ従業員が活躍できる環境づくりを推進

日本国内のグループ会社*1においては、国内におけるダイバーシティ面での課題を踏まえ、2006年から専任組織を設置してD&Iを推進しています。特に、女性が従業員の4割強を占めているため、性差なく活躍できる環境を整えることをファーストステップとして、女性の両立・活躍支援を進めてきました。

現在は、D&I推進における重点テーマを、①女性の意識醸成、②マネジメントサイドへの教育、③働き方・両立支援としています。育児や介護などのライフステージの変化や、性別にかかわらず、多様な事情やライフスタイルを持つ従業員が活躍できる環境づくりを進めています。その結果、以下のような変化がありました。

1. 女性従業員の両立意識の高まり

2012年より毎年実施しているダイバーシティアンケート（従業員1.2万人を対象）で、「この会社で仕事と家庭を両立できる」と答えた女性が、2018年は49.8%に（2012年比18.7ポイントアップ）

2. ワーキングマザー数の増加

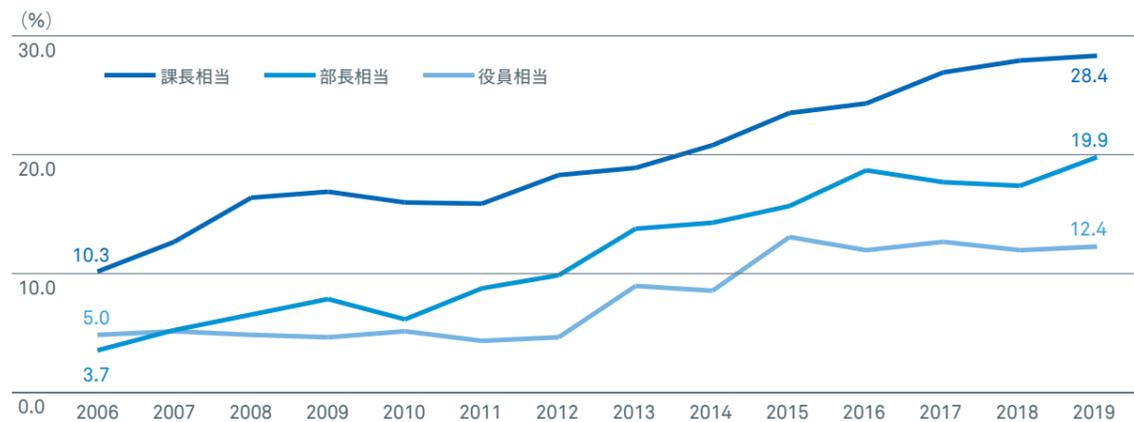
女性の仕事とプライベートの両立支援を進めた結果、ワーキングマザー数が1,322人に（女性従業員の23.2%、2019年4月時点）

3. 任用後に産休・育休を取得する女性課長職の増加

活躍支援・両立支援を両輪で進めた結果、課長任用後に産休・育休を取得する女性が年々増加し、2013年と比較して3.4倍に

日本国内グループ各社*1における女性管理職比率

リクルートグループ全体の女性管理職比率はP32をご覧ください



*2012年まではリクルート単体、2013年以降はリクルートホールディングスおよび日本国内グループ会社10社の合計11社の4月時点実績数値
 *役員相当とは、2012年まではリクルートの執行役員以上、2013年以降は日本国内グループ11社*1の役員または同等の権限を保有している事業会社の執行役員相当以上の職位を対象
 *1 リクルートホールディングス、リクルートキャリア、リクルートジョブズ、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、リクルート住まいカンパニー、リクルートマーケティングパートナーズ、リクルートライフスタイル、リクルートコミュニケーションズ、リクルート、リクルートテクノロジーズ

■ 日本国内におけるD&Iの取り組み

女性の意識醸成：Career Cafe 28

仕事とプライベートの両立に悩む28歳前後の若手女性従業員に向けて、いつライフイベントが起きても自分らしく活躍する「前倒しのキャリア構築」方法を学ぶCareer Cafe 28研修を実施しています。2012年の開始から、これまで700名以上の女性が参加し、自らのキャリアを前向きに考えるきっかけとなっています。



Career Cafe 28

マネジメントサイドへの教育：VRを活用したD&I研修

メンバーの仕事と育児の両立に関する悩みや課題に当事者意識をもって向きあえる管理職を育成するため、バーチャル・リアリティ（VR）を活用した体験型研修を実施。ニーズに応え、社外にも展開しています。他にもセクシュアル・マイノリティをテーマとしたeラーニングなど、多様性を尊重するマネジメントの実践を支援しています。



VRを活用したD&I研修

働き方・両立支援：①保活相談窓口

近年の保育園入園活動（保活）の厳しい状況を受け、事業所内保育園「And's（アーンズ）」に加えて、2018年から全国展開の保育園を有する企業と提携。他にも、自治体ごとの保育園の情報を把握したスタッフから具体的なアドバイスを受けられる「保活コンシェルジュ」など、従業員が安心して復職できる環境づくりに取り組んでいます。



事業所内保育園「And's」

働き方・両立支援：②「男性の育児休業」などの両立支援施策

男性の育児休業（有給休暇）の取得上限日数を2日から20日に増やし、リモートワークとあわせて男性が当たり前に育児参加できる環境づくりに取り組んでいます。また育児や介護などとの両立に必要な知識・働き方を学び、当事者同士が交流できるイベントを年間50回以上開催し、男女問わず1,300人以上の従業員が参加しています。



男性向け育児セミナー

地方在住障がい者の在宅勤務制度

働く場所が限定される地方在住の障がい者の方々に、能力発揮の機会を提供しています。一例として、リクルートグループの特例子会社であるリクルートオフィスサポートでは、全国で約70人が在宅勤務をしており、テレビ会議やチャットを活用し、密なコミュニケーションをとりながら、グループ各社が運営するサイトの情報チェック業務を行っています。



在宅勤務



Business Strategies

MESSAGE FROM OUR CFO
SBU PERFORMANCE SUMMARIES
HR TECHNOLOGY SBU
MEDIA & SOLUTIONS SBU
STAFFING SBU

CFOメッセージ

戦略的買収とテクノロジーで企業価値を拡大

佐川 恵一

取締役 兼 専務執行役員 兼 CFO



連結売上収益^{*1*}



連結EBITDA^{*1*}



HRテクノロジー
メディア&ソリューション
人材派遣
全社/消去

2017年3月期から2019年3月期 3年間の総括

2019年3月期は、2016年3月期決算にて設定した中期経営方針の最終年度でした。2017年3月期から2019年3月期までの3年間で、連結売上収益、連結EBITDA、調整後EPSはそれぞれが順調に伸長しました。連結EBITDAは、2016年3月期の2,022億円から45%増加し、2,932億円となりました。また、中期経営方針として掲げた「調整後EPSの3年CAGR一桁後半」の目標に対する結果は15.5%となり、目標を大幅に上回りました。

中期経営方針において重点テーマとして掲げた「海外事業のさらなる成長」と「国内事業の持続的な成長」についても、多くの進展がありました。「海外事業のさらなる成長」については、HRテクノロジー事業のGlassdoor、人材派遣事業のUSG People（現 Recruit Global Staffing）など海外での戦略的な買収や、Indeedの高成長の寄与などにより、連結売上収益に占める海外比率は、2016年3月期の36%に対して、2019年3月期は46%にまで成長しました。

*1 当社は2018年3月期よりIFRSを適用しており、比較情報のある2017年3月期以降の数値を掲載しています。2016年3月期の日本基準の数値は、参考情報として記載しています。また、2019年3月期よりIFRS第15号を適用しましたが、2018年3月期以前の遡及修正は行っていません

*2 当社は2017年3月期より報告セグメントを変更しており、変更後の報告セグメントに基づく2016年3月期以前の数値はありません

「国内事業の持続的な成長」については、主に日本で事業を展開しているメディア&ソリューション事業において、個人ユーザーおよび企業クライアント基盤の拡大・強化や、SaaS (Software as a Service)の提供を通じた中小企業の業務・経営支援サービス、オンライン学習サービス「スタディサプリ」など、新たな成長分野の創出に注力しました。

2020年3月期 通期業績見通し^{*3}

2020年3月期の当社通期連結業績見通しについては、HRテクノロジー、メディア&ソリューションおよび人材派遣すべての事業において増収・増益となる見込みです。当社が経営指標とする調整後EBITDA^{*4}は、2019年3月期実績を上回る3,100億円から3,300億円を見込んでおり、調整後EPSは一桁後半成長を目指します。

なお、変化のスピードが非常に激しいインターネット事業環境でビジネスを運営しているHRテクノロジー事業の売上収益およびEBITDAが大きく成長し、連結業績に占める割合も相応の規模になるなか、前年度のような損益計算書各項目の数値見通しは提示していません。

財務方針と株主還元

2019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。今後も引き続きROE15%を目安として経営を進めていきます。また当社は、配当を重要な株主還元の手段のひとつと考えており、引き続き30%の連結配当性向^{*5}を目安として、年2回の配当を実施します。2019年3月期の1株当たり配当額は、中間配当13.5円、期末配当については期初の配当予想の1円増配となる14.5円、年間28円となりました。2020年3月期の1株当たり配当額は、中間配当、期末配当ともそれぞれ15円、前年度から2円増配の年間30円を予定しています。

また、目指す姿の実現に向けた戦略的買収に資本を投下します。戦略的買収に対して常に機動的に動くことができるよう、十分な資金を留保しておきたいと考えています。財務健全性を維持する範囲で、必要に応じて買収資金に借入金も充当することも考えます。上記の資金ニーズを満たした上で、市場環境および財務状況の見通しを踏まえ、株主還元施策として自己株式の取得を必要に応じて検討・実行します。

*3 2020年3月期第1四半期決算時点の見通しです

*4 当社グループは、IFRS第16号を適用した2020年3月期第1四半期より、これまでの経営指標との比較可能性を考慮して、経営指標をEBITDAから、IFRS第16号の主な影響を除いた調整後EBITDAへと変更しています。調整後EBITDA：営業利益+減価償却費及び償却費（使用権資産の減価償却費を除く）±その他の営業収益・費用

*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）に対する配当性向

SBUの事業概要

売上収益 (単位:億円)

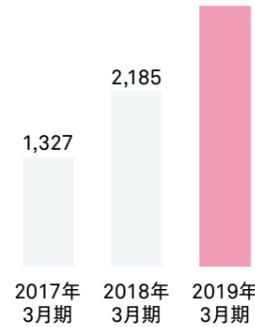
EBITDA*1 (単位:億円)

2019年3月期 主な実績

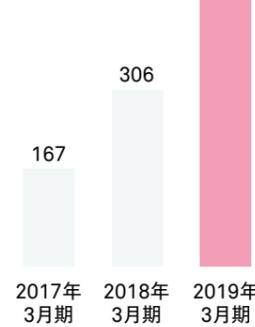
HRテクノロジーSBU

オンライン求人プラットフォームやテクノロジーを活用した採用ソリューションの提供により、個人ユーザーの求職活動と中小企業を含む企業クライアントの採用活動を支援しています。

3,269億円
前年同期比: +49.6%



474億円
前年同期比: +55.0%

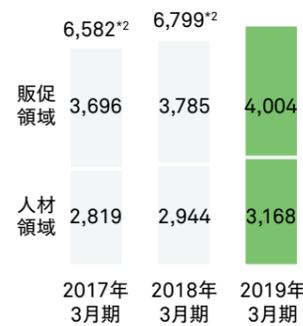


2019年3月期の売上収益は、前年同期比49.6%の増収となりました。好調な経済環境および雇用市場を背景に、Indeedにおいて新規および既存の企業クライアントの有料求人広告利用が増加したことに加え、2018年6月に子会社化したGlassdoorの業績も成長に寄与しました。米ドルベース売上*3は、IFRS第15号*4が前年度にも適用されたと仮定した場合、前年同期比54.0%増となりました。セグメントEBITDAは、前年同期比で55.0%拡大しました。売上成長を促進するため、新規のユーザー、クライアントの獲得に向けた営業体制の拡充、マーケティング活動の展開ならびにサービス拡充のためのプロダクトの強化などに対して、機動的に投資を行いました。

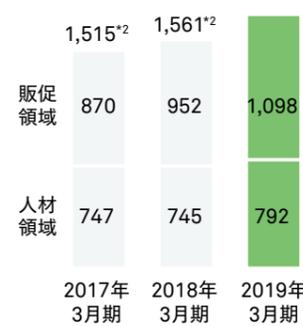
メディア&ソリューションSBU

販促領域と人材領域の2つの領域があります。オンラインプラットフォームの運営などを通じて、多様な分野において、個人ユーザーと中小企業を含む企業クライアントに対して、マッチングサービスを提供しています。

7,214億円*2
前年同期比: +6.1%



1,724億円*2
前年同期比: +10.4%

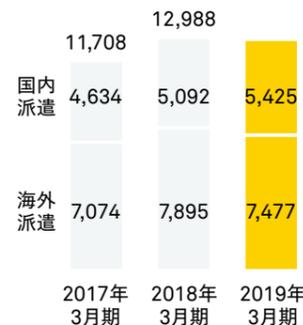


2019年3月期の売上収益は、前年同期比6.1%増となりました。販促領域においては、主に取引店舗数が順調に拡大してネット予約件数が増加した美容分野に加え、住宅分野も増収に寄与しました。人材領域の国内募集分野も、労働市場が逼迫するなか、ブランド力強化、ユーザー集客、営業体制の強化などを行い増収に寄与しました。セグメントEBITDAは、販促領域および人材領域の増益、特に販促領域の増益が寄与したことにより、前年同期比10.4%増となりました。

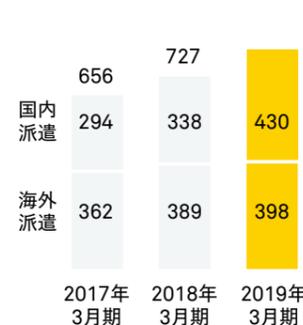
人材派遣SBU

日本・北米・欧州・豪州などの世界各地において、事務職を含むさまざまな職種・業界において、人材派遣サービスを提供しています。

12,902億円
前年同期比: -0.7%



829億円
前年同期比: +14.1%



2019年3月期の売上収益は、人手不足が継続する環境を受けて国内派遣の売上収益が伸長したものの、海外派遣において、主に欧州における不透明な経済環境の影響、為替影響およびIFRS第15号の適用の影響*4により、セグメント全体では0.7%の減収となりました。セグメントEBITDAは、生産性向上に注力した結果、前年同期比14.1%の増益となりました。国内派遣領域においては、法改正の影響を受け、第3四半期以降、派遣労働者の派遣先企業への直接雇用化が進み、紹介手数料が増加したことも増益に寄与しました。

*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 「全社/消去」調整後の数値を記載しているため、各領域の金額合計と一致していません

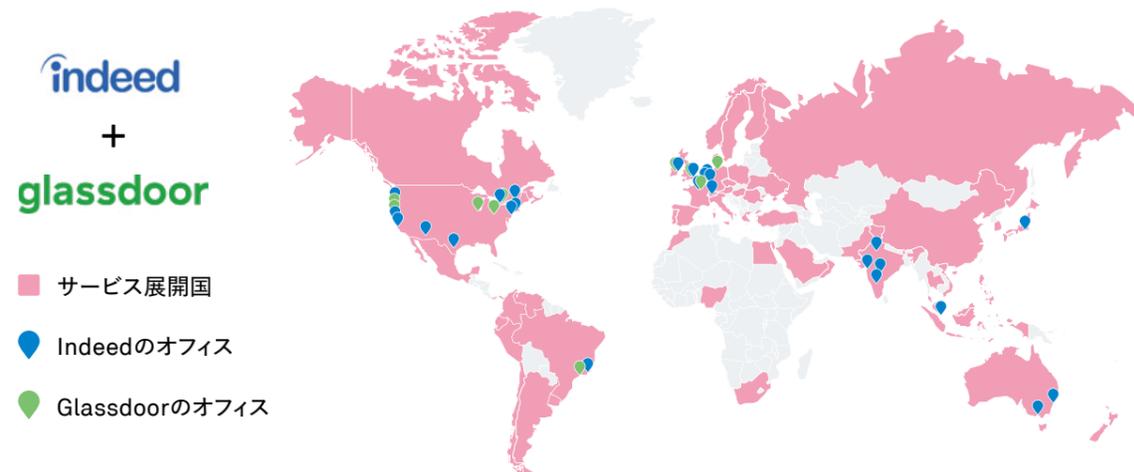
*3 現地決算数値であり、IFRSに基づく当社連結決算数値に含まれる数値とは異なります
*4 当社は2019年3月期よりIFRS第15号を適用し、一部のクライアントからの売上収益の表示を総額から純額に変更しています

HRテクノロジーSBU

HRテクノロジーSBUは、オンライン求人情報専門検索サイトIndeedおよびオンライン求人広告・企業情報サイトGlassdoorに関連する事業で構成され、直近では当社グループの全SBUの中で最も高い成長率を維持してきました。米ドルベースの売上*1は、2016年3月期の7.7億米ドルから2019年3月期には29.4億米ドルと4倍近く増加しました。

事業概要	オペレーション数値 従業員数	2019年3月期 業績(前年同期比)
<p>Indeedは、アグリゲート技術と独自の検索アルゴリズムを活用し、ユーザーが最適な求人情報をIndeedで一元的に検索できるようにすることで、求職者にとって効率的な求職活動をサポートしています。Indeedでは、企業ウェブサイト、求人広告サイトおよびIndeedに直接掲載された求人情報などから最も適切な求人情報を検索することが可能です。Indeed上での求人広告や採用関連サービスを通して、中小企業を含むクライアントに対して複数の従量課金型の料金プランを提供し、企業の求人活動を支援しています。さらに、Indeedに登録された履歴書の閲覧や、新たに開始した人材紹介サービスなどを通じて、クライアント企業が直接適切な候補者を探すことができるサービスも展開しています。Indeedは2004年に創業、2012年に当社の子会社となりました。現在、世界60か国でサービス展開を行い、14か国29都市にオフィスを展開しています*2。</p>	<p>年間ユニークビジター数 2.5億人以上*4</p> <p>履歴書登録件数 1.5億件以上*3</p> <p>従業員数 9,500人*3</p>	<p>売上収益 3,269億円 (+49.6%)</p> <p>EBITDA 474億円 (+55.0%)</p>
<p>Glassdoorは求人情報とユーザーの投稿による企業レビューや給与情報など独自のデータベースを展開し、企業の透明性を高めることによってユーザーの求職活動を支援します。Glassdoorの企業クライアントは求人広告や企業ブランディングなどを含む人材採用ソリューションを利用することによって大規模な採用活動を実施することができます。Glassdoorは2007年に創業し、2018年に当社の子会社となりました。</p>	<p>年間ユニークビジター数 6,000万人以上*5</p> <p>従業員数 約960人*3</p>	

■ 世界に広がるHRテクノロジー事業のネットワーク*6



*1 現地決算数値であり、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 2019年3月末時点 *3 2019年6月末時点 *4 Google Analyticsに基づく2019年4～6月における月間平均数
 *5 Google Analyticsに基づく2019年4～6月におけるピーク数
 *6 2019年8月末時点

■ 中期戦略

主力事業であるオンライン求人広告事業でグローバル市場におけるさらなる拡大を進めていきます。引き続き、最先端のテクノロジーやオートメーション技術に投資を行うことにより、個人ユーザーの求職活動をよりシンプルにすること、企業クライアントの1人当たりの採用コスト(Cost-per-hire)の効率化に貢献することを目指します。そのために、採用プロセスの効率化に資するさまざまな新規事業の開発やM&Aの検討・実行も行っていきます。

また、HRテクノロジー分野における経験や専門

知識を活用して、メディア&ソリューションSBUや人材派遣SBUとも連携することにより、グループ全体の人材マッチング市場における生産性向上に貢献していきます。

IndeedとGlassdoorの連携により、世界各国の主要市場において事業を拡大することで、より多くの求職者と求人企業を支援することができるよう取り組んでいきます。米国以外における売上は、2019年3月期にはHRテクノロジーSBU全体の約3割を占め、今後も拡大していくと見込んでいます。

人材マッチング市場の詳細は、P19-20をご覧ください

■ 事例紹介

Austin Capital Bank : Indeed Hireで採用活動を大幅に効率化



要業務に集中することができるようになりました。今後もIndeed Hireを活用する予定です」。

Indeed Hireについて、Indeedのゼネラルマネジャーの西村崇は、「“We help people get jobs”というミッションを掲げるIndeedの次の事業進化を支えるプロダクトにしていきたい」と語ります。従来の人材紹介サービスよりコストを抑えたソリューションで企業に貢献するとともに、多くの求職者が自分に合った仕事を見つけやすくすることを目指しています。Indeedの技術とデータで採用プロセス全体を大幅に簡素化するとともに、採用スペシャリストが採用成功まで伴走します。多くの求人企業のニーズと合致したシンプルな成果課金型を提供するとともに、当社の採用スペシャリストがまるでクライアント企業の採用チームの一員のような役割を果たします。このような革新的なアプローチにより、進化を続ける人材ビジネスの最前線に立ち、個人の求職活動と企業の採用活動の双方をサポートするという私たちの役割をさらに進化させ、拡大していくことができると考えています。

2006年創業のAustin Capital Bankは、米国における金融ビジネスのイノベーションを牽引する銀行のひとつです。事業が急成長を遂げるなか、社長兼CEOのErik Beguin氏とCOOのStephanie Rankin氏は、履歴書の山を目の前に、大量の応募者の選定に頭を悩ませていました。そこで彼らが注目したのがIndeed Hireです。担当の採用スペシャリストが即座に彼らのニーズを把握し、同社に適した候補者を素早く選定しました。「Indeed Hireを活用したことで、時間を大幅に節約できた上に、採用プロセスがより充実したものになりました」とBeguin氏。「効率的で、料金もリーズナブル。採用活動が楽になり、経営における重

SBU長メッセージ

出木場 久征

取締役 兼 専務執行役員 兼 CSO 兼 CRO 兼 COO 兼 HRテクノロジーSBU 担当



革新的なテクノロジーで 仕事探しをもっと簡単に

■ 「もっと良い方法はないのか？」

リクルートグループは創業から約60年間にわたり、変わり続ける人材業界のニーズに合わせ、人材ビジネスを絶えず進化させてきました。そのなかで常に私たちが大切にしてきたことは、「もっと良い方法はないのか？」と問い続けることです。テクノロジーを活用して個人の求職活動と企業の採用活動をシンプルかつ効率的に進化させるHRテクノロジー事業は、その問いに対する答えのひとつです。

私たちは、2012年のIndeed買収により、この分野に本格参入しました。ひと昔前の仕事探しを思い出してみると、情報誌やウェブサイトなどあらゆる媒体に散在している求人情報を求職者自らが逐一探しに行かなければならない、大変骨が折れるものでした。2004年に創業したIndeedは、独自のテクノロジーで、インターネット上に散らばる求人情報を自社サイトに一元化し、仕事探しを格段に効率化しました。この便利さのおかげで、現在では米国のみならず世界60か国以上の人々の仕事探しを格段にシ

ンプルにすることができるようになりました。さらに、2018年に買収したGlassdoorは、職場環境の評価や給与情報など、仕事選びに役立つ「口コミ情報」を提供することで、求職活動に透明性をもたらしめています。

IndeedとGlassdoorは、個人ユーザーの求職活動と企業クライアントの採用活動をどうすればもっと効率化できるか、という共通の目的に向かっていきます。各社が持つ強みとテクノロジーを活かし、今後も連携しながらより良い方法を追求していきます。

■ 「オンライン求人広告」のその先へ

私たちのコアビジネスであるオンライン求人広告サービスは、ここ数年で著しく成長を遂げました。今後も世界各国でマーケティング活動やプロダクト開発に取り組み、グローバル規模で事業を拡大していきます。それと同時に、既存のオンライン求人広告ビジネスの枠を超える新たな市場への進出も模索していきます。

例えば、人材紹介の市場は、オンライン求人広告に比べて規模が大きく、私たちのテクノロジーが貢献できる余地は大きいと捉えています。2016年に開始したサービスIndeed Hireは、まさにこの新たな挑戦の第一歩です。このサービスは、リクルートグループが養ってきた顧客接点の知見・強みを活かしながら、これまで何百通もの履歴書を読んでいた企業の採用担当者の作業を自動化することにより、採用活動全般をサポートするサービスです。

■ M&Aによる新たな機能・テクノロジーの獲得

私たちはまた、M&Aを通じて既存のプロダクトやサービスを進化させてきました。例えば2017年には、語学・技術・経理・マーケティングなどのさまざ

まなスキルを簡単にオンライン査定できるツールを提供する会社をグループに加え、2018年にIndeed Assessmentsというサービスを開始しました。スキルレベルが即座に把握できるため、個人ユーザーにとっては自身により合った仕事探しを、企業クライアントにとっては採用に要する時間の大幅な節減を可能にしました。

人材業界は、今この瞬間も急速に変化し続けています。特にマシンラーニングなどの技術の進化が

目覚ましく、業界にとっては非常に刺激的な時代を迎えています。私たちの目標は、革新的なテクノロジーを活用し、求職活動・採用活動のあらゆる「不」を解消して効率化を実現し、人々の人生をより豊かなものにするために貢献することです。あらゆる変化を成長機会に変えてきたグループの強みを活かし、私たちの成長がグループ全体の成長を牽引できるように、革新の創出に挑戦し続けていきます。

リスクマネジメント

ローウェル・ブリックマン (Lowell Brickman)

リスクマネジメント・エグゼクティブオフィサー、HRテクノロジーSBU 兼 ゼネラルカウンシル・セクレタリー、Indeed



成長期にあるIT企業にとって最大の課題のひとつは、サービスの拡大と強固なリスク管理を両立させることです。事業現場の新しい挑戦がなければ、ビジネスの拡大は見込めません。より多くの価値を提供するために、事業推進者の視点や目的を理解した上で、法規制の遵守も含めた最適なリスク管理・対策を行うことが私たちに求められる重要な役割です。

HRテクノロジーSBUとしても独自のリスクマネジメント委員会を設置し、リクルートホールディングスのリスクマネジメント委員会に報告しています。これにより、HRテクノロジーSBUの優先課題としてリスクマネジメントを扱う体制を整えています。さらにこのSBUのリスクマネジメント委員会の配下には、プロダクト、法務、データプライバシー、エンジニアリングなどの各重要分野のスペシャリストが参加するサブコミティー（分科会）を設けています。これにより、経営陣も含めたSBUのキーパーソンがリスク面での優先課題を認識・評価し、迅速かつ優先的に対応策を実行することが可能になるのです。

■ M&A戦略とリスクマネジメント

M&A戦略を加速させてきたHRテクノロジーSBUにおいては、新たに加わった子会社も含めて、データマネジメントや法令遵守などのリスクマネジメントの実効性を確保することも最も重要な項目のひとつです。そのため、リスクマネジメント上重要な分野における新たな活動の報告や、事前に取り決めたリスクに対する対応策の実施、そのための従業員研修の導入などを義務付け、各子会社の取り組み状況を適切にモニタリングすることで、リスクマネジメントの実効性を高めています。

■ エンジニアと連携しサイバーセキュリティを強化

HRテクノロジーSBUにおけるリスクマネジメント、特にサイバーセキュリティ面においては、高度な技術を備えたエンジニアとの連携が不可欠だと考えています。そのため、サイバーセキュリティの方針策定や、対応策の最適な運用・実行において、IndeedやGlassdoorのエンジニアが、リスクマネジメント部門と緊密に協働しています。法律・プライバシー・セキュリティなどの専門家とエンジニアが、事業現場と協働しながらすべてのプロダクト・サービスのリスクを精査し、各国・各地域の法令遵守を徹底することで、世界中で展開するHR事業現場とテクノロジーSBUの事業を支えています。

Indeed CEOメッセージ

クリス・ハイムス (Chris Hyams) CEO、Indeed



Indeedでは「We help people get jobs」というミッションを大切にしています。多くの方々にとって、仕事とは、家族や健康に次いで大切な人生の基盤であり、このミッションに取り組むことが私たちの社会貢献であると考えています。

このミッションの根幹には、2つの大切な理念があります。まずは「求職者第一主義」です。Indeedでは、プロダクトや事業の判断において、常に求職者にとって何がベストかを問いかけます。当たり前にも聞こえるかもしれませんが、本当に重要な考え方です。この理念に基づき、私たちは全世界の何百万件もの求人情報を一元化し、個人に適した仕事探しを迅速かつ簡単にすることに成功してきたのです。もう1つの理念は、「採用企業に最高の価値を」です。当社は、pay-per-performance（従量課金型）のビジネスモデルを軸にしています。実際に効果を提供できなければ収益にはなりません。そのため、企業クライアントと変わらぬ熱意を持ち、より良い採用成果をともに目指しています。この2つの理念がIndeedの競争優位性であり、リクルートグループが大切にしている価値観（バリューズ）のひとつでもある新しい価値の創造（Wow the World）につながると考えています。

Indeedの最大の強みは従業員であると考えています。彼らはIndeedの一員として誇りをもって働いて

います。Indeedを支えているのは、ミッションを追求し続けるなかで起こる、継続的なイノベーションです。それには、従業員が職場でクリエイティビティや起業家精神を存分に発揮できる環境が欠かせません。私たちがサービスを提供する相手は、世界中のあらゆる人たち。だからこそ、イノベーションにはダイバーシティ&インクルージョンが重要な鍵を握ります。私たちの経験と考えが多様化すればするほど、新たな問題を的確に把握し、解決できるようになるのです。

また、リクルートグループの一員であることが、私たちの競争優位性を高めていると考えています。リクルートは、1960年代から度々大きな変貌を遂げながら事業を行ってきました。この経験があるからこそ、長期的なサステナビリティや成長について、本質を捉えた考え方ができます。また、私たちはリクルートグループの権限委譲型M&Aの成功パターンからも学びを得ています。リクルートホールディングスが親会社になってからも、Indeedはそれまでと同じミッションを掲げ、変わらぬ取り組みに重点を置き、自律的な経営で発展してきました。これを参考に、Indeedが買収した企業に同じ手法を用いています。今はIndeedにとって非常にチャレンジングな時代です。現在の事業拡大を続けながら、人材紹介業など新たな市場でイノベーションの先駆者となり、世界中のより多くの人たちの生活の向上に貢献していきたいと考えています。

■ The Orange Chair

すべての会議室に必ず1脚だけオレンジ色の椅子が置いてあります。これは、Indeedの理念のひとつである「求職者第一主義」の象徴です。創業からまだ日が浅かったある日、現CTOのAndrew Hudsonは、このミッションを常にプロダクトの中心に据えるべきだと考え、何かを決断するときには必ず「求職者にとって何がベストか」と自問するよ

うチームメンバーに働きかけました。そして、「この会議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？」を日々意識し続けるための仕掛けとして、オレンジ色の椅子をすべての会議室に置くようにしたのです。それ以来、このオレンジの椅子の存在はメンバーが常に求職者のことを一番に考えることにつながり、Indeedは2.5億人以上*1の月間ユニークビジター数を誇るプロダクトにまで成長しました。



*1 Google Analyticsに基づく2019年4～6月における月間平均数

Indeedのサステナビリティ

さまざまな社会貢献活動や社内での多様な組織づくりに取り組んでいます。



アースデイとゴーグリーン活動

■ 困難な状況にいる人々の仕事探しを応援

Indeedは国際NPOのGoodwillと協力して、2024年までに障がいや生活苦、犯罪歴などにより困難な状況にある求職者100万人の仕事探しの支援を行うことを宣言しました。Indeedは、Goodwillの求職者にオンラインアセスメント、イベント管理、研修ツールを提供しています。

■ アスリートのキャリア構築をサポート

Indeedは、2020年東京オリンピックのアイルランド代表選手団と公式なパートナー契約を結びました。アスリート委員会と協働し、アスリートが競技活動を続けながら、長期的なキャリアを構築できるよう、ワークショップや相談会、職業紹介などの活動を実施しています。

■ Earth Day (アースデイ) と Go Green (ゴーグリーン) 活動

従業員向けの環境活動である「アースデイ」と「ゴーグリーン」には、多くの従業員が積極的に参加しています。ゴミ拾いや生態系を再構築するための植樹などを通じて、環境意識の醸成を目指しています。



アスリートのキャリア構築をサポート

Glassdoor CEOメッセージ

ロバート・ホフマン (Robert Hohman) 共同創業者・CEO、Glassdoor*



「To help people everywhere find a job and company they love (すべての求職者が、心から好きになれる仕事と職場に出会えることに貢献する)」というミッションは、私たちの事業と従業員にとって、非常に重要な指針です。Glassdoorが誕生するまで、求職市場には透明性がほとんどありませんでした。しかし今では、求職者が私たちの提供する情報を参考に仕事選びができるようになり、それが世界各国の職場環境の改善と公正な給与水準の確保につながっています。

2018年にリクルートグループの一員となりましたが、私たちのミッションが「まだ、ここにいる、出会い。」というリクルートグループのミッションとぴったり合う

次なるステージに向けて：次期CEO就任の決定

Glassdoorは、2020年1月6日付で現CEOのロバート・ホフマンが会長に就任し、同時に、現在同社のプレジデント・COO (Chief Operating Officer) を務めるクリスチャン・サザーランド=ウォン (Christian Sutherland-Wong) のCEO就任を公表しました。LinkedInなどに勤めた経験を有するクリスチャンは、2015年にGlassdoorに入社。2018年にCOOに就任し、同社事業の統括、事業戦略の立案・実行を担っています。

「Glassdoorの次の時代を託されたことを大変光栄に思っています。Glassdoorがロバートのもとこれまで12年間にわたり築いてきた素晴らしい経営基盤をベースに、さらなる事業成長を果たしていきます」とクリスチャンは述べています。

* 2019年8月末時点

ことは当初から明白でした。また、各子会社のユニークネスを称え、自律的な経営を促すリクルートグループの姿勢のおかげで、私たちは独自の強みを活かして目標の達成を追求することができます。それが優秀な人材のリテンションにも効果を発揮しています。

今後は、海外進出がGlassdoorの成長の主な牽引役となります。リクルートグループの一員となってからの最大の変化は、長期的なビジョンに向けた投資が可能になったことです。そのおかげで、海外進出を加速することができています。2019年には、アジア、欧州、南アメリカを含む8都市で新たに拠点を開設します。Indeedと同じHRテクノロジーSBUで仕事をすることで、さらなるメリットも生まれています。Glassdoorの企業のレビュー、給与、採用面接などに関する他に類のない口コミ情報サービスと、業界をリードするIndeedのテクノロジーを組み合わせることで、求職者にこれまでよりも深い情報を提供し、あらゆる規模の採用企業にとって最適な人材を紹介できるようになりました。



クリスチャン・サザーランド=ウォン
(Christian Sutherland-Wong)
プレジデント・COO、Glassdoor*

■ 事例紹介

Forrester Research：採用難易度の高い優秀な人材の採用に貢献

Forrester Researchは、世界で最も影響力のある調査会社のひとつです。この会社の原動力は、既存のビジネスを改善していく才気と勇気を持った大変優秀な社員たちです。新たに採用した社員の91%がGlassdoorを利用していただけがわかったことをきっかけに、Forrester Researchは会社のありのままの姿を述べる場として社員にGlassdoorを活用してもらいました。その結果、Glassdoor上のスコアが24%上昇したことに加え、求職者からの認知度は325%アップしました。

Forrester ResearchのEmployee Experience SpecialistであるElse Ross氏はGlassdoorについて次のように述べています。「Glassdoorを活用すれば、社員がありのままの会社の姿を話すだけで、それが将来の同僚へのアピールとなって求職者から就職したいと思ってもらえることができる上に、社員もその活動に積極的に関与できます。つまり、社員が会社のブランドに意義のある影響を直接及ぼすことができる場を提供できるのです」。

Glassdoorの サステナビリティ

さまざまな社会貢献活動や社内
の多様な組織づくりに取り組ん
でいます。



Glassdoorでの従業員イベント

■ 賃金の公平性 (Fair Pay) を提唱

Glassdoorは、世界全体での賃金の公平性の提唱と啓発に力を入れています。また、同一労働同一賃金の導入を促進するため、経済関連の調査結果を公表する他、数多くのイベントも開催しています。Glassdoor社内においても給与の公平性に注力しており、2019年6月現在において、Glassdoorの従業員における給与の男女差はありません。

■ 「自転車通勤の日」でCO₂削減

Glassdoorでは、従業員に自転車通勤を奨励し、年に1回「自転車通勤の日」を設けています。毎年、世界各国の従業員がこのイベントに参加し、CO₂の削減・環境保全に貢献しています。

■ 人材獲得と人事戦略に関するセミナー

人事領域の専門家とのセッションを通して、求人企業が人材採用や人事戦略について学び、スキルに磨きをつけるイベント「Glassdoor Recruit」を年に1回開催しています。2018年は、「多様性に富んだ職場づくり」や「差別や偏見にとらわれない優秀な人材の採用」などの多彩なテーマを取り上げました。

■ 全従業員を対象としたアンコンシャスバイアス研修

全従業員が自身について理解し、周囲の人たちと心を通い合わせることができる職場づくりを目的に、アンコンシャスバイアス研修を行っています。また、この研修で得た知見は、サービスの開発・提供を行う上で、ユーザー一人ひとりのニーズをよりの確に理解することにつながっています。

メディア&ソリューションSBU

メディア&ソリューションSBUは、販促領域および人材領域で構成されています。

販促領域は、住宅、結婚、旅行、飲食および美容などの分野において、オンラインを中心としたプラットフォームを運営しています。これにより、個人ユーザーに対して、日常生活におけるより多くの選択肢を提供するとともに、企業クライアントに対しては、広告を通じたユーザー獲得支援などを行っ

ています。また中小企業を中心とした企業クライアントに対して、SaaS (Software as a Service) の提供などを通じた業務・経営効率改善を支援するサービスも提供しています。

人材領域においては、メディアの運営や人材紹介サービスを通じて、個人ユーザーの求職活動および企業クライアントの求人活動を支援するサービスなどを提供しています。

事業概要	主なサービス	2019年3月期 売上収益 (前年同期比)
販促領域		4,004億円*1 (+5.8%)
住宅	住宅の売買・賃貸・リフォームに関する情報誌・情報サイト「SUUMO」などを発行・運営。また、新築マンションや注文住宅購入に関する相談カウンターサービスを提供。	1,041億円 (+6.1%)
結婚	自分らしい結婚を実現するためのブライダル情報誌・情報サイト「ゼクシィ」を通じて、さまざまなブライダルの形を提案。また、結婚式場選びに関する相談カウンターサービスを提供。	549億円 (-0.9%)
旅行	主に国内の宿・ツアー・周辺観光情報を掲載した情報誌および検索・予約サイト「じゃらん」を発行・運営。情報サイトでは、情報提供にとどまらず、宿泊予約までサポート。	616億円 (+4.7%)
飲食	飲食店の情報と割引クーポンを掲載した情報誌および検索・予約サイト「HotPepperグルメ」を発行・運営。予約サイトでは、即時予約サービスや来店予定者のスケジュール管理など多彩な機能を提供。	388億円 (+4.0%)
美容	ヘアサロン・リラクゼーション&ビューティーサロンの情報を掲載した情報誌および検索・予約サイト「HotPepper Beauty」を発行・運営。個人ユーザーが美容師やネイリスト別の空き時間を検索できる機能などを提供。	720億円 (+12.9%)
その他	中古車情報誌・情報サイト「カーセンサー」、学生・社会人に向けたインターネットによる学習支援サービス「スタディサプリ」の発行・運営や、店舗など中小企業を含めた企業クライアントの業務・経営支援サービス「Air BusinessTools」を提供。	687億円 (+6.0%)
人材領域		3,168億円*1 (+7.6%)
国内人材募集	新卒向け就職情報サイト「リクナビ」、社会人向け転職サイト「リクナビNEXT」、アルバイトやパートなどの求人を掲載した情報誌・情報サイト「タウンワーク」などを発行・運営。また、人材紹介サービス「リクルートエージェント」を運営。	2,839億円 (+4.9%)
その他	国内における人材育成サービス関連事業や、アジアでの人材紹介事業などを提供。	328億円 (+38.3%)

*1「全社/消去」調整後の数値を記載しているため、各領域の金額合計と一致していません

■ 中期戦略

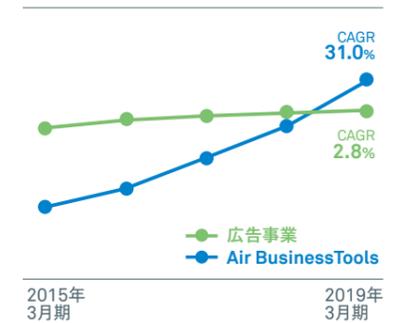
販促領域および人材領域の双方で展開する広告事業を中心とした既存ビジネスについては、引き続き、住宅、結婚、旅行、飲食、美容および国内の人材募集などの分野において、ユーザーに価値のある情報やサービスを提供することにより、中小企業を中心とするクライアントの集客・人材採用などの効率性の向上に寄与していきます。

今後は、当社グループが日本で全国的に展開する営業部門を通じて築いてきた企業クライアントとの強固な関係性を基盤に、中小企業のバックオフィス機能をサポートするSaaSソリューションの提供において、さらなる事業機会があると考えています。クラウドを活用したPOSレジ、予約管理、決済、人材マネジメントなど、小売店などの中小企業に提供しているさまざまな業務・経営支援サービスを、Air BusinessToolsとしてより一体化し、既存広告事業とのシナジー効果を高めることで、メディア&ソリューションSBUのさらなる成長に寄与します。

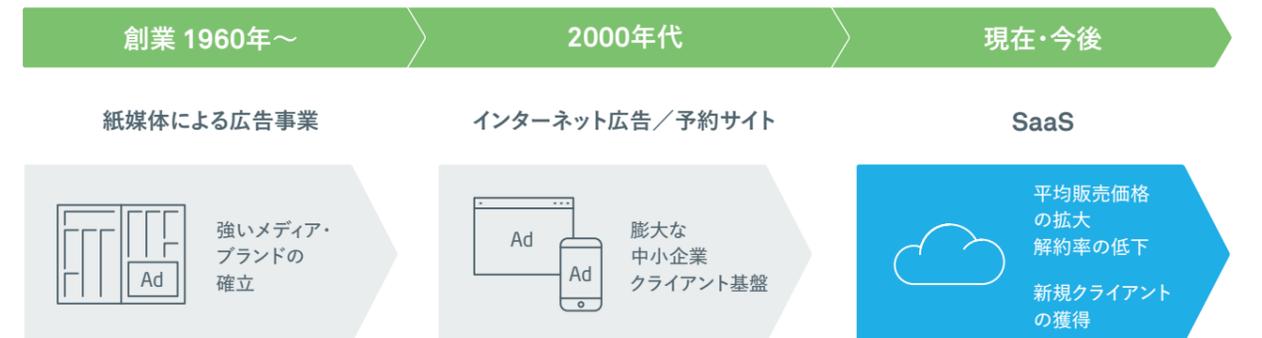
近年、Air BusinessToolsの登録アカウント数*2は急速に拡大しており、2019年3月期末には既存の広告事業の登録アカウント数を上回りました（左図参照）。SaaSソリューションは、既存クライアントとの取引拡大やリテンション強化に加え、決済機能Airペイの導入などをきっかけに、既存広告事業では取引のなかった新規クライアントの獲得にも寄与しています。今後Air BusinessToolsの拡大を加速することにより、当社グループの創業以来の取り組みである、中小企業などの生産性向上に貢献していきます。

これらの戦略を着実に実行することにより、高水準の調整後EBITDA*3マージンを維持しながら、売上収益の安定成長を図ります。

Air BusinessTools登録アカウント数の推移*2



Air BusinessTools総アカウント数*2の2015年3月期から2019年3月期までの年平均成長率は31%となり、既に当社グループの既存の広告メディアの総アカウント数およびその成長率を上回るペースで急速に拡大しています



*2 同一クライアントが複数の機能を利用している場合は、機能数ベースでカウント

*3 調整後EBITDA: 営業利益+減価償却費及び償却費(使用権資産の減価償却費を除く)±その他の営業収益・費用

☞ Air BusinessToolsについては、P53をご覧ください

SBU長メッセージ

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



進化への探求心と多様性により 新たな価値を生み出す

■ 創業以来約60年の「継続」と「変化」

メディア&ソリューションSBUは、創業以来約60年にわたるリクルートの事業を受け継ぎ、進化させています。さまざまな時代の変化にともなって、常に個人ユーザーや企業クライアントの「不」に向き合い、新しい価値を提供することを継続してきました。時代や社会の要請に応じて変化する力こそが私たちの強みであり、メディア&ソリューション事業を支える基盤になっていると考えています。

例えば、販促領域の美容分野のネット予約を始めた2007年には、オンラインによる予約成立件数は、月に100件にも満たない状況でした。それが今では、1日に30万件以上の予約が成立しています。10年強の間に大きな進化を遂げ、2019年3月期の売上収益は前年同期比12.9%増の720億円まで拡大し、高い成長を継続するビジネスになりました。美容室のオンライン予約機能は、今では特に驚くべきことではありません。利便性の高いサービスとして大きく育ってしまえば、その時にはユーザーからもクライアントからも「WOW!」とは言われないので

す。このように、10年後、20年後に振り返った時に、「やっぱり、あの時がターニングポイントだった」と言われるような素晴らしいサービスの芽を、ひとつでも多く見つけて育てていきたいと思っています。そのためには、常に変化し続けていることが必要なのです。

■ 異質な才能が集う場

メディア&ソリューションSBUは今、SaaSを中心としたテクノロジーを活用し、創業以来の広告中心の事業のトランスフォーメーションに取り組んでいます。この過程において意識しているのは、現状に甘んじず、常に進化を追い求めることです。まだまだ進化できると思うからこそ、探究心を刺激され、持続的な価値の創造につながると考えています。メディア&ソリューションSBUには、さまざまなバックグラウンド・経験・資質を持つ異質な人材が数多く集まっています。一度退職した人が戻って来たり、違う形で当社と関わりを持ったりすることも歓迎しています。実際に社内サーベイの結果を見ても、従業員が多様性に富んでいることが証明されています。異質な才能がそれぞれ補完しあうことで、新しい価値を生み出しているのです。一番大事なものは、そのような人材が何かを実現できるような場を提供することであり、このような場が新たな価値の創造には必要不可欠だと考えています。

■ テクノロジーの進化とガバナンス強化

トランスフォーメーションの過程においては、テクノロジーの進化に合わせて生まれる新たなリスクを適切に管理していくことも不可欠だと認識しています。特に、持続的に事業を営んでいく上で、個人情報保護やサイバーセキュリティも含めたリスクマネジメントが非常に重要です。そのため、メディア&ソ

リューションSBU全体として、組織の垣根を越えたガバナンスの強化に取り組んでいきます。私はテクノロジーの進化は、逃れることのできない「重力」のようなものだと考えています。逆らって生きていくことは難しく、また、より良い世の中を実現

するものであれば、積極的に活用していく必要があります。リスクマネジメントやコンプライアンスの重要性を常に念頭に置き続けながら、テクノロジーを活用したトランスフォーメーションの実現に邁進していきます。

リスクマネジメント

森 健太郎 株式会社リクルート執行役員（リスクマネジメント）



メディア&ソリューションSBUでは、これまで、現場の裁量を重視しスピーディな意思決定を促進することで、事業環境の変化に迅速に対応してきました。一方で、リスクに対して包

括的なアプローチを取ることも不可欠です。特に、複雑化する法規制や社会の期待を深いレベルで理解し、それぞれの現場におけるガバナンスの実効性を高めていくことがとても重要です。

メディア&ソリューションSBUでは数多くのオンラインプラットフォームを運営しているため、個人情報保護を含むプライバシーマネジメントは最重要事項のひとつだと考えています。この分野におけるリスクマネジメントの実効性を高めるため、ガバナンス体制をさらに強化していきます。具体的には、メディア&ソリューションSBUにおけるプライバ

シーマネジメント専属の組織設置、日本における法務機能の統合などを行う予定です。また社会の期待に沿ったデータ利活用を行うため、外部有識者を加えた「データ利活用に関する諮問委員会」を設置しました。今後も、よりユーザー目線に立ったプライバシーポリシーの再整備を行うと同時に、プライバシーに関する従業員への啓発と意識の向上を図るため、個人情報保護に関する研修を継続的に実施していきます。

リスクマネジメントの目的は、企業価値の向上やその毀損防止に貢献することだと考えています。各事業領域で強固な市場ポジションを築いているからこそ、適法性だけでなく倫理観をも問われる立場であることを忘れてはなりません。これからも、テクノロジーの進化や社会の変化に合わせて、常に何がリスクとなり得るのか、優先順位は何なのかを、プロとしてしっかり見極めていくことで、実効性の高いリスクマネジメントを実践していきます。

「Recruit-CSIRT」サイバーセキュリティに関する総務大臣奨励賞を受賞



「Recruit-CSIRT」では、リクルートグループ国内事業におけるサイバー攻撃の被害最小化、早期検知、未然防止を行っています。

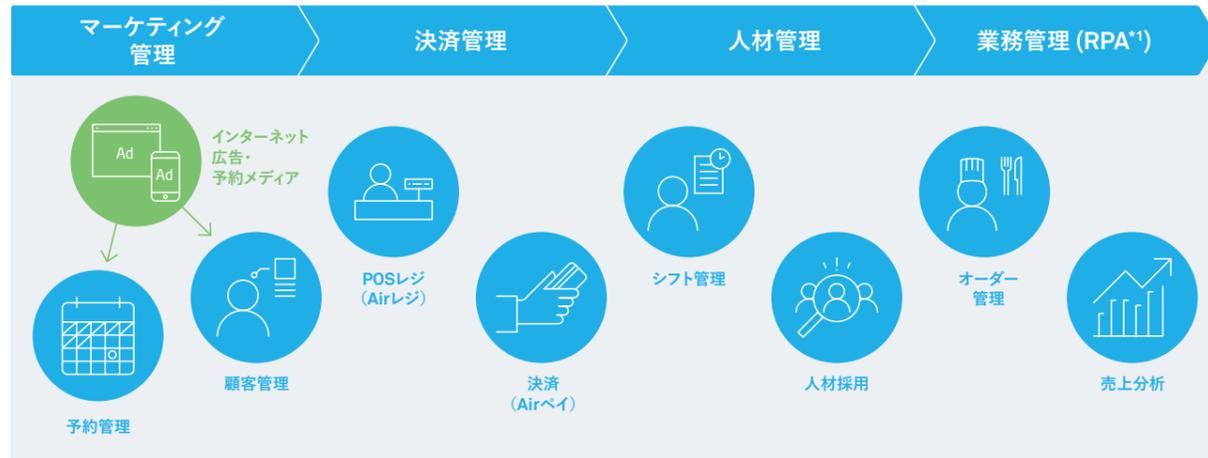
2018年2月には、先進的なセキュリティ対策や手本となるCSIRT活動が評価され、総務大臣奨励賞を受賞しました。

グループ全体のリスクマネジメントについては、P79-80をご覧ください

Air BusinessTools

Air BusinessToolsは、店舗などを含む中小企業にクラウドを活用したPOSレジ、予約管理、決済、人材採用などの業務・経営支援サービスを提供するSaaSソリューションです。小売店を含む多くの中小

企業にとって負担の大きいバックオフィス機能に対して付加価値のあるSaaSソリューションを提供することで、中小企業の業務負荷を軽減し、経営の生産性・効率性の向上に寄与します。



Airペイ：カード・電子マネー・QR・ポイントも使えるお店の決済サービス

Airペイは、クレジットカード・電子マネー・QR・ポイントなど、26種の決済に対応した*2 Air BusinessToolsの決済サービスです。

1つの店舗でさまざまな決済手段を使用できることから、店舗と来店者双方に価値提供できるサービスとなりました。また、キャッシュレス推進は、店舗の決済サービス導入の追い風となっており、Airペイに対する需要は高まっています。



対応ブランド



*1 Robotics Process Automation *2 2019年8月末時点

事例紹介

キャッシュレス化の推進で地域経済を活性化 - 富士吉田市

富士山が世界遺産になったことを機に、山梨県富士吉田市には、外国人も含めた観光客が急増。しかし、地域のお店や宿泊施設でキャッシュレス支払いができる所は少なく、観光客の消費需要を十分に取り込めていないという課題を抱えていました。そこで富士山の山小屋を含む市内100店舗以上にAirペイを導入することで、地域全体のキャッシュレス化を推進。現金をあまり持たない外国人観光客や登山客も、クレジットカードや電子マネーなどでカンタンに支払いができるようになり、地域の経済活性化につながっています。導入した店舗からは、「Airペイの利用により売上が上がった」「小さな店舗でもスムーズに使うことができた」などの声をいただきました。

今後もさらなる地域活性化施策に取り組むため、2019年3月には富士吉田市と包括連携協定を締結しました。引き続き、全国各地の地方自治体と連携することで、日本のキャッシュレス化を牽引します。



木島 達也 株式会社リクルートライフスタイル 旅行営業統括部 地域創造部
 林 裕大 株式会社リクルートライフスタイル ネットビジネス本部 Air事業ユニット ユニット長

新規事業提案制度「Ring」



メディア&ソリューションSBUは、リクルートグループ全従業員を対象にした新規事業提案制度「Ring」の企画・運営を行っています。「Ring」は1982年にスタートし、結婚情報プラットフォームの「ゼクシィ」や、オンライン学習サービスの「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。テーマはリクルートグループの既存領域に限らず、あらゆる領域が対象です。「Ring」は「新しい価値の創造」というグループの基本理念を体現する場であり、従業員が自分の意思で新規事業を提案・実現できる機会です。

2019年の「Ring」には、約1,000件の新規事業が起案されました。提案者の所属領域外での提案は7割を超え、部署や役割を超えて新規事業を創造する場となっています。

メディア&ソリューションSBUのサステナビリティ



フィリピンにおけるオンライン学習サービス「Quipper」の活用

リボンモデルにより情報格差を無くし、多くの個人がより自分らしい選択ができるようにするというのが私たちのビジネスモデルの根幹であり、この考え方は、SDGsの目標10「人や国の不平等をなくそう」に直接関わるものです。一方で、それぞれのサービスにより生み出す成果(アウトカム)は異なります。SaaSテクノロジーの活用などにより中小企業を中心としたクライアントの生産性向上に貢献することで目標8「働きがいも経済成長も」に貢献し、学習支援サービスでは目標4「質の高い教育をみんなに」を追求することができます。このように「SDGsドミノ (P25参照)」を進めていくことで、私たちは「誰ひとり取り残さない」持続的な社会と経済を実現することに貢献します。

さらにP56で紹介するように、個人ユーザー、企業クライアントを含むすべてのステークホルダーに着目しています。より社会に対してプラスの変化を生み出せるような活動を事業と並行して、あるいは事業そのものとして行うことで、サステナビリティに対する信念を具現化しています。

■ リクルート： 「WORK FIT (ワークフィット)」

すべての人が自分らしく“WORK”を見つけるための、無料の就労支援プログラムです。グループワークが中心で、若年層の無業者、大学生、少年院や児童養護施設の子どもなど、対象者に合わせた内容でプログラムを実施しています。2011年に開始し、これまでに約3万人が受講しました(2019年3月時点)。

■ リクルート： 「fiction! (イクション)」プロジェクト

2015年に開始した「子育てしながら働きやすい世の中を、共に創る」がテーマのプロジェクト。短時間JOBの創出や両立支援アプリの提供などを行っています。福岡県北九州市との連携協定下で取り組んだ女性就業支援活動では、社会的投資収益率(SROI)約14.6倍、約2億円の貨幣価値を創出しました。

■ リクルート/リクルートジョブズ： シニアの「からだ測定」

年齢の壁、就業・継続することへの不安、仕事内容、働き方のミスマッチが原因で、働くことを諦めているシニアをサポート。個人の体力、処理力、個性などを測定し、可視化することでその方々に合った就労をサポート。これまでに、全国30か所で「からだ測定」を実施しています(2019年5月時点)。

■ リクルート住まいカンパニー： 「SUUMO for LGBT」

セクシュアリティにかかわらず、自由に住まいを探せるように「LGBTフレンドリー」な賃貸物件の案内や、住宅購入のアドバイス、ペアローンの紹介、サポートなどを行っています。「LGBTフレンドリー」な物件とは「LGBTであることを理由として、入居の相談や入居自体をお断りすることはない」と、積極的に意思表示する物件です。

■ リクルート/リクルートオフィスサポート： アスリート活動の支援

2018年より、アスリート5名・コーチ1名とスポンサー契約を締結し、仕事とアスリート活動の両立を支援しています。シッティングバレーの田澤隼選手は数々の全国大会で優勝、車いすテニスの菅野浩二選手はクアードクラスにて日本ランキング1位、世界ランキング4位となっています(2019年9月時点)。

■ リクルートキャリア：「サンカク」

個人の活躍の場を広げる手段として、2018年より「社会人のインターンシップ」の提供を開始し、参加者は累計2,000人以上。会社を辞めずに、社内では経験できない仕事や人との出会いのなかで、キャリアを自由に広げる機会となっています。



「fiction!」プロジェクト



シニアの「からだ測定」



シッティングバレーの田澤選手

人材派遣SBU

人材派遣SBUは、さまざまな形態の雇用機会の創出を通じて社会に貢献するという志のもと、世界各国で人材派遣事業を営んでいます。求職者に柔軟かつ多様な就労機会やキャリア形成の機会を提供すると同時に、クライアント企業に対してもニーズに合った人材を絶え間なく確保できるよう支援しています。

展開地域は日本、北米、欧州、豪州を中心に世界中に広がり、製造業、医療、テクノロジーなど幅広い業界で人材派遣サービスを提供しています。事務職の派遣に加えて、IT、エンジニアリング、財務、法務など高い専門性を要する職種の人材派遣サービスも行っています。

<p>日本</p> <p>日本における人材派遣事業はあらゆる業界で幅広い職種の人材派遣サービスを提供しています。リクルートスタッフィング、スタッフサービスグループの2社で事業を展開しており、日本における人材派遣市場のリーディングポジションを獲得しています。リクルートスタッフィングは、主に東京、大阪、名古屋など大都市圏における事務職派遣などの分野において強い事業基盤を確立しています。スタッフサービスは、日本各地の地方都市における地元企業との強固な関係をベースに、事務職やエンジニアを含めたさまざまな職種において派遣スタッフとしての就労機会を提供しています。</p>	<p>市圏における事務職派遣などの分野において強い事業基盤を確立しています。スタッフサービスは、日本各地の地方都市における地元企業との強固な関係をベースに、事務職やエンジニアを含めたさまざまな職種において派遣スタッフとしての就労機会を提供しています。</p>
<p>北米</p> <p>北米地域における代表的な事業ブランドは、Staffmark GroupおよびThe CSI Companiesです。Staffmark Groupは、米国とカナダにおいて、大企業や中小企業に人材派遣サービスを提供しています。Staffmark、Advantage Resourcing、Advantage xPOおよびAtterroなどの事業ブランドを通じて、求職者と企業クライアントを支援しています。</p>	<p>The CSI Companiesは、IT、金融、ヘルスケア、製薬など、幅広い業界の企業クライアントに向けて、事務職や専門家などの人材派遣サービスを提供しています。特に、米国南東部におけるこれらの専門家の派遣市場におけるリーディングポジションを獲得しています。</p>
<p>欧州</p> <p>欧州においては、ベルギー、フランス、ドイツ、オランダ、イギリスなどの主に欧州北西部の国・地域において人材派遣事業を展開しています。Start People、Unique、Secretary Plus、</p>	<p>USG People、Advantage Resourcingなどの主要な事業ブランドにおいて、各地域における強力なネットワークを構築し、求職者と企業クライアントにサービスを提供しています。</p>
<p>豪州</p> <p>Chandler Macleod Groupを通じて、オーストラリアに加えて、ニュージーランド、中国、シンガポールなどアジア太平洋地域の5か国において人材派遣事業を展開しています。人材派遣事業として定評のあるブランドを複数、幅広く有しており、求職者に</p>	<p>対して、派遣スタッフとしてのさまざまな就労機会を提供しています。AHS Hospitality、Aurion、Chandler Macleod、Peoplebank、Vivir Healthcareなどのブランドで事業展開をしています。</p>



■ 中期戦略

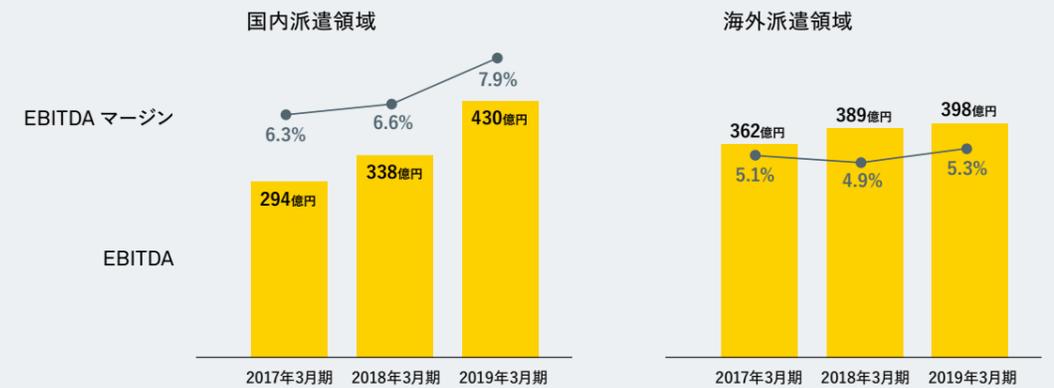
人材派遣事業は、引き続き収益性を重視した事業運営を行うことで、調整後EBITDAマージン*1の改善を目指していきます。

日本においては、派遣業界としては高い利益率を実現していますが、現在の水準を維持するために、

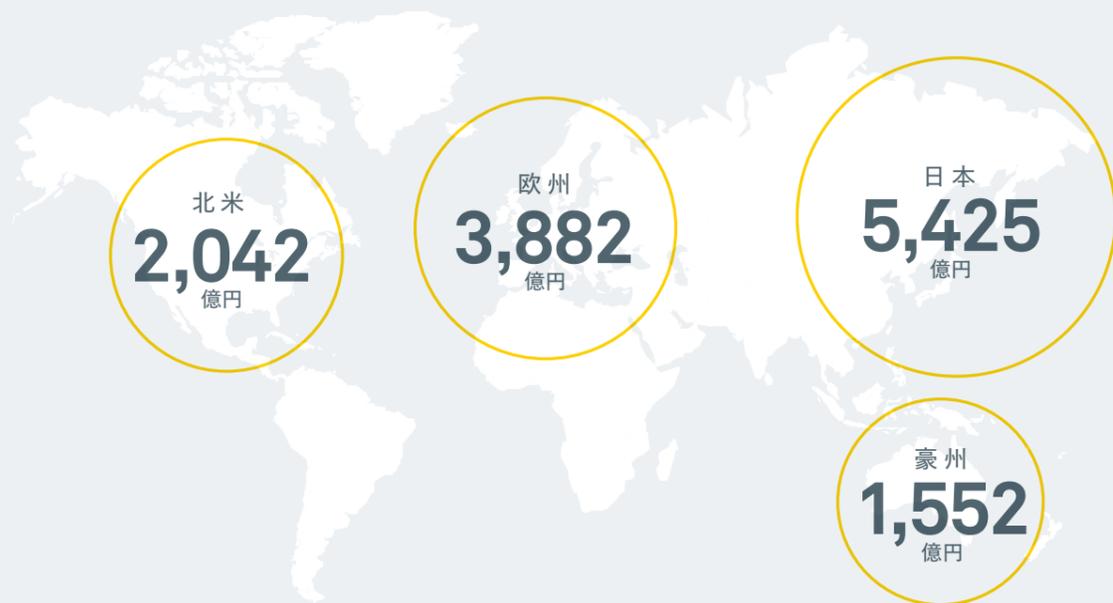
利益率を重視する事業運営に引き続き注力していきます。北米・欧州・豪州においても、当社グループが培ってきたユニット経営の事業運営ノウハウの浸透に努めながら、引き続き利益率の改善を進めていきます。

📖 ユニット経営については、P60をご覧ください

EBITDA・EBITDAマージン推移(過去3年間)



地域別売上収益(2019年3月期)*2



*1 調整後EBITDA: 営業利益+減価償却費および償却費(使用権資産の減価償却費を除く)±その他の営業収益・費用

*2 北米、欧州、豪州については子会社各社の売上の単純合算値

SBU長メッセージ

ロブ・ザンドベルヘン (Rob Zandbergen)

常務執行役員 人材派遣SBU担当 兼 Recruit Global Staffing B.V. CEO



生産性向上を重視しながら 社会へのコミットメントを果たす

リクルートグループの人材派遣事業は、これまで数十年にわたり構築してきたさまざまなステークホルダーとの強固な関係を基盤とした独自のポジションを築き、求職者と企業クライアント双方のニーズを満たすことを目指して事業展開してきました。

今後の成長のために重視していることは、従業員への投資と生産性の向上です。クライアント企業とそこで働く派遣スタッフが、より良い成果をあげるための重要な要素であると考えています。これからの市場にふさわしい事業のあり方に照らし、継続的な業務改善や未来を見据えた基盤構築に取り組み、いかなる時代においてもステークホルダーおよび社会全体に付加価値を提供できるよう、鋭意努めています。

私たちの事業における優先事項は、生産性の改善です。私たち独自の経営哲学である「ユニット経営 (P60参照)」に基づいて、各ローカル市場における強固なポジションを活用しながら、売上収益などの「量」ではなく利益や利益率などの「生み出す価

値」を明確に重視する経営手法を適用し、生産性の向上に取り組んでいます。私たちは、この手法を既存事業だけでなく、新たな事業の開拓の指針にもしています。ユニット経営は、実践する担当者にとっては自身の自由裁量が活かされる手法であり、個々の努力の積み重ねが組織の競争力強化や市場ニーズへの変化対応力を柔軟にする仕組みとして、私たちの提供価値の基盤となっています。

また、グローバル企業として、社会全般に貢献することも私たちの優先事項であると考えています。「Opportunities for Life. -まだ、ここにはない、出会い。」をミッションとするリクルートグループにおいては、私たちの介在がもたらすマッチングが、人々にとって安全かつ、幸せややりがいを感じながら成長できる職場との「出会い」を作り出すものでなければなりません。そのためには、人権尊重はもちろんのこと、人々が人種、性別、宗教、社会的地位またはその他の特性にかかわらず、それぞれが望む成功を収められるよう、積極的に世の中に働きかけていくことも私たちの果たすべき責任であると認識しています。

私たちの仕事の意義は、仕事を探している何千何万もの方々、そのご家族や友人ひいてはコミュニティにまで貢献できるというところにあると考えています。時に、市場の競争原理から取り残され、仕事探しに難しい人々がいることを忘れてはなりません。私たちはこのような状況を変え得るポジションにあり、またそれが役割でもあります。そのため、例えば移民、障がい者、退役軍人、マイノリティグループの求職者などに対して、就労機会を提供する支援を積極的に行っています。今後の人材派遣事業の成功は、私たちがいかに社会へのコミットメントを果たしていくかにかかっているということを忘れずに、これからも事業に邁進していきます。

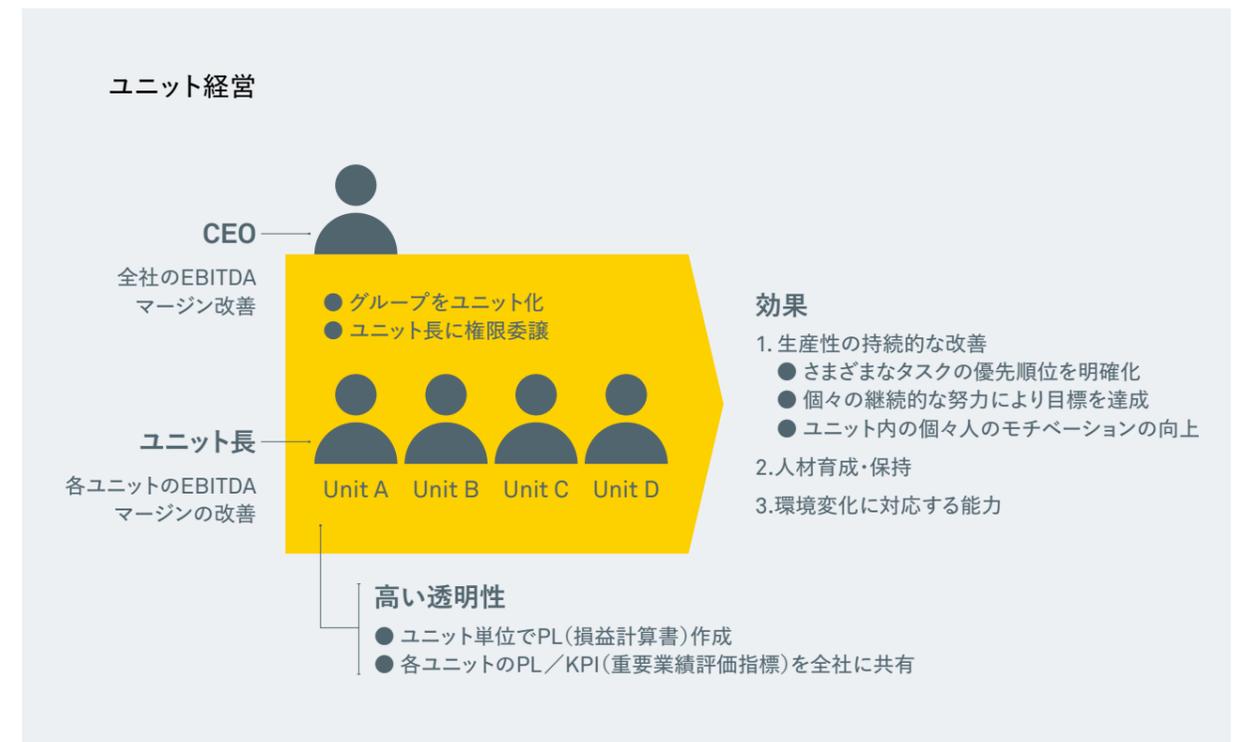
「ユニット経営」による戦略実行

人材派遣SBUは、世界のさまざまな国・地域に事業拠点を有するグローバルなSBUです。人材派遣事業の本質は個々のローカル市場のニーズに合ったサービスの提供であり、成功の重要なカギを握るのは地域特性に即したローカリゼーションです。その事実を踏まえて、人材派遣SBUではユニット経営を導入し、現地の顧客ニーズや市場状況に精通した個々の組織が、それぞれの深い知見に基づき柔軟に意思決定を行える経営スタイルを導入しています。

ユニット経営では、サービスを提供する市場の特性に合わせて、事業組織を小さなユニットに分割し、各ユニットがひとつの会社のように運営し、ユニット長には必要な決定権が委譲されます。ユニッ

トごとの自由裁量を促すことで責任者の当事者意識を向上させ、それがよりスピーディで質の高い意思決定を促進するという仕組みです。これにより、各ユニットが市場に最適な戦略を立案・実行し、利益の最大化を実現します。

また、各ユニットの実行施策はより迅速かつシンプルに全体戦略とすり合わせられます。さらには、どのユニットにおいても最大限の顧客価値創出が実現できるよう、グローバル共通の課題とその対策が分類され、SBU内で共有されています。各ユニットが着実にこれを実行することで、生産性と収益性の向上につながり、また、SBU全体での生産性向上の実現に寄与しています。



■ 事例紹介 豪州Peoplebankにおける、ユニット経営の導入



豪州の人材業界で約30年の歴史を持ち、現 Chandler Macleod Groupの一部であるPeoplebankは、東南アジア・オセアニア地域を代表するITおよびデジタルリクルーティング企業です。同社は2015年にリクルートグループに加わり、ユニット経営（P60参照）を導入し、その効果を実証しています。

豪州では、IT人材市場の利益率が他の地域よりも低かったことに加え、2014年には大幅な市場の減退がありました。同社は当時、いくつかの買収を経たのちに統合作業を進めており、コアサービスへの集中と選択に取り組みながら全社規模でユニット経営の導入を開始しました。当時35人のトップ

マネージャー全員がユニット経営ワークショップに参加し、その後、事業の大幅な改善に成功しました。ユニットごとにPL責任を持たせるためにコスト配分ルールを最適化したり、短期インセンティブをEBITDAに連動させたり、月次での業績をユニット間で公開するなどの施策を実施し、2015年以降、同社のEBITDAマージンはほぼ倍増を達成。現在では、ユニット経営は同社の新規採用者向けの主要な基礎研修のひとつとなりました。

Peoplebankを長年率いて現在ではChandler Macleod Groupの最高経営責任者であるPeter Achesonは、「ユニット経営は、Peoplebankが築いてきた強固な事業基盤と高い生産性を追求する企業文化の醸成を加速しました。小さな改善を着実に積み重ねていくことが、成功への唯一の道筋なのです」と述べています。

■ 事例紹介 「キャリアデザイン型」エンジニア派遣で若年フリーター層のチャレンジを支援 リクルートスタッフィング情報サービス



日本では、少子高齢化に伴う労働人口の減少と好景気を背景に、あらゆる産業で人手不足の状況が続いており、とりわけIT業界では、2030年には約41～79万人が不足するとも試算されています*1。一方で、35歳以下の若年層のうち約143万人がアルバイトなどの「フリーター」として就労しており*2、中長期的なキャリア形成や一定以上の昇給が困難な状況にあります。

このような社会情勢を受け、リクルートスタッフィングのグループ会社であるリクルートスタッフィング情報サービスでは、エンジニア未経験の、フリーターも含む若年層の方々に継続的な育成支援を

提供しながら、クライアント企業で経験を積んでいただく「キャリアデザイン型」のエンジニア派遣事業を2012年から本格的にスタートさせました。

本事業では、従来型の派遣事業のようにクライアント企業での就業決定（マッチング）数を成功の指標とせず、マッチング後のエンジニアのキャリア形成を重視する管理指標を据えています。クライアント企業と協働しながら、OJT*3での育成や資格取得の促進、そして段階に応じた配置転換による昇給が実現されるスキームを確立し、2019年3月末時点での派遣エンジニア数は既に1,000人を超えました。若年層の方々のキャリア形成支援とエンジニア不足の解消によるクライアント事業の成長、さらには、その実現により自らの成長を果たすという価値創造の輪を広げ、社会課題の解決に貢献できるよう努めています。

*1 経済産業省「IT人材の最新動向と将来推計に関する調査結果～報告書概要版～平成28年6月10日」

*2 総務省統計局「平成30年 労働力調査年報」（2019年8月31日に利用）

*3 OJT：On-the-Job Trainingの略。実際の職場で、実務を通じて行う職業訓練のこと

■ 事例紹介 USG Peopleベルギーによる「セクレタリー プラス」ブランドの成功



USG Peopleベルギーが提供する人材サービスの中でひとときわ高い収益性と利益率を創出しているのが、アシスタント職の派遣に特化した「セクレタリープラス」ブランドです。リクルートグループの派遣事業の中でも随一のコンバージョン率（EBITDAを粗利益で除したもの）を誇りません。人材業界において経験豊かな事務職スタッフ

の獲得競争が激化の一途をたどるなか、派遣スタッフへのきめ細かな伴走体制を確立。職種特化型の明確なブランド戦略と合わせて、派遣スタッフと企業クライアントの双方から高い満足度を得ています。セクレタリープラスベルギーのLinda Cappelle CEOは、「セクレタリープラスの『プラス』とは、事業に携わる『人』が創り出す高い付加価値のこと。プロフェッショナルな派遣スタッフ、スタッフを支援する一人ひとりの従業員の熱意が私たちの事業の源泉であり、強いチームワークこそ成功の基盤なのです」と述べています。

リスクマネジメント

サンダー・ワイズ (Sander Weisz)

リスクマネジメント、法務、コンプライアンス、サステナビリティ グローバルディレクター、Recruit Global Staffing B.V.



2017年に人材派遣SBUの統括会社にリスクマネジメント委員会が導入されたことにより、主要なリスクとその対応策について、今まで以上に細心の注意を払いながら事業を行う体制が整いま

した。人材派遣SBUのリスクマネジメント委員会で行われた議論は、その後リクルートホールディングスのリスクマネジメント委員会に報告されます。人材派遣SBUの傘下には世界中に事業会社があり、これらの事業会社がオペレーション上直面するリスクを効果的に管理するため、各事業会社のなかにも定期的に開催される独自のリスクマネジメント委員会を設けています。SBUの委員会代表者がこれらの会議に出席し、SBU委員会の会議で結果を共有した上で、そのレビューと議論を行います。事業会社内のリスクマネジメント委員会を通じて、SBUの経営陣は各地域の事業において、特に対策が必要なリスクを把握・モニタリングすることが可能となります。このようなシステムの構築により、事業の目標をより安全かつ効率的に実現すること

ができるのです。

このモニタリングシステムに加えて、各事業会社には、リクルートグループのポリシーとSBUのガイドラインに基づいて、独自のリスクマネジメントシステムを確立することを義務付けています。その上で、地域特性など個々の事業環境に特有のリスクについて、SBU統括会社のリスク管理部門に定期的に報告される仕組みを整えています。

人材派遣事業において、最も重要な事業リスクは、世界各国・地域における労働関連の法規制が頻繁に変更されることだと認識しています。改正あるいは新規に制定された法規制を確実に遵守することが、私たちの重要な使命のひとつです。

また、サイバーセキュリティやデータマネジメントのリスクに対しても優先的に取り組んでおり、ポリシーの制定に加え、システム運用を慎重に管理しながら事業を展開しています。

これらの活動を通じて、人材派遣事業におけるすべてのオペレーションを支援し、事業目標や戦略の実現に貢献することが、私たちリスクマネジメント部門の役割であると考えています。

人材派遣SBUのサステナビリティ



ミャンマーにおける難民の方々の就労支援

人材派遣SBUは個人ユーザーと企業クライアントの最適なマッチングに寄与し、「SDGsドミノ (P25参照)」の考え方においては目標10「人や国の不平等をなくそう」に寄与します。また、特に女性の労働市場への参画が進んでいない国や地域においては、目標5「ジェンダー平等を実現しよう」、そして目標8「働きがいも経済成長も」という成果 (アウトカム) を生み出します。

また、サービスの運営においては、経営層や従業員のみならず、派遣社員を含めたすべてのステークホルダーの人権の尊重や多様性と包摂性の確保に留意することが重要であると考えています。この点、「ビジネスと人権に関する国連指導原則」は人材派遣領域においても私たちのサービスをより高い基準に押し上げてくれるものです。

P64で紹介するような、人権、多様性、社会的マイノリティーなどに配慮した取り組みは、こうした世界的な潮流を取り入れ、私たちのサービスの質を中長期的に高めていくためのものです。また、環境への配慮も事業を行う上で重要な要素であると考えています。

■ Advantage Resourcing / Staffmark : 軍人キャリア支援、難民支援

現役軍人や退役軍人の方々に、履歴書の作成を含むキャリア支援を、外部団体とも提携しながら提供しています。また、ミャンマーからの300人を超える難民の方々に、アメリカで仕事を得るための技術トレーニングや住宅支援などのサポートを提供しました。

■ USG People Germany : 再生可能エネルギーの利用

USG People Germanyでは消費電力の100%を再生可能エネルギーから供給しました。これはドイツの消費電力に占める再生可能エネルギー平均約30%より大幅に高く、結果として年間232トンのCO₂削減に成功しています。

■ Advantage Resourcing : 人権に関する教育

Advantage Resourcingは、「現代奴隷法」など雇用に関する法令や人権問題の啓発のために、企業クライアント向けの無料セミナーとイベントを多数開催しています。



世界各地でさまざまなイベントやボランティア活動を運営

■ Chandler Macleod : 企業クライアントの多様性への貢献

企業クライアントの多様性に貢献することに注力しています。クライアントのひとつであるソーラーファーム企業の多様性への貢献のために、6つの地域コミュニティグループと提携して、先住民、熟練労働者、長期失業者、女性労働者といったさまざまな方々にトレーニングプログラムを実施しました。

■ Recruit Staffing : 留学生のキャリア支援

近年、日本の大学および大学院で学ぶ外国人留学生の数は増加していますが、卒業生が適切な仕事を見つけることは容易ではありません。そこで、リクルートスタッフィングは外国人留学生の卒業後のキャリアを支援するためにサービスを開始しました。これは、外国人留学生が在学中に仕事と職業能力開発を両立できるサービスで、2015年の開始以来、約500人の外国人留学生が日本全国の約120の企業に雇用されています。



豪州での太陽光発電プロジェクトへの人材派遣



Corporate Governance

LEADERSHIP
CORPORATE GOVERNANCE
REMUNERATION
RISKS & OPPORTUNITIES
SUSTAINABILITY ORBIT
RISK FACTORS
FINANCIAL RESULTS

役員紹介



1	5	8
2	6	9
3	7	10
4		11

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) 入社。1992年 新規事業開発室にて、結婚情報誌「ゼクシィ」の立ち上げに関わる。2003年 執行役員を経て、2004年 常務執行役員。住宅情報事業の責任者として複数ブランドで運営していた住宅情報を統合し、「SUUMO」ブランドを構築。2009年 取締役兼常務執行役員。2012年より代表取締役社長兼CEOに就任し、上場とグローバルテックカンパニーへの変革をリード。

池内 省五

取締役 兼 専務執行役員 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) 入社。スーパーコンピュータ関連事業、経営企画などを経て、1993年 人事部で人事戦略の策定に携わる。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、新規事業開発と海外展開の推進に従事。2005年 執行役員。2012年 取締役。2014年 リクルートUSAの代表取締役に就任。2016年4月 取締役兼専務執行役員に就任し、CSO・CHROを経て現在はCHROとして人事・総務部門を担当。

出木場 久征

取締役 兼 専務執行役員 兼 CSO 兼 CRO 兼 COO

1999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) 入社。旅行領域をはじめ、数々の情報誌のネットメディア化を実現した後、2009年 日常消費領域を管轄するCAP推進室室長。2011年 全社WEB戦略室室長、2012年 執行役員を経て、同年9月には自身が買収を推進した米国IndeedのChairmanに就任。CEO & Presidentを経て、2016年 株式会社リクルートホールディングス常務執行役員、2018年 専務執行役員。2019年 取締役兼専務執行役員。現在はCSO・CRO・COOとして経営企画本部、管理本部などを担当。

佐川 恵一

取締役 兼 専務執行役員 兼 CFO

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) 入社。2000年 HR事業部に着任し、2004年には東海地区の責任者として商品強化に取り組み。2006年 執行役員。事業統括担当として、ガバナンス体制の改編を推進し、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プロジェクトを推進し、2014年に東証1部上場を果たす。現在はCFOとしてファイナンス本部を担当。

ロニー・カハン (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。2003年には同社を売却し、2004年 Indeedを共同設立、President & Chairmanに就任。2012年9月 CEO。2013年10月に同社において現職であるChairmanに就任。月間2億5千万以上のユニークビジター数を誇る、世界でも有数の求人サイトへと成長させた。2018年6月 株式会社リクルートホールディングス取締役に就任。

泉谷 直木

社外取締役

1972年 アサヒビール株式会社に入社。広報部長、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初代代表取締役社長となる。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、カルピ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、欧州事業も拡大。現在、取締役会長兼取締役会議長を務める。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に就任。

十時 裕樹

社外取締役

ソニー株式会社入社後、財務部やロンドンの駐在を経て、ソニー銀行株式会社の立ち上げに携わる。その後、ソネット株式会社で代表取締役CFOを務め、2013年にソニーの事業戦略、経営企画、財務、新規事業創出などを担当。2014年 ソニーモバイルコミュニケーションズ株式会社のCEOとして、スマートフォン事業の構造改革を遂行。2017年にソニーで中長期経営戦略の立案を担当した後、2018年6月より現職である代表執行役 専務 CFOに就任。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に就任。

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) 入社。HR事業に従事した後、1995年 人事部に異動、社内ビジネススクールなどを立ち上げる。2002年 プライダル事業に異動し事業成長をけん引。2006年 執行役員に就任。2008年 株式会社リクルートスタッフィング代表取締役社長に就任。生産性を重視する働き方を推進し、より多様な個が活躍する就業機会を創出。2016年6月 株式会社リクルートホールディングス常勤監査役に就任。

藤原 章一

常勤監査役

1986年 株式会社リクルート (現 株式会社リクルートホールディングス) 入社。情報ネットワーク部門・社内システム部門にてインターネットビジネスへの転換や事業システム構築などを推進。2004年 IT部門の統括組織 (現 株式会社リクルートテクノロジーズ) の責任者として、ITマネジメントプロセスの確立などに従事。2006年 執行役員。自動車事業、広告配信最適化事業の責任者を経て、2014年 株式会社リクルートホールディングス常勤監査役に就任。

井上 広樹

監査役

長島・大野・常松法律事務所パートナー。1990年 弁護士登録と同時に長島・大野法律事務所 (現 長島・大野・常松法律事務所) に入所。1996年 ニューヨーク州弁護士登録。M&A取引を中心に、会社法、金融商品取引法、保険業法、株主総会指導、国際取引などの法的サービスを提供。2015年からマネージング・パートナー。2015年6月 株式会社リクルートホールディングス監査役に就任。

西浦 泰明

監査役

1975年 監査法人トーマツ東京事務所に入所。1982年 デロイト&トウシュLLPサンフランシスコ事務所に移籍、日系企業サービスグループをゼロから立ち上げ、1987年 デロイトのパートナーに就任。M&A、人事、知財戦略などの専門分野で多くの日系企業の米国進出を支援する。2014年 デロイトを定年退職。2016年6月 株式会社リクルートホールディングス監査役に就任、2016年8月 名古屋大学客員教授に就任。

取締役インタビュー

業務執行取締役を含む、執行経営陣に対する実効性の高い監督を行うために、独立性の高い社外取締役および監査役を複数選任しています。独立社外取締役の泉谷氏は、先進的な広報ブランド戦略や経営人材育成の高い実績に加えて、積極的な海外企業の買収と買収に伴うシナジー創出による企業価値向上を実行した豊富な経験を有しています。独立社外取締役の十時氏は、世界各地で複雑な事業ポートフォリオを有する企業グループの経営を通じて培った高い見識と、インターネット分野における新規事業開発をリードした経験を有しています。また、非業務執行取締役であるロニー・カハン氏は、Indeedの創業者として、HRテクノロジー事業に関する豊富な知見と業界での類まれなるネットワークを有しています。当社グループがインターネット事業のグローバル展開をさらに加速させ、持続的な企業価値向上を目指すため、長期的な視点で監督・助言を行っています。

革新的なテクノロジーで 新たな事業機会を捉えていく

取締役 ロニー・カハン (Rony Kahan)



私たちの業界が直面する劇的な変化のなかで、取締役として米国でのHRテクノロジー分野における経験を活かし、リクルートグループがさまざまななかたちで先導できるよう貢献したいと考えています。「HR事業を取り巻く情勢は、今後どのように変化していくのか」「AI（人工知能）とロボット工学は、どのような変化をもたらすのか」「求職者が今後望むものは何か、そして、そのニーズを満たすためには、私たちはどのようなテクノロジーを新たに模索する必要があるのか」今後5年から10年先を見据え、これらの問いに対する答えを探していく必要があります。鍵を握るのは、こうした革新的な要素に適応し、機会と捉えて活かすことです。私たちにはそれができると確信しています。これまでリクルートグループは常に変化の中心に身を置いてきました

し、各事業分野で変化の推進役となってきたのは紛れもない事実なのであります。また今後、グループ全体でHRテクノロジー事業の持つ革新的なテクノロジーを活用していくことにより、各事業の独自の強みを活かしながら、相乗効果を生み出していくことができます。事業間の連携を促進することで、新たな可能性が開けてくると考えています。当社のガバナンス体制は、米国の視点から見るとユニークな体制です。2名の社外監査役を含む4名の監査役が、主に取締役会を監視する役割を担っており、多様な観点から、取締役の策定する方針や決定を監査しています。それぞれの監査役が大変貴重な独自の視点を持っており、取締役会の実効性を高めることに貢献していると考えています。

「多様性」と「風通しの良さ」が リクルートグループの強みの源泉

社外取締役 泉谷 直木



社外取締役就任から1年を経た今、リクルートグループの強みの源泉は「多様性」にあると理解しています。採用に力を入れており、多様なスキルや価値観を持ったプロ人材が集まっていることが、組織を強くしていると考えています。経営者のみなさんが若く、スピーディかつ透明性の高い経営が行われているという当初の印象は変わりません。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。このように勢いのあるグループに対して、リスクも含めて中長期的な視点を提供することが社外取締役としての私の役割です。この役割を適切に果たすた

めに、万全の準備をして取締役会に臨んでいます。また、取締役会以外に情報共有の場も多く用意されており、事業を理解した上で幅広い視点から議論できる点は良いと思います。こうした風通しの良い社風もリクルートグループの強みだと思います。リクルートグループは任意の委員会を設置しており、私自身は指名委員会の委員長を務めています。サクセッションプランニングは後継者を指名するだけでなく、仕組みを整えることが大切です。私自身が実際に後継者を指名する仕組みを構築してきた経験を通じて、リクルートグループに貢献することができると考えています。

取締役会のダイバーシティ向上を皮切りに コーポレートガバナンスをさらに強化

社外取締役 十時 裕樹



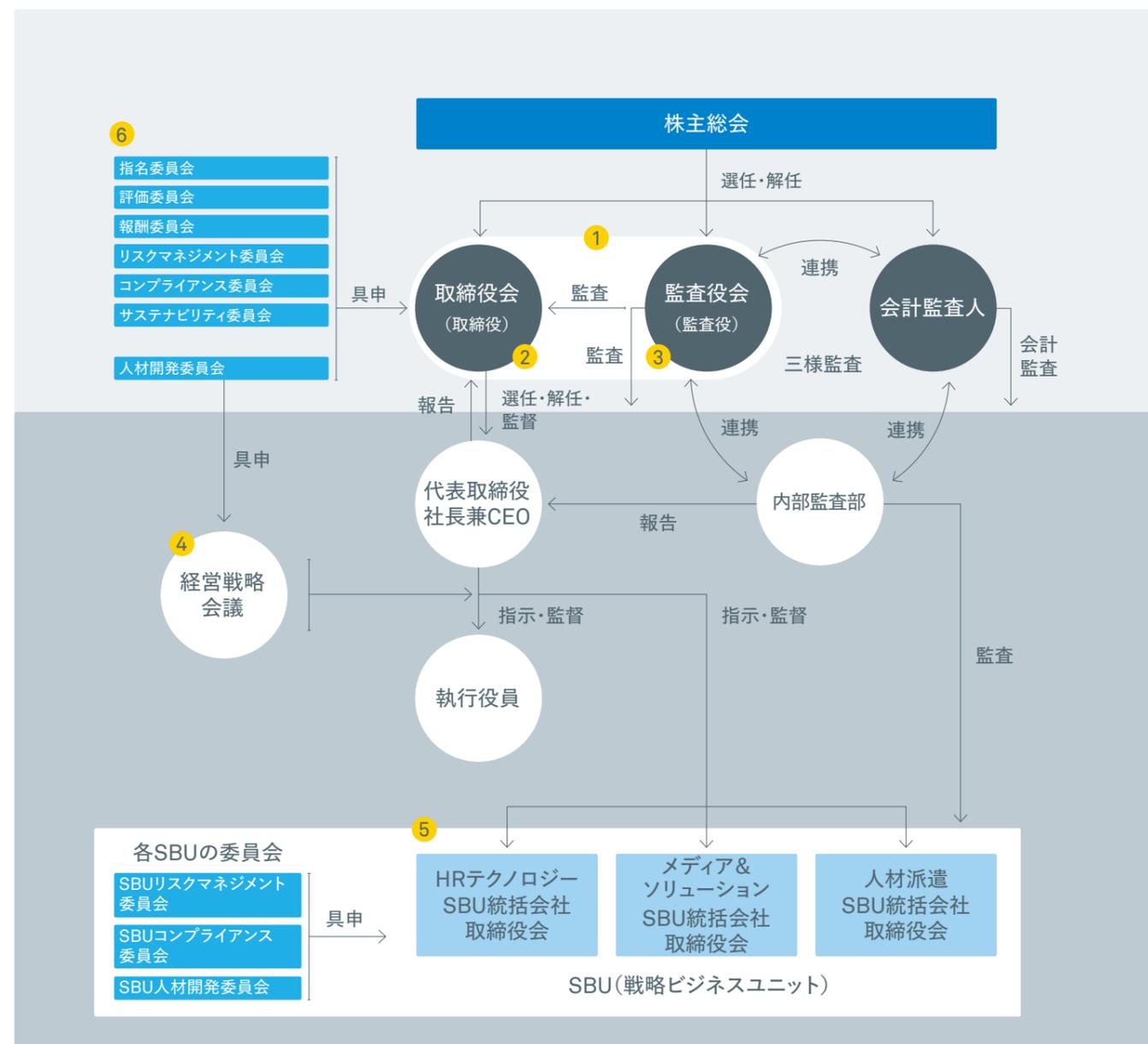
社外取締役に就任して1年以上が経ちましたが、「伸び盛りで若い」という就任時に抱いたリクルートグループの印象は、今も変わりません。社外取締役は株主の代弁者であり、株主と経営陣の間に利益相反が起こらないようにするのが重要な役割だと認識しています。そのためには、社外取締役が入手できる情報の量と質が重要となります。例えば、社外取締役がグループの海外拠点で事業の最前線の話聞き、ディスカッションする機会があります。このような機会があることにより、結果的に取締役会においても十分な情報をもとに質の高い議論をすることができていると思います。社外取締役に對するこの開かれたスタ

ンスが、リクルートグループの株主に対する説明責任を果たすことにもつながっていると理解しています。一方、現在の取締役会には、特にジェンダーの面において多様性が不足しています。その意味では、2021年の定時株主総会までに少なくとも一人の女性取締役候補者を選定する方針を定めたことは評価できます。もともと多様性を重視している会社ですが、今後グループのダイバーシティがさらに進化していくと感じています。人材マッチング領域におけるグローバルリーダーになるという目標を達成するために、ガバナンス面においてもグローバル水準により近づけていくことが大切だと考えています。

コーポレート・ガバナンス

当社の取締役会は、リクルートグループ経営理念に基づいて長期的かつ持続的に企業価値および株主価値を向上させていく上で、コーポレート・ガバナンスを重視しています。

■ コーポレート・ガバナンス体制



□ コーポレート・ガバナンスに関する詳細は、当社ウェブサイトの「コーポレート・ガバナンス報告書」をご覧ください

1 当社の企業統治形態：監査役会設置会社

リクルートホールディングスは、会社法に基づき監査役会設置会社を選択しています。日本独自のこの体制においては、監査役が株主総会で直接選任され、取締役会から独立した立場にあります。監査役は取締役会において議決権を有しない一方、取締役会には構成メンバーとして出席するなど、取締役会に対する適切な監査を行います。

2 取締役会の責務

1. 経営の基本方針の決定
2. 経営監督
3. グループに大きな影響を与え得る業務執行の決定
4. 法令で定められた専決事項の決定

3 監査役会の責務

1. 取締役の職務の執行の監査
2. 会計監査人の適正性および職務遂行状況の評価

4 経営戦略会議

CEOの諮問機関（議長はCEO）。投資案件や人事などの議案のうち、取締役会から権限委譲された事項について審議を行います。

5 SBU（戦略ビジネスユニット）

当社グループでは、2018年4月にグループ組織再編を行うことで、SBU統括会社およびその配下会社への権限委譲を図り、自律自転を基本思想とした事業運営を行っています。一方で、以下のような施策を通じて、事業やリスクに関する重要な情報については当社がしっかり把握できるよう、ガバナンス体制を整備しています。

1. SBU統括会社の取締役の過半数を、当社から派遣される非業務執行取締役としています。
2. SBU主要子会社の取締役の過半数を、SBU統括会社から派遣される非業務執行取締役としています。
3. SBU統括会社に経営企画、ビジネス・ディベロップメント、ファイナンス、人事およびリスクマネジメントの責任者を置き、これらの責任者が当社と連携して各配下会社の管理および監督を行います。

□ グループ組織再編については、2018年統合報告書のP52-54をご覧ください

6 各種委員会

コーポレート・ガバナンスの透明性と有効性を高めるため、取締役会の諮問機関^{*1}として任意の委員会を設置しています。指名委員会、評価委員会、報酬委員会はいずれも独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を社外委員としています。

指名委員会

代表取締役社長兼CEOの選任・サクセッションに加え取締役および執行役員の指名プロセスの妥当性について審議を行います。

評価委員会

取締役の実績評価および評価基準について審議を行います。

報酬委員会

取締役の実績評価に基づく報酬ならびに取締役および執行役員の報酬水準および制度について審議を行います。

リスクマネジメント委員会

当社グループのリスクに関する重点テーマおよび施策について審議を行います。

コンプライアンス委員会

当社グループのコンプライアンスに関するテーマおよび施策についての審議を行います。

サステナビリティ委員会

当社グループのサステナビリティ推進に向けた戦略策定および進捗管理などの審議を行います。

人材開発委員会^{*1}

将来的に役員登用の可能性を持つ、グループの基幹人材の育成テーマ、配置ポストおよび育成状況についての審議を行います。

*1 人材開発委員会は、取締役会および経営戦略会議の諮問機関

取締役会の活動

■ 取締役の選定方針

多様性を担保した候補者群から、スキル、リーダーシップ、バックグラウンド、判断力、人格、見識および経験などを考慮し、取締役の職務と責任を全うできる候補者を選定する方針です。また、現任取締役の再任にあたっては、上記要素に加えて、任期、業績、取締役会への貢献度なども考慮します。

■ 取締役の選定プロセス

取締役候補の選定は毎期、独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を社外委員が占める指名委員会において審議されます。その後、取締役会が、候補者選定プロセスの妥当性と公正性を担保するため、指名委員会の審議を踏まえた上で最終的な選定を行います。

今後、女性取締役候補の選定を推進するため、指名委員会での取締役候補者の審議を行う際に、必ず候補者に女性を含める方針を定めました。

ガバナンス体制の変遷

当社は、長期的かつ持続的に企業価値・株主価値を向上することを目的として、コーポレート・ガバナンスを継続的に改善してきました。

2000
執行役員制度の導入

2012
持株会社体制への移行と
分社化

2016
SBU体制の導入

2006
社内カンパニー制度
の導入

2014
東京証券取引所に上場、
社外取締役2名の選任

2018
グループ組織再編：
SBU統括会社を設置

☐ コーポレート・ガバナンスに関する詳細は、当社ウェブサイトの「コーポレート・ガバナンス報告書」をご覧ください

■ 取締役会の実効性評価

当社では、取締役会の実効性を高めるため、年に1回取締役会の自己評価を実施しています。具体的には、全取締役と全監査役を対象に、取締役会の審議の有効性および機能の有効性などに関するアンケート調査を実施した上で、必要に応じてインタビューを行い、その調査結果について取締役会で審議をしています。

2019年3月期の取締役会に関する分析・評価の結果により、当社取締役会は、業務執行に係る意思決定および監督の両面において、適切な役割・責務を果たしていると評価しています。

一方、企業価値および株主価値の向上に向けて、

短期および中長期の検討事項を確認しました。短期的には、取締役会におけるジェンダーダイバーシティを強化拡大する必要性を認識し、2021年6月に開催予定の定時株主総会までに、少なくとも一人の女性取締役候補を選定する方針を定めました。

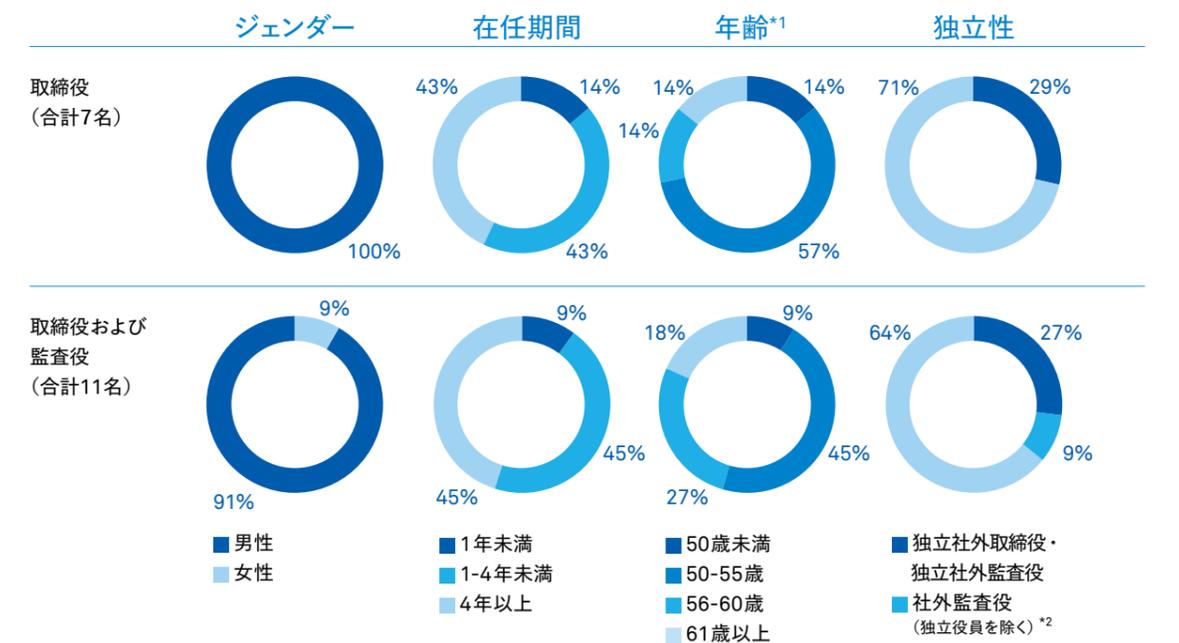
中長期的には、グループとしてのコーポレート・ガバナンスの実効性向上に加えて、より多様なステークホルダーの観点を取り入れ、取締役会の審議を一層深めていくべき必要性が確認されました。

■ 取締役会における多様性（ダイバーシティ）

当社は、事業内容・展開地域・個人ユーザー・企業クライアント・従業員などにおける多様化が急速に進むなか、取締役会における多様性を確保することが、取締役会の議論の質的向上に寄与し、長期的成長に向けたイノベーション促進に不可欠であると考えています。そのため、今後取締役会においてもジェンダーダイバーシティをさらに推進していく方針です。（P21参照）

「2021年6月に開催予定の定時株主総会までに、一人以上の女性取締役候補を選定する方針を定めました」

代表取締役社長 兼 CEO
峰岸 真澄



*1 2019年9月末時点の満年齢

*2 社外監査役の井上広樹氏は、東京証券取引所が定める独立性基準及び当社が定める独自の独立性基準をいずれも満たしているものの、所属する法律事務所の方針により独立役員として指定していません

■ 2019年3月期における取締役会・経営戦略会議・各委員会の出席率



役職	氏名	取締役会	経営戦略会議 ²	指名委員会	評価委員会	報酬委員会	リスクマネジメント委員会 ³	コンプライアンス委員会 ³	サステナビリティ委員会 ³
代表取締役社長兼 CEO	峰岸 真澄	13/13 C	21/21 C	2/2	3/3	3/3	2/2 C	2/2	
取締役	池内 省五	13/13	21/21	2/2	3/3	3/3	2/2	2/2 C	
	佐川 恵一	13/13	21/21				2/2 C	2/2	
	Rony Kahan	8/8 ⁴							
社外取締役	泉谷 直木	8/8 ⁴		2/2 C	3/3	3/3			
	十時 裕樹	7/8 ⁴		2/2	3/3 C	3/3 C			
常勤監査役	長嶋 由紀子	13/13	21/21				2/2 O	2/2 O	
	藤原 章一	13/13	19/21				2/2 O	2/2 O	
社外監査役	井上 広樹	12/13			3/3	3/3			
	西浦 泰明	12/13		2/2					

C 議長・委員長 O 陪席

*1 指名委員会、評価委員会、報酬委員会、リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会、サステナビリティ委員会の合計出席率です

*2 上記の取締役および監査役に加えて、当社の特定の執行役員により構成されています

*3 上記の取締役および監査役に加えて、委員会は当社の特定の執行役員、内部委員または外部専門家で構成されています

*4 2018年6月19日の定時株主総会で取締役を選任されて以降、合計8回の取締役会が開催されました

■ 2020年3月期の取締役会・経営戦略会議・各委員会の構成

2019年6月19日に開催された株主総会の承認を経て、出木場久征が新たに取締役に選任されました。取締役会および委員会などの構成は以下のとおりです。*5

役職	氏名	取締役会	経営戦略会議	指名委員会	評価委員会	報酬委員会	リスクマネジメント委員会	コンプライアンス委員会	サステナビリティ委員会
代表取締役社長兼 CEO	峰岸 真澄	C	C	M	M	M		C	M
取締役	池内 省五	M	M	M	M	M		M	
	出木場 久征	M	M				C	M	C
	佐川 恵一	M	M					M	
	Rony Kahan	M							
社外取締役	泉谷 直木	M		C	M	M			
	十時 裕樹	M		M	C	C			
常勤監査役	長嶋 由紀子	M	M				O	O	
	藤原 章一	M	M				O	O	
社外監査役	井上 広樹	M			M	M			
	西浦 泰明	M		M					
執行役員	北村 吉弘								M
	Rob Zandbergen								M
	荒井 淳一		M				M		
	瀬名波 文野		M				M	M	M
	谷口 岩昭		M				M	M	
社内委員	田瀬 和夫								M
社外有識者	Aditi Mohapatra								M
	河口 真理子								M
	昆 政彦								M
	高橋 大祐								M

C 議長・委員長 M 構成員・委員 O 陪席

*5 2019年8月末時点の構成

役員報酬

役員報酬の基本方針

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

報酬水準 外部のデータベースサービスをもとに、国内外の同業種・同規模企業の役員報酬水準をベンチマークとして設定しています。

報酬構成 当社の役員報酬は、以下の4種類により構成されます。長期インセンティブとしてのストックオプションは、2019年6月19日の定時株主総会における承認を経て導入されました。

	形態	2020年3月期の業績連動指標	支給方法の概要	(参考) 2019年3月期の業績連動指標
固定報酬	金銭報酬	-	基準額*1を金銭により支給	-
短期インセンティブ*2	金銭報酬	2020年3月期の調整後EBITDA*3	基準額*1に、過去からの成長率に一定の係数を掛け合わせた金額を加減算した金額を金銭により支給	2019年3月期のEBITDA
長期インセンティブ	BIP信託	2020年3月期の調整後EBITDAおよび調整後EPS	基準額*1に、目標達成度に応じて0%~150%の範囲で決まる支給率を乗じた金額相当の当社株式を付与	2019年3月期のEBITDAおよび2017年3月期からの3年間における調整後EPSの年平均成長率
	ストックオプション	-	基準額*1に相当するストックオプションを割当	-

BIP信託(長期インセンティブ)

取締役などの報酬と当社の株式価値との連動性をより明確にすることを目的に2016年に導入された、業績連動型の株式報酬制度です。基準額*1に業績連動指標を反映した金額相当の当社株式を、市場から買い付けて信託口座に保管し、退任時に交付します。

ストックオプション(長期インセンティブ)

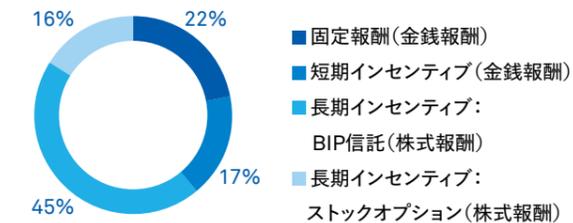
割当後、取締役会が定める一定の期間が経過した後にオプションを行使することにより、当社株式を割当日の当社株式の終値で取得することができます。株価変動のメリットやリスクを株主と共有できる報酬体系とするため、株価が上昇した場合のみ利益が実現する仕組みとなっています。

*1 上記の「基準額」は、報酬の種類ごとに、個々の役員が担う役割に応じて決定します *2 短期インセンティブには、上記以外に、個人業績評価を反映します
*3 当社グループは、IFRS第16号を適用した2020年3月期第1四半期より、これまでの経営指標との比較可能性を考慮して、経営指標をEBITDAから、IFRS第16号の主な影響を除いた調整後EBITDAへと変更しています。調整後EBITDA: 営業利益+減価償却費および償却費(使用権資産の減価償却費を除く)±その他の営業収益・費用 □ EBITDA・調整後EPSの詳細については、P11をご覧ください
・当社はグローバルに優秀な経営人材を確保するために、雇用慣習や法令が大きく異なるマーケットの基準に合わせて採用した人材である場合に、上記と異なる報酬構成を適用することがあります

報酬支給割合

取締役(社外取締役を除く)

2020年3月期における対象者5名の報酬支給割合(平均)は以下を予定しています。



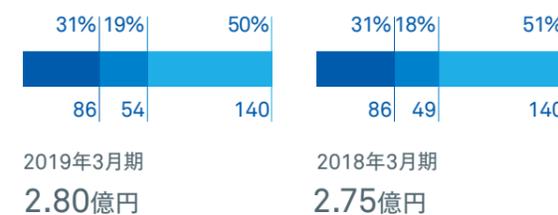
社外取締役・監査役の報酬

独立した客観的な立場からの監督機能を重視するため、業績に連動しない固定報酬のみとしています。

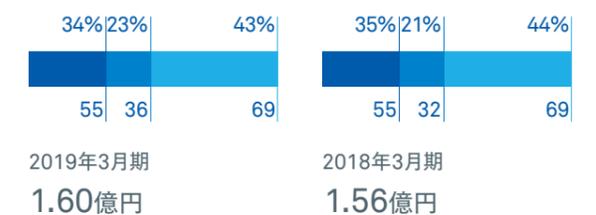
報酬の実績*4

(百万円)

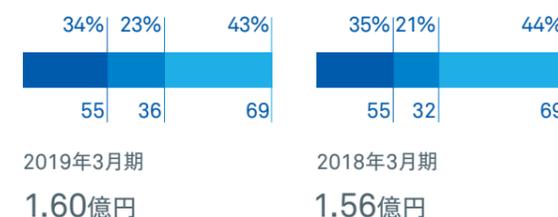
峰岸 真澄(代表取締役兼社長 CEO)



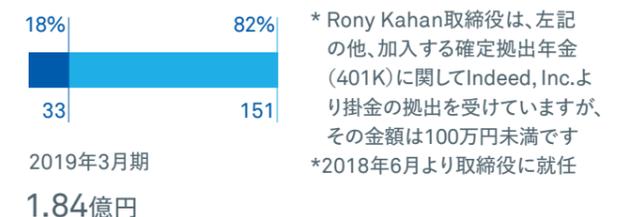
佐川 恵一(取締役兼専務執行役員 CFO)



池内 省五(取締役兼専務執行役員 CHRO)



Rony Kahan(取締役)

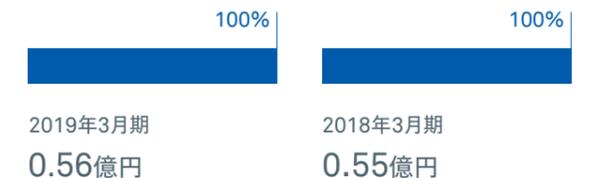


* Rony Kahan取締役は、左記の他、加入する確定拠出年金(401K)に関してIndeed, Inc.より掛金の拠出を受けていますが、その金額は100万円未満です
*2018年6月より取締役に就任

監査役(社外監査役を除く)2名の合計



社外取締役(2名*5)および社外監査役(2名)の合計



■ 固定報酬(金銭報酬) ■ 短期インセンティブ(金銭報酬) ■ 長期インセンティブ: BIP信託(株式報酬)

*4 以上に示す報酬額は、各会計年度に計上された実際の費用であり、IFRS基準に基づいて計算されています

*5 2018年6月19日の株主総会前は八木氏・新貝氏の2名、株主総会後は泉谷氏・十時氏の2名

リスクと機会



効果的なリスクマネジメントが 事業成長の基盤

出木場 久征

取締役 兼 専務執行役員 兼 CSO 兼 CRO 兼 COO 兼 HRテクノロジーSBU SBU長

当社がグローバル規模で進化を続けるにあたり、リスクマネジメントやコンプライアンスは、その基盤となる欠かせない領域だと考えています。変化の激しいインターネットビジネス環境においては、事業の成長とリスクマネジメントを両立しながら、真摯に取り組んでいくことが重要です。当社では、テクノロジーや事業環境の変化を先取りし、スピーディな事業展開を行うことができるよう、意思決定の多くをSBUに権限委譲しています。このメリットを最大限享受するために、各SBUにもリスクマネジメント委員会を設置するなどの体制を整えることで、現場におけるリスクマネジメントの実効性を高める対策を取っています。

さまざまなリスクの中でも、個人情報保護を含むセキュリティマネジメントは、最重要リスクのひとつであると捉えています。特に、当社が拡大を目指している人材マッチング事業におけるデータの取り扱い、非常にセンシティブな領域です。各国・地域における法規制が絶えず変化・進化していくなか、私たちがこの動きにより高い感度を持ち、リスクマネジメントのレベルを上げていく必要性があると考えています。決して簡単なことではありませんが、人材マッチング事業におけるグローバルリーダーを目指すにあたり、この難しい挑戦に取り組んでいきます。

マシンラーニングなどのテクノロジーの進化や、それに伴い世界中の労働市場で起きている新しい変化は、当社の取り組み次第でリスクにも機会にもなり得ます。激しい変化のなかで、常に個人ユーザーと企業クライアントの双方にとって本当に意味のある「Opportunities(機会)」を提供し続けるためには、実効性のある着実なリスクマネジメントが鍵となります。

そのために、例えば、サイバーセキュリティ対策プロジェクトにこの分野のテクノロジーに詳しいエンジニアが加わるなどの取り組みを進めています。今後は、各種セキュリティ対策に関する高度なスキル・専門知識を持つ人材の採用・確保に注力するだけでなく、ガバナンスの見直しなど、リスクマネジメント体制のさらなる強化に取り組んでいきます。

ビジネスはもちろんのこと、リスクマネジメントやコンプライアンス活動、そして新たな機会の追求においても、テクノロジーを活用することで、より効率的かつ効果的な取り組みが可能になるのではないかと考えています。世界の変化を迅速に見極めながら、リクルートグループらしいリスクマネジメントのあり方を追求していきます。

■ リスクマネジメント体制

当社グループでは、事業領域に応じて迅速・適切なリスクへの対応を実施するため、当社に加えて、各SBUにおいてもリスクマネジメント体制を整備しています。具体的には、3つのSBUすべてにリスクマネジメント委員会を設置し、各SBUの事業内容に基づいた最重要事項およびその対応策を審議・決定した上で、当社に報告する仕組みを取っています。当社においても、取締役会の諮問機関として、リスクマネジメント委員会を設置し、年2回開催しています。各SBUのリスクマネジメント委員会からの報告や、当社各部門からの情報をもとに、当社グループ全体を取り巻くリスクを確認し、重要なリスクとその対応策について審議・決定し、速やかに取締役会に報告しています。その他、取締役会

に対して、四半期ごとにコンプライアンスおよびリスクマネジメントに関する情報提供を行い、取締役会が当社グループの状況や対応を適切にモニタリングできる体制を整えています。

■ SBUにおける取り組み

当社では、ビジネスを推進している各SBUにおいてリスクマネジメントを着実に実行することが、特に重要であると考えています。リクルートグループ全体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」や、重大案件を迅速に報告および情報共有を行うことを目的とした「リクルートグループエスカレーション細則」を制定し、グループ全体のリスクマネジメントに取り組んでいます。

各SBUにおけるリスクマネジメントの取り組みについては、P44.52.62をご覧ください

■ コンプライアンスの取り組み

リクルートグループでは、コンプライアンスを「法令遵守の枠をこえ、企業・個人が適正な行動を行うことで社会的な期待・要請にこたえていくこと」と位置づけ、事業活動の大前提としています。当社グループのすべての役員・従業員が守るべき精神として「リクルートグループ倫理綱領(下図参照)」の他、「リクルートグループコンプライアンス規程」を制定し、コンプライアンスを遵守するための指針としています。また、コンプライアンスの精神をグループ全体に浸透させるため、当社および各SBUにコンプライアンス委員会を設置してグループ共通の施策の決定やモニタリングを実施し取締役会に報告しています。

「リクルートグループ倫理綱領」全13条

- 「社会の一員としての節度ある行為」
- 「法律の遵守」
- 「契約の遵守」
- 「公正な商行為」
- 「官公庁等の職員との公正な関係」
- 「情報の適切な取扱」
- 「知的財産の保護」
- 「業務と責任の明確化」
- 「企業内容の適正な広報」
- 「人権の尊重と差別の排除」
- 「働きやすい職場環境の確保」
- 「反社会的勢力との絶縁」
- 「地球環境保護や公共活動への積極的な取り組み」

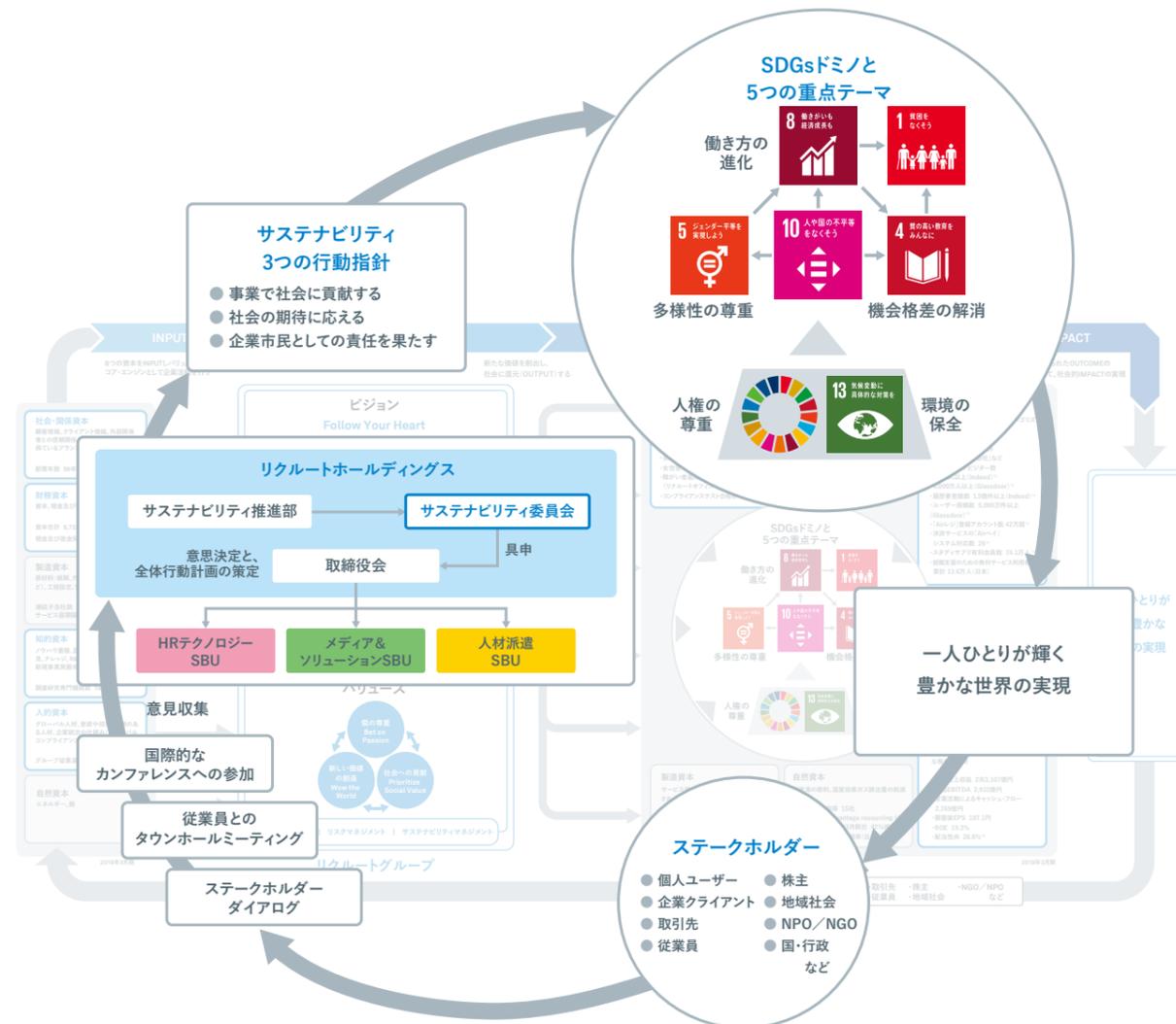
2020年3月期は、グループ共通の取り組みとして、以下の3つの施策を推進しています。

- ① 経営者層による従業員へのコンプライアンスメッセージ発信(Tone at the TOP)：当社グループの各事業会社の経営者が、スピーチや電子メールを通じて、コンプライアンスを遵守するためのメッセージを直接従業員に発信します。
- ② 従業員トレーニング：当社グループの全従業員に対して、倫理やコンプライアンスに関するトレーニングを少なくとも年1回行います。
- ③ コンプライアンス活動のKPI設定：コンプライアンステストの受講率100%を目指すなど、各SBUでコンプライアンス活動に関するKPIを設定することで、活動の実効性を高めています。加えて、当社および当社グループ各社に、内部通報窓口を設置し、従業員が活用しやすいよう、周知や通報者保護などに取り組んでいます。内部通報の件数や対応状況については、四半期ごとに取締役会に報告しています。

リスクマネジメント委員会・コンプライアンス委員会については、P71-72をご覧ください

サステナビリティオービット

「価値創造プロセス」の中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。「ステークホルダーダイアログ」や経営陣と従業員との対話である「タウンホールミーティング」など、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、社外専門家と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、経営理念の実現につなげていく。私たちは、この軌道（オービット）を循環させていくことを大切にしています。



■「オービット」の中核をなすサステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は取締役会の諮問機関として位置づけられ、多様な専門領域に精通する4名の社外委員(任期2年)、CEO、サステナビリティ担当取締役、担当執行役員と全SBU長によって構成されます。年に2回開催されるこの委員会は、ステークホルダーのみなさまとの対話・交流、および社会における多様な環境変化と企業責任の重要性の高まりを踏まえ、リクルートグループへの期待・要請・批判を経営陣が明確に認識する場です。同時に、私たちが迅速に取り組むべき行動、中長期視点において熟慮すべきテーマを議論する場でもあります。2019年3月期は数あるアジェンダの中でも特に「ビジネスと人権」のテーマについて掘り下げて議論し、取締役会における決議を経て、具体

的な取り組みを実行する2つのタスクフォースがスタートしました。

社会の声を受け止め議論し、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のみなさまに問うていく。循環するこの仕組みの中で常に社会の期待に耳を傾け、新たな価値を生み出し続けることこそが私たちのサステナビリティの本質であり、サステナビリティ委員会はその中核をなしています。



サステナビリティ委員会

社外委員はどう見る？



Aditi Mohapatraさん

BSR
ニューヨーク事務所
女性のエンパワーメント
担当ディレクター

企業のサステナビリティ推進において重要な要素のひとつは、経営層のコミットメントです。誠実に取り組む意思決定者の姿勢と、事業の根幹に関わる重大な課題に対処する意志がなければ、有効な戦略を構築することはできません。CEOやSBU長が積極的に関与するリクルートグループのサステナビリティの取り組みは、グローバルな組織として、サステナビリティ戦略を重要視している良い例といえます。成功の鍵を握るもうひとつの重要な要素は、サステナビリティに関する経験と知識のある第三者である専門家が評価と提言を行うことです。サステナビリティ委員会で得た社外有識者のアドバイスをいかに取締役会で取り入れ、次回の議論までに進化させる

かを、私は見てきました。その意味で、第三者意見の活用がなされていると思います。リクルートグループが、SDGs(持続可能な開発目標)と国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を中心とした国際的な枠組みと指針に取り組むことは、グローバルな動きに自らの取り組みをリンクさせることになりとても重要なことだと思います。これは、持続可能な成長が企業として必要不可欠であるだけでなく、企業市民としての義務でもあることを、リクルートグループが真摯に受け止め理解していることの現れだと思います。HRテクノロジー、メディア&ソリューション、人材派遣の各SBUは、いずれも大きな変化の中にあります。そのなかで、サステナビリティの課題を前向きに検証し、社会における自らの役割を考え、課題解決に取り組む姿勢はとても良いと思います。まだ明確な答えのない「ダイバーシティ&インクルージョン」や「AI(人工知能)技術に潜む偏見」などの問題にも、真摯に取り組もうとする姿勢を感じます。リクルートグループには、引き続き意欲的にサステナビリティに取り組む、この分野でのリーダーシップを発揮していただきたいと願っています。

重点テーマ策定プロセス

P81とP84に記載のある5つの重点テーマと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。

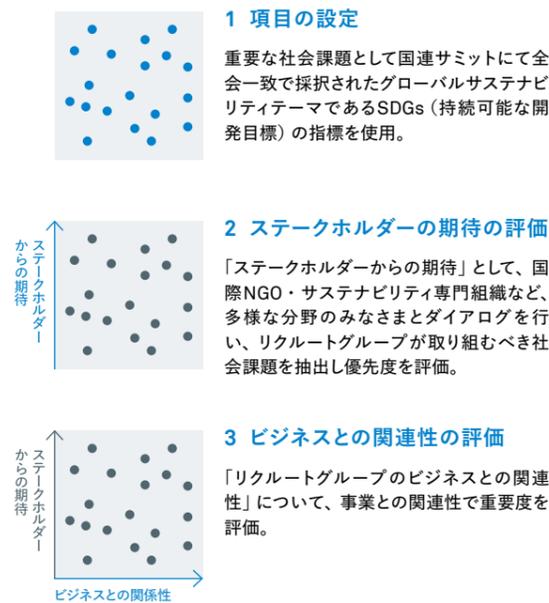
1960年の創業以来、リクルートはその基本理念である「一人ひとりが輝く豊かな世界を実現する」という想いを大切に、事業を発展させてきました。事業内容の変化やグローバル化を踏まえ、2018年3月期には、社会からの期待と私たちの事業領域との関連性を紐解くマテリアリティ分析を実施。その結果、すべての企業市民に求められることだけでなく、私たちだからこそ挑戦すべきテーマも加え、優先的に取り組む5つの重点テーマを設定しました。

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、さまざまなご意見を伺いました。ご意見をもとに、SDGsの国連総会文書および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みます。



サステナビリティ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。（詳細はP46.48.56.64）これらは、重点テーマ策定プロセスで決めた、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。すべては個が活きる社会のために。

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。個人ユーザーと企業クライアントの両者を結びつ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

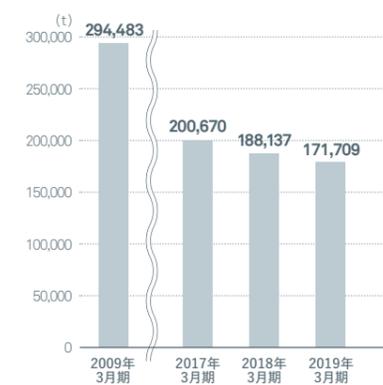
人権の尊重なくして、私たちの基本理念「一人ひとりが輝く豊かな世界の実現」はない。グループで掲げた人権方針と倫理綱領に基づき、多様なステークホルダーの人権を尊重する企業であり続けたい。

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。

CO₂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、CO₂の排出量25%削減」を目標に、各社で取り組みを推進実行中



CO₂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

事業等のリスク

当社グループの経営成績及び財務状況等に影響を及ぼす可能性のあるリスクには、以下のようなものがあります。なお、文中における将来に関する事項は、2019年8月28日現在において当社グループが判断したものです。

(1) 景気の動向等のマクロ環境に関するリスク

当社グループの業績は、一般的に日本、米国、欧州及び豪州を中心とする各国の景気等の経済情勢、社会情勢及び地政学的状況に影響されます。特に、人材マッチング事業（HRテクノロジー事業、メディア&ソリューション事業の人材領域及び人材派遣事業において展開する領域をいう。）は、経済情勢の不透明感又は悪化に伴う企業の雇用環境の変化の影響を受けます。また、メディア&ソリューション事業の販促領域においても、経済情勢等の変動により、クライアント（企業等）が広告宣伝費を削減すること等に伴って、ユーザー（個人等）の消費が低迷する可能性があります。

近年、米国を中心とする保護主義の台頭とそれによる貿易相手国との関係悪化、英国の欧州連合（EU）離脱（Brexit）等、欧州の経済・政治情勢の不透明感又は悪化、日本において依然として継続するデフレーションや長期的な少子高齢化及び総人口の減少等、当社グループが事業を展開する各国の経済情勢の不確実性が高まっていることに加え、中国経済の減速、北朝鮮及び中東諸国の地政学的リスクの増加等がグローバルの経済情勢等に及ぼす影響も懸念されます。経済情勢等の停滞・悪化により当社グループのサービスに対する需要が低迷する場合には、当社グループの業績に悪影響を与える可能性があります。

(2) 競合に関するリスク

当社グループが事業を展開する市場では、各国の各分野において複数の競合他社が存在する上、参入障壁が必ずしも高くない事業も存在するため、他業種の事業者等を含む新規参入者による市場への新規の参加が比較的容易であり、競争はより

激しくなる傾向にあります。これらの市場の中には、テクノロジーの重要性が高く、テクノロジーの進歩が非常に速いものがあるため、当社グループが技術革新に対応できない場合や競合他社が技術革新に成功した場合、業界の動向が一変し、当社グループが大きく市場シェアを失う可能性や当社グループの将来の事業展開が著しく困難となる可能性があります。

これらの市場においては、ブランド・ロイヤリティ、法規制及び大きな資金力や既存の顧客基盤等により競争上の優位性を維持することが必ずしも容易ではありません。当社グループの競合他社の中には、グローバルに事業展開を行う巨大テクノロジー企業を中心に、テクノロジー、ビジネスモデル、資金力、価格競争力、グローバル又は特定の地域における認知度、既存ユーザー層の厚さ、クライアントとの関係、人材の確保、独自のサービス及び営業・マーケティング力それぞれの点において、現在当社グループより優位に立つ事業者も存在します。このような競合環境において当社グループが競争力を維持できない場合、当社グループの業績に悪影響を与える可能性があります。

さらに、当社グループが、ユーザー及びクライアントのニーズ又は嗜好の変化等に対応できないこと、その提供するサービスの機能向上を図れないこと、当社グループの提供するサービスについて競合他社との十分な差別化を図れないこと、競合他社が当社グループより低い価格で同水準のサービスを提供すること、競合他社がユーザーの嗜好にあったサービスを導入すること及び競合他社間が合併・統合等により競争力を高めること等によっても、当社グループの競争力を維持できなくなる可能性があります。また、クライアントが自らユーザー基盤を確立し、当社グループのサービスを利用しなくなる可能性もあります。

当社グループは、特に日本では、メディア&ソリューション事業の多くの主要事業において既に高い市場シェアを獲得しているため、それらの領域において更なる成長を達成する難易度は高く、クライアン

トが当社グループに支払う広告宣伝費を維持又は増加できない場合や、当社グループが過去に取引実績がなかったクライアント等に対する新規開拓が進まなかった場合には、当社グループが持続的な成長を達成することは困難となる可能性があります。仮に当社グループが市場シェアを維持又は増加するために価格を下げ、又は新サービスを導入する場合には、当社グループの事業の収益性が低下する可能性があります。

(3) ユーザー・クライアントのニーズの変化に関するリスク

当社グループが競争力や市場シェアを維持するためには、ユーザー及びクライアントのニーズの変化に対応する必要があります。昨今、従来のマスメディアによる情報発信だけでなく、急速に普及したインターネット・SNS（ソーシャルネットワークサービス）等により、リアルタイムでの情報発信が行われていることや、技術革新により多様なサービスが比較的少額の投資で短期間にユーザーに普及し得ること、スマートスピーカー等の先端的なデバイスの普及によりユーザー・エクスペリエンスが大きく変わり得ること等により、ユーザーのニーズの変化は非常に激しくなっています。また、HRテクノロジー事業やメディア&ソリューション事業においては、当社グループのオンラインプラットフォームへの広告出稿が売上収益の多くを占めますが、一部のサービスにおいてはクライアントのニーズに即するために出稿期間を短期に設定することも可能であるため、当社グループのサービスを継続的に使用しない可能性や、他のプラットフォームに乗り換えが容易になる可能性があります。

当社グループがこのようなユーザー及びクライアントのニーズの変化を的確に把握できない場合や、ユーザー及びクライアントのニーズに対応する当社グループのサービスの適切なタイミングでの改良又は開発及びサービスの提供ができない場合並びにクライアントのニーズにより合致したサービスが他社により新たに開発された場合、ユーザー及びクライアントそれぞれのニーズと利害のバランスの取れたサービスを提供することができない場合には、ユーザー及びクラ

イアントが当社グループのサービスから離れ、当社グループの市場シェアの縮小や売上収益の減少、又はそれに対応した値下げ等による利益率の低下、かかる利益率の低下に対応するためのビジネスモデルの改良又は開発が成功しないこと等により、当社グループの業績に悪影響を与える可能性があります。

(4) 技術革新によるリスク

テクノロジー業界においては、技術革新のサイクルが極めて速く、競合他社が使用するテクノロジー、ユーザー及びクライアントのニーズに影響することから、当社グループが競争力を維持するためには、将来における技術革新を予測して、新たなテクノロジーへの投資と導入・事業化を継続的に行う必要があります。このような技術革新に関しては、以下のような様々なリスクが伴います。

- 当社グループが技術革新や業界標準技術のトレンドを正確に予測することができず、結果として当社グループが採用又は開発した新技術等が、そもそも事業化できない、又は使用可能となってもその時点で陳腐化、競争力低下等が生じているリスク
- 高度な専門性や斬新なアイデアを創出する技術者又はマネジメントを確保又は育成できない、又はかかる技術者の確保又は育成に多額の費用が発生するリスク
- 技術革新に対応するために必要なシステム・技術インフラを維持又は更新できない、そのために多額の費用が発生する、又は適切なシステム・技術インフラの取捨選択に失敗するリスク
- 5G等の新たな通信技術や端末や業界標準技術の多様化及び進化に対応した改良が適時に行えない、又は既存のシステム又は設備等の改良や新たな開発等により多額の費用が発生するリスク
- 新技術を適用した商品又はサービスに、想定していないバグ、欠陥又は不備があるリスク
- 新技術をいち早く導入した企業や、新技術をより効果的に利用する企業との間で新たな競争が生じるリスク

これらの各要因により、当社グループが追加の費用の支出を余儀なくされ、又は技術革新に対応す

にも新たに事業を展開していく上では、各国・地域の政治情勢、経済情勢、法規制、税制、当局による監督、商慣習及び文化の差異、ユーザー及びクライアントの嗜好、インターネット・モバイル機器の普及状況、労働問題、言語の差異、国際関係の悪化、訴訟の多発、外資規制、人材確保の困難性、海外における当社グループの知名度の相対的な低さ、多様な国・地域における事業のモニタリングの困難性等、事前に想定することの困難な様々な課題に対応できない場合、各国・地域の事業展開において当社グループが期待する成果を上げられず、当社グループの業績に悪影響を与える可能性があります。

(8) 人材確保・労働環境リスク

当社グループが、競争上の優位性の確保、事業環境の変化への対応又は持続的な成長を可能とするためには、マネジメント・技術・営業等の様々な分野において優秀な人材を確保しかつ育成する必要があります。近年、特にHRテクノロジー事業及びメディア&ソリューション事業において、優秀なIT技術者の確保及び育成が重要となってきていますが、かかるIT技術者の確保又は育成ができない場合や優秀な人材を確保するため役職員の報酬・賃金水準が上昇する場合には、当社グループの業績に悪影響を与える可能性があります。また、マネジメントや技術者を含む重要な人材が競合他社等に流出した場合や、当社グループが想定するよりも多くの離職が生じ、新たな人材を確保できない場合には、当社グループの競争力や社会的信用が悪化し、業績に悪影響を与える可能性があります。

また、当社グループが人材の多様性等を確保した良好な職場環境を整備できない場合には、優秀な人材の採用や確保に悪影響を及ぼすことやイノベーションを阻害すること等により、当社グループの業績に悪影響を与える可能性があります。さらに、当社グループの人材派遣事業においては、当社グループが派遣する社員が安全かつ衛生的に働ける職場環境が派遣先において整備されていない場合、派遣社員の人権が侵害され、当社グループの業績やブランド及び社会的信用に悪影響を与える可能性があります。

(9) 個人情報・機密情報の取扱いによるリスク

当社グループは、その事業の運営に際し、ユーザー又はクライアントその他の関係者の個人情報及び機密情報を大量に保有しています。当社グループによる個人情報の取扱いについては、日本における「個人情報の保護に関する法律」（以下、「個人情報保護法」という。）や欧州連合（EU）の「欧州連合一般データ保護規則」等、当該国の個人情報に関する法律が適用されます。これらの法規制は、管轄ごとに異なるものとなる可能性や、近年の個人情報及び機密情報の管理に対する意識の高まりから内容が複雑化しており、その遵守や事業運営における費用が増加する可能性があります。更に、これらの個人情報等の取扱いに関する法規制には、制定又は施行されてからの期間が短いため当局の解釈及び運用は必ずしも明確でないことがあり、かかる解釈や運用によっては、当社グループの従来情報の取扱いと整合しない可能性があります。

一方で、当社グループの事業において個人情報や機密情報等を含むデータやそれを管理・運用するテクノロジーの重要性は高まる傾向にあり、当社グループのサービスにおけるデータの運用が意図せず法規制の違反やユーザー又はクライアントの利益又は不信感を招き、当局から業務停止命令、罰金その他の処分を受ける可能性、ユーザー又はクライアントから訴訟を提起される可能性や当社グループのブランドの価値及び信用が毀損する可能性があります。

また、個人情報等の取扱いに関する法規制が今後より厳格となる場合又は当社グループが法規制の違反若しくは社会的な意識の高まりその他の理由に基づき個人情報や機密情報等の管理・運用に関する当社グループの方針の変更を余儀なくされる場合には、情報の利活用に対する制約が増すことにより、当社グループのサービスの品質が低下し、ユーザー又はクライアントが減少する可能性や、多種かつ大量の個人情報を用いて事業を展開する当社グループの優位性が失われ若しくは経営戦略の見直しを迫られる可能性があります。

更に、第三者によるセキュリティ侵害、ソフトウェアのバグ、ハッキング、従業員の故意又は過失等によって、当社グループが保有するユーザー又はクラ

イアントその他の関係者の個人情報や機密情報の外部流出又は不正使用等が発生した場合、当社グループはユーザーやクライアント等に対する損害賠償責任を負うとともに、当局から業務の停止につながり得る行政処分等を受ける可能性がある等、当社グループの事業、業績及び社会的信用に悪影響を与える可能性があります。

これらに関連し、当社グループのメディア&ソリューション事業（人材領域）に属する子会社の㈱リクルートキャリアが「リクナビDMPフォロー」サービスの提供に関し、「リクナビ」の特定のユーザーについて、内定を含む各選考ステージでの辞退予測に係る分析結果のスコアを算定の上、クライアント（当社を含みます。）に提供したことについて、2019年7月より、当該提供の目的、内容及び形態等についてユーザーに対する説明が不十分ではないかとの指摘を個人情報保護委員会及び東京労働局から受け、多くのユーザーから同意が得られていなかった事実や個人情報保護体制の不備、個人データの第三者提供の同意の取得方法が不適切であった可能性が判明し、これらの当局により、メディア&ソリューション事業のSBU統括会社である㈱リクルート及び㈱リクルートキャリアに対する検査・調査が開始されました。その後、2019年8月26日、個人情報保護委員会から、個人データの認定や法的取扱いの検討体制の不備（個人情報保護法第20条の違反）、個人データの第三者提供の同意を得るための事務手続き等の不備及び当該不備を予防、発見及び修正する管理体制の不全（同条の違反）並びに7,983名のユーザーから個人データの第三者提供の同意が得られていないまま、個人データのクライアントへの提供を行ったこと（同法第23条第1項の違反）が認定され、㈱リクルートキャリアに対し、同年9月30日までに、個人データを取り扱う際に、適正に個人の権利利益を保護するよう、組織体制を見直し、全社的に意識改革を行う等必要な措置を実施・報告すること、及び今後検討する新サービスにおいても、法に則り適正に個人データを取り扱うよう検討、設計及び運用を行うことの勧告を受け、更に、㈱リクルートキャリアのプライバシーポリシーの記載内容は「リクナビDMPフォロー」サービスにおける個人データの第三者提

供に係る説明が明確であるとは認め難いとして、今後、個人データの第三者提供に関してユーザーに対して本人が同意に係る判断を行うために必要と考えられる合理的かつ適切な範囲の内容を明確に示すことの指導がなされました（なお、㈱リクルートキャリアは、同年8月4日に「リクナビDMPフォロー」サービスを廃止しました。）。また、同年9月6日、東京労働局長からも、同サービスの運営が「職業安定法」やその指針に違反していたことが認定・指摘され、㈱リクルートキャリアに対し、同社が行う「リクナビ」をはじめとする募集情報等提供事業及び職業紹介事業全てについて、同法・同指針が遵守されていることを確認するとともに、必要な是正及び再発防止策を講ずること等の措置を速やかに実施の上、その状況を同年9月20日までに東京労働局長に報告することの指導がなされました。更に、個人情報保護委員会及び東京労働局は、当社グループのメディア&ソリューション事業の個人情報保護体制全般も含めて継続的に調査を行っており、当該調査及び上記の東京労働局による調査の結果、当社グループが今後も何らかの行政指導又は処分等を受ける可能性があります。

かかる事案の判明、当局の調査・処分等、及びこれらに対する当社グループの対応により、当社グループに対する信用が毀損される場合や、当社グループの提供する全部又は一部のサービスに対するユーザーやクライアントからの需要が減少する場合、また、当社グループが今後上記勧告及び指導に加え、当局から業務の停止につながり得る行政処分等を課される場合、当社グループが上記勧告及び指導等への対応や再発防止策のための追加的な費用等を要する場合、ユーザーから当社グループに対し本件に関連した損害賠償請求訴訟が多数提起される場合、その他、本件に関連し予期せぬ事象や状況が発生した場合等には、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(10) 情報システムに関するリスク

当社グループでは、システムトラブルの発生可能性を低減するためのシステムやセキュリティの強化等の対策を行っていますが、その事業の運営におい

て情報ネットワーク及びコンピュータシステムを多岐にわたり使用しているため、災害・事故等による通信ネットワークの障害、ハードウェアやソフトウェアの欠陥や事故によるシステム障害、過失や妨害行為、コンピュータウイルスや第三者による不正アクセス等のサイバーアタックが生じた場合、システムや通信ネットワークが使用できなくなることや、当社グループが保存する当社のユーザー又はクライアントの個人情報及び機密情報が喪失又は流出することにより、当社グループの業績及び事業運営及び社会的信用に悪影響を与える可能性があります。また、当社グループのメディア&ソリューション事業においては、企業や店舗で必要な会計・決済等の機能に関するクライアントの経営・業務効率を改善するサービスとして、「Air BusinessTools」等のSaaSソリューションを提供していますが、これらのシステム障害等やサービスの中断等が発生した場合には、当社グループがこれによりクライアント又はユーザーに対する損害賠償責任や補償金の支払い等を負担する可能性があることに加え、当社グループが提供するサービスへの信頼喪失を招き、当社グループの事業及び業績に悪影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループは、システムのメンテナンス等の一部を第三者に委託しているため、システムの不具合等について当社グループ自身で対処できない可能性があります。更に、情報インフラの構築、運用、拡張に係るシステム投資や維持費用が将来大幅に増加する可能性もあります。

(11) 当社グループが提供するアプリケーションの欠陥等によるリスク

当社グループは、様々なサービスをアプリケーション等のソフトウェア及びデバイスを通じてユーザーに提供しています。これらの開発過程において検証やテストを実施し、動作確認には万全を期していますが、サービス提供開始後に、ソフトウェアやデバイスに重大なバグや欠陥が発生し、当社グループのサービスの一部又は全部を正常に提供することができない可能性、ユーザーやクライアントのデータの消滅や書換えその他かかるデータを適切に保護できない可能性、第三者によるデータの不正入手、取引停止等が発生する可能性があります。当社グループ

の提供する一部のサービスにおいては、オンライン上でのユーザー獲得、オンライン予約管理、POSレジ、決済等のクライアントが事業を運営する上での主要な機能全般をカバーするため、アプリケーションの欠陥等が発生した場合、クライアントに重大な損害が生じる可能性や、当社グループのユーザー又はクライアントの機密情報や個人情報が喪失又は流出する可能性があります。今後当社グループは、メディア&ソリューション事業において、中小企業を含むクライアントの事業運営の効率化と生産性の向上を企図する包括的なソリューションである「Air BusinessTools」等のSaaS事業を拡大する方針であるため、かかるリスクはより高まることを見込まれます。これらの影響により、当社グループに対する訴訟や損害賠償請求が提起され、又は行政処分が課される等、当社グループの事業、業績及び社会的信用に重大な影響を及ぼす可能性があります。

(12) 法規制に関するリスク

当社グループは、自らが事業を展開する国又は地域の法令等を遵守する必要があります。個人情報保護、データ保護、電気通信、消費者保護、労働、人権、反贈収賄、税法、独占禁止法等、当社グループに適用される法令等に違反した場合、当社グループの事業運営、業績及び社会的信用に重大な悪影響を及ぼす可能性があります。また、一定の事業を行う上では各国・地域の許認可等を取得するとともに、当局の監視を受けることがあります。当社グループがかかる許認可等を失い又は当局から業務停止命令、罰金、その他の処分を受ける場合には、対象事業を営むことができなくなる可能性があります。更に、将来当社グループに適用される法令等の新設又は改正、司法・行政解釈等の変更がある場合、複雑化する法規制への対応の遅れや、それにより当社グループが事業機会を逸する可能性や、当社グループの事業運営や業績、社会的信用に悪影響を与える可能性があります。また、近時、企業と人権問題に関する活発な議論がなされていますが、当社グループが人権に関する法令に関して適切に対応できない場合、当社グループのブランドに悪影響を与える可能性があります。当社グループの事業に適用される法令等には、主として以下のものがあります。

① HRテクノロジー事業

当社グループのHRテクノロジー事業は、米国の「Communications Decency Act」、[California Consumer Privacy Act]（2020年から施行）、[Telephone Consumer Protection Act]、[Wiretap Act]、[Stored Communications Act]、[Fair Credit Reporting Act]、EUの「欧州連合一般データ保護規則」、日本の「個人情報の保護に関する法律」や「職業安定法」等の適用を受けています。これらの法令が改正された場合や法令に関する行政解釈又は司法解釈が変更された場合、また、かかる変更を受けて実務の運用が変更された場合、HRテクノロジー事業の事業内容に制約が生じ、又は当該法令の改正への対応に時間やリソースを要する結果、当社グループの事業運営や業績に悪影響を与える可能性があります。また、現在、当社グループのHRテクノロジー事業に適用のある法令以外にも、テクノロジー分野における法令の整備は十分に進んでおらず、欧州や米国においてはテクノロジー分野に関する規制を強化する動きもあり、将来、HRテクノロジー事業に適用される法令が新たに制定され、規制が強化される可能性もあります。例えば、ユーザーの行動履歴情報を収集・分析し、広告に反映することを規制する法規制が新たに制定された場合、HRテクノロジー事業を従来通りに遂行することができなくなり、当社グループのHRテクノロジー事業の事業運営や業績に悪影響を与える可能性があります。

② メディア&ソリューション事業

当社グループのメディア&ソリューション事業においては、ユーザー及びクライアントの情報を取り扱っており、「個人情報の保護に関する法律」等の各国の個人情報保護法制の適用を受けます。また、販促領域においては、企業や店舗で必要な会計・決済等の機能に関するクライアントの経営・業務効率を改善するサービスとして、「Air BusinessTools」を提供していますが、当該サービスについては、「割賦販売法」の適用を受けています。

人材領域における日本での人材紹介事業は、「職業安定法」に基づき、有料職業紹介事業として厚生労働大臣の許可を受けて行っている事業です。当該事業についても、一定の要件を満たさない場合には許可の取消し、業務停止命令又は業務改善命令の対象となる可能性があり、また、関係諸法令の改正により、当社グループが受領する手数料に変更が生じる場合があります。また、クライアントの新卒採用活動は、日本経済団体連合会が定める新規雇用に係る指針等の影響を受けるため、当該指針の内容によっては、当社グループの事業運営や業績に悪影響を与える可能性があります。

③ 人材派遣事業

当社グループの人材派遣事業における国内派遣領域については、「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等に関する法律」に基づき、労働者派遣事業として厚生労働大臣の許可を取得して行っています。また、人材派遣事業の海外派遣領域は、事業展開する各国・地域の規制に従い業務を遂行しています。一例として米国では、派遣事業に関する連邦法その他、州法により規制が行われています。日本及び海外における人材派遣事業において、当社グループによる法令違反等が発生した場合又は派遣事業者の欠格事由に該当する場合には、許可の取消し、業務停止命令又は業務改善命令等の対象となる可能性があります。また、日本における労働関連法令の改正により、コンプライアンスに係る多額の費用が発生するとともに、規制違反のリスクが高まる可能性があります。特に、2020年からの「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等に関する法律」の改正による「同一労働同一賃金の原則」の施行により、人材派遣事業に係る費用が増加する可能性や人材派遣へのニーズが減少する可能性があります。

(13) 訴訟等によるリスク

当社グループは、その事業活動の遂行過程において、ユーザー、クライアント及び競合他社その他の関係者から、当社グループが提供するサービスの

不備、派遣社員も含む労働者の労務管理、個人情報及び機密情報の漏洩若しくは知的財産の侵害又は当社グループのプラットフォームにおけるユーザーの不適切な投稿やクライアントによる違法出品若しくは虚偽誇大広告等に関する訴訟その他の法的手続を提起され、また当局による捜査や処分等の対象となり、これらの法的手続に関連して多額の費用を支出し、また、事業活動に支障をきたすおそれがあります。かかる法的手続は長期かつ多額となることもあり、また結果の予測が困難となる場合があります。当社グループに不利な判断がなされた場合には、当社グループの業績及び社会的信用に悪影響を与える可能性があります。

(14) 当社グループのブランド・社会的信用に関するリスク

当社グループの事業活動において、当社グループのブランドは重要な影響力を有していると認識しています。当社グループの提供サービスに不備がある場合、当社グループの情報セキュリティに問題が生じた場合、当社グループのブランドの価値の維持及び強化のための投資が十分でない場合、競合他社がより競争力のあるブランドを確立した場合に加え、当社グループに不利なメディア報道があった場合、更にはインターネットやSNSで根拠の乏しい風説が流布された場合等に、当該内容が真実か否かにかかわらず、当社グループのブランドの価値が毀損される可能性があります。更に、当社グループの従業員による不正行為、当社グループの雇用環境に関する従業員又は派遣社員からのクレーム、当社グループへの訴訟の提起等によっても、当社グループのブランドの価値が毀損されることがあります。更に、当社グループの事業においてテクノロジーやデータの重要性は高まる傾向にあり、当社グループのサービスにおいて使用されるAI等のアルゴリズムや、当社グループ又は他社によるデータの運用が予期せぬ結果を招き、当社グループのブランドの価値が毀損される可能性があります。また、当社グループ自身による行為だけでなく、当社グループのユーザー及びクライアントによって、特に当社グループの提供するオンラインプラットフォームにおいて、不適切な投稿、求人装った

フィッシング詐欺等、第三者の知的財産権、名誉、プライバシーその他の権利等を侵害する行為及び詐欺その他の法令違反行為が行われた場合、当該行為者だけでなく、当社グループもサービスの提供者として責任を問われ、当社グループに対して損害賠償請求訴訟が提起され、又は当社グループのブランドの価値が著しく毀損される可能性があります。更に、第三者が無断で当社グループのサービスと同一又は類似の名称を使用してサービスを行った場合にも、当社グループのブランドの価値が毀損される可能性があります。このようにして当社グループのブランドの価値が毀損された場合、ユーザーやクライアントによる当社グループのサービスの利用が減少すること等によって、当社グループの業績に悪影響を与える可能性があります。

(15) 外部事業者への依存に関するリスク

当社グループのHRテクノロジー事業及びメディア&ソリューション事業における一部のサービスでは、主にインターネット上でのユーザー獲得において、グローバルに事業展開する巨大企業が提供する検索エンジンサービスを活用しており、今後、当該検索エンジン運営者における検索に係るアルゴリズムの変更又は競合他社の動向等によって、検索結果の表示が当社グループにとって有利に働かない状況が生じる可能性があります。このような場合には、当社グループが運営するインターネットサイトにおけるユーザー獲得の効率が低下し、当社グループの業績に悪影響を与える可能性があります。また、当社グループは、当社グループのサービスを提供するためのアプリケーションを、グローバルに事業展開する大手テクノロジー企業やプラットフォーム運営事業者を通じてユーザーに提供しており、更に、当社グループの一部のサービスについては、当社グループの企業クライアントへの営業活動等に関し、外部の販売代理店を利用しており、また、当社グループのオペレーションにおいては、外部事業者の提供するデータセンターやデータサーバー、クレジットカード会社等の決済処理サービスを利用しています。しかし、これらの外部事業者において、サービス提供を中断・中止する場合やネットワークの質が低下する場合、これらの外部事業者との関

係が終了又は悪化する場合、これらの外部事業者によるユーザーやクライアントに関するデータの保護が十分でない場合、使用料・手数料の値上げその他当社グループに追加的な費用が発生する場合には、当社グループの事業に悪影響を及ぼし、営業力が減退する等、当社グループの事業の縮小又は中断、ユーザーやクライアントの喪失又は減少、競合他社へのノウハウの流出、新たな競合他社の参入等につながる可能性があります。更に、当社グループが事業の一部を委託する外部事業者等に対するモニタリングが不十分であることにより、外部事業者における労務問題その他の法令違反等に対して適時適切に対応できなかった場合には、当社グループの社会的信用を毀損し、又はクライアントとの関係を悪化させ業績に悪影響を与える可能性があります。

また、当社グループの提供するオンライン上のサービスについては、インターネットサービスプロバイダーや通信事業者等の外部事業者に依存しています。これらの事業者が、ネットワークインフラやクッキー等の利用を制限する措置を講じる場合や、当社グループの事業が展開されている法域で政府がインターネットへのアクセスを制限する場合には、当社グループのユーザー及びクライアントが減少し、当社グループの財政状態及び業績に悪影響を与える可能性があります。

(16) 広告・マーケティング活動に関するリスク

当社グループは、成長戦略の一環として、新規又は既存のサービスの認知度の維持・向上や、ユーザー及びクライアントの拡大を目的として、広告・マーケティング活動を積極的に行っています。特にインターネットユーザーの多くは、検索サイトやスマートデバイス（スマートフォンやタブレット端末等）におけるアプリケーション等を利用して必要な情報を入手しているため、特に当社グループのHRテクノロジー事業やメディア&ソリューション事業においては、各サービスのユーザー獲得効率は、検索エンジンの表示結果やスマートデバイスのアプリケーションの利用状況等に大きく影響されます。人材派遣事業においても、特に労働者が不足している市場では、派遣労働者の登録者数増加のための

広告活動の成否が重要です。

また、当社グループにとってより有利な検索結果を表示させるために検索エンジン運営者に手数料を支払うこととなる可能性や、テレビ・オンラインでの広告宣伝費等、当社グループがユーザーやクライアントとの接点を多く確保するために要する費用が将来更に増加する可能性、かかる広告宣伝費の増加が当社グループの事業拡大に有効に機能しない可能性もあります。

(17) 自然災害及び有事に関するリスク

地震、台風及び津波等の自然災害、火災、停電、未知の感染症の伝染及びテロ攻撃等が発生した場合、当社グループの事業運営及び業績に重大な悪影響を与える可能性があります。特に、これらの自然災害又は有事等により、当社グループのITシステムに障害等が生じた場合や、データサーバーが機能不全に陥る場合、インターネット関連サービスの提供が困難となり、当社グループのユーザー及びクライアントの満足度が低下し、当社グループの業績、事業運営及び社会的信用に重大な悪影響を及ぼす可能性があります。これらの影響が広範囲にわたる場合には、復旧に相当の時間及び費用を要する可能性があり、また障害が発生した期間やその後において正常なサービスの提供に支障が生じる可能性があります。また、大規模な自然災害等が発生した場合、当社グループのクライアントの事業の中断等並びにユーザーのライフイベント活動及び日常消費活動の萎縮等の二次的影響が生じ、当社グループの業績に悪影響を与える可能性があります。

(18) 資産の減損等に関するリスク

当社グループは、買収に伴い発生するのれんや無形資産を含む資産を連結財政状態計算書に計上していますが、事業環境や競合状況の変化、法規制の変更、資産の処分等により期待する成果が得られないと判断される場合には、当該のれんや無形資産等の資産について減損損失を計上する可能性があります。

当社グループが買収した又は今後買収する子会社の中には、スタートアップ等事業の収益化が実現

していない段階にあり、成長投資の成果が発現し投資に見合うキャッシュ・フローが生じるまでには一定期間を要するものも含まれるため、当該買収に伴い発生するのれんや無形資産等について、当社の連結損益計算書において減損損失が計上される可能性があります。同様に、当社グループが主として投資目的から非支配株主として保有する関連会社株式についても、当該関連会社の業績によっては、当社の連結損益計算書において減損損失が計上される可能性があります。

また、当社グループは、長期的・持続的に成長するために、業務提携等、事業戦略上取引関係等の維持・強化の必要性があると考えられる上場会社を含む相手企業の株式を政策保有株式として保有しています。当社グループは、原則として保有する全ての株式を公正価値で評価しており、当該株式の公正価値が著しく下落した場合、当社グループの財政状態に悪影響を与える可能性があります。

(19) 税務に関するリスク

当社グループは、日本をはじめ、事業を展開している各法域において、法人税をはじめとした各種の税制の対象となっています。当社グループの連結ベースでの課税額や実効税率は、これらの法域でその年度に適用される税制、繰延税金資産や負債の評価方法、課税所得の額とその関連法域毎の配分状況等の影響を受けます。また、これらの法域での政治経済状況等により税制関連法令の改正や解釈変更が実施された場合に、課税額や実効税率が上昇し、また各国における税制の相違により当社グループが求められる対応が複雑となり、これに対応するためのコストが増加する等、当社グループの財政状態及び業績に悪影響が及ぶリスクがあります。また、当社グループは、グローバルに事業を展開しており、適用される各国の移転価格税制等の国際税務リスクについて細心の注意を払っていますが、税務当局との見解の相違により、結果として追加課税が発生する可能性があります。

当社グループが提供するオンラインサービスについては、各国・地域においてデジタル課税等の新たな税制が導入される可能性もあり、かかる新たな税制の内容によっては、当社グループの財政状態及び業績に影響を及ぼす可能性があります。更に、当社グループ

は、定期・不定期に関連税務当局による税務調査の対象となっており、それらの時期や結果の予測は困難です。

これらの税務上のリスクが発現した場合には、当社グループの財政状態及び業績に悪影響を与える可能性があります。

(20) 為替変動リスク

当社グループの海外事業の取引は、主に米ドル、ユーロ及び豪ドル等の外貨建てで行われており、近年は外貨建ての取引が占める割合が増加しています。当社グループの連結財務諸表及び四半期連結財務諸表では、海外子会社の現地通貨建ての資産及び負債を各四半期末日の直物為替レートにより、収益及び費用は、取引日の直物為替レート又はそれに近似するレートにより日本円に換算しています。

これらの要因により、当社グループの連結財務諸表及び四半期連結財務諸表は、為替レートの変動による影響にさらされており、為替レートの変動は、当社グループの財政状態及び業績に悪影響を与える可能性があります。また、当社グループでは為替変動リスクを軽減するため、通貨スワップや為替予約等のデリバティブ契約を締結することがありますが、為替リスクを完全に回避できる保証はなく、為替変動によっては当社グループの業績に悪影響を与える可能性があります。

更に、為替変動により当社グループが事業を営む国・地域におけるマクロ経済環境が悪化する場合や、当社グループによる海外事業の買収・提携等に係るコストが増加する場合等には、当社グループの業績に悪影響を与える可能性があります。

(21) 資金調達リスク

当社グループの事業資金及び投資資金の一部は、金融機関からの借入や社債の発行等により調達しています。このため、景気の後退、金融市場の悪化、金利の上昇、当社グループの信用力の低下や格付けの引き下げ、業績及び事業環境の悪化等の要因により、当社グループが望む条件で適時に資金調達を行えない可能性があります。また、金融機関からの借入や社債等には各種コベナントが規定されている場合もあり、当社グループの業績、財政状態又は信用力の悪

化等の要因でいずれかのコベナントへの抵触が不可避な場合には、これらの条項に基づき残存する債務の一括返済を求められる可能性や、金利及び手数料率の引上げや新たな担保権の設定を求められる可能性があります。

これらの要因により、当社グループが今後資金調達を望ましい条件で実行できない場合、当社グループの財政状態及び業績に悪影響を与える可能性があります。

(22) 経営指標、財務方針等に関するリスク

当社グループは、目標とする経営指標の見込みや財務方針等を掲げています。

かかる経営指標の見込みや財務方針等は、経済状況の変化、経営環境、クライアントのニーズの変化、ユーザーの嗜好の変化、他社との競合、技術革新の動向、法規制の変更及び為替変動等に係る多くの前提に基づいて作成されています。また、変化が極めて速く不確実性の高い事業環境において、将来の業績や市場環境の正確な予測及びこれに基づく有効な戦略の策定は極めて困難であるため、当社グループの予測や

それに対応する各種の施策が有効であるとの保証はなく、当社グループがこれらの経営指標の見込みや財務方針等を達成できない可能性があります。

(23) 株価変動に関するリスク

当社の株価は、過去において急激に変動したことがあり、今後も、本「事業等のリスク」に記載の各リスクの発現をはじめとして、当社グループの業績、業績予想、配当等の株主還元策に関連する変化、更には外部メディアによる報道、当社株式の需給関係に相応の影響を与え得る当社株式の売却若しくはその懸念、外部アナリストによる評価の発表や変更、当社グループが属する各業界の環境、経済・金融・政治環境の変化等による株式市場の広範な価格下落、株価指数への当社株式の追加や除外、テクノロジー業界における株価動向や、当社グループ及び競合他社による新サービス・技術革新・買収・提携、資金調達等に関する公表等、当社グループが予想・制御できないものも含んだ様々な要因によって、株価が急激に変動する可能性があります。

連結財務諸表

連結損益計算書

(単位:百万円)

	2018年3月期	2019年3月期
売上収益	2,173,385	2,310,756
売上原価	1,159,102	1,141,594
売上総利益	1,014,283	1,169,162
販売費及び一般管理費	817,233	947,041
その他の営業収益	5,760	9,112
その他の営業費用	11,015	8,143
営業利益	191,794	223,090
持分法による投資損益(△は損失)	2,918	7,894
金融収益	5,618	9,204
金融費用	1,102	374
税引前利益	199,228	239,814
法人所得税費用	46,898	64,433
当期利益	152,329	175,381
当社利益の帰属		
親会社の所有者	151,667	174,280
非支配持分	662	1,101
当期利益	152,329	175,381
親会社の所有者に帰属する1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	90.79	104.31
希薄化後1株当たり当期利益(円)	90.60	104.11

経営指標・セグメント情報等

(単位:百万円)

	2018年3月期	2019年3月期
EBITDA	258,413	293,243
配当算定基準とする当期利益	131,820	162,346
調整後EPS(円)	86.74	107.10
ROE(%)	19.3	19.3

- ・ 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
- ・ 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
- ・ 調整後当期利益: 親会社の所有者に帰属する当期利益±調整項目(非支配持分帰属分を除く)±調整項目の一部に係る税金相当額
- ・ 調整後EPS: 調整後当期利益/(期末発行済株式総数-期末自己株式数)
- ・ 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

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2018年3月期	2019年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	199,228	239,814
減価償却費及び償却費	61,363	71,122
子会社株式売却益	△3,489	△7,501
営業債権及びその他の債権の増減	△26,765	△14,311
営業債務及びその他の債務の増減	27,453	7,742
その他の増減	7,268	6,258
小計	265,060	303,125
利息及び配当金の受取額	4,107	6,656
利息の支払額	△295	△446
法人所得税の支払額	△74,754	△32,375
営業活動によるキャッシュ・フロー	194,117	276,960
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△19,997	△28,480
無形資産の取得による支出	△44,133	△47,285
子会社の取得による支出	△5,330	△126,847
子会社の売却による収入	6,799	8,041
その他	△3,276	△10,047
投資活動によるキャッシュ・フロー	△65,937	△204,619
財務活動によるキャッシュ・フロー		
長期借入金の返済による支出	△24,958	△24,957
自己株式の取得による支出	△1,081	△1,323
配当金の支払額	△54,552	△42,616
その他	△2,577	376
財務活動によるキャッシュ・フロー	△83,169	△68,521
現金及び現金同等物に係る換算差額	△10,384	9,270
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	34,625	13,088
現金及び現金同等物の期首残高	355,196	389,822
現金及び現金同等物の期末残高	389,822	402,911

連結財政状態計算書

(単位:百万円)

	2018年3月末	2019年3月末
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	389,822	402,911
営業債権及びその他の債権	323,116	340,254
その他の金融資産	19,864	26,903
その他の流動資産	38,159	38,938
流動資産合計	770,962	809,007
非流動資産		
有形固定資産	57,211	74,566
のれん	312,944	410,651
無形資産	229,232	242,583
持分法で会計処理されている投資	43,950	50,557
その他の金融資産	118,038	127,458
繰延税金資産	35,590	27,451
その他の非流動資産	6,102	6,706
非流動資産合計	803,070	939,975
資産合計	1,574,032	1,748,982

(単位:百万円)

	2018年3月末	2019年3月末
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	204,172	212,193
社債及び借入金	24,068	24,869
その他の金融負債	1,356	1,175
未払法人所得税	20,991	35,327
引当金	7,034	4,665
その他の流動負債	190,145	219,362
流動負債合計	447,768	497,594
非流動負債		
社債及び借入金	159,007	137,212
その他の金融負債	4,860	1,334
引当金	5,043	8,581
退職給付に係る負債	45,781	52,347
繰延税金負債	53,172	52,240
その他の非流動負債	17,738	27,420
非流動負債合計	285,603	279,137
負債合計	733,372	776,731
資本		
親会社の所有者に帰属する持分		
資本金	10,000	10,000
資本剰余金	50,115	49,136
利益剰余金	811,287	942,449
自己株式	△32,049	△32,378
その他の資本の構成要素	△3,748	△3,431
親会社の所有者に帰属する持分合計	835,605	965,775
非支配持分	5,055	6,475
資本合計	840,660	972,251
負債及び資本合計	1,574,032	1,748,982



左：
住宅領域のカウンターサービス
デジタルメディアだけではなく、
情報誌やカウンターなど、さまざま
な場で人と企業をマッチング。
写真は日本全国で100店舗以上
展開しているスーモカウンター

右：
Indeed Interactive
採用、人事分野のエグゼクティブ、
専門家が集うIndeed主催の年次
カンファレンス。世界中から業界
のリーダーが集まる

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:
181名(2019年3月31日時点)

グループ従業員数:
45,856名(2019年3月31日時点)

グループ企業数:
352社(連結子会社、2019年3月31日時点)

資本金:
400億円(2019年6月20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

*中間期末および期末日を基準に 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、事故その他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)

左：
Indeedオフィスのアトリウム
タウンホールミーティングやイベン
トが多数開催され、従業員の交流
の場となっている

右：
人材派遣SBUのグローバル・
エグゼクティブ・カンファレンス
世界中の拠点からリーダーが集い、
ナレッジ共有を行う





左：
Glassdoor利用者の声
Glassdoorではサービス利用者の声をオフィスに掲げ、従業員全員が顧客視点を常に持ち続けるよう工夫している

右：
Roving Recruiter
従業員の発案で生まれた移動式派遣登録サービス。専用のバンを使って各地を巡回、地域コミュニティの方々に就労機会を提供する

統合報告書2019の発行にあたり

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らず、みなさまにご紹介するために、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。今年度の統合報告書は、当社のミッションである「まだ、ここにいる、出会い。より速く、シンプルに、もっと近くに。」をテーマとして掲げ、当社が個人ユーザーや企業クライアントに提供している「機会」に焦点を当てながら、それぞれの現場の姿がよりリアルに伝わるように工夫しました。また、ステークホルダーや社外有識者の皆さまとの対話をもとに、コーポレート・ガバナンスおよびリスクについても、より充実した内容をお伝えできるよう努めました。

将来見通しに対する注意事項

本報告書の作成にあたり、当社は、入手可能な情報（第三者が作成した情報を含みます）の正確性および完全性を前提としていますが、その正確性および完全性について、明示または黙示を問わず、いかなる表明または保証もするものではありません。

また、本報告書には将来見通しに関する記述が含まれますが、実際の業績は、さまざまなリスクおよび不確定要素に左右され、将来見通しに関する記述に明示または黙示に表示された業績とは大幅に異なる場合があります。したがって、将来見通しに関する記述に過度に依拠することのないようご注意ください。

当社は、本報告書に含まれるいかなる情報についても、今後生じる事象に基づき更新または改訂する義務を負うものではありません。

本報告書は、一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されたものです。本報告書およびその記載内容について、第三者が、当社の書面による事前の同意なしに、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

2019年3月期（2018年4月1日～2019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」
- ・GRI（Global Reporting Initiative）スタンダード

リクルートホールディングスへのお問い合わせについては
当社ウェブサイトからお寄せください。

お問い合わせ <https://recruit-holdings.co.jp/contact/>



Top Workplace for LGBTQ Equality
Indeedは「Best Place to Work for LGBTQ Equality」に2年連続で選出。企業方針や職場での多様性に関して評価されている



左：
先端技術を世の中に役立てるために量子力学を利用した量子アニーリングマシンは、瞬時に大量の情報処理が可能。ウェブサービスでの実活用を進めている

右：
ビジョン・ミッション・バリューズの浸透
あらゆる機会、事業リーダーから従業員に向けて経営理念が共有される。写真はナレッジ共有イベントのひとつであるGROWTH FORUM