

# 経営戦略説明会 - ESG Fireside Chat

2023年7月4日

---

沈: それでは、定刻となりましたので、リクルートホールディングス、ESG Fireside Chatを始めます。本日の司会を務めますIR兼PRの沈です。よろしくお願いいたします。本日は、まず取締役兼COOの瀬名波より、経営戦略の3つ目の柱であるESGの取組みについて、2022年度の進捗をお話した上で、経営戦略とIRを担当する執行役員の荒井を交えて、投資家の皆様からよくいただく質問にお答えします。

ライブ配信でご参加の方は、こちらのGoogleフォームより随時ご質問をお送りください。Zoomでご参加の方は、後半の質疑応答セッションにてご質問をお受けいたします。この説明会は事務局で録音録画をしております。またこれから投影する資料は、先ほどIRサイトに掲載しました。

それではまず瀬名波よりお話しします。瀬名波さん、よろしくお願いいたします。

---

瀬名波: 皆様、本日はご参加いただきましてありがとうございます。取締役兼COOの瀬名波でございます。

既に5月15日の決算報告の際に公開した動画をご覧いただいた方もいらっしゃるかもしれませんが、冒頭、2021年に発表したESGコミットメントであるProsper Togetherの2022年度のポイントについて、5分くらいで私の方からお伝えさせていただきます。

少しおさらいになりますが、リクルートグループは、1960年の創業以来、社会の「負」の解消を目指してきた会社です。2021年に経営チームが新しく立ち上がるタイミングで、改めてHRマッチングにおけるグローバルリーダーとして、私達の影響力を社会的に意義のあることに活かしていくことが、当社の持続的成長にも繋がるのだという議論をしました。

## Slide 3

結果として、経営戦略の3本目にProsper Togetherを加えて、明確な時間軸と数字を定めた5つのESG目標を発表しました。1年目の2021年度は、フレームワークとか中長期の議論からスタートしたんですが、2年目となる2022年度は、実際にプロダクトとかサービスの進化を進める中で、いくつかの兆しが見えてきた年だったと思っています。

## Slide 4

まず環境について、短期目標である事業活動におけるカーボンニュートラルは、初年度に続き、2022年度も達成できる見込みです。

## Slide 5

そして長期目標であるバリューチェーン全体のカーボンニュートラルに向けては、SBTiの1.5度目標に沿ったGHG排出の削減目標を決めて取り組んでおります。先月6月に、SBTiからの認定も取得しております。

## Slide 6

続きましてソーシャルインパクト目標についてです。私達は、2030年度までに求職者と仕事のマッチングを圧倒的に速くすることで、就業までにかかる時間を半分にするという目標を定めています。

## Slide 7

2022年度は私達が取り組んでいる「Get closer to hire」戦略の中で、いくつかの兆しが見えてきた年でした。

## Slide 8

例えば、その一つが「Indeedアセスメント」です。このプロダクトは、求職者がIndeed上でスキルテストを受けて、その結果をレジュームに表示することで、企業が書類選考の際にその結果を使うことができるという機能です。

## Slide 9

この機能を使った企業は、利用しなかった場合と比べて約16%も早く採用をすることができました。他にも、プロダクトの進化によって、就業までにかかる時間を実際に短縮することができたという、いくつかの結果が出てきています。

この目標に向けて、プロダクトを磨いていくことは、社会的にインパクトを生み出すだけでなく、中長期的には我々の業績にも寄与してくると期待をしています。

#### Slide 10

一方で、就業までにかかる時間を半分にする、つまりマッチングを向上するだけでは解決できない課題もあります。

#### Slide 11

そこで私達は、併せて雇用市場の中で何らかの障壁に直面されてる方々3,000万人の採用を実現するという目標も決めています。世界の雇用市場には様々な障壁が存在していますが、2022年度に私達は5つの障壁に優先的に取り組むということを決めています。

#### Slide 12

例えば、世界中で仕事探しにおいて共通の障壁になるのが、学歴です。

#### Slide 13

本来採用は、仕事に必要なスキルとか能力で決まるべきで、学歴みたいなあまり関係がないラベルによって決まるべきではないと思ってます。でも現実的には、約6割の企業が、十分なスキルや経験を持っている候補者でも、大卒資格がないという理由で不合格にしたことがあるという風に答えていらっしゃいます。

#### Slide 14

こうした障壁に対して、プロダクトの進化と、世界中のパートナーと連携した取組みを進めた結果、2022年度までの開始からの2年間で、障壁に直面している方々約390万人の採用を実現することができました。

#### Slide 15

最後にジェンダーパリティに向けた目標です。ちょうど先週6月26日に開催しました株主総会で、カトリーナ・レイクさんの社外取締役選任議案が無事可決されました。

#### Slide 16

これによって、取締役会構成員における女性比率は27%から33%に増加し、また、国籍や年齢、スキルや経験等についても多様性が高まりました。

5つのESG目標については、外に公表したときから、こんな目標はどうやって達成できるんですか、本当に達成できるんですか、というご質問をよくいただきます。今でもよくいただきます。

今日時点で「こうやれば、多分達成できるな」と思っている目標は、実は5つのうち1つもありませんけど、社会にとって価値がある高い目標を定めたからこそ、いろんなアイデアとかブレークスルーが出てくるという風に信じてやっていますので、今日も、数多くの挑戦から見えてきている兆しと、いくつかやっぱりなかなかうまくいってないこともあるので、そのあたりも含めて、皆さんに、今日初めてお出しするものもいくつかあると思うんですけど、オネストに共有できたらなと思っております。では、よろしく願います。

---

沈: 瀬名波さん、ありがとうございました。それではここからは、事前に皆様からいただいたものも含めて、よくいただく質問を中心にお答えしていきたいと思っております。では、ここから荒井さん、お願いいたします。

荒井: 今年もよろしく願います。いろいろ伺いたいことがあるんですけども、先ほども少し触れておられましたが、2022年度を振り返って、その進捗状況のところは、瀬名波さんからはどう見えているのでしょうか？

瀬名波: うまく進んでるなって思うこともあれば、想像してたよりも大分難しく苦勞してる目標もあるというのが正直な感想ですかね。

荒井: 先ほどオネストにということだったので、どんどん聞いていこうと思うんですけども、まずうまく進んでいる方からお伺いします。どんなことがうまくいったんでしょうか？

瀬名波: 環境のゴールと、2つあるソーシャルインパクト目標のうちの3,000万人の障壁に直面されてる求職者を支援する、それから取締役会のジェンダーパリティの目標、この3つは比較的うまく進捗してるかなと思ってます。

荒井: 一方で、ちょっとまだまいち、思ってたほどではないというのは、どんなことですか。

瀬名波: そうですね、難しいなって思っているのは、ソーシャルインパクトのもう一つのゴールの方ですね。就業までにかかる時間を半分にするという。あとは従業員の皆さんに向けての約束として出してる全階層でのジェンダーパリティ、この2つは難しい。

世界中のどの企業でも、例えばジェンダーパリティでいくと、我々のグループの規模でやれてるところって多分無いと思うんですね。掲げているところも、多分、そもそも少ない。目標として公開して半々にしますと。それから就業までにかかる時間を半分にするにいたっては、もう我々しかそんなこと考えてないということもあって、めちゃくちゃトライアンドエラー、手探りで進んでますっていうのが、現時点の正直な現在地ですかね。

荒井: それじゃまず、うまく進んでいる3つの目標についてお聞きした後で、苦労されているところっていうのに行こうと思っているんだけど。最初の環境は、今年も事業活動におけるカーボンニュートラルっていうテーマを達成したと聞いているんですけども、具体的にどんな進捗があったんでしょうか？

瀬名波: 環境のところは、バリューチェーン全体のカーボンニュートラルに向けて、サプライチェーンを巻き込んだ削減が進んだっていうのが一つ大きなトピック。二つ目が、Indeed Hiring Platformというプロダクトを通じてGHG排出の回避に貢献できた。この二つが、2022年度でいくと、トピックスかなと思ってます。

最初の、サプライチェーン巻き込んだってどういう意味ですかっていうことなんですけど、そもそも、リクルートグループ全体のGHG排出って、実は95%がいわゆるスコープ3と言われてる、我々ではないサプライチェーンからの排出ってことになるわけなんです。なので、自分たちでコントロールできるところだけ一生懸命削減しても、全体の中の5%に過ぎないというので、やっぱり我々の中の努力だけじゃなくて、お付き合いのあるお取引のあるパートナーの皆さんに、削減していただかなきゃいけないんですよ。

なので、すごく遠回りなんですけど、今行ってるのは、例えばですね、グローバルスタンダードであるGHGプロトコルっていうのがあるんですけど、それを使って、自社でどのぐらいそのGHG排出をしてるのかっていうのを測るところからやりましょう、というのをマニュアルにして、それをパートナーさんたちにご説明して、一緒にその削減計画を立てるお手伝いをする、みたいなことからやっています。

やっぱり我々のお付き合いのあるパートナーさんって、イメージあると思うんですけど、メディアとか広告とか、ITとかっていうところがどうしても数としては多いので、メーカーさんと違って、まだあんまりそういうのが進んでないっていうところが結構多いんですよ。なので、良く言うところすごく努力のやりようがある、白地があるとも言える。まだまだ進んでないので、遠回りに見えるんですが、最初の一步はどうやって今の排出量を測りますかね、ってところから、何ならお手伝いするみたいなそんな状況です。でもこれが結構進捗してるっていうのが、いいニュースでした。

荒井: はい、いいニュースその一。さっき言っておられたIndeed Hiring Platformっていうのは、このサプライチェーンと何か関係ある話ですか？

瀬名波: これはですね、サプライチェーンの話ではなくて、サプライチェーンの外です。コロナのときに出来た新しいIndeedのプロダクトなんですけど、オンラインで採用面接が完結できる、っていうやつです。面接って、それまではみんな、候補者がどこかに行って面接をするのが普通だったのに、オンラインに全部なるので、物理的に移動がなくなる。それでGHGが排出されなくなる、っていうことで、削減というか回避と言うんですけど、GHG排出量の回避にすごく貢献してる。ちなみに、これは我々の削減計画の数字に取り込めないんです。サプライチェーンの外だから。テクニカルに言うと、プロダクトも自分たちの努力なんですけど、使ってくださるのはお客様だということもあって。

なのに、なぜ私がこれはすごくいいなと思ってるかという、やっぱ規模なんですよ。端的に言うと、Indeedが毎月3億人以上の方が使ってくださるサイトになってることがこれに寄与してるんですけど、例えば2021年度に、オンラインでの面接によって回避できたGHG排出量って、スマートフォン15億台分の1日の充電量みたいなことなんですよ。例えば、よくわからない、みたいな顔してるからもうちょっと言うと、地球上にいるのが75億人だから、その5分の1の人のスマートフォン1日分。すごいでしょ。だから、これは我々の計測には入れられないんだけど、やっぱりこういう風にプロダクトを通じてできることを一生懸命やっていく、というのが表れてていいなと思って、トピックスとしてお話ししました。

荒井: 3,000万人の障壁に直面してる皆さんをサポートする、っていう命題を掲げていらっしゃるわけなんですけども、先ほど390万人の採用が実現しましたということをお話して出されてるんだと思うんですけども、これがどういうものなのか。内訳とか、少し詳しくお話を伺ってもいいですか。

Slide16

瀬名波: はい。ちょっと皆さんにイメージしていただきやすいようにしたいんですけど、まず我々は、世界で特に多くの求職者が直面している5つのバリアというのを2022年に決めたんですよ。この中でも、この5つが我々が集中して取り組むバリアというふうに決めているんですけど、皆さんが特に想像しにくいのは、おそらく犯罪歴とか、従軍経験とかの辺りかなと。

犯罪歴は、最初私もデータを見たときにびっくりしたんですけど、アメリカだと実は成人人口の大体3分の1ぐらい、7,000万人ぐらいが、犯罪歴があるという風に言われているんですね。そして、犯罪歴のある求職者が採用される確率っていうのは、犯罪歴がない方と比較すると半分以下、50%以下になってしまうというデータもあってります。

それから従軍経験っていうのは、これはアメリカだけじゃなくて世界中で比較的共通の障壁ではあるんですけど、アメリカに限定してみると、毎年20万人ぐらいの方が退役されて、お役目を終えて市民生活に戻るっていう風に言われているんですけど、軍隊っていうその特殊な環境で得たスキルとか経験っていうのがなかなかうまくレジュメとか面接でアピールできない。結果として、すごく仕事探しに苦戦するっていうケースがやっぱり多いみたいなんですよ。例えば、退役された軍人の方の50%以上は、4ヶ月経っても失業状態っていうデータも出てきたりなんかしてるんです。

元々荒井さんから質問をいただいてた、390万人をもうちょっと詳しくとか、内訳ってどうなってますか、みたいなことだと思うんですけど、これ内訳は出してないのですね、実は、この決めている5つの障壁って、一つだけ単独で持っている方の方が少なく、複数あるケースってのが多いんですよ。例えば、大学卒の資格がないプラス犯罪歴があるとか、例えば障害があるとか、何でもいいんですけど、この2つ以上っていうケースが結構多いです。我々は当然、ユニーク人数でカウントしてるので、複数の障壁を持っていたとしても、人数カウントで390万人というのはお出しができるんですけど、障壁ごとに内訳で出すと、すごく多くなっちゃうんですよ。なのであんまりフェアにカウントできないというのでお出ししていない。そんな事情でした。

荒井: なるほど。いろいろと複雑なんだな。明確なスキルや経歴があって、職を見つけやすい。もうちょっと言うと、選ぶ立場にあるユーザーっていう人たちだけではなくて、求職活動に時間がかかっているユーザーに焦点を当てた上で結果を出すっていうことは、実はすごく難しい。簡単ではないですよ？

瀬名波: そうそう。でも、だからこそ、やっぱりやんなきゃいけないって思っている。おそらく今日この部屋にいる人達、見てくださってる方々も、多分大半は大学を卒業していて、ホワイトカラーの知的生産性みたいなことで勝負してる人たちが多いんだと思うんですけど、実際に我々がお手伝いしてる皆さんって、もっとたくさんの皆さんなんですよ。

もちろん日本でも、どこでもそうですけど、例えば米国で、Indeed経由で採用が決まった人の年収帯って、米国労働者の年収帯とほとんど同じ感じになるんです。だからやっぱり、本当の意味で皆さんに使っていただいているサービスだからこそ、こういうことをちゃんと決めて、なかなか難しい、何かに直面してる求職者の皆さんが雇用市場に入って来れるとか、戻って来れるみたいなことも、私達が果たすべき役割だなって。割と真面目に一生懸命やっていこうという意図は、その辺りにあります。

荒井: 敢えて難しいことをテーマに、ということですね。

瀬名波: でもこれはまだ、うまくいってると思っていることの一つですからね。これより更に難しいこともたくさんあるっていう。これは、私の中ではまだうまくいっているほうです。

荒井: そうかそうか。そういう前振りがあったから、苦労してることについて今度は話を聞きましょうか。二つ言っておられたんで。

まずは、ソーシャルインパクトのゴールである就業までにかかる時間を半分に。この大胆なテーマについてお伺いしていきましょう。5月の決算ビデオでは、時間短縮に繋がったいくつかのプロダクトについてご報告があったという風に記憶してるんですけども、正直今日見ていただいている方、あるいはその後ビデオを見ていただいている方が聞いてみたい、と思うのは、15週間って前に言ったのが、一体何週間になったんだ、っていうのが聞きたいんだろうなと。僕もそう思いましたし、今どんな状況なんでしょうか。

瀬名波: ちょっと現在地と、何が難しいのかっていう話をしたいんですけど。

荒井: 言い訳？

瀬名波: 多少は言い訳させてくださいよ。ただ割と本当に正直に、今何が最もチャレンジングなのかということをお話しようと思っていて。半分にするという目標を定めた時点では、そもそも就業までにかかる時間がどのぐらい

いなのか、というデータが無かった。つまり、仕事探しはいつ始まり、いつ終わるのかという、すぐ一見するとシンプルな問いに答えが無いわけなんです。まだ誰もデータを持っていないと。

そうは言っても、何も無い中で突進したわけではなくて、少なくとも仕事を探すっていうところの最後、つまり仕事が見つかった、採用された、ここはもうかなりIndeedでデータが取れるようになってきてるんです。だから決算発表でも、それこそ1分あたり23採用とかって出してるのは、この採用されたことを示すシグナル、「Hired Signal」って我々呼んでますが、これが蓄積されてある程度の精度になってきてるからです。

一方で、難しいのは、スタート地点なんですね。仕事探しの終わりって、採用っていう明確なことがあるんだけど、始まりって、かなり人によって違うってことが分かってきています。

例えば私が転職するってなったら、この例えばいいのか微妙ですけど、転職するってなったら、レジメのアップデートをきつとするでしょうね。そしてパーっと仕事を見て、Apply(応募)するでしょうねって感じなんだけど。例えば私の妹がいるんですけど、彼女は多分私よりIndeed見ている時間が長くて、何か面白そうな仕事ないかな、いい仕事ないかなっていうのを、かなり定期的に見ている。良さそうなのがあれば、ちょこちょこ何かアクションするみたいなことなので、スターティングポイントが人によって違うし、サイト上でのBehavior(行動)も人によって違うので、始まりはここだっていうことを精度高く特定するのが難しい。

ちなみに、最初にお出した、今15週間かかってます、これをできれば半分にしていく努力をしますっていう風に言っていた15週間っていうのは、実はですね、アンケートベースで取ってるんですよ。少なくとも採用されたということが分かっている皆さんに対して「ちなみにどのぐらい期間がかかりましたか」「いつスタートしましたか」ってアンケートで聞いて、15週間と出してるんですね。

なんだけど、やっぱりアンケートはどこまでいってもアンケートなので、30年までの10年間で、そのアンケートをベースにして進捗を測るのは、やっぱり無いなという風に思っていて。どういう風に、プロダクトから出てくるデジタルのシグナルで、自動的に計測できるか、その計測が本当に短くなるかというモニタリングに使えるか、っていう観点で、今いろんな違う方向のアプローチを複数検討していて、まだ今日時点では、これにしますって言えないんですけど、乞うご期待。

一方で、このメジャーメントのスタートとエンド、どのぐらいっていう期間測定の話と並行して、あるプロダクトを使うとこのぐらい短くなる、みたいなのは決算でもお出した通り、幾つかの兆しが出てきているので、その成果も随時皆さんとシェアする、みたいなことが今の現在地です。

荒井: 手でカウントするなんてことは微塵も思っていないことですよね?

瀬名波: さすがにそれは、10年かけてやっていくにはちょっとあれかなと。

荒井: 楽しみです。

瀬名波: はい。もうちょっと待ってくださいね、という。一生懸命やっております。

荒井: お待ちください。

瀬名波: はい、お待ちください。

荒井: もう一つ苦労していらっしゃる話をしましょう。DEI目標。

2030年度までにグループ全体でジェンダーパリティを目指すという目標なんですけれども、これも5月のご報告では、昨年度から微増というか、何か大きな進捗があったとは決して思えないような感じだったんですけれども、何が難しいんですか?

それから3月に、残念ながらではありませんけれども、HRテクノロジーセグメントで、人員の削減というのをやらざるを得なかったわけなんですけども、それが何か影響を与えているのか、そのあたりについて少しお話を伺いたいと思います。

瀬名波: はい、今日はまず、グループ全体の現在地の確認を改めて。これは決算の時にも出した数字ですけど、グループ全体の女性管理職比率は39%、上級(女性)管理職比率になると22%という風になっています。一方で、課題とか進捗がSBU(Strategic Business Unit)ごとに異なるので、これまでグループ全体の数字しか出してなかったんですけど、ちょっと詳しくご説明したくて、今日初めてなんですけど、SBUごとの数字をちょっと共有させていただこうと思っています。

これ見ていただくと分かるんですけど、まず、人材派遣SBUは、もう既に従業員も管理職もパリティを達成してるんですね。なので、もうここで残る課題は、上級管理職のみということ。だとするとグループ全体での大きな挑戦は、HRテクノロジーSBUとマッチング&ソリューションSBUの女性管理職比率をどういう風に上げていくか、ということに絞られる。

まずはHRテクノロジーSBUについて、ちょっとご説明をすると、Indeedのデータで分析すると、これはすごくいいことだと思うんですけど、入社後の昇格昇進率とか退職率とかって、男女でほぼ差がなかったんですね。つまり、触って意味があるドライバーは、採用する時点、インフローの男女比っていうことをどうバランスするかが最も効くドライバーだね、っていうことを元々想定してます。

なので、例えばですけど、初年度の2021年度から、Inclusive Interview Ruleというのを設けて、外から、社からも同じなんですけど、採用するとか、中からPromote(昇進)するっていうときに、その候補者のプールに多様性がちゃんとあるか、それが実現できるまで面接を開始できないっていうルールを作ったんですよ。それはやっぱりインフローのバランスをちゃんとするという、これがめっちゃくちゃ効きまして、これで数値が改善したんですね。

ただ、さっき荒井さんも言っていましたけど、今回足元の景気予測を受けて、人削削減をして、採用凍結しているということもあるので、インフローがないという風に大きく状況が変わっちゃったので、年間比較で見るとあんまり変わってませんよね、っていうのは、事情はそれです。もちろんできることは他にも、昇格判断とかあれこれあるんだけど、大きく効くのはやっぱりインフローのところだったりするので、ここは正直苦労してるということですかね。

荒井: ちゃんと仕組みはできたということですね。

瀬名波: はい。

荒井: 採用活動を今凍結しているから難しい。これは、IndeedというかHRテクノロジーの話。一方でさっきのもう一つ、日本はどうなったんですか？そう言えば、ジェンダーギャップ指数。日本は145か国中、なんと125位という国情ですが。

瀬名波: このデータは2006年から出てるか何かで、日本はその2006年から17年前ぐらいの中で、この125位って一番下なんですって。だから悪くなってるっていうことらしい。なんですけど、我々、私たちのマッチング&ソリューションはいい兆しが出ていると思っていて、二つあります。

一つはですね、まずここも現在値の確認からやりましょうか。元々、女性活躍とか、この辺りのダイバーシティのことって、リクルートってすごくずっと頑張っていて、例えば私が入社した時はちょうど2006年なんですけど、その当時の女性課長比率って10%だった。今でいくと、大体3倍も超えている、34%みたいな感じなんですよ。女性の課長比率。だからそもそも進んでいるし、日本企業の平均と比べてもだいぶ高い。だけど我々のゴールはパリティなので、まだまだやっていかなきゃいけない。簡単にできることは結構やってきちゃってるので、さあ何しますかっていうのが、そもそものスタートラインだったんですね。

荒井: なるほど。他社、というか一般のレベルよりかは高いんだけど、まだまだだよっていう、そういうところにいると。

瀬名波: そうそう、ここから更にどう上げますかっていう、問いでした。うまく進んでるなっていうのが二つありますと先ほどお話ししたんですけど、一個目はですね、事業計画を立てると同じようにジェンダーパリティに向けた目標をちゃんと事業が、事業主導で目標を決める、3ヶ年計画に落とし込む、みたいなことが起こってます。これはやっぱりリクルートの強みとか、ケイパビリティをうまく活かして、何か物事を推進していくっていうことで、なので多分すごくうまくいってる理由の一つかなと。

もう一つわかりやすく成果がはじめてるきっかけになってると思うのは、管理職へのプロモーション(任用)の要件の明確化みたいなことをしてるんですよ。これがすごく元々高かったものを、さらに伸ばしてる大きな理由かなという風に思っています。

荒井: 管理職要件の明文化?可視化するってということですか？

瀬名波: うん、どういう人が管理職になるのかって、何か分かるようで分からない。何となく不文律もあって、みたいなことがあって、結局は過去の成功体験に基づいた暗黙知の中でバイアスが入り込みやすいよね、ということに、現場でやってる皆さんが気づいて。例えばですけど、何だろうな、転職できるかとか。

荒井: 転職できるか、あなたできますかっていう、そういう条件を叩きつけるとか？

瀬名波: というか、なんか、転職できなそうだとプロモーション(任用)しづらいねって、何か勝手にこっちが思ってる。そういうのが、過去のリーダーになっていった皆さんは、転職ができたとか、緊急時の対応がいつもできるとか、何か漠然としたリーダーシップとか企画力みたいな、それはどういう風に測るんですか、みたいなことがやっぱ多かった。なので、もうちょっと明文化しようよっていう風にして、バイアスを取り除いて、本当に我々はこういうことをリーダーに求めているのか、ってことを改めて決めました。

それをすると、それまでバイアスがあって入ってこなかった候補者が入ってくるので、例えば女性の課長職の候補者って1.7倍になってるんですよ、これだけで。更に言うと、これがやっぱダイバーシティの本質だと思うんだけど、男性の候補者も1.4倍になってるんですね。だから女性向けってことよりは、バイアスを除くと、なんかこういうのがいいじゃん、ああいうのがいいじゃんって、ちゃんとやったら意外に広がるね、男性も女性も、ってそういうそんなことが出てきてるってことですかね。この辺が効いて、数値も実際に上がり始めてるってというのが、今のマッチング&ソリューションの進捗状況。いいでしょう。なんかいい感じに進んでるでしょって感じませんか？

荒井: なんか今、難しい話を聞いてたはずなんだけど、いい感じの話ですね。

瀬名波: HRテクノロジーは、もうちょっと時期があるので、しばらくちょっとやれることがあんまりない。マッチング&ソリューションがちょっとずつ進んでくる。そんな感じだろうなと。

荒井: また来年を楽しみに。なんかいろいろなお話を聞いてきましたけど、何か新しい話はないんでしょうか？今日のオーディエンスの皆さんも、何か聞いたことあるような話も多いから、何か新しいの無い？って言うてるような気がするんですけど。

瀬名波: 例えば、社内ではData for Goodって我々言ってるんですけど、ESGの私達が定めた5つのゴールは一旦横に置いて、より大きくなっていく我々の影響力をどんな良いことに使えるだろうか、ってというのがそもそもの出発点なので、そういう意味ではね、毎月3億人以上の方々が使ってくれるプラットフォームで、もうたくさんデータが集まるわけじゃないですか。例えば、Indeed傘下の研究機関でIndeed Hiring Labっていうのがありますけど、大体もう現時点で15ぐらいの中央銀行、世界中の中央銀行にその労働市場のデータをお願いされて、もちろん無償で提供をしてるっていうのがあります。

少しESGに近いところでいくと、先々月、ちょうど5月にオックスフォード(大学)と共同でのプロジェクトで論文が出たんですけど、これは例えばIndeed上でユーザーさんが書いてくれたWellbeing、仕事をしていてやりがいを感じるかとか、幸せか、みたいなことのスコア化っていうのが進んでるんですね。例えば、このWellbeingって、Happiness、Satisfaction、Purpose、Stressっていう4つの指標と、その4つの指標を動かす11のドライバーみたいなことがもう、アカデミックではもう決まったものがありますと。これをたくさんユーザーさんが教えてくださったので、それをオックスフォード大学が分析しました。

#### Slide16

すぐわかりやすく言うと、例えばこのWork Wellbeingのスコアが高い企業は、企業価値とかROAとか売上も高い。だから、そこにはもう明確に正の相関があるってことがわかった。

#### Slide17

他にも、今日のオーディエンスの皆さんの興味の対象に少し合わせるならば、例えば更にスコア上位100社だけ見ると、株価のパフォーマンスは主要ベンチマークよりも明らかに高いとか、この辺が見えてきてるので発表しました。

これは別にそのデータそのものとか、ここで出てきたものはそれで尊いんだけど、何かもうちょっと引いた視点で、我々にしかないデータで、どんな風に社会に良いことができますか、と。データが良いところにはより良い人材が集まるとか、あんまりデータが良くなければ、経営者としては「あれっ、何かを改善しなきゃいけない」っていう風になってアクションに繋がる、みたいなことがあるので、そういう風にInfluence(影響力)の使い方ができないかっていうことを思ってます。

今日見てくださってる皆さんの会社様がどの辺にあるのか、ちょっと見てみてくださいということでございます。

荒井: じゃあもう一つ、やってみようかな。この後、参加者の皆さんからご質問いただくんですけども、その前に、ここまで話しなかったのが、ガバナンスについてちょっと話をしてみましようか。社外取締役として、去年は本田桂子さん、そしてさっき瀬名波さんも冒頭に言ってくださいましたけれども、今年はカトリーナ・レイクさんと、2年連続で新しい取締役の方に加わっていただいたということになるわけです。これよく聞かれると思うんですけど、「リ

クルートは、どうやってうまくこういう人を見つけてんの」ってということについて、ちょっとその秘訣を教えてくださいかなと。

瀬名波: 確かに。ちょうど先月かな。プライムの上場企業は、2030年までに女性役員比率30%みたいなものが政府から出てますよね。秘訣は、そんなに無いんですよ。これをやったらめっちゃ楽にできます、みたいなことは何もないというのが、シンプルに言うとかえ。どうしてるかっていうと、ダイバーシティに限らず、女性が男性かということではなくて、本当にうちの企業価値の向上に貢献してくれそうだと思う方々に、もしくはそういう人たちがいるカンファレンスも含めて、自分たち経営者が行って、この人いいなって思う人にご挨拶をして、説明をして、口説いて、っていうプロセスなんです。

荒井: あんま秘密じゃないですよ？

瀬名波: はい、だから、なんかもうめっちゃくちゃ普通のことを、ちゃんとやるっていうのを、徹底的にやるっていうだけっちゃだけです。座ってたら、エージェントの人とかが、こんな感じのリストで、この辺から声かけてみたらどうですか、みたいなそんな話じゃ全然なくて、やっぱり経営者が自分たちの責任として、時間とエネルギーをかけてやってるっていうのが実態ですね。

荒井: 足を使ってやっていると。

瀬名波: それ言うすごい昭和の匂いがして嫌なんだけど、でもやっぱりいいなって思う人がいるところとか、その人たちに自分たちからっていう感じで。そういう人たちには、もちろんたくさんオファーがあるから、その中で我々もご説明をして、お互いにいいね、ってなって。数年がかりのプロセスです。

荒井: 峰岸さんとか、瀬名波さんとか、出木場さんとか、口説きが上手そうですからね。

瀬名波: いやでもね、もうどの経営者もやってると思いますから。

荒井: ていうことは、来年もまた？

瀬名波: もう、すぐそういうこと聞くん。別に決まってるものはもちろん現時点ではありませんというのが、正式回答なんだけど、ジェンダーというだけじゃなくて、取締役会の構成員、っていう話だし、もっと言うと統治形態どうするかみたいな議論にも当然関連してくるっていうのがあるので、毎年毎年、指名委員会で議論アジェンダにしてるんですね。なので、今年も引き続きその議論をして、もちろん良い候補者との出会いがあり、タイミングが合えばっていうことですけど。まあでも3年連続はなかなか難しいですね。

荒井: かなりExpectation Control(期待調整)しました？

瀬名波: いや、本当に大変なんだから。長期的な時間軸で乞うご期待を。

---

荒井: ではここから、ZoomとGoogleフォームからご質問を受けることにしましょう。

沈: それではまず、Zoomでご参加の皆様ですね。質問ある方は、スライドに記載されておりますこちらの方法で挙手をお願いします。一度の挙手で1問とさせていただきます。ライブ配信ご視聴の方は引き続き、Googleフォームの方を利用して、ご質問をお送りいただければと思います。それでは早速ですけれどもシティグループ証券の山村様お願いいたします。

山村: シティグループ証券の山村です。聞こえますでしょうか？

沈: はい。

山村: ありがとうございます。では1回につき1問ということですので、ちょっとまず一点お伺いさせていただきたいんですけども、採用時間の短縮についてです。

エッセンシャルワーカーのためにこのプロセスを効率化するというのは、分かりやすいと思ってまして、日々の生活が掛かっていらっしゃると思いますので、障がいを抱えた方へのアプローチも社会にとってポジティブなのは間違いないと思うんです。ただ、求職者の中には、単純に今の職場の人間関係がちょっと嫌で転職したいとか、もしくは何となく不安で転職したい、自分だけでは自分が何の仕事に求めているのか分からない人もいるんじゃないかなと思ってまして、この求職者の希望を洗い出すという作業が結構一番時間が掛かるような気もしております。



この部分の時間を短縮することは出来るのか、それは速ければいいのか？という気もしますので、こういった層はIndeedのメインユーザーではないということなのか、お考えをお聞かせください。以上になります。

瀬名波: 大変良い質問ですね。一発目から。ありがとうございます。山村さん。エッセンシャルワーカーは分かるけど、それ以外にもいろいろあるよね。速いだけでいいんでしょうか？という問いでもあるのかなと思って、その通りだなと思ってます。

実際、我々のデータでも、時間がどのぐらい掛かったと本人が回答して、かつそれはあなたにとって長すぎでしたかっていう問いに対して、長すぎた、もっと短くなって欲しいって言うてくださる方もたくさんいるんですけど、一方で、短くなるってことそのものには価値を感じないと思う、って答えてくださってるユーザーの方も実はいるんですね。

それは、ご質問の意図のように、自分にぴったり合ってるのかっていうことが、やっぱり大事っていう方もいらっしゃるからだと思います。それでも半分にするって我々が掲げているのは、ご質問の背景でもあるマッチングの精度も含めて、我々は言及してるつもりで、このゴールを作っています。

例えば、ジョブの情報を見て、Apply(応募)するまでとか、インタビュー(面接)に行くまでとかっていう、ある一部分、仕事探しの一部分だけ短縮してるとあんまり質の議論って入ってこないんですけど、採用されるまでの時間を半分にするとってるので、次は私にぴったりなこういうところがいいなと思ってたって人にとっては、その部分がちゃんと提示されていないとそもそも採用まで至らないわけなんですね。

なので時間を半分にするというゴールには、このマッチングの精度、よりあなたにぴったりっていうレコメンドができるかどうかでこともその勝負になってくるので、KPIとしては時間が半分になってるかなんですが、それを実現しようと思うと質の議論が避けて通れないというところがやっぱりあるので、マッチングプラットフォームとして、ここの精度をどう上げていくかっていうのは引き続きしっかりやっていきたい。これがないと多分半分にできないので、そんなふうにしてやっています。回答になってますでしょうか？

山村: はい、よくわかりました。ありがとうございます。

沈: はい、ありがとうございます。では、次に行きたいと思います。次はBofA証券の長尾様、お願いいたします。

長尾: 聞こえますでしょうか？

沈: はい、大丈夫です。

長尾: ありがとうございます。工場ではない会社様が、二酸化炭素に対して取り組むということに対して、どうということなのかなど思いながら、でも確かにオンラインで就職活動が完結するのであれば、移動とかにかかるエネルギーが削減、抑制できると、確かにそうだなと思いました。すいません、それが感銘を受けた点です。

僕の質問というのは、もう一つ、そのサステナビリティっていう観点でいくと、従業員の方1人1人の働きやすさというのはもちろんのことながら、多分もう一つレイヤーを上げると、例えば子会社間とか、親会社と子会社とか、SBUあるいはサブSBU間で、例えば、労働のステータスでいうと、例えば正社員の方と派遣さんとか、アルバイトの方と派遣さんとかって、それぞれのステータスによって、働きやすさとか、ちょっと気後れしたりだとか、そういうものもあるかなと思うんです。

そういうのを解決してるのも働きやすさの一つなのかなという気もするんですけど、例えばリクルートっていうグループは、非常に大きなユニット、会社があるんですけど、そうした各子会社、会社間、ビジネスユニット間で、そうした障壁を取り除くような取り組みっていうんでしょうか、何かどこにするユニットに所属してるから偉いとか、どこに所属してるから弱いとかっていうことを敢えて取り除くお取り組みだとかそういったものってされていらっしゃるかっていう点について、お聞かせいただけますでしょうか。長くなって恐縮です。

瀬名波: ありがとうございます。荒井さんもコメントあったらしていただければと思うんですけど、(当社グループでは)どこのユニットで働いてるからどうみたいなことは、多分あんまりないのではないかなと思うんですね。少なくとも経営をしている我々としては、どのSBUが偉いとか、どのSBUがそうじゃないとかって全然思っていないので、どうかかなというところはあります。

そうは言っても、グループ内で違うSBUを運営しているというのは事実なので、例えばですけど、あるSBUから別のSBUに、希望を出して移るみたいなことはかなりあります。私も実際に、株式会社リクルートに入社して、経営企画をやって、自分で手を上げて営業に行くと、その後、派遣SBUに行くと海外経験して、その後、HRテク

ノロジーSBUに行って、その後ホールディングスみたいなことなので、希望があれば結構ぐるぐる、もちろん（ニーズが）見合えばですけど、するっていうのがあるので、あんまりその子会社間とかSBU間で、違いとか働きやすさがすごく違うとか、それをどうこうみたいなのは、あんまりないかなと。

そうは言っても、障壁を取り除く努力っていうよりは、やっぱり、自分が一番やりたいと思ってることをやってもらうのが腹から力が出て成果が出るよね、って信じているので、そういう意味では本人がしたいことをできる限り実現してあげられるように、さっきの異動みたいないろんな制度を整えたりとか、っていうのは頑張ってるかなと。これはESGがどうこうというのではなくて、元々ずっとそういう風に、「価値の源泉は人」と言って、我々はやってきているので、なんかそんなところですかね。

荒井: はい。ありがとうございました。

沈: 荒井さん、Googleフォームからいただいて質問結構ありますので、そちらに移ろかなと思いますのでお願いします

荒井: はい。さっきもちょっとお話しした障壁に直面する3,000万人の採用というところで、ご質問が来てます。この目標っていうのは、当社の企業価値向上とどう接続してるのか、どう寄与してるのかっていう、そういうご質問ですね。

瀬名波: 障壁に直面する3,000万人の採用を支援するっていう目標についても、例えばこのパートナーシップを通じて得た障壁に対する知見を基にして、プロダクトを進化させたりとかっていうのやってるんですよね。

例えば、その例として、Skill Connectというのを最近ローンチしてるんですけど、これは、なかなか厳しい状況にあって、障壁に直面してるという方々が職業訓練プログラムを受講したら、その結果得たスキルを、自動でレジュメに反映できるみたいなことになっているんです。一般的なレジュメのフォーマットだと、そういう皆さんが頑張って受けた職業訓練のプログラムで得たスキルとか経験で、なかなかアピールができなかった。フォーマット上で表現できない、そこは良くないよねっていうので、例えばそのフォーマット自体を変えて、その採用企業がそのスキル情報をもとに書類選考ができるみたいなことやってたりするんですね。

一生懸命やっていく中で、プロダクトそのものに反映して、より多くのよりよいマッチングに繋げていくみたいなことは、十分ロングタームで価値に繋がっていくかなっていうことです。

荒井: 地道な積み上げですね。

瀬名波: やっぱり3億以上の方が毎月使ってくださるっていうことだったりする。こういうのが結構大事。たくさん積み上げていく、こういうプロダクトの磨き上げていく感じですかね。

荒井: なるほど。次に行きましょう。事業活動のカーボンニュートラル実現の際にオフセットしている、とあるのですが、クレジットはどのようなところから調達しているのでしょうか？海外ですか？というご質問です。

瀬名波: 大変テクニカルな質問ですね。うちが購入している、オフセットで使っているクレジットは、主に中南米から買っています。100%じゃないんですけど、ほとんどは森林再生の資金として使用されています。そのカーボンクレジットを購入する時っていうのは、森林再生による炭素クレジットとか、いわゆるカーボン原則っていうのがあって、それに則って国際的にクレジット認定されてますかっていうのがすごい重要なんですよ。クオリティがばらつくので。

多分、ご質問者の意図は、正しく、ちゃんとしたところから買っていますか？安いところからばかり買っていないですか？みたいなことかと思うんですが、大丈夫ですっていうのが一言で言うと答えでして、その国際的なクレジット認定機関によって認定されたクレジットを選択するってことを目指して、ここのクオリティには拘ってやります。

荒井: ちゃんとやっていますね。じゃあもう一問Google Fromから。IndeedとGlassdoorの調査で、若い世代の多くは、DEIにサポータータイプではない企業からのオファーを断るという結果が出ていたと思います。DEIに関する顧客企業の意識は高まっていますか。また、改善のためにHRテクノロジー事業が顧客企業にどのようなサービスをしているのかお教えてください。また、この調査結果は日本においても同じことが当てはまると捉えてよいのでしょうか？

瀬名波: まず、メンションいただいているこのデータ、若い世代の多くはDEIを重視していないとオファーを断りますみたいな。これはUSの結果で、日本のデータはないんです。どういうデータだったかっていうと、Indeed Hiring

LabとGlassdoorのEconomic Researchチームの共同で、若年層と言われる18から34歳のAge Zone(年齢層)の皆さんにご質問してるんですけど、7割が上司にDEIへの理解がないという職場だという風にわかったら、離職を検討する。これオファーを断るっていう結果もあるし、今いる会社がそうだったら7割は辞めることを検討します、って言っていると。なかなか、時代はもうそうなってきたと。

顧客側がどんな風に改善するために、サポートしてるんですか、っていうのも、問いとしてあると思うんですけど、やっぱりプラットフォームとしてのInfluence(影響力)なので、仕事探しの軸として重要なことはデータで分かっている通りなので、それがちゃんと探せるか、情報としてあるかっていうことを、まず第一にやらなきゃいけない。一方で、もうちょっと深く、具体的に何をやったらいいのさっていう企業さんに対して、例えばその属性ごとの従業員の体験とか満足度の違いを明らかにするサービスみたいなのをやったり、そんなプロダクトの提供も開始してます。

もちろんクライアント接点のチームが顧客接点の中で啓蒙するとかも大事なんだけど、やっぱり我々が目指していくのは、たくさんの方が集まるからこその言えることを、ちゃんと出していくという、プロダクトを通じた貢献が一番大きいかと思ってます。

荒井: はい、ありがとうございます。

---

沈: そろそろお時間が迫ってきておりますので、最後に荒井さんから瀬名波さんにご質問させていただきますでしょうか？

荒井: なかなか外の方からは聞きにくいだろうな、という質問をするのが、私の仕事でございまして、各所でこういうことをやっていますが、今日もそういう質問を最後にするということになっております。

当社はこの間の5月の決算発表でも、厳しくて減収減益ですとか、通期の業績見込みは出せませんとか、こういうことを言っているわけで、コスト削減しますと言ってるわけです。こういう我々にとって、厳しい事業環境の中でなんでESGの取り組みやってんの？、もっと本業にフォーカスした方がいいんじゃない？、という厳しいお声も聞かれるわけです。これは、本業に集中してないっていうことなのか、いやいやそんなことないのよっていうことなのか。どういうことなんでしょうか？

瀬名波: こういう時期は本業に集中すべきじゃないですかっていうのはその通りで、本業だと思ってやってます、っていうのが答えかなと思っていて。事業の横で、ちょっとちっちゃく良いことありますね、みたいな風にはしてないつもりなんですよね。

事業の真ん中で、ちゃんと儲けながら、ちゃんと社会にも貢献するっていうのを両方やりたいと思って、このゴールにしています。さっきもちょっとお話ししたけど、就業までにかかる時間を半分にするっていうのは、シンプルに言えばマッチングの効率が倍だから、マネタイズのコストも倍とは言わないけど、もちろん売上とか利益に長期的には貢献してくれると思ってるからやってます。すごいポジティブに言うとナンバーワンっていう規模の話じゃなくて、そんなことができるならオンリーワンにもなれるかも、とすら思ってます。

あと例えばダイバーシティ、このご時世でダイバーシティとか言いますか、みたいな声もあるかもしれないんですけど。我々はメーカーさんと違って物を作ってるわけでもないですし、何十年も依拠できるそのパテントがあるわけでもない中で、イノベーション続けなきゃいけないっていうと、やっぱり世界中から優秀な人たちを集めて、一生懸命新しいものを作って、新しい価値を作っていくっていうことをしなきゃいけない。ダイバーシティとか、いろんな人が仲間になってくれることって、もうサバイバルメカニズムなんですよね。だからやっぱり、そういう意味でも、大事だし、事業の真ん中だと思ってますね。

そうは言っても、長期の話だけじゃなくて何かないの、っていうのでいくと、短期的に目先のところで、例えばESG格付けが爆上がりしていて、明確に取れる短期メリットは取れています。それはそれでいいんですけど、やっぱり長く時間軸を伸ばして、そこでの成長に寄与するESGっていう風にしたいなと。儲かるんです、これをやっていると、長期的には、っていうのにしたいなって思ってます。

荒井: だから、中長期事業戦略の一個に入れたわけですからね。

瀬名波: ありがとうございます。

沈: はい、ありがとうございました。それでは以上をもちまして、本日のESG Fireside Chatを終了いたします。本日はご参加いただきどうもありがとうございました。

荒井: ありがとうございます。

瀬名波: ありがとうございました。

[了]

#### 将来見通しに関する注意事項

本資料には、将来の見通しに関する記述が含まれています。将来の見通しに関する記述には、別段の記載がない限り本資料の発表日現在における当社が入手可能な情報並びに当社の計画及び見込みに基づいた当社の想定、将来の見通し及び推測が含まれますが、これらが達成される保証はありません。

経済状況の変化、個人ユーザーの嗜好及び企業クライアントのニーズの変化、他社との競合、法規制の環境変化、為替レートの変動、気候変動を含む地球環境の変化、新型コロナウイルス感染症の拡大による影響、大規模自然災害の発生、その他の様々な要因により、将来の予測・見通しに関する記述は実際の業績と大幅に異なる場合があります。

従って、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お願いします。当社は、適用ある法令又は証券取引所の規則により要求される場合を除き、本資料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又は改訂する義務を負うものではありません。