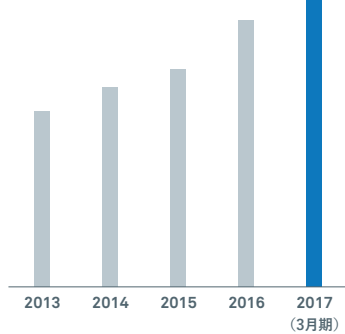




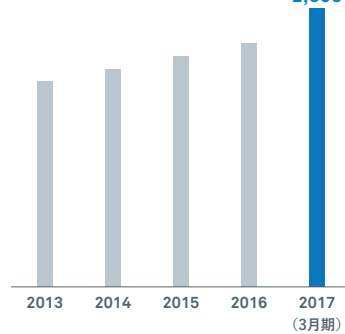
# Data section

# 5か年財務サマリー\*1

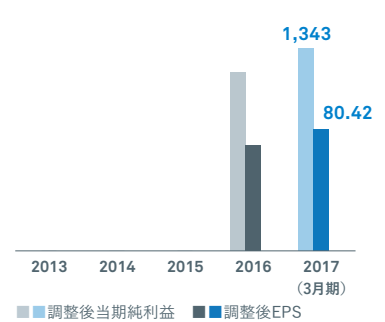
売上高  
(億円)



EBITDA  
(億円)

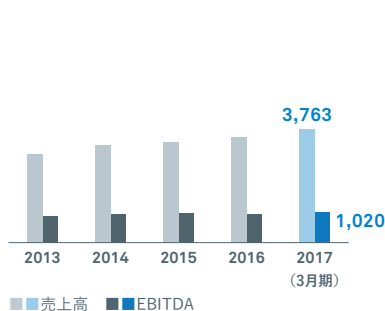


調整後当期純利益\*2、3  
／調整後EPS\*2、5、6  
(億円／円)

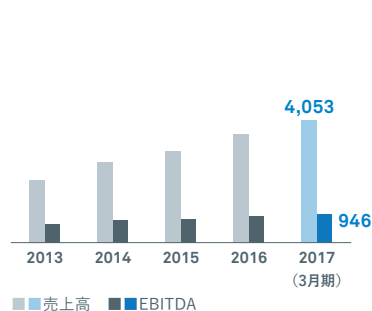


## セグメント別売上高／EBITDA

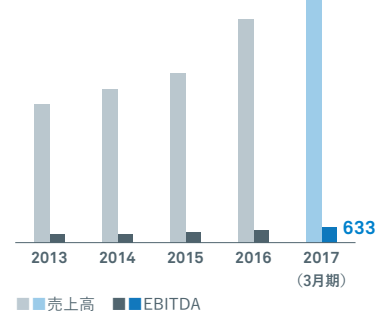
販促メディア事業  
(億円)



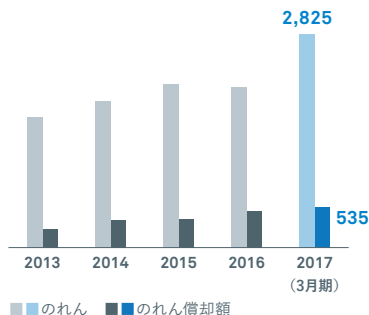
人材メディア事業  
(億円)



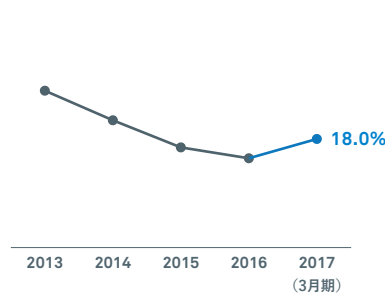
人材派遣事業  
(億円)



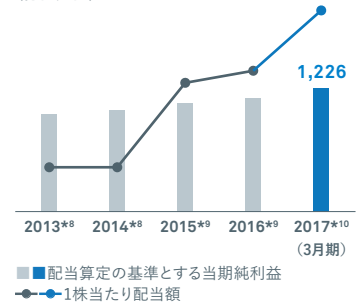
のれん／のれん償却額  
(億円)



調整後ROE\*7  
(%)



配当算定の基準とする当期純利益  
／1株当たり配当額\*5  
(億円／円)



\*1 5か年財務サマリー、事業別概況及び連結財務諸表(P86-116)は日本基準で数値を記載しています

\*2 2015年3月期以前は数字を開示していません

\*3 調整後当期純利益=親会社株主に帰属する当期純利益±調整項目\*(非支配株主帰属分を除く)±調整項目の一部に係る税金相当額

\*4 調整項目=企業結合に伴い生じた無形資産の償却額±非経常的な損益

\*5 2017年6月30日を基準日、同7月1日付の普通株式1株につき3株の割合での株式分割を考慮した金額

\*6 調整後EPS=調整後当期純利益／(期末発行済株式数-期末自己株式数)

\*7 調整後ROE=のれん償却前当期純利益／自己資本(平均)

\*8 配当算定基準:定額260円(非上場、株式分割考慮前)

\*9 配当算定基準:「のれん償却前当期純利益」の25%程度

\*10 配当算定基準:「のれん償却前当期純利益」から特別損益等の影響を控除した金額の30%程度

# セグメント変更について

## セグメント変更

[変更前セグメント] 2017年3月期

事業セグメント	領域	主な事業分野
人材メディア	海外人材募集	
	国内人材募集	
販促メディア	ライフイベント	住宅
		結婚
	日常消費	旅行
		飲食
		美容
人材派遣	国内派遣	
	海外派遣	
その他	その他	

[変更後セグメント] 2018年3月期以降

事業セグメント	領域	主な事業分野
HRテクノロジー	HRテクノロジー	
メディア& ソリューション	販促	住宅
		結婚
		旅行
		飲食
		美容
	人材	国内人材募集
人材派遣	国内派遣	
	海外派遣	

※変更前セグメントの「その他事業」は、変更後は「メディア&ソリューション事業」に含まれます。

急速に変化するインターネット事業環境などに対応し、グローバル市場におけるニーズやビジネス機会をいち早く捉え、迅速な意思決定のもとで事業価値の最大化に取り組むことを目的とし、2016年4月より、「グローバルオンラインHR」、「メディア&ソリューション」及び「グローバル派遣」の3つの戦略ビジネスユニット(SBU)を新たに構成し、各ユニット単位で事業を加速させる体制へと移行しました。

2017年4月からは、同SBU体制をもとに、「HRテクノロジー事業」(従来の人材メディア事業の海外人材募集領域を切り出したもの)、「メディア&ソリューション事業」(従来の販促メディア事業、海外人材募集領域を除く人材メディア事業及びその他事業を統合したもの)、「人材派遣事業」(従来の開示区分から変更なし)として情報開示を行っています。

## HRテクノロジー事業

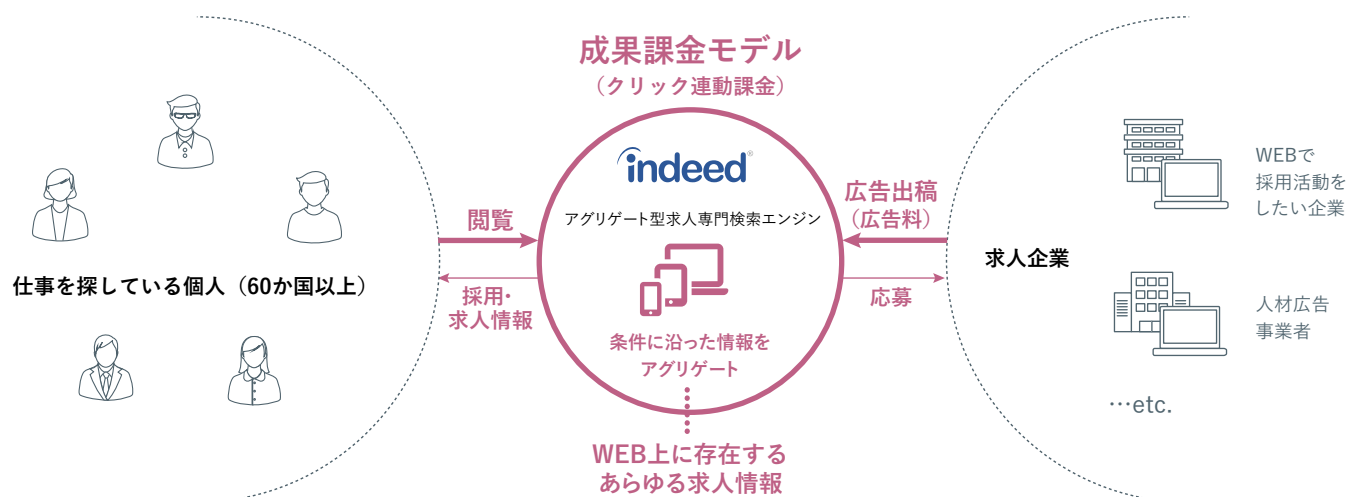
### 世界No.1のオンライン求人サイト「Indeed」、グローバルでサービス拡大を目指す

#### ■ 商品説明 60か国以上・28言語でサービスを展開する 世界No.1の求人検索サイト

2012年に子会社化したIndeedは、2億人以上の月間ユニークビジター数を有する、世界No.1の求人サイトを自ら運営しています。アグリゲート技術と独自の検索アルゴリズムにより、多数の企業WEBサイト、ジョブボード及びダイレクトの求人情報などから、求職者に合った仕事を検索結果として生成する求人プラットフォームにより、シンプルな求人検索体験をユーザーに提供しています。60か国以上・28言語でサービスを提供する数多くの人々が仕事検索や履歴書投稿、企業情報収集を行い、クライアントは1億を超える履歴書を閲覧することができます。従い、Indeedはあらゆる規模のクライアントの採用活動をサポートし、ユーザーに対しては満足度の高い職を得る機会を提供しています。

#### ■ ビジネスモデル

「Indeed」のユーザーは、仕事を探しているあらゆる個人、クライアントは人材採用ニーズのあるさまざまな事業者です。Indeedの検索エンジンにより、ユーザーである求職者は世界中のWEBサイトから集約された求人情報に自由にアクセスすることができます。一方で、クライアントは業界や場所を問わず求職活動中の莫大なユーザー情報へアクセスすることができます。Indeedの主なビジネスモデルはクリック連動型です。クライアントは出稿した広告をユーザーがクリックする都度費用負担すればよくIndeedはクライアントに対してコスト面で効率的なサービスを提供しています。

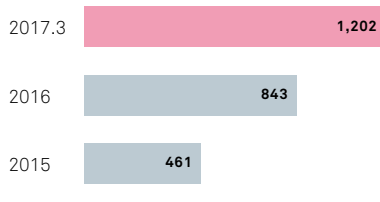


## 米国GDP(実質) [10億米ドル]

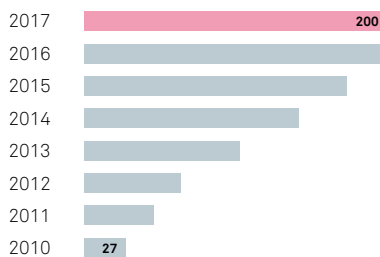


出所: International Monetary Fund,  
"World Economic Outlook Database"

## 売上高推移 [億円]



## 平均月間ユニークビジターUV数 [百万人]



出所: Google Analytics

## ■ 市場環境 引き続き成長が見込める 米国オンライン求人メディア市場

現在、主にマネタイズを行っている米国のオンライン求人メディア市場は、GDP成長率とほぼ連動しています。米国経済は、個人消費の増加を背景に緩やかな景気拡大が続いています。今後もこのトレンドが継続することが見込まれており、米国オンライン求人メディア市場も成長が期待されています。

## ■ 事業概況 収益成長は好調で、 売上高は前年同期比約62%増

Indeedは一貫して高い成長率を維持しながら、Indeedの卓越したテクノロジーとリクルートが日本で培ってきたセールスマーケティングノウハウを融合することで、今日では世界No.1の求人サイトとなっています。2017年3月期は、グローバルでの営業体制強化や、広告宣伝活動に注力し主要マーケットでのブランド認知度が向上したことにより、ユーザー数と有料クライアント数の大幅な拡大を実現し、米国以外の地域においても売上高は好調に推移しました。この結果、2017年3月期の売上高は米ドルベースで前年同期比約62%増の約11億700万米ドルとなりました。\*

## ■ 今後の戦略 グローバルで既存領域のマネタイズを進め、 米国では事業領域拡大を目指す

Indeedは求人広告領域の先駆者として、求人検索プロセスを圧倒的に簡略化するアグリゲート技術と検索エンジン機能を確立した結果、今日では12か国でNo.1のユニークビジター数を有するなど、世界No.1の求人サイトとなっています。今後も、現在行っている営業体制の強化及び広告宣伝活動への投資を継続し、米国内外で既存の求人広告ビジネスを拡大していきます。また、収益化のポテンシャルのある米国以外の地域でもプレゼンスを高めることを目指します。中長期的には、求人広告以外の人事関連周辺領域への進出を視野に入れています。2018年3月期首時点では、2019年3月期の売上収益は2016年3月期の3倍の成長となる20億米ドル以上への到達が可能と考えています。

\* いずれもIndeedの現地決算数値であり、当社連結決算に含まれる数値とは異なります。

## メディア&ソリューション事業 (販促領域)住宅分野

### 圧倒的なブランド力とクライアントへの 提案力で、高い競争優位性を確立

#### ■ 商品説明 住まいに関するユーザーの 幅広いニーズに応えるNo.1ブランド

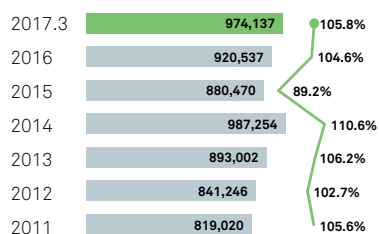
住宅分野では、「SUUMO」ブランドのもと、住まいを借りたい・買いたい・建てたい・リフォームしたいといった、住まいに関する幅広いユーザーニーズに応えた不動産・住宅サイトと情報誌を提供しています。物件情報、不動産会社情報のほか、住まい探し、住宅購入、注文住宅建築などの物件探しから引き渡しまでの段取りや手続きマニュアルなど各種ノウハウ記事や街情報などを掲載しています。また、新築マンション及び注文住宅領域では、店舗での対面と電話を通じた相談カウンターサービスも提供しています。

#### ■ ビジネスモデル

「SUUMO」のユーザーは住宅購入を検討する個人や賃貸物件を探している個人、クライアントは新築マンションや一戸建て、注文住宅を取り扱うデベロッパー、ハウスメーカー、工務店、賃貸物件を取り扱う賃貸事業者、中古住宅の売買仲介物件を取り扱う仲介事業者、リフォームを請け負うリフォーム事業者などです。主なビジネスモデルは広告課金型で、WEBサイトや情報誌に掲載した物件情報の広告料をクライアントに請求するものです。新築マンションと注文住宅領域で展開する相談カウンターにおいては、契約成立の対価としてクライアントから手数料を受け取る成果課金型となっています。

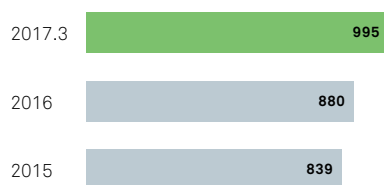


## 新設住宅着工戸数・前年同期比 [戸/％]

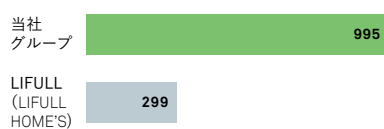


■ 新設住宅着工戸数 ● 前年同期比  
出所:国土交通省「住宅着工統計」

## 売上高推移 [億円]



## 他社売上高比較 (2017年3月期) [億円]



## ■ 市場環境 「新設住宅着工戸数」は回復基調

住宅市場の市況を表す指標のひとつである「新設住宅着工戸数」は、2017年3月期は前年同期比5.8%増の97万4,137戸となりました。同指標は、2014年4月に行われた消費税率引き上げ前の駆け込み需要の影響により2014年3月期に伸長した反動で、2015年3月期は前年同期比5期ぶりの減少となりましたが、2016年3月期以降は増加トレンドにあります。

## ■ 事業概況 業界トップのポジションを維持し、売上増を達成

ここ数年、消費税率引き上げがマーケット環境に影響を与えるなか、コンテンツの質・量をさらに強化し、圧倒的なユーザー認知度を維持してきた結果、当社グループのサービスは引き続き業界トップのポジションを維持しています。2017年3月期は、マンション販売価格の高騰を原因とした販売期間長期化などによりクライアントの集客ニーズが高まったことに加えて、ユーザー集客を推進した結果、主要分野である分譲マンション分野、戸建・流通分野及び賃貸分野が全て伸長するなど、売上高は前年同期比13.1%増の995億円となりました。

## ■ 今後の戦略 クライアントリレーションを引き続き強化し、持続的成長を目指す

当社グループの強みは、住まい探しをするユーザーに広く認知されている「SUUMO」のブランド力や、ユーザーニーズに対する情報収集力・分析力、そして、クライアントの業務フローへの深い理解に基づく提案力により構築された、クライアントとの強固なリレーションです。

今後も、ユーザー満足度を高めるための当社グループメディアやサービスの利便性向上は勿論、クライアントに対しては広告枠を提供するだけでなく、業務支援なども含めて、総合的に販促活動をサポートしていきます。ユーザーニーズの分析をもとにしたクライアントの商品企画や販売・広告宣伝計画などの戦略立案や、ユーザーとのコミュニケーション設計支援などのサービス提供を通じ、クライアントにとっての広告効果(ROI)をさらに高めていきます。



# メディア&ソリューション事業 (販促領域)結婚分野

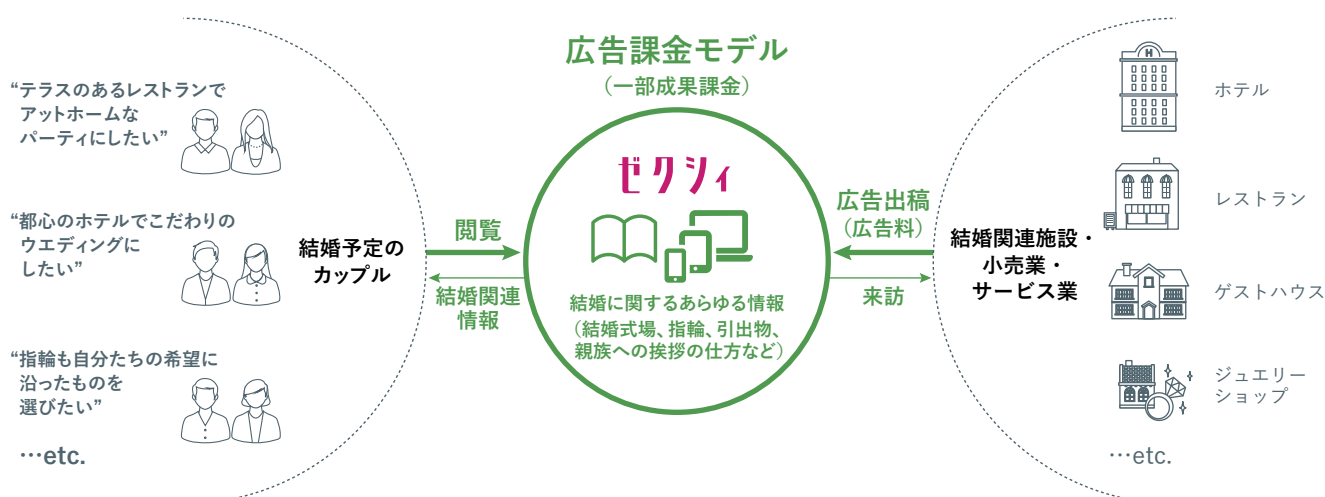
## 業界トップのブランドを軸に 時代とニーズの変化に合わせた サービス展開を強化

### ■ 商品説明 「ゼクシィ」ブランドで 多様なブライダルニーズに対応

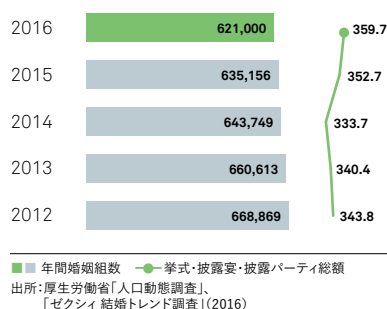
結婚分野では、「ゼクシィ」ブランドのもと、情報誌、WEBサイトや対面での相談カウンターサービスを提供しています。ホテルや専門式場、チャペル、レストランなどさまざまなスタイルのウェディング会場をはじめ、ジュエリーやドレス、引出物、二次会会場などブライダルに関する情報を提供しており、資料請求も可能です。さらに、結婚に関する基礎知識や段取りの掲載、新しい挙式スタイルの提案なども行っています。対面型相談カウンターでは、希望や条件に合った会場の提案に加え、会場決定などのさまざまな手配を代行しています。

### ■ ビジネスモデル

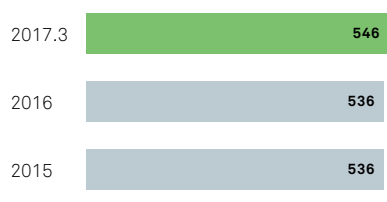
「ゼクシィ」のユーザーは結婚を控えたカップルなどの個人、クライアントは結婚式場やホテル、レストランなど結婚式を執り行う施設のほか、ジュエリーやドレスといったブライダル関連小売業、写真撮影サービスなど、結婚にまつわるさまざまなサービスを提供する事業者です。主なビジネスモデルは広告課金型で、情報誌やWEBサイトに掲載した式場や商品などの広告料をクライアントに請求するものです。対面型相談カウンターは、結婚式実施の対価としてクライアントから手数料を得る紹介型のビジネスモデルです。



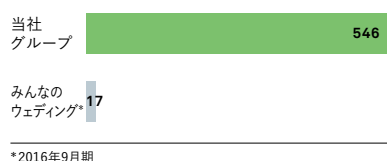
年間婚姻組数と  
挙式・披露宴・披露パーティ総額 [組/万円]



売上高推移 [億円]



他社売上高比較 (2017年3月期) [億円]



## ■ 市場環境 婚姻組数は減少傾向である一方、 挙式費用は引き続き高水準で推移

業界の市況を表す指標として「国内の年間婚姻組数(婚姻組数)」と「1組のカップルが挙式・パーティなどに費やす費用(挙式費用)」があります。出生率低下の影響も受けて婚姻組数及び披露宴実施組数は年々緩やかな減少傾向にあり、今後も同様の傾向が続くと見込まれますが、挙式費用は近年増加が続き、現在も高い水準です。このような市場環境のなか、業界では、ユーザーの多様化するニーズにマッチした施設の新規出店やサービス開発などが進み、市場の活性化が図られています。

## ■ 事業概況 ブライダル業界の先駆者として、 売上高No.1を維持

当社グループはブライダル専門の情報誌市場を創造した先駆者です。「ゼクシィ」は結婚に関するあらゆる情報を提供し、圧倒的なブランド力を持つサービスとして、業界トップのポジションにあります。2017年3月期は、婚姻組数が減少トレンドのなか、大手結婚式場クライアントの集客ニーズの拡大などを背景に、売上高は前年同期比1.8%増の546億円となり、堅調に推移しました。

## ■ 今後の戦略 さらにユーザー満足度向上と、 業界の活性化に取り組む

当社グループの強みは、国内で結婚に関する情報と言えば多くのユーザーが「ゼクシィ」を想起するほどの高いブランド力、そのブランド力をベースとしたクライアントへの高いユーザー送客力、そして、クライアントとの強固なリレーション構築が可能な営業力です。

今後も、スマートフォンアプリやWEBサイトのUI・UXの改善、コンテンツの拡充などを図り、ユーザー満足度の向上に努めることでブランド力を維持・強化していきます。また、これらを背景としてクライアントにおける広告効果(ROI)をさらに高めることで、継続的な成長を目指します。

また、国内の年間婚姻組数が緩やかに減少している一方、結婚願望はあるものの結婚相手に巡り合えていない人が多く存在しています。こうした状況を踏まえ、結婚相手探しの支援につながるサービスなどを提供し、ブライダル業界全体の活性化に取り組んでいきます。

## メディア&ソリューション事業 (販促領域)旅行分野

### 魅力的な旅行プランの提案で ユーザー満足度を高め、 オンライン予約市場を牽引

#### ■ 商品説明 WEBサイトと情報誌でユーザーの利便性を追求

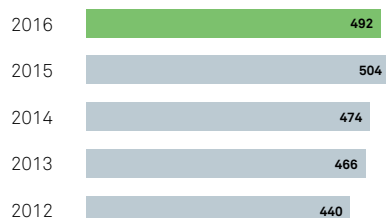
旅行分野では、「じゃらん」ブランドのもと、旅行サイトと情報誌を提供しています。全国の宿泊施設の中から自分好みのプランを選択し、予約することができます。季節に応じた特集をはじめ、旅行者のクチコミ評点をもとにした「宿ランキング」や、宿泊と交通（飛行機・新幹線・特急列車）を自由に組み合わせることが可能な「じゃらんパック」、旅行先でのアクティビティを予約できる「遊び・体験予約」、観光スポットのコメントを投稿できる「観光ガイド」なども提供しています。旅行情報誌「じゃらん」では、全国各地の担当営業から寄せられる現地情報と地元編集部の徹底した取材により、ユーザーにとって利便性が高く、魅力的な旬のおでかけ情報提供を行っています。

#### ■ ビジネスモデル

主要サービスである旅行サイト「じゃらんnet」のユーザーは、宿泊施設や現地のアクティビティ観光スポット情報などを探している個人、クライアントは全国のホテルや旅館などの宿泊施設、旅行先でのアクティビティを提供している施設などです。主なビジネスモデルは成果課金型で、ユーザーが「じゃらんnet」を通じて予約した宿泊施設の客室単価やアクティビティなどの単価に対して一定の手数料を受け取るものです。

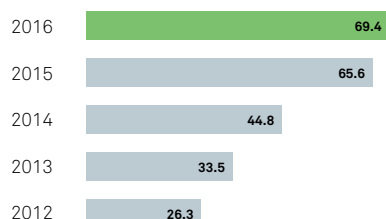


#### 年間延べ宿泊者数 [百万人泊]



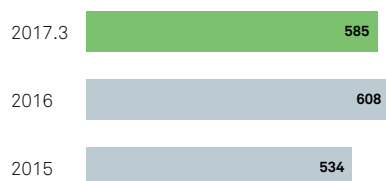
出所:観光庁「宿泊旅行統計調査」

#### 外国人延べ宿泊者数 [百万人泊]



出所:観光庁「宿泊旅行統計調査」

#### 売上高推移 [億円]



### ■ 市場環境 訪日外国人客数は過去最高。 客室稼働率・宿泊単価は上昇傾向

2016年は、前年に比べて大型連休などの日並びが悪かったことや熊本地震、天候不順などの影響により、延べ宿泊者数は前年比で微減しました。しかし円安の影響などに伴う訪日外国人延べ宿泊者数は継続して増加傾向にあり、調査開始以降最高となりました。また、国内宿泊施設の稼働率は引き続き上昇傾向にあり、宿泊単価も緩やかな上昇が続いています。

このような市場環境のなか、当社グループがサービスを提供しているオンライン旅行予約市場はインターネットの普及なども受けて拡大傾向にあり、成長が継続するものと予想されます。

### ■ 事業概況 「じゃらんnet」を利用した宿泊単価及び 延べ宿泊者数は、引き続き増加傾向

昨今、宿泊施設の空室(在庫)情報の多くがオンライントラベルエージェント間で共通化されているなか、在庫量や低価格であること自体は直接的な優位性にはなりません。したがって、ユーザーが実際に当社グループのサービスを介して予約をするかどうかが重要であり、ユーザーにとって魅力的なプランの開発に努めています。

2017年3月期は、子会社を譲渡したことにより、売上高は前年同期比3.8%減の585億円となりましたが、子会社譲渡の影響を除くと、業績は好調に推移しました。この背景には、宿泊単価の増加に加え、ユーザーニーズを踏まえた宿泊プランをクライアントとともに企画するなど、クライアント、ユーザー双方に支持される取り組みを進めた結果、当社グループのサービスにおける宿泊者数が増加したことが挙げられます。

### ■ 今後の戦略 クライアント、ユーザー双方の高い満足を実現

当社グループの強みは、長きに渡り旅の情報収集に役立つ魅力的なコンテンツを多数提供してきたことで向上した国内旅行者からの認知度、クライアントの課題解決につながる提案型営業を続けてきたことで構築された、クライアントとの強固なリレーションです。

今後も緩やかな拡大が見込まれるオンライン予約市場において、当社グループのサービスを通じた予約数をさらに増やすため、クライアント課題の早期把握や、ユーザーニーズの分析などを通じた各シーンに応じた宿泊プランの企画など、クライアント、ユーザー双方の満足度を高めるサービス提供を引き続き行っていきます。

また、SEO対策をはじめとしたユーザーの集客施策や、UI/UXの改善などによってサービスの利便性向上に努め、ユーザー基盤のさらなる強化を図っていきます。

## メディア&ソリューション事業 (販促領域) 飲食分野

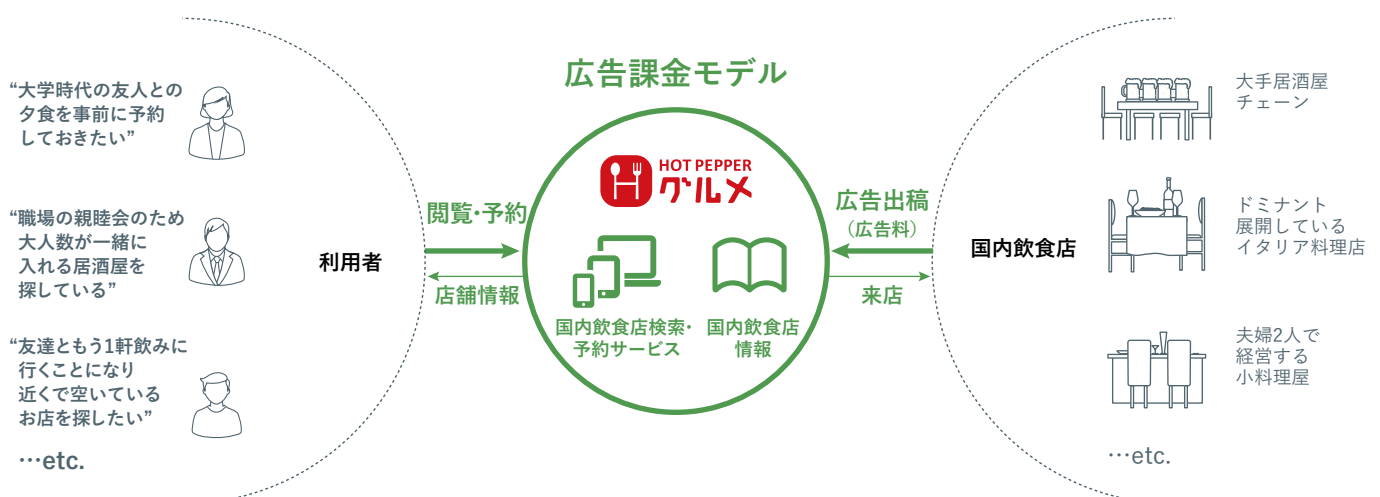
### クライアント業務の支援を行うとともに、 ユーザーの利便性向上を実現

#### ■ 商品説明 外食産業の集客・予約市場を支える 多彩な機能を提供

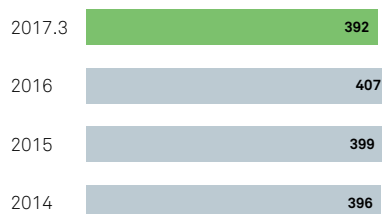
飲食分野では、「ホットペッパー」ブランドのもと、WEBサイト「ホットペッパーグルメ」と無料情報誌「HOT PEPPER」を提供しています。WEBサイトでは店舗情報やクーポン情報、店舗の空席情報、予約サービスに加えて、利用ユーザーの口コミ情報、宴会参加予定者のスケジュール管理など、利便性の高い多彩な機能を提供しています。また、東京を除く全国の主要都市を中心に無料情報誌を発行しており、駅近郊やエリアなどの小さな商圈軸で編集されたローカル性の高い店舗情報やクーポン情報を掲載しています。

#### ■ ビジネスモデル

「ホットペッパーグルメ」のユーザーは友人や職場の同僚、家族などとの食事の場所を探している個人、クライアントは全国の飲食店です。ビジネスモデルは広告課金型で、WEBサイトや情報誌に掲載した店舗情報の広告料をクライアントに請求するものです。

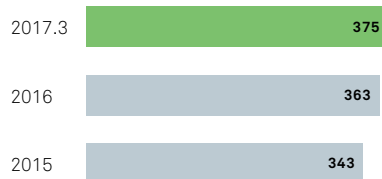


## 外食市場規模\* [百億円]

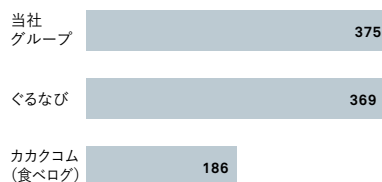


\*首都圏、関西圏、東海圏の3圏域合計  
出所: ホットペッパーグルメ外食総研「外食市場調査」

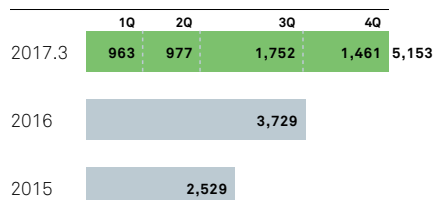
## 売上高推移 [億円]



## 他社売上高比較(2017年3月期) [億円]



## 「ホットペッパーグルメ」ネット予約人数累計 [万人]



\*キャンセル前予約受付ベース

## ■ 市場環境 外食市場は縮小傾向である一方、集客・予約市場は継続的に成長

長引く景気低迷や消費者の節約志向の高まりを背景に、ここ数年の外食市場規模は横ばい傾向でしたが、2017年3月期は東名阪圏域計で調査対象となった人口、延べ外食回数、外食単価のいずれの指標も前年同期を下回りました。

日本の人口が緩やかに減少していることを踏まえると、市場規模は長期的に緩やかに縮小していくことが予想されますが、インターネットの普及や予約サービスの充実などにより、インターネットによる集客・予約市場は継続的な成長が見込まれています。

## ■ 事業概況 クライアント数の拡大により業績は堅調に推移

外食産業市場の縮小傾向が続くなか、当社グループは外食チェーンなど大手クライアントに付加価値の高い提案型営業活動を行うことで強固なリレーションを築いています。また、中小クライアントに対しても「Airプラットフォーム」の提供などを通じたリレーション強化を進めています。

2017年3月期は、当社グループのサービスを通じた飲食店舗のインターネット予約人数は前年同期比38%増の5,153万人と業界トップクラスの実績となりました。これらを背景に、中小店舗を中心に取引クライアント数が拡大し、売上高は前年同期比3.2%増の375億円と堅調に推移しました。

## ■ 今後の戦略 業務支援サービスの提供により、クライアントリレーションをさらに強化

当社グループの強みは、ユーザーとクライアント双方の利便性向上を実現するネット予約サービスにおける先行者優位性と、各飲食店のメニュー開発にまで踏み込んだコンサルティング型の営業やデータ分析に基づくマーケティング提案など、付加価値の高いサービス提供によって得られたクライアントとの強固なリレーションです。

今後も、飲食店の9割以上が中小事業主であるという市場環境を踏まえ、中小企業向け業務支援サービス「Airプラットフォーム」の提供を進め、クライアントの業務負担を軽減しながらユーザーの利便性向上も実現していきます。また、中小企業を中心とした新規クライアントとのリレーション構築・強化も図っていきます。これらの強みに基づく、クライアントにとって費用対効果(ROI)の高いサービス提供により、持続的な成長を目指します。



# メディア&ソリューション事業 (販促領域)美容分野

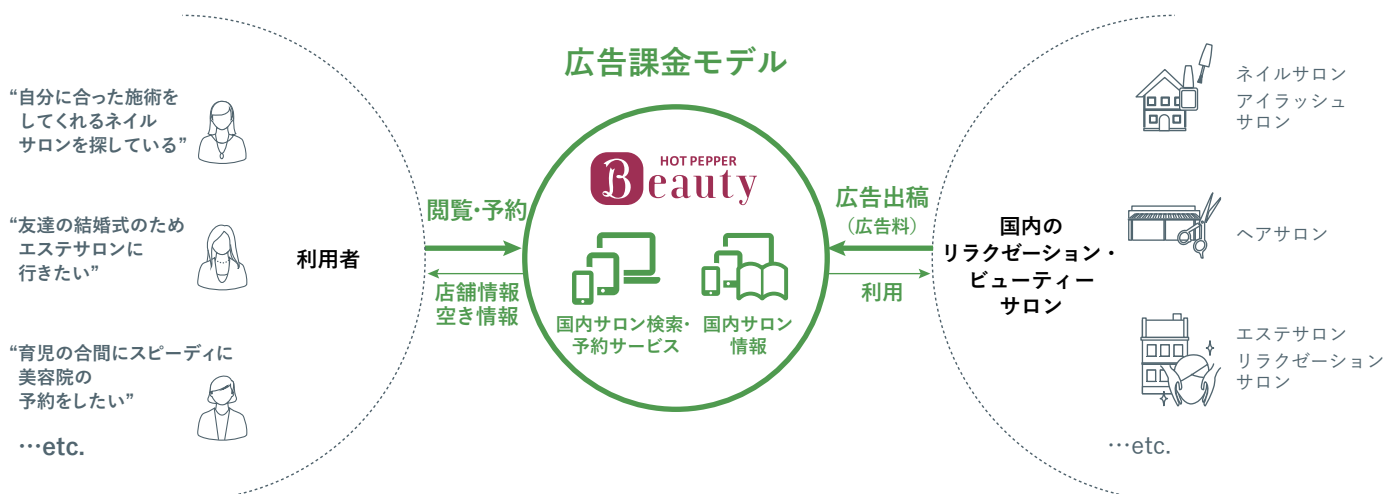
## クラウド型予約・顧客管理サービスで 美容関連予約市場を創造

### ■ 商品説明 美容分野で国内最大級の検索・予約サイトを運営

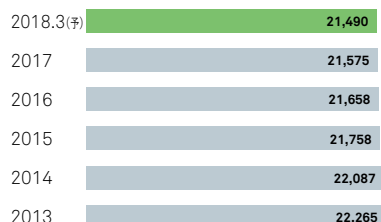
美容分野では、「ホットペッパービューティー」ブランドのもと、国内最大級のヘアサロン、リラクゼーション&ビューティーサロンの検索・予約サイトと無料情報誌を提供しています。多様な切り口の特集、行きたい日時での検索、ヘアカタログ、信頼できる口コミ、お得なクーポンなどをもとに予約が可能です。ジャンルはヘア、ネイル、まつげエクステ、整体・リラクゼーション、エステまで幅広く提供しています。クーポンマガジンは月刊誌として、東京23区内4エリアでは「HOT PEPPER Beauty」として、全国のその他の地域では「HOT PEPPER」として発行しています。

### ■ ビジネスモデル

「ホットペッパービューティー」のユーザーは、さまざまな美容サービスを受けたい個人、クライアントはヘアサロンやネイルサロン、エステサロン、リラクゼーションサロンなどの美容関連サービスを提供する事業者です。ビジネスモデルは広告課金型で、WEBサイトや情報誌に掲載した店舗情報の広告料をクライアントに請求するものです。

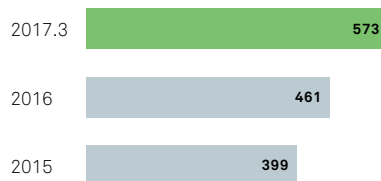


## 理美容関連サービス市場 [億円]

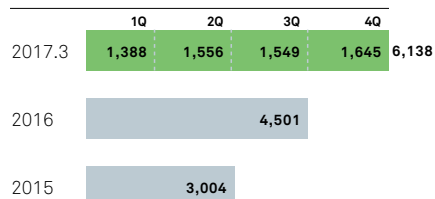


出所: 矢野経済研究所「理美容市場に関する調査結果2017」

## 売上高推移 [億円]



## 「ホットペッパービューティー」ネット予約件数\* [万件]



\*キャンセル前予約受付ベース

## ■ 市場環境 オンライン美容予約市場は今後も拡大傾向

理美容関連サービス全体の市場規模が2兆円程度で推移するなか、オンライン美容予約市場は、インターネットの普及のみならず、「ホットペッパービューティー」のインターネット予約サービスの推進によって拡大傾向にあります。特に2010年以降はインターネット予約率が上昇しており、今後も拡大余地が大きく残された市場と考えられます。

## ■ 事業概況 業界トップクラスの集客効果でクライアント取引を拡大

当社グループは、業界の先駆者としてサービス提供を開始し、インターネット予約サービスの充実などによりユーザー及びクライアントから高い評価を獲得しています。売上高は業界トップのポジションにあり、圧倒的な認知度や予約件数など強固なユーザー基盤を背景に、「ホットペッパービューティー」のクライアント数も順調に拡大を続けています。

また、クラウド型予約・顧客管理システム「SALON BOARD」の利便性向上に努めたことや、「SALON BOARD」で可視化したスタイリストの空き時間をインターネット上に掲載することでインターネット予約を推進し、2017年3月期の予約件数は6,138万件と順調に拡大しています。

2017年3月期においては、ネット予約件数の拡大が進み、既存クライアントとの取引拡大や新規クライアントの獲得が進んだ結果、売上高は前年同期比24.4%増の573億円となりました。

## ■ 今後の戦略 幅広い美容関連業種にアプローチし、継続的な成長を図る

当社グループの強みは、業界の先駆者としての優位性を活かして構築してきた、クライアントとの強固なリレーションやユーザーに対するブランド力です。これに加え、「SALON BOARD」を通じて、クライアントの業務負担を軽減しながら、予約可能スタイリスト情報をユーザーに提供することで、ユーザーの予約行動のオンライン化を進め、業界トップのポジションを確立しました。

今後も、美容関連サービスを提供するさまざまなクライアントに対する集客・販促コンサルティングを含めた総合的な営業活動を通じ、新規クライアントの獲得を目指します。また、商品ラインナップの拡充やサービスの利便性向上による既存クライアントとの取引拡大も引き続き志向し、これらの活動を通じて継続的な成長を目指します。なお、ユーザーに対しては、さらに利便性の高い機能などを開発及び付加していくことで、利用者数の拡大や利用リピート率の向上を図り、ブランド力の維持・強化を目指します。



# メディア&ソリューション事業 (人材領域)国内人材募集分野

## 業界を牽引する圧倒的ブランド力 創業事業の強みを活かし持続的に成長

### ■ 商品説明 人材募集市場の幅広いニーズに応える トップブランド

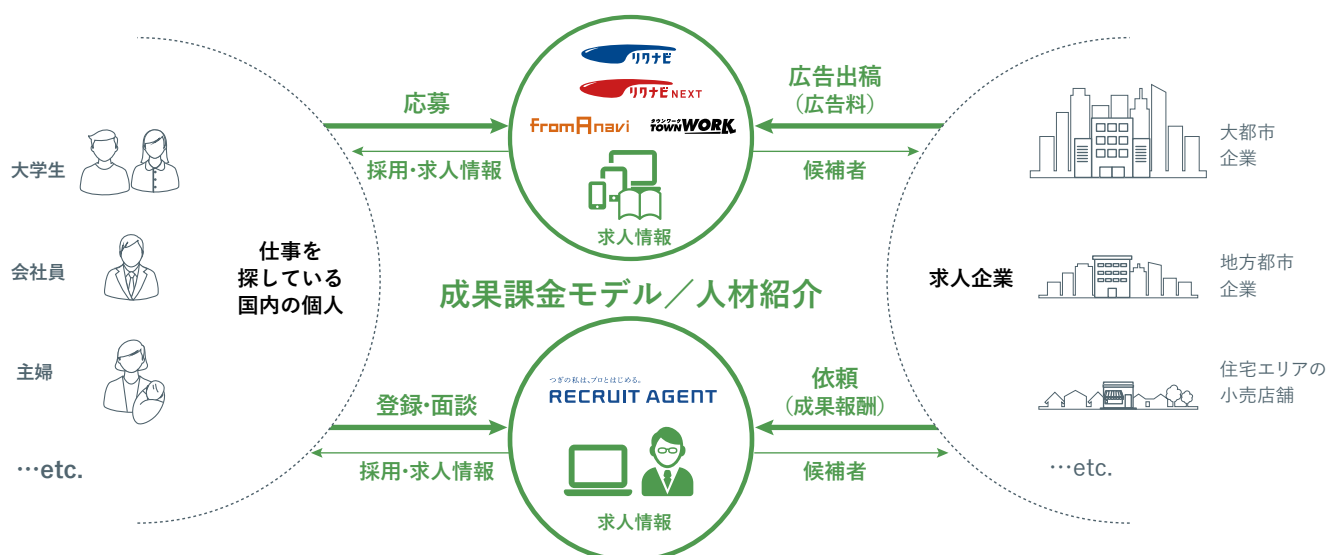
正社員募集分野では、「リクナビ」、「リクナビNEXT」、「リクルートエージェント」などのブランドのもと、新たに社会人になる学生向けの就職情報提供や社会人向けに転職情報を提供する求人広告サイト、人材紹介サービスなどを展開しています。一方、アルバイト・パート募集分野では、「タウンワーク」や「fromAnavi」「エーナナビ」などのブランドのもと、アルバイト・パートの仕事を探しているユーザー向けに日本最大級の無料求人情報誌及び求人広告サイトを展開しています。

### ■ ビジネスモデル

国内人材募集分野では求人に関するフルラインアップのサービスを提供しています。ユーザーは国内のあらゆる求職者、クライアントは求人ニーズのあるあらゆる企業です。

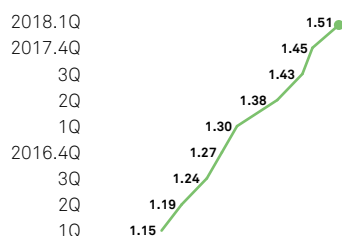
ビジネスモデルは広告課金型と成果課金型の2つがあり、求人広告ビジネスは無料情報誌、PC及びスマートフォンアプリなどの自社メディアに掲載した求人情報の広告料をクライアントに請求し、人材紹介ビジネスは紹介した人材の入社の対価としての手数料をクライアントに請求するものです。

### 広告課金モデル／求人広告



## 有効求人倍率

[倍]



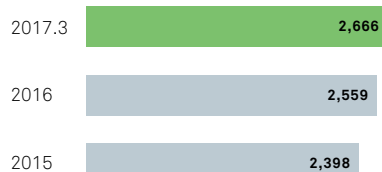
出所:厚生労働省「一般職業紹介状況」  
\*有効求人倍率は各四半期の最終月における倍率を表示

## ■ 市場環境 有効求人倍率は高位安定し、 人材採用市場は継続的に拡大

日本の人材採用市場のトレンドを図る指標である「有効求人倍率」は国内の景気に影響されます。足元の市場環境は堅調な状況が続いており、一時的な景気変動に連動したトレンドの上下はあるものの、今後も2020年の東京オリンピック・パラリンピックまでは基本的には追い風の状況が続くと見えています。2018年3月期第1四半期(2017年6月)末における有効求人倍率は1.51倍と、市場の拡大が続いています。

## 売上高推移

[億円]

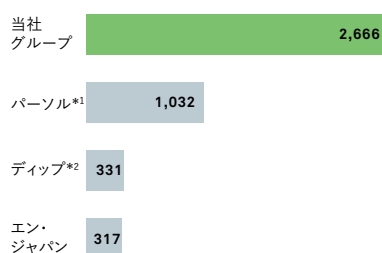


## ■ 事業概況 堅調な雇用環境が続くなか、 業界トップの売上高を維持

当社グループは採用広告ビジネスの先駆者としてフルラインアップのサービスを提供しており、売上規模は業界でトップのポジションにあります。2017年3月期は、有効求人倍率が高位安定し求人広告掲載件数の増加も続くなど堅調な雇用環境が継続するなか、さらなる競争力強化を目指して効果的なユーザー集客や営業体制の強化などを行った結果、正社員募集分野及びパート・アルバイト募集分野ともに堅調に推移し、売上高は前年同期比4.2%増の2,666億円となりました。

## 他社売上高比較(2017年3月期)

[億円]



\*1 インテリジェンスを含むリクルーティングセグメント  
\*2 2017年2月期

## ■ 今後の戦略 IT活用、営業体制のさらなる強化でROIを向上

当社グループの強みは、圧倒的なブランド力に基づくユーザーへのリーチと、全国での拠点展開に基づく幅広いクライアントとの強固なリレーションであり、この強みを活かしたサービスの利便性は求職者及び求人企業から高く評価されています。

今後も、創業事業として新たなマーケットを創り上げてきたノウハウを活かし、事業環境の変化に合わせてサービスを進化させていきます。

正社員募集分野では、営業体制の強化や幅広いユーザー接点に基づいた膨大なデータを活用し、より高度化・多様化するユーザー及びクライアントのニーズに応じたサービスを提供することで、より魅力的な存在となることを目指します。アルバイト・パート募集分野では、テレビCM、屋外広告などのマスプロモーションやSEO対策を通じたユーザー集客の強化を図ります。スマートフォンを中心としたUI/UXの最適化、ユーザーニーズに合わせたアプリ開発による利便性向上にも注力し、クライアントへの送客力の向上を図ります。

# 人材派遣事業 国内派遣領域

## 「ユニット経営」による生産性向上で 世界トップクラスのEBITDAマージンを維持

### ■ 商品説明 中小企業から大企業、 大都市圏から全国まで幅広く対応

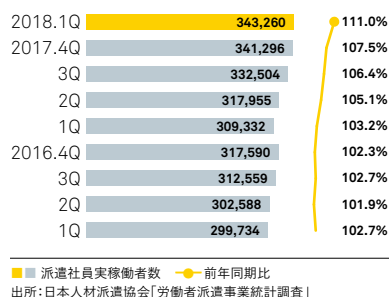
国内派遣領域では、リクルートスタッフィング(RS)とスタッフサービス・ホールディングス(SS)の2社のもとで人材派遣サービスを提供しています。両社ともあらゆる職種やニーズに対応する総合型の人材派遣会社ですが、RSは比較的、大手企業や大都市圏におけるプレゼンスが高く、クライアントのニーズ・要件を満たす人材を慎重に見極めた上で派遣スタッフを決定するスタイルを得意としています。一方、SSは全国の中小企業に対するプレゼンスが高く、クライアントのニーズに迅速に応えたスタッフ派遣を得意としています。

### ■ ビジネスモデル

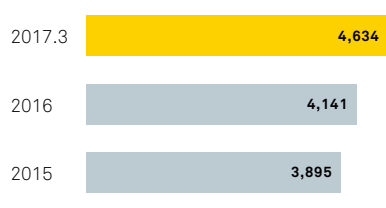
人材派遣サービスのユーザーは派遣形態で働きたい個人、クライアントは派遣社員を採用したい企業です。当社グループは双方のニーズを把握した上でユーザーをクライアントの元へ派遣します。このビジネスモデルはほぼ世界共通であり、派遣したスタッフの稼働状況に応じて、その対価をクライアントに請求するものです。売上高と売上原価の双方に派遣スタッフの給与を計上する会計基準であるためEBITDAマージンは低く見えますが、当社グループ独自のコスト管理手法の導入と磨き込みにより、売上総利益(粗利)に対するEBITDAマージンはHRテクノロジー事業やメディア&ソリューション事業と遜色ない水準にあります。



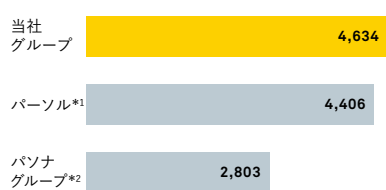
派遣社員実稼働者数(平均)前年同期比 [人/％]



売上高推移 [億円]



他社売上高比較(2017年3月期) [億円]



\*1 派遣・BPOセグメント  
\*2 2017年5月期

## ■ 市場環境 国内の人材派遣市場は緩やかな拡大傾向が継続

国内における人材派遣事業は、「労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護などに関する法律」(労働者派遣法)に基づく事業であるため、法規制などの見直しの影響を受けるという特性があります。国内の労働市場においては、すでに派遣という労働形態が一定程度浸透していることから、GDP成長率などのマクロ環境に連動する傾向にあります。国内派遣市場の状況を示す派遣社員実稼働者数は、直近14四半期連続で前年同期比100%を超える実績で推移しています。

## ■ 事業概況 派遣契約数の維持・獲得強化により、売上高は好調に拡大

当社グループは、「ユニット経営」という独自のコスト管理手法を用いて、生産性や効率性を重視した事業運営を経営の主眼としています。これらに基づく各種施策の実施を通じて、国内トップクラスの売上高規模及び世界トップクラスのEBITDAマージンを維持しています。

2017年3月期は、派遣社員実稼働者数が継続的に増加するなど、人材派遣市場の緩やかな拡大傾向が継続しました。このような環境のもと、営業力を強化し、既存派遣契約の継続や新規派遣契約数の増加に注力した結果、引き続き事務、エンジニアリング及びITなどの分野を中心に好調に推移し、売上高は前年同期比11.9%増の4,634億円となりました。

## ■ 今後の戦略 「ユニット経営」による生産性向上とユーザー基盤の強化を引き続き志向

当社グループの強みは、高いEBITDAマージンの実現につながるコスト管理手法「ユニット経営」による効率的な事業運営ノウハウを有していることと、メディア&ソリューション事業の人材領域を含めてフルラインアップで人材サービスを提供し、高いブランド力を有していることです。

今後も、「ユニット経営」の推進による持続的な生産性の向上を目指すなか、既存のさまざまなメディア運営のなかで培った集客ノウハウやIT基盤などを活用し、新規登録ユーザーの獲得や既存登録ユーザーに対する応募案件の紹介などを効率的に進め、ユーザー基盤の強化を図っていきます。このような活動を通じて新規派遣契約数の拡大を図るとともに、集客コストの最適化やマッチング精度の向上も継続的に目指していきます。

## 人材派遣事業 海外派遣領域

### 「ユニット経営」とM&Aを推進し、 2020年を目途に売上収益1兆円を目指す

#### ■ 商品説明 北米、欧州、豪州などで 現地ブランドによる事業を展開

2010年以降、海外で人材派遣事業を展開する企業をM&Aし、現地に根ざしているブランドネームをそのまま使用する形で、主に北米や欧州、豪州で事業を展開しています。

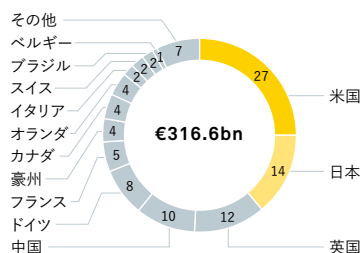
主に北米においては「The CSI Companies」、「Staffmark」、「Advantage」、「Attërro」、欧州においては「USG People」、「Advantage」、豪州においては「Peoplebank」、「Chandler Macleod」のブランドにて事業を展開しています。

#### ■ ビジネスモデル

人材派遣事業のビジネスモデルはほぼ世界共通であることから、国内で培った効率的な事業運営ノウハウ「ユニット経営」を海外子会社に移植し、EBITDAマージンを改善することを事業運営の目標としています。子会社化後に一定の期間が経過した北米、欧州、豪州の各社ではEBITDAマージンの改善が順調に進んでいます。また、2017年3月期に新たに子会社化したUSG Peopleについても、収益性の改善に向けたPMIが順調に進捗しています。

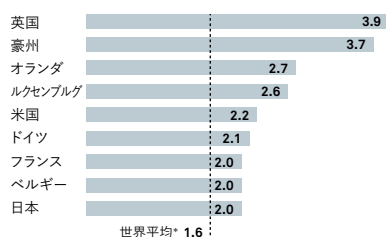


人材派遣の市場規模 (2015年度) [%]



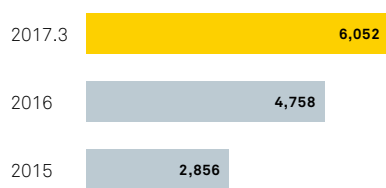
出所: Ciett Economic Report 2016

世界の人材派遣浸透率 (2013年度/2014年度: 国による) [%]



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

売上高推移 [億円]



## ■ 市場環境 世界の人材派遣市場の規模は40兆円程度

世界の人材派遣市場の規模は40兆円程度であり、そのうち7割以上は成熟国で構成されるなか、海外各国における人材派遣市場は、国内と同様、各国のGDP成長率などマクロ環境に連動した推移が見込まれます。

また、世界の労働市場における人材派遣浸透率の平均は1.6%、当社の主な事業展開地域である米国は2.2%、欧州は1.9%、豪州は3.7%となっています。

## ■ 事業概況 「ユニット経営」導入と磨き込みにより、EBITDAマージンを改善

当社グループはM&Aによる事業基盤の構築・拡大を進めながら、各子会社に「ユニット経営」を導入し磨き込むことで、EBITDAマージンの改善を図ってきました。

2017年3月期は、当社グループが主に事業を展開している北米、欧州及び豪州の人材派遣市場が継続的に緩やかな拡大傾向にあるなか、円安の影響などに加え、前期に子会社化したPeoplebank、Chandler Macleod及びAttèrroの業績が期首から寄与したことや、2017年3月期に新たに子会社化したUSG Peopleの業績が6か月分寄与\*した結果、売上高は前年同期比27.2%増の6,052億円となりました。また、2017年3月期におけるEBITDAマージンは北米子会社で6.3%、欧州子会社で4.5%、豪州子会社で3.6%となり、順調に「ユニット経営」の導入と磨き込みが進みました。

\* 日本基準では6か月分なのに対し、IFRSでは10か月分

## ■ 今後の戦略 子会社の効率運営とM&Aによる事業基盤拡大を図る

今後も、当社グループの強みである「ユニット経営」を子会社に導入し、効率的な事業運営を推進することでEBITDAマージンを改善し、海外派遣領域のさらなる成長を目指します。子会社化後の事業運営は、引き続き現地のビジネス環境に精通した経営陣に任せながら、当社グループからは役員や「ユニット経営」の導入と磨き込みを現場で進める担当者など数名を派遣し、戦略を実行していきます。

また、引き続きM&Aを推進し、2020年を目途に海外派遣領域の売上収益を約1兆円の規模に成長させることを目指しています。成熟国の中で地域の優先順位は設けず、EBITDAマージンが低水準であり、当社グループが子会社化することでその向上が見込める企業があれば、M&Aを検討していきます。



# FAQ

## HRテクノロジー事業

### Q: Indeedの成長はいつまで続くのか？

A: 将来の成長を加速させ、グローバルでのプレゼンスを拡大させるために引き続き投資フェーズと位置付けています。

Indeedは世界をリードする求人サイトでありながら、引き続き大きな成長を見込み、新規顧客の獲得及び既存顧客のウォレットシェア拡大のため、営業体制を強化しています。また、グローバルでのアクティブユーザー増加及び新規ユーザー獲得のため、ブランド認知度のさらなる向上を目指して広告投資を行っています。また、採用プロセスの効率を圧倒的にイノベティブに向上させるために、M&Aの活用を含むR&Dへの投資を行い、広告にとどまらない領域へ拡大をしていきます。Indeedの業績は足元で好調に推移していますが、引き続き売上高成長実現のための投資フェーズと位置付けたいと考えています。

### Q: Indeedの売上収益成長のドライバーは何か？

A: 新規顧客の獲得及び既存クライアントとの取引拡大が実現できていることです。

世界No.1の求人サイトとして、Indeedはグローバルで月間2億人超、12か国でNo.1のユニークビジター数を有しています。「Indeed」の人材採用サービスを活用することで、クライアントは多くのアクティブユーザーにリーチすることができ、CPH(Cost Per Hire)で測られる採用プロセスにおいて高い効率性を実現することができます。これによりクライアントのリテンションが高まり、クライアント、ユーザー双方に高い満足度を提供できています。このように成果課金型のビジネスモデルによって、Indeedはあらゆる企業にとってコスト面で効率的なサービスを提供できているため、中小企業から大企業に至るまで新規クライアントの獲得及び既存クライアントとの取引拡大が実現できています。

### Q: 米国以外の各国におけるマネタイズの進捗は？

A: 多くの国における売上高の推移は、米国の過去の推移と類似しており、順調です。

米国以外での事業は、国によって成長率は異なりますが、順調に成長しています。米国以外の地域全体での売上高成長率は足元で米国での成長率を上回り、米国の数年前の推移と類似しています。現在12か国でNo.1の求人サイトになっており、営業体制や広告宣伝活動の強化を通じ、収益化に注力しています。これらの取り組みや投資は、展開国の市場規模や成長機会の大きさに応じて優先度を判断しています。

# FAQ メディア&ソリューション事業

## 〔販促領域〕

### ■ 住宅分野

#### Q:住宅市場環境の今後の見通しは？

A:市場の拡大は概ね継続する見込みですが、  
新築分譲マンション市場については  
引き続き不安定な状況が続くと想定しています。

住宅市場の市況を表す指標のひとつである「新設住宅着工戸数」は、2014年4月に行われた消費税率引き上げに伴う駆け込み需要と、その反動による一時的な需要減がありましたが、2016年3月期以降は持ち直しが見られています。

消費税率引き上げを背景としたマーケットの成長は、今後も引き続き中古マンション、戸建及び賃貸市場では継続すると見ています。分譲マンション市場においては、新築マンションの価格上昇を背景に売れ行きの鈍化が見られ、売り出し開始直後の大型案件よりも過去に発売された在庫が増えているなど、引き続き不安定な状況が続くものと想定しています。

#### Q:2017年3月期の住宅分野が大幅な増収となった理由は？

A:主要部門が好調であったことと、一部サービスの  
売上高計上時期が変更された影響が相まって、  
大きい増収幅となりました。

住宅分野の売上高の約3割を占める新築分譲マンション部門が前期のマイナス成長から2桁成長に転換したことに加えて、戸建・流通部門及び賃貸部門が引き続き好調に推移したことが大きな要因です。

また、注文住宅関連のカウンターサービスにおいて、2017年3月期第1四半期から売上高の計上時期が変更されたことも増収に寄与しましたが、これは一過性要因です。



## ■ 結婚分野

**Q: 日本では人口減少や少子化、  
婚姻率の低下などが起こっているが、  
結婚分野の市場環境をどう捉えているか？**

**A: 市場規模は横ばいの状況が続くと見込んでいます。**

日本国内の年間婚姻組数は減少傾向にありますが、施設を貸し切って行うハウスウェディングなど、ユーザーニーズの多様化に対応したプランの充実により、挙式・披露宴やパーティなどに費やす金額は近年増加が続き、現在も高い水準にあります。今後も市場規模や環境は現在の状況が続くと見込んでいます。

**Q: 競合他社により低価格モデルが提供されているが、  
当社グループのビジネスに影響はあるか？**

**A: 「ゼクシィ」の競争優位性は  
容易に損なわれるものではないと認識しています。**

「ゼクシィ」は、実際に式場の下見や予約といったアクションをするユーザーへのリーチの強さにつながる情報誌／ネット／相談カウンターも含めた総合ブランドとして高いブランド力を有しています。また、そのブランド力に加え、ビジネスをともに推進していくスタンスに基づいたソリューション提供型の営業により、クライアントとの強固なリレーションを有しています。これらの強みを維持強化し、高い質と量の送客をクライアントに提供することで、競争優位性を維持していきたいと考えています。

## ■ 旅行分野

**Q: 訪日外国人観光客（インバウンド）への対応状況は？**

**A: すでに英語をはじめとする8言語に対応しています。**

2020年の東京オリンピック・パラリンピック大会の開催などを見据え、インバウンド対策は重要なテーマのひとつであり、継続的に有効な施策を検討し対応していきます。すでに「じゃらんnet」は8言語（英語、中文簡体字、中文繁体字、韓国、タイ、マレーシア、インドネシア及びフランス）に対応しています。

## ■ 飲食分野

### Q: 飲食分野での業務支援サービスについて、 具体的なマネタイズの戦略は？

A: 「Airレジ」などの基盤サービスに付加価値の高いサービスを加えた、「業務サポートパック」というパッケージ型の商品を販売しています。

飲食分野では他分野に先んじて、基盤機能に付加価値の高いサービスを加えた「業務サポートパック」の提供を開始しています。「業務サポートパック」には6つの主要機能があり、それらは、ホームページ作成機能、ネット広告配信機能、ホームページ予約ツール、テーブル管理・予約台帳機能、顧客管理機能及びメッセージ配信機能で、使用料金・プランも複数用意し、機能内容により選択いただけます。

「業務サポートパック」は2016年11月よりサービスを開始し、課金は2017年1月より行っており、対象クライアント数も順調に推移しています。なお、この売上は飲食分野ではなく、販促領域の「その他」に含まれています。

## ■ 美容分野

### Q: 「SALON BOARD」とは何か？何が評価されているのか？

A: クラウド型の予約・顧客管理システムで、  
店舗稼働率の最適化を実現するとともに、  
営業時間外での予約受付も可能になりました。

「SALON BOARD」はクライアントに無料で提供しているクラウド型の予約・顧客管理システムで、PCやスマートデバイスでの利用が可能です。これまで美容関連の店舗では、ユーザーからの電話予約を紙ベースで管理することが一般的でしたが、スタイリストの予約可能時間を「ホットペッパービューティー」に掲載し、「SALON BOARD」で管理することによって、店舗稼働率の最適化を実現するとともに営業時間外でも予約受付が可能になりました。電話や直接来店など、インターネット以外の予約情報も一元管理できるため、予約管理業務の負荷を軽減しながら効率的な集客に寄与します。さらに、「Airレジ」と連携した会計・売上管理機能を搭載することで一層の利便性向上を図っています。

## Q: 売上高の成長が続いている理由は?

**A: インターネット予約市場の開拓者として業界トップクラスの効果をクライアントに提供しているからです。**

オンライン美容予約市場は年々拡大傾向にあります。「ホットペッパービューティー」は業界トップクラスの予約件数という効果をクライアントに提供している結果、新規クライアントの獲得が進み、既存クライアントとの取引額の拡大も続いています。

現在、ヘアサロン領域で大都市圏を中心に展開しているサービスを、より広いエリアへ拡大可能であることに加え、ネイルやまつげ、エステサロンといった関連領域にも積極的に展開しており、まだ多くの成長余地が残されています。

## ■ その他

## Q: メディア&ソリューション事業の「販促領域その他」には何が含まれるか? 前年同期比で増収となっている要因は?

**A: 従来販促メディア事業の「ライフイベント領域その他」に計上されていた各事業などが含まれ、自動車分野などが好調に推移したためです。**

2018年3月期以降のセグメント変更に伴い、新セグメントの「販促領域その他」には、旧セグメントの販促メディア事業「ライフイベント領域その他」に計上されていた自動車、進学、「スタディサプリ」や、「日常消費領域その他」に計上されていた「Airプラットフォーム」関連事業、「その他」に計上されていたグローバル販促などが計上されています。また、その他事業に計上されていた「ポンパレモール」やIDポイント関連の事業も含まれています。

前年同期比で増収となった要因には、自動車分野が好調であることや、2017年1月から「Airプラットフォーム」の一部である「業務サポートパック」の課金を開始したことなどが挙げられます。

## Q:「Airプラットフォーム」とは何か？

### A:クライアントの経営効率や業務効率を 改善するサービスです。

企業や店舗などで必要となる会計、決済、注文管理、予約管理、順番待ち管理、売上分析、顧客管理及び在庫管理などクライアントの業務軸で開発したさまざまな機能を提供しています。クラウドでデータ管理が可能であり、スマートデバイスがあればどこでも使用可能なサービスです。

このサービスによるクライアントへの業務支援を通じて、ユーザーの利便性も向上させていきます。

## [人材領域]

### ■ 国内人材募集分野

**Q: 市場が好調ななかで、競合他社と比べて売上高成長率が低い理由は? 優位性が低下しているのか?**

**A: 売上規模が大きいいため成長率は低く見えますが、業界のリーディングポジションとして安定的な成長を実現しており、優位性は低下していません。**

当社グループは業界のリーディングポジションにあり、売上高は競合他社と比較して規模が大きいいため伸び率は低く見えますが、順調に増加しており、当社グループの競争優位性は低下していません。

また、国内人材広告市場の特徴として、求人倍率が上昇する環境では、クライアントが求める質・量双方を満たす人材の採用に時間を要するなど採用難易度が上がり、クライアントが複数の求人メディア、サービスを併用する傾向が高まります。結果として、これまで利用率が比較的低かったメディアやサービスの利用率が上がりやすい傾向にあります。

**Q: なぜ他社が紙媒体をやめるなか、紙媒体を発行し続けるのか?**

**A: 紙媒体を経由したユーザーの行動量は多く、効率的な事業運営に欠かせないメディアです。**

当社グループでは、各サービスにおけるユーザーの行動様式に合わせて、紙媒体だけではなくPC及びスマートフォンアプリなど、複数のオンラインメディアにて事業運営を行っています。ユーザーの行動に合ったメディアに求人広告を掲載することでクライアントにとってのROIを最大化することが可能であり、紙媒体で情報収集をするユーザーが一定数存在するなか、紙媒体の発行は効率的なユーザー集客の施策に位置付けられます。

### ■ その他

**Q: メディア&ソリューション事業の「人材領域その他」には何が含まれるか?**

**A: 国内の教育研修やコンサルティングサービスの提供及びアジアでの人材斡旋ビジネスなどが含まれています。**

2018年3月期のセグメント変更に伴い、新セグメントの「人材領域その他」には、旧セグメントの人材メディア事業「その他」に計上されていた、国内の教育研修やコンサルティングサービスの提供及びアジアでの人材斡旋ビジネスなどが計上されています。

教育研修分野、アジアの人材斡旋ともに売上が成長しており、特にアジアにおける人材斡旋ビジネスは、労働人口の伸びを背景に、今後も一定の成長が見込まれる分野と認識しています。

# FAQ 人材派遣事業

## ■ 国内派遣領域

### Q:「ユニット経営」とはどのような仕組みか？

A:生産性や効率性を重視した事業運営を行うための、独自のコスト管理手法です。

「ユニット経営」とは、営業組織を小規模の「ユニット」に分割し、各ユニットのマネジャーに権限を委譲した上で、売上高の成長ではなくEBITDAマージンの改善を目標に置くことにより事業現場の機動性を高め、組織全体での生産性を継続的に改善させる仕組みです。

また、組織全体及び各ユニットの生産性改善状況を全社で共有し、高い透明性も担保します。この仕組みにより、人材育成やリテンション、事業環境が変化した際の適応力も高めることが可能です。

## ■ 海外派遣領域

### Q:現在、主に事業を展開している北米、欧州及び豪州の事業環境は？

A:北米は弱含み傾向、欧州と豪州は堅調に推移することが見込まれます。

世界の人材派遣市場は基本的に各国GDPとの相関性が高いという前提のもと、北米については一般派遣や製造派遣を中心に業界全体で弱含んでいる傾向にありますが、欧州と豪州の派遣市況は堅調に推移しています。USG Peopleの展開国であるオランダ・ベルギー・フランス及びドイツの4か国を含む欧州各国の市況は緩やかな回復基調との見立てです。豪州は、足元ではまだ回復が加速するまでには至っていないものの、資源価格の下落が大底を打ち、マイニング産業の停滞感にも底打ち傾向が見られているなど、2017年の後半では経済成長率の加速が予想されています。

### Q:M&A後、各社でEBITDAマージンが順調に改善している理由は？

A:「ユニット経営」の導入・定着により、生産性向上が順調に進捗しているためです。

当社グループでは、国内で培った「ユニット経営」という独自のメソッドをM&Aした海外子会社にも積極的に導入し、生産性向上によるEBITDAマージンの改善を目指しています。

まず、M&A前の段階で、経営陣との対話を通して「ユニット経営」への理解・適応力を見極め、M&A先を選定します。M&A後には、経営幹部やマネジャー層との対話を集中的に行い、「ユニット経営」の浸透を行っています。このように「ユニット経営」に対する理解度を高めることで、生産性向上施策が効率的に推進できています。なお、改善余地を持つためには、すでに利益率が高い会社は戦略的にM&A先選定から外すこともあります。

## 連結貸借対照表

株式会社リクルートホールディングス及び連結子会社  
2017年及び2016年3月31日現在

(単位:百万円)

	2016	2017
<b>資産の部:</b>		
<b>流動資産:</b>		
現金及び預金	¥ 257,741	¥ 261,342
受取手形及び売掛金	222,288	305,336
有価証券	53,176	85,000
繰延税金資産	23,264	25,079
その他	37,524	42,330
貸倒引当金	△4,256	△4,656
流動資産合計	589,739	714,431
<b>固定資産:</b>		
<b>有形固定資産:</b>		
建物及び構築物(純額)	9,767	18,127
土地	7,743	7,758
その他(純額)	14,921	16,326
有形固定資産合計	32,432	42,213
<b>無形固定資産:</b>		
のれん	213,051	282,555
ソフトウェア	70,938	88,940
顧客関連資産	40,191	95,307
その他	37,413	56,593
無形固定資産合計	361,594	523,396
<b>投資その他の資産:</b>		
投資有価証券	120,854	121,800
繰延税金資産	11,757	11,766
その他	34,591	36,377
貸倒引当金	△288	△371
投資その他の資産合計	166,914	169,573
<b>固定資産合計</b>	<b>560,942</b>	<b>735,183</b>
<b>資産合計</b>	<b>¥1,150,681</b>	<b>¥1,449,614</b>
<b>負債の部:</b>		
<b>流動負債:</b>		
支払手形及び買掛金	¥ 60,104	¥ 68,029
1年内返済予定の長期借入金	15,000	24,957
未払費用	85,354	97,891
未払法人税等	40,050	35,218
賞与引当金	24,728	26,022
その他	56,758	107,285
流動負債合計	281,997	359,404
<b>固定負債:</b>		
社債	—	50,000
長期借入金	—	137,366
繰延税金負債	49,693	69,973
労災補償引当金	8,671	8,541
退職給付に係る負債	28,750	29,214
その他	4,568	16,573
固定負債合計	91,683	311,670
<b>負債合計</b>	<b>373,680</b>	<b>671,074</b>
<b>純資産の部:</b>		
<b>株主資本:</b>		
資本金	10,000	10,000
資本剰余金	53,756	52,874
利益剰余金	596,305	653,490
自己株式	△495	△31,640
株主資本合計	659,565	684,725
<b>その他の包括利益累計額:</b>		
その他有価証券評価差額金	29,016	31,326
繰延ヘッジ損益	△2,157	—
為替換算調整勘定	86,274	56,244
退職給付に係る調整累計額	△2,421	△1,508
その他の包括利益累計額合計	110,712	86,062
<b>新株予約権</b>	<b>2,137</b>	<b>2,042</b>
<b>非支配株主持分</b>	<b>4,585</b>	<b>5,710</b>
<b>純資産合計</b>	<b>777,000</b>	<b>778,540</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>¥1,150,681</b>	<b>¥1,449,614</b>



## 連結損益計算書及び連結包括利益計算書

株式会社リクルートホールディングス及び連結子会社  
2017年及び2016年3月31日に終了した会計年度

### 連結損益計算書

(単位:百万円)

	2016	2017
売上高	¥1,588,623	¥1,839,987
売上原価	832,330	979,110
売上総利益	756,293	860,876
販売費及び一般管理費	642,260	733,669
営業利益	114,032	127,207
営業外収益:		
受取利息	605	315
受取配当金	1,960	1,425
持分法による投資利益	4,961	3,823
その他	1,184	1,066
営業外収益合計	8,712	6,631
営業外費用:		
支払利息	970	873
為替差損	2,087	493
その他	350	753
営業外費用合計	3,408	2,120
経常利益	119,336	131,718
特別利益:		
投資有価証券売却益	5,948	5,349
関係会社株式売却益	—	21,857
段階取得に係る差益	1,815	—
その他	539	1,363
特別利益合計	8,303	28,570
特別損失:		
固定資産除却損	1,175	1,586
投資有価証券評価損	1,122	1,402
減損損失	857	5,085
事業統合関連費用	428	1,210
その他	798	1,742
特別損失合計	4,383	11,028
税金等調整前当期純利益	123,256	149,260
法人税、住民税及び事業税	61,900	68,094
法人税等調整額	△3,700	△4,897
法人税等合計	58,199	63,197
当期純利益	65,057	86,063
非支配株主に帰属する当期純利益	521	641
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 64,535	¥ 85,422

### 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	2016	2017
当期純利益	¥ 65,057	¥ 86,063
その他の包括利益:		
その他有価証券評価差額金	△5,160	2,121
繰延ヘッジ損益	△2,082	2,157
為替換算調整勘定	△9,056	△27,482
退職給付に係る調整額	517	912
持分法適用会社に対する持分相当額	△1,677	△2,553
その他の包括利益合計	△17,458	△24,844
包括利益	¥ 47,598	¥ 61,219
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	¥ 47,078	¥ 60,772
非支配株主に係る包括利益	520	446



## 連結株主資本等変動計算書

株式会社リクルートホールディングス及び連結子会社  
2017年及び2016年3月31日に終了した会計年度

(単位:百万円)

	2016				
	株主資本				
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計
当期首残高	¥10,000	¥53,679	¥ 558,310	¥△531	¥ 621,459
当期変動額:					
剰余金の配当			△26,540		△26,540
親会社株主に帰属する 当期純利益			64,535		64,535
自己株式の取得					—
自己株式の処分		60		35	95
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動		16			16
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	76	37,994	35	38,106
当期末残高	¥10,000	¥53,756	¥ 596,305	¥△495	¥ 659,565

(単位:百万円)

	2016							
	その他の包括利益累計額							
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計	新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
当期首残高	¥ 34,177	¥ △75	¥ 97,006	¥△2,939	¥ 128,169	¥1,206	¥3,322	¥ 754,157
当期変動額:								
剰余金の配当								△26,540
親会社株主に帰属する 当期純利益								64,535
自己株式の取得								—
自己株式の処分								95
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動								16
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	△5,160	△2,082	△10,731	517	△17,457	930	1,262	△15,263
当期変動額合計	△5,160	△2,082	△10,731	517	△17,457	930	1,262	22,842
当期末残高	¥ 29,016	¥△2,157	¥ 86,274	¥△2,421	¥ 110,712	¥2,137	¥4,585	¥ 777,000

## 連結株主資本等変動計算書

株式会社リクルートホールディングス及び連結子会社  
2017年及び2016年3月31日に終了した会計年度

(単位:百万円)

	2017				
	株主資本				
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計
当期首残高	¥10,000	¥53,756	¥ 596,305	¥ △495	¥ 659,565
当期変動額:					
剰余金の配当			△28,236		△28,236
親会社株主に帰属する 当期純利益			85,422		85,422
自己株式の取得				△31,226	△31,226
自己株式の処分		60		82	142
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動		△941			△941
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	△881	57,185	△31,144	25,159
当期末残高	¥10,000	¥52,874	¥ 653,490	¥△31,640	¥ 684,725

(単位:百万円)

	2017							
	その他の包括利益累計額							
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計	新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
当期首残高	¥29,016	¥△2,157	¥ 86,274	¥△2,421	¥ 110,712	¥2,137	¥4,585	¥ 777,000
当期変動額:								
剰余金の配当								△28,236
親会社株主に帰属する 当期純利益								85,422
自己株式の取得								△31,226
自己株式の処分								142
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動								△941
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	2,309	2,157	△30,030	913	△24,649	△95	1,125	△23,620
当期変動額合計	2,309	2,157	△30,030	913	△24,649	△95	1,125	1,539
当期末残高	¥31,326	¥ —	¥ 56,244	¥△1,508	¥ 86,062	¥2,042	¥5,710	¥ 778,540

## 連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社リクルートホールディングス及び連結子会社  
2017年及び2016年3月31日に終了した会計年度

(単位:百万円)

	2016	2017
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー:</b>		
税金等調整前当期純利益	¥ 123,256	¥ 149,260
減価償却費	40,275	50,095
減損損失	857	5,085
のれん償却額	47,942	53,533
退職給付費用	946	1,215
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△1,198	95
賞与引当金の増減額(△は減少)	4,688	1,827
労災補償引当金の増減額(△は減少)	599	155
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	347	609
受取利息及び受取配当金	△2,566	△1,741
支払利息	970	873
為替差損益(△は益)	△380	183
持分法による投資損益(△は益)	△4,961	△3,823
固定資産除却損	1,175	1,586
投資有価証券売却損益(△は益)	△5,944	△5,342
関係会社株式売却損益(△は益)	308	△21,857
投資有価証券評価損益(△は益)	1,122	1,402
段階取得に係る差損益(△は益)	△1,815	—
売上債権の増減額(△は増加)	△13,615	△38,513
仕入債務の増減額(△は減少)	△1,024	13,629
その他	2,304	10,314
小計	193,290	218,590
利息及び配当金の受取額	2,785	1,942
利息の支払額	△968	△1,192
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△32,595	△77,178
営業活動によるキャッシュ・フロー	162,511	142,161
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー:</b>		
定期預金の預入による支出	△1,108	△348
定期預金の払戻による収入	1,101	249
有形固定資産の取得による支出	△13,030	△18,537
無形固定資産の取得による支出	△35,290	△49,081
投資有価証券の取得による支出	△6,038	△2,869
投資有価証券の売却及び償還による収入	18,878	11,276
関係会社株式の取得による支出	△99	△721
出資金の払込による支出	△2,912	△1,191
出資金の回収による収入	133	933
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△67,131	△176,698
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	306	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	△270	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	22,885
子会社の清算による収入	218	—
事業譲受による支出	△469	△361
事業譲渡による収入	435	—
短期貸付けによる支出	△125	△3
短期貸付金の回収による収入	314	2
長期貸付けによる支出	△11	△198
その他	△4,513	406
投資活動によるキャッシュ・フロー	△109,613	△214,257
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー:</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△4,049	△832
長期借入れによる収入	—	174,704
長期借入金の返済による支出	△22,801	△51,847
社債の発行による収入	—	50,000
非支配株主からの払込みによる収入	111	—
自己株式の取得による支出	—	△31,242
配当金の支払額	△26,422	△28,513
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△291	△1,393
その他	△94	△316
財務活動によるキャッシュ・フロー	△53,546	110,557
現金及び現金同等物に係る換算差額	△2,225	△3,107
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△2,875	35,354
現金及び現金同等物の期首残高	313,197	310,322
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 310,322	¥ 345,676

# コーポレート・ガバナンス

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性 そのほかの基本情報

当社グループには、「リクルートグループ経営理念」として「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。」とのミッション（目指す姿）と、「新しい価値の創造」「社会への貢献」「個の尊重」というウェイ（大切にしている考え方）という揺るぎのない理念があります。

この経営理念に基づいて、長期的かつ安定的に発展し、ユーザー、クライアント、株主、従業員、取引先、社会及び地域など当社が重要と位置付けている全てのステークホルダーにとって魅力的な企業として継続的に企業価値を向上させていく上で、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・コードの5原則に基づいて開示しています

当社は、コーポレートガバナンス・コードの5つの「基本原則」について、下記方針を採用しています。

### 1. 株主の権利・平等性の確保

当社は、株主総会における議決権をはじめとする株主の権利が実質的に確保されるよう、積極的な情報開示及び円滑な議決権行使のための環境整備に努める。

### 2. 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

リクルートグループ経営理念に基づいて、長期的かつ安定的に発展し、ユーザー、クライアント、株主、従業員、取引先、NPO・NGO、国・行政、地域社会など当社が重要と位置付けている全てのステークホルダーにとって魅力的な企業として継続的に企業価値を向上させていく。

### 3. 適切な情報開示と透明性の確保

法令に基づく開示を適切に行うことに加え、会社の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なコーポレート・ガバナンスを実現するとの観点から、コーポレートガバナンス・コードの各原則において開示を求められている事項などについて、主体的に開示を行う。

### 4. 取締役会などの責務

取締役会は、経営の基本方針を決定するとともに、経営監督機能を担う。また、法令で定められた専決事項に加え、経営理念、コーポレート・ガバナンス体制、連結業績やグループのレピュテーションに大きな影響を与えうる業務執行の決定を行う。一方で、迅速な意思決定の重要性に鑑み、代表取締役社長に業務執行権限を一定の範囲において委譲し、その執行状況を監督する。

取締役は、株主により選任された経営の受託者として、その職務の執行について忠実義務・善管注意義務を負い、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献する。

### 5. 株主との対話

IR業務を専任で担う部署及びIR担当役員を設置し、株主との対話を促進する。機関投資家からの面談依頼に対して合理的な範囲で応じるとともに、個人株主からの問い合わせについても対応できる体制を整備する。

## 業務執行

当社は、経営戦略や業務執行上の重要課題を、取締役会及び経営戦略会議などにて決定しています。

取締役会は原則として月1回及び四半期ごとに実施し、全ての取締役(5名)と監査役(4名)を構成員としています。

経営戦略会議は代表取締役社長CEOの諮問機関で、原則として毎月2回開催しています。執行役員を兼ねる取締役(2名)、コーポレート担当執行役員(3名)、常勤監査役(2名)を構成員としています。

加えて、戦略的なマネジメント単位としてStrategic Business Unit(戦略ビジネスユニット。以下「SBU」という)及び各SBU配下のカンパニーを設置し、経営戦略会議からSBU及びカンパニーに一部権限委譲を行っています。

また当社は、業務執行機能の強化を目的に、執行役員制度及び取締役兼執行役員制度を導入しています。

経営陣に対する委任の考え方として、一定金額以上の投資案件や基幹人事などの、当社のコーポレート・ガバナンス及び連結業績に多大な影響を与える議案については取締役会において決裁し、それ以外の議案については、経営戦略会議などで決裁する運用としています。委譲範囲については決裁権限規程を制定の上、実効性を都度見直し、取締役会にて年度に1度以上の改定を行っています。

## 監査・監督

当社は企業統治形態として監査役会設置会社を選択しています。

取締役会においては、独立性の高い社外取締役を2名選任しています。また、適切な候補者を常に一定数確保するために、社外有識者を招いたミーティングを定期開催するなどの取り組みを実施しています。当社は、インターネット技術などの当社グループを取り巻く事業環境が著しく変化する点を踏まえ、每期、コーポレート・ガバナンス体制及び取締役要件を検討し、適任と考えられる候補者を選出する方針です。そのため、取締役に占める独立社外取締役の員数について定量的な基準は設けていませんが、上記の取り組みにより、現時点において5分の2(3分の1超)の独立社外取締役を選任しています。

経営戦略会議においては、少なくとも1名以上の常勤監査役の参加を成立要件とすることで、監督機能の強化を図っています。

監査役会は2名の常勤監査役と2名の社外監査役で構成され、原則として月1回の頻度で監査役会を開催し、経営の監督に努めています。なお、2017年6月20日開催の第57回定時株主総会において、法令に定める監査役の員数を欠くことになる場合に備え、補欠監査役を1名選任しています。

内部監査体制については、執行部門から独立した監査部門として内部監査室を設置するとともに、コンプライアンスの統括部署として内部統制推進室を設置することで、内部牽制機能の強化を図っています。

会計監査業務につきましては、新日本有限責任監査法人に所属する公認会計士が執行しています。

## 監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

当社の監査体制は、監査役監査、監査法人による専門的な立場からの会計監査を主体とした監査及び内部監査から構成される三様監査を採用しています。監査役監査及び会計監査は法定監査であり、内部監査は経営トップの意志に基づき、内部統制システムについて独立的評価を行うとともに社内不祥事を防止することを主眼にする任意監査です。内部監査室、監査役及び会計監査人との相互連携については、監査役会において会計監査人及び内部監査室から適宜それぞれの監査の方法と結果について報告を求めるほか、主として常勤監査役が定期的に、個別に情報交換を行っています。内部監査室においても、監査役ないし監査役会から要請があった場合には、適宜報告及び情報交換を行うほか、会計監査人とも個別に情報交換を行っています。

## 取締役(業務執行取締役などであるものを除く)及び監査役との責任限定契約

当社は社外取締役及び監査役の全員との間において、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しています。当該契約に基づく賠償責任の限度額は、法令の定める最低責任限度額です。なお、当該責任限定が認められるのは、当該役員が責任の原因となった職務の遂行について善意でかつ重大な過失がないときに限られます。

## 指名など

取締役会の全体としての規模に関する考え方として、当社の会社規模、機能を考え、将来的に各機能ごとに専任の取締役を置く可能性、及び、社外取締役を適切な人数を選任することに鑑み、11名以内とするのが必要十分な取締役数と考えています。現時点では、現行の取締役の員数が妥当と考えています。また、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性については、執行役員を兼ねる取締役が協議の上、毎期、コーポレート・ガバナンス体制及び取締役要件を検討し、適任と考えられる候補者を選出する方針です。

経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっては、性別、年齢及び国籍の区別なく、それぞれの識見などを考慮の上、取締役・監査役の職務と責任を全うできる適任者を候補者として選定する方針です。また、経営陣幹部・取締役の指名、評価、報酬決定に当たっては、客観性及び透明性を高めるために、取締役会の諮問機関において社外役員を中心に審議を行う方針です。

具体的な手続きとして、毎期、指名委員会、評価委員会、報酬委員会にて審議し、取締役会にて決議しています。指名委員会では代表取締役社長の選任について、評価委員会では取締役の実績評価、評価基準について、報酬委員会では取締役の実績評価に基づく報酬額、取締役及び執行役員の報酬水準・制度について、それぞれ審議・答申の上、取締役会に具申しています。

なお、各委員会ともに社外取締役を委員長とし、かつ、構成員の過半を社外役員としています。

## 常勤の取締役及び監査役の個別の選任理由

代表取締役社長は、2012年の就任以来強いリーダーシップを発揮してグループ全体の経営を統括していることから、当社の持続的な成長のために、引き続き経営の指揮を執ることが最適だと判断しています。また、常勤の取締役2名はともに取締役会での決議事項や報告事項において適切な説明を行い、経営の重要事項の決定及び業務執行の監督に十分な役割を果たし、取締役として適任と考えています。

### 峰岸 真澄 代表取締役社長 兼 CEO

主に結婚分野、住宅分野、経営企画の任務を通じて豊富な経験と知識を有しています。

### 池内 省五 取締役 兼 専務執行役員 兼 CSO 兼 CHRO

主に経営企画、人事、海外事業統括、R&Dなどの任務を通じて豊富な経験と知識を有しています。

### 佐川 恵一 取締役 兼 専務執行役員 兼 CFO 兼 CRO

主に経理、財務、法務、コーポレートコミュニケーション、事業統括などの任務を通じて豊富な経験と知識を有しています。

以下2名はともに当社にて長年執行役員などとして経営に関わり、常勤監査役として適任と考えています。

### 長嶋 由紀子 常勤監査役

主に人事関連及び結婚領域・派遣領域関連業務などを通じて豊富な経験と知識を有しています。

### 藤原 章一 常勤監査役

主に情報システム関連業務などを通じて豊富な経験と知識を有しています。



## 社外取締役及び社外監査役の選任理由

### 大八木 成男 社外取締役(独立役員)

帝人株式会社の取締役会長、JFEホールディングス株式会社の社外監査役、公益社団法人経済同友会の副代表幹事を兼任しています。

2014年6月より当社社外取締役を務めています。世界各地で事業を展開するメーカーの経営を通じて培った高い見識に基づき、社外取締役として実践的な観点から発言を行い、経営全般への助言、業務執行に対する監督などの適切な役割を果たしています。

### 新貝 康司 社外取締役(独立役員)

日本たばこ産業株式会社の代表取締役副社長を兼任しています。

2014年6月より当社社外取締役を務めています。海外企業のM&Aなどを通じて培った高い見識に基づき、社外取締役として実践的な観点から発言を行い、経営全般への助言、業務執行に対する監督などの適切な役割を果たしています。

### 井上 広樹 社外監査役

長島・大野・常松法律事務所のマネージング・パートナーを兼任しています。

長年、弁護士として培ってきた法律知識を有し、かつ経営実務にも精通しています。2015年6月より、当社社外監査役として中立的かつ客観的な観点から発言を行い、当社の経営全般の監視において適切な役割を果たしています。

### 西浦 泰明 社外監査役(独立役員)

米国公認会計士として培ってきた会計知識を有し、シリコンバレーを中心にビジネスアドバイザーとして多くの日本企業の米国進出を支援。高い見識や豊富な国際経験に基づき、社外監査役として中立的かつ客観的な立場から発言し、当社の経営全般の監視において適切な役割を果たしています。

## 独立役員選定方針

独立役員の人数	3名
---------	----

当社は、金融商品取引所の定める独立性基準に加え、原則として、以下の全てを満たす候補者を独立役員に選定する方針です。

- (1) 候補者又は候補者が業務執行者である法人が当社株式を保有する場合は、議決権所有割合で10%を超えないこと
- (2) 直近事業年度の取引において、候補者又は候補者が所属する法人への売上が、当社の連結売上高の1%未満であること

## 取締役・監査役に対するトレーニングの方針

新任の取締役・監査役に対しては、就任時に会社概要、経営戦略、財務戦略、重点監査項目などの基本情報を共有しています。加えて、拠点訪問を通じた事業理解の促進の場を適宜設けているほか、社外役員に対しては、主要事業の事業戦略を担当執行役員から共有するなどの取り組みを行っています。また、適宜経理財務やリスクマネジメントなどのテーマを取り扱う外部セミナーへの参加や、外部講師を招いての勉強会を開催しています。

## 政策保有株式に関する方針

原則として、事業運営観点で保有目的があると判断した取引先の株式については保有しますが、取引関係の強化によって得られる当社グループの利益と投資額などを総合的に勘案して、その投資可否を判断しています。

政策保有株式の議決権の行使については、議案内容を精査し株主価値の向上に資するものか否かを判断した上で、適切に議決権を行使します。当該議案が株主利益を著しく損ねる内容である場合は、肯定的な判断を行いません。議案について反対票を投じた場合は、取締役会にその旨を報告します。

## 関連当事者間の取引方針

当社取締役による関連当事者間取引は、取締役会の承認事項とし、取引の合理性（事業上の必要性）や取引条件の妥当性などについて確認しています。また、当社役員及び重要な子会社の役員に対し、年度ごとに、本人もしくは二親等内の親族（所有会社とその子会社含む）と当社もしくは当社子会社間の一定金額以上の取引についてモニタリングを行うとともに、重要性が高い取引については、有価証券報告書に開示しています。

## IRに関する活動状況

IR業務を担当する役員及びIR業務を専任で担う部署としてIR推進室を設置することで、株主との対話を促進するための体制を整備しています。基本的な方針として、機関投資家からの面談依頼に対しては合理的な範囲で応じることとし、個人株主からの問い合わせについても窓口を設けて対応しています。

## 経営戦略や経営計画の策定・公表

当社は、調整後EPS<sup>(注1)</sup>の3年CAGR（年平均成長率）を1桁後半で成長させることを経営目標としています。その達成に向けてEBITDAを重要指標に設定し、各事業年度ごとに計画値を策定し公表しています。また当社は、借入による資金調達を有効に活用しつつ、国内格付機関による格付を意識した財務の健全性を維持することを財務方針としています。さらに、資本効率の目安として、投資案件については厳格な基準を設けるとともに、ROEで15%の水準を目安に設定している旨を開示しています。

（注1）調整後EPS：調整後当期利益÷（期末発行済株式数－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

## アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を実施

四半期ごとに、代表取締役社長又は取締役・IR業務を担当する役員が説明を行う決算説明会を実施しています。また、アナリスト・機関投資家とのスモールミーティングや個別ミーティングなどを実施しています。

## 海外投資家向けに定期的説明会を開催

四半期ごとの決算説明会と合わせて、必要に応じて海外機関投資家向けの電話会議を行っています。また、海外機関投資家訪問という形式も含め、スモールミーティングや個別ミーティングなどを実施しています。

## IR資料をWEBで公開

当社WEBサイトを通じ、四半期決算開示やアニュアルレポート、東京証券取引所への適時開示資料などを中心に、投資家の投資判断に資する重要な情報の積極的な開示に努めています。

また、海外投資家向けに日本語と同質・同タイミングでの英文による資料開示も行っています。

## ステークホルダーの立場の尊重に係る取り組み状況

社内規程などによりステークホルダーの立場の尊重について規定しています。

当社グループでは、「リクルートグループ経営理念」に基づきグループCSR方針を策定しています。そのなかに掲げるCSRの5つの重点テーマの実現に向けて、「私たちができること、やるべきこと、挑戦すべきことを、ステークホルダーと連携し、実行していきます。」と明記しています。



また、リクルートグループの役員及び従業員が社会のなかの一員として活動するにあたり守るべき精神として、倫理綱領を制定しています。同綱領は13条からなり、「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」、「官公庁など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」について規定されています。

### 環境保全活動、CSR活動などの実施

2014年4月、リクルートグループは経営理念として掲げる「一人ひとりが輝く豊かな世界の実現」のために、グループCSR方針を再整理し、それらに基づいたCSRへの取り組みを始めました。リクルートグループは、「事業で社会に貢献する」をCSRの中心に、事業発展とともにより大きくなる「社会からの期待」と「企業市民としての責任」に応え続けていきます。また、「CSR5つの重点テーマ」に基づき、私たちができること、やるべきこと、挑戦すべきことを、ステークホルダーと連携し、実行しています。

「CSR5つの重点テーマ」

- (1) 働く機会を創り、輝く人を増やす。
- (2) 多様な生き方・暮らし方を支援する。
- (3) 将来を担う人材の可能性を引き出す。
- (4) 時代にあう働き方を自ら実践し広める。
- (5) 人権を尊重し、環境を守る。

環境に対しては、2010年4月に、4つの取り組みを約束する環境ビジョン「more eco more smile(モアエコ モアスマイル)」を定め、事業や商品・サービスを通じて、地球環境保全活動の輪を広げ、持続可能な社会の実現の貢献に努めてきました。ISO14001の取得などにより継続的な環境活動を行っています。

CSR活動などは当社WEBサイトにて公開しています。

### ステークホルダーに対する情報提供に係る方針などの策定

倫理綱領の第9条(企業内容の適正な広報)にて、「私たちは社会の一員として活動するために、私たちの考え方や活動及び商品の内容を正確に社会に対して広報していきます。」と定めています。

当社グループは、ユーザー、クライアント、株主、従業員、取引先、NPO・NGO、国・行政、地域社会などをステークホルダーとして捉え、情報発信、対話の場などを通じ、双方向でのコミュニケーションを行っています。サステナビリティ委員会に社外の有識者をお招きするほか、リクルートグループのCSR方針や事業へのご意見・期待についての個別ヒアリング、NPO中間支援団体を通じてさまざまな立場の方に参加いただくグループダイアログなどを実施しています。また、ホームページ内の「CSRマネジメント」コンテンツにおいて、ステークホルダーの定義・係わり方について記載しています。

## 社員のダイバーシティ

リクルートグループでは、経営理念である「個の尊重」の実現に向けて、まずは男女の性差なく従業員一人ひとりが能力を余すことなく発揮できることが重要であると考えています。このため、2006年から女性従業員の活躍推進を目的として、ダイバーシティに取り組んできました。2008年からは事業所内保育園「And's(アンズ)」の設置など「両立支援」をテーマとし、安定的に働ける環境整備を進めてきました。2010年からは「両立支援」に加え、管理職など、経営の意思決定層に女性を任用する「活躍支援」を重点テーマとして活動してきました。2012年10月のガバナンス体制の変更後は、それまでリクルートが取り組んできた各種施策をリクルートグループ国内主要企業※を対象とし、グループとしてダイバーシティを推進する体制構築に努めています。

取り組みの結果、ワーキングマザー比率、女性管理職比率ともに増加傾向にあります。

- 女性社員比率45.1%(2017年4月時点)
- 女性社員に占めるワーキングマザー比率22.7%(2017年4月時点)
- 女性管理職比率24.7%(2017年4月時点)

2012年9月、「リクルートグループの国内主要企業において、経営の意思決定に関与(執行役員あるいは同等の権限を保有)している女性比率を『2015年4月までに10%以上』とする」任用目標を設定し、2015年4月に目標を達成しています。2017年4月の比率は12.8%となっています。

また、2015年以降の中期目標として、「リクルートグループの国内主要企業において、女性課長比率を『2018年4月までに30%以上』とする」任用目標を設定しました。2016年4月の実績は24.4%、2017年4月の実績は27.0%となっています。任用目標達成に向け、女性の意識の向上、マネジメント力の強化、働き方の進化を進めていきます。

※上記文中にある「国内主要企業」は下記の企業を指します。

- (株)リクルートホールディングス
- (株)リクルートキャリア
- (株)リクルートジョブズ
- (株)スタッフサービス・ホールディングス
- (株)リクルートスタッフィング
- (株)リクルート住まいカンパニー
- (株)リクルートマーケティングパートナーズ
- (株)リクルートライフスタイル
- (株)リクルートコミュニケーションズ
- (株)リクルートアドミニストレーション
- (株)リクルートテクノロジーズ

## 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社及び当社子会社(以下「当社グループ」という)の業務の適正を確保するための体制(2017年3月29日開催の取締役会で決議)の内容は、以下のとおりです。

### (1) 当社の取締役及び使用人並びに当社子会社の取締役など及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- ア. 当社に社外取締役を含む取締役会を設置し、当社グループ全体における重要な意思決定を行う。
- イ. 当社に社外監査役を含む監査役会を設置する。当社の各監査役は、当社監査役会が定めた監査基準のもと当社の取締役会そのほか重要会議への出席及び業務執行状況の調査などを通じ、当社の取締役の職務執行の監査を行う。

- ウ.当社に社外取締役を議長とした指名委員会、評価委員会及び報酬委員会を設置し、当社の取締役及び執行役員の指名又は選任、評価及び報酬などについて審議を行う。
- エ.「リクルートグループ倫理綱領」を制定し、当社グループの全ての役職員などに周知させる。
- オ.当社子会社の自主独立の精神を尊重しつつ、一体的なグループ経営を実現するため、意思決定、リスクマネジメント及びコンプライアンスなどに関する当社グループ統一の規程として「リクルートグループ規程」を制定する。
- カ.リクルートグループ規程に定める重要事項については当社の関連部署との事前確認又は事後報告を義務付ける。
- キ.当社グループは、反社会的勢力との取引関係を含めた一切の関係を遮断する体制を構築する。
- ク.当社の取締役会は、当社グループ全体における内部統制推進責任者を任命した上、内部統制所管部署を設置し、当社グループの内部統制の整備状況及び問題点の把握に努める。
- ケ.当社子会社の代表取締役社長は、当社子会社における内部統制体制を構築する。
- コ.当社の内部統制所管部署は、各SBU及び子会社各社と連携の上、当社グループの業務の適正の確保を横断的に推進する。
- サ.当社子会社には、原則として、監査役又は監査担当取締役を当社より派遣し、当社子会社の取締役の職務の執行を監査する。
- シ.当社に代表取締役社長兼CEO直轄の内部監査所管部署を設置し、当社グループの役職員などによる業務が法令、定款又は規程に違反していないか監査する。
- ス.内部通報窓口及び職場のハラスメントに関する相談窓口など、当社グループの役職員などが内部統制に関する問題を発見した場合に、迅速に当社又は当社子会社の内部統制所管部署に情報伝達する体制を構築する。報告又は通報を受けた内部統制所管部署は、その内容を調査し、対応策を当社グループ内の関係部署と協議の上決定し、実施する。
- セ.代表取締役社長兼CEOを議長とするコンプライアンス委員会を開催し、当社グループのコンプライアンスの状況の確認及び対応方針の審議を行う。
- ソ.当社グループの役職員などに対し、コンプライアンスに係る教育啓発活動を実施する。
- タ.当社グループ内における内部統制上の違反行為に対しては、厳正に処分する。

## (2) 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

- ア.「文書及び契約書管理規程」を制定し、これに基づき、株主総会議事録、取締役会議事録及び経営戦略会議議事録など、取締役の職務の執行に係る文書を関連資料とともに保存する。
- イ.前項に定める文書の保存年限及び保存部署については、「文書及び契約書管理規程」の定めるところによる。当社の取締役又は監査役から閲覧の要請があった場合に閲覧が可能な方法で保存する。

## (3) 当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- ア.当社グループのリスク管理を体系的に定める「リクルートグループリスクマネジメント規程」及び「リクルートグループエスカレーションルール」を制定する。
- イ.当社グループとして重点的に取り組むリスク、対策責任者及び対策の方針を、当社のリスク統括所管部署担当取締役を議長としたリスクマネジメント委員会において審議した上で、当社の取締役会で決定する。
- ウ.当社グループ全体に影響が及ぶような重大な事案が発生した場合には、危機対策本部を立ち上げ、対応を進める。

**(4) 当社の取締役及び当社子会社の取締役などの職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制**

- ア. 当社の取締役会又は経営戦略会議は、当社グループの全ての役職員などが共有する目標を定め、浸透を図るとともに、この目標の達成に向けて当社グループの各部門が実施すべき具体的な目標を定める。当社の各部門の担当執行役員は、この目標の達成に向けて効率的な達成の方法を定め、実行する。
- イ. 当社の取締役会は、定期的に当社グループの目標達成状況をレビューし、効率化を阻害する要因を排除又は低減するなどの改善を促すことにより、目標達成の確度を高め、当社グループ全体の業務の効率化を実現する。
- ウ. 当社CEOの諮問機関として経営戦略会議を設置し、当社グループ全体の経営に関して必要な事項の協議を行う。
- エ. そのほか、当社の取締役会又は経営戦略会議の諮問機関として、経営諮問委員会、サステナビリティ委員会、リクルートグループ投資委員会などの専門性を持った委員会を設置する。

**(5) 財務報告に係る内部統制の信頼性の確保のための体制**

当社グループは、「リクルートグループJ-SOX基本規程」を定め、金融商品取引法に定める内部統制報告制度に準拠した財務報告に係る内部統制システムの構築を図る。

**(6) 当社子会社の取締役などの職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制**

- ア. 当社は、当社内に、各子会社を統括する部門を設置する。当社子会社の取締役などは、各統括部門の求めに応じ、定期的に業績及び事業戦略の遂行状況を報告する。
- イ. 当社の取締役、執行役員及び主要な子会社の代表取締役社長などと定期的に経営情報の共有を図るほか、随時当社グループの経営に係わる方針の協議を行う。

**(7) 当社の監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項**

当社の監査役の職務を補助する者として「監査役補佐担当」を任命し、正式に人事発令を行う。

**(8) 前号の使用人の当社の取締役からの独立性及び当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項**

当社の監査役補佐担当は、監査役の職務を補助するに際しては、監査役の指揮命令にのみ従うものとし、その選任、異動、評価及び懲戒については、当社の監査役会の意見を尊重する。

**(9) 当社の監査役への報告に関する体制**

- ア. 当社グループの役職員など及び会計監査人は、各社の監査役に次に定める事項を報告する。報告の方法については、会議、面談、電話又は電子メールなどにより随時報告できるように体制を整備する。
- ・ 経営状況として重要な事項
  - ・ 会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事項
  - ・ 内部監査状況及びリスク管理に関する重要な事項
  - ・ 重大な法令及び定款違反
  - ・ そのほか内部統制上重要な事項
- イ. 当社の内部監査所管部署及び当社子会社の監査役又は監査担当取締役は、当社の監査役に対し、定期的に当社グループの内部統制上の課題について報告する。

**(10) 前号の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取り扱いを受けないことを確保するための体制**

当社は、当社グループ各社の監査役もしくは監査担当取締役、内部統制所管部署又は内部監査所管部署に対して報告をした者が、当該報告を理由に、当社及び当社子会社から解雇又は不当な配置転換などの不利益な処遇を受けることは一切ないことを社内規程などで定める。

**(11) 当社の監査役の職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続そのほかの当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項**

当社は、当社監査役会が職務の執行上必要としてあらかじめ予算を計上した費用について負担するほか、当社監査役会は、緊急又は臨時に要する費用についても当社に請求することができ、当社はこれを負担する。

**(12) そのほか当社の監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制**

当社の監査役及び監査役会は、当社の代表取締役社長及び会計監査人とそれぞれ定期的に意見交換会を開催する。

## 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

**(1) 反社会的勢力との関係に対する基本方針**

当社グループは、「リクルートグループ倫理綱領」において、社会から批判を浴びる反社会的勢力への関与を断固として遮断すること、また、「リクルートグループ内部統制基本方針」において、反社会的勢力との取引関係を含めた一切の関係を遮断し、事案発生時の対応に係る規程などの整備を行うとともに、不当要求などへの対応を所管する部署を定め、外部専門機関とも連携し、法令に則して毅然と対応することを明文化しており、全役職員の指針としています。

**(2) 反社会的勢力の排除に向けた社内体制の整備状況及び具体的な取り組み**

反社会的勢力チェックの社内体制整備の方針・基準

**ア. 反社会的勢力対応部署の設置**

反社会的勢力からの不当要求などへの対応を所管する部署として当社総務所管部署（以下「対応責任部署」という）を設置しています。

**イ. 反社会的勢力からの不当要求などへの対応**

不当要求などが行われた場合には「リクルートグループ反社会的勢力対応規程」に従って、当社グループの各社で選任した「有事対応者」が直ちに対応責任部署に報告し、連携して不当要求への対応、交渉及び面談を行います。「有事対応者」には「不当要求防止責任者講習」の受講機会を設け、原則的に参加することを義務付けています。

**ウ. 反社会的勢力に関する情報収集及び管理体制の確立**

取引先の反社会的勢力の該当有無の確認のため、当社審査統括所管部署が情報収集を行うことで、当社グループ独自の反社会的勢力に関するデータベースを構築しています。

**エ. 外部専門機関との連携体制の確立**

当社グループは、反社会的勢力への対応や情報収集に関して、外部専門機関との連携を図っています。

**オ. 規程及びマニュアルの策定**

当社グループは、「リクルートグループ反社会的勢力対応規程」などの関係規程及びその運用ガイドラインを整備するとともに、有事の際の対応マニュアルを作成し、グループ各社に配布をしています。

**カ. 暴力団排除条項の導入**

取引に使用する契約書などには、反社会的勢力との取引の排除及び契約解除を容易にさせる趣旨の「暴力団排除条項」を盛り込んでいます。

**適時開示体制について****(1) 適時開示に関する基本方針**

当社では、投資家に対して適切な投資判断のための重要な情報を適時・適切に開示することを基本方針としています。

**(2) 適時開示体制**

当社は、当社の各部署及び主要子会社などに適時開示情報を収集する担当者を配置し、情報収集のための統括部署として開示業務を所管するIR推進室を設置しています。また、適切な開示判断と開示内容の正確性を確保することを目的として、IR業務を担当する役員を議長とし、関係部署の責任者により構成される適時開示委員会を設置し運営しています。

開示業務を所管するIR推進室が、適時開示業務に係るガイドラインを作成し、実施すべき開示基準や手続きについて定め、各部署及び主要子会社などに周知徹底させることにより、適切な適時開示業務の運営を行っています。

**(3) 株主が公平かつ容易に情報にアクセスできる機会の確保の状況**

株主が当社グループに関する主要な情報を公平かつ容易に取得し得る機会を確保するために、東京証券取引所の有価証券上場規程に基づく適時開示に加え、当社が独自に定めた開示基準に基づく任意での開示も積極的に行っています。開示情報は、東京証券取引所のWEBサイトのほか、当社WEBサイトでも閲覧可能です。