

対処すべき課題

中期経営方針

57期～59期



続きまして、私から対処すべき課題として、今後3年間の経営方針について、ご説明申し上げます。
。

■ミッション(目指す姿)

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

■ウェイ(大切にする考え方)

新しい価値の創造
社会への貢献
個の尊重

1

まず初めに当社の経営理念をご説明いたします。

当社はミッション、ウェイを定めており、こちらは招集ご通知の冒頭にも記載してございます。

この経営理念を基軸にして、経営陣はもちろん、社員の一人一人が、新たな価値を創造することを通じて、長期的に、企業価値・株主価値を最大化してゆくことを目指しております。



2020年

人材領域 グローバルNo.1

雇用決定者数 No.1

2030年

人材・販促領域 グローバルNo.1

サービス利用者数No.1

2

また、経営理念を実現するステップとして、2020年を目途に人材領域で、2030年を目途に販促領域も含めてグローバルNo.1のマッチングプラットフォームを開拓する企業グループになることを長期ビジョンとして掲げております。

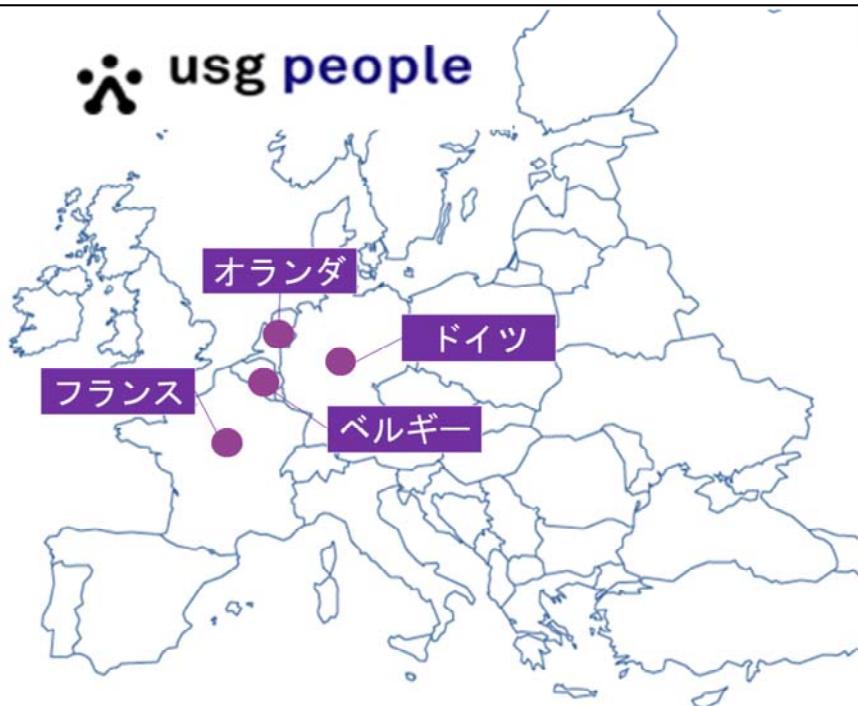
USG People社買収

2015年度

売上高 : **3,160億円***

EBITDA : **110億円***

EBITDAマージン: **3.6%**



オランダ、ベルギー、ドイツ、フランスにて事業展開。

*2016年5月13日レートにて換算 3

さて、中期方針をお話する前に、兼ねてより進めておりました欧州派遣事業の買収について、既に発表済みの内容ではございますが、改めてこの場で皆様にご報告をいたします。

昨年12月の発表以来、USG People社への公開買い付けを進めてまいりました。同社は、オランダに本社を持ち、欧州4か国を中心に入材派遣業を展開している会社でございます。売上高は、日本円では約3160億円*、EBITDAは、約110億円*でございます。

既に6月16日に発表しました通り、95%以上の株式の買い付けが完了し、連結子会社となりました。

(2016年5月13日為替レート 1ユーロ=123.9円)

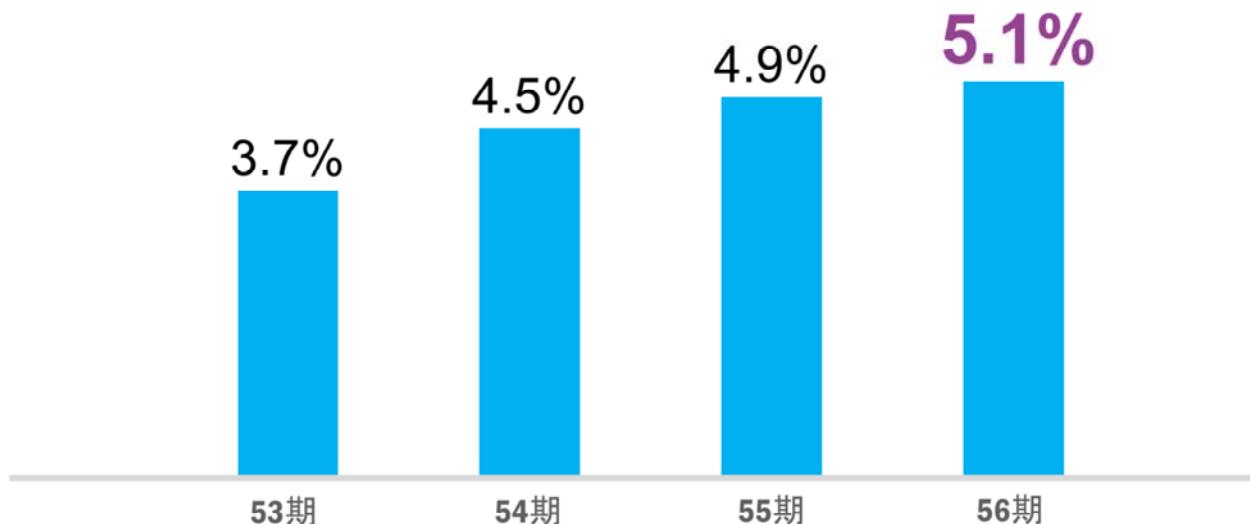
人材派遣 展開地域



4

USG People社の子会社化により、当社は世界の主要なエリアにおいて、派遣事業の基盤を持つに至りました。

海外人材派遣 北米3社EBITDAマージン推移

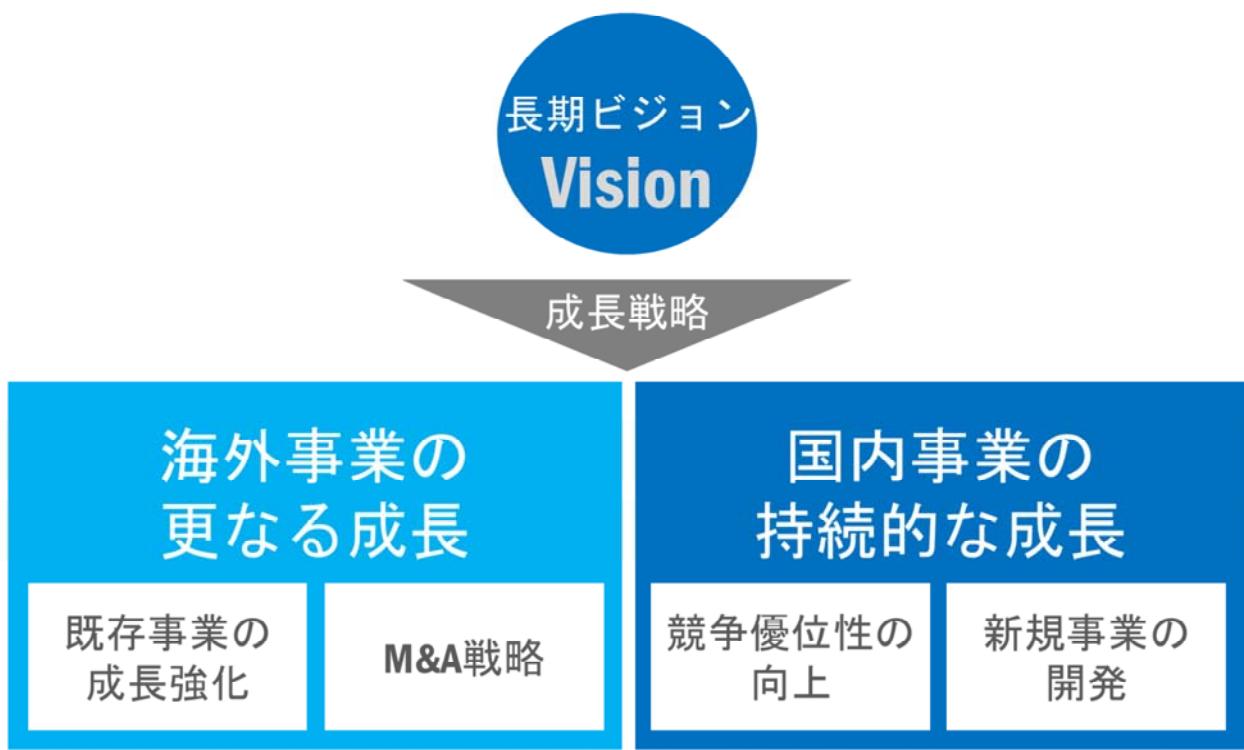


買収後、EBITDAマージンは着実に改善。

* CSI, Staffmark, Advantage ResourcingのEBITDAの合計 5

既に買収した北米の人材派遣3社については、当社のノウハウを投入することにより、着実にEBITDAマージン（収益率）の改善が進み、また実額も増加しております。

今後、USG People社においても同様のアプローチにより、収益性の改善を図る所存です。



6

さて、中期経営方針の本題に話を進めます。

長期ビジョンであるグローバルNo.1に向けた今後の取り組みとしては、海外においては既存事業の成長強化、M&A戦略の推進、国内においては、既存事業の競争優位性の向上、新規事業の開発が、その柱となります。

海外事業の 更なる成長

既存事業の
成長強化

M&A戦略

国内事業の 持続的な成長

競争優位性の
向上

新規事業の
開発

Indeedを柱とした成長戦略

7

まず、海外事業の成長戦略についてご説明します。

当期、海外売上高は、約5700億円、全社に占める割合は35.9%となりました。2011年度（52期）の3.6%から大きく増加しております。

すべての事業領域において、海外事業の更なる成長に引き続き取り組んでまいりますが、中でも、Indeedの成長を加速することが非常に重要であると考えております。

本日は特に、この点についてご説明します。

海外事業の 更なる成長

既存事業の
成長強化

M&A戦略

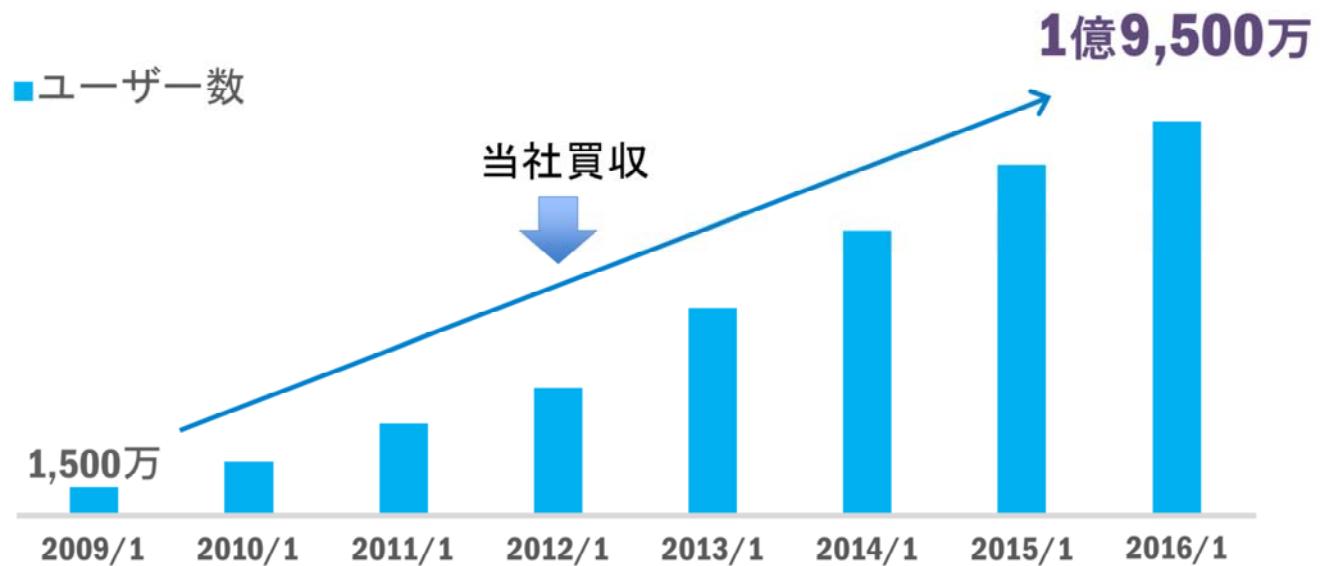
国内事業の 持続的な成長

競争優位性の
向上

新規事業の
開発

Indeedを柱とした成長戦略

まず、Indeedの既存事業の成長強化について、お話しします



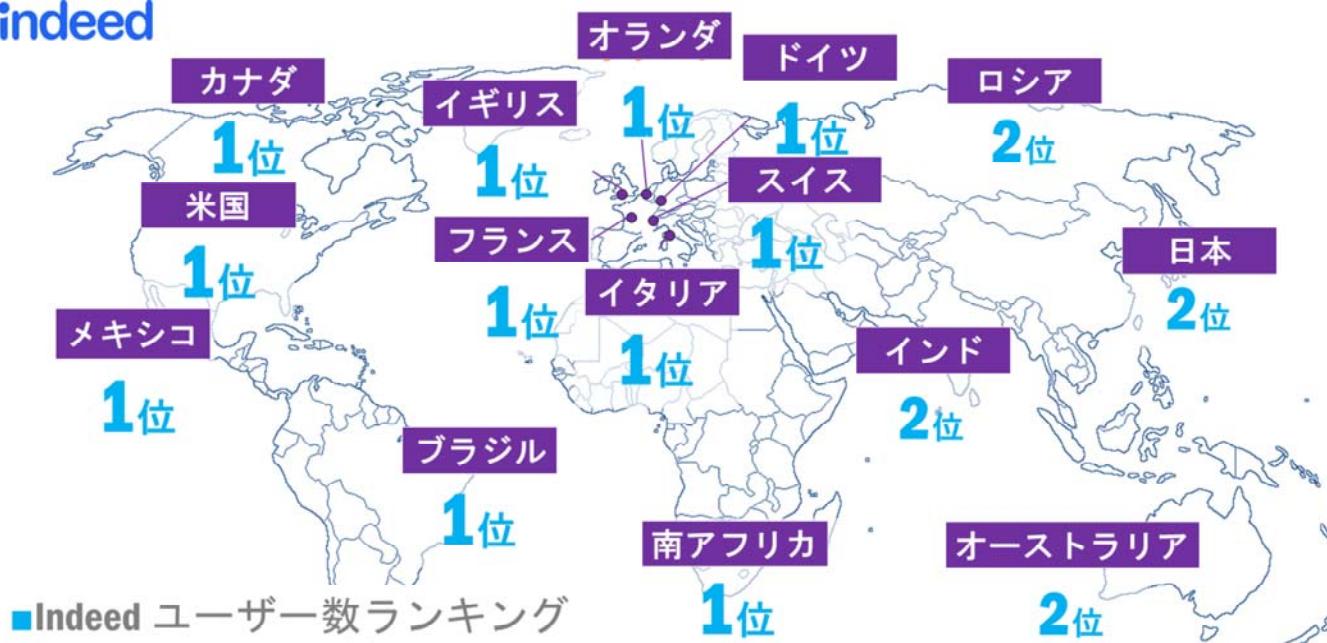
約2億人が使うインターネットサービスへ成長。

出典: Google Analytics 9

Indeedは求人情報検索サイトの運営を主力事業としており、その圧倒的な技術力を基盤に高い成長を続けております。

現在では月間約2億人に利用されるまで成長を遂げました。

indeed

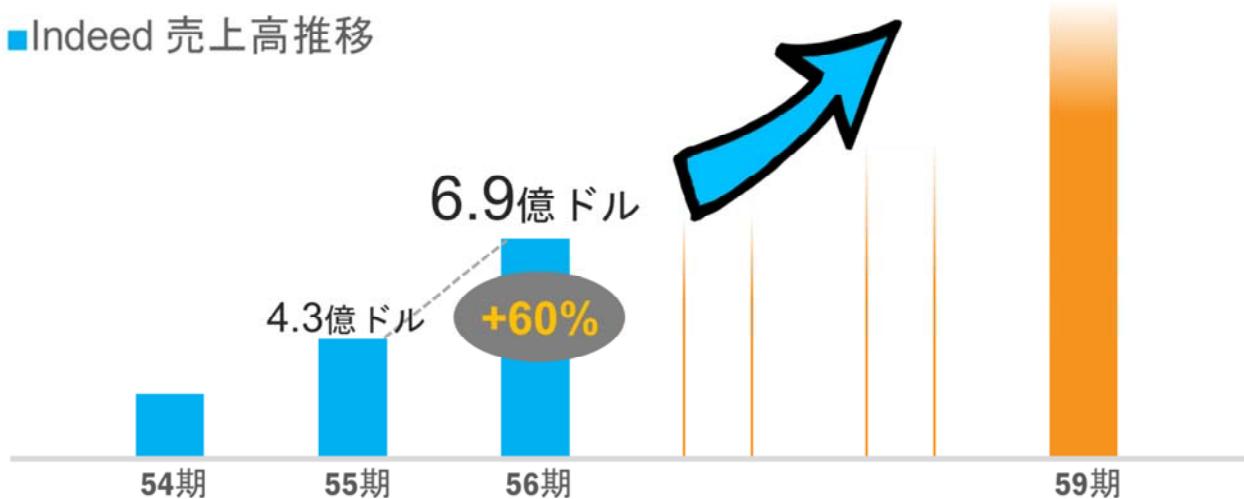


各国において圧倒的なプレゼンスを獲得。

出典: comScore 10

既に米国に加えて、多くの地域で、ユーザー数No.1やNo.2といったポジションを獲得しております。

■Indeed 売上高推移



売上高はドル建てで3年後に最低2倍の規模に。

*各期の売上高（日本円）を便宜的に米ドルベースに換算（各期の期中平均為替レートを使用） 11

当期の売上高は6億9600万ドルとなり、前期比60%の成長を実現しております。

(円ベース83%、為替影響除き67%)

(ドル建て表記は、各期の日本円での売上高を便宜的に米ドルベースに換算したもの。各期の期中平均為替レートを使用。)

今後は、米国での収益化を継続・強化することに加え、米国以外の国でも各種マーケティング投資を行い、本格的な収益化に備えます。

このような取り組みを通じて、3年後にはドルベースで見た時に、最低でも現在の2倍の売上高を達成し、当社グループの重要な一角を担う事業に成長させていきます。

海外事業の 更なる成長

既存事業の
成長強化

M&A戦略

国内事業の 持続的な成長

競争優位性の
向上

新規事業の
開発

Indeedを柱とした成長戦略

続いて、Indeedを柱としたM&A戦略についてご説明します。

より幅広い人事業務領域における ソリューション型ビジネスへの進出



Indeedを当グループの柱とするために積極的に経営資源を配分。

13

Indeedの持つ高い技術力、ユーザーベース、クライアントベースを活用し、求人広告領域に留まらず、候補者の絞り込み業務等の人事業務全体に広げていきます。

今後、M&A資金などの経営資源を、積極的にIndeedの周辺に投じ、当グループの柱に育ててまいります

海外事業の 更なる成長

既存事業の
成長強化

M&A戦略

国内事業の 持続的な成長

競争優位性の
向上

新規事業の
開発

14

次に国内事業の成長戦略について、ご説明します。

国内事業においては、適切な利益率の維持と、インターネットの激しい競争環境への適応を両立しながら、クライアントとユーザー双方に質の高いサービスを提供し続けていきます。

加えて、新規サービスを継続的に開発することにより、事業全体として安定的な成長を実現することを目指しています。

海外事業の 更なる成長

既存事業の
成長強化

M&A戦略

国内事業の 持続的な成長

競争優位性の
向上

新規事業の
開発

中小企業の業務支援市場
学習市場

15

本日は新規サービスの中でも特に、中小企業の業務支援市場に向けたサービスと、学習市場に向けたサービスの2点についてご説明します。



クライアント
業務フロー

仕入れ

集客

予約

注文

決済



16

まず中小企業の業務支援市場に向けたサービスについてご説明します

これまで当社では、ホットペッパー等の自社メディアにより、ユーザーにはお店探しの利便性を、クライアントには集客のご支援を提供してまいりました



クライアント
業務フロー

仕入れ

集客

予約

注文

決済



△AirWALLET

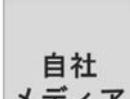
△AirRESERVE
△AirWAIT

△AirREGI

△AirPAYMENT



モバイル決済 for AirREGI



開会前にビデオを上映させていただきましたAirシリーズは、
集客という機能を超えて、仕入れから、決済まで、幅広い業務領域の効率改善という価値を、中小企業の皆様に提供することを目指しています



クライアント
業務フロー

仕入れ

集客

予約

注文

決済

Air
シリーズ

△AirWALLET

△AirRESERVE

△AirWAIT

△AirREGI

△AirPAYMENT

Restaurant
BOARD

モバイル決済 for AirREGI

自社
メディア

ホコトペッパー
HOT PEPPER
Beauty
ポンパレ

他社
サービス

八面六臂
HACHIMENROPPI

COREC

Royalchef

はたらく人のネット印刷

ラクスル

freee
会計フリーアカウント

MFクラウド会計

弥生

Square

支付宝
ALIPAY

LINE Pay

自前開発、提携により業務支援サービスの拡充を推進。

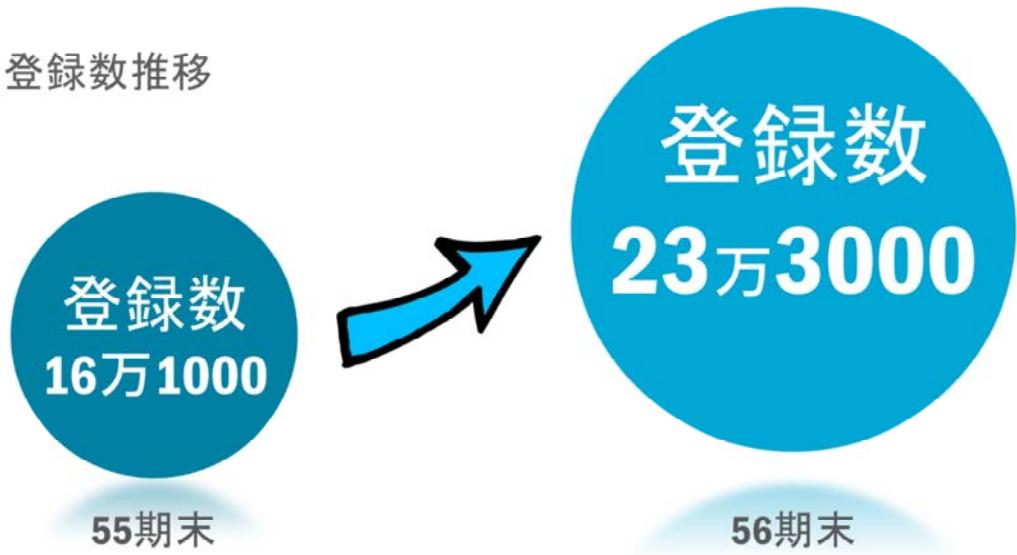
*1 Alipay/LINEPayについてはモバイル決算forAirREGIを通しての連携 18

また、自社メディアだけでなく他社サービスとの提携を進めて、幅広い機能を揃えるに至りました

2013年のサービス開始以来これまで、商品開発やクライアント開拓に投資をしてまいりました。
今後の見通しとしては、Airシリーズとして3年から5年で黒字化をする予定です。



■Airレジ登録数推移



登録数は順調に増加。

19

Airシリーズのクラウド型POSレジのアプリケーションであるAirレジは、飲食店、美容室、小売店など、幅広いクライアントが低成本で導入可能であり、また機能性も高いサービスとして開発しました。

iPadなどにダウンロードすることで、容易に幅広い機能の利用が始まることに大変ご好評をいただいており、登録数は急速に伸びております。Airレジは、当期末時点で、23万登録にまで増加しました。

スタディサプリ

■高校生向け



スタディサプリ 大学受験講座
スタディサプリ 高校講座

■小中学生向け



スタディサプリ 中学講座
スタディサプリ 小学講座

教育格差
解消

所得や地域の格差を超えて、すべてのユーザーに学習機会を提供。

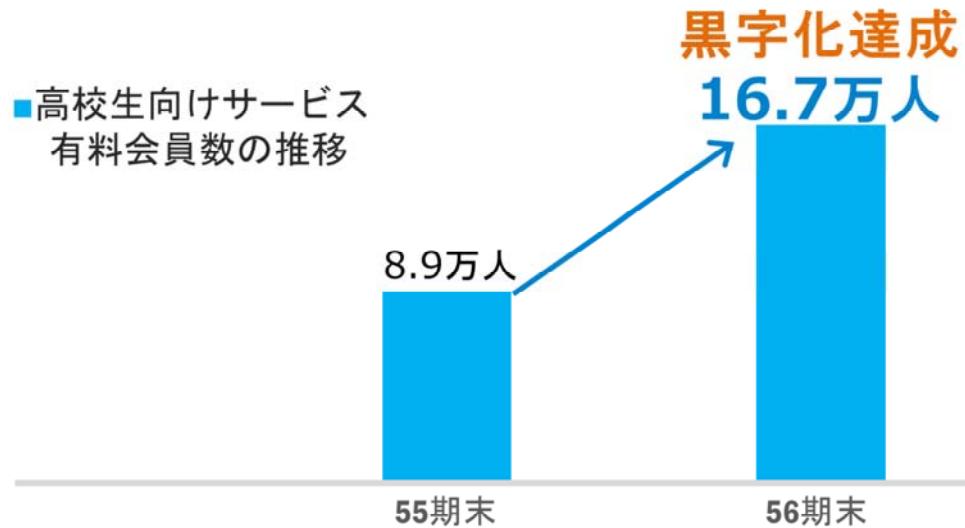
20

次に、スタディサプリについてご説明します。

当サービスは、当社の新規事業開発制度によって生み出され、2011年にサービスを開始いたしました。スマートやタブレットで、いつでもどこでもオンライン教材を視聴できるサービスであり、月額980円という圧倒的な低価格で提供しております。

現在、国内においては、経済的、地理的な事情で、予備校や塾に通えない数多くの学生さん、生徒さんがいらっしゃいます。そうした方々に対し、学ぶ機会の提供をすることで教育格差の解消に貢献してゆきたいと考えております。

スタディサプリ



高校生向けサービスは黒字化を達成。
小中学生向けサービスも順調に有料会員を獲得。

21

先行して開始した高校生向けサービスでは、当期において既に単年度黒字を達成しました。また、小学生・中学生向けサービスでも、順調に有料会員を獲得しており、今後さらに強化してまいります。これらの取り組みを通して、スタディサプリとして、3年から5年で黒字化をする予定です。

スタディサプリ



高校の副教材として利用され始め、学校教育そのものに貢献。

22

スタディサプリは、学校の副教材としてもご利用頂いております。

学校の先生方は、生徒ひとりひとりの苦手分野を特定し、その克服の状況を把握しながら、習熟度に応じた指導をおこなえます

今後は、国や自治体、学校とも連携しながらサービス拡大を図ってまいります。

財務ポリシー

23

次に財務ポリシーについてお話しします。

経営指標の変更

目標とする経営指標 (57期～59期)

調整後EPS：3年間の年平均成長率 1桁後半

EPS：1株当たり当期純利益

調整後1株当たり当期純利益=調整後当期純利益/(期末発行済み株式数-期末自己株式数)

24

まず、目標とする経営指標の変更について、ご説明します。

これまで説明してまいりました成長戦略を実行していくにあたり、M&Aをはじめとした各種投資をこれまで以上に機動的かつ積極的に行う方針です。

この方針に基づき、経営目標の時間軸の置き方を“毎期、毎期の安定的な成長”から“3年間の年平均成長率”へ変更しました。

また、株主価値の向上についても引き続き重視してまいります。その意味で、経営指標を調整後EPS、すなわち調整後一株当たり純利益といたしました

第59期末までの3年間の年平均成長率で、1桁後半の成長を目指してまいります

中期の成長投資資金

成長投資（57期～59期）

USG People社買収完了後は、5,000億円の余力

25

次に、投資余力についてご説明します。

これまで中長期的に7000億円の投資余力があるとご報告してまいりました。USG People社の連結子会社化を経て、今後、3年間の成長投資資金としては、5000億円を設定しております。

連結業績見通し

26

最後に、第57期の連結業績見通しについてご説明します。

(億円)	56期	57期	
	通期実績	通期見通し	前期比
売上高	15,886	16,900	+6.4%
EBITDA	2,022	2,170	+7.3%
売上高EBITDA率	12.7%	12.8%	+0.1pt
営業利益	1,140	1,215	+6.5%
経常利益	1,193	1,265	+6.0%
親会社株主に帰属する当期純利益	645	615	-4.7%
のれん償却前当期純利益	1,124	1,105	-1.8%
一株当たり配当（円）	50	50	—
調整後当期純利益	1,183	1,215	+2.7%
調整後EPS（円）	209.57	215.14	+2.7%

27

売上高は、前期比6.4%増となる1兆6,900億円、EBITDAは、7.3%増となる2,170億円を見込んでおります。

また経営指標である調整後EPSは、2.7%増の215.14円、一株当たり配当は、当期と同水準の50円を見込んでおります。

尚、本業績見通しは、5月13日の決算発表時のものであり、USG People社の子会社化は反映しておりません。今後、子会社化の影響を精査した上で、必要な場合には、業績予想の変更をします。

以上でご説明を終了させていただきます。

株主の皆様におかれましては、今後ともご指導・ご鞭撻のほど、よろしくお願い申し上げます。
ありがとうございました。