

リクルートグループ 成長方針と企業文化

株式会社リクルートホールディングス
証券コード：6098（東証一部）

取締役専務執行役員 兼 CFO
佐川 恵一

2019年3月19日

■ 本日のご説明内容

1. リクルートグループのご紹介

2. 成長方針

3. 各事業セグメントの戦略

4. 企業文化

5. 財務方針

6. 質疑応答

■ 自己紹介

佐川 恵一

取締役 兼 専務執行役員 兼 CFO 兼 CRO

1988年 4月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 10月HR-DC HRディビジョン 首都圏統括部代理店部エグゼクティブプランナー

2002年 7月HR-DC 代理店統括部エグゼクティブマネジャー

2003年 4月HR-DC HR首都圏 MP3部エグゼクティブマネジャー※MP：メディアプロデュース

2004年 4月HR-DC HR東海ディビジョンディビジョン長

2006年 4月執行役員

2011年 6月取締役 兼 執行役員

2012年 10月株式会社リクルートホールディングス取締役 兼 執行役員

2013年 4月取締役 兼 常務執行役員

2016年 4月取締役 兼 専務執行役員 兼 CFO 兼 CRO（現任）

1. リクルートグループのご紹介

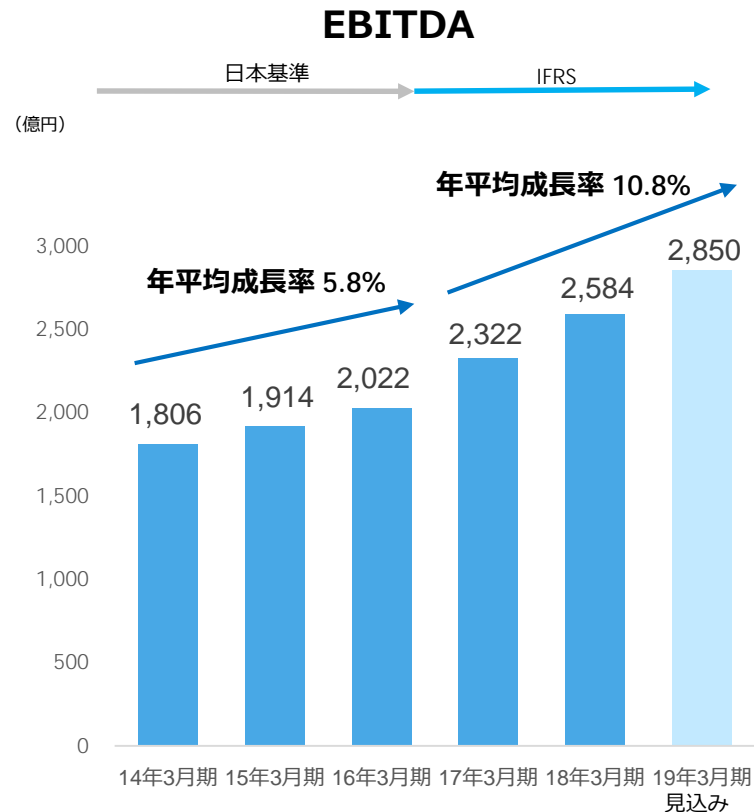
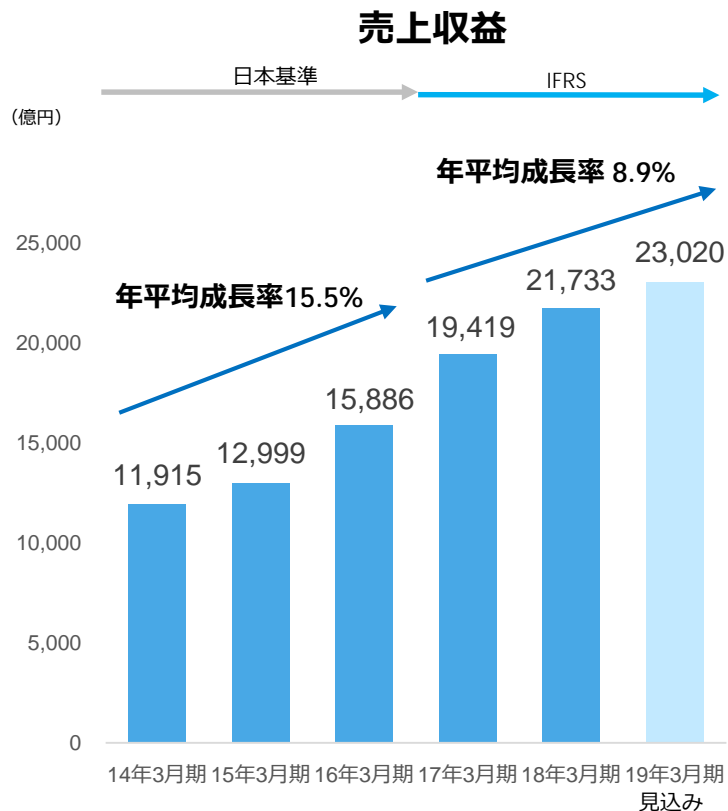
■ リクルートホールディングス会社概要 (2018年3月31日現在)

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
上場	2014年10月16日 （東証1部）
平均年齢	35.1歳
資本金	100億円 （2014年10月15日より）

■ リクルートグループ

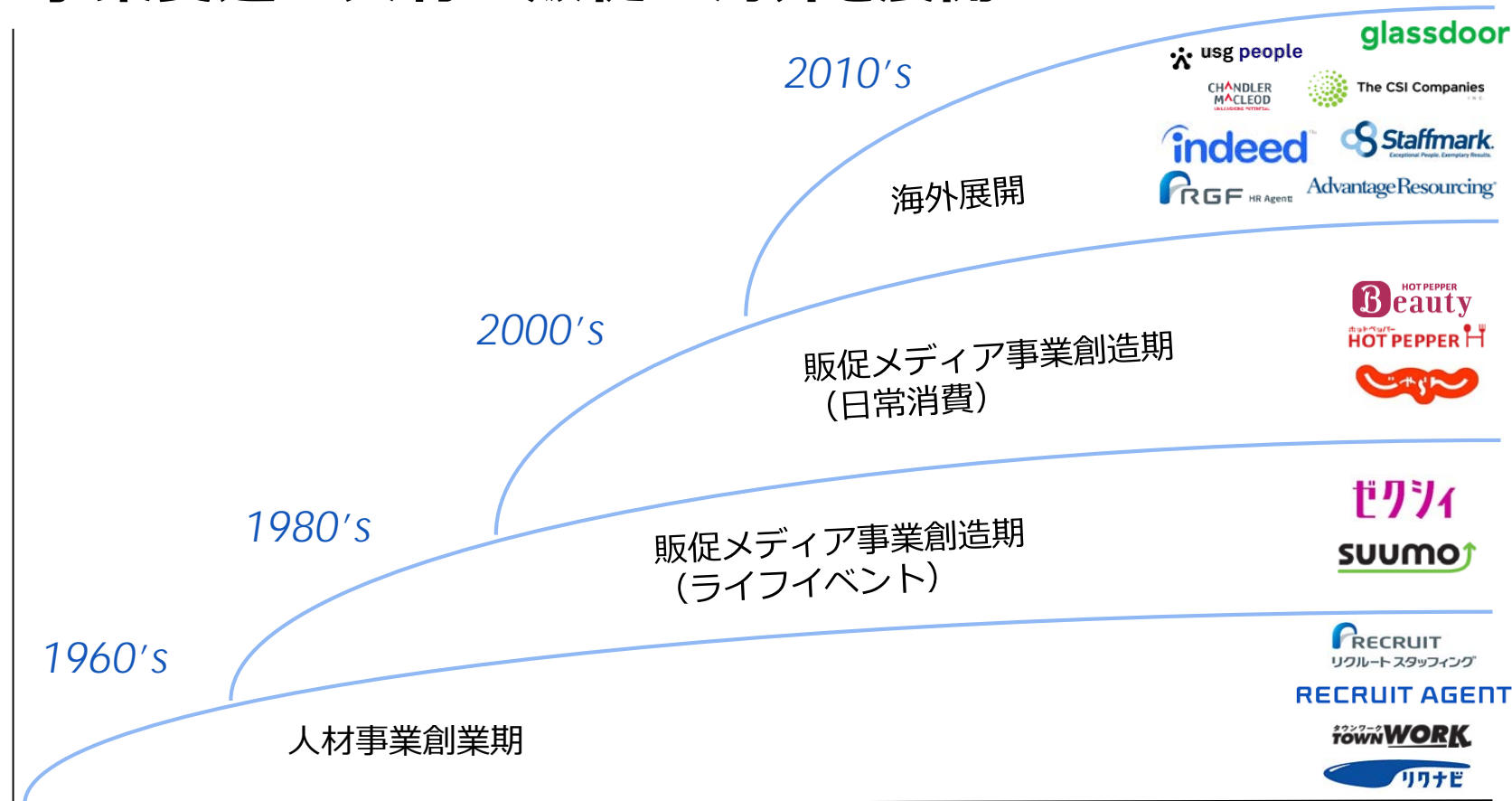
グループ従業員数	40,152名 （うち海外人員14,690人）
連結対象子会社数	349社 （うち海外子会社290社）

■ 今期の業績見通しと連結業績推移



(1) 「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

事業変遷：人材⇒販促⇒海外と展開



■ 経営理念とビジネスモデルとの関係

● 経営理念

**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**



**我々のビジネスモデルで
社会や顧客の不満や不便といった「不」の解消を実現させる**

■ 共通するビジネスモデル



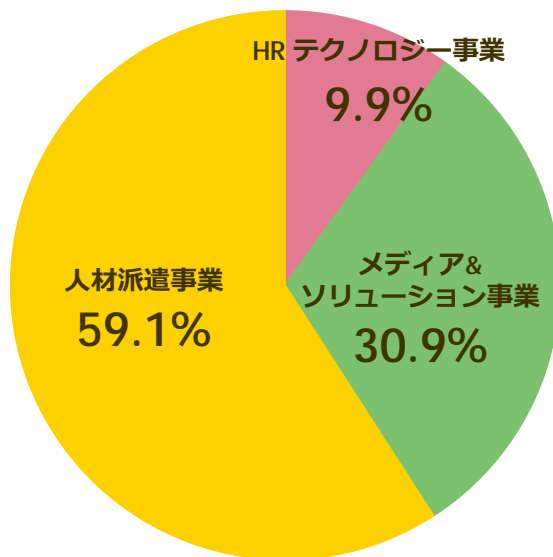
主要事業とセグメント

HR テクノロジー	メディア & ソリューション		人材派遣	
	販促領域	人材領域	国内派遣領域	海外派遣領域
<div> オンライン求人情報 検索エンジン</div> <div> オンライン求人広告 サイト</div>	<div> 住宅</div> <div> 結婚</div> <div> 旅行</div> <div> 飲食</div> <div> 美容</div>	<div></div> <div></div> <div> RECRUIT AGENT</div> <div> HR Agent</div> <div> Recruit Management Solutions Co.,Ltd.</div> <div>国内求人、人材紹介、 エグゼクティブサー チ、 人材育成・研修</div>	<div> リクルートスタッフィング®</div> <div></div> <div> Recruit Global Staffing</div> <div> UNLEASHING POTENTIAL</div> <div></div> <div></div>	

■ 事業ポートフォリオ（2018年3月期）

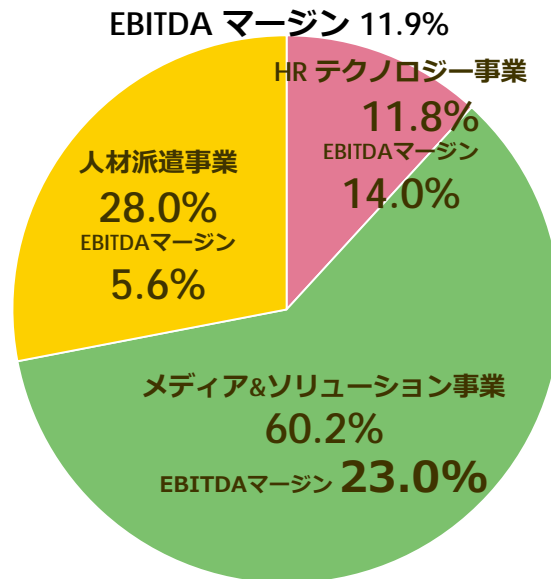
売上収益

21,733 億円



EBITDA / EBITDAマージン

2,584 億円



2. 成長方針

■ 成長方針

HRテクノロジー事業 積極投資でグループ全体の成長を牽引

メディア&ソリューション事業

強固な事業基盤で、高いEBITDA
マージン率の維持と
売上収益の安定成長

人材派遣事業

先進各国に事業基盤を築き、
EBITDAマージン率を向上させ
安定成長を継続



グループ企業価値の持続的向上

3. 各事業セグメントの戦略

各事業セグメントの戦略①

HRテクノロジー事業が成長を牽引

- オンライン求人情報専門検索サイト「Indeed」
- オンライン求人広告サイト「Glassdoor」



Indeed : ビジネスモデル

キーワードと勤務地
を入力するだけ



The image shows the Indeed search interface. At the top is the Indeed logo. Below it are two input fields: 'キーワード' (Keyword) with the text 'デザイン' (Design) and '勤務地' (Location) with the text '渋谷' (Shibuya). A blue '検索' (Search) button is below the fields. To the left of the search area is a blue speech bubble with the text 'キーワードと勤務地を入力するだけ'. Below the search area is a section titled '最近の検索履歴' (Recent search history) with a '編集' (Edit) link. It shows a search for 'デザイナー - 渋谷' with 45,223 new jobs. At the bottom is a '無料ダウンロード' (Free download) button.

検索結果

企業の求人情報へのクリックに応じて課金する仕組み



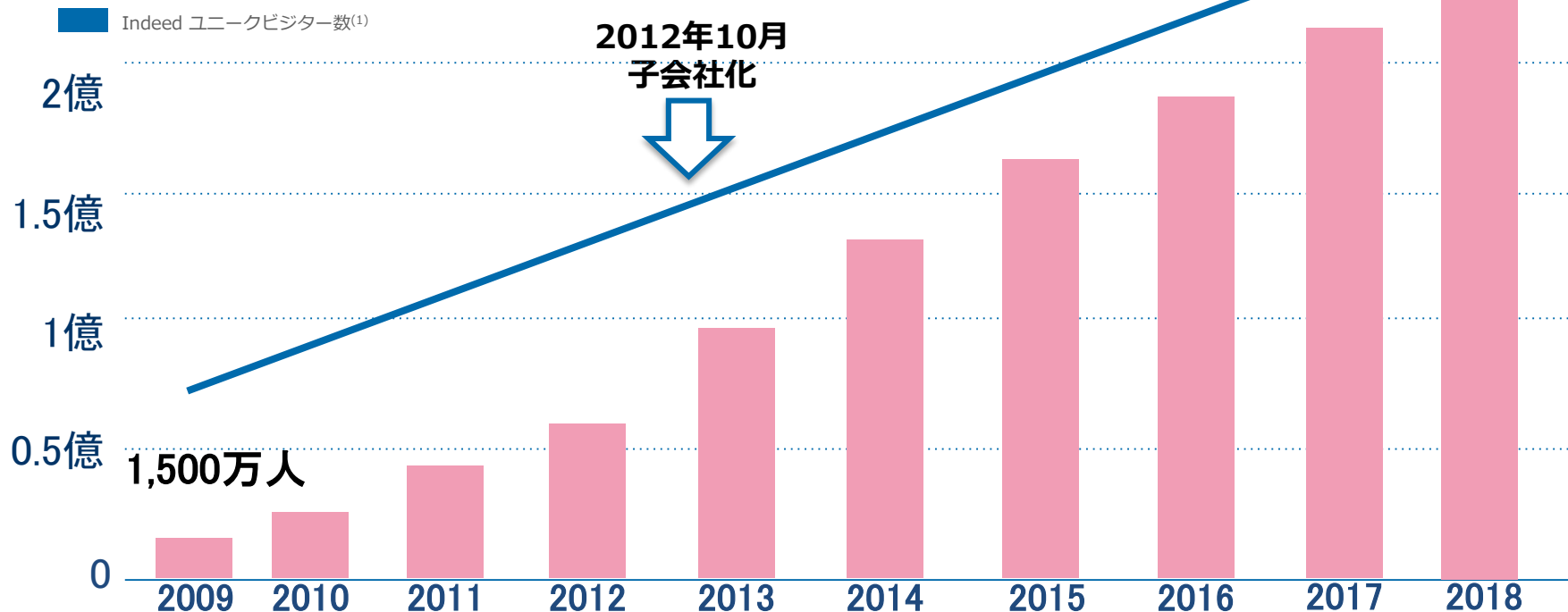
The image shows the search results page on Indeed. The search criteria are 'デザイン' (Design) in '東京都 渋谷区 渋谷' (Tokyo, Shibuya Ward, Shibuya). The results are sorted by 'すべて' (All). The first result is 'クリエイティブディレクター' (Creative Director) at '株式会社ジョブサーチ' (Job Search Co.), with a salary of 200,000 - 350,000 yen per month. The second result is 'グラフィックデザイナー' (Graphic Designer) at 'しごと株式会社' (Shigoto Co.), with a salary of 1,000 - 1,200 yen per hour. The third result is '雑貨デザイナー・アシスタントデザイナー' (General Goods Designer / Assistant Designer) at 'サンプル株式会社' (Sample Co.), with a salary of 300,000 - 450,000 yen per month. The fourth result is 'ゲームデザイナー 2Dゲームデザイン・アイコン...' (Game Designer 2D Game Design / Icons...) at '株式会社ABC' (ABC Co.), with a salary of 300,000 - 450,000 yen per month. A pink box highlights the first result, and a green box highlights the second and third results. A red line points from the pink box to the text '顧客から広告料を頂く情報 ("スポンサー求人"と表記)' (Information received from customers as advertising fees ("Sponsor Job" and notation)). A green line points from the green box to the text '一般の検索結果 (無料)' (General search results (Free)).

顧客から広告料を
頂く情報
("スポンサー求人"と表記)

一般の検索結果
(無料)

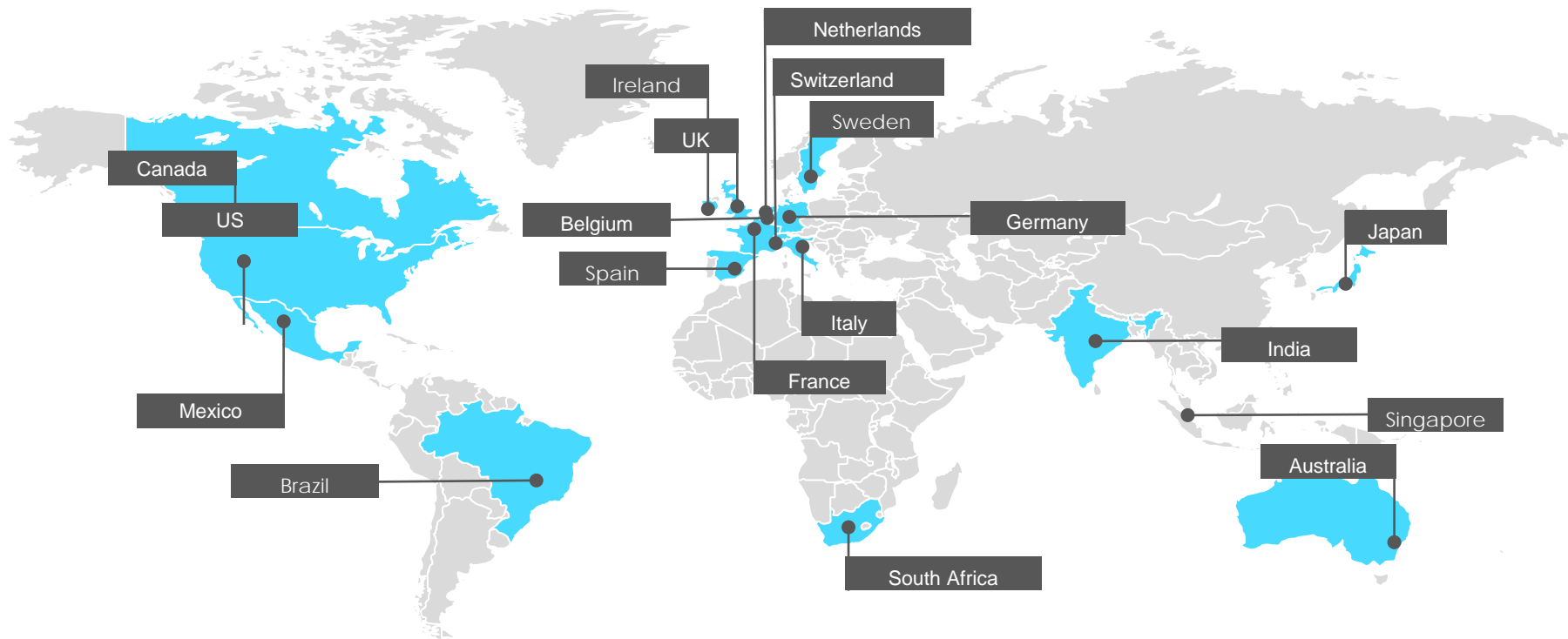
Indeed : 月間2億5千万人以上が使う インターネットサービスへ成長

2億5千万人～



(1) ユニークビジター数は集計期間における重複を除く訪問者数、出所 Google Analytics

Indeed : 世界主要国におけるユーザー数でNo.1~2を獲得



Source: Based on August 2018 data from comScore (Unique Visitors), SimilarWeb (Total Visits) and Médiamétrie Netratings (Unique Visitors)

©Recruit Holdings Co., Ltd. All rights reserved.

■ Glassdoor : ビジネスモデル

企業のレビュー情報を特徴とするオンライン求人広告サイト

会社概要ページ運営(定額課金)

CEO評価等の求人企業の評価 (レーティング)

求人情報ページ
(CPC₍₁₎課金または定額課金)

The image displays three screenshots of the Glassdoor website, illustrating its business model components:

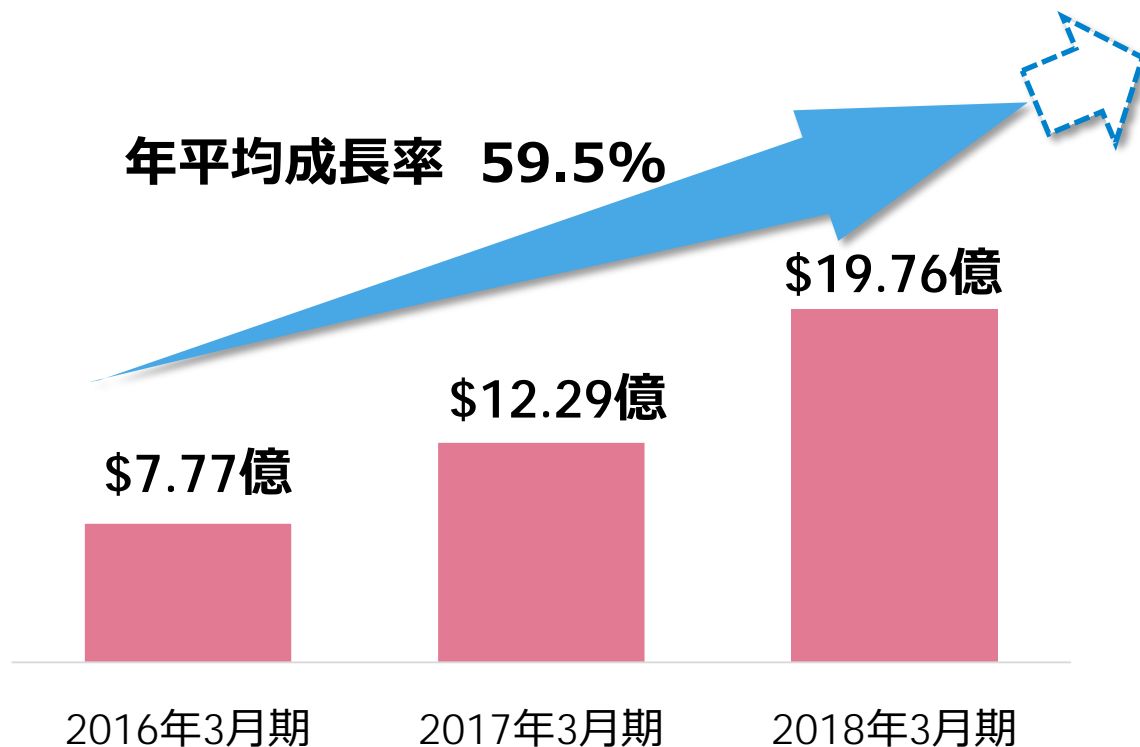
- Left Screenshot (Company Overview):** Shows the 'Glassdoor Overview' page for a company. It includes metrics like 472 Reviews, 132 Jobs, and 630 Salaries. The 'Glassdoor Overview' section lists details such as Website (www.glassdoor.com), Size (501 to 1000 employees), Type (Company - Private), and Revenue (Unknown / Non-Applicable). A blue box highlights this section, with an arrow pointing to the text '会社概要ページ運営(定額課金)'.
- Middle Screenshot (Employee Reviews):** Shows the 'Glassdoor Reviews' page for a company. It features a 4.1 star rating, a 79% 'Recommend to a friend' metric, and a 92% 'Approve of CEO' metric. A featured review is displayed, mentioning 'Great place to grow in your career & solve interesting problems'. A pink box highlights the review section, with an arrow pointing to the text 'CEO評価等の求人企業の評価 (レーティング)'.
- Right Screenshot (Job Listings):** Shows the 'Glassdoor Jobs' page. It lists job openings such as 'Director, Web Marketing' and 'Lead Data Scientist, Machine Learning'. A blue box highlights the job listings section, with an arrow pointing to the text '求人情報ページ (CPC₍₁₎課金または定額課金)'.

Below the screenshots, the text '求人企業の口コミ情報' (Company review information) is shown with a pink arrow pointing to the review section in the middle screenshot.

(1) Cost Per Click (クリック単価)

求人情報

■ 事業の現況：米ドルベース売上成長は50%以上を継続

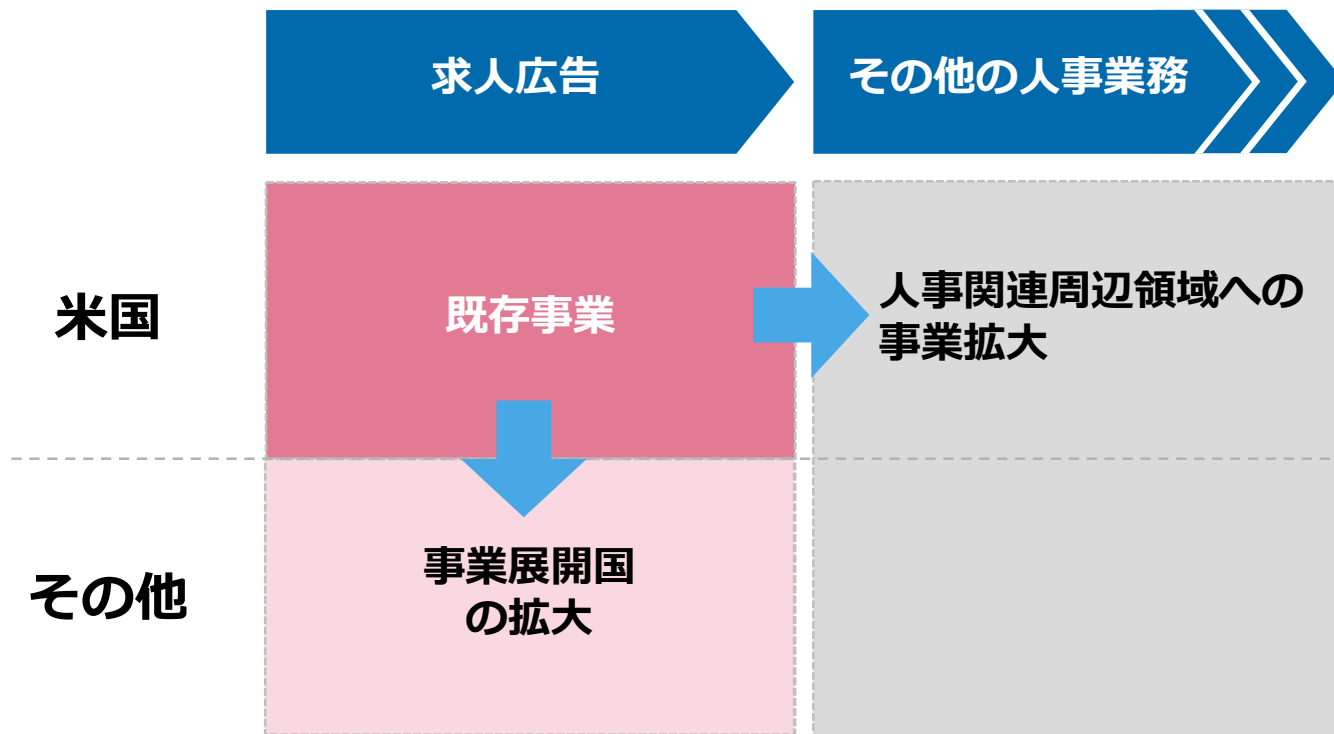


2019年3月期は
Glassdoorの業績が第
2四半期より寄与し、HR
テクノロジー事業全体で
米ドルベース50%程度
の成長率を想定

(1) 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

(2) 2016年3月期～2018年3月期はIndeedのみの数値であり、Glassdoorは2018年7月より連結業績に寄与しています

■ 今後の戦略：求人広告領域から人事関連周辺領域への拡大



各事業セグメントの戦略②

**メディア＆ソリューション事業は、
ほぼ全ての領域で売上収益No.1**

- 高いEBITDAマージン率を維持
- 売上収益の安定成長

■ 市場環境：ほぼ全ての領域において売上収益No.1

国内人材募集



RECRUIT AGENT



売上収益 **2,706**億円

住宅



売上収益 **981**億円

結婚



売上収益 **554**億円

美容



売上収益 **638**億円

飲食



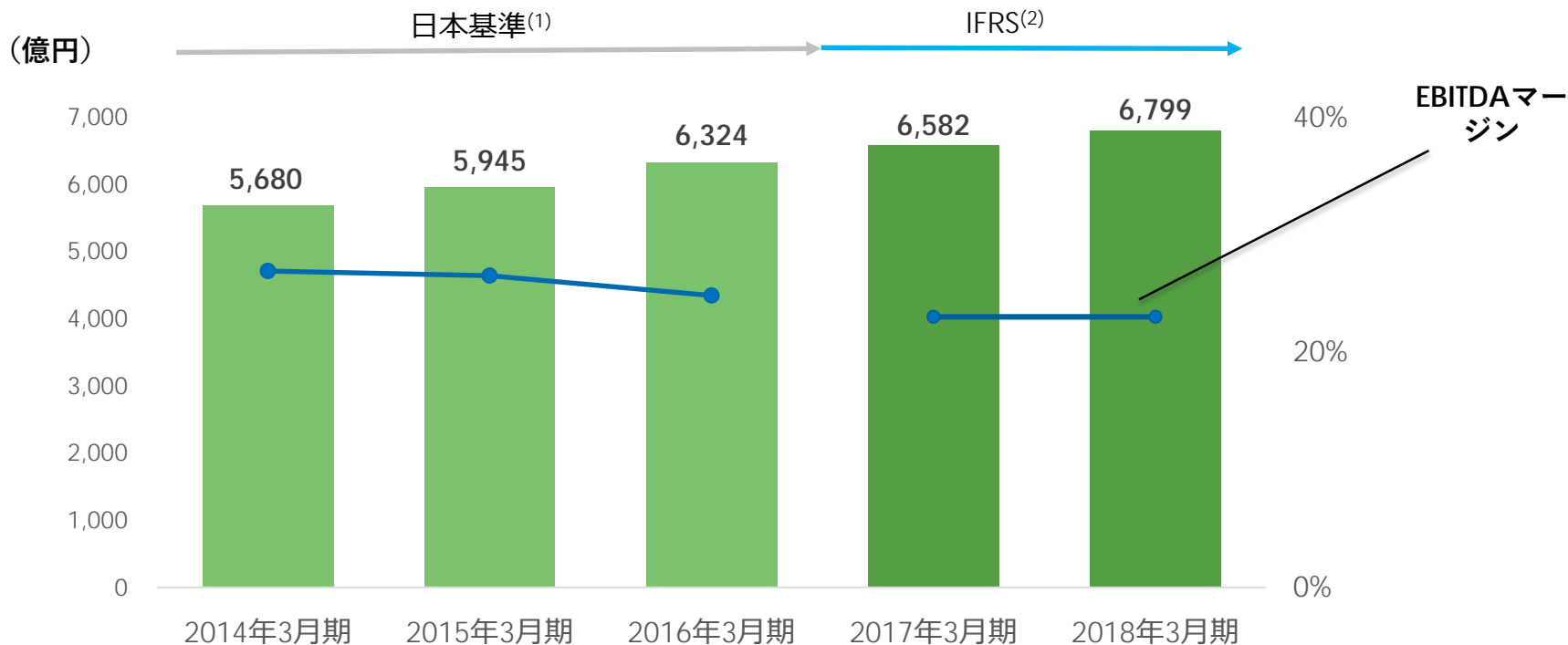
売上収益 **373**億円

旅行



売上収益 **588**億円

■ 事業の現況：高いEBITDAマージンを維持しながら、売上収益の安定成長を継続



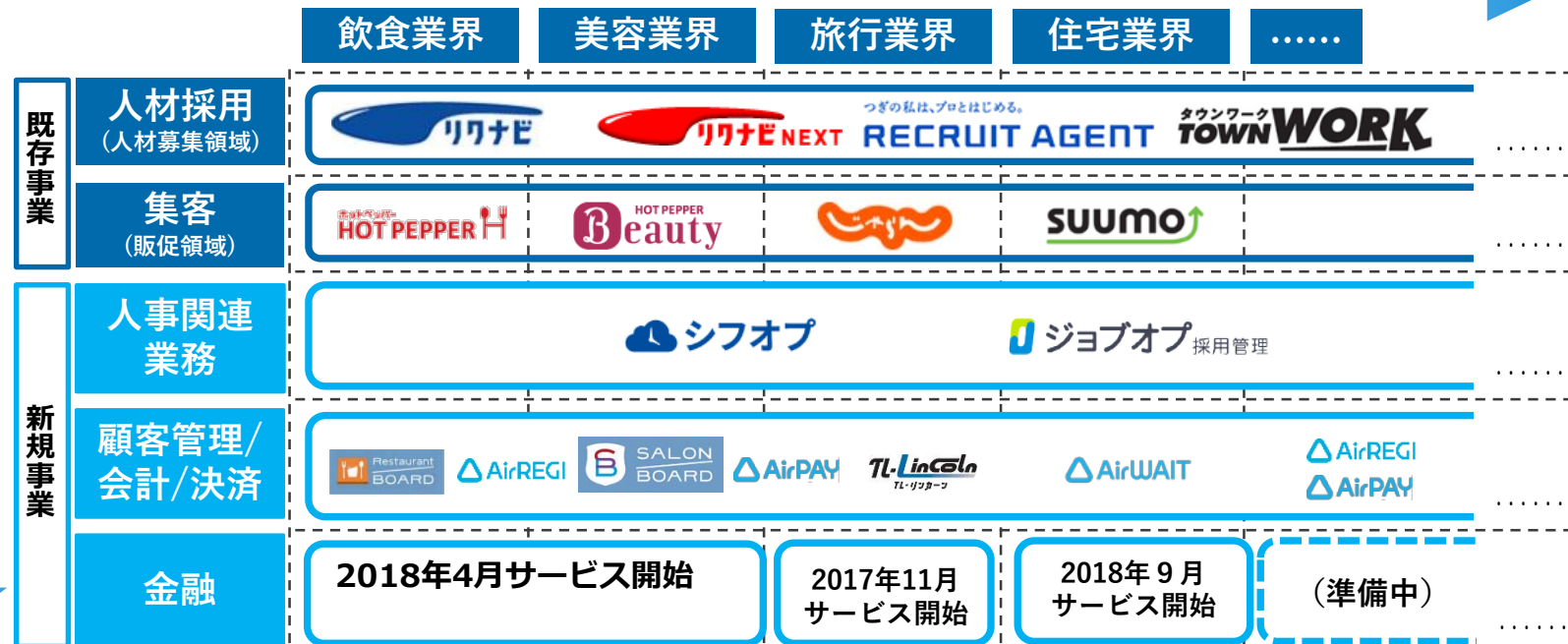
(1)2016年3月期までは日本基準かつ旧セグメントでの販促メディア事業、人材メディア事業(国内人材募集領域+その他)及びその他事業を合算して算出。

(2)2017年3月期よりIFRS基準及び新セグメント基準。

■ 今後の戦略：クライアント業界と提供サービスの拡大により、国内で強固な安定成長基盤を構築

(イメージ図)

対象クライアント業界の拡大

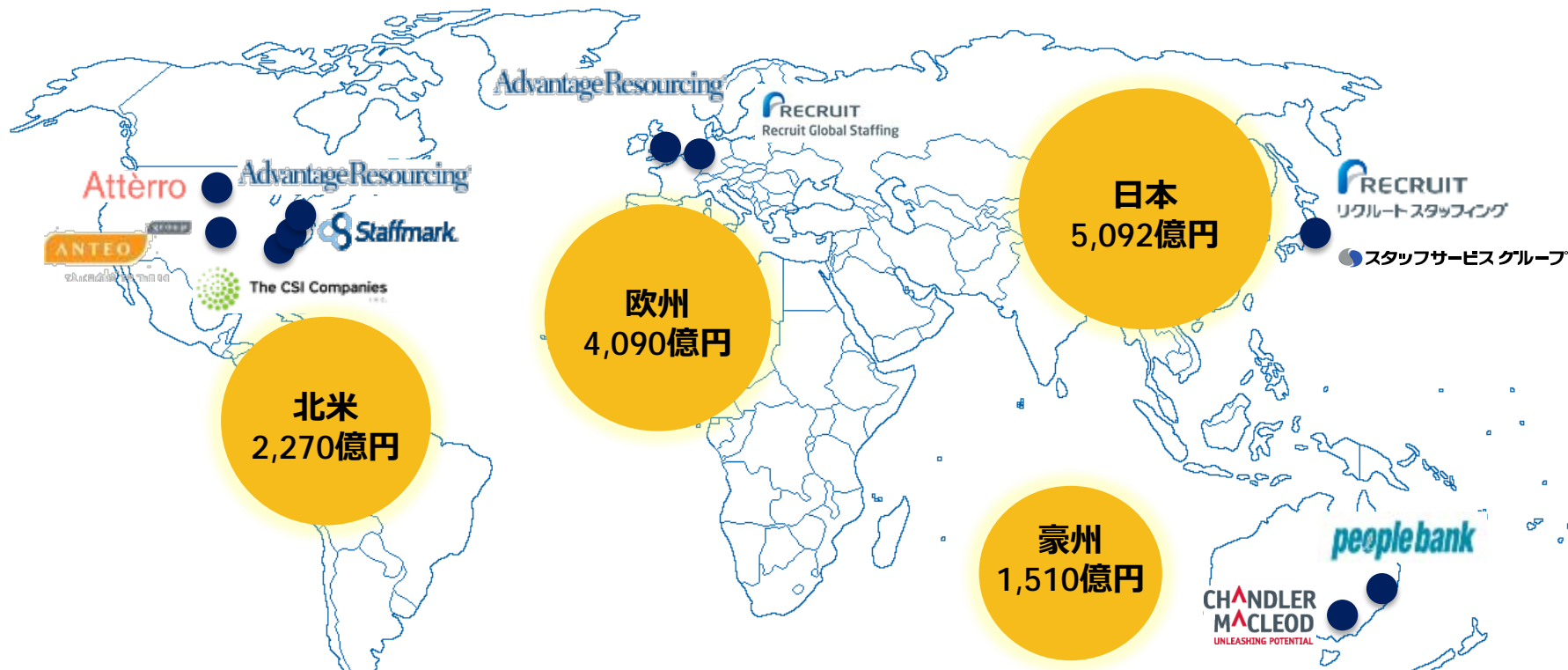


提供サービスの拡大

人材派遣事業は、先進各国に事業基盤を築き、EBITDAマージン率を向上

- EBITDAマージン率の持続的改善

事業の現況：人材派遣事業地域別売上収益(1)(2)



(1) 2018年3月期の売上収益の合計値

(2) 北米、欧州、豪州子会社については各社数値の単純合算

■ 市場環境：世界人材派遣市場で売上シェア2.2%で4位

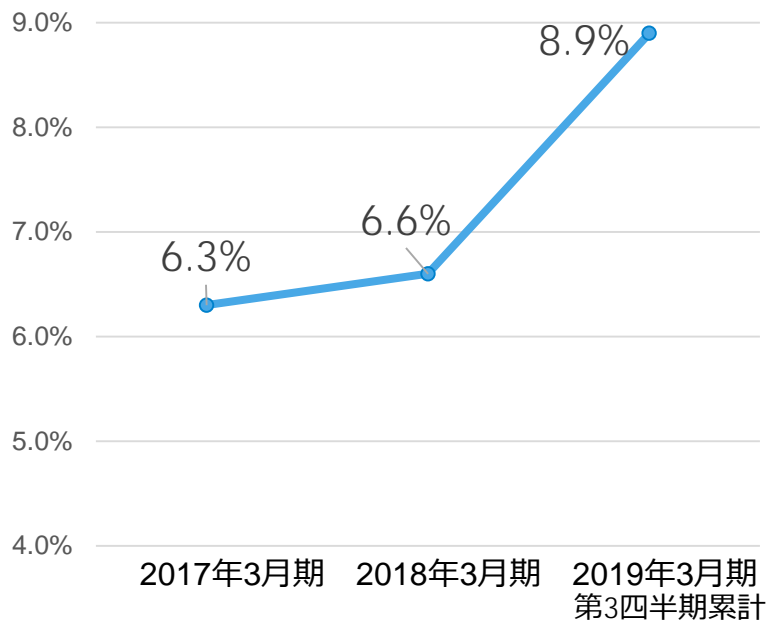
人材派遣市場の売上高 (2017)

順位	社名	シェア
1	Adecco	5.7%
2	Randstad Holding	5.0%
3	Manpower Group	4.5%
4	Recruit Holdings	2.2%
5	Allegis Group	2.2%
6	Hays	1.4%
7	Persol	1.0%
8	Kelly Services	1.0%
9	Robert Half International	1.0%
10	CIIC	0.8%

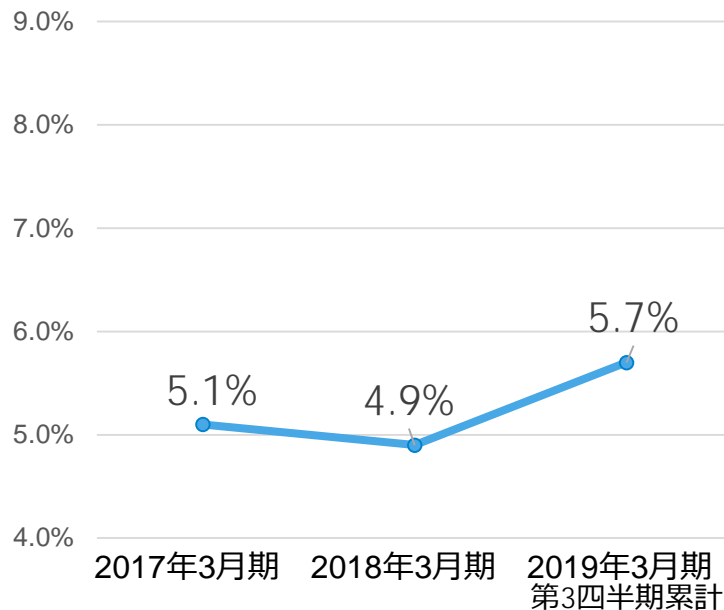
(1)出典：Largest Global Staffing Firms 2018

今後の戦略：海外派遣事業のEBITDAマージンのさらなる改善が成長のカギ

国内派遣領域



海外派遣領域



4. 企業文化

- 「人材」「企業文化」がリクルートグループの強さの源泉

■ 自ら機会を創り出す人材が育つ「企業文化」

① 起業家精神

ビジネスプランコンテスト

- 年間数百件の応募
- 社外メンバーの参加OK
- グランプリ者は専任で人事異動



② 圧倒的な当事者意識

人事制度

- 年功を排しPay for Performance
- Post On Off=降格/昇格は当たり前
- 年100人以上が利用するグループ内転職制度

③ 個の可能性に期待し合う場



表彰とナレッジシェアリング

- スターをつくる
- 形式知化への徹底的なこだわり
- コーチングをつけたプレゼンテーション



5. 財務方針

■ 財務方針

調整後EPS：3年間の年平均成長率1ケタ後半

成長投資：中期的な投資余力は全社で約4,000億円

資本効率性：ROE 15%を目安

配当性向：当期利益の30%程度を目安⁽¹⁾

(1)親会社の所有者に帰属する当期利益から非経常的な損益等を控除した金額の30%程度を目安

配当方針：2018年3月期より年2回の配当へ（中間配当の実施）

■ 株価推移（2014年10月16日～2019年2月26日）

(%)

青線：リクルートHD株価



期中最安値
(終値) 1,075円
2016年2月12日

期中最高値
(終値) 3,826円
2018年10月1日

株価のポイント

- ① 上場から4年で株価は約3倍に
- ② 日経225採用に続き、日経JPX400、東証TOPIX Core30に採用
- ③ 時価総額約5.2兆円
日本企業で第18位

■ 免責事項

本プレゼンテーション資料は、株式会社リクルートホールディングス（以下「当社」という。）により、関連情報の開示のみを目的として作成されたものであり、日本国内外における有価証券の売付けの申込み又は買付けの申込みの勧誘を構成するものではありません。本プレゼンテーションの作成にあたり、当社は当社が入手可能な情報の真実性、正確性、合理性や完全性に依拠し、前提としていますが、その真実性、正確性、合理性あるいは完全性について、当社は何ら表明及び保証するものではありません。本プレゼンテーション資料に記載された情報は、事前に通知することなく変更されることがあります。本プレゼンテーション資料及びその記載内容について、当社の書面による事前の同意なしに、第三者が、その他の目的で公開又は利用することはできません。

将来の業績に関して本書に記載された記述は、将来予想に関する記述です。将来予想に関する記述には、これに限りますが「信じる」、「予期する」、「計画」、「戦略」、「期待する」、「予想する」、「予測する」又は「可能性」や将来の事業活動、業績、出来事や状況を説明するその他類似した表現を含みます。将来予想に関する記述は、現在入手可能な情報をもとにした当社の経営陣の判断に基づいています。そのため、これらの将来に関する記述は、様々なリスクや不確定要素に左右され、実際の業績は将来に関する記述に明示又は黙示された予想とは大幅に異なる場合があります。したがって、将来予想に関する記述に全面的に依拠することのないようご注意ください。新たな情報、将来の出来事やその他の発見に照らして、将来予想に関する記述を変更又は訂正する一切の義務を当社は負いません。

当社の有価証券は、1933年米国証券法に基づく登録は行われておらず、またかかる登録が行われる予定もありません。米国においては、1933年米国証券法に基づく登録又は登録の免除を受けずに、当社の有価証券の募集又は販売を行うことはできません。