

私たちの沿革～59年の軌跡

2019年3月期の連結売上収益
約2兆3,107億円

1960年の創業以来、事業領域の拡大、情報のデジタル化、グローバル化という3つの取り組みで持続的な成長を続けています。

事業領域の拡大

リクルートグループは1960年に大学新聞専門の広告代理店として創業。2年後、大学生への求人情報だけを集めた「企業への招待」を発行し、個人と企業をつなぐビジネスモデル「リボンモデル」を確立。中途採用、人材紹介、人材派遣など人材関連事業を拡げるほか、進学、住宅、中古車、結婚などのライフイベント領域へ、そして旅行、飲食、美容などの日常消費領域へと事業を拡大。近年では、SaaS (Software as a Service) を活用し、小売店や飲食店を含む中小企業クライアントに対する業務・経営支援サービスに事業領域を拡大している。

情報のデジタル化

リクルートグループでは、一般的にはまだ導入が珍しかった時代からコンピュータを導入し、情報のデジタル化を通じた業務の迅速化と効率化を実践。1980年代のスーパーコンピュータの研究などを経て、1990年代には紙メディア（情報誌）をインターネットへ、そしてモバイルへと転換。情報をより手軽かつスピーディに届けられるようにしただけでなく、革新的なオンライン予約管理システムを開発するなど、個人ユーザーと企業クライアントに情報のデジタル化を通じた圧倒的な利便性を提供。現在、クラウドを活用したSaaSビジネスの拡大を加速している。

グローバル化

2000年代からグローバル市場への事業展開を推進。当初は結婚関連の事業を中国で展開したものの、数年で撤退。ここでの失敗の経験が、以降のM&Aを通じた海外事業戦略に活かされることに。米国のCSI買収を皮切りに、人材派遣事業における買収を加速。買収した組織の生産性向上に取り組みながら、欧州・豪州を含む世界各国に事業を拡大するとともに、2012年のIndeed、2018年のGlassdoor買収により、HRテクノロジー事業が新たに加わり、グループ全体の成長を牽引している。サービス展開は60か国以上に拡大している。

46%

海外比率


54%

国内比率



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。



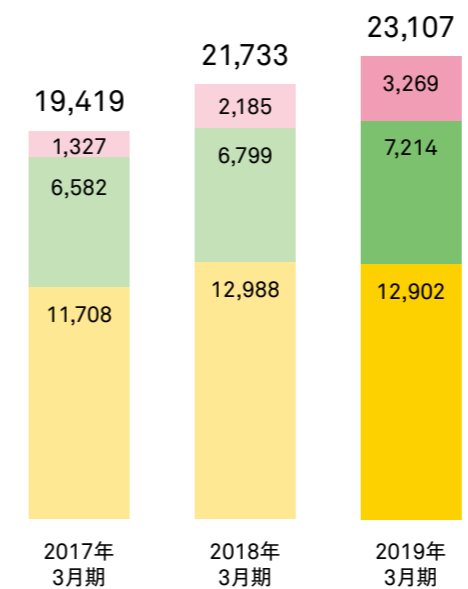
2019年3月期実績
連結売上収益



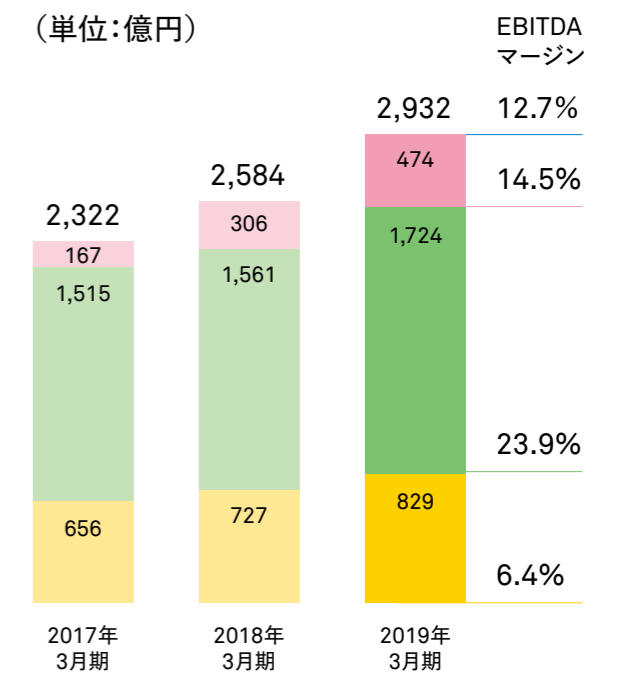
連結EBITDA



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

SBUの事業概要の詳細はP39-40をご覧ください

* 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

SBUの事業概要

売上収益 (単位:億円)

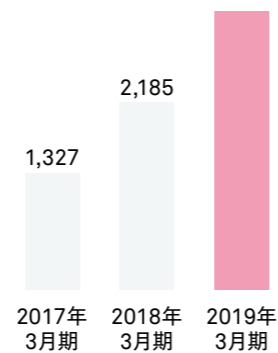
EBITDA*1 (単位:億円)

2019年3月期 主な実績

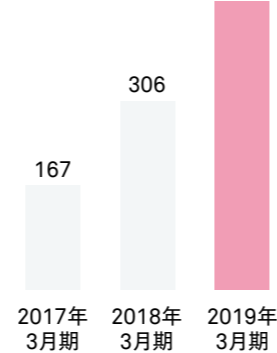
HRテクノロジーSBU

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%

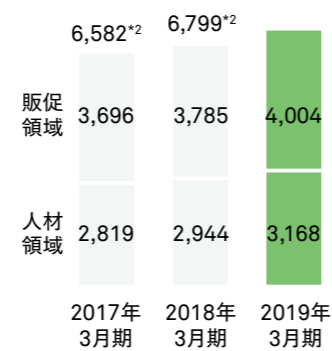


2019年3月期の売上収益は、前年同期比49.6%の増収となりました。好調な経済環境および雇用市場を背景に、Indeedにおいて新規および既存の企業クライアントの有料求人広告利用が増加したことに加え、2018年6月に子会社化したGlassdoorの業績も成長に寄与しました。米ドルベース売上*3は、IFRS第15号*4が前年度にも適用されたと仮定した場合、前年同期比54.0%増となりました。セグメントEBITDAは、前年同期比で55.0%拡大しました。売上成長を促進するため、新規のユーザー、クライアントの獲得に向けた営業体制の拡充、マーケティング活動の展開ならびにサービス拡充のためのプロダクトの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

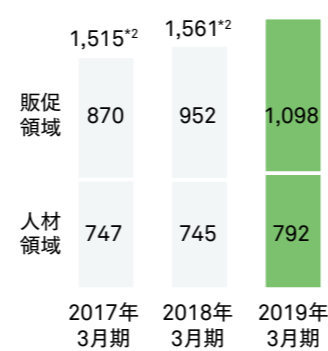
メディア&ソリューションSBU

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%



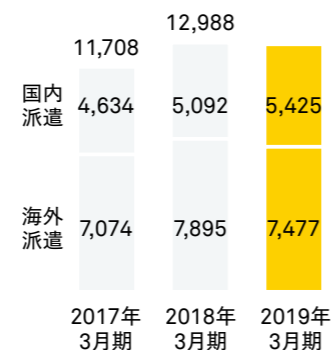
2019年3月期の売上収益は、前年同期比6.1%増となりました。販促領域においては、主に取引店舗数が順調に拡大してネット予約件数が増加した美容分野に加え、住宅分野も増収に寄与しました。人材領域の国内募集分野も、労働市場が逼迫するなか、ブランド力強化、ユーザー集客、営業体制の強化などを行い増収に寄与しました。

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。

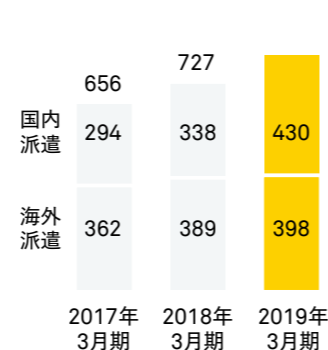
人材派遣SBU

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

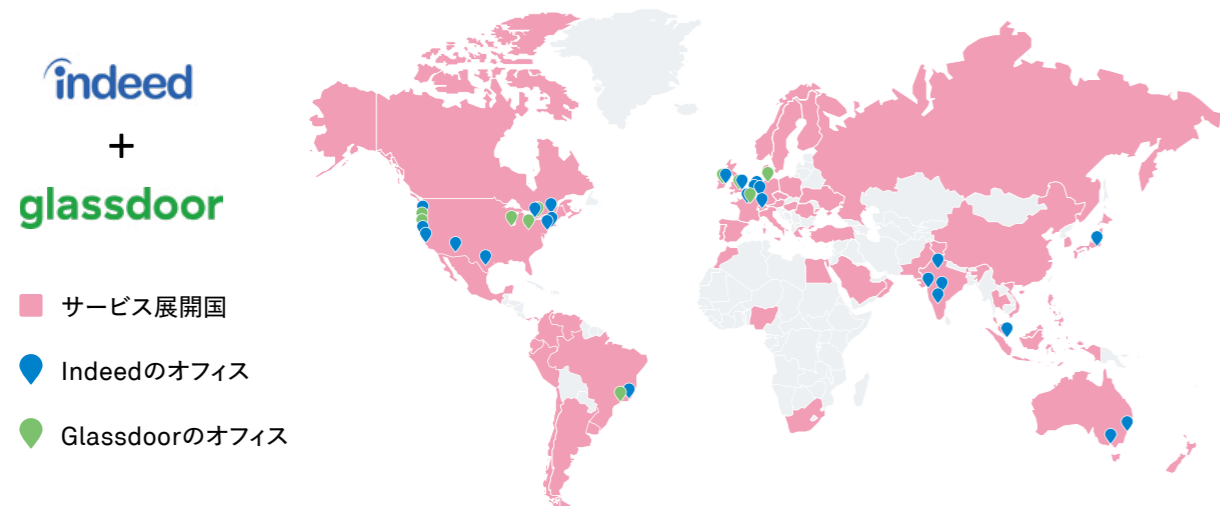
*4 当社は2019年3月期よりIFRS第15号を適用し、一部のクライアントからの売上収益の表示を総額から純額に変更しています

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>月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>月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」。

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

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。

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、ここにはない、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で仕事をするので、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を利用していただくこと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で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、スキルに磨きかけるイベント「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

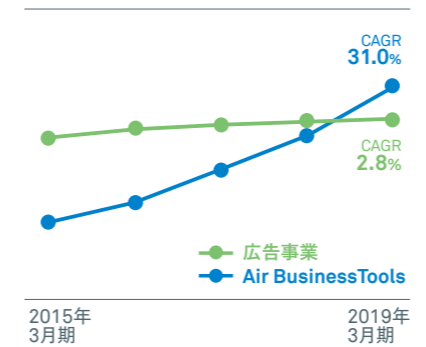
販促領域および人材領域の双方で展開する広告事業を中心とした既存ビジネスについては、引き続き、住宅、結婚、旅行、飲食、美容および国内の人材募集などの分野において、ユーザーに価値のある情報やサービスを提供することにより、中小企業を中心とするクライアントの集客・人材採用などの効率性の向上に寄与していきます。

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。

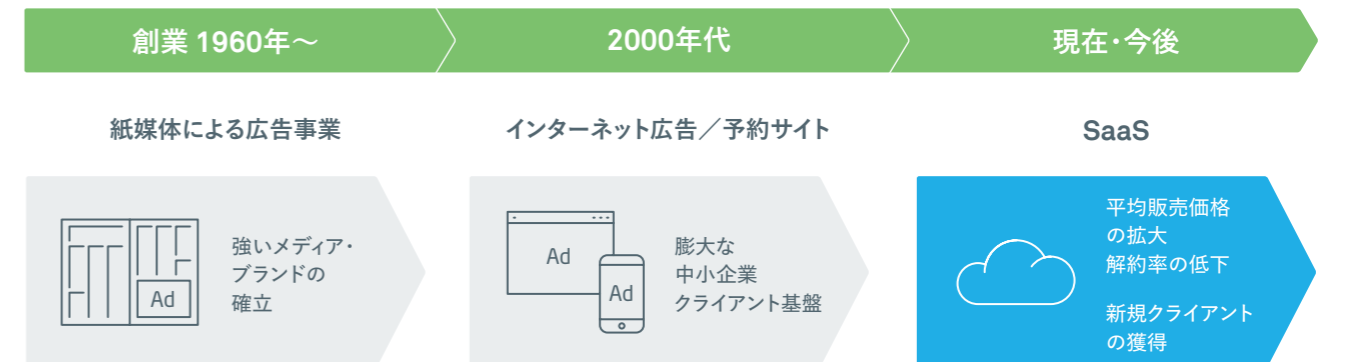
近年、Air BusinessToolsの登録アカウント数*2は急速に拡大しており、2019年3月期末には既存の広告事業の登録アカウント数を上回りました（左図参照）。SaaSソリューションは、既存クライアントとの取引拡大やリテンション強化に加え、決済機能Airペイの導入などをきっかけに、既存広告事業では取引のなかった新規クライアントの獲得にも寄与しています。今後Air BusinessToolsの拡大を加速することにより、当社グループの創業以来の取り組みである、中小企業などの生産性向上に貢献していきます。

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ててしまえば、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。

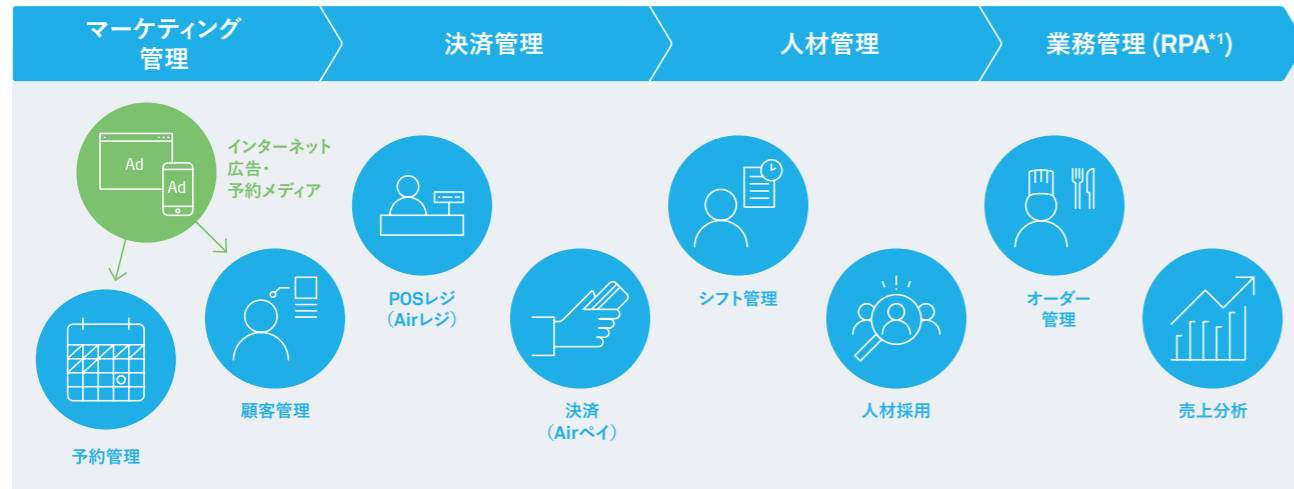
2018年2月には、先進的なセキュリティ対策や手本となるCSIRT活動が評価され、総務大臣奨励賞を受賞しました。

📖 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、中小企業の業務負担を軽減し、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)。



「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

■ 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。

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。

日本 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

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。

北米 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。

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。

欧州 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、

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。

豪州 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

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。



■ 中期戦略

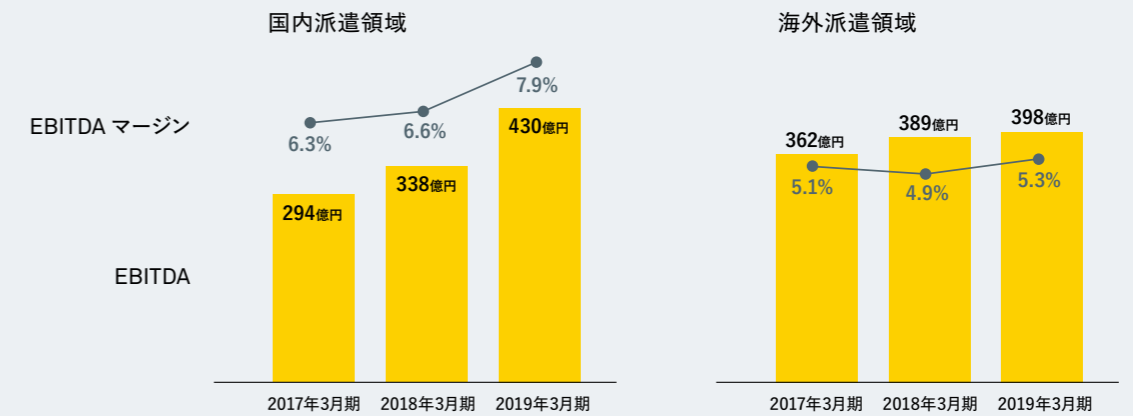
人材派遣事業は、引き続き収益性を重視した事業運営を行うことで、調整後EBITDAマージン*1の改善を目指していきます。

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、

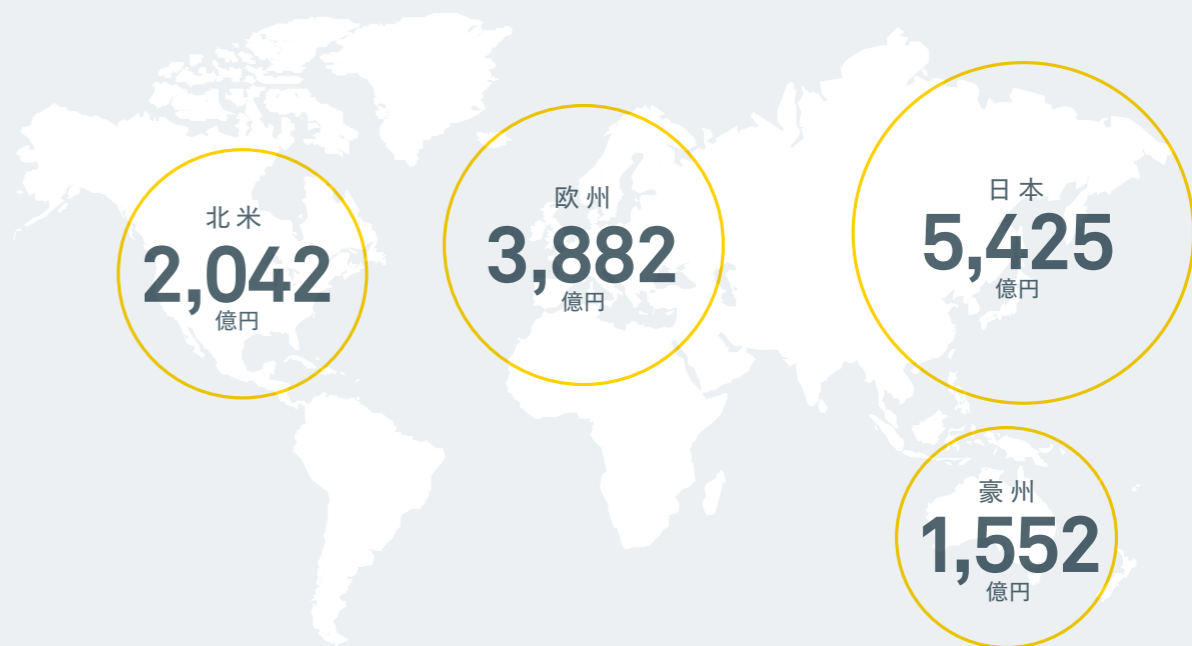
利益率を重視する事業運営に引き続き注力していきます。北米・欧州・豪州においても、当社グループが培ってきたユニット経営の事業運営ノウハウの浸透に努めながら、引き続き利益率の改善を進めていきます。

📖 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はなく、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。

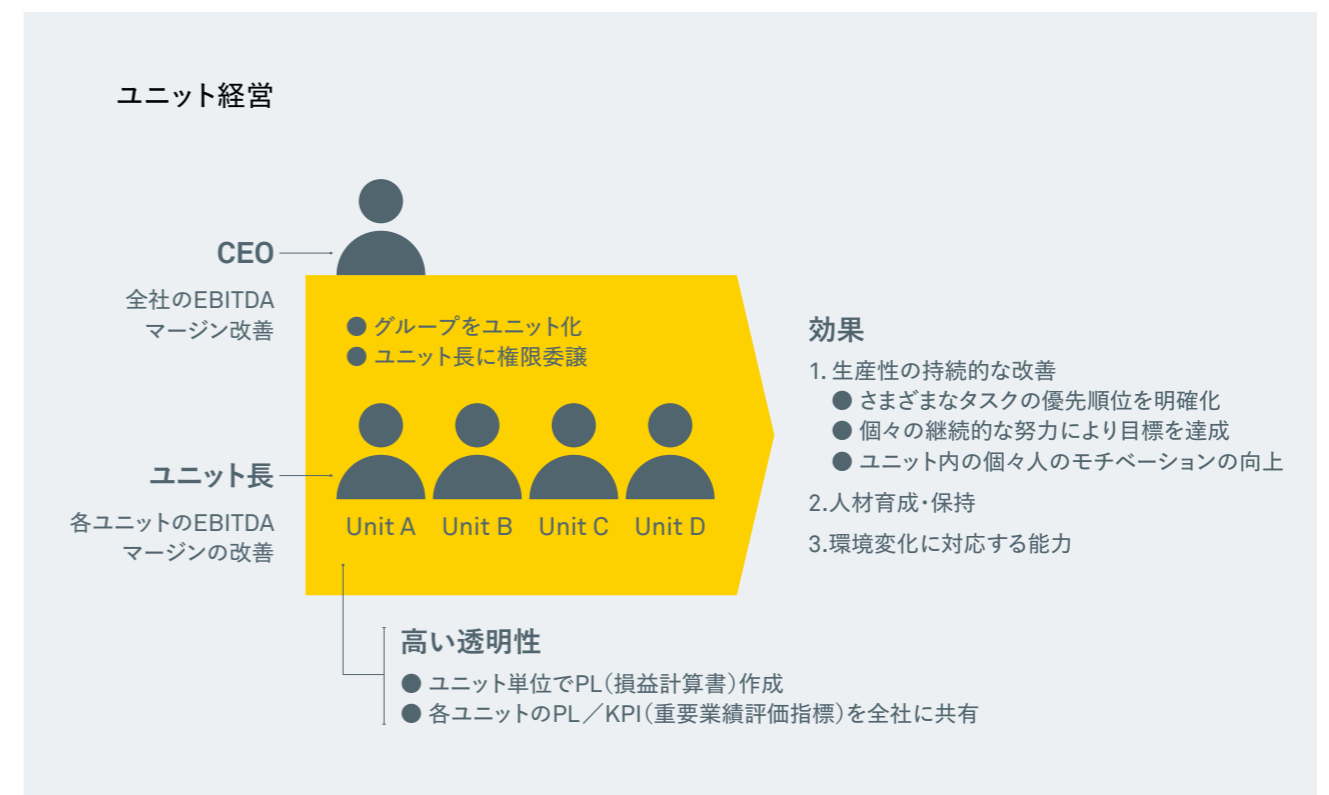
「ユニット経営」による戦略実行

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）を誇ります。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