

リクルートホールディングス 強さの源泉と成長戦略

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）

代表取締役社長兼CEO 峰岸 真澄

2018年3月12日



■ 本日のご説明項目

1. 当社の全体像
2. 3つの事業の成長戦略
3. 「企業文化を育む人材力」が原動力
4. ITの強化で更なるイノベーション創出へ
5. 経営指標・財務方針

■ 自己紹介

峰岸 真澄（みねぎし ますみ）

- 1987年 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）に入社。
- 1992年 新規事業開発室に異動し、結婚情報誌『ゼクシィ』の立ち上げに関わる。
- 2003年 39歳で執行役員に就任（当時の最年少執行役員）。
- 2004年 常務執行役員に就任。住宅情報事業の責任者となり『SUUMO』ブランドを構築、日本最大の総合住宅情報サービスへ育成。
- 2009年 取締役兼常務執行役員に就任。
経営企画担当として中長期計画に携わる。
また、事業開発担当として、海外企業投資を積極化。
- 2012年 代表取締役社長兼CEOに就任。現在に至る。

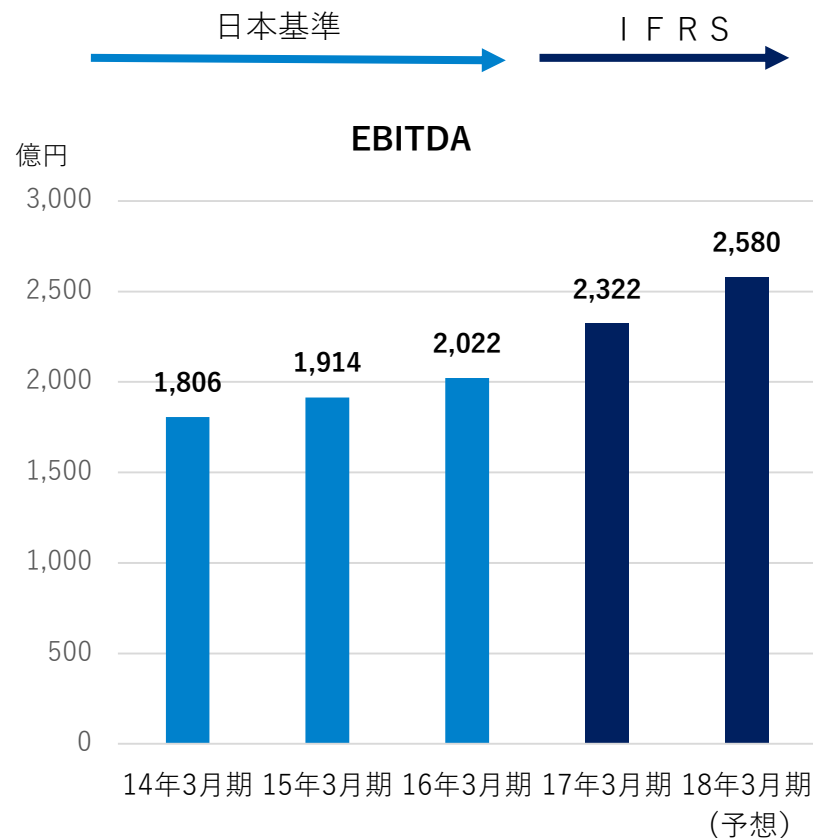
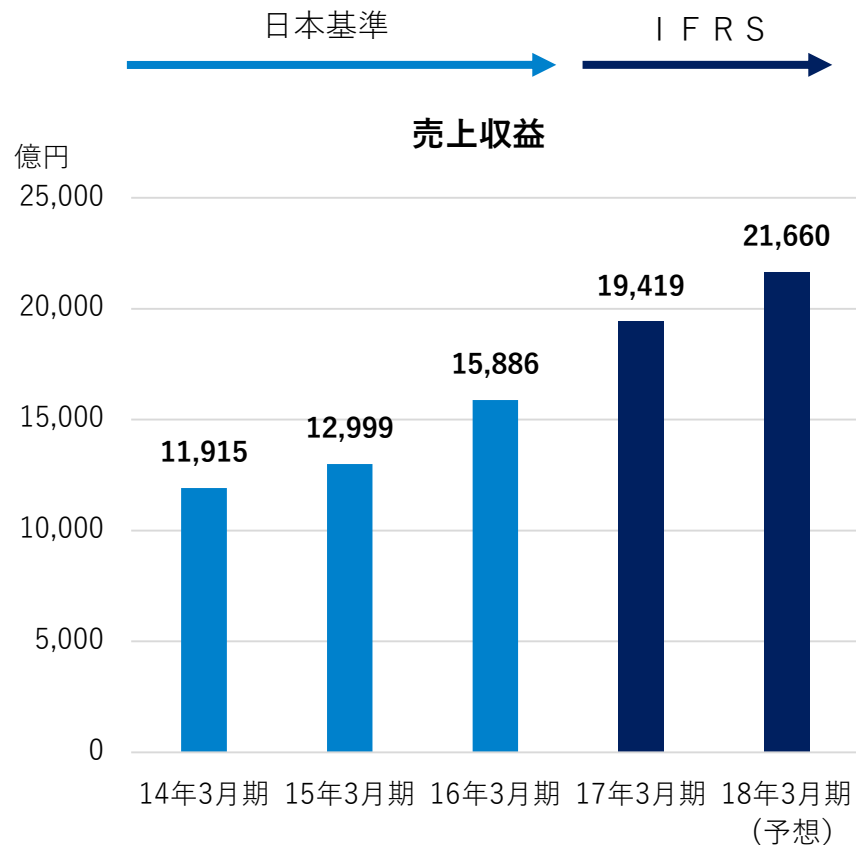
当社の全体像



■ リクルートホールディングス会社概要

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）
グループ従業員数	45,688名 （2017年3月31日時点）
平均年齢	34.8歳 （リクルートホールディングス 2017年3月31日時点）
グループ企業数	357社 （連結対象子会社、2017年3月31日時点）
資本金	100億円 （2014年10月15日より）

■ 連結業績推移



■ 株価推移（2014年10月16日～2018年2月27日）



株価のポイント

- ①上場から3年で株価は2.5倍に
- ②株式分割で最低投資単価は、60万円から20万円台に
- ③日経225銘柄に採用され上場来最高値を更新

青線：リクルートHD株価（17年7月の株式分割前の株価は分割比率で割戻した数値を使用）

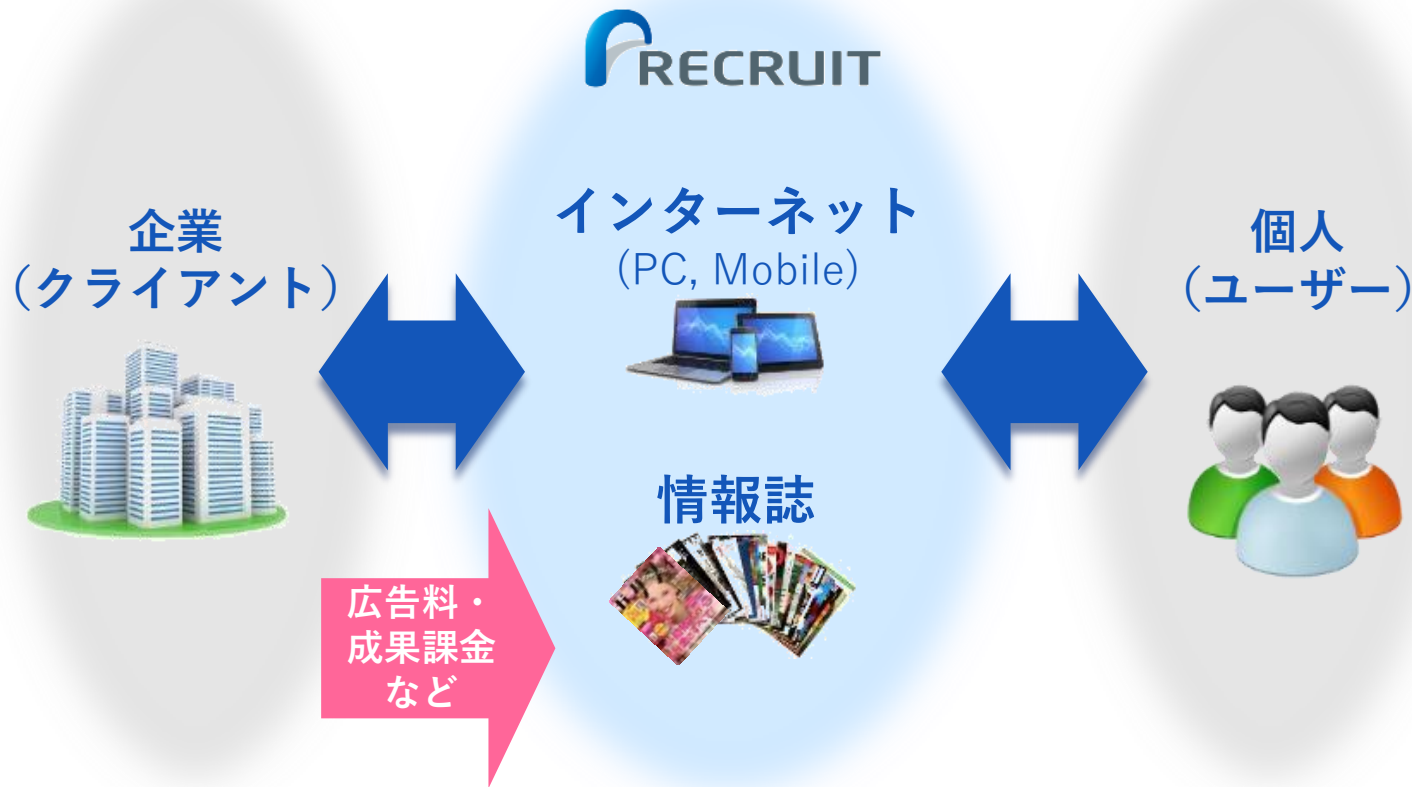
赤線：TOPIX指数

※縦軸の％は2014年10月16日の数値に対する上昇率

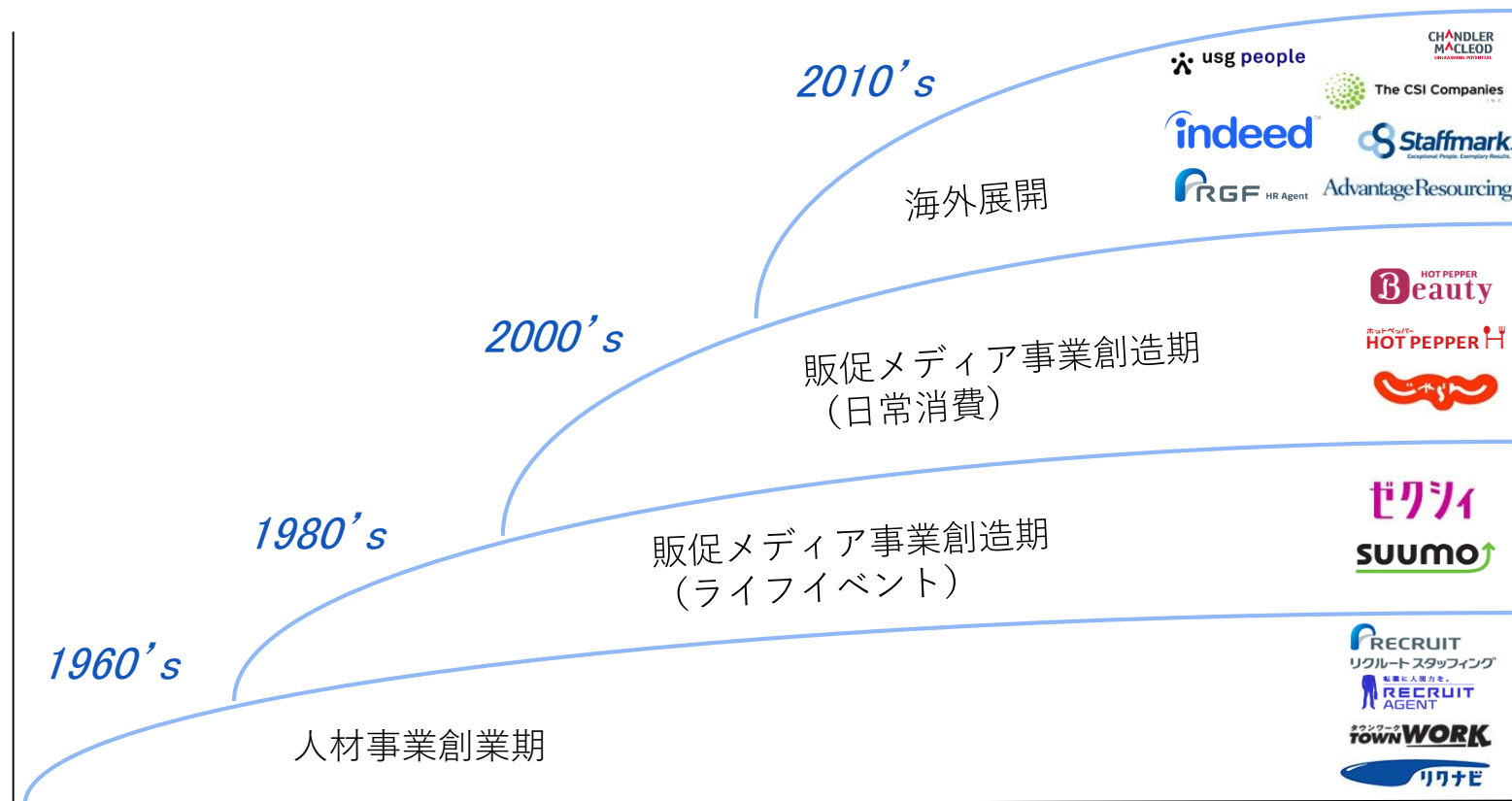
■ 経営理念

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。

■ 共通するビジネスモデル：「リボンモデル」



■ 事業変遷：人材採用⇒販売促進⇒海外事業と展開



3つの事業の成長戦略



3つの事業を展開

事業名	事業内容	主なサービスブランド
HR テクノロジー	- 世界No.1の求人検索エンジン『Indeed』を運営(2012年に子会社化) - クリック課金で顧客の採用シーンを支援	
メディア & ソリューション	- リクルート創業以来のサービスを運営 - 主に広告課金で顧客の採用/集客を支援	
人材派遣	- 人材派遣ビジネスを国内外で運営 - 求職者や求人ニーズのある顧客に対する就業/採用機会のマッチングを実現	

■ HRテクノロジーを成長戦略の中心に据える

成長ストーリー

HR
テクノロジー

競合サービスのリプレイスと市場創造による **高い成長**

メディア
&
ソリューション

既存事業の強化と新規事業の創出による **安定成長**

人材派遣

収益率の改善による **安定成長**

HRテクノロジー



■ クリック課金型のビジネスモデルを世界60か国28言語で展開



■ 2019年3月期の売上収益の見込みを、2016年3月期の売上収益の3倍へ⁽¹⁾



(1) Indeed社の現地決算数値であり、I F R Sに基づく当社連結決算に含まれる数値とは異なります

■ 世界中でリーディングポジションを確立

求人検索サイト利用者数

No.1

求人サイト利用者数
No.1獲得国

12か国

月間利用者数

2.5億人

対応言語

**60か国
28言語**

モバイルアプリ
ダウンロード数

1 億

ビジネスモバイルアプリ
ダウンロード数

No.1

履歴書登録数

1 億

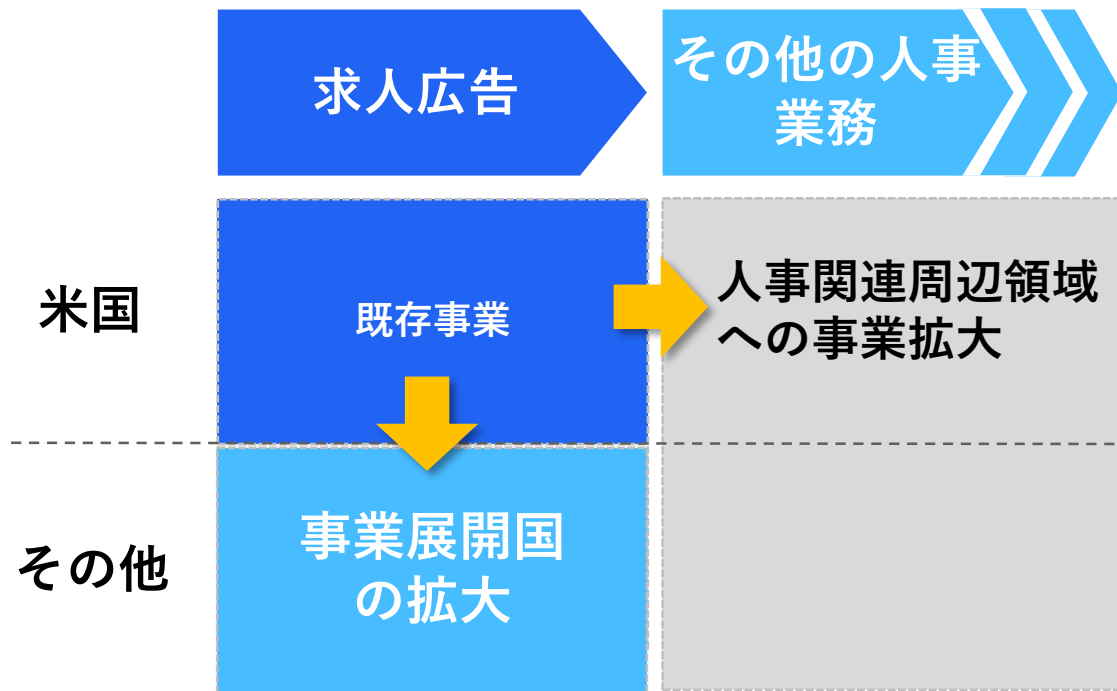
企業のクチコミ情報数

1,800万

雇用決定者数

No.1

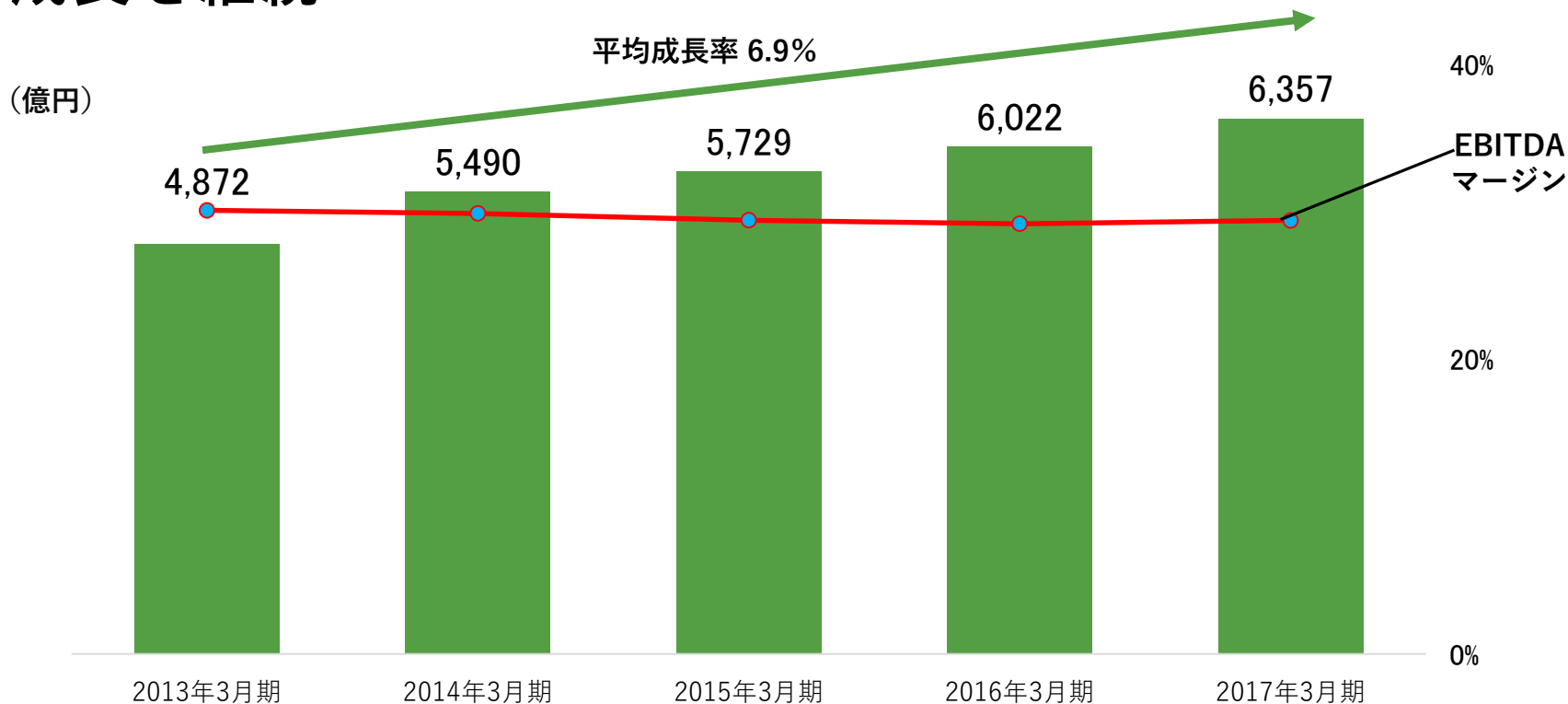
■ 求人広告領域から人事関連周辺領域への拡大



メディア& ソリューション



■ 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

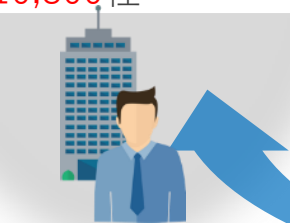


※販促メディア事業におけるライフイベント領域及び日常消費領域並びに人材メディア事業における国内人材募集領域を合算して算出

■ 圧倒的な競争優位性を保持

膨大な企業 クライアント数 ⁽¹⁾

- ・住宅：約17,200社
- ・結婚：約 2,600社
- ・旅行：約18,500社
- ・パート、アルバイト
：約210,800社



クライアント



高い送客率 ⁽²⁾

- ・住宅：20.2%
- ・結婚：44.4%
- ・旅行：30.8%
- ・パート、アルバイト：24.0%

圧倒的な ユーザー数

- ・月間ユニークビジター数
No.1 ⁽³⁾

販促メディア(住宅、結婚、旅行)、
人材メディア(パート・アルバイト)
における実績



ユーザー

(1) 中核事業会社及び主要既存事業の2016年7月末日時点におけるクライアント数

(2) 2014年(2015年3月期) マクロミル調査に基づく。送客率は、総検討者(ユーザー)数に占める当社サービスを通じてアクション(予約・応募等)した割合を示す

(3) 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、2015年4月から2016年3月までの月次平均、出所：comScore

■ 全ての主要事業で国内No.1のポジションを確立

リクルート		分野	第一競合	
ブランド	売上 (直近の通期実績)		売上 (直近の通期実績)	企業
SUUMO	995億円	住宅	299億円	A社
ゼクシィ	546億円	結婚	17億円	B社
じゃらん	584億円	旅行	N/A	C社
リクナビ タウンワーク等	2,666億円	人材採用 広告	717億円	D社

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)

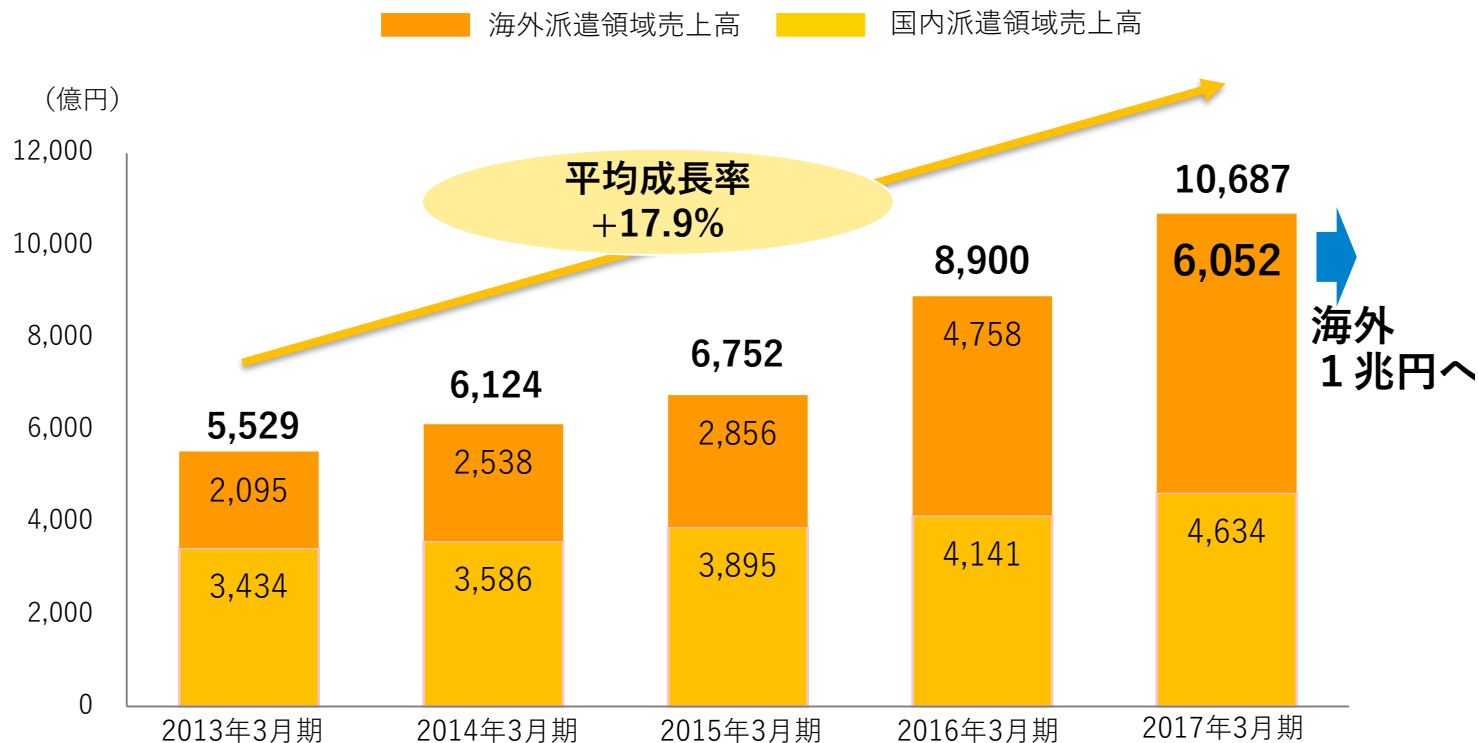
対象クライアント業界の拡大

		飲食業界	美容業界	旅行業界	住宅業界	
既存事業	人材採用 (人材募集領域)	リクナビ つぎの私は、プロとはじめる。 リクナビNEXT RECRUIT AGENT タウンワークTOWNWORK				
	集客 (販促領域)	HOT PEPPER	BHOT PEPPERBeauty		SUUMO	
新規事業	人事関連業務	シフオブ ジョブオブ 採用管理				
	顧客管理/ 会計/決済	Restaurant BOARD	AirREGI	SALON BOARD	AirPAY	TL-Lincoln TL・リクナビ
	金融	(準備中)	partners	一括ローン相談	(準備中)	

人材派遣



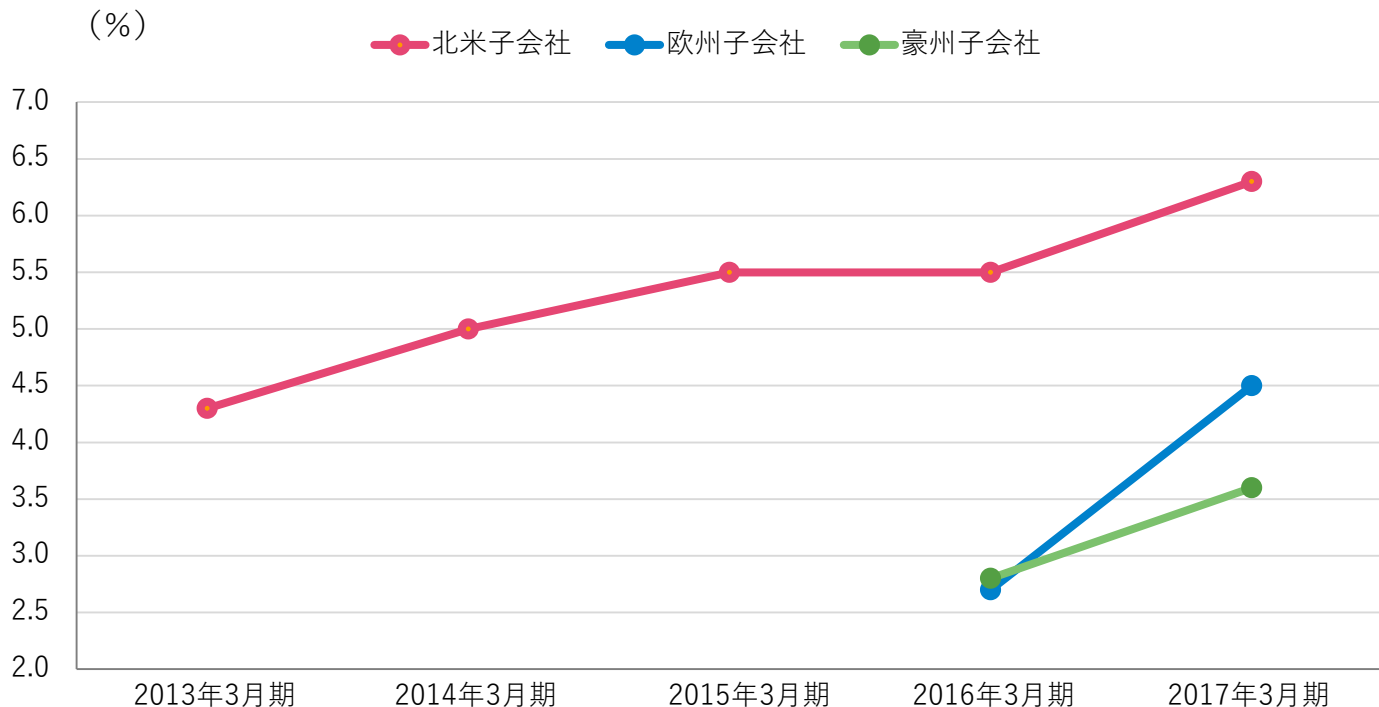
M&Aにより伸長。海外派遣領域のみで売上収益 1 兆円を目指す



※売上高は日本基準

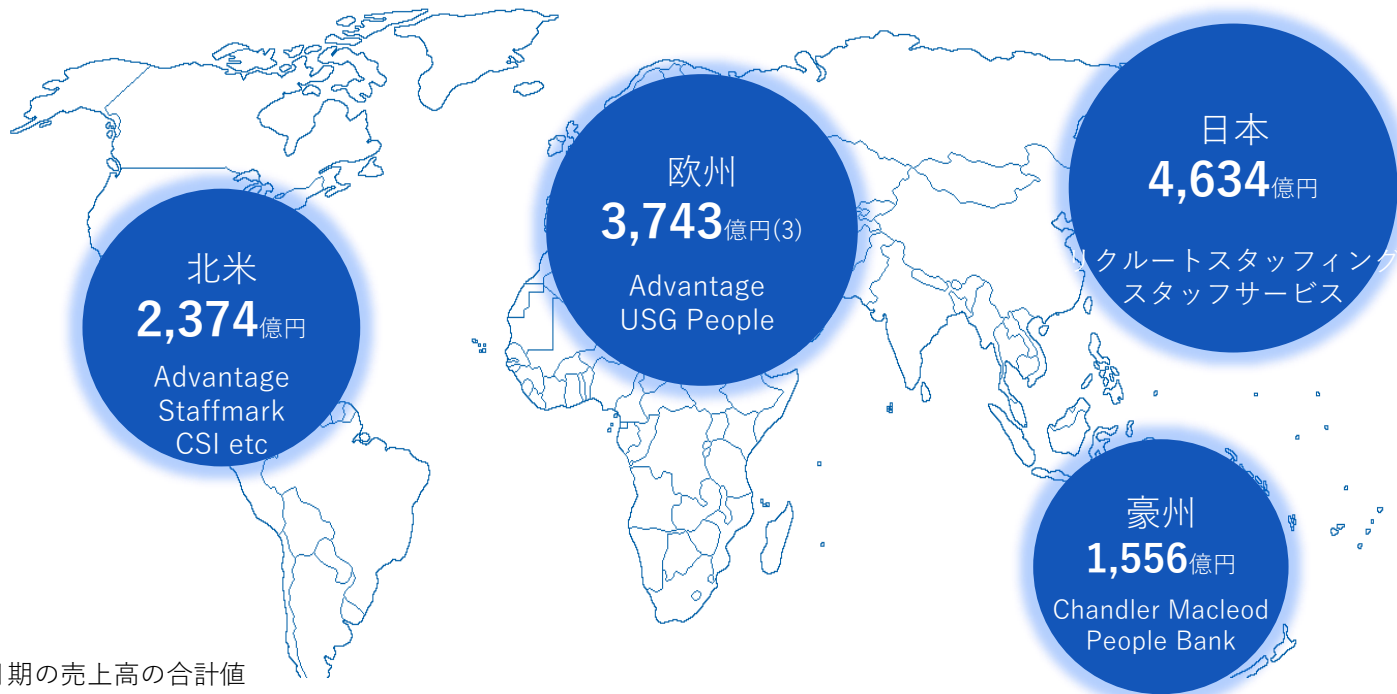
国内派遣領域の運営ノウハウを、海外子会社に移植

海外子会社 EBITDAマージンの推移



■ 世界の主要エリアで事業基盤を構築

地域別売上高⁽¹⁾⁽²⁾



(1) 2017年3月期の売上高の合計値

(2) 北米、欧州、豪州子会社については各社数値の単純合算

(3) USG People社の業績が通年で業績貢献した場合の数値

「企業文化が育む人材力」が原動力



■ 「起業家精神」 が新規ビジネス創出の原動力となる

① 起業家精神



ビジネスプランコンテスト

- ▶ 年間1,000件以上の応募
- ▶ 社外メンバーの参加OK
- ▶ グランプリ者は専任で人事異動

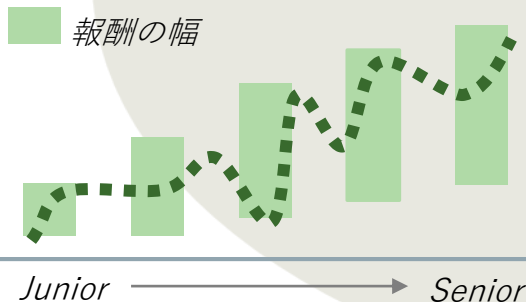
■ 「圧倒的な当事者意識」が人を育てる

② 圧倒的な当事者意識

チャレンジした「結果」と「報酬」「昇格」がリンク

報酬の考え方

社員Xの報酬推移(緑線)



当社執行役員A氏の事例



- 11年4月 課長
- 12年2月 課長 (New-Ringグランプリ受賞)
- 12年4月 部長
- 12年10月 執行役員

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人規模が利用するグループ内転職制度

■ 「個の可能性に期待し合う場」が組織を活性化させる

③ 個の可能性に期待し合う場



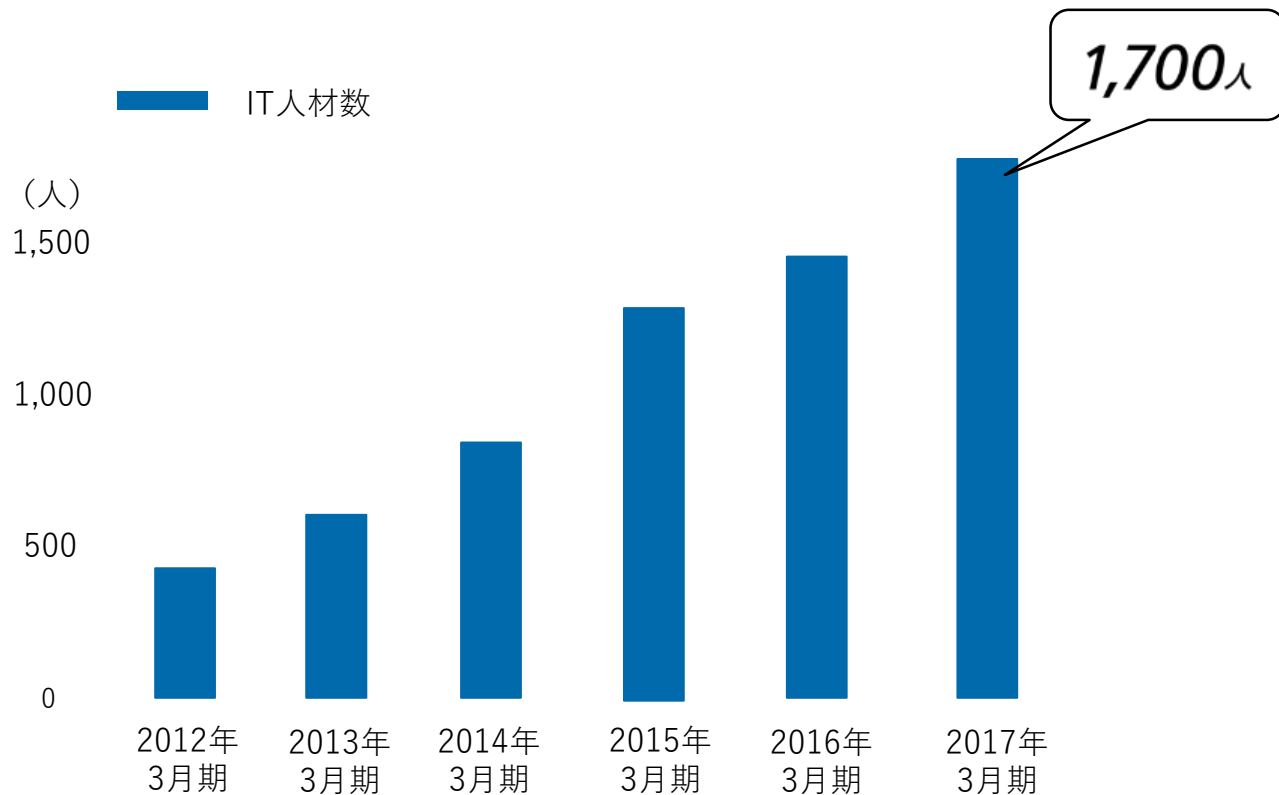
表彰とナレッジシェアリング

- 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

ITの強化で更なるイノベーション創出へ



■ リクルートグループ（国内）のエンジニア数



■ AI技術者を含むIT技術者の採用を強化

元Googleのアロン・ハレヴィ氏をAI研究のTOPとして招聘



2015年11月にデータマネジメントと人工知能の世界的権威であるAlon Halevy氏をトップに迎え、グローバル研究開発拠点を米国シリコンバレーに新設。2016年2月に「Recruit Institute of Technology, Inc.」として新会社を設立し、Alon氏をCEOに起用。

経営指標・財務方針



■ 経営指標

目標とする経営指標

(2017年3月期～2019年3月期)

調整後EPS（1株当たり利益）：
3年間の年平均成長率1桁後半

調整後EPSの定義

- ・ 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（注1）（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（注1）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

■ 財務方針

成長投資：中期的に最大5,000億円程度の投資余力※

※2018年3月期期首時点

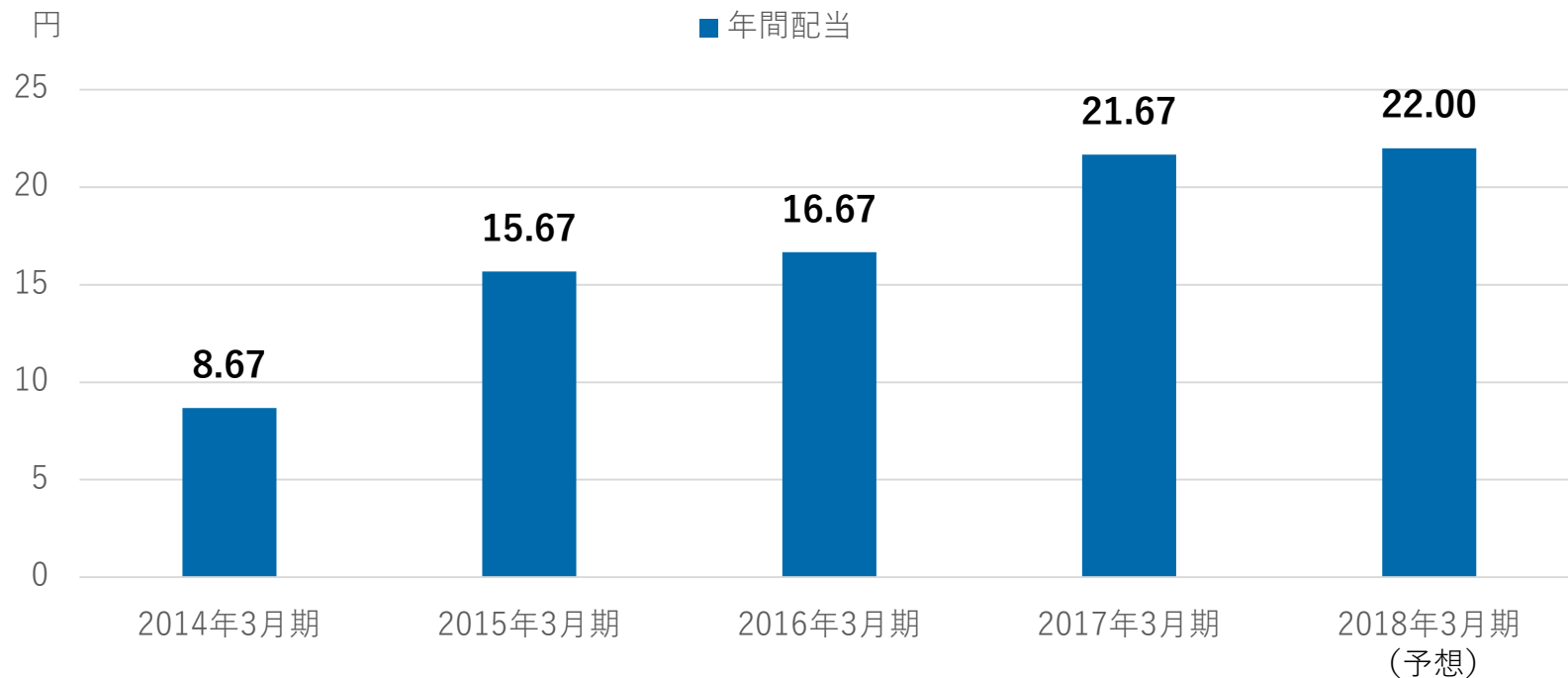
資本効率性：ROE（自己資本利益率）15%を目安

配当性向：配当算定基準とする当期利益の30%程度を目安※

※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）

■ 年間配当額推移



※当社は、2014年7月31日付で普通株式1株につき10株の株式分割を行っております。これに伴い、2014年3月期の配当金については遡及修正を行い表示しております

※当社は、平成29年6月30日を基準日、同7月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行なったことから、2017年3月期までの配当金に関しては遡及修正を行い表示しております

■ 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。