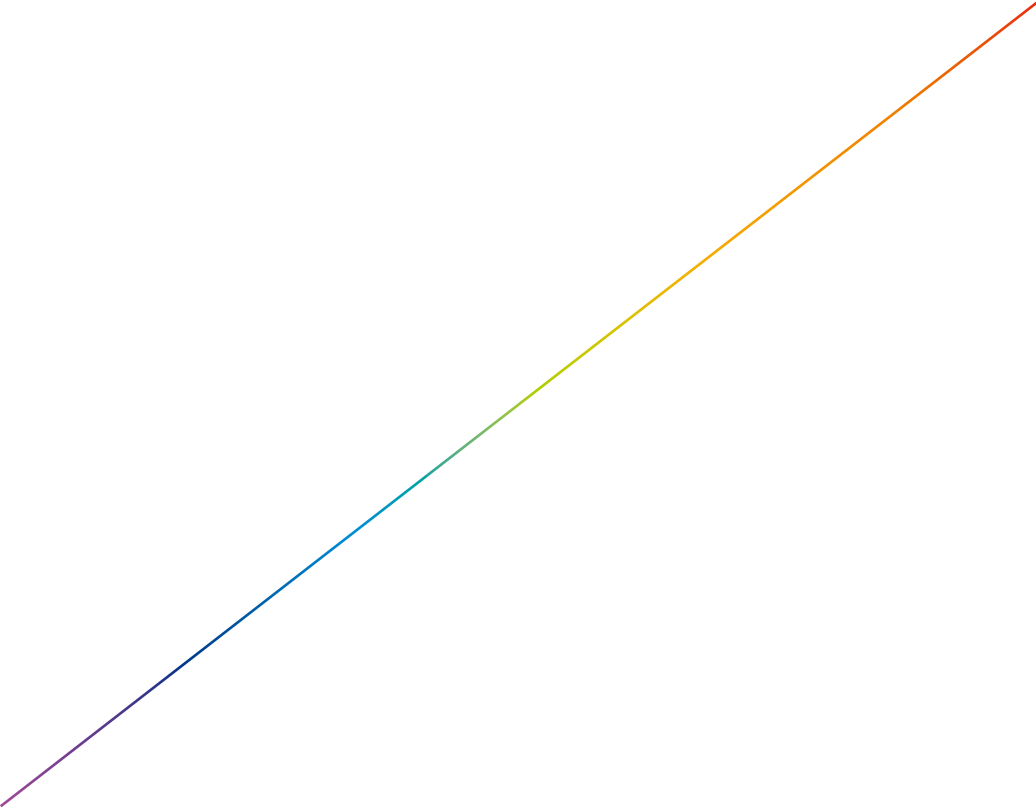




Business Overview **2015**

## CONTENTS

|              |    |
|--------------|----|
| ビジネスモデル      | 2  |
| 沿革           | 3  |
| 事業ポートフォリオ    | 4  |
| リクルートのプレゼンス  | 5  |
| 強み           | 11 |
| 企業カルチャー      | 12 |
| CEOメッセージ     | 13 |
| トピックス        | 15 |
| CFOメッセージ     | 19 |
| 財務ハイライト      | 21 |
| 事業セグメント      |    |
| 販促メディア事業     | 23 |
| 人材メディア事業     | 35 |
| 人材派遣事業       | 41 |
| その他事業        | 47 |
| コーポレート・ガバナンス | 48 |
| 役員紹介         | 57 |
| 会社概要・株式基本情報  | 60 |

### 編集方針

本レポートは、2014年10月の株式上場後初のレポートとなるため、当社グループの基礎情報に加え、投資家の皆さまからいただく質問の多い内容を中心に掲載しています。

### 対象期間

2015年3月期（2014年4月1日～2015年3月31日）を対象としています（一部市場環境などは2016年3月期第1四半期の情報も掲載しています）。

### 会計基準

日本会計基準を採用しています。

### 最新のIR情報について

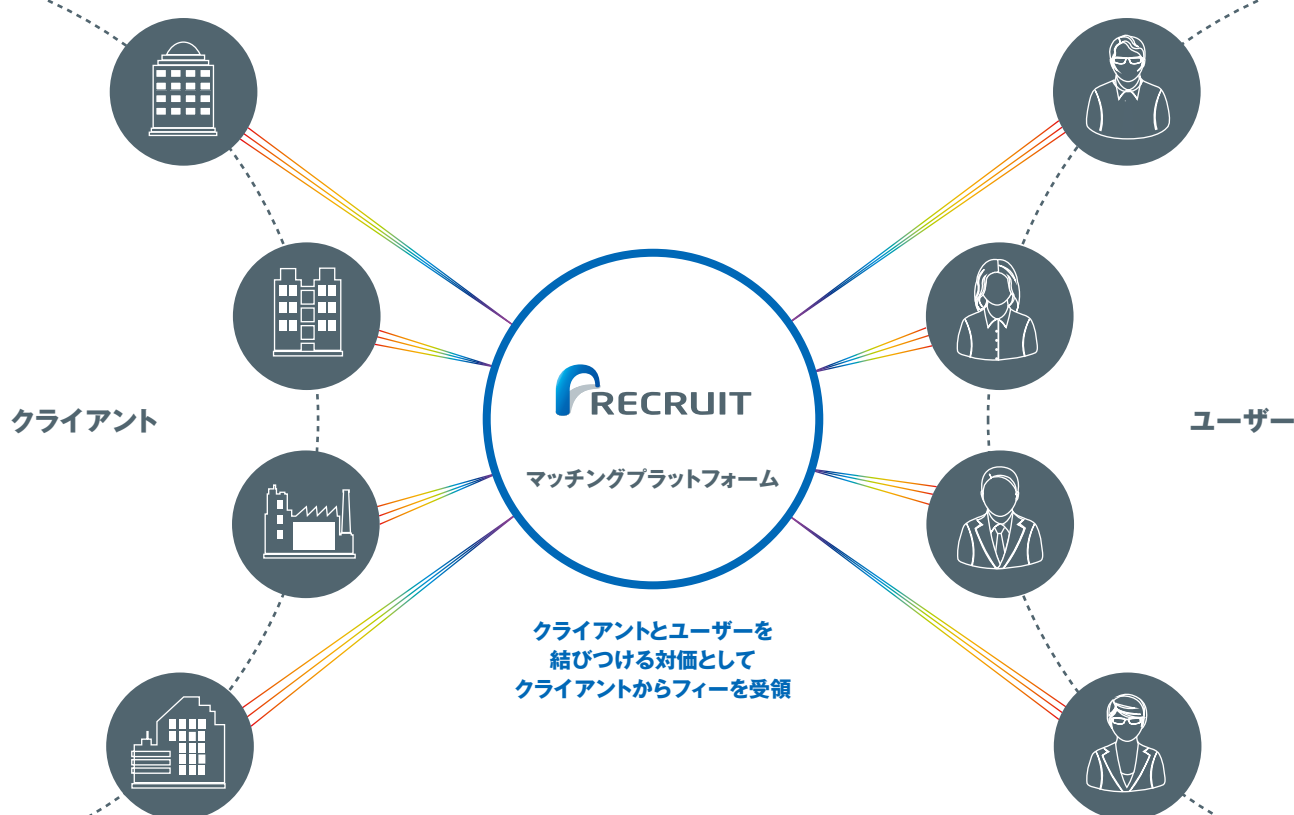
当社グループWEBサイトをご覧ください。  
<http://www.recruit.jp/ir/>

### CSR活動について

詳細は、当社グループWEBサイトをご覧ください。  
<http://www.recruit.jp/company/csr/>

## ビジネスモデル

最適なマッチングで世の中の“不”を解消し  
クライアントとユーザーに  
新たな価値を提供



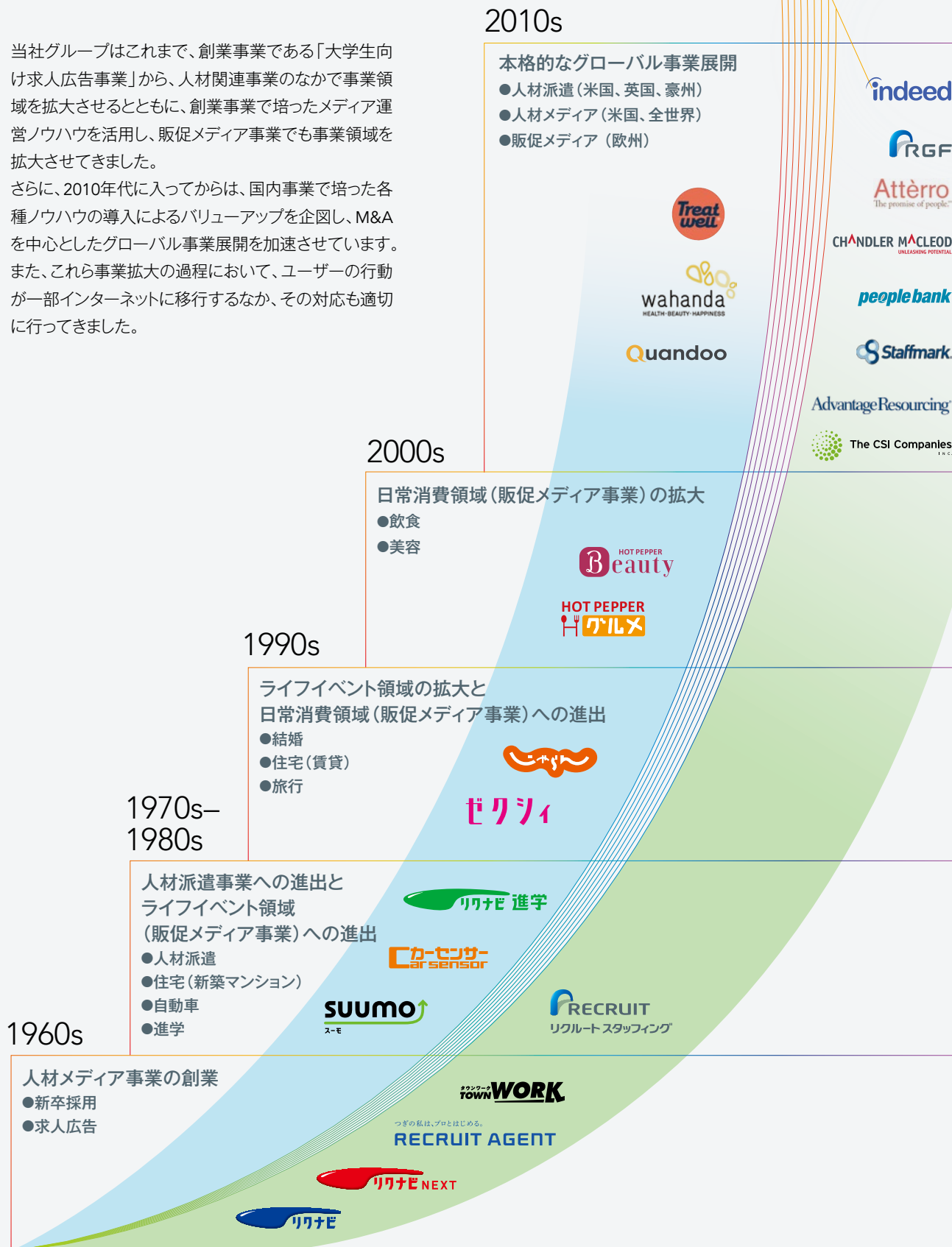
当社グループの基本的なビジネスモデルは、クライアントから得た情報を自社で運営する各種メディアを介してユーザーに提供し、クライアントからフィーを受領するものです。現在、「販促メディア」、「人材メディア」、「人材派遣」の主要3事業セグメントにおいて事業展開しており、そのサービスは多岐にわたりますが、基本的なビジネスモデルは共通のものです。

創業以来、当社グループが提供しているサービスの根底には、ユーザーやクライアントの不満、不便、不安といった「不」を解消し、新しい価値を提供していきたいという想いがあります。ユーザー一人ひとりが適切な情報収集や最適な意思決定が行えるように、ユーザーの行動に合わせて、PC・スマートフォンなどのオンラインメディアや雑誌などのオフラインメディア、対面でのコンサルティングなどの各種サービスを運営しています。

## 共通のメディア運営ノウハウを活用し、国内外で多様な事業ポートフォリオを構築

当社グループはこれまで、創業事業である「大学生向け求人広告事業」から、人材関連事業のなかで事業領域を拡大させるとともに、創業事業で培ったメディア運営ノウハウを活用し、販促メディア事業でも事業領域を拡大させてきました。

さらに、2010年代に入ってから、国内事業で培った各種ノウハウの導入によるバリューアップを企図し、M&Aを中心としたグローバル事業展開を加速させています。また、これら事業拡大の過程において、ユーザーの行動が一部インターネットに移行するなか、その対応も適切に行っていました。



## 事業ポートフォリオ

### 主要事業セグメント(2015年3月期実績)

売上高 12,999億円  
EBITDA 1,914億円

### 主なサービスブランド

|                                                                                        |                                           |                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------|
| <b>販促メディア</b> <p>売上高<br/><b>25.6%</b> 3,334億円</p> <p>EBITDA<br/><b>50.3%</b> 962億円</p> | <b>ライフイベント</b><br>売上高<br>53.3%<br>1,777億円 | 住宅、結婚、自動車、進学<br>  |
| <b>人材メディア</b> <p>売上高<br/><b>23.3%</b> 3,027億円</p> <p>EBITDA<br/><b>40.8%</b> 780億円</p> | <b>国内人材募集</b><br>売上高<br>79.2%<br>2,398億円  | 正社員、パート・アルバイト<br> |
| <b>人材派遣</b> <p>売上高<br/><b>51.9%</b> 6,752億円</p> <p>EBITDA<br/><b>21.3%</b> 407億円</p>   | <b>国内派遣</b><br>売上高<br>57.7%<br>3,895億円    | 総合人材派遣<br>        |
|                                                                                        | <b>海外派遣</b><br>売上高<br>42.3%<br>2,856億円    | 総合人材派遣<br>        |

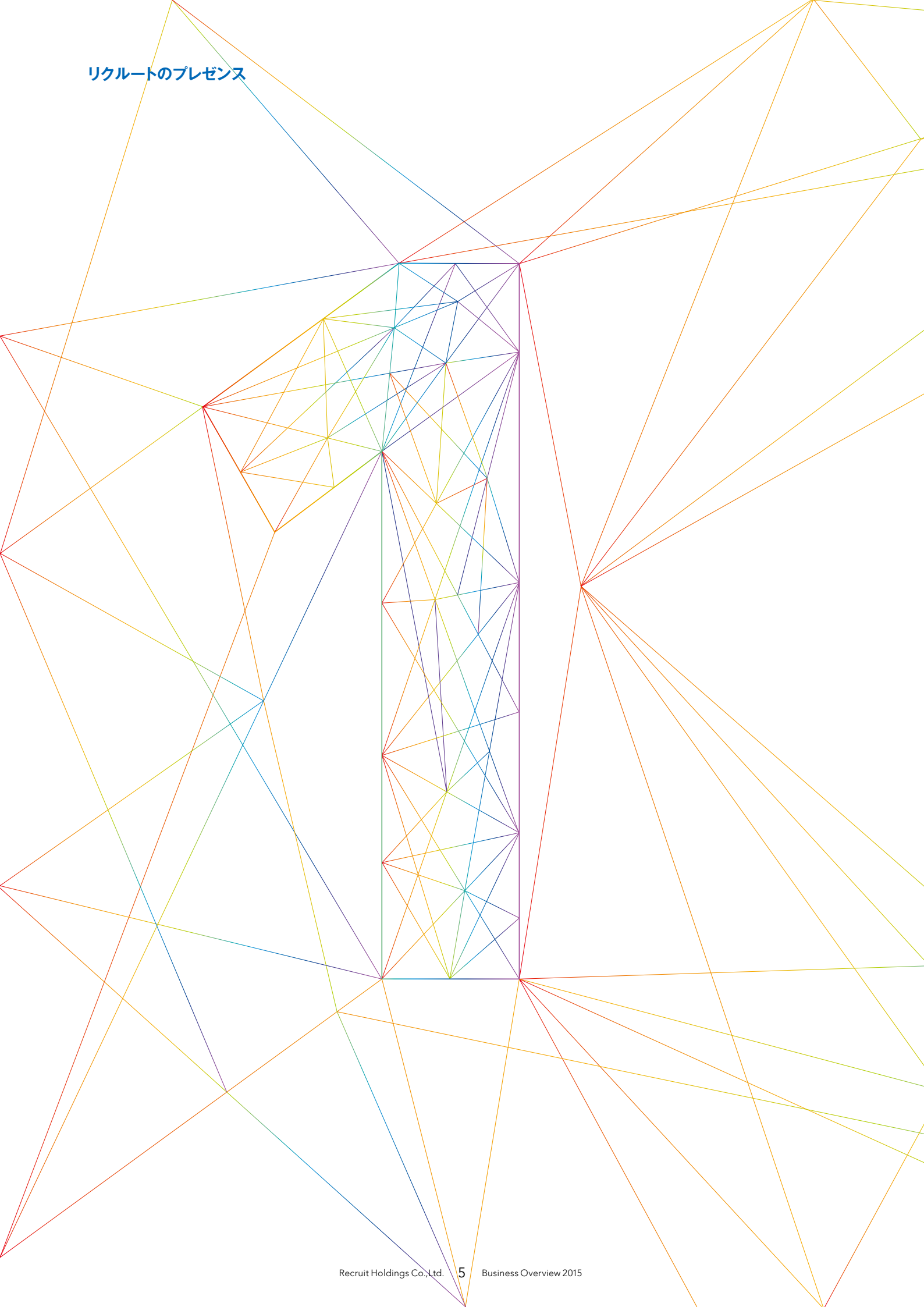
### 主要類似企業

| 国内                                                         | 海外                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ネクスト<br>みんなの<br>ウェディング                                     | Zillow Group<br>(Zillow, Trulia)<br>XO Group<br>(The Knot)                                                       |
| 楽天<br>ぐるなび<br>カカクコム                                        | Expedia<br>Groupon<br>The Priceline<br>Group (OpenTable)<br>Yelp                                                 |
|                                                            |                                                                                                                  |
| マイナビ<br>インテリジェンス<br>エン・ジャパン<br>ジェイエイシー<br>リクルートメント<br>ディップ | Monster<br>Worldwide<br>CareerBuilder<br>SEEK<br>LinkedIn<br>Michael Page<br>International<br>Hays<br>Korn Ferry |
| テンブ<br>ホールディングス<br>パソナグループ                                 | Adecco<br>Manpower<br>Group<br>Randstad<br>Holding                                                               |

EBITDA=「営業利益+減価償却費+のれん償却額」

\* 売上高およびEBITDAの構成比は調整額およびその他事業の数値を考慮せずに算出しており、セグメント間の内部売上高または振替を含んでいます。そのため、構成比の合計は100%を超える場合があります。

## リクルートのプレゼンス



**No.1**  
Sales

住宅

売上高 **839億円**

**No.1**  
Sales

結婚

売上高 **536億円**

**No.1**  
Sales

旅行

売上高 **534億円**

## 成長余地のある国内市場で 圧倒的プレゼンスをさらに向上

国内の各事業領域で展開しているサービスは、それぞれが高いユーザー認知度やクライアントとの強固なリレーションを有しており、当社グループのサービスを通じて多くのユーザーがアクションするという効果をクライアントに提供しています。その結果として、各事業領域における売上高は業界のなかでも圧倒的な規模となっています。

**No.1**  
Sales

飲食

売上高 **343億円**

**No.1**  
Sales

美容

売上高 **399億円**

**No.1**  
Sales

国内人材募集

売上高 **2,398億円**

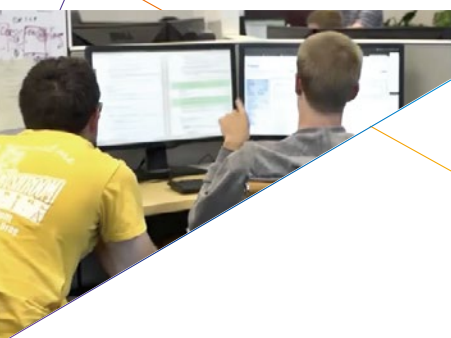
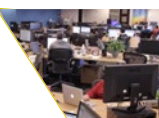
**No.1**  
Sales

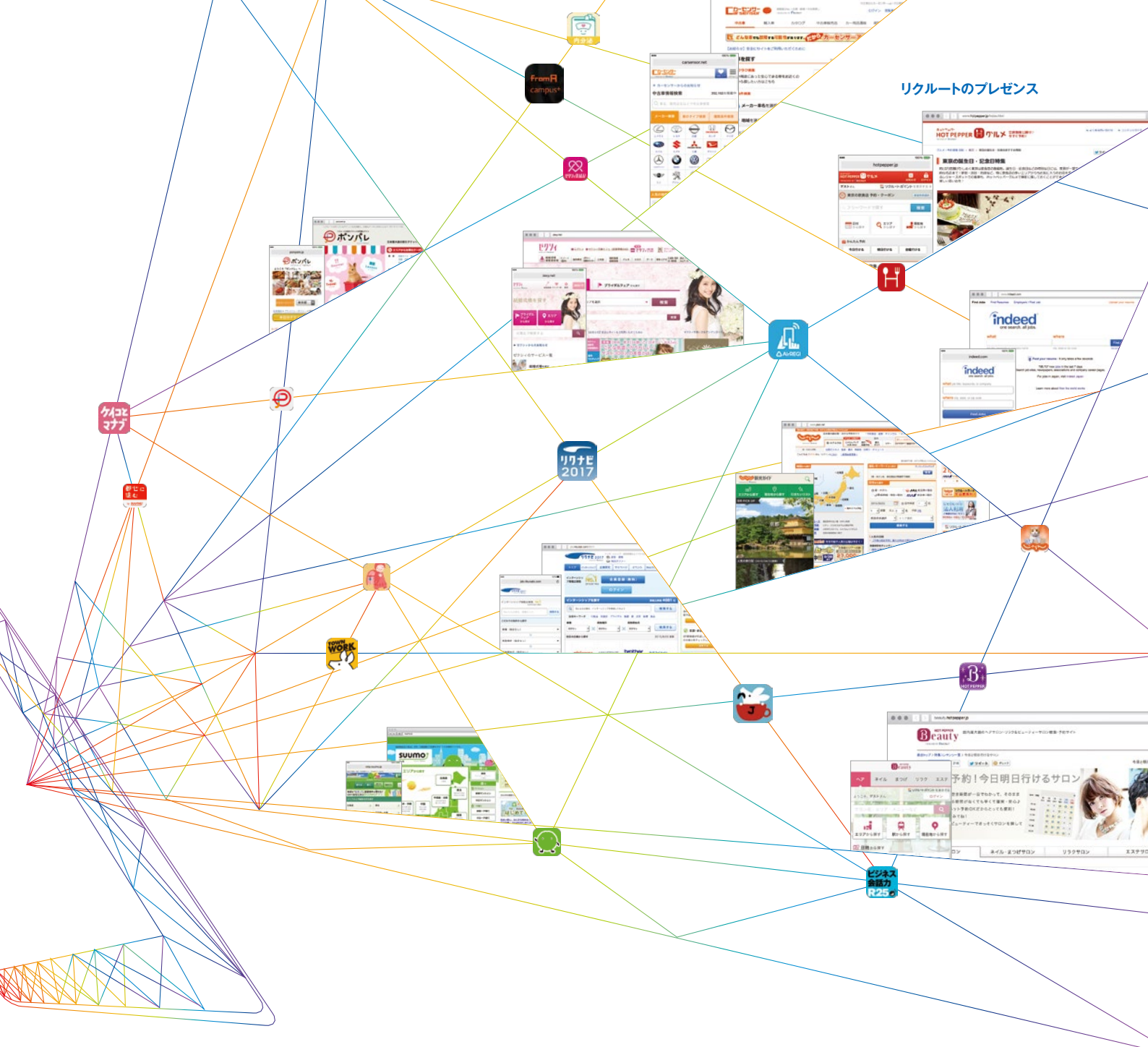
国内派遣

売上高 **3,895億円**

## ITを駆使して既存事業のさらなる強化と新規事業の創出を推進

当社グループは、ユーザー行動の変容に合わせて、1990年代よりインターネットへの対応を進めており、すでにWEBサイトで200以上、モバイルアプリで約350のコンテンツを提供する、国内では有数のインターネット企業グループだと考えています。今後も、インターネットのさらなる普及に伴い、ユーザーニーズやクライアントニーズなど、市場環境の変化スピードが加速化するなか、これらに、よりスピーディに適応していくことが求められています。当社グループには、すでに1,000人規模のエンジニアが在籍していますが、引き続き、エンジニア部門の強化を図り、ITの技術力における優位性を維持向上させることで、既存事業のさらなる強化と新規事業の創出に積極的に取り組んでいきます。





リクルートのプレゼンス

エンジニア

1,000+

エンジニア数

WEBサイト

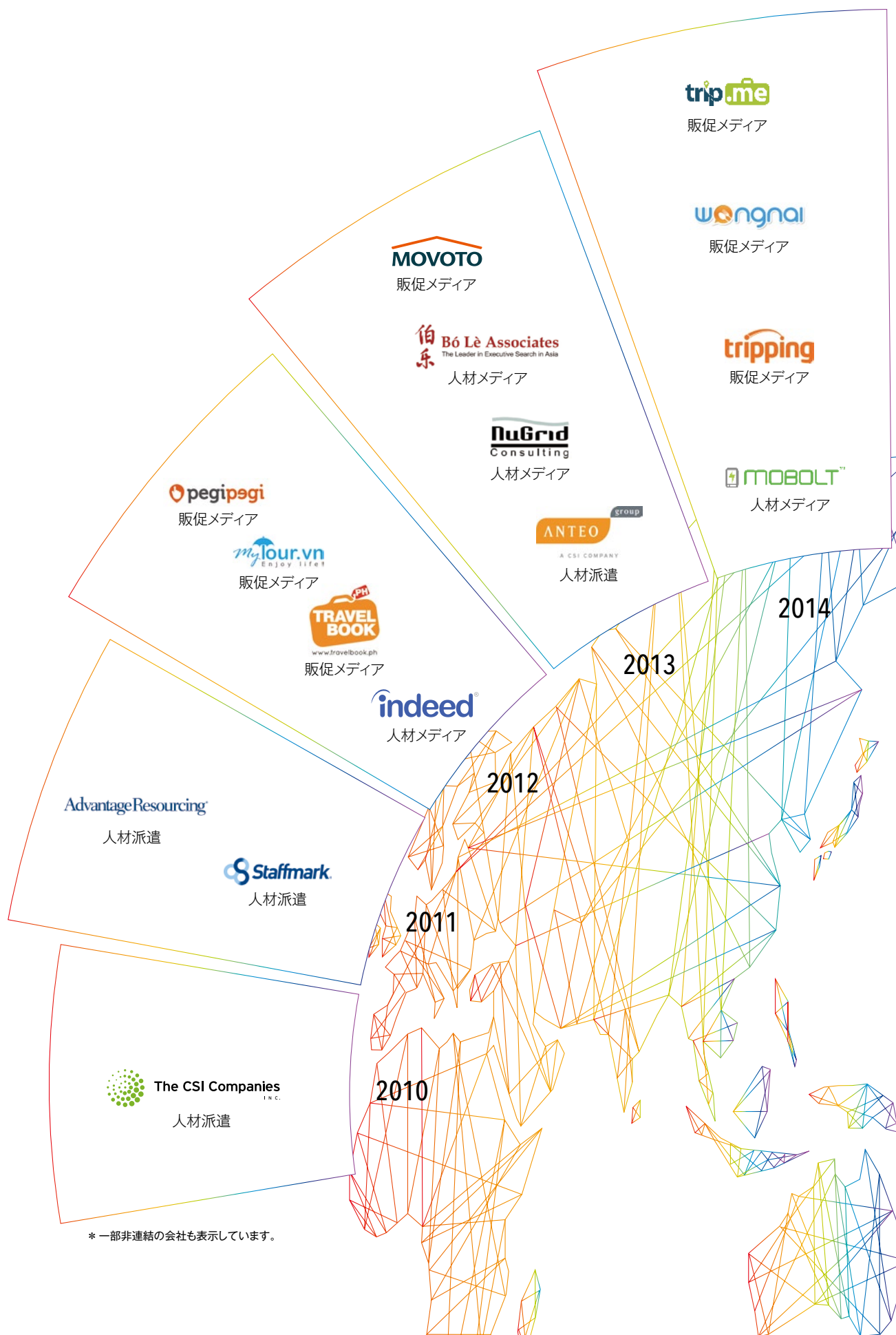
200+

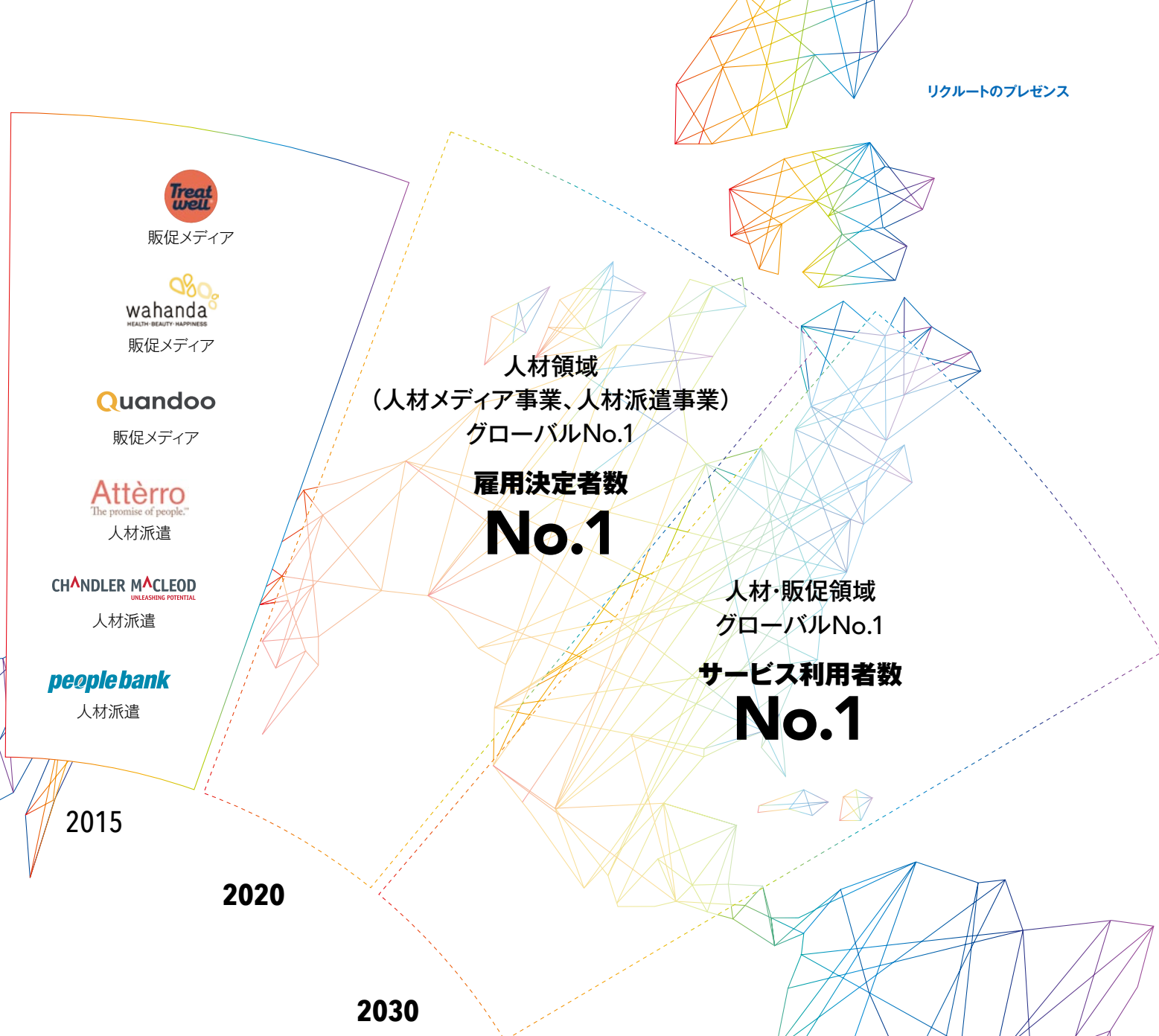
インターネットプラットフォーム

モバイルアプリ

350

- iOS 150
- Android 150
- Amazon 30
- Windows 15





## グローバルNo.1のマッチングプラットフォームを展開する企業グループへ

中長期的なアスピレーションの実現に向けて、販促メディア事業、人材メディア事業、人材派遣事業の各事業で、以下のとおり、各国でM&Aを実施してきました。

### 販促メディア事業

2015年 欧州でオンライン飲食店予約サービスを展開するQuandoo GmbH, Germany  
欧州でオンライン美容予約サービスを展開するHotspring Ventures Limited

### 人材メディア事業

2012年 世界最大級のアグリゲート型求人情報専門検索サイトを運営するIndeed, Inc.

### 人材派遣事業

2010年 米国で人材派遣業を展開するThe CSI Companies, Inc. (CSI)  
2011年 米国で人材派遣業を展開するStaffmark Holdings, Inc. (Staffmark)  
米国・英国・豪州で人材派遣業を展開するAdvantage Resourcing America, Inc.  
Advantage Resourcing Europe B.V. (Advantage)  
2015年 豪州・アジアで人材派遣業を展開するPeoplebank Holdings Pty Ltd (Peoplebank)  
豪州を中心としたAPACで人材派遣業を展開するChandler Macleod Group Limited  
(Chandler Macleod)

## 国内随一の強固なユーザー・クライアント基盤と高いアクション率

### クライアント基盤

国内で50年以上、このビジネスモデルで事業展開してきた結果、大企業から中小企業までの膨大な企業と強固なリレーションを築いています。

### ユーザー基盤

各プラットフォームはそれぞれ高い認知度と圧倒的なユーザー数を保有しています。

膨大な  
企業クライアント数

圧倒的な  
ユーザーベース

「高いアクション率」をベースとした  
クライアントへの送客力

### クライアントへの送客力

2つの基盤をもとに、クライアント・ユーザー双方のニーズを収集・分析し、高い確率でマッチングさせることで、クライアントに対して多くのユーザー送客を実現し、ユーザーアクションの質と量の両面において高い効果を提供しています。

### 付加価値創造の仕組



### ユーザーアクションの質と量の両面で高い効果を提供できている背景

当社グループが以下3点を重視してその向上につながるPDCAサイクルを50年以上、常に回し続けてきたことが挙げられます。

- ①クライアントにとって費用対効果 (ROI) が高いユーザー集客を行う
- ②クライアントにとって圧倒的なユーザーアクションボリュームを提供する
- ③ユーザーにとって利便性の高いサービスを提供する

結果、各種サービスはクライアント、ユーザーの双方から高い評価を受けています。

## 当社グループを支えるボトムアップの企業カルチャー



### 起業家精神

世の中の「不」を解消するための新しい事業創造への意識が高い人材を採用しており、この意識を支える制度や仕組みを作ってきました。その1つである新規事業プランコンテストでは年間数百件のプランが応募され、「ゼクシィ」、「HOT PEPPER」、「受験サプリ」などがここから誕生しました。

### 圧倒的な当事者意識

自分の仕事の意義をより深く理解し、当事者意識を持って仕事に臨める制度や仕組みがあります。自らの意思に基づいた業務設計や、成果ベースでの業績評価などが仕事に対する責任感と結果へのこだわりを育みます。



### 個の可能性に期待し合う場

従業員一人ひとりが出した結果や経営目標などを組織全体に共有する制度や仕組みを設けています。互いの強みを理解し合い、同じ目標を組織全体で追いかけることで、互いに期待し合う強い組織であり続けています。

**事業の収益性と社会的価値の双方を追求し、  
グローバルNo.1 マatchingプラットフォームを目指します**

代表取締役社長 兼 CEO  
峰岸 真澄



当社グループは1960年の創業以来、情報誌やインターネットなどを通じた情報提供により、生活者の不満や不便、不安などといった「不」を解消し、新しい雇用機会の創出や消費拡大につながる行動の支援をしてまいりました。その結果、住宅・結婚・旅行・飲食・美容・国内人材募集・国内派遣といった各領域や分野において、国内で圧倒的No.1のプレゼンスを有し、多くのクライアントやユーザーの皆さまから支持されていると自負しております。

創業50年の節目において、当社グループにとっての「成長」とは何か、どのような企業グループであり続けたいか、創業100年目にはどのような企業グループになりたいか、社内で徹底的に議論いたしました。その結果、国内でのNo.1のポジションという現状に甘んじることなく、当社グループの経営理念でもある「まだ、ここにいる、出会い。」を、国内も含めて、世界中に届ける企業グループになるという結論にいたりました。

そのマイルストーンとして、2020年頃を目途に、人材領域において当社グループのサービスを通じて就職先や転職先を決定した雇用者総数でグローバルNo.1になることを、また、2030年頃を目途に、販促領域を含めてクライアントとユーザーを結びつけるマッチングプラットフォーム企業グループとして、サービス利用者数でグローバルNo.1になることを、中長期的なアスピレーションとして掲げております。

このアスピレーションの実現に向けて、国内事業では、既存事業の強化はもちろん、ITを活用した新規事業の開発に積極的に取り組むことで、さらなる成長を企図しております。日本国内には、まだ多くの「不」が存在し、抜本的

な解決を必要としている業界や分野が数多くあると考えております。具体的には、「中小企業向け業務支援分野」、「教育産業」、「ヘルスケア産業」の3つの分野において新規事業開発を進めてまいります。

海外事業においては、M&Aを積極的に活用してまいります。国内で培った経営マネジメントノウハウや事業執行ノウハウの導入により、子会社のバリューアップは十分可能であることをすでに検証済みであり、慎重かつ大胆にM&Aという手段を活用していきたいと考えております。

当社グループは、「事業を通じて社会課題の解決に取り組む」という考え方に基づいて事業を推進しております。これについては、「事業で社会に貢献する」、「社会の期待に応える」、「企業市民としての責任を果たす」というCSRの行動指針としてまとめております。この行動指針のもと、事業を通じて社会に貢献していくために、「働く機会を創り、輝く人を増やす。」、「多様な生き方・暮らし方を支援する。」、「将来を担う人材の可能性を引き出す。」、「時代にあう働き方を自ら実践し広める。」、「人権を尊重し、環境を守る。」という5つの重点テーマを定めております。これらに基づいて、当社グループが展開する各事業の社会的価値を定義しながら、事業運営を展開しております。

このように当社グループは、事業の収益性や持続性と社会的価値の双方を追求していくことで、企業価値の向上に努めてまいります。そして、適時適切な情報開示などを通じて経営の透明性を担保しながら、株主の皆さまからのご期待に応えてまいりたいと考えております。株主・投資家の皆さまにおかれましては、これからも当社グループに一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

## 国内における新規事業開発

国内には、クライアントにとって効果が捕捉しにくい広告商品の市場がまだ2兆円程度存在すると言われており、既存事業にもまだまだ大きな成長余地が残されています。既存事業の成長に向けては、引き続きクライアント基盤およびユーザー基盤の強化を図っていきます。当社グループのサービスがクライアントにとって最も広告効果が高いサービスであり続けることが、新規クライアントの獲得や1社当たりの取引額の最大化に寄与すると考えています。

新規事業については「中小企業向け業務支援分野」、「教育産業」、「ヘルスケア産業」の3分野において検討、開発を進めています。

### 中小企業向け業務支援分野

「Airシリーズ」を軸に、クライアントの業務支援を通じた事業成長を狙っています。「Airシリーズ」は、クライアントの業務フローで発生するさまざまな負荷の軽減が可能なサービスであり、ユーザーにとっても、企業や店舗などでの利便性を高めることができます。例えば、「Airレジ」では会計、決済、注文管理や予約管理が行えるだけでなく、売上分析や顧客管理、在庫管理などのサポートも実施しています。国内には約540万の事業所が存在し、そのうち約90%が中小事業主であるため、このような業務支援に対するニーズは大いにあると考えています。

#### 中小企業業務支援サービス「Airレジ」

飲食業や小売業などの中小事業主を対象に、当社グループが無料で提供しているPOSレジアプリです。

「Airレジ」は優れたUI設計で誰にでも使いやすく、またクラウドでデータを管理できるため、タブレットやスマートフォンがあれば、どこでも使うことが可能です。2013年11月のリリース以降、着実にユーザーを増やし、134の国と地域で配信しています。

「Airレジ」以外にも、ユーザーの順番待ち管理アプリ「Airウェイト」やクレジット決済サービス「Airペイメント」などのサービスを拡充し、これらを「Airシリーズ」として提供しています。



### 教育産業

オンライン学習アプリ「サブリシリーズ」を展開しています。現在の国内の教育環境には、経済的な事情や地理的な制約などによる教育格差が存在しています。当社グループは、こうした制約を受けている小中高生に対して安価で場所を選ばずに学べる機会を提供し、教育格差の解消を目指しています。日本には、高校生で300万人超、小中高生を合わせると約1,300万人の学生がおり、学習塾や予備校の市場規模は約1兆円にもなることから、大きな成長ポテンシャルを秘めた事業であると考えています。なお、当社グループが提供する高校生向けの学習アプリ「受験サブリ」の有料会員数は、2015年6月末時点で13.3万人となっており、今後も拡大を目指していきます。

#### 「受験サブリ」/「勉強サブリ」

当社グループが小中高生向けに提供している学習支援アプリです。タブレットやスマートフォンを使って、場所や時間の制約なく、安価に一流の講師の授業を受けることが可能です。また大学別の過去の入試問題を解くこともできます。



### ヘルスケア産業

これから検討を進めていく段階ですが、自分の体や将来の病気を能動的にマネジメント可能な社会の実現などに向けて、例えば、ITを活用して予防医療や診察予約といったテーマでの新サービスの立ち上げなどを検討しています。

## 海外におけるM&Aの状況

当社グループでは、M&Aを進めるにあたっては、「2段階アプローチ」と「厳格な投資基準の運用」という2つのルールを設定しています。「2段階アプローチ」とは、M&Aを検討する各セグメントともに、まずは少額出資やマイノリティ出資などを通じて、国内で培った当社グループの経営マネジメントノウハウや事業執行ノウハウが海外企業でも活用可能かを検証する「フェーズ1」と、その実証結果をもって大型投資などを実施する「フェーズ2」からなるM&Aに対する考え方です。また、M&Aを行う際には、IRR（内部収益率）で最低でも10%を超える水準であることを条件とし、この投資基準を厳格に運用しています。

現在では販促メディア事業、人材メディア事業、人材派遣事業ともに「フェーズ2」に移行しており、それぞれにおいて複数のトラックレコードを有しています。（直近子会社化した企業については17、18ページ参照）

### 販促メディア事業

住宅、旅行、飲食、美容分野でのグローバル展開を優先的に志向しており、2015年には欧州で飲食店予約サービスを手掛けるQuandooを、また、欧州で美容予約サービスを運営するHotspringなどを子会社化しました。これら各社においては、今後、予約可能店舗数の拡大、新規ユーザーの獲得、ユーザーリピート率の向上を順次進めることで、欧州市場における各オンライン予約数で圧倒的なNo.1になることを目指しています。

### 人材メディア事業

2012年に子会社化した世界最大級の求人専門検索エンジンを運営するIndeedを軸にグローバル展開を進めていきます。Indeedはすでに高い成長率を実現していますが、その成長の加速につながるようなアセットを持つ会社や、Indeedの高いIT技術力を補完しさらなる向上が図れる会社などが現れた場合には、M&Aを検討することになります。

### 人材派遣事業

人材派遣業は、ビジネスモデルが地域の商慣習や文化などに左右されない世界共通のビジネスであり、全世界の人材派遣市場の7割弱が成熟国の市場で占められています。したがって、当社グループでは成熟国の各市場をM&Aのターゲットとし、市場自体には優先順位を付けず、個別案件ごとにバリューアップの可能性などを見極めながら、M&Aを検討する考え方にしています。2010年にはCSI、2011年にはStaffmarkおよびAdvantage、そして、2015年にはPeoplebank、Chandler MacleodならびにAtterroを子会社化しました。当社グループが国内で培った「ユニット経営」（詳しくは44ページのコラム参照）という効率的な事業運営ノウハウを導入することによって、順調にEBITDAマージンの改善が進んでいます。

## 海外におけるM&amp;Aの状況

## 2015年以降に子会社化した主な企業（販促メディア事業）

## Quandoo

社 名: Quandoo GmbH, Germany  
代 表: Philipp Magin

資本金: 75,817ユーロ  
設 立: 2012年11月8日

Quandoo社は、欧州において飲食店向けにクラウド型の予約管理システムを、ユーザー向けにオンライン飲食店予約サービスを提供しています。最高級レストランからローカルダイニングまで、13か国で8,000店以上（2015年6月末時点）の飲食店で導入されています。同社の提供する業界最先端の予約管理システムにより、飲食店の生産性の改善やサービス品質の向上を実現しています。欧州主要5か国（英国、イタリア、スペイン、ドイツ、フランス）における飲食店のオンライン予約率は未だ約16%と低い水準にあり、今後の成長余地が大きい市場です。




## Hotspring

社 名: Hotspring Ventures Limited  
代 表: Lopo Champalimaud

資本金: 19,671.14英ポンド  
設 立: 2008年2月14日

Hotspring社は、欧州において美容室やネイルサロンなどに予約管理システムを無料で提供し、ユーザーにオンライン美容予約サービスを提供する「Wahanda」を運営しています。欧州主要5か国（英国、イタリア、スペイン、ドイツ、フランス）における美容分野のオンライン予約率は未だ1%未満に過ぎず、今後大きな成長が見込める有望な市場です。欧州での予約ビジネスにおいて豊富な経験を持つ優秀な経営陣のもと、すでに「Wahanda」は英国、ドイツ、リトアニア、スイス、オーストリアの5か国、約12,000店舗（2015年4月末時点）に導入されており、欧州におけるオンライン美容予約数No.1の地位を確立しています。




## Treatwell

社 名: Treatwell Holdings B.V.  
代 表: Laurens Hendrikus Groenendijk

資本金: 891千ユーロ  
設 立: 2012年11月



## 2015年以降に子会社化した主な企業（人材派遣事業）

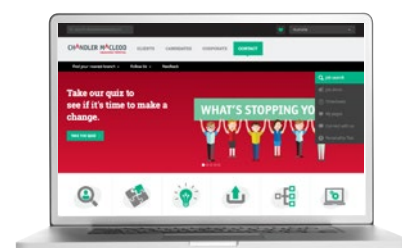
## Chandler Macleod

社 名: Chandler Macleod Group Limited  
代 表: Michelle Loader

資本金: 182,272千豪ドル  
設 立: 1959年6月1日

Chandler Macleod社は、グループ連結売上で1,413,197千豪ドル、連結EBITDAで38,154千豪ドル（2014年6月期）の規模となる総合人材派遣会社です。1959年に設立され、50年以上の歴史を持ち、オーストラリア国内におけるマーケットシェアで2位の規模を有しています。総合的な人材派遣業ではありますが、事務や軽作業領域などに強みを有しています。オーストラリア以外にも中国やシンガポール、インドネシア、ニュージーランド、英国、アイルランドなど複数国での事業展開を行っています。

**CHANDLER MACLEOD**  
UNLEASHING POTENTIAL



## Peoplebank

社 名: Peoplebank Holdings Pty Ltd  
代 表: Peter Acheson

資本金: 51,410千豪ドル  
設 立: 2007年9月14日

Peoplebank社は、2007年に設立された比較的新しい会社でありながら、グループ連結売上高で521,998千豪ドル、連結EBITDAで14,173千豪ドル（2014年6月期）の規模を有し、ITやエンジニア領域を主たる事業領域とする人材派遣会社です。オーストラリア国内におけるマーケットシェアでは5位のポジションに位置し、オーストラリアのほか、シンガポールや香港、インドネシア、マレーシアなど、東南アジアにおいても事業展開を行っています。

**people bank**



## Atterro

社 名: Atterro, Inc  
代 表: Clay E. Morel

資本金: 11百万米ドル  
設 立: 1982年4月14日

**Attèrro**  
The promise of people.™

## EBITDAの持続的成長を実現すべく、 財務健全性を維持しつつ資本効率を重視した戦略的投資を進めます

取締役 兼 常務執行役員

佐川 恵一



### 基本的な財務戦略

当社グループは、国内における既存事業の強化やITを活用した新規事業の開発だけでなく、M&Aを活用した海外展開の加速により、EBITDAを持続的に成長させることで、中長期的な株主価値の向上を目指しております。経営目標として、M&Aなどによる新規連結子会社を含まない既存事業におけるEBITDAを每期1桁中盤から後半の伸び率で成長させていきたいと考えております。なお、M&Aなどによる新規連結子会社に関しては、新規連結した翌期から既存事業に含めてマネジメントしてまいります。

今後の成長実現に向けて、中長期的には7,000億円程度の投資が可能であると考えております。IPOにより財務戦略の多様性を獲得いたしました。事業活動で得た手元資金で賄えない場合や、為替・金利などの外部環境を踏まえ外部からの調達が見込まれる場合には、借入を優先的に活用する方針にしております。一方、財務健全性の維持も重要と考えており、国内格付機関におけるA格を維持できる水準を意識し、マネジメントしてまいります。

また、資本効率も重要視しており、のれん償却額を足し戻した当期純利益ベースでのROEで15%程度を維持していくことを基本方針としております。

### 株主還元の考え方について

まず、適切な判断に基づいた各種投資を実行し、持続的な利益成長を実現することで、企業価値を向上させていくことが、株主の皆さま共通の利益に資すると考えております。これに加え、株主の皆さまに対する利益還元についても重要な経営上の施策の1つと位置付けております。利益還元につきましては、安定的かつ継続的な配当を行うことを基本としながら、業績の動向や将来の成長投資に必要となる内部留保の充実、財務基盤の確立を総合的に勘案し決定していく所存です。この基本的な考え方のもと、配当についてはのれん償却額を足し戻した当期純利益ベースでの連結配当性向で25%程度を目安に実施させていただくことを基本方針としております。

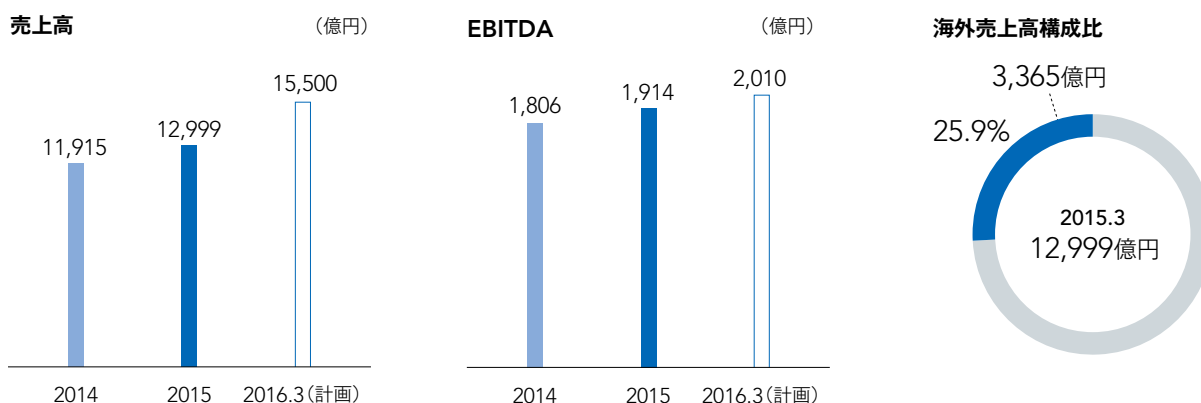
## 2015年3月期の業績について

このような財務戦略のもと、2015年3月期の売上高は、過去最高水準となる前期比9.1%増の1兆2,999億円、EBITDAは6.0%増の1,914億円となりました。当期純利益につきましては、前期比6.5%増の697億円となりました。なお、海外売上高につきましては前期比18.8%増の3,365億円となり、全体売上高に占める割合は25.9%となっております。当社グループは単年度の経営目標を超える余力については、中長期的な視点で既存事業の強化や成長投資に向けていく方針を採っており、IT戦略の推進をはじめとした各分野への投資を実行いたしました。また、配当については前述した基本方針に基づき、一株当たり47円の配当を実施させていただきました。

## 2016年3月期の見通しについて

2016年3月期におきましては、各事業セグメントにおける堅調な成長や、新たに連結する子会社の寄与などにより、売上高は前期比19.2%増の1兆5,500億円を見込んでおります。EBITDAにつきましては、中長期的な成長を見据えた各種投資の実行により一部の営業費用が増加する見込みであることから、5.0%増となる2,010億円を見込んでおります。

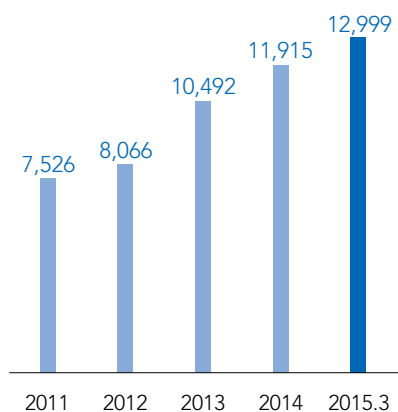
経営目標として成長率を設定している、既存事業におけるEBITDAにつきましては、前期比5.8%増の2,025億円を計画しております。これは、2016年3月期より新たに業績寄与する予定の子会社業績を控除した見通しとなります。なお、先に述べましたように、M&Aによる新規連結子会社については、連結2年目以降は既存事業の枠に入れ、マネジメントしていく考えです。M&Aに伴うのれん償却額の増加などにより、営業利益以下は減益となる見通しですが、のれん償却前当期純利益につきましては、前期比4.6%増の1,125億円を見込んでおります。また、2016年3月期の配当につきましては、基本方針に則り、一株当たり50円を予定しております。



## 財務ハイライト

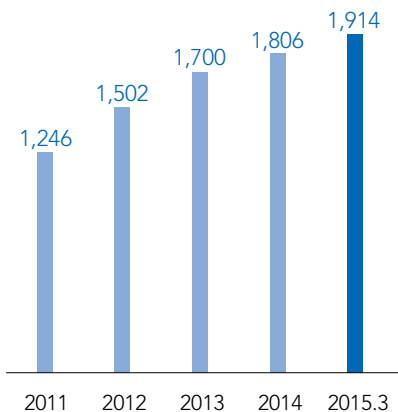
### 売上高

(億円)



### EBITDA

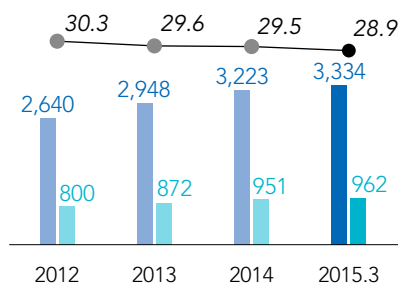
(億円)



### 販促メディア事業

(億円)

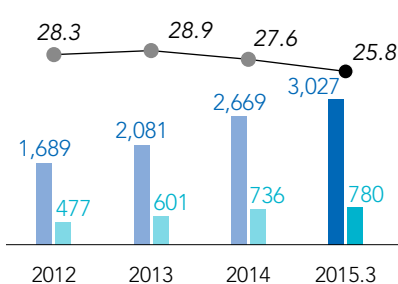
■売上高 ■EBITDA ●売上高EBITDA率(%)



### 人材メディア事業

(億円)

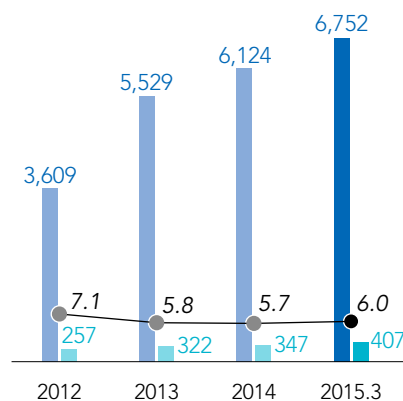
■売上高 ■EBITDA ●売上高EBITDA率(%)



### 人材派遣事業

(億円)

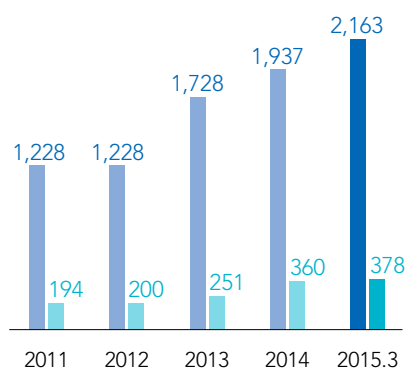
■売上高 ■EBITDA ●売上高EBITDA率(%)



### のれん／のれん償却額

(億円)

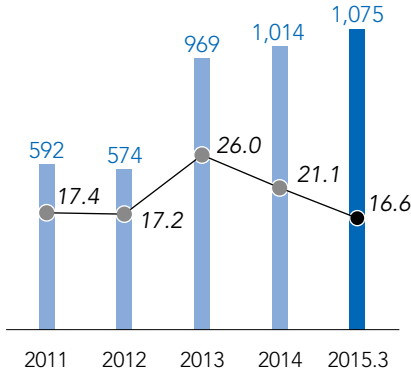
■のれん ■のれん償却額



### のれん償却前当期純利益\*1／調整後 ROE\*2

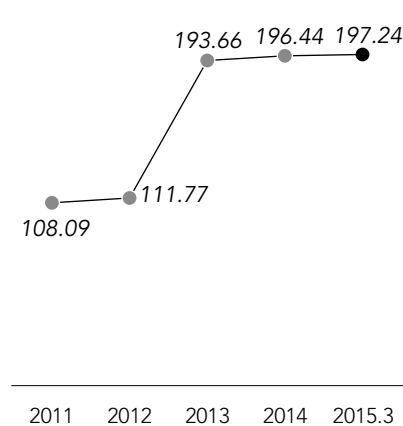
(億円)

■のれん償却前当期純利益 ●調整後 ROE(%)



### 一株当たりののれん償却前当期純利益

(円)



\*1 のれん償却前当期純利益＝「親会社株主に帰属する当期純利益＋のれん償却額」

\*2 調整後ROE＝のれん償却前当期純利益／自己資本(平均)

\* 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います。2011年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し算定しています。

|                     | 2011   | 2012   | 2013    | 2014   | 2015.3 |
|---------------------|--------|--------|---------|--------|--------|
| <b>経営成績の推移(年度)</b>  |        |        |         |        | (億円)   |
| 売上高                 | 7,526  | 8,066  | 10,492  | 11,915 | 12,999 |
| EBITDA              | 1,246  | 1,502  | 1,700   | 1,806  | 1,914  |
| 売上高EBITDA率(%)       | 16.6%  | 18.6%  | 16.2%   | 15.2%  | 14.7%  |
| 減価償却費               | 147    | 152    | 199     | 271    | 310    |
| のれん償却額              | 194    | 200    | 251     | 360    | 378    |
| のれん償却前当期純利益*1       | 592    | 574    | 969     | 1,014  | 1,075  |
| 親会社株主に帰属する当期純利益     | 397    | 374    | 718     | 654    | 697    |
| <b>財政状態の推移(期末)</b>  |        |        |         |        | (億円)   |
| 総資産                 | 6,681  | 6,463  | 8,085   | 8,603  | 11,007 |
| 純資産                 | 3,426  | 3,307  | 4,192   | 5,466  | 7,541  |
| 自己資本比率*2(%)         | —      | —      | 51.5%   | 63.2%  | 68.1%  |
| <b>キャッシュ・フローの推移</b> |        |        |         |        | (億円)   |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー    | 1,004  | 1,141  | 1,585   | 1,261  | 1,374  |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー    | (195)  | (697)  | (1,137) | (487)  | (803)  |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー    | (469)  | (805)  | 77      | (929)  | 625    |
| 現金及び現金同等物の期末残高      | 1,833  | 1,467  | 2,014   | 1,871  | 3,131  |
| <b>一株当たりデータ*3</b>   |        |        |         |        | (円)    |
| 一株当たり当期純利益          | 72.55  | 72.84  | 143.45  | 126.64 | 127.79 |
| 一株当たりののれん償却前当期純利益   | 108.09 | 111.77 | 193.66  | 196.44 | 197.24 |

\*1 のれん償却前当期純利益＝「親会社株主に帰属する当期純利益＋のれん償却額」

\*2 自己資本比率は2014年上場前2期分を開示しております。

\*3 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います。2011年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し算定しています。

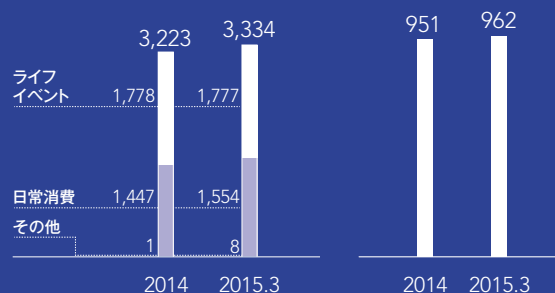


## 販促メディア事業

「家を買う」、「結婚する」などの人生における大きな意思決定の機会に対して、不動産情報や結婚式情報などを提供するライフイベント領域と、「旅行に行く」、「飲食店を探す」、「髪の毛を切る」などの日々の生活シーンでの意思決定の機会に対して、宿泊施設情報、飲食店情報、美容室情報などを提供する日常消費領域において事業活動をしています。

売上高  
(億円)

EBITDA  
(億円)



\* セグメント別売上高は、セグメント間の内部売上高または振替を含む。





ライフイベント領域

# 住宅分野

業界No.1のブランド力と総合的な販促活動サポートで、継続的に事業を拡大

## ビジネスモデル



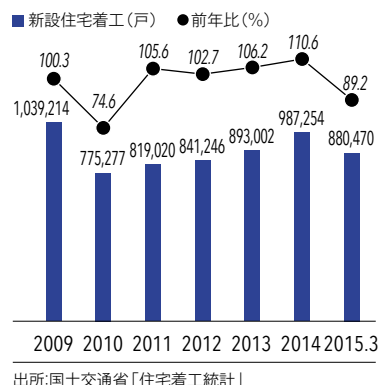
住宅分野では、「SUUMO(スーモ)」のブランド名で運営するWEBサイトや情報誌などの自社メディアに、クライアントの不動産関連情報を掲載し、無料でユーザーに提供しています。ユーザーは住宅購入予定者や賃貸物件の借主などの個人、クライアントは新築マンションや一戸建て、注文住宅を取り扱うデベロッパー、ハウスメーカー、工務店、賃貸物件を取り扱う賃貸事業者、中古住宅の売買仲介物件を取り扱う仲介事業者、リフォームを請け負うリフォーム事業者などです。自社メディアでは、新築分譲マンション、新築一戸建て、中古不動産、賃貸物件などの物件情報から、注文住宅、リフォームを行うクライアントの情報、事例の紹介まで、ユーザーが住まい探しをする際に必要とする情報をフルラインナップで提供しています。

主なビジネスモデルは、自社メディアに掲載した物件情報の広告料をクライアントに課金するものです。このほかに店舗型の相談カウンターを運営し、契約成立の対価としてクライアントから手数料を得る紹介型ビジネスなども展開しています。

## 市場環境

住宅市場の市況を表す指標の1つである「新設住宅着工戸数」は、2008年の世界金融危機により落ち込みましたが、それ以降はユーザーの底堅い住宅取得ニーズや景況感に合わせて回復しました。2012年3月期は東日本大震災の影響で一時的に景況感が悪化したものの、その後は復興需要の影響もあり、着工戸数の増加傾向が続きました。特に、2014年3月期は消費税率引き上げ前の駆け込み需要の影響により、着工戸数の伸びがさらに強まりました。しかしながら、2015年3月期の着工戸数は、前年度の駆け込み需要の反動で前期比10.8%減の88万470戸となり、世界金融危機の影響で落ち込んだ2010年3月期以来、5年ぶりの減少となりました。

### 新設住宅着工戸数



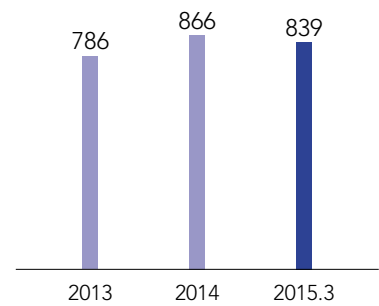
## 事業概況

2013年3月期から2015年3月期の間で業績に影響を与えたマクロ要因としては、2014年4月に実施された5%から8%への消費税率引き上げが挙げられます。消費税率引き上げは2014年3月期の駆け込み需要を喚起し、同期業績に好影響を及ぼした一方、その反動で2015年3月期の業績にはマイナスの影響を与えました。こうした環境下でコンテンツの質・量をさらに強化し、圧倒的なユーザー認知度を持つサービスとして、引き続き国内トップのポジションを維持しています。

過去3期の売上高は、2013年3月期は一部東日本大震災の影響があったものの、その後の堅調な市場環境を受けて前期比6.6%増の786億円となりました。2014年3月期は、2014年4月の消費税率引き上げに伴う駆け込み需要などが生じたことから、前期比10.0%増の866億円となりました。一方、2015年3月期は、消費税率引き上げの影響で新築マンション部門が低調に推移したことなどにより、前期比3.0%減の839億円となりました。そのなかで、戸建・流通部門や賃貸部門は引き続き好調に推移しました。

売上高推移

(億円)



## 今後の戦略

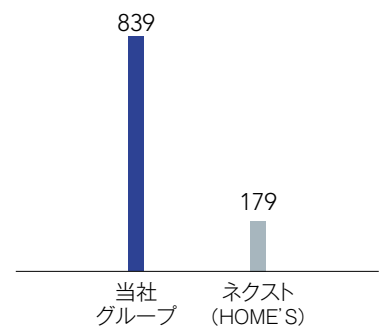
当社グループが国内トップのポジションを確立している背景には、住まい探しをするユーザーに広く認知されている「SUUMO」のブランド力や、ユーザーニーズに対する情報収集力や分析力、そして、長期にわたるリレーションのなかで構築されたクライアント業務フローへの深い理解に基づく提案力といった強みがあります。

今後も、ユーザーの満足度を高めるための自社メディアの利便性向上はもちろんのこと、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。例えば、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が挙げられます。

このような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) をさらに高めていくことで、1クライアント当たりの取引金額を持続的に成長させていくことが当社グループの戦略です。

他社売上高比較 (2015年3月期)

(億円)

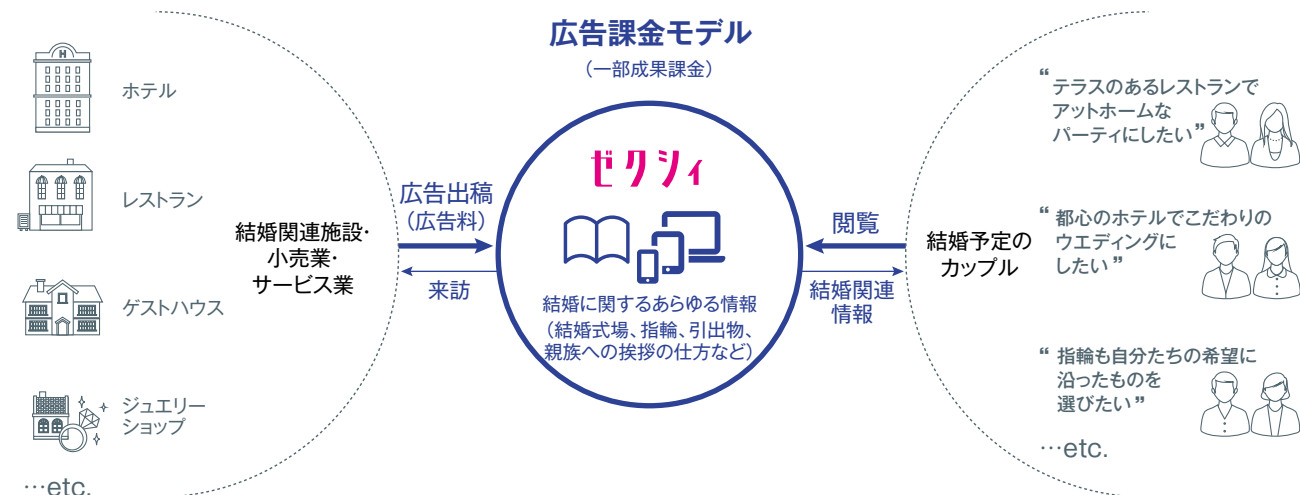


ライフイベント領域

# 結婚分野

ブライダル情報誌市場の先駆者として市場拡大を促すとともに持続的成長を図る

## ビジネスモデル



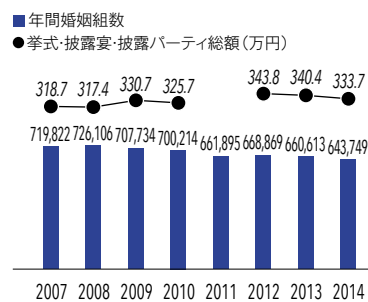
結婚分野では、「ゼクシィ」のブランド名でブライダル月刊情報誌やWEBサイトなどの自社メディアを運営するとともに、対面型相談カウンターを通じて、ブライダルに関する多様な情報をユーザーに提供しています。ユーザーは結婚を控えたカップル、クライアントは結婚式場やホテル、レストランなど結婚式を執り行う施設のほか、ジュエリーやドレスといったブライダル関連小売業、写真撮影サービスなど、結婚にまつわるさまざまなサービスを提供する事業者です。自社メディアには、結婚式場や物品の情報だけでなく、結婚を決めてから実際に入籍や結婚式を終えるまでの段取りや結婚式場の下見予約サービス、指輪選びの事例紹介など、結婚に関するあらゆる情報を掲載しています。

これらの情報に対する広告料をクライアントに課金するのが主なビジネスモデルです。対面型相談カウンターでは、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も展開しています。

## 市場環境

ブライダル業界の市況を表す指標としては「国内の年間婚姻組数」と「1組のカップルが挙式・パーティなどに費やす費用」が挙げられます。国内の年間婚姻組数は、人口減少や未婚化などの影響から年々緩やかな減少傾向にあり、今後も同様の傾向が続くことが見込まれています。一方で、結婚するカップルが挙式・披露宴やパーティなどに費やす金額は、施設を貸し切て行うハウスウェディングの普及などにより近年増加が続き、現在も高い水準にあります。このような市場環境のなか、ブライダル業界では、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。

### 年間婚姻組数と挙式・披露宴・披露パーティ総額



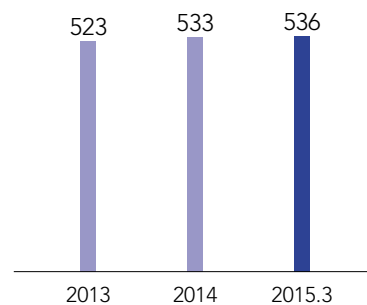
出所:厚生労働省「人口動態調査」、「ゼクシィ 結婚トレンド調査」(2014)\*  
\* 2011年のデータはありません

## 事業概況

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、圧倒的なユーザー認知度を持つサービスとして売上高で500億円を超える業界トップのポジションにあり、業績も堅調に推移しています。

2013年3月期の売上高は、大手結婚式場運営クライアントの新規出店や集客ニーズの高まりなどを背景に、前期比7.3%増の523億円となりました。2014年3月期は、対面型サービス「ゼクシィ相談カウンター」を含むサービス強化などにより、売上高は前期比1.8%増の533億円となりました。2015年3月期も、売上高は前期比0.6%増の536億円となり、堅調な実績を維持しました。また、2015年3月期より、「ゼクシィ縁結び」などパートナー探しをサポートする新サービスを開始しました。

売上高推移 (億円)



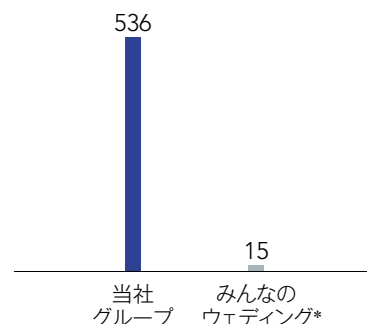
## 今後の戦略

当社グループが国内トップのポジションにある背景には、国内で結婚に関する情報といえば大半のユーザーが「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などが挙げられます。

今後も、スマートフォンアプリやWEBサイトの操作性の改善やコンテンツの拡充を図り、ユーザー満足度の向上に努めることでブランド力を強化するとともに、そのブランド力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国内には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も取り組んでいきます。

他社売上高比較(2015年3月期) (億円)



\* 2014年9月期

### 「ゼクシィ縁結び」「ゼクシィ恋結び」

これまで、「ゼクシィ」は結婚が決まったカップルに向けて結婚式情報を提供するメディアとして発展してきました。2014年12月からは、結婚する前、すなわちパートナー探しのシーンをサポートするサービスを新たに運営しています。

「ゼクシィ縁結び」は18個の質問をもとにした思考分析とその分析結果に基づく最適なパートナー候補のレコメンド、およびオペレーターによるデートのスケジュール調整などを行う婚活サービスです。「ゼクシィ恋結び」は「ゼクシィ縁結び」に関連して、婚活前の気軽な出会いをサポートするスマートフォンアプリサービスです。これらに加え、合同パーティなどを行う「ゼクシィ縁結びPARTY」や結婚相談を行う「ゼクシィ縁結びカウンター」を展開し、パートナー探しを総合的にサポートしています。

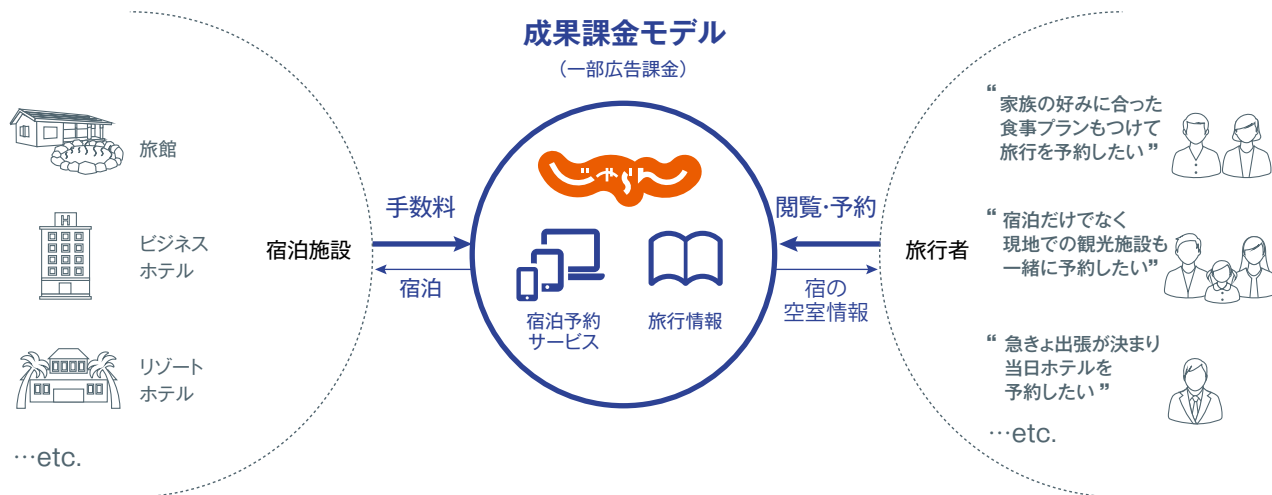


日常消費領域

# 旅行分野

ユーザーのニーズに応える魅力的なプランを提供し宿泊予約数を拡大

## ビジネスモデル



旅行分野では、「じゃらん」のブランド名でWEBサイトや情報誌などの自社メディアを運営しています。主要サービスは、国内総合旅行サイト「じゃらんnet」による国内旅行情報および宿泊施設などの予約サービスの提供です。ユーザーは宿泊施設や観光スポットを探している個人、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。

「じゃらんnet」は、単に宿泊施設の情報だけでなく、予約した際の宿泊プランや特典、旅先での観光・レクリエーション情報など、旅行に付随してユーザーが求めるさまざまな情報を掲載しており、インターネットを通じた予約が可能です。また、情報誌「じゃらん」は、月刊誌として観光エリアごとに発行しており、観光地でのドライブコース、アクティビティプラン、観光地のお勧め宿泊施設などのタイムリーな情報を掲載し、旅行やレジャーに行くことを喚起するだけでなく、時間が経過しても閲覧する価値のある情報を掲載しています。

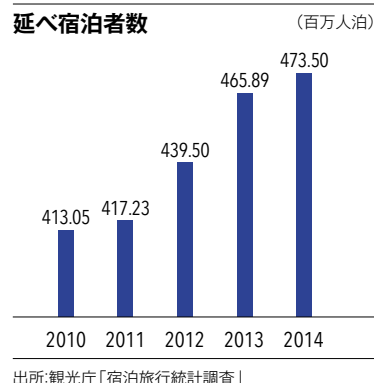
主なビジネスモデルは、ユーザーが「じゃらんnet」を通じて予約した宿泊施設の客室単価に対して一定の手数料を受け取る成果課金型です。

## 市場環境

日本の旅行市場は国内の人口動態の影響を受けるため、人口減少を背景に縮小傾向にありましたが、2012年を境に訪日外国人延べ宿泊者数が増加に転じ、特に円安が進行して以降はさらに増加傾向にあることから、国内の延べ宿泊者数の総数は2013年、2014年ともに増加しています。

また、延べ宿泊者数の増加を要因として国内宿泊施設の空室率が低下傾向にあることから、宿泊単価は上昇傾向にあります。

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ています。

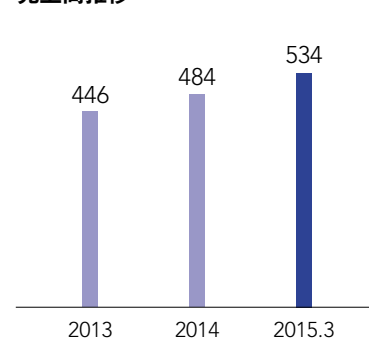


## 事業概況

複数のオンライントラベルエージェントが存在するなか、オンライン旅行予約市場の拡大や宿泊単価の上昇といったマクロ環境の影響をそれぞれが享受しており、なかでも、当社グループのサービスはレジャー用途に強みを持つことなどから、高い成長が続いています。

このような環境のもと、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開発するなど、クライアント、ユーザーの双方に支持される取り組みを進めた結果、2013年3月期の売上高は前期比9.8%増の446億円、2014年3月期の売上高は前期比8.7%増の484億円となりました。2015年3月期は、引き続き宿泊単価の上昇に加え、当社グループのサービスにおける延べ宿泊者数(人泊数)が増加したことから、売上高は前期比10.3%増の534億円となり、高い成長が続いています。

売上高推移 (億円)

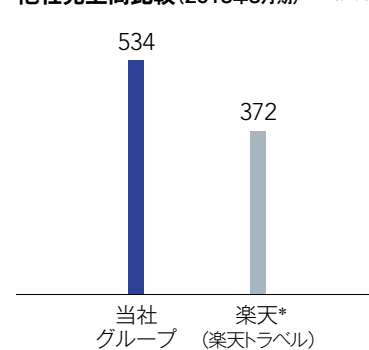


## 今後の戦略

当社グループの強みとして、長きにわた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築かれた国内旅行者からの認知度、なかでもレジャー領域におけるカップルやファミリー層に対する高いブランド力や、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が挙げられます。

今後は、さらなる成長に向けて、クライアントとの強固なリレーションを活かしたクライアント課題(早期予約、直前予約、価格設定など)の早期把握や、多くの利用実績に基づくユーザーニーズの分析などを通じ、ビジネスやレジャーといった各シーンに応じた宿泊プランの企画や旅行先でのアクティビティプランの企画開発など、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行い、当社グループのサービスにおける宿泊予約数の拡大を目指します。また、SEO対策をはじめとしたユーザーの集客施策や、UI (User Interface)・UX (User Experience) の改善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。

他社売上高比較 (2015年3月期) (億円)



\* 2014年12月期

### 「遊び・体験予約」サービス

当社グループでは、旅行先でのアクティビティの予約ができる「遊び・体験予約」サービスを2015年7月に開始しました。

「遊び・体験予約」サービスは、日本全国約3,000施設と提携し、「スキューバダイビング」や「トレッキング・登山」など、インドア・アウトドア双方のさまざまなアクティビティプログラムをインターネット上で予約することができます。

旅行を企画し、宿泊施設を予約するユーザーには、何らかの旅行の目的があります。しかし、従来は旅行先でのアクティビティを軸とした宿泊施設の検索が不可能でした。「遊び・体験予約」サービスによって、このユーザーニーズに対応することが可能になりました。

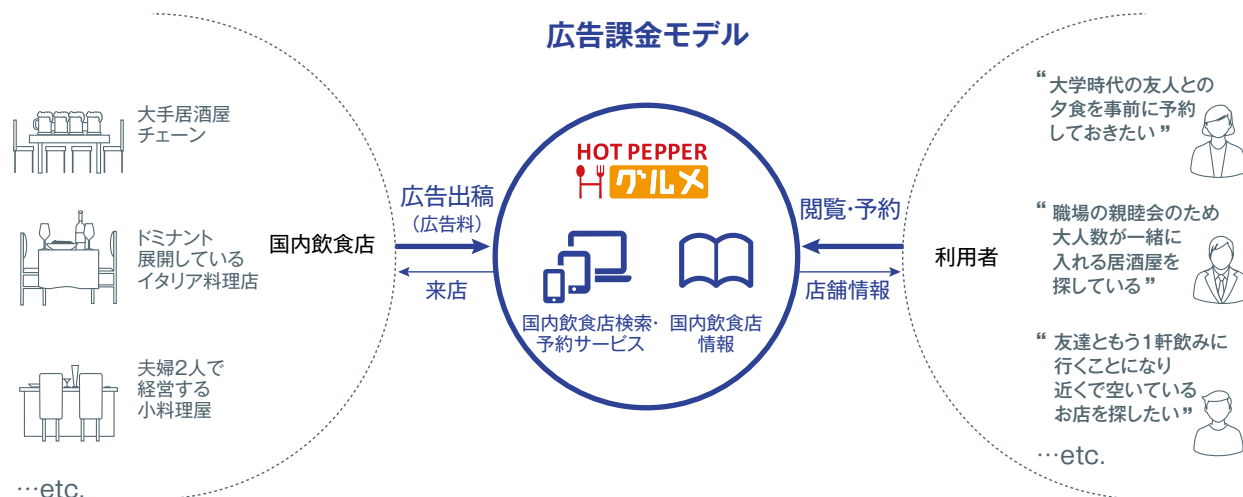


日常消費領域

# 飲食分野

「Airレジ」を軸にクライアントの業務負荷軽減とユーザーの予約数増加を実現

## ビジネスモデル



飲食分野では、飲食店検索・予約サイト「ホットペッパーグルメ」と飲食店情報誌（フリーペーパー）「HOT PEPPER」を自社メディアとして運営しています。これらのメディアにクライアントである全国各地域の飲食店に関する情報を掲載し、無料でユーザーに提供しています。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。

WEBサイト「ホットペッパーグルメ」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、多くのユーザーに利用されています。また、情報誌（フリーペーパー）「HOT PEPPER」は、全国の主要都市を中心に発行しており、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することで、ユーザーの利用を喚起しています。

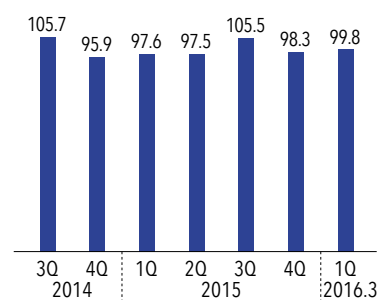
ビジネスモデルは、WEBサイトや情報誌に掲載した店舗情報やクーポン情報の広告料をクライアントに課金するものです。

## 市場環境

長引く景気低迷や消費者の節約志向の高まりから、過去3年における日本の外食産業市場は横ばい傾向が続いています。日本の3大都市圏（首都圏、関西圏、東海圏）における消費者動向は、1か月に外食を行う比率で75%前後、頻度は4回前後となっています。また、飲食店の9割以上は中小事業主で構成されています。

日本の人口が緩やかに減少していることを踏まえると、市場規模は今後も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。

外食市場規模\* (百億円)



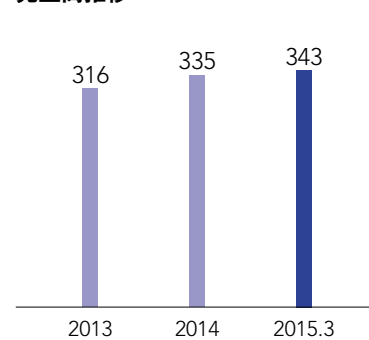
\* 首都圏、関西圏、東海圏の3圏域合計  
出所:「ホットペッパー 外食市場調査」

## 事業概況

外食産業市場の横ばい傾向が続くなか、当社グループはこれまで、主に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き、売上高を成長させてきました。その結果、2014年3月期の売上高は前期比6.0%増の335億円となりました。さらに、中小クライアントに対してもリレーション強化を進めています。2015年3月期は、一部大手クライアントの業績不振の影響を受けたものの、中小クライアントの有料掲載店舗数が大きく増加し、売上高は前期比2.2%増の343億円と堅調に推移しました。

\* セグメント区分の変更により、飲食分野は2012年3月期のデータが存在しないため、2013年3月期実績の前期比較は行っていません。

売上高推移 (億円)



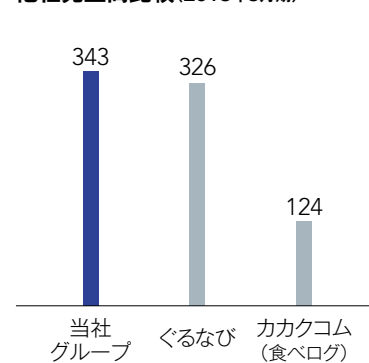
## 今後の戦略

当社グループの強みは、付加価値の高い営業活動を行っていることです。例えば、各飲食店のメニュー開発などにまで踏み込んだコンサルティング営業やデータ分析に基づくマーケティング提案など、満足度の高いサービスによってクライアントとの強固なリレーションを構築してきました。

今後も、引き続き大手クライアントとの取引拡大に向け営業活動の強化を図る一方、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、クライアントの業務負担軽減につながる中小企業向け業務支援サービス「Airレジ」の提供を軸に、新規クライアントの獲得を積極的に推進していきます。

また、2015年3月期における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2,529万人と、業界トップクラスの実績となりました。これは、クライアント、ユーザー双方への予約サービスの提供により、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る結果だと考えられます。今後も、インターネット予約人数の増加に向けた施策を継続することで、クライアントへの広告効果(ROI)を高め、持続的な成長を目指します。

他社売上高比較(2015年3月期) (億円)



### 「Airレジ」の機能

無料POSレジアプリ「Airレジ」には、飲食店での注文と空席管理の連携機能が備わっています。ユーザーが飲み物・料理を注文した場合や会計が済んでいない座席は、「使用中」の状態であることをシステムが自動的に認識します。反対に、注文が行われていない座席や会計が済んだ座席は「空席」と自動認識し、「ホットペッパーグルメ」の飲食店情報ページに空席があることが表示されるため、煩雑な空席管理を行う必要がありません。クライアントは、注文・会計などの通常業務を「Airレジ」で行うだけで空席情報を管理し、かつユーザーに提供することができるため、業務負担の軽減につながります。また、当社グループサービス以外の経路を含めた予約情報を一元管理する機能も備わっています。

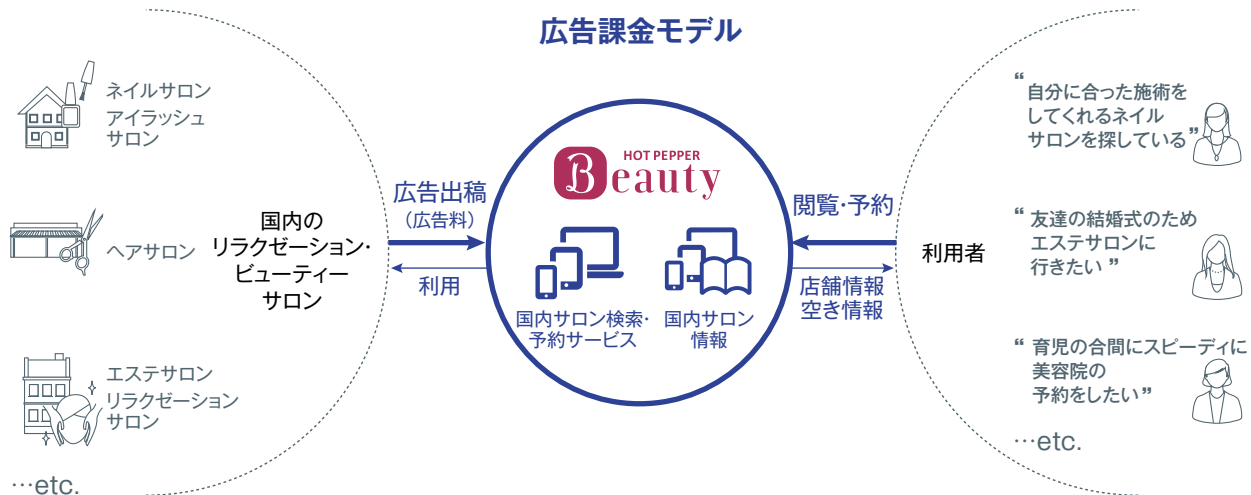


日常消費領域

# 美容分野

「SALON BOARD」導入を通じてクライアントを支援しオンライン予約市場を拡大

## ビジネスモデル



美容分野では、「ホットペッパービューティー」のブランド名で展開するWEBサイトや情報誌などの自社メディアを通じて、クライアントの店舗情報や予約サービスなどをユーザーに無料で提供しています。ユーザーは、さまざまな美容サービスを受けたい個人、クライアントは美容院やネイルサロン、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。

WEBサイト「ホットペッパービューティー」では、店舗情報、クーポン情報をはじめ、プランや施術者ごとの空席情報、インターネット予約サービスのほか、ヘアスタイルやネイルなどのカタログ、利用ユーザーの口コミ情報など、豊富な情報量で利便性の高いサービスを提供し、多くのユーザーに利用されています。情報誌についても、全国の主要都市を中心に発行し、それぞれの地域に特化した情報やクーポン情報を掲載しています。

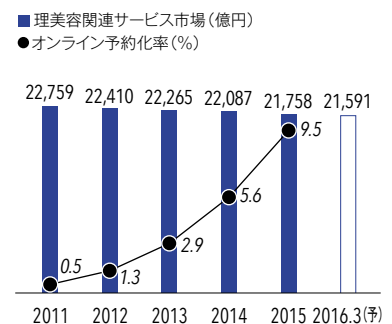
ビジネスモデルは、WEBサイトや情報誌に掲載した店舗、クーポン、予約可能情報などの広告料をクライアントに課金するものです。

## 市場環境

消費マインドの冷え込みに起因する節約意識の高まりなどから、消費者が理美容サービスに支出する金額は減少傾向にあり、市場規模はここ数年で緩やかに縮小しているものの、理美容関連サービス全体では2兆円超の大きな市場が存在しています。また、市場のプレイヤーは9割以上が中小事業主で構成されています。

一方、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ユーザーの予約行動に変化が起きていることなどから、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いますが、2014年時点で予約全体に占めるインターネットの割合は10%程度となっており(当社グループ推計)、今後の拡大余地が大きく残された市場と考えられます。

### 理美容関連サービス市場とオンライン予約化率



出所:矢野経済研究所「理美容市場に関する調査結果2015」、当社グループ実績などに基づく当社グループ推計(2015年3月時点)

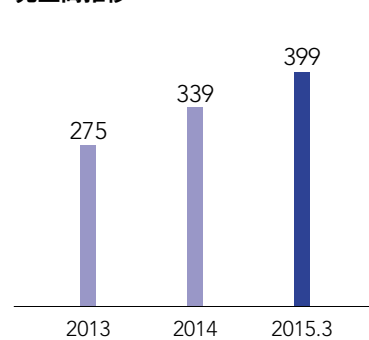
## 事業概況

美容サービス市場では、当社グループが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およ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、圧倒的な認知度や利用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」の有料掲載店舗数も順調に拡大を続けています。

2014年3月期は、クラウド型のクライアント業務支援ツール「SALON BOARD」の利便性向上を図るとともに、ヘアサロン以外のネイルサロン、エステサロン、リラクゼーションサロンなどの領域への展開を強化し、売上高は前期比23.5%増の339億円となりました。2015年3月期も、引き続き「SALON BOARD」の導入店舗数拡大と利便性向上を進め、インターネット予約件数が順調に増加しました。この結果、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につながり、売上高は前期比17.6%増の399億円となりました。

\* セグメント区分の変更により、美容分野は2012年3月期のデータが存在しないため、2013年3月期実績の前期比較は行っていません。

売上高推移 (億円)



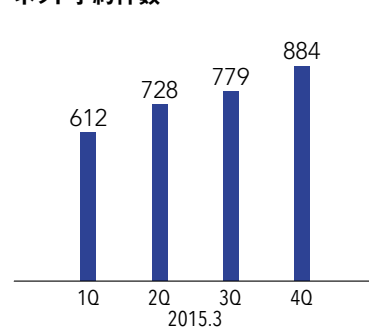
## 今後の戦略

当社グループが業界トップのポジションを確立した背景には、マーケット開拓者としてのアドバンテージを活かして構築した強固なクライアント基盤およびユーザー基盤があります。加えて、クラウド型予約・顧客管理システム「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に努めてきました。

この結果、2015年3月期における当社グループサービスを通じた美容サービスのインターネット予約件数は3,004万件となり、業界トップクラスの効果をクライアントに提供しています。

今後も、こうした強みを活かし、取引クライアント数を拡大させるとともに、既存クライアントにおける取引額の拡大を図ることで、継続的な成長を目指します。また、中小事業主が9割以上を占める市場環境を踏まえ、「SALON BOARD」の導入を軸とした集客・販促のコンサルティングを含めた総合的な営業活動を引き続き行っていきます。ユーザーに対しても、より利便性の高い機能などを開発・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っていきます。

ホットペッパービューティー ネット予約件数 (万件)



### 「SALON BOARD」

「SALON BOARD」は、当社グループが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による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



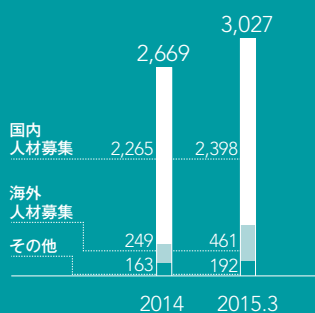
BOARD」で管理することによって、店舗の稼働率を最適化するとともに営業時間外でも予約受付が可能になりました。電話や直接来店など、インターネット以外の予約情報も一元管理できるため、クライアントの予約管理業務負担を軽減しながら効率的な集客に寄与します。さらに、「Airレジ」と連携し、会計・売上管理機能を搭載することで、一層の利便性向上を図っています。

## 人材メディア事業

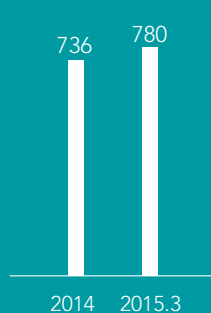
「就職する」、「転職する」という意思決定の機会に対して、求人情報を提供するサービスを行っています。

国内では、大学生向けの就職情報（企業情報）の提供や社会人向けの人材紹介サービス、パート・アルバイトの求人情報の提供を行っています。また、海外ではグローバル規模での求人情報サイトなどを運営しています。

売上高  
（億円）



EBITDA  
（億円）

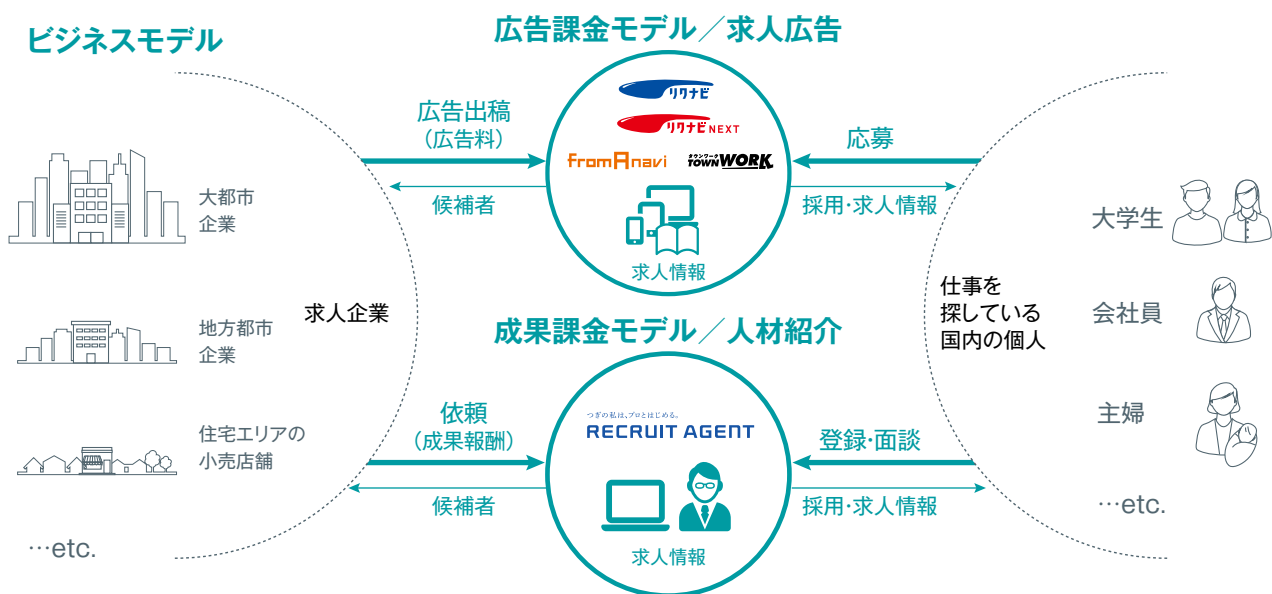


\* セグメント別売上高は、セグメント間の内部売上高または振替を含む。



# 国内人材募集領域

ITの力も活用し広告効果を高め続けることで業界をリード



国内人材募集領域では、主に正社員募集とアルバイト・パート募集の分野において事業を展開しています。

正社員募集分野では、新たに社会人になる大学生向けの求人広告サイト「リクナビ」や、社会人向け求人広告サイト「リクナビNEXT」、社会人向け人材紹介サービス「リクルートエージェント」などを提供しています。アルバイト・パート募集分野では「TOWN WORK」、「From A navi」のブランド名で、アルバイトを探している人向けにフリーペーパーおよび求人広告サイトを展開しています。

ユーザーは国内の求職者、クライアントは求人ニーズのある企業です。当社グループは採用広告ビジネスの先駆者として、フルラインナップのサービスをあらゆるユーザーとクライアントに提供しています。

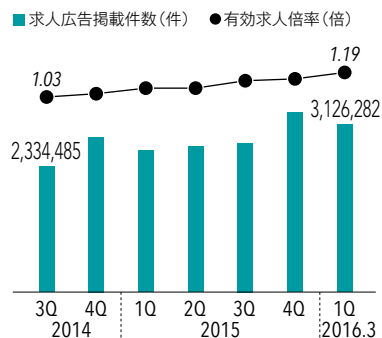
主なビジネスモデルは、求人広告ビジネスは無料情報誌、PCおよびスマートフォンアプリの自社メディアに掲載した求人情報の広告料をクライアントに課金する広告課金型、人材紹介ビジネスは紹介した人材の入社の対価として手数料をクライアントに課金する成果課金型です。

## 市場環境

日本の人材採用市場のトレンドを図る指標として「求人広告掲載件数」と「有効求人倍率」があり、これらはいずれも国内景気に影響されます。

2008年に発生した世界金融危機の影響で2009年3月期の市場規模は縮小したものの、その後の緩やかな景気回復を受けて拡大傾向に転じました。2013年3月期以降は政府主導の経済政策などを背景とした企業業績の回復に伴い、採用意欲の上昇が続いています。2015年6月の有効求人倍率は5月に引き続き1.19倍と23年2か月ぶりの高さ、2015年4月～6月の求人広告掲載件数は前年同期比18.9%増の3,126,282件となり、市場の拡大が続いています。

### 求人広告掲載件数/有効求人倍率



出所: 全国求人情報協会「求人広告掲載件数等調査」、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

## 事業概況

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ナップのサービスを提供しています。過去3期は正社員募集、アルバイト・パート募集ともに成長を続けており、売上高は業界でトップのポジションにあります。

2013年3月期は、企業の採用意欲の回復などを受け業績が好調に推移し、売上高は前期比23.4%増の1,923億円となりました。2014年3月期においても、引き続き好調な市場環境のもと、ブランド力の強化や商品開発、営業体制の強化を行ったことなどから、売上高は前期比17.8%増の2,265億円となりました。また、2015年3月期も、同様の市場環境のもと、人材採用の拡大に向け複数の求人メディアを併用するクライアントが増加するなか、当社グループ業績も好調に伸長し、売上高は前期比5.9%増の2,398億円となりました。

## 今後の戦略

当社グループが長きにわたり業界トップのポジションにある背景には、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などがあり、当社グループのサービスは求職者および求人企業から利便性を高く評価されています。今後も、ITなどを活用することで当社グループの強みをさらに高め、クライアントにとっての広告効果(ROI)を維持向上させていきます。

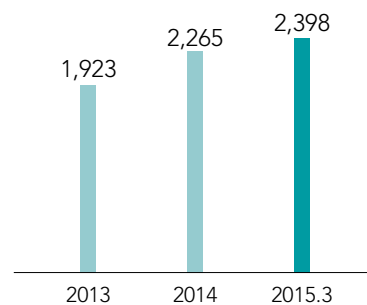
正社員募集分野では、ビッグデータの分析を活用した情報掲出などにより、ユーザーニーズに応じた質の高い応募活動の促進を図ります。例えば、「リクナビ」においては、ユーザーデータを分析し50億通り以上にパターン化し、ユーザーの行動に合わせて最適な求人情報の掲出を行っています。また、より細かいユーザーとクライアントのニーズに応えるべく、これまで社会人向け転職サービスで行っていた斡旋サービスを大学生向けの求人でも提供しています。

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に加え、スマートフォンを中心にサービスの操作性(UI)や快適性(UX)の最適化、ユーザーニーズに合わせたアプリ開発など、ユーザーの利便性を向上させることで、クライアントへの送客力の向上を図ります。また、クライアント自身のWEBサイトへの求人情報掲載や、当社グループメディアを含む複数メディアの募集媒体選定から応募者情報の管理までを一元管理できるシステムの提供などの業務支援も行い、クライアントの採用課題の解決につながる取り組みを包括的に進めていきます。

このような取り組みを通じ、さらなるクライアント数の拡大を進め、継続的な成長を目指します。

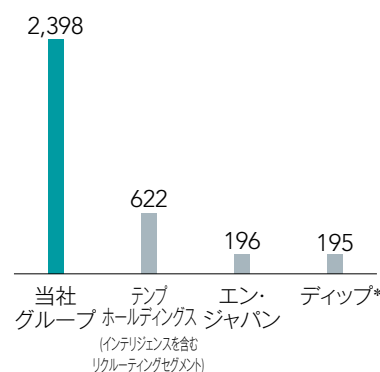
売上高推移

(億円)



他社売上高比較(2015年3月期)

(億円)

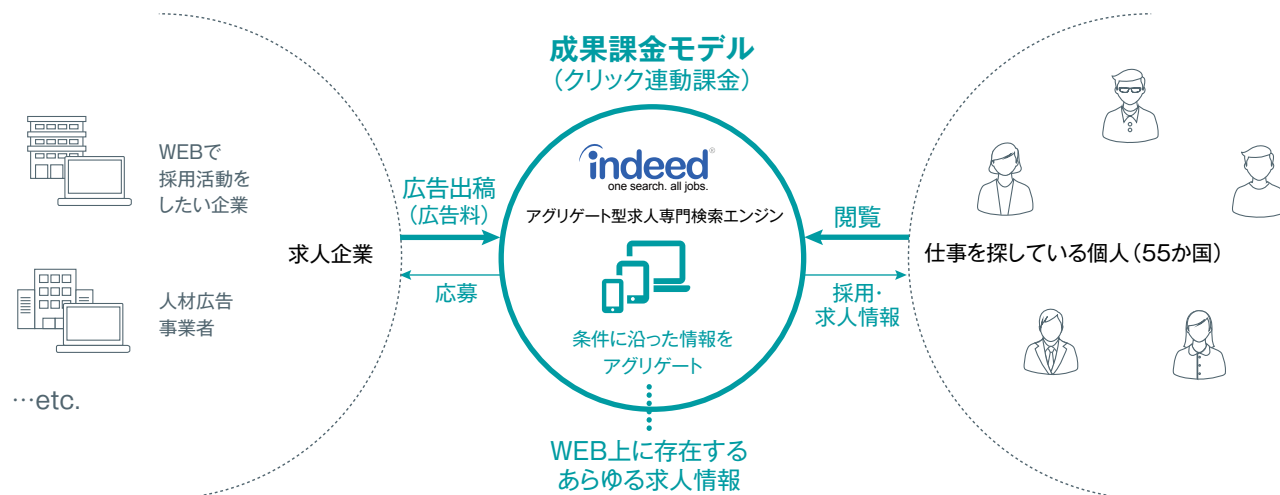


\* 2015年2月期

# 海外人材募集領域

Indeedの技術力と国内で培ったセールスマーケティングの知見を融合し飛躍的に成長

## ビジネスモデル



海外人材募集領域では、2012年に子会社化した北米のIndeedにおいて事業を展開しています。

Indeedは、独自の検索アルゴリズムによりWEB上の求人情報をクロールして検索結果を自動生成し、ユーザーに無料で提供するアグリゲート型の求人検索エンジンを運営しています。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やIndeedからの集客を期待する求人サイト運営者です。

Indeedのビジネスモデルは、クライアントが広告料を事前に支払って求人広告を掲載する求人サイトとは異なり、クリック課金型を採用しています。Indeedのサイトでは、ユーザーが入力した検索ワードに応じて自動生成された検索結果に加え、その検索ワードに連動した広告が表示されます。その広告をユーザーがクリックすることで、クライアントに広告料が課金される仕組みです。

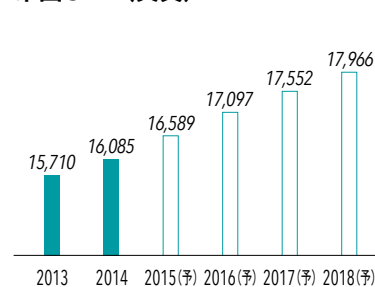
すでに55か国、28言語でサービスを展開しており、グローバルでの求人プラットフォームとして機能しつつあります。

## 市場環境

現在、マネタイズを行っている北米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。米国のGDPは、2013年から2018年にかけて年平均2.7%の成長が見込まれており、これに伴って北米オンライン求人メディア市場やIndeedがすでに対応済みの応募者追跡システム市場\*もGDPに連動した成長が見込まれています。

\*「応募者追跡システム(applicant tracking system)」は、欠員ポストや応募者情報、採用プロセスの進捗管理などを一元管理し、企業の採用活動を効率化するITシステムです。

米国GDP (実質) (Bn USD)



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

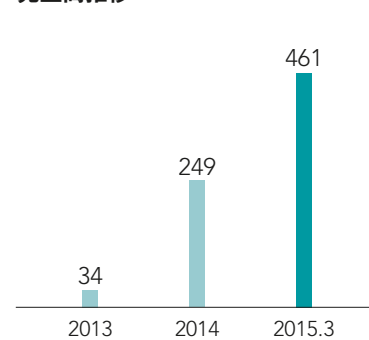
## 事業概況

Indeedが従来から有していた高い技術力に、当社グループが国内で培ったセールスマーケティングノウハウを融合させることで、Indeedは短期間で大きな成長を実現し、売上高とユニークビジター（UV）数の両面において、北米で圧倒的なプレゼンスを確立しています。

12か月分の業績寄与となった初の決算期である2014年3月期の売上高は、前期比621.2%増の249億円となりました。2015年3月期の売上高は、引き続き中小クライアントのサービス利用が伸長したことなどから、前期比85.1%増の461億円となりました。

\* 海外人材募集領域は2012年3月期の実績が存在しないため、2013年3月期実績の前期比較は行っておりません。また、2013年3月期実績は、3か月分の業績寄与となっています。

売上高推移 (億円)

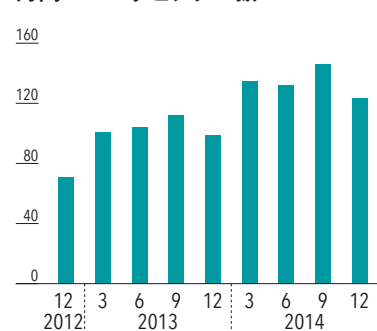


## 今後の戦略

Indeedが短期間で大きな成長を実現した要因としては、世界水準でみても高い技術力を有するIndeedのエンジニアが磨き上げた独自の検索アルゴリズムやレコメンド技術などにより、クライアントやユーザーにとって最適な広告表示を実現していることに加えて、当社グループが国内で培ったセールスマーケティングノウハウの導入が順調に進んでいることが挙げられます。例えば、2015年10月までの1年間で、北米では累計680万件の求人情報が掲載されるにいたりました。

今後は、グローバルプラットフォームとしてのプレゼンスの確立に向け、順調にマネタイズが進んでいる北米に加え、そのほかの地域においても収益を上げられる体制を構築していきます。すでに北米以外の地域でもサービス展開は実施しているものの、まだ北米と比してプレゼンスは低く、成長機会が大きいと捉えています。現在、具体的な施策として、成熟国を中心にユーザー獲得を目的としたブランド投資や各種集客投資を積極的に行っています。このような取り組みに加え、引き続き、当社グループが保有するセールスマーケティングノウハウのさらなる導入などを進め、高い成長を実現していきます。

月間ユニークビジター数 (百万人)

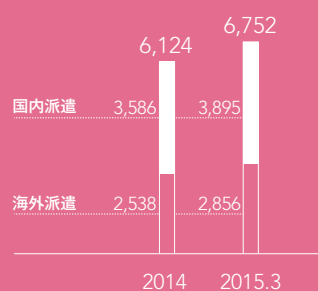


出所: Google Analytics

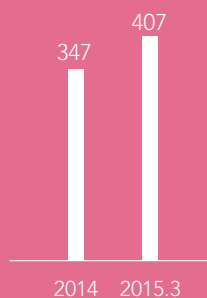
## 人材派遣事業

国内、海外において、労働者派遣事業を行っています。海外派遣領域においては、北米・欧州・豪州を中心に事業を展開しています。

売上高  
(億円)



EBITDA  
(億円)



\* セグメント別売上高は、セグメント間の内部売上高または振替を含む。



# 国内派遣領域

独自の事業運営ノウハウ「ユニット経営」で業界最高水準のEBITDAマージンを実現

## ビジネスモデル



国内派遣領域は、主に「リクルートスタッフィング」と「スタッフサービス・ホールディングス」の2社で構成されています。

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あり、派遣社員を求めるクライアントと働きたいユーザーのニーズをマッチングさせ、クライアントにユーザーを派遣しています。両社の強みは異なり、リクルートスタッフィングは比較的、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します。一方、スタッフサービス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 responding しています。

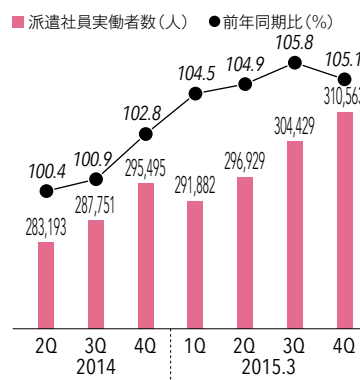
人材派遣のビジネスモデルはほぼ世界共通であり、派遣したスタッフの稼働の対価をクライアントに請求します。売上高と売上原価の双方に派遣スタッフの給与を計上する会計基準であるため、EBITDAマージンは低くなる傾向にあるものの、売上総利益（粗利）に対するEBITDAマージンは販促メディア事業や人材メディア事業と遜色ない水準にあります。当社グループは、売上高の拡大のみならず生産性を意識した利益管理を重視しており、「ユニット経営」（44ページのコラム参照）という独自のコスト管理手法を用いて効率的な事業運営を実現しています。

## 市場環境

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等に関する法律」（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。ただし、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労働者数は、2009年から2012年にかけて、世界金融危機の影響などを受けて減少したほか、2011年に発生した東日本大震災も一時的に影響しました。しかし、その後の政府主導の経済政策などによる緩やかな景気回復を受け、直近の派遣社員実労働者数は7四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。

派遣社員実働者数（平均）

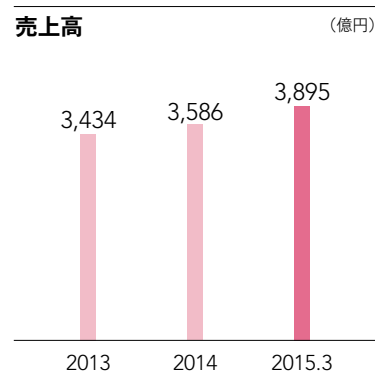


出所：日本人材派遣協会「労働者派遣事業統計調査」

## 事業概況

当社グループは、「ユニット経営」による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およびEBITDAマージンを維持しています。

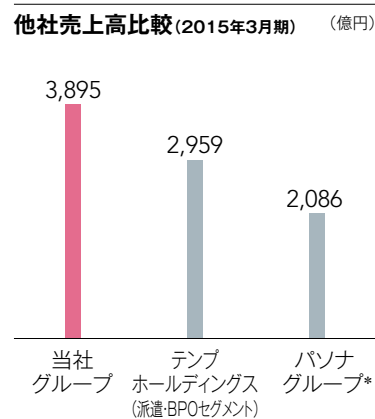
過去3期においては、既存クライアントとの取引強化や新規クライアントの獲得に向けて営業体制を強化したほか、派遣スタッフの長期稼働化につながるユーザー向けの研修プログラムの強化などを行いました。これらの結果、売上高も順調に成長し、2013年3月期は前期比3.2%増の3,434億円、2014年3月期は前期比4.4%増の3,586億円となりました。また、2015年3月期においても、売上高は前期比8.6%増の3,895億円となり、好調に推移しました。



## 今後の戦略

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です。これを基盤として、クライアントとユーザー双方のニーズを満たす最適なマッチングを目指します。

例えば、クライアントの事業規模や所在地などの各種条件に合わせて営業組織を設計するとともに、営業社員の行動マネジメントを徹底します。これにより営業活動の質を向上させ、さらなる効率化を図りながら既存クライアントおよび新規クライアントとの取引強化につなげていきます。また、人材メディア事業において高いブランド力を有するサービスを複数展開している当社グループの強みを活かし、派遣登録者数の効率的な拡大を目指します。加えて、WEBサイトのリニューアルなどを通じた既存の派遣登録者の利便性向上など、ユーザー基盤の強化にも努めていきます。



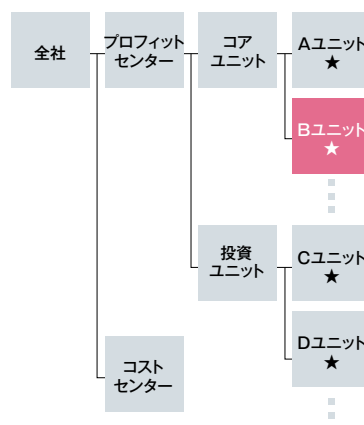
\* 2014年5月期

## ユニット経営

組織を小さなユニットに分割し、その組織単位で損益管理を行うマネジメント手法です。

全ユニットの共通目標を利益率や利益額に定め、その目標を達成するための手段は各ユニットの責任者に委ねます。この大きな権限移譲により、事業現場で発生する小さな課題に即座に対応することが可能となります。また、生産性を意識した組織運営の創意工夫を誘発することで、業績の向上を図ります。さらには、業績の改善がなされた成功事例を全社に公開し、会社全体での業績や事業運営レベルの向上につなげていきます。

全社の目標損益(EBITDAの実額とEBITDAマージン)をビジネス管理体系の“ユニット単位★まで割付”



“ユニットリーダーには、目標損益(責任)を達成することが求められ、そのための権限が付与される”

| ユニット損益   | USD |
|----------|-----|
| 売上高      |     |
| 売上原価     |     |
| 売上総利益    |     |
| 売上総利益 %  |     |
| コスト      |     |
| コスト %    |     |
| 営業利益     |     |
| 営業利益 %   |     |
| 全社調整     |     |
| EBITDA   |     |
| EBITDA % |     |



ユニットリーダー

権限  
目標損益を達成するための売上高、コストなどの管理を一任される

責任(目標損益)  
(全社共通KPI達成)

# 海外派遣領域

成熟国市場でのM&Aと「ユニット経営」移植により、さらなる成長を目指す

## ビジネスモデル



海外派遣領域では、2010年に「CSI」、2011年に「Staffmark」および「Advantage」、2015年には「Peoplebank」、  
「Chandler Macleod」ならびに「Atterro」を子会社化するなど、主に米国や英国、豪州で事業を展開しています。

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および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、一定の期間が経過したCSIやStaffmark、AdvantageではEBITDAおよびEBITDAマージンの改善が順調に進んでいます。

## 海外グループ6社の特長

● 主要事業領域 ○ 事業領域

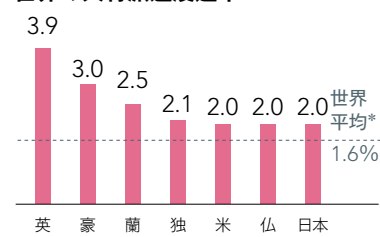
|                                          | 事務 | 軽作業 | IT | エンジニア | プロフェッショナル | ヘルスケアIT | アウトソーシング | マイニング | その他 |
|------------------------------------------|----|-----|----|-------|-----------|---------|----------|-------|-----|
| The CSI Companies<br>INC.                | ○  |     | ○  |       |           | ●       |          |       |     |
| Staffmark                                | ○  | ●   |    |       | ○         |         | ○        |       |     |
| Advantage Resourcing                     | ●  | ○   | ●  | ●     | ○         |         | ●        |       | ○   |
| people bank                              |    |     | ●  | ●     |           |         |          |       |     |
| CHANDLER MACLEOD<br>UNLEASHING POTENTIAL | ●  | ●   | ○  | ○     | ○         |         | ○        | ●     | ○   |
| Atterro                                  | ●  | ●   | ●  | ●     |           |         | ○        |       |     |

## 市場環境

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。

世界の労働市場における人材派遣浸透率は平均1.6%、成熟国では2%を超えています。また、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割弱は成熟国で構成されています。

## 世界の人材派遣浸透率 (%)



出所: Ciett Economic Report 2015

\* 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)

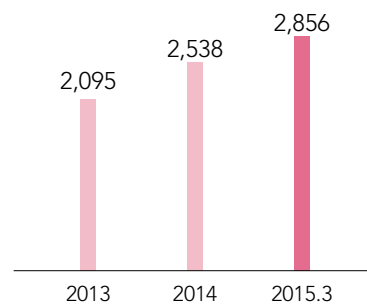
## 事業概況

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」を移植することで、EBITDAおよびEBITDAマージンの改善を図ってきました。

過去3期の売上高については、2013年3月期はStaffmarkおよびAdvantageが新たに業績寄与したことから、前期比641.8%増の2,095億円となりました。2014年3月期は、円安の影響などから前期比21.1%増の2,538億円となりました。2015年3月期においては、円安の影響に加えてアウトソーシング分野が好調に推移したことなどにより、前期比12.5%増の2,856億円となりました。

### 売上高推移

(億円)

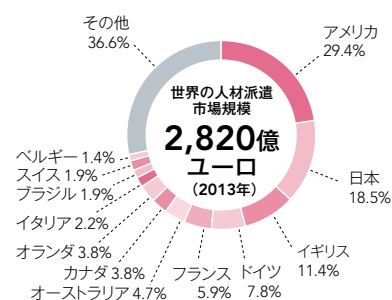


## 今後の戦略

今後は、成熟国をターゲットとしたM&Aによって事業基盤を拡大するとともに、子会社化した会社に「ユニット経営」を移植し、効率的な事業運営を推進することでEBITDAおよび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。なお、成熟国における地域の優先順位は設けず、EBITDAマージンが低水準であっても、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を見極め、M&Aを検討していきます。

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」の移植を現場で進める担当者など数名を派遣し、EBITDAおよびEBITDAマージンの改善を目指します。

### 人材派遣事業のマーケットサイズ

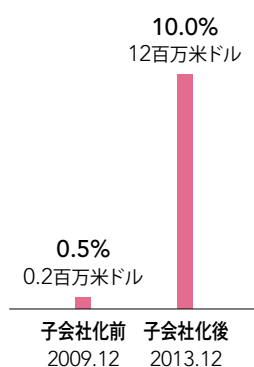


出所: Ciett Economic Report 2015

### 既存派遣3社のEBITDAマージン改善の実績

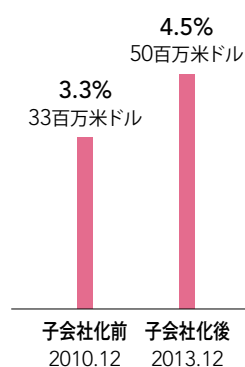
#### CSI

(2010年7月子会社化)



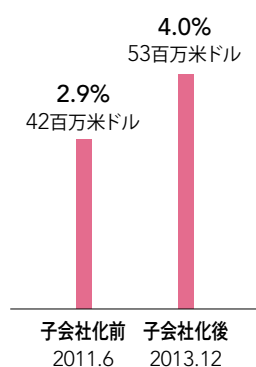
#### Staffmark

(2011年10月子会社化)



#### Advantage

(2011年12月子会社化)



# その他事業

## ユーザーIDの共通化により、サービス間のクロスユースを促進

### 事業概況

当セグメントでは、2013年3月期より各サービスにおけるユーザーIDの共通化などに係る費用を計上しています。このため、この間EBITDAはマイナスで推移しており、2015年3月期の売上高は前期比29.9%減の20億円、EBITDAはマイナス112億円(前期はマイナス115億円)となりました。

### 今後の戦略

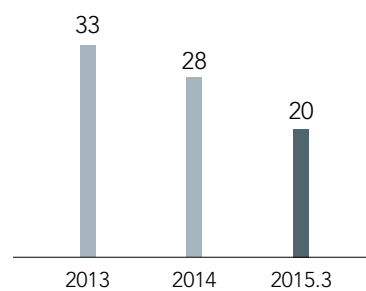
これまで当社グループは、人生で数度しか訪れないイベントの情報を取り扱うサービスから、日常生活のなかで何度も訪れるシーンに関する情報を取り扱うサービスまで、それぞれのサービスを専門プラットフォームとして個別に運営してきました。

各専門プラットフォームはそれぞれの分野において国内で圧倒的なユーザー数を誇っていますが、各専門プラットフォームのさらなる成長を目的に、ユーザーIDの共通化を推進するとともに、株式会社ロイヤリティマーケティングが運営する「Ponta(ポインタ)」と提携することで、ポイント利用におけるユーザーの利便性を向上させています。また、この取り組みによって、一人ひとりのユーザーの行動をより深く分析、把握し、最適な情報提供を行うことが可能となります。これらによって、新規ユーザーの獲得効率や既存ユーザーのリピー率、クロスユース率の向上を実現し、ユーザー集客コストの最適化を図りながら、各専門プラットフォームの競争力強化を目指していきます。

2014年12月には、当社グループの主要サービスにおけるユーザーIDの共通化が完了しました。共通ID化を行ったことで、例えば「セクシィ」を利用したユーザーが「じゃらんnet」経由で旅行をするなど、クロスユースの効果が一部表れてきています。

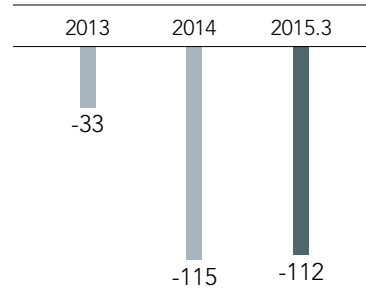
また、2015年冬頃を目途に、当社グループが発行するリクルートポイントを「Pontaポイント」に変更する予定です。「Pontaポイント」への変更を進める第一弾として、2014年7月より、実際の店舗で利用可能な「Pontaポイント」と、当社グループが運営する各種WEBサービスで利用可能な「リクルートポイント」の相互交換サービスを開始しています。

売上高 (億円)

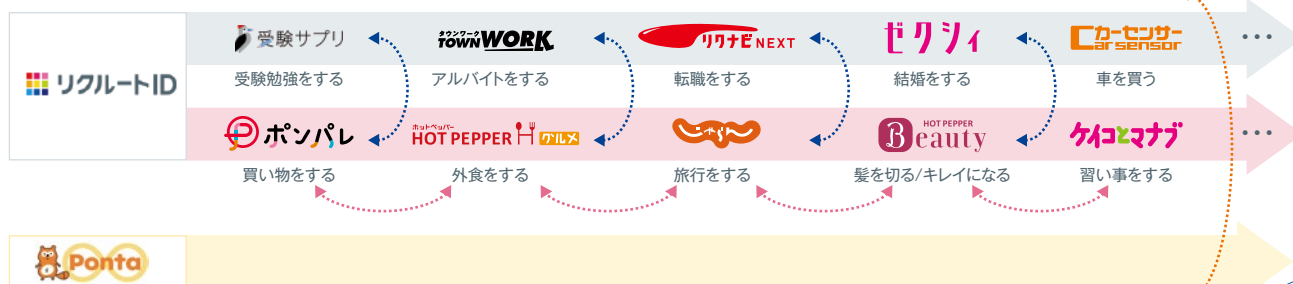


\* セグメント別売上高は、セグメント間の内部売上高または振替を含む

EBITDA (億円)



### ID共通化による利便性向上



## 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

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、適切な対応を行う。

### 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、地域社会等当社が重要と位置づ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等について、主体的に開示を行う。

### 4. 取締役会等の責務

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得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、取締役会および経営戦略会議にて決定しています。

取締役会は原則として月1回および四半期ごとに実施しており、全ての取締役（6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の諮問機関であり、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（4名）、コーポレート担当執行役員（2名）、常勤監査役（2名）を構成員としています。

また当社は、業務執行機能の強化を目的に、執行役員制度および取締役兼常務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・ガバナンスおよび連結業績に多大な影響を与え得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、取締役会で年度に1度以上、改定しています。

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・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。（理由は後述）

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、毎期、コーポレート・ガバナンス体制およ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、現時点において3分の1以上の独立社外取締役を選任しています。

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回の頻度で開催し、経営の監督に努めています。なお、2015年6月17日開催の第55回定時株主総会において、法令に定める監査役員の数を欠くことになる場合に備え、補欠監査役を1名選任しました。

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、監査法人に所属する公認会計士が執行しています。

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

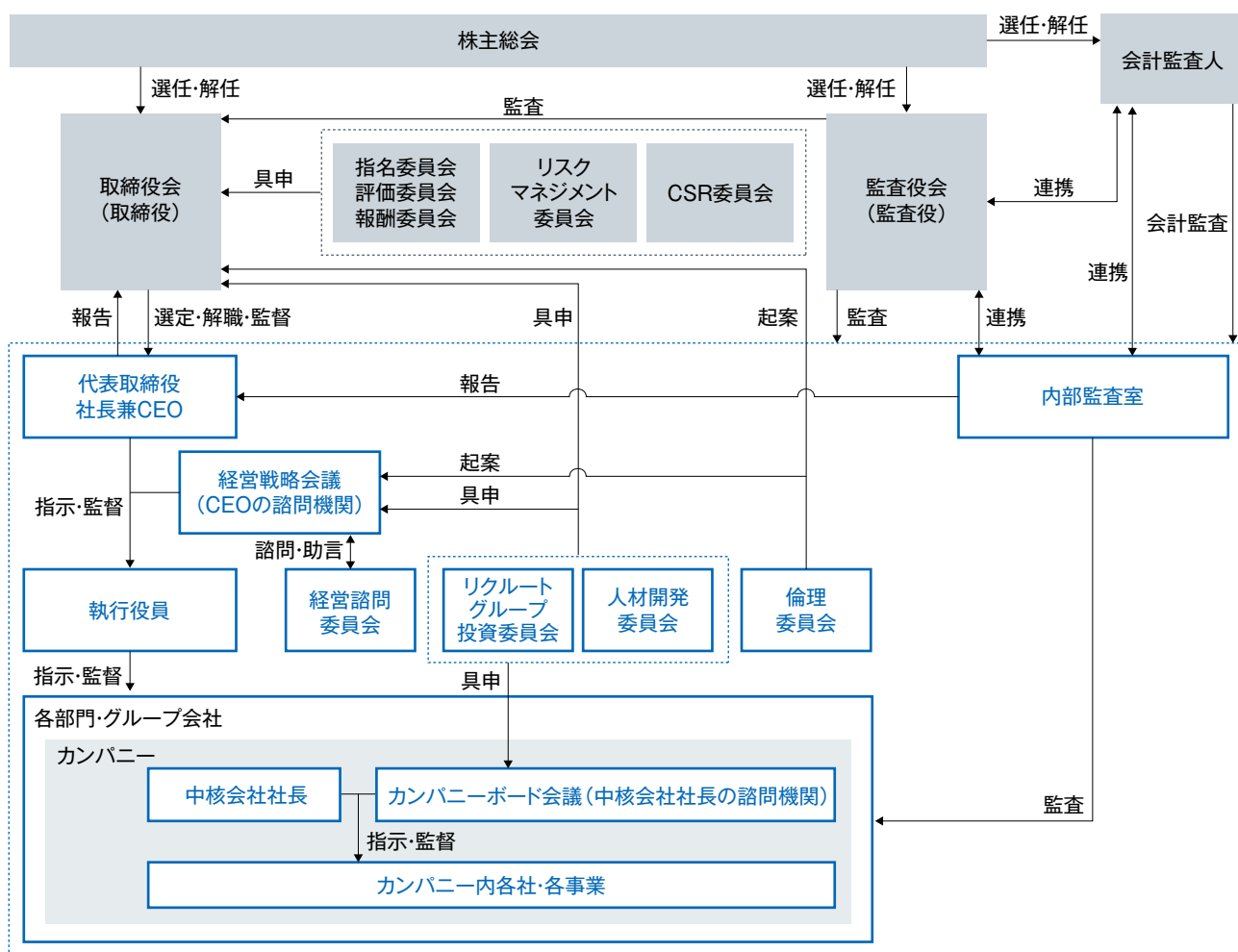
当社は取締役（業務執行取締役などであるものを除く。）および監査役との間において、会社法第423条第1項の賠償

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。

## 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、コンプライアンスを重視したガバナンス体制の構築のため、社外取締役を選任するとともに、取締役会および取締役を監査役が監査する監査役設置会社形態を採用しています。あわせて、株主などのステークホルダーに対する説明責任、経営全般への助言、業務執行に対する牽制などの観点から、社外取締役および社外監査役を任用し、取締役会直下に指名・評価・報酬などの各種委員会を設置することにより、経営監督機能を強化しています。

その一方で、迅速な意思決定の実現に向けて、取締役を兼務する執行役員を設置し、重要な業務執行の決定の一部を



権限委譲しています。

社外取締役の取締役会における発言内容や監査役会の機能状況に鑑みると、現在のコーポレート・ガバナンス体制は合理的に機能していると判断しています。

### 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および内部監査から構成される三様監査を採用しています。監査役監査およ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、監査役およ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およ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、個別に情報交換を実施しています。内部監査室においても、監査役または監査役会から要請があった場合には、適宜報告およ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実施しています。

### 指名、報酬決定など

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、および、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ますが、現時点では、取締役の員数は6名が妥当と考えます。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・ガバナンス体制およ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・監査役候補の指名にあたっ

ては、性別、年齢および国籍の区別なく、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、報酬決定にあたっては、客観性およ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。

### 取締役・監査役・社外役員に区分した報酬など

種類別（基本報酬・ストックオプション・賞与・退職慰労引当金など）の総額を開示しています。また、報酬などの額が1億円以上である取締役の報酬などの種類別の額もあわせて開示しています。

### 報酬の算定方法の決定方針

取締役の毎年の報酬額は、設定された標準報酬に対して、会社業績および個人業績を加味して変動しています。役員退任慰労金は、取締役（社外取締役を除く）については在任期間と在任中のミッショングレード、監査役については在任期間に基づき決定する旨を別途定めています。

### 取締役会全体の実効性に関する分析・評価

監査役監査や評価委員会に際して各取締役にヒアリングを行っていますが、その際、取締役会全体の実効性に関する自己評価もヒアリング項目としています。

2015年3月期は、取締役会全体の実効性に関する疑義は報告されませんでした。また、2016年3月期より、各取締役による自己評価もヒアリング項目に追加し、評価に反映していく予定です。

### 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

| 役員区分    | 報酬などの総額<br>(百万円) | 報酬などの種類別の額（百万円） |               |    |               | 対象役員数<br>(人) |
|---------|------------------|-----------------|---------------|----|---------------|--------------|
|         |                  | 基本報酬            | ストック<br>オプション | 賞与 | 退職慰労<br>引当金など |              |
| 取締役（社内） | 777              | 301             | 344           | —  | 131           | 6            |
| 監査役（社内） | 44               | 42              | —             | —  | 2             | 2            |
| 社外役員    | 43               | 43              | —             | —  | —             | 4            |

(注) 1 取締役の報酬限度額は、1991年6月開催の第31回定時株主総会において月額50百万円以内とすることが決議されました。また、2014年6月開催の第54回定時株主総会において、業績向上や企業価値を増大させるためのインセンティブを与えることを目的に、新株予約権410個・当社普通株式41,000株(2014年7月31日を効力発生日として、当社普通株式1株を10株に分割しており、410,000株となっています)を上限として付与することが決議されました。

2 監査役の報酬限度額は、1997年6月開催の第37回定時株主総会において月額8百万円以内とすることが決議されました。

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。

### 関連当事者間の取引方針

当社取締役による関連当事者取引は、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、当社役員およ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、有価証券報告書に開示しています。

### 常勤の取締役および監査役の個別の選任理由

以下、常勤の取締役4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および業務執行の監督に十分な役割を果たしており、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

引き続き代表取締役社長として経営の指揮を執り、持続的な成長を目指していくことが最適であると判断しています。

主に新規事業開発（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 常務執行役員

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。

#### 草原 繁 取締役 兼 常務執行役員

主に国内事業統括、経営企画、人事関連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 常務執行役員

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かかわり、常勤監査役として適任と考えています。

#### 島 宏一 常勤監査役

主に経理関連、財務関連、法務関連業務などを通じて豊富な経験、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、知識を有しています。

| 氏名    | 総報酬<br>(百万円) | 連結報酬などの種類別の額（百万円） |               |    |               |
|-------|--------------|-------------------|---------------|----|---------------|
|       |              | 基本報酬              | ストック<br>オプション | 賞与 | 退職慰労<br>引当金など |
| 峰岸 真澄 | 246          | 91                | 152           | —  | 3             |
| 池内 省五 | 138          | 61                | 63            | —  | 13            |
| 草原 繁  | 138          | 61                | 63            | —  | 13            |
| 佐川 恵一 | 138          | 61                | 63            | —  | 13            |

## 社外取締役およ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、シャープ株式会社の社外取締役を兼任。

帝人株式会社の代表取締役社長、取締役会長などを歴任し、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っており、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ると判断しています。

### 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。

2014年6月より当社社外取締役を務めています。海外企業の買収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ると判断しています。

### 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。

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っており、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ると判断しています。

### 武内 英史 社外監査役

三菱商事株式会社の常務執行役員などを過去に歴任。株式会社肥後銀行の社外監査役を兼任。

2013年6月より当社社外監査役を務めています。豊富な国際経験や事業経営を通じて培った高い見識に基づき、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っており、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ると判断しています。

## 独立役員選定方針

当社は、金融商品取引所の定める独立性基準に加え、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。

ア 候補者また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

イ 直近事業年度の取引において、候補者また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

## 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) 適時開示体制の整備に向けた取り組み

#### 1. 情報収集のための組織整備の状況

当社は、当社の各部署および中核会社などに、適時開示情報を収集する担当者を配置しており、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、開示判断に対する意思決定の確度を高めることを目的として、複数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ています。

#### 2. 適時開示に関する教育の状況

開示にかかわる担当者が、適時開示業務に係るガイドラインを作成し、実施すべき開示手続きについて定めるとともに、適時開示の対象となる情報について周知を図っています。

### (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、東京証券取引所の適時開示に係る規則などに基づく適時開示に加え、当社WEBサイト上での公表などを通じて、より積極的な情報開示を行っています。

## 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

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、「私たちが出来ること、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。

倫理綱領で当社グループの役員および従業員が社会の

なかの一員として活動するにあたり守るべき精神を示しており、「リクルートグループの役員および従業員は、その事業の社会的意義に鑑み、社会の一員としての責任を認識し、社会良識に照らし節度ある行動をとっていきます。」としています。

### 環境保全活動、CSR活動などの実施

2014年4月、当社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”を実現するために、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。

当社グループは、「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。

当社グループはCSR活動を3つの枠組みで整理しています。

#### 1. 事業を通じた社会への貢献:

「社会課題解決」と「事業成長」を同時に実現する収益活動（日々の事業活動／市場創造・拡大／バリューチェーンの見直し・改善）

#### 2. 責任ある事業基盤の構築:

ISO26000の枠組みに基づき、事業を継続するために行うべき活動（組織統治／人権／労働慣行／環境／公正な事業慣行／消費者課題）

#### 3. 社会貢献活動の推進:

リーディングカンパニーとしての地域・社会に対する責務を全うするための活動（地域社会への貢献／知見の還元／人材・スキル開発）

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。環境省による「エコ・ファースト企業」認定、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活動などは当社グループ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およ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。CSR委員会に社外の有識者をお招きするほか、当社グループの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、WEBサイト内の「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・かかわり方について記載しています。

### そのほか＜社員のダイバーシティ＞

当社グループでは、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年から女性社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。

当初は長時間労働の改善に取り組み、2007年からは事業所内保育園の設置など“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、リクルートホールディングスを中心とするリクルートグループ国内主要企業11社を対象に広げ、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年々増加しています。

●女性社員比率40.4%（2015年4月1日時点）

●女性社員に占めるワーキングマザー比率21.2%（2014年10月1日時点）

●女性管理職比率21.7%（2015年4月1日時点）

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、宣言しました。2012年10月の実績は5名(5.3%)でしたが、2015年4月実績は17名(13.2%)となり、目標達成しました。

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。2014年4月の実績は20.9%、2015年4月の実績は23.6%となっています。

当社グループの取り組みを積極的に社外に発信し、日本における女性活躍推進をリードしていけるよう、積極的に取り組んでいきます。

## 内部統制システムに関する基本的な考え方およびその整備状況

当社および当社グループの業務の適正を確保するための体制(2015年4月28日開催の取締役会で決議)の内容は、以下のとおりです。

### ア 当社の取締役および使用人ならびに当社子会社の取締役などおよび使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

- a. 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。
- b. 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およ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。
- c. 当社に社外取締役を議長とした指名委員会、評価委員会および報酬委員会を設置し、当社の取締役および執行役員の指名または選任、評価および報酬などについて審議を行う。
- d. 「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。
- e. 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およ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。
- f. 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または事後報告を義務

付ける。

- g. 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。
- h. 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および問題点の把握に努める。
- i. 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。
- j. 当社の内部統制所管部署は、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。
- k. 当社子会社には監査役また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。
- l. 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、定款または規程に違反していないか監査する。
- m. 内部通報窓口およ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、迅速に当社また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。報告また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。
- n. 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。
- o. 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。

### イ 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

- a. 「文書および契約書管理規程」を制定し、これに基づき、株主総会議事録、取締役会議事録およ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。
- b. 前項に定める文書の保存年限および保存部署については、「文書および契約書管理規程」の定めるところによる。当社の取締役また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。

### ウ 当社および当社子会社の損失の危険の管理に関する規程そのほかの体制

- a. 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」および「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。

- b. 当社グループとして重点的に取り組むリスク、対策責任者および対策の方針を、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。
- c. 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。

#### エ 当社の取締役およ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

- a. 当社の取締役会または経営戦略会議は、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。
- b. 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また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。
- c. 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。
- d. そのほか、当社の取締役会または経営戦略会議の諮問機関として、経営諮問委員会、CSR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。

#### オ 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。

#### カ 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

- a. 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、定期的に業績および事業戦略の遂行状況を報告する。
- b. 当社の取締役、執行役員および主要な子会社の代表

取締役社長などで構成される会議を定期的に開催し、当社グループの経営にかかわる方針の協議を行うほか、経営情報の共有を図る。

#### キ 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。

#### ク 前号の使用人の当社の取締役からの独立性およ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者は、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、評価および懲戒については、当社の監査役会の意見を尊重する。

#### ケ 当社の監査役への報告に関する体制

- a. 当社グループの役職員などおよび会計監査人は、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、電話また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
  - ・内部監査状況およびリスク管理に関する重要な事項
  - ・重大な法令および定款違反
  - ・そのほか内部統制上重要な事項
- b. 当社の内部監査所管部署および当社子会社の監査役また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。

#### コ 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、内部統制所管部署また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、当社および当社子会社から解雇また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。

#### サ 当社の監査役の職務の執行について生ずる費用の前払また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また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、緊急また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。

#### シ 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

当社の監査役および監査役会は、当社の代表取締役社長およ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およびその整備状況

#### (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およ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

##### 1. 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」）を設置しています。

##### 2. 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」にしたがって、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、交渉および面談を行います。「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。

##### 3. 反社会的勢力に関する情報収集および管理体制の確立

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。

##### 4. 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。

##### 5. 規程およ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」などの関係規程およ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。

##### 6. 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およ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。

## 取締役

### 峰岸 真澄



代表取締役社長 兼 CEO

1987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  
 1992年10月 新規事業準備室(ゼクシィ) 配属  
 2002年 4月 ゼクシィ事業部 事業部長  
 2003年 4月 執行役員(IMCディビジョンカンパニー)  
 \* IMC:インテグレートマーケティングコミュニケーション=ブライダル、旅行、自動車などの販促領域  
 2004年 4月 常務執行役員  
 (IMCディビジョンカンパニー、住宅ディビジョンカンパニー)  
 2009年 6月 取締役常務執行役員(経営企画、事業開発、住宅領域)  
 2011年 4月 取締役専務執行役員(経営企画、全社WEB戦略室、事業統括本部)  
 2012年 4月 代表取締役社長 兼 CEO(現任)

### 池内 省五



取締役 兼 常務執行役員

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  
 1999年10月 経営企画室・人事部 エグゼクティブプランナー  
 2002年 4月 G-HR企画室 エグゼクティブマネジャー  
 \* G-HR:グループの人材関連事業領域の横断組織  
 2004年 4月 経営企画室・事業統括室 エグゼクティブ  
 2005年 4月 執行役員  
 2012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(現任)

### 草原 繁



取締役 兼 常務執行役員

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 4月 HR-DC HRディビジョン首都圏統括部 エグゼクティブプランナー  
 2002年 4月 経営企画室 エグゼクティブマネジャー  
 2004年 4月 執行役員  
 2006年 6月 取締役 兼 執行役員  
 2007年 6月 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 執行役員  
 2013年 4月 常務執行役員  
 2013年 6月 株式会社リクルートホールディングス 取締役 兼 常務執行役員(現任)

### 佐川 恵一



取締役 兼 常務執行役員

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 株式会社リクルート 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(現任)

## 大八木 成男



## 社外取締役

1971年 3月 帝人株式会社 入社  
 1992年 2月 医薬営業企画部長  
 1999年 6月 執行役員(東京支店長)  
 2001年 6月 常務執行役員(医薬営業部門長補佐)  
 2002年 6月 専務執行役員(医薬事業本部長)  
 2005年 6月 常務取締役(CIO)  
 2006年 6月 専務取締役(CIO)  
 2007年 4月 専務取締役(CSO)  
 2008年 6月 代表取締役社長 CEO  
 2014年 4月 取締役会長(現任)  
 2014年 6月 株式会社リクルートホールディングス 社外取締役(現任)

## 新貝 康司



## 社外取締役

1980年 4月 日本専売公社 入社(現 日本たばこ産業株式会社)  
 2001年 7月 財務企画部長  
 2004年 6月 執行役員 財務グループリーダー  
 2004年 7月 執行役員 財務責任者  
 2005年 6月 取締役 執行役員 財務責任者  
 2006年 6月 取締役 兼 JT International S.A. Executive Vice President  
 2011年 6月 代表取締役副社長(現任)  
 2014年 6月 株式会社リクルートホールディングス 社外取締役(現任)

## 監査役

## 島 宏一

## 常勤監査役



1983年 5月 株式会社日本リクルートセンター  
 (現 株式会社リクルートホールディングス) 入社  
 1994年 4月 株式会社リクルートフロムエー 総務人事部長  
 1997年 7月 株式会社リクルートフロムエー 取締役  
 2001年 4月 株式会社リクルート 財務マネジメント室  
 エグゼクティブマネジャー  
 2003年 4月 株式会社リクルート 執行役員  
 2008年 4月 株式会社リクルートメディアコミュニケーションズ  
 代表取締役社長  
 2010年 4月 株式会社リクルート 顧問  
 2010年 6月 株式会社リクルート 常勤監査役  
 2012年10月 株式会社リクルートホールディングス  
 常勤監査役(現任)

## 藤原 章一

## 常勤監査役



1986年 8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 4月 事業スタッフグループ FIT1部  
 エグゼクティブマネジャー  
 \* FIT:Federation of IT=全社横断の情報システム部門  
 2004年 4月 FIT フェデレーションエグゼクティブオフィサー  
 2006年 4月 執行役員  
 2012年10月 株式会社リクルートマーケティングパートナーズ  
 執行役員  
 2014年 6月 株式会社リクルートホールディングス  
 常勤監査役(現任)

## 井上 広樹

## 監査役(非常勤)



1990年 4月 第一東京弁護士会登録 長島・大野法律事務所  
 (現長島・大野・常松法律事務所) 入所  
 1996年 7月 長島・大野法律事務所アセアン・オフィス  
 (シンガポール) 勤務  
 1998年 1月 長島・大野法律事務所 パートナー  
 2000年 1月 長島・大野・常松法律事務所 パートナー(現任)  
 2015年 1月 長島・大野・常松法律事務所 マネージング・  
 パートナー(現任)  
 2015年 6月 株式会社リクルートホールディングス  
 監査役(非常勤)(現任)

## 武内 英史

## 監査役(非常勤)



1972年 4月 三菱商事株式会社 入社  
 1999年10月 主計部長  
 2002年 4月 執行役員  
 2007年 4月 常務執行役員  
 2010年 4月 常務執行役員 新産業金融事業グループCEO  
 2012年 6月 顧問  
 2013年 6月 株式会社リクルートホールディングス  
 監査役(非常勤)(現任)

## 執行役員およびそのほか国内外の主な事業会社責任者

### 販促メディア事業



北村 吉弘  
常務執行役員  
販促メディア事業



野口 孝広  
販促メディア事業  
—ライフイベント領域



山口 文洋  
販促メディア事業  
—ライフイベント領域



浅野 健  
販促メディア事業  
—日常消費領域



柏村 美生  
販促メディア事業  
—日常消費領域



渡邊 一正  
販促メディア事業  
—その他

### 人材メディア事業



柳川 昌紀  
人材メディア事業  
—国内人材募集領域



出木場 久征  
人材メディア事業  
—海外人材募集領域



葛原 孝司  
人材メディア事業  
—その他

### 人材派遣事業



鬼頭 秀彰  
常務執行役員  
人材派遣事業  
—国内派遣領域



本原 仁志  
常務執行役員  
人材派遣事業  
—海外派遣領域



長嶋 由紀子  
人材派遣事業  
—国内派遣領域



岡 登志雄  
人材派遣事業  
—海外派遣領域



Peter Acheson  
人材派遣事業  
—海外派遣領域



Lesa Francis  
人材派遣事業  
—海外派遣領域



Michelle Loader  
人材派遣事業  
—海外派遣領域



Rafe Sanson  
人材派遣事業  
—海外派遣領域

### コーポレート



小林 大三



富塚 優

## 専門役員



大久保 幸夫



尾形 宏明



岡本 彰彦



## 会社概要

**社名:**

株式会社リクルートホールディングス

**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

**本社所在地:**

〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2

**URL:**

<http://www.recruit.jp>

**従業員数:**

444名(2015年3月31日時点)

**グループ従業員数:**

31,841名(2015年3月31日時点)

**グループ企業数:**

162社(連結対象子会社、2015年3月31日時点)

**資本金:**

100億円(2014年10月15日より)

## 株式基本情報

**証券コード:**

6098

**上場証券取引所:**

東京証券取引所 市場第一部

**決算期:**

3月31日

**基準日:**

剰余金の配当 中間配当 9月30日／期末配当 3月31日

＊ 剰余金の配当につきましては中間配当を行うことができる旨を定款で定めていますが、中間配当は行わず年1回の期末配当のみとするを、現時点の当社の方針としています。

**単元株式数:**

100株

**定時株主総会:**

毎年6月中

**株主名簿管理人:**

三菱UFJ信託銀行株式会社

**公告方法:**

電子公告により行います。

(ただし、事故そのほかやむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行います)



〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2  
<http://www.recruit.jp/>