

株式会社リクルートホールディングス

経営戦略説明会 – ESG Fireside Chat

2022年6月28日

それでは定刻となりましたので、リクルートホールディングス「ESG Fireside Chat」を始めます。

本日の司会を務めます、IR兼PRの沈です。よろしくお願いいたします。

本日は、まず、取締役兼COOの瀬名波文野より、経営戦略の3つ目の柱であるESGの取組みについて、2021年度の進捗をお話いたします。その後、執行役員 経営企画本部 荒井 淳一を交えまして、皆様からのご質問にお答えしてまいります。

事前にいただいた質問から始めまして、その後に本日ご参加の皆さまからのご質問にお受けいたします。

ライブ配信でご参加の皆様は、随時チャットで質問をお送りください。

電話回線でご参加の方は、後半にお時間を設けておりますので、そちらでご対応させていただきます。

この説明会は、事務局で録音・録画を行っております。

これから投影する説明資料ですが、ホームページ上に掲載しておりますので、そちらもご参照ください。

それでは、まず瀬名波よりお話しいたします。

よろしくお願いいたします。

皆さん、本日はお集まりいただきましてありがとうございます。

取締役、常務執行役員、COOの瀬名波でございます。

本日もすけれども、昨年から経営戦略に加えております「Prosper Together」について、通期の決算発表のタイミングでも皆さんに進捗をお伝えしているんですけれども、今日は皆さんからのご質問にもお答えするという事で、少し背景だったり、実際何が起ったのか、みたいなことも含めて、詳しくご説明できればと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

Slide 2

まず振り返りというか、コミットメント何を出したのかというところがございますが、これは毎回お話ししているのですが、大事な事なので繰り返しお話しさせていただきます。我々グループは、1960年の創業以来、社会の「不」の解消を目指してきたグループです。そして、2021年に新経営チームが立ち上がるタイミングで改めて、世界のHRマッチングリーダーとして、私たちの影響力を社会的に意義のあることに活かしていくことが当社の持続的成長にも繋がると考えて、経営戦略の3本目として「Prosper Together」を加え、また、明確な数値と時間軸を定めた5つのESG目標を発表しました。

Slide 3

最も大事だと考えている1つ目の目標は、2030年度までに、求職者と仕事のマッチングを圧倒的に速くすることで、就業までに掛かる時間を半分にするということです。

Slide 4

なんでこれが重要かということなんですけど、皆さん少し意外かもしれないのですが、OECDの調査では先進国であっても、3カ月間収入が無いだけで約40%の人々が貧困に陥ってしまうということが分かってます。このように、私たちが事業としてやっている「仕事」というものは、世界の人々にとって欠かせない生活の基盤です。職に就くのには時間が掛かって生

活に困る人はできる限り少ない方が良いと思っておりますので、我々にできることとしては、仕事を得るまでに掛かる時間を限りなく速くすることですね、これをまず目標に決めました。

Slide 5

2021年度は、ここに向けてまずですね、そもそも今どのくらい就業するまでに時間がかかっているの？、ということ測定しました。個人差はあるんですが、Indeed上で職を得た求職者のほぼ全ての人が就業するまでには、約15週間掛かっているということが分かっています。

Slide 6

これはIndeed上で就業したユーザーが、就職活動を始めてからオファーを得るまでの期間の分布を表したグラフです。

中央値がだいたい3週間くらいで、平均で取るとだいたい7週間くらい。今回、私たちが基準値とした15週間は、求職者の90%、つまり求職者の外れ値を除くほぼすべての方々が職を得るまでに掛かっている時間というので、15週間というのを置いています。

これはIndeed上からのデータからですが、それとは別でサーベイを行っておりまして、Indeedで仕事探しをしている人もしていない人も含めて、30カ国でサーベイを取ったんですけども、その求職者調査の回答者の半数以上の方々が、実際に求職活動に掛かった期間の方が、収入なしで生活を維持できる期間より長かった、と回答していました。

やはり我々が就業までに掛かる時間をどれだけ短くできるかというのが我々らしい貢献の仕方だと再確認したということです。このようなことなので、できる限りこの「約15週間」を現地に定めたくて、この期間をどうやって半分に短縮していくか、ということを目指しています。

Slide 7

一方で、仕事探しにかかる時間を半分にする、つまりマッチング効率や精度をあげるだけだとなかなか簡単には解決できない問題も世の中にはあります。

2つ目の目標として、就業への障壁に直面している3,000万人の求職者の皆さんを支援することも併せて決めています。決算のタイミングだと犯罪歴を事例にお話をしていますが、犯罪歴は一例にすぎませんので、引き続き、仕事探しに関わる様々な障壁を特定して、テクノロジーとパートナーシップを通じてその解決に向けて取り組んでいきます。

Slide 8

次、ジェンダーパリティですけれども、私たち自身に対しても目標を決めたということをごさいますて、ご理解の通り、我々は情報サービス業を運営していますので、人が最大の資源です。多様な従業員の「これをやりたい！」というアイデアだったり、それからアイデアだけでなく、実際のエンジニアリングにおいても、個の強さ、集団としての多様性、このあたりは非常に重要でして、これが我々のサバイバルメカニズムだと思っています。

なので、ダイバーシティって美しいからやるとか、やった方が良くからやるということではなくて、サバイバルのメカニズム、事業として大事なので、ダイバーシティは創業以来ずっと大事にしているテーマでして、地域や事業特性に応じて既に色々なテーマが走っているのですが、世界で共通のテーマである「ジェンダー」については、グループ全体であらゆる階層の男女比率を50%にすると決めています。

実は、2021年度、コミットメントを掲げて最初の年に、大きな成果がありました。主要子会社のCEOやSBUの役員クラスを意味する上級管理職というレイヤーで元々女性比率は10%しかなかったのですが、これが21%に、1年間で上昇しています。また、先の株主総会で無事承認いただきましたので、取締役会構成員の女性比率も20%から27%に上昇しています。

Slide 9

ここから更に難易度が上がっていくわけなのですが、ジェンダーパリティ、3カ年計画を定めましてグループ全体で取り組みをいよいよ加速していくというタイミングでございます。

Slide 10

最後に、環境、気候変動に関する目標です。元々実は10カ年だけではなくて、短期的な目標として、事業活動で出るエミッションについてはカーボンニュートラルにすると宣言していたわけなのですが、計画どおり2021年度で達成できる見込みです。

これ見込みというふうに申し上げているのは、この後きっちり第三者に入っただいて認証を取るというプロセスが残っておりまして、第三者認証を取るためののですが、概ね大丈夫かなと思っております。

Slide 11

本題の2030年度の目標であるバリューチェーン全体のカーボンニュートラルに向けては、国際的なフレームワークに沿って、世界の平均気温の上昇を産業革命前と比べて1.5度以内に抑えることを目指したGHG排出削減目標を定めて取り組んでまいります。

これは新しい情報でまだ決算開示の時に間に合わなかったので、お出し出来なかったのですが、ちょうど今月、6月初旬にSBTiへのコミットメントも表明しました。サイニングも完了しております。これは実は以前に、機関投資家の皆様を含めて何度もお問い合わせがあったところではございまして、我々もSBTiにサイニングをしたというお知らせでございました。

Slide 12

最後ですが、女性比率とGHGの排出量削減目標については、3カ年目標を定めましたので、2022年度より、つまり進行期から、執行取締役とSBU長の長期インセンティブ報酬の一部をここに連動させるということも決めております。

よくですね、「こんな高い目標は果たして達成できるのでしょうか？」と様々な方々から、よくご質問いただきます。正直、簡単ではないと思っています。でも社会的にも意味があるから難易度が高い、難しいと思っていますし、本当に意味のあることは簡単には実現できない、ということもありますので、我々としては長期目線で、しっかり我々の成長にも繋げていく、社会のインパクトと我々の成長を繋げていくということに邁進していきたいと思っています。

当然とても難易度高いので、今後も色々なチャレンジあると思うんですけども、そのジャーニー自体も皆様に共有しながら進めていくというのがまさしく「Prosper Together」というもう一つの意味でもございますので、今日もその一環ということで、できる限り皆様からのご質問にお答えする形で進めていきたいと思っています。私からは以上です。

沈: 瀬名波さんありがとうございました。

それではですね、ここからは瀬名波と荒井で、事前にいただいたご質問にまずお答えしようと思います。それでは荒井さん、お願いします。

荒井: 荒井です。よろしくお願いします。

たくさん事前にご質問いただいているのですが、まずは、そもそもの質問というところからいってみましょうかね。先程お話いただきましたけれども、昨年5月のタイミングでこのESGというのをリクルートホールディングスの3つ目の柱、経営戦略の柱というふうにセットされたわけですけども、このあたり、どんな経緯で、なぜこのタイミングで、ということをお聞かせいただけますでしょうか？

瀬名波: 2020年という年がある意味では象徴的な年だったんですけど、パーソナルなところから申し上げますと、ちょうど取締役会にジョインする、ボードに加わるというタイミングで、当時からHRマッチングマーケットでリーダーになりたいと我々言っていたわけじゃないですか。

それは今ももちろん頑張ってるんだけど、太陽とか月から見たときに、どこのプレイヤーがこのマーケットで一番かというそのものには、あんまり意味ないよねと。どちらかというその大きくなっていく影響力を「どんな良いことのために使いますか？」ということのほうが本質的で大事ななと思ったし、その方が腹から力出るなと思ったのが、パーソナルなタイミングであったと。

社内的にもう一つあったのは、CEOが出木場が変わるタイミングで経営チームが新しく立ち上がるタイミングでもあったので、我々は何に心血を注いでやっていくのかという議論をちょうどするタイミングにきてた、というのがあります。

そのあとにコロナが来て、我々は、こうして求職者の皆さんと仕事をマッチするという生業で商売しているわけですが、たくさんの方が仕事を失ったりですとか、もっというと、元々厳しい状況に置かれていた人たちから順に影響を受けたみたいなのところもやっぱりあって、色々なことを考えさせられたんですね。

我々がやっていることの本当の意味とか、どういうふうにより社会にインパクトを出していくのか、というようなことを考えるのがちょうど同じようなタイミングで重なって、やっぱり社会にインパクトがある、我々の影響力を活かしていくということが、長い目で見れば、我々の成長にもむしろちゃんとそっちの方が繋がるよね、という会話があって、割とクイックに取締役会でわーっと何度も何度も議論して、掲げて、新経営チームが立ち上がるタイミングで出した、というのが最初のきっかけからアナウンスするまで、みたいなのところですかね。

荒井:なるほど、さっき腹に力が入ったっておっしゃってましたけど、今も腹に力は入りっぱなしですか？

瀬名波:抜けたり入ったり、人間ですから。今日は入ってますよ。みなさん見ていただいているので。

荒井:そうですね。分かりました。次の質問。これもかなりたくさんの方から同じタイプの質問をいただいたのでこれいってみましょう。

就業までにかかる時間を半分にする目標についてです。今回、15週間という基準値を出しましたが、言うは易しとありますが、これを「どうやってやるんですか？」というご質問です。

瀬名波:大変いい質問で、まず、そもそもどのくらいかかっているのか？この15週間、これを出すまでがとても大変だったんです。

なぜかという、Indeedでここ何年も掛けて、Get Closer to the Hireと言っていますが、最初はジョブのアグリゲーションサイトから、色んなものが見えるようになって、アプライもできるようになって、要するに採用までいかに近づけていくか、ということをやってきたじゃないですか。

この流れの中でその人が採用されたかどうか、我々、Hired signalと言っているのですが、シグナルをIndeedのプラットフォーム上で、デジタルにキャッチするっていう技術はどんどん進化してきてるので、ある求職者が採用されたかどうかということは、どんどん分かるようになってきているんですね。

荒井:そこ、かなり進歩ですよ。元々は分からなかったんですね？

瀬名波:全くわかりませんでした。そこはここ4-5年でだいぶ進化しているのですが、問題は頭はどこなのか？その人にとってのJob seekingがいつ始まったかというのを、これを一人一人に聞くわけにはいきませんから、もちろんデータでサイエンティフィックに取りたいわけじゃないですか。

例えばですけど、私、妹がいるのですが、彼女はほぼ趣味のように、別にJob seekingをアクティブにしているわけじゃないけど、Indeedを見て、こういう仕事あるのね、うちの会社の別の職種はこのくらいのお給料なのねとかって見るのが好き。なので彼女が具体的にいつ仕事探しをシリアスに始めたかは非常に難しい。

一方で私が例えば、転職活動するとすると、多分一番最初にやるのって、レジュメのアップデートだと思うんですね。で、登録するみたいなの。だから求職者にとって、始まりがどこかということが、それぞれにあるので、それをデータできっちり、この人にとってのStarting pointはおそらくここだ、というようなことを特定するには、というのが精度が高いのかみたいなことを散々、データサイエンティストやプロダクトの人たちと一緒にやったんですよ。

それでなんとなくこれが良さそうだというのがあるって、じゃあこれくらいですね、というので決まったのが15週間というベースラインです。じゃあそれをどう短くするの？それで具体的には？という問いだと思うんですけど。

荒井: 半分って7週間にするということでしょ？2ヶ月かからないうちに新しい仕事が決まるって高い目標じゃないですか。

瀬名波: どうしようかなと思ってるんですよ。

荒井: 言っちゃったから。

瀬名波: ちゃんとやる、もちろん。そういうふうにはJob seekingのアクティビティとかBehavior自体がユーザー毎にかなり違うので、どこに本当に時間掛かっているのか、とか。

例えば、もっというとこの人にとって時間が長く掛かっているということは問題でない可能性もあるんですよ。何が時間を取っていて、それが本当にストレスな人はどういう求職者で。つまり誰の時間を短くするべきで、それはなぜ時間がかかっているからどう短くするのかということがセットでなければいけないので。

今後そういうアナリシスをもうちょっと深めていこうかと、そんなことをIndeedチームとは話をしている、ここからですね。

あと9年あるのでしっかりデータで、ちゃんと始まりと終わりが特定できるということがすごく大事ですね。やっとな準備運動が終わったかなというところなので、ここから走り出しなので、今のところ、お伝えできるのはそれくらいです。

荒井: さて、次の質問にいきましょうか。ソーシャルインパクトを評価軸に置いた投資をやっておられる方々はまだまだ多くなく、また投資の規模も大きくない中で、ソーシャルインパクト目標を掲げることは、当社の持続的な成長にどのように貢献するのか。つまり投資家から見たときに、良いことやってるよということだけではなく、実際のビジネスにどう良いインパクトがあるのか、そういうことを聞かれているのかもしれない。

瀬名波: いいですね、ありがとうございます。すごいシンプルでちょっと想像していただきたいんですけど、今より2倍はやく仕事が見つかるサービスになるって我々は言っているに等しいんですよ。10年でやりますって言っているわけなので、絶対競争より使いますよね？という話なんですよ。

ナンバーワンになるって言ってるんだけど、オンリーワンになっている可能性すらあるって私は思っていて、ここがまさしく、ソーシャルインパクトは事業成長につながっていると信じている所以だし、そうならないと意味がないんで。良いことだけやってますだけだと意味がないので、わざとこの目標を事業のど真ん中に置いているというのはそういう意図なんです。

これが進むってことは、事業成長に繋がるってことにやっぱりしなくちゃいけなくて、そこが一番こだわったポイントでもあります。

こういうふうにご皆さんにより選んでいただけるサービスになっていくこととイコールですと。だから事業の真ん中でやると意識していましたという話ですね。

ぜひ皆さんもいろんな他の会社さんのESGとか、サステナビリティのお取り組みの感じとか見ていただければ分かると思うんですけど、ソーシャルインパクトでここまで明確に数値、目標タイムラインありっていうのって、日本はもちろんAPACでもグローバルでもかなり少ないんですよ。

E(環境)は相当もうゲームのルールが決まっているので出してとかあるんですけど、S(社会)にここまでフォーカスして明確に時間軸切ってっていうところはほぼないので、色々から見比べてみていただければと思うんですけど、ここはこだわったポイントですね。必ず事業成長につながるように、わざと事業の真ん中のソーシャルインパクトで選んでってことですね。

荒井: 相当自信があるということですね？

瀬名波: いや自信って言われたらドキドキしちゃうけど、やる気はあります。

荒井: 腹に力が入っていますね？

瀬名波: そうそうそう。

荒井: わかりました。次の質問にいきましょう。

ソーシャルインパクトのもう一つの目標。3,000万人の障壁ある求職者への就業支援についてですが、テクノロジーを通じた支援とは何でしょうか？、そういうのは逆に障壁を更に高くしてしまわないのか？他にも2021年度に支援した実績はどんなものがありますか？といったご質問です。

瀬名波: ありがとうございます。決算の資料なんかでは「犯罪歴」にフィーチャーしていたのですが、ご質問の背景もそこだと思いますが、色々な障壁がありますよねと。ここにちゃんと我々取り組んでいきますよ、というのは決めてるんですけど、特にこのテクノロジーを使ってってどういうこと、ということに対して多分疑問があられるのかなと。

我々の開示って、まだパートナーシップの開示が多いので、ちょっとイメージがつきづらいということもあるのかなと思って聞いてました。例えばでいうと、アメリカで学歴は果たしてバリアかどうかという議論ってよくあるんですよね。国によって大学を卒業したBachelor's degreeがあるっていうのが、人口のどのぐらいかっているのは国によってだいぶ違うんですけど、やっぱり学歴というものも、1つリミテーションが設けられる理由の一つじゃないかっていうふうによく言われてます。

例えば何でもいいんですけど、倉庫のスタッフさんとかコールセンターのスタッフさんとかで、ここまでコロナでシャットダウンがあった後に人材の需要が戻ってきて、大変な人手不足に陥ってたという中で、でも、「この仕事に大学卒であることって本当に必要ですか？」っていう問いかけて大事な問いじゃないですか。なんだけど、そういう啓蒙も大事で、営業マンがお客様とああって、本当にそれって意味がありますか？っていうのも大事なんだけど、例えば、私がHiring manager だとして、なんでもいいんだけど、じゃあコールセンターのスタッフさんにしましょうか。

コールセンターのスタッフを募集するページを作っていると。ジョブディスクリプションを出して、応募はこうでこうで…っていうタイミングで、その画面に例えば、今、大卒っていう条件を付けてるけど、ここを外してもらえたら、このアプライの単価はこのぐらいまで下がりますよ。だって、Candidateがあと3,500人に増えるから、みたいなこととかがある可能性があるじゃないですか。

そうなる、そのHiring managerの瀬名波としてはめっちゃくちゃ困ってて「いや待てよ」と。「学歴って、それっている？」って考えると思うんですよ。逼迫してればしているほど。コストもちゃんと下がるってことはわかってて、みたいなことを例えばやりたいんですね。

つまり、人が人に対面で啓蒙するみたいなことも大事だし、それはそれでやっていくんだけど、でもやっぱり、社会的な問題を経済合理性の中で解決していく。

つまり、彼女にとって、Hiring managerの瀬名波さんにとってもいいわけじゃないですか。それは世の中の的に正しいからやってるんじゃないで、自分にとってこっちの方が合理的だからやるわけですよ。「学歴はいらなくない？」って自分で思うっていう。誰かに啓蒙されたからじゃなくて。みたいなことをやるには、やっぱり人が人についているのとあわせてテクノロジーで解決していかなくちゃいけない。

そういう雇用側、Employer側の経済合理性をどういうふうプロダクト上で表現できるかみたいなこととかは、例えばテクノロジーでしかできなくて、そういうことができるのとバツと変わるんで。そんなことができたらいいなって思っていたりして。

荒井: なるほど、経済合理性。やはり、経済合理性で解決していかないと定着していかないですよ。

瀬名波: やっぱり合理的でないということですかね。

荒井: なるほど、じゃあ、次に行ってみましょうか。今度は当社の中の話ですね。ESGの取り組みを強化して1年が経ちますけれども、会社は変わってきたと感じていますか？それから、従業員の反応はどうでしょう？ということですね。これに携わっているメンバーはたくさんいらっしゃいますけれども、旗振り役の瀬名波さんとして、この辺をどう実感していらっしゃるかという質問だと思います。

瀬名波:ここはもう素直に結構驚きもあって、2021年の5月に出したじゃないですか。従業員が勝手にいろんなところでシェアしてくれて、要するにこんな会社にBelongしていることを誇りに思うみたいな個人のSNS上での発信がものすごく増えたんですね。あったらいいなと思ってたけど、そこまで意図してたわけじゃなかったんで、素直に嬉しかったのはそういうことがあったりとか、後は、例えばIndeedを退職したエンジニアが、一緒にね、半分にするとか、色々一緒にやってるエンジニアがいるんですけど、彼はこの目標を見てもう1回Indeedでやりたいと言って戻ってきてくれたりとか。

荒井:なんか泣ける話ですね。

瀬名波:そうそういい話で、これがアメリカで起こってるっていう。やっぱりそういうのは元気もらいますよね。やっぱり簡単なことばかりじゃないので、これは掲げたはいいけど、本当にできるんだっけなとかいろんなチャレンジの中で、不安になる夜もあるじゃないですか。まあ昼も。そういうときに個別にメールくれたりする人とかもいたりとか。

全SBUまたいでラウンドテーブルといって従業員の皆さんと私とで全部オフレコで素直に聞いて素直に答えるっていうのをかなりのセッションやったんですけど、その後にもいろんなコメントが個別に来たりとか。従業員も元気になっているというのは間違いないと思うんですけど、その反応で私たちが元気をもらっているというのがあって、なんか意外でしたね。

今回、例えばジェンダーパリティも10年でパリティだけ、3カ年でブレイクダウンしたマイルストーンをどう置くかということとか、GHGの削減目標とかもそうなんだけど、やっぱり旗振り役はどうでもいいんですよ。これを実際に進めていく人たちゃってというのが自分のものだと思ってやってないとやっぱり動いていけないんで。

そういう意味では一番良かったなと思っているのは、SBU長とかその配下の事業会社のCEOたちと、ああでもない、こうでもないって言いながら議論して何を本当にしなきゃいけないのか。それはどういうふうに進めていくべきなのかっていうのが何回も議論されて、目標がちゃんと決まってっていうのは、なんか初年度としてはすごく実は誇りに思うポイントだったりして。

まだまだ動き出してないところもあるけど、でもやっぱりどこに向けて動き出すのか。そのために3カ年でまだ10年じゃなくてっていうこの辺りが何か議論できたのが、やっぱりこういう従業員が元気になってやりたいと思ってきてて、リーダーたちもこれが自分のことだとなってきててっていうのがなんか表れているかなんて。

荒井:それは素敵なことですね。ただ、外の資本家の皆さん、投資家の皆さんから見ると、我々の会社の中のをのぞけるわけではないので、実際に当社がやってる中のこと、それから取り組み全体、その成果とかってどの程度イケてるものなのか。

いや、まあそうは言っても割り押し強く言ってるけどなんか見てくれただけなんじゃないの？みたいな、どういうふうにかえたらいいんだろうな、っていうふうにも多分思われることもあると思うんですよね。あんまり比較ができない。

特にS(社会)のところは比較がないから難しいし、まさにワンアンドオンリーみたいになっていくと、さらに比較は難しいと思うんですけども。今日多くのオーディエンスの皆さんに、「じゃ我々ってどれくらいイケてるの」っていうのを簡単に説明するとしたら、どんなふうの説明したらいいんですかね。

瀬名波:言っていた通り、やっぱり世界ではESGはE(環境)が先にルールができたっていうのはやっぱりあるんですけど、我々S(社会)にしているのは、やっぱりそこが一番事業成長につながるからだっていうので、コミットメントしてます。ほとんど日本でもAPACでもグローバルでも少ないっていう意味では分かりづらさもあるというのはもうおっしゃる通りですね。

例えばわかりやすい例でいくと、この1年だけで見ても、例えばESGの格付けで投資家の皆さんも見ていただいている方がたくさんいらっしゃると思うのですけれども、MSCIとかだと、AからAAに上がるとかSustainalyticsですね。

これはどちらかというリスクサイズを測って点数化するみたいな格付ですけど、これがだいたい14点だったのが11点まで上がってますとか、これ下がってるイメージですが低い方がいいやつなんで。着実に上がってます。点数が小さくなることによって。見る方はご存知だと思います。

あと、ISS、これがバナンス系を主に見てるところですけど、そこは最高ランクにもう入ってますし、環境特化のCDPとかだと、CからA-までジャンプしてるとか、あります。これ、1年で起こってます。

これまでも一生懸命頑張ってきているんだけど、それでもこの1年でここまでのジャンプがあるっていうのは、やっぱり明確に我々がやっていることは、違うなっていうのを評価いただいていることかなと思っています。後はこれはこの1年じゃなくて2-3年ぐらいでっていうスパンでいくと、GPIFさんが選定してる日本株向けのインデックスが4つあるんですけど、これ当社は全て組み入れをいただいている、大体4つ全部組み入れされている企業って、上場企業の2.5%くらいなんです。非常にレアでグランドスラムと呼ばれている、海外では。我々この2.5%の中に入っていると。

安心して投資いただくみたいなことでの土台みたいなことでいくと、例えばこういうことだったりするんですけど、そういう社会からのわかりやすい定量的な評価というのが大事。

一方で、やっぱりそれだけのためにももちろんやっているわけじゃなくて、これが実際に事業の成長につながり、売り上げにつながり、利益につながり、みんなにとってこの方がいいよね、みたいになるまでには時間軸がちよっと違うので、我々はそこも見ながら。でも短期で上がるべきものが上がっているかというのも、もちろん見てモニターしてますよ、ということでございます。こんなので合ってますかね？

荒井: こういうふう数字が出てくると外の方にも分かりやすいですし、実際に仕事に携わっている中のメンバーにも励みになりますよね。じゃあ、どんどんいきますよ。

次の質問は、すべての階層の女性比率を50%にする、ご自分でも高い目標を設定しているというふうに言っておられましたけども、これはメディアでもかなり取り上げられているトピックだと思うんですね。

このあたりのことなんですけれども、この根本課題を特定したと言っておられますが、今度はそれをどういうふうに解決していくんですかと、特に難易度の高い日本ではどのように進めていくんですか？そしてDEIを進めることは将来、財務、我々の業績のことだと思いますけれども、どのような効果があると考えているんですかという質問をいただいています。

瀬名波: はい、ありがとうございます。ジェンダーの課題って、もう世界中でずっと課題だと言われてきて、もうみんな課題としては飽きているっていうレベルにあると思うんですね。なんだけど、パリティがまだ実現できてないのは事実ですね。もうさすがに私もこの話題あまり好きじゃないんですよ。パーソナルにいうならば。昔からなんですけど。もうさすがに逆に何とかして、私たちの世代で解決したいって逆に思っているのが掲げてますみたいな形に近いです。

いくつか質問をいろんな角度からいただいていると思うんですけど、まずさっきも申し上げた上級管理職ですね。これはグローバルで見て日本だけじゃなくて一番難しいレイヤーですね。

これが、1年で10%から21%に上がりました、みたいなところは、どんなことをしてるのかってちょっと共有もすると、例えばですね、Indeedだとインクルーシブ・インタビュー・ルールっていうふうに呼んでるんですけど、一定以上の役職者のポストが空いたら採用するってことが外から採用するってことが決まったら、そのこのルールに対してのCandidateのソーシングをちゃんと女性とかUnder represented groupから人が入っていないと面接そのものを開始できないっていうルールになってるんですよ。だからちゃんと少なくともCandidateのプールを作るところまではフェアにできているかどうかをちゃんとチェックするってのをやっていますと。

これだけ聞くと当たり前じゃないって、そんな難しいことしてないやんって思うと思うんですよ。これが例えばですね、去年のIndeedの業績って、コロナの後のバウンスバックでものすごく伸びたってのがありましたよね。現場はどんどんどんどん人が欲しいという、このコンテキストと合わせて考えていただくとわかるんですけど、Hiring managerからするとこのロールが空いた。もう明日欲しいって今日欲しい、いや昨日いてほしかったみたいなレベルで人が必要というタイミングでいやいや、これCandidateが多様的ではないので、まだ面接開始できませんといったことになるので。まあまあ現場では戦いなんですよね。

そんなこと言ってるから、今もこれがあるんだよねっていうのをやっぱみんな大事だからっていうので、やってきて、実際にやっぱり10%から21%まで上がってるみたいなのはグローバルコンテキストでいくと、例えばIndeedのそれだったりとか。あとすごい私も自分でもびっくりしたのはほとんど全く同じことが派遣SBUでも起こってて。ある事業会社、結構大きな主要子会社のCEOのロールを外から採用するっていうことが実はあって、当然人事の派遣の人事と皆さんがこういう候補者ですっていうので、SBU長のRob Zandbergen (以下Rob) に対してシェアしたわけですよ。

Robがこれって多様的ではないよねと、ちゃんと本当にフェアに見てるのかなというのでRobがプッシュバックをして、もうちょっと待つからちゃんと偏っていない、少なくともCandidateで出してくれて言うので、再オーダーでプッシュバックして、で、じゃこれでどうでしょうかもうちょっと多様性のあるCandidate poolができた結果、これはたまたまなんですけど、女性が選ばれて、とかってのがあって。やっぱり、そういう現場での工夫とか、ある程度短期のコンフリクト、特に時間って意味でのコンフリクトがありながらも進めた結果、10%から21%まで上がってる、上級管理職が。みたいなのが、全体でいくとあります。

では日本はどうかのよと、難しさあるでしょう？みたいなことがご質問だと思うんですけど、

荒井:今朝朝刊出てましたよね

瀬名波:そうそう、ちょうど今朝朝刊出てましたけど、株式会社リクルートですね、M&S SBUは2006年から女性活躍とか女性活躍推進と言って、もういろんなことをやってきて今日があって管理職だいたい30%近くまで来てて、日本企業の中でだいたいいいんですよね。既に。なので、もう普通にやってもあんまりこれ以上ドラスティックに上がるって無理なんです。

できることやってきてるから。なんで、もう1回改めてこのタイミングでもうちょっと根本的なところを特定しなきゃいけないねっていうので、例えば今回ちょうど朝刊にもにも出てましたけど、管理職に任用するとき、つまりプロモーションするときの基準みたいなことがそもそも偏りがあるCandidateのソーシングになるのでは、なっているのではないかという仮説を持って、実際にこれやっぱり形式知化されてない、暗黙知に基づいた要件になってるので、例えばですけど、分かりやすい例でいくと転職ができるかとか、例えばなんとなく男女差ありそうじゃないですか。

荒井:喜んでみたいな人とか、いや、ちょっと家族が…とか色々ありますよね。

瀬名波:そうそう、そういうアンコンシャスバイアスみたいなところにまで、やっぱり入っていきななきゃいけない。これすごく難しいのは、やっぱりそういう暗黙知って、リクルートの過去の成功体験に基づいて、そういう人がハイパーフォーマーだったということに基づいてやられてるんで、だから難しいんですね。変えていくの。

なんですけど、本当に事業も変わっているし、我々の価値の出し方、社会への価値の出し方もここまで変わってきている中で、改めて見直して変えていけるところがきっとあるはずだと、過去の成功体験をベースにしているとしても、っていうので、そういうふうな仮説を置いて、実際やっぱプロダクト開発と同じなので、その仮説に基づいて任用要件を変えてみたらどうなるかみたいな。

小さく試して、結果、それがすごくうまくいったねっていうこのパイロットのケースが今日、朝刊に出てたと思うんですけど、そんな感じでこれまではちょっと突っ込めてなかったところまで、突っ込んで課題特定して変えていくみたいなのを日本チームもやり始めてる、そんな感じですかね。

荒井:当社の秘密というか、あんまりこれがうまくいっていることとかを人に言いたくないのか。

それとも、もしこういうことについて聞きたいっていう資本市場の方だけじゃなくて、他の会社様がいらっしゃったら喜んでシェアしますか？

瀬名波:もちろん。我々はものを作っていないし、このパテントでだいたい10年20年食べていきます、みたいなビジネスを過去もしてこなかったんで、やっぱりフレッシュなアイデアが出たほうがよくて。フレッシュな違うアイデア、異なる意見が出ると。意見のダイバーシティが大事なんです。男女とかじゃなくて。

意見のダイバーシティが出る、アイデアのダイバーシティがあるためには、やっぱり我々自身にダイバーシティがあった方がいいというすごく単純な話で。なんだけど、色んなダイバーシティってあるんだけど、年齢とか性的指向とかあれやこれや人種とかね。海外でも色々あるんだけど。

でも男女って地球上では半々の「共学」じゃないですかと。これすらパリティにできなかつたら、もう他のところ、どうすんのかという話なわけじゃないですか。

なので頑張っってやっていこうよって思っているし、さっきの他の会社さんとかにもシェアするんですか？でいくと全然シェアしていいと思ってて。2つあって、ずっと同じことだけやってれば、ある程度勝ちパターンが、事業としてそれが成長につながっている、同じことをやってた方がいい、つまり同じような人がいたほうがいいっていうので、勝てた業態ももう今そうじゃなくなっていると思うんですよね。

非常に進化・変化が速くて、だからほぼどの業界もダイバーシティってきれいごとじゃなくマジでやしないとやばいっていうテーマになってるんじゃないかと推察しており、という意味でみんなで作った方がいいよねっていうのが1つ。

もう1つは、日本ってジェンダーギャップ指数で121位から120位で、地味に上がっているんですけど、もう、120位ってちょっとなんかくるものあるじゃないですか。

やっぱり悔しいのはジェンダーギャップを世界中でみてどうかっていうランキングで、日本で総合だと120位なんだけど、例えば男女の教育レベルとかで行くとトップとかだったり、つまりすごくいいところまで男女平等に教育のOpportunityがあって、みんな勉強してきてるのに、社会に出た瞬間になぜか、なんかどうした？どうした？ってことが起こっているとかが明確なんですよ。

だから逆に悔しくて、なんかもうちょっと工夫すれば本当に解決できるんじゃないかっていうのはあって。さっきも言いましたけど、やっぱりだから私たちの世代でちゃんと終わりにこれをした、そのためにみんなシェアしてみんなでこういうノウハウとかコモディティー化した方がいいんですよ、絶対。何か独特のとかにしない方が良くて、なのでもう全然それは是非とってます。

沈:ではお待たせしました。ここからは電話回線とチャットからご質問をお受けしますので、電話回線の皆様、お手元で米印と1ですね、押してください。1度の質問で1問までとさせていただきます。ライブ配信の方は引き続き、チャットの方で送っていただければと思いますので、よろしくお願いいたします。

荒井:ではチャットでいただいている方からいきましようかね。じゃあこれいきましようかね。気候変動に関するご質問をいただいています。

当社がネットゼロではなくカーボンニュートラルを目指す理由はなんですか？そして仮に、気候変動の対策に後ろ向きなパートナー企業との関係をどのように考えるのか、そのあたりについて教えてください。

瀬名波:ありがとうございます。これは、ネットゼロではなくカーボンニュートラルなんですってという問いが裏にあるのかなと理解しています。ご存知の通り、我々は、温室効果ガス排出量削減を行ったうえで残りの排出量をオフセットする手段も併せて取る。それでカーボンニュートラルにするというのを採用しています。一方でネットゼロもある、というところをご質問いただいていると思うのですが、

実は、自社の事業活動を通じたGHG排出が多いメーカーさんや製造業さんと比べて、我々の排出ってすごく特徴的でいたい95%くらいがScope3、いわゆるバリューチェーンからの排出なんですって、パートナーさん等々含めたバリューチェーン全体。なので本当にちゃんと色々やっていこうと思うと、彼らをどういうふうに関係性していくのか、というのがかなりポイントになってきます。

ちょっとそのご質問の意図として、例えばあまり前向きでないパートナーさんとの関係性をどう考えるんですか。つまり、結構エクストリームな例で考えていくと、そういうところとはもうお取引をしないっていうふうに決めている企業さんも出てきているので、環境とかを明確に。サプライヤーもあなたがこれを受け入れない、こういうグリーンなことをしないのであれば、あなたたちは僕らのサプライヤーとし続けては居られませんよっていうふうにする会社さんも出てきているので。

ひるがえって当社はどうかということをご質問いただいているのかなと思うんですけど、我々はまだそこまで、これを理由にお取引をやめるみたいなことまでを何か過去にやっているわけでは実はないんです。

というのも、やっぱり95%の排出量がパートナーさんからということもあるので、ちゃんとこのダイアログやっぱ諦めたくないとは思っていて、なぜこれを我々は大事だと思っているのかとか、一緒にこういうふうに関係性を持っていかせませんか、こうだったらできますか。ああだったらできますかっていうのも、責任のうちかなと思って、パンと切るっていうことの方がシンプルなん

ですけど、もう少しそのごちゃごちゃじわじわしたところもちゃんとやっていきたいって、今日時点では思っている、というのが回答ですかね。

ちょっとコロナで、そういうサプライヤーさんとのエンゲージメントってずっとオンラインがメインだったんですけど、もうちょっと落ち着いてきたので、オフラインも含めて少しこのパートナーさんも含めたこのあたりのテーマのエンゲージメントっていうのは加速していきたいなって思ってます。

荒井:なるほど。ありがとうございます。

荒井:次は、データセキュリティに関する質問です。当社の事業活動の基盤であり、リスクとしての懸念も高いデータセキュリティ・プライバシーへの取り組みについてですね。このリスクマネジメントサイドの取り組みでも旗振り役をされておられるわけですが、瀬名波さんは、このデータセキュリティ・プライバシーについては会社としてどんな取り組みをしておられるのでしょうか、こんな質問です。

瀬名波:ありがとうございます。もうすごくいい質問で、我々も実はグループ全体でトップリスクっていうのを定めているんですけど、実はデータセキュリティとプライバシー、この2つは当社の価値を揺るがしうるレベルの大事な大きなリスクだと。なので、しっかりマネージせんといかんっていうふうに明確に2つ、それ以外のリスクとは切り分けて重要度高いというふうに置いています。

荒井:そうですね。今回の有価証券報告書のリスクのところにも、それがどーんと記載されていますね。

瀬名波:はい。なので、ここについては、例えばSBUごとに日々保有するデータの量とか。それから、その国の法制度とか社会的に何まで求められるかみたいなことがかなりばらばらなので、しっかりそのデータの量、機密度合い、それからその国の法制度みたいなことを鑑みた上でのリスクマネジメントというのがされています。

で、これはもちろん、子会社でやって、それをSBUがガバナンスをしている。なんだけれども、この2つトップリスクについてはホールディングスとしてもタスクフォースってのを組んでいて、それぞれのSBUのレベルがちゃんと我々が求めるレベルにあるのってことを踏み込んで会話したりとか、それから第三者を入れた監査みたいなこととかも、この2つのテーマについては割と強めにやってまして、やっぱりご質問の意図通り、すごく大事なポイントなので、ここ数年でかなり進化を遂げてきている領域かなというふうには思います。

荒井:この法律とか、もう国や地域でこう違うし、どんどんどんどん変わっていきますよね。

瀬名波:その通りですね。やっぱりちょっとこういう地政学的な関係もあったりする中で、どこの地域とどこの地域のデータシェアがどのぐらい許されるのか、みたいな議論もやっぱり進んでいくので、そのあたりも少し中長期での流れも感じながら、今やるべきことだけじゃなくてっていうのが大事になってくるので、その辺のアンテナも含めてしっかり立ててやっていくというのが大事なかなと思っています。

沈:それでは、JPMorgan証券の森様、お願いいたします。

森:ありがとうございます。瀬名波さん荒井さんご説明ありがとうございます。具体的な話がたくさんあって大変参考になりました。女性比率のところ、地球上に男性女性は半々なので、これすらできなければ他はもっとできないのではないかと、とお話あり、非常に興味深かったのですが、御社が例えば国内ではすごく成功していて、グローバルでもIndeedを持っている中で、何かサービスの一貫として、女性比率を上げていくような取り組みはしているのでしょうか？

沈:ご質問、女性比率ということで、やはり気になりますよね。実際サービスとして提供をしているのかとか、この女性比率を上げることがサービスにどのように影響を与えるのか？というご質問ですね。

瀬名波:女性だけとりましょうということはしたくないですし、違法なところもちろんあるので、国によってですね。なので、そこではないかなと思っているのですが。

例えばですけど、すごく好評をいただいているし、プラットフォームとしての影響力を発揮するというのは、こういうことではないかと、私が個人的には思っているのは、例えばそのGlassdoorでCEOレーティングがあるじゃないですか。企業をどう

いうふうに見るかということで、例えばダイバーシティの指標だったりとか。なので、こういうふうにすると女性を増やすことができますよというTipsということよりは、そういうふうプラットフォーム上でトランスパレンシーを高めていくことによって、よりそういうことを頑張っている会社を選ばれていき、そういう会社が成長していくってことの方がそのインフルエンスを使うという意味では強いんじゃないかっていうのもあって。

例えばそういうふうJob seekerが企業を探すときの指標の一つに、そういうことが入るみたいなこととかは、例えばIndeedとGlassdoorが中心にやっているっていうのもあったりとか、後は派遣でいくと、オーストラリアだったかな。クライアントさんがこの目標を掲げたっていうのを見て、ぜひ御社にうちのお手伝いしてほしいんですみたいなことがあったりとか、そここで色々あるんですけど、やっぱり大きくインパクト出すって意味ではこのプラットフォームのインフルエンスをどう上手に使うかみたいなことかなと思ってます。

荒井:なるほど。

沈:続きまして、東京海上アセットマネジメントの浅野様からもチャットでご質問をいただいてまして、リクルートの人的資本の高さがやっぱり素晴らしいと考えてくださっていますと、その中でISOの指標にある中でいっぱいありますけれども、何が重要かっていうところをコンプライアンス、コスト、ダイバーシティ、リーダーシップ、企業文化、組織の健康、安全、生産性、育成、いっぱいある中でランクづけっていうの難しいと思うんですけども、どういうふうにお考えかというところかなと思います。

瀬名波:いいですね。こういう何かこうテクニカルな質問が来るのは何かいいですね。

荒井:楽しいですよ。

瀬名波:何かふわっとした話を聞いてんじゃないよっていうのも含めて、ありがとうございます。これは企業としての正式回答がある訳ではないので、私個人の回答ということでもいいですかね。

荒井:どうぞ、どうぞ。

瀬名波:個人的には、リーダーシップと企業文化がやっぱり1つ他よりも大事で。模範解答としてはもちろん全部大事ですけど。パーソナルに言うならば、リーダーシップと企業文化かなと思っていて、これはですね。すぐに本物にすることは難しい2つなんですよ。

生産性とかコンプライアンスとかコストとかってコントロールレバーが結構あって、短期的に修正したりできる。私たちもそのレバーって持っている感覚が明確にありますよね。でも、リーダーシップとか企業文化とかってやっぱり時間かかるんです。作るのも。でも、壊れたら直すのもすごく時間かかるんですよ。だからここはやっぱり最も測りづらいんだけど、すごく大事な。個人的にはね。その成長みたいなことに対してのインパクトってとこでいくと、大事かなと思ってますね。

荒井:根付いている、いわゆる我々の言うところのBet on passionっていうのが基本にあるからね。当社は。

瀬名波:それで勝ってきているし、それで勝っていきたくて思ってるっていうのはありますね。それが何か壁に掲げたものじゃなくて、それが制度になり、仕込みになり、カルチャーになり染み込んでいる。それが意思決定の基準になっているみたいなレベルにいつてるかどうかのみがポイントなので、企業文化があるかないかではなくて、それが何かそれが本当にあるかみたいなことですね。日々の生活がそれであるかみたいなことですかね。

沈:はい、ありがとうございます。じゃあ、電話回線の方にいきますね。日経新聞の淡海様、聞こえてますでしょうか。ご質問お願いいたします。

淡海:日経新聞の淡海です。教えていただきたいのが3,000万人の就業支援の所で、21年度の実績がどの程度出てきているのか。経済合理性を出すのが大事でそのテクノロジーの開発をしていることだったと思うのです、今の進捗を教えてくださいませんか？

沈:ご質問ありがとうございます。やはり3,000万という数字は大きいですから、実際の進捗、実績、といったあたりに関するご質問ということですね。

瀬名波:ありがとうございます。実際には先ほど申し上げた、例えば、経済合理性で解決していく。そのためにテクノロジーの力でっていうところについては、まだ何も進んでません。

こういうことができるかというの、これ何で時間がかかるかという、やはりそのESGのためだけにやるっていうのが長続きしないんですよね。それで、本当に事業が成長する、これの方がEmployerにとって、ユーザーにとっていいっていうのがやっぱり全部取れてないと本物にならない。長く続けていけないって思っているんで、それでいくとこのマッチングの効率をどう上げるかという議論の中に。

例えばそういうふうにはバリエーションを外すと、こういうCandidate poolが増えて経済合理性がありますよみたいなことっていうの、仮説っていうのは、他にもたくさんあるわけですね。これらをテストしながら、何が本当に効くのか、何が本当にみんなにとって意味があるのかっていうのを決めていかなきゃいけないのですが、やっぱり何て言うんでしょうね。

ちゃんとデータでちょっと色々試してみる、でこうかなあかなみたいなことをずっとやっていく。その先にしか3,000万人という数字って来ないので、今そういう仮説出しをまさにしているというところですよ。

すいません、そういう意味ではシャープに何人今やってまして、大体こういうこととか3年ぐらいでやってきますみたいな回答が、特にこのプロダクトに関わる場所というのは、まだお話ができないんですけどね。

荒井:やっぱり外の皆さんからすると、製造業でないこういうサービス業のプロダクトの作り方かっていうのがやってみて、駄目だったら引っ込めて、また作り直して、また人の意見を聞いてみたいなことをぐるぐるやり続けてるっていうことを今、瀬名波さんもそう言ってるんだと思うんですけども、なかなか分かりづらいんだよね。ぽんって出して成功か失敗かっていう感じなんですけども。ちょこちょこやってる、そういうふうに見ていただくといいかなと思いますね。

沈:名残惜しいところではありますが、そろそろお時間になってきておまして。

荒井:瀬名波さん、最後に、今後の展望とか意気込みをお願いします。

瀬名波:ありがとうございました。展望はですね、ものすごく儲けている会社、成功している会社って世の中にたくさんあるじゃないですか。一方で小さいなりにいいことをしている会社もたくさんあるじゃないですか。営利も非営利も含めて。ただやっぱり成長していて、すごく社会にも意義がある事業っていうのは世界を見渡してもあまりないんですよね。どちらもできているという会社は。

なので、だからやっぱりめっちゃ成長してるんだけど愛されてる。っていうのを目指してやっていきたいなとは思ってます。なので私がよくチームにも言っているのは、凄いいいことやっているスローな会社には絶対なりたくないです。やっぱり成長に繋がるものでないと意味がないって思っているんで、そこは大事にしています。

瀬名波:後は、展望と意気込みでしたっけ。

荒井:はい、意気込みですね。

瀬名波:さっきみたいな、例えば今どこですか？みたいな聞いてあるじゃないですか。今回でいけば、例えばダイバーシティのところは1年で進化があったみたいなことがあって、そういう毎年1個か2個は、「皆さん聞いてくださいよ」って自慢話ができるみたいなのがないと、10年頑張ってるステークホルダーの皆さんと一緒にやっていくということなので、年に1個くらいは自慢できる、シェアできるものがあるといいなって。

荒井:1個といわず、2つも3つもやりたいですね

瀬名波:全部やりたいけどね！

沈:ありがとうございました。以上をもちまして、本日のESG Fireside Chatを終了いたします。本日は、ご参加いただきまして皆様ありがとうございました。

[了]

将来見通しに関する注意事項

本資料には、将来の見通しに関する記述が含まれています。将来の見通しに関する記述には、別段の記載がない限り本資料の発表日現在における当社が入手可能な情報並びに当社の計画及び見込みに基づいた当社の想定、将来の見通し及び推測が含まれますが、これらが達成される保証はありません。

経済状況の変化、個人ユーザーの嗜好及び企業クライアントのニーズの変化、他社との競争、法規制の環境変化、為替レートの変動その他の様々な要因により、将来の予測・見通しに関する記述は実際の業績と大幅に異なる場合があります。

従って、将来見通しに関する記述に過度に依拠することのないようお願いいたします。当社は、適用ある法令又は証券取引所の規則により要求される場合を除き、本資料に含まれるいかなる情報についても、今後生じる事象に基づき更新又は改訂する義務を負うものではありません。