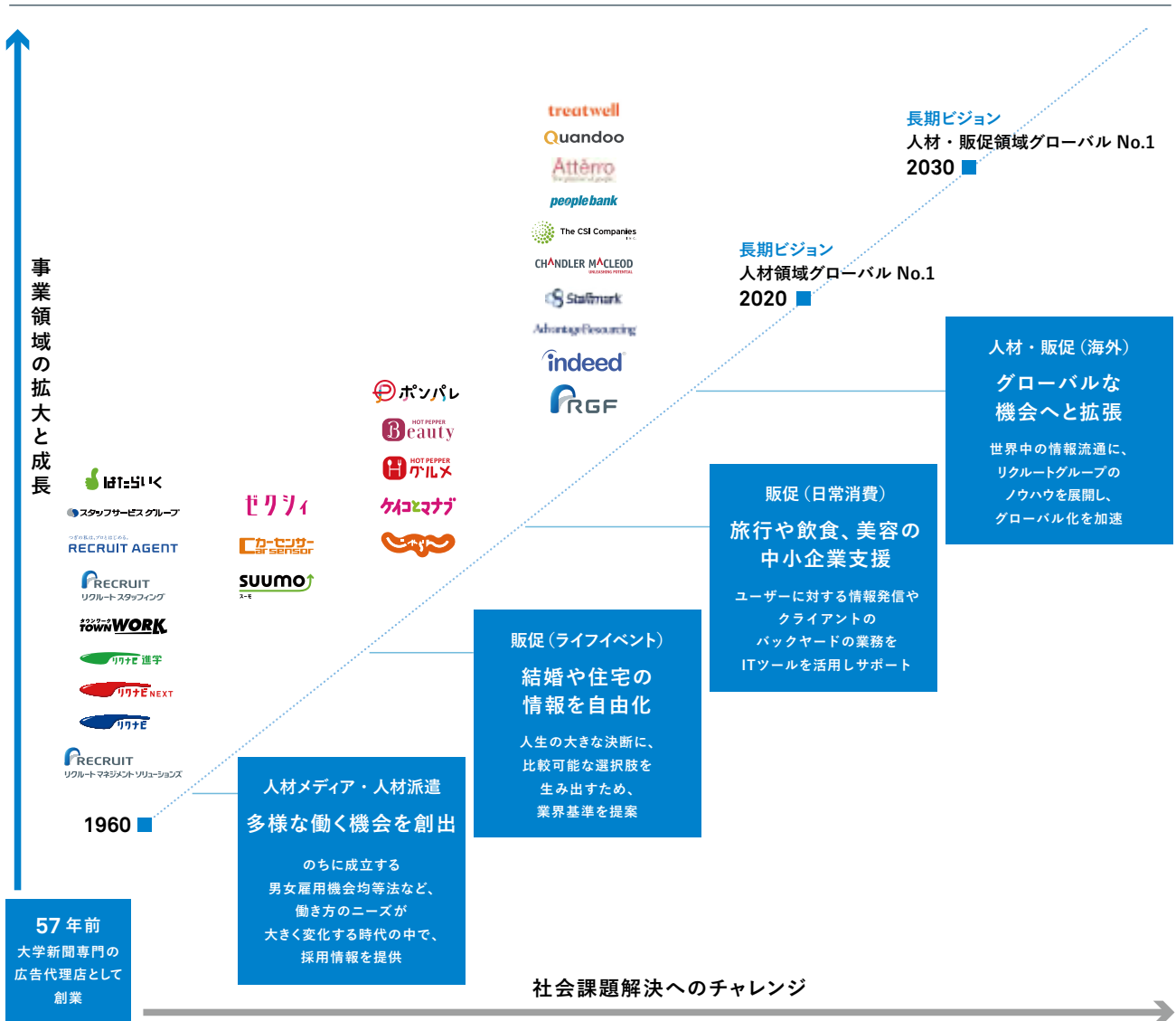


# リクルートの成長エンジン

リクルートグループは、大学生向け求人広告事業に始まり、人材派遣事業への進出、ライフイベント領域への進出と拡充など、イノベーションを通じて社会課題を解決、事業を創造する挑戦の歴史を積み上げてきました。その結果、今日では個人ユーザーの人生のさまざまな機会をくまなくサポートしています。



※リクルートグループは創業以来およそ200のサービスを生み出し、社会課題に対する価値の創造に努めてまいりました。その中の一部を、アニュアルレポート2015の事業ポートフォリオ「主なサービスブランド」にて紹介しているサービスと統一した形で抜粋し掲載しています。価値の創造の一部を表現するものであり、事業開始などの時系列を正確に表現するものではありません。

こうした歴史により培われたものは、「強固なクライアント基盤」「圧倒的なユーザー基盤」「緻密な情報分析と高度なマッチング技術」といったプラットフォームビジネスに必要な経営資源であり、リクルートグループの成長を推進する源泉となっています。

## 経営資源

強固な  
クライアント  
基盤

国内で50年以上の間、多種多様な領域でプラットフォームビジネスを展開してきた結果、さまざまな産業との強固なリレーションを構築し、日本全国の大企業から中小企業に渡る数多くの企業との取引を行っています。ユーザー視点でのクライアントの商品開発やサービス向上への提案を行い、結果としてクライアントが求めるユーザーとの出会いを創出し、クライアントの事業発展をサポートしています。

圧倒的な  
ユーザー基盤

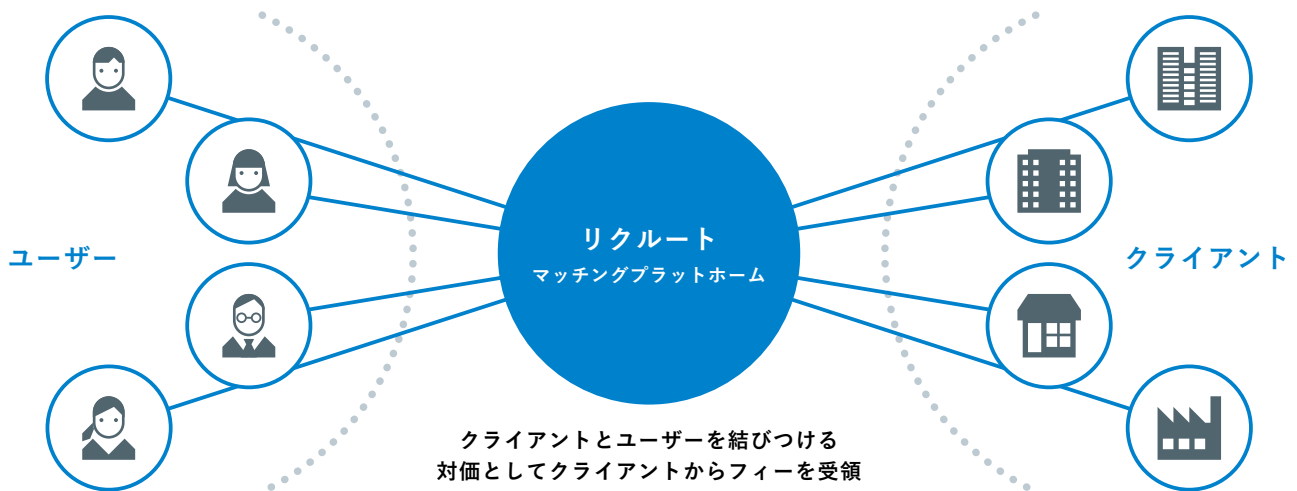
国内の各事業領域で展開しているプラットフォームは、それぞれが国内No.1のユーザー認知度とユーザートラフィックを抱えています。

緻密な情報  
分析と高度な  
マッチング技術

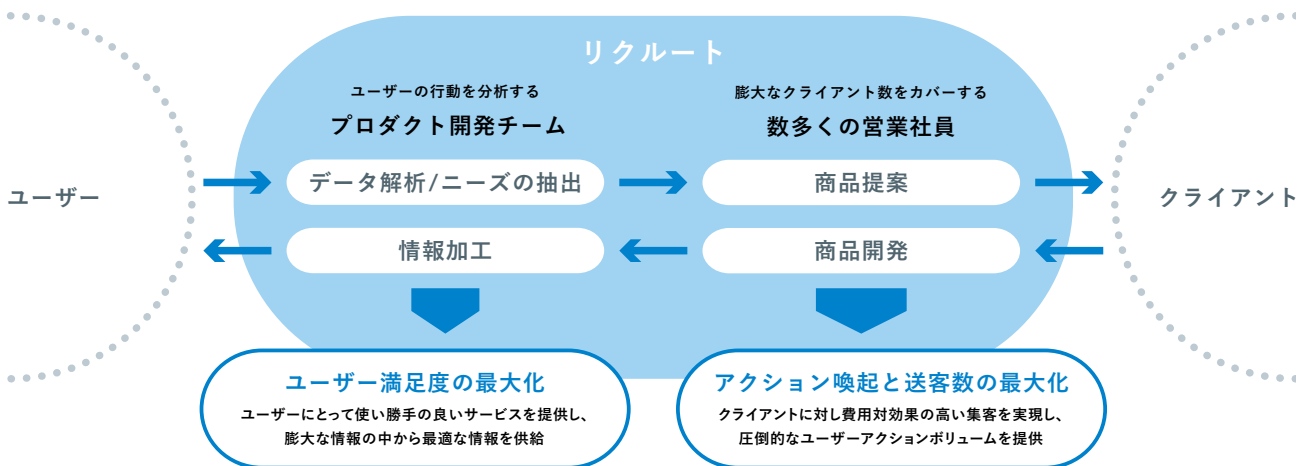
上記2つの基盤をもとに、クライアントとユーザー双方の広範かつ膨大なニーズを収集し、綿密に分析することで高い確度でマッチングさせる総合的な技術基盤を有しています。近年はビッグデータ解析やAI技術の活用など、ITを用いたさらに高精度のマッチングに向けた取り組みにも注力しています。クライアントとユーザー双方に支持されることで、国内の各事業領域における売上高は業界トップを維持しています。

# ユニークなビジネスモデル

培ってきた経営資源を活かし、経営理念に掲げる「一人ひとりが輝く豊かな世界の実現」に資するため、クライアントとユーザーが出会う場(プラットフォーム)を提供することが、リクルートグループのビジネスモデルです。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双方の満足を追求し、売上高や利益の拡大に努めます。



## 付加価値創造の仕組み



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

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

以上3点を重視したPDCAサイクルを、50年以上回し続けてきた結果、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

## ビジネストピックス

グローバルNO.1プラットフォームの構築を目指し、積極的なM&Aなどを通じて、ビジネスモデルの競争優位であるクライアント基盤とユーザー基盤の双方を拡大強化し、かつ新たな成長分野の創出に努めています。



### ■ Indeed

2012年に子会社化したIndeedは、世界最大級の求人専門検索エンジン「Indeed.com」を展開しています。すでに世界で約2億人の月間ユニークビジター数を誇るインターネットビジネスへと成長を遂げ、米国、カナダ、英国をはじめとする多くの国で圧倒的No.1のユニークビジター数を獲得しています。今後はリクルートグループの中長期的な成長を担う基幹事業と位置づけ、積極的に経営資源を配分するとともに、Indeedの高度なIT技術力を活用し、より幅広いHR領域におけるソリューション型ビジネスを展開していきます。



### ■ Airシリーズ

クライアントの業務支援を担う「Airシリーズ」はサービス拡充を推進しています。例えば「Airレジ」は、会計、決済、注文管理や予約管理のほか、売上分析や顧客管理、在庫管理などのサポートが可能な無料のPOSレジアプリで、タブレットやスマートフォンがあればどこでも簡単に使用できる手軽さが魅力となり、2013年のサービス開始より約2年間で23万アカウント以上の小売店ユーザーに利用されています。

さらに2015年度は、日本企業として初の米Apple社のモビリティパートナーとなりました。これを機にiOSプラットフォームのもとで中小企業から大企業向けのビジネス支援までも担うサービスへと拡大していきます。



### ■ スタディサプリ

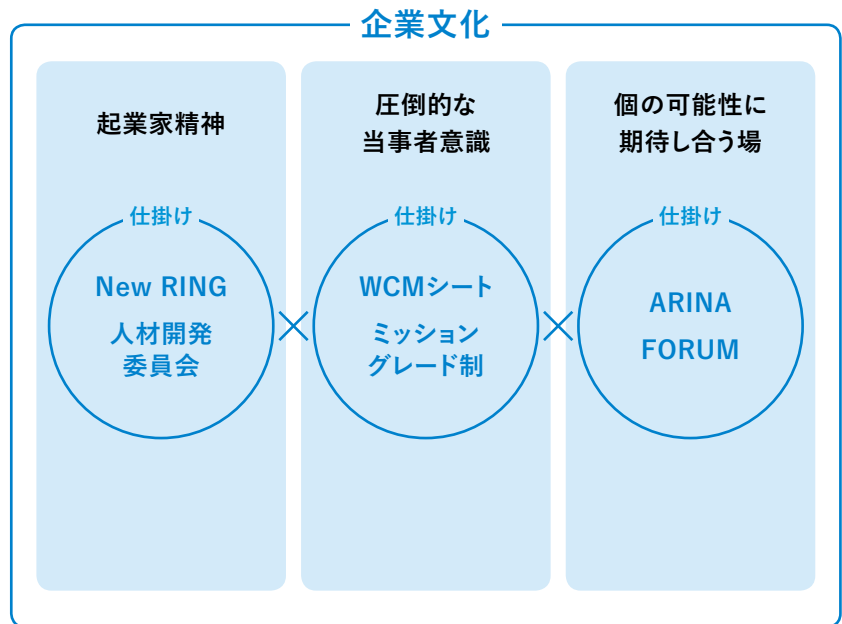
小中高生向けのオンライン学習アプリ「スタディサプリ」は、子どもたちに安価で高品質な学びを提供しています。ユーザーは、お手持ちのスマートフォンやパソコンから、有名プロ講師の授業動画やドリルなどの各種コンテンツがいつでもどこでも簡単に利用できます。

また、高校生向けサービスの「スタディサプリ」は現在、全国約700校の高校の副教材として利用されており、学校教育そのものに貢献しています。同サービスの有料会員数は2016年3月末時点で16.7万人を獲得し、黒字化を達成しました。今後は小中学生向けサービスにも注力し、さらなる拡大を目指していきます。

# リクルートの 競争優位性を生み出す源泉

リクルートグループが有するビジネスモデルの競争優位性は、膨大なクライアント基盤と圧倒的なユーザー基盤です。私たちのビジネスモデルは、これまでに培ってきた企業文化を土台にして成り立っています。リクルートグループの競争優位性を生み出す源泉である企業文化がどのように育まれるのか、そのメカニズムをここで明らかにします。

## ■ 企業文化を育むメカニズム



私たちの企業文化は、社員一人ひとりが「起業家精神」や「圧倒的な当事者意識」を持ち、多様な価値観と経験を有する「個の可能性に期待し合う場」のなかで育まれてきたものです。これらを有機的に作用させるための組織骨格、人材配置、評価システムの体系化により、独自の企業文化が醸成・維持・強化されています。

## 「起業家精神」

リクルートグループは、社員の「起業家精神」の芽生えが、競争優位性の源泉である企業文化の醸成・強化に寄与すると考えています。ゆえに、私たちは社員一人ひとりに、彼らが若手の時代から大きな仕事に挑戦する機会を与えます。彼らに「あなたはどうしたいのだ」と問い掛け、かつ自身が担う業務については自身で起案し、またそれを決裁責任者に説明しきることを徹底的に求めます。

同時に、こうした「起業家精神」の芽生えやそれに伴う行動形式の高度化を組織としてサポートする仕組みを整え、維持することで、企業文化の持続性を担保しています。

具体的には、「New RING —Recruit Ventures—」といった新規事業プランのコンテストを公式の場で頻繁に開催しています。加えて、社員の中長期的なキャリア形成を重要課題と認識し、社員の成長と組織の成長を両立させる仕組みとして、人事評価と連動させた人材開発委員会やキャリア支援金制度などを運営し、社員一人ひとりがさらなる成長に向けて挑戦できるように支援しています。



### ■ New RING —Recruit Ventures—

1981年、新規事業を創造するシステムとして創設された「RING (Recruit innovation Group)」は、1990年に「New RING」としてリニューアルし、現在に至るまで毎年開催されています。この取組みから「ゼクシィ」「ホットペッパー」「R25」「受験サプリ」など起業家精神ある社員によってさまざまな新規事業が誕生するとともに、リクルートの新規事業創造や事業変革への前向きな社内風土が培われています。

今後はグループ各社領域における新規事業開発は各社で推進することとし、グループ共通で取組む新規事業制度として、ITを前提とする新ビジネスモデル開発を目的とした「New RING —Recruit Ventures—」も開始しています。

### ■ 人材開発委員会

社員一人ひとりの強みや課題に対して、どのような仕事やポストが適切かを検討する場が「人材開発委員会」です。年2回開催し、一人のメンバーの人材開発について、直属の上司(課長・部長)だけでなく、隣のグループなどを含めた全ての組織の課長・部長で議論します。中長期的な視点で、彼らの成長に最適な任用や配置、ミッション設定を、グループや部・課の垣根を越え組織横断的に検討しています。



## 「圧倒的な当事者意識」

リクルートグループは、社員一人ひとりが自らの業務に対し当事者意識を持ち、成果へコミットすることを求めます。そして、彼らの成長を、組織横断的なコミュニケーションと日々のフィードバックを通じて支援しています。

例えば、「言い出した者が最後までやり遂げる」「仕事の報酬は仕事」といったウェットな人間関係を大切にしているところが「リクルートグループらしさ」です。そうした「圧倒的な当事者意識」を要求するウェットな人間関係や行為が組織に浸透することを狙って、目標達成までのアプローチを共有し、かつ各社員がそのプロセスを楽しめる仕掛けである「ヨミ会」、そしてWCM(Will Can Must)シートやミッショングレード制など、当事者意識に基づく業務遂行が個人の評価・報酬に密接に結びつく人事・評価設計を行っています。こうしたウェットな人間関係と、それをサポートする外形的な仕組みを整えることが、企業文化の持続的な醸成にポジティブに作用しています。



### ■ WCMシート

リクルートグループの社員は半期に一度「WCMシート」を記入します。「WCMシート」は、本人が実現したいこと(Will)、活かしたい強みや克服したい課題(Can)、能力開発につながるミッション(Must)の項目から成る目標管理シートです。

社員一人ひとりが仕事を通じて実現したいこと(Will)を明らかにし、その実現のために何ができるか、どのようなことができるようになる必要があるか(Can)を確認した上で、何をすべきか(Must)を考えるサイクルを半年ごとに行っています。

### ■ ミッショングレード制

リクルートグループでは、年齢や入社年次に関わらず、任されるミッションのレベルとそのアウトプットによって報酬(給与・賞与)を決定する人事制度(=ミッショングレード制)を採用しています。これにより、スピーディーで柔軟な人材任用、ミッションの高低に応じた客観的な報酬決定、常に人材の最大活用が意識される風土を維持・促進しています。

## 「個の可能性に期待し合う場」

創業以来、多くの国内外の事業会社がリクルートグループに加わりました。事業規模が拡大するにつれ、多様な価値観と経験を持った「個」が集い、組織内にさまざまな「場」が生じています。

例えば、雑談や足元の業務の確認だけでなく、業務の振返りや今後のキャリア設計の相談の場である「よもやま」。ここには先進的な知見・情報を有するパートナーとの協業や成果を形式知として共有する「場」、成果を出した人間が、成果を出すための秘訣や過程を同僚・部下と共有する「場」などがあります。リクルートグループは、これまで培った企業文化の持続性を維持する狙いから、組織内に生じた上記のような「場」が個の可能性に期待し合う「場」となるように、多様なナレッジシェアリングの仕組みを整えコントロールしています。社員一人ひとりの可能性を引き出し、認め合う「場」の設計を通じて、企業文化の維持・強化に挑戦し続けています。

### ■ ARINA

高いレベルで新たな価値向上に貢献したイノベーション事例を表彰する場である「リクルートグループイノベーション賞」、通称「ARINA (ALL RECRUIT INNOVATION AWARD)」は、新しい価値の創造をしたイノベーションに対して授与される全社表彰式です。新規性・汎用性を基準に、毎年1回、全従業員の中から10～15名程度を選出しています。

【近年の受賞実績】 介護業界の人材不足を解決する『HELPMAN JAPAN』  
所得格差による受験の不平などを無くす『受験サプリ』  
美容業界向けの『サロンボード』  
ビッグデータの活用を進化させた『自然言語解析』

### ■ FORUM

リクルートグループは2015年より、グループ横断でプロフェッショナルなナレッジのシェアを行う一大イベント「FORUM」を開催しています。リクルートグループが掲げる「グローバルNo.1」を実現するために、各々がプロフェッショナルなスキルを高めることが必要との考えのもと、新規性と汎用性が高い最新の取組みを全社で共有し、リクルートグループ全体での「新しい価値の創造」と「個人の成長の加速」を目的としています。専門性ごとに分けられた4つの部門において選り抜かれた案件を、プレゼンテーションや外部ゲストを招いたパネルディスカッションなどを通じて、グループ内に広く周知します。

【FORUM 4部門】 GROWTH FORUM (事業開発・改善部門)  
ENGINE FORUM (テクノロジー部門)  
GUARDIAN FORUM (経営基盤部門)  
TOPGUN FORUM (顧客接点部門)