

# リクルートのデジタル・トランスフォーメーション



Shogo Ikeuchi  
Board Director and Advisor  
Recruit Holdings Co., Ltd.

# Profile



2000年以降、経営企画部門で、リクルートの国内外事業の経営戦略の策定を担う。  
海外進出の黎明期～現在に至るまで長く携わる。

---

|            |  |
|------------|--|
| 1988年      | 株式会社リクルート入社<br>スーパーコンピューター関連事業部、経営企画部、人材広告事業部を経て、<br>1993年より人事部で人事制度設計などに携わる |
| 2000年～     | 経営企画室にて、中長期成長戦略策定に携わるとともに、<br>新規事業開発とアジアを中心とした海外展開の推進に従事                     |
| 2005年～     | 執行役員として経営企画及び人事を担当し、<br>リクルートの海外事業拡大とR&Dを推進                                  |
| 2012年      | 取締役就任  |
| 2014～2016年 | リクルートUSA代表取締役としてNYに赴任  |
| 2016年      | 取締役 兼 専務執行役員 兼 CSO 兼 CHRO  |
| 2019年      | 取締役 兼 専務執行役員 兼 CHRO  |
| 2020年      | 取締役 兼 顧問   |

池内 省五 いけうち・しょうご

株式会社リクルートホールディングス  
取締役 兼 顧問



- 01* Introduction of Recruit
- 02* Aiming Global Market
- 03* M&A Decision Making
- 04* Digital Transformation
- 05* Focus of the Management



## *01 Introduction of Recruit*

# ビジネスモデル



# リクルートの紙メディア



# リクルートのビジネス変化

2010年代以降、HRテクノロジー・メディア&ソリューション・人材派遣の3事業セグメントで  
本格的にグローバル展開加速

2010

グローバル展開本格化

treatwell  
(the new name for wahanda<sup>®</sup>)

indeed<sup>®</sup>  
one search, all jobs.

RGF HR Agent

Quandoo

The CSI Companies<sup>INC.</sup>

Advantage Resourcing<sup>®</sup>

usg people<sup>®</sup> Staffmark

glassdoor<sup>®</sup>

CHANDLER MACLEOD<sup>®</sup>  
UNLEASHING POTENTIAL

peoplebank<sup>®</sup>

2000

販促メディア  
事業創造期（日常消費）

HOT PEPPER<sup>®</sup> ハケルメ

ヒナジ

Beauty<sup>®</sup>

1980

販促メディア  
事業創造期（ライフィベント）

ゼクシィ

SUUMO<sup>®</sup>

カーセンサ-

1960

人材事業創業期

RECRUIT リクルートスタッフинг<sup>®</sup>

RECRUIT AGENT

リクナビ<sup>®</sup> NEXT

リクナビ<sup>®</sup>

# ビジネスセグメント



HR Technology



indeed glassdoor



Media & Solutions



タウンワーク  
**TOWNWORK**  
PRODUCED BY RECRUIT

リクナビ

SUUMO  
スーモ

ゼクシィ

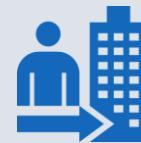
リクナビ

AirREGI

スタディサプリ

treatwell  
(the new name for wahanda)

Quandoo



Staffing



RECRUIT  
リクルートスタッフィング

スタッフサービス

The CSI Companies  
INC.

CHANDLER  
MACLEOD  
UNLEASHING POTENTIAL

peoplebank

AdvantageResourcing®

Staffmark®

# リクルートグループ概要



創業

1960年



売上高

2兆3,107億円



EBITDA

2,932億円



グループ従業員数

+4.5万人



サービス展開国数

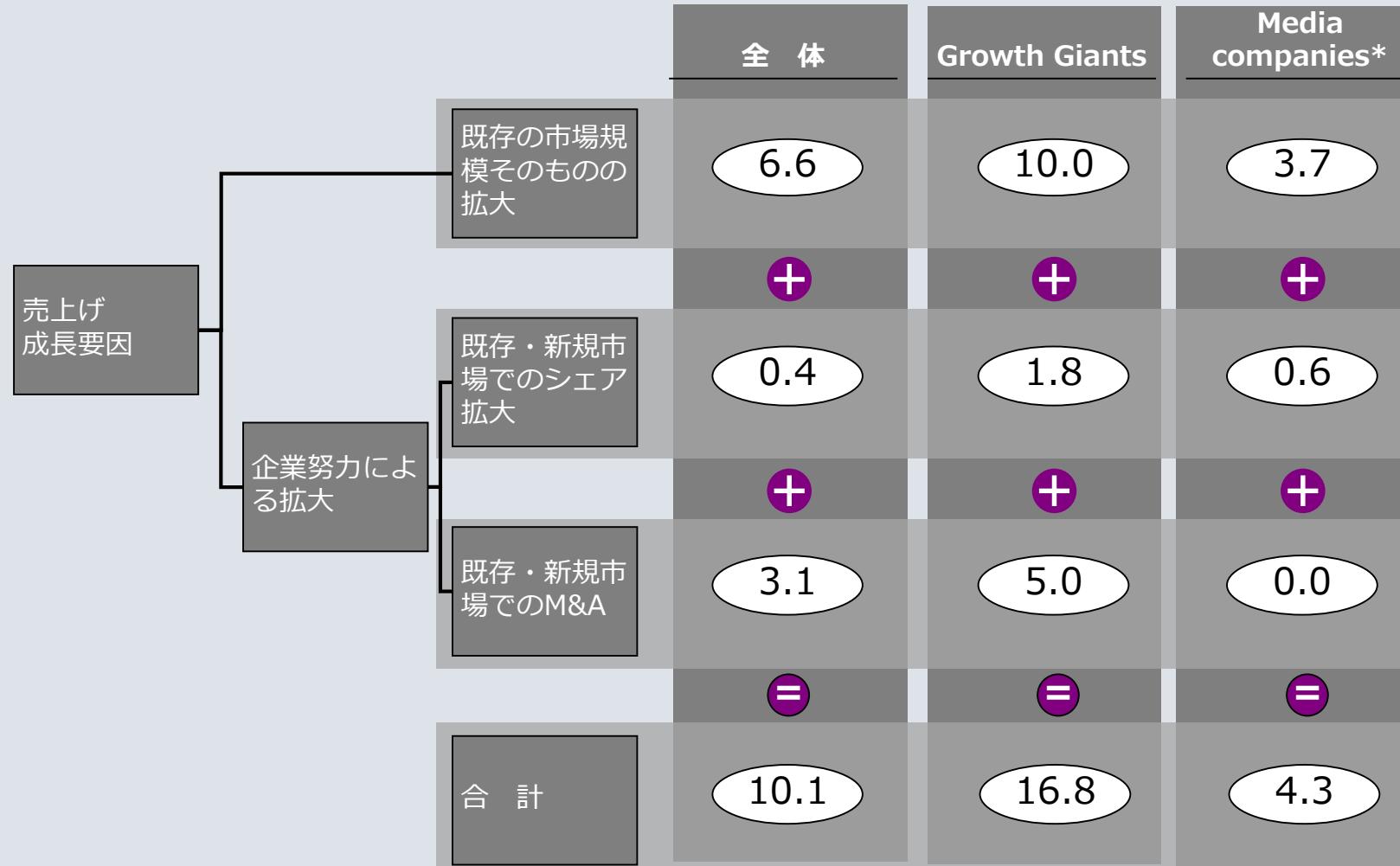
60カ国超

A photograph showing a group of diverse people's hands stacked together in a circle. The hands belong to people of different skin tones and ages. The background is a dark, moody blue. Overlaid on the image is the text "02 Aiming Global Market" in a large, white, serif font.

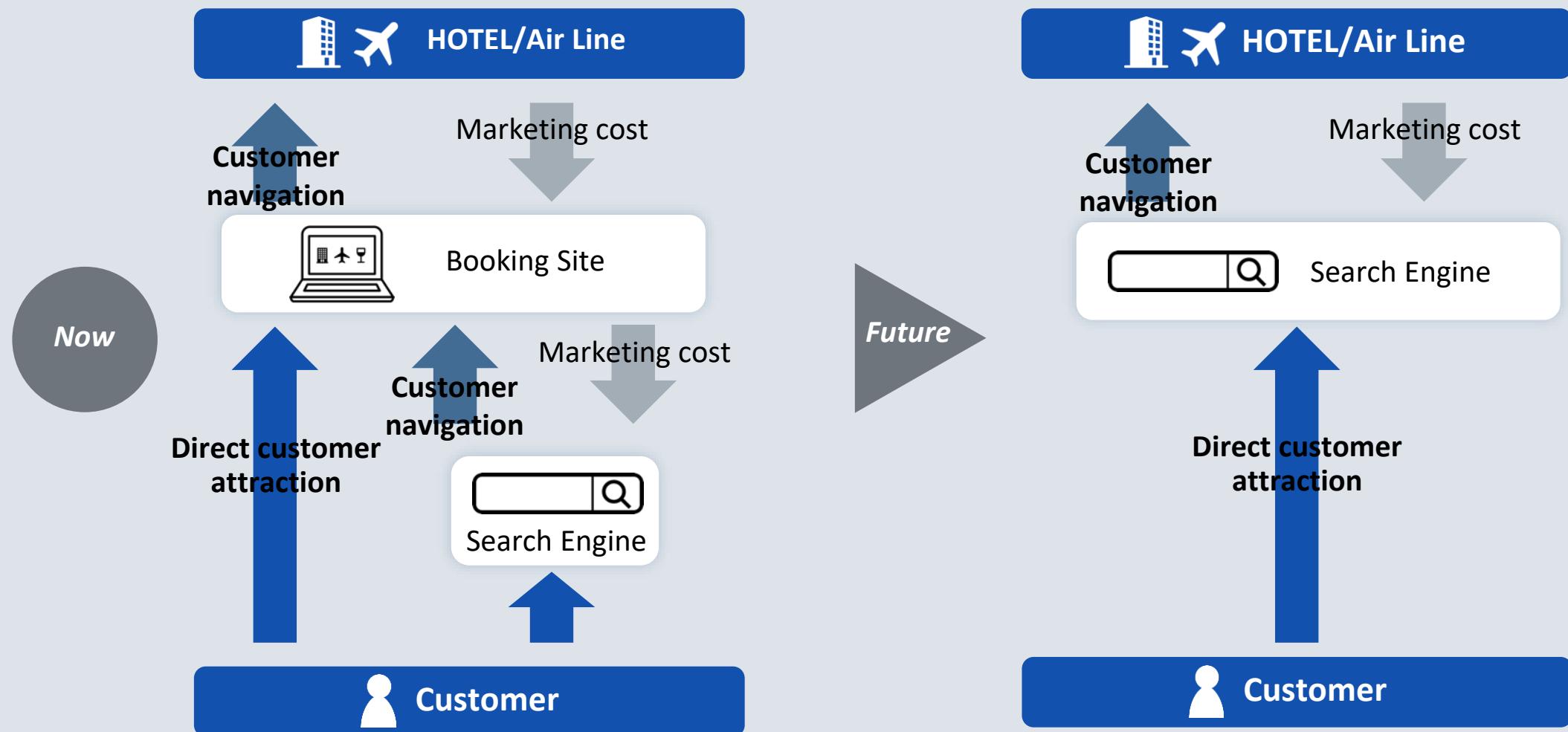
## 02 Aiming Global Market

# 企業の成長は、参入市場そのものの成長と、M&Aがドライバー

(米国フォーチューン500の年率平均成長率 %; CAGR 1999年～2006年)



# グローバルメジャープレイヤーの出現



## 2011年、次期経営陣(当時)の決断

2011年、生き残るためにグローバルでNo.1をめざすことを意思決定  
以降、IT化、グローバル化はグループ経営の二大テーマ



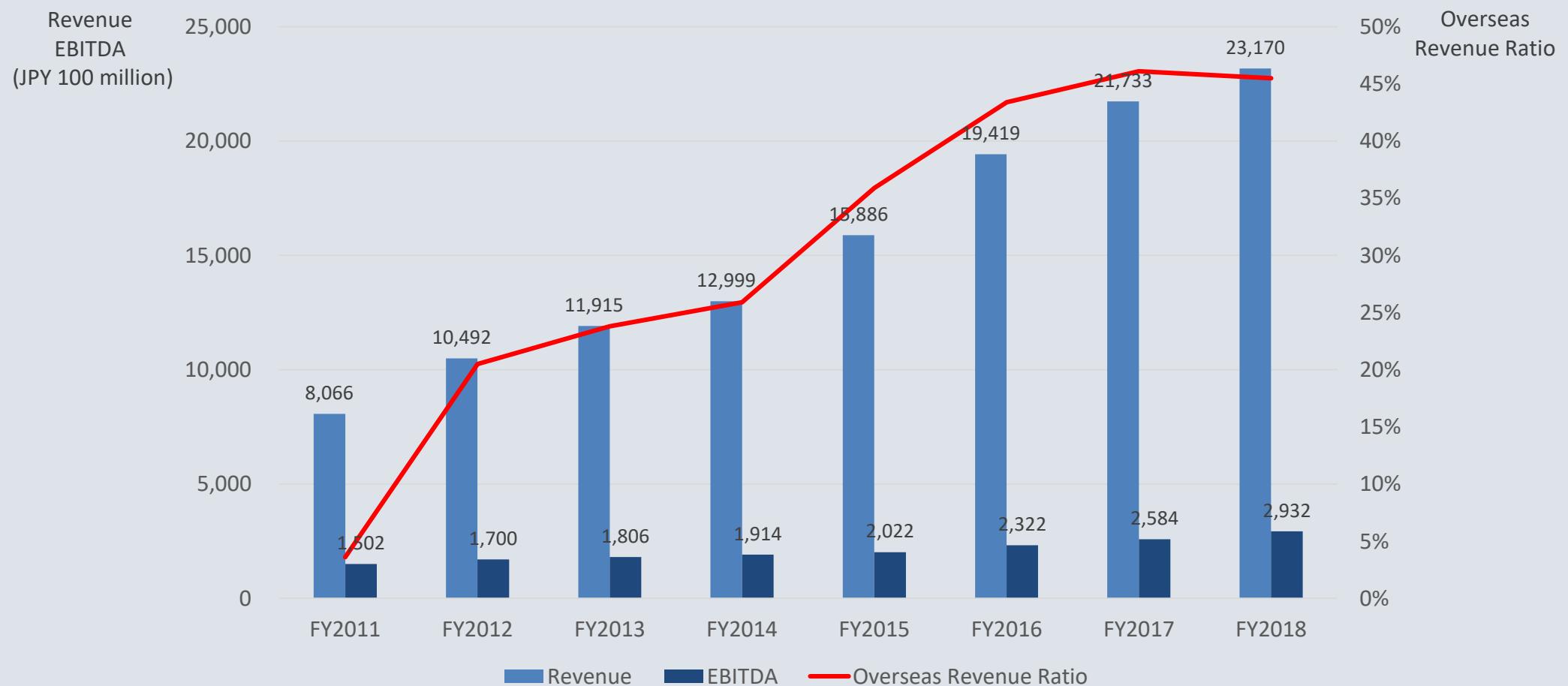
HR Solutions  
**Global No.1**

HR Tech businessに投資、大きく飛躍させる

グローバルIT 企業に、トランسفォーメーションすることを  
不退転の決意で意思決定

## グローバル経営の進歩 (売上規模)

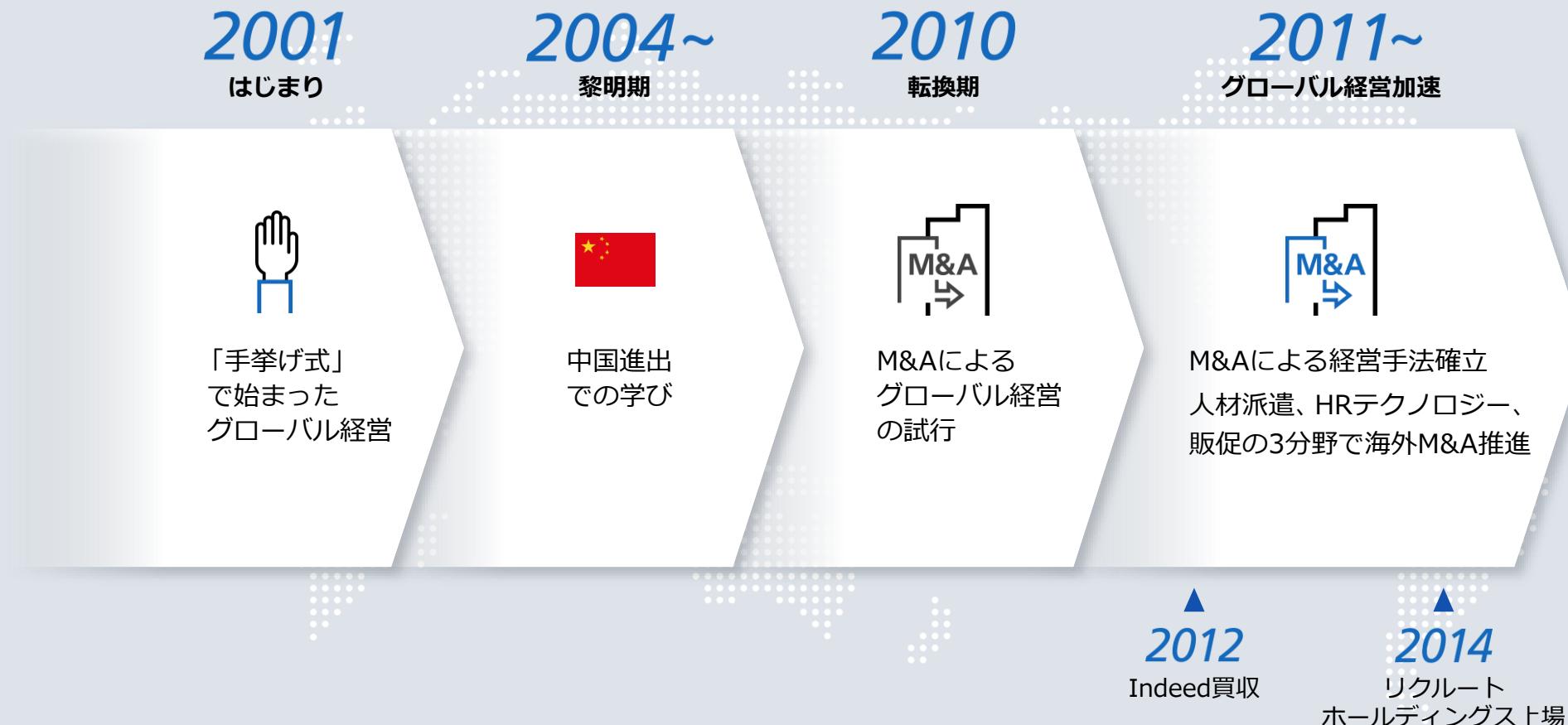
2010年以降、約20件、買収金額にして6000億円超の海外M&Aを実施  
海外売上高比率は約46%。2012年3月期と比べると約34倍の規模に拡大



### *03 How to manage cross-border M&A*



# グローバル経営の変遷



# 中国大陆進出での学び

ジョイントベンチャー、自前進出で「もう一つのリクルート」を作ろうとし、失敗



# 中国市場での失敗からの学び

## Why we failed in China

買収の目的が実は曖昧

異なる  
計画者と実行者

バリューアップの確証が  
持てない中での買収

現地法人への中途半端な  
権限移譲

## New globalization approach

買収して本当に何を実現したいのかを定量的に  
しておく  
Make or Buyの選択理由を明示



本気でコミットする役員に  
戦略立案から、PMIまですべてを任せる

マイノリティー投資を通じた  
2段階アプローチで  
バリューアップの確証を持つ

重要経営指標決定後は  
全て現地のCEOへ委譲

# クロスボーダーM&A フレームワーク

01 目的



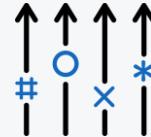
グローバルNo.1  
実現のため

02 手法



自前進出ではなく  
M&A

03 買収先選定



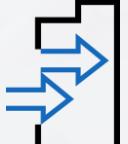
「勝ち筋」に確信が  
持てる基準を設定

04 責任者



事業担当役員に  
一貫して全てを任せる

05 バリューアップ  
仮説の検証



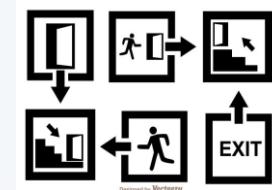
「2段階アプローチ」  
少額出資→大型買収

06 事前合意形成



経営理念、経営方針、  
PMI等

07 EXIT



買収した企業の撤退、  
売却、軌道修正

被買収企業に、極力、権限を委譲。



## 「渡す」権限 事業運営

- 経営トップ以外の人事権  
原則として経営陣は買収前のまま  
残り経営にあたる
- 日々の事業運営  
日本からの駐在員も1-2名と最小限
- M&Aの決裁権（100億未満）
- ブランド リクルートブランドに統合しない
- 企業文化・風土 リクルート色に染めない



## Holdingsが担保する権限 ガバナンス コンプライアンス リスクマネジメント

- 経営のトップポジション  
M&A責任者がChairmanやCEOに就任
- 経営指標のモニタリング
- 中間持株会者の取締役会の過半
- コンプライアンス・リスクマネジメント  
規定の適用、モニタリング

# 経営のグローバル化に向けて

真のグローバル企業となるべく、経営のグローバル化を推進



取締役会



事業執行



コーポレート  
部門

## 取締役の多様化

- 初の外国人取締役として  
indeed創業者が就任
- 役員報酬として  
業績連動型に加え、  
非業績連動型の  
株式報酬制度を導入

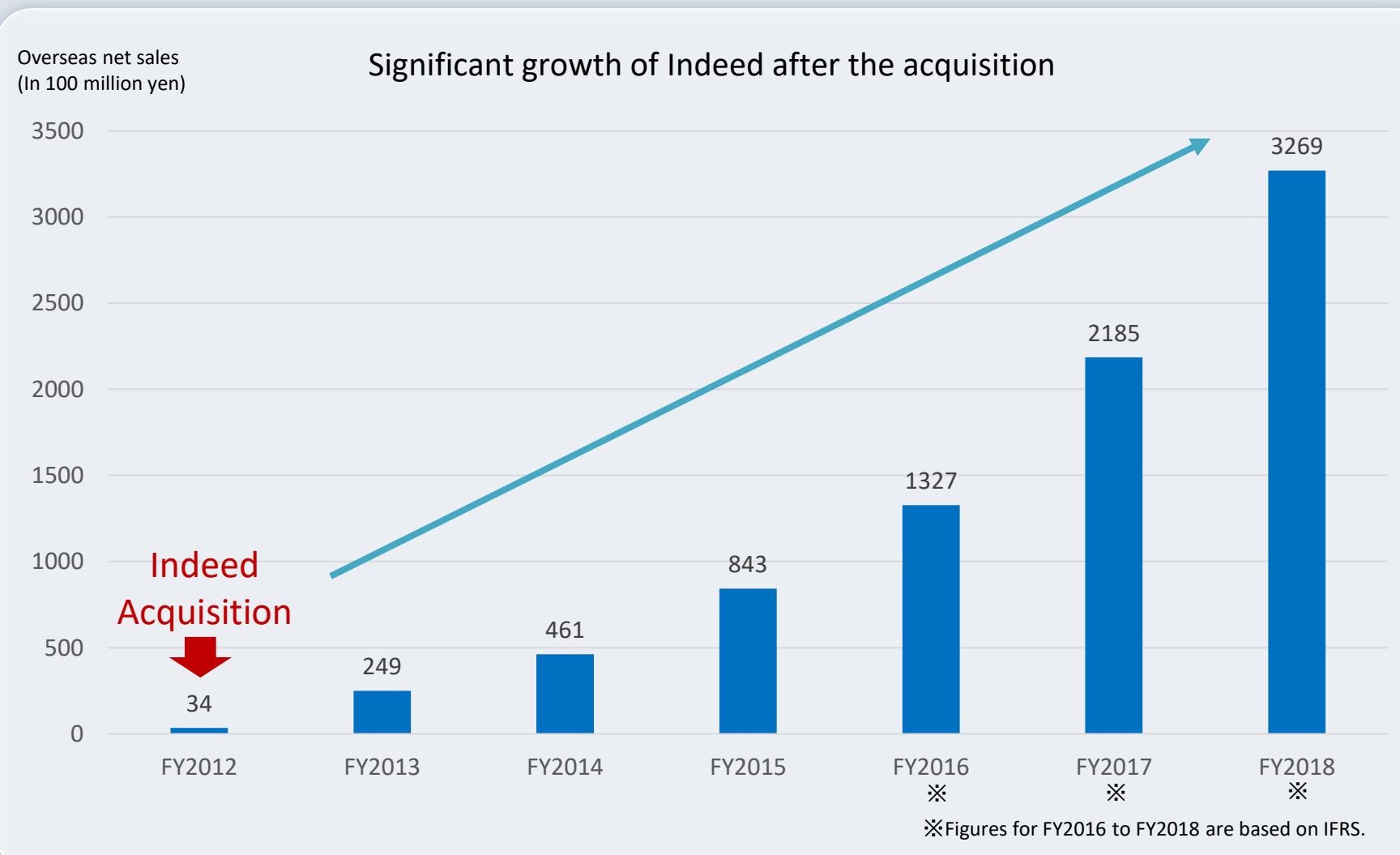
## 事業のグローバル化加速

- SBU体制による機動力強化  
各SBUの統括会社は  
マーケット近くに設置  
(米国、日本、オランダ)
- 国内外人材派遣統括トップに、  
被買収企業CEOが就任

## グローバル経営を支える基盤強化

- グローバル規模でのガバナンス、  
リスクマネジメント、  
コンプライアンスに知見を持つ  
専門人材の登用

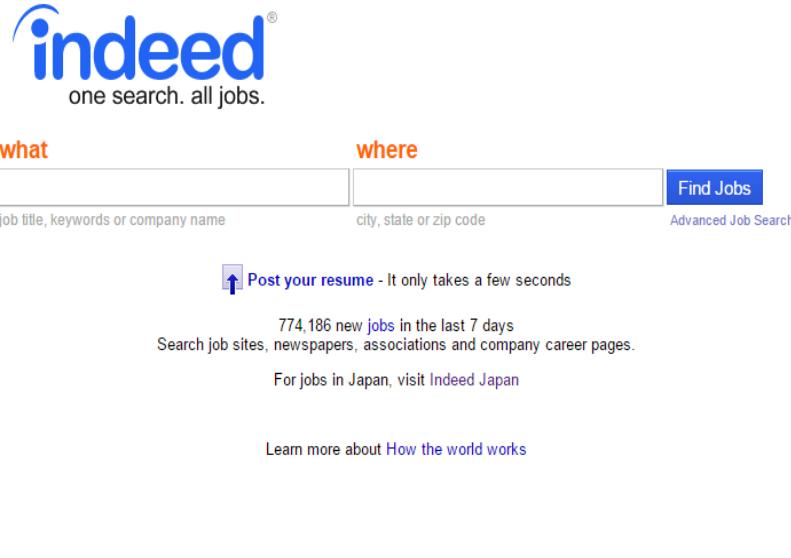
# グローバル・マネジメントにおける進化 – HR Technology Segment



## *04 Digital Transformation*

# Indeed.comの買収を起点にしたデジタル化

- Acquired in October 2012
- One of world's largest US-based job search website
- Service launched in 2004, available in 60 countries with over 200M users



This was a symbolic first step toward becoming an IT company

# 製品開発: “Trial & Error” カルチャー

## プロダクト開発の方法論

- Full versions of products developed by engineers are released on the market for a limited time
- They then decide the best way to incorporate data concerning user's actions

**Key Word: Faster Simpler = Agile**



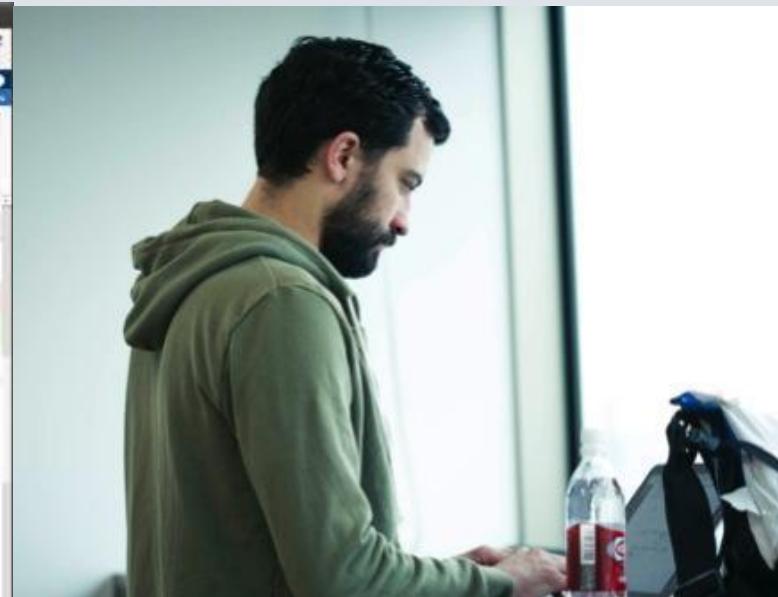
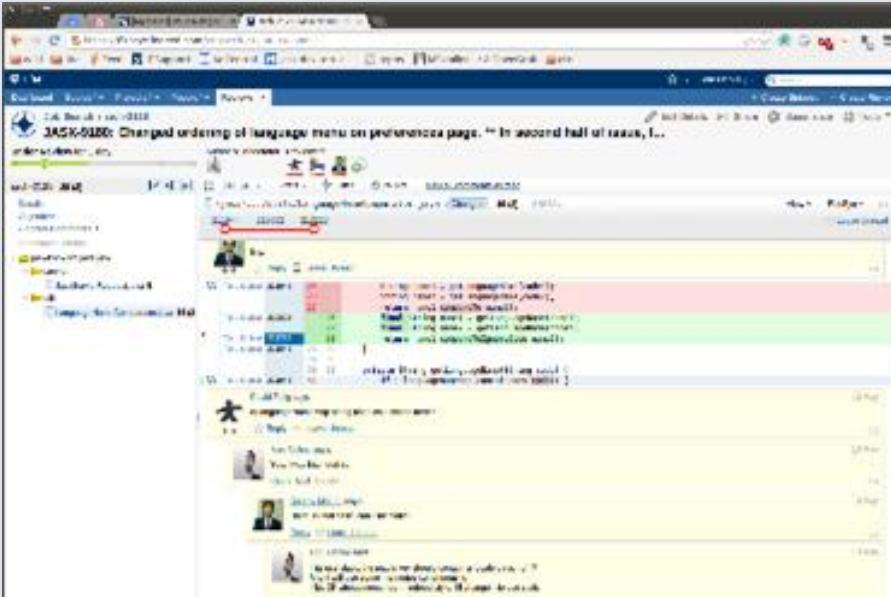
# デジタル企業のリーダーシップ

- Every decision is made with this question in mind: “User Value”
- Focus on creating great working environment for engineers
- No mid-term business plan



# 意思決定プロセスのイノベーション

- Complete data driven management using the dashboard
  - System designed to improving productivity
  - Aim for “Zero Meetings”
- To improve productivity, no document creating is allowed
- The engineers will be in a pentagon formation (5 members for each team)



# IT企業への変貌 Top Engineers の採用とリテンション

## 1. Change the Hiring Process

- Social networking, application process
- Implementing process to assess coding skill
- White-board Coding

## 2. Delegate Authority to people with IT Skill

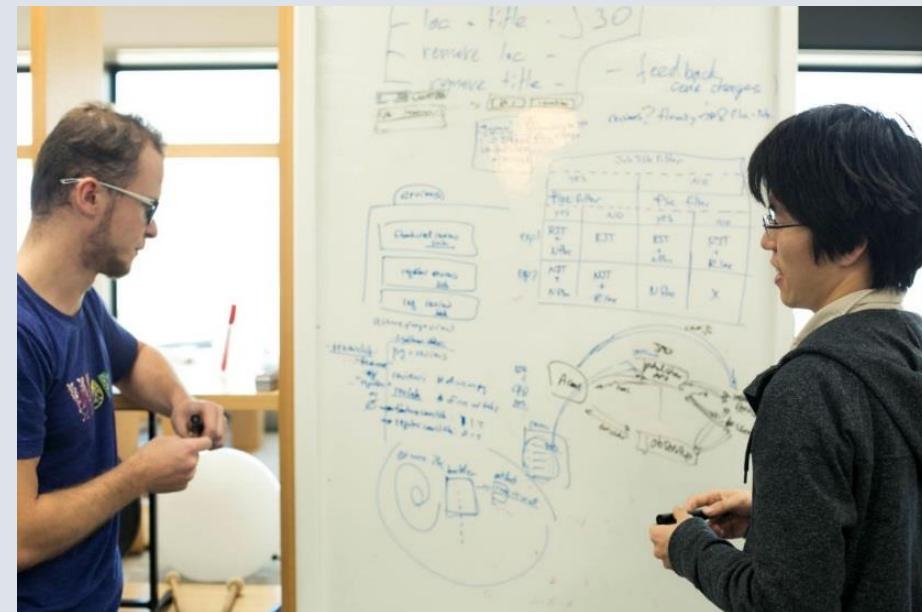
- Managers with practical IT skills shall oversee all product development, and IT talent training and development

## 3. Establish Indeed Tokyo (February, 2014)

- Assemble world class engineers, and autonomous decision-making

## 4. Appoint “IT Executive” (April, 2014)

- Even if one has no general management skills, as long as they posses high level IT skills, it is possible to attain high level management status



# IT企業への変貌 OPEN INNOVATION

オープンイノベーションの発想をもとに積極的に他社とのコラボレーションを実施中



Deputy Senior General Manager  
Startup Acceleration Div., Sony Corp.



## Excerpt from an internal newsletter e-mails

*Three workshops will be held under collaboration between Recruit and Sony! This time's solicitation theme is "IoT." We are aiming at generation of innovations under collaboration of technologies and ideas across the boundaries of each field of the two companies.*

# IT企業への変貌 CVCの強化

- 新技術やビジネスモデルの獲得を目的として、現在、5つのファンドを運営  
(1ファンドあたり10-50億円規模)
- 東京、サンフランシスコなどの3拠点に事務所があり、1案件最大7.5億投資可能。投資決裁権は、投資室の部長が判断可能
- 昨年度は1年間で20件程度の出資を実現

|                       | Overseas   | Japan                          |
|-----------------------|--|--------------------------------|
| AI / IoT / Robot      | <b>Conversica, DataRobot, Element, Fortella, Lawgeex, Niki,ai, Nymi, Plenty, Ossia, Savioke, ScoreData, Starship Technologies,</b> |                                |
| FinTech               | <b>Fundbox, Kabbage, Simpl, Open Financial, PayMate, Provenance, Roubique, Veem,</b>   | <b>bitFlyer, freee, Paidy,</b> |
| Business Applications | <b>Alignable, Bench, Dashbot, DataWeave, Directly, Fyle, Locus, Node, Shipbob, Tradeshift, TravelBank, CleverTap, ZenBusiness</b>  | <b>Sansan,</b>                 |
| BlockChain            | <b>Beam, BlockFi, Blockstack, Breez, Coti, Loyal, Skale,</b>   | <b>Curvegrid</b>               |

## *05 Focus of the Management*



## Why are you here ?

- What do we want to achieve? Vision is the key.
- What are the truly important things for us when we pursue that goal?

**Vision driven, Value driven, Data driven**

**Wow The World**

**Bet On Passion**

**Prioritize Social Value**

自ら機会を創り出し、  
その機会によって自らを変えよ

*Create your own opportunities  
and*

*let the opportunities change yourself.*

Maximizing self-efficacy is the key to maximize organizational outcomes

