

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 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、 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、 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、 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

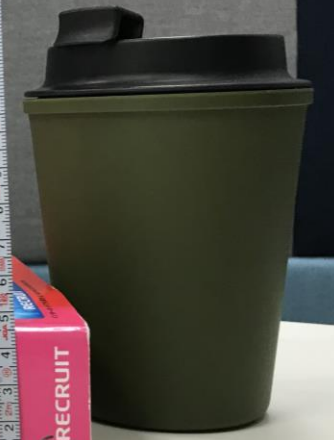
A close-up photograph of several hands of different skin tones stacked together in a circle, palm up. The hands are positioned in a way that they overlap, creating a sense of unity and teamwork. The background is dark and out of focus. The text '01 Introduction of Recruit' is overlaid on the image in a white, bold, sans-serif font.

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



2000

販促メディア
事業創造期（日常消費）



1980

販促メディア
事業創造期（ライフイベント）



1960

人材事業創業期



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



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

Advantage Resourcing

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 hands from people of various ethnicities and ages stacked together in a circle, symbolizing teamwork and global unity. The hands are of different skin tones, including light, medium, and dark. Some hands have jewelry like rings and a bracelet. The background is a soft, out-of-focus grey. A solid blue vertical bar is on the left side of the image.

02 Aiming Global Market

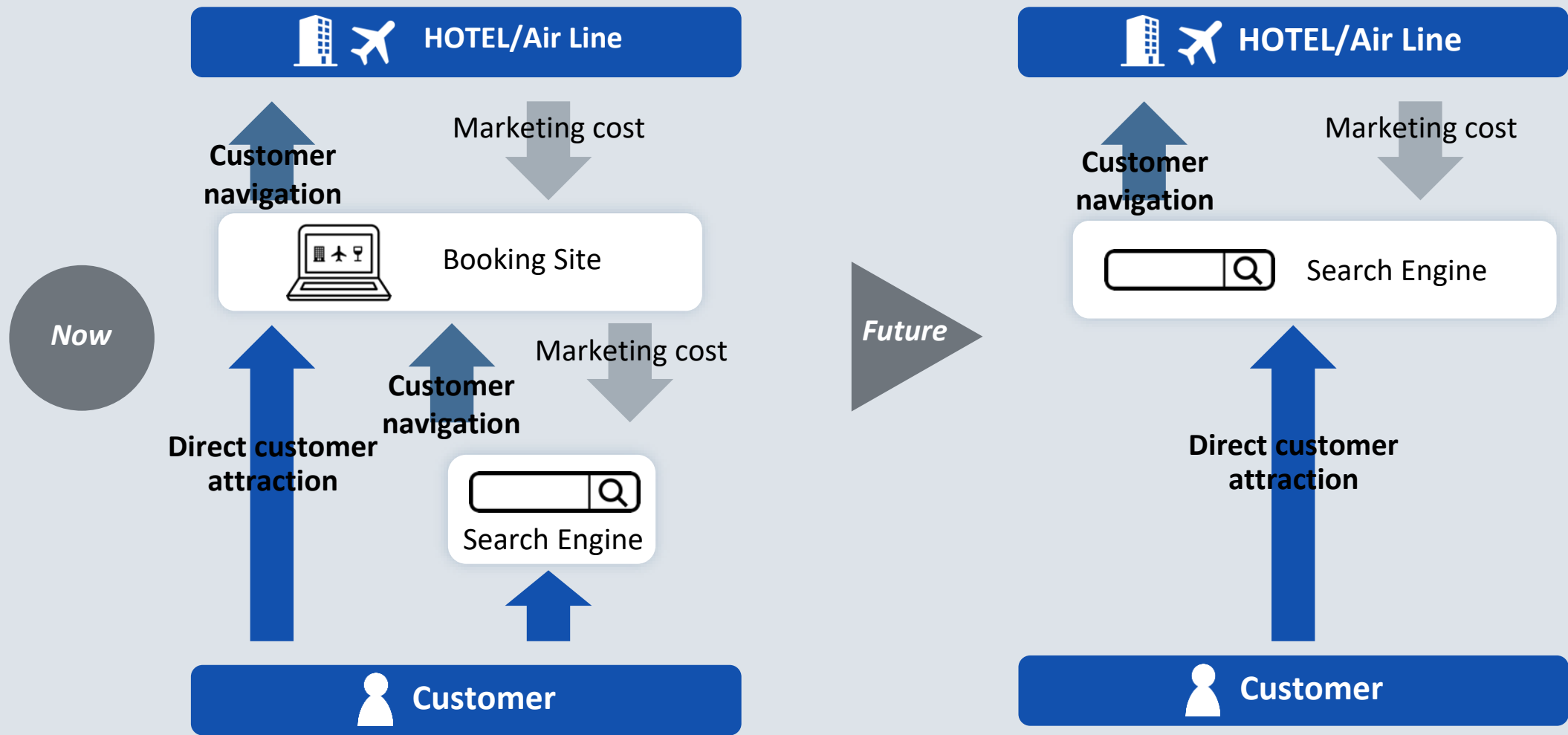
企業の成長は、参入市場そのものの成長と、M&Aがドライバー

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

		全 体	Growth Giants	Media companies*
売上げ 成長要因	既存の市場規模そのものの拡大	6.6	10.0	3.7
		+	+	+
	既存・新規市場でのシェア拡大	0.4	1.8	0.6
		+	+	+
	既存・新規市場でのM&A	3.1	5.0	0.0
		=	=	=
合 計		10.1	16.8	4.3

*Twelve media companies (News Corporation, Time Warner, Disney, Axel Springer, Viacom, Sanoma, Schibsted, Vivendi, Pearson, Lagardère, Grupo PISA, and Impresa)
Sources: Large Company Growth Decomposition Database; Growth Decomposition team

グローバルレ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



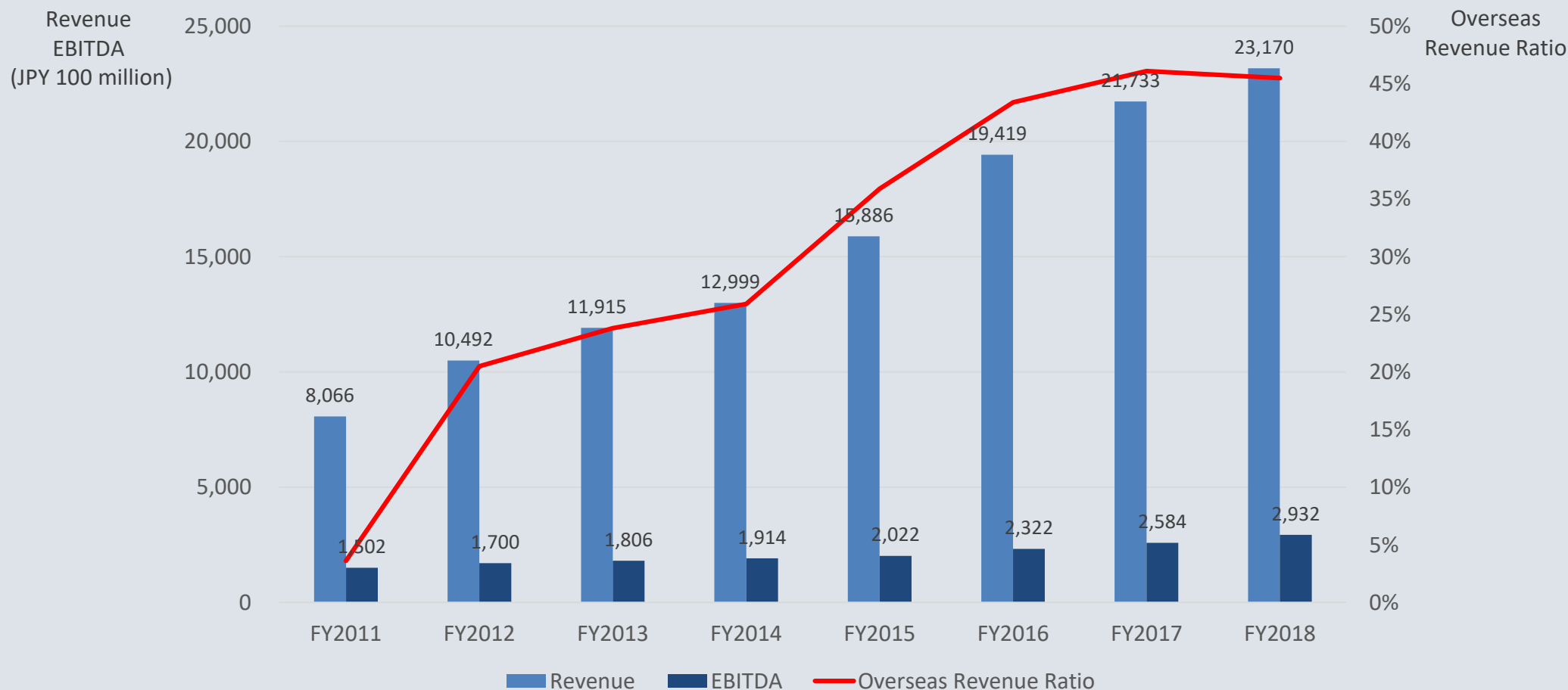
HR Solutions
Global No.1

HR Tech businessに投資、大きく飛躍させる

グローバルIT 企業に、トランスフ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捗（売上規模）

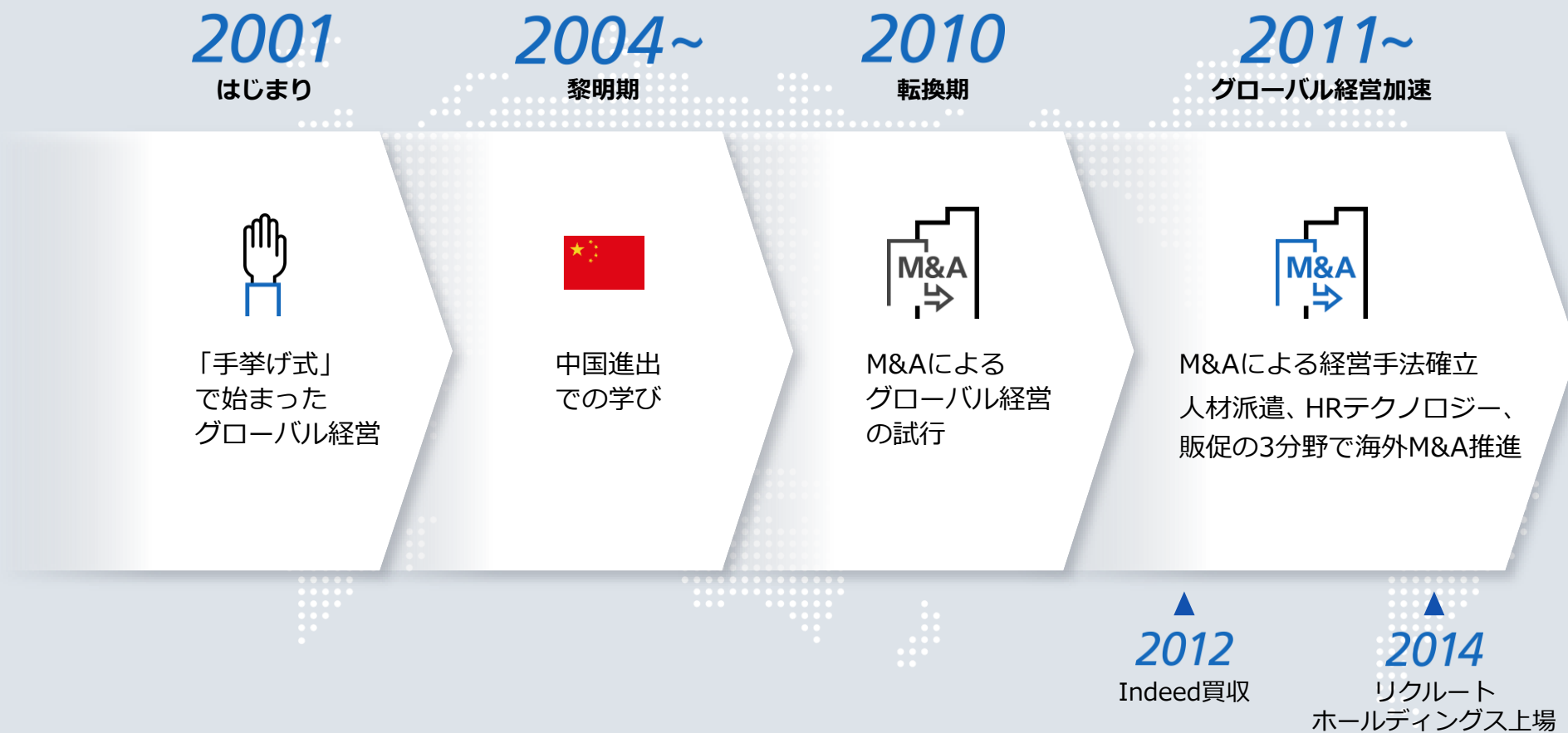
2010年以降、約20件、買収金額にして6000億円超の海外M&Aを実施
海外売上高比率は約46%。2012年3月期と比べると約34倍の規模に拡大



A close-up photograph of two hands shaking in a firm grip, symbolizing agreement or partnership. The hands are positioned in the center of the frame, with one hand wearing a grey sweater and the other a blue and white checkered shirt. The background is a bright, out-of-focus indoor setting. A solid blue vertical bar is on the left side of the image.

03 How to manage cross-boarder 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



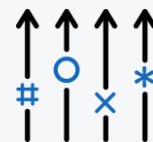
グローバルNo.1
実現のため

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



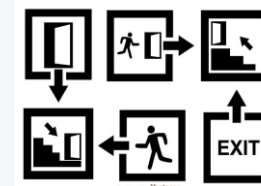
「2段階アプローチ」
少額出資→大型買収

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

PMI

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

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



事業執行

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

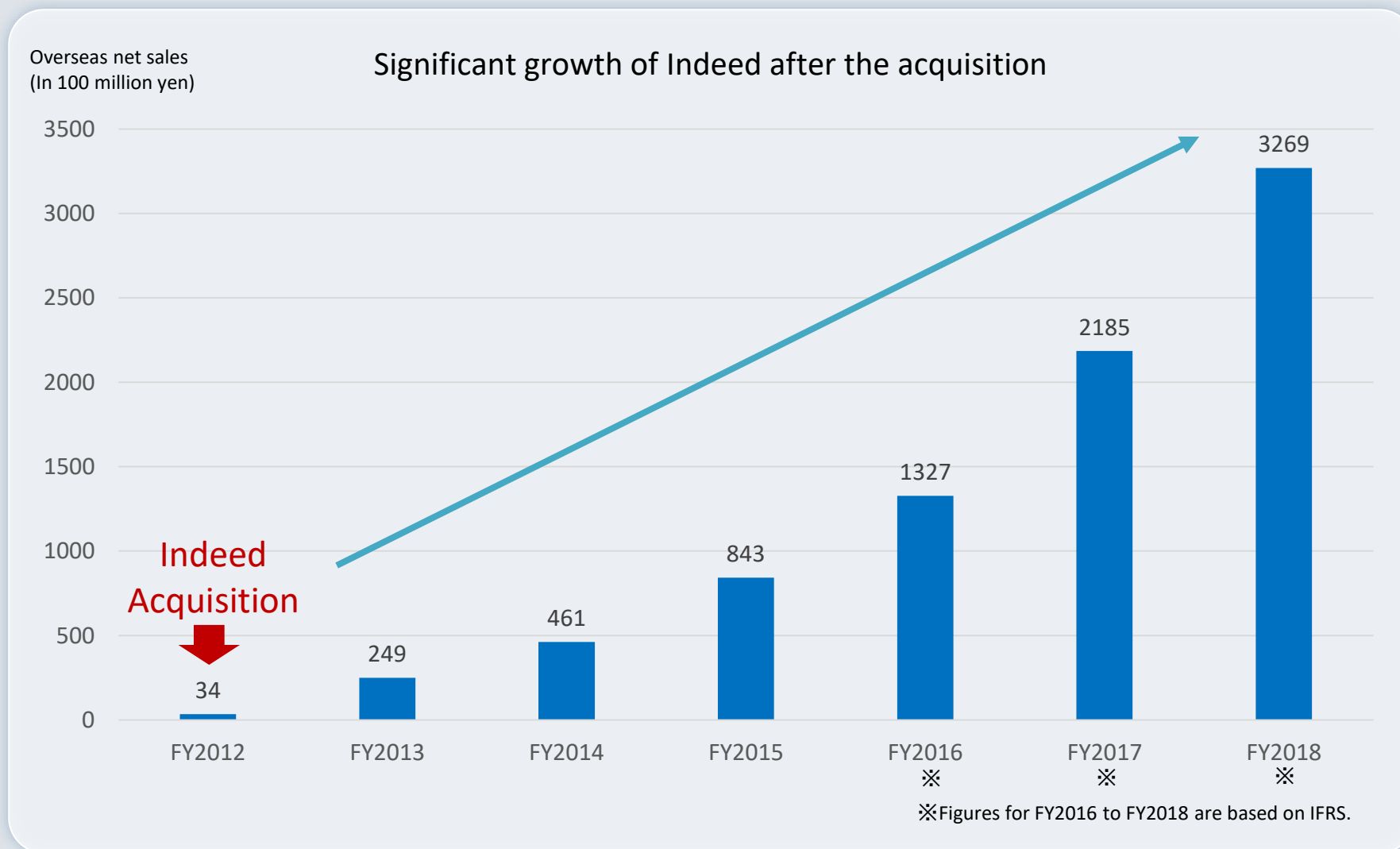


コーポレート
部門

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



what


where

job title, keywords or company name

city, state or zip code

Find Jobs

Advanced Job Search

 [Post your resume](#) - It only takes a few seconds

774,186 new [jobs](#) in the last 7 days
Search job sites, newspapers, associations and company career pages.

For jobs in Japan, visit [Indeed Japan](#)

Learn more about [How the world works](#)



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



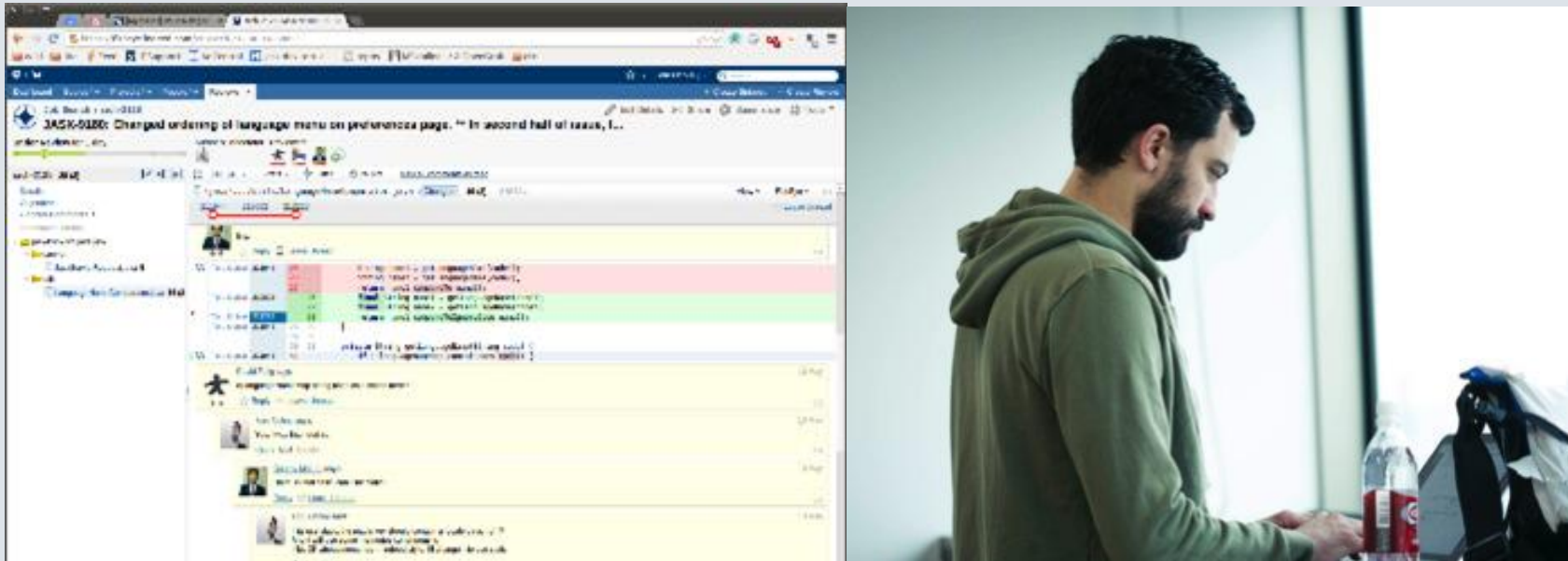
デジタル企業のリーダーシップ

- 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

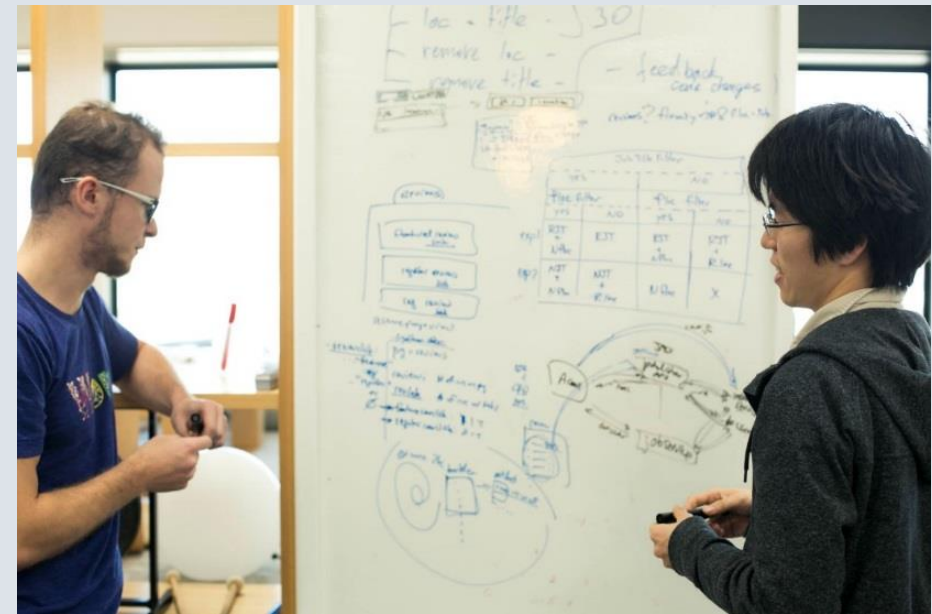
- Managers with practical IT skills shall oversee all product development, and IT talent training and development

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 possess 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	Conversica, DataRobot, Element, Fortella, Lawgeex, Niki.ai, Nymi, Plenty, Ossia, Savioke, ScoreData, Starship Technologies,	
FinTech	Fundbox, Kabbage, Simpl, Open Financial, PayMate, Provenance, Roubique, Veem,	bitFlyer, freee, Paidy,
Business Applications	Alignable, Bench, Dashbot, DataWeave, Directly, Fyle, Locus, Node, Shipbob, Tradeshift, TravelBank, CleverTap, ZenBusiness	Sansan,
BlockChain	Beam, BlockFi, Blockstack, Breez, Coti, Loyyal, Skale,	Curvegrid



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

