

Investor Update FY2023 - Prosper Together

2024年3月29日

沈: 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「Investor Update Day 3: Prosper Together」を始めます。本日の司会を務めます、IR兼PRの沈です。

本日は、まず取締役兼COOの瀬名波より、経営戦略の3つ目の柱であるProsper Togetherとして定めた当社の5つのコミットメントとサステナビリティガバナンスの体制についてご紹介します。

そしてサステナビリティ委員会の社外委員である本田さん、Aronさん、Yvesさんとともに、当社の持続的な社会への貢献と持続的成長を両立するための挑戦、またそれを支えるガバナンスといった戦略の裏側についてお話しします。

その後に参加者の皆様からのご質問にお答えしていきます。ご質問はこちらのGoogleフォームより随時受け付けております。Zoomでご参加の方は、後半の質疑応答セッションにて音声にてご質問をお受けします。

この説明会は事務局で録音・録画をしております。また、これから投影する資料は、先ほどIRサイトに掲載いたしました。それではまず瀬名波よりお話しします。

瀬名波: 取締役COOの瀬名波です。本日はお忙しい中ご参加いただきましてありがとうございます。今日は、当社としても初めての取組みになりますが、サステナビリティ委員会の社外委員の皆様をお招きして、我々のサステナビリティ活動についてディスカッションしていきたいと思っております。

その前に、我々のサステナビリティ活動について簡単に私の方からご紹介させていただきまして、その後にパネルに移りたいと思っております。

Slide 4-01

瀬名波: 当社の経営戦略の3本目の柱である「Prosper Together ステークホルダーとの共存共栄を通じた持続的な成長」についてです。

リクルートグループは1960年の創業以来、社会の「不」の解消を目指してまいりました。そして2021年に経営チームが新しく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、私達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、経営戦略の3本目に「Prosper Together」を加えました。

Slide 4-02

瀬名波: 同時に、明確な数値と時間軸を定めた5つのサステナビリティ目標を発表しています。環境については、短期目標として、事業活動におけるカーボンニュートラルを、長期目標として、2030年度までにバリューチェーンを含めたカーボンニュートラルの目標を定めています。

そしてソーシャルインパクトについては、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目標を定めています。一方で、就業までに掛かる時間を半分にする、つまりマッチングを向上するだけでは解決できない課題もあります。そこで私達は併せて、雇用市場で障壁に直面する3,000万人の方々の採用を実現するという目標も決めています。

それから我々自身に対する目標として、2030年度までに取締役会メンバー、そして上級管理職・管理職・従業員といった全ての層での女性比率を約50%にするというジェンダーパリティの目標を掲げています。

これら5つの目標に向けた2023年度の進捗については、5月の通期決算の際に皆さんにご報告する予定です。

Slide 4-03

瀬名波: それからこういったサステナビリティの取組みを支えるガバナンス体制についても少しご紹介したいと思います。取締役会の諮問機関の1つとしてサステナビリティ委員会が設置されておりまして、5つの目標の進捗に加えて、社会の潮流を踏まえて我々にとってより重要なサステナビリティ課題が何なのかというような議論をしております。

Slide 4-04

瀬名波: 委員会のメンバーなんですけれども、私が委員長を務めまして、執行側からCEOの出木場、取締役会議長の峰岸、それから戦略ビジネスユニット統括会社のCEO、そして各目標を推進する現場のリーダーに加えまして、当然ですが本日ご参加いただいております3名の社外委員の方にご参加をいただいているということでございます。

当社のサステナビリティの取組みについては、ありがたいことに、グローバルに見て先進的な企業の1つであるということで機関投資家の皆様に挙げていただくこともだんだん増えてまいりました。それを支えている大きな要素の1つが、社外委員の皆様からいただく専門的な視点からのアドバイスだったり、それから本質的な議論に立ち戻るようなご質問だったりします。

なので、本日はこの社外委員の皆様とともに、我々のサステナビリティ戦略の進化とか、ガバナンスの強化に向けて、委員会で本当にどんな雰囲気でも議論がされてるんですか、というようなところ、それから今後どんな挑戦に取り組んでいくのかっていう、この辺りについて、委員会のリアリティも含めて皆さんにシェアするという。それからご参加いただいている皆さんからのご質問にお答えしていくということでございます。

ではここからは、本日ご参加いただいております社外委員の皆様にご紹介を兼ねまして、お1人1つずつご質問をしていこうかなと思います。

まず、世界中の企業にサステナビリティに関するコンサルティングサービスを提供するBSRという組織のCEOであります、Aron Cramerさんでございます。当社では2021年からサステナビリティ委員会の委員をお願いしております。

BSRについても少し触れておきたいんですけど、300を超える会員企業に対してサステナビリティに対するコンサルテーションをしているということなので、グローバルで見てこの領域の最先端のルール、それから産業界側のリアルということも非常によくご存知ですので、この領域を最もよく知っている1人であるというふうに言って過言ではないかなと思っております。このあたりの視界から、我々の取組みに対してのアドバイスをいただいているということでございます。

本日は遥々日本まで来てくださって、ありがとうございます。

Aron: はい、来ることができて嬉しく思っております。ご紹介ありがとうございました。

瀬名波: それではまず最初の質問ということなんですけれども、専門家の視点から、この世界を裏も表も全てご存知のAronさんから見て、我々の取組みをどのように評価されていますか。

Aron: リクルートホールディングスは、非常に素晴らしい成果を上げていると思います。まずサステナビリティのグローバルのトレンドを把握されている。そしてまた、急速に変わっている開示規制の動向もきちんと把握されていると思います。多くの国において、サステナビリティの分野で、様々な開示規制が出てきていますが、リクルートは社外からの視点をしっかり取り入れて、自社の事業にどのような意味合いを持つのかということを考えていらっしゃる。そして中期的に、また長期的にどんな変化が起きるかということを見据えていらっしゃると思います。

それからリクルートは、非常に理想的だと思いますが、まずは事業に最もマテリアル(重要)で、関係性の強い課題に集中して取り組むことができています。これは非常に重要なことで、よく見落とされてしまうことが多いのですが、リクルートホールディングスはそこを忘れずに、非常によく見てらっしゃると思います。

瀬名波: 大きな自信になるコメントありがとうございます。

では続いて、Yves Serraさんでございます。実はYvesさんは日本に赴任されていたこともあられて、日本語が大変堪能でいらっしゃるということでございます。

Yves: そうでもないですね。

瀬名波: 反応も、日本っぽくてありがとうございます。

Yvesさんのご紹介も少しさせていただきますと、スイスに本社を置くGeorg Fischerという会社で2019年まで社長兼CEO、それから2020年からは取締役会の議長、Chairmanを務められていらっしゃるということです。2020年から、当社のサステナビリティ委員会の社外委員をお願いしております。

Georg Fischerという会社なんですけれども、いくつかのビジネスをやっておりますが、世界で例えば水とかの輸送に使うようなパイピングシステムを製造しています。2020年に、Wall Street Journalで最も持続可能な企業ランキングで世界9位になるような、先進的なサステナビリティへの取組み企業として、いろんなところに出ていて、それを経営として牽引されてきたのがYvesさんであるということですね。

もう一つの観点としては、このサステナビリティに関する取組みとか基準作りって欧州が先行してるケースが多いので、その領域の視点も含めてYvesさんからはアドバイスをいただいております。ということで、Yvesさんへの最初の質問でございます。Georg Fischerも含めてなんですけど、欧州を中心に多くの先進企業がある中で、そういう企業群の取組みと比べたときのリクルートグループのサステナビリティの取組みって、率直にどんなふう感じていらっしゃるかというのを少しコメントいただけますか。

Yves: ありがとうございます。リクルートはですね、私から見ると、規則や法律が求めるからということだけではなく、サステナビリティというテーマに前向きに取り組んでいます。それは重要だと思いますね。その上で、経営戦略に上手に接続しています。例えば、よく考えた目標だと思いますが、就業までの時間を半分にする目標は、おそらく、リクルートのビジネスモデルによく合ってるし、ぴったり合いますね。それで従業員もそれを感じて、モチベーションが出るんじゃないかと思えます。あとは、この目標を達成しながら、おそらく競合と差別化できると思えますので、それも収益の大幅アップに繋がる可能性が高いんじゃないかと思えます。

要するに、高い社会的な貢献と同時に、最高の経済的な貢献ができるというのが、リクルートはこの目標でやっぱりスイートスポットに当たってるんじゃないかと思えます。ヨーロッパは、サステナビリティの面では、優れてる会社が当然ありますけれども、このような素晴らしい目標を持つ会社は少ないと思えます。ですから、リクルートは先進的な会社じゃないかと思えますね。

瀬名波: ありがとうございます。今もちょっとありましたけど、社会に貢献する、事業の真ん中でやる、これが中長期的には経済的なリターンもってというのは、毎回毎回皆さんからよくいただくコメントで、我々もそこに何度も立ち戻りながら議論をしているところかなと思います。

では次、本田桂子さんをご紹介したいと思います。本田さんは2020年からサステナビリティ委員会の社外委員、2022年からは当社の社外取締役も務めていただいておりますので、見てくださってる皆さんもよくご存知なのかなと思っております。本日は改めてよろしく申し上げます。

本田: よろしくお願ひいたします。

瀬名波: 本田さんは外資金融機関、それからマッキンゼーを経て、世界銀行グループの多数国間投資保証機関(MIGA)において長官CEOを務められ、現在はコロンビア大学において、ESG投資に関する客員教授と、それから上級研究員を務めていらっしゃいます。こういったご経験をもとに当社グループのこのサステナビリティの取組みをどんなふうにご企業価値向上に繋げていくのか、それからどんなふうにご皆さんにこれをお伝えしていくのかといった観点からもアドバイスをいただいております。

本田さんはこの中では唯一、サステナビリティ委員会はもちろんなんですけど、取締役会とか、取締役会の諮問機関の各種委員会にも出ていただいているということですので、この辺りも含めて、中での議論の様子とか、雰囲気ってどうですかというところをちょっといただけますでしょうか？

本田: ありがとうございます。取締役会やサステナビリティ委員会の議論を通じてですね、私が驚いたことが2つございます。1つ目は、リクルートの役職員の方々の志が高いこと。2つ目は、忌憚ない議論が活発に行われていることです。忌憚のない議論が活発に行われるというのは、意思決定のプロセスにおいて多様な視点が尊重されていることの表れだと思っております。ややもすればですね、似たようなバックグラウンドの人と議論をした方が、阿吽の呼吸でいろいろ決められて効率がいいかなと思われる方もいらっしゃるのかもしれませんが、そうするとやはり忖度が出たり、議論の漏れが出たりすると思うんですが、(リクルートは)そういうのがありません。

志が高いという観点に関しては、サステナビリティ委員会の初期の頃に、リクルートが社会課題にできるということはいろいろあると思うんですけど、その中で、リクルートの企業価値向上に大きく資するものにプライオリティを置いてやっていただきたいということをお願いをしたんです。これはなかなか実は難しいことなんですけど、それを、志を高く受け入れてくださったのは非常に感謝しています。

「Simplify Hiringで仕事探しにかかる期間を半減させるっていうのは、非常にチャレンジングだと思うんですが、これをイニシアティブとしてやってらっしゃるというのは素晴らしいことだと思ってます。

瀬名波: ありがとうございます。サステナビリティ委員会のリアルっていうところで行くと、意見が出過ぎて時間が足りないということが何度か起こってるという。これは委員長の私の力不足ってのが一番なんですけど、本当に良い意味で、どなたも忖度をしてくださいませんということがありまして。皆さんからしっかりご意見いただいて、議論を積み重ねてきてるかなというふうに思ってます。いつもありがとうございます。

沈: それではここからパネルディスカッションに入っていきたいと思いますので、再度瀬名波さんお願いいたします。

瀬名波: パネルディスカッションの1つ目のテーマとして、今の流れで今期のサステナビリティ委員会での議論についてお話をしていこうかなと思っております。

Slide 4-05

瀬名波: まずその前提として、今期のサステナビリティ委員会ではどんなアジェンダが議論されたのかだけ少しご紹介しようと思います。当社では年に2回サステナビリティ委員会を開催しております、今年度は11月に第1回を、そしてつい先日3月にですね、第2回を開催しました。

サステナビリティ委員会では毎回行っているのが、5つのESG目標の進捗報告と、議論でございます。今年度末、つまり今月末でこの5つの目標を定めてからちょうど3年になりますので、3年経ったところでの進捗についても今回議論を皆さんと一緒にさせていただきました。冒頭でも今日お話したんですが、今年度の進捗そのものについては、5月の通期決算発表のタイミングで皆様にご報告をしたいと思っております。

それから委員会で5つのESG目標の進捗に加えて、先ほどAronさんからちょっとご紹介ありましたけれども、このサステナビリティの領域に関するグローバルの潮流を、みんなで議論してます。例えば今期でいくと、サステナビリティ情報開示が実際に法的に出てきてることがありますので、そこの対応方針。マテリアリティ特定、欧州で先行して進むAIに関する規制、この辺に対して責任ある活動をどんなふうに進めていきますかと、こういったテーマを今年度は議論をさせていただきました。

ではこの前提の中で、早速皆さんにお伺いをしていただきたいと思います。今年度のサステナビリティ委員会で、特に印象に残ったアジェンダ、それに対してどんな意見とかご発言があったかっていうことを伺ってきたいと思います。

まずはYvesさんからお願いします。

Yves: 全体を見てますとですね、印象として、まずリクルートは一体になって、このサステナビリティのテーマに熱心に取り組んでいます。おそらく分かりやすく、会社のパーパスによく合っている目標があるから、皆さんのやる気に繋がりますね。

2つ目のポイントは、ディスカッションがオープンですね。例えば去年の11月のテーマとしては、3,000万人の障壁に直面する求職者の支援をするという目標についてディスカッションがあったんですけど、私は、世界で貢献したいのであれば、やはり難民のカテゴリーも目標に含めるべきじゃないかと思えます。

そして今年の3月には、もう既に検討に向けて準備ができていて、この(難民という)カテゴリーも検討していますと報告がありました。我々委員会、それから委員の方々の意見を大事にしているという印象ですね。ありがとうございます。

瀬名波: こちらこそありがとうございます。まさしく今、難民の皆さんをどういうふうに支援できるかっていうテーマを前々回の委員会でいただいて、皆さんのご指摘とかご意見を受けて、既に我々グループで進めていた取組みも数多くありましたので、それをこの3,000万人を支援する目標の中でちゃんと整理をしてやっていこう、というふうに改めて皆さんと議論をさせていただきました。

例えば、ドイツの人材派遣会社で国際採用チームを設けていて、難民の皆さんの就職支援をしていたりとかですね。言語の壁がやっぱりありますので、翻訳デバイスを使いながらスキルとか希望する職種をヒアリングさせていただいたりとか。あとですね、仕事とマッチングするってだけじゃなくて、仕事を始めた後、職場に馴染めるようにというアドバイスをしたりというようなことも含めて、いろんなSBUでそれぞれ取組みが進んでいますので今後も頑張っていきたいと思ってるんですが、やっぱり大事なのはこういうふうに皆さんからご意見をいただいて、今のこの状況の中で我々ができることは何かかっていうのを、都度都度議論を重ねていくってことかなと思ってます。

ありがとうございます。では、続いてAronさんにお伺いしたいと思います。
Aronさん、今年のサステナビリティ委員会の中で何か記憶に残ってることありますか。

Aron: はい。私はもう3年間サステナビリティ委員会の委員を務めさせていただいておりますけれども、リクルートはデータを活用することで、現実的な意見を引き出すことができていると思います。そして、それによって率直なディスカッションを行うことができているように思います。例えば、気候変動に対する目標について、もちろんリクルートは製造業のような会社ではありませんが、他企業と同様に、パリ協定に従ってカーボンニュートラルを目指し、スコープ3を含めた(GHG)排出削減という重要な取組みを進めています。このことから、リクルートの志の高さが分かります。

今年話し合った内容の中で、特に私が重要視しているのはカーボンクレジットの点です。カーボンクレジットは多くの会社が活用しています。しかし、これについては大きな疑問が台頭し始めています。実際に入手できるのかどうか、コストやその有用性といったところです。そういった意味でも、カーボンクレジット利用から徐々に脱却し、最終的には排出量削減に取組まなければいけない。そういった内容を、つい最近、議論させていただきました。

瀬名波: はい、ありがとうございます。今おっしゃっていただいた通り、議論を通じて、カーボンクレジットの利用よりも実際の削減の方がもっとも重要である、ということに合意したかと思えます。

他に何かありますか？

Aron: あと、時間を費やしたのがESG格付け、ランキングについてです。ここ数年間、リクルートの格付けのパフォーマンスを確認すると、変化が非常に素晴らしい。常に右肩上がりとなっています。格付けへの対応をより強化するとはおっしゃっていたと思うが、MSCIやSustainalyticsだけでなく、ほぼ全ての格付けで高いレーティングを獲得しています。特定の格付けに偏ることなく包括的に取組まれた、そのことが素晴らしいと思います。

また、全社の関与度を高めて開示をするというプロセスは、格付けやランキングへの対応にあたって過小評価をされている点かと思えます。なぜなら、会社全体をサステナビリティの取組みや目標達成に向けて巻き込んでいく必要があるからです。社内対応の仕組みを整えるという意味で、格付けやランキングへの対応は重要だと思っています。

そして最終的には、良い点を取るというのは教育と似ています。良い評価を得ることはもちろん重要なのですが、それを通して学びを深めることがより大事となります。当然ながら格付けやランキングが上がるということは、リクルートが、学びを深めることもできているということの意味していると思います。

瀬名波: ありがとうございます。

では最後に、本田さんにもお伺いしたいと思います。今年のサステナビリティ委員会で最も印象に残った議論は何ですか。

本田: 私は4つ凄いなと思っているところがあって、リクルートのサステナビリティ委員会につきましてはですね。一番最初に、まず、定量目標がちゃんとある。2つ目に定量目標があるところは多いんですけど、いつまでに達成するっていうのが結構明確じゃなかったりする会社もあるんですけど、リクルートは期限があります。3つ目は、それを、今までのYvesさんとAronさんのお話にも出てきましたけど、結構きっちりモニタリングされてるんですね。もちろん、進捗状況はいろいろなんですけれども、きっちりモニタリングして私達に教えてくださる。最後にこの結果を私達委員だけじゃなくて、投資家の皆様にも開示をなさるといってお話だったと思います。

瀬名波さんからも最初にご紹介ありましたが、今年度の委員会では、サステナビリティ目標を定めてから3年目なので振り返りがございました。さっきちょっと申し上げたように、プログレス、進捗がですね、全ての目標についてあった。これは凄いことだと思っています。特に、これから出てくるステークホルダーの皆様オープンに共有される進捗状況というのは、結構見えて、なかなかいいなと思うものなので皆様にエンジョイしていただけるんじゃないかと思っています。

瀬名波: ありがとうございます。ちょっとなんかいいコメントが多いんで、ちゃんとリアルにやりたいんですけど、2023年7月のESG Fireside Chatで、進捗にやや遅れがある目標についても、結構赤裸々に何が課題になって難しいのかっていう話をシェアさせていただいたんですよ。結果的に、ある機関投資家の方から、後日言われたことがすごく心に残って。「高い理想を掲げてるからこそ、できないところもあるよね。うまくいってるところだけじゃなくて難しいところも正直に話してるのも含めて、今後楽しみにしてますよ。地に足ついてやってる感じがして、なんかリアルな感じがしていいなと思いました」というのはなんかすごく嬉しかったんですよ。

我々もできるかどうかわからない目標を、ある意味アスピレーションに掲げているので、全部できてるかというところ、そうでもないというのが実態です。「Prosper Together」はですね、このTogetherが大事なので。たくさんの資本市場参加者の皆さんも含めて、こういった、あんまりできてないところもまあ頑張りたいよって言っていただくと、すごく嬉しいなと思っています。

本田: はい。そういう意味ではね、やっぱり、進捗が皆一斉に同じように変わっていきましていうんではなくて、ものすごく進んだところと、進んではいるけど将来にもうちょっと期待したいという分野があります。

あともう1つですね、この委員会で話が出たのは、3年前と、やっぱり今ってサステナビリティに対する理解とか考え方とかっていうのも、世の中も進んでるので、3年前に掲げた目標っていうのは、確かに世の中のサステナビリティには資するかもしれないんだけど、それリクルートがものすごく追っかけてた方がいいの？っていう問題もあるわけですね。例えばさっきAronさんから出た、GHG(Greenhouse Gas)の排出削減ってやっぱりそんなに大きな排出量じゃないんですよ、この(リクルートグループの)ビジネスからして。それよりどちらかというとジェンダーパリティとかっていうのは、もうビジネスのど真ん中なので、これが進むということは非常に大きい。特に、やっていく途中でいろいろ課題とか、その課題をどう克服するかというのが出てくる中で、それを(活かして)お客様の雇用というところ、採用とかっていうところでサポートできるっていうのは、私は個人的にとっても素晴らしいと思っているので、こちら辺はですね、ぜひ頑張っていたきたいなと思っています。

ちなみにリクルートっていうのは、私、結構年を取っているので言えるんですけど、雇用機会均等法の施行の前から4大卒女子、それも地方の女子も採っていたっていう会社で、瀬名波さんも若くCOOにご就任されていますけれども、ちょっと前には女性の社長さんもいらっやってという会社なので。こういうあたりが、もちろんいろいろご苦労もあったと思いますので、こういうご苦労とその達成の途中での課題解決っていうのをぜひ、ビジネスのど真ん中で設定したゴールを活かしていただけると、リクルートのみならず、日本経済、ひいては世界経済的にもプラスになるかなと思う次第です。

瀬名波: ありがとうございます。もう何回も同じ話してますけど、やっぱり事業の真ん中で良いことをしながら、ちゃんと儲かるようにしましょうね、ということをこうやって何度も何度も委員会でも、委員会の場じゃなくても、いただいているということかと思えます。

続いて、2問目に移りたいと思います。1問目では今年の委員会で会話したことっていうのを皆さんにお伺いしたので、2問目はですね、今後、当社にとって重要となるESGとかサステナビリティのテーマはどんなものかというのをお聞きしようと思います。

まず最初に、この質問を本田さんからお願いしていいでしょうか？

本田: はい、サステナビリティってですね、いろんな定義があって、はっきりまだ明確な定義が世界的には無い分野なんですけれども、従って、多くの企業が自分なりの解釈をされている。自分なりの解釈をされる中で、自分達にできる社会にとってプラスなことは何なのかっていう、そういう目線で語られることが多いんですけど、私はリクルートとしては一歩その先を行っていただきたい。

まさにさっき瀬名波さんがちょっとおっしゃったんですけど、私が同じことを何度も言っていて恐縮なんですけど、やっぱりリクルートができる取組みの中で、それが企業価値にも、ビジネスのど真ん中で企業価値の向上にもリンクできるようなものっていうのをやっていただきたいと思って。例えば、やっぱり、リクルートの何が好きかなという、「採用までに掛かる時間を半分にする」という目標。

仕事を探している人にとっては、例えば3ヶ月お仕事がないと、家計が本当に厳しくなってしまうってですね、貧困ラインを超えてしまうという方もいらっやったり。一方、雇用者の方にはですね、今、人手不足って日本的にも世界的にも大問題になってるんですけど、かつ日本だけではなくて、韓国も中国もイタリアもドイツもスペインもポルトガルも人口が減少している中で、人手不足が非常に大きな問題で、人がいないから事業ができないとか、逸失する利益があるという状態になってきているので、このあたりで非常に大きなブレークスルーができれば、これはもう日本のみならず多くの先進国、ひいては発展途上国でもプラスのことが出てくるのではないかと考えています。

瀬名波: ありがとうございます。ここの「就業までに掛かる時間を半分にする」というテーマについては、去年のESG Fireside Chatでもお伝えしたんですけど、これはそもそも、実はありそうでないデータで、誰も出したことがないということで、我々も今すごいいろんな難しさを抱えながら、これをどうやって計測していくかっていうのを議論をしています。仕事探しに掛かる時間が半分になるってことは、マッチングの効率が倍ってことなので、願わくば、マネタイズの機会も倍に、倍以上になるといいなということも踏まえてもちろんこの目標設定に元々してるわけなんですけど、ちゃんとまだ測れてないと。3年経って今も、というのが実態かなと思ってんですけど、少しずつ進捗をしていますので、この辺りは5月のアップデートをお待ちいただければと思います。

次はAronさんにご質問させていただきたいと思います。同じ質問です。

今後のリクルートの方向性を考えたときに、様々なサステナビリティのトピックがありますが、将来何が大事になってくると思いますか。

Aron: そうですね、1つは間違いなく、サステナビリティ情報開示の規制への対応ということでもあります。なぜかといいますと、これは非常に重要な動きだからです。これは、かなり長期にわたる取組みになるかと思います。その中で、リクルートは、規制適用に先駆けて理解を深め、準備をし、規制対応が求められる前に関連情報の精査をしようとしている。私どものネットワークには300社以上の加盟企業がありますが、しかし少し立ち遅れてるな、あるいは規制に従うこと、つまりコンプライアンスに集中し過ぎているかなと思うこともあります。

コンプライアンスは当然重要なわけですが、しかしながらそれだけでは十分ではないというふうに思っています。一方、リクルートは、何が法規制で求められているのかということだけでなく、それが、例えば日本の証券取引所、またはヨーロッパの規制であるCSRDですとか、何であっても、法規制の変化にきちんと対応しながら、その法規制がどういう理念のもとに作られているのかを考えながら、この法規制の対応をすることがどのように自社の志をより高め、戦略をより伝えるために貢献できるのか、ということも考えているように思います。

瀬名波: ありがとうございます。その点は極めて重要だと思っています。間違いなく私たちも、コンプライアンスは重要視していかなければいけないわけでありませうけれども、同時に意図、要するに規制当局、また体制がなぜこの情報開示規制を厳格化していくのかというのを理解し、コーポレートシチズンとして正しい行いができるようにすることが大事だと思います。何か他にありますか。

Aron: そうですね。例えば、AIということも看過できないと思っております。AIと人権のテーマということですが、これは、もう既にサステナビリティ委員会のアジェンダに載っておりますけれども、特にIndeedの事業との関連性が高い。AIは、プロダクトの進化を通し人々により良い機会を与えることで、求職者や雇用者を、もっと支援することを可能にします。しかし、それがどのように行われているのか、が重要なポイントです。

瀬名波: ありがとうございます。重要な点をご指摘いただいて大変ありがたいと思います。私どもは、非常に特異なデータを持ってるといふふうに思っております。60カ国以上で、幅広い職業と業界についてデータを持っているというのが私どもの強みなわけですね。そして、そのデータを活用して、マッチングの向上に取り組んでいる。データの活用が進んでいるからこそ、当然ながら責任ある形でAIを活用していきたいというふうに思っています。ですのでこれからも、幅広いステークホルダーとの対話を続けていかなければいけないと思っております。

では最後にYvesさん、いかがでしょうか？今後の我々にとっての重要なテーマは何があるでしょうか。

Yves: 2点あります。1点目は、やはりリクルートは素晴らしい目標を達成しながら、どうやってマネタイズできるか。2点目は、特にヨーロッパでは、そのサステナビリティの情報開示、またはAIの規制がどんどん厳しくなっていますから、うまくですね、それにどう対応できるかという2点だと思います。

瀬名波: ありがとうございます。今後のテーマについて、皆さんから、AIのことだったり、それから例えばレギュレーションにどういふふうに対応していくか、いろんなコメントを委員会でもいただきますし、今日もいただきました。やっぱり優先順位をつけて、我々にとってより大事なことにどうやってエネルギーを、時間を集中させていくかというのも非常に大事なポイントかなと思っておりますので、引き続きこの事業の真ん中でどうやってプロダクトの進化を進めていながら、社会にインパクトを出していくか。それによって我々も中長期的にどうやって成長できるか、この辺を引き続き一番真ん中に据えて議論していきたいなと思っております。

まだまだちょっといろいろお三方にお伺いしたいんですけど、ちょっと時間も迫ってきているようなので、参加されている皆さんからのQ&Aセッションに移りたいと思います。

沈: はい。それでは早速ご参加の皆様から質問を受けたいと思います。質問はGoogleフォームから受け付けています。あわせて、Zoomにご参加の皆様には、音声からも受け付けております。Zoomご参加の皆様は、質問がある方はスライドに記載の方法で挙手をお願いいたします。

ではGoogleフォームから既に多くの質問をいただいておりますので、こちらにお答えしていこうと思います。

まず1問目になります。責任あるAI活用が話題になっており、欧州ではAI Actの施行も決議されました。Aronさんからサステナビリティ委員会で本件の議論があったというお話がありましたが、リクルートグループではどのような方針や体制でどのような対応をしているのでしょうか？

瀬名波: はい、ありがとうございます。これですね、元々このテーマとしては、AIは機械学習ですので、我々が生きているこの今の社会を教師データとして機械学習が動いているので、結果的に、今我々のこの生きている社会に存在しているバイアスを助長してしまうというリスクがあるというのが、ずっと言われている話です。ここに対して、我々としてもこれを真

撃に受け止めて、サステナビリティ委員会とか、それからリスクマネジメント委員会でも重要なテーマとして議論をしているというのが、今の我々の現在地かなと思います。

このテーマ、実はすごくユニークで、こうやって2つ全然違う委員会で議論する、同じテーマをってのは珍しいですけども。やっぱり法令が、先ほどご質問者の方にもちょっとコメントありましたが、EUのAI Actの施行がもう決まっています、ハードローになって、レギュレーションがどんどんできてきている。一方で、テクノロジーの進化の方が早いので、ルールができたからといってそれにコンプライしてただけだと十分でないかもしれないということもあって、我々として、これを丁寧に複眼的に議論するために、サステナビリティ委員会での議論と、それからリスクマネジメント委員会での議論を経て、取締役会で議論がされるというようなステップを踏んでいます。

どんな方針とか体制でって話もあったので、少しだけ触れますと、我々は人権方針というものを持っていて、この人権方針のもとで、例えばIndeedではIndeedのAIに関するプリンシプルを出したり、7月にはですね、リクルート社がリクルートのAI活用指針として出したりとかっていうふうに、それぞれのビジネスで自分達の最も関連する指針・方針を出しているというのが、今期、特にいろいろ進捗したところかなと思います。

もうちょっと更に具体的にプロダクトに近いところでどんなことをしてるかっていうと、プロダクトがリリースされる前にバイアス評価、大丈夫かどうかっていうのを自分達でセルフアセスメントをしたりとか、あとはリリース後も、意図しない形でアンフェアな結果が出てないかっていうのをフェアネスモニタリングで人間の目を通して、ちゃんとデータからアウトプットまで、ちゃんと問題がないかどうかっていうのを見てるっていうことをしてます。

折角このテーマがでてるので、最近あったちょっと嬉しいこととかですかね、兆しもお話したいんですけど。ご質問の方の意図としては、このAIがバイアスを助長してしまうのをどう防いでいくんですかというような趣旨のご質問だと思うんですけど、実は、AIが人間よりもバイアスが少ないという、ある意味夢が持てるような兆しも出てきているんですね。もちろん他のプロダクト開発と同じで、全てテストを前提にいろんなことをやっているのですけれども、例えば日本国内の人材斡旋の事業で、人材紹介をする事業なんですけど、人間がこの求職者と仕事をマッチングするよりも、AIがマッチングする方が実はある特定の要素、今回でいえば年齢だったんですけど、に対してバイアスが少ないっていう結果が出てたりするんですね。

なので、テクノロジーを、どう責任ある活用をするかということと併せて、実はテクノロジーを活用する方がむしろバイアスを減らすことができるっていう可能性も見えてきているので、この辺はもう、とにかくトライアンドエラーの繰り返しをやったり大事かなと思ってますので、我々も学びながら探求していきたいテーマかなと思ってます。ここは、委員会で結構Aronさんからもコメントをいただいたので、AIに関してコメントをいただけますか？

Aron: 今おっしゃったことは非常に重要だと思います。やはり学習のプロセスですね。これはもう、非常に技術も急速に変わってきていますので、規制よりも技術の方が早く動いているということですので、やはり試験をする、テストをする、学ぶ、というプロセスが重要だと思います。それからリクルートにとって、他の企業もそうですけども、まず重要なのは、アプローチとして、次の3つの要素が必要だと思います。まずは個社として、1つの企業として、何ができるかということですね。これは瀬名波さんがおっしゃった通りだと思います。これは、投資家との議論も必要だと思います。

2つ目は、業界としてのエコシステムはどうなっているかということです。それぞれの企業が、社会からのサポートを得られるかということを確認しながら、テクノロジーの進化を進めています。ですので、この課題を、業界でどのように理解されているのが重要です。これは、競合とかそういうことではないと思います。他の企業も、ガイドラインや方針を作っていくことには高い関心を持っていると思います。

それから最後に、公共政策の策定プロセスに参加をする、関与をするということが重要だと思います。テクノロジーへの理解について、政策立案者は、実際にテクノロジーの開発に関わっている技術者ほどは高くない。だからこそ、企業は、どうやって社会的な期待値に合わせて、柔軟性のあるガイドラインまたは方針というものを設定すればいいのか、を決めるにあたって重要な役割を担っています。以上が、私が考えるリクルートが貢献できる点になります。

瀬名波: ありがとうございます。

沈: 次もGoogleフォームからのご質問をお受けしたいと思います。

取締役会や各委員会においては、社外取締役及び社外委員の方は、発言・貢献できているのでしょうか？元経営者や現経営者が多い中、執行のように議論してしまったり、監督の役割を果たせていないといったリスクはないのでしょうか？企業価値向上のために社外取締役、社外委員はどのように貢献しているのでしょうか？

瀬名波: 大変、良い質問、面白い質問が来てますね。まずですね、逆にいろんなところで執行されてきた皆さんだからそのアドバイスとかご意見は、逆に厳しいということも含めて、非常に我々は価値を感じているというのが正直なところですよ。

意見の多様性、さっきボードのダイバーシティの話をお田さんからも触れてくださったんですけど、結局、属性のダイバーシティが何で大事かっていうと、意見のダイバーシティがあるかどうか全てで、このために属性のダイバーシティって大事。性別とか年齢層とかって話もさっきありましたが、国籍ももちろんそうだと思います。

あともう1つ、あんまり外に言っていないんですけど、実は結構大事にしているのが、取締役会の諮問機関の委員会ですね。サステナビリティ委員会は、今日、皆さんに出ていますけど、例えば、指名委員会の委員長は社外独立取締役の泉谷さんですし、評価報酬委員会でいくと、委員長がソニーの十時さんだったりします。委員長が社外独立、かつ構成員も社外独立の役員の方がマジョリティーで執行側はマイノリティーというふうにしていたりするので、「ちゃんと監督の役割は果たせてますか？」みたいなご質問がありましたけど、めちゃくちゃ厳しく監督いただいています。本当に、リアルに全然別に良い意味で、誰も忸度なんかしてくれませんので、めちゃくちゃ監督いただいているという感覚が、執行側からするとあるんですけど、せっかく今日本田さんがいらっしゃるので、逆に社外独立の立場から見てどうですかということもいつも通り忌憚なく言っていただければと思います。

本田: ありがとうございます。リクルートの取締役会が日本の大手企業と大きく違うポイントというのが2つあってですね。1つは、いわゆる弁護士さんとか公認会計士さんのような方が取締役の中にはいらっしゃらないということ。もう1つはですね、社外も社内(メンバー)も多様性に富んでいる。社内でも社外でも、男女いらっしゃるし、国籍も社内の方も社外の方も日本人だけじゃないんです。加えて年齢層も結構幅広く、一部プライム大手企業は、60代から始まって70代、80代の方が多かったりするんですけど、リクルートは40代から、30代の方もこの間までいらっしゃいましたけど、ちょっと最近マチュアになられて40代になられて、でも上はやっぱり70代までっていう。で、出身大学も高校もかなり広範にわたっていてですね。したがって、阿吽の呼吸で物事は決まらない。大変だと思うんですけども、特に事務方は本当に大変だと思いますが、もう翻訳からですね、議事に時間がかかるということまで大変だと思いますけれども、そこは投資家の方にご安心いただけるような、忌憚ない意見がいっぱい出た激論が交わされておりまして。

瀬名波: ありがとうございます。これ多分、取締役会ももちろんそうですし、中の執行の議論でもどの会議体でもそうなんですけど、やっぱり多様性に富んだ意見が出るので、粗く言えば発散するとか意見がすり合わないとかありますというときに、これってやっぱり多様性のコストだと思うんですよね。コミュニケーションコストが高いということ、ダイバーシティのコストって言うんだと思うんですけど。元々が違う意見でも、みんなで議論して決めたら、「Disagree but commit」というかですね、いろいろあるけどみんなで決めたんだから、一旦決めたらこれでいこうっていうのが、実は結構大事なポイントかなと思っていて。それが取締役会でも皆さんとできてるっていうのが実は秘密というか、シークレットソースなのかなんか思ったりしながら、お田さんの回答を聞いておりました。

沈: それではもう一問Googleフォームから行きたいと思います。

IndeedのPay per Application (PPA)が終了しました。PPAはソーシャルインパクト目標である「就業までに掛かる時間を半分にすると」という取組みとしても紹介されてたと思いますが、この目標達成にも影響があるのでしょうか？

瀬名波: めちゃくちゃ良い質問で、多分すごく詳しく、当社のいろんな開示を見ていただいているご質問かなと思います。ありがとうございます。

ちょっとPPAをご存知ない方もいらっしゃると思いますので、少し概要も含めてお話すると、Indeedでは、クリック1つで就職できる、採用ができるっていう、こんな世界観を目指してずっとやっていて、これはSimplify Hiringのパートでもあったかと思うんですけど、この採用プロセスを短くしていくための1つの取組みとしてテスト、応募アプリケーションに課金するというモデルをテストでやりました。これをPPAと呼んでおりました。テストをして比較的良かったので、さらに大規模でテストをしたんですけども、このPPAの使われ方がですね、我々の意図していたのと少し違う使われ方をしてしまったこともあって、提供を終了したというのが今回のご質問の背景です。

応募に対して課金ということで、実際にですね、PPAを使われたお客様は、時間が短くなったということがあって、それってサステナビリティの目標にも寄与するはずだったと思うんですけど大丈夫ですか、というご質問かなと思います。

常にですね、500ぐらいのA/Bテストが常時行われているような感じなので、PPAもテストの1つだったと、すごく大きなテストの1つだったということなんですけど。やっぱり、残念ながらというふうなまいくものもいかなものもやっぱりありますということで、PPAは我々が思っていたほどうまくいかなかったということで止めましたということです。

今後もプロダクトの進化に向けて引き続きたくさんの方のテストを今もしていますし、今後もこのトライアンドエラーの中でより良い形になっていくものをピックアップして、更に大きなテストにしてというふうにしていくことがやっぱり一番かなと思っていますので、またですね、皆さんにPPAに代わる何か良いテストの結果をどこかのタイミングではシェアできるかなと思っていますので楽しみにお待ちくださいということで、今日のところはご勘弁ください。

沈: それでは、ここからはZoomでご参加の皆様からの質問に移りたいと思います。通訳ラインの関係からZoomでご質問されている際は、日本語ラインは日本語で、英語ラインは英語でお話しいただき、途中で言語を変更されないようにご配慮いただけますと幸いです。

それではまずJP Morgan Asset Managementの近江様、お願いいたします。

近江様: はい、ありがとうございます。私の方から2点あります。1点目がですね、御社は経営戦略の中にサステナビリティを組み込んで企業価値向上に結びつけるためにも非常に真摯に取り組まれているということをお話いただきましたけれども、更にこれを加速して、この企業価値向上を一段と高める上で、まだ何かできることがあるというふうに思われますか。特にYvesさんにできればお伺いしたいかなというふうに思います。これが1点目です。

もう1点目がですね、本田さんにお伺いしたいところなんですけど、サステナビリティ委員会に外部有識者として参加された後に社外取締役役に就任されたということで、取締役会に参加することでサステナビリティコミットメントをリクルートが実現していく上で、更に新しく気がついてアドバイスをされたようなことがあれば教えていただければと思います。よろしく願いいたします。

瀬名波: ありがとうございます。事務局的には、全ての質問にまず瀬名波が答えてから振るよという指示だったんですが、もう明確に近江さんからご指定をいただいていますので、そのまま振りたいと思います。1問目、Yvesさんですね。

Yves: はい。私から見ますとですね、まずリクルートの定めた目標が素晴らしいですから、それを実現すること。それを実現することで、価値が高まると思います。要するに、経済的な貢献はできると思います。経済的な貢献というのは、売上高アップとか、収益アップということになります。だから集中してですね、この素晴らしい目標にまず全社一体になって働くことが一番重要だと思いますね。

瀬名波: ありがとうございます。2問目、新たな気づきを含めたアドバイスとしてどんなものがありましたか、というのを本田さんをお願いしてもいいですか。

本田: 私、元々は企業価値の評価とかが専門で、そこから世銀に行って、サステナビリティとかをやるようになったんですけども。サステナビリティ委員会に入って最初に思ったのが、さっきちょっと申し上げたように、サステナビリティという枠の中で、重要だと思ってらっしゃったポイントとそのターゲットというのがあったんですが、全てが、皆さん今日は機関投資家のご専門家が多いので敢えて業界用語を使わせていただくと、いわゆるマテリアルファクターではなかった。マテリアルファクターのものもあったけど、そうじゃないものもあった。なのでその中で、マテリアルファクターというのを一緒に探して、そのマテリアルファクターを中心にどう企業価値に効くのかというのを、取締役会の中で、サステナビリティ委員会の皆様も一緒に考えながら、それをどう経営のプライオリティに活かしていくかっていうのをさせていただいたのが、この1-2年かなというふうに思っております。ですが、ここは私が見ているところなので、ここに関しては是非瀬名波さんもお考えかというのを聞いていただいた方がいいかなと思います。

近江様: よろしく願いいたします。

瀬名波: 私が社外取締役の皆様や社外の皆様からいただいた気づきやアドバイスについてということですか。いやもう、毎回毎回、本当に事業との接続、それでどういうふうに儲けるんですかというですね、厳しいご質問をいただいています。真面目に回答しますと、やっぱり我々は、元々この目標設定したときからそうなんですけど、社会に良いことだけするっていう組織もたくさんあるし、めちゃくちゃ儲けるっていう会社もたくさんあって、でも事業の成長が社会にとってもいいよねってみんなに愛されるっていうのは、実はすごく両方やるっていうことの難易度が極めて高い。どちらか片方だけじゃないってのは難しい。でも、だから価値があるよねっていうので、逃げずにこの事業の真ん中で目標設定したと。

結果として、まだ計測すらちゃんとできてないという反駁(はんぱく)はたくさんの方からいただくんですけど、やっぱりこのぐらいの難易度だからこそ、10年かけて取り組むのに価値があるお題かなというふうに思っていますので。社外の方からの、そういう意味では最も我々が得ている強い価値っていうのは、その大事なポイントですよ、事業の真ん中で、それをどうやって長期的に、当社も含めてみんなが幸せになることにどう生きていくんですかという。その原点に立ち戻るご質問を、何度も何度もいただくっていうのが、実は最も原始的なんですけど、重要なかなと思っています。

本田: すいません、ここ大事なポイントなので、ちょっと一言だけいいですか。瀬名波さん、すごくモデスト(modest)におっしゃってたと思うんですけども、ニュートラルに私が見てですね、採用までに掛かる時間の計測もかなり進捗してきていると思います。それともう一つは、やっぱり事業部門の皆様、サステナブル部門とか本部部門の人達に加えて、事業部の方達がこれにかなり時間を使われているとか、これって大事だよねと思っていただくとか、前のめりに一緒にやるっていうのが増えてきたなっていうのが私の感想なんです。

瀬名波: ありがとうございます。

近江様: ありがとうございます。

沈: ありがとうございます。はい。GoogleからもZoomからもたくさんのご質問いただいているんですけど、

瀬名波: また委員会と一緒に時間オーバーしてる?ごめんなさい。

沈: ちょっと時間が迫ってきておりまして、残念ながら質疑応答セッションはこれにて終了させていただきます。

沈: それでは瀬名波さん、ここからラップアップをお願いいたします。

瀬名波: もう過ぎてるんですけどすいません。社会委員の皆さんからご覧の皆さんに、最後に改めてのメッセージがあれば、お1人ずついただきたいと思います。最初にAronさんからお願いしたいと思います。

Aron: 簡単にお話いたしますね。リクルートは、間違いなく志高く、そしてフォーカスをしっかりと絞り込んで、これからもしっかりと続けていくと信じております。

瀬名波: Yvesさんも一言お願いします。

Yves: 短期間で、サステナビリティをうまく経営戦略に統合できまして、その実現のために会社全体を動かして、おめでとございます。この方法で、このままで、やり続けてください。

瀬名波: ありがとうございます。最後に本田さん一言お願いします。

本田: 雇用って、収入を得るという観点でもすごい大事なんですけど、やっぱり人が生きてきて、自己実現する上でめちゃくちゃ大事だと私は思ってます。そういう意味で、この大事なソーシャルファクターの1つが、企業価値にポジティブなインパクトを与える可能性が非常に強い数少ない企業だと思っているので、もう本当にリクルートは楽しみです。

瀬名波: ありがとうございます。もう過ぎてますので、あっという間の1時間でございます。司会の沈さんにお戻りたいと思います。

沈: はい、ありがとうございます。以上をもちまして3日にわたって開催しましたリクルートホールディングスInvestor Updateを終了いたします。ご参加いただいた皆様、どうもありがとうございました。

全員: ありがとうございます。

[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、他社との競合、法規制の環境変化、為替レートの変動、気候変動を含む地球環境の変化、新型コロナウイルス感染症の拡大による影響、大規模自然災害の発生、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。