

**ZIGEXN**  
Update Your Story

株式会社じげん

第2次中期経営計画（FY2022/3～FY2026/3）

**Z CORE**

-Update Our Strategy-

15周年、パーパスとともに経営戦略のUpdateへ。



「Update Your Story — あなたを、未来に。」

企業と個人をマッチングするサービスを提供する会社から、  
企業と個人、じげんに関わる全ての人々の未来をつくる会社へ。  
目の前のステークホルダーだけでなく、社会全体の持続的な成長を意識した企業へ。

「Update Your Story あなたを、未来に。」をパーパスに、  
人生の岐路に立つすべての人の未来をアップデートする  
「総合ライフプラットフォームカンパニー」を目指していきます。

## 経営 計画

FY2026/3において

- ・ 売上収益**350億円超** EBITDA**100億円超**
- ・ Z CORE（売上収益**100億円超**の主力事業）を創出

## 経営 戦略

Z CORE創出のため、

**選択と集中（マーケット選定と経営資源配分）を図り、  
強み（マッチングテクノロジー）の拡張と、顧客基盤  
拡大を加速させる先行投資を実行**

## 最重視 指標

主力事業全体における5年間（FY2022/3~FY2026/3）の  
**売上収益の年平均成長率30%**

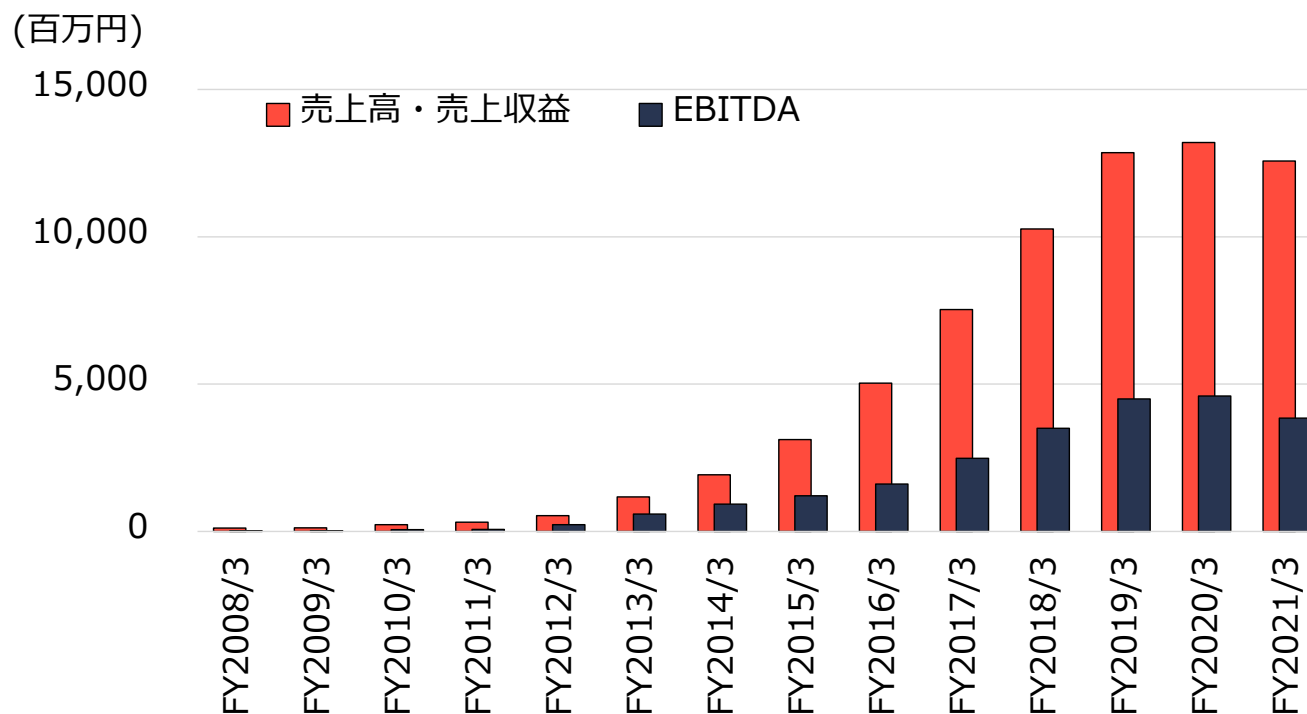
- 1. じげん15年の振り返り**
- 2. 経営戦略・事業戦略**
  - 2-1. 経営戦略**
  - 2-2. 主力事業の事業戦略**
- 3. 投資戦略・財務戦略**
- 4. 組織戦略・人材戦略・SDGs/ESG**

# 1. じげん15年の振り返り

# 1. 業績サマリー

- 創業以来FY2020/3まで13期連続で増収を達成。
- 第1次中期経営計画Protostar（FY2017/3～FY2021/3）は、FY2019/3にFY2020/3計画を過達。
- FY2020/3下半期より旅行・人材領域においてコロナの影響を強く受けるも、他事業の業績拡張もありFY2021/3 4Qを境に前年対比増収増益に回帰。人材領域においては足元で需要も回復基調。

## 売上・EBITDA推移



# 1. 当社の事業展開

- 再現性あるビジネスモデルの複数領域展開、ビジネスモデルの多様化を通じて、底堅い成長と高利益率を実現する事業運営、ディフェンシビリティの高い経営を推進。
- 美容求人メディア「リジョブ」、リフォーム検索メディア「リショップナビ」は業界トップメディアに成長。業界上位シェアに位置する「スモッカ」は堅実な拡大により全体成長を牽引。

## 展開サービス

### 人材

美容ヘルスケア	
介護・保育	   
AP/派遣/メディカル	 
フランチャイズ	
紹介/派遣システム	 

### 不動産

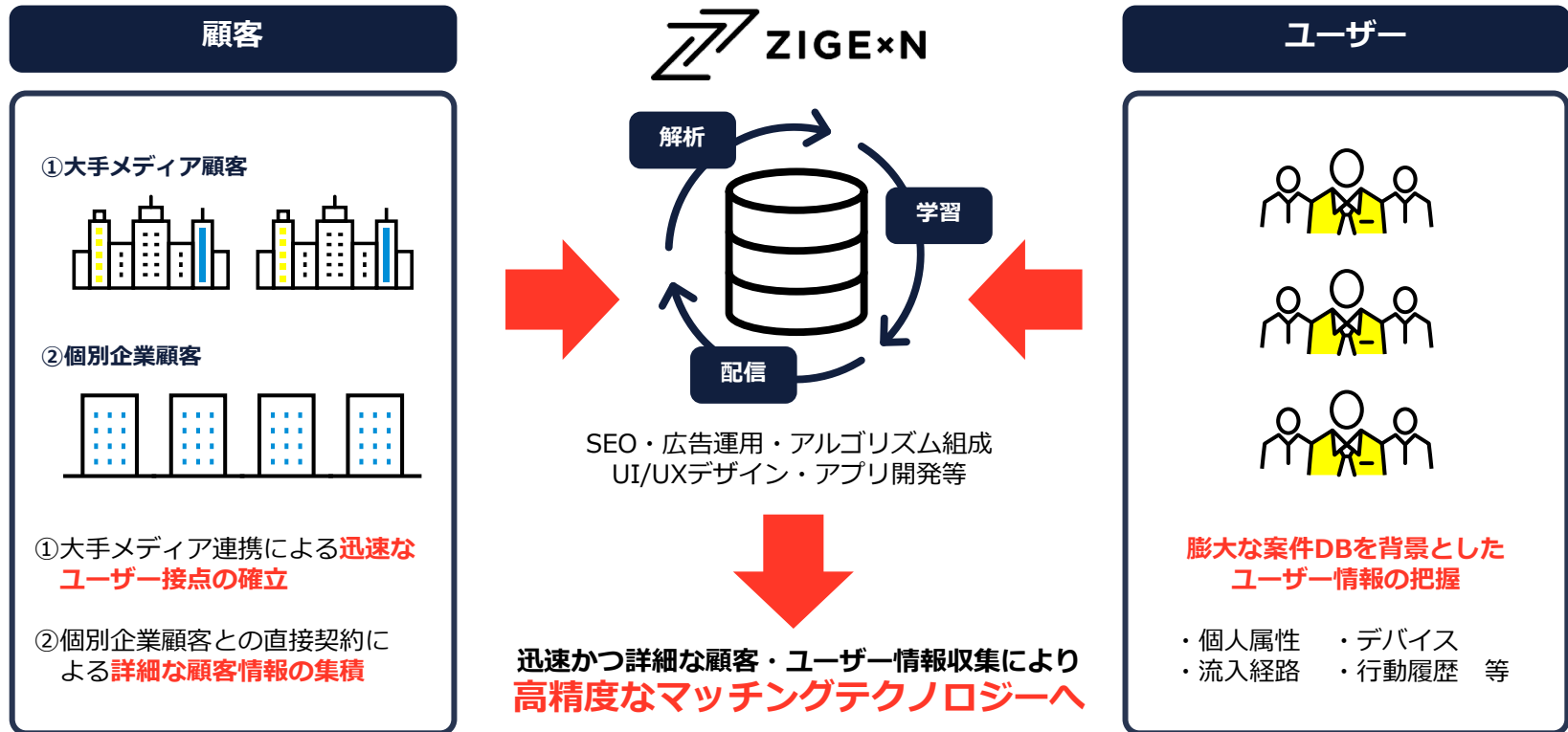
賃貸・引っ越し	 
リフォーム	   
ガス・エネルギー	 

### 生活 / その他

旅行	
自動車	  
結婚	結婚相談所 
留学・家庭教師	 

# 1. 当社の強み

- 顧客・ユーザー接点を迅速に構築し、**10年以上にわたって双方の情報を収集・解析**。  
 その後に個別企業との提携にも力を入れることにより詳細な情報も蓄積。  
 結果、データベースドリブンでユーザーの行動を促進する（集めて動かす）高精度なマッチングテクノロジーを実現。

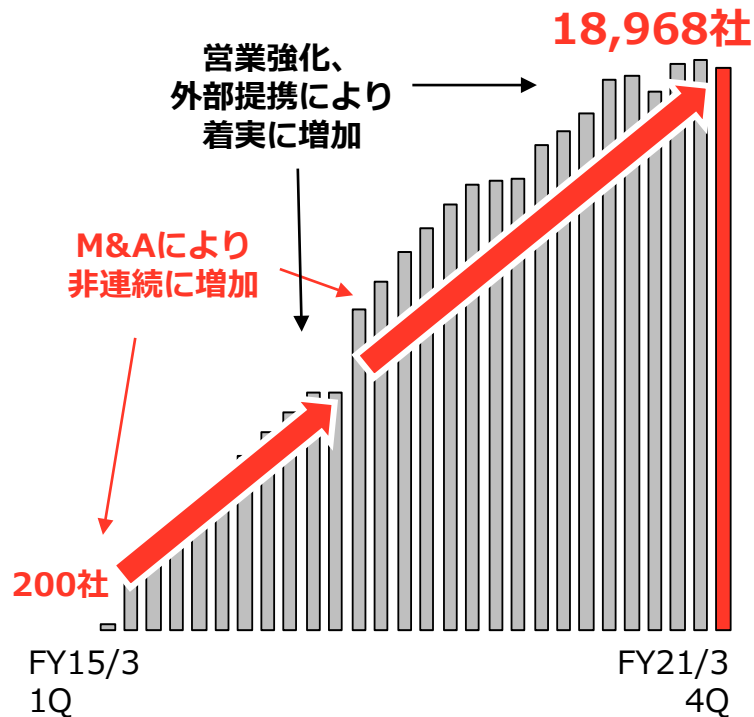




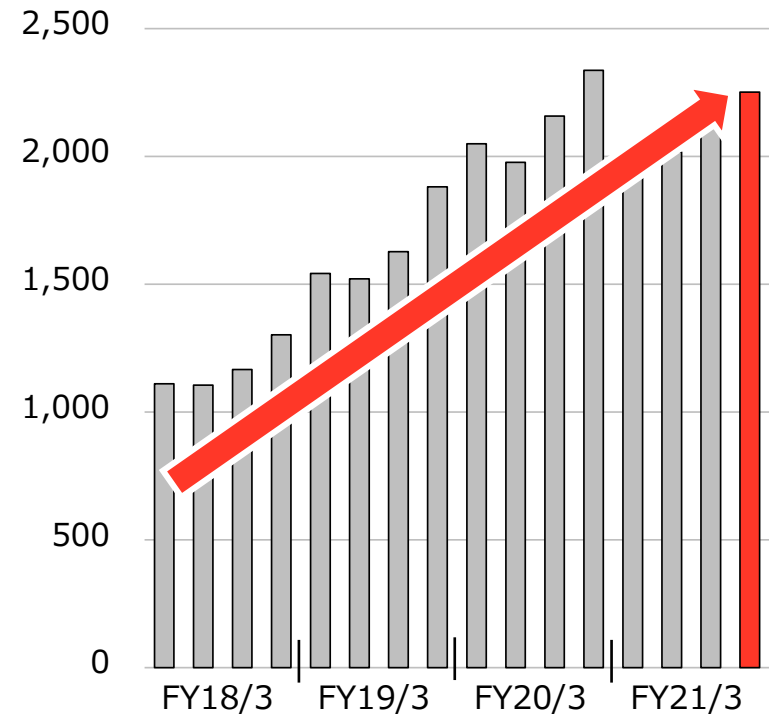
# 1. 当社のKPI

- Protostar以降、主要KPIと設定する顧客数は増加。
- 積み上げ型収益においては、コロナの影響を強く受けたFY2021/3を除き順調に増加し、安定的な収益構造へのシフトが進む。

## 法人顧客数



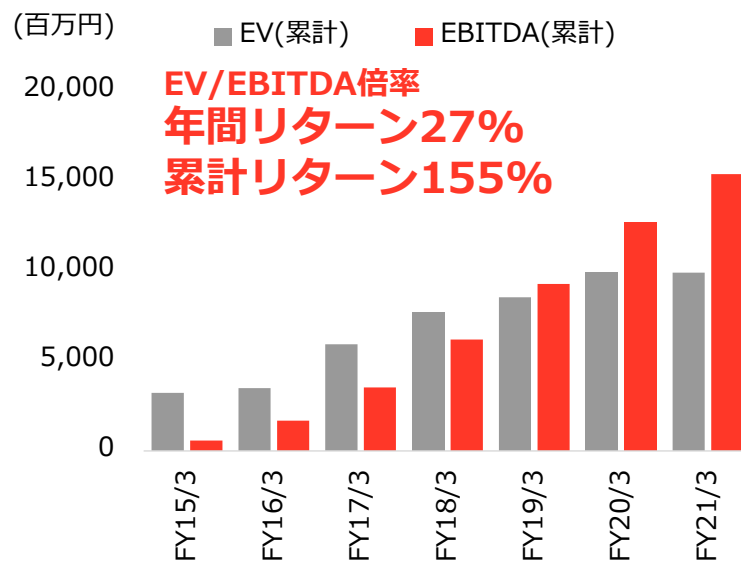
## 積み上げ型収益 (百万円)



# 1. M&Aと投資成果

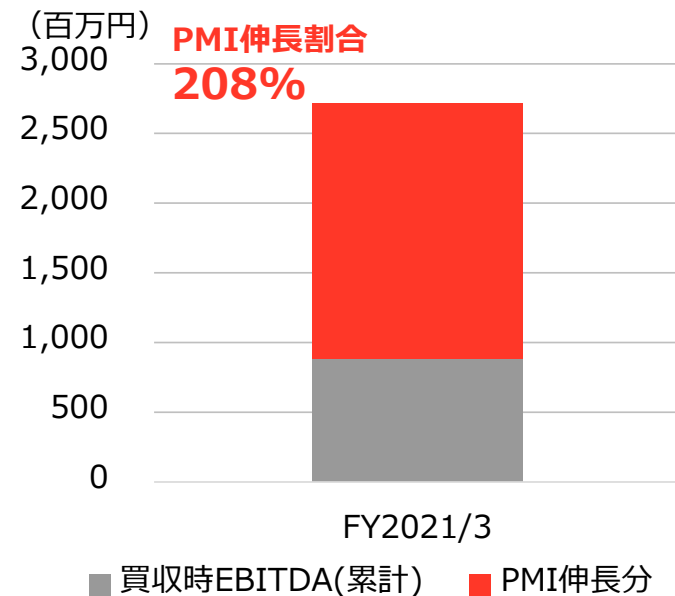
- 累計19件のM&Aのうち、売却済み1社及び直近1年間で実施した4件を除く計14件において、EV/EBITDA倍率の観点から、高い投資対効果を得ている。
- またM&A対象事業の取得当時の累計EBITDAを、PMIによるEBITDA伸長分が上回っており、効果的なPMIも弊社の強みと認識。

## M&Aによる投資成果推移



注: 年間リターンはFY2021/3実績を参照。

## M&AによるEBITDA貢献額



注1: 取得後1年未満の案件は除く。

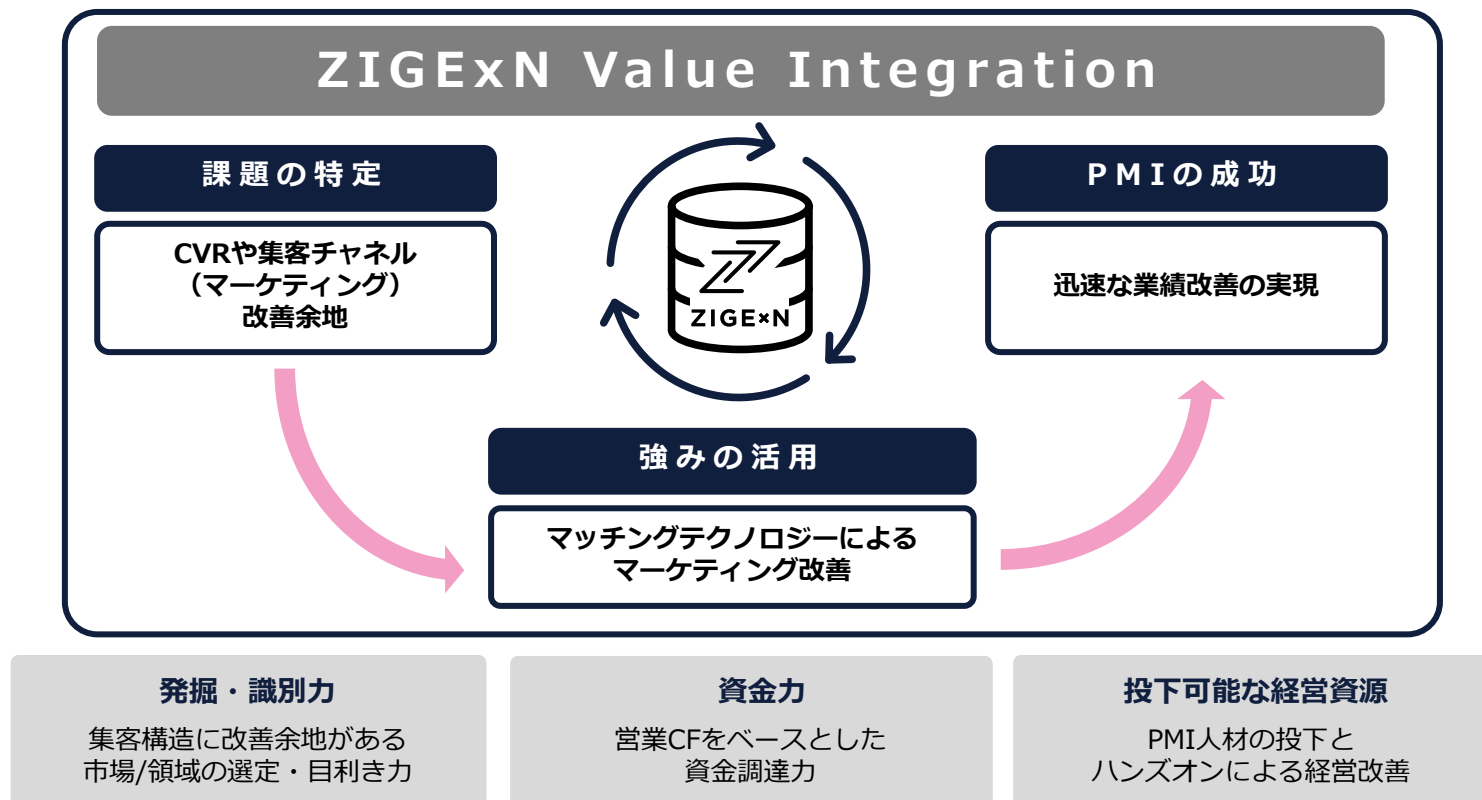
注2: PMI伸長割合 =

M&A対象事業のPMIによるEBITDA伸長分/買収時EBITDA

# 1. ZIGExN Value Integration(ZVI)

- 発掘・識別力、資金力、投下可能な経営資源を土台に、サービス・事業の**CVR改善余地を特定**し、**マッチングテクノロジーの活用**により、迅速な業績改善を実現（リジョブ・IACC等）。
- 当社ノウハウを凝縮した確度の高いPMI手法である「ZVI」につき今後も磨きをかけていく。

## ZVI活用によるM&A戦略

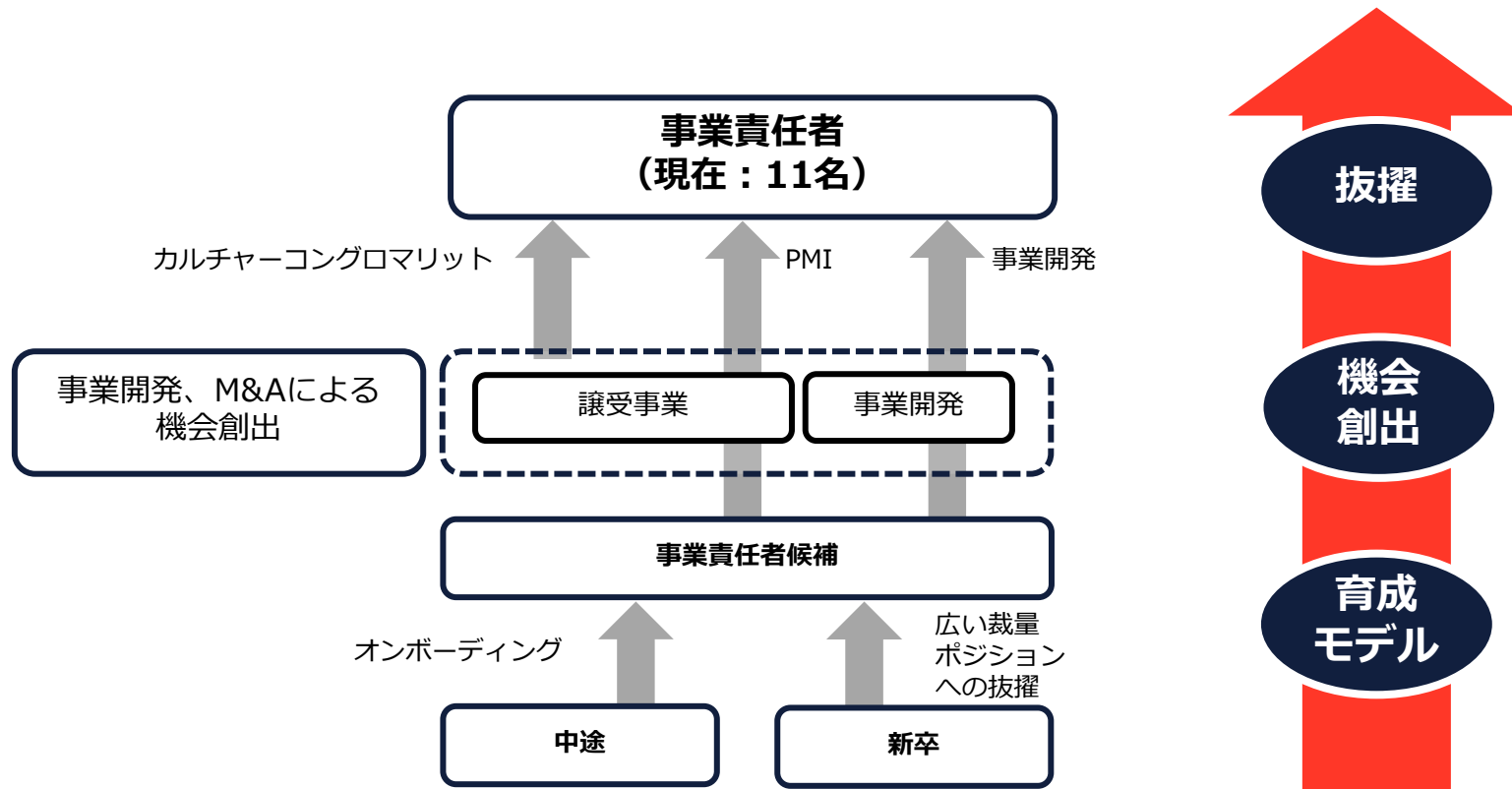


注: IACC=旧アイアンドシー・クルーズ株式会社。現在の当社リフォーム事業に当たる。

# 1. 事業家集団の組成体制

- 責任者ポジションの機会創出と多様なルートによる事業責任者増強施策を実行。
- 事業責任者による事業の自律的運営と事業間連携がじげんグループの成長を牽引。

## 事業責任者創出サイクル



## 2. 経営戦略・事業戦略

### 2-1. 経営戦略

### 2-2. 主力事業の事業戦略

マクロ環境を鑑みた  
選択と集中

経営戦略

### Z COREの創出

Z COREとは、市場堅調性・成長性のある領域における  
売上収益100億円超の事業を指す。

Z CORE創出のために

- ① 選択と集中（マーケット選定と経営資源配分）を図り、
- ② 強み（マッチングテクノロジー）を拡張し、
- ③ 顧客基盤拡大を加速させる先行投資を実行

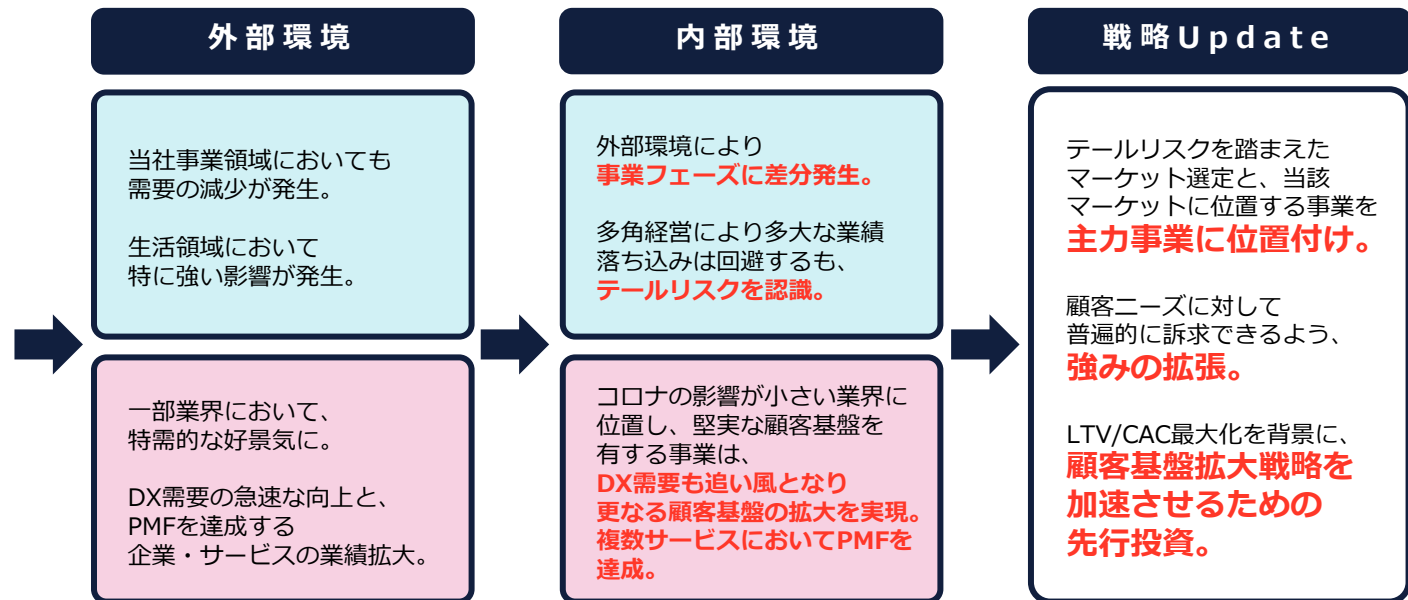
マッチングテクノロジー  
の拡張

顧客基盤拡大を加速させる  
先行投資の実施

## 2-1. 戦略Updateの背景

- 新型コロナウイルス感染症拡大により、需要の大幅な減少が発生した市場に位置した当社事業の一部に影響が発生。一方、コロナ禍においてもマーケット堅調性があり、PMFを達成する事業においては、DX需要の拡大を追い風として顧客基盤の拡張と業績の拡大を実現。
- このような背景から、**テールリスクを踏まえたマーケットにおける事業の選択と集中、強みの拡張、顧客基盤拡大への先行投資**による、成長余地の高い事業の伸長が当社業績拡大に向けた最適な経営戦略と判断。

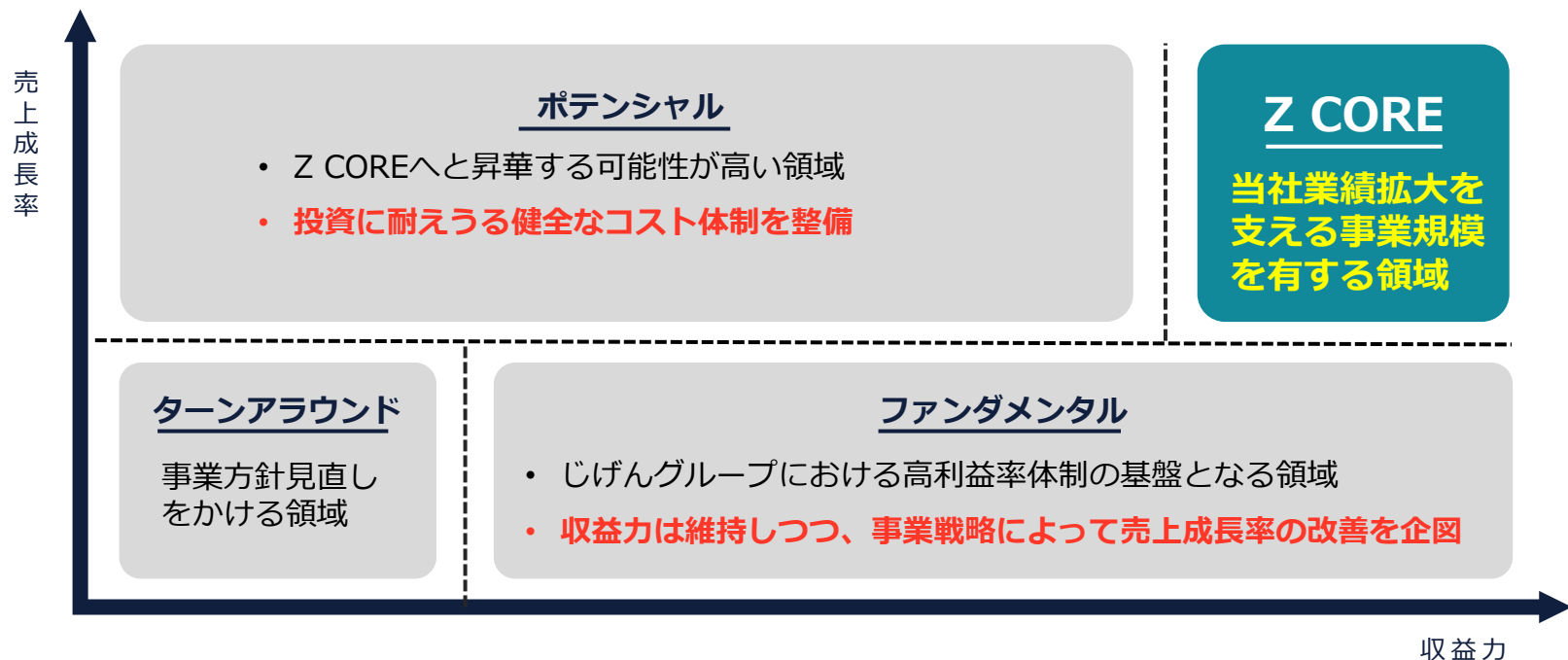
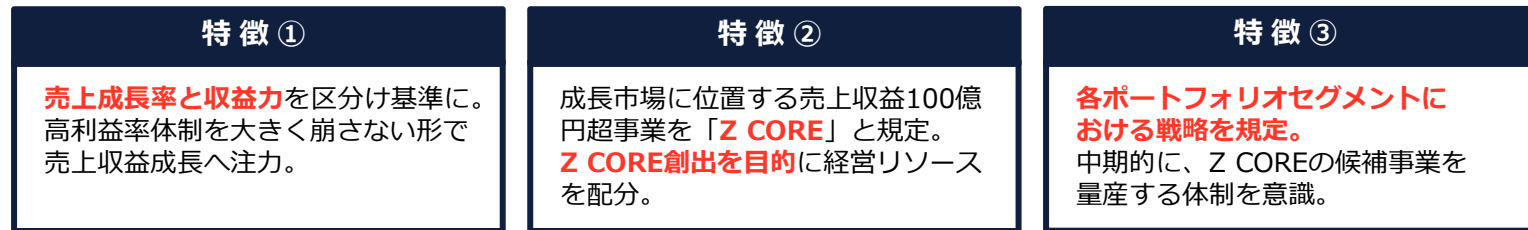
# 新型コロナウイルス感染症の拡大



注：テールリスク=発生可能性は低いものの、起こった際の影響力は大きい想定外のリスクのこと。

## 2-1. ①選択と集中 -ZIGExN Portfolio Management-

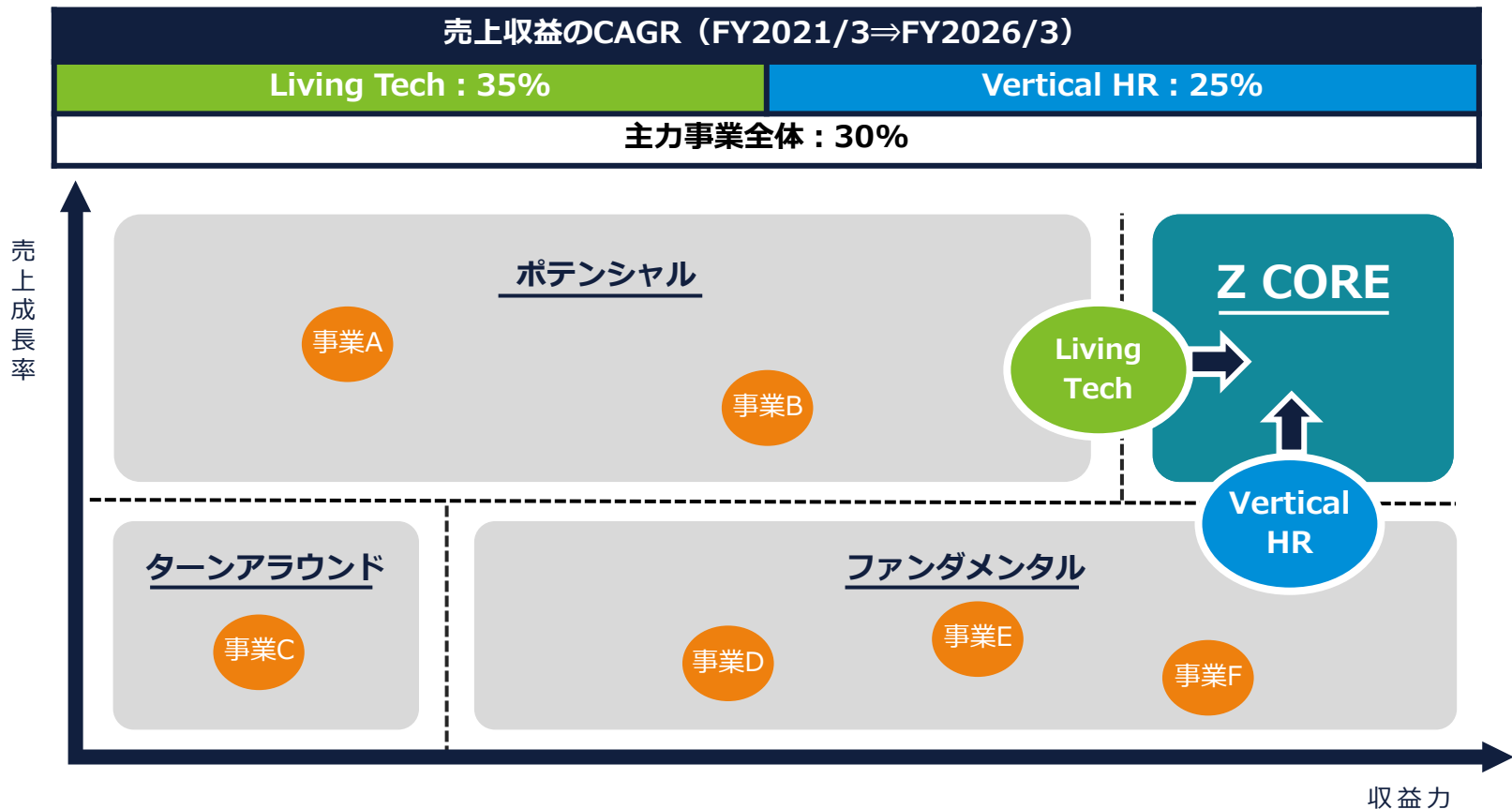
- 適切なマーケット選定と、精緻な区分で経営資源を配分することで強固な経営体制を築く。  
各事業フェーズに応じた経営資源配分を実行すべく、じげん独自の視点も入れたポートフォリオを策定し、「ZPM」として命名の上でマネジメントしていく。





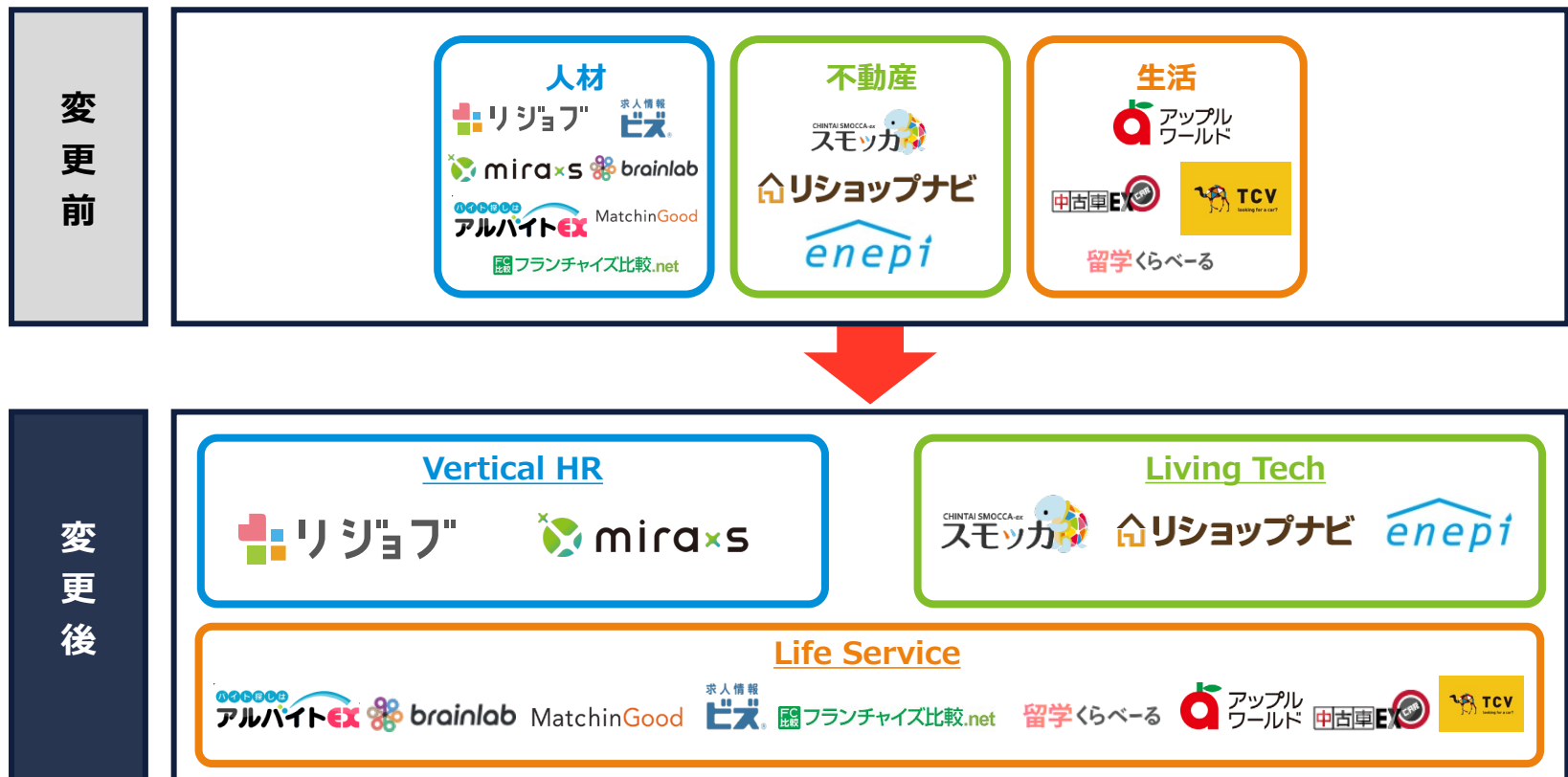
## 2-1. ①選択と集中 -ZPMの状況-

- 「不動産・リフォーム事業」、並びに「理美容・介護保育 求人事業」はそれぞれ主力事業として集中投資し、Z COREへ昇華させる。両主力事業を「Living Tech」「Vertical HR」と区分し、それぞれ目標CAGRを設定。主力事業全体としてはCAGR30%を目指す。
- 主力事業の土台であり、次期主力事業として期待されるポテンシャル事業、ファンダメンタル事業も複数存在。



## 2-1. ①選択と集中 -事業セグメントの変更-

- 経営戦略の転換に伴い、事業セグメントの変更を実施。主力として認識する事業を「**Vertical HR**」「**Living Tech**」としてそれぞれ区分する。
- その他の事業は「**Life Service**」として区分。主力事業と同じく多くのDBを保有し当社のマッチングテクノロジーの源泉となっていることや業績状態を踏まえて、**経営資源の土台として認識**。

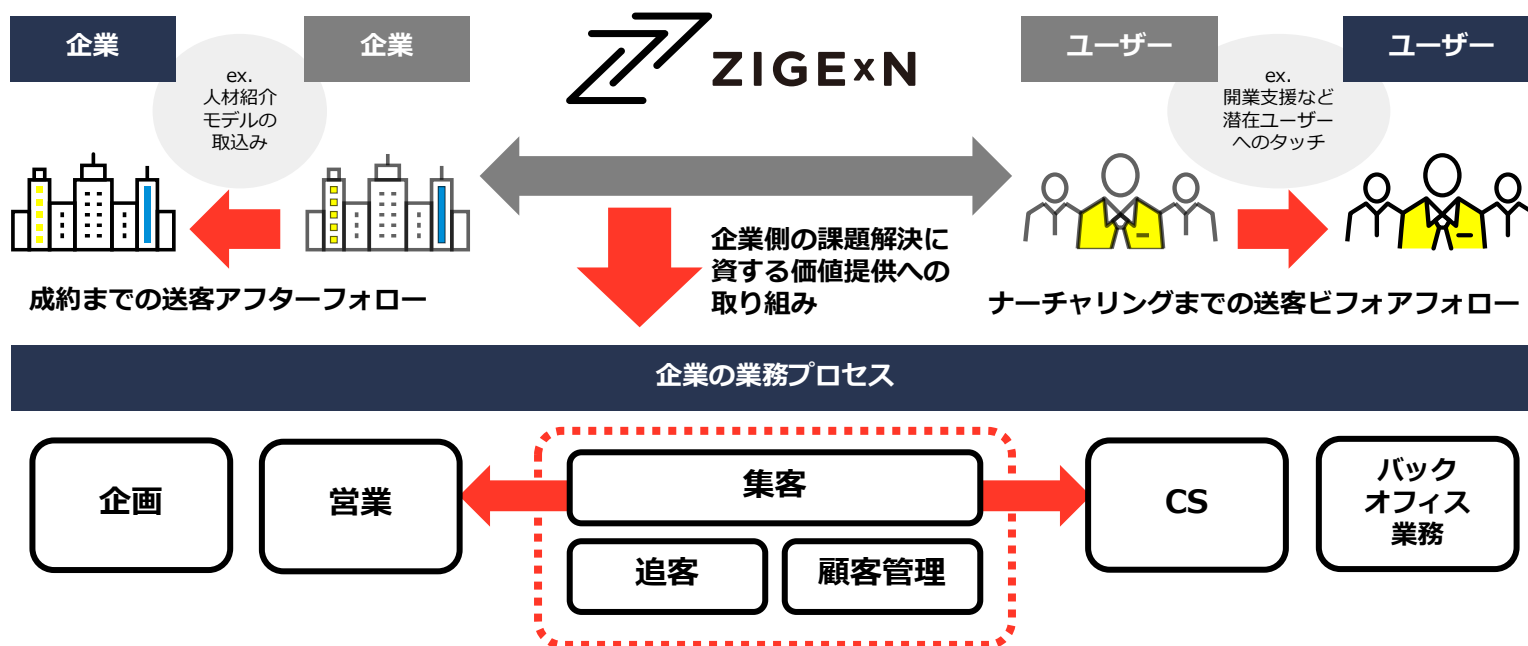


注1: 主に決算短信内にて使用している区分。

注2: 有価証券報告書上の「ライフメディアプラットフォーム事業」は「ライフサービスプラットフォーム事業」に名称変更。

## 2-1. ② マatchingテクノロジーの拡張 -中期的な方向性-

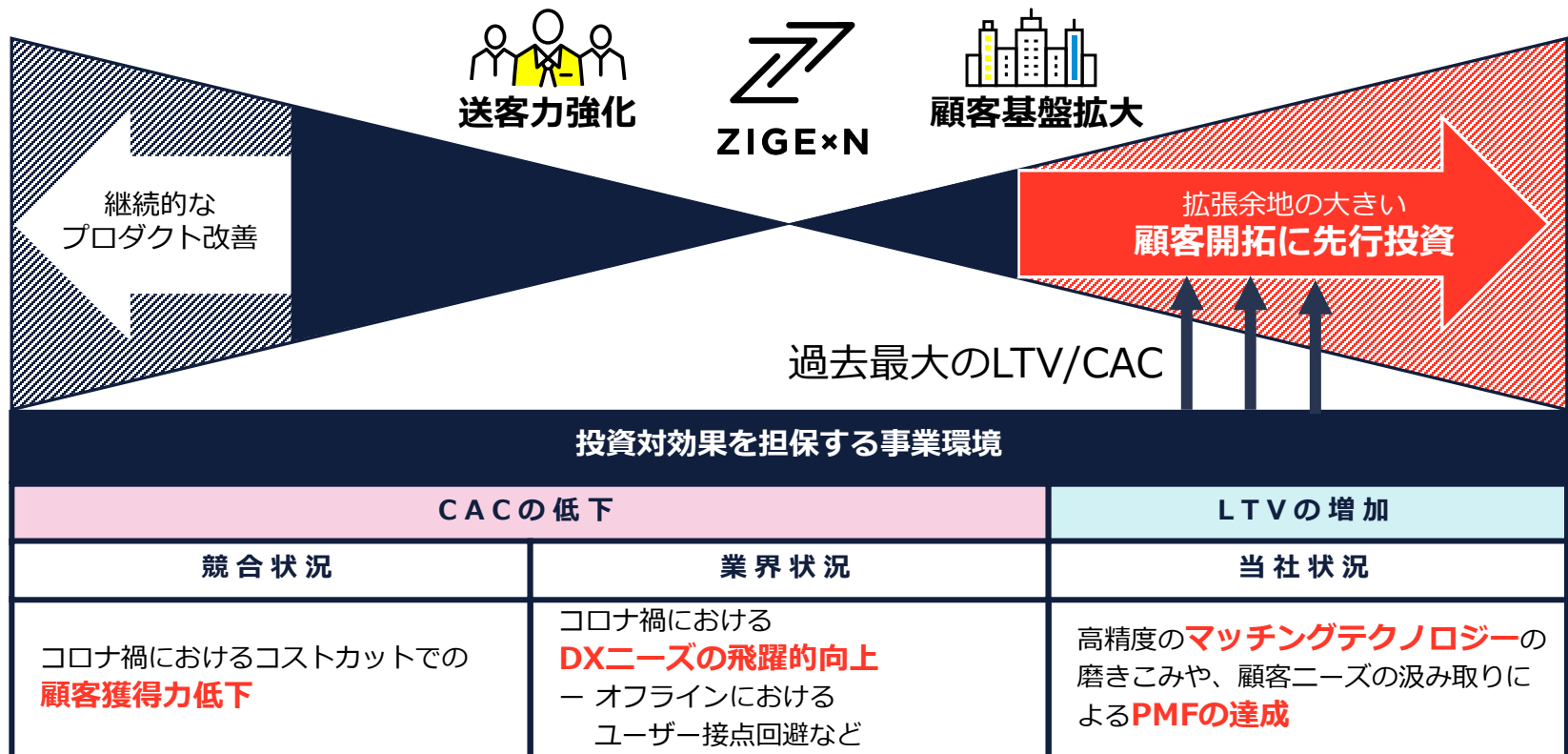
- 当社のサービス拡張として、Matchingモデルにおける**ユーザー・企業へのタッチポイント**を「前後」に拡張し、当社の強みであるMatchingテクノロジーの拡張を志向。  
(前：見込みユーザー・顧客へのアクセス、後：成約までのアフターフォロー)。
- また、顧客のニーズを汲み**集客以外の領域においても支援**していくことで、提供価値の最大化を図る。



**集客のみならず業務全体の効率化を図ることができる選択肢を提供することで、生活機会の最大化を図る。初期的には集客の周辺領域の着手を優先的に取り組む。**

## 2-1. ③顧客基盤拡大を加速させる投資

- Z CORE創出を目的として、売上収益拡大に直結し、拡張余地の大きい**顧客基盤の早期拡張を図るために重点的に投資**する体制へと移行。
- 外部環境の変化とPMFの達成をうけて**効果の最大化が想定できる絶好の投資タイミング**と判断。
- 投資対効果を社内指標を規定の上で定期確認し、規律ある投資実行を推進。

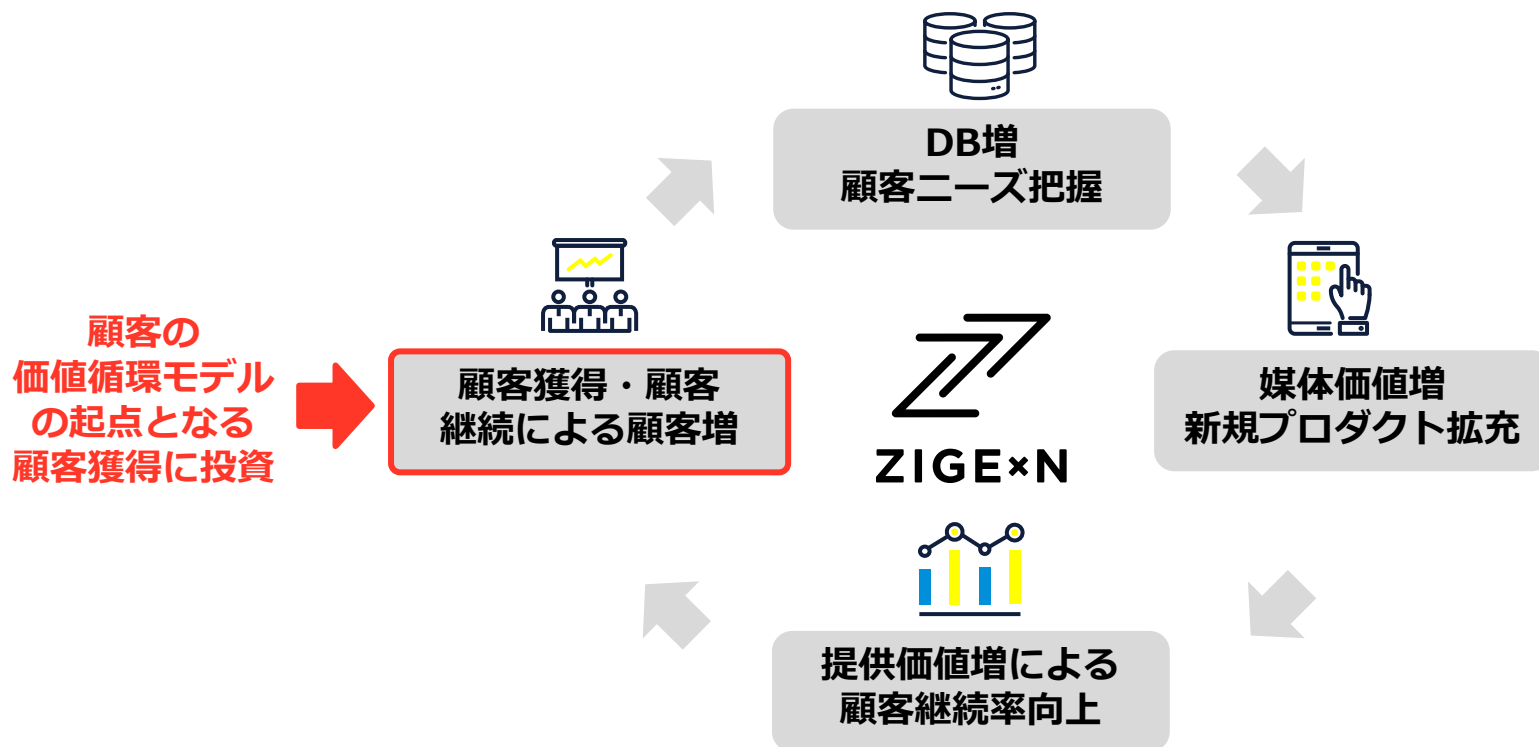


注: 社内指標はLTV/CACやPayback Periodなどを指標とする想定。

## 2-1. ③顧客基盤拡大を加速させる投資 -価値循環モデル-

- LTV/CAC最大化を背景とする顧客基盤拡大への投資は顧客の**価値循環モデルの土台構築・起点**となる。
- 顧客のニーズを背景とした新規プロダクト拡充により提供価値全体を高め、顧客継続率の向上を図る。
- 顧客の積み上がりにより高い売上収益成長率を維持し、各主力事業における売上収益100億円超を目指す。

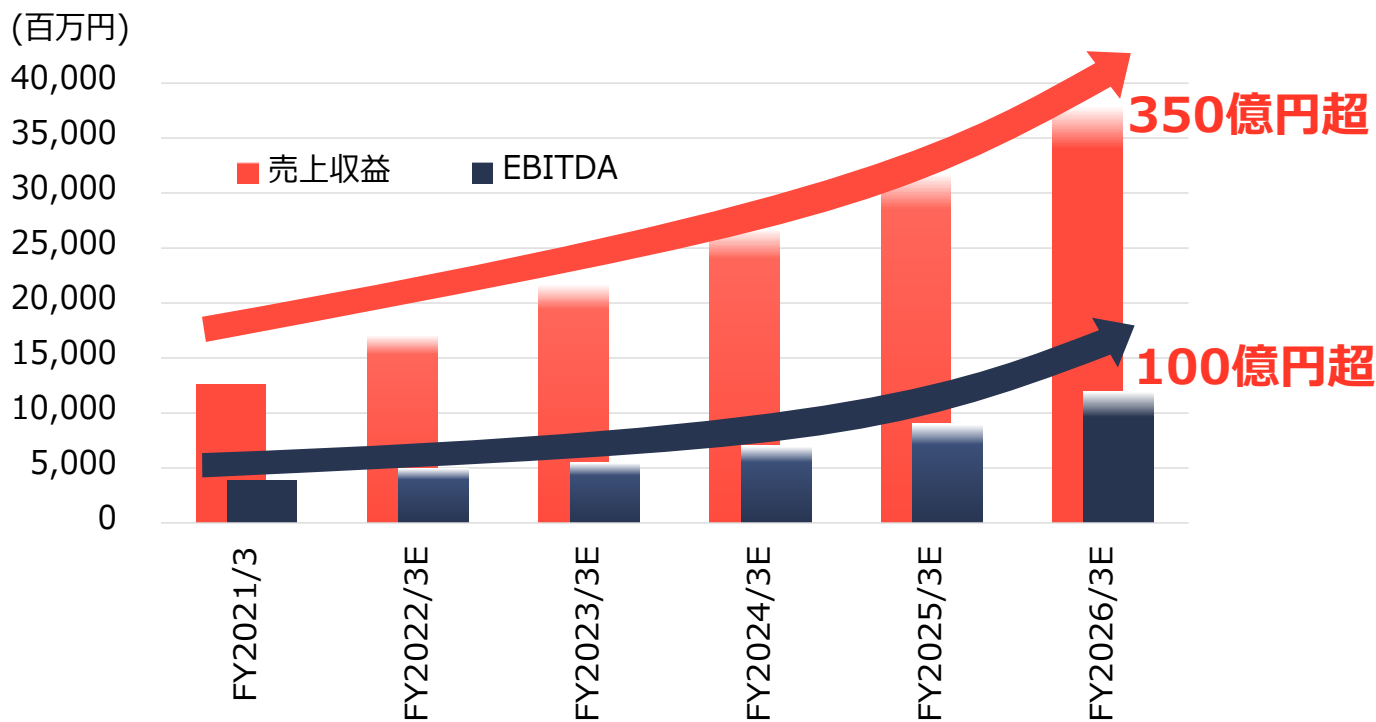
### 顧客の価値循環モデル



## 2-1. 業績推移イメージ

- 既存事業の成長をベースにFY2026/3の**売上収益350億円超**、**EBITDA100億円超**を目指す。
- FY2022/3~FY2023/3は顧客基盤拡大施策への先行投資を実施し、FY2026/3の目標達成を目指す。

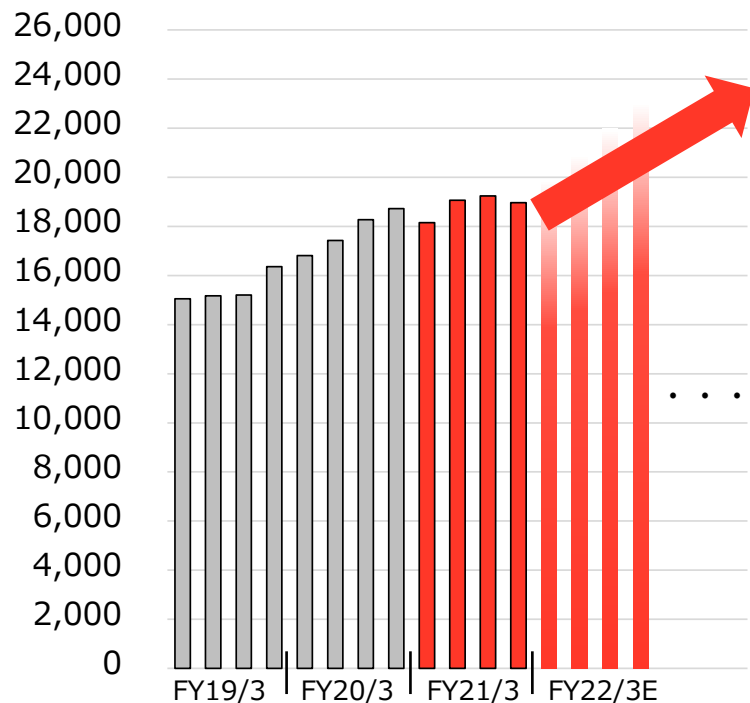
### 業績推移イメージ



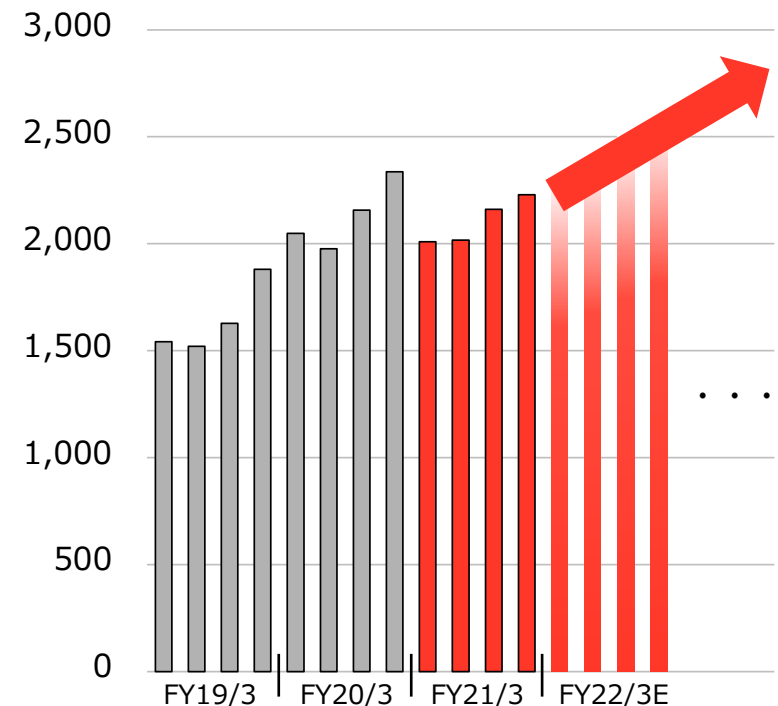
## 2-1. 全社KPI

- 経営指標達成のための先行指標として、今まで通り**顧客数と積み上げ型収益**を全社KPIに設定。
- Protostar以降、上記のKPIは順調に増加。投資対効果と、将来的な業績拡張に寄与する要素であるため、引き続き各指標の伸長に注力。
- 顧客社数を18,968社（FY2021/3）から**50,000社**（FY2026/3）へ。

### 法人顧客数（社）



### 積み上げ型収益（百万円）



## 2. 経営戦略・事業戦略

### 2-1. 経営戦略

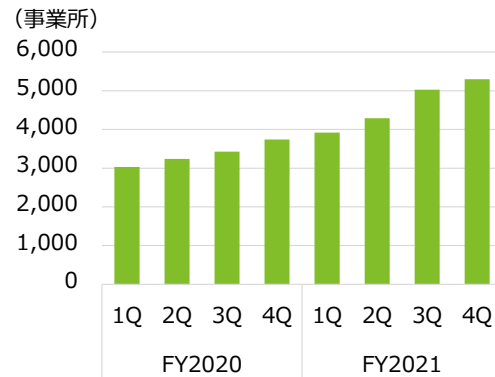
### 2-2. 主力事業の事業戦略



## 2-2. 主力事業の選定理由 (Living Tech)

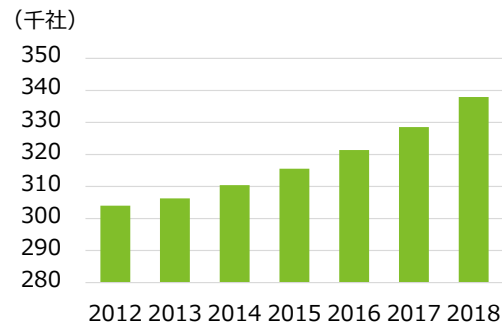
- 不動産・リフォーム業界では、コロナ禍においても当社サービス掲載事業所数は増加。業界内での潜在顧客数増加も踏まえ、**現在のマクロ環境に鑑み成長余地の高い領域**と判断。
- 不動産・リフォーム事業者の**小規模事業所割合が高く**、業務効率化ニーズが高い特徴を有する。
- 「重要事項説明」の書面交付等、手続デジタル化が検討されるなど、**業界での特殊性要因に起因し遅れていたDX化が急速に進む**ことも、当社サービスの提供先拡張の好機として認識。

### 当社掲載事業所数の推移



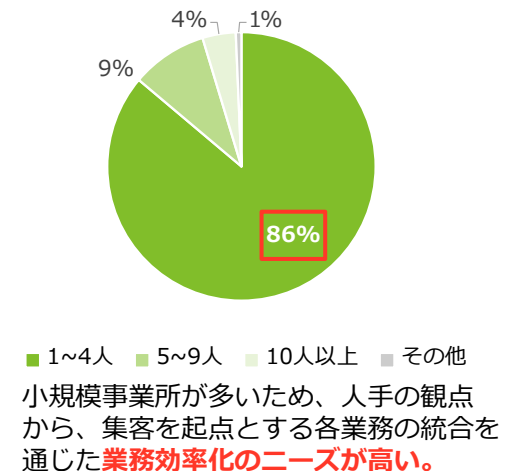
掲載社数は増加傾向。

### 不動産法人数推移



潜在顧客の数は年々増加。

### 規模別事業所数



**業界の拡張性と業務効率化のニーズという観点から成長性が期待できる市場。その中で、当社は一定のSMB顧客を有しているという強み。**

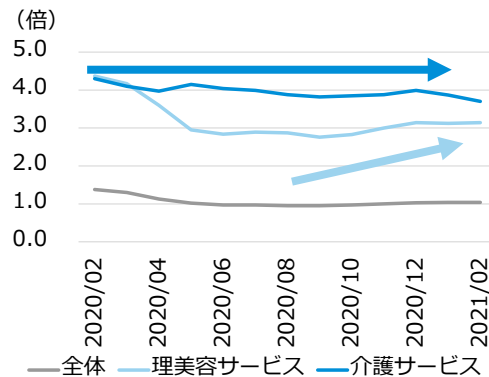
出所: 公益財団法人不動産流通推進センター「2021 不動産業統計集」などを参照

注: SMB=Small and Medium Businessの略で中堅・中小企業の意味。

## 2-2. 主力事業の選定理由 (Vertical HR)

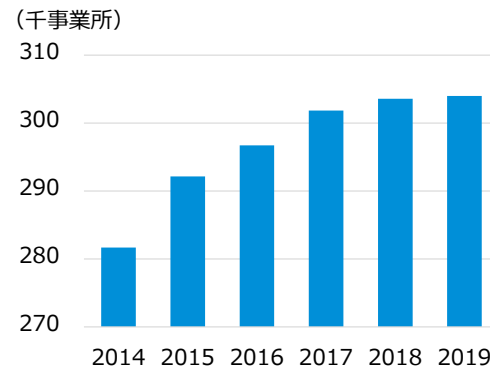
- 人材業界では、コロナ影響による領域毎での人材需要に差異が発生している状況において、生活必需サービス業種、介護・保育業種といった**需要の維持・拡張が期待できる領域**を選定。
- 特に介護領域は、高齢化に伴う介護需要増により介護事業所は年々拡大も、従事者不足の傾向は顕著であるため、**人材サービスの需要は加速度的に増していくと認識**。

### 有効求人倍率推移



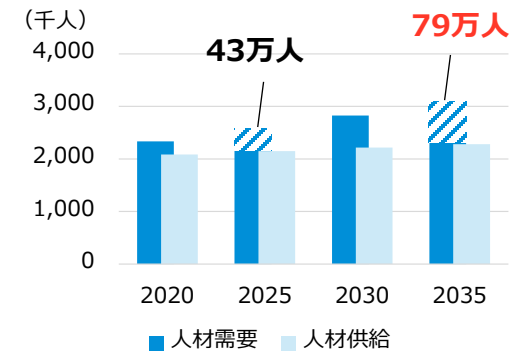
介護領域は**高求人倍率**を維持。  
理美容業界も足元は**回復傾向**。

### 介護事業所数推移



介護業界において、**介護事業所数は年々増加**。

### 介護業界での人手不足



介護業界においては年々需給の差が拡大する見込み。**2035年には約79万人もの人手不足**に陥るといわれている。

**➡ 需要の堅調性と社会的課題に起因する需要拡張性から成長性が期待できる市場。その中で、当社は一定のSMB顧客を有しているという強み。**

出所: 厚生労働省「一般職業紹介状況」「令和元年介護サービス施設・事業所調査の概況」、経済産業省「将来の介護需給に対する 高齢者ケアシステムに関する研究報告書」などを参照に当社作成。

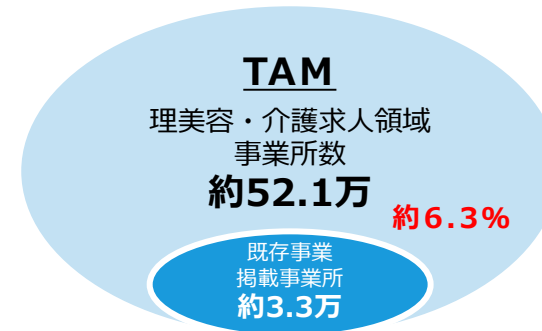
## 2-2. 主力事業の拡張余地

- 主力事業であるLiving TechとVertical HRは市場規模（TAM）及び成長余地の大きい領域に属する。
- Living Techにおける「リショップナビ」、Vertical HRにおける「リジョブ」など、業界内においてNo.1のポジションを確立したサービスもあり掲載事業所数は増加も、未だ拡張余地は大きい。
- 上記の観点から主力事業におけるKPIを「提携事業所数」に設定。**FY2026/3末時点で15万事業所との提携を目標**とする。

### Living Tech



### Vertical HR



注1: 事業所数は個人経営/1人運営施設を除く事業所数を集計。  
 注2: 厚生労働省「平成28年経済センサス-活動調査」を参考に当社集計。

## 2-2. 主力事業における事業戦略 -先行投資の方針-

- 競合・業界状況に加えて、当社内部の状況は投資に対して最適な状況となっている。
- 主力事業拡張の起点となる顧客開拓のための施策に対し積極投資を実施。リーチ・プロダクトの拡張（PMFの継続）を進めるとともに、ブランディング・認知強化、営業体制の強化を迅速に進める。

### 競合状況

コロナ禍生き残り戦略による**コストカット**

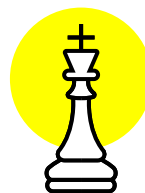
### 業界状況

コロナ禍における**DX化の機運**

## 当社状況



10年以上に渡りデータを蓄積・分析してきた  
**マッチングテクノロジー**




複数サービスにおける  
**業界ポジションの確立**



顧客ニーズに対する迅速なサービス拡充を可能にする  
**潤沢なキャッシュと  
プロダクト・事業開発力**

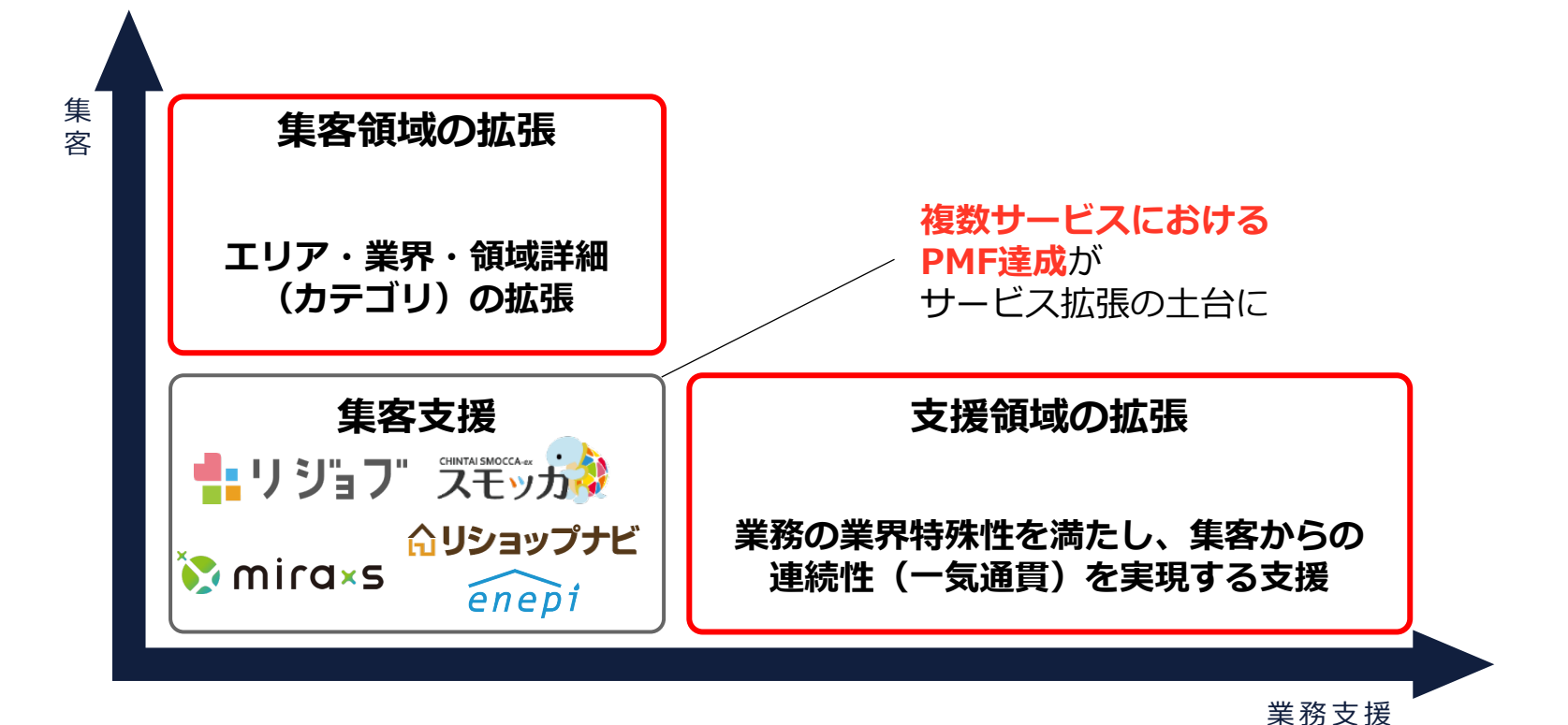
外部・内部環境を踏まえて、顧客開拓のために以下の投資を実施。

- 
- ①顧客ニーズに即応するサービス機能向上（PMFの継続）
  - ②ブランディング・認知強化
  - ③セールス強化

## 2-2. 主力事業における事業戦略 -サービス機能向上-

- 顧客への訴求ポイント拡張やSAM拡大を達成することを目指し、サービス拡充にも投資する想定。  
 主に**集客領域の拡張**、**支援領域の拡張**という2つの方向性からサービスの拡充を図る。
- 集客支援領域における既存サービスのPMF達成の状況は、新規サービスへの拡張という試みを行うにあたり、安定した業績を上げるための土台となっている。

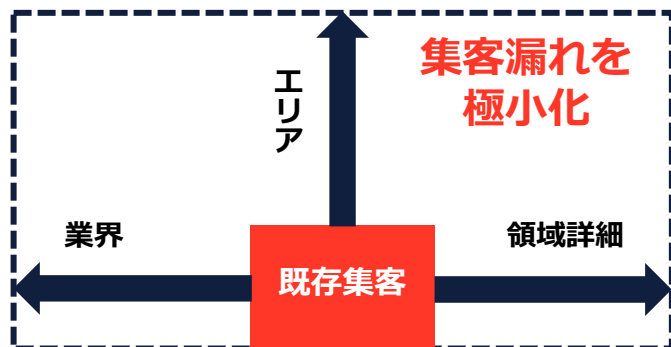
### サービス機能向上の2大方針



## 2-2. 主力事業における事業戦略 -サービス機能向上-

- 現状で、既存の集客支援モデルにおける集客漏れの極小化、顧客に対する集客以外の業務支援の進出という二つの方向性からサービス拡充を検討。

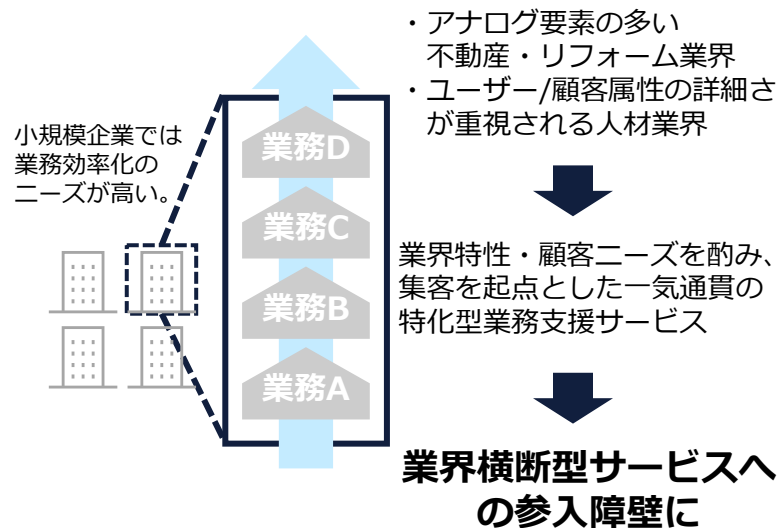
### 集客領域の拡張



集客支援という既存ビジネスモデルにて、エリアや業界、サービス領域の観点から未だ集客支援の拡張余地は多いと認識。  
**各方向性から集客領域を拡張する。**

注：領域詳細=既存集客の中でのサービス領域の漏れを最小化する方向性を示す。  
例えば「リフォーム」といってもその種類は多岐にわたり、セグメント毎に集客することで集客漏れを最小化することを指す。

### 支援領域の拡張

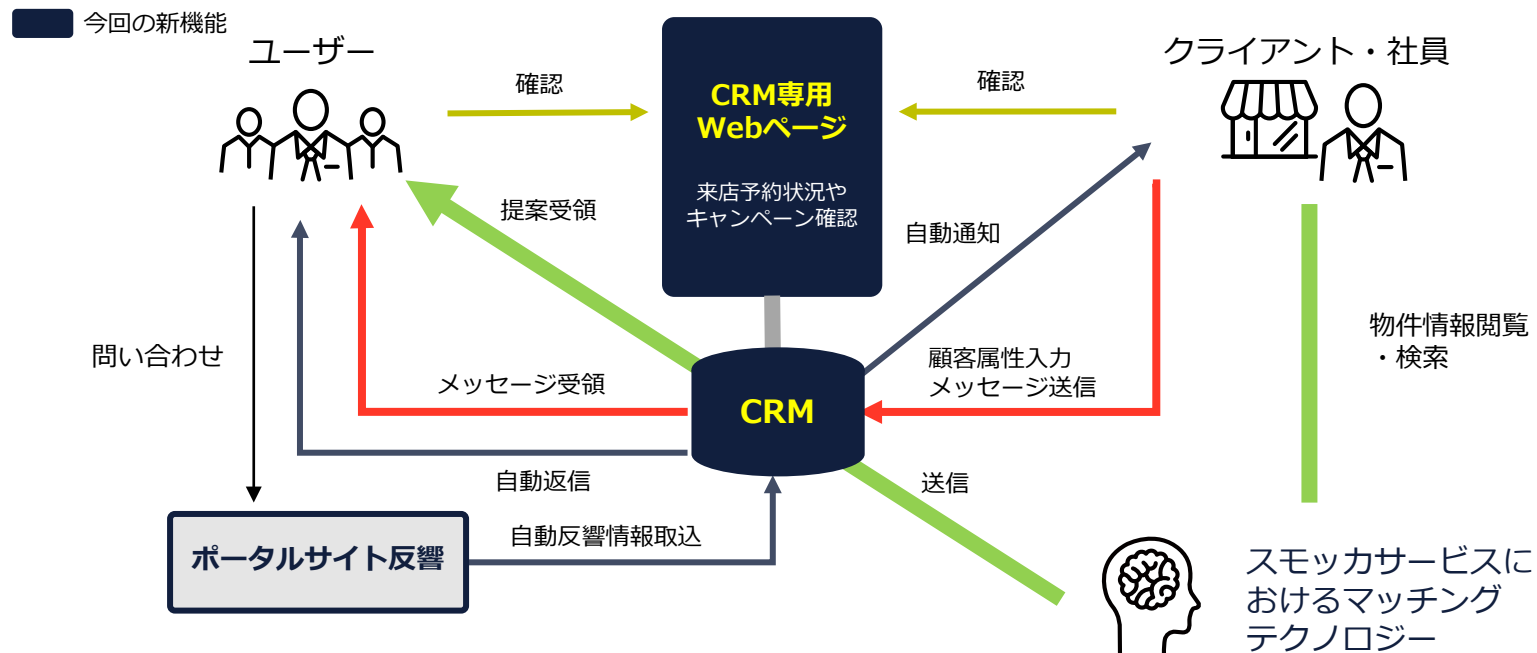


個別企業との接点を多数持つ当社では、顧客ニーズを汲んだ、集客業務を起点とする一気通貫の業界特化支援サービスの提供が可能。  
**集客隣接領域より業務支援領域を拡張する。**

## 2-2. 主力事業における事業戦略 -サービス拡充具体例-

- 集客以外の業務支援を目的とするサービス拡充第一弾として、賃貸情報サービス「賃貸スモッカ」独自の不動産会社向けIT支援ツール「スモッカCRM」を開発、6月より提供開始予定。
- 顧客管理、タスク機能管理など不動産会社の煩雑な業務の効率化に加え、**課題感の強い追客支援も強化**。来店アンケート機能やスモッカ独自の「来店キャッシュバック反響オプション」といった、店舗への**来店を促すツールも実装**し、従来の集客サービスを起点に業務支援サービスの拡張を図る。

### 「スモッカCRM」サービス概要



注: 「スモッカCRM」は株式会社セイルポートとの提携により開発・提供。

## 2-2. 主力事業における事業戦略 -認知・セールス強化-

- 顧客開拓のために、既存の集客チャンネルにおける広告費の増加だけではなく、マス広告などを通じて露出を拡大していくことで認知度向上を図る。
- また営業人員の拡充と地方拠点の確立などセールスを強化することで、さらなる効率的な顧客開拓を図る。

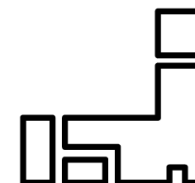
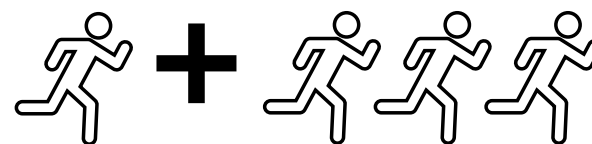
### ブランディング・認知強化



既存の集客チャンネルにおける広告費を増加。

集客面の拡張や認知度の向上を目的として、動画広告やマス広告への取り組みを開始。

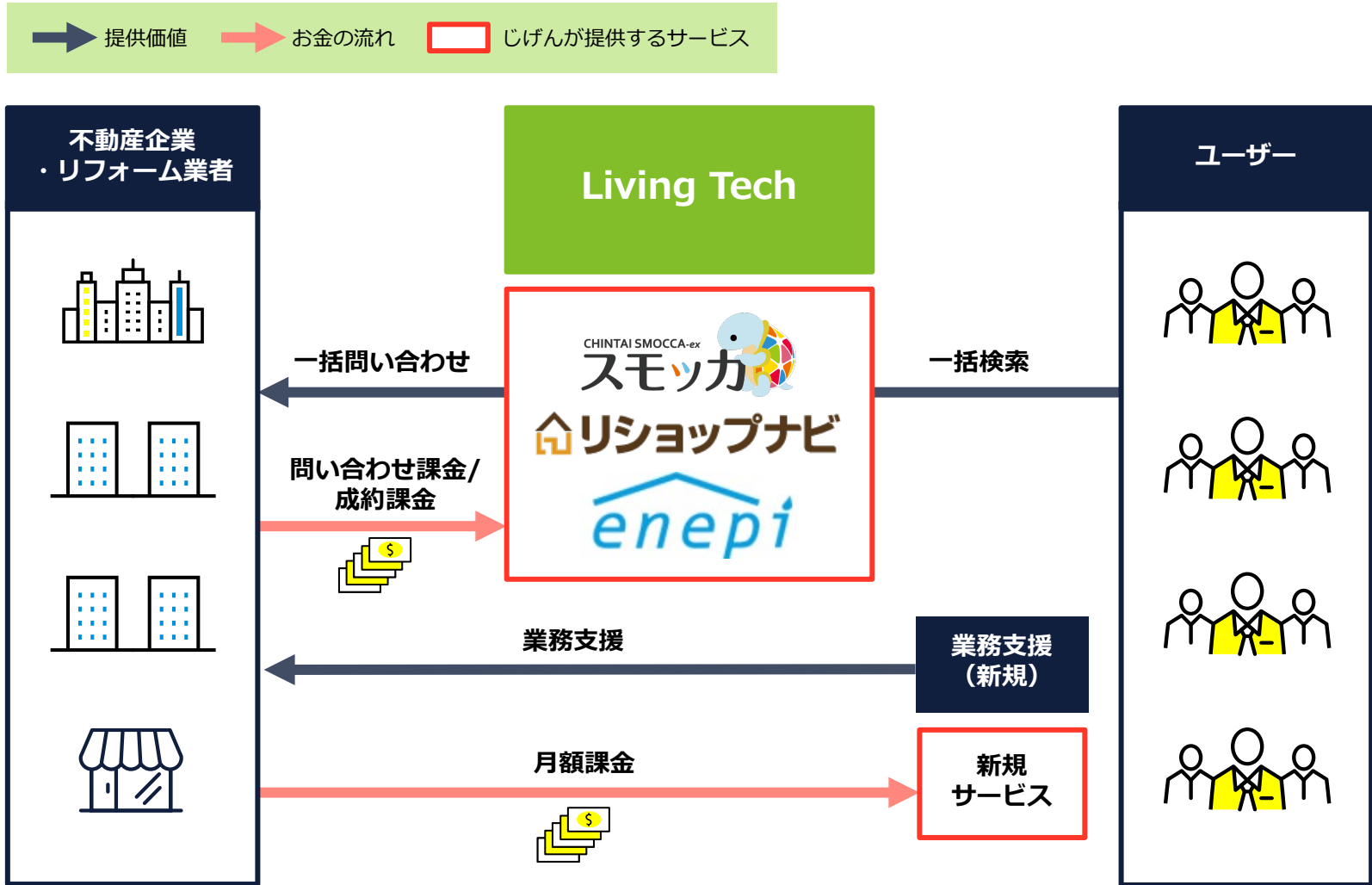
### セールス強化



営業人員を拡充することに加えて、地方拠点の確立などにより営業対象エリアを拡張することで、リテール顧客の獲得効率化を図る。



## 2-2. 主力事業のサービスモデル (Living Tech)



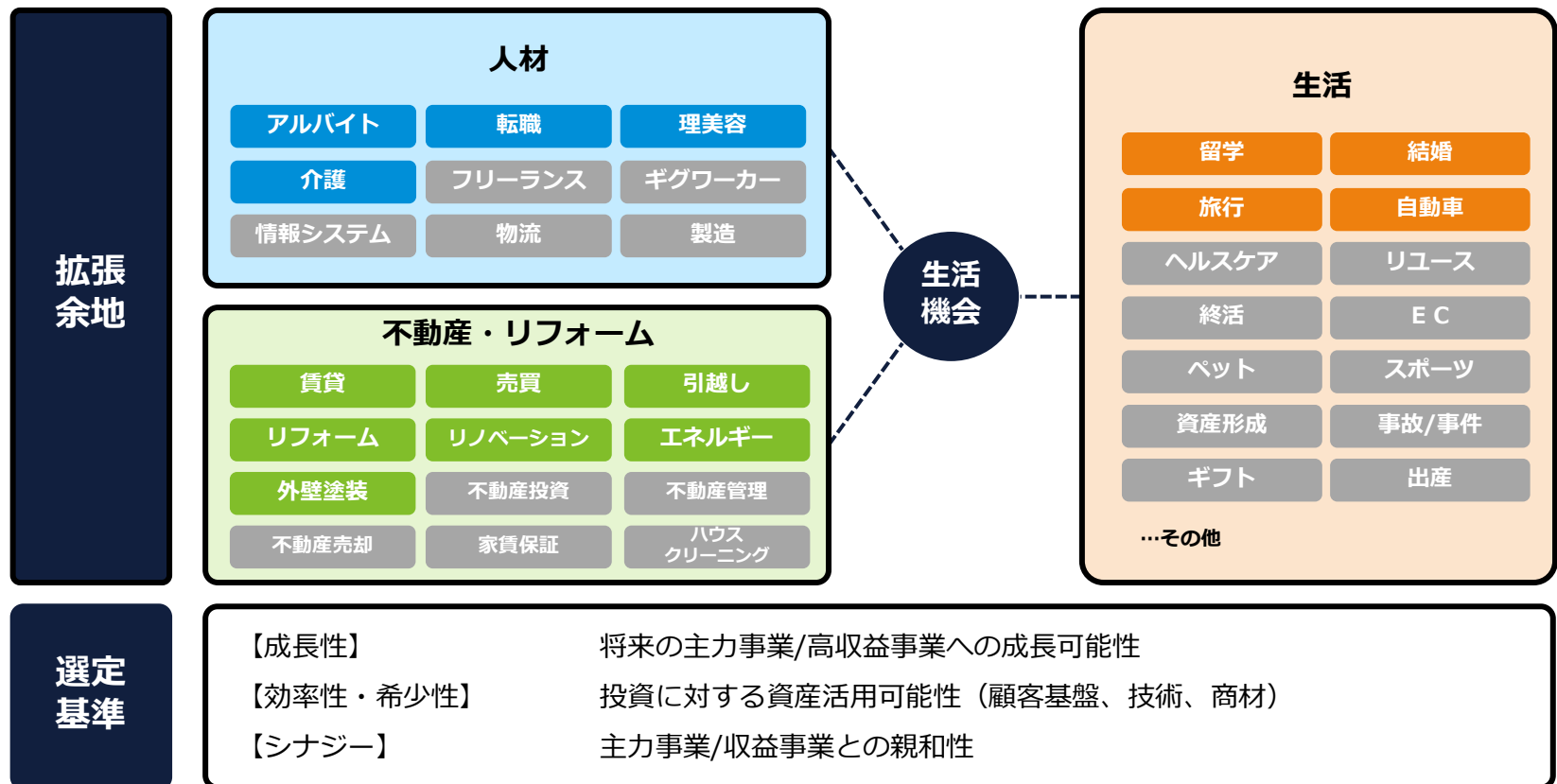
## 2-2. 主力事業のサービスモデル (Vertical HR)



# 3. 投資戦略・財務戦略

### 3. 投資戦略 -ZVIによる拡張-

- 非連続な成長を更に促進するために、積み上げるキャッシュフローを原資とする戦略投資方針は維持。
- 当社PMI手法であるZVIを用いた情報の非対称性改善が求められる領域は十分にあると認識。
- その中でも顧客基盤を中心とした資産性の高いアセットの有無を最重要指標に、  
**将来の主力事業になり得る成長可能性の高い事業や高収益事業**に重点を置き、戦略投資を実行予定。



### 3. 財務目標

- 既存事業の営業キャッシュフローは継続して積み上げ。成長投資、戦略投資の原資として積極活用。
- 親会社所有者帰属持分比率の適正水準、戦略投資の規律性は引き続き維持。

#### 財務目標

親会社  
所有者帰属  
持分比率

**40%以上**

(参考)  
FY2021/3

64.6%

のれん/  
資本倍率

**1.0倍以下**

0.5倍

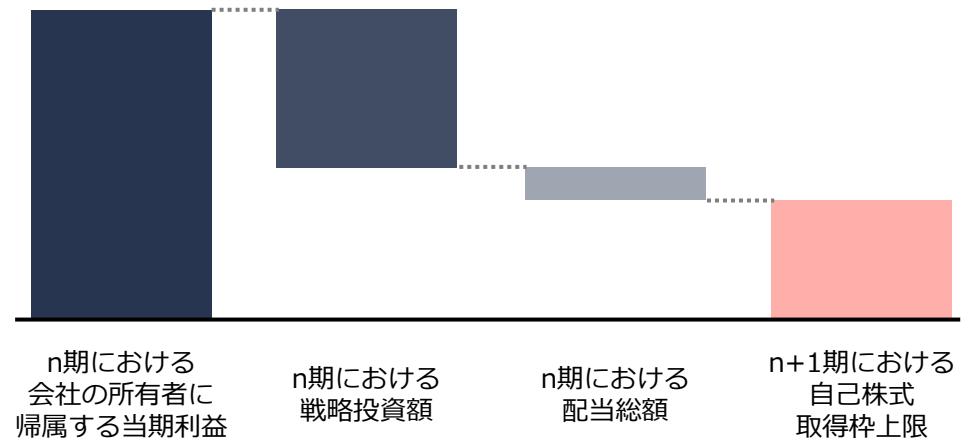
### 3. 財務方針

- FY2020/3以降採用する、当該年度の親会社の所有者に帰属する当期純利益から戦略投資額と配当総額を除いた金額を翌年度の自己株式取得枠上限とする方針は原則として継続。ただし、ROEが株主資本コストを大きく上回る状況やBSの状況等を総合的に鑑み、次年度の自己株式取得実施/不実施を柔軟に検討。
- 取得済み自己株式は将来のM&A対価等に充当する予定。

#### 中期的な株主還元方針

配当性向の目安	12~20%
自己株式取得	自己株式取得枠上限設定による実施

#### 自己株式取得枠



注1: 戦略投資額は、M&Aや資本提携といった、資産性の高い経営資源を獲得するために当社が抛出した投資額を指す。

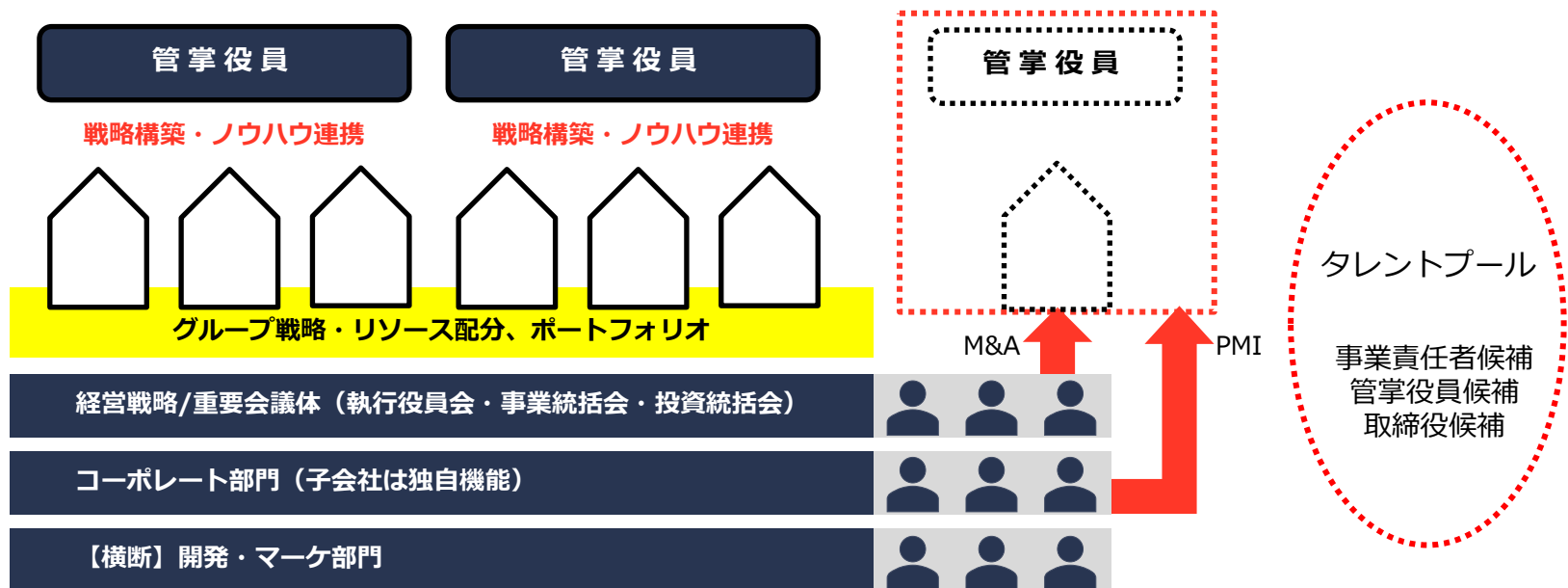
注2: 財務水準や市場前提が現況から大きく変動する場合、本財務方針を柔軟に変更する可能性がある。

# 4. 組織戦略・人材戦略・SDGs/ESG

## 4. グループ経営の強化

- スピードある新規事業拡張、多事業運営を可能にするグループ全体の組織を構築。  
各事業責任者による事業・子会社の自律的運営と、管掌役員制による事業間連携・戦略展開。
- PMI責任者制によるDDからPMIのシームレスな実行とPMIを支えるコーポレート部門の強化。
- 開発・マーケティング部を横断的なユニット制とし、リソース配分、戦略横展開を強化。
- 将来の幹部候補を養成するタレントマネジメントの強化。

### グループ全体の組織





## 4. 働き方の多様化/オフィス改革

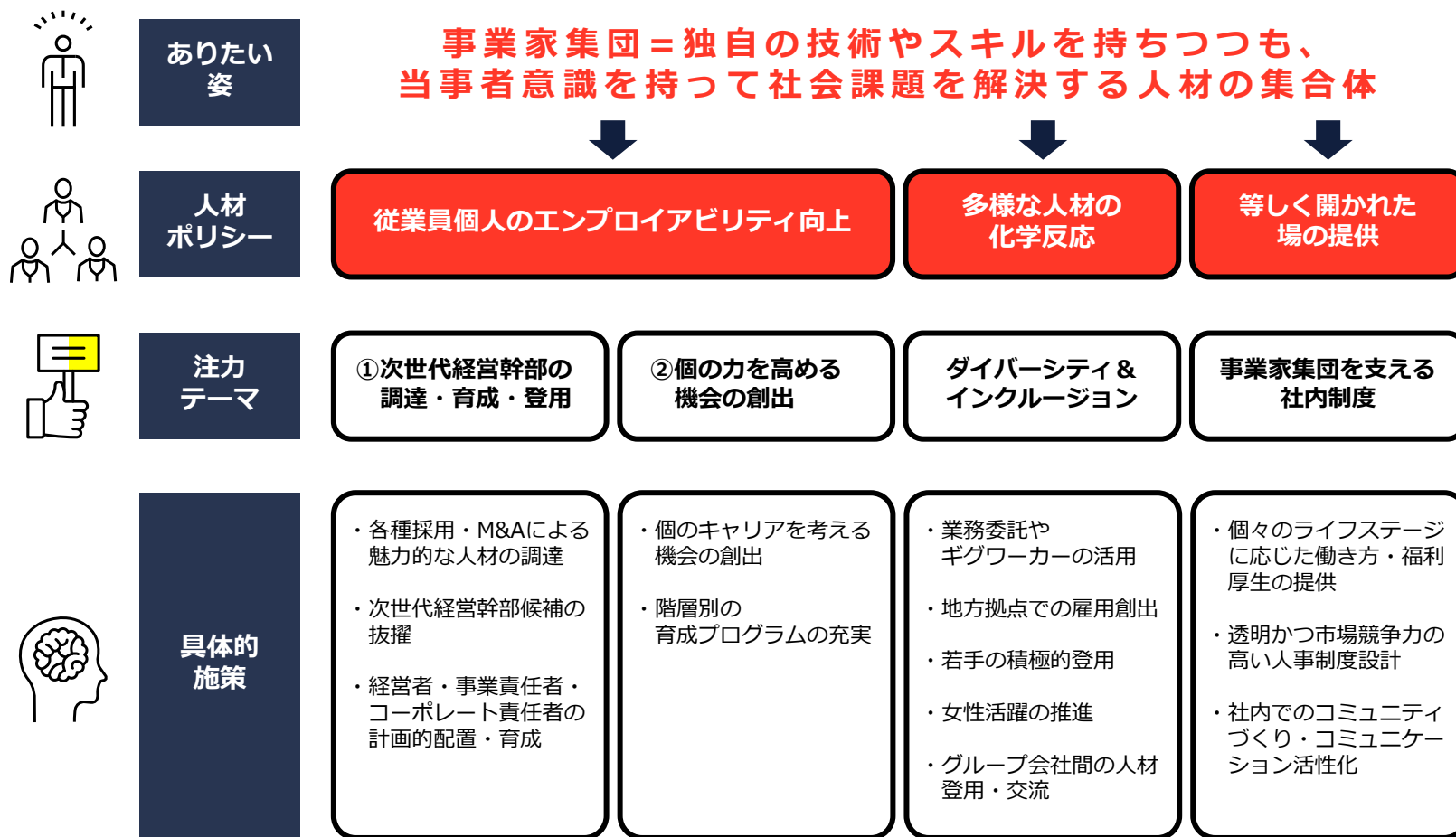
- コロナ禍を経てデジタル活用により従業員の働き方、オフィス戦略の刷新を進行。

### 働き方の多様化/オフィス改革

フレキシブルWork	ワークオフィス	業務効率化
<ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>副業と労働時間モニタリング</b> 副業許可と業務負荷への配慮を実施し 従業員の多様な働き方を実現</li><li>・ <b>時短正社員制度、フレックス制度</b> 女性、産休・育休明け社員の働きやすさの 向上</li></ul> 	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>拠点マネジメント</b> オフィス拠点の拡大、機能の一部の 移転、サテライトオフィス展開</li><li>・ <b>リモートワーク環境の整備と発展</b> 二段階認証によるセキュリティ担保のもと、 リモートアクセス環境の構築</li><li>・ <b>Anytime-Anywhere Innovation</b> 迅速な意思決定のため、コミュニケーション ツール・クラウド基盤を活用した時間・場所 にとらわれない会議、ストック共有</li></ul> 	<ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>コミュニケーション手段多様性</b> ツール、オフライン/オンラインを 組み合わせ相手の状況に合わせた連絡 手段とフォロー体制の確保</li><li>・ <b>Outsourceの積極活用</b> 業務特性を見極め作業性の高い業務の Outsource化、高付加価値業務への 集中環境の構築</li><li>・ <b>電子契約、AI-OCR・RPA導入</b> 電子契約比率80%以上を目指す 経営関連の基幹システム整備</li></ul> 

# 4. 人事戦略

- じげんが「事業家集団」として進化するため、個人のエンプロイアビリティ向上、多様な人材の化学反応促進、等しく開かれた場の提供に注力。組織面・人材面での競争力を強化。



## 4. 執行役員・グループ会社代表・コーポレート責任者

- 事業成長とコーポレート機能拡充の両軸から業務執行機能の高度化を推進。
- プロパー、中途、グループジョインと多岐のルートで多様なスキルを持つ豊富な執行体制。

氏名	主な役職	略歴
平尾丈	社長執行役員CEO	学生起業家、リクルートを経て、2008年当社代表取締役社長就任
鈴木一平	執行役員 リジョブ代表取締役社長	ヴォラーレ（現・ナイル）取締役等を経て、2011年当社入社
天野孝則	執行役員 経営推進部部長 サステナビリティ推進室室長 ミラクス代表取締役社長	リクルートグループを経て、2016年当社入社
波多野佐知子	執行役員 経営管理部部長	あずさ監査法人（現・有限責任 あずさ監査法人）、ライフネット生命保険を経て、2018年当社入社
佐藤真治	執行役員	アイアンドシー・クルーズ創業、取締役COOを経て、2020年当社入社
今井良祐	執行役員 にじげん代表取締役社長	新卒社員として、2013年当社入社
代田晴久	三光アド代表取締役社長 BizMo代表取締役社長	太陽企画（リクルート代理店）営業グループ責任者を経て、2019年当社入社
中江典博	ブレイン・ラボ代表取締役社長	スタッフサービス、アスタリスク、テックファームを経て、2014年当社入社
深田健史	APW代表取締役社長	SAPジャパン、KPMG FAS、DeNAトラベル等を経て、2018年当社入社
小澤直樹	TCV取締役社長	カーチスホールディングス、アガスタ代表取締役社長を経て、2016年当社入社
早川翔	経営戦略部部長	森・濱田松本法律事務所を経て、2020年当社入社
鷹野勇二	情報システム室室長	SE ホールディングス・アンド・インキュベーションズ、エアトリ等を経て、2018年当社入社
武谷遼太	内部監査室室長	ヤフー、PwCあらた有限責任監査法人・ディー・エヌ・エー等を経て、2020年当社入社

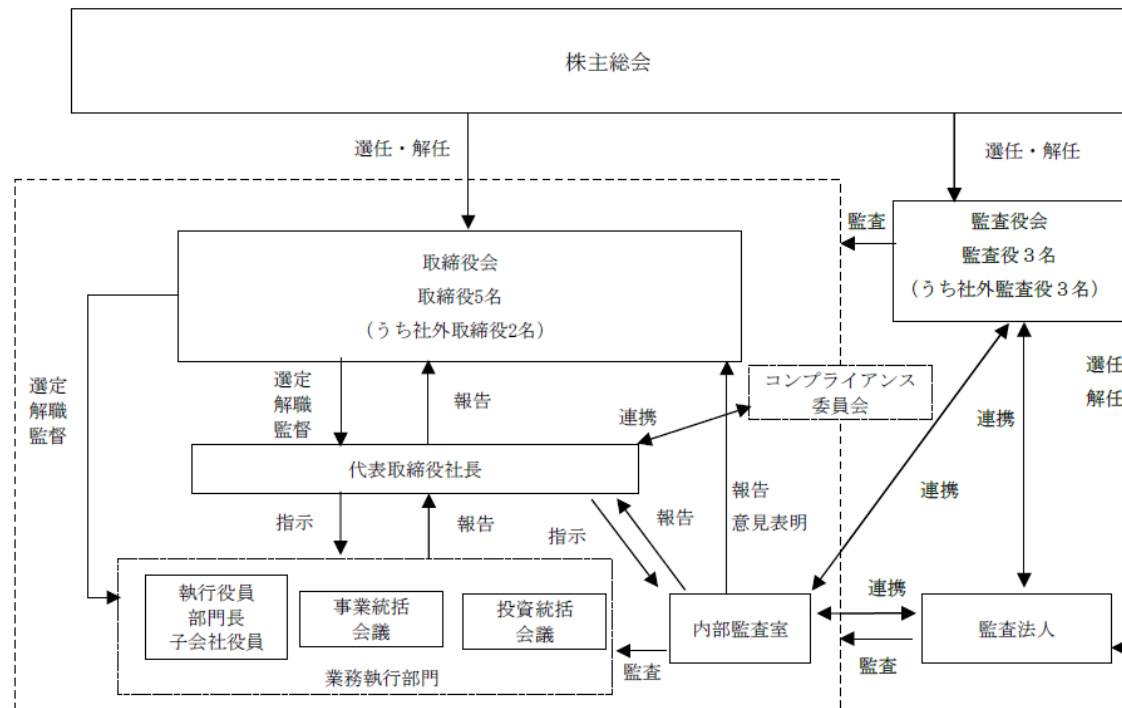
注1: にじげん執行役員、主要なグループ会社の代表取締役、コーポレート責任者を記載。

注2: いずれも2021年6月28日又は2021年7月1日以降予定している役職を記載。

## 4. 取締役会・監査役会

- 来期の当社取締役会は取締役5名(うち社外取締役2名)での構成を予定。
- 当社の監査役会は常勤1名と非常勤2名で構成され、3名全員が社外監査役。各監査役は取締役会に出席し、必要に応じて事業運営会議等にも出席し、取締役の職務執行をモニタリング。
- 内部監査部門の取締役会への報告・意見表明を規定化し、リスク事項の早期発見・対策を強化。

### ガバナンス体制のUpdate



## 4. 取締役会・監査役会メンバー

- （次期株主総会による承認を条件に）豊富な経験や専門性を有するメンバー（候補者）から構成。
- 取締役会は、業務執行の監督及び重要な意思決定機関と位置づけ。

氏名	役職	略歴及び主な地位
平尾丈	代表取締役	学生起業家、リクルートを経て、2008年当社代表取締役社長（現任）
天野孝則	取締役	リクルートグループを経て、2016年当社入社。 当社グループ会社であるブレイン・ラボ代表取締役社長をつとめ、 現在は、ミラクス代表取締役社長、 当社執行役員 経営推進部部长、サステナビリティ推進室室長。
波多野佐知子	取締役	あずさ監査法人（現・有限責任 あずさ監査法人）、 ライフネット生命保険を経て、2018年当社入社。公認会計士。 現在は、当社執行役員 経営管理部部长、他当社グループ会社取締役。
守安功	社外取締役	日本オラクル、 ディー・エヌ・エー取締役兼執行役員COO、代表取締役社長兼執行役員CEOを経て、 現在は、同社取締役。
薄葉康生	社外取締役	リクルート、日本IBM、GEコンシューマー・ファイナンス、 グーグルチャネルセールス事業本部長等を経て、 現在は、LocationMind取締役COO。
尾上正二	社外常勤監査役	三井金属鉱業執行役員、常勤監査役、 カルチュア・コンビニエンス・クラブ常勤社外監査役等を経て、 2013年より当社社外監査役、他当社グループ会社監査役。
宮崎隆	社外監査役	長島・大野・常松法律事務所パートナー。弁護士。 2016年6月より当社社外監査役。
和田健吾	社外監査役	朝日監査法人（現：有限責任あずさ監査法人）、GCA等を経て、 株式会社エイ・アイ・パートナーズ設立 代表取締役。 公認会計士、税理士。 2017年6月より当社社外監査役。

注：2021年6月28日株主総会決議を以て就任予定

## 4. 取締役会構成の変更

- 経営戦略のUpdateに向け、当社取締役会の構成を変更予定。
- 社外取締役候補者が保有する他社での事業運営経験、戦略遂行経験を注入し、これまでの経営陣により蓄積された迅速性、攻守バランスを引き継ぎながら主力事業の成長と拡張される事業のマネジメントを目指す。

### 取締役のスキルマトリクス

取締役	企業経営	経営戦略	テクノロジー	組織・人事労務	会計・ファイナンス	M&A・PMI	SDGs・ESG
平尾	●	●	●	●		●	●
天野	●			●		●	●
波多野				●	●	●	●
守安	●	●	●	●			●
薄葉	●	●	●	●	●		

### 取締役のダイバーシティマトリクス

取締役	独立性	性別	年齢
平尾	社内	男性	38歳
天野	社内	男性	41歳
波多野	社内	女性	38歳
守安	独立	男性	47歳
薄葉	独立	男性	58歳

注：2021年6月28日株主総会決議を以て就任予定。

## 4. 取締役会・監査役会 -新社外取締役候補者の紹介-



**守安 功** (もりやす いさお)

1973年9月生まれ

大阪府出身。東京大学大学院卒。  
日本オラクル株式会社に新卒入社。  
その後株式会社ディー・エヌ・エーに入社後、モバイル事業  
部長、取締役を経て、代表取締役社長を歴任。



**薄葉 康生** (うすば やすお)

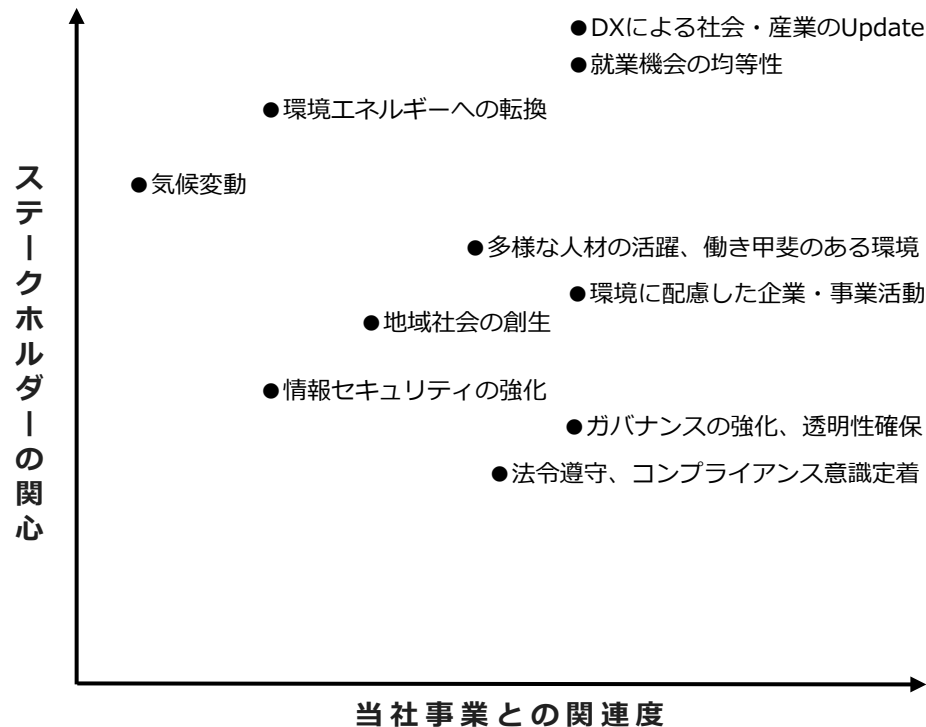
1963年4月生まれ

東京都出身。東京大学卒。  
株式会社リクルートに新卒入社。  
その後日本アイ・ビー・エム株式会社、GEコンシューマー・  
ファイナンス株式会社（現新生フィナンシャル株式会社）、  
グーグル合同会社を経て、  
LocationMind株式会社取締役COOに就任。

## 4. SDGs/ESG -SDGsのマテリアリティ-

- 当社におけるSDGsマテリアリティを設定していく。今後、新設したサステナビリティ推進室主導のもと、経営陣、従業員、外部ステークホルダーとの対話を通じて、柔軟にマテリアリティを調整。

### マテリアリティ・マトリクス候補



### 選定ステップ

- ✓ 主要なESGガイドラインを参照し、じげん独自の観点により事業関連度に照らしESGトピック候補を選出
- ✓ じげんの成長性及び持続性の観点、ステークホルダー重要性の観点で絞り込み
- ✓ 経営陣のディスカッションを踏まえて重要度を決定



# 4. SDGs/ESG -主要な取り組み-

■ 持続可能な社会の実現に向け、事業・組織・社会活動を推進。

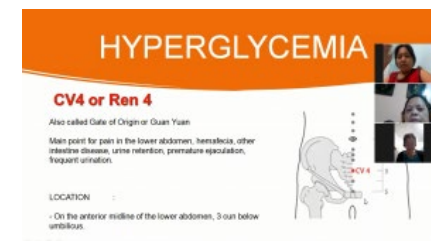
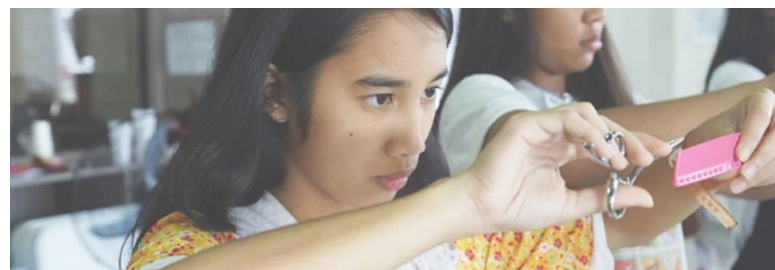
2021年4月よりサステナビリティ推進室を設置し、推進のさらなる迅速化・強化を図る。

マテリアリティ	主な注力取り組み	KPI	関連SDGs/ESG
<b>DXによる 社会・産業Update</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パートナー企業との連携によるDX産業創出</li> <li>・効率化を促進させるサプライチェーンのDX化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規事業・新規サービスの数</li> </ul>	<b>社会</b>  
<b>環境に配慮した 事業活動</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・住生活環境を快適にするサービス利用の促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・住生活環境を快適にするサービスの発信数</li> </ul>	<b>環境</b>  
<b>多様な人材の活躍、 働き甲斐ある環境</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業活動を通じた教育・働く機会の提供</li> <li>・オンラインを含めた育成プログラムの実施/提供</li> <li>・女性管理職の増加を含む女性活躍機会の向上</li> <li>・若手従業員の登用を含むキャリア支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性管理職比率</li> <li>・若手従業員の責任者ポジション比率</li> </ul>	<b>社会</b>  
<b>地域社会の創生</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ニアショア拠点展開（地方都市振興、人材育成）</li> <li>・地域社会の創生、スポーツを応援する事業の展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地方拠点の雇用機会創出（雇用数）</li> <li>・拠点自治体との協働プロジェクト数</li> </ul>	<b>社会</b>  
<b>ステークホルダー との協働による 持続的な発展</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内・海外投資家とのコミュニケーション強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・IR面談人数</li> <li>・機関投資家比率</li> </ul>	<b>社会</b> 
<b>ガバナンスの強化、 透明性確保</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・独立社外取締役比率の向上</li> <li>・実効性評価を含む取締役会機能の向上</li> <li>・グループガバナンス、連携フローの強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ガバナンスコード遵守状況</li> <li>・内部統制による評価</li> <li>・グループガバナンス報告の定期実施</li> </ul>	<b>ガバナンス</b> 
<b>情報セキュリティ、 コンプライアンス 強化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンス体制の強化、周知</li> <li>・情報セキュリティ活動の推進</li> <li>・BCP対策の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンス研修、理解度確認</li> <li>・重大セキュリティインシデントなし</li> </ul>	<b>ガバナンス</b> 

## 4. SDGs/ESG -活動具体事例-

### ■ 海外における教育支援、コロナ関連でのCSR

- ・ フィリピンマニラでの美容師育成プログラム「ハサミのチカラ」サポートを開始。
- ・ フィリピンでのロックダウンを受けてオンライン講座を新たに開講。
- ・ TCVコロナ支援プロジェクトとしてオリジナルマスクを作成、ザンビア小学校へ寄贈



### ■ 地域や社会への価値提供を志向する「つぼみプロジェクト」始動



## 4. ステークホルダーとの価値共創

- 持続的な成長を支える基盤として、ステークホルダーと共に価値共創する姿勢を重要視。
- 株主、ユーザー、従業員、取引先、地域・社会、それらの先にある多様なステークホルダーとのコミュニケーションを通じ、新たな価値創造に取り組む。

### 社会課題の解決に向け、多様なステークホルダーとの対話を通じ、世の中をUpdate

- ・ 拠点進出と行政との取り組み
- ・ NGO、NPOとの協働活動

### 取引先との共存共栄のため、各事業領域のDX化の協働促進、業界をUpdate

- ・ 営業/CSによる取引先との対話
- ・ 顧客課題を解決するプロダクト開発
- ・ 積極的な提携による業界課題の協働解決

### 株主との建設的なコミュニケーションを通じ、企業価値をupdate

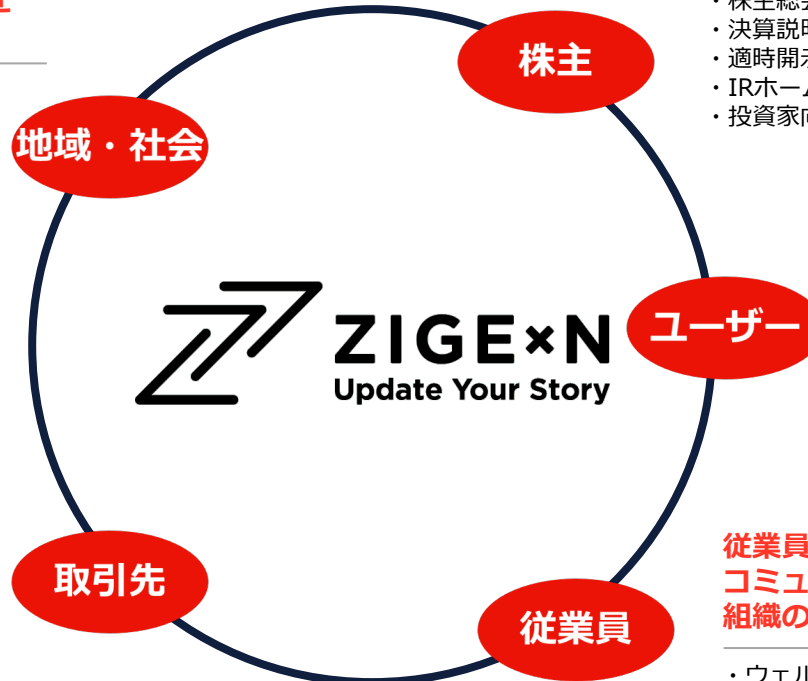
- ・ 株主総会
- ・ 決算説明会（動画配信）
- ・ 適時開示情報
- ・ IRホームページ
- ・ 投資家向けMTG

### ユーザーの声をくみ、利便性向上を追求した事業・サービスのUpdate

- ・ 各サービスのお客様相談窓口
- ・ アプリ、SNSを通じた情報発信
- ・ ユーザーの声を酌むサービス向上

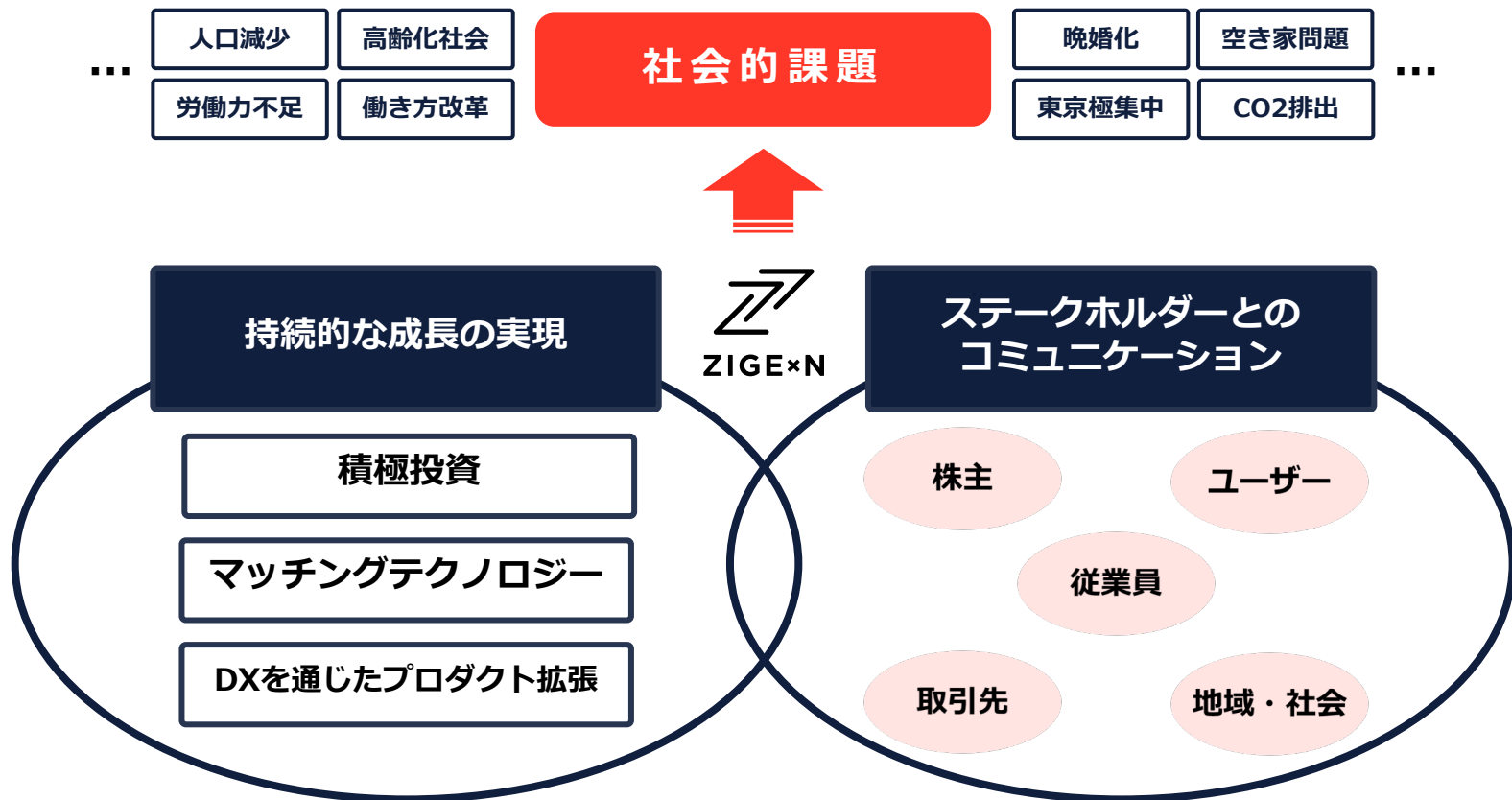
### 従業員との信頼に基づくコミュニケーションを通じ、組織のUpdate

- ・ ウェルビーイング経営に向けた取り組み
- ・ 全社交流会 / 全社会議の実施
- ・ 全社コミュニケーション推進委員会
- ・ 残業、メンタルヘルスの相談窓口



## 4. 当社の目指す長期的な方向性

- 長期的には当社自身の持続的な成長を達成したうえで、ステークホルダーとのコミュニケーション強化を背景に、**社会的課題を解決する企業へと成長していくことを目指す。**



CAC: Customer Acquisition Costの略。1顧客獲得に係るコスト(=獲得コスト)を指す。

DX: Digital Transformationの略。外部環境のデジタル化に応じて、企業がデータやデジタル技術を活用した形へ、商材やビジネスモデルの変革を図ることを指す。

DD: デューデリジェンスの略。M&Aの際に提携対象企業の経営環境や事業内容などを調査することを指す。ビジネス面だけではなく、法務や財務・税務、ITなど様々な面から調査を行う。

EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortizationの略。税引前利益に支払利息、減価償却費を加えて算出される利益を指す。

EV: Enterprise Value の略。会社が生み出す将来フリーキャッシュフローを割引いた現在価値のことを指し、ネット有利子負債に株式価値を加えて求められる。

ESG: Environment (環境)、Social (社会)、Governance (ガバナンス) の3つを統合した概念。

KPI: Key Performance Indicatorの略。主要業績評価指標といい、組織や事業、業務の目標の達成度合いを計る定量的な指標のことを指す。

LTV: Life Time Valueの略。1顧客における平均継続期間から算出する顧客生涯価値を指す。

LTV/CAC: 1顧客当たりの平均的な採算性を表す数値。一般的にLTVがCACの3倍以上になっている状態が健全と言われている。

PMF: Product Market Fit (プロダクトマーケットフィット) の略。自社のプロダクトやサービスが、あるマーケットに適合 (フィット) している状態のこと。

PMI: Post Merger Integrationの略。M&A (企業の合併・買収) 成立後の統合プロセスを指す。

SAM: Serviceable Available Marketの略。市場の中であるサービスが獲得しうる市場規模を指す。

SDGs: 2015年9月に国連で採択された『持続可能な開発目標』。環境・社会問題を解決するために、17の目標 (カテゴリー) ・169のターゲット (具体的な課題) で構成。

SEO: Search Engine Optimization(検索エンジン最適化)の略。特定の検索エンジンを対象に、検索結果でより上位に現れるようにWebページを調整する。

SMB: Small and Medium Businessの略で中堅・中小企業を指す。

UI: User Interfaceの略。ユーザーとPCやスマホが情報をやり取りする際に接する、PCやスマホの操作画面及び操作方法。

UX: User Experienceの略。ユーザーが製品・サービスを通じて得る体験そのものを指す。

Z CORE: 当社が第2次中期経営計画において創出を目指す、市場堅調性・成長性のある領域における売上収益100億円超の事業を指す。

**ZPM:** ZIGExN Portfolio Managementの略。セグメンテーションや各セグメント毎の戦略方向性を規定した当社独自の視点を含めたポートフォリオマネジメントを指す。

**ZVI:** ZIGExN Value Integrationの略。当社の強みを生かした当社独自のPMI手法を指す。

**アグリゲーション:** 複数の企業が提供するサービスやインターネット上の分散している情報を集積し、1つのサービスとして利用できるようにしたサービス形態。

**アルゴリズム:** プログラミング言語を使って、問題の解決手順を記述したものを指す。

**カルチャーコングロマリット:** コングロマリットは相互に関連のない異業種の事業・事業を統合してできた巨大企業集団や複合企業を指し、それを組織文化にも適用する当社独自の考え方。

**市場規模 (TAM):** Total Addressable MarketもしくはTotal Available Marketの略。製品やサービスが獲得可能な最大の市場規模のこと。

**データベース:** 当社ではメディア顧客から提供される求人情報や不動産情報を指す。

**テールリスク:** 発生可能性は低いものの、起こった際の影響力は大きい想定外のリスクのこと。

**マッチングテクノロジー:** 種類の異なるデータを組合せる技術を指す。



本中期経営計画に含まれる将来の見通しに関する部分は、多分に不確定な要素を含んでいるため、実際の業績等は、さまざまな要因の変化等に起因し、これらの見通しと異なる結果となりうることをご了承ください。

会社の業績に影響を与えうる事項の詳細な記載は「有価証券報告書」の「事業等のリスク」にありますのでご参照ください。

本資料・データの無断転用はご遠慮ください。