ZIGE×N
Update Your Story

ZIGExN's Ambidexterity

ZIGExN REPORT 2022

株式会社じげん｜統合報告書2022

Welcome to ZIGExN Report 2022

Introduction

3 ZIGExN Group at a glance
4 History
5 CEOメッセージ –じげん流、両利きの経営を–
7 取締役インタビュー –キャッシュ・フロー最大化に向けて–
8 じげんの価値創造モデル
9 中・長期方針
10 第2次中期経営計画「Z CORE」

価値創造の源泉

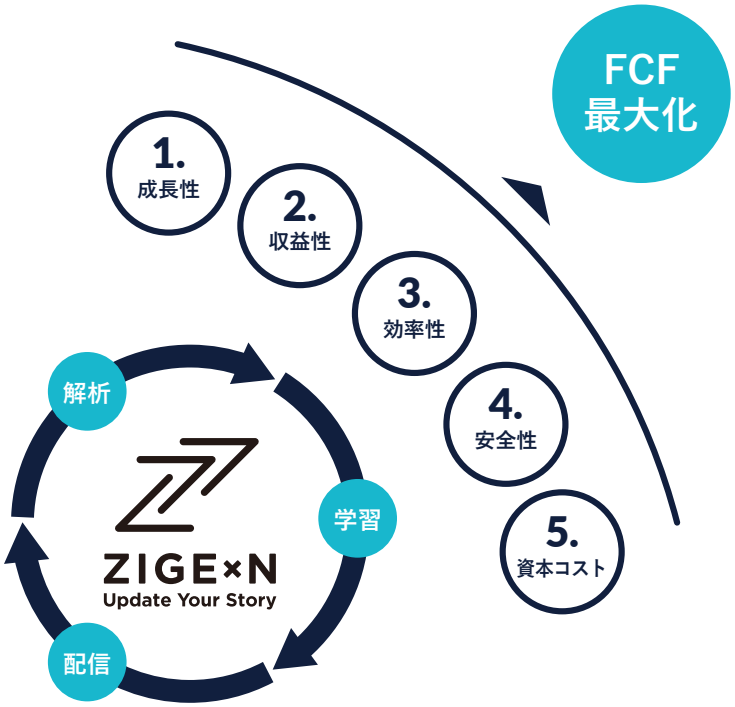
12 ①不変の強み： マッチングテクノロジー
13 マッチングテクノロジー
14 ビジネスモデル転換による戦略的ピボット
15 ②「AND」思考を活かした経営戦略
16 いずれかではなく、いずれ「も」追求
17 収益の質の最適化を通じた持続可能性の向上
18 不確実性の逓減と事業の先鋭化の両立
19 「グロフィタビリティ」（Growth × Profitability）の追求
20 ③成長を加速させる投資戦略
21 M&Aによる拡大再生産スパイラル
22 独自PMI「ZVI」によるバリューアップ
23 アクセス市場拡張によるアップサイドポテンシャルの最大化
24 ④経営戦略と一体化した人材戦略
25 個・組織の力を最大化する人材戦略
26 事業家集団の組成
27 Well-doing加速に向けた基盤の整備
28 ⑤非連続成長を支える財務戦略
29 キャピタルアロケーションと調達方針の明確化
30 透明性の高い還元方針
31 強固な財務基盤の維持・確保

価値創造を支える仕組み

33 ①社会的価値の創造
34 サステナビリティ活動の基本方針
35 事業活動とマテリアリティの同時追求
36 主要ステークホルダーへの創出価値
37 ESGへの取り組みを通じた株主価値の創造
38 ESGデータ
39 ②コーポレートガバナンス体制
40 健全な企業経営の推進
41 実効性のある取締役会運営
42 攻めと守りの強化： 社外取締役インタビュー
43 ③リスク分析
44 ヒートマップ分析による影響度の可視化
45 主要リスクの現状と対策
46 ④IR活動
47 IR活動

48 事業ポートフォリオ
49 ライフサービスプラットフォーム事業
50 Vertical HR - リジョブ、ミラクス、Struct
53 Living Tech - 賃貸スモッカ、ライフサポート
55 Life Service - APPLE WORLD、ブレイン・ラボ

57 Data section



Feedback | フィードバック

統合報告書について、フィードバックがあれば、下記までご連絡下さい。今後の参考にさせていただきます。

Email： ir@zigexn.co.jp

過去の統合報告書（じげん初の統合報告書2021）は以下より
https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS80135/36638b70/05c6/4c7a/8854/f6d8c685f6a3/20210811123845797s.pdf

1

Introduction

ZIGExN Group at a glance

現金・現金同等物	連結売上収益	連結営業利益	連結EBITDA
2022/3	2022/3	2022/3	2022/3
8,588百万円	15,272百万円	3,314百万円	4,265百万円
2021/3: 7,420 2020/3: 6,631	2021/3: 12,564 2020/3: 13,199	2021/3: -1,062 2020/3: 3,806	2021/3: 3,808 2020/3: 4,619

積み上げ型収益	時価総額	ROE	のれん対資本倍率
2022/3	2022/3	2022/3	2022/3
9,415百万円	336億円	16.2%	0.5倍
2021/3: 8,415 2020/3: 8,518	2021/3: 488 2020/3: 295	2021/3: -13.4 2020/3: 17.8	2021/3: 0.5 2020/3: 0.6

従業員数	国内外拠点数	ESGレーティング	掲載事業所数
2022/3	2022/3	2022/6	2022/3
704名	21拠点	2.3	90,434事業所
2021/3: 772 2020/3: 465 ※臨時雇用者を除く	2021/3: 19 2020/3: 11	2021/6: 2.1 2020/6: 2.4 ※FTSE算出レーティングを使用	2021/3: 81,582 2020/3: 76,992 (Vertical HR + Living Tech)

累計M&A	グループ会社数	法人顧客数	戦略事業単位
2022/3	2022/3	2022/3	2022/3
20件	15社	20,491社	12単位
2021/3: 19 2020/3: 15	2021/3: 16 2020/3: 15	2021/3: 18,968 2020/3: 18,720	2021/3: 12 2020/3: 10

基本理念

ZIGExNは、「生活機会の最大化」を目指し、
インターネットを通じて宇宙（せかい）をつなぐ
プラットフォームを提供することで、
社会との調和を図り、共に持続的発展を
追求してまいります。

経営理念

OVER the DIMENSION!
次元を超えよ!

圧倒的に突き抜けたサービス、圧倒的に突き抜けた
会社を創り、世の中の常識や価値観を覆す。

Purpose - 存在意義

Update Your Story
—あなたを、未来に。

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。

会社名	株式会社じげん
公開市場	東証プライム （証券コード： 3679）
設立年月日	2006年6月1日
資本金	2,552百万円 （連結）

History

ZIGE×N
Update Your Story

2006
東京都渋谷区
恵比寿にて設立。

2008
ライフメディアプラット
フォーム事業を開始。

2009
商号を「株式会社じげん」に変更。
本社を東京都新宿区新宿に移転。

2010
賃貸不動産情報サイト
「賃貸スモッカ」を提供開始。

CHINTAI SMOCCA-ex
スモッカ

2013
東京証券取引所
マザーズに上場。

2014
株式会社リジョブを完全子会社化。

リジョブ

2017
本社を東京都港区虎ノ門に移転。

2018
東京証券取引所市場
第一部に市場変更。

2020
現リフォーム事業と
現株式会社ミラクスがグループイン。

リショップナビ
mira×s

2021
設立15周年。
第2次中期経営計画
「Z CORE」を公表。

2022
東京証券取引所市場
第一部よりプライム
市場へ移行。

CEOメッセージ
–じげん流、両利きの経営を–

代表取締役　社長執行役員CEO　**平尾　丈**　Joe Hirao

略歴

1982年生まれ。2005年慶應義塾大学環境情報学部卒業。
東京都中小企業振興公社主催、学生起業家選手権で優秀賞受賞。
大学在学中に2社を創業し、1社を経営したまま、2005年リクルート入社。新人として参加した新規事業コンテストNew RINGで複数入賞。インターネットマーケティング局にて、New Value Creationを受賞。
2006年じげんの前身となる企業を設立し、23歳で取締役となる。
25歳で代表取締役社長に就任、27歳でMBOを経て独立。
2013年30歳で東証マザーズ上場、2018年には35歳で東証一部へ市場変更。2022年に東証プライム市場へ移行。
2022年3月期の連結売上収益は152億円、従業員数は700名を超える。

選択と集中でコアビジネスを覚醒させる

第2次中期経営計画に「選択と集中」の言葉を掲げたことで、さまざまな反響をいただきました。売上高が100億円を超えるタイミングでコロナの影響を受け、今一度立ち止まってビジネスのコアを見直すことができたのは、結果的にとても良いタイミングだったと思います。

M&Aで事業ドメインを広げる戦略をとった第1次中期経営計画では、マーケットの先駆者と戦わないサービス設計を軸に、再現性の高い勝ち筋で成長を続けてきました。2022年7月末現在、13のSBU（ストラテジック・ビジネス・ユニット）が走っていますが、ドメインが広かったために、コロナの影響を最小限に食い止められたという側面もあります。

一方で、今後は会社のコアとなる10倍規模の事業を育てつつ、事業数も増やすといった「両利きの経営」にシフトする時期だと考えています。これまでは、巨大マーケットを持つ先駆者の大企業と戦わない戦略をとってきましたが、今後はサービスの付加価値を高め、いよいよPMF（Product Market Fit）に注力していく所存です。

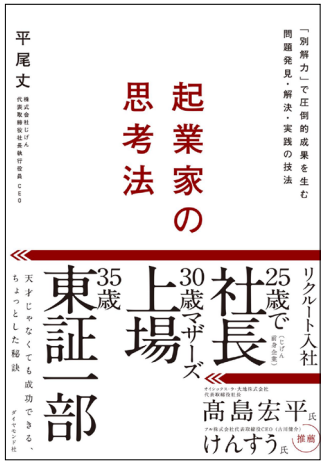
このフェーズで、私が最も尊敬する経営者の一人で、出演するセッションにはほぼ欠かさず参加してきた、株式会社一休の榊淳氏を社外取締役にお迎えできたことを大変嬉しく思っています。榊さんは一休で、他にはないユーザー体験を提供し、有機体として限りなく完成したプロダクトを育てていらっしゃいます。榊さんの知見を吸収しつつ、じげんのサービスの課題であった「ユーザーへの付加価値の提供」に、真っ向から取り組んでいきたいと考えています。

じげんが上場したのは、私が30歳の時でした。その時に、良くも悪くも「上場企業のフォーマット」を取り込み、上場企業らしい顔つきを早急に獲得しようと努力してきました。しかし今一度、私自身ががむしゃらに事業にのめり込む姿勢で、これまでになかった速度で事業を成長させていきたい。昨年より参加してくださっている薄葉社外取締役と榊社外取締役の存在のおかげで、より執行サイドと取締役サイドが共鳴しあえるようになった今、より大きな成長を目指します。

社会に貢献できる経営者であり企業であるために

今年3月に上梓した『起業家の思考法』（ダイヤモンド社）では、これまでほぼ例のなかった「アントレプレナーシンキングを体系化する」ことにチャレンジしました。おかげさまで、非常に多くのビジネスパーソンに読まれ、熱のこもった感想をいただいています。後輩にあたる世代からは「待っていました」と言っていただき、また、現在は大企業のマネジメントラインの方などにも広がっているそうです。じげんの採用や広報に良い影響が出ていることも喜ばしいのですが、本書の著者印税を社会起業家の発掘支援などの社会貢献事業や団体に寄付できることも嬉しく思っています。

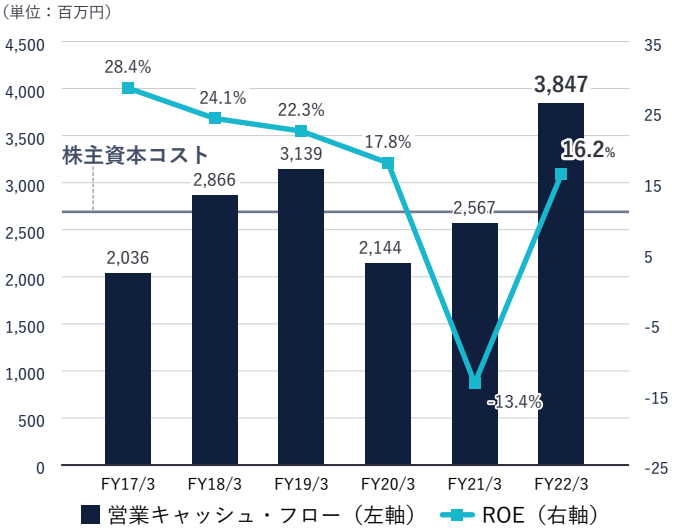
私ごとではありますが、じげんをスタートするきっかけとなった父親の死から15年。そこから、父親の享年である53歳に私が到達するまで、あと約15年。ちょうど折り返し地点です。コロナで若い世代の友人が亡くなったことも重なり、書籍の執筆を通して自身のこれまでの道のりを振り返ることは、今後の15年をどう生きていくかを真摯に見つめ直す時間にもなりました。より強く、社会に貢献できる企業を目指し、今後も足を止めることなく努力していきたいと考えております。



『起業家の思考法』
「別解力」で圧倒的成果を生む問題発見・解決・実践の技法

取締役インタビュー
–キャッシュ・フロー最大化に向けて–

ROE & 営業キャッシュ・フロー



中期経営計画1年目を振り返って

中期経営計画1年目は、経営体制も刷新し、私自身も新任取締役の一人として中期経営計画「Z CORE」の達成に向けて主にコーポレート部門を牽引し、邁進してまいりました。1年目は、先行投資期間と位置づけ、Afterコロナを見据え、各事業毎に緩急はありつつも広告宣伝投資、人材投資等を行いました。事業毎に、投資が成果に結びつく時期や精度にバラつきも見られ、業績予想に対し、売上収益・EBITDAともに未達となるなど、課題も多く見られた1年となりました。

一方で、中長期の株主価値向上のため重視する指標であるROEや営業キャッシュ・フローに関しては、2021年3月期において、のれん減損損失等の非資金性の一過性費用の計上により、ROEは平常時の水準から一時的に下落するも、2022年3月期には業績の復調により、エクイティスプレッド（ROE – 株主資本コスト）は正に回帰しました。

また、営業キャッシュ・フローは、2020年3月期における大手顧客のサービスクローズによる離反や下半期以降のコロナ影響等によって、一時的に下落したものの、2022年3月期は過去最高となりました。

今後に向けて

中期経営計画最終年度2026年3月期の目標である売上収益350億円超、EBITDA100億円の達成や、その先を見据えた際に、高い売上成長率とともに、利益率も維持向上させる必要があります。当社は後述の通り、多角化経営による不確実性の逓減と、選択と集中により柱となる事業を創ることを両立しています。事業一つ一つの戦略実行力を上げることはもちろんのこと、事業数が多いからこそ、事業責任者のスキルや経験値に左右されない体系化した投資基準やハードルレートを整備した上で、既存事業にM&Aも加えたより高い利回りを実現するための投資に注力することが重要だと考えています。

また、現状は手元現預金が潤沢にありますが、今後M&Aによる非連続な成長を実現させるための資金調達や、自己株式取得を含む財務マネジメントも重要性が高いと考えています。

当社の営業キャッシュ・フローは、上場来の2014年3月期より2022年3月期までの間、コロナの影響による一時的な落ち込みはあったものの、CAGR26.5%の成長率を達成しています。この自力で稼ぐ力を継続的に積み上げ、ROEを高め続けることで、長期的なキャッシュ・フローの最大化を目指します。

その上で、ステークホルダーとの対話を重視し、財務・非財務情報の両面において充実を図り、信頼度の高い対話を実現していく所存です。

取締役 執行役員
波多野 佐知子
Sachiko Hatano

略歴

2006年12月　あずさ監査法人
（現・有限責任あずさ監査法人）入所
2010年10月　公認会計士登録
2011年 6月　ライフネット生命保険株式会社 入社
2018年 2月　当社 入社
2018年10月　経営管理部部長（現任）
2020年 6月　執行役員（現任）
2021年 6月　取締役（現任）

じげんの価値創造モデル

ビジネスモデル

人的資本
- 事業家集団
- 多様な経歴を持つ経営陣
- 事業責任者
- PMI人材
- 連結従業員704名

社会・関係資本
- 法人顧客数約2万社超
- プロバスケチーム

知的資本
- マッチングテクノロジー
- M&Aターゲティング
- PMIノウハウ

財務資本
- 現金及び現金同等物 8,588百万円
- 強固なバランスシート
- キャッシュ創出力

Input

顧客
- 美容室
- 介護施設
- 不動産事業者
- リフォーム事業者
- 旅行代理店　など

解析

配信

ZIGE×N
Update Your Story

学習

ユーザー
- 美容師
- 介護士
- 引越しユーザー
- リフォーム希望者
- 旅行者　など

1. 成長性
2. 収益性
3. 資本コスト
4. 安全性
5. 効率性

FCF最大化

Output

人的資本

社会・関係資本

知的資本

財務資本

Outcome

生活機会の最大化

再投下

価値創造の源泉

1. 2. 4. 5.

P.13～14　(1) 不変の強み：マッチングテクノロジー
P.16～19　(2) 「AND」思考を活かした経営戦略
P.21～23　(3) 成長を加速させる投資戦略
P.25～27　(4) 経営戦略と一体化した人材戦略
P.29～31　(5) 非連続成長を支える財務戦略

価値創造を支える仕組み

3.

P.34～38　(1) 社会的価値の創造
P.40～42　(2) コーポレートガバナンス体制
P.44～45　(3) リスク分析
P.47　(4) IR活動

中・長期方針

当社は企業価値の主たる源泉であるフリー・キャッシュ・フローの最大化を長期方針としております。中期方針としては、本業の稼ぐ力を示す営業キャッシュ・フローの持続的成長を目指しており、第2次中期経営計画の達成を通じて、その実現に注力いたします。

算定式

$$\text{企業価値} = \frac{\text{FCF}}{\text{資本コスト} - \text{成長性}}$$

中期方針 営業キャッシュ・フローの持続的成長 → 長期方針 フリー・キャッシュ・フローの最大化

第2次中期経営計画「Z CORE」

FY2026/3において、

CAGR 30%	主力事業全体における売上収益の5ヵ年CAGR（FY22/3-26/3）30%を目指し、
Z CORE	Z CORE（売上収益100億円超の主力事業群）の創出を通じて、
連結売上収益 350億円超	連結売上収益350億円超、EBITDA100億円超の達成に注力。

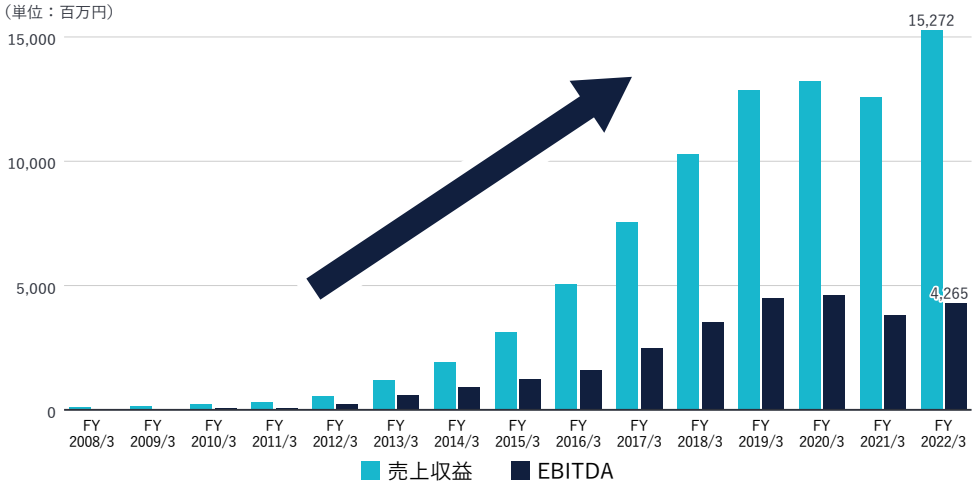
経営戦略

1. 選択と集中
（マーケット選定と経営資源の優先的配分）
2. 強みであるマッチングテクノロジーの拡張
3. 収益源泉である顧客基盤拡大を加速させる先行投資

第2次中期経営計画「Z CORE」

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創出に向けて、 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CAGR（年平均成長率30%）

売上収益・EBITDA　推移



第2次中期経営計画における1年目の振り返りと今後の方針

当社グループは2021年5月に第2次中期経営計画を公表し、2026年3月期において、売上収益100億円超の主力事業「Z CORE」の創出を通じて、連結売上収益350億円超、EBITDA100億円超の達成を掲げております。

初年度である2022年3月期においては、評価できる部分と、今後改善が見込まれる部分が明確になったことが一つの収穫だと考えております。前者に関して、2021年3月期においては長引くコロナ禍の影響により、当社グループとして初の前年比減収減益に転じてしまった一方で、各事業における需要復調を適切に捉えた施策を推進することによって、2022年3月期において、売上収益は過去最高を記録することができました。

しかし、Vertical HRのミラクス等の一部の事業においては、いまだ苦しい状況が継続しており、加えて、中計で掲げている成長率の達成に向けて、主力事業の成長率を引き上げていくことは今後の大きな課題だと考えております。

当社はこれまでマーケティングドリブンで、強みのマッチングテクノロジーを活かし、積極的なM&A戦略により領域拡張を進めることで、じげんグループとしての規模拡大を加速させてまいりました。

今後、「Z CORE」を創出するためには、当社のマーケティングの強みは引き続き活かしつつも、各事業・サービスにおいて、真に顧客を満足させるようなプロダクトを提供していくことが必要不可欠だと考えており、そのためにも顧客やユーザーの声にきちんと耳を傾けて、それらの意見を適切に取り入れていくことが必要です。

実際に足元では、業界特有の課題を解決するような新規プロダクトの提供や、既存商材に新たな付加価値を加えるような機能追加の準備等を進めており、顧客の課題解決に向けて取り組んでおります。中計初年度において奏功した施策は引き続き継続しつつも、このような顧客の「負」の解消に取り組むことで、更なる成長を実現いたします。

今後においては、上述の通り、顧客の高い期待に応えていけるようなプロダクトの開発及び提供を通じて、PMFを加速させ、中長期において、じげんグループの柱となるようなサービスの創出に注力してまいります。また、限りある資源を有効活用し、多くの方々に使っていただけるようなサービスの提供に努め、当社プラットフォームの価値最大化、及び企業理念である「生活機会の最大化」の実現に注力してまいります。

2

Source of value creation
価値創造の源泉

1 不変の強み：マッチングテクノロジー

- マッチングテクノロジー
- ビジネスモデル転換による戦略的ピボット

2 「AND」思考を活かした経営戦略

- いずれかではなく、いずれ「も」追求
- 収益の質の最適化を通じた持続可能性の向上
- 不確実性の逓減と事業の先鋭化の両立
- 「グロフィタビリティ」（Growth × Profitability）の追求

3 成長を加速させる投資戦略

- M&Aによる拡大再生産スパイラル
- 独自PMI「ZVI」によるバリューアップ
- アクセス市場拡張によるアップサイドポテンシャルの最大化

4 経営戦略と一体化した人材戦略

- 個・組織の力を最大化する人材戦略
- 事業家集団の組成
- Well-doing加速に向けた基盤の整備

5 非連続成長を支える財務戦略

- キャピタルアロケーションと調達方針の明確化
- 透明性の高い還元方針
- 強固な財務基盤の維持・確保

2 Source of value creation
価値創造の源泉

1
不変の強み：マッチングテクノロジー

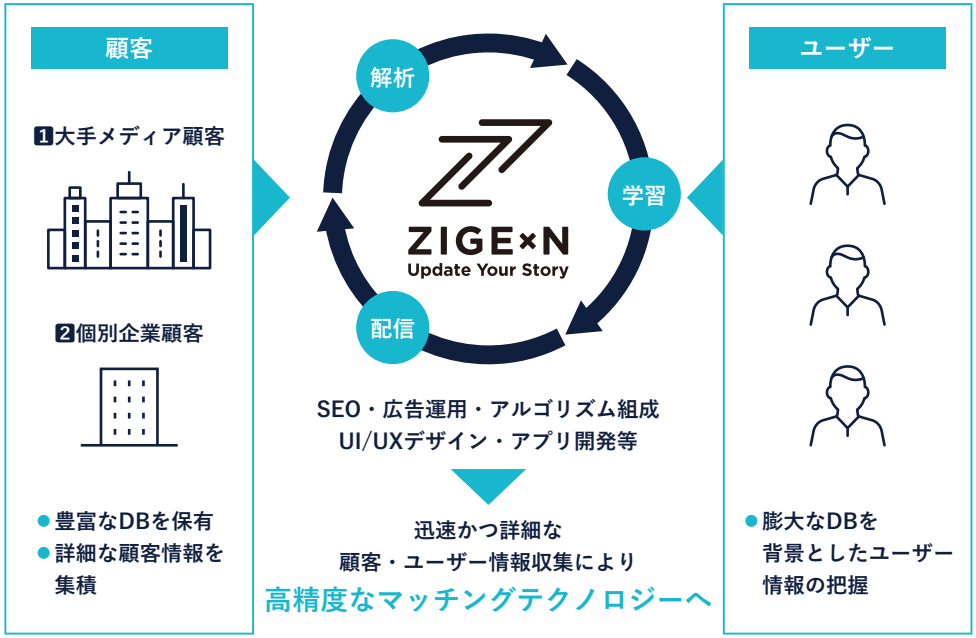
- マッチングテクノロジー
- ビジネスモデル転換による戦略的ピボット

マッチングテクノロジー

蓄積したデータを独自の技術で解析・学習・配信

当社ではインターネットメディアの役割は大きく分けて2つあると考えております。1つ目の役割はユーザーを集めること、もう1つは集めたユーザーを動かすことです。当社は特に後者のユーザーを動かすことに長けたメディアプラットフォーム運営で業績を伸ばしてきました。創業以来培ってきたこのユーザーを動かす技術を当社では「マッチングテクノロジー」と呼び、この高精度なマッチングテクノロジーを強みとして、ユーザーデータと顧客企業のデータの解析・学習・配信を継続的に積み重ねることによって、日本でも特有の技術を有する企業となっております。

豊富なデータベース（DB）のもとで生まれるマッチングに関するデータやアルゴリズムの解析・学習・配信が当社のコアテクノロジーを実現するための基礎となっており、創業以来15年近くにわたって顧客とユーザーの情報を収集・解析してきた経緯があります。この長い歳月をかけて磨き上げてきた強みであるが故に、容易に模倣できるものではないと考えており、他社との大きな差別化要素となっております。



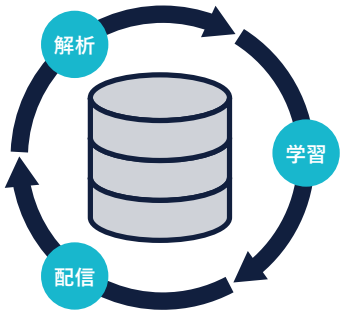
具体例 ❶　美容業界

具体例 ❷　情報を求めるユーザーに、最適な情報を提供し、行動を促進させ動かす力

解析
- 豊富なDB（ユーザー情報、企業情報）のもと
- ユーザーが最適情報に出会い、行動促進（コンバージョン）できたかを解析
- ユーザー行動履歴、最適企業情報を解析しアルゴリズムを蓄積

学習
- 蓄積したアルゴリズムのもと
- より最適な情報提供、配信ロジックを構築

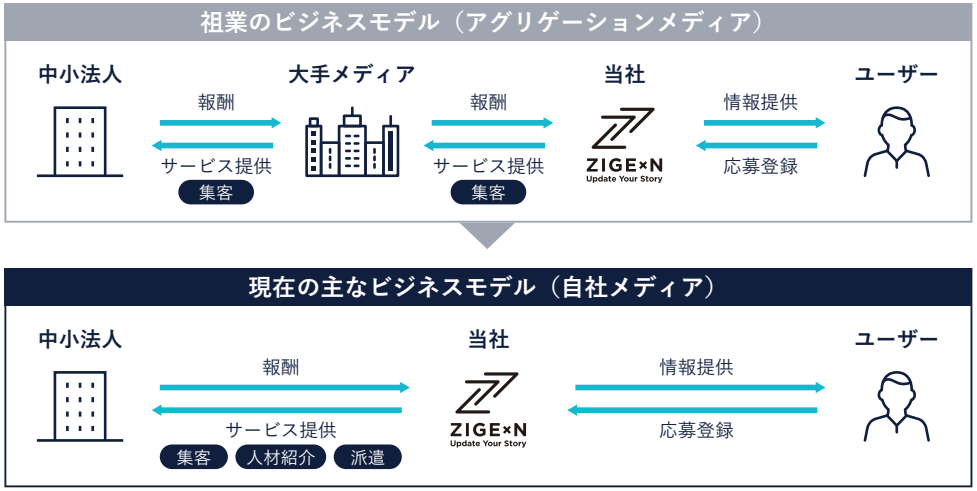
配信
- 新たな配信ロジックのもと
- 情報を配信しマッチングを発生
- 解析に必要なマッチングデータの蓄積



例1　PV（page view）から、応募・エントリー（行動促進）につながる情報や構造、つながらない情報や構造を解析
- 応募やエントリーにつながる情報を独自のスコアリングで順位付け
- 順位に基づき上位配信
- スコアリングが高まるロジックのもとに情報を整理

例2　散在する情報を整理し、ユーザー検索条件に合った独自のスコアリングを行い、最適な情報を上位配信（スコアリング要素の例【スモッカの例】）
- 物件の価格相場
- 物件の新着性
- 駅からの距離、居住環境、周辺環境などの条件
- 物件情報の充実性（図面、写真、情報の量）

ビジネスモデル転換による戦略的ピボット



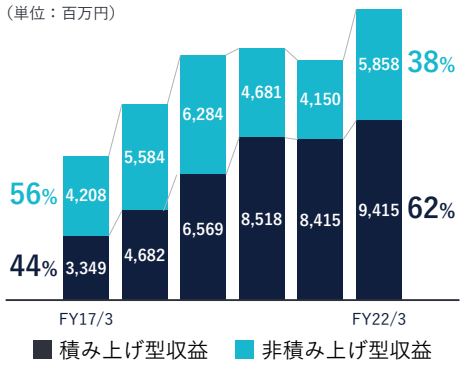
ビジネスモデル転換の背景

祖業である間接掲載モデルでは、営業効率性の高さ等のメリットもある一方で、1社あたりの顧客依存度の高さや限定的な収益拡張性等が課題としてありました。これらのリスクが顕在化した際には当社業績に大きな影響を及ぼす可能性があることから、不変の強みであるマッチングテクノロジーを活かし、間接掲載モデルから直接掲載モデル（自社メディア）への戦略的ピボットを進めてまいりました。

当社では自社メディアのような中小規模の法人顧客の商流に組み込まれる事業は、収益の持続性が高いことから、ここから得られる収益のことを「積み上げ型収益」と呼び、全社KPIとして、その拡大に力を注いでいます。

戦略転換の結果、2017年3月期は積み上げ型収益と非積み上げ型収益の割合が約4対6だったのに対し、直近の2022年3月期においては約6対4と積み上げ型収益を順調に拡大しています。

収益構造の推移



Q. アグリゲーションメディアと自社メディアとの違いは?

アグリゲーションメディアと自社メディアの決定的な違いは情報の最終的な保有者にあります。アグリゲーションメディアとは、複数の大手メディアが提供している情報をまとめて集約し、ユーザーがそれらのサイトを横断的に一括して情報を検索、そして応募までできるような間接掲載型のメディアを指します。

一方、自社メディアとは中小法人等を直接的な顧客として、情報を自社のプラットフォーム上に直接掲載しているメディアを指します。当社では自社メディアを通じて得られる法人顧客との商流を持続性の高い資産として、その積み上げに注力しています。

Q. なぜ直接掲載モデルのみに注力するのではなく、間接掲載モデルも継続しているのでしょうか?

間接掲載モデルは営業効率性の高いビジネスモデルとなっているため、継続運営することによるリソース負荷は大きいものではございません。また情報量を多く持ち続けることでマッチングテクノロジーの強みを活かすことが可能になります。この間接掲載モデルから生み出される収益を効率的に獲得し、そこから生まれるキャッシュ・フローを積み上げ型収益の獲得に投下することで、結果として、積み上げ型収益のみに注力するよりもその拡大スピードを速めることに繋がると考えています。よって、今後も両者を同時に追求していくことでサステナブルな成長に繋げてまいります。

Q. ビジネスモデル転換により具体的に何が変わったのでしょうか?

間接掲載モデルから直接掲載モデルへ転換することにより、大きく変わる点として取引先である法人顧客数が挙げられます。

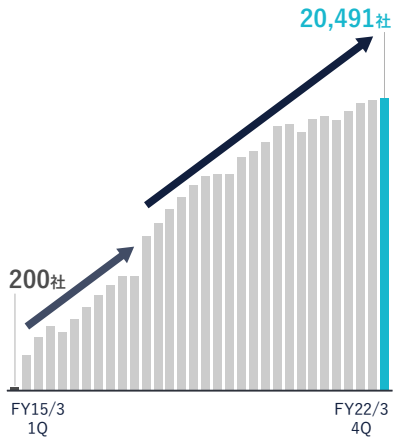
祖業であるアグリゲーションメディアにおいては、数少ない大手メディアからの収益が全体の大部分を占めるなど、不確実性の高さを課題として認識していました。

そこで間接掲載モデルから直接掲載モデルへの戦略的ピボットを進め、大手メディアだけでなく、中小法人への新規営業や関係性の構築及びM&Aによる獲得を促進していくことで法人顧客数を増やし続けています。

その結果、1社あたりのカスタマーリスクの逓減や、数万～数十万と数多く存在する中小法人の商流の獲得、そしてそれらに伴う拡張性の強化と不確実性の逓減により、安定的かつ継続的な事業活動に繋がると考えています。

今後も間接掲載モデルと直接掲載モデルの二刀流を進めていくことでより安全性の高い事業推進に努めてまいります。

法人顧客数の推移

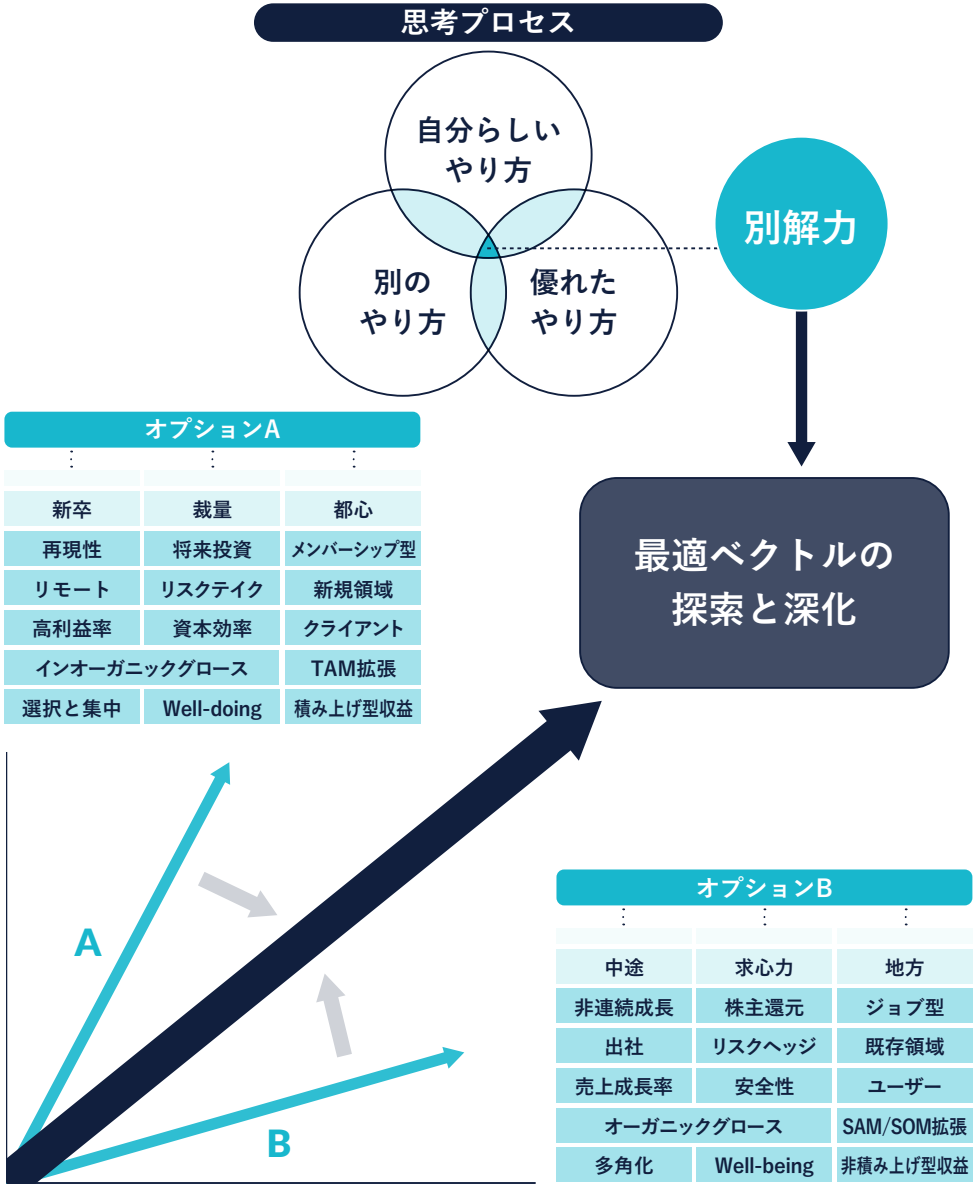


2 Source of value creation
価値創造の源泉

2
「AND」思考を活かした経営戦略

- いずれかではなく、いずれ「も」追求
- 収益の質の最適化を通じた持続可能性の向上
- 不確実性の逓減と事業の先鋭化の両立
- 「グロフィタビリティ」（Growth × Profitability）の追求

いずれかではなく、いずれ「も」追求



圧倒的成果を生む思考法「別解力」

当社代表取締役 平尾丈が生み出した思考法として「別解力」という考え方があります。現代ではデジタル経済の急速な進展や新技術の革新、その他にも労働市場や金融市場、競争環境など、ありとあらゆるものが目まぐるしくかつ短期間で変化することも珍しくありません。このようないわゆるVUCA（変動性、不確実性、複雑性、曖昧性）の時代においては、過去の結果や成果が出たやり方、過去の知恵や経験は必ずしも将来を保証するものではなく、逆にすぐに陳腐化してしまい、通用しなくなることすら多々あります。

この不確実性が高く、正解がない時代においても、圧倒的な成果を生み出す思考法こそが「別解力」です。

別解は大きく3つの要素の組み合わせであり、まず1つ目が自分自身のオリジナリティを活かした「自分らしいやり方」、2つ目が世の中に広く受け入れられている「優れたやり方」、そして3つ目が固定概念を脱する「別のやり方」です。これら3つが重なり合ったときにはじめて別解が生まれます。そしてこの思考法こそが当社を支える1つの大きな要素になっております。

最善の選択に導く意思決定手法

企業経営においてはありとあらゆる要素が複雑に絡み合っており、現代ではその複雑性も一層増している状況にあります。こういった煩雑な事象を上手く紐解き、独自に解を出していくことが求められる状況下において、当社では上述の「別解力」を活かして、圧倒的成果を追求しております。

世の中ではある事象や要素に関して、A or Bという形で二者択一的に物事を捉え、どちらかのみが正解だと考えられているケースも少なくありません。一方で、当社では一般的には正解に見えないことにおいても、その中に機会が眠っている可能性を模索し、最善の意思決定に繋がるように努力しております。

今後においても経営戦略や組織戦略、財務戦略など、ありとあらゆる分野において適用可能な思考法である「別解力」を活かして、当社グループが進むべき最適な方向性（ベクトル）に導いていきます。

収益の質の最適化を通じた持続可能性の向上

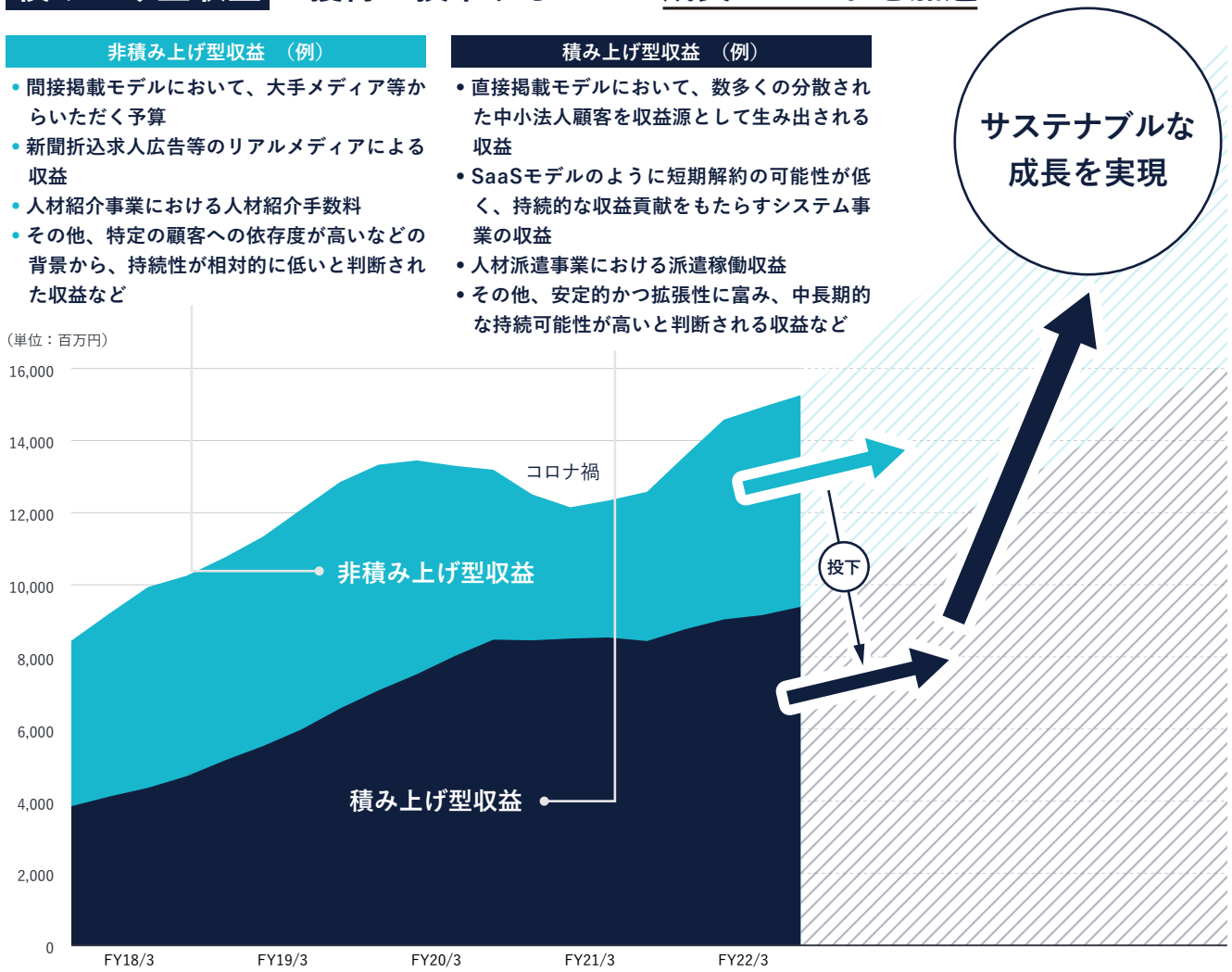
非積み上げ型収益で獲得したキャッシュ・フローを、積み上げ型収益の獲得に投下することで成長スピードを加速

非積み上げ型収益　(例)

- 間接掲載モデルにおいて、大手メディア等からいただく予算
- 新聞折込求人広告等のリアルメディアによる収益
- 人材紹介事業における人材紹介手数料
- その他、特定の顧客への依存度が高いなどの背景から、持続性が相対的に低いと判断された収益など

積み上げ型収益　(例)

- 直接掲載モデルにおいて、数多くの分散された中小法人顧客を収益源として生み出される収益
- SaaSモデルのように短期解約の可能性が低く、持続的な収益貢献をもたらすシステム事業の収益
- 人材派遣事業における派遣稼働収益
- その他、安定的かつ拡張性に富み、中長期的な持続可能性が高いと判断される収益など



注: グラフは直近12ヵ月を指すLTM（Last Twelve Months）ベースで算出。

「質」の高い収益の追求

当社では売上収益を「積み上げ型収益」と「非積み上げ型」の大きく2つに分けて捉えており、より安定性が高く、高品質な収益を追い求めるべく、積み上げ型収益を全社KPIとして重視しております。

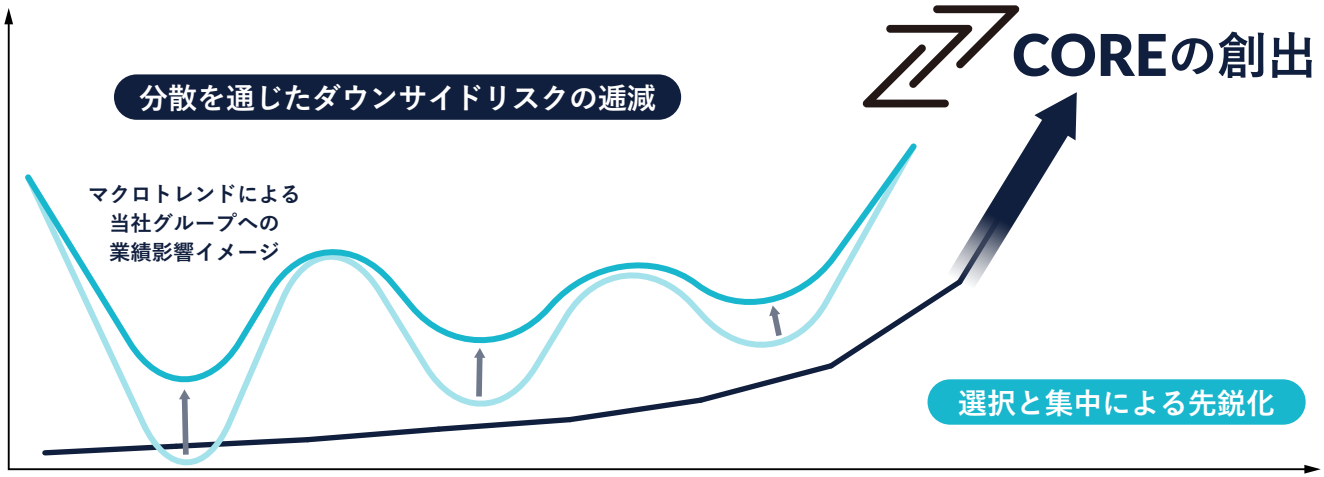
間接掲載モデルの事業が生み出す収益は非積み上げ型収益の代表例ですが、当モデルにおいては収益源である潜在顧客数は数社～数十社程度であるのに対して、積み上げ型収益の源泉である中小法人顧客は数十万～数百万社と、拡張性に富んでおります。また、顧客との関係性の変化等によって、当社の収益アップサイドが大きく左右されることもなくなり、収益ボラティリティの逓減にも繋がります。一方で、非積み上げ型収益は効率的に獲得可能であることも多く、この非積み上げ型収益で獲得したキャッシュ・フローを積み上げ型収益の獲得に投下することで拡大スピードを加速し、結果としてサステナブルな成長に寄与すると考えております。

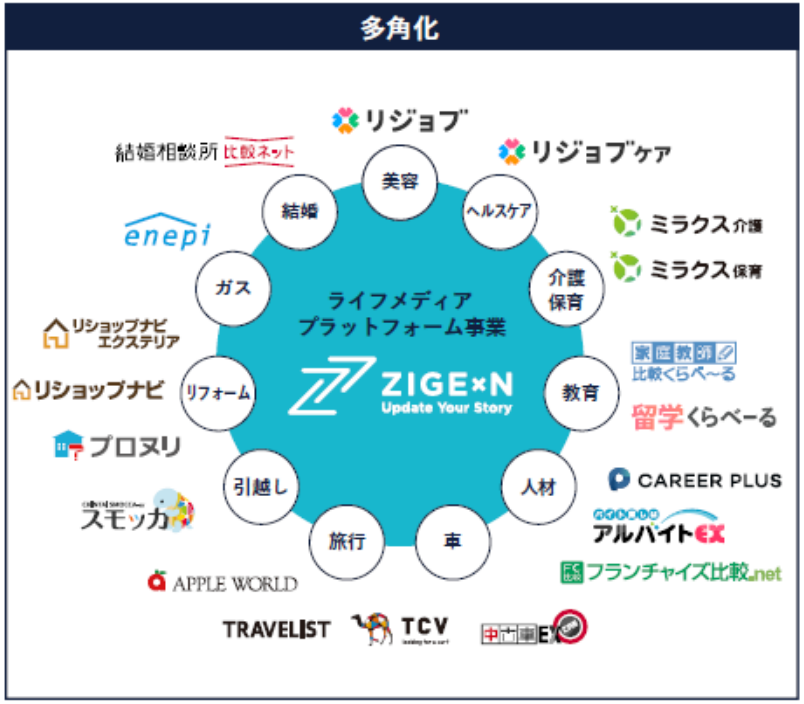
2021年3月期のコロナ禍においては経済活動が停滞することも多々あった一方で、積み上げ型収益は底堅い耐久力を示し、足元では順調な拡大路線に再転換し、2022年3月期においては、約111億円と過去最高水準を記録しました。

収益の内訳に関しても、従来は約6割が非積み上げ型収益から構成されていたのに対して、現在ではその構成比は逆転し、2022年3月期実績で約6割が積み上げ型収益から構成されており、順調に構造転換が進展しております。

今後に関しても拡張性、制御性、持続性の高い積み上げ型収益を企業価値の源泉として、同指標の更なる拡大に注力し、中長期的な視野から、収益の最大化ならびに収益の「質」の最適化に努めてまいります。

不確実性の逓減と事業の先鋭化の両立





×

多角化経営によるリスクヘッジと選択と集中による事業の先鋭化

当社グループではコアの強みとしてのマッチングテクノロジーに加えて、送客力の強化、顧客基盤の拡大、そして領域拡張といった成長戦略によって、プラットフォームの価値拡大を目指してまいりました。

特に領域拡張に関しては、常に新たな可能性を模索し、人々の生活に関わる領域を中心として、強みのマッチングテクノロジーを活かしながら、積極的に多角化を推進してまいりました。これによって、じげんグループとしての事業ポートフォリオの分散が効き、マクロ環境の急速な変化等に対する防御力の向上に寄与していると考えております。

実際、2020年上半期より本格化し始めた新型コロナウイルス感染症拡大に伴う経済活動の制限等により、当社グループにおいても一部の事業では大きな影響を受けましたが、じげんグループ全体で見ると、ポートフォリオ分散を効かせていたことによって、社としての持続性を脅かすような致命傷は避けることができたと考えております。

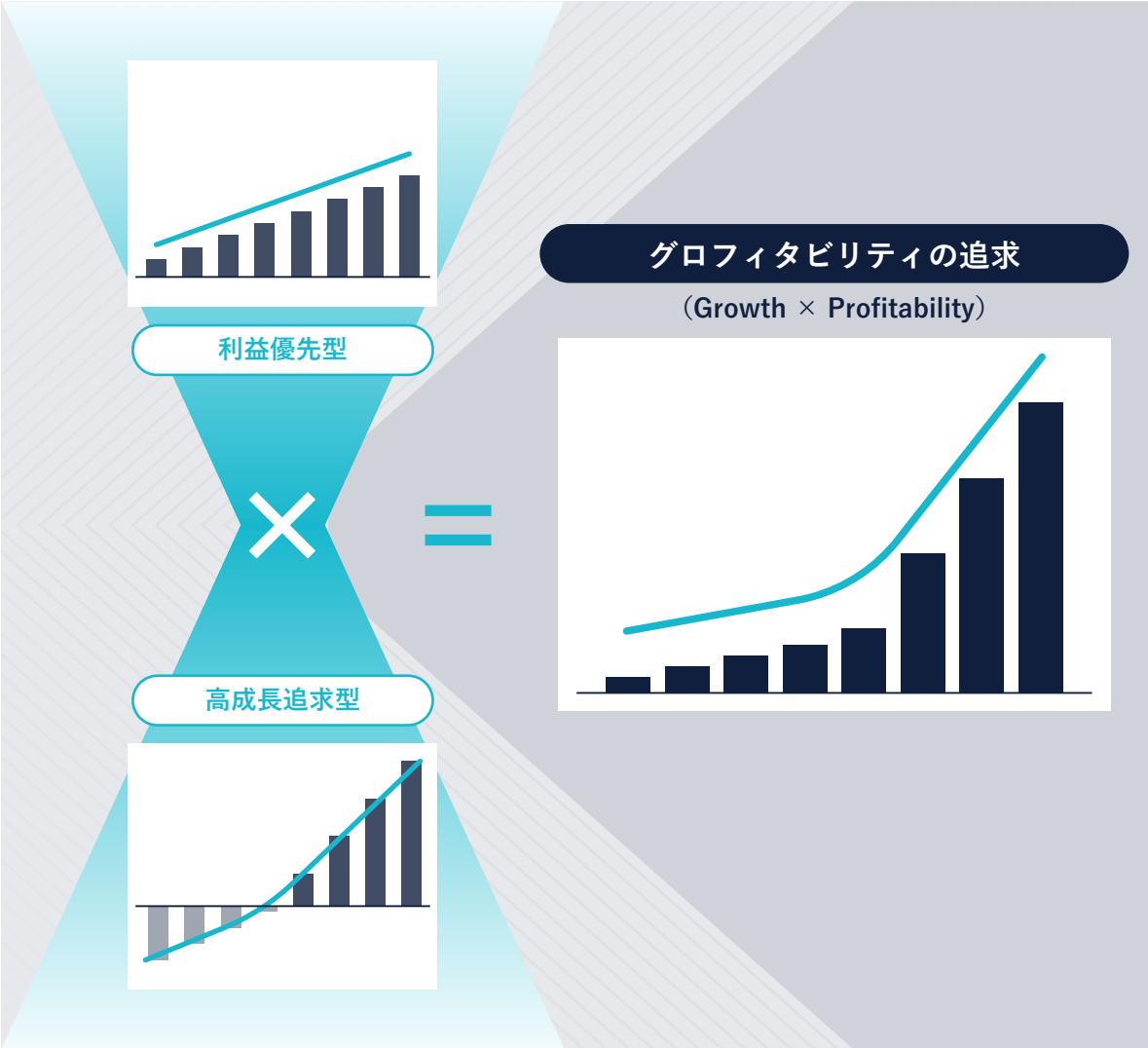
2021年5月に公表した第2次中期経営計画においては、このような多角化経営によって高めた防御力を備えつつも、足元における事業環境等を踏まえ、大きく攻めの姿勢に打って出ることを掲げております。

具体的には主力事業であるVertical HR及びLiving Techを今後の当社の大黒柱になりうる事業に成長させるという思いのもと、売上収益100億円超の主力事業「Z CORE」創出を目指しております。

持続的成長のための不確実性の逓減と、選択と集中による事業の先鋭化を両立し、今後はより多くの方々にご利用いただけるようなサービス創出に努めます。

「グロフィタビリティ」(Growth × Profitability) の追求

きちんと利益を生み出しつつ、高い成長性を追求



売上成長と利益成長の同時追求

当社の経営方針に関して、利益に対する考え方が大きな特徴の一つとなっております。

経営スタイルに関して、初期に赤字が先行し、将来に亘って、その投下元本を回収していくようないわゆるJカーブモデルを採用している企業では、トップラインが大きく伸びている限りは、それに応じて大きな赤字を計上することも許容されるという考え方が一般的だと認識しております。ただし、このモデルは資金供給量やユーザー/顧客のストック性など、いくつかの条件が揃ってはじめて許容されると当社では考えております。足元においては米連邦準備制度理事会（FRB）の政策金利の引き上げなどを背景として、資金調達環境にも大きな変化が起きていると認識しており、以前に比べて、遠い将来に投下元本を回収するという考え方は受け入れられづらくなっていると考えております。

一方で先行して大きな赤字を掘っていくモデルとは対称的に、極力無駄を排除し、効率性に焦点を当てて、早期に黒字化を実現し、その後も着実に利益を積み上げていくという考え方もあります。こちらに関しては、短期的な視点から、足元の利益追求を優先することにより、将来的な成長を犠牲にしてしまう可能性があり、必ずしも好ましくないと考えております。

当社では利益を適切に生み出しながら成長することこそがサステナブルな経営だと考えております。ただ一方で、近視眼的になってしまい、将来の機会ロスを発生させることは望ましくないため、高い売上成長率と利益成長のいずれも追求することが重要だと当社では考えております。2021年5月に公表した第2次中期経営計画において掲げているZ COREの創出はまさにその同時実現に主眼を置いており、5ヵ年という限られた期間で高い売上成長率と利益創出の両方の達成を目指しております。

2 Source of value creation
価値創造の源泉

3
成長を加速させる投資戦略

- M&Aによる拡大再生産スパイラル
- 独自PMI「ZVI」によるバリューアップ
- アクセス市場拡張によるアップサイドポテンシャルの最大化

M&Aによる拡大再生産スパイラル

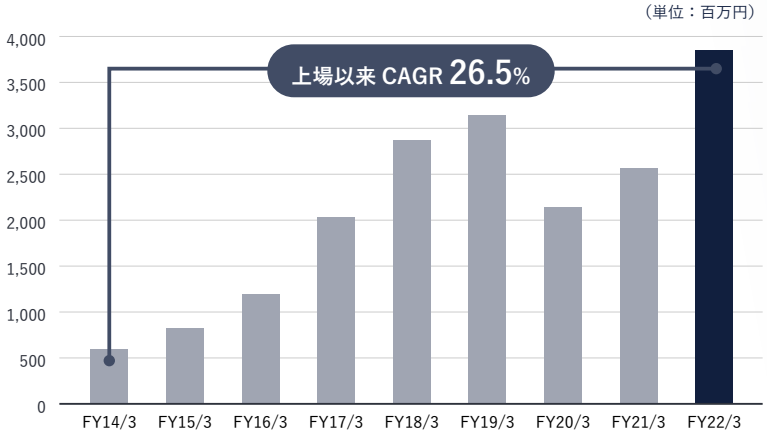
規律的・積極的なM&Aを通じて、非連続的かつ再現性の高い成長を実現

当社の強みの一つとして、M&A戦略が挙げられます。当社は上場以来累計21件のM&Aを遂行しており、ソーシング・オリジネーション(注1)フェーズからエグゼキューション、そして買収後のPMI(注2)までノウハウを蓄積しています。特に当社のコアの強みとなっているマッチングテクノロジーを活かした独自のPMI手法を駆使して、メディア事業においては比較的短期間で高成長を実現しています。

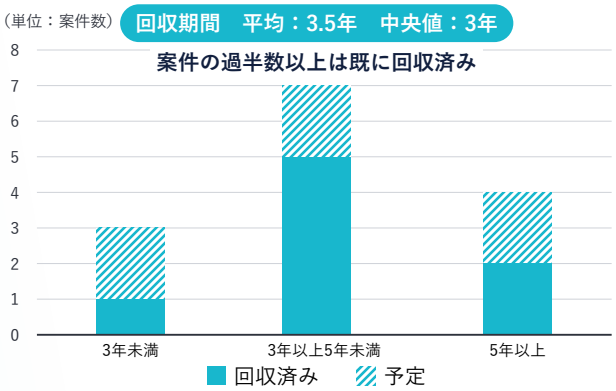
既存事業や取得企業の成長を通じて生み出したキャッシュ・フローをM&Aに投じ、前述の案件の目利き力や独自PMI等を活かして対象企業の成長を加速させることによって、比較的高いM&Aリターンや投資回収率、早期の投資回収に繋げております。規律的・積極的な戦略投資により創出キャッシュ・フローを増大させ、さらにその生み出したキャッシュ・フローを新規M&Aに充当するというスパイラルによって、「非連続的」かつ「再現性の高い」成長を実現しております。

注1: ソーシング・オリジネーションとはM&A案件を発掘して、対象会社を選定することを指す。
注2: PMIとはPost Merger Integrationの略。M&A後の統合効果を最大化するための統合プロセスを指す。

連結営業キャッシュ・フロー

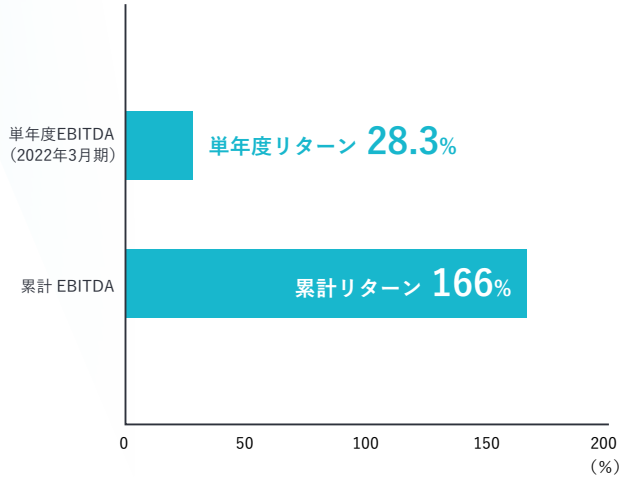


案件別投資回収率



注1: 直近1年間及び過去売却済みの案件を除いて算出。
注2: 過去に取得した事業/企業との関連性が非常に高く、一体として捉えた方が実態に即していると判断した事業/企業は、それらを一つの事業体と見なし算出。

M&Aリターン



独自PMI「ZVI」によるバリューアップ

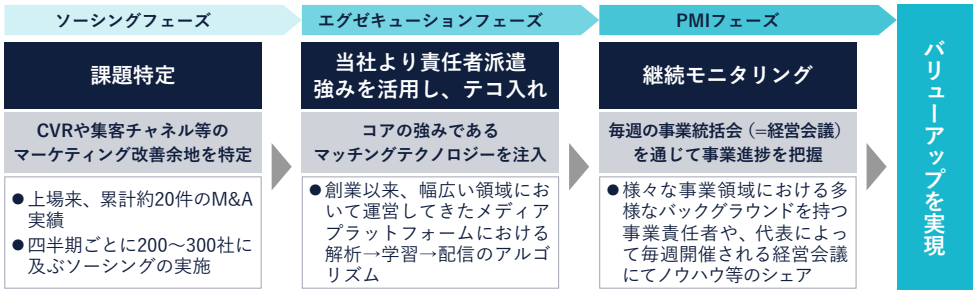
投資回収率を高める独自PMI手法「ZVI」

当社は成長を加速させる選択肢の一つとして、M&Aに積極的に取り組んでおります。上場来、2022年7月末現在まで、21件のM&Aを実施する中で、案件の探索や潜在ニーズの掘り起こしを行うソーシングフェーズから、デューデリジェンスや契約締結等のエグゼキューションフェーズ、そしてM&A後のPMIフェーズという各プロセスにおいて、知見や経験を蓄積してまいりました。

ソーシングフェーズにおいては、銀行等の金融機関、ベンチャーキャピタル等の投資会社、その他独自ルートを含むあらゆる手段や経路を活用し、案件発掘に取り組んでおります。また、当社のM&Aトラックレコードをご覧いただいた売り手から直接インバウンドでご提案をいただくこともあり、加えて、足元では資金調達環境悪化等の背景から、M&Aを選択肢に入れてくる企業の増加を想定し、当社としての機会は増していると考えております。

エグゼキューションフェーズに関しては、まず前提として、当社は基本的に対象会社の株式を100%取得し、完全子会社化するケースが主であり、対象会社のカルチャーや制度等を尊重しつつも、積極的に経営に関わる方針を取っております。よって、じげんグループに参画後は当社より責任者を出向させ、ハンズオンで対象会社のバリューアップに取り組みます。またソーシングフェーズで特定した対象会社のマーケティング改善余地に対して、強みであるマッチングテクノロジーを活用することで、ユーザーアトラクションやCVRの改善に取り組み、対象会社の顧客基盤を活かす形で最適なマッチングを創出し、比較的短期間での業績伸長を達成しております。また当社では毎週、経営会議を開いており、各事業責任者間や代表との間で知見や情報の共有等を行い、高速PDCAを回して業績伸長に注力しております。この一連の流れによる業績改善手法が当社のM&A投資の成功確率を高めており、比較的短期間での投資回収に寄与していると考えております。

ZVI（ZIGExN Value Integration）プロセス

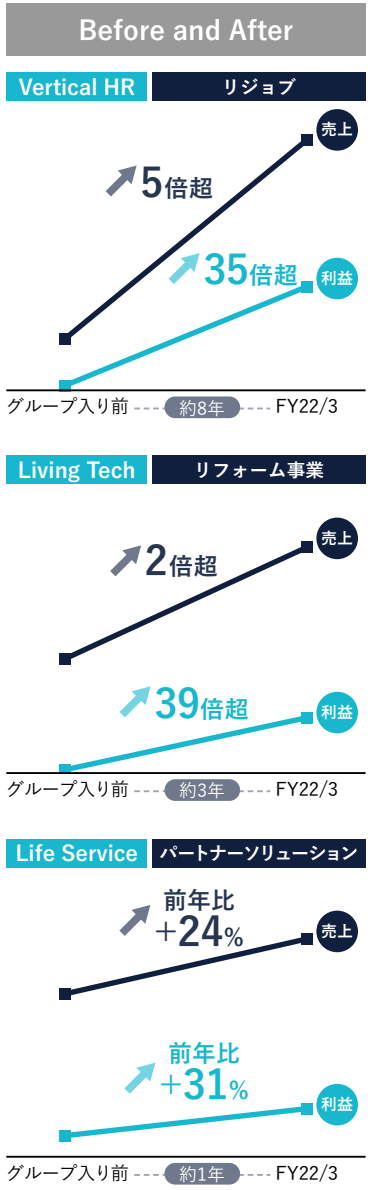


ZVIによるバリューアップ事例

当社ではあらゆる手法や経路にて案件発掘に取り組んでおり、対象領域も人材、不動産、リフォーム、旅行等、幅広い領域を対象としておりますが、対象会社において、基本的に共通していることとしてはマーケティング改善余地が大きいことが挙げられます。当社グループの中でも最大規模を誇り、業界No.1のサービスであるVertical HRのリジョブにおいては、グループ参画前と比較して、2022年3月期における売上高及び営業利益はそれぞれ5倍超、35倍超にまで拡大しております。またLiving Techのリフォーム事業においても、当社のマッチングテクノロジーの注入により、参画前と比較して利益率は20%超改善しており、現在では業界最大級の集客力を誇るプラットフォームとなっております。また、Life Serviceのパートナーソリューションは2020年12月に事業譲受いたしましたが、2022年3月期において、売上高が前年比+24%、営業利益が前年比+31%と、当社グループに参画し、着実に業績伸長を実現しております。

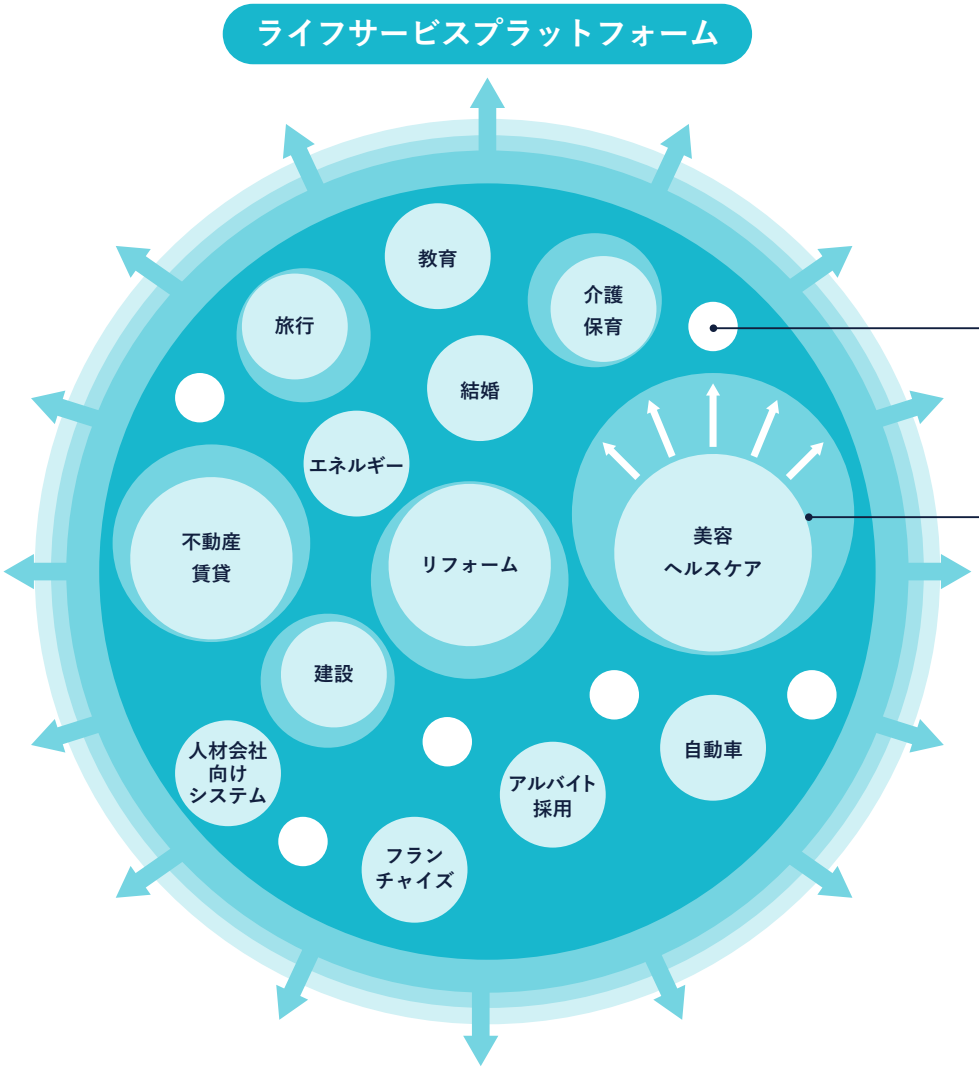
上記で取り上げた事例の他にも、多くの事業において、業績改善を実現しております。2020年9月に株式取得したミラクスや、2022年5月にグループインしたストラクトは人材紹介事業を手掛けており、リジョブやリフォームメディア等とは少し異なるビジネスモデルを取っていることから少しチャレンジングなケースとなっておりますが、当社の強みを活かしつつ、今後の業績改善に努めます。

注: パートナーソリューションとは2020/12に事業譲受をしたフランチャイズ比較サイトを中心とする比較メディア事業を指す。



アクセス市場拡張によるアップサイドポテンシャルの最大化

人々の生活に関わる領域を中心に、TAM及びSAM/SOMの拡張を目指す



注: TAM→獲得可能な最大市場規模、SAM→実際に提供可能な市場規模、SOM→実際に獲得できる市場規模

新規領域参入によるTAMの広がり

当社グループは特定領域のみにフォーカスする経営とは異なり、集客改善により業績伸長が見込まれる事業を中心に積極的に多角化を推進しております。また投資戦略にも積極的に取り組んでいることから、M&Aを通じた新規領域参入によって、領域拡大を図ることにより、当社のアクセスするTAMの拡張が可能となっております。

当社は祖業としてアルバイト領域を中心とする求人事業を展開しておりましたが、2014年9月に美容ヘルスケア市場への参入として株式会社リジョブ、2018年には旅行領域の参入として株式会社アップルワールド、2020年にはリフォーム・エネルギー領域への参入として株式会社アイアンドシー・クルーズ（現リフォーム事業）、そして直近では2022年5月に建設領域への参入として株式会社StructをM&Aするなど、当社グループのTAMは非常に大きくなっており、かつ多くの事業において、グループ参画以降、業績伸長を実現しております。

このように新規領域へのアクセスという選択肢を持つことによって、幅広い肥沃な市場にアプローチが可能であり、かつM&A戦略を通じてその広がりを支え続けることができるのは当社の強みの一つとなっております。

効率的な顧客基盤の拡大や既存事業強化による SAM/SOM拡張

当社グループは、これまで既存領域における送客力の強化、顧客基盤の拡大、新規領域への拡張を成長戦略として掲げ、事業展開を進めてまいりました。特に上場以降はM&Aを通じた顧客基盤の獲得や、新たな領域への参入を積極的に進めております。

全社KPIでもある法人顧客数に関しては、上場時はビジネスモデル上の特徴から大手メディアを中心として数百社程度でしたが、2022年3月期には約20,000社超にまで拡大し、中小法人を中心として、多くの方々に当社プラットフォームをご利用いただいております。また当社グループが既に展開している領域に隣接するドメインにおいて事業運営している企業や、当社保有の顧客基盤に対して、アップセルやクロスセルすることが可能なプロダクトを取得するM&Aも推進しており、既存事業の成長加速に繋げております。

このように新規領域への参入によるTAMの拡張に加えて、既存事業の強化を通じたSAM/SOMを拡張するような投資戦略も並行して取り組んでおります。

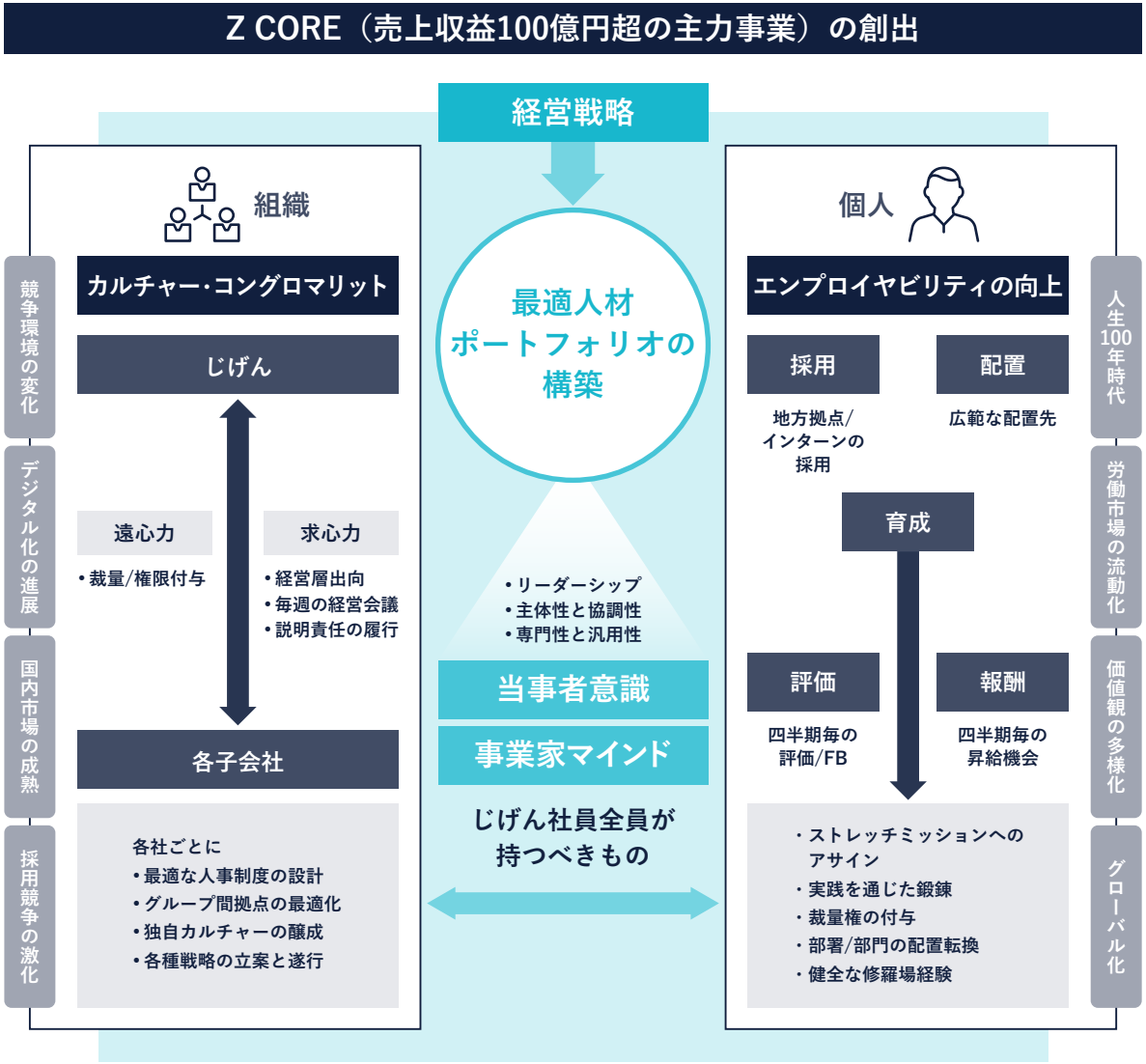
今後も着実な法人顧客数の積み上げと既存事業の深掘りを推進してまいります。

2 Source of value creation
価値創造の源泉

4
経営戦略と一体化した人材戦略

- 個・組織の力を最大化する人材戦略
- 事業家集団の組成
- Well-doing加速に向けた基盤の整備

個・組織の力を最大化する人材戦略



注: エンプロイヤビリティとはEmploy（雇用する）とAbility（能力）を組み合わせた言葉で、専門知識や実務能力、対人関係の構築能力などを含めた、雇用される能力を指します。

個人のエンプロイヤビリティの引き上げ

当社が圧倒的な成長を生み出すためには多くの事業推進者をはじめ、コーポレートやマーケター、エンジニアやセールス等、多様な専門性を有する人材が必要不可欠です。また投資戦略上、M&Aを積極的に推進しており、ハンズオンで対象会社のバリューアップに取り組むことから、対象事業の経営を牽引できる人材や多様な専門性を持つ人材の育成・確保が一層重要となります。

当社では採用、配置、育成、評価、報酬という各プロセスにおいて、エンプロイヤビリティの向上に資する取り組みを実施しておりますが、特に「育成」は重要性の高いテーマとして重きを置いております。具体的にはストレッチミッションへのアサイン等を通じて、実践的かつ実用的な経験の獲得機会の早期提供に取り組んでおります。

このように、最短で従業員のエンプロイヤビリティの向上に努めることで、各人のビジネスプロフェッショナルとしての市場価値の向上、ひいては組織力の引き上げに寄与すると考えております。

“カルチャー・コングロマリット”な組織

当社グループは計15社から構成されておりますが、このような群経営を推進するにあたっては高い組織マネジメント力が求められます。

当社ではカルチャーは各社が独自に持っているものであり、必ずしもじげんカルチャーに合わせる必要はなく、多様的であるからこそ相乗的な効果が生まれうるとの考え方から、「カルチャー・コングロマリット」という言葉で表現しております。M&Aにおいてもグループ参画前における良質なカルチャーを活かしていくことが重要です。また人事設計や拠点マネジメント、各種戦略の立案等に関しても、各社の戦略に沿った最適な設計を行うべく、大きな裁量が付与されております。

一方で、じげんグループの一員として、しっかり求心力を高めていくための取り組みとしては、毎週の経営会議（事業統括会）があります。この場では代表や役員をはじめ、各事業の責任者が集い、活発に議論を交わし、ノウハウのシェア等を行っております。

事業家集団の組成

起業家と経営者の両面を兼ね備える「事業家」の育成及び輩出

当社は事業家集団として、圧倒的な成果を残し、世の中を変革すべく、事業運営に取り組んでおります。

じげんグループは美容、不動産、リフォーム、旅行といった幅広い領域において事業を展開しているため、起業家マインドを持ち合わせている「事業家」の存在が必要不可欠です。当社では、この事業家の育成こそがじげんグループの今後の成長を支えるうえで、特に重要だと捉えており、その育成に注力しております。

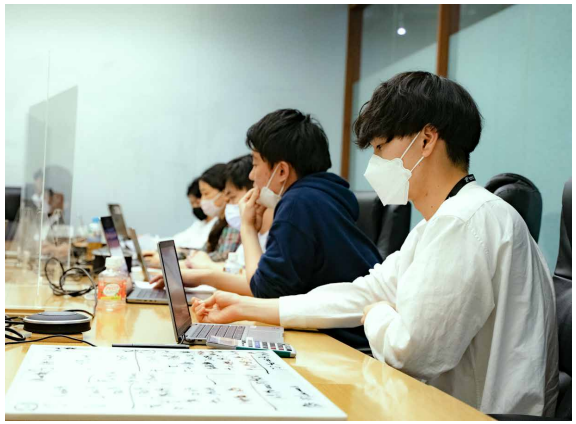
事業を牽引できる人材を生み出すにあたり、まず当社が力を入れているのは新卒の採用及び育成です。じげんでは広い裁量を付与し、自分自身で意思決定していく範囲や量を早期に積み重ねることが飛躍的な成長に繋がると考えております。新卒は物事の吸収スピードが早く、じげんカルチャーへのオンボーディングもスムーズであるため、難易度の高いミッションに取り組む機会を早期に提供し、飛躍的な成長の実現に注力するなどを通して、将来におけるじげんの経営を担えるような人材の育成に取り組んでおります。

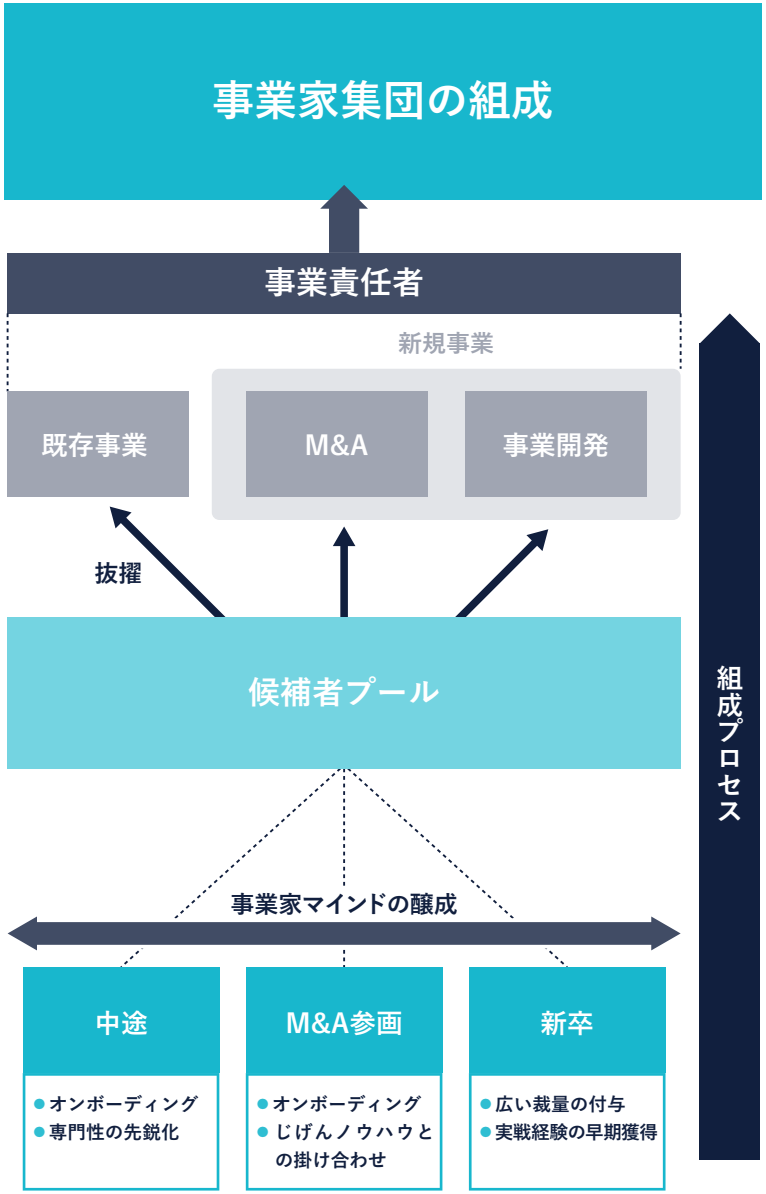
また中途に関しては、持ち前の専門性をじげんのナレッジと組み合わせて更に先鋭化し、かつ社員全員が求められる事業家マインドの醸成により、更なる成長の実現に注力いたします。

当社ではM&Aを経由してじげんグループに参画する方も多く、起業や経営経験、事業家視点等を活かし、当社ナレッジと組み合わせることにより、実際にM&A参画者が事業責任者として活躍しております。

このように、当社事業責任者は新卒、中途、M&A参画者といった多様なメンバーから構成されており、それぞれのバックグラウンドや強みを活かしつつ、活躍できる環境を提供しております。

じげんの事業責任者がカバーする範囲は多岐にわたり、その中でヒト・モノ・カネを上手くマネジメントしていく必要がありますが、それを担えるようなイントレプレナーを当社の育成プロセスにより輩出し、今後も当社グループの持続的な企業価値の向上に努めてまいります。





Well-doing加速に向けた基盤の整備

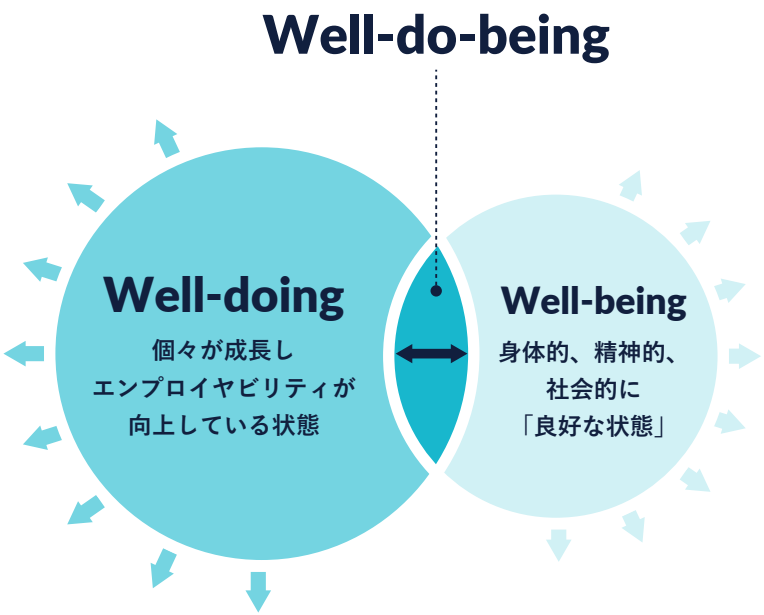
「Well-do-being」の実現

当社グループはこれまで従業員に健全かつ厳しい鍛錬の場を提供することによって個々の能力を高め、彼らのエンプロイヤビリティの向上、すなわち「Well-doing」に特に注力してまいりました。

昨今では、コロナ禍における労働市場の変化、メンバーシップ型からジョブ型への雇用形態の移行、副業推進による人材の流動性向上等の観点から、従業員各々のキャリア形成及び心身共に健康的な状態を確保することが、企業と従業員の双方にとって重要性を増しております。

このような背景もあり、当社では引き続き「Well-doing」を通じた従業員個人としての更なる成長の実現に加えて、「Well-being」すなわち心身の良好な状態の実現に向けた取り組みも強化してまいります。

当社では「Well-do-being」という当社ならではの新たな言葉を掲げ、「Well-being」の確保による「Well-doing」の更なる強化を図ってまいります。



Well-doingの強化

昨今ではWell-beingの重要性が叫ばれておりますが、当社の強みは「Well-doing」であることを再認識したうえで、きちんとWell-beingの確保には努めながらも、強みである「Well-doing」の一層の強化に向け、各種制度設計なども含めて注力しております。

例えば、当社では経営を牽引するマネジメントレイヤーの重要性が高いことから、代表である平尾から直接講義・研修を実施することによって、約20年の経営ノウハウの伝承等に取り組んでおります。

取り組み例	インセンティブやスキルアップ制度
NEW	代表によるマネジメント研修、ZET（副業制度）
Update	人事報酬制度の改定、新卒研修内容の改定、ZEUS（表彰制度）
Keep	勉強会開催、書籍購入補助、資格取得補助、じげハン（採用制度）、BigBang Z（事業評価制度）、委員会制度　など

Well-beingの確保

Well-doingの強化に向けて、多様な働き方の確保や各種制度設計に取り組んでおります。

例えば、新規制度の一例としてフレックスタイム制度が挙げられます。同制度導入背景としては、ニューノーマル下におけるアウトプット重視の土壌づくりをすること、コアタイム内に業務を終わらせるための業務効率化に対する意識付け、柔軟な働き方の確保による採用力の強化などがあります。また京都や大分のオフィス新設に合わせて、地域正社員制度の導入も行っております。

取り組み例	勤務形態 & 休暇 & その他
NEW	フレックスタイム制度、地域限定正社員制度
Update	在宅勤務制度、従業員サーベイ（モチベーションクラウドや独自アンケート）　など
Keep	時短正社員制度、有給休暇、特別休暇、子の看護休暇、介護休暇、産前産後休業・育児休業、介護休業、GAT（感謝制度）、Fitness Hour（運動制度）、わくらぶ（社内サークル）、ファミリーサポート休暇（子どもの学校行事等参加）　など

2 Source of value creation
価値創造の源泉

5
非連続成長を支える財務戦略

- キャピタルアロケーションと調達方針の明確化
- 透明性の高い還元方針
- 強固な財務基盤の維持・確保

キャピタルアロケーションと調達方針の明確化

資本コストを意識した資金調達

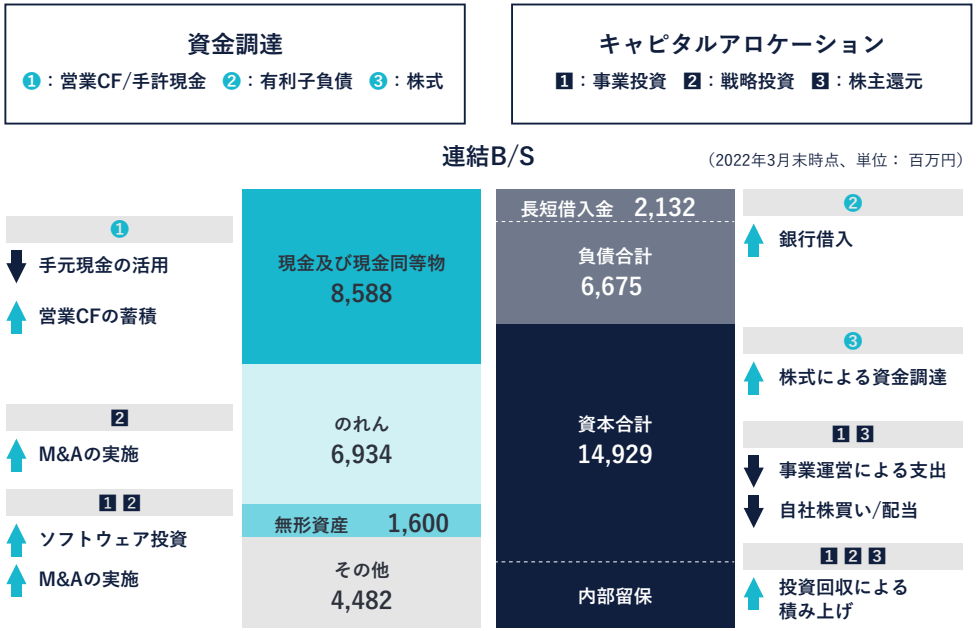
当社グループのほとんどの事業では、製造業に代表される重厚長大産業などとは異なり、大規模な設備投資や多額の運転資本を必要としないキャピタルライトなビジネスから構成されています。また、当社の考え方として、多額の赤字を計上しながら大型投資を実施するスタイルよりは、適切に費用対効果を見極めながら、資金の効率性を意識した事業運営を推進していることもあり、全体的にキャッシュが逓増しやすいといった特徴があります。

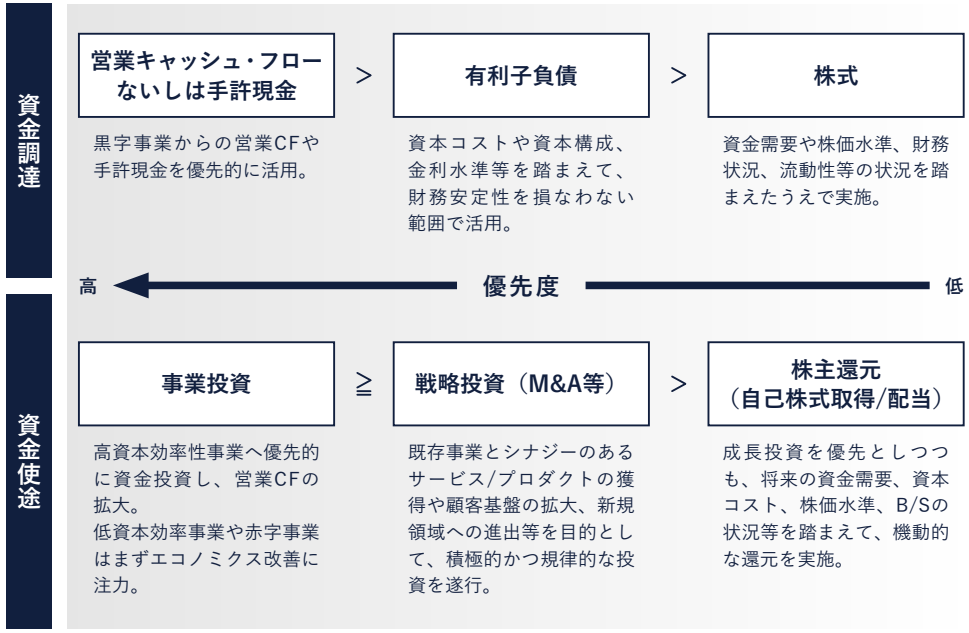
2022年3月期末時点における現金及び現金同等物は、前期末の約74億円から約12億円増加し、約86億円となりました。資金調達方針としては、基本的にペッキングオーダーに基づき、安全性を害さない程度で金融機関からの借入等を活用し、負債の節税効果やROE向上といった財務レバレッジ効果を享受しつつも、事業活動を通じて積み上がるキャッシュを優先的に使用いたします。

成長投資に向けた優先的資源配分

当社は2021年5月に第2次中期経営計画を公表し、2026年3月期までに売上収益100億円を超える主力事業「Z CORE」の創出を掲げています。

Vertical HR領域におけるリジョブや、Living Tech領域におけるスモッカなどを中心として、各事業のPMFの状況を踏まえたうえで各資源配分を行います。また、当社はM&A戦略を強みの一つとしており、上場来21件のM&Aを実施しています。M&Aの投資対効果に関しては、M&A拠出額113億円に対して、取得企業/事業の累計EBITDAは166%、2022年3月期単年において28.3%と、比較的高い投資対効果を有していると当社では考えています。そのため、既存事業強化や非連続成長に向けたM&A投資をキャッシュアロケーションの最優先事項として株主価値の向上を図り、それらの投資を実施したうえで余剰資金を有している場合はB/Sマネジメントの観点や足元の株価水準等も考慮のうえ、株主還元を実施いたします。





透明性の高い還元方針

自己株式取得方針	配当方針
親会社の所有者に帰属する当期利益 **－） 戦略投資額（M&A等）** **－） 配当総額** **＝ 翌期における自己株式取得枠上限**	**中長期的な** **配当性向の目安** **12～20%**

資本効率性を意識した還元方針の明確化

当社はこれまで、ライフサービスプラットフォーム事業の運営企業として「成長性」の向上を最優先の経営課題に設定し、M&Aを中心とする投資活動に積極的な姿勢を取ってまいりました。また、「安全性」の観点から、親会社所有者帰属持分比率40%以上、のれん対資本倍率1.0倍以下をあるべき財務水準と設定しています。2013年11月の東京証券取引所マザーズ市場に上場しましたが、2022年3月期における上場来CAGR（年率平均成長率）として売上収益+30%の成長を達成しながら、のれん対資本倍率0.5倍、親会社所有者帰属持分比率69.1%という安全性を有しております。この「成長性」及び「安全性」に対する方針や財務水準に変更はない一方で、更なる株主価値の向上を図るため、資本の「効率性」の観点から、2020 年3月期より新たに株主還元に係る財務方針を導入いたしました。具体的には、n年度の親会社の所有者に帰属する当期利益から戦略投資額（注）と配当総額を除いた金額を、翌年度（n+1）の自己株式取得枠の上限として設定という方針です。最終的には掲げている自己株式取得方針の算定式をベースとして、足元の株価水準やROE、株式流動性等を考慮のうえ、自己株式取得を遂行いたします。

また配当による還元を通じて、株主の皆様にとって安定性の高い株主還元を実施することも重要だと認識しており、中長期的な配当方針として、配当性向12～20%を掲げております。

（注）戦略投資額とは、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拠出した投資額を指します。

機動的・安定的な利益還元による株主価値の最大化

当社では「成長性」「安全性」「効率性」のいずれも重要であるという考えのもと、成長を第一優先としつつも、戦略投資が期間損益の範囲内となる場合にはいたずらに余剰資金を積み上げるのではなく、機動的な資本政策を実施することで「効率性」を高め、株主価値の更なる向上を図っております。

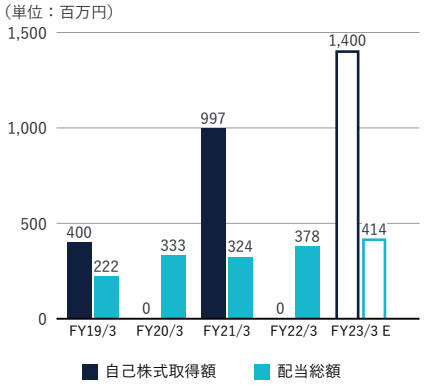
配当総額に関しては、1株当たり配当金（DPS）の安定拡大に伴い、徐々に増大傾向にあり、2023年3月における1株当たり配当金は前年度の3.5円から4.0円に増配を計画しております。

自己株式取得に関しては、2022年3月期における親会社の所有者に帰属する当期利益が23億円、戦略投資額が4億円、配当総額が4億円だったことなどを踏まえ、翌年度（2023年3月期）における自己株式取得上限枠を14億円（上限470万株、対発行済株式総数4.3%）に設定しております。

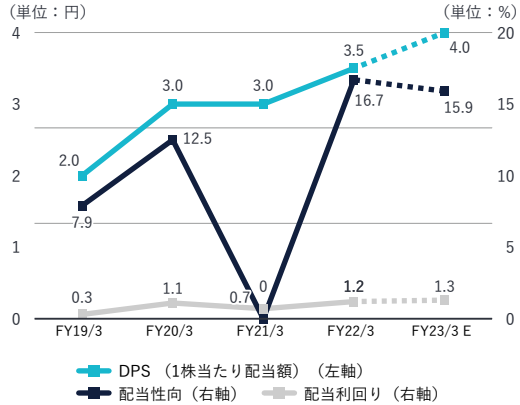
現状のようにマーケット環境が芳しくない状況だからこそ、機動的な資本政策を遂行する意義は大きいと当社では認識しております。

今後におきましても、まずは中期経営計画Z COREの達成に向け邁進し、中長期的な業績拡大を最優先事項として注力いたします。そして株主の皆様への還元原資の持続的拡張を目指しつつ、その業績伸長によって創出した利益や蓄積されたキャッシュに余剰がある場合などにおいては、適切な分配を通じて還元してまいります。

自己株式取得額・配当総額



1株当たり配当金・配当性向・配当利回り



※FY21/3はのれん等に係る減損損失を計上している。
※FY23/3Eの配当利回りはFY22/3末時点の株価を用いて算出。

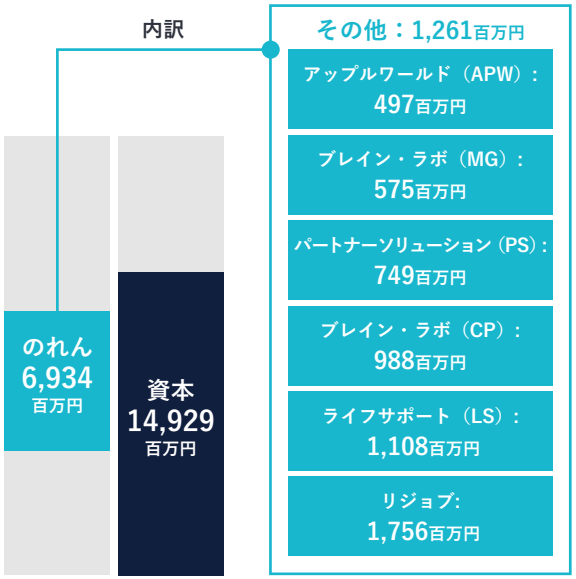
強固な財務基盤の維持・確保

投資戦略を支える強固な財務基盤

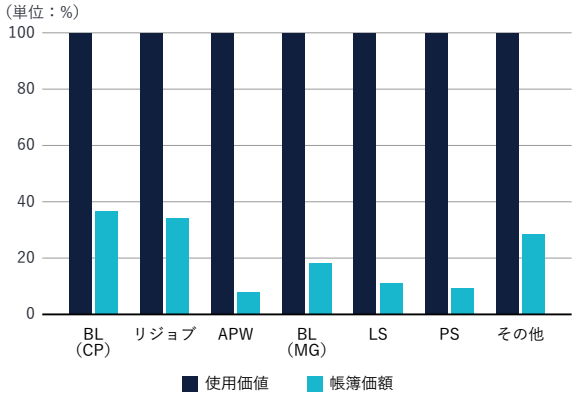
当社はM&Aによる投資戦略を積極的に推進していることから、当社グループの連結財政状態計算書（B/S）において、のれんの資産合計21,604百万円に占める割合は約32%（6,934百万円）となっており、現金及び現金同等物8,588百万円に次いで大きな割合を占めております。のれんの主な構成要素としては、当社グループの中でも一番規模が大きく、業界No.1のサービスであるVertical HRのリジョブや、2020年2月にじげんグループにジョインしたのち、独自PMIによってグループ参画前比で年間売上高+50%超の成長を実現し、月間平均リフォーム見積もり依頼件数No.1に輝いたLiving Techのリショップナビを中心とするライフサポート（リフォーム事業）などから構成されております。

当社はIFRS（国際会計基準）に則り、毎年減損テストを実施しておりますが、当社ののれんを構成する各CGU（資金生成単位）のいずれにおいても、将来キャッシュ・フローの現在価値を示す使用価値は、帳簿価額を大きく上回っており、足元においてのれんの減損に係る不透明要因はございません。

また2022年3月期における現金及び現金同等物は約86億円、長短借入金合計は約21億円、それらのネットの金額は約65億円となっており、実質的には無借金経営となっております。また当社はM&Aを積極的に推進していることから、将来的な投資案件によって多額の資金需要が発生したとしても、機動的に対応できるような基盤を有しております。



のれんの減損テスト

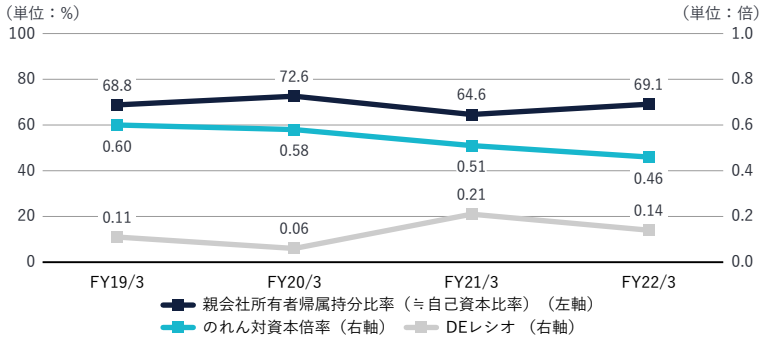


注1：減損テストでは使用価値と処分コスト控除後の公正価値の高い方を回収可能価額とするが、上図は使用価値を用いている（事業計画に基づいた将来キャッシュ・フローをベースに算定）。
注2：各CGU（資金生成単位）において、使用価値を1とした場合の帳簿価額との比率を示す。

B/Sマネジメントによる「安全性」の確保

当社は財務安全性を確保するために、親会社所有者帰属持分比率（≒自己資本比率）40%以上、のれん対資本倍率1.0倍以下という「安全性」に係る財務方針を設けております。2021年3月期においては、新型コロナウイルス感染症の拡大等を主要因として、人材・旅行領域の事業において、のれんの減損損失を計上したことで最終損益が赤字となり、親会社所有者帰属持分比率とDEレシオが短期的に悪化しました。一方で2022年3月期においてはほとんどの事業において業績復調を実現し、着実に利益を積み上げていることもあり、足元では親会社所有者帰属持分比率は70%付近まで上昇、DEレシオは0.14まで減少しています。また、積極的にM&Aを推進している一方で、着実な資本の積み上げを達成していることから、のれん対資本倍率は0.4～0.6倍程度で推移しており、2022年3月末時点においては、当社の安全性の規律の範囲内で、のれん約80億円を伴うM&A余地を有しています。直近のマクロ環境の大きな変化はアンコントローラブルな要素も大きいですが、景気循環・事業環境・投資環境などに大きな変化が生じたとしても、きちんとそれに耐えうるような盤石な地盤を築くことで「安全性」を担保し、さらに今後の投資戦略や既存事業への積極投資による果敢な「攻め」を支えることによって、持続的な成長に繋げてまいります。

親会社所有者帰属持分比率・のれん対資本倍率・DEレシオ



3

Mechanisms to Support Value Creation

価値創造を支える仕組み

1 社会的価値の創造

- サステナビリティ活動の基本方針
- 事業活動とマテリアリティの同時追求
- 主要ステークホルダーへの創出価値
- ESGへの取り組みを通じた株主価値の創造
- ESGデータ

2 コーポレートガバナンス体制

- 健全な企業経営の推進
- 実効性のある取締役会運営
- 攻めと守りの強化：社外取締役インタビュー

3 リスク分析

- ヒートマップ分析による影響度の可視化
- 主要リスクの現状と対策

4 IR活動

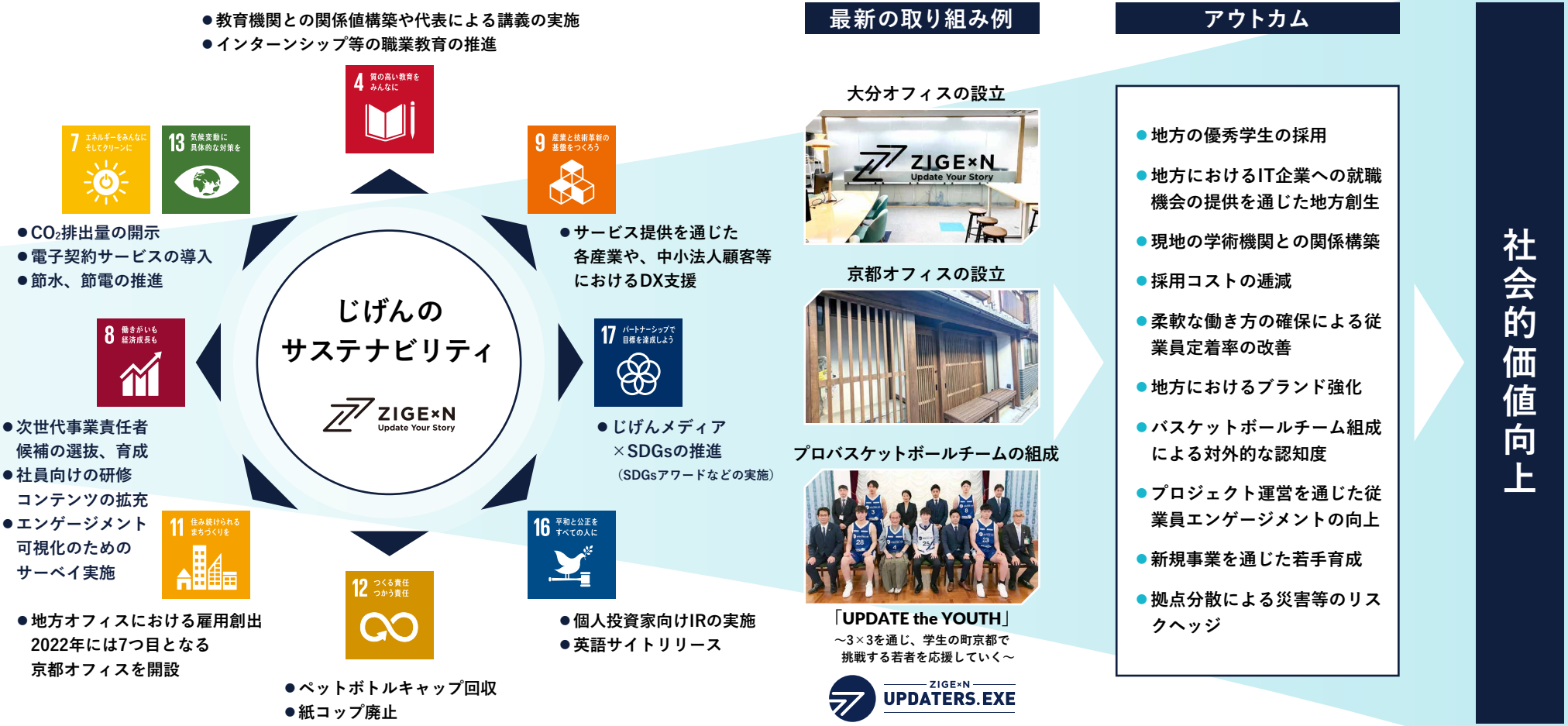
3 Mechanisms to Support Value Creation
価値創造を支える仕組み

1
社会的価値の創造

- サステナビリティ活動の基本方針
- 事業活動とマテリアリティの同時追求
- 主要ステークホルダーへの創出価値
- ESGへの取り組みを通じた株主価値の創造
- ESGデータ

サステナビリティ活動の基本方針

当社は基本理念である「生活機会の最大化」を目指し、プライム市場の上場企業及び社会の公器として、社会課題への対応を経営の重要事項として捉え、持続可能な社会の実現に貢献いたします。当社におけるサステナビリティ活動の推進にあたっては、2021年4月に設立したサステナビリティ推進室を中心とし、国連で採択された「持続可能な開発目標」（SDGs）をはじめとする国際的なガイドラインを参照にしつつ、必要に応じてその他部門との連携を通じて、取り組みを推進しております。今後も事業活動を通じた社会的価値の創造に注力いたします。



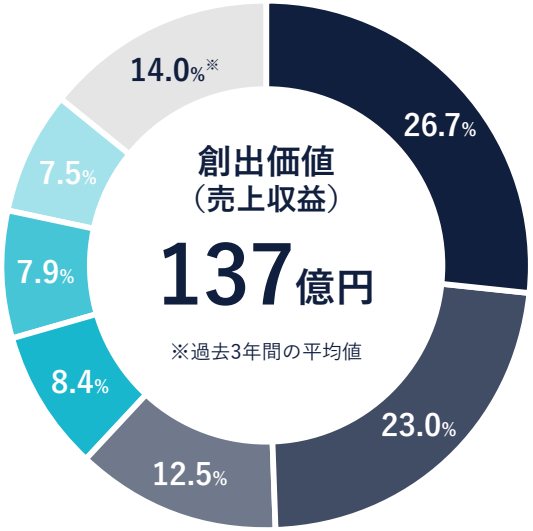
事業活動とマテリアリティの同時追求

マテリアリティ	キーアクション	アウトカム	各資本の繋がりやトレードオフ	評価
DXによる 社会・産業のUpdate	• サービス提供を通じた各産業や、中小法人顧客等におけるDX支援	• 人材派遣/紹介会社向け基幹システムを提供するブレイン・ラボにおいて新機能追加による業務支援 • Living Techにおいて、スモッカCRMやLeadCloud等のDXツールを提供開始	• 新規プロダクトのリリースに伴う開発費用等の発生により、短期的に財務資本にマイナスの影響を及ぼしたが、中長期的にはアップセルによりプラスの影響を与える見込み	△
メディアによるSDGs エンゲージメントの醸成	• メディアの特性を活かし、事業活動と連動する形でSDGsの活動を促進	• リショップナビでは、サステナブルなリフォーム事例を表彰するコンテストを開催 • リジョブやTCVでは、SDGs活動を推進する加盟店を表彰するアワードを開催	• 加盟店におけるSDGsの取り組みを促進することでブランドイメージの向上や社会貢献を通じて、社会関係資本にプラスの影響をもたらしている	△
働き甲斐のある環境	• 次世代事業責任者候補の選抜、育成 • 社員向けの研修コンテンツの拡充 • エンゲージメント可視化のためのサーベイ実施	• 事業責任者数13名を輩出 • 待遇面の改善や抜擢制度等を通じて、社員エンゲージメントの向上施策の実施により離職率が低下	• 働き甲斐のある職場づくりに尽力することで人的資本、知的資本、及び中長期的な財務資本にプラスの影響をもたらす見込み	△
地域社会の創生	• 地方拠点（大分・京都）の開設 • 京都を本拠地としたスポーツチームの新設 • 行政や教育機関との連携の強化	• 大分オフィス及び京都オフィスにおける雇用創出 • スポーツを通じた地域活性 • 次世代の若者が活躍する場の創出	• 現地学生との繋がりやスポーツを通じた地方創生により人的資本及び社会資本にプラスの影響をもたらした。短期的には財務資本にマイナスの影響を及ぼしたが、中長期的にはプラスの影響を与える見込み	○
就業機会の均等性	• 職業教育につながる講義・講演の機会の創出 • 学生インターンシップ等の受け入れを推進 • 起業家の育成・支援活動	• 若者の就業機会や選択肢を創出 • 代表平尾の書籍『起業家の思考法』出版 • NPO法人への寄付	• インターン採用/育成コストは短期的に財務資本にマイナスの影響を及ぼす一方で将来の採用コスト減によりプラスの影響をもたらす • 学術機関連携による関係値構築を通じて社会関係資本にプラスの影響をもたらしている	○
多様な人材の活躍	• 女性の活躍を促進 • 男女差別のない職場づくり	• WOMAN's VALUE AWARD 2021 特別賞受賞 • 女性管理職比率：約12%（目標20%） • 新卒採用における女性比率の向上	• ダイバーシティの確保や女性活躍の場の提供により、人的資本にプラスの影響をもたらしている	△
環境に配慮した 事業活動	• CO_2排出量の公開 • ペットボトル、キャップ回収、紙コップ廃止、コピー用紙の削減、電子契約比率の向上	• 紙コップ廃止によるマイカップ持参の促進 • 社内におけるキャップ回収の浸透　等	• 環境に配慮した取り組み促進によって自然資本にプラスの影響をもたらしている	○
ガバナンス強化・ 透明性確保	• 報酬委員会、指名委員会等、機関設計の検討 • 投資家や株主、各種ステークホルダーに向けたディスクロージャーの拡充	• 新規社外取締役の選任 • 補欠監査役の選任 • 個人投資家向け説明会の開催や任意開示の拡充	• 費用増に伴い短期的には財務資本にマイナスの影響を及ぼすが、経験豊富な人材の参画等により知的資本にプラスの影響をもたらす	○

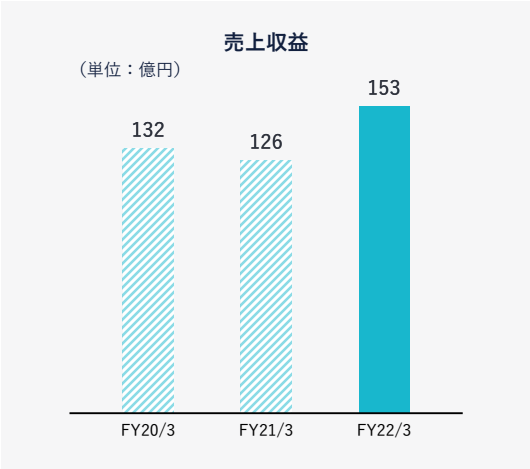
○ 十分取り組めた　△ 一部取り組めた

主要ステークホルダーへの創出価値

じげんの創出価値アロケーション



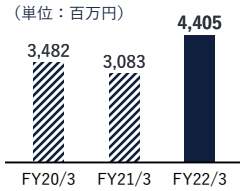
※その他の差額を指す。



ユーザーと顧客の最適マッチング創出

26.7%　広告投資　**3,657百万円**

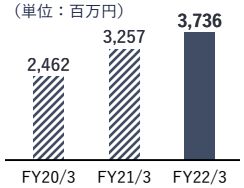
当社は人材、不動産、リフォーム、自動車、旅行等といった幅広いドメインにて、マッチングプラットフォーム事業を展開しています。費用対効果を見極めつつもしっかりと広告宣伝投資を遂行することで、当社プラットフォーム上において、顧客とユーザーの双方にニーズを結び付け、最適なマッチングを生み出しております。



従業員の雇用創出

23.0%　人材投資　**3,152百万円**

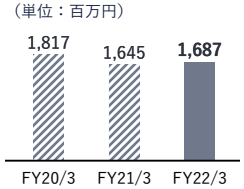
当社グループは、2022年3月期時点において、アルバイト等の臨時雇用者を除いた従業員数は連結全体で700名超にまで拡大しており、アルバイト等を含めると約900名近くになります。当社グループにおいては、労働集約的な事業は少ない一方で、他領域展開や事業拡大を通じて、多くの雇用創出に寄与しております。



外部雇用の創出

12.5%　外注・業務委託費　**1,716百万円**

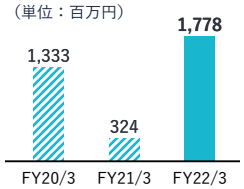
昨今では、副業やリモートワーク等の働き方の柔軟性が広がりつつあることを鑑み、当社では外注や業務委託といった外部リソースの活用も積極的に進めております。今後も幅広い領域にて複数事業を展開している強みを活かし、その業績拡大に努めることで社内及び社外の両方にて雇用の創出に寄与してまいります。



株主への価値創造

8.4%　株主還元　**1,145百万円**

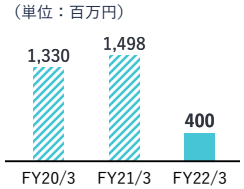
当社は当期利益から戦略投資額及び配当総額を差し引いた金額を翌期の自己株式取得枠上限とするという透明性の高い財務方針を掲げており、株主の皆様には業績拡張はもちろん、安定的な配当及び機動的な自己株式取得による価値創造に努めております。



M&Aエコシステムへの貢献

7.9%　戦略投資　**1,076百万円**

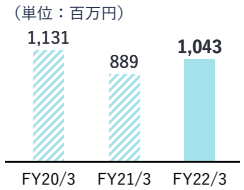
近年では事業承継問題に直面している企業も多く、社会的意義の大きい事業でも閉じなければいけないケースや、米国等と比較して、スタートアップのExit手法としてのM&Aが少ないといった事象があります。このような状況下において、当社が積極的な買い手として介在することにより、M&A市場の健全な発展に貢献できるのではないかと考えております。



国・政府への貢献

7.5%　法人税等　**1,021百万円**

当社の経営の基本スタンスとしてはしっかりと投資を実行しつつも利益を出しながら持続的に成長し続けることを目指しているため、中長期的な業績拡大に努めることで、その利益の一部を社会に税金という形で還元してまいります。



ESGへの取り組みを通じた株主価値の創造

じげんのESG基本方針

Environment
環境

当社では、グループ内におけるCO_2排出量の測定、定点で観測できるスキームを整えました。今後は、中長期でのCO_2排出量削減目標を設定し、目標達成に向けた取り組みを実施してまいります。

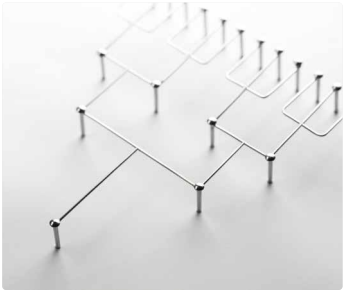
また、じげん本社においては、紙コップの利用の廃止やグリーン商品の購入推奨など、環境に配慮した活動を推進・推奨してまいります。

Social
社会

当社では、ダイバーシティーの観点から女性活躍推進、管理職比率の向上をマテリアリティの一つとして掲げ、目標達成に向けた取り組みを推進しています。また、次世代の経営人材輩出のために、研修制度の拡充や若手抜擢の機会の創出にも努めております。並行して、従業員が身体的、精神的、社会的に「良好な状態」を保ちつつ活躍できる環境を整え、従業員のWell-do beingの実現に取り組んでまいります。

Governance
ガバナンス

当社は、経営理念及び行動規範に基づく活動の実践を通じて、基本理念の実現に向けて、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図り、もって株主をはじめとするステークホルダーの皆様からの信認が得られるよう、適切な経営判断を迅速に行うと同時に、高い経営の透明性と経営監視機能を発揮するコーポレート・ガバナンス体制を確立し、企業価値の向上に努めます。



FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexの構成名柄に選出

同指数は、各セクターにおいて相対的に、環境・社会・ガバナンス（ESG）について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されています。

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

また、本インデックスは、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）のESGのパッシブ運用ベンチマークとして採用されています。

GPIFの同指数採用について
https://www.gpif.go.jp/esg-stw/20220330_esg_adopt_jp.pdf

当社コーポレートサイトにおいて、ESGページを公開しておりますので、こちらも適宜ご参照ください。
URL： https://zigexn.co.jp/ir/esg/
またSDGs/ESG関連のニュースも公開しておりますので、詳しい内容は以下URLよりご覧ください。
URL： https://zigexn.co.jp/news/

ESGデータ

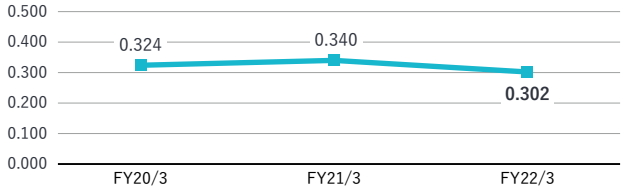
Environment | 環境

環境指標	FY20/3	FY21/3	FY22/3
電力使用・CO_2排出量			
SCOPE1	0kg-CO_2	0kg-CO_2	0kg-CO_2
SCOPE2	128.5kg-CO_2	195.9kg-CO_2	208.8kg-CO_2
計	**128.5kg-CO_2**	**195.9kg-CO_2**	**208.8kg-CO_2**
電気使用量	**290,751kwh**	**445,737kwh**	**475,727kwh**

*SCOPE1は、オフィスにおけるガス直接使用にかかる二酸化炭素排出量
*SCOPE2は、オフィスにおける電気使用にかかる二酸化炭素排出量
*海外拠点を除く連結全体の数値を記載。

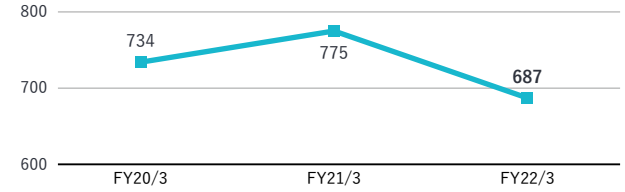
1人あたりCO_2排出量

(単位：kg)



1人あたり電力使用量

(単位：kwh)



※海外拠点を除く連結従業員（正社員及び契約社員）数の期中平均を分母として算出。

Social | 社会

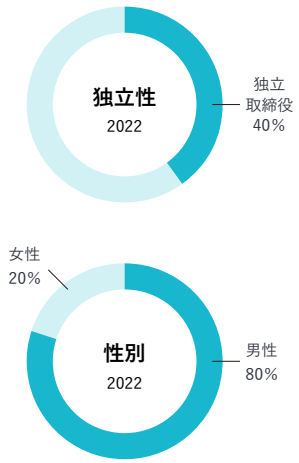
社会指標	FY20/3	FY21/3	FY22/3
雇用者数			
正社員及び契約社員数（計）	**140人**	**198人**	**203人**
アルバイト及び派遣（計）	**20人**	**51人**	**58人**
管理監督者数			
人数（計）	**17人**	**18人**	**22人**
男性	14人	15人	19人
女性	3人	3人	3人
役職者数			
人数（計）	**12人**	**19人**	**25人**
男性	10人	17人	23人
女性	2人	2人	2人
事業責任者数			
人数（計）	**8人**	**9人**	**13人**
平均年齢			
男性	33歳	33歳	33歳
女性	32歳	32歳	33歳
勤続年数			
男性	2年5か月	2年3か月	2年8か月
女性	2年6か月	2年4か月	2年6か月

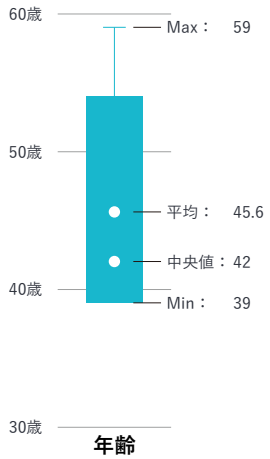
※社会及びガバナンスはじげん単体に係る数値を記載。
※M&Aによる増加した従業員の平均勤続年数は引き継いでおりません。
※アルバイト及び派遣は年間平均人員となります。
※各人員については休職者（育児休業等を含む）を除いております。

Governance | ガバナンス

ガバナンス指標	FY20/3	FY21/3	FY22/3
取締役会			
取締役の数（計）	**3人**	**4人**	**5人**
女性取締役の数（計）（比率）	**1人(33%)**	**1人(25%)**	**1人(20%)**
社外取締役の数（計）（比率）	**1人(33%)**	**1人(25%)**	**2人(40%)**
独立取締役の数（計）	**1人**	**1人**	**2人**
監査役会			
監査役の数（計）	**3人**	**3人**	**3人**
社外監査役の数（計）	**3人**	**3人**	**3人**
独立監査役の数（計）	**2人**	**2人**	**2人**

取締役会ダイバーシティ





3 Mechanisms to Support Value Creation
価値創造を支える仕組み

2
コーポレートガバナンス体制

- 健全な企業経営の推進
- 実効性のある取締役会運営
- 攻めと守りの強化：社外取締役インタビュー

健全な企業経営の推進

当社のコーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方

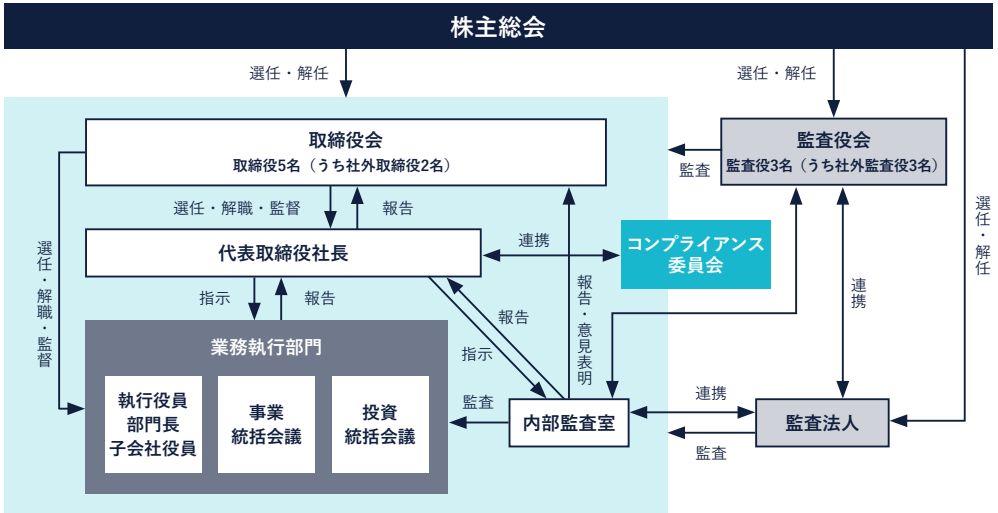
当社は、企業活動の根幹をなす考え方として基本理念、経営理念及びPurposeを、個々の役職員が共有すべき価値観・行動軸として定めております。当社は、経営理念及びPurposeに基づく活動の実践を通じて、基本理念の実現にむけて、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図り、もって株主をはじめとするステークホルダーの皆様からの信認が得られるよう、適切な経営判断を迅速に行うと同時に、高い経営の透明性と経営監視機能を発揮するコーポレート・ガバナンス体制を確立し、企業価値の向上に努めます。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、会社法に基づく機関である株主総会、取締役会、及び監査役会を設置し事業運営への適切な管理・監督を実施しています。また独立した内部監査室より取締役会・監査役会に直接報告する仕組みを構築し、モニタリング機能強化に努めています。

また、常勤取締役を含む執行役員、各事業や子会社における事業責任者、常勤社外監査役からなる「事業統括会議」と「投資統括会議」を設置し、事業計画の予実把握や投資案件の検証等を通じて適切な経営管理に努めています。

ガバナンスストラクチャー



コーポレート・ガバナンスを支える仕組み

内部通報制度

常勤社外監査役及び社外監査役1名が窓口となり、通報がある場合は通報者のプライバシーに十分配慮したうえで法令に則り対応します。また雇用形態にかかわらず当社グループで勤務する人は誰でも通報が可能であり、通報窓口での守秘義務を徹底をするとともに、相談者への不利益な取り扱いを社内規程で禁じています。これにより、法令違反等の早期発見と未然防止を行いコンプライアンスの遵守に努めています。

HR相談

職場環境の改善や生産性向上を目的として、HR相談窓口を設置し、グループ会社各社のポータルサイト等に掲示しています。人事・労務業務に精通した社員複数名が相談窓口となり、職場での各種ハラスメント、育児・介護に関する相談や機会均等・目標達成支援等の幅広い相談に対応しています。これによりトラブルの未然防止・早期対応や従業員のより良い働き方への支援を実施しています。

コンプライアンス委員会

従業員に対するコンプライアンス意識の啓発及び法令違反行為の監視等目的に、代表取締役社長執行役員CEO、取締役執行役員2名及び内部監査室室長を含む一部社員、並びにオブザーバーとして、常勤社外監査役及び社外監査役1名から構成するコンプライアンス委員会を設置しています。当委員会は、取締役会の下部組織としての位置付けとなり、原則として四半期に一度開催し、コンプライアンスに係る取り組みの推進や研修等を実施しています。

情報セキュリティ対策・インシデント管理

プライバシーマーク認証を取得して個人情報管理体制を整備するとともに、全社横断の情報セキュリティ対策プロジェクトにより、システムセキュリティ対策や脆弱性診断などのサイバーセキュリティ対応を実施しています。
またセキュリティのみならず、当社グループの事業活動の過程で発生した各種インシデントに適切に対応するためガイドラインを設定し、法務部門を中心としてインシデント管理事務局が主導して、迅速にインシデントの影響を最小化するとともに再発防止に取り組んでいます。

実効性のある取締役会運営

取締役会実効性評価

年度に一度、取締役・監査役に対し、「取締役会の構成に関する事項」「取締役会の運営状況に関する事項」及び「取締役会全体の実効性に関する事項」の他、内部統制の状況、取締役会事務局の支援等の項目にてアンケートを回収し、直近1年間の取締役会の議題内容及び取締役会の運営状況から、取締役会全体の分析・評価を行い、取締役会で改善項目を協議しております。

取締役会への出席率

2021年6月28日から2022年6月27日までの間に開催された取締役会について、取締役・監査役全員が、その在任中の全回に出席しました。

2021年の実効性評価を受けての改善項目

項目	改善内容
付議事項	一部形式的な付議事項等により決議事項・報告事項が多くなる課題に対し、職務決裁権限規程の見直しを行い、軽微かつ形式的な付議事項等を一部削減した。取締役会での議論がより重要な意思決定のために集中できるように改善され、会社の公正かつ迅速な意思決定が促進された。
役員構成	取締役4名うち社外取締役1名の構成であったところから、取締役5名うち社外取締役2名とし、コーポレート・ガバナンス体制の強化を行った。
トレーニング	執行役員が取締役会に陪席することとし、取締役候補の育成を加速。新任の社外取締役向けに、就任前に会社情報の説明の機会を複数回設けた。

2022年の実効性評価を受けての検討項目

項目	検討項目
経営戦略	取締役会内外での社外役員との全体・個別戦略の協議の機会を増やし、社外役員の各事業への深い理解の促進及び、全体戦略における優先的な資源配分の判断に資する情報提供を行う。
経営計画	経営戦略・予算策定のロジックやプロセスを含め取締役会で共有・協議し、より実効性の高い計画策定を行う。

取締役スキルマトリクスと多様性の確保

	独立性	性別	年齢	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	ESG/SDGs
代表取締役 平尾 丈		男性	39	●	●	●	●		●	●
取締役 天野 孝則		男性	42	●			●		●	●
取締役 波多野 佐知子		女性	39				●	●	●	●
社外取締役 薄葉 康生	●	男性	59	●	●	●	●	●		
社外取締役 榊 淳	●	男性	49	●	●	●	●		●	

注: 年齢は2022年6月27日株主総会時点で記載。

監査役会構成

常勤社外監査役 尾上 正二	三井金属鉱業執行役員、カルチュア・コンビニエンス・クラブ常勤社外監査役などを経て2013年より当社常勤社外監査役。
社外監査役 宮崎 隆	長島・大野・常松法律事務所パートナー。2016年より当社社外監査役。弁護士。
社外監査役 和田 健吾	あずさ監査法人、GCAなどを経て、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年より当社社外監査役。
補欠監査役の選任	法令で定める監査役の員数を欠くこととなる場合に備え、会社法第329条第3項の規定に基づき、補欠監査役を1名選任しております。

攻めと守りの強化: 社外取締役インタビュー

薄葉 康生
Yasuo Usuba

1963年4月生まれ。
1987年　株式会社リクルート入社
2002年　日本アイ・ビー・エム株式会社入社
2006年　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）入社
2008年　株式会社リクルート入社
2011年　グーグル合同会社入社 チャネルセールス事業本部長
2021年　LocationMind株式会社入社
2021年　同社取締役COO（現任）
2021年　当社社外取締役（現任）

「コロナ禍に生まれたプラスとマイナスの可視化を」

2021年6月に社外取締役に就任してから約1年経ちました。「コロナのせいで」と言える期間は既に過ぎており、今後はこの変化にどうアジャストし、お客様に新しい価値を提供できるかが問われる時期にきています。

コロナの影響を受けているのは、じげんだけではなく、じげんのお客様も同様です。良い影響も、悪い影響もあったはずです。今こそ、各事業のお客様と利用者様の、「コロナで生まれたプラスとマイナス」をそれぞれ可視化する必要性があるでしょう。その上で、お客様にとってのプラスの影響を最大限増幅させ、マイナスの影響を限りなく少なくとどめる施策を目に見える形で打ち出していく。丁寧にヒアリングをしてリスト化し、いち早くそれぞれの業界の新スタンダードを確立するサポートをしなくてはならないと考えます。そのサポートが行える企業は支持されるし、生き残ることができると考えています。

じげんは、平尾社長の強いリーダーシップがフォーカスされることが多く、私もこの会社にジョインする前は、そのような印象を持っていました。しかし、取締役会で見る実際の平尾さんは、議論を尽くすまでその場を仕切らない、みんなの意見に素直に耳を傾けるリーダーだと感じます。株主総会でも、待ち時間の間に平尾さんが、ホスト役として率先して場を盛り上げていました。チームワークのいい風通しの良い社風だと感じています。若い機動力とこのチームワークを活かし、業界の前例や慣習を越える提案ができる企業づくりをサポートさせていただきます。

榊 淳
Jun Sakaki

NEW

1972年7月生まれ。
1997年　株式会社第一勧業銀行（現：みずほ銀行）入行
2003年　Boston Consulting Group 入社
2009年　AlixPartners 入社
2013年　株式会社一休 入社
2014年　株式会社一休取締役副社長
2016年　株式会社一休代表取締役社長（現任）
2021年　ヤフー株式会社執行役員 トラベル統括本部長（現任）
2022年　当社社外取締役（現任）

「サービスを尖らせ、10倍規模のコア事業を育てる」

2022年6月に社外取締役を拝命いたしました。本日、初めての取締役会に出席したばかりですが、じげんのメンバーはアプローチが非常にビジネスオリエンテッドだと感じました。事業ドメインが多いこともあるでしょうが、一人ひとりが“事業家”の顔つきをしていて事業全体を考えている。さすが「事業家集団」を標榜するだけあり、この当事者意識や、個々のKPIへのコミットメントはじげんの大きな強みだと感じます。

一方で、競合ひしめく中、お客様に選ばれるサービスになるためには、自社のKPIを主語にして事業を語るだけでは差別化を図れません。「お客様が、このサービスを使うべき理由は～です」という主語で、それぞれの事業の強みを語れるかどうかが、これからの課題になっていくでしょう。

私はこれまで旅行業界で一休という企業を経営してきました。自社よりはるかに大規模な企業と渡り合っていかねばならない点が、じげんの多くのサービスと共通しています。巨人と戦える事業を育てていくためには、顧客体験をさらに尖らせる必要があるかもしれません。テック的なアプローチが有効になるかもしれません。

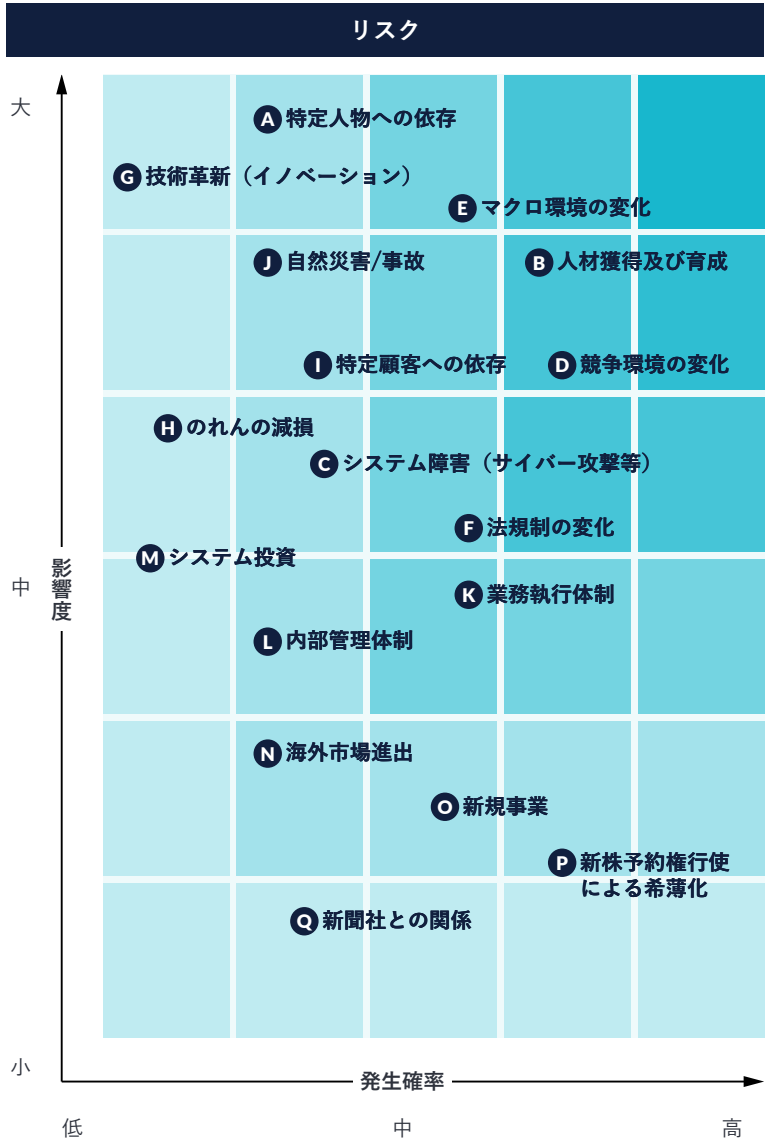
あとから振り返ると、「あの些細な施策が?」と思うような細部の変更が、ユーザー数を一気に増やしたり、事業規模を拡大したりすることがあります。今後、2倍、3倍ではなく、10倍規模に成長するコア事業を育てるためにも、高所から物を申し上げるのではなく、その「細部に宿る価値観」を共に磨き上げていきたいと思っています。

3 Mechanisms to Support Value Creation
価値創造を支える仕組み

3
リスク分析

- ヒートマップ分析による影響度の可視化
- 主要リスクの現状と対策

ヒートマップ分析による影響度の可視化



リスクに対する基本方針

社会情勢や環境の変化によって、企業が直面するリスクは急速に多様化し続けており、一般的に共通するようなものから当社独自のものなど、あらゆるリスクに晒されています。

これらは必ずしもコントロール可能もしくは予測可能なものではなく、これらのリスクが顕在化した際には当社グループに大きな影響を与える可能性があります。一方で、このようなリスクに対し、当社としての基本方針を定め、事前に整理及び対策を講じることは必要不可欠だと認識しております。

当社では、内部統制における重要な点の一つがリスク管理であると考えており、自然災害、知的財産権への侵害、情報漏洩等のリスクへの適切な対応について、文書化し、迅速な対応及び管理が行えるように備えております。また、経営管理部が各事業部門との連携を図り、常に情報を収集、共有することにより、リスクの早期発見と防止に努めております。

主要リスクの可視化による現状把握

当社グループに影響を与えうる主要リスクは大きく外部要因と内部要因に分かれます。外部要因に関しては、インターネット市場の動向等の含むマクロ環境の変化、新興勢力の参入や大手企業との競争激化といった競合環境の変化、生産年齢人口の減少等に伴う人材獲得競争の激化、技術革新による既存概念や枠組みの変化、法規制等の改定、その他気候変動等を要因とする自然災害の発生等が考えられます。

内部要因に関しては、創業以来、当社の経営を牽引している代表取締役 社長執行役員 CEO 平尾丈への依存度の高さ、人的資本の蓄積及び強化、システム障害や情報管理、戦略投資後における想定外の事象の発生などが考えられます。

上述の外部要因及び内部要因が顕在化した際には、当社業績に影響を及ぼす可能性がございますが、当社ではこれらのリスク要因に対して、組織体制の整備や内部統制の強化等を通じて対応に努めております。

例えば、マクロ環境の変化に関して、2020年初め頃より新型コロナウイルス感染症が拡大する中、当社グループにおいても、求人事業や旅行事業等は非常に厳しい状況に直面しました。また各国中央銀行の大規模な金融緩和等により、新興企業への資金流入の加速に伴う採用力強化が人材獲得競争に繋がるといった事象も見られました。

そのような状況下において、当社ではマクロ環境変化を踏まえた戦略転換や、新たな取り組みによる人材確保手法の多様化等を通じてリスク顕在化に対して着実に向き合ってまいりました。

今後も定期的なリスク分析や現状把握等により、リスク顕在化の事前防止に努めつつ、顕在化時には適切な意思決定及び迅速な対応を講じることによって、持続的な成長に繋げてまいります。

主要リスクの現状と対策

分類	リスク	直近トレンド	コントローラビリティ	現状	対策
運営体制	A 特定人物への依存	↔	△	• 創業以来、代表取締役 社長執行役員CEOの平尾丈による当社経営方針や事業戦略等の決定及び遂行における多大な貢献	• 経営会議等における役員及び幹部社員への情報共有や経営組織の強化、ならびに必要に応じた権限移譲の実施を通じた同氏への依存度の緩和
	B 人材獲得及び育成	↑	△	• 新興企業の資金調達の大型化等による採用力の高まり • エンジニア、セールス、マーケティング等の人材獲得競争	• 地方拠点設立やスポーツなどを通じた学術機関連携や、優秀学生との接点/関係値の構築
	C システム障害（サイバー攻撃等）	↑	△	• サイバー犯罪の検挙数が過去最高水準 • 国内外において、デジタル化の進展に伴うランサムウェアの被害拡大	• システム及びエンドポイントのセキュリティ対策 • 脆弱性情報の収集・対応
事業環境	D 競争環境の変化	↑	△	• 介護領域等の一部の領域において、新興企業の台頭や大手企業の広告入札強化により競合環境が悪化	• 競合分析を通じた情報収集及び施策実施 • プロダクトや機能拡張による独自の付加価値の追求
	E マクロ環境の変化	↑	×	• ワクチンの普及や行動制限の緩和により需要は復調傾向 • Web会議の浸透により法人渡航需要減少の可能性 • 資源価格高騰によるガスのスイッチングコスト上昇	• 外部環境変化に対する情報感度の引き上げ • 現状及び将来分析を見越した布石や投資の推進
	F 法規制の変化	↑	×	• 旅行領域において、渡航規制が徐々に緩和傾向 • プライバシー保護の取り組みとして、欧州のGDPRや米大手IT企業のCookie規制等が進展 • 職業安定法改正による職業紹介事業者の求職者へのお祝い金禁止	• 旅行領域において、ペントアップ需要に備えたサブスクリプション予約システムの開発等 • プライベートDMP（データマネジメントプラットフォーム）の構築を推進
	G 技術革新（イノベーション）	↑	×	• コロナ禍を経た外部環境や既存手法、考え方等の変化 • ブロックチェーン技術の発展やそれに伴う新概念の台頭等	• 最新トレンドのキャッチアップ及び社内の情報共有 • 既存の枠組みのみに捉われないよう思考を柔軟化
その他	H のれんの減損	↓	△	• のれん6,934百万円 • 減損テストを行った結果、減損兆候はないと判断 ※詳しくは31ページを参照。	• のれん対資本倍率のモニタリング/マネジメント • 明確な投資基準による規律的な戦略投資
	I 特定顧客への依存	↓	○	• 一部事業において、間接掲載モデル（アグリゲーションメディア）におけるメディア顧客からの収益依存	• メディア顧客に対して継続的に送客をすることにより良好な関係を構築 • エンド顧客の新規開拓や直接掲載モデルへの転換等 ※詳しくは14ページを参照。
	J 自然災害/事故	↔	×	• 気候変動や地理的要因等による定期的な自然災害の発生 • 大規模な停電や通信ネットワーク障害の発生	• システムの定期的なバックアップや稼働状況のモニタリング等 • 京都や大分への新規拠点設立等を通じた一極集中リスクの低減

↑ 増加傾向　↓ 減少傾向　↔ おおむね横這い　○ コントロール可能　△ 一部コントロール可能　× コントロール不可

3 Mechanisms to Support Value Creation
価値創造を支える仕組み

4 IR活動

IR活動

基本方針

当社は、株主・投資家の皆様に対し、当社の事業内容、経営戦略、財務状況に関する情報を適時適切に公平に開示することに努めます。金融商品取引法及び東京証券取引所の定める適時開示規則に準拠した情報開示に努めるほか、当社の判断により、株主・投資家の皆様にとって有用であると判断されるものにつきましては、積極的かつ公平な情報開示に努めます。

IR活動実績

IR活動	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績
投資家面談	199回	115回	221回
機関投資家向け決算説明会	4回	4回	4回
個人投資家向け説明会	2回	0回	4回

任意開示の強化

当社では、適時開示規則に該当する情報は、東京証券取引所の提供する適時開示情報伝達システム（TDnet）にて公開いたします。また、TDnetに公開した情報は、原則として、当社IRサイトにおいても速やかに掲載し、公平かつ広範な情報開示に努めます。

当社IRサイト

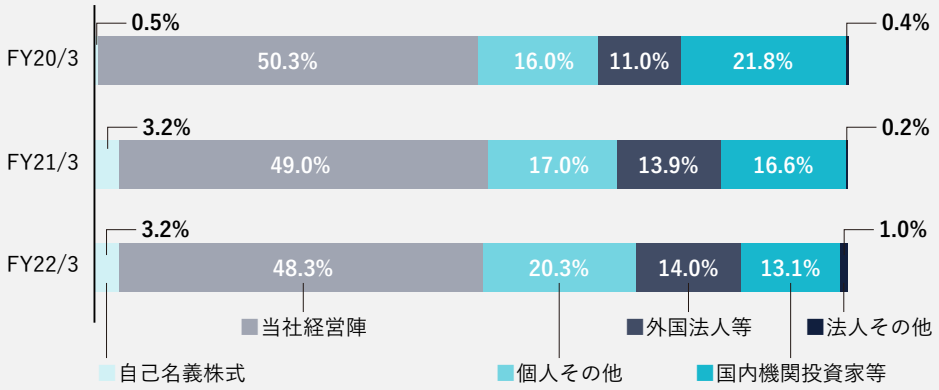
詳細は当社IRサイトをご参照ください。
https://zigexn.co.jp/ir/

例）第2次中期経営計画、統合報告書、データブック（BS/PL/CF/主要指標）、ESG関連指標、株主総会Q&A、決算説明会関連（説明資料、動画、スクリプト）など

各種投資家に向けた施策例

国内機関投資家等	IRサイトの充実化・日々の質問対応・適時適切な開示・開示資料拡充・個別/スモールMTG・機関投資家向け決算説明会
外国法人等	英語サイトの充実化・日々の質問対応・日英同時開示・英訳資料の拡充・個別MTG
個人その他	個人投資家説明会の四半期開催・日々の質問対応・IRサイト充実化

株式分布状況



ESGインデックス構成銘柄に選定

当社は、ESG投資指数「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定されました。今後もESG/SDGsへ積極的な取り組みや開示を行うことで、中長期的な企業価値の向上を目指してまいります。

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

4

Business portfolio
事業ポートフォリオ

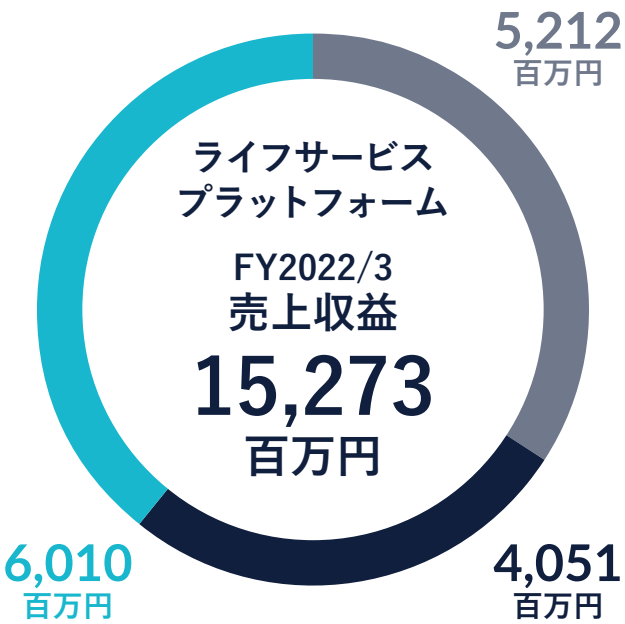
ライフサービスプラットフォーム事業

「生活機会の最大化」の実現に向けて

じげんグループは美容・ヘルスケア、介護・保育、不動産、リフォーム、旅行など、人々の生活に関わる領域を中心として、幅広く事業展開しております。

事業ポートフォリオとしては大きく3つに区分しており、主力事業であり、特定領域に特化した人材事業を展開するVertical HR、不動産賃貸・リフォーム領域において、事業を展開するLiving Tech、そして安定的なキャッシュ・フローを創出ないしはそのポテンシャルを有する企業群から構成されるLife Serviceがございます。

今後も企業理念である「生活機会の最大化」に向けて、当社プラットフォームを介することで最善の意思決定ができるように、人々の生活に寄り添ったサービスを提供してまいります。



Life Service

株式会社アップルワールド
旅行会社向けホテル予約手配サイトや航空券比較・予約サイト等を運営。

「アップルワールド」：https://appleworld.com/agt/

「トラベリスト」：https://travelist.jp/

株式会社ブレイン・ラボ
人材紹介・派遣向けシステムを提供。

「キャリアプラス」：https://www.career-plus.co.jp/

「マッチングッド」：https://www.matchingood.co.jp/

パートナーソリューション事業
フランチャイズ比較サイト等を運営。

「フランチャイズ比較.net」：https://www.fc-hikaku.net/

住まい事業
賃貸不動産情報検索サイトを運営。

「賃貸スモッカ」：https://smocca.jp/

ライフサポート事業
リフォーム会社見積もり比較サイトやプロパンガス会社比較サイト等を運営。

「リショップナビ」：https://rehome-navi.com/

「エネピ」：https://enepi.jp/

Vertical HR

株式会社リジョブ
美容・ヘルスケア業界特化型求人メディアを運営。

「リジョブ」：https://relax-job.com/

株式会社ミラクス
介護・保育業界特化型人材紹介・派遣事業を運営。

「ミラクス介護」：https://kaigo.miraxs.co.jp/

「ミラクス保育」：https://hoiku.miraxs.co.jp/

株式会社Struct
建設業界特化型人材紹介事業を運営。

「建設JOBs」：https://kensetsu-jobs.struct-inc.co.jp/

Living Tech

美容・ヘルスケア業界に特化した求人サイト「リジョブ」

株式会社リジョブ 代表取締役社長
鈴木 一平 Ippei Suzuki

Strength リジョブの強み

採用活動にアクティブな約25,000の事業所と約50万人の求職者が利用しており、美容業界においては業界シェア1位を獲得していること。

Q. リジョブの提供価値について教えてください。

当社は美容・ヘルスケア業界に特化した求人サイト「リジョブ」を運営しており、事業所に対しては求職者の採用、求職者に対しては各人にとっての最適な就職先のマッチングが提供価値であると考えています。

競合環境に関して、美容・ヘルスケア業界に特化した求人サイトの数は多くない一方で、近年では掲載費無料媒体の台頭などもあり、今後は求職者の獲得難易度の相対的上昇が予測されます。そのような状況下において、今後も継続的に弊社サービスをお使いいただけるように、事業所と求職者のマッチング精度の向上に努めております。リジョブは業界に特化している求人メディアであるため、他社と比較してより詳細な条件設定が可能となっており、それがマッチング精度の向上に繋がっています。

今後は、経験やスキルを重視した就職活動を実現することや、採用決定までのスピードを速めることなど、リジョブを利用することで得られるベネフィットを拡充し、更なる成長を達成してまいります。

Q. 今後事業を展開していくうえでの機会とリスクについて教えてください。

今後事業を展開していくうえでのリスクは新型コロナウイルス感染症の再拡大や労働人口の減少に伴う業界従事者の減少、Google/Appleのアルゴリズムや規約変更に伴う集客難易度の上昇など外部要因によるものが大きいと考えています。しかし、髪を切るなどの美容需要は今後もなくなることはないと考えているため、外部環境の影響を可能な限りコントロールすることで持続的な事業拡大を達成することができると考えています。

上記のような外部要因に影響されないようにするためにも、スカウト機能の拡充や詳細条件を設定できるようにすることによりマッチング精度を向上させ、一層事業所及び求職者の皆さまに寄り添ったサービスを提供してまいります。

また、時短や週3日労働などの働き方の多様性の進展により、多くの事業所において、新たな採用ニーズの発生という機会を活かし、更なる成長を目指してまいります。

今後はじげんグループの中でも最大規模を誇るサービスとして、自社だけの成長にとどまらず、グループ内に事業活動を展開していく中で獲得したノウハウを横展開していき、じげんグループの主力事業として、グループ全体の成長を牽引していきたいと考えております。

介護・保育業界特化型人材紹介・派遣業「ミラクス」

株式会社ミラクス 代表取締役社長
天野 孝則 Takanori Amano

Strength ミラクスの強み

総求人数約12万件、非公開求人数約9万件の豊富な介護系求人を保有していること。
業界専任コンサルタントの業界・事業所環境の理解や求職者への丁寧な希望条件や志向性の理解を踏まえたマッチング。

Q. ミラクスのパーパスや提供価値について教えてください。

ミラクスは、介護・保育業界特化型の人材紹介・派遣業を運営しています。特にメインである介護系求人においては総求人数約12万件を超える豊富データベースを保有しております。

私たちは「日本の少子高齢化構造における介護課題を中心とした福祉領域の課題解決」をパーパスに掲げ、人生100年時代に、自分も家族も関わる人たち全てが笑顔になる事業運営を目指してきました。

現在の日本は人口動態上、中長期的に被介護者の人数は増え続け、介護ニーズも増加し続ける構造にあると想定されます。そのような環境下において、業界に詳しい専門コンサルタントによる人的サポートと、じげんのマッチングテクノロジーが掛け合せられることで生まれる求職者と事業所の高精度なマッチングがミラクスの提供価値だと考えております。

今後においてはサービス品質の改善及び更なる向上に注力し、構造的な人材不足やミスマッチの解消、そして企業の事業効率化に貢献することにより、社会の課題解決というミッションを果たしてまいります。

Q. 中期経営計画1年目の振り返りと今後の方針について教えてください。

中期経営計画1年目の2022年3月期はミラクスにとって非常に厳しい1年となりました。

主な要因として、1つ目はコロナ禍をきっかけに採用コストが低い求人メディア等のプレイヤーが介護領域への展開を強化していること、2つ目は介護人材紹介領域において、大手企業の寡占が進みつつあり、それに伴いミラクスにおける集客コストが上昇傾向にあること、そしてオンラインでの集客後におけるオフラインへの繋ぎ込みを含めたオペレーションの改善余地等が挙げられます。

今後の方針としてはまず、事業の健全性（ユニットエコノミクス）を改善し、顧客獲得単価の引き下げに注力し、競合と伍していけるような仕組みを再構築する必要があると考えています。

また、属人的な業務を減らし、営業を含むオペレーションの最適化を行うことで成約数を伸ばしてまいります。

建設業界特化型求人メディア「建設JOBs」

株式会社Struct 代表取締役社長
青木 良太 Ryota Aoki

Strength 建設JOBsの強み

Webマーケティング力。
多様なチャネルを駆使して建設業界の1人あたりの集客コストを、業界平均の10分の1まで抑えることに成功していること。

Q. じげんグループに参画した背景を教えてください。

株式会社Structは建設業界特化型の転職支援サービス「建設JOBs」を運営しています。

私たちはじげんグループの不変の強みであるマッチングテクノロジーやマーケティング力のノウハウを活用することで加速度的な事業拡大が可能になると考え、2022年5月20日よりじげんグループへ参画することを決意いたしました。

私たちの強みはWebマーケティング力ですが、スタートアップ2年目ということもあり、まだまだ改善余地があるため、今後はじげんグループのノウハウを活用することで、顧客及びユーザー間の正確かつ精度の高いマッチングを実現させ、テクノロジーの力で建設業界の深刻な人材不足を解決し、建設業界で働くすべての人に持続的幸福を届けるというパーパスを達成してまいります。

また、じげんグループからノウハウ共有を受けるのみならず、当社が実現しているコストを抑えた集客手法のノウハウを逆にじげんグループに横展開させていくことで相互シナジーを実現し、グループとしての成長をより加速させていきます。

Q. 今後事業を展開していくうえでのリスクと機会、方向性について教えてください。

当社は建設業界に特化した人材紹介業を展開しているため、事業を拡大していくにはより多くの方々に弊社のサービスを利用していただく必要がございます。そのため、新型コロナウイルス感染症の再拡大をリスクのひとつとして捉えており、また円安や燃料価格高騰による建設資材不足が起因の業績悪化に伴う各社の採用活動の縮小などもリスク要因となります。

一方で、大阪万博やリニア新幹線の開通、高速道路工事といったインフラ工事増加による人材需要の増加は大きな機会だと捉えており、この機会を活かしてさらに飛躍していくためにも、じげんグループのマッチングテクノロジーを活用し、マッチング精度の向上に注力いたします。

今後の方向性としては、現在の人材紹介業の中だけで戦うのではなく、新たなマネタイズモデルの導入にも挑戦していきたいと考えており、労働集約的な側面を減らした事業推進や、安定的かつ持続性の高い収益源の獲得などに経営資源を投下してまいります。

賃貸スモッカ

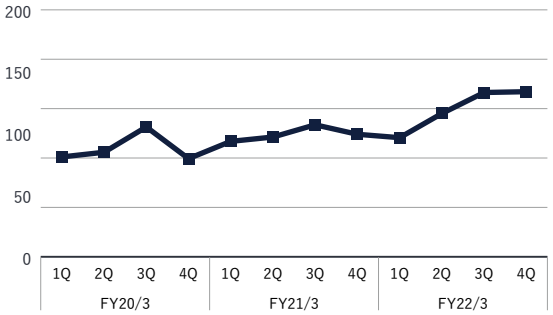
Living Tech

2010年サービス開始

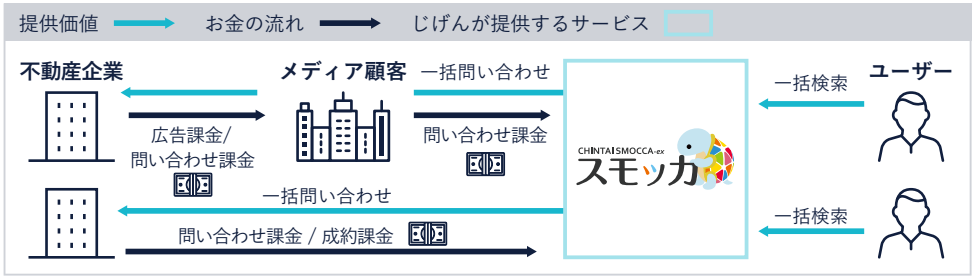
賃貸情報の一括検索サイト「賃貸スモッカ」

住まいDiv. 管掌 執行役員
今井 良祐 Ryosuke Imai

賃貸スモッカにおけるエンド顧客の掲載物件数推移



注1: FY20/3 1Qを100とし、その後のエンド顧客の掲載物件数の増減を指数化し、記載。
注2: エンド顧客＝スモッカと直接取引がある不動産企業のこと。
注3: トライアル掲載に係る物件数は除いている。



Strength スモッカの強み

大手ポータルサイト掲載物件から地場の不動産会社が保有する物件まで、約400万件を超える豊富な物件数と、不動産企業に対する反響品質。

Q. スモッカの提供価値について教えてください。

じげんが運営する「賃貸スモッカ」は、大手ポータルサイトから地場の不動産会社が保有する物件まで、約400万件を超える豊富な物件データベースの中から賃貸住宅をまとめて探せる情報検索サイトです。

情報の非対称性が大きい不動産業界において、業界情報の透明化を促進することでユーザーにとって住宅選択をより分かりやすく、より簡単なものにしていくことをパーパスに掲げ、日々邁進しております。

ユーザーに対しては豊富なデータベースの中から自分に合った物件を探せることや業界最高値クラスの成約お祝い金により、お得に引っ越しができることが提供価値であると考えており、顧客である不動産企業に対しては、反響品質の高いユーザーの送客や、業務支援サービスによる効率性の向上が提供価値であると考えています。

今後は、2021年夏にリリースされた顧客管理サービスシステム「スモッカCRM」をはじめ、自動電話接続サービス「Leadcloud」など企業の業務支援をさらに推進していくことで、バリューチェーンの拡大にも挑戦してまいります。

企業の業務支援サービスによって、業界の方々がより活き活きと働ける環境をつくり、ユーザーの引っ越し満足度を高めることで「生活機会の最大化」という企業理念の実現に繋げていきます。

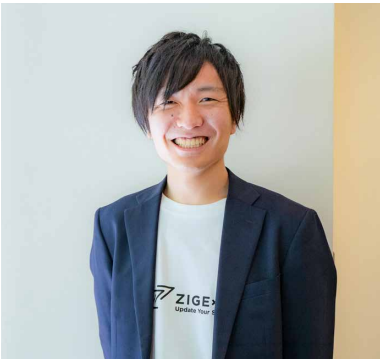
Q. 中期経営計画の振り返りと今後の方針について教えてください。

中期経営計画1年目である2022年3月期は、顧客提供価値最大化に向けた業務支援の新規プロダクトのローンチや既存商材の機能改善を進めることにより、顧客の積み上げに繋げることができた点、またアプリインストール数の着実な積み上げによって、ユーザーの顧客生涯価値（LTV）を高めるための施策を遂行することができた点は一定程度評価できると考えております。

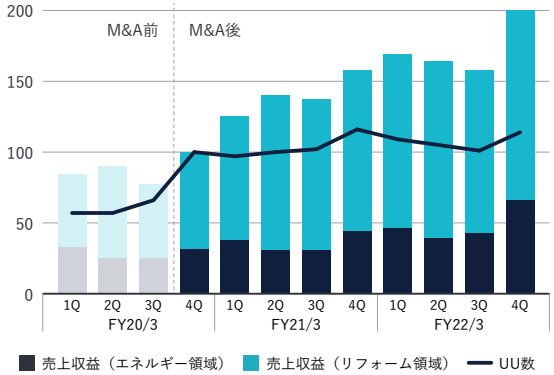
一方で、顧客への提供価値に少しばらつきも見られており、サービスに満足頂けている顧客とそうでない顧客に分かれていることは課題として認識しております。また競合環境において、トップの一強化が進んだことによる当社への影響や、業界トッププレイヤーと比較した際の法人顧客の数も課題として認識しております。

今後の方針としては、顧客各社における業務体制に合わせた最適な機能開発に取り組み、あらゆる顧客がスモッカを活用することで成果を生み出せるように注力することで顧客数を増加させてまいります。

リフォーム会社の情報・見積り比較サイト「リショップナビ」
プロパンガス会社の情報・見積り比較サイト「enepi（エネピ）」



ライフサポートDiv. Division Head
石塚 雄 Yu Ishizuka



注1: IACCの株式取得後のFY20/3 4Qを100とし、その前後の売上収益・UU数の増減を指数化し、記載。
注2: UU数＝Webサイトにアクセスしたユーザー数（訪問者数）のこと。

Strength　ライフサポートの強み

住生活におけるメディアを複数運営し、コンシェルジュを介しリフォームに関するユーザーの多様なニーズに対応。
累計約100万世帯の持ち家オーナーと、約7,500社の加盟店とのネットワークを日本全国に保有していること。

Q. 石塚さんは、元々IACCの社員として現在のリフォーム事業に携わっていましたが、じげんグループ入りしてよかったことを教えてください。

私がじげんグループ入りして良かったと思う点は大きく2つあります。

まず1つ目は、個人に関することになりますが、ビジネスや市場への解像度が高まり、知見が広がったことが挙げられます。じげんには事業家集団と呼ばれている様々な分野のプロフェッショナル人材が集まっており、そのメンバーと切磋琢磨していくことで自己成長に繋がっております。また、インプットに対して意欲的な人が多く、日々刺激を受けながら業務に取り組むことが出来ております。その結果として、リフォーム事業のUU数はグループ入り前より約2倍となり、2倍超の売上成長と40倍近い利益成長を実現することが出来ました。

2つ目は、リフォーム事業として、M&Aなどの非連続的な成長を実現しうる手法が選択肢の一つに加わったことです。じげんは数多くのM&Aを過去に実施することで非連続的に成長してきた会社であり、様々なノウハウを蓄積しております。実際に、2022年2月において、エクステリア事業の譲受をリフォーム事業として行うことができ、事業領域の拡張を進めることが出来ました。今後においても、M&Aを積極的に検討しながら、事業成長を加速させていきたいと考えております。

このような恵まれた環境を最大限活かすことで、「市場のアタリマエになり、家を持つ人の暮らしを最大化させる」というパーパスを実現してまいります。

注: IACC＝アイアンド・シークルーズの略。2020年に株式取得によりじげんの子会社化、同年じげんに吸収合併。

Q. 中期経営計画1年の振り返りと2年目の意気込みを教えてください。

ライフサポートは主にリフォーム会社の情報・見積比較サービスを展開しているリショップナビと、プロパンガス会社の情報・見積比較サービスを展開しているエネピで構成されています。

中期経営計画1年目である2022年3月期は、ユーザーのニーズを改めて見直し、プロダクトの更なる成長の必要性を感じた1年となりました。当社では集客力強化及びシェア拡大のスピード感、顧客のDX推進の進捗率にはまだ改善の余地があると考えているため、2年目以降も「グッドリフォームコンテスト」などのPR活動を通して、潜在的なユーザーへのアプローチを強化してまいります。

成長機会に関しては、巣ごもり需要やガス価格高騰によるスイッチング需要の増加、及びエクステリア事業の譲受による領域拡張機会などに恵まれました。

今後も私たちは、加盟店などの顧客とユーザー間の情報格差を解消するというミッションを実現するために、ユーザーに対する品質・価格の透明化や利便性の向上、及び顧客に対して集客面を中心としたDXのサポートに取り組んでまいります。

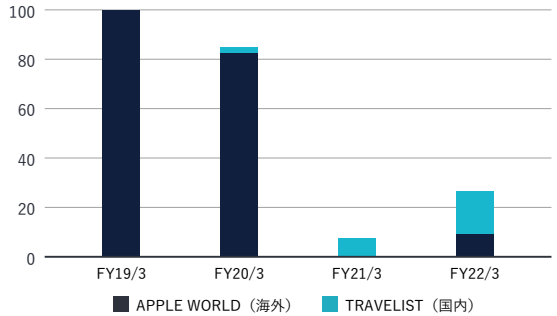
APPLE WORLD

Life Service　2018年グループイン

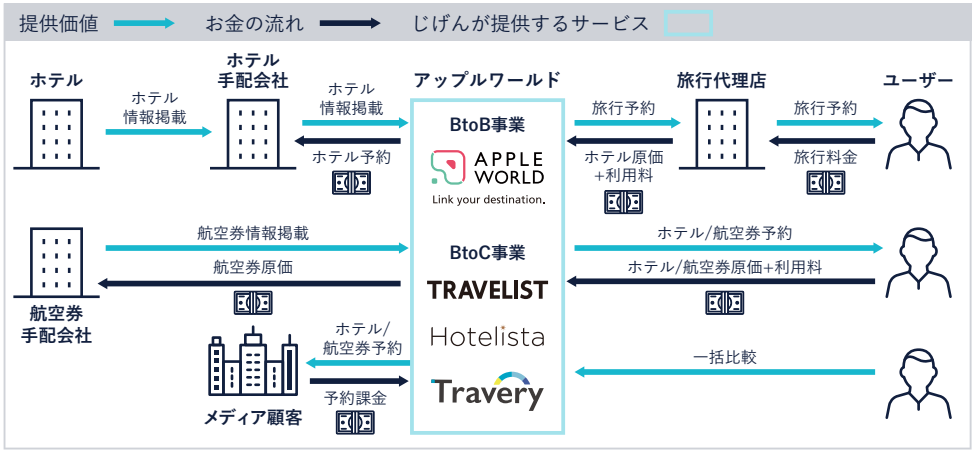
国内旅行会社向けホテル予約手配「APPLE WORLD（アップルワールド）」
格安航空券・飛行機チケット・LCC予約「TRAVELIST（トラベリスト）」

株式会社アップルワールド 代表取締役社長
深田 健史 Takeshi Fukada

コロナ禍における売上収益推移



注1: 2020年2月に格安航空券・LCCの簡単比較・予約サービス「TRAVELIST」を事業譲受。
注2: コロナウイルスの影響が少ない2019年3月期を100とし、その前後の売上収益の増減を指数化し、記載。



Strength アップルワールドの強み　世界150の国と地域250都市110,000件のホテル情報を有する網羅性の高いデータベースとホテル・航空券手配における高い業界認知度。

Q. 中期経営計画1年目を振り返って、どのような1年でしたか。

中期経営計画1年目である2022年3月期は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、海外旅行需要が通常時対比97%減少となり、主力であったBtoB事業の業績が著しく低迷するなどアップルワールドにとって非常に厳しい1年でした。

そのような中当社は、国内旅行需要の取り込みに向けた事業領域の拡張によるBtoC事業の強化及び長引くコロナ禍による競争環境の緩和という機会を活かし、BtoB事業の潜在的な市場シェア拡大に注力することで、旅行需要回復フェーズにおいて飛躍するための準備に各種資源を投下しました。

新型コロナウイルス感染症再拡大や円安・燃料価格の高騰によるアウトバウンド需要の減少等のリスクは今もなお存在している一方で、ワクチン普及に伴う経済活動制限の緩和をはじめ、政府の観光需要喚起策による需要の創出等の機会もございます。

特にコロナ禍の長期化に伴う競争環境の緩和は最大の機会であると考えております。この機会を活かしてさらに飛躍していくために、私たちは情報の網羅性・正確性・検索性の確保によるホテル・航空券手配の利便性、及び高い専門性とホスピタリティによるカスタマーサクセスを一層強化してまいります。

注3: BtoB事業＝アップルワールド
注4: BtoC事業＝トラベリスト、ホテリスタ、トラベリー

Q. 今後飛躍していくにあたって、現状の課題と今後の方針/方向性をご教示ください。

BtoB事業においては業界1位のポジションを確立していくこと、BtoC事業に関しては、FIT領域において国内・海外×ホテル・航空券のクロスセル戦略で顧客への付加価値を上げていくことを今後の方針としています。

またそれらだけでなく、当社のデジタル・業界専門性の両方の強みを活かし、デジタル関連の専門性が不足している伝統的旅行会社、業界専門性が不足しているオンライン・トラベル・エージェントに対して、今後デジタル化が加速することが予想される海外ツアー領域で差別化を図っていく所存です。

一方、他領域で事業展開を進めるにあたり、それを実現するプロダクト開発人材の獲得が今後の課題であると認識しており、積極的な採用活動や人材育成プログラムを充実させることで対処してまいります。

今後もテクノロジーによる旅の情報流通の最大化・選択の最適化を実現し、旅を通じた感動体験や思い出づくりのサポートを行うとともに、「多様な価値の創出」と「自分らしさの再発見」の機会をつくることに尽力してまいります。

今後とも応援のほどよろしくお願いいたします。

注5: FIT＝Foreign Independent Tourの略。団体旅行やパッケージツアーを利用することなく個人で海外旅行に行くこと。

人材紹介会社向け管理システム「CAREER PLUS（キャリアプラス）」
人材派遣会社向け管理システム「MatchinGood（マッチングッド）」

株式会社ブレイン・ラボ 代表取締役社長
中江 典博 Norihiro Nakae

自社メディア「DiSPA!（ディスパ）」

派遣会社で働く人々に寄り添うメディア「DiSPA!」は、派遣事業の支援を通じて全ての人が自分らしく生きる世界の実現を目指すために、営業現場の課題解決や新たな挑戦の後押しをする情報をお届けしています。

Strength　ブレイン・ラボの強み

創業20年、導入実績1,300社。大手企業も使う人材紹介・人材派遣向け基幹システムSaaSを提供していること。
システムインテグレーションにも強みを持ち、コンサルから開発までワンストップで顧客のDX推進を支援。

Q. ブレイン・ラボの提供価値について教えてください。

私たちはじげんグループの中でもエンジニア比率が特に高い会社であり、企業の持続的成長を支える基幹システムを人材業界特化型のSaaSとして提供しています。人材業界の業務フローに即した形の機能提供で、集客から決定・稼働に至るまでの活動情報をデータ化し、人と仕事の最適なマッチングの科学を可能としております。

また、データを起点とした業務プロセスのオートメーション化により、最適なタイミングで最適なアラート・リマインドを通知し、人材会社の介在価値を最大化していくことができ、求職・採用活動におけるユーザーリテンションと意思決定の支援による事業成長を支える仕組みを提供しています。

特に「現場の使いやすさ」を一番に考えたUI/UXは、システム導入がはじめてのお客様からも高い評価を頂いており、マッチングッド派遣に関しては99.1%と高い利用継続率を実現しております。

日々のモノづくりの中で培ったノウハウ、研究開発を通じて得たAIやデータ活用などの技術知見、エンジニア組織の構築・マネジメント力などを、組織的能力として昇華していくことも目指して、じげんグループのテックカンパニーとしての側面に成長寄与してまいります。

注1: UI＝サービスやプロダクトとユーザーの接点のこと。
注2: UX＝製品やシステム、サービスなどの利用を通じてユーザーが得る体験のこと。
注3: 利用継続率＝2022年3月期のマッチングッド派遣における年間継続社数/契約社数。

Q. 中期経営計画1年目の振り返りと今後の方針について教えてください。

2019年にグループ入りしたマッチングッド株式会社のPMIが一段落を迎え、派遣基幹システム市場への進出を本格化するため、セールス面・プロダクト面において組織強化と継続的な投資による拡大を進めてまいりました。中期経営計画1年目である2022年3月期は業界的にも苦しい局面の中で、自社メディア「DiSPA!」を通じ経営層・マネジメント層に対する情報発信も積極的に行いながら、業界のDXを一段と加速するための準備を進めてきた1年間でした。

コロナ禍における外部環境の急激な変化もきっかけとなり、あらゆる産業におけるDXニーズの急速な高まりは人材業界も同様に直面している課題です。消費者の体験がEコマースの普及で変わっていったように、人材会社は仕事探しにおける一連のプロセスのオンライン化を進め、蓄積されたデータの活用によるスムーズな体験を求職者に提供していく必要がございます。

私たちは今後も提供可能なテクノロジーの範囲を拡大していき、利便性の高い革新的なプロダクトの提供を続けることで、人材ビジネスに従事される皆様の生産性向上だけでなく、その先にいらっしゃる皆様の仕事探しや採用活動を支援し、より良い社会の実現に向け貢献していきたいと思います。

5

Data section

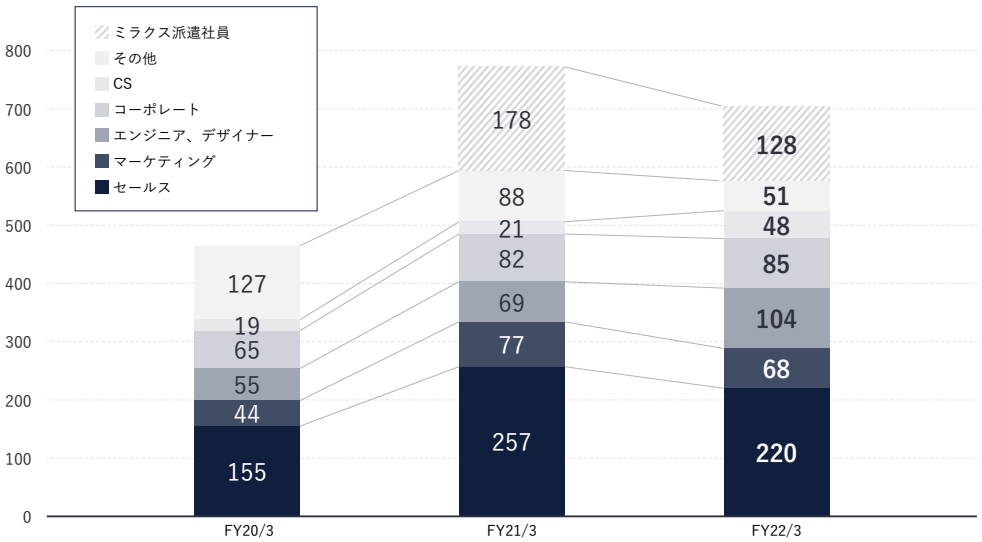
データセクション

従業員推移

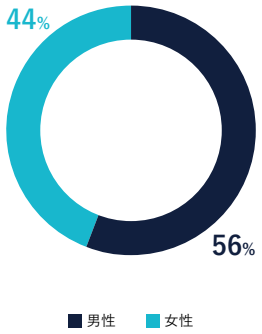
連結

職能別従業員構成 (注1)

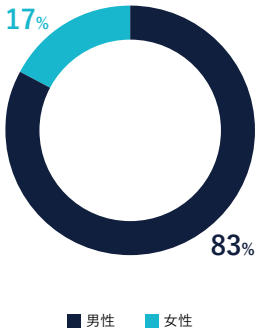
(単位：人)



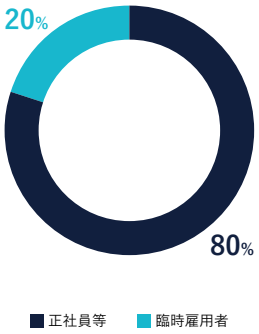
従業員男女比率 (注2)



管理職比率



雇用形態比率 (注3)

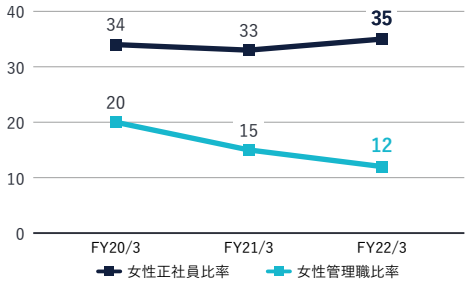


注1: その他は、執行役員のほか事業部長、マネージャー及びその他部門の人数を含む。
注2: 従業員は、正社員のほか契約社員を含み、派遣事業の派遣従業員を除く。
注3: 正社員等は、正社員のほか契約社員及び派遣事業の派遣従業員を含み、臨時雇用者は派遣社員及びアルバイトを含む。

単体

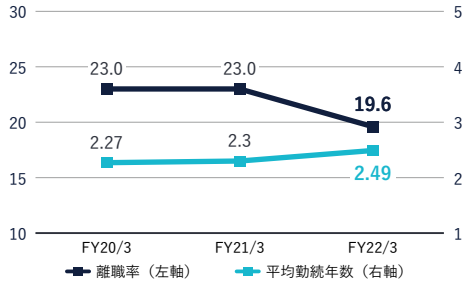
女性正社員・女性管理職比率 (注4)

(単位：%)



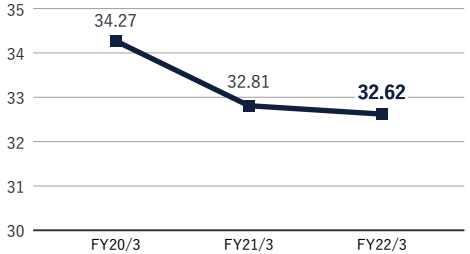
離職率・平均勤続年数 (注5)

(単位：%) (単位：年)



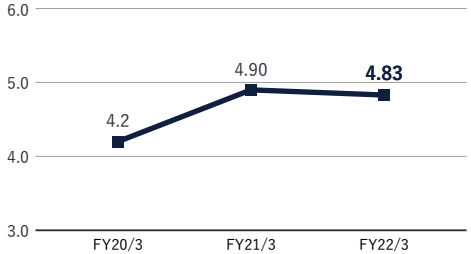
平均年齢 (注5)

(単位：歳)



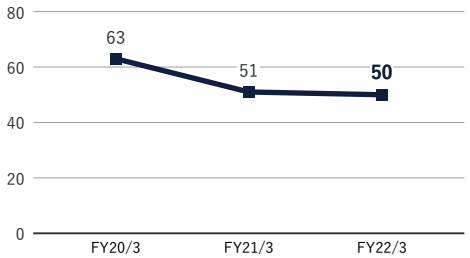
平均年間給与 (注5)

(単位：百万円)



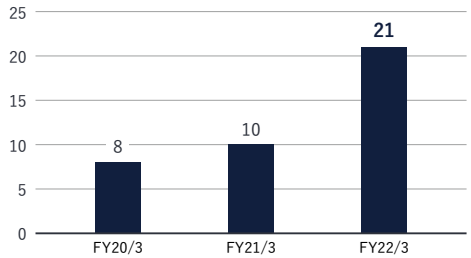
有給休暇取得率 (注6)

(単位：%)



新卒採用人数

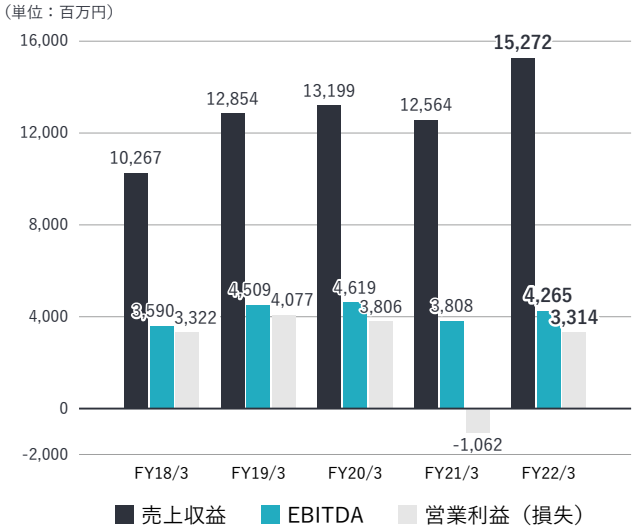
(単位：人)



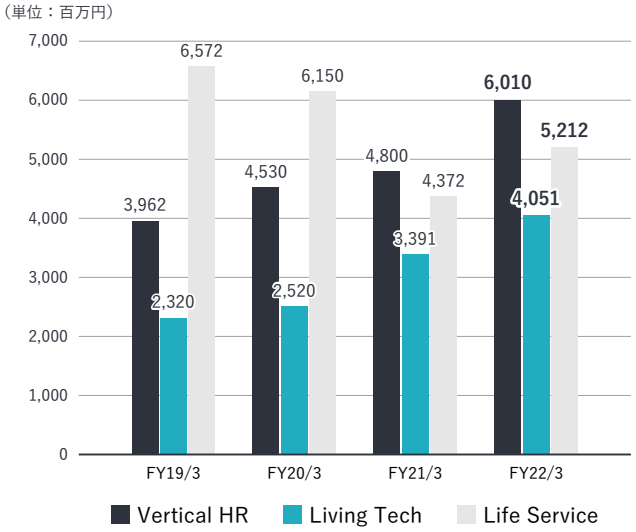
注4: 正社員は、契約社員を除く。
注5: 正社員のほか契約社員を含み、派遣社員及びアルバイトを除く。
注6: 正社員を含み、契約社員、派遣社員及びアルバイトを除く。

主要指標推移1

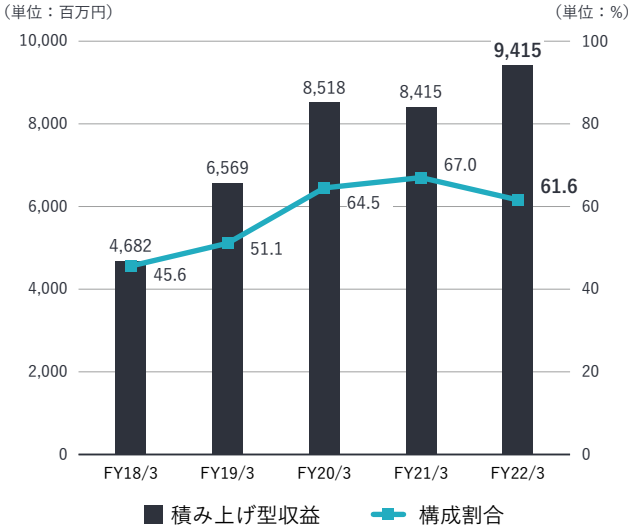
連結売上収益・EBITDA・営業損益推移



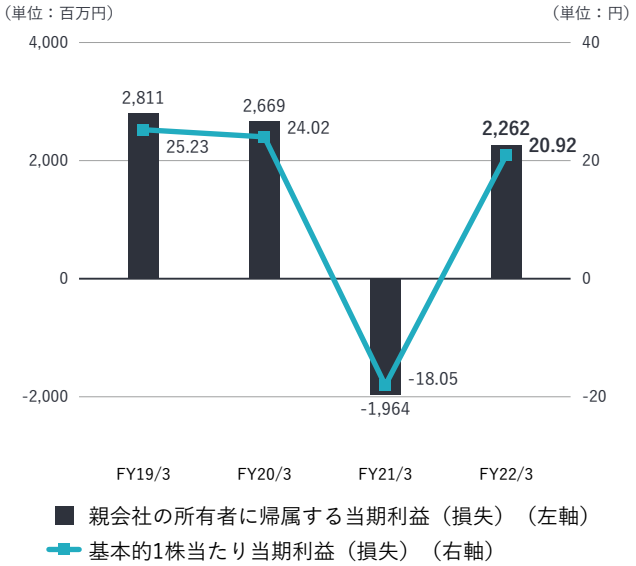
セグメント別売上収益



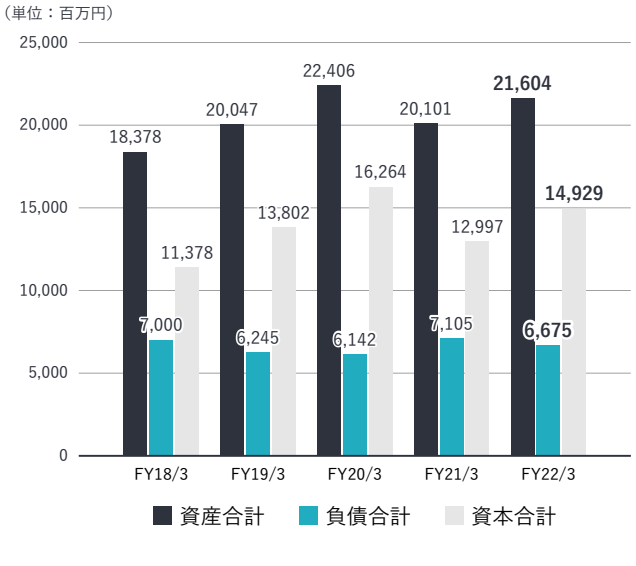
積み上げ型収益



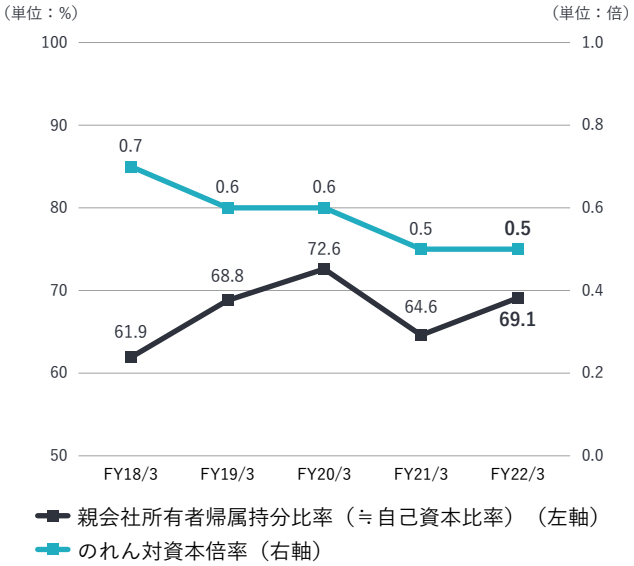
親会社の所有者に帰属する当期利益・EPS推移



資産・負債・資本合計



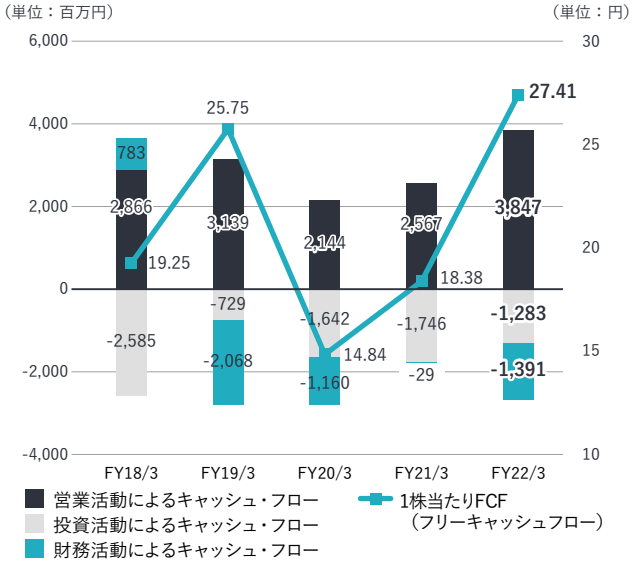
親会社所有者帰属持分比率・のれん対資本倍率



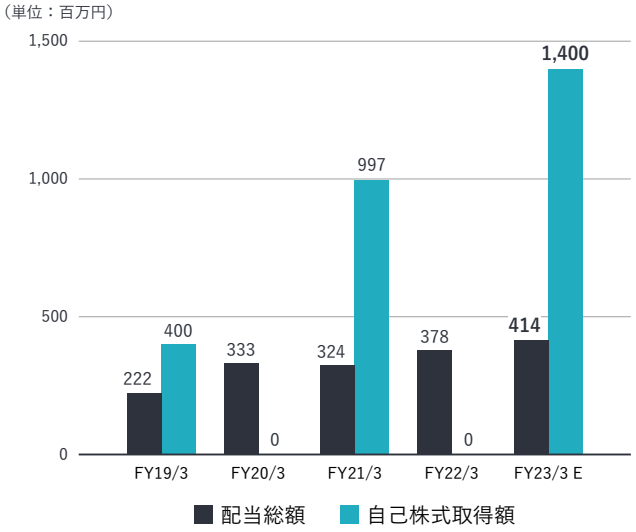
注：2021年3月期第2四半期において、のれん等の減損損失等4,030百万円を計上しております。

主要指標推移2

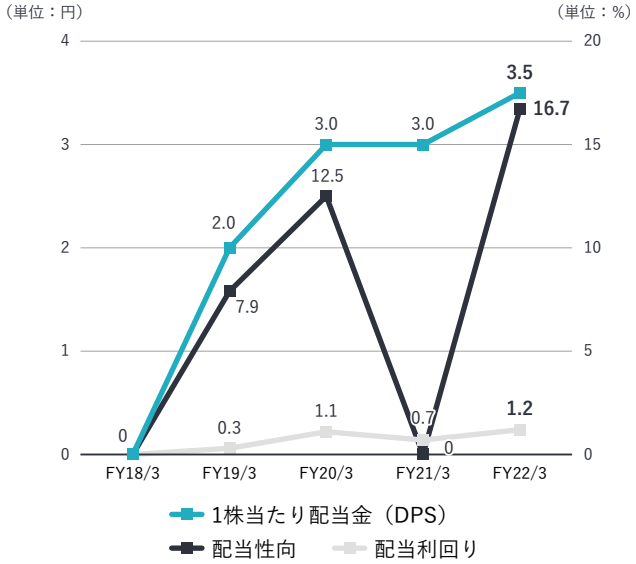
営業・投資・財務CF・1株当たりFCF



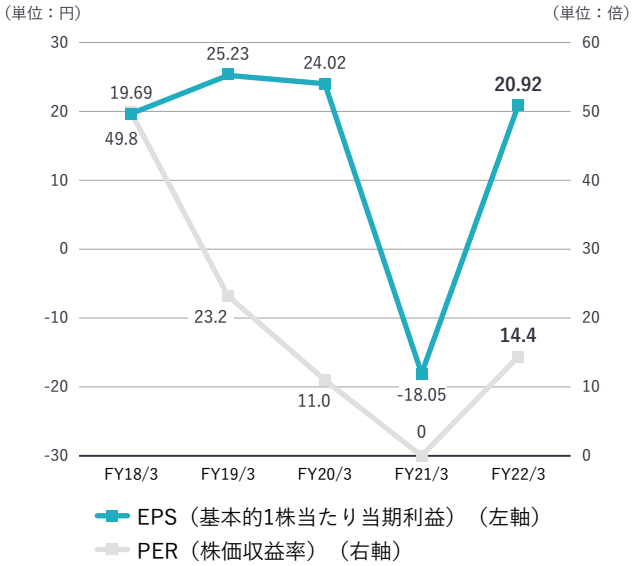
配当総額・自己株式取得額



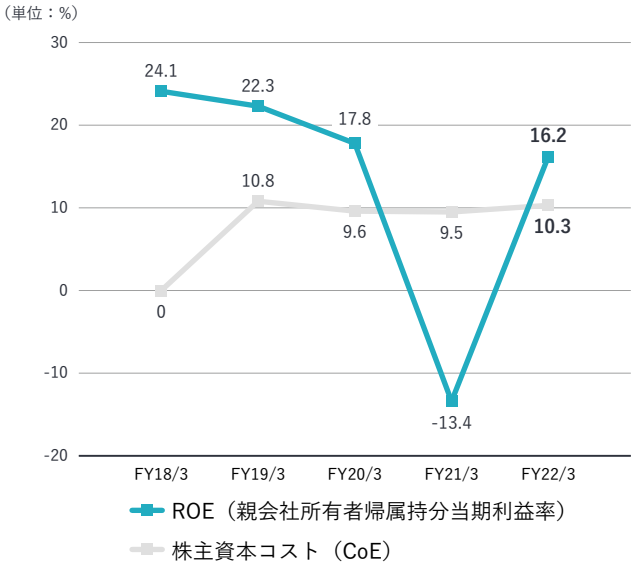
1株当たり配当金（DPS）・配当性向・配当利回り



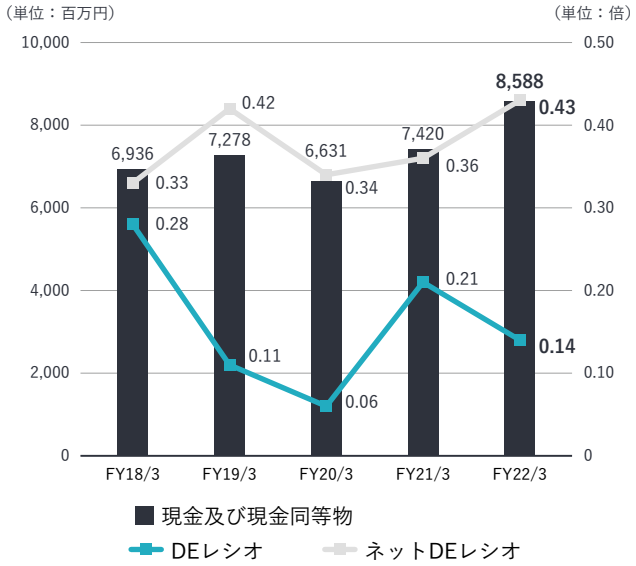
EPS・PER



ROE・株主資本コスト



現金及び現金同等物・DEレシオ・ネットDEレシオ



[IFRS] 連結財政状態計算書

（単位：百万円）

	FY2017/3	FY2018/3				FY2019/3				FY2020/3				FY2021/3				FY2022/3			
		1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
資産																					
流動資産																					
現金及び現金同等物	5,873	5,666	6,058	6,052	6,936	6,746	7,341	7,643	7,278	7,079	7,459	6,759	6,631	6,324	7,062	6,924	7,420	7,910	8,650	8,630	8,588
営業債権及びその他の債権	1,411	1,211	1,281	1,203	1,762	1,701	1,826	1,932	2,102	1,916	1,868	1,875	2,014	1,582	1,755	1,709	1,976	1,833	1,901	1,694	1,950
その他の金融資産	0	0	0	0	79	76	84	68	66	6	5	8	3	26	59	29	1	1	0	10	11
その他の流動資産	171	95	77	88	106	138	135	145	134	108	194	393	783	626	272	494	563	476	231	285	349
小計	0	0	0	0	0	8,661	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
売却目的で保有する非流動資産	0	0	0	0	0	24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
流動資産合計	**7,455**	**6,972**	**7,415**	**7,343**	**8,882**	**8,685**	**9,386**	**9,788**	**9,580**	**9,109**	**9,526**	**9,035**	**9,430**	**8,559**	**9,148**	**9,156**	**9,960**	**10,219**	**10,783**	**10,619**	**10,897**
非流動資産																					
有形固定資産	167	164	174	166	166	131	155	141	180	167	154	143	141	134	119	112	101	93	98	92	86
使用権資産	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,261	1,262	1,149	1,211	1,134	1,051	1,019	926	823	745	677	787
のれん	5,426	5,426	5,460	5,460	7,555	7,555	7,555	7,762	8,263	8,263	8,263	8,539	9,428	9,428	5,815	6,655	6,655	6,655	6,655	6,655	6,934
無形資産	726	740	893	902	948	988	1,050	1,132	1,209	1,219	1,225	1,258	1,348	1,384	1,023	1,206	1,251	1,334	1,447	1,530	1,600
その他の金融資産	189	2,790	2,792	2,791	587	606	608	366	366	387	390	408	470	471	451	450	444	439	444	443	455
繰延税金資産	132	95	118	118	233	212	240	251	446	379	389	329	378	409	540	830	763	807	817	785	843
その他の非流動資産	21	21	20	19	7	6	5	2	3	3	2	3	1	0	0	1	1	1	1	1	3
非流動資産合計	**6,661**	**9,234**	**9,456**	**9,456**	**9,495**	**9,497**	**9,613**	**9,654**	**10,467**	**11,678**	**11,686**	**11,829**	**12,977**	**12,960**	**8,999**	**10,273**	**10,141**	**10,152**	**10,207**	**10,183**	**10,707**
資産合計	**14,116**	**16,206**	**16,872**	**16,798**	**18,378**	**18,182**	**18,999**	**19,442**	**20,047**	**20,787**	**21,211**	**20,865**	**22,406**	**21,519**	**18,147**	**19,429**	**20,101**	**20,371**	**20,989**	**20,802**	**21,604**
負債及び資本																					
負債																					
流動負債																					
借入金 - 短期	1,805	1,680	1,680	1,680	1,680	1,680	1,680	1,570	1,281	985	671	382	431	337	231	647	637	637	637	637	637
営業債務及びその他の債務	596	470	668	545	1,389	1,405	1,602	1,576	1,498	1,486	1,432	1,249	861	517	711	729	841	873	937	854	898
その他の金融負債	486	497	553	591	646	668	688	1,068	1,262	1,145	1,193	1,090	1,379	1,125	1,080	1,112	1,189	1,396	1,399	1,261	1,338
未払法人所得税等	711	354	764	608	783	300	663	391	698	293	611	312	535	257	501	266	423	338	599	373	449
引当金	118	118	107	120	141	158	186	231	274	252	197	172	170	160	130	106	118	126	121	116	129
リース負債	0	0	0	0	0	0	0	0	0	324	360	360	416	412	412	409	410	408	416	436	382
その他の流動負債	476	506	489	624	672	648	625	676	802	736	639	719	769	665	768	780	653	694	698	742	795
流動負債合計	**4,191**	**3,625**	**4,262**	**4,168**	**5,310**	**4,860**	**5,445**	**5,512**	**5,815**	**5,221**	**5,104**	**4,284**	**4,560**	**3,473**	**3,832**	**4,049**	**4,271**	**4,473**	**4,807**	**4,419**	**4,627**
非流動負債																					
借入金 - 長期	3,171	2,751	2,331	1,911	1,491	1,071	651	341	210	106	0	0	622	1,467	1,412	2,191	2,132	1,972	1,813	1,654	1,495
引当金	46	46	51	52	52	52	69	57	94	123	123	123	128	131	157	157	157	157	156	156	149
リース負債	0	0	0	0	0	0	0	0	0	895	881	791	753	693	614	591	500	401	312	227	383
その他の非流動負債	0	0	0	0	84	78	72	65	59	53	47	41	35	29	48	45	32	36	39	33	20
繰延税金負債	113	77	59	14	63	69	63	71	67	58	72	51	44	34	73	26	13	11	3	2	0
非流動負債合計	**3,330**	**2,874**	**2,441**	**1,976**	**1,690**	**1,269**	**854**	**534**	**430**	**1,236**	**1,123**	**1,006**	**1,582**	**2,354**	**2,304**	**3,009**	**2,834**	**2,578**	**2,324**	**2,071**	**2,047**
負債合計	**7,521**	**6,499**	**6,703**	**6,143**	**7,000**	**6,129**	**6,299**	**6,046**	**6,245**	**6,456**	**6,228**	**5,290**	**6,142**	**5,827**	**6,136**	**7,058**	**7,105**	**7,051**	**7,130**	**6,490**	**6,675**
資本																					
資本金	1,213	2,525	2,524	2,528	2,528	2,530	2,542	2,542	2,542	2,552	2,552	2,552	2,552	2,552	2,552	2,552	2,552	2,552	2,552	2,552	2,552
資本剰余金	1,209	2,519	2,510	2,514	2,514	2,516	2,528	2,528	2,528	2,538	2,538	2,538	2,538	2,538	2,538	2,538	2,538	2,540	2,542	2,542	2,542
利益剰余金	4,141	4,641	5,104	5,600	6,323	6,997	7,629	8,325	9,134	9,642	10,296	10,885	11,578	11,668	8,232	8,669	9,281	9,614	10,155	10,607	11,224
自己株式	0	0	0	0	0	0	0	0	-401	-401	-401	-401	-401	-1,075	-1,319	-1,399	-1,399	-1,399	-1,399	-1,399	-1,399
その他の資本の構成要素	32	23	32	13	13	9	1	1	0	-2	-3	-2	-6	9	7	5	16	4	9	10	10
親会社の所有者に帰属する持分合計	6,596	9,707	10,169	10,655	11,378	12,053	12,700	13,395	13,802	14,329	14,982	15,572	16,261	15,692	12,009	12,366	12,988	13,311	13,859	14,312	14,929
非支配持分	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	2	1	2	5	8	10	0	0	0
資本合計	**6,596**	**9,707**	**10,169**	**10,655**	**11,378**	**12,053**	**12,700**	**13,395**	**13,802**	**14,330**	**14,983**	**15,575**	**16,264**	**15,693**	**12,011**	**12,371**	**12,997**	**13,320**	**13,859**	**14,312**	**14,929**
負債及び資本合計	**14,116**	**16,206**	**16,872**	**16,798**	**18,378**	**18,182**	**18,999**	**19,442**	**20,047**	**20,787**	**21,211**	**20,865**	**22,406**	**21,519**	**18,147**	**19,429**	**20,101**	**20,371**	**20,989**	**20,802**	**21,604**

[IFRS] 連結損益計算書（累計）

（単位：百万円）

	FY2017/3	FY2018/3				FY2019/3				FY2020/3				FY2021/3				FY2022/3			
		1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
売上収益	7,534	2,502	4,937	7,414	10,267	3,010	6,023	9,257	12,854	3,489	6,626	9,711	13,199	2,807	5,575	8,841	12,564	3,823	7,593	11,225	15,272
売上原価	-949	-427	-827	-1,245	-1,701	-417	-821	-1,262	-1,829	-544	-1,035	-1,525	-2,069	-468	-922	-1,494	-2,081	-598	-1,224	-1,840	-2,493
売上総利益	**6,585**	**2,075**	**4,111**	**6,168**	**8,566**	**2,592**	**5,202**	**7,994**	**11,025**	**2,945**	**5,591**	**8,186**	**11,130**	**2,339**	**4,653**	**7,347**	**10,484**	**3,224**	**6,369**	**9,385**	**12,779**
粗利率（%）	**87.4%**	**82.9%**	**83.3%**	**83.2%**	**83.4%**	**86.1%**	**86.4%**	**86.4%**	**85.8%**	**84.4%**	**84.4%**	**84.3%**	**84.3%**	**83.3%**	**83.5%**	**83.1%**	**83.4%**	**84.3%**	**83.9%**	**83.6%**	**83.7%**
販売費及び一般管理費	-4,129	-1,235	-2,443	-3,714	-5,273	-1,619	-3,283	-5,050	-6,985	-1,890	-3,608	-5,344	-7,393	-1,753	-3,443	-5,426	-7,661	-2,308	-4,703	-7,075	-9,533
その他の収益	42	7	15	39	39	5	23	36	66	17	48	56	76	15	102	106	131	15	35	49	74
その他の費用	-14	0	-1	-1	-9	-3	-16	-18	-30	-3	-3	-5	-7	-1	-4,003	-4,008	-4,016	0	-1	-2	-5
営業利益	**2,483**	**847**	**1,681**	**2,492**	**3,322**	**975**	**1,926**	**2,962**	**4,077**	**1,069**	**2,028**	**2,893**	**3,806**	**599**	**-2,691**	**-1,980**	**-1,062**	**931**	**1,700**	**2,356**	**3,314**
営業利益率（%）	**33.0%**	**33.8%**	**34.1%**	**33.6%**	**32.4%**	**32.4%**	**32.0%**	**32.0%**	**31.7%**	**30.6%**	**30.6%**	**29.8%**	**28.8%**	**21.3%**	**-48.3%**	**-22.4%**	**-8.5%**	**24.4%**	**22.4%**	**21.0%**	**21.7%**
金融収益	16	0	0	0	4	0	0	3	4	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1
金融費用	-24	-3	-15	-17	-9	-2	-3	-4	-5	-2	-3	-4	-7	-1	-3	-5	-7	-2	-3	-5	-6
税引前当期利益	**2,475**	**844**	**1,667**	**2,476**	**3,318**	**973**	**1,924**	**2,961**	**4,075**	**1,067**	**2,026**	**2,889**	**3,800**	**597**	**-2,694**	**-1,985**	**-1,069**	**929**	**1,697**	**2,352**	**3,309**
利益率（%）	**32.9%**	**33.7%**	**33.8%**	**33.4%**	**32.3%**	**32.3%**	**31.9%**	**32.0%**	**31.7%**	**30.6%**	**30.6%**	**29.8%**	**28.8%**	**21.3%**	**-48.3%**	**-22.5%**	**-8.5%**	**24.3%**	**22.3%**	**21.0%**	**21.7%**
法人所得税費用	-1,002	-345	-704	-1,029	-1,148	-299	-617	-959	-1,265	-335	-640	-913	-1,131	-176	-320	-588	-889	-271	-495	-698	-1,043
当期利益	1,473	499	962	1,447	2,170	674	1,307	2,002	2,811	732	1,386	1,976	2,670	421	-3,014	-2,573	-1,958	659	1,202	1,654	2,266
利益率（%）	19.6%	20.0%	19.5%	19.5%	21.1%	22.4%	21.7%	21.6%	21.9%	21.0%	20.9%	20.4%	20.2%	15.0%	-54.1%	-29.1%	-15.6%	17.2%	15.8%	14.7%	14.8%
当期利益の帰属																					
親会社の所有者	1,473	499	962	1,447	2,170	674	1,307	2,002	2,811	733	1,386	1,976	2,669	423	-3,013	-2,576	-1,964	657	1,198	1,650	2,262
非支配持分	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	-1	0	0	-2	-1	3	6	2	4	4	4

[IFRS] 連結キャッシュ・フロー計算書（累計）

（単位：百万円）

	FY2017/3	FY2018/3				FY2019/3				FY2020/3				FY2021/3				FY2022/3			
		1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
税引前当期利益	2,475	844	1,667	2,476	3,318	973	1,924	2,961	4,075	1,067	2,026	2,889	3,800	597	-2,694	-1,985	-1,069	929	1,697	2,352	3,309
減価償却費及び償却費	195	54	115	187	268	81	166	267	388	187	373	603	811	235	477	688	905	220	452	693	930
負ののれん発生益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-76	-76	-76	0	0	0	0
減損損失	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,986	3,986	3,991	0	0	0	0
金融収益及び金融費用	8	3	15	16	4	2	3	1	2	0	3	4	6	1	3	5	6	2	3	4	6
株式報酬費用	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他の収益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他の費用	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
営業債権及びその他の債権の増減額	-176	146	23	97	-81	52	-81	-188	-330	186	240	238	222	436	474	520	304	178	78	278	32
営業債務及びその他の債務の増減額	143	-126	-54	-45	95	16	213	159	81	-44	-87	-281	-696	-381	-293	-276	-164	28	95	12	56
預り保証金の増減額	74	0	72	105	120	20	44	67	94	30	61	82	85	-47	-36	-14	-6	18	33	42	51
販売促進引当金の増減額	0	0	0	0	0	0	0	80	124	0	0	-87	-89	0	0	0	-52	0	0	0	5
未払消費税等の増減額	0	0	0	0	0	0	0	9	41	0	0	-215	-269	179	124	5	-11	212	215	250	250
その他	150	40	93	237	274	-18	-31	-41	205	-219	-445	-313	-57	-137	-239	-272	-123	61	82	-114	31
小計	**2,889**	**962**	**1,929**	**3,073**	**3,998**	**1,125**	**2,237**	**3,316**	**4,680**	**1,208**	**2,170**	**2,919**	**3,813**	**885**	**1,726**	**2,582**	**3,705**	**1,648**	**2,654**	**3,517**	**4,670**
利息及び配当金の受取額	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1
利息の支払額	-8	-3	-5	-7	-8	-1	-3	-4	-4	-1	-3	-4	-7	-1	-3	-5	-7	-2	-3	-5	-6
法人所得税等の支払額	-844	-598	-588	-1,110	-1,224	-768	-769	-1,384	-1,558	-678	-678	-1,346	-1,663	-733	-740	-1,277	-1,553	-380	-375	-775	-1,073
法人所得税等の還付額	0	0	0	0	99	0	21	21	21	0	0	0	0	5	420	421	421	1	258	258	256
営業活動によるキャッシュ・フロー	**2,036**	**361**	**1,336**	**1,956**	**2,866**	**356**	**1,486**	**1,949**	**3,139**	**530**	**1,489**	**1,570**	**2,144**	**155**	**1,403**	**1,721**	**2,567**	**1,268**	**2,535**	**2,996**	**3,847**
定期預金の払い戻しによる収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	30	30	30	0	0	0	0	0	0	0	0
有形固定資産の取得による支出	-72	-8	-33	-40	-48	-5	-30	-32	-71	-61	-66	-71	-79	-10	-13	-19	-26	-3	-20	-28	-36
有形固定資産の売却による収入	0	0	0	0	0	0	33	33	33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
無形資産の取得による支出	-143	-62	-114	-315	-375	-105	-243	-352	-475	-95	-197	-303	-440	-146	-300	-436	-584	-187	-412	-614	-817
投資有価証券の売却による収入	350	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
敷金・保証金の差入れによる支出	-133	-12	-14	-14	-14	-16	-16	-103	-198	-22	-24	-38	-68	0	0	0	-3	0	0	0	-23
敷金・保証金の回収による収入	0	62	62	62	64	2	2	49	50	31	34	35	37	7	11	12	40	2	2	2	5
資産除去債務の履行による支出	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
金銭の信託の取得による支出	-1,337	-2,594	-2,594	-2,594	-2,594	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
金銭の信託の払戻による収入	1,322	0	0	0	2,239	0	0	280	370	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	0	0	0	0	0	0	0	0	123	0	0	0	0	0	155	155	155	0	0	0	0
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	-2,542	0	0	0	-1,775	0	0	118	-573	0	0	-254	-941	0	0	0	0	0	0	0	0
事業譲受による支出	0	0	-80	-80	-80	0	0	0	0	0	0	0	-206	0	0	-1,321	-1,321	0	0	0	-400
短期貸付金の純増減額	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他	17	0	0	0	-3	-1	-2	12	12	2	2	2	26	0	0	0	-6	-3	-9	-20	-11
投資活動によるキャッシュ・フロー	**-2,539**	**-2,614**	**-2,773**	**-2,980**	**-2,585**	**-125**	**-255**	**4**	**-729**	**-115**	**-221**	**-599**	**-1,642**	**-149**	**-147**	**-1,610**	**-1,746**	**-191**	**-439**	**-660**	**-1,283**
リース負債の返済	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-51	-93	-183	-306	-109	-217	-325	-428	-105	-210	-316	-423
短期借入金の純増減額	-500	0	0	0	0	0	0	0	0	20	20	20	-22	10	10	10	0	0	0	0	0
長期借入れによる収入	4,268	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	880	900	900	2,150	2,150	0	0	0	0
長期借入金の返済による支出	-2,705	-545	-965	-1,385	-1,805	-420	-840	-1,260	-1,680	-420	-840	-1,150	-1,533	-159	-320	-375	-535	-159	-318	-478	-637
新株予約権の行使による株式の発行による収入	1,320	2,591	2,600	2,602	2,602	1	16	16	16	20	20	20	20	0	0	0	0	0	0	0	0
新株発行費用の支払額	0	0	-14	-14	-14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
新株予約権の発行による収入	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
配当金の支払額	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-190	-201	-201	-201	-296	-300	-301	-333	-321	-324	-324	-324
自己株式の取得による支出	0	0	0	0	0	0	0	0	-401	0	0	0	0	-675	-919	-999	-999	0	0	0	0
その他	0	0	0	0	0	-2	-2	-2	-2	1	1	1	1	15	15	15	15	0	-7	-7	-7
財務活動によるキャッシュ・フロー	**2,388**	**2,046**	**1,621**	**1,203**	**783**	**-422**	**-827**	**-1,247**	**-2,068**	**-620**	**-1,093**	**-1,494**	**-1,160**	**-314**	**-831**	**175**	**-29**	**-585**	**-860**	**-1,125**	**-1,391**
現金及び現金同等物の為替変動による影響	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	6	6	5	11	0	5	7	-2	-3	-7	-2	-5
現金及び現金同等物の増減額	1,885	-207	185	179	1,063	-191	405	707	341	-199	181	-518	-647	-307	431	293	790	489	1,230	1,209	1,168
現金及び現金同等物の期首残高	3,988	5,873	5,873	5,873	5,873	6,936	6,936	6,936	6,936	7,278	7,278	7,278	7,278	6,631	6,631	6,631	6,631	7,420	7,420	7,420	7,420
現金及び現金同等物の期末残高	**5,873**	**5,666**	**6,058**	**6,052**	**6,936**	**6,746**	**7,341**	**7,643**	**7,278**	**7,079**	**7,459**	**6,759**	**6,631**	**6,324**	**7,062**	**6,924**	**7,420**	**7,910**	**8,650**	**8,630**	**8,588**

ZIGE×N
Update Your Story