



**dip**

Labor force solution company

**INTEGRATED REPORT 2023**

ディップ株式会社

<https://www.dip-net.co.jp/>

私たちディップを突き動かしてきたのは、dipの社名に刻まれた「夢(dream) アイデア(idea) 情熱(passion)」です。

これまで、dream idea passionを原動力に幾多の困難を乗り越えて大きな成長を遂げてきました。

そして、AI・ロボティクスの進化で労働市場が大きく変化していくなかdipは未来を見据えた取り組みをすでにスタートしています。

人が幸せになるために、AIで新時代を切り拓き

誰もが働く喜びと幸せを感じられる社会の実現を目指してまいります。



dipのロゴは、PCやスマートフォン上の表記を指でなぞると、光が飛びかい元の形に戻るインタラクティブロゴとなっています。ロゴカラーは白で、デジタルメディア上の光を生む三原色、青、緑、赤が混じり合って生まれる色です。dreamを青、ideaを緑、passionを赤とし、様々な光の粒と色は、多様性に富んだ社員を表し、その躍動感を伝えています。そして様々な形を変えることに、dipの変化対応力の強さが表現されました。世界的に著名なウルトラテクノロジスト集団「チームラボ」が手掛けた作品です。

# CONTENTS

## 05 Introduction

---

- 07 フィロソフィーに基づく経営
- 09 事業概要
- 11 価値創造のあゆみ

## 15 トップメッセージ

---

- 17 CEO MESSAGE  
- 人が幸せになるために、AIで新時代を拓く -
- 23 特別鼎談：CEO × COO × 松尾教授  
- AIの活用により仕事が楽しく、幸せを感じられる世の中に -

## 27 サステナビリティ

---

- 29 COO MESSAGE  
- フィロソフィーを基に培われた強みとAIの活用で働く人の幸せを実現  
社会価値と経済価値を同時に追求する -
- 33 サステナビリティ
- 37 持続可能な社会の実現に向けて

## 47 価値創造プロセス

---

- 49 価値創造プロセス
- 51 フィロソフィーの体現による価値創造プロセス
- 55 フィロソフィーで結びつく人的資本
- 70 CHO MESSAGE  
- AIによって社員のポテンシャルを最大限に引き出す -

## 71 成長戦略

---

- 73 事業概況
- 79 中期経営計画「dip30th」
- 85 CBO MESSAGE  
- ビジョン「Labor force solution company」の実現に向け  
「dip30th」のテーマ「新時代」に基づき成長戦略を推進 -
- 101 CFO MESSAGE  
- 経済価値と社会価値を統合的に捉え持続的な企業価値向上を目指す -

## 109 ガバナンス

---

- 111 役員体制
- 123 コーポレート・ガバナンス

## 141 データセクション

---

- 141 財務・非財務データ
- 143 社外からの評価
- 145 会社情報／株式情報

### 統合報告書2023発行にあたって

dipの統合報告書は、当社の経営哲学である「フィロソフィー」を基に、これまでの歴史の中で培われてきたビジネスモデルにおける強みにより社会に提供してきた様々な価値、「目指す社会」の実現に向けた取り組みについてまとめています。統合報告書2023では、AIなどのテクノロジーの飛躍的な進化が労働市場に与える影響を捉え、価値創造の中核となる人的資本の強みやさらなる成長への道筋、持続可能な企業価値向上のストーリーをお伝えしています。本統合報告書をもとに、多様なステークホルダーの皆様との対話をさらに重ねてまいりたいと考えています。

### ● 対象期間

2022年3月1日～2023年2月28日

※一部対象期間外の情報も掲載しています

### ● 報告対象範囲

ディップ株式会社およびグループ会社

### ● 参照ガイドラインなど

IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」  
経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」  
GRI (Global Reporting Initiative)  
GRIスタンダード

### ● 将来見通しに関する特記

本統合報告書で記載している業績予想ならびに将来見通しは、本報告書発行時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予測であり、実際の業績などは社会情勢や経済状況などの様々な要因により大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

# Introduction

経営の根幹であり全役員、社員の判断・行動の「軸」になっているフィロソフィーを解説。あわせて、事業概要とこれまでの軌跡をお伝えします。

## CONTENTS

- 7 フィロソフィーに基づく経営
- 9 事業概要
- 11 価値創造のあゆみ





# フィロソフィーに基づく経営

フィロソフィーは、dipの挑戦の歴史の中で培われ、様々な苦難を乗り越える過程で生まれた経営の根幹であり、全ての役員、社員が常に立ち返る原点です。

このフィロソフィーが、dipの急成長を生み出し、多くのイノベーションをもたらしています。

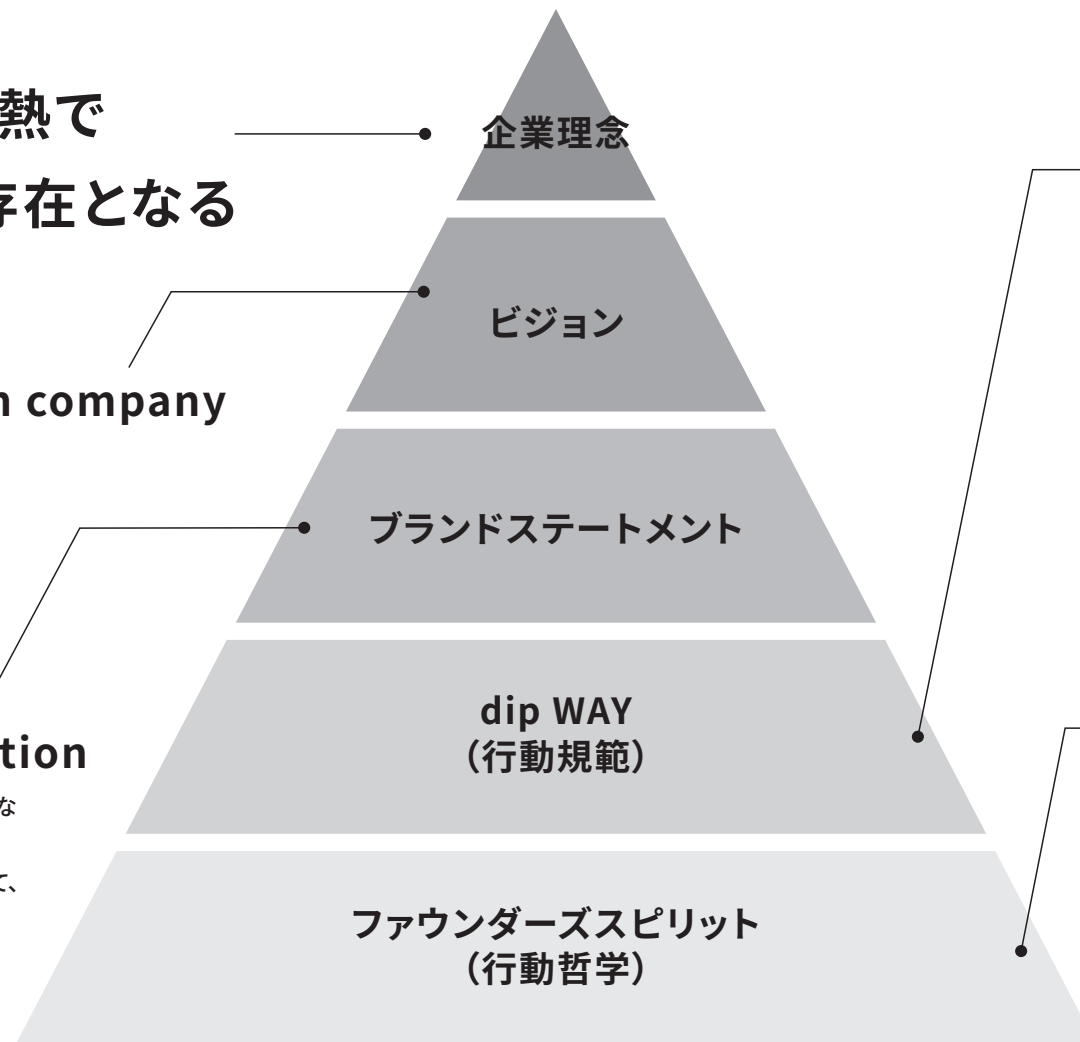
私たち dip は  
夢とアイデアと情熱で  
社会を改善する存在となる

## Labor force solution company

人材サービスとDXサービスの提供を通して、労働市場における諸課題を解決し、誰もが働く喜びと幸せを感じられる社会の実現を目指します。

## One to One Satisfaction

一人ひとりに寄り添う、「ユーザーファースト」なサービスを追求します。  
私たちのビジネスに関わる全ての人々にとって、「満足度 No.1」を実現します。  
「人が全て、人が財産」の信念のもと、「社員幸福度 No.1」を目指します。



## dream

自ら夢を持ち、語り、夢の実現に努力する。私は決して途中で諦めない。

## idea

アイデアは成長、発展の源である。多様性に溢れた自由闊達な社風をつくり、イノベーターとして価値あるサービスの創造を追求する。

## passion

まず自らが熱くなり、周りを熱くする。  
惜しげなく誉め、共に喜び、悩み、励まし、語り合う。  
チームワークとリーダーシップで一致団結して勝利を勝ち取る。

## 1 ピンチはチャンス

どんな困難も、「発想の転換」でチャンスに変える。  
たとえチャンスであっても、油断はしない。  
ものごとをあらゆる角度から俯瞰し、自ら道を切り拓く。

## 2 チャレンジし続ける

どんな状況下でも、失敗を恐れず、果敢に挑戦し続ける。  
ベンチャー精神のもと、イノベーターとして、社会の問題点を解決する。

## 3 最後まで諦めない

強い意志と行動力で、途中で決してあきらめない。  
やり遂げることで失敗しても、そこから学び、より大きな成果を出す。

## 4 期待を超える

言われたことをただ受け入れるだけでなく、「考え抜き」、価値あるアイデアを創造し、周囲の期待を超え、自ら高い成長を実現する。

## 5 仕事、人生を楽しむ

仕事もプライベートも楽しみ、心身ともに充実した、幸せな人生を送る。

## 6 自らが dip を創る

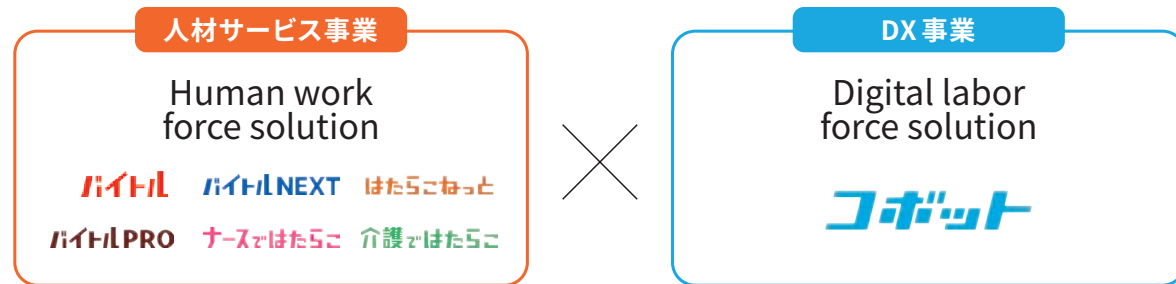
理念のもとに集まる社員一人ひとりが、強い主体性を発揮し、新しいdipの未来を築いてゆく。

# 事業概要

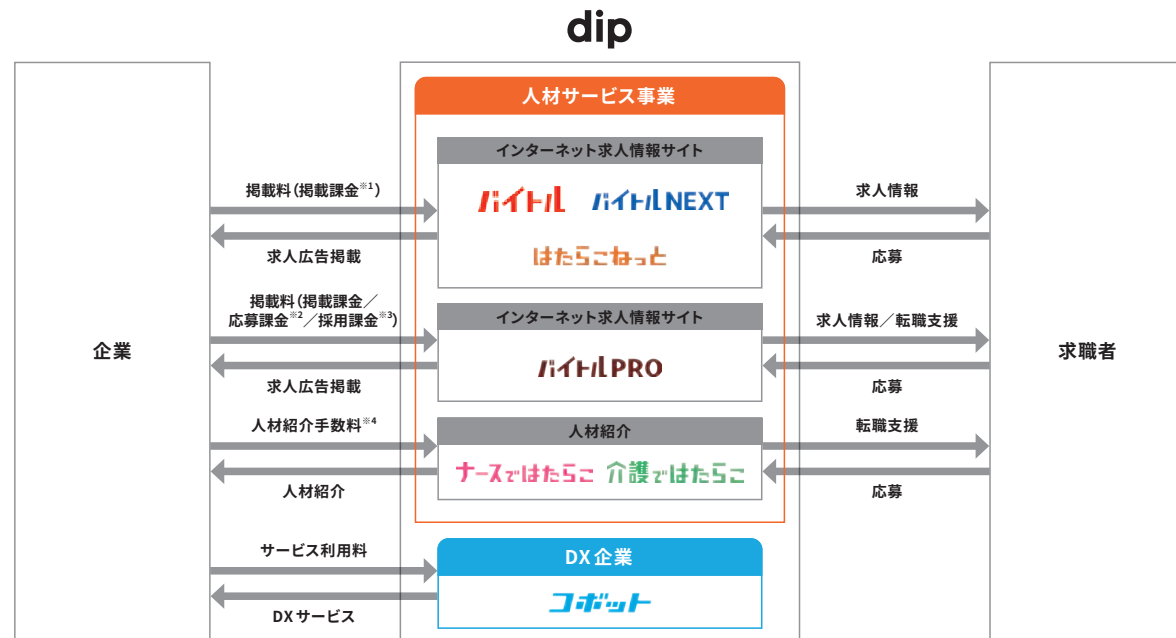
ビジョン

## “Labor force solution company”

人材サービスとDXサービスの提供を通して、労働市場における諸課題を解決し、誰もが働く喜びと幸せを感じられる社会の実現を目指します。



### ビジネスフロー



※1 掲載課金…弊社運営サイトへの掲載期間に応じて、求人広告掲載料をお支払いいただくモデル  
 ※2 応募課金…弊社運営サイトへ無料で掲載、応募があったタイミングで掲載料をお支払いいただくモデル  
 ※3 採用課金…弊社運営サイトへ無料で掲載、採用できたタイミングで掲載料をお支払いいただくモデル  
 ※4 人材紹介手数料…弊社人材紹介サービスを通じて採用が決定し、就業したタイミングで手数料をお支払いいただくモデル

### 財務・非財務ハイライト

<b>売上高</b> 2021年2月期 <b>324</b> 億円 ▶ 2022年2月期 <b>395</b> 億円 ▶ 2023年2月期 <b>493</b> 億円	<b>従業員数</b> (契約社員・派遣社員・アルバイト含) <b>3,210</b> 名 (2023年8月現在)
<b>営業利益</b> 2021年2月期 <b>73</b> 億円 ▶ 2022年2月期 <b>56</b> 億円 ▶ 2023年2月期 <b>115</b> 億円	<b>営業員数</b> <b>1,995</b> 名 (2023年8月現在)
<b>経常利益</b> 2021年2月期 <b>65</b> 億円 ▶ 2022年2月期 <b>53</b> 億円 ▶ 2023年2月期 <b>115</b> 億円	<b>エンジニア数</b> <b>178</b> 名 (2023年8月現在)
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b> 2021年2月期 <b>6</b> 億円 ▶ 2022年2月期 <b>34</b> 億円 ▶ 2023年2月期 <b>79</b> 億円	<b>女性比率(正社員)</b> <b>47.1</b> % (2023年8月現在)
<b>ROE</b> 2021年2月期 <b>2.0</b> % ▶ 2022年2月期 <b>11.1</b> % ▶ 2023年2月期 <b>22.7</b> %	<b>拠点数</b> <b>36</b> 拠点 (2023年8月現在)
<b>自己資本比率</b> 2021年2月期 <b>84.4</b> % ▶ 2022年2月期 <b>76.4</b> % ▶ 2023年2月期 <b>75.0</b> %	

### ESG 経営への評価

GPIFが採用する6つの指数全てに選定



# 価値創造のあゆみ

夢 (dream) とアイデア (idea) と情熱 (passion)。この3つを原動力にして、働く人たちのために働き、社会をより良くしていきたいとの思いが dip の始まりです。以来、インターネットによる求人情報の提供を通じ、顧客企業の人材採用とその活用を支援するとともに、求職者一人ひとりが生き活きと働くことができる社会を創っていきたくと事業に取り組んできました。今では、人がもっと豊かに働けるように、企業の DX を支援する事業も行っています。

## 1997.3 ディップ株式会社設立

お金もない、オフィスもない、仲間もない。まさにゼロからのスタート。あるのは、「夢とアイデアと情熱」だけでした。パソナグループの南部氏とソフトバンクの孫氏が若い起業家支援のために設立した、「ジャパン・インキュベーション・キャピタル」を偶然テレビで目にし、送った事業計画書が認められ、融資を受けられることに。パソナのオフィスの一角を借りて、念願の会社設立を果たしました。



パソナグループ代表 南部氏 (写真右) と代表の富田 (写真左)

## 2000.10 「はたらこねっと」開始

インターネットの家庭普及率が約18%という時代、全国に約7,500店舗を展開していたローソンと交渉し、店頭端末「Loppi」を利用した派遣会社のお仕事情報提供サービスを開始。コンビニ端末とインターネットを融合することで、全ての人が仕事を探せる社会が実現しました。



## 2002.10 「バイトル」開始

インターネットによる情報サービスで求職者に必要十分な情報量をいち早く届けることを可能にした「はたらこねっと」内に、2001年2月アルバイト・請負情報の提供を開始。その後、「バイトル」として独立し、アルバイト・パートの求人サイトを開始しました。



## 2004.5 東証マザーズ上場

2003年12月の上場予定日の3日前に、突然ヤフー株式会社から提携解消を通知され、株式公開の辞退を決断。これが逆に投資家の信頼を得ることにつながり、結果として延期から5ヵ月という当時日本株式史上最短のスピードで上場を実現しました。

## 2004.10 「ジョブエンジン」開始

業界に先駆けて採用HP検索エンジンサービスの提供に挑戦。企業HP内の求人情報を自動収集し、閲覧できるサービスを開始しました。



## 2006.4 新卒大型採用スタート

上場を果たし、ビジネスモデルが整い始めた創業10年目。それまでは営業手法を磨くことに注力してきましたが、次は dipらしい企業文化を創っていく人材を採用・育成するため、「新卒の大型採用」をスタートしました。350名の社員数に対し新卒約200名を採用。dipのDNAを継承していく人材は、以降の快進撃を支える礎となりました。

## 2009.1 「バイトル社員 (現バイトルNEXT)」開始

求職者がアルバイトで得た経験を活かして「次に進む」、キャリアアップへの挑戦を応援する正社員の求人情報サイトを開始しました。



## 2009.9 「ナースではたらこ」開始

医療・介護の分野は景気の影響を受けにくく、加えて今後、社会的なニーズが高まると判断し、看護師専門の転職情報サイトを立ち上げました。中長期的な「社会善」を重視した経営姿勢を示す新規事業をスタートしました。



## 2013.5 「レイズ・ザ・サラリーキャンペーン」開始

デフレ脱却を目指す「アベノミクス」の恩恵が有期雇用労働者までなかなか届かない現状を受け、「働く人全ての力で、日本経済を活性化したい」という思いを抱く dip が、各企業に「募集時の時給アップ」をお願いする大掛かりなキャンペーンを実施しました。

### 草創期

夢の実現に向けた挑戦の開始

### 発展期

発想の転換でピンチをチャンスに変える

### 変革期

「人が全て、人が財産」という信念のもと、危機を乗り越える

2013.12

**東証一部上場**

リーマン・ショックという大きなピンチを全社員の力によって乗り越え、悲願の東証一部上場を果たします。富田は「大きな売上や利益を出すだけでなく、社会を改善するという高い志があってこそ挑戦できる、価値あるステージだと思う」とメッセージを発信し、新たなスタートを切りました。

2016.6

**「AINOW (エーアイノウ)」開始**

少子高齢化社会に対応するキーテクノロジーである AI (人工知能) に注目し、AI 専門メディアの運営をスタートしました。



2019.4

**AI・RPA 領域で新事業開始**

求人広告メディアを主軸とする事業ドメインを拡大し、求人広告を通じた人材採用の支援に加え、AI・RPAを活用したサービスの開発および提供を行う新事業を開始。これにより、日本の労働市場における諸課題を解決すべく「Labor force solution company」を新たにビジョンとして掲げました。

2019.9

**「コボット」提供開始**

従来の DX サービスは、価格が高く、運用に専門人材が必要とされるため、中小企業が導入や継続利用しやすいように開発された新サービス。“誰でも・手軽に・すぐに”導入できることをコンセプトとした「コボット」の提供を開始しました。



2020.3

**新型コロナウイルス感染による休業時の経済支援を有期雇用のユーザー向けに開始**

dip のサービスを通じて就業した方が感染した場合、治療期間として必要な半月分の収入を支援。また社会全体で有期雇用労働者の待遇を改善し、雇用を守ることの必要性を訴えました。

2021.5

**「バイトル PRO」開始**

企業と資格・経験を保有する方、新たにプロフェッショナルとしての活躍を目指す方をつなぐ専門職の総合求人サイト「バイトル PRO」の提供を開始しました。



2021.7

**「dip BATTLES (ディップバトルズ)」設立**

“dream” “idea” “passion” を社名にこめる当社だからこそできる大胆な取り組みを通じて、見る人全てに夢と輝きを放つプロダンスチームを結成し、日本発のプロダンスリーグ「D.LEAGUE」に参戦しました。



**「ワクチンインセンティブプロジェクト」開始**

ワクチン接種の後押しをし、求職者と顧客企業にとって安心・安全な職場づくりを促進しました。

2021.11

**「ディップ・インセンティブ・プロジェクト」開始**

有期雇用労働者の方々の待遇向上に向け、営業社員が顧客企業に時給の引き上げ等を提案し、dip の求人サイトに掲載しました。

2023.2

**「dip DEI\*プロジェクト」開始**

顧客企業への働きかけにより、応募時の年齢入力を必須とせずに採用を行う企業の割合が、62% (2023年9月時点) まで大幅に増加しました。  
※(多様性、公平性、包摂性)

2023.4

**「AI エージェント事業」開発を開始**

検索型から対話型へと、生成 AI を活用し雇用創出に新たな可能性を生み出すための新たなチャレンジを開始いたしました。

**「ディップ技術研究所」設立**

「AI エージェント事業」の早期実用化のためデータ戦略の第一人者である安宅和人氏をアドバイザーに迎え、AI 戦略のスペシャリストである東京大学松尾豊研究室の成果活用型企業である株式会社松尾研究所と連携し共同研究を開始しました。

2023.8

**全社横断のプロジェクトチーム「dip AI Force」始動**

AI を活用し、生産性向上を追求する全社横断のプロジェクトチームを始動しました。

展開期

社会を改善する存在として  
さらなる飛躍を誓う

進化期

進化期 新たなビジョンを掲げ価値を創出し続ける



## トップメッセージ

私たちが社会を変える存在となるために思い描く将来像とは、目指す姿に対してどんな課題があるのか、その先にどんな変化を起こそうとしているのか。CEO 富田のメッセージをお伝えします。

## CONTENTS

- 17 CEO MESSAGE  
-人が幸せになるために、AIで新時代を拓く-
- 23 特別鼎談:CEO×COO×松尾教授  
-AIの活用により仕事楽しく、幸せを感じられる世の中に-



# CEO MESSAGE

## 人が幸せになるために、 AIで新時代を拓く

— 誰もが働く喜びと幸せを感じられる社会の実現をめざして —

代表取締役社長 兼 CEO (最高経営責任者)

富田 英揮

### dip が取り組む社会課題

日本は先進国の中で最も少子高齢化が進んでいる国のひとつであり、労働人口の減少が深刻な労働力不足を引き起こしています。従来の人手不足は景気変動に左右される傾向にありましたが、いま私たちが直面しているのは、景気に左右されることのない人口動態を原因とした構造的な人手不足です。そして、今後、その影響が一層深刻化していくことが予想されます。現在、不足している労働者数は約13万人と言われていますが、2030年にはその数が約300万人に達し、2040年には1,000万人以上が不足すると見込まれます。

このような構造的な労働力不足の解消のため、労働力の創出・流動化を促していくとともに、生産性を向上させることが重要です。そのためには、雇用のミスマッチ解消、働く人のスキル向上と業務の効率化による人材強化、AIをはじめとするテクノロジーの活用、DXによる企業の生産性向上が必要です。加えて、多様な年齢・性別・国籍・バックグラウンドを持つ人々がいきいきと働ける環境を整備していくことも求められます。

そこでdipは「多様な就業機会の創出／雇用ミスマッチの解消」「人材力・経済生産性の向上／働きがいのある職場づくり」「DEI<sup>(※1)</sup>の推進／人権の尊重」、そして世界の喫緊の課題である「気候危機への対応」の4項目を事業におけるマテリアリティと設定しています。



また、2022年11月に「ChatGPT」が公開されて以来、これまでのAIの流れとは比較にならないほどに、生成AIの利用者は全世界で爆発的に増加しています。私たちが直面しているこのAIの波は、インターネットが引き起こした社会変化を超えるインパクトになり、AIによるイノベーションが、人々の仕事と働き方を劇的に進化させ、労働市場に一大変革をもたらすでしょう。特に、専門知識が必要とされるような仕事が、AIによる処理へと置き換えられていくことは間違いありません。

そして、いま私たちは、その進化の分岐点に立っています。私たちが目指すのは、AIが人の仕事を奪い取る未来ではなく、人が幸せになるためにAIが存在する未来です。AIの進化を、「リスク」ではなく労働力不足を解消する「機会」と捉え、これからはAIなどのテクノロジーを活用しながら「仕事のクオリティをいかに上げていくか」を考えるべきです。AI時代にこそ、テクノロジーで一人ひとりの持つ力を最大限に引き出し、企業の競争力を高めていくことが重要です。

そこでdipは、AIの進化が事業に与える影響を踏まえ、マテリアリティを見直しました。AIの進化と世の中の変化を的確に捉えたスピーディーな事業展開により、社会課題の解決に取り組んでまいります。

## 社会を改善する存在となる

dipは1997年の創業以来、社会の変化を進化に変え、独自の価値を生み出し、ステークホルダーの皆様とともに成長してまいりました。

創業当時はインターネット黎明期でしたが、「求人

り方がインターネットへ移行し、大きく変化していく」と確信し、いち早く求人情報サイトを立ち上げました。当時は紙の求人誌が主流で、伝えられる情報が限定的でしたが、インターネットへの移行により情報の量・質・スピードが大きく進化し、求職者（ユーザー）と顧客企業双方にメリットをもたらしました。

その後、「私たちdipは夢とアイデアと情熱で社会を改善する存在となる」という理念を軸に経営を推し進め、「ユーザーファースト」なサービスを展開してきました。どこよりも新鮮で豊富な求人情報にこだわり、「職場紹介動画」や「応募バロメーター機能」など他社にない独自のサービスで、ユーザーの期待を超えてきたことが、dipの求人サイトの魅力を大きく向上させ、顧客企業に高い広告効果を提供しています。

2020年3月、コロナ禍の緊急事態宣言による一斉臨時休校を受け、多くの企業は急な欠員対応に迫られました。そこでdipは、短期間の人員確保を支援するために、顧客企業に広告スペースを無償で提供しました。また、コロナに罹患したアルバイトなどの有期雇用労働者が経済的不安に直面している状況を踏まえ、dipのサービスを通して就業した方を対象に、感染した際、治療期間として必要な半月分の収入を支援しました。

2021年12月からは、有期雇用労働者の待遇改善のため、dipの採用コンサルタントが顧客企業に、時給の引き上げや採用時のお祝い金の支給などを提案する「ディップ・インセンティブ・プロジェクト」を進めています。賃金引き上げ交渉には、顧客企業の反発が懸念されましたが、採用力・定着率向上につながると多くの企業に賛同いただき、時給アップ等の処遇改善を実現した求人数は99万件<sup>(※2)</sup>を超え、「バイトル」に掲載される平均時給は7.2%

上昇<sup>(※3)</sup>と過去最高を更新しました。

そして、現在は、「dip DEIプロジェクト」を立ち上げ、顧客企業に対し、多様性・公平性・包括性を企業文化や組織に取り入れるよう働きかけています。超高齢化社会に突入する中で、様々な世代の方々が活躍できる職場をつくらなければ、企業は生き残っていきません。また、働き手にとっては、様々な年齢層の人とコミュニケーションできることが、自己成長の機会につながります。本プロジェクトにより、年齢を入力することなく応募できる求人数は40万件を超えています。引き続き、年齢・性別・国籍などに関するバイアスを解消する取り組みを行ってまいります。

## 人とAI・テクノロジーの力で労働課題を解決する

日本における労働力不足という構造的な問題を解決するため、労働力の創出と流動化を促すとともに生産性の向上が欠かせません。その強力な後押しとなるのがAIをはじめとするテクノロジーの活用です。

dipは2015年よりAI分野でのプロジェクトチームを立ち上げ、2016年からは日本最大級のAIメディア「AINOW」(エーアイナウ)を開始しました。さらには、インキュベーション事業として「AI Accelerator」(エーアイアクセラレーター)を立ち上げ、1,000社以上のAI関連のスタートアップ企業と面談を重ね、支援してまいりました。

さらに、2019年に新たなビジョンとして「Labor force solution company」を掲げ、これまでの人材サービス事業に加えて、DX事業を開始しています。

日本の中堅・中小企業のDX化は、大手企業に比べて

大きく遅れを取っています。どの業務を変革できるかがわからないことや、ツールの導入にコストや手間がかかること、仮に導入したとしても十分には使いこなせないといった懸念があることなどが原因です。そこでdipは、中堅・中小企業に特化した商品設計・価格設定で、導入と継続利用がしやすいようにパッケージ化したDXサービス「コボット」を開発し、すでに1.2万社以上<sup>(※3)</sup>の企業にご利用頂いています。DXの導入で業務の効率化を図り、従業員にはその人独自の能力を発揮できる仕事を任せられた方が、働く人もいきいきとし職場環境も良くなっていきます。そうならば、人材は定着し、スキルの熟練度が高まり、生産性が向上します。それが企業の競争力強化につながっていくのです。

AIなどテクノロジーを活用して多様な人材がそれぞれの能力を発揮し、より豊かに働くことで、企業の競争力を高め、「誰もが働く喜びと幸せを感じられる社会」を実現したい。これがビジョン「Labor force solution company」に込めた思いです。

## AIエージェントで新時代を拓く

今般、創立30周年の2027年2月期を最終年度とする中期経営計画「dip30th」を策定しました。「新時代」をテーマに掲げ、既存の人材サービスを大きく進化させた「AIエージェント事業」を立ち上げております。その実現に向け、「ディップ技術研究所」を設立、東京大学松尾豊研究室の成果活用型企業である株式会社松尾研究所と連携し、最先端の技術開発を行っています。

私たちが手掛ける人材サービスには、「バイトル」「はた

らこねつ」など、サイト上で求職者と採用企業とをマッチングさせる求人広告(メディア)と、「ナースではたらこ」「介護ではたらこ」など、キャリアアドバイザーが介在し求職者の仕事選びをサポートする人材紹介(エージェント)の2つのモデルがあります。一般に、求人広告より人材紹介の方がきめ細かなサービスを提供できることから、正社員の転職領域では、求人広告から人材紹介へ移行しつつあります。一方、アルバイトなど有期雇用労働者を対象とする領域においては採用単価の低さを理由に、「人」が介在する人材紹介の実現は困難でした。しかし、「人」の代わりに「AI」がユーザーに寄り添い、対話することで、その人の潜在的なニーズや将来の夢、特技、性格などに合った仕事を提案する人材紹介サービスを実現できます。

一般的に、求職者のサイトへのアクセスから就業に至る率は数%程度であり、AIエージェントによりマッチング精度を高め、就業率を向上させることで、大きな収益機会が創出されます。

AIによる精度の高いマッチングを実現するためには、データの量・品質が非常に重要となります。求職者とAIの対話履歴や応募に関する情報に加え、全国約2,000名の営業社員が集める最新かつ正確な独自の求人情報の蓄積が強みになってくるのです。この事業により仕事選びは、従来の「大量の求人情報から検索する・選ぶ」から、「AIと対話しながら最適な仕事に出会う」へと進化していきます。

求人企業にとっては、AIによる精度の高いマッチングを実現することで採用率・定着率を大幅に向上させることができます。

私たちは、「AIエージェント事業」の実現を通して、誰もが適性に合った仕事に就き、働くことに喜びと幸せを

感じられる社会を創りたいと考えています。人と企業を幸せにするテクノロジー。それがAIのあるべき姿です。

## AI時代にこそ問われるフィロソフィー

AIを活用したサービスが身の回りでも増えていく中、AIと対話しながら最適な情報にたどり着くプロセスで、AIの提案する情報が信頼に足るものなのか、自分の情報を預けても大丈夫なのか、など不安に思われることも多くあると思います。そこで、多くの方にサービスを信頼していただき、安心して利用できると感じてもらふ差別化要素は、企業が長年培ってきたブランド力や信頼感、企業姿勢だと思えます。

dipは、これまで有期雇用労働者の方々の待遇向上のための賃金の引き上げ交渉やDEIの推進など、ユーザーに寄り添ってサービスを提供してまいりました。その結果、多くのユーザーや企業との間に強い信頼関係を構築し企業ブランドを磨いてまいりました。

これを支えているのが、社員一人ひとりに根付いているフィロソフィーです。dipのフィロソフィーは、企業理念である「私たちdipは 夢とアイデアと情熱で社会を改善する存在となる」、「Labor force solution company」というビジョン、ブランドステートメント「One to One Satisfaction」、そしてdip WAY(行動規範)とファウンダーズスピリット(行動哲学)で構成されています。フィロソフィーは、役員、従業員が常に立ち返る原点であり、その心を突き動かし、幾多の挑戦を支える力の源泉となってきました。

このフィロソフィーが、従業員のロイヤリティを高め、社会課題に向き合う日々の仕事の中で体現されていくこ

## “誰もが働く喜びと 幸せを感じられる 社会の実現を目指す”

とで、多くのユーザー、顧客企業のロイヤリティを生み、dipの高いブランド力や信頼感が築かれてきました。AI時代における最大の差別化要因であるフィロソフィーを強みに新時代を拓いていきます。

## 夢とアイデアと情熱で新時代を拓く

dipは、「人が全て、人が財産」という信念のもと、多様な個性を持つ従業員一人ひとりの力を磨き、最大限に発揮できる環境をつくり、その幸福度を高めることで、人的資本の強化に取り組んでまいりました。dipの価値創造のあゆみは、フィロソフィーに基づき全社員が一丸となり、夢とアイデアと情熱を持って困難を克服することで、自らが進む道を切り拓いてきたものです。その姿勢は「ファウ

ンダーズスピリット」として次世代へと受け継がれ、労働市場の未来に向けて、新たな価値を生み出し続けていくでしょう。フィロソフィーの体現こそが、持続可能な社会の実現、そしてdipの持続的な事業成長と企業価値向上につながるものと強く信じ、経営をリードしてまいります。

これからもdipは、時代の変化を敏速に捉え、夢とアイデアと情熱で新時代を拓いていきます。ステークホルダーの皆様におかれましては、私たちの未来へのご期待をいただき、引き続き長きにわたりご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2023年11月

冨田 英揮

※1:DEI(Diversity, Equity & Inclusion)  
※2:2023年3月時点  
※3:2023年8月時点



特別鼎談 CEO × COO × 松尾教授

dip が描く未来

## AI の活用により仕事が楽しく、 幸せを感じられる世の中に

### 松尾 豊

東京大学大学院工学系研究科  
人工工学研究センター 教授  
東京大学大学院工学系研究科  
技術経営戦略学専攻 教授

### 富田 英揮

代表取締役社長  
兼 CEO (最高経営責任者)

### 志立 正嗣

代表取締役 COO  
(最高執行責任者)

### AI が労働市場と働く人に与える影響

#### 生成 AI は新たな仕事の創出を促し、 今後の労働市場を活性化する

**富田** 生成 AI は、2022年11月に「ChatGPT(Generative Pre-trained Transformer)」が公開されて以降、全世界で利用者数が爆発的に増加し、活用範囲もあらゆる領域で急速に広がっています。この先どのような変化がおきてくるのでしょうか。

**松尾** AI をめぐっては、技術進化の過程で過去にもブームが起きていますが、今回の生成 AI は過去のブームに比べ明らかにインパクトが大きく、社会を変える起爆剤になり得ると見えています。

これからはいろいろな産業・業種の中に、生成 AI が入っていきます。そうすると数年後には間違いなく「見えないところで実はたくさん使われている」というようになります。

**富田** 世界的に活用が広がると同時に、「AI が雇用(仕事)を奪うのではないか」という人々の漠然とした不安が大きくなっているのも事実です。AI が労働市場に与える影響について、正しい認識を持つことが重要ですね。

**志立** 投資家の方からも、AI による労働市場の構造変化や、人材サービス市場縮小の可能性について、高い関心が寄せられています。この点について、松尾先生はどのようにお考えですか？

**松尾** 影響はありますが、人材サービス市場が縮小するとは思いません。過去の歴史を見ても、技術革新は常に自動化を促進するとともに多くの新しい仕事を創り出し、労働需要を拡大させる方向に作用してきました。仕事の質は変わりますが、AI に全てを任せて人が遊んで暮らすような世の中にはなりません。特に労働人口が減っていく日本では、経済生産性の向上が喫緊の課題であり、むしろ積極的に AI を活用していくべきではないでしょうか。

### dip が描く AI 活用の方向性

#### AI が人の力を解き放ち、新たな可能性を拓く

**富田** dip では、AI 活用による生産性の向上、労働環境の改善が企業競争力の強化につながると捉え、AI に任せられる仕事、人にしかできない仕事を明確に仕分けることから始めました。AI ができる仕事を人がやっている限り、将来にわたる競争力の維持・強化は難しいですよ。8 月には全社横断プロジェクトとして「dip AI Force」を立ち上げました。AI 活用の教育を受けたアンバサダー 250 名を旗振り役として全ての部署に配置し、「ChatGPT」のプロンプトの整備などを現場と一体で進めています。すでに全従業員約 3,000 人のうちほぼ 6 割が日常的に AI を活用して業務を行っています。

**松尾** それはすごいですね。生成 AI は黎明期の段階にあり、ビジネスの世界でも国内外のさまざまな企業がこの技術を活用した業務の効率化、関連サービスの開発に向け取り組みを開始したばかりですので、dip の取り組みはかなり進んでいる印象です。

企業による生成 AI の活用が、今後どのような方向に広がっていくのか予測は困難ですが、技術は急速に進化しており、どの企業にとっても、あらゆる領域における多くのビジネスチャンスをもたらすものです。スピードが大事なので、生成 AI の進化をいち早く取り入れ、試行錯誤を高速で繰り返して自社のベストプラクティスにつなげていくことが、今後の企業の競争優位を左右する鍵になると思います。

特に、業務・職務内容を明確化した上で役割分担を図ることが重要であり、生成 AI に任せられる業務が多くなるほど一人あたりのパフォーマンスは向上し、働きがいのある職場づくりにポジティブな影響を与えたいと思います。

**志立** ともすれば AI 活用を目的・ゴールにしてしまい、「どのように社員に活用させるのか？」という話になりがちな

のですが、dipの場合はトップダウンではなく、現場での「どのように活用すると自分たちにとって良いことがあるのか?」というところから発想しています。たとえば営業2年目の社員が、従来メンバー同士で行っていた商談の練習(ロールプレイングなど)を現在はAIと壁打ちしながら進めているのですが、今までにはない速いスピードでの成長が実現しています。これはベテラン社員においても同様です。従来の成功体験をなぞるだけではなく、AIを使ってリスクリシグし、新しい能力を身につけるということも同様に起きています。そうすると、新人もベテランも、AIを日常業務に活用することによって単なる効率化だけではなく、これまでの経験を超えて、今まで以上に仕事自体が進化していくということが起こってきています。

**松尾** これから全ての企業において起きることが予想される変化を、dipは先取りしていますね。これからの仕事は、AIと人で今までと違う業務分担になっていくのは、まず間違いないことです。現在、いろいろな産業・業務領域で開発が進んでおり、これが半年後、1年後に色々なプロダクトの形になって出てくる。その時には、気づかないうちにAIを使っている状態になってくる。そこを先回りしていかないといけない。社内でAIに詳しい人がリーダーシップを取ってディスカッションをしていくなど、社内全体の意識を高めていくことがとても重要です。

**志立** はい。今までDXはシステム更新を中心に、業務をシステムに合わせるアプローチが主流でした。それが、生成AIの登場により、DXが日常の業務に溶け込めるようになりました。モバイルスーツを着るように、人の力を強化する方向に向かうことが可能になっています。そうすると、人の力を解き放つために、いかにAIを使いこなすか。人間中心にDXが考えられるようになり、そこはすごく大きな変化だと感じます。

**松尾** その通りですね。生成AIによりパラダイムが大きく変わっています。人とAIとの対話や高度な処理の自動

化により、社会がどう変わるかが重要な点です。これから多くの産業で、大きな変化が予想されます。この変化は、面白みやチャンスがあります。これまで通りのやり方であると、グローバル企業に徐々に市場を奪われてしまいます。しかし、日本は独自のニッチな領域においてグローバル市場をリードすることができるかもしれません。成功するためには、積極的な取り組みが必要です。

## 人を幸せにするAI活用

### AIエージェント事業の早期実現により 社会価値と経済価値の両立を目指す

**富田** このような変化をとらえ、「AIエージェント事業」を立ち上げ、その実現に向けて「ディップ技術研究所」を設立、株式会社松尾研究所<sup>(※)</sup>と連携し、その開発を進めています。「AIエージェント事業」は、当社におけるビジネスモデルの変革を目指しています。

昔の仕事探しは、紙媒体の小さな広告スペースを見て応募先を決めていました。今では当社のようなインターネットメディアが動画などのリッチコンテンツを使って、求職者にとってわかりやすい情報をたくさん提供しています。

これに加えAIエージェント事業が始動すれば、求職者一人ひとりの性格や特性に加え「こんな仕事してみたい」「こんな職場で働きたい」などの潜在的なニーズも対話の中からAIが引き出せるようになります。そして企業側は、自社独自の豊富でリアルな情報を届けることができるようになるため、「こんな人が活躍できる職場」「こんな人と働きたい」などのメッセージを伝えることができるようになります。

これが実現すれば、求職者のニーズによりマッチした仕事の提案を行うことが可能となり、「こんなはずじゃなかった」「働いてみたら違った」というミスマッチによる早期離

職リスクが軽減され、定着率を高めてくれる本質的なマッチングが実現できます。私たちは、働く人と企業の双方が本当の意味でハッピーになる「幸せマッチング」をAIエージェントで実現していきたいと考えています。

**志立** AIの効果的な運用には、学習させるためのデータの量・品質が非常に重要です。dipは130万件以上の業界最多の求人情報を保有しており、2,000名の営業社員が収集し蓄積する「正確かつ豊富な企業側のデータ」を強みとしています。また、dipの求人メディアを通じて職探しを行うユーザーに関する、質の高い大量のデータがあります。さらに、AI研究の第一人者である松尾氏とタッグを組んでいることも、サービス開発の大きな鍵となっています。

**松尾** はい。このプロジェクトにご一緒させていただいて、大変ありがたいと思っております。なぜかと言うと、人材サービスの分野というのは今後間違いなく変わると信じているからです。私がいろいろな産業領域を見渡している中、人材サービスは生成AIによる変化が一番大きい領域かもしれないと考えています。これまで定量化することが難しく、属人的な手法に頼ることで、かなりきめ細かいマッチングを行うことが必要であったため、AI活用による影響は相当大きいと思います。

加えて、労働力不足という課題は構造的であり、景気に左右されない課題だということも大きいです。私は「新しい資本主義実現会議」にも出席していますが、需要が弱いという話ではなく、供給力が足りなくなっており、供給力を上げることによってもっと経済が回っていくのではという局面になっています。だからこそ「省人化・AI化」を進めていかないといけない。同時に良い人材を獲得できることが企業の本質的な競争力に直結するので、企業は「人材」について真剣に取り組んでいかなければならないのです。

**富田** 構造的な労働力不足という問題の解決につながり、社会に大きな影響を与えるような事業にしていきたいですね。

**松尾** 日本の人材サービス領域は非常に属人的だけれども、とてもレベルが高いのだと思っています。だからこそ、このプロジェクトは世の中にとってインパクトが非常に大きいのだと思います。人を本当に幸せにできる社会価値の高いサービスになると同時に、時代のニーズに応えるビジネスとして大きく飛躍する可能性があり、大変やりがいを感じます。一緒にゲームチェンジに取り組んでいきましょう。

※株式会社松尾研究所は、東京大学松尾豊研究室の成果活用型企業です。



# サステナビリティ

AIやロボティクスの進化により変化する労働市場の未来に対して、dipはどう事業変革を起こし、どのような社会価値・経済価値を創出して持続的な成長を果たすのか。COOメッセージで未来への道筋をお伝えするとともに、マテリアリティの詳細と取り組みについて説明します。

## CONTENTS

- 29 COO MESSAGE  
-フィロソフィーを基に培われた強みとAIの活用で働く人の幸せを実現 社会価値と経済価値を同時に追求する-
- 33 サステナビリティ
- 37 持続可能な社会の実現に向けて





## COO MESSAGE

### フィロソフィーを基に培われた強みと AIの活用で働く人の幸せを実現 社会価値と経済価値を同時に追求する

志立 正嗣 代表取締役 COO (最高執行責任者)

私たちが目指すのは、「誰もが働く喜びと幸せを感じられる社会」の実現です。そのためにフィロソフィーに基づき、社会課題を解決することで、事業成長を実現してきました。そして、AIなどのテクノロジーの進化によって労働市場が大きく変化中、新中期経営計画「dip30th」を策定し、未来を見据えた取り組みもすでに開始しています。AIが拓く新しい働き方の時代に向けて、事業変革を進め、社会的価値と経済的価値の両方を追求することで、持続可能な成長を目指してまいります。

## ビジョン実現に向けたマテリアリティ

dipは、2019年に新たなビジョン「Labor force solution company」をフィロソフィーに掲げました。人材サービスとDXサービスの提供を通して、労働市場における諸課題を解決し、誰もが働く喜びと幸せを感じられる社会を目指しています。

日本の労働市場には、労働力不足の深刻化や低位に留まる生産性など、課題が山積しています。さらに、日々存在感を高めている生成AIに代表されるAIやロボティクスなどの新技術の急速な進化が、労働市場にもさまざまな影響を与えると想定されます。機会としては、生産性・業務効率の大幅改善、新しい職業・職種の創出、そして、人が担うべき付加価値の高い仕事に従事することによる仕事への満足度向上などがあります。一方で、リスクは、従来の職業・職種の消失や就業構造の変化による経済格差の拡大などが考えられます。

今般、日本の労働市場に対するAIなどのテクノロジーの進化の影響を踏まえ、マテリアリティを見直しました。そのうえで、中期経営計画「dip30th」において創出する社会価値とそれに係る非財務KPIの目標を定めました。以下、マテリアリティごとにその詳細を説明します。

### 「多様な就業機会の創出／雇用ミスマッチの解消」

労働力不足を解消するには、AIなどのテクノロジーの力で、多様な人材の労働参加と流動性を高め、働き方の選択肢を広げていく必要があります。そして就業時のミスマッチを解消することで、個々人の能力が十分に発揮されることが求められています。中期経営計画では、注力領域として、シニア歓迎求人45万件、育児・介護中でも働きやすい求人80万件、外国人・留学生の求人30万件、高校生歓迎求人15万件、そして、医療・福祉業界の就業者数2.5万人を最終年度のKPI目標に新たに掲げました。

### 「人材力・経済生産性の向上／働きがいのある職場づくり」

働く人のエンゲージメントとスキルを高め、業務の効率化を図ることで人材力を強化し、また、テクノロジーの

活用によって生産性とイノベーションの力を向上させることで、働きがいに溢れた職場をつくるのがますます重要になっています。中期経営計画の最終年度において、採用・人事、販促領域等でのDX導入・課金社数を3万社とし、顧客企業の労働生産性向上に貢献していきます。加えて、リスク機会提供により資格取得を支援し、労働移動による地域活性化や産業振興の促進などにも取り組めます。

### 「DEIの推進／人権の尊重」

「誰もが働く喜びと幸せを感じられる社会」の実現のためには、全ての人の人権が尊重され、多様な個性を持つ人材が互いを認め合い協働していくことが、何よりも重要です。AI活用が劇的に普及していく中で、データの誤活用を防ぎ、多様性を尊重した公平性の高いマッチングを推進していくことは喫緊の課題です。また、現在進めている、採用時の年齢バイアスがない求人を中期経営計画最終年度には65万件に増やし、ミドル・シニアなど多様な人材の就業機会を拡充していきます。

### 「気候危機への対応」

世界が直面している深刻な課題である「気候危機への対応」にも引き続き力を入れていきます。現在、事業活動によって排出するScope 1とScope 2のGHG排出量を、2025年までにゼロにすることを目標に取り組んでおります。2023年2月期には、2020年2月期の排出量を基準として49%削減するとともに、初めてScope 3の排出量を開示しました。現在、Scope 3も含めたカーボンニュートラルの実現に向けた議論も進めています。

### 「フィロソフィーで結びつく人的資本の強化」

社会価値を高め経済価値を追求していくために欠かせないのは、「フィロソフィーで結びつく人的資本の強化」です。これまでのdipの成長は、フィロソフィーによって組織の強い一体感が生まれ、その中で個々人のエンゲージメントとロイヤリティが高まり、その力が大いに発揮されることで生み出されてきました。これからもフィロソフィーに共感する人材の採用を強化し、一人ひとりの力をさら



に磨き、その幸福度を高めることで、「フィロソフィーで結びつく人的資本」の最大化に努めていきます。

#### 「ガバナンスの強化」

dipの飛躍的な成長には、経営の透明性と健全性を確保することはもとより、意思決定と業務執行の迅速化がますます重要になってくると考えています。また、ビジネスにAIなどの最新のテクノロジーを活用することで生まれるリスクを正しく捉え、コンプライアンスを遵守し、リスクマネジメントを強化することが必要になっています。引き続き、さらなる「ガバナンスの強化」を図ります。

以上のマテリアリティを基に事業活動を通じて社会課題の解決に貢献することで、高い社会価値と経済価値を生み出していくことに挑戦し続けてまいります。

#### AI活用によって進化する「価値創造のしくみ」

dipの強みは、フィロソフィーで結びつく人的資本によって生み出される「サービス開発力」「プロモーション力」「営業力」です。

創業時より、CEO 富田の革新的なアイデアと卓越したリーダーシップのもとに団結した社員達の情熱で、競争優位性の高い独自のサービスを提供し、それが多くのユーザー、顧客企業の支持を集め、高い事業成長を生み出してきました。

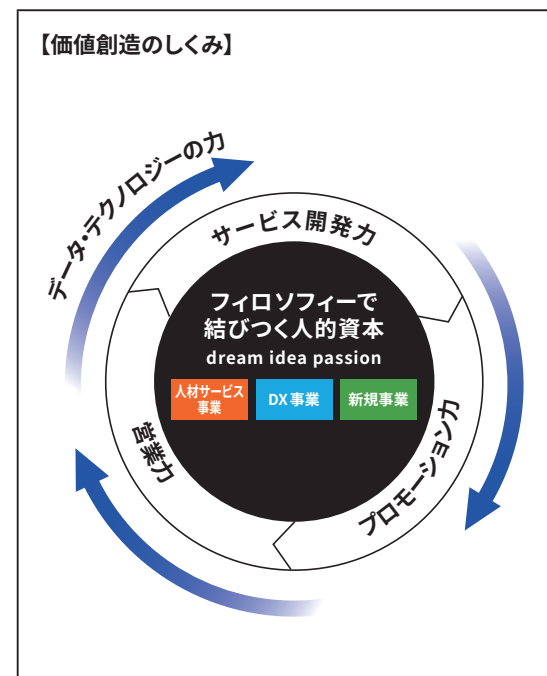
dipのサービスは、フィロソフィーのブランドステートメントに掲げられている「ユーザーファースト」の方針のもと、求職者をはじめとしたユーザーのニーズを、徹底して考え抜く中で生まれたアイデアで創り出されてきました。そのサービスを、多くの方々に認知いただき、ユーザーを増やし、求人広告の効果を最大化するためのプロモーションを行い、ブランド力向上を図ってきました。

サイトを訪れたユーザーの満足度を決めるのは、求人情報の量と質です。dipのサイトは、業界最大級の求人数を誇るだけでなく、その情報の質に強くこだわってきました。多くの求人案件を集め、その情報のクオリティを高

め、広告効果と売上を大きく伸ばしてきたのは「営業の力」です。新卒入社の社員を中心とした2,000名を超える営業社員には、求人広告を売るだけでなく、その制作を担い、採用成功のノウハウ提供はもとより、採用した人材の定着率を高め、その活躍による顧客企業の成長にまで関わることが求められます。

さらには、その営業社員がDXサービスも提供しています。ビジネスモデルが違う2つのサービスの提供は、異なるスキルセットが求められるため営業難易度は上がります。しかし、働く人への思いと顧客企業の成長への強い使命感が、フィロソフィーによって培われており、これを実現可能にしています。そして、顧客企業の本質的な課題解決を目指した結果、クライアントとの信頼関係が深まり、強固な顧客基盤をつくりあげています。

サービス開発・プロモーション・営業に関わる社員、そしてそれを支えるコーポレート部門の仲間たちが、それぞれの持ち力を磨き発揮して、組織の枠を超えて協働することで、ユーザーと顧客企業に高い価値を提供しています。



全社員がフィロソフィーで固く結びつき協働し、「サービス開発力」「プロモーション力」「営業力」が一体となって価値を創出する力とスピードを加速させるのが、「データ・テクノロジーの力」です。

今年4月に、生成AI技術を活用した「AIエージェント事業」を立ち上げ、その実現に向けて「ディップ技術研究所」を設立、東京大学松尾豊研究室の成果活用型企業である株式会社松尾研究所と連携し、その開発を進めています。採用コンサルタントが集めた「独自の最新かつ正確な求人情報」と、高度なAIエンジンによる自然な対話を通じて把握した求職者一人ひとりの「顕在・潜在ニーズ」を活用してマッチング精度を向上させ、年内の実用化を目指しています。この事業により、仕事選びを従来の「大量の求人情報から検索する・選ぶ」から、「AIと対話しながら最適な仕事に出会う」へと進化させてまいります。

また、社内でもデータ・テクノロジーの活用を積極的に進めています。2020年には、社内DXプロジェクト「カケザンプロジェクト」を立ち上げ、全社コミュニケーションを変革し、データ活用を推し進めてきました。Slack、Box、Zscalerの3つのツールを導入、さらにBoxとSlackの連携によるインターフェースの一元化などで、コミュニケーションの質とスピードの向上を行ってきました。今年の8月には、新たに全社横断のプロジェクトチーム「dip AI Force」を始動させました。営業・企画・開発など全ての部署に、AI活用の教育を受けたアンバサダーを250名以上配置し、現場で活用できるchatGPTのプロンプトの整備を進めています。200以上のプロンプトデータベースを作成し、全社に公開することで、目的に応じて誰もがすぐにAIを使える環境を整えていきます。

そして、データとテクノロジーを活用して進化を遂げるために不可欠なのが、「Labor force solution platform」の整備です。このプラットフォームは、データを連携させ、安全に利用できるようにする全社の共通基盤となります。サービス開発、プロモーション、営業から得られたデータを統合的に活用し、テクノロジーの可能性を最大限に引き出す環境を整えることで、dipの競争力を飛躍的に高めます。

#### 未来への道筋を描いた 新中期経営計画「dip30th」の策定

2019年に公表しました中期経営戦略「dip2025」では、ビジョン「Labor force solution company」の実現に向けた道筋を描き、2025年2月期のアスピレーションとして売上高1,000億円、営業利益300億円を掲げました。「dip2025」の戦略・戦術を着実に実行することで、コロナ禍というピンチをチャンスに変え、ディップ・インセンティブ・プロジェクトといった独自の取り組みによりユーザー・顧客基盤を拡充し、アルバイト・パート・派遣社員の求人広告市場でシェアを大きく向上させてきております。2019年に立ち上げたDX事業では、プロダクト開発を加速し、求人広告営業によるアップセルを進め、高い成長を遂げております。一方で、コロナ禍の影響が想定よりも長期にわたり、求人広告市場は未だコロナ禍前の水準に回復しておらず、アスピレーションとして掲げた売上・利益は、その達成が難しい状況です。これを真摯に受け止めたうえで、コロナ禍の収束や急速な進化を遂げるAIの影響、市場・競争環境の変化等を踏まえた、創立30周年の2027年2月期を最終年度とする中期経営計画「dip30th」を新たに策定するに至りました。

AIなどの新たなテクノロジーの進展によって、これまでは解決が困難だった課題に対する解決策が見え始めています。私たちは、AIを働く人の幸せのために活用し、労働力不足という構造的な課題に正面から向き合うことで、先駆者としてその解決に取り組んでまいります。そして、過去dipがインターネットの普及を捉えてビジネスを大きく拡大したように、AIの劇的な進化をビジネスチャンスに変えるべく、「dip30th」の戦略を強力に推し進めてまいります。

今後も社会価値と経済価値の同時実現を追求し、持続可能な社会の実現に向けて全力を尽くしてまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

# サステナビリティ

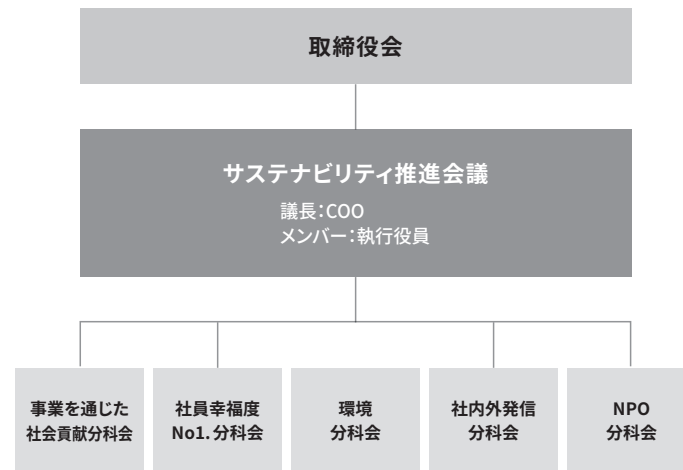
dipは、持続的な企業価値向上に向け、マテリアリティを特定しました。フィロソフィーを基に全社員が一丸となって、マテリアリティを軸に事業活動を行うことで、高い社会価値と経済価値を生み出し、持続的な企業価値向上の実現を目指します。

## サステナビリティ推進体制

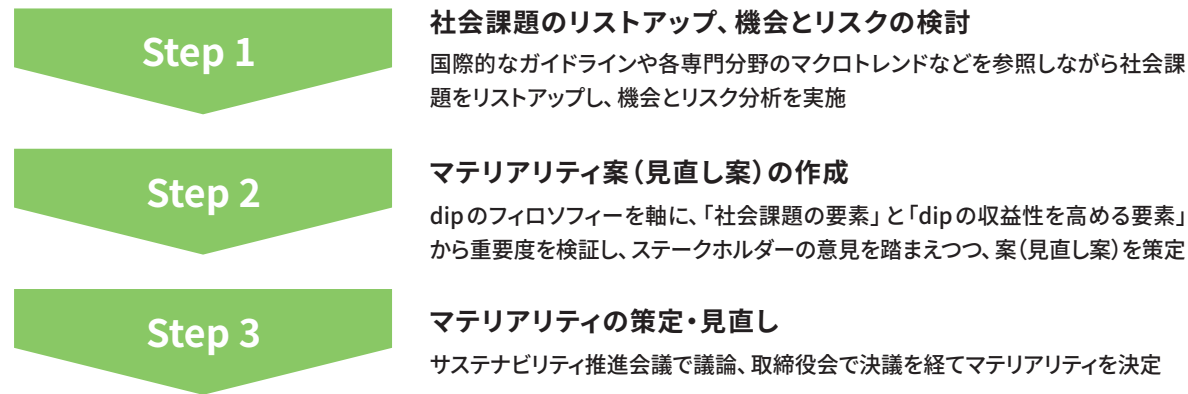
代表取締役COOを議長とし、全執行役員から構成される「サステナビリティ推進会議」を設置し、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを行っています。

サステナビリティ推進会議では、取締役会で決定されたサステナビリティ方針に基づき、戦略および施策を策定して、四半期に一度、進捗を評価しています。また、同会議の議論内容および施策の進捗状況については、取締役会が定期的に同推進会議より報告を受け、必要に応じて指示を行っています。

なお、サステナビリティに関する施策の策定にあたっては、同推進会議からの提案のみならず、社員たちからの発案も審議しています。



## マテリアリティの特定・見直しプロセス



## マテリアリティ

ビジョン実現に向け、事業における4項目のマテリアリティと経営基盤における2項目のマテリアリティを特定しました。フィロソフィーのもと全社員が一丸となって、マテリアリティを軸に社会課題の解決に貢献することで、社会価値と経済価値を創出することを追求し、dipの持続的な企業価値の向上を目指します。

# VISION

誰もが働く喜びと幸せを感じられる社会

Labor force solution company



## COLUMN

2023年1月に全社管理職研修を実施しました。その中では、統合報告書で示したdipのマテリアリティへの理解を深め、マテリアリティに接続する様々なテーマについて話し合い、dipが今後持続的に成長し続けるためのアイデアをグループの仲間と探求していきました。様々なアイデアが出され、普段の業務の延長線上に社会的意義や経済的価値があると感じ、刺激しあい、管理職一人ひとりが未来に向けたチャレンジのスタートを切る一日となりました。



▲管理職研修の様子

マテリアリティ	マテリアリティ詳細	dip にとっての機会	dip にとってのリスク	社会価値	関連する SDGs
 <p><b>多様な就業機会の創出 雇用ミスマッチの解消</b></p>	<p>AIなどのテクノロジーの力で、多様な人材の就業と様々な働き方を創出し、人材の流動性を高めつつ、採用時のミスマッチを解消することを通じて、個人が力を最大限に発揮し、より良く処遇されることで、働く喜びと幸せを感じる就業者を増やします</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働参加率の向上(職業・職種の誕生、働き方の多様化など)</li> <li>マッチングの向上</li> <li>労働者のキャリアアップ・スキルアップ</li> <li>労働者に対するセーフティネットの拡充</li> <li>新たなサービスの誕生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>膨大な個人データが収集されることによる情報管理リスクの増大</li> <li>既存のビジネスモデルのディスラプト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕事と働き方やキャリアの選択肢を増やし、多様な人材の就業機会を増大</li> <li>仕事で自らの力を発揮し、やりがいをもって幸福度高く働く就業者の増加</li> </ul>	 
 <p><b>人材力・経済生産性の向上 働きがいのある職場づくり</b></p>	<p>テクノロジーの活用で、採用した人材のエンゲージメントとスキルを高め生産性とイノベーションの力を上げることで、企業の収益力を向上し、働く人の処遇の改善と働きがいに溢れた職場づくりを支援します</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業の経済生産性向上への取り組み加速</li> <li>労働者の処遇・待遇向上と労働安全衛生の必要性の高まり</li> <li>AI・ロボティクス活用による仕事への満足度向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材力・生産性向上への取り組みが遅れることによる企業の競争力低下、収益性の悪化</li> <li>人材・組織マネジメントやエンゲージメントにおける難易度の上昇</li> <li>データ・テクノロジーの活用度による企業間競争力格差の増大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>働く人のエンゲージメントやスキルアップによる人材力強化</li> <li>企業の生産性向上による、就業者の処遇改善と働きがいの創出</li> <li>AI・DXによる業務の効率化、イノベーションの推進</li> </ul>	  
 <p><b>DEIの推進 人権の尊重</b></p>	<p>様々な個性を持つ人々が、互いを認め合い協働する職場、環境づくりを進め、ユーザー、顧客企業をはじめとした、ビジネスに関わる全ての人々の人権が尊重される事業活動を行います。AI活用によるデータの誤活用を防ぎ、多様性を尊重した公平性の高いマッチングを推進します</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な就業機会の増大</li> <li>人権が尊重された職場環境の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業の対応遅れによる競争力低下、収益性の悪化</li> <li>人権が尊重されない職場環境下での生産性の低下・離職の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ジェンダー平等の推進、障がい者・シニアの雇用率の増加</li> <li>人権侵害を受けている労働者の減少</li> </ul>	 
 <p><b>気候危機への対応</b></p>	<p>気候危機を抑制するために、サプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量削減に取り組みます。気候危機による災害や事故にあった方々の就業支援に取り組みます</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素社会実現への貢献</li> <li>気候危機により災害を受けた方への就業機会の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動に伴う異常気象・災害による物理的損害</li> <li>気候危機に対応しないことによるレピュテーションの発生</li> <li>炭素税の導入などの政策・法規制等の実施・変更に伴うコスト増大</li> <li>気候変動に伴う対応の遅れによる事業機会の逸失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候危機の抑制、再生可能エネルギー割合の拡大</li> <li>気候危機により災害を受けた人々の就業機会損失の低減</li> </ul>	 
 <p><b>フィロソフィーで結びつく 人的資本の強化</b></p>	<p>フィロソフィーに共感する人材の採用・育成、マネジメントにテクノロジーを駆使し、そのエンゲージメントとロイヤリティ、幸福度を高めることで、一人ひとりの力が遺憾なく発揮されるように努めます</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>優秀な人材確保と育成による人的資本の拡大</li> <li>新事業や新サービス創出</li> <li>労働生産性の向上、モチベーションの向上</li> <li>変化やビジネスチャンスへの対応力強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>対応不十分による優秀な人材の流出、社員エンゲージメントの停滞・低下、労働生産性の低下</li> <li>イノベーションを創出できる人材の不足</li> </ul>		
 <p><b>ガバナンスの強化</b></p>	<p>社会価値と経済価値を創出し、持続的かつ高い成長を続けるために、経営の透明性と健全性を確保しつつ、さらなる意思決定および業務執行の迅速化を図ります。特に、ビジネスにAIなど最新のテクノロジーを活用することで生まれるリスクを正しく捉え、コンプライアンスの遵守/リスクマネジメントの強化を推進します</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的信用・資本市場からの信頼の獲得</li> <li>変化への適切な対応、強固な成長基盤の確立</li> <li>意思決定の透明性と健全性の確保</li> <li>意思決定および業務執行の迅速化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的信用・資本市場からの信頼の低下(失墜)</li> <li>コーポレート・ガバナンス機能不全に伴う事業継続リスク</li> <li>AIの誤活用による信用(レピュテーション)の毀損</li> </ul>		

# 持続可能な社会の実現に向けて

dipは、多様な個性と能力を持つ人材がそれぞれ、人ならではの価値を生み出せるベストな仕事に就き、夢を抱き、様々な工夫を凝らしながら、情熱を持って働くことを支援します。「誰もが働く喜びと幸せを感じられる社会」へと改善されていくことを企業理念に掲げ、ビジョンである「Labor force solution company」の実現を目指しています。

## 1 多様な就業機会の創出 / 雇用ミスマッチの解消

- ▶ 仕事と働き方やキャリアの選択肢を増やし、多様な人材の就業機会を増大
- ▶ 仕事で自らの力を発揮し、やりがいを持って幸福度高く働く就業者の増加



## 多様な人材、様々な働き方のニーズに応える質の高い求人案件数の拡大

dipは、多様な人材が様々な働き方を選択できるように、新鮮かつ豊富な情報量を持つ求人案件数を拡大してきました。また、職場紹介動画、応募バロメーターをはじめとする独自の機能やサービスを提供し、就業時のミスマッチの解消に取り組んでいます。

働き方の価値観が多様化する中で、誰もが働きたい時にやりたい仕事に就ける。望むキャリアに挑戦できる。そしてやりがいを持って、自分の力を十分に発揮し、より良く処遇されることで、全ての人が働く喜びと幸せを感じられる社会を目指し、引き続き求人案件数を拡大するとともに、ユーザーファーストな機能の開発、マッチング精度を高める取り組みを推進します。

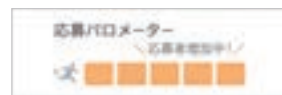
### • 職場紹介動画

文字や写真だけでは伝えきれない、職場の雰囲気や仕事内容を動画で分かりやすく紹介。求人案件に掲載された動画で、ユーザーと仕事のマッチング精度を高めています。



### • 応募バロメーター

求人情報の応募状況を可視化。「人気の仕事に応募したい」「競争相手が少ない求人を探したい」などのニーズに応えています。



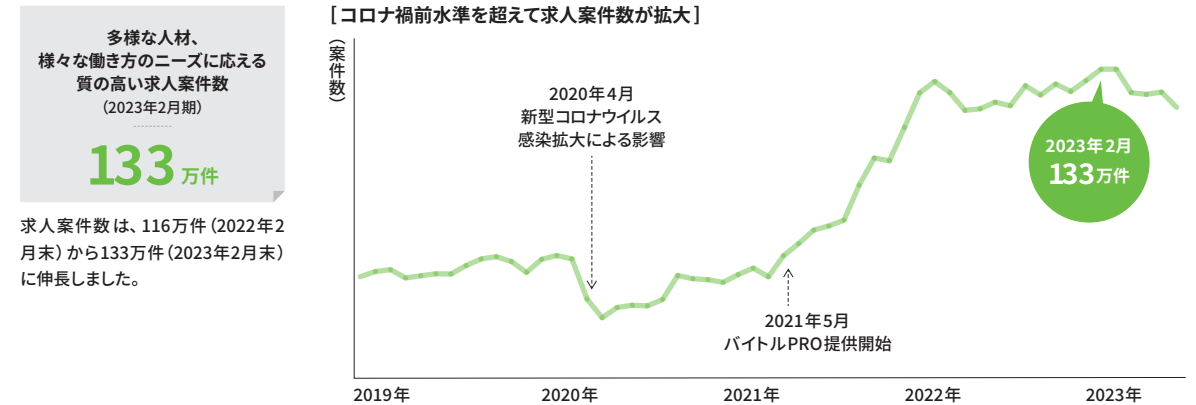
### • しごと体験応募 / 職場見学応募機能

応募前の段階で仕事を体験し、働く職場をリアルに体感。ミスマッチの防止に効果を発揮しています。



### • 制服検索機能

アルバイト先の制服が気になるユーザーは約6割。制服の画像掲載に加え、制服による検索機能で、気に入った制服でアルバイトをしたいというユーザーの希望に応えています。



## ● dip さんからのメッセージの掲載開始

dipの営業社員が、仕事と職場の魅力・リアルな情報を客観的視点で伝えるメッセージの掲載を2022年4月より開始。求職者のより良い仕事選びと、ミスマッチの解消・早期離職防止を図る取り組みを推進しています。

Message 竹内 柊人 | メディア事業本部



現場で働いている方のリアルな情報を届けることで雇用ミスマッチを解消したい。就業後に条件や環境のミスマッチにより早期離職するケースは少なくありません。職場紹介動画やdipさんからのメッセージをはじめ、顧客企業の求人原稿を作成する際には、働いている方々のお話を直接伺い、仕事・職場のリアルな情報を伝えることを大切にしています。ユーザーがこれらの情報を基に、就業前に働き方や職場の雰囲気イメージすることで、就業時のミスマッチ解消の一助になることができたらと思っています。

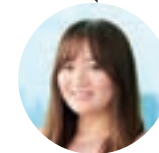
「dipさんからのメッセージ」



## ● 医療・介護人材へのきめ細かな就業支援

エージェント(人材紹介)サービスでは、専任のキャリア・アドバイザーが求人探し、面接対策、退職時のフォローまでを行い、ユーザーがいきいきと働き続けるための転職活動を支援しています。さらに、「バイトル」、「はたらこねっと」と連携し、人材紹介サービスを使ったことがないユーザーに対して、新たなキャリアの選択肢を提案することで、少子高齢化社会における医療・介護領域の構造的な人手不足の解消に取り組んでいます。

Message 三浦 正美 | エージェント事業本部 部長



私たちの日々の仕事は社会を改善する仕事につながっている。ある医療機関から、新規オープンに向けて大きなプロジェクトを任せいただき、「ナースではたらこ」を通じて看護師を紹介し、40名採用していただきました。1年後、その医療機関の看護部長から「あなたとdipの方々40名の就業を支援してくれたおかげで、1万人の患者さんの命を救えた」というお声をいただきました。私の仕事これで多くの人役に立てたということに、とても感動したことを今でも鮮明に覚えています。私たちの仕事は、求職者だけではなく、その先の医療・介護サービスを受ける多くの方々へ価値を届けているという思いのもと今後も求職者と顧客企業に寄り添っていきます。

医療・介護・保育の求人案件数 (2023年2月期)

51万件

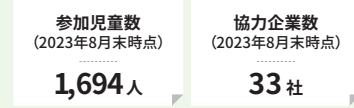
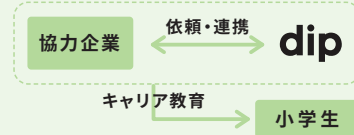
column

● 小学生向けキャリア教育支援

人材サービス事業を通じて培ってきた仕事に関するノウハウを活かし、未来を担う子どもたちに将来の仕事について考える機会を作り、働くことの意義・やりがいを伝えるとともに、「希望ある将来を創造できる」「望むキャリアに挑戦できる」よう、小学生向けのキャリア教育支援として「バイトルkidsプログラム」を実施しています。



当社社員に加え、協力企業の社員から仕事の特徴、社会的役割、やりがいなどを伝えることで、子どもたちが多様な働き方を知る機会とし、仕事に対する考え方や価値観の育成に貢献することを目指し、取り組んでいます。



● 地方創生の取り組み

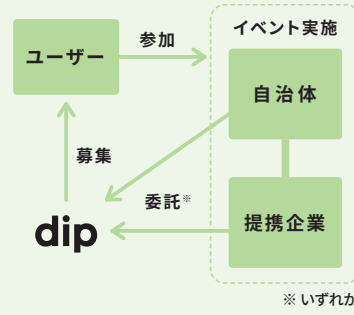
近年、ライフスタイルの変化や働き方の多様化により、地方への移住への興味が高まっています。特に、ユーザーの多くを占める有期雇用労働者にはその傾向が顕著であり、バイトルで実施したユーザーアンケート\*では、約55%の参加者が移住に興味があると回答しています。



そこで、2018年より移住に関心があるユーザーに対して「バイトル移住・しごと体験イベント」やオンラインセミナーを実施し、地方での生活や働くイメージを膨らませる機会を提供しています。ユーザーに多様な働き方やキャリアの選択肢を提案するとともに、地方の労働力不足の解消に取り組んでいます。

また、介護領域の労働力不足解消を目指し、地方自治体と連携して介護職未経験者に対してリスキリングや地域事業者とのマッチングを支援し、仕事・キャリアの選択肢を広げる取り組みを推進していきます。

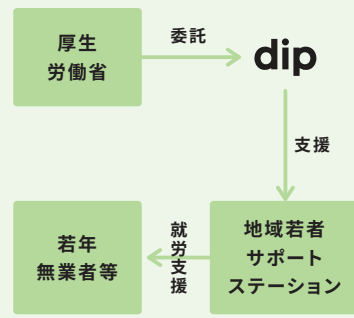
\* バイトル会員6,725名を対象に実施



● 若年無業者等の就労支援

雇用が厳しい時期に就職活動を実施し、不安定な雇用状況や厳しい生活状態を余儀なくされている就職氷河期世代の雇用環境の改善に向け、各労働局が実施する「不安定就労者再チャレンジ支援事業」に対する広報支援をはじめ、様々な取り組みを進めてきました。

これらの知見を活かし、厚生労働省より「若者自立支援事業中央センター事業」を令和4年度から継続受託しています。15歳～49歳までの若年無業者等の就労を支援する「地域若者サポートステーション事業」の相談員に対する各種研修の実施や取り組み好事例集の提供等を通じて、若年無業者等が未来を切り拓く力を育み、一人ひとりがやりがいを持って働ける仕事を選択できる社会を目指しています。



2 人材力・経済生産性の向上 / 働きがいのある職場づくり

- ▶ 働く人のエンゲージメントとスキルアップによる人材力強化
- ▶ 企業の生産性向上による、就業者の処遇改善と働きがいの創出
- ▶ 業務の効率化とイノベーションを図るための技術基盤の構築

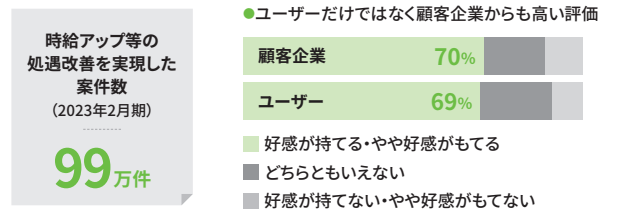


2-1 有期雇用労働者の待遇向上の実現

dipはこれまで、ユーザーに対する新型コロナウイルス罹患による休業時の経済支援策、ワクチンを接種したユーザーに時給アップやワクチン手当の支給を働きかけるプロジェクトなど、様々な施策を実行してきました。これからも、生産性向上により企業の収益力を向上し、働く人のさらなる処遇の改善と働きがいに溢れた職場づくりに貢献します。

● ディップ・インセンティブ・プロジェクト

2021年12月より、営業社員が顧客企業に、時給の引き上げや採用時のお祝い金の支給などを提案しdipの求人サイト上に掲載する「ディップ・インセンティブ・プロジェクト」を開始しました。少子高齢化による労働人口の減少により、これから深刻な労働力不足に陥っていく中で、採用力強化・人材の定着につながる、多くの企業から賛同を得ています。



**Message** 稲原 雄也 | メディア事業本部 事業部長 兼「ディップ・インセンティブ・プロジェクト」リーダー

一人ひとりの働きかけが社会課題の解決につながる

このプロジェクトの背景にあるのは「採用力を高め、人材の定着と活躍が促されることで、さらに顧客企業に成長してほしい」「より満足度高く働いて頂ける環境を作っていくことで、活き活きと働く人が増えてほしい」という思いです。

顧客企業に賃金の引上げを受け入れていただくことは容易ではありません。採用コンサルタント一人ひとりが本プロジェクトに共感し、顧客企業に粘り強く働きかけたことが、有期雇用労働者を中心とする働く方々の処遇改善につながっています。

2-2 中堅・中小企業のDX化への貢献

中堅・中小企業のDX導入を支援し、生産性を向上させるとともに、働く人がそれぞれの能力を発揮できる仕事に取り組めるようになることで、誰もが働く喜びと幸せを感じられる社会の実現を目指します。さらに、業務効率化により捻出された時間をリスキリング等にあてることで、スキルアップによる人材力の強化を通じて、さらなる働きがいの創出に貢献します。

**Message** 佐藤 あゆみ | メディア事業本部 課長

面接ロボットの導入が従業員エンゲージメントの向上にも寄与

採用面接への来社率が低い企業に対して、「面接ロボット」を導入いただいた結果、来社率が3倍に改善しました。さらに、採用担当者が面接設定に費やしていた1日約1時間を従業員の面談や指導にあてることができたことで、エンゲージメントの向上にもつながっています。

ロボットは業務の効率化だけではなく、職場の課題を解決し、「働く」を改善する力を持っています。

## 3 DEIの推進 / 人権の尊重

- ▶ 女性の活躍推進、障がい者、シニアの雇用率の増加
- ▶ 人権の侵害を受けている労働者の減少



### 3-1 多様な人材が自分らしく働き、活躍できる社会の実現

dipは、多様な人材が自分らしく働き、活躍できる社会の実現を目指し、dip DEI (Diversity, Equity & Inclusion) プロジェクトをはじめ、様々な取り組みを推進しています。顧客企業と共創しながら、女性、高齢者、障がい者の方々が活躍できる職場環境を整備し、雇用の促進と就労の安定に取り組んでいます。

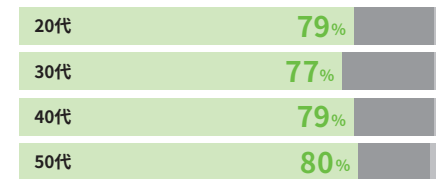


#### ● 年齢バイアスの撤廃

労働力不足の解消のためには、待遇の見直しに加え、採用条件の見直しにより雇用と働き方の多様化を進める取り組みも重要です。そこで、募集・採用時の年齢によるバイアスを解消し、個々のスキルや適性に基づいた採用を促進する取り組みを推進しています。



● 20代のユーザーからも高い評価



- 好感が持てる・やや好感がもてる
- どちらともいえない
- 好感が持てない・やや好感がもてない

顧客企業がdipの求人サイトに求人情報を掲載する際、応募時「年齢 (= 生年月日)」入力の必須・任意設定が選べるようにしています。2023年8月時点で、年齢を入力しないで応募できる求人案件数は35万件以上となっており、多くの企業から支持を得ています。

Message 鈴木 結 | メディア事業本部



顧客企業のパートナーとして採用におけるバイアスを解消し、やりたい仕事に誰もが就ける社会をつくる

採用活動において、性別、年齢をはじめとするバイアスを無意識にかけてしまうことが、就業機会の喪失につながっています。本来は、スキルや経験などを重視することが必要であり、ユーザーの就業機会の創出にも貢献できます。

顧客企業のパートナーとして、無意識のバイアスに気付き、一つずつ変えていく。そして、やりたい仕事に誰もが就ける社会に貢献したいと考えています。

顧客企業からの評価 鈴木さんから色々な角度からご提案頂き、私自身も新たな発見をすることが多く、取り組むべき課題・対応策のヒントをいただいています。同じ方向を向いてくださる鈴木さんと、パートナーとしてこれからも新しい取り組みを一緒に進めていきたいと思っています。

### 3-2 人権への取り組み

企業理念「私たち dip は夢とアイデアと情熱で社会を改善する存在となる」に基づき、多様な個性、バックグラウンドを持つ人々が互いを尊重し合い、年齢、性別、人種、雇用形態などによる不合理な処遇差や、無意識、暗黙の偏見がない職場環境の整備に取り組んでいます。

また、ビジネスに関わる全ての人々の人権を尊重し、その責務を果たすための指針として人権方針を定め、人権尊重の取り組みを全社で推進しています。

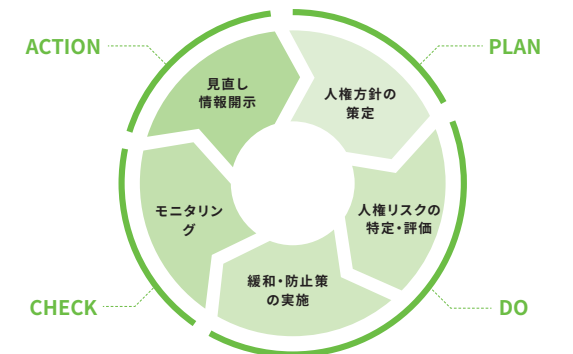


人権方針はこちらのQRコードからご覧いただけます。

#### ● 人権デューデリジェンス

##### ● 人権デューデリジェンスの実施プロセス

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、人権に関する専門家と連携を行いながら人権デューデリジェンスを始めています。dipのバリューチェーン全体における人権に関するリスクを特定し、そのインパクトや重要度を分析・評価した上で、予防・是正措置の計画と実行、モニタリング、情報開示を継続的に行ってまいります。



##### ● 人権アンケートの実施

人権デューデリジェンスの一環として、事業活動における人権リスクを把握し予防策や対応策を検討するため、2023年7月に正社員・契約社員・アルバイトを対象に人権アンケートを実施しました。

アンケートでは、特にプライバシーの保護、差別・ハラスメントの撲滅、知的財産権の侵害について、発生状況および人権リスクの把握を行いました。把握された人権リスクに対しては、継続的な研修・啓蒙活動等を通じてリスク低減のための対応を行います。

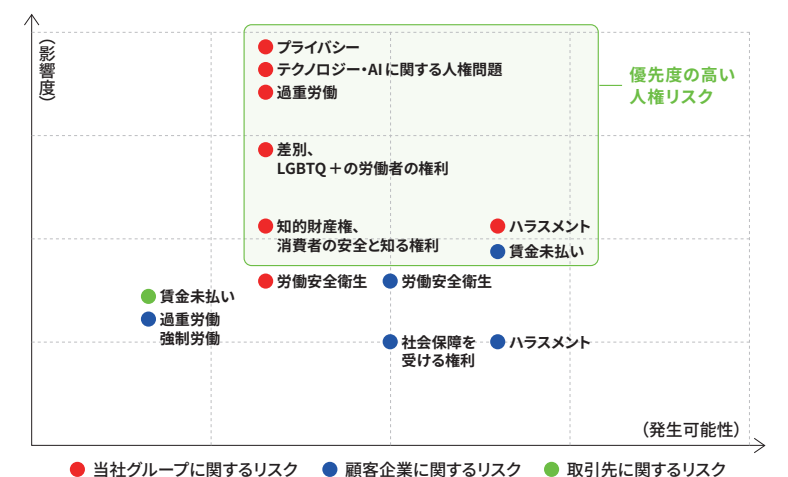
##### ● 人権リスクマップの策定

事業活動において負の影響を受ける可能性のある人権課題を洗い出し、その影響度と発生可能性に基づき優先順位付けを行っています。

優先度の高い人権リスクについては、緩和・防止策の計画と実施、モニタリングを行います。これらの取り組みの進捗状況については、取締役会が定期的に人権啓発推進会議より報告を受け、必要に応じて指示を行っています。

なお、マッピング項目については継続的に見直しを行う予定です。

※ 当社リスク評価基準に基づき策定



## 4 気候危機への対応

気候変動によって自然災害の発生頻度、激しさが増し続けると、安心・安全に働くことができないだけでなく、就業機会の損失にもつながる可能性があります。dipは、気候危機への対応を重要な経営課題として捉え、事業活動で生じる環境負荷の低減に向けた取り組みを行っています。

また、持続可能な社会の実現に向けた責務を果たすための指針として、環境方針を制定しています。



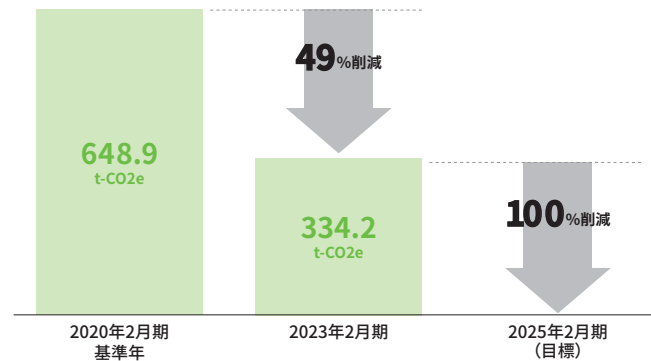
環境方針はこちらのQRコードからご覧いただけます。

### 4-1 削減目標に対する進捗

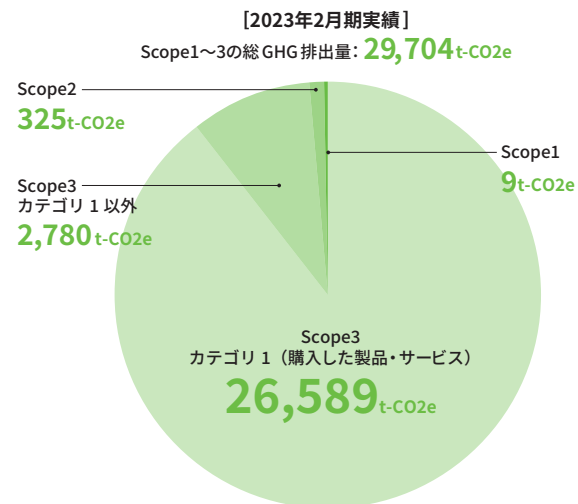
事業活動に伴う温室効果ガス排出量のさらなる削減を目指し、2025年2月期までに全オフィス\*とデータセンターのGHG排出量の100%削減を目標として掲げています。

2023年2月期は、本社オフィスに加え、電力使用量の約12%を占めるデータセンターを含む13拠点において、再生可能エネルギーへの切り替えを実施しました。これにより、事業活動に伴うエネルギー消費量\*の約55%を再生可能エネルギーへと転換しております。

\* 対象は事業活動に伴う温室効果ガス排出量 (Scope1+2) です。



### 4-2 温室効果ガス排出量



算定した排出量の正確性・信頼性を確保するため、株式会社サステナビリティ会計事務所による第三者保証を受けております。



環境データはこちらのQRコードからご覧いただけます。

## 4-3 TCFD への対応

2021年10月に、TCFD 提言への賛同を表明しました。また、同年12月にTCFDが提言する情報開示フレームワーク(気候変動のリスク・機会に関するガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標)に沿った情報開示を行いました。今後も開示内容の拡充を検討するとともに、シナリオ分析結果を踏まえて、気候変動に関するガバナンスや事業戦略のさらなる強化を目指します。



### ● ガバナンス

dipでは、気候変動問題を含めた環境方針および関連する重要事項について、取締役会で審議・決議しています。

代表取締役COOを議長とし全執行役員から構成されるサステナビリティ推進会議において、気候変動に関するリスクと機会の特定を行い、対応策と目標を設定し、その進捗を評価しています。また、同推進会議が気候変動に関連する施策の推進を担い、取締役会が監督を行う体制としています。

取締役会は、気候変動に関するリスクと機会、対応策の進捗状況について定期的に報告を受け、目標の進捗に対する監督を行うとともに、適宜対応を指示しています。なお、気候変動に関わる対応の策定にあたっては、同推進会議からの提案のみならず、従業員等からの提案も取り入れています。

### ● 戦略

シナリオ分析における想定	リスク	対応策と機会
<p><b>気温上昇に歯止めがかからないシナリオ</b></p> <p>〈想定〉産業革命前に比べて4°C程度の上昇</p> <p>〈分析に用いたシナリオ〉 ・RCP8.5 ・SSP5</p> <p>平均気温の上昇に歯止めがかからず、自然災害の発生頻度が高まることにも、激甚化する。また、温暖化により感染症のリスクが高まる。</p>	<p>〈物理的リスク〉 自然災害の発生 システム障害の発生 感染症の拡大</p>	<p>〈対応策〉 BCP(事業継続計画)を通じ、自然災害などが起きた際の対応を策定しています。</p> <p>①災害時従業員行動ガイドラインの策定 ②建物・システム等の耐震対策 ③データのバックアップシステム ④従業員の安否確認システムの導入 ⑤防災訓練 ⑥災害用物資の備蓄等</p>
<p><b>気温上昇抑制シナリオ</b></p> <p>〈想定〉産業革命前に比べて2°C未満の上昇</p> <p>〈分析に用いたシナリオ〉 ・RCP2.6 ・SSP1 ・IPCC「1.5°C特別報告書」</p> <p>平均気温の上昇を抑制するために、政策・規制が強化される。これにより、平均気温の上昇が抑えられ、自然災害も現在より大きく増えることはない。</p>	<p>〈政策および法的リスク〉 GHG排出量抑制、政策の強化</p> <p>〈市場リスク〉 低炭素社会への移行</p> <p>〈レピュテーションリスク〉 レピュテーションリスクの発生</p>	<p>〈対応策〉 2025年2月期までに、全てのオフィスとデータセンターのGHG排出量の100%削減を目標として掲げています。</p> <p>〈機会〉 ①政府のグリーン成長戦略に係る産業間の労働移動に伴う人材サービスの提供機会の拡大 ②上記成長戦略に係るベンチャー企業への出資の拡大 ③GHG排出抑制政策強化によるペーパーレス化の促進に伴い、DXサービスの導入機会の拡大 ④上記政策の強化に伴い、dipが出資している環境課題を解決するベンチャー企業の企業価値の向上</p>

## ● リスク管理

dipでは、「サステナビリティ推進会議」で、気候変動リスク・機会の再検討、ならびに評価・分析を行っています。この内容は、年一回実施されるリスクマップの見直し内容に反映され、全社的なリスクマネジメントへの統合を図っています。また、「サステナビリティ推進会議」は、特定されたリスクについて、対応策を検討し、取締役会への報告を実施しています。

## ● 指標・目標

dipでは、2025年2月期までに、全オフィス(Scope1+2)とデータセンターのGHG排出量の100%削減を目標として掲げています。また、Scope 3のGHG排出量の削減目標について議論を進めており、2025年2月期には、開示予定です。

## 4-4 環境負荷低減への主な取り組み

### ● 温室効果ガス排出量削減

#### ● 再生可能エネルギーへの転換

再生可能エネルギー由来の電力を積極活用するとともに、各オフィスにおいて省電力化・省エネルギー化を推進しています。

2023年2月期は、本社オフィスに加え、電力使用量の約12%を占めるデータセンターを含む13拠点において、再生可能エネルギーへの切り替えを実施しました。これにより、事業活動に伴うエネルギー消費量(Scope1+2)の約55%を再生可能エネルギーへと転換しております。



### ● 資源の有効活用

#### ● 紙資源の削減 ペーパーレス化

インターネットに特化した求人情報サービスを運営することで、紙資源を使用しないサービスを推進しています。また、申込書や請求書、契約書等の電子化を進めるとともに、タブレット式PCを営業活動に活用するなど、ペーパーレス化の促進による紙資源の削減に努めています。

[電子化率(2023年2月期)]

申込書	請求書	発注書	契約書
90.2%	52.8%	100%	66.0%

#### ● 水資源の保全「LIMEX(ライメックス)」の使用

2019年から株式会社TBMに出資し、同社が開発・製造・販売を行うプラスチック、紙製品の代替品である「LIMEX」を名刺に使用しています。「LIMEX」名刺は紙で作られた名刺と比較し、1箱(100枚)で約10リットルの水の保全に貢献できます。

また、不要になった名刺を回収し、株式会社TBMにて再資源化を行うことで、循環型社会の実現にも貢献しています。



## column

### ● dip-NPO協働プログラム

dipの力だけでは成し遂げられない社会課題の解決に取り組むため、「dip-NPO協働プログラム」を2023年9月より開始しました。人材サービスとDXサービスの提供を通して労働市場における諸問題の解決に取り組んできたdipが、NPOとの協働を通じて新たな取り組みを推進し、多様な働き方を創出し、誰もが働く喜びと幸せを感じられる社会の実現を目指します。

dipのフィロソフィーに共感いただけるNPOに、活動に向けた適切な資金およびプロボノ<sup>※</sup>による人材を提供し、dipのマテリアリティに関連する取り組みを推進いただきます。さらに、公益財団法人 日本非営利組織評価センターの理事長である佐藤大吾氏をアドバイザーに迎え、参画するNPOの審査や具体的な活動内容の策定、取り組みに対するレビューなどを行っていただきます。

<sup>※</sup> サステナビリティの観点から自らの専門性を無償で提供すること

#### ステークホルダー Message



公益財団法人日本非営利組織評価センター (JCNE) 理事長

**佐藤 大吾 氏**

社会課題の改善・解決に関係のない人は誰一人としていません。「世の中が動くとき」に共通する必要な要素は、誰かが行動を呼びかけること、それに対してたくさんの人からの賛同と協力が得られることです。最初に課題に気づいた人の声や力は小さいものかもしれませんが、継続的な活動と呼びかけによって多くの賛同が集まり、やがて世の中を動かすほどの合唱になり、大きな力になります。

dip、ステークホルダー、そしてNPOがともに協力してセクターを超えたパートナーシップを構築することで、社会を改善する取り組みを推進していくことが大切です。

### ● 社会とSDGsをつなぐ「SDGs CONNECT」の運営

dipは、SDGsが目指す持続的な社会の実現のためには、全ての企業や個人が互いに協力し、新たな経済や社会の仕組みをつくる必要があると考えています。情報発信を通じて社会とSDGsをつなぎ、企業のSDGs担当や投資家、学生などが、2030年の目標達成に向けた一歩を踏み出し、一人ひとりの仕事や生活で実践していくための情報サイト「SDGs CONNECT」を2021年2月に立ち上げました。本サイトでは、「企業が自社の強みを活かしてSDGsにどのように取り組んでいるか」をテーマとして、100社以上の取り組みを掲載し、1万件以上のニュースなどの様々な情報発信を行い、月間のユニークユーザー数は約10万人に広がっています(2023年2月現在)。これからも、「SDGs CONNECT」の運営を通じて、SDGsが目指す新たな社会づくりに貢献していきます。





## 価値創造プロセス

「フィロソフィーで結びつく人的資本」が、価値創造の源泉としてどのような役割を果たしているのか、そのメカニズムを解説します。そして、人的資本の強化に向けた課題と対応とともに、CHOメッセージではAI時代における人的資本経営の進化についての考え方をお伝えします。

## CONTENTS

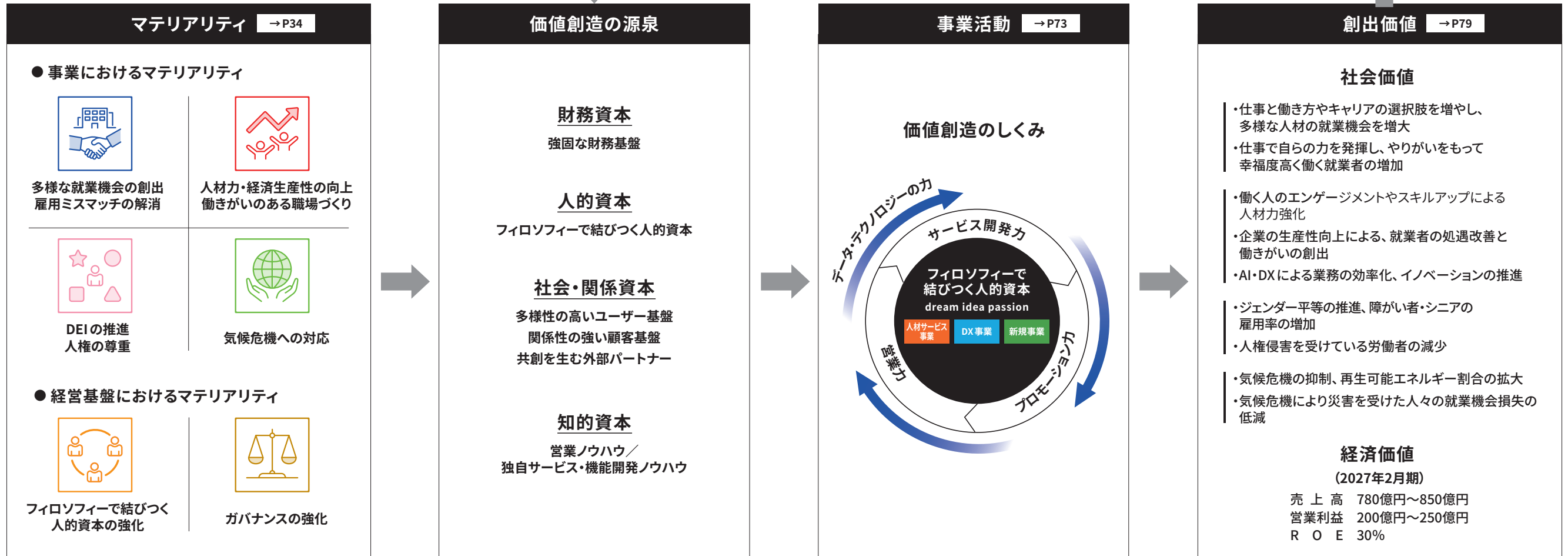
- 49 価値創造プロセス
- 51 フィロソフィーの体現による価値創造プロセス
- 55 フィロソフィーで結びつく人的資本
- 70 CHO MESSAGE  
-AIによって社員のポテンシャルを最大限に引き出す-



# 価値創造プロセス

企業理念 | 私たち dip は夢とアイデアと情熱で社会を改善する存在となる

ビジョン | Labor force solution company- 誰もが働く喜びと幸せを感じられる社会の実現 -



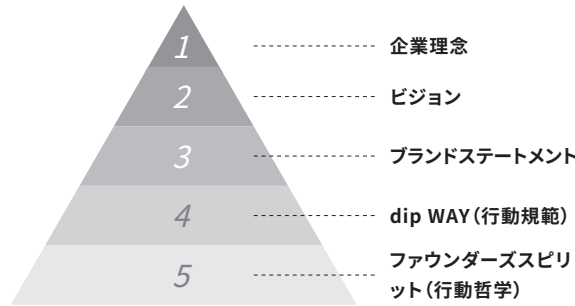
ブランドステートメント

dip WAY  
(行動規範)

ファウンダーズスピリット  
(行動哲学)

# フィロソフィーの体現による価値創造プロセス

dipはフィロソフィーを軸にした経営、そして、「人が全て、人が財産」という経営姿勢を貫いてきました。フィロソフィーは「企業理念」「ビジョン」「ブランドステートメント」「dip WAY」「ファウンダーズスピリット」という要素によって構成されています。dipの価値創造プロセスにフィロソフィーがどのように働いているのかを解説します。



1

企業理念

私たち dip は  
夢とアイデアと情熱で  
社会を改善する存在となる

2

ビジョン

**Labor force solution company**  
人材サービスとDXサービスの提供を通して、労働市場における諸課題を解決し、誰もが働く喜びと幸せを感じられる社会の実現を目指します。

社会はテクノロジーの急進により絶えず変化しています。このダイナミックな環境の中で企業は、過去の成功体験をPDCA(計画、実行、検証、改善)のサイクルに基づいて繰り返すだけでは、新しいチャンスを捉えることが難しくなります。

dipは、この変化を敏感に捉え、既存の枠を超えた事業やサービスを創出しています。我々のアプローチは、「夢とアイデアと情熱」をもとに、新しい可能性を追求することです。例えば、2019年には、既存の求人情報サービス事業の範囲を拡大し、DX(デジタルトランスフォーメーション)事業に進出しました。今後の深刻な労働力不足を見越し「Labor force solution company」という新しいビジョンを掲げ、「人の作業」を自動化するサービスを提供する新たな事業を立ち上げました。

企業理念の主語は「dip」ではなく「私たち dip」です。dipの強みは、社員一人ひとりの「夢とアイデアと情熱」がビジョンの実現、そして「社会を改善する」という最終目的に向けられていることです。ビジョンは、社員の熱意を呼び起こし、様々な新しい事業やサービスのアイデアを生み出す土壌となっています。また、社会課題を積極的に解決していこうとするdipの姿勢は、ユーザーやクライアントからの信頼と支持を得ており、長期的なロイヤリティを築く礎となっています。さらに、社会的使命を重視する企業風土は、優秀な人材を引き寄せ、社員の定着率を向上させています。

私たち dip は、テクノロジーと社会の変化を捉えながら、企業理念・ビジョンのもと、社会に対して有益な事業とサービスを提供し続けます。

## 3 ブランドステートメント

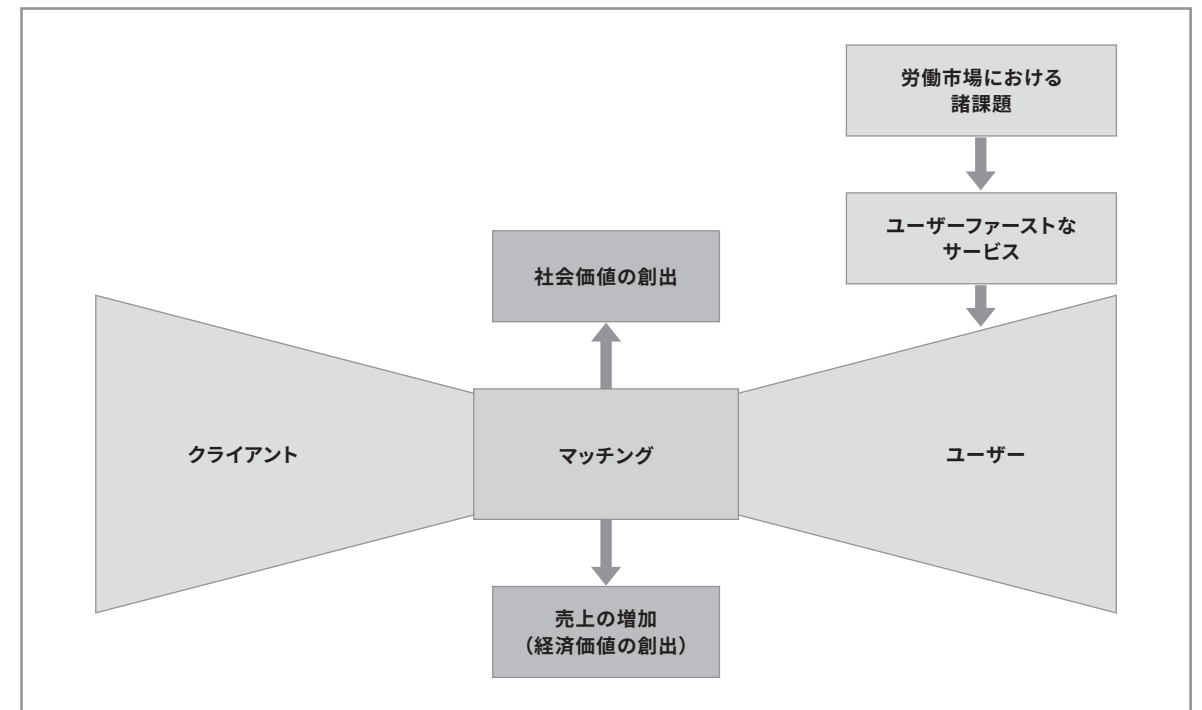
### One to One Satisfaction

一人ひとりに寄り添う、「ユーザーファースト」なサービスを追求します。私たちのビジネスに関わる全ての人々にとって、「満足度No.1」を実現します。「人が全て、人が財産」の信念のもと、「社員幸福度No.1」を目指します。

dipのブランドステートメントは、私たちの価値創造の核心を示します。ここでは「人材サービス事業」において、ブランドステートメントがどのように機能しているのかを詳しく説明します。求人情報サービス事業のビジネスモデルは、ユーザー(求職者)とクライアント(求人企業)の双方を顧客とし、それぞれのニーズを満たすことが必要です。ユーザーは求人情報の量と質を求め、クライアントは応募の量と質を求めます。双方の価値は互いに影響し合い、好循環を

生み出します。収益はクライアントからの求人掲載費や人材紹介の成功報酬によって得られ、ユーザーとクライアントにとっての価値の増大が売上・利益の増大につながります。

dipは、一般的な求人情報サービス事業の活動とは異なる形で価値創造に挑んでいます。それは、労働市場における諸課題を起点とした新事業・サービスの創出です。



「One to One Satisfaction」に基づき、ユーザーとの対話やクライアントへの営業活動を通じて労働市場の課題を深く理解し、感じ取ります。事象を整理し、社会的に解決が求められる重要課題を特定した上で、「ユーザーファースト」な事業やサービスのアイデアを練り上げていきます。dipの強みは、クライアントを巻き込み、共同でユーザー価値の高いサービスや事業を実現する点にあります。ユーザーファーストなサービスの提供は、より多くのユーザーとクライアントを引き寄せ、好循環を生み出します。これにより、クライアントからの課金による売上が増加し、経済価値が創出されると同時に、社会課題の解決を通じて

社会価値も創出されます。

こうしたdipの事業・サービスは、dipの企業理念の具現化と言えます。dipの人材サービス事業は、ユーザー、クライアント、そして社会全体に対して価値を同時提供し、全ての人々にとっての「満足度 No.1」を実現することを目指しています。

また、社員に対してもブランドステートメントの中で、「人が全て、人が財産」という信念、「社員幸福度 No.1」を目指す姿勢を掲げています。

これがdipが持続的な成功を達成している要因となっています。

## 4 dip WAY

### dream

自ら夢を持ち、語り、夢の実現に努力する。  
私は決して途中で諦めない。

### idea

アイデアは成長、発展の源である。  
多様性に溢れた自由闊達な社風をつくり、イノベーターとして価値あるサービスの創造を追求する。

### passion

まず自らが熱くなり、周りを熱くする。惜しげなく誉め、共に喜び、悩み、励まし、語り合う。  
チームワークとリーダーシップで一致団結して勝利を勝ち取る。

## 5 ファウンダーズスピリット

### 1.ピンチはチャンス

どんな困難も、“発想の転換”でチャンスに変える。たとえチャンスであっても、油断はしない。ものごとをあらゆる角度から俯瞰し、自ら道を切り拓く。

### 2.チャレンジし続ける

どんな状況下でも、失敗を恐れず、果敢に挑戦し続ける。  
ベンチャー精神のもと、イノベーターとして、社会の問題点を解決する。

### 3.最後まで諦めない

強い意志と行動力で、途中で決してあきらめない。  
やり遂げることで失敗しても、そこから学び、より大きな成果を出す。

### 4.期待を超える

言われたことをただ受け入れるだけでなく、“考え抜き”、価値あるアイデアを創造し、周囲の期待を超え、自ら高い成長を実現する。

### 5.仕事、人生を楽しむ

仕事もプライベートも楽しみ、心身ともに充実した、幸せな人生を送る。

### 6.自らがdipを創る

理念のもとに集まる社員一人ひとりが、強い主体性を発揮し、新しいdipの未来を築いてゆく。

dip WAY・ファウンダーズスピリットは、dipの創業者富田が創業時より様々な困難を社員たちと共に乗り越える中で培われてきた行動哲学であり、行動規範です。価値の高い事業やサービスを生み出し、実現し続けるためには、大小様々な困難と対峙し、試行と反省を繰り返して乗り越えていく必要があります。

dipがこれまで多くの困難を乗り越えてこられたのは、社員全員にdip WAY・ファウンダーズスピリットが確固と

して根ざしているからにほかなりません。

この共有された行動哲学と行動規範は、個々の社員だけでなく、dip全体の進歩と成長を推進し、dipの継続的な発展を実現してきた不可欠な要素となっています。

そして、これからもdip WAY・ファウンダーズスピリットの存在は、社員たちを、日々の困難へのチャレンジを通じてさらなる高みへと導いていきます。

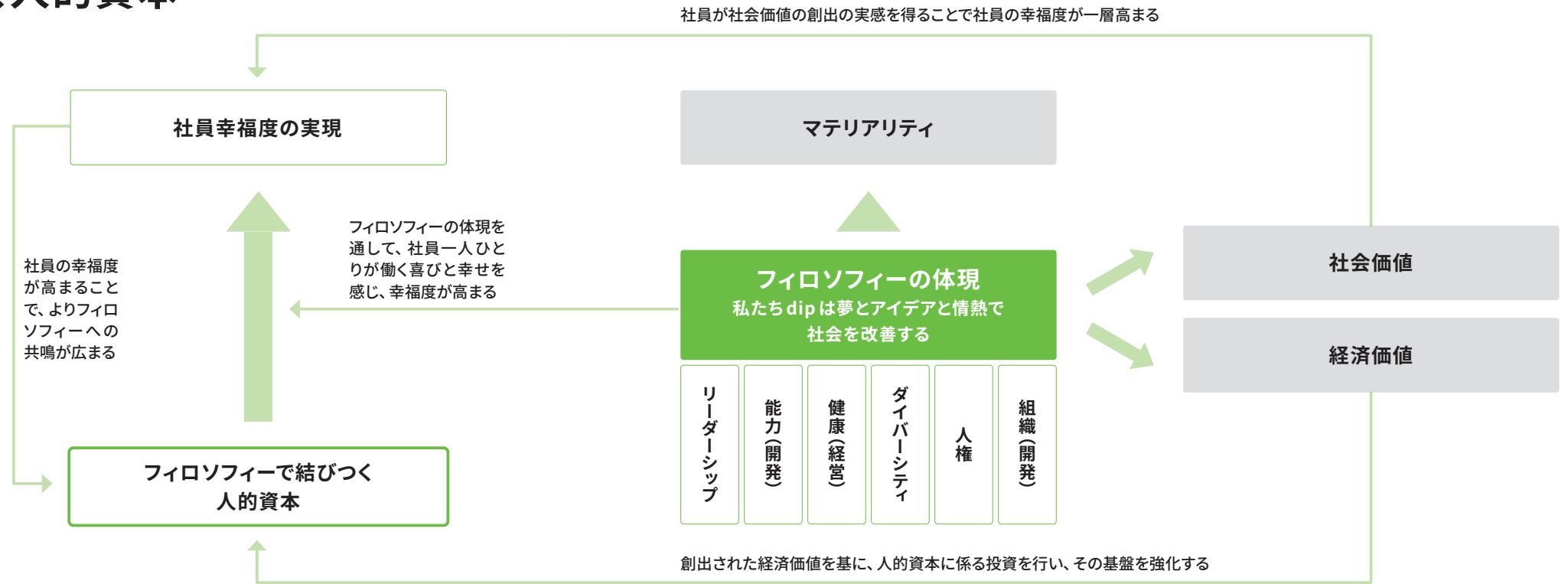
# フィロソフィーで結びつく人的資本

「人が全て、人が財産」という信念のもと、経営の核心として人材への深い関心と投資を続けています。この土台には、創業者富田の長年にわたる試練と挑戦を社員とともに乗り越えてきた「フィロソフィー」があります。これは経営哲学でもあり、dipの社員にとっての行動指針でもあります。

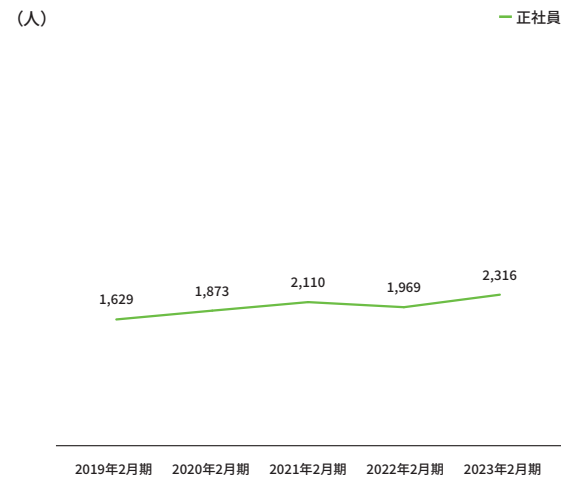
社員一人ひとりがフィロソフィーに共鳴し、行動し、体現することが、社会・経済価値の実現、そして「社員幸福度 No.1」へとつながり、この連鎖がディップの人的資本経営の骨格を形成しています。

約3,000名の規模でありながら、数十人のベンチャー企業のような敏捷性を持って市場の変動に適応できるのは、このフィロソフィーが社員一人ひとりの心の中で生きているからです。

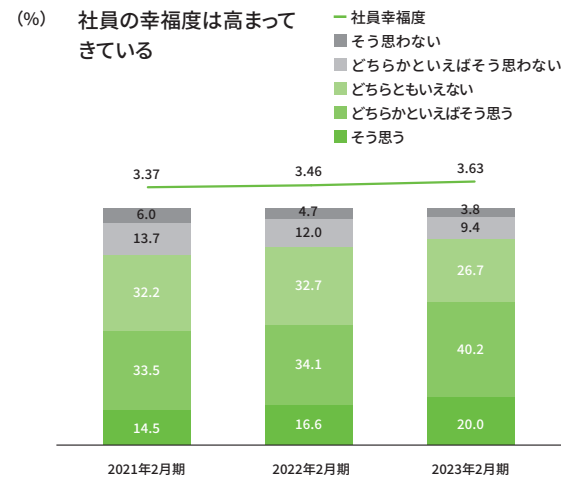
これからも、フィロソフィーに共鳴する人材を採用、育成し、その力が最大限に発揮され、社員一人ひとりが働く喜びと幸せを感じられるように環境・制度を充実させていきます。



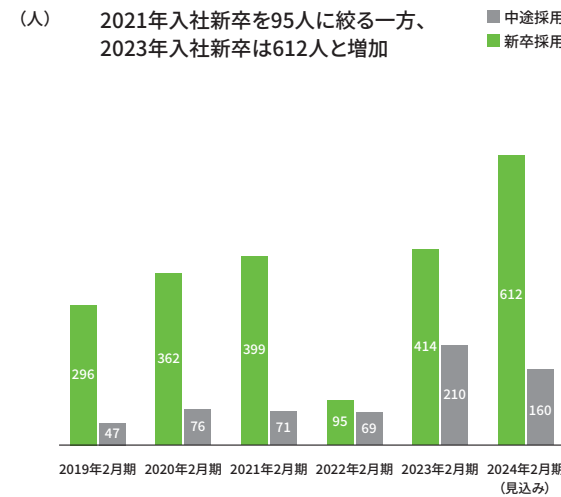
社員(フィロソフィーで結びつく人的資本)数の推移(単体)



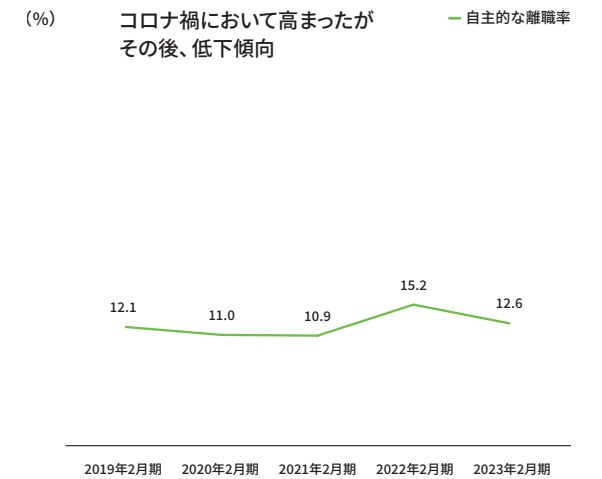
社員幸福度の推移



採用数の推移



正社員の自主的な離職率の推移



## フィロソフィーの体現によって社員幸福度 No.1を実現する

### 社員幸福度 No.1を目指す理由

社員の幸福度 No.1を目指すことは、社員を幸せにするというブランドステートメントに示された義務を果たすだけでなく、ビジネスの成功にも深く関連しています。

幸福な状態で人は最大のパフォーマンスを発揮できます。オックスフォード大学の研究によると、幸せな社員は不幸な社員に比べて13%も生産性が高いとの結果が出ています。当社においても同じ傾向にあります。幸せな状態であれば、社員は集中力を持ち、創造性が増し、問題解決能力も高まるため、これが生産性の向上につながります。

次に、幸福度の高い社員は離職する可能性が低いことは明らかです。離職は企業にとって高いコストを伴います。

新たな採用、トレーニング、知識とスキルの喪失、チームの士気の低下など、その影響は多岐にわたります。社員が幸福感を感じていれば、長く働き続けたいと思ひ、離職率を低下させることができます。また、社員が幸福感を感じることは、採用の成功にもつながります。面接官自身が仕事を楽しみ、幸せを感じているかどうか採用場面での意思決定に大きく影響するからです。当然、社員が優秀な知人や友人を自社に紹介する件数が増えています。このことは採用予算の削減につながることは当然のこと、採用が難しいプロフェッショナルの採用にも大きく貢献しています。

### フィロソフィーの体現と社員幸福度の関係

社員幸福度をESサーベイ<sup>※</sup>の項目と突き合わせてみると、社員幸福度を高める要素が見えてきます。「やりがいの実感」「自己効力感の実感」「適職感の実感」「成長感の実感」が最も強い影響を与えていることがわかります。

当社に入社する社員は、フィロソフィーに共鳴し、夢とアイデアと情熱で社会を改善したいと強い思いを持って

入社を決めています。仕事の中で社会に貢献したい、やりがいを感じたい、成長したい、そうした強い思いを持つ社員にとっては、フィロソフィーを仕事の中で体現できることこそが、社員幸福度につながっていることはESサーベイの結果からも明らかです。

<sup>※</sup> ESサーベイ:従業員満足度サーベイ

### 課題と取り組み

#### 課題 入社後の壁をどう乗り越えるか

社員幸福度を等級別で集計してみると、S2等級の社員の幸福度が最も低い状態になっていることがわかります。S2等級は新卒入社者でいえばちょうど2年目から4年目の若手社員が該当します。

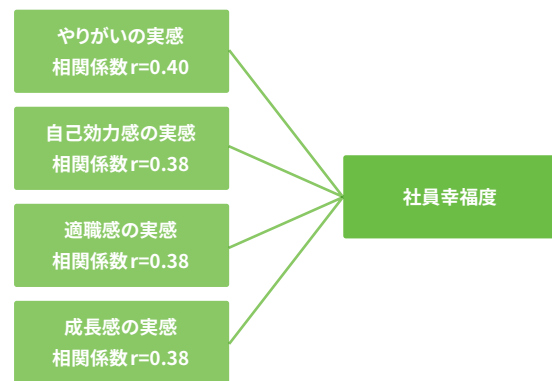
新卒で入社した社員たちにとって、入社当初は無我夢中で仕事を覚える必要があります。成長感を感じ、また、多くの先輩社員が新卒を手厚く指導することもあって、S1等級の幸福度は低くありません。

S1からS2へと昇格したあたりから、一気に仕事の責

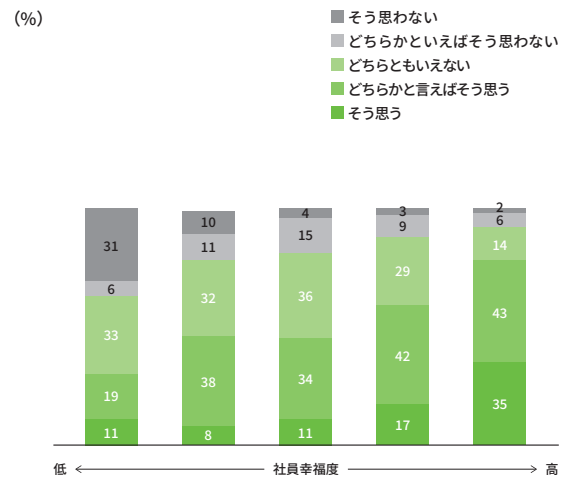
任が大きくなります。また、新しく入ってきた後輩の面倒をみることも大切な仕事です。そうした中で、自分の成長と、期待の大きさの間で悩み、苦しい時期を迎えるのがS2等級の社員たちです。

自分が何のために働いているのか、自分の夢とアイデアと情熱を仕事の中でどんなふうにも実現していけば良いのか考えることとなります。この時期は確かに苦しい時期ではありますが、その後の大きな成長をするために、必要な時間だと考えます。

#### 社員幸福度を高める要素

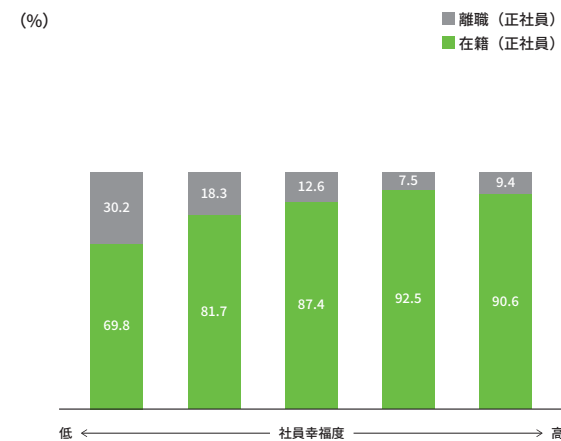


#### 社員幸福度とフィロソフィーへの共感度

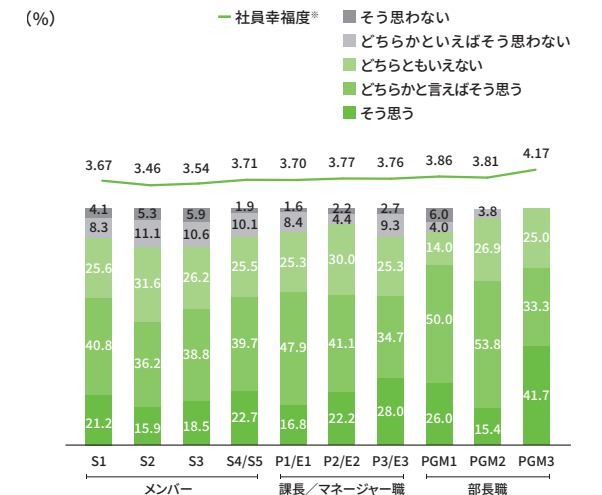


#### 社員幸福度と離職の関係

<sup>※</sup> ESサーベイ実施から半年後の在籍/離職の割合



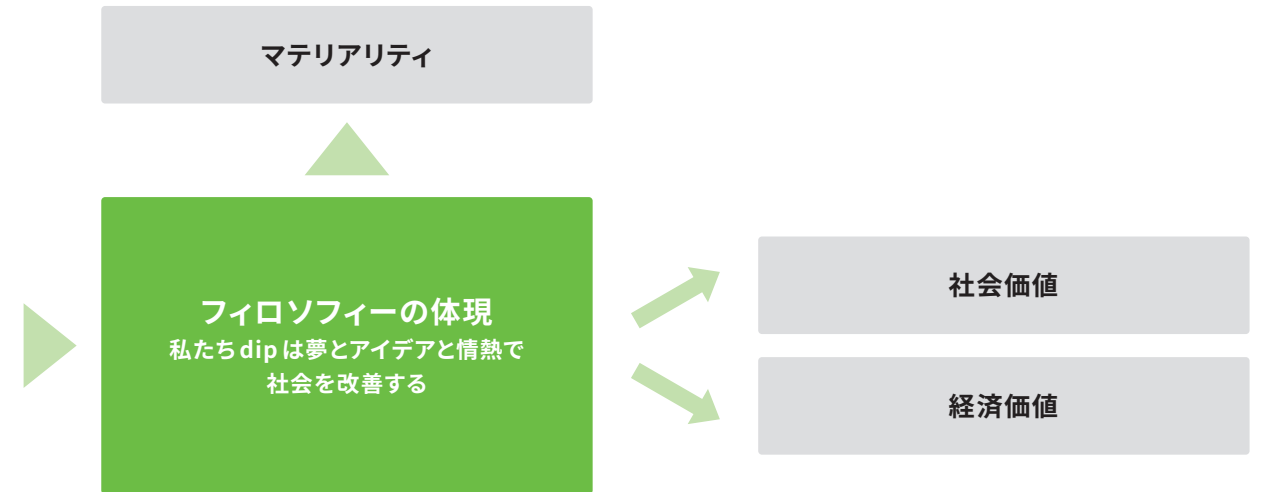
#### 社員幸福度(等級別)



<sup>※</sup>社員幸福度を1(低)~5(高)の数値としたときの平均値

## フィロソフィーの体現を促進する取り組み

	優先課題	重要施策	指標
組織(開発)	フィロソフィーの浸透	社員総会の進化	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンゲージメントスコア 2025年2月期 4.0</li> <li>離職率 2025年2月期 10%未満</li> </ul>
		フィロソフィーコンテスト	
人権	人権尊重	人権アンケートの実施	
		人権リスクマップの策定	
ダイバーシティ	ダイバーシティの推進	育児支援制度の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>新卒社員の管理職昇格者における女性比率 2025年2月期 50%</li> <li>管理職における女性比率 2025年2月期 40%</li> <li>女性の育児休業取得率・復職率 2025年2月期 100%</li> <li>男性の育児休業取得率 2025年2月期 100%</li> <li>障がい者の雇用比率 2025年2月期 法定雇用率以上</li> </ul>
		テレワーク型の障がい者雇用	
健康(経営)	健康経営の推進	健康経営施策の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>有給休暇取得率 2025年2月期 80%</li> <li>平均所定外労働時間 2025年2月期 20時間以内</li> </ul>
		残業の削減・有給休暇取得促進	
能力(開発)	AI時代のリスクリリング (問題解決力の強化)	生成系AIの活用推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修時間 2025年2月期 継続的に拡充</li> <li>人事制度における行動評価点</li> <li>昇格率</li> </ul>
		問題解決カトレーニングの強化	
リーダーシップ	経営人材の育成	リーダーシップジャーニー	<ul style="list-style-type: none"> <li>部長職への昇格人数</li> <li>部長職における新卒社員比率</li> <li>部長職への昇格年齢</li> </ul>
		プロモーションターゲット制度	



フィロソフィーに共鳴し、仕事の中でフィロソフィーに沿った行動・問題解決を行う社員をいかにして支援していくことができるかが人的資本経営の鍵となります。人事部門では様々な分野のスペシャリストが力をあわせて、こうした課題に取り組んでいます。

### 人事DXの推進

当社の従業員数は増加の一途をたどっており、それに伴い採用人数も増加しています。この状況下で、人事部門の人数も自然に増加することが想定されますが、この機会を逆手に取り、人事DXの推進を積極的に行っています。

定型業務を徹底して自動化する取り組みを進めています。例えば、データ入力、勤怠管理、給与計算などのルーチンワークをシステム化し、効率化を実現しています。こ

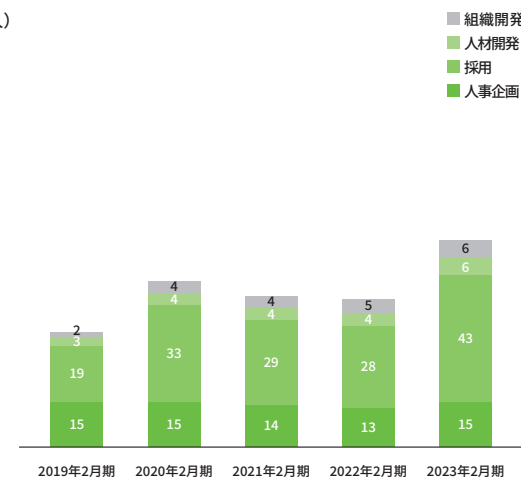
れにより、人事部門のメンバーはこれまでの単純作業から解放され、より戦略的な業務に注力する時間が確保されました。

同時に、人にしかできない、人が介在することで価値を高める仕事へのシフトが加速しています。具体的には、従業員のキャリアプランの設計支援、社内コミュニケーションの最適化、社員教育・研修のプログラム設計など、人材の真の力を引き出す役割に焦点を当てています。

こうした人事DXの推進により、人事部門自体の専門性が大幅に向上しました。データ解析を駆使した労働生産性の分析、DEI(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)の推進、従業員の満足度向上を目指した福利厚生改革など、人事部門は組織の成長を支える重要な戦略パートナーへと進化しています。

### 人事部門の人員数推移

(人)



### 人事部門の管理職スキルマトリクス

	入経路	営業経験	制度	労務	採用	組織開発	人材開発
本部長	中途	●	●	●	●	●	●
人事企画室室長	中途	●	●	●	●		●
採用戦略室室長	新卒	●			●		
組織開発室室長	新卒	●			●	●	●

## フィロソフィーの浸透

## フィロソフィーの体現

私たち dip は、企業理念とビジョンの浸透と実践、すなわち「フィロソフィーの醸成」に重きを置いています。この理由は、私たちが社会の諸課題を解決し、働く喜びと幸せを感じられる社会を実現するためには、全社員が共通の理念とビジョンを共有し、その実現に向けて一丸となる必要があるからです。

「人が全て、人が財産」という信念のもと、dip では、社員一人ひとりが自らの夢を持ち、アイデアを生み出し、情熱を持って挑戦することを推奨しています。そのためには、企業理念やビジョンを深く理解し、それを自身の行動指針として捉えることが重要となります。

### 課題 全社戦略・事業方針との接続

フィロソフィーを活きたものとするために、まず大切なことが事業方針の接続です。フィロソフィーに基づき、会社としてどのような課題に取り組み、どのような形で事業を成長させていくのかについて社員全員がしっかりと理解し、常にフィロソフィーに立ち戻って考えることができる状態にする必要があります。

### 取り組み 社員総会の進化

社員総会では、全国各地から集まった社員の皆さんに向けて、富田が過去1年間の活動と成果を振り返り、新年度の目標と、フィロソフィーを土台とした経営方針を発表します。この総会は約5時間に及び、各種の工夫をこらした演出と、情熱的なプレゼンテーションが行われます。

さらには、TVCM に出演してくれた著名人の登場や、サブプライズのボーナス発表などもあり、社員たちは大いに熱狂し、その意欲をさらに高めます。

社員総会で発表されたテーマはすぐに各本部、事業部の戦略へと落とし込まれ、それらが動画で公開され全社員に共有されます。



社員総会の満足度 4.6点  
※無記名アンケート5点満点

### 課題 採用・入社オンボーディングの強化

フィロソフィーを基にした組織づくりにおいて大切になる

ことは、フィロソフィーに強く共感する人材を選び、入社前後でしっかりとフィロソフィーの理解・共感を深めさせることです。

### 取り組み フィロソフィー採用

フィロソフィーに強く共感する人材を選ぶために「時間と手間を惜しまない」姿勢を貫き、採用プロセスでは多くの社員が参加し、応募者に生々しく仕事のリアルを語ります。先輩社員にとっては、採用活動に関わるのが、dip で働く意味とは何か、フィロソフィーとは何かを改めて自らに問い直す機会となり、既存社員のリテンションにもつながっています。

### 取り組み オンボーディングプログラム

新入社員の教育ではフィロソフィーを中心に据え、特に注力しているのが、入社直後の1週間にわたるオンボーディングプログラムです。このプログラムは、新たな社員たちが我々の組織とフィロソフィーを深く理解するための重要なステップとなります。

プログラムでは、富田をはじめとする取締役や執行役員が直接新入社員に語りかける形をとります。

dip の過去の歴史から目指す未来について詳細に説明します。このプレゼンテーションを通じて、新入社員は組織のビジョンやミッション、そしてその基盤であるフィロソフィーについての理解を深めることができます。

### 課題 日常の仕事とフィロソフィーの接続

企業のフィロソフィーは、社員が日々の業務を遂行する上での行動指針となるべきです。しかし、企業理念やビジョンが抽象的であるため、具体的な業務との関連性を見出すことが難しいと感じる社員もいます。その結果、社員の間でフィロソフィーが一部形骸化する傾向があります。

### 取り組み フィロソフィーコンテスト

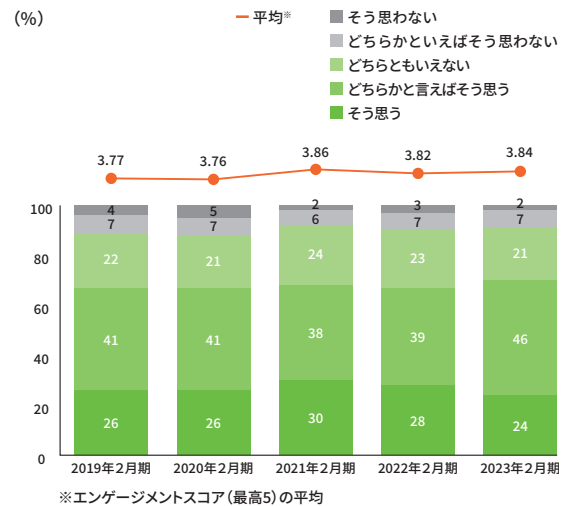
フィロソフィーコンテストは、フィロソフィーを具現化する仕事を個々に振り返り、共有し、相互に称賛するための舞台として設立されました。ここでは、各々が抱く「夢」「アイデア」「情熱」が、具体的にどのように仕事に反映され、ユーザーやお客様、そして社会全体の利益につながったのかを発表します。

このコンテストは単なる表彰式以上の意味を持ち、各個人が自身の業績を誇り高く語り、他者の業績を讃える機会となります。そして、その中で特に優れた成果を上げた者には、ハワイへの報奨旅行が贈られ、その業績が社内外に対して高く評価されます。

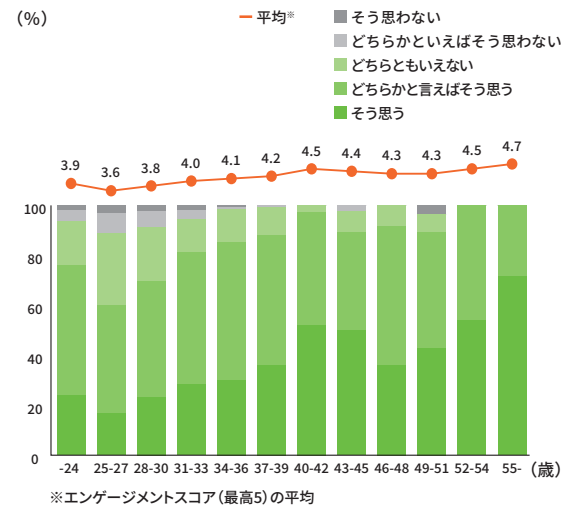


フィロソフィーコンテストへのエントリー数 1,249件

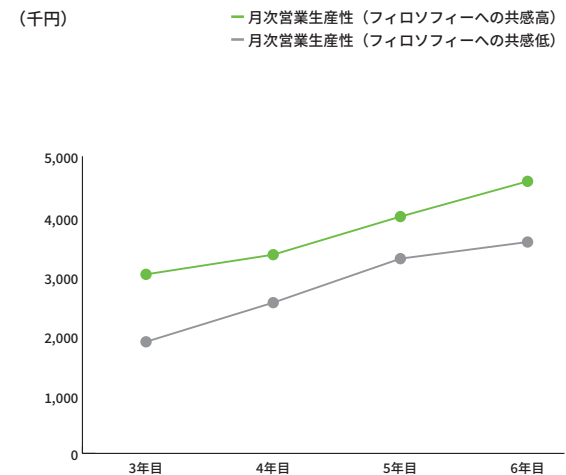
### エンゲージメントスコア



### エンゲージメントスコア(年齢別)



### フィロソフィーと生産性





## ダイバーシティの推進

フィロソフィーの体現

ダイバーシティを推進することで、多様な視点や経験を持つ社員の意見やアイデアが生まれ、企業の競争力を高める新たな価値が創造されます。「社員幸福度 No.1」をブランドステートメントとして掲げる当社としては、全ての社員が自身の能力を最大限に発揮できる環境を整備することが必要不可欠です。

### 課題 女性社員が安心して活躍が続けられる環境

私たちは、女性社員が仕事と家庭を両立できるよう、育児両立制度を充実させる等の取り組みを進めています。これにより、女性社員が出産や育児を理由にキャリアを断念することなく、長期的に安心して活躍が続けられる環境を整備しています。

### 取り組み 自律的キャリア形成を育む「Fプロ」

当社は、2015年に「Fプロ(フルオブワークプロジェクト)」を立ち上げ、女性社員のキャリア形成を自律的に支援する取り組みを推進しています。第3期には100名が参加し

ました。また、「BOSSFプロ」という男性管理職の女性育成プログラムも開催しています。さらに、『キャリアシェアブック』という書籍を発行し、多くの女性社員の活動を紹介しています。また、女性同士が気軽に交流できる「Fカフェ」も定期的で開催しており、女性社員が活躍できる環境づくりに積極的に取り組んでいます。

### 取り組み 育児休業制度

原則として、子どもが1歳になるまで取得することができます。さらに1歳の時点で保育所へ入所できないなどの事情がある場合には、2歳になるまで延長も可能です。また、株式会社ワーク・ライフバランスが推進する「男性育休100%宣言」に2022年7月に賛同し、男性の多様な働き方を推進するとともに、雇用期間が1年以下でも育休の取得を可能にするなど、育児休業を取得しやすい環境づくりに努めています。

### 取り組み 配偶者出産休暇制度

配偶者の出産予定日を起算日として、前後30日ずつ計

60日間の間で、7日間休暇を取得することができます。

### 取り組み 育児短時間勤務制度

法定では3歳未満の子どもを養育する社員を対象としていますが、当社ではフレキシブルワークを利用することで無期限に短時間勤務を利用することができます。

### 取り組み 子の看護休暇制度

子どもの急な病気、健康診断や予防接種などのために年間10日まで休暇を取得できる制度を制定しました。当社では最初の5日までは有給休暇として扱われ、給与が支払われます。小学校3年生までの子どもを養育する社員が対象となります。

### 取り組み 女性管理職のメンター制度

当社では、女性管理職の育成を重視し、メンター制度を導入しています。この制度は、経験豊富な上級管理職が若手女性社員をサポートし、キャリアの成長を促すことを目的としています。

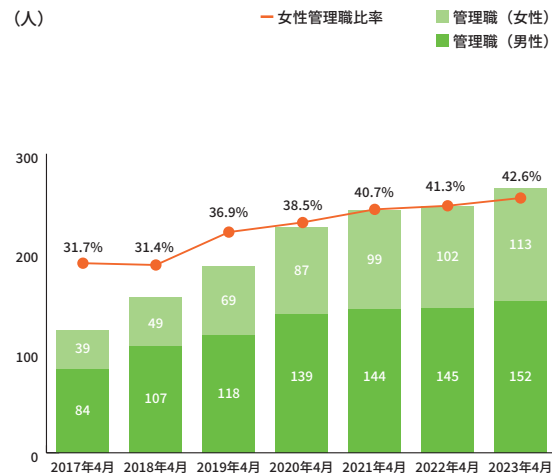
### 課題 障がい者の働きやすい環境づくり

当社は、障がい者も含む全ての社員が自分の能力を最大限に発揮できる環境を提供することを目指しています。具体的には、テレワーク型の障がい者雇用を実施しており、職場環境のバリアを取り除き、個々の能力に合わせた働き方を可能にしています。

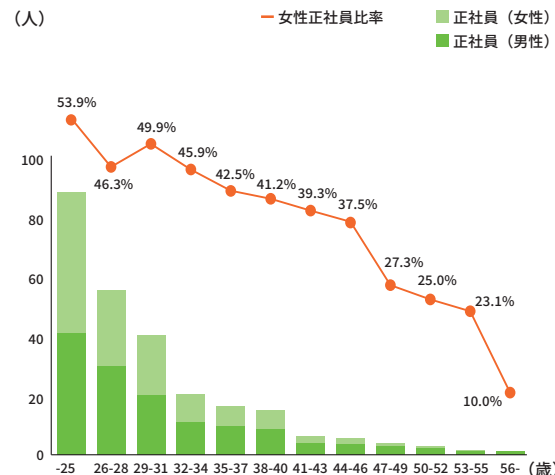
### 取り組み テレワーク障がい者雇用

通勤、出勤が困難な障がい者の方に対してテレワークで働くことができる障がい者雇用を推進しています。テレワーク型で勤務する障がい者の方には専属の社員がサポーターとして日々の声掛け、仕事の進捗管理、悩み相談を随時受けつけるなど、障がい者の方が不安を感じずに働ける配慮を行っています。

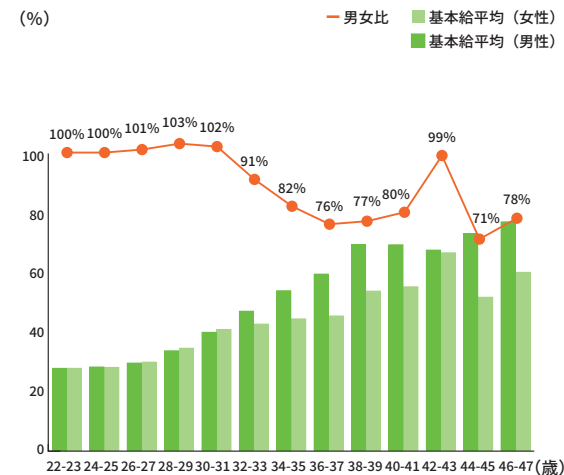
女性管理職(新卒)人数の推移



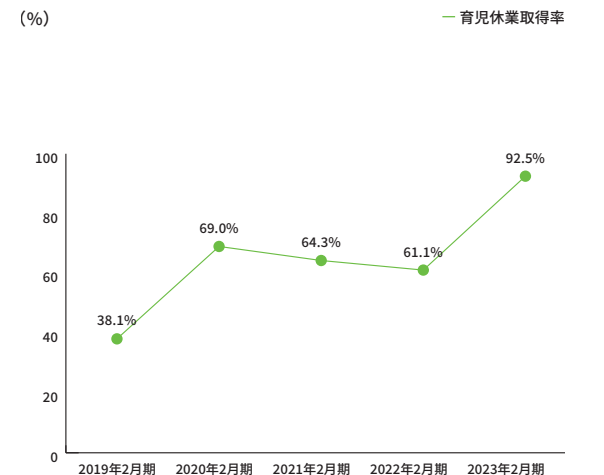
年齢別人数(男女)



男女の賃金格差



男性育休の取得率



## 健康経営の推進

フィロソフィーの体現

「人が全て、人が財産」という信念のもと、当社では、社員の健康管理が、仕事の生産性や社員幸福度に直結する重要テーマの一つであると考えています。「病気になること」だけではなく、「今よりもっと活力高く、幸せになること」を目指しています。その思いを込め、「心と体を整える」をコンセプトとして健康経営を推進しています。

2022年3月には、当社の健康経営への取り組みが評価され、経済産業省と日本健康会議が共同で選定する「健康経営優良法人2022(大規模法人部門)」に認定されました。この認定は、当社の健康経営への熱心な取り組みと成果が高く評価された証です。

さらに、2023年3月には「健康経営優良法人2023 大規模法人部門(ホワイト500)」に初認定されました。この認定は、当社が健康経営の優れた取り組みを継続し、その成果が持続的であることを示すものです。当社は、従業員の健康状態の向上に向けた施策の充実と効果的な運営を通じて、健康経営の領域で一步先を進んでいます。

### 課題 一部社員の長時間労働の慢性化

当社における課題の一つは、一部の社員で長時間労働が慢性化していることです。

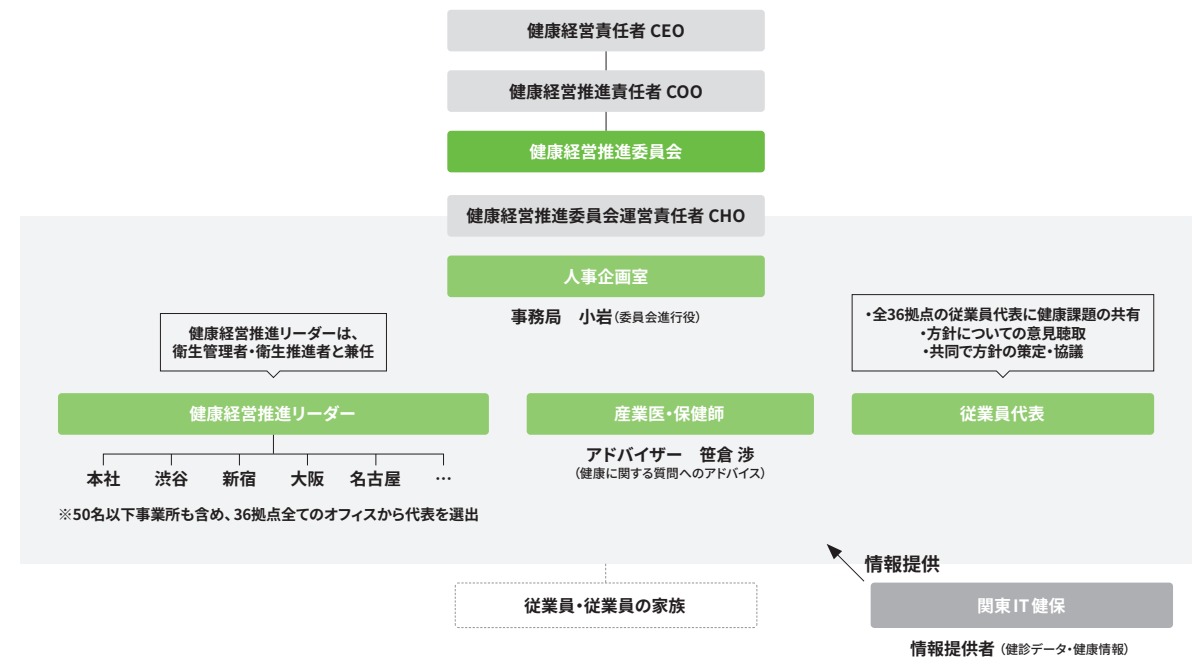
### 取り組み 残業の削減・有給休暇取得促進

各事業部ごとに、残業時間の削減、有給休暇取得の目標値と戦略を設定してもらい、各事業部ごとの課題に取り組んでいます。長時間労働が多くなってしまっている社員、有給休暇の取得率が低い社員が可視化されたシートを毎月配信し、注意喚起を行っています。各組織が主体的に働き方の見直し、タスクの適正な配分、効率的な業務プロセスの構築などを進めています。

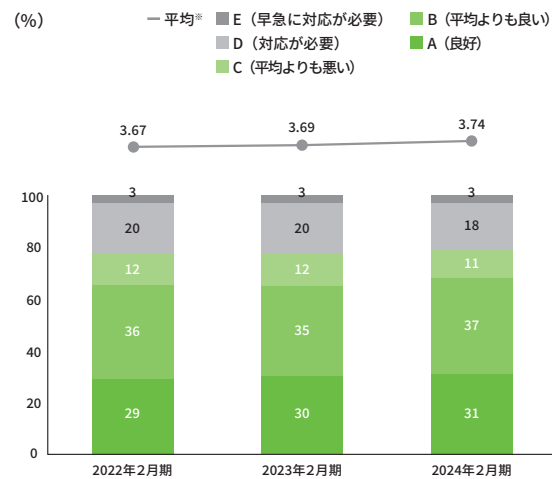
### 健康経営の推進体制

代表取締役社長兼 CEO を健康経営責任者、代表取締役 COO を健康経営推進責任者とし、直下に「健康経営推進委員会(運営責任者執行役員 CHO)」を設置し、健康経営の取り組みを推進しています。なお、同委員会での

議論内容については、定期的に取り締役員会、執行役員会議等に報告を行っています。また、社員からの意見を反映した健康経営の取り組みとなることを目的に、各オフィス拠点から同委員会の一員として「健康経営推進リーダー」を任命しています。

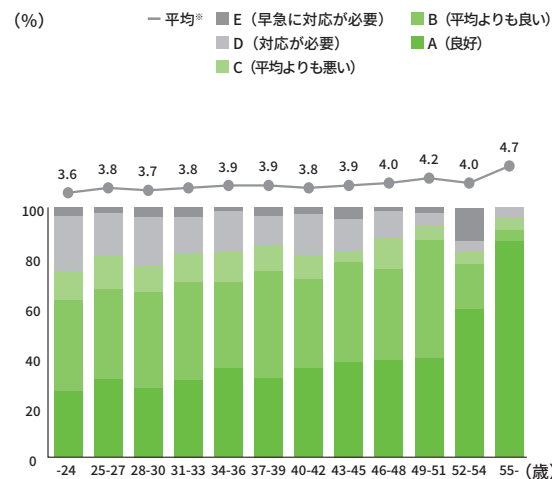


### 健康総合点の推移



※A(良好)=5、B(平均よりも良い)=4、C(平均よりも悪い)=3、D(対応が必要)=2、E(早急に対応が必要)=1としたときの全社員の平均値

### 健康総合リスク(年齢)



※A(良好)=5、B(平均よりも良い)=4、C(平均よりも悪い)=3、D(対応が必要)=2、E(早急に対応が必要)=1としたときの全社員の平均値

### CEO メッセージ

#### 夢とアイデアと情熱を支える「健康」

私たちディップを突き動かしてきたものは、dipという社名に込められた『夢(dream)、アイデア(idea)、情熱(passion)』です。心から実現したいと思える夢を抱けば、自然とアイデアが湧き、そのアイデアを形にするための熱い情熱が溢れてきます。夢とアイデアと情熱を持ち続ける上で欠かせないのが「健康」です。

「人が全て、人が財産」を経営の軸とする当社において、「病気になること」だけではなく、心身のコンディションを最適にすることで夢とアイデアと情熱を湧き立たせ、より良いサービスを生み出し提供してまいります。そして、当社で働く一人ひとりの幸福とご家族の幸福を実現していきます。

ディップ株式会社 代表取締役社長兼 CEO 富田 英揮

## AI 時代のリスキリング

## フィロソフィーの体現

AIとデジタル変革(DX)がもたらす急速な変化の渦中で、どの視点から人材育成に取り組むべきかという問いについて考えながら、日々、能力開発を進化させています。

### 課題 問題解決力の強化

AI技術の進展により多くの作業が自動化されていく中で、人間にしかできない重要な能力の一つとして問題解決力が挙げられます。dipの企業理念「私たちdipは夢とアイデアと情熱で社会を改善する存在となる」は、人間固有の夢とアイデアと情熱を通じて、社会課題を特定し、解決に向けて取り組み、改善を遂げる姿勢を示しています。もちろん、課題解決に向けたデータ収集や分析等にはAIを活用しますが、創造的な課題設定や解決策の立案は人間にしかできません。このような人間固有の課題設定と解決策立案の蓄積が企業の競争力を高めると考えています。

### 取り組み 問題解決力研修・PT<sup>※</sup>研修

AI時代に通用する問題解決力を身につけることは重要であり、その基盤となるのが「問題解決力研修」への参加です。このプログラムは入社後2年目から参加可能で、上司からの推薦と本人の参加意思に基づいて参加が決定されます。

研修では、論理思考の基本を学びながら、具体的な仕事上の課題を設定し、問題の構造化、根本問題の特定、解決策の立案・選択、実施体制の構築を進めていきます。特に重要視しているのはフィロソフィーに基づく課題解決で、これにおいて「dream:何を実現したいのか」「idea:どのようなアイデアで実現するのか」「passion:どのような想いで向き合うのか」を都度、研修参加者に問いかけます。

PT研修は、管理職への任用を期待される対象者に対して3ヶ月間の課題解決プロジェクトとして実施させます。執行役員複数名が取り組み内容やその過程におけるリーダーシップについてアドバイスを提供し、管理職として必

要とされる課題解決力やリーダーシップを育成していきます。

### 課題 フィロソフィーの体現を支える基礎力の強化

フィロソフィーを中核とする新人事制度では、フィロソフィーを体現し、社会を改善していくために必要な「15のスキル」を特定し、階層ごとに求められるレベルを明確にしています。

### 取り組み 15のスキル研修

これらのスキルを習得し強化するため、多様な研修プログラムを選択制で提供しています。選択制を導入したのは、フィロソフィーの実践方法や個々の能力は人それぞれ異なるため、一律の研修プログラムが全員に合致するわけではないと理解しているからです。目標設定面談、評価面談、1on1のミーティングを通じて、強化すべきスキルを特定し、それらのスキル開発を支援する役割を、各研修プログラムが担います。

### 課題 管理職のマネジメント力強化

フィロソフィーを体現する強固な組織の基盤は、管理職の存在によって支えられています。特に新任管理職の育成に焦点を当てています。

dipでは社員数が年々増加しており、最短で入社後3年半という若いタイミングで管理職に昇進するケースがあります。これらの若手管理職がdipのフィロソフィーに基づいたリーダーシップを発揮し、メンバーの育成に取り組むために必要なスキルを獲得するため、十分な時間とリソースを投資しています。

### 取り組み 新任管理職研修

新任管理職は、初めに「マネジメントの原理原則」を学ぶプログラムを受講し、その後は「労務コンプライアンス研修」「MBO研修」「コーチング研修」などの基礎教育を時間をかけて習得しています。任命後数ヶ月で、実務上の課題

について振り返り、対応策を考える「振り返り研修」を受け、1年後には360°サーベイを基にした「リーダーシップ開発研修」を受講します。これらの段階的かつ継続的な研修プログラムは、新任管理職が組織の目標達成とチームビルディングにおいて効果的なリーダーシップを発揮するための重要な土台となります。

### 課題 ラーニングカルチャーの醸成

「自らがdipを創る」という意識を持つことが重要視されています。単に与えられた学びの機会に参加するだけでなく、自発的に学び、学び続けるラーニングカルチャーが社員の成長の原動力となっています。



新任管理職研修の総時間  
36時間(2022年度2月)

### 取り組み マナビバ!

マナビバ!は、社員が特定のテーマについて学ぶ自主的な場を提供する全社的な取り組みです。組織や年代の枠組みを超えて、社員同士が交流し、学び合える環境を作ることによって、社内コミュニケーションの機会を増やしています。

### 研修体系

		必須・選抜				自己啓発支援			
		オンボーディング	問題解決力研修	知識・スキル開発	役割行動開発				
管理職	事業部長			15のスキル研修		ラーニングサポート	グロービス	SCHOOL	マナビバ!
	部長	新任部長研修	リーダーシップジャーニー						
	課長	新任管理職研修			振り返り研修(課長)				
一般職	S4/S5		PT研修		振り返り研修(S4)				
	S3		問題解決力研修		振り返り研修(S3)				
	S2								
	S1	新卒/中途導入研修		実務導入研修					

※ PT:Promotion Target

## 経営人材の育成

### フィロソフィーの体現

私たちdipが経営人材に注力する理由は、Labor force solution companyというビジョンの実現には、そのビジョンの実現を強力に牽引する、夢とアイデアと情熱にあふれた経営リーダーの存在が欠かせないからです。

#### 課題 忙しさに埋もれるリーダーシップ

成長を続ける当社では、リーダーが担うべき業務が質的にも量的にも拡大を続けており、気がつけば日常の忙しさに埋没し、リーダーシップが発揮できていないことが散見されます。

#### 取り組み リーダーシップジャーニー

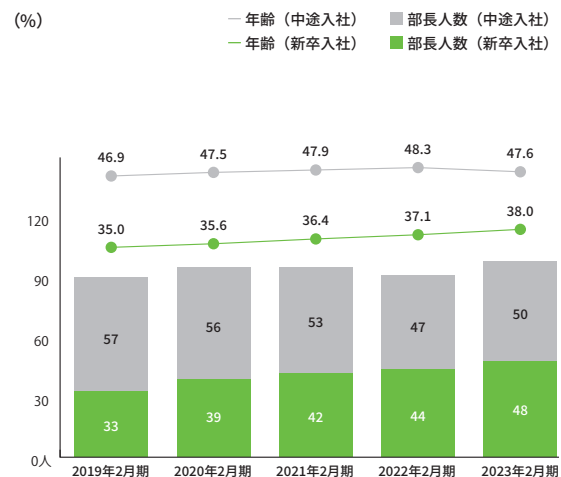
当社は次世代の経営幹部を養成するため、選抜型研修「リーダーシップジャーニー」を実施しています。このプログラムは、将来の経営人材として期待される社員を全社から選出し、8ヶ月にわたるリーダーシップ開発に取り組めます。2021年2月期には15名、2022年2月期には21名、そして2023年2月期には30名の経営幹部候補を選抜し

ました。

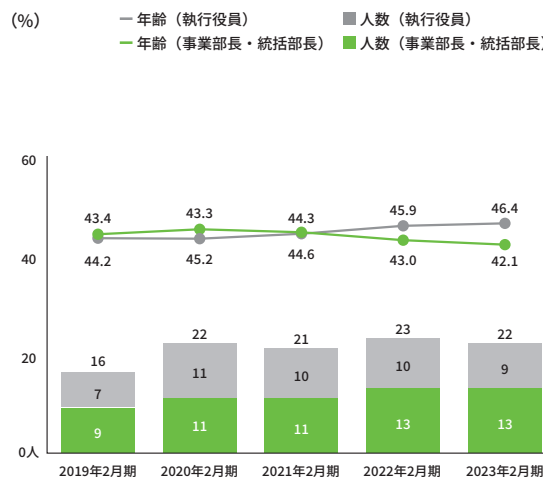
参加者は自らの夢、アイデア、情熱を生かして「変革テーマ」を設定し、職場の仲間と協力してそのテーマに取り組んでいます。毎月1回の終日研修では、リーダーシップスキルの学習と変革テーマに関する進捗共有、問題解決のための議論が行われます。

10名前後の学習クラスに1人の執行役員がファシリテーターとして配され、研修に加え定期的な1on1のセッションを行い、参加者をサポートします。また、過去の参加者も研修に加わり、後進たちに実践的なアドバイスを提供しています。プログラムの終わりには、「リーダーシップカンファレンス」という成果発表会を開催し、富田をはじめとする役員の前でプレゼンテーションが行われます。

部長・室長の人数と年齢



事業部長・統括部長・執行役員の人数と年齢



## CHO MESSAGE



鬼頭 伸彰  
執行役員 CHO (最高人事責任者)  
人事総務本部長 兼 ディップ総合研究所長

dipの社員は、企業理念「夢とアイデアと情熱で社会を改善する存在となる」を常に心に留め、業務を行っています。このフィロソフィーを基に、AIを単なる業務効率化のツールとしてだけでなく、より良い社会を築くためのパートナーとして活用することを目指しています。すでに、AIの導入によってルーティンタスクから解放された社員たちが、より高度で創造的な業務に専念できるようになってきています。人材採用からマーケティングに至るまで、AIを駆使してより広く社会課題の解決に取り組んでいます。こういった変化こそが、AIの真の効果だと考えています。

また、AI時代の到来を踏まえ、人事制度の刷新も必要となりました。相対主義から、一人ひとりのポテンシャルに焦点を当てた、新しい評価方法や報酬体系へのシフトを進め、社員の納得度とモチベーションを高めています。

### AIによって社員のポテンシャルを最大限に引き出す

生成AIの登場とその急速な発展は、私たちの仕事環境を大きく変革しています。特にOpenAI社のChatGPTのような技術が台頭する中、「AIが人間の仕事を奪うのでは？」という懸念の声が聞かれます。しかし、私たちが目指しているのは、AIの力を最大限に活用して、社員のポテンシャルを最大限に引き出すことによるビジョンの実現です。

インターネットが私たちの日常やビジネスに大きな変革をもたらしたように、AIもまた新たな価値を生み出しています。重要なのは、AIによって「仕事が消える」わけではなく、「仕事やサービスへの期待が高度化する」ということです。

dipのビジョンは「誰もが働く喜びと幸せを感じられる社会」の実現です。そのためには、なによりもまずは当社で働く社員が「仕事に意義を強く感じられる」状態であればならないと思います。時代に適合し、社会に貢献しているという事実だけでなく、社員たちが日々の仕事でそれを実感できる会社でなければならないと考えています。新たにスタートしたフィロソフィーコンテストでは、1,000件以上の応募があり、フィロソフィーを体現する仕事が発表されました。まさにフィロソフィーを体現し、そこに働く喜びを見出した社員たちの姿がありました。

私たちは、AIの進化がもたらす新しい波に乗り、その中で社員の真の価値を最大限に引き出し、持続的な成長を追求しています。dipは、社員と共に、未来への新たな一歩を踏み出します。

## 成長戦略

「誰もが働く喜びと幸せを感じられる社会」の実現に向け、中期経営計画「dip30th」で目指す社会価値・経済価値の創出目標とそのための経営・事業戦略を説明します。CFOメッセージでは、経済価値と社会価値を統合的に捉え、企業価値向上を実現する財務戦略について解説します。

## CONTENTS

- 73 事業概況
- 79 中期経営計画「dip30th」
- 85 CBO MESSAGE  
- ビジョン「Labor force solution company」の実現に向け「dip30th」のテーマ「新時代」に基づき成長戦略を推進 -
- 101 CFO MESSAGE  
- 経済価値と社会価値を統合的に捉え持続的な企業価値向上をめざす -



# 事業概況

## 人材サービス事業

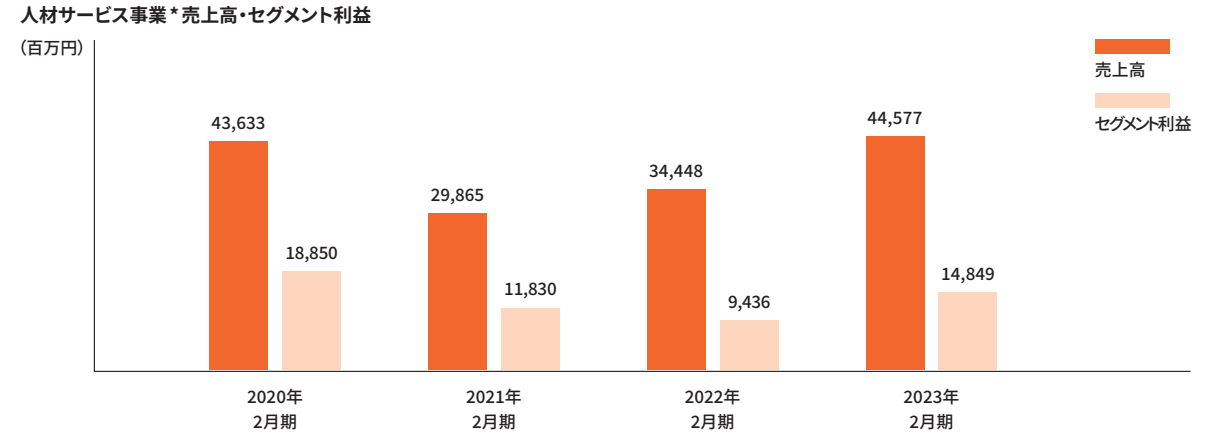
### 事業内容

人材サービス事業では、求人情報・人材紹介サービスの提供を通じて、企業活動の根幹を支える人材採用・活用を支援しています。「ユーザーファースト」の経営方針のもと、業界初のような独自機能を開発し、求職者の仕事選びのニーズに寄り添うとともに、顧客企業に対して採用後の定着・活躍を見据えたマッチングをサポートしています。これにより、企業が直面する労働力不足の課題解決を推進し、一人ひとりが生き生きと働くことができる環境の構築に貢献しています。

サービス紹介		
メディアサービス		
	2002年10月開始	インターネットならではの情報鮮度と充実した内容で求職者と顧客企業を素早くつなぐ 日本最大級のアルバイト・パート求人サイト
	2009年1月開始	求職者がアルバイトで得た経験を活かして「次に進む」ことを応援 正社員、契約社員の転職求人サイト
	2000年10月開始	社員・派遣・パートでお仕事探しをする求職者と顧客企業をつなぐ 日本最大級の総合求人サイト
エージェントサービス		
	2021年5月開始	医療、介護、美容、保育などの有資格者や業界経験者、プロフェッショナルを目指す専門職の総合求人サイト
	2009年9月開始	キャリア・アドバイザーが求職者の一人ひとりの希望に合った求人情報を紹介し、転職を支援 看護師専門の人材紹介サービス
	2022年9月開始	介護職専門の人材紹介サービス

### 事業進捗

2023年2月期は、人材サービス事業が市場の回復ペースを上回って順調に成長し、市場シェアを拡大したことにより、売上高は445億77百万円(前期比29.4%増)となりました。  
また、2022年新卒社員の採用などの人材投資、積極的な広告宣伝投資を実施。営業生産性向上や効率的な広告運用等により利益率が向上し、セグメント利益は148億49百万円(前期比57.4%増)となりました。

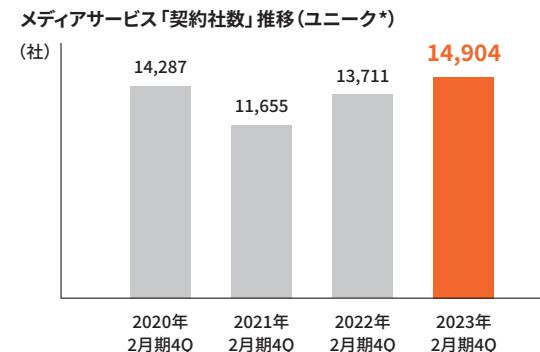


\*バイトル・バイトルNEXT・バイトルPRO・はたらこねっと・ナースではたらこ  
注：2022年2月期以前の実績は収益認識基準を適用した数値(試算値)を記載しております。

### 主要KPI進捗

#### ■ 契約社数推移

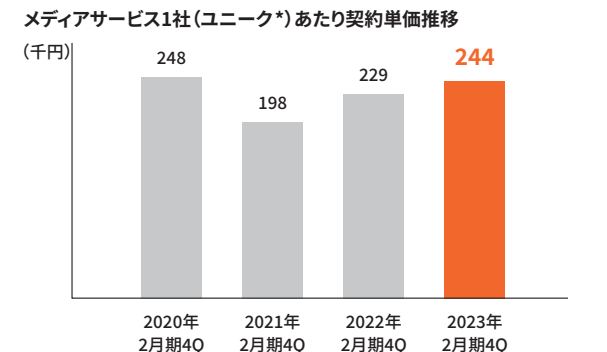
コロナ禍において契約社数増加による顧客基盤の拡大に努めた結果、2023年2月期4Qの契約社数は、14,904社(前年同期比8.7%増)と、コロナ禍前を超える水準となりました。



\*バイトル・バイトルNEXT・バイトルPRO・はたらこねっとのうち、複数サービスをご契約頂いた場合1社としてカウントしています。

#### ■ 1社(ユニーク\*)あたり契約単価推移

4つのメディアのクロスセル推進など単価向上に取り組み、2023年2月期4Qの1契約あたりの単価は244千円(前年同期比6.6%増)と、コロナ禍前の水準に回復しました。

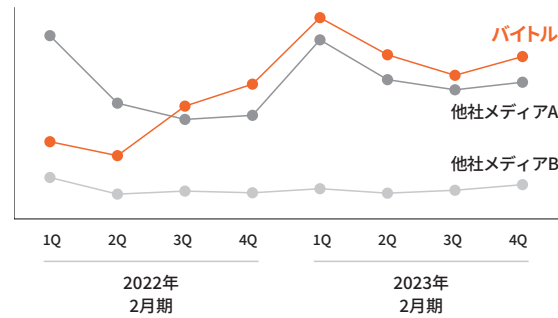


\*バイトル・バイトルNEXT・バイトルPRO・はたらこねっとのうち、複数サービスをご契約頂いた場合1社としてカウントしています。

## ■ アプリダウンロード数の推移

「ディップ・インセンティブ・プロジェクト」に係る独自のプロモーション等が奏功し、アプリダウンロード数業界「No.1」が継続。アプリ経由の応募が順調に拡大しています。

アプリダウンロード数\*の推移

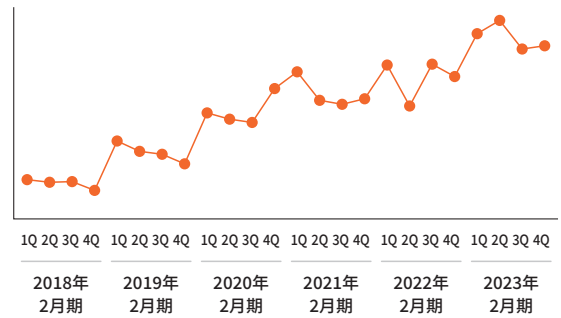


\*バトル・バトルNEXT・バトルPROはたらこねっと

## ■ 応募数推移

コロナ禍の収束に伴い人材需給のギャップが拡大する中においても、コロナ禍前の約1.3倍の応募数を獲得。ユーザー基盤の拡充が着実に進みました。

メディア(求人情報)サービス\*応募数 四半期推移



\*バトル・バトルNEXT・バトルPROはたらこねっと

## ■ 2024年2月期戦略

「メディアサービス」では、「ディップ・インセンティブ・プロジェクト」に加え「dip DEIプロジェクト」に係るハイブリッドプロモーションを実施。AIを活用した営業生産性の向上や最適な広告宣伝運用等により、さらなるシェアの拡大を図ります。また、「エージェントサービス」では、2023年新卒社員87名の育成、新サービス「介護ではたらこ」の早期立ち上げ等に取り組むとともに、既存メディアからの送客による集客コストの抑制で、中期的に高い収益性を目指します。

### メディアサービス

- ① **ユーザーファーストなアイデアに基づく独自の機能・サービスを企画・開発**  
時給UP・年齢差別撤廃の訴求や「dipさんからのメッセージ」機能等により、ユーザー／顧客企業への提供価値を向上。
- ② **データドリブンセールス／クロスセルで営業生産性を向上**  
AIを活用した原稿作成、自社開発ツールの活用により営業効率化を推進。顧客ニーズに合わせて4メディア\*のクロスセルを促進。  
※ バイトル、バトルNEXT、バトルPRO、はたらこねっと
- ③ **エリア・職種ごとの最適なプロモーションでマーケットシェア拡大を継続**  
都心・郊外・地方、いずれでもシェア拡大余地大きい。リアル／デジタルのハイブリッドで効果的な広告宣伝を実施。

### エージェントサービス

- ① **キャリアアドバイザーの人員大幅増強**  
新卒87名を配置し、キャリアアドバイザー数を1.7倍に。専門の教育組織で新卒の早期育成・生産性向上を図る。
- ② **医療・介護領域で、既存メディアからの集客強化**  
新サイト「介護ではたらこ」のサービス開始。全既存メディアの集客力を活用し、登録数をアップ。
- ③ **サービス品質の向上**  
2022年度「オリコン顧客満足度第1位」。求職者に寄り添い、サービス力をさらに磨く。

## DX 事業

### ■ 事業内容

中堅・中小企業のDX化に貢献するため、2019年9月より、機能を絞った商品設計で、導入かつ継続利用しやすくパッケージ化したDXサービス「コボット」を提供しております。「人がやらなくてもよい作業」を自動化することで、顧客企業の生産性向上を支援するとともに、人にはその能力を発揮できる仕事を任せて働きがいを高めることで、誰もが働く喜びと幸せを感じられる社会の実現を目指します。

### 商品ラインナップ

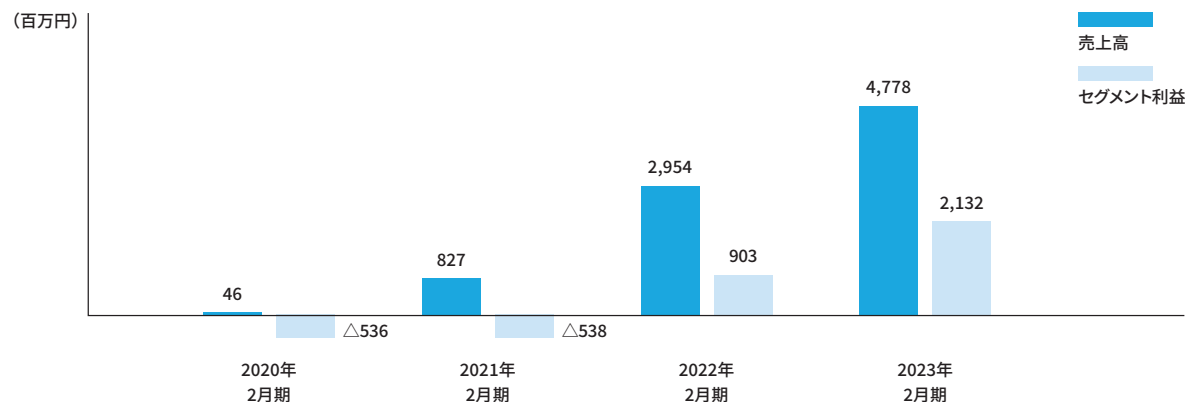
#### 採用・人事業務効率化

<b>採用ページコボット</b>	ストック商品	自社での採用ページの作成が不要に。職場紹介動画等のバイトル独自機能を搭載したオリジナルの採用サイトをすぐに作成 2021年6月提供開始 20,000円/月～
<b>面接コボット</b>	ストック商品 フロー商品	応募者との採用面接スケジュールの自動調整(チャットボットでの自動対応) 2019年11月提供開始 30,000円/月～
<b>人事労務コボット</b>	ストック商品	アルバイト・パートの入社・労務管理をペーパーレスで完結 2021年7月提供開始 20,000円/月～
<b>営業支援</b>		
<b>HRコボット</b>	ストック商品	派遣会社様の営業先リストの自動作成 営業先へのコール代行サービス等 2019年9月提供開始 40,000円/月～
<b>販促支援</b>		
<b>常連コボット for LINE</b>	ストック商品	LINE上のアプリで会員証を発行し来店ポイントやクーポンを付与。飲食・小売店等の販売を支援 2021年12月提供開始 9,800円/月～
<b>集客コボット for MEO</b>	ストック商品	地図検索で上位表示し、集客を支援するMEO(マップエンジン最適化)対策サービス 2023年3月提供開始 30,000円/月～
<b>集客コボット for SNS Booster</b>	ストック商品	SNSアカウントから予約が可能 予約台帳機能により飲食店の顧客管理を支援 2023年10月提供開始 20,000円/月～

## 事業進捗

2023年2月期は、人材サービス営業社員によるDX商品の拡販が進み、採用・人事業務領域の商品の売上が伸長し、売上高は47億78百万円(前期比61.7%増)となりました。  
また、上記の販売体制により、プロモーション投資がさほど必要ないため、45%と高いセグメント利益率を実現、セグメント利益は21億32百万円(前期比136.1%増)となりました。

DX事業売上高・セグメント利益



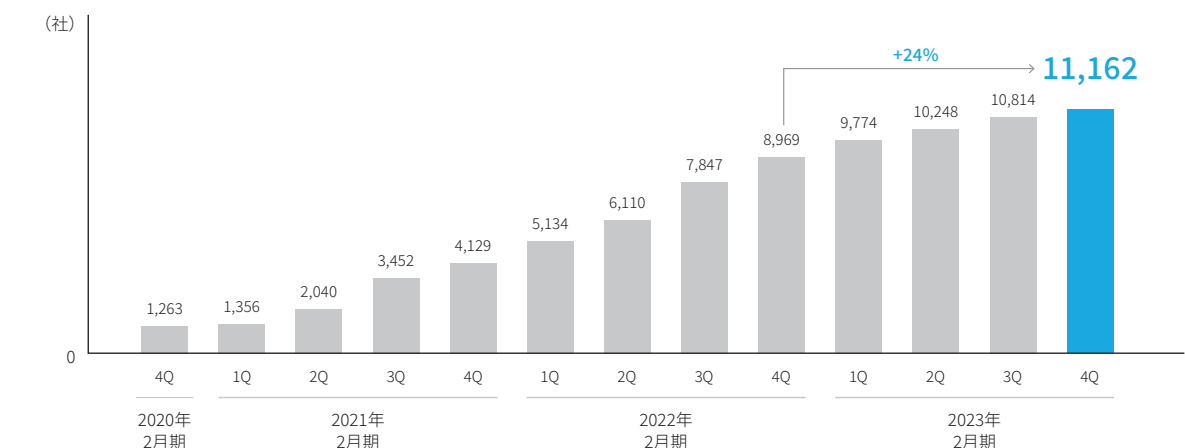
注：2022年2月期以前の実績は収益認識基準を適用した数値(試算値)を記載しております。

## 主要KPI進捗

### ■ 月額課金対象社数

15万社に及ぶ人材サービスの顧客基盤への拡販を進め、2023年2月期4Qの月額課金対象社数は11,162社(前年同期比24%増)に増加しました。

月額課金対象社数\*(四半期平均)推移



\*有料サービスを利用した企業数(ユニーク社数)

## 2024年2月期戦略

既存商品の品質向上・機能拡充により解約率低減とアップセルを推進するとともに、販促領域の新商品をローンチし、拡販体制を構築してまいります。また、導入・設定サポート業務の簡素化で営業社員の負荷を軽減し、営業効率の向上を図ります。

- ① 既存商品の品質向上・機能拡充
- ② 商品ラインナップの強化
- ③ 営業効率の向上

顧客ニーズを捉えた商品企画とCS体制の強化により、解約率低減とアップセルを推進。

販促領域の新商品をローンチ。新たな業種向けの商品開発をさらに進める。

導入・設定サポート業務の簡素化により営業負荷を軽減し、求人広告とのセット販売を強化。

## 2024年2月期 主要KPI計画

2023年7月、足元の好調な進捗を踏まえ、KPI計画を上方修正いたしました。  
引き続き、ARPUを引き上げつつ、月額課金対象社数を伸ばすことで、高い売上成長を目指します。

	2023年2月期 4Q 実績	2024年2月期 4Q 期初計画	2024年2月期 4Q 修正計画
月間売上高 (四半期平均)	4.2億円	5.2億円	5.8億円
月間課金対象社数 (四半期平均)	11,162社	13,400社	14,000社
四半期平均 <sup>※1</sup> ARPU	3.8万円	3.8万円	4.2万円
ストック <sup>※2</sup> 売上比率	70%	(通年で) 65%程度を維持	(通年で) 65%程度を維持

※1 四半期平均売上高を四半期平均課金対象社数で除して算出 ※2 ストック商品(自動更新契約)の売上高を総売上高で除した比率



# 中期経営計画「dip30th」の全体像

## 2025年2月期～2027年2月期

ビジョン「Labor force solution company」の実現に向け、創立30周年（2027年2月期）を最終年度とする中期経営計画「dip30th」を策定いたしました。目指す社会とビジョンからバックキャストして描いた、dipが取り組むマテリアリティと創出する社会価値を踏まえて、本中期経営計画期間において実現したい社会価値・経済価値を定め、それを達成するための事業戦略・機能別戦略を策定いたしました。これらを着実に実行していくことで、事業成長を加速させ、誰もが働く喜びと幸せを感じられる社会の実現を目指します。

ビジョン実現のためのマテリアリティ		 <b>多様な就業機会の創出 雇用ミスマッチの解消</b>	 <b>人材力・経済生産性の向上 働きがいのある職場づくり</b>	 <b>DEIの推進 人権の尊重</b>	 <b>気候危機への対応</b>	
創出価値	社会価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な職業・職種、様々な働き方へのニーズに応える質の高い求人168万件を掲載。最適なマッチングで、有期雇用の領域で業界最大規模の雇用を創出（注力領域） シニア歓迎求人45万件 育児・介護中でも働きやすい求人80万件 外国人・留学生の求人30万件 高校生歓迎の求人15万件</li> <li>少子高齢化により深刻化する医療・社会福祉領域での人材不足と採用のミスマッチを解消（雇用創出数） 医療・介護・福祉従事者：年間2.5万人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>採用・人事、販促領域でDX導入・課金社数を3万社に伸ばし、中堅・中小企業の労働生産性向上に貢献</li> <li>リスクリング機会の提供により資格取得を支援し、労働移動による地域活性化や産業振興を促進</li> <li>時給アップ等の処遇改善を実現した求人125万件を掲載し、就業条件の向上を推進</li> <li>dipワークブレイス診断<sup>®</sup>を導入し、職場環境を改善。就業後の定着・活躍を支援 ※職場の魅力と課題を明らかにし改善案を提供するサービス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>採用時の年齢バイアスがない求人65万件を増やし、ミドル・シニアなど多様な人材の就業機会を拡充</li> <li>障がい者雇用支援キャンペーン（厚生労働省後援）を今年で展開し、ハンディキャップを持つ方の就業へのチャレンジを支援</li> <li>LGBTQ＋フレンドリー求人を掲載し、多様性を尊重した職場環境づくりを推進</li> <li>法令違反や人権侵害のリスクがある求人の掲載を禁止。人権侵害のない職場環境の整備を顧客企業に対して啓蒙</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギーの導入などにより、Scope1,2のGHG排出量を2025年度までに実質ゼロとし、脱炭素社会の実現に寄与</li> <li>大規模災害発生直後に、全国の営業拠点ネットワークを活用し、自治体と連携。災害ボランティア募集の特設ページを自社サイトに開設し、被災地支援を迅速かつ効果的に展開</li> <li>気候危機による災害で仕事を失った方々の就業への多様なニーズに応える求人情報を集め、各サイトに掲載。就業機会を提供し、経済的な困窮からの脱却を支援。被災地の経済的復興に貢献</li> </ul>	
	経済価値	全社売上高780億円～850億円、営業利益200億円～250億円、ROE30%				
経営戦略	事業戦略	<b>人材サービス事業</b> 一番選べる・一番決まる	直販営業が集めた高品質で独自の求人情報と先進テクノロジーで、就業のベストマッチングを実現	<b>DX事業</b> いつもだれでもDX	採用・人事、販促サービスで得られるデータを活用した高品質なソリューションで労働生産性向上を支援	
	機能別戦略	<b>営業力</b> 生産性向上を加速させるハイブリッドセールスの推進 最新テクノロジーとデータを活用 最適な提案を効率的に行い顧客基盤を強化	<b>サービス開発力</b> 提供価値を最大化する精鋭400名のチームスクラム 横断的な内製中心の開発体制で高い生産性を実現し付加価値を増大	<b>プロモーション力</b> ユーザーファーストNo.1のブランド確立 独自の大規模ハイブリッドプロモーションを展開し広告効果と投資効率を向上	<b>データ・テクノロジーの力</b> 戦略実行の全てを支えるデータ基盤の整備 全事業共通のデータ基盤“Labor force solution platform”を構築し事業スピードを加速	<b>事業開発力</b> イノベーションを生み出す仕組みの強化 新規事業・新サービスを生み出す“dipイノベーションエンジン”で新たな社会価値・経済価値を創出
	経営基盤の強化	<b>フィロソフィーで結びつく人的資本</b> 人材のポテンシャルを最大限に引き出す施策の展開	ビールアナリティクスを用いて社員の多様な才能を開花・活かさせ社員幸福度No.1を実現	<b>ガバナンス</b> ステークホルダーとの対話を通じた経営力の向上	株式市場との対話をはじめ、株主などとのコミュニケーションを拡充し経営に活かすことで企業価値を最大化	

# 「dip30th」で創出する社会価値に係る非財務KPI

マテリアリティ	非財務KPI	実績		
		2023年2月期	2025年2月期	2027年2月期
多様な就業機会の創出 雇用ミスマッチの解消	多様な職業・職種、様々な働き方へのニーズに応える質の高い求人数 <sup>*1</sup>	133万件 <sup>*1</sup>	業界No.1を維持	168万件 <sup>*1</sup>
	シニア歓迎求人数	31万件 <sup>*1</sup>	40万件 <sup>*1</sup>	45万件 <sup>*1</sup>
	育児・介護中でも働きやすい求人数	51万件 <sup>*1</sup>	-	80万件 <sup>*1</sup>
	外国人・留学生の求人数	14万件 <sup>*1</sup>	-	30万件 <sup>*1</sup>
	高校生歓迎の求人数	15万件 <sup>*1</sup>	-	15万件 <sup>*1</sup>
	医療・福祉業界の就業者数 <sup>*2</sup>	1万人	-	2.5万人
	人材力・経済生産性の向上 働きがいのある職場づくり	採用・人事、販促領域でDX導入・課金社数	1.2万社 <sup>*1</sup>	-
	時給アップ等の処遇改善を実現した求人数 <sup>*3</sup>	99万件 <sup>*1</sup>	100万件 <sup>*1</sup>	125万件 <sup>*1</sup>
DEIの推進 人権の尊重	採用時の年齢バイアスがない求人数(年齢入力任意求人数)	13万件 <sup>*1</sup>	-	65万件 <sup>*1</sup>
	障がい者雇用の求人	単発でキャンペーンを実施	通年でキャンペーンを実施	通年でキャンペーンを実施
	優良募集情報等提供事業者認定	取得	取得・継続	取得・継続
	労働法規に違反する案件数	0件	0件を継続	0件を継続
	人権侵害と思われる案件の掲載禁止	実施済	実施を継続	実施を継続
気候危機への対応	全オフィスとデータセンターのGHG排出量	Scope1+2 49%削減 (2020年2月期比)	Scope1+2と データセンター 実質ゼロ <sup>*2</sup>	Scope1+2と データセンター 実質ゼロ <sup>*2</sup>

□:2024年2月期に拡充した非財務KPIの項目

マテリアリティごとに、本中期経営計画期間において創出する社会価値とそれに基づく非財務KPIの目標を定めました。昨年度の統合報告書にて発表したマテリアリティKPIの項目を拡充し、32項目としました。この目標に対する進捗は、毎年ステークホルダーの皆様へ報告いたします。なお、昨年度発表しました2025年2月期の目標に対する2023年2月期の進捗については、P101(「CFO MESSAGE」内)をご参照下さい。

マテリアリティ	非財務KPI	実績		
		2023年2月期	2025年2月期	2027年2月期
フィロソフィーで結びつく 人的資本の強化	エンゲージメント指数 <sup>*4</sup>	3.84	4.0(最高5)	4.2(最高5)
	新卒社員から管理職に昇格した社員における女性比率	43.5%	50%	50%
	女性の管理職比率	34.4%	40%	40%
	女性の育児休業取得率	98.3%	100%	100%
	女性の育児休業復職率	100%	100%	100%
	男性の育児休業取得率	92.5% <sup>*3</sup>	100%	100%
	障がい者の雇用率	3.0% <sup>*4</sup>	法定雇用率 <sup>*4</sup> 以上	法定雇用率 <sup>*4</sup> 以上
	有給休暇取得率	59.4%	80%	80%
	平均所定外労働	23.0時間/月	20時間以下/月	20時間以下/月
	離職率	12.6%	10.0%	10.0%
	新卒研修	326時間	継続的に拡充	継続的に拡充
	新任管理職研修	52時間		
	次世代リーダー育成研修	143時間		
ガバナンスの強化	独立役員割合	2/3 <sup>*5</sup>	2/3以上	2/3以上
	女性取締役比率	55.6% <sup>*5</sup>	50%	50%
	重要な法令違反件数	0件	0件を維持	0件を維持
	コンプライアンス研修・テスト受講率	100%	100%を維持	100%を維持
	投資家面談数	367件	500件	550件

※1:動画やしごと体験機能、dipさんからのメッセージなどを掲載。さらに質を高める施策を実施  
 ※2:エージェントサービスの決定人数とメディアサービスからの就業者数(自社推計)の合計  
 ※3:時給アップ、継続勤務ボーナス・入社祝い金の案件  
 ※4:当社ES(Employee Satisfaction)サーベイにおける指数  
 \*1:2月末  
 \*2:Scope1とScope2(全オフィスの都市ガスと電気が対象。2023年2月期より算定範囲に保養所・データセンターを含む)  
 \*3:育児・介護休業法に基づき、育児・介護休業法施行規則第71条の4第2号における育児休業等および育児目的休暇の取得割合を算出してあります。  
 \*4:6月1日現在(厚生労働省「障害者雇用状況報告時点」)民間企業の法定雇用率2.3%(2021年3月改定)  
 \*5:2023年5月末現在

# 「dip30th」で創出する経済価値

2027年2月期 売上高780億円～850億円、営業利益200億円～250億円、ROE30%を経済価値の目標とし、社会価値に係る非財務KPIと経済価値の目標を一体でその達成に向けて取り組むことで、ビジョン「Labor force solution company」を実現し社会を改善してまいります。

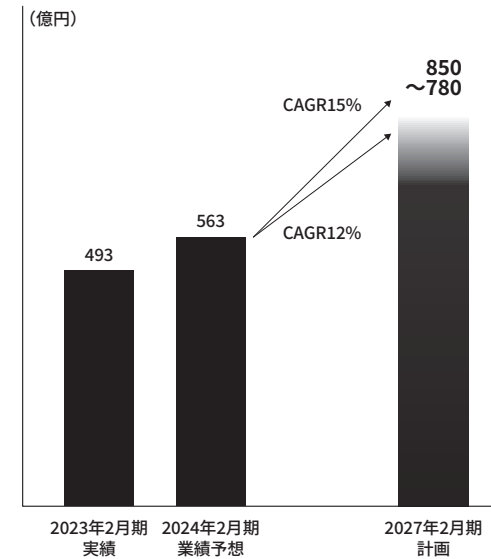
## 「dip30th」のテーマ「新時代」に基づく経営戦略の柱

- ① AIエージェントによる事業構造の転換
  - ・既存事業の機能拡充等による成長加速
  - ・新規領域への事業拡大
- ② 営業生産性の向上
  - ・AIテクノロジー・データを駆使した営業体制・基盤等の構築
  - ・メディア(求人広告)とDX商品のクロスセル推進
- ③ 新規サービスによる事業拡大 (2025年2月期 発表予定)

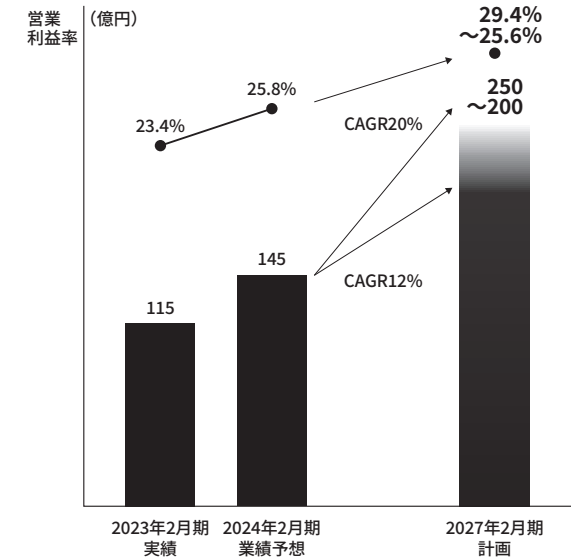


## 財務目標

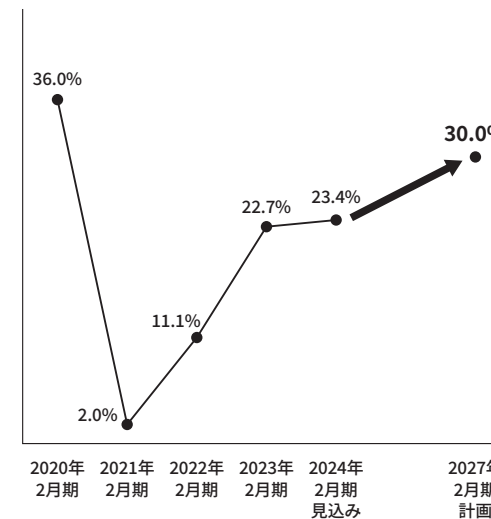
### 売上高計画



### 営業利益計画



### ROE



### 計画の前提条件

#### 市況の前提

緩やかな景気拡大が継続する前提

#### 人員計画

- ・新卒採用は、2025年2月期 300人、2026年2月期 340人、2027年2月期 400人  
(内訳)  
メディア/  
2025年2月期 215人、2026年2月期 215人、2027年2月期 215人  
エージェント/  
2025年2月期 50人、2026年2月期 15人、2027年2月期 40人  
DX/  
2025年2月期 20人、2026年2月期 90人、2027年2月期 120人
- ・中途採用は、2025年2月期 150人、2026年2月期 130人、2027年2月期 155人  
※エンジニア・企画等で毎年70名、エージェント・DXで毎年30～50名、コーポレート部門は退職補充のみ

#### 投資計画

- ・既存サービスへのソフトウェア投資は毎年約15%成長
- ・上記とは別に、AI関連の投資で、3年間で合計約20億円を想定
- ・資産化率は現状水準が継続すると想定

(注) 現時点での想定であり、変更の可能性があります。

## CBO MESSAGE



ビジョン「Labor force solution company」の実現に向け「dip30th」のテーマ「新時代」に基づき成長戦略を推進

岩田 和久

専務執行役員 CBO (最高事業責任者)

dip は、ビジョン「Labor force solution company」を掲げ、人材サービスとDXサービスの提供を通して、労働市場における諸課題を解決し、誰もが働く喜びと幸せを感じられる社会を目指しています。このビジョン実現に向け、設立30周年(2027年2月期)を最終年度とする中期経営計画「dip30th」を新たに策定しました。

「dip30th」のテーマを「新時代」とし、人材サービス事業を「AIエージェント」によって大きく進化させ、売上・利益成長の加速および新規領域への事業拡大を図ります。これまでの「検索型」から「対話型」の仕事選びに転換することで、一般に求職者のサイトへのアクセスから就業に至る率が数%に留まる現状を大きく変え、就業率を高めることで、大きな収益機会が創出できると考えます。そして、有期雇用をはじめとする様々な領域で新たな人材ビジネスを創出したいと思えます。

この事業構造の転換を見据え、人材サービス事業では、「一番選べる・一番決まる」をスローガンに掲げています。直販営業の強みを活かし、dipでしか取得できない独自の情報を数多く集め、質・量ともに充実した求人情報とAIテクノロジーの力によりマッ

チングの精度を高めます。そして、就業後においても多様な各々の力が最大限に発揮され、エンゲージメントとスキルを高められるようユーザー・顧客企業を支援することを通じて、「一番選べる・一番決まる」を実現してまいります。

DX事業では、「いつもだれでもDX」をスローガンに掲げました。中堅・中小企業におけるDXの取り組みは、「どの業務を効率化できるかわからない」「導入にあたり、コスト・手間がかかる」「導入後、機能を使いこなせない」といった認識が広がっていることを背景として、大企業と比べて進んでおらず、その結果、経済生産性向上が進展していない状況です。dipでは、中堅・中小企業のDX化に貢献するため、導入が簡単で継続利用しやすいDXサービス「ロボット」を提供し、日常的な業務のDX化を推進していきます。加えて、採用・人事、販促サービスで得られるデータを活用した高品質なソリューションにより、「いつもだれでもDX」を実現します。それにより、労働生産性を向上させ、企業の競争力強化につなげていきます。

dipの30期に向けて、AIの劇的な進化をビジネスチャンスに変えて、中期経営計画を推し進めることで、さらなる成長を目指していきます。

## 人材サービス事業の戦略

### メディアサービス

AIを活用した最適なマッチングにより多様な就業機会を創出する

### Service Officer MESSAGE

AI活用とユーザーファーストの追求で労働力不足を解消する

今後さらに深刻化していく労働力不足の解消に向けて、AIテクノロジーの活用に加えて重要なのは、サービスを利用するユーザーの満足度を第一に考える「ユーザーファースト」の追求です。多様な人材が活躍できる環境を整えるよう顧客企業に働きかけるとともに、私たち求人メディアが、そのような環境が存在することをユーザーに正確に伝えることに大きな役割があると考えています。顧客企業と共に社会をより良い方向へ改善する取り組みを今後も進め、「一番選べる・一番決まる」を実現してまいります。



井上 剛恒

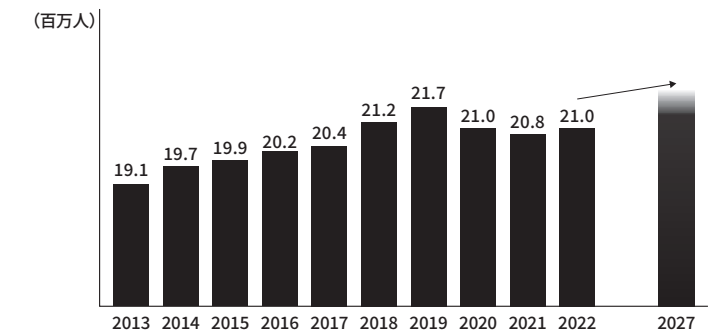
執行役員 メディアサービスオフィサー  
メディア事業本部長

### マーケット環境

アルバイト・パート・派遣社員の就業者数は、コロナ禍で一時的に減少したものの、再び増加基調に転じています。少子高齢化・生産年齢人口減少がさらに進み、人材需給のギャップが拡大する中、今後も女性・シニア・外国人を中心に有期雇用の就業が加速するものと推測されます。

加えて、副業・複業の広がりも追い風となり、有期雇用の求人広告市場は順調に拡大していくと見込まれます。

### 有期雇業者数の年次推移



出所:2022年度までは、総務省「労働力調査」

## 人材サービス事業の戦略

### 競争優位性

- 高いブランド認知による広範なユーザー基盤
- 「ユーザーファースト」に基づく独自のサービスとプロモーション
- フィロソフィーで結びつく直販営業のコンサルティング営業力
- 直販営業により集められた就業者の声に寄り添ったサービス開発力
- 15万社に及ぶ顧客基盤と独自の顧客情報の蓄積

### 事業戦略

#### ① AIを活用したマッチング精度の向上

顧客企業、ユーザー（就業者・求職者）のdip独自のデータを基にAIの精度を高め、応募率・採用率を大幅に向上させ、ユーザー集客力を高める

#### ② ユーザーファーストを軸にしたコンサルティング営業の強化

求職者の待遇改善に加え、年齢やジェンダー、国籍に係る採用企業のバイアスの撤廃により、ユーザーの就業機会を増やすとともに、顧客企業の採用力を高める

#### ③ 営業人員（直販・代理店）の拡充とAI活用による生産性の向上

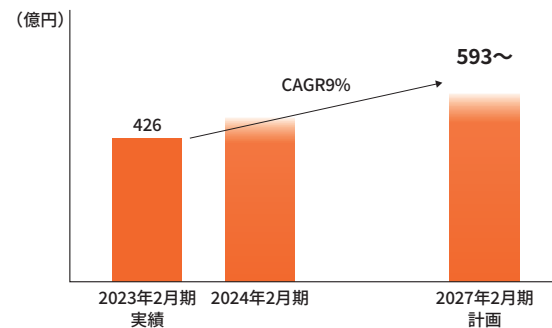
求人広告の原稿制作、営業対象先のリストアップ、顧客への提案などの営業活動においてAIを活用し、営業効率と成約率を向上させる

#### ④ ユーザーファーストに基づく独自サービス×プロモーション

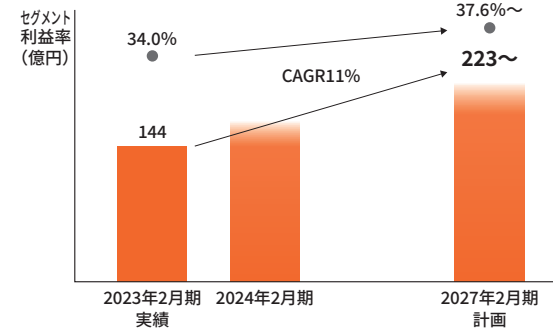
ユーザーのニーズをいち早くサービスに取りこみ、それをハイブリッドでプロモーション。営業戦略との連携をさらに深めることで、注力顧客セグメント毎に合わせたプロモーションを実施し、高い投資対効果を実現する

### 売上高・セグメント利益目標

#### 売上高



#### セグメント利益・利益率



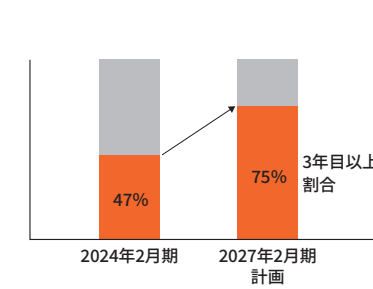
### 主要 KPI

#### メディア営業人員数計画 (管理職のぞく)

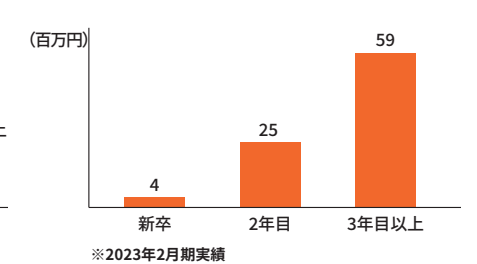


(ご参考)

#### 営業社員の年次別構成比率



#### 営業社員の年次ごとの生産性 (年間売上高※)



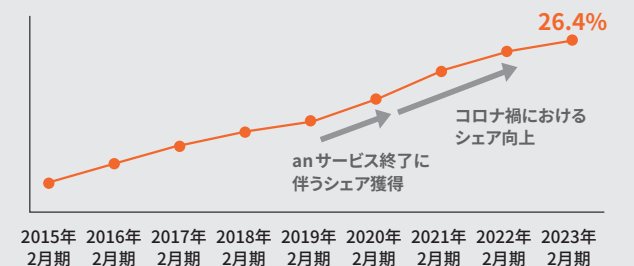
#### マーケットシェア: 順調に拡大

コロナ禍において「ディップ・インセンティブ・プロジェクト」など、ユーザー・顧客企業に寄り添ったサービス提供、プロモーションを実施し、社会の改善に取り組んだ結果、市場シェア拡大が加速。

2022年度の市場シェアは26.4%。2021年度の23.7%から順調に拡大しています。

(第三者機関の最新の市場調査結果を基に算出)

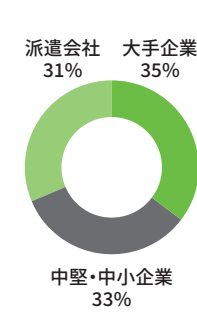
#### アルバイト・パート・派遣求人メディア市場におけるシェアの推移\*



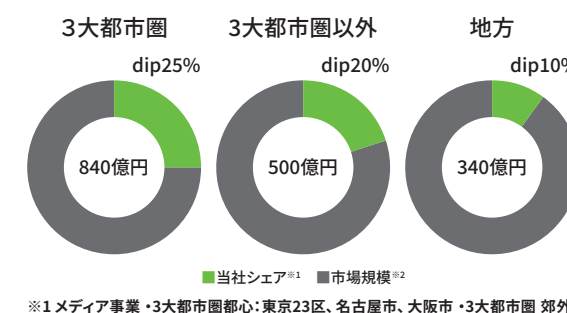
\*第三者の市場規模調査に基づき当社作成

### 顧客企業関連の参考データ

#### 企業規模別売上構成

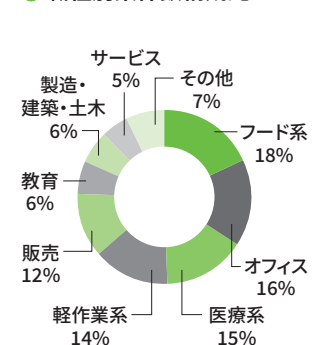


#### アルバイト・パート・派遣求人メディア市場におけるエリア別シェア



※1 メディア事業・3大都市圏: 東京23区、名古屋市、大阪市・3大都市圏 郊外: 首都圏1都6県、東海3県、近畿2府4県。「都心」に含まれる地域を除く・地方: 「都心」「郊外」に含まれる地域を除く  
※2 第三者機関の市場規模調査(2022年度)

#### 職種別案件数構成比



## 人材サービス事業の戦略

### エージェントサービス

#### AIを活用した最適なマッチングにより多様な就業機会を創出する

##### Service Officer MESSAGE

AIを活用した最適なマッチングにより  
多様な就業機会を創出する

私たちは、戦略的に求人数の拡大とリレーションの強化を図り、より充実した顧客基盤の構築を目指します。さらに、バイトル・はたらこねっとといった既存メディアと緊密に連携することで、全社のマーケティング力を最大限に活用し、集客力を一層強化します。このプロセスにおいて、キャリアアドバイザー（ユーザーを担当）とリクルーティングアドバイザー（顧客企業を担当）がそれぞれ獲得した情報を基に、AIを用いた先進的なマッチングシステムを導入し、これらの情報を最適に組み合わせることで、生産性の向上と、新たな就業機会の創出を実現します。これらの取り組みにより、市場の変化に迅速に対応し、競争力を高めながら、業界内でのリーダーシップを確立していくことを目指します。



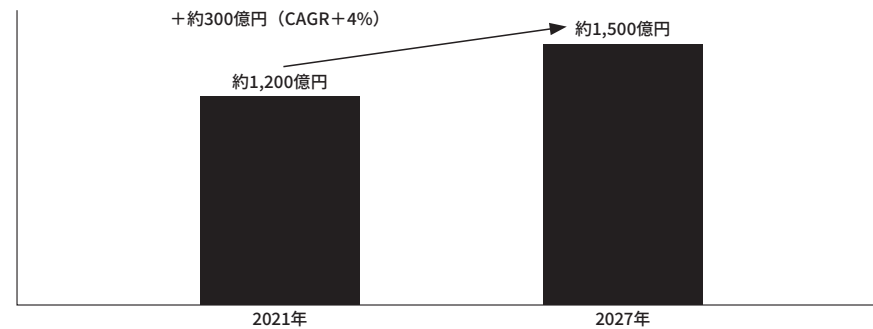
北里 友宏

執行役員 エージェントサービスオフィサー  
エージェント事業本部長

#### マーケット環境

医療・福祉領域の有効求人倍率は他の業種に比して高く、構造的な人手不足が続いています。今後、さらに人材需給のギャップが拡大し、当領域の人材紹介のニーズが増大すると想定し、市場の平均成長率4%と推計しています。

##### 医療・福祉分野の人材紹介市場規模\*



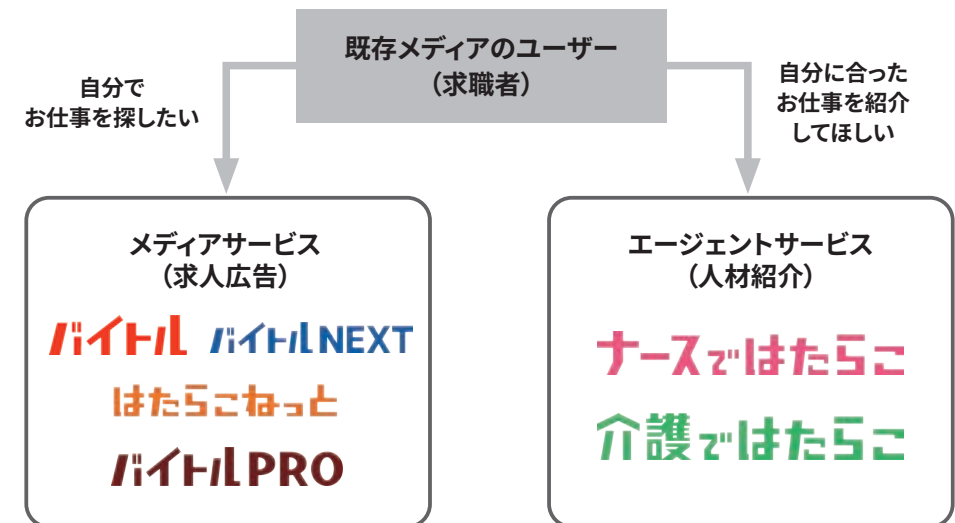
\* 第三者機関の市場規模調査に基づき当社作成

#### 競争優位性

- 医療・介護領域における既存メディアの顕在・潜在のユーザー基盤
- メディアサービスで培った医療・介護施設の顧客基盤
- メディア営業社員による顧客開拓力
- 最先端のAI等のテクノロジーを活用した最適なマッチング

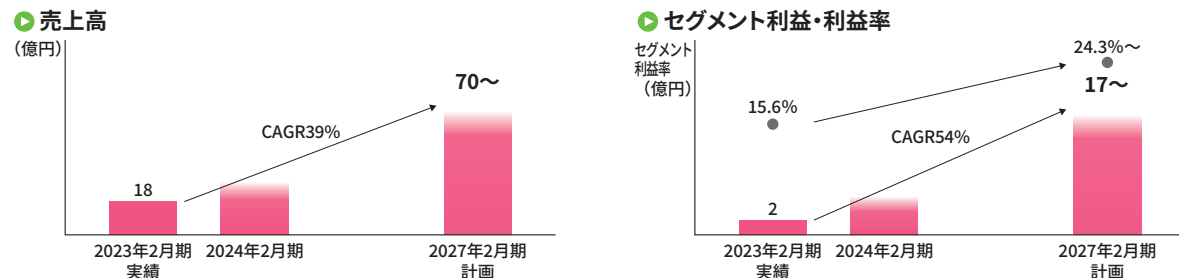
#### 事業戦略

- ① 「人(キャリアアドバイザー)」+「AI」を活用した最適なマッチングで多様な就業機会を創出  
求職者のニーズに合わせ、人+AIで多様な働き方を提案。AIエージェントサービスを活用し、マッチング精度を高め、就業率を向上・短期離職率を低減
  - ② 既存メディアからの送客による人材紹介の登録者数拡大  
既存メディアのリブランディングにより常勤登録者を拡大。資格保有支援サービスにより未経験者の就業を促進
  - ③ 医療・介護施設の顧客基盤の拡大・関係強化  
メディアとエージェントのサービスを組み合わせた営業で顧客を開拓。医療・介護のDX商品の拡販も行い、求人事業所数の拡大、関係性の強化を図る。営業拠点展開も進める
  - ④ キャリアアドバイザー(CA)体制の拡充、生産性の向上  
CA採用の強化・退職率の抑制(約12%を継続)とともに、AI/DXの活用による業務フローの継続的な改善により、生産性を向上
- サイトユーザーに求人広告・人材紹介サービスを最適に組み合わせる提案



## 人材サービス事業の戦略

### 売上高・セグメント利益目標



### 主要 KPI

人員数計画 2024年2月期予想 約140人 ▶ 2027年2月期計画 約240人~

### MESSAGE

深刻な介護士不足という社会課題の解決に向け、事業基盤を構築し大きく成長する

2040年には団塊ジュニアが後期高齢となり、介護士不足がピークを迎える見込みです。2022年9月に介護領域での人材紹介サービスを開始。今年10月に介護事業部を立ち上げ事業基盤強化に取り組んでおります。営業を強化し展開地域を拡大することで、多くのお客様に支援が届くよう努めます。また、介護職のやりがいや専門性を理解し、サービスの質の向上と情報システムの高度化により、最適なマッチングに進化させ、「一番選べる・一番決まる」を実現します。これにより、中期経営計画の最終年度には事業を大きく成長させ、社会課題に対してより一層の改善を実現してまいります。



河辺 真典

執行役員 エージェント事業本部 副本部長

## AI エージェントサービス

### AI エージェント事業開始の背景

- 正社員領域を中心に、求人広告から人材紹介ビジネスにシフトしている一方、有期雇用領域ではその動きは広がっていない中、AIの活用により、有期雇用領域で新たな人材紹介ビジネスを創出できると考え、AIエージェントの事業化に着手。chatGPTの登場で、事業の立ち上げを加速させ、これまでの「検索型」から「対話型」の仕事選びに転換し、新たな就業機会を創造したいと考えています
- 一般的に、求職者のサイトへのアクセスから就業に至る率は数%程度であり、AIエージェントによりマッチング精度を高め、就業率を向上させることで、大きな収益機会が創出されます
- dipの強みは、営業社員が集めた最新・正確・高品質な求人情報と広範なユーザー基盤です。他社にないこの強みを活かし、精度の高いAIエンジンを創ることが可能と考え、2023年4月に最先端のAI技術を活用した「AIエージェント事業」の開発を開始しました
- インターネットの普及を捉えてビジネスを大きく拡大したように、AIの劇的な進化をビジネスチャンスに変えてまいります

### AI エージェントのビジネスモデル

採用コンサルタントが集めた「独自の最新かつ正確な求人情報」と、高度なAIエンジンによる自然な対話を通じて把握した求職者一人ひとりの「顕在・潜在ニーズ」を活用してマッチング精度を向上させ、年内の実用化を目指しています。

#### AI エージェントのビジネスモデル



### 競争優位性

- 多様性の高い広範なユーザー基盤
- 直販営業が顧客に寄り添い収集した独自の情報の蓄積
- 株式会社松尾研究所との協働による高い技術力と強力なAI開発体制
- 400人規模のスクラムチームによる高い開発力
- 日本最大級のAI情報サイト「AINOW」の運営などを通じて培ったAI領域の深い知見

### 事業展開の方向性

AIエージェントサービスにより、メディア・エージェント両サービスを進化。以下のプロセスで事業を展開

- 既存サイトの1機能として搭載することで、求職者の採用率・就業率を向上。応募増による売上アップ・応募獲得コスト低減を実現
- マッチング精度を十分に向上した後、採用課金モデルを導入。マッチングが高い人材を紹介することで、採用率・就業率を上げるとともに、定着率も向上
- 導入領域を拡大

# DX 事業の戦略

オンタイムデータドリブンで日常的な業務を DX 化「いつもだれでも DX」を実現

## Service Officer MESSAGE

採用・人事、販促領域のサービスで得られるデータを活用した高品質なソリューションで労働生産性向上を支援

日本の労働生産性の向上に貢献するため、DXが進んでいる大企業だけでなく中堅・中小企業にも導入しやすく、継続的に利用しやすいDXサービス「コボット」の展開を推進しています。中期経営計画では、採用・人事業務、販促領域の商品の拡販、業務コミュニケーションや介護など新たな領域のプロダクトラインナップの拡充において、これらのサービスで得られたデータを活用した高品質なソリューションを提供することで、月額課金の顧客社数を現在の約2倍にあたる3万社に増やすことを目指します。日々の業務をDX化することで、「いつもだれでもDX」を可能にし、新たな働き方を支援していきます。



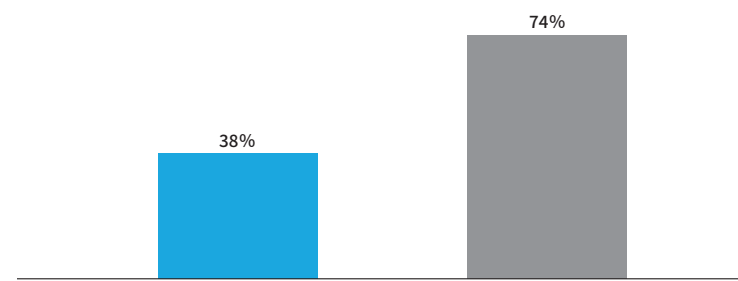
藤原 彰二

執行役員 DXサービスオフィサー  
DX事業本部長 兼 商品企画統括部長

## マーケット環境

中堅・中小企業におけるDXの取り組みは、「どの業務を効率化できるかわからない」「導入にあたり、コスト・手間がかかる」「導入後、機能を使いこなせない」といった認識が広がっていることを背景として、大企業と比べて進んでおらず、結果、経済生産性向上が進展していない状況であり、中堅・中小企業のDXの導入の余地は大きいものと想定されます。

### 企業規模別 DXを推進している企業の割合



出所：経済産業省『令和3年度年次経済財政報告』に基づき当社作成

## 競争優位性

- 中堅・中小企業に特化したシンプルで導入がしやすい商品設計
- 自社商材および提携先（スタートアップ企業等）の商材をパッケージ化し、優れたUI・UXで安価に提供
- 20年以上のメディア運営を通じて築かれた15万社に及ぶ顧客基盤
- メディア（求人広告）の営業社員2,000人\*による販売体制

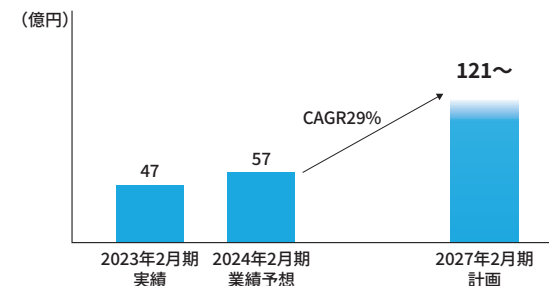
\*人材サービス・DX事業の営業社員の合計

## 事業戦略

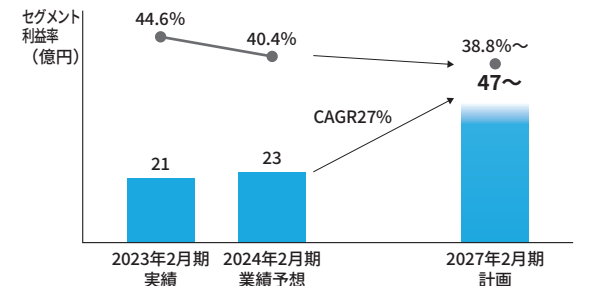
- ① 人事・採用、販促領域のサービス開発の加速  
既存商品の品質向上と各領域における新商品の開発
- ② 新たな領域の商品開発を推進  
業務コミュニケーション領域や介護DX領域、ロボティクス領域などのプロダクトラインナップを拡大
- ③ メディア営業との連携強化とDX専任営業体制の拡充  
メディア営業の提案力アップにより受注率を引き上げ、解約率を低減。新たな顧客の開拓にも注力
- ④ 収集したデータとAIテクノロジーで最適なソリューションを提供  
AIを組み込んだ商品で収集されるデータを基に、適時に最適なソリューションを提供。顧客と常時つながることで、人材サービスの拡販にも寄与

## 売上高・セグメント利益目標

### 売上高

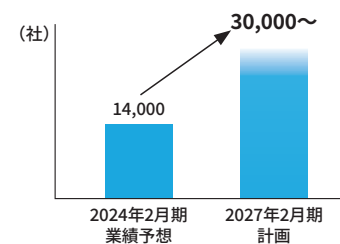


### セグメント利益・利益率

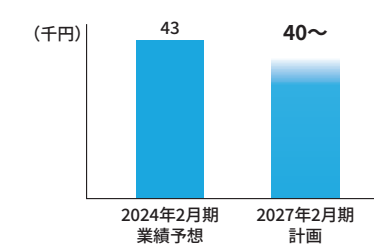


## 主要 KPI

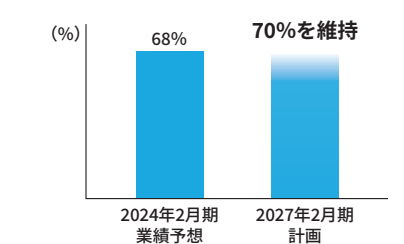
### 課金対象社数計画



### ARPU 計画



### ストック比率計画





## 機能別戦略

### 営業力

#### 生産性向上を加速させるハイブリッドセールスを推進する

##### MESSAGE

最新テクノロジーとデータの活用で最適かつ効率的な提案を行い顧客基盤を強化

顧客やユーザーがより快適で満足度の高い体験を得られる新たな営業のあり方を目指します。顧客ニーズを素早く把握し、最適な提案を行うことで、営業生産性を向上させるとともに、オンライン・リアル両方の接点で、BtoBマーケティングを活用したセールスを推進します。また、データとテクノロジーを駆使して、顧客のニーズに合わせたカスタマーエクスペリエンスを提供し、顧客との信頼関係を築くことで、長期的な顧客満足度の向上を図ります。



延山 淳

メディア事業本部 事業推進統括部長

##### 戦略骨子

###### AI活用による営業生産性向上

メディア営業の原稿制作、営業対象先のリストアップ、顧客への提案業務、エージェントサービスのキャリアアドバイザーの登録者への求人案件ピックアップやロールプレイ練習など、一連の営業活動においてAIをフル活用。基幹システムリリース、CRMのシステム構築も実施し、営業効率と成約率を向上させる

###### テクノロジーとデータを活用した新たな営業手法の構築

B to Bマーケティングを活用したインバウンドセールスを推進することに加え、受注確度の高い顧客に効率的にアプローチできるリード獲得モデルを確立



鈴木 孝知

CIO (最高情報責任者)

###### 現場主導でAI活用を推進し生産性向上を実現

dipの素晴らしいところは、一人ひとりが当事者意識を持って、新しいチャレンジに向き合う社員の姿勢です。AI活用も、各々が自分自身の業務で、AIを使っていかに成果を出すかを考え、試しています。結果、資料作成や会議の時間短縮といった効率化にとどまらず、アポイント獲得率の向上など売上増にも成果が出ています。今後は、働く人がより働く喜びと幸せを感じていただけるように、人とAIが協働する社会を実現していきます。

### サービス開発力

#### 提供価値を最大化する精鋭400名のチームスクラムを構える

##### MESSAGE

社員中心の職種横断的なスクラム開発体制で高い生産性と高付加価値のサービスを実現

ユーザーファーストに基づくアイデアをより早く形にできるように、中期経営戦略「dip2025」に基づきエンジニア200名体制を構築するべく、178名を採用しました。また、技術面でも、既に導入済みのGitHub CopilotなどのAI開発ツールにより高品質かつ迅速な開発に着手しています。

中期経営計画「dip30th」では、エンジニアだけでなく、企画、デザイン、CRM、データ、マーケター等、職種を横断した400名の社員によるスクラム開発体制で、高い生産性と高付加価値のサービスを実現します。



進藤 圭

執行役員 商品開発本部本部長  
兼 メディアプロデュース統括部長

##### 戦略骨子

###### 400名の社員によるスクラム開発体制を構築

エンジニア、企画、デザイン、CRM、データ、マーケター等、多職種からなる400名の社員によるチームで、職種の垣根なく開発

###### 中期経営計画期間中でエンジニアを200名採用

エンジニアの採用を強化し、中計期間で200名を採用。サービスを常に刷新し、最高の品質を提供し続ける

###### 内製比率を50%以上に引き上げ

外部パートナーとの開発体制を築きつつ、内製・外注の最適な組み合わせで適材適所のプロジェクトアサインメントを実施、効率的なプロダクト開発を目指す

###### AI／自動化による開発プロセスの大幅短縮

既に導入済みのAI開発ツールであるGitHub Copilot等により、開発プロセスが大幅に効率化。高品質かつ迅速なシステム開発が可能に

###### 開発基盤の更新

レガシーな開発基盤を一新し、開発効率を高める新しい基盤を構築。開発品質、コスト、納期(QCD)を大幅に向上

## 機能別戦略

## プロモーション力

## ユーザーファースト No.1のブランドを確立する

独自のハイブリッドプロモーションを展開し  
広告効果と投資効率を向上

中期経営計画「dip30th」においても、「ディップ・インセンティブ・プロジェクト」「dip DEIプロジェクト」などユーザーファーストの各施策について、引き続き、大規模なマスとデジタル、SNSを統合した独自のハイブリッドプロモーションを展開していきます。また、データ基盤やAIの活用により、効率的な広告配信と広告投資の最適化を実現します。これにより、当社の求人情報サービスについて、国内利用率NO.1を目指します。



## 堀 一臣

商品開発本部  
マーケティング統括部長

## 戦略骨子

- ユーザーファーストのサービスを創る独自のハイブリッドプロモーション  
マスとデジタル、SNSを統合したハイブリッドプロモーションの展開により、ユーザーファーストの各プロジェクトを展開し、サービス創造にも貢献
- AI / 自動化による効果向上  
広告コンテンツ制作や効果予測をするAIツールを導入済。マーケティングプロセスの大幅な効率化により、高品質で迅速な価値を提供
- データドリブン・マーケティング  
マーケティングミックスモデリングを活用し、戦略に合わせた戦術・予算配分の予測と学習モデルを構築。認知の質向上と売上効率化をはかる
- 効果的な求人広告サイト運営で顧客満足度を向上  
顧客生涯価値(Life Time Value)に影響する要素を分析し、ユーザーと求人広告のマッチング精度が高い求人広告サイトを運営。顧客満足度の向上と広告宣伝費のコストダウンを実現

## データ・テクノロジーの力

## 戦略実行の全てを支えるデータ基盤を整備する

全事業共通のデータ基盤「Labor force solution platform」の  
構築とAI活用により、事業スピードを加速

中期経営計画「dip30th」で掲げる各目標の達成に不可欠なのが、全社を繋げるデータ基盤「Labor force solution platform」の構築とAI活用です。データ基盤は、情報セキュリティが確保された環境下で、当社のサービス開発力・プロモーション力・営業力から得られた全データを連携し、「AIエージェント」をはじめとする全サービスに活用する全事業部共通のものとなります。

このデータ基盤の構築と、全社を挙げて取り組んでいるAI活用により、意思決定のスピードを高め、ユーザーファーストなサービスを実現します。



## 豊濱 吉庸

執行役員 CTO (最高技術責任者)  
商品開発本部 システム統括部長

## 戦略骨子

- 全社を繋げるデータ基盤の構築  
情報セキュリティが確保された環境下で、全社のデータを繋ぐ「Labor force solution platform」を構築。リードタイムの短縮とコストダウン、サービス品質を向上
- AI / 自動化ツールの積極導入  
全社AI活用プロジェクトチーム「dip AI Force」による活動により、AI / 自動化ツールを積極的に導入。業務プロセスを大幅に効率化
- 業務の一部を自動化  
全社でAIを導入済。営業の事務作業をAIで一部代替し、自動化。営業工数の削減と生産性向上に寄与
- AI エージェントによる求人広告の応募数増加  
「AIエージェント」の開発を進め、ユーザーと求人広告のマッチング精度を高める。求人広告への応募数を増やし、売上増加とコストダウンを実現

## 機能別戦略

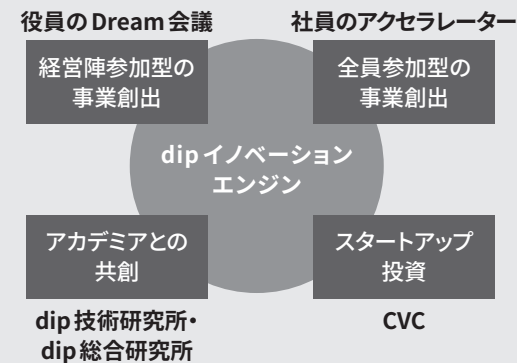
## 事業開発力

## イノベーションを生み出す仕組みの強化

新規事業・新サービスを生み出す“dipイノベーションエンジン”で新たな社会価値・経済価値を創出

事業を生み出すイノベーションの仕組みを構築します。社内では、社内取締役・執行役員全員参加のDream会議を新たに立ち上げるとともに、社員が誰でも提案できるdipアクセラレーターにて新規事業の創出に取り組んでいます。社外とのコラボレーションでは、CVCにおけるスタートアップ企業への投資を進め、新たな事業・技術の探索を行うとともに、dip技術研究所・dip総合研究所においてアカデミアとの協創を推進します。これら4つの機能を「dipイノベーションエンジン」と位置づけ、イノベーション力を高め、事業創出の基盤を構築します。

## 事業創出を促す4つの機能



## ●「ディップ技術研究所」概要

「AIエージェント事業」の早期実用化のためデータ戦略の第一人者である安宅和人氏をアドバイザーに迎え、AI戦略のスペシャリストである東京大学松尾豊研究室の成果活用型企業である株式会社松尾研究所と連携し共同研究を行っています。

## ●「ディップ総合研究所」概要

求人情報サービス「バイトル」などを通じて20年以上にわたり培ってきた人材サービスにおける経験やノウハウを生かし、多角的な研究を行い、働く人全てがより良い働き方を実現できる社会を目指し、研究成果や調査情報などの発信を行っています。

## MESSAGE

## 労働市場の課題をテクノロジーで解決する

ディップ技術研究所は、技術の自社開発や社外連携によるサービス革新を通じ、人手不足解消などの課題に取り組んでいます。

たとえば開発中のAIエージェントでは、最新AIの自然な対話で求職者ニーズを引き出し、学習データを元に厳選した求人をお勧め理由を添えて提案することで、多くの方が相性の良い仕事で長く活躍できる社会の実現を目指しています。



岡本 周之

ディップ技術研究所長兼 CTO 室長

## 経営基盤の強化

## フィロソフィーで結びつく人的資本

## 人材のポテンシャルを最大限に引き出す施策の展開

## 社員の多様な才能を開花・活かさせ社員幸福度No.1を実現

中期経営計画「dip30th」の成功のためには、各社員の多様な才能を尊重し、伸ばし、活用することが重要です。この才能の開花を促進するのに中核となるのはフィロソフィーですが、人のデータの収集・分析と、そのデータを基にしたサポートなども行うことで、社員一人ひとりの才能を最大限に発揮させていきます。

## ガバナンス

## ステークホルダー様との対話を通じた経営力の向上

## 市場との対話をはじめ、株主様などとのコミュニケーションを拡充し経営に活かすことで企業価値を最大化

企業価値向上には、高い売上成長・利益率を支える持続可能な強みや成長ポテンシャル、事業上のリスク等を株式市場にご理解いただくことが重要です。「監視・執行機能の強化」、「非財務情報の開示」、「ステークホルダー様との対話」の3つを進化させ、サステナブルな経営の実現をめざします。

## MESSAGE

## 価値創造とガバナンスのバランスを図る

当社が長期にわたって価値創造を行い、持続的に成長するためには、経営の効率性を高め、透明性の高い事業運営を行うことが必要で、これにより多くのステークホルダーに対する責任が果たせます。価値創造のスピードを削ぐことなく、リスクマネジメントの強化、コンプライアンスの順守、コーポレートガバナンスの進化、サステナビリティの取り組み促進を進めてまいります。



山口 寿一

執行役員 経営統括本部 副本部長

# CFO MESSAGE



**経済価値と社会価値を  
統合的に捉え  
持続的な企業価値向上を  
目指す**

**新居 晴彦**  
執行役員 CFO (最高財務責任者)  
経営統括本部長

## CFOとして、経済価値・社会価値の 持続的な創出に取り組む

中長期的な企業価値の向上のため、経済価値と社会価値の双方を高め、ステークホルダーの皆様のご期待に応えることが極めて重要だと考えています。CFOとして、売上高・営業利益・ROE(自己資本利益率)の目標を達成し、経済価値を向上させるとともに、マテリアリティに基づき社会課題の解決に貢献し、社会価値の持続的な創出に取り組んでまいります。

## フィロソフィー経営を通じて、 経済価値を高め企業価値を向上させる

企業理念「私たちdipは夢とアイデアと情熱で社会を改善する存在となる」のもと、フィロソフィーに共感する社員が、労働市場における社会課題に向き合うことで、多くの多様な求職者の就業機会創出、雇用のミスマッチ解消に取り組み、顧客企業の採用・人材力を高め、その成長を支えてきました。

このようにして創出された社会価値が、dipの経済価値の拡大、即ち売上高と利益の高い成長を実現し、潤沢なキャッシュ・フローが生み出されています。これを「ユーザー

ファースト」なサービスの開発や独自のプロモーションに再投資することで、メディアの魅力度を大きく高め、多くの新たなユーザーを集め、顧客企業からの求人広告数が増え、結果として売上が拡大します。この好循環を繰り返すことで築かれた、高いロイヤリティをもった「ユーザー基盤」と「顧客基盤」、そしてこれを支える「人的資本」という非財務資本がdipの強みそのものであり、これらが経済価値の創出、つまり、企業価値の持続的な向上に貢献しています。

## 2023年2月期の振り返り

売上高は、人材サービス事業が市場の回復ペースを上回って順調に拡大したこと、DX事業が前期比で高成長したことにより、493億55百万円(前期比24.9%増)となりました。

また、さらなる営業力強化を目的とした2022年新卒社員の採用などの人材投資、積極的な広告宣伝投資などを実施。営業社員の生産性向上や広告宣伝投資の効率的な運用が奏功し、人件費率・広告宣伝費率ともに低下した結果、営業利益は115億38百万円(前期比106.0%増)となり、売上成長率を大きく超える利益成長を実現しました。

人材サービス事業は、緩やかな市場の回復が続くもののコロナ禍前の水準まで市場が戻っていない中、顧客基盤の

拡大により、契約社数が順調に増加するとともに、バイトル・バイトルNEXT・バイトルPRO・はたらこねっとの4メディアのクロスセルの推進等により一社あたりの単価も上昇しました。市場成長率14.2%<sup>(※)</sup>を上回り、当社の人材サービス事業の売上成長率は21.5%となり、着実にシェア獲得が進みました。

「ディップ・インセンティブ・プロジェクト」の大規模なハイブリッドプロモーションの展開により、時給アップ等がされた求人案件数が増加し、コロナ禍の収束に伴い人手不足感が強まる中でも、特にアプリ経由の応募が好調であり、アプリダウンロード数およびMAUで競合メディアをしのぐほどに成長した結果、応募数がコロナ禍前の1.3倍以上に増加しています。

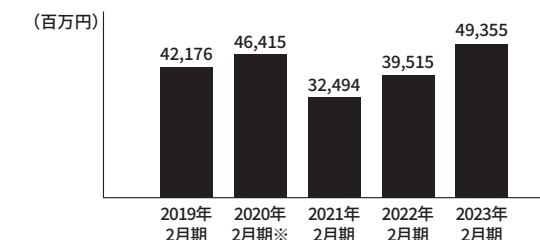
DX事業は、「面接コボット」「採用ページコボット」「HRコボット」の販売が好調で、月額課金対象社数・ARPUいずれも伸長し、売上高が大きく成長しました。

人材サービスの営業社員がこれらのDX商品を販売することからプロモーション投資がさほど必要ないため、44.6%という高いセグメント利益率を実現しています。

ROEは、2020年2月期で36.0%であったものの、コロナ禍の影響で2021年2月期に2.0%に低下。その後の業績拡大により、2023年2月期は22.7%まで回復しております。後ほど説明いたします通り、中期経営計画「dip30th」の実行と財務戦略の推進により、中期経営計画最終年度である2027年2月期で30%を目指します。

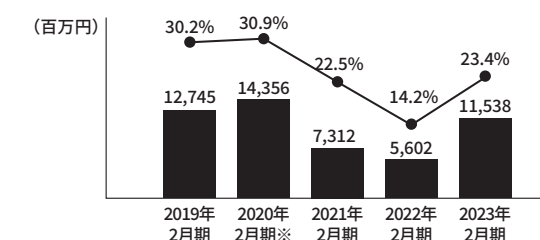
次に非財務KPIの達成状況についてです。昨年度の統合報告書で掲げた2025年2月期目標に向けた進捗はおおむね順調です。特に時給アップ等の処遇改善を実現した求人案件数や、取締役会における独立役員の割合・女性比率は前倒しで達成できています。一方で、女性管理職比率や有給休暇取得率はやや進捗が遅く、今期取り組みを強化することで目標達成を確実なものにしてまいります。

## 売上高



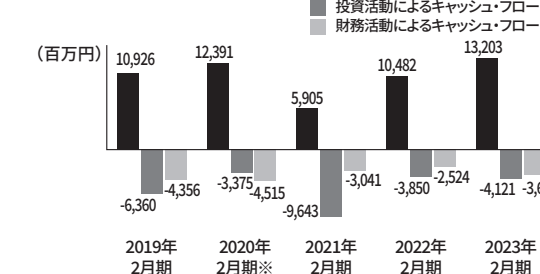
※ 2020年2月期は連結決算を行っていないため、単体決算での数値になります。

## 営業利益・営業利益率



※ 2020年2月期は連結決算を行っていないため、単体決算での数値になります。

## キャッシュフロー



※ 2020年2月期は連結決算を行っていないため、単体決算での数値です。

さらに、価値創造ストーリーのアップデート、マテリアリティの年次見直しを経て、「dip30th」において創出したい社会価値を新たに定め、それに合わせて非財務KPIの項目を大幅に拡充いたしました。

経済価値・社会価値を統合的に捉え、財務・非財務KPIの目標達成に取り組むとともに、その進捗をステークホルダーの皆様にお伝えしてまいります。

(※) 第三者機関の算定結果を基に当社推定

マテリアリティ	KPI	2022年2月期実績	2023年2月期実績	2025年2月期目標
多様な就業機会の創出 雇用ミスマッチの解消	多様な人材、様々な働き方のニーズに応える質の高い※1求人案件数	116万件*1 (業界No.1)	133万件*1	業界No.1を維持
	社会インフラを支える医療・介護・保育の求人案件数	50万件*1 (業界No.1)	51万件*1	業界No.1を維持
人材力・経済生産性の向上 働きがいのある職場づくり	時給アップ等※2の処遇改善を実現した求人案件数	85万件*1	99万件*1	100万件*1
DEIの推進 人権の尊重	「障がい者雇用支援キャンペーン」の充実	単発で実施	単発で実施	通年で実施
	シニア(60歳以上)歓迎の求人案件数の拡大	21万件*1	31万件*1	40万件
	優良募集情報等提供事業者認定	制度開始前	取得	取得・継続
	労働法規に違反する案件数	0件	0件	0件を維持
	人権侵害と思われる案件の掲載禁止	実施済	実施済	実施を継続
気候危機への対応	全オフィスとデータセンターのGHG排出量	567.7t-CO2e/年*2	334.2t-CO2e/年*2	実質ゼロ
フィロソフィーで結びつく 人的資本の強化	エンゲージメント指数※3	3.82	3.84	4.0(最高5)
	新卒社員から管理職に昇格した社員における女性比率	41.3%	43.5%	50%
	女性の管理職比率	33.2%	34.4%	40%
	女性の育児休業取得率	100%	98.3%	100%
	女性の育児休業復職率	100%	100%	100%
	男性の育児休業取得率	-	92.5%*3	100%
	障がい者の雇用率	2.6%*4	3.0%*4	法定雇用率*4以上
	有給休暇取得率	56.6%	59.4%	80%
	平均所定外労働	25.4時間/月	23.0時間/月	20時間以下/月
	離職率	15.2%	12.6%	10.0%
研修時間	新卒研修	326時間	326時間	継続的に拡充
	新任管理職研修	36時間	52時間	
	次世代リーダー育成研修	143時間	143時間	
ガバナンスの強化	独立役員割合	50%*5	2/3*6	2/3以上
	女性取締役比率	1/3*5	55.6%*6	50%
	重要な法令違反件数	0件	0件	0件を維持
	コンプライアンス研修・テスト受講率	100%	100%	100%を維持
	投資家面談数	245件	367件	500件

※1:動画やしごと体験機能、dipさんからのメッセージを掲載。今後さらに質を高める施策を実施 ※2:時給アップ、継続勤務ボーナス・入社祝い金の案件  
 ※3:当社ESサーベイにおける指数 \*1:2月末 \*2:Scope1とScope2(全オフィスの都市ガスと電気)が対象。2023年2月期より算定範囲に保養所・データセンターを含む  
 \*3:育児・介護休業法に基づき、育児・介護休業法施行規則第71条の4第2号における育児休業等および育児目的休暇の取得割合を算出してあります。  
 \*4:6月1日現在(厚生労働省 障害者雇用状況報告時点)民間企業の法定雇用率2.3%(2021年3月改定) \*5:2022年5月末現在 \*6:2023年5月末現在

## 2024年2月期の業績見通し

2024年2月期は、労働市場や求人広告市場の緩やかな回復を前提に、過去最高の売上高563億円、営業利益145億円の計画です。

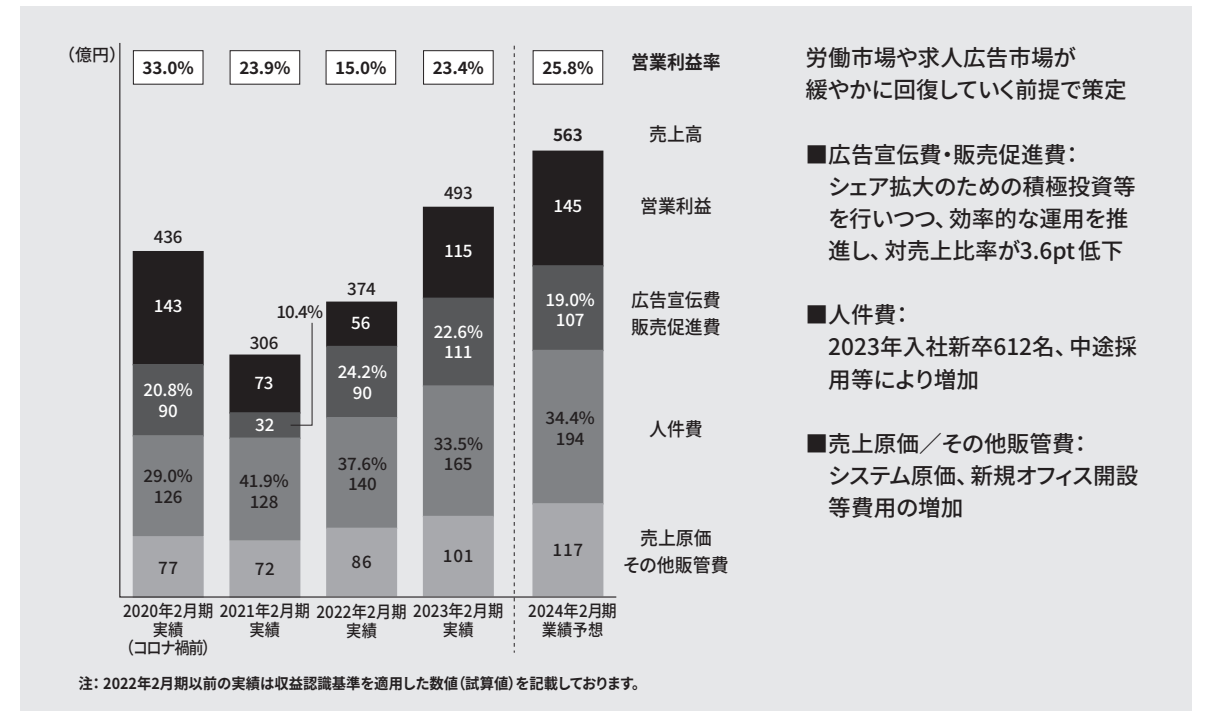
人材サービス事業は、市場の回復に加え、独自のプロモーションや営業生産性の向上等による業界シェアアップにより、売上高は前期比13.5%増の506億円、セグメント利益は同21.9%増の181億円を見込んでおります。

DX事業は、人事・採用領域のDX商品を拡販するとともに、販促領域の「集客ロボット for MEO」「集客ロボット for SNS Booster」を販売開始し、売上高は前期比19.3%増の57億円、セグメント利益は同7.9%増の23億円を目指します。

コロナ禍において、ユーザー・顧客企業に寄り添ったサービスを提供し、社会の改善に着実に取り組んでまいりました。その結果、アルバイト・パート・派遣社員の求人広告市場におけるシェアを大きく向上させることができました。また、DX商材の拡販やタイトルPROの売上拡大、エージェントサービスの強化など新たな取り組みも行ってきております。

2024年2月期は、フィロソフィーに共感する新卒612名を新たに迎え、人的資本を大きく拡充、さらに、「dip DEIプロジェクト」といった独自の取り組みを推進し、急速に進化するChatGPTなどのAIテクノロジーを大いに活用することで、事業成長を加速させてまいります。

### 業績予想の考え方



## 中期経営計画「dip30th」にて新たに財務戦略を策定

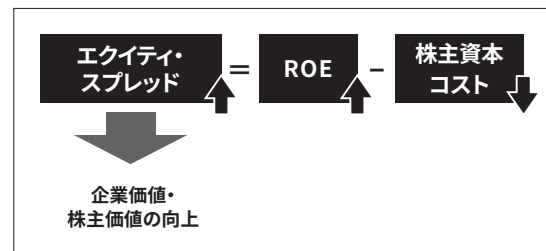
### ● 投資家の皆様と財務戦略に係るディスカッションを実施

昨年度の統合報告書で、ROEについて「できるだけ早期に25%まで回復させ、中期的には30%を目指す」と公表いたしました。一方で、この目標の背景にある基本的な財務の考え方や、この目標を達成する具体的時期と道筋をお示しするには至っていませんでした。加えて、中期経営計画「dip30th」でお伝えしている通り、来期以降も継続的な利益拡大が見込めることから、バランスシート・マネジメントに取り組む必要性が増したと考え、このたび、新たに財務戦略を策定いたしました。昨年のROEの中期目標の公表以降、多くの投資家の皆様と財務戦略に係るディスカッションを行い、その内容を磨いて参りました。是非ご理解賜りますとともに、今後のさらなる企業価値・株主価値の向上にご期待いただければと思います。

### ● エクイティ・スプレッドの最大化で企業価値・株主価値を向上

企業価値・株主価値の向上のため、株主の皆様から預かりした資本に対して、株主資本コストを上回るリターン

を創出し続けることが極めて重要であることから、「ROEの向上」と「株主資本コストの低減」によりエクイティ・スプレッドの最大化を目指します。



### ROE向上に向けた取り組み

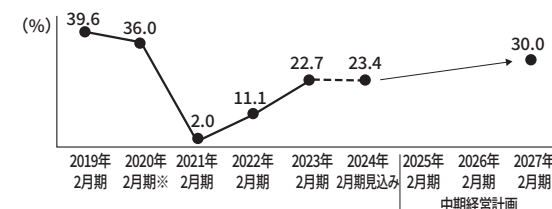
#### ● 利益成長と資本効率向上で、中計最終年度でROE目標30%達成を目指す

ROEは、コロナ禍前で36.0%でしたが、コロナ禍の影響で、2021年2月期に2.0%まで低下しました。その後、コロナ禍の収束やメディアサービスの市場シェアアップ、DX事業の高成長等による利益拡大により、2027年2月期は、23.4%に向上する見込みです。既に、東証プライム上場企業の平均9.24% (2022年度) を大きく上回っており、かつ、当社の株主資本コスト約10~11%も十分に上回る水準であるものの、さらなる企業価値・株主価値の向上を実現すべく、エクイティ・スプレッドの最大化のため、中計最終年度である2027年2月期のROE目標を30%と

しました。

中期経営計画「dip30th」における2027年2月期の営業利益目標の達成に向けて利益成長を図りつつ、下記のキャッシュアロケーション方針に基づき、バランスシート・マネジメントに取り組み、資本効率を高めることにより、ROE目標の達成を目指します。

### ● ROEの見通し



※ 2020年2月期は連結決算を行っていないため、単体決算での数値になります。

### キャッシュアロケーション方針

「成長投資と株主還元を重視したキャッシュアロケーションを行う」

#### 成長投資

- 既存事業の成長や新規事業創出のための投資 (人材投資、システム投資、プロモーション投資等)
- AIなど先端テクノロジーに関する研究開発、事業に活用するための投資
- 事業成長の加速を目的としたM&Aや出資 等

#### 株主還元

- 原則、前期配当額を下限とし、配当性向50%を堅持。年2回の配当実施。総還元性向は65%を目安とする (今回新たに設定)
- キャッシュポジションなどBSの状況、財務目標の達成見通し、株価水準などを総合的に勘案し、追加的な株主還元策を検討
  - ▶ 事業運営に必要な資金額をマクシマムキャッシュ(\*)とし、原則、それを超える過剰な現預金は保有しない。ただし、単年度では判定せず、中期的な投資機会を慎重に見極めながら、過剰な現預金がある場合は株主に還元
  - ▶ 仮に中期的な利益目標の達成が困難な見通しの場合には、BSの状況や株価水準などを勘案の上、ROE目標に近づけるべく追加的な株主還元を検討

(\*) マクシマムキャッシュの考え方

仮に売上がゼロとなるような未曾有の災害や疫病などが発生した場合でも資金繰りに窮さないよう、一定の現預金を保有する必要があります。金融機関からの借入や社債発行に要する期間を3か月程度と想定し、3か月分の支払いと、その期間中における税金・配当金支払いの合計額をマクシマムキャッシュとします。上記の考え方に基づく2024年2月期のマクシマムキャッシュは、「180億円」です。(ご参考) 2023年3~5月の支払い120億円+税金40億円+配当20億円=180億円

### ● 今後も積極的に成長投資を実施し、事業成長を加速

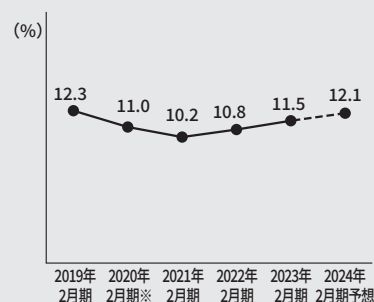
これまで新卒の大型採用で営業人員数を増やし、研修制度の充実やAI活用・DX化推進等により営業生産性を引き上げ、人的資本の拡充に取り組んできています。サービス開発やプロモーション力を高めるエンジニアをはじめ、専門性の高い企画職等の人材も積極的に採用しています。さらに、サービスのシステム開発に累計240億円、ユーザー

を集めそのロイヤリティを高めるためのプロモーションに累計800億円を投資してきています。

事業成長をさらに加速させるため、今後も、人的資本の強化にこわえ、独自のサービス・機能の開発やプロモーションに係る投資を積極的に実施してまいります。AI関連のシステム開発・研究開発投資20億円 (中期経営計画期間累計) のほか、既存サービスのシステム開発投資は年率15%程度の成長を想定しています。

### ● DOE (自己資本配当率) 目標の導入可否は、今後の検討課題

コロナ禍前は、ROE35%超かつ配当性向30%であり、DOEは10%超で推移しました。また、2020年度に、配当方針を「前期の配当額を下限として配当性向50%」としたことで、コロナ禍で利益が減少した年度でも、DOEは10%超で推移、今年度は12.1%となる見通しです。一般的に、配当性向目標は一度引き上げたら下げにくいものですが、DOEの場合は、仮にROEが想定より低位の際に配当性向が自動的に引き上がる、つまり配当性向が可変となるメリットがあります。また、自己株式取得に伴う流動性低下も回避できます。一方、配当に係る税負担を懸念する投資家のご意見も承っております。前期の配当額を下限とするポリシーを堅持しながら、DOE目標導入のメリット・デメリットを慎重に検討してまいります。



※ 2020年2月期は連結決算を行っていないため、単体決算での数値になります。

**株主資本コスト低減に向けた取り組み**

● **少子高齢化による構造的な人手不足の高まりで、求人市場自体が景気変動を受けにくい構造に** アルバイト・パート・派遣社員など有期雇用の求人広告市場は景気循環の影響を受けやすいと見られがちですが、生産年齢人口が減少し構造的な人手不足のさらなる深刻化が見込まれる今後においては、景気の影響を受けにくい構造に変化していくと考えています。

景気感応度が高い業種の採用需要が減ったとしても、構造的に人手不足の業種(医療・介護など)における需要が高まることで、市場全体では景気変動の影響が小さくなるからです。

このように、市場自体の景気耐性が高まることで、株主資本コストを構成するβ(リスク)は中長期的に低下していくと想定しています。

● **株主資本コストの低減に向けた取り組み強化で、エクイティ・スプレッドをさらに拡大**

現時点での株主資本コストを10~11%程度(※)と想定し、下記にお示しする取り組みを通じて、中期的にβ(リスク)を引き下げ、株主資本コストを低減してまいります。

(※)株主資本コストの前提  
 株主資本コスト(約10~11%)=リスクフリーレート(0.8%)×β(1.5)×  
 リスクプレミアム(6~7%)  
 リスクレート=10年物新発国債金利の2023年10月平均  
 β:TOPIXと当社株価の変動率を5年月次で算出  
 マーケット・リスクプレミアム:弊社にて算出した長期の期待市場利回りを基に、  
 マーケット・リスクプレミアムを6~7%と想定

① **景気変動の影響を受けにくい**

**事業ポートフォリオの構築**

直近4年間で、景気変動の影響を受けにくい事業・サービ

スの立ち上げや拡大に成功し、収益構造が着実に強化されています。

その一つDX事業は、営業社員が求人広告とセットで商材を販売することで、既存の顧客基盤を活用した早期の事業立ち上げに成功。月額課金モデルであることから、景気変動の影響を受けにくい事業となっています。

二つ目は、医療・介護領域の人材紹介サービス「ナースではたらこ」「介護ではたらこ」、及び専門職の総合求人サイト「バイトルPRO」です。ターゲットとする医療・介護領域は有効求人倍率が非常に高い水準で推移し、構造的な人手不足の状況にあり、景気の影響を受けにくく、今後さらに求人ニーズが高まっていくことが予想されます。引き続き新規事業・サービスの創出に積極的に取り組み、景気変動の影響を受けにくい事業ポートフォリオの構築を進めてまいります。

② **ESGに係る取り組みの推進**

ESG経営を進化させる各種施策を通じて、株主資本コストの低減に取り組んでおります。

「環境」では、2021年10月にTCFD提言への賛同を表明し、それ以降、本社や各営業拠点、データセンターにおける再生可能エネルギーへの切り替えを進めております。さらに、Scope3の排出量算出・開示も完了し、2025年2月期中に中に、Scope3を含めた目標を設定するべく、検討を進めています。

「社会」においては、前述の通り、「人的資本の強化」に関するマテリアリティKPI目標の達成に向け、取り組みを強化してきております。

加えて、健康経営を強力に推進し、2022年12月に「東京都スポーツ推進企業」(東京都)、2023年2月に「スポーツエールカンパニー」(スポーツ庁)に認定されました。同3月には、経済産業省・日本健康会議の「健康経営優良法人認定制度」における「健康経営優良法人2023 大規模法人部門(ホワイト500)」に認定されております。

「ガバナンス」では、2023年5月に監査等委員会設置会社に移行、取締役会に占める独立社外取締役の割合を3分の2とし、独立性の高い取締役会構成としたほか、女性割合を2分の1超としてジェンダーダイバーシティを確保しております。また、取締役会の実効性評価を踏まえたガバナンス強化施策として、社外取締役の在任期間の上限(8年)を定めたほか、今後は取締役の個別報酬を開示する予定です。

これらの取り組みの結果、GPIFが2023年4月より新たに採用した「Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)」を含め、6つのESG指数全てに選定されております。

引き続き、財務・非財務KPIの達成に向け、ESG経営をさらに進化させることで、株主資本コスト低減に取り組んでまいります。



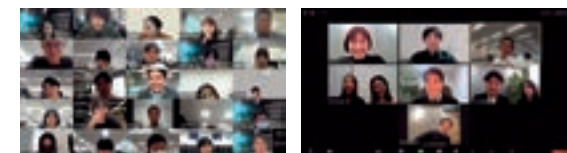
③ **IR活動によるステークホルダーとのエンゲージメント強化**

企業価値の向上のためには、高い成長性・収益性を支える持続可能な強み、成長のポテンシャルや事業リスク等を株式市場にご理解いただくことが極めて重要と考えています。

2023年2月期は、年間367件の投資家面談を実施し、投資家の皆様からのご意見やご要望、アイデアを、取締役会や執行役員会議で四半期ごとに詳細に報告し、経営と事業運営に活用しています。

また、社員に対しても四半期ごとに、決算の内容に加え、株式市場からの期待や要望、評価を動画にて配信。加えて、各営業拠点で社員との座談会等を開催し、インタラクティブに社員と対話を重ねるとともに、現場の社員が投資家面談に同席し投資家の皆様とダイレクトに接する機会を設けるなど、経営視点を学ぶ機会を提供しています。

今後もステークホルダーの皆様との対話をより一層深め、エンゲージメントを強化してまいります。



▲ CFOの新居が四半期決算の内容と投資家の皆様からの評価等を社員向けに発信する「マナビバ」 ▲投資家の方とのIR面談に、現場の営業家が同席し投資家の皆様とダイレクトに接する機会を設ける

④ **ハードルレートに基づく**

**投資の意思決定プロセスの導入**

⑤ **事業ごとのROICを活用した**

**事業管理の仕組みの導入(いずれも今期検討)**

これまで投資検討プロセスにおいて、CVCファンドを活用したデューデリジェンスの品質向上や意思決定の迅速化に取り組んできております。今般、ROEの中期目標を策定したのに合わせ、今後の投資意思決定においては、ハードルレート30%を目安としたいと考えています。また、事業ごとにROICを算出のうえ、現場と一丸となって事業を管理し推進する仕組みを検討してまいります。

株主資本コスト低減のための取り組み

- ① 景気変動の影響を受けにくい事業ポートフォリオの構築
- ② ESGに係る取り組みの推進
- ③ IR活動によるステークホルダーとのエンゲージメント強化
- ④ ハードルレートに基づく投資の意思決定プロセスの導入
- ⑤ 事業ごとのROICを活用した事業管理の仕組みの導入

## ガバナンス

持続的な企業価値向上に向け、フィロソフィーを軸とした透明性の高い経営を実現するガバナンス体制と取り組みについて説明します。また、社外取締役の視点から現状の課題とその解決策、自らが果たす役割についてメッセージでお伝えします。

## CONTENTS

- 111 役員体制
- 123 コーポレート・ガバナンス





# 役員体制

## 役員一覧 (2023年5月24日現在)

### 取締役



#### 富田 英揮

代表取締役社長 兼  
CEO (最高経営責任者)

取締役在任年数 26年

2023年2月期  
取締役会出席率 100%  
(13/13)

1990年 4月 株式会社地産入社  
1992年 5月 株式会社フォーラム入社  
1997年 3月 当社設立 代表取締役社長  
2006年 3月 当社代表取締役社長  
兼 CEO (最高経営責任者) (現任)  
2018年 5月 DIP America, Inc. President (現任)

#### 高い専門性を有する分野

企業経営	人財開発/ 女性活躍推進	営業	サービス 開発	マーケティング/ プロモーション	テクノロジー	財務/ 会計	リスク マネジメント	サステナビリティ / ESG
------	-----------------	----	------------	---------------------	--------	-----------	---------------	-------------------

富田英揮は、当社創業者として、当社が展開する全ての事業の立ち上げ、運営に関わり、当事業に最も精通する人物として、当社における豊富な業務執行経験を有しております。具体的には、新鮮でどこよりも豊富な求人情報の質にこだわり、職場紹介動画など他社にない独自のサービスを展開しユーザーの期待を超える施策を実現しております。特に2021年12月より、営業社員が顧客企業に、時給の引き上げや採用時のお祝い金の支給などを提案しサイト上に掲載する「ディップ・インセンティブ・プロジェクト」を立案し、強く推し進めております。このように、当社代表取締役社長 兼 CEO (最高経営責任者) として強いリーダーシップを発揮し、成長を主導しております。

当社が引き続き持続的な企業価値向上を目指すに当たり適任と判断したため、当社取締役として選任いたしました。



#### 志立 正嗣

代表取締役 COO  
(最高執行責任者)

取締役在任年数 4年

2023年2月期  
取締役会出席率 100%  
(13/13)

1991年 4月 凸版印刷株式会社入社  
1998年11月 ヤフー株式会社<sup>※1</sup>入社  
2012年 4月 同社執行役員  
2017年 4月 株式会社 IDC フロンティア代表取締役社長  
2019年 4月 ヤフー株式会社<sup>※1</sup>コーポレートグループ CIO  
一般社団法人ウーマンイノベーション<sup>※2</sup>顧問 (現任)  
2019年 5月 当社社外取締役  
アダプティブ株式会社顧問 (現任)  
2019年10月 RadarLab 株式会社顧問 (現任)  
2020年 7月 当社取締役 COO  
2022年 3月 当社代表取締役 COO 兼 CIO (最高情報責任者)  
兼 商品開発本部長  
2023年 2月 当社代表取締役 COO 兼 CIO 兼 商品開発本部長  
兼 DX 事業本部長  
2023年 4月 当社代表取締役 COO 兼 CIO  
2023年 5月 当社代表取締役 COO (現任)

<sup>※1</sup> LINE ヤフー株式会社 (旧商号: Z ホールディングス株式会社)  
<sup>※2</sup> 現 一般社団法人 HAPPY WOMAN

#### 高い専門性を有する分野

企業経営	人財開発/ 女性活躍推進	営業	サービス 開発	マーケティング/ プロモーション	テクノロジー	財務/ 会計	リスク マネジメント	サステナビリティ / ESG
------	-----------------	----	------------	---------------------	--------	-----------	---------------	-------------------

志立正嗣は、多角的に事業を展開するヤフー株式会社 (LINE ヤフー株式会社 (旧商号: Z ホールディングス株式会社)) において、インターネット広告を始めとするマーケティング分野を中心に多くのデジタル事業部門の責任者を歴任しており、当社の事業展開に必要なインターネット関連の高い知見を有しております。日本の労働市場では、デジタル技術の活用が遅れによる労働生産性の低下などの課題がありますが、その高い知見により最新のテクノロジーを駆使し、求職者と顧客企業のマッチングの精度とスピードを大きく向上させ、営業活動及びプロモーション投資の効率化を推進しております。また、2019年5月より、当社社外取締役として適時、適切な助言を行い、2020年7月からは取締役 COO (最高執行責任者) に就任し、強いリーダーシップを発揮して経営を統括しております。

当社が引き続き持続的な企業価値向上を目指すに当たり適任と判断したため、当社取締役として選任いたしました。



社外 独立

#### 馬淵 邦美

社外取締役

取締役在任年数 2年

2023年2月期  
取締役会出席率 100%  
(13/13)

1995年 4月 Sapient Corporation 入社  
1998年 6月 株式会社 DOE 代表取締役社長  
2009年 2月 ティーディービー・ジャパン株式会社取締役  
2012年 3月 オグルヴィ・ワン・ジャパン株式会社<sup>※</sup>代表取締役社長  
ネオ・アット・オグルヴィ株式会社<sup>※</sup>代表取締役社長  
2016年 2月 フライシュマン・ヒラード・ジャパン株式会社入社  
2018年 7月 Facebook Japan 株式会社 Director  
2018年 9月 ポート株式会社社外取締役  
2019年12月 株式会社マクアケ社外取締役 (現任)  
2021年 5月 当社社外取締役 (現任)  
2022年 3月 一般社団法人 Metaverse Japan 共同代表理事 (現任)  
2022年 6月 ポート株式会社社外取締役 (監査等委員) (現任)

<sup>※</sup> 現 ジオメトリー・オグルヴィ・ジャパン合同会社

#### 高い専門性を有する分野

企業経営	人財開発/ 女性活躍推進	営業	サービス 開発	マーケティング/ プロモーション	テクノロジー	財務/ 会計	リスク マネジメント	サステナビリティ / ESG
------	-----------------	----	------------	---------------------	--------	-----------	---------------	-------------------

馬淵邦美は、グローバル企業を含む複数の事業会社の経営者として豊富な経営経験と高い見識に基づくコーポレート・ガバナンス体制の強化を推進しております。また、デジタルマーケティングや AI / メタバース、Web 3 等の最新のテクノロジーに関する豊富な経験及び高い知見を有しております。社外取締役としての監視・監督機能のほかに、今後、引き続き企業経営の豊富な経験を活かした経営体制の透明性の確保やマーケティング及びテクノロジー領域の助言・提言を期待しております。

当社が引き続き持続的な企業価値向上を目指すに当たり適任と判断したため、社外取締役として選任いたしました。

## 取締役



社外 独立

### 竹内 香苗

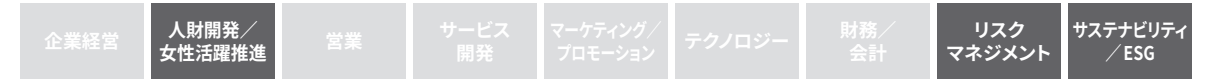
社外取締役

取締役在任年数 1年

2023年2月期  
取締役会出席率 100%  
(10/10)

2001年 4月 株式会社東京放送※入社  
2012年11月 フリーアナウンサーとして独立  
2020年 6月 SBIホールディングス株式会社社外取締役(現任)  
2022年 5月 当社社外取締役(現任)  
※現 株式会社TBSテレビ

### 高い専門性を有する分野



竹内香苗は、報道番組のキャスターや経営者へのインタビュー等の豊富な経験を通じて、女性活躍推進を含む幅広い分野の社会課題に関する高い知見を有しております。取締役会では、豊富な経験から醸成された客観的な視点から、コンプライアンスやリスクマネジメントに関する指摘・提言を行い、取締役会の議論の活性化に貢献しております。社外取締役としての監視・監督機能のほかに、今後、引き続き社会課題に関する豊富な見識を活かし、当社が取り組む社会課題に関しての有効な助言や、コンプライアンスやリスクマネジメントの強化に向けた助言・提言を期待しております。当社が引き続き持続的な企業価値向上を目指すに当たり適任と判断したため、社外取締役として選任いたしました。

なお、竹内香苗氏は、2022年5月24日開催の第25期定時株主総会で取締役新たに選任され同日就任しておりますので、同日以降の当事業年度中の取締役会の出席回数を記載しております。



社外 独立

### 島田 由香

社外取締役

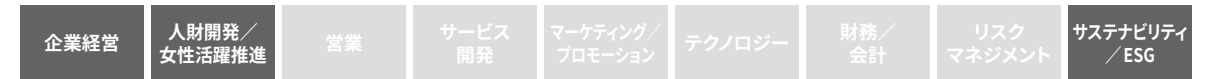
取締役在任年数 一年

2023年2月期  
取締役会出席率 一%

1996年 4月 株式会社パソナ入社  
2002年 6月 GEジャパン・ホールディングス株式会社※1入社  
2008年 8月 ユニリーバ・ジャパン株式会社※2入社  
2014年 4月 ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社  
取締役 兼 人事総務本部長  
2017年 2月 株式会社 YeeY 共同設立 代表取締役(現任)  
2020年11月 一般社団法人 dialogue 設立 代表理事(現任)  
2021年10月 ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス合同会社 人事  
総務本部長  
2022年 4月 合同会社 NOTONO 代表社員(現任)  
2022年 7月 アステリア株式会社 CWO(最高ウェルビーイング  
責任者)(現任)  
2022年11月 一般社団法人日本ウェルビーイング推進協議会  
代表理事(現任)  
2023年 5月 当社社外取締役(現任)

※1 現 ゼネラル・エレクトリック・ジャパン・ホールディングス株式会社  
※2 現 ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス合同会社

### 高い専門性を有する分野



島田由香は、グローバル企業での人事総務責任者として、組織文化の構築支援を推進してきております。また、経営者として広く日本企業や社会へのウェルビーイング(健康かつ健全な心と身体である状態)の浸透に取り組んでおり、ウェルビーイングに関する豊富な経験及び高い知見を有しております。社外取締役としての監視・監督機能のほかに、現在そして今後も多くの人材を採用し、持続的な成長を継続するためにも、健康経営や当社が従業員の幸福度を高める取り組みに関して有効な助言・提言を期待しております。

当社が引き続き持続的な企業価値向上を目指すに当たり適任と判断したため、社外取締役として選任いたしました。

## 取締役



社外 独立

### 田邊 えり子

1988年 4月 日本拓建株式会社入社  
 1991年11月 テンプスタッフ株式会社\*入社  
 2011年 4月 同社IT統括本部インターネット企画室室長  
 2019年 5月 当社社外取締役  
 2023年 5月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)  
※現 パーソルテンプスタッフ株式会社

■ 社外取締役(監査等委員)

■ 取締役在任年数 4年

■ 2023年2月期  
 取締役会出席率 100%  
 (13/13)

■ 2023年2月期  
 監査役会出席率 -%

### ▶ 高い専門性を有する分野



田邊えり子は、テンプスタッフ株式会社(現 パーソルテンプスタッフ株式会社)において、同社の提供するウェブサイト及びウェブシステムの構築等、IT分野を中心に多数のプロジェクトに携わり、豊富な経営及びリスクマネジメントに関する経験を有しております。2019年5月より当社社外取締役として、テクノロジー、リスクマネジメント及び女性活躍の推進を含む企業経営全般の助言・提言及び監視・監督機能を発揮しております。引き続き独立した立場からこれまでの経験と役割を通じて培われた幅広い見識を当社の経営の監督に活かし、取締役会の意思決定機能及び監査・監督機能を強化することを期待しております。

当社が引き続き持続的な企業価値向上を目指すにあたり適任と判断したため、社外取締役 監査等委員として選任いたしました。



社外 独立

### 今津 幸子

1996年 4月 アンダーソン・毛利法律事務所\*入所  
 2005年 1月 同事務所パートナー(現任)  
 2007年 4月 慶應義塾大学法科大学院准教授  
 2014年 3月 公益財団法人石橋財団理事(現任)  
 2018年 6月 第一三共株式会社社外監査役(現任)  
 2022年 5月 当社社外監査役  
 2022年 6月 アルコニクス株式会社社外取締役(現任)  
 2023年 5月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)  
※現 アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業

■ 社外取締役(監査等委員)

■ 監査役在任年数 1年

■ 2023年2月期  
 取締役会出席率 100%  
 (10/10)

■ 2023年2月期  
 監査役会出席率 100%  
 (10/10)

### ▶ 高い専門性を有する分野



今津幸子は、弁護士として、人事・労務やガバナンス領域をはじめとする企業法務・リスクマネジメントにおいて豊富な経験と高い見識を有しております。また、同氏が所属する法律事務所における女性パートナーとして、女性活躍の推進にも携わっております。2022年5月から当社社外監査役として、豊富な経験と高い見識のもと企業経営全般の監視・監督機能を発揮しております。引き続き独立した立場からコーポレート・ガバナンス、リスクマネジメント及び女性活躍の推進に関する助言・提言をすること及び監査・監督機能を強化することを期待しております。

当社が引き続き持続的な企業価値向上を目指すにあたり適任と判断したため、社外取締役 監査等委員として選任いたしました。

なお、今津幸子氏は、2022年5月24日開催の第25期定時株主総会で監査役に新たに選任され同日就任しておりますので、同日以降の当事業年度中の取締役会及び監査役会の出席回数を記載しております。



社外 独立

### 丸山 みさえ

1993年10月 監査法人トーマツ\*入所  
 2011年12月 丸山みさえ公認会計士事務所設立(現任)  
 2021年 8月 株式会社スリーシェイク社外監査役  
 2022年 3月 株式会社ヤブリ社外常勤監査役(現任)  
 2023年 5月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)  
※現 有限責任監査法人トーマツ

■ 社外取締役(監査等委員)

■ 監査役在任年数 -年

■ 2023年2月期  
 取締役会出席率 -%

### ▶ 高い専門性を有する分野



丸山みさえは、公認会計士として常に公正不偏の態度を保持し、高い専門性と実務上の経験を有しております。また、監査法人での監査経験及び他社の社外監査役を歴任された経験から会社財務・会計並びに税務に深く精通しております。これまでの経験と役割を通じて培われた幅広い見識を当社の経営の監督に活かし、会社財務・会計並びに税務に関する助言・提言をすること、取締役会の意思決定機能及び監査・監督機能を強化することを期待しております。

当社が引き続き持続的な企業価値向上を目指すに当たり適任と判断したため、社外取締役 監査等委員として選任いたしました。

\* 取締役 常勤監査等委員 大友常世は、一身上の都合により2023年10月30日をもって取締役常勤監査等委員を辞任しております。

スキルマトリックス各項目の選定理由

氏名	地位担当	社外役員	独立役員	指名報酬委員会 (多様性 女性/国際性)	高い専門性を有する分野									
					企業経営	人財開発/ 女性活躍推進	営業	サービス開発	マーケティング/ プロモーション	テクノロジー	財務/会計	リスク マネジメント	ESG サステナビリティ	
富田 英揮	代表取締役社長兼 CEO (最高経営責任者)			●	●	●	●	●	●					●
志立 正嗣	代表取締役 COO (最高執行責任者)				●	●		●	●	●	●			●
馬淵 邦美	社外取締役	●	●	●	●			●	●	●				
竹内 香苗	社外取締役	●	●	●	●	●							●	●
島田 由香	社外取締役	●	●	●	●	●								●
田邊 えり子	社外取締役 (監査等委員)	●	●	●	●	●				●			●	●
今津 幸子	社外取締役 (監査等委員)	●	●	●	●	●							●	●
丸山 みさえ	社外取締役 (監査等委員)	●	●	●	●	●						●		

スキル項目	選定理由
企業経営	労働市場の構造変化や急速なテクノロジーの進展など事業環境が大きく変化する中で、フィロソフィー及び中期経営計画で目指す姿への変革を成し遂げていくための企業経営全般の豊富な経験や知見を有していること。
人財開発/ 女性活躍推進	「人が全て、人が財産」という信念のもと、当社の中長期で目指す姿への変革には、フィロソフィーに基づく経営人財、管理職やメンバーの確保、育成、活用や女性社員の自律的なキャリア形成力などを支援する戦略が重要であるため、人財開発/女性活躍推進分野での経験と知見を有していること。
営業	市場動向の把握や競合分析などにに基づき、戦略的な営業計画を立案・実行し、顧客ニーズの理解、交渉力、長期的な顧客関係の構築能力など、営業分野での経験と知見を有していること。
サービス開発	急速なテクノロジーの進展など事業環境が大きく変化する中で、深い顧客理解と創造力に基づき、競合他社に負けない革新的なサービスを開発できる経験と知見を有していること。
マーケティング/ プロモーション	労働市場の構造変化や急速なテクノロジーの進展など事業環境が大きく変化する中で、マーケティングの豊富な経験と専門知識を活用し、プロモーション等の施策やデジタルマーケティングの進化を捉え、データ分析を駆使したパーソナライズ戦略を実施できる経験と知見を有していること。
テクノロジー	デジタルマーケティングやAI/メタバース、Web 3等の最新のテクノロジーを理解、活用し、業務効率化や新規ビジネス創出に向けたイノベーションを推進できること。また、システム開発やITインフラ構築の経験を基に、情報セキュリティを確保しながら適切なテクノロジー戦略を策定できる経験と知見を有していること。
財務/会計	持続的な企業価値の向上を支える強固な財務基盤の構築、CVCによる投資やM&Aなどの攻めの成長投資の推進及び適正な株主還元等を実現するための財務戦略の策定とその実行に必要な経験と知見を有していること。
リスクマネジメント	持続的な企業価値の向上のために、事業環境が大きく変化する中でリスク要因に的確に対処することのできる法律、コンプライアンス、リスク管理の分野の経験と知見を有していること。
サステナビリティ/ ESG	当社のサステナビリティ方針や環境方針のもと、中長期的な企業価値の向上と持続的な成長を目指すため、サステナビリティ/ESG視点の経営による長期的な事業継続や社会貢献などの経験と知見を有していること。

## 社外取締役メッセージ

### AI時代における経営の スピードとフェアネスの 両立を実現します

#### 馬淵 邦美

社外取締役



この1年間を振り返ると、確実にガバナンスの強化が図れました。2022年3月から、創業者の富田CEOに加え、テクノロジーに関する高い知見を持つ志立COOも代表権を持ち、それぞれが役割を担う体制になったことで、AI・テクノロジーを活用した事業変革を推進する体制がさらに強化され、この1年間で戦略の実行スピードが高まっています。

そのうえで、事業面では、生成AIを活用してマッチング精度を高める「AIエージェント事業」の開発に乗り出しました。社内では社員の生産性向上を実現する生成AI活用の取り組みも進めています。あわせて、これらを土台として支える基幹システムの強化にも着手しており、こうした具体的な取り組みが着実に進展している点は高く評価できます。

今後、ユーザーファーストを掲げ、様々な人材サービス事業を切り開いてきたdipが、さらなる飛躍を目指すには、これまでの延長線上にはない非連続な成長を果たさなければなりません。そのためにはAIを取り入れた新たな事業を伸ばしていくことが必須となります。数十年に一度の技術といわれる生成AIの登場により、人々の働き方が大きく変わることは間違いなく、誰もが自分の働き方を見直し、コミュニケーションのあり方を考えていくことになるでしょう。インターネットが登場したときと同じように、影響を受ける職もある一方で、生産性は飛躍的に向

上します。仕事のプロセスそのものが変わっていくため、新たな職や新たな業態が生まれてくる可能性も高い。この大きな変化の中で、どのようにAIを使いこなして自分の仕事を変えていけばいいのか、キャリアを進めていけばいいのか、AI時代の新しい働き方をリードし、AIで人を幸せにすることこそ、dipの役割だと思えます。

今後の課題として、何よりも重要なのは、この変化の大波に乗り遅れないということです。いち早く体制の整備と投資を進め、新たなプラットフォーム上での競争で先陣を切っていけるかが、成果の大きさを左右するはずですが、もちろん、データガバナンスやセキュリティなど、AIの普及に伴って生じる新たなリスクへの対応とのバランスをとることも必要です。しかし、昔と違って今はクラウド上で簡単にシステム構築できますから、国内外でさまざまな議論が進んでいる中でも、ルールにあわせて、柔軟にシステムに落とし込んでいくことは十分に可能だと考えています。スピード感と柔軟性の両立がポイントだと捉えています。

また、今年度からは指名・報酬委員会の議長も務めますので、経営者のフィロソフィーが公正かつ的確に運用され、非連続の成長につながるよう、さらに責任を持って取り組んでまいります。富田CEO、志立COOの二人体制になり、戦略実行のスピードが加速している中、それを客観的かつフェアな視点で支えていくのが私の役割です。

### 「社員幸福度No.1」を目指し、 多様な働き方の実現に 貢献していきます

#### 竹内 香苗

社外取締役



社外取締役に就任して1年、客観性を保ちながらdipへの理解を深めるため、積極的なコミュニケーションと情報収集に努めてきました。志立COOや執行役員と定期的に面談する場では、事業について意見交換を重ねてきました。また、社員と直接対話する機会を大切に、内定式や入社式をはじめ、社員総会や経営幹部育成研修の発表会にも参加し、若手から役職者まで幅広い階層の方々と交流を深めてきました。

取締役会は、事務局のサポートが大変充実しており、上程議案の背景説明など概要をしっかりと理解して臨めるような体制も手伝って、毎回闊達な議論が交わされています。私自身も、長年関心を持って向き合ってきたテーマである女性活躍推進や多様なキャリア形成、仕事とライフイベントの両立などについて、社会的な動向も踏まえた提言を積極的に行うよう心がけてきました。メンバー構成の点では、取締役の半数以上を女性が占めており、バックグラウンドも専門領域も異なる様々なメンバーが集まっていることから、意思決定の場での多様性の確保が、風通しの良さにもつながっているのではないのでしょうか。

もちろんこれは経営層に限った話ではありません。マテリアリティとしても「DEIの推進/人権の尊重」を掲げ、女性管理職・経営層の育成に注力するほか、短時間勤務制度の拡充や男性育休取得推進など、男性も含めて柔軟で多様な働き方の実現に取り組んでいます。事業面に

おいても、多様な働き方に応えられるように求人情報を提供し、ユーザーと仕事のマッチングの精度を上げていきます。それによってダイバーシティの推進や女性の活躍推進に寄与しているのではないかと考えています。

私がアメリカ、ブラジル、アルゼンチンで過ごした経験に基づいて感じたのは、勤務形態・雇用形態など多様な働き方がされていることが多く、家庭と仕事の両立を前提としているということです。日本では、まだまだ家事や育児は女性の役割というジェンダーバイアスも根強く残っているため、これからは性別を問わず、育児や介護、病気治療などそれぞれの事情に応じた働き方を選べる仕組みと、お互いにサポートしあえる風土を作っていくことが重要だと思います。dipは多様な働き方への取り組みを積極的に進めており、今後の課題としては、さらに、子育てとの両立をしやすい環境整備を進めていくことが必要であると考えています。特に、社員の年齢層が非常に若く、若い管理職も多く活躍しているdipでは、結婚するかしないか、子供を持つか持たないかなど、人生においてどのような選択をしても、いきいきとやりがいを持って、力を発揮して仕事に臨めるような環境を作り、実際に運用していくことが求められます。

dipは、「人が全て、人が財産」という信念の下、「社員幸福度No.1」を目指す掲げています。私自身も、その実現に全力で貢献していきたいという思いを新たにしています。

## 社外取締役メッセージ

### 社員一人ひとりの幸せが dipの成長につながる好循環を 加速します

#### 島田 由香

社外取締役



長年、複数の企業で人事の仕事に携わり、一人ひとりが自分らしく、最大限に力を発揮できる社会を目指してきたなかで、私が現在注力しているテーマは3つ。それは「働き方」、「地域活性」、そして「ウェルビーイング」です。この3つは相互に関連しており、dipの事業とも関わりの深いテーマだと考えています。

こうしたバックグラウンドを踏まえてdipの社外取締役としてお声がけいただき、富田CEOとも直接お話しして、社名の由来でもある「夢とアイデアと情熱で社会を改善する存在となる」という企業理念が心に響き、私の経験がお役に立てばとありがたくお受けしました。

dipへの理解を深めるのはこれからですが、現時点での印象は、失敗を恐れず、皆が一致団結して前向きに物事を動かしていく会社であるというものです。私は20年以上パーパス経営に関わってきましたが、パーパス経営が実践できている会社が強いのは、トップが打ち出したビジョンのもと、一人ひとりが自分は何のためにここにいるのかを確信できているため、判断に迷う場面や変化を求められるときでも、お互いに助け合いながら前に進んでいけるからです。dipは、富田CEOのフィロソフィーに根差したビジョンが言葉や行動に表れ、それを体感した現場のリーダーが自分なりの方法で実践し、日々のやり取りのなかでチームメンバーに浸透しているから、組織

としてぶれない強さがあるのだと思います。まさにdipはフィロソフィーというひとつの軸で、個人と組織がしなやかに結びついているのだと感じています。

dipは「人が全て、人が財産」という信念のもと、社員一人ひとりの幸福度を高めることで人的資本の向上に努めてきています。私は、社員のウェルビーイングの向上は、創造性や生産性の向上に直結し、人間関係に良い影響を与え、個人の幸せが組織の成長につながると考えています。そこにいる全員が「何を言っても大丈夫」と思える心理的安全性が担保されると、エンゲージメントレベルが上がり、ただ自分のためだけではなく、ほかの誰かのため、何かの使命のためにコミットしていきたいという気持ちが高まるのです。

ただ、何に幸せを感じるかは、人により状況によりさまざまです。dipの社員にとっての「ウェルビーイング」を明らかにしていくために、自分は何のために働くのか、なぜこの会社なのか、原点に立ち返って考える手助けをしていきたいと考えています。社員の皆さんがよりやりがいを感じられたり、職場が明るくなったと感じられたりするように、私も一緒に取り組んでいければと考えています。

# コーポレート・ガバナンス

持続可能な企業価値向上と、当社が掲げているビジョン「Labor force solution company」を実現するためには、コーポレート・ガバナンスの実効性の確保・向上が不可欠です。適正なコーポレート・ガバナンス体制のもと、経営の効率性を高め、透明性の高い事業運営を行うことで、あらゆるステークホルダーに対する責任を果たしつつ、中長期的な企業価値の向上を目指していきます。

## ガバナンス基本方針

当社は、「私たち dip は夢とアイデアと情熱で社会を改善する存在となる」という企業理念のもと、「Labor force solution company」をビジョンに掲げ人材サービスとDXサービスの提供を通して、労働市場における諸課題を解決し、誰もが働く喜びと幸せを感じられる社会の実現を目指しています。このビジョンを実現するためには、

コーポレート・ガバナンスの実効性の確保・向上が不可欠です。当社では、適正なコーポレート・ガバナンス体制のもと、経営の透明性を高め、効率的な企業運営を行うことで、あらゆるステークホルダーに対する責任を果たしつつ、中長期的な企業価値の向上を目指しております。

## ガバナンス体制の概要・特徴

当社は、取締役の職務執行の監査等を担う監査等委員会を取締役会の構成員とすることにより、業務執行取締役に対する監査・監督機能の強化を図るとともに、コーポレート・ガバナンス体制をより一層充実させるため、2023年5月24日開催の第26期定時株主総会の決議をもって監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しております。さらに、社外取締役及び社外取締役監査等委員が、経営に対する監査または監督機能を十分に発揮できるよう、取締役会の議案について事前説明を充実させるなど、支援体制を整備しています。

取締役会においては、運営のDX化を推進することにより、取締役会での意思決定に必要な情報をリアルタイムに取締役が把握できる仕組みを構築し、議論をより活性化しています。

監査等委員会は、会計監査人や内部監査室、内部統制担当部署と連携して実効性の高い監査を実施することで、監査機能の強化を図っています。

加えて、取締役候補の選定および個別報酬の決定のプロセスにおける独立性ならびに透明性の向上を図るため、独立社外取締役を過半数とする任意の指名・報酬委員会を設置しています。

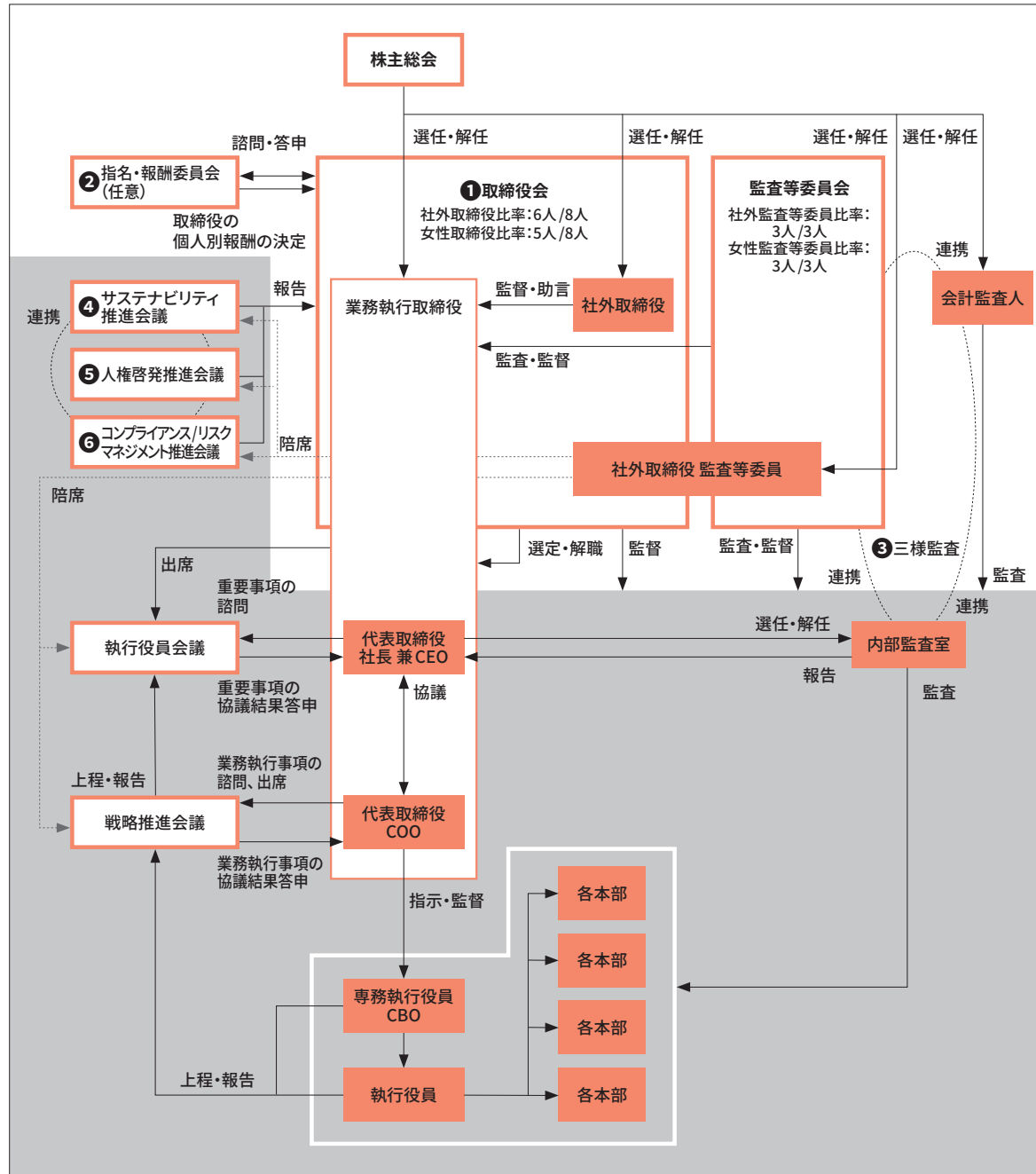
そして、意思決定の迅速化およびその円滑な執行を図るべく執行役員制度を導入し、執行役員が取締役に委任された業務の執行に関する重要な事項を協議または共有する機関として、執行役員会議を週次で開催しています。また、迅速な経営の意思決定を支える仕組みとして、執行役員会議議案の事前審議機関として、戦略推進会議を設けています。執行役員会議および戦略推進会議には、社外取締役監査等委員が陪席しております。

なお、取締役会による審議や業務執行における重要な意思決定の際には、適宜、弁護士等の外部専門家による意見を聴取・報告し、適法かつ健全な経営判断を行う仕組みを構築しています。

## ガバナンス強化に向けた取り組みの変遷

2004	意思決定・監督と執行の分離 執行役員制度の導入 ▶取締役会の活性化	2018	コーポレートガバナンス・コード改訂 コーポレートガバナンス・コードの改訂・開示
	東京証券取引所マザーズ上場		2019
2005	情報管理体制の強化 「情報セキュリティ基本方針」の策定/ ISMS認証の取得	2020	
	2006		会社法施行
2013	執行体制の機能分化 CEO、COO体制の導入 ▶機能分化による効率的な意思決定・ 執行体制を確立	2022	代表取締役を追加選定 意思決定及び業務執行の迅速化を図るため 東京証券取引所プライム市場へ市場変更 ESG投資の主要指数の構成銘柄に初選定 『MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指 数』、および『MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)』に初選定 統合報告書発刊
	会議体の整備 経営会議の設置／執行役員会議の設置 ▶慎重かつ機動的な意思決定		2023
2013	東京証券取引所市場第一部へ市場変更	2014	
2014	スチュワードシップ・コード策定		2015
2016	コーポレートガバナンス・コード採用・開示	2016	
	2018		初の女性役員就任／取締役の3分の1超が 独立社外取締役に 取締役会の多様性・透明性の確保

## コーポレート・ガバナンス体制図



## 1 取締役会における取り組み

原則として取締役会を月1回開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催し、経営に関する重要事項を協議し、決議いたします。当社では、取締役会の決議をもって決定すべき事項を取締役会規程にて定め、取締役会の決議をもって決定しています。

取締役会における議題の主要項目は以下のとおりです。

- ① 株主総会に関する事項
- ② 決算に関する事項
- ③ 取締役に関する事項
- ④ 株式・社債に関する事項
- ⑤ 経営の基本方針に関する事項
- ⑥ 人事・組織に関する事項
- ⑦ 資産・資金に関する事項
- ⑧ 子会社に関する事項
- ⑨ その他の事項

### COLUMN 東証プライム時価総額上位500社において女性取締役比率首位を獲得

日経BPの情報サイト「日経xwoman(クロスウーマン)」による2023年の女性取締役比率ランキング(2023年8月掲載)にて、当社が55.6%(取締役9名中5名が女性)で首位となりました。2023年5月の株主総会では、社外取締役島田由香氏、社外取締役(監査等委員)丸山みさえ氏を新たに選任するなど、様々な知見やバックグラウンドを持つ女性役員の登用を推進しています。

## 取締役会の構成

当社は、取締役会の多様性と適正な規模について検討した上で、当社の事業及び業務等に精通し、機動的な業務執行を推進する業務執行取締役と、高度な専門性と幅広い知見・経験を有し、経営に対して適切な助言と監督を行うことを期待できる独立社外取締役とで、取締役会を構成しております。

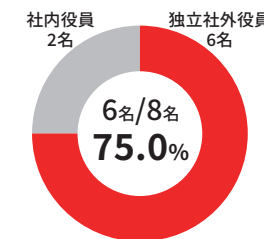
業務執行取締役に関しては、企業経営上の意思決定に必要な広範な知識と経験を備えていることなどの基準に基づき選任することを基本方針としております。また、社外取締役に関しては、取締役会における重要な意思決定を通じ、経営に対する監視・監督機能を果たすとともに、会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反の有無を監視し、中長期的な企業価値の向上を図るべく、経営方針や経営改善に関して積極的な提言を行うことができる者を選任することとしております。

加えて、多様な知識・経験を持つ者が適切なバランス

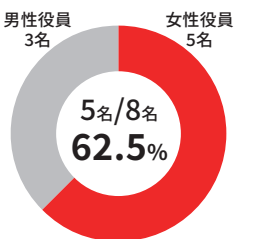
で選任されるように検討した上で候補者を決定し、取締役会における独立社外取締役の構成比を3分の2以上、女性比率を半数とする基本方針としております。

2023年10月31日現在の取締役会の構成は、取締役総数8名中6名が独立社外取締役で、その内5名が女性となっており、取締役会が引き続き高い独立性と多様性を備えた構成となっています。

独立社外役員比率



女性役員比率





## 社外取締役の機能発揮

### ● 社外取締役の活動状況

氏名	活動状況・発言
馬淵 邦美 社外取締役	長年の事業会社経営者としての豊富な経営経験と高い見識、およびデジタルマーケティングやAI等の最新のテクノロジーに関する豊富な経験と高い知見に基づき、ディップ技術研究所設立の決議の際に、委託先のポジション等について、取締役会において客観的な質問、提言等を行い、監督機能を発揮しております。
竹内 香苗 社外取締役	報道番組のキャスターや経営者へのインタビュー等の豊富な経験を活かし、取締役会ではコンプライアンス、リスクマネジメント等の議案に関して女性活躍推進・多様な働き方等の観点から指摘、提言等を行うほか、内定式等の社内行事への積極的な参加を行い、監督機能を発揮しております。
島田 由香 社外取締役	複数の企業の経営者として社会へのウェルビーイング(健康かつ健全な心と身体である状態)の浸透に取り組んでおり、ウェルビーイングに関する豊富な経験および高い知見を有しております。取締役会においても社外取締役としてウェルビーイング等に関する指摘・提言やフィロソフィーコンテストへの積極的な参加等を行い、監督機能を発揮しております。
田邊 えり子 社外取締役(監査等委員)	人材サービス会社においてIT分野を中心に多数のプロジェクトを通じて、豊富な経営およびリスクマネジメントに関する経験を有しております。取締役会では、AIエージェント事業における情報セキュリティ対策や個人情報保護の観点を検討するよう、テクノロジーおよびリスクマネジメント等の観点から助言・提言等を行い、監査・監督機能を発揮しております。
今津 幸子 社外取締役(監査等委員)	長年の弁護士としての経験を通じて培われた人事・労務やガバナンス領域をはじめとする企業法務・リスクマネジメントにおいて豊富な経験と高い見識に基づき、取締役会においてコーポレート・ガバナンスやリスクマネジメントに関する助言・提言を行い、監査・監督機能を発揮しております。また、当社役員・従業員向けのハラスメント研修やLGBTQ研修の講師を務め、当社のコンプライアンスの向上に寄与しております。
丸山 みさえ 社外取締役(監査等委員)	長年の公認会計士としての経験を通じて培われた会社財務、会計および税務における豊富な経験と高い見識に基づき、取締役会において投資案件の決議・報告の際に財務・会計に関する助言・提言を行い、監査・監督機能を発揮しております。

### ● 社外取締役へのサポート

当社は、株主総会後の6月から7月にかけて、社外取締役と各執行役員との面談を実施しています。社外取締役が事業戦略、サービス開発等について議論を行うにあたり、前提となる事業内容に関する理解が深まるよう、各本部の方針について説明を行います。

社外取締役からの情報共有については取締役会事務局が担当しております。取締役会の開催に際しては、取締役会2営業日前を目途に、事務局より事前説明を実施しています。議案の背景やこれまでの経緯を含めた説明を行うことで、議案の理解を深めてもらい、取締役会の

活性化を目指しています。さらに、新任取締役に対しては、業績報告や予算に関する議案について別途事前説明を実施しています。また、社内コミュニケーションツールを用い、社外取締役が情報収集を行うことができる体制を整備しています。

社外取締役に対するトレーニングとしては、当社が主催する社内研修(2023年2月期はハラスメント研修)や、コーポレート・ガバナンスに関する外部セミナーに参加する機会を提供し、当社の持続的成長を実現するために必要な知識の習得や研鑽を推進しています。

## 取締役会実効性評価

当社は、取締役会の実効性向上を目的に、1年に一度、取締役会の実効性評価を実施しています。

2023年2月期は、取締役および監査役に対して個別ヒアリングを実施し、実効性に関する現状の課題を分析し、取り組むべき施策を検討の上、以下の点を中心に取り組みました。2024年2月期は、当該施策をさらに拡充し、当社取締役会の実効性のさらなる向上を図っていきます。

	項目	施策
2023年 2月期	持続的成長に向けた コーポレート・ガバナンスの在り方	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレート・ガバナンス体制をより一層充実させるため、監査等委員会設置会社への移行</li> <li>独立社外取締役および女性取締役比率の向上、社外取締役の在任期間の設定、指名・報酬委員会の独立社外取締役比率の向上</li> </ul>
	取締役会における ディスカッションの在り方・ 充実のための支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>討議事項のテーマの充実化</li> </ul>
	後継者計画の実効的な運用	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業やサービスに変革を生み出すリーダーシップの開発と組織変革の実践を目的とした選抜型研修「リーダーシップ・ジャーニー」にて、将来の執行役員候補者の育成を実施</li> </ul>



	項目	施策
2024年 2月期	持続的成長に向けた コーポレート・ガバナンスの在り方	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティに関する議論の活性化、ダイバーシティ方針の策定・公表、社外取締役・社外取締役監査等委員の協議会実施による連携強化、取締役会の権限見直し、指名・報酬委員会の検討テーマの拡充</li> </ul>
	取締役会における ディスカッションの在り方・ 充実のための支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>各社外取締役から討議事項の提案、社外取締役に対して実施する取締役会議案の事前説明の運用見直し</li> </ul>
	持続的成長に向けた 健全な報酬制度の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>各取締役の個別報酬開示、役員報酬方針の体系化</li> </ul>
	内部統制・ リスクテイク環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部通報制度に関する開示の充実、内部通報窓口の切り替え</li> </ul>
	後継者計画の実効的な運用	<ul style="list-style-type: none"> <li>中長期的なサクセッションプランの検討</li> </ul>
	投資家・株主との対話	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役と投資家との面談実施</li> </ul>

## 2 指名・報酬委員会における取り組み

取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の任意の諮問機関として、指名・報酬委員会を設置しております。

指名・報酬委員会は、代表取締役社長 兼 CEO 及び独立社外取締役で構成しております。同委員会は、独立社外取締役が、過半数を構成し委員長を務めることにより、独立性を確保しております。

### 指名に関する事項

同委員会は、取締役会からの一任に基づき、取締役会からの諮問に応じて、取締役候補者の指名に関する事項につき審議し答申を行っております。

- |                                |                            |
|--------------------------------|----------------------------|
| ① 取締役の選任及び解任方針の決定              | ④ 代表取締役の選定または解職の原案の決定      |
| ② 取締役の選任及び解任手続きの決定             | ⑤ 後継者計画に関する事項              |
| ③ 株主総会に付議する取締役の選任または解任議案の原案の決定 | ⑥ その他取締役の指名に関して取締役会が諮問する事項 |

### 2023年2月期における活動実績・議論内容

- |                        |                                   |
|------------------------|-----------------------------------|
| ・代表取締役COOとして志立正嗣取締役を選定 | ・来期の取締役会構成について                    |
| ・社外取締役の在任期間について        | ・第26期定時株主総会に付議する取締役選任議案の原案の決定について |

### ● 選任

取締役または取締役監査等委員の選任に関しては、代表取締役社長 兼 CEO またはほかの取締役が、126ページの選任基本方針を満たすことを確認したうえで、候補者を取締役会に諮り、取締役会の決議をもって内定とし、株主総会の決議により選任しています。なお、取締役候補者の選任については、指名・報酬委員会からの答申を踏まえています。

また、監査等委員の選任に関する議案を株主総会に提出する際は、監査等委員会の協議・同意の後に行っております。

### ● サクセッションプラン

当社は、代表取締役社長 兼 CEO の後継者を選定する際、現任者が候補者の推薦を行った上、当該候補者の中から取締役会が新任者にふさわしい人材を後継者として、指名・報酬委員会に諮問いたします。その審議・答申を受け、取締役会で選定いたします。また、現任者による候補者の推薦に際しては、予め当社で定めた後継者計画に基づき、経営者としての能力や適性、人格などの客観的な推薦基準を満たすこととしており、「私たち dip は夢とアイデアと情熱で社会を改善する存在となる」という企業理念を具現化できる人物を推薦します。

### 報酬に関する事項

同委員会は、取締役会からの一任に基づき、取締役の個別報酬(基準額及び役職ごとに定める係数)を決定するとともに、取締役会からの諮問に応じて、取締役の報酬に関する事項につき審議し答申を行っております。

- |                          |                            |
|--------------------------|----------------------------|
| ① 取締役報酬の方針の決定            | ④ 取締役の個人別報酬額(算定方法を含む)の決定   |
| ② 取締役報酬の決定手続きの決定         | ⑤ その他取締役の報酬に関して取締役会が諮問する事項 |
| ③ 株主総会に付議する取締役報酬議案の原案の決定 |                            |

### 2023年2月期における活動実績・議論内容

- ・第26期における取締役の個別報酬額を決定
- ・第26期定時株主総会に付議する取締役報酬議案の原案の決定
- ・取締役報酬方針の原案の決定

### ● 役員報酬制度

#### ・基本方針

当社は、当社経営陣・取締役の報酬制度について、独立性を有した監査・監督機能を果たすべき社外取締役及び社外取締役監査等委員を除き、株主との価値共有を促進し、説明責任を十分に果たせる客観性と透明性を備えた上で、優秀な人材を確保・維持できる水準を勘案し、健全な企業家精神の発揮を通して、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を促す報酬体系とすることを基本方針としております。

上記の基本方針のもと、取締役の個人別の報酬等の決定方針を定めており、その概要は、以下のとおりです。なお、当該決定方針は、取締役会の諮問機関であり、独立社外取締役が委員長を務め、独立社外取締役が委員の過半数を占める指名・報酬委員会による答申を踏まえて、取締役会決議により決定しております。

また、取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法及び決定された報酬等の内容が当該決定方針と整合していることを確認しており、当該決定方針に沿うものと判断しております。

#### ・業務執行取締役

業務執行取締役の報酬体系は、基本報酬としての金銭報酬と、当社の株式価値との連動性をより明確にし、中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を高めることを目的とした業績連動報酬とで構成しております。

基本報酬については、代表取締役社長 兼 CEO の基本報酬を基準額とし、役職ごとに内規で定める係数を基準額に乗じて決定しております。

#### ・社外取締役・社外取締役監査等委員

社外取締役及び社外取締役監査等委員の報酬につきましては、監査・監督の実効性と独立性を確保する観点から、原則として基本報酬としての金銭報酬のみとしております。

#### ・役職ごとの方針

代表取締役社長 兼 CEO の基本報酬を基準額とし、役職ごとに内規で定める係数を基準額に乗じて決定しております。なお、取締役会は、基準額及び役職ごとに定める係数の決定を、指名・報酬委員会に一任しております。

・業績連動報酬(非金銭報酬)及び基本報酬に対する割合に関する方針

当社は、業務執行取締役に対し、業績連動報酬として役員BIP信託の設定及び譲渡制限付株式報酬(Restricted Stock)の付与を実施しております。

業績連動報酬の報酬水準や基本報酬に対する割合につきましては、外部専門機関が集計・分析している報酬データベースを用いて、当社の事業規模等を考慮した客観的なベンチマークを行い、年間報酬における中長期の業績連動報酬の比率や、業績目標達成の難易度を総合的に勘案して決定しております。

本役員BIP信託の業績指標につきましては、当社が重要な経営指標としている売上高及び営業利益を1:1の比率で採用しており、業績目標の達成度により、0~150%の範囲で交付株式数を変動させたいと、交付することとしております。

本譲渡制限は、当社取締役会が、連結売上高、連結営業利益その他の指標を踏まえて設定した業績条件に基づき、本割当株式の全部または一部について、譲渡制限期間が満了した時点をもって解除します。

・報酬等の付与時期や条件に関する方針

報酬等の付与時期

報酬の種類		付与時期
基本報酬		年俸制(毎月払)
業績連動報酬	役員BIP信託	退任時
	譲渡制限付株式報酬	譲渡制限解除時

報酬等の条件

(役員BIP信託)

役員BIP信託につきましては、所定の要件を充足した対象者に対し、当該業績連動株式報酬として、株式交付ポイントに対応する当社株式の50%について交付を受け、また残りの50%については、本信託内で換価したうえで、換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとしております。

なお、対象者の在任期間中に職務や社内規程等への重大な違反があった場合、当該業績連動株式報酬の交付等を受けられる権利を喪失させるマルス条項を設定しております。また、交付後に当該違反事実が判明した場合は、当該株式報酬の返還を請求するクローバック条項を設定しております。

(譲渡制限付株式報酬)

譲渡制限付株式報酬につきましては、譲渡制限解除時までの在籍条件及び業績連動条件を付すこととしております。

なお、対象者の在任期間中に職務や社内規程等への重大な違反があった場合には、当該譲渡制限付株式報酬の返還を請求するクローバック条項を設定しております。

・報酬等の決定の委任に関する事項

役員報酬方針の決定

当社の役員報酬方針は、指名・報酬委員会による答申を踏まえ、当社取締役会で決定しております。

基本報酬額の決定

基本報酬につきましては、客観性・透明性を高める観点から、株主総会決議による報酬枠の範囲内にて、当社取締役会により一任された指名・報酬委員会が、当該役員の役職(役職ごとに内規で定める係数を含む)、責任、業績への貢献度を総合的に勘案し、決定しております。

業績連動報酬の決定

役員BIP信託につきましては、基本報酬とは別枠で、株主総会による決議の範囲内にて、取締役会決議により決定しております。

譲渡制限付株式報酬につきましては、基本報酬とは別枠で、株主総会による決議の範囲内にて、取締役会決議により決定しております。

・役員報酬の決定手続き

役員報酬に係る株主総会の決議年月日および決議内容

役員報酬等に関する株主総会の決議年月日及び当該決議の内容は、以下のとおりです。

報酬の種類	決議年月日	対象者	金額等	決議時の対象員数
基本報酬	2023年5月24日	取締役(監査等委員を除く)	年額675,000千円(うち社外取締役分は年額100,000千円以内)	5名
基本報酬	2023年5月24日	監査等委員	年額125,000千円以内	4名
業績連動報酬(BIP信託)	2023年5月24日	取締役(社外取締役, 監査等委員を除く)	5事業年度ごとに400,000千円以内、かつ、1年あたり40,000株以内	2名
業績連動報酬(譲渡制限付株式報酬)	2023年5月24日	取締役(社外取締役, 監査等委員を除く)	6事業年度ごとに900,000千円以内、かつ、350,000株以内	2名

・役員報酬の内容

役員区分ごとの報酬額の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

当連結会計年度における当社の取締役及び監査役に対する役員報酬は以下のとおりです。

役員区分	報酬額の総額(千円)	報酬等の種類別の総額(千円)						対象となる役員数(人)
		基本報酬	ストックオプション	賞与	退職慰労金	役員BIP信託	譲渡制限付株式報酬*	
取締役(社外取締役を除く)	399,010	223,800	-	-	-	30,784	144,426	4
監査役(社外監査役を除く)	34,500	34,500	-	-	-	-	-	2
社外役員	25,500	25,500	-	-	-	-	-	6

\*上記の取締役に対する譲渡制限付株式報酬については、当事業年度の財務諸表に計上している株式報酬費用の金額であります。なお、譲渡制限付株式の割当てのため、前事業年度に総額541,600千円の金銭報酬債権を報酬として支給しておりますが、これは前事業年度以降の4事業年度にわたる職務執行の対価に相当する額として一括で支給しているものであります。

報酬の総額が1億円以上である役員の報酬等の総額

役員区分	氏名	報酬額の総額(千円)	報酬等の種類別の総額(千円)					
			基本報酬	ストックオプション	賞与	退職慰労金	役員BIP信託	譲渡制限付株式報酬*
取締役	富田 英揮	116,721	78,800	-	-	-	10,841	27,079
	志立 正詞	185,540	83,750	-	-	-	11,523	90,266

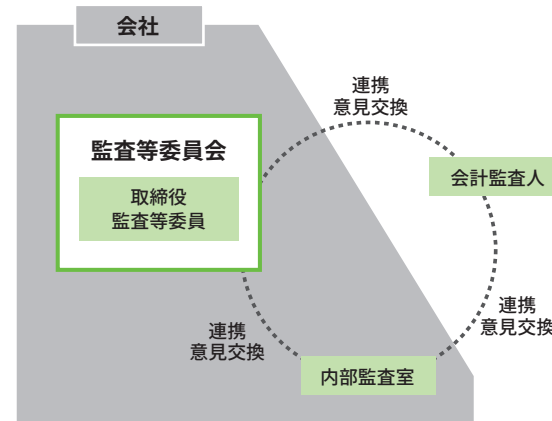
\*上記の取締役に対する譲渡制限付株式報酬については、当事業年度の財務諸表に計上している株式報酬費用の金額であります。なお、譲渡制限付株式の割当てのため、前事業年度に総額440,050千円の金銭報酬債権を報酬として支給しておりますが、これは前事業年度以降の4事業年度にわたる職務執行の対価に相当する額として一括で支給しているものであります。

### 3 三様監査における取り組み

当社では、監査等委員会、会計監査人、内部監査室の3者が連携して、それぞれの監査が異なる目的と手続きをもって、三様監査を行っています。この三様監査において、取締役監査等委員、会計監査人、および内部監査人が連携を深化させることで、より効率的に監査を実施しています。

監査計画や監査結果について定期的に協議の場を設け、意見交換を実施しています。これにより、それぞれの業務を有効に進行しています。実際の監査にも立ち会い、直接監査の様子を確認しています。この取り組みにより、監査範囲の重複を回避し、監査していない範囲の情報も共有され、さらに多くの示唆を得ることができています。

三様監査



#### ● 監査等委員会監査の状況

監査等委員会は、豊富な経験に基づく高い専門性と幅広い知見を有する社外取締役監査等委員3名で構成されております。原則として監査等委員会を月1回開催するほか、必要に応じて臨時監査等委員会を開催します。監査等委員会は、監査等委員会において定められた監査の方針に従い、法令及び定款に定められた事項並びに重要な監査業務について協議するとともに、監査・監督体制の充実を図っております。また、各監査等委員である取締役は、取締役会等の重要な会議に出席し、取締役の業務執行の適法性を監査するとともに、妥当性の監督を行っております。

監査等委員である取締役は、適時に会計監査人または内部監査室と会合を行い、意見交換および情報共有を行うとともに、必要に応じて会計監査人または内部監査室に報告を求めています。また、会計監査人の監査の過程及び監査終了後、監査等委員である取締役は、監査結果の報告を受けるとともに、会計監査人の監査の妥当性に関して監査、検証を行っています。

- ⑩ 取締役(監査等委員を除く)の選任若しくは解任または辞任についての監査等委員会の意見の決定
- ⑪ 取締役(監査等委員を除く)の報酬等についての監査等委員会の意見の決定
- ⑫ 監査等委員(補欠監査等委員を含む。)の選任を株主総会の目的とすることの請求の決定
- ⑬ その他監査等委員会の職務の執行に関し、監査等委員会が必要と認めた事項

#### ● 内部監査の状況

内部監査は、代表取締役社長兼 CEO 直轄である内部監査室が担当しております。内部監査室は4名で構成され、「内部監査規程」及び年次の内部監査計画書に基づき、業務の適正な遂行状況について確認・助言することを目的として、定期的に内部監査を行っています。また、これらの監査結果について、監査等委員及び会計監査人と積極的に意見交換を行うなど連携を図っております。

内部監査報告書については、内部監査室長から代表取締役社長兼 CEOへ提出しております。また、内部監査結果の概要について、監査等委員会へは毎月、取締役会へは四半期毎に報告を行っております。

#### ● 会計監査の状況

当社は、会社法並びに金融商品取引法に基づく会計監査を有限責任あずさ監査法人から受けております。有限責任あずさ監査法人から、経営成績、財政状態を表す貸借対照表、損益計算書などの決算開示書類が一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して作成され、その内容を適正に表示しているとの意見表明がなされています。

#### ● 内部統制システムの強化

当社は、金融商品取引法に基づく「内部統制報告制度」に対応し、金融庁の基準等に示されている内部統制の基本的枠組みに準拠して、財務報告に係る内部統制を整備・運用するとともに、その有効性を評価・改善しています。なお、同制度に従って作成した、財務報告に係る内部統制が有効であるとした直前の連結会計年度に関する内部統制報告書については、監査人から重要な以下の点について適正に表示しているとの意見表明がなされています。

- 取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
- 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
- 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- 当社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制
- 財務報告の適正性を確保するための体制 等

監査等委員会における議題の主要項目は以下のとおりです。

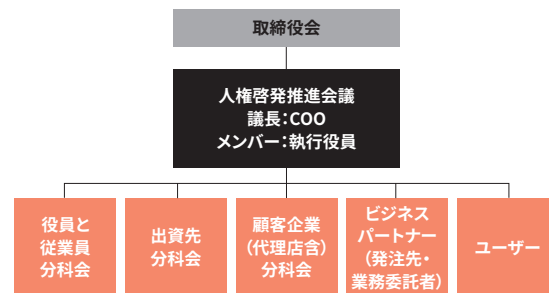
- ① 監査等委員会の委員長を選定または解職
- ② 常勤の監査等委員を選定または解職
- ③ 選定監査等委員の選定
- ④ 監査等委員会監査等基準の策定
- ⑤ 監査の方針、監査計画、監査及び調査の方法、監査職務の分担等に関する事項、監査報告の作成
- ⑥ 会計監査人の解任または不再任の決定の方針の策定
- ⑦ 会計監査人を再任することの適否の決定
- ⑧ 株主総会に提出する会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容の決定
- ⑨ 株主総会に提出する会計監査人の選任に関する議案の内容の決定

## 4 サステナビリティ推進に関する取り組み

代表取締役 COO を議長とし全執行役員から構成される「サステナビリティ推進会議」を設置し、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進しています。  
 詳細及び体制図は33ページに記載しています。

## 5 人権啓発に関する取り組み

代表取締役 COO を議長とする「人権啓発推進会議」を設置し、当社の人権方針に則り、人権に関する取り組みの審議・決定を行っています。また、同会議の議論内容及び取り組みの進捗状況については、取締役会が定期的に同会議より報告を受け、必要に応じて指示を行っています。なお、人権に関する取り組みについては、同会議からの提案のみならず、社員たちからの発案も審議しています。



## 6 コンプライアンス／リスクマネジメントに関する取り組み

### コンプライアンス／リスクマネジメント体制

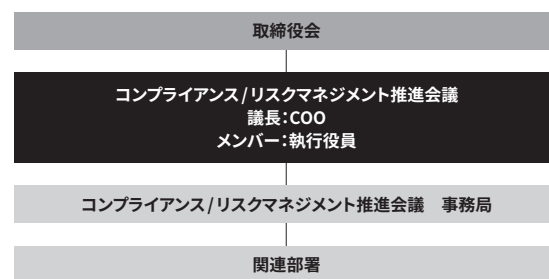
コンプライアンスの向上・リスクマネジメントの強化を目的として、代表取締役 COO を議長とし、全執行役員から構成される、コンプライアンス／リスクマネジメント推進会議を新設しております。コンプライアンス／リスクマネジメント推進会議では、年4回コンプライアンス／リスクマネジメントに関する事項について報告・協議するとともに、取締役会への報告を実施しています。

取締役会は、コンプライアンス／リスクマネジメント推進会議の報告を基に、コンプライアンス上の違反事案の全体像/全社のリスクを把握・検討し、再発防止策を決定しています。

さらに、2023年4月より、コンプライアンス／リスクマネジメント専門部署として経営統括本部サステナビリティ推進部内にコンプライアンス課を設置し、コンプライアンス／リスクマネジメント体制の強化を図っております。コンプライアンス／リスクマネジメント上の問題が発生した場合、業務執

行取締役・執行役員に迅速に報告できるように体制を構築し、運用しております。そのほか、コンプライアンス／リスクマネジメント推進会議の事務局を担当しております。

また、事業活動上の重大な事態が発生した場合には、CEO指揮下の対策本部を設置し、迅速かつ的確な対応を行うとともに、損失・被害等を最小限にとどめる体制を整えております。



## コンプライアンスの推進

当社では、取締役及び社員が法令及び定款を遵守し、かつ社会的責任及び企業倫理を尊重して職務執行を行うことができるように、「コンプライアンス基本方針」を定め、社内掲示板及び研修により周知し、浸透を図っています。

また、四半期に一度、全従業員を対象にコンプライアンス確認テストを実施しています。当テストでは、コンプライアンス全般、情報セキュリティに関する知識、当社規程やポリシー、報告制度等に関する問題を取り上げ、

コンプライアンス意識の向上を図っています。その他、贈賄防止や人権に関する項目等、適宜、重要と認識される事象を織り込んでいます。さらに、取締役及び監査役を対象とした社内勉強会、新入社員や新任管理職を対象としたコンプライアンス研修、全社員を対象としたスポット研修(2024年2月期はLGBTQ研修)を実施し、社員の属性・等級に応じたコンプライアンス意識の向上を図っています。

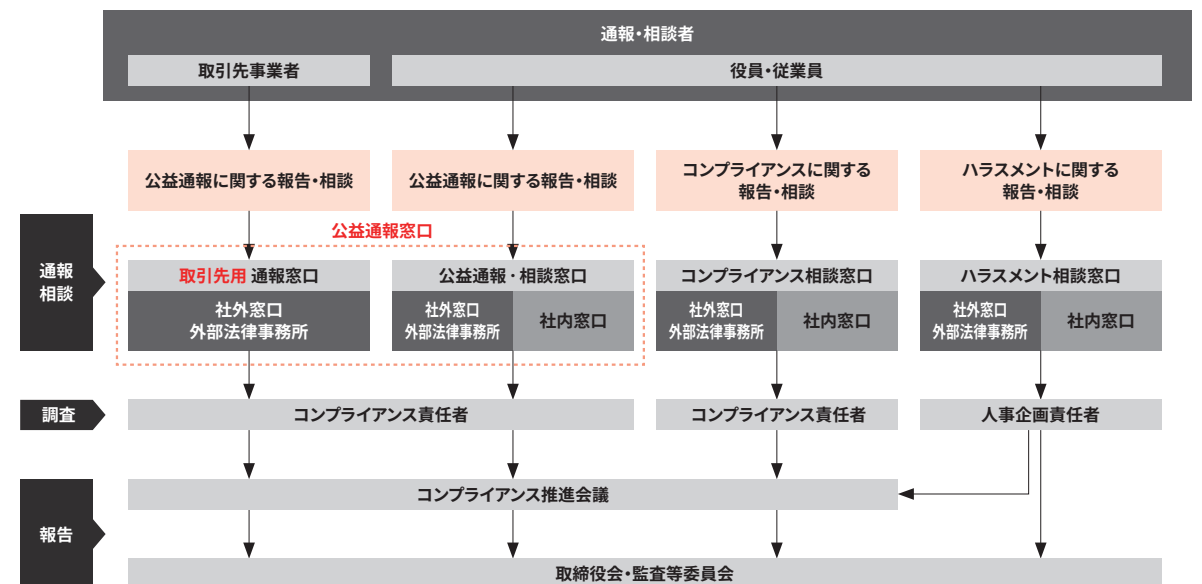
コンプライアンステストの受講率

	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期
コンプライアンス確認テストの受講率	100%	100%	100%

## 内部通報制度

内部通報制度については、全社員に対して通報窓口のカードを配布するほか、コーポレートサイトに通報窓口に関する情報を掲載し、周知徹底を図っております。相談は、役員、社員、派遣社員、取引先等から広く受け付けています。外部の法律事務所と連携し、通報者が不利益な取り扱いを受けないよう配慮し、事実確認や状況の改善等の対応を実施しています。2023年2月期の相談件数は7件(内訳:ハラスメント5件、労務関連2件)です。

内部通報体制図



## リスクマネジメントの強化

事業等のリスクについては、各規程等により事業等のリスク管理に関する体制を定めております。リスクの状況把握については、毎年「リスクマップ」を洗い替えることにより事業等のリスクを更新し、取締役会への報告を行っております。

### 主要なリスクと対応状況

事業等の主要なリスクは、以下のとおりです。当社は、これらリスクの発生の可能性を認識した上で、発生の回避及び発生した場合の対応に努める方針です。

#### (1) 商用システムの停止及びコンピュータウイルス感染・サイバー攻撃について

当社の事業は、インターネット情報サイトを構成するコンピュータシステムと利用者がアクセスする端末を結ぶ通信ネットワークに依存しております。予測不可能な原因等によりコンピュータシステムが稼働停止した場合、事業活動に支障をきたす可能性があります。

当社は係る事態を未然に防ぐために、システムのバックアップ体制の整備及びセキュリティ対策を継続的に進めており、致命的な事態の発生を予防し、発生時の事業運営への影響を軽減させるよう対処しております。

#### (2) 情報漏えいについて

当社サイトへの通信は全て、SSL(Secure Sockets Layer)を採用し、第三者の盗聴、改ざん、なりすましから保護されております。その他、不正アクセス防止等のセキュリティ対策を継続して進めております。しかしながら、事業活動において、個人情報の流出等の重大なトラブルが発生した場合には、法的責任を課される可能性があるほか、顧客企業及び求職者の信頼を失い、ブランドイメージの悪化等により、当社の業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

当社は個人情報の厳格な管理を徹底すべく、プライバシーマークを取得維持しており、また、情報セキュリティマネジメントシステム「IS027001(JIS Q 27001)」を認証維持しております。

#### (3) 関係法令違反について

(各種規制について)

当社は事業活動においてインターネット、デジタル技術を活用したサービスを行っております。現時点においてはこれらを対象とした法令等の規制は限定的であります。今後、法令の制定や改正により影響が及んだ場合、あるいは法令を遵守するための費用が増加するなどした場合、当社の事業運営及び業績に影響を与える可能性があります。

また、当社の事業においては、「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律」「職業安定法」「労働基準法」等の様々な法的規制を受けております。これらの法律等に十分留意し事業活動を行っておりますが、これらに抵触する事実が生じた場合や法律の改正及び法的規制の強化等があった場合には、事業活動が制限され、新たな法的規制を遵守するための費用増加にもつながる蓋然性があり、当社の業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。加えて、看護師をはじめとした有資格者を対象としたサービスを提供しているため、今後これらの資格を規定する「保健師助産師看護師法」等が改定された場合には、当社の事業運営及び業績に影響を与える可能性があります。

なお、当社は、有料職業紹介事業者として、厚生労働大臣の許可を受けております。本事業の継続には許可が必要であるため、何らかの理由により許可の取消があった場合には、当社の事業運営及び業績に影響を与える可能性があります。現時点で当社が認識している限りでは、許可取消の事由に該当する事実はありません。

(知的財産権について)

事業において、同業他社が実用新案または特許等を取得した場合、内容によっては競争優位性の低下または当社への訴訟が発生し、当社の業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

また、日本国内に限らず、当社の営む業務の全部もしくは一部についての実用新案または特許等を第三者が既に取得しており、当社がそれらに抵触することによって費用等が発生するリスクや、当社が保有する知的財産権が第三者により侵害される可能性も否定できません。当社は、その具体的事例を現時点では認識しておりません。

#### (4) マーケットの縮小について

当社の主力事業である人材サービス事業は、求人広告を出稿する企業の採用計画に左右され、景気動向や雇用情勢、求人市場等の経済環境、感染症の拡大・流行等により事業環境が著しく変動した場合、当社の事業運営及び業績は大きな影響を受ける可能性があります。

なお、DX事業については、在宅勤務の普及などにより働き方が変化している中で、業務自動化ニーズの拡大が継続しておりますが、景気動向等によって事業環境が著しく変動した場合、当該事業運営及び業績に大きな影響を及ぼす可能性があります。

#### (5) 業界再編について

人材サービス事業において、インターネットを利用した「アルバイト・パートの求人情報」「派遣社員の求人情報」「正社員の求人情報」「専門職領域の求人情報」及び「看護師紹介事業」を提供する競合他社は多数存在しております。

当社では、他社に先駆けたサービスの導入や新機能を継続的に提供することなどにより、ユーザー囲いこみを積極的に行っておりますが、さらなる競争激化や、新たな参入事業者との競争において当社が適時かつ効果的・効率的に対応できない場合、当社の事業運営及び業績に影響を及ぼす可能性があります。

DX事業におきましても、求人情報サービスで培った幅広い顧客及び直販の営業人員という独自の強みを活かして事業を展開しておりますが、今後、同様の強みあるいは当社にはない強みを持つ競合他社が登場し、当社が適時かつ効果的・効率的に対応できない場合、当社の事業運営及び業績に影響を及ぼす可能性があります。

#### (6) 災害等について

当社は、気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures:TCFD)提言への賛同を表明し、TCFDが提言する情報開示フレームワークに沿った開示を行っております。

当社が事業活動を展開する地域において気候変動の進行による影響を受ける場合、当社の事業運営及び業績に影響を及ぼす可能性があります。これらの事象に備え、災害時従業員行動ガイドラインの策定、建物・システム等の耐震対策やデータのバックアップシステム、従業員の安否確認システムの導入、防災訓練、災害用物資の備蓄等の対策を講じております。

#### (7) 人材サービス事業への依存について

2023年2月期の当社売上高に占める人材サービス事業の売上高比率は90.3%であり、依存度が高い状況にあります。求人広告市場におけるほかの媒体との競合激化などによる売上高の変動が当社の事業運営及び業績に大きく影響を及ぼす可能性があります。そのため当社は、事業ポートフォリオの分散によって安定的な収益基盤を確立すべく、求人広告メディアを主軸とする事業ドメインを拡大し、構造的な人手不足にあり、景気変動を受けにくい医療介護領域の人材紹介サービスに加え、月額課金のSaaS型モデルのDX事業を行っております。

2023年2月期のDX事業の売上高は順調に伸長しておりますが、これらの事業が当初の計画どおりに進捗しない場合には、人材サービス事業への依存が続く可能性があります。

## (8) 感染症の流行について

感染症の発生及び流行拡大については、当社のリスク管理施策で抑制できるものではありませんが、当社従業員の感染の疑いや体調不良時における対応方針の周知徹底、テレワークの実施等により、従業員の安全確保に努めます。

また、顧客とのコミュニケーションにおいても、感染症の発生防止に配慮した営業活動の実施により、事業活動を継続いたします。

## 情報セキュリティに関する取り組み

当社及び当社の子会社(以下「当社グループ」といいます)では、皆様からお預かりする個人情報をはじめとする様々な情報を、事業運営上最も大切な資産の一つとして認識し、その継続的な保護体制構築に向けて情報セキュリティ基本方針を策定しています。

当社グループは、この情報セキュリティ基本方針を遵守し、情報セキュリティマネジメントシステム(ISMS)を構

築するとともに、様々な社内規程、ガイドラインを設けています。また、定期的な情報セキュリティ教育やサイバー攻撃訓練などを通じた意識の向上と啓発に努めています。

当社グループはこれらの情報セキュリティマネジメントシステムの継続的な維持改善に努め、環境の変化や新たな脅威に備えながら、健全な情報化社会の実現に向けて尽力しています。

### 情報セキュリティ基本方針

- I 当社は、情報セキュリティに関する法令、規格、その他契約内容、社会規則を遵守すると共に、情報セキュリティマネジメントシステムを確立・徹底するためのコンプライアンスプログラムを策定し、その維持・継続的改善に、全社をあげて取り組みます。
- II 当社は、技術の向上や社会的環境の変化などを考慮し、定期的に情報資産に対するリスク評価を行い、情報資産の機密性・完全性・可用性の確保に努めます。
- III 当社は、全従業員に対して、情報セキュリティに関する教育・啓発を継続的に行ないます。
- IV 当社は、情報資産の取り扱いについて、定期的に監査し問題点の早期発見、早期改善に努めます。
- V 当社は、情報セキュリティマネジメントシステムの運用上発生した様々な問題を早期に解決するために、定期的な運用の見直しを図り、本システムの発展的継続体制の構築に努めます。

この基本方針に従い、当社は、インターネットを利用した求人サイトの開発・運営、求人情報の提供、有料職業紹介事業およびDXサービスの企画立案、販売サービスを対象に「ISO27001(JIS Q 27001)」の認証を取得し、情報資産を守

るためのルール策定、情報セキュリティ教育の徹底、サイバーセキュリティリスクへの対応、情報セキュリティ事故発生時の迅速な対応、情報セキュリティ内部監査などを通じて、情報セキュリティの維持に積極的に取り組んでおります。

## 個人情報保護に関する取り組み

当社は、当社及び当社の子会社(以下「当社グループ」といいます)では、皆様からお預かりする個人情報(個人番号、特定個人情報を含みます)を、事業運営上最も大切な資産の一つとして認識し、その継続的な保護体制構築に向け、「プライバシーポリシー」を定め、「個人情報の保護に関する法律」および「個人情報の保護に関する法律

についてのガイドライン」に基づき、お客様の個人情報を厳正に取扱いしております。当社グループの役員および従業員にこれを周知させ、この方針に従い個人情報の適切な取扱い、管理に努めてまいります。また、皆様にもご理解いただけるよう当社ウェブサイト([https://www.dip-net.co.jp/privacy\\_policy](https://www.dip-net.co.jp/privacy_policy))に掲載しております。

### 個人情報保護マネジメントシステム

当社では、社会情勢、技術の発展、環境の変化等に対応して、常に最善の個人情報保護を行うために、当社内の個人情報保護水準を継続的に高めることを目的に、個人情報保護マネジメントシステム(PMS)の確立・実施・維持・改善を行い、「Pマーク(プライバシーマーク)」の認定を受けております。当社グループの役員および従業員に、個人情報を保護するための社内規程を周知し、これに従った個人情報を取り扱い、その取扱状況を定期的に監査し、見直ししていくことによって個人情報の取り扱いを継続的に改善し、精度を高めることに努めてまいります。

## ステークホルダーに対する取り組み

当社は、「One to One Satisfaction」をブランドステートメントとして掲げており、あらゆるステークホルダーの満足を実現していくための指針としております。このブランドステートメントは、当社コーポレートサイト等において宣言しております。

当社は、重要なステークホルダーである株主・投資家の皆様との双方向のコミュニケーションが、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上にとって必要不可欠であると認識しております。当社では、このような認識のもと、株主・投資家の皆様との建設的な対話を図るため、IRポリシーを策定し、当社コーポレートサイトに掲載しております。また、当社コーポレートサイトにおける情報開示等を充実させることにより、当社の経営戦略、事業環境に関する情報を積極的に発信し、理解を深めていただけるよう努めております。さらに、代表取締役社長兼CEO、代表取締役COO、執行役員CFOが投資家の皆様に対して、四半期に1回の決算説明会や個別のミーティ

ングにおいて当社の事業状況や戦略について説明を行っております。客観的な視点による相互理解を目的に2024年2月期には、社外取締役と機関投資家との対話を実施予定です。こうした株主・投資家の皆様との対話を通じて得られたご意見やご要望については、IR部門が取りまとめた上で、定期的に経営陣へ報告するとともに、当社従業員に共有しております。

また、役員報酬制度に関しても、株主・投資家の皆様との対話を継続しています。特に、2023年度株主総会議案のうち、役員報酬に関する議案「取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く)に対する譲渡制限付株式割当てのための報酬決定及び改定の件」については、事前に株主・投資家の皆様と対話の場を設け、意見交換を経てご理解をいただきました。今後も、株主・投資家の皆様からのご意見を理解し、役員報酬等の決定プロセスに組み込んでいくために、株主・投資家の皆様との対話を継続してまいります。

# 財務・非財務データ

## 財務データ

		単体	単体	単体	連結	連結	単体	連結	連結	連結
		18期*1	19期*1	20期*1	21期	22期	23期*1	24期	25期	26期
		2015年2月期	2016年2月期	2017年2月期	2018年2月期	2019年2月期	2020年2月期	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期
売上高	百万円	19,530	26,798	33,178	38,062	42,176	46,415	32,494	39,515	49,355
売上総利益	百万円	17,677	24,669	30,886	35,883	39,468	43,378	29,191	34,969	44,082
売上総利益率	%	90.5	92.1	93.1	94.3	93.6	93.5	89.8	88.5	89.3
営業利益	百万円	4,806	7,162	9,119	10,799	12,745	14,356	7,312	5,602	11,538
営業利益率	%	24.6	26.7	27.5	28.4	30.2	30.9	22.5	14.2	23.4
経常利益	百万円	4,817	7,170	9,141	10,794	12,577	14,393	6,501	5,320	11,599
経常利益率	%	24.7	26.8	27.6	28.4	29.8	31.0	20.0	13.5	23.5
当期純利益／ 親会社株主に帰属する 当期純利益	百万円	2,856	4,675	6,167	7,531	8,910	10,012	607	3,487	7,935
当期純利益率／ 親会社株主に帰属する 当期純利益率	%	14.6	17.4	18.6	19.8	21.1	21.6	1.9	8.8	16.1
純資産額	百万円	6,643	10,384	15,193	20,990	25,701	31,512	31,178	32,989	38,242
総資産額	百万円	11,021	15,326	21,139	28,016	33,510	41,114	35,869	42,454	50,167
総資産利益率 (ROA)	%	51.4	54.4	50.1	38.5	40.9	38.5	18.1	13.6	25.0
自己資本利益率 (ROE)	%	52.3	55.7	49.6	37.2	39.6	36.0	2.0	11.1	22.7
自己資本比率	%	60.0	66.4	69.6	72.4	74.0	74.3	84.4	76.4	75.0
営業活動による キャッシュ・フロー	百万円	3,877	4,991	8,105	9,729	10,926	12,391	5,905	10,482	13,203
投資活動による キャッシュ・フロー	百万円	-1,347	-802	-2,307	-4,364	-6,360	-3,375	-9,643	-3,850	-4,121
財務活動による キャッシュ・フロー	百万円	-1,358	-1,109	-1,700	-1,965	-4,356	-4,515	-3,041	-2,524	-3,680
現金及び現金同等物の 期末残高	百万円	4,141	7,219	11,317	14,717	14,927	19,241	12,462	16,569	21,974
1株当たり純資産額	円	119.41*2	183.76	264.76	363.47	448.83	563.13	547.13	581.26	673.93
1株当たり当期純利益金額	円	51.59	84.44	111.16	135.40	160.86	183.80	11.09	62.77	142.04
配当性向	%	30.2	30.8	32.4	31.8	31.1	30.5	505.0	97.2	50.7

\*1 18期、19期、20期、23期は、連結決算は行っておりませんので、単体決算での数値となります。  
 \*2 2015年9月1日を効力発生日として、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施しています。  
 そのため、1株当たり純資産額および当期純利益額は、当該株式分割が前事業年度の期首に行われたと仮定して算出しています。  
 \*3 男性育児休業取得率については、育児・介護休業法に基づき、育児・介護休業法施行規則第71条の4第2号における育児休業等および育児目的休暇の取得割合を算出しております。  
 \*4 6月1日現在 (厚生労働省 障害者雇用状況報告時点)  
 \*5 カテゴリ8～15については、該当する排出はありません。

## 非財務データ

		22期	23期	24期	25期	26期	
		2019年2月期	2020年2月期	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期	
総エネルギー消費量	Scope1	MWh	51.4	57.0	45.6	48.0	49.5
	Scope2	MWh	1,641.6	1,467.3	1,393.9	1,474.3	1,668.6
	再生可能エネルギーが占める割合	%	-	-	-	12.9	54.8
総GHG排出量	排出原単位 (Scope1+2 / 売上高) ※ Scope2: マーケット基準	MWh / 百万円	0.0401	0.0328	0.0443	0.0385	0.0348
	Scope1	t-CO2e	9.2	10.2	8.2	8.6	8.9
	Scope2 ※マーケット基準	t-CO2e	704.8	638.7	590.4	559.1	325.3
正社員数	採用者数	人	1,635	1,873	2,110	1,969	2,316
	新卒	人	296	362	399	95	414
	中途	人	47	76	71	69	210
	女性従業員比率	%	50.0	49.6	48.8	49.8	50.4
	管理職における女性比率	%	29.6	31.1	32.4	33.2	34.4
	新卒社員の管理職昇格者における女性比率	%	36.8	38.4	40.6	41.3	43.5
	正社員の自主的な離職率	%	12.1	11.0	10.9	15.2	12.6
	平均所定外労働時間	時間 / 月	25.0	23.1	24.1	25.4	23.0
	有給休暇取得率	%	56.9	51.8	44.9	56.6	59.4
	育児休業取得率*3	%	62.3	83.5	81.7	80.4	95.4
障がい者雇用率*4	全体	%	38.1	69.0	64.3	61.1	92.5
	男性	%	100.0	100.0	100.0	100.0	98.2
	女性	%	1.9	1.9	1.7	2.6	3.0
	男女間賃金格差	%	-	-	-	-	80.4
寄付金額	全従業員	%	-	-	-	-	85.4
	全正社員	%	-	-	-	-	83.4
	管理職	%	-	-	-	-	97.9
	一般職	%	-	-	-	-	116.9
取締役数	有期雇用者	%	-	-	-	-	116.9
	寄付金額	百万円	1.5	1.5	-	1.3	-
	取締役数	人	8	6	6	6	6
	独立社外取締役比率	%	37.5	50.0	33.3	33.3	50.0
女性取締役数	女性取締役数	人	1	2	2	1	2
	女性取締役比率	%	12.5	33.3	33.3	16.7	33.3



# 社外からの評価

## 株式インデックスへの組み入れ GPIFが採用する6つのESG指数全てに選定



グローバルインデックスプロバイダーであるFTSE Russellにより作成された、ESGの側面から優れた対応を行う日本企業を選定するESG指標「FTSE Blossom Japan Index」に3年連続で選定。



各セクターにおいてESGについて相対的に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たESG指標「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」に2年連続で選定。



TOPIX（東証株価指数）の構成銘柄を対象に、環境情報の開示状況、炭素効率性（売上高当たり炭素排出量）の水準に着目して、構成銘柄のウェイトを決定するESG指標「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」に選定。



米国のMSCI社が開発したESG総合型指数で、各業種においてESG評価が相対的に高い企業で構成される「MSCI ESG Leaders Indexes」に選定。



資本の効率的活用や投資者を意識した経営観点など、グローバルな投資基準に求められる諸条件を満たした投資者にとって投資魅力の高い会社で構成される株価指数「JPX-NIKKEI 400」に8年連続で選定。

THE INCLUSION OF dip Corporation IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF dip Corporation BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.



日本株の時価総額上位700銘柄のうち、各業種の中からESG格付けが相対的に高い銘柄を選別して構成するESG指標「MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」に2年連続で選定。



日本株の時価総額上位700銘柄のうち、性別多様性への取り組みにおいて業界をリードする日本企業を対象に構成されるESG指標「MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)」に2年連続で選定。



ジェンダー・ダイバーシティ・ポリシーが企業文化として浸透している企業、および、ジェンダーに関係なく従業員に対し平等な機会を約束している企業を重視するESG指数で、最高位であるGroup1に選定。

### 日経500種平均株価

東証プライム市場上場の500銘柄を対象に、日経平均株価と同じダウ式平均により算出する算出平均株価指数「日経500種平均株価」に5年連続で選定。

## 外部認定の取得・イニシアチブへの参加



経済産業省と日本健康会議が主催する健康経営に関する“健康経営優良法人認定制度 大規模法人部門”において、特に優良な健康経営を実践している法人として「健康経営優良法人2023 大規模法人部門ホワイト500」に認定。



女性の職業生活における活躍促進に関する法律（女性活躍推進法）に基づく認定制度「えるぼし認定」で、最高評価の三つ星認定を取得。



心と体を整えるために適度な運動を促進するウォーキングプログラムやオンラインでのストレッチプログラム等の実施が評価され、「東京都スポーツ推進企業」に認定。



次世代育成支援対策推進法に基づく認定制度で、各種子育て支援策を導入している「子育てサポート企業」として厚生労働大臣より「くるみん認定」を取得。



自社内のDX推進に加え、顧客企業へのDX導入促進が評価され、経済産業省が定める「DX認定事業者」に認定。



男性の多様な働き方を推進するとともに、育児休業を取やすい環境づくりをさらに推進するため、株式会社ワーク・ライフ・バランスが推進する「男性の育児休業取得率100%宣言」に、2022年8月に賛同を表明。



金融安定理事会 (Financial Stability Board) によって設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」による提言に、2021年10月に賛同を表明。賛同企業や金融機関が議論する場である「TCFDコンソーシアム」にも加盟。



世界の機関投資家が連携し、企業の気候変動に対する戦略や温室効果ガスの排出量等の情報開示を求める国際的プロジェクト。2021年度より気候変動の質問書に回答。

## 外部からの評価

### 第47回 経済界大賞「ベンチャー経営者賞」

フィロソフィー経営から生まれた時給アップの取り組み“ディップ・インセンティブ・プロジェクト”が評価され、経済・ビジネス分野で優れた業績を上げた個人や企業に対して授与される「第47回 経済界大賞 ベンチャー経営者賞」を受賞。

### 2023年 オリコン顧客満足度® 調査 派遣情報サイトランキング 第1位

総合求人情報サイトはたらこねっとが、アプリ・サイトの使いやすさ、検索のしやすさ、求人情報、応募のしやすさの4つの評価項目全てで第1位となり、2023年 オリコン顧客満足度® 調査の派遣情報サイトランキングで顧客満足度第1位を獲得。

## 会社情報／株式情報

### 会社概要

会社名	ディップ株式会社
設立	1997年3月
代表者	代表取締役社長 兼 CEO 富田 英揮
所在地	東京都港区六本木3-2-1
資本金	1,085百万円(2023年2月末現在)
売上高	49,355百万円(2023年2月期)
従業員数	2,925名(2023年4月1日現在の正社員)
事業内容	インターネットによる求人情報提供サービス DXサービスの提供
上場市場	東証プライム(証券コード:2379)
URL	<a href="https://www.dip-net.co.jp/">https://www.dip-net.co.jp/</a>

### 会社概要

拠点数	36拠点
連結子会社	DIP Labor Force Solution 投資事業有限責任組合
持分法適用会社	CAST 株式会社 株式会社クロス・オペレーショングループ TRUNK 株式会社

### 株式情報

事業年度	3月1日～翌年2月末日
定時株主総会	毎年5月 基準日2月末日
公告掲載方法	電子公告により、当社ホームページに掲載いたします。 なお、やむを得ない事由により、電子公告できない場合は、 日本経済新聞に掲載いたします。
株主名簿管理人 特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
同お問い合わせ先	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 東京都府中市日鋼町1-1 0120-232-711(通話料無料)
同郵送先	〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

### 株価データ

