

## 株式会社リクルートホールディングス

2025年3月期 通期セルサイドフォローアップ説明会

2025年5月9日

---

スライドは、[決算説明会のプレゼンテーション資料](#)をご参照ください。

**荒井:** よろしくお願ひします。実は今日この後、お話をしていくことを僕は最初に書いたんです。ただこれやると、ほとんど僕は1人で喋って終わりになっちゃうので、それを端折ったやつを、今日サマリとしてやったので。

これが本当に僕が作ったやつで、色々お伝えしたかった内容も含んでるんですが、さらに数理的なものが多かったんで、それはかなり端折っちゃいました。

なので、このチャートを見ながら、私が何を観てるかとか、何に重きを置いてるかなんていうところも含めながらお話をしたいと思っってます。もちろん、ご質問もいただいでお答えして。私からなるべく分かりやすいように数字を追っながらお話ししたいなと思っってます。

### Slide 24

実績はあんな感じで、実績の数字も短信見ただくと分かりますけど、米国は約1兆円、日本は1兆7,000億円、欧州・豪州は、9,000億円弱みたいな、そんな売上のコンポーネントになっています。

ただ利益というところでありますと、やはり米国のHRテクノロジー事業のコントリビューションは大きいので、開示はしてませんけれども、現状でいけば、円よりたくさんドルを稼いでいるという、そういう会社にすでに変貌をしております。

今回このチャートの右側に粗利をお示しをしていますが、この売上収益のグロスマージンですけども、約60%となっているのですが、このいわゆる差でありまるところの売上原価なんですけど、これはほとんど派遣事業からなるものです。

派遣事業は会計的にお客様にご請求する時に、売上収益の中に、派遣社員の方にお支払いする給料を含めてご請求を立てているので、私どもがいただくマージンと派遣社員のためにお支払いするものが、我々の売上収益に計上されるという。これ会計的に仕方がないんですが、になっておまして。

原価としてはそのお給料をそのまま差し引いているというところで、私たちのタッチしないお金が実は売上収益になっているという、ちょっといびつな状況になってます。

一方でHRテクノロジー事業とか MMTって、90%台半ばぐらいのグロスマージン、原価がほとんどない事業になっていますから、そういう意味では売上原価、連結ベースの90%以上が派遣に由来するということなので。

実はこの粗利の見方っていうのは我々のTAMの見方と合致してる見方なので、私はこの粗利を結構大事に見ています。同時にその粗利に対するマージンって何パーセントかっていうのが、実は次のページに書いてるんですけども、結構実態を表わしていると思っしておまして。

### Slide 25

このチャートの左側の方のチャートが、当社の一般、調整後EBITDAなんですけど。

括弧してEBITDA+Sって書いてありますけども、これはご案内の通りstock-based compensationを足し戻している。つまり、Before stock-based compensationですということを意味しています。

元々このコンセプトに変えたのが2021年の時で、Calendar Yearで2021年の初頭にこのstock-based compensationのプランが作られた時に、non-cash itemだからこれを足し戻そうっていうんで、足し戻したっていうのが、現在の我々の調整後EBITDAなんです。

紛らわしいという方もいらっしゃるんで、今回EBITDA+Sにしていますけれども、2024年度の1番下、その辺りを見ていただくと分かるんですが、30%台の数字が出てると。

ここはGross Profitで割り戻したもののなんですけど、見ていただくと、結構テクノロジーカンパニーだよなっていう数字になったと思うんですが、多分数理的にはこれが実態を表してるんじゃないかなと私は思っているんで。

consolidatedベースでのマージンというのは、もちろん普通のマージンっていうと売上収益、引き続き19.1%、19.8%みたいな話はしてきますけれども、ただ実際には多分この数字を見ていただくのが、より妥当なのかなという風に私は思っています。

同時にstock-based compensationを足し戻す、足し戻さないっていうところの是非とかですね、捕捉しにくいっていうようなコメントをこれまで数多くいただいているので、右側が2020年度までやってた普通の調整後EBITDAの数字もお出しをしていますが、こんなところをこれからちょっと両睨みで見ていくのかなっていう風に思ってます。

引き続き、左の方の調整後EBITDAを出していきますけれども、紛らわしいとか、キャッシュフローで考えるのか利益の率、つまりこの場合ですと、HRテクノロジー事業の件数費っていうのは右側のチャートで見た方が、それを勘案してるので、現金で払おうと株で払おうと、コストはコストでしょっていう考えをするんだったら、右のチャートの方が理屈としては合うな、ということなので。

今後皆様からのご意見もいただきながら、どっちをベースにして話をしていくのかっていうのはだんだん収斂させていただきたいと思ってますけども、そんなことを考えているということですね。どちらにせよいろんなもののコスト改善は進んでいるので、グラフとしては右肩上がりになっているということだと思えます。

## Slide 26

次のページは、もう一つのコンセプトとしてはNon-GAAPのoperating incomeというところもありまして、Indeed買収して、それからGlassdoorを買収してもう随分時間が経ってますし、IFRSベースなので、のれんの償却っていうところは、Non-GAAPのoperating incomeっていうところ、そのマージンっていうところもまた、収益性を考えていただく上で大事な数字なのかなという風には思っております。

Operating incomeとするとIFRSなので、一過性のものとか全部取り込んだ後なので、私はNon-GAAPのoperating incomeと、さっきのEBITDAとかEBITDA+Sと、この3つの数字を収益性としては主に見ていくということでありまして。

## Slide 28

連結の話はこれくらいにしまして。次のところは、HRテクノロジー事業。

四半期ベースの米ドルベースの売上収益です。

米ドルベースの売上収益は、2月に開示したセグメント全体のプラス8.4%と概ね同水準のプラス8.7%の18.5億ドルという風になってます。第3四半期比ではプラス2.6%ということで。

先ほど出木場も言っていましたけども、アメリカでは3月の初め以降、中小企業の有料求人広告の数が、米国全体の求人動向と比べて、弱含みで推移してるということがデータとしても確認できていますので、残念ながらそれは2月には感知できてなかったものですから、2月にお示した予想を結果的に下回ることになりましたと、プラス2.2%の11.8億米ドルになりましたと。

第3四半期比ではプラス0.3%に留まりましたということです。

マージンについては引き続きコスト管理をきっちりやっているのですが、34.6%という風になってるんですが、右の方のEBITDA+Sの+Sのところ見ていただくと、機関投資家さんになんかQ2とQ3を比べるとマージンが落ちてますよね、なんでですかっていう質問とか結構受けたんですね。

私の答えは、実はquarterごとにこのstock-based compensationの会計上のrecognitionは結構揺れる。

いろんな理由、それぞれ理由があって。人員が減ったりすると減るんですが、減らす時に一時的に一気にaccelerateし出すと、一気にその分増えるとか。

増えたり減ったりする要素があるんですが、見ていただくと分かるんですが、濃いブルーのラインを見ていただくと、大体29%ぐらいで一定してるんですよ。quarterで行くと。

ですからstock-based compensationの影響がなければ、1年通じて、安定したオペレーションになったのじゃないかなという風に思います。

こんなこともあって、私はさっきのEBITDA+Sよりも+Sがない方が、実態を表すにはいいかなという風に最近では思ってるんですね。

じゃあ次のページに行きましょうか。

## Slide 29、30

これは、HRテクノロジー事業の歴史を少し見てみたんですが、昔から見ていただいている方は、2021年度のけたたましい売上成長と、マージンの上昇っていうのもご記憶に新しいかと思うんですが。

さっき申し上げたのは、この中のさらにquarterの中で一番高かったところが、43.1%っていうところが出てくるんですが、今後売上収益の上昇局面では、それは割とそんなに難しくなく超えられるものだと思います。

なぜかと言いますと、この年は多分1万3,000人強ぐらいなんですが、翌年には人がわーっと増えてですね。1番多かった時は、2022年12月ぐらいかな、1万6,000人を超えるぐらいまで増えているので、売上収益が増えてるんですが、マージン落ちていると思いますが、人件費がガーンと増えてるんですね。

3月に、最初のcost reductionをして、その後1年してもう1回やりましたということなので、直近3月末ですと1万1,500人ぐらいかな、というぐらいまで落ちてますからマージンで1番のピークをヒットしたときはそこまでではない。1万3,000人とか、そんなところでありますけれども、その後1万6,000人を超えて、今1万1千何百人というところに、来ているので。コストという風に考えると先ほどの43%を超えるのは、そんなに夢物語じゃないかなという風に思っています。

**長尾:** 43%というのは、annualで超えられるっていうことをおっしゃってますか。

**荒井:** わかんない。どれくらい売上収益の伸びが続くかわかんない。

でもコスト構造さえしっかりしていれば、ある程度売上収益がぶれたとしてもそんなにめちゃくちゃなことを言っていないと思う。

売上収益がここまで大きくなってくると、そんなに広告宣伝費にかけるって言っても、何%もかけられないので、かけるところもないから、たかが知れてると思うんですね。パーセンテージとしては。

マージンを次のページで見ていただくと、さっき申し上げた通り、2020年Calendar Yearから、stock-based compensationを作りましたんで、それがこう、700億何十億円くらい積まれているっていうことです。

人の数が減ってくれば減ってきますし、増えてくれば増えると言うわけなんです。冷静に考えると、増えると足し戻しが大きくなるからパーセンテージ良くなるんですが、でもそれって本当にいいの？ってなる。その+Sじゃない方を見た方が、多分皆さんがその効率性とかそういうものの進捗をチェックしていただく上ではそっちの方を見ていただいた方が良いでしょう。

ちなみにほぼ95%ぐらいとかが、HRテクノロジー事業由来なんです。stock-based compensation。他のオペレーションのマネジメント層は株をもらっていますけれども、他はもらっていない。

どういうレベルの人がもらってるかって言うと、ほとんどHRテクノロジー事業だけなんです。ほとんど全部HRテクノロジー事業にくっついてると思っていただいて良いと思う。

2024年度の末の人員は正確には1万1,800人ぐらいだそうです。

### Slide 31

それから次、これが、多分スライドとしては今回1番皆さんにとってはご興味いただけるコンテンツが入ってるんじゃないかなと思います。

左から、米ドルベースの売上、真ん中が日本円ベース。そして、マージン、これは、日本円を出してますし、マージンも別に変わらないので、出しているということですね。

1番左のドルベースでは、アメリカと欧州その他を見ていただきたい。

そして、日本の事業については、円でやってますんで、円で見えていただきたいというところなので、2つお示しをしています。

去年から、今回145円を使ってるので、円ドルで、もう5%負けてしまってるっていう事実があるので、ちょっとはつきり、見ていただくために円とドル、今回は両方ご用意しました。

真ん中のグリーンのやつはプロフォーマの数字なので、これが発射台です。

昨年度までのところは日本の話がくっついていないので、実績としては数字として固まっていますし、それが正なんですが、ただ分析とか今後の見込みとか、推移とか見ていただく発射台としてはこのグリーンのプロフォーマの数字を使っていただくのが良いのではないかなという風に思っています。

ここでいうところでもう1個、1番右のところのマージンで、プロフォーマにする前の、リアルと言いますか、実績値のマージンは35.9%なんだけど、プロフォーマにすると33%だよ。ああ、日本の事業が足を引っ張ったんだよっていう風に皆さん思われると思うんですね。

日本の社員にはstock-based compensation配っていないので、EBITDA+Sベースで見ると日本のオペレーションの利益率っていうのが損しちゃっているというところがあるんですね。

なので、見ていただきたいのはブルーのところのstock-based compensationをプラスする前のところのマージンを見ていただくと、実はそんなに負けてないっていうか、1. 何%しか負けてないっていうところなので、あんまり大きく足を引っ張っていないというのが実態でありました。

売上収益がグロスからネットになって減っている分、実はマージンにはプラスに効いてるっていうことがあるので、数字を鶏呑みにしていけないよってのはまさにここなんです。

売上収益が減ってる分、マージンが上がってるっていうインパクトも全部含めて、それほど統合負けをしなかったっていう状況であります。

今年はそれが改善をしまして34.5%っていう風になっているので、33%から34.5%ってのが今回出木場がお話をしたような、効率性の改善ということによってこの部分が、売上収益では決して、素晴らしいものではない。グロス、円ベースでは下がっていますけれども、マージンとしては、実額、そしてパーセンテージとも上がるとういう想定をしてるっていうところが1番大きなポイントじゃないかなという風に思ってます。

**米島:** プロフォーマの2024年度の売上収益はネットされてるんですけど。

**荒井:** しています。

**長尾:** 一緒によろしいですか。

2025年度の円ベースの売上収益。日本なので、apple to appleだと思うんですけど、ここがマイナス2.7%でちょっと弱いのは背景ってのはありますか？

**荒井:** はい。広告と斡旋とありますよね。斡旋はプラスです。

ただ結果的にこの広告のマイナスがオフセットできないからマイナス2.7%になったってことなので。斡旋がプラスに出ていますから、当然それよりもへこみ幅が広告が多いですということなんです。広告のへこみ幅の7割ぐらいはこのグロスとネットの差です。

残りの3割の大半はちょっと細かい話になりますけれども、実は4月の1日までに、ある1つの事業以外のものは全部PPCに変換してるんですね。唯一転換してないものっていうのは新卒事業なんです。1年単位で順繰りになっていく事業なので、今仕込まれてるものは旧のものをそのまま引きずってるから、今年いっぱいは今ままで行きますっていう話。基本的に。

なので来年度の今頃には新卒事業もPPCモデルに変換している。もうちょっと正確に言うと今期中のどこかでそのモデルチェンジが起こる予定にしていますので、そのグロスとネットの差っていうのが、残りの3割のほぼ大多数だと思っていただいてもいいと思います。

事業的には順調に推移してしてほぼフラットだと思っていただいてもいいと思います。

**長尾:** よく分かりました。ありがとうございます。

**荒井:** 統合の初年度なので、あまり力入れて売上収益を伸ばすっていうよりも、オペレーションをいかに安定的に推移させるかっていうところをまず、目標にしていくという、今年はそのオペレーションの効率化をさらに進めていくことになると思いますし、多分売上収益もまたついてくると思うんですが、今年は割と日本はローキーというか、マイナスはそのグロスとネットの差が大きいという、そんなことになりませんか？

**巖:** USの売上計画なんですけど、10%ぐらいボリュームが減る中でマネタイズをしてフラットにしますというご説明でした。

しかし、振り返れば前期もマイナス、もしかしたら同じぐらい、10%あった中で、5%作れたという風に考えると、マネタイズのハードルが少し上がっている、今期は仕込みをしているのか、なぜ今期はマイナス10%でゼロなのか。あるいは別の角度でいくと、事業ごとにはレンジがあるとおっしゃってたので最大レンジだとプラス5%いけるのか、ゼロってこともあるのか。

**荒井:** タイミングにもよるんですけども、ここ3月4月っていうのがかなり状況としては弱含みになってるっていうことが、今この数字になってる背景としてとても大きいので、これが一過性のものなのか、あるいはこれが続くのかっていうことが、例えばその予想の幅を作るのだとすると1つのパラメーターになるんだと思うんですよね。

それがいつまで落ち続けますかっていうところなんてのを加味すると、バンドが出てくるんですが、一方で前もお話した通りマネタイゼーションの効果って分子を上げるのもそうなんですが、分母を少なくするっていうのもプラスに働いてっていうお話しをしたと思うんですけども、そういうeffortっていうのはだんだんその効果が逡減してきますから。

その効果が逡減しないように頑張っていくっていう話になると思うので、例えば平均よりも低いものに関してはハードルを引いて、minimum budgetを作ってそういうものを下げていくみたいなこととか、そういう話を以前させていただいたと思うんですが。

そういうとこでだんだんだんだん実数が減ってくると、その効果だんだん提減してくるので。当たり前なんですけど、それにもめげずこのネガティブなこういうボリュームをオフセットするっていうことは、最低限できるのかなっていうのが今回のシナリオであります。

日本のところがちょっと弱いのは、グロースにすぐに行けないっていうのは、この再編前でいろんな投資とかそういうことをちょっとポーズしてたっていうのがあったりとか、人の採用っていうのを抑えてたりとかっていう統合前にあまり大きなことしないっていうところの反動が少し出る。

そこのところがうまく取り返していれば来年度以降、いいシーズンになっていくんじゃないかという風に事業を見ているということでございます。

### Slide 32

派遣は、昨年までは日本のグロースが、海外のネガティブを十分オフセットしてくれたんですが、今年はそのまではいかなさそうだったことで、頭打ってるっていうことなんですが、マージンはなんとか、6%にはいかないと思うんですが、去年よりちょっと下がるぐらいでいけるんじゃないかなということを考えているんですね。

**長尾:** マージンは日本と海外で見ると2025年度でどういうイメージを持っていければよろしいでしょうか。

**荒井:** マージンですね。日本のマージン自体は下がってないです。システムの投資するとかいうことがあれば下がりますけれども、オペレーションの健全性ということだけを考えればそれが劣化してるってことはないです。

### Slide 33

次にいきましょうか。ここもプロフォーマが必要な事業でありまして、人材領域がなくなった、M&Sが名前をMMTに変えましたということですね。

なので発射台がこのグリーンのところの5,400億円、以前半期に1度pie chartをお示ししてましたけれども、先ほど上で申し上げたのは右半分、約50%ぐらいの売上収益を占めてるところが、売上収益を牽引します。すなわち5%より高い売上収益をそのエリアはachieveします、全体を引っ張り上げて、全体としては5%の売上増を実現します。

それから、マージンについては配賦を入れましたので、オペレーションとしては皆様にお話をしていた30%というものはachieveしまして、30.2%だったのですが、それを緑のチャートに塗り換えてみるとそれは25.4%に達したと、プロフォーマの話ですね。

これが5%の売上収益を成就しますと、2.2ポイントぐらいは改善今年でもできるんじゃないかとかいうことを言っているということ。中期的にはこれが35%ぐらいはいけるだろうということですよ。

またさっき出木場も言っていましたけれども、今後この販促事業ということでかなりくっきりお話しできる形になりましたので、徐々に解像度とか上げられるんじゃないですか。ここまでが事業の話。

### Slide 34、35

その結果ということで、連結がありますよということで、売上収益は微減しますが、Gross Profitも微減をしますけれども、マージンはimproveするという風に考えています。

**山村:** コスト管理のところなんですけど、今までも結構HRテクノロジー事業もかなり人縮小されて、ギリギリまで来たのかなと思ってたんですが、このコストの改善はどころ辺、AIによるオートメーション化とかどういったところに余裕があると理解しとけば良いのでしょうか。

**荒井:** 色々なところでトリムできるところは結構あるよねという話があるのと、出木場も言っていましたけど、新しいコーディングについては1/3ぐらいがもう機械化してるよっていうことを言っていますから、少なくともそのエリアに関しては人を増やす必要はないっていうことです。

自然減があったとするなら、それを補わなくてもいいとか、そういうことを考えて。あとはこういういろんな細かいところでトリムできるよなということも含めて考えると、先ほどセグメント別のお話をしたようにHRテクノロジー事業でもまだマージンの改善は見込めるという風に思っています。

これは日本ではまだそこまで着手できないという風に言ってますから、メインには米国と欧州でその効果が出てくると言っていますから、数字は分けたもの出しませんが日本以外のところでそうなって全体で1.5%上がってるってことはこっちはもっと上がってる、上げないと1.5%にならない。もしくはこっちが何も変わってなければってということなんで、こっちは結構頑張るっていう。

売上収益が上げられないのであればどうやって利益を上げていっていかってということを短期的に考えなきゃいけないという風に動いているので、いろんなところでいろんなトリムするということをやって、これくらいは最小限できるでしょうっていうのは今回お出ししてるですね。

## Slide 36、37、38

最後にキャピタルアロケーション、去年はかなりやりましたので、8,196億円やりましたし、消却もしましたので、その意味ではかなり改善が図られたかなという風に思っています。

3月から始めた4,500億円のbuy backプログラムはまだ進捗してるんですが、元々12月まででと思ってたんですが、もうすでに76%ぐらい費消しちゃいましたから、全然12月まで待たないで終わっちゃうかな、6月のどっかで終わる感じかなと思ってますが、そうすると次どうするんですかというお話があると思うんで。

まずはM&Aのアイデアはいっぱいありますので、そういうものがフライするかどうかというところを見ながら、環境を見て、例えば僕らのオペレーション自体が傷つくようなあの経済環境になるとbuy backなんて言ってる場合じゃないわけですけども、そういうことがなくて、M&Aも起こらないみたいなことが仮に起こったならば、じゃあもう1回やりますかみたいな風になりますという風に考えているというところでありませう。

なので、6,000億円に到達するという目標と言いますが、ターゲティングを外してないんですが、今後の経済環境とか状況によっては、柔軟に考えないといけない、というのはもしかしたらあるかなという風に思っておりますが、今のところはそれはそういう風になるとは思っていない。

配当については、株主還元は他の形ですとお伝えしていますので、今年も1円増配するというこういう風な形でやらせていただいています。

上でお伝えしなかったのは、僕はグロスマージンを見て、グロスプロフィットベースで利益率を見ているという話とか、それからstock-based compensationところの足し戻し、足し戻さないっていうところのコンセプトのお話であったり、日本の事業、日本のHRテクノロジー事業がマイナスに振れる理由とか、その辺りはちょっと細かい話になるので上では割愛をしましたが、皆様にお話をしたしておいた方がいいと思いましたので、今日お話をするという次第でございます。

## Q&A Session

この後は質問を受けます。

**米島:** HRテクノロジー事業のところ、売上収益のところについてご説明いただきたいんですけども、米国に関しては10%減るっていう前提があり、ただ今日の説明会でもおっしゃってましたけれども、下期は底打ちするかもねというお話だと。底打ちする前提で作られてるのか、本当に10%もガンと下がるみたいな感じで作ってるのか。

**荒井:** 10%下がって横ばいではなく、右肩下がりの感じ。

**米島:** もう1点、欧州その他のところが、プラス8%なんですけれども、派遣のところがちょっと弱い中で、一方でHRテクノロジー事業の欧州その他がまあまあいい数字になってる理由、背景は？

**荒井:** マネタイズの余地が結構高い。アメリカより進捗がいい意味で遅れてるってことが、できるだろうという。

**山村:** 数字の話ではないんですけど、日本の話の続きで。

人材領域とHRテクノロジー事業をガッチャンコすることによって、どうモデルが変化してくかみたいなのをガッツベースでやったものの、マネタイズの方法が変わっていくみたいなお話を山本場さんがされていて。

**荒井:** 広告だろうと、人材紹介だろうと、どこからコールが来ようともいい仕事につければいいじゃないかって、もし僕がcandidateだったら思いますよね。

対応してもらいたい人は、いい仕事になるべく早く到達すれば別に何でもいいじゃないですか、お金も払ってるわけじゃないし。

対応する方としてはちょっと違うかもしれませんがね、出来たら払うっていうのと出来なくても広告出したら払わないといけないっていうのは、お金の張り方が違うから。

いい人がいたら取ろうかなっていう時には、もしかしたら斡旋の方にお金を使いがちかもしれない。

それはいつも言ってるような採用予算をどう振り上げるかっていう話ですけど。結局気づいてみたらどっちもリクルートにお金を払ったっていうのが1番望ましいわけですよ。

最後のcandidateのpoolも同じですと。レジュメっていうか、プロフィールも同じですと。同じものに基づいてマッチングしてますっていうのが1番効率が良いですよね。それはなんか別々よりも一緒にやってた方がその可能性って高まるよねと。

AIエージェントのビデオのやつもそうですけども、candidate側にアプリとか提供しているじゃないですか。あれで別に僕らお金がとれるわけじゃないですよね。

でもデータとしては膨大でしょ。それがいいマッチングにつながるんだったらそれって我々のコストとしてはペイするよねっていう思想なわけですよ。最終的にはですよ。

**山村:** それは広告でも斡旋でも良いんですよね、斡旋とオートメーションが拮抗した時に何が起きるんだっていうイメージーション。

**荒井:** それは最終的に、今日時点をとって見たとしても、広告でお金を払う人もいれば斡旋にお金を払う人もいるし、お客さんでも両方に張っている人がたくさんいるっていう状況を考えると、1個になっている必要がないっていうか、お金の使い方と採用の仕方だけの話だから、多分機械化するしないっていうのはともかくとして、その2つのカテゴリーっていうか方法っていうのは残るんだと思うんです。

ただ我々は斡旋事業だとしても機械化を進めていくから、人だけでやってる人たちに比べると当然効率もいいし、ランニングコストも低いから利益率が高まります。

それからどンドンtransactionを24時間やっていくから当然ボリュームをいっぱい出せますっていうところに勝ち筋は僕らにはあるわけなんですよ。ただそんな機械っていうかmechanicalなものを作っても実際にマッチするものがないと宝の持ち腐れになっちゃうじゃないですか。

僕らはそれを持ってるからそれをやっても意味があるけど、なんかただmechanicalに価値があるものを作ったとしてもさっき出木場が言っていた、僕らにはjobのデータがあるしお客さんの仕事に対するデータがあるからお金になるっていうか価値になるけど、それがなければならぬって彼は言ったと思うんですけど、そういうことだと思うんですよ。

あとはどれくらい、人でやってるところっていうのがうまく効率化ができるかっていうところが、どうやってボトルネックを超えるかですよ。

それが、例えばさっきの機械が聞いてくるみたいなものに答えますっていうとこだと、もしかしたら今我々の人間としてのキャリアアドバイザーがそのcandidateさんを例えば30人一時にtake careができるとしたら、ある部分機械が代替してくれたら60人テイクケアできるかもしれないっていう、そういう世界に入っていくから。

1人のキャリアアドバイザーが60人take careできて売上が上がるという効果と、30人にフォーカスするんだったら1人いらないうでしょ、0.5人でいいでしょっていうコストを減らすっていうところのどこかにバランスがあるんだろうなと思うので、とりあえずは売上を上げていくんだとすると機械がヘルプしてくれてボリュームを上げるっていうことになると思うんですが。



だんだんそれがサチってくれば今度は効率化を上げに行くってことが次にくる。どっちが先に来てもいいと思うんですけど、そんなことができてくるとなんか面白い展開があるかな。

アメリカでやっていくっていう時には、さっき出木場も言っていましたけれども、もっともっと新しくいいことができたところで行くっていうことになるんだと思うんですよ。

生身の人間がやってるビジネスを持ってるか持っていないかっていうところにはものすごく多分違いがあると思うので、そこがうまく事業をやってる人たちが生かして、それを成長させて新しいビジネスにトランスフォームしていくっていうところが夢になるところかなと思います。

**ジャイ:** ちょっと御社見始めてまだそんなに経ってなくて理解が正しいかどうかわかんないですけども、先ほどヨーロッパの事業は、ちょっとUSに遅れているからここからまだマネタイゼーションの余地があるっていう風におっしゃってたんですけども、何かしらUSですでに導入されたマネタイゼーション手法がヨーロッパにまだ導入してなくて、これから導入するから単価が上がるっていうことですか。

**荒井:** そういうものもありますし、それからpenetrationのレートがまだ低いっていうこともあるからアメリカで去年やれたことが多分ヨーロッパでそれが実現するっていう、若干time differenceがあるっていうことを申しあげました。

**ジャイ:** 逆にUSは聞いた感じだと、もうなんかできることが限られていくっていう理解でいいですか。

**荒井:** 限られないように新しいものを生み出していくってことじゃないかと思います。

**ジャイ:** 今年度はそういう新しいものがちょっと比較的、去年対比で少なくなっちゃうので。

**荒井:** 少なくはないと思いますけどね。10%のネガティブを埋めるって言ってるわけですから、別にそんなに劣後してるとは思わないですよ。

ただその去年出てきたネタは同じだけやればフラットになるから、新しく積んでいかなきゃいけないっていうその難しさは当然あります。

だからそれを凌駕するようなマネタイゼーションを進めていきたいっていうのが事業としての目標ですね。

**宗像:** 今の質問の確認ですけど、今までもいろんなベータテストみたいなことを色々やられて、その中でこれは行けそう、これはちょっと違うかもみたいな、トライアンドエラーで伸ばされてきたと思うんですけども、基本的には今年度も延長戦というか、いろんなものをと社内では試されていて、それが花開いたりちょっと違ったかも、説明会で教えていただいたり、そういう流れを想定すれば良いですか。

**荒井:** 具体的なイメージから言うと、今年9月のIndeed FutureWorksでバーンと新しいことを言えたら、新しいプロダクトです、みたいなことが出てきますみたいなそういうことです。

**山村:** とりあえず見えているもので10%はいける？

**荒井:** 他のものも作っていると思いますよ。今まだ話してないものとか

**山村:** それを踏まえればまだまだこれからですよっていうのは。

**荒井:** やっぱり毎quarterフォローしていただかないと、新しいものも多分出てくる。

僕らはそれを出したいと思ってやっていますけど、そうしていかないとネガティブはオフセットできないと思っているので。

**沈:** ありがとうございます。

## 将来見通しに関する注意事項

本資料には、将来の見通しに関する記述が含まれています。将来の見通しに関する記述には、別段の記載がない限り本資料の発表日現在における当社が入手可能な情報並びに当社の計画及び見込みに基づいた当社の想定、将来の見通し及び推測が含まれますが、これらが達成される保証はありません。

経済状況の変化、個人ユーザーの嗜好及び企業クライアントのニーズの変化、他社との競合、法規制の環境変化、為替レートの変動、気候変動を含む地球環境の変化、大規模自然災害の発生、その他の様々な要因により、将来の予測・見通しに関する記述は実際の業績と大幅に異なる場合があります。

従って、将来見通しに関する記述に過度に依拠することのないようお願いします。当社は、適用ある法令又は証券取引所の規則により要求される場合を除き、本資料に含まれるいかなる情報についても、今後生じる事象に基づき更新又は改訂する義務を負うものではありません。